

專家
邀稿



主財人員 推展製造業發展觀光休閒產業 轉型的經驗研究

張正鋁

摘要

會計一向被認為是穩定的工作。做了二十多年的會計，面對跨領域邀約，且必須面對廠商與媒體的大轉變，我是「百分之百看清楚自己要的是什麼」。因為看到會計職涯發展的困境，面對挑戰，也把握機會。

從中山科學研究院到工研院的前十年工作經歷，財務管理科系畢業的我一直從事會計工作。七年前，獲得工研院技轉中心邀約，出任產業服務組組長，自己著實嚇一跳，內心誠惶誠恐，不過，對會計前景的「壓力」，促成了自己跨界的「動力」。

雖然一直待在會計領域，但因自己擁有財務管理的學歷背景，比純會計出身的人多了些商業金融的思考角度；而為了充實己身能力，在工作餘暇到大學企管學分班進修，花了五年時間一邊工作一邊充電；而在工研院初期擔任內部稽核、執行ERP導入工作，不僅增強自己的企管能力，也深刻體會組織變革的必然。

「當組織變革，沒有一個人能不面對」，對於會計的未來發展，我一直存有危機感，而在

組織內會計職位愈來愈少的情況下，自己曾經想過，難道「一定要卡那個工作嗎？」因為對會計的未來發展「有認知」，我自認不一定要待在會計部門，而是選擇跳到不同的領域，畢竟，「跳脫，更能被別人佩服」。過去，我雖然並未刻意經營自己的跨界能力，但職場歷練和自我進修，讓我在機會來臨時，得以迅速掌握。當年在企管學分班的進修，竟在轉職後真的派上用處，也就更積極地再花一年半的時間，將碩士學位拿到手。

初到技轉中心擔任管理職，非常擔心自己在技術層面不如人，但事後證明這是過度憂慮。因為，只要思考邏輯是對的，從部屬所寫的報告就能進行分析，對執行層面做出正確判斷。這與現今中科院轉型情況類似，除本業國防科技研發之外，仍需在各產業上找尋未來科技發展趨勢，藉以獲得轉型後之財源。

曾經創造台灣經濟奇蹟的傳統製造業，在生產成本逐漸上升後，面臨大陸及東南亞等後進國家競爭，導致生產線逐步外移，引發中高齡人口失業及廠房間置等產業空洞化的結構性重要社經問題。援此，經濟部工業局特提出「推動製造業發展觀光休閒產業計畫」，希望協助具有獨特、

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，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，使製造業與知識經濟接軌，累積在地產業知識提升為高附加價值的新興產業，再創地方發展的榮景與商機，使台灣在全球的環境下更具競爭力。推動的關鍵課題在於如何以製造業生產模式為基底，透過參觀、實作體驗和解說的方式，複合觀光休閒的魅力，提供遊客深度閱讀工廠之文化與產業特性的旅程。本文以台中先麥食品公司及苗栗泉順山水米公司為研究對象，透過實地參與觀察及訪談，釐清發展過程的影響因素並試圖提出理想的推動機制，希望以此先驅性的探索研究，替台灣的產業找到足以回應全球知識經濟視野下的在地行動模式，透過創新替傳統找到一條可以永續而行之路。這與現今中科院轉型情況類似，除本業國防科技研發之外，仍需在各產業上找尋未來產業發展趨勢，藉以獲得轉型後之財源，故本人以己身推動產業轉型經驗為題，希望對中科院在未來轉型上可以提供不同思維。

關鍵詞：觀光工廠、產業轉型、休閒產業

壹、前言

台灣經濟發展的過程中，傳統產業一直扮演著重要的角色，然而，近年來由於經濟環境劇烈的變動，加上政府政策走向的轉變，主要以科技產業、知識產業與高附加價值產業為經濟發展主軸，以及投資人挹注之資金日益減少等因素，使得傳統產業過去的光環不再。此外，近年來受到中國大陸與全球經濟的快速接軌的影響，傳統產業外移、產業空洞化日益嚴重，製造業為求永續發展，企業發展就必須不斷地進行變革、求新求

變。故經濟部工業局於2003年的「推動製造業發展觀光休閒產業計畫」即是基於此一目的，希望將既有產業之製造基礎融入創意科技與人文，以提升經濟活動之附加價值；並為配合此計畫訂定「工廠兼營觀光服務作業要點」。經過一年的試點輔導後，因具有明顯可觀的效益，故於2004年將計畫發展成三年三階段的「推動地方工業創新轉型發展計畫」。輔導廠商由原先的五家擴增為現今的十八家，希望以此模式替台灣的傳統產業找到新的生命力。

一、觀光工廠的發展背景

1960~70年代的台灣還正處於相對未發展的階段，一般人民所得不高，政府為了消滅貧窮、改善生活，大力倡導家庭就是工廠，以刻苦耐勞的方式，逐步擴展台灣的傳統產業。1990年左右，像製鞋、洋傘、陶瓷這些以大量勞力密集生產、製造及外銷導向的製造業，盛極一時，締造了所謂台灣的「經濟奇蹟」。但隨著世界經濟的轉換、整體社會結構的改變，傳統製造業面對全球化的潮流及競爭，逐漸式微，不是遷廠外移就是歇業關廠，碩果僅存至今的數家依然面臨生存與發展的經營瓶頸與挑戰。

