

國立政治大學公共行政學系

碩士學位論文

非營利組織以傳統工藝作為社會事業化內涵之
探討：以三角湧文化協進會及財團法人水源地
文教基金會為例

Earning Income by Traditional Crafts : The
Social Enterprise Experience of Two Local
Nonprofit Organizations

指導教授：莊國榮 博士

研究生：洪婉甄 撰

中華民國一一〇年七月

Earning Income by Traditional Crafts : The Social
Enterprise Experience of Two Local Nonprofit
Organizations

A Master Thesis Presented to Department of Public
Administration

National Chengchi University



by

Wan-Chen Hung

July 2021

Advisor: Dr. Kuo-Jung, Chuang

謝辭

這篇論文陪我走過了好幾個不同階段，在政大學習兼打鬧的日子、在國圖閉關寫論文的日子、得知上榜後把握到職前兩個月用盡生命玩樂的日子、在國民健康署當水電總管的日子，直到現在在教育部加班魂飛魄散的日子，這些日子都歷歷在目，現在還是覺得不可思議，一方面是不可思議自己居然儲值政大價值足足六年，另一方面也是不可思議自己居然在經歷這麼多日子後還是堅持把這篇論文完成。

謝謝莊老師給予的支持以及指導，在我離開校園進入職場後，仍叮嚀與提醒我把論文完成，也謝謝陳定銘老師及周錦宏老師給予的建議，讓我在這篇論文上有更多面向的思考。

完成這篇論文，終於能夠鬆一口氣面對那些總是驚訝(嚇)我論文尚未完成的家人朋友們，那些驚訝都是我完成論文的動力，謝謝你們。雖然聽起來很俗套，但是要謝的人真的太多了，我知道我是一個很幸福的人，雖然生活偶爾疲憊，但卻有著你們的關心及照顧，謝謝你們，未來也請多多指教。

這一路走來雖然辛苦但非常值得，謝謝自己的堅持與努力，謝謝自己沒有苟且放棄，謝謝自己，未來也請多多指教。

婉甄 謹致 于 2021 年 8 月

摘要

本研究主要探討兩個非營利組織－三角湧文化協進會及財團法人水源文教基金會，發展藍染傳統工藝之社會事業化現況、面臨困難及因應策略，以及政府在這類非營利組織社會事業化過程中有何關鍵助力。

兩個案皆透過販售藍染商品及提供藍染教學等營利行為獲取收入，並將收入運用於組織運作，以達成組織使命。研究發現社會事業化之發展情形會受到組織之發展歷程、宗旨使命、主要領導者特質及發展所處之時空環境影響，並且在發展過程中多會面臨財務、人事管理、產品產銷等問題，又因為傳統工藝品強調手工生產，所以組織規模及人力是否充足亦為發展課題之一。

另外，我國工藝產業政策為兩個案帶來許多正面影響。地方文化產業政策時期強調地分認同及在地意識，因而發展出在地藍染節慶；文化創意產業時期強調設計概念，促使藍染商品結合創意與生活元素，並積極拓展國內外市場，增加工藝品之經濟價值，故工藝產業政策之重要性不言而喻。

關鍵字：非營利組織、傳統工藝、社會事業化、文化產業

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	3
第三節 研究方法.....	4
一、 文獻分析法.....	4
二、 深度訪談法.....	5
第四節 章節安排.....	7
第二章 文獻回顧.....	9
第一節 非營利組織.....	9
一、 非營利組織之定義.....	9
二、 我國非營利組織之分類.....	10
第二節 非營利組織社會事業化.....	14
一、 非營利組織社會事業化的背景.....	15
二、 非營利組織社會事業化的內涵.....	16
三、 非營利組織社會事業化的經營困境.....	21
第三節 台灣工藝產業政策發展.....	27
一、 強調外銷的 OEM (Original Equipment Manufacture) 時期.....	28
二、 社區總體營造下的地方文化產業時期.....	30
三、 強調設計的 ODM(Original Design Manufacture) 時期.....	32
四、 強調品牌的 OBM(Original Brand Manufacture) 時期.....	34
五、 小結.....	35
第三章 個案介紹.....	37
第一節 台灣藍染工藝簡介.....	37
一、 台灣藍染工藝發展始末.....	37

二、 復育藍染文化.....	38
第二節 三角湧協進會.....	40
一、 成立及發展背景.....	40
二、 三峽推展藍染工藝之核心組織—三峽染工坊.....	41
三、 致力於復興推廣藍染工藝文化.....	42
第三節 水源地基金會.....	46
一、 自 1998 年起投入在地社區工作.....	46
二、 發展社區產業再造，以改善當地就業環境.....	47
三、 積極辦理多元職業訓練課程.....	50
第四章 研究分析與討論.....	53
第一節 藍染事業之經營情形.....	53
一、 三角湧協進會.....	53
二、 水源地基金會.....	60
三、 小結.....	66
第二節 經營發展差異之原因探討.....	68
一、 組織發展歷程與使命宗旨不同.....	68
二、 組織運作特性之不同.....	70
三、 主要領導者特質之差異.....	74
四、 組織發展之環境時空不同.....	75
第三節 面臨之經營發展困境.....	74
一、 財務管理方面：雖面臨經費缺乏問題，但少接受政府補助....	79
二、 人事管理方面：不斷訓練以提升成員藍染工藝技術.....	81
三、 商品產銷方面：缺乏行銷專業與資源之弱勢.....	83
四、 與在地組織間競爭關係對發展之影響.....	86
五、 向外發展代工以克服手工藝品需要大量人力製作的問題.....	88
第五章 研究發現與建議.....	89

第一節 研究發現.....	89
一、 三角湧協進會與水源地基金會於藍染事業化之經營發展.....	89
二、 工藝政策發展對三角湧協進會及水源地基金會之影響.....	92
第二節 研究建議.....	94
一、 建立有利非營利組織籌措開辦經費之友善環境.....	94
二、 持續提供產銷協助以培養非營利組織自給自足之能力.....	95
三、 尋求適合組織使命及特性之經營發展型態.....	97
第三節 研究限制與未來研究建議.....	98
參考文獻.....	99



表次

表 1-1 訪談大綱.....	6
表 1-2 訪談對象一覽表.....	6
表 2-1 社會企業光譜(social enterprise spectrum).....	17
表 2-2 混和光譜(Hybrid Spectrum).....	20
表 2-3 結合 Dees (1999)社會企業光譜及 Alter (2007)混和光譜	21
表 3-1 國內推廣藍染文化組織彙整表.....	40
表 4-1 人力、產銷及財務三面向差異比較.....	67
表 4-2 結合 Alter(2007)混和光譜之藍染社會化情形	68
表 4-3 經營發展差異原因.....	78



圖次

圖 2-1 非營利組織社會事業化管理困境圖.....27



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著社會的多元發展與民眾需求增加，政府因資源有限無力負擔過多需求，給予能夠彌補社會需求與政府供給落差角色的非營利組織發展空間，再加上 1987 年宣布戒嚴後，集會結社的枷鎖被解開，民間意識覺醒，激勵各地民間組織成立，促成我國非營利組織的蓬勃發展（林淑馨，2016），根據內政部統計處發布的內政統計通報，我國近五年內社會團體平均年增加兩千餘個，至 105 年年底經主管機關登記的社會團體共有五萬多個¹，可見我國非營利組織至今仍在快速增長中。

九二一大地震後，政府補助減少與民眾捐款縮水的轉變，為許多非營利組織帶來財務上的壓力，非營利組織必須尋求財務來源多元化以減少上述轉變帶來的衝擊（陳金貴，2002）。此外，政府為解決 2000 年以來失業率居高不下的困境，透過補助的方式鼓勵非營利組織僱用失業人口，以創造就業機會；為推動社區總體營造以振興在地經濟，政府也編列補助經費，鼓勵草根性非營利組織從事產業化活動（官有垣，2007），在種種因素推波助瀾下，不論是為了自籌經費還是配合政府政策發展，非營利組織從事商業活動，邁向社會事業化已經成為現在的趨勢。

非營利組織社會事業化為新興發展趨勢，結合經濟與社會目的為核心價值，運用商業活動為組織賺取利潤，達到組織使命並解決社會問題，雖然立意良善，但非營利組織畢竟不是企業，在社會事業化的過程中在人事、財務、產銷管理等方面勢必會面臨不同於企業經營之困難，要如何克服因應，對非營利

¹ 內政部統計處(2017)。內政部統計報。檢索日期：2017 年 9 月 3 日。取自：

https://www.moi.gov.tw/files/news_file/week10621_1.pdf

組織來說是一重要課題，因此透過個案了解非營利組織社會事業化的發展過程、面臨困境與因應之道，以作為其他非營利組織社會事業化的參考，為本文研究動機之一。

非營利組織從關注於傳統的慈善事業活動，到現在已經擴展到關懷各類社會議題，包括社會福利、文化教育、醫療保健、環境保育等等（林淑馨，2015），呈現多元發展的情況，但我國碩士論文在探討非營利組織社會事業化的相關議題時，多以進行社會福利工作的非營利組織為研究對象（蕭盈潔，2001；洪久雅；2002；劉寶娟；2003；邊育騰，2004；蔡秀純；2005；黃毓婷；2005；鄭亦軫，2006；陳素綢；2008；鐘心潔，2012），較少探討其他種類非營利組織進行社會事業化之論文，尤其以傳統工藝作為社會事業化內涵的碩士論文僅有一篇（梁文泰，2006），可見此部分的研究較為缺乏，因此希望透過本文的研究來補充這部分的實證研究，供以傳統工藝作為社會事業化內涵的非營利組織參考，為本文研究動機之二。

藍染為我國重要的傳統工藝，清朝時期藍染產業開始大規模發展，當時在台灣北、中、南都有多數染坊，但 19 世紀化學染問世，致使耗時費力的藍染產業逐漸被市場淘汰，也使藍染工藝此一珍貴傳統文化漸漸被遺忘，在 1990 年代台灣手工業研究所馬芬妹等人不斷努力復興藍染工藝後，現今台灣各地皆有非營利組織投入藍染工藝的復興及推廣，並將藍染工藝結合產業發展，如新北市三峽區的「三角湧文化協進會」（下稱三角湧協進會）與台中市頭汙區的「財團法人水源地文教基金會」（下稱水源地基金會），兩個致力於藍染文化保存的非營利組織皆開始往社會事業化發展，本研究以這兩個組織為研究對象，希望可以透過個案比較的方式，更清楚的描繪這類非營利組織在推動藍染工藝社會事業化的情形。

文建會 1994 年提出社區總體營造計畫協助各地社區發展地方文化產業，喊出「文化產業化、產業文化化」的口號，思考將地方文化及產業結合的可能性

(周錦宏，2008)，作為促進地方經濟發展的策略。2002年行政院在「挑戰2008：國家發展重點計畫」中將「文化創意產業發展計畫」納入，使我國文化產業政策概念擴大至文化創意產業，以增加競爭力與經濟效益。於2009年「當前總體經濟情勢及因應對策會議」中，更是強調文化創意產業是重要的六大關鍵新興產業之一，可見政府相當重視結合文化與經濟的發展，並投入了許多心力。政府早期鼓勵草根性非營利組織發展地方文化產業，後期積極促進地方文化產業轉型為文化創意產業，在過程中投入許多補助與資源，無形中也促成致力於保存傳統工藝的非營利組織社會事業化(官有垣，2007；蘇文玲，2013)，因此本研究想了解在一連串的政策發展下，政府有哪些關鍵作為能使這類非營利組織在推動社會事業化過程更順利，以作為政府在政策規劃上的參考，此為本文研究動機三。

第二節 研究目的與問題

就以推廣及保存傳統工藝為目的的非營利組織而言，將傳統工藝與文化產業的概念結合已成為趨勢，多數非營利組織會透過販賣傳統工藝商品或傳統工藝教學等行為以賺取組織營運所需經費，同時也將其作為推廣及保存傳統工藝的手段及策略，然而在過程中可能會面臨許多經營困境與限制，在社會事業化的過程中要如何克服這些困境，使組織順利發展為重要議題。

因此本文的研究目的有二，其一透過個案分析了解非營利組織以傳統工藝為社會事業化內涵之現況、面臨困難及其因應策略，供其他非營利組織發展社會事業化時參考，其二是了解政府在這類非營利組織社會事業化過程中有哪些關鍵助力，使非營利組織社會事業化過程更加順利，以作為政府擬定相關政策時的建議。

基於上述研究目的，提出以下研究問題：

- 一、新北市三峽區的「三角湧協進會」與台中市頭汴區的「水源地基金會」在藍染工藝部分，推動社會事業化的現況為何？發展所面臨的困境為何？又其如何因應？
- 二、了解政府對「三角湧協進會」與「水源地基金會」兩個組織有哪些協助，使其發展過程更為順利，並據以提出建議，作為未來政策規劃之參考。

第三節 研究方法

依據研究者提出的研究目的及問題，本研究可以分為兩大部分，其一為三角湧協進會及水源地基金會兩者在社會事業化的現況及困境，其二為政府的哪些關鍵作為能使上述兩個組織在社會事業化的過程上更順利。

為回答本文研究問題並達到研究目的，選擇質化研究方法，採取的方法包括文獻分析法(Archival Research)及深度訪談法(in-depth Interview)。

一、文獻分析法

文獻分析法為次級資料分析的研究方法，藉由蒐集及檢閱與本研究相關的文獻與資料作為本文的研究基礎，並從中發掘以往研究沒探討的議題或可能面臨的困難，以作為本研究的發展方向（王佳煌等譯，2002）。本文蒐集及檢閱與非營利組織社會事業化有關的期刊、專書及國內碩士論文等文獻，了解非營利組織社會事業化的相關議題及研究方向，再將文獻歸納、整理並比較後，作為本文研究之基礎。此外，本文亦關注政府對以傳統工藝為社會事業化內涵的非營利組織有哪些關鍵助力，因此整理政府出版品以了解政府的政策發展及作為。

二、深度訪談法

訪談是一種研究性交談，透過談話蒐集第一手資料的研究方法（陳向明，2002），研究者與研究主題相關的被研究者進行面對面或透過溝通工具對談蒐集研究所需的資料，透過研究者與受訪者對議題的深入討論，可以了解受訪者內心的想法，獲得更全面及細緻的資料，為深入訪談法的特質（林淑馨，2010），因此本文採用深度訪談法蒐集本文所需的資料，來回答研究問題。

訪談的目的就是針對研究問題進行深入探討，在選擇受訪者時，應以目的性抽樣為原則，抽取可以為本研究問題提供最大資訊量的人（陳向明，2002），因此本文在受訪者的選擇上首先以三角湧協進會的總幹事及水源地基金會理事為訪談對象，以知悉組織的產銷策略、人事管理、財務管理狀況，並了解組織在社會事業化的發展過程中從政府方得到哪些協助，其次再對組織中的成員進行訪談，以補充上述不足，因此本文受訪者主要可以分為兩大類，其一是組織高層的決策者、管理者，另一類是組織成員。

在訪談大綱的設計上，可分為封閉式、開放式、半開放式三種類型，封閉式訪談中研究者會先擬定一套訪談大綱，並依據訪綱逐一進行訪談，因此受訪者會依照研究者的主導來回答問題，優點在於能確保研究者得到所需要的資料，開放式訪談沒有固定訪談問題，在訪談過程中鼓勵受訪者表達自己的看法，優點為能從受訪者的角度出發觀看事件全貌，並獲得更全面的資料（陳向明，2002），而本文希望能結合開放式及封閉式訪談的優點，因此採取半開放型訪談結構，於相關文獻之彙整及回顧後，先擬定好一份訪談如表 1-1，另本文研究個案三角湧協進會及水源地基金會之訪談對象如表 1-2。

表 1-1 訪談大綱

面向	訪談問題
服務及產品產銷	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織主要販賣那些產品？定價考量為何？ 2. 組織運用哪些通路販賣商品？ 3. 組織有哪些特殊的行銷手法？ 4. 在提供服務及產品上有哪些困難？
人事管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織的人力配置如何？ 2. 組織成員的來源、背景？ 3. 在人事管理上有哪些困難？
財務管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織的收入來源有哪些？如何運用這些收入？ 2. 組織的財務狀況如何？ 3. 組織投入社會事業化時有無缺乏經費的問題？如何解決？
政府協助	在組織發展社會事業化的過程中，與政府有哪些互動？

資料來源：研究者自繪

表 1-2 訪談對象一覽表

組織	職位	訪談時間	編號
三角湧協進會	總幹事	2015/11/19	A_1
	理事、染工坊副店長、藍染教室老師	2015/12/10	A_2
	成員、中園國小輔導主任	2015/12/26	A_3
中園國小	藍染教室負責人	2015/12/26	A_4
水源地基金會	董事長	2017/02/27	B_1

資料來源：研究者自繪

第四節 章節安排

第一章緒論，說明本文研究背景與動機、研究目的與問題及選用之研究方法。

第二章文獻回顧，綜整非營利組織社會事業化發展之背景、內涵及經營困境，並彙整台灣工藝產業政策發展之相關文獻，作為本文研究分析之基礎及理論背景。

第三章個案介紹，針對本文兩研究個案進行剖析及介紹，描繪其發展歷程以及發展現況。

第四章研究分析與討論，先討論兩個案社會事業化之現況，後分析造成發展現況差異之原因，並提出所發現之發展困境，回答研究問題一。

第五章研究發現與建議，依第四章之分析內容彙整本文研究發現，並據以提出政策建議，以作為政府未來政策規劃之參考，回答研究問題二。



第二章 文獻回顧

本文關注以傳統工藝為社會事業化內涵的非營利組織在社會事業化的狀況，以及政府之工藝產業政策，實際上提供非營利組織哪些發展助益，因此在本章的安排上，第一節先介紹非營利組織之定義及分類、第二節為非營利組織社會事業化的內涵及發展背景，並整理出其可能面臨的困境，第三節著重梳理傳統工藝政策於台灣的發展脈絡。

第一節 非營利組織

一、非營利組織之定義

根據學者 Salamon(1992: 3-7；官有垣，2000；陸宛頻，1999)的定義，非營利組織包含以下六種特性：

1. 正式(formal)的組織：有正式的組織章程、定期會議、規劃的運作過程，必須有某種程度的制度化。
2. 民間的(private)組織：基本結構是由民間組成及運作，分立於政府之外，非隸屬於政府，也不受管轄，但會接受政府的支援及協助。
3. 不從事盈餘分配(non-profit-distributing)：雖然非營利組織並非為了獲取利益而存在，但仍可以獲取利潤，惟該利潤僅作為組織的事業之用，不分配給機構的持有者與成員。
4. 自主管理(self-governing)：由非營利組織自行處理業務及事物，不受政府與企業部門等外在力量控制。
5. 從事自願服務(voluntary)：非營利組織的成員都是自願性的參與奉獻，由志工參與內部活動與組織管理。

6. 公益(philanthropic)的屬性：非營利組織是為了公共利益而成立，而非私人利益的追求。

Wolf(1999: 21；陸宛頻，1999)亦提供了非營利組織的描述性定義：

1. 具備公益使命。
2. 不以營利為目的。
3. 組織經營結構是不獲取私利的。
4. 組織享有政府稅賦上的優惠。
5. 捐贈給該機構的專款得以享受稅賦優惠。

綜合上述說法，非營利組織是由民間組成獨立運作的正式組織，不受到政府管轄及企業部門控制，具有自己的組織章程獨立運作，其接受外界捐贈，運用自願參與的志工來完成任務。雖然非營利組織的成立是為了達成公益使命，但並不代表不能有營利行為，而是指收益必須用於組織使命的達成，而不分給組織內的成員，Hansmann(1980；官有垣，2000)即從不得分配利潤與盈餘的方面切入，認為非營利組織並不被禁止賺取利潤，但該盈餘必須全部運用於組織成立的目的中。非營利組織的存在並不以賺取利益為依歸，而是基於組織使命而成立，其最重要的特色即為以使命作為驅力，「使命與非營利組織的關係，猶如利潤與企業般的緊密相連」(江明修、梅高文，1999)，藉由清晰的願景與使命吸引與其有志一同的成員加入為共同的使命犧牲奉獻，增強非營利組織的凝聚力，使成員緊緊連繫在一起，為了共同的目標而努力。

二、我國非營利組織之分類

我國法律規範中並沒有明確界定非營利組織的概念及分類，因此學者多從《民法》中對法人的規範去理解。依民法規定，法人為自然人以外能享有權利負擔義務之主體，依公法而設立之法人為公法人，依私法而設立之法人為私法

人，其中私法人包含營利及非營利團體，並分為社團法人及財團法人。(蕭新煌，1998；陸宛蘋，2006)

由於非營利組織是一學術上的界定，指民間自發並以公益為目的成立的正式組織，與其他組織最大的差異在於具有公益使命，是基於公共利益而成立，因此非營利組織應指不以營利為目的的私法人，並包括非營利社團法人及財團法人(林淑馨，2015；官有垣，2000)。

(一)非營利社團法人

民法第 46 條規定：「以公益為目的之社團，於登記前，應得主管機關之許可」。人民團體法第 8 條第 1 項規定：「人民團體之組織，應由發起人檢具申請書、章程草案及發起人名冊，向主管機關申請許可」，同條第 2 項規定：「前項發起人須為成年，並應有三十人以上」，故社團法人係以人為基礎之組織，成立至少要有 30 人以上。

人民團體法第 17 條：「人民團體均應置理事、監事，就會員（會員代表）中選舉之」，同法第 18 條：「人民團體理事會、監事會應依會員（會員代表）大會之決議及章程之規定，分別執行職務」，同法第 21 條：「人民團體理事、監事均為無給職」，因此，獲許可設立之團體應從會員中選舉設置理事及監事，理事會及監事會應依照會員大會之決議及章程之規定，執行職務，並為無給職，符合非營利組織公益之特徵。

又依據同法第 27 條規定：「人民團體會員（會員代表）大會之決議，應有會員（會員代表）過半數之出席，出席人數過半數或較多數之同意行之」，指出社團法人組織運作及決策由團體會員依共識決議之。

(二)非營利財團法人

我國對財團法人之設立及管理，原先是以民法相關規定及各行政機關本其

權責個別訂定之行政規則及職權命令為依據，惟考量民法均為原則性規定，且行政規則及職權命令內容多涉及人民權利義務事項，為落實依法行政原則，健全財團法人組織之運作，促進財團法人積極從事公益，我國特別制定財團法人法並於107年8月1日公布，108年2月1日施行。²

財團法人法所稱之財團法人指以從事公益為目的，由捐助人捐助一定財產，經主管機關許可，並向法院登記之私法人，又該法第十一條第一項第三款規定，申請財團法人設立許可者，如捐助財產未達主管機關所定最低總額，主管機關應不予許可，已許可者，應撤銷或廢止，因此可以得知財團法人係以捐助之財產為基礎之組織，且有最低總額限制。

財團法人法第22條第1項規定：「財團法人對其捐助財產、孳息及其他各項所得，不得有分配賸餘之行為」，同法第18條規定：「財團法人應以捐助財產孳息及設立登記後之各項所得，辦理符合設立目的及捐助章程所定之業務」，明訂財團法人對孳息及所得，禁止分配，而是應持續投入於與組織使命及目標相關之業務，指出財團法人之公益及非營利特性。

