

重返
黃金時代
翻P.81

新創購併慘案》愛評網接連「錯嫁」美團、街口揭密

商業周刊

BUSINESS WEEKLY 1987年創刊 每週四出刊



街口支付創辦人 胡亦廉

瘋媽祖 經濟學

摘星反而變難賺？
米其林餐廳週年追蹤

德國漢諾威展直擊
台達電被外資看漲關鍵

台灣地表最大遷徙活動》
50人團隊
如何創造50億產值、
吸引百萬人？
決戰七天全紀錄》
直擊行前沙推、醫療組、
青年團、千桌起駕宴
20年品牌再造工程》
神轎GPS、香油錢QR code
大甲媽如何越活越年輕？



5-2019.4.21 定價80元

5-2019.4.21 定價80元
0031-45314
9 793300 15

瘋媽祖 經濟學

台灣地表最大遷徙活動
50人團隊，如何創造50億產值、吸引百萬人？

製作人●劉佩修 文●吳中傑 研究員●史家麟
攝影●楊文財 編輯●王麗華 設計●陳曉



3/31 下午・梳洗神偶

近50位福德彌勒團成員在田中央的工廠裡，替神偶換新衣，用肥皂水清洗眉毛和頭髮，第2代團長劉嘉欽說：「我們為了遶境，一個月前就開始每天練腳力。」

百萬人遶境從一場30人會議起跑

決戰七天！

大甲追蹤》從飲水到醫療調派，扛起300公里長征

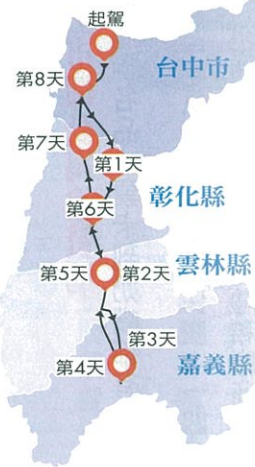


4/4 傍晚・起駕宴

今年起駕宴在大甲體育場席開1,000桌，由20位總舖師共同承辦。吃完這一餐，要跟著媽祖遶境的工作人員就得開始茹素。

1分鐘認識大甲媽祖遶境

- 日期：今年為4月7日至4月16日
- 範圍：跨越台中、彰化、雲林、嘉義4縣市、共21個鄉鎮市區，超過110間廟宇，330公里路途
- 參與人次：近年均超過百萬人次
- 歷史：自民國初年起，已有百年歷史
- 遶境緣由：有神明巡視轄下領地之意，但鎮瀾宮將遶境結合拜會其他平等地位宮廟的進香，故活動正名為「遶境進香」



友直播。
「六、五、四、三、二、一！」十幾萬人在馬路上跟著主持人倒數，十點一到，空中噴射長達三分多鐘的煙火，眾人雙手合掌祝禱，恭迎大甲鎮瀾宮媽祖起駕，開始今年的進香遶境。
「這是全世界最受歡迎的一場健行，」美國媒體CNN如此形容。從宗教角度看，

許多媒體認為它是全球三大宗教盛事之一，與麥加朝聖、梵諦岡耶誕彌撒齊名。
50個核心人員前一年備戰最少人力，槓桿出全台最大宗教活動
近年，每年參與大甲媽祖遶境超過百萬（編按：根據不同單位統計，今年預估百萬人參與，官方估計則有兩百萬人次）。論單一活動參與人數，它雖比不上台灣燈會，但它絕對是同步移動人數第一名，期間每天跟著神轎移動的民眾達十萬到二十萬人，隊伍綿延四、五公里。
「媽祖（信仰）源自於中國，但在台灣興旺的程度，是其他地方無法比擬，」英國媒體BBC形容。台灣觀光局與美國公

場台灣地表同步遷徙人數最多的活動，正在進行中。

九天八夜，超過百萬參與，跨越台中、彰化、雲林、嘉義，沿途二十一個鄉鎮市區，以一日疾行三、四十公里的速度，將人潮帶至大城小鎮，百年歷史的宗教活動，此時，幻化成全球知名的台式嘉年華。

四月七日晚上，十五萬人湧進台中大甲，這人數，是大甲鎮七萬多居民的兩倍。鎮瀾宮方圓不到三百公尺的馬路上，擠滿絢爛花車、小吃攤販、媽祖信徒，還有來自日本、中國、澳門、西班牙的外國香客；包著穆斯林頭巾的外籍移工也在人群中，興奮的拿起手機對家鄉親

文●吳中傑 攝影●楊文財、陳宗怡、陳兆瑜

共電視網旅遊節目合製的《台灣媽祖與馬祖》，四月三日剛入圍今年美國「日間創意藝術艾美獎」；而聯合國也在二〇〇九年將整個華人圈的媽祖信仰與遶境等相關禮俗，列為世界非物質文化遺產。

但你可能很難想像，這樣一場百萬人的活動，背後最核心的工作人員才約五十位，包含約二十位鎮瀾宮全職人員，及三十位志工幹部。

他們如何用極少人槓桿出這場宗教盛事？其實，鎮瀾宮從前一年十月就開始籌畫遶境，元宵節後進入備戰狀態，起駕前七天，備

這場百萬人大遷徙， 靠7組人馬運作



4/1 晚上·最後沙推

距離起駕倒數6天，副董鄭銘坤召集30位核心志工幹部做最後沙盤推演，連遶境不能亂丟垃圾也叮囑。

戰進入最高峰。

商周採訪團隊在這決戰七日進入鎮瀾宮，記錄幕後綿密的作戰系統，如何以一場活動，連結大企業與小店家，創造逾五十億元產值的「媽祖經濟」。

12家上市櫃公司搶贊助

神案前擺聯名品，票卡到奶嘴都有

「媽祖三聯名錄，有掛有保庇！」四月一日，鎮瀾宮副董事長鄭銘坤和廠商與藝人，眾人高舉戴著白色手錶的左手，連喊三次口號，若不是後方安坐著媽祖神像，會以為這是鐘錶廠商的新品記者會。但，這其實是媽祖起駕前，鎮瀾宮的日常景象。

