



第四章 三峽藍染文化產業的行銷發展

本章節除了根據研究目的，並參考第二章所述之行銷動機、教育行銷、體驗行銷及文化商品行銷的各項行銷策略，並參考相關文獻深入分析三峽藍染文化產業行銷策略的運用，內容包括推廣三峽藍染文化產業之行銷組織、三峽藍染行銷動機、三峽藍染文化產業之目標市場、三峽藍染文化產業行銷策略發展階段歷程，分析檢討三峽藍染文化產業行銷的各項策略。

第一節 推廣三峽藍染文化產業之行銷組織

三峽藍染復原之初，多數三峽人都不知三峽為清末時期台灣北部最重要的染布業中心，也不知瀕臨三峽老街與祖師廟旁的三峽河與中埔溪畔，早年均為漂洗藍靛染布與晾晒染布的地方，不識散佈在山區的大青植物，更別說將大青提煉色素與發酵染色的藍染技藝了(陳景林, 2004)。這些年來，在三角湧文化協進會的號召下，結合了一群有心人尋找這消失的傳統藍染工藝，從無到有，逐漸的將藍染技藝復原。為了讓這消失的傳統工藝繼續傳承下去，並進而發揚光大。三角湧文化協進會決定以以本身作為推廣三峽文化產業的行銷組織，並結合這群復原藍染技藝的有志之士以工作坊的方式，作為主要行銷團隊。

三角湧文化協進會成立目的是以研究、保存三峽地區之文化資源，推展並凝聚鎮民社區文化意識，提昇本鎮文化、教育及環境生活品質為宗旨。以蒐集、研究、保存與發揚三峽地區的在地文化為任務。協助社區建構自主性文化，凝聚社區意

識；進行地方文史的田野調查工作，結合地方教育資源；推動民眾參與社區振興三峽地區的在地文化（協進會網站，2005）。秉持著此宗旨任務，如何讓藍染這項技藝、文化深植於當地居民的社區意識中，進而成為三峽鎮的文化特色產業，吸引外來遊客的參與、購買、體驗，並帶動三峽觀光產業的蓬勃發展，行銷策略的運用就佔有舉足輕重的地位了。

從三角湧文化協進會行政規劃人員 F 的訪談中，可以了解到協進會針對三峽藍染的行銷目標訂定了短、中、長期的三個階段：

- （一）短期行銷目標：爭取學校設點，透過人才培訓或教學活動將三峽藍染行銷到社區學校，以作為藍染行銷之基礎。
- （二）中期行銷目標：擁有一個專業染坊。藉由藍染技術人才培訓及體驗工坊的規劃，來提升三峽藍染文化行銷。
- （三）長期行銷目標：將三峽藍染發展為地方上的文化產業。除了藍染工藝技術人才進階培訓、藍染產業文化的持續推動外，未來將爭取藍染博物館的成立，來行銷藍染文化產業。

「我先草擬出來，跟大家討論這個構想，當時陳景林老師也在場，大家都同意協進會大體上這樣走沒有錯。……因為我們是一個非營利組織，站在輔導的立場，如果是私人機構早就急著生產，而我們還著重在教學這一個部分。」(F)

由於三角湧文化協進會所負責的業務繁多，協進會為了能更有組織、系統的推動三峽藍染，以藍染工作坊作為主要行銷組織團隊，結合團隊的力量，對內充實藍染學習與活動規劃、執行的能力，對外運用行銷策略達到擴充藍染學習、社區參與、產業發的目標。這些工作坊成員一方面達到組織人才養成，一方面成為負責對外行銷的推手。

協進會為這些工作坊成員，規劃長期學習課程並爭取經費補助，以輔導培訓種

子教師，運用工作坊的方式共同學習並主動認養協進會工作，擔任種子教師及義工為藍染文化產業行銷努力。成員團體學習投入相當多的時間創作與設計，對於藍染活動的規劃也藉由培訓研習的時間溝通、討論、檢討，也為三峽藍染文化產業未來造人、造景、造產的角色做準備。

「藍染體驗的人力的配置上，也是由工作坊的成員來輪流值班，工作坊成員扮演很重要的角色，培訓出來的人不僅擔任藍染教學種子教師，連藍染文化商品部都是。這是一個很好的運作方式，一個民間組織能夠這樣來做人力安排，不僅是參與學習也是回饋，這就是我們講的權利和義務，提供這樣的平台讓大家有學習的機會，而不只是技藝學完就走了，其實這也是向心力的凝聚。」(F)

針對藍染工作坊對於成員的培訓方式，以及成員如何參與藍染活動的企劃與行銷，可從以下二點說明得到更多的瞭解：

一、運用組織學習方式吸引成員加入，培養行銷人才

協進會負責行政規劃人員F表示：工作坊以組織學習的方式吸引成員，培養行銷人才。三峽藍染提供的不只是染好的商品，三峽藍染行銷的方式必須是以一群人去感動另一群人，透過人員的解說、講授來傳達藍染文化。所以行銷人才的養成很重要。培訓這些工作坊成員以組織學習方式，達到藍染專業知能、教學技巧的養成來傳達給消費者，如此確保三峽藍染行銷產品的品質。

協進會有計畫的培訓使其提昇藍染技法、設計能力、文化傳承、產品推廣之能力。協進會希望種子教師在從事藍染創作與設計時，大家能依協會規劃的課程共同學習，共同參與，重視團隊學習，團體發展的節奏，不管是技藝方面的深化，商品的開發，都是結合組織的力量，共同來行銷三峽藍染。

「協進會為工作坊成員量身訂製的深耕技藝計畫及分工：包含系列講座、長期課程。透過學習課程的規劃，成員彼此分享創作意念，檢討染色技藝，以求更完美的作品，(F)

「協進會是以工作坊的方式一起規劃活動，一起討論，一起成長，.....這也是跟著大家的程度跟需求來規劃的，大家可能學一學之後，覺得說我們現在很想學.....一開始是縫染.....到蠟染，也是跟著陳老師（陳景林老師），一路這樣子走。」(A)

二、工作坊成員參與行銷活動規劃與執行

在工作坊中成員參與討論行銷規劃。討論之後在互相結合的共識，在工作坊裡卻是種反饋作用，在討論中出現許多很好的構思，這些年參與行銷活動的規劃包括進修學習課程的規劃、藍染活動辦理、場地使用方式、藍染體驗活動收費的合理性藉由工作坊成員不斷溝通與討論，建立模式催化藍染文化產業的形成。

「因為三角湧文化協進會為非營利單位，成員多為社區義工，在許多現實壓力下推動三峽藍染著實不易，如進修學習課程的規劃、藍染活動辦理的適切性、場地使用方式、藍染體驗活動收費的合理性及藍染文化產業推動策略等，都是近年來三峽藍染發展頗具挑戰的課題。在領導者與工作坊成員不斷的溝通與討論下逐漸形成不錯的模式。」(F)

工作坊成員不僅是終身學習者，享受協進會提供的培訓課程，也主動分擔行銷工作。成員投入藍染教學解說、藍染體驗操作、文化商品部的值班分工。以輪值的方式將整個環境整理的井井有條，乾淨清幽。成員固定參與精進學習課程，每人輪流在藍染體驗活動擔任導覽解說教學，對外活動方面共同協助活動規劃與執行。

「這些活動都是由工作坊的成員參與分工，大家參與培訓義務的協助，一方面也是回饋協進會，只要一有活動大家一起排班，討論活動安排、構思，遇到一些問題，大家直接提出來討論，共同去解決，所以工作坊成員之間，凝聚力很強。」(C)

「先擬出草案，工作坊大家集思廣益，共同分工，.....在辦理活動時提出工作坊的構想將成員分工，認養自己專長興趣的部分，平均分配。」(F)

凝聚一些志趣相投的協會成員共同參與行銷工作。他們之間有一個共同體認，工作坊運作的成果而不在成就個人，而是結合大家的力量將藍染文化產業深耕社區。

第二節 三峽藍染行銷動機

三角湧文化協進會推動三峽藍染，其初期的發展主要是希望透過社區自主學習，來達成產業再造與文化傳承。其後因資源的擴散效應，外部資源逐漸進入，原有的組織規劃，對內外資源的整合已無法負荷，協進會重組專業規劃團隊，整合地方藍染資源，運用行銷策略，發展社區文化產業。本節根據 Tobelem(1997) Kotler(1999)分析社教機構導入行銷的原因，從組織的成長、財務因素、競爭環境、責任、了解服務對象等五個面向，透過協進會行政規劃人員 F 的說明，來分析三角湧文化協進會行銷動機。

一、藉由行銷方式吸收更多人力及資源，促進組織的成長

協進會初期的發展為社區自主學習，協進會開發了很多行銷活動，而這些活動則需要經費預算以及許多的工作人員，為因應會務的擴大推展，吸引更多人投入這項文化產業推動，培育行銷人才，藉由行銷的概念獲得更多的人力及資源，是協進會運作的必然趨勢。

「當他漸漸走向產業的時候，分工越來越細，這方面是可以做重新調整的。如果能夠切割，專業團隊分工，這樣一個非營利組織需要源源不絕的人力，隨時有一部分人力會因個人因素離開，人力資源的開發很重要。也需要更穩定的經費來源，辦理培訓課程，留住人才。所以需不斷的行銷。」(F)

二、不斷引進新的行銷技術以因應財務上的劣勢，

協進會的資金來源有二大收入，第一項為協進會自身的收入，其中包括藍染體驗DIY費用，商品部門的收入、會員費為收入來源；第二項則來自公部門的補助。但由於公部門對協進會的補助充滿不確定性，在早期就曾因為公部門對藍染的認識不足，預算遭刪除而導致活動面臨暫緩辦理的窘境。另一方面，組織自身為了擴張，也須投入更多的資金。這些財務上的限制與需求，致使他們必須尋求更多元的開源管道來產生資金供給。故不斷引進新的行銷技術與管理方式，才能有效因應財務上的劣勢。

如前所述，由於公部門當時對藍染的認識仍不足，經費不容易，學員參加藍染人才養成課程皆須自費。而透過適當的行銷後，藍染文化的社區學習逐步推廣出去，公部門也漸漸認同這項文化學習的推動，對於活動的補助，藉由專案申請，得到了更多的資金挹注，例如：向三峽鎮公所申請「文史導覽人員培訓」補助、文建會「染出一片青天」專案，也因此培訓更多有意加入藍染學習的民眾。

1998年協進會為提升組織成員技法，曾有辦理藍染及植物染研習的想法，卻因為上級不了解藍染及植物染為何，以「暫緩辦理」作罷（文化視窗，2004）。

「三峽推動藍染體驗，透過知識性學習，帶領民眾從事文化消費。對於公部門的專案補助，也落實使用者付費的觀念，採取部分自費的方式，讓參與藍染課程學習或藍染體驗的民眾能有珍惜資源的素養。」(F)

三、以行銷藍染文化獲得社區民眾認同來因應競爭環境的挑戰

台灣目前有多個發展藍染的鄉鎮，每個鄉鎮皆希望透過各種的行銷管道，來吸引遊客體驗消費並爭取公部門更多的補助；加上大陸、日本等其他國家藍染商品藉由便捷的銷售網絡進入國內，使得地方上的藍染商品面臨價格、品質的競爭與挑戰，如何讓社區民眾認同自己在地的藍染商品，不短視近利，扼殺了這復原不易的產業，都需要教育民眾，推廣藍染的相關知能與社區意識。

