

行政院國家科學委員會補助

大專學生參與專題研究計畫研究成果報告

\*\*\*\*\*  
\* 計畫 \*  
\* : 中小企業根留台灣轉型之研究- \*  
\* 名稱 以老樹根魔法木工坊為例 \*  
\*\*\*\*\*

執行計畫學生：范哲甄

學生計畫編號：NSC 98 -2815-C-270 -009 -H

研究期間：98年7月1日至99年2月底止，計8個月

指導教授：林瓊香 副教授

處理方式(請勾選)：立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權，一年二年後可公開查詢

執行單位：建國科技大學國際企業管理系

中華民國 99 年 3 月 31 日

# 摘要

中小企業在台灣的經濟發展歷程中，佔有關鍵性的地位。隨著中國大陸等新興國家的崛起，中小企業在 90 年代面臨遷廠、關廠或轉型的困境。本文以老樹根實業為個案，探討企業歷經幾次產品的轉型，從生產教具、遊具轉為生產體驗價值的觀光工廠-老樹根魔法木工坊；本文發現中小企業的存續在於隨環境變遷的技術擴展與應用，以及在原有產品領域創新創意的加值。個案老樹根實業經歷近 30 年的產品更新及轉型，為其 2005 年轉型觀光產業奠下紅海競爭之基礎；而轉型後，以產品、環境、活動、服務等面向的創意，結合創新性、獨特性、教育性、文化性之體驗，推展其創意玩木頭的藍海願景。老樹根實業在中部的台灣，延續了製造木工業的產業生命，也打造台灣中部的觀光景點－遊學木藝村。老樹根實業的轉型，可以提供中小企業升級和轉型之參考。

關鍵字：中小企業、觀光工廠、企業轉型、老樹根魔法木工坊

# Abstract

The economic development history of SMEs in Taiwan occupies a decisive position. Along with the emerge of some countries as Mainland China, SMEs in Taiwan had to face the dilemma of plant closing, moving and the style change in the 90's. In this paper, we take Mutou Wood company as the case to explore how Mutou Wood survives from several corporate restructuring, such as from the original production of teaching aids, playground equipment into production experience and the value of tourism plant. We have found that the competitiveness of SMEs lies in the technological upgrading to the change of the environment and the application of the technology. In these thirty years, Mutou Wood, based on the competitive basis of the Red Sea, has built its core values of the conversion, such as the transformation of the tourism industry after the creative, unique, the design of educational products. Besides, the company, with its 30-year-experience on woodworking, has been pursuing an innovative and creative vision of the Blue ocean, continuing the industrial vitality of wood shop.

**Keywords** : Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) , Factory Tours ,  
Transformation , Mutou Wood

# 目 錄

摘要-----	I
Abstract -----	II
目錄-----	III
圖目錄-----	IV
表目錄-----	IV
<b>第一章 緒論</b>	
第一節 研究背景與研究動機-----	1
第二節 研究方法與研究目的-----	2
第三節 研究流程與研究架構-----	2
<b>第二章 中小企業轉型相關文獻</b>	
第一節 中小企業的形成背景-----	5
第二節 中小企業轉型相關文獻-----	8
第三節 中小企業轉型與觀光工廠-----	13
<b>第三章 個案分析－老樹根魔法木工坊</b>	
第一節 個案發展沿革-----	18
第二節 轉型觀光工廠-----	22
第三節 老樹根之創意經營-----	24
第四節 老樹根之擴展-----	32
<b>第四章 老樹根的經營管理策略</b>	
第一節 行銷策略-----	36
第二節 藍海策略-----	41
<b>第五章 結論與建議</b>	
第一節 結論-----	44
第二節 建議-----	45
參考文獻-----	47
附錄 老樹根實業江明偉總經理訪談稿-----	50

# 圖目錄

圖 1-1	研究流程圖	3
圖 1-2	研究架構圖	4
圖 2-1	企業轉型的策略方案選擇	12
圖 2-2	台灣觀光工廠分佈圖	15
圖 3-1	研發多種 DIY 木器	24
圖 3-2	魯班創意木偶與台灣文化木偶	25
圖 3-3	老樹根入口意象與老樹根商品展示區	26
圖 3-4	DIY 手動館與阿嬤蔬菜園	27
圖 3-5	魯班益智館與神奇木頭工坊	27
圖 3-6	土角厝三合院與獨角仙小棧	28
圖 3-7	木頭鳥咖啡館與景觀遊具區	28
圖 3-8	老樹根的同心圓利潤輪	33
圖 4-1	五力分析	40

# 表目錄

表 2-1	中小企業沿革	6
表 2-2	中小企業發展特色與內容	7
表 2-3	企業轉型定義彙整表	9
表 2-4	企業轉型策略	13
表 3-1	老樹根發展沿革表	22
表 3-2	老樹根的遊學套餐	30
表 4-1	創意遊學	36
表 4-2	老樹根 SWOT 分析	37
表 4-3	老樹根 SWOT 交叉描述	38
表 4-4	行銷 4Ps	39
表 4-5	紅海與藍海策略	42
表 4-6	老樹根實業的紅海與藍海策略	43

# 第一章 緒論

本文以台灣中小企業轉型為主題，藉由個案分析的方式，以傳統製造業老樹根實業轉型觀光工廠－老樹根魔法木工坊為例，探討中小企業根留台灣之轉型與發展。

## 第一節 研究背景與研究動機

### 一、研究背景

隨著中國大陸等新興國家經濟的崛起，台灣傳統產業面臨競爭及微利化，甚且遷廠出走或關門歇業或轉型等窘境；本文以老樹根魔法木工坊個案為例，探討深根台灣中小企業的轉型之路，傳統製造業永續生存之可行方向。

近年來，國民所得提昇及週休二日的實行，國人對觀光活動需求增加，因此兼具寓教娛樂和增廣見聞的觀光工廠產生，當製造業朝向具有歷史文化和觀光休閒結合時，不僅提供更豐富化與深度化的旅遊型態，也帶來生存或發展的新契機，並傳承延續產業文化；除了致力於觀光業發展，也為傳統製造產業注入另類市場需求；創造有別於風景名盛的觀光旅遊需求，使觀光結合製造業知識或技能，豐富化觀光內涵並創造製造業新價值。

### 二、研究動機

90年代，由於台灣經濟型態的轉變，中國大陸、東南亞等新興國家的崛起，導致許多傳統產業基於成本考量，紛紛外移至低勞動成本國家，使得台灣傳統產業面臨相當的衝擊，不得不創新轉型或遷廠另謀發展。而自2003年起，經濟部協助有意願轉型的中小企業輔導成為兼具製造、歷史文化、觀光休閒價值的觀光工廠；位於台中的老樹根實業，搭了傳統製造業轉型的順風車，成為觀光工廠、並發展成為地方特色產業及文化創意產業，為「傳統木工」注入新生命，開創木工技術，並將「木器」結合生活、科學、文化創造產業的新視野。本文以老樹根為案例，找出傳統產業根留台灣的轉型及轉型後的經營管理，期待透過本專題製作，為台灣傳統產業根留台灣提出不一樣的思維與方向，提供中小企業轉型的方向與可行藍圖。

## 第二節 研究方法與研究目的

### 一、研究方法

本文利用與企業主－老樹根實業的江明偉總經理(以下簡稱江總) 面對面的訪談法 (訪談內容整理參見附錄)、並以歸納法整理相關觀光工廠、中小企業創新轉型等相關議題之文獻及個案研究方法，也以行銷等商管領域所提到之 SWOT、4Ps、五力等分析方法，來探討企業個案的轉型及轉型後的經營管理。透過這些研究方法，將有助於我們更進一步瞭解台灣傳統產業的發展優勢。

### 二、研究目的

爲了瞭解台灣傳統產業根留台灣之關鍵因素，本文收集相關文獻進行歸納整理，並進一步以老樹根魔法木工坊 (Mutou Wood) 爲例作個案研究，透過本文研究分析，探討傳統產業根留台灣之策略。因此，本研究之目的如下：

- (一)瞭解台灣中小企業的轉型與形成背景。
- (二)探討台灣中小企業轉型與經濟部觀光工廠計畫。
- (三)瞭解老樹根的企業沿革、轉型抉擇及轉型後創意經營。
- (四)以商管分析的 SWOT、4Ps、五力、紅海及藍海策略等分析來進行老樹根轉型觀光工廠後競爭力之探討。

## 第三節 研究流程與研究架構

### 一、研究流程

本研究流程如圖 1-1，本文首先瞭解台灣中小企業的轉型，並以老樹根爲個案，研究中小企業根留台灣之轉型，針對個案進行商管領域之分析，探討中小企業的轉型及轉型後的經營管理。

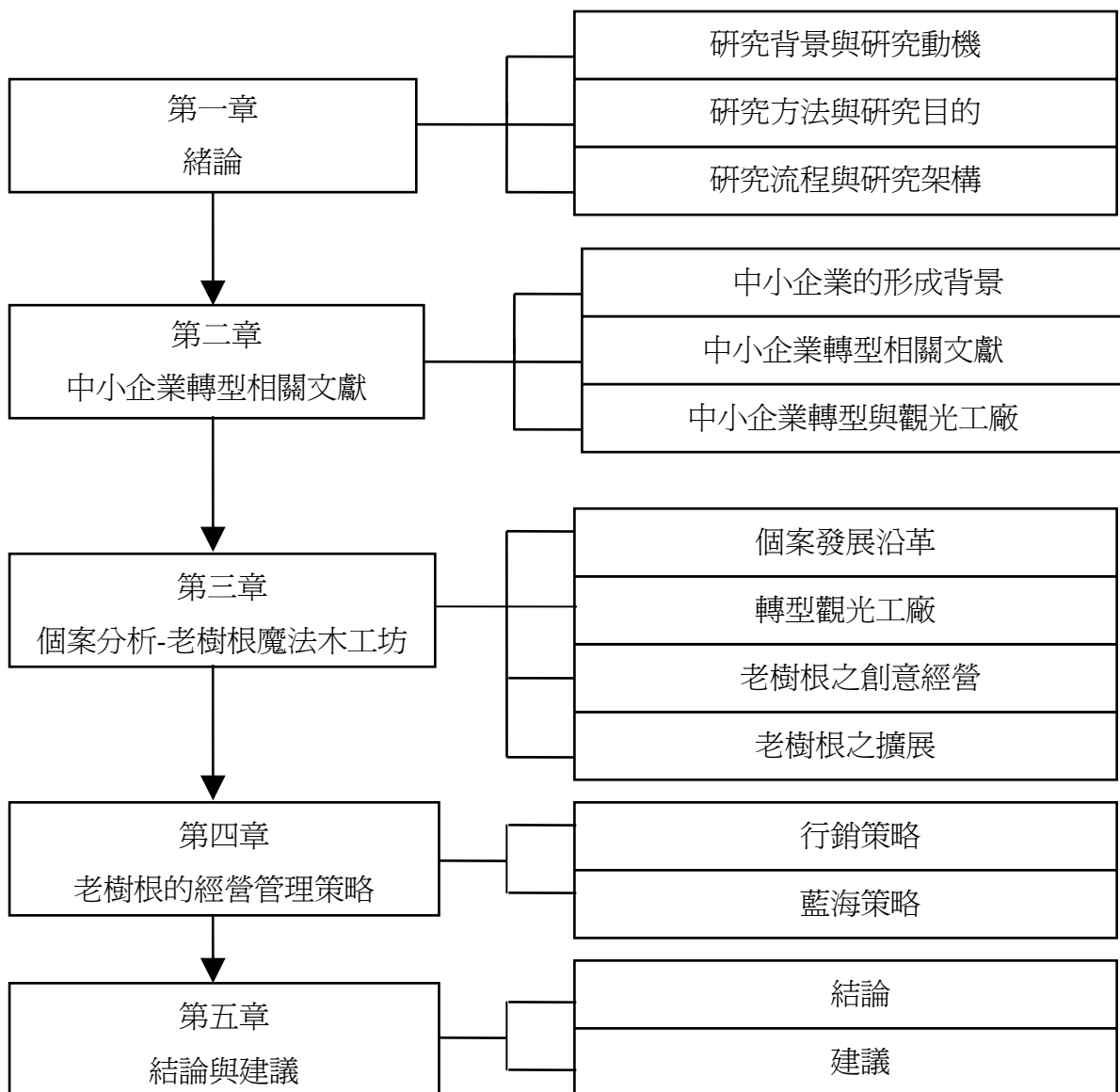


圖 1-1 研究流程圖

## 二、研究架構

本研究架構如圖 1-2，首先瞭解中小企業轉型的型成背景與發展，並且探討台灣中小企業轉型在面臨衝擊下的轉型策略，以個案分析中小企業轉型的現況與經營管理，最後針對本文之研究作成結論與建議。



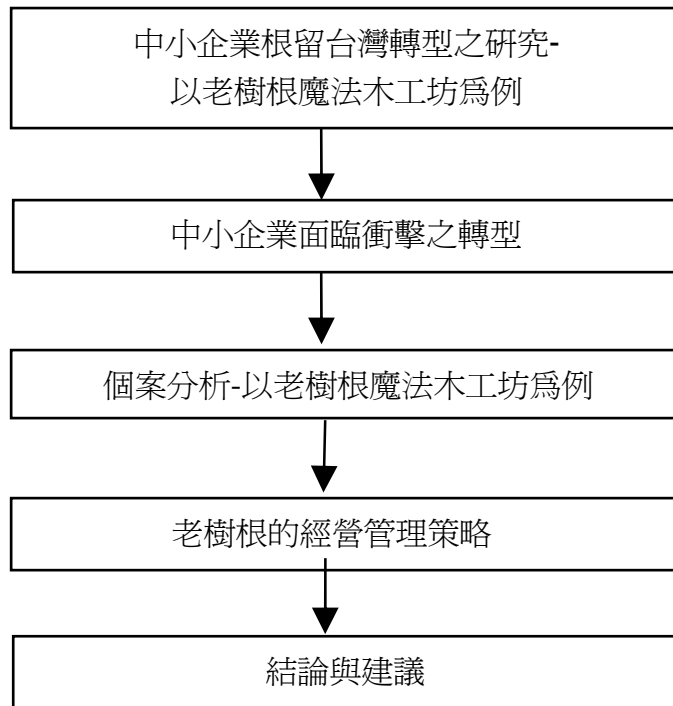


圖 1-2 研究架構圖

## 第二章 中小企業轉型相關文獻

本章藉由探討中小企業形成背景、中小企業轉型、觀光工廠等相關定義、特性，做為中小企業轉型相關文獻之回顧。

### 第一節 中小企業的形成背景

台灣光復之初，經濟結構是以農業為主，工業發展落後，不僅中小企業不發達，民營企業所佔的比重亦低。但經過 50 多年的發展，在政府大力鼓勵輔導，提供種種優惠措施以及各方面的配合與努力，中小企業已經躍升為我國經濟主體，扮演重要經濟發展及社會穩定的角色(郭意昇，2005)。

#### 一、中小企業定義

從台灣產業結構的橫切面來看，產業的結構少於20人的細小生產單位佔了所有生產單位的大部分，而多於200人的生產單位則只佔了一小部分，介於20人與199人間的生產單位所佔的比例則多於大型生產單位，但仍遠少於細小的生產單位。根據財政部財稅資料中心1995年統計資料顯示：我國中小企業家數(1994年)有1,135,020家佔全部企業家數1,161,147家的97.75%。至於我國的中小企業的定義甚多，依1995年據經濟部中小企業處所認定之中小企業，系指依法辦理公司登記或商業登記，並合於下列標準之事業 (中小企業白皮書，2008，經濟部出版)：

- (一) 對於製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新臺幣六千萬元以下者。
  - (二) 農林漁牧業、水電燃氣業、商業、運輸業、倉儲、通信業、金融保險不動產業、工商服務及個人服務業前一年營業額在新臺幣八千萬元以下者。
  - (三) 雇用員工數為：製造業、營造業、礦業及土石採取業經常僱用員工未滿200人者。農林漁牧業、水電燃氣業、商業、運輸業、倉儲、通信業、金融保險不動產業、工商服務及個人服務業經常僱用員工未滿50人者。
- 我國的中小企業家數多，規模小，呈底部較寬的金字塔狀，並以經營行銷活動較單純之外銷業務佔多數。

## 二、中小企業特質

特質乃指“不同於其他眾物的性質”。對於中小企業的特質，一般的學者認為中小企業是最富於開發新產品之熱忱及能力的一群企業，也是最能迅速開拓或轉入嶄新行業，並能率先嘗試應用新材料的企業群，所以是推動經濟發展的主要原動力(郭崑謨、黃營杉，1995)。而國人大致認為中小企業是具有勤奮性、應變性、機動性和韌性的企業(簡世雄，1989)。無論是已開發或開發中國家，都有中小企業的存在。但在台灣，中小企業之數目占整個企業總數的 98% 以上，大企業數目尚不達 2%。1951 年以前，在台灣沒有大企業存在，1971 年以後所出現的幾個大企業，皆由中小企業發展而來。表 2-1 列出台灣中小企業的沿革，政府主動積極成立專責輔導單位、法規之建立及資金之提供，足見政府部門對中小企業的重視。

表 2-1 中小企業沿革

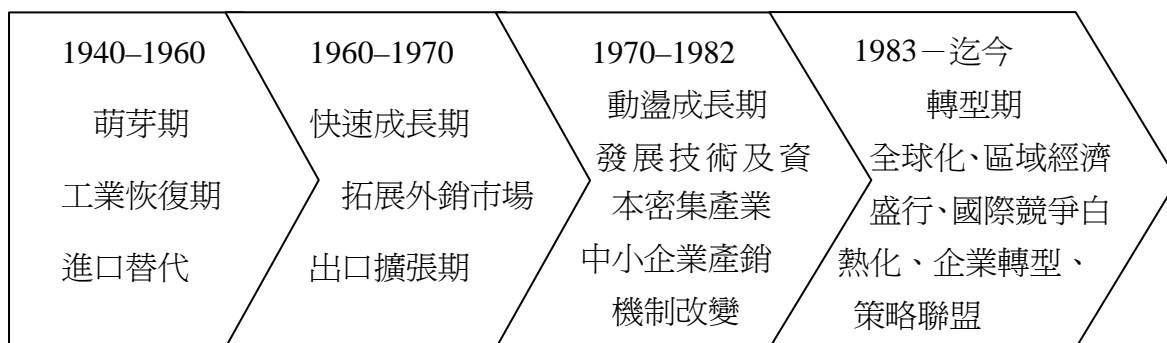
年代	事件
1966 年	行政院國際經濟合作委員會成立「中小企業輔導工作小組」。
1968 年	「中小企業輔導工作小組」改組為「中小企業輔導處」。
1970 年	設立「中小企業聯合服務中心」。
1981 年	元月 15 日成立中小企業專責輔導機構－經濟部中小企業處。
1984 年	「經濟部中小企業處組織條例」於 11 月 28 日公布施行。
1991 年	「中小企業發展條例」於 2 月 4 日總統令公布施行。同年發布施行「中小企業認定標準」、「中小企業發展基金收支保管及運用辦法」，暨「中小企業輔導體系建立及輔導辦法」。
1993 年	發布施行「中小企業開發公司設立營運管理辦法」。
1994 年	行政院於 4 月 8 日成立行政院中小企業政策審議委員會。
1995 年	7 月 21 日將保護中小企業條款入憲。
2002 年	行政院於 12 月 23 日核定「微型企業創業貸款推動計畫」、「微型企業創業貸款要點」及「微型企業創業貸款輔導要點」。
2003 年	行政院於 4 月 8 日核定財團法人中小企業信用保證基金、中小企業聯合輔導基金之主管機關由財政部改為經濟部。6 月 3 日發布「中小企業人力協助辦法」。
資料來源：經濟部中小企業處	

## 三、中小企業發展階段

學者將我國中小企業的發展共分為四階段；1940–1960 年為第一階段，1960–1970 年為第二階段，第三階段從 1974–1982 年，第四階段從 1983 年–現在，

茲以表 2-2 說明各階段的特色與內容：

表 2-2 中小企業發展特色與內容



由表 2-2 得知中小企業在 50 年代萌芽崛起，進口加工製造為主，而由於國內工資不斷上揚、勞工相對不足、環保意識抬頭等因素影響，生產成本大幅提高，導致中小企業拓展外銷市場之出口擴張期的競爭條件不再以生產要素為主，隨而喪失原有的優勢轉而發展技術及資本密集產業。而邁入 90 年代後，國際區域經濟體系形成，以及中國大陸、越南、泰國等新興工業國家以低廉土地、勞工的成本優勢條件參與競爭，致使國內許多傳統產業開始外移，而選擇根留台灣的企業紛紛轉型(戴肇洋，2009)。