今年，有超過十二家上市櫃公司贊助此趟遶境，或與鎮瀾宮推出聯名商品，這些公司的總市值近三兆二千億，接近鴻海市值三倍。

起駕前的兩、三週，大殿內神案前彷彿一場「贊助流水席」。華碩與鎮瀾宮聯名的毛巾贈品、中華郵政的限量媽祖郵票、一卡通的限量版卡片、麗嬰房的童裝，還有奶嘴、紀念酒、行動支付等各式商品，輪流擺著祭拜、繞香爐過火；就連和泰汽車捐贈的豐田車，也開進廟埕。

一下坐進汽車供媒體拍照，一下擔任

各廠商聯名商品主祭的，是今年五十六歲的鄭銘坤。

一個地下元首鎮全場

對外顏清標打理，內部大小事他掌權

外界平時的目光，總聚焦在大甲鎮瀾宮董事長顏清標身上，但熟悉鎮瀾宮事務的人都知道，顏清標較像負責對外維繫政商關係的「虛位元首」，鄭銘坤才是實際運籌鎮瀾宮的總理，也是這場遶境的主帥，他在中部地區的威望不遜顏清標。

四月四日晚間，席開千桌的「起駕宴」上，他以台灣媽祖聯誼會會長身分，比顏清標還早上台致詞。該聯誼會是台灣第一個立案的全國性媽祖社團，會員至今超過一百間媽祖廟，鄭銘坤是創會會長，並擔任多屆會長，是媽祖廟界的一方之霸。

去年大甲媽祖駐駕豐原鎮清宮時，宮廟內的人馬一度推擠、爭吵，只見顏清標在一旁圓場，反倒是鄭銘坤怒目大罵：「你在做什麼委員！你平常大甲媽是在拜怎樣的！」鎮住場面。

距離媽祖起駕倒數第六天的下午，他接受商周專訪。這天，他已擔任完三組聯名商品主祭；訪談前，他剛見完霹靂布袋戲的高階主管；訪談中，助理遞給他手機，電話另一頭，是擬參選明年總統大選的前



4/7 晚上·醫療團出發

身穿黑色制服的醫療團成員準備啟程，他們不只提供醫療服務，途中還會站上鼓車擊鼓，傳統信仰與醫療科學在小貨卡改裝的鼓車上交會。

圾、菸蒂、檳榔渣。

決戰七日前，所有工作人員都像鄭銘坤一樣，行程從早到晚，總是三步併著兩步走，這是緊鑼密鼓的戰事前夕。

兩千多萬香油錢

老師、金融志工，
全程負責收付

「其實媽祖遶境就像出征一樣！」今年二十七歲、大學畢業就加入鎮瀾宮服務的鎮瀾宮專案助理林佳俊，用「打仗」形容準備工作的精細與複雜。從元宵節鎮瀾宮擲筊請示媽祖，確定遶境日程後，整間廟就進

入備戰狀態。

例如遶境九天路程中，不能完全只倚靠沿路善心民眾供給食物、飲水，總務組要負責事先協調遶境路途中二十一個鄉鎮市區、沿途上百間宮廟，提供點心、飲水，「就像糧草一樣，糧草不足人家不會來參

新北市長朱立倫辦公室。

專訪結束後的晚上，他召集所有遶境核心幹部，做最終行前會議。「媽祖是大家的，不是誰的……，規定就照規定，不然不要參加！」他重申紀律的重要，要求各幹部交代工作人員與信眾，不能亂丟垃

大安燙金門牌 敦南遠企地標

27層鋼骨制震 無限棟距 敦化南路商圈近千坪基地最高豪宅



台灣大學

大安運動中心 籃球館

敦南
寓邸

敦化南路

敦南遠企大樓

基地空拍



現場實景



133·266坪 敦化南路二段200巷進
敦南街88號 貴賓專線 2705-8899

和平東路

敦南
寓邸

敦南街

200巷

敦化南路二段

遠企

投資興建：寶富建設/立面設計：香港P&T巴丹拿集團國際有限公司/建築設計：劉學勇建築師/結構設計：凱巨工程/景觀設計：瀚翔景觀/公設：衛美室內裝修/建築代銷

海悅國際



4/3 上午·神轎裝 GPS

與鎮瀾宮合作多年的天眼衛星科技，是少數在媽祖起駕前能接觸到神轎的「外人」，遶境期間，員工每天輪3班全程跟轎。

加。」

除了糧草，一路的金流、醫療和交通，更是不能輕忽的大事。

以金流而言，根據鎮瀾宮曾公布的數字，近年九天八夜遶境期間收到的香油錢約兩千萬至二千四百萬，占全年香油錢收入約一成五；收到的金牌超過兩千面，最重的超過三十六兩，市價約一百七十七萬。鎮瀾宮地下室有尊由信徒捐獻的金牌鎔鑄而成的金身媽祖像，約七千二百六十兩，市價約三億五千萬元。

