

國立臺灣師範大學教育學院社會教育學系

碩士論文

Department of Adult and Continuing Education

College of Education

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

地方創生商業模式

—以彰化縣港灣溜魚文化工作室為例

The Business Model of Regional Revitalization: A Case

Study of Changhua County Harbor Fishing Studio

郭珮蓉

Guo, Pei-Rong

指導教授：廖世璋博士

Advisor : Liao, Shih-Chang, Ph.D.

中華民國 114 年 6 月

June 2025

謝誌

「世界上沒有完美的事情，也沒有完美的論文。」這是在我低潮諮商時，諮商師告訴我的一句話，也是我走完這一里路最大的心靈支柱。在讀研的期間、寫論文的期間，受訪者拒絕我的時刻，每一個畢業門檻的挑戰，我都曾經想要放棄，想著自己不夠好，是不是我有能力能寫出有意義的論文？心裡想追求完美主義，但身體卻不願意去行動，停滯不前的焦慮，讓我跌入到深淵裡。但，能救我的只有我自己！必須要往前跨一步，不完美也沒關係，大家都在前面等著要幫你呢！指導教授、口委老師、受訪者、同學、朋友們。

「我們先求有，再求完美。」轉念間，我跟自己和解了，心裡也變得開闊起來。雖然人在其中，一定很不容易，不過，這段心路歷程，我也想要送給正在經歷論文煎熬或人生煎熬的人。

誠摯感謝我的指導教授—世璋老師。在當初討論題目時，老師耐心引導我思索研究方向，給予我一個具啟發性的題目，使我能夠結合大學所學的經濟專業與研究所的課程視野，進一步思考地方創生與文化行動的連結。在每一次指導中的快！狠！準！總是能馬上很有效率地點出，哪些我應該要再努力的方向，老師所展現的理論深度與實務敏銳度，都是我持續學習與努力的標竿。

以及我的兩位口試委員，董澤平老師與吳祉芸老師。在兩次口試中，老師們始終秉持著「我們怎麼一起讓這份論文更好」的開放態度給予我寶貴的建議與溫暖的指導。這樣的對話氛圍不僅讓我感受到學術交流的真誠與深度，也讓我更有信心地面對論文的修正與提升，進而朝著更具學術貢獻的方向邁進。感謝老師們的寬容與耐心，使我在學術歷程中收穫良多，受益匪淺。

真誠感謝《港灣溜魚文化工作室》的創辦人趙俊傑先生，以及其他八位願意接受訪談的業界實踐者與教育現場老師。你們所分享的經驗與觀點，不只是研究資料，更是促使我深入反思地方實踐價值與理論連結的靈感來源。

也感謝研究所一路上遇到的同學們，無論在課堂、實習或趕論文的日子裡，大家的一句「加油！」都是我前進的重要動力。其中特別想謝謝欣儒，我們同樣師承世璋老師，欣儒總是能以分享經驗的方式，安定我浮躁的心，他不僅是溫暖的同行者，也在我論文的思考與寫作過程中，給予我許多細緻且實用的建議與鼓勵，細心的幫我調整論文格式。

在我 2024 年下定決心要離開全職工作，專心撰寫論文的關鍵時刻，謝謝仍願意信任我、提供遠距工作機會或講師職務的 Harbor 老師以及文能老師。是你們讓我在不穩定與懷疑之中，仍保有實踐理想與維持生活的平衡。這份支持，讓我不只是完成一篇論文，更完成了對自我選擇的堅持。

謝謝陪伴我最後論文衝刺期的紹寧，同樣是 P 人他告訴我說，我雖然常常把自己逼到絕境，但總是會絕處逢生的繼續走下去，讓我有自信可以相信自己，最後在 Final 考試時作為我最大的後盾，全力協助我，以及在我考試結束最慌亂的時候，幫我場復教室，收拾垃圾。還有感謝從來不問我哪時候寫完論文以及哪時候要畢業的暄尹，在台北求學時光的陪伴，偶爾的借住房子，在寫論文時給予沒有壓力的關心，以過來人的經驗告訴我，用平常心去寫就好！

我的爸爸跟媽媽，在求研究所學期間，面對我的收入不穩定，時不時的會支應我生活費，關心我是不是身上有錢，在 2025 年我搬回家住後，原以為他們會覺得我很不爭氣，但也是他們跟我說：「你畢業了我們會替你開心，但即使沒有畢業也沒有關係。」帶著這樣的關愛，現在，我沒有辜負你們的期待了。

最後我想感謝自己，在無數個低潮的夜晚，難過到痛哭失去自己的日子裡，在所有可以放棄的時間以及機會裡，我還是相信自己是是可以完成的，選擇繼續前進，雖然慢，但我還是一步一步的走完這場論文馬拉松，我想跟自己說：你真的很棒！我以你為榮。

2025 夏天 | 師大社教人、東海經濟人 珮蓉 Polly

摘要

自地方創生風潮興起以來，越來越多返鄉青年投入在地事務與文化資源的再生行動。其中《港灣溜魚文化工作室》的出現，改變了傳統漁村單一產業導向的營運模式，將食魚教育融入商業策略，走出一條結合文化傳承、環境教育與地方行銷的創新路徑。當我們回頭審視，會不禁想問：這樣的模式究竟是如何發展的？地方團隊在建構食魚教育品牌的過程中，所面對的資源整合與變現方式為何？而此營運模式是否具有永續性？

有鑑於此，本研究試圖從「商業模式」的觀點，藉由 Osterwalder 與 Pigneur 提出之商業模式圖（Business Model Canvas, BMC）架構，將研究對象設定為：「以食魚教育為核心、透過體驗活動與文化內容推動永續觀念之在地創新團隊——港灣溜魚文化工作室」，並從以下三大面向進行探問：（1）港灣溜魚發展的歷程脈絡？（2）食魚教育的經營特性（3）港灣溜魚的商業模式圖是如何？

本研究採取個案研究法，綜合深度訪談與參與觀察法進行資料蒐集與分析，以探索「港灣溜魚文化工作室」在食魚教育推廣過程中的通路經營策略與商業模式建構。研究結果發現：（1）政策資源在創業初期提供穩定基礎；（2）團隊善用社會資本，串連地方人脈與跨域合作，打造穩健收益流（3）以互惠共生為價值主張，取代傳統交易導向（4）採取以專案為主的彈性營運模式，降低固定成本。

最終，本研究提出「地方創生商業模式」概念，並針對類似實踐團隊如何建構永續營運機制提出建議。研究結果有助於深化對地方創生實踐中的營運模式理解，亦可作為未來相關團隊或政策推動的參考依據。

關鍵字：地方創生、里山倡議、食魚教育、商業模式

Abstract

Since the rise of the Regional Revitalization, an increasing number of young people returning to their hometowns have engaged in actions to regenerate local affairs and cultural resources. One notable example is the emergence of Harbor Fishing Studio, which transformed the traditional single-industry operating model of a fishing village by integrating fish consumption education into its business strategy.

This approach forged an innovative path that combines cultural heritage, environmental education, and place marketing. Looking back, one cannot help but ask: How did this model develop? What resource integration and monetization approaches did the team employ in building a fish consumption education brand? And is this operating model sustainable? In response to these questions, this study adopts a business model perspective, employing the Business Model Canvas (BMC) framework proposed by Osterwalder and Pigneur. The research subject is defined as a local innovative team that centers on fish consumption education and promotes sustainability through experiential activities and cultural content — Harbor Fishing Studio.

The study explores three main aspects: (1) the developmental context of Harbor Liouyu; (2) the operational characteristics of fish consumption education; and (3) Harbor Fishing Studio's business model. This research uses a case study approach, integrating in-depth interviews and participant observation for data collection and analysis. It explores Harbor Fishing Studio's channel strategies and business model construction in the process of promoting fish consumption education.

The findings show that: (1) policy support provided a stable foundation during the startup phase; (2) the team effectively leveraged social capital, linking local networks and cross-domain collaborations to create a steady revenue stream; (3) a value

proposition of mutualistic symbiosis was adopted, replacing the traditional transaction-oriented approach; and (4) a flexible, project-based operational model was implemented to reduce fixed costs. Finally, this study proposes the concept of a “The Business Model of Regional Revitalization” and offers suggestions for similar initiatives on establishing sustainable operational mechanisms. The results deepen the understanding of operational models in local revitalization practice and can serve as a reference for future teams or policy initiatives.

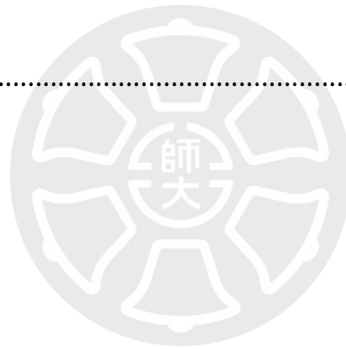
Keywords: Regional Revitalization ; Satoyama Initiative; fish-based diet education; business model



目錄

謝誌.....	i
摘要.....	iii
Abstract.....	iv
目錄.....	vi
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
摘要.....	iii
目錄.....	vi
第一章、緒論.....	1
第一節、研究背景.....	1
第二節、研究動機與研究議題.....	3
第二章、文獻研析.....	7
第一節、地方創生政策執行現況.....	7
第二節、里山倡議.....	10
第三節、食魚教育理論及在台現況分析.....	14
第四節、商業模式理論.....	21
第五節、地方創生商業模式的理論基礎.....	25
第三章、研究方法.....	26
第一節、研究場域與對象.....	26
第二節、研究方法與流程.....	32
第三節、訪談工具.....	35

第四節、資料處理與分析	39
第四章、港灣溜魚文化工作室個案分析	43
第一節、港灣溜魚文化工作室發展脈絡	43
第二節、食魚教育經營特性分析	78
第三節、本案商業模式分析	89
第五章、結論與建議	106
第一節、研究結論	106
第二節、地方創生商業模式圖建構與意涵	118
第三節、研究限制與後續建議	124
參考文獻	127



表目錄

表 3-1：訪談對象及其研究代表性	30
表 3-2：港灣溜魚文化工作室負責人及工作夥伴訪談大綱.....	36
表 3-3 港灣溜魚文化工作室發展歷程熟悉者訪談大綱.....	37
表 3-4 港灣溜魚文化工作室施行食魚教育的合作夥伴以及顧客訪談大綱	38
表 4-1 港灣溜魚發展脈絡表	77
表 4-2 「食魚探索營」活動參與者回饋之主題分類與語句整理.....	85
表 5-1 地方創生團隊與一般公司企業經營策略差異表.....	111



圖目錄

圖 2-1：商業模式圖.....	24
圖 3-1：研究流程圖.....	34
圖 4-1：港灣溜魚的 LOGO	51
圖 4-2：鰻魚君的形象視覺.....	52
圖 4-3：彰化縣和興青創基地第一屆 9 位進駐店家合照.....	63
圖 4-4：港灣溜魚文創商品.....	64
圖 4-5 港灣溜魚飲食服務－鰻魚鴨肉米糕套餐.....	64
圖 4-6 在空間體驗 DIY 的狀況.....	65
圖 4-7 港灣溜魚文化工作室推行食魚教育理念	81
圖 4-8 港灣溜魚食魚教育商業模式圖	89
圖 4-9 港灣溜魚文化工作室推動食魚教育之社區共生運作模型圖	93
圖 5-1 地方創生商業模式圖	121

第一章、緒論

本研究主題為「食魚教育作為地方創生實踐方案之商業模式分析－以彰化縣港灣溜魚文化工作室為例」，本章分為兩個章節，分別為第一節研究背景與動機、第二節研究目的與議題。

第一節、研究背景

一、地方創生政策下海岸聚落的發展

（一）地方創生政策背景

近年來，隨著全球化與都市集中化趨勢的加劇，台灣持續地面臨少子化、高齡化、青壯年人口外移、城鄉發展失衡等問題，臺灣許多鄉村與海岸地區面臨人口外移、產業凋敝與文化斷裂等問題。我國政府為因應上述挑戰以及振興地方產業發展和促進地方人口回流，臺灣自 2019 年起由國發會正式引進日本「地方創生（Regional Revitalization）」政策理念，旨在透過中央與地方協力，結合在地資源，發展具地域特色的經濟與社會方案，促進人口回流與永續發展。地方創生政策強調「由下而上」的精神，鼓勵青年返鄉、社區參與、地方治理與跨域合作，其核心目標不僅是經濟振興，更在於重建人與土地、產業與文化之間的關係。並展開一系列的政策行動，2020 年「加建推動地方創生計畫」推行多項計畫，包含青年培力工作站、分區輔導中心和專案辦公室等計畫，顯示我國地方創生政策已經邁向地方創生 2.0 的嶄新階段。

（二）海岸聚落創生的重要性

海岸聚落作為臺灣特殊的地理與產業樣貌之一，亦在地方創生政策推動下，逐漸展現其創新能量。根據國家海洋研究院（2023）提出的五大類型「里海創生

模式」中，特別指出以單一生產者為核心，結合初級加工與食魚教育、體驗旅遊等增值經營模式的「生產型海岸聚落」，正成為臺灣沿海地區地方創生的重要典範。「鼓勵人才與青年返鄉創業」是地方創生政策的核心要素，而「成功且持續營運的青年創業者的比重」「健全地方創生創業支持系統」是地方創生成功與否的關鍵，也是本研究想探究的面向。

二、與港灣溜魚文化工作室的相遇與研究契機

（一）研究者初識研究個案－教育部青年署成果展

研究者與《港灣溜魚文化工作室》的初次接觸，並非始於一場正式的研究規劃，於就讀碩士班就讀前的工作為臺中是海線社區大學社區活動經理，主責處理社區議題的發現與活動辦理擾動，故長期對「地方創生」與「永續飲食教育」議題的關注，在 2019 年地方創生政策頒布後，研究者對於「青年返鄉」、「傳統產業轉型」以及「文化價值再生」等概念產生了濃厚興趣，並開始留意台灣各地實踐案例。

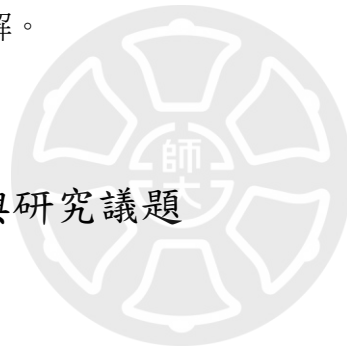
某次因緣際會，我參與了一場由教育部青年署主辦的青年社區參與行動成果分享會，當時《港灣溜魚》創辦人趙俊傑以輕鬆卻深刻的方式，分享他如何從家族養鰻產業中汲取創業靈感，並轉化為兼具教育意涵與文化敘事的地方行動，這引發了我極大的共鳴。在分享中，我注意到他對於「文化的傳承與轉譯」所展現的敏銳度與執行力，不僅突破了傳統養殖產業的框架，也具體回應了當代社會對於永續、食農教育及地方認同的多元期待。

（二）個案的研究代表性－完整的返鄉創業歷程

進一步了解後，研究者發覺《港灣溜魚文化工作室》作為彰化鹿港地區首創結合鰻魚養殖、在地文化、食魚教育與社區參與的地方創生團隊，具備高度的研

究代表性與啟發性。《港灣溜魚文化工作室》不僅具備完整的返鄉創業歷程與扎實的營運內容，其從 2020 年創立以來，歷經初期品牌建立、進駐彰化第一座青創基地—和興青創基地、跨域合作與商業模式調整等階段，逐漸形塑出一套具有在地連結、社群動能與教育意圖的經營策略。特別是在疫情之後，團隊依然持續推進實體營運與課程開發，並以魚塭體驗、食魚教育營隊與文化導覽等方式，成功將過去被視為邊陲的產業場域，轉化為能與公民社會互動的教育平台。這樣的發展，不僅具備地方創生的實務價值，更具備深入探討之理論意義。

因此，選擇《港灣溜魚文化工作室》作為研究個案，不僅可透過實證方式探討地方創生政策的落地實踐，也能檢視青年返鄉創業在文化傳承、社區參與與產業創新的多元發展面向。此研究期待為未來地方創生策略提供經驗借鏡，並深化對地方價值再造的學術理解。



第二節、研究動機與研究議題

一、研究動機

(一) 地方創生團隊的商業化挑戰

在地方創生政策的脈絡下，位於彰化縣鹿港鎮的《港灣溜魚文化工作室》作為地方創生 2.0 階段下的實踐團隊之一，嘗試結合地方鰻魚養殖產業、文化敘事與食魚教育，致力於推動社區認同與環境永續，其經營策略與組織發展歷程頗具代表性。然而，相關研究多聚焦於食農教育、文化保存或政策分析，對於這類地方創生團隊在現實運作中如何建構並優化其商業模式、如何整合關鍵資源以達成社會與經濟目標雙重價值之探討相對稀少。

因此，有必要從商業模式的視角切入，系統性地分析《港灣溜魚文化工作室》的發展歷程，並透過理論模型與實證資料，探討其如何整合人力、技術、文化與社會資本，轉化為可持續的經營方案。此舉不僅有助於理解地方創生團隊的運作邏輯與挑戰，也可作為後續政策制定、創業輔導與青年返鄉計畫設計的實務參考。

（二）港灣溜魚文化工作室的商業模式研究方向

本研究旨在深入探討以食魚教育作為實踐方案的地方創生團隊之商業模式，以彰化縣內《港灣溜魚文化工作室》為研究對象，探討其商業模式之關鍵資源。並剖析該團隊運營所依賴的關鍵資源，包括人力資源、技術資源和社會資源等，思考這些資源在支撐其商業模式中的核心作用。以了解本案地方創生實踐經驗來探討本案是如何有效利用和管理資源以達成創生目標。

評估《港灣溜魚文化工作室》的發展歷程在推動地方經濟發展、促進文化傳承和提升社區認同感等方面的具體影響，從而提供一個完整的案例，說明地方創生政策在地方層面的實際效果。

綜合本案的地方創生發展歷程及商業模式研究，將對本案其現有的商業模式進行綜合評估，提出可行的改進建議，旨在進一步優化其運營模式，提升其可持續發展能力，並為其他有志於從事地方創生的團隊提供借鑒和啟示。

二、研究議題

（一）研究背景

生產導向的海岸聚落經營模式

依據國家海洋研究院 2023 年出版海岸聚落發展與研究類型，實踐里海創生，台灣有 5 種海岸聚落發展類型，其中《港灣溜魚文化工作室》屬於以單一生產

者為核心共作價值，具備初級加工的能力，搭配產地直售、體驗經濟等加值方式延伸其經營商業模型。例如西部沿岸許多養殖業者運用養殖生產條件，透過食魚教育、環境教育、體驗活動等遊程吸引消費者支持的「生產型海岸聚落」從濱海養殖魚塭出發，挖掘地方養殖脈絡，透過有趣的魚塭體驗、食魚教育方式，增添大家對於魚塭生活型態的想像，感受土地帶來的感動。

（二）港灣溜魚在生產型海岸聚落中的實踐樣態

《港灣溜魚文化工作室》是位於彰化縣鹿港鎮由青年組成的地方創生團體，其創辦人趙俊傑來自鹿港養鰻家族，因2020年參與青年署「青年社區參與行動2.0 Changemaker計畫」的促發下，加上偶然看見阿公在魚塭工作的身影，於是興起接棒的念頭，與地方建立了連結，他意識到「產業會消失，但文化不會」，在同年回鄉創立港灣溜魚文化工作室，投入家族鰻魚養殖，跟隨祖父學習鰻魚事業營運，以保存傳承養鰻文化為使命，記錄下鰻魚養殖的點滴。也運用自身對於教育、活動的專長，將產業故事、生態知識轉化為食魚教育，辦理營隊及課程讓在地的國中小認識家鄉產業。

2021年進駐到彰化縣第一個青創園區，並擔任園區基地長的角色，發展食魚教育與在地文化餐食的開發，近年來已慢慢凝聚在地青年社群共識、串聯地方各界資源，也吸引許多遊客造訪擁有許多魚塭印象的鹿港沿海地區。此外，港灣溜魚文化工作室致力推廣鹿港鰻魚養殖產業，開放家族魚塭舉辦「魚塭小聚」，由養殖職人帶領導覽與分享技術經驗，展現產業自信。團隊進一步開發鰻魚主題教案，將養殖知識轉化為食魚教育內容，讓民眾深入了解曾創下年產值逾200億元的地方產業，促進產業文化的傳承與社會認同。

（三）研究問題

在地方創生政策的推動下，港灣溜魚團隊是彰化縣首推食魚教育的在地青年團隊，在經營歷程中除了接受中央政府的青年培力經費挹注支持外，也接觸了彰化縣政府的青年創業輔導，進駐彰化縣第一座青創園區，個案於地方創生政策下，所接觸到的青年政策資源以及擁有的青年創業經驗是值得研究的個案，所發展的歷程及商業模式可供未來也想從事地方創生者參考。

本研究選擇實踐食魚教育的《港灣溜魚文化工作室》團隊為研究對象，使用 **Business Model Generation** 模型，透過參與式觀察、半結構式訪談、文獻分析和田野調查等方法，分析以食魚教育為實踐方案的地方創生團隊的發展歷程，整理其商業模式特性，並提出不同商業模式的整理和分析，為未來相關研究或地方創生團隊提供參考。

因此，本研究議題有五點：

- (一) 本研究個案《港灣溜魚文化工作室》之發展脈絡分析。
- (二) 本研究個案食魚教育經營特性分析。
- (三) 本研究個案其商業模式特性分析。
- (四) 本研究個案其商業模式之問題歸納與建議。
- (五) 提出一個以地方創生個案所修正的商業模型。



第二章、文獻研析

為釐清本研究關注的議題脈絡與分析視角，本章將透過相關政策、理論與產業現況進行系統性探討，以建立分析《港灣溜魚文化工作室》個案的知識基礎。全文共分為四節，從宏觀到微觀，逐步聚焦至研究對象所在之領域。首先介紹臺灣中央與地方政府推動「地方創生」之相關政策，以理解政策支持背景與資源供給情形；其次引介「里山倡議」與「里海創生」之發展脈絡，協助掌握本案作為「海岸聚落」實踐者的區位與發展模式；再者，分析近年在台興起的「食魚教育」理念及推廣現況，鋪陳個案核心業務所倚賴之社會文化與市場脈絡；最後，導入「商業模式」的理論架構，以建構本研究後續進行個案分析的分析構面。

第一節、地方創生政策執行現況

本節將從中央政府之政策系統性推動與地方政府（以彰化縣為例）之具體施政切入，探討臺灣地方創生的整體發展脈絡與資源配置現況。透過回顧政策演進過程與相關具體作為，檢視青年返鄉、地方創業等行動如何在此架構下得到支持，並為後續個案分析提供政策背景參照。

一、國發會地方創生策略推動現況

（一）地方創生政策時空背景

少子化和人口老化已成為 21 世紀以來先進國家面臨的最嚴峻挑戰之一（林幸君等人，2015）。為應對我國總人口減少、人口過度集中於大都市及城鄉發展失衡等問題，政府借鑒日本的地方創生政策，著重促進工作、人才與城鄉的良性循環，目標在 2019 至 2020 年間創造地方就業、吸引人口移居、建立地方品牌。

策略包括提升生產力、開發特色商品、培養人才、鼓勵新創事業、活化街區、強化城鄉功能、促進定居、行銷在地產品及整建觀光亮點。國發會提出五大支援措施：「企業投資故鄉」、「科技導入」、「整合資源」、「社會參與創生」及「品牌建立」，以減緩首都圈壓力，促進地方發展。2020年10月，國發會啟動「加速推動地方創生計畫（2021至2025年）」，透過多元徵案、青年培力工作站、活化公有空間及分區輔導中心等策略，提升資源運用效率，實現均衡臺灣。至2023年6月15日，已輔導171件地方創生計畫，包括33件多元徵案、83處青年培力工作站、42案公有空間及83隊中興新村育成村團隊，旨在促進地方發展，特別是吸引並留住青年返鄉發展，於此階段國發會也對應成長階段不同的地方創生團隊，發展出如圖的資源及目的。

（二）地方創生的政策理念

相較於以硬體基礎建設為主的「農村再造」或致力於地方形象塑造的「社區總體營造」，「地方創生」更注重人口、產業及工作機會之間的關聯與永續發展。它積極協助地方發掘自身特色，由下而上凝聚共識，形成具體事業提案，並整合中央政府資源，通過各種政策優惠吸引大型企業、大學及法人機構的參與，以輔助並扶植地方創生事業的成長。中央部會也透過資源配置和引導民間投資，全力支持地方創生工作。

（三）地方創生政策的規模

政府續提出「打造永續共好地方創生計畫（2025至2028年）」（地方創生3.0），以永續、公益、共好為核心精神，4年再投入60億元，時程為2025至2028年，並將經費加碼到60億元，除了延續1.0及2.0的政策外，還將增加國際鏈結及協助處理法規及制度上的問題，期盼促進1.3萬青年留鄉或返鄉打拼，並增加1.4萬個就業機會。國發會國土處副處長林鐘榮指出，3.0有五大重點工作，包含培力在地青年、擴增多元途徑、完善基礎建設、促進跨域合作及深化國

際連結等，讓優良的在地創生構想都能得到政府資源的支持，並與其他國家合作，共同推廣臺灣地方創生成果。

從上述可知，臺灣地方創生政策的發展目標是促進區域均衡發展，改善城鄉差距，並利用在地資源及特色產業創造就業機會，透過這些措施吸引並留住青年返鄉，讓他們在家鄉發展事業，提升地方經濟活力與社會福祉，實現永續發展的目標。而本案港灣溜魚文化工作室，成立於 110 年，適逢推動地方創生的第三年，屬於地方創生政策 2.0 階段，更能體認於政策下的資源挹注，如何發展出屬於本案的營運模式。下一個段落將聚焦於本案所在的彰化縣，爬梳地方政府的青年政策，盤點地方政府培力青年創業的資源。

二、彰化縣政府推行青年政策現況

(一) 青年發展處的成立

彰化縣政府於 2020 年 3 月 29 日青年節在勞工處成立「青年發展暨就業服務科」。隨後，彰化縣政府於 2021 年依程序向議會提案成立「青年發展處」，並於同年 12 月 20 日三讀通過，於 2022 年正式設立，旨在建構與青年對話的平台，吸引更多青年人才在彰化扎根。

(二) 彰化縣政府青年政策的推動方向

根據彰化縣政府施政成果網站資料顯示，目前縣府在推行青年創業方面已有九項成果，分別是「就、創業資源整合」、「青年校園紮根」、「圓夢青創新經濟」、「微型創業青年諮詢與協助」、「青年創意論壇」、「青創基地」、「青年住宅」、「迴市集」、「彰化縣青年職涯發展中心」，其中「微型創業青年諮詢與協助」提供創業資金資源每人最高三十萬，舉辦補助說明會並輔導撰寫創業計畫書，安排創業輔導顧問針對經營策略、財務管理及品牌行銷等面向提供建議。

以及「青創基地」提供青年「公益換租」場域使用權，對於彰化縣創業青年提供直接的幫助，也為本案有接受過地方政府的政策資源。

三、小結

綜上所述，本節從中央國發會的「地方創生計畫」脈絡出發，進一步盤點彰化縣政府針對青年的政策行動，說明政策制度如何積極介入以鼓勵青年返鄉、支持在地創業。透過政策文本與實際推動成果可見，地方創生已成為當代治理面對城鄉失衡、人口外移與產業轉型的重要策略工具。而《港灣溜魚文化工作室》成立於地方創生政策 2.0 階段，歷經中央資源挹注與地方青創平台支持，在政策推進脈絡下具體展現了青年返鄉行動的實踐樣貌，亦成為本研究進一步分析其發展與商業模式的重要背景依據。



第二節、里山倡議

進一步回應本研究關注之產業地景與生態文化議題，本節將介紹源自日本、並於臺灣在地化發展的「里山倡議」與「里海創生」觀點。透過分析其「生活、生產、生態、生命」四生觀點與生態社會系統思維，深化理解《港灣溜魚文化工作室》作為「生產型海岸聚落」的地景意涵與文化價值，亦有助於評估其社會角色與永續發展潛力。

一、里山倡議的起源

源起自 2010 年日本愛知縣名古屋舉行的第 10 屆生物多樣性公約締約國大會之國際里山倡議 (Satoyama Initiative) 觀點，主要宗旨為建置「國際里山倡議夥伴關係網絡」，其強調建立分享實務經驗、互相借鏡學習等之全球各地夥伴的活

