

中美洲四國地方創生策略研究

孫瑋種¹ 陳其澎² 林彥錦³

¹南華大學視覺藝術與設計學系、中原大學設計學博士學位學程

²中原大學室內設計學系

³財團法人國際合作發展基金會

摘要

隨著科技的進步與社會變遷，導致城鄉差距與人口不均等直接或間接影響之現象。本文研究目的為探討國外援外技術合作案例推動策略重點，並進行比較分析。我國的技術合作計畫中，在中美洲區域曾與薩爾瓦多、尼加拉瓜、瓜地馬拉及宏都拉斯合作推動文創發展類型計畫，運用臺灣與國際專家之社區發展概念與經驗，協助該國活化地方文化產業創新，以及改善當地產業經濟。研究方法以蒐集相關文獻以檢視中美洲四國當地文化環境等背景資料，及我國地方創生策略內容，依據文獻資料進行分析研究，並以個案研究方式探討中美洲四國在技術合作計畫之策略規劃與管理。藉由盤點地方特色文化資產，透過雙邊合作單位輔導，臺灣援外計畫策略，即是以臺灣經驗為基礎，派遣國內專業技術人員，運用計畫管理循環架構作為計畫規劃與管理的工具，結合國內外專家與利害關係人，有效提升利害關係人參與計畫的程度，促進計畫在地化。經研究結果，中美洲四國地方環境要素分析「地」較占優勢，惟在「產」、「人」、「物」部分相對劣勢。瞭解各環境層面的廣度與深度後，依據可控資源擬定核心策略方向，經分析中美洲四國在地方創生核心策略方向有「整合設計」、「盤點區域」及「永續創新」，策略項目有「整合人才」、「能力建構」、「集中化目標市場」、「發展產業鏈」及「永續經營」等，另依據各國當地環境與策略目的而採行不同次要策略項目，在宏國採取展場規劃、意象識別、獎勵政策等策略項目，在尼國採取發展明星產品差異化、參考手冊、品牌行銷、工具設備建置等策略項目，在瓜國採取產官學民合作、品牌行銷等策略項目，在薩國採取發展明星產品差異化、產官學民合作、施行規範、品牌行銷、價格標準化等策略項目。

關鍵詞: 文創、策略、援外計畫、地方創生

一、前言

1-1 研究背景及動機

一鄉一特產(OTOP)，為地方特色產業發展概念，起源於 1980 年日本大分縣推動之「一村一品」活動，以當地氣候、地理資源、歷史故事、傳統技藝、種族風俗，發展出具有獨特、唯一、歷史、文化的特性之地方經濟活動。成功的案例有巴爾的摩內港開發、波士頓昆西市場與日本「瀨戶內海藝術季」及新瀉越後妻有的「大地藝術季」(黃渝滂, 2017)。三年一度的越後妻有「大地藝術祭」始於 2000 年，每屆均迎來數十萬的訪客，在 2015 年訪客約 51 萬人，創造了約 50 億日元的經濟效益(每日頭條, 2018)，2018 年訪客約 54 萬人，均帶來了就業工作的增加，藝術季時期將近 400 個職缺，

整年度相關設施工作至少 100 個職缺(大地の芸術祭, 2020)。經濟部工業局自 2014 年起推動「特定地區群聚產業轉型升級計畫」, 我國示範成果有 2016 年「金門老街再生計畫」、屏東縣「東港示範計畫」, 2019 年主要成果為促進投資額 25 億元, 增加產值 20 億元, 增加在地就業 138 人次, 支持就業人數 1 萬人(經濟部中小企業白皮書, 2020)。我國行政院並將 2019 年訂為「地方創生元年」, 為了落實政策, 國發會亦於 2018 年提出地方創生國家戰略報行政院, 並依戰略逐步推動。

我國與友邦及友好國家的技術合作計畫中, 亦有與文化創意產業相關之援外計畫, 在計畫規劃過程中所擬定之相關文創策略, 對計畫執行是否能夠推展順利至關重要, 與合作國家地方共同參與、改善地方文創環境, 如何透過援外的力量共同創造屬於當地環境中的新價值, 以創意與文化來振興當地, 係為值得研究之議題。

1-2 研究目的

本文旨在探討臺灣的地方創生策略項目, 亦以個案研究方式探討臺灣對中美洲四國援外計畫之地方創生策略規劃, 對一個地方文創的策略規劃有更全面的了解, 透過個案研究及文件分析, 歸納分析中美洲四國的地方創生策略; 在我友好及邦交國中, 中美洲是較具文化特色, 部分地區地方發展具基礎規模, 適合執行地方創生相關合作計畫, 因而自中美洲地區四國各選取一個我國協助之地方創生計畫相關個案, 兼顧國家與區域性, 藉以分析相關策略, 以供後續相關計畫或地區執行時之參考。

二、研究方法

本研究主要採用「文獻分析法」與「個案研究法」, 蒐集相關文獻以檢視地方創生策略, 依據文獻資料進行分析研究; 個案研究係在國際合作援外計畫之下, 針對宏都拉斯天使谷市(Valle de Ángeles)、尼加拉瓜馬薩亞省(MASAYA)、瓜地馬拉安提瓜(Antigua)及薩爾瓦多伊羅巴斯可市(Ilobasco)為主要研究對象, 進行研究分析。

2-1 文獻分析法

張瀚文(2012)指出, 文獻探討(literature review)是人文學與社會科學學者常用的研究方法, 利用回顧過去與某主題相關之研究成果及資訊, 包含重要發現、理論與方法等資料, 藉由上述研究成果及資訊來進行新研究或討論作為立論架構基礎。文獻探討的文獻資料通常使用學術性文獻, 包括專書、期刊論文、研討會論文、報章雜誌等。在本研究初期透過文獻分析蒐集、分類、歸納和研究來提取研究主題相關資料, 探討社區營造、地方產業推廣與地方創生等相關文獻, 建構計畫基礎要素與地方創生策略研究架構, 並蒐集國內外地方創生相關個案資料。

2-2 個案研究法

陳雅文(1995)指出, 個案研究, 是一種科學研究的方法。它是運用技巧對特殊問題能有確切深入的認識, 以確定問題所在, 進而找出解決方法。針對的是其特殊事體之分析, 非同時對眾多個體進行研究。所研究的單位可能是一個人、一家庭、一機關、一團體、一社區、一個地區或一個國家。本研究選取臺灣對中美洲四國援外計畫中與地方創生相關之計畫, 探討地方創生策略, 這些國外當地的地、產、人、物等背景相關資料及合作計畫與援外成果資料, 主要搜集自經濟部出版之各國投資環境簡介、外交部、財團法人國際合作發展基金會網站及相關新聞報導等資料, 次以非結構式訪談相關計