四、協進會用行銷策略以達成三峽藍染文化推動的使命

近幾年來，三角湧文化協進會已成功帶動了三峽藍染文化的推動。社區居民也已將藍染與協進會畫上等號。為了延續支持者對他們的期望，並對數量日益成長的消費大眾服務，因此行銷組織的規劃，行銷策略的運用，都是迫切需要的。這其中包含了藍染教室的教育行銷，藍染體驗DIY部門的體驗行銷，藍染商品部門的社區文化產業行銷，以期兼負起民眾文化藝術的提升與社區文化產業再造的使命。

五、了解服務對象需求，運用行銷手法降低消費者對三峽藍染文化的質疑

行銷可以幫助協進會傳遞三峽藍染文化訊息以達成其使命，並且更加了解服務對象的認知與期望，從參與的對象加以分析、評估，瞭解服務對象需求，進而吸引特定群體的興趣。運用行銷手法可降低他們對三峽藍染文化的質疑，體認參與藍染文化活動可獲得有用的資源與目的。

第三節 三峽藍染文化產業之目標市場

要行銷某地須對該地區的目標市場有深刻而全面的了解，並針對主要目標市場的需要來整合資源，而非任意促銷。本節將探討協進會推動三峽藍染之市場區隔與目標市場，接著並針對該主要目標市場來探討其行銷定位，最後據以擬定行銷策略。

壹、三峽藍染之市場區隔與目標市場

目標市場區隔乃是選擇最有利於三峽藍染行銷的主要目標市場，再針對主要目標市場發展出定位。在有限的資源中如何運用最有效的決策使產品為消費者所接受，並創造利基，則端賴行銷策略之運用。

依據協進會行銷目標，三峽藍染行銷主要目標市場，大致可做以下的分類：(一) 體驗學習者；(二) 學校教育及文化傳承者；(三) 職業發展者。針對參與的對象需求差異做不同的設計，參與者的動機不同，需求與期望也會不同。所以在規劃上也需做調整，加以區隔（王淑宜，2003）。有志於藍染文化傳承者，應設計藍染教育學習活動課程；針對一般社區民眾開發藍染體驗活動，吸引社區民眾認識藍染；針對有職業發展需求者，則應開發產品製作、商品設計課程。

貳、行銷定位

協進會以研究、保存三峽地區之文化資源，推展並凝聚社區意識，提昇當地文化、教育及環境生活品質為宗旨。因此在三峽藍染的定位上，是以「文化傳承與文化教育」為目標。行銷人員須對產品背後所蘊含的藍染文化內涵與知能加以解說傳達，以提高消費者購買的意願。讓三峽藍染行銷導向「產業文化知識傳播」、「產業體驗」、「文化產業傳承」的產業再造方向。

「協進會仍堅持以「文化傳承、文化教育」，將藍染行銷導向「產業文化知識傳播」、「產業體驗」、「文化產業傳承」的產業再造方向。藉由提供社區及遊客體驗傳統產業的製作過程以及透過整體情境的深化，進行產業文化教育的默化作用。」(F)

第四節 三峽藍染文化產業行銷策略發展階段歷程

早期藍染傳統產業運用的是傳統的銷售方式，從藍草的種植、精練淬取、染坊設置到店舖的經營與產品的銷售，傳統的行銷方式，藍染隨著化學染色的快速便利而逐漸沒落消失近六十年，當 1999 年產業復原後，協進會考量到若是藍染仍以傳統方式行銷，曠日費時且成效不彰，不符合時代趨勢。僅以藍染商品販售，三峽藍染勢必不敵大陸廉價勞工成本及已長期經營發展藍染地區。三角湧文化協進會最初將藍染文化定位為社區學習發展，使藍染不再只是靠販售實體的傳統產業。之後，更逐漸走向以教育行銷、體驗行銷、文化商品行銷為主的一個文化產業。

有別於傳統行銷，三角湧文化協進會規劃的不只是買藍染商品而已，隨著時代不同消費模式逐漸改變，協進會規劃一系列的行銷策略與活動，讓三峽社區居民與來到三峽參觀旅遊的民眾參與藍染文化教育學習，透過種子教師與文化導覽義工解說，了解三峽的歷史人文，體驗藍染DIY，進而消費三峽藍染文化商品。

本節有關三峽藍染文化行銷策略發展的階段歷程，可分為藍染文化社區化、藍染文化精緻化、藍染文化產業化三個歷程，期程則從1999年至2006年(如表4-4-1)。各個階段皆有其行銷策略的規劃與實施，而每個階段並根據其實施結果探討影響因素及調整方式。期能從中整理出三峽藍染未來的行銷策略與發展方向。

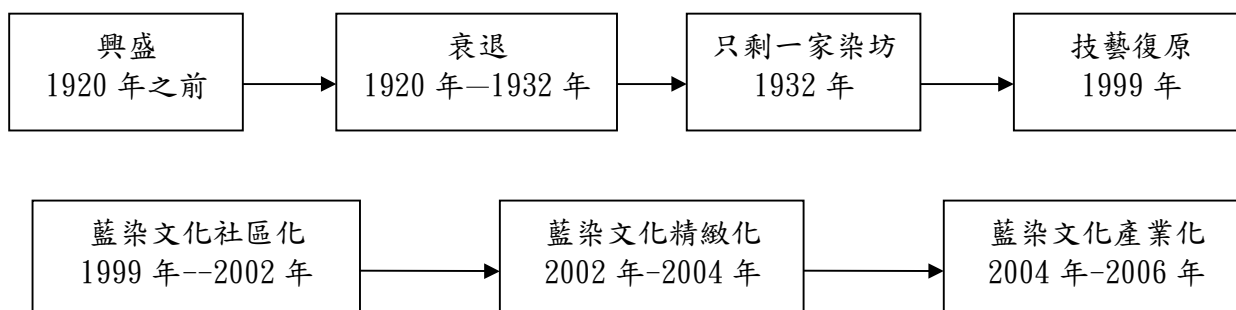


表 4-4-1 三峽藍染文化產業變遷階段歷程表

壹、第一階段—藍染文化社區化--1999-2002 年

此階段目標，乃是藉由單一活動設計將藍染文化行銷到整個社區。其短期行銷策略是爭取學校設點，透過人才培訓及教學活動將三峽藍染行銷到社區學校，以作為藍染行銷之基礎。在這階段藍染文化的推動首重人才的培訓，針對有意願從事藍染文化研究的鎮民，包含社區人士及學校鄉土藝術教學教師，透過基礎課程安排進行培訓，希望培養一群能推動藍染的先鋒部隊（王淑宜，2003）。最後藉由這一群種子教師將藍染文化推廣至整個社區。

一、行銷策略規劃與實施

（一）產品方面：

1、單一產品標準化為行銷之產品策略

在這階段只開發一種課程作為行銷的產品，課程內容從基本染液原料的製作開始，包括上山採藍草、翻葉、隔天打藍到染液的製作完成，接著學習基本技法，每次完成產品為 40×40 見方或是 60×60 見方的大小方巾，將此單一課程行銷給社區民眾。有關基本的藍染染布操作技術流程如下圖 4-4-1：

「藍染走入社區、讓民眾更認識三峽染，是推廣體驗課程的目標。包含社區民眾假日藍染體驗及藍染基礎課程學習，以培育更多的民眾參與。早期只規劃一種體驗方式，就是以大、小方巾染布，提供一般社區民眾體驗 DIY。」(B)



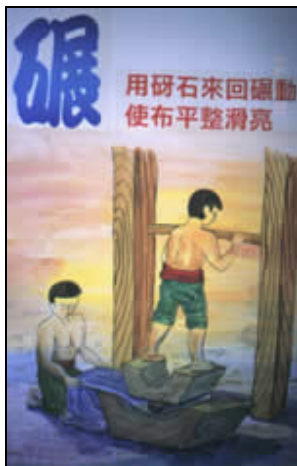
染布圖說 -01



染布圖說 -02



染布圖說 -03



染布圖說 -04



染布圖說 -05



染布圖說 -06



染布圖說 -07



染布圖說 -08



染布圖說 -09

圖 4-4-1 三峽藍染染布操作技術流程概要說明 (資料來源：三角湧文化協進會 2005)

2、以符合成本之價格策略來吸引消費者

協進會理事長提到，早期單一的小方巾體驗方式，是參考日本染坊設計，經過染液成本估算、專業考量、體驗懷舊的情感而成現在的定價。大方巾體驗 200 元，小方巾體驗 150 元。這個價格既能被社區民眾接受，也符合協進會的行銷成本。

「最早設計的體驗價我們是算一公斤藍泥 800 元（染液原料）能夠染 30 條小方巾來計算染液費用，加上布料的費用，這樣子去計算，加上損耗等來估算體驗的價錢。」(B)

(二) 藉由種子教師的培訓培養基礎行銷人員提昇服務行銷

早期的學員大部分是三峽本地現職與退休的國中小教師，透過每一期培訓的種子教師，回到各社區與工作崗位上的推動是三峽藍染訊息傳遞最為快速與普及的宣傳方式。學員參與各項藍染學習活動後，透過學習的課程規劃，將藍染知能傳遞，藉由這些種子的萌芽、成長、散佈推廣，讓更多的社區民眾參與學習。

「這些種子教師，發揮了擴散聯絡網的功能，影響層面擴及家庭、整個學校、社區共同學習藍染，間接營造學習風氣及廣播三峽藍染資訊。」(C)

(三) 運用策略聯盟彌補協進會行銷資源的不足以提昇產品行銷

由於三峽藍染場地受限制，協進會無法辦理大型的活動。這期間，藍染進修課程、染布體驗活動就與三峽鎮歷史文物館、三峽農會、三峽長老教會進行策略聯盟。在草創階段，藉由社區資源整合，一方面達到擴展社區民眾參與學習的目標，一方面也解決協進會在硬體設施方面的困窘。

「早期協會在民權街 84 巷的會址場地很小，無法容納三十人以上的藍染教學活動，與三峽

地區農會、學校、歷史文物館、長老教會等等合辦活動，有的單位提供場地，解決了協進會設備上的問題。」(B)

二、影響行銷因素及調整方式

(一) 面臨組織人力行銷需求延長課程期程以培養穩定行銷人力

短期課程的產品策略，面臨產品週期性，無法滿足消費者的需求。尤其面臨行銷人員需求日漸增加，協進會逐漸將培訓期程，由短期課程調整為長期課程。藉由藍染技能長時間養成，一方面留住人才為協進會從事行銷工作，另一方面藍染技藝與知能提昇，產業才能逐漸走向產業分工與精緻化。

「早期的課程規劃比較短期，活動結束後學員也各自回去，較不具凝聚力，等到師大人文課程上了兩年，輔大也上了兩年的設計，在協進會跟著陳景林老師固定在每週週五下午上課，又上了兩年的課，都是一些長期培訓的課程，大家覺得需開設一些延續的課程，這些人延續之後，對整個協會付出漸漸形成共識，凝聚起來。」(F)

