

明志科技大學

經營管理系

專題研究

地方文化創意產業之發展模式研究-以甘 樂文創與小鎮文創為例

組 員： 學 號 姓 名

U01227002 尤虹鈺

U01227024 袁笙宜

U01227026 張珈盈

U01227027 張茹琇

U01227030 陳方涵

U01227043 蔡靜如

指導老師： 陳昭蓉 主任

中 華 民 國 一 百 零 四 年 十 二 月 二 十 五 日

摘要

近年來，新興產業的崛起，台灣進入全球化的時代，傳統產業受到衝擊，故使其面臨到經營不善的問題。文化所蘊含的意義，也成為吸引現今大眾的主要因素之一，而台灣擁有許多在地的文化及豐富的人才，且台灣傳統產業背後的意涵與故事甚是深遠。如今已經有許多人利用創新將傳統產業與文化做結合，進而推使第五產業－文化創意產業的發展。

本研究以個案如何在資源有限的情況下，透過有效的資源整合與運用來發展，並衍伸出獨特的商業模式，最後將其理念推廣落實，以一手玩創意一手做公益，成為為社會帶來正面影響力的社會企業。

根據本研究發現，甘樂文創與小鎮文創皆利用當地資源，做出創新與變化，賦予文化新的價值，並將老建築重新設計規劃空間，使其有新的功能與生命。為了落實理念，設計了許多體驗活動，讓遊客感受到當地文化的新風貌。其實甘樂文創與小鎮文創的理念與價值主張都是相同的，只是在於他們所處的環境其所面對的社會問題不同，面臨的挑戰亦不相同，在進行的策略上也因此有所差異，但不外乎都是為了在地文化保留與社區發展。

關鍵字：文化創意產業、甘樂文創、小鎮文創、商業模式、資源運用、社會影響力

目 錄

摘 要.....	i
目 錄.....	ii
表目錄.....	iv
圖目錄.....	v
壹、緒論.....	1
一、研究背景與研究動機.....	1
(一)、文化的重要性.....	1
(二)、文化創意產業的風潮.....	1
(三)、台灣對此趨勢的回應.....	2
二、研究目的與問題.....	4
三、研究流程.....	5
四、各章節重點.....	6
貳、文獻探討.....	7
一、文化創意產業.....	7
二、資源運用策略.....	15
(一)、資源拼湊.....	15
(二)、左右開弓.....	16
(一)、商業模式定義.....	17
(二)、商業模式的演變.....	19
(三)、商業模式要素.....	21
(四)、商業模式理論.....	22
(五)、商業模式圖.....	23
四、社會影響力.....	23
參、研究方法.....	25
一、研究架構.....	25
二、研究策略設計.....	26
(一)、文獻探討.....	26
(二)、實地觀察.....	27
(三)、個案訪談.....	27
肆、資料分析與討論.....	28
一、轉動社區的力量-甘之若飴的甘樂文創.....	28
二、最美的民宿「天空的院子」-小鎮文創.....	35

三、資源應用策略.....	41
(一)、甘樂文創資源拼湊與左右開弓.....	41
1.資源拼湊.....	41
2.左右開弓.....	43
(三)、小鎮文創資源拼湊與左右開弓.....	45
1.資源拼湊.....	45
2.左右開弓.....	47
四、商業模式.....	49
(一)甘樂文創商業模式分析.....	49
(二)甘樂文創策略性觀點.....	52
(三)、小鎮文創商業模式分析.....	55
(四)、小鎮文創策略性觀點.....	57
五、社會影響力.....	60
(一)、甘樂文創.....	60
(二)小鎮文創.....	61
伍、研究結論與建議.....	64
一、研究問題與討論.....	64
二、研究限制.....	69
三、研究結論與建議.....	70
陸、參考文獻.....	72

表目錄

表 1.1 各業主集團體所發展階段不同而提供的多源政策扶植:	3
表 2.1 文化定義概念分類表	8
表 2.2 文化定義觀點	9
表 2.3 各國不同的文化產業定義	11
表 2.4 文化創意產業的範疇	13
表 2.5 商業模式定義	17
表 2.6 商業模式的構成要素及四大基柱以及九大磐石	21
表 2.7 商業模式的理論三大類	22
表 2.8 商業模式圖	23
表 4.1 甘樂文創商業模式表	49
表 4.2 甘樂文創策略性資產表	52
表 4.3 小鎮文創商業模式表	55
表 4.4 小鎮文創策略性資產	58

圖目錄

圖 1.1 研究流程.....	5
圖 1.2 各章節重點圖.....	6
圖 2.1 商業模式演變圖.....	20
圖 2.2 概略圖.....	24
圖 3.1 研究架構.....	25
圖 4.1 甘樂文創左右開弓圖.....	44
圖 4.2 小鎮文創的左右開弓圖.....	48
圖 4.3 甘樂文創核心流程圖.....	53
圖 4.4 小鎮文創核心流程圖.....	58

壹、緒論

一、研究背景與研究動機

(一)、文化的重要性

在全球化的影響之下，台灣許多著名風景區、觀光區的在地文化因為其他同質性高的文化衝擊而逐漸消逝，導致各地方產業所呈現的風貌趨近相同並逐漸沒落，為了能夠更有效的創造其價值，必須保持及延續在地傳統文化，提升本身的獨特性。

根據文化部 2011 年的文化參與與消費調查，台灣民眾對文化上面的認知以 36.8% 的「傳統、語言、習俗、社會或文化社區」為最高，其次為 29.4% 的「生活（食衣住行）及生活型態與方式」，且不論本身對於文化的定義為何，有高達 78.6% 的民眾認為文化對於個人是重要的，而在當今時代，文化越來越成為民族凝聚力和創造力的重要源泉及綜合國力競爭的重要因素，豐富精神文化生活也漸漸成為我國人民的熱切願望。要堅持社會主義先進文化前進方向，興起社會主義文化建設新高潮，激發全民族文化創造活力，提高國家文化軟實力，使人民基本文化權益得到更好保障，使社會文化生活更加豐富多彩，使人民精神風貌更加昂揚向上。

(二)、文化創意產業的風潮

Lsin & wood(1999)也提出在全球化的環境下，其消費產品不再僅僅是強調本身的功能，而是強調所謂的符號消費，也就是說不只享受產品功能性更追求產品所創造出的文化意象及形象。在這樣一個全球化與符號形象的浪潮之中，以結合文化、創意的第五級產業-文化創意產業，成為台灣經濟發展之重點。過去台灣以第二級產業（製造業與技術）為經濟繁榮主要動力，如今因為面對開發中國家的興起而產生的產業空檔需要更適合的產業做遞補(文建會，2004)。在眾多產業類別中，經濟附加價值最高的就屬以創意為核心的生產領域(文建會，2003)，自 1997 年英國工黨新政府提出文化創意產業一詞後，至今全球已有多個國家包括芬蘭、澳洲、韓國、甚

至於中國都將其是為國家發展重點。

台灣自 1991 年邀請日本千葉大學的教授來台指導社區傳統工藝結合觀光事業後便開始思考文化與產業結合一事，並於 1995 年文建會舉辦「文化·產業」研討會，近一步宣誓將「文化產業」做為文化政策的項目之一（于國華，2003），2002 年有鑑於英國及其他國家發展創意產業的成功，引入英國、聯合國教科文組織對創意產業之定意與內容，在 2002 年行政院所提出的「挑戰 2008：國家發展重點計畫」，正式將文化創意產業視為國家發展的重點產業，並期望文化創意產業能夠成為未來產業發展之主導。

（三）、台灣對此趨勢的回應

在西方有英、法兩國的成功案例之下，鄰近的日本與韓國也各自走出自己的成功案例，而對岸也正在積極的於第十三個五年計劃中訂出文化政策的情況之下，台灣若是未能把握住這個可能是未來的重點產業的發展機會，則有可能隱沒在這個世界舞台之上。

因此在近幾年來紛紛推出許多的文化產業政策，終於在民國九十九年元月八日頒布台灣第一部文化法—《文化創意產業發展法》，我國行政院文化建設委員會近年來積極推出當地的特色，注重本土化，也致力於將台灣在地傳統文化及特有產業導向流行新風潮，且隨著《文化創意產業發展法》的制定開始推動文化創意產業，使其成為台灣產業發展的重點之一。

政府會透過一些資源來協助文化創意產業團體及業者，103 年度辦理「文創產業創新育成補助計畫」，補助 12 家育成中心，輔導 157 家業者，創造就業人數 452 人；辦理「文創產業創業圓夢計畫」，促成 56 家文創公司設立，輔導核心創作及獨立工作者進駐文化創意產業聚落，共計補助 27 件；補助參與國際展會 36 件及國際獲獎作品加值應用 3 件；推動公有文創素材加值應用計畫 8 案；補助 12 縣市政府推動文創產業計畫；104 年度截至 2 月底止，辦理文創產業一般補助計畫，協助業者研發生產、品牌行銷與市場拓展，核定補助 32 家；跨界行銷與原創加值計畫，核定

補助 13 案(104/02 中華民國總統府)。以下為文化部依照各業主集團體所發展階段不同而提供的多源政策扶植：

表 1.1 各業主集團體所發展階段不同而提供的多源政策扶植:

	企業草創期	企業成長期	企業成熟期
資金挹注	創業圓夢計畫	補助文創產業研發生產、品牌行銷等	
		優惠貸款信用保證及利息補貼	
	補助地方政府推動文創產業發展	文創投資機制與媒合服務	
跨界 增值		鼓勵一元多用，補助跨界創新與原創增值	
	推動文創咖啡廳，促進原創素材增值應用		
		媒合公有文創資產授權應用	
人才 培育	補助藝文產業育成中心		
		培養中介經紀人才	
市場 拓展		舉辦台灣文博會，提供文創產業展售交易平台	
		徵選優良文創業者以台灣形象館參與國際展會	
		補助文創業者參與國際展會及獲獎作品增值應用	
		國際文創產業及組織搭橋計畫	
產業 群聚	文創園區經營管理		
	補助核心創作及獨立工作者進駐文創聚落		
	補助民間提供空間供文創業者使用		
研發 輔導	產業輔導陪伴計畫		
	文創智財權保護及增值應用推廣		

資料來源：行政院教育科學文化處

除了政府所推動的文化創意產業活動及法規之外，近年來，在民間文化創意產業促成方面也有許多文創產業團體為其付出努力。民間文化創意產業經由一些創業

團體而發展得有聲有色，這些團體不但推動社區營造整體發展，也依區域內所面臨的各種社會問題延伸發展出更多資源來應對解決，其推動的政策及理念亦會隨著其區域所面臨之問題與文化作發展基礎。

綜合以上資料顯示，文化創意產業可以說是一個新興且具有發展潛力之項目，除了政府各方面積極推動之外，「地方文化產業」也是一項極具開發力的經濟及文化資源，且為地方發展無可取代的觀光遊憩資源，亦為人民生活共同記憶、歷史文化傳承的場所。具有延續地方傳統文化與凝聚社群共識、領域感、認同感等功能且越做越有形有色。因此想深入了解這些文創產業民間團體是如何將這樣一個文化創意產業經營的如此成功，以及想知道其成立之動機及理念，透過探討其商業模式分析他們如何為社會帶來的高經濟附加價值，並經由實地訪查等方式認識到他們的理念和如何透過他們的核心理念達到解決社會性問題的目的。

二、研究目的與問題

根據文化特色利基，文創產業的發展、塑造與應如何探索文化創意的可能發展商業機會是本研究有興趣去討論，依據上列所呈現的討論，本研究目的與研究問題如下：

- (一)、探索甘樂文創和小鎮文創發展之資源運用策略？
- (二)、探索甘樂文創和小鎮文創的商業模式為何？
- (三)、探索甘樂文創和小鎮文創的後續之社會影響力？

三、研究流程

根據本研究目的，探索地方文化創意產業之發展模式，針對個案瞭解其創新、經營、檢討、未來規劃等做深入探討與分析。確立研究背景與動機，接著進行文獻探討、相關資料搜尋及彙整，再以甘樂文創與小鎮文創兩者之個案研究為例，對資源運用的策略、商業模式和社會影響力作對照和詳解後，加以整合與討論分析，並於研究過程的發現，提出結論與建議（如下圖），其主要過程分述如下：

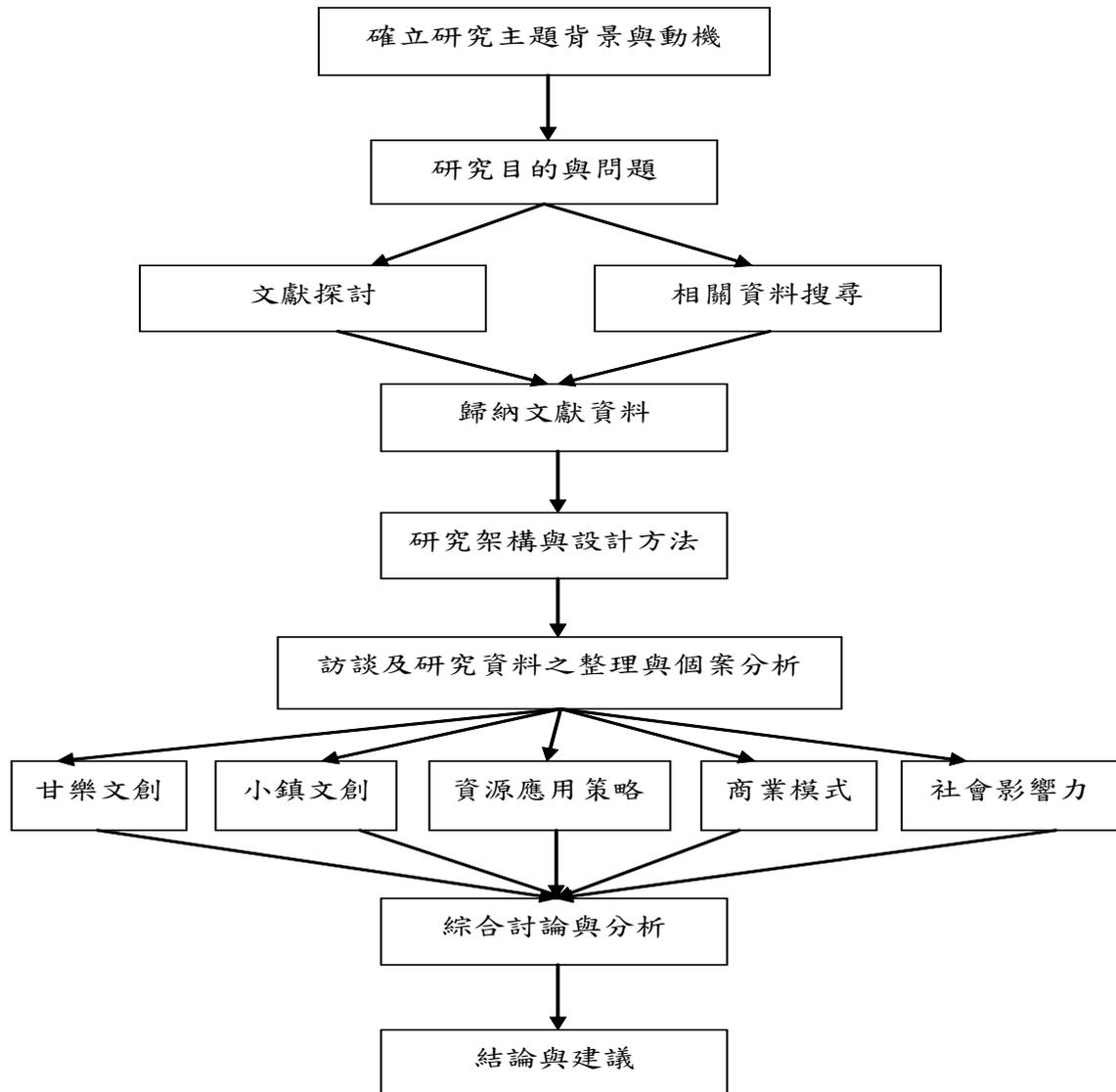


圖 1.1 研究流程

資料來源：本研究整理

四、各章節重點

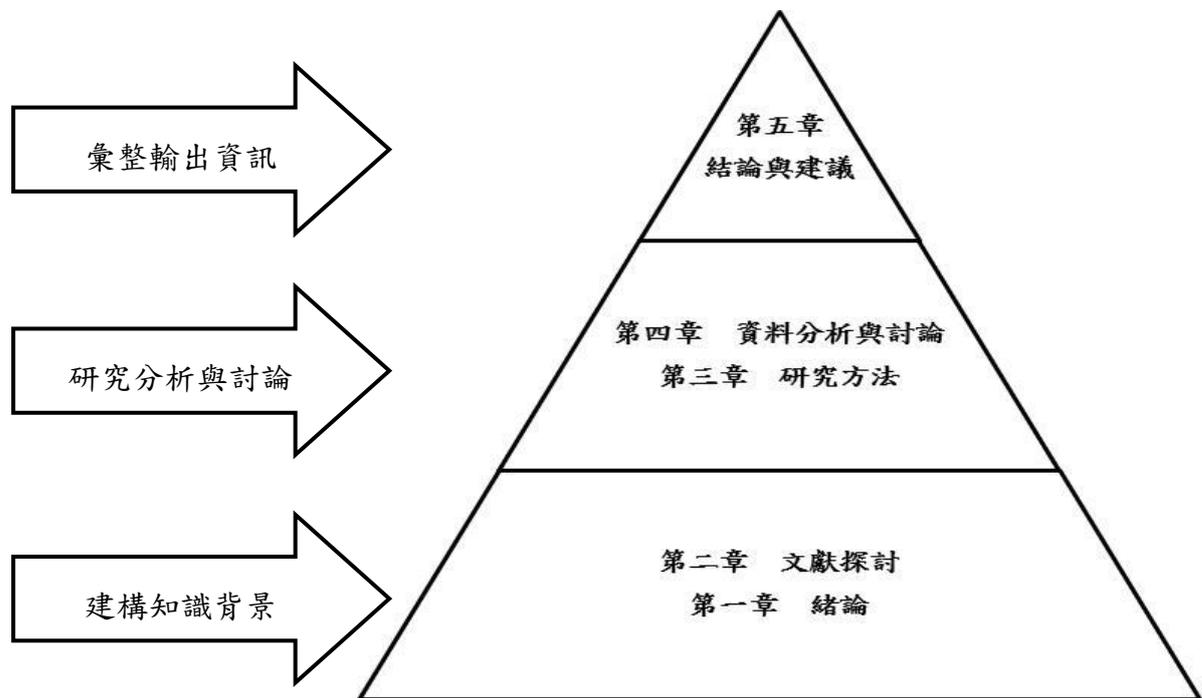


圖 1.2 各章節重點圖

資料來源：本研究整理

第一章與第二章為第一階段，是定義研究的概念、問題，建構研究知識背景的基礎部分。第一章論述研究背景、動機、目的與問題，以及整個研究的製作流程，最後結合各小節之重點。第二章整理文化創意產業串連文化、創意產業引申其資源的策略、商業模式的運作及社會的影響力，由文獻探討文化與產業的發展，了解各國對此定義，及文化價值創新的經營模式概況。