畫人員，並藉由文獻分析法建構計畫基礎要素與地方創生策略之研究架構，用以分析不同國家地區特色所採取的地方創生策略。

2-3 SWOT 分析

SWOT 分析包括分析企業的優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、機會(Opportunities)和威脅(Threats)。因此，SWOT 分析實際上是將對企業內外部條件各方面內容進行綜合和概括，進而分析組織的優劣勢、面臨的機會和威脅的一種方法。1982 年美國舊金山大學的管理學教授海因茨·韋里克(Wehrich, 1982)表示，SWOT 分析法適用於企業戰略制定、競爭對手分析等場合。主要以 Strength(優勢)、Weakness(劣勢)兩項內部條件來分析企業自身優勢與劣勢以 Opportunity(機會)與 Threat(威脅)兩項外部條件來衡量企業身處市場中的處境及現況、環境影響的現象或趨勢，經常被用於企業策略制定的分析架構、市場競爭對手分析等。

2-4 研究流程圖

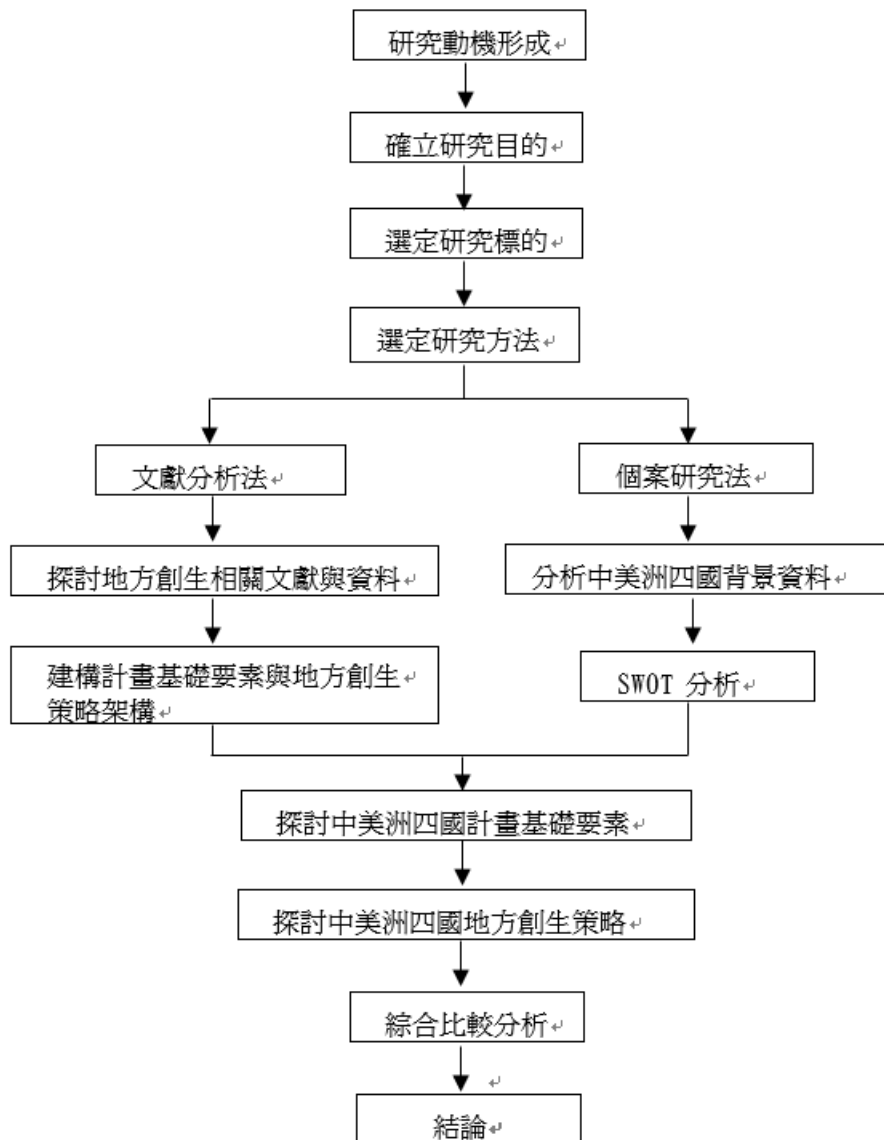


圖 1. 研究流程圖

三、文獻探討

3-1 社區營造

無論是在臺灣還是鄰近日本，社區營造、社區總體營造範疇對地方發展至今仍然是重要的一環，由於地方自主、環境保護等意識興起，透過社區營造方式，地方環境比以往更受重視且亦優化地方生活環境品質的事業發展，在這當中，以觀光為主體的社區營造，觀光社區營造是日本社區營造的一大主流。在觀光立國的日本地方發展上，「觀光社區營造」非常活絡，觀光經常被拿來作為地域活性化之王牌。(小長谷一之、福山直壽、五嶋俊、本松豐太，2012)。井手拓郎(2017)將其定義為，「以地域為主體，透過活用地域各種資源如自然、文化、歷史、產業、人材等來振興交流，來實現充滿活力的社區之行動」。堀野正人(2016)強調社區營造須面臨外部環境因素影響，分析提出更多替代方案。山 郎(2009)認為地域政策不應該以縮短東京、三大都市圈和地方之間的差距為目的，應設法建立在人口持續減少的情況下仍能維持良好生活品質的都心或生活圈。Evans(2002)強調社區營造是分散地方自治過程，透過擴大公民參與以實現公眾利益。

3-2 地方產業推廣

Syrett (1995) 提出以地方文化產業創新地方經濟的概念，是以運用地方特色資源，以地方經濟創新 (Local Economic Initiatives) 策略振興地方經濟發展，而此項策略強調下放權利予地方或社區，讓現有居民內在的潛力能夠發揮，並利用地方特色資料，為地方社區擘畫自己的出路。在 20 世紀末，歐美國家地方經濟再生的重要政策是文化產業政策，相關「地域活化」與「振興地方」政策，都顯示文化產業的發展是以地方、社區或區域的生產組織與分工系統為主導，透過區域性的統合，與民眾分工結構與合作機制，共同創造出地方價值的策略 (邱連枝、官有垣，2009)。