(二) 單一產品缺乏吸引力，須開發多元學習活動以提昇產品多元化

早期規劃的藍染研習活動，只是染大小方巾，學員重複參與的意願不高，尤其整個染液製作過程繁瑣，面對越來越多的學習者不同需求，協進會勢必須將藍染活動加以調整切割，發展多元課程以因應不同學員需求。

「課程逐漸規劃的很多元，對於每個想要學習藍染的人有很多的選擇，.... 在藍染學習上尋求專家協助，開設多元學習活動，將藍染學習走向專業化。」(B)

(三) 缺乏上課場地影響產品行銷，須以策略聯盟拓展資源

以前協進會會址場地很小，硬體設施不足，無法容納學員研習進修，必須借重三峽地區一些社區學校之間資源整合，例如三峽當地國小、長老教會等共同辦理活動。隨著學員逐漸增加，協進會越深刻瞭解行銷場地規劃的重要性。當歷史文物館落成之時，協進會向鎮公所表達場地的需求與規劃，希望能利用此空間作為藍染文化活動場地。

「協進會在老街的場地不大，往往非常擁擠，.....在三峽歷史文物館落成之後，我們發現文物館旁的這個空間像廢墟一樣，向公所反應希望能將這個場地規劃為藍染文化的活動空間.....。」(D)

(四) 自辦成果展成為日後藍染文化向外推廣的契機

在 2000 與 2001 年，協進會為學員辦理年度成果展，活動獨特引起台北縣文化局的注意，遂將三峽藍染列為台北縣文化曆的活動，視為重點發展地方文化節活動。日後，協進會協辦藍染節四屆至今，結合民間組織與產官學研，將三峽藍染推展至全台北縣，並且為藍染文化嘗試產業化的可能。

「因為最前二年（2000、2001）我們自己在歷史文物館辦成果展、藍染體驗 DIY、研習課程。後來文化局將這個活動納入台北縣文化曆，2002 年開始辦這個活動，定名為三峽藍染節。」(F)

在這草創階段，可以發現協進會推展的艱辛。從藍草採摘、染液原料自製，人員自費參與培訓，皆經歷很多的失敗與挑戰。然而，藉由社區學習擴充，藍染種子教師的傳播推展，結合社區資源，不僅獲得當地社區居民的認同參與，同時也獲得

公部門的肯定。隨著外部資源逐漸進入，協進會重組專業團隊，整合地方藍染資源，調整行銷策略將藍染文化學習推向第二發展階段。

貳、第二階段—藍染文化精緻化-- 2002-2003 年

本階段以著重藍染技術人才培訓及體驗工坊的規劃為目標。協進會中期行銷目標為擁有一個染坊。藉由藍染技術人才培訓及體驗工坊的規劃來行銷三峽藍染。協進會在這個階段，除了原有的社區體驗、社區教育推廣之外，在這個階段產品開發走向多元教育活動、體驗活動，以滿足學習者需求，提昇活動的適切性並維持良好的顧客滿意度。

一、行銷策略調整

2002 年協進會開始長期培訓成員在師大人文藝術中心上課，三峽藍染的學習不再僅限三峽地區，而是將學習的觸角擴展至國內學術機構，在染織專家的指導下，行銷的產品走向多元，開發不同技法課程，不僅培訓行銷人才，也將此模式推廣至初階學員，社區民眾。逐漸將單一的基礎的藍染染色走向精緻化。尤其將進階班課程研習課程由短期調整為長期，有助於行銷人員與協會之間的連結，凝聚力加強。在體驗活動上結合不同材料包，供消費者選擇，行銷人員藉由行銷策略運用，將藍染的感官體驗、情感體驗、動作體驗、創意體驗、關聯體驗傳達給消費者。

二、行銷策略規劃與實施

(一) 對內開發多元藍染教育學習

由於藍染社區學習的帶動，原有的活動方式無法滿足不同學習者的需求，很多資源匯集，加上專家提供寶貴意見，協進會開始規劃多元活動。調整原有的藍染教學活動，長期培訓種子教師技法精進延伸，對於一般喜好藍染的民眾也能開發不同

技法的初階課程，應用在不同作品上，為日後藍染文化產業奠定基礎。

1. 開發社區認同課程

協進會在課程多元規劃時，希望參與藍染研習課程的人，接觸的第一堂課必須是認識三峽藍染，瞭解當初三峽藍染曾有的風華，以及協會夥伴藍染技藝復原的艱辛與推展社區民眾參與學習的過程，而不是只有技法操作，若只為學習技術與美學素養則與一般技藝學習無異。

「希望參與藍染研習課程的人，接觸的第一堂課必須是認識三峽藍染，瞭解藍染技藝復原的艱辛與社區民眾參與學習的過程，而非技法操作，若只為學習技術與美學素養則與才藝班一般。……是愛這個社區認同這個社區而不是愛這個技術，否則他也可以學習別的技術，不一定要學藍染啊！」(F)

2. 專家協助開發不同技法學習

為提昇協會種子教師藍染技藝，滿足部份成員對藍染藝術的追求，開始開發不同學習課程，學習不同技法，例如型染、蠟染、構圖設計、服裝縫製技巧。不僅培訓協進會主力成員，也為日後藍染教學推廣建立很好的基礎與教學模式。

「整個課程真正比較有計畫的進階班課程是參加師大中心人文課程上了兩年，輔大也上了兩年的設計，大家很想延續這樣的學習方式，所以在協進會跟著陳景林老師又上了兩年的課，幾乎都是二年二年這樣一個階段。整個教育訓練部分是這樣規劃。」(F)

(二) 對外的體驗活動進階規劃

將原有的單一體驗方式，調整為多元的體驗活動。從體驗情境規劃、三峽藍染

行銷人員引導、情境佈置、感官體驗、情感體驗等等，來行銷三峽藍染。

1. 多元的體驗活動

協進會規劃行程提供來三峽體驗藍染的民眾參考，在兩小時的藍染體驗包含了三峽藍染簡介、染色技藝教作、方巾染色。套裝行程結合三峽自然生態、歷史人文等等解說，將藍染體驗與三峽的故事結合。

「歷史文物館深具特色，與藍染教室自然結合，在參與藍染體驗之後，順道走一趟三峽老街、祖師廟、三峽河畔。彷彿走入時光隧道。」(F)

2. 在人員策略上強調教學者詮釋體驗反思與創意引導

除了染色技巧之外，教學者在詮釋體驗反思與創意引導扮演很重要的角色，藉由教學者的行銷方式，鼓勵消費者從事較費心與較具創意的思考，藍染體驗DIY活動，透過傳統的染布工藝，展現出個人獨特風味的作品。運用不同的技法與創意，每一件藍染作品的巧思、創意、設計都不會重複，更不必擔心會有撞衫的問題。

「讓他們知道以前染布的情形，思考一下化學染液和天然染液的不同，還可以教他們認識這個植物，與植物生態結合，帶他們去山上，想想看除了藍染之外，還有哪些植物可以作為天然染色，可以思考一下，...榕樹、樟樹、路邊的野花、野草可以嗎？又有什麼樣的變化？」(B)

3. 以藍染體驗標準化的流程掌控產品行銷的品質

三角湧文化協進會推動的藍染體驗有一定的操作流程，協會義工依據一定的程序講授，從布的漂洗、染色、晾曬、重複染色..皆有一定的操作流程，以維持產品行銷的品質。另外，體驗「三峽藍染」，和一般藍染技藝學習不同，從社區藍染發

展介紹，利用 15-20 分鐘自製影片解說，以義工導覽解說整個流程、留意展場空間佈置、體驗動線等等維持體驗的品質，雖然這些行銷人員都是義工，卻能將對藍染的熱誠與藍染知能傳達給藍染學習者。

「在體驗染布操作之前，我們有培訓解說員，講解三峽染布的歷史、人文，大約 15-20 分鐘以幻燈片解說，從老街為什麼會有藍染，大漢溪的水來染布漂洗布匹，老街的染坊，以及我們的地理環境，.....他是帶動以前三峽繁榮的產業，讓他們瞭解，我們設計投影片給他們看，.....讓他們了解染坊，還有老街牌樓、祖師廟的獨特紋樣，給他們介紹一下，這些都在協進會染坊附近。更有文化的感覺，文化的深度，而不是只有紮染這塊布而已。」(B)

4. 以感官體驗為訴求

以感官體驗為訴求，在視覺上，引導體驗者感受在染色過程中，染布由綠變藍產生的視覺感受；在嗅覺上，品味染液添加麥芽、米酒自然發酵產生的淡淡甜甜的酒香，而在層層複染色中感受天然布材獨特的觸感，體驗傳統染布的樂趣。從視覺、嗅覺、觸覺.... 體驗不同感受，目的是經由知覺刺激，行銷給消費者美學的愉悅、興奮、美麗、與滿足等感覺。

「最主要是讓他認識三峽藍染，他這樣子看不知道原由，在體驗中從顏色的變化（每次染色由綠轉藍），感受天然染色--藍的變化，尤其最早協進會調製的染液是臭臭的慢慢研發出傳統染液，讓參加的人感受到酒香、麥芽香氣，給他們另一種嗅覺上的感受，這個味道與化學香料.....感覺有很大不同。」(B)

5. 提供民眾懷舊情感體驗

其策略運用乃是藉由三峽藍染提供的體驗活動，使消費者對三峽藍染產生情感。協進會以三峽歷史文物館旁為染坊的設置點，整體環境硬體的部份將舊倉庫整

建成古色古香的體驗工坊，從染缸的設計到房屋建築規劃均具復古意味。親近三峽、瞭解自己的故鄉三峽。懷舊情感體驗，讓民眾體驗存在記憶裡的三峽染技藝。

「體驗由綠變藍的奇妙變化，希望藉由多樣化的活動設計，.....更加親近三峽、瞭解自己的故鄉三峽。」(F)

「一些年長的老伯伯、老奶奶表示體驗雖然花了 200 元，但是他買到兒時的回憶和染布的快乐。.....帶民眾在溪邊染布，讓大家重溫舊夢，.....老老少少在溪畔玩得不亦樂乎，也重溫了三峽老街的昔日舊夢。」(E)

6. 體驗藍染動手操作的過程

透過行銷人員的引導，設計加上創意，在白棉布上，用夾子、橡皮筋、棉繩，隨心所欲地紮綁，浸在染缸中重複染色數次與晾曬，在動手施作的過程，讓民眾親自體驗藍染動手做的樂趣，染布時民眾相互欣賞與分享，感受染布完成的滿足及愉悅。

「藍染 DIY 活動向來頗獲大眾的青睞，透過現場老師的指導，採用各式各樣的工具，以及特殊小技巧，在動手施作的過程，讓民眾親體藍染樂趣，享受在純白棉布上，從自由發想、設計圖案到染布完成的滿足及愉悅。」(E)

