

明志科技大學

經營管理系

專題研究

探索以文化創意為基礎之產業發展商業模式初探

-以三峽藍染為例

組員：	學號	姓名
	U02227012	林雅婕
	U02227015	邱于健
	U02227017	胡瀨尹
	U02227022	陳怡紋
	U02227040	蔡佳蓉
	U02227042	蔡欣汝

指導老師：_____（簽名）

中華民國一百零六年一月六日

摘要

三峽，昔日一個富有文藝氣息的古老小鎮，湛藍色的美渲染了三峽的街道，綻放了三峽染的風采。然而昔日的染布風華依舊敵不過歲月及科技的侵蝕，日治時期大量引進的西服、和服逐漸取代了三峽的傳統藍衫，純手工的三峽染也只能落寞地在歷史上留下輝煌的一頁。

一群在地人將失傳已久的藍染文化找回，並以文化及教育的傳承為宗旨，隨著時代變遷，至今發展為休閒觀光產業，提供多元化選擇。現代人因繁忙的工作與學業，導致過大的壓力，他們希望在工作之餘，可以有個休閒放鬆的地方及愉快地體驗。在體驗經濟當道之下，三峽藍染傳統工藝是如何設計體驗活動以達到吸引顧客之目的？三峽藍染體驗經濟之經濟價值創造，如何讓三峽的文創產業有更佳發展機會？藍染工藝是否可再創風華與屹立不搖之商業模式應可如何運作？

本研究以探索三峽藍染文化創意為基礎之產業發展商業模式，從三峽藍染文創產業資源拼湊到價值產出之建立，透過(1)就地取材、(2)將就著用，以創新之方式，發展出(3)新目的之資源重組與設計。本研究發現，三峽藍染透過運用(一)社區再造計畫；(二)與國小產學合作；(三)多元創新發展個性化商品；與(四)與關鍵伙伴共同合作積極發展藍染各項活動之多元資源來建立屬於三峽藍染文創產業之基礎。此外三峽染工坊，透過(一)導覽藍染製程介紹；(二)實地體驗藍染DIY活動設計；與(三)讓訪客帶回自己獨一無二的作品，讓訪客轉化為藍染文化大使，透過作品紀錄、與社交媒體的打卡分享宣傳三峽藍染之活動。三峽染工坊並藉由產業的升級，提供服務創新體驗設計滿足消費者的需求；以商業模式九宮格探討三峽藍染產業如何創造、傳遞價值及獲取利潤，讓顧客感受到三峽獨特的藍染文化，進而產生好感，願意以實際行動支持此文化產業，帶動在地產業永續發展。

關鍵字：三峽藍染、三角湧文化協進會、傳統工藝、文化創意、體驗經濟、資源拼湊理論、商業模式

目錄

摘要.....	I
目錄.....	II
表目錄.....	IV
圖目錄.....	V
第一章 緒論.....	1
1-1 研究動機與背景.....	1
1-2 研究目的與研究問題.....	3
1-3 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	5
2-1 文創產業-從資源拚湊到創意經濟之價值產出.....	5
2-1-1 文化創意定義與概念.....	5
2-1-2 資源拼湊理論.....	9
2-2 服務創新設計-體驗經濟.....	10
2-2-1 服務創新.....	10
2-2-2 體驗經濟.....	13
2-2-2-1 經濟型態.....	13
2-2-2-2 如何設計顧客體驗.....	15
2-3 商業模式.....	16
2-3-1 商業模式理論.....	16
2-3-2 商業模式圖.....	20
2-4 研究架構.....	22
2-4-1 研究架構.....	22
2-4-2 觀察重點.....	23
第三章 研究方法.....	26
3-1 研究設計.....	26
3-2 三峽藍染歷史.....	28
第四章 資料分析與討論.....	33
4-1 三峽藍染資源重組之分析.....	33
4-2 打造三峽三角湧藍染體驗經濟.....	37
4-2-1 藍染體驗經濟型態.....	37
4-2-2 三角湧染工坊藍染體驗設計.....	41
4-3 三峽藍染商業模式彙總.....	46

第五章 研究成果.....	53
5-1 研究成果與討論.....	53
5-2 未來研究與建議.....	55
參考文獻.....	56
附錄	
訪談三角湧文化協進會理事長王淑宜老師逐字稿.....	60

表目錄

表 2-1-1 文化部「價值產值化-文創產業價值鏈建構與創新」六大推動策略	6
表 2-1-2 各國創意經濟之定義.....	7
表 2-2-1 不同學者所提出的服務創新意涵及觀點.....	11
表 2-2-2-1 各種經濟型態.....	14
表 2-3-1 商業模式定義.....	16
表 2-3-2 商業模式九宮格定義.....	21
表 2-4-2 三峽藍染資源拼湊觀察重點.....	23
表 2-4-3 三峽藍染顧客體驗計觀察重點.....	24
表 2-4-4 三峽藍染商業模式觀察重點.....	25
表 3-2 三峽藍染發展大事紀	28
表 4-1 三峽藍染資源拼湊資料分析.....	36
表 4-2-1 藍染經濟型態.....	41
表 4-2-2 三峽藍染顧客體驗設計實際狀況.....	45
表 4-3 三峽藍染商業模式.....	52

圖目錄

圖 1-3-研究流程.....	4
圖 2-1-1 文化創意產業發展架構圖.....	8
圖 2-3-1 商業模式的觀念性架構.....	19
圖 2-3-2 商業模式圖.....	20
圖 2-4-1 資源拼湊理論概念圖.....	22
圖 3-2 三峽藍染歷史重要變革之時間.....	32

第一章緒論

1-1 研究動機與背景

三峽，昔日一個富有文藝氣息的古老小鎮，湛藍色的美渲染了三峽的街道，綻放了三峽染的風采。然而現今，大多數人都聽過三峽有金牛角、老街、祖師廟，卻少有人聽過曾經聞名一時的三峽染。在百年前的三峽民權街是北台灣藍染產業發展重要的集散地，擁有地形優勢的三峽不但可以在三角湧山區種植製染料的植物馬藍〈大菁〉，清澈的三峽溪溪水也可以用來漂洗、晾曬染布，除此之外，當時淡水河水運的便利，更讓三角湧的染布製品可以順利的外銷各地。然而昔日的染布風華依舊敵不過歲月及科技的侵蝕，日治時期大量引進的西服、和服逐漸取代了三峽的傳統藍衫，純手工的三峽染也只能落寞地在歷史上留下輝煌的一頁。

現代人常常因為繁忙的工作或繁重的學業，導致過大的壓力，人們把大部分的時間都花在工作、補習上，但常常因為過重的壓力而造成許多身體上的負擔，因此許多人已不想在過汲汲營營的人生，想要多一些休閒的時間，讓他們在工作之餘，可以有個休閒放鬆的地方及愉快地體驗。除了休閒娛樂之外，人們也可以走向大自然，體驗純天然的生活，了解從沒認真思考過的地方文化。近日和友人一起同遊三峽時，意外地在民權街牆樓上發現了舊時留下的「染坊」字號，詢問了在地人之後，開啟了我們對三峽文化濃厚的興趣。深入的走訪三峽就能發現，在不起眼的街道中，依然隱藏著藍染的美麗。琳瑯滿目的藍染文創品、新奇的藍染DIY體驗及引人入勝的藍染公園，這些無不提醒著我們消失了超過半世紀的三峽染，在經過了三峽眾人的努力後逐漸找回耀眼的藍。

現今文化創意的盛行，人們不再單單只想買文創工作者製作的成品，而是想親自製作與設計。三峽在 1994 年由地方人士、學校老師組成的「三角湧文史工作室」，開始培訓文化義工，大力宣揚文化資產及鄉土文化保存之理念(林炯任，2009)。從王淑宜老師努力「重現老街第一桶染液」後，逐漸喚起三峽當地人對藍染的記憶，並透過服務創新及體驗來吸引顧客。

三峽藍染目前已經擁有(一)琳瑯滿目的文創商品、(二)新奇的藍染 DIY 體驗及(三)引人入勝的藍染公園等，應可形塑三峽饒富藍染文化之氣息。三峽擁有祖師廟及歷史悠久的傳統老街，王淑宜老師規劃是否能藉由觀光人潮帶來的商機，積極推廣造就三峽藍染文創的形成。在以此營造令人印象深刻的環境，在人們腦海裡建立三峽最具代表性的地方特色。本小組將探討其如何有效運用資源與設計完整的體驗服務，以利三峽藍染發展出完善的文創利基市場。

1-2 研究目的與研究問題

隨著三峽藍染重心逐漸往體驗經濟方向發展，根據上述之研究背景與動機，本小組意欲探索與討論以下之議題，包括：(一)三峽藍染此項復甦的傳統工藝，如何設計體驗活動以達到吸引顧客之目的；(二)三峽藍染體驗經濟之經濟價值創造，如何讓三峽的文創產業有更佳發展機會；(三)藍染工藝是否可再創風華與屹立不搖之商業模式應可如何運作。羅列研究問題如下：

研究問題一：三峽藍染運用哪些資源建立藍染文創產業之基礎？

藍染文化歷經過發展、興盛、衰退、失傳，三峽藍染如何透過文化創意與在地既有的資源做整合，創造出新的價值，使藍染文化逐漸復甦。

研究問題二：了解如何營造給顧客三峽藍染體驗的印象？

藍染為傳統工藝，三峽藍染如何透過不同的設計策略來奠定三峽藍染之傳統工藝定位。

研究問題三：以藍染文化為基礎之地方產業發展商業模式為何？

三峽為新北市近郊之小鎮，如何利用已經具備有之文化利基，如：老街、祖師廟等加持，來帶動地方產業發展與可能的商業模式之討論。

1-3 研究流程

本小組已確立研究動機與背景後，設計研究流程，透過蒐集相關文獻建立主題，進而以研究問題與目的建構架構。實地至老街訪查，用五感官體驗染布之過程，並與三角湧文化協會的老師進行深度訪談，將初級資料、次級資料及訪查結果進行彙整、分析三峽藍染文化之商業環境。本研究流程如下：

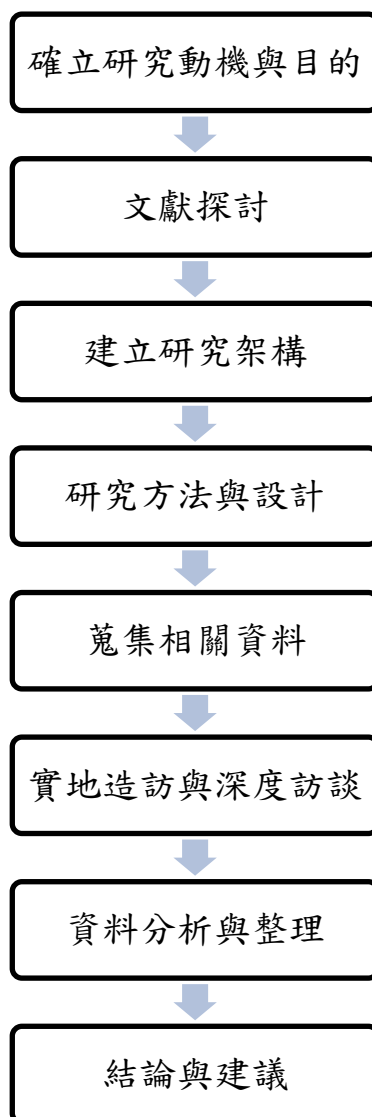


圖 1-3 研究流程
(資料來源:本研究整理)

第二章文獻探討

「文化」是一種生活型態，「產業」是一種生產行銷模式，而由「創意」將兩者結合起來，稱為文化創意產業，主要核心價值為「創意」，並且強調的是以科技與大眾市場為文化發展基礎的產業為觀點。根據本研究目的，本章將探討文創產業之主軸，包括：文化、創意與產業，並依序探討在文化資源有限條件下，資源如何被檢視、拼湊與重組；如何服務增值，服務創新設計並探討包含顧客、產品創新、基礎設施與財務架構之商業模式。

2-1 文創產業-從資源拚湊到創意經濟之價值產出

2-1-1 文化創意定義與概念

文化一般具有幾個特性，即歷史性、時代性、地域性(包括民族性)、階級性。歷史性與時代性，文化並非一成不變的，而是一個時代特點的文化。地域性與民族性，描述不同地域、不同國家、不同民族的社會制度、風俗習慣、語言文字亦不相同，它反映了文化多樣性的特點。階級性描述即使在相同時代、相同國家與相同民族，不同階級也有屬於自己不同的文化(韋政通，1991)。

文創產業是以藝術、創意為要素結合產品與服務作為提供產能、促進經濟效益的產業(Caves, 2000)。融合了地方的傳統並透過商業知識利用，以能感動人的新樣式創造為主，提升精神上的滿足與感官生活。運用各種資源創造出具有就業潛力的地方產業。

根據中華民國文化創意產業發展法之定義，文化創意產業指源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之產業，此一定義兼具聯合國教科文組織強調創意與文化性之觀點與英國文化創意產業著重創意之層面。

台灣於 2002 年提出「挑戰 2008：國家發展重點計畫」，並將文化創意產業之發展列為重點項目，並著眼於「文化的累積」（行政院經濟建設委員會，2002）。2013 年至 2016 年，文化部以「價值產值化-文創產業價值鏈建構與創新」計畫，為推動文創產業發展的政策方向，並以多元資金挹注、產業研發及輔導、市場流通及拓展、人才培育及媒合、產業集聚效應，與跨界整合及增值應用等六大推動策略，賡續辦理環境整備工作，達到公民文化權的全面落實、美學環境的創造、文化價值的維護與建立、文化創意產業競爭力的提升，以下為我國文化部推動文創產業六大策略。

表 2-1-1 文化部「價值產值化-文創產業價值鏈建構與創新」六大推動策略

策略	實施內容
多元資金挹注	透過政府補助建立各地地方特色文創產業。
產業研發及輔導	協助文創業者瞭解法律、行銷等相關經營管理事宜；解決資金融通問題
市場流通及拓展	文化部舉辦的文博會每年以不同主題方式呈現台灣文創發展現況；參與國際文創領域展會。
人才培育及媒合	開設職能培訓、進階培育、專業人才進階培育課程。
產業集聚效應	藉由台灣各地文創園區引入文創業者並辦理文創相關活動。
跨界整合及增值應用	辦理複合式平台、鼓勵政府與民間合作、協助文創智慧財權保護與應用及跨界資源整合。

（資料整理自文化部文創發展要點，2016）

隨著行政院將「文化創意產業」納入國家整體經濟發展計劃中，使其近年來成為政府及民間積極發展的產業之一，由於創意可運用在任何科技、技術之上，使得文化創意產業的範疇與定義相對模糊，各國對創意經濟的命名亦不盡相同，表 2-1-2 為各國對創意經濟之定義。

表 2-1-2 各學者對商業模式之看法

國家組織	使用名稱	看法
英國、香港、 紐西蘭	文創產業	從扶持個人創意、提倡創意生活及教育培訓三大方面，研究如何幫助人民發展及享受創意，透過智慧財產的運用，開創財富及就業機會。
新加坡	文創產業	充分整合多元文化資源，發展地方特色文化，透過特色文化衍生出特色產業。
中國	文化產業	提供社會大眾產品及現代服務業的重要組成成分，其快速發展對於促進城市產業結構升級、完善城市各種服務功能。
芬蘭	文化產業	人民投資腦力產生諸多的智慧與創意，透過文化產業，成為國民經濟之一。
日本	文化產業	藉由創造文化，並加以推銷至各國，成為主要經濟的文化產業。
加拿大	文化產業	文創產業為藝術與文化活動，其中包含文化產品、文化服務。
聯合國教科文組織	文化產業	將文化內涵結合創意生產與商品化，提供有形商品與無形的服務。
韓國	文化內容	文化產業來自知識、資訊及各種文化相

國家組織	使用名稱	看法
韓國	產業	關之基礎資源。
美國	版權產業	可商品化的資訊產品或服務。
澳洲	版權產業	創意產業涵蓋文化創業，利用知識與技能，增加商品附加價值，創造經濟效益。
台灣	文化創意產業	文化或創意之累積，創造財富及就業機會，並提升國民美學素養與生活環境之產業。
德國	文化創意產業	以文化為基底延伸到周邊部門及經濟組織，重視市場導向與創新之商品、服務。

(資料來源：劉曉蓉，2006；施仲訓，2013；新加坡台灣貿易中心；本研究整理)