動交流網絡（李光中，2016，12-13）。「里山」意指為處於自然地區、鄉村地區和都市地區連結的地方，諸如「森、川、里（聚落）、海」等；以「里」來形容「家」的概念，必須依靠「土地」、「農田」等自然資源互助謀生，像是鄉村地區的農村聚落。另有「里地（指平原農村社區）」、「里海（指靠海的農漁村社區）」等與里山相似的名詞，簡化為以「里山」代表鄉村地區的農山漁村聚落，以及其生產地景；里山的地理範疇約為往來農村聚落不逾 1 小時腳程的距離，而里山的「山」，指的是可利用的次森林資源，例如收集蓋房子的木材、採集野菜或捕獲漁獵等（李光中，2016，12-13）。

二、由里山倡議延伸的「里海倡議」概念

「里海」的概念時常被夾敘在里山的訴求裡，山海是相互依存的，里山倡議中有提到海景的生產及保全，但一直到里山發展的十餘年後，「里海」這個名詞在日本才被正式提出。相對「里山」追求森林和農村的社會與生態之生產地景，「里海」追求的是海岸地區的社會與生態之生產海景，強調人海的結合須透過人為的經營管理，使得漁業資源及生物多樣性得以恢復並可永續利用，促進海洋生態人文地景與社會生態系統的平衡，推動整體的永續發展（邵廣昭，2016）。

三、海岸聚落發展的重要性

沿海地區是全球生態系統關鍵的區域之一，約佔全球生態系統服務（ecosystem services, ESSs）的 22%（Costanza et al, 2014），然而全球約有 40% 的人口生活在距海岸 100 公里以內的範圍，且預計此區域的人口會繼續成長（UN, 2017），因此如何維持區域的生態系統，是人類要面臨的重要挑戰。臺灣四面環海，擁有 1,141 公里的海岸線和 18 萬平方公里的海洋領域。與臺灣總計 25,000 平方公里的山地和丘陵相比，海洋資源的豐富程度和影響力更為顯著。此

外，臺灣周圍寒暖流交會，造就了豐富的海洋資源。自古以來，漁業一直深刻影響著居民的生活方式。因此，在推動臺灣里山倡議時，我們必須記住山川和海洋密不可分。對於海洋國家而言，保護和保存海洋、維持可持續的生計，是一項重要的課題。

四、里山倡議的範疇

里海發展具有多元面向，其核心是促成沿海地區生物多樣性和生產力的可持續利用與發展（Yanagi,2012；Uehara 與 Mineo, 2017；Uehara et al., 2016）近年經濟環境快速改變、海洋環境資源的加速開發及海岸地區脆弱性，造成海岸社區的永續發展面臨許多嚴峻挑戰。為思考海岸社區的漁業資源與產業永續經營之問題，透過里山倡議（Satoyama Initiative）所提出之保全活用當地農林漁牧等生活－生態－生產地景與海景（Socio-ecological production landscapes and seascapes, SEPLs），以達到實現人類社會與自然和諧共處的願景（李光中、王鑫，2015）。

然而，除了上述所提之「三生」（生產、生活、生態）做為里山地區得以永續發展的主要意向外，不可忽略最重要的「第四生」（指生命），倡導以在地居民的自覺做為里山倡議的核心，視居民自覺為一種價值、精神及信仰，因為如果缺少當地居民對地方發展的「地方生命」，任何的作為亦將淪為口號（廖世璋，2022，129-133）。

因此，里海（satoumi）也強調如何讓人類與海洋可以共存共生，促進海洋生態人文地景衡（Yanagi, 1998），協助海岸社區實踐里精神有助海岸社區與能社朝會永生續態系統的平發展邁進。臺灣海岸社區推動里海的發展過程，除政府資源挹注及政策支援，仍需考量地方特徵、居民需求，強化漁村社區與鄰近組織間的合作契機與夥伴關係，培植居民環境教育與社區能量，並納入當地傳統特色文化傳承，創造漁村社會資本與漁村永續發展的良性循環，以實踐里海（蕭堯仁、

陳均龍，2019)。《港灣溜魚文化工作室》是一個展現里海精神的具體實踐場域。其位處鹿港沿海，透過返鄉青年的參與與漁村長輩的協作，不僅復育地方鰻魚養殖知識，也將魚塭轉化為教育空間與文化傳遞的場所。團隊積極推動食魚教育、環境導覽、地方食材運用等活動，使原本僅供生產的漁業場域，兼具生態教育與文化保存功能，讓使《港灣溜魚》成為台灣生產型海岸聚落轉型中的代表性案例之一。

五、小結

本節說明「里山倡議」與「里海」概念的發展歷程及核心精神，並指出其於台灣海岸聚落的在地化實踐意涵。作為生產與生態共構的社會生態地景，里海思維強調人與自然的共生關係，進一步突顯《港灣溜魚文化工作室》所處地理條件與文化場域的特殊性。符合里海倡議中「生活、生產、生態、生命」四生整合的核心理念。此一觀點將有助於後續釐清其商業模式中的關鍵價值主張與社會責任。

第三節、食魚教育理論及在台現況分析

在理解政策與生態背景後，本節將焦點收斂至《港灣溜魚文化工作室》所採行的核心實踐方案——食魚教育。藉由探討「慢魚運動」、「十二年國教校訂課程」、「食農教育法」等重要制度背景與實踐場域，分析該產業如何在社會、教育與經濟多重面向下交織發展，進而說明食魚教育如何作為地方創生的具體介面與商業契機。

一、慢魚運動

(一)「慢食」的起源與其精神

「慢設計」是因應現代社會過於忙碌的生活型態所延伸出來的概念，「慢」並非僅指速度上的慢，而是提倡在「慢生產、慢消費、慢交換」各環節緩和下來，重視每個小細節，追求對人文社會和自然生態更好的價值，而非為了快速資本積累而犧牲原本可以做得更好的工作。此外，慢設計還反思主流資本主義及其積累方式對人們幸福感、環境破壞和商品必要性的影響。（廖世璋，2022，42-143）

「慢精神」不只是放速度，更是強調在地特有的地方性，如同「慢食」設計包括：從產地到餐桌的各種「飲」與「食」的材料、用具、儀式、活動等，都以「慢精神」來思考如何設計相關的「慢產品」及「慢活動」（廖世璋，2022，146）。「慢食運動」後來延伸出「慢魚運動」，主要目的以永續發展為目標，為瞭解、學習、並認知我們所吃的魚是來自哪裡、如何成長、生態系為何、以及魚群的健康狀態等知識，強調在地特有的地方性。

其中，很大一部份在著重於教導學童如何吃，才不會危害到生態系裡穩定的魚，以及傳授正確的捕撈、養殖、及永續經營海洋等知識（Slow Food，2007），

而美國新罕布夏大學也推行慢魚運動，不僅在學校內提供當地符合慢魚精神的餐點，定期向漁民購買慢魚魚種，對遵循慢魚精神的漁民表達經濟上的支持。

臺灣的慢食實踐不僅止於烹調與食材選擇，更進一步融入社區、教育與文化再造的行動。例如各地的農夫市集、社區共食計畫、地方創生團隊所推動的季節餐桌與地景導覽等，皆是以慢食為核心的文化行動。

（二）慢食風潮催生食魚教育團隊的商機

近年來世界各國政府也大力支持學校的老師們各種慢食補助計畫，進行食魚教育的推廣課程，包含了海洋知識課程、捕撈相關課程、以及當地魚類的介紹，希望藉由課程，讓學生知道當地有哪些海鮮是符合慢魚運動的標準，並明白在食用那些海鮮時可以吃得安心，藉以改變學生在飲食上的行為。逐漸重視食魚教育，逐漸推動與食魚教育相關的計畫與活動。食魚教育的體驗活動以漁民分享與養殖場中實際觀察、餵養、收成漁獲等體驗的過程瞭解養殖漁業的生產、運送的過程和正確的食魚習慣（馬宣筠，2020）。

「慢精神」其實是一種社會生活運動，是社會設計師發起，但是由各個不同的社會階層、位置、角色等各行各業的各種社會成員加入，以相近的理念及一起完成行動，是一種由下而上（尊重且凸顯地方性）、由內而外（組織成員逐漸向外到社會大眾）、由小而大（從小計畫作起再逐漸擴大，例如：「慢食」開始到「慢旅行」到「慢城」等，檢視成效再擴大）。（廖世璋，2022，146）同時「慢魚運動」風潮也為了從事食魚教育的地方創生團隊帶來許多活動服務的機會。

二、十二年國教校訂課程

（一）十二年國教中食魚教育課程的重要性

在「慢魚運動」的推動下，食魚不再只是飲食行為，而是一種結合地方知識、生態關懷與文化教育的行動實踐。這股慢精神的浪潮也逐漸擴散至教育領域，特別是在十二年國民基本教育課程改革中，食魚教育被許多中小學視為實踐「核心素養」與「校本課程」的重要載體。透過食魚教育的設計與推廣，學校不僅能培養學生對環境永續與地方產業的認識，也強化學校與社區的連結，成為新課綱中推動在地化教育的具體實踐之一。十二年國民基本教育課程改革中的重要核心，將原先學校課程轉型成為「核心素養」導向的「學校本位課程發展」，是一個學校與社區連結的敲門磚，以由下而上的課程決定形式，經由選用或自行創新課程與教材，對應學生的學習需求，整合學校與社區資源，培養學生的「核心素養」，營造一個以學習者為中心的新風貌，以永續經營「學校本位課程發展」。（蔡清田，2020）

（二）海洋教育課程在十二年國教的發展

在教育上，國民小學海洋教育課程採用議題融入的方式執行。食魚教育的課程應該包含物種的認識、魚類生產的介紹、烹調與處理的方法、盛產的時節還有該物產所衍伸出的習俗文化（林泯佑，2019）。由於日本的食育教育，以學童為對象，所進行之與農業、農產品有關的教育（康以琳及張瑋琦，2016）。開放學習把創意融入教育，從魚的原型到習性讓孩子們一點一點學習，匯聚更多力量成為永續海洋的一環（張政慧及劉俊男，2021）。由於日本的食育教育，以學童為對象，所進行之與農業、農產品有關的教育（康以琳及張瑋琦，2016）。從魚的原型到其習性，讓孩子們逐步探索學習，將創意巧妙地融入教育，促進開放式學習。匯聚更多熱忱和力量，共同成為保護永續海洋的一部分。

（三）食魚教育團隊在十二年國教推動中的角色與契機

在十二年國教的推行下，學校需要發展「校訂課程」，這是一項重要的教育改革。然而，並非每位學校老師都具備將在地知識轉譯給學生的專業知識。此外，

學校教務繁忙，使得教師難以有足夠的時間和精力來設計和實施這些課程。此時，地方創生團隊可以扮演關鍵角色，形成商務契機。這些團隊可以提供專業的知識與資源，協助學校將在地文化、歷史、生態等元素融入課程中。他們不僅可以為教師提供培訓和支持，還可以直接參與課程的設計與實施，確保課程內容的專業性和實用性。

透過與地方創生團隊的合作，學校可以更有效地發展「校訂課程」，同時促進教育與社區的深度融合，為學生提供更豐富多元的學習體驗。這不僅有助於教育改革的成功實施，也為地方創生團隊帶來了新的專案計畫收入機會。

三、食農教育法

《食農教育法》於 2022 年 5 月 4 日經總統令公布，未來食農教育之政策正式以專法的方式落實於全民，且為因應法案通過，各中央部會及地方政府皆需編列相關預算及調整現行政策或計畫，由政府和民間單位合作響應，產、官、學、研等共同推動食農教育，加上農委會升格為「行政院農業部」，進一步提昇臺灣農政體系的職權與職能與食農議題。

（一）食魚教育的發展面向

農業部漁業署也為了培養國人認識漁業及關心生態環境、結合文化與生活支持在地漁業，促進有效漁業管理及資源永續利用，提升漁產加工與運輸衛生安全管理品質，維護消費者營養與健康權益等，鼓勵各界推行食魚教育工作及逐步確立食魚教育推廣主軸為協助國民瞭解我國食農教育的內涵，增進大眾對於在地農漁業、農漁產品及食品產製儲銷過程循環的理解及關心；並以終身學習及全民食農教育之理念，增進推廣對象理解均衡飲食生活之重要性，同時以消費行動支持國產農漁產品，促進地產地銷；以及協助地方或各族群特色飲食生活文化之紀錄、保存及傳承等，著重於以下三個面相。

- 1、結合漁業歷史、飲食文化、在地漁具漁法及漁獲物、海洋資源永續、漁船及漁港特色、魚類生態習性、營養與健康等內容。
- 2、合具政策性發展之養殖、捕撈、漁獲加工處理方式，例如對環境資源友善之釣具類漁法及漁產品，安全、減少下雜魚餵食、以最適放養密度友善養殖之方式及場域，健康養生可溯源之漁產品等。
- 3、結合上述項目與十二年國民基本教育課程綱要總綱內容之校園教案。

食魚教育已不侷限於學校教科書，更涉及到在地當季食材的推廣、漁業知識期地進行與全民響應，這正是地方創生團隊擅長的工項，在地方上如何與地方以「共生模式」作為「商業模式」將會是重要成功關鍵之一（廖世璋，2022，249）以地方性當季、當令魚種作為推廣的商業服務，也讓地方創生團隊多了許多在地盈利機會。

四、台灣食魚教育地方創生團隊現況

本節將聚焦臺灣目前活躍於食魚教育領域的地方創生團隊，分析其服務內容、運作模式，並探討這些團隊如何透過創新與合作，成功將食魚教育融入社區發展，為漁村帶來新生命力。藉由本節內容的探討，期望為後續個案研究與商業模式分析奠定實證基礎，並提出可供未來推廣的實務建議。

（一）台灣推動食魚教育的青年地方團隊

目前在台灣推動食魚教育的青年地方團隊包括臺南七股的「股份魚鄉」、花蓮的「洄遊吧」、澎湖的「年年有鱈」以及本研究對象位於彰化鹿港的「港灣溜魚文化工作室」。這些團隊在各自的地方，致力於推行食魚教育，透過不同的方式向民眾傳達魚類資源的價值和食魚文化的重要性。

「股份魚鄉」採用產業串連的方式，與當地的漁民共同教育觀光客，期望能吸引缺乏食魚教育的都市人群。這種模式不僅能促進當地漁業經濟，還能讓更多人了解漁業文化和食魚的好處（陳怡樺，2019）。

（二）食魚教育團隊的服務性質

「洄遊吧」則主打提供「洄遊鮮撈」、「洄遊平台」和「洄遊潮體驗」三種服務。這些服務旨在讓民眾能夠享用友善漁法捕獲的新鮮漁獲，並參加設計精良的食魚教育體驗活動，增加對於可持續漁業的認識和支持（游婉琪，2017）。「年年有鱈」專注於開發魚市場導覽體驗、魚類手作課程及紀錄澎湖當地海洋文化。這些活動不僅豐富了當地的觀光資源，也加深了參加者對於海洋資源保育的認識和重視。

本案「港灣溜魚文化工作室」則是以「日本鰻」物種為切入點，將彰化鹿港沿海的產業知識轉譯成食魚教育內容。該工作室通過舉辦營隊課程，讓在地國中小學生了解當地產業，增強他們對於本地漁業和海洋生態的認識。

這些團隊除了在各自的地方積極推廣食魚教育，還透過社群媒體和網絡平台，分享食魚教育的理念和成功經驗。他們的努力不僅促進了地方經濟發展，還提升了民眾對於海洋生態保育和可持續發展的意識。此外，這些團隊也面臨一些挑戰，例如資源有限、政策支持不足以及民眾對食魚教育的認知不高。然而，通過不斷創新和努力，他們在食魚教育領域取得了顯著的成果，為其他地區提供了寶貴的經驗和參考。未來，若能獲得更多政府和社會的支持，相信這些團隊能在推動食魚教育方面取得更大的突破，並為台灣的海洋資源保育和漁業發展做出更大的貢獻。

五、小結

本節回顧了國內外關於食魚教育的理念與實踐現況，說明「慢魚運動」與十二年國教的核心素養導向如何為食魚教育創造社會需求與教育契機。《港灣溜魚文化工作室》亦在此脈絡下，發展出將家族養殖知識轉化為教育商品的策略，展現地方創生與永續食魚教育的整合潛力，並創造與國教改革、社區發展互為資源的模式，為後續其商業模式探討奠定基礎。



第四節、商業模式理論

承接前節所探討之教育與文化實踐如何轉化為經濟行動，本節將引介 Osterwalder & Pigneur (2010) 所提出之商業模式九宮格理論，作為後續個案分析的核心分析工具。藉由拆解目標客群、價值主張、通路設計等九大構面，檢視個案組織如何回應社會需求、建立市場定位，並在地方創生與食魚教育之間形塑出一套可持續的營運模式。

一、商業模式的構成要素

本論文選擇 Osterwalder & Pigneur 於 2010 年出版《Business Model Generation》一書（中譯本書名《獲利世代》）的商業模式理論為研究的理論範本，取其定義「所謂商業模式，就是描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法」進行研究討論。商業模式包含九大要素：為目標客層（Consumer Segments, CS）、價值主張（Value Propositions, VP）、通路（Channels）、顧客關係（Customer Relationship, CR）、收益流（Revenue Streams, RS）、關鍵資源（Key Resources, KR）、關鍵活動（Key Activities, KA）、關鍵合作夥伴（Key Partnerships, KP）、成本結構（Cost Structure, CS）。涵蓋範圍較為全面性，且可以應用於各產業使用，足夠囊括各領域學者所欲表達出的商業模式精神。

（一）目標客層

一個企業（或機構）鎖定要服務的個人、組織、及群體等對象。為了目標客層的需求，需提供不同的服務及顧客經營關係與方式，而目標客層也願意為了產品的不同面向付費。

（二）價值主張

價值主張的構成要素指的是「可以為特定的目標客層創造出價值的整套產品或服務」。也就是目標客層選擇該企業（或機構）而不尋他者的原因。價值主張可以解決顧客的問題或滿足顧客的需求。

（三）通路

通路的構成要素，指的是「企業（或機構）如何和目標客層溝通、接觸以傳達其價值主張」。例如一家企業可能會利用溝通、配送、銷售等通路。與顧客建立往來關係，這些通路即是與顧客的接觸點，在顧客的經驗中扮演重要角色。通路具有提升顧客對企業（機構）認知的功能，使顧客更了解其產品及服務，協助顧客評估企業（或機構）的價值主張，購買特定的產品與服務及為顧客提供售後服務等等。

（四）顧客關係

一家企業（或機構）與特定的目標客層建立起來的關係型態。顧客關係的範圍從個人關係到自動化關係都有。為了獲得顧客、維繫顧客關係及提高營業額，促使企業（或機構）與顧客建立良好的關係。

（五）收益流

一家企業（或機構）從每個客層當中獲得的金流。收益流可以是與顧客一次性的交易所產生的收益，也可以是交易後提供售後服務，使顧客持續性的付費所產生的常續性收益。

（六）關鍵資源

關鍵資源讓企業（或機構）得以創造並提供價值主張、接觸市場與目標客層維繫關係，進而轉取收益。不同型態的商業模式所需的關鍵資源也不同。關鍵資源的型態多元，可以是實體資源、財務資源、智慧資源或人力資源等。企業（或機構）可以自己擁有或是租用這些關鍵資源，來可從關鍵合作夥伴處取得。

（七）關鍵活動

企業（或機構）為了其營運目標所必須採取最重要的關鍵活動。

（八）關鍵合作夥伴

要讓商業模式運作所需要的供應商及合作夥伴網絡。選擇建立夥伴聯盟的原因除了為建立最佳的商業模式之外，也包含減低風險或取得資源。夥伴關係可分為四種類型：非競爭者之間的策略聯盟、競爭者之間的策略夥伴關係(競合策略)、共同投資已發展新事業、採購商與供應商之間的夥伴關係，以確保供貨無虞。

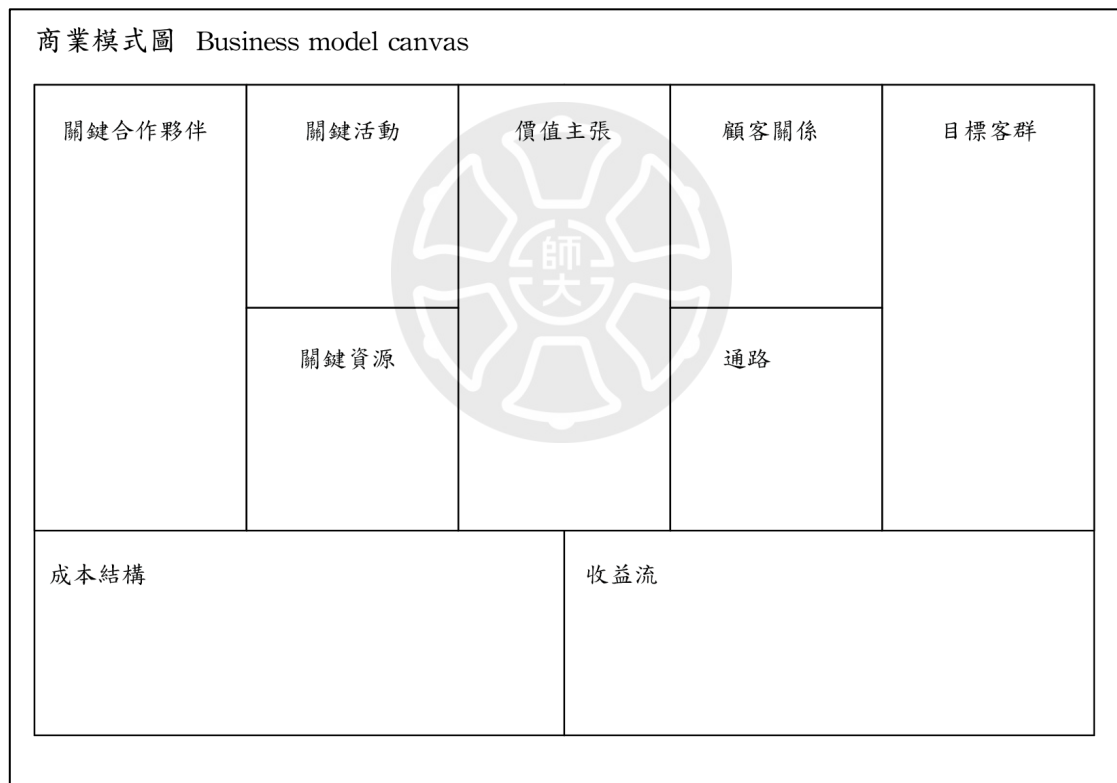
（九）成本結構

企業（或機構）運作其商業模式所會產生的所有成本。

二、商業模式圖

Osterwalder 和 Pigneur (2010) 將商業模式中的九個要素：目標客層、價值主張、通路、顧客關係、收益流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴和成本結構，簡化為四個構面：價值主張、顧客介面、基礎設施及成本收益。設計了商業模式圖，方便使用者對各構面與要素進行檢視和分析，從而找出關鍵因素和對應策略，各個關鍵因素所扮演的重要角色及各要素之間彼此相互依賴的關係。

圖 2-1：商業模式圖



(資料來源：研究者改繪製 Osterwalder & Pigneur (2010) 《Business Model Generation》)

三、小結

本節介紹 Osterwalder 與 Pigneur 所提出的商業模式九構面理論，做為本研究後續分析《港灣溜魚文化工作室》運營策略與資源配置的分析架構。本研究得以具體拆解與重構個案團隊在地方創生實踐中的價值鏈運作與永續潛力。

第五節、地方創生商業模式的理論基礎

在探討地方創生的具體實踐案例時，若僅聚焦於單一面向，無論是政策推動、環境文化背景，或是營運策略與教育應用，皆容易流於片段性描述，難以呈現出完整而有機的實踐圖像。因此，本章嘗試整合四個主要理論與實務面向，分別為：「地方創生政策」、「里山倡議」、「食魚教育」，以及「商業模式」，作為本研究之理論基礎，並進一步建構「地方創生型商業模式」的整體觀點。

本研究整合四項核心理論作為分析基礎。首先，地方創生政策提供制度背景，說明港灣溜魚文化工作室如何在政策資源支持下展開創業行動；其次，里山倡議強調人與地景的共生關係，對應其在鹿港海埔地區重構文化與生產記憶的實踐；第三，食魚教育作為行動策略與價值主張，結合教育政策與永續飲食理念，成為推動社會參與與經營穩定的關鍵介面；最後，商業模式理論則提供結構化工具，協助統整上述實踐，發展出兼顧社會使命與營運效能的「地方創生型商業模式」，為本研究提供清晰可用的分析架構與理論支撐。也為未來相關研究提供清晰可用的分析框架與理論基礎。

第三章、研究方法

本章總共分為三小節，第一節介紹「研究場域與對象」，第二節介紹「研究方法與流程」，第三節介紹「訪談工具」，第四節為說明「資料處理與分析」。

第一節、研究場域與對象

一、研究場域

(一) 彰化縣鹿港鎮海埔社區

位於彰化縣鹿港鎮的西部濱海地帶，有別於文化底蘊濃厚的鹿港街區文化，在這裡有著許多的農、漁、畜牧產業，其中在海埔社區裡面，更有著許多以養殖業為計的家庭。鹿港因為靠海，每年的十一月中旬到隔年的三月間，都可以看到全身透明的鰻線出現。四十多年前，日本因為水污染問題導致鰻苗供應不足，使得日本鰻魚產業積極向外拓展，而台灣豐沛的鰻苗資源，在這個時候受到日本的重視。從此，「捉鰻線，賺過年錢」就成了家鄉居民過年前後的副業。鹿港水域非常適宜養殖鰻魚，因為鰻魚在 10 度水溫以下，便會進入冬眠狀態，不利於鰻魚的成長，而鹿港長年水溫在 15 度以上，再加上沿海土壤飽含鹽份，不適合種植，反倒適合鰻魚生長棲息。

隨著養鰻人家的增加，鰻魚養殖面積逐漸擴大。民國六十年代，鰻魚產業快速成長。民國七十五年來，鹿港地區的鰻魚產量維持在每月四十萬至七十萬公斤不等，佔全省的二分之一，有「鰻魚王國」的美譽，全盛時期養殖面積高達五百公頃，每年約有八十億的資金在鎮上流通，是家鄉經濟發展的主力。

目前的社區正面臨著人口老化與青年外流的危機，在地文化逐漸消逝，周遭的農地、魚塢也因為繼承人而導致閒置的現象發生，而且不再是養殖專用，部分居民出租給太陽能業者改行做「種電」的工作，加速產業沒落。

（二）研究個案－港灣溜魚文化工作室

本研究以《港灣溜魚文化工作室》旨在從商業模式的角度，探討「港灣溜魚文化工作室」在臺灣地方創生政策下，以食魚教育作為實踐方案領域中的商業模式發展。研究者透過閱讀相關資料以及觀察政府部會政策推動的活動下，最終選擇了自 2021 年創立以來持續發展並逐漸獲得地方創生及食魚教育領域關注的「港灣溜魚文化工作室」作為本研究的核心案例。在國海院 2023 年出版的《海岸聚落發展與研究 | 海岸聚落觀察行動》特刊中曾經如此詮釋《港灣溜魚文化工作室》團隊：

鹿港曾經是鰻魚養殖的重鎮。「捉鰻線，賺過年錢」就成了鹿港居民過年前後的副業。鰻魚養殖場如雨後春筍般紛紛設立。當時大多採用家庭式小規模養殖，許多養殖者多採斜槓的方式做兼職，然而在鰻苗資源不穩定、產業型態轉變、養殖技術外移等種種因素之下，鰻魚養殖業最終走向沒落。生長於鹿港養鰻家族的趙俊傑，偶然看見阿公在魚塢工作的身影，於是興起接棒的念頭，返鄉和阿公從頭學起如何養鰻，同時他也意識到「產業會消失，但文化不會」，因此創辦了港灣溜魚文化工作室，以保存傳承養鰻文化為使命，記錄下鰻魚養殖的點滴。趙俊傑及團隊將產業故事、生態知識轉化為食魚教育，辦理營隊及課程讓在地的國中小認識家鄉產業。（國家海洋研究院，2023）

港灣溜魚文化工作室由返鄉青年趙俊傑創立，團隊以「鰻魚產業 × 環境教育 × 地方導覽」為主軸，致力於連結在地產業、文化與教育。其發展初期即獲得教育部青年署「社區青年參與行動 2.0 (Changemaker 計畫)」Actor 組支持，並屢次獲獎，為該組別之常勝軍，展現其高度實踐力與社會影響力。此外，港灣