第二階段為第三章與第四章，是研究架構、文化創意產業案例的分析與討論。第三章主要以實地訪查作為研究方法，第四章針對甘樂文創、小鎮文創為例，做深入的探討後，將在地與外來資源如何運用，商業模式的經營方式與帶來的社會影響力做整理及分析。

第三階段是第五章的結論與建議，綜合以上彙整出一到四章探討所得的結果，並提出後續可行的建議與發展的方向，對整個研究議題進行總體檢討。

貳、文獻探討

本章擬定先從文化的意義開始進行探討，有了文化意涵的基本認識後，接著組織文化與產業之間加以論述，並深入了解何謂商業模式之。

一、文化創意產業

「文化」(culture) 一詞，最原始的意義是指土地的耕作，到了十六世紀，此字的意義轉變為心智的培育，亦用來指文藝方面的產物，十九世紀後更擴大用來描述人類文明整體心智能力與精神的發展，更甚至包括了人類社會全部的生活方式 (Throsby, 2003)。Kunzmann (2003) 指出，狹隘的「文化」概念係包括五大藝術形式：美術與應用藝術、表演藝術；電影；攝影；建築設計以及文學，較廣泛者除了上述五項，另加上娛樂、休閒和運動的形式。吳思華 (2004) 也提出狹義與廣義的解釋，狹義的文化是指「精神生產能力和精神產品，包括社會意識形態：自然科學、技術科學、社會意識型態」；廣義則是指「人類在社會實踐過程中所獲得的、物質的、精神的生產能力和創造的物質財富、精神財富的總合」。綜合而言，文化是與人類的生活息息相關，在人類的發展各方面都有緊密的結合，存在著社會歷史的發展過程以及許多社會意識抬頭。作者並將文化定義概念分為主題、歷史、行為、規範、功能、心理、結構與象徵等八類 (表 2-1)。

表 2.1 文化定義概念分類表

定義	內涵
主題的 (topical)	文化包含許多主題或分類，例如：社會的組織、宗教或經濟。
歷史的 (historical)	文化是世代傳遞的社會傳統遺產。
行為的 (behavioral)	文化是人類分享和學習人類行為的一種生活方式。
規範的 (normative)	文化是為了生活的理想、價值和規範。
功能的 (functional)	文化是人類為了適應群體生活環境，所產生解決問題的方法。
心理的 (mental)	文化是一個複雜的觀念或學習的習慣，可以抑制衝動，讓人類有別於動物。
結構的 (structural)	文化包含觀念、符號、行為的型態和其相互關係。
象徵的 (symbolic)	文化是奠基於社會上所約定成俗的意義。

資料來源：吳思華 (2004：114)。

一般大眾常認為，文化是生活的累積，是價值觀，同時也是一種生活態度。而文化的概念與定義其實相當廣泛，包含了物質和精神層面，是悠關了社會發展的重要元素，而至今學者們仍無較一致且明確的定義，本研究認為文化的定義是隨著社會學、人類學的發展而來，是包括思想、言論、行動以及社會現象在內的人類行為模式，有賴於人的學習知識，把知識傳遞給後代的能力，在文化的定義上，分析文獻資料，大致從下列不同的觀點切入來定義(表 2-2)：

表 2.2 文化定義觀點

觀點	定義
規範性	這一類定義強調文化是一種具有特色的生活方式，其具有動力的規範觀念及其影響層面。
歷史性	強調文化的社會一流性與傳統性，認為文化就是社會延續性的遺傳。
心理性	認為文化是滿足欲求、解決問題、適應環境以及人際關係的制度，是調適、學習和選擇的過程。
結構性	從每一文化系統的性質與隔離的文化現象之間所具有共同結構因素的關聯為核心。

資料來源：洪啟昌（2004：17）。

綜合國內外文獻的研究，統整出文化所涵蓋的範疇與定義，「文化是人類與生活周遭的環境互動的運作模式，其中涵蓋的共同特徵，隱含群體思維相互切磋所衍生的反應，包括兩大部分，一是從外顯行為所觀察到的，如：語言、組織、規範等；二是潛藏於內在的心智狀態，不易被發覺，如：基本假定、價值、信念、潛意識等。」

一般大眾認為文化並不是一種產業，也因此忽視文化的重要性，但是實際上文化產業的產值早就遠超過許多一般人所認為重要的產業。根據聯合國教育、科學及文化組織（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO）的統計，全球文化產業的產值從 1980 年的 953 億美元成長到 1998 年的 3,879 億美元，此乃文化創意產業成為各國重視的產業項目的另一個重要因素（馮震宇，2004）。因為全球中產階級的興起，以及中產階級對美好文化事物的追尋，增加了對文化產業的需求，使得文化產業即使在全球經濟不景氣當中仍持續成長。

文化產業是由「cultural industry」翻譯而來，源於德國法蘭克福學派的阿多諾與霍克海默於 1940 年代所著《啟蒙的辯證》（Dialektik der Aufklärung）的其中一章節，

爾後，法國社會學家米亞基（Miège, Bernard）等人，於 1979 年以複數取代單數提出了「cultural industries」，比較符合現在我們使用的「文化產業」譯詞。他們認為文化產業的運作方式是多元而非單一型態，並承認文化商品化造成藝術的膚淺化，但同時也帶來令人激賞的創新方向。事實上，文化產業本來就具有複雜、爭議性與矛盾的本質。有了文化產業之後，最早提出創意工業概念的是英國，在 1998 年提出第一份「創意工業」報告，主要的創意產業概念著重於個人才能與創意之發揮，並藉以創造出產值。

在國外，文化產業與都市發展已經緊密結合。它發揮了許多作用，例如：美化與活化城市、提供就業、吸引居民與觀光、提高房地產價值、擴大稅基、吸引高教育的工作者、建立創意的與革新的環境等。現今世界上主要大都市如紐約、洛杉磯、倫敦、巴黎、東京等都積極利用文化產業從事都市建設，維持全球城市的地位與優勢。

德國著名城市規畫學者Kunzmann（2003）曾經說過：「由於文化一詞對於不同背景或專業領域的人而言，具有不同之意義，故對於文化產業之定義與地域性之認知與傳統，以及地方潛力與現況息息相關，故世界各國對文化產業的認知便會因國家民情而有所不同。」，針對各國不同的文化產業定義整理如下表：

表 2.3 各國不同的文化產業定義

各國間文化產業之界定	定義
聯合國教育、科學、文化組織 (UNESCO)	<p>結合創作、生產與商品化的方式，運用本質為無形的文化內容。這些內容基本上受到著作財產權之保障，其形式可以是貨品或服務。</p>
丹麥	<p>在「丹麥的創意潛力」一書中提到，世界各國對文化產業或是創意產業並沒有一致性的定義，但大致擁有以下三個共同特徵：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、與文化領域息息相關。文化產業相關的各個企業，其生產、購買、販售的商品或服飾都由藝術文化領域延伸或有著密切之關係。 2、涵蓋整個文化的價值鍊。文化產業涵括文化輸出以及相關的服務或支援的產業。 3、文化產業由私人企業構成。大眾文化領域將由各式各樣之樣貌與定義。
芬蘭	<p>使用文化產業結合文化與經濟，包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、意義內容的生產 2、傳統與現代的文化藝術 3、結合成功的商業機制 4、文化的創業精神。
加拿大	<p>藝術與文化活動被界定為文化產業者，應包括實質的文化產品、虛擬的文化服務、亦包括著作權。</p>
英國 紐西蘭 新加坡	<p>源自個人創意、技能和才華的活動，通過知識產權之產生與運用而有創造財富與就業機會的潛力。</p>

各國間文化產業之界定	定義
澳洲	在澳洲的定義中，所謂的數位內容與應用須展現資訊與交流之特色，可經數位方式製作、散佈或被呈現為數位化的產品，內容的本身須全數或部分具備智慧財產權，並可透過網路與非網路的方式傳播。
香港	對創造性、技能和智慧財產展開運用，以生產有文化意涵的產品和服務的經營活動，實現生產財富和創造就業機會潛能。
南韓	文化內容產業是作為文化產品的開發、製作、生產、銷售、消費等有關的服務產業，是與音樂、動畫、遊戲、電腦、卡通、漫畫、廣播有關的產業。
台灣	文化創意產業係源自創意或文化累積，透過智慧財產的形成運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業。

資料來源：本研究整理

在各國對文化創意產業的定義下，不同國家便有不同產業項目的選擇，而文化產業的定義與範圍是什麼，這是在推動文化產業時，最先要解決的核心問題，如果以廣義來定義文化產業中的文化，亦即人類學所定義的「人類生活的全貌」，或者「文化就是生活」等，那麼所有產業都會納入文化產業的範圍，因為沒有一項產業跟生活無關，而這樣的定義等於沒有定義。

有人將文化產業定義為「利用文化來創造財富的產業」，這並不算錯，但是用文化來創造財富卻未必就是文化產業。例如礦泉水的包裝，我們可以注意到，業者無不絞盡腦汁把它設計得更漂亮或更特別，以吸引消費者購買，這個設計本身就牽涉到文化、藝術，但我們不能說礦泉水是文化產業。

根據民國 98 年行政院文化建設委員會所定義的文化創意產業為以下三點：

- (一) 文化创意產業源自創意與文化累積，是具有創造財富與就業機會潛力，並能促進整體生活環境提升的行業。
- (二) 兼顧經濟與文化發展，是經濟與國民生活的新形態。
- (三) 具多樣性、小型性、分散性等特色，特別著重結合在地文化及全球性市場的深層思考。

而文化部也將文化创意產業的範疇分為下表：

表 2.4 文化创意產業的範疇

類別	產業	說明
藝術	視覺藝術產業	凡從事繪畫、雕塑及其他藝術品的創作、藝術品的拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品的公證鑑價、藝術品修復等之行業均屬之。
	音樂與表演藝術產業	凡從事戲劇、音樂劇及歌劇、音樂的現場表演及作詞作曲、表演服裝設計與製作、表演造型設計、表演舞臺燈光設計、表演場地、表演設施經營管理、表演藝術經紀代理、表演藝術硬體服務、藝術節經營等之行業均屬之。
	文化展演設施產業	凡從事美術館、博物館、藝術村等之行業均屬之。
	工藝產業	凡從工藝創作、工藝設計、工藝品展售、工藝品鑑定製度等之行業均屬之。
媒體文化	電影產業	凡從事電影片創作、發行映演及電影周邊產製服務等之行業均屬之。
	廣播電視產業	凡從事無線電、有線電、衛星廣播、電視經營及節目製作、供應之行業均屬之。
	出版產業	凡從事新聞、雜誌、書籍、唱片、錄音帶、電腦軟體等具有著作權商品發行之行業均屬之。但從事電影發行之行業應歸入 8520（電影片發行業）細類，從事廣播電視節目及錄影節目帶發行之行業應歸入 8630（廣播節目供應業）細類。

類別	產業	說明
	廣告產業	凡從各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置等行業均屬之。獨立經營分送廣告、招攬廣告之行業亦歸入本類。
	數位休閒娛樂產業	凡從事數位休閒娛樂設備、環境生態休閒服務及社會生活休閒服務等之行業均屬之。包括： A.數位休閒娛樂設備--3DVR 設備、運動機臺、格鬥競賽機臺、導覽系統、電子販賣機臺、動感電影院設備等。 B.環境生態休閒服務--數位多媒體主題園區、動畫電影場景主題園區、博物展覽館等。 C.社會生活休閒服務--商場數位娛樂中心、社區數位娛樂中心、網路咖啡廳、親子娛樂學習中心、安親班／學校等。
設計	設計產業	凡從事產品設計企劃、產品外觀設計、機構設計、原型與模型的製作、流行設計、專利商標設計、品牌視覺設計、平面視覺設計、包裝設計、網頁多媒體設計、設計諮詢顧問等之行業均屬之。
	設計品牌時尚產業	凡從事以設計師為品牌之服飾設計、顧問、製造與流通之行業均屬之。
	建築設計產業	凡從事建築設計、室內空間設計、展場設計、商場設計、指標設計、庭園設計、景觀設計、地景設計之行業均屬之。
	創意生活產業	凡從事以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之產業。

資料來源：文化部-文化創意產業內容及範圍

文化創意產業係以「知識」、「文化」、「創意」為重要的生產投入要素，它不需要投入龐大的資金與材料在發展產業上，其重視的是創意的導入，因此相比之下，

創意文化產業有更高的附加價值，而且透過適當的商業機制與科技的運用，能夠創造出新的文化資產，還可以將各國的文化特色透過藝術創作加以發揚，不但可增加人民對文化的認同，更增加了文化產業的附加價值。

二、資源運用策略

(一)、資源拼湊

「拼湊」(Bricolage)這個字源自於法文 Bricoleur，為修補的意思。而拼湊的概念，最早是來自於法國的人類學家 Lévi-Strauss (1966)，其觀察原始民族所寫的「野性的思維」(Le Pensée Sauvage)一書。拼湊指的不是用理性、完整的規劃方式，而是透過手邊僅有但不完整的資源，以即興創作(improvisation)方式來做發揮，進一步重建新的組合應用。拼湊的概念在學者提出之初雖沒有明確的定義，但在管理的領域之中，已漸漸運用拼湊的觀點來解釋組織團體之間的一些情況。拼湊的概念的特性，主要可以歸納出以下三點：

1.就地取材(Resource at hand)：

由 Lévi-Strauss (1966)最先提出的拼湊概念，即是主張以將就運用手邊現存的、既有的資源，就地取材的方式來因應境的變化。這個概念，後來陸續被應用到不同的領域之中，其中包括資訊系統的建置與開發、管理學、設計、人類學、傳播及文化等。手邊既有的資源，通常是垂手可得、使用成本低甚至是常容易被忽略，不被重視的資源。

2.新目的之資源組合(Recombination of resources for new purposes)：

在拼湊組合資源時，做法是在有限的時間之下，透過手邊現存之來進行資源組合。參差不齊的材料或工具，常會透過不斷的拼湊組合過程之中組合過程之中，產生與原本不同的全新樣貌(Lévi-Strauss 1966)，創造出新的價值，取得者會重新透過這些資源來拼湊出新用途或是解決所遇到的問題。

3.將就著用(Making do)

在拼湊的過程當中，透過將就著既有的資源不斷的嘗試、動手做，才能與手邊的素材和工具產生對話，從中看到特殊的訊息(Messages)和信號(Signs)。在有限的資源下，重新盤點現有資源的特色或本質，並將就著將這些資源重新定義及組合，來創造新機會或是解決所遇到的問題。

從上述「拼湊」的三大特性，可將資源拼湊的概念定義為「盤點並檢視現有限資源的各項特性，透過親自探索的過程，湊合地嘗試各種不同的組合方式，重新定義或是創造資源的價值及使用方式，用以解決現有難題或是發現新的用途。」

(二)、左右開弓

左右開弓 (Ambidexterity) 源自於拉丁文字根「ambi」及「dexter」，「ambi」意思是「兩個、雙」；「dexter」意思是「右手、好的、有利的」，因此將兩個字根連起來「ambi」加「dexter」，意思為兩隻右手，從兩隻右手延伸出“兩隻手都很靈巧”的意思。有些棒球選手，可以視對手為左撇子或右撇子，來變更自己的攻擊策略，代表他可以靈活地協調運用自己的優勢來對付對方僅有的單向優勢，因此「左右開弓」常用來形容一個人或一個組織，具有靈巧敏捷的能力、得以靈活操作兼顧並取得平衡的兩手策略。

目前管理領域上，也在追求組織型態的左右開弓，強調組織應具備有良好的適應能力 (Adaptability)，當面臨市場快速變動時，能夠很快地發掘新機會、順應市場趨勢調整發展；但擁有適應能力並不足夠，同時還需要具備調整，校正的能力 (Alignment)，使組織在短期內能夠調校自己的步伐，讓組織往正確的方向前進。當組織同時具備適應能力及調校能力時，則可稱該組織具有左右開弓 (Ambidexterity) 的技能。然而，困難之處在於取得適應能力及調校能力的平衡點，過於強調短期優越的調校能力可能會使得管理階層只注重眼前的短期利益，而導致忽略產業變動趨勢；反之，過於強調長期的適應能力，則可能演變成運用現有資源去發展未來趨勢，

導致緩不濟急，還沒走到未來階段就已被眼前的困難所打敗。

主導邏輯 (Dominant Logic) 一詞，最早由 Bettis 及 Prahalad 於 1986 年策略管理理論領域中提出，主要是在描述一個組織的最高管理階層，當面臨環境變遷、經營決策時，如何運用過去的經驗、主觀的理念、形成一套內在的思維模式，並從這些核心記憶中，來影響並主導經營者的策略邏輯。所謂「由過去經驗、主觀信念所形成的內在思維模式」即為該組織的主導邏輯，而當組織面臨各種經營決策時，都將受主導邏輯所影響，甚至是組織想要將觸角拓展到新的領域或是發展新的業務內容時，也會追溯過去的記憶及依循熟悉的心智模式，來思考分析、影響最終決策方向。

三、商業模式

(一)、商業模式定義

表 2.5 商業模式定義

學者	年代	定義
Konczal	1975 年	最早使用 Business Model 這個名詞，直到 90 年代中期，電子商務平台出現後，經營模式一詞才成為企業界的用語，逐漸引起學術界之關注。
廷默(Timmer)	1998 年	商業模式是一組產品、服務及資訊流的架構，此架構描述了牽涉在模式內的各類企業行動及其角色、潛在獲利、以及收入來源。
Afuah & Tucci	2001 年	認為商業模式是企業用來建立並使用資源，以提供比其競爭對手更好的價值給顧客，並藉此賺取利潤的方法。
Magretta	2002 年	對商業模式的定義為：「一個好的經營模式足以回答彼得·杜拉克(Peter Drucker)提出的問題，即顧客是誰？顧客重視的是什麼？經營模式同

學者	年代	定義
		<p>時也回答每個經理人必然會問的 基本問題，例如如何從這項業務賺錢？如何以適當成本傳遞價值給顧客？根本的經濟 邏輯是什麼？」</p>
Osterwalder & Pigneur	2002 年	<p>則認為經營模式是策略與企業財產間所欠缺的聯結關係，是一種觀念與企業策略結構方案，代表企業財產與資訊系統的方案基礎，所以經營模式是描述企業為了獲利與維持收益提供給顧客的價值，與企業結構、創造市場與傳遞價值以及關係資本的夥伴網路。</p>
Staber	2004 年	<p>將商業模式定義為：「商業模式是一種包含了一系列要素及其他關係的概念性工具，闡述某個特定實體的商業邏輯。他描述公司所能為客戶提供的價值以及公司內部結構、合作夥伴和關係資本 (relationship capital) 等用以實現這一價值並產生可持續營利收入的要素。</p>
Morris	2005 年	<p>商業模式是一組陳述，說明要如何制訂與投資及產品架構相關的決策，以便於在特定市場上創造持久競爭優勢的。商業模式有六個基本要素：價值主張、顧客、內部流程/能耐、外部定位、創造經濟利益的模式、人事/投資者佈局。</p>