7. 體驗之後對藍染文化的環境產生關聯

藉由體驗將個人與反射於藍染學習中的較廣的社會與文化的環境產生關聯，超越個人的感覺、感情、認知、與行動，隱含著與其他人的—個連結。三峽藍染體驗

具有地方特色、獨特美感，在三峽染布的歷史、人文解說中了解三峽藍染產業，連帶動了文化產業消費市場導向的風潮。

「現在覺得辦藍染活動不一定要出去，覺得學藍染就是來三峽，在玩的過程中也能知道三峽哪些文史，一些在地的故事，.....三峽在地人參與，外地人在做的過程中，獲得知識的傳遞，三峽故事的傳遞，感受在地人口語特色，體驗三峽之旅，期望下次再來回味。」

(E)

8. 開發各式各樣藍染體驗材料包供消費者選擇

開發各式各樣藍染體驗材料包：隨著參與體驗的次數逐漸增多，大小方巾能做的變化有限，為了引起學員及社區民眾對於藍染持續學習參與的意願，開發多種生活用品材料包，以白色絲巾、手工書、環保袋材料包、T 恤... 等，提供民眾做不同的選擇。雖然說方巾比較便利，材料包的準備比較繁瑣，然而，材料包逐漸成為藍染商品開發的雛形，也建立三峽藍染產業發展生活工藝品的走向。

「有開發不同的方巾、棉巾、手工書材料包.....讓體驗的人完成的產品多樣性。可以選擇自己想染的材料包來製作。」(C)

(三) 在地點策略上適切規劃藍染教室與體驗工坊

鎮公所將三峽歷史文物館旁的閑置空間整理，提供協進會推動藍染文化，協進會配合規劃設置藍染教室、藍染體驗工坊，鎮公所相當尊重協進會的專業來規劃藍染教室與體驗工坊，從硬體的部份將舊倉庫整建古色古香，從染缸的設計、房屋建築都很復古。古意盎然的藍染教室，戶外設置十個陶製大染缸、漂洗台、晾曬架，提供給消費者懷舊的體驗情境。

「我們曾向公所反應希望將這個場地規劃為藍染文化的活動空間，歷經三年，經過公所的規劃協調將這個閒置空間整理成為藍染文化的活動空間，目前規劃藍染教室，藍染 DIY 場地。」(D)

(四) 以口耳相傳建立口碑為行銷之推廣策略

藉由體驗活動後的口耳相傳，參與體驗的人數逐年增加。這些民眾回去之後透過染好的成品、在地的故事再介紹他的朋友，以此來宣傳三峽藍染。帶動其他人參加學習體驗，目前體驗活動每年都增加許多民眾的參與。

「藉由體驗活動來行銷三峽藍染。口耳相傳、口碑、結合當地歷史文物行銷方式很獨特。.....尤其藍染體驗很適合家庭式參與，活動之後他又能口耳相傳，在地的產業在地的故事，他們回去之後透過染好的成品、在地的故事再介紹他的朋友宣傳三峽藍染。雖然媒體的宣傳是快速的，然而透過來體驗過的人宣傳出去，那真的是「口碑」，做「品牌」的。」(E)

(五) 以參與學術座談會的方式來行銷三峽藍染

協進會理事長因為個人研究三峽藍染社區教育的推動，常常參加學術機構、社區學會辦理學術研討會、座談會，發表與分享三峽藍染社區推動的成果，不僅達到宣傳效果，且深獲公部門認同。

「這一點大家在行銷上比較沒有注意到的，而且可能不知道的，我自己對外的行銷方式——參加學術研討會、座談會。這些與會者都是目前全國社區推動的主力，.....這個宣傳其實效益蠻大的，有時出去演講，參與研討會，甚至是國際的研討會對三峽藍染的介紹，無形中就在會場上針對特定對象，例如公部門的人，讓他們了解協會目前推動情形，並瞭解目前其他從事社區營造的成功案例。」(F)

四、影響因素及調整方式

(一) 體驗活動為主要收入卻不因此偏廢，仍著重在藍染教育學習與產業上的連結。體驗活動深受民眾喜愛，體驗活動的收入也是協進會主要經濟來源，一般會以此為組織主力，如果協進會因此而自滿，組織勢必永遠停滯在體驗階段而已，然而協進會推行藍染體驗行銷的步調，卻不因此偏廢，仍以謹慎的態度，提昇藍染教育學習與將體驗與產業連結。

「每年藍染體驗的參與人數從 2000 年數百人次，提升至六千人次。」(E)

「目前支撐協進會主要經濟來源也是體驗這個部分，吸引人次最多的也是體驗課程，很多人都很喜歡的。……有時明明知道需發展特色產業，有那些比較容易達到的，推出去比較容易讓人家接受的，藍染它可以很快上手，然而在精熟方面它有很大一段路要走。……簡單的體驗可以融入你的生活，藝術化生活化之外，它可以讓人容易親近，加速產業的腳步，但是寧願選擇更謹慎的推動這項產業。」(F)

(二) 藍染學習與體驗行銷的方式慢慢形成產業化雛形

體驗行銷的方式慢慢形成產業雛形。染完的布不只是一塊不而已，體驗過後大加把這塊布運用巧思設計為生活用品，運用染出來的布做成作品。鼓勵學員與民眾，自行設計作品，開發新的產品販售，讓大家有不同的嘗試。從一片白布，自行設計、裁剪、染色，促使藍染文化產業文化與日常生活連結的方式。這些作品成為日後參訪民眾、遊客詢問的對象，隨著染色技巧的加強，各方面條件成熟，由藍染文化學習、藍染體驗活動行銷的方式逐漸邁向產業化發展。

「從最早的單一商品小方巾紮染、隨著教學技法提升，慢慢擴展到型染、蠟染體驗，也開發很多材料包（手工書、絲巾.....）有時候大家都是好奇，我不一定要跟大家一樣做方巾，現在甚至你可以自己帶布來，可以秤布重，來計算染液費用，大家可以有更多不同的選擇與設計。」(B)

「可以自己帶布來，可以秤布重，來計算染液費用，非會員布重*2，會員布重*1.5*0.8，協進會工作人員布重*0.8 以此來計算染步體驗的費用。」

(三) 行銷地點的適度開放以因應人力資源適度調配

隨著場地規劃逐漸成熟，每個場地需要的人力資源更多，體驗 DIY 的教學師資部分，和藍染教室教室相同，都是由工作坊成員輪流值班。為了兼顧這些行銷人員必須同時參與長期培訓，另一方面也是基於場地開放成本考量及人力資源分配，這些體驗 DIY 場地與導覽採適度開放。平日僅接受團體預約，假日才開放給一般社區民眾、遊客染布。

「藍染 DIY 部份，藍染教室平日作為藍染教學之用，接受團體預約作為體驗解說場地，假日才對外提供社區染布或一般遊客參加。會做這樣子的規劃，是因為義工人力的不足，.....，如果再開放給零零星星的遊客的話，勢必須加派人手，以目前這樣收費，費用是 cover 不過來。如果團體預約會依團隊需求另外安排一至二位解說員，從三峽藍染源流介紹，體驗操作詳細解說，另外收取 500 元團體解說費用，給義工一點點津貼。」(C)

(四) 審慎評估結盟單位以共同發揮行銷功能

協進會推動也不是完全平順的，為了將藍染與社區學校共同推動，協進會曾參與三峽中園國小藍染教室的規劃，期待將產業文化帶入校園。在染織專家、李坊良里長與社區居民的規劃下，成立一個藍染教室。然而學校單位性質不同，無法提供

給社區民眾參與，尤其當時協進會會址也面臨房東整建，無法提供場地完全開放給社區體驗而面臨雙重考驗。歷經此次結盟經驗，協進會在這方面更審慎評估。

「經驗上可以提供其他單位參考，其實也不是完全都非常順利，在這個過程中不斷的調整.....當初是希望中園國小一成為社區藍染教室，然而一個學校單位要開放成為社區藍染教室並不容易..... 協會曾經與中園國小合作成功規劃該校藍染教室，然而學校畢竟受限於經費、人力而無法資源共享開放給社區民眾參與。當時協會位在老街的原址，後方房東改建影響出入口，也無法提供社區民眾體驗，面臨瓶頸.....」(F)

參、第三階段—藍染文化產業化 2004—2006

本階段以推動藍染文化成為地方上的文化產業為目標。協進會此階段行銷目標為將藍染文化推動成為地方上的文化產業。進階培訓藍染工藝技術人才、藍染產業文化的推動與藍染博物館的成立長期目標。陳景林曾建議協進會：有了「染」的基礎技藝之後，若還要將此文化繼續推廣下去時，必然是要邁向「產業化」發展，以形成一個地區性的產業特色，讓更多人可以接觸與瞭解；同時要到達產業化的層面，就必須要有更好的產品開發（陳奕愷，2001），積極培養相關領域的人才，以提昇產品的層次，呈現這產業在三峽的特色。

協進會在面臨藍染技藝復原，教育體驗行銷策略運用成功，技法逐漸純熟之後，為達組織目標，順應社區民眾及消費者需求，成立商品部，提供社區民眾及消費者選購藍染材料及商品，讓藍染與生活工藝結合。

一、行銷策略調整

在產品規劃上，藍染教育學習嘗試開發藍草種植、染液製作、藍染商品製作、商品設計課程，從多元學習調整為以產業推動為目標的藍染學習。另外嘗試整合協進會的人力資源、藍染產品上下游協力廠商共同經營藍染文化商店，以期在最精簡

的人力支援、物力成本考量下，將三峽藍染文化藍染產業化。

二、行銷策略規劃與實施

(一) 以藍染教育活動產業化為產品策略

三峽藍染在規劃一系列技藝學習、文史導覽課程之後，研習活動中成品製作逐漸與生活藝術結合。協進會為產業推動準備，陸續開設商品設計、藍靛製作、藍草生產相關課程。從協進會這個階段辦理的藍染教育活動分析可以分為以下數種：

1. 開發具三峽當地特色之商品設計、商品製作課程

商品設計課程，著重強化精緻工藝品的設計與開發，發展地方產業的工藝創作組織。結合本鎮獨特的資源，如長福巖清水祖師廟的雕刻圖案、民權老街上的傳統建築與雕刻紋樣應用在商品設計上。課程學習設計出個性化系列商品或具地方特色之商品透過課程學習設計出個性化系列商品或具地方特色之商品或藝術創作。由專業工作者指導及學員間彼此討論、分享、手工製作完成。作品呈現三峽的紋樣，歷史故事，創作者的心情，具三峽當地特色，與大陸、其他地區藍染商品不同，作一個區隔。

「因為藍染的傳承產業出來之後慢慢發展，就是想除了來 DIY 之外 還想說有沒有一些週邊商品出來 那時候因為這樣子 慢慢的開發這些商品，與課程結合慢慢商品設計也越來越多樣。如長福巖清水祖師廟的雕刻圖案、民權老街上的傳統建築與雕刻紋樣應用在商品設計上....老師一再鼓勵我們這一類文化產業的人從事商品創作，都希望有個故事性，人家購買的意願會比較高，買回去它也覺得說這是一樣很有意義的東西，.....。」(C)

2. 藍草復育與藍靛原料製作課程開發以促進產業分工

由於成功運用行銷策略開發人力資源，促成藍染產業走向分工。協進會與民間休閒農場江夏堂配合，輔導有意願從事藍染相關產業的人參與，包括運用閒置農田

耕種藍染植物，提高精緻農業經濟效益；學習藍靛製作，以增加藍靛生產量，藉由對傳統產業的推廣活動辦理，讓三峽藍染能更深入社區，以發展鄉鎮特色，促進未來藍染文化產業分工。

