

資源理論分析藍染文化創意產業之關鍵成功因素研究 - 以三義卓也為例

Successful Key Factors of the Culture and Creativity of Indigo Dyeing Techniques Through the Resource-Based Theory- A Case Study of the Indigo Dyeing House of Zhuo Ye in Miaoli

陳唯珍、李虹伶、徐秀如

W.C. Chen, H.L. Li, H.J. Hsu

國立屏東科技大學 時尚設計與管理系

Dept. of Fashion Design and Management, National Pingtung University of Science and Technology, Pingtung City, Taiwan, R.O.C.

摘要：植物藍染為台灣早期客家族群的傳統服飾工藝，其產值雖高卻極富含地方特色、工藝傳承與文化價值，促使本研究欲了解客家藍染發展的關鍵成功因素。本研究採質性的個案研究法，透過資源理論探討其所具有的成功因素之核心資源，研究結果發現卓也藍染發展的關鍵因素為：

- (1) 有效活用地資源
- (2) 個別因素整合創造新優勢
- (3) 持之以恆，找出與眾不同處
- (4) 利益共享模式。本研究建議地方發展藍染產業，應先檢視自身核心資源，並凝聚地方居民及顧客對於文化的認同感。建議後續學者可深入探討品牌形象，對客家地方特色產業發展藍染文化創意的影響。

關鍵詞：藍染、文化創意產業、資源基礎理論、卓也藍染

Abstract : Indigo dyeing techniques were the early traditional dyeing technology on clothing among Hakka cultural groups in Taiwan. This special skill of the plant dyeing contains rich cultural values and local features. It is worth to be preserved and passed by generations. Therefore, this research investigated the successful and critical factors of the development of Indigo dyeing through the resource-based theory by the case study of Zhuo Ye. Findings of success factors of the Indigo dyeing house of Zhuo Ye included:

- (1) To adopting local resource to the company effectively
- (2) To create new advantages through integrations of the company strategies and resources
- (3) To differentiate itself from other competitors
- (4) Benefit-sharing model. Finally, the present study suggested that companies of Indigo dyeing should review its own core resource and condense the centripetal force of cultural identity among local residences and customers. The present study suggested the follow up research can explore in depth on the brand image and the impact of the Hakka local features on cultural and creative industries of Indigo dyeing .

Key words : Indigo dyeing, culture and creativity industries of , creative industry, resource-based theory

前言

台灣傳統產業從沒落中尋求轉型^[1]，配合政府推動文化創意產業發展，服飾於

文化創意產業中扮演重要的一環（例如：藍染於客家服飾中），透過在地文化特色重新設計包裝、推崇傳統與地方文化之美運用在服飾商品上以創造新的經濟模式，賦

予文化經濟性，推動台灣在地文化特色，同時也促進傳統產業轉型^[2]，然而過去研究卻鮮少針對服飾於文化創意發展之分析。

創意型地方特色產業必須有自己的文化、差異化、特色化和生活化，才能永續發展。三義在地文化當中^[3]，最具有文化特色之一為客家文化，其中植物藍染為台灣早期客家族群的傳統服飾工藝，客家藍衫不論外型及染布方式都具有獨特性的地方特色產業，極富含地方特色、工藝傳承與文化價值^[4]，因此了解在地文化產業的優、劣勢，掌握其核心資源，結合地理位置的優勢及具發展性的客家文化，創造出感動現代人的文化藝術品，讓過去屬於農業的行為成為具有文化特色的服飾再造產業。

本研究探討卓也藍染地方文化創意產業所擁有的核心資源，及如何在發展過程中創造競爭優勢及面臨之威脅。本研究對相關文獻進行探討，採個案研究透過資源基礎理論分析卓也藍染所擁有的資源核心，並藉以剖析卓也藍染文化創意產業的競爭優勢，以提產官學對藍染文化創意產業之發展建議。本研究目的為：

1. 透過資源理論探討藍染地方特色產業（卓也藍染）所具有的成功因素之核心資源。
2. 根據個案分析結果，提出結論及具體建議，供產官學及藍染作為相關地方產業發展參考模式。