由各國文化創意產業之定義，將在地資源整合，藉由各單位投入形成助力，創造出具有地方特色之產業，提升各國在地產業之附加價值，以下為本研究整理出文化創意產業發展架構圖。

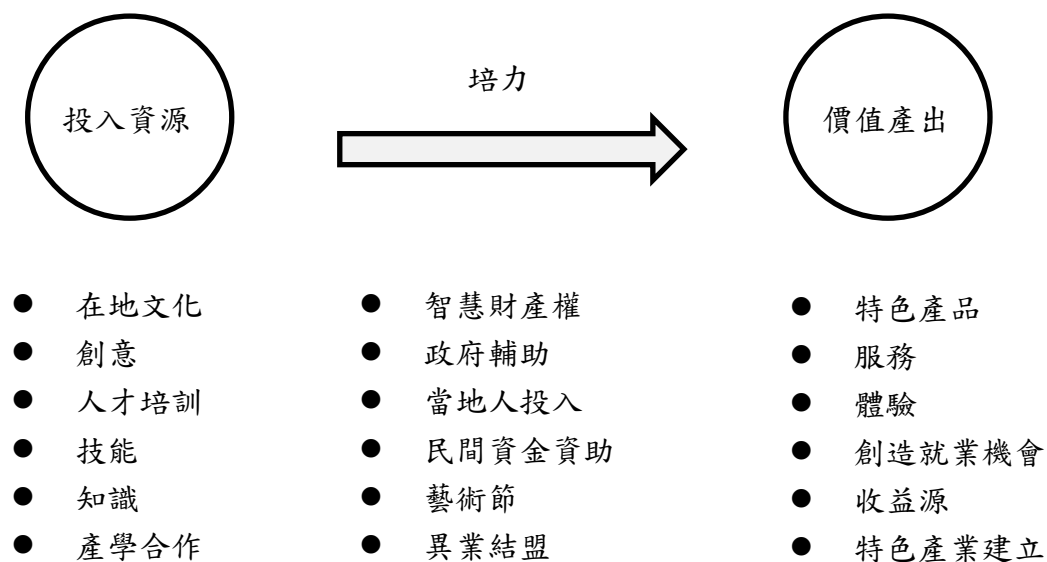


圖 2-1-1 文化創意產業發展架構圖

(資料來源：本研究整理)

2-1-2 資源拼湊理論

Lévi-Strauss(1996)認為，以拼湊思維為核心價值的具體性科學，採用不同的邏輯思維，將物質世界的點點滴滴作結合，並將不同的元素組成新的價值以解決問題。也亦即為運用手邊現存的、既有的資源，因應環境的變化作改變並創造價值。拼湊的資源組合，意義近似於「自己動手做」的概念。而許多拼湊過程，是屬於專業行動下的即興創造與臨場發揮(Weick, 1993a; Miner、Bassoff and Moorman, 2001)。

Baker、Miner and Eesley(2003)則依循 Lévi-Strauss 的概念，認為拼湊是「動手組合手邊的資源，用以解決新的問題或創造新的機會」，並以歸納三大特質，包含「就地取材(resource at hand)」、「創造新用途的資源組合(recombination of resource for new purposes)」和「將就著用(making do)」。

(一) 就地取材

其概念亦運用在不同的領域，包含人類學、管理、文化、傳播、設計與資訊系統…等的建立與開發(Lévi-Strauss, 1966)。以既有的資源做為基底，為唾手可得的資源或隨時可以取用的，資源使用者屬於「主動」並透過拼湊概念重新來找尋新機會或解決問題(第十四屆國際整合研討會，2011)。

(二) 將就著用

Lévi-Strauss(1996)認為，拼湊必須在過程中，透過既有的資源不斷動手去做，才能與手邊既有的工具或材料展開對話，才能在其中窺視出特殊的訊息(Message)及訊號(Signs)，結合手中現存的資源，並在有限的時刻中，發展新的用途以解決問題並創造新的機會，過程中不但涉及集結、重組手邊資源，亦包括將其創造出新用途，可能會獲得超乎意料之外的成果(Baker and Nelson, 2005)。Domenico、Haugh and Tracey (2010)在研究英國八家企業的拼湊過程，發現是透過現有的土地資產與利益關係人的運用，透過不斷勸導與參與來使利益關係人認知創造社會價值。

(三) 創造新用途的資源組合

在有限的時間裡以手邊的資源進行拼湊，在技法與素材的變化下，使用不同的工具與材料進行試誤並將其結合，創造的新用途，賦予其嶄新的面貌(Lévi-Strauss, 1996)。以相同元素，經過微調、改變或安排不同的組合，創造新的元素以增加複雜度，進而發展出新素材的運用(Jacob, 1977)。在難以預測的市場環境中，不斷嘗試拼湊與試誤，有助於掌握新的機會與開創優勢，即便是小公司和新興企業，經由運用拼湊活動重組有限的資源，仍能有優異的創新成果(Senyard et al., 2014)。

2-2 服務創新設計-體驗經濟

經濟從一開始的一級產業：透過農業種植生產價值給消費者，二級產業：將一級產物加工後再傳給消費者。三級產業：將最終商品透過服務銷售創造價值。隨著時代的變遷，當人們的需求無法被滿足時，他們就會開始尋找更高層次的需求。將服務進行創新，透過體驗來吸引顧客，從中建立與顧客的關係。即使體驗是無形的，但是可以透過體驗者烙印在心中的感受分享給周邊的人，使回憶可以長久保存(Pine and Gilmore, 1998)。

2-2-1 服務創新

隨著時代的演進，創新管理的焦點從早期的產品創新、創新行為和創業家精神，變成現在的服務創新(Panesar and Marketeset, 2008)，服務創新是公司針對其經營哲學、文化、作業流程進行加值的過程，來提升服務對象由產品或服務中所獲取的價值和利益(Jay and Ria, 1999)。服務創新既不是將新技術導入生產流程的流程創新，也不是產品的創新，而是以技術為基礎的新服務(Betz, 1987)。科技技術的快速發展，以及時代的變遷，人們的需求逐漸的改變，企業管理者必須將產品、技術、服務創新，來滿足客人的需求(蔡翠旭、林育安, 2011)。饒雪梅(2005)也提出服務創新的顧客導向性非常明顯，顧客作為合作生產者，參與整個創新過程，而創

新更多的是：一種需求推動的現象，(Panesar and Markeset, 2008)認為在服務的創新過程中，顧客和服務提供者與供應者的三方互動，變的日益重要，因此唯有不斷的服務創新，才是維持服務品質的不二法門(Ottenbacher and Gnoth, 2005)。服務創新也是未來企業的活路(蔡文甲、羅正英, 2011)。重點摘要出以下學者所提出的服務創新意涵及觀點：

表 2-2-1：不同學者所提出的服務創新意涵及觀點

年份	學者	服務創新意涵及觀點
1987	Betz	服務創新既不是將新技術導入生產流程的 <u>流程創新</u> ，也不是產品的創新，而是以技術為基礎的 <u>新服務</u> 。
1999	Jay and Ria	服務創新是公司針對其經營哲學、文化、作業流程進行加值的過程，來 <u>提升服務對象由產品或服務中所獲取的價值和利益</u> 。
2000	Den Hertog	服務創新提出四個構面(1)新的服務觀念(2)新的顧客介面(3)新的服務服務傳送系統(4)新的服務技術。
2002	Gallouj	服務創新定義為：「消費者在某些場所取得與原來認知之不同型服務，將組織提供出與消費者以往 <u>消費經驗不同的服務</u> ，即已達到服務創新」。
2003	Hull, F.	服務創新是將以往的服務方式透過 <u>改善問題、新的想法傳遞</u> 附加價值給顧客。
2003	Betz	創新分為(1)產品創新(2)製程創新(3)服務創新。
2004	Drejer	歸納出四種服務創新的概念：(1)特定的創新(2)外部關係創新(3)有形化的創新(4)專門領域的創新。
2005	饒雪梅	服務創新的 <u>顧客導向性</u> 非常明顯，顧客作為合作生產者，參與整個創新過程，而創新更多的是：一種需求推動的現象。
2005	Ottenbacher and Gnoth	不斷的 <u>服務創新</u> ，才是維持服務品質的不二法門。

年份	學者	服務創新意涵及觀點
2007	李大偉	產品的生產過程、生產技術、團隊組織管理方式中如有具體的改變都可稱為創新。
2008	Panesar and Marketeset	隨著時代的演進，創新管理的焦點從早期的產品創新、創新行為和創業家精神，變成現在的 <u>服務創新</u> 。
2008	Panesar and Markeset	服務的創新過程中，顧客和服務提供者與供應者的三方互動與協作，變的日益重要，尤其是：市場需求和創新過程之最重要的 <u>驅動要素</u> 、 <u>顧客回饋</u> 是服務創新之最重要的 <u>激勵因素</u> 、 <u>投資報酬率</u> 是創新可行性之最重要的決策評估要素。
2011	蔡翠旭、林育安	科技技術的快速發展，以及時代的變遷，人們的需求逐漸的改變，企業管理者必須將 <u>產品、技術、服務創新</u> ，來滿足客人的需求。
2011	蔡文甲、羅正英	服務創新是未來企業的活路。

(資料來源：鐘美雲，2016；何雍慶、莊世杰、黃柏棟，2012)

將以上學者們的論點以 Den Hertog(2000)所提出的服務創新四個構面(1)新的服務觀念(2)新的顧客介面(3)新的服務傳送系統(4)新的服務技術為主，整理出以下觀點：

(一)新的服務觀念：服務創新是公司針對其經營哲學、文化、作業流程進行加值的過程，透過改善問題、新的想法，提升服務對象由產品或服務中所獲取的價值和利益。服務創新是未來企業的活路，透過不斷的服務創新，才是維持服務品質的不二法門。(Den Hertog, 2000; Jay and Ria, 1999; Gallouj, 2002; Hull, F, 2003; Ottenbacher and Gnoth, 2005; 蔡文甲、羅正英, 2011)

- (二)服務技術：科技技術的快速發展，以及時代的變遷，人們的需求逐漸的改變，企業管理者必須將產品、技術、服務創新，來滿足客人的需求。服務創新既不是將新技術導入生產流程的流程創新，也不是產品的創新，而是以技術為基礎的新服務。(Betz, 1987; Den Hertog, 2000; 李大偉, 2007; 蔡翠旭、林育安, 2011)
- (三)服務介面：服務的創新過程中，日益重視顧客和服務提供者與供應者的三方互動與協助合作。(Den Hertog, 2000; Panesar and Markeset, 2008)
- (四) 服務傳送系統：服務創新的顧客導向性非常明顯，顧客作為合作生產者，參與整個創新過程，而創新更多的是：一種需求推動的現象。(Den Hertog, 2000; 饒雪梅, 2005)

2-2-2 體驗經濟

科技日新月異，使人們的消費習慣也跟隨著變動，透過體驗經濟從生活的情境為出發點，藉由塑造感官的體驗吸引客人的注意力，使客人將注意力以及金錢的支出轉移至各式各樣的體驗，用體驗提供價值以及滿足顧客。

2-2-2-1 經濟型態

Gilmore(1998)將經濟型態分成四種經濟產物分別為：初級產品、商品、服務、體驗，將以下四種經濟產物分別作解釋：

- (一)初級產品：初級商品是從自然界中發掘和提煉出來的材料，如動物、農作物，經過加工、提煉後運到市場販賣。
- (二)商品：將初級產品當作原料，企業將商品標準化後生產銷售的有形產品。
- (三)服務：服務是根據客戶的需求進行客製化的無形活動。
- (四)體驗：公司以服務為舞台、以商品為道具、使消費者融入其中體驗就出現了。體驗是使每個人以個性化的方式參與其中的事件。

表 2-2-2-1 各種經濟型態

經濟產物	初級商品	商品	服務	體驗
經濟模式	農業	工業	服務	體驗
經濟功能	採掘提煉	製造	提供	展示
產物的性質	可替換的	有形的	無形的	難忘的
主要特徵	自然的	標準化的	客製的	個性化的
供給方式	大批儲存	生產後庫存	按需求配送	在一段時間 內展示
賣方	交易商	製造商	提供者	展示者
買方	市場	使用者	客戶	客人
需求因素	特點	特色	利益	獨特的感受

(資料來源：Pine and Gilmore, 1998)

農產品是可加工的，商品是有實體的，服務是無形的、而體驗是難忘的，當消費者在購買體驗的時候，他是花時間在享受企業所提供的一系列身歷其境的體驗，為了使體驗可以讓顧客可以更有共鳴，就必須要為顧客量身訂做一個完善的主題，吸引顧客來體驗，讓體驗充滿感覺，顧客就越會去記憶和回憶。

2-2-2-2 如何設計顧客體驗

Pine and Gilmore(1998)認為要給體驗者有一個深刻的回憶，那個體驗必定有一個完善主題設計，就像華特·迪士尼對迪士尼樂園所提出的想法：這將是人們發現快樂和知識的地方，讓不同年齡層的人都可以感受到。依據體驗經濟歸納出以下五個要素：

(一)為體驗設定主題

一個完善的主題需要有以下五種特性：

1. 具有魅力，必須能改變人們對現實的感受。
2. 透過影響人們對空間、時間和事物的體驗，徹底改變人們對現實的感覺。
3. 將富有魅力的主題，與空間、時間和事物整合為相互協調的現實整體。
4. 多景點設計加深體驗者的印象。
5. 主題必須與體驗性質相關。

(二)以正面線索使印象達到和諧

體驗必須透過深刻印象來實現、保存。

(三)淘汰負面因素

要塑造一個完善的主題整體印象僅展示正面因素是不夠的，是必須將各個可能抵觸、削弱氣氛的環節去除。

(四)提供紀念品

出售紀念品是一種使人們紀念體驗的方法。將體驗使用的物品做成個性化的紀念品也是一種提供紀念品的方法。

(五)重視給顧客的感官刺激

體驗帶來的感官刺激會影響體驗者的記憶。加強主題的體驗內容越能刺激感官，就讓人越不容易忘記。

2-3 商業模式

為實現客戶價值最大化，把能使企業運行的內外各要素整合起來，形成一個完整高效率且具有獨特核心競爭力的運行系統，並通過最優實現形式滿足客戶需求、實現客戶價值，同時使系統達成持續贏利目標的整體解決方案。

2-3-1 商業模式理論

商業模式的概念是 90 年代後期才開始興起的，因為在時代的變遷及商業的發展中，使得公司在經營方式上有了更多的選擇：價值鏈被分拆並重組、眾多新型的產品和服務出現、新的銷售管道的出現及更廣泛的客戶群體。最終因全球化的出現帶來更加激烈的競爭，同時也產生許多新的經營方式。

表 2-3-1: 商業模式定義

年份	學者	定義
1996	Viscio et al	商業模式是 <u>內部與外部決定產生的價值</u> ，藉由互相搭配提高整體價值。
1998	Venkatraman et al.	商業模式整合 <u>知識運用</u> 、 <u>顧客介面與資源分配</u> 。
1999	Selz	商業模式是 <u>產品</u> 、 <u>服務</u> 和 <u>資訊流通</u> 的架構，並描繪參與者的角色。
2000	Hamel	商業模式是指企業以特定的方式結合 <u>資產</u> 、 <u>流程與能力</u> 支援某特定策略，供給顧客利益，創造企業利潤。
2000	Applegate	商業模式的主要要素為「 <u>商機</u> 、 <u>利潤與能力</u> 」，又以利潤為核心觀點來解讀商業模式則是「商機是賺錢的機會或契機，利潤是指衡量投資者與利益關係人之間的回收報酬，而能力則為核心能力，係指為了使得商機兌現而必備的資源」。