溜魚亦曾進駐彰化縣第一座青年創業基地，成為地方創生與青年育成的重要示範點。該團隊不僅推動以鰻魚文化為核心的導覽與課程設計，亦結合環境教育、食魚教育等多元形式進行地方推廣，並與環境部認證之環教中心、大專校院、公私部門展開跨域合作，逐步發展出具在地特色且具備永續潛力的創業模式。

（三）個案研究代表性

選擇「港灣溜魚文化工作室」作為本研究之個案，不僅因其具有獨特的在地文化實踐樣態，更因其在彰化沿海地區的實際影響力與關鍵時機性，展現出顯著的代表性與研究價值。

就地理與文化場域而言，港灣溜魚深植於彰化縣鹿港周邊，該區域向來以採集業與鰻魚產業聞名，傳統漁村面對人口老化、產業轉型、氣候變遷等挑戰，使地方創生成為迫切課題。溜魚工作室不僅進駐社區場域深耕經營，更積極連結地方組織與青創資源，成為青年返鄉、知識導入與社會創新的實質平台。

就時間點與政策脈絡而言，本個案於 2020 年後逐步成形，與中央推動「地方創生元年」、彰化縣府推動「青年創業基地」等政策呼應，恰好處於地方創生政策深化的關鍵階段。港灣溜魚的成立與成長，展現了民間自發與政策引導的共生互動關係，亦反映出青年如何在體制與非體制資源之間尋求自主發展空間。

從實踐策略與社會影響力來看，港灣溜魚不僅以文化敘事轉譯傳統產業，更融合環境教育、手作體驗、地方旅遊等多元面向，成功吸引外地客群、媒體關注與學術探討。此種跨域整合與內容創新，使其具備作為地方創生典範的參考價值。

因此，選擇港灣溜魚作為研究個案，並非單一創業故事的記錄，而是企圖呈現一個具體回應地方挑戰、兼具創意與實踐的實驗性場域。其故事過程中所展現的策略選擇、成長困境、協作網絡與永續思維，皆可為未來地方創生實務或政策制定提供借鏡與啟發。

（四）研究對象

本研究之受訪人員設定為：對《港灣溜魚文化工作室》之發展歷程具有高度地熟悉者，以確保取得的資料之代表性，受訪者在受訪過程中可以就自己對個案的發展脈絡以及對《港灣溜魚文化工作室》食魚教育活動的看法自由闡述。訪談的對象共有 10 位，分為三種類型（表 3-1）：

1. 《港灣溜魚文化工作室》團隊夥伴：共 2 位，編號為 A01~A02。
2. 對《港灣溜魚文化工作室》發展歷程熟悉者，青年創業導師以及政府補助案輔導單位，共 3 位，編號為 B01~B03。
3. 施行食魚教育的合作夥伴以及顧客，共 4 位，此部分編號為 C01~C04。

本研究將根據上述三種型態進行深度訪談，再根據取得的資訊，就《港灣溜魚文化工作室》地方創生所造成的影響進行分析，研究調查預計於 2025 年 6 月完成。

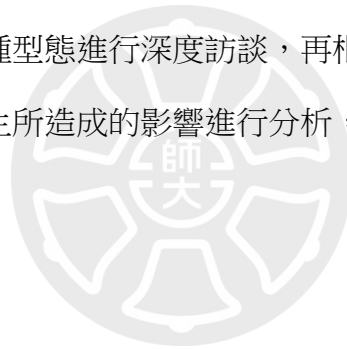


表 3-1 訪談對象及其研究代表性

編號	姓名	分類	日期	研究代表性
A01	趙 OO	《港灣溜魚文化工作室》創辦人	2024.11.19 2025.03.13 2025.04.30	本案創辦人，長期深耕於返鄉創業與鰻魚文化推廣，對團隊成立初衷、經營理念與轉型策略具有關鍵詮釋力。所提供的資料有助於釐清團隊脈絡。
A02	詹 OO	《港灣溜魚文化工作室》工作夥伴	2025.6.01	港灣溜魚的主要工作夥伴，負責活動規劃與品牌推廣，能補充關於營運策略、活動設計與外部協作等層面的第一手觀察，。
B01	謝 OO	本案申請政府計畫的輔導單位窗口	2025.5.29	教育部青年署 Changemaker2.0 計畫輔導單位窗口，能提供策略引導經驗，觀察團隊如何定位與轉型，執行計畫中的變化與轉變。
B02	何 OO	海岸聚落青年支持系統導師	2025.5.31	海青應援團創辦人，海青社群導師，參與過港灣溜魚相關計畫之指導與合作，對團隊於地方創生脈絡下的轉化潛力與發展挑戰，提供深具洞察力的觀點。
B03	陳 OO	在地產業	2025.6.03	為在地深耕的文蛤養殖者，長期從事漁業與食魚教育，與本案有密切互動關係，其觀點可補足團隊所提出之食魚教育內容與地方產業實況之間的差距，亦具備文化傳承與價值鏈共構的實務觀察價值。

C01	王 OO	食魚教育合作夥伴	2025.6.01	彰化海洋食研合作社擔任專案經理，在策略合作面向上，協助團隊進行食魚教育與地方議題倡議活動，說明團隊如何透過外部專業支持拓展其社會影響力。
C02	李 OO	食魚教育合作夥伴	2025.5.29	彰師大環境中心職員作為協助團隊推動永續議題與環境教育的夥伴的觀察，能體現本案如何藉由學術與專業支持拓展社會價值，並深化其地方行動的制度性基礎與教育功能。
C03	施 OO	食魚教育體驗者	2025.5.31	鹿港在地小學營養師，實際參與過團隊體驗活動之教育工作者，其回饋可反映食魚教育課程的教育效果與受眾接受度，對理解「顧客價值主張」與市場回饋具參考性。
C04	莊 OO	食魚教育體驗者	2025.6.03	曾參與港灣活動在地青年，受眾之一，具地方連結與文化認同經驗，對團隊品牌與活動有直接感受，代表推廣對象的接受實況。

(資料來源：研究者整理)

第二節、研究方法與流程

本研究採用質性研究方法，針對前述研究目的與問題，選擇《港灣溜魚文化工作室》作為研究對象。首先，透過田野調查和文獻資料的蒐集，了解臺灣地方創生政策的發展概況，並取得《港灣溜魚文化工作室》的基礎資料。接著，運用個案研究法，深入探討該工作室的地方創生實務與歷程。為了獲得更全面的資料，本研究設定了訪談對象，並擬定了訪談大綱。在訪談結束後，對收集到的資料進行處理和分析，以產出研究結論。各研究方法的重點概要如下：

一、文獻分析

透過文獻的蒐集、分析、歸納，研究來提取所需資料，並對文獻作客觀而有系統的描述的一種研究方法，主要用來幫助研究者釐清研究的背景事實、理論的發展狀況、研究的具體方向、適當的研究設計方式及研究工具的使用方式，研究者藉由文獻了解過去、重建過去、解釋現在及推測將來。本研究之文獻分析上，主要是蒐集與研究對象或研究主題重要相關之書籍、期刊論文、會議論文集、研究報告、網路資源...等資料進行初步分析，以期在此基礎上，整合有關《港灣溜魚文化工作室》之地方創生的各項資訊，進而擬定適切的訪談大綱。

二、田野調查

「田野調查」是在研究某一主題之前，實地地進行「現場的調查、蒐集、採訪、紀錄」，取得第一手的原始資料，以做為所研究的主題之理論或論證基礎。研究者在研究過程中將實參與《港灣溜魚文化工作室》舉辦的地方創生活動，取得第一手資料，透過此方法蒐集資料並記錄，以了解其地方創生之實務之現況。本研究之田野調查計畫如下：首先，研究者親自參與《港灣溜魚文化工作室》舉辦的地方創生活動，並觀察與記錄與研究內容相關的細節，以取得田野調查的第

一手調查資料；而研究者因故未能參與的地方創生活動項目，則以「訪談團隊工作人員或遊客」的方式，以取得第二手資料。深度訪談之目的在於建構知識，透過訪談達到對研究對象的理解與認識，尤其是研究對象的經歷、行動及行動背後的意義。

三、半結構式訪談

深度訪談法(In-depth Interview)，乃研究者透過口頭與被研究者經由談話的方式，從而蒐集到第一手之資料的研究方法(陳向明，2009)，是一種蒐集資訊所常用的方法，也是一種質性研究法。深度訪談最重要的目的即在與被訪談者在訪談過程中能夠獲得較為深層且重要的資訊，並且該資訊亦較難透過一般單純的普通訪談即可獲得之(文崇一、楊國樞，2000)。

訪談方法可分為結構式訪談、非結構式訪談及半結構式訪談等。本研究計劃採用半結構式訪談法，是一種介於結構式訪談和非結構式訪談之間的訪談方法。這種方法在訪談過程中具有一定的靈活性，既有預先設計好的問題，也允許根據訪談進展即興追問。

四、研究流程

本研究在形成問題意識後，確立了研究動機與目的。首先，彙整相關文獻進行回顧與探討，並確定了研究方法。根據研究目的與問題方向，設計適合本研究的訪談大綱，從《港灣溜魚文化工作室》的創辦人、內部成員及外部關係人處獲取對組織營運及地方創生政策影響的看法。在訪談過程中，根據受訪者的回答進一步延伸出與研究相關的新問題，以求獲得更全面和完整的資料。訪談結束後，對獲得的資料進行分析整合，形成研究結論。隨後，對研究場域進行實地觀察，並如實記錄蒐集到的珍貴資料。最後，撰寫研究結論與建議(圖 3-1)。

圖 3-1：研究流程圖



(資料來源：研究者繪製)

第三節、訪談工具

一、訪談大綱

本研究以《港灣溜魚文化工作室》以食魚教育活動推展地方創生活動過程中涉及之人事時地物為研究範圍。經研究者依據自己的研究目的列出訪談目標，將透過《港灣溜魚文化工作室》團隊轉介以建立連結訪談者。在受訪人員方面，本研究設定之受訪人員為對《港灣溜魚文化工作室》地方創生活動或「鹿港」農漁生態人文具有高度地熟悉或參與者，以確保研究資料的代表性。訪談前，研究者親自邀約訪談或具名寄出訪談邀請函、訪談大綱（表 3-2～表 3-4）及簡要之參考資料，讓受邀對象事先知悉訪談內容及地方創生相關概念，以利其衡酌是否接受訪談。日本的宮崎清教授將社區營造的問題分為人、文、地、產、景等，就是強調社區的總體性。但人、文、地、產、景只是工具，目的在於讓社區中的人與人、人對環境，能逐漸拉近彼此的距離，藉由凝聚共識為自己的社區創造共好。

訪談大綱為研究者根據研究目的、文獻探討及研究架構擬定，是研究者在訪談時和本研究參與者談話的主題，旨在用來提醒研究者訪談的方向和重點，只是大方向的引導。訪談中，並不限制本研究參與者談話的內容與方向，也不預設立場，而是透過開放式的問題，並讓本受訪者以自己的觀點、經驗、脈絡來陳述其見解，非按照本研究所設計的訪談大綱中的問題順序一一進行。

表 3-2 灣溜魚文化工作室負責人及工作夥伴訪談大綱

回應問題	訪談提綱
<p>港灣溜魚 商業模式 特性。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 您認為港灣溜魚的主要價值是什麼？您覺得這樣的價值吸引哪些顧客？ 2. 主要服務對象是誰？是否有區分在地居民、遊客、教育單位？ 3. 與顧客之間的互動模式是什麼？如何建立長期關係？ 4. 工作室主要透過哪些通路與顧客互動？ 5. 有無重要的合作夥伴？與政府、社區、學校的合作情形如何？ 6. 日常經營上最大的成本項目是什麼？如何維持收支平衡？
<p>港灣溜魚 文化工作 室發展歷 程脈絡</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. 當初為什麼想創辦這個工作室？有哪些理念與初衷？ 8. 草創初期遇到哪些挑戰？是如何克服的？ 9. 在工作室逐步成長過程中，有哪些關鍵轉折點或資源挹注？ 10. 有無特定事件或合作契機，幫助品牌被更多人看見？ 11. 目前有哪些新的經營方向或創新嘗試？（如地方連結、產業串聯、共生合作） 12. 如何思考未來的永續發展？是否有制定目標或評估機制？
<p>食魚教育 經營特性 分析</p>	<ol style="list-style-type: none"> 13. 食魚教育課程的核心理念為何？課程內容如何設計？ 14. 如何在課程中融入地方知識（如鹿港漁業文化）與永續觀念？ 15. 食魚教育主要對象為誰？（如：學校師生、家庭親子、社區民眾）

表 3-3 港灣溜魚文化工作室發展歷程熟悉者訪談大綱

回應問題	訪談內容
<p>港灣溜魚商業模式特性。</p>	<p>1.就您在鹿港地區的觀察，您覺得您如何理解港灣溜魚，這個團隊目前的營運模式？有明確的商業模式嗎？</p> <p>2.您認為像這樣從文化出發的團隊，是否具備長期經營與商業轉化的潛力嗎？為什麼？</p>
<p>港灣溜魚文化工作室發展歷程脈絡</p>	<p>3.您是如何開始接觸到趙俊傑與港灣溜魚這個團隊的？您對他最初印象是什麼？</p> <p>4.在他創業初期，您哪些協助？（如資源引介、場地、諮詢等）</p> <p>5.您認為他在返鄉初期最大的困難是什麼？您怎麼協助他突破這些困境？</p> <p>6.在您參與的過程中，港灣溜魚的理念與實作方式是否有轉變或修正？是如何演進的？</p> <p>7.您是否曾協助他與其他在地團隊、社區資源或政府計畫進行連結？</p> <p>8.您能否願意分享一段在陪伴趙俊傑創業歷程中，讓您印象最深刻的一次對話或事件？</p>

表 3-4 港灣溜魚文化工作室施行食魚教育的合作夥伴以及顧客訪談大綱

回應問題	訪談內容
港灣溜魚商業模式特性。	1.您是什麼時候、透過什麼管道認識港灣溜魚的呢？ 2.您曾參加港灣溜魚提供的哪些活動或體驗？
港灣溜魚文化工作室發展歷程脈絡	3.當初是什麼原因讓您選擇參加港灣溜魚的活動？ 4.您是否有參加過類似的在地體驗活動？港灣溜魚有什麼不同之處？
食魚教育經營特性分析	5.在您的觀察中，港灣溜魚有哪些特別吸引人的地方？ 6.整體而言，您參加活動的感受如何？有哪些印象最深刻的環節？ 7.您覺得這樣的活動是否有讓您更認識在地文化或鰻魚產業？ 8.您覺得港灣溜魚給您的整體印象是什麼？ 9.若要向朋友推薦港灣溜魚，您會怎麼形容它？ 10.您是否有參與更多活動的意願？如果有，會希望是什麼類型？ 11.您對港灣溜魚還有什麼建議或期待？

第四節、資料處理與分析

一、 資料分析

(一) 次級資料分析

在發展歷程方面，本研究以質性取向進行個案研究，聚焦於《港灣溜魚文化工作室》自創立以來的經營變遷與策略轉折。研究者先從次級資料入手，蒐集包含媒體報導、地方創生補助計畫文件、社群貼文與活動紀錄等，建構出其草創期、成長期與擴展期的基本時間軸與重點行動紀錄。

(二) 深度訪談

隨後，透過與創辦人及主要參與者進行深度訪談，取得其在不同時期面臨的經營環境、資源整合、社群互動與市場回饋等具體情境描述。本研究特別將發展歷程區分為三個階段：構思期（品牌雛形與理念確立）、草創期（多場域嘗試與策略探索）、成長期（場域固定與服務深化），並於訪談中對各階段之決策背景與經營轉折進行細緻探討。

(三) 《港灣溜魚文化工作室》第一手內部資料分析

本研究除進行半結構式訪談與文獻分析外，亦取得《港灣溜魚文化工作室》團隊提供之第一手內部資料作為分析依據，包括活動報名統計、參與者背景概況、問卷回饋內容與課程設計資料。上述資料由研究者與港灣溜魚團隊建立合作關係後，於 2024 年暑期與 2025 年初期陸續提供，經研究者同意使用於本研究之學術目的，並獲團隊授權進行分析與引用。

以「2024 年暑期食魚探索營活動回饋表」為例，本研究採用其中共 28 筆開放式文字回饋資料，透過主題分類法（Thematic Coding）進行初步分類與分析，

輔以關鍵語句與出現頻率，進一步掌握參與者對課程設計、學習成效與整體體驗之回應。故本文特此說明資料來源，以強化研究之透明度與可追溯性。

（四）商業模式分析

在商業模式方面，本研究以 Osterwalder 與 Pigneur 所提出的「商業模式九宮格（Business Model Canvas, BMC）」作為理論分析架構，針對《港灣溜魚文化工作室》營運實踐進行結構化分析。首先，研究者透過官方網站、社群媒體、媒體報導與公開資料，掌握該工作室營運內容與顧客互動方式。接著，針對創辦人與核心成員進行深度訪談，藉此瞭解其對價值主張、顧客關係、通路、關鍵活動、關鍵資源、關鍵夥伴、成本結構與收入來源等構面之實際經營思維與實踐方式。

（四）彙整商業模式分析

訪談完成後，研究者進一步整理受訪內容，並依據 BMC 架構歸納《港灣溜魚文化工作室》之商業模式輪廓，特別聚焦於其「地方創生導向」與「文化價值轉譯」兩大策略特質之具體展現，藉以剖析其在推動地方產業與文化教育之間的價值創造邏輯。最後，歸納出其商業模式運作下的成功因素與挑戰限制，作為本研究商業模式分析之主要成果。

資料處理上，所有訪談內容皆製作逐字稿並經受訪者確認，研究者再透過主題式分析法（Thematic Analysis），找出不同發展階段間的關鍵轉折與經營策略變化。研究過程中也同步比對《港灣溜魚文化工作室》在不同時期所參與之補助計畫內容與執行成果，作為交叉驗證基礎，以提升研究的信實度與完整性。

二、 三角檢證

為提升本研究之可信度與結果的有效性，研究者採用三角檢證（Triangulation）策略，從資料來源、研究方法與研究者角色三個面向進行交叉比對與驗證，以確保研究觀察之多元性與詮釋之準確性。

（一）資料來源的三角檢證

本研究針對《港灣溜魚文化工作室》蒐集多元資料來源進行交叉比對，包括團隊公開演講內容、新聞報導、社群平台（如 Facebook、Instagram）之貼文與留言互動紀錄、地方媒體報導、相關文獻與次級資料等。透過分析各類資料間的一致性與互補性，以確保對個案發展歷程、經營策略與文化實踐的描繪具備資料交叉佐證基礎。

（二）研究方法的三角檢證

本研究採用質性研究為主體，並結合參與式觀察、半結構式深度訪談與文件分析等多元研究方法，後期亦輔以問卷調查補充使用者觀點與在地回饋。透過不同資料蒐集與分析技術的交互運用，對《港灣溜魚文化工作室》的商業模式、地方創生實踐與青年參與歷程進行多面向觀察與詮釋，提升研究的全面性與結構嚴謹性。

（三）研究者觀點的三角檢證

在資料分析與初步撰寫階段，研究者主動請教指導教授及具地方創生與文化經濟經驗之學者進行檢視與修正，提升分析架構的合理性與學術性。同時，在訪談完成後，研究者將逐字稿摘要與重點整理內容回傳予《港灣溜魚文化工作室》受訪成員確認，確保詮釋內容與訪談者原意相符，維持研究的倫理標準與資料的真實性。

三、 資料呈現

本研究於個案蒐集之質性資料，依其來源可區分為三種主要形式，分別為：受訪者訪談內容、公開講座記錄，以及社群媒體平台之貼文資料。為明確標示資料出處並強化研究可溯性，本文於各段引用文字結尾處將加註來源類型，分別以「（訪談）」、「（講座）」或「（社群貼文，貼文日期）」加以標示。



第四章、港灣溜魚文化工作室個案分析

本章將聚焦於本研究的核心個案——彰化縣港灣溜魚文化工作室，透過多元資料蒐集與深入分析，全面呈現該工作室的發展歷程、地方創生影響、經營特性，以及其所採行的商業模式。透過本章的探討，旨在具體揭示食魚教育如何作為地方創生實踐方案的載體，促進地方經濟、文化及教育的多元發展，並分析該文化工作室在實務運作中所面臨的挑戰與機會。

本章內容依序分為四個部分：首先，將回顧港灣溜魚文化工作室的成立背景及發展脈絡，透析創辦人成長過程中重要的里程碑與經營理念。其次，分析以食魚教育為核心的經營特性，涵蓋教育課程設計、受眾結構、師資資源與經營挑戰。最後，針對其現行商業模式進行系統性的解析，利用商業模式畫布分析，進一步發掘優勢與不足，並為後續提出優化建議奠定基礎。

第一節、港灣溜魚文化工作室發展脈絡

本節將從港灣溜魚文化工作室的創立背景出發，分析其成立的時空脈絡，並探討創辦人及團隊推動食魚教育與地方創生的動機。透過了解其初期目標與理念，有助於掌握工作室後續發展的方向與策略，並為整體案例分析奠定基礎。

一、創立背景與動機

(一) 創辦人背景介紹

趙俊傑作為養殖家族的第三代，其家庭脈絡中所蘊含的知識體系與產業價值觀，實質上構成其對地方產業的認同與行動基礎。家庭是社會化的第一場域，它賦予個體一套可預測的實踐方式，使其在尚未進入制度化教育前，便已

初步形成社會區隔的條件。這樣的理論視角有助於理解趙俊傑如何在既有家庭資源與文化影響下，走向返鄉創業之路。

1.從家族鰻魚養殖產業到創業家之路：成長歷程中的性格塑造

(1) 工作的責任感與積極性

「以我們家來說，大約從國中、高中的時候就開始需要幫忙鰻魚魚塢的工作。剛開始的時候，其實內心會有一點排斥，畢竟對於一個學生來說，那些工作並不輕鬆。但也沒有想過不去幫忙，好像就會覺得這就是我們家的人必須要一起幫忙的工作。」（A01 訪談）

雖然童年時期他對於魚塢的勞動感到抗拒，甚至一度將之視為不得不承擔的責任，但這些經驗卻無形中培養了他勤奮踏實的工作態度，以及在面對壓力與變動時，依然保持冷靜與自律的能力。也透露出一種「家族責任感」。受訪者提到「也沒有想過不去幫忙」，代表這件事在家庭中已是理所當然的責任，是一種「我們家的人就應該一起做的事」的共識與默契，這樣的文化或價值觀在許多傳統產業家庭中常見。

「我對俊傑印象很深。他是那種在說明會會拿著一本小本本到處問問題、做筆記的人，真的很認真，態度很主動。這樣的特質讓我們覺得他是一個願意學習、願意努力的人。」（B01 訪談）

從政府補助案的輔導單位角度觀察，港灣溜魚文化工作室創辦人趙俊傑展現出高度主動與學習意願，成為該單位印象深刻的參與者之一。反映出青年創業者在早期接觸政府資源過程中，個人特質對於建立外部支持與信任關係的關鍵角色。政府輔導單位不僅重視參與者是否具備創業技術能力，更關注其是否具有主動學習、積極探索的態度。

(2) 冷靜處理危機的能力

「阿公曾說：水車（也就是增氧機）是養鰻魚最重要的設備！晚上也不能停，有時候阿公半夜還得起來兩三次看它有沒有在轉，因為一旦停了，魚就有可能缺氧死掉。」（A01 訪談）

作為家族養殖事業的第三代，趙俊傑鰻魚養殖產業長期面臨市場價格劇烈波動與高風險挑戰，這樣的產業環境使得趙俊傑從小就習慣冷靜分析、靈活調整策略，並具備承擔風險的心理準備，這些能力為他日後的創業行動提供重要支持。

2、跨域學習與實踐：大學與服役期間的成長轉折

自大學離開家鄉後，開始用另一種視角在看自己跟家中的鰻魚產業，大學與服役階段扮演了關鍵的轉折角色。透過多元領域的學習與實務經驗，他不僅擴展了專業知識視野，更深化了對社會議題與地方發展的理解。

(1) 跨域學習實踐過程與社會服務參與：大學階段的多元成長

趙俊傑於大學主修工程管理，雖所學領域偏向理工科系，但因對人文與社會議題深感興趣，亦選修觀光相關課程，考取領隊證照，並參與多元實務課程與活動帶領培訓。他在學期間即展現主動探索的特質，積極參與校內慈幼社等服務性社團，投身偏鄉志工與公益活動。

「現在的許多技能，都是在社團服務，累積訓練長出來的，從企劃到活動設計，從孩童教育到長者服務。」（演講）

趙俊傑在大學期間展現出強烈的主動探索精神，積極參與校內慈幼社等服務性社團，投入偏鄉志工與公益活動。這些社團經驗讓他得以跨領域學習，從活動規劃到實務執行，都能靈活運用多元技能。透過多次深入偏鄉的服務與活動設計培力的培養，為未來跨域創業奠定扎實軟實力。

(2) 服役期間的成長與接觸地方創生的契機

趙俊傑大學畢業後為支持家中生計，投入自願役軍人行列，他也因此有時間可以思考自己的生涯發展。

「當兵這四年期間，我想著自己可以利用這段時間累積一些經驗，也有機會接觸不同產業。我讀了很多書，特別是關於返鄉創業的故事，觀察其他人如何回鄉做事，開始有了思考：原本想做的觀光跟這些返鄉的事情其實有些相似，或許也有機會結合起來。那時還沒很明確要做什么，只是在醞釀想法。」（A01 訪談）

這段話也反映出創辦人在服役期間的心路歷程與思考變化。雖然他當時尚未明確決定未來的方向，但已開始主動利用這段相對獨立的時間，閱讀返鄉創業相關的書籍，透過學習他人的經驗與故事，激發自身對家鄉發展的關注和興趣。

「接觸青年署的計畫，然後就去各地參訪，觀察不同產業的運作。有些是養蝦，有些是養虱目魚，也有些是結合當地長輩的元素，做一些有趣的事情。看到這些後，我開始覺得我們家的事情也可以被記錄下來，我很想去記錄。」（A01 訪談）

趙俊傑在服役期間利用休假的空擋參加各式有關青年創業、在地文化之講座工作坊，其中接觸到教育部青年署的青年地方參與行動 2.0 計畫。在參與過程中，他系統性地學習各地創業的成功模式。例如，透過參訪台南「股份魚鄉」，他觀察到地方養殖虱目魚產業與遊程體驗經濟的整合，對結合產業與觀光有了更深的體悟；而參訪雲林「好蝦厝男社」則讓他見證荒廢鰻魚堀轉型為具有附加價值的草蝦養殖觀光場域，這些經驗強化了他結合創新與傳統產業促進地方轉型的信念。

（二）創立初衷與願景

1. 返鄉的契機

（1）觀察到認同：身份認同與返鄉創業的連結

「有時候放假回家，看到阿公阿嬤年紀大了，大約七十五歲左右，讓我心裡很有感觸。我開始認真觀察他們的日常生活，像是早起餵雞、餵鴨、種田、還有養鰻魚。他們的生活看似平凡，但我覺得很特別。慢慢地，我開始發現鰻魚養殖這件事情特別有意思，也逐漸產生興趣。」（A01 訪談）

趙俊傑的身份認同與其創業決策息息相關。從最初對家族事業的排斥，到後來的接納，這種身份的轉變不僅代表他對家族產業的認同，更反映出對地方文化的重新理解。

2. 舊物新生的啟示：趙俊傑的地方創生起點

「然後後來我就看到那個萬秀洗衣店，他們所做的事情讓我覺得蠻有趣的。他們會收集別人留下來的一些舊衣物，然後拿去裝扮他們的阿公阿嬤，透過這樣的方式，為他們的生活增添了不少樂趣。」（A01 訪談）

「我覺得很想去記錄，因為像剛剛提到的，阿公阿嬤年紀已經蠻大了，我覺得應該趁現在這個時間點，把他們平時做的事情記錄下來。不然以後他們可能沒辦法繼續做這些事，那就會覺得很可惜。」

（A01 訪談）

透過觀察萬秀洗衣店的經營模式，他感受到將舊物與記憶結合、賦予生活新意的價值，激發了他記錄與保存家族傳統的動力。由於阿公阿嬤年事已高，

趙俊傑意識到保存他們日常生活與鰻魚養殖傳統技藝的重要性，認為應該把這些珍貴的生活細節及產業知識及時記錄下來，避免隨著時間流逝而失傳。這樣的想法不僅體現了他對家族歷史的珍惜，也成為推動他返鄉從事地方創生與文化保存工作的核心動力。很幸運地，在 2020 年教育部青發署 Changemaker 計畫中獲獎了 Dream Idea 的獎項也與鹿港在地資深團隊－鹿港囡仔結識，透過鹿港未來中心的業師輔導機制協助俊傑規劃於和興青創基地的空間，另協助申請青年創業貸款。開啟了他返鄉實踐地方創生的歷程。

