

# 從共創到創業—KAMARO'AN

董芳武\* 張雲帆\*\*

\* 國立臺灣科技大學設計系

fwtung@mail.ntust.edu.tw

\*\* 嘎瑪魯岸有限公司

yunfann@kamaroan.com

## 摘要

KAMARO'AN 是花蓮縣港口部落的在地品牌，是源自學校設計科系團隊與花蓮縣港口部落藝術家共同合作計畫的成果。這計畫成果體現了設計專業可貢獻於為社區建立具有商業價值、持續發展的事業。本研究採用實務導向研究方法，探討設計專業於發展可盈利的社區企業所進行的創業活動。設計知識常常是根植於設計活動中，透過設計的實際執行和反思才能獲得與累積設計知識。因此，研究者實際參與 KAMARO'AN 計畫讓我們得以獲得關於這研究議題的經驗，並從執行過程所引發的反思衍生知識。根據 KAMARO'AN 品牌建立與發展的過程，本文彙整我們發展可行的價值鏈所進行的活動，包括由設計團隊和港口部落藝術家一起共創所產生的設計創意，結合部落的手工生產和現代製程發展出的彈性生產方式，以及整合內部和外部資源所執行的營銷與分銷活動。最後，針對如何建立可成長的在地品牌，以及設計創業路徑提出討論與建議。

關鍵詞：設計師、部落藝術家、共創、設計創業

論文引用：董芳武、張雲帆（2018）。從共創到創業—KAMARO'AN。《設計學報》，23（2），49-70。

## 一、前言

本研究透過個案實際執行，探討設計團隊與部落藝術家共創設計到創業的實現，以建立當地品牌與產業為目標，從設計團隊與部落藝術家進行共同創作，結合部落的手工生產和現代製程所發展的彈性生產方式，以及整合內部和外部資源進行產品推廣與建立銷售通路，以期發展穩定成長的品牌來帶動在地的創作與工作機會。相關研究指出設計專業可應用於振興地方產業與經濟發展（Bell & Jayne, 2003; Sunley, Pinch, Reimer, & Macmillen, 2008），《Designers Meet Artisans》一書是聯合國教科文組織（United Nations Education Scientific and Cultural Organization, UNESCO）結集設計師與各地區藝術家的合作案例，書中案例說明了設計專業落實在復甦地方工藝產業的應用，協助當地工藝家發展出符合現代生活型態與市場需求的產品（UNESCO, 2005）。除了聯合國教科文組織，世界工藝委員會（World Crafts Council, WCC）

和援助工藝家協會 (aid to artisans, ATA) 等組織也著手媒合設計師將與各地區工藝家合作，一起開發新的產品與拓展市場。在亞洲，起源於日本並在亞洲許多國家推廣的「一村一產品 (one village one product, OVOP)」運動，鼓勵當地居民通過與相關領域的專家合作，開發出具有地區特色產品來協助發展區域經濟，從而增加當地可用資源的價值 (Rana, 2008)。受 OVOP 運動的啟發，我國經濟部中小企業處自 1989 年起推動 OTOP (one town one product, 一鄉鎮一特產) 地方特色產業輔導計畫，協助具有歷史性、文化性、獨特性等特質的地方產業。從提升地方產業競爭力的觀點來看，利用地方文化與地方資源開發產品有利於提升地方經濟發展 (Santagata, 2002)，設計師的設計專業正好可協助在地產業進行產品設計與創新，運用當地資源與技術創造出符合市場所需的產品。

就消費角度而言，小眾而多元的消費族群衍生出不同生活型態的需求，消費偏好亦隨之不同。企業開始因應市場需求，針對不同消費群體提供不同的商品。從工業時代到後工業時代，消費與生產體系從對功能與價格取向轉變為對個人形象、設計感、與美感等需求 (Lash & Urry, 1994)。消費多元化與不斷成長的分化後的市場，提供小型企業進入市場的機會，工藝產業的市場機會也隨之浮現 (Campbell, 2005; Chartrand, 1989)。工藝產品的美學價值與對材質誠實呈現在工業化社會更顯迷人 (Kälviäinen, 2000)。設計評論家 McGuirk (2011) 指出結合工藝質感的產品設計，可以讓消費者感受到迥異於大量製品的器物美感，這類產品逐漸被大眾接受是工業化後時期的現象，來自深厚的社會與市場基礎 (Gale & Kaur, 2002)。根據英國的工藝公會的調查，傳統工藝的應用範疇日益廣泛，包含時尚產業、家飾用品甚至其它種類的商品 (Schwarz & Yair, 2010)。這些發展亦指出工藝產業可以重新定義與形塑一個新的經濟模式，加入工藝的獨特性讓產品在均質化的全球市場中脫穎而出，產品反映自然材質美感或是彰顯出工藝技法的手感得以在日漸相似的市場展現獨特性 (Lin, 2007; 董芳武, 2011)。

工藝結合現代生產系統為產品注入工藝質感的感官體驗，在提昇產品的獨特性與銷售特點的同時，也推廣工藝於當代消費市場，這意味著從事工藝創作可在當今社會成為專職的工作機會。但是，Ratnam (2011) 指出傳統工藝須與時俱進才能落實此願景，包括多元的生產模式、工藝家的現代化以及與設計專業的合作。工藝的發展並非靜止的，相對的，是能夠持續的進化、改變並且適應現代社會。現代製造方法和技術讓工藝家具有量產的能力來完成作品，仍可保持作品的獨特性。已有工藝家嘗試結合工藝與現代生產、加工技術的創作，開發兼具個人化與小量生產的製作模式 (Harris, 2012; Yair & Schwarz, 2011)。廣泛的結合不同的生產加工方式，創作者除了能擁有工藝加工的知識與經驗外，也能掌握產品生產的技術知識，有助於工藝創作者發展經營的觸角，開創個人事業 (Woolley, 2011)。結合手工製作與機械生產的生產模式可以回溯到設計師依姆斯夫婦 (Charles & Ray Eames) 的作品，他們採用現代與工藝的製程來生產傢俱，混合了工業革命前的手作質感與規格化的量產製造 (Kirkham, 1998)。工藝製造與現代生產技術的相互演進關係如同 Cusumano (1992) 所述，傳統工藝製造方法被工業革命後的大量製造所取代，以大量、規格化製造為主要的生產模式，隨著消費偏好的改變，工藝製作又逐漸被納入現代製程，發展出客製與量產製造並存的彈性製造方法。工藝製作與現代製程的結合被業者視為讓產品反映特有質感，與差異化的產品定位 (Yair, Press, & Tomes, 2001)，例如荷蘭設計師 Hella Jongerius 為 IKEA 設計的 PS 系列，設計出一系列和印度的刺繡工藝師合作所完成的商品，結合設計師個人風格與印度工藝，以及隱含於生產過程中的人道關懷，讓產品呈現獨特、溫暖、與具意義性的價值 (Judah, 2009)。

從設計角度觀之，與地區藝術家共同創作，並非將他們的藝術與技藝視為呈現設計的載具，而是思考如何將他們的創作能量帶入現代社會中 (Lees-Maffei & Sandino, 2004)。與地區藝術家合作的設計目的不僅在於提出新的設計創意，而是了解當地社區或工藝產業所處的困境，思考如何解決當地產業面臨的問題。本研究是作者申請並執行的東部產業創新技術發展與關懷輔導計畫，花蓮偏鄉地區因為工作機

會少，人口外移現象嚴重，發展在地產業可增加工作機會與刺激地區發展。因此，本計畫帶領設計系師生所組成的設計團隊，與花蓮縣豐濱鄉港口部落藝術家合作，發掘適合港口部落的產品開發，並推動產品進入市場銷售，發展部落的在地產業，希冀創造在地工作機會來吸引原住民回流。本研究為實務導向的設計研究，透過計畫的執行來獲取這個議題的知識與經驗。Cross (2001) 提出「設計師式的認知 (designerly ways of knowing)」一詞說明了設計知識獲取的獨特性，設計知識常常是根植於設計活動中，必須透過設計的實際執行和反思才能獲得與累積設計知識。以實踐為探索知識的路徑，設計師能夠從設計活動中學習並衍生新的知識 (Schön, 1983)。參與與實際執行設計活動所產生的結果可作為設計探究的解答，亦可作為設計議題的源起 (Biggs, 2002; Mäkelä, 2007)。因此，在探討設計師與部落藝術家的共創到創業，本研究以實際執行專案作為探究方法，以期在過程中獲得經驗，從經驗中累積知識。

## 二、文獻探討

### 2-1 為社區而設計

設計專業不僅為企業提供產品或服務，也擴及到為社會而設計的利他且自利的應用，誠如 Papanek (1971) 提出為真實世界而設計的理念，Whiteley (1993) 著作「為社會而設計 (design for society)」都闡述了設計對社會的影響與責任。設計對象從企業轉向我們所生活的社會，近年來已有學界教師帶領學生進入實際場域，以設計專業來協助偏遠社區發展經濟活動或是創造工作機會。其中，「走向全球化 (Go Global) 計畫」是由皇家藝術學院 Barker 教授所發起，帶領設計學生與不同產業和學術機構的合作計畫，以產品創新來整合與政策、社會、經濟等層面，推動發展中國家的創意產業 (Barker & Hall, 2010)。Go Global 計畫自 2005 年開始，已擴展到非洲、泰國、中國等。在「走向全球化—非洲 (Go Global Africa)」計畫，他們採用兩個策略：與當代設計合作和運用電子商務模式，首先英國皇家藝術學院與迦納克努斯特學院 (KNUST Ghana) 兩校學生進行合作，發展產品設計，再規劃涵蓋供應、分配和銷售的電子商務流程。除了透過設計專業與當地人士共同開發產品，更透過電子商務系統落實商業化的機會，從創意設計概念到創意產業，才能建立具有營運的商業模式，對當地創新、經濟、與工作機會有具體的正面效益。