年份	學者	定義
2001	Winter et al.	商業模式由許多的元素互相依賴而構成，隨著策略的生命週期及國際變化而有所改變。
2001	Morris et al.	商業模式由決策的元件互相搭配組成，在 <u>特定市場</u> 產生 <u>持續性的競爭優勢</u> 。
2002	Bossidy et al.	商業模式包含 <u>外部環境</u> 、 <u>企業的財務目標</u> 及 <u>企業活動</u> ，這些活動包含 <u>策略</u> 、 <u>營運技巧</u> 、 <u>選才</u> 及 <u>育才</u> 及 <u>組織流程</u> 。
2002	Margretta	商業模式描述企業創造價值時如何運作，活動包括 <u>發掘利基市場</u> 、 <u>界定顧客</u> 、 <u>產品或服務</u> 、 <u>交貨方式</u> <u>選擇</u> ，以及與外界伙伴之連結。
2004	Afuah	商業模式是一系列被執行的活動，該如何執行、何時執行，才能進一步 <u>提供顧客價值</u> 並 <u>創造公司獲利</u> 。
2004	劉常勇	商業模式是一種 <u>投入各項資源</u> ， <u>轉換成顧客價值與利潤</u> 為產出的經營方式。
2005	Shafer et al.	商業模式表達企業的 <u>核心經營邏輯</u> 、反應企業在價值網路中的 <u>策略選擇</u> ，藉由這些策略， <u>創造價值並產生利潤</u> 。
2005	顏毓賢	商業模式是企業藉著經營模式的抉擇產生獨特的策略定位，並將資源結合 <u>環境機會</u> ，以建構 <u>競爭優勢</u> 。
2006	Hill and Jones	商業模式反映經理人的 <u>策略構思</u> ，透過策略搭配成為一個完整的體系，使社團獲得 <u>競爭優勢及利潤</u> 。
2008	劉基欽	商業模式是實現 <u>客戶價值最大化</u> ，把能使企業運行的內外各要素整合起來，形成一個完整的高效率的具有獨特核心競爭力的運行系統，並通過最優實現

年份	學者	定義
2008	劉基欽	形式滿足客戶需求、實現客戶價值，同時使系統達成持續營利目標的整體解決方案。
2008	Johnson et al.	商業模式是由 <u>顧客價值主張</u> 、 <u>利潤公式</u> 、 <u>關鍵資源</u> （或 <u>資產</u> ）、 <u>關鍵流程</u> 這四個相互連動的要素構成，合在一起才能創造價值。
2009	Applegate	商業模式是企業管理者制定該訴求何種 <u>商業機會</u> 、 <u>營運方式</u> 、 <u>如何聘任員工</u> 以及 <u>如何遞送價值給所有企業利害關係人決策的基礎</u> ，且對新創事業而言，商業模式則是一種 <u>預測工具</u> ，用以 <u>架構出其商業計畫的發展範疇</u> 並 <u>預估其可能之未來財務營利回收程度</u> 。
2010	Johnson	商業模式是一家企業為 <u>顧客和公司</u> 創造和提供價值的方法。
2011	Magretta	認為商業模式是有關於企業如何為其利害關係人創造服務的一連串規劃架構。
2012	蔡政安、鄭大志	商業模式是一套提供 <u>價值主張</u> 、 <u>價值創造</u> 、 <u>價值傳遞與價值獲取</u> 的邏輯系統，此系統必須持續接受市場考驗，目的是讓顧客的需求具體實現且有 <u>能力購買</u> ，企業能適切回應顧客需求，把價值傳遞給顧客，讓他們付錢，經由企業適當的設計與運作不同的價值活動，把這些收益轉換成利潤。
2013	Benso-Rea et al	商業模式的價值創造是在 <u>互動的脈絡中完成</u> ，澄清價值創造的互動關係是關鍵議題。
2014	Dasilva and Trkman	理解商業模式間關係與商業模式創新的意義息息相

年份	學者	定義
2014	Dasilva and Trkman	關， <u>某一元素改變，造成元素間互動程序關係如何改變</u> ，才是商業模式創新的關鍵。

(資料來源：本研究整理)

綜上表所述，可以發現商業模式是一項投入及產出的概念，以投入各項資源及策略以創造最大顧客價值及利潤的經營模式，且為一連串長期及連續的過程：

商業模式的內涵

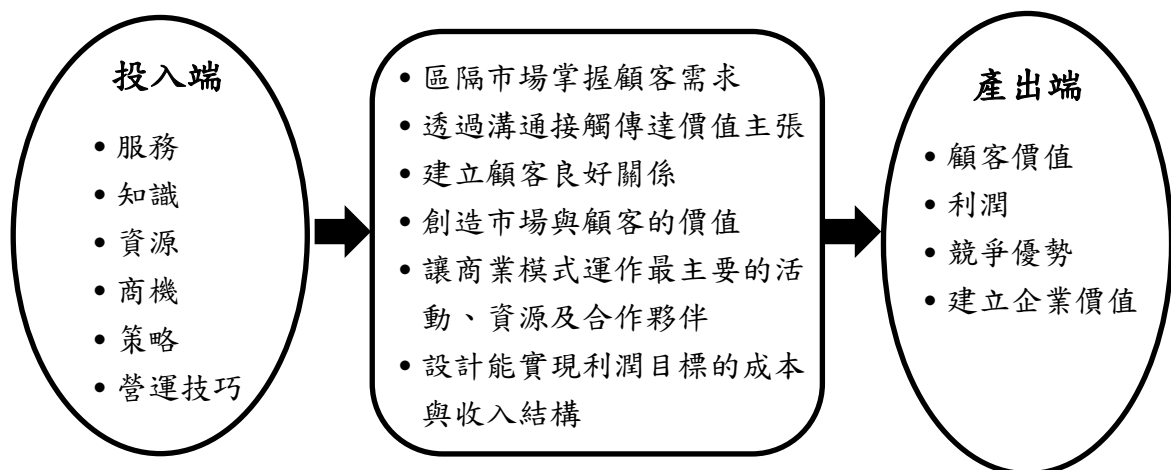


圖 2-3-1 商業模式的觀念性架構

(資料來源：本研究整理)

2-3-2 商業模式圖

近年來，研究商業模式的學者就商業模式之討論，更加入了能讓模式再發展與變化的概念，本小組根據圖 2-3-2 內容發現，奧斯瓦爾德所提出的「商業模式圖」(Business Model Canvas)是最為符合商業模式內涵，其詳述了一個組織如何創造、傳遞價值與獲取利潤的方法，這個分析工具就像一張畫布，將商業模式圖預先分成九大區塊，以幫助分析者描畫出一個新的或既有的商業經營模式，下圖為商業模式圖之結構：

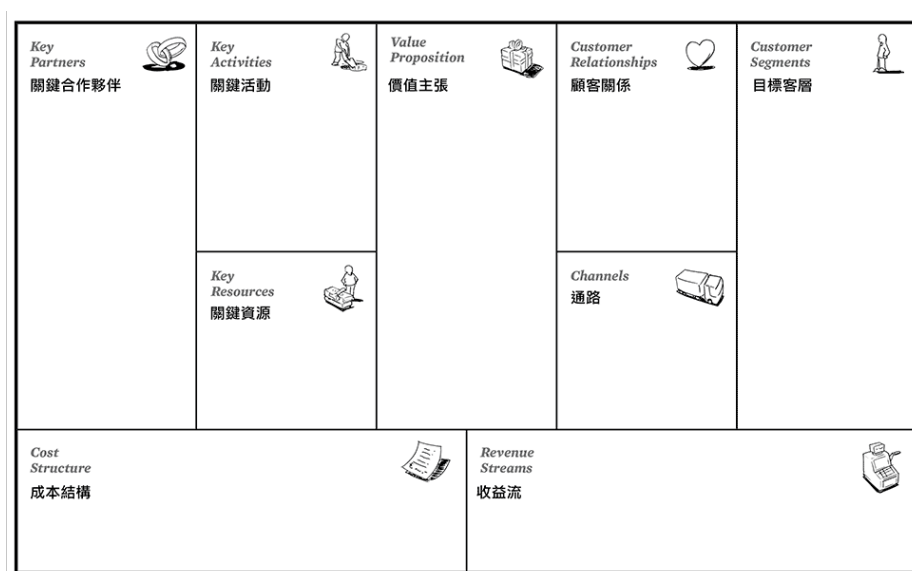


圖 2-3-2 商業模式圖

(資料來源:本研究整理)

此一商業模式涵蓋了一個企業之四大主要領域與九個構成要素，此四大領域分別為顧客(包含目標客層、通路與顧客關係三要素)、產品創新(包含價值主張之要素)、基礎設施(包含關鍵活動、關鍵資源與關鍵合作夥伴三要素)及財務能力(包含收益流與成本結構之二要素)，在此四領域下，九個構成要素分述如下(Osterwalder and Pigneur, 2014)：

表 2-3-2:商業模式九宮格定義

	四大構面	九大要素	定義
商業 模 式	顧客	目標客層(CS)	是一個企業鎖定為目標，要接觸或服務的個人或組織群體，企業必需知道他們是為誰創造價值，誰為其最重要的顧客。
		通路(CH)	指的是一家公司如何和目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張，通過溝通，配送和銷售通路，將價值主張傳遞給客戶。
		顧客關係(CR)	其是指一家公司與特定的目標客層，所建立起來的關係型態。
	產品創新	價值主張(VP)	可以為特定之目標客層，創造出價值的整套產品與服務。
	基礎設施	關鍵活動(KA)	指的是一個公司要讓其商業模式運作的最重要必辦事項。
		關鍵資源(KR)	指的是要讓一個商業模式運作時所需要的最重要資產。
		關鍵合作夥伴(KP)	指的是要讓一個商業模式運作，所需要的供應商及合作夥伴網路。
	財務能力	收益流(RS)	一家公司從每個目標客層所收取之現金，即企業透過各種營收模式來創造財富的方式，也可以說是企業滿足顧客之價值主張後所獲得的營業收益。
		成本結構(CS)	運作一個商業模式，會發生的所有成本。

(資料來源:《獲利世代》Alexander Osterwalder et al. ; 本研究整理)

2-4 研究架構

2-4-1 研究架構

本研究架構建立於研究文獻之內容：三峽藍染文創產業從資源拼湊到價值產出之建立，透過就地取材、將就著用，以創新之方式，發展出新目的之資源重組與設計，並藉由產業的升級，提供服務創新體驗設計滿足消費者的需求，以商業模式九宮格探討三峽藍染產業如何創造、傳遞價值及獲取利潤，讓顧客感受到三峽獨特的藍染文化，進而產生好感，願意以實際行動支持此文化產業，帶動在地產業永續發展。

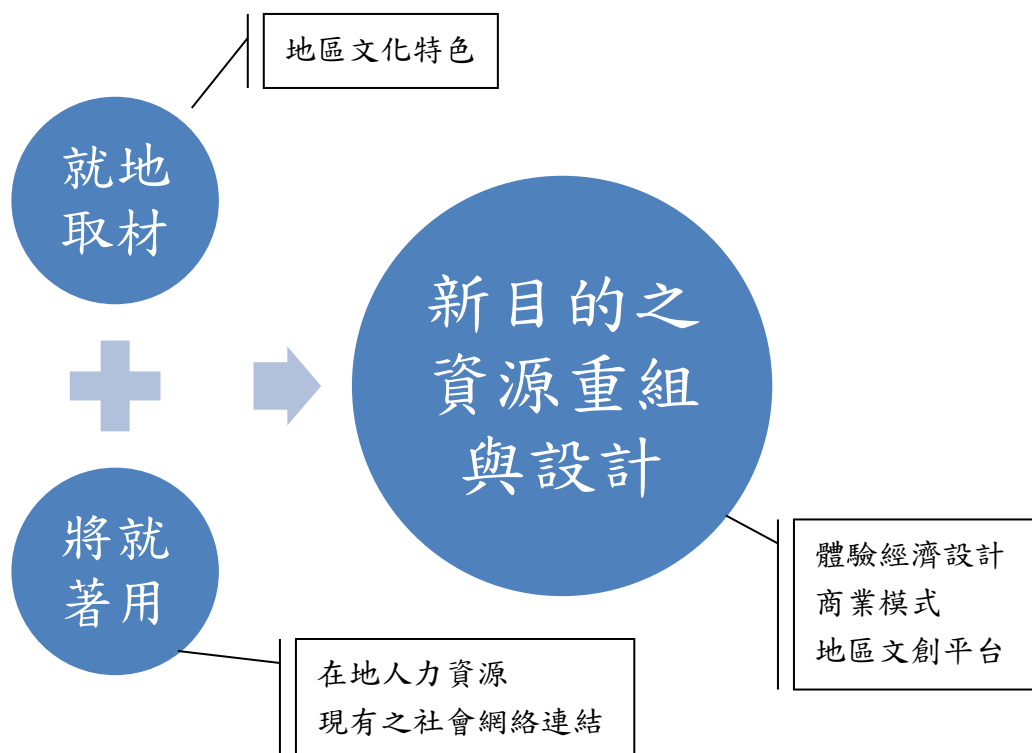


圖 2-4-1 資源拼湊理論概念圖

(資料來源:本研究整理)

2-4-2 觀察重點

以資源拼湊理論之論述為基礎，本小組將探討三峽藍染如何運用在地資源及各界投入，將多元、豐富的元素融入藍染文化，為其創造出新的市場空間，進而提升藍染文創之核心價值。

表 2-4-2 三峽藍染資源拼湊觀察重點

資源拼湊理論要素	定義	資源拼湊觀察重點
就地取材	以既有的資源做為基底，為唾手可得的資源或隨時可以取用的，資源使用者屬於「主動」並透過拼湊概念重新來找尋新機會或解決問題(謝如梅、莊為傑、方世杰，2011)	三峽藍染透過哪些既有資源，進行拼湊作為推動藍染文化的基礎?
將用著用	結合手中現存的資源，並在有限的時刻中，發展新的用途以解決問題並創造新的機會，過程中不但涉及集結、重組手邊資源，亦包括將其創造出新用途，可能會獲得超乎意料之外的成果(Baker and Nelson, 2005)。	三峽藍染運用哪些資源，當作發展新用途與解決問題之助力?
創造新用途的資源組合	在有限的時間裡以手邊的資源進行拼湊，在技法與素材的變化下，使用不同的工具與材料進行試誤並將其結合，創造的新用途，賦予其嶄新的面貌(Lévi-Strauss, 1996)。	三峽藍染整合資源哪些資源，並創造新的價值與用途?

(資料來源:本研究整理)

依據 Pine and Gilmore(1998)所提出的體驗經濟五個要素為設計之主軸，以顧客體驗為觀察重點，瞭解三峽透過哪些人事時地物與藍染體驗做結合，帶給體驗者美好回憶，使體驗者流連忘返。

表 2-4-3 三峽藍染顧客體驗計觀察重點

顧客體驗設計要素	定義	顧客體驗觀察重點
(一)為體驗設定主題	透過體驗的主題，與空間、時間和事物整合，改變人們對現實的感受。	染工坊是否有獨特的主題設定?
(二)以正面線索使印象達到和諧	體驗必須透過深刻印象來實現、保存。	如何提供活動讓遊客留下美好的回憶?
(三)淘汰負面因素	要塑造一個完善的主題是必須將各個可能抵觸、削弱氣氛的環節去除。	染工坊是否有需要加強或是相對弱勢的地方?
(四)提供紀念品	出售紀念品是一種使人們紀念體驗的方法。體驗所獲得的個性化的紀念品也是一種方法。	如何創造更多花樣技法提供體驗者創作個性化紀念品?
(五)重視給顧客的感官刺激	體驗帶來的感官刺激會影響體驗者的記憶。加強主題的體驗內容越能刺激感官，就讓人越不容易忘記。	如何建造去三峽玩就會想到藍染的印象?

(資料來源:Pine and Gilmore, 1998; 本研究整理)

依據奧斯瓦爾德(2012)所提出的商業模式圖以四大構面為設計之主軸，其中又分為九大要素，來瞭解三峽藍染之商業模式是如何運作，如表 2-4-4

表 2-4-4 三峽藍染商業模式觀察重點

	四大構面	九大要素	三峽藍染觀察重點
商業 模 式	顧客	目標客層(CS)	三峽藍染業者主要之顧客族群為何?
		通路(CH)	三峽藍染業者如何和目標客層溝通、接觸並將其價值主張傳遞給客戶?
		顧客關係(CR)	三峽藍染業者如何建立及維持與顧客良好關係?
	產品創新	價值主張(VP)	三峽藍染主要的價值產品與服務為何?
	基礎設施	關鍵活動(KA)	三峽藍染業者會舉辦什麼活動來維持其商業模式之運作，並為顧客提供或創造價值主張，建立有效之通路，維繫良好之顧客關係，以從中獲取利潤?
		關鍵資源(KR)	三峽藍染業者的主要實體資源、財務資源、人力資源或智慧財產權等資源為何?
		關鍵合作夥伴(KP)	三峽藍染業者主要的原料供應商及合作夥伴為何?
	財務能力	收益流(RS)	三峽藍染業者透過何種方式來創造營業收益?
		成本結構(CS)	三峽藍染業者營運時所耗費之成本為何?