（二）品牌的初衷與願景

1.保存鹿港鰻魚養殖文化

港灣溜魚品牌的誕生，源自趙俊傑對家鄉鰻魚養殖產業的深厚情感與責任感。品牌初衷在於保存與傳承鹿港沿海特有的鰻魚養殖文化，透過對家鄉社區的細膩觀察，他逐步確立將食魚教育作為發展主軸，結合環境生態與文化體驗，打造兼具教育與觀光功能的創業模式。同時將這份傳統產業的知識與精神，轉化為對大眾具有教育意義且富有體驗感的服務。透過「食魚教育」這一核心理念，港灣溜魚希望能夠讓更多人認識海洋生態與漁業文化，重新拉近人們與海洋的距離，激發社會大眾對海洋資源永續的重視。

2.打造食魚教育基地

在願景層面，港灣溜魚致力結合創新與傳統，打造一個融合教育、文化、觀光與社區互動的多元平台。品牌期望不僅提升鰻魚養殖產業的經濟價值，也能成為推動海岸生態永續與社會共好的力量。未來，港灣溜魚期望透過持續的產品與服務創新，深化與地方社區的連結，讓品牌成為鹿港地區乃至更廣泛海洋文化保護與發展的重要推手，真正實現「人與海共生」的美好願景。著重於「文化保存與創新共存」，期望港灣溜魚文化工作室成為彰化沿海地區重要的食魚文化教育基地，不僅推動地方產業轉型升級，也促進世代間的文化傳承與

社區凝聚。他期待透過多元體驗課程與社區合作，激發更多青年返鄉創業，並將鹿港的獨特文化價值推向更廣闊的舞台。

二、主要發展階段

工作室的發展不僅依賴創辦人的個人經驗與能力，也深受外部資源與政府支持的影響。每一階段的成就與反思，都為未來的發展奠定了堅實的基礎。本章將依照時間軸，詳細描述工作室在創業過程中的三個主要發展階段，並探討每一階段所面臨的挑戰、取得的突破以及所獲得的關鍵資源。

（一）構思期（2020年～2021年）

草創期是港灣溜魚文化工作室的初步探索與成長階段，時間大致落在2020年至2021年間。在這一階段，趙俊傑利用退伍後的空檔期，開始對自己未來的發展方向進行思考，透過與鹿港國高中的同學以及在活動與課程中認識的青年進行聯繫與互動，創辦人嘗試組織並舉辦各種活動，以探索與建立自身的創業方向。在這個過程中，創辦人不僅進一步了解自身的興趣與擅長領域，還逐步積累了與不同人群互動的經驗，這些經歷為後續的業務發展奠定了基礎。

1. 理念孕育與試驗階段－魚塢小聚活動

工作室在正式創業前處於構思孵化期。趙俊傑於2020年開始召集鹿港在地及外地返鄉的青年朋友，在祖父位於海埔里的養鰻魚塢舉辦非正式聚會，稱為「魚塢小聚」。在每一次的魚塢小聚中，創辦人與參與者共同探討鰻魚養殖的現狀，並與養殖業者進行實際的對話。這些互動促進了鰻魚產業的知識共享，也揭示了產業中存在的挑戰與待改善的地方。

「不敢說，你我的出現，會造成什麼改變，但看到阿公在介紹鰻魚、

與大家互動的神情，我知道，我們在做對的事情。透過每次小聚的互動魚塭、養殖人、夥伴們，已經產生微妙變化，設備、流程還有許多待提升的地方，每一次活動，都在成長學習，你的陪伴，是團隊成長的動力，魚塭小聚，提供空間，讓來自不同領域的夥伴相聚。針對鰻魚產業、做一個交流討論，更實際與養殖人對談，挖掘鰻魚故事」。

（港灣溜魚文化工作室 Facebook，2021/01/02）

透過「魚塭小聚」，創辦人趙俊傑與團隊不僅促進了鰻魚養殖業者與青年創業者之間的聯繫，也為未來的工作室發展鋪平了道路。這一過程中，來自各行各業的夥伴們分享經驗、激發創意，使得工作室的構思逐步清晰並得到實踐。這些非正式的聚會和交流討論，不僅強化了港灣溜魚文化工作室的創業理念，也為工作室的後續發展奠定了基礎。

2. 選擇進駐和興青創基地

進入青創基地對趙俊傑來說是一次重大的突破點。彰化縣和興青創基地是當時彰化縣區域性創業資源的重點之一，它不僅提供創業者創業所需的場地，還有許多資源和網絡支持。這個基地的設立目的是希望能夠支持地方青年創業，並且幫助他們突破初期創業所面臨的各種困難。對於趙俊傑來說，進駐此基地是一個極好的機會，讓他能夠接觸到更多的創業資源。

「退伍之後，我其實還沒有很明確的方向，當時還在思考到底是要創業，還是去外面找工作，畢竟當時自己也還在摸索。那段時間剛好遇到和興基地在招募青年進駐，我才開始認真思考是否要成立工作室。但後來因為想申請進入和興基地，就需要先完成登記的相關手續，於是我便走上創業這條路。」（A01 訪談）

因為自身尚在摸索階段，不確定是否準備好承擔創業的挑戰。然而，為了符合和興基地的入駐資格，必須完成相關登記與申請程序，因緣際會下，使他

下定決心正式踏入創業的道路。這段過程不僅是環境的推動，更是內心對於未來清晰目標的逐步確立，為後續的工作室發展奠定了基礎。

3. 品牌構思與初步發展

(1) LOGO 的發想

趙俊傑在構思「港灣溜魚」的 LOGO 時，設計充滿深刻的象徵意義。LOGO 的字樣其實是由四個數字組成的：「一七六一」。這四個數字代表的是兩條在濱海重要的公路——台 17 線與台 61 線，它們貫穿彰化並橫跨台灣西部濱海地區。這樣的設計不僅與港灣溜魚文化工作室的地理位置及業務範圍有著緊密的連結，也象徵著品牌的初心與發展野心。工作室創立，便希望能以「鰻魚」為主題，串連彰化乃至全台灣的海洋生態與在地文化，並將這些文化資產推廣至大眾的視野。這個 LOGO 不僅是品牌的識別標誌，也是品牌精神的具象表達。

圖 4-1 港灣溜魚的 LOGO



(資料來源：港灣溜魚文化工作室 Facebook，2024.12.25)

(2) 鰻魚軍君 IP 的創建

對於大多數人來說，鰻魚的印象往往局限於餐桌上的鰻魚飯，或是因其形態與蛇相似而產生的恐懼感。然而，為了打破這種偏見並拉近大眾與鰻魚之間的距離，港灣溜魚文化工作室創立了「鰻魚君」這一擬人化形象。透過賦予鰻魚君溫暖、親和的特徵，工作室希望改變人們對鰻魚的刻板印象，並讓人們感受到鰻魚溫暖、親和的一面，進一步建立起與自然與生態之間的情感聯繫。讓大家更加認識這一重要的海洋生物。鰻魚君不僅是品牌的象徵，也是教育與娛樂結合的創意橋梁，旨在讓大眾以更輕鬆的方式了解鰻魚與養殖業的故事。

在視覺中，設計師李智軒運用了浪花、漁網等元素來營造魚塭生活的意象，並巧妙地將鰻魚君擬人化。透過「Hi, Mr. Eel」的互動方式與揮手打招呼的形象，鰻魚君成為了一個充滿親和力的角色，拉近了觀眾與這個海洋生物之間的距離。這不僅是一次教育性質的活動，更是一次讓大眾重新理解和欣賞養殖業及海洋生態的機會。

圖 4-2 鰻魚君的形象視覺



(資料來源：vocus 方格子 趙俊傑的沙龍，2022/04/19)

4. 關鍵地方支持單位的資源挹注

青年支持單位往往扮演著陪伴思考與策略釐清的催化者角色。面對返鄉青年對地方需求與個人理想的初步構想，這些單位（如地方創生輔導中心、社區營造組織、青創基地營運者等）提供了政策資源解讀、創業諮詢、人脈媒合與在地資訊分享等關鍵協助。特別是在青年尚未明確形成商業模式或產品雛形時，這些單位能協助其辨識地方資源、建立在地連結與找出可行的發展路徑，有效降低青年對地方陌生感與落地困難。例如，部分單位透過定期舉辦創生講座、田野走讀與創業工作坊，協助青年探索地方議題與潛在合作對象；同時，也常成為連結政府資源與社區需求的重要「中介平台」，促成青年返鄉構想與實際場域的初步接軌。此階段的支持，對於日後能否順利進入實踐與營運階段，具有關鍵影響。

(1) 地方支持性系統－鹿港囝仔輔導創業

「其實也參加了一場創業工作坊的培訓課程。那是一個針對創業者設計的培訓工作坊，當中有一個很重要的環節，就是要我們把自己想做的事情具體寫下來，進而發展成完整的創業計畫。這個過程讓我開始認真去思考，自己到底想做什麼、要怎麼做，也讓我理解到，創業不只是有個想法而已，更需要有一份清楚、具體的營運計畫。」（A01 訪談）

趙俊傑在決定創業前，積極參加地方青年創業團體鹿港囝仔及其下屬的「鹿港未來中心」的相關創業的課程以及活動。並從課程及工作坊的訓練下去思考自己是否適合創業。

「從我們的服務內容、營運模式、資源需求到目標客群，都必須要寫得有條有理。等於是說，這個工作坊的訓練幫助我把腦海中的構想轉化成實際的文字與結構，讓我的創業計畫有了雛形。這段經歷對我後來進駐

基地、開始創業的整個過程來說，其實是一個很重要的起點。」（A01 訪談）

透過參與由鹿港囝仔與鹿港未來中心舉辦的智慧財產權管理、線上行銷、文創 IP 授權、會計實務等課程，趙俊傑強化了市場競爭與品牌塑造的能力，也逐步開始天馬行空規劃自己未來的計畫。作為經濟部中小企業處「在地青年創育坊」計畫的重要執行組織，鹿港囝仔與鹿港未來中心為彰化鹿港的青年提供了創業計畫書撰寫、會計財務管理、法律諮詢、品牌經營等多方位的專業資源，協助團隊系統性地提升創業能力，以及相關的創業經驗分享，來讓真的有創業念頭的青年可以知道創業的不同面貌。

此外，青年深耕計畫補助及文化論壇等活動的參與，讓《港灣溜魚》得以擴展在地資源網絡，深化與社區、政府的合作，逐步建立具備文化深度與教育價值的創業概念。整體而言，透過鹿港囝仔及鹿港未來中心的持續支持與資源輔導，《港灣溜魚文化工作室》不僅提升了創業團隊的專業知能，更在地方創生及食魚教育領域展現出融合傳統與創新、持續成長的潛力，為未來事業發展奠定了穩固的基礎。

（2）海岸聚落的平行串連系統－海青應援團

「海青應援團」是台灣針對海岸聚落發展所組成的一個青年支持團體，目的是動員青年力量支持海岸聚落的永續發展，促進資源整合與合作。海青應援團由魚樂天地的何立德老師領導，長期投入台灣海岸與農山漁村產業的輔導與活化，致力於推動地方品牌與產業創新。在創辦人趙俊傑的正式成立成立品牌前中，海青應援團提供了重要的支持與資源媒合。建立多元的產官學合作網絡，共同推動區域產業的永續發展。

「我最早是因為擔任國發會創新育成提案計畫的評審才認識俊傑，他當時是提案者。我本身的專業背景也關注青年創業跟養殖產業，看到彰化有年輕人做鰻魚，我特別注意。」（B02 訪談）

海青應援團的發起者—何立德說道，是在國發會的比賽認識創辦人趙俊傑的，因此開啟了港灣溜魚跟海岸聚落的青年們社群的平行串連。

「一開始他們對於商業經營還不是很熟，我就慢慢幫他們認識其他團隊，像是股份魚鄉這種有做食魚教育展演的，讓他們知道自己的地方專長可以怎麼轉譯出來。」（B02 訪談）

「海青應援團，這是一個從研究角度出發的團隊，很重視社會網絡的連結，不是只靠補助。這是一個很有價值的網絡資源，它讓不同縣市的海青彼此連結，還能一起組共學團到國外觀摩案例，像日本怎麼做食魚議題。他們會透過標案、合作案去取得資源，而且這樣的合作是有延續性的。」（B02 訪談）

值得注意的是，「海青應援團」計畫本質上並非傳統意義上的政府獎勵或補助方案，而是由國家海洋研究院所主導的研究型計畫。其特殊性在於，計畫運作並不直接受限於年度經費的撥付與結束，亦即計畫終止與否並不完全取決於補助經費結束與否，而是以研究目的與長期行動成效為考量。此一機制相較於一般性創業輔導計畫，更具有彈性與延續性，也為參與團隊提供了較穩定且可持續的在地陪伴模式。

「我是透過海清應援團的引薦，才認識港灣溜魚這個團隊的。那時候是在和興基地，他們正在做食魚教育，也提到對西海岸產業很有興趣，想做一些田野調查。我們聊過之後發現彼此理念相近，就開始引導他們往實作方向發展。」（B03 訪談）

更重要的是，海青應援團扮演串連海岸聚落農、漁、牧等青年創業團隊的關鍵角色，促進各地青年彼此交流與合作，形成緊密的地方創生網絡。透過這樣的協作平台，港灣溜魚不僅能汲取其他團隊的經驗，也能共同推動區域產業的永續發展，擴大整體的創生效應。

（二）草創期（2022 年~2023 年）

在「港灣溜魚文化工作室」的創業過程中，草創期是工作室發展的關鍵時期，這一階段大致上發生在工作室運營的初期。此時，工作室不僅專注於資源的整合，還加速了品牌的建立與擴展。隨著市場的逐漸開拓，工作室的品牌逐步深入人心，並開始形成穩定的客群。

1. 進駐彰化縣第一座青創基地：和興青創基地

（1）以公益換租承租空間，讓團隊以最低成本創業

和興青創基地是鹿港鎮中山路上一處由日治時期舊建物改造的創業園區，保留了紅磚老屋風貌，被譽為鹿港的「審計新村」，園區共有 8 棟木造宿舍單元，趙俊傑當時也公開坦言這種公益換租的方式很適合剛創業的年輕人，讓進駐者免費使用修繕後的老建物作為創業空間，條件是團隊定期提供公益服務、手作活動或課程回饋社區，讓附近居民免費參加。

（2）創業資源模組化輔導

和興青創基地提供的資源不僅包括創業場地，還有創業的專業指導、網絡拓展、資金支持等多方面的幫助。對於「港灣溜魚」而言，這一支持系統尤其重要。這種來自基地與學研單位的「模組化資源輔導」，有效補足創業團隊初期在人力、資金與專業知識上的不足。

「當時由雲林科技大學的旺旺老師擔任計畫主持人，推動了一個

名為「領航計畫」的專案。這個計畫主要目標是協助在地青年，透過他們自身所學的文創相關科系，導入外部資源與專業能量，進而協助地方品牌進行規劃與發展。」（A01 訪談）

在進駐後到開幕前，彰化縣政府委託雲林科技大學創意生活設計學系的蔡晉旺老師，透過一系列有系統的培力過程，輔導進駐的 9 間店家，港灣溜魚也因此建立起自給自足的初步商業模型，為後續拓展奠定穩固根基。

「在討論的過程中，我們與旺旺老師密切合作，他協助我們盤點品牌經營的需求，也積極為我們媒合合適的課程與講師資源。」（A01 訪談）

「其中一位講師特別令人印象深刻，是來自嘉義的「嘉藝點水道頭文創聚落」的老師。他分享了自己如何在地方深耕、活化社區資源，並透過品牌策略與創意手法推動地方創生，這樣的經驗對我們來說十分寶貴，也為我們的品牌發展提供了許多新的啟發與思考方向。」

（A01 訪談）

多元化的模組化的輔導機制，協助青年創業者補強經營知識與實務操作能力。除了多元課程，基地營運團隊透過一對一輔導方式，協助創辦人趙俊傑撰寫商業計劃書，釐清品牌定位與營運邏輯，並就政府補助申請、財務規劃、風險預測等議題提供專業建議，使其創業構想得以具體化與可執行化。

（3）地方團隊的在地社群連結

「港灣溜魚這個團隊有一個很特別的地方，是他們跟在地產業有連結——尤其是鰻魚產業。俊傑的阿公就有在養鰻魚，這不是一般文化團隊都有的背景。那時候大部分地方團隊還在討論文化轉譯，但他們已經從產業出發了，這是很大的優勢。」（B01 訪談）

地方創生團體如何連結地方團體，讓創生活動獲得更多協助與資源，是一大難題。從人才資源的角度考量，地方創生除了需要有青年返鄉、移居行動之外，取得地方公部門或地方團體的支持與理解也相當重要。然而，每個團體的需求與目標各不相同，由不同的角度切入地方事務的情況下，要彼此達成共識，並不容易。許多地方團隊的經營模式多依賴政府相關補助，在計劃結束後便會面臨生存困境，無以為繼。在永續經營與發展的目標下，《苑裡掀海風》希望順利發展出能自及自足又能兼顧公益與公共事務的經營模式，靠著目前現有的發展狀況，加深人與土地的連結，讓地方創生活動或品牌能長久運營下去。

(4) 媒體活動曝光資源

「因為那時候在那個彰化縣長任內的時候，就有提議要推動這一塊。包括在各個場合，他們都會邀請我們出席縣政府記者會、做一些曝光。也有在各種場合上推廣說：「和興青年創業基地的落成」。」（A01 訪談）

「有一些，比如說縣政府部門他們本身會借洽外部的參訪活動。要來參訪的時候，他們會引薦他們過來和興基地，那時候記得印象比較深刻的是，有一次是《遠見雜誌》的高希均董事長也有來和興基地，然後也是由我這邊帶他做這個基地導覽介紹。」（A01 訪談）

港灣溜魚文化工作室在進駐和興青年創業基地後，擔任基地長的角色，曾多次受邀參與彰化縣政府所主辦之公開活動、記者會與地方政策推廣場合。此類曝光主要源於縣府對青年創業基地政策的支持與宣傳意圖，在縣長任內即表明「推動青年創業示範基地」為施政亮點之一，因此在多場縣政相關活動中，均主動安排基地進駐團隊出席與發言。有時會獲得媒體資源的機會，例如在2023年就有一篇關於港灣溜魚與趙俊傑的遠見雜誌報導，獲得可以曝光自身品牌的機會。

2. 承接中央與地方政府獎補助計畫

在草創期的發展歷程中，港灣溜魚文化工作室積極串聯中央與地方政府資源，透過多元計畫的申請與執行，不僅鞏固品牌根基，更深化團隊在地方創生與文化教育領域的行動能量。

(1) 教育部青年發展署 Changemaker2.0 計畫

「這個計畫的核心目標，就是希望讓青年在求學或畢業後，不只是走傳統就業那條路。我們希望他們能看到更多的可能性，像是成為創業者、行動者，或者有自己想做的社會實踐工作。所以我們會鼓勵像斜槓青年、返鄉青年，用多元方式參與社會。」（B01 訪談）

團隊於中央層級成功申請教育部青年發展署「Changemaker 青年行動計畫」，該計畫為全國性競爭型補助方案，鼓勵青年團隊透過創新行動回應在地問題。港灣溜魚以「鰻魚文化與海洋永續教育」為提案核心，展演食魚文化教育活動。該計畫除提供經費補助外，更設計有完整的培力機制，如專業顧問輔導、成果分享會與全國行動年會，使團隊得以在執行歷程中持續調整策略，並與其他青年團隊建立學習與資源交流的網絡。透過此計畫的支持，港灣溜魚的品牌能見度獲得顯著提升，也為日後持續推動永續教育與文化創新行動奠定深厚基礎。

(2) 彰化縣政府文化局社造點計畫

在地方層級，港灣溜魚亦獲得彰化縣文化局「社區營造計畫」之青年社造子計畫補助。該計畫以促進青年參與社區發展為目標，鼓勵青年從在地脈絡出發，設計具有社會價值與文化意義的實驗型行動方案。港灣溜魚在計畫中以「青銀共創」為主軸，將長者世代累積的鰻魚養殖技藝與青年團隊的設計思維

進行對話與結合，轉化為具有地方飲食文化特色的教育活動－「阿嬤ㄟ造咖」，結合在地阿公阿嬤的鰻魚料理記憶，轉譯為創意料理課程，讓參與者在體驗中認識鰻魚生態、飲食文化與地方記憶，進一步實踐跨世代的知識傳承與情感共創。

（3）政府補助作為創業的基礎收入來源

這些政府補助不僅是計畫經費的挹注，更在此時期成為港灣溜魚穩定營運的重要財務支柱。當教育導向型體驗商品尚未完全建立商業模式前，政府資源有效填補了營運初期的人事與空間開銷，使團隊得以專注於課程研發與品牌經營。這些補助性資源亦存在某些結構性限制。首先，多數補助具備年度計畫性質，執行期程短促，對於需長期累積地方認同的創業類型而言，反易形成壓力與斷裂感。其次，申請流程與行政規範繁複，對初創組織而言需耗費大量時間處理文件與對接公部門。

3. 在地青年網絡與專業人才整合

港灣溜魚文化工作室之所以能夠快速從個人創業成長為地方文化團隊，關鍵之一即在於創辦人趙俊傑善於整合三種層級的社會資本資源：團隊內部夥伴、人際網絡支援、以及創業聚落間的橫向連結，形成具有彈性與深度的在地青年網絡。

（1）理念驅動的任務型青年社群

在創業初期，創辦人趙俊傑透過返鄉後的人際網絡，逐步集結一群來自不同領域的青年夥伴參與營運，包括設計、教育、攝影、文化導覽、環境生態等背景者。這些青年多半來自他過去在學期間或參與社會行動歷程中所認識的同儕與朋友，彼此雖非全職共事，卻具有基本信任與理念共鳴，能在特定任務中發揮彈性協作與專業分工的功能。

「我覺得俊傑很有領導的風範，人脈也不錯。他們在活動規劃、提案上做得很好，像教育部的計畫就很成功」（B02 訪談）

這是從教育部青年署 Changemaker2.0 計畫的輔導單位，從團隊外部視角看到創辦人的人格特質如何去連結網絡，趙俊傑採用「任務導向」的組織模式，每一項活動或專案根據主題與需求動態編組。例如在推動食魚教育課程時，與擁有教案設計經驗的成員合作，發展適齡學習模組與操作體驗。這樣的彈性合作機制，不僅有效降低了創業初期的人事成本，也讓參與青年能夠發揮個人專長、累積實務經驗與作品集，提升其職涯發展潛力。

「我觀察到這個團隊成員背景非常多元，有的是對海洋生物很有興趣的學生，有的是在做循環經濟的，也有人很擅長影像媒體。整個團隊由俊傑統整，把這些專長結合起來，變成很有創意的食魚教育內容，也很有地方創生的潛力。」（B03 訪談）

在地漁民的視角中，以任務型導向去組成社群，營造一種多元組成的專業團隊形象。合作過程中，趙俊傑也透過團隊互動認識了更多志同道合的青年夥伴，例如具有生物教育背景的詹佳和與影像紀錄專長的胡家嫻，兩人皆在不同專案中擔任關鍵角色。前者負責協助撰寫食魚教育教材與實驗設計，後者則參與拍攝活動紀錄片與社群行銷影像，成為推動品牌內容視覺化的重要支援者。這些夥伴的加入不僅豐富了港灣溜魚的專業能量，也讓團隊的運作逐步邁向「跨領域協作平台」的方向發展，體現出文化創意產業中「人才即資本」的實踐精神。

（2）創辦人的廣泛生活人脈

創業初期之所以能以低成本、高靈活度的方式啟動營運，與創辦人趙俊傑靈活運用自身人際網絡密切相關。他在返鄉創業過程中展現出對人脈資源的敏

銳度與整合能力，透過與國中、高中、大學階段的朋友、同學及學弟妹重新建立連結，成功動員青年志工協助活動記錄、課程協力與行銷素材製作，進一步節省了早期大量人事成本。也透過與這些在地青年們共同參與實踐，轉化為工作室的組織力與創意動能。

「我們在和興時期有接到一個『國際離岸風電企業沃旭能源(Ørsted)』的外商公司，因為剛好有一位高中同學，在裡面任職，看到我們在進駐核心基地的時候，就有跟我聯繫，因為他剛好，他們也需要做更多這種在地回饋的部分，就有請我們幫他們設計一個禮品。」(A01 訪談)

趙俊傑亦能巧妙運用生活人脈拓展組織外部資源。例如，連結他在外商企業沃旭能源(Ørsted)任職的高中同學，促成港灣溜魚參與該公司企業贈禮方案的合作機會，設計出融合地方文化意象與永續理念的企業伴手禮。這類看似偶然的機緣，其實來自於創辦人長期維繫人際關係的用心與信任基礎，反映出生活人脈作為外部資源流通的橋梁，促進機會型連結的形成。

(3) 創業聚落的進駐店家夥伴

港灣溜魚進駐彰化縣第一座青年創業基地——和興青創基地期間，創辦人趙俊傑因其積極協作態度，獲推舉為基地首任「基地長」，負責協調園區9組進駐團隊之間的溝通、活動規劃與共同倡議。這樣的治理角色讓他除了經營自有品牌外，更深入理解「共創社群」的動態運作邏輯。在此期間，他與陶藝品牌—白月窯、布製品品牌遠山有燈等其他團隊展開聯名合作，規劃跨店體驗路線與共同行銷活動，促進創業聚落內部的資源共享與價值整合。這不僅使港灣溜魚累積跨域設計能力，也培養出作為「社群中介者」的治理經驗，進一步提升團隊在地方創生網絡中的影響力

圖 4-3 彰化縣和興青創基地第一屆 9 位進駐店家合照



(資料來源：港灣溜魚文化工作室 Facebook，2021.08.06)

4、初步營運模式雛形出現

初步營運模式中，透過教育活動、文化導覽與產品販售三者的策略性整合，逐步形塑出一套兼顧社會使命與經濟可行性的在地創生實踐框架。

此模式兼具地方文化推廣、體驗深化與商業轉化的三重功能，展現出地方創生組織在當代永續脈絡下的營運彈性與策略思維。綜觀其初步營運模式，已展現出高度整合的特性：不僅在收入來源上展現多元化佈局，減少對單一項目的依賴風險；在實踐面上，也成功融合文化價值、教育意義與經濟效益，形成具體可行的在地創生實踐場域。

未來，隨著品牌能見度提升與顧客基礎擴大，此營運模式亦具備可複製性與擴散潛力，有機會作為其他鄉鎮創生團隊之參考範本。

(1) 文創商品

販售與「鰻魚君」IP 形象相關之文創商品，如手工皂、明信片、紀念品、導覽手冊等，實現理念商品化，形成永續營運的基礎財源。

圖 4-4 港灣溜魚文創商品



(資料來源：港灣溜魚文化工作室提供)

(2) 飲食服務

鰻魚鴨肉米糕、蝦捲、在地食材定食或便當，搭配導覽或活動販售，強化遊客記憶與滿足感，同時作為即時現金收入來源之一。

圖 4-5 港灣溜魚飲食服務－鰻魚鴨肉米糕套餐



(資料來源：港灣溜魚文化工作室提供)

(3) 活動體驗服務

透過食魚教育、永續海洋課程、在地養殖介紹等活動，在基地的空間裡做簡單的 DIY 課程，透過簡單手作課程來吸引顧客在店裡停留的時間。

圖 4-6 在空間體驗 DIY 的狀況



(資料來源：港灣溜魚文化工作室提供)

5. 營運模式試探－從公部門支持到企業合作的營運試探

(1) 承接沃旭能源外商公司的訂單

「我們那時候有接到沃旭能源這間外商公司的訂單，後來陸續跟他們合作了大概六次不同主題的禮盒專案。透過這些專案，我們學會了產品設計還有異業結盟，這讓我們的營運方式跟思維也有了轉變。這些合作雖然不是我們主動開發的，但因為有政府單位或者其他組織的引薦，才能促成這樣的合作關係，也讓我們認識到企業案是另一種可能的收入來源。」(A01 訪談)

港灣溜魚文化工作室在草創期的時候，因為進駐在創業基地，有與沃旭能源合作的經驗，在過程中，成功將地方創生與食魚教育的核心理念轉化為具有市場傳播力的商品敘事，不僅強化了品牌定位，也首次拓展至企業端 (B2B) 合作通路，突破以往倚賴教育活動與政府補助為主的營運模式。沃旭能源的系列