Go Global 專案可作為設計專業應用於振興地區產業與經濟的案例，計畫成果不僅止於創新產品的提出，而是進一步實現商業化的機會，善用現代的行銷工具建立可行的商業模式，衍生出具有經濟效益的在地產業。印尼設計師 Singgih Kartono 所設計出的收音機「Wooden Radio」<sup>1</sup> 示範了產品開發與創業可提供工作機會與帶動地區發展，Kartono 大學主修工業設計，畢業後回到家鄉 (Kandangan) 以家鄉的木材資源為材料，根據當地工具與工匠技術，規劃製造程序與生產線的人力，設計出當地人可製作的收音機：Wooden Radio。Wooden Radio 已獲得英國、德國、日本、美國等國家設計獎項的肯定，同時吸引社會學家 Oliver Carlo Errichiello 博士和 Arnd Zschiesche 博士的注意，並協助品牌規劃與通路拓展，目前在歐洲多國都有販售據點。從產品設計概念發展到創業，Kartono 所成立的公司提供了工作機會，降低當地的失業率。另外，相同的案例可見於台東龍惠媚女士所創辦的「棉麻屋」，棉麻屋販售自行設計與製作的編織包、帽子等配件，透過公益平台的協助與推廣，產品已行銷到國內外市場。穩定成長的銷售也創造在地工作機會，龍惠媚女士到部落教勾織，再從中邀請學員一起勾帽做包包貼補家用，隨著訂單的增加，創造了許多部落婦女的工作機會 (嚴長壽、吳錦勳, 2012)。日益成長的棉麻屋，不僅讓創辦者實現了設計與創業的理想，在城鄉差距日益擴大導致偏鄉地區的工作機會不足，許多青壯人口必須離鄉工作，棉麻屋的創業模式與所帶來的工作機會，對於當地社區有正面的影響力。

美味廚房（Oishii Kitchen）是日本福井的在地品牌，由當地政府推動，整合設計師與在地產業共同開發產品所開創的品牌，美味廚房是帶動地區產業轉型的成功例子（關田理惠、山下和彥，2008／蔡青雯譯，2009）。福井地區的製造商多半都是資深技術人員，具有精湛的製造能力並擅長製造物品，但是卻不擅於開發和行銷商品，企業之間的聯絡管道也十分薄弱。日本設計中心的紫牟田申子受邀協助地區產業創造地審查長，提出商品企畫的策略，參與計畫設計師的任務在於創造「能夠銷售的商品」，產品設計必須配合品牌定位、銷路開拓與商品銷售。透過對福井地區產業與生活型態的了解，紫牟田申子將品牌理念設定傳遞「美味」感覺的「美味廚房（Oishii Kitchen）」，設定產品的目標客群與產品氛圍，再媒合地方製造廠商與設計師的合作，創造符合需求的廚房用品設計，例如山內彈簧製造所透過佐藤隆一和松本直子設計團隊開發一系列不鏽鋼製廚房用夾子，設計迷人且品質精良。美味廚房所推出商品在日本獲得熱烈的迴響，這項計畫不僅止於一時興起而舉辦的活動，而是成為持續經營的品牌與商品開發，吸引在地製造業者與日本設計師陸續參與，共同解決產業停滯不前的困境，促進在地產業的經營與成長。

彙整上述案例的執行與成效，設計專業應用於地方傳統產業或工藝產業的振興與再造，已從共創設計延伸到事業模式的建立，以銷售產品與振興產業的角度，思考新產品的設計策略。從設計理念到落實商業模式的建立，反映了設計師在創意經濟中創新與創業的可能性。

## 2-2 設計師創業與產業價值鏈

創業為經濟發展與進步的動力，創業家重新組合資源以達到創新的一連串活動，有助於保持社會的活力與發展，帶來新的思考模式並創造新的價值。前一節所探討的個案中，設計師從設計跨足到創業，將產品概念落實為市場上銷售的產品，整合資源提出了可行的創業模式，振興在地產業也促進地域的活化。就設計創業而言，近來國內外已有許多設計創業家，展現旺盛的創造能力與創業企圖（董芳武、黃柏源，2016）。許多設計師團隊成立微型或小型公司，將產品構思付諸生產製造，進行營銷，落實他們的創作和創業理念。小型或微型企業的興起是創意產業的特徵（Bilton & Leary, 2002），這類企業主要特徵為小規模和低資產。在過去，小型企業常面臨無法與穩定大企業抗衡的情況，但近來市場瞬息萬變，產品生命週期縮短，小型或微型企業的靈活組織可快速地對應市場的變化，回應消費者需求，提出創意的產品與服務（Dollingers, 2003），這些因素給予小型企業在市場中尋找到立足空間的機會。

創業過程與設計過程的共同點在於，兩者都嘗試提出新的想法並創造更好的解決方案（Zhou, 2008），設計師創業不僅提出了產品的概念，也需要具有執行商業模式的能力，將設計概念轉變為可行的商業理念（Dimov, 2007; Pavia, 1991）。換言之，從設計概念到商業模式，創業者不僅有創意產品的提出，還要能生產製造與銷售，才能真正有效發揮其經濟效益，發展成產業。但是要達其目的，發展健全產業價值鏈是重要的課題，產業價值鏈（value chain）這個概念是由 Porter（1985）所提出，企業要發展獨特的競爭優勢，要為其商品及服務創造更高的附加價值，因此需解構企業的經營模式，成為一系列的創造價值的過程，而此一連串的增值過程即是「價值鏈」，包括從開始的創意、製造生產，進入市場營銷通路，最終達到消費者。價值鏈各環節活動並非許多獨立價值活動的集合體，而是相互依存的系統。

價值鏈的應用不僅適用於規模較大的企業，也適用於中小企業（McLarty, 2005），價值鏈可以作為一種分析工具來了解企業如何產生價值和競爭優勢。Landry（2000）將價值鏈概念應用於文化產業，分為開始，生產，流通／分配，交付機制和觀眾接收五個階段。聯合國貿易和發展會議（UNCTAD）出版的創意經濟報告（2008）指出，建構價值鏈對於提升創意產業競爭力的重要性。創意產業價值鏈也具有一般產業的屬性，包含生產、流通和消費，同樣遵循基本市場價值的規律，受到供需機制和競爭機制的制約。創意產業的價值鏈涵蓋四個不同的階段：（a）創意與設計概念的生成；（b）將創意內容（產品）

轉換為產品的生產製作；(c)運用各種營銷模式將產品銷售到消費者，產品要成為產業需要行銷與通路，沒有銷售與發行的通路，再好的產品也無法產生規模，也就無法形成產業；(d)消費：消費者對整個產業價值鏈中具有回饋和互動的作用。對於創業者而言，價值鏈的概念為他們提供了一個全面的觀點，關注於如何整合上游和下游以及內部和外部資源，從上游的創意端、中游的生產製造、到下游的市場行銷，建構完整的產業鏈，開發出具有價值與經濟效益的產品或服務給消費者，落實公司的營運與獲利。呼應上一節所提出設計與在地產業的共創到創業的案例，設計專業應用於發展地方產業時，設計內容已從「產品」擴展到「產業」，從產業營運思考產品設計，在執行過程應了解價值鏈從生產到消費端各環節的運作，思索如何整合內外資源來完成所需活動，在每個環節中創造價值，規劃可行的價值鏈與活動，才能形成具有產值的產業（O'Sullivan & Geringer, 1993）。

### 2-3 多元化的自造生產

產品設計銜接生產和配銷環節，促成了設計師創業的浮現。其中，生產製造的轉變與多元化更是扮演推動的角色，Bianchini（2012）指出生產製造的相互依存和外包已成為當今業界的常態。生產技術的多樣化和數位化，讓設計師可以找到承接小量訂單的製造業者，得以克服過去最低下單量（minimum order quantity）的門檻。再者，自造者運動的興起改變了製造方式與場所，帶動許多自造者工作室的成立，透過自造者工作室的設備與資源，設計師的產品概念得以進入生產製造階段。自造生產（self-production）不僅只是數位科技的運用，綜觀設計、工藝、與製造間的關係，注重實踐與自主生產一直存在於工業革命以來的許多設計思潮運動中，從 John Ruskin 與 William Morris 開始的工藝美術運動，顏水龍（1952）在台灣帶動的工藝復興思潮、到近期許多工藝與設計跨界設計的成果，工業與工藝之間的界線已逐漸模糊（Shiner, 2012），不僅是工藝和工業製作之間已有許多創作實驗，工藝製作與數位技術的結合允許了「非常規的手工製作」，設計師 Marcel Wanders 的設計正是這種創新技術與古風的結合，他使用創新的技術和材料，融合了工藝和技術，發展新概念的實驗。工藝汲取了在地生產的專業知識，具備實驗上的獨特性，在數位科技、工藝、製程的演化下，自造生產在大量生產體系下發展了客制化或是限量的生產模式，也作為大量客製化與多元系列生產的催化劑（Boradkar, 2010）。

