

**師徒傳承、資源隨創與文創創業家：**

**台灣工藝之家案例啟示**

Hui-Fen Chen<sup>1</sup> Shi-Sheng Wang<sup>2</sup> Ting-Yu Chien<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup>Master Program of Educational Innovation & Evaluation,

National Taipei University of Education

<sup>2</sup>Graduate Institute of Taiwan History, National Cheng-Chi University

<sup>1</sup>huifen@tea.ntue.edu.tw

## **Abstract**

The study employed bricolage and mentoring perspectives to examine the cultural-creative entrepreneurs' behaviors. Bricolage has been the popular topic to be examined in the literature of entrepreneurship. The elements of bricolage include resource at hand, make do and resource re-combination. Most of the studies of bricolage focus on one time bricolage, there was scant literature to examine the multiple bricolage. On the other side, mentoring has been attracted the attentions of talent cultivation, career development and knowledge sharing in recent studies. However there was little study to use mentoring concept to apply to the crafts industry. Therefore the study takes the challenges mentioned above. The crafts industry was chosen as the research field. The study adopted qualitative method to collect data via personal interview. The findings of the study contribute to the relevant literature as well as the practices.

**Keywords:** Mentoring, bricolage, cultural-creative entrepreneur, crafts industry, value-chain

## 壹、緒論

依據文化部統計，從 2008 年～2013 年，工藝產業一直維持 12,500 家～12,800 業者家數，居文創十五項產業家數第二高，但其成長幾乎停滯。工藝產業及個別廠商營業額成長率，也呈現逐年下降趨勢，在 2011 年至 2013 年更是連續下滑；在 2013 年每家工藝廠商平均營業額僅新台幣 7,475 千元，遠低於同年文創產業平均營業額 12,640 千元。顯示出工藝產業在政府強力輔導下，未見明顯成長，反有逐步衰退之隱憂。

根據楊燕枝、吳思華 ( 2005 ) 分析，國內琉園將產品區分為限量品、大眾品與客製品三大項。限量品又分為蒐藏品與販賣品，蒐藏品通常為獨有品，而販賣品則設定為限量品。業者此種產品分類與其相對應之定價策略，並不了解工藝品的價值內涵，也過於商業導向、以人為方式炒作增值。一件具有藝術價值的工藝創作，是否具備「蒐藏價值」，除了「歷史價值」( 如故宮藏品 )、「文化價值」( 如與社會、文化、生活相關之空間、器物等 )，更重要的是其「藝術價值」( 文化部，2011 )，也就是工藝藝術創作品本身的技術難度、美感與內涵。技術難度隨工具和製程的改變或進步，可逐步改善，美感雖較主觀，但仍有其普世共通的基本標準，內涵則蘊藏了創作者本身內在的人文素養。

如果業者僅以「限量」的手法，炒作其產品「稀有性」的價值，也許能一時造成風潮；但終究會禁不起時間的考驗。文創產品不同於一般消費性產品，不論如何一源多用，或轉換加值，仍會保有其原有的文化因子在內；如何維持「適度」的手作或「有限度」的使用機械工具，保持以「人」為本的工藝本色，重視與致力於工藝產品「藝術價值的創造」，應為工藝業者努力目標所在。

工藝類文創品如何做到一源多用，商品普及化，價值變產值，有許多俯拾皆是的成功例子。一些有知名度的藝術家，致力於將其藝術創作，利用不同媒材衍生出許多類似原創作品，提供不同大小、材質或功能，以一般人可接受的價格，成為大眾化的日常用品，大量銷售。像楊英風美術館，將楊英風許多版畫作品，做成仕女的絲巾，價廉質美，廣為大眾接受；

或將其雕塑作品，縮小尺寸，翻銅成為文鎮或擺飾，雅俗共賞。

工藝家創作出具藝術價值之工藝作品，再將其一源多用，過程中依靠其社會網絡，運用手邊已有之資源，進行不同形式的轉換與品質管制，結合通路銷售；此作為已符合創業的「資源隨創」( bricolage ) 作為，亦即「將就使用手邊既有資源、轉化資源以解決問題或抓住新機會。」( Baker & Nelson, 2005 )。台灣工藝研究中心每年都會辦理各種項目的工藝創作競賽，發掘許多工藝師；再透過「工藝之家」的認證，形同豐沛的文化資源存在及散落於民間，但因未能適度引導創造價值，形成資源之浪費。兼具創作理念與工藝技術的工藝師，堪稱是工藝類文創產品內容的寶貴源頭，但其營運資金與商業技術相對薄弱，或稱之資源相對上弱勢，如何善用手邊資源、運用資源隨創原理進行「微型創業」<sup>1</sup>，是本研究所欲探討研究的目的之一。