臺灣經濟部中小企業部推動地方特色產業輔導方案，構想引自日本 OVOP (One Village One Product) 一村一品運動，此概念是 1979 年由日本大分縣前知事(同等於縣長)平松守彥博士提出，也就是每個鄉鎮結合當地特色，發展具有區隔性手工藝或食品特產的產業。地方特色產業的「地方」範疇是以鄉、鎮、市為主，所發展出的特色產品需具有歷史性、文化性、獨特性等特質，經濟部中小企業處所推廣的內容相當廣泛，包含加工食品、文化工藝、創意生活、在地美食、休憩服務及節慶民俗六大類，例如：鶯歌陶瓷、新竹玻璃、大溪豆乾、魚池紅茶等特色產業 (經濟部中小企業處城鄉特色網)。

3-3 地方創生發展

Bassett (1993) 指出由文化政策引導的城市鄉村振興 (Culture-Policy-Led Regeneration)，或稱為文化再生 (Cultural Regeneration)，Evans (2005) 提及以文化作為振興的目的，包括三項策略：「文化導向的再造」(Culture-led regeneration)、「文化的再造」(Cultural regeneration)、「文化與再造」(Culture and regeneration)，是透過政策、經濟或社會三個構面，探討文化的定位與角色。而地方創生的概念最早來源於日本。2014 年日本前總務大臣曾田寬也提出的地方消失論中宣稱到 2040 年，日本將會有近 900 個鄉鎮面臨消失的危險，引起了日本政府的高度關注。日本安倍內閣當年即推出了地方創生的

政策，並成立了「城鎮、人、工作創生總部」，以因應地方人口減少、提振地方經濟、加強日本的經濟活力。

Kiyoshi Yamasaki & Akiho Sahara & Katsuya Yamada,(2018)在旅遊區，即使大量旅遊消費資金流入該地區，如果不建立區域收入循環結構，這些錢也不會返還給當地居民。柳軍亞(2018)比較臺灣的地方產業政策與地方創生政策，地方產業政策聚焦在經濟面向，透過輔導協助發展，而地方創生則是社會、經濟、財政、農業等跨領域共同解決問題，屬於國家層級綜合戰略，是否能成功取決於每一個角色，社區居民、產官學研社各界之參與程度。

3-4 臺灣文創策略

隨著科技的進步與社會變遷，導致城鄉差距與人口不均等直接或間接影響之現象，臺灣參考國內外過去相似經驗，思考該如何以「設計翻轉」以拉近城鄉差距與改善失衡問題，進而達到文化創意產業發展與「地方創生」之目標。地方文創計畫類型有創意型、創新型、創業型、複合型等（國家發展委員會，2017）。將我國之計畫基礎要素及文創發展策略整理如表 1 及表 2。

表 1. 計畫基礎三要素（資料來源:本研究整理自國發會「設計翻轉、地方創生」規劃作業指引）

項目	內容
地	歷史、氣候、傳統文化、自然資源、生態、交通、特色景點
產	各級經濟產業（一級產業、二級產業、三級產業）
人	性別、年齡、從業人口、區域分布、宗教、祭典、老師傅、意見領袖、文史工作者

表 2. 文創發展四大策略（資料來源:本研究整理自國發會「設計翻轉、地方創生」規劃作業指引）

策略方向	策略內容
整合設計	1. 整合設計優秀人力 2. 媒合地方設計優質人力
盤點區域	1. 集結設計專業，發揮品牌效應，共同提升競爭力，以設計力協助產業轉型或產業精緻化，亦或強化在地既有的文創產業等。 2. 提昇優秀產業建立品牌：輔導區域之特色資源進化，並藉由設計界之技術合作與交流、作品之選拔與展覽、輔導推廣區域設計作品。
媒合跨界	1. 跨領域設計資源：整合專業的設計領域、設計管理、文創產業、教育培訓、創業育成...等的設計專業人才之合作平台。 2. 跨區域合作機制：透過建立專業領域專家學者跨界合作，合力將「創意+ 創新 + 創業」全面提升以促進地方創生的目標。
創生能量國際化	國際推廣平台：建議經輔導的地方特色資源能以國際市場化為目標，從在地區域為起點，期盼邁向國際市場。

另我國文化部文創發展策略(2021)為 1.深耕文化內容，以文化內涵提升文化經濟 2. 以市場底護概念支持新銳新創 3. 結合科技創新，豐富文化產業內涵與應用 4.打造國家隊，行銷臺灣文化品牌 5. 精進多元資金應用 6. 成立文化經濟專業中介組織。著重於盤點在地文化素材、建構文化資料庫；並提

供資金、實務輔導與業師諮詢服務，協助文創事業發展，輔導文創產業創新育成；以及提高文化產業結合科技創新應用之可能性；致力於行銷臺灣文化品牌；以「投資」與「補助」雙軌資金並行；推動成立文化經濟專業中介組織，導入企業經營理念，並聚焦於扶植文化內容相關產業等功能。

臺灣 OTOP (One Town One Product)「一鄉鎮一特產」，塑造出許多臺灣地方產業特色與亮點，過去至今，也成功提高了臺灣地方整體形象。面對全球化的競爭態勢，地方產業面臨的外移與轉型經營問題，造成地方經濟衰退，國家整體經濟發展也深受影響，世界各國政府無不絞盡腦汁發展各地方經濟振興計畫。

四、分析與討論

4-1 中美洲四國地方背景分析

4-1.1 宏都拉斯背景分析：

地方產業文化特色：包括有馬雅文化、Lenca 文化及宗教類文化，具備歷史性、文化性、獨特性、唯一性，地方產品市場性：觀光區與市區所販賣之手工藝品，皆具宏國地方特色風格，在觀光區亦朝開放式產品展示及現場示範製作，容易吸引遊客目光，具有產品開發的市場潛力，惟產品品質與包裝尚有改善空間。另宏國已在各鄉鎮中舉辦各自的慶祝節慶，以連結宏國當地觀光休憩地點與國內消費市場。

人才經營方面：為有待強化的部份，如陶器等手工藝協會等組織、觀光區之經營到產品銷售部分均有改善空間，必須連結鄉鎮區域之 OTOP 合作與共同發展意識，以有效結合各方資源，以利輔導與行銷。