但根據真理大學文化與資訊管理系教授

張家麟、台灣師範大學政治學研究所教

授曲兆祥在二〇一二年發表的實證研究推估，遶境九天八夜期間，總香油錢收入可超過五億。

經手沿途至少兩千多萬現金的，是財務組底下的收付組志工。組內共有約五十位成員，來自各行各業，包括老師、金融從業人員等，遶境期間，他們要穿著收付組的黃背心、戴上識別證並開立收據，才能收受香油錢。

250個醫護師隨行

「最後幾天，我們幫忙換藥到半夜」

醫療志工團，更是攸關人命的關鍵編組。媽祖起駕的前一天下午，十幾位大甲鎮瀾宮醫療團的志工，分裝三百份醫藥袋，要給隨行醫護人員帶在身上。

鎮瀾宮醫療團是目前台灣規模最龐大的民間信仰醫療志工團，成員超過七百人，今年遶境就出動了二百五十名志工。他們的服務範圍甚至擴及其他宮廟的活動，光是去年就出動七十八場次，最多一個週末就要出動四團人至北中南各地的宮廟活動。

成員平時多服務於各大醫療院所，例如彰化基督教醫院、義大醫院、奇美醫院，

職務遍及緊急醫療技術員、護理師、醫師甚至醫檢師等。

除了基本的紗布、消炎藥膏、生理食鹽水等裝備，他們還要準備十五台用於急救電擊心臟的「自動體外心臟電擊去顫器」(AED)，並有救護車隨行在隊伍後。

如此大陣仗，因為全長三百公里、平均每日走三、四十公里，對於全程參與者而言是一場苦行。醫療團團長李俊穎表示，過往不僅有信徒走到心肌梗塞，更有長者因為患有糖尿病，腳起水泡或有傷口，延誤救治，最後得截肢。

「到最後幾天，很多叔叔阿姨腳起水泡或受傷，我們要幫忙換藥到半夜一、兩點，甚至更晚，」義大癌治療醫院一般外科主治醫師溫培宏表示，醫療團一個班次通常要服務上百位傷患，甚至有一年回鑾大甲，放鞭炮時風勢太大，火吹到附近民眾身上，不包括現場處置的輕傷患者，送上救護車送醫的傷患就有十多人。

83名交通隊員指揮動線

有三十年老經驗，連警察也配合

在這三百多公里長征中，最容易被忽略、卻攸關遶境能否照時程進行的，是負責維持交通秩序的八十三位鎮瀾宮交

林景至尊・綴美帝標

台北最美VVIP景觀首席 一生夢寐的極景收藏



萊茵堡外觀實景



大廳實景



健身房實景

現場實景

台北最美水岸第一排 | 70-80坪豪景席 | 全新落成 稀有典藏

接待會館：成泰路四段88號 | 8295-3535

投資興建 九揚建設集團・九鴻建設 | 工程營造 昇北營造
建築規劃 宏達建築師事務所 | 使用執照 106股使字第00292號
經紀人 林蕙芊(104)新北經字第003128號



土地使用分區：乙種工業區 | 建物登記用途：銀行、廠房、一般零售業、一般服務業、一般事務所、健身中心。不得作為住宅或其他違反都市計畫之使用



4/8・海外信徒也來

亞洲各國媽祖廟、組織來台遶境（右圖）；還有澳洲來的60歲先生（左圖右1），他第一次參加，已經走了12小時。



通隊成員。

三月三十一日清晨五點半，鎮瀾宮廟埕外的十字路口，聚集了八千位參加媽祖路跑的跑者。在他們起跑前，今年六十歲的交通隊長易瑞成已經帶著十位隊員，分布在全程約十公里的路途中指揮交通。路跑結束後，他還要再開著來回至少八小時的車程到嘉義，巡視遶境路況是否順暢，這是他近一個月來第二次巡視路途。

「有時候全部的人，一個路口走完，就要四小時！」易瑞成表示，每天的遶境人次動輒一、二十萬人，交通隊除了掌控隊伍動線，還要肩負「護轎」任務，隊內成員多數都有二、三十年經驗，往往是各地的警察要配合他們管制交通，而不是交通隊

配合警察。

六個月籌備只為一瞬

組織鬆散、沒金錢對價，卻信念一致

從去年十月至今，六個多月的籌備，就為了這一瞬。四月七日晚上十點，大甲媽祖準時起駕，數位鎮瀾宮神轎班的人員，在萬眾矚目中，抬起媽祖神轎，奮力跨出第一步。這背後，是約五十位核心工作人員，加上至少千名志工長達半年的心血。媽祖研究專家、台中教育大學台灣語文學系副教授林茂賢觀察，鎮瀾宮舉辦遶境的組織雖看似鬆散，且除了少數內聘員工外，跟多數志工都沒有金錢對價關係，背後其實是靠著一致的強大信念，也就是媽祖信仰，加上緊密的地方人際網串聯，讓不過幾十位核心幹部，卻能辦好百萬人的活動。

有這些綿密的運作，才能讓它不會變成真正的戰事，而能化為一場富人情味，最「台」嘉年華。上市公司要「接地氣」，拓展中南部市場，行銷必找它結盟；成千上萬的中小企業、微型企業、攤販、自營商，因它而雨露均霑，靠著螞蟻雄兵，滾動出至少五十億元的商機。