依民法第60條規定：「設立財團者，應訂立捐助章程」，同法第62條規定：「財團之組織及其管理方法，由捐助人以捐助章程或遺囑定之」。又依財團法人法第39條第1項規定：「民間捐助之財團法人應設董事會」，同條第2項規定：「民間捐助之財團法人得置監察人」、第3項規定：「前二項董事及監察人均為無給職。但董事長係專職者，得經董事會決議為有給職」，第44條所列董事會職權包括工作計畫之研擬推動及年度預算及決算之審定等等，第46條規定監察員職權為監督業務之執行及財務狀況。因此可以得知財團法人之組織管理係各自訂定，並無一致之規定，惟應設董事會執行管理相關事務，並受監察員監督，原則上均屬無給職。

² 法務部主管法規查詢系統網站，檢索日期：2021年5月12日。取自：

<https://mojlaw.moj.gov.tw/LawContentSource.aspx?LSID=FL089125>

本文研究對象三角湧協進會，是以非營利為目的並依據人民團體法於 1996 年成立之社會團體，以研究及保存三峽地區之文化資產、提升當地文化、教育及環境生活品質為宗旨³，係以公益為目的之非營利社團法人；水源地基金會則是於 1998 年依民法設立登記之財團法人，以發展文化、教育、藝術、科學等事務，提升國民文化生活素質，促進兩岸間文化學術交流為宗旨⁴，係以公益為目的之非營利財團法人。



³ 三角湧文化協進會網站。檢索日期：2017 年 9 月 5 日。取自：

http://www.sanchiaoyung.org.tw/front/bin/ptlist_phtml?Category=100098

⁴ 台灣法人網網站。檢索日期：2021 年 4 月 29 日。取自：

<https://org.twincn.com/item.aspx?no=51793617>

第二節 非營利組織社會事業化

欲了解非營利組織社會事業化的內涵，必須先從「社會企業」的概念提起（林淑馨，2015）。經濟合作發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development，以下簡稱 OECD）（1999）在其出版的《社會企業》一書中指出社會企業是指任何可以產生公共利益的私人活動，具有企業精神策略以達到特定社會與經濟目標，且非以追求利潤為最大目的之組織，由此定義可看出，社會企業同時具有商業與公益元素，且著重公益性質更勝商業性質，只要是以達成公益而為私人活動的組織都可稱之為社會企業，而 Young(2001)認為社會企業包含兩種界定途徑，其一為對社會有所貢獻的企業，另一為非營利組織透過商業手段獲取營收，因此社會企業的主體可以是企業，也可以是非營利組織。

若從非營利組織角度出發，社會企業是指介於公私部門間的組織，透過交易活動達成目標及財政自主，並採用私部門的商業技巧達成社會使命的非營利組織（OECD, 2003），社會企業聯盟(The Social Enterprise Alliance)亦認為社會企業是指非營利組織藉由從事任何得以賺取收入之商業活動或策略，以獲得經費與資源達成慈善任務（Kerkin, 2006）。由上述定義可以得知若以非營利組織為主體來討論社會企業概念，是指非營利組織透過商業行為來完成公益或社會目的，故非營利組織社會事業化為社會企業的一種類型，在討論非營利組織社會事業化時，也可以用社會企業一詞稱之，然而本文的研究對象為非營利組織，目的在探討非營利組織從事事業化的現況，因此本文文獻僅探討非營利組織社會事業化的部分，此外，非營利組織產業化、市場化、商業化、社會事業化等皆代表類似的概念與意涵（陳定銘，2008；陳金貴，2002），然而因非營利組織社會事業化的內涵強調結合社會價值與經濟價值兩大概念，故為了強調非營利組織在從事商業行為時必須著重於組織使命及社會目的，而不僅是以追求

利益為依歸，本文在用詞上選擇用社會事業化來概括非營利組織從事產業化、市場化、商業化等概念。

一、非營利組織社會事業化的背景

(一) 歐美發展背景

從 1960 年代的大社會計畫開始(The Great Society programs)，美國聯邦政府資助大量經費給非營利組織以執行貧困計畫(poverty program)，在此時非營利組織的收入多依賴政府補助，但為了應付 1970 年代經濟下降的壓力，政府開始大規模縮減福利服務的補助，使得非營利組織開始大規模虧損，為了彌補此一差距，非營利組織開始擴大商業活動(Kerlin, 2006)。除了政府補助以外，非營利組織另一個收入大宗來自民間基金會與公司的捐款，但隨著經濟不景的影響，捐款一年比一年減少，再者，基金會與公司在長期的捐款活動下都已經有固定的捐款對象，無法爭取到捐款的非營利組織便開創新的收入來源(Skloot, 1987)，Simon(1990)亦提及受限於美國政府補助減少與私人機構捐款降低，因此非營利組織不得不採取賺取收入(earned income)的策略；而歐陸國家在 1970 年代面臨經濟成長率下降與失業率上升的危機，政府開始刪減部分社會福利，採取有限的財政政策，造成福利國家角色的萎縮，導致社會服務的需求沒辦法被滿足，因此屬於第三部門的非營利組織透過商業活動來因應此新興需求，例如解決長期性失業、住房問題、托嬰服務等等(Kerlin, 2006)。

(二) 我國發展背景

經歷過九二一震災後，非營利組織面臨政府補助款減少、企業與民眾捐款縮水(陳金貴，2002；官有垣；2007)，同時社會上非營利組織如雨後春筍般地出現，數量不斷增加，造成僧多粥少的困境(陳定銘，2008)，非營利組織面臨

資源不足的衝擊，開始思索如何創造財務收入以尋求組織經費自給自足。

由於社會上的身心障礙者、中高齡失業者、原住民勞工、低收入戶主婦在尋求工作時往往不易被接納，開始有社會福利型非營利組織希望不只提供這些被社會排除(social exclusion)的弱勢者適當照顧與幫助，更希望給予其工作機會，讓他們可以靠自己的力量生活，找到自我價值與自我肯定，台灣各類的庇護工場即為此類型（官有垣，2007；王秉鈞，2014），這類社福型非營利組織往往會僱用弱勢族群為員工以提供服務及產品，在組織賺取收入的同時也給予弱勢者工作機會，同時解決組織本身的財務問題及社會問題，例如陽光福利基金會的洗車中心與喜憨兒福利基金會烘焙屋。

政府的政策引導及經費補助也帶來極大助力，政府為了解決自 2000 年以來台灣面臨的高失業率困境，提出「第三系統、就業與地方發展計畫」，藉由補助人事經費的方式鼓勵非營利組織開創工作機會，僱用失業人口，除了帶動產業開發同時也能解決社會高失業的問題，另外，文建會、內政部、經濟部等各部會在社區總體營造政策上編列多元的補助經費，鼓勵地方草根性的非營利組織發展地方文化產業，這些多樣化的補助與資源，間接造就非營利組織從事產業化的活動（官有垣，2007；蘇文玲，2013），無形中也促成非營利組織社會事業化發展的趨勢。經過文獻檢閱後，雖然各國非營利組織發展社會事業化的原因不盡相同，但又有其相似之處，大致上可分為維持組織財務穩定及解決社會問題。

二、非營利組織社會事業化的內涵

在上述背景發展下，非營利組織開始有不同的轉變，除了傳統經費（補助、捐助及志願人力）來源外，還有相當部分的商業營業收入及商業上的活動（官有垣，2008）。非營利組織從事商業活動，過程中組織可以獲取財物收入，

不僅使組織能順利運作，同時也能達到組織的目標及使命，以支援慈善任務，例如提供身心障礙者工作機會(Kerlin, 2006)，過程中非營利組織應考慮本身特性，採取適當的商業活動，再將盈餘回饋給組織運作(陳金貴，2001)，非營利組織社會事業化是指非營利組織開始出現商業化行為，在提供產品、服務與獲取資源時以商業的模式運作(Dees, 1998)，但與營利組織不同的是，其核心精神在於公共利益與解決社會問題，使命為創造更多的社會價值(陳定銘，2016)，而非訴諸個人利益與經濟價值，因此商業化行為所獲取的利潤必須再用於組織任務的達成。

非營利組織的社會事業化是指在提供產品、服務與獲取資源時以商業的模式運作來達到組織使命，對於非營利組織為商業化的論述，以 Dees 提出的「社會企業光譜」(social enterprise spectrum)最具代表性(鄭勝分，2007)。

Dees(1999)依據與主要利害關係人(key stakeholder)間的關係提出社會企業光譜，兩端分別是純慈善的(purely philanthropic)及純商業的(purely commercial)，純慈善是指傳統非營利組織，不向受益者收取報酬，接受外界捐款、補助及捐贈物資，組織人力為志工；純商業是指企業組織，資金由交易行為獲取，取決於市場價格，組織人力為支薪員工，依照市場行情給付報酬，介於純慈善與純商業兩者間為混和(hybrid)類型，如表 2-1 所示。

表 2-1 社會企業光譜(social enterprise spectrum)

		純慈善 ←—————→ 純商業		
動機、方法及目標		訴諸善心 使命導向 社會價值	混和動機 使命與市場導向 社會與經濟價值	訴諸利益 市場導向 經濟價值
主要 利	受益人	免付費	補助金，或混和全額付款與不用付費	依市場行情價格
	資金	捐款及補助	資金成本低於市場	依市場行情價格

害 關 係 人			價格，或混和捐贈 與市場行情的資本	
	員工	志工	低於市場行情的薪 資，或混和志工與 全職員工	依市場行情價格
	供應商	捐贈物品	有特別的折扣，或 混和非現金捐贈與 依市場行情購買物 品	依市場行情價格

資料來源：Dees (1998; 1999)

介於純慈善與純商業間的混和類型即為非營利組織社會事業化，透過商業行為獲取利潤以達成組織使命，越商業化的組織，越不需要依賴慈善捐款，由此可知組織的資源來源可以分為兩大部分，其一是組織透過商業行為獲取，另一部分是外界慈善捐贈，兩者呈現互補，當前者比例越高，後者的比例就越少，為交叉補貼的概念（鄭勝分，2007）。

非營利組織社會企業化的財務管理模式可依據商業行為獲取及外界捐贈兩部分不同比例，分為下列五種(Dees, 1998)：

1. 完全仰賴捐助(Full Philanthropic Support)：

組織自己賺的收入極少甚至沒有，依賴外界的現金捐助、物資捐贈、志工等等，即便有支薪職員也都是靠現金捐款與補助金費支付其薪水，大多數新成立的小型服務機構屬於此類型。

2. 部分自立(Partial Self-Sufficiency)：

組織賺取的營收僅能夠負擔部分的營運成本，不足的部分仍須依靠現金捐助來支應，運作上仍會運用捐贈物資以及不支薪的志工。

3. 現金流獨立營運(Cash Flow Self-Sufficiency)：

組織賺取的營收能夠負擔營運成本，不過仍會以低於市場行情的價格獲得所需物資或以較低的薪水聘請支薪員工，意即雖然組織收支已經可以達到平衡，但在非現金方面依賴慈善補助。

4. 營運開銷自給自足(Operating Expense Self-Sufficiency)：

組織賺取的營收能夠完全負擔營運成本，即便所有的運作支出均依照市場價格計算亦為如此，惟在草創時期仍然依靠捐贈物資及低於市場價格的貸款，但過了草創期便可完全獨立。

5. 完全商業化(Full-Scale Commercialization)：

組織賺取的營收能夠完全負擔營運成本，即便所有的運作支出均依照市場價格計算亦為如此，且在草創期也不需仰賴任何補助。

Dees 提出的五大類型可以作為判斷非營利組織社會事業化程度的依據，當組織事業化程度越高，越不需要依賴慈善捐贈，使組織達到自給自足的經營模式，然而，非營利組織與企業最大的差異在於其具有社會目標，因此非營利組織社會事業化的成敗並不應以創造的利潤多寡而定，而是以其創造的社會價值為依據（陳定銘，2008），故在非營利組織社會事業化的過程中，除了設法增加組織的利潤以降低對外界的依賴外，仍須兼顧組織的使命及其社會價值，在社會目的與財務目的中達到平衡。

相較於 Dees 提出的社會企業光譜，Alter (2007)從「動機」(motive)、負責對象(accountability)及利潤使用方式(use of income)三個方面將組織類型分為六種類型提出混和光譜(Hybrid Spectrum)，光譜兩端為傳統非營利組織(traditional Nonprofit)與傳統營利組織(traditional For-Profit)，在兩者間為混和(hybrid)類型，如表 2-2 所示。

表 2-2 混和光譜(Hybrid Spectrum)

←		混和光譜				→
傳統非營利組織	有收入活動非營利組織	社會企業	社會責任型企業	從事社會責任的企業	傳統營利企業	
使命動機			營利動機			
對利害關係人負責			對股東負責			
收入再投入社會計畫與組織營運			利潤由股東分享			

資料來源：Alter, K (2007)

在 Alter (2007) 的混和光譜中有收入活動的非營利組織(Nonprofit with Income Generating Activities)與社會企業(Social Enterprise)都是以使命為動機、對利害關係人負責，且以商業行為得到的收入會再投入至社會計畫與組織營運，但有收入活動的非營利組織與社會企業兩者間的區分仍有爭議，Alter 認為關鍵差異在於社會企業的營利活動會像企業一樣，利用商業技巧與市場策略，有長期的願景，且運用具有商業、工業經驗的員工來管理活動及監督組織運作⁵。

在 Dees 的社會企業光譜中，介於純慈善與純商業的混和類型是非營利組織社會事業化的不同程度，這些不同態樣都可以是社會企業，然而在 Alter 的混和光譜中，將有收入活動的非營利組織與社會企業視為不同類型，Alter 認為當非營利組織開始運用商業技巧及重視市場策略，像企業般運作時才能被視為社會企業，僅有商業活動賺取收益的非營利組織與社會企業不相同。Dees 依照財務管理的不同模式提出五種類型，這五種類型有社會事業化程度的高低之別，從完全依賴外界資源到完全自給自足排列，本文認為非營利組織在社會事業化時想要增加組織收益往 Dees 社會企業光譜的右邊移動，則組織不可避免的要採用

⁵ Alter, K (2007). Social Enterprise Typology. 檢索日期：2017 年 9 月 27 日，取自：
https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf

商業技巧及長期規劃策略才有可能達成，因此 Alter 界定的社會企業與 Dees 提出的非營利組織社會事業化五種類型是可以結合的，如表 2-3 所示，越靠近 Dees 社會光譜左邊的是 Alter 分類中的有商業活動賺取收益的非營利組織，越靠近 Dees 社會光譜右邊的是 Alter 分類中的社會企業，簡言之，Alter 所稱的社會企業可以視為是非營利組織社會事業化的一種類型。

表 2-3 結合 Dees (1999)社會企業光譜及 Alter (2007)混和光譜

Dees 社會企業光譜	完全 仰賴捐助	部分自立	現金流 獨立營運	營運開銷 自給自足	完全 商業化
Alter 混和光譜					社會企業

資料來源：研究者自繪

三、非營利組織社會事業化的經營困境

非營利組織社會事業化除了可以使組織收入多元化，維持財務穩定，亦可以帶來提高服務品質、促進組織專業化、提供弱勢族群工作機會等優點 (Dees, 1998; Kerlin, 2006)，因此大多數的非營利組織為了永續發展、提高競爭力或是滿足社會需求，都開始發展社會事業化，然而，根據 Dees(1998)的研究顯示，有百分之七十的非營利組織在推行社會事業化的八年內無法繼續營運，因為非營利組織與企業在本質上有所差異，其在投入商業活動時也勢必會面臨許多困難。

(一)財務管理的問題

1. 現行法律與規範環境不利經營事業

非營利組織從事事業化行動時，必須先有一筆開辦經費，做為購買原料、

成品、設備及增聘專業人員之用（陳金貴，2002），不過礙於本身資金有限，無法提出足夠之抵押品，組織又具有獲利性低的特性（戴肇洋，2003），再加上整體金融體系對非營利組織事業化內涵認識不足，因而不易與金融機構進行借貸，缺乏適切的融資管道（王秉鈞，2014），且經濟部中小企業處規劃辦理之中小企業貸款，協助對象多以設立公司行號的組織為主，因此非營利組織在取得最初營運經費時相較一般企業來得更為困難，使得非營利組織在投入社會事業化一開始就容易受限於財務不足而難以繼續發展。

再者，非營利組織事業化的經營管理在我國目前並沒有一個專屬的法律結構，而是在既有的營利部門法律規範結構下發展（涂瑞德，2012）。非營利組織經營營利事業，仍須受到公司法、人民團體法、財團法人法及相關法律條例的多重管制，在稅法及勞動條件等法令上，多以營利性組織的角度來定位非營利組織所為的商業活動，例如「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」第三條規定：「教育、文化、公益、慈善機關或團體，其銷售貨物或勞務之所得，除銷售貨物或勞務以外之收入不足支應與其創設目的有關活動之支出時，得將該不足支應部分扣除外，應依法課徵所得稅」，意即非營利組織營業之所得除例外情況外，仍必須課稅（呂朝賢，2008），另外，2008年通過的「身心障礙者權益保障法」將庇護工廠的主管單位改為勞工主管機關，使經營者與員工的關係等同於勞雇關係，造成經營成本上升、政府補助減少等等（周宜君，賴金蓮，2009），都不利於非營利組織從事商業行為。

2. 政策不延續對組織帶來發展風險

非營利組織在面臨資金不足、缺乏相關經驗及專業人才的困境時，可向政府申請相關的補助或計畫，善用政府資源以彌補自身弱勢，因此政府對非營利組織的補助與協助政策為影響其社會事業化的重要因素（官有垣、王仕途、林家瑋、張翠予，2010），例如勞動部勞動力發展署多元就業開發方案對組織的人

事費用補助，能夠有效減輕非營利組織在社會事業化經營初期的經濟壓力，而文化建設委員會也開辦工藝社區計畫，給予補助經費，協助社區型非營利組織發展社區工藝，推動地方特色產業發展，皆係對非營利組織社會事業化極有幫助之政策項目。

然而，在周錦宏(2008)的實務研究中發現，台中縣的兩個生產合作社在社會事業化初期皆有向政府申請計畫補助，用以投入組織營運發展，但後來卻因政府補助政策調整，使得其無法以原先的組織結構持續參與計畫，因此若組織無法妥為因應，則會面臨經費缺口，影響組織長期發展。

政府之政策補助及協助能給予非營利組織社會事業化一臂之力，不過對於未發展出自給自足能力且無法快速因應政府政策改變的非營利組織而言，卻是一把雙面刃，若組織過度依賴政府財源補助，一旦適逢政策改變，將會面臨財務短缺之風險，不利於組織永續發展（丘昌泰、周錦宏 2007）。

(二) 服務產品之品質及銷售通路不佳導致經營困難

非營利組織事業化的目的在於透過商業行為獲取利益，維持組織收支平衡，減少對外界的財源依賴，因此非營利組織提供的服務或產品在市場中需具有競爭力及吸引力，使社會有願意消費才有可能達成，雖然消費者有可能因具有同情及捐助的心態而給予支持，但單憑公益形象吸引消費者購買，無法建立忠實的顧客群，為求永續經營的非營利組織仍須不斷改進服務品質及功能，博得消費者的青睞（陳金貴，2002；林怡君，2008），因此提供服務與產品的非營利組織有必要為職員與志工進行教育訓練，改善人員的工作能力及技術

（Borzaga, Solari, 2004: 335-337；官有垣：2012，250-253），以增加員工的專業及技術，維持與改進服務及產品的品質，迎合市場需求。

即便非營利組織有高品質的服務及產品，亦有可能面臨行銷能力不足的問題，例如林怡君（2008）以多元就業開發方案為例討論社會企業在台灣發展的

限制時提到，大部分非營利組織對於強化產銷通路普遍缺乏經驗，無法有效推廣產品，進而影響獲利，此外，組織投入營利事業初期僅是單純想為組織增加收入，低估商業活動的複雜性與所需的專業能力培養，因此在商業活動上缺乏完善規劃與投資，在市場定位及行銷策略上顯得不足，致使經營結果不佳。

因此除了提高組織本身的產品及服務品質外，非營利組織更要了解如何有效行銷商品，建立多元的行銷通路，增加市場的購買率，同時爭取社會支持與認同，吸引消費者購買服務或產品（林淑馨 2013）。

（三）缺乏專業人員及管理能力的組織發展

林淑馨(2016)認為，缺乏專業的管理知識能力是導致非營利組織事業化失敗的最大原因。專業管理知識能力的重點為人，因此組織人員的能力為非營利組織社會事業化能否順利經營的重要條件之一，在討論非營利組織事業化的經營困境時，可將人力資源區分為兩大類型，一為決策及管理人員，二是實際提供服務及產品的人員（陳金貴，2002；呂朝賢：2008）。

在決策及管理人員的層次上，組織成員是否具有商業的專業、技能及敏銳度，是影響非營利組織社會事業化成功的關鍵(Emerson, 1999)，即便非營利組織投入商業市場具有某些優勢，如賦稅上的優惠、志工人員可降低人事成本，或是可取得政府補助與民間捐款，但傳統非營利組織的成員多是社會工作者，大多為社工背景，其中受過商業訓練、具有商業技巧的人很少(Emerson, 1999)⁶，由於缺乏具商業及管理技巧的人才，導致多數非營利組織在成立的八年內以倒閉收場(Dees, 1998)，Pelchat (2004, 2005；呂朝賢，2008)在研究台灣社會企業的研究中也指出，非營利組織因缺乏足夠的資金吸引具專業商業技術的人才，組織的人員往往缺乏足夠的商業技術與專家知識，使得非營利組

⁶ Emerson, J (2000). Five Challenges in Social Purpose Enterprise Development. 檢索日期：2017年9月27日，取自：<http://redf.org/current/web/app/uploads/2013/11/REDF-Box-Set-Vol.-2-Five-Challenges-Paper-2000.pdf>

織在經營管理上受到限制。不過，即便聘請到具有專業及企管能力的職員，仍會面臨到非營利組織與企業文化差異所帶來的衝擊，不論是非營利組織的員工對事業經營理念的不了解，或不適應行政的繁瑣程序（林淑馨，2016），都會對組織產生負面影響。此外，雖然非營利組織中的決策與管理人員運用現代企業的管理工具能對組織帶來正面效益，但仍需注意過多的管理工作可能會增加更多複雜的作業流程，為組織帶來繁瑣的工作程序，產生本末倒置的現象，不利於組織之發展（陳金貴，2002）。

在實際提供服務及產品人員的層次，則多在討論服務與產品的品質是否能維持穩定。例如大量雇用弱勢族群為員工的非營利組織，可能會因弱勢族群之身心方面障礙，導致產能不足、產品及服務品質下降，或隱定性不夠等等問題，無法符合市場需求之問題（Peattie, Morley, 2008；王秉鈞，2014），要如在提供弱勢族群工作機會與維持組織服務與產品的品質間平衡，為非營利組織事業化面臨的困難。

另外，致力於提供弱勢族群就業機會的組織，多需雇用社工等專業人員從旁協助、訓練弱勢工作者，導致人事成本墊高，而增加組織的經營壓力。即便在社會事業化過程中多運用志工，不用負擔薪資成本，也會有志工不具相關專業能力，難以符合市場競爭要求的困境，再者，志工加入非營利組織是基於社會服務及不營利的本性，若以營利角度對其進行管理，可能會招致反彈（陳金貴，2002），組織在社會化的過程中要如何有效管理及運用志工為一大課題。

上述藉由檢閱文獻整理出非營利組織社會事業化上可能面臨的經營困難，又因非營利組織透過商業行為賺取利潤進行事業化的內涵相當多元，包括提供社會服務、銷售相關產品、進行教學活動、發展觀光等等都在此範圍內，而本研究重點是在探討非營利組織以傳統工藝做為社會事業化項目上的現況，故以下列出與本研究之關聯性較高的研究。