「從最基本的學起，.....漸漸的學員當中有 5-10 人能從事藍泥（染液原料）製作，染液也有協進會也有專人照顧，課程也走向多樣化」(B)

(二) 在人員策略上著重商品生產者及行銷人員培訓。

1. 培訓藍染商品生產者，提昇產品品質以利行銷

除了在學習課程講授商品的設計與製作之外，這些主要從事藍染商品生產的成員，將定期開會加以培訓，以建立制度。目前協進會提供寄賣的個人或廠商總共二十六個，這階段大家在試賣中累積經驗，從這當中一邊繼續培訓出手工精細的學員，一邊從展售的情形相互切磋與觀摩學習，省思顧客的需求與產品設計須調整的方向。

「剛開始籌畫商品時，商品來源不多，加上學員信心不足，有的人先試做試賣，有的用指定方式，一些人嘗試賣手工書...等等，一些嘗試開發新的商品，如果只有一個人動力不夠，團體中相互觀摩刺激下動力更強。」(C)

「三峽染工坊這裡有二十六個人也就是二十六個協力廠商的東西在這邊寄賣.....協進會文化商品部擔任這個平台，也是讓大家儲存能量。」(F)

「之前有討論了在今年六月二日要邀約大家來集思廣益。討論商品部份規劃與檢討，對顧客服務態度的要求，解說能力加強。.....」(D)

「大家先把藍染學好，不急著就業，不急著大量生產，先把基本功做好），目前大家在這邊寄賣，....，慢慢設計，不急著生產、販售.....，他們好像都不急著增加收入，大家對於創作作品自我要求很高，對於學習藍染的意願比販售的意願更強，它著重的不是獲利，所以我覺得我們這邊學員了不起的地方。.....大家希望做好品管的要求，做工、設計....。」(C)

2. 在人員策略上培訓義工擔任行銷人員，提昇服務品質

因為協進會缺乏經費預算，來聘請商品部服務人員，為了能夠嘗試經營商品部，協進會在初步規劃之後與所有工作坊成員溝通討論，形成義工輪值的模式。商品部值班人員安排很巧妙，平日由固定四位義工輪值，他們都是家庭主婦，一人負責一天，假日則由其他義工輪值。這 20 位義工由於擁有正職，只能在假日輪流值班，大約一個月輪值一次，沒有參考其他社群團體的規劃，完全由協進會工作坊共同討論修正。充分符合服務人員的藍染專業素養，對組織的向心力，成人學習與回饋。

這些服務人員了解藍染文化的相關知識與服務方式，才能掌控最佳服務品質。如果由完全不了解藍染文化的人擔任，可能在短時間內造成協進會凝聚力的瓦解。這也是一開始協進會會由工作坊的成員來值班用意在此。

「集思廣益，我們提出草案拋出一個想法在工作坊討論，在討論過程中修正，形成商品部這樣輪值制度。包括商品部值班的方式、時段，經過一段時間磨合，大家也沒有怨言，延續了二年多，....」(F)

「成員皆為義工性質，除了利用每週五下午工作坊共同進修研習時間來聯繫，其餘以留言的方式來聯繫所有夥伴，目前有二十六個個人或工作室商品寄賣。.....在完全沒有商品不得經費預算下，為了縉節開支，由 20 位工作坊成員輪值，平日週二至週五固定一位義工輪值，週六週日再由其他義工輪值。平日須上班的義工在週六、週日輪流協助商品部。」(D)

(三) 成立藍染文化商品部為行銷主要地點

1. 三峽藍染發展時勢所趨及公部門輔助

2003 年底協進會成立藍染文化商品部，藍染商品部的設置是由於公部門輔助提供第二場地，整理成為現在的藍染商品部，加上三峽藍染發展時勢所趨，有越來越多的民眾有意願購買藍染商品，尤其行政人員的策略引導，使三峽藍染文化發展走向產業化。

「以往藍染節之後大家都需各自撤走提供的展覽品，在 2003 年藍染節時，鎮長特地來藍染市集跟我們說，從這一屆藍染節之後我不會讓你們像路邊攤了。從那一年開始進駐這裡。這也是鎮長的心意。」(D)

「行銷也是遊客一直反應，我們才嘗試這樣子做，一開始大家也不知道從何著手，大家都很珍愛自己的作品，手工細縫完成，不是說買現成的來販賣，全部是自己的心血。剛開始賣出很高興有人喜歡自己的作品，有人喜歡藍染的東西。」(D)

2. 行政人員策略運用引導成員參與藍染商品販售

協進會行政規劃人員 F 表示：從沒有商品到有商品，剛開始大家都從何做起。經由策略的運用，先安排一個檔期，每人一個認養一個檔期做作品展，既可以將學習作品展示也可以商品販售情形，形成協進會商品部最早的雛形。

「我自己先認養第一個檔期，作品多的版面大一點，留一小部分版面作為商品展售。慢慢的我發現商品比作品還要多就是成功了。當初請大家拿來賣大家都不願意呀！大家都很有客氣，只想做作品並不急著賣，我告訴他們有意賣就標上價錢，慢慢發現遊客詢問展示品有意購買，有的人標上價格也賣出了，慢慢的建立信心。這是一個策略把大家慢慢帶出來。」(F)

(四) 文化商品部營運

1. 僅販售與藍染有關的商品

從整個藍染文化商品部的展示品分析，商品部展示的商品很獨特，不僅展示藍染商品，也提供藍染DIY半成品材料包、藍染原物料展示（藍泥、染液、藍草養生茶包）販售，讓遊客更瞭解整個跟藍染相關原料與成品。

2. 藍染商品的選擇需與協會組織宗旨有關

在協進會販售的商品，須符合協會組織宗旨，以推廣三峽藍染文化為目的。禁止販售外地加工品或化學染色商品。先要求販售者達到三峽藍染染色及技法的水準要求，而並不急於量產。倉卒了量產，影響口碑，非常久經營之道。

「一定是三峽染的產品，設計感、染色色澤要求，……尤其強調三峽染染色，技法可以年年精進，但是染色一定要成功，絕不能輕率。……商品的特性是純手工的，無法大量生產的。以三峽當地老街、祖師廟等紋樣，及學員自行設計開發的商品為主，只要顏色染的好，東西出來質感就不一樣。」(C)

3. 若有盈餘需提供相當比例給協進會作為推廣之用。

藍染文化商品部商品部盈餘作為商品部水電費支出、值班人員津貼、餐費，或者更多的布料、原料，作為推廣會務之用。

「協進會每月營業額 2-3 萬，7-9 月旺季可以達到每月 5-6 萬，目前盈餘不多，……盈餘作為商品部水電費支出、值班人員津貼、餐費，有的再買更多的布料、原料。但是做法都很保守。……」(C)

「大家一起討論經營的方式。寄賣的商品抽成 25%，義工人員抽成 10%，其中 15%作為輪值人員津貼，寄賣慢慢累積一些盈餘，買一些耗材、原料、設備添購方面。」(D)

4. 協進會帳目有專人管理，並在每年理監事會議上公布收支情形。

不論是辦理藍染研習相關活動，協助原料、布料的準備，藍染商品部支持協進會辦理的宣傳活動，協助協進會吸收更多人參與藍染推動。

5. 以平實的價格策略吸引消費者擁有藍染商品

目前商品仍在開發階段，定價都屬於比較平價，部份商品提供大大分享與展示目的並不在於獲利。目標不在獲利，希望遊客帶回家之後，分享同事、家人、朋友，看到之後能有更多的迴響，做工很細，但是定價不高，真正的用意是推廣。最重要是文化教育、文化服務、文化推廣的用意。

「目前設計一些生活用品，選定金額比較低的商品（定價），大約在 1000 元以內，高金額商品目前比較少，……有的甚至訂在 100 元以下，遊客來參加體驗，帶個小紀念品回家，雖然藍染節也有比較誰是銷售冠軍，但用意不是炫耀而是鼓勵、肯定。若是和設計、做工、花費的時間相比，這樣的定價是不敷成本的。」(C)

6. 在地點策略上結合市中心商家定點寄賣與網路市集行銷

除了在三峽當地販售藍染商品，目前在台北故事館、紅樓也有寄賣，台北故事館已合作 2-3 年了，紅樓合作一年多，今年四月協進會在網路上開發藍染網路市集，三種不太相同的層面販售，爭取不同客源，也從寄賣中學習到客源的區隔。

三角湧文化協進會於 2006 年輔導成立的藍染文化商品入口平臺，主要推出藍染手工製品網路銷售的窗口。藍染網路精品市集最早的構想來自於 2004 年藍染節輔仁大學規劃試辦網路市集，藍染節結束原本要交由協進會持續推廣，因為協進會部份因素未能克服，直到今年四月才重新推出。

「我們提供藍染商品給台北故事館篩選，他們有時候也會來這裡看看最近開發的新商品，……再下訂單，我們幫他準備寄過去。……比較西門町紅樓的販售情形，紅樓那兒的遊客大多是青少年喜歡比較新潮的東西，價位屬於比較中低價位的商品，向手機吊飾等小東西，……三、五百塊範圍內他們都還能接受。台北故事館有一些外國遊客，比較能接受中高價位的商品，商品抽成 40%。」(D)

「目前加強網路市集那一方面，今年才剛開始在做，也要看看大家能否消化這些訂單，目前已經有訂單，……工作坊的成員要參與進修，又要負責藍染教學、藍染體驗 DIY 值班、商品部值班，目前網路市集那部份有固定的人在負責，大家逐漸分工了（有那些人固定在負責）。」(C)

(五) 社區交流活動行銷三峽藍染為行銷之推廣策略

社區交流活動有的活動是接受部份承辦單位邀請，有的則是展覽，其實協進會到華山特區等社區交流學習的意涵大於商品販賣獲利。在每年的社造年會、華山特區工藝展，協進會只要有機會發聲，推廣藍染文化，類似社區營造性質、社區工藝性質活動，協進會都沒有缺席。

「基本上我帶協會夥伴出去（參加社造年會、社區參觀、社區工藝活動），都有一個學習主題，休閒育樂也會安排，但學習絕對是重點。可能跟我一直在師大研究社區學習有關，將這個新知帶給協會成員。」(F)

「其實協會走出去遠百、泰山娃娃館、華山藝文特區的用意，除了學習知外還有宣傳的作用，協進會在這方面宣傳的意願比較高，而設計主題活動，發新聞稿主動邀約媒體記者採訪的情形似乎沒有。」(E)

「像我們去華山特區參展，參觀別的社區作品，或其他的東西，我會感覺，雖然我們做的

比較粗，沒有像別人的那麼精緻，但是具有個人創作特色作品，而不是量產的、具商業氣息的。雖然同樣是藍染的小包包，不同的設計者，運用不同的布材、技法，呈現出個別化的特色，純手工的就有他的個人色彩，我覺得這是比較難得的部分。當然我們這樣做會比較辛苦，。」(B)