工藝產業長期存在著廠商「規模小」、「營業額不高」、「少量生產」、「小眾經營」的特性。溯本就源，固然和傳統工藝之特性有關——手作、細緻、耗時、費工等因素；技藝傳承多以師徒制為主，更使培育後繼人才陷入困境。「師徒制」與現行由教育體系內專業教師「集體培訓」各有其優缺點，如何取其長避其短，是工藝產業在人才培育上值得進一步探討之處，人才培育是蓄積產業創新能量的基礎，是本研究所欲探討的目的之二。

## 貳、文獻探討

### 資源隨創觀點

資源包括了物質、人力勞務與技能 ( Wernerfelt, 1984 )，資源影響創新創業的成敗」( Rumelt, 1984; Amit & Shoemaker, 1993 )。其實創新創業的本質就是「既有資源的重新組合以創造價值」( Schumpeter, 1934; Bowman & Ambrosini, 2000 )；新產品開發(new product development)更被視為是一種資源的組合過程 ( Barney, 1991 )。依照此類觀點，創新創業將因資源的侷限而很難發展成功 ( Senyard, Baker, Steffens, & Davidsson, 2014 )。但是，許多

---

<sup>1</sup> 依經濟部中小企業處對微型企業之定義：「僱用人數小於五人之企業」

創新創業實務是在資源不足的情況下成功，顯示「資源侷限造成無法創新創業」的假設並非正確 ( Baker & Nelson, 2005 )，也說明創新創業行為不止於經濟交易層面，而是鑲嵌在社會脈絡，創新創業行為有五種元素，包括藝術(art)、工藝(crafts)、工程(engineering)、中介(brokerage)、以及「隨創」(bricolage) (Stinchfield, Nelson, & Wood, 2013)。

「隨創」概念源自於法國人類學家 Claude Levi-Strauss 對部落民族的觀察。他發現生活在南加州沙漠地區的印地安族人從未用盡過當地的自然資源，如今這個地區的資源，卻只夠少數白人家庭維持生活。Levi-Strauss 依此觀察提出隨創，認為隨創為人們運用與結合手邊的資源，以因應各式各樣的問題與機會的過程 ( Levi-Strauss, 1966 )。許多學者相繼提出對隨創的解釋，Baker 與 Nelson ( 2005 ) 綜合各領域文獻提出隨創的定義：「將就使用並重組手邊資源，以運用於新問題與新機會。」最廣被引用，隨創定義有三項元素：就地取材、將就著用、資源重組，分別代表資源的來源、取用與轉化，以下討論其在工藝產業應用情形。

就地取材 ( the resources at hand ) 資源可能是有形的物質資源，也可能是無形的，像是技能、點子等等。隨創者的資源來自手邊的零碎資源，因隨創者認為遲早會有用而累積、保存著，因此隨創者會建置手邊資源存量 ( a stock's of resources ) 與對資源之熟悉感 ( Duymedjian & Rüling, 2010 )。例如，木雕工藝師總是手邊存著一些好的木頭，但不見得馬上使用，需要工藝師與木頭一段不算短的互動過程與時間，再決定如何雕塑此木頭。

就地取材的想法也暗示隨創者的資源世界是封閉的，就手邊現有的資源來回應與解決問題，與一般「依照設計好的方案去設想原料和工具的需求，並設法 ( 自外界 ) 取得資源。」之思維相比，有極大的差異 ( Levi-Strauss, 1966 )。就地取材的另一個重點是設法開發資源價值。隨創者手邊資源通常都容易取得，便宜或是免費，其它人多視之為無用的素材 ( Baker & Nelson, 2005 )，但在隨創者的操作之下卻能讓資源有用。由此可見，資源的價值並非客觀存在，而是具有社會建構的性質在內，因此隨創者才能就地取材、創造手邊資源的價值。

工藝產業本具備在地性，工藝師或業者運用許多當地資源，但相關研究較少探討資源的

取得來源與特性，比較在意的是資源的成本。另外，相關文獻都有提及資源的使用，然而卻鮮少深入討論工藝資源是如何組合、如何轉化，以解決問題或開創新機會。

將就著用 ( making do ) 隨創第二個元素針對資源的取用，隨創者手邊有的可能是參差不齊的工具和材料，和眼前的任務無關，對每一種特定目的來說，可能並不齊全，但對隨創者來說，卻是足以敷用的 ( Levi-Strauss, 1966 )。將就著用也呈現出「不受侷限」的意義，就是隨創者不會接受既有的限制，例如，手邊資源的「過去用途」就是限制，隨創者會不斷地試驗、修補與嘗試各種完成任務的方法，不拘泥於要使用某一「正確的」工具、資源或技巧 ( Senyard et al., 2014 )。