文獻探討

一、創意型地方特色產業

地方特色產業是將地方規範在「鄉、鎮、市」的層級^[5]。中小企業處認為地方特色產業具歷史及獨特性、對地方經濟及社區發展有貢獻，可發展成鄉鎮區特色；即是由地方特色累積發展而成的產業，與地域獨特性、風土民情及生活息息相關，除了產品能實際生產，更擁有在地民族文化性特質^[6]，這與文化創意產業所指的「具民族文化性與產品體驗的產業」意涵不謀而同^[7]。地方特色產業意涵包括與當地自然資源結合，由當地單位推廣，傳承地方文化特色，融入地方文化及創意轉變為地方文化創意產業^[4]。

產業在於創造差異性與地方特色，社區居民須思考並發掘當地文化特色，以社區為基礎來推動文化產業發展^[6]。其建立在地方特色、魅力及活力的基礎上，且導向文化藝術的發展，為人民生活共同記憶、歷史文化傳承的場所，具有延續地方傳統文化與凝聚社群共識、領域感、認同感等功能^[7]。簡言之，地方特色產業發展出的特色產品需具有當地特有的歷史性、文化性、獨特性或唯一性等特質之一，並運用當地素材、自然資源、傳統技藝、勞動力等，從事生產及提供服務，進而形成地方群聚之產業。

綜合上述，可知創意型地方特色產業必須擁有自己的文化、具差異化、特色化和生活化，才能永續發展。雖是地方型產業並不代表不能國際化，但其成功關鍵端視如何將文化意涵注入，使其如製造業般

不斷製造和創造，形成文化產業化、產業文化化，這也是台灣下一波經濟發展重要動力^[3]。一個成功品牌必須能夠表現其特有文化精神及歷史背景，才難以被競爭者所模仿取代保持其競爭優勢^[8]。

二、藍染

藍染是中國一項歷史悠久的染布技藝。就內容而言藍可分為狹義與廣義，狹義的藍泛指含藍色草的草本植物（簡稱藍草）或從中萃取藍色染料（簡稱藍靛）；廣義的藍則為各種運用藍染色技術、活動（簡稱藍染）、藍染織品和文化等^[9]。簡述來說藍染即是將藍草萃取出的藍色素附著於布料上的一種染色技術^[10]。

19世紀上葉藍草成為台灣頗負盛名的重要作物，為台灣出口貨物中居第三大者，僅次於稻米和煤^[11]。起初藍草在台灣的種植是經濟考量，隨著經濟型態轉型而^[12]。目前全球藍草因分佈地區與生長形態各有不同，藍色素含量也有差異優劣，但其成分相同^[10]，主要分為下列四種：馬藍、木藍、蓼藍及菘藍。以台灣而言以馬藍及木藍兩種藍草為主^[13]，三義地區主要種植馬藍為藍染材料。1940年代製茶業興起及化學染料傳入，台灣藍染逐漸被取代、開始衰退^[9]。1994年臺灣省手工藝研究所努力復育這項失傳已久的傳統產業。1999年台灣發生大地震，大家重視環保概念，減少對土地及人體傷害，選擇以永續發展的綠色產業植物染布作為災後重建的產業選擇，重新體現人與土地共生的美麗

世界，因此促使台灣藍染產業又逐漸流行起來^[14]。

隨著藍染興復，人們不再只注重傳統經濟收益，開始追求獨一無二的商品與生活美學創意的實踐導向。台灣藍染透過客家製作藍衫的技術將藍染染布技藝保存下來並推廣給大眾知曉。過去台灣客家人身著藍衫開荒墾地、工作，其染料氣味能減少蚊蟲叮咬且較不易髒汙，所以藍衫將客家人樸實節約、崇尚自然的特性表現無遺，故現今藍染逐漸與客家畫上等號，雖藍染非為客家所獨有，但透過藍染可以呈現客家的生活世界，傳遞出懷舊與記憶的意涵^[14]。因此在台灣憶想客家文化服飾，一般大眾即將藍染與客家文化做連結，也為客家文化服裝上的一大特色及標幟。其中苗栗藍染發展便是倡導生活美學與創意的一項產業，以打造客家回憶與記憶的連結，讓藍染在台灣與客家能更緊密結合。

三、資源基礎理論

資源是以組織內部資源為出發點，由內向外的策略思考，探討資源特性與區別能力，即持續建構及運用本身的經營條件，對抗外在環境變化，主要特徵在於強調資源分析對公司經營與未來發展的重要性^[15]。近年來許多學者研究支持對於內部資源的辨識、培植與運用，有助於創造長期競爭優勢的論點。企業必須先了解自身擁有的優缺點，才能適時掌握外在環境的機會來規避風險^[16]，因此，企業為維持競爭優勢須自我檢視資源與能力，對於不足部