自 20 世紀 90 年代，自造生產已經開始默默地開展，如同所有社會現象，以由下而上、自發性的逐漸發生，隨著不同地域，社會和文化等特性展開不同的發展軌跡。學者 Mazzarella 與研究夥伴（Mazzarella & Peruccio, 2013; Mazzarella & Engler, 2014）彙整因應不同地域的文化脈絡、技術、與資源所形成的自造生產的特色，研究結果如圖 1 所示。自造生產很早即在北歐國家的設計環境中萌芽，工藝材質與自行製造的實驗創作，如楚格設計（Droog design）、Moooi 等設計團體，作品呈現獨創、材質與樣式等並重的設計巧思，蘊含人文感觸（human touch）與工業風格並存（Droog design, 2006）。美國的自造生產則呈現不同的表現，手工藝網 ESTY 匯集了喜愛手作產品的創作者與消費者，基於在數位科技的優勢，自造者運動亦蓬勃發展（Tocchetti, 2012）。採用數位製程的自造生產在義大利發展出新的工藝風貌，義大利悠久的傳統工藝歷史，精湛工藝已深入國家文化，同時，身為 Arduino 發源地，數位製造的發展讓義大利在國際上自造生產版圖上佔有一席之地（Bianchini & Maffei, 2013）。巴西則示範了不同的自造生產模式，巴西自造生產往往連結在地工藝，彰顯地方的傳統和識別度，如同 Campana 兄弟、Pedro Franco 與 Paula Dib 等設計師作品所反映的特色，他們對於地域文化重新詮釋的設計作品受到大眾的接受，這種強調對於材料，廢棄物，技術測試等實驗的永續設計，提出了對於在地文化、社會、材料、技術資源的整合與設計。

製造技術演進與彈性化製程讓更多設計師可掌控或進入製作的程序，根據上述所列，各地自造生產模式受到在地的製造能力、資源、與文化的影響，發展出不同的自造生產特色。當設計師開始參與生產，

行銷、銷售等活動任務，即具備自我製造與創業的能力。我國同時具有製造能力、傳統工藝、數位技術，在自造生產的商業價值逐漸形成，從創業角度觀之，應思考如何整合這些資源，以自我資源和優勢來發展生產模式，建構可行的產業價值鏈與商業模式。

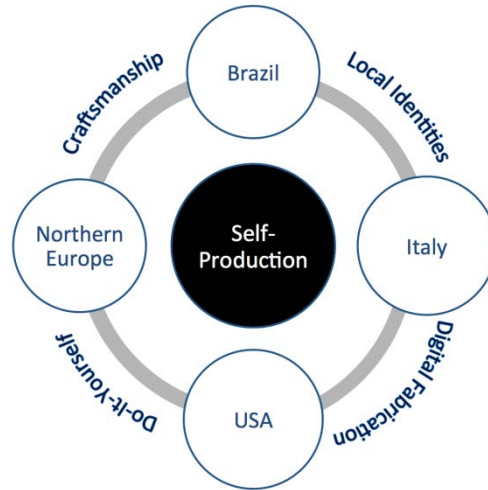


圖 1. Mazzarella 等學者歸納出各地的自造生產特色（本研究重繪）

### 三、個案研究

本研究個案為作者所申請經濟部東部產業創新技術發展與關懷輔導計畫的執行過程與成果發展，以實際執行活動說明設計與地區藝術共創與創業的過程，前兩年 2013~2014 年為學校設計團隊與港口部落藝術家合作執行計畫內容，計畫目標是透過當地藝術家與設計師的合作，開創具當代設計及部落特色的產品，同時發展可行之生產模式，並建立在地品牌，經由產品的銷售創造地方的工作機會。計畫結束後，由參與計畫兩位成員在畢業後，與委託單位負責本計畫專員一起全職投入創業。從設計共創到創業，我們所關注的內容不僅是創意設計的產出，更考量商品化的可能性與品牌發展，因此，在執行過程應思索如何整合內外資源來完成所需活動，從上游的創意端、中游的生產製造、到下游的市場行銷，規劃可行的價值鏈，提升計畫成果的商品化機會與創業的可能性。

#### 3-1 港口部落與藝術家

位於花蓮縣豐濱鄉的港口部落（Makota'ay 部落），匯集了許多在地藝術家，這些藝術家默默而努力地修復了過往的文化斷裂，尋找自己的文化認同。例如由 16 位部落在地藝術家所參與的「藝術 Pakongko」（港口部落藝術行動小組，2015）。在阿美語中，Pakongko 是「說故事」的意思，藝術家們訪談族人與耆老，收集部落的故事，再透過音樂、繪畫、裝置藝術及記錄片等多種藝術創作形式訴說部落故事，創作作品置放在港口部落各角落。當人們將目光望向花蓮山脈與海浪交織的一景，港口部落濃郁的人文精神與文化產物盡收眼底，他們的藝術創作揉和著對生命與土地的體悟，集體創作亦反映著阿美族傳統合作互助的精神。

本計畫合作藝術家為舒米·如妮以及撒部·噶照與伊祐·噶照兄弟。舒米·如妮為港口部落升火工作室負責人，除了藝術創作，舒米亦積極復育部落，在海邊耕種稻米，紀錄片《海稻米的願望》與 2015 年電影《太陽的孩子》即是以舒米·如妮為原型所拍攝的影片。幾年前舒米挨家挨戶的遊說領著休耕補

助的族人，向他們說明恢復傳統梯田的願景。而後部落的族人開始耕種六公頃的水稻梯田，逐漸在各地的農產品與文創展覽中展露頭角，近年來更供不應求。這些海稻米被命名為《米耙流》，是族語中互助的意思，也是阿美族社會中重要的傳統精神。此外，舒米將在港口部落各個角落旺盛生長的輪傘草所製作產品進行改良。輪傘草所編織而成的大草蓆出現在每個族人的家中，也是當地婦女的日常技藝。擁有強韌生命力的輪傘草只需要四個月的成長就可以被採收，而且播種一次之後就會綿綿不絕的持續長成。但是輪傘草所製成草蓆的問題在於輪傘草莖裡的纖維組織在被曬乾之後，還是含著少量的水份，雖然舒米過去做了許多草蓆編織設計，也接到外界的訂單，最後卻因為草蓆會發霉而被退貨。因此，舒米與族人開始試著改善這問題，他們將輪傘草的外皮與中間的纖維分離，僅採用外皮進行蓆面編織，輪傘草經改良後的處理過程如圖 2 所示，改良後的輪傘草所製成的蓆面具有良好品質與精緻度，圖 3 為輪傘草製成的餐墊。



圖 2. 經過去皮與曬乾的輪傘草



圖 3. 輪傘草製成的餐墊

撒部與伊祐兄弟為港口部落項鍊海岸工作室負責人，他們的作品不採用部落符號的視覺傳達，而是以自己在家鄉的土地上生活時所產生的情感為題材，創造出一件件抽象卻又揉合著港口部落底蘊的藝術創作。例如撒部近幾年開始的一系列《法克洛》創作，如圖 4 所示，就是以港口部落的家屋為靈感來源，部落裡家屋都是大家一起合作搭建，擷取平石為地基、木材為立柱的房屋結構，撒部採用海岸撿拾而來的鵝卵石與漂流木結合成桌上的小叉、小匙與淺盤表達港口部落傳統生活的價值觀。跟撒部富含細膩情感的土地論述不同，伊祐擅長以大方而外放的手法詮釋自己對社會的見解。例如伊祐有一天看見路旁的樹根非常有力氣又倔強的穿過土牆只為了生存，伊祐覺得「這好像原住民的生活喔！」，原住民就像樹木一樣總是在不同的環境裡努力適應、尋找各種可能的生存方式（張雲帆，2014）。伊祐也以樹根為中心，開展而出一系列關於《生命的穿透力》的漂流木創作，如圖 5 所示。