沒有西裝領帶、沒有名校MBA，歡迎來到這由市井常民堆疊出的媽祖經濟圈（詳見第七十二頁）。

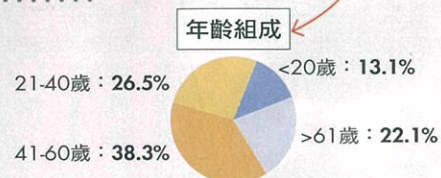
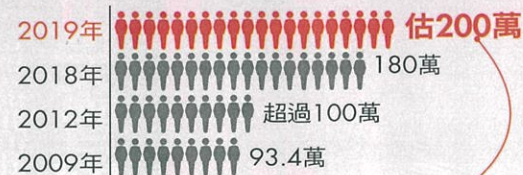
圖解台灣地表最大遷移活動

50億媽祖商機從哪來？

整理●史家麟 插畫●李庭恩

1 跟著走！
遶境活動約 30 億

人流》參加人次10年翻1倍



食宿》沿途旅館、民宿上百家

- 住的商機：大甲區方圓10公里內有12家飯店，沿途中彰雲嘉共有400多間民宿、逾1,500個房間
- 吃的商機：起駕宴1,000桌，沿途200多商家、數百個攤位
- 伴手禮商機：如裕珍馨糕餅、萬全馨肉乾、先麥芋頭酥

交通》光公車每天就有1,700班次

- 公車：22條路線，每日總計約1,700班次
- 大甲車站：北上48班次，南下47班次
- 沿途加油站、收費停車場

※假設200萬人次，在繞境期間平均消費1,500元，合計共30億元

去年台灣5大宗教活動，
它平均每日人次最多！

大甲媽祖遶境	20萬
東港迎王平安祭典	2.5萬
鯤鯓王平安鹽祭	1.5萬
內門宋江陣	1.2萬
保生文化祭	0.3萬

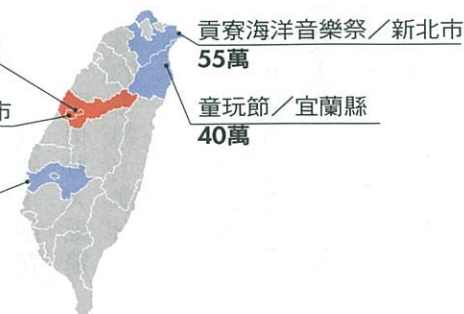


去年全台人氣活動，它總人次第2多！

大甲媽祖遶境／台中市
180萬

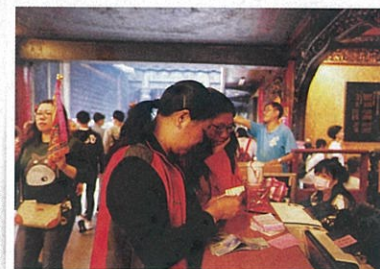
爵士音樂節／台中市
130萬

台灣燈會／嘉義縣
1,006.8萬

2 獻給神！
香客金流約 10 億

- 香油錢：5億
- 金牌：2.5億
- 文創商品：約0.5億
- 其他：約2億（如文創園區租金、營收）

註：金流僅計算鎮瀾宮，未計入沿途110宮廟活動期間產值

3 買回家！
IP 產品約 10 億

商標授權

食：光泉果汁
衣：鎮瀾宮polo衫
行：豐田休息車
樂：Fila限量聯名錶
其他：柏林林抱枕、ZZ Sleeper嬰兒墊



內容授權

遊戲橘子《天堂M-媽祖副本》、未來數位《冥戰錄》

旅行團

可樂：每人499元
中國青年旅行社：每人888元
雄獅：每人899元
易遊網：每人2,990元

贊助商

中華電信、台塑、國泰人壽等12家上市櫃公司

註：商標授權為使用鎮瀾宮媽祖圖像與名稱，在活動期間發生者

電腦廠到拖把商都來合作！

上市櫃公司》總市值逾3兆

企業	贊助／合作方式	企業	贊助／合作方式
中華電信	提供沿途免費充電	華碩	推聯名贈品
台塑	做聯名御守	宏碁	推聯名產品
國泰人壽	推旅遊平安險	台中銀行	發行媽祖平安卡
台灣大哥大	供水、扇子、免費充電	遊戲橘子	聯名手遊活動
華南銀行	發行媽祖認同卡	麗嬰房	推平安禮盒
和泰汽車	捐1台豐田車	宏亞食品	贊助信眾飲食

未上市公司》首見行動支付進駐宮廟

企業	贊助／合作方式
美商亞培	推長者、嬰幼兒保健品
台灣Pay	促成首間宮廟使用台灣Pay
好神拖	推限量聯名拖把組
台電	舉辦「媽祖數位光影展」
中華郵政	送集郵戳圖與提供臨時郵局服務
金門皇家酒廠	提供電子花車
旺旺集團	舉辦媽祖文創設計大賽
台鹽生技	捐贈3萬多瓶水

資料來源：交通部觀光局、大甲鎮瀾宮、台中市警察局大甲分局、台中市政府文化局、全國意向顧問公司、鉅亨網

轉型特例《玩直播、辦路跑，連續20年品牌再造

文・吳中傑 攝影・楊文財

宮廟也會倒年代

它為何越活越年輕

這是一個矛盾的組合，西洋奇幻故事與台灣民間信仰，在大甲鎮瀾宮的正殿交會。

彷彿是穿越劇才有的情節，卻在媽祖神像前上演。四月二日早上，金色長髮、拿著弓箭的精靈，跟一頭紅髮、穿著全白西式王族裝束的男子等人，魚貫走進宮廟，收起手上的巨大武器，站在媽祖神案前拿香祭拜。一旁信眾大感驚訝，紛紛放下合十作禱的手勢，拿出手機拍照。