(資料來源:本研究整理)

第三章 研究方法

3-1 研究設計

本小組主要是將不同的元素組成新的價值以解決問題，也亦即為運用手邊現存的、既有的資源，因應環境的變化作改變並創造價值，並以 Baker、Miner and Easley(2003)三大特質：就地取材(resource at hand)」、「創造新用途的資源組合(recombination of resource for new purposes)」和「將就著用(making do)」，分析三峽地區對於推動藍染文化，如何取得及運用資源。利用訪談法，訪問相關專業人士，獲得其經驗與看法後，加以強化文獻探討的可信度，再以關鍵字搜尋相關論文報告、期刊與網路資料為輔，經由蒐集統整後，瞭解三峽藍染體驗經濟及商業模式的運作模式。

社交媒體(social media)提供相當多寶貴的資料，包括部落客的分享、Youtube 各種活動與節目的分享，指導本小組專題的教授更是三角湧文化協進會的顧問，對於本小組專題研究引導與指導協助相當多。此外，本小組於 2015 年 07 月 03 日實地走訪踏察三峽，一覽三峽老街古色古香的紅磚拱廊及巴洛克式牌樓訴說著歷史的風光與祖師廟宗教藝術燦然齊備的殿堂，接著至李梅樹紀念館清幽的環境細細品嚐富有文藝氣息的畫作，最後至三峽染工坊欣賞匠心獨具的藍染作品及體驗老祖宗傳統工藝的蔚藍風華。

在一年多陸續收集相關二手資料以後，為了更深入了解，本小組於 2016 年 12 月 02 日至三峽染工坊，採訪三峽三角湧文化協進會理事長王淑宜老師。王淑宜老師原為國小老師，在社會課時，探討到家鄉的產業，引起他對藍染的興趣，於 1994 年承辦公部門委託編輯老街相關的文史工作，並開始做三峽老街的訪談調查，接觸許多藍染相關的事物，包括老街上面有染坊的店面及招牌相關的資料。在 1996 年與林炯任、何兆青、林月珠等七位老師於成立三角湧文化協進會，從此開始積極推廣

藍染文化。兩次實地走訪三峽藍染的行程，得以有機會與三峽染工坊幾位老師，包括：劉美鈴總幹事、陳明理老師等的互動，對照在 Youtube 訪談節目中與實際交流互動，從二手資料的抽象印象到實地的解說介紹，讓原本有些不確定的內容，更顯鮮明與清楚。

當日的訪談大綱羅列如下：

1. 請問老師目前在三峽三角湧文化協進會擔任什麼職位？從何時開始參加相關的藍染活動？是什麼樣的機會讓你開始參加藍染活動？這幾年的經驗是什麼？
2. 三峽染工坊的 DIY 體驗課程好像相對來說是業務的一大重點，請問當初老師如何想到要提供遊客、訪客 DIY 的活動？那您如何設計課程的體驗內容？
3. 您們希望以何種方式來吸引更多人的關注，讓遊客留下美好的回憶？以利於觀光客將三峽與藍染文化產業作聯想。
4. 請問藍染文創與其他文創業者是否有相對弱勢的地方？
5. 請問在國小提供藍染相關課程除了培養人才外，是否為了要提升當地居民認同感與參與感？
6. 在三角湧文化協進會中很少看到年輕的老師，關於這方面您們要如何招攬年輕學子投入藍染的產業並達到留才的目的？
7. 請問政府對三峽藍染文化有什麼樣的資源投入？
8. 請問三角湧文化協進會的主要成本與收入來源為何？
9. 老師所研發的藍染相關技術，是否有受到智慧財產權的保護？
10. 請問老師您們是以個人或是三角湧文化協進會的名義參加國內外展覽或比賽，若得名獎金是否為個人收益或者是回饋給三角湧文化協進會？
11. 在網路上有看到各家旅行社有規劃三峽的行程，與體驗藍染 DIY，三峽藍染跟旅行社的合作模式為何？
12. 在眾多物料供應商之中，如何篩選長期的合作夥伴？

13. 三峽地區其他的染工坊是否附屬於協會？

14. 藍染最主要傳遞的價值是什麼？

3-2 三峽藍染歷史

一、三峽藍染起源

三峽舊名為三角湧，早期是馬藍染料的產地。因為三峽清澈的三角湧溪具備了染布時所需的良好水質，且為漂洗、晾曬染布時所需的最佳場所，再加上淡水河使水運方便，由下游的港埤運進布匹來染色，而染料製成後亦可順流運到萬華，大量銷往廈門、漳州、福州、上海等地。這些有利的先天條件造就了發展染布業的絕佳環境，於是染布業在清代中末期社會市場中逐漸成為三角湧街的行业特色。因此，三角湧為清代北台灣重要的染布業中心之一(王明義，1993)。

二、三峽藍染發展過程

表 3-2 三峽藍染發展大事紀

年份	事蹟
1821	艋舺商人開始在三峽山區投資藍靛生產，染布業者便在街庄同行結市，開啟「三角湧染布街」的榮景，歷經萌芽期、興盛期、衰退期至蛻變轉型時期。初期以臺北盆地經濟圈為其運銷市場(林炯任，2008年)。
1851	台灣藍靛的產量於清朝統治時期的咸豐年間(西元 1851 年~1861 年)曾是台灣第三大出口經濟產物。染坊如雨後春筍，「周勝發染坊」、「李義芳」、「劉成芳」染坊等相繼設立(文化部網站)。
1870	因交通的便利與其優異的染布技術，染布商品市場擴及臺灣各

年份	事蹟
1870	地，成為馳名全島的「三角湧染」。
1871	開設『陳恒芳染坊』、秀才林金井開設的「林元吉染坊」、同為秀才的陳嘉猷所開設的「元芳號染房」及廖富本父親廖水田所開設的「金聯春」等，這些都是老字號的染坊(王明義，1993)。
1875	清光緒年間 1875-1908 年，由於歐洲人發明的合成染料輸入中國，台灣藍染產業開始走下坡，到了 20 世紀初期，山區的大青逐漸被砍除，藍染產業也就逐漸走進歷史。
1896	德國 BASF 開始量產化學藍色染料之後，天然藍靛很快就喪失了它原有的市場。
1930	昭和五年以後，三峽有登記的染布業只剩二、三家而已。甚至到昭和十六年，染布材料的消費金額只有昭和五年的三分之一，布匹銷售金額也不到昭和五年的一半。(林烱任，2009)
1990	針對其發展的現況與未來努力的方向，提出檢討與前瞻，希望賦予三峽藍染嶄新的面貌，除了保有傳統染布技藝的技術與色彩，更能在二十一世紀的今天，再造「藍色奇蹟」，重現三峽藍染的美麗風華。
1992	台灣在國立台灣工藝研究所的全力支持下，研究員馬芬妹開始投入心力重建藍靛技術；從山藍、木藍植株的尋找及種子的收集，到藍草製靛、建藍，經過十年不斷的努力復育下，重現台灣的傳統藍染工藝。
1996	成立三角湧文化協進會，為突破藍染推廣瓶頸，前往日本沖繩、德島、京都、東京等地，為期一個月公、私染藝單位的考察、訪問、研習，參酌文獻史料記載，不斷的實驗，終將台灣傳統藍靛沉澱法技術復原，先民衣著捨去工作不便的裙裝，大

年份	事蹟
1996	多穿著衫褲，布料採結實堅牢的質料，客家的大襟衫袖長而且袖口反摺，工作時摺短前身，以利活動。
2001	三峽染工坊成立。
2002	開始舉辦「三峽藍染節」(第一屆藍染節)，以徵件作品展、藍染服裝秀、藍染采風之旅與藍染文化市集為主。
2003	第二屆藍染節，透過進輔仁大學織品研究所，邀請名設計師設計服裝及台北醫學大學合作研發大青養生食品。
2004	在全國社區總體營造年會，三角湧文化協進會推動的「三峽藍染」，在社區文化產業評選中獲全國第一名。 第三屆藍染節，文化創意產業座談會邀集產官學界，共同研討藍染產業化的可行性。網路商務銷售藍染商品。
2005	藍染文化國際研討會，邀請日、印、美、韓、泰做國際學術交流(三角湧文化協進會網站)。 第四屆藍染節。
2006	透過國立台灣工藝研所馬芬妹老師，邀請日本工藝師來台指導教授技藝，及辦理藍染服裝設計競賽(三角湧文化協進會網站)。 第五屆藍染節-深藏 blue，三峽 go 炫，透過國立台灣工藝研所馬芬妹老師，邀請日本工藝師來台指導教授技藝，及辦理藍染服裝設計競賽。
2007	第六屆藍染節-魅力藍，染魅力。
2008	第七屆藍染節-藍金歲月，戀染湧現。
2009	8月在三峽區公所的支持下，成立「三峽藍染展示中心」，持續推動建立藍染品牌、開發文創商品、社區人才培育，並以推動

年份	事蹟
2009	設立「三峽藍染生活工藝館」為目標，使藍染工藝成為三峽地方特色。 第八屆藍染節-青出好藍，炫染三峽。
2010	第九屆藍染節-天空藍，海水藍，三峽好染。
2011	第十屆藍染節-幻彩藍染 百年三峽。
2012	第十一屆藍染節-靛藍亮彩，樂活三峽。
2013	參與皮藍染成果發表暨多角化工藝扶植計劃作品展，首度以皮革替代一般布質材料為藍染媒材，結合現代文化創意設計元素，融入台灣的生活美學中，視為藍染界一大突破。 第十二屆藍染節-靛藍亮彩，樂活三峽。
2014	第十三屆藍染節-蔚藍風華，炫染三峽。 社區多角化專案-藍茶道。
2015	首次創造三峽藍染節主題曲:藍染飛舞風華。 第十四屆藍染節-幻采湛藍，炫染三峽。
2016	謝佩樺老師與結合養生概念，首度研發出藍染手工皂。 第十五屆藍染節-藍染風華 樂活三峽。

(資料來源：三角湧文化協進會官方網站；本研究整理)

本研究以林烱任老師為三峽藍染歷史劃分的四個時期整理出重要之變革之時間
流程圖：

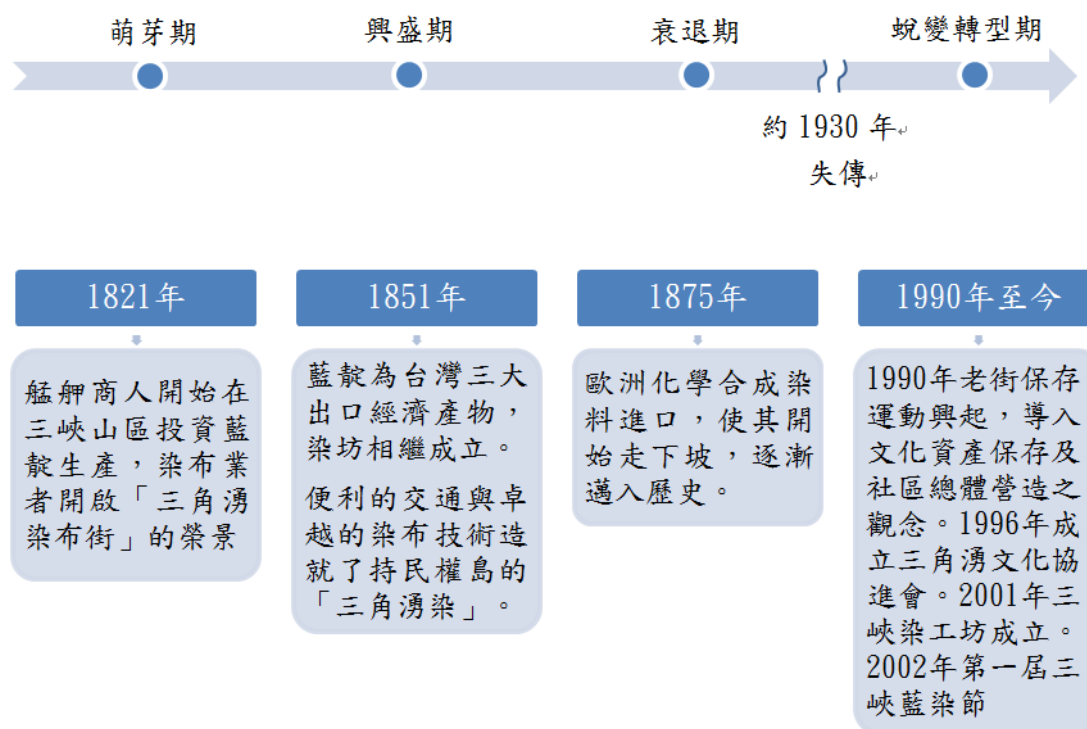


圖 3-2 三峽藍染歷史重要變革之時間
(資料來源:本研究整理)

第四章 資料分析與討論

4-1 三峽藍染資源重組之分析

本研究經過文獻蒐集與實地訪視，透過深入訪談及蒐集資料，觀察藍染文創運用哪些既有資源創造新的價值，奠定其產業基礎，分析如下：

一、在地既有資源投入：

過去染布產業以製作民生必需品為主，北台灣以三峽三角湧為染布產業重鎮，服飾創作基礎為傳統染織技術之加成，而藍染產業占了極大份量，印證昔日台灣藍染產業的風華。1996年成立三角湧文化協會，希望藉由文化活動及人才培育計畫，推動社區再造工程，由民生必需品轉變為文藝商品，賦予藍染不同的樣貌，藍染儼然成為三峽在地之特色文化之一，老街上也保留著當時的染坊字號；透過多元技法呈現出藍染的美，突破了以往對藍染的既定印象，除了染布之外，還能設計美麗圖染在皮革上，為了將技法與創新的知識傳承下去，提供專業人才培育課程，從基礎綁紮到進階型染課程，將藍染各式技法完整傳授，期許能將三峽獨特的藍染魅力傳承下去，積極與中園國小產學合作，建立與地方居民的連結，強化他們的認同感與共識，以達永續經營。

林炯任老師曾提到：明治、大正年間，各家從事染布業人口眾多，店號亦有所不同，也因此三峽老街的牌樓立面能可見到許多「染坊」字樣，成為三角湧的產業特色，當時規模是北台灣染坊街的代表。三峽社區藍染之推動，初期以尋找傳統染布技法為主，現今三峽藍染工藝的發展能提供染布業者寬闊的發展空間自由揮灑符合現代的創意設計，亦點都不亞於流行服飾，使穿戴者呈現清新脫俗的美感，這也是鍾情於藍染技藝者樂此不疲的原因。（三峽早期染布業與今日社區藍染工藝再生，2003）

藍染老師謝佩樺：「第一次接處藍染一、二年後，我就成立了自己的工作室，一、二年不可能技巧成熟，做了十年，我也沒技巧成熟，要學的還是很多。成立了自己的工作室之理念，是想來幫忙推廣三峽藍染，讓大家有個地方去了解，什麼叫三峽藍染。」(職場達人 show, 2010)

三角湧文化協進會總幹事劉美玲：「我們也與國小合作，從小學生去教育，所以現在三峽小孩都知道三峽有藍染，希望我們下一代能夠真正的傳承，也希望到各個學校去推廣藍染教學，讓孩子在學習的過程中，能建立印象在他們的腦海裡，以致讓他們未來或學業上都有幫助，我們都會盡力去做。」(三峽染工坊, 2014/3/5)

二、各類管道之培力：

以當地三角湧文化協進會的老師們投入發展，加上政府與居民的輔助，讓三峽擁有別具特色的藍染文化，將已經沒落的傳統產業成功轉型為當地觀光特色，為三峽創造新的契機。與新北市政府合作以推廣藍染文化藝術節，讓大家了解傳統產業與文化，當地業者「甘樂文創」將飲食、藝文及音樂融入藍染文化生活，使其深耕於三峽。

政府有協助推廣會比較好，三峽還沒辦法像鶯歌老街那樣，整條街都是陶瓷，這幾年從小學生去教育，希望能夠傳承至下一代，所以到各個學校推廣教學，現在三峽的孩子大概都都知道有三峽藍染，傳承屬於三峽在地文化，現在三峽人了解到三峽有藍染節，在地的居民都蠻認同的(三角湧文化協進會總幹事劉美玲, 2015/03/09)。

藍染是三峽的傳統產業，學校是一個傳承文化的地方，因此學校在建校之初就將染工坊設計成校園的一部份，包含有藍染展覽室、藍染教室以及染缸的設置區，接下來就進到藍染課程的發展，六年級畢業班除了傳統畢業典禮之外，還舉辦藍染走秀活動，集結老師與小朋友的智慧及染工坊老師的協助，融合音樂、燈光與舞蹈，讓小朋友在台上表演，(中園國小教務主任 陳晉華，2015/03/09)。