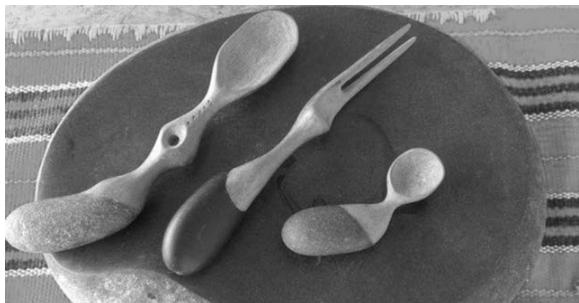


圖 4. 撒部嗎照法克洛系列作品



圖 5. 伊祐嗎照漂流木創作作品

## 3-2 設計與部落工藝共創到創業

### 3-2.1 設計創意

在建在地品牌的過程中，我們採用由內而外（inside out）的方式來建立品牌價值與意象，由內而外的品牌建立是企業邀請員工一起參與品牌定位的方法，透過員工的討論與溝通，獲得對品牌願景的共識，提升組織的凝聚力（Tosti & Stotz, 2001）。本計畫亦採用此方法建立港口部落的在地品牌，我們邀請港口部落藝術家與族人一起參與品牌名稱的擬定，透過腦力激盪與焦點小組過程發掘大家所認同的在地精神與價值觀，腦力激盪參與人員為設計團隊五人、本計畫專員也是港口部落一員 Tipus Hafay（林易蓉）、與花蓮港口部落的原民文創策展品牌 Wata 負責人那高卜沌（Nakaw Putun），共七人於 2013 年七月在那高卜沌所經營藝品店（Wata）進行腦力激盪，透過語句聯想法提出可傳達港口部落的意象與價值的文字。焦點小組執行時間為 2013 年八月，由計畫主持人邀請藝術家在舒米如妮所經營的咖啡廳分享他們回到部落從事創作的故事與想法，參與藝術家包括舒米·如妮、撒部噶照、伊祐噶照、馬浪阿雄、達耐達立夫共五人。兩次活動收集到品牌相關字句和藝術家的歸鄉故事，其中伊祐噶照以阿美族語 KAMARO'AN 描述他從外地城市回到港口部落進行創作的心路歷程，KAMARO'AN 在阿美族語中的意思是住、是坐、也是做，是歸鄉的族人在部落裡重新找回生活，從生活中再次感受到自己的文化的過程。藝術家隱含於 KAMARO'AN 的意念成為設計團隊與花蓮港口部落藝術家所認同的價值和精神，「KAMARO'AN 住下來吧！」最後成為定案的品牌名稱。

在設計概念發展過程中，不斷溝通有助於設計學生與港口藝術家的相互理解與概念的 formed，除了說明會議與拜訪藝術家等正式和非正式溝通方式，設計團隊亦常常住在港口部落進行設計發想，本計畫也建立臉書社團，將所有設計發想、進度、相關資料都上傳於社群平台，讓所有參與成員都能了解目前進度，讓大家能即時提出想法與討論。圖 6 為說明會議、設計團隊與部落藝術家討論過程照片，圖 7 為臉書社團的一則貼文，內容為舒米（Sumi）關於輪傘草燈的構想和試做照片。設計團隊與部落藝術家合作所開發出兩系列產品如圖所述。

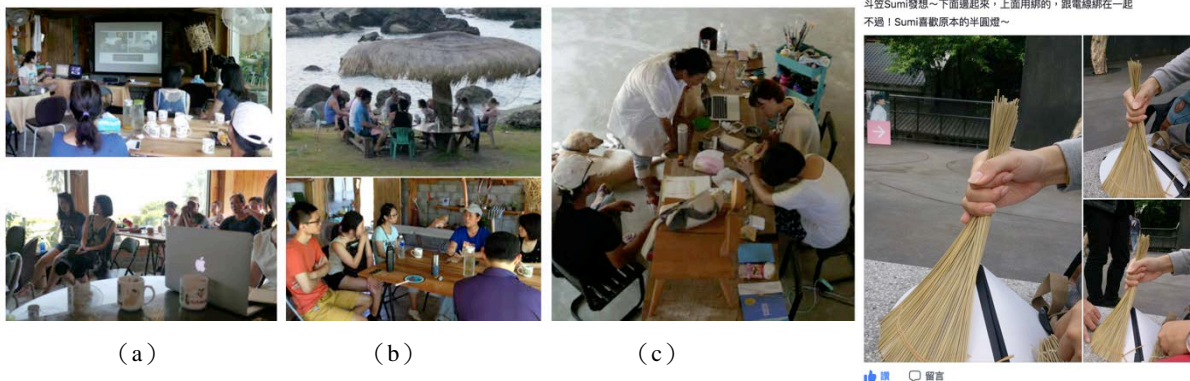


圖6. 設計過程

- (a) 計畫開始的啟動說明會；(b) 設計團隊在項鍊工作室與噶照兄弟進行討論；  
(c) 設計團隊在舒米工作室與舒米一起進行設計發想與討論

圖7. 臉書提供

分享、討論、進度報告的平台

### 3-2.2 輪傘草系列

開發新產品與落實社區產業是計畫目標，有鑒於舒米已經帶領部落婦女一起製作輪傘草蓆販售，部落的微型產業儼然形成，因此，發掘輪傘草的可能性與開發新產品，豐富產品線並開拓市場，希冀促進



部落產業的運作與發展。延續輪傘草蓆的居家用品，本計畫以家飾品為產品開發品項。由於輪傘草蓆面製作繁複、耗費許多人力和時間，本計畫進行許多輪傘草材質實驗來發掘材質特質與應用性，輪傘草稍具強度，但是缺乏韌性，不適合以經緯編織方式處理。因而嘗試以不同材質處理方式，例如將輪傘草以集合方式形成立體化造形、或是串結輪傘草進行旋轉的曲面造形、或是結合金屬結構進行鋪面的效果等，圖 8 列出幾項由舒米和設計團隊進行輪傘草材質實驗的照片。



圖 8. 舒米和設計團隊所進行輪傘草材質實驗

在發展不同材質處理的發想，也檢視材質處理在產品設計應用的可能性，同時持續與舒米進行試作與討論製作的可能性。圖 9 為輪傘草燈在定案後的試做與修改過程，原先構想是以兩根金屬框的彈性固定輪傘草的排列來形成曲面，這樣製程可以降低所需人力與工時。但是模型完成後，發現輪傘草無法完全被金屬框固定，所產生位移使得曲面效果不佳，因此，舒米發展出用線材以人工方式固定輪傘草與金屬框的方法，經再次樣品試作後，完成此設計案的設計與製作流程。



圖 9. 設計定案後的模型製作與修正

最後採用束集和扭轉方式來處理輪傘草，完成系列產品包括名片座、置物盒、和燈，如圖 10 所示。名片座和置物盒都是集合一定數量輪傘草置入於金屬框架中所形成的產品。名片夾是以兩圈鐵線與底座簡單的圈起了輪傘草束，在束束輪傘草的縫隙之間作為名片的置放空間；置物盒則是用直束排列的輪傘草在鐵盒之中構成了置物空間。扭轉輪傘草應用於燈具設計，以幾何形狀建構而出的鐵線框架固定了立體扭轉的輪傘草蓆，柔和的光線穿透輪傘草排列的縫隙，細細的灑落成美好風景。



圖10. 輪傘草系列產品設計

### 3-2.2 漂流木系列

對港口部落而言，漂流木是海浪贈與他們的在地材料，也是部落藝術家拉黑子達立夫（2007）邀請社會看見的部落文化面貌，更是在外漂泊的族人回流的起點。如同其他漂流木藝術家，噶照兄弟除了藝術創作外，也製作漂流木家具與器具販售，在合作的討論過程中，藝術家希望在此計畫中共同發展家具品項。此外，有少數仍留在部落的年輕人在噶照兄弟的工作室擔任學徒，負責將漂流木邊材製作成吊飾品或是分擔簡單的木雕工作。因此，本計畫提出兩個漂流木設計品項，一是讓藝術家展現創作的邊桌，另一個是讓學徒可完成的木盒。邊桌是金屬結構的桌體與漂流木托盤組合而成的，可移動的漂流木托盤是藝術家的創作空間，金屬桌面上的海浪圖樣與漂流木有機的曲線相呼應，圖 11 (b) 部噶照的作品，港口部落藝術家嘎里於 2015 年加入此系列產品設計，嘎里作品如圖 11 (c) 所示，藝術家的創作讓每個邊桌是藝術品也是家具。木盒則是收集漂流木創作後的邊材，先裁切與鑽孔形成木盒雛形，再讓學徒與族人添上木雕創作的獨特美感，配上鐵蓋的層層波紋，變成桌上帶著海味的木盒，可作為收納與觀賞用途，如圖 11 (a) 圖所示。



圖11. 漂流木系列產品

(a) 木盒系列；(b) KAMARO'AN x 噶照部噶照作品；(c) KAMARO'AN x 嘎里作品

### 3-2.2 製造生產

藉由部落生產衍生工作機會是計畫的目標之一，但是 Greenhalgh (2003) 指出相較於藝術與設計，工藝製品在經濟上卻常處於兩者中的弱勢，工藝製品跟藝術作品一樣都是非重複性的製作 (one-off production)，然而大多工藝製品在過去是被用來當作一般民生用品，因此在售價上無法比照高單價的藝術品；相較設計師採用量產製程的產品，工藝製作又處於大量製造的弱勢，仰賴手工製作的工藝商品意味著較高的人力成本，工藝製品有時會降低售價來提高市場競爭力，這也影響工藝製作者的收益與投入意願。因此，工藝製作結合適當現代生產技術，可縮短產品的製作時程與減少人力成本，讓產品售價符合市場需求，同時參與工藝製作的族人可獲得合理的報酬。因此，在提出產品設計概念時，也須一併思考工藝製作與現代的製程方式結合的設計概念。在進行設計概念階段，我們同時尋訪有合作可能性的工廠，台灣中部加工廠商所形成的產業聚落讓我們得以發掘樂意與本團隊合作的廠商。選擇金屬加工零件的考量有兩點：一是金屬材質與輪傘草和漂流木的搭配可相互彰顯金屬與自然材質的美感；二是金屬零件的開模成本與製作方式具有彈性，因此，在設計過程中同時與廠商討論金屬零件的製造方式與模具成本，也會因成本因素而修正金屬零件的設計。最後，本計畫在預算內進行模具製作，產品金屬零件以量產方式製造生產，可降低成本並維持穩定供貨。