交通基礎設施：道路系統以主要道路為主，部分次要道路與部落道路狀況不佳，將造成產品運輸的障礙，也影響遊客前任意願；另包含工作坊工安、店面規劃設計、遊客中心及景點相關介紹亦有改善空間。天使谷市(Valle de Angeles)地區經評估分析，當地文創產業有許多商家販賣傳統陶藝、木雕及皮雕手工藝品，產業群聚佳；產品上具備傳統特色產品及當地食物，具備市場吸引力；觀光潛力方面已具有觀光市集雛形，且固定每周聚集，已為當地觀光景點。

4-1.2 尼加拉瓜背景分析：

尼加拉瓜馬薩亞省 (Departamento de Masaya) 是尼加拉瓜的一個省，位於該國西部、首都馬那瓜東南。面積 590 平方公里。小型手工藝家有效率地透過生產資源應用，已規劃朝著能夠對應市場變化的永續經營方向進行「能力建構」，大環境的變化已促使小型企業策略規劃轉型，以提升競爭力及永續經營。

尼加拉瓜具有相當豐富的傳統文化和天然資源，即使經過歷史洗禮仍保有相關技藝；然而這些都曾經被誤解為阻礙創新以及創意的負面因子，對銷售產生不利。在 1990 年代中期，錯誤的政策將手工藝產業導向專門製作旅遊紀念品，並且意圖跟廉價進口手工藝品進行低價競爭，導致家庭經濟惡化，甚至手工藝合作社也因此關門大吉。消費市場的急速變化，促使尼加拉瓜政府有必要進行手工藝產業分析，並提出發展策略。依據尼加拉瓜出口作業中心統計，2016 年迄 12 月 19 日止，尼國出口手

工藝品 535,362 美元，較 2015 年同期衰退 24%(臺灣 ECA/FTA 總入口網，2017)。係因受美國及歐洲經濟不振影響，非屬必需品之手工藝品市場衰退。為了提高類似 MASAYA 這樣的鄉村生活水平，以及地方發展永續經濟，尼國政府與中華民國政府進行合作，於馬薩亞省推動包含手工藝在內的地方產業發展，該地方亦支持設立產業園區，以降低生產成本及資源共享。

4-1.3 瓜地馬拉背景分析：

瓜國觀光資源豐富，涵蓋自然景觀（火山）、歷史文明（馬雅遺蹟）、文化活動（聖週）、特色產業（咖啡莊園）等不同面向，極具發展潛力。文創產業已達一定發展水準，雖然社會治安仍有改善空間，然不論旅宿、餐飲、交通均有不弱基礎，確有條件引入地方特色產業觀念，增加觀光業附加價值。

日本援外機構 JICA 曾協助瓜國規劃地方特色旅遊路線，瓜國政府在此基礎上已制訂「我的家鄉、我的特產」(My Town, My Product) 政策，可作為文創產業具體行動方案之指導綱領；另瓜國高等學府 Landivar 大學已有設計專業科系，近年著重培育學生融合現代設計與傳統工藝，且 L 大學長期與我國駐當地技術團有合作關係。

瓜國鼓勵青年創業，曾運用中美洲統合體（SICA）資金辦理創業競賽，另首都瓜地馬拉市亦出資設立創業育成中心(Centro Municipal de Emprendimiento, CME)，培訓青年創業家具備「產品創新」、「市場開發」、「經營管理」之整合能力，目前亦已有數起成功輔導創業案例。瓜國明確表示極需我國在「產品設計」、「形象包裝」與「行銷輔導」層面提供技術協助，目標為強化瓜國微小中型企業推廣中心(PROMIPYME)之機構功能並建立成功案例，以利未來充分支援各鄉鎮發展地方特色產業。

4-1.4 薩爾瓦多背景分析：

薩國觀光部本身正努力發展該國觀光路線，包含工藝品之路、花之路、陽光沙灘之路等，薩國地方特色產業本身即依特色標的大致分為三類：一、農產品及其加工品；二、工藝產品；三、利用自然資源及景觀所提供之休閒服務或節慶活動，薩國所發展的觀光路線與 OTOP 概念相符合。地方產業具有馬雅文化、西班牙文化、宗教文化等特色，具備 OTOP 所強調之歷史性、文化性、獨特性、唯一性。

薩國人才經營尚在起步階段，部分單位曾與國際組織合作，多以技術傳承或改善為主，手工藝業是薩爾瓦多鄉間地區主要經濟活動之一，惟因技術層次不足，致產品缺乏特色與差異性未來亦應在經營管理與市場行銷上加強。基礎設施在部分道路及指引系統較缺乏，如 Guatajiagua 部分道路系統建設尚未建設完成，易降低遊客的到達性；另缺乏有系統之導覽設施或是產業介紹之指標或看板，例如美食節、La Palma 彩繪藝術。

整體而言，薩國的因農業、工藝及經貿發展已具備一定程度，地方原住民特色產業發展潛力十足，地方特色產業多，產業進入門檻較低，致微小型手工藝業者數量過多且缺乏整合，整體產業發展基礎薄弱。薩國政府缺乏地方產業輔導體系，既有輔導人員培訓不足而無法充分提供業者顧問諮詢，限制手工藝產業創新與提升附加價值，未能帶動地方經濟發展。各產業缺乏經營與行銷之觀念，亦無公部門整合性資源，對於整體地區產業合作的觀念也不足。

4-2 中美洲四國 SWOT 分析與地方背景綜合分析

4-2.1 SWOT 分析：

1. 宏國

- (1) 內部優勢：具地方產業文化特色，具備市場吸引力。
- (2) 內部劣勢：產品品質、店面規劃設計、遊客中心等亦有改善空間。
- (3) 外部機會：在觀光區亦朝開放式產品展示及現場示範製作，容易吸引遊客目光；現有節慶活動可刺激消費市場；
- (4) 外部威脅：手工藝協會與觀光區之經營不佳；部分次要道路與部落道路狀況不佳影響遊客前往意願。

2. 尼國

- (1) 內部優勢：地方風土人文價值；具有相當豐富的傳統文化和天然資源。
- (2) 內部劣勢：生產技術不佳，以製作旅遊紀念品為主；缺乏自有品牌；生產者缺乏直接出口的營運能力。
- (3) 外部機會：地方支持設立產業園區。
- (4) 外部威脅：歷史包袱使手工藝被誤解為阻礙創新以及創意的負面因子；錯誤的政策導致低價競爭。