學者	年代	定義
Johnson,Christensen and Kagermann	2008 年	商業模式包含四項必須一起考量以創造及傳遞價值的要素：顧客價值主張、創造利潤的途徑、關鍵資源及關鍵流程。
Casadesus-Masanell and Ricart	2010 年	商業模式陳述足以支持一項顧客價值主張的有效性的邏輯及資料收入結構、以及傳遞這項價值所需的成本結構。

資料來源：本研究整理

(二)、商業模式的演變

企業的建立、成長、轉型或衰敗都可在其商業模式的演變之中找到確切的對應證據。在一個產業環境裡，多個企業，多個商業模式彼此的位階、次序、流動、銜接、合作、互補、層級覆蓋形成產業的營運模式。國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文。白紀齡（2006）

以下為 Pateli and giaglis (2005)提出以情境模擬為基礎的商業模式改變方法，其進化過程中的三個主要階段的六個步驟，各階段內容如下：

Phase 1: understand

(1) Document the current business model



Phase 2: identify technology's influence

(2) Assess the influence of technology innovation



(3) identify missing roles



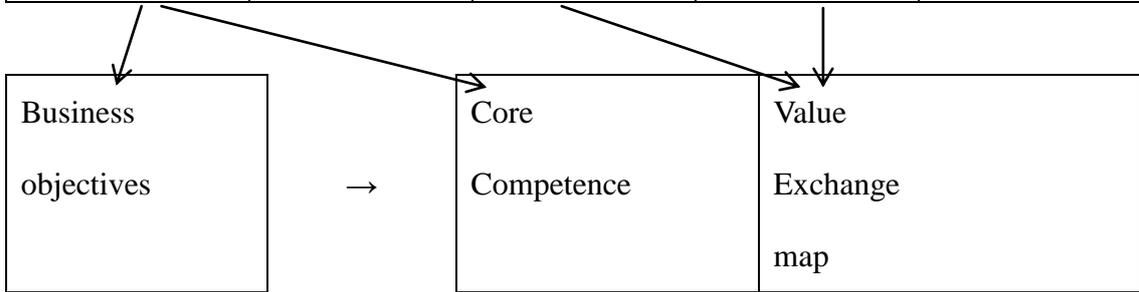
Phase 3: change

(4) define scenarios



(5) describe the new business models

↓	↓	↓	↓	↓
Actors, roles, responsibilities	Market scope	Relationship model	Revenue model	Critical Success factors



(6) evaluate the impact of change

圖 2.1 商業模式演變圖

資料來源：Pateli and giaglis (2005)

(三)、商業模式要素

此外(Ostenwalder and Pigneur,2003)對最常見之商業模式進行了比較並探討其中的要素列出各種組合，而提出了對商業模式的構成要素及四大基柱(pillar)以及九大磐石(building block)

表 2.6 商業模式的構成要素及四大基柱以及九大磐石

四大基柱	九大磐石	使用潛能描述
產品(product)	價值點 (value proposition)	提出對企業之產品與服務的總體觀
顧客端 (customer interface)	目標顧客 (target customer)	描述企業欲提供價值之顧客族群
	經銷管道 (distribution channel)	描述企業各種與顧客接觸的方式
	關係 (relationship)	解釋企業與不同顧客族群所建立之連結類型
基礎建設管理 (infrastructure management)	價值型態 (value configuration)	描述活動與資源的安排
	核心能力 (core competency)	列出執行企業商業模式的必要能力
	夥伴網路 (partner network)	描繪與其他企業之間能有效提出價值商品化之必要合作協議之網路
財務面 (financial aspects)	成本架構 (cost structure)	總括商業模式採用之方法的財務效果

	<p>營收模式 (revenue model)</p>	<p>描述企業各種營收來源與 獲利的方式</p>
--	---------------------------------	------------------------------

資料來源：Ostenwalder ,Pigneur and Tucci (2005)

(四)、商業模式理論

Morris, Schindehutte&Allen(2005)將商業模式的理論分為三類：

表 2.7 商業模式的理論三大類

項目	經濟性	流程性	策略性
思考重點	獲利的邏輯性	內部流程及基礎結構的設計使企業得以創造價值	企業的定位市場、組織邊界內外的互動及成長機會
決策依據	收益來源、定價方法、成本結構、毛利、預期銷售量	產品或服務的傳遞方法、管理流程、資源流動、知識管理、物流管理	辨認利害關係人、價值創造、差異化、願景、價值、網路及聯盟
定義	組織如何長期如何維持獲利	關鍵互動系統的設計能創造並維持具競爭力的事業	企業如何選擇客戶、定義及差異化其產品、決定自己進行及外包工作、分配資源、進入市場，為客戶創造效用及為企業產生獲利
代表學者	Hence,Stewart,Zhao	Mayo,Brown	Slywotsky

資料來源：本研究整理

(五)、商業模式圖

為了讓大眾更能理解商業模式的架構以及更貼近企業運作狀況，Alexander Osterwalder 等人將複雜的商業模式拆解成一個商業模式圖，將商業模式透過 9 個要素，系統化的組織起來。

表 2.8 商業模式圖

關係合作夥伴 (Key Partners, KP)	關鍵活動 (Key Activities, KA)	價值主張 (Value Proposition, VP)	顧客關係 (Customer Relationships, CR)	目標客層 (Target Customer Segments, CS)
	關鍵資源 (Key Resources, KR)		通路 (Channels, CH)	
成本結構 (Cost Structure, C\$)		收益流 (Revenue Streams, R\$)		

資料來源：TechOrange 《商業模式是什麼？其實就是你生存的本事》

四、社會影響力

Dees (1998) 認為社會企業最主要的特徵為「社會創新」與「社會影響力」，社會企業應能夠階段性的累積經營成果，漸而達成突破性的社會效益、創造社會價值，逐步擴大社會影響力 (張子揚, 2009)。社會企業的核心目標是為了解決社會問題，以創新的方式創造並永續社會價值，進而為社會產生善的實質影響力。狹義來看，可能是解決特地的社會問題、滿足特地社會需求；廣義而言，社會企業希望能夠影響社會價值觀、重建社會經濟結構、或是重塑社會規範等。

社會影響力是隸屬於影響藝文社會企業的三大影響力之一，而何謂藝文社會企業呢？指的是用文化藝術為核心，用創新的營運模式來解決社會議題，又能夠創造

財務的永續而經營下去的組織。有別於傳統企業只重視商業利益，「社會企業」強調在社會及商業的影響力，而「藝文社會企業」，便多強調了關注文化藝術教育、文化資產保存再利用、文化參與及多樣性等議題的「文化與藝術影響力」，文化是需要積累而且無法量化的，因此「藝文社會企業」需長遠的文化積累，及無法量化的文化價值。下圖為藝文社會三種影響力的概略圖：

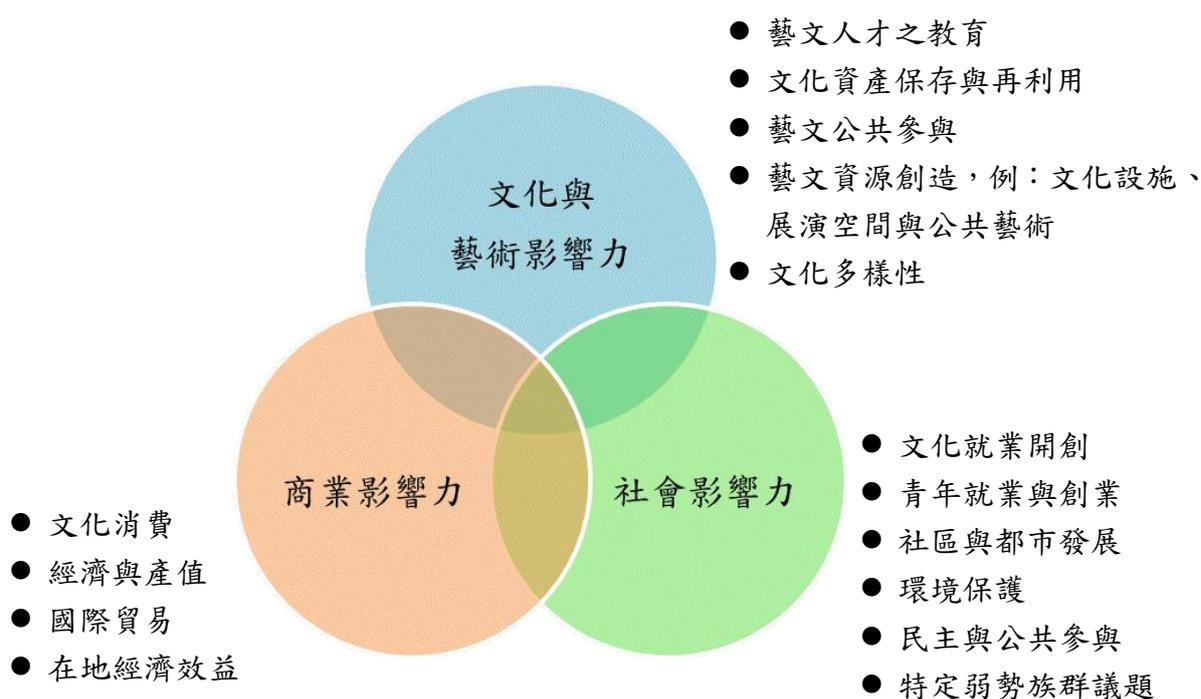


圖 2.2 概略圖

資料來源：國藝會線上誌

而所謂的社會影響力，是指人們生活、工作、娛樂的公或私的活動等，會牽涉到其他人，以社會的成員的身分組織起來共同達成需求，包括了規範、價值觀、信念的改變……等，讓人與人之間的關係或人與社會之間的關係產生變化。社會影響力的目的是希望讓社會環境更加永續且公平的發展。

參、研究方法

一、研究架構

根據第二章文獻討論，本組整理本研究架構如圖 3.1，內容包括四個層級：

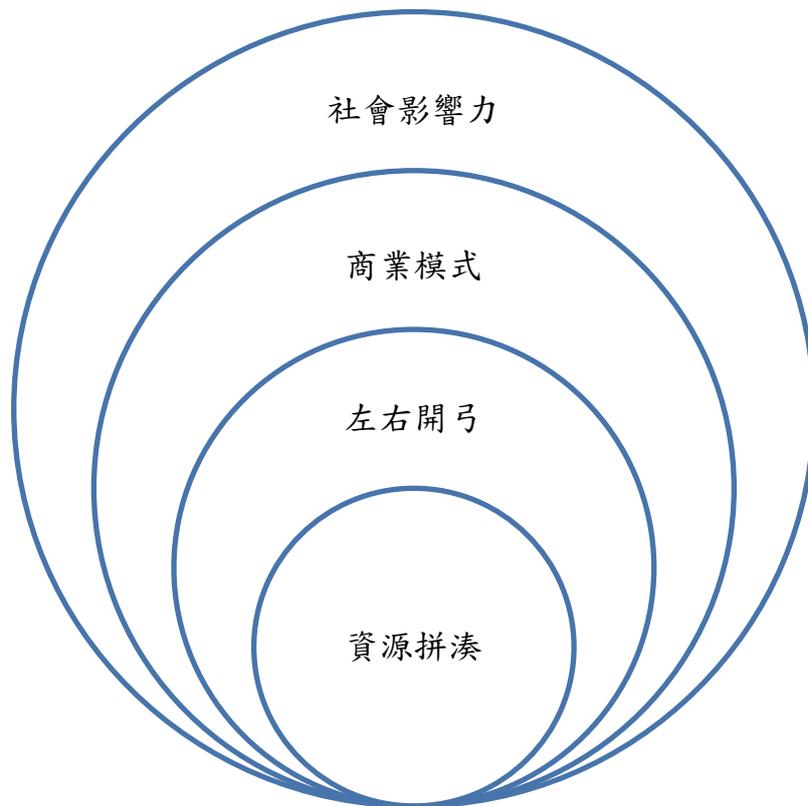


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

在地文化創意產業因受到資源區域的限制而產生資源貧乏的問題，於是從探討其如何經由就地取材、新目的之資源組合與將就著用這三點來做資源的拼湊，在資源整合成功後，又如何利用左右開弓的發展模式使自己成為能夠同時解決社會性問題又可以自給自足創造獲利的企業。文創產業的產值在台灣是非常高的，

除了政府機構的文創產業，民間在地的文創產業也日益興盛，因此利用商業模式九宮格圖分析其九大要素的發展架構。在資料收集的過程中證實小鎮文創與甘樂文創確實有為社會帶來一定的影響，故深入分析研究其所帶來的社會影響為何。

二、研究策略設計

本研究採個案研究方法，Yin (1994) 認為所謂個案研究，往常學者認為的意義大致如下：對一個有界限的系統，如一個個體、一個方案、一個團體、一個地區等，運用多樣的研究方法，如觀察、訪談、調查、實驗等，協助搜集完整的資料，以作深入詳實的描述、詮釋與分析。

本研究以三峽甘樂文創及竹山的小鎮文創，作為研究的對象與內容。依據本研究目的，透過各相關文獻資料彙整後，以二手文獻和實地觀察及訪談等方式來進行研究。敘述如下：

(一)、文獻探討

1. 碩博士論文

本研究經由對文獻之收集，以文獻探討的方式，藉以瞭解文化、文化創意產業、商業模式等相關文獻，以釐清研究中主題之內容，並界定研究範圍。文獻探討重點包括文化創意產業之定義與分類、一企業運作狀況之商業模式理論與要素等，期予透過本研究瞭解到文化的重要性，經由創新改造後帶起文化創意產業的風潮，以利於訪談時問題之擬訂與研究結果之分析比較。

2. 演講、雜誌專訪、新聞報導

收集新聞、報紙、雜誌等關於文化、文化創意產業及商業模式的相關資料，使本研究有更完整的資訊，以作為研究之基礎。

並藉由創立者演講與報章雜誌的專訪，瞭解創始人對於社區貢獻的想法，與創立此文化創意產業平台之心路歷程，希望讓大家感受到那份想為當地創造新的故事

的熱情，讓在地文化發揚光大也實現自己的理想，不僅社區得到回饋，也拉攏當地人回鄉及外地人來此觀光。

(二)、實地觀察

依據本研究目的，選以三峽甘樂文創及竹山的小鎮文創為研究對象，為了瞭解當地風情特色，及更加貼近創立者的理念，研究者實地走訪兩間文化創意產業平台，藉由至現場走動與觀察，體驗在地文化，將自己深入其中，感受當地人的熱情及內心想對社區貢獻的期望，其中觀察內容與範圍包括地理位置、交通管理、設施擺放、人員分配、風土民情、營運狀況等，以作為後續分析之參考。

(三)、個案訪談

為補文獻探討與觀察之不足，研究者於訪談前閱讀個案之相關資料，並確認訪談時間與地點等相關事宜，在進行訪談前針對不同受訪者整理訪問題目，正式訪談時逐字寫下紀錄，各訪談者均相當配合，並準備相關資料給予研究者參考，訪談過程順利，也交換彼此聯絡方式，以供後續如有問題可聯絡詢問，另外也訪談到在地人對於此文創平台之觀感及看法，以更瞭解甘樂文創與小鎮文創對社會的貢獻與發展模式對當地的影響。

在經由深度訪談後，歸納資料與問題，將文獻探討與回顧結果，針對內容概念類別進行歸類，並在歸類中找出其相互關係，將相關之類別與問題加以綜合分析，最後討論及總結出文化創意產業之特性與商業模式之比較。

肆、資料分析與討論

一、轉動社區的力量-甘之若飴的甘樂文創

一間複合式咖啡廳，一個位於三峽水岸旁邊的新興文創基地，一個以百年古厝修建整理成的藝文展演空間，結合餐飲、藍染及金工推廣、藝文展演、在地關懷、獨立出版，將不同領域的文化牽引至此，成為文化脈絡的場域。

甘樂這個名稱取自「甘」之如飴，「樂」在其中，創辦人林峻丞希望人們在忙碌的同時能夠體驗到甘之如飴並樂在其中的幸福，閩南語發音近似「陀螺」，希望以三峽為軸心，轉動地方文化、轉動「文創、工藝、社區、公益」，英文取名「The Can」，則是勉勵自己一定辦得到。

【背景】

甘樂文創的創辦人林峻丞先生是土生土長三峽人，家族世代經營肥皂廠，原是在電視台擔任外景節目「瘋台灣」的節目企劃，跑了全台灣很多的鄉鎮，發現台灣處處有數不盡的故事與文化，以及人與土地編織起來的美好，但對於自己家鄉三峽的文化卻感到陌生，每天的忙碌讓自己覺得離三峽很遙遠，這個時候心中那股來自家鄉的呼喚悄悄在他耳邊響起。2006年因為哥哥的一句：「回來幫忙吧！」，將原本電視圈的一切歸零，回到家鄉幫忙拯救家族的肥皂廠，與哥哥一起投入改造計畫中，將三峽產的碧螺春融入自家肥皂，研發出綠茶皂，成立新品牌「茶山房」，並堅持要在三峽開第一間店。

此時恰逢政府重建三峽老街完畢，政府希望以老街為核心連結當地的人文歷史，將三峽發展為文化觀光勝地，但重建後只帶來了人潮與錢潮卻看不到任何文化，回到家鄉後的林峻丞先生將「三峽」作為自己做任何事的重心，他期待大家看到的三峽不只是一條沒有文化的觀光老街，他希望藉由自己一手打造的「茶山房」與三峽的人文歷史緊密連結，創造三峽的無限價值，但這個發展方向與股東們的經營理念不合，為了想要完成自己的一個夢，他再度歸零，離開茶山房，創立屬於自己的「甘

樂文創」。

「有些事能等，有些事不等人。我還是我，讓自己還年輕時重新歸零，回到最初。」這是林峻丞回想當初成立甘樂文創前的心境（老厝文創亮點，林峻丞深耕三峽。2012/02/10 中央通訊社）。清水祖師廟、李梅樹紀念館、宰殊廟、打鐵人藝術工坊、萬發打鐵店、三峽藍染生活工坊、舊拱橋、白雞山家庭美術館、庶民美術館……等，都是三峽豐富的文化底蘊，林峻丞回鄉後花了四年的時間拼湊出三峽豐富的傳統文化與技藝，於2010年創立了「甘樂文創」，夢想也從這裡開始發芽。將三峽溪畔的一間古厝翻新，保留古厝的架構，周圍加蓋堅固的鐵架帷幕，天花板及廁所門簾以三峽著名的藍染布裝飾，將窗戶拆下加上一片玻璃、焊上舊鐵條成為一張張桌子，這是甘樂文創的小小基地，林峻丞希望透過這個基地、呼喚當地人鄉起在地的良好，也希望能夠達到串連在地文化的作用。