輪傘草系列的產品製作過程，如圖 12 所示，工廠生產金屬框架與燈具零件備貨到部落，再由部落裡的人進行輪傘草製作完成最終產品，需要製作技巧的輪傘草燈也由舒米與部落婦女進行教學，讓更多人可以加入生產行列。在漂流木系列，邊桌金屬結構來自工廠製作，再送到部落藝術家手上進行漂流木桌面的創作，如圖 13 所示；木盒則是透過外包方式將木材處理成規格化的半成品，再交由學徒負責表面雕刻創作，如圖 14 所示，讓漂流木藝術家與學徒專注在自己最擅長的部分，也讓每一件產品都有些許獨特之處，但是又有統一的規格和款式可以讓客戶方便下訂。在今年 2017 年所推出的皮革編織系列，皮革切割是使用花蓮自造工作室的雷射切割機進行皮革裁切，再將規格品送到部落完成編織製作。

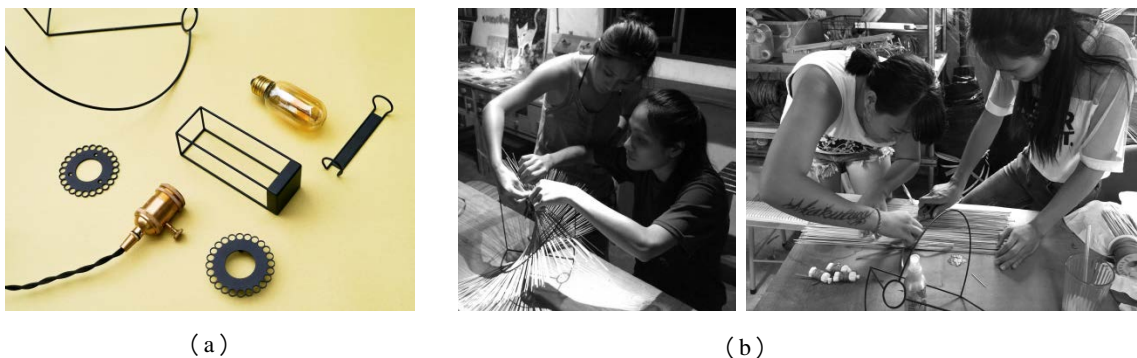


圖 12. 輪傘草系列商品的製作過程

(a) 工廠生產金屬框架與燈具零件；(b) 由舒米與部落婦女製作教學



圖 13. 漂流木桌的金屬結構與木雕桌面

圖 14. 漂流木盒半成品與增加雕刻鑿痕的成品

發掘部落工藝，帶動部落生產是 KAMARO'AN 生產製造的核心，希望助益部落產業的運作，逐漸發展為穩定收入的工作機會，因此，在發展設計創意階段時，必須同時將製作生產納入考量，如圖 15 所示。找到適合於港口部落的工藝製程與量產製程的結合方式，在控制產品的製作時間與流程在合理範圍的同時，留有部落工藝的展現空間，才能帶動部落的製作生產，提供工作機會。如上所述，KAMARO'AN 的製造模式都帶著部分規格化的邏輯，規格化零件如金屬框架、或是規格化尺寸如木盒尺寸，除了方便客戶下單，這些零件與製程都是採用現代製程、協力廠商、與自造者工作室的資源，提供穩定數量的零件或半成品，最後由部落族人進行輪傘草製程、雕刻等工藝製作來完成每一件產品。

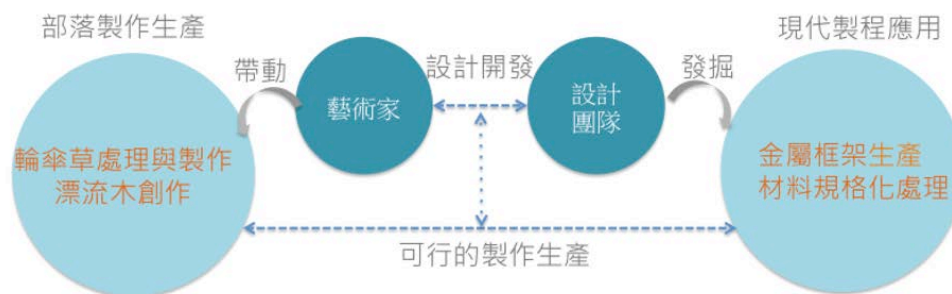


圖 15. 設計創意與生產製作同時進行以發展合適的製程來生產新產品

### 3-2.3 行銷與通路

KAMARO'AN 計畫於 2014 年底結案，計畫完成設計、開模與進行第一批小量生產。計畫完成後由參與計畫兩位成員和本計畫專員全職投入創業，著手進行行銷與通路活動，整合價值鏈前、中、後環節。如同大多新創的微型企業，KAMARO'AN 並無任何資源與人脈，沒有足夠資金進行廣告購買的行銷方式，更缺乏任何通路關係。因此，KAMARO'AN 在 2015 年先從募資平台測試市場機會，經過募資前置作業，於當年 10 月啟動募資專案；同時申請文博會與華山的展出機會，爭取曝光機會。由於 KAMARO'AN 的品牌精神與設計具有獨特性，吸引了許多媒體的採訪與報導，初期也透過參加競賽增加品牌能見度，在 2015 年得到最佳原創品牌，2016 年輪傘草系列的浪草燈獲得臺灣文博會精品獎，2017 年被 Maison et Objet 選為新銳設計師（rising talents），受邀參加 2017 年巴黎舉辦展覽。參與了東京、巴黎、杭州、曼谷國際展會，藉由行銷活動來開發通路，已拓展至涵碧樓、Dou Maison 與 The One 等指標精品店，並與放放堂與葉宿文旅合作舉辦了多場異業合作展覽活動。

從 KAMARO'AN 的行銷與通路規劃，可視為公司從內部資源向外部資源的擴展，首先，新創公司應強化內部資源與能力，品牌與產品是最好的行銷內容，具有獨特性的品牌故事與產品設計能吸引媒體主動採訪，讓 KAMARO'AN 透過這些報導獲得免費的廣告與宣傳效益。此外，公司人員積極對外演講，推廣企業理念與產品特色，也可達到曝光的效果。再者，新創公司應善用網路資源，建置企業網站與社群媒體，社群網路是網路世代下重要的行銷趨勢，直接透過網路與消費者分享品牌理念、創作概念、到製造過程的內容，經由社群經營增加黏著度與消費者建立關係。

在整合外部資源方面，對新創公司而言，獲得競賽肯定與參展是有效的曝光與推廣產品的策略，國內已有相關展覽和場域，展覽如文博會、設計師週；場地如松菸、華山等，這些展覽和場域都會有買家參觀並能吸引許多人潮，有助於新創公司曝光和接觸買家。在國際展覽方面，政府亦有相關計畫協助優秀的年輕設計公司出國參展，讓新創公司如 KAMARO'AN 能有機會出國參展，接觸到海外市場。除此，募資平台已成為新創公司實現創業的助力，透過群眾募資可以取得訂單與資金，藉此來了解產品是否具

有商業潛力。KAMARO'AN 的輪傘草系列透過嘖嘖平台進行募資活動並達標，募資所獲的訂單與資金讓 KAMARO'AN 創業團隊可進行批量生產，部落生產與廠商製造供應鏈得以開始成形。

與其他業者的異業合作也是藉由外部資源來推廣品牌的機會，由於 KAMARO'AN 產品特性和品牌精神吸引風格選物店與旅館業者的合作機會，如放放堂、葉宿文旅、台北 Home Hotel 等。讓 KAMARO'AN 產品有生活化場域來呈現產品氛圍，提供更好的產品體驗讓消費者感受。此外，Home Hotel 委託 KAMARO'AN 團隊設計他們 2017 年的月曆設計，作為禮贈品送給企業人士，禮贈品設計與企業掛名或是產品曝光的方式亦可提升品牌能見度。

上述的行銷活動都有助於公司吸引或接洽通路客戶，在銷售通路方面，主要可以分成實體和網路兩種通路，由於沒有資源自行經營實體店面，實體通路都為間接通路，選擇調性相符的店面進行販售，如台北與台南的放放堂、The One 的中山與南園據點、涵碧樓、Douchanglee、Dou Maison 等，圖 16 為 KAMARO'AN 部分行銷活動與通路照片。隨著品牌逐漸具有能見度，KAMARO'AN 於 2016 年 6 月在 Pinkoi 平台開始經營網站商店。實體通路不僅為產品銷售，也兼具了產品展示與行銷的功能，特別是精品店通路會篩選產品的品質與設計感，因此 KAMARO'AN 可進駐販售也代表獲得通路的選品審核，具有指標性意義。這些通路的特質會吸引特定消費族群，有助於 KAMARO'AN 接觸到目標消費族群。在銷售方面，由於許多人對輪傘草並不熟悉，實體通路可讓消費者實際感受到產品材質與質感，因此，高單價的輪傘草燈具大多是在實體通路販售，網路商店的成交產品主要為輪傘草文具用品或皮件產品。除了實體與網路通路的販售外，少量產品亦透過 B2B (business to business) 方式售出，例如獲得來自企業訂單，作為企業的禮贈品。燈具系列也吸引建築師與室內設計師的注意，已有來自國內外建築師或室內設計師的訂購，例如知名線上設計網站 Dezeen 於 2017 年五月介紹的室內設計案例，在其低調沈穩的室內空間中可以看到 KAMARO'AN 的燈具點綴其中<sup>2</sup>。此外，KAMARO'AN 於 2017 年收到來自外交部訂購客製尺寸的燈具，作為總統拜訪馬紹爾的贈禮；2018 年通過紐約現代藝術博物館 (Museum of Modern Art, MOMA) 的評選，進入具指標性的博物館通路。