政府為了協助業者，過去曾提出「協助傳統工業開發計畫」、「傳統工業技術升級與推廣輔導計畫」、「提升製造業合作競爭力推動計畫」等，幫助業者提升自身的技術面、經營面、創新研發面等的能力，以期達到企業體的永續發展；其中推動製造業的服務化，亦是未來全球消費市場的趨勢。而這種發展也代表著單一的生產製造已不能滿足消費需求，雖然二級產業製造出產品是相當重要的一個環節，但面臨全球化市場競爭的環境，以及顧客需求的多樣化，產業產品本身



被賦予追求更高的附加價值。尤其台灣近年來因為產業結構的變化，許多傳統製造業逐漸退下光環，基於地方產業文化傳承、塑造企業形象、熱愛鄉土敦親睦鄰及增加收益等，透過政府政策推動製造業發展休閒生活產業，讓原本具有產業歷史價值或觀光教育價值的工廠，依據地方特色、人文采風、產業獨特的特質來協助轉型輔導成為以「產業觀光」為訴求的「觀光工廠」型態，使一般民眾有一窺全貌的機會，除加深對產業技術與在地文化的認識外，也是最佳的產業觀光與學習教育題材。

二、觀光工廠的定義

依據經濟部在2003年公布的「工廠兼營觀光服務作業要點」，「觀光工廠」意旨位於經濟部工業局管理之工業區內，且兼營觀光服務之工廠，其工廠本身具有觀光、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，且以非屬危險性工業為原則。所稱之「工廠兼營觀光服務」，係指從事製造加工並領有工廠登記證之工廠，將其可供參觀之部分廠地、廠房、機器設備等設施提供遊客觀光、休憩服務；其使用型態分為下列三類：

- (一)第一類：工廠利用部分廠地(生產事業用地)、未申請立體混合使用建築物兼營與登記產品有關之觀光服務業務者。
- (二)第二類：工廠利用部分廠地(生產事業用地)及立體混合使用建築物兼營觀光服務業務者。
- (三)第三類：工廠利用部分生產事業用地申請變更為相關產業用地兼營觀光服務業務者。

其中第一類工廠得設置實作體驗區及遊客休憩區。實作體驗區乃作為工廠參觀、實作體驗、教育解說之用；遊客休憩區則作為休憩、產品展

示及販售等相關用途之用。為達上述之機能，工廠得設置實作及解說設施、景觀設施、產品展示（售）設施、安全防護設施、遊客休憩設施及停車場等。

第二類工廠除得設置上述之設施外，其立體混合使用建築物部分樓層內並得設置餐飲、文化、休閒服務設施。但相關產業所占樓地板面積不得超過該建築物總樓地板面積百分之三十。

第三類工廠之生產事業用地內除可設置同第一類工廠中之設施，相關產業用地內亦得設置餐飲、文化休閒、零售等設施。隨著休閒旅遊風氣的盛行，觀光事業亦發展出多元化的類型，以及強調深度體驗的遊憩方式，博物館、動植物園、國家公園以及森林遊樂區等具有教育性質的遊憩地點紛紛竄起，而「觀光工廠」亦是一種新興型態空間劃設的展現，透過參觀、實作體驗和解說的方式，提供遊客深度閱讀工廠之文化與產業特性的旅程。因此，本研究以工業技術研究院的「推動地方工業創新轉型發展計畫」的執行經驗為基礎，透過實地參與觀察及訪談，釐清發展過程的影響因素並試圖提出理想的推動機制。

貳、第三階段觀光工廠輔導廠商概述

一、金良興觀光磚廠

位於苗栗縣苑裡鄉的金良興磚廠，由易森獅先生於1973年創建，是苗栗縣最早之磚廠採用隧道窯，由於所在地苑裡土質為火炎山風化頁泥岩，做為原料適合煉磚，所產製「紅磚」質地佳，因此銷至本省各地深獲好評。但為了企業的永續經營與發展，近年來金良興大力推展紅磚

產業文化，由原本製造業型態轉型為休閒服務，並參與社區的總體營造，將富有悠久歷史的磚雕工藝推廣至社區，而在經濟部的輔導計畫之下，改善了磚廠的工作環境，增加廠內的參觀動線標示、解說指示牌，進行景觀的綠化，完成了整體廠區佈局規劃設計，而在活動方面，則有磚雕DIY的體驗活動，讓來到觀光磚廠的遊客除了瞭解紅磚的製造過程之外，並對於紅磚所衍生的產業文化也有一番的體認，目前如要進入生產動線參觀需事先預約，由其廠方的觀光休閒部門的解說員帶領。

二、泉順山水米觀光工廠

位於苗栗縣苑裡鎮火炎山下的泉順食品，是一家生產優質稻米的公司，致力於無化學肥料、無有害農藥、無工業污染等環保概念的生產原則，同時不斷引進最新儲存、碾製、包裝設備的技術來提升品質。其「山水米」獲得台灣大型食品企業集團肯定，包括麥當勞的和風飯食、7-11的御飯糰、摩斯漢堡、吉野家、鬍鬚張等企業均使用其山水良質米製作食品。