他們是上市遊戲公司遊戲橘子請來的Coser（角色扮演者），為旗下力推行動入口服務「beanfun」及去年暴紅的手機遊戲《天堂M》，與大甲媽祖的合作造勢。

「我們希望邊境跟科技的結合，能讓

起駕當天傍晚的「斗笠趴」由鎮瀾宮e世代青年會舉辦，邊境體驗系列活動一在網路上開放報名便秒殺，今年超過2萬人參加。

大甲區公所前・斗笠趴



廟口・青年會團拜

成員多半是大學生的鎮瀾宮e世代青年會，已創立16年，是宮廟年輕化的重要生力軍。

邊境更年輕，吸引更多年輕人參加，「站在眾多Coser中間的大甲鎮瀾宮副董事長鄭銘坤表示。

「世代傳承」、「年輕化」，是鎮瀾宮各級人員都掛在嘴邊的關鍵字。從副董事長到交通隊長，都在談世代交替，就像台灣的製造業都在談轉型升級。

人口老化衝擊宮廟！

他20年前就嗅到危機促轉型

台灣宮廟的「轉型升級」壓力，

來自信眾高齡化。

少子化衝擊各行各業，連神明也莫可奈何。國發會推估三年後，台灣總人口數可能呈現負成長，死亡大於出生人數。這意味著，以中高齡信眾為主的宮廟，未來恐出現倒閉潮。

「廟會倒，很正常。」《拜拜經濟學》

作者、弘光科技大學文化創意產業系講師鍾文榮表示，傳統的（宮廟）信徒，年紀多偏大，這些人老化之後，信徒人數會越來越少。近年，某些較小規模的宮廟因收不到香油錢，而開始倒閉。

鄭銘坤從二十年前，開始嗅到鎮瀾宮信徒老化的危機。

他從小在市場賣菜，年輕時當過廚師、開過餐廳，有著街頭實戰的靈敏嗅覺。他三十六歲時出任鎮瀾宮副董事長時發現：「那段時間我看到（邊境）都是老人家比較多……我們的哨角隊、神轎班，年紀都大了，下一代又都到台北或其他地方工作。」

為了「拓展客源」，鄭銘坤啟動一系列的「品牌再造工程」（詳見第七十九頁表），讓鎮瀾宮這個近三百年的「品牌」，吸引年輕人目光。

年輕臉孔出現！

起駕當晚，半數參加者低於四十歲

街舞、路跑、鐵馬、直播……，只要能吸引年輕人、又不違背風俗，什麼活動他都敢試。「剛開始有人說，啊呀，鎮瀾宮太商業化了，不倫不類，在廟口走秀？這樣不好。我說，我們又不是露

三點的走秀！（效果如果不好）就不要再做（就好），人沒十全十美，我們就趕快收起來，趕快再有新的（活動）。」他說。

敢試、敢錯、敢改的實驗風格，果然讓大甲媽遶境的年輕人口比例增加。根據真理大學文化與資訊管理學系教授張家麟、台灣師範大學政治學研究所教授曲兆祥在二〇一二年發表的實證研究，參與此遶境者，四十歲以下近四成。

今年商周採訪團隊起駕日當晚在大甲，放眼所及，至少有一半都低於四十歲。

「現在（大甲媽祖）進香主體都是年輕人在走，我二十幾年前開始每年帶學生去（遶境），以前（我帶的）學生大概是整個進香團最年輕的，現在不一樣，大部分都是年輕人。」台中教育大學台灣語文學系副教授林茂賢觀察，人們從宗教中尋求心靈寄託的需求，其實不分世代，「不安的心靈，每個時代都會有。」

目前，鎮瀾宮的臉書粉絲數約五十一萬，高過傳統兩大媽祖廟北港朝天宮與新港奉天宮，「它的話題性相對比較多，結



販賣部·掃碼捐香油錢

今年第一次導入行動支付QR code捐香油錢，鄭銘坤說：「我們又更突破了，可以讓高科技結合傳統。」

合科技、或推商品、跟金融機構合作等等；也走得比較快、比較早，比傳統的宮廟更多元。」鍾文榮觀察。

第一步：請下神壇

閉門祭典公開舉行，「媽祖是大家的」

吸引年輕世代，說來容易，但要怎麼做呢？鄭銘坤第一步，是將大甲媽祖「請下神壇」，讓祂親民化。

過去按照禮俗，大甲媽祖走到新港奉天宮後進行的祝壽大典，只在宮廟內舉行，



大殿前·Cosplay

「這是在『打戲』（台語拍戲）嗎？」手遊《天堂M》角色扮演者一字排開站在大殿前，來參拜媽祖的信眾紛紛好奇圍觀，拿出手機拍照。

接將媽祖神像印在商品上，若信眾將商品丟棄，會有褻瀆、對媽祖不敬的疑慮，因此決定用卡通圖像取代，「Q版媽祖可以放在桌上、掛在書包上，隨時背來背去，比較自在。」

卡通版媽祖不只吸引年輕人目光，也帶進錢潮。每年光是鎮瀾宮自營的大甲媽祖文創館，就有三億到四億元的營收，而授權商標給企業使用，每年還能視商品銷售情況，收取數百萬至上億不等的授權金。

如今你在零食、礦泉水、衛生紙甚至是銀行的信

只有少數人能近距離看見神尊，其他信徒只能在門外，無緣一見。

他一上任，就提議打破多年傳統，將媽祖請出宮廟，把祝壽大典改到廟埕上的祭台舉辦，讓門外一、二十萬信眾都能看見媽祖。「媽祖是大家的，應該讓更多人參與，我們就大改革、大開放，」他說。