#### 四、中小企業面臨的問題與挑戰

長期以來國內中小企業對於促進經濟成長、帶動產業發展、增進就業機會、提高國民所得方面貢獻極大。然而，近年來受到國內、外經營環境影響，使中小企業經營問題出現多元、多樣的變化，就目前國內中小企業在經營上所面臨的問題、挑戰、經營理念與方向如下(戴肇洋，2004)：

##### (一) 面臨的問題：

1. 知識經濟時代來臨、資訊科技日新月異、產銷經營模式改變、缺乏知識創造、加值與資訊科技運用能力。
2. 企業集團化、大型化發展，支配產銷運籌管理體系，壓縮生存發展空間。
3. 加入 WTO 國內市場大幅開放，國外產品參與競爭，影響經營利潤。
4. 部分法規(例如環保標準、勞退新制)過於嚴苛，加上勞工意識高漲，不利永續經營。
5. 都市近郊工業用地取得不易、商圈租金偏高，增加經營成本。

(二) 面臨的挑戰：

1. 生產技術進步快速，市場需求多元、多樣發展。
2. 資訊科技快速進步，電子商務蓬勃發展，帶動知識密集產業興起，傳統中小企業必須加速進行升級轉型，並且不斷開發新產品，得以開拓更大市場空間。
3. 加入 WTO 及開放兩岸三通之後，國內市場大幅開放，許多大型企業進行策略聯盟或朝向合併，中小企業唯有加強合作，並且不斷提高競爭優勢，藉此避免與大型企業之差距日益擴大。

(三) 經營理念：

1. 發揮促進市場競爭之功能。
2. 扮演推動創新事業之角色。
3. 創造具有魅力之雇用機會。
4. 擔任協助地方經濟社會繁榮之動力。

(四) 經營方向：

1. 精緻化：「少量」、「多樣」、「追求個性表現」、「美(學)、感(性)、遊(憩)、創(意)」等已成為市場之發展趨勢。
2. 科技化：加強利用資訊科技，加速傳統產業升級轉型。亦即對失去比較利益或競爭優勢的產品，重新注入科技，促使產品創新再生。
3. 知識化：21世紀知識經濟時代來臨，受到資訊科技與網際網路蓬勃發展影響，市場領域可以無限延伸，交易成本能夠大幅降低，技術變革加速，產品週期縮短。
4. 國際化：國內中小企業在面對經濟自由化、產業國際化發展下，應採取積極主動的精神規劃經營目標，以因應國際化、全球化趨勢，進而創造更高的附加價值及更強的競爭優勢。

## 第二節 中小企業轉型相關文獻

中小企業在面臨全球化的競爭時代，爲了達到企業長久經營與突破，尋找適當的轉型策略成爲 21 世紀中小企業勢必面對的考驗。以下從中小企業的轉型定

義及企業轉型廣義作相關的文獻探討。

### 一、企業轉型定義

台灣經濟發展的軌跡中，受外部環境快速變動的影響，形成一波波產業結構的變遷及產業的快速沈浮，能否適時適當的調整企業轉型策略成爲企業永續發展之關鍵。以下爲國內外學者提及企業轉型定義之文獻，彙整如表 2-3 所示。

表 2-3 企業轉型定義彙整表

學者(年代)	定義
Prahalad & Hamel (1996)	企業面對競爭衝擊時，需進行策略改造，重新建立企業的核心策略，改造產業的競爭規則。透過策略改造，公司能主導本身所屬產業的轉型過程，或重新劃定產業間的界線，甚至創造出全新的產業，最後取得產業領導者絕對地位與未來競爭優勢。
林寄雯 (1992)	企業轉型由日本「事業轉換」一詞而來，其內涵是泛指企業爲了因應經營環境的變遷，而改變經營型態的一種方法。
陳明璋 (1994)	企業轉型爲企業在經營環境變化時，爲求生存發展、突破經營瓶頸，而透過組織調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造出適應未來的新經營模式。
王平台 (2000)	轉型之重點應在內部作核心，對外則強化系統整合，尤其中小企業之整合可產生無限之產能、無限之智能，所以每家企業均以貢獻資訊、知識及服務的角度讓系統內之成員共享，這也是企業轉型第一步就得考慮到的。
資料來源：張正鋈 (2004)。	

袁素萍(2002)綜合許多學者看法，認爲企業轉型的定義爲：「在面臨企業經營環境及本身經營條件發生變化時，企業爲了永續經營或改變現狀，而從事包括經營思維、經營策略、經營型態及作業流程等策略性思考及大規模革命性之轉變，期能促使企業核心能力及經營績效之有效改變及改善。」而本文綜合上述及表 2-3 我們歸納出以下幾點：

- (一) 重新劃定產業間界線：創新、進取、專業、信實、信譽、品牌、夢想、想像力、本土意識、以客爲尊的意識，不同原企業時，核心價值轉換的轉型。
- (二) 產品加值：企業將原本枯燥乏味的產品，設計成爲與人們生活中息息相關的商品，針對原產品領域的創意加值。

(三) 經營環境變化：企業為求生存，而將產品本身的價值作升級，令產品更具有獨一無二的收藏價值。

## 二、企業轉型經營績效

績效是指企業策略目標的達成度，對企業而言，績效可以衡量組織對資源利用之「效能」及「效率」外，也可以改進過去錯誤並導引未來資源分配的方向。林素卿 (2003)、葉英俊 (2002) 以探討轉型經營績效相關研究，內容如下：

(一) 林素卿 (2003)，對台灣棉紡業進行企業轉型經營績效之實證研究，認為企業轉型會反應在績效上，經由經營績效之實證研究，可推估企業轉型形態的成敗，研究企業制定轉型策略時，領導者的宏觀思維、核心競爭力、資源整合、專業人才、企業文化等因素之影響程度或重要性，企業轉型中，組織文化的改變是企業轉虧為盈的重要因素。

(二) 葉英俊 (2002)，研究流通產業內外部環境因素對於轉型策略之選擇差異，進而影響整體經營績效，結果發現產業環境、內部環境與轉型策略之間存在正向相關性；轉型策略與經營績效之間存在正向相關性；公司財務指標透過組織轉型之中介作用，進而影響顧客績效；公司之經營理念透過多角化轉型、水平(垂直)整合之中介作用，進而影響財務績效、營運績效；資本額越高之公司，越重視經營者價值觀、技術轉型所帶來之影響；營業額越高及員工總數越多之公司，越重視競爭者、經營者價值觀、技術轉型所帶來之影響。

根據以上學者所言，企業經營的目的在追求最大利潤，而衡量整個企業轉虧為盈的最大因素是領導者在制定轉型的策略，策略選擇的差異會進而影響到整體的經營績效，即企業轉型帶來績效提升，轉型策略的選擇也會使績效表現不同。足見轉型策略的影響力。

## 三、企業轉型策略

企業面對大環境變化，唯有突破舊有的思維模式，才能渡過難關。傳統產業的轉型，受限於領導者心態、資金充足等內部資源的因素，轉型更為不易，以下由鄭榮郎 (2001)、伍忠賢 (2000)、張正鋈 (2004)的文獻，來說明企業轉型的可能策略：

(一) 鄭榮郎(2001)提出了傳統產業應如何突破經營上的盲點，就各層次的轉

型策略探討如下：

1. 策略規劃的重新定位：分析企業內外環境變化、競爭對手及消費者認知改變等資訊，進而重新評估經營策略與方向。
2. 組織定位的調整：組織部門定位精簡，劃分的原則符合彈性與速度的需求。
3. 現場合理化的持續改善：所謂合理化就是以改善的手法，對於人員、材料、機器與作業方法等有效的運作與安排，使成本降低而利潤提高的管理方法，但企業永續不變的經營原則，仍在於如何進行開源及節流的過程。
4. 人力資源提升：如何提升組織內部人力資源，使人力資本活性化，是傳統產業向上提昇的重要關鍵因素。

(二)伍忠賢 (2000) 提出企業轉型的策略方案選擇；一般企業轉型必須將原內部組織、工作流程、人力資源、技術控管及財務管理等，做適當的應變，以符合環境變動後企業經營所需，亦即到了產品本身利潤下滑的衰退時期，是否因為本業過度的競爭出現缺口，進而考慮產業的升級；反之，或是整個產業的外移，到未飽和的國家用舊有的產品，開創新的市場；或者併吞同業還是被吞食。如圖 2-1 所示，企業在檢視內部資源、產品與外部環境、同業競爭的狀況等因素下，選擇最適宜的轉型策略來進行。



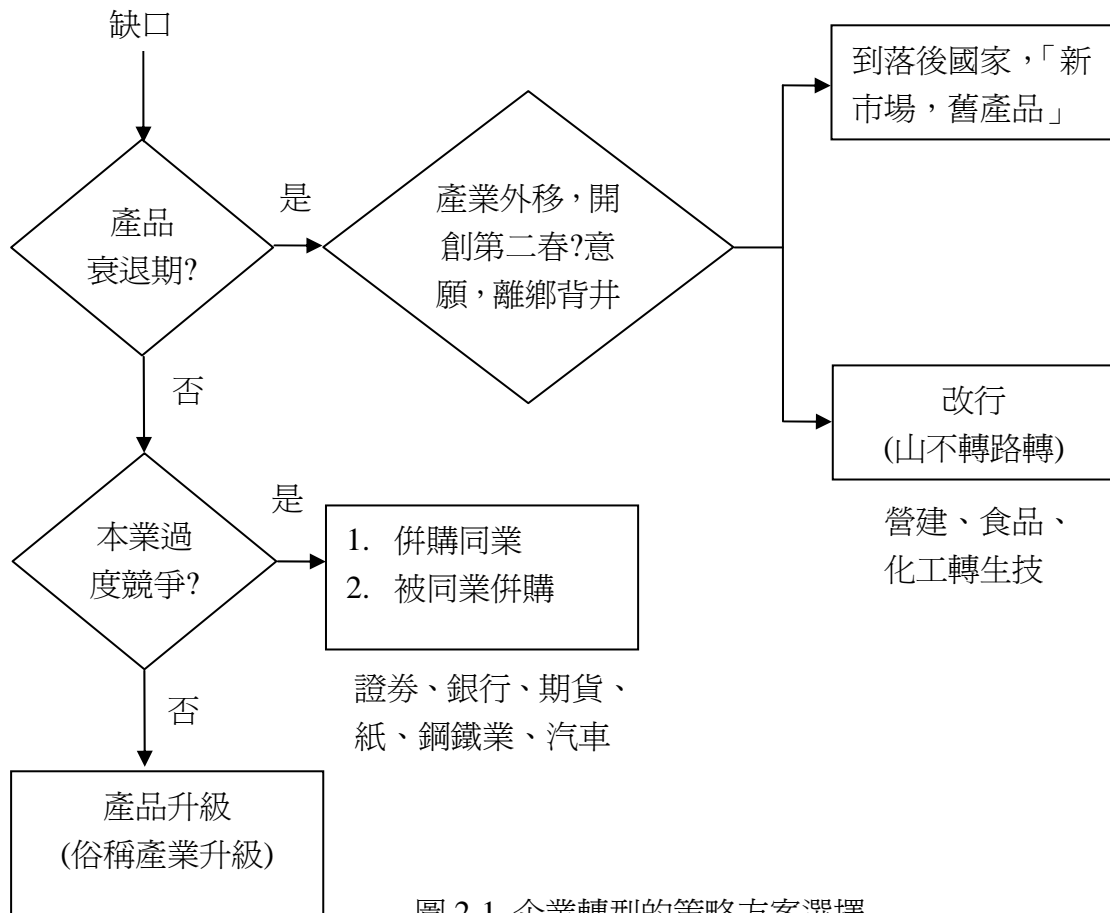


圖 2-1 企業轉型的策略方案選擇

紡織、家電、傳統製造業

資料來源：伍忠賢(2000)

(三) 企業轉型策略類型甚多，不過在實際的運作上，企業轉型策略常隨著作者之操作定義不同而在內含或重點有所區別。張正錫 (2004) 藉由「轉型經營策略的改變」、「是否脫離本行」、「現在經營勢態」瞭解轉型策略類型，有關企業轉型策略分類之文獻，進一步彙整如表 2-4 所示。

表 2-4 企業轉型策略

分類依據	學者(年代)	企業轉型策略類型
是否脫離本行	謝碧枝 (2000)	1.脫離本產業事業轉型-全面轉型 2.不脫離本產業-產品轉型、市場轉型、水平(垂直)轉型、經營型態轉型、多角化轉型
經營策略	森口八郎原著 涂師孔譯 (2000)	1.行業轉型 2.產品轉型 3.市場轉型 4.事業轉型 5.經營轉型
現在經營勢態	陳永隆 (2001)	1.優勢轉型 2.劣勢轉型
資料來源：張正錫，2004。		

由表2-4本文歸納如下之轉型策略：

1. 事業轉型：放棄原先經營行業，改而從事新行業。
2. 產品轉型：產品線大幅調整、產品品質的大幅提昇、大幅提高產品附加價值、新產品開發。
3. 市場轉型：品牌、通路、目標市場、目標顧客等行銷方向的改變。
4. 水平(垂直)整合：同業間合併、向前整合、向後整合。
5. 經營型態轉型：衛星企業轉為獨立企業、獨立店面轉為加盟、連鎖店、業態間的轉換。
6. 多角化轉型：除繼續經營原產業外，增加新項目或進入新產業。

隨著國際企業競爭的白熱化，面對多變的情勢，企業應時常檢視自身的資源與能力，掌握趨勢變動，突破舊有的思維模式，認真地去思考企業的經營障礙及未來的發展方向，積極創新轉型並尋求新的策略，以因應環境變動所帶來的衝擊。企業轉型也是在既有的產業基準下，從事產品或市場擴充，主要是組織追求成長的結果，組織成長是組織生命週期的一個階段。在此過程中，組織發展並創造有價值的技能與能力，使組織能獲得更多的資源；同時，組織成長也可帶動組織朝向分工化與專門化，進而發展組織競爭優勢。

### 第三節 中小企業轉型與觀光工廠

因應時代潮流的演變，以服務為導向的觀光產業，成為二十一世紀一項新興的休閒產業。而中小企業有轉型需求，經濟部推動觀光工廠之計畫，在此形勢下成為傳統產業的另一條出路。本節從經濟部推動觀光工廠計畫之觀光工廠定義、緣起及執行方案來介紹觀光工廠。

## 一、緣起

曾經創造台灣經濟奇蹟的傳統製造業，在 90 年代生產成本逐漸上升後，面臨大陸及東南亞等後進國家競爭，生產線逐步外移導致中高年齡人口失業、消費力降低，以及留下閒置的設備廠房等。然而創業精神是經濟成長動力，面對全球景氣走緩，唯有鼓勵創意、創新及創業，方能活絡社會經濟活動，持續穩定整體國家發展，觀光工廠計畫在此背景下形成。傳統產業觀光化已成為台灣各地振興的主要發展目標，將傳統產業以原有之產業特色來包裝「初級產品」(如農產品)，加上轉型包裝後，可以提升為休閒觀光產業，以傳統產業文化與創意來提昇產品的價值，並著重於傳統產業的特質展現、個性化、特色化與品質化的實踐。將具有魅力、獨特的傳統產業藉由文化的賦予、創新、轉化，透過行銷概念予以商品化，賦予其實體與心理價值，提昇市場的價值，並樹立特有文化的經營模式。

## 二、定義

經濟部工業局 2003 年頒布「工廠兼營觀光服務作業要點」中定義觀光工廠相關資料為主。依作業要點規定，「經營觀光服務的工廠以具有觀光、歷史文化、教育價值等，廠地完整仍繼續從事登記產品製造加工者，以非屬危險性工業為原則」。觀光工廠是指「需領有工廠登記證，可提供參觀的部分廠地、廠房、機器設備等設施供遊客觀光及休憩服務」。早期製造工廠是「工廠重地，謝絕參觀」現在是「體驗新知識，歡迎來工廠」。

製造產業走向觀光化，可說是一股知識經濟時代的趨勢，美國、英國、荷蘭、法國、日本等與民生消費相關的工廠觀光化已行之有年，例如：瓷器、水晶、玻璃、食品、製酒、汽車等工廠，早在二十世紀就已經由製造兼營觀光服務踏出產業轉型，結合旅遊業朝向國際觀光之成功發展，實為今日觀光工廠的先驅。傳統製造業在轉型前的經營模式，多偏重製造產品與實體產品與生產效率；轉型後營造體驗的價值，進而更重視產業知識與地方文化的創新加值。

經濟部工業局自 2003 年起，推動觀光工廠計畫，協助多家傳統製造業加入

轉型成為觀光工廠的行列，圖 2-2 為台灣觀光工廠分佈圖，為製造業找到了利基市場，結合產品開發與經營模式之創新，加強在地化的競爭優勢，實質提高產業的附加價值、建立了新的營運模式。輔導的觀光工廠產業範圍，涵蓋食品、陶瓷、床墊、鋼刀及化妝品等製造業，成果卓越，有許多工廠因此而成功轉型成新興旅遊景點，並將產品行銷出去。至 2009 年止，台灣已有 57 家傳統產業經過經濟部工業局輔導過後，成功轉型成為觀光工廠。

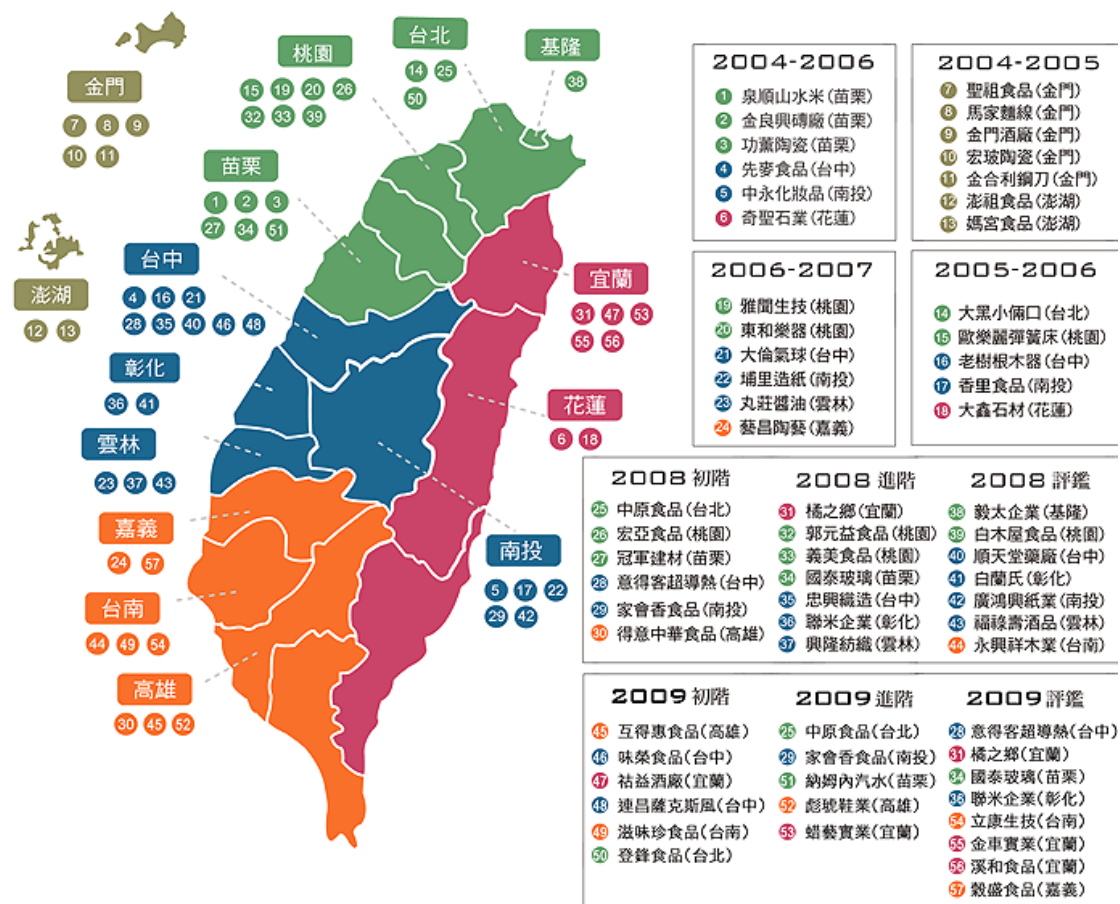


圖 2-2 台灣觀光工廠分佈圖

資料來源：經濟部工業局/觀光工廠自在遊網頁

觀光工廠之成立，生產工具與金融資本並非跨入門檻的關鍵因素，相反地，藉由生產工廠複合經營，導入產業文化、設計與美感，透過體驗的富饒度與深度加值企業的品牌形象，以「生產製造」者的角色，直接與終端消費群形成互動，並強化價值與網絡間的連結能力，從中找到企業最大特色，塑造成具有獨特差異、感性化、符號認同的製造實體，以創新之事業模式提升企業核心價值。