隨創者在取用資源前，會對各個素材加以推敲，以發現每個物品能夠意指 ( signifier ) 什麼，有助於其接下來要實現的組合 ( Levi-Strauss, 1966 )。隨創者會將原先看似無用的資源變成有用，其轉換的關鍵，在於隨創者能挑戰限制，而非順應這些限制 ( Weick, 1993 )。以將就著用的特質來看工藝類文創產品，就是工藝師如何從手邊資源庫選用資源，以主動回應問題與機會，以及他面對傳統規範和限制的反應和態度。像是導演胡金銓打破邵氏片場一貫的道具使用規則，在電影場景的美術設計上，使用同一道具物件但創造出不同意義，就是展現出隨創作為中的將就著用特質 ( 黃猷欽，2014 )。

資源組合( combination )隨創第三個元素是資源重新組合，重組是創新的核心( Hargadon & Sutton, 1996; Senyard et al., 2014 )，隨創的資源重組卻有不同的意義，其差別在於一般重組的組件，可能有不錯的產出，組合起來自有優勢；相反地，隨創者並非運用已使用、可用的資源來進行價值創造，隨創者的資源多被視為沒有價值的，甚至與該任務毫無關聯，但透過資源重組而被賦予了新的使用價值(Baker & Nelson, 2005)。

文創產業的特性就是「資源的侷限」(Hotho & Champion, 2011)，業者普遍規模偏向小型甚至微型企業，資源不足、運作受到侷限；文創創業者手邊可用的資源通常跟社會網絡有關，( Oliver, 2010 )。De Klerk(2015)指出，文創產業的績效受到「創業選擇」與產業內行動

者的「投資行為」影響，因此運用創業觀點研究文創產業非常適合；該研究發現文創產業的工作者趨向於合作型隨創(collaborative bricolage)作為，靈感啟發與師徒傳承(mentoring)是其隨創作為中很重要的兩個成分。不過以隨創觀點進行文創產業方面之研究目前仍很缺乏。

國內黃猷欽(2014)研究胡金銓導演在電影美術設計的處理，展現隨創作為，主要是「道具物件符號意義」的挪用，以及電影中經常出現之各類「機關陷阱」( traps )等兩個面向；胡金銓常在既有之片廠道具庫，巧妙挪用物件的符號意義，例如作為「貨幣」的銅錢，在其電影作品<大醉俠>中，初次呈現成為殺人的「武器」；以及運用身邊現有素材，如在其電影作品<俠女>外景中的「竹林」，以隨創手法產製出可傷人的「機關」表現，展現出隨創者運用巧思、顛覆傳統的價值創造。

綜合以上整理，本研究主張以文創產業中工藝創作家為對象，探討其發展工藝產品的隨創歷程，如何以隨創取得資源，以了解工藝品的價值創造活動。

## 師徒傳承

師徒關係(mentoring relationship)中的「師」，並非正式教育體系之教師，而是指「師父」。「師徒制」的定義在文獻上雖然未能完全統一 ( Dawson, 2014 )，但由此名詞而延伸的師徒關係一般被界定為：年長且較有經驗的人與年輕且經驗較淺的人間，密切的互動關係，前者為後者的領航員，雙方在師徒關係得到滿足與益處(Kram, 1988; Zey, 1984)。

一個人不會只跟單一來源學習，而在不同階段，從多元、不同的師父身上，得到職涯發展的幫助(Kram, 1988)。因此 Higgins 與 Kram(2001)使用社會網絡觀點來詮釋師徒關係，主張師徒間是一種多元的發展關係，稱為「發展型網絡(developmental network)」，分為創業型、傳統型、投機型與接受型等四種，其分類標準有兩面向，首先是多元性，指網絡中訊息來源的多樣性，其次是連結強度，指師徒兩者間的情感影響程度、互惠程度及溝通的頻率。由此觀點看師徒關係，比較是由「徒弟個人成長的需求」出發，而非由組織或環境的角度出發。