3. 瓜國

- (1) 內部優勢：觀光資源豐富、文創產業已達一定發展水準。
- (2) 內部劣勢：缺乏自有品牌。
- (3) 外部機會：大學近年著重培育學生融合現代設計與傳統工藝；已有數起成功輔導創業案例。
- (4) 外部威脅：社會治安仍有改善空間。

4. 薩國

- (1) 內部優勢：地方產業具有馬雅文化、西班牙文化、宗教文化等特色，極具地方特色與發展潛力。
- (2) 內部劣勢：技術層次不足，致產品缺乏特色與差異性；整體產業發展基礎薄弱。
- (3) 外部機會：薩國觀光部本身正努力發展該國觀光路線
- (4) 外部威脅：部分道路系統建設尚未完備；缺乏地方產業輔導體系。

4-2.2 中美洲四國地方背景綜合分析：

地方創生應先進行環境調查與策略分析，而地方背景調查為首要。地方特色產業發展，需針對當地地區不同的人文風貌、環境等，設定執行目標與核心地位等，因而在國家不同區域，首要在於調查、

探訪當地環境要素，評估地方地理、產業、人才、物品及財務等方面發展現況，瞭解各環境層面的廣度與深度，方能在當地現有基礎下，進行地方創生。

本研究參考表 1 計畫基礎三要素，再納入地方背景分析與計畫執行過程所需「物」與「財」二要素，歸納地方發展所面臨之關鍵項目，並以背景分析資料，將宏、尼、瓜、薩等四國略區分為優、中、劣三等分，整理為表 3。可得知中美洲四國在環境要素「地」的部分較占優勢，具備傳統文化、自然資源及特色景點之豐富資源，惟在環境要素「產」、「人」、「物」的通路行銷、技術、設計與包裝品質、品牌等部分相對較為劣勢。

表 3. 計畫基礎五要素（資料來源:本研究整理）

環境要素	項目	宏	尼	瓜	薩
地	傳統文化	優	優	優	優
	自然資源	優	優	優	優
	特色景點	中	中	優	優
	交通	劣	中	優	劣
產	產業鏈	中	劣	中	中
	通路行銷	中	劣	中	劣
	組織合作	中	劣	中	劣
人	人才	中	中	中	中
	技術	中	劣	中	劣
物	特色產品	優	中	優	中
	設計與包裝品質	劣	劣	中	劣
	品牌	中	劣	劣	劣
財	地方收入	中	劣	中	中
	經費補助	劣	劣	中	中

4-3 中美洲四國地方創生案例與策略分析

4-3.1 宏都拉斯：

宏國地方創生成功案例主要有標竿商店設立、天使谷商圈形象塑造等，成功因素主要為，在觀光區與市區所輔導設立之標竿商店販賣之手工藝品，皆具宏國地方特色風格，為其「內部優勢」，針對「內部劣勢」及環境要素之「人」與「物」擬定相關策略項目，對商店與商圈相關人員規劃「種子人員培訓」，增加產品設計與管理課程。包含增加產品品質改善與設計包裝課程、派遣專家顧問或當地種子教師赴台參訪；對文創商品進行產品品質與包裝策略規劃，以進行改善等。

環境要素之「產」之商圈產業相關組織合作部份，進行地方組織發展，如陶器等手工藝協會等組織、觀光區之經營到產品銷售部分均有改善空間，利用觀光區及節慶活動之「外部機會」，連結鄉鎮區域之 OTOP 合作與共同發展意識，以有效結合各方資源，以利輔導與行銷；並整合當地資源，整合包含政府、地方單位、國際組織及觀光產業區域資源等，亦可將計畫不同部分邀請不同單位協助；及市場行銷推廣，包含網路行銷、傳媒行銷、參加國際商展等。

「外部威脅」為環境要素「地」之交通基礎設施：標竿商店、天使谷商圈部分次要道路與部落道路狀況不佳，將造成產品運輸的障礙，也影響遊客前注意願；另包含工作坊工安、店面規劃設計、遊

客中心及景點相關介紹均進行改善。環境要素「財」方面，以「永續經營」策略建立或扶植相關協會在外部的運作過程中同時學習，並維持當外部協助退出後，當地人民可以自主運作並永續經營。

4-3.2 尼加拉瓜：

尼國地方創生成功案例有 MASAYA 區手工藝產業轉型、辦理地方特色產業觀光體驗節等，成功因素主要為，我國協助尼加拉瓜 MASAYA 區發展政策及參考手冊，建構一鄉一特產體系，進行「品牌行銷」與共同標章之視覺設計促成地方特色產業觀光體驗節之舉辦。

環境要素之「產」方面，運用尼國地方支持設立產業園區之「外部機會」，發產 MASAYA 區手工藝產業產業鏈，協助手工藝輔導戶建構各項產業價值鏈。提供組織整合、技術提升及運作管理等訓練，訓練內容將依據特色商品市場開發的需求進行規劃；建構一鄉一特產推廣網站，提供產品資訊、銷售政策、發布活動訊息（展售會、發表會或研討會）之網路資訊平台。

環境要素之「人」方面，進行「能力建構」，辦理手工藝產業發展共識營，導入專業顧問輔導，召集 MASAYA 區域相關輔導戶研討共同價值、各項地方產業發展之共同策略，並根據產業鏈發展所需之特殊技術項目邀請短期專家執行訓練教學。

環境要素之「物」方面，改善該國缺乏自有品牌之「內部劣勢」，進行「品牌行銷」，計畫導入初期，針對尼國政府相關參與機構，包含手工藝業在內地方產業，發展集體品牌共識，訴求共同價值建立，並據以視覺化設計商標。運用尼國地方風土人文價值之「內部優勢」，在研討共識的同時，持續進行特色文化訪查，研討相對具有市場競爭力之尼加拉瓜地方文化傳統議題，尋求整合多元豐富之地方手工藝特色，共同開發品牌議題，成功辦理地方特色產業觀光體驗節，促進地方特色商機。「發展明星產品」，經由市場導向之各項訓練課程，選擇具備尼加拉瓜地方特色，且有潛力進行臺灣及尼加拉瓜兩國產業鏈合作之產品主題，進行相關系列產品的創新設計、製程技術提升、包裝設計、行銷推廣輔導、觀光體驗設計等完整輔導措施。

降低尼國地方歷史包袱之「外部威脅」影響，協助發展政策及「參考手冊」，建構一鄉一特產發展政策、實施流程及推廣規範，藉由各項訓練研討會協助執行團隊議定發展輔導體系所需規範等。環境要素之「財」方面，該國手工藝經濟環境較惡劣，地方亦無經費補助，因而策略項目亦增加補助相關基礎「工具設備建置」。