甘樂文創創辦人林峻丞，認為所有對外的盼望、希冀的改變，自己先做了再說，即使過程是困難的、資源是匱乏的，如果總是期待政府的力量、期待誰伸出援手，那未必能改變現實，不如在做的過程中，再去號召其他資源的投入，這樣才能形成更大的影響力。(YAM 天空部落客 蘋果小姐，2015/01/06)

三、在地資源重組創造新價值：

將資源整合後發展成三峽新的特色產業，於 2001 年設立染工坊以奠定產業基礎，提供就業機會給對手工藝文創產業有興趣的人，建立手作教室供大家體驗；販售染工坊製作的作品，以作為工作室之收入。除此之外，突破以往只能染布的限制，將染料染在多元的材質上，賦予藍染新生命，藉由不同的體驗主題，帶給大家更多的藍染回憶，染出屬於自己的三峽藍染記憶。

三峽產業做傳承與研發到現在將近十幾年，除了將染料染在纖維上外，也可以運用其他材質將它融合，每個學員對此有一致的認同，剛好中研所有多角化社區扶持的計畫，我們將案子提出來並順利通過，除了皮革之外，也利用蛋殼、木材和貝殼，能夠染色的材質都嘗試過了，將不同的材質與藍染做結合，因為皮革吸收的效果比較好，找了很多家皮革的工廠將進行

實驗與開發，為後續研發產品做參考，設計的過程中每個人都做出具有特色的作品，發展出個性化的商品，近幾年主要以日常生活中隨處可攜帶的商品為主，這次以名片袋、鑰匙圈與手環呈現，有時候會碰到瓶頸，但彼此會互相打氣與扶持，也想繼續做不同的研發，要繼續做下去不半途而廢，是我們大家共同的心願。(陳明理老師，2014/03/08)

大菁對人體是很好的植物，對它做了很多嘗試例運用在食物上，如茶、雞湯、蛋糕或是餅乾，最近想說如果拿來洗不是很好嗎？所以結合草本養生製作出藍染手工皂。(藍染老師 謝佩樺，2016/07/02)

表 4-1 三峽藍染資源拼湊資料分析

資源拼湊理論要素	定義	資源拼湊資料分析
就地取材	以既有的資源做為基底，為唾手可得的資源或隨時可以取用的，資源使用者屬於「主動」並透過拼湊概念重新來找尋新機會或解決問題(第十四屆國際整合研討會，2011)	<ul style="list-style-type: none"> ● 從生活用品轉換為手工藝品。 ● 提供多元的課程供進修者學習。 ● 中園國小跟三峽藍染產業產學合作。
將用著用	結合手中現存的資源，並在有限的時刻中，發展新的用途以解決問題並創造新的機會，過程中不但涉及集結、重組手邊資源，亦包括將其創造出新用途，可能會獲得超乎意料	<ul style="list-style-type: none"> ● 新北市政府協助舉辦藍染藝術節與推廣活動。 ● 當地手創業者協助推廣三峽藍染文化。 ● 三峽藍染與甘樂文創異業結盟，結合飲

資源拼湊理論要素	定義	資源拼湊資料分析
將用著用	之外的成果(Baker and Nelson, 2005)。	食、藝文及音樂，將藍染文化融入生活。
創造新用途的資源組合	在有限的時間裡以手邊的資源進行拼湊，在技法與素材的變化下，使用不同的工具與材料進行試誤並將其結合，創造的新用途，賦予其嶄新的面貌(Lévi-Strauss, 1996)。	<ul style="list-style-type: none"> ● 研發多樣化的產品。 ● 提供不同主題的體驗活動。 ● 提供就業機會給對文創產業有興趣的人。 ● 體驗費用，文創商品的銷售收入。

(資料來源:本研究整理)

4-2 打造三峽三角湧藍染體驗經濟

4-2-1 藍染體驗經濟型態

藍染產業從初級產業種植大菁，從中萃取藍靛產生價值後，在時效內透過加工者將初級產品加工製成藍泥成為二級產品，透過文創工作者給的創意，創作出獨特的藝術品，賦予產品新的價值，文創工作者也提供藍染歷史導覽，透過積極的推廣、培養人才傳承藍染文化，隨著時代變遷，至今還提供藍染體驗使顧客可以體驗設計具獨特性與回憶性的紀念品，不只文創工作者可以將文化傳承，顧客也可以從中獲得回憶，大家一起共創價值，達到雙贏的局面。

本小組根據初級資料跟次級資料把藍染經濟模式分成四個經濟模式呈現如下：

一、以大菁為初級產品之農業經濟

三峽地區有許多低海拔且背陽的山谷坡地，雜樹林叢生，適合馬藍植物生長，再加上三角湧溪具有染布時所需的良好水質，漂洗、晾曬的場所，和水運便利的淡水河，可以將製成品運往其他地區，因為這些先天有利的條件，變成三峽發展染布業最佳的優勢，成為清代北台灣最重要的染布業中心。

三峽地區有許多低海拔且背陽的山谷坡地，雜樹林叢生，很適合馬藍植物生長，在從前是重要產地(三峽染工坊，2014/09/04)

峻丞：你想不想要變成納美人?(阿凡達潘朵拉星球的人是藍色的)

Windy：是要把我塗染液嗎?

峻丞：就手不要戴手套就好啦?

Windy：可以直接接觸染劑嗎?

峻丞：可以啊，因為它是天然的東西，是用植物、麥芽糖和米酒，每天洗就可以洗到，是沒有關係的。(Go Go Taiwan，2013/07/17)

二、提升初級產業之加工經濟

透過加工為大菁提升價值，將大菁提煉成藍泥再加上一系列的配方所製成染液，並儲存在染缸並出售給文創工作者，從中傳遞價值給需求者。

搬開石頭，撈出浸泡完成的枝葉，加入適量石灰之後，用力攪拌。然後慢慢舀，泡泡就會變得很容易破，等作用越來越均勻，有一些已經開始沉澱。接下來，再把攪拌好的藍液，舀到另一個已經鋪上布的桶子上，濾除多餘的水份後，剩下的就是藍泥。(新紀元周刊，2009/07/09)

他們採集大菁來試做，經歷了多次失敗，才知道最好的採收時機、最好的浸泡時間，以及怎樣加石灰，然後得出最好的染料。(新紀元周刊，2009/07/09)

染好的布還不是藍色的，要放在空氣中，讓靛白慢慢氧化回靛藍，才會出現漂亮的藍染作品。(台灣專欄泛科授權 0.1，2014/03/03)

三、研發特色化商品及技法為基礎之服務經濟

三峽湧文化協進會開設一間染工坊，使藍染相關文創工作者在此創作獨特的藝術品、研發創新的染色技術，從原本的布料染延伸到皮革染等等應用在其他特殊材質上，並在染工坊販售商品、傳承藍染技法，使藍染文化可以一代傳一代。

王淑宜：相關的藍染的文創商品包包袋袋還有圍巾都有，這裡是由三峽湧文化協進會的會員所製作的商品在這寄賣。(三峽染工坊，2014/09/04)

除了結合日本幾何圖形的染色技法，還延伸到皮件、3C周邊的精品上。(新唐人/NTD，2014/06/15)

你可以親身體驗藍染的趣味，運用簡單的工具、不同的技巧就能在在染布上做出變化，親手製作獨一無二的藍染藝術品，最好玩的是在拆開作品前，你永遠不知道大自然將帶給你什麼驚奇。(三角湧文旅日興會社，2016/9/15)

四、以共創價值為導向之體驗經濟

隨著時代的變遷，當人們的需求被滿足了，就會產生新的慾望，就如人們不只要穿衣服，更想要自己體驗製作衣服的樂趣。來到三峽染工坊會有專業的藍染老師導覽解說三峽藍染歷史，也可以親自體驗染布的樂趣，而且製作藍染作品的技法並非高困難度，所以可以帶著一家大小來一趟三峽之旅，一同體驗藍染後再到老街散步、拜訪當地聞名的祖師廟、品嚐三峽美食，使得文化歷史和當地景物共同創造價值，不只要享受文化的薰陶還可以藉由體驗過程中產生美好回憶達到心靈上的滿足。

藍染文化是由三角湧文化協進會用心想要研究和保存的文化資產，這次除了販售商品之外，也能讓國內外遊客透過DIY體驗行程認識藍染文化，對於行銷藍染和地方農特產品，未來協進會也將和更多的在地團體來合作，再造三峽風華年代。(中嘉新北新聞，2014/01/07)

由三峽湧文化協進會成立三峽染工坊在三峽歷史文物館設點，要來給三峽的遊客和居民更多的獨特藍染作品。(三峽染工坊，2014/09/04)

現在爸爸媽媽帶小朋友玩三峽有好選擇囉，三峽藍染、打鐵親子一日遊，讓親子共同來手作三峽，體驗不一樣的城鎮小旅行！(Niceday 玩體驗，2016/9/18)

突破傳統服飾的應用更多樣化的藍染創新設計，結合在地老街文化與觀光商圈進而帶動三峽整體經濟的發展。(新唐人/NTD，2014/06/15)

表 4-2-1 藍染經濟型態

經濟產物	初級商品	商品	服務	體驗
經濟模式	大菁	藍泥	染工坊 文創手作商品	藍染體驗
經濟功能	萃取藍靛	製造藍染商品	創意、產品研發、 人才培育	休閒娛樂
產物的性質	有時效限制	具染色效果	藝術品	具回憶性
主要特徵	自然的	標準化的	獨特的	多樣的、學習的
供給方式	種植、採收	製造後貯存	供給後等待需求者	需求後供給
賣方	種植者	加工者	文創工作者	企劃者
買方	市場	文創工作者	顧客	客人
需求因素	產生價值	傳遞價值	創造價值	共創價值

(資料來源：本研究整理)

4-2-2 三角湧染工坊藍染體驗設計

三峽藍染的體驗設計，先由歷史的介紹到染布的體驗，從中不只可以讓體驗者留下深刻印象，還能保存自己獨特的紀念品。從體驗當中感受到推動者所要傳達的文化傳承與發展。本小組將第二章觀察重點問題解答如下：

一、染工坊是否有獨特的主題設定？

透過體驗的主題，將三峽和藍染文化做整合，改變人們對三峽的感受進而吸引顧客前來，三峽染工坊是一個平台的概念，透過在地居民與藍染老師傳承、發揚藍染文化、培養新一代接棒者還可以創造在地居民就業的機會，使三峽更加蓬勃發展讓藍染文化永流傳。

三峽三角湧協會顧問陳昭蓉：

染工坊它除了提供一般民眾可以接觸到藍染工藝，也希望染工坊是一個人才培訓的地方，染工坊的目的是一種傳承的概念，讓一般民眾可以接觸到傳統，第二種經濟價值讓二度就業和在地居民有發展一技之長的機會，所以它也是在做人才培育、文化傳承、工藝在現的一個平台，所以藍染工坊就是一個平台的概念(2016/12/16)。

二、如何提供活動讓遊客留下美好的回憶？

對大多數人來說，拜訪三峽最深刻的印象就是藍染體驗，但除了體驗之外，還有三峽歷史文物館的展示可以讓拜訪者對三峽有更深入的了解，而三峽也會定期的舉辦藍染節活動，以及將老師們的藝術品在各個地方做巡迴展，透過這些附加的活動，使遊客對三峽留下更深刻、美好的印象。

三峽三角湧協會顧問陳昭蓉：

體驗以外還有周邊的文化導覽，此外每年都有三峽藍染節常態性的活動，然後但是比較可惜的是因為老街上的租金比較貴，因此沒有辦法老街上店面，但是他們有一個三峽藍染展示中心，所以會不定期在三峽歷史文物館做展出，而且老師也會將作品在不同地區做巡迴展示。(2016/12/16)

三、染工坊是否有需要加強或是相對弱勢的地方？

當一個產業要繼續傳承時，是必須花費很多心力去培養人才，但是時代的變遷，使得大眾忽視傳統的文創產業，新血的投入就較於薄弱，相較之下人才培育就較困難。

三峽三角湧協會顧問陳昭蓉：

新血的投入很薄弱在人才的培育這一塊，大家只是玩玩染液就走了。

(2016/12/16)

四、如何創造更多花樣技法提供體驗者創作個性化紀念品？

原本的染布技法，即使學習了很久也無法掌握染出來的布會是與預期的一樣，所以當體驗者打開完成的布時，仍然會有驚豔的表情，這就足以留給他們最深刻的印象。近五年來以來也有研發皮革染技法，並註冊有產權，但因皮革染色變因多，所以並未提供此項皮革染體驗。

三角湧文化協進會理事長王淑宜：

染完布之後打開那個剎那間的是無法預期，很多初期來學習的人，他剛綁布、剛染他沒辦法預期他染出來會是什麼樣，所以那是一種期待的心理，透過知識性的學習、體驗，再來有一個自己的作品，這一連串的一個連結，我會覺得這不是僅有手做上的滿足而已。

皮革染色我們從專案進來到研發到穩定其實畫了五年的時間，現在還是有很多沒辦法掌握住的變因，然後成本也比較高，可是它有它的發展性在，也有它的價格和價值。我們第一次發表發展皮革之後，很多人就想來學，但是我們一直沒有對外開這個課程，最主要是染色過程中的變因比較多。(2016/12/16)

五、如何建造去三峽玩就會聯想到藍染的印象？

當初復甦只是為了文化傳承，將老祖宗的工藝傳承下去，即使三峽藍染的知名度沒有牛角麵包高，但藍染具有工藝性與文化性，透過藍染知識性的學習與體驗，就可以在知識上有所收穫，在體驗中獲得心靈上的滿足，協會認為創造這種價值就夠了，並不需要與其他產業做比較。

三角湧文化協進會理事長王淑宜：

雖然知名度沒有牛角麵包來的高，但我們有文化性跟工藝性在，它的傳承跟價值就夠了，也許價格我們比不上，可是在價值上這就夠了。

透過知識性的學習、體驗，再來有一個自己的作品，這一連串的連結，我會覺得這不僅只有手做上的滿足，還有包含我們整個推動一個傳統產業再造，其實對於地方上傳統文化等，協會是有一定程度的貢獻。

(2016/12/16)

表 4-2-2 三峽藍染顧客體驗設計實際狀況

顧客體驗設計要素	定義	實際狀況
(一)為體驗設定主題	透過體驗的主題，與空間、時間和事物整合，改變人們對現實的感受。	染工坊是一個平台的概念，希望不只可以傳承文化還可以幫助在地人發展一技之長，使三峽蓬勃發展。
(二)以正面線索使印象達到和諧	體驗必須透過深刻印象來實現、保存。	除了體驗，還透過三峽藍染節、文創工作者的巡迴展示，使大家深刻留存對藍染的印象。
(三)淘汰負面因素	要塑造一個完善的主題是必須將各個可能抵觸、削弱氣氛的環節去除。	現代人對於傳統文創產業無熱衷，所以人才培育相對較困難。
(四)提供紀念品	出售紀念品是一種使他們紀念體驗的方法。體驗所獲得的個性化的紀念品也是一種方法。	對於體驗者控制染出的效果是較高難度的，當他們打開布的驚喜，足以達成有價值的紀念品。
(五)重視給顧客的感官刺激	體驗帶來的感官刺激會影響體驗者的記憶。加強主題的體驗內容越能刺激感官，就讓人越不容易忘記。	具工藝性與文化性藍染，可以創造價值達到心靈上的滿足，無須與其它產業做比較。

(資料來源:Pine and Gilmore, 1998; 本研究整理)

4-3 三峽藍染商業模式彙總

民國八十三年(西元 1994 年)十月由地方人士和學校老師發起，組成了「三角湧文史工作室」，及民國八十五年(西元 1996 年)十一月發起成立三角湧文化協進會，以研究保存三峽地區之文化資產為宗旨，利用純天然的染料，讓顧客體驗三峽的藍染文化，並以文化永續流傳為其價值主張，為了逐步推廣這項消失已久的地方產業，發展出宣傳、人才培育及藍染體驗之關鍵活動，同時決定了以 DIY 體驗及藍染手工藝品為主要營收來源，以人事成本、產品開發為主的成本結構。三角湧文化協進會致力於保留傳統藍染文化，藉由台北縣文化局之協助，在九十一年八月舉辦了第一屆「三峽藍染節」，台北縣政府也特別在中園國小，成立「染織教室」，作為長期推動藍染教學的場地，作為三峽藍染最主要的通路，並結合文化與觀光，讓更多人感受藍染的美，也讓喜愛藍染的人能夠對藍染有更深入的了解。