近年來，國人受西方速食文化及社會經濟地位提升的影響，海鮮肉類的消費量，已逐漸凌駕食米之上，營養的失衡極易造成肥胖症及慢性疾病的發生；除此之外，現代人距離農耕歲月越來越遠，大家對於農業生產及農村生活感到陌生，也少有機會瞭解祖先所流傳饒富生趣的米食文化。泉順在配合經濟部輔導完成活動規劃、解說系統、觀光資源、景觀設計、多媒體短片、新廠區規劃等輔導標的，目前園區提供張秋台「台灣耕耘」系列水彩畫展、早期農具體驗活動、伯公廟傳統景觀區、展演野台、古亭埕舊穀倉、稻桿堆及鴨間稻等觀光資源賞析，並預計於2005年10

月完成建置「稻米文化館」，提供更豐富的生態教育導覽解說服務。

三、奇聖石頭夢工坊

位於東部花蓮的奇聖石業有限公司，成立於1972年，於1987年擴大遷廠至美崙工業區內，是傳統的中小企業。近十年來，花蓮縣的石藝業遭遇瓶頸漸走下坡，為了找回石藝業的春天，籌組「花蓮縣手工藝協會」，並在政府的協助下於鐵路局鐵路醫院舊址，開辦『石藝大街』，但遊客到此停留時間極為短暫，除了倉促採購藝品之外，幾乎無暇進一步深層地欣賞石頭之美，如何延伸旅客玩石賞石的時間與深度，再創更優質更有附加價值的經營模式，觀光工廠輔導計畫成為了解決業者問題的一個新希望。

奇聖石業負責人張明誌先生從事石材業已有三十年的歷史，多年的實務經驗，加上勤於服務顧客且設計及施工品質良好，深獲顧客的好評。過去工廠只是為了生產與製造，所以長期以來予人硬、髒、亂的感覺，如今透過觀光工廠的規劃變更，發展遊客觀光、休憩服務等業務，目前在經濟部輔導團隊的帶領下，完成景觀佈局、DIY創意規劃、活動企劃及企業形象包裝等工作項目，提供遊客石材拼貼DIY體驗教學服務。

四、先麥阿聰師糕餅館

位於台中縣大甲幼獅工業區的先麥企業，長期以來即與工研院合作進行各項食品技術的開發移轉，在過去接受地方特色產業輔導計畫的成功交流基礎上，開啓「觀光工廠」計畫合作的契機。在與工研院針對理念溝通之後，正與先麥吳生泉總經理

階段性的計畫不謀而合，於是以現有工廠從



製造業擴充到工廠參觀、教育解說、實作體驗、文化休閒、展示販售、餐飲零售等服務多元化經營型態之活體工廠計畫於是成形。

先麥在配合經濟部輔導觀光工廠完成內部展示以生態與生活為設計概念，共有二層樓，全館目前共包含九個主題區，一樓的解說空間包括芋頭生態解說區、企業經營實績展示、遠親近鄰交流區、糕餅產業家族故事、產品介紹、芋頭酥糕餅DIY等六區；二樓包括懷舊商店區、先麥產品演變歷程、紫色傳奇等三區，娓娓道出阿聰師的創業歷程與家庭生活介紹，其展館內容幾乎就是先麥家族與餅共舞的生活相簿與心情紀錄。

五、媚惑中永觀光工廠

位於南投市南崗工業區，營業項目以皮膚之清潔用品、保養品、芳香療法植物精油、天然有機花草茶為主；其製造之產品以技術品質為訴求重點，希望透過化妝品簡易的DIY製作，提高大眾對於化妝品及精油應用的認識與瞭解，如乳液的調配、口紅的製作、精油的使用等，來對消費者建立體驗式的品牌，是為發展觀光工廠主要的動機來源。

中永在配合經濟部先麥在配合經濟部輔導觀光工廠完成入口意象景觀、香草園、教室住宿區及DIY教學區佈置煥然一新，營造「拈花惹草媚惑中永」的魅力，讓來訪的賓客格外感動並留下深刻的印象，塑造中永公司未來小而美，小而專的願景，為中永開創美好的新未來。

參、個案介紹一～ 紫色玫瑰的傳奇

一、先麥企業的發展背景與歷史沿革

1967年9月，暱稱「阿聰師」的吳朝聰先生在台中縣大甲媽祖廟三角街巷口，創立了合味香食品舖。其早期產品以精緻嬰兒雞蛋餅乾、漢式糕點、薑餅為主，並以招牌餅乾「開心奶酥」收涎餅享譽全台。1990年以「合味香」之名申請商標，卻因與他家業者名稱太過相似，屢屢申請未能獲准，當時吳朝聰先生請教一位學識淵博的好友，為其重新命名，其有人以吳朝聰先生所製作之糕餅素材除了講求健康與新鮮之外，更為當地同業之中創新研發的佼佼者，故取名「先麥」，文意中隱含著

先麥企業股份有限公司的產品乃是「新鮮的賣、領先的賣點」。

1997—98年間，大甲一帶盛產的芋頭滯銷，「阿聰師」常常拿到芋農們贈送的芋頭，聽到農民們對於滯銷帶來的困局連連大吐苦水，於是產生將芋頭結合糕餅的奇想，經過不斷的嘗試與修正，終於研發出現今聞名的「先麥芋頭酥」。在業績蒸蒸日上的榮景之下，先麥企業也不望對在地給予協助與付出，將每一項先麥產品當成是「台灣的好禮物」，大量使用台灣在地的農產品，像是鹿谷鄉的茶葉來製成綠茶酥、台中大肚山生產的番薯作成的地珍酥、結合葡萄子、番茄等新開發的口味，讓先麥所製作的糕餅更增添了在地的鄉土情懷。現在的先麥在第二代的總舵手「吳生泉」先生的帶領下，更希望邁向國際化的舞台，將「台灣的好禮物」傳揚到世界的各個角落。