份需設法加以填補，建立並維持持久的競爭優勢。綜上所述，發展企業的競爭優勢必須先了解內部的資源與能力，過去的研究可發現許多學者贊成以資源基礎觀點發展企業的競爭優勢^[17]。

Barney 認為資源核心若具有「稀少性」、「不易模仿」、「不易替代」及「有價值」等四種特質，才具有持久競爭優勢的潛力，為企業建立競爭優勢^[18]。吳思華認為企業所具有策略核心資源非常多元，品牌、通路、特殊技術、專業能力等，都可能成為核心資源，釐清企業目前擁有的資源，同時思考未來的核心資源，對企業發展有相當大的價值^[19]。核心資源又可分為「資產」與「能力」兩部分。「資產」是指企業所擁有或可控制的要素存量，為有形與無形資產；「能力」則是企業建構與配置資源的能力，為組織與個人能力兩部分^[20]。凡能夠產生競爭優勢並使競爭者無法輕易模仿，或是在企業的策略作為上，有極為重要地位的都屬於策略性資源。Collis 與 Montgomery 於 50 家公司的實証研究發現，一般公司策略只著重於個別因素的規劃，忽略將其加以統合，欲維持長久的競爭優勢應是以整合來大量衍生優勢，強化企業的定位，使其不易模仿，達成內部一致性，充分發揮策略各要素整合的綜效^[21]。

Barney 與 Hesterly 在 2006 年進一步提出 VRIO 架構：分別為價值 (Value)、稀有性 (Rarity)、難以模仿性 (Inimitability)、及組織 (Organization)。以「組織」取代了「不可替代」更能深入探討公司政策和

程序是否準備好支援開發具有價值和稀有性且模仿成本高的資源，了解以上前三項特性後，公司須組織開發資源和能力^[22]，其與吳思華提出的資源相符^[20]。本研究根據 Barney 提出四項特性及 VRIO 架構為基礎，歸納出產業的五項特性：產業價值性、產品稀少性、不可模仿性、不可替代性、及組織，其中組織內容為吳思華於 2000 年所提出的核心資源，故本研究將第五項特性定義為資源能力性，並以上述五種特性來檢視地方特色產業發展文化創意之研究。

研究方法

一、研究架構

本研究以資源基礎理論觀點為主軸，循著地方特色產業發展文化創意脈絡，探究其核心資源，以資源基礎理論中的五種特質：產業價值性、產品稀少性、不可模仿性、不可替代性及資源能力性來檢視地方文化創意產業，透過訪問對象的陳述，提出地方文化創意產業的競爭優勢。圖 1 為本研究之研究架構圖。

二、研究設計

本研究採用半結構式訪談型式，可提供受訪者認知感受較真實的面貌呈現。本研究在進行訪談過程中，除了紙本記錄外並取得受訪者同意進行全程錄音，於訪談結束後將受訪過程中的資料轉換為逐字稿。本研究透過文獻分析及整理作為主

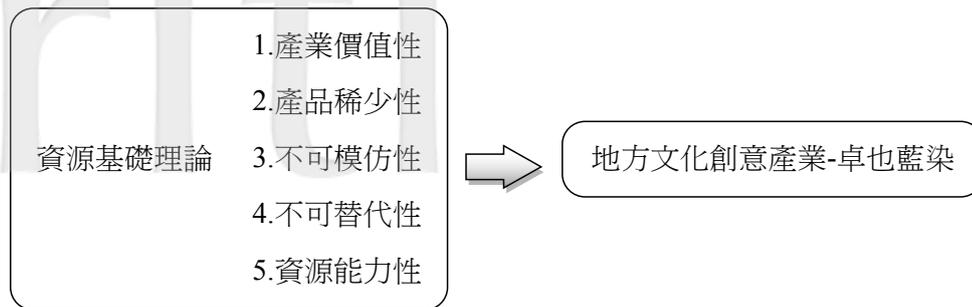


圖 1. 本研究之研究架構圖

Fig.1. Research framework of this study

資料來源：本研究整理

要理論基礎，編製適合本研究使用之訪談大綱。依照資源基礎理論探討成功關鍵因素，了解研究個案之競爭優勢內涵，產生相關策略方案或選擇未來應追求的策略。選擇地方文化創意產業為目標，對其產業特性進行分析，並以個案研究方式探討影響企業經營的關鍵成功因素，期望能對我國發展地方文化創意產業提供適當的策略建議。