這個提議，立刻引來老一輩的董監事反對，認為對媽祖不敬。但他堅持改變禮俗，「很多人從小就跟著媽祖走，走到四、五十歲，也沒看過祝壽大典到底怎麼辦的，只能在外面，人家喊跪就跪，起來就起來。」

這降低了遶境進香儀式的神秘性、封閉性，使年輕一輩的參與者不會感覺自己是參與神秘的宗教儀式，而是參加一場熱鬧的節慶。

第二步：卡通化

首開Q版風潮，賣隨身商品

親民化的第二步，也是讓鎮瀾宮財源廣開的一步，則是推出Q版媽祖圖像。

二〇〇四年前後，鎮瀾宮首開台灣宮廟的先例，舉辦Q版媽祖設計徵件比賽，帶動台灣各地宮廟跟進，推出土地公、三太子、王爺等Q版神明的風潮。

鄭銘坤回憶，當時的起心動念，是怕直

用卡上，都能看到這尊眼睛笑得只有一彎眉毛的Q版媽祖。倘若當年鎮瀾宮堅持用媽祖照片做商品，固然維持神聖感，但絕不能廣泛推動。

第三步：科技行銷

線上求籤、集點，吸行動數位原住民

遶境長達九天八夜，職場新鮮人、菜鳥上班族，通常很難有長假全程參與，假設他想體驗幾小時，一、兩天，該如何做呢？

此時，媽祖神轎上的GPS，就是最佳幫手。

從二〇〇六年開始，鎮瀾宮與當時仍是逢甲大學地理資訊系統研究中心內部團隊、現獨立為地理定位服務公司的天衛衛星科技合作，全國首創將GPS感測器與鏡頭裝在媽祖神轎上。

「以前每年遶境（鎮瀾宮）會接到詢問電話，一直問媽祖神轎現在到哪？電話二十四小時在響。」天衛衛星專案經理王世傳表示，即使是全程參加的信徒，也不可能走二十四小時，常常睡了幾小時後，媽祖神轎就沒了蹤影。這服務更能降低輕度參與者的門檻，讓信眾可以隨時上網追蹤媽祖神轎即時位置，知道今天該去哪裡等轎，擴大參與度。

街舞、走秀、微電影…… 鎮瀾宮品牌再造專攻年輕人



鎮瀾宮提供



鎮瀾宮提供

- | | |
|------|--|
| 2004 | 舉辦「大甲媽祖國際學術研討會」至今 |
| 2006 | 起駕前一夜舉辦「媽祖之光」演唱會至今
開始與天眼衛星合作，安裝GPS感測器在媽祖神轎，吸引年輕人參與 |
| 2007 | 舉辦「大甲媽祖國際觀光文化節街舞大賽」至今
與經濟部工業局的紡織時尚週、模特兒經紀公司凱渥合作，在鎮瀾宮前走秀 |
| 2008 | 連2年舉辦媽祖盃文化婚禮新娘造型創意大賽
舉辦大甲媽攝影比賽至今
舉辦「萬眾騎Bike」自行車活動至今
舉辦大甲媽祖馬拉松路跑活動至今 |
| 2010 | 連6年舉辦兩岸媽祖盃歌唱比賽
開始舉辦「創彩奇蹟」造型團體競賽 |
| 2013 | 副董事長鄭銘坤開始經營個人粉絲頁，如今粉絲超過4.2萬人
e世代青年會開始推出一日遶境體驗，今年超過2萬人報名 |
| 2014 | 舉辦大甲媽祖微電影徵件比賽 |
| 2017 | 成立「鎮瀾買足」電商網站 |
| 2018 | 開始舉辦集團婚禮，隔年媽祖幫一對女同志證婚 |
| 2019 | QR code捐香油錢、委託宏碁做智慧佛珠 |

整理：吳中傑



廟埕·網紅玩遊戲

「現場誰有鎮瀾宮的帽子可以支援前線？」遊戲橘子找來日本、法國與台灣的網紅，在廟埕錄製網路節目，玩起遶境大富翁，為雙方合作宣傳。

今年鎮瀾宮與遊戲橘子的合作，更增加線上求籤、在遶境沿途二十二個重點宮廟打卡，就能獲頒虛擬「遶境證書」，在後者的電商上開設專館等，積極向十幾歲、二十歲的行動數位原住民招手。

「合作過程可以感覺到他們真的很在乎年輕族群，」負責此次與鎮瀾宮合作的遊戲橘子旗下橘子支行動支付公司營運長洪紹軒表示，與鎮瀾宮合作，目的是能接觸到中部各縣市的使用者，聽見不同於台北消費者的聲音，「我們要走出北區，跟鎮瀾宮合作，就是接地氣！」

而且這樣在地化的合作，反而能讓華碩品牌在外國人眼中更具特色。估計遶境期間，路徑行經的華碩專賣店來客數與銷量增加近兩成。

此外，鎮瀾宮這幾年也設立自己的直播組，負責遶境與平時大小活動的直播。今

第四步：大學生當志工 青年會辦活動秒殺，串起生態系

除了對外招攬年輕信眾，內部，鎮瀾宮也從二〇〇三年開始，就由年輕信眾自發性的組織「大甲鎮瀾宮e世代青年會」。

目前青年會有近四十位成員，年齡在十八到三十歲之間，超過半數是大學生。青年會成為鎮瀾宮推動年輕化的生力軍，許多活潑的點子均由會員提議。例如主辦一日遶境體驗、起駕當日的「斗笠趴」，在網路上開放報名後便秒殺，今年報名一日遶境體驗超過兩萬人。「（遶境期間）我們每天都要導覽一、兩千人，（遶境體驗）活動大概從跨完年就開始準備。」現任青年會會長黃信文表示。