二、工廠觀光化第一階段成果（2003年）

觀光工廠的解說資源主要包括產業、生態、

人文三個主軸，經由工研院輔導團隊深入分析先麥的企業文化、產品特性、生產環境之後，考量解說的意義與原則，將解說內容設定為五個部分，分別是地方特色介紹、芋頭生態認識、企業文化闡述、產品特色分析、相關活動采風。

在內部規劃與媒體設施方面，先麥在更之前即有「先麥芋頭糕餅生活館」的設想，以誕生、喜婚、生活及鄉情等四個主軸為創館精神。將其解說導覽流程彙編如后：

(一)芋頭生態解說

芋頭生態認識：介紹芋頭的品種、營養、在大甲的栽種情形、產品製作上的運用，其中特別引用達文西之人體黃金比例圖說明芋頭對於人體之益處。

(二)企業經營實績展示區

陳列過去先麥得到肯定之獎盃、獎牌。

(三)遠親近鄰交流區

為過去先麥參與或舉辦之活動紀錄呈現區。

(四)糕餅產業家族故事

以先麥企業家庭成員為主體，介紹企業的沿革、與糕餅共舞之生活記事，透過誕生、喜婚、生活、鄉情四個軸線，使先麥各項產品被賦予不同之意義。

(五)產品介紹

介紹先麥各式酥餅、喜餅、小西點。產品特性：先麥公司運用消費色彩學，藉由區隔色系、將產品區分為三大類，包括紫色酥餅、紅色喜餅、白色點心三大類，以建立消費者心中對產品的意象認知。

(六)芋頭酥糕餅DIY

提供芋頭酥之半成品，透過糕餅師父與其他人員之解說，教導遊客親手製作芋頭酥，透過行動式的展示，讓遊客瞭解芋頭酥的製作

過程。

(七)懷舊商店區

以餅模、包裝盒、招牌、古秤、舊時文件等實物與古老照片的佈置，重現合味香時期老店的模樣，透過人員的解說，帶領遊客瞭解阿聰師早期創業的過程，及當時的糕餅歷史與生活情形。

(八)先麥產品演變歷程

以喜餅與禮盒包裝之紅色說明當時合味香之主要商品，以粉紅色代表愛的宣言時期之西式喜餅，以紫色代表以芋頭喜餅為主商品之時期，搭配先麥家族成員之婚紗照，營造結婚之喜氣氛圍。

(九)紫色傳奇

介紹大甲芋頭產業史，與阿聰師以大甲芋頭做餅，創造了芋頭酥傳奇，使得芋頭身價翻紅；另外介紹先麥企業第二代的經營者，並展示一些作餅的用具。

經過工研院輔導團隊的協助以及先麥食品公司的積極進取努力不懈，先麥觀光工廠去年經歷既充實又豐碩的一年。綜觀先麥觀光工廠的整體情況來看，在經營決策階層方面具有最佳的領導默契與特質，對新的觀念與知識的吸收極為用心並身體力行，積極熱心參與外界的社團活動並具服務熱忱與人為善的精神；在硬體建築設施方面，經過多年的蒐集與整理，目前阿聰師糕餅館內涵豐富懷舊兼備，其中主要包括芋頭生態解說、大甲芋頭產業史、芋頭蘇糕餅親子體驗、家族糕餅發展史、遙想60年代的商店實物展出、台灣婚禮習俗及生產製程視窗等主題區，深具觀光工廠特色與指標意義，如何在此得之不易的成果基礎之上，繼續發揚光大，延伸遊客感受紫色玫瑰傳奇的深度與廣



度，創造優質且高附加價值的經營模式與昌盛不墜的人氣指數，是今後大家必須共同努力的重要方向。

三、工廠觀光化第二階段成果（2004年）

2004年輔導工作擬引導先麥公司在此現狀與指導原則下，將以『光芒紫色玫瑰城』作為主要努力目標，成立輔導團隊，針對先麥廠房設施及外部景觀、觀光工廠經營模式及推廣行銷匯集人氣等課題，進行各項輔導作業：

（一）廠房設施及外部景觀佈局

阿聰師糕餅館在董事長阿聰師、吳總經理以及先麥全體員工的努力與營造之下，目前內部已展現出特有的芋頭酥糕餅文物氣息、創業歷程及家庭生活完整溫馨的介紹等等，展品內容精緻細膩，結合精神與人文層面的背景，令人思懷古幽情也體驗傳統婚禮習俗的歡樂氣氛，再加上安排親自製作及品嚐風味絕佳的現烤「芋頭酥餅」，營造出芋頭酥觀光工廠的「獨特性」與「精緻性」的特色，讓來訪的賓客格外感動並留下深刻的印象。如何延伸遊客感受紫色玫瑰傳奇的深度與廣度，讓紫色玫瑰城堡綻放光芒，將是先麥觀光工廠今年度第一個要面對的課題。