委託合作案，成為團隊營運模式轉型的關鍵節點，促使其建立起「活動經營、商品販售、企業專案」三軌並行的營收結構，並培養承接中大型專案的實務能力。此一轉變使港灣溜魚逐步從以教育為導向的創生實驗場，邁向具備文化商品化能力與異業整合經驗的微型創生企業，為後續永續經營策略奠定基礎。

(2) 草創期－彰化縣青年發展處行銷勞務案

港灣溜魚文化工作室在進駐彰化青創基地期間，曾獲彰化縣青年發展處以小額採購形式委託執行一項行銷勞務案。

「那時候剛好是彰化縣青年發展處接手管理我們的青創基地，處長黃金化本身就是我們進駐時的遴選委員，所以對我們很關心。雖然後來他推動的 N 型計畫不一定有涵蓋到我們，但有透過小額採購方式給我們一個行銷案。」（A01 訪談）

港灣溜魚文化工作室負責規劃與執行針對青創基地的整體形象行銷設計。此案由團隊自主構思提案內容並完成結案報告，是其首次以「勞務委託」形式正式承接政府單位的工作任務，亦標誌著港灣溜魚從「政府補助接受者」逐步邁向「專案執行提供者」的角色轉變。

「這個案子是由我們自己提案，設計整體行銷內容，針對核心基地去規劃怎麼曝光，我們也自己做結案報告。不確定是不是處長本人指示，還是底下的承辦，但這個合作方式對我們來說是很好的第一筆勞務委託經驗。」（A01 訪談）

此一轉變對團隊而言具有象徵性的里程碑意義。過去多數營運資源來自計畫補助與非營利性質支持，然而透過青年發展處的委託案，團隊開始嘗試以自身專業能力對外提供服務，測試自身在設計、溝通與行政執行上的可用性與穩定性。這樣的合作形式不僅擴展了政府資源的合作層次，更促使團隊逐步建立「由補助

依賴轉向價值輸出」的營運觀念，亦為未來與企業、公部門或學校系統間的勞務合作鋪設基礎。

「雖然案子的金額不高，但對當時的我們來說是一種肯定，也讓我們開始思考自己能不能去承接更多像這樣半專案、半執行型的政府合作機會。」（A01 訪談）

趙俊傑提到雖然此案的規模不高，但是對於團隊的一種肯定，此案對團隊的意義不在於規模，而在於其所帶來的角色轉變、營運思維深化與永續策略的試探，為地方創生團隊發展初期如何逐步進入制度性合作與市場性服務提供了一個實務範例。

（三）成長期（2023 年~2025 年）

2023 年初，港灣溜魚文化工作室原本進駐的青年創業基地因租約到期而正式撤離，因為不太確定之後縣政府的規劃，所以趙俊傑選擇結束其「老屋據點期」的階段性任務。雖然面臨實體空間的流動與轉變，團隊並未因此停下腳步，反而展開了以「專案遊牧」為特徵的新型態營運模式。在此期間，港灣溜魚透過不斷移動的據點與臨時展演空間，積極參與各式地方創生活動與跨縣市展演合作，展現出高度的組織彈性與適應力，於 2025 年初，團隊帶著這一兩年的工作經驗，於鹿港重新找到一個老屋空間，展開新的營運的階段。

1. 參與彰化海洋食研基地漁業品牌進駐計畫

在搬離和興青創基地後，創辦人積極參與彰化沿海的食魚教育組織—彰化縣海洋食研基地聯盟，藉此深化其在地實踐的根基，並拓展更具規模與層次的計畫合作。該聯盟結合縣內多個海洋教育推動單位與基層社群力量，形成跨組織、跨專業的協作平台，不僅使《港灣溜魚文化工作室》得以與漁村社區、地

方漁會建立更緊密的關係，掌握第一手產業資源與知識，也擴展了進入中小學教育現場的機會，提升課程實施的廣度與深度。

擔任彰化海洋食研基地相關教育活動與場域實作的聯盟之一，觀察當地在推動食魚教育、海洋永續與地方文化保存上的具體實踐方式。透過在基地的參與與互動，不僅累積實務經驗與課程設計靈感，也促進創辦人對於海洋教育議題之關注與反思，進而啟發其結合在地漁業知識與文化敘事的創生理念。

透過聯盟的網絡機制，團隊逐步從個體化的體驗課程，邁向結構性、系統化的區域性教育推廣策略。例如在聯盟的媒合下，創辦人得以參與縣級跨校計畫、教育局合作專案與在地文化節慶活動，進一步將鰻魚文化教案推進學校教育體系，實現從場域出發、入校落地的策略轉型。此一轉折亦代表團隊由初期的單點推廣，逐步進入具政策連結與資源整合潛力的區域創生行動階段。

2. 營運模式改變成專案游牧型營運

此時期的重要轉折點為離開原先駐點－彰化縣和興青創基地。隨著固定據點的結束，港灣溜魚開始探索一種更具彈性與行動性的「專案游牧型營運」模式，不再依賴單一場域作為活動支撐，而是以專案為單位，根據計畫內容移動場域與資源配置，展現出高度的組織適應力與策略轉向。

在實體空間抽離的條件下，反而拓展了其行動自由與嘗試空間。團隊得以承接更多以主題導向或跨域合作為核心的專案計畫，例如配合漁業署所推動之永續海洋教育計畫，開發結合「鰻魚文化」與「漁業生態保育」的教案內容；同時也積極與中小學單位洽談，進行客製化的體驗式教學課程，如地方食魚教育、親子工作坊與循環經濟相關課程等。

此階段的「專案游牧」不僅是一種空間運作策略，更是一種跳脫場域依賴、進行商業與社會實驗的關鍵過渡期。港灣溜魚在缺乏固定據點的狀態下，仍能保

持教育實踐的持續性，並進一步開發多樣化的合作模式與營運資源，顯示其作為地方創生團隊在高度不確定性下的行動韌性與策略反思能力。

3. 聚焦環境教育領域與專業人員進修

(1) 聚焦環境教育的契機

「我們最早是因為辦理食農與食漁教育活動而認識港灣溜魚文化工作室的。當初之所以會開始合作，是因為雙方都有共同推動食魚教育的意圖，特別是針對潮間帶相關議題，很有共識。俊傑後來認識我們之後，也來參加了環境教育人員訓練課程。」（C02 訪談）

港灣溜魚文化工作室在成長期逐漸將其營運主軸從食魚體驗與推廣，延伸至更具教育深度的環境教育實踐。其中，團隊創辦人趙俊傑的專業成長亦成為此一轉型的重要契機。根據合作單位彰師大環境教育中心人員表示，雙方最初的合作起點來自於共同參與食農與食漁教育活動。雙方因對潮間帶議題與地方生態教育抱持高度關注，逐漸建立起合作關係。

在持續互動過程中，趙俊傑進一步參與由該中心舉辦的「環境教育人員訓練課程」，透過系統性的專業進修，強化其課程設計與教案規劃能力，也使港灣溜魚的教學實踐更加貼近環境教育專業標準。此舉不僅提升團隊在面對學校或機關合作時的專業度與信任基礎，也為後續發展具結構性的教學模組與教育品牌奠定基礎。

(2) 本案發展環境教育的優勢

「他們跟在地青年有很多連結與串聯，這點比起一般組織更深入，是他們的一大優勢。在環境教育的角度來看，他們產出的教案與活動設計更貼近地方脈絡，也能幫助學生了解在地議題，進而產生環境意識與情感連結。」（C02 訪談）

本案展現出其有別於一般教育或文化團體的獨特優勢。該團隊在地方實踐中與在地青年建立了穩定且多層次的串聯關係，這種根植於地方的青年網絡，讓他們在推動課程與活動時，能更敏銳地回應地方需求與文化脈絡。港灣溜魚所設計的教案與活動內容，普遍具備高度的在地連結性，從選材、課程場域到活動引導方式，皆反映出對地方議題的敏銳觀察與文化尊重。在環境教育的角度來看，這類在地取向的設計有助於學生不僅學習抽象的環保知識，更能透過實地參與，對生活周遭的環境問題產生具體感知與情感連結。

4. 定瞄兒童營隊教育市場

(1) 創辦人的興趣傾向

「因為大學的時候就很常去學校帶小朋友，所以兒童教育是我的興趣也是教育的初衷。後來在業餘也會去其他的組織協助帶領兒童活動，也是因為營隊是我們覺得可以聚集人可以發展海洋議題的事情」

(A01 訪談)

兒童教育對創辦人而言不僅是職涯選項，更源於其長期累積的興趣與實踐經驗。早在大學階段，即常參與校內外的兒童活動帶領工作，並持續在業餘時間投身於相關志工與教育推廣。這樣的背景形塑其對營隊形式的高度認同與熟悉，也促使團隊將兒童營隊作為推動海洋議題與地方教育的重要載體。在創辦人眼中，營隊不只是知識傳遞的場域，更是一個能夠聚集人群、凝聚關注、激發行動的平台。此一教育熱忱與實務經驗，成為團隊轉向兒童教育市場的內在動力與策略基礎。

(2) 抓準兒童教育事業的市場前瞻性

「我們在近一兩年開始規劃兒童營隊的活動，特別是在寒暑假期間，會設計一些長時數的體驗課程。透過觀察與實作的方式，讓孩子能夠親身參與、動手做，進一步去認識與自己家鄉有關的產業或地方議題。這些

課程不只是傳遞知識，也希望孩子們能從中認識自己與土地的連結。」

(A01 訪談)

本案意識到兒童教育具備高度市場潛力，特別是在寒暑假期間，家長對高品質、有意義的兒童課程需求日益增加。團隊因應此趨勢，開發出長時數、具參與感的主題式營隊課程，讓孩子透過觀察與實作，不僅學習知識，更能親身體會與家鄉產業或地方議題之間的連結。這類課程跳脫傳統填鴨式教育，強調體驗與在地文化融合，不僅提升孩子的學習動機，也回應家長對於素養導向與情感教育的期待。此策略展現出團隊對兒童教育市場未來發展趨勢的前瞻洞察，並成功將營隊轉化為品牌深化與擴展的利基領域。

(3) 做出食魚教育的業務差異化

在王功海洋食研基地的時期，趙俊傑接觸了許多食魚教育的案例，他認知到打造與眾不同的課程內容與體驗形式的重要性，實現業務上的差異化。相較於一般以知識講授為主的食魚推廣活動，港灣溜魚透過營隊形式結合實地觀察、手作料理、文化故事與地方漁村的生命經驗，讓參與者在實作中建立對「吃魚」背後的產地、季節、物種與永續概念的理解。此種以體驗為核心、以地方為教材的教學模式，不僅豐富學習內涵，更拉近參與者與土地、產業的情感距離。這樣的差異化策略，使港灣溜魚在眾多推廣單位中展現出鮮明的品牌特色，並成功打開兒童教育與家庭客群市場。

(4) 聚焦兒童營隊：從社區推廣邁向教育深化

在遊牧過程中，港灣溜魚逐步將策略焦點鎖定於兒童營隊教育市場。自 2024 年起，陸續推出多場結合海洋教育、食魚文化與手作體驗的主題式營隊活動，涵蓋寒暑假、連假短期課程，並與地方學校、親子平台展開多方合作。此一轉型代

表團隊從過往以社區推廣為主的操作模式，逐步邁向具規模化與教育深度的營運方案，有效提升品牌黏著度與收入穩定性。

5. 進駐北頭漁村老屋的轉型實踐

2025 年開始，團隊完成另一項重要布局—進駐北頭娛椿共同實驗空間，他選擇落腳於鹿港老街區，取得一處位於天后宮附近的老竹屋歷史建築使用權，將其轉型為一處融合在地風土、文化實驗與社群共學的多功能場域—北頭漁村共同實驗空間。迎來另一階段的轉型契機。

(1) 重新有實體空間可以凝聚青年力量

「地方創生團隊跟一般企業的差別是，一個人是一個品牌、是一個團隊單打讀鬥，兩個人，兩個品牌叫合作，多人就有機會可以變創生，他不會只有一個品牌就叫地方創生。」（A01 訪談）趙俊傑說明他對地方創生團隊的認知，間接影響他想要有一個空間去凝聚更多的人，不同於過往進駐由政府主導的青年基地，此次團隊選擇進入位於鹿港老街區的歷史空間—「北頭漁村的竹屋」。該空間為一棟傳統竹屋老屋空間，鄰近鹿港天后宮，透過與在地青年夥伴協作，港灣溜魚取得使用權並共同經營，打造出融合文化、創意與教育功能的創新基地。

(2) 品牌新的策略規劃

對港灣溜魚而言，進駐北頭漁村的竹屋代表著經營策略的升級與深化。重返實體空間後，港灣溜魚在營運上更加著重深度耕耘與永續。

「雖然我是在 2025 年才真正意識到需要更聚焦在產業類別與教育方向上，但如果回過頭看，其實 2024 那一年自辦了第一場兒童營隊就已經開始出現

這樣的轉變了。很多東西的規劃與實作，已經往教育這條主軸去靠攏。」(A01 訪談)

一方面，他們計畫以北頭漁村的竹屋為據點，串連彰化沿海更多景點資源，打造完整的風土旅遊路線。這個實體空間也將被對團視為是強調戶外教育、探索體驗與海洋教育。IG 上圖文並茂，以年輕世代喜愛的方式呈現，例如以圖卡教學如何辨別各種貝類、生動漫畫講解鰻魚習性，或是用短影片記錄孩子們踩在魚塭泥巴中的驚喜表情。

(3) 為食魚教育業務的品牌加值策略

為強化食魚教育與兒童營隊的整體品牌形象，港灣溜魚文化工作室特別選擇進駐鹿港北頭的老屋空間，作為營隊課程與文化體驗的據點。相較於一般教室或租借場地，北頭老屋本身蘊含深厚的歷史脈絡與漁村生活記憶，能夠作為傳遞地方文化與產業故事的重要媒介。此空間不僅提供實體教學場域，更承載了品牌對地方的情感與價值主張。透過老屋的再利用，團隊設計出更具場域氛圍的營隊體驗，讓孩子能在老屋內聽故事、做料理、觀察魚貨、書寫漁村日常，強化與空間與內容的連結感。此舉有助於提升營隊活動的文化深度與品牌辨識度，也象徵港灣溜魚從「單次活動」邁向「長期經營據點」的轉型策略，使營運更具穩定性與延展性，為品牌注入更多地方認同與生活感。

5. 媒體影響力

港灣溜魚文化工作室在成立短短幾年間累積了不俗的媒體曝光與社群影響力。透過媒體報導與自主經營的新媒體平台，團隊有效傳達了其理念，並帶動社會關注漁業文化和海洋教育。以下從傳統媒體與社群經營兩方面綜述其影響力。

(1) 傳統報章雜誌報導

港灣溜魚的創新事蹟吸引了多家媒體的關注，為其帶來廣泛的公眾能

見度。中央社曾專題報導港灣溜魚青年團隊如何「設計多元課程與兒童營隊並走入校園，帶領學生認識鰻魚及環境教育」，共同關心沿海發展與保育。該報導並提及教育部對他們的支持以及團隊在地方創生中的表現，提升了港灣溜魚在教育與公益領域的形象。同一篇新聞被聯合報、華視新聞等媒體轉載，顯示出主流媒體對此案例的高度興趣。遠見雜誌也曾以「職業軍人變鰻魚專家，勇闖地方創生叢林」為題深入報導趙俊傑返鄉創業的故事。文章刻畫了他扎根彰化、傳承養鰻智慧的歷程，並引述地方首長對青年返鄉的支持政策。

(2) 企業品牌媒體

知名飲品品牌麒麟 KIRIN 的官方部落格以專文介紹港灣溜魚，稱其打造「最新潮的『魚』樂文化」，詳述團隊如何「用鰻魚作主角、在地風情作基底」帶領大眾體驗鹿港之美。文章以生動筆觸描寫採訪團隊的所見所聞，包括清晨魚塭風光和鰻魚料理品嚐，內容刊登於 2024 年歲末，引發讀者熱議。這些媒體露出不僅提高了港灣溜魚的知名度，也帶動社會大眾重新認識鹿港的產業文化價值。

(3) 政府成果展曝光

港灣溜魚經常受邀參與政府或產業舉辦的成果發表活動。2023 年農業部漁業署舉辦「食魚教育團隊培力與輔導計畫」成果展，港灣溜魚作為全國七大推廣團隊之一在臺北科教館向公眾展示成果。他們現場設計了 DIY 手作和有獎問答遊戲，吸引許多親子互動。

從 Dreamer 計畫到 Changemaker 行動者牆，教育部青年署的官網也多次刊載港灣溜魚的活動紀實，分享其課程內容和社區蹲點心得。例如青年署官網的行動牆張貼了港灣溜魚帶領學員市場歷險、親手烹魚及解剖魚類課程的照片，展現活動豐富有趣的一面。這些官方渠道的宣傳進一步證明

團隊的專業度，並讓其他縣市的有志青年得以參考學習。綜合而言，媒體報導為港灣溜魚創造了亮眼的公共形象：一個充滿活力、關懷土地的青年團隊，透過創新方式復興傳統文化。頻繁而正面的媒體曝光也促進了港灣溜魚社會影響力的擴散，有助於其教育理念在更大範圍內落地生根。

(4) 社群平台的操作 (Facebook、Instagram)

港灣溜魚擅用影像記錄和網路行銷，例如拍攝短片記錄阿公的養殖點滴上傳 YouTube、在 Facebook 專頁分享活動花絮等。Facebook 粉絲專頁和 Instagram 帳號是主要的宣傳陣地。粉專的介紹語凝練地闡述品牌使命：「以海洋教育為核心，運用體驗式學習，結合海洋生物、藝術科學、食魚教育與漁村文化。透過旅行教育走到戶外，探索生命、體驗生活、關注生態」，並寄語「讓每個孩子透過海洋與土地，探索屬於自己的故事」。Instagram 方面，港灣溜魚帳號名稱為「溜魚探索學堂」(@lukang1761)，強調戶外教育、探索體驗與海洋教育。IG 上圖文並茂，以年輕世代喜愛的方式呈現，例如以圖卡教學如何辨別各種貝類、生動漫畫講解鰻魚習性，或是用短影片記錄孩子們踩在魚塭泥巴中的驚喜表情。

(5) 打造品牌識別：以「鰻魚君」IP 形象強化社群傳播力

港灣溜魚在媒體和社群上的形象鮮明可親，建立起品牌辨識度。團隊巧妙運用 IP 人物來講故事：例如以「鰻魚君」卡通形象做為吉祥物，在社群貼文中讓鰻魚君帶領大家探索漁村。這種人格化的品牌塑造有助於拉近與年輕受眾的距離。相較之下，不少傳統產業或教育團隊在行銷上較為弱勢，缺乏讓大眾快速記住的符號。

(四) 小結

整體而言，港灣溜魚文化工作室在五年間的發展歷程，呈現出地方創生團隊從返鄉醞釀、進駐創業基地、跨域串連、擴大影響的典型路徑。透過鰻魚作

為文化載體，成功連結生產端與教育端，並以創新教學設計與品牌敘事推動地方知識的生活化轉譯，展現其作為地方創生微型企業的營運潛力與文化價值。



表 4-1 港灣溜魚發展脈絡表

發展時期	年度	關鍵事件	策略變化
構思期	2019~2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. 找尋社區資源 2. 找尋青年創業資源 3. 確立了品牌的核心理念 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創辦人探索品牌雛形建立，確立了其核心理念 2. 資源整合、團隊建設及品牌識別定位：專注於食魚教育，提供特色的教育體驗來吸引消費者與社會的關注。
草創期	2021~2023	<ol style="list-style-type: none"> 1. 獲選進駐和興青創基地 2. 獲得教育部青年署、文化局補助之補助資源 3. 企業商案合作 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 補助計畫導入：申請教育部青年署、文化局等政府補助，支撐課程研發、強化專案管理能力。 2. 課程模組深化建立主題式課程。 3. 企業異業合作：推動與企業品牌合作的禮盒專案，增加市場競爭力。 4. 雙元營運模式雛形：建立「政府補助+自營商案」的雙元收入結構。 5. 初步實踐任務型組織與彈性用人模式，降低固定營運成本風險。
成長期	2024 年~至今	<p>推出系列商品、導入專案營運、擴展在地學校合作</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 專案型營運模式：採行「專案即組織」的任務導向營運方式，依活動與對象彈性組成教學團隊。降低固定人事成本，提高人力使用效率與財務韌性。 2. 在地學校長期合作：擴大與彰化縣多所國中小的食魚教育合作，深化教師社群共備網絡。 3. 永續營運規劃建立混合財源結構（補助+自營+合作提案），降低對單一收入來源的依賴。建立產品營運與收費制度，逐步提高自營收入比重。

（資料來源：研究者整理）

第二節、食魚教育經營特性分析

本節分析其食魚教育的經營特性，著眼於其如何將專業知識進行轉譯，設計出貼近生活、富有文化敘事力的課程與活動，並探討其如何透過與教師、社區組織及政策單位合作，擴大教育影響力與社會參與。同時，亦將檢視其在營運實務中所面對的資源整合、受眾溝通與教育深度等挑戰，以理解地方創生如何透過教育行動開創出具文化與經濟雙重價值的永續模式。

一、教育內容設計與特色

(一) 課程主題與目標：從在地養殖出發，建構永續食魚觀

「我們希望孩子不是只是知道鰻魚長什麼樣子，而是可以真的進到魚塢現場、知道牠從哪裡來、為什麼會變少，讓這些議題不是只有在課本上出現。」（A01 訪談）

港灣溜魚文化工作室以「食魚教育」為發展核心，課程設計深耕在地產業，從鹿港鰻魚養殖文化切入，建構出兼具在地知識、環境永續、產業理解與親子共學功能的教案架構。其主題設定強調「由吃魚開始，學習認識海洋與環境」，並透過具體教學活動，讓孩童與家庭共同進入漁業文化的真實場域。以下分別說明兩個主力課程內容：

1. 鰻魚系列食魚教育教案

本課程系列以鰻魚為主題動物，設計多元子活動，例如：「鰻魚的一生」圖解學習、「辨認鰻魚與鰻苗」標本觀察、「魚塢導覽」、「餵魚體驗」、「市場採買」與「海洋生態議題」討論等。教案設計採主題式課程¹（theme-

¹ 主題式課程：以「主題」作為課程設計核心的教學策略，透過設定具意義性、關聯性與整合性的主題，引導學習者從多元面向探究特定議題。該模式強調知識的整合性與情境化學習，有

based curriculum) 結構，依照不同學齡（低、中、高年級）調整內容深度與操作難度。

透過課程，孩童可從生命週期、生態環境、漁業技術等角度進行探究，進一步了解鰻魚如何從「透明鰻苗」成長為食材，並認識其生態與產業間的依存關係。教學目標不僅止於知識傳遞，而是引導學員體驗「魚來自哪裡」的過程，建立食物來源與產地之間的意識橋梁。

2. 鰻魚的一生食物設計

延伸自「鰻魚的一生」主題，港灣溜魚進一步將其融入食物設計與餐桌教育，設計出兼具視覺、美學與教育意涵的系列料理與 DIY 教案。如 2023 年開發的餐桌上的生物學。此課程除介紹不同階段的鰻魚樣態（如鰻苗、幼鰻、成熟鰻）與其生態需求外，更透過「味覺體驗」讓孩童從感官出發，認識鰻魚作為食材的多元表現。實際課程中會安排例如「蒲燒鰻魚飯製作」、「鰻魚壽司手作」、「透明鰻苗果凍設計」、「鰻魚便當盒設計比賽」等活動，藉此培養學生動手能力與美感表達，並加入「食材來源標示」、「公平漁獲與環保包裝」等議題作為延伸討論，從吃魚中深化永續消費觀。此類課程設計呼應了 Petrini (2007) 在《Slow Food Nation》一書中所提出的「好、乾淨、公平 (good, clean and fair)」飲食價值，讓參與者透過實際操作理解食物背後的倫理與生態責任。

「有些家長會說孩子回家還會說他今天摸了什麼魚，或是知道魚怎麼切，這表示孩子是真的有記得而且願意分享。對我們來說這是食魚教育能夠落地的證明。」 (A01 訪談)

別於傳統以學科為主的知識分科方式，主題式課程將學習內容置於具有實際意義的生活情境中，促進學習者批判思考、跨領域理解與生活應用能力。

透過這類融合地方產業知識、教育設計與親子參與的課程模式，港灣溜魚逐步建立起具系統性、跨年齡層、具操作性與情境感的教學系統，進一步深化其「以在地鰻魚為起點，連結海洋教育與地方創生」的實踐目標。

（二）教學方式與活動形式：體驗為本，跨域融合的學習實踐

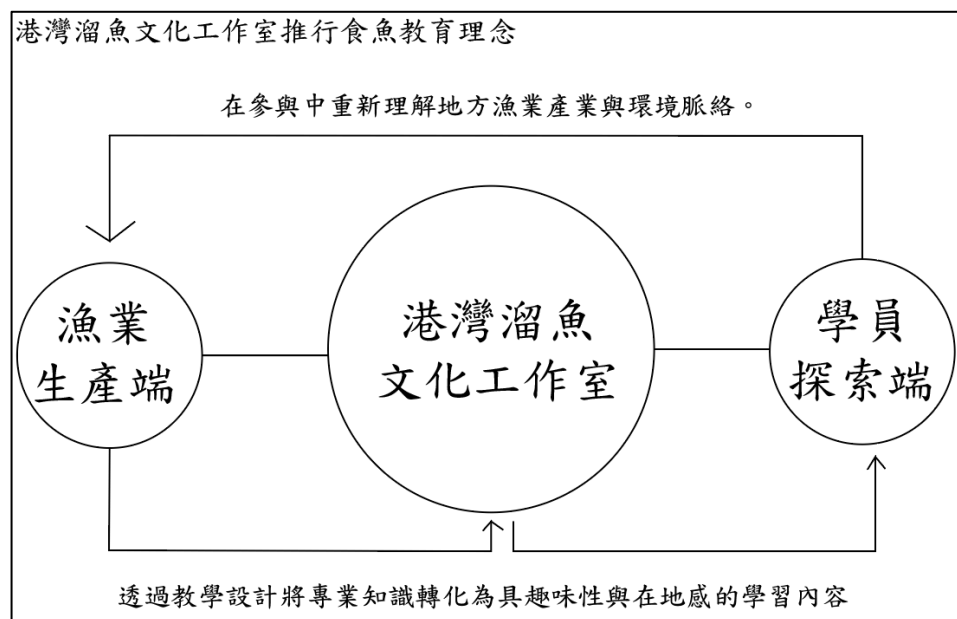
《港灣溜魚文化工作室》之食魚教育課程強調「體驗為本」與「跨域融合」，透過實地操作、情境模擬與故事導入，營造感官參與與文化連結的學習場域。課程內容融合自然科學、社會學、藝術與環境教育，強調學習者主動參與與日常實踐的結合。

「有一次課堂安排認識鰻魚、認識蚵仔，還有播放實際養殖的影片，讓學生跟老師都印象很深刻。老師說自己也沒看過那些現場，對鰻魚產業變得很有感。」（C03 訪談）

港灣溜魚文化工作室所設計的課程不僅著重於學生的學習體驗，也成功引發教師的共鳴與認同。在一次課程中，透過介紹鰻魚與蚵仔的基礎知識，並輔以實際養殖過程的影像資料，不僅讓學生對在地產業產生具體感受，也讓教師意識到自己過去對地方產業的陌生。課程內容不僅有助於學生建立地方知識基礎，也能激發教師對在地文化的情感與認同，進一步擴大地方創生的影響範圍。

《港灣溜魚》團隊活動形式涵蓋主題式課程、親子共學、校園巡迴與假期營隊，皆以場域為基礎、故事為引導，實踐「做中學、學中問、問中思」的教學精神，實現在地知識的轉譯與文化教育的公共性。下圖 4-7 說明《港灣溜魚文化工作室》在發展食魚教育課程時，所採取的核心邏輯是連結「生產端」與「探索端」，透過教學設計將專業知識轉化為具趣味性與在地感的學習內容，讓學習者在參與中重新理解地方產業與環境脈絡。

圖 4-7 港灣溜魚文化工作室推行食魚教育理念



(資料來源：研究者整理)

港灣溜魚文化工作室的教學設計強調「體驗為本、跨域融合」的實作導向學習模式，將養殖產業的「生產端」與親子族群的「探索端」有效連結，打造出具有情境感與在地知識內涵的學習場域。圖像中可見，左側的「生產端」涵蓋技術、環境、產業與生物等四大主題，對應於在地鰻魚養殖的知識系統與操作脈絡；右側的「探索端」則以趣味與知識為核心，引導學童與家庭族群從感官體驗中學習地方文化與海洋環境。