。

現代組織內普遍存在同儕間的師徒，在合作達成工作目標之餘，同儕也為彼此提供職涯發展和心理社會的幫助(Pullins, Fine, & Warren, 1996)。同儕間有許多的互動機會，因此更了解彼此的工作表現，當向對方提出回饋時，比較容易被接受，而且因為擁有相似的經驗，所以在心理社會功能的幫助上更能貼近對方的需求(Russel & Adams, 1997)。同儕師徒關係會依照個人的年齡與職涯發展而有所改變(Kram & Isabella, 1985)，和師徒關係一樣是動態的關係。同儕師徒關係較傳統師徒關係更為親密，相較於傳統師徒關係普遍維持三到八年的時間，同儕師徒關係持續較長，直至 20 到 30 年之久(Kram & Isabella, 1985)。

日本的工藝品世界聞名，其工藝師就是透過師徒制培養，徒弟跟著師父從掃院子等雜務做起，不斷觀摩與磨練；工藝是一套嚴謹的程序，像是石川的輪島漆就是經過 100 道以上的標準工序而生產出來，至於徒弟要如何能達到師父的水準，除了認真學習，還必須自己揣摩、運用想像力。

臺灣過去以農業為中心的社會，許多需要經驗歷練或技藝巧思的工作，其學習成長過程也是透過師徒制的方式訓練，學藝的時間一般都以三年四個月為期。學徒大多從十歲出頭，約國小畢業幾年內，依個人興趣或父母之命，到師父處所學藝。師徒起居生活都在一起，師父供吃住，但沒有提供薪資，徒弟通常從灑掃雜務工作開始，一段時間後才有機會接觸實作、循序以進，40 個月後，師父認為可以離開自立門戶（所謂出師），或是繼續在師門工作磨練；出師的重要差別是自此成為一個薪資勞動者（侯念祖，2006）。

國內對師徒制在工藝產業的研究，像是王肇楠等人(2010)探討台南及鹿港「細木作」工藝，承襲了明、清時代的風格與技法，係透過「口述心傳」、「不立文字」的「師徒相傳」形式培養著一代代優秀的匠師，其探討重心放在木作的技法與藝術風格如何傳承。侯念祖(2004; 2006)研究鹿港小木工匠，探討師徒制的內涵：技藝傳習主要透過早晚期學徒之間的傳授（師兄傳給師弟），師父僅扮演補充性的角色；師父有較多的實務經驗，學徒在遇到難題時需要師父給予訣竅上的指導。學習過程中，學徒們從工具的使用開始，循序漸進的由簡單到複雜，



學習製作各種產品及克服問題，不但累積必要的經驗與技術，也發展感官與身體的能力。師徒制不僅是技藝的傳承，還包括品德的養成。

金書帆(2005)則認為，工藝業者組織內，將有如藝術作品的工藝品能夠量化，需要設計、研發與製造部門通力合作、共同解決問題。工藝產品的設計與製造單位合作關係最為緊密，設計創新需要工藝深度的支持，設計師藉由「設計圖」將理念傳達給藝匠，藝匠利用「原型」與設計師溝通，才能創作出一件件美麗的作品。而藝匠的培育，則必須參考傳統師徒制的優點與特色予以融入。

師徒制在工藝產業人才培育上，占有重要角色。但「復古」並非最簡單有效之方法，而是應該整理出傳統師徒制的特色要素，融入現代的教育或企業培訓內涵。Dawson(2014)整理出師徒制有 16 個設計要素，包括：目標、角色、基數性（師徒間數量的搭配）、師徒關係強度、相對資深性、關係長度、如何選擇（師與徒）、活動設計、資源與工具、科技角色、訓練、報酬、政策、師徒制、終止等，可參用設計師徒方案。

資源隨創觀點適合檢視文創產業的實務，不過目前相關研究卻很缺乏；師徒制在人才培育、經驗傳承上有其優點，但較少研究探討工藝創業家如何將技藝資本、關係資本轉化為創新創業資本。本研究將以工藝之家案例為研究對象，融合資源隨創與師徒制文獻觀點，檢視工藝家學習傳承與資源實踐之歷程。

## 參、研究方法

本研究採用質性研究法(Pettigrew, 1987; Sutton & Hargadon, 1996)，主要的資料蒐集方式包括：人員深度訪談、參與觀察法及次級文件等。本研究以工藝之家工藝師為個案，訪談工藝師、工藝品通路業者與工藝中心人員共六場，訪談總時數約 12 小時。選擇工藝之家案例之標準有三：首先要能創作出具備藝術價值的創作，其在專業領域上受到肯定；其次，其創作內容有試圖往一源多用的方向去發展；再者，成立工作室或公司，往自行或合作創業方式