丘昌泰、周錦宏(2007)在《台灣客家非營利組織的產業化與地方社會經濟

的發展》一文中，以苗栗縣兩個社區組織為研究對象，探討社區型非營利組織產業化的發展。其中苗栗縣社區博物館發展協會以傳統手工造紙做為產業化基礎，不僅傳承手工作紙的記憶，也提供在地居民就業機會，透過個案分析後發現該協會在產業化過程中面臨的困境包括：1. 組織規模較小、人力資源有限，而喪失永續發展或擴大產業規模發展的可能性。2. 經費來源百分之百為政府資助，即便組織透過商業化行為有所收入，但在支付必要支出後無多餘利潤，仍有過度依賴政府補助的情況。3. 因組織之專業人才不足，導致在產品開發及行銷策略等面向上面臨考驗。

梁文泰(2007)在《非營利組織產業化與地方文化產業發展之研究：以桃園縣兩個社區為例》碩士論文一文中，以雞緣工作坊與九座寮文化協會兩個非營利組織為研究對象，研究其產業化的現況、困境及因應之道，經過研究者分析後發現，兩個組織在產業化時面臨：1. 推廣通路不足。2. 缺乏企業人才及經營管理知。3. 生產線人力不足。4. 產品消費市場小等困境。

綜合以上兩篇研究發現，以傳統工藝作為社會事業化內涵的非營利組織除了面臨服務產品及產銷、人事管理及財務管理等困境外，也會出現生產人力不足的問題，由於傳統工藝的產品製造皆依賴手工，工藝體驗教學也須靠具備工藝技術的人員親自教學，故生產人力是否充足，將影響到非營利組織能否順利發展，而傳統工藝品為手工的少量製作，非大量生產，是否會面臨喪失市場競爭力的困擾，也為發展挑戰之一（周錦宏，2008）。

（四）小結

經文獻探討發現，非營利組織社會事業化的經營困難主要可分為財務管理、人力資源管理及服務與產品產銷三大面向。當非營利組織能提供符合市場、顧客需求的產品及服務，並配合多元的銷售通路及成功的行銷手段，組織即可以透過商業行為賺取所需的利潤，改善組織財務來源不穩定的問題，而賺取的商業收入可以再投入於組織的人力資源管理，進行人才培育、訓練，並藉

由雇用具有專業、商業知識的職員使組織的財務管理及產銷運作更為順利，服務及產品產銷、人事管理及財務管理三個問題間是息息相關的，彼此相互影響，因此研究者認為非營利組織社會事業化發展應同時從三個面向著手。

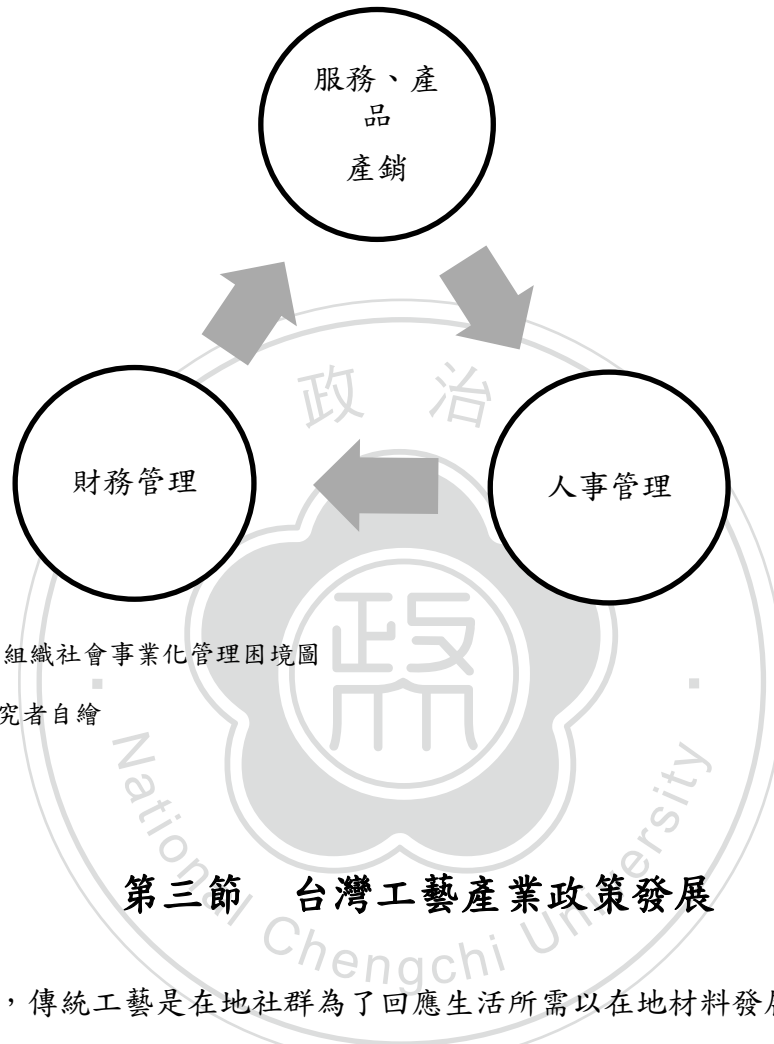


圖 2-1 非營利組織社會事業化管理困境圖

資料來源：研究者自繪

第三節 台灣工藝產業政策發展

在早期，傳統工藝是在地社群為了回應生活所需以在地材料發展出的技術傳統（江明親，2016），製造者運用成熟的手工技藝做出具備功能性及實用性的工藝品，被使用在日常生活當中，因此傳統工藝具有包括以手工製作、能夠被使用、具有歷史意義等特點(Metcalf, 1993)，我國《文化資產保存法》⁷及《文化資產保存法施行細則》⁸也對傳統工藝做出定義，指其為流傳於各族群與地方，並以手工製作為主的傳統技藝，如編織、染作、刺繡、製陶等等，不過隨

⁷ 文化資產保存法第三條。

⁸ 文化資產保存法施行細則第十條。

著工業化時代來臨，傳統工藝因其依靠手工製作，耗時耗力的特性，漸漸被社會淘汰。

原始的傳統工藝是以簡便的功能與實用性作為製作考量，但隨著社會文明進步，人們對器物的需求已經超越實用的概念，開始追求美觀、創意及設計等發展應用（陳潔盈，2016），若要促進傳統工藝的永續發展，除了要將消失的工藝技術保存下來，更重要的是結合創意及現代設計，創造市場需求（陳婉麗，2016），使傳統工藝以嶄新的型態繼續傳承，避免被遺忘的危機，因此台灣工藝品開始往創新、研發設計的方向發展。

以山藍、木藍等天然植物製造而成的染色物質作為染料，強調手工製作的藍染工藝屬於我國重要的傳統工藝，因化學染料問世及工業化的衝擊，使藍染傳統工藝漸漸沒落。近年來，為了復興藍染傳統工藝，不僅培育許多具有專業技術的工藝家，更將傳統藍染風格融入現代創意設計，發展出各式各業的商品，以保存舊有文化工藝。

我國傳統工藝隨著社會發展、工業化的衝擊來臨，逐漸被遺忘，但因其具有多元文化價值及歷史意義，政府與民間社會都致力於保存此重要的無形文化資產，政府採取的策略主要是將傳統工藝結合文化產業，一方面能促進經濟發展，另一方面使傳統工藝以嶄新的型態繼續傳承，在傳統工藝結合產業政策的發展下，政府的相關措施及補助皆有助於以傳統工藝為商品的企業及非營利組織進入市場。本文欲了解政府有那些關鍵決策，促使以傳統工藝作為社會事業化內涵的非營利組織順利發展，故以下整理我國傳統工藝產業政策的發展，以了解政府扶植傳統工藝產業政策上有哪些施政方針。

一、強調外銷的 OEM (Original Equipment Manufacture) 時期

傳統工藝是在地社群為了回應生活所需，以在地材料發展出的技術傳統（江明親，2016），製造者運用成熟的手工技藝做出具備功能性及實用性的工藝

品，被使用在日常生活當中，具有手工製作、能夠被使用、富含歷史意義等特點(Metcalf, 1993)，與自然資源、在地習俗、文化緊密相關。就台灣而言，豐富的自然資源及原住民、閩粵手工技藝為台灣工藝的源頭，最早期的工藝品多為因應生活所需而製造，而非生計事業（黃淑芬，2004），更遑論發展成產業。然而，台灣工藝在日據時期產生關鍵轉變，日本政府著手進行工藝產業調查，推動各項工藝產業振興方案，並從日本引進各項傳習技術以拓展海外市場，此階段為台灣工藝產業化奠定發展基礎（蔡美麗，2004）。

至光復初期，國民政府積極推廣手工業，以輔導就業作為繁榮農村經濟的手段，於1954年臺灣省建設廳於草屯成立「南投縣工藝研究班」，並於1959年改為「南投縣工藝研習所」，任務為使我國成為輸出手工業的主要國際市場，由政府主導的外銷手工業逐漸成為工藝發展的主流，此時推廣著重效率生產並以擴大經濟效益為目標（江韶瑩，1992a）。在工業起飛、產業結構升級的背景之下，透過機械化大量產出的合成製品大舉侵略傳統市場，幾乎取代手工及自然材料的製品，僅存由手工製作的工藝品，則依照訂單設計的樣式加以製作，再加上政府為振興經濟，增加就業機會，開始積極推動社會轉型為機器加工業生產外銷，並於1973年將南投縣工藝研習所改制為「台灣省手工業研究所」，負責協助民間業者創新研究及產品開發等任務，經過政府計畫性的輔導手工業，1970至80年代中期為台灣工藝外銷產業的鼎盛時期（黃淑芬，2004）。

值得注意的是，雖然台灣省手工業研究所肩負研究、開發，增進外銷競爭力的任務，但國內手工業仍停留在代工生產階段，以機械加工、代工為主，屬於委託代工(Original Equipment Manufacture, OEM)的模式（蔡美麗，2004），由少量製作的手工藝逐漸轉型為主要以機械處理的手工業，強調重複生產、重視標準化，以降低生產成本為目標，在追求經濟發展和積極拓展海外貿易，以創造商業利益的發展脈絡下，工藝品強調的文化特質和地域性特色漸漸消失（江韶瑩，1992b）。直到1988年政府實施匯率自由化政策，造成台幣大幅貶值、勞

力成本增加，再加上長期著重於接受國外委託訂單，以代工、加工的方式發展經濟，忽略產品研發、創新的重要性，工藝品缺乏在地文化及地域特色，在喪失原先成本低廉的競爭優勢後，便無法與中國、東南亞競爭，故台灣工藝 OEM 外銷產業於 80 年代中後期開始由盛轉衰（黃淑芬，2004）。

二、社區總體營造下的地方文化產業時期

台灣工藝在 80 年代中期前以 OEM 代工模式發展，因國內業者欠缺研究改良、設計的能力，工藝品欠缺在地文化及地域特性，在 80 年代中後期開始面臨工藝產業發展的困境，就在此時，1979 年國家文化建設開始推動，將工藝納入政府文化施政的範疇，沒落的工藝產業被加入文化元素，並以文化重新詮釋（蔡美麗，2004）。當時的手工業研究所在 1991 年聘請日本千葉大學宮崎清教授來台，傳授日本鄉村社區發展的經驗，以振興鄉村經濟，解決人口大量外流、農林漁牧業與傳統工藝產業日漸沒落的危機，宮崎清強調必須先保有生活中的傳統文化精華，才会有動人的工藝作品，工藝作品的價值來源亦包括對傳統文化與自然生態的尊重，提出文化意涵超越有形物品的理念（藍麗春、邱重銘、王俊傑，2009），並希望藉由喚起地方居民意識，發覺地方傳統工藝文化的根本，讓工藝產業更具地方文化特色（黃淑芬，2004），此時期政府的文化施政恰好幫助工藝產業擺脫 OEM 代工模式所帶來的限制，工藝品與歷史意義、在地習俗與文化等概念重新連結，提升內在附加價值，再一次帶動了工藝產業的發展，與 OEM 代工模式時期不同的是，開始著重工藝品的歷史、傳統文化及在地意涵，為工藝產業與文化結合的源頭，台灣工藝產業的內涵始轉變為地方文化產業，此後工藝產業可被視為文化產業的一部分。

文建會於 1994 年提出社區總體營造計畫，並宣示地方文化產業之發展將成為其重要內涵，將文化視為永續發展經營的產業。同年，文建會舉辦「『文

化·產業』研討會暨社區總體營造中日交流展」中，時任會議主席的文建會副主委陳其南（2005a）率先定義文化產業之概念，認為文化產業具有以下特色：

1. 依賴創意、個別性，也就是產品的個性、地方傳統和工匠的特殊性與創造性，強調產品的生活性和精神價值內涵。2. 由地區、地方、區域的生產組織分工及主導，具有高度的社區或區域性統合，共同創造地方價值。3. 基於地方特色、條件、人才和地方福祉來發展的產業，以地方本身作為思考主體。4. 必須保護在傳統文化與自然生態，強調永續經營。

除上述定義外，蔣玉蟬(2004)認為地方文化產業具有四個特徵：1. 本質上，具有獨特性、創造性、內發性、自主性，是少量的、合作的、具有地方風味。2. 內容上，包括社區景觀、歷史遺跡、文化活動、工藝家及工藝產品等，內容各不相同，但必定是源自社區資源。3. 行為取向上，非營利的，強調產品的價值、精神內涵。4. 結果上，使社區活化，生活環境及品質提升。

社區總體營造下的文化產業概念，對於文化與經濟、市場的結合，抱持著正面肯定的態度（陳其南，2005b），強調文化產業是由在地居民、人才結合地方傳統與文化發展出具有創意、個別性的產品，目的在於發展地方產業及保護傳統文化與自然生態，在文化產業一詞前加上「地方」，加強文化產業與地方獨特文化的連結，因此地方文化產業，簡單來說是以「地方文化」為主體的「文化產業」（蔣玉蟬，2006）。地方文化是指一地方或社區所表現出的文化態樣，強調文化的地理依存性（楊敏芝，2002），不同地區的自然環境、人文背景不同，產出的文化產物具有獨特性、地方風味，難以被模仿、取代，在日漸趨同的現代社會中，各地的傳統文化、獨特生活模式應被保存，在地居民以社區原有的文化、自然資源為基礎，自發性的承擔、開創、經營兼具文化與經濟效益的文化產業（黃世輝，2003），不僅能做為振興經濟的發展策略，更能促進地方文化的保存與傳承。

為了有效推動地方文化產業，文建會於「『文化·產業』研討會暨社區總體

營造中日交流展」中，確立「文化產業化、產業文化化」的方針，前者指將地區具有文化特色的資源，包裝成文化產品，後者指將創意與文化注入傳統產業的製造中，發展出特有的文化，創造新的價值與內涵（陳其南，2005a）。相較於早期的工藝產業重視經濟性價值，此時的文化產業更重視文化累積與價值，並發展出地方特色產業，帶動地方經濟，在社區總體營造下的文化產業強調的是振興地方經濟、活化社區及提升生活品質，主體為社區居民及社區資源，以發展出具有獨特性、創造性具在地特色及傳統的社區產業。

三、強調設計的 ODM(Original Design Manufacture)時期

2002 年行政院在「挑戰 2008：國家發展重點計畫」（執行期間為 2003 至 2007 年）中將「文化創意產業發展計畫」納入國家重點發展工作，我國文化產業的概念由社區總體營造下的地方文化產業概念轉型成為文化創意產業（藍麗春、邱重銘、王俊傑，2009）。文化創意產業指：「源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之產業」⁹，強調經濟及創意的概念，並將指涉範疇擴大至視覺、藝術、音樂與表演藝術、工藝、電影、廣告等等（王俐容，2005），而地方文化產業的核心價值在於社區、認同、傳統及個別性，其背後具有高度的地方關懷及社區認同情懷，陳其南（2003，轉引自周錦宏，2010）認為文化創意產業是在都會型社會下對文化產業的思考，與社區營造的文化產業概念有相當大的不同點。黃世輝(2003)則認為文化創意產業實際上有兩類，一類是強調地方傳統，與在地生活息息相關的「社區型文化創意產業」；另一類為包括傳播媒體與設計產業等等，具有大量生產及傳播特質的「通用型文化創意產業」，而以社區總體營造為基礎的地方文化產業，可稱之為社區型文化創意產業，故

⁹ 文化創意產業發展法第三條。

文化創意產業不僅指數位設計、電視廣告、表演藝術等等強調創意的產業，亦包含在地工藝、文化資產、聚落古蹟等社區資源，地方文化產業及文化創意產業的區分並無法畫出嚴格的界線，彼此間相互依存（周錦宏，2010）。

「文化創意產業發展計畫」的目標為開拓創意領域，結合人文與經濟發展文化產業，以克服台灣在面對高度工業化後，受到鄰國挑戰下面臨的發展壓力，積極強化發展以知識、創意為基礎的經濟競爭力（行政院，2002），內涵包括成立文化創意產業推動組織、培育藝術、設計及創意人才、整備創意產業發展的環境、促進創意設計重點產業發展及促進文化產業發展。在「促進創意設計重點產業發展」中特別分出傳統工藝技術的類別，希望促進傳統工藝產業往現代創意型產業轉型發展，如此不僅能促進台灣經濟發展，亦可以促使台灣傳統工藝技術持續永續保存，該計畫內容包括：推動訂定「工藝振興發展條例」計畫、地方工藝振興發展計畫、傳統工藝活化與創新計畫、21世紀台灣生活工藝推廣計畫等（行政院，2002）。實際作為包括提出「地方特色工藝輔導—社區工藝扶持計畫」，此為國立台灣工藝研究所推動工藝在地化的具體作為，以社區為單位，並融合社區總體營造精神，利用在地資源、人力，期形成工藝微型產能及產值，發展地方經濟及開創當地就業機會（文建會，2009），而在21世紀台灣生活工藝推廣計畫中，透過辦理競賽的方式促進我國工藝發展，例如國立台灣工藝研究所於2000年開始辦理國家工藝獎，於2007年整合國家工藝獎及台灣工藝設計競賽兩項競賽為「臺灣工藝競賽」，分為傳統技藝及創新設計兩組¹⁰，儘管文化產業範疇由地方文化產業轉向文化創意產業，工藝產業仍為政府的發展重點之一，透過扶植地方特色工藝以及舉辦公益評選等方式，持續深化發展。在行政院提出「挑戰2008：國家發展重點計畫」並將「文化創意產業發展計畫」納入國家重點發展工作的階段後，台灣工藝產業的內涵從地方文化產業

¹⁰ 國立台灣工藝研究發展中心網站。檢索日期2017年9月7日。取自：

https://www.ntcri.gov.tw/movieimgs_163.html

轉變文化創意產業，強調在傳統的文化產業上加入創意及設計的元素，以提高產品的價值，為代客設計(Original Design Manufacture, ODM) (林榮泰，2009)。

四、強調品牌的 OBM(Original Brand Manufacture)時期

2009年2月21日的「當前總體經濟情勢及因應對策會議」中，強調文化創意產業是重要的六大關鍵新興產業之一，行政院隨即於3月25日成立「行政院文化創意產業推動小組」研擬相關文創產業行動方案，同年5月14日行政院通過「創意臺灣—文化創意產業發展方案」(時程為2009年至2013年)，由文化部主政，經濟部就主管產業別參與規劃執行，期能將台灣打造成為亞太文化創意產業會流中心，主要針對台灣文化產業發展提出推動策略，該方案策略包括兩大面向，其一是「環境整備」，對整體文化創意產業面臨的共通性問題，思考因應策略，包括多元經費挹注計畫、產業研發及輔導計畫、市場流通及拓展計畫、人才培育及媒合機制計畫及產業聚集效應計畫等具體策略，其中「市場流通及開拓計畫」，積極辦理國際大獎及大展、舉辦或協助業者參與國內外文創產業相關競賽與獎項、定期舉辦台灣國際文化創意產業展與博覽會、拓展文創產業國際通路等等，以打造台灣文化創意品牌為目標(文建會，2009)；其二是「旗艦產業」，從現有產業範疇挑選出發展成熟且較有潛力的業別，針對其發展特性及需求提出規劃，期能強化並提升部分產業別，帶動整體文創產業發展，在六項旗艦產業中即包含工藝產業，由文化建設委員會為執行單位，負責推動執行工藝產業旗艦計畫(文化建設委員會，2009；2011)。

工藝產業旗艦計畫以「強化創新研發設計」、「拓展行銷通路」為兩大主要策略，提出三大具體行動方案：1. 卓越研發行動方案：整合產官學等各方專業資源領域，建立全能育成平台及支援系統。2. 產業跨業合作行動方案：協助工

藝產業進行工藝創新研發，媒合異業共同合作開發，以拓展工藝產業產品於其他產業類別中的應用(文化建設委員會，2009)，且完成 Yii 品牌商標申請、Yii 產品專利申請等等(蔡東源，2012)。3. 大品牌形塑行動方案：開拓台灣工藝產業市場，輔導拓展國內外多元市場通路，以擴大產業營業額及產值(文化建設委員會，2009)，並於 2004 至 2012 年歷經五屆「台灣工藝之家」評選，協助傳統工藝產業建立品牌、LOGO 設計、行銷策略方案執行以及宣傳推廣活動，以提升台灣文創產業整體形象¹¹。

此階段政府為開拓、活絡工藝產品的市場，除了持續強化工藝品的創新及研發以創造及迎合市場需求外，更開始強調品牌形象的重要性，提升工藝品的附加價值，往自創品牌(Original Brand Manufacture, OBM)的方向努力，以創造經濟價值(林榮泰，2009)。

五、小結

傳統工藝是指早期在地居為因應生活所需，以當地材料發展出之傳統技術，生產製造工藝品目的為生活使用，而非經濟目的，後續經歷日據時期及國民政府時期積極推廣手工業，以委託代工模式發展並於 1970 至 1980 年代達到高峰，為工藝產業奠定發展基礎，然而此時停留於代工生產模式，因此逐漸流失工藝品強調之地區及文化特色，於 1980 年代中後期受到國外低廉人力成本衝擊，使得強調大量製造降低生產成本之代工生產模式因而轉衰，於是政府開始積極往增加工藝品文化價值之方向發展。

我國傳統工藝的文化產業政策發展，以社區居民及資源為主體，強調在地文化特色的地方文化產業，發展至注重創新與創意的文化創意產業，前者致力

¹¹ 國立台灣工藝研究發展中心網站。2017 年 11 月 14 日。取自：

https://www.ntcri.gov.tw/content_199.html

於發展具社區特色的傳統工藝，結合產業做為振興地方經濟的手段；後者著重將創新及創意融入傳統工藝，提升傳統工藝的價值與吸引力，並擴展銷售通路增加經濟產值，使傳統工藝可以透過另一種型態持續傳承。

政府在傳統工藝政策的發展上投入許多心力及資源，一方面能傳承、保存傳統工藝，另一方面可到達振興、發展經濟的目標。以傳統工藝作為社會事業化內涵的非營利組織在發展過程中有得到哪些關鍵的政策協助，為本文好奇之處。



第三章 個案介紹

本文以復興及推廣藍染傳統工藝的三角湧協進會與水源地基金會為研究個案，討論其以藍染傳統工藝作為社會事業化內涵的現況、面臨困境及因應策略，因此本節先介紹台灣藍染工藝的發展背景及復興的過程，再分別介紹本文研究對象，三角湧協進會及水源地基金會。