其中商業模式主要分為四大構面，包含顧客、產品創新、基礎設施及財務能力，而本研究將三峽藍染觀察重點帶入四大構面中，將其整理如下：

一、顧客

本研究發現，對三峽藍染而言，目標客群為觀光客，其中包含手工藝愛好者及部落客，而部落客除了觀光體驗外，也為藍染撰寫部落格及社群分享，藉由部落客的介紹及分享，讓更多人發現體驗藍染 DIY 的樂趣。

目標客群同時也是在幫助三峽藍染的主要活動增值與網路行銷，有不少的體驗族群會到染工坊來進行 DIY 的活動，是因為網路搜尋相關資料時看到部落客介紹，所以透過部落客的介紹，的確可以讓更多將三峽作為搜尋關鍵字的同時，發現藍染 DIY 體驗這項活動，並親自去體驗其中的樂趣。

第一次造訪這個藍染精品手工坊時，被精湛又有特色的手工藝品深深吸引！沒有想到，利用簡單的染製法可以作出那麼多變化無窮的特色商品不論是衣服、裙子、襯衫…等等！(Winnie 蕃薯藤輕旅行，2009/2/3)。

此外，透過三峽藍染節結合文化與觀光，藉由藍染 DIY 活動及藍染文化講座，介紹三峽藍染的歷史與現況、臺灣藍染工藝發展歷程、藍染植物、藍染的製作過程，並邀請專家解說示範藍染工藝特色及示範各種簡易的紮染技法，讓參與活動的朋友親自體驗藍染的樂趣，再藉由藍染精品展，並以三峽歷史文物館為主，作為三峽藍染產業對外之平臺，除了讓眾人感受三峽歷史建築之美，也廣邀各地藍染工作坊創作者參展，以提昇藍染工藝的創意發展。

為找回染布街往日的榮景，期望透過藍染文化的傳承與再造，建立三峽染的品牌與核心價值。「2016 新北市三峽藍染節」將於 6 月 29 日在三峽區歷史文物館拉開序幕，希望藉由系列活動，廣邀藝術與創意人才加入，結合日常生活與流行的元素創作，並邀請在地社區及學校團體參與，持續推動藍染文化交流，展現染布街的風情與魅力！（新北市藝遊網頁 2016/12/10）

藉由三峽藍染節，除了透過新聞媒體的力量，也能藉由網路社群的分享，讓更多人看見藍染，讓喜愛藍染的人能夠對藍染有更深入的了解，感受藍染的美。並用三峽藍染工坊粉絲專業上傳照片與顧客分享及互動，讓顧客了解最新活動及回味 DIY 體驗的樂趣。

找回染布街昔日的榮景，透過藍染文化的傳承再造，建立三峽藍染的品牌及核心價值。（BLTV 人間衛視，2016/06/28）

二、以標榜全天然之產品創新

藍染早年曾是新北市三峽最重要的經濟產業，因當地盛產大菁，又有豐沛的河水可以漂洗，造就了藍染得天獨厚的環境，但是隨著化學染成衣大量生產，三峽藍染逐漸走向沒落。

衣服的垃圾現在是全球第二大污染源，我們每人一年丟掉的垃圾有三十多公斤，那如果這些衣服都是化學染，都是化學纖維，他對環境造成的傷害，其實是非常大的。(三峽藍染遊客服務中心劉永豐店長 2016/12/10)

現在有一群人要傳承藍染文化，他們最初的期望是文化及教育的傳承，而隨著時代變遷，至今發展為休閒觀光產業，提供多元化選擇。以純天然的染料，從最原始的棉布、絲綢開始著手，但因為棉布及絲綢的耐用程度稍差，後來試驗多種材質，發現皮革的染色效果及耐用程度最好，並花了將近五年的時間研發及穩定新的皮革染技術，這在藍染工藝上是一個很大的突破，且有較高的價值與發展性。

最初期是文化傳承、教育傳承，而到現在的發展可能是休閒觀光。我們慢慢有年紀了，但我們也不至於老到不能做這些事情，那我們又有專業的技術，大家都希望年輕人可以加入他們的團隊，但也是要他們有興趣，也要值得他待下去，也要像其他團員一樣持續、不斷支援，能像大家一樣，包括工作上的投入和心靈上的投入，雖然我們年紀大了，但不至於老到都不能使力的，地方要整個移轉也許都還可以五年到十年都還不會退休，直到真的有興趣的下一代來接手，可能會有一段銜接過程，我們從 1999 年想傳達的是文化傳承，慢慢的發展產業鏈，之後發展到一個行業，這整個發展的脈絡。(王淑宜老師，2016/12/02)

2012年是多角化社區工藝扶植計畫這項計畫第三度推動，除了延續之前的真皮染色研究，克服研發過程中發現的問題，並進行再拓展的實驗，諸如皮件藍靛套色研究、皮件固色技術的改善、皮件與其它纖維素材結合與應用、行銷通路的鋪陳以及產品設計美感的持續訓練等。(國立台灣工藝研究發展中心，2016/12/16)

三、地區之文化利基- 染坊林立的三峽老街

現在的三峽老街還保留許多當時的建築，外牆上刻著「染坊」字樣，形成相當有趣又兼具歷史味的景觀。由於藍染在日據時代西裝及和服流行後，便開始式微，三角湧文化協進會為了不讓藍染文化就此消失，輔導成立三峽染工坊，致力於保存和推廣藍染文化。

曾在三角湧街上開設的老字號染坊，包括『林茂興染坊』、『陳恒芳染坊』、『林元吉染坊』、『元芳號染房』及『金聯春』、『林榮祥染坊』…等。直到日治中期，三峽傳統染坊才在西服及日式和服流行、傳統染色及傳統服飾市場逐漸萎縮之下，終告沒落。(三角湧文化協進會，2016/12/10)

並與翔慶旅行社、山富旅遊、雄獅旅遊...等多家旅行社合作，並透過解說員的介紹及指導，讓更多人體驗藍染DIY及了解大菁染劑的製液過程。(翔慶旅行社，2016/12/10)

鶯歌陶瓷之鄉、三峽老街、藍染藝術DIY一日遊-2016/12/10 山富旅遊神奇造型師～染布飄揚·三峽曬藍染。(雄獅旅遊，2016/12/10)

為了文化的傳承，三峽中園國小在校園內設置染缸及教學場所，教育藍染技術，每位畢業生經過 6 年紮實的藍染訓練，在學校學習與藍染相關的傳統技藝，他們將白布又綁又紮，發揮創意設計圖案，每一次的實際手做，充滿著各種挑戰與驚喜。學校一開始種下的種子，讓它慢慢成長發芽，將藍染文化傳承下去。

小朋友可以將他在學校 6 年，所學得的藍染技法，加上我們的藝文，我們的一個算是一個表演藝術來融合，然後在整個一個呈現上，在加上我們在地三峽三角湧文化協進會，就是三峽染工坊的老師來指導他們，那整個學生的一個表現，然後讓他們在這個舞台上，展現自信的一面。(三峽中園國小教務主任陳晉華，2014/07/01)

中園國小將藍染融入課程，從教育上為在地文化扎根，無形間也為消失的藍染工藝，找到了傳承的血脈(真情映台灣葉育鏗，2014/03/05)

四、財務能力

近年來觀光產業的盛行，國人越發注重休閒娛樂方面，且不再只是想買個紀念品，而是想要親自動手做，體驗其中的樂趣，製造不同以往的回憶。因此帶動三峽染工坊的觀光人潮，以至於 DIY 體驗費用成為三角湧協進會的主要收益來源，其他則為會員入會費、會員捐款、展售商品收取 10% 的行政管理費及協助政府舉辦藍染相關活動與工藝中心多角化專案的補助，或是部分公關公司及學校老師專案合作的經費補貼。

成本收益：

目前來講的話就是指 DIY 體驗，那麼多年下來大概 2006 年以前我們的費用上，有一些是政府部門辦活動的專案補助，後來協會很少主動跟政府部門提案子，但是每一年協會人力上可以的話，會跟工藝中心提多角化的

一個專案，工藝中心每一年補助大概 20~30 萬，但是那些都用在技術的研發上，我們提了好多年，連續這樣提下來大概有 6 年左右，從 2009 開始到去年，幾乎每一年都有提，今年因為太忙協會就沒提了，然後其它時間的話，有的費用進來並不是我們主動提，而是政府部門舉辦藍染節，可能有幾個部分是希望由我們來承辦，大概是 10~20 萬這樣，或是其他的公關公司及其他學校老師，有一些專案的合作，這都是比較小的經費，那些都不是我們主要的收入來源，真正成為協會與工坊裡的主要經濟是 DIY，商品我們是直接就回饋給作者，我們只有收 10% 的行政管理費，所以我們這裡是因為我們希望這是一種合作關係。(王淑宜老師，2016/12/02)

而支出面包括三角湧協進會辦公室及染工坊 DIY 教室的租借費用，人事費用部分則為秘書、總幹事與會計的車馬補助費及值班人員的誤餐費，而 DIY 團體授課的費用則以場次計算，其中涵蓋 DIY 的材料費及染液費，另外，如果協會沒有申請專案經費的話，進修內部的課程也是由內部支出。由此看來，收益扣除支出成本，其實所剩不多，且協會主要並不是以營利為目的，有一部分的淨利會做為公益費用，以回饋社會大眾。

支出包括場租(辦公室跟 DIY 教室)、人事費用，秘書、總幹事還有會計，但都只是車馬費補助而已，還有值班人員的誤餐費，DIY 團體授課的工作費，以場次計算，還有很多的支出包括材料費、染液、這些都是 DIY 涵蓋的材料，另外還有一些是進修，如果我們沒有申請專案經費的話，內部的課程也是由內部支出，公關費，如果我們行有餘力的話，能夠贊助的部分，我們也把這些涵蓋在裡面，有一些是我們會拿出來的公益費用。(王淑宜老師，2016/12/02)

以下彙整商業模式中的各項要素內涵：

表 4-3 三峽藍染商業模式

商業 模 式	四大構面	九大要素	三峽藍染觀察重點
	顧客	目標客層(CS)	觀光客、手工藝愛好者、部落客
		通路(CH)	舉辦藍染節、部落客介紹、與旅行社合作、官方網站、三峽在地學校、媒體報導、展示藍染製品
		顧客關係(CR)	藍染節促銷活動、團體優惠、用粉絲專業與顧客互動
	產品創新	價值主張(VP)	提供多元化選擇，以純天然的染料，讓顧客體驗三峽的藍染文化，使文化永續流傳。
	基礎設施	關鍵活動(KA)	宣傳、人才培育、體驗DIY
		關鍵資源(KR)	大菁染劑、技術、解說人員、活動場地
		關鍵合作夥伴(KP)	大菁種植商、布料供應商、旅行社、部落客
	財務能力	收益流(RS)	體驗費用、販售商品收入、政府補助、會費、會員捐款、協會專案收入
		成本結構(CS)	大菁、皮革布料、其他製成商品材料費、人事成本、行政開銷、場地各項費用

(資料來源:本研究整理)

第五章 研究成果

藍染是早期民生用品藍衫布衣的染布技法，因三峽盛產大菁，又有豐沛的河水可以漂洗，使得染布業者林立，開啟「三角湧染布街」的榮景，造就台灣的藍靛曾與茶葉及蔗糖為三大出口經濟產物，但由於第二次工業革命化學染料及國際貿易興起，歐洲人發明的合成染料輸入中國，台灣藍染產業開始走下坡，到了 20 世紀初期，藍染產業逐漸走入歷史。近二十年來，一群志同道合的三峽在地人，體認到鄉土文化的重要性，認為昔日風光的藍染產業不應就此失傳，以復甦生活工藝為由，一同創立三角湧文史工作室(現今三角湧文化協進會)。

5-1 研究成果與討論

根據第四章初級資料，本小組採訪了三角湧文化協進會裡的老師，藉由訪談內容，從中了解到三角湧文化協進會如何運用當地資源創造出與過去傳統工藝不同的價值，融合體驗與創意的發想，賦予它新的定位，成功復甦失傳多年的三峽藍染產業；利用次級資料，建立本小組對三峽藍染產業現況之概念，並了解三峽藍染歷史的脈絡，進而探索三峽藍染如何以文化利基為基礎，洞悉其商業模式。

本小組透過初級資料、次級資料與訪談結果，歸納出下列研究問題之解析。

研究問題一：三峽藍染運用哪些資源建立藍染文創產業之基礎？

(一)透過社區再造工程計畫，將藍染文化融入地方生活，以達到當地居民對地方文化的認同感；(二)利用產學合作，從國小就開始增加三峽小孩對藍染的共識；(三)在現有的技法中，用創意去突破對藍染既定印象的限制，透過多元技法發展出個性化的商品；(四)為了達到永續經營，協會跟政府共同舉辦藍染節活動以吸引觀光客來朝聖，也設計一連串的教學、體驗課程，以便從中尋找出下一個接班人。

研究問題二：了解如何營造給顧客三峽藍染體驗的印象？

從三峽藍染體驗設計，透過導覽了解藍染的製造歷程，從大菁種植採收後，將藍葉浸泡於染缸使其溶出藍靛素，再加入石灰快速攪拌，等待藍泥沉澱後將咖啡色廢液釋出，用胚布袋過濾即可取得藍泥，再加入鹼水、酒、糖攪拌均勻發酵後，製成染液即可具有染色效果。藉由 DIY 體驗活動讓體驗者(一)以不同的技法設計自己的作品；(二)從染色後打開成品時的驚奇，留下深刻的印象；(三)並將自己所創作的藝術品帶回家保存，作為回憶具體的存留；(四)透過藍染知識性的學習與體驗，除了在知識上有所收穫外，也獲得心靈上的滿足；(五)讓訪客帶回自己獨一無二的作品。讓訪客轉化為藍染文化大使，透過作品紀錄、與社交媒體的打卡分享宣傳三峽藍染之活動，這是三峽藍染體驗設計所要帶給大眾的印象。

研究問題三：以藍染文化為基礎之地方產業發展商業模式為何？

三角湧文化協進會以研究保存三峽藍染文化資產為宗旨，以(一)DIY 活動讓在地人與觀光客共同體驗三峽的藍染文化，達到保存傳統的文化及傳承永續為其價值主張；(二)為了傳承及推廣這項消失已久的地方產業，協會設計出人才培育及藍染體驗之關鍵活動；(三)同時決定以 DIY 體驗及藍染手工藝品為主要營收來源；(四)以人事成本、產品開發為主要的成本結構；(五)此外，協會以旅行社及部落客作為其關鍵合作夥伴，藉由旅行社的活動安排及部落客的體驗分享，讓更多搜尋三峽關鍵字的人發現三峽藍染 DIY 體驗活動；(六)三峽自 2002 起，每年定期舉辦藍染節，透過新聞媒體的力量，讓喜愛藍染的人能夠對藍染有更深入的了解，感受藍染的美。

總結以上三點，隨著科技發達，文化逐漸被大家遺忘，現今三峽老街上依舊能見到當初染坊林立的招牌，由此可推測出過往三峽染坊的榮景，而三角湧文化協進會將既有的資源與文化，透過資源拼湊創造出不同於傳統的技術與經營模式，並藉由導覽了解三峽藍染的歷史風貌，及體驗老祖宗流傳下來的傳統工藝，了解到藍不只是我們所認知到的藍，它可以多樣貌呈現，但最重要的時刻，應該是我們打開布

的那一瞬間，從期待到驚豔的心是無法言喻的。現今社會中充滿各式各樣的科技，我們所面對大多都是以機器產出的產品，而淡忘了手做的細膩與意義，如今藉由有效的整合三峽現有資源，為三峽打造嶄新的商業模式，並以此為文化尋根找回遺失的藍。本小組以這次的研究，探討出三峽藍染如何將已沒落的地方產業轉為在地的文化特色，這項傳統工藝經歷了興盛、衰退與復甦，如今不是要以營利為目的，而是要達到文化的永續傳承。

5-2 未來研究與建議

本小組此次研究三峽藍染之資源拼湊理論、體驗經濟及商業模式，透過採訪三角湧文化協進會的王淑宜老師，並與多位染工坊的老師互動，了解到他們是以文化傳承為經營理念。建議未來研究可擴及消費者，以發放問卷的方式進行市場調查，深入了解消費者的消費動機及當地居民意見與反應，並探討藍染是否可以透過異業結盟的方式來達到永續經營。