營收；因而選出王秀杞、黃瑞元、謝嘉亨與陳景林四位。

本研究的資料分析步驟係參考張芬芬 (2010) 的質性資料分析五步驟，包括文字化、概念化、命題化、圖表化、理論化。為避免或降低研究者的偏見、提升資料品質，本研究採用三角檢核 (triangulation) 來檢定資料，即蒐集多元資料 (觀察紀錄、訪談、次級資料)、透過不同方法蒐集資料 (參與觀察、訪談、文件分析)。為避免單方面資料的誤差，在訪談對象的設計方面，除了訪談兩位 (含) 以上的相關人員，以互相檢驗、比對不同對象對同一事件的說法；在文件分析方面，也會蒐集報章雜誌、觀察札記、訪談紀錄等不同資料，檢驗不同資訊來源的共同性與差異之處。

## 肆、研究發現

本研究探討工藝家如何藉由「師徒關係」傳承技藝、開展創新創業潛能，瞭解其於學習階段如何提升工藝人才或文創創業家所需之能力；並透過「資源隨創」觀點，檢視工藝師，或稱之文創創業家，如何運用手邊資源，得以成功創業。以下將研究發現分師徒 (學習階段) 與隨創 (創業階段) 檢視分析。

### 一、師徒關係

師徒制在工藝產業人才培育已行之有年，師父所傳承的不僅是技藝，還有心理諮詢、調解、提拔等功能，更包含了智慧分享。在師徒關係中，分為「傳」與「承」兩個方式，傳指師父傳授技藝、經驗等給徒弟，承指徒弟吸收師父所傳授之技藝與經驗的內涵後，內化為自己的一部份，並接續下去。

#### 1. 練好基本功

對工藝師而言，技術的培養可以說是最基礎也是最重要的基石，多位個案都在訪談中提到基本功的重要性，基礎打好，才有創新的可能。王秀杞提到：

*「要傳承精湛的工藝技術，一定要訓練教導紮實的基本功夫，基礎打得好，創作自然能隨心所欲，跟做學問一樣，讀了很多書，才能提筆就寫出好文章，『熟讀唐詩三百首，不會做詩也會吟』，傳承一定要給後學者多看、多想、多做，這樣才能精進。」*

陳景林也說到自己在教學時非常重視基礎能力，他認為把基礎能力打好，才能精準控制創作過程；在藍染的領域，如果對色彩學沒有基本的認識，很難進行創作，也無法知曉染料的變化會產生什麼色彩或紋路，藉由扎實的學習，減少隨機的可能，往必然的結果發展：

*「我們會著重在基礎能力。比如說對基本色調紅橙黃綠藍紫的認識，所有的工藝有相同的規律，從偶然往必然發展。偶然的漂亮、偶然的效果是不可靠的，我們要的是必然，學很多東西真的是偶然的開始，但到最後要變成好東西就是要掌握到必然性，你能夠控制常數、變數都能抓到。」*

謝嘉亨說起自己求學的經歷，所遇見的老師也相當重視基礎技能，任何學習都是從模仿來的，先能夠模仿，才能慢慢熟悉，有了技術後，才有可能在不斷練習的過程中發展出自己的想法，走出獨一無二的創作風格：

*「西班牙的老師會說，你現在連學我都學不成了，你怎麼可以有自己的想法？要先會臨摹，你連臨摹都沒有能力了，還能做什麼，也就是說等技術養成了，才能有自己的思想。」*

## 2. 培養創思維

基礎打好後，培養工藝師的創作思維也是重點，如果只有基本功，只能做出複製品，對工藝師而言，如何創作出獨特、具個人風格特色的作品是許多人終其一生在追求的。然而創作題材如此開放，不同時代、背景、文化也會有不同的美學感悟，身為師父該如何培養徒弟或學生的創作思維，「視野」是關鍵，黃瑞元認為：

*「我覺得技術是可以教導培育的，但是創作思維比較難傳授，要透過一些方法去啟發，引導創作途徑。…。創作題材方面通常不宜限制，要看每個人的背景，…從文化和生活中找到一個切入點，切入點可以啟發學生找到文化的特質，再轉換到你的所要的設計或藝術創作中。…。另外培育新人開拓視野是十分重要，寬闊的視野是必要的。」*

謝嘉亨也提到過去在西班牙學習的過程中，學校的老師帶著他去各地賣作品，開拓了他的視野，讓他看到陶瓷更寬廣的可能性，因為有這樣的經歷，謝嘉亨的作品有跳脫傳統陶瓷的發展：

*「我在西班牙讀書時，老師打電話跟我太太說，我帶他去義大利賣作品願不願意，我太太就說好啊，我就陪他去佛羅倫斯、波隆那、米蘭賣作品，去賣作品當然沒辦法賺多少錢，可是視野變大很多，你會發現土可以這麼做，比在西班牙看到的更豐富。」*