「在華山華山特區工藝展展示情形我們藍染商品賣的很成功，幾乎是銷售一空，民眾反映認為我們的作品做工精緻，款式多樣，整體銷售成績很不錯，」(C)

(六) 配合電視專訪為最有效之媒體宣傳

如種子教師 E 所言：合作媒體選擇產生效益不同，但是協進會並不會主動去找合作媒體，協進會認為本身是在非營利組織，強調文化傳承、文化推廣，短短數年經營，仍有待加強之處。會參與這些電視專訪，都是因為電視台本身有規劃主題，來找協進會介紹藍染協助相關流程拍攝。然而，電視媒體播出之後成效頗佳，往往能吸引更多的民眾參與。

「協會也沒辦法一直宣傳，我們是非營利團體，媒體主動來採訪表示對我們這個團體的肯定，我們不是營利事業也不為特定的人做宣傳，...我們比較期望的宣傳方式是像拍攝一個專輯，介紹協會長期經營、教學歷程，包括當初草創的點點滴滴，以錄影帶、CD 宣傳，因為定位在文化推廣，若是宣傳太多.....，別人來拍是認同我們，請他們來拍顯得的做作，感覺很假。.....」(E)

「我覺得最有成效是一媒體。每次如果這裡有電視專訪播出之後，那一段時間人潮就會很多，像是民視異言堂、TVBS 一步一腳印，三立電視台草地狀元，...等等訪問完大約會有二週——一個月遊客民眾參與特別多。」(C)

「如果在藍染節之前都有電視媒體專題報導成效會更大，像「台灣尚美」這一類介紹本土

特色節目，……社區電視台一家和電視台，採訪的很仔細，重複播放頻率很高，但是宣傳往往僅限當地社區居民，在對外宣傳上效益不大。……來採訪的媒體我們幾乎都配合，有的是旅遊雜誌，只要是對協會有幫助，對三峽行銷有幫助，我們都會配合宣傳，結合觀光休閒旅遊等主題也都 OK。」(E)

(七) 參考國外相關藍染團體經營模式，提昇行銷專業的規劃

協會規劃國外藍染學習之旅，帶著部份成員自費到雲南、日本、韓國展開藍染學習之旅。國外的行銷方式從商品展售、體驗工坊民眾動線規劃、藍染材質運用科技將繁瑣的型染蠟染簡化流程，有助於民眾嘗試不同技法的藍染體驗。參訪之後，共同討論與分享國外的設計、包裝、經營，提出看法，將國外的經驗轉換為協進會行銷規劃的參考。

「觀察他們藍染體驗的規劃，覺得他們日本人很聰明，場地維護的很乾淨，動線的規劃很好，……日本體驗有固定的流程，染色的時間，下去幾次，都有規定。……還有他們也有做蠟染 DIY，你就會覺得很特別，我們在這裡做蠟染覺得很麻煩，他們用不同的蠟（替代蠟），跟一般蠟不同，性質很像，染完用熱水沖一沖，就去蠟完成了，非常簡便。」(A)

「我都會邀約大家，有計畫的安排整個學習活動與參訪，會裡面較多人參與的是這一次到日本德島的參訪。回國後討論與分享大家會針對他們的設計包裝提出看法。」(F)

(八) 公部門的文化政策的輔助與社區資源整合

從協進會辦理的研習活動中發現，協進會積極爭取相關單位的補助。在文建會九十四年度新故鄉社區營造「地方文化產業振興計畫」中申請「染出一片青天——三峽藍染文化產業振興計畫」專案補助，辦理深耕技藝課程、情深三峽社區民眾體

驗、薪火傳承藍染紮根、三峽藍染植物復育、染出一片青天系列商品設計與行銷、三峽染數位學習網等活動。另外，三峽鎮公所也提供經費辦理「文史導覽人員培訓」，與三峽社教站合作辦理藍染兒童社團，並連續三年與安溪國小合作協辦台北縣「一人一技，一校一藝團」藍染種子教師培訓。藉由公部門的文化政策的輔助與社區資源整合，共同推廣藍染文化。

肆、三峽藍染文化產業與藍染節

台北縣政府文化局將三峽藍染納入「台北縣文化曆」之中，協進會每年協助辦理三峽藍染節，這樣的節慶推廣在三峽藍染中扮演很重要的角色。前台北縣副縣長張子敬即表示，縣府期盼未來三峽藍染能以「文化產業化、產業文化化」的方式，結合創意與藝術價值，並建立行銷機制與市場，讓三峽染推向產業化、國際化整合產官學研各方資源，朝文化產業之路邁進（環球新聞報，2005）。

協進會協辦三峽藍染節至今已經辦理四屆，在地方產業、公部門、學界的共同合作下，成功將藍染技藝行銷至北縣甚至是全國，擴大國內創作者、民眾之參與，促進國內外藍染工藝技術與文化之交流，呈現藍染體驗的多元面向，規劃不同的藍染行銷主題與行銷活動。三峽地區藍染產業的技術與行銷方式不斷提升，每年的藍染節，就像是一年一度的經營成果展。一方面是年度成果的展示，另一方面將未來發展的願景拉進來。

一、行銷策略規劃與策略實施

協進會協辦藍染節主要的活動有：藍染作品靜態展、藍染文化市集、藍染體驗、座談會..等等活動，藉由些活動的辦理，不僅凝聚組織成員共識、帶動社區民眾認同藍染文化產業發展。專業團隊的輔助、文化局的規劃，帶領協會成員一起學習，拓展視野，共同勾勒三峽藍染的願景。

（一）將行銷的地點拉至都會區，以發揮宣傳作用，擴展參與的民眾

由文化局規劃協進會協辦遠東百貨公司體驗活動，將藍染的體驗地點拉到板橋都會區，提供免費藍染試染體驗 150 人。都會區對於藝文的需求很高，活動的推展可以為三峽當地藍染節做一項暖身活動。加強宣傳吸引更多的人參與三峽染。遠百百貨板橋店已經連續三年合作藍染節系列的相關活動，除了協辦藍染體驗、三峽藍染農特產品展售及藍染服裝秀等活動外，更將三峽獨特的藍染文化帶入都會區，使民眾也能體驗三峽藍染的樂趣。

「與遠東百貨公關組林處長談到地方產業與商業經營者合作，他認為產業的再造與創新除了地方人士的耕耘之外，若能與都會區企業人士節結合推展相關活動，媒體宣傳七分、活動三分，企業達到吸引人潮的目標，藝文工作推廣提昇的目標。」(E)

(二)辦理藍染作品展吸引國內藍染創作者的參與，以三峽為交流平台，相互觀摩，以提昇當地藍染的技能及視野

為提昇藍染節參展作品素質，展出的作品由往年的一般成果展，轉變為具主題性的，須透過專家評選的徵集作品展。將此徵展活動行銷國內優秀藍染工藝創作者。藉由這項活動獲得國內從事藍染創作者的重視，共同參與這個盛會。以三峽為交流平台，相互觀摩，提昇三峽藍染的技能及視野。

「我不知道協進會怎樣看，在我認為這是一個很好的刺激，要不然，你好像井底之蛙一樣，好像自以為.....，我不覺得我們有多好，我是指藍染的部分，我不覺得有很好的成就，後來去看一些展覽會覺得人外有人，你會覺得人家做的東西，比我們更好，三峽只是出在有半公家的補助，承辦了大型的活動，要不然，以作品的成果來說，我覺得她不是很優的。....像人家的技巧上，就非常了不起.....你看一看別人的東西就會覺得，藍染實在是太廣了，我們只窺其一、二而已.....。」(A)

「稍微給我們提升，...也是不錯，跳脫在地工作者的思維，因為在地人共同學習、設計、創作，參考其他國內外專家，可以增加眼界，免得成爲井底之蛙，.....心有所感...哦！也可以這樣子做！」(B)

(三) 藉由策略聯盟結合三峽當地文化產業共同行銷

為了提升三峽鎮文化產業發展，藉由策略聯盟結合三峽當地文化產業共同行銷，特別舉辦藍染產業市集。據行政規劃人員E表示：由於三峽藍染工藝已漸趨成熟，有多家個人工作室成立，借助藍染產業市集，邀請各工作室於市集中展售其各具特色的作品，除互相觀摩切磋之外，亦能借助販售以提升技術及品質。除此之外，三峽有豐富的人文資源，以及碧螺春、鐵觀音茶、五寮綠竹筍、竹藝等特產，還有鳶山、大豹溪、大板根、東眼瀑布等自然觀光景點，提供民眾與家人一起到三峽，參與藍染的文化盛宴與大自然之美。

(四) 以座談會的方式將社區文化產業觀念，行銷給所有在地參與的藍染工作者，以期建立共識。

邀請與三峽藍染事務密切關連的產、官、學、研代表，共同集思廣益，尋求未來發展的中長程規劃。同時廣邀三峽在地工作坊、有志投入三峽藍染產業化與商品化者，共同規劃未來願景，將三峽在藍染產業化的心得與其他地區同好分享與交流。期待透過座談會，群策群力，整合各方資源，永續經營三峽藍染文化產業的路邁進。

(五) 規劃藍巾回娘家、溪畔染布懷舊風格的體驗活動

2002 年至今協進會每年協辦藍染節活動。2002 年協辦「三峽藍染節—溪畔染布」藍染藝術體驗之旅、2005 年臺北縣三峽藍染節藍染 DIY 采風之旅。結合生態之美，認識鄉土文化與地方特色。體驗三峽豐富的人文及藝術的獨特風貌。為讓大

人、小孩都能體驗三峽傳統藍染工藝，由於藍染節有專案補助與規劃，體驗活動設計更多元，和一般體驗不同，包含三峽人文的、歷史的、自然生態與三峽藍染體驗結合，在懷舊情感體驗上做了不同的嘗試來吸引消費者。

2002「三峽藍染節—溪畔染布」藍染藝術體驗之旅，包括大菁生態解說、藍染教作DIY、溪畔染布趣味競賽、享用鄉土風味餐。讓民眾重新體驗早期人們在溪邊染布漂洗的獨特經驗，在炎炎夏日提供親子同遊體驗三峽藍染之美。而「藍巾回娘家」活動將藍染體驗的情感延續，這些藍染訪客不再只是過客，而是年年參訪，一起綁著藍巾或穿戴藍染回來參加活動。

「藍巾回娘家」拉進了外來訪客與三峽貼近的尺度，企圖建立一種藍染候鳥訪客，往後只要藍染節一到，藍染候鳥自動會綁藍巾再訪。「這幾年來的藍染教學我們都會製作小方巾，如果大家可以一起綁著藍巾或穿戴藍染回來參加活動，這種共同參與應該會很好玩吧！所以我們設計了『藍巾回娘家』的活動」協進會種子教師張瑋婷的分享（文化視窗，2004）

「不論大人小孩男女老少，不論你來染過手巾、圍巾、衣服.....需要您有創意的穿、綁、繫在身上的藍，像似同族的生命個體，帶著與生俱來的特色歡欣集結在一起！歡迎曾經體驗過藍染的民眾，將您曾經或當場染過的藍巾或藍染作品穿戴於身上。」(B)