4-3.3 瓜地馬拉：

瓜國地方創生成功案例有辦理青年設計大賞、開發地方特色產品等，成功因素主要為，考量當地環境要素之「產」、「人」及「物」基礎狀況提供相對應協助，瓜國政府亦明確表示極需我國在「產品設計」、「形象包裝」與「行銷輔導」層面提供技術協助，另運用「外部機會」，當地大學長期與我國國合會駐團有合作關係，可做為我協助瓜國發展地方特色產業之重要在地夥伴。

環境要素之「人」方面，藉由鼓勵青年設計師之參與，將設計思維導入地方特色產業，以活化傳統工藝之發展，並適時分享臺灣經驗，激盪創意火花，促進當代設計與傳統工藝領域之良性互動與創新生態發展。辦理產品開發及設計、技術提升、行銷包裝、營運管理等主題課程工作坊，提升地方特色產業業者及其同業組織各層面之技能；辦理青年設計大賞，此設計大賞預計由青年設計師搭配在地工藝業者籌組團隊進行，由青年創意與傳統工藝進行對話以激盪出不同思維，於計畫執行期間

適時結合瓜國其他企業育成及輔導計畫資源，以「產官學民合作」策略協助業者開發系列地方特色產品。

環境要素之「物」方面改善缺乏自有品牌之「內部劣勢」，在「品牌行銷」策略方面，建立推廣特色店家認證標章，藉由認證標章系統之建立，搭配產業識別地圖，吸引不同目標客群並建立整體商圈形象；並推廣特色體驗旅遊，結合當地文化背景與風俗習慣之「內部優勢」，設計體驗遊程，強化到訪者與地方特色產業之連結；辦理品牌形象主題活動，凸顯在地特色產業並增加觀光話題性；協助所輔導產業組織參加商展，協助計畫輔導產業參加相關展覽活動，以提升其產品曝光度並開拓多元銷售管道。

環境要素之「產」方面，建立地方特色產業輔導平台，主要係為建立地方特色產業輔導模式，並藉由工作坊之辦理與產業組織籌組增加業者間之交流與合作，以提升其產銷能力；製作地方特色產業識別地圖，製作安提瓜及周邊城鎮產業識別地圖並結合相關觀光推廣活動，以提升當地特色產業能見度；協助產業組織化（如成立產業公會），藉由輔導同業組織之建立增加業者間之交流與合作，促成「產官學民合作」，降低地方低價競爭「外部威脅」影響，並發展共同產銷之機制以開拓市場。

4-3.4 薩爾瓦多：

薩國地方創生成功案例有辦理觀光特色市集、舉辦陶藝節體驗營等，成功因素主要為，在薩國考慮產業群聚效果之綜效，深化產業與提升產品品質。環境要素之「人」方面，改善技術層次不足之「內部劣勢」，辦理 OTOP 重點人員培訓班能力建構，延續當地工作坊的成效及業者發展的需求。環境要素之「產」方面，改善整體產業發展基礎薄弱之「內部劣勢」，發產產業鏈，以 OTOP 大賞配合育成訓練進行特色商品開發。

把握該國發展觀光路線之「外部機會」，設立標竿示範商店。對陶瓷觀光業產業的發展，由經顧問訪視診斷的業者中，評估合適的通路業者，以觀光的角度出發，發展計畫標竿示範商店。同時針對各標竿商店的 CIS 進行設計，以「永續經營」策略期鼓勵店家能發展成為永續經營的企業。

降低缺乏地方產業輔導體系之「外部威脅」，強化組織發展，辦理陶瓷觀光產業發展工作營，提供與會的廠商業者與外部顧問進行諮詢服務，並組織陶瓷觀光產業同業公會。依薩國需求提供顧問有關薩國 OTOP 發展政策與法規的諮詢並建立行銷標章及「施行規範」。辦理顧問諮詢協助薩國政府整合該國現有法規與參考我國發展模式，建立薩國的地方特色產業發展政策與辦法以協助地方特色產業的發展。

環境要素之「物」方面，運用地方產業具有地方特色與發展潛力之「內部優勢」，搭配前項之技術提升及營運管理課程，以「產官學民合作」策略與薩國當地綜合型大學合作，激勵各式產品開發之團隊提案。在「品牌行銷」策略，建立地方特色產業計畫網站，提供薩國各地方特色產業相關訊息及互動交流平台，及直接行銷在地特色商品給潛在客戶群，增加區域的曝光率及有效提升宣傳效益。同時此網站亦提供薩國做為推動 OTOP 地方產業發展與業者尋找產官學研等輔導資源的窗口。

環境要素之「財」方面，導入營運管理機制。配合本計畫之「永續經營」策略及未來發展性，協助讓參與本計畫且有意願的業者導入營運管理機制。同時若有資金需求時，亦可以做為後續辦理貸款資料的參考依據。價格標準化，在計畫執行過程評估當地文創市場，發現陶藝商品缺乏特色與差異性，價格參差不一，無法反映產品品質，因而在經營管理與市場行銷上加強，以「價格標準化」策略，使所有陶藝微型手工藝品在國際市場的價格一致，統一利潤。

五、綜合分析

臺灣地方創生類型援外計畫策略，國合會即是以臺灣經驗為基礎，派遣國內專業技術人員，運用計畫管理循環架構：計畫界定、計畫準備、計畫評估、計畫核定、計畫執行、計畫結案及計畫評核等 7 個階段，以「計畫設計及監控架構」依據設計概要、標的/指標、監控機制、假設/風險，建構計畫影響成果、產出發展計畫概念，並與指標規劃表、工作時程表，作為計畫規劃與管理的工具，結合國內外專家與利害關係人，有效提升利害關係人參與計畫的程度，促進計畫在地化。

在策略規劃，運用計畫管理循環產出計畫書，在可用資源有限情形下，因應不同地方創生環境，優先解決主要與次要問題，在計畫規劃依據合作國當地環境評估結果採行不同策略，如此方能有效執行計畫，達到預期成效。本研究參考表 2.文創發展四大策略，依據 4-3 中美洲四國地方創生案例與策略分析結果納入「永續創新」之策略方向，以五大策略方向對中美洲四國地方創生策略歸納分析如表 4。