圖 16. KAMARO'AN 行銷活動與通路，從左至右依序為：  
輪傘草研究所；米蘭家具展；KAMARO'AN 在放放堂的陳設；KAMARO'AN 產品佈置於 Home Hotel 的房間

## 四、討論

### 4-1 建立可成長的在地品牌

本研究為實務導向的研究，以實際執行為研究方法探討設計團隊與部落藝術家共創與發展在地產業的可能性，從建立品牌的核心價值，經由產品的設計開發、生產製造、行銷與配銷，落實在地產業的經

營。計畫的初衷即是建構開放的在地品牌，是一個可以不斷地將港口的文化能量納入其中的有機體，欣見 KAMARO'AN 品牌逐漸成為具有能見度的品牌，並陸續獲得許多獎項肯定。2017 年五月經由原民會精實創業計畫的輔導協助，讓 KAMARO'AN 終於在花蓮設置一個工作室進行品牌營運行銷等工作。KAMARO'AN 持續發掘在地藝術家與工藝特質，陸續已有港口藝術家的加入，如木雕藝術家嘎里，延續漂流木系列，於 2015 年發展出系列作品海浪。編織創作老師拉拉龍女也成為合作藝術家，KAMARO'AN 與拉拉老師共創作品編織系列在 2017 年上市，這系列編織產品也在 2017 年文博會展示，如圖 16 所示。會場中也展出港口部落藝術家撒部噶照和 Apo' 陳昭興的家具創作。港口部落藝術家也會委託 KAMARO'AN 販售他們的藝術創作，因此，在 KAMARO'AN 的展覽與間接實體通路中，也同時陳列藝術家的創作作品。以往內紮根與向外擴展的方式，KAMARO'AN 持續發掘港口部落特色與商品開發，期待能為部落帶來更多資源與工作機會。



圖 16. KAMARO'AN 在 2017 年文博會的部分展出作品

Khaire (2017) 指出設計可提供工藝產品意義價值與經濟價值，進而促成產業創業。因為工藝作品常是傳達創作者的自我表現與實現，並非為了融入經濟交換體系而創作的。要讓他們作品具有經濟價值則需透過意義與價值的建構，這過程需要創造者的參與，將文化或象徵價值轉化成經濟價值過程，設計師可擔任這角色，從當代美學、功能性需求以及價值來重新詮釋工藝，滿足現代的需求與市場目標 (Becker, 1982; Moeran & Pedersen, 2011)。將在地工藝產品向外販售以及推廣到國際市場，同時也面臨了文化的遷移的挑戰 (Moalosi, Popovic, & Hickling-Hudson, 2007)，根據執行 Go Global 計畫經驗，Barker 與 Hall (2009) 指出擷取地域文化意涵時，必須考量其他地區消費者是否能理解產品的象徵含義，他們所採取的方式，是利用現代高品質的價值觀念去超越本土文化的意義，讓產品具有更大的吸引力，以避免被困在熟悉的市場裡，無法在競爭激烈的市場上脫穎而出。如同台東棉麻屋龍惠媚作品，作品不受限於部落的圖騰、色彩和編織紋樣的傳統範圍，而是以迷人的配色與設計，編織出獨特作品並能行銷於國際市場。對於象徵符號不過度依賴，也避免產品流於一般化的大眾產品，如何將當代設計理念和在地的工藝製作以及獨特的品質相融合，是這個設計議題的挑戰。

KAMARO'AN 試圖傳達的品牌意念與產品設計，是設計團隊在兩年多來的走訪下所留下的感受，港口部落是啟發我們的設計靈感。從舒米的海稻米帶起來的部落團結耕耘，以及帶著農閒婦女進行輪傘草蓆的改良與製作。撒部長期發展的法克洛藝術創作，或是伊祐來自生命感悟的藝術抒發，還有部落的族人沿著海浪拍打的軌跡尋找漂流木創作靈感的身影中，看見他們如何在自己的文化與土地上創造生活對自己的意義。在與港口部落藝術家合作，發展在地品牌與產品開發時，我們應該呼應著部落藝術創作的脈絡，不刻意著墨於在地的傳統符號，而是將自身品牌的論述凝結在每一件商品的製作過程之中，將港口部落安定自在的生活美學約化在設計語彙。每一個特殊的文化意義，例如舒米與族人改良後的輪傘草工藝或是撒布和伊祐在海邊與海裡找回自己的生活的風景，都將被濃縮成抽象的觸發點，隱含在不同的

設計元素中，也許是細節表現、材質處理、與製作方式等。我們對產品的品質、設計與文化意義自信而自在，在設計上不過度宣揚符號或是尋求喚起社會大眾的同理心，避免 KAMARO'AN 品牌掉入原住民文創、社區工藝或是社會關懷的刻板印象，而壓縮了論述部落在地品牌價值與意義的空間。

#### 4-2 從設計與工藝共創到設計創業

Chuenrudeemol、Boonlaor 與 Kongkanan (2011) 指出設計師與工藝師的「共創」模式，可獲悉地方工藝師所蘊涵知識的途徑，並可發展出兼具工藝美感與商業潛力的工藝產品，藉由共創的互動中，設計師和工藝師都可相互學習，有利於當地工藝與產業的發展。設計師與工藝師的跨界合作模式已是常見的合作模式，相互合作中提出創新的設計概念 (Tung, 2013)。在設計共創階段，設計團隊與部落藝術家的合作進行順利，在進行設計概念時，就是朝向可生產與銷售的目標進行，因此，會一併考量生產製作方式和市場機會，許多設計決策會以合理的生產製作方式、和市場機會為評估標準，因此，在討論設計概念時，設計師與藝術家較能從理性的角度來處理彼此分歧的意見。除此，可歸納為下述因素，1. 建立共識與相互尊重：本計畫在開始時即舉辦啟動會議來說明計畫目的、成員背景、以及以往執行過的計畫成果。舉辦正式的啟動會議來自我們對此計畫與藝術家的重視，而尊重與開放的態度，也讓藝術家在會議中發表個人想法以及對計畫的期許，有助雙方互相了解，以及對此計畫共識的建立；2. 溝通：面對面溝通是必要的，設計團隊在計畫初期常常住在港口部落一段時間，與藝術家討論，進行設計概念發想和材質試做。除此，社群媒體如臉書的社團功能也提供遠距溝通平台，所有進度如設計圖面、草模、工廠模型等、討論與相關資料都會上傳到社團，藝術家雖然發言次數相對較少，但是都會閱讀社團上傳資料，善用社群媒體可讓參與團員有管道發表想法與了解進度，也讓在不同地區的參與團員仍保持互動；3. 視藝術家為共創夥伴，港口部落藝術家在本計畫一直扮演共創夥伴的角色，KAMARO'AN 創業後亦視藝術家為合作夥伴，建立社區產業初心不變，具體作為可見於成本比例的控制和收益的利潤分享，如圖 17 為輪傘草產品的成本比例與利潤分配，在產品成本中，有 58.2% 比例的成本留在部落，支付於輪傘草處理 (17.9%) 與手工製作費用 (40.3%)，包括部落族人從種植、採集、剖皮、曬乾、編織、組裝到包裝出貨的在地生產線。在利潤分配上，40% 是回饋給合作藝術家，60% 才是回到 KAMARO'AN 公司，作為品牌營運費用。在前章節提及的製造程序，我們引入規格化、量產的製程以降低生產時間和成本，這做法可讓更多成本留在部落人力上面。在銷售收益上，KAMARO'AN 團隊亦提撥足夠的利潤跟藝術家共享，藝術家也會有穩定的收入進行更多的創作，以此方式，KAMARO'AN 團隊與部落藝術家可以一起走的更長遠，同時吸引更多港口藝術家的合作意願，持續成長的在地品牌。