三、研究對象

研究者蒐集相關資料後，選擇經濟部中小企業處所輔導符合「中小企業認定標準」之事業曾參加「小型企業創新研發計畫」之企業，並篩選已由地方特色產業成功發展文化創意者為研究個案。本研究以立意抽樣中的關鍵個案抽樣方式從中選定一間具代表性的相關企業進行調查，最終選定以苗栗在地天然資源發展並擁有豐富文化內涵之卓也藍染為研究對象，並與老闆娘進行面訪。為能更了解企業所在地之地方特色背景及環境，研究者事先取得受

訪者同意，與受訪者約於卓也小屋販賣部進行深度訪談，訪談日期為 2015 年 8 月 11 日，訪談時間為上午 9 點至 11 點，共計兩個小時。

個案研究分析

一、企業的背景簡介

「卓也藍染」坐落在苗栗縣三義鄉客家村庄的卓也小屋中，起初卓也小屋主要經營民宿及餐廳，老闆及老闆娘一直無法忘懷農業生活，想回歸農業並發展可以讓顧客體驗的休閒農業，落實農業三生，包括生產、生態及生活，期許造訪這片土地的顧客，可以藉由體驗重拾對天然資源的重視及感動。有鑑於此開始積極尋找能夠在這片土地上種植生產、發展體驗且具有文化特色的商品。因緣際會下，在學校任教農業類科的老闆娘開始接觸植物染，發現馬藍極適合三義高濕度陽光少的中海拔氣候，加上可與在地客家藍布衫文化意象結合，便投入了藍染產業，開創藍染手工坊直到今日，從種藍、採藍、打

藍、建藍到藍染皆一手包辦，採自給自足的運作方式。

二、企業的核心資源

1. 產業價值性

- (1) 台灣獨特的在地特色文創：強調屬於台灣的天然染色。近年來大陸有許多化學染料崛起，影響台灣藍染市場。苗栗三義運用當地自然資源，採自給自足方式運作，並搭配體驗課程，藉由從無到有的完整加工過程，創造並延伸另一層文化價值，也促使在地特色發展文化創意產業。
- (2) 產業經濟價值逐漸提升：卓也藍染成立近 8 年，前期為投資階段，直到去年才達收支平衡，其尚未算折舊及自產染料部。目前產值雖不多但有持續增長現象，因卓也藍染已逐漸將藍染布料量產化，累積數千碼，待熟成作用放置 3 個月以上，提高布料穩定性，再開發其他商品並行銷。
- (3) 帶動社區活絡，提升社會價值：卓也藍染的所在地聚集許多文創店家，是顧客來苗栗文創之旅的必經之處，然而經營者想藉此提高當地居民的就業機會，活絡整個社區地方，但三義鄉青壯年人口多外移，留在此地的人口以老年人居多，已無體力種植產物，故卓也藍染改向當地居民承租土地自己種植馬藍。除此之外，卓也藍染也與當地居民所組成的人民公社簽訂製作合作，固定向居民收購馬藍，對當地居民而言種植馬藍不但是一種

休閒活動還可提高收入，更可在種植的過程中尋求另一份屬於在地文化的認同感，這也是一種社會價值的提升。

2. 產品稀少性

- (1) 一條龍的前端生產方式：一般從事藍染產業的業者，染料大多是另向他人購買，產業分工較分散，相較之下，卓也藍染的染料來源為一條龍製作方式，從種藍到藍染皆一手包辦，採自給自足不供外的方式運作。目前台灣種植藍染染料的業者不多，以台灣來說卓也藍染種植的藍靛草佔有率約 99.9%，雖然三峽也有但其屬於山採型且數量不多。由此可知卓也藍染的產品獨特性高且特殊性強，在未來相關文化產品競爭中不會輕易消失。
- (2) 固定合作的後端支援：在原料栽種到藍染過程忙碌時，除自家員工外卓也藍染會再另請他人協助；布料部分有固定配合廠商，提供純天然纖維布料；少量車縫部份由自家員工負責，若是需大量縫製會找尋代工配合；圖案紋路則由自家員工設計，主要以現代圖紋為設計重點，跳脫對於藍染傳統的印象，創造出另一種文化價值；產品款式則與專業設計師合作，提供布料並由設計師設計款式並打樣，最後挑選適合的產品量產。