除了許多讚賞的聲音之外，外部建築景觀看不出紫色玫瑰傳奇的特色，活動內容尚更需豐富化是一般遊客對紫色玫瑰傳奇的觀感與期待。故本項工作將協助先麥公司完成強化外部環境視覺效果，經由廠區建築視覺美化效果，讓先麥在工業區廠房群中成為地標型的建築。

（二）強化推廣行銷匯集人氣

先麥阿聰師糕餅館有良好的景觀設施、文物解說及具特色的芋頭酥餅，除了讓人懷舊賞味之外，更需要更多的朋友一起來捧場，分享這份芋頭香創意饗宴，進而讓先麥阿聰師糕餅館從中獲利才能永續經營。故完成如下：

1. 完成先麥阿聰師糕餅館資料建構於工研院Taiwanplace21網站上進行推廣。
2. 完成觀光工廠觀摩學習營，讓計畫受輔導單位間有互相觀摩的機會。
3. 完成計畫成果展出，增加先麥紫色玫瑰傳奇的曝光率。
4. 完成平面媒體廣宣，強化廣告行銷的機會。

四、工廠觀光化第三階段預計成果（2005年）

第三階觀光工廠輔導重點以工廠為核心，達成對外擴散效果，例如：與台中縣政府、幼獅工業區管理中心、大甲社區等網絡連結，串連參與地方活動推廣，實現先麥芋頭文化觀光工廠成為大甲地方觀光景點及旅遊動線產業景點。

肆、個案介紹二～ 泉順山水米

一、泉順山水米企業的發展背景與歷史沿革

民國67年，李東朝董事長開疆拓土，由台電工程師轉投入米糧行業，經多年辛勤耕耘，開展成今日的山水米集團—「泉順食品企業」，為台灣優良食品之碾米工廠及行銷公司，從事小包

裝米之生產與行銷，產品以「山水米」為主。為因應業務擴展，於民國86年增設山水米實業股份有限公司，其間不但在銷售通路中佔有重要之一席地位，而且在消費者認知上，塑造了高信賴度之品牌形象。使消費者能享受物美價廉之產品，為本公司企業理念之核心。為達成此一理念，本公司除不斷引進最新儲存、碾製、包裝設備技術外，更配合政府農業單位之品種改良及栽種技術提昇等計劃；因而本公司同時具有Chinese agricultural Standard (C.A.S) 及Chinese National Standard (C.N.S) 雙重品質認證，而此認證為本行業最高榮譽！

山水米擁有自營完整物流運輸車隊，商品銷售通路，包括家樂福、大潤發、台糖量販、頂好、松青、丸久、善美、7-11等，且麥當勞的和風飯食、摩斯漢堡的米漢堡、吉野家、鬍鬚張、爭鮮壽司還有7-11、全家、萊爾富的御飯糰及御便當等皆使用山水米。

二、工廠觀光化第一階段成果（2003年）

透過觀光工廠導覽、廠內DIY活動、稻田生態體驗三項工廠內的活動，讓遊客在參訪過程中，有效體會觀光工廠的理念，並對產業有更深層的瞭解，藉由旅客遊憩體驗的提升，提高產品的多元價值。另一方面，持續參與當地節慶文化，配合國內農產品展售會的舉辦，以提高產品的曝光度與銷售率。依實際情況及可掌握資訊協助泉順規劃最適的DIY活動內容，包括已有體驗下田、稻草堆等具體作法並趣味活動等進行的方式及內容。

2003年主要計畫執行項目包括：

(一)觀光活動企劃輔導

以「國內節慶活動贊助與配合、年度主題性特別活動、場內一般性活動」等三大構想為主軸，發展人文節慶活動、生態教育活動、客家文化活動、稻米相關DIY活動及農事競賽與學生寫生比賽等相關活動設計與規劃。

(二)解說系統輔導

以現有資源進行規劃解說導覽，設計遊客參觀動線（舞台－展示館－鴨間道）之區外與區內解說設施內容，包括：導覽解說設施的地點及內容、針對不同客群設計不同解說材料、規劃解說人員訓練課程。

(三)景觀設計輔導

以舊廠區為主，包括大門、舊穀倉整體景觀設計（包括建築物的外觀與內觀）、文史室；另有生態區道路、水池、鐵絲網圍籬美化及插置稻草人行銷有機田等。

(四)觀光資源輔導

以廠區空間規劃配置、廠區進出動線安排、觀光遊憩需求，提出廠區空間規劃改善建議方案並完成觀光導覽地圖；強化廠區觀光遊憩機能、結合鄰近觀光景點、提升廠區觀光服務機能，提出觀光資源結合發展方案。

(五)多媒體短片製作

配合第一期計畫參觀環境與動線，初訂製作一影帶短片在廠區播放，簡介山水米兼談（有機米）米食文化，長度為二十六分鐘，並盼能長期及多功能使用。

(六)遊客服務中心規劃（現在稱為稻米文化館）

新廠區建築物設計圖及相關配置圖，包括：有機米碾米展示廠、現代DIY區、產品販售區、餐飲區、遊客資訊中心等。



三、工廠觀光化第二階段成果（2004年）

(一)完成稻米文化館規劃輔導

浮在稻田中的文化館的設計構想，生態、生產、生活的三位一體主題區，互相穿透的空間設計，規劃主題區包括：廣場區、休憩區、教室、餐飲服務區、體驗田、服務台、舊倉庫區等主題區。