【文化與文創】

林峻丞先生曾經說過：「文創，我自己覺得要從土地的文化去找一些可以可展，那些創意的背後其實有一個文化在撐著，就是他還是有文化的底，而不是只有創意，不會只是一個單純的設計，而他的設計是因為長久以來累積下來的文化而衍生出來，然後同時把這些文化去做一個提升。」文化脫離了在地的脈絡，那麼就失去了生命；而文創應該是由傳統在地文化延伸出新思維，所產生的價值和新生命。」因此甘樂文創的設計出都乘載著文化的意涵，例如在2011年推出的一系列以信仰文化及環境保育為基底的文創產品。

2011年林峻丞先生邀請北港媽祖改變遶境兩天的慣例，破例到三峽為民眾遶境祈福，遶境完成後駐駕於甘樂文創，並舉辦一個月的「信仰」特展，也邀請董事長樂團至三峽舉行「眾神護台灣」專輯演唱會，利用北管、歌仔戲、咒文等作為創作題材，邀請民眾及媽祖一起聽音樂看展覽，也請三峽的藍染老師染出一塊上面有天上聖母、千里眼、順風耳等字樣的染布，利用這些染布裝飾展場。

媽祖遶境的時候會施放很多的犁炮，一陣霹靂啪啦過後留下滿地的炮紙，為了

不讓這些炮紙成為垃圾，林峻丞先生利用這些炮紙屑回收，自行設計做成一尊媽祖及一對將軍，目前放在北港朝天宮，並找了埔里廣興紙寮和甘樂文創合作，設計出炮紙紅包袋，並在紅包袋上畫上平安字樣，周圍加上紅線點綴，讓大家在過年包紅包時也能感受到媽祖的保佑，這項創意商品讓甘樂文創在 2012 年獲得台灣文創精品服務大獎、2013 年獲得台灣文創精品獎。除了「爆平安」炮紙紅包袋以外，林峻丞先生又再度利用炮紙紙漿塑型成媽祖公仔禮盒，禮盒內放置嬰兒用品與平安符，祈求媽祖保佑小孩平安健康，東西取出後便成為媽祖造型的不倒翁撲滿，這項平安禮後來成為北港朝天宮媽祖給乾兒子的回禮，這些都是將信仰文化以創新的思維融入生活中。

設計文創商品之後，林峻丞先生還在北港設立一個甘樂文創的工作坊，提供當地民眾或是二度就業的中年婦女一個工作機會，參與文創商品的製作，並結合推廣媽祖信仰特色小旅遊，將甘樂的犁炮工作坊也列入旅遊行程中，展示犁炮延續的環保價值，從中獲取的收益也投入在公益活動，工作坊也定期舉辦設計展，讓在外地的三峽青年有機會回流，一起為三峽努力。

早年三峽的樟木產業也十分發達，林峻丞先生與頗具歷史的樟木行合作，堅持利用古法蒸餾萃取出植物精油，並收購老街整修時遺留下來的舊木材，以手工削製成沾取精油的小木棒。2012 年 8 月的蘇拉颱風造成嚴重的八八風災，甘樂文創的基地也受到波及，但他們卻以土石流的泥漿混合部分陶土做成祈福泥偶，希望喚醒人們與土地的生命力。

以上的這些文創體現，結合信仰、文化、土地、人以及環境，使其產生新的意義與價值，利用不同方式延續資源，在一切都緊緊繫著甘樂文創從土地出發的理念。

【甘樂誌】

從春季的梅樹月活動、夏季的綠竹筍產季及藍染節、冬季的冬至搓湯圓到「跟阿嬤學做粿」的活動……等，這些都是漸漸被世人所遺忘的土地上的故事，林峻丞先生藉由甘樂文創將人們與土地重新拉近距離。除了藉由各種活動串連之外，深知

地方故事在主流媒體中少有曝光機會的林峻丞先生從甘樂文創成立時便一併創辦了甘樂報，記錄著各個地方的文化與活動、藝文議題等，並結合甘樂文創基地內的展演空間，從地方媒體到表演平台都自己經營，也在甘樂報上規劃一個區塊給公益廣告免費刊登。

甘樂報後來改名為現在的「甘樂誌」，採雙月刊的方式發行，每一期都有一個主題報導各個地區的文化故事，忠實記錄著台灣不同地區社會草根性溫暖的小故事，希望藉由這個平台讓平凡純真的小人物故事都能夠感動台灣人。由於甘樂誌的讀者較少，加上通路商的抽成，目前的狀況不要說獲利了，就連基本的損益兩平都很難達到，因此林峻丞先生又開始想自己創通路了，想要建立一個網絡或是熱點平台，讓其他想要改變台灣的年輕人們能夠形成一個網絡關係，再將甘樂誌放在各地的青年據點販售，形成一個通路，這些都還只是構想，林峻丞先生稱之為「台灣青年熱點」。

【在地工藝】

三峽文創聚落平台，是甘樂文創給自己的定位，這個複合式的咖啡館聚集著幾個三峽的傳統文化，一些文創商品的展示販售，並提供一個藝文展演的舞台給一些樂團於週末前往表演，林峻丞先生表示：「有時候費盡千辛萬苦邀請到很棒的樂團，但台下是沒有觀眾的，雖然會覺得很沮喪、很受挫，但是儘管自己再怎麼辛苦經營，還是要給這些玩音樂的孩子表演費，因為他們也是為了自己的夢想在努力，為了台灣音樂在貢獻。」甘樂文創的基地內也有小小的展覽空間，不定期的會展示在地藝術家的作品，讓在地工藝有更多被看見被回憶起來的機會。

傳統工藝之一的金工，於 2014 年 6 月進駐了甘樂文創，從 13 歲就開始學做金工的溫清隆師傅自創了「三藝金工」這個品牌，早期是在銀樓工作，但因為經濟不景氣的緣故導致溫師傅收入驟減，林峻丞先生邀請他進駐甘樂文創，除了自行設計的金工藝品展示販售，還提供金工的 DIY 體驗活動，為甘樂文創注入了新的工藝創作能量，也完成了溫師傅的一個夢。

週末的時候甘樂文創會出現一位三峽的「粉線雕」工藝家林福政先生進行現場表演，這是一項台灣的傳統工藝，多用於神像及廟宇的裝飾，除了要有基本的畫工，也必須了解每尊神明身上的穿戴及不同的材質，才能創作出最適合的圖案，這是一個需要極高穩定度的技術。這項工藝目前也應用在甘樂文創的炮紙媽祖公仔身上，也是一次傳統工藝與信仰文化以及文創的新結合。

【公益-絲瓜小隊】

林峻丞先生的童年是單親並且過得不愉快的，所以他一直有一個夢，想要填補自己童年缺失的那份溫暖，想要為公益盡一份責任。在 2006 年林峻丞先生剛回到三峽的時候，便找到了一個三峽偏遠的有木國小，一開始只是定期捐款給學校，後來與校長說明自己想要陪伴原生家庭有缺陷、缺乏溫暖的孩子，剛好學校有一塊地想要發展耕種體驗教學，因此成立了「絲瓜小隊」。一開始由學校挑出六位缺乏關懷的孩子，每週三下午林峻丞先生及志工們帶領著他們一起開闢絲瓜園，從播種到採收，最後做成絲瓜布義賣，所得給學生貼補營養午餐費或是學費，讓他們學習付出才能有收穫的道理，並且建立他們的自信心，讓他們創造自己的價值，這份成就感也漸漸改變了這群學生，從讓老師頭痛的問題學生變得能夠自動自發完成自己該做的事，也培養了他們正確的人格。

學期中有每週一次絲瓜小隊的陪伴，讓孩子們走回了正軌，但漫長的兩個月暑假，缺乏陪伴的孩子們偷了一台腳踏車，車主報了警，雖然事後這個孩子很無助，但一張白紙仍舊沾上了污點，這個孩子也是缺乏正常家庭機能的孩子，為此林峻丞先生於 2011 年成立了「幸福小學堂」暑期陪伴計畫，讓這些高關懷、高風險的孩子在暑假也能得到陪伴。林峻丞先生找來許多朋友當義工，每個人都用自己的專長教導小朋友各式各樣的課程，陪伴並激發孩子們的學習動機，給孩子一個豐富的暑假。

在暑假的陪伴課程裡，游泳課是由林峻丞先生負責，在暑假結束時所有孩子都學會了游泳，他問了孩子們想不想挑戰泳渡日月潭，孩子們興致勃勃的燃起了這個夢想，這個「追夢記」從 2011 年開始到 2013 年九月，11 位孩子們想要挑戰從三峽

到日月潭的 230 公里單車加上泳渡日月潭 3000 公尺，為了這個夢想展開了每週嚴格的體能特訓，終於在 2013 年 9 月開始了四天的圓夢之旅，最後這 11 位小鐵人也真的完成了這個夢想。

這個追夢的活動，從籌措圓夢基金、撰寫企畫書爭取贊助、行程規劃、魔鬼體能訓練，所有的一切孩子們都參與了，因為林峻丞先生不只想教孩子勇敢追夢而已，他希望這群孩子能夠懂得付出與實踐，懂得創造自己的價值，學會做自己的貴人！絲瓜小隊、暑期幸福學堂、追夢記，這個「耕讀圓」的計畫是林峻丞先生最想做到的長期陪伴計畫，現在第一屆的絲瓜小隊隊員都已經上高中了，也會回到甘樂文創擔任志工一起陪伴絲瓜小隊的學弟妹們，因為他們也學到了「回饋」的美好。

【公益-小草書屋】

林峻丞先生說：「小草，指的是生活在社會邊緣角落的孩子，他們就像是長在牆角的雜草一樣，雖然常常被忽略，但卻擁有堅韌的生命力，只要用愛灌溉，有一天小草也會開出繽紛花朵，所以取名小草書屋。」秉持著這樣的信念，小草書屋陪伴三峽在地 30 多位高關懷家庭的孩子成長。

2014 年 11 月，林峻丞先生租下作為小草書屋的房子，並與逢甲建築系的校友一起訂下在台灣打造一百座書屋的計畫，而小草書屋就是其中的一座。號招了孩子們與志工一起整理環境，並讓孩子們彩繪瓷碗，加上絲瓜小隊自己製作的絲瓜布成為「一碗幸福」商品，以此籌措資金，這個自行動手打造的小草書屋於 2015 年 8 月 30 日正式啟用了！實行多年的陪伴計畫終於有了自己的「家」，與鄰近的幾間學校合作，有老師選出幾位高關懷家庭的孩子於放學後及假日前往小草書屋，提供晚餐並有輔導老師指導寫作業，也有許多的才藝課程，還有許多的二手書籍可以提供給孩子們閱讀，延續陪伴孩子們成長的夢，希望透過書屋的長期陪伴、志工老師的無私付出，改變孩子的人生。

建立小草書屋的同時也在三峽設立了十個「藝術小書櫃」，由三峽在地打鐵工程師江承堯先生一手打造，這些小書櫃是二手書店的延伸，希望能過透過這些書櫃讓

三峽的大小朋友都能夠開心閱讀，培養閱讀的習慣。

【公益-淨溪】

三峽是大漢溪、三峽溪及橫溪的匯流口，三峽溪不僅是三峽文化與歷史的發源地，在陸上交通尚未發達的那些年代更是經濟的命脈，民生物資、商船往來貿易都仰賴三峽溪，時至今日，三峽居民的日常用水也是由三峽溪供給，不過隨著現代化的發展，三峽溪已不如往日重要，且汙染也日益嚴重。為此，從 2010 年起，林峻丞先生號召三鶯青年志工一起淨溪，一開始是想讓當地青年重新關懷這片自己生長的土地，到今日已連續五年，林峻丞先生的堅持也漸漸得到許多當地居民的認同與支持，現在長期參與淨溪的有絲瓜小隊的孩子、被感動的甘樂文創客人、對於三峽有願景的當地青年，藉著這個活動將大家凝聚在一起，為環保、為社區盡一份力，創造「共好」的局面。

【平台】

林峻丞先生對於在地青年回鄉發展所提供的協助非常重視，在 2014 年中舉辦「在地青年培力營」，舉辦 9 場不同面向、產業、領域、議題的課程，邀請有經驗者來分享，參與的青年必須接受測驗，確認有同樣改變三峽的願景，強化青年與土地之間的連結。

林峻丞先生希望能共創造一個「青年共好」的平台，這是一個需要一點一滴慢慢累積串聯起來的長遠夢想，甘樂文創成立至今，小草書屋、小書櫃、在地青年等都已逐步將平台成形，這個夢想無法求快，也無法知道何時能夠完整，現在就是「甘之如飴、樂在其中」的繼續做下去，期待播下的種子能夠成長茁壯。

甘樂文創目前有在地小旅行的活動，希望能夠以平台的模式將在地與旅遊體驗相關的元素都集合在一起，目前已經有部分行程推出，凡是透過這個平台進行旅遊，所有金額的 10% 將會回饋給小草書屋、社區經營等的公益活動，林峻丞先生希望藉由建立這個平台，將文創聚落平台與青年共好平台能夠結合成一個更大的平台，創造更大的價值，最後延伸到台灣的每個角落。

文化、傳統工藝、社區、文創、工藝等元素都結合在這個「三峽文創聚落平台」上，林峻丞先生很徹底地將自己的理念貫徹在甘樂文創裡，讓漸漸被遺忘的文化、被忽視的高關懷孩童都再度被看見。

二、最美的民宿「天空的院子」-小鎮文創

【夢想，緣起】

我們總是能感覺到台灣的鄉鎮吐露著一絲絲的憂愁氣息，而這樣的憂愁氣氛或許就是來自於那些被現代科技打敗的文化價值和少了青年人所帶來的活力吧。大都市有大都市的繁華與熱鬧，山上風景區具備氣候與美景，而小鎮擁有什麼呢？沒有人潮沒有絕佳美景，而每每看著一條條小鎮日益蕭條沒落，內心更是百感交集，千言萬語說不出的感覺。

於是，開始有一些對在地文化及在地推廣抱持著熱忱與夢想的人們集合起來，一起組成了“小鎮文創”，他們開始研究觀察竹山這樣一個小鎮有什麼能夠吸引人並且讓年輕人能夠返鄉的文化或特色。而這些行動與想法都來自於創辦人-何培鈞某次偶然間在南投竹山的山中看見了一棟長年無人居住的三合院古厝，於是他便買下這棟房子，之後便開始了民宿的事業，但其實他真正的目的是要發展在地經濟希望能達到社區共融，因為在他第一次看到這棟沒落的三合院古厝時腦中立刻浮現一個想法，為甚麼一個從前承載了當地大戶人家繁華時代的祖厝，現在卻荒廢在這樣一個充滿文化背景的地方，此場景大大的震撼了他的內心，也因為這樣保存文化的熱血種籽在他心中悄悄地萌芽。

小鎮文創的成立理念為利用小鎮文創造勢，啟動在地契機，相信有一種信念能夠聚集一群人，並且一同朝夢想的路前進。小鎮文創透過天空的院子民宿的收入來做為他們推動在地文化創意產業的主要動力，而這個天空的院子不僅僅只是一間民宿，他是一座跨越了近一世紀的古老莊園，更蘊含了創辦人-何培鈞將他視為夢想開始的地方這樣的含意。天空的院子也給了他的表哥-古孟偉一個圓夢的舞台，他的表

哥是一個急診室醫師，一個擁有強烈建築師魂的醫師，當何培鈞在山中看到這個三合院古厝時就立刻開心的拉著他的表哥來看，因為他知道這個古厝將會是表哥實現夢想的舞台。儘管家人反對，外人也抱持著不看好的心態，兄弟倆還是抱持著熱血夢想的心，一步一步慢慢的走，每個細節都不放過，努力的為自己的夢想打造完美舞台，也許就是因為他們的堅持打動了所有人，使天空的院子享譽了台灣最美民宿的頭銜。

【小鎮事業】

以天空的院子做為所有一切推動文創產業的開頭，何培鈞等人便開始試圖結合在地產業與文化、商家及人才，希望藉著眾人的力量替古有的「前山第一城」注入一股新的活力。並在 2010 年成立「小鎮文創股份有限公司」，讓小鎮文創更有組織性及規模性。隨著小鎮文創架構更明瞭清楚之後，更多的活動及推展也越來越有計畫性與目的性。

【專長換宿】

何培鈞將一間位於市區中心、擁有兩個店面的四樓透天厝用非常低廉的價格承租下來，做為前來竹山換宿的青年的宿舍。會拍微電影的來拍竹山的故事，會油漆的幫忙刷油漆，會設計的幫忙改良店家商品形象。像是打工換宿的學生結合當地的特產竹子、傳統的客家花布、在地傳統米麩店與打鐵店發展出傳統文化特色禮盒，這樣的結合甚至受到國際知名連鎖咖啡店的讚賞及大力支持也同時扶持了在地多種產業；竹山擁有全世界最好的竹子，換宿生也針對這個優勢提出了竹編 QR CODE 智慧招牌，只要透過智慧手機在竹編的招牌上掃描就能了解商家的資訊與故事，這樣的文創產品不只讓竹山更有特色也吸引了許多政府單位與民間機構下單，為竹山創造了可觀的商機。這樣的專長換宿除了讓暮氣沉沉的小鎮恢復了活力之外也讓換宿生了解到不能遠離問題，而是要透過接觸問題，明白社會的真實樣貌，在竹山換宿的這段期間，能夠知道自己未來真正想做什麼，那便是竹山給他們做好的回饋。

【點亮地方的光點論壇】

他也在竹山創立了「竹山地方青年光典論壇」，他將這個論壇定位為以當地人為主，免費參加，定期每個月的最後一個周五晚上舉辦，因為往往在外地的年輕人可以在這天回來，一起討論竹山當地的問題。透過這樣的論壇讓當地人與學者討論竹山當地問題，不怕發現問題，將這些問題拿來與夥伴及換宿生討論，讓竹山成為一個真實的體驗場域，而將問題轉化為機會正是光點論壇的主要功能。

【來竹山圓夢:青創平台】

竹山擁有全世界最好的竹子，國際知名品牌 GUCCI 設計團隊甚至遠道而來竹山尋找技術與材料。台灣頂尖設計師駱毓芬，更用竹山的竹子設計出獨一無二的產品，讓竹子走向國際。努力發掘竹山的美與獨特的樣貌，越凸顯竹山的在地化，就越能國際化。幾年前，何培鈞透過竹編老師的介紹，認識了駱毓芬。她在科技業十年，曾任職於台灣飛利浦、華碩等公司，榮獲五座德國 IF 設計大獎。不過她的堅持經常和公司的商業模式產生衝突，為了圓一個文創夢，便決定到竹山尋找合作機會，而這樣的合作際遇也成為了開啟竹山形成青創平台的一把鑰匙。從合作的第一步開始，何培鈞與駱毓芬都期許設計能從竹山就地取材，如果還是得從外面採購材料，作品再好，對於竹山的發展仍然沒有幫助。如果作品能與在地連結，成長的果實才能轉化為實質利益回饋當地。然而設計師總希望以最完美的材質呈現自己的作品，但在竹山，想要的頂級材料都沒有，只有就地取材。對自由自在慣了的創作靈魂而言，猶如被關進籠子的囚鳥。經過反覆的討論，駱毓芬逐漸克服每個難題，並且體會到藝術是為了給人帶來幸福的，而創業者該有的格局與責任感要比自由創作來得大。