第一節 台灣藍染工藝簡介

一、台灣藍染工藝發展始末

根據史料記載，台灣藍草的種植最早發展於荷蘭時期。十七世紀初荷蘭已在亞洲從事藍靛¹²貿易，但在購買藍靛上遇到許多困難，於是便開啟在台灣種植藍草的念頭，積極在台灣發展藍草計畫的種植，然而多次種植都因恰巧遇到颱風侵襲，收入不如預期，投資不符合經濟效益，因此放棄在台灣的藍草種植計畫。1661年鄭成功擊退荷蘭人統治台灣後，積極發展農業，著重於稻米穀物的種植，以求糧食穩定，但因此時期的概況史料不足，僅能一部分文獻佐證推測，得知荷蘭人退出台灣後，台灣仍然有種植藍草的農業活動。

台灣納入清版圖之後，進入藍靛業¹³的巔峰期，此與清代開放海禁後，大量移民到台灣的福建人有重要關係。從明代開始，福建為大陸最負盛名的藍靛產地，隨著具有藍靛技術的福建人移入台灣，種植藍靛的技術被引進，當時生產

¹² 藍靛（又稱靛青、藍澱）為山藍（俗稱大菁、木青）、木藍（俗稱小菁、小青）等天然植物所製造而成的染色用染料（林炯任，2008）。

¹³ 以資金投資種植大菁、木藍等染料植物，將製成的藍靛染料，運送販賣至各地的行業（林炯任，2008）。

的藍靛多銷往大陸，出口量足以和米、糖並列為台灣出口的貿易大宗。在台灣島內人口漸多後，台灣商人開始嘗試以藍靛作為原料，經營染坊，台灣的內需型染布業¹⁴開始發展，並在清政府開放台灣與大陸通商的有利條件下，進入高峰。

藍染產業¹⁵的繁榮及興盛持續一段時間，在當時台灣北、中、南皆有許多染坊，藍染為當時重要的產業技術。直到 19 世紀，德國開始量產化學藍色染料，對台灣的靛藍業和藍染液產生巨大衝擊，快速、便利、成本低廉的化學染料漸漸取代生產耗工費時的藍靛染料，根據文獻統計，至 1945 年藍染產業已全然消失¹⁶。在藍染產業發展巔峰時期，不論是閩南人或客家人，皆以藍染布作為穿著首選，因此藍衫文化並不僅侷限於客家藍衫，閩客都有藍衫文化（林成子，2006）。現今我們所稱之「藍衫」一詞，幾乎成為客家服飾的代名詞，指以藍靛作為染料製成的客家人傳統服飾，具有耐穿、耐磨、色調單一、造型簡單的特色，充分反映出客家人樸素、節儉的特質，因此藍衫與藍染文化可被視為客家傳統文化的象徵。

二、復育藍染文化

藍染工藝復育的推手是 1990 年前後任職於台灣省手工業研究所的馬芬妹。馬芬妹於 1980 年赴日本專攻傳統織物時，第一次接觸到藍染，並獲知台灣曾是藍靛染料產量極高的產地，回台後，其經過考察農業文獻，在 1994 年與 1996 年分別尋得木藍與山藍植物，並著手開始進行製靛技術的實驗，就此開啟台灣藍染工藝復興之路。國立台灣工藝研究所自 1994 年起開始辦理藍草、藍靛、藍

¹⁴ 指將白棉布以藍靛染料染色，並販賣布品以營取利潤的商業活動（林炯任，2008）。

¹⁵ 為製造、販賣藍靛的「藍靛業」及以藍靛染料染布的「染布業」的統稱（林炯任，2008）。

¹⁶ 國立台灣工藝研究發展中心網站。2017 年 9 月 4 日。取自：

http://www.ntcri.gov.tw/dnatypelist_196_12.html

染等項技術指導，與製靛、藍染體驗活動、藍染文化專題講座¹⁷，除了研究、復興藍染工藝技術，也著重於培訓專業藍染人才與社區藍染技術輔導推廣，漸漸的藍染文化又再台灣復甦，呈現蓬勃發展的景象。

現今，致力於推廣及復興藍染文化的民間組織甚多，例如北部有新北市三峽區的三角湧協文化進會輔導成立的三峽染工坊、新北市金山區的布藍泥手染工坊、台北市北投區的財團法人台北市北投文化基金會；中部有苗栗縣三義鄉卓也小屋手工坊、台中市頭汴社區的財團法人水源地基金會輔導成立的太平藍染工坊；南部有台南市後壁區的墨林社區發展協會；東部有花蓮縣瑞穗鄉富源社區發展協會的靛染工坊，可見藍染傳統文化遍布台灣各地，民間團體各自以社團法人、社團法人、社區發展協會或是成立工坊等模式復興及推廣，如表 3-1。



¹⁷ 國立台灣工藝研究發展中心網站。2017年9月25日。取自：

https://www.ntcri.gov.tw/dnatypelist_196_12.html

表 3-1 國內推廣藍染文化組織彙整表

名稱	地區	組織型態
三角湧協文化協進會	新北市三峽區	社團法人輔導成立工坊 (三峽染工坊)
布藍泥手染工坊	新北市金山區	工坊
財團法人台北市北投文 化基金會	台北市北投區	財團法人
卓也小屋手工坊	苗栗縣三義鄉	工坊
財團法人水源地基金會	台中市頭汴社區	財團法人輔導成立工坊 (太平藍染工坊)
墨林社區發展協會	台南市後壁區	社區發展協會
富源社區發展協會	花蓮縣瑞穗鄉	社區發展協會成立工坊 (靚染工坊)

資料來源：研究者自繪

第二節 三角湧協進會

一、成立及發展背景

三角湧是三峽鎮的舊名，福建泉州安縣鄉的祖先在三百年前於此開墾，留下許多聚落、廟宇、史蹟等歷史遺跡，創造過樟腦、染布、茶葉、煤礦產量的世界紀錄，也設立全省第一座農會、最宏偉的鎮公所、全台最長的輕便鐵道和全台知名的三峽米粉等輝煌紀錄，具有珍貴的歷史文化與記憶。然而 1990 年代，隨著都市計畫快速發展、北二高通車等等因素都對三峽鎮帶來極大衝擊，新大樓快速建立，不僅舊城鎮的獨特風貌逐漸消失、清境的河川生態也受到汙染，民國 78 年時三峽民權老街更面臨拆除的命運，在此關鍵時刻，深感鄉土文

化重要性的三峽國小主任及老師，為保存三峽老街的舊有風貌及重要文化資產，於是集結在地居民，為三峽老街聚落的保存奔走，組成鄉土教材編輯小組，並配合三峽國小九十周年校慶舉辦「鄉土民俗文物展」，並開始編輯地方鄉土教材，在此過程中成立了「峽源工作室」，持續拖動地方鄉土文化的研究及宣導，因而凝聚起三峽居民的在地意識，隨後在1994年10月25日由學校老師及地方人士（包括林炯任、王淑宜、何兆青、林月珠、江麗娜、王志鈞、藍毓秀、王昇文等八人）發起組成「三角湧文史工作室」，大力宣揚文化資產與鄉土文化保存的理念（林炯任，2008），三角湧文史工作室成立後積極辦理、協辦三峽在地文化活動，積極宣傳、打響三峽草根文化特色，同時也累積大量的田野調查史料及影像¹⁸。

在文史工作室成立兩年後，隨著會務的擴展、人事的改變，成員們開始思考如何能有效結合社區居民力量、擴大公民參與，推動三峽在地文化的復興與保存，於是三角湧文史工作室商議決定，發起成立協進會（林炯任，2008），並於1996年8月17日向台北縣政府社會局申請成立「台北縣三峽鎮三角湧文化協進會」，經主管機關會審後，1996年9月30日奉台北縣政府社會區八五北府社一字第三四一一一四號函核准籌組，同年11月17日於三峽國民小學召開成立大會，正式成立以研究保存三峽地區之文化資源，提昇三峽鎮文化、教育及環境生活品質為宗旨的「三角湧文化協進會」。

二、三峽推展藍染工藝之核心組織－三峽染工坊

三峽（舊名三角湧）早年是藍染植物馬藍（大菁）的主要產地，當時人們以三峽溪及支流中埔溪的清澈水質來漂洗染布，並於溪邊晾曬染布，加上淡水

¹⁸ 三角湧文化協進會網站。2017年10月18日。取自：
<http://www.sanchiaoyung.org.tw/front/bin/home.phtml>

河水運便利，這些有利的先天條件造就了發展染布業的絕佳環境，於是三角湧變發展成清代北台灣最重要的染布業中心（王淑宜，2003：1），清道光年間，三角湧就已出現染坊，其後在同治、光緒年間更擴大規模，當時的老街上染坊有近十家，為藍染發展的全盛時期，不過，到了光緒年間，歐洲化學染料被引進台灣，以天然染料為主的三峽染開始受到影響，再加上日據的中晚期，西服及日式和服的流行，傳統染色及服飾市場日漸蕭條，三角湧染布業最終仍不敵化學染料，導致此項傳統工藝漸漸被遺忘（王之帆、黃淑惠，2013：108-109），三角湧協進會成立後，致力於保存三峽在地文化資源，復興具有獨特文化、歷史的藍染傳統工藝成為組織目標之一。

1999年1月2日，三角湧協進會第二屆第一次會員大會中，有會員提議推動三峽藍染文化復興，獲得大會同意執行，同年夏天的三峽藍染發展座談會中，肯定三峽傳統藍染技術復原工作之重要性，隨即成立『三峽藍染傳統技術復原工作團隊』（王淑宜，2003：3），該團隊以找尋失落的三峽藍為目標，從此藍染復原及推廣的活動逐漸展開。從零開始復原藍染技術並不容易，經過兩三年的摸索後，終於成功染出消失近八十年的那一抹藍（王之帆、黃淑惠，2013：109），為了能有效復興及推動藍染技藝，三角湧協進會後於2001年輔導成立的「三峽染工坊」不僅是三峽藍染的首創，也是三峽推展藍染的核心組織，現今染工坊推出的商品包括DIY藍染體驗課程、藍染教學及藍染商品。

三、致力於復興推廣藍染工藝文化

除提供遊客教學體驗外，三角湧協進會亦進入校園協助國小推廣特色教育，透過與學校配合教學藍染製作的方式讓學生可以接觸藍染文化，將藍染教學融入到課程當中，傳承傳統技藝，推廣三峽舊有文化。如三峽區之中園國小創校初期，即由當時三角湧協進會理事長兼學校老師，推薦藍染做為學校特色

之一，並由三角湧協進會協助學校設置及建造藍染教室。

中園國小那邊的成立是剛好，……我們的第四任理事長在國小擔任老師(A_1)

我們學校是從建校的時候就有規劃這個藍染教室，因為藍染算是三峽這邊的一個特色、一個產業，所以我們本來就有將藍染這部分排入學校的特色課程(A_3)

剛開始成立的時候這邊是由三角湧文化協進會來幫忙成立的，因為學校成立需要有一些諮詢人員，……，三角湧文化協進會的王淑怡老師，她是我們前任的理事長，本身也是學校老師，就給學校一些建議，後來在建校的時候學校就採納了這些建議，在地下室這裡設立了染缸及藍染教室，……，每個新設校都會想要把一些元素放進去，那當然他就會問說地方有哪些特色，像三峽的話藍染就是其中一個特色。(A_4)

學校規劃藍染作為特色並納入教學課程，因此老師也必須有藍染之相關知識背景及技能，其中中園藍染教室負責人提到：「其實我們都不是本地人、不是三峽本地人，所以其實我們對於藍染這個東西不是那麼了解(A_3)」，所以學校老師通常對藍染較為陌生，需仰賴三角湧協進會人員提供研習、教學及相關技術諮詢。

有些老師他可能是新進老師，有的老師對藍染這一個活動技巧比較不熟練的時候，他可以跟我們講，我們會安排事前的訓練，……，像我們對藍染也不是說非常專精，我們也是慢慢做中學，所以其實有一些問題我們是碰到狀況之後會去請教他們這樣，……，工坊他們就是比較專業的，

相較之下還是有一些差異，場所其實我們學校這邊算是蠻齊全的，所以我們需要的是師資，變成說是邀請他們的老師來這邊指導，……，我們每一年大概會辦兩到三次的藍染研習，所以他們就是從這裡去學習一些相關的技藝。(A_3)

剛開始的時候其實校內的老師並沒有這樣的專長，需要有協會的老師來互動，也就是說有培育校內的老師，……，因為你校內如果沒有老師教學的話，就沒有辦法推。(A_4)

為推展特色教育，中園國小規劃自一到六年級不同階段的藍染課程，學生每年都會接觸到藍染，相較於一次性體驗，更能建立在地認同感與對文化的瞭解，低年級的學生主要是透過老師講解藍染的歷史、文化，增加對藍染文化的認識，而高年級的學生則直接體驗藍染製作，並在每年的畢業季舉辦畢業服裝秀。

畢業典禮有一個典禮結合藍染走秀的活動，……，六年級他們的時間會比較長，因為他們會比較要籌備畢業典禮，……，低年級的部分，因為他們的技巧比較沒有那麼好，所以他們主要就是了解及認識，然後他們會做槌染，就是用葉子在布上面直接槌，汁液讓它染在上面，就是拓印的方式，……，我們通常是在美術或是綜合課的時候來安排這個課程(A_3)

我們的課程是一到六年級的設計，到六年級還有一個畢業成果展(A_4)

在每年畢業季辦理畢業服裝秀時，因學校老師人力不足，三角湧協進會講師皆會進入校園幫忙指導學生藍染服裝之染製和設計，共同籌辦畢業服裝秀，因此三角湧協進會與學校合作及互動相當頻繁，中園國小是目前國內染織教育

發展上，唯一且是第一個將本土技藝融入學校課程教學規劃的小學，三角湧協進會在其中扮演不可或缺的角色。

我們長期是幫忙中原國小，他們每一年畢業服裝秀都是用藍染和植物染，所以我們都會協助製作，……，只要學校要辦秀或者要辦畢業服裝秀，他們需要我們，我們都會進去幫忙(A_1)

我們畢業典禮有一個典禮結合藍染走秀的活動，我們大概是在第四第五屆的時候，開始請工坊老師進到校園，協助我們指導學生，包含染製衣服及設計的部分，服裝設計(A_3)

到了畢業季，大約是五月六月的時候，會聯繫很頻繁，會跟協會的老師開會，以確認我們這邊需要多少老師來協助，他們可以提供多少老師(A_4)

除了長期配合中園國小外，三角湧協進會也會和鄰近之五寮國小配合藍染教學，在大學方面，在台北大學有開設相關通識課程，而實踐大學及銘傳大學的設計相關學系也會與三角湧協進會配合藍染教學，甚至在看守所都有安排藍染教學的課程，此外，位在新北市三峽區的新北市客家文化園區文創方品店也可以看到三角湧協進會的展售商品¹⁹，可以得知目前正積極透過各種方式及管道傳承推廣藍染技藝。

台北大學現在有通識課，我們現任的理事長也會到那邊開類似通識課，我記得去年有，今年也有去兼課，介紹跟製作都會有，幾年前就

¹⁹ 新北市客家文化園區網站。檢索日期：2021年7月20日。取自：

<https://www.hakka.ntpc.gov.tw/tw/%E6%96%87%E5%89%B5%E5%95%86%E5%93%81%E5%BA%97.html>

開始了，我們都有跟北大的老師合作，他們都會帶學生來這邊，我們甚至跟很多學校，例如實踐、銘傳，那種設計方面的學系，他們都會跟我們做配合。(A_2)

像五寮國小，或是說其他學校，學校沒有染工坊的話，就可以帶學生過來教學 DIY，我們也可以帶著我們的染液還有工具到他們學校去教學，他們學生不用出來，我們的講師過去，那這樣子才有辦法推廣，……，另外我們文化協進會，在新北土城看守所裡面教受刑人做藍染，大哥級的作品也都很棒，但是這個部份我們是不能做販售，不過三峽染工坊裡面會有個專櫃幫他們做展示。(A_4)

第三節 水源地基金會

一、自 1998 年起投入在地社區工作

有感於當地水平文化低落及生活教育之缺乏，致力於提升在地文化、學術及教育等層面之專家學者與社會人士，以社區營造理念為出發點，本著對鄉土人文的關懷，於 1998 年 5 月成立在地的、鄉土的民間社團「財團法人水源地文教基金會」。

基金會長期投入協助台中縣太平頭汴社區、原住民松鶴部落及台中市北區水源地社區等地之發展，主要工作服務包括社區文化產業發展、鄉土文化導覽、生態保育解說、青年參與志工服務工作、弱勢族群服務工作、文教宣傳及職業教育訓練²⁰等等。

配合台中市青年志工中心推動青年志工參與志願服務，基金會透過培訓、

²⁰ 財團法人水源地文教基金會網站。檢索日期：2017 年 8 月 15 日。取自：

<http://www.youngwater.org.tw/page1.aspx?no=227245>

招募及倡導等方式，鼓勵國高中、大學青年志工投入志工服務工作，以培養年輕人正確之價值觀及服務理念，且為提升志工服務品質，基金會自 2000 年起開始辦理青少年領導力培訓工作，提供志工服務之訓練及講習，至今已邁入第 20 年頭未中斷²¹，不論是 921 地震救災、敏督利颱風或是 72 水災，皆能見到基金會帶領志工進入社區服務之身影²²。

此外，水源地基金會亦為推動臺中市和平區原住民族家庭服務中心之執行單位²³，為改善當地就業機會，皆聘用當地原住民作為社工人員，給予專業訓練及培訓，主要工作為提供在地原住民生活關懷、訪視及醫療等服務，並將在地需求轉介給相關政府單位，協助其向外尋求協助²⁴。

二、發展社區產業再造，以改善當地就業環境

因台中市太平區受到 1999 年發生的 921 大地震重創，導致當地滿目瘡痍，水源地基金會積極投入災後重建工作，並成立太平頭汴坑工作站協助 921 重建區的社區總體營造工作，然而，在經歷一段時間的努力後，現任水源地基金會董事長葉晉玉認為當時社區營造對在地居民幫助不大，大部分居民需要的是就業機會及穩定的薪水，以支撐家計，於是開始思考如何復甦在地經濟產業，因

²¹ 陳秋雲 (2020)。水源地基金會青少年培力 20 年不輟 蔡培慧：帶來正能量。聯合報。取自：
<https://udn.com/news/story/7325/4619251>

²² 寶島聯播網大千電台。社區散步趣。檢索日期：2021 年 3 月 21 日。取自：
<https://www.youtube.com/watch?v=pmZUDQXLwCo>

²³ 原住民族委員會網站。檢索日期：2021 年 5 月 2 日。取自：
<https://www.cip.gov.tw/portal/getfile?source=79ADDD9195DB0E52610217BBF0B058FA9DA B2A97BBE1DD0E0C44C38ED9E0AD2BF59511658BE660DEDCF1BC2AD033FAF9F78575750C3 62CC3B91B9DF71659F0C&filename=7DCF8C7DF2922C2658D021EE3632F3BBE3813E378940E2F E1BABDDCD05494FD0>

²⁴ 島聯播網大千電台。社區散步趣。檢索日期：2021 年 5 月 2 日。取自：
<https://www.youtube.com/watch?v=pmZUDQXLwCo>

此水源地基金會於 2004 年輔導成立太平深度旅遊服務中心，向中彰投就業服務中心申請多元就業方案之人力補助，開始著重發展社區產業再造，提出台中太平頭汴坑蝙蝠洞復育計畫，並推動在地生態導覽及觀光旅遊等產業化工作²⁵。

由於太平頭汴坑山區是太平區唯一的客家庄，具有三分之一的客家人口，為客家人聚集的村落，但隨著時代的演變，社區逐漸沒落，外地人口逐漸移入，使傳統客家文化漸漸流失，在某次協助受災戶的過程中，同為客家人的葉晉玉在與當地人互動時時，偶然發現太平頭汴坑地客家庄曾經有藍染工藝，卻經歷化學染的威脅而沒落，使得此項傳統技藝消失 50 多年²⁶，身為客家人的葉晉玉對客家文化有著深厚的情感，於是復興客家藍染文化的念頭便於此時萌芽，他說到：「這是一個客家的藍染技藝，有那種傳承的使命感，……，因為我小時候就生長在客家庄(B_1)」。

葉晉玉有感於太平汴頭社區內有許多中高齡失業婦女，希望能在社區內創造工作機會，以解決社區人口外流及經濟蕭條的問題，且眼看傳統客家藍染文化逐漸沒落，開始有將兩者結合創造雙贏的想法²⁷，為發展具有客家庄意象的社區產業，水源地基金會於 2008 年將太平頭汴坑工作站改造為手工製作天然染織品的染布工作坊，邀請國立台灣工藝中心湯文君老師到當地教授藍染技藝²⁸，並號召在地居民學習藍染工藝，也因水源地基金會成功將客家藍染文化重現，吸引許多遊客造訪體驗，工坊順勢開始推廣藍染體驗活動，並製作販售藍染工藝商品。

²⁵ 勞動部勞動力發展署網站。檢索日期：2021 年 3 月 20 日。取自：

<https://se.wda.gov.tw/Article/Details/189>

²⁶ 李靜玟 (2017)。復甦藍染工藝打造文創新品牌。創世紀學生獨立媒體。檢索日期：2017 年 8 月 15 日。取自：<http://newsplus.pu.edu.tw/archives/52044>

²⁷ 李政青 (2016)。文創類推薦伴手禮。聯合新聞網。檢索日期：2017 年 8 月 15 日。取自：

<https://udn.com/news/story/6964/2056537>

²⁸ 寶島聯播網大千電台。社區散步趣。檢索日期：2021 年 3 月 21 日。取自：

<https://www.youtube.com/watch?v=pmZUDQXLwCo>

後續在 2012 年創立在地藍染文創品牌「太平藍」，致力以「太平藍」為品牌推廣社區客家文化產業，建立從源頭大菁復育栽種、藍染產品生產至行銷販售的一條龍式生產²⁹，成功運用推動藍染傳統工藝產藝發展的手段，解決社區經濟蕭條與傳統工藝沒落之雙重問題。

看到失業者這麼多，社區裡面都老人，老弱婦孺，失業者這麼多，所以我就想說是不是有辦法，讓它變成一個產業，讓她們有工作做，又能夠自給自足，我們目的不在賺大錢，而是想辦法讓大家有工作，因為離市區很遠，這樣就不用離鄉背井出去(B_1)。

除了提供藍染體驗活動吸引遊客造訪體驗，並生產、銷售及推廣藍染商品外，基金會認為傳統技藝的發展傳承應該要往下扎根，因此主動向各個學校聯繫接洽，努力將藍染工藝帶入校園，即便基金會工坊地點較為偏僻，與其他學校有相當距離，也會主動帶著相關藍染工具以及藍染講師前往教學，可以看出其對藍染推廣教學的重視以及堅持。

有五十多個學校跟我申請，我有發 email、公文給學校，問他們要不要來報名，要不要參加，我主動發的，因為我是覺得這蠻值得推廣，去年、前年就開始了，到各個學校去，因為他們要到我們太平頭汴坑那太遠了，那我就到你的學校去，帶染液帶老師帶布，介紹藍染工藝的來龍去脈，這個客家藍染的來龍去脈，整個教育意味就有了，就可以把這個技藝在無形中推廣出去，對我們會發文到學校去，學校收到我們的文以後，有意願的就會和我們聯絡跟我們報名這樣子，接到以後我們都會安排時間帶人過去，進到學校去，那有時候我會帶，如果我

²⁹ 國立台灣工藝研究發展中心網站。檢索日期：2020 年 6 月 11。取自：

https://www.ntcri.gov.tw/communityinfo_190_116.html

沒時間的話，我們經理會帶，就是說讓國中小學學習，我們今年到目前為止五十多個學校，兩千多個學生報名，教育還有傳承的意義都有了。(B_1)