(二)文物館解說系統規劃輔導

為舊倉庫解說系統規劃，提供體驗學習之旅，將生產展示依照生產程序及主從關係，配置組成解說系統、展示與解說內容，以操作為主，搭配一位引導人員，將生產工具的器械原理，在生產活動中的功能，透過實際邀請學員操作的方式進行。同時透過傳統工具，展現生產工具的變遷歷程，搭配DIY教室及社區藝文展示區，讓學員認識稻米鄉土文化。

(三)台灣稻米文化館網頁設計輔導

台灣稻米文化館網站建置，主要是增加在虛擬世界的通路，同時可以具有預約參訪、留言及行事曆等功能，並考慮與其他網站進行連結，以增加網站擴散的效果。

(四)解說文案內容編纂輔導

包括伯公廟、入口解說平台、戶外解說區、戶外解說區、農事體驗解說平台、門廳、展示區、餐廳、鄉村景觀區、舊倉庫等11區解說文案編纂。

(五)強化推廣行銷匯集人氣

泉順在本業經營上已夙負盛名，但在觀光事業經營上相對處於知名度不足之窘境，除設計增加停留時間、吸引二次消費的體驗活

動，達到提供遊客購買體驗的行程。另外，配合本計畫舉辦知性之旅觀摩活動、聯合成果發表會及展示、平面媒體廣宣及產業論壇等，再提昇泉順的知名度。

1. 完成泉順山水米資料建構於工研院Taiwanplace21網站上進行推廣。
2. 完成觀光工廠觀摩學習營，讓計畫受輔導單位間有互相觀摩的機會。
3. 完成計畫成果展出，增加泉順山水米的曝光率。
4. 完成平面媒體廣宣，強化廣告行銷的機會。

四、工廠觀光化第三階段預計成果（2005年）

預計2005年10月底完成稻米文化館建置工程，延續及配合第一及二階段解說系統輔導內容，持續完成文宣品設計文案，包括工廠園區導覽手札、對外廣宣文宣品及學習單等設計輔導。

伍、推動觀光工廠發展的關鍵成功因素

一、經營理念

觀光工廠能否有效推動，經營者的企圖心為首要因素，亦是必備條件。其對此計畫的認知與期待攸關之後計畫的推動。政府對此計畫是站在「軟體輔導」的角色設定，透過輔導團隊將不同領域的專家聚集，以高度的知識密集替廠商尋求可能的發展策略或行動方案；廠商

在此基礎上或需要配合相關的硬體設施投資、或必須在組織人力上作調整、或必須配合行銷（例如產品包裝設計、或是宣傳摺頁等）；若本身沒有對等的回應與投入，此計畫則易淪為「空談」。在過去不及一年的執行經驗中，部分廠商的投入是相當令人感動的，尤其在看到投入之後的「正向回饋」之時，是所有參與者的最為欣慰之處。

二、產品性質

幾個關鍵因素如產品的生活化程度、配合週六日生產及提供實作體驗等。正因為大多的傳統產業與民生密切相關，故其擁有較長的生命週期；在此背景下，只要能創造產業的附加價值，既是人民生活所需，就有適當的切入點；但如何在日常生活的俯拾可得之間塑造「差異化」，形成「獨佔」的商機利潤，就是能否「勝出」的關鍵。台灣近年來的國民休閒需求在所得成長的帶動下明顯增加，而週休二日制的實施，則提供平常工作壓力下休閒需求釋放的空間；當工廠擬在傳統的製造生產模式下額外開發觀光休閒時，某部分生產線可能必須為因應遊客需求在假日作「展演」，以呈現「活體工廠」的面貌。此外，「體驗經濟」是近年新經濟的風潮之一，透過體驗，我們可以替初級的產品創造無可限量的心理價格。觀光工廠除了透過情境營造體驗的氛圍之外，適當融入DIY的流程，就有機會讓遊客留下令人難忘的印象。

三、服務品質

傳統產業的「製造生產」為主的本質，是轉

型兼營觀光時，組織文化首先要調整的思維方式，員工從傳統面對「原料」及「產品」轉而到面對「遊客」，適當的服務態度是遊客參觀滿意的重要關鍵。而成功的導覽解說，除了有助於「體驗」的營造，更可深化其知性之旅的意涵；即是，當工廠觀光化後，每個工廠的故事便是紀錄台灣產業發展史的最好教育題材，產業的誕生與興衰即反映了某個時空脈絡下台灣中小企業如何面對環境改變的韌性與生命力。

四、場所空間

場所或空間範圍並非是發展觀光工廠的絕對因素，大有氣勢之強、小有細緻之美；然而，如何因應客層的屬性與規模作妥善規劃，在安全的前提下，提供適當動線與環境配合則是相對重要的考量。例如，公司是否有合適的空間設計簡報室、產品展示室、DIY區；廠房的區位佈局與參觀動線的關連；最大的客源容納量與停車空間等。