### 三、執行方案

政府提出「創意生活產業發展計畫」，目的為協助傳統產業轉型、改善結構性失業人口及提昇國民生活品質，透過結合我國既有產業之製造基礎融入創意科技與人文，來提升經濟活動之附加價值，拓展內需市場，「觀光工廠」即為結合產業與觀光產業之創意生活產業表現之一。經濟部工業局(中部辦公室)為協助有意願轉型觀光工廠的企業，成為兼具製造、歷史文化、觀光休閒價值的活體工廠，先後執行「推動製造業發展觀光休閒產業計畫」、「推動地方工業創新轉型發展計畫」(張正錫，2004)協助具有獨特、產業歷史沿革或碩果僅存並有意願轉型的老工廠，藉由整體再發展的設計規劃後，展現新意與生命力，讓產業由單純的製造加工逐漸轉型為觀光工廠，並透過計畫整體規劃，協調各地縣市政府、民間社團及學校共同戮力推動製造業發展觀光休閒產業計畫。

#### 四、企業轉型觀光工廠預期成效

形塑一家觀光工廠，其中活動規劃與經營的模式佔有相當重要比例，再體驗經濟時代下，當一家觀光工廠有意識地以服務為主、以商品為輔、使遊客融入其中，就能使遊客對身歷其境的體驗過程難忘，甚至留下感動的回憶，而擁有這種經濟價值的企業，不僅會在遊客心中佔有一席之地，且會使企業得到應有的報酬。茲以下列幾點來說明企業轉型所預期達成之目標：

(一)廖建宏(1998)認為：「旅遊意象係指對於旅遊目的地的信念、想法、與印象的總合，且旅遊經驗並不是形成旅遊意象的必要條件」。遊客透過事前對當地的認知與資訊的整合，並經過體驗活動後，形成一個目的地的意象，觀光工廠身為一個旅遊目的地，其意象會影響遊客的旅遊行為與事後行為意向，所謂「意象」是指對某事或某物一個持久的觀感、信念，亦可說是一種態度，且此態度會持續的影響遊前決策選擇與過程、遊後評估、以及觀光服務業具有無形性、異質性、生產與消費同時性、易逝性等特性。

(二)品牌：有助於顧客檢視服務的品質，讓品質不再難以掌控。品牌是知識經濟重要的一環，而產業欲透過轉型觀光服務業的意象，追求顧客價值的提升，並瞭解品牌知名度，使顧客提高對產品的購買意願，以創造企業長期獲利與競爭優勢的智慧資產。

除了企業本身的資源外，政府推動製造業發展成為觀光休閒產業，可以說是

知識經濟時代的趨勢，故將具有歷史、教育、文化價值的製造業轉型為觀光休閒產業之經營型態，企圖以新的經營模式－觀光工廠，帶來生存或發展的新契機，並且協助有意願轉型升級的工廠，為求企業本身永續的發展，就必須不斷地進行變革、求新求變；另一方面，也可延續文化的傳承，展現新意與魅力，讓工廠的經濟效益轉化為地方觀光收入的邊際效益，也可滿足多元化觀光旅遊的市場需求。

本文以經營傳統產業木工廠，轉型觀光工廠為研究對象，探討中小企業轉型觀光工廠的歷程及轉型後的經營管理。

## 第三章 個案分析－老樹根魔法木工坊

中小企業面臨轉型的需求，經濟部爲了回應時代的演變，自 2003 年起推動觀光工廠輔導相關計畫，協助具有產業文化或觀光教育價值的傳統工廠轉型爲觀光工廠型態，讓原本具有特色的工廠更彰顯寓教於樂與觀光遊憩價值，使民眾能一窺「活體生產工廠」全貌，加深對產業知識與在地文化的認識，同時創造傳統產業第二春。老樹根實業也搭上經濟部推動觀光工廠的列車，轉型爲老樹根魔法木工坊，本文以老樹根爲案例，探討傳統製造業，藉轉型觀光工廠，朝向兼具製造、觀光、歷史文化、教育價值等創新創意的經營。

### 第一節 個案發展沿革

「老樹根魔法木工坊」是由老樹根實業轉型觀光工廠而來，老樹根實業的沿革列於表 3-1，本文以老樹根的幼苗期、紮根期、成長期及蛻變期介紹如下。

#### 一、老樹根幼苗期-幼苗幼教社

1979 年，江總因爲太太(張碧桃女士)擔任幼教老師，需要一項教具以製作教案，遍尋台中市，最後在偏僻巷道內的幼教讀本出版社，找到替代教具。從小玩木頭的江總，當時感受到幼教老師一定有相同問題，感受到「幼教相關」產品市場的殷切需求。隨後 1980 年便以不多的資金，購入數百種少量的貨品，陸續到油漆行，撿回數十個裝油漆的木箱，釘成架子，在住家客廳經營起幼教用品的銷售，取名爲「幼苗幼教社」，蘊涵啓發學子如同栽培幼苗，夫婦兩人也各處收集幼稚園、托兒所名單，並印製產品價格表，折頁寄發宣傳。此外，聘請專業師資，定期舉辦「幼兒體能研習會」、「幼兒韻律研習會」等活動，擴大「幼苗幼教社」的觸角，提供教師精進及分享平台，在幼教剛起步的 1980 年代，「幼苗幼教社」除了提供幼教商品，也提供教師成長研習活動，受到幼教界教師的青睞，迅速打響知名度。

八零年代的台灣，出口導向帶動製造業的 OEM 代工，幼教相關產品也是，「玩具王國的小孩沒有玩具」可以描述當時的台灣，因爲外國的品牌商不准在當

地販售，全貨櫃輸出。幼苗幼教社雖持續穩定成長，但需要常常到外銷代工工廠與老闆建立好關係並尋找新貨源，而木製玩具最不容易買到，主要是歐美各國的原木教具、玩具設計精美，教育立論完整，如蒙特梭利教具…等，適合兒童的各種發展，雖然價格很貴，卻也最受老師歡迎，而製造工廠受制於下單公司限制不得外賣，需要的數量不具規模，在那個動輒以數千、上萬個為單位的代工出口期，不容易買到，只能在工廠裝箱出口後，將稍剩的庫存買來賣，貨源極不穩定；但江總他們一旦買到原木教具，以木箱裝置，直接載到台中教育大學（前身為台中師範學院，當時中部幼教老師都在那裡集合進修）銷售。當時，江總夫婦為了解決貨源不穩定的困擾，靈機一動，就委託較小型的木工廠生產，自家也買進幾台機器，請來木工師傅，開始少量的製作教具。後來，江總經常到台北、日本、香港，也到紐倫堡玩具展參觀，從觀摩國外最新的木製玩具設計與想法，將之稍加改良，也想辦法創新製作屬於台灣的教具。幼苗幼教社在當時可說是許多幼教教具的發源地，江總夫婦也在當時（1985年）成立「愛彌兒幼教館」旗鑑店，企圖以連鎖店的經營方式，搶下中區的幼教市場。然而，隨著市面上的教具慢慢增加，市場出現許多競爭者，又有很多台灣的玩具廠隨著中國大陸門戶的開放，遷廠到大陸生產，甚且回銷台灣，價格便宜數十倍，幼苗幼教社教具的經營逐漸微利與萎縮，「愛彌兒幼教館」也無法繼續經營。

## 二、老樹根的紮根-上綠企業、老樹根實業

江總下錯交流道，卻發現原木遊具新商機。1990年，在一次到台南永康國小接洽生意，江總稍不留意錯過了該下的交流道，只好到下一個交流道迴轉，江總發現靠近交流道的馬路兩旁都是賣預售屋的帆布廣告，也想起最近開始接到建設公司買遊具安裝在中庭的訂單；接完生意回程的時候，江總刻意在每一個交流道都下去轉一下再回走，發現每一個交流道口都有很多的新建屋廣告，江總心裡面有一個有別於幼苗幼教社產品的靈感，回家後，開始著手開設主要承攬涼亭、花架、公園設施及建築相關之景觀設施的業務，名為「上綠企業」。並於1996年，結合原木教具的經驗，成立一家專門生產原木教具、遊具、涼亭、花架，景觀木作的



工廠，取名「老樹根」實業有限公司(江總住的地方土名叫做「樹仔腳」，里名叫樹義里，而且爺爺的名字-江老根先生，就以「老樹根」命名)。在當時，「老樹根」實業有限公司是台灣少數經濟部核准的遊具製造廠，成為整合鐵工廠、水泥廠及木工廠的大型遊具供應商；此時，江總有了木工廠，也開始啟動多過去在幼教界多年來開發木製品的夢想，並且找來林大木設計師及少數的核心團隊，開始一點一滴日以繼夜的創意發想、設計開發很多的遊具、教具，並以創意、自然、豐富、神奇為理念，設計生產台灣第一座以寶島蝴蝶昆蟲為主題、科博館恐龍主題、藝術家多元才藝主題…等遊戲設施；這些具體的作品也發表於 1996 年台灣新興遊具之開發論文，並且累積了 40 多項專利，創新研發能量為業界之翹楚。當時，市場需求強烈，江總的原木遊具賣了一千多座，遍佈全台，離島的澎湖、金門、蘭嶼的學校也來買。江總回憶道：「可惜當時我沒有把眼光放大到全世界，以更標準、更量化的方式生產，慢慢的又有了更多的競爭者出現，遊具的銷售也開始受影響。」

### 三、老樹根的成長期-推出老樹根品牌

老樹根實業在 1997 年成立設計部，對外規劃幼稚園全園設施、對內研究開發遊具、教具。然而 1999 年的 921 地震，卻也震出老樹根的市場的瓶頸，因為當時很多的經費投入災區重建，遊具銷售的數量驟然減少，也由於十餘年來台灣產業外移作用發酵，部份傳統產業從 921 起明顯衰退，加上少子化的市場壓力，老樹根遊具的銷售量每年下降 15~20%，雖然江總也力求突破與產品轉型，在 2001 年成立「包羅」品牌及設計開發街道家具相關產品、2003 年創立「台灣美」品牌，開發設計玻璃纖維、水泥纖維 (FRP, GRC) 相關製品，在當時也累計獲得 45 種專利研發證書，奠定業界研發設計之能量、並於 2005 年創立「健美康」品牌及開發設計相關體操運動器具及老人運動器具，江總感覺到可以再投入資金，開發老人健康運動器材，兒童玩水器材等較符市場需求的產品，但已近 50 歲的江總，加之連續幾次創業發展又歸零的經驗，使他謹慎思考再投資的必要性；身邊的老朋友有的逐漸退休了，有的已享受仙雲野鶴遊山玩水之福了，江總也有不如歸去的隱念，以半退休

的狀態經營了幾年，自己開始學打高爾夫球、騎馬、潛水、學唱歌、學陶笛和太太學社交舞…逐漸要把事業收起來，將老樹根廠房出租，準備要結束營業了，只是大半輩子的心血與勢轉型的事業，就這樣結束嗎？還能做什麼呢？

#### 四、老樹根的蛻變-轉型觀光工廠

木業的衰退、經濟部輔導是老樹根轉型觀光工廠的近因，而有些意念的種子，如在前言所提阿兜仔的需求，早已在江總腦海裡滋長了，以下是兩則「老樹根」蛻變的小故事。

1. 找回魯班公的創藝：江總就讀高中的孩子問什麼是「筍頭」？引發起江總要把「榫頭」的工匠創藝找回來，動手製作了一些木頭接榫樣品，諸如貫穿榫頭、露面榫頭、交會榫頭、T型半搭接合、交叉半搭接合、鳩尾半搭接合，越做越有趣味，發現…，這些可能會是大人、小孩都喜歡的玩藝呢！江總感受到古代（春秋戰國時）木匠祖師魯班公的創藝，應該把它們找回，而這些創藝甚且永不會褪流行，木藝在現代應該有其舞台，應該有人傳承並發展，「捨我其誰」的衝動，啟動現代木藝的翻新轉型。
2. 老少閒宜的DIY：江總在木工廠附近發現了一個「歐吉桑」在工廠撿了不少的廢木料，不是撿去當柴燒，而是搭建了一個可供孫子爬上爬下的木工遊戲區，有一點創造力、有一點藝術、有一點趣味、更可說有一點天才！江總想著木頭不應只是小孩的玩具，人不管年紀再大，都可以和木頭在生活中激盪出許多美麗的火花！後來，老樹根轉型老樹根魔法木工坊，木頭就不只是小孩的玩具，是每一個(不分年齡層)生活者的獨特作品，是創意的發表，是文化的傳承，是人們意向的表達，是夢想的實現。

這些小故事讓江總拼出了「木頭夢工廠」的藍圖。將老樹根工廠創意、自然、豐富、神奇的教具、遊具發源地，蛻變成融合自然環境、探索木頭、發掘木工文

化的木頭遊藝樂園、遊學木藝地球村。

表 3-1 老樹根發展沿革表

1980 年	成立「幼苗幼教社」，引進世界知名幼教用品及教具，銷售對象為學校。	老樹根 幼苗期
1985 年	成立「愛彌兒幼教館」旗鑑店，銷售對象為一般消費者。	
1990 年	成立「上綠企業有限公司」 主要承攬涼亭、花架、公園設施及建築相關之景觀設施業務。	
1991 年	獲得第一張兒童遊具產品專利證書。	
1996 年	成立「老樹根實業有限公司」為原木製品工廠， 專業生產原木之兒童遊具、教具、玩具及各種木器， 為少數經濟部合格的兒童遊具生產工廠之一。	老樹根 紮根期
1997 年	成立設計部 對外規劃幼稚園全園設施、對內研究開發遊具、教具。	老樹根 成長期
2001 年	成立「包羅」品牌及設計開發街道家具相關產品。	
2003 年	創立「台灣美」品牌 及開發設計玻璃纖維、水泥纖維(FRP, GRC)相關製品。	
2004 年	累計獲得 45 種專利研發證書， 奠定業界研發設計能量第一名。	
2005 年	創立「健美康」品牌 及開發設計相關體操運動器具及老人運動器具。	
2005 年	榮獲經濟部輔導成立木頭觀光工廠— 「老樹根魔法木工坊」。	老樹根 蛻變期
2007 年	榮獲經濟部遴選為創意生活事業園區。 成為台中市地方文化館家族。	
2008 年	獲得經濟部「現代魯班創新研發計畫」成果卓越。 入選編列「創新服務 藍海商機 台灣的故事」一書。 獲得經濟部「台灣”偶”愛你-創藝木偶工坊」發展計畫 獲列入 Taiwan Review 向全世界介紹台灣老樹根的故事 獲得「台灣創意遊學經營獎 特優獎」	

## 第二節 轉型觀光工廠

2003 年經濟部推動「觀光工廠計畫」，透過技術輔導地方產業的創新與轉型為觀光工廠，以發展各縣市「地方產業特色化」及「地方特色產業化」，提升傳統產業的價值。老樹根於 2005 年在經濟部工業局的輔導下，從原本的木器工廠，搖身變為「老樹根魔法木工坊」，江總提到：「那時參選的廠商有 40 幾家，

有的資本額達新台幣上億元，我們資本才幾百萬元，結果卻當選了，真的感到受寵若驚！後來評審解釋，在歐美地區木工製造是一項保留傳統文化的創意產業，未來極具發展潛力，可以創造出全新的商機。」經濟部主動招商的機會，加上醞釀在江總心裡的幾翻漣漪，激動的江總在半退休狀態下，再次投入對木工藝的熱情與活力，也感受到老樹根另一個春天的來臨。

老樹根獲選成為經濟部輔導的轉型對象時，在江總的腦海則浮現許多問題，如：品牌定位、產品方向、活動設計…等。從傳統製造業轉型為觀光產業，有許多的挑戰。為了讓自己更確定方向，江總決定到日本拜訪木工大師。而這趟日本行，給了江總極大的震撼。日本木工師父在社會上擁有崇高的地位，若要拜訪師父，則需要預約排隊。反之，台灣在 90 年代因為中國大陸等新興國家的崛起，老樹根和台灣其他傳統產業都面臨遷廠出走或關門，使得老師父們，因為身處於夕陽產業，面臨中年轉業或退休的窘境。然而這些台灣老師父的技術不見得不如日本木工師。身為木工廠老闆的江總心中想著，回台灣一定可以做些什麼事情，有政府觀光工廠計劃的加持，又有許多木工師父的協力配合，心中澎湃著要把台灣的木藝技術傳下去，把台灣的木藝文化建立起來！

江總返台後，一個偶然的機會，讓他從網路上看到一篇文章，描述著日本北海道一個村莊早期因為筏木，閒遐時工人們即製作工藝，因此而發展出百餘家木工坊。後來，此區不再筏木，木工坊也逐漸凋零，最後只剩下零星幾家。日本政府卻未放棄這塊傳統產業，反而幫忙蓋木工廠及設置木工機械，免費讓木工匠進駐，又和大學合作，讓會設計的學生幫忙設計產品。除此之外，假日也在公園舉辦木工嘉年華工藝市集，透過社區營造的方式，村莊慢慢的又找回更多的木工匠，當地的木工坊又再次蓬勃起來。另外，日本政府也配合週遭的旅遊景點行程，使得木工藝村每年吸引三百多萬遊客。日本的木工藝產業因此又活了起來！因為一趟日本之行及這篇文章，讓江總心中觀光工廠的藍圖一步一步明朗化。

許多發生在江總身邊的小故事，啟發江總開始「動手做木器」的想法，加諸經濟部推動觀光工廠的招商廣告，玩木頭大半輩子的江總，心中開啓了「找人一起玩木頭」創意創業旅程。「老樹根魔法木工坊」在 2007-2008 年試營運，就有 500 多團來園觀光動手玩木頭；2007 年亦獲教育部遴選為「在地遊學、發現台灣」遊學路線等；2008 年入選編列「創新服務藍海商機－台灣的故事」一書，獲得

經濟部「台灣“偶”愛你－創藝木偶工坊」發展計畫，並獲列入 Taiwan Review 向全世界介紹台灣老樹根的故事，這些開始的鼓勵與事蹟，無疑地給江總一個轉型觀光工廠的定心丸。

### 第三節 老樹根之創意經營

本節以老樹根之創意經營，藉八大場域，以產品創意、環境創意、活動創意及服務創意以介紹老樹根魔法木工坊之創意經營；老樹根依不同園區的特色，創造出許多套餐和木器 DIY 體驗，並以小眾行銷方式，針對不同年齡層設計出客製化套餐，設計各種體驗活動，讓遊客來創作出屬於自己獨特的創意產品，體會木頭工藝的美感，木藝的魔法變身。

#### 一、產品的創意

以木頭為元素，利用木頭變化出各式各樣的童玩、木器、教具、遊樂設施等，提供遊客學員「動手做」的學習場所，體會到木頭工藝的美感，創作出千變萬化的立體造型，並可以透過彩繪上色後，變化出更多充滿想像、創意與生活等結會之產品。以下由產品創意的面向介紹。