在年輕人建議下，鎮瀾宮舉辦街舞、彩妝、路跑、時尚走秀、集團婚禮，可說無所不辦。就這樣，從話題性到商業面，它營造出一個生態系，許多人都在此生生態系中找到表演的舞台、賺錢的機會。

廟內有廣告牆、還推滿額贈 被批商業化，「帶動市場是好事」

然而，上述種種，也讓鎮瀾宮招來過度

商業化的批評。

如今走進鎮瀾宮，可以看到巨型LED牆輪播著糕餅、汽車等廣告，遶境前夕還推出如同百貨週年慶滿額贈活動，添五百元香油錢就能獲得媽祖紀念馬克杯。前立法委員、曾任北港朝天宮董事長的曾蔡美佐，便曾公開批評鎮瀾宮是「廟店」。

「你把廟當一家公司經營，越賺錢，廟越大，信徒越相信它的靈力越強，就越有正向循環，信徒願意做更多宗教奉獻……你用企管或行銷來看，都很正常，但從宗教學角度來看，就有討論空間。」鍾文榮點出爭議點。

我們問鄭銘坤，鎮瀾宮是否太商業化？他未正面否認，但解釋，至少鎮瀾宮的興旺，帶動了地方經濟，更重要的是，每年媽祖遶境產生的五十億產值，並非被少數大企業把持，而是小老百姓都能分到一杯羹的商機。

「有創意就有商機，會讓更多人有舞台，你看現在我們的（遶境）帽子，要做到將近十萬頂，多少人有工作？商機就是要流動，沒有流動、沒有滾，大家口袋就不會成長，你有流動有在滾，就會帶動市場，這是好事啊！」他說。

例如被稱為「大甲三寶」的裕珍馨食品，先前受訪時便曾透露年營收超過五億

重返南法黃金時代

隆河河輪之旅

亞爾·羅馬競技場

深入歐洲人文與美食之河

2019/10/09~10/20

- 從畫作實境到博物館，探索梵谷創作生涯的不同面貌
- 朝聖蟬聯55年米其林三星傳奇與美食之都里昂
- 探訪三座比巴黎歷史更悠久的城市，體驗當年帝國風光
- 深入四個世界遺產，一窺歐洲文藝復興薈萃
- 入住法國遺產瑰寶—香堤伊城堡，享受中世紀浪漫氛圍

早鳥禮遇

請洽02-2510-8888按8 www.alive.com.tw

alive

ENERGY EXPRESS
大腳逛地球
交觀甲字第1608號



了解更多

曾被綁架勒贖上億！ 大甲媽遶境總指揮，開粉專吸4.2萬人

直播煮年菜、開個人臉書粉絲專頁，大甲鎮瀾宮副董事長鄭銘坤大概是全台灣最知名的宮廟主委。

他的聲音平和，對外談話時堆滿笑容，鎮瀾宮開設的育幼院內院童總親暱的叫他爺爺，但他其實頗具爭議，過去，名字時常與社會案件連在一起。



■ 56歲的鄭銘坤（右），曾是鎮瀾宮最年輕當上副董者；顏清標（左）不只是他的事業夥伴，也是當年幫他從綁架獲釋的貴人。

1999年，鄭銘坤當選鎮瀾宮副董事長那一年，董監改選前，他的哥哥鄭銘富向對手開槍後，遠走中國；鄭銘坤後來請顏清標當董事長對外坐鎮，面子給顏，他只要裡子，當副董掌握宮廟實際營運。14年前，鄭銘坤曾被綁匪綁架，索求贖金上億，11天後，在顏清標與多位幫派頭人協調下，才獲釋返家。

一般人被綁架後，通常會低調行事、不願露臉；他卻不怕鎂光燈，還把自己當網紅經營，個人臉書粉絲頁超過4.2萬人按讚。

這20年間，他獨排眾議，不斷打破宗教禮俗限制，街舞、彩妝、走秀各類活動無所不辦，引入各種新科技，讓鎮瀾宮彷彿一座傳統與創新交織的實驗平台；針對鎮瀾宮商業化的批評，也從來沒少過。

儘管褒貶不一，但大甲媽祖每年遶境能號召、動員上百萬信眾的漂亮成績單，也讓更多的政治人物與上市公司靠過來，資源越滾越多。

鄭銘坤一路改造鎮瀾宮的成績，甚至讓他曾被《經理人》雜誌選為年度百大MVP。他一路破除宗教與市場的障礙同時，也拿開自身框架，從社會版，走向商管雜誌。

這位面向大眾，而非面向宗教科儀的副董，雖然服務神明，卻相信事在人為，「要怎麼做，是自己的心態，不能拿媽祖當擋箭牌，有的人會假傳聖旨，不能這樣，媽祖是不會講話……，說真的，媽祖到現在還沒跟我說過什麼話。」

敢言、敢衝，可以預見，只要他繼續掌管鎮瀾宮，這座宮廟，將會繼續創造驚奇。

（文●吳中傑）

元。無疑也受鎮瀾宮招來人潮之賜。

從宗教角度看，傳統與創新之間的分寸究竟該如何拿捏？這是一門難以言說的藝術，每個人心中各有一把尺，長短不同。但從百年老組織如何活化的角度來看，鄭銘坤清楚，大甲鎮瀾宮要的是信徒、是