基金會也曾捐贈染布及染液給位於台中汴平之東汴國小，並教導該校學生及家長製作藍染方巾，該產品在學校的協助下進行義賣，籌措畢業旅行所需之旅費，極具教育意義。也因基金會在東汴國小教育傳承藍染文化，該國小成為教育部指定之藍染學校，不論是師長或是學生都會藍染技術，並規劃以藍染製品佈置校園³⁰，將藍染文化融入學校生活。

東汴國小要畢業旅行，但學生沒有錢，我想說依賴別人捐款給你，我覺得比較沒意義，所以就捐染布跟染液，由學生自己動手做，然後在枇杷節的時候義賣，義賣的錢就足夠讓學生去畢業旅行，大家就覺得這個過程很有意義，……，我捐布以及染液，並且教學生如何染，做出成品之後拿去義賣，結果賣了兩百條，賣了將近七八萬塊，那就夠了。(B_1)

三、積極辦理多元職業訓練課程

除辦理藍染工藝之培訓教學，水源地基金會更推動各項人才培訓計畫，提供特殊教育及訓練，培訓在地居民、青少年及中高齡婦女第二專長，並自 2011 年起承辦勞動力勞動發展署之產業人才投資方案，辦理職業訓練班，提升勞工

³⁰ 社會創新平台網站。檢索日期：2020 年 4 月 18 日。取自：

<https://si.taiwan.gov.tw/Home/Org?Fid=474>

知識、技能，協助勞工提升職場競爭力³¹，包含美容美妝、手工藝、生活料理、藝文表演、養生保健等五大訓練類別，其中因藍染工藝技術表現最為亮眼，故為水源地基金會之核心訓練類別³²，現今仍持續辦理多元職業訓練活動，往全方位訓練機構的方向努力。

綜合上述，水源地基金會不僅鼓勵青年投入志工服務、建立社區關懷網絡、辦理職業教育訓練，也致力維護在地資源環境及保存在地傳統文化，希冀結合社區力量及在地資源，創造在地就業機會，並提升社區居民之凝聚力，發展獨特之社區風格。



³¹ TTQS 人才發展品質管理系統網站。檢索日期：2021 年 5 月 2 日。取自：
<https://ttqs.wda.gov.tw/EDocs/2016005.pdf>

³² 財團法人水源地文教基金會網站。檢索日期：2021 年 5 月 2 日。取自：
<http://www.youngwater.org.tw/page1.aspx?no=227245>



第四章 研究分析與討論

本文兩個案除傳承及推廣藍染傳統技藝外，尚有許多活動項目，例如三角湧協進會致力於三峽在地導覽解說及文史資料保存；水源地基金會涉足青年志工培育、環境保育及社區關懷等工作，由於本文研究重點為非營利組織以傳統工藝作為社會事業化內涵之探討，因此於本章僅討論藍染事業經營運作的部分及情形。

本章梳理並歸納訪談所獲得的資料，以回答研究問題。第一節先描繪三角湧協進會與水源地基金會藍染事業之經營情形，於第二節提出造成其差異之原因。又因非營利組織與企業不同之特質，致其在發展社會事業化過程時有許多經營特點及困境，因此於第三章歸納討論。

第一節 藍染事業之經營情形

一、三角湧協進會

(一)運用志工人力提供藍染教學服務

三角湧協進會輔導成立之三峽染工坊，為傳承藍染傳統工藝文化，開設DIY藍染體驗課程讓在地居民、遊客或學生團體報名體驗學習，早期染工坊之成員協助辦理藍染教學體驗時，三角湧協進會並無給付薪水，而現在在經濟情況允許下，會給付少量的工作費用作為回饋。不過，由於組織成員的家中多已有主要經濟收入，因此不會計較工作費用之多寡，屬於志工性質。

(所以來這邊教學的會員，他們都沒有給薪?)我們會看，如果是團體，就會給他們工作費，以前是散客來，我們是沒有給任何費用，那個費用

都是歸給協會，就是讓協會當行政支出的費用，其實大家都願意，現在協會比較有節餘的時候，會慢慢回饋給他們，這是慢慢的，因為這個沒辦法給太多，他們其實本身就是有一點消磨的時間、成長也有做事，不會很注重在費用，因為他們家裡都有經濟支柱在。(A_1)

加入會員之後，一直在這邊當志工，我們協進會還會辦一些進修課程，針對我們這些來幫忙的人，……· 大部分的人來這邊就是值班，但是值班就是那種志工性質，還有教學，因為我們必須要課程。(A_2)

而三角湧協進會藍染教室工坊的老師也提到因為這個課程而產生了藍染講師的需求，為了能夠有一批專業講師，三角湧協進會便邀請專家開班授課，針對志工和會員開設藍染進修課程，增強教學能力或研發不同的藍染技術。

我們也訓練了一批這樣的講師群，……·，我們都有在進修，染的方面都是我們自己做，用討論的方式，因為染的其實我們比較沒有問題，有一些比較困難的一些技術層面的，我們就會請外面的老師，他可能在那個地方比較專精，請他過來跟我們補充我們不足的地方，我們了解之後，我們自己再討論，去研發出不同的技術。(A_2)

(二)教學體驗活動的報名費為三角湧協進會主要營利收入

三角湧協進會投入復原藍染工藝許久，為三峽藍染技藝推廣及發展的先驅，且每年都是三峽藍染節的重要參與者，在節慶中配合政府辦理 DIY 活動及藍染工藝特展，成功增加三角湧協進會曝光率及知名度，因此有穩定的參與客群，如旅行社或各國、中小學等團體皆會主動報名藍染課程。

團體（體驗）還算滿多的，學校跟……·有些團體，他們一開始就有設定

他們就是要來做，有的時候他們會跟旅行社(要求)，旅行社會跟我們連繫，體驗經濟就比較好，體驗的人數會比商品好。(A_1)

協會的話人家會跟他預約，……，很多學校，固定每年跟協會預約，會過來三峽染工坊那邊做 DIY 或是預約我們學校老師去教。(A_3)

主要是學校找我們，已經很多人知道，我們就沒有特別再去跟其他學校，……，因為我們的網站，還有每年藍染節這個活動都宣傳的很大，大家都很清楚有一個機構在辦理(A_4)

體驗過藍染 DIY 課程的學生及民眾，也會透過與親朋好友分享等方式，為三角湧協進會帶來口碑行銷之效果，也因此提供藍染教學體驗為主要的經營活動。

假如說爸爸媽媽參加活動，帶小朋友來，回去說很好玩，他回去會跟他的親戚朋友宣傳，那明年繼續再來，再來他的舅舅阿姨就會再找朋友來，人就會進來，所以口耳相傳，你體驗過你再去講效果會很好。(A_1)

雖然體驗教學有一定的人潮，但因三角湧協進會之組織宗旨及目標並不在營利，而是藍染文化的推廣，因此藍染教學之定價不高，收費目的僅為補貼材料費，甚至報名之學校沒有足夠經費，三角湧協進會亦會協助安排相關課程，再者因為教學學費一部分也會作為組織成員教學的工作費，所以在這部分的收入也相當有限。

資源多小朋友當然可以獲得比較多的資源，沒有的話我們就是用比較沒有資源的方式來執行，因為像我們在做藍染，學校每次只有 40 元的經費我們要怎麼做，學校的材料費就只有 40 元，一個學期，有時候如果

要我們去協助那也可以，大家只要事先講清楚有資源或沒資源，其實我們都可以，像他們服裝秀，有時候他們要給我們（經費），我們都說沒有就算了，因為我們覺得大家願意幫忙，學校他們如果可以找的到資源，他就會酌付，還是會給我們，但是我們都有時候都覺得沒有也沒關係，不固定，有時候他們學校就說我們只有八百塊，我就說不用也沒關係。

(A_1)

(三)販售藍染商品收入不多

三角湧協進會成立三峽染工坊目的之初在於復原藍染技藝，致力於傳承此珍貴的傳統文化，一直以來都將復原、推廣藍染工藝視為組織宗旨，三角湧協進會最初並沒有要販售藍染商品的想法及規劃，而是經過多年努力後，藍染工藝技術日漸成熟才開啟契機。

總幹事訪談中提到在成員一開始製作出少量藍染作品時，都只願意自己留下使用，而不考慮也沒想到要拿出來販售，因此可以知道加入三角湧協進會之成員製作藍染商品之目的並非獲利販售，而是因為個人喜愛且對此工藝有興趣，才開始製作藍染作品，後續隨著三角湧協進會成員自製的藍染商品越來越多，受到外界鼓勵，才提供平台販售成員製作的藍染商品。

最開始只是復原，那後面衍生出來，一個東西你要讓他成市場也是要慢慢，……，這個產業能形成一定是有需求，有供需你自然就會形成，……，東西做久了就是有商機，剛開始大家因為量少，大家都只願意自己做一做自己留，參與互動後，人家就覺得你們有這個東西為什麼不賣，才開始鼓勵大家做，……，我們剛開始就是說有人願意做，有機會協會才提供平台，是這樣子慢慢去做出來的。(A_1)

目前三角湧協進會販售的藍染商品大致包括手提包、服飾、名片夾、文

具、窗簾、娃娃等等，與其他團體販賣的藍染商品大同小異，為尋求突破，至今一直在藍染工藝上精進，持續進修及創新應用藍染技藝，其成立研發團隊，包括十多位研發人員相互切磋、討論，並向國立台灣工藝研究發展中心申請專案協助教學，嘗試不同材質的藍染技法，成功研發出皮革染作品，將藍染技藝運用在皮革上為全台首創，透過不斷創新技術創造出市場的差異性及獨特性。

我們有一個研發團隊，人數大概就是十位左右的研發人員，……，我們現在有皮革，別的地方都沒有，是我們這個地方研發出來的。(A_2)

創新上面也做研發，我們跟草屯國立傳統工藝中心(國立台灣工藝研究發展中心)，我們都有跟他申請計畫，……，進化到皮革，因為皮革的售價或做出來的成品比較有精品的感覺。(A_3)

三角湧協進會主要以零售方式販售藍染產品，銷售通路包括實體通路及網路通路，在實體通路主要在三峽歷史文物館，其他賣點如紅樓、台北故事館、機場，但因為場地經營者經常更換、契約簽訂的關係，常常會更動並不穩定，網路通路則在三角湧協進會的網站上設有精品市場供消費者選購。

實體的店面和網路店面，實體店面就是文物館那邊。之前也有去紅樓販售、台北故事館，可是因為他們的經營者易主，所以那個常常有變化，在機場也有。(A_1)

雖然三角湧協進會在染工坊和其他地方有販售藍染商品，但是銷售的情況並不理想，其認為一般民眾有接觸過藍染的才會知道藍染商品，但就算知道了也未必願意掏錢購買，認為藍染商品的市場是有固定客群的，真的喜歡藍染或想要收藏或使用的人才會來購買，即便現今社會風氣環保意識抬頭，愛用植物

染製品的人變多，但對藍染商品的銷量提升仍然有限，產品的銷售市場較小，且因藍染商品皆為組織成員手工製作，販賣產品所獲得的利潤一部分屬於手工製作者，剩餘部分才歸屬組織收入，故透過販售產品所得到的收入並不多。

（藍染商品由會員做，那賣的錢是都歸協進會嗎？）沒有，協會沒有這麼狠，收入就是用成數來分，做越多的話就可以抽更多，一般商品交易都是五五或六四分，我們沒有抽那麼多，……，這裡的東西就是賣給有緣人，現在其實蠻多人喜歡藍染，因為現在本土意識跟環保意識抬頭，但是生意要好也好不到哪裡，有時候一天賣不到一件商品。(A_1)

我們藍染商品有特定客群，喜好這類工藝的客人，會自動找上門，……，應該這樣說，如果是一般民眾的話，他們也許是說有辦活動，然後有接觸到，才會知道原來有這種東西，然後這種東西他們看了之後，也不一定會有購買慾。(A_2)

(四)除配合藍染節活動獲得的政府補助外，少接受外界補助

除了配合政府辦理藍染節教學體驗活動可得到的費用外，其他時候幾乎沒有向政府拿額外的補助。

資源的幫助是沒有，……，我們除了藍染節他們該支付我們的，大家分攤的，就是說你負責哪個部分哪個區塊你該用的經費，就只有這樣子。他也沒有額外挹注我們。(A_1)

這主要是因為政府的補助是需要經過提案及層層審核通過後才能取得，因此三角湧協進會認為向政府領取補助程序複雜又耗時，成功率低，再加上近年來政府預算減少，因此幾乎不會嘗試與政府申請額外補助。

你要跟政府領取補助，一定要有提案，你要提案經過他們同意才可能有資源，但是你要合他們才可能。(A_1)

因為你也知道政府機關的經費根本就難拿，現在連區公所都沒有錢，我們以前藍染節的時候，錢是直接跟區公所申請，那現在不是，現在區公所是跟新北市政府那邊拿錢，去那邊申請的，我們今年藍染節的活動經費，到現在都還沒下來，都 12 月份了，好像是說已經有撥到區公所了可是區公所還沒有到我們這裡，……，跟政府幾乎沒甚麼補助，……，我們大概都是自給自足的方式。(A_2)

此外，收受民間團體及地方議員捐款的比率也相當低。

一些民間團體，像是獅子會，或是像那種比較大型的團體，或者是說議員之類的，他們支持我們地方去做這樣子的活動或事情的時候，他還是會捐，會用捐款的方式，但是這個部分倒是比較少，(A_2)

三角湧協進會甫成立時，所需要的經費主要由會員會費支應，在面臨資金不足的問題時，係由會員自掏腰包補貼組織運作需要的經費，而現在組織收入可分為營業收入及外界捐贈，並以營業收入為大宗，主要是來自藍染工藝體驗教學的學費，其次才是藍染商品的販售，收受外界補助及捐款的比例相當小，整體而言屬於自給自足的狀態，具有較高的自主性。

因為報名體驗教學的大多是以團體為單位，可以有比較多的收入以支應組織的行政支出，不過三角湧協進會在營業上的實際收入並不多，且收入有很大一部分是用在租金上，過去即常常因為付不出租金而到處遷移，現在則是和區公所承租歷史文物館旁的土地做為染工坊，而三角湧協進會的據點也是與人承租，這些租金都是每月的必要支出，因此支付完基本管銷，如房租或水電等費用後，基本上沒有盈餘，有時甚至會入不敷出，沒有多餘的資金可供運用。

我們都是會員會費而已，……，目前是還好，還算可以，因為我們是有收材料費，材料費就可以支撐協會的行政管理，……，三峽老街的房子我們也買不起，……，現在是協會棲息的地方都有問題了，我們現在這個地方也是承租的，……，我們協會一天到晚在搬家，……，因為其實就是沒有一個固定空間，那時我們是漏夜的找房子，好不容易找到一個，那一年做的費用全部都是付房租，因為我們沒有付工作費，我們只有付他們吃飯的錢，我們那一年教藍染體驗的收入通通是花在房租上面。

(A_1)

主要的收入就是教學，團體的體驗教學算是可以支付平常的房租金，和一些管銷費用，可是有時候也是會打結，……，最早期的時候都是自己補貼的，因為那時候會員比較少，都是會員自己拿錢出來，每個月可能就是拿一兩千塊出來，要不然的話到時候水電費不去繳，電話費不去繳，就被切斷，現在的話是還好，因為我們有體驗教學，我們有一批師資，基本上話，這些還可以打平。(A_2)

二、水源地基金會

(一)雇用中高齡及弱勢的婦女學習藍染工藝，製作藍染商品

水源地基金會投入經營藍染事業最初的目的即是創造工作機會以解決當地失業率高的問題，故在人力運用上以中高齡的、弱勢的、失業的及受家暴的婦女為主，期藉由職業訓練培養這類員工藍染專業識能，以提供其就業機會，改善當地就業情形³³，惟發展初期員工幾乎沒有藍染工藝技術之基礎及經驗，因此水源地基金會必須不斷安排訓練課程讓人員學習藍染技藝，且為維持藍染工藝的品質及創新，即使在成員已具備基礎工藝技術後，每年仍不斷地安排精進課

³³ 國立台灣工藝研究發展中心網站。檢索日期：2020年6月11日。取自：

https://www.ntcri.gov.tw/communityinfo_190_84.html

程，要求成員持續學習、精益求精。

員工，我們就聘，從兩個人四個人八個人十個人就這樣子聘起來，越來越多，來就訓練，志工沒有辦法做，……，我們用的都是中高齡、弱勢的、受家暴的婦女，讓他們學到一技之長，又有工作，我們又能夠把這樣的技術推廣出去，……，人員素質很差，因為我們都是社區的媽媽，大家都沒有這種基礎，……，每一年要給他們訓練大概一百五十小時左右，要請老師來不斷的教，要不斷的進步，東西不能夠落伍，手藝也不能落後(B_1)。

(二)將藍染商品結合設計及創新概念

在水源地基金會投入發展傳承藍染工藝後，就成功將客家藍染文化重現並吸引許多遊客造訪體驗，但是藍染商品銷售也非一帆風順，如藍染商品賣不出去，就沒有足夠的收入繼續給付工坊內員工薪水，無法從根本改善當地人口外流及經濟蕭條之問題，因此水源地基金會開始主動聯繫各大平台及廠商以建立銷售通路，然而效果並不顯著。

我去找，我去一家一家去拜託，就是說能不能讓我們上你的……，101年剛剛想要出去，已經做得還算不錯，但還沒有很好，沒有到現在的地步，想要出去但是沒有通路可言，那就是自己去找(B_1)。

為解決商品販售不佳的問題，水源地基金會自 2013 年開始積極參與文化部之參展徵選，以建立品牌知名度及銷售通路，葉晉玉提到：「光去徵選參展我就失敗了 17 次 (B_1)」，雖然多次皆未獲青睞，不過水源會基金會並沒有因此放棄，反而從失敗中學經驗，並檢討自身藍染商品，認為其所製作之商品與其他社區型組織製作出的藍染 DIY 商品大同小異，欠缺設計感及賣點，難以發展出

品牌商品的特色定位，因此於 2014 年向國立臺灣工藝研究發展中心申請設計補助費用，聘請亞洲大學時尚設計系主任林青玫主任協助設計，加強商品的設計感並創造出新的商品定位，開始設計製作主題性系列商品(如家居用品、包包、帽子等系列)，致力於將傳統藍染工藝結合全新創意，突顯其與其他藍染商品之差異性以吸引消費者選購³⁴。

從 102 年開始去文化部，他們有徵選，直到 104 年才成功，……，草屯工藝所，文建會的，他會有一些設計的費用給我們，你們還可以找最好的設計師來設計，因為請好的設計師不可能不用費用，讓人家白做，我們都請最優秀的，那個亞洲大學時尚設計系主任林青玫主任設計，……，因為我發現我的設計不行，每次去參選都失敗，後來發現我的設計太普通化，跟三峽、卓也，大家都差不多，我想說這樣子不行，難怪我會失敗，我就是請工藝中心，我跟他申請設計的補助費用，後來就是徵選有上，所以聘請最好的老師來設計產品，……，大概設計費是六萬六，那其他的材料費用大概有十幾萬這樣子。(B_1)

因水源地基金會將藍染傳統工藝結合現代設計美感，於 2014 年入選第二屆台灣國際生活美學設計大展之特邀單位，為該展第一個以非營利組織及社區產業身分參加的團體³⁵，並於同年 10 月進駐台中市市政路禮客時尚館，成為全台第一家在百貨公司開設精品直營店的非營利組織社區產業，意義非凡³⁶，此階段可視為水源地基金會發展突破之第一步，奠定了良好的發展利基。

(三)藍染商品進入量產階段

³⁴ 勞動部勞動力發展署網站。檢索日期：2021 年 3 月 20 日。取自：

<https://sc.wda.gov.tw/Article/Details/189>

³⁵ 黃國斌 (2014)。太平客家藍染入選設計展。台灣時報。

³⁶ 黃國斌 (2014)。太平客家藍染進駐百貨。台灣時報。

經過引進外部專業及設計人才改善商品品質及增加特色後，水源地基金會不斷入選政府參展徵選團體，於 2015 及 2016 年連續兩年入選文化部泰國國際工藝創新展參展團體、2015 年至 2017 年連續 3 年入選日本東京國際家居生活設計展參展團體；2017 年入選文化部新加坡國際家具展參展團體，並榮獲大會 IFFS 頒發年度最佳裝飾工藝品及手工藝品類評審團大獎³⁷；2016 年、2017 及 2019 年入選臺灣頂級工藝大陸展會參展計畫參展團體；2019 年及 2020 年入選曼谷工藝展參展團體。

此外，更於 2018 年獲選經濟部金點設計獎及臺灣優良工藝品獎；2019 年登上國家文創禮品館；2020 年與國內旅遊承億文旅台中鳥日子合作舉辦藍染創作特展³⁸，於限定期間內設計藝術客房，將藍染系列生活用品及家飾作品結合至客房，供世界各地的旅客選訂³⁹；2021 年從眾多參選廠商中脫穎而出，入選文化部 2021 台北時裝週策展⁴⁰，展現頂級工藝精品形象，成功推廣特有的客家人文風情，獲得各界肯定及許多媒體宣傳報導的機會。

太平藍品牌廣為人知後，藍染產品進入量產階段。商品主要銷售通路分為實體通路及網路通路，在實體通路主要包括台中市長公館餐廳、台灣禮品館旗艦店-南海學園、日月潭涵碧樓禮品館、草屯工藝中心、桃園國際機場等等，而網路通路則有 Pinkoi 設計師文創商品網站、台灣手工業推廣中心網站、Yahoo 奇摩商城、露天拍賣網、經濟部中小企業處 OTOP 地方特色網、客家等路大街

³⁷ 陳建志、黃鐘山 (2017)。失業族變工藝師太平藍奪國際大獎。自由時報。檢索日期：2021 年 1 月 20 日。取自：<http://news.ltn.com.tw/news/life/paper/1086763>

³⁸ 黃俊昇 (2020)。旅遊新美學 太平藍聯展起跑。中華新雲。檢索日期：2021 年 2 月 4 日。取自：<https://www.cdns.com.tw/articles/105807>

³⁹ 宋健生 (2020)。承億文旅結合太平藍 台中鳥日子創作特展登場。聯合影音網。檢索日期：2021 年 3 月 28 日。取自：<https://video.udn.com/news/1167456>

⁴⁰ 趙容萱 (2021)。台中在地工藝太平藍傳捷報！入選台北時裝週策展。聯合報。檢索日期：2021 年 1 月 19 日。取自：<https://udn.com/news/story/7325/5168776>

等等⁴¹，此外，水源地基金會也會收到大量來自企業、公部門的訂單，替其客製化產品。

通路我們有南海學園、徐州路上的手工業中心、日月潭涵碧樓、草屯工藝中心，還有全台灣的像桃園國際機場，還有各個賣點，101 大樓都有，……，還有網路通路，pinkoi、台新銀行網站都有我們的通路，……，很多訂單，大公司大企業他就客製化，包括秘書處跟我下訂單，他們要送禮物。(B_1)

水源地基金會接受之藍染商品訂單眾多，透過不間斷的設計、製作及生產，已經可以完全藉由販售藍染商品所獲得的收入，支應組織經營藍染相關活動之費用，不過因為藍染商品都是由手工量產而成，耗時費力，要獲得龐大利潤幾乎不可能。

我們每天不斷的生產，不斷的設計，不斷的訂單出來，我們目前的發展還有代工，我們有請嘉義的身心障礙團體給我們代工，……，(整個藍染那部分可以自負盈虧)，還有盈餘，……，大概 101 年開始，做了第五年的時候，大概收支就平衡，慢慢有知名度出來，……，年產量夠他們薪水，賺大錢不可能，因為手工的東西不可能賺大錢。(B_1)