(六) 在價格策略上公部門的經費補助，降低行銷成本，增加民眾參與意願

由於公部門經費補助，提供「藍染DIY」，藍染體驗原價200元，在藍染節提供半價優惠，每人只收100元，以此價格策略運用來吸引民眾參與。

(七) 將行銷通路擴展至網路，規劃藍染精品網路市集

2004年藍染節輔仁大學與協進會合作，開設藍染精品市集網，讓藍染文化、商

品等資訊，藉由網路無遠弗屆的傳遞、行銷出去。種子教師D表示：想購買藍染精品可以直接上網查詢、訂貨，古早的「三峽染」不只貼近我們的生活層面，更走上時尚潮流的頂端。藍染節藍染精品市集網規劃建立協進會日後網路行銷的模式。

（八）公部門宣傳藍染節提昇三峽藍染的能見度，吸引民眾參與

藍染節宣傳方面文化局的宣傳模式，幫助協進會很多。具協進會行政規劃人員F表示：他有一個對外的窗口北縣文化局新聞室的訊息傳播，從媒體記者會召開，統一發布訊息。在這方面彌補協進會宣傳的不足。台北縣政府文化局的輔助，本身文化局藉由他們文化活動規劃的長才，另一方面將北縣其他地區成功營造的經驗提供給協進會。活動透過北縣新聞室發佈，並邀請各媒體採訪宣傳，成效顯著。

三、影響因素及調整方式

（一）協進會行銷人員由意見分歧，逐漸磨合凝聚共識提昇行銷能力

一開始部份成員無法接受藍染節由公部門主導，協會行銷人員看法分歧，不太能夠接受，甚至有不同的聲音。為什麼不是呈現在地社團發展的三峽藍染？而是由全國選拔參與藍染的活動，經由不斷磨合學習，藉由藍染節的活動，行銷人員從其中觀摩學習拓展視野。

其實台北縣文化局的角色不只是提供經費的上級單位而已，也結合專家指導來協助協進會，適當的良性刺激、拓展視野，更努力對協會是一個提昇。

「我會覺得是我們的能力不夠，我們當然不能要求文化局.....文化局他們非常尊重我們，要是我們能承接的專案，都由協進會策劃。我覺得怎麼去經營怎麼去把整個活動辦到好彼此之間的互動這個部分很重要。即使我們接了整個案子，我們彼此之間互動不好也沒有用。漸漸的協會成員也接受這個方式，協辦藍染節四屆，那是需要去磨合的，.....」（F）

「每年因為藍染節的熱潮，讓民眾更有意願參與藍染活動、藍染課程。因為藍染節活動，

協進會因活動籌辦，很活絡，成員之間凝聚力、向心力很強。」(C)

「藍染節活動雖然很多，忙了很多天，但是協進會成員很習慣大家配合度很好默契很好。」

(D)

「在這過程中跟他們合作協進會也是一種學習，反過來看，我們學到最多收穫最多，藍染節結束了，也是我們繼續在這裡，我們跟不同單位合作過，我們可以學習他們做事情的方式。」

(F)

(二) 協進會仍需獨立行銷長久經營，不能完全依賴公部門挹注

藍染節公部門提供經費共同營造文化節慶，也為三峽藍染嘗試發展文化產業的可能性。然而協進會自知不能因此完全依賴藍染節的挹注，需獨立行銷長久經營。未來即使藍染文化節面臨經費的調整，影響整個活動規劃，協進會以正面的角度看待。

「如果經費調整，協會還是可以做自己的事，藍染節如果不辦協會還是可以辦學員成果展。問題---藍染節---成效有待檢驗時.....其實我們跟藍染節結合都是很正面的，我比較在意的是，長期這樣花下來，留在地方上的，就是藍染節執行的時候能夠帶給地方上的參與度到哪裡？如果沒有這些正面的效益，當經費運用上呈現不合理及浪費的情形時，也許會抵制說，也許不一定要每年都辦，也可以兩年辦一次，這樣的活動，由協會自己來辦都可以。我也會思考以後會面臨的危機。」(F)

(三) 藍染節的產品策略運用，將三峽藍染一個很質樸的印象轉到很時尚的

行政規劃人員 F 認為，幾次這樣的活動下來，把三峽藍染一個很質樸的印象轉到時尚的很 Fashion 的，覺得這是一個蠻好的現象，不會被界定在暗暗沉沉的深藍

布衣的框架，停留在老舊布衣印象中。

（四）藍染節以文化節慶勾勒三峽藍染願景

這些年來藍染節辦理的活動項目，可說是這五年來藍染產業推動的方法縮影，是階段的成果展示，此外也是勾勒出藍染產業再生的輪廓、願景，以及後續的發展方向。在期間由於文化局及專業團隊指導，更有助於未來三峽藍染策略上規劃。

藍染節描繪三峽藍染文化的願景。藍染節像個火車頭，將三峽藍染拉到幾年以後的發展的樣貌。專家學者帶領著規劃模擬，而每年藍染節結束之後，協進會並未因此過度膨脹，亂了原有計畫和方向，適時調整行銷策略，等待協進會準備與成熟度再實現當初的構想。三峽藍染精品網路市集規劃即是如此。

「這些文化局負責藍染節的人員們，都具有文化活動設計規劃長才，在北縣其他社區辦過類似活動，將文化活動經驗提供三峽，可是往往這些活動規劃可能是數年後三峽藍染才有能力實施的。」(F)

第五節 綜合分析

三峽藍染推動以藍染文化教育為起點，啟動社區學習，不僅擴大民眾參與，也培訓出協進會主力成員。在對外活動上以體驗活動規劃最吸引民眾。在產業發展上，從產品製作、人員上逐步發展。以下根據第二章文獻加以對照分析。

一、在人力資源的養成上採取教育行銷策略

依據Kotler 和Fox 在其著作「教育機構的策略行銷」一書中指出教育機構有

三種行銷策略（一）單一化行銷、（二）差異化行銷、（三）目標行銷（引自黃宏田，2004）。茲分析協進會推行三峽藍染運用的行銷策略時間及產品劃分可以分為三個階段。

（一）第一階段藍染文化社區化為單一行銷策略

以單一行銷策略開始推行藍染文化社區教育。以簡易的課程活動設計吸引社區民眾參與，培訓種子教師，為藍染文化推動奠定基礎。單一課程方式，行銷人員容易入門也容易推廣給社區民眾，加上推廣之初經費爭取不易，單一課程是最精省開支的運作方式。

（二）第二階段藍染文化精緻化為差異化行銷策略

採取差異行銷策略。為滿足不同學習者需求，及協進會人才儲備的需要，設計多元課程滿足不同學習者的需求學習。結合教育活動、藍染體驗結合，開設的課程包含藍染成品製作，體驗方面也開發多樣的材料包提供民眾選擇。

多元課程可以提升學員能力，然而缺點是耗費成本較高，每次提供新的產品須再重新宣傳，課程規劃、經費、師資、期程等都須重新設計。對於協進會這類型組織是一大考驗。或許在產品開發上至少都能夠獲得行銷人員的認同，協進會也就勇於嘗試，挑戰藍染學習發展的可能性。

（三）第三階段為三峽藍染產業化為目標行銷策略

以三峽藍染產業化為目標的而採取目標行銷。在教育與體驗活動規劃逐漸成熟後，規劃以發展藍染產業為目標的行銷策略。在產品從商品設計課程、商品製作課程開發具三峽藍染當地特性的商品；在人員培訓上包含產品製作、服務人員、藍草種植、藍靛製作人員的培訓；在行銷通路上包括成立藍染文化商品部，結合台北故事館、西門町紅樓寄賣，藍染網路市集行銷，逐漸發展為藍染文化產業。

二、在對外活動上採取體驗行銷策略

Schmitt (1999) 將體驗行銷策略設計可分為「感官行銷」、「情感行銷」、「行動行銷」、「思考行銷」、與「關聯行銷」五種。從三峽整個體驗 DIY 整個硬體設施設施、體驗動線規劃、體驗感受來分析 (轉引自岳彩文, 2004)。

在「感官行銷」三峽藍染體驗義工接受藍染知能專業培訓, 引導民眾視覺、觸覺、嗅覺的體驗, 在「行動行銷」、「思考行銷」上引導民眾自己動手做親自設計一件獨一無二的作品, 從整個硬體設施規劃, 在「關聯行銷」「情感行銷」上以古色古香的建築、染缸、伴隨著解說三峽的故事, 勾起民眾懷舊的染布體驗。藉由親身體驗, 口耳相傳, 達到行銷的目的。

Schmitt (1999) 認為在運作這些體驗形式時, 必須結合兩種以上的策略模組, 且最好依序使用, 使消費者可以經由察覺、繼而理解、形成態度、最後產生實際購買行為。從協進會規劃三峽藍染體驗行銷可以發現, 協進會培訓行銷人員將各行銷策略體驗模組交相作用, 因此整體行銷效益得以不斷擴充。

三、藍染文化商品行銷

藍染文化商品目前定位為文化服務文化推廣階段, 黃光男在博物館行銷方面對於文物商店營運原則提出以下幾點看法 (黃光男, 2003) :

1. 須配合機構組織成立宗旨與風格。
2. 僅販售與該機構或文物有關的商品
3. 選擇適當的地點作為陳售地方
4. 文物的選擇需與機構組織宗旨有關的物品或是創作的作品, 使之達到生活藝術化, 藝術生活化的目的。
5. 若有盈餘需提供相當比例給機構作為推廣組織業務的助力。
6. 帳目需專人管理, 供管理委員會核帳, 並公告營運狀況。

7. 支援機構印製相關宣傳資訊，協助機構行銷。

從產品策略方面，協進會能配合組織成立的宗旨，商品開發上來看著重在三峽地方紋樣的設計，開發具地方特色的藍染文化商品。在地點策略方面三峽老街及歷史文物館附近成立藍染文化商品部，有助於遊客對藍染文化的參與及商品的選購。在文化商店的財務規劃方面，協進會為非營利組織，財務由專人管理每年公布營運狀況，盈餘用義工人員津貼、協進會運作之用。

黃光男提出文物商店的設置為機構推展文化教育方面的延伸媒介（引自黃光男，2003），三峽藍染文化商品部的設置，不僅提昇藍染產業發展，最重要的是連帶的影響三峽社區藍染文化教育功能、藍染文化產業行銷與協進會未來發展。

黃光男提出文物商店須提升專業、訂定相關營運方法，尤其經營者須栽培人才、運用人才，來促進文物商店的高雅化、教育化、國際化、企業化（引自黃光男，2003）。協進會延續前二階段教育培訓課程，在產品設計、產品製作、服務人員培訓上規劃課程。在今年六月更集合寄賣單位與輪值義工人員共同檢討訂定新的營運方法，期望建立制度，將藍染走向生活工藝品，走向產業化的目標。

三、行銷組合

Stone(1984)提出適合成人教育活動的五種行銷組合(5P's)分別為產品、價格、通路、推廣及人員（楊惟曾，1997；吳國泰，1997）。茲分析三峽藍染文化之行銷組合。

（一）產品策略上由單一走向多元產品設計

對於三角湧文化協進會這樣的一個非營利組織而言，所提供的核心產品並非是一般的商品，而是一種無形的理念，讓人成長並且得到知識，其產品以服務、課程、或社會教育內涵為主，甚至是這些的組合。所以，協進會在辦理藍染教育活動時，