開拓眼界，不僅是見識不同文化所孕育出的美學，或觀賞自然界巧奪天工的地理風景，黃瑞元說道讓他開拓眼界的，是用對不同領域—水墨畫之歷史軸線知識，讓他展開思路，體悟到創作時的環境與自己創作的關係，他說：

「像學水墨畫，對中國歷朝的水墨畫發展、技法都要知道，再考慮立足現在如何展現畫作，從歷史的軸線去思考如何創作。在雕刻上，一般老師傅直接要求怎麼刻，不會教你過去的歷史如何發展。其實從歷史軸線的發展進入學習，對我幫助很大。像唐、宋不同朝代水墨畫為什麼那樣畫，是什麼樣的背景產生的，為什麼有那麼大的轉折，大環境有什麼改變？回歸自己所處的環境，要如何面對？如何展現到我自己的創作？那種感覺很快就會有，你指導學生，如果不討論這些，他就會一直侷限在自己的思維裡，無法從宏觀的角度去定位自己。」

除了擴大眼界，跳脫傳統思維也是謝嘉亨在指導學生時很重視的一點，利用異媒材的加入後，改變陶瓷的性質，不但增加功能性，也展現出與以往不同的陶瓷樣貌，創造出令人眼睛為之一亮的工藝品，他說：

「我教華梵大學的學生，在陶瓷裡面加上海綿，做出來後用泥漿去注漿，注漿完之後，有人做透光燈罩，有人天馬行空去想能讓它變成多孔性，水分吸附在裡面，拿來種植物時不用常常澆水，像土壤的感覺；有人把多孔性變成隔熱材料，杯子內襯可以裝水，外面有透氣性，所以拿的時候就不會燙。大家開始用陶瓷材料，做出非陶瓷面貌，可是又具有功能性。」

王秀杞也認為學習創作時不要怕困難，碰到困難時有兩個方法，首先是思考，其次是看資料。懂得吸取他人優點多看多思考，才能激發出自己想創作的東西：

「在創作時隨時隨地都可能遭遇困難，碰到困難解決方法很簡單，第一個就是思考，第二個就是多看資料，看別人的經驗做法，為什麼別人能做那麼好，我們為什麼做不好。」

「我們看資料並不是要去抄襲，只是說同樣創作一個作品，為什麼別人可以有那樣的理念，不一樣的思考模式，所以要去學習別人的長處，最好能集合百家，自創一家，看了很多家，累積很多能量，到時自然就釋放出來了。」

### 3. 師徒一輩子

師徒之間的互動並非止於徒弟出師後，個案王秀杞提到，雖然自己的師父已退休，兩人依舊保持聯繫，在與師父輕鬆的談天中，仍不斷吸取師父豐富的知識、見識，甚至能從中獲得啟發，他說：

「雖然我的老師已經退休了，我還是沒事就找他喝茶聊天，我們老師是活字典，沒事就多問，問也不是像課堂上那樣問，是在喝茶聊天、談笑風生中，吸收老師的知識，因為老師看得很多，知道得很廣，但年紀大了，不適合再做創作，不過運用他的思想概念，可以激發我們吸收進來的知識，讓我們可以更上一層樓。」

由此可見，師徒關係的影響不僅在徒弟學習期間，徒弟出師後，即便遇到困難，也會需要師父的指點；且生活經驗上，也是彼此互相分享、討論的一大重點，前人的經驗可說是最好的教材。而所謂的傳承，其實並不一定僅限於師父與徒弟，有時同儕或同行間的激勵啟發也是相當重要的，王秀杞回想他與一位晚輩創作者在談天過程中，聊到自己不經意的一句話對後輩的提點，自己也驚訝異，更意識到同行交流中無形的影響是相當具有力量的：

「我有次到屏東，一位晚輩創作者請我到他家，他說參加比賽都落選，現在常常得獎，是因為我指導的關係。我並沒有教過他，後來才知道，他以前的作品講究對稱性，我有次告

訴她，要『扭轉』不要求對稱，他聽了我的話，從此就常得獎；所以是我的功勞，這其實是我無意間說的。」

同樣透過同行及其他朋友得到啟發的，還有個案黃瑞元，他長期參加讀書會，享受與志同道合的同伴們分享知識、生活點滴的過程，交流所擦出的火花及扶持的情感也為他在創作上帶來莫大的幫助，：