圖 17. 輪傘草產品的成本比例與利潤分配

根據 UNESCO (2005) 所執行的實際案例，彙整出設計專業於傳統工藝的貢獻，包含新產品設計、改良製造程序、工具或技術創造、引入新材質、復甦萎縮的市場、與開發新市場等。如上所述，設計專業應用的範圍不僅包含了產品開發、製造流程改良與技術創新等，也涵蓋了市場開發的層面。設計創意是產業價值鏈最初的環節，也是發現與創造創業機會的重要因素。然而，提出具有創意的產品並不能保證市場上的成功。對於小型或微型設計企業而言，採用差異化策略來區隔市場是小型企業進入市場的競爭策略，成功的關鍵在於辨識市場機會與開發出具有差異性產品 (Falay, Salimäki, Ainamo, & Gabrielsson, 2007)。因此，對於微型企業如 KAMARO'AN 而言，針對合適的市場開發出具有識別度的獨特商品，是進入市場的關鍵。一般而言，產品差異化是指同一行業內不同企業的同類產品由於品質、性能、式樣、銷售服務、和消費者偏好等方面所存在的差異，以致產品間無法替代的狀況。KAMARO'AN 目前以家居生活用品和個人配件為主要產品線，這兩類產品已經是發展成熟的市場，消費者開始追求居家空間與個人風格的獨特性，具有差異化的家飾品也會因為符合特定消費者喜好而存於市場 (Bickle, Makela, & Mallette, 2007)。市場越成熟，消費者的需求越多元化，市場不再是被大眾產品占據的集中化發展，針對特定目標族群而開發的產品也能在市場上發拓商機 (Harkin, 2011)。在追求產品差異化的訴求下，結合設計與工藝製作的產品正好符合強調具有個人化特質、高質感產品的消費趨勢 (Creative and Cultural Skills, 2009)，這消費趨勢也讓 KAMARO'AN 能有機會進入市場，結合港口部落工藝美感、自然材質與設計的產品所呈現獨特性可滿足喜好此類產品的市場需求。

在過去，從產品概念提出到創業對於微型企業而言存在許多難度，投入創業意味著創業團隊須籌集資金，執行生產製程、規劃行銷與拓展通路等活動。這些活動執行不易也是讓許多具有潛力設計概念無法商品化的主因。受惠於網路科技所帶來的影響，上述活動有較多的解決途徑來協助設計師創業 (Furbershaw & Herbst, 2013)，以 KAMARO'AN 為例，透過群眾募資獲取初期訂單與經費來啟動生產製造環節；以網站和社群媒體作為與消費者溝通平台，以及在 Pinkoi 平台經營電商，販售商品。網路工具和資源創造了一個允許自學，合作、和連結的環境，募資平台興起讓設計人員可在產品投入生產前獲得資金，同時開發客戶群。此外，許多網路媒體的產品評論，如線上雜誌或部落客意見，可以獲得宣傳新產品，網路去中心化特質與新興平台有助於提升設計企業成功的機會。

## 五、結論

設計專業與社會需求習習相關，從因應工業時代的生產技術對於設計專業的需求，到現在後工業時代下設計開始關注系統設計和社會創新，設計教育與實踐從以商業價值為中心轉向以人和社會需求為核心。這些對設計的需求與期待也影響當前的設計教育，正如 Margolin, V. 和 Margolin, S. (2002) 提出設計學生應多了解與關注社會問題與需求，思考如何解決這些問題。本計畫緣起於經濟部東部產業創新技術發展與關懷輔導計畫，促成學校的設計團隊與地區藝術家的合作，以社區自主發展為核心，以產業化的目標導入設計、生產製造、品牌行銷等概念，並成立開放的在地品牌吸引港口部落藝術家參與，一起發展蘊含在地文化、藝術、與設計的產業，地區也因產業的活絡而刺激創意產出與發展生產活動。設計團隊與在地藝術家的「共創」不再只是單純地提出設計概念，經營模式是價值實現的關鍵，不僅要「產」還要能「銷」，健全產業價值鏈才能真正有效發揮其經濟效益。KAMARO'AN 作為開放性地在地品牌，對內而言，設計團隊與在地工藝合作可凝聚部落認同感，吸引更多部落藝術家與民眾加入，激盪更多創意。對外而言，這群聚效應可塑造深具特色的品牌形象，提升產業競爭的優勢。本文以 KAMARO'AN 的建立到創業經營為研究個案，具體呈現我們與港口部落藝術家合作，建立在地品牌與創業的過程，藉以拋磚引玉，作為未來建立在地品牌與創業的參考。



## 誌謝

本研究承蒙財團法人石材暨資源工業研究發展中心委託經濟部技術處科技專案計畫—東部產業創新技術發展暨關懷輔導計畫補助（102 年計畫名稱：港口部落藝術與生活美學的展現與擴展、103 年計畫名稱：港口部落藝術與生活美學的價值共創），特致謝忱。同時感謝負責計畫專員 Tipus Hafay 林易蓉）；參與計畫的港口藝術家舒米·如妮、撒部·噶照、伊祐·噶照、馬浪·阿雄、達耐·達立夫；與參與計畫學生黃柏源、黃凱蘭、劉立祥、張佳音、周雅涵、蔡甯安。更向給予本文修訂建議的主編和審查委員致上謝意。

## 註釋

- <sup>1</sup> Wooden Radio 產品資料與創業過程之官方網頁 <http://www.wooden-radio.com/gb/index.php>
- <sup>2</sup> KAMARO'AN 的燈具出現在室內設計案例，可參考 Dezeen 網頁 <https://www.dezeen.com/2017/05/26/shades-grey-sombre-luxury-apartment-interior-taiwan-wei-yi-international-design-associates/>

## 參考文獻

1. Barker, T., & Hall, A. (2009). Go Gobaal: How can contemporary design collaboration and e-commerce models grow the creative industries in developing countries? In *Proceedings of the 3rd Conference of International Association of Societies of Design Research* (pp. 2227-2236). Seoul: Korea Society of Design Science.
2. Barker, T., & Hall, A. (2010). E-Artisans: Contemporary design for the global market. In G. Adamson, G. Riello & S. Teasley (Eds.), *Global design history* (pp. 180-188). London: Routledge.
3. Becker, H. (1982). *Art worlds*. San Francisco, CA: The University of California Press.
4. Bell, D., & Jayne, M. (2003). Assessing the role of design in local and regional economies. *International Journal of Cultural Policy*, 9(3), 265-284.
5. Bianchini, M. (2012). Could design leadership be personal? Forecasting new forms of ? Indie capitalism? *Design Management Journal*, 7(1), 6-17.
6. Bianchini, M., & Maffei, S. (2013, November). *Microproduction everywhere: Defining the boundaries of the emerging new distributed microproduction socio-technical paradigm*. Retrieved from [http://www.researchgate.net/profile/Stefano\\_Maffei3/publication/269996138\\_Microproduction\\_everywhere.\\_Social\\_local\\_open\\_and\\_connected\\_manufacturing/links/549dd6d90cf2fedbc3119a04.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Stefano_Maffei3/publication/269996138_Microproduction_everywhere._Social_local_open_and_connected_manufacturing/links/549dd6d90cf2fedbc3119a04.pdf)
7. Bickle, M. C., Makela, C. J., & Mallette, D. (2007). Consumers' uniqueness in home décor: Retail channel choice behavior. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(3), 317-331.
8. Biggs, M. (2002). The role of the artefact in art and design research. *International Journal of Design Sciences and Technology*, 10(2), 19-24.
9. Bilton, C., & Leary, R. (2002). What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 49-64.

10. Boradkar, P. (2010). *Designing things: A critical introduction to the culture of objects*. Oxford: Berg.
11. Campbell, C. (2005). The craft consumer: Culture, craft and consumption in a postmodern society. *Journal of Consumer Culture*, 5(1), 23-42.
12. Chartrand, H. H. (1989). The crafts in a post-modern market. *Journal of Design History*, 2(2-3), 93-105.
13. Chuenrudeemol, W., Boonlaor, N., & Kongkanan, A. (2012). Design process in retrieving the local wisdom and communal identity: A case study of Bangchaocha's bamboo basketry crafts. In *Proceedings of the 6th International Conference of Design Research Society* [CD ROM]. Bangkok: Chulalongkorn University.
14. Creative and Cultural Skills. (2009, June). *The craft blueprint*. Retrieved from [http://blueprintfiles.s3.amazonaws.com/1319724056-11\\_20\\_Craft-blueprint.pdf](http://blueprintfiles.s3.amazonaws.com/1319724056-11_20_Craft-blueprint.pdf)
15. Cross, N. (2001). Designerly ways of knowing: Design discipline versus design science. *Design Issues*, 17(3), 49-55.
16. Cusumano, M. (1992). Shifting economies: From craft production to flexible systems and software factories. *Research Policy*, 21(5), 453-480.
17. Dimov, D. (2007). Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 713-731.
18. Dollinger, M. J. (2003). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
19. Droog Design. (2006). *A human touch - Droog design*. Amsterdam: Droog Design.
20. Falay, Z., Salimäki, M., Ainamo, A., & Gabrielsson, M. (2007). Design-intensive born global: A multiple case study of marketing management. *Journal of Marketing Management*, 23(9-10), 877-899.
21. Furbershaw, G., & Herbst, S. (2013). San Jose State University's design entrepreneurship class: D-SHIP. *Innovation, Summer*, 16-21.
22. Gale, C., & Kaur, J. (2002). *The textile book*. London: Berg.
23. Greenhalgh, P. (2003). *The persistence of craft*. London: A & C Black.
24. Harkin, J. (2011). *Niche: Why the market no longer favours the mainstream*. London: Little Brown and Company.
25. Harris, J. (2012). Digital practice in material hands: How craft and computing practices are advancing digital aesthetic and conceptual methods? *Craft Research*, 3(1), 91-112.
26. Judah, H. (2009, March 14). *Crafted with care*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/9657ff04-0e9d-11de-b099-0000779fd2ac>
27. Kälviäinen, M. (2000). The significance of 'Craft' qualities in creating experiential design products. *The Design Journal*, 3(3), 4-15.
28. Khaire, M. (2017). *Culture and commerce: The value of entrepreneurship in creative industries*. Stanford, CA: Stanford University Press.
29. Kirkham, P. (1998). Humanizing modernism: The crafts, 'functioning decoration' and the eameses source. *Journal of Design History*, 11(1), 15-29.
30. Landry, C. (2000). *The creative city*. London: Earthscan Publications.
31. Lash, S., & Urry, J. (1994). *Economies of signs and space*. London: Sage.
32. Lees-Maffei, G., & Sandino, L. (2004). Dangerous liaisons: Relationships between design, craft and art. *Journal of Design History*, 17(3), 207-220.
33. Lin, R. T. (2007). Transforming Taiwan aboriginal cultural features into modern product design: A case