(四)提供教學體驗服務之收入相對較少

除了販賣藍染商品之外，水源地基金會有提供藍染教學體驗的服務，不過葉晉玉提到：「我們跟一般文創公司不一樣的是，我們對社區有責任、有使命(B_1)」，因此並沒有將藍染教學體驗作為賺取收入的主要管道，而是將其視為

⁴¹ 葉志雲 (2017)。補教名師葉晉玉重燃客家藍染「太平藍」生機。新一代時報。檢索日期：2017年9月14日。取自：<https://fairmedia.com.tw/%E5%B0%88%E9%A1%8C/21500>

推廣藍染文化的手段，因此在定價上僅收取象徵性的費用，低於一般市價，藉以吸引學校、學生報名參加，以達到教育、推廣及傳承的意義。

email、公文給學校問他們要不要報名，一個人只收一百塊很便宜，在外面他們要 350 塊才做得到。(B_1)

(五)為建立組織獨立發展的能力，較少依賴外界補助

考量向政府機關申請補助金相對困難，經費來源亦不穩定，且小額補助對組織發展之幫助效果不大，因此水源地基金會認為建立起自給自足的能力才是長久發展之道，因此過去雖有向政府機關申請相關補助費用之經驗，也是將爭取到的經費投入於人力培訓及商品設計，以利提升內部員工專業能力及商品品質，並以建立自主經營發展之能力為目標，期望能藉此減少對政府財源之依賴，使水源地基金會能長久並穩定的發展。

因為政府的協助要寫計畫書，也要關係，拿個五萬三萬十萬對我幫助不大，……，多少我們很感謝，但不能一直靠政府補助，因為你會依賴，如果以後沒有補助就完蛋，組織就不能做下去了，所以我們就往社會企業的方向走，……，因為依賴太深了，一抽手就完了，就沒有了，就是說你不但要有頭腦，要有行銷，還要推廣要訓練，這都是具備的條件，缺一不可(B_1)

水源地基金會雖然在藍染教學體驗上受到其定價策略所影響，賺取的收入較少，但在販售藍染商品上所獲得的收入就能支應營運所需的成本，甚至還能有盈餘，在發展藍染的部分為自給自足狀態，幾乎不用依賴外界資源的補助，也因為藍染工藝事業發展成功，屢獲外界肯定，文化部工藝中心及水保局共同舉辦的台灣社區工藝產業觀摩會更於 2019 年至太平藍染

工坊學習觀摩水源地基金會的經營管理方式⁴²。

三、小結

由於非營利組織本身並不以營利為目的，而是基於某些理念及價值存在，因此在定價策略上不會以賺取最大盈餘為考量(陳定銘，2003)。研究發現兩個案在規劃辦理藍染教學體驗時，皆將傳承藍染文化視為主要目的，教學對象除了遊客外，多針對各級學校學生辦理，由於學校通常缺乏足夠的報名費，因此在費用訂定上僅以材料成本為依據，並不以能否營利作為主要考量，訂價上低於市場行情，因此從體驗課程獲取的收入較少。

在人力資源上，三角湧協進會之成員僅有在賣出藍染商品時可以有少數抽成收入及藍染團體教學上可以獲得少量的工作費用，除此之外三角湧協進會並沒有給付薪資酬勞，主要依賴志工的協助與參與，水源地基金會則是以聘用正式員工之方式運作。

三角湧協進會及水源地基金會之財務管理模式，主要皆是透過商業化行為創造收入以維持組織運作，達到組織的目標及使命，兩者接受政府補助及民間捐款的比例皆相當低，屬於自給自足之狀態，三角湧協進會即提到政府可供申請之經費逐年下降且補助款核發的程序緩慢，因此較少向政府申請補，目前收入主要為藍染教學體驗之學費，偶爾仍會面臨入不敷出之情形；水源地基金會則是認為政府補助費用多為小額補助，對組織長期發展幫助較少，且將政府補助視為組織主要的營運經費，不利於長久穩定發展，因此有意識地減少對政府的依賴，目前透過販售藍染商品，即可賺取足以支應行政管理費之收入。

⁴² 黃俊昇(2019年)。社區工藝產業觀摩會 太平藍染工坊登場。中華日報。

表 4-1 人力、產銷及財務三面向差異比較

	三角湧協進會	水源地基金會
人力資源	主要運用志工	雇用員工
產銷策略	創新皮革染技術 參與協辦藍染節	設計主題性系列商品 參加國內外競賽及參展徵選
財務狀況	體驗教學為主 販售藍染商品為輔	販售藍染商品為主 體驗教學收入為輔
	收受外界補助少 偶爾仍入不敷出	收受外界補助少 經營尚有盈餘

資料來源：研究者自繪

Alter(2007)以動機、負責對象及利潤使用方式三個面向將組織分類為六種類型，提出混和光譜(Hybrid Spectrum)，研究者認為，本文兩個案皆屬於該光譜中之有收入活動的非營利組織，與完全仰賴捐助的傳統非營利組織不同，而是以使命為動機，對利害關係人負責，且以商業行為得到收入後再投入到組織運作的型態。

三角湧協進會透過復興藍染技藝，保留及傳承三峽在地文化；水源地基金會則是將保留及創新藍染文化，視為改善當地經濟狀況的手段之一，期望在改善當地就業環境的同時，一併傳承舊有文化。

水源地基金會太平藍染創作工坊主要雇用地婦女，提供其就業機會，三角湧協進會則是藉由志工的力量，復興傳承藍染文化，因此兩者面對的利害關係人範圍不盡相同，三角湧協進會是面對全體三峽在地居民，而對水源地基金會而言，除了在地社區居民外，更包括獲得經濟協助的員工們，又兩組織皆將收入再投入於組織之行政管理費或用於支付員工薪水等面向，以利組織運作及營運。

綜合上述，兩個案皆以達成社會價值為宗旨使命，不以組織營利為目的，並將經營藍染事業化的收入再投入於組織目的，本文結合 Alter 提出的三個面向，將兩個案經營藍染社會事業化之情形彙整如表 4-2。

表 4-2 結合 Alter(2007)混和光譜之藍染社會化情形

	三角湧協進會	水源地基金會
使命動機	傳承三峽在地文化 及藍染技藝	在傳承藍染技藝同時 改善當地經濟狀況
主要負責對象	三峽在地居民	除了在地居民外 尚包括組織雇用員工
收入運用	主要投入房租、水電等 行政管理費	除行政管理費外 尚需支應員工薪水

資料來源：研究者自繪

第二節 經營發展差異之原因探討

承上節討論，兩個案社會事業化發展有所差異，探究其原因，研究者認為與組織之發展歷程與使命宗旨、組織之運作特性、領導者特質及組織發展之環境時空不同有關，本節分別討論之。

一、組織發展歷程與使命宗旨不同

(一) 三角湧協進會：復興及傳承藍染文化

三角湧協進會之成立係源於一群具有在地關懷情懷之老師、地方人士，期透過當地居民及社區參與之力量，推動在地文化復興與保存而成立，宗旨為研究、保存三峽地區之文化資源，以提昇三峽文化、教育及環境生活品質，因緣

際會之下，當地具有特殊文化、歷史的藍染傳統工藝成為其努力的目標之一。

創立染工坊最初目的即是復興及傳承在地藍染文化，並非創造商業利益，其所成立之三峽染工坊為三峽藍染的首創，也培育許多專業人才，協助並輔導其他工坊成立，因此，雖然三角湧協進會至今仍會面臨入不敷出之情形，然而其透過不斷的培養種子教師、與各學校配合藍染教學以及參與協辦藍染節等作為，不僅成功復興藍染技藝，打響了三峽藍染的名號，更提高居民地方意識，成功創造當地藍染文化氛圍。

（二）水源地基金會：創造在地工作機會

水源地基金會成立是以社區營造之理念出發，辦理社會福利、志工活動、老人關懷、弱勢族群服務等工作，後因體認到偏鄉老舊社區有許多弱勢族群面臨失業，於是將藍染傳統工藝視為振興當地經濟之手段。

因此，水源地基金會投入發展太平藍品牌，除了要推廣在地失傳已久的藍染技藝文化外，更重要的是希望能夠提供在地失業婦女工作機會，以客家藍染產業再造為目標復興當地經濟，主要規劃發展著重於提升藍染商品之經濟價值，近年來不斷努力發展藍染商品創新及設計感，吸引消費者購買並維持市場競爭力，也藉由參與國內外策展增加品牌知名度，作為拓展銷售通路之策略，目前基金會販售藍染商品的營收已經足以支應員工薪資及組織營運管理等費用，成功將當地藍染產業復興，使弱勢者及在地婦女得以有穩定收入。

綜合上述，相較於水源地基金會投入發展藍染之初，即有目的地規劃將藍染傳統工藝作為改善當地經濟發展之手段，三角湧協進會在發展之初則是以復原及推廣為主要目標，後續因協進會成員在學習藍染工藝的過程中漸漸製作出少量的藍染作品，組織才開始有販售藍染商品之收入。

雖兩者皆致力於復興、推廣藍染產業，推動社區文化產業發展，惟水源地基金會為解決當地弱勢族群失業問題，更為注重藍染傳統工藝所帶來之經濟效

益，積極創造收入來源，所以在面臨藍染商品販售不佳的情形時，不斷反思改進，並聘請外部設計專家協助商品設計，透過設計主題系列商品以創造出獨特性，吸引消費者購買，提高市場競爭力；而三角湧協進會就如同總幹事所說：「當初也是一個很單純就是推動藍染，其實剛開始也沒有想到後面的一些經濟效益什麼的(A_1)」，在經營上，雖然體驗經濟為組織最主要的收入來源，但若報名參加藍染課程體驗之學校沒有足夠經費，亦會安排講師教授，在商品設計上則結合在地風情及景點，將在地人文故事融入藍染商品內，以宣傳三峽在地文化，因而可以看出其將藍染傳統工藝帶來的經濟收入視為附加價值，主要聚焦於復興傳承藍染文化及推廣三峽在地特色文化。

二、組織運作特性之不同

(一) 三角湧協進會發展取決於成員共識

三角湧協進會是由在地學校老師、地方人士以維護並推動地方鄉土文化為目標，集結在地居民成立之地方團體，具有強烈在地特性，又因其組織性質係以人為主之社團法人，以會員大會為最高權力機構，因此行動與決策應取決會員之共識，新的構想及行動需要會員開會討論，得到多數同意與支持才能運作。

又探究組織成員參與及加入之原因，除多為單純喜歡藍染作品、欲學習相關技術或希望藉由學習藍染技術來消磨時間外，三角湧協進會成員多對三峽在地文化有著相當的情感，願意投入地方文化活動，自願擔任志工以協助推廣藍染文化，上述參與動機及目的，皆與販售藍染商品或提供教學體驗等行為獲取收入有所差異。

其實我們協進會會員大部分也都是社區的居民，都是三峽鎮民，那我們

從事比較多的是在地的女兒或媳婦，……，家裡的工作該做的事情做完了，他們可以把它們另外一些時間挪到這裡，……，他們不會很注重在費用，因為他們家裡都有經濟支柱在，……，其實我覺得在地情懷很重，協會這樣子這麼多年下來，會留下來的，我覺得在地情愫都很大。(A_1)

因為小孩都大了，……，我很喜歡美的東西，也很喜歡比較獨特的東西，……，當時是聽到社區有辦這樣的活動，去參與後就喜歡上，……，進來這裡除了說這是我們的興趣外，再加上我是在地人，我們也秉持著說我們是在地人，能為在地做一點事，……，所以其實也是有在做推廣的意念支持著。(A_2)

地方性的活動我都有在參與，那剛好有機會進到地方文史推動的協會，我就蠻積極的投入。(A_4)

染工坊副店長兼協進會理事認為，雖然販售藍染商品及擔任藍染教學體驗的授課教師時能夠得到極少的報酬，但成員仍是屬於志工性質，在其他組織事務上並沒有支領薪水，也導致在社會事業化之發展上會面臨成員意願較低，人力難動員的困境。

你如果是一般的民間團體，他是給薪資的，他有給酬勞，但是我們這邊沒有給酬勞，在沒有酬勞的情況下，大家的意願性會不高，也就是說，他會去做取捨，……，這邊沒有酬勞，然後另外一邊也許有酬勞，你會以哪一邊的事情為先，所以會變成我們這會比較薄弱一點，就是要靠一些比較熱心的人，願意付出他的時間與勞力來一起做事。(A_2)

總幹事也認為非營利組織之運作執行與企業並不相同，需要仰賴組織成員之志願性協助，而三角湧協進會在創新活動之執行上，較難獲取成員支持。

私人的就很好經營，因為老闆說了就算，我們就是只能做推廣，然後把在地的文化能推多少算多少……，錢是大家的，你也要大家願意幫忙 (A_1)

組織運作及籌辦活動均需要人力協助，但因協進會成員個人目標與欠缺薪資誘因等原因，目前仍以藍染技藝復興為主要目標，聚焦於復興、保存在地文化，並不以增加收入、擴大社會事業化規模發展為目標，就如同總幹事提到：「我們比較在意的是推廣，不會以利益為先。」。

文化保存與技藝學習，……，我們很希望能夠有一個藍染館，敘述所有的歷史，跟以前用過的一些工具。(A_1)

產業的失落的很久的這樣一個藍染產業，做傳承與推廣。(A_2)

(二) 水源地基金會之發展由董事長領導

水源地基金會決定投入發展藍染工藝，除了因董事長對於太平頭汴坑地客家庄逐漸消失的傳統文化有著復興及傳承之使命感外，更重要的是希望能在當地發展藍染產業，以改善當地經濟問題，但投入藍染工藝產業除須要投入相當的成本以設置工坊及藍染設備外，也需要一筆經費支應員工薪水，才能提升產品生產的穩定性，因此水源地基金會在發展初期有向中彰投就業服務中心申請多元就業方案爭取補助，剩餘不足的部分則是由董事長自掏腰包投入經費支應。

(一開始有拿自己的錢出來嗎?) 一開始一定要，因為第一個房子要租也要佈置，佈置租房子裝潢就花了將近兩百萬，……，志工沒有辦法做，我們正式聘的，……，那有時候做有時候不做，那做好玩的不行，……，

我今天有空來，那天沒空就不來，產品訂單下來怎麼辦，客戶看了就覺得你不穩定，那產量不穩定人家也怕，人家也不敢跟你下訂單，我們在國外接到訂單，就馬上要製作的。(B_1)

在初期發展過程中，員工不相信可以透過自身力量將藍染工藝發展成足以改善當地經濟的產業，普遍缺乏信心，欠缺積極投入的幹勁及動力，甚至董事長也提到：「我必須承認，一開始我真的想說會做不出來(B_1)」，不過，透過不斷參與徵選及競賽，不斷地獲得國內外重大參展機會及獎項，成功培養員工的榮譽感及認同感，目前水源地基金會也在全台開辦藍染技藝之職業訓練班，並由員工擔任講師講授相關課程，讓員工具有相當之成就感，肯定自我價值，以強化員工投入動機並提升組織凝聚力。

剛開始都失敗的，大家都來鬼混，大家都來想說做興趣，……，不斷的去參加徵選，參加比賽，大家榮譽都來了，獎項都來了，那就有榮譽感，……，現在我們在全省會開班，會開職業訓練班，他們現在都當講師，他們從學員現在變成講師，就很有榮譽感。(B_1)

水源地基金會面臨發展困境時，不論是在組織初期財務籌資上，抑或是在發展面臨員工對組織目標產生質疑時，多是由董事長做出關鍵決定及領導，又因其希望將發展藍染工藝產業作為創造在地工作機會之手段，所以積極帶領組織往社會事業化方向發展，另外也因為水源地基金會是以給付薪水聘用員工的方式投入藍染經營，因此對於員工之管理及派任，會較運用志工來得有效率，較不會出現如同協進會難以動員人力之困境。

(看他們願不願意?) 不是願不願意，我會派，那是我們員工。(B_1)

三、主要領導者特質之差異

非營利組織之決策及管理人員是否具備商業專業為發展社會事業化之重要關鍵之一，由於大部分非營利組織是由社會工作者組成，受過相關專業訓練且具商業技巧的人員較少(Emerson, 1999)，因此導致非營利組織社會事業化會面臨較多阻礙。

(一) 水源地基金會董事長曾有經營補習班經驗，對市場較為敏感

水源地基金會董事長曾從事文教工作，有經營補習班之經歷，具備商業管理及經營經驗，因此對於販售藍染商品之銷量及通路較為敏感，在面臨商品銷量不佳之情形時，積極探究其中原因，分析歸納較為受歡迎之商品種類，並尋求相關精進作為，不斷反覆改善並檢討商品設計。

因為我本身就是企業出身，我本身補教界……，為什麼會在市面上會滯銷或會賣不好，消費者為什麼會不喜歡，就是一定要試水溫，然後一定搭配通路，你看我大概有二十幾個通路，每個月就看報表，了解到底哪些產品很好，我們就加強生產那個東西，哪個報表出來不行，我就說那個東西要暫停一下，因為一定有很多原因，例如我們發現說絲巾、棉巾、帽子或者衣服，還有很多的樣式很受歡迎，我們就往這方面發展、製作，大量生產，……，手工大量生產，就是說你要不斷的有發展計畫。

(B_1)

另外，董事長也深知如果沒有適當的銷售通路配合，即便商品做得再好也賣不出去，因此在投入藍染事業化之初，就積極向各大平台宣傳藍染商品，主動尋求銷售管道，積極參與展覽及比賽等活動，使得水源地基金會成功被市場看見。

我知道沒有通路就沒有生命，你做得再好也沒有用，沒有人買。(B_1)

(二) 三角湧協進會總幹事具有在地情懷，目標以復興在地三峽文化為主

總幹事在加入三角湧協進會前係於地方的小醫院任職，一開始對藍染工藝並不了解，也無經營之經驗及專業。某次因緣際會下，隨著國立台灣工藝發展中心的馬芬妹老師去採藍草並協助後續藍染工藝復興的工作，過程中慢慢地對藍染文化產生興趣，隨後便加入會員，從一開始的秘書擔任到現今的總幹事一職。

那馬老師（馬梅芬）我們跟他也是一個機緣，有一次剛好是馬老師到北部來採藍草，需要工人，我們就去當工人，老師那邊需要人協助，協助完後，後續有打藍的動作，我們也就覺得很好玩，開始跟著做，做過了以後，就開始藍染的復原工作，……，也是誤入歧途進來的，我以前根本不懂，哪裡管這個文化，一頭就這樣子莫名其妙栽進來了。(A_1)

相較於水源地基金會董事長具備商管經驗，雖然三角湧協進會總幹事缺乏相關背景及經驗，不過其有著對復興藍染文化的熱情及身為三峽人之在地情懷，因此在推動發展上，仍然具有相當熱忱，她提到：「我們還是盡量推廣，因為我們還是站在推廣教學這個部分，我還是比較著重這裡，……，我們真的還是比較再推，不會以利益為先(A_1)」，也因此三角湧協進會之發展主要是以傳承復原及推廣藍染文化為重心，而非利益取向。

四、組織發展之環境時空不同

(一) 三角湧協進會於社區營造概念下發展，著重保存三峽在地特色

三角湧協進會前身是以宣傳及保留在地文化為目的之三角湧文史工作室，其係在社區總體營造之精神概念下，為有效結合在地居力量，促進三峽文化保存與傳承而發起成立的協進會，並在 1999 年開始投入復興藍染文化，2001 輔導成立之三峽染工坊不僅是三峽藍染首創，也是推展藍染之核心組織，在此時期，政策發展主要方向為推展社區總體營造下的地方文化產業，強調結合在地生活、文化、居民及社區發展文化產業「地方化」，也因此，2002 年開啟三角湧協進會與當時的台北縣政府文化局一起辦理三峽藍染節之契機，不僅打響自身名號，許多團體及學校皆會主動向其報名藍染課程，也因在地藍染工坊及學校共襄盛舉藍染節相關活動，創造在地作氛圍，提升居民在地意識。

而後行政院於 2002 年將「文化創意產業發展計畫」納入國家重點發展工作，國家文化產業的概念從重視「地方文化」之文化產業轉型成強調「創意、設計」之文化創意產業，希冀在傳統的文化產業上，加值創意及設計等元素以提高產品的價值，此階段三峽染工坊於 2009 年以『三峽藍·染三峽』之計畫向工藝中心「多角化社區工藝扶植—地方特色工藝產業扶植計畫」項下申請補助，成功研發皮革染，將藍染染色技法結合真皮等材質，並於 2013 年辦理成果發表暨多角化工藝扶植計畫作品展⁴³，以增加藍染作品之設計感，增加市場競爭力。

(二) 水源地基金會適逢政府拓展工藝市場，強調設計及行銷概念

水源地基金會於 2012 年創立藍染文創品牌太平藍，起初因品牌知名度不足，無穩定的銷售通路及管道，在強調創新設計的發展環境下，基金會積極找尋專家協助規劃系列性商品，吸引消費者選購，另適逢行政院通過「創意臺灣—文化創意產業發展方案」(時程為 2009 年至 2013 年)，由文化建設委員會負

⁴³ 文化部網站。檢索日期：2021 年 3 月 20 日。取自：
https://www.moc.gov.tw/information_250_19906.html

責「工藝產業發展旗艦計畫」，此階段政策除計畫強化工藝產品之創新研發設計以迎合市場外，更聚焦於開拓及活絡工藝產品市場，為提升本國文化產業能見度、建立品牌形象及拓展國內外銷售通路，政府積極策辦國際大獎及大展，協助業者參與相關競賽及展覽，水源地基金會自 2013 年即開始積極參與相關參展徵選，直到成功入選文化部 2015 年泰國國際工藝創新展參展團體後，在各大媒體及平台上獲得許多報導及專訪，從此累積太平藍品牌之知名度及品牌價值，並建立穩定的銷售通路，將藍染商品推入量產階段。

(三) 小結

三角湧協進會發展時期，政策主要背景為推動地方文化產業，以發展出具有在地特色及傳統的社區產業為目的，著重在「在地」社區及文化推廣傳承，凝聚當地資源及居民意識發展文化產業，台北縣政府及三峽區公所自 2002 年開始辦理三峽藍染節，透過舉辦節慶推廣藍染文化並凝聚在地意識，三角湧協進會在此背景發展下，主要聚焦於在地文化之傳承及推廣；而水源地基金會發展時期，政策除了開始注重創意、設計外，更著重於創立我國工藝品牌並強化銷售通路，因此水源地基金會建立太平藍品牌，成功透過參與策展及比賽等方式，建立其知名度，強化銷售通路，光是透過販售藍染商品即可以維持組織收支平衡，甚至有盈餘，提供在地失業婦女就業機會，創造在地就業機會。

依據本節提出之各項討論，彙整兩個案經營發展差異原因如下：

表 4-3 經營發展差異原因

		三角湧協進會	水源地基金會
發展使命不同	發展歷程	前身為文史工作室 成立協進會	早期著重社區營造 現轉向社區產業再造 (曾申請多元就業方案)
	宗旨使命	復興及傳承藍染技藝	在傳承藍染文化同時 改善當地經濟狀況
運作特性不同	組織型態	社團法人	財團法人
	運用人力	運用志工、不支薪	雇用員工
	運作特性	發展方向取決於 成員共識	董事長領導發展
主要領導者特質不同		無商業管理經驗 但抱持在地情懷	具有商業管理經驗
組織發展環境 不同	政策背景	社區總體營造之 地方文化產業時期	文化創意產業發展方案 工藝產業發展旗艦計畫
	強調概念	地方化、在地特色	設計、行銷、品牌
	發展關鍵	與當地政府協辦 藍染節	參與政府舉辦之策展及 競賽