五、外部區域

一般而言，直接面對消費者的產業（如觀光）其在選址考量上，較常慣用的手法是設置在人潮流經之處；否則，則需要具有極高的磁場將遊客吸引過來。觀光工廠因位於工業區內，原就屬於人煙較為稀少之處，然而，要以單點構成強大磁場又有其先天結構上的不足；故關鍵在於周圍景點的串連，由點、連線、成面，即可提供給遊客一個豐富多元的遊程。

六、生產製程

此部分重點在於製程及工廠設備的觀光性，



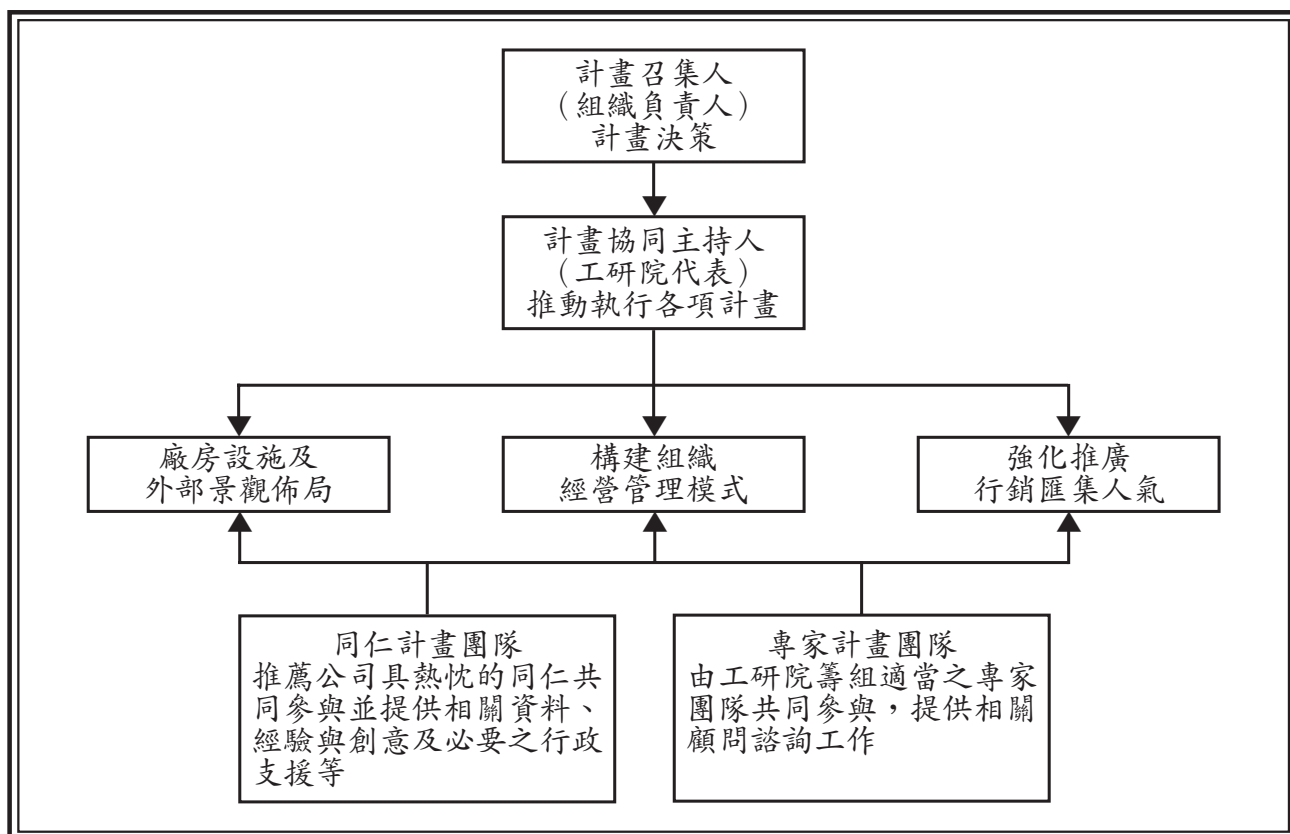
生產過程是否有異味、粉塵、高熱或噪音，不干擾生產機能的參觀動線設計，實作體驗及參觀的安全考量，工廠設備的狀況等。「規劃」扮演重要的角色，如何讓遊客覺得「有趣」但不危險為設計的首要目標。

陸、推動觀光工廠發展的機制與內涵

一、計畫組織架構圖

「觀光工廠」計畫的組織運作核心乃是以成立輔導服務團隊，配合公司相關同仁的共同參與，以負責人為計畫的主要決策主管，工研院代表為本案之協同主持，協力推動執行各項計畫工作，除分組不定期討論溝通之外，並以月別召開計畫定期會議，共同討論計畫相關議題及結果，計畫組織分工架構如圖1所示：

圖1 推動觀光工廠輔導計畫組織分工架構圖



二、政策參與者的角色功能及互動關係

(一)經濟部工業局／中部辦公室

扮演政策導向及軟體輔導的角色，相關制度與法令支持系統的建立，及如何從個案發展經驗中檢視與修改，可能是作為中央的主導機關責無旁貸之職。模式化的操作有利於建立範本以供後進學習，重要課題在於如何瞭解地方深層的紋理特質，從根本的結構去施力，為不同產業「量身訂作」，使政府資源的效用達到最大。此一先驅型的輔導計畫，輔導的廠商家數與預算編列密切相關，由於前一階段的成效受到業者肯定，本年度有更多廠商希望可以爭取到計畫輔導，然而受限於有限經費，儘管「競爭型」的補助有助於誘發廠商本身的自主與積極投入，但就產業發展而言，分散及單點難以促成產業的群聚效應。此一政策的「前瞻性」值得肯定，但對廠商需求的「回應性」應有「加碼」的空間。