三角湧文化協進會以傳承藍染文化為主要目的地，主要營收來源為藍染DIY體驗費用及寄售所獲得的商品管理費，從中所獲得的利潤並不高，使得現在的年輕學子即使對藍染產業有興趣，但對於投入此文化產業仍然有所遲疑。針對此項問題，本小組建議以異業結盟的手法，就像甘樂文創從人與生活為發想源頭，在餐廳內建置染工坊，規劃出一個傳統與創新相互交流的平台，將傳統文化創造出更具特色的價值；或是茶山房與藍染合作，將三峽的在地文化融入於肥皂中，讓大家看見大菁皂就能憶起三峽老街，且大菁皂於「2016 臺北縣 10 大伴手禮」中獲得最佳創意獎，成功的行銷三峽老街特有文化。

由此可見，透過異業結盟的方式，若將藍染文化產業與三峽老街做結合，勢必可創造出新的價值，獲得更高的利潤與名氣，讓其成為賴以為生的主業，使三峽藍染提升年輕學子投入此產業的動機，達到傳承永續的目的。

參考文獻

1. 夏業良，魯煒譯(1998)，《體驗經濟時代》，(原著作 B. Joseph Pine II，James H. Gilmore)
2. 成玟儀(2014)《策略與商業模式間關係之初探》國立屏東科技大學企業管理系所碩士論文
3. 吳莉玲(2013)《社區產業的設計思考與文化價值之形塑》朝陽科技大學為化創意產業研發專班
4. 林炯任(2007)，《三峽藍染業的發展與蛻變》國立臺北大學民俗藝術研究所碩士學位論文
5. 施仲訓(2013)《台中文化創意產業園區發展策略之研究》逢甲大學公共政策研究所碩士學位論文
6. 卓銘榜(2013)，《一加一大於二：臺灣藍染產業導入休閒農業 加值服務之研究》靜宜大學觀光事業學系碩士學位論文
7. 張有庸(2014)，《從藍靛生產與藍染行銷方式看花蓮藍染產業的未來》國立東華大學藝術創意產業學系研究所碩士學位論文
8. 莊郡綉(2012)，《體驗行銷、體驗價值與行為意向研究：以苗栗公館地方特色餐廳「紅棗食府」為例》國立聯合大學經濟社會研究所碩士學位論文
9. 張硯凱(2013)，《服務創新、品牌形象對顧客滿意影響之研究—以 IKEA 為例》南台科技大學行銷與流通管理研究所碩士學位論文
10. 陳憫(2010)《文化創意特性與發展之研究》天主教輔仁大學應用統計研究所在職專班碩士論文
11. 張慧貞(2013)，《藍染的創新擴散與社會行銷—以苗栗縣天然手創染布協會為例》國立聯合大學客家研究學院經濟與社會研究所碩士學位論文
12. 廖夏子(2011)《在地文化融入創意產業咖發之研究-「以九鳥陶燒工坊為例」》國立台東大學美術產業碩士學位在职進修專班碩士論文

13. 劉于瑄(2014)《餘裕資源、資源拼湊、產品多角化與創新 之關係—吸收能力之調節效果分析》國立中興大學企業管理研究所碩士論文
14. 劉曉蓉(2006)《文化產業發展成文化創意產業之特性研究-以交趾陶為例》國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文
15. 新紀元周刊《【百工巡禮】失傳百年青出於藍——大菁藍染第 129 期》(發佈日期：2009/07/09)
16. 謝如梅、莊為傑、方世杰，《資源拼湊、創業經驗與新事業機會之初探性研究：社會網絡觀點》(發布日期：2011/6/25)。網址：
<http://www.scu.edu.tw/ba/2011conference/PDF/325513-02.pdf>
17. 三角湧文化協進會官網(上網日期：2016/11/29)。網址：
18. <http://www.sanchiaoyung.org.tw/front/bin/ptlist.phtml?Category=100073>
19. 林焯任《早期三峽染布業與今日社區藍染工藝再生》(發布日期：2003/4)。
網址：http://mocfile.moc.gov.tw/ntcrihistory/ebook/676G4HK_f.pdf
20. 文化部《文創產業內容與範疇》(發布日期：2015/12/21)。網址：
http://www.moc.gov.tw/information_311_20450.html
21. 國家發展委員會《文化创意服務業》(發布日期：105/12/21)。網址：
http://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=01B17A05A9374683&sms=32ADE0CD4006BBE5&s=F0B8FA72C826D28C
22. 台灣工藝研究發展中心《工藝社區扶植結果》(發布日期：2016/12/10)。網址：
http://www.ntcri.gov.tw/communityinfo_190_2.html
23. 部落客蘋果小姐《做自己的超人：甘樂文創》(發布日期：2015/1/6)。網址：
<http://blog.yam.com/ilynn0902/article/84035552>
24. 三角湧文旅日興會社(上網日期：2015/9/15)。網址：
<http://sanrisetw.com/>

25. 中嘉新北新聞《三峽染工坊開幕》(發佈日期：2014/1/7)。網址：
<https://www.youtube.com/watch?v=GmxwQvKq1mI>
26. Niceday 玩體驗部落格《藍染 DIY - 三峽在地小旅行》(上網日期：2016/9/18)。網址：<https://play.niceday.tw/product/902>
27. 泛科學《菌兒，別把這世界搞得這麼藍啊！》(發佈日期：2014/03/03)。網址：
<http://pansci.asia/archives/57207>
28. 新北市藝遊網頁。(發佈日期：2016/06/16)網址：
<http://ntcag.ctu.com.tw/%E6%96%87%E5%8C%96plus/2016-%E6%96%B0%E5%8C%97%E5%B8%82%E4%B8%89%E5%B3%BD%E8%97%8D%E6%9F%93%E7%AF%80>
29. 三峽藍染工坊粉絲專頁(上網日期：2016/11/29)。網址：
<https://www.facebook.com/pages/%E4%B8%89%E5%B3%BD%E8%97%8D%E6%9F%93%E5%B7%A5%E5%9D%8A/413996105315888?fref=ts>
30. 《三峽藍染節文化巡禮 蔚藍風華再現》(發佈日期：2014/06/15)。網址：
<https://www.youtube.com/watch?v=15W1g7Dx6TQ>
31. 《三峽染工坊》(發佈日期：2014/9/4)。網址：
<https://www.youtube.com/watch?v=Y9rxAXdaahk>
32. 《藍色白波浪的染藝術》(發佈日期：2016/11/08)。網址：
<http://kaikai991109.pixnet.net/blog/post/396561307-%E3%80%8E%E4%B8%89%E5%B3%BD%E6%99%AF%E9%BB%9E%E3%80%8F%E8%97%8D%E8%89%B2%E7%99%BD%E6%B3%A2%E6%B5%AA%E7%9A%84%E6%9F%93%E8%97%9D%E8%A1%93-%7C%7C%E4%B8%89%E5%B3%BD%E6%9F%93%E5%B7%A5>
33. 翔慶旅行社網站(上網日期：2016/12/10)。網址：
<https://www.oeeo.com.tw/scenics?view=scenic&id=952>

34. 中國國小學校網站(上網日期：2016/12/08)。網址：
http://www.jyps.ntpc.edu.tw/editor_model/u_editor_v1.asp?id={36A24E3D-D59A-4759-A197-113B6DC3937E}
35. 《在地人參與傳承，盼重現三峽藍染風情》(發佈日期：2016/08/19)。
網址：<https://www.youtube.com/watch?v=iW7zNJh-H0k>
36. 《展現台灣藍染新樣貌，台日韓技術交流》(發佈日期：2013/01/16)。
網址：<https://www.youtube.com/watch?v=98LmlyhZq6s>
37. 《三峽藍染節-再現染布街風情與魅力三峽藍染節》(發佈日期：2016/06/28)。
網址：<https://www.youtube.com/watch?v=Up2w4eg2RFk>
38. 《GoGoTaiwan Ep63 新北三峽 在地 Windy 掛保證玩法！》(發佈日期：2013/7/17)。網址：<https://www.youtube.com/watch?v=Z1FHBzDFaqI>
39. 新唐人/NTD《三峽藍染節文化巡禮 蔚藍風華再現》(發佈日期：2014/6/15)。
網址：<https://www.youtube.com/watch?v=l5W1g7Dx6TQ>
40. 劉美玲《大愛電視，真情映台灣》(發布日期：2014/3/5)。網址：
<https://www.youtube.com/watch?v=ogK3693f7sc>

附錄

為達研究之完整性，本小組三角湧文化協進會理事長王淑宜老師進行深度訪談，訪談內容逐字稿如下：

訪談三角湧文化協進會理事長王淑宜老師逐字稿

一、老師目前在三峽三角湧文化協進會擔任什麼職位？從何時開始參加相關的藍染活動？是什麼樣的機會讓你開始參加藍染活動？這幾年的經驗是什麼？

(一)從去年 11 月接協進會理事長的職位，我們是三角湧文化協進會接章代表，旁邊那位是我們的總幹事劉美玲劉老師，等下也跟他打個招呼，有什麼部分可以再請劉老師做一個訪談。

(二)1999 年的時候開始實際接觸藍染，可是我想要探討藍染這個文化，應該是 1994 到 1995 年間，因為 1994 年的時候，我在做三峽老街的訪談調查，就在那時候開始接觸很多關於藍染方面的資訊，包括老街上面有藍坊的店面及招牌相關的資料。可是我對藍染都不太了解，那時我在小學教書，社會課裡面有介紹家鄉的產業，就有提到藍染、茶葉、煤礦、樟腦…等，但我們都不太熟悉，在這幾個傳統產業裡面，我唯獨對藍染特別有興趣，只知道它是三峽代表的傳統產業，但現在已經沒有了，為什麼會這樣開始呢？這樣的想法多年來一直都沒有忘掉，只是找不到適合的機會切入，老街訪談調查在 1995 做調查、1996 年完成那本書，當時有協助我調查的王志宏王老師是一位建築師，當時三峽的採訪他幫了很大的忙，他問我要不要做三峽第一街調查，我就跟他說我反而對藍染這方面的調查有興趣，他覺得這個方向也蠻不錯，可以嘗試，從 1996 年一直到 1999 年才開始動起來，這中間偶爾有聽到藍染的事情，可是也不太著墨，那為什麼會這樣動起來呢？是因為一直想要做這件事情，我在會裡面，大約是 1 月 3 號時，應該是 3 號沒錯，我們總幹事那邊寫 2 號，日期差一天，我們大事紀跟我這邊寫的有落差一天，可是我記得我筆記本上面寫的是 3 號，在會裡面提出來當然覺得這個很有意義，一直到了當年 5 月的時候，我們協助

文物館的開館，在二十幾年前，它一直是沒有被妥善的利用，所以我們幫文物館做史料的整理，做這個案子是林炯任老師負責，我的部分就負責老街調查史料的呈現，那天開幕的時間有半天的座談會，陳錦年老師也有來參加，在那之前馬芬妹老師已經有一場座談講述在鶯歌裡的山裡面採藍，我跟美玲及陳瀾玲老師三個人有去看馬老師怎麼打，那時候我就覺得，哇！好像覺得時機到了，看到馬老師他們來在山裡面採藍，覺得好像時機到了，在那天，有遇到陳錦年老師，跟他提過我們三峽這邊想要做藍染整個的學習，就是技術的學習，老師沒有多說什麼，只說如果有機會的話可以來試試看，一直到他來三峽看了之後，包括 7 月 12 跟陳老師的座談後，8:33 整個就一連串都起來，這個就是我開始接觸的前因，我們從 1999 年投入到現在已經將近 17 年了。

(三)就是我剛剛解說的那段，從跟陳錦年老師的座談開始之後，包括怎麼樣切入、增加對植物的認識，其實去找老師跟老師座談的時候，我自己沒有什麼大的概念，大方向怎麼做都還沒有想好，只是覺得想要一探究竟藍染是什麼，就是這個單純想法，跟老師談了之後，就發覺好多要做的事情，包括對植物的認識，因為我連葉子長怎樣都不知道、顏料的製作，採收還有染液的製作，這都不一樣的；怎麼樣的染布，染液做好之後布要怎麼染又是一大學問，還有很多技法需要學習等等，一開始只是覺得很好玩，接觸之後慢慢發覺，這不是一年、二年可以完成的事情，所以初期我們訂了一個目標，大概是五年左右，做了一個人才培訓課程，再來就是藍坊的建構，建置一間和宜的藍坊，作為長期發展成地方文化產業據點，當時不會用文化產業形容，會說社區產業或是復原傳統工藝，就是這個概念而已，動手做後發覺這不是一年、二年可以完成的，所以開始修改目標，把它定為十年、二十年。

(四)當初完全沒有想到，一開始真的沒有想到，我們從 7 月開始製作這些，那時候我還在教書，當我們投入藍染的學習，有些朋友也很好奇，所以我們就一起學，我的概念是有興趣的人共同學習，而不是我一個人，因為老師三下都有教師進修，所以最早從安溪國小開始進行，我們成立了一個藍染的社團，這樣運作起來蠻有意

思的。2000年1月左右真的開始有DIY體驗，這裡沒有寫進去，11月11號台園文化出版社，這個是我們第一場的DIY染布活動，劉還月老師早期是文史調查工作起家，她也是台園文化出版社的老闆，後來有段時間經營的不是很好，最近很常看到她介紹關於一些歷史方面的資訊，也有很多歷史演說，劉還月老師想要帶學生來三峽踏察，因此跟我聯絡，問我：「可不可以帶學生來三峽旅遊，解說老街與祖師廟的歷史，然後來做DIY體驗。」那時候聽到時我不知道要怎麼進行，我們還沒有開放對外體驗的活動，因為工坊那邊不太能夠容納那麼多人，該怎麼把染液帶出來？所以我們就跟三峽國小借場地，將染桶就放在在三峽國小的操場邊，就在那邊進行染布體驗，說真的也沒有很多人參加，大概二、三十個人吧！因為是第一次對我來講真的很困難，後來實際執行後發覺好像也還好，劉還月老師當時給我的想法就是「不要想太多，就是讓大家有一個染布簡單的體驗就好，費用看我(王淑宜老師)覺得多少。」這樣就開始了第一場體驗活動，慢慢的我們也採預約方式的藍染染布體驗。

二、三峽染工坊的DIY體驗課程好像相對來說是業務的一大重點，請問當初老師如何想到要提供遊客、訪客DIY的活動？那您如何設計課程的體驗內容？

有，當初老師講的，她建議我們讓他們體驗就好，當時只收一點點的材料費跟染料費，因為很難算，所以就只算材料費，後來覺得不行，好像還要再加一點工作人員的費用，估計要收費多少時，我一開始開價好像一百塊錢，那是很低的價格，劉老師就直接跟我說：「這太便宜了吧！這樣可以嗎？」他們是染小方巾，一塊布就好了，好像是她主動提出將收費增至一百五十塊，加上一點其他的費用，好像一百五十塊錢是她定的，她建議我們要有合理的售價、收費，我覺得這樣都收費好像可行，在這場體驗活動結束之後，我就開始精算手帕費用是多少、染料費用是多少，包括我們過去整理的等等，還有多少體驗者搭配幾個工作人員，在精算之後，我們覺得至少要一百五十元以上才合理，才足夠負擔場地、到外面辦活動還有移動的費用、場租…等，所以慢慢地就調整成兩百塊錢，整體來講可能要兩百塊錢才夠負擔，這樣的配套方式就不只是染布、手帕和圍巾而已，包括前置的解說作業，就是將教

學的部分也納進來，調整成小方巾兩百塊錢、大方巾兩百五十塊錢，慢慢的台灣地區有很多的染坊漸漸地成立，我們也去思考 DIY 的體驗應該怎麼去收費才合理、不要破壞它的行情，一開始其他地方還沒有體驗活動，早期應該是由我們發起這個念想並執行，DIY 體驗課程的設計，成為當時一個指標，大家會參考三峽怎麼做，也因為塑造出這樣的模式，那時候我寫碩士論文時思考，要透過什麼樣的流程建構，讓它變成值得參考的典範，有很多細節都要考慮到。