「讀書會剛開始是讀書，用同一題材各依繪畫、雕刻等做不同的表現，再一起辦展覽，到學校、社區展覽交流，拜訪文學家、藝術家；也一起看展覽、影片、旅遊、共同討論心得，活動多樣而且深化，體驗不同的生活經驗後再回歸自己的創作領域。」

歸納上述，練好基本功、培養創思維與師徒一輩子是師徒傳承過程的三個要點。

## 二、隨創觀點

對工藝師來說，創作需要的不外乎是材料與靈感，材料是有形的，但靈感卻是無形，該如何掌握有形與無形的資源？當手邊資源不足時，該如何善用以作為創作所需？

### 1. 資源取代

本研究發現，材料不足時，他們會選擇將就容易取得的材料。陳景林提到自己在建立染料資料庫時，由於部分材料不易取得，數量也稀少，無法成為資源，故以較易取得的材料作為主要研究對象，他說：

「有些是雖然我們知道它可以用又好用，但問題是量太少，也就不成為資源。有些是玉山上才有，我要到三千米以上才能找到，這也太辛苦了，也有這種的，但是種類少。那我們研究運用的主要以中低海拔的為主，要取得上比較容易的。」

王秀杞也說：

「新材料很多是在建材方面，像我用的石頭，很多就是從建材上自己去發掘的。我們一般人買不起像羅丹從卡拉拉山出來的大理石，只好用其他的石頭代替。」

## 2. 靈感無窮

在靈感上，工藝師又是如何掌握的呢？個案王秀杞認為每個人的方式都不盡相同，有人喜歡透過旅行開闊眼界，接受不同文化風景的刺激，有人則選擇與大自然相處，觀察、感受大自然的力量與創作出來的美，向自然學習。而說到靈感的培養，王秀杞有他的一套想法：

「創意的靈感不必等待，也無法等待，有時在生活中，無意就會產生，不用刻意坐在那裡等天上掉下來；靈感就在生活中去體驗，生活的困難、喜怒哀樂，生活中對每件事不同的角度，都可能激發靈感。...創作要講究突破，靈感就是思想上的突破，天馬行空的想但要能落實，從美學的觀點，從歷史的觀點，將各方面集合起來，再去創作。」

由於受西方美術教育，王秀杞在雕塑觀音像時，會融入西方元素，重新組合創作，使他的作品有屬於他的風格，由此可見，異元素的融入是創新的重要關鍵。而說到生活體驗萌生靈感，另一位工藝家黃瑞元也有相同的感受，他的作品深受自己生命經驗的影響，在他遇到



生命中重大的轉折時，黃瑞元選擇將這樣的感受轉化為創作靈感，融入一系列作品，充分表達當下的情緒、想法：

「我過去的創作脈絡多源自於個人的生命經驗，比如說我有一段時間去宜蘭，看到美麗的山水，就發展出『詩意山川』雕刻系列。我兒子出生時，我感受到他以後要去面對的種種生存環境，發展出『舞台系列』，將人不同的角色，用雞的形體去表現。又比如我在1987年病倒，無法工作，1991年就發展出『旋風系列』，2000年我換肝臟，2002年同樣發展出『啊！這個世界』系列，整體而言，我的創作跟生命脈絡是貼近的、相呼應的。」

而另一種做法，是跳脫原有材料的限制，謝嘉亨為陶瓷創造出耳目一新的面貌，他認為，文創人一定要碰觸更多領域做到多元的跨界，與王秀杞融入異元素的觀點不謀而合，謝嘉亨說：

「我們一般是用陶瓷去做陶瓷，但我相反，把陶瓷不當作陶瓷的材料，我要去塑造新的想法，做出來的東西會跟現在人所看到的陶瓷不一樣，離開了一般人既定想法的陶瓷觀念；很多人說我做的像金屬，已經跨到金屬那個層面去，或是各種材質的表現，我感覺現在做文創的年輕人要更多的跨界，觸碰更多領域。」

歸納上述，工藝師受有形的資源限制，從手邊易得的資源取代使用；靈感上，卻是必須突破創新的，許多人的經驗都是從自己周遭的文化風情出發，平時必須多看多見識，甚至學習不同領域的知識，開拓眼界，再輔以不同的元素或技術，兩相結合。本研究發現師徒傳承與隨創所共同關注的，是培養工藝師的創思維以及如何透過跨領域學習，讓靈感源源不絕。