「既然竹山有全世界最好的竹子，為甚麼不讓竹藝發揚光大？」竹山的竹子禁得起強風拍打，韌性極佳，彎曲幅度遠遠超過中國合東南亞的竹子。最後她落實在地經濟的理念，開始在竹山找尋可以發展成系列商品的材料。即使剛開始駱毓芬的文創路走得並不順利，於是她省掉多於不必要的成本，將主力集中在研發技術與創作上，發表不同系列的商品。但若要量產，資金會是個現實的問題，於是何培鈞也投資了

她，這樣的投資對她來說是找到一為夥伴，連結了未來的一個希望，對竹山來說更是一種機會。後來，隨著政府前往海外參展，發現竹子是前往國際化發展的絕佳跳板，意外打開海外通路。在台灣，大家對竹子習以為常，看不到它的價值，可是外國人卻比東方人更能欣賞竹子的細膩底蘊與脫俗氣質。「把設計放輕，把在地場域的文化放重。」這是駱毓芬的創作核心。她的成功證明了在地時尚。在地經濟不會限縮創作的自由度，反而開啟了另一條創作的新途。除了駱毓芬外，竹山也有很多創意十足的在地產業正在發效醞釀中，何培鈞想，如果能夠整合相關民間發展生態，未來在台灣創業也一定更大有可為，尤其是以竹山這樣的小鎮為創業平台的起始點。

【鄉鎮知識的累積轉型】

還有透過累積了十多年在地發展實務經驗將其轉化為文創實務講座課程-竹巢課程，經由小鎮知識庫提供經驗與知識分享給參予者並透過小眾的互動模式讓參加的人能夠回饋一些寶貴的創意互動與情感交流予小鎮文創，甚至願意捲起袖子到鄉鎮來參與改變。在竹巢課程中青年們學習如何當一位出色的聚落經理人，建立起一個散播鄉鎮知識的集散，然後像蒲公英一樣回到各個鄉鎮散播知識，讓分享的精神持續發酵到各鄉鎮，讓更多青年回鄉創業與關懷在地。

在發展出這麼多為推廣在地文化的活動與理念後，何培鈞也開始思考到事實上竹山的發展並非全部來自於在地人，而是部份取之於社會資本，與外地人的熱情參與，他們的投入與努力甚至比部分在地人還要執著辛苦，即使離開當地，也持續默默關心竹山。竹山小鎮上仍然還有好多人，好多家庭，好多商家，好多社區都還在認真建造自己的夢想。而這些感人夢想很有可能讓「小鎮文創」建構一個與社會交流的平台，於是小鎮文創在一位返鄉青年自告奮勇的協助下，發揮他的系統工程師專長，於2015年開發完成了「小鎮未來行動平台」，把地向善翻轉的夢想計畫，透過適合鄉鎮發展的平台審查流程。提案者不必繳交複雜繁冗的企劃書，只需經過計畫初衷的審查並且邀請在地支持他們夢想的朋友到「小鎮文創」分享支持提按計

畫的理由。另外，提案者要挑選一本書籍中的觀點論述，轉化成創業計畫中被實踐的價值。每個提案都是一個夢想，只要夢想一個個實現，就能讓小鎮感受到即使未來如此艱困，還是有這麼多夢想被實現。越是不樂觀的環境，越要勇敢前行，讓層層疊疊的夢想堆砌成出一個充滿希望的竹山。透過在地人彼此認同以及運用知識，讓鄉鎮產生力量，也期許在未來能夠透過「小鎮未來行動平台」到更多鄉鎮發掘在地夢想，讓夢想照亮自己的故鄉，為在地建構更多有善的發展生態。

【遊客也是社會家】

「歡迎來到竹山，但不要只當觀光客，更可以是一位社會學家，跟我們一起關懷鄉鎮。」-小鎮文創。台灣的深入觀光旅遊，數十年來發展成了一種只為”人次”與”產值”而打轉的模式。如果每個區域發展的終極目標只有追求有多少、多少錢而忽略了觀光發展人潮對在地環境、文化合生活的衝擊，後果不堪設想。當何培鈞看到導遊拿著大聲公在為遊客們介紹時，樓上的奶奶探出頭來望，他便深深意識到，這些遊客因為第一次了解到這些文化而聽得津津有味的時候，在地的居民卻必須日復一日的受到這些同樣的”介紹”干擾，他便知道傳統的觀光形態很容易在不知不覺之中就輕意破壞當地原貌與居民生活。再不改變，竹山可能成為像其他商業傾斜的老街一般，在地生活步調也會被吞噬。因此他有了把台灣的鄉鎮從純粹的觀光轉形，讓來竹山的旅客不只觀光旅遊，而是透過實際在地體驗，讓當地變得更美好。經過反覆的思考與設計旅遊流程，決定將在地學習體驗融入其中並將竹山的社會問題也加入體驗中，讓觀光客成為社會學家，共同參與解決在地的社會問題。

舉例來說，如果竹山一年有上萬個旅客，我們應該思考的是如何讓上萬名旅客為竹山種下一棵樹，數十年後為竹山打造一片森林，其中種樹就是為竹山做在地永續的事情。在小鎮文創的學習體驗裡，也設計了許多不同參與情境，例如「環境美化」、「老人照護」等，各種與當地互動的事情，大家還可以分組進行不同任務，非常有趣。假如每位來竹山的旅客都能夠為竹山做一件事，那麼上萬個旅客一年就能為在地帶來上萬件好事。當聽故事的人變成參與故事的人，每位旅客就不再是當地

居民的負擔，而是成為當地美好故事之中的最美詩篇。

【小鎮夢想製造基地】

青年返鄉創業的時候，常常遇到問題是找不到不同專業的合作夥伴。同樣的，在地人即使有心也找不到完整的資訊。何培鈞認為這問題是在於缺乏一個完整的在地資料彙整平台，導致想要創業的人明明就處在同一個鄉鎮卻像被蒙蔽了雙眼般，無法找到對方。

好比說鄉鎮想要對外招商，首先要有一個完整的創業環境，但現實情況是，創業家連要找到一位專業網頁美編的資訊都有困難。所有資源都沒有被彙整與透明的公開，因此，小鎮文創決定將在地的各種類別的工廠、商家、專業人才等相關資訊統整並在公開平台上呈現，為竹山創造一個更友善的創業環境。他們在「小鎮在地資訊平台」彙整資訊，讓合作的機會更有效率，而他們真正要努力的不是要求大家收入均等，而是發展機會的均等，至少能讓每個人都有相同的發展機會。透過網路的力量，竹山小鎮努力向外界述說他正在蛻變發展的一切。這裡空氣清新，翠綠的竹林似海，幽靜宜於人居且擁有最熱情的夥伴共同營造社區，聚集藝術家形塑人文氣息，還有路上相約路跑的親切居民以及最友善的創業聚落，這些都歡迎著各位來到竹山與他們一起打拼。

「隨時提醒自己，最後一步還沒到，不要鬆懈腳步，休息一下，趕快準備上路。」何培鈞，從踏上院子的第一步開始，腳步一天一天，漸漸的走出了自我，感觸了無常，永存了感恩，他也深深的了解到追求文創產業這條路是他願意花一生的時間來努力的事。許多人認為他是一個文創過動兒，但這不但讓人欽佩他的精神也更期待台灣會有更多過動文創者在各鄉鎮起飛，他不但成就了自己更用汗水與淚水灌溉了屬於台灣這塊土地的文化，帶動更多年輕人在各鄉鎮散播他的理念，從他的身上我們可以看到真正的夢想自”造”家的精神。

三、資源應用策略

(一)、甘樂文創資源拼湊與左右開弓

1.資源拼湊

林峻丞執行長在成立甘樂文創時，為了實現自己心中的願景，義無反顧的持續投入在這個土地上，面對當時沒有資金的他，到底是如何辦到這些事情呢？以下列出各事件及成果，整理出本研究觀察甘樂文創是如何從一開始的有限資源到現今透過各種能量匯集的文創平台。

(1)就地取材

甘樂文創找出三峽在地的文化產業，結合各種當地特產的特色，透過行銷手法及利用設計不同的活動，吸引各地方的顧客，創造出屬於甘樂文創的風格。藉由這些三峽原有的資源，來重新塑造不同面向的三峽文化，這不僅符合林峻丞執行長的理念，也強化了在地人對這片土地的關注與熱愛，營造出新的價值。

a.藍染手作體驗

清朝末年，三角湧(三峽)是北台灣最重要的染布業中心，也曾是藍染的染料植物「大菁」的主要產地，現今的三峽老街仍能看到許多當年留下的「染坊」牌樓立面，雖然藍染產業經歷過興衰，但在地方文化人士的努力下把消失的產業重新再恢復。在甘樂文創也建置了染坊，帶領各地方前來的顧客，作出專屬自己的藍染作品並沉浸其中，而林峻丞執行長也改造了原有古厝，並且在許多角落都能找到屬於藍染的蹤跡，抬頭仰望天花板，就會看到交錯的圓形藍染作品，相當具有鄉土民情。

b.來跟阿嬤學做粿

甘樂不定時舉辦「來跟阿嬤學做粿」的活動，無意間發現在三峽有個做粿手藝絕佳的阿嬤，製作過程全部都一手包辦，為了不讓這項在地人擁有的好手藝失傳，便拜託阿嬤來到甘樂教大家如何做出美味的Q彈的紅龜粿，一起體驗做粿的樂趣，在等待蒸粿的同時，也能帶領大家走進三峽的巷弄探訪。

(2) 新目的之資源組合

「文創應該是個概念，不是單獨講設計。太多設計公司只是做商品，但缺乏了地方文化，應該有整體的模式，商品是其中之一，如何把一個地區、區域帶動起來，甚至創造出一個區域性的產業價值，那才稱得上是文創。」是林峻丞闡釋成立甘樂文創的動機。他運用手邊的資源，把毫不起眼的東西，加上創意思想，激發出不同的文化意義，將材料搖身一變，成為獨特的文創商品，展現全新的面貌。

a. 爆平安—炮紙回收紅包袋

在台灣有一習俗，據說將迎神慶典或開市所施放的鞭屑炮紙掃回並置於財位，將可大發利市帶來好運。甘樂文創特地將北港媽祖遶境所施放的犁炮炮屑紙回收，由埔里『廣興紙寮』運用傳統手工操紙，將炮屑紙製成全台唯一『回收炮屑紙』，經由設計師的創意製作成具有濃厚台灣文化的『犁炮文創商品』，讓施放鞭炮的信仰得以延續，也讓信仰文化接上環保的世界觀。

b. 八八風災祈福泥偶

2009年8月莫拉克颱風重創台灣，那年的狂風強雨，讓全台人民紛紛伸出關懷的手，而甘樂設計團隊也親自走訪災區，運回八八風災土石流的淤泥，作為主體與包裝木盒間的緩衝，結合部分陶土製作祈福泥偶，視覺感受上，提醒了所有人同樣的悲劇，千萬別讓其再次上演，也為同胞家人們盡一份心力，期許能再次出發，展現煥然一新的生命活力。

(3) 將就著用

甘樂文創將手中、在地原有的資源，不斷嘗試動手組合，將就湊合著用，將外部資源導入轉換為新的工具及應用方式。並且設計出許多不同活動及商品，再次將這些拼湊出來的新組合，試圖結合外部資源，不斷地循環再利用，秉持著有什麼用什麼的邏輯，進行不同的排列組合，源源不絕地改變、擴大資源的使用方式。

a. 志工認養課程

林峻丞執行長找來身邊的朋友擔任志工認養課程，電視台的朋友教孩子電影欣賞、會畫畫的朋友教孩子從事藝術創作，2011年的暑假，以甘樂文創的兩個展覽空

間做為孩子們的教室，為孩子們安排了烘焙、藍染、偶劇表演、茶園農事、藝術創作、游泳課等課程。

b.三藝金工

透過甘樂文創「新駐民活動 x 文創實驗室」活動，溫師傅新創「三藝金工」這個品牌，進駐於甘樂文創之內，提供金工體驗活動，不僅為甘樂文創注入工藝創作的能量，也實現了溫師傅的夢想。

2.左右開弓

本節將分析甘樂文創如何靈巧實現文化創意與社會企業的雙主導邏輯，以及如何同時兼顧並平衡發展兩種不同的價值主張。

甘樂文創林執行長運用左右開弓的手法，左手建立文創聚落平台，保存文化資產、推廣傳統技藝、扶植在地工藝家、設計含有土地認同感的文創商品，以連串在地人事物；右手凝聚社區共識、舉辦社區活動、陪伴關懷在地高關懷兒童、號召有志青年投入環境保育，以匯集能量使社會共好。

林執行長所認為的文創，一定要有文化為基底、要隨土地脈絡而生，透過創意設計，重新賦予文創商品新的文化意涵，讓文創與人文產生連結、強化人與文化的緊密度，這才是甘樂文創所謂的文創。因此，像是獨立刊物的「甘樂誌」到推廣三峽在地文化的「小旅行」活動，都與文化緊緊相連，而在「工藝傳承」的部分，林峻丞執行長也讓溫清隆師傅的「三藝金工」，注入於甘樂文創的展演空間內，透過和三峽旅客的互動，讓這項傳統技藝能夠被推廣出去。對於文化信仰未來的延續，也秉持著這樣的精神與理念，讓這份土地能透過甘樂文創有了嶄新的價值與意義。

早期林峻丞執行長離開家鄉到外地打拼，有天返鄉後他看著這塊從小成長的土地，想著還能夠為這片土地做些什麼事情，於是他開始了對社會公益奉獻的這條路。他說：「還沒遇到貴人前，要當自己的貴人；遇到貴人之後，要當別人的貴人！」，林執行長為了落實幫助別人的理念，成立了「絲瓜小隊」和「小草書屋」，希望這些

高關懷小孩能夠自己懂得付出、自己創造資源、擁有自己的夢想、進而努力實踐，而現在的他有能力付出了，因此也願意將時間和精神投入在孩子們的身上，他認為任何事物都應該由自己做起，故花了許多心思經營社會公益活動，促使這個社區能更加美好。

甘樂文創除了兼顧社會與商業發展的平衡之外，為了公益與文創，更以「平台」的概念將社會企業與文創產業進行結合，讓這看似相異的兩個元素，能夠互相整合與支援，為彼此創造更大的價值。甘樂文創建立的「三角湧文旅日新會社」是一個以「文創聚落平台」與「青年共好平台」結合而成的大平台，聚集體驗課程、販售商品或是在地旅遊等相關元素，將收入所得 10% 回饋至「社團法人台灣城鄉永續關懷協會」，作為社區經營、公益活動或是書屋的經費，90% 再回流於在地串聯之夥伴，因此可以將這些平台視為文創與公益的合成物。林執行長不僅兼顧平衡的概念，同時也不忘發展文創價值，巧妙的結合各項元素，激發出更巨大的能量，達到「社會共好」的目標。

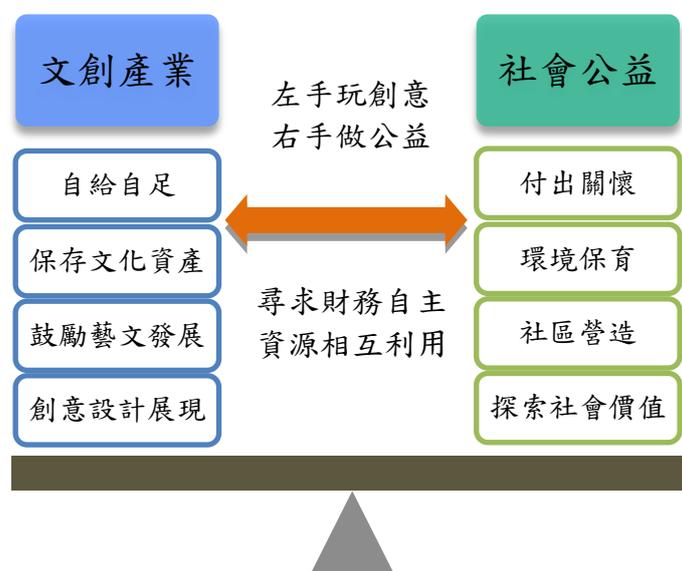


圖 4.1 甘樂文創左右開弓圖

資料來源：本研究整理

(三)、小鎮文創資源拼湊與左右開弓

何培鈞如何將在小鎮所面臨的資源貧瘠問題利用"無中生有，有生於無"的思考概念來解決，以下針對資源拼湊(就地取材、新目的之資源組合、將就著用)以及左右開工模式來分析他是如何有效善用資源。

1.資源拼湊

(1) 就地取材

何培鈞利用在地鄰近的建築與古道，將其翻修並規劃餐飲與旅遊服務「幸福腳步便當」，讓遊客們可以帶著便當走訪體驗從前的就學古道。並強調「一個便當，扶植在第三個行業」，除了選用地食材，包裝上也結合了竹衫棉被傳統的花布及竹簾店家的廢材。利用當地的景色、在地食材與傳統產業做結合，不僅提供遊客體驗的機會更讓遊客們感受到小鎮的文化特色。

a.幸福腳步便當

幸福腳步便當，是一種悠然的無拘束體驗，一切從"慢慢的"開始說起。以腳步為圓心旅途為半徑，帶著傳統花布便當展開旅程，一起發現幸福竹山。集結竹山當地的筍、地瓜等在地食材，並竹山所盛產的竹子經過竹子工廠製作成飯盒盛裝，最後，再利用花布店老奶奶染出的花布包裝。再讓遊客們領著便當體驗當地從前的就學古道，並體驗村莊居民的人文風情與在地文化的深度交流。