二、受眾分析

(一) 參與者類型 (年齡、背景)

港灣溜魚文化工作室的主要目標受眾可分為兩大類：都市親子家庭與教育團體 (含學校、非營利機構及推廣單位)，兩者皆為食魚教育與在地文化體驗活動的重要參與者與支持者。

「根據我們去年統計的資料參與者以教育單位為主，其次為親子家庭要族群，年齡層集中於 30 至 45 歲的家長與其就學子女（6 至 12 歲）。對食育、生態教育與文化體驗活動具有高度參與意願。報名者大多來自彰化地區本地，也有少數來自台中、南投等中部城市的家庭，反映出該活動具備跨區域吸引力。」（A01 訪談）

首先，都市親子家庭多來自中彰投以外的都會區，對於濱海生活與漁業文化懷有高度好奇與探索動機。這類家庭通常具備一定的文化素養與教育重視度，傾向於選擇具備寓教於樂特性的活動作為假日休閒安排。港灣溜魚設計之親子共學課程，如魚類辨識、食魚教育體驗、手作烹飪與文化導覽，能有效吸引親子共同行動，進而促進家庭互動與深層學習。

其次，教育團體則包含學校單位、自然與環境教育中心、以及文化推廣機構。這些團體通常有明確的教學目標與課程連結需求，特別重視課程的在地性、教育性與延伸性。港灣溜魚以地方知識為基底，設計出兼具實作與理論的活動模組，符合 108 課綱中跨域、素養導向的學習趨勢，亦因而成為學校戶外教學、教師研習與永續教育專案的合作對象。

透過與這兩類核心受眾的互動，港灣溜魚不僅擴大其品牌觸及範圍，也強化其在親子與教育市場中的定位與認同。

（二）受眾需求與回饋

1. 學校老師回饋食魚教育對學童帶來的改變

「很多家庭其實不太會煮魚，小孩對魚的接受度原本很低，有些只知道抹魚。可是透過這些課程，讓他們去摸、去做，就會比較願意吃，像鰻魚飯糰就很受歡迎。」（C03 訪談）

「我們發現學校午餐如果供應的是小孩陌生的魚種，他們會不敢嘗試。可是當他們在課堂親手處理過、認識過那條魚，就會有很大的改變。」（C03 訪談）

港灣溜魚文化工作室所推動的食魚教育課程，對提升學童對魚類的接受度具有明顯成效。許多學生原本對魚類不熟悉、甚至排斥，僅認識如抹魚等少數魚種，但透過課程中的實作活動，讓孩子實際觸摸、處理與品嚐魚料理，例如製作鰻魚飯糰，不僅提高了參與興趣，也增進了飲食多樣性。此外，教師觀察到，當學童對魚種有實際體驗與認識後，即便是原先陌生的魚類，也更願意在學校午餐中嘗試，顯示食魚教育不僅促進了知識學習，也對健康飲食行為產生正向影響。

「那一堂認識蚵仔的課，有小孩分享說他阿嬤是剖蚵仔的，因為家中環境讓他覺得會有魚腥味，所以他不喜歡吃蚵仔，也覺得蚵仔軟軟的很噁心、他跟老師反應他不可能吃，但後來課堂他親手做了蚵仔煎，他竟然整個吃光光。這就是課程帶來的改變。」（C03 訪談）

如 C03 所述，食魚教育課程不僅傳遞海洋知識與飲食文化，更有助於孩子重新建構對家中產業的認知。透過「認識蚵仔」課程，有學生坦言過去因為家中長輩從事剖蚵工作，對於魚腥味及蚵仔的口感產生負面印象，甚至排斥食用。然而，在課堂中親手製作蚵仔煎的經驗，讓他以參與者的角度重新理解這項食材與產業價值，進而願意品嚐，甚至吃光。這樣的轉變說明，食魚教育能有效打破對家鄉產業的刻板印象，培養孩子從新的視角認識自身文化與家庭背景，進一步強化地方認同與文化連結。

2. 在地青年對於《港灣溜魚》團隊的活動回饋

從實際參與者的訪談中可見，港灣溜魚文化工作室透過社群媒體擴展觸及對象，有效吸引地方青年參與活動並深化對在地的認同。其在活動設計上成功引起地方青年對家鄉的重新認識與情感連結。

「我是去年暑假在臉書上看到活動貼文，才認識這個團體，那次參加的是『漁村地方工作探索』，我之前沒有參加過類似的在地體驗活動。」（C04 訪談）

「我會報名，是因為對鰻魚文化有興趣，也想透過活動重新認識鹿港，這是我從來沒有認識過的鹿港，也想跟這些年輕人一起共學。」（C04 訪談）

其參與港灣溜魚文化工作室活動的初衷，來自對在地產業的好奇與對家鄉的再認識渴望。而食魚教育活動則提供了重新理解地方文化與產業的具體場域，進一步建立與在地青年群體的學習連結與情感共鳴。

「港灣溜魚這個團隊給人的感覺是專業、溫暖、有特色又創新，我覺得這對在地文化保存跟地方創生都有幫助。」（C04 訪談）

受訪者對港灣溜魚團隊所展現的整體形象與行動價值亦給予高度肯定。港灣溜魚的品牌與課程設計不僅提供了認識在地的契機，更成功促成在地青年對地方文化的再認識與情感連結，進一步提升了其參與動機與品牌忠誠度。

3. 食魚探索兒童營隊回饋

本次分析針對 2024 年暑期「食魚探索營」活動後問卷中的開放性回饋意見，共蒐集 28 筆有效文字回饋，採用質性研究中的主題分類法，將參與者意見依主題進行初步歸類與統計，進一步掌握受眾需求與活動亮點、可改善面向。

表 4-2 「食魚探索營」活動參與者回饋之主題分類與語句整理

主題類別	代表關鍵字與摘要	範例語句
對課程內容的正面評價	喜歡課程設計、內容多元、戶外實作豐富、講師專業、孩子投入體驗感強	「非常喜歡營隊課的所有課程，很豐富！」、「認識魚、解剖、王功體驗桌遊」
孩子喜歡與學習成效	孩子喜歡動手操作、食魚活動、認識生態，帶回家後還主動分享	「孩子大人都很喜歡！」、「弟弟說他最喜歡吃便當！」、「喜歡每天手作午餐」
建議與反饋	時間略短、部分課程未完成、道具設計需改進、光害影響觀感	「漁網課程時間太短，未網到魚」、「光袋子很迷你，不知道要裝什麼」
活動整體氣氛與喜愛項目	喜歡特定活動如「牽網補魚」「煮飯」「魚塭導覽」「市場實際經驗」「桌遊」等	「哈哈漁場市場實際體驗不錯」、「最喜歡星期五的補魚課」、「菜市場體驗魚煮活動」

(資料來源：A01 提供)

根據港灣溜魚文化工作室活動報名表單中的參與者回饋，整體滿意度表現良好。回饋中受訪者直接表達對課程設計與內容多元性的肯定，特別讚賞課程結合戶外實作與文化導覽的方式，讓孩子「在教室外學海洋生物、在市場與漁港中認識真實環境」。此外，參與者反映孩子非常投入課程，甚至在回家後仍會主動分享所學內容，顯示該課程具備高互動性與學習成效。部分回饋亦指出特定活動如「魚塭導覽」、「牽網補魚」、「魚市場體驗」等深受喜愛。惟亦有少數建議指出某些課程時間略短、器具設計不夠完善或場地光線不佳，顯示後續仍可優化操作流程與教具設計。

三、教育資源與師資力量

港灣溜魚文化工作室匯聚了來自海洋教育、生物科學、水產養殖與戶外引導等領域的專業講師，擁有豐富的實務經驗與教學熱忱，致力於打造結合知識、探索與體驗的食魚教育課程。港灣溜魚文化工作室的教學資源體系具有高度跨域性與在地連結性，其「溜魚探索學堂」匯聚來自海洋教育、生物科學、水產養殖、環境永續、公共科學溝通與創意實作等多元背景的師資群，形塑出一支具備實務經驗與教學熱忱的跨領域教學團隊。

（一）多元跨領域師資

團隊成員背景橫跨海洋實作與研究領域，長年關注海漂垃圾與漁村文化的教練與導師；亦有生物科學與水產養殖學科出身之教練教師，負責標本製作、魚類觀察與研習推廣課程；更有在地鰻農參與講授鰻魚產業發展脈絡與技術知識，讓學員能從第一線生產者的視角理解台灣養殖文化。

「我是在念環境教育研究所的時候，開始接觸教材設計這一塊，像是生態圖像設計、海洋教育教材教法這類課程，讓我有機會實際去規劃教案、試著把抽象的知識轉換成孩子能理解的教學內容。」（A02 訪談）

「畢業之後，我到屏東的國立海洋生物博物館工作，主要負責標本館的展示規劃，也帶一些教育推廣的活動。那段時間也有參與地方團隊『大小港邊，熱帶魚林』的行動，和其他夥伴一起設計在地漁獲主題的教學活動。」（A02 訪談）

由 A02 的訪談內容可見，其具備生物與環境教育的專業背景，並在研究所階段即投入教材設計與教案實作，奠定其教學基礎。畢業後於國立海洋生物博物館任職，除負責展示規劃，也參與教育推廣工作，進一步深化其科學傳播與

教學經驗。該師資不僅具有學理素養，更具備實務經驗，為本案團隊注入高度的教學專業性。

同時，工作室也延攬來自自然觀察、戶外引導、藝術創作與烹飪實作等領域的專業講師，設計結合故事敘事、手作體驗與感官探索的課程模組。例如設計「五感餐桌」、「魚塭導覽」、「魚拓版畫」、「鰻魚料理」等單元，由實作者帶領進行深度互動學習。

（二）教學團隊特性

1. 高度教案的適地性

「我們不是把一套食魚課拿去不同地方教，而是針對不同場域找最適合的講師、素材與操作方式來設計」（A02 訪談）

可見其教學資源運作模式具有高度彈性與在地適配能力。整體而言，港灣溜魚的教學團隊結合實務與理論、本地與外部、生態與人文，展現出「以人為本、以魚為師」的教育實踐精神。

2. 師資組成特性

「由於本案教學團隊多為兼職型師資，師資成員在執行教案時，能不受商業利益驅動，能專注於自己關心的主題，設計具教育意義與在地連結的課程內容，進而吸引理念相近的學習者。」（A02 訪談）

「兼職性質也使得團隊在營運策略與長期發展上難以投入足夠心力，導致整體方向較難凝聚，行動上亦相對依賴政府補助與計畫型資源支持。」（A02 訪談）

由於本案教學團隊多為兼職師資，其成員在課程規劃上較不受商業利益驅動，能專注於自身關心的在地與公共議題，設計具教育意義與地方連結的內容。然而，兼職身份也使得成員在營運策略與長期發展上

較難投入足夠心力，導致團隊方向難以凝聚，並在執行上相對依賴政府補助與計畫型資源，整體行動的穩定性與延續性亦面臨挑戰。

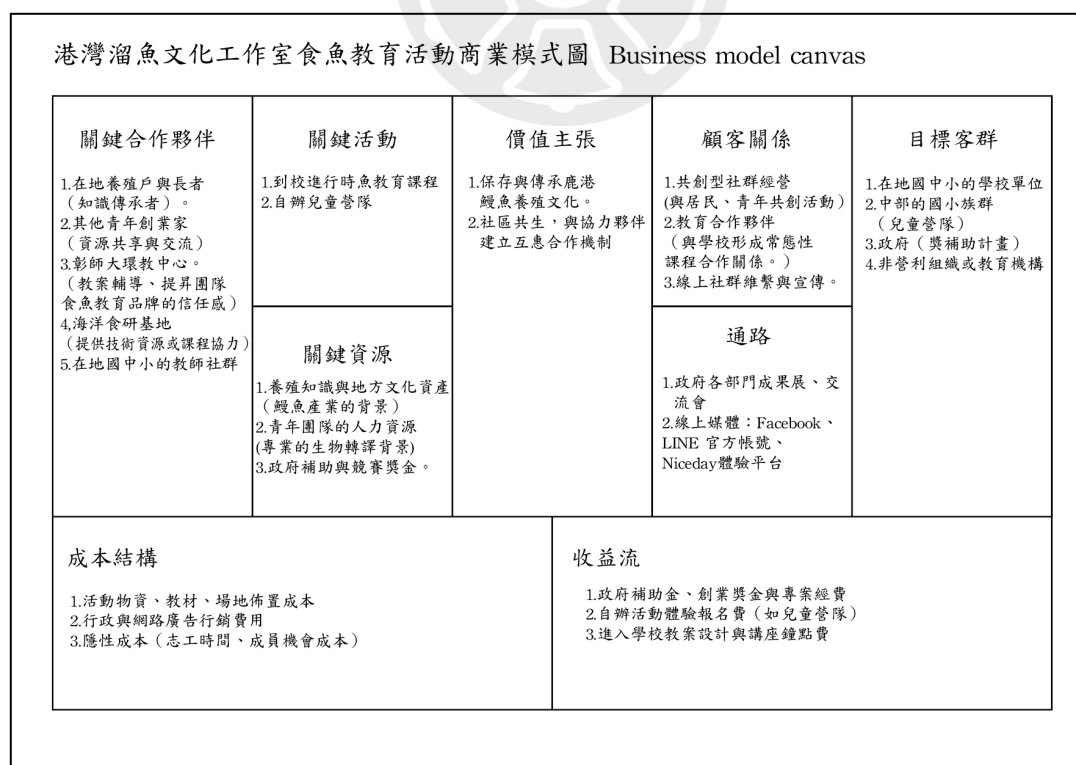


第三節、本案商業模式分析

一、現行商業模式圖描繪

當前港灣溜魚文化工作室的營運樣貌，已逐步發展出具備社會企業特質的混合型商業模式。為深入理解其運作邏輯與價值創造機制，本節將運用 Osterwalder 與 Pigneur (2010) 所提出之商業模式九宮格 (Business Model Canvas, BMC) 架構，針對港灣溜魚在價值主張、目標客層、關鍵活動、合作夥伴、資源配置、顧客關係、通路設計、成本結構與收益來源等九項構面進行系統性描繪與分析。透過此視覺化工具，有助於掌握其現階段營運模式之整體輪廓，並為後續構面適配性探討與永續經營策略擬定奠定基礎。

圖 4-8 港灣溜魚食魚教育商業模式圖



(資料來源：研究者繪圖)

(一) 關鍵合作夥伴

「關鍵合作夥伴」構面強調組織營運過程中所倚賴的外部協力資源，這些夥伴通常能提供組織在資金、人力、專業或通路上的支持。對於以社會創新與地方創生為導向的港灣溜魚文化工作室而言，其合作關係更呈現出高度的在地根植性與跨世代、跨領域整合特質。

1. 在地養殖戶與長者

是工作室極為重要的知識傳承夥伴。創辦人趙俊傑本身即來自養鰻世家，其祖父等長者不僅提供鰻魚養殖過程的實務經驗，更以「養殖人為師」的角色參與教案設計與現場教學，確保課程內容具備真實性與文化深度。這樣的世代合作不僅實現知識的垂直傳承，也提升了課程的地方文化辨識度與情感厚度。

2. 在地青年社群

港灣溜魚透過進駐「和興青創基地」及參與如「海青應援團」等計畫，與其他青年創業團隊建立跨領域交流機制。這類協作關係不僅促進資源共享（如行銷設計、人力支援等），更形塑出一種由下而上的青創社群文化，為地方創生增添新創動能。另外在地來自海洋教育或食魚教育領域的研究單位亦為工作室提供知識面與技術層面的支援，如協助講師培訓、協同開發模組化教案等，有助於團隊補足生態科學專業的能量，強化其教學深度與跨域融合能力。

3. 在地教育學術機構－彰師大環教中心

港灣溜魚與彰化師範大學環境教育中心等學術機構合作，除了取得環境教育人員認證外，也獲得課程設計與教案研發上的專業輔導，提升整體教育品質與外部信任度。此類夥伴關係在實踐食魚教育與素養導向課程的過程中扮演穩定的後援角色，亦有助於拓展與學校單位的長期合作。

4. 在地學校教師社群：

港灣溜魚亦與在地國中小的教師社群保持密切互動，透過共備共創的方式，設計出貼近教學現場的課程模組。這些教師不僅協助招募學生參與課程，更提供寶貴的課後回饋與教學修正意見，形成一個互信互動的教育合作網絡。在地來自海洋教育或食魚教育領域的研究單位亦為工作室提供知識面與技術層面的支援，如協助講師培訓、協同開發模組化教案等，有助於團隊補足生態科學專業的能量，強化其教學深度與跨域融合能力。

5. 彰化縣海洋食研基地

在推展食魚教育的過程中，本案與海洋食研基地等研究單位建立穩定合作關係，形成知識與技術上的互補。海洋食研基地扮演著課程內容深化與教學品質把關的專業夥伴角色，協助講師進行相關知能的培訓，並共同開發模組化教案，使原本複雜的生態知識得以轉化為適合國中小教學的課程內容。此類合作不僅提升了港灣溜魚課程的科學性與系統性，也促進其教學內容與在地生態脈絡的連結，強化了課程的跨域融合能力與教育實踐深度。透過這樣的網絡協作，工作室得以建立起結合實務與理論的教學場域，回應當代環境教育的需求。

6. 港灣溜魚的合作夥伴特徵

綜合上述，港灣溜魚文化工作室的關鍵合作夥伴關係展現出三大特徵：（1）在地根植性：與養殖戶、地方教師及居民建立長期互信；（2）跨世代共創：由長者、青年與學術專家共同構築知識網絡；（3）跨域整合性：結合教育、文化、海洋與創業等多元資源。此類夥伴模式不僅支撐其商業模式穩健運行，也體現出地方創生強調「共好共生」的核心精神。

（二）關鍵活動

港灣溜魚文化工作室的關鍵活動，主要可分為「教育課程推廣」與「體驗活動設計」兩大類，並深度結合在地產業知識與文化脈絡，形成具教育性、參與性與地方感的内容主軸。

1. 學校端對於在地課程的剛性需求

（1）108 課綱的政策背景

隨著 108 課綱強調素養導向、跨域統整與在地連結的課程精神，各地中小學教師面臨在地課程開發與戶外教學實踐的壓力，進而形成對「具地方知識與教學能力的外部資源」的剛性需求。根據訪談資料顯示，彰化地區多數中小學教師雖有推動在地教學的意願，然因缺乏教案經驗或地方場域連結能力，往往傾向尋求具專業能力之團隊進行協作。港灣溜魚文化工作室正是在此背景下，成為學校在地教學的重要夥伴之一。

（2）以在地鰻魚產業為教案設計

團隊長期耕耘於國中小學校端的課程合作，透過到校教學的方式，規劃並執行鰻魚主題食魚教育課程，內容涵蓋「鰻魚的一生」、「魚塭導覽」、「魚類辨識」、「市場採買實作」、「鰻苗觀察」等，並以素養導向課程設計原則進行編排，符合 108 課綱跨域學習與環境教育之精神。透過這類系統化教案推廣，不僅使學生對在地養殖文化建立初步理解，也深化了學校對工作室教育資源的信任與依賴，建立起穩定合作關係。

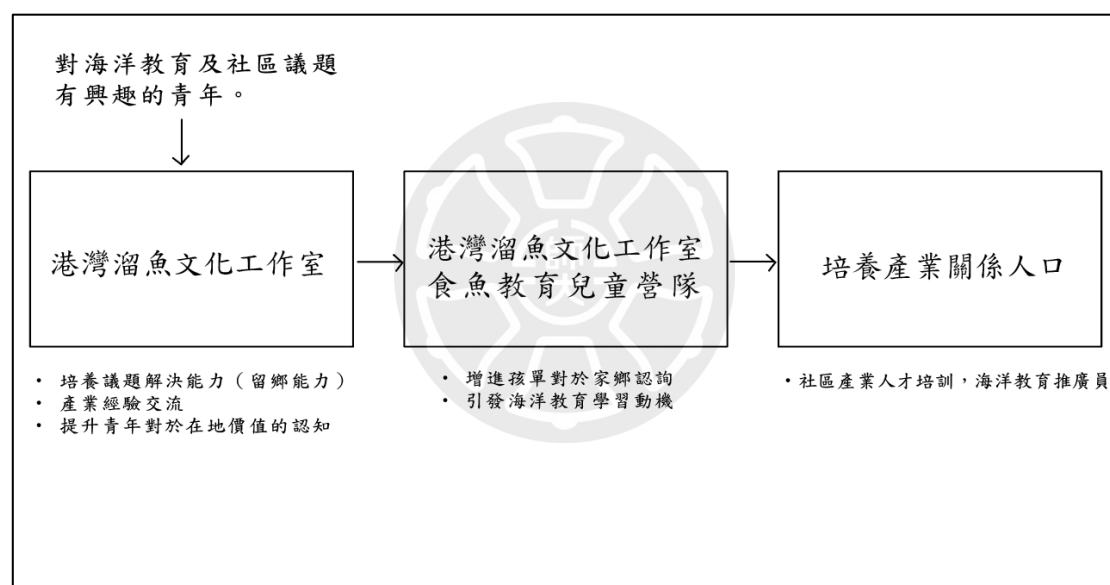
2. 兒童營隊作為關鍵活動之發展模式

近兩年，港灣溜魚將兒童營隊作為其核心經營活動之一，藉由食魚教育與在地文化體驗的結合，設計出符合親子與學齡兒童需求的多元營隊課程。此類

營隊活動通常於暑期、寒假或週末假日舉辦，具備高度的參與彈性與教育延展性，是工作室接觸大眾市場、實踐價值主張的重要實作場域。

營隊課程內容多採模組化設計，結合鰻魚生態知識、養殖體驗、食魚文化故事與動手操作活動（如魚塭觀察、烹飪實作、標本製作等），在課程安排上融合知識性、趣味性與實務性，達到寓教於樂之效果。工作室團隊成員多具生物科學、戶外教育或社區實務背景，能依據不同年齡層（如中年級、高年級）進行活動難度與引導方式之調整，提升學習成效與參與意願。

圖 4-9 港灣溜魚文化工作室推動食魚教育之社區共生運作模型圖



（資料來源：研究者繪製）

兒童營隊，也體現其「社區共生」的實踐精神。透過營隊課程的規劃與執行，團隊將在地青年、養殖戶與社區居民納入合作體系，共同擔任講師、輔導員與後勤支援角色，使地方知識得以轉譯為具教育意義的學習體驗。課程內容涵蓋魚塭導覽、鰻魚料理、海洋文化導讀等，並強調從「情意教育」出發，培養兒童與海洋的情感連結（如親海、近海、愛海）。營隊亦為社區創造多元參與機會，不僅提升居民對在地價值的認同，也讓地方青年藉由參與培訓與實作，逐步成為海洋教育的推廣者。整體而言，兒童營隊扮演了連結教育現場與

在地社會的樞紐角色，並藉此培育具備在地認同與公共參與意識的「產業關係人口」，實踐地方創生的深層社會效益。

整體而言，港灣溜魚的關鍵活動並非單一營利導向之操作，而是透過「課程設計」、「體驗行動」、「在地協作」三者交織，實踐文化創生與教育創新的雙重目標。其所展現的行動策略與實踐深度，使其成為具代表性的食魚教育推動實體之一。

（三）關鍵資源

個案的營運核心資源，結合了文化知識資產、人力組織能量與制度性支持資源三大面向，展現出典型社會型創業單位所需之複合型資源基礎。這些資源間的整合與活化，是支撐其社會創新實踐與永續經營潛力的關鍵要素。

1. 鰻魚養殖知識與在地文化資產

創辦人趙俊傑返鄉創業即以其家族從事鰻魚養殖的經驗為出發點，導入長輩的養殖智慧與生活故事，形成工作室之知識底蘊與教材基礎。具體而言，包括養殖工具（如水車、網具）、養殖流程（飼養、生態控管）、口述歷史等無形與有形資產，均成為食魚教育課程中不可取代的場景與內容來源。這些在地文化元素轉化為教學資源，強化了課程的真實感與文化認同功能。

2. 團隊成員的生物轉譯背景

專業青年團隊的人力資本為其關鍵資源之一。團隊成員來自不同專業背景，包括環境教育、海洋生物、影像紀錄與食農設計等，形成跨域整合的運作能力。如同受訪資料所述，「有成員負責設計課程，有人負責影像記錄，也有人擅長導覽與社群經營」，這種多樣化的人才結構不僅支撐日常教學與活動運

作，也有助於因應不同合作對象（如政府機關、學校、企業）的多樣需求，展現其內容開發與專案執行能力。

3. 地方創生青年政策資源

工作室所依賴的制度性資源，如政府補助與青年創業計畫獎助金，亦為其穩定營運的後盾。據九宮格分析及逐字稿資料顯示，初期主要仰賴教育部青年署、彰化縣政府文化局等機關之創業補助及空間支持（如和興青創基地公益換租）。這類來自政策面的資源協助，使團隊得以降低創業門檻、減輕租金壓力，專注於內容研發與教育推廣。

（四）價值主張

港灣溜魚文化工作室的價值主張，聚焦於「保存在地鰻魚產業文化」、
「推動食魚教育」與「實踐社區共生」三個核心面向，建構出兼具教育、文化與社會影響的多重價值系統。

1. 保存在地鰻魚產業文化為初始理念

文化保存與知識轉譯是其最初的創業使命。鹿港地區的鰻魚養殖曾為地方重要產業，惟隨著產業轉型與技術外移，此文化知識面臨斷裂風險。港灣溜魚透過田野調查、阿公世代經驗口述、養殖工具蒐藏與標本教具製作，將傳統知識轉譯為易於理解的教育內容與展覽素材。這類知識轉譯行動不僅對在地社群具有文化認同意義，亦讓城市消費者能以體驗方式重新接觸、理解並尊重海洋與漁業文化。

2. 社區共生，與協力夥伴建立互惠機制

再者，強調社區共生與互惠模式是港灣溜魚商業模式中的關鍵創新。團隊不僅單向提供服務，更透過「養殖人為師」的設計邀請長者參與教學，並與在地青年共同設計活動、共同營運空間，形塑出一種橫跨世代與產業的互動網

絡。此類共生模式不僅降低了營運成本，也提升了在地參與感，展現出地方創生的社會動能。

綜合而言，港灣溜魚的價值主張並非單一的产品或服務，而是一套結合文化保存、教育行動與社會連結的實踐系統。此種價值設計超越傳統商業邏輯，體現社會企業於地方創生脈絡中所追求的「雙重底線²」（Double Bottom Line）價值觀，即追求社會效益與經濟可行性並重。

（六）顧客關係

港灣溜魚文化工作室在其商業模式中，所建立的顧客關係型態，不僅展現出高度的參與互動性，更體現出地方創生組織常見的「共創式」、「教育導向」與「情感黏著型」特徵。其顧客關係經營策略，主要可歸納為三個面向：社群共創、教育合作與線上經營。

1. 共創型社群經營模式

團隊在執行營隊與體驗課程過程中，積極邀請在地青年、居民、鰻魚養殖長者共同參與教學與活動規劃，建立起與參與者之間的合作互動關係。這種由使用者、協力者、教學者共同構築的社群，具有高度的主人翁意識與參與感，使顧客關係不僅止於單次交易或課程參與，而是進一步形成長期的社會關係鏈結。

2. 教育合作夥伴關係

港灣溜魚與在地中小學建立起穩定的合作關係，透過學校社團、專題講座、戶外教學等方式，持續進入教育體系。這些合作關係並非單次案源式對

² 雙重底線（Double Bottom Line）是一種衡量組織績效的管理概念，強調不僅要追求經濟利益（財務底線），也要創造社會價值（社會底線）。此概念常見於社會企業（social enterprises）、非營利組織或永續發展導向的企業。

接，而是以長期夥伴模式建立互信與持續性，例如有學校每學期定期邀約港灣溜魚設計課程、或參與教育局主辦之教師研習活動，進而穩固其在地教育網絡中的位置。

3. 線上平台進行社群維繫與顧客關係深化

透過經營 Facebook 粉絲專頁、LINE 官方帳號、電子報及 Instagram 等社群媒體，團隊與顧客保持日常互動，包含活動公告、海洋知識分享、團隊故事等，並以視覺與故事敘述強化粉絲參與感。此外，也曾配合第三方平台（如 Niceday）進行課程上架與顧客導流，增加與潛在顧客之接觸頻率。