3. 不可模仿性

- (1) 卓也小屋整體形象的延續與傳承：卓也小屋本身具有相當的知名度，卓也藍染使用卓也二字註冊商標，不但便於顧客辨認，也藉此延續專屬卓也獨特的文化

意象。卓也藍染除了販售自產產品外，更強調 DIY 體驗工坊，讓顧客可藉由體驗過程，了解在地文化特色，創造出能讓現代人感動的文化藝術品，延伸出藍染另一層存在價值。造就卓也藍染在發想創意時，擁有比別人更獨特的場域，鼓勵設計者盡量嘗試設計，在設計完後便可直接到工坊進行試染甚至試賣。

4. 不可替代性

(1) 塑造獨特性強的品牌形象：主要衝擊到卓也藍染的競爭對手為中國染，因其雖只說自身產品為藍染，並未強調天然，但一般民眾對於藍染的認知，大多會直接與天然染料做連結，易讓消費者產生誤會。然而防不勝防，卓也藍染認為一項好產品須具備獨特性，因應這些衝擊最好做法便是做好品牌形象。其強調藍染的藍白之美，並使用素布再搭配手工紋路布料，以實用性概念設計服裝，訴求藍染特有的環保及健康，並配合品牌故事傳遞給顧客，如此一來面對任何衝擊才可應對不被其他產品取代。

5. 資源能力性

(1) 特殊的資產：資本額從原先 140 萬增資至今已超過 2000 萬元。其中有形資產包括自染的藍染布料、人員、藍染 DIY 體驗工坊、可量產的機器及三義可種植染料的土地；無形資產則是卓也藍染提升卓也小屋整個事業體形象、位於客家莊的文化意象、品牌形象以及商標。卓也藍染特殊性很強，其染料來源為一條龍的藍染製作方式，相較於其他店家，

更是屬於卓也藍染獨特資產。

(2) 強調術業有專攻，提升不足的能力：能力可分為組織及個人能力兩部分。從組織部分來看，卓也藍染前端生產能力相當足夠；後端商品設計則透過與專業設計師合作，藉重他人能力達到利益共享。行銷部分可能是目前稍嫌不足需要加強之處，本身特殊性足夠也較容易開拓知名度，現在需要主打品牌形象，一個好的品牌形象足以影響顧客的想法。個人能力部分相當足夠，主要人員不包含老闆娘在內共 17 位，其中行銷人員、實習生、圖案設計人員及理染草園人員各 2 位；染布人員及 DIY 體驗工坊人員各 4 位；車縫人員 1 位。其中負責圖案設計的人員皆具有相關背景，其餘人員會安排職前訓練，使卓也藍染中的每一位員工皆具有足夠專業能力。

結論與建議

一、結論

地方特色產業發展文化創意無疑就是一種產業的加值，關鍵因素在如何有效運用當地特有文化、素材及自然資源等，創造新的經濟模式，賦予更高層次的文化價值。企業必須先了解自身內在核心資源並有效的整合，針對不足之處設法填補，才能掌握關鍵成功因素，保有競爭優勢，並在眾多企業中取得領先地位。本研究透過上述資源基礎理論的五項特性整合分析，得知卓也藍染由地方特色產業發展文化創

意產業的成功關鍵因素有以下四個特點，可供未來地方相關產業發展文化創意的參考模式。

1. 有效的活用地資源：地方特色產業欲發展文化創意時，需有效結合並運用地特色方能發展，若無結合則易淪落為一般商品。卓也藍染從生活周遭找尋素材及資源，結合當地客家文化特色，並努力經營一條龍的生產能力，更進一步與文化創意結合，營造屬於卓也藍染獨特的品牌形象及故事，創造不可取代的文化價值。
2. 個別因素整合創造新優勢：卓也藍染擁有個別有力的資源及組織等，其透過這些個別因素的整合，達成內部的一致性，並創造出新的資源策略。卓也藍染有效結合自身優勢，每間店家都會安排體驗區，透過體驗活動，讓顧客看到產品實體，更能藉由此活動了解產品背後所蘊含的文化意象、獨特性及其產出的意義與價值。
3. 持之以恆，找出與眾不同處：從本研究個案中可發現過去不被重視甚至被放棄的產業，在未來可能成為無法估計的高產值產業，重點在於從中找出自身獨特性並創造不可模仿性。卓也藍染在染布領域相當突出，因此將主軸著重於原料的栽種及染布領域，發展出獨特的資源及優勢。
4. 利益共享模式：由上述可知卓也藍染清楚了解自身所擁有的資源以及優、劣勢，在不足處採利益共享模式，尋找當