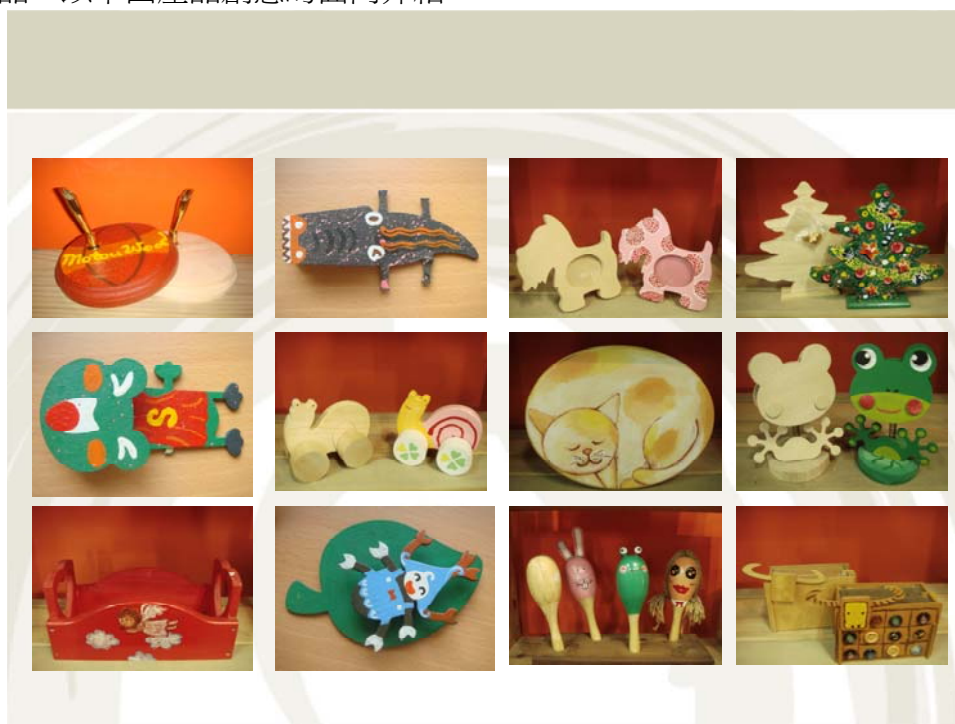


圖 3-1 研發多種 DIY 木器

資料來源：老樹根魔法木工坊

- (一) 創新研發多種 DIY 木器：接受輔導及加入創意生活產業協盟的過程和很多同業互動學習又增廣了見聞，其中帶給老樹根一個最大的觀念就是懂得從創意中去建立自己的特色，創新研發出近 300 多種的 DIY 木器，如圖 3-1，藉這些產品設計各種體驗活動，為產品加值變身。
- (二) 現代魯班創意木工再現：圖 3-2 左為創意木偶之產品，老樹根創新研發全國唯一車枳木工藝材料包，以各種不同造型車枳木珠，經由創意設計後成為身體、頭、手、腳、鞋子與其他配件，可供組合，創作出千變萬化的立體造型，並可以透過彩繪上色後，變化出更多充滿想像、創意的造型型態、動物或人物...等。適合大、小朋友學習、遊戲、創作的有機益智木工藝材料包產品。



圖 3-2 魯班創意木偶與台灣文化木偶

資料來源：老樹根魔法木工坊

- (三) 台灣「偶」愛你：現代魯班再現計畫的「創意木偶」成果卓越受到肯定，於是又有了「文化木偶」的想法，再次獲得了計畫補助，當你看到俄羅斯、日本、德國、英國皇家衛兵胡桃鉗娃娃你都會立刻知道，並且感受到他們文化的印象，但你看過什麼木偶代表台灣嗎？(除了布袋戲)一位教授曾經說過「商品帶動文化，文化帶動產業，產業促進經濟」於是老樹根就從台灣意象與文化木偶下手，透過木偶的工藝研發及推廣、工藝活動的舉辦、車枳製作過程的展演、研習班交流及新產品的開發，將台灣人文歷史、風俗文化資源，以創意觀念與傳統連結，當你在全世界看到土地公、媽祖、原住民、檳榔西施、歌仔戲...的木偶時(如圖 3-2 右)，就知道那從台灣來，即代表台灣，木偶是一個載具，把台灣文化載到全世界，江總說：我們成立台灣第一家文化木偶工坊，我們要用木偶說故事，講述台灣文化，成立唯一一家會說故事

的木工坊，我們要用木偶(公仔)行銷台灣，藉此提振地方觀光產業，增加文化意涵與實質收益。

- (四) 創新產品，創意無限：因為民眾很少有機會接觸到木工，讓他們自己動手做東西，或者請師傅表演，機器如何把凹凸不平的木頭，像去角質般變成光滑的木板，因為經驗值不同，就能感動人心，獨一無二的商品，做客製化的設計。「在這裡，遊客很用心地透過場域、產品，互動營造，來建構豐富的木頭樂園。」江總設計了 18 關的益智遊戲，每次帶小學生玩開鎖遊戲時，會故意說咒語讓小朋友個個都玩得不亦樂乎，加上他又會穿上巫師的戲服，活動結束後，身旁總會圍著一大群想再體驗「哈木將」變魔法的小朋友。江總倒是謙虛地說：「不是我會變什麼魔法，而是大家的生活經驗不同，木頭對我們來說，是再熟悉不過的東西，但是我讓它多一點故事，多一些趣味，綜合起來就是讓小朋友、讓遊客感到新奇的魔法。」這就是他的創意。

## 二、環境的創意

老樹根以八大場域，經營充滿驚奇、趣味的木頭創意樂園，木頭與生活、教育、藝術及創意的神奇結合，營造每一個場域的內容及特色，運用套餐讓 6 歲到 96 歲都可以體驗，創造出許多屬於自己獨特的無形商品，環境的創意說明如下：



圖 3-3 老樹根入口意象與老樹根商品展示區

- (一) 老樹根的入口(圖 3-3 左)，是由木頭所作成的大門，上方還有象徵江總的大木偶—哈木將，一進入到內部，迎面看到的是老樹根商品展示區，(圖 3-3 右)，這裡有琳琅滿目的木器 DIY 商品，提供給顧客買回家作紀念。



圖 3-4 DIY 手動館與阿嬤蔬菜園

- (二) DIY 手動館(圖 3-4 左)：由老舊廠區變身為木器 DIY 手動館，學員可以在這裡進行木器彩繪 DIY，這裡有顏色的搭配技巧與資料可供遊客參考，有顧客留言版，有來此報導的明星及許多主題活動，增加更多親身體驗的教育價值，並有多項彩繪，讓來園的遊客，可以享受親手做的心靈饗宴。
- (三) 阿嬤蔬菜園(圖 3-4 右)：打造江總小時候的田園環境，使大人小孩雖在 都市，也回歸田園享受鄉村一隅之樂趣。當然透過這樣的環境，更容易讓學員瞭解認識我們每天吃的菜是如何栽種與收穫，而田園穿梭的蝴蝶瓢蟲也是大自然的生態觀察園。



圖 3-5 魯班益智館與神奇木頭工坊

- (四) 魯班益智館(圖 3-5 左)：館內有很多創意的木頭益智玩具，運用各種科學原理，強調腦力啟發、誘導學習，提供親子一同拼腦力、參與、互動的樂趣。
- (五) 神奇木頭工坊(圖 3-5 右)：木工機器的展示與展演，讓小朋友親眼觀看了解木器製作過程，同時 舉辦體驗活動，讓大朋友實際操作，體驗木器製作知識與製作過程的樂趣。





圖 3-6 土角厝三合院與獨角仙小棧

- (六) 土角厝三合院(圖 3-6 左)：孩子可以體驗鄉村生活，透過各項親子體驗，讓三合院的生活記憶活在過去，也傳承到未來，並且提供鄉村遊學餐。
- (七) 獨角仙小棧(圖 3-6 右)：讓小朋友了解朽木與木屑如何成為獨角仙溫暖的家，讓遊客了解甲蟲，可以親身體驗抓甲蟲的樂趣。



圖 3-7 木頭鳥咖啡館與景觀遊具區

- (八) 木頭鳥咖啡館 (圖 3-7 左)：透過巧思，讓漂流木各自擁有獨一無二的故事，成了各種造型的藝術品，讓遊客在休閒之餘，使身、心、靈都可以放鬆。
- (九) 景觀遊具區 (圖 3-7 右)：園區每一個角落都跟木工有關係，在園區步道兩旁的巨型樹木，仔細一瞧竟然是廁所，還有樹屋溜滑梯等，充滿創意巧思的木頭樂園。

由上述我們可知道，老樹根利用 8 大場域構築出一座充滿驚奇有趣的魔法木工園地，提供親子及師生快樂的學習場所，學習到課本以外的知識。老樹根以穩固、自然、豐富、神奇的教具、遊具發源地，蛻變成融合自然環境、探索木頭、發掘木工文化的木頭遊藝樂園、遊學木藝地球村。老樹根提供各類充滿創意、趣味的手造木工藝術活動，讓到訪老樹根的每個人都能重新的認識、體驗木頭素材之美與趣味，進而喜歡它、珍惜它，陶醉在這個不一樣的生活休閒樂園之中！設計出 20 幾種套餐，如：企業參訪、員工旅遊、班遊、托兒所、研

習會套餐、遊學課程...等，每天可容納五團，第一年(2005 年)試營運就有 500 團來園區，體驗套餐化，以木頭為核心，根據不同人數及年齡設計不同活動套餐，創造供、需的雙贏。

### 三、活動的創意

利用木頭，設計各種體驗活動，發展出許多創意的木頭，體驗過程的內容豐富，還有可以讓遊客欣賞各式創意木藝以及體驗、學習木藝的製作，依季節、節期、創造多變新奇的活動，吸引多元顧客遊園。

(一)老樹根的活動紀錄：老樹根的活動紀錄有大頭小狀元-木工達人、木藝童玩節—超大彈珠台試手氣拿獎金、蝶古巴特義式拼貼美學、兒童木工創意班、中教大進修推廣部自強活動、台灣意象創意木偶“設計創作競圖比賽”、歐吉尚遊台灣—孩子的木頭樂園、在台灣的故事—魔法師變出教育天堂、堯錢樹—轉型教育城堡、傳業蛻變休閒國度、高點電視台-賞味.com 之我愛趴客、木工廠轉型創意坊—親子同樂、臺中市「創意木偶」創作彩繪比賽。由這些結合媒體節目、名人設計活動內涵，推活動也行銷了老樹根。

(二)創意活動連結體驗價值，在創意體驗盛行的世代，實際手作的歷程是不可缺少的學習經驗。老樹根的兒童木工創意班，將整合深化感知、美學體驗、創意價值的精神指標，敲開兒童的潛在探索力以及敲響生活的創造力。老樹根以木頭為主題，利用木頭變化出各式各樣的童玩、木器、教具、遊樂設施等，老樹根為了讓大家重溫兒時記憶，在園區內推動「木藝童玩節」活動，利用木頭造出各種趣味童玩，還有 300 多種木器彩繪 DIY、木藝遊戲等等，創造變化各種體驗活動。

(三)創意活動連結景觀探索：老樹根場域結合菜園及昆蟲獨角仙等自然、豐富之環境，加諸老樹根曾是教學教具、遊具之發源地，轉型老樹根後蛻變成融合自然環境、探索木頭、發掘木工文化的木頭遊藝樂園、遊學木藝地球村。老樹根場域提供各類充滿創意、趣味的手造木工藝術活動，讓到訪老樹根的每個人都能重新的認識、體驗木頭素材之美與趣味，進而喜歡它、珍惜它，陶醉在這個不一樣的生活休閒景觀樂園中。

(四)創意活動之內涵：老樹根是經濟部輔導的「觀光工廠」園區的規劃結合教育、文化、休閒、觀光的功能；提供民眾學生「動手做」的學習場所，進而

體會木頭工藝的美感，透過創作彩繪比賽活動，培養創意人才，以利提昇文化產值及競爭力。江總對於老樹根擬定的營運特色、定位及宗旨如下：

1. 老樹根的營運特色：創意、趣味、健康、自然。
2. 老樹根的營運定位：是一個大朋友和小朋友玩賞、體驗學習與創作生活木藝的樂園。
3. 老樹根的營運宗旨：
  - (1) 讓遊客欣賞各式創意木藝。
  - (2) 讓遊客體驗、學習木藝的製作，與相關的藝術活動。
  - (3) 傳統中國工藝始祖魯班之工藝創意精神，讓遊客學習體驗其技於生活木藝之體驗。
  - (4) 創造手創生活木器的風潮，促進工藝社區的形塑，成為木工藝社區營造之核心觸媒，下表 3-2 為老樹根的客製化遊學套餐。

表 3-2 老樹根的遊學套餐

活動名稱	實施對象
遊木民族體驗	國中、高中、大學各年級學生、教師
大學文創企業參訪	各大學、大專院校
遊學創造力	幼稚園、安親班、國小
木炫神迷	公司、社團
親子木工樂活日	大樓、社區
資料來源：老樹根魔法木工坊。	

(五)創意活動結合外部資源：老樹根 2007 年遴選為教育部「在地遊學，發現台灣」遊學路徑。教育部推廣「在地遊學，發現台灣」全台灣一共選 100 條遊學路線，老樹根也獲得這項榮譽，由於獨特的遊學內涵，老樹根以木頭為元素，發展出科學的木頭、藝術的木頭、教導的木頭、健康的木頭、創意的木頭、趣味的木頭、愛走路的木頭、愛玩水的木頭、會飛的木頭…，加上體驗過程的內容豐富，除了動手做，木頭表演，挑戰魯班創意木頭遊戲，全台獨一無二的木工糕，老樹根成了來台灣遊學的重要景點、社區木工教育之重鎮，讓知識走出書本，讓能力走出生活的都會區的創意旅遊景點、遊學村。

#### 四、服務的創意

老樹根藉著各式各樣木製產品，舉辦量身訂作之客製化活動，營造適合大、小朋友學習、遊戲、創作的環境，提供遊客學員「動手做」的服務，使人們體會木頭工藝的美感。老樹根透過遊客「體驗」、藉由老樹根的場域及活動，提供創意無價的「服務」。

(一) 創意無價的服務：利用木器 DIY 手動館增加更多親身體驗的教育價值，並擁有多項彩繪技巧與資料，與親切的服務態度，魯班益智館具備視聽教學系統、兒童活動空間與益智遊戲的，除了影片教學外，同時提供親子休閒遊樂空間，館內蒐集各類木工益智遊戲與童玩，在拆、解、堆、疊中鍛鍊手腦並用，學習中也體驗互動樂趣，提供親子一同拼腦力、參與、互動的樂趣，木頭工坊提供木工機器的展示與展演，讓小朋友親眼觀看了解木器製作過程，同時舉辦體驗活動，讓大朋友實際操作，體驗木器製作知識與製作過程的樂趣。木頭鳥咖啡館利用不同的漂流木各自擁有獨一無二的故事，成了各種造型的藝術品，館邊設有小朋友的遊戲區，家長可以享受難得的悠閒時光。土角厝三合院這裡家長可以走在田園小徑上，回憶童時點滴，孩子可以體驗鄉村生活，透過各項親子體驗，讓三合院凝結的生活記憶活在過去，也傳承到未來，獨角仙小棧讓小朋友了解朽木與木屑如何仰賴維生的甲蟲生態。景觀遊具區園區每一個角落都跟木工有關係，在園區步道裡提供許多木頭遊戲及樹屋溜滑梯等，充滿創意巧思的木頭樂園。阿嬤蔬菜園讓遊客了解我們每天吃的蔬菜是如何栽種，看看它們真正的真面目是長什麼樣子？享受難得的田野樂趣。

(二) 「行動老樹根」的服務：若不能親自到老樹根體驗，老樹根也推出「行動老樹根」的服務，到社區及學校來提供民眾可以在老樹根之外的地方體驗，也可以感覺到像在老樹根的場域內所提供的服務，可以體驗木器彩繪 DIY、活動套餐，讓民眾體驗木工創意、學習木藝的製作。

(三) 小眾行銷專案企劃之服務：老樹根依據不同的顧客群，提供專案企劃之服務，在表 3-2 中，老樹根針對國高中以上，有「遊木民族體驗」的服務；還有「文創參訪」等不同顧客群的服務；而家庭環境與經濟情況的不允許，無法擁有相同孩子的教育刺激與養分，爲了獎勵弱勢學生，藉

此培養其創造力與美學素養，老樹根特別企劃「獎助弱勢學生－觀光工廠遊學」之社會服務專案，讓弱勢學生也能有遊學體驗的可能，開啓他們心中的創意美學之窗，意義無限。老樹根總是願意提供一個「寓教於樂」的玩木頭、賞木頭的服務平台，讓不同的客群，來體驗老樹根「玩木頭」的感動服務。

## 第四節 老樹根之擴展

截至 2009 年，老樹根魔法木工坊的擴展策略可以由縱向的同心利潤輪及橫向的策略聯盟之擴展來討論，說明如下：

### 一、同心圓利潤輪

江總經過一段時間的摸索後，從最初的單一營運模式，到目前較為完整的目標利潤輪。利潤輪中有的已在實施、有的還需要累積經驗，才能產生效益。而這個利潤輪（如圖 3-8）對於目前的老樹根而言，就像小樹苗準備冒出來的芽，漸漸成長茁壯；江總以園區為企業核心，推展如下的利潤輪：

- (一) 以園區為核心接受遊客訂製行程，來園區體驗動手做木工產品。
- (二) 假日木工教室，可以提供親子在假日來此體驗及學習一起做出創意的木工產品，增進親子間的關係。
- (三) 推出行動老樹根，不一定要在老樹根魔法木工坊才能體驗木工樂趣，老樹根也可以「到府服務」，到偏遠的學校或營會推動老樹根的彩繪木頭之體驗。
- (四) 老樹根原本在 2009 年暑期要推出暑期玩木頭夏令營，但江總考量整體的景氣，將活動縮小為「2009 木藝童玩節」及延續假日老樹根「敲敲愛上你」小型的親子活動，讓遊客可以在暑假時期來參加系列的體驗木工活動。
- (五) 學校的創意學習教室，讓學校的師生來體驗如何拓展創意能力與專業素養；也就是老樹根是學校的木工藝教室，提供園區的環境及設備，讓學生來做中學，臨近老樹根的明道中學一直以來是合作的對象。
- (六) 陸續推出許多屬於台灣、屬於老樹根自己的特色產品及禮品。
- (七) 推出繪本，用木頭人、物講故事，像「你很特別」使用木頭人物講想法講

品格教育；用木頭呈現「三隻小豬」的故事，還有許多與時代關聯的人物故事等等。要有題材，藉著木頭講故事，表達創意表達想法。

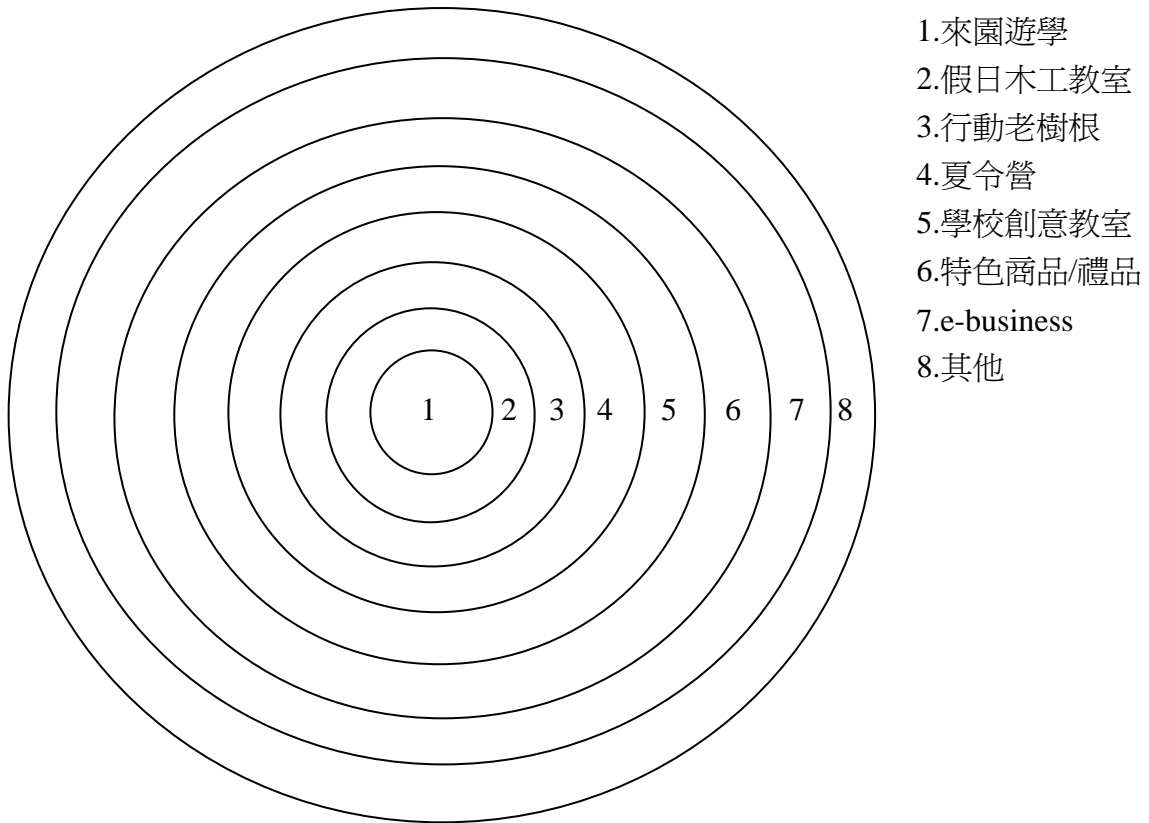


圖 3-8 老樹根的同心圓利潤輪

資料來源：江總訪談稿經本文整理

## 二、策略聯盟之擴展

老樹根實業江總感受到進入觀光業的服務業不能單打獨鬥，不斷地釋出平台與學校、同業或異業進行策略聯盟。學校方面，配合藝術與人文課程之能力指標，老樹根藉由產學合作，提供場域及設備，成為學校的教室。同業的合作，老樹根有許多的木工師父及協力廠，與老樹根一起研發設計產品。此外，江總也爭取與政府部門的合作機會。以下就老樹根目前的合作案加以說明。