4. 港灣溜魚的顧客關係模式

屬於高度互動型與情感導向型，不同於傳統商業中以產品售出為目標的線性關係，其更重視社群經營與夥伴養成，並透過「體驗參與－社群連結－再參與」的迴圈機制，促進顧客的長期黏著與再回訪。此種顧客關係建構邏輯，展現出社會企業在地方創生脈絡中強調「關係資本」的關鍵特性。

（七）通路

港灣溜魚文化工作室的服務通路設計，展現其作為社會型微型企業，兼顧地方實踐與數位傳播的雙軌策略。該組織的主要通路可區分為實體成果展示、線上社群經營兩大類型。

1. 在實體通路層面：

因其特性，許多營收機會來自於非營利組織、學校單位，所以工作室積極參與政府各部門舉辦之成果展與交流會。例如，透過與縣府教育處、文化局等公部門之合作，於教育推廣活動與地方創生展演中設攤，展示其食魚教育成果與在地產業文化教材。此類公開活動不僅提供與計畫承辦窗口實地接觸與體驗

之機會，亦成為工作室向資助單位與合作對象進行成果回饋與擴散之重要管道。

2. 數位管道

數位平台亦為港灣溜魚拓展觸及率與維繫顧客關係的重要通路。團隊透過 Facebook 粉絲專頁與 LINE 官方帳號經營線上社群，持續發布活動訊息、分享海洋教育知識、並即時回應參與者提問。此外，為吸引外地觀光客與對文化體驗有興趣之族群，港灣溜魚亦將體驗產品上架至第三方體驗預約平台（如 Niceday 體驗平台），使其服務能突破地域限制，進一步打入廣泛文化旅遊市場。

（八）目標客群

港灣溜魚文化工作室之目標客群設定，展現出高度的社會導向與教育使命感，其客群橫跨學校教育體系、公部門政策單位、社區家庭與教育組織等多元利害關係人。根據九宮格圖像歸納，可區分為以下四大類型：

1. 在地國中小學校單位

此為工作室最主要且穩定的目標客群。透過進入校園講授食魚教育課程、規劃校外教學行程，港灣溜魚與學校教師建立起長期合作關係，配合 108 課綱推動素養導向與跨域學習。學校單位的穩定性不僅為營運提供固定收益來源，也有助於強化在地文化扎根之深度與廣度。

2. 中部的國小家庭族群（兒童營隊對象）

針對寒暑假期間，工作室開設「魚塭小聚」、「鰻魚探險營」等主題式兒童營隊，吸引來自彰化、台中、南投等中台灣地區的親子家庭參與。這些家庭

多具文化消費意願與教育敏感度，重視孩子在假期中能進行寓教於樂的深度體驗。親子課程設計亦促進家庭成員間的互動，提升顧客黏著度與再訪率。

3. 政府機關（如教育部、文化局等補助計畫單位）

港灣溜魚高度依賴公部門提供的創業補助、文化推廣或教育專案資源，此類單位雖非傳統消費者，但其經費挹注對組織生存與發展具有關鍵影響力。工作室亦需藉由成果報告、績效數據等方式回應此類顧客對公共利益與政策執行成效之期待。

4. 非營利組織或教育推廣機構

如海洋教育中心、文化基金會、社區大學等機構，常與港灣溜魚進行合作邀請、課程設計或專案共創。此類客群的合作關係較為彈性，屬於多元拓展的利基市場。透過此類合作，工作室不僅可接觸新領域之參與者，亦可建立跨域聲譽與資源網絡。

5. 港灣溜魚的目標客群策略

港灣溜魚的目標客群策略不僅關注直接參與者，更納入政策支持者與教育推動者，展現出一種「社會價值導向」、「多邊受益群體」的市場輪廓，有助於鞏固其作為社會企業之角色定位與永續運作基礎。

（九）成本結構

港灣溜魚文化工作室的成本結構反映出其社會企業特質與資源整合策略，主要以「降低顯性支出、強化互惠合作」為核心經營原則。其整體成本可區分為顯性成本與隱性成本兩大類：

1. 顯性成本

顯性支出部分主要來自營隊與課程執行之直接成本，包括教材印製、活動物資採購、場地布置、食材與教具材料，以及基本行政支出（如網路平台維護、交通補助等）。此外，雖然團隊進駐彰化縣文化局提供之「和興青創基地」享有「公益換租」場地減免，但仍須負擔水電、清潔、養殖場維護等日常營運支出。這些成本皆為營運中不可忽略之基礎開銷。

2. 隱性成本（非金錢交換）

港灣溜魚在實務運作中，極力避免高額金流交易，轉而採取「互惠式合作」模式，強調以專業換專業、以社會價值換取支持資源。例如：（1）以教育服務換取場地使用權（與縣府公益換租協議）；（2）以曝光機會或社會參與回饋交換技術支援與物資贊助（如展覽印刷品、活動器材）；（3）透過志工制度取得人力資源，並提供學習機會或經驗認證作為回報。

此外，團隊成員多以理想驅動投身工作，早期運作階段甚至以低薪或義務性參與為主，形成實質存在但未入帳之「隱性人事成本」。這些隱性成本雖不直接反映於財務報表，卻攸關營運可持續性與成員投入穩定度，故須在策略層面予以考量。

3. 策略建議：隱性成本顯性化與合作模式風險管理

隨著工作室營運規模擴大，建議團隊應逐步將部分隱性成本顯性化管理，如紀錄志工時數並換算對應人事成本、評估非金錢資源的交換價值，以掌握實際營運支出與未來擴編所需資源。同時，針對目前以互惠為主的合作模式，亦應建立風險預警與替代方案（如：突遇合作單位退出或資源斷鏈），以確保營運彈性與穩定性。港灣溜魚透過創新性地整合在地人脈、社會資本與互惠網

絡，成功將傳統的成本結構轉化為具有韌性的社會協力模式。此一特色亦展現其作為社會企業，在追求永續營運與公益目標間取得平衡的能力與智慧。

（十）收益流

港灣溜魚文化工作室的收益結構呈現出補助型與自償型並行的雙軌模式，反映其作為社會企業在非營利導向與營運永續之間所作的資源整合策略。其收入來源主要可分為以下三類：

1. 政府補助與計畫經費：穩定基礎收入來源

政府計畫補助為港灣溜魚目前最主要的收入來源之一。團隊自創立以來積極申請並獲得教育部青年署、彰化縣政府文化局、農業部及地方創生相關專案資助。例如，透過「青年創業補助」、「地方創生深耕計畫」、「社區培力計畫」等，取得活動推動所需之基本經費，並涵蓋場地租用、材料製作、講師鐘點費等項目。此類補助屬於成果型經費，需提交計畫申請、成果報告與財務核銷文件，對團隊專案管理與行政能量具高度挑戰性，但同時也成為穩定支撐日常營運的重要基石。

2. 自辦體驗活動收入：逐步建立的自償能力

為提升財務自主性與永續營運潛力，港灣溜魚亦逐步發展自辦體驗活動以產生現金收入。例如，定期舉辦之「魚塭小聚」、「鰻魚探索營」、「親子食魚體驗課程」等活動皆採收費制，參加者支付報名費用以參與體驗與教學內容。部分活動亦搭配主題餐飲（如「食不相鰻」定食套餐）與周邊文創小品販售，進一步擴充收益來源。雖然此類收入仍屬補助型計畫之外的補充性營收，但其逐年成長趨勢已顯示該團隊具備自償活動規劃與市場經營的潛力。

3. 校園教案委託與顧問費用：逐步拓展教育合作網絡

除補助與體驗活動外，港灣溜魚亦透過與各級學校或教育機構的合作，獲得部分講座鐘點費或課程委託收入。這類合作案包含到校授課、課程共備、社團指導等形式，具穩定性且有助於強化與教育端的策略夥伴關係。儘管此部分金額尚不豐厚，但在組織品牌建立初期，能有效補充資金缺口，並拓展社會影響力。總結而言，港灣溜魚文化工作室已初步建構出以「補助收入為基礎、自辦活動為輔助」的多元收益模型。未來若能進一步強化產品設計、品牌行銷與顧客經營，有望逐步提升自償型收入占比，降低對政府計畫的過度依賴，朝向社會企業「兼顧公益與營利」的永續目標邁進。

(十一) 本案商業模式特性與問題

1. 現有經營上的挑戰

(1) 缺乏在市場開發客源的佈局

港灣溜魚文化工作室在創業初期成功吸引了不少來自本地及外來的顧客，但在經營過程中仍然面臨多方面的挑戰。首先，場地租金與營運成本的壓力在創業初期顯得尤為突出。儘管和興青創基地提供了低成本的場地支持，但隨著基地補助期結束，租金負擔逐漸增加，使得工作室面臨更高的固定成本。此外，初期的顧客群多為本地居民及親朋好友，雖然活動得到了某些成功，但回流顧客的比例偏低，顯示品牌認知度與顧客忠誠度的建立仍需要加強。因此，提升顧客回流率和吸引新顧客的策略成為工作室面臨的首要挑戰。

(2) 市場需求性不明朗

另一個問題是產品與服務的多元化挑戰。儘管港灣溜魚文化工作室已經開發了「食魚教育」課程並結合地方文化舉辦相關體驗活動，但這些服務在市場的適

應性仍然存在不確定性。一些消費者對於「食魚教育」的需求相對模糊，且尚未完全開發市場潛力。這表明，儘管團隊已經進行了多次市場推廣與品牌塑造，但要進一步細分市場並提升服務的市場適配性，仍需要更深入的市場調研和行銷策略。

(3) 品牌顧客黏著力

顧客回流問題與市場需求的變動性也是經營中不可忽視的挑戰之一。雖然初期活動獲得了關注，但顧客的回流比例依然較低，這顯示出品牌的長期吸引力尚未建立。趙俊傑在訪談中提到，儘管團隊投入了大量的時間與資源來提升品牌曝光度並開展多元的體驗活動，品牌知名度和顧客忠誠度的提升仍需更多的市場支援與行銷策略。因此，提升顧客忠誠度並開發更具吸引力的市場策略，成為工作室未來發展的關鍵。

在面對這些問題時，港灣溜魚文化工作室需要更靈活地應對市場變化，並進一步優化其經營模式，以確保能在不穩定的市場環境中實現長期可持續發展。

2. 未來可優化的方向

(1) 強化顧客回流率

儘管港灣溜魚文化工作室在創業初期積極開展多項活動並取得了一定的成效，但仍有若干可優化的方向，以確保其長期穩定發展。首先，對於顧客回流率問題，港灣溜魚可進一步加強顧客服務和顧客忠誠度的建設。根據趙俊傑的訪談資料，初期顧客主要來自地方社區與親朋好友，回流顧客的比例相對較低。為此，工作室可以透過設計會員制度或忠誠計劃來提高顧客的回流率，這樣不僅可以增加現有顧客的重複消費，還能夠通過會員活動或專屬優惠吸引更多顧客來店消費。此外，定期舉辦專屬活動或體驗課程也是一個行之有效的方式，這樣既可以保持顧客的興趣，又能夠提升品牌的市場影響力。

(2) 多元化服務發展

其次，港灣溜魚在產品與服務多元化的發展方面，應該進一步調整和優化其服務內容。雖然工作室已經開發了食魚教育課程並結合地方文化舉辦相關體驗活動，但這些服務在市場的適應性仍有提升空間。例如，可以根據不同顧客群體的需求，針對學生、家庭以及外來觀光客推出定制化的教育內容或體驗項目。此外，結合在地產業鏈，開發與當地食材及文化特色相關的延伸產品，能進一步擴大市場需求，提高品牌價值。

(3) 深度與社區合作，建立社區網絡

港灣溜魚可考慮加強與地方社會的互動，發展更深層次的社區合作模式。在創業初期，工作室依賴地方創生計劃及政府補助來支撐發展，但隨著補助政策的結束，未來需要探索更多自給自足的營運模式。因此，透過與地方社區、企業以及其他文創產業的合作，港灣溜魚可以拓展更多資源渠道，提升品牌與社會的關聯性，進而提升工作室的競爭力。

(4) 創造雙元收入

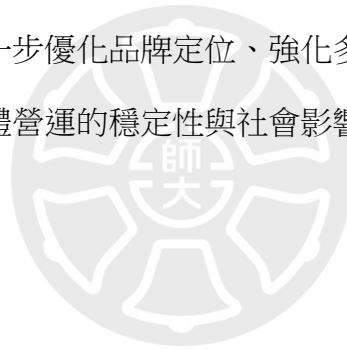
本研究亦提出相應建議作為強化參考。就財務面而言，可逐步導入雙元收入策略³來降低對補助的依賴，例如開發附加價值較高的文創商品或收費制深度體驗，讓熱愛文化的旅客願意付費，藉此以商養藝、反哺在地公益。現地調查顯示該工作室已開始嘗試販售鰻魚主題餐點與小品，未來若能擴大規模，將有助於充實收益結構。

³ 雙元收入策略（Dual Revenue Strategy）」，是一種常見於地方創生團隊、社會企業、平台型服務、教育與文化團體中的經營模式策略，意思是同時透過兩種不同類型的收入來源來支撐營運與擴展影響力。

(5) 人力資源有效管理

同時在人力資源上，需考量志工與核心成員的可持續性投入，建立適當的激勵與培訓機制，避免因過度燃燒理想而導致人力流失。最後，建議港灣溜魚持續監測並量化其社會影響力，定期向資助者和公眾溝通成果，例如統計受教育人次、文化知識傳播範圍等，強化外界對其價值的認同，轉化為更穩定的支持。

總結來說，《港灣溜魚文化工作室》的商業模式展現出強烈的社會使命感與地方連結性，透過食魚教育、文化體驗與文創產品三軸並進的策略，成功形塑出一種以文化為本、教育為核的創生型營運模式。然而，該模式雖具備在地優勢與創新性，亦面臨著諸如收入結構不穩、人才負荷過重、市場拓展有限等挑戰。因此，未來若能進一步優化品牌定位、強化多元收入來源與建立永續合作機制，將有助於提升整體營運的穩定性與社會影響力，持續發揮其在地方創生中的價值角色。



第五章、結論與建議

第一節、研究結論

一、 港灣溜魚文化工作室商業模式特性

(一) 政策資源在創業初期提供穩定基礎

在地方創生實務中，創業初期的財務與營運穩定性，往往來自於政府部門所提供的計畫型資源挹注，這一現象在《港灣溜魚文化工作室》的發展歷程中亦有明確體現。該團隊於創立初期，成功進駐彰化縣和興青創基地，並陸續取得教育部青年署、文化局等地方創生及青年政策相關單位之補助資源，不僅涵蓋創業所需的空間租賃、人力配置與課程設計成本，也提供其進行理念實驗與產品測試的安全緩衝期。

這些政策性支持的意義不僅在於短期內的資金補助，更在於透過政府資源的進場，提升團隊與地方政府、學校端、文化單位等之合作關係。補助計畫本身亦成為培力機制的一部分，使團隊透過撰寫提案、成果報告、經費運用等過程，逐步建立起行政能力與專案管理經驗，為後續承接跨部門專案與學校體系對接課程合作建立基礎。

此外，在政策端的扶持下，港灣溜魚不僅得以進行鰻魚文化教案的初步設計與場域測試，也逐步累積可供示範與拓展的運營實績，成功從「計畫執行者」轉型為「社會議題解決者」。這樣的歷程顯示，在地方創生的脈絡下，政策性資源不只是資金援助，更是策略性培力工具，具有穩定創業基礎、擴展網絡合作、累積團隊能力三重意涵。

（二）團隊善用社會資本，串連地方人脈與跨域合作，打造穩健收益流

相較於傳統企業仰賴資本投入與市場競爭獲利，《港灣溜魚文化工作室》在地方創生實踐中，展現出高度仰賴社會資本的營運邏輯。其商業模式的核心並非單一產品或服務的販售，而是透過人際網絡、信任關係與資源共享，持續開展多元合作，拓展穩健而具彈性的收入流。

團隊自創立之初即積極經營與在地社群的連結，包含與漁會、學校、社區組織、教育團體的深度互動，建立起跨世代、跨場域的信任基礎。這些關係不僅提供課程與活動的受眾來源，更形成了課程共同設計者、場域提供者與推廣協力者。此類互惠型合作關係，使得團隊能在成本控管、場地取得、人力調度等層面有效減壓，創造「非金錢型交易」的經營韌性。

更進一步地，港灣溜魚擅於跨域整合，在補助計畫之外，逐步開發出與企業、學校、政府部門聯名合作的收益型專案，例如設計禮盒與品牌聯名包裝、推動主題式進入校園教案等，均以其文化敘事與教育創意為資源，轉化為市場可接受的社會產品。這類專案型合作模式降低了對固定通路與場租的依賴，實踐「去固定成本化」策略，同時拓展品牌能見度與收入來源。《港灣溜魚文化工作室》透過社會資本的深耕與跨域連結，不僅強化其地方嵌入性與社會信任，也有效串連外部資源轉為內部動能，建立起兼具彈性與多元性的營運模式。此策略性運作展現出地方創生團隊以關係為本、價值共創為導向的商業模式特質，亦為其後續進入永續發展階段鋪設重要基礎。

（三）以互惠共生為價值主張，取代傳統交易導向

傳統商業模式多以「產品—顧客—價金」的線性交易邏輯為核心，強調供需配對與價值交換的效率。然而，《港灣溜魚文化工作室》所採取的經營模式，則凸顯出地方創生實務中更為複雜且富人際溫度的「互惠共生」的價值主張。該團隊不僅致力於設計具文化深度與教育意義的課程內容，更積極營造與

社區居民、學校老師、在地店家與合作單位之間的夥伴關係，轉化單向的消費關係為共創式的社群參與。

在實務層面，港灣溜魚經常以非金錢型交換來拓展合作：例如透過與社區組織合作開辦課程，換取場地使用與在地導覽資源；或與地方教師共創教案，讓課程更貼近教學現場，同時協助老師提升專業能量；更有企業以品牌聯名與平台曝光的形式，與團隊共同開發永續主題商品。這類合作模式的特徵是：各方皆在價值網絡中獲得所需資源，而非單向金流的買賣行為。

從商業模式九宮格的角度來看，港灣溜魚的「價值主張」構面，不再僅僅面向顧客端的產品價值（如課程內容、體驗活動），更包含對支持者（如政府、企業）所承諾的社會影響價值，以及對夥伴關係所形塑的互信機制與情感連結。這樣的價值主張本質上結合了社會企業「雙重底線」理念，不僅追求經濟自立，更追求文化保存、社會參與與地方永續的實質實現。

因此，港灣溜魚的經營邏輯可視為從「價值交換」邁向「價值共創」的轉化歷程，亦體現地方創生團隊在地方系統中不只是經濟主體，更是社會信任與共好關係的維繫者。

（四）採取以專案為主的彈性營運模式，降低固定成本。

《港灣溜魚文化工作室》在商業模式設計上，刻意避免傳統創業所常見的高固定成本結構，而是採取專案導向的彈性營運模式（project-based operation model），以提升財務韌性、降低經營風險。此種策略性的選擇，正是對初期地方創生場域中資源有限、需求變動頻繁等特性的回應與調適。

具體而言，港灣溜魚並未建立固定辦公場域或聘用全職團隊成員，而是依據各類專案（如學校合作課程、市集活動、企業共創計畫）所需的任務內容與時程，彈性組成合作教師、設計人員、行政助理等臨時性教學與執行團隊，形

成高機動性與低資本密度的營運結構。這種「任務型組織」運作方式，不僅使團隊得以按需調度人力與專業資源，更避免過度承擔固定租金、人事成本等長期壓力，提升對突發情況與季節性波動的應變能力。

此外，專案型模式亦促使團隊更注重計畫設計與執行能力的提升，如針對不同資源來源設計多元提案（如教育局、學校端、文化基金會或企業 CSR）、依據不同課程設計教案模組、場域模擬與操作流程，將知識服務商品化並可複製推展。此類運作機制不僅提升營運彈性，更創造出具系統性與延展性的社會設計能力。

總結而言，港灣溜魚所採取的專案導向營運模式，反映出地方創生團隊在現實條件下追求穩定與永續所需的策略智慧。透過降低固定成本、增加營運彈性，團隊得以在資源有限的情況下擴大影響力，並於不同階段靈活調整行動步調與營運規模，實現「輕資產、高效能」的社會創新實踐。

二、地方創生團隊與一般企業差異在於測重比例不同

在探討地方創生團隊的經營特性時，若與傳統公司企業相較，兩者在目標設定、資源運用與價值導向上展現出顯著差異。地方創生團隊通常立基於特定地方脈絡，致力於解決社區問題、活化在地資源，並強調社會參與與文化連結；相對地，一般公司企業則以營利與市場擴張為核心目標，策略重心多集中於商品競爭力與資本效率的提升。

（一）傳統商業模式對於地方創生團隊適配性的差異

傳統商業模式在套用於本案例時顯現出一些適配性的差異。

1. 顧客與價值構面的適配性

在收益來源上港灣溜魚高度倚賴政府補助與計畫經費；與一般營利事業主要透過銷售獲利不同，港灣溜魚以社會教育為主要目標，其「顧客」多為受益者而非傳統付費客戶。例如在地學生、社區居民獲得了價值但未必直接付費，該工作室的主要「顧客」其實是資助單位而非體驗者本身。這使得客群與收入流之間出現典型商業模式所沒有的分離現象：價值的使用者與買單者並非同一群體。這導致典型 BMC 中顧客區隔與價值主張的對應關係在此較為特殊：價值主張服務的對象和支付收益的對象不完全一致。

2. 成本結構構面－非金錢交換與隱性成本

其成本結構中有大量非金錢交換的隱性要素，例如縣府提供的免費場地、親朋好友的志工投入勞力等，雖然此舉大幅降低了營運顯性成本，但也意味著部分價值交換並未在財務報表中呈現（例如志工投入的時間精力成本）。這些都讓組織的實際運作成本低於市場行情。純粹以商業邏輯解析可能低估了組織的社會投入與產出。因此，在分析港灣溜魚的商業模式時，需要重新檢視，一方面將使命導向明確體現在價值主張中，強調文化保存與教育效益等無形價值；另一方面，善用現在的非金錢交換優勢時也要注重維繫交換關係的投入（如對志工的激勵與培訓、履行公益換租的社會服務承諾），確保這些關鍵資源可長期支持組織運作。不妨將隱性成本顯性化管理，例如計算志工工時等值金額，作為內部參考，以更全面評估商業模式的實際成本。

（二）地方創生團隊與一般公司企業的經營策略差異

以下表格即從六個構面進行對比，包括：主要目標、營收結構、價值主張、利害關係人、績效指標與經營策略，說明兩類型組織在運作邏輯與策略側重上的根本差異。

表 5-1 地方創生團隊與一般公司企業經營策略差異表

構面	地方創生團隊	一般公司企業
主要目標	解決地方課題、活化社區資源	擴大利潤、提高市場占有率
營收結構	政策補助、自營、社群支持	商品銷售或服務收費為主
價值主張	文化保存、在地連結、 社會參與	品牌競爭力、產品創新、 顧客滿意
利害關係人	社區居民、政府、 非營利組織、學校	股東、顧客、供應商
績效指標	社會影響力、社群參與度、 文化傳承	營收成長率、投資報酬率、 客戶回購率
經營策略	結合補助資源與價值網絡、任 務型彈性運作	資本導向擴張、 規模經濟與流程優化

(資料來源：研究者整理)

三、地方創生的商業模式之要素構面適配與轉化

地方創生團隊在推動社區發展與永續時，往往面臨財務與多元利害關係人的雙重挑戰。傳統商業模式九宮格強調價值主張、客群介面（目標顧客、通路、顧客關係）、基礎設施（關鍵夥伴、關鍵活動、關鍵資源）與財務結構（成本結構、收益來源）等九大構面。然而，為使之更契合臺灣地方創生情境與永續發展需求，有必要重新詮釋各構面之意涵，特別關注收入來源與目標客

群的劃分，以及社會使命導向之創新策略。以下將重新構建地方創生商業模式圖，在各構面加入新的分類與說明。

（一）收入來源：政府補助 vs 自營能力

收入來源構面將重新區分為「政府補助收入」與「自營收入」兩類，以強調財務來源的多元化。對地方創生團隊而言，政府補助（如政府計畫經費、補助款）可提供初期穩定資金，支持團隊解決具社會意涵的地方課題；事實上，研究發現政策補助常是青年返鄉創業初期的重要收入來源。例如彰化大有社區發展協會在地方創生過程中，早期仰賴政府補助推動計畫，隨著經驗累積，逐步走向自立營運，在 2021 年開始不再申請補助、改以自營創收模式經營。此案例顯示，政府補助雖是起步助力，但長遠而言僅靠補助「難以長久」，必須培養自身造血能力才能永續經營。另一方面，自營收入（如產品銷售、服務收費）代表團隊自給自足的經營能力。建立自營收入能提升財務韌性，降低對單一補助的依賴風險。研究指出，社會企業透過結合產品銷售與捐助等多元收入來源，可增進組織抵禦環境變動的能力。換言之，自營能力讓地方團隊具備財務自主性，遇到補助縮減時仍能持續運作。理論上，這種雙元收入模式符合混合型組織的特質：同時運用商業手段和非營利資金來達成社會使命。總而言之，在地方創生商業模式中清楚區分政府補助與自營收入，有助於策略上兼顧社會任務導向與財務永續兩者：前者透過公共資源投入解決社區問題，後者透過市場機制強化長期存續。

（二）目標客群：服務對象 vs 支持者

傳統商業模式將目標客群視為單一構面，但地方創生情境下涉及雙重客群：一是直接受益的「服務對象」，二是提供資源的「支持者」。前者包括當地居民、弱勢族群、環境生態等社區課題的受益者；後者則指政府單位、企業、基金會及一般大眾等資源提供者。他們扮演不同角色，對價值創造的貢獻

各異，需要區分討論。服務對象是地方創生計畫旨在服務的直接對象，也是社會價值實現的承載者。例如在港灣溜魚文化工作室案例中，服務對象包含參與食魚教育課程的學生與社區居民，他們從中獲得知識與娛樂價值，並因文化傳承與環境教育受益。對這些服務對象而言，地方創生團隊提供的是「解決問題」的價值主張，如提升在地就業、文化保存或生態改善等。因此，團隊需深入瞭解服務對象的需求與特性，建立密切的互動關係與信任感。例如透過工作坊、社區會議或教育活動等通路，直接與服務對象交流，確保價值傳遞符合其需求。支持者則是指對地方創生提供資源或協助的利益相關者。他們可能不直接使用團隊產品服務，但透過金錢、人力、技術或場地等方式支持計畫推行。典型的支持者包括提供補助經費的政府單位、投入企業社會責任（CSR）專案的企業、贊助在地計畫的基金會或群眾募資支持者等。這些支持者關注的是「共享價值」的實現：他們希望在資源投入的同時，也獲得社會影響力或政策目標的達成。例如，政府透過補助支持在地青年計畫，以期達成人口回流、社區活化的政策效益；企業投入地方創生專案，除了善盡 CSR 亦可提升品牌形象，開創新市場機會。Porter & Kramer（2011）提出的共創價值（Creating Shared Value, CSV）概念，即強調企業在追求利益時亦能展現社會貢獻，將商業目標與社會需求結合。此理念說明了支持者參與地方創生的價值：透過跨界合作，他們既是資源提供者也是價值共創者。

（三）其他構面的整合與創新

在保留商業模式九宮格核心精神的基礎上，針對地方創生情境，需要對其他構面進行整合創新。以下從價值主張、關鍵夥伴、關鍵資源、關鍵活動、顧客關係/通路、成本結構等方面進行說明，以提出具體建議。

1. 價值主張：雙重價值與永續願景

地方創生團隊的價值主張應同時涵蓋經濟與社會價值兩個層面，強調「顧客」之於「服務對象」與「支持者」的雙重意義。一方面，團隊需提供傳統商業意義上的價值，如優質的產品與服務、獨特的在地體驗等，滿足顧客需求並創造收入。另一方面，更需突顯社會價值，即團隊如何促進社區福祉、文化傳承與環境永續。在港灣溜魚案例中，工作室將文化傳承與環境教育融入產品服務，使顧客在獲得教育娛樂的同時，也參與了社區文化保存與世代連結。這種價值主張已超越純商業利益，兼具了社區意義與公共利益。為清晰傳達雙重價值，團隊應明確闡述使命願景，讓支持者了解其資源將轉化為何種社會影響，同時讓服務對象感受到產品、服務的獨特意涵。例如，日本鹿兒島的 Island Company 返鄉創業案例中，創辦人將經營豆腐店、麵包店、民宿、餐飲等多項在地事業，背後共同的價值主張是「留住家鄉風景與人」。各項產品服務表面看似獨立，實則都服務於同一永續願景，因而贏得當地居民和外部支持者的認同。由此可見，地方創生商業模式下的價值主張需強調「使命導向的創新價值」，不僅滿足經濟交換，更承載文化、社會與環境的永續理念。