- study of a cross- cultural product design model. *International Journal of Design*, 1(2), 47-55.
34. Mäkelä, M. (2007). Knowing through making: The role of the artefact in practice-led research. *Knowledge, Technology & Policy*, 20(3), 157-163.
  35. Margolin, V., & Margolin, S. (2002). A “social model” of design: Issues of practice and research. *Design Issues*, 18(4), 24-30.
  36. Mazzarella, F., & Engler, R. (2014, September). *Self-production and craft: Advanced processes for social innovation*. Paper presented at the 5th International Forum of Design as a Process-The Shapes of the Future as the Front End of Design Driven innovation. Guadalajara, Mexico, Retrieved from [https://issuu.com/francescomazzarella/docs/f.mazzarella\\_5th\\_forum](https://issuu.com/francescomazzarella/docs/f.mazzarella_5th_forum)
  37. Mazzarella, F., & Peruccio, P. P. (2013). Self-production: A human centered design process. The sustainable future of self-production through a humanistic and participatory process. In D. De Moraes, R. A. Dias, & R. B. C. Sales, (Eds.). *Diversity: Design/ humanities*. In *Proceedings of Fourth International Forum of Design as a Process* (pp. 266-276). E-book. Barbacena: EdUEMG.
  38. McGuirk, J. (2011, August 1). *The art of craft: The rise of the designer-maker*. Retrieved from <http://www.guardian.co.uk/artanddesign/2011/aug/01/rise-designer-maker-craftsman-handmade>
  39. McLarty, R. (2005). The essentials of value chain implementation in small and medium sized enterprises. *Journal of Strategic Change*, 14 (8), 45- 58.
  40. Moalosi, R., Popovic, V., & Hickling-Hudson, A. (2007). Product analysis based on Botswana’s postcolonial socio-cultural perspective. *International Journal of Design*, 1(2), 35-43.
  41. Moeran, B., & Pedersen, S. J. (2011). *Negotiating values in the creative industries: Fairs, festivals and competitive events*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
  42. O’Sullivan, L., & Geringer, J. M. (1993). Harnessing the power of your value chain. *Long Range Planning*, 26(2), 59-68.
  43. Papanek, V. (1971). *Design for the real world, human ecology and social change*. London: Thames & Hudson.
  44. Pavia, T. M. (1991). The early stages of new product development in entrepreneurial high-tech firms. *Journal of Product Innovation Management*, 8(1), 18-31.
  45. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York, NY: The Free Press.
  46. Rana, E. C. (2008). Sustainable local development through one town one product (OTOP): The case of OTOP movement in Mindanao, Philippines. *Journal of OVOP Policy*, 1, 31-38.
  47. Ratnam, A. (2011). Traditional occupations in a modern world: Implications for career guidance and livelihood planning. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 11(2), 95-109.
  48. Santagata, W. (2002). Cultural districts, property rights and sustainable economic growth. *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(1), 9-23.
  49. Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, NY: Basic Books.
  50. Schwarz, M., & Yair, K. (2010). *Making value: Craft & the economic and social contribution of makers*. London: Craft Council.
  51. Shiner, L. (2012). “Blurred boundaries”? Rethinking the concept of craft and its relation to art and design. *Philosophy Compass*, 7(4), 230-244.

52. Sunley, P., Pinch, S., Reimer, S., & Macmillen, J. (2008). Innovation in a creative production system: The case of design. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 675-698.
53. Tocchetti, S. (2012). DIY biologists as “makers” of personal biologies: How make magazine and maker faires contribute in constituting biology as a personal technology. *Journal of Peer Production*, 2. Retrieved from <http://peerproduction.net/issues/issue-2/peer-reviewed-papers/diybiologists-as-makers/>
54. Tosti, D. T., & Stotz, R. D. (2001). Brand: Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10(2), 28-33.
55. Tung, F. W. (2012). Weaving with rush: Exploring craft-design collaborations in revitalizing a local craft. *International Journal of Design*, 6(3), 71-84.
56. UNCTAD. (2008). *Creative economy report 2008: The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making*. Geneva: United Nations.
57. UNESCO. (2005). *Designers meet artisans*. New Dheli: Craft Revival Trust.
58. Whiteley, N. (1993). *Design for society*. London: Reaktion Books.
59. Woolley, M. (2011). Beyond control: Rethinking industry and craft dynamics. *Craft Research*, 2(1), 11-36.
60. Yair, K., & Schwarz, M. (2011). Making value: Craft in changing times. *Cultural Trends*, 20(3-4), 309-316.
61. Yair, K., Press, M., & Tomes, A. (2001). Crafting competitive advantage: Crafts knowledge as a strategic resource. *Design Studies*, 22(4), 377-394.
62. Zhou, J. (2008). New look at creativity in the entrepreneurial process. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 1-5.
63. 拉黑子·達立夫 (2007)。從自己的位置談起。《藝術認證》，17，52-55。  
Rahic, T. (2007). Speaking from your own place. *Art Accrediting*, 17, 52-55. [in Chinese, semantic translation]
64. 港口部落藝術行動小組 (2015)。《藝術Pakongko》。台北：文化部。  
Makota'ay Art Action Group. (2015). *Art Pakongko*. Taipei: Ministry of Culture. [in Chinese, semantic translation]
65. 張雲帆 (2014)。《文化意象的捕捉、詮釋與訴說：以港口部落設計品牌 KAMARO'AN 為例》(未出版碩士論文)。國立臺灣科技大學，台北市。  
Chang, Y. F. (2014). *To capture, to interpret, and to spread cultural images: The Gang-Kuo tribe experience* (Unpublished master's thesis). National Taiwan University of Science and Technology, Taipei, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
66. 董芳武 (2011)。傳說為設計泉源：龍生九子於產品設計應用之研究。《設計學報》，16(4)，75-90。  
Tung, F. W. (2011). Legends as sources of inspiration: Product design inspired by the legend of “the dragon's nine sons”. *Journal of Design*, 16(4), 75-90. [in Chinese, semantic translation]
67. 董芳武、黃柏源 (2016)。台灣設計創業價值鏈分析。《設計學報》，21(2)，49-64。  
Tung, F. W., & Huang, P. Y. (2016). A study on value chain analysis of design entrepreneurship in Taiwan. *Journal of Design*, 21(2), 49-64. [in Chinese, semantic translation]
68. 蔡青雯 (譯) (2009)。《美學企業力》(原作者：關田理惠、山下和彥)。台北市：商周出版。(原著出版年：2008)  
Tsai, C. W. (Trans.)(2009). *Corporate power and design* (Original author: R. Sekida & K. Yamashita). Taipei: Business Weekly. (Original work published 2008) [in Chinese, semantic translation]

69. 顏水龍 (1952)。 *台灣工藝*。台北：光華印書局。  
Yen, S. L. (1952). *Taiwan crafts*. Taipei: Kwang Hwa Publishing. [in Chinese, semantic translation]
70. 嚴長壽、吳錦勳 (2012)。 *為土地種一個希望*。台北：天下文化。  
Yen, C. S., & Wu, J. S. (2012). *Planting hope*. Taipei: Commonwealth Publishing. [in Chinese, semantic translation]

# From Co-Creation to Entrepreneurialism- KAMARO'AN

Fang-Wu Tung\*    Yun-Fan Chang\*\*

\* Design Department, National Taiwan University of Science and Technology  
fwtung@mail.ntust.edu.tw

\*\* KAMARO'AN  
yunfann@kamaroan.com

## Abstract

KAMARO'AN is a Makotaay's brand, which was achieved through a collaboration project involved a design team from a university and artisans from Hualien's Makota'ay Village. The project exemplifies that design profession can contribute to the establishment of a community business in a sustainable and commercially viable way. To understand the entrepreneurial activities for building a profitable community business, this study adopted a practice-led research to understand the inquiry. Design knowledge is inherent in the activity of designing, gained by engaging in and reflecting on activities through the design process. Thus, participating in the project allows us to obtain the experiential knowledge and elicit reflection on the conducted project. According to the experience in conducting the project "KAMARO'AN", this paper outlines the activities we carried out to establish a feasible value chain, including design creativity generated from the co-creation of the design team and Makotaay's artisans, flexible manufacturing methods combining the tribal hand production and modern methods, and marketing/distribution activities through the use of internal and external resources. Further discussions and suggestions on how to build a growing community brand and design-led start-ups are presented at the end of this paper.

**Keywords:** Designer, Tribal Artisan, Co-creation, Design Entrepreneurship.