(2) 新目的之資源組合

何培鈞將更多創新的思維與實驗帶入竹山。竹山的外貌並沒有太大變化，但裡面卻充滿著各種的創新思想。他給舊有的廢棄屋舍賦予新的生命，將他們翻修成為新的、不同用途的場地，透過生活空間的改造為這些老舊廢墟注入一股新的活力。

a.鐵皮屋農舍-上山閱讀景觀餐廳

將廢棄的鐵皮屋農舍改造成景觀餐廳，這裡不但擁有得天獨厚的風景也有清新的空氣，你可以在這裡做下來點個茶點，選本自己喜歡的書，好好的閱讀感受這個

大自然帶來的寧靜氛圍。這樣的景觀餐廳提供來竹山體驗行程的遊客們一個休息的地方同時也為當地帶來了新的商機。好的書本，好的食物，好的音樂，更重要的是好的景觀，一眼望去中部五個縣市盡收眼底。如果，當你遇到人生最美的地方，就停下來吧！

b.老舊山莊-鞍境家 自助式生活旅館

利用廢棄的老舊旅社，將他重新檢單整理為舒適簡約，適合背包客居住的平價旅舍。鞍境家位於約 900 公尺且最適合人居的海拔，氣候舒爽連電風扇都不用，屬於大鞍竹海風景區域內，能提供住宿者新鮮的空氣與天然乾淨的水質，也配合在地的餐廳提供極富在地文化風格的料理。鄰近地區也有許多登山步道可以提供遊客隨時來一趟在地探索之旅。

(3) 將就著用

當地資源匱乏，年輕人不願意留下來，因此利用專長換宿的方式來位竹山小鎮的文化展現盡一份心力。致力於在地文化的推廣與保留，招募具有包裝設計、微電影、攝影、才藝表演等各式各樣專長的學生以不收費方式進行換宿。換宿的學生用自己自身的專長，以各種不同的方式來推廣竹山的文化。

a.青年專長換宿

利用學生的各種專長替小鎮不管是從小鎮的行銷到產品的創新打造全新風貌。像是首批進入竹山做專長換宿的雲林科技大學學生，他們現到當地的米香店做觀察，他們隨手拿起米香在口中一比，說道：「這根本就沒辦法一口塞進嘴巴里，必須縮小 1/4 才能變成一口米香。」只是無奈刀子一落下，米香變碎為碎片，他們只好反覆的換米、測溫、試爆，終於在七天之後，拿刀子切下米香終於穩穩當當的分成兩半，所有人都高聲歡呼，並且將米香結合花布包裝以及打鐵廠的獨特標識設計出精致的送禮禮盒，並且受到國際知名咖啡連鎖店的賞識。除此之外，另外一批的專長換宿學生也以在地特色-竹子做為構想設計出了竹編 QR CODE，讓遊客能夠透過這些美觀與功能兼具的產品得到當地該店家的相關資訊，這項設計也是受到政府及其他外

地商家的喜愛。這些經由學生的創意結合當地特色所產生的結晶，不但將當地文化特色發揚光大也讓更多人認識到“竹山”。

2.左右開弓

a.新竹山模式

右手透過社會創新的方法，解決在地鄉鎮的社會性問題例如人口外移和振興沒落鄉鎮以及活絡當地經濟；左手運用資源拼湊的思維，透過價值共創，達到財務自主、創造自給自足的獲利目標的一種艱巨靈巧及敏捷的兩手策略。利用這種手法來使小鎮文創成為得以解決社會性問題與發展商業活動的社會企業。不是為了創業而創業，而是以滿足社會需求為「志業」，進行創新解決方法的發想與實踐；對社會產生正面影響力的同時，進行各種資源串聯，創造自己的價值與定位，創造自己的「職業」，且相信只要把在地社會問題處理好並且將文化、社區合媒介聯結好，商機便會慢慢出現。透過盤點在地社區、產業的需求與供給再將針對其進行社區、產業的創新與再生以滿足社會需求，並建置在地講堂，分享與學習創新個案，經由向專業人士學習與討論來得到解決在地問題之方法，建立 share bank 除了分享社區資源以回饋社會之餘也將外部資源挹注於在地。一切由竹山在地社會問題為出發點，慢慢再發展出為了解決問題而存在的商業獲利模式。

為了讓所有產品更再地化，致力結合再地文化與創意，重現竹山小鎮的活力並讓旅客能夠充分了解當地文化；在偏鄉資源不足的情況下，將閒置建築空間承租以「專長換宿」的方式，讓進駐的有志青年能夠盡情發揮所學及專長，刺激了當地消費也讓地方經濟有所改善；也透過實習、創意競賽、活動贊助等方式，一起為小鎮再興而努力，這種藉當地現有資源並引進外部專業人力更成為「小鎮文創」獨特的商業經營模式。

以上種種講到的各種活動與創新的目的都是用來解決社會問題。同時解決問題並發展商業模式，而這些商業模式主要的價值主張都是為了解決當地社會問題，而

這樣所謂的社會企業與傳統企業的最大差異在於不完全追求利潤最大化，而是要兼顧社會與經濟價值。

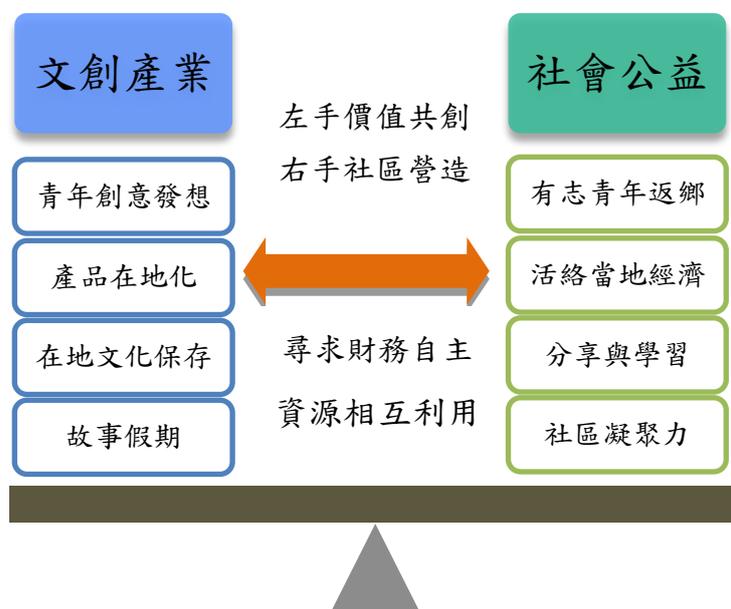


圖 4.2 小鎮文創的左右開弓圖

資料來源：本研究整理

四、商業模式

(一) 甘樂文創商業模式分析

表 4.1 甘樂文創商業模式表

關係合作夥伴 <ul style="list-style-type: none"> ● 在地工藝家 ● 文創設計人員、發行廠商 ● 食材提供廠商 ● 甘樂誌印刷廠商 ● 扶助教育的老師們和志工 ● 演藝團隊 ● 三峽染工坊的老師 ● 在地茶商-碧螺春茶葉 	關鍵活動 <ul style="list-style-type: none"> ● 藝文活動 ● 營造社區聚落文化 ● 用實際行動關心土地-淨溪活動 ● 陪伴高關懷學童成長-小草書屋 ● 絲瓜小隊 ● 小旅行套裝行程 關鍵資源 <ul style="list-style-type: none"> ● Human: 一群對土地及人文藝術富有高度熱忱的人 ● Physical: 藝文咖啡廳 	價值主張 <ul style="list-style-type: none"> ● 改善當地問題，有弱勢孩童城鄉差距 ● 創造三峽文創聚落平台，促進在地文化資源的保存，並整合現有資源達到永續發展。 	顧客關係 <ul style="list-style-type: none"> ● 藝文展演交流活動 ● 體驗遊程 ● 社區聚會/社區活動 通路 <ul style="list-style-type: none"> ● Facebook 粉絲專頁、官網 ● 實體店面 ● 演講活動 ● 台灣青年熱點 	目標客層 <ul style="list-style-type: none"> ● 需要陪伴高關懷的學童 ● 在地居民 ● 需要演藝場地的演藝團隊及想要推廣創作空間的工藝家 ● 願意一起付出愛以及一起改變、傳承的人們
成本結構 <ul style="list-style-type: none"> ● 文創產品製作成本 ● 藝文團體表演成本 ● 甘樂誌撰稿、印刷成本 ● 料理食材成本 ● 人事成本、管銷成本、行銷成本 		收益流 <ul style="list-style-type: none"> ● 創辦獨立刊物-甘樂誌銷售 ● 甘樂咖啡廳 ● 甘樂設計-文創產品、企業識別系統、活動規劃、政府包案 ● 藝文展覽 ● 體驗經濟-藍染、三藝金工 ● 小旅行平台套裝行程 		

資料來源：本研究整理

- 目標客層(Customer Segments)

甘樂文創鎖定的目標客層屬於「多邊平台」(Multi-Sided Platforms)類型，把至少兩種相互依賴的客群聚集起來，平台促進不同客群間的互動，為彼此創造價值。甘樂文創是一個傳遞文化藝術的空間，它提供藝文團隊或工藝家一個可以自由發揮創作的展演空間，讓他們藉此機會推廣自己，打響知名度，同時也滿足喜愛藝文活動、悠閒步調的顧客，提供他們一個放鬆享受的場所。除此之外，高關懷的學童成立了絲瓜小隊，而他們大部分也是淨溪活動的成員之一，號召願意一起付出愛及一起改變的人們，成立志工團隊，為三峽這塊土地盡一份心力。

- 價值主張(Value Propositions)

林峻丞執行長成立甘樂文創的目的在於：創造三峽文創聚落平台，改善當地弱勢孩童、城鄉差距等社會問題，並促進在地文化資源的保存，整合現有資源達到永續發展。

- 通路(Channels)

甘樂文創透過實體店面提供餐飲、展演服務、販售在地食材及文創商品，加上體驗活動，讓顧客可以更直接、更深入的了解三峽在地文化。並且利用 Facebook 和演講活動將淨溪活動、陪伴高關懷兒童的計畫傳遞出去。此外，甘樂文創利用「台灣青年熱點」，讓甘樂文創的甘樂誌及相關文創產品皆可在各個實體據點及部分網路販售。

- 顧客關係(Customer Relationships)

甘樂文創透過藝文展演交流活動，讓藝文團隊和顧客有所互動；藉由體驗遊程，讓在地工藝家利用甘樂文創的空間保存、展示傳統技藝，同時吸引顧客前來參觀，加上小旅行套裝行程，讓顧客更能體驗到三峽在地文化；淨溪活動與陪伴計劃，不僅僅是公益回饋，在過程中也增加了社區凝聚力及在地認同感。

- 收益(Revenue Streams)

甘樂文創目前從各類客層獲得的收益類型有：甘樂咖啡廳營運收入、甘樂誌銷售、

甘樂設計收入(文創商品、企業識別系統、活動規劃、政府包案)、藝文展覽收入、體驗經濟收入(藍染、三藝金工)、小旅行平台套裝行程收入等。

- 關鍵資源(Key Resources)

甘樂文創的關鍵資源在於他們擁有一群對土地及人文藝術富有高度熱忱的人，以甘樂藝文咖啡廳為中心，藉由他們努力、堅持的態度，匯聚三峽在地文化和再生的能量，讓這些能量像陀螺一樣，循環滾動，為三峽帶來不一樣的改變。

- 關鍵活動(Key Activities)

為了讓甘樂文創運作得更順利，林峻丞執行長建立了許多活動：舉辦藝文及傳統技術傳承的活動，不但可以扶植在地工藝家，更營造了社區聚落文化；在公益回饋部分，藉由舉辦淨溪活動，實際付出行動關心土地，並且成立了小草書屋，陪伴高關懷學童成長；絲瓜小隊，希望他們可以藉由自己的雙手付諸行動，為自己贏得正向的人生。甘樂文創近期也推動小旅行套裝行程，串連了三峽在地的夥伴，發展出「分享 10%」的回饋，讓旅人們不但可以體驗到三峽的文化特色，購買在地職人的作品同時，也能為三峽社區付出一份心力。

- 關鍵合作夥伴(Key Partnerships)

甘樂文創的關鍵供應商及合作夥伴有：餐廳食材供應商，提供新鮮的食材；甘樂誌印刷廠商，協助兩個月一次的發行；文創產品設計人員及發行製作廠商；協助小草書屋、絲瓜小隊高關懷孩童扶助教育的老師及志工們；藝文團隊和在地工藝家，提供活動展演，協助藍染體驗活動、三藝金工的技能展示，藉此吸引顧客參觀體驗；在地茶商，碧螺春茶葉的提供。

- 成本(Cost Structure)

甘樂文創主要的營運支出包含：甘樂廚房料理食材成本、甘樂誌撰稿及印刷成本、文創產品製作成本、藝文團體表演成本、維持營運所需的人事、管銷、行銷等成本。

(二) 甘樂文創策略性觀點

1.核心策略(Core Strategy)

事業使命：創造三峽文創聚落平台，改善當地弱勢孩童、城鄉差距等社會問題，並促進在地文化資源的保存，整合現有資源達到永續發展。

2.策略性資源(Strategic Resources)

(1) 核心能力：

林峻丞執行長因為家中肥皂工廠的沒落，決定回到三峽，重新賦予老廠新生命，由他負責企劃和品牌行銷。點子不斷的他，將製作藍染染料的大青加入肥皂，將藍染布設計成包裝，為產品加入文化的內涵。此外還利用炮屑紙回收，加上傳統手工紙，設計出炮紙紅包袋，成為獨一無二的商品。在甘樂文創順利營運後，發揮在電視編導生涯，練就一身說故事的本領，林峻丞執行長出資辦報，成為甘樂誌的總編輯，藉由甘樂誌的發行，讓更多人看到甘樂文創。

(2) 策略性資產：

表 4.2 甘樂文創策略性資產表

有形資產	實體資產	藝文咖啡廳、甘樂平台、小草書屋
	金融資產	現金、社區基金會
無形資產	品牌/商譽、專利權、三峽當地的傳統文化、網路平台	

資料來源：本研究整理

(3) 核心流程：

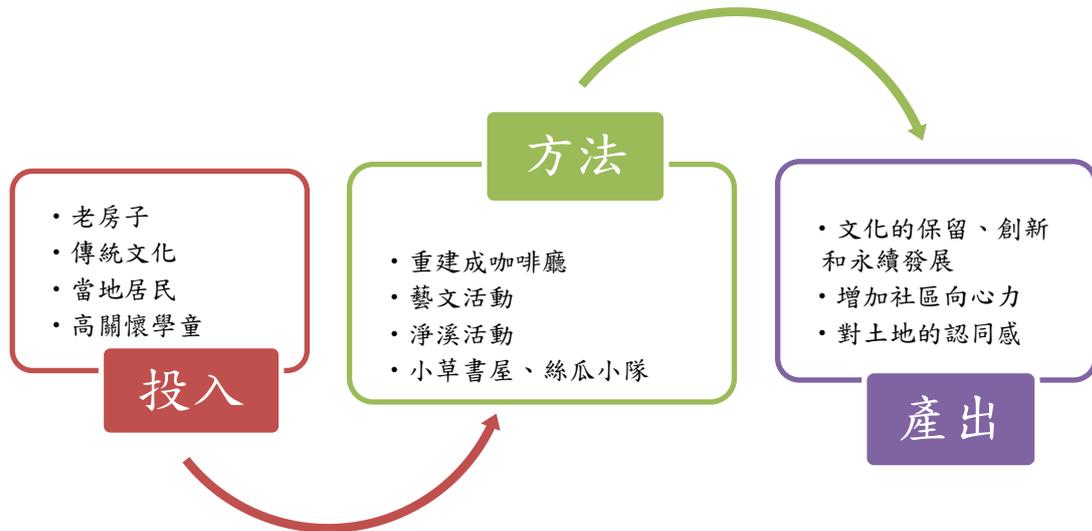


圖 4.3 甘樂文創核心流程圖

資料來源：本研究整理

3.顧客介面(Customer Interface)

(1) 履行與支援

甘樂文創建立了藝文咖啡廳，透過實體店面提供餐飲和展演服務，不僅增加顧客停留的時間，也能和藝文團隊及當地的居民有更多的互動。並且利用 Facebook 和演講活動將淨溪活動、陪伴高關懷兒童的計畫傳遞出去，以親身體驗的方式，讓顧客可以更直接、更深入的了解三峽在地文化。此外，甘樂文創利用「台灣青年熱點」，讓甘樂文創的甘樂誌及相關文創產品皆可在各個實體據點及部分網路販售。

(2) 資訊與洞察力

從當地的工藝家發現三峽傳統技能的獨特性，因此提供展場空間和舉辦許多體驗活動，讓這些傳統技能得以發揚光大，永續發展。

(3) 關係動態

甘樂文創藉由體驗活動、淨溪活動和陪伴高關懷孩童活動，和顧客面對面互動，讓顧客可以感受到甘樂文創對於維護三峽這塊土地、文化以及解決當地所面臨的社會議題，進而產生對甘樂文創的認同感，不僅僅侷限於金錢交易的關係，更因為這

些活動拉近了彼此間的距離，共同為三峽創造新的價值。

(4) 價格結構

甘樂咖啡廳的餐點費用；文創商品販售價格；小旅行套裝行程依時間和活動方案不同，價格有所區別；藝文活動展的門票或低消費費用；甘樂誌因訂閱時間長短方案不同、當期和非當期雜誌，價格有所區別

4.價值網絡(Value Network)

(1) 供應商

餐廳食材的供應商、甘樂誌印刷廠商，協助兩個月一次的發行、在地茶商。

(2) 合夥人

甘樂文創為了協助三峽在地文化的保存及永續發展，特別設計了一系列小旅行套裝行程，包含：三藝金工、紅龜粿工作坊、打鐵人藝術工坊、新旺集瓷-陶藝、茶山房肥皂文化體驗館、三峽染工坊等，舉辦相關的體驗課程，不僅可以讓旅客完整的體驗當地文化，也能增加甘樂文創的營運收入，形成互補的角色；甘樂文創提供扶助教育的志工和孩童們一個機會，讓他們可以藉由自己的雙手付諸行動，成為夢想與改變的起點；展演團隊利用甘樂文創的展演空間，使團隊可以增加曝光率，同時也吸引更多的消費者前來甘樂文創。

(三)、小鎮文創商業模式分析

表 4.3 小鎮文創商業模式表

關係合作夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客層
<ul style="list-style-type: none"> ● 竹山棉被店傳統的花布。 ● 竹簾店家的廢材 ● 當地食材。 ● 米麩店、打鐵行 ● 當地工藝家製作的工藝品，例如：竹燈、竹椅、竹牙刷 ● 竹馬之友工作室 ● 打工換宿的青少年 	<ul style="list-style-type: none"> ● 天空的院子民宿-故事假期 ● 幸福腳步便當 ● 鼓勵青年以專長換宿 ● 小鎮一日體驗安排 ● 小鎮竹巢實務課程-聚落經理人學習課程 ● 讓愛跑進小鎮-路跑、廟口 TED 講堂 	<ul style="list-style-type: none"> ● 藉由「天空的院子」民宿為出發點，靠著動能轉換成一個文創平台。 ● 建立永續的文化創意發展，不只是保存文化，而是賦予這些文化新的生命力，讓文化可以永續傳承。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 體驗遊程 ● 專長換宿 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在地的居民 ● 對於在地文化保存及在地商品保持高關注的消費者。
<p>成本結構</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 食材原料成本 ● 民宿經營成本(固定成本及變動成本) ● 提供青少年換宿居住地方房租成本 ● 人事成本、管銷成本、行銷成本 	<p>關鍵資源</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Intellectual：運用現有的資源換取外部資源的投入、青少年創新的想法 ● Human：在地的工藝家 	<p>通路</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「小鎮文創」平台 ● Facebook 粉絲頁 ● 演講活動 	<p>收益流</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 天空的院子、鞍境家-民宿 ● 上山閱讀、大鞍山城-餐廳 ● 天空的院子音樂同名專輯 ● 書籍《有種生活風格，叫小鎮》 ● 創辦人演講收入 	