(二)地方政府

以政績導向及實質建設為主要角色，如何在追求地方整體發展的目標下，將資源作合理有效的分派，並反映在積極的行政效率作為，建立民眾的信任，如此的「公私合作」才有可能達成。不論是「大有為」還是「小而美」，居民期待的就是一個能「有效為人民做事」的政府。「觀光工廠」是屬於「單點」的計畫性質，其週邊環境、聯外交通、甚至公共設施(如指標系統)及資訊的提供，均有賴地方政府的投入；尤其若要以「觀光」作為帶動地方經濟發展的推手時，水平

整合的遊程景點，垂直整合的產業上下游鍊，地方政府適時的規劃與行銷，將有機會帶動更大的產業乘數效果，透過連鎖效應產生具體可見的經濟價值，亦有助於地方意象的建構。

(三)扮演任務導向及專業協調為主的規劃團隊

由於觀光工廠的組織屬性較為單純，透過輔導團隊（工研院）建立平台，讓廠商及專家「共同規劃」，以具體的動態過程，短期協助廠商尋求自身特色與定位；中期協助培育人力，以促成長期的因應轉型的組織運作。另一方面，輔導團隊亦是業者與政府之間的溝通橋樑，種種真實情境的互動與衝突在在考驗輔導者的能力。透過案例的具體實作，亦可回饋給學界建構本土經驗的理論或模式。

(四)以需求導向及組織運作為主的工廠業者

組織乃是工廠經營的重要主體，領導者的企圖心是能否成功轉型的重要啟動點，相關的經營理念、產品性質、服務態度、場所的內部空間與外部區位、及生產製程等因素則是觀光工廠成功運作的關鍵。

柒、結論與建議

一、結論

不論是「推動製造業發展觀光休閒產業計畫」或是「推動地方工業創新轉型發展計畫」，「觀光工廠」的本質即是希望透過高度的知識密集，以行動規劃的方式，複合觀光休閒體驗。替傳統產業找到創新價值，及一條永續可行之路。



二、建議

(一)對觀光工廠業者的建議

在研究及執行計畫過程發現，不論是在本島或是離島的觀光工廠，均是以製造業與觀光業的結合體呈現，只是在於結合的深淺程度不同。建議觀光工廠業者可以發展產業觀光為主軸的體驗行程，並結合鄰近景點的觀光動線規劃，全方位結合產業、文化及生態等資源，提供本土之深度旅遊，據此區隔一般之旅遊行程。

(二)對政府承辦單位的建議

在研究及執行計畫過程發現，不僅經營者的企圖心、策略規劃及執行力影響轉型觀光工廠成效，尤以政府單位計畫資源佔舉足輕重的角色，故建議政府承辦單位不僅大力推動觀光工廠計畫，並且向上級單位爭取觀光工廠專案計畫經費，提供有意願轉型或處於轉型中的觀光工廠業者，降低轉型風險及提供更多的外部資源協助業者轉型。

(三)對學術教學單位的建議

在研究及執行計畫過程發現，業者在轉型過程中需要觀光休閒、解說導覽、活動企劃及文化創意等相關人力資源投入，但受限於過去是傳統的製造工廠，並無相關的適用人才，另外有鑑於國內目前設有產業觀光休閒相關科系的大專院校並不普遍，因此建議學術教學單位研擬對策，以培育基礎理論紮實並能與實務接軌的專業產業觀光休閒人才，同時可強化回流教育與在職教育，提昇中高階管理者的經營能力與國際觀，以培養與提昇產業觀光休閒的人力資源。

參考文獻

- 1.經濟部工業局，2003，推動製造業發展觀光休閒產業計畫輔導計畫書。台北：經濟部工業局。
- 2.經濟部工業局，2003，傳承地方特色，蛻變地方產業—2003發現地方特色產業博覽會成果專輯。台北：經濟部工業局。
- 3.經濟部工業局，2004，推動地方工業創新轉型發轉計畫。台北：經濟部工業局。
- 4.經濟部工業局，2003，工廠兼營觀光服務作業要點，<http://sun1.moeaidb.gov.tw/law/factory/>。
- 5.財團法人工業技術研究院，2005，經濟部工業局93年度推動地方工業創新轉型發展計畫～先麥觀光工廠輔導計畫。台北：經濟部工業局。
- 6.財團法人工業技術研究院，2005，經濟部工業局93年度推動地方工業創新轉型發展計畫～泉順觀光工廠輔導計畫。台北：經濟部工業局。

作者簡介



張正鋆，現任工業技術研究院技術移轉與服務中心政府業務組組長，學歷中原大學企業管理研究所碩士、國防管理學院財務管理系學士；考取第一屆中華民國內

部稽核師考試及格、乙等財政金融人員特考及格；曾推動製造業發展觀光休閒產業、推動地方工業創新轉型發展計畫、中小企業創業創新博覽會計畫、研發服務發展計畫等計畫之主持人。