(一) 老樹根與明道中學的產學合作：老樹根發在創意教學、多元智能、美勞美術、設計相關等方面，都具有和學校互補的價值。就近的明道中學，

與老樹根策略聯盟，讓老樹根的場域是明道的戶外教學木工教室，每週有學生依教學進度來老樹根實作木工藝品，進而締結合作，設計競賽，老樹根於 2009 年，在學校舉行「奔牛節」由老樹根提供材料與獎項，學生創意彩繪牛，這些作品也成為目前老樹根場域的景觀一偶。

(二)「現代魯班創新研發計畫」：1997 年老樹根另一方面也積極在核心的產品設計開發，製造上力求突破，因此參與經濟部創新研發計畫的提案，以「現代魯班創新研發計畫」獲得補助，主要是將規則型的木頭呈現出不同創意的特色。本計畫給台中市政府指導，舉辦了第一屆木偶創作彩繪比賽，本計畫執行成果卓越，獲選編入經濟部「台灣的故事－創新藍海商機」書中，經濟部商業司王司長親自蒞臨老樹根視察勉勵，並為「台灣老樹根、木藝地球村」揭匾。

(三) 老樹根與亞洲大學合作：老樹根與亞洲大學簽訂產學合作，老樹根將委託商設系「設計彩繪文化木偶」與「新設計原型木偶」，雙方並將進行學生實習與教學研究合作，期待以「創意木偶」為台灣文化創意商品注入新生命。共同設計開發創意木偶與產學合作計畫外，並可提供亞洲大學師生參觀工廠，安排學生訓練、實習課程與畢業專題製作等，讓雙方關係緊密的結合，達到企業、學校、教師、學生「多贏」局面。「此次產學合作案，是基於互助互利與雙贏原則，藉由與老樹根的產學合作，提供亞洲大學生實習機會！」商設系將協助老樹根的「創意木偶」商品設計與提出研究計畫，使老樹根能製作繪本、動畫、打造品牌，深入行銷文化木偶，進而建立木偶生產機制，打造「台灣第一家文化木偶工坊」。以促進老樹根的行銷活動，真正達到雙方「產學合作」的目標。「學校的教室」可以跟木頭工坊及木器彩繪 DIY 館作結合發展出學校創意教室。

### 三、江總老樹根擴展意象

以「創意紮根、快樂樹人、幸福到老」為理念的老樹根故事，江總回想以前幾次辛苦經營的點點滴滴，全為現在的老樹根紮下穩定的基礎。江總發展「凹凸哲學」及「燈籠理論」之獨特合作模式，江總，期許為「創意木頭家」，期待這個夢想起飛的木頭樂園，能達成幾項願景：

- (一) 永續的創意平台：創意的木頭產品、空間、活動與服務，永遠充滿新鮮與趣味，提供大眾不絕的新奇。
- (二) 木工遊學、休閒的好所在：分享多年的木工專業與創新、創意，成為學校、社團、親子學習、體驗、休閒活動的好地方。
- (三) 帶動社區工藝文化風：讓老樹根的木頭 **DIY** 體驗、藝術創作，作為社區營造的媒介，帶起社區手造木工藝的文化風。



## 第四章 老樹根的經營管理策略

本章利用商管領域所學的行銷策略及藍海策略來分析老樹根，行銷方面包括 SWOT 分析、4Ps、五力分析；藍海策略探討老樹根擁有 30 年的紅海競爭經驗基礎下，如何利用創新及創意來打造藍海策略。

### 第一節 行銷策略

行銷策略是利用組織資源來達成行銷目標的行銷計畫，特別確定目標市場為行銷力量的核心，並且設計行銷組合，期能滿足目標市場的需求；換言之，行銷策略係依目標市場的不同，在產品面及市場面制定適合的行銷組合，以滿足目標市場的需求。本節以產品、價格、通路、促銷來分析老樹根之行銷策略，並用 SOWT、五力等分析法，來探討老樹根競爭之優劣勢與機會及競爭力。

#### 一、市場定位

老樹根在市場行銷方面：舉辦活動，以環境、產品、活動、服務等四種創意中去建立自己的特色，結合三百種 DIY 木器，提供各種體驗活動。

表 4-1 創意遊學

場域	活動內容
木器彩繪 DIY 館	遊客可以動手做專屬自己的獨特創意彩繪作品。
魯班益智館	可以分享老樹根的 DVD 空間外，也是木頭結合科學知識的探索的場所。
木頭工房	專人指導動手作生活木製品，如書架、木製收藏櫃。
阿嬤的菜園	提供農村景觀，在這裡你可以看到什麼是蕃茄、蕃薯葉、蘿蔔等，及穿梭於園間的蝴蝶、瓢蟲等小生物。
土角厝三合院	讓遊客體驗到台灣四五零年代的鄉村景色。
獨角仙小棧	觀賞自然生態，重回兒時記趣。
木頭鳥咖啡館	漂流木各自擁有獨一無二的故事，成了各種造型的藝術品。
景觀遊具區	園區每一個角落都和木工有關係，在園區步道中有許多木器玩具、樹屋溜滑梯等，充滿創意巧思的木頭樂園。

資料來源：老樹根魔法木工坊經本文整理。

根據表 4-1 歸納老樹根體驗行銷如下：

(一)行銷方面：提供客製化、個別化的商品設計。

(二)學習方面：了解到在人際關係上如何增進彼此互動、增進情感交流，以體驗「工藝」的力與美，激發出創造力，透過對生態的了解，知悉環境發展的重要性，藉由知性之旅的互動，創造美好人生。

(三)概念方面：活動與文化相互結合。例如：2009年10月推出的「台灣偶愛你」系列木偶展，還有神祇、原住民與歌仔戲文化木偶、台灣特有的生物木偶。台灣原住民木偶名字分別有鄒族姑娘的「美如水」與鄒族勇士「壯如山」，述說鄒族每年小米祭源由；還有阿美族的勇士「高山青」與姑娘「澗水流」，融入阿美族每年豐年祭的典故，遊客可從中體驗台灣原住民文化歷史內涵。這些具有台灣特色的文化木偶，以台灣人身邊看得到的文化融進創意設計理念，吸引眾多目光並讓人驚艷。

目前老樹根積極在核心能力－產品設計開發製造上力求突破，因此參與經濟部創新研發計畫的提案，以「現代魯班創新研發計畫」獲得補助，主要是研發一套可任意變化造形的創意木偶、啟發孩子的創造力。本計畫另經由台中市政府指導，舉辦了第一屆創意木偶創作彩繪比賽，成果豐碩。

## 二、SWOT 分析

SWOT 分析是企業管理中普遍的市場分析方法，運用於各行各業，台灣中小企業常以 SWOT 分析策略規劃的第一步。本文對老樹根的 SWOT 分析如表 4-2。

表 4-2 老樹根 SOWT 分析

優勢(S)	劣勢(W)
1. 創意的設計產品。 2. 豐富及多樣化之木工 DIY 產品。 3. 產品具多元化、藝術性、客製化。 4. 多元化的遊學套餐，供不同的對象做選擇。 5. 木工師父擁有 20 年以上的技藝。	1. 都會型文創產業，人事成本較高。 2. 人力資源不足。 3. 受到景氣影響，部分設備尚未完工。
機會(O)	威脅(T)
1. 利用網站、報章雜誌、學校、景點作結盟，增加旅遊意願，並提高遊憩深度。 2. 不定期安排專家與學者上課，教導民眾發揮巧思，讓木頭能有更多的變化。 3. 舉辦繪畫、木頭遊戲競賽，增加親子間的感情。 4. 經營面向廣：木頭與教育、科學、文化、藝術..等結合。	3. 小規模的木工教室林立。 4. 全球景氣不佳，衝擊觀光產業。 5. 市場上的手做材料包替代品的出現。 6. 政府的補助有限，老樹根必須自立發展。

SWOT 交叉分析是強調行動項目以增強、或預防提升、或發展比現有分析更完美的策略，以下是經由 SWOT 分析來衍伸出老樹根的交叉分析法如下表。

表 4-3 老樹根 SOWT 交叉描述

優勢與機會(SO)	由於是台灣第一家木器觀光工廠，除木頭產品外，尚有其他創意彩繪產品的客製化，結合網路進行廣告行銷及企業形象塑造，吸引報章雜誌的採訪，亦可舉辦木工展覽，吸引更多有興趣的消費者光臨。
優勢與威脅(ST)	因經濟不景氣，且進入門檻低，產品差異性小，但因有 30 年的木工經驗基礎，且木匠師經驗豐富，而老樹根積極從事轉型與創新，為顧客打造創新產品，提高木器產品附加價值。
劣勢與機會(WO)	因位於都會區而導致人事成本增加，但可與附近觀光景點及學校結盟，且不定期舉辦活動，可增加旅遊意願及提高遊憩深度。
劣勢與威脅(WT)	面對經濟不景氣及合適的創新行銷人才尚未到位，應增加策略應對，提供完善的設備技術及寬廣的園區，增加曝光率吸引消費者。

### 三、4Ps行銷模式

探討一個完整個案的整理行銷策略，評估一項產品或服務在特定的市場區隔以及目標市場的行銷力量，同時也可以幫助公司找出具備成長潛力的產品。利用 4Ps 行銷模式加以分析老樹根魔法木工坊的概況，4Ps 行銷包括以產品、價格、通路、促銷作為核心，顧客在行銷產品中為最具影響力。

表 4-4 行銷 4Ps

		定義範圍	老樹根領域
4Ps	產品 (Product)	不只是外觀上的形式而已，強調購買者的功能。層次包括核心產品、實際產品、擴增產品。	有形產品：DIY 木器。 無形產品：體驗時間、服務、指導、感動。
	價格 (Price)	表示爲了取得某個有價值的產品，顧客所必須付出的金額。	依體驗時間長短、現成產品、組合商品、彩繪商品來訂定價格。
	通路 (Place)	將產品生產者與產品使用者連結在一起，以達到行銷目的所需活動之組織與個人的組合。	商品區 來園體驗 行動老樹根
	促銷 (Promotion)	將產品的優點讓顧客有深入認識與瞭解，利用人員銷售或運用廣告大量推銷，來擴展潛在顧客銷售範圍。	網路行銷 媒體推廣 舉辦主題性活動之推廣 行動老樹根
資料來源：曾光華(2008)及本文資料整理。			

- (一) 產品方面：以木頭爲元素，利用木頭變化出各式各樣的童玩、木器、教具、遊樂設施，創造出許多套餐和木器 DIY 體驗。
- (二) 價格方面：依據體驗時間多寡、組合、彩繪商品來訂定價格。
- (三) 通路方面：推廣體驗行銷，擴大通路領域。
- (四) 促銷方面：老樹根將活動行程表放在網站上，利用八大場域發展出多種套餐方案，來滿足不同年齡層的遊客，設計出不同的活動套餐。

#### 四、五力分析

Porter(1985) 書中所寫出的五力分析模型，利用它來說明老樹根與環境的互動關係，還有影響同業間競爭主要因素。如圖 4-1 將五種競爭力量加總起來，可以決定同業競爭的激烈狀況與獲利情形，影響產業在未來競爭方式與發展策略。

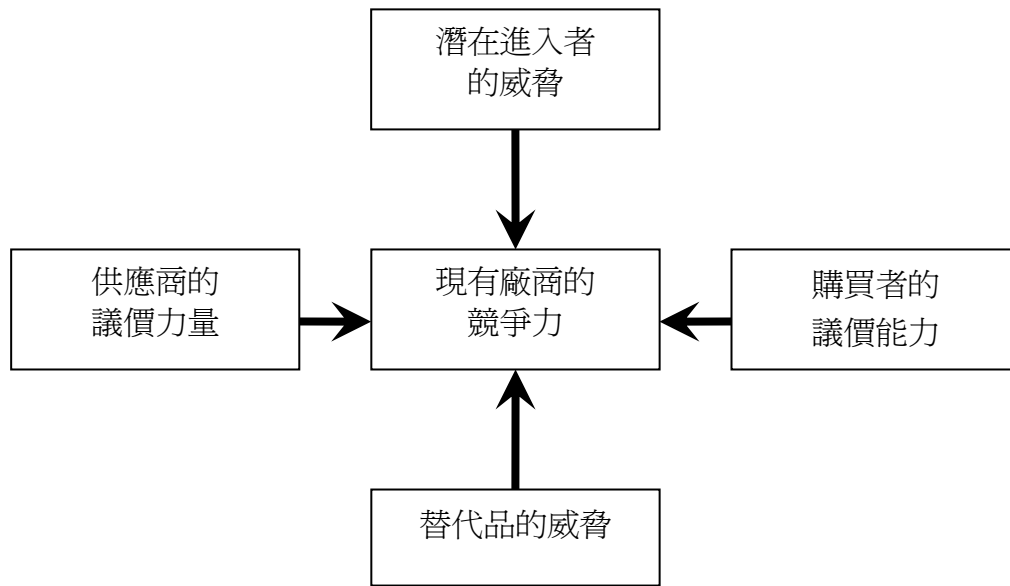


圖 4-1 五力分析圖

資料來源：Porter(1985)

- (一) 潛在進入者的威脅：潛在進路者的門檻高，雖然台中地區小型的木工坊到處林立，但是到老樹根不僅可以手作木器、還可以感受自然生態（獨角仙小棧）及體驗古早味的土角厝三合院的鄉村生活。
- (二) 替代品的威脅：市面上的木器手作材料包，加上網路的便利，可以在網路訂購手作材料包，在自家體驗木器 DIY，對老樹根造成替代品的威脅。
- (三) 購買者的議價力量：老樹根訂定出合理的遊園價格，消費者僅能以量制價（依人數的多寡）談定雙方可接受的價格。
- (四) 供應商的議價能力：伴隨全球性經濟不景氣，外匯的漲、跌反映在原物料價格上。
- (五) 現有廠商的競爭力：全台灣五十七間的觀光工廠，以木頭手作為主題的僅此一家，小型的 DIY 木工教室，是都會型觀光工廠的競爭者。

#### 五、老樹根之企業轉型分析：

- (一) 產品轉型：由原本的木器產品增值變成藝術品，以及積極在核心的產品設計開發，製造上力求突破。
- (二) 市場轉型：建立自有特色的木頭產品，提高產品附加價值以及在園區景

觀下，設計了 20 幾種老少咸宜都可以玩的套餐，提供各類充滿創意、趣味的 DIY 木工藝術活動，體驗木頭素材之美與趣味。

- (三) 經營形態轉型：由原本兒童遊戲設施製造木工廠發展以「創意設計」、「文化創意」的木器 DIY 手動館。
- (四) 多角化轉型：除了繼續原本生產的各式原木教具外，並在舊有的廠區環境加值，融合自然環境、探索木頭發掘木工文化，打造木頭遊藝樂園，增加更多親身體驗的教育價值。

#### 六、老樹根之問題與挑戰：

- (一) 江總目前正朝向文化創意產業之經營，然而老樹根的組織定位活動主軸...等都還在演化中，江總正在尋求方法來應變調整。
- (二) 專業人力資源不足，影響發展進度，老樹根需要更多的設計人才及行銷人才。
- (三) 各種標準作業流程 S.O.P(Standard Operation Procedure)尚未建立，使得發展過於緩慢。
- (四) 行銷能力較不足，營運績效尚未彰顯，須要透過不斷創造主題與舉辦活動來行銷商品。
- (五) 全館及內涵建構緩慢，佈局太過寬廣，拖延發展的時間曲線。

老樹根江總期望建構一個平台，讓不同專業領域的人都能發現老樹根的價值，及發展出和老樹根獨特的合作模式，這樣想法如果用比較哲學的方式表達，那就是「凹凸哲學」或「燈籠理論」，其具體方法就是設定主題、釋出平台，讓有創意、有能力的年輕人進駐老樹根，成為合作夥伴，共同來做一個美麗的木頭夢。

## 第二節 藍海策略

Kim and Mauborgne (2005)指出藍海策略之定義：「藍海策略在於創造沒有競爭的市場空間，它不是在面對競爭，而是超越競爭，打破價值與成本抵換的觀念，創造與掌握新的需求，同時整個公司的活動，配合追求差異化和低成本，並透過創造有效需求進行價值的差異化，亦即創造最大的消費者剩餘，進而產生比較大

的生產者剩餘。沉淪紅海的企業是打價格戰，只能靠大量生產、降低售價來獲取利潤；創新為中心的藍海策略，教經營者另闢蹊徑，讓事業經營不再是你輸我贏的競爭，展開充滿冒險、挑戰，以及豐收的行程、千山獨行、商機獨創，而利益則是經營者與消費者共享。對於企業而言，沒有什麼是不會飽和的市場，所以當一個市場的利潤漸漸被瓜分後，若一直要把成本壓低來創造利潤，消費者到時還是會感到產品沒有獨特性，很容易被消費者所放棄。所以唯一的方法就是去開發一個新的市場，因為最初踏進這塊未開發的市場，就是最大的贏家。」

因此藍海策略旨在脫離血腥競爭的紅色海洋，創造沒有人與其競爭的市場空間，把競爭變成無關緊要。這種策略致力於增加需求，不再汲汲營營於瓜分不斷縮小的現有需求和衡量競爭對手。真正持久的勝利不在競爭求勝，而是創造一個嶄新未開發的市場空間。將紅海與藍海策略之對比，彙整如下表 4-5 所示。

表 4-5 紅海與藍海策略

紅海策略	藍海策略
1.在現有的市場空間競爭。	1.創造沒有競爭的市場空間。
2.打敗競爭對手。	2.把競爭變得毫無意義。
3.利用現有需求。	3.創造和掌握新的需求。
4.採取價值與成本抵換。	4.打破價值與成本抵換。
5.整個公司的活動系統，只對差異化或低成本選擇其中一種策略。	5.整個公司的活動系統，同時追求差異化與低成本。
資料來源：Kim and Mauborgne (2005)	

由表 4-5 之紅海與藍海策略的定義，可延伸出老樹根的紅海與藍海策略，本文針對老樹根魔法木工坊之行銷提出紅海與藍海策略，其內容如表 4-6。

表 4-6 老樹根實業的紅海與藍海策略

老樹根過去的紅海策略	老樹根轉型後的藍海策略
1. 競爭廠商增多，銷售量減少，面臨轉型。	1. 開發創意產品。
2. 經濟部合格的兒童遊具生產工廠。	2. 客製化的行程。
3. 提供多樣化之設計圖及製作範本客戶參考，提高顧客參與意願。	3. 客製化、個人化商品。
4. 販售兒童教育積木及相關設備。	4. 園區體驗 DIY。
5. 專門做兒童原木遊戲、遊具設施，舉凡：兒童遊樂設施、戶外休閒設施。	5. 設計出 20 幾種套餐，從 6 歲到 96 歲都可以玩的套餐。
資料來源：本組整理。	

由表 4-6 我們得知「老樹根」積極的從事轉型與創新，為顧客打造創新產品、創意價值的路，以園區為核心接受遊客訂製行程、提供服務到校或社區、學校的戶外木工教室、創意商品的發行、藉木偶說故事的繪本、美聲新花樣，但是這些策略也必須有雄厚的紅海基礎才能屹立不搖。



## 第五章 結論與建議

產業面臨紅海競爭困境下，不得不轉型升級。然而中小企業何去何從才能創造新局面？本文以老樹根實業為例，介紹老樹根由原本的一家木頭製造業，其轉型觀光工廠之歷程及轉型後的創意經營。本文具體之研究結果，提供中小企業創新創意轉型經營之參考。以下是本文的結論與建議。