資料來源：本研究整理

- 目標客層(Customer Segments)

小鎮文創鎖定的目標客層為竹山在地居民，串聯竹山在地文化，提供一系列的體驗活動，吸引對於在地文化保存及在地商品保持高關注的消費者，不但可以使消費者深入了解竹山，竹山也能藉此推廣傳統文化及提升經濟，為彼此創造價值。

- 價值主張(Value Propositions)

何培鈞執行長成立小鎮文創的目的在於：藉由「天空的院子」民宿為出發點，靠著動能轉換成一個文創平台，建立永續的文化創意發展，不只是保存文化，而是賦予這些文化新的生命力，讓文化可以永續傳承。

- 通路(Channels)

小鎮文創透過實體商店的平台，販售書籍《有種生活風格，叫小鎮》和天空的院子音樂同名專輯，加上預約制的活動導覽以及一日體驗活動讓顧客深入了解竹山的文化。並利用 Facebook 和演講活動將小鎮文創的各個活動和理念傳遞出去。

- 顧客關係(Customer Relationships)

小鎮文創透過體驗遊程和青年專長換宿，讓工藝家展示傳統的技藝，吸引顧客前來參觀，加上青年專長換宿帶來創新的想法，不但能使顧客了解傳統的文化，更能將這些文化永續傳承。

- 收益(Revenue Streams)

小鎮文創目前從各類客層獲得的收益類型有：天空的院子及鞍境家民宿營運收入、上山閱讀及大鞍山城餐廳營運收入、天空的院子音樂同名專輯銷售收入、書籍《有種生活風格，叫小鎮》銷售收入、創辦人演講收入等。

- 關鍵資源(Key Resources)

小鎮文創的關鍵資源在於他們能運用現有的資源換取外部資源的投入和青少年創新的想法，結合在地工藝家的傳統手藝，讓傳統文化以新的風貌，永續保存。

- 關鍵活動(Key Activities)

為了讓小鎮文創運作得更順利，何培鈞執行長建立了許多活動：天空的院子民宿-

故事假期，故事總是會引起人們的好奇心，想要一探究竟，而故事假期本身就是源源不斷的持續產生更多故事，加上幸福腳步便當，讓旅人可以攜帶懷舊花布便當，體驗古道自由行、大鞍迷你小學和茶園附近用餐，藉此了解到更多美好的事物；在社區凝造方面，藉由讓愛跑進小鎮等活動，讓社區民眾可以分享體驗心得，凝聚社區的向心力；小鎮文創為了吸引更多年輕人來到小鎮，舉辦了竹巢實務課程，希望藉由聚落經理人的課程，可以讓他們建立起一個散播鄉鎮知識的集散地、青年以專長換宿，讓青年們可以返鄉，並透過具體的實踐找到自己改變竹山的力量，使竹山成為鼓勵大家關懷的實踐場域；小鎮一日體驗安排，讓旅人們深入了解竹山當地的文化特色。

- **關鍵合作夥伴(Key Partnerships)**

小鎮文創的關鍵供應商及合作夥伴有：結合食材供應商、竹山棉被店傳統的花布、竹簾店家的廢材這三個當地資源，製作出幸福腳步便當；當地工藝家，提供天空的院子民宿當地資源製作的工藝品，例如：竹燈、竹椅及竹牙刷等，讓旅客感受到當地的原始風貌；青年專長換宿計畫結合米麩店、打鐵行等，提供場地和機會，讓擁有專業技能的青年們可以藉此發揮專長；竹馬之友工作室，不定期舉辦慢跑活動及有氧課程，使在地居民可以藉由活動凝聚向心力。

- **成本(Cost Structure)**

小鎮文創主要的營運支出包含：料理食材成本、民宿經營成本(固定成本及變動成本)、提供青少年換宿居住地方房租成本、維持營運所需的人事、管銷、行銷等成本。

(四)、小鎮文創策略性觀點

1.核心策略(Core Strategy)

事業使命：創造三峽文創聚落平台，改善當地弱勢孩童、城鄉差距等社會問題，並促進在地文化資源的保存，整合現有資源達到永續發展。

2.策略性資源(Strategic Resources)

(1) 核心能力：

何培鈞執行長藉著堅持的態度和反覆思考的個性，在逆境中轉念，將危機變轉機，努力專注當下，將別人的需求轉化成民宿經營調整方向。(資料來源：書籍《有種生活風格，叫小鎮》P.66-P.76)由於小鎮文創規模不大，具備專長的人不多，何培鈞執行長決定由青年人身上著手，運用專長換宿的方法，結合各個領域的人才，針對竹山發掘問題、加以解決，讓竹山能以不同的風貌展現、永續發展。

(2) 策略性資產：

表 4.4 小鎮文創策略性資產

有形資產	實體資產	天空的院子、鞍境家、上山閱讀、大鞍山城
	金融資產	現金
無形資產	品牌/商譽、專利權、竹山當地的傳統文化、網路平台	

資料來源：本研究整理

(3) 核心流程：

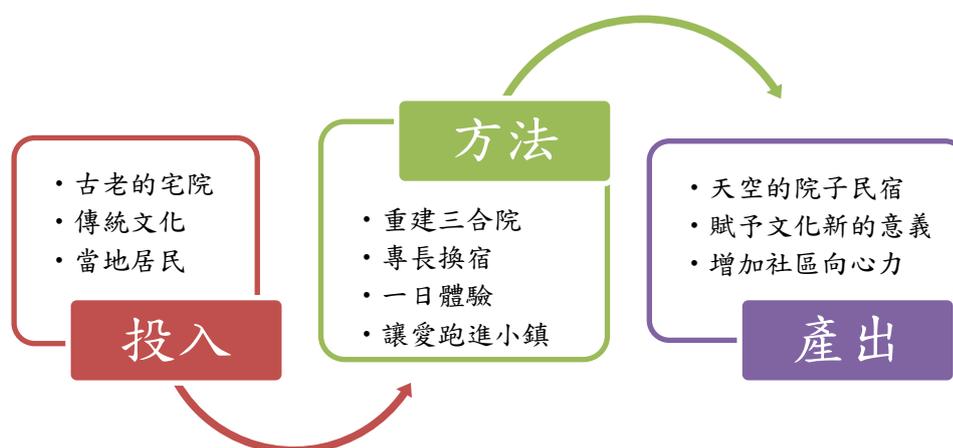


圖 4.4 小鎮文創核心流程圖

資料來源：本研究整理

3.顧客介面(Customer Interface)

(1) 履行與支援

小鎮文創透過實體商店的平台，販售書籍《有種生活風格，叫小鎮》和天空的院子音樂同名專輯，加上預約制的活動導覽、幸福腳步便當的活動以及一日體驗讓顧客深入了解竹山的文化。並利用 Facebook 和演講活動將小鎮文創的各個活動和理念傳遞出去。

(2) 資訊與洞察力

因為從年輕人身上看到新的想法，因此舉辦專長換宿的活動，藉此為傳統文化賦予新的面貌。

(3) 關係動態

小鎮文創藉由一日體驗活動、專長換宿和讓愛跑進小鎮活動，和顧客面對面互動，不但可以讓顧客可以感受到小鎮文創賦予竹山當地文化新的意義，也能讓顧客親自參與和付出，進而產生對小鎮文創的認同感，不僅僅侷限於金錢交易的關係，更因為這些活動拉近了彼此間的距離，共同為竹山的文化增添新的風貌。

(4) 價格結構

幸福腳步便當費用；上山閱讀和大鞍山城餐廳的費用；天空的院子和鞍境家的住宿費用，會因住宿時間長短及人數有所不同；天空的院子音樂同名專輯和書籍《有種生活風格，叫小鎮》販售價格；一日體驗行程費用

4.價值網絡(Value Network)

(1) 供應商

餐廳和幸福腳步便當食材的供應商；竹山棉被店傳統花布；竹簾店家廢材；當地工藝家製作的工藝品。

(2) 合夥人

小鎮文創為了協助竹山在地文化的保存及永續發展，藉由專長換宿的活動，和當地店家合作，包含：米麩店、打鐵行等，不僅可以讓旅客完整的體驗當地文化，也能為這些傳統文化加入新的創意，賦予它新的意義，使其形成互補的角色；竹馬之

友工作室舉辦路跑的活動，並且邀請外地人和有氣老師前來教學，提供了一個場地讓大家相互交流學習，形成廟口 TED 講堂。小鎮文創建立了竹巢學堂，透過經驗與知識的分享，學習如何當一位出色的聚落經理人，也能讓青年藉由散播知識和分享的過程，讓更多青年願意回鄉創業與關懷在地。

五、社會影響力

(一)、甘樂文創

1.高關懷學童

甘樂文創為了讓孩子們培養自我創造資源及價值的能力，安排了烘焙、藍染、偶劇表演、茶園農事、藝術創作、游泳課等課程，不僅陪伴也激發孩子們的學習動機，最後還會有成果發表的結業式。其中就以小草書屋為例，他是一個能夠提供這些孩子固定課後的陪伴據點，孩子在放學之後都會直接來到這裡，書屋內建廚房、提供晚餐，還會有志工輔導他們課業給予陪伴，晚上開設不同的課程，教導生活中的知識，或是一些才藝課程，讓他們從中找到自己的興趣，也協助他們往正確的道路成長發展。

「小草」象徵著被忽略的邊緣孩子，以往社福機構、非營利組織只能提供資助或短期關懷，幫助有限，而書屋的宗旨就是使孩子的人格養成得以與一般小孩一樣，擁有正常發展的機會，也懂得付出關懷他人、尊重他人、並勇於追求自己的人生，林峻丞執行長想要建構永不間斷的長期陪伴系統，陪孩子從小學到高中、大學，建立正確人生價值，形成善的循環，希望孩子們對於家鄉有共同的想法，長大有能力後願意回鄉投入心血幫助其他孩子翻轉弱勢，改變當地的困境，並實現在地願景，激發出更大的能量，循環回流、持續擴大，創造在地的價值。

2.青年培力

甘樂找出對於改變三峽懷抱著相同願景的青年，舉辦「在地青年培力營」，其內容分為不同面向、產業、領域、議題之課程，邀請在各專業領域的人士來訴說自己

的經歷，鼓勵青年勇敢追夢，提供知識與經驗的分享，協助解決因為經濟困境，而在追尋理想中遇到的困難，更希望募集越來越多的有志青年，提供教學相長的機會，激勵青年勇於嘗試、在追夢的過程中如何找到正確的方式前進，也希望培育學員們多元思考能力，並提供資源媒合的平台，讓文創新聚落的夢想萌芽，一同為三峽創造新契機，使在地發展的夢想能夠實現，更強化青年與土地的連結性，翻轉在地價值。

3.文化創意

林執行長希望提高三峽的藝文價值，他秉持著資源共享、媒合串聯的想法，把有限的資源發揮最大的效能，讓大家一同協助解決當時經濟困境，不僅創造了就業機會，也讓文化得以傳承。金屬工藝師溫清隆師傅早期在銀樓工作，因經濟不景氣，導致收入劇減，而新創「三藝金工」這個品牌，在2014年6月進駐於甘樂文創內，提供金工體驗的活動，為甘樂文創注入工藝創作的能量，同時也實現了溫師傅的夢想擁有實現的希望。林執行長認為工藝家的好手藝不該被埋沒，希望能藉由提供一個空間讓在地工藝家進駐，建構藝文資產傳播通路及保存方式，讓甘樂文創成為一藝文保存與公共參與的空間，翻轉藝文的新價值。

另外為了擴大藝文公共參與，讓大家更了解這片土地，使文化資產繼續傳承下去，成為資源共享的平台，林執行長便決定發行獨立刊物「甘樂誌」，將它做成地方性的媒體，記載地方的文化、報導地方活動、社區訊息及藝文議題等，是循著土地的痕跡，從三峽慢慢拓及到台灣各地，忠實記錄耕耘台灣的人事物，讓訂閱的人可以藉由雜誌了解到社會每個角落溫暖的小故事。

(二) 小鎮文創

1.推動在地社區發展

何培鈞思考，若遠道而來的旅客進入了一座百年古老建築當下，能夠看見更多在地生活元素以及人文風景，將更添增古老建築的在地魅力。因此決定下山成立小鎮

文創，帶領旅客於竹山鎮上體驗在地生活，並且認識隱藏在小鎮中具傳承文化的在地職人。此外，何培鈞充分利用地方閒置空間，承租兩棟透天厝以提供各地青年以本身專長換取免費住宿，此舉不但能讓青年盡情發揮所學以追求夢想，而透過更多不同青年專業，以跨界合作交流型態，為在地傳統產品升級。同樣運用交換的概念，何培鈞開辦竹巢學堂請來各行各業，將所學和專業分享給鄉鎮居民，僅以民間的力量建構「協力設計＋在地生產＋協力銷售」模式，拓展銷售通路及提高競爭品質，也能讓在地職人的好手藝受到外界青睞。

近年受到群眾募資模式的啟發，何培鈞期望能建立專屬於竹山的集資網站。有別於時下的募資平台，如果有促進地方發展的計畫構想，平台經營者可以請熟悉地方情勢的人員進行勘查評估，也能夠提出完善的諮詢服務與品管機制，使相關計畫在執行面上更具效率及效益。展望未來，小鎮文創能夠將地方發展與群募經驗成功複製並運用在各處鄉鎮，同時整合及串連地方資源，讓每個小鎮的故事與文化能夠永續傳遞。

從運用在地資源，採就地取材的方式發展出一套在地深入小旅行，讓遊客們能透過親自體驗來了解在地生活文化，到結合在地傳統產業打造出不僅扶植了在地產業還因深受國際知名咖啡連鎖店所喜愛而帶來可觀商機的精緻禮盒，都是一種推動在地經濟、文化發展的方式。

2.創造青年回鄉創業環境，解決青年人口外流的問題

小鎮文創儼然已經成為一個返鄉創業最成功罪模範的代表，也是竹山當地返鄉創業最好的招牌。創辦人何培鈞談的是夢想，卻用最踏實的方式去實踐。他靠著自己的深入了解，慢慢摸索，創造了屬於自己一套獨有的商業模式，把竹山這個小鎮帶上了世界的舞台，為老化的社區帶來無限商機。他透過到處演講的方式分享自己的創業心歷路程，更裝修公司對面月租九千元的房子，成為青年創業的「學堂」，希望培養並扶持出更多青年創業家合社會企業創業家。「學堂」是這些青年繳費上課的地方，小鎮文創邀請向是品牌達人、銀行貸款教學、微電影公司等專家免費進駐，

提供各種創業方面的專業協助。「學堂」的一樓是一個小教室，樓上可以住二十個人。除了學堂課程之外，何培鈞投入二十萬元建構的網路"share bank"系統，滿足每為創業青年的個別需求，一旦創業青年向系統提出需求，學堂裡的老師就能提供相關的專業。「把事情變得簡單。」成立平台後，何培鈞分享持續熱情參與得方法，希望透過當地居民的由衷感謝，讓青年能感覺到自己被需要，發揮天賦，關懷社會，充滿自信地實現人生獨一無二的夢想。

3.創造公民參與

將聽故事的人變成參與故事的人，讓觀光客不再只是觀光客，更可以是一位社會學家，一起關懷鄉鎮。透過將傳統觀光模式的轉型，讓來竹山遊玩的人們不只是來遊玩，而是透過他們所參予的體驗活動，讓當地變得更美好，改掉過去的經營模式，以遊客實踐取代導覽解說。並且設計在地學習體驗，將竹山的社會問題帶入行程體驗中，讓遊客成為社會學家，共同參與解決在地社會問題。

例如在這套學習體驗行程中，可以從環境美化到協助商家再到老人照護都可以因為遊客的參與而得到協助。何培鈞期許未來有一天，台灣鄉鎮能夠用「生活」取代「觀光」，用「文化」取代「景點」，用「永續」取代「營收」，這樣的做法也讓更多人開始懂得關懷鄉鎮的重要性，推動越來越多的人願意捲起袖子到各個鄉鎮為當地社區近一份心力。

伍、研究結論與建議

一、研究問題與討論

(一)、探索甘樂文創和小鎮文創發展之資源運用策略？

1. 甘樂文創

甘樂文創的資源運用策略，主要分為資源拼湊與左右開弓兩大重點，利用在地所擁有的資源，加上文化創新的思維，來強化在地人對這片土地的關注與熱愛，營造出新的價值。資源拼湊分為三個部分，第一個「就地取材」，甘樂結合當地特色藍染，帶領顧客手作體驗，此外也不定時舉辦跟阿嬤學做粿的活動，藉由阿嬤作粿的教學，傳承在地人擁有的好手藝；第二個為「新目的之資源組合」，將在媽祖繞境所施放不起眼的犁炮炮屑紙回收，創意設計成為具有濃厚台灣文化的犁炮文創商品，以及在八八風災時，用土石流的淤泥與陶土做成泥偶祈福，為同胞與家人們盡一份心力；最後為「將就著用」，林執行長找來志工為當地孩子們上課，也在甘樂文創進駐三藝金工的品牌，為甘樂注入工藝創作能量，確實運用在地原有的資源。

甘樂文創利用左右開弓的手法，左右建立文創聚落平台，其中有獨立刊物紀錄台灣每個角落的故事的甘樂誌、推廣三峽文化的小旅行、為工藝傳承而注入於甘樂文創的三藝金工，都是希望將文創與人產生連結，強化人與文化的緊密度；右手則是凝聚社區共識，包含林執行長為了讓當地的孩子們學會自給自足，成立的絲瓜小隊與高關懷學童、陪伴孩子成長的小草書屋，使他們懂得付出，也努力實踐自己的夢想。利用這兩個雙主導邏輯實現文化創意與社會企業結合的願景，並建立平台來連結公益與文創，以聚集體驗課程、販售商品或是在地旅遊等元素，將收入所得 10% 回饋至「社團法人台灣城鄉永續關懷協會」，90% 再回流於在地串聯之夥伴，平衡的發展兩種不同的價值主張，激發出更巨大的能量，而達到社會共好的目標。

2.小鎮文創

小鎮文創資源運用分為兩大類，分別為資源拼湊與左右開弓，在鄉鎮這個資源受到限制的區域內利用"無中生有，有中生無"的思考模式有效善用資源。在資源拼湊的部分又分為三項，其三項各為就地取材，新目的資源組合，與將就著用。就地取材是將在地區域內的古道與建築重新翻修並規劃旅遊服務，讓遊客利用雙腳走遍在地文化，在旅遊行程中也加入利用在地特產與傳統產業所共同製造出的特色便當，讓遊客們能夠更深刻體會小鎮在地傳統與文化。