資料來源：研究者自繪

第三節 面臨之經營發展困境

許多研究及文獻皆指出非營利組織在社會事業化上會面臨來自組織內外部的挑戰及困難，前已於本文第二章第二節提出相關探討及彙整，而研究者在與兩個個案訪談過程中，發現兩組織在藍染工藝社會事業化發展上有面臨類似問題，故將之提出進一步討論。

一、財務管理方面：雖面臨經費缺乏問題，但少接受政府補助

水源地基金會投入社會事業化之初雖有申請中彰投就業服務中心多元就業方案補助，以支應發展所需的經費及人力，惟因租賃房屋、增購設備、招聘員工等等前置作業需要大量經費，因此補助經費並不足以因應，短缺部分係由董事長資助，而在多元就業方案結束後，也因藍染商品成功打入消費市場，建立起穩定的銷售通路，販售藍染商品所獲取的收入即可支撐組織整體營運管銷費用，無須仰賴外界補助。

三角湧協進會最初決定投入復興藍染時，在地政府單位並不看好，因此未提供相關補助及資源⁴⁴，主要是靠會員會費在維持運作，經費不足時多由成員志願性補貼，現今雖然有透過提供藍染教學體驗及販售藍染商品等營利行為，支應組織營運所需費用，然而偶爾仍會有入不敷出之情形，使得在購置相關設備、籌辦活動或是執行新構想時會面臨較多困難，在發展上受到限制。

就有時候看要用在哪個部分，或者你要做甚麼樣的事情，或許可能有一些沒有資源，沒資源就有沒資源的做法，有資源就有資源的做法，……，

⁴⁴ 壹 walker。第 147 集 part2 再造風華三峽染。檢索日期：2020 年 3 月 28 日。取自：

<https://www.youtube.com/watch?v=MxAlyRrfDAE>

其實不要小看藍染，他還是要很多力氣，那如果要設備，就是要很多錢。

(A_1)

沒有經費，這樣我們就真的是甚麼事情都做不成，沒辦法去做，我們有心想要去推想要去做，但是就必須要有經費，沒有經費的情況下，那件事情可能就沒辦法推動也沒辦法做。……。是說我們在營運的時候，那如果說有剩餘的，我們才會去做這樣的事情，如果沒錢的話，就像總幹事講的，可能就做別的事情，這個可能就沒辦法做了，他所謂的沒錢就做沒錢的事，就是沒辦法做的意思，……，其實都是在經費上面，不管辦任何活動或做任何事情，其實都一定要有經費，真的都一定要有經費，有經費才有辦法去購買東西，辦活動總是要人要物，沒有經費就很難。

(A_2)

此外，雖然三角湧協進會在三峽當地扎根許久，有許多旅遊雜誌或節目專訪會主動邀約宣傳拍攝，可藉此增加組織之曝光度，不過也因組織並無多餘的經費，所以在宣傳行銷上較趨被動，主要都是接受免費的廣告宣傳，而非主動發展規劃自身行銷策略。

十幾年下來只要免費廣告我都願意。所以我的網路、我的平面雜誌、旅遊雜誌還有電視其實都還滿多的。可是現在如果要錢的我都說謝謝再連絡，因為我有很多的資源是人家願意來拍，那他拍的話我又不用付費，……，這兩天有真情愛台灣說要六萬五，那我就謝謝再連絡，還有三立還有誰也說要十幾萬，可是我都說你先來看看再說，後來他聽到說我是非營利組織，他就說他也知道，但我覺得大家聊一聊，不一定說一定要做，起碼你也了解我們在這邊是做甚麼的，或許聊完以後他說可以免費拍，那也好。(A_1)

其實我們自己本身在媒體還有在各方面的，不像有一些店家是去找媒體幫他們打廣告，我們是他們自己來找我們說要錄藍染，但是我們必須要提供專業的人來陪他們，然後來教他們，讓他們拍，相對的他們這樣子拍其實也在幫我們做宣傳。(A_2)

二、人事管理方面：不斷訓練以提升成員藍染工藝技術

經彙整相關文獻發現，非營利組織社會事業化發展時多運用志工協助，雖免負擔薪資，惟會有志工缺乏相關專業能力，導致商品難以符合市場需求之問題，又由於藍染工藝屬於手工藝產品，需要手工製作且過程步驟複雜，強調手工技術，因此培訓課程也不可避免。

三角湧協進會之成員多為想學習藍染工藝或希望透過參與地方活動充實個人生活，並且對三峽具有在地情懷之志工；水源地基金會則係以培養當地失業婦女專業技術，提供就業機會，改善在地經濟發展為目標，雖成員屬支薪之員工，但初加入時，也對缺乏藍染工藝之技術知識，所以兩個案之成員在參加組織時都是對藍染工藝技術全無了解的在地居民，缺乏製作藍染之技術基礎，因而組織皆需安排相關課程供成員進修訓練，培養其製作藍染商品或具備藍染教學之能力，如三角湧協進會為擴大藍染工藝教育，已培訓多名種子老師，加強對外教授藍染技藝之專業能力；水源地基金會亦著重訓練及培養員工專業技術，引進 TTQS (Talent Quality-management System) 人才發展品質管理系統⁴⁵，強調科學化管理及訓練方式，確保訓練流程的可靠性與正確性，以維持藍染商品的品質及創新，以強化及維持市場競爭力，並分別於 2015、2016 及 2019 年三度獲得勞動部勞動力發展署 TTQS 評核（人才發展品質管理系統）金牌等

⁴⁵ TTQS 人才發展品質管理系統網站。檢索日期：2021 年 3 月 20 日。取自：

https://ttqs.wda.gov.tw/ttqs/menu_001.php

級⁴⁶。

勞動部勞動力發展署訓練品質系統 TTQS，金牌的，……，因為訓練的要求非常的嚴格嚴謹，作業過程一套非常符合標準國際化，……，他們大公司拿，他們有專門的人資系統在做這個，我是一些在地居民、工作人員，這樣子拿金牌，……，非營利組織都是社區媽媽，混好玩的，不行，我們品質一定要做到最好。(B_1)

兩組織為克服成員缺乏藍染專業技術之問題，均不斷向外尋求資源，安排組織成員進修課程，相當重視人才培訓，以求在商品上創新並維持商品競爭力，在進修訓練的過程中不僅培養人員之專業技術，也富含傳承、復興藍染工藝技術及文化之意義，也透過賦予組織人員成就感及自我價值感，激勵人員持續投入發展。

另外，為改善藍染商品銷量不佳的問題，水源地基金會自 2014 年聘請外部專業人才協助商品設計，組織內人員也因此有精進自身商品設計能力的機會，直到 2017 年，水源地基金會的設計師藍染技藝及設計能力已趨純熟，於是開始操刀設計商品，其中由年輕設計師江婕妤所設計的藍染掛鐘，將生活家飾用品與藍染工藝結合，不僅獲入選工藝中心的臺灣優良工藝品及 2018 金點設計獎，也成功受到家飾業者之歡迎⁴⁷，故水源地基金會也因不斷訓練及培訓，培養出組織內設計人才，建議起以自身力量持續發展的能力。

⁴⁶ 巫月樺 (2019)。財團法人水源地文教基金會 TTQS 三連金為台中市爭光彩。台灣人民報。檢索日期 2021 年 3 月 21 日。取自：<https://www.peponews.tw/722579/>

⁴⁷ 寶島聯播網大千電台。社區散步趣。檢索日期：2021 年 3 月 21 日。取自：<https://www.youtube.com/watch?v=pmZUDQXLwCo>

三、商品產銷方面：缺乏行銷專業與資源之弱勢

為了尋求藍染商品特色及強化商品設計，兩組織皆向國立台灣工藝研究發展中心申請設計補助，三角湧協進會因此研發出皮革染商品，其將藍染染色技法結合真皮材質為台灣首創，水源地基金會也聘請專業設計師協助設計，以增加商品競爭力，不過，雖然對藍染商品持續投入創新研發，若沒有有效的宣傳行銷手段配合，也無法增加商品銷售量，提升經濟產值。

非營利組織相較私人企業，在建立及強化產銷通路方面通常較缺乏資源及經驗，決策者或管理人員也因不具有企業經營專業，無法有效推銷商品，影響組織收入及獲利，在資金不足的情況下，自然無多餘資源與經費再投入宣傳行銷活動，進而陷入不利經營的循環，因此要如何克服行銷宣傳之弱勢，建立銷售通路並拓展商品市場，為非營利組織經營事業化之重要課題。

(一) 三角湧協進會因長期參與三峽藍染節建立知名度

三角湧協進會認為藍染商品有固定客群，商品銷售市場較小，導致銷量不佳，且較多人報名參與的藍染體驗課程定價係依據成本定價，故組織實際獲得的，能運用的經費並不多，基本上無多餘的經費及資源可用於宣傳工作上，再者，組織會員多為在地社區居民，也缺乏具有行銷背景之人才，因此在行銷宣傳方面較為薄弱。

然而，由於三角湧協進會自 2002 年起至今，不間斷地參與新北市政府文化局主辦、三峽區公所協辦的三峽藍染節活動，增加組織本身及三峽藍染的知名度，當藍染成為三峽特色後，許多媒體會主動接洽，透過電視、雜誌、網路等管道，報導其在復興與傳承藍染技藝上的努力及作為，一併宣傳藍染文化，總幹事提到：「十幾年下來我是只要免費廣告我都願意。所以我的網路、我的平面雜誌、旅遊雜誌還有電視其實都還滿多的(A_1)」。

因此可以得知政府單位多年來持續舉辦三峽藍染節，替三角湧協進會帶來許多曝光的機會，使其在沒有經費與資源的情況下，獲得免費媒體宣傳。

口號當然是有人在做推廣，對我們來講都是不無小補，當然有效，你把它當作宣傳，大家都知道三峽有藍染，那當然宣傳當然也有用，有增加一些曝光率。(A_1)

他們會增加我們的知名度，像說大家都知道去三峽就是要玩藍染，就是要做藍染，……，他其實可以帶動地方的繁榮，……，間接的幫我們打廣告。(A_2)

雖然三角湧協進會至今仍有藍染商品銷量不佳之問題，不過因每年都參與三峽藍染節之籌辦，並配合辦理相關宣傳活動，提供藍染 DIY 體驗課程，所以在藍染教學體驗上有較穩定的客群。

(二) 水源地基金會參與政府參展、徵選及相關活動增加曝光機會

水源地基金會因投入藍染事業化初期參與行政院勞工委員會(下稱勞委會)之多元就業開發方案，所以獲得許多宣傳行銷機會。如勞委會為宣傳地方產業及在地特色商品，自多元就業開發方案的合作商家中，挑選多項創意商品彙編成 2010 年春節便利購⁴⁸及 2011 年端午便利購商品型錄⁴⁹，以推廣伴手禮與套裝行程，水源地基金會當時即因推廣客家傳統藍染技術，而獲納入宣傳。

2011 年參與行政院客家委員會(下稱客委會)百大伴手禮及客家特色商品徵選，並獲得勞委會多元就業「金旭獎」經濟型行銷推廣首獎，因而受到客委會的推薦，向超商申請選商與選品作業，於 2012 年起藍染商品正式在統一超商

⁴⁸ 牛慧霞(2010)。一次滿足 Shopping More 盡在春節便利購。台灣時報。

⁴⁹ 張淑珠(2011)。另類端節 中訓仲夏迎多元。台灣新生報。

上架，成為我國首位在連鎖超商通路體系上架販售的多元就業團體⁵⁰。

2012年參與台中市文化局社造在地伴手禮甄選活動，以太平藍香園在地伴手禮推動計畫獲得第一名，並獲選為文創類最具人氣獎⁵¹，2013年以「詠讚台灣藍—太平藍染文化產業推動計畫」爭取到文化部文創跨界行銷專案補助費用，成為全台灣唯一入選的非營利組織⁵²，並於2014年入選為第二屆台灣國際生活美學設計大展之特邀單位，不僅獲得免費於該官網上宣傳行銷太平藍染工藝之機會，也舉辦多場藍染製作體驗課程⁵³。

除參與國內活動外，水源地基金會自2013年起積極參與國外參展徵選，在2015年入選文化部泰國國際工藝創新展參展團體後，太平藍知名度大增，開始有許多來自企業、機關及團體的大量商品訂單，甚至有媒體主動接洽專訪及報導，葉晉玉提到：「104年參加泰國國際創新工藝展，也是文化部工藝中心的就錄取了，從此就往前飛了(B_1)」，因此入選文化部徵選為水源地基金會經營突破之關鍵。

(三)小結

三角湧協進會持續參與三峽藍染節而累積知名度，得到媒體主動洽談專訪的機會，附近學校團體也會主動報名體驗課程；水源地基金會因早期為勞委會多元就業方案的補助對象，所以受到許多媒體關注報導，奠定良好發展基礎，後期因積極參與政府單位舉辦之策展及徵選活動，增加在市場上的能見度，逐漸拓展銷售通路，因此研究者認為政府單位藉由舉辦公開活動，製造話題吸引媒體關注報導，可補足非營利組織在缺乏行銷專業與資源上之弱勢。

⁵⁰ 陳靜萍 (2012)。客家藍染工藝 超商上架。中央社。

⁵¹ 黃俊昇 (2012)。台中伴手禮 水源地藍染第一名。中華日報。

⁵² 張俊夫 (2013)。水源地基金會獲文化部文創補助。民眾日報。

⁵³ 黃國斌 (2014)。太平客家藍染入選設計展。台灣時報。

四、與在地組織間競爭關係對發展之影響

三角湧協進會做為三峽藍染文化推動的先驅，每年都會透過進修、研習提升會員的藍染技術，部分會員在學習一段時間後會選擇獨自創設染工坊，因此三峽地區漸漸有其他的染工坊設立。

其實三峽有不同的團體在做，那些團體應該都算是我們的後輩，因為也是我們協進會培訓出來的，也就是說我們有開課程讓他們進修，然後他們已經有學到一些基礎之後，可能有自己的想法，或者說他們想要獨立於協進會。三峽染工坊這個地方，其實是三峽藍染的首創，開發的一個地方，同時也是培訓人才的地方，現在你看到在外面經營的那些，其實幾乎，或者應該說，全部都是由這邊出去的。(A_2)

由於三角湧協進會是三峽地區最早成立且最完整的藍染推廣中心，故其在三峽藍染文化的推動上處於主導地位，平時會和其他工坊進行資訊上的交流與分享，彼此之間互通有無，也會在其他組織需要協助時給予指導，促使組織間教學相長，而在藍染節活動上也會與其他工坊共同參與相關活動，越多的協辦者一起參與藍染節活動，可以使場面更盛大，一同透過藍染節推廣三峽藍染文化，因此三峽地區染工坊的蓬勃發展，能給予民眾更多接觸藍染文化的管道，不論是從哪個染工坊認識和體驗藍染技術，對於藍染的復興與推動都有極大的助益。

其實有一些訊息我們還是會互通，但是要看他們主事者的心態是甚麼，……其實我們還是都做，他們有問題需要我們幫忙或是需要我們是指導都還是沒問題的。(A_1)

然而在藍染節的舉辦上，由於政府每年提撥的經費有限，參與的染工坊越

多，每個單位分配到的資源就越少，因此組織間不免會產生資源競奪的現象，為的是在藍染節上取得較多的資源與更多的支持，此會導致三角湧協進會在藍染節上獲取到的經費資源變少，影響到其在活動上之影響力及曝光率，例如每年政府都會提供固定的經費，讓三角湧協進會舉辦供民眾免費體驗藍染技術的活動，若經費變少，能夠免費體驗的人相對而言也會較少。

也有些是其他協進會會員出去開的，有一些不是很 OK 的人都出去就開了，開了就回來跟協會競爭，……，但是要看他們主事者的心態是甚麼，我們是都還開放，但是他們要計較我們也沒辦法，他們當然要參與（藍染節），因為裡面還是有資源可以分享，他們當然也要爭取，……，在某些程度上他會回來跟協會爭資源。(A_1)

另外，總幹事也認為，有些藍染工坊參與藍染節活動是以營利為目的，而非專注於藍染文化之推廣，可能會有拿了政府的補助金，但在藍染文化的推廣上並未達到該有成效的狀況。

我們這邊大家的觀念是屬於教學和推廣，可是因為他們是私人單位，是要賺錢，不管文化這一類，……，他們反正就是要找到一百個人體驗，有沒有找到一百個人也不一定，甚至搞不好去抄名單都可以，但是我們絕對是開放的，……，最害怕的就是他們只有去抄名單而已，因為很多事情，會產生很多角度，並會衍伸出很多問題，導致上有政策下有對策。

(A_1)

其他藍染工坊的存在對於三角湧協進會來說，是其在藍染人才培育上成功的象徵，越來越多的藍染工坊在三峽經營，也就代表三峽藍染產業的規模是逐漸在拓展的，協助與輔導其他藍染工坊也可以促進在地工藝繼續成長，對於整體的藍染推廣有明顯幫助，不過與其他在地組織及工坊間的資源競奪，將會導

致三角湧協進會能獲取到的經費資源變少，也會影響到協進會在藍染節上的曝光機會，產生相當影響。

五、向外發展代工以克服手工藝品需要大量人力製作的問題

由於工藝商品需要手工製作且耗時費力，生產過程需要大量人力投入，過往的實務研究中發現，小型的地方性非營利組織在發展上多會面臨組織規模小、人力資源有限或是生產線人力不足等問題，以喪失擴大產業規模發展之可能性。

水源地基金會長期深耕台中太平地區，聘用在地中高齡婦女生產製作商品，員工人數並不多，自從自創之太平藍品牌接連獲得大獎殊榮，於工藝市場上斬獲頭角獲得大量訂單後，開始面臨人力不足的問題，組織之生產力無法負荷龐大市場需求。為維持商品固定生產量及品質，持續提供符合市場需求的商品，水源地基金會採取向外發展代工之模式，與嘉義縣聽語多重障礙福利協進會合作。

我們每天不斷的生產，不斷的設計，不斷的訂單出來，我們目前的發展還有代工，因為我們做不來，我們有請嘉義的身心障礙團體給我們代工，(整個基金會在做藍染的大概有多少人)十五個在做。(B_1)

此方法不僅擴大藍染商品之規模經濟，亦可將藍染文化技術傳承給更多地方團體，創造許多就業機會，協助弱勢族群發展自身經濟能力，兼顧社會、經濟及傳統工藝傳承等多重意涵⁵⁴。

⁵⁴ 921 地震廿年系列 災區重建故事五 災後的天空 太平藍站上巴黎檢索日期：2021 年 5 月 9 日。取自：<https://udn.com/newmedia/921/rebuild/yeh/>

第五章 研究發現與建議

本章共分為三節，第一節綜整本文兩個案於發展藍染工藝社會事業化之情形與特點。第二節先依本研究發現提出相關政策建議，作為未來政策擬定之參考，以協助刻正經營工藝產業之非營利組織克服困境，並吸引更多非營利組織願意投入工藝產業，使國內工藝產業發展更為茁壯；此外，也提出非營利組織發展社會事業化之不同經營發展型態供參考。第三節提出本文研究限制，以及未來相關議題可進一步之研究方向。

第一節 研究發現

一、三角湧協進會與水源地基金會於藍染事業化之經營發展

三角湧協進會及水源地基金會皆透過販售藍染商品或是提供體驗課程等方式賺取收入再投入組織運作，以達到傳承藍染傳統工藝的目的。前者成立之三峽染工坊為三峽藍染首創，屬當地文化推動的先驅，參與及協辦當地政府舉辦將近 20 年之藍染節活動，雖然有穩定的課程體驗客群，不過在收支上仍會面臨入不敷出；水源地基金會在投入藍染傳統工藝後，成立太平藍品牌不斷參與策展及競賽增加曝光率，現今透過販售藍染商品已可達到自給自足，並有盈餘，以下提出本文針對兩個案經營發展藍染社會事業化之情形與特點。

(一)宗旨使命將影響組織社會事業化發展樣貌

社會事業化是指非營利組織藉由提供產品或服務等商業活動獲取收入，再投入於組織營運以達成使命目標之過程，提供商品及服務獲取經費僅是達成組織使命之手段，而非目的。

水源地基金會投入藍染工藝之目的除了復興舊有文化外，更希望能藉此創造在地工作機會，改善當地人口外流之情形，因此相對重視藍染商品帶來的經濟效益，在推廣宣傳藍染工藝商品上有較多的琢磨與突破；而三角湧協進會偏重於復興及傳承藍染文化，維繫傳承三峽在地意識，發展重心在於推廣、教學藍染文化，而非創造經濟價值，將藍染帶來的經濟效益視為附加價值。研究者認為，兩組織擁有不同之宗旨使命，組織規劃及發展上有不同的目標，因而在事業化上呈現不同樣貌。

(二) 缺乏開辦經費為三角湧協進會之重要困難

非營利組織因其不同於企業之特性，導致在籌措社會事業化之開辦經費上困難重重，此時是否能獲得民間捐助或政府補助來支應組織開銷，為能否成功營運之關鍵。

三角湧協進會發展初期並沒有向政府申請任何補助，主要收入為會員會費，經費不足時則依賴會員補貼，所以時常面臨經費短缺的問題，發展因而受限；而水源地基金會則是有申請多元就業開發方案的人事費用補助，剩餘不足的部分再由水源地基金會董事長捐助籌得，因此在開辦藍染事業化初期，無開辦經費的問題，後期的發展上也較少阻礙。

研究發現，本文兩個案在推動藍染產業化初期，收受政府補助之比例皆相當低，即便政府已有相關補助方案協助其投入社會事業化，然而補助費用並不多，光靠補助經費根本無法因應經營所需，又若組織本身無法籌得足夠之開辦經費，不論在人資管理或產品產銷環節上皆會受到影響，甚至無法持續發展，因此如何籌得初期發展經費仍為重要課題。

(三) 領導者特質及意向影響組織發展

水源地基金會當初決定投入藍染傳統工藝產業，即是董事長希望透過創造

當地就業機會來改善人口外流問題，因此對藍染商品是否能創造經濟價值，吸引消費者選購格外重視，又因其曾有在補教業經營補習班之經驗，對市場供需及動向較為敏感，在藍染商品販售不佳時，即體認到是因商品缺乏設計感、知名度且無適當銷售通路所致，因此除聘請專家協助商品設計外，也積極帶領水源地基金會人員參加徵選及參展，即便組織成員都不具信心，其仍不放棄持續嘗試，最後終於獲得青睞。因此研究者認為，領導者之特質及意向對於組織發展有龐大的影響，在組織發展上不免遇到難題，更何況非營利組織與企業不同之特質，導致其在經營上更為困難，然而領導者如能對快速變化之市場有高度的敏感性，並具備不屈不撓的精神，仍可以成功經營。

(四)加強產品設計及拓展銷售通路為水源地基金會經營突破之關鍵

雖然非營利組織可以透過外界補助及捐贈獲取運作所需之收入，但隨著經濟環境的改變，補助及捐款面臨縮水危機，為非營利組織帶來財務壓力，況且長期依賴外界會對組織發展造成經費來源不穩定之負面影響，因此藉由商業行為獲取收入成為發展趨勢。

水源地基金會在投入藍染事業化初期，藍染商品曾苦無銷售通路，惟經檢討後發現，其生產製造的藍染商品與其他社區型非營利組織大同小異，因而向政府申請補助經費，聘請專業設計師協助設計主題性系列商品並創造商品定位，將藍染商品與創意結合，以吸引消費者購買，並透過積極參與策展及徵選等方式，增加曝光度建立知名度，從改善商品及拓展銷售通路兩方面同時著手，成功克服銷量不佳之困境。