### 第一節 結論

本文在瞭解中小企業的重要性及轉型需求後，根據老樹根個案的轉型及轉型後的經營管理，作成如下的結論：

- 一、傳統產業要在台灣永續生存，就必須提升產業的競爭力。如何在原有的產業領域，創造新商機？是產品領域的轉型或市場趨勢領域的轉型？老樹根以創新、創意加入觀光工廠行列，在有已有的產品製造領域，配合觀光休閒需求，將木工藝的創意推向「體驗」服務產業之契機。
- 二、2005年，老樹根實業獲得經濟部工業局的輔導，從原本的木器工廠，搖身一變成爲全國第一家木器觀光工廠，轉型爲以創造體驗價值的服務業。原產品領域的不敵市場競爭，是轉型的原因，而江明偉總經理的玩木頭的夢想，是其潛在的企圖心，而經濟部的觀光工廠計劃則是重要的推手。
- 三、老樹根利用網路、報章雜誌、發售傳單及媒體來進行大眾行銷，吸引消費者上門。老樹根更利用八大場域，以「小眾行銷」的企劃案，設計出客製化體驗之套餐，開發 300多種DIY木器，以體驗活動，創造出體驗時間的附加價值。
- 四、老樹根以木頭爲元素，依領域的不同可以隨意創作出千變萬化的立體造型，並透過彩繪上色後，可變化出更多充滿想像、創意的造型，發展出許多的創意玩木頭的活動。如：與科學原理結合的益智玩具木頭。
- 五、以園區爲核心發展，結合教育與學校產學合作，延伸出園區遊學、行動老樹根、假日木工教室、暑期主題營...等。如：活動與文化的結合，推

出一系列的神祇、原住民與歌仔戲文化木偶展。

六、老樹根的經營模式：設定主題活動、DIY體驗、拓展創意能力與專業素養，讓有創意、有能力的人進駐老樹根，成為合作夥伴，共同來做一個美麗的木頭夢，以創意打造產品、環境、活動與服務的藍海願景。

## 第二節 建議

根據本文的發現，針對中小企業轉型及個案老樹根及提出具體的建議：

- 一、中小企業的生存除了仰賴經營者的睿智，政府對大環境趨勢的掌握與公部門積極之推動，實扮演重要角色。若不是經濟部觀光工廠計劃的輔導及補助，可能就不存在老樹根魔法木工坊，一個提供大人小孩快樂玩木頭的地方、一個延續木工藝的遊學木藝村。
- 二、建議台中市政府在鄰近老樹根的主要道路上(如：省道、國道)，有醒目的地標提示，如觀光景點的咖啡色指標，藉以推銷地方產業；繁榮地方產業，也間接促進地方繁榮。
- 三、園區內的木頭鳥咖啡館：建議老樹根可以發展出與木頭具有關聯性的商品販賣，可以增加假日遊園旅客的造訪。如：販賣年輪蛋糕、用木頭製作的咖啡杯、湯匙等創意生活木器。
- 四、建議能夠建立老樹根品牌木製商品，或每個月推出一款最具有特色的商品來行銷老樹根。
- 五、參考專櫃的行銷手法，將商品加上裝飾，讓遊客能夠有視覺上的吸引。
- 六、轉型初期，其營運與決策大多由負責人江總一手包辦，隨著公司的成長，公司設計人才及行銷人才不足漸漸顯露，老樹根應適當培訓教育之人資策略。建議個案公司應建立內部培育機制。如：員工教育訓練、在職進修、知識傳承－師徒制等。
- 七、整合策略，產品方面多與大專院校相關設計、行銷科系策略聯盟，持續在創新創意領域成長；而行銷上也可與相關科系合作，在台灣行銷老樹根。

八、與異業做策略結盟，來增加老樹根知名度。如：與連鎖的早餐店、飲料店或便利商店作結盟，來店消費即可贈送體驗折價券等。

九、可依季節性來訂定主題活動行銷老樹根，持續創造觀光產業價值。如：舉辦兒童繪畫木頭遊戲競賽、結合節慶玩木頭的活動等。

本文從老樹根案例中，發現中小企業轉型，企業主如何在自我產品領域中，尋找新的生存利基與空間，塑造與以往事業不同的新領域，老樹根轉型木工坊，以體驗服務的創新事業，抓緊市場趨勢與消費者動向，創造舊產品的新商機。老樹根實業，雖然當初沒有把格局放大，成為外銷產業，如今卻把觀光客吸引到老樹根魔法木工坊，成為創意遊學的木藝村。中小企業的存續，在於企業主掌握時機的轉型。

## 參考文獻

中文部份

王平台(2000)談傳統製造業轉型之看法，電腦繪圖與設計雜誌第 144 期，頁 105-107。

王俊華(2006)網咖產業未來發展經營策略之個案研究，國立中山大學高階經營碩士班碩士論文。

伍忠賢(2000)企業轉型的策略方案選擇，管理雜誌第 314 期，頁 106-110。

沈豐榮(2006)臺灣中小企業轉型策略模式之研究，國立臺灣海洋大學商船學系所碩士論文。

林宏城(2002)澎湖觀光事業開發政策之行銷策略研究碩博士論文。

林素卿(2003)企業轉型經營績效實證研究—以台灣棉紡業 TJ 公司為例，淡江大學商管學院高階主管管理碩士學程未出版碩士論文。

林寄雯譯(1992)日本中小企業事業團編譯，中小企業轉型策略(上)，經濟部國貿局出版。

袁素萍(2002)企業轉型成功關鍵因素之研究，國立成功大學企業管理學系(EMBA)專班碩士論文。

夏業良，魯煒譯(2003)B. Joseph Pine II&James H. Gilmore 著，體驗經濟時代，經濟新潮社出版。

張正錫(2004)我國傳統製造業轉型觀光工廠之經營策略探索性研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。

陳永隆(2001)知識經濟下的優勢轉型與知識價值練」，量測資訊 85 期。

陳明璋(1994)台灣中小企業發展論文集，聯經出版社。

郭意昇(2005)企業經營失敗原因之探討-以台灣中小型製造業為例，國立中正大學企業管理所碩士論文。

郭崑謨、黃營杉(1995)中小企業經營現代化之研究，高雄復文圖書出版社。

森口八郎著(2000)開拓中小企業的活路—企業轉型成功實例，台北：華泰事業出版。

曾光華(2008)行銷管理理論解析與實務應用，前程文化事業有限公司出版。

傅和彥(1988)中小企業經營法，前程企管。

葉英俊(2002)流通產業轉型策略與經營績效關係之研究，長榮大學經營管理研究所出版碩士論文。

經濟部(2003)頒布之工廠兼營觀光服務作業要點。

廖建宏(1998)亞太地區旅遊目的國形象與旅遊意願關係之研究，文化大學觀光研究所碩士論文。

鄭榮郎(2001)傳統產業向上提昇的轉型策略，能力雜誌第 540 期，頁 77-80。

謝碧枝(2000)企業轉型中的多角化策略選擇－以食品業為例，屏東科技大學農企業管理系未出版碩士論文。

戴肇洋(2004)中小企業經營問題與未來應有使命、方向，台灣綜合研究院研究三所所長。

戴肇洋(2009)中小企業經營創新思維之研析，台灣綜合研究院研究三所所長。

簡世雄(1989)我國中小企業的總體結構，中小企業文選，經濟部中小企業處。

網頁部份

中小企業白皮書(2006)經濟部出版

<http://www.moeasmea.gov.tw/public/Attachment/75180285471.pdf>

<http://www.moeasmea.gov.tw/public/Attachment/7112910254671.pdf>

中小企業白皮書(2008)經濟部出版

[http://book.moeasmea.gov.tw/book/doc\\_detail.jsp?pub\\_SerialNo=2008A00937  
&click=2008A00937](http://book.moeasmea.gov.tw/book/doc_detail.jsp?pub_SerialNo=2008A00937&click=2008A00937)

安石商務專欄

<http://tw.group.knowledge.yahoo.com/puissant-puissant/article/view?aid=2857>

老樹根魔法木工坊網頁

<http://www.mutou-wood.com/default.php>

<http://www.mutou-wood.com/index.html>

李英弘，逢甲大學，景觀遊憩所

[http://proj.moeaidb.gov.tw/cluster/taiwanplace21/profile/profile\\_16.htm](http://proj.moeaidb.gov.tw/cluster/taiwanplace21/profile/profile_16.htm)

林重榮(2008/12/24)，今日新聞

<http://proj.moeaidb.gov.tw/cluster/taiwanplace21/report/20081224.htm>

黃宏璣(2009/04/20)，聯合報

<http://proj.moeaidb.gov.tw/cluster/taiwanplace21/report/20090420.htm>

黃麗秋(2008/06/02) ，能力雜誌

<http://times.hinet.net/times/magazine.do?magid=2745&newsid=1478784>

經濟部中小企業處

<http://www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=554&CtNode=172&mp=1>

錢弘芸 ，讓夢想起飛的木頭樂園 老樹根魔法木工坊(上) ，大台灣旅遊網

[http://easy.sina.com.tw/news/article.php?news\\_id=3291](http://easy.sina.com.tw/news/article.php?news_id=3291)[http://easy.sina.com.tw/news/article.php?news\\_id=3292](http://easy.sina.com.tw/news/article.php?news_id=3292)

經濟部工業局/觀光工廠自在遊網頁

<http://proj.moeaidb.gov.tw/cluster/taiwanplace21/plan/index.htm>

<http://proj.moeaidb.gov.tw/cluster/taiwanplace21/report/20081224.htm>

英文部分

B. Joseph Pine II&James H. Gilmore ，1999 “The experience economy : work is theatre and every business a stage ，” Harvard Business School Press 。

Kim and Mauborgne (2005) ，Blue Ocean Strategy 。

Porter ，M. E.(1980)“ Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors” ，New York: Free Press 。

## 附錄 老樹根實業江明偉總經理訪談稿

### 一、2009年1月19日第一次訪談稿

1. 問：在什麼因緣際會下轉型為觀光工廠？

答：產業沒落、台灣太小(人口相對少)、加上少子化，本來可以做 60 組兒童遊樂設備，經 921 地震過後越來越少了，大約每年少 15%，下降的很快，而新的產品也出現，國內外競爭廠商多，雖自己廠內有 3 個工廠—鐵工廠、木工廠、玻璃纖維工廠，也做不同材質的遊樂設備，然而市場上新的材質出現，必須不斷地更新才能參與競爭。幾年下來，總覺得好景不常，每隔幾年，似乎事業歸零，須重新再起，年紀也入半百，不如收廠；雖然覺得還有可為，但謹慎評估，畢竟在都會區的台中，坐收租金也是一種選擇。直到我在報紙上看到經濟部推動觀光工廠計劃，開啓我走不一樣路線之機緣與決心。

2. 問：轉型之後有遇到什麼問題與困境嗎？

答：這要談很多，以前工廠就是生產嗎！買家看到產品就好了，現在不同了，是打工廠開放給遊客觀賞；以前木工廠很吵雜，木工師父穿著很隨意，現在可不行，處處要為遊客的觀感著想，如何給遊客最好的印象與服務。另外，轉型觀光工廠，相關木頭可以推展的面向很廣，市場定位的問題，雖說是小孩到老人都愛玩木頭，但整個觀光廠的定位與特色必須趕快擬定出來？我以為就是人才沒有到位，我須要一些不同領域的人才，以往只是單純做產品，現在要談文化、談設計、要口沫行銷、也要媒體公關，我須要人才，比較緊急的是行銷企劃的人才的到位。

3. 問：主要投入的木材為何？木材來源為何？

答：依市場機制，上游有就直接跟上游買，用的木頭進口自紐西蘭、美國、澳洲、加拿大等，這些較大的國家，種木頭就像種稻一樣，經濟造林；做木頭的來源，需要保護森林、保護土地、又要滿足人類的經濟需求，以達到生態的平衡，材料來源比較多是橡膠木，可以做成積木或玩具，可以加工創意的木頭是產品的核心需求。

4. 問：有沒有外銷或海外擴展的打算？

答：之前做教具及遊具時沒有做外銷，當時眼光不夠遠，沒有放大到國際市場，將產品輸出；現在轉型觀光工廠，是觀光景點，希望可以彌補以前的遺憾，把國外觀光客吸引進來，提供來廠體驗的服務，老樹根是國外遊客遊學的景點，曾有新加坡女子小學、維多利亞學校等台灣遊學團到訪；我要他們來玩、來體驗玩木頭，目前不要談外銷產品，因為成本的關係，在台灣做需要較高成本，你不敵大陸的競爭；但未來，當我做出可以代表台灣的木器禮品或藝術品，或許會有機會行銷台灣、行銷老樹根。

5. 問：目前的主要營收來源為何？

答：2007 年試營運至 2008 年，雖說來園遊客有五百多個團體，但主要的營收仍來自傳統複合式產品的銷售，木工坊體驗觀光工廠部份，2007 年佔三分之一的營收，2008、2009 年稍有提昇些。而木工坊的營收主要來自遊客來園區遊學、假日老樹根、行動老樹根、學校的創意教室等，另外，園區還有 3 個館籌備中—驚奇館、創意展演館、文化木偶館。

6. 問：目前算是處於投資階段嗎？

答：已經快要損益兩平階段，過去 (2007-8) 才試營運階段，園區來了 500 觀光團，原定 2009 年要開幕的 3 個館，緩了下來，今年(2009)要持續投入，模式與當初想的不一樣，可能要像個園區來經營，一邊經營一邊做，不是那麼大規模，目前先達到第一階段的營運，就是體驗木工廠，第二階段再進入文化木工坊，再配合企劃、行銷，希望 2010 年可以開幕。

7. 問：觀光產業須要人潮，江總從過去 2005 年計劃轉型到現在，如何行銷觀光工廠呢？

答：我們企劃了 20 幾種套餐，從 6 歲到 96 歲都可以玩的套餐，如：企業參訪、員工旅遊、班遊、托兒所、研習會套餐、遊學課程...等，一天可容量五團，第一年試營運就來了 500 團，這樣就是第一階段行銷，把體驗套餐化，活動設計，依據不同人數、對象來設計不同的活動內容，都以木頭為核心，來玩科學(科學木頭)、藝術(藝術木頭)、音樂(音樂木頭)、創意(創意木頭)等，再則舉辦活動，過年後，獨角仙季有喜從天降活動、緊接著 4 月份蝴蝶季配合 DIY 教具，透過季節或節慶的活動在媒體及網路行銷，向消費者推銷老樹根。

8. 問：如果有一句話是您的經營哲學，您認為是什麼？



答：要談哲學，很多想法都影響我；只能一句的話那就是一燈籠哲學。比如說到野外去，晚上要抓蟲，要拿手電筒照才能抓，但要一隻一隻抓蟲，太慢了，所以用燈籠的話，蟲就會聚在一起，很好抓了；我提了燈籠，建立了玩木頭的平台，希望有興趣、有想法的人，不同領域的各方豪傑一起來玩木頭，一起來圓木頭夢。

**二、2009年3月19日第二次訪談記錄江總轉型之故事**(在我們進行第二次訪談時，江總已經準備好他的手稿，我們將之打字成文，經過江總確認文字內容，以下為其手稿原汁原味之內容，每段落江總都有標題，足見江總經營事業及廣開平台之用心！)

### 木工創意與文化產業\_江明偉 2009.3.18

#### 1.故事的開端

民國 68 年因為太太擔任幼教老師，爲了製作教案需要一項教具，找遍台中市，才在偏僻巷道內的一家幼教讀本出版社，找到替代教具，當時一方面感受到其他的老師也會遇到這種問題，一方面想到「幼教相關」的市場需求。

一個念頭一直放在心裡，並且到電信局買來全國各大都市的電話簿，逐頁搜尋，諸如積木、幼教書籍、球、呼拉圈、動物模型玩具、保麗龍、文具、書包、小桌椅、櫥櫃、黑板…將適合作爲幼教材料、用品、器材的公司記下，逐一詢問，有些寄來目錄，有些寄來照片，有些用口述，有些連口述也講不清楚，需要親自前往查看，經過一段時間的醞釀累積，並且閱讀台中教育大學，王靜珠老師的著作「幼稚教育」一書，更了解舉凡砂子、貝殼、色紙、毛球、蓮草、厚紙板…，都可以作爲孩子的教材、教具，簡直沒有什麼不能賣，興奮之餘立即用少量的資金，購入數百種少量的貨品，並陸續到油漆行，撿回數十個裝油漆的木箱，釘成架子，在住家客廳就經營起來了幼教用品的銷售，取名爲「幼苗幼教社」蘊涵啓發台灣學子宛如栽培國家幼苗之意，連招牌都是找木板用油漆製成的，初期收集各幼稚園、托兒所名單，並印製產品價格表，折頁寄發，受到幼教老師的歡迎，迅速打響知名度。

同時期邀請台北專業老師南下舉辦「幼兒體能研習會」「幼兒韻律研習會」，在借來的台中體育館，每次預定 300 人的研習會，現場常報名到 4、5 百名，有

一次甚至到了 7、8 百名，嚴重影響研習的品質，但在幼教剛起步的年代，每一位老師求知若渴，現學現賣，「幼苗幼教社」更是教師成長研習活動的代名詞。

## 2. 玩具王國的孩子沒玩具

70 年代台灣經濟慢慢起飛，各行各業都是代工生產外銷為主，幼苗幼教社也持續穩定中發展，但需要常常到外銷代工的工廠尋找貨源，其中以木製玩具最不容易採買，主要是歐美各國的原木教具、玩具設計精美，教育立論完整如蒙特梭利教具…等，適合兒童的各種發展，雖然價格很貴，卻最受老師歡迎，但製造工廠一部份受制於下單公司限制不得外賣，一方面是幼苗採買的數量不多，在那個動輒以數千、上萬個為單位代工出口的時機，我們自然不容易採購，僅能在工廠裝箱出口後，如有多做的庫存買下，貨源極不穩定。當時採購進來的原木教具，都用木箱裝著，載到台中教育大學（前身為台中師範學院）去銷售，當時只有台中師範學院有開辦幼教老師進修的專班，中部的幼教老師都在那裡集合（進修）。為了解決貨源不穩定的困擾，於是就改為委託較小型的木工廠生產，但是品質和價格卻又無法和大廠競爭，於是更進一步買入幾台機器，請來幾位木工師傅，自己少量製作教具，隨後經常到台北、日本、香港，甚至紐倫堡玩具展參觀，觀摩國外最新的木製玩具的設計，並稍加改良後，製作出台灣從未沒見過的教具，幼苗可以說是幼教教具的發源地，後來市面上的教具慢慢增加，市場出現了很多競爭者，80 年代初期，很多台灣的玩具廠遷移到大陸生產，一部份甚至回銷台灣，價格便宜數十倍，幼苗幼教社教具的經營逐漸萎縮。

## 3. 下錯交流道，發現新商機

民國 81 年左右，有一次要到台南的永康國小接一筆生意，稍不留意錯過了該下的交流道，才突然警覺了起來，在下一個交流道要迴轉的同時，忽然發現馬路兩旁都是賣預售屋的帆布廣告，而又想起前不久才接到一家建設公司買了遊具安裝在中庭，接完生意回程的時候，我刻意在每一個交流道都下去轉一下又上來，發現每一個交流道口都有很多的新建屋廣告，我心裡面有一個靈感呼之欲出，然後我就蓋了一個專門生產原木教具、遊具、涼亭、花架，景觀木作的工廠，取名「老樹根」實業有限公司（我住的地方土名叫做「樹仔腳」里名叫樹義里，

而且我爺爺的名字叫江老根先生)。那是台灣少數經濟部核可的遊具製造廠，有了木工廠我開始起動多年的開發夢想，並且找來林大木設計師+少數的核心團隊，開始一點一滴日以繼夜的創意發想、設計開發、終於開發出很多遊具、教具，並以創意、自然、豐富、神奇為理念，設計生產台灣第一座以寶島蝴蝶昆蟲為主題、科博館恐龍主題、藝術家多元才藝主題…等遊戲設施。發表於 85 年台灣新興遊具的開發論文，累積了 40 多項專利，創新研發能量為業界第一名。市場需求強烈，原木遊具賣了一千多座，甚至澎湖、金門、蘭嶼的學校都來買，可惜我沒有把眼光放大到全世界，以更標準、更量化的方式生產，慢慢的又有了更多的競爭者出現，遊具的銷售就受到影響。

#### 4.921 震出人生的迷惘

921 地震（民國 88 年）因為很多的經費投入災區重建，遊具銷售的數量驟然減少，也因為十餘年來台灣產業外移作用發酵，部份傳統產業從 921 起明顯衰退，加上少子化的因素，遊具的銷售每年下降近 15~20%，雖然還可以投入資金，開發老人健康運動器材，兒童玩水器材…但鑑於年齡已近 50 歲，並且幾次創業發展又歸零的經驗，讓我謹慎思考了起來，並且身邊的朋友有的逐漸退休了，所以我在思索中，以半退休的狀態又經營了幾年，當時學打高爾夫球、騎馬、潛水、學唱歌、學陶笛，和太太學社交舞…我想要逐漸把事業收起來，老樹根廠房出租…

#### 5. 美麗的偶然+木頭夢

民國 94 年某日早晨我坐在辦公室閱報（我十餘年每日閱讀 6 到 7 份報紙，看報紙成為我每日上班的第一件工作）無意中看到一則訊息，就是工研院接受經濟部委託執行一項「觀光工廠」計畫，我因為好奇，依照報上的電話打到工研院，他們並寄來招商計畫及申請表格，我依照辦法製作了計畫書投遞。雖然我還不能確切了解觀光工廠的意涵，但是我想到了二十年前去美國旅遊參觀過巧克力工廠，購買了很多巧克力回來送人，也曾經從書本上讀到，去加拿大的人會去參觀冰酒工廠，去日本的人參觀過食品工廠，及聽取「觀光工廠」說明會，加上之前經營原木玩具、教具累積了極為豐富又新奇的產品品項，然後將工廠周邊的菜園，三合院等整合成為一個園區，在十餘家競爭廠商中脫穎而出，獲得補助及輔

導，正式邁向轉型之路，由於在眾多競爭廠商中，老樹根的規模算是最小的，後來才從評審教授的評語得知，原來老樹根除了廠房機器外豐富的產品種類，新奇的構想及環境特色、地理位置等，都是很有潛力的，我們並不知道自己具有潛力。

還有幾個小故事，對我轉型為觀光工廠具有潛在的影響力，如果木業的衰退、經濟部的輔導是轉型的近因，則更久以前的幾個小故事，或許是意念的種子：

### 蛻變從一個阿凸仔開始

有一次，木工廠來了一位講英語的阿凸仔(外國人)，他跟廠內的木工師傅比手畫腳、雞同鴨講地交談了好幾分鐘，木工師傅終究還是『聽攏無』，只好請我出面，經過幾次的交談與溝通後，才終於明白，原來是阿凸仔想要付錢給工廠，希望工廠提供他木料和機器，讓他自己親手製作一個孩子的書櫃。當下，我隱約感覺到有一個需求、有一種吸引力～一個讓人動手做木工的地方。

### 筍頭、玩藝、魯班公

一次晚餐時間，我就讀高中的孩子問我，“老爸：什麼是「筍頭」？”我解釋了半天，孩子還是「霧煞煞」，我便問：你為什麼會問「筍頭」呢？孩子就說：“之前聽到外公和別人對話時，一直說著：那些「筍頭」是唐山師父做的...”；我才恍然大悟，原來他說的是「榫頭」啊！於是我便製作了一些木頭接榫樣品，諸如貫穿榫頭、露面榫頭、交會榫頭、T型半搭接合、交叉半搭接合、鳩尾半搭接合，越做越有趣味，發現...，這些可能會是大人、小孩都喜歡的玩藝呢！看來，魯班公的創藝，可是永不褪流行！

### 天才歐吉桑 – “創、藝、趣” 第一

木工廠總是有不少長短、大小不一的廢木料，通常都送人當柴火。有一天傍晚，我在工廠附近散步，在拐個彎的角落，竟然發現了一個驚奇！有一位「歐吉桑」在工廠撿了不少的廢料，隨意搭建了一個可供孫子爬上爬下的木工遊戲區，有一點創造力、有一點藝術、有一點趣味、更可說有一點天才!! 原來....，人不管年紀再大，都可以和木頭在生活中激盪出許多美麗的火花!