表 4. 我國援外計畫五大地方創生策略（資料來源:本研究整理）

策略方向	策略項目	成功因素	採取國家
整合設計	整合人才	手工業者等人才聯盟是製造更好的產品及獲得更好的銷售的關鍵。	宏、尼、瓜、薩
	能力建構	基礎技能與核心技能教育訓練提升人員技能。	宏、尼、瓜、薩
	工具設備建置	生產設備工具、機械加工設備，建置商家缺乏之基礎營運器具。	尼
盤點區域	集中化目標市場	活化目標市場地方產業與人才，確定利基市場，有利增進地方之經濟收入。	宏、尼、瓜、薩
	發展明星產品差異化	結合當地文化，選定主要發展明星產品，增加顧客消費興趣。	尼、薩
	品牌行銷	創設品牌商標，發展 OTOP 系統認證。提升設計與品質；國內市場也必須依照通路管道與銷售模式來改善產品包裝及標籤，依市場需求、國內文化及利潤考量來改善產品品質及多樣化設計。	尼、瓜、薩
	展場規劃、意象識別	店面規劃設計、遊客中心及景點相關介紹、視覺意象設計，創造良好購物環境。	宏、尼、薩
	發展產業鏈	建立合作組織或網路平台，成立受輔導戶手工藝者等之學習與交換意見之場合；發展商店街或行動商店，以使手工藝品經由不同適當管道來增加商機。使生產流程、價值鏈、工具技術之使用、產品品質、產品創新和多元化有系統地建立起來，有助於策略性合作以達到共同的目的。	宏、尼、瓜、薩
媒合跨界	產官學民合作	由產業、政府、學術界及人民合作，讓計畫執行面更廣及增加相關行政作業效率。	瓜、薩
創生能量國際化	施行規範	建立推動地方特色產業發展的政策與辦法。	薩
	獎勵政策	以舉辦比賽配合育成訓練進行特色商品開發。優勝	宏、薩

		者參與國際交流，或選出優勝產品導入產品供應鏈並輔以行銷設計，以啟發當地多樣化能力與持續改善產品品質。	
	價格標準化	為了達到更好的標價與手工業者的收入，做一個系統性成本計算，所有陶藝微型手工藝品在國際市場的價格一致，有利增加利潤及拓展出口市場。	薩
永續創新	參考手冊	撰寫商業企劃書或技術工作手冊，提升受輔導戶之競爭力。	尼
	永續經營	積極的認知教育，微小型企業強化自身管理，以利企業化經營持續發展。	宏、尼、瓜、薩

我國針對不同地方特色產業發展體系，運用不同策略組合進行援外計畫。中美洲四國在地方創生之策略方向擬訂中，均採行「整合設計」、「盤點區域」及「永續創新」等策略方向，策略項目有「整合人才」、「能力建構」、「集中化目標市場」、「發展產業鏈」及「永續經營」等，可做為未來其他國家進行地方創生計畫之核心策略擬定參考。

計畫著手於當地執行所遇之瓶頸，以期解決既有難題。因各國地方基本環境條件或策略目的不同，再者當地合作單位可合作項目亦須協調，綜合以達執行最大成效，故部分地方創生次要策略僅於部分國家施行或僅單一國家施行，如僅尼國在策略項目採取「工具設備建置」，係該國手工藝經濟環境較惡劣，地方亦無經費補助，在策略項目採取「參考手冊」係該國人才技術普遍缺乏嚴重，政府亦無多餘經費可執行，須以商業企劃書或技術工作手冊，提升受輔導戶之競爭力；宏國與瓜國未執行「發展明星產品差異化」策略項目主要因當地區域已有相關明星商品；宏國未執行「品牌行銷」策略項目主要因該地區品牌商標、產品包裝及標籤等相對其他策略並非較急迫需執行之項目；瓜國未執行「展場規劃、意象識別」策略項目主要因當地觀光產業已發展具規模；宏國未執行「產官學民合作」策略項目主要因原先相關單位已有交流合作，只需在整合相關資源，尼國未執行主要因政府與人民間極度的不信任，難以執行密切合作；僅薩國在策略項目採取「施行規範」係依薩國需求提供顧問有關薩國 OTOP 發展政策與法規的諮詢並協助其整合該國現有法規與參考我國發展模式，建立薩國的地方特色產業發展政策與辦法及施行規範以協助地方特色產業的發展；薩國採取「價格標準化」係在計畫執行過程評估當地文創市場，發現陶藝商品缺乏特色與差異性，價格參差不一，無法反映產品品質，且考量國際市場之行銷。尼國未執行「獎勵政策」策略項目主要因經費不足與成效不彰，瓜國未執行主要因政府已有完善全國性政策方針。

六、結論

6-1 中美洲四國地方環境要素分析「地」較占優勢，惟在「產」、「人」、「物」部分相對劣勢。

中美洲四國在環境要素「地」的部分較占優勢，具備傳統文化、自然資源及特色景點之豐富資源，惟在環境要素「產」、「人」、「物」的通路行銷、技術、品質、設計、包裝、品牌等部分相對較劣勢。

6-2 中美洲四國在地方創生核心策略方向有「整合設計」、「盤點區域」及「永續創新」等。

經分析中美洲四國在地方創生核心策略方向有「整合設計」、「盤點區域」及「永續創新」，策略項目有「整合人才」、「能力建構」、「集中化目標市場」、「發展產業鏈」及「永續經營」等，可做為未來其他國家或地區進行地方創生計畫之核心策略擬定參考。在投入地方發展之資源有限下，核心策略的擬定即顯得重要，將資源、使用效能最大化，且計畫產出之產品、服務能有效提高地方收益，確切符合目標群體所需，為計畫推動成功關鍵因素。