而新目的資源組合則是利用講創新思維與實驗的精神帶入竹山為構想，並將在地古舊建築利用空間設計的方式將其改為其他用途的場地，給了老舊建築新的功能性，像是將舊鐵皮屋農舍改造為擁有絕佳美景與新鮮空氣的景觀餐廳，除了能夠提供遊客們一個休憩的場地之外，也因為它擁有竹山最美風景之稱而意外創造了不少商機，讓許多人都慕名而來，此舉為小鎮帶來人潮。又或者是將老舊山莊改造為自助生活旅社，且走的是平價路線讓那些來竹山遊玩的背包客們能有個落腳之處，雖說是平價旅社但卻位在最適合人們居住的海拔高度，氣候舒爽，水質乾淨，也配合在地餐廳提供在地文化風格料理，鄰近的登山步道也讓遊客們能夠說走就走的就體驗一場探索之旅。

最後在將就著用這方面利用專長換宿的方式來吸引擁有創意思想與熱忱的青年們來到竹山運用自己的一技之長為文化保留盡一己之力。來到這裡的年輕人利用包裝設計，微電影，攝影等各式各樣專長讓小鎮的文化讓更多人認識，像是將在地傳統米麩店，打鐵店以及在地客家花布結合所做出的精緻禮盒，這個禮盒受到國際知名連鎖咖啡店的青睞而獲得大量訂單與支持;另外還有一批學生將在地盛產的竹子利用創意發想出的 QR code 竹編招牌，不僅讓更多來到竹山的遊客印象深刻也受到政府與其他企業的賞識。這些專長換宿的學生不僅替小鎮在大家心中留下深刻印象也為小鎮帶來無限商機。

在左右開弓這個部分則是以新竹山模式做為啟發點，一方面透過社會創新的方式，解決在地鄉鎮人口外移的問題，活絡當地經濟以及最重要的保留在地文化；另一方面則透過價值共創來達到財務自主，創造自給自足的鄉鎮。而一切商業模式的價值主張都來自解決社會性問題。

利用在當地建置教學講堂，讓有創意，有創業夢想有熱情的年輕人可以透過這個講堂吸取各種專業知識，他們也可以利用小鎮文創建立的 SHARE BANK 資訊分享平臺得到專業的指導，這樣不但創造了竹山創業特環境，也促使更多年輕人願意回到小鎮，替它注入一股新活力。透過專長換宿的活動，讓換宿生針對在地文化發揮創意，替他們做一些行銷與產品設計，不但活化了當地傳統文化產業也替小鎮創造了客觀商機。

（二）、探索甘樂文創和小鎮文創的商業模式為何？

1. 甘樂文創

甘樂文創的目的在於：創造三峽文創聚落平台，改善當地弱勢孩童、城鄉差距等社會問題，並促進在地文化資源的保存，整合現有資源達到永續發展。甘樂文創鎖定的目標客層屬於多邊平台類型，有在地居民、需要演藝場地的表演團隊及想要推廣創作空間的工藝家、需要陪伴高關懷的學童和願意付出愛一起改變與傳承的人們，至少把兩種相互依賴的客群聚集起來，促進不同客群間的互動，形成一個傳遞文化藝術的空間。甘樂文創的關鍵資源在於他們擁有一群對土地及人文藝術富有高度熱忱的人，為了讓運作更順利，藉著藝文及傳統技術傳承的活動，來扶植在地工藝家，也營造社區聚落文化，在公益回饋的部分，建造小草書屋、舉辦淨溪活動和成立絲瓜小隊，不但陪伴高關懷學童成長也實際付出行動關心土地，希望他們可以藉由自己的雙手贏得正向的人生。甘樂文創近期也推動小旅行套裝行程，串聯三峽在地的夥伴，提出「分享 10%」的回饋方式，讓旅人們不但可以體驗到三峽的文化特色，在購買在地職人的作品時，也能為三峽社區付出一份心力，並且利用 Facebook、

演講活動和「台灣青年熱點」，讓甘樂誌及相關文創產品皆可在各個實體據點及部分網路販售，將活動和理念傳遞出去。

2. 小鎮文創

小鎮文創成立的目的是在於：藉由「天空的院子」民宿為出發點，靠著動能轉換成一個文創平台，不僅保存文化，還賦予這些文化新的生命力，讓文化可以永續傳承。小鎮文創鎖定的目標客層為竹山在地居民和對於在地文化保存及在地商品保持高關注的消費者，希望藉由體驗遊程和青年專長換宿的方式吸引顧客前來參觀。他們運用當地資源，製作出幸福腳步便當以及提供天空的院子民宿當地資源製作的工藝品，讓旅客感受到當地的原始風貌。此外為了讓小鎮文創運作得更順利，他們舉辦了許多活動，藉著故事的涵義引起人們想去一探究竟的好奇心，而設計了一系列的故事假期，加上幸福腳步便當這個活動，讓旅人可以攜帶懷舊花布便當，體驗古道自由行、走入大鞍迷你小學及茶園附近用餐，藉此了解到竹山當地的文化特色。在社區凝造方面，他們發起讓愛跑進小鎮等活動，讓社區民眾可以分享體驗心得，凝聚社區的向心力。不僅如此，小鎮為了吸引更多年輕人回鄉，舉辦青年以專長換宿和竹巢實務課程，希望藉由聚落經理人的課程，可以讓他們建立起一個散播鄉鎮知識的集散地，透過具體的實踐，找到自己改變竹山的力量。並且利用販售書籍、Facebook 和演講活動將小鎮文創的活動和理念傳遞出去，使顧客深入了解竹山獨特的文化。

（三）、探索甘樂文創和小鎮文創的後續之社會影響力？

1. 甘樂文創

甘樂文創的社會影響力以三點分析，其中以協助「高關懷學童」，培養自我創造資源及價值的能力，安排許多課程，而成立小草書屋希望透過陪伴與教學，使孩子的人格得以與一般小孩一樣，擁有正常發展的機會，並且從小到大建立正確的價值觀，成為一個善的循環，也希望他們能對家鄉有共同想法，長大有能力後回家鄉投

入心血，幫助其他孩子翻轉弱勢，改變當地困境，實現在地願景，循環回流、持續擴大，創造在地的價值。

以及找出對三峽抱著相同願景的青年，舉辦「在地青年培力營」分不同的課程，邀請各領域的專業人士，提供知識與經驗的分享，解決青年在追夢中所遇到的困難，也藉由資源媒合的平台，募集越來越多有志青年來鼓勵他們勇於嘗試，往正確的道路前進。最後以「文化創意」提高三峽的藝文價值，也秉持著資源共享、媒合串聯的想法，把有限的資源發揮最大的效能，讓大家一起解決當時經濟困境，因而在甘樂文創進駐溫師傅的三藝金工，提供金工體驗的活動，不僅實現了溫師傅的夢想，也使文化繼續傳承下去，就是希望甘樂文創能夠成為一個藝文保存與公共參與的空間來回饋這個社會。

此外為了擴大藝文公共參與，林執行長便決定發行甘樂誌，記載地方文化、報導地方活動、社區訊息及藝文議題等，依循土地的痕跡，一步步忠實紀錄著耕耘台灣的人事物，使訂閱的人都能更加瞭解這片土地，及每個角落的溫馨故事，讓這些文化資產得以發揚、傳承。

2.小鎮文創

小鎮文創為社會帶來的影響大致分為三項，分別為推動在地社區發展，創造青年回鄉並解決青年外流問題，還有創造公民參與。

透過開設課程，舉辦講座，專長換宿與募資平臺來帶動在地社區經濟發展，也利用在地特色發展出一套在地社區深度小旅行，不僅讓遊客能夠體驗在地文化更能讓遊客們深深了解與認識小鎮文化，以這個小旅行來達到在地社區文化發展。

小鎮文創本身就是一個非常成功的創業模範，因此何培鈞對創業一事也是給與非常大的支持與貢獻，他不但四處演講分享自己的創業經驗，也在竹山打造一個學堂，讓有興趣創業的年輕人能夠透過學堂中老師們的專業知識與教導來幫助自己創業。在平臺成立後，何培鈞仍然分享持續熱情參與的方法，跟希望年輕人可以透過鄉鎮居民的讚賞與支持認知到自己是被需要的，並因為這樣的被需求敢而對返鄉創業更

有熱情。

將聽故事的人變成參與故事的人，這就是何培鈞一直所期許的，而他也做到了，他改變傳統的旅遊模式與行程，讓那些來到竹山的觀光客不再只是觀光客，也可以是社會學家，一起加入竹山一起為鄉鎮盡一份心力。

他在旅遊的行程中讓體驗實踐取代傳統的導覽，讓每個來到竹山的人可以透過各種各樣不同的體驗行程與分組討論一起為竹山解決在地問題，他的想法就像是如果每一個來到竹山的人都為竹山種下一顆樹，那麼一年十萬的旅客就等於是為竹山種植了十萬棵樹，這種讓所有人一起參與讓社區翻轉向善的想法不僅能幫助小鎮變得更美好也讓這些參與過這樣體驗的人更懂得要為鄉鎮努力更懂得關懷鄉鎮。

在未來，他希望每個鄉鎮都能以"生活"取代"觀光"，以"文化"取代"景點"，以"永續"取代"營收"，讓觀光不要只是觀光，而是要以注重在地文化推動與保留為重點，這樣的作法與理念也讓越來越多的人願意為了鄉鎮捲起袖子一同為在地社區努力。

二、研究限制

本研究著重於地方文化創意產業發展過程及其發展模式，並以甘樂文創及小鎮文創為主，研究方法主要是次級資料的蒐集比對，輔以實際走訪並審慎觀察之結果，但仍有研究不足之處，研究限制如下：

- (一) 因沒有設計問卷發放以利蒐集多數在地民眾之意見，且採取隨機對象進行詢問，所以導致研究結果可能不夠客觀。
- (二) 小鎮文創至「天空的院子」之公車班次少，交通極度不便，為了配合公車班次故停留走訪時間較短，另外，因無預約住宿「天空的院子」民宿且無參加一日遊行程，所以無法親眼目睹「天空的院子」樣貌。
- (三) 雖皆於「甘樂文創」、「小鎮文創」進行實地觀察並訪談，但因無錄音紀錄，及正式訪談稿，故僅以手寫筆記為記錄。

三、研究結論與建議

根據本研究發現，甘樂文創與小鎮文創在資源運用方面，都利用當地所擁有的資源，做出創新與變化，賦予它新的價值，並將在地老舊建築以空間設計的概念，使它們有新的功能性，不但提供當地居民休憩之外，也給旅人一個落腳處。他們一手逐步完成自己創業的夢想，一手為在地社區發展鞏固基礎。在營運方面，為了維持自己的理念，甘樂與小鎮設計了許多結合當地文化的體驗活動，藉由這些活動和消費者面對面互動，讓他們感受到甘樂文創與小鎮文創所創造的新風貌，而這些體驗活動也是支持甘樂與小鎮持續運作的經濟來源之一。

在社會影響力的部分，甘樂與小鎮也都分別為社區帶來正面效益，甘樂文創就有高關懷學童，激發青年勇於嘗試，讓他們更勇敢追逐自己的夢想，並擴大文藝公共參與，發行刊物記錄台灣每個角落的故事……等，另外，小鎮文創也將竹山打造成一個青年回鄉創業的環境，鼓勵更多年輕人回到家鄉，為自己也為鄉鎮打拼，並結合在地文化與創新思維，利用整合資源推動在地文化發展，藉著自己的理念與行動，使各界提升對社區的關懷力，且更願意一同捲起袖子為鄉鎮創造美好新未來。其實他們的理念與價值主張都是相同的，只是在於他們所處的環境其所面對的社會問題不同，面臨的挑戰亦不相同，在進行的策略上也因此有所差異，但不外乎都是為了在地文化保留與社區發展。

而生長在台灣的我們，是否在每次回到自己家鄉的時候，會有一種想為這塊土地盡一份心力的想法？在這次研究完甘樂文創和小鎮文創之後，發現我們其實可以為這塊地做更多的事情。無論是在文化保留、傳統文化創新或是在地社區發展，甘樂與小鎮都付出了許多心力，帶給自己的社區許多正向的力量，也讓更多人開始關懷鄉鎮，凝聚大家的向心力，並提高對鄉鎮的認同感，我們也應該效法他們的精神與做法並加以推廣。

根據本研究實地走訪後，加上觀察結果與資料彙整，發現甘樂文創與小鎮文創都有需要改進的地方，經由討論後，就以下幾點論述並給予建議：

(一) 甘樂文創

1.招牌不顯眼：

實地採訪當天，雖然有看到大指標，但是卻沒有辦法明確知道自己是否已到達目的地，希望甘樂文創可以提供一個較突顯的招牌，讓到訪的人可以清楚明瞭的知道甘樂文創的位置。

2.加強推廣甘樂誌：

雖然甘樂誌已經在文創平台與網路販售，但對未關注文創者來說並不熟悉，建議甘樂誌可以使用像 Big issue 一樣的手法，不僅可以幫助社會上需要幫助的人，也可藉著流動的販售點，提高甘樂誌在各地的曝光率。

(二) 小鎮文創

1.與當地傳統產業無緊密結合：

小鎮文創與當地傳統產業有共同理念，但實際走訪本組觀察發現，似乎與當地傳統產業因彼此利益的衝突故無法緊密結合，建議也許可以效仿甘樂文創與當地傳統產業合作並互相回饋的方式，除了達到利益平衡也可以使其與傳統產業緊密結合。

2.儘管深獲媒體注意，但是當地居民並非每個人都知道「小鎮文創」：

因青年流失率高，即便極力推廣青年回鄉創業，亦有人回鄉創業，不過仍有許多竹山人並未接收到小鎮文創的相關資訊，建議宜加強在地行銷，獲得現居竹山之居民認同，建立在地共識，以藉此將訊息傳達給在外工作的竹山人。

陸、參考文獻

1. 行政院教育科學文化處，各業主集團體所發展階段不同而提供的多源政策扶植。
2. 文建會「2003 年文化創意產業發展年報」(2004)；台灣經濟研究院「文化創意產業產值調查與推估」(2003)；邱誌勇、劉柏君、廖淑雯〈自滿的狂享與虛幻及其之後—論台灣文化產業〉《當代》第 200 期 (2004)；劉大和〈文化創意產業界定及其意義〉《台灣經濟研究月刊》第 26 期 (2003)，各國不同的文化產業定義。
3. Zott,C.Amit,R.,and Massa,L.(2011)；Afuah and Tucci, 2001. Internet Business Models and Strategies: Text and Case, NY: McGraw Hill.；Konczal, E. F. (1975),. Models are for managers, not mathematicians, Journal of Systems Management, 26(1): 12-14，Osterwalder Alexander and Pigneur Yves, 2002. An E-Business Model Ontology for Modeling E-Business, 15th Bled Electronic Commerce Conference.，Bogenhold, D. and Staber, U. (1991), The decline and rise of self-employment. Employment and Society 5: 223-239.，商業模式定義。
4. Osterwalder ,Pigneur and Tucci (2005)，商業模式的構成要素及四大基柱以及九大磐石。
5. Morries,Schindehutte&Allen,2005,The entrepreneur’s business model：toward a unified perspective, Journal of Business Research,58,pp.726-735，商業模式的理論三大類。
6. TechOrange，《商業模式是什麼？其實就是你生存的本事》，商業模式圖。
7. 國藝會線上誌，2013 九月號，藝文社會企業.培育萌芽，藝文社會三種影響力概略圖
8. Yin, R. K., (1994/2001),“Case study research: Design and methods(2nd ed),” CA: Sage.，研究策略設計。
9. Pateli and giaglis (2005)，對應營運模式進化過程中的三個主要階段的 6 個步驟。
10. 吳思華(2004)，文化創意產業促進地方經濟發展策略之 研究—以苗栗縣地方特色產業為例。
11. 洪啟昌(2004)，組織文化的理論基礎 與相關研究。
12. 蔡適陽(2013)，國家實驗研究院，辨識市場驅動因子發覺創新機會 PPT (http://fiti.stpi.narl.org.tw/download/vention_course/2_course.pdf)
13. 商業模式演變，白紀齡 (2006)，國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文。
14. 甘樂官方網站，(<http://www.thecan.com.tw/>)
15. 小鎮官方網站，(<http://www.townway.com.tw/>)

16. 有種生活風格，叫小鎮，書籍
17. 沈銘璧，地方文化產業行銷策略之研究—以三義木雕藝術為例
18. 劉曉蓉(2006)，文化產業發展成文化創意產業之特性研究
19. 吳思華(2004)，文化創意產業促進地方經濟發展策略之研究—以苗栗縣地方特色產業為例
20. 洪啟昌(2004)，組織文化的理論基礎 與相關研究。
21. 陳弘揚(2005)，文化創意產業之品牌行銷研究
22. 張怡平(2005)，文化創意產業促進地方經濟產業策略之研究-以苗栗縣地方特色產業為例
23. 教育科學文化處 2015/12/3
(<http://www.ey.gov.tw/policy9/cp.aspx?n=C7088A6B6D05479F>)
24. 中華民國總統， (<http://www.president.gov.tw/Default.aspx?tabid=1088>)
25. 青年創業圓夢網
(<http://sme.moeasmea.gov.tw/startup/modules/highlight/detail/?sId=133>)
26. 【藝創講堂】文創講座系列 2015/10/27
(<http://www.artci.ndhu.edu.tw/m/404-1060-92155-1.php>)
27. 教育部智慧生活整合性人才培育計畫 十一月 9, 2015
(<http://www.smartliving.org.tw/portfolio/%E5%B0%8F%E9%8E%AE%E6%96%87%E5%89%B5-%E9%9D%92%E5%B9%B4%E5%89%B5%E6%A5%AD%E5%B9%B3%E5%8F%B0/>)
28. 在地創業回饋，竹山小鎮文創發光，2014/04/04 報導
(<http://news.tvbs.com.tw/old-news.html?nid=526870>)
29. Throsby, David,(2003) ,Economics and Culture, (張維倫等譯，文化經濟學中譯本)，台北：典藏出版。
30. 吳思華(2003)，〈文化創意的產業化思維〉，《推動文化產業的契機與個案》國際論壇。
31. 吳思華(2001)，〈知識經濟、知識資本與知識管理〉，《台灣產業研究》，Vo1.4，遠流公司出版。
32. 洪啟昌(2004)，組織文化的理論基礎與相關研究，國立政治大學教育學系學位論文。
33. 張怡平(2005)，文化創意產業促進地方經濟發展策略之研究—以苗栗縣地方特色產業為例，逢甲大學土地管理學系碩士論文。
34. 文化部，104/9/16，文創字第 10430241431 號令修正
(http://www.moc.gov.tw/information_311_20450.html)