### 家長會長的體悟

民國 90 年，我擔任台中市和平國小的家長會長，「家長會」十分鼓勵家長們與老師共同合作、策劃及實行班級戶外教學活動，而每次的戶外教學，一旦有好的體驗，便會在家長會出版的刊物—「和平心橋」中刊登出來。有一天，一位

家長委員很高興的訴說，他孩子的班級到彰化二林地區的一間木工廠進行戶外教學，活動結束後，孩子們都快樂的不得了！這讓自己擁有木工廠的會長感觸良深，認真思考可以做些什麼，讓孩子們在學校鄰近的社區裡，就可以快樂地學習呢？

這些小故事讓我拼出了「木頭夢工廠」的藍圖。將老樹根工廠創意、自然、豐富、神奇的教具、遊具發源地，蛻變成融合自然環境、探索木頭、發掘木工文化的木頭遊藝樂園、遊學木藝地球村。

## 6. 日本之旅的震撼

經過幾次的書面審查、簡報、問答及訪察等層層評審及競爭後，老樹根確定獲選為 94 年度觀光工廠被輔導的對象。我在興奮之餘也突然有很大的不安，因為我並不太確定怎麼開始籌備各種設計、定位、方向...有太多的事要做，而又不能確定該怎麼做，於是我自己一個人專程跑了一趟日本，我從日本木工雜誌上面找了數十家木工廠資料，到日本後請台灣駐日本東京貿易辦事處幫忙找一位翻譯小姐，從距離飯店最近的地址開始一一前去拜訪參觀。因為雜誌年代已久，有的已歇業或搬走，不過，數天下來還是順利拜訪到六、七家木工廠(坊)。他們的工藝作品都非常具又設計力讓我非常驚豔，並且言談中告訴我日本的木工廠在 20 年前就不能生存了，現在還存在的都是轉型為工藝製作的木工坊，少部分變成體驗的木工坊。但是經營上都有一些困難不甚成功。讓我心裡產生很大的矛盾。但是我卻又看到雜誌上的木工坊為數眾多不下數百家，家家的產品對我都具有吸引力，所以我還不致太失去信心。心想越進步的國家，工藝水準越高。日本先進我們數十年，都還有這麼多木工坊，台灣應該還能發展吧。

有一天，我們預約拜訪一位具有 20 年經驗的木工車枳師傅，日本人對工匠非常的尊敬，我們也以大師尊稱，他顯得非常的自信，我必恭必敬的和其談話，並且觀察他的作品，雖然很好，但我覺得台灣車枳師傅中有的已有 30 年經驗、技術，絕對不輸給他們，只要提供產品的設計圖，台灣師傅一定可以做出和他們一樣好的產品。可是台灣因為木工廠外移大陸，那些師傅們已失業多時，有的因為經濟因素，目前在電信局拉電纜線，有的是赤腳在養雞....我的心裡戚戚焉。

回台灣後，我從網路上看到雲林科大教授的一篇文章，大意是講述日本北海

道一個村莊早期因為筏木，閒遐時工人們就製作工藝，因而發展出百餘家工坊。後來該地區不筏木了，木工坊也逐漸凋零，最後只剩下零星幾家。日本政府蓋木工廠、設置木工機械，免費讓木工匠進駐，又和大學合作讓會設計的學生幫忙設計產品，師傅產出後的所得自己擁有。假日也在公園舉辦木工嘉年華工藝市集，透過社區營造的方式，村莊慢慢的又找回更多的工匠，當地的工坊又蓬勃了起來。又配合週遭的旅遊景點行程，木工藝村裡每年吸引三百多萬遊客，木工藝產業又活了起來，台灣政府好像虧欠我們的工匠太多了。

我已經知道我可以怎麼做了，我也知道我為什麼要這樣做了，到現在和老樹根配合的工匠（小型木工廠）已接近三十多家左右了，觀光工廠已初具初步雛型及試營運中，木藝村的概念也已在我心裡萌芽了。

## 7. 觀光工廠場域特色及價值典範

老樹根的場域依既有的廠房建築物加以裝修區分為: DIY 手動館、魯班益智館、魔法木工坊、土角厝三合院、獨角仙小棧、木頭鳥咖啡館、草皮遊戲區、阿嬤蔬菜農園...等八個部分，每一個場域的各有不同內涵及特色如下:

三百餘種 DIY 體驗木器、木工展演、遊木民族小型木工機器操作區、魯班的故事動畫欣賞、一百種木頭的機關闖關挑戰、鄉土棋、古早味遊學餐、木工糕、雕刻鏤印做鏤、創意布袋戲、創意木頭遊戲...未來將繼續增加 36 式 48 招 108 套彩繪美學技法、木頭文學牆、結構木器互動區、文化木偶、文創木偶、創意木偶、木頭餐、兒童劇場...圍繞著木頭為核心，持續在環境、美學、創意及活動上加值，打造屬於老樹根特有的場域價值與印象。

## 8. 經濟部輔導創意生活產業園區

經過一年多的建構，老樹根已可見出其雛形，這一段時間我閱讀了十幾本創意產業相關的書籍，對於觀光工廠的內涵及運作模式已越來越清晰了。觀光工廠輔導計畫也到期結案，同時我也進一步了解經濟部還有另外一個「創意產業園區」發展計畫，我向負責執行的中衛中心提出申請，經過現場勘查及評審之後，獲得入選及輔導。老樹根又多了一個光環-「創意生活產業園區」。接受輔導及加入創意生活產業協盟的過程和很多同業互動學習又增廣了見聞，其中帶給老樹根一個

最大的觀念就是懂得從環境、產品、活動、服務等四種創意中去建立自己的特色，老樹根不但是觀光工廠也進一步成為創意產業園區。於是將園區環境加值，也急速開發出近三百種 DIY 木器，並且設計各種體驗活動，老樹根開始少量接團，作為練兵的機會，雖然經驗不多，但由於我們對每一團都非常慎重的演練，所以客人也都帶著滿意的笑容離開。到 97 年底約一年 3 個月的時間，我們接了將近五百團。這一段都還算是我們的試營運期，我們預計 98 年下半年才正式開幕，這期間我們又加入了台中市地方文化館家族，參與了台中市文化局的一些活動。一年約有 20 部的文化列車到老樹根。文化局也給我們一點點補助，讓我們更有一些加值，概念上也更往文化館的內涵加值。

### 9.教育部「在地遊學，發現台灣」遊學路徑

教育部推廣「在地遊學，發現台灣」全台灣一共選定 100 條遊學路線，老樹根也獲得這項榮譽，由於獨特的遊學內涵，老樹根以木頭為元素，加上多元、八大領域教育內涵的設計整合發展出科學的木頭、藝術的木頭、音樂的木頭、健康的木頭、創意的木頭、趣味的木頭、愛走路的木頭、愛玩水的木頭、會飛的木頭.....加上體驗過程的內容非常豐富，除了動手做，木工展演、挑戰魯班、創意木頭遊戲，全台獨一無二的木工糕...，老樹根成了社區的教育金礦，體驗遊學的教育寶庫，成了讓知識走出書本，讓能力走出生活的都會的創意遊點、遊學城堡。

### 10.榮獲 2008 年全國創意遊學經營獎 特優獎

教育部近年推廣特色學校的發展，幾年下來成果豐碩，有非常多的學校都發展了自己的特色，茶葉小學、泛舟小學、昆蟲小學.....不勝枚舉，由教育部指導，台灣創意遊學發展協會主辦的「創意遊學經營獎」，更是熱鬧非凡，每年都有眾多的學校報名角逐，除了體制內學校獎項競賽之外，還有一項休閒產業組，主辦單位認為休閒產業界一些農場、工廠、牧場，尤其以體驗遊學的型態經營，是一個不可多得的場域，提供孩子不同環境與學習內容，創意遊學發展協會理事長—台北縣屈尺國小郭雄軍校長還發明了一個名詞「創擬學校」—具有創造力的模擬學校，老樹根魔法木工坊，在激烈的競爭中獲得休閒產業組特優獎，獲得了教育界的認可。

也因爲競賽的關係，聯經出版社整合了全國由南到北及東部幾個路線的遊學點出版了一本「在地遊學 台灣生活與文化全體驗」的書，規劃 8 天 7 夜的參考遊程，提供國內外，香港、新加坡及大陸學生遊學台灣的參考，目前已有新加坡女子小學、香港的維多利亞小學…等學校團體到老樹根來體驗遊學，大陸的遊學團體也由旅行社接洽安排中。

### 11.「現代魯班創新研發計畫」

96 年老樹根另一方面也積極在自己的核心能力－產品設計開發製造上力求突破，因此參與經濟部創新研發計畫的提案，以「現代魯班創新研發計畫」獲得補助，主要是研發一套可任意變化造形的創意木偶、啓發孩子的創造力。

本計畫另經由台中市政府指導，舉辦了第一屆創意木偶創作彩繪比賽，將近有五十個學校、二百多件作品參加，成果豐碩。

本計畫執行成果卓越，獲選編入經濟部「台灣的故事 創新藍海商機」書中經濟部商業司王司長親自蒞臨老樹根視察勉勵，並爲「台灣老樹根 木藝地球村」匾額揭幕。

### 12.台灣「偶」愛你創新研發計畫

現代魯班再現計畫的「創意木偶」成果卓越受到肯定，於是又有了「文化木偶」的想法，再次獲得了計畫補助。當你看到俄羅斯、日本、德國、英國皇家衛兵胡桃鉗木偶，你都會立刻知道，並且感受到他們文化的印象，但你看過什麼木偶代表台灣嗎(布袋戲除外)?一位教授曾經說過「商品帶動文化，文化造就產業，產業促進經濟」於是我們就以「台灣意象與文化木偶」爲主題，當你在世界任何一個角落看到土地公、媽祖、原住民、檳榔西施、歌仔戲…的木偶(公仔)時，就知道那是從台灣來的，那代表台灣意象。木偶是一個文化載具，把台灣文化載到全世界，我們想成立台灣第一家文化木偶工坊，我們要用木偶說故事，講述台灣文化，我們要用木偶(公仔)行銷台灣。老樹根從觀光工廠進化到教育(體驗)的工廠，即將進一步進化到文化的木工廠。

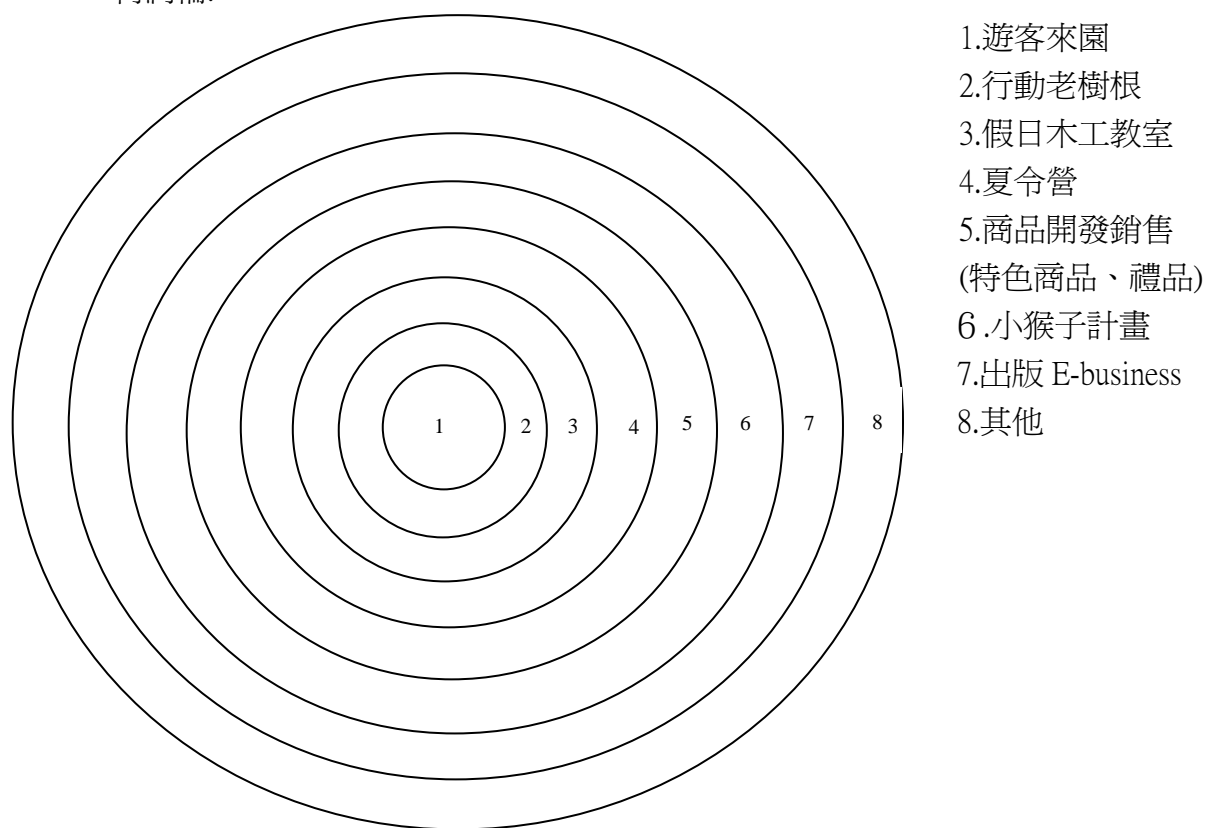
### 13.產學策略聯盟、文化創意合作



老樹根發展到這裡，已散發出濃濃的教育、文化、及文創的味道，陸續有幾個大學及技職學校，發現了我們，認為老樹根在創意教學、多元智能、美術美學、設計相關…等方面，都具有和學校互補的價值，立即和我們策略聯盟，締結文化創意合作，並進行實質的參訪、體驗、比賽……等，目前也將企畫方案和所有大、中、小學產學合作，作為學校的創意中心，或語文、人文藝術、社會科學…等學習領域、戶外教學的特約園區。

#### 14.老樹根的營運模式與利潤輪

老樹根經過一段時間的摸索後，從最初設定的單一營運模式，另思考出幾個目標利潤輪，有的已實施中、有的還需累積條件，方能產生效益，下圖為同心圓利潤輪：



#### 15.發展策略及行銷方式

老樹根從一個製造工廠轉化成觀光工廠的過程，與其說是轉型，其實更接近新創事業，因此必須全力在”觀光”的面向建立價值，觀光工廠所應用到的是老樹根的場域、廠房、技術、設計、及生產鏈的衛星體系資源，甚至連產品都要重新開發，其轉型的幅度比其他觀光工廠都要大的多。還好老樹根一方面是公司規

模不大，容易轉型，另一方面勿寧說，新的經營內涵，具有創新力、及市場性。

老樹根的發展策略可以分爲:環境、產品、活動、行銷、人資策略等多面向，詳述如下:

- (1) 環境策略：前述老樹根目前具有 DIY 手動館、魯班創意館、木頭工坊、土角厝三合院、獨角仙小棧、木頭鳥咖啡館、阿嬤的蔬菜園、草皮遊具遊戲區等八個場域，除環境美化需持續加值外，尙計畫增設台灣文化木偶館、創意演藝館、驚奇館，未來建構完成後，將更具特色吸引力。
- (2) 產品的策略：老樹根的本業－兒童遊具，雖然縮小規模，也仍在生產製作中，因轉型幅度巨大，新的產品架構分爲:DIY 產品系列(目前已三百餘種，持續增加中)、特色商品、木製禮品及教、玩具。
- (3) 活動策略：老樹根將產業知識課程化、設計了各種 DIY 動手做彩繪、機器體驗及創意木頭遊戲、木工糕、木頭粿製作…等創意活動內容，適合六至九十六歲，不同年齡層來體驗是一種新奇而有趣的。
- (4) 行銷的策略：老樹根的行銷策略是從通路、網路、媒體三個面向進行的，主要是掌握小眾行銷、八爪策略，讓不同客群來園體驗，及小小眾策略－吸星大法，總共設計 26 種套餐行程，行銷方法則是火網交叉、天女散花、捕條小魚笑哈哈、站在巨人肩膀上、大人的手比較大、天龍八步…等等。
- (5) 人資的策略：老樹根的人資策略，將是老樹根成功的關鍵，觀光工廠的經營內涵要比製造工廠複雜太多了。需要各種不同領域的人才需求，除原來設計人才外，另需增加活動、行銷、網路、媒體、教學…等不同的人才。

在觀光工廠本身的業務量還未成長到一定規模，就需要龐大人力建置及開銷，恐怕無法負擔，因此老樹根有一套獨特的人力資源應用策略，基於商業競爭的秘密，暫時稍予保留。

## 16.現階段的問題與挑戰

- (1) 老樹根轉型爲文化創意產業，組織定位活動主軸…等尙在演化中，尙無法清楚描述。
- (2) 行銷公關專業人力資源不足，影響發展進度。
- (3) 部份行銷機制 S.O.P 尙未建立。

- (4) 業務行銷人力較不足，營運績效尚未大幅成長。
- (5) 佈局太過寬廣，拖延發展的時間曲線。

### 17.未來的願景與展望

老樹根期望建構一個平台，讓不同專業領域的人都能發現老樹根的價值，及發展出和老樹根獨特的合作模式，這樣想法如果用比較哲學的方式表達，那就是「凹凸哲學」或「燈籠理論」，其具體方法就是設定主題、釋出平台，讓有創意、有能力的年輕人進駐老樹根，成為合作夥伴，共同來做一個美麗的木頭夢。