## 伍、討論與結論

### 一、理論意涵

上下傳承的師徒制在工藝傳承已行之有年，近代將師徒觀念擴展到同儕師徒的探討，組織內平行的互動，提供個人發展性的幫助。本研究發現，師徒關係不僅僅是傳統師徒與同儕間的互動，在同行或同為創作家的關係中，也會發揮師徒功能，也就是「社群」。例如王秀杞與晚輩創作者的交流中，透過聊天的方式無意的指導對方，使創作者突破自我；黃瑞元也因為讀書會的關係，與雕刻家、畫家、詩人、設計師、織布等各種媒材的藝術家彼此交流互相觀摩，看見自己沒發現的盲點。

師徒關係除了上下與平行關係，本研究發現了「社群師徒」，具有互相指導、提點、分享資訊、心理支持等功能。社群師徒相較於其他師徒關係，更具有異元素結合、拓展思維範圍等功能，作為工藝師隨創作為中無形靈感的補充。社群師徒關係代表師徒之網絡結構更為拓展，也可能結合到更為異質的成員，也讓隨創作為更為容易。

### 二、實務意涵

根據本研究發現，除了基本技藝的扎實，如何擴大工藝師視野是人才培育的重點；視野擴大也會讓工藝師更能開發資源的價值，達成隨創的目標。因此，在產業政策上，應多鼓勵跨領域的學習交流，設置學習交流的誘因，讓工藝師能組成更多主題的社群進行互動，自然

會產生社群師徒關係。當視野擴大，越能就地取材、將就著用與資源重組，辨識與開發原本不被看好的資源，產出隨創成果。

## 參考文獻

### 英文部分

- Amit, R. & Shoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organisational rent, *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15.
- Dawson, P. (2014). Beyond a definition: Toward a framework for designing and specifying mentoring models. *Educational Researcher*, 43(3), 137-145.
- De Klerk, S. (2015). The creative industries: an entrepreneurial bricolage perspective. *Management Decision*, 53(4), 828-842.
- Duymedjian, R., & Rüling, C.-C. (2010). Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory. *Organization Studies*, 31(2), 133-151.
- Higgins, M. C., & Kram K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-188.
- Hotho, S., & Champion, K. (2011). Small business in the new creative industries: innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49(1), 29-54.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.

- Levi-Strauss, C. (1966). *The savage mind*. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Oliver, P. G. (2010). The DIY artist: Issues of sustainability within local music scenes. *Management Decision*, 48(9), 1422-1432.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pullins, E. B., Fine, L. M., & Warren, W. L. (1996). Identifying peer mentors in the sales force: An exploratory investigation of willingness and ability. *Journal of Academy of Marketing Science*, 24(2), 125-136.
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, 556-579. NJ: Prentice-Hall.
- Russell, J. E., & Adams, D. M. (1997). The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 1-14.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Senyard, J., Baker, T., Steffens, P., & Davidsson, P. (2014). Bricolage as a Path to Innovativeness for Resource-Constrained New Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 211-230.
- Stinchfield, B. T., Nelson, R. E., & Wood, M. S. (2013). Learning From Levi-Strauss' Legacy: Art, Craft, Engineering, Bricolage, and Brokerage in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 889-921.
- Sutton, R. I. & Hargadon, A. B. (1996). Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 685-718.
- Weick, K. E. (1993). Organizational redesign as improvisation. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.). *Organizational Change and Redesign*, 346-379. New York: Oxford University Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Zey, M. G. (1984). *The mentor connection: Strategic alliances in corporate life*. Irwin Professional Pub.

## 中文部分

文化部(2011)。文化資產保存法。文化部。

文化部(2014)。2014 臺灣文化創意產業發展年報。文化部。

王肇楠、朱政德與胡麗人(2010)。從地域性探討台灣傳統細木作供桌家具之形制研究：以台南與鹿港為例。《*設計學研究*》，13(1)，115-138。

金書帆(2005)，產品開發過程中設計與其他部門溝通和組織知識創造-工藝產業為例，政大科技管理研究所碩士論文。

侯念祖(2004)。確當的勞動、教育與文化：工匠勞動的意義。《*思與言*》，42(1)，65-119。

侯念祖(2006)，工匠生涯中的道德與技術:以鹿港傳統小木工匠為例。《*Asian Journal of Management and Humanity Sciences*》，1(2)，336-357。

張芬芬(2010)。質性資料分析的五步驟: 在抽象階梯上爬升。《*初等教育學刊*》，35，87-120。

黃猷欽。(2014)。片場裡的隨創者 - 胡金銓與 1960 年代的邵氏新派武俠片。《*藝術學研究*(14)，47 - 87。

楊燕枝、吳思華(2005)。文化創意產業的價值創造形塑之初探。《*行銷評論*》，2(3)，313-318。