2. 關鍵夥伴與資源：跨域協力與社會資本

地方創生團隊常處於資源有限的處境，透過關鍵合作夥伴網絡的建立，可補足自身不足並擴大影響力。此構面應積極發展跨域、跨世代的合作關係，包括：在地社區組織、政府單位、企業、學術機構、媒體以及志願者團體等。各類夥伴能提供資金、人力、專業知識或通路渠道上的支持。例如，政府與公部門可提供政策資源與場地協助，學研單位提供技術與認證支持，地方長者與耆老傳承文化知識，青年團體帶來創意點子與社群動能。港灣溜魚工作室即透過串聯養殖戶長者、青創社群與大學環教中心等多元夥伴，形成在地扎根又對外開展的協力網絡。

這種夥伴關係超越了一般商業交易，更傾向互惠共生：各方以信任與共享資源為基礎，交換彼此所需而非僅靠金錢往來。正如研究發現，「以信任與資源串連取代金錢交易邏輯」是地方創生團隊建立互惠網絡的關鍵。因此，地方創生模式應將社會資本視為一項關鍵資源：累積社區信任、人脈關係與聲譽資產，以此降低合作成本並提升組織韌性。關鍵資源方面，除了一般企業需有的實體資源與人力外，地方創生特別仰賴在地文化資源與環境資源。例如，歷史建築、傳統技藝、生態景觀、社區故事等都可成為獨特的資源基礎。團隊應盤點並善用這些在地資源轉化為產品內容，同時投入保護與再生，使資源運用符合永續原則。理論上，地方創生團隊兼具非營利與營利雙重邏輯，被稱為「第四部門」的混合組織。這種組織需要整合商業與社會兩方面資源：既要有商業經營所需的資金、人員與技術，也要有社群動員力和公益信任度。透過夥伴協力與社會資本運作，地方團隊可以得到遠超自身規模的資源投入，形成「資源共享、風險共擔」的生態系，為商業模式提供強大支撐。

3. 關鍵活動：在地創新與專案彈性

關鍵活動是團隊為實現價值主張所必須進行的核心行動。在地方創生脈絡下，關鍵活動通常兼具商業與社會雙重屬性，需要有在地創新的特色和專案彈性的執行方式。首先，活動內容應緊扣在地需求和團隊使命，例如社區調研、文化體驗設計、永續農產製造、教育課程推廣、社群營造等。以鹿港的港灣溜魚為例，其關鍵活動包括開發鰻魚教案、舉辦魚塭生態營隊、策劃文化展覽等，這些活動皆緊緊繫食魚教育的主軸。

如前述 Island Company 案例，其多元業務（食品、旅宿、觀光空間改造）看似分散，但都緊扣「留住島上人與景」的主題，透過不同活動路徑共同實現地方創生目標。其次，關鍵活動的運作模式需具備高度彈性，以適應地方環境的變化和資源的不確定性。相較傳統企業講求標準化流程，地方創生團隊常採取專案制方式運作，按資源爭取情況和社區需求來啟動不同計畫。

港灣溜魚工作室即以專案合作為核心，避免承擔過多固定成本，使運營模式靈活可控。這樣的優勢在於，當外部環境（如政策、季節、疫情）改變時，團隊能及時調整活動重心或規模，不致因固定開支而陷入困境。同時，透過專案導向，團隊可以邊學習邊修正策略，每個活動專案都成為試驗與優化商業模式的機會。值得注意的是，在地創新活動往往需要跨領域知識整合，例如結合里山倡議觀點將生態保育融入產業活動、或運用數位科技行銷在地產品等。團隊應勇於嘗試新方法，並善用外部專業夥伴的協助，確保關鍵活動既貼近社區脈絡又能創造新價值。

4. 顧客關係與通路：社群經營與價值共創

在地方創生模式中，顧客關係不僅是交易關係，更是一種長期的社群經營。團隊與服務對象之間宜建立參與式、夥伴式的關係，讓社區居民與消費者成為價值共創者。例如，透過舉辦在地體驗活動、工作坊或志工方案，邀請社群成員親身投入專案，培養歸屬感與認同感。這種以人為本的關係經營，有助於累積忠實支持者，同時從互動中獲取反饋以改良服務。強調「讓居民以家鄉為榮」，在教育與地方創生共創計畫中，居民不僅是受益者，也是活動的參與者與協辦者，因而建立起緊密的社群網絡。

社群關係經營得當，可轉化為強大的組織能量。對支持者而言，顧客關係更側重於維持信任與共鳴。團隊需定期向資助者回報專案進度與成效，展現專業度與使命執行力，以獲得長期支持。可行做法如：發布社會影響報告、舉辦成果發表會、邀請贊助者實地參訪等，加強支持者對組織的信心和參與感。學者建議，社會企業應發展雙向溝通機制來經營多元利害關係人關係，包括服務對象、一般消費者以及出資的支持者。例如建立線上社群或電子報，同時傳達給三方不同的訊息：對服務對象強調活動資訊與好處、對消費者宣傳產品故事與價值、對支持者報告社會影響與未來計畫。透過區隔溝通與精準經營，每一類客群都能感受到被重視，進而深化與團隊的連結。

通路方面，地方創生團隊宜靈活運用在地與線上雙軌渠道來觸及目標客群。實體通路上，可善用在地資源：例如地方市集、觀光據點、社區活動中心等，直接將產品服務融入社區日常。此外，與在地店家、旅遊業者合作也是拓展通路的方法，形成在地生態圈銷售網絡。數位通路則包含社群媒體行銷、電子商務、群眾募資平台等，以突破地理限制觸及更廣闊的支持者群體。特別是對年輕世代和都市資源，可藉由網路宣傳在地故事，吸引他們成為遠距支持者或來訪體驗者。例如許多偏鄉農產品透過電商平台銷往全國，同時訴求產品背後的社區故事，達到「產品上行、故事出村」的效果。無論線上或線下，關鍵在於塑造一致的品牌形象與價值訴求，使受眾在各通路接觸到的都是團隊的核心理念，從而建立起強大的品牌認同。

5. 成本結構：社會效益導向的精實運作

成本結構構面需平衡財務紀律與社會效益。地方創生團隊通常資源有限，宜採取精實運作策略控制成本，同時充分運用外部資源減輕財務負擔。一方面，團隊應審慎管理各項支出。港灣溜魚工作室的做法是「去固定成本化」，以專案合作取代傳統的長期投入，成功讓支出結構更具彈性。另一方面，可透過志工參與、資源捐贈與跨組織合作，將部分成本外部化。例如招募在地志工投入活動執行，或與學校合作取得場地與人力支援，以較低成本完成原需高費用的任務。

地方創生商業模式的成本結構強調韌性與永續：一方面追求財務上的收支平衡甚至有餘力再投入，另一方面確保運作方式符合永續原則，不因過度節流而影響社會使命的達成。

第二節、地方創生商業模式圖建構與意涵

一、 建構緣起與理論基礎

(一) 地方創生組織的發展特性與 BMC 架構的衝突

商業模式九宮格 (Business Model Canvas, BMC) 由 Osterwalder 與 Pigneur (2010) 提出，為一套廣泛應用於企業與創業領域的策略工具。其架構涵蓋九大構面，分別為：顧客區隔、價值主張、通路、顧客關係、收入來源、關鍵資源、關鍵活動、關鍵夥伴與成本結構。此一架構有助於視覺化呈現組織如何創造、傳遞並獲取價值，並提供系統化的營運分析框架。

然而，BMC 原本設計以營利企業為對象，著重於產品或服務如何在市場中取得競爭優勢，並未充分考慮地方創生團隊在面對公共利益、文化價值與社會參與等多重目標時的組織樣態。地方創生團隊往往同時兼具「社會使命」與「經濟永續」雙重角色，不僅需滿足地方居民的文化、教育或環境需求，也需回應政府或資源支持者對於政策目標與社會效益的期待。因此，傳統的商業模式框架在實務應用上，易忽略非市場型資源的流動與非顧客型利害關係人的參與邏輯。

(二) 地方創生商業模式的特性

本研究以《港灣溜魚文化工作室》為個案，觀察其在地方創生脈絡中的實踐歷程，並重新調整 BMC 的結構，發展出更貼近地方實務與混合型組織特性的「地方創生商業模式圖」。此模型特別針對雙元收入來源（政府補助、自營收入）與雙元客群結構（服務對象、支持者）進行視覺化區分，試圖提供一套更能回應地方創生需求的策略性分析工具。

二、 建構地方創生商業模式圖

本研究所提出之「地方創生商業模式圖」，係在 Osterwalder 等人（2010）所提出之商業模式九宮格（Business Model Canvas, BMC）架構基礎上，依據地方創生實務需求進行在地化調整與構面補強。該模式圖延續原始 BMC 九大構面之框架邏輯，並針對地方創生組織的核心營運特性，進行三項關鍵性的調整：第一，區分雙元收入來源；第二，明確區隔雙元客群對象；第三，透過箭頭標示出構面之間的邏輯關聯與策略流向，以利呈現價值轉譯與資源流動機制。

（一）從 BMC 出發：在地化調整與理論延伸

本研究所提出之「地方創生商業模式圖」，係在 Osterwalder 等人（2010）所提出之商業模式九宮格（Business Model Canvas, BMC）架構基礎上，依據地方創生實務需求進行在地化調整與構面補強。該模式圖延續原始 BMC 九大構面之框架邏輯，並針對地方創生組織的核心營運特性，進行三項關鍵性的調整：第一，區分雙元收入來源；第二，明確區隔雙元客群對象；第三，透過箭頭標示出構面之間的邏輯關聯與策略流向，以利呈現價值轉譯與資源流動機制。

（二）由顧客關係轉向地方關係：在地共構的營運基礎

在傳統商業模式九宮格中，「顧客關係」通常指企業如何與顧客建立、維持與深化互動，例如客服、社群經營或會員制度等。然而在地方創生團隊的營運脈絡中，顧客並不僅是交易對象，而是可能同時具備參與者、合作者、地方支持系統等多重身分。因此，本研究將「顧客關係」構面轉化為「地方關係」，以更準確地呈現個案與其所處社群、資源網絡與互惠關係的動態樣貌。「地方關係」作為商業模式構面的延伸，不僅強調互動頻率與服務模式，更重視關係的社群性、在地性與共構性。此一觀點有助於理解地方創生團隊如何在非典型市場邏輯下，透過關係資本建立穩定的實踐場域與社會支持結構。

（三）雙元結構策略：多元收入與多元客群的價值鏈結

1. 雙元收入來源的區分

在「收入來源」構面上，原始 BMC 僅將所有收入統整為單一構面。然而地方創生組織如《港灣溜魚文化工作室》之實務中，其財務運作往往同時依賴兩種性質截然不同的收入來源，分別為：政府補助收入（例如教育部青年署、文化局、地方創生計畫等）與自營收入（例如課程費用、商品販售、活動門票等）。這兩種收入來源在穩定性、風險承擔與社會意義上皆具差異，故本研究將其分別列示於「收益流」構面之下，並進一步於圖中以箭頭標示其與支持者、成本結構間的對應關係。補助收入反映團隊承接政策或公共任務所獲取之資源，具有策略性與任務導向的特質；自營收入則顯示其市場化操作與財務自主性的表現，是團隊經營韌性的關鍵指標。

2. 雙元客群對象的劃分

在「顧客區隔」構面上，本研究進一步劃分為兩類：服務對象與支持者。服務對象為組織所直接服務之群體，包含參與課程的學生、社區居民、親子家庭或一般民眾，其需求為教育、體驗、知識與地方連結；支持者則為提供資源、經費或平台的單位與個人，包含政府機關、企業、非營利組織、志工或在地支持社群。此一雙元客群的劃分，有助於更精準地梳理組織價值主張的傳遞對象與策略焦點：對服務對象而言，組織須創造可體驗、可學習、可共感的內容；對支持者而言，則需能回應其對於「公共價值創造」或「社會影響力」的期待。

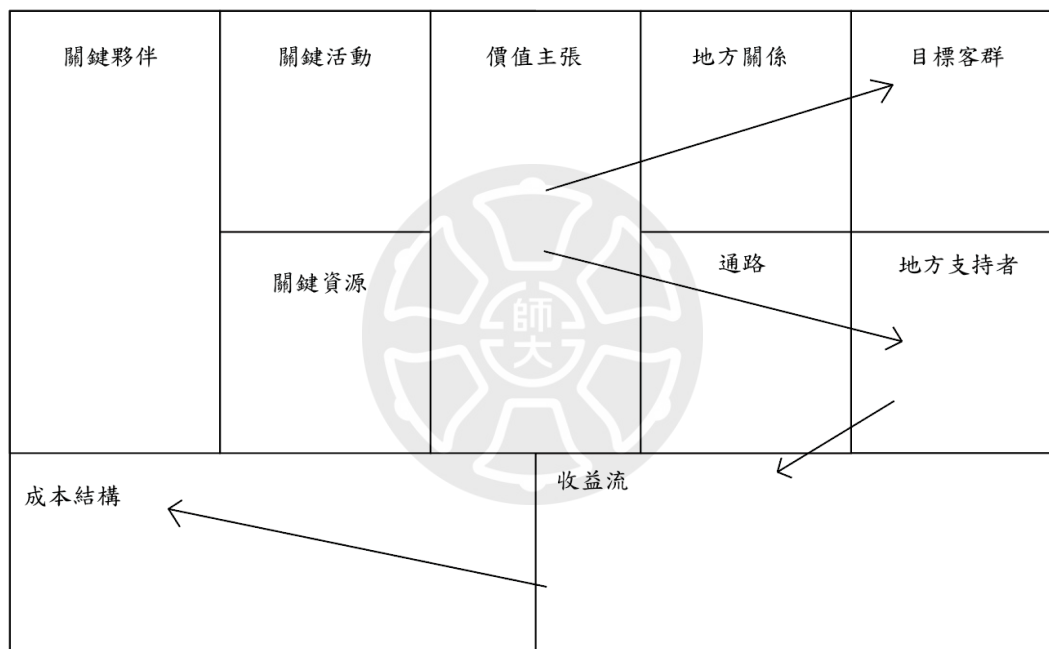
（四）地方創生商業模式圖

圖 5-1 中呈現為本研究依據地方創生實務特性所延伸設計之商業模式圖，涵蓋 11 個構面，突顯地方創生團隊在經營邏輯上與傳統企業的差異。模型中特

別納入雙元收入來源，「政府補助」與「自營收入」與雙元客群對象，「服務對象」與「支持者」，反映地方創生團隊在兼顧社會價值與財務韌性的運作方式。各構面間以箭頭標示資源流動與價值交換邏輯，例如由支持者所形成的補助收入支撐地方行動（8→9），或透過自營收入強化財務自主性（10→11）。價值主張（4）同時面向服務對象與支持者，強調社會參與與文化保存的雙重訴求，體現地方團隊的理念。

圖 5-1 地方創生商業模式圖

地方創生商業模式圖 Business model canvas



（資料來源：研究者整理繪圖）

1. 由「顧客關係」轉向「地方關係」

在商業模式九宮格中，傳統的「顧客關係」原本著重於企業與顧客之間的互動方式。然而在地方創生脈絡下，這一構面需擴充為「地方關係」，以涵蓋與在地社群的多元連結。

理論上，利害關係人理論（Stakeholder Theory）指出，企業應同時重視多元利害關係人，包括在地居民、社區組織與合作夥伴，而不僅限於傳統意義的顧

客。對於地方創生團隊而言，價值不僅來自一次性交易，更取決於組織深植於地方網絡的嵌入性（Embeddedness），亦即能否透過長期互動建立互信與共榮關係。

雖然在地經營仍有明確的目標客群（如體驗活動參與者、文化商品購買者），但同時也發展出一群地方支持者與多元利害關係人，包括地方居民、志工、合作單位與長期追隨者。他們的參與與再來訪（Revisit）反映出地方關係的永續性與社群連結的強度，而非單次消費行為。

2. 雙元客群對象之區隔

本圖將傳統 BMC 中單一「顧客區隔」進一步拆分為「服務對象」與「支持者」兩構面。圖中可見「價值主張」同時對應至服務對象（例如學生、居民、民眾等）與支持者（如政府部門、企業、捐助者等），說明地方創生組織所創造的價值具「雙重對象性」——既滿足服務使用者的學習與體驗需求，也實現支持者對社會影響與政策效益的期待。

整體而言，此模型提供一個分析與策略建構的框架，幫助地方創生團隊在跨域協作與永續發展中尋求平衡。

（三）整體綜整與模型應用潛力

圖 5-1 中以箭頭標示出各構面間的關聯路徑與資源邏輯，例如：「支持者 → 補助收入」、「價值主張 → 支持者／服務對象」、「自營收入 → 成本結構」。這些箭頭不僅視覺化呈現出地方創生組織如何在社會價值與財務永續間建立連結，也反映其在資源整合與多元利害關係人協作上的策略路徑。特別是將價值主張同時連向服務對象與支持者，強調地方創生團隊所創造的價值具有「雙重對象性」，即不僅回應使用者需求，更須具備能轉化為社會信任、政策績效或公共成果的能力。

整體而言，本研究所構築之地方創生商業模式圖，不僅是對傳統 BMC 架構的延伸，更是一種針對地方創生組織複合目標、本土脈絡與混合型收入結構之策略描繪方式。透過圖像化的邏輯建構，清楚呈現團隊如何在多元角色定位下串連社會價值與營運策略，亦可作為地方創生團隊進行商業模式盤點、利害關係人溝通與資源策略規劃的重要工具。

三、 模型應用場域與實務潛力

本研究所建構之地方創生商業模式圖，具備高度的實務導向與情境對應能力，特別適用於地方創生團隊。在營運歷程中面對多重角色、混合收入與跨域合作的挑戰。其應用潛力主要體現在以下幾個層面：

（一）營運盤點與策略校準工具

地方創生團隊往往同時扮演社會實踐者、地方網絡串連者與文化推廣者等多重角色。本模型可協助團隊梳理現階段資源配置、收益來源與目標對象，進一步釐清組織在財務與社會任務間的定位，作為營運策略滾動調整的依據。

（二）青年返鄉或新創團隊之商業模式設計參考

對於剛返鄉投入創生工作之青年，或初期尚未建立明確營運輪廓的新創組織而言，地方創生常處於一種模糊且高度不確定的起步階段，面臨目標對象未明、營收模式未成型等問題。本模型提供一個具備視覺化、模組化與邏輯關聯性的設計起點，可作為創業初期的商業模式構想工具，幫助團隊釐清自身價值主張、辨識核心服務、設定支持者與受益者角色、以及構築可行的資金結構。在實務上，該模型亦可運用於創業工作坊、創生培力課程、青年社群自我檢視等情境，作為設計思考與共創討論的具體媒介。

（三）多元合作網絡建構之資源盤點工具

推動地方創生往往不是單一團隊所能獨力完成，而需仰賴公部門、學校、在地居民、企業、非營利組織等多方利害關係人的協作與投入。本模型中特別強調「支持者」的角色，並於構面設計上留有夥伴關係、資源來源與價值交換的互動路徑，使其具備作為區域型合作平台之基礎工具的潛力。實務上，團隊可依據此模型盤點當前合作對象的角色與貢獻，分析其與團隊之間的資源交換邏輯，進而促進彼此間的策略整合與角色互補。亦可作為地區型聯盟、跨域專案或社群治理模式建立時的初始共識框架，協助各方聚焦於共同價值與長期目標之上。

總體而言，此模型不僅是對地方創生實務脈絡的策略詮釋，更能作為團隊進行組織反思、政策對接與網絡串連的應用工具，展現出其在理論與實務之間的橋接價值。

第三節、研究限制與後續建議

儘管本研究針對《港灣溜魚文化工作室》進行深入分析，透過質性資料揭示其在地方創生實踐過程中的商業模式運作邏輯，仍有以下幾項限制，值得後續研究進一步補強：

一、訪談資料時間點集中

本研究之訪談與田野資料主要蒐集於 2024 年至 2025 年間，時間點相對集中於《港灣溜魚文化工作室》創業中期之發展階段，亦即其完成初步品牌建立、進駐青創基地並展開多元專案合作的時期。雖然本階段提供豐富資料以解析其商業模式之建構樣態與策略調整，但對於更早期（如創業發起、資源啟

動、價值主張初始形成)階段的行動歷程掌握有限,亦難以細緻呈現創業者如何從理念轉化為實作的過程中所經歷的關鍵抉擇與策略試錯。

此外,由於部分合作計畫仍處執行中(如持續開發中之課程教案、尚未結案之公部門補助案或跨界品牌合作專案),因此難以即時取得完整的成果驗證資料與參與者回饋紀錄,也尚無法呈現該專案對其品牌形象、營收結構或社會影響力的長期效益。此一限制使得研究結果多為階段性描述,無法從長期觀點評估其商業模式的可持續性或組織學習與調整能力。

二、缺乏量化財務資料佐證

雖然本研究透過訪談與次級資料歸納出補助收入與自營能力的功能差異與角色轉換意義,但由於個案團隊並非正式法人或公開公司,其詳細財務數據(如收入結構比重、專案成本分攤、人事支出與營收變化趨勢等)無法全面取得與分析。此限制使得研究無法提供對其財務韌性與永續經營能力的量化驗證。未來研究若能與受訪團隊建立長期合作關係,取得年度財務報表或經過脈絡化整理的收支紀錄,並進一步運用如社會投資報酬率(SROI)、商業模式財務模擬等工具進行佐證分析,將更有助於建構地方創生團隊商業模式之效能評估模型。

三、理論架構延伸待強化

本研究以《港灣溜魚文化工作室》為個案,以之「商業模式九宮格」(Business Model Canvas, BMC)基礎上,發展出一套更符合地方創生組織實務特性之商業模式分析架構。相較於傳統 BMC 著重「顧客—價值—營收」的市場邏輯,本研究提出之「地方創生商業模式圖」進行了三項關鍵性調整:區分雙元收入來源(補助與自營)、明確雙元客群對象(服務對象與支持者)、並透過圖像化箭頭

關聯呈現出價值流動與策略對應。此模式不僅更貼近地方創生組織多角色、多目標、多資源的運作特性，亦有助於政策面與團隊面進行溝通、規劃與策略協同。本研究所提出之模型仍為初步探索性設計，其背後邏輯與構面建構尚待更多實證檢驗與跨案例比較，亦可作為未來研究進一步發展的基礎。未來若能針對此一架構進行更多實務案例的應用驗證，或與不同地區、不同類型地方創生團隊進行對照分析，將有助於提升其普遍性與操作彈性。



參考文獻

一、中文文獻

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2012)。獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式（游傳莉譯；初版）。早安財經。

文崇一、楊國樞（2000）。訪問調查法。社會及行為科學研究法下冊。東華。

田開瑄（2023）。我國「地方創生青年培力站」計畫之協力治理分析。〔碩士論文。國立臺灣大學〕。臺灣博碩士論文知識加值系統：
<https://hdl.handle.net/11296/fa32nm>。

李光中（2016）。地景尺度著眼的里山倡議與生態農業。地景保育通訊，42，12-18。

林幸君、李慧琳、許聖民、林國榮、李篤華、張靜貞、徐世勳（2015）。少子化與高齡化下的臺灣人口預測與經濟分析。臺灣經濟預測與政策，46(1)，113-156。 <https://www.airtilibrary.com/Article/Detail?DocID=17298849-201510-201511180024-201511180024-113-156>

李光中、王鑫（2015）。借鏡國際里山倡議經驗。臺灣林業，41(1)，24-37。

林如萍（2018）。食農教育之推展策略（二）：學校教育實施之概念架構分析。

107 年度國立臺灣師範大學產學合作計畫研究報告：30 頁。

林泯佑（2019）。食漁教育主題式課程培養學生海洋環境意識與實踐之行動研究。〔碩士論文。大葉大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
<https://hdl.handle.net/11296/vhq367>。

- 林罡谷（2021）。以行動者網絡理論探討地方創生團隊與公部門互動：以新竹縣峨眉鄉十二寮為例。〔碩士論文。國立清華大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。 <https://hdl.handle.net/11296/7au924>。
- 邵廣昭（2010）。海洋的選擇指南：海洋由消費者自己來救。臺灣濕地雜誌，95：28-37。
- 馬宜筠（2020）。高雄市彌陀區虱目魚養殖場體驗活動參與者對食魚教育態度之研究。〔碩士論文。國立高雄科技大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。 <https://hdl.handle.net/11296/6mw8qa>。
- 張桂肇（2023）。海岸聚落發展與研究：海洋聚落觀察行動（初版）。國家海洋研究院（初版）。
- 康以琳、張瑋琦（2016）。人與食物的距離－鄉村小學食農教育課程發展之行動研究。教育實踐與研究，29(1)，1-33。
<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=19935633-201606-201606280021-201606280021-1-33>
- 陳嫻婷（2022）。地方創生活動與地方認同之研究——以「苑裡掀海風」為例。〔碩士論文。臺北市立大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
<https://hdl.handle.net/11296/e287a6>。
- 陳向明（2009）。社會科學質的研究。五南。
- 陳怡伶（2023）。地理探究與實作課程中情意目標的達成－以地方創生形塑地方感的課程為例。〔碩士論文。國立臺灣師範大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。 <https://hdl.handle.net/11296/upn4w9>。

- 黃義（2023）。臺灣返鄉與移居青年個人社會支持網絡研究。〔碩士論文。國立臺灣師範大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
<https://hdl.handle.net/11296/awf64d>。
- 趙建維（2018）。價值主張之商業模式：以衣芮內衣為例。〔碩士論文。國立政治大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
<https://hdl.handle.net/11296/6qr5ud>。
- 廖世璋（2016）。地方文化產業研究。巨流。
- 廖世璋（2022）。社會設計：理論與方法。五南。
- 蔡清田（2020）。核心素養的課程與教學。五南。
- 蕭堯仁、陳均龍(2019)。臺灣里海場域的創成與實踐。臺灣林業雙月刊，45(6)，51-58。
- 謝子涵（2018）。借鏡日本地方創生，啟發臺灣未來推動地方創生的新思維。台灣經濟論衡，16(4)，41-55
- 10 袁鶴齡、謝承妍(2023)。彰化縣青年返鄉創業之研究。休閒研究，14(1)，01~2。
- 魏綺君（2023）。地方創生政策於地方執行成效與問題之研究-以高雄六龜與新北貢寮為例。〔碩士論文。國立臺灣師範大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
<https://hdl.handle.net/11296/86qb52>。
- Fukuyama, F.（1998）。誠信：社會德性與繁榮的創造（李宛蓉譯）。台北：立緒。

辛玉如（2008）。客家區域生產制度之研究—以東勢鎮換工為例。〔碩士論文。國立高雄師範大學〕政府公開資訊博碩士論文：
<https://sign.hakka.gov.tw/Content/Content?NodeID=627&PageID=37264>

二、英文文獻

Costanza, R., de Groot, R., Sutton, P., van der Ploeg, S., Anderson, S. J.,
Kubiszewski, I., Turner, R. K. (2014). Changes in the global value of ecosystem
services. *Global Environmental Change*, 26, 152-158.

Petrini, C (2007) . Slow food nation: Why our food should be good, clean, and
fair(Furlan, C., & Hunt, J. Trans). New York: Random House Inc.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*,
78(6), 1360–1380

Kraus, S., Filser, M., Kailer, N., Thurner, S., & Puumalainen, K. (2020). *Business
Model Innovation: A Systematic Literature Review. International Journal of
Innovation and Technology Management*, 17(6), Article 2050043.

Buck, C., Eder, D. M., & Brüggmann, J. (2021). *Case studies in business model
innovation: A systematic literature network analysis. International Journal of
Business Environment*, 12(4), 301–320.
<https://doi.org/10.1504/IJBE.2021.118538>

Ghezzi, A., & Li, Q. (2020). *The Digital Transformation of Business Model
Innovation. Frontiers in Psychology*, 11, 539363.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>

Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2021). *Business model innovation: A review of the process-based literature*. *Journal of Business Research*, 129, 68–82.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.049>

Watanabe, M., & Uchihira, N. (2024).

Digital Business Model Analysis Using a Large Language Model. *arXiv*.

<https://arxiv.org/abs/2406.05741>