研究者認為，因消費大眾對傳統工藝缺乏了解，對相關商品消費欲望不高，所以要如何將傳統工藝結合現代設計，使其融入生活，並建立適當宣傳行銷通路，提高消費者購買慾望，顯得格外重要。

(五)兩個案於藍染社會事業化發展上兼具經濟及文化價值

三角湧協進會提供藍染體驗課程並販售工藝商品，除可將獲取之收入用於支應組織平時營運開銷外，也讓遊客及當地居民有機會接觸及認識藍染，了解藍染在三峽當地的歷史沿革，藉此傳承藍染文化，而對三峽當地而言，更可以深化居民對於三峽文化之了解，增進在地認同並凝聚社區意識；水源地基金會透過販售藍染商品，除復興汴頭客家庄藍染化外，也提供當地婦女二度就業機會，改善當地就業狀況及人口流失之問題，因此非營利組織推動傳統工藝產業發展，透過商業行為賺取經費，再投入至組織運作以達宗旨使命之過程，不僅能復興傳承舊有文化，也可活絡當地經濟活動，兼具經濟及復興傳統工藝文化之價值，促成雙贏。

二、工藝政策發展對三角湧協進會及水源地基金會之影響

本文兩個案在不同時期之工藝產業政策發展下有不同的樣貌，於不同政策脈絡下發展，受到的政策助益不同。在地方文化產業政策時期，主要強調將工藝產品與地區、地方特有文化結合，著重發展具有在地特色的工藝產業，因此在工藝產品的銷售體驗上，更傾向於將民眾吸引、聚集至該地區，在當地提供體驗文化活動，創造消費者消費之機會，如三峽藍染節即是在此背景下發展之特色節慶，此策略能夠替該區域帶來聚集經濟效益，也因此發展出許多在地工坊，讓整個三峽地區居民、各類團體及組織共同推廣藍染文化，凝聚在地居民之認同感並建立三峽在地意識，營造出具有特色的在地意向，透過地方認同與地方意識連結特色產業，在當地創造出一種獨特氛圍，讓來到此地的遊客能深受地方文化的感染。

在文化創意概念蓬勃發展後，開始強調在工藝產品中加入創意、設計等概念，提高商品價值，如三角湧協進會向工藝中心申請專案研發皮革染，製造商品差異性，或水源地基金會對外尋求專業人才及資源協助，強化產品設計感並

規劃設計系列性商品，皆為此階段的體現，不過，即便商品再優秀，若沒有知名度或廣大的銷售通路，仍無法展現其經濟價值。

為了活絡工藝產品市場，政策開始著重於品牌形象之建立，並強調拓展行銷通路，以促進經濟發展，水源地基金會藉由參與政府策辦的相關活動，逐漸建立起知名度及穩定的銷售通路，不僅成功推廣傳統工藝背後含有的文化概念，也能為組織創造主動收入來源，減少對外的經濟依賴，有助於組織長遠發展，此模式之成功，亦可吸引更多組織願意投入發展傳統工藝。

綜合上述，兩個案之發展背景並不相同，三角湧協進會發展之初即受到政府推展地方文化產業之力量驅動，因此有了與政府協辦藍染節之契機，為自己帶來長久宣傳效益；而水源地基金會則在投入社區產業再造時，申請多元就業方案，不僅在開辦經費上獲得政府補助，減少部分事業化發展的阻礙，接著又適逢「創意臺灣—文化創意產業發展方案」、「工藝產業發展旗艦計畫」等政策發展脈絡，在積極參與參展及相關活動後，成功拓展銷售通路。

因此研究者認為政府是國內文化產業發展的領航者，政策擬定方向的重要性不言而喻，由最早期的地方文化產業，轉向強調設計、創意之文化創意產業，直到著重塑造品牌形象以及拓展銷售通路之策略，可以看出越來越強調增加傳統工藝之附加經濟價值，在傳承工藝文化的同時，強化工藝品之產銷鏈，皆有利於以傳統工藝作為社會事業化內涵的非營利組織建立自給自足的能力，以減少其仰賴外界補助或是受到政策不延續性所受到的影響，對非營利組織之長期發展有著正向的影響，而非營利組織亦可配合政策方向順勢發展，乘藉政府資源以擴大自身發展優勢，以達到組織之宗旨使命。

第二節 研究建議

一、建立有利非營利組織籌措開辦經費之友善環境

不論是檢視相關文獻或是本文之研究發現，都呈現非營利組在社會事業化初期多會面臨籌措開辦經費之困難，甚至會因無法克經費短缺壓力，使得立意良善之非營利組織無疾而終，不利第三部門之發展，因此要如何協助其籌得經費，為政府應審慎思考之課題。

(一) 改善融資借貸之環境

以傳統工藝為社會事業化內涵之非營利組織而言，其商品多為需要手工製作之工藝品，因人力成本高且無法短時間內大量生產製作，所以有獲利性低的特性，再者，一般社區型非營利組織資金有限，無法提出足夠之抵押品向銀行借貸，因此多會面臨經費不足之困難。

然而，2021 年文化部與信保基金合作，推出「加強文化創意產業升級轉型貸款專案」，並於 3 月 1 日起開始受理申請，此係將原有文化創意產業合約與著作權質押貸款作業要點、「文化創意產業貸款利息補貼作業要點」，以及文化部「文化創意產業優惠貸款作業要點」等相關貸款作業要點整併，只要屬於文化主管之文化創意產業皆可申請此貸款，其中亦包括工藝產業，且為改善相關組織之融資需求，首度將申請對象納入藝文類非營利組織，包含財團法人、公益社團法人、演藝團體及協會等都能依該要點申請⁵⁵，上述政策改革對以傳統工藝作為社會事業化發展之非營利組織有巨大幫助，不過因部分行庫對此類案例不

⁵⁵ 陳宛茜 (2021)。不限年齡、規模、非營利 文化部推出文創升級貸款。檢索日期：2021 年 4 月 17 日。取自：<https://udn.com/news/story/7314/5308615>

甚熟悉也無相關辦理經驗⁵⁶，所以此貸款專案在執行上能否落實，確實改善籌資困難，有賴政府持續關注並滾動修正相關內容。

（二）引進民間力量共同努力

除建立融資貸款之友善性環境外，收受政府補助及民間捐款亦為非營利組織籌措開辦經費之方式，受限於政府財政日漸緊縮，僅透過政府力量並不足以因應廣大多樣的非營利組織所需，因此可藉由強化民間企業捐贈非營利組織辦理經費及設施設備之誘因，或建立適當投資管道等方式導入民間力量，給予非營利組織更多實質協助，促進社會第三部門之健全發展。

二、持續提供產銷協助以培養非營利組織自給自足之能力

非營利組織過度依賴政府財源補助，不僅可能會為了持續獲取補助難以維持組織中立，造成自主性危機，喪失第三部門之意義及使命，且一旦補助政策變動，組織將立即面臨經費短缺之問題，造成發展困境，政府之補助過與不及對非營利組織都有不良影響。

因此研究者認為政府對其之協助不應侷限於經費補助，也應著重培養非營利組織獨立經營發展之能力，分別在產品生產及行銷銷售階段給予不同類型之幫助。

⁵⁶ 文化內容策進院網站。檢索日期：2021年4月17日。取自：

<https://taicca.tw/uploads/userfiles/plan/1100316%E5%BC%BF%E5%8A%A0%E5%BC%B7%E6%96%87%E5%8C%96%E5%89%B5%E6%84%8F%E7%94%A2%E6%A5%AD%E5%8D%87%E7%B4%9A%E8%BD%89%E5%9E%8B%E8%B2%B8%E6%AC%BE%E5%95%8F%E8%88%87%E7%AD%94.pdf>

(一) 生產階段：專業人才之輔導培訓、商品研發及創新

對以傳統工藝為社會事業化內涵之非營利組織而言，其生產製造之工藝產品是否能透過研發創新以符合市場需求，吸引消費者購買為成功經營的要素之一，由於藍染工藝產品富含歷史意義及文化價值，具有專業、知識及技術性，然而加入地方、社區型非營利組織成員通常不具備該項技藝之相關專業，所以組織需不斷進行教育訓練培養成員技術，以提高並維持商品品質，不過即便具備工藝之基礎技術，若無法展現出商品獨特性或建立明確之市場定位，仍會面臨市場反應不佳之困境，因此如何在工藝品中融入獨特及創意性，結合當代設計與生活元素，使工藝作品更具吸引力，提升市場競爭力為重要課題，除非營利組織自身努力尋求突破外，政府亦應持續投入特殊工藝技術之保存、文化研究並投資培育優秀工藝人才等相關工作，建立有利傳統工藝產業發展之環境，作為傳統工藝發展之堅實後盾。

(二) 銷售階段：整合資源拓展國內外銷售通路

即便針對工藝商品加強改善以符合市場需求，仍可能會因為知名度不足或產品消費市場小等因素，難以有效提升銷售量，又非營利組織普遍缺乏宣傳行銷之經費、人才及經驗，無法以自身力量克服產銷通路上面臨的困境。

研究發現水源地基金會藉由參與政府策辦之展覽、徵選及相關活動，達到免費且良好的宣傳效果，為其由虧轉盈之關鍵，因此研究者認為政府應整合相關資源，強化工藝產業行銷推廣之深度及廣度，打造有利發展之環境，並補足非營利組織缺乏行銷專業及資源之弱勢，擴大國內市場及拓展國外通路。

1. 擴大國內市場

由於一般民眾對傳統工藝內含較不了解，導致購買意願較低，因此政府透過辦理策展、徵選及各類獎項，製造話題吸引媒體關注報導，可以增加各團體及工藝品之曝光度，並提供民眾接觸了解傳統工藝的機會，作為宣傳行銷的手

段之一。另外，透過辦理在地節慶及活動等方式，可吸引遊客至當地體驗在地傳統工藝文化活動，在單純的工藝商品上融入歷史及文化價值，提升消費者對商品之認同感及接受度，刺激國內市場消費。

2. 拓展國外市場

依據 2019 臺灣文創創意產業發展年報調查統計，台灣整體工藝產業銷售市場仍以內需為主，因此近年政府積極策辦國際大獎及大展、舉辦或協助各組織參與國外文創產業徵選與獎項，提升我國工藝產業能見度，以拓展外銷市場。另雖工藝產品於國外市場漸受歡迎且線上銷量大幅成長，然而仍有欠缺媒合管道之情形，因此國立台灣工藝研究發展中心與泰國國際藝術及工藝中心於 2018 年簽署合作備忘錄，強化工藝新南向文化交流，增加商機拓展機會(文化部，2019)，藉由政府領頭與國際市場、工藝界交流互動，不僅能增加台灣經濟實力，也可以將台灣傳統工藝產業推廣至國外，兼負經濟及文化價值。

三、尋求適合組織使命及特性之經營發展型態

非營利組織如導入過多融資機制或民間捐款，恐會發生組織目標轉移，喪失原有使命目標之情形，因此，除了建議政府建立友善環境及完善產業發展環境外，非營利組織也可嘗試透過發展不同的經營型態，改善社會事業化發展時面臨的經費困難。

Alter 依據組織提供之社會服務與商業活動的結合程度，提出社會企業的三大運作類型，包括嵌入式社會企業、綜合式、外部式社會企業。其中嵌入式社會企業大多屬於非營利組織之運作類型，此類運作類型組織之社會服務與商業活動完全結合，例如喜憨兒基金會即是以成立庇護工場方式，提供心智障礙者(服務對象)就業訓練及機會，並將所得盈餘回饋至基金會，持續投入達成終生教育及照護心智障礙者的使命宗旨(呂朝賢，2008)；外部式社會企業則是在非

營利組織之外成立社會企業（如公司或行號），該社會企業的收入主要投入於非營利組織，以達成社會服務與宗旨，惟兩者間的社會服務與商業行為互不影響，完全分離；綜合式社會企業則是屬於中間類型，如我國「瑪納有機文化生活促進會」與「光原社會企業股份有限公司」之運作模式，兩者社會服務與商業活動互補互用（陳定銘、彭蕙好，2016）。

綜合上述，為強化組織經營管理能力，增加營運收入以穩定長久發展，非營利組織發展社會事業化之型態多種多樣，如以成立公司方式經營，則可以公司行號之身分資格進行融資及貸款，不過亦須審慎考量公司化後可能將為非營利組織帶來經濟及社會使命目標之衝突。另外呂朝賢(2008)認為，我國非營利組織在社會事業化上有發展型態趨同之現象，未能依照組織特性發展特色，同一種組織發展模式，未必適合所有類型的非營利組織，因此非營利組織應考量組織使命之不同，嘗試尋求最適合自身的發展型態，以突破經營困境。

第三節 研究限制與未來研究建議

本研究限制有二。首先，本文以三角湧協進會及水源地基金會兩個皆以藍染傳統工藝作為社會事業化內涵之非營利組織為研究對象，探討其社會事業化之情形，然而國內仍有其他致力於傳承發展藍染工藝之地區型非營利組織，僅以兩個組織作為研究探討對象，無法全面描繪出此類非營利組織社會事業化過程之樣貌。其次，本文受限於人力及時間等因素影響，未針對政府單位進行訪談，因此在給予政府建議上並不夠全面，僅能從非營利組織之角度提出相關建議。

本文之研究結論與建議，可作為未來相關研究之參考，往後研究可增加擴大研究對象，或納入其他類型之傳統工藝，另外亦可加入更多政府執行文化產業發展之研究資料，同時採用量化研究之方法進行更全面之分析研究。

參考文獻

中文部分

- 文化建設委員會 (2003)。文化土壤接力深耕：文建會二十年紀念集。臺北：文建會。
- 文化建設委員會 (2009)。創意台灣－文化創意產業發展方案行動計畫 98-102 年 (核定本)。臺北：文建會。
- 文化建設委員會 (2009)。文化創意產業發展 (第二期) 修正計畫 97-102 年 (核定本)。臺北：文建會。
- 文化建設委員會 (2011)。2009 文化統計。臺北：文建會。
- 文化部 (2019)。2019 文化創意產業發展年報。台北：文化部。
- 王之帆、黃淑惠 (2013)。三峽. 藍染老街。新北市：新北市文化局。
- 王佳煌、潘中道等譯 (2002)。W. Lawrence, Neuman 著。當代社會研究法：質化與量化途徑。臺北：學富文化。
- 王秉鈞 (2014)。我國非營利組織社會企業化之研究。臺北：國家發展委員會。
- 王俐容 (2005)。文化政策中的經濟論述：從菁英文化到文化經濟？文化研究，1，169-195。
- 王淑宜 (2003)。三峽藍染啟動社區學習的策略之研究。國立臺灣師範大學社會教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，台北。
- 丘昌泰、周錦宏 (2007)。台灣客家非營利組織的產業化與地方社會經濟的發展：以苗栗縣兩個社區組織為例，載於丘昌泰、蕭新煌 (主編)，客家族群與在地社會：臺灣與全球的經驗，45-76。台北：智勝。
- 江明親 (2016)。傳統工藝與社群發展。文化資產保存學刊，36，35-51。
- 江韶瑩 (1992a)。臺灣工藝的發展與變遷 (中)。臺灣美術，4(3)。頁 56-60。
- 江韶瑩 (1992b)。臺灣工藝的發展與變遷 (下)。臺灣美術，4(4)。頁 85-90。

- 行政院 (2002)。挑戰 2008：國家發展重點計畫 (2002—2007)。臺北：行政院。
- 呂朝賢 (2008)。社會企業與創業精神：意義與評論。國立政治大學社會學報，39，81-117。
- 沈慶盈、龔煒媛 (2009)。社會福利機構社會企業化之探討。社區發展季刊，126，110-121。
- 周宜君、賴金蓮 (2009)。臺灣庇護工廠現況分析：理論與實務。臺北：心路社會福利基金會。
- 林榮泰 (2009)。文化創意產品設計：從感性科技、人性設計與文化創意談起。人文與社會科學簡訊。11(1)，頁 32-42。
- 周錦宏 (2010)。客家文化產業與第三部門。台北：智勝。(第三部門學刊編輯委員會專書審查通過)
- 周錦宏 (2008)。社會企業觀點下的地方文化產業發展：以台中縣兩個生產合作社為例。發表於 2008TASSPAA 台灣公共行政與公共事務系所聯合會「夥伴關係與永續發展」國際學術研討會，台灣公共行政與公共事務系所聯合會主辦，台中。
- 官有垣 (2000)。非營利組織在台灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範。中國行政評論，10(1)，頁 75-110。
- 官有垣 (2007)。社會企業組織在台灣地區的發展，中國非營利評論，1，146-181。
- 官有垣 (2012)。導論。收錄於社會企業香港於台灣的比較。(官有垣，陳錦堂，陸宛蘋，王仕圖)。高雄市：巨流。
- 林成子 (2006)。六堆客家傳統衣飾的探討。台北：臺北客家扶輪社。
- 林怡君 (2008)。社會企業在台灣的發展限制—以多元就業開發方案經濟型計畫為例。就業安全半年刊，7(1)，63-67。

- 林炯任 (2008)。三峽藍染業的發展與蛻變。國立臺北大學人文學院民俗藝術研究所碩士論文，未出版，台北。
- 林炯任 (2008)。藍金傳奇—三角湧染的黃金歲月。台北：台灣書房。
- 林淑馨 (2010)。質性研究：理論與實務。台北：巨流。
- 林淑馨 (2013)。台灣社會企業的現況與困境：以公益創投型社會企業為例。社區發展季刊，143，68-77。
- 林淑馨 (2016)。非營利組織概論 (增訂二版)。臺北：巨流圖書公司。
- 洪久雅 (2002)。我國非營利組織產業化之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士學位論文，未出版，臺北。
- 涂瑞德 (2012)。社會企業在臺灣的法律規範與管理矛盾。收錄於官有垣、陳錦堂、陸宛蘋、王仕圖編著，社會企業，95-122。
- 梁文泰 (2006)。非營利組織產業化與地方文化產業發展之研究：以桃園縣兩個社區為例。國立中央大學客家政治經濟研究所碩士學位論文，未出版，桃園。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北：五南。
- 陳其南 (2005a)。地方文化創意產業的發展邏輯。載於陳昭義 (編)，台灣文化創意發展年報 2004。台北：經濟部工業局。
- 陳其南 (2005b)。臺灣文化與文化政策思維。載於文建會 case 網路學院編印，臺灣文化系列，8~16。臺北：文建會。
- 陳定銘 (2003)。非營利組織行銷管理之研究。社區發展季刊，102，頁 218-241。
- 陳定銘 (2008)。非營利組織、政府與社會企業：理論與實踐。臺北：智勝。
- 陳定銘、彭蕙妤 (2016)。社會企業經營模式對於原住民部落之效益與影響：以光原與瑪納為例。國家與社會，18，頁 61-109。
- 陳金貴 (2001)。志工的發展未來。2001 志工台灣研討會，台北：亞太公共事

務論壇。

- 陳金貴 (2002)。非營利組織社會企業化經營探討。新世紀智庫論壇，39-51。
- 陳金貴 (2011)。社會企業家精神應用在非營利組織籌募資源的探討。社會福刊
模式--從傳承到創新(張正中(編))，471-493。臺北:中華救助總會。
- 陳盈潔(2016)。工藝產業與產品設計產業。收錄於周貞德主編:文化創意產業
理論與實務，261-273，臺北:五南。
- 陳素綢 (2008)。非營利組織產業化經營之研究:以精神障礙者服務單位為例。
南華大學非營利事業管理研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 陳婉麗 (2016)。工藝與民族教育:泰雅族傳統文化的新契機。文化資產保存學
刊，36，55-62。
- 游惠文 (2005)。三峽藍染文化產業行銷策略之研究。國立臺灣師範大學社會教
育學系在職進修碩士班碩士學位論文，未出版，臺北。
- 馮燕 (2017)。台灣非營利組織的法規環境與責信。收錄於非營利部門組織與運
作(第三版)。台北:巨流，211-224。
- 黃世輝 (2003)。〈文化產業與居民參與〉。載於文建會網路學院 case 智庫《社
區總體營造》。臺北:文建會。
- 黃淑芬 (2004)。文化創意產業是願?還是怨?。文化創意產業實務全書。臺
北:商周。
- 黃毓婷(2005)。非營利組織社會事業化之探討—以社會福利類型組織為例。東
海大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，台中。
- 楊敏芝 (2002)。〈文化產業理論思潮與發展趨勢研析〉。收錄於《2002 文建會
文化論壇系列實錄—文化創意產業及地方文化館》。台北:行政院文化建設
委員會，3-10。
- 劉寶娟 (2003)。非營利組織企業化之研究—以社會福利組織為例。國立暨南國
際大學，社會政策與社會工作學系碩士學位論文，未出版，南投。

- 蔡秀純 (2005)。非營利組織產業化對社會福利組織之衝擊—以私立天主教聖心教養院為例。國立中正大學政治學所碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 蔡東源 (2012)。文化行政與文化政策。屏東：達趣文創。
- 蔡美麗 (2004)，創意心·文化情—臺灣工藝百年脈動，收錄於工藝新境—打造手工精品的經營之路。台北：典藏藝術家庭股份有限公司。
- 蔣玉蟬 (2004)。地方文化產業營造與社區發展。社區發展季刊，107，241-252。
- 蔣玉蟬 (2006)。地方文化產業與社區學習。社區發展季刊，115，335-346。
- 鄭亦軫 (2006)。地方型非營利組織產業化之研究—南投縣生活重建協會個案分析。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士學位論文，未出版，南投。
- 鄭勝分 (2007)。社會企業的概念分析。政策研究學報，7，65-108。
- 蕭盈潔 (2001)。非營利組織事業化—以社會福利機構為例。國立臺北大學社會工作學系碩士學位論文，未出版，新北。
- 戴肇洋 (2008)。第三部門產業化策略之研究：以公益性非營利組織為例。臺北：行政院研考會。
- 藍麗春、邱重銘、王俊傑 (2009)。文化政策下的台灣文化產業嬗變。嘉南學報，35，頁 437-451。
- 邊育騰 (2004)。非營利組織產業化—以社會福利機構為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 蘇文玲 (2013)。從地方特色產業發展脈絡看我國社會企業發展。社區發展季刊，143，頁 19-27。
- 鐘心潔 (2012)。非營利組織社會事業化的理想與現實—以社福型組織為例。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士學位論文，未出版，新北。

西文部分

- Dees, J. Gregory(1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*. Jan-Feb: 55-76.
- Dees, J. Gregory(1999), "Enterprising Nonprofits," in *Harvard Business Review on Nonprofits*, Boston: Harvard Business School Publishing, 135-166.
- Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Difference. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*, 17, .247-263.
- Metclif, B(1993). Replacing the Myth of Modernism. *American Craft*, 53, 40-47.
- OECD(2003), *The Non-profit Sector in a Changing Economy*, OECD.
- OECD(1999), *Social Enterprises*, OECD.
- Simon, John G.(1990). "Modern welfare state policy toward the nonprofit sector: Some efficiency-equity dilemmas," in Anheier, Seibel & Wolfgang(eds.), *The Third Sector: Comparative studies of nonprofit organizations*. Berlin; New York: Walter de Gruyter & Co., 31-43
- Skloot, Edward(1987). "Enterprise and Commerce in Nonprofit Organizations" in Walter W. Powell, *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*, New Haven : Yale University Press.
- Young, Dennis R.(2001), "Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications", *Nonprofit Management & Leadership*, 12, (2), 139-157.