老樹根魔法木工坊，自許為「創意木頭家」，期待這個夢想起飛的木頭樂園，能達成幾項願景：

- (1) 永續的創意平台~ 創意的木頭產品、空間、活動與服務，永遠充滿新鮮與趣味，提供大眾源源不絕的好玩、新奇、趣味、樂活。
- (2) 木工遊學、休閒的好所在~ 分享老樹根多年的木工專業與創新、創意，成為學校、社團、親子進行學習、體驗、休閒活動的好伙伴、好地方。
- (3) 帶動社區工藝文化風~ 讓老樹根的木頭 DIY 體驗、藝術創作，作為社區營造的媒合，帶起社區手造木工藝的文化風。

老樹根以「創意紮根、快樂樹人、幸福到老」為理念，榮登行政院 TAIWAN REVIEW 雜誌，向世界 170 多個國家介紹老樹根的故事。期望能實踐「台灣老樹根、木藝地球村」的願景。

**三、2009/12/03 訪問老樹根江總談老樹根魔法木工坊未來可能的行銷策略**（本組與學弟妹們再次造訪老樹根，並依老師指示事先擬定行銷老樹根的幾種方法，Email 寄給江總，以便徵求江總的意見，下文以我們提出的想法為「問」，江總的回應為「答」作成記錄文稿。）

「老樹根是一個平台，年輕人是我們的希望，目前我們公司的人才庫是台中技術學院，希望未來建國科大成為我們第二個人才庫，各位都是學企業管理對我們來說是非常需要，未來的老樹根經營只有一句話就是「人才、人才、人才」，不同的人才需要到位，有傳播的、美術的...，需要把它集合起來，因為這個地方是一個高度整合的場域，超越了我們本來經營的能力，現在的工廠已經變成一個創意

產業、休閒產業、教育產業，所以已經不是一個工廠的人可以管理，需要找到一個模式合作。

一個產業要長大，需要錢和人，錢在政府、業界，人在學校，所以現再我們跟五個學校有產學合作，第一個是台中技術學院，第二是亞洲大學，第三個是台中教育大學，第四個是中國醫藥學院，第五個是萬能科技大學。

我們需要的就是同學的創造力，雖然這裡面有很多還沒接近老樹根的現實面，不過基本上今天做不到不代表明天做不到，明天做不到不代表明年做不到，做夢就是我們要的，反正做夢不用錢，我們需要很會做夢的人就是我們的人才。」(拜訪時，江總事先看過我們提出的行銷想法，上述為拜訪時江總所作的引言。)

1. 問：建造木頭城堡：類似新社古堡或台明將玻璃博物館。打造一個數一數二的木頭製成的城堡，不只能吸引原本的學生族群，還可以擴大年齡層到此參觀，成為觀光景點。

答：打造像新社古堡一樣的木頭城堡，這個很好，不過學生應該理解老樹根，了解現在老樹根在做什麼東西，他未來要做什麼東西，這一塊要先理解，從小的地方來做感動，這個夢太大了，夢太大就不接近現實，從現有的地方製造小感動，每個人的感動點都不一樣，抓住很小的地方做感動，讓它發揚光大。第二點，在做這個夢想的時候，不要把它丟給我，要把老樹根當作是自己在經營，他現在已經這樣了，那他還可以做什麼？老樹根其實過幾個月，會有台灣第一家的木頭文化館，有做很多大的木偶，第一、他是市面上缺少的、稀有的，它可以講木偶的故事，台灣的內涵等..還有內部的一個涵意，像玻璃博物館他有一個內部的背景和資源，新社古堡有一個背景，每一個地方的背景和內涵不一樣，所以如要建設木頭城堡要有一個背景的聯結，這個企劃很好，但要站在是自己執行的立場上想，最近政府和大學有創新創業的學程，讓學生來經營老樹根，我們的合作基礎是在老樹根建造一個平台，讓學生們有不同學習的學程，讓學生從老樹根這個平台看到內部創業型的東西，老樹根已經這樣了，要再從哪些地方賺錢？這就是所謂的內部創業型合作，如果看到了，就可以委外給你們做！這個想法非常大，他是提到老樹根的一個策略發展，這個不是不可行，只是可能幾年後才來執行。

2. 問：小木偶劇場：小木偶說謊鼻子會變長，相信這一則故事大家都有聽過，可

以搭建舞台，和幼稚園及小學簽長期合約，戶外教學到此參觀，順便可以對小朋友做機會教育，說謊會受到懲法喔！

答：我們明年就會有一個劇場，但不是小木偶劇場，大家知道我們老樹根有做木偶，有土地公、檳榔西施這些文化木偶，但文化木偶不感動，我們要 3 講台灣的故事、原住民的故事、台灣民間信仰的故事、台灣任何一個人物可以感動人的故事，明年我們有一個補助，叫「劇場老樹根」和「演藝老樹根」，老樹根的發展第一是產業老樹根，第二是教育老樹根，可是我們還要做遊學那一塊，第三就是文創老樹根，我們要發表我們的文創商品，明年就有兩個，一個叫做「美味老樹根」，要做木頭糕、木頭餅，就是跟烘培系的合作，創造出許多木頭的商品，這就是美味老樹根的東西，另一個就是「演藝老樹根」，以後你們就是來老樹根看戲，來這邊看劇場，在老樹根的現況裡面，表示你們這個構想是很好的，我們剛剛說過一句話「建構平台，與之授權」，就是說例如我想做劇場，但是老樹根的人不會做劇場，沒有一個專業，所以我們就授權，可能是某個學校戲劇系的，或者是哪一個戲劇的社團，他來承包這個東西，請專人來演，學生賺到經驗，也賺到錢，老樹根也賺到一個平台，互相都有加持。

3. 問：木頭主題餐廳：餐廳用木頭裝潢，打造一些新奇的木製商品、餐桌、椅子、盤子、杯子...及雕刻精細的家具，吸引到店裡的客人能下訂單，打造個人居家用品，一舉兩得。

答：這個很好，但缺少一個人，目前有在和中國醫藥學院在研究木頭餐，用木頭的根、莖、葉等..，來做一個餐，我們老樹根就是一個木頭的元素，這個元素做出來的表演，叫做藝術老樹根，做出來的餐叫做老樹根的木頭餐，木頭可以創造很多東西，木頭對人類的食衣住行育樂沒有一項是沒有關係的，大到可以做飛機、做船。創意要如何執行，如果可以更深入理解，是可以更進一步的。

4. 問：木頭立體童話書：可放於幼稚園或圖書館內，可申請專利。用比較厚質的書本材質，加上細緻的雕刻技術，展現出立體感的內容，讓孩童讀故事書更有樂趣，因技術上有困難度，可以申請專利。

答：童話書這個我就比較不理解，童話書的重點在那裡還看不太出來，童話書作

了這個童話書，然後它的商業模型是什麼，是要賣這個童話書呢？還是這個童話書可以有表演的費用或什麼，還看不太出來，基本上還是需要思考，木頭的童話書至少可以做成產品，每個想法都是可行的，不可行是因為這個階段老樹根還不能做到那裡，或是老樹根還沒有這個能力，時機也還沒到，都是可行的。

5. 問：魔法玩偶：類似巫毒娃娃，可以防小人之類的。國中小以下的女生最相信”魔法”之類的，例如之前很轟動的巫毒娃娃，木頭小玩偶也可出類似系列的小吊飾吸引小女孩的迷戀。

答：魔法玩偶，這個玩偶的部份也是很棒，這個部分就是江總鼓勵各位某一個人有一個玩偶，可以把這個企劃案寫的更清楚，這是江總要的，讓學生分成幾組，提出想法，大家再去做整合，接下來是江總與萬能科技大學的合作簽約的，這個叫作「魯班傳說」，這個魯班傳說就是老樹根把魯班技藝發揮到無限，做了很多文宣、吉祥物、故事、紀念品，師傅飯，不吃就讓人覺得好像考試不會過，已經把魯班包裝成一個發明家了，也發明了御守，有了中心思想後，就不會覺得構想是忽然冒出來的，是有依規的，以魯班為核心，做成了魯班糕，要吃到魯班糕，還要擲杯，就好比文昌廟一樣，文昌廟就是管轄人間的功名，一定要拜拜才可以升官，才可以考試考的好，擲杯後是聖杯才能買一個魯班糕、文昌餅，不能隨便買，也不能隨便賣，以及還有木工師傅的工具帶、腰帶，說不定之後會變成一種流行的腰包，屬於老樹根出品的，還有設計出關於 3000 年前魯班那時代的服飾，體驗當時的服飾，拍照留念，和體驗當時對於工作的不方便，有著很棒的意涵，那個創意是看不見的，有些小的地方不用那麼大，可以從小地方著手，例如：一些小感動，像選舉都會提出愛台中的 100 種方法，所以也可以反面的提出經營老樹根創意的 100 種方法，也是從小地方出發，以目前學生的狀況來說，夢想太大反而不容易實現，要從小感動出發，例如現在每個人近來老樹根都有一個印有老樹根字樣的杯子，可以帶回家，至少看到的時候都會想到老樹根，這樣的小感動對於老樹根是有加分的，這種感動是老樹根所採用的，每個人感動的點不一樣。

6. 問：進駐量販店：量販店的消費族群主要以家庭為主。可以進駐”老樹根魔法教室”讓小朋友知道其實木頭不是我們看到的這麼死板，木頭是有趣的、

有魔法的。

答：進駐量販店這個太棒了，但進駐目前不是老樹根所要的，在老樹根有的市廛域和活動感動的是產品，重點是讓客人來，而不是出去，出去是第二項，重點是第一項，要親身來才能體驗到老樹根的環境以及服務，能感動到產品和活動，老樹根正在進行，只是還沒有很接洽，不僅是量販店的合作，現在正於特力屋洽談，只要買了特力屋的材料工具，就可以到老樹根上一節課，做一個東西，例如：做一個椅子要 500 塊來老樹根可以有七折到八折的優惠，特力屋負責賣材料，到那裡去作，誰教你作那有工具，老樹根就提供可以組裝的空間和教導的課程，是互相合作的，特力屋就有許多商業模式，都是很大方面的，不是活動，例如派一組三人的團體，從計劃案去接洽，特力屋不行的話，還有很多五金行的連鎖商店，客人都很多，就可以在那張貼海報，單一個活動就有單一個收入，這樣的想法就有一個收入，就構成了完整的企劃案。在企管裡所說到的 4P 和 5P 講到產品的感動，產品要怎麼做，知道產品的感動，這樣的內容可以講到很大也可以講到很小，如果要講到很大，像開發一系列的產品，那就不一樣了，所以在 4P 裡說到環境的感動，從活動、服務去感動，每個話題都可以放大到非常大，就是所謂策略的問題，也可以很小，小小的感動，這都是老樹根的需求。

7.問：配合台灣的傳統節慶舉辦活動，在元宵節時舉辦”猜燈謎&慶元宵”的活動，提供木製燈籠讓小朋友組裝及彩繪。

答：接下來的企劃已經是老樹根在做的，而且更詳細，配合傳統節慶，未來老樹根的經營重點就是辦活動，一年辦四個大活動以及小活動，每年辦，這樣大家對老樹根會很有印象，像年度的活動計劃，例如端午節社區的嘉年華，老樹根做了很多蛇來社區大遊行，以白蛇傳用現代的方式去演繹，為何白蛇傳跟老樹根辦活動有關？以白蛇傳用現代的方式詮釋出愛情、友情、恩情，可以延伸出友情樹、愛情樹、恩情樹，以這個為界，讓很多人想說的，想許的願望寫在上面，就可以讓社區開始活動，然後跟小學合作做幾百隻蛇遊行，可以設三個點，一個作粽子，一個作香包，這個以老樹根為代表性的活動是可以設計的，今年辦活動明年辦活動，就可以外包，例如每年都給建國科大什麼科系來辦，就是社區營造，是老樹根跟社區營造的一個介面，打造一個

合作的點。

8. 問：與大學社團合作：教育部有推動一個帶動中小學的方案，大學生到鄰近的中小學帶社團，老樹根可以與大學社團合作。

答：大學社團，我們去了大學社，大手牽小手，大學生牽著小學生，政府有補助經費下鄉，大學生到學校裡面去或是怎樣，可以組成一個完整的企劃案，老樹根就給你們執行，就是等於給經費，他也會帶來一些效益，你們也會得到工讀的獎助，有一個大學女生，她就寫企劃案給政府說我要賣水果，請你給我補助 200 萬元，大陸可以嗎？有可能嗎？不可能，這個台灣就補助他 200 萬？爲什麼？那你要賣水果，幹嘛要我補助 200 萬，他說我要賣水果方式是要在網路上賣，網路上沒甚麼稀奇嘛，大家都會嘛！幹嘛給妳補助，她說我是要賣有感情的水果，哇~你就要說說看了啊！然後她就去找了水果商，水果的農夫阿，她就跟他簽約，就是老樹根根你們簽約一樣，那個水果，從還沒生出來，就在網路上有部落格的方式寫說：水果今天要澆水了，要施肥了，然後明天已經長出小花了，長出一個苞長出一個小果子，農人的感情就放進去，農夫就是某某伯.....什麼阿伯之類的東西，茂伯好了，今天他有小感冒，他不能去他的田園去做工，這些讀者感受到這顆水果照顧的過程，茂伯今天他要娶媳婦或女兒帶他去哪裡玩，在哪棵蘋果樹，在吃這棵蘋果時融入生長過程，照顧已經融入到茂伯家庭生活，第一棵樹、第一顆果實剛長出來就被訂光了，他的果園坦白講，他經營的過程裡面早就被訂光了，好好經營哦！不要被蟲吃掉了，所以呢！這就得到創意獎，給他 200 萬賣水果，他又找到賣一個香蕉或.....的去跟他合作，用 DV 記錄成長過程，有沒有創意？有，但是要執行、要可行，你在老樹根可以找到可行可創業的東西，因爲你不需要去照顧一個蘋果園嘛！不需要照顧蘋果就可以賣蘋果，所以你要有企劃的 idea，你這些都要變成你能執行，你來跟執行長提案，執行長給你地方、給你經費、給你錢、給你操作，有沒有這個能力，與大學社團合作，這個主意很棒，但是可以具體一點。

9. 問：幼稚園：對於手做的木頭製品小朋友會很有好奇心和興趣，每月固定一、兩次帶材料包給小朋友彩繪組裝，剛開始可以讓他們體驗看看，試玩，小朋友喜歡的話，就會反應給老師或者是父母，這時候就可以發放意見調查表，



希望這項活動繼續下去的票數是多還是少，多的話，就可以發展成持續性的課程，可以依據小朋友的喜好、年齡來作為教具和材料的區分，不僅可以讓小朋友動動手、動動腦，也成功行銷了老樹根。

答：哇！～幼稚園這個也是一樣，第九、第九個，這個叫做通路的，這個跟那個一樣，好，我要經營幼稚園這個通路，因為老樹根現在的通路啊！老樹根現在都把通路委外，老樹根現在至少有十幾個通路，譬如說幼稚園的誰來經營，好，給你經營，幼稚園我要去做什麼特定的活動，然後要怎麼辦活動，讓他來體驗，或是怎麼樣，都是你在經營的，你看得出成果，一年來個兩百車、三百車，300個幼稚園都跟你簽約...等等，你就去經營幼稚園這個通路，台灣超過一萬家幼稚園，以前是兩萬多家，現在少子化，一萬多家呢，都是啊！對不對？你會經營，老樹根已經有這樣的場域，文創景點已經有這樣的投入、這樣的人力、這樣的活動、這樣的產品，那你只要想出這樣的概念，就像剛剛那個女生一樣，我來幫你賣水果，我來幫你怎麼賣，你怎麼幫老樹根行銷，你就變成大老闆，這個是概念，如果我想經營國中，好，我讓這裡變成每一個國中都一定要來的工藝教室，想辦法讓每一個國中生來，我要經營大學，我要讓大學的每一個學生都來這裡做產學合作，都來這裡做一下文創體驗，你要去說服、你要去擬定，然後去執行；企管系的學生來到這裡，需要學到哪一些東西？我們這裡，那個幼教系的學生來到這裡能夠看到什麼東西？要請幼教的老師幫你寫一寫，那個學習的重點是什麼？可行的，太多了，這個叫做創意委外，我們委外，我們可以找到很多的通路，你說那個大樓，每一個大樓都能夠到這裡來，或每一個里都到這裡來，有很多通路你是可以經營的，這個部分是對的，第九這個部分。

老師問：「現在老樹根有這樣通路的委外」江總：「還沒有，現在在找一個...正在往這個方向進行。最有可能建國科大找到一塊，我們委外，那等於是一種除了正職的創業，比正職的更快。正職的一個創業學程、創業的補助，現在那裡還空空的，我們這裡是一個浮萍，你每天都可以在那裡找到 idea 來做，所以我覺得是有期待，尤其是林老師跟洪老師都對我們也是很瞭解，然後也很認同我們這樣子的能力。」

10.問：社區，現今有很多社區型態的住宅區，可以趁著週休假日，父母帶小孩

出來散步遊玩的時候，舉辦小型活動，拿較容易製作的材料包，讓父母和小孩一起動手做做看，如果效果好的話，也可以延伸到別的社區辦活動，大朋友、小朋友都可以玩，一段時間下來，經過社區民眾的口耳相傳，相信應該可以有效的行銷老樹根。

答：對，社區你看，你跟台中市，叫觀光台中市喔，不要講到其他甚麼的地方，台中市有 4000 棟大樓，有 2000 棟是住家，2000 棟是辦公大樓，2000 棟有住人，300 戶 500 戶 200 戶，你跟他簽 200 戶，拜託，簽那個特約，老樹根是你的親子活動場域，對不對，你就這個活動，一個一個要去跑，你就簽，簽這個特約幹嘛？你就把內容寫一寫，互相都有，這裡有沒有生意？保證有生意，因為這個平台在這裡，這個平台已經在這裡了，你還看不到生意？那你白學了，你把它想成是你的東西，你就會有機會，就是這樣在學做生意，所以這個社區就跟剛才那個幼稚園一樣，都是通路委外經營，我想到什麼可以經營。

11.問：老人院，可以帶益智的木頭玩具去老人院，給院裡的阿公、阿嬤玩，一方面可以動動腦，也可以增加趣味性，互動中，讓老人院也可以有活潑的生氣，雖然實質上並不是以賺錢為目的，但或許可以從中獲取不同的靈感，像年紀大的阿公、阿嬤適合什麼樣的益智類玩具，一方面做公益，另一方面說不定可以研發出這樣的產品，銷售給一個年齡層的人。

答：老人院這個比較所謂的屬於，須要長期發展，他是老人的意思，這個要找到老師，他是教年紀大一點的老人可以樂活的活動，他們有老人教具需求，我們去開發，然後，這個會是比較大一點的格局，恐怕要聯繫一些專業的教授，他是在做老人的，他有一套立論的理論，就像我們在做玩具一樣，我們過去做 20 年玩具有一套立論，積木在玩什麼的，玩過積木沒有建構的空間，怎麼有語言有什麼？他有一個立論的，所以老人要玩東西要有一套理論；阿公阿嬤這個非常好，政府現在要推阿公阿嬤節，台灣政府現在有爺爺奶奶節，那一天就要跟爺爺奶奶互動，對阿！你們有爸爸節、媽媽節、兒童節，阿公阿嬤沒有節，抗議啊！抗議！對不對？所以我們台灣現在有爺爺奶奶節，現在正在推，還沒變成國定假日，但是有在推，你看老樹根先推爺爺奶奶節，我們就比政府推得快嘛！爺爺奶奶節沒事幹就來老樹根玩，...反正就是喧嘩，

可大可小。

12.問：提高曝光率：如利用公車來廣告。

答：公車來廣告這個就差比較遠一點，你要廣告甚麼？要寫出來，這次的活動是什麼，內涵沒有出來，廣告甚麼，這個部份就沒有，如果只是要廣告的話，只要讓人家知道老樹根，不一定要這麼花錢的方式，這個就差比較遠一點，我們有一個方式，我們現在每一個禮拜六、禮拜天兩點，下午兩點到五點，我們派一群叫小蜜蜂，那種「螞蟻雄兵」，我們推派五個人，一個到豐樂公園，那裏非常多的人，一個是美術館，科學博物館，最近要開發一個魚市觀光漁市場，就在附近而已，還到那個文心的公園，劇場公園，大概這五個地方，然後發那小小的單子，那不要甚麼錢，我們只要花一點小小的工讀費，3 個小時 300 塊，比這個便宜一點，而且發給特定的對象，不要造成你的麻煩，不亂槍打鳥。廣告推出來個 80 歲的，請問你這裡可不可以幹嘛？每天在那邊麻煩，所以你現在去的話，看遊客有小孩你才發給他，你可以跟他講小孩的話...等等，所以呢，我們會用很簡單的經費，這個思考還不周到，好好的經費，可以做出很具體的，花小錢有小的具體作法。