參考文獻

1. Bassett, K. (1993). Urban cultural strategies and urban cultural regeneration a case study and critique. *Environment and Planning A*, 25, pp.1773-1788.
2. Evans G. (2005). Measure for measure: Evaluating the evidence of culture's contribution to regeneration. *Urban Studies*, 42 (5-6), pp. 959-983.
3. Evans, N. (2002). Machi-zukuri as A New Paradigm in Japanese Urban Planning – Reality or Myth?, *Japan Forum*, 14 (3) : 443-464.
4. Heinz Wehrich (1982).The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2),54-66.
5. Kiyoshi Yamasaki & Akiho Sahara & Katsuya Yamada (2018). Development of a Method for Analyzing the Regional Economic Cycle and Case Study ?a New Method for Analyzing Regional Economies in Regional Revitalization? *Public Policy Review, Policy Research Institute, Ministry of Finance Japan*,14(1), 115- 152.
6. Syrett Stephen(1995) .Agency, Locality and Restructuring. *Local Development, Avebury*.
7. 大地の芸術祭(2020)。地域からの反対や開催延期もあった草創期から 20 年の変化。上網日期：2021 年 10 月 26 日。網址：<https://www.echigo-tsumari.jp/media/200106-kitagawafam>。
8. 小長谷一之、福山直寿、五嶋俊彦、本松豊太(2012)。地域活性化戦略。晃洋書房。
9. 山崎郎(2009)。人口減少時代の地域政策。 *経済地理学年報*，2009(55)：317-326。
10. 井手拓郎(2017)。観光まちづくりにおけるリーダーの発達プロセスに関する研究—別府ハットウ・オンパクのリーダーを対象に。 *日本観光研究学会機関誌*，2017(28-2)，45-56。
11. 文化部 (2021)。 *文創發展策略*。上網日期：2021 年 9 月 6 日。網址：https://www.moc.gov.tw/content_271.html。
12. 外交部 (2021)。 *援外成果*。上網日期：2021 年 9 月 6 日。網址：<https://www.mofa.gov.tw/cp.aspx?n=275>。
13. 每日頭條(2018)。 *這個村玩藝術玩出 51 萬人流，50 億效益，怎麼做到的？*。上網日期：2021 年 10 月 26 日。網址：<https://kknews.cc/agriculture/6zjqkzq.html>。
14. 邱連枝、官有垣(2009)。非營利社區文化產業的運作與影響：苗栗縣社區營造組織的兩個個案研究。 *國家與社會*，7:29-86。
15. 柳軍亞(2018)。 *台灣社會企業的美麗與哀愁-以地方創生發展地方產業為例*。(未出版之碩士論文)。國立台灣大學社會科學院政治學系，台北市。
16. 財團法人國際合作發展基金會(2021)。 *合作計畫*。上網日期：2021 年 9 月 6 日。網址：<https://www.icdf.org.tw/ct.asp?xItem=335&CtNode=29779&mp=1>
17. 國家發展委員會(2017)。 *「設計翻轉、地方創生」計畫規劃作業指引*。臺北市。
18. 堀野正人(2016)。觀光まちづくり論の変遷に関する一考察—人材育成にかかわらせて—。 *奈良県立大学研究季報*，2016(27-2)，65-91。
19. 張瀚文(2012)。 *文獻探討 literature review*。國家教育研究院：雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網。上網日期：2021 年 10 月 26 日。網址：<https://terms.naer.edu.tw/detail/1678735/?index=1>。

20. 陳雅文(1995)。個案研究法 *Case Study*。圖書館學與資訊科學大辭典。上網日期：2021 年 10 月 26 日。網址：<https://terms.naer.edu.tw/detail/1681584/>。
21. 黃渝滂(2017)。以農食文化為基礎發展地方創生之研究-臺東池上鄉為例。(未出版之碩士論文)，元智大學藝術與設計學系藝術管理研究所，桃園市。
22. 經濟部(2018)。尼加拉瓜-投資環境簡介。臺北市：經濟部投資業務處。
23. 經濟部(2018)。薩爾瓦多-投資環境簡介。臺北市：經濟部投資業務處。
24. 經濟部(2018)。瓜地馬拉-投資環境簡介。臺北市：經濟部投資業務處。
25. 經濟部(2018)。宏都拉斯-投資環境簡介。臺北市：經濟部投資業務處。
26. 經濟部。中小企業白皮書。上網日期：2021 年 9 月 6 日。網址：<https://www.moeasmea.gov.tw/list-tw-2345>。
27. 經濟部。中小企業處城鄉特色網。上網日期：2021 年 9 月 6 日。網址：<https://www.otop.tw/city/about>。
28. 臺灣 ECA/FTA 總入口網(2017)。尼加拉瓜尋找手工藝品新商機。上網日期：2021 年 10 月 26 日。網址：<https://fta.trade.gov.tw/newspage.asp?k=6&t=NEWS&n=3636&dir=yes>。

A Study on the Strategies of Local Creation in Four Central American Countries

SUN,WEI-TUNG ¹ CHEN,CHIE- PENG ² LIN,YAN-JIN ³

¹ Department of Visual Arts and Design, Nanhua University 、 Ph. D. Program in Design, Chung Yuan Christian University Ph.D.

² Development of Interior Design, Chung Yuan Christian University

³ International Cooperation and Development Fund

Abstract

With the advancement of technology and social changes, bring about directly or indirectly affect urban-rural gap and population inequality. The research purpose of this article is to discuss the strategies of promoting foreign technical cooperation cases and analysis. In the Taiwan technical cooperation projects, in the Central American region, it has collaborated with El Salvador, Nicaragua, Guatemala, and Honduras to promote local cultural and creative development types of projects, using the concepts and experience of community development by Taiwan and international experts, assist the country in revitalizing local industrial innovation and improving the local industrial economy. The research method is to collect relevant literature to review the background information of the culture and other environmental aspects of the four Central American countries, and the content of the strategy of cultural and creative in Taiwan, to conduct analysis and research based on the literature, and to discuss the strategic planning and management of the four Central American countries through case studies. By taking stock of local characteristic cultural assets, through the guidance of bilateral cooperation units. Based on Taiwan's experience and dispatching professionals. Using the project cycle as a tool, combining domestic and foreign experts and stakeholders, and promoting the localization of the project. As a result of the research, the analysis of local environmental factors in the four Central American countries has Strengths in "geography", but weaknesses in "industry", "people", and "products". After understanding the breadth and depth of each environmental level, we formulate core strategic directions based on the project resources. After analyzing the four Central American countries' core strategic directions for local creation and creation, there are "integrated design", "inventory area" and "sustainable innovation". Projects include "integration of talents", "capability building", "centralized target markets", "development of the industrial chain" and "sustainable operation". In addition, different secondary strategic projects are adopted according to the local environment and strategic objectives of each country. Hongguo adopts strategic projects such as exhibition planning, image recognition, and incentive policies. In Nigeria, it adopts strategic projects such as the star product, reference manuals, brand marketing, and tool and equipment construction. For strategic projects such as brand marketing, the star product, cooperation, implementation norms, brand marketing, price standardization and other strategic projects are adopted in the country.

Keywords: cultural and creative, strategy, foreign aid projects, placemaking