地相關專業人才、廠商、及顧問協助與合作，從每個環節中尋找新的資源並建立自己的特色，創造屬於自己的新優勢。

二、建議

綜觀上述，本研究統合產、官、學三方，針對欲發展藍染文化創意產業提出以下三點具體建議。1. 檢視自身核心資源：藍染家欲成功發展文化創亦須了解自身核心資源以及優、劣勢，才能因應環境的變化衝擊來規避，並針對不足處加強填補或採取利益共享模式。2. 凝聚文化認同感：地方特色產業成功發展與否在於文化的認同感，瀕臨沒落的在地產業，其文化意涵也面臨隱性化。可透過政府及當地居民共同舉辦文化祭活動，凝聚對於文化的認同感，再進一步將傳統文化與創新結合，將此觀念實踐於整個產業中，延續在地文化特色的價值。3. 可深入探討品牌形象對客家地方特色產業發展藍染文化創意的影響：由上述得知品牌形象及故事對於企業發展具有相當大的優勢，能夠因應環境變化的衝擊，但本研究僅以資源基礎理論觀點進行探討，故建議未來學者可針對此作進一步深入研究。

參考文獻

1. 李怡萱，客家花布產業發展之研究：以資源基礎的觀點，國立中央大學客家政治經濟研究所碩士論文（2009）
2. 蔡郁崇，從地方文化產業到文化創意產

- 業 - 文化經濟性的政策建構，2010「文化的軌跡：文化治理的挑戰與創新」博碩士生學術論文研討會，中華民國（2010）
3. 賴杉桂，創新育成中心資源類型與策略群組對營運績效關係之研究，國立台北大學企業管理學系博士論文（2002）
 4. 許博俊，地方特色產業創意性評估模式建構之研究，私立逢甲大學景觀與遊憩研究所碩士論文（2010）
 5. 經濟部，2015 中小企業白皮書，經濟部中小企業處，中華民國（2014）
 6. 文建會，2004 文化白皮書，行政院文化建設委員會，中華民國（2004）
 7. 楊敏芝，地方文化產業與地域活化互動模式研究 - 以埔里酒文化產業為例，國立台北大學都市計劃研究所碩士論文（2002）
 8. 陳佩婷，文化創意產業之陶瓷產業經營模式分析，國立台灣大學商學研究所碩士論文（2006）
 9. 陳姍姍，藍染植物染，麥浩斯資訊，中華民國（2004）
 10. 張慧貞，藍染的創新擴散與社會行銷 - 以苗栗縣天然手創染布協會為例，國立聯合大學經濟與社會研究所碩士論文（2013）
 11. 曾逸昌，客家學，曾逸昌，中華民國。（2016）
 12. 蔡承豪，從染料到染坊 - 17 至 19 世紀臺灣的藍靛業，國立暨南國際大學歷史學研究所碩士論文（2002）
 13. 馬芬妹，青出於藍 臺灣藍染技術系譜與藍染工藝之美，國立臺灣工藝研究發展中心，中華民國（1999）
 14. 謝后蘭，藍染的知識轉換與傳遞 - 以苗栗市藍染教學為例，國立聯合大學客家語言與傳播研究所碩士論文（2013）
 15. 曾盛杰，事業部經營策略變遷之研究 - 高雄大型建商為例，國立中山大學企業管理學系碩士論文（1999）
 16. 黃俊英、陳世穎，市場基礎資產之角色：資源基礎理論觀點，運籌研究集刊，第 3 卷，第 43 ~ 60 頁（2003）
 17. 李佩珍，文化創意商品的品牌經營策略研究 - 以幾米為例，國立交通大學傳播研究所碩士論文（2005）
 18. Barney, J. B., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120（1991）
 19. 吳思華，策略九說，臉譜，中華民國（1996）
 20. 吳思華，策略九說：策略思考的本質（三版），臉譜，中華民國（2000）
 21. Collis, D. J., Montgomery, C. A., *Creating Corporate Strategy*, *Harvard Business Review*（1998）
 22. Barney J. B., Hesterly W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson Education Inc（2006）
- （2016.7.21 收到 / 2016.8.22 修訂 / 2016.9.16 接受）