由單一產品策略，調整為多元產品策略，來規劃教育與體驗活動。瞭解學習者的需求、反映意見，以提昇活動的適切性並維持良好的顧客滿意度。視學員不同需求，開發不同課程，這些產品不僅符合學習者的需求，也達到協進會本身組織成員培訓的目的，未來這些學員也將成為藍染產業發展的主力。

尤其在體驗活動規劃上，一般辦理的活動常常要經過一段時間才會感受得到成效，無法立即獲得報償。三角湧文化協進會規劃藍染體驗DIY可以立即獲得成果。體驗DIY染色完成產品好壞，端賴學習者自身不同的感受，然而獨一無二的作品，卻是無法複製取代的。規劃藍染體驗時感受體驗情境，三峽人文歷史風情，每次體驗感受不同。在文化商品行銷上產品的規劃，以文化推廣為目的，設計生產具三峽當地特色之藍染文化商品

(二) 以反映成本考量下而訂定之價格策略

在社會教育推動與使用者付費的原則之下，協進會規劃教育活動，價格是反映成本考量下而訂定的，而不是以營利為目的。協進會雖然有爭取到經費補助，卻不完全依賴公部門補助，一方面自籌財源，一方面從活動成本估算收費金額，使協進會能持續運作，尤其難能可貴的是，一些進修研習這些種子教師自費前往進修，可以看出整個組織學習氣氛帶動所有成員。

(三) 以種子教師的傳承與社區交流、藍染節宣傳為主要推廣策略

協會主要以種子教師的傳承與社區推廣、社區交流來達到推廣的目的。除此之外也透過學校、社區、網路、印製 DM、e-mail、結合藍染節相關媒體宣傳活動。在公共關係上配合各種媒體行銷、平面雜誌宣傳以達到行銷目標。

(四) 在人員策略上以培訓出優秀的藍染師資與義工為主要行銷人員

義工、種子教師在藍染文化推動扮演重要的行銷人員角色，若行銷人員的學識豐富、教學方式活潑、態度親切和藹，具豐富的藍染專知能則必能滿足藍染學習者的需求，提昇民眾參與率及三峽藍染形象，不斷的培訓出優秀的藍染師資與義工為行銷人員，藉此行銷服務學習者是協進會重要的課題。

人員策略考量的因素包括是否具備藍染種子教師的專業知識，包括藍染文化背景知識及具備與教材技法相關的知識等、專業能力，包括表達能力及教學技巧、教師的教學經驗。地方文化傳承與復原不易，協進會不以現有的種子人才而滿足，需藉由不斷的教育傳承藍染文化才能延續。

(五) 在地點策略，爭取藍染體驗工坊場地，結合都會區成為共同行銷地點

藉由藍染文化活動的行銷獲得三峽鎮公所的認同，將閑置空間再利用，協調整理藍染教室、藍染體驗工坊、藍染文化商品部、藍染學員作品展示館。協進會安排義工輪值管理將場技做最有效的規劃利用。在對外活動上，也與結盟單位共同單位共同辦理體驗活動與商品寄賣，尤其都會區的地利之便，人口匯集成效顯著。

第六節 協進會目前面臨的困境及其解決策略

一、在人員方面

(一) 人力資源不足，行銷人才培育仍有待開發

工作坊種子教師須分擔值班工作，項目繁雜，包括教學、體驗DIY、商品部值班、藍染節活動、對外須協助社區交流活動分工，更凸顯人才培育傳承，團隊專業分工重要性。之前來值班的人員都是因為專案，義工參與長期培訓，享受權利也盡義務，未來若是專案結束，如何延續協進會人力分工運作方式須重新檢視與討論。

「在六月二日要將召開會議做員工訓練，將染坊、商品部這邊所有人員員工訓練。之前，來值班的人員都是因為「染出一片青天」專案，參與培訓並擔任義工。如今，專案結束怎樣延續協進會人力分工運作方式，在那一天重新檢視與討論，讓協進會新培訓的成員有機會加入，重新來排班。」(F)

(二) 面臨「師資弱化」的問題，須不斷提昇行銷人員能力

協進會以文化傳承推廣的角度，讓種子教師擔任行銷人員在成人學習上也是一種肯定。然而，種子教師須不斷精進，才不致產生「師資弱化」的問題。如果一個團體不持續學習，僅以未成熟的師資擔任行銷人員，就會面臨這個情況。這也是協進會不斷尋求專家協助，每年訂定新的學習主題，開設不同課程來培訓行銷人員。

「藍染實在是太廣了，我們只窺其一、二而已，.....我們現在就在擔任藍染講師了，這也是陳景林老師一直很擔心「師資弱化」的問題，種子教師有機會上台，擔任推廣工作。上了這些培訓的課之後，你還要在上更進階的課程，我覺得我們還沒有上到高階設計、構圖這個部分。所以我覺得我們培訓的這些種子教師在出去教的時候，要把自己定位在推廣、初階體認、認識...。」(A)

(三) 欠缺藍染師資專業認證制度來維繫產品行銷的品質

協進目前沒有一個機制決定課程中種子教師的選拔與種子教師的認證，行銷人員採主動認養與分工的方式來完成行銷工作。雖然行銷人員具及高服務熱誠，若能建立專業認證制度將有助於藍染文化產品行銷的品質。

「目前浮現一些問題，雖然大家都是志工，誰該負擔什麼樣的工作，就會覺得這好像沒有一個定則.....由誰決定藍染課程師資？我覺得應該把研習班傳承下去，讓學員認識不同藍染講師的技法、教學方式。.....應該維持一定運作的程序.....。如果一些事不是很明確，

就會有一些問題卡在那兒。」(A)

(四) 藍染商品生產者，藍染技藝無法速成

大家不急於獲利只想先做好藍染教學、體驗服務。文化商品作品展示也不會刻意量產，如果招募對象是三峽有就業需求的人，這些人的藍染技術很難在短時間達到要求，從手工縫工、...各方面都要要求，所以藍染學習還是要有一些基本能力才能持續學習。須長期磨練。

「一方面也是需求性的問題，還有協會目前的生產力，這都要考量。」(F)

「我們都認為腳步不能走的太快，我們這樣前前後後只有六年，所以我們不想把腳步放那麼快，馬芬妹老師說我們至少需要六年紮實的學習與沉澱，.....我們人力也要彙集，等到凝聚力培養出來再來衝，所以時間上會拉的比較長。」(D)

二、產品方面

(一) 產品策略規劃缺乏固定的期程安排相關活動，易影響民眾參與意願

協進會目前缺乏固定的期程安排相關活動，應該考慮將一些經常性辦理的活動固定期程，列入年度計畫，確實實施。例如初階班、進階班時間，有意參加的民眾會特別留意，協會也少了繁瑣的諮詢。有時保守的等待經費、學員反而失了效益，一延再延，不確定性會影響了參與學員的意願。

「並沒有固定的期程安排相關活動，尤其這一兩年來很難去執行，有時必須申請活動專案，等經費下來才能辦理，往往平日沒開課時詢問的人很多，等到開課時，遇到不足額時，須再宣傳、或延期才能開班。」(C)

(二) 藍染文化商品無法量產，在產銷方面須仔細評估

目前商品生產仍在萌芽階段，產銷的掌控還有很長的路要走。產品製作品質和亮的品管、銷售對象區隔、產品設計開發都尚待考驗。

「可是如果我接訂單的話，手工商品的品管、交貨時間……，是否能如預期都有待考量，如果訂單接的很多，成品不如預期被退貨，對這些人來說是一大挫折，所以寧願將腳步放慢，仔細評估。」(D)

(三) 缺乏具公信力的品管機制，以維繫三峽藍染文化產業的品質與特色

建立三峽藍染品牌控管，以維持商品的品質。目前協進會僅以共同規範的方式來達到品管的目的。未來長久經營仍須一個具公信力的品管機制，來建立三峽藍染的品牌。

三、藍染商品過於集中藍染節銷售，宜多開發行銷通路

藍染節為三峽帶來大量的人潮與商機，然而過於集中藍染節的銷售業績卻也為藍染產業帶來隱憂，畢竟節慶是短暫的，經營是長久的。藍染節拓展了當地藍染工作者的視野，卻不宜過度依賴藍染節。宜建立多元行銷通路。

「目前藍染商品銷售非常集中在藍染節，似乎是一個慣性（候鳥），那段期間，從六月籌備到藍染節結束後，參與藍染的民眾很多，直到過年前。藍染似乎也有淡季旺季之分，將近半年。我們過於集中在藍染節那時候賣東西。」(D)

四、經費方面來源的不穩定性影響行銷活動的規劃

經費方面來源的不穩定性影響行銷活動的規劃，為因應成本效益，活動期程每

年無法固定，僅能採取隨機的方式，等到經費充足或招生人數足夠再開課，無法把活動固定化。這似乎是一般民間組織會面臨的問題。

「我們之前的學習課程都是由協進會申請一些專案，由那些專案來開這些課程，一直都沒有像學員收取一些費用，如果協進會沒有接新的案子，就等於...這方面就斷了，協進會本來有意找日本方面藍染的老師，可是現在沒有經費，從何談起？」(A)

「現在反而我們沒有經費支撐的情形下，一樣繼續開課接受報名，學員自費，有時面臨人數不足導致需延期開課，因為成本需估算，等人數夠了我們就開課。」(F)

協進會須拓展經濟來源以維繫藍染推廣及運作。目前所有的行銷活動都是由協進會工作坊成員義務性質協助完成，若是以商業角度評估，其成本估算將不僅止於此。未來除了這些義務行銷人員之外，協進會須拓展經濟來源以維繫藍染長期推廣及運作。

「染坊能這樣運作（義工性質），是因為這樣的非營利組織特性，如果變成私人企業在經營的時候，這些人事、場地、設備成本如何 cover，整個不是義工性質營收情形完全不一樣，說不定就因此影響整個運作。」(F)

五、三峽藍染與老街連結未明確，須行銷規劃以共同營造藍染街區

未來期許三峽民權老街成一文化街區與藍染結合。社區民眾須建立共識，珍惜這得來不易的藍染文化產業，未來期盼行銷三峽藍染與老街連結共同營造藍染街區的可能，重現老街的藍染風華。

「在大家引頸企盼的老街街區，一個很適合成爲藍染街區的地方，如果藍染的元素不見了，.....我們不太敢想像未來老街與藍染.....希望有點奇蹟，整個藍染街區從三峽拱橋、祖師廟、鳶山....現在就等待老街，最近協會又有導覽人員的培訓，連結成一條線，就在附近，.....覺得三峽藍染加油！」(B)

「鎮公所目前在整建老街，未來視情況再來規劃藍染進駐，希望老街能有一間店，也沒有必要整條街都是藍染，我覺得這需要很多異業結合。」(F)

六、缺乏專責宣傳組織，須主動規劃專責宣傳人員

協進會為非營利組織，宣傳主力主要是種子教師的傳佈、宣傳單、e-mail 及藍染節宣傳活動。在對外宣傳上雖然有專人負責配合媒體宣傳活動規劃，卻不是採取主動，在這方面似乎有很大的發展空間。