三、您們希望以何種方式來吸引更多人的關注，讓遊客留下美好的回憶？以利於觀光客將三峽與藍染文化產業作聯想。

初期參與的都是學校老師，會覺得在傳承教育這塊是相當重要的，所以從學校的教學體系下去帶領學生接觸，慢慢地參與的人不再只是老師，很多的社區媽媽也想學，早期我們只是在教師研習的時候開設這樣的課程，後來就慢慢地開放社區居民來學，有更多的生力軍加入，讓我覺得好像可以讓更多的人來體驗藍染，透過體驗學習和藍染知識性的學習，包含對基本的藍染認知，在過程中染色技法的學習讓人在學習中產生興趣，帶動出藍染的魅力，我覺得那是很吸引人的，再加上染完布之後打開作品的是無法預期的，我們學了很久知道不同的技法會產生出什麼樣的圖案，所以比較有辦法掌握，可是很多初期來學習的人，第一次綁布、染布是無法預期染出來會是什麼樣圖案，那是一種期待的心理，透過知識性的學習、體驗，創造出自己的作品，這樣一連串的連結，我覺得這不僅是手做上的滿足而已，還有包含推動一個傳統產業的再造，其實對於地方、傳統文化…等，協會是有一定程度的貢獻在。

四、請問藍染文創與其他文創業者是否有相對弱勢的地方？

要看什麼樣的文創，它是很傳統老祖宗留下來的工藝，要怎麼樣讓它發揮更加發揮創意性，基本上它屬於傳統工藝的層面，其他的文創因為種類很多，要怎麼樣比較這很難說，所以我覺得不要去做比較，至少這個已經消失六、七十年的傳統產業又再造，並且再次重現，為地方上帶來另外一種不同的工藝，雖然知名度沒有牛

角麵包來的高，但我們有文化性跟工藝性，它的傳承跟價值就夠了，也許價格我們比不上，可是能提升價值這就夠了。不過談到這個，如果只有我們這家染坊經營的話，可能談不出價錢跟價格，只是價錢上有個疑慮，地方上有好幾間染坊持續在經營，我會覺得它應該是有的肯定地位，我們工坊雖然只有一間，可是卻有十幾位老師，他們並不以這個為主業，但是在這邊銷售商品、協助 DIY 的工作對他們來講不無小補，因為以這個為主業，應該很難維持一個家庭的經濟，對這裡有幾位都是退休教師來講是某種程度心靈的寄託，簡單來說，這裡很多老師都是媽媽，那個是婦女在藝術層面和心靈層面的寄託，藍染是一個很好的媒介，尤其染坊是提供他們屬於自己的舞台，而且一投入就是十幾年，我覺得這個價值是很多的文化產業無法做到的。

五、請問在國小提供藍染相關課程除了培養人才外，是否為了要提升當地居民認同感與參與感？

我們最早在 1999 年時，從當地居民開始做起，2000 年到 2001 年間，包括藍染節，都是針對三峽在地的居民，尤其是老街上的居民，我記得我們辦第一場研習的時候，我還去發傳單，希望老街居民來學這個課程，可是那時候他們意願不高，可能那時候做生意太忙了，三峽還有些來這邊租房子的外地人。剛開始做的時候，開始推動藍染的時候，老街還沒改建，不過在地居民意願不高，反而是外地的人，他聽到有這樣的課程都想來參加，我們很為難，思考到底要怎麼樣開放名額，決定每次辦研習課程都保留一部分給外地的居民，後來慢慢發現來參加的都外地人，多年辦下來體驗活動也很多，所以很多三峽在地的人也都知道、學過藍染，最重要的是，是他們的孩子開始先接觸，包括很多三峽在地的小學都有藍染的課程，特別是中園國小，它是一到六年級都學，四年級的話有一項課程是家鄉的產業，大部分就會安排這樣的體驗課程，當孩子們把這條染好的手帕帶回去，晾乾之後要水洗，有時候是媽媽幫小孩洗，我們希望透過這樣的連結，讓孩子回去介紹這條手帕是怎麼樣染出來的，跟媽媽、家人及三峽人分享經驗，即使沒有來染過布。孩子回家拿出來晾

曬的時候，媽媽們第一個印象是”那個有夠臭的”，因為染液比較比較濃，其實這不太好，如果他們有接觸到前置作業，再聽過藍染及歷史的介紹後，包括染液的製作到發酵的過程，在染出那成品後，打開後的第一印象會改變，看到應該會說「哇，這條好漂亮」，不會說它很臭，透過知識性的學習、體驗，所染出來對藍染的印象，就會不一樣，

六、在三角湧文化協進會中很少看到年輕的老師，關於這方面您們要如何招攬年輕學子投入藍染的產業並達到留才的目的？

基本上，要說容易也很容易，因為在座都是年輕人，來我們這邊訪談，做作業及提論文的學生比我們上研習課程的還要多很多，可是他們平常不會來，這樣你們了解嗎？每一年來我們這邊的單位太多了，要怎樣把人留下來，你們覺得要怎樣你們才會留下來？這我就要訪問你們了，所以這個部分我們並沒有刻意執行，才有提到一個價值、價錢跟經濟的部分，我覺得藍染還沒有到這個市場，如果這個行業已經足以支撐生活基本開銷，成為他主要謀生的工作後，我們不用刻意尋找人才，他自己就會來了，也許現在的市場還未到那個層級，或許在別的行業可以發展的更好，我們卻想把他留在這裡，讓他無法發揮所長。藍染公園的永豐，概 30 歲左右，也工作很多年，因為對藍染有興趣才選擇投入，所以他可以算是比較年輕一輩的人才，年輕一輩自己來投入藍染，出發於對這項產業很有興趣，這幾年包括我接觸的研究裡面，最近有兩位學生要寫這類主題的論文，其中一個研究所剛畢業，他從小的時就看我們這樣做，所以他碩士論文寫這個題目，一定比你們更深入，最近我跟他深談，站在他的立場考量的時候，我會希望他專心工作，先找工作之後，如果有興趣再回來，他可以成立一個自己的染坊，透過一些手作，一些小的商品開發，或者是體驗包，體驗材料包這些的開發…等，來累積染坊的產品量，我也希望如果他們有興趣的話，能將他們寫的論文發展成碩士論文。我覺得如果他們覺得可以維持經濟、成為主業，自然就會投入，所以我們開放沒有限制年齡層的課程，但是人才有沒有辦法留下來，我覺得他自己會決定，取決於這是不是他需要的，是不是能夠維持

生計，可以用什麼樣的方式，持續性的接觸，另外有一個創作組學生的碩士論文，建構出整個的視覺辨識系統，接下來一月份，我就會用他的展品，做為他碩士論文的發表，關於藍峽課品牌的碩士論文，我們給學生機會，然後就看學生怎麼做，一方面是回饋，一方面是跟我們更進一步的密合，讓未來可以持續發展下去。

七、請問政府對三峽藍染文化有什麼樣的資源投入？

在 1990 年開始的時候，並沒有跟公部門申請經費，2000 年文化局有好幾個媒體想來採訪，但是我們還在學習的階段，不太接受媒體的採訪，只是偶爾會有小小的成果發表，鎮公所希望接下一些活動可以支援我們，這本書就是當時文化局的一個傳統產業再造，我們辦培訓課程跟展覽，錢都花得差不多，只剩一點點資金可以編一本小冊子，本來不是要編這樣的形式，要編比較小的冊子，因為我們在文物館辦展覽的時候，公所主秘也很支持我們，他給我們十萬元經費，還印了這本書，這是初期的費用。接下來開始舉辦藍染節，第一屆的藍染節協會是都有參與，在藍染節之前，我們自己辦了兩次成果發表，基本上藍染節就是更盛大的成果發表會，早期成果發表前一定會有藍染體驗、培訓課程、作品展覽跟演講…等，藍染節增加了服裝秀開幕式及市集活動，後來還有三峽的小旅行導覽活動，基本上就是從這裡開始的。

八、請問三角湧文化協進會的主要成本與收入來源為何？

(一)支出

包括場租(辦公室跟DIY教室)、人事費用，其實也不多、秘書、總幹事還有會計都只是車馬費補助而已，還有值班人員的悟餐費，DIY團體授課的工作費，以場次計算，金額其實都不多，我一直覺得沒有永遠的志工，能夠堅持十幾二十年相當的不容易，既然來這邊成為我們主要的工作人員，也應該用合理的費用作為補貼，這也會反映在我們DIY收費的考量上，如果有提升的話，我們也會相對調整價錢，其他的支出包括DIY涵蓋的材料費、染液等，另外還有進修費用，如果我們沒有申請專案經費的話，內部的課程也是由內部支出，如果我們有餘力，也能夠贊助公關費，我們把這些涵蓋在裡面，所以，結餘、收入看起來好像很多，可是扣除這些支出，其實所剩不多，而且我們不是以營利為主的團體，有一部分收入我們會拿出來當作公益費用。

(二)收入

DIY體驗為協會主要收入，2006年以前我們的資金有些是公部門辦活動的專案補助，後來我們很少主動跟公部門提案子，但如果人力上可以的話，會跟工藝中心提多角化專案，工藝中心每一年大概補助二十到三十萬，投入在技術的研發，從2009開始到去年大約6年左右，幾乎每一年都有提，今年因為太忙就沒提了，這些年來，有些資金就不是我們主動提案子而來的，公部門辦藍染節，希望有幾個部分由我們來承辦，這大概就是十幾二十萬，還有其他的公關公司，或者是其他學校老師，他有一些專案合作，這都是比較小的經費，那些都不是我們主要的收入來源，那只是經費進來之後，辦活動、辦講座及辦研習，錢大概就花完了，沒辦法留下什麼，真正成為我們協會還有染坊主要的經濟是DIY，商品的收入直接回饋給作者，工坊只有收10%的行政管理費，譬如賣1000塊的作品，作者可以拿回去900塊，這在其他通路上=是不可能的，基本起跳幾乎都是三七分帳，尤其百貨公司很多都是對拆，所以我們希望這是一種合作關係。商品義賣的話，我們協會裡面的成員就是主要的

工作團隊，我們沒有付給他們專職的費用，都是他們自己協助染坊的經營，他們寄賣的商品只收一些管理費，這裡是他們的平台，除了商品的寄賣、對外的行銷…等都跟染坊一起，不用在去開一間染坊。

九、老師所研發的藍染相關技術，是否有受到智慧財產權的保護？

這個就是我們比較掙扎的，因為體驗及培訓課程，有些是指導老師教我們的，有些是協會研發出來技術性的技法或圖案，但在教學或是體驗的過程中，一樣傳授技術，其實很難規範，目前有註冊登記智慧財產權的是皮革染色，從專案到研發穩定花了五年的時間，現在還是有很多沒辦法掌握住的變因，成本也比較高，因此有的老師與學員投入意願就沒有那麼高，但它有屬於自己的發展性、價格和價值，我們藍峽課的品牌登記針對皮革材質，也會擔心智慧財產權的問題，因為我們發展皮革介有很多人就想來學，但是直到現在，還沒有對外開放這個課程，最主要是皮革在染色過程中的變因較多，再來就是技術研發的概念，像很多的公司可能在十年內不也會對外發表新技術，我們目前還有這樣的想法，一方面讓這樣的技術更成熟，一方面這是我們獨特的研發技術，所以有去登記，不過登記歸登記，這一兩年來，看到越來越多人在染皮革，染的就是基本的紮染跟束染而已，其實還有一些更精進的技法，他們沒有去嘗試，應該是做不出來的。

十、請問老師您們是以個人或是三角湧文化協進會的名義參加國內外展覽或比賽，若得名獎金是否為個人收益或者是回饋給三角湧文化協進會？

這都有分，通常邀如果是邀請協會，協會會再邀請各個工坊，作品會放作者的名字，就會統一以協進會或三峽染工坊的名義作宣傳。還沒有發生過比賽得名有獎金這類的事情，我們現在有兩種模式，一個是我們辦的專案研習或是請協會裡的老師製作，這個作品就歸協會，協會可能就會拿這件作品去參加參展或比賽，這個費用就是歸協會；可是如果今天邀請協會，協會又邀請個人的話，就會以個人的名義展出，展覽費用就歸於個人。我有一個 800 元作品費用，就是友情贊助展出，有個區域讓協會裡的人展覽，不管展幾件，攤下來每人有一筆借展費用 800 元，如果

這個空間有 2 萬元的借展費，我們的總幹事就會盡量找協會裡面的作品去展覽，這個費用就會全部歸協會。通常是個人參加，不會是以協會名義參加，前兩年的比賽總共有個三個人參加，一個代表協會，另外一個是協會裡面個人報名參加，協會有入名片跟鑰匙圈這樣的組合，但入選 10 大伴手禮的是另一位老師的餐具袋，可能那時候也沒有注意到其實這是不好的策略，如果協會已經參加了，其他人就不能再參加，三個作品都是藍染，彼此共同競爭，就會分散票源，那次經驗之後，我們就提出以後如果要參加比賽的話，就只以個人名義或協會統一代表參加，才能夠集中票源及注意。

十一、網路上有看到各家旅行社有規劃三峽的行程，與體驗藍染 DIY，三峽藍染跟旅行社的合作模式為何？

現在有很多旅行社找我們合作，基本上的合作模式是要給他們一個回饋的費用，我們其實都沒有什麼打折，團體費用只有針對學生團體，三峽學生團體可能打 95 折，對於三峽的學校團體我們會有特別的折扣，譬如大方巾 250 元，回饋他們只要 200 元，小方巾 200 元，回饋他們 190 元，大部分都是染大方巾，而旅行社就沒有辦法做到這樣子，旅行社可能就是導遊、領隊給參與一條不用費用，或者是幫打 95 折，因為預約的團體很多，所以最後把它協調成這樣的概念。

十二、眾多物料供應商之中，如何篩選長期的合作夥伴？

(一)原物料供應商

基本上藍泥的供應商，就只有一家，每年固定訂兩三百公斤的原料，其他供應商做的藍泥比較少，而目前做藍泥的人也沒有很多，台灣其他地方可能有，但是我們希望運用地性的資源，所以都是跟王(文榮)先生訂。

(二)其他染工坊

三峽其他染坊除了藍染咖啡幾乎都是我們培訓出來的，甚至是原來的夥伴出去開的，協會在立場上很難去約束他們或其他工坊的成立，目前是公部門(公所)統籌藍染節與相關活動，公部門自己就擁有十幾個工坊，所以只負責統籌自己的工坊，並沒有與我們建構合作關係，所以協會也沒有立場去統整大家，除了是公所提供的資源才會分配給大家，如果是協會接的專案，就會針對自己裡面的十幾位成員來做培訓，不太會主動找其他工坊來參與。

(三)藍染最想傳遞的價值是什麼？

最初期是文化傳承、教育傳承，以現在的發展可能是休閒觀光，年輕學者是否參加這些等等，是否會發展到文化產業，目前並不曉得，即使我們年紀大了，但也不自於老到還不能去做這些事情，我們有專業的技術，大家都希望年輕人可以加入藍染的團隊，但也是要有興趣、值得他待下去，重點也要像其他團員一樣持續、不斷支援，在心力上的有所投入。要將技術整個移轉也許可以，未來五年到十年我們可能還不會退休，慢慢地等待有興趣的下一代來接手，可能會有一段銜接過程。從1999年開始想傳達的是文化傳承，慢慢的發展產業鏈之後，使藍染變成一個行業，以這發展的脈絡去思考。藍染節持續每年都有舉辦，2014年有一個多角化專案是藍茶道，它是國立工藝研究發展中心的社區多角化專案，內容包涵茶席的裝置藝術，茶席藍染商品的開發；2015年是藍峽客再現三角湧傳統特色，將藍染跟著椰做套色，染出很深的顏色，做了一系列的傳統服飾，包括大菁衫、客家藍衫還有男生穿的唐衫；2016年與日本有松絞染工作營，請日本村瀨裕老師指導，請老師舉辦跨國際合作的演習，協會不管對三峽或台灣而言，是民間團體在推動傳統藍染，協會以地方為主，希望他們扮演與台灣其他社區媒介，甚至與其他國家接軌的角色團體，這是其他工坊比較難做到的，所以才需要組織團隊來推動。學生若有文樣設計的專長，就可以將染色技巧運用到藍染，協會年齡層偏大，也有人才斷層的問題，近年來活動已有年輕人參與，至於接班的問題，還不需要太著急，我們還不要到退場的時候，

現今慢慢培養年輕人的興趣為主，還不一定馬上能接手，未來五年我們都還可以在這個領域裡面，創作的領域、染色上還是可以投入創作，經營方面可能會慢慢退場，日本其實很多人到了七八十歲都還投入這個領域，手做其實不只是作品的產出，還是某種心理層面的依偎與寄託。