年輕化、是影響力，而不是自持為傳統禮俗守護者。因此不斷甩開包袱、創新，在全國的知名度迅速竄高，與北港朝天宮、新港奉天宮齊名，甚至有力壓趨勢。鎮瀾宮花二十年，從中部的地區性宮廟，翻身成全國皆知的大廟，甚至把影響

力拓展到亞洲各國，每年遶境吸引日本、澳門、中國與東南亞各地的香客前來朝聖。這品牌再造的例子讓我們看到，商業從來關乎的是定位、目標與取捨，只要手段符合目標，一塊三百年的老招牌，也能重新擦亮。

角色經濟》神明千百位，為何它智慧財產商機最大？

文・吳中傑 攝影・楊文財

媽祖IP的威力

讓三千人漁村翻紅



■每到假日，參拜白沙屯媽祖的香客總將這小地方擠得水洩不通，但相較鎮瀾宮，拱天宮仍保留許多古樸元素。

週

末，每天上萬輛車次進出苗栗通霄鎮拱天宮所在的白沙屯地區，這原本是個人口僅有約三千人的小地方，卻因白沙屯媽祖近年知名度提升，而成為全國知名景點。

「到週末，一天可能就有、兩萬輛車進出……，我們本地人，以前進出白沙屯很方便，甚至大卡車都可以開；現在我進出白沙屯，假日只能騎腳踏車。」白沙屯當地文史工作者陳志南表示，二〇〇〇年以前，整個拱天

宮廟口只有一間雜貨店，現在每逢假日，廟口周遭至少上百攤攤商。

「媽祖經濟」其實並不是鎮瀾宮的專利，目前台灣其他有名望的媽祖廟，包括北港朝天宮、新港奉天宮、白沙屯拱天宮等，也都創造許多商機，只是程度不一。例如光是台灣，就有六間銀行發行「媽祖認同卡」，讓媽祖成了台灣所有神明中，擁有最多張信用卡的神祇（詳見第八十三頁表）。

母親般的親民形象，創造衍生性

媽祖在台灣，已經不只是神明，更是一種IP（原指智慧財產，如今泛稱由故事、遊戲、影視作品等延伸出的角色經濟）。

祖也是一例。

其次，是該IP得有持續性的創作。

「以前《老夫子》很紅，但它後面的創作不夠持續，你現在拿出來有價值嗎？IP最重要是長尾效應，」郭宗霖表示，如果一個IP沒有持續創作，產生新的內容，不容易持續號召粉絲，發揮商業價值。

挑冷門IP，後續發揮空間更大

最後，是IP得能延伸出多元的應用。開發、經營IP的鑫盛影視董事長羅法平認為，像媽祖或關公、三太子這類的民間信仰，優點是其故事已廣為人知，降低使用此類IP的進入門檻，但缺點便是因它牽涉信仰，帶有神聖性，「大家不太敢有想像空間，怕褻瀆神明。」因此不能算是最理想的IP。

他補充，有時稍微「冷門」一點的IP，反而因為框架少，發揮空間大，例如炸寒單，一般人可能並不完全理解其故事背景，形象也不那麼高高在上，後續可創作的空間反而大。

也許對台灣多數企業而言，要從無到有打造一個IP，就像不可能的任務，但學會識別、借力IP為自己的生意加分，卻是每個人都能學習的一門藝術。

拍電影、推信用卡，Q版媽祖滾大商機

——媽祖IP應用

影視與漫畫

動畫電影《海之傳說—媽祖》、紀錄片《媽祖巡台灣》及多部連續劇與漫畫，旅遊節目《台灣媽祖與馬祖》更入圍今年「日間艾美獎」

6張媽祖信用卡

合庫、土銀、華南、台新、台中商銀與台灣企銀，分別與各宮廟推出認同卡

周邊商品

各媽祖廟授權聯名商品，小至掛飾、奶嘴，大至手錶、金飾、筆電、家電等

經營宮廟

台灣媽祖廟總計近千間，鎮瀾宮並發起台灣媽祖聯誼會，結盟上百間媽祖廟積極與海外交流



註：圖為鎮瀾宮Q版媽祖 整理：吳中傑

不過，台灣民間信仰中，神明千百種，為什麼只有媽祖形成「IP經濟」？

「媽祖就是媽媽的形象，（一般人）心裡有事自然會找媽媽商量……，大家都希望媽祖來，我要跟媽媽傾訴，你有事不會想要找總統傾訴。」研究媽祖二十多年的

強，很難拓展到全國，媽祖親民的女性形象，讓它的衍生性強。

像媽祖這類沒有明確的著作權歸屬、開放性的IP，在華人文化中俯拾皆是，甚至連迪士尼也拿來用過，例如其一九九八年推出的動畫電影《花木蘭》便是一例。

二次創作，打造獨特感與長尾效應

但這麼多IP，究竟該如何辨識出商業價值高，所謂的「好IP」呢？

旗下布袋戲IP連日本都埋單的霹靂國際財務長郭宗霖提出三個原則，首先是IP須具有明確的著作權歸屬。

所謂明確著作權歸屬，並不是指不能拿媽祖、《三國演義》、《西遊記》這類開放式版權的IP使用，而是必須加以二次創作，創造出屬於自己、全新的IP，再拿來商業應用，讓後續的商業行為較無法律爭議。例如花木蘭的故事本身雖不具有著作權，但迪士尼將其重製為動畫後，便擁有此動畫、人物、音樂等各環節的著作權，他人不能隨意複製，鎮瀾宮的Q版媽