

觀光工廠個案研究-以大黑松小倆口牛軋糖博物館為例

賴炳樹

國立政治大學地政學系博士班研究生

<http://atree.uuu.to>

tree@nccu.edu.tw

白仁德

國立政治大學地政學系副教授

brianpai@nccu.edu.tw

摘要

面對全球化浪潮的影響下，先進國家不僅逐漸將文化創意產業視為各國經濟發展的重點。而且，文化產業學術上的討論，也由二次世界大戰後大眾文化的評論，轉向為關心在經濟發展上文化產業的角色，例如藉由文化經濟政策推動都市再生。本研究目的為發展文化創意產業作為都市再生政策，挑選大黑松小倆口牛軋糖博物館觀光工廠為研究案例。最後，本研究也對我國推動觀光工廠提出六個面向的建議。

關鍵詞：觀光工廠、組織創新、個案研究、博物館、文化創意產業

Abstract

Facing the wave of globalization, advanced countries considered the cultural creative industries as the focal point of economic development one by one. Besides, the academic discussions on cultural industries also shifted from the criticism after WWII on mass culture to concerning the role of cultural industries in the economic development, for example, the promotion of urban regeneration by cultural economic policies. The aim of this study is to develop cultural creative industry as the urban regeneration policies. Dahesong Salico's Nougot Museum Tourist Factory in Taiwan was selected as study cases. Finally, this study proposes six suggestions of points of view for the promotion of Tourist Factory in Taiwan.

Keywords : Tourist Factory, Organizational Innovation, Case Study, Museum, Cultural Creative Industry

壹、產業概況與個案公司描述

一、我國觀光工廠概況與推動

(一) 觀光工廠與文化創意產業的意義

依據 2008 年 2 月 22 日經濟部工業局所訂定的「觀光工廠計畫輔導作業要點」，觀光工廠之定義為「具觀光教育或產業文化價值，實際從事製造加工之工廠，將其產品、製程或廠地廠房供遊客參觀者」。觀光工廠不只是讓台灣傳統產業轉型，甚至也變成一種文化創意產業，而文化產業（Cultural Industry）概念之興起，是由法蘭克福學派的阿多諾（Adorno）與霍克海默（Horkheimer）於 20 世紀中期所提出（Adorno, 1975）。「文化產業」是文化和經濟的結合，屬於市場經濟中的生產實踐，不同於「文化工業」（Adorno and Horkheimer, 1976）。在二十世紀末期，文化創意產業已成為都市的「象徵經濟」（Symbolic Economy）（Zukin, 1995）。

聯合國教科文組織界定「文化創意產業」的範疇為：「結合創造、生產與商品化等方式，運用本質是無形的文化內容，其內容基本上受著作權保障，形式上包含物質的商品或非物質的服務」。產業類別包括：文化遺產、出版印刷業和著作文獻、音樂、表演藝術、音樂媒體、視聽媒體、社會文化活動、體育和遊戲、環境和自然等 10 類（UNESCO, 2000）。

Florida(2006)曾提出創意資本理論（creative capital theory），創意人的聚集為地方帶來創意資本，而該地方需具有獨特性與吸引力，即地方品質（quality of place）：環境（人為與自然環境）、人物（各種人的互動與角色）、事件（各式活動與文化藝術），進而創造出有創意的生活與風格（lifestyle），成為當代都市競爭力的優勢要件。Florida（2003）也提出，創意能提高生產力，是經濟發展的原動力。

英國學者 Landry (2000)則指出，當代都市發展面臨嚴峻的結構變遷問題時(例如都市傳統經濟的衰退、缺乏集體歸屬感、生活品質惡化、全球化威脅等)，這些問題往往需借助創意的方法加以解決，其所具備開放、勇於嘗試承擔風險，以及不斷反思與實驗精神的核心特質，正是現代城市發展的主要思維模式。自 1990 年之後，隨著都市之後工業化發展與資訊科技之進步，都市區域空間出現劇烈的轉變，近年來，特定產業之整體或部分生產系統，有集中於都市或區域空間層級之現象，成為都市與區域發展的重要議題（Porter, 2000）。

面對全球化浪潮的影響下，先進國家不僅逐漸將文化創意產業視為各國經濟發展的重點。而且，文化產業學術上的討論，也由二次世界大戰後大眾文化的評論，轉向為關心在經濟發展上文化產業的角色，例如藉由文化經濟政策推動都市再生。

都市再生 Urban Regeneration 一詞常見於英國文獻與實務經驗，Roberts (2000) 對於都市再生定義為：「包括促使都市問題解決，且為一個已受限於改變之地區經濟、實質、社會與環境等條件，去尋找為其帶來持續改善之綜合且完整的願景與行動」。一個都市的工業常為地方重要的經濟支柱，支撐地方經濟的生活與命脈，「工業區再生」不只是單純的經濟產業議題，而是藉由全面性與地方的產業連結來發展觀光產業。因此，工業區再生對於地方而言，不只是可以創造地方就業機會與條件，更可以帶動經濟活化

與地區成長。

觀光工廠不僅可活絡地方產業，更賦予傳統產業再生的新契機，藉由觀光化的雙向體驗遊程與互動導覽，讓遊客除了一般旅遊外，還能深度體驗工業觀光之美，尤其在迎接陸客來台旅遊的風潮下，具有歷史、文化內涵的觀光工廠，將是陸客來台觀光最期盼造訪的旅遊景點。

政府應持續推動傳統製造業轉型成為「觀光工廠」，以創新服務模式融合製造、歷史文化、觀光休閒等元素，並透過不斷創新，協助企業轉型發展，提升社會價值與經濟效益，而且觀光工廠應與社區發展相結合，以發揮更大的深度旅遊效益。

產業觀光已成為當今旅遊市場中，竄起的新興休閒型態，在不同的轉型歷程中，依循著各自獨有的產業內涵、自然或人文的資源特性，以差異化的主題設計與營運模式，營造合乎其品牌形象的產業魅力(陳俞伶，2008)。將具有歷史、文化的傳統工廠加以包裝吸引觀光客，已經成為世界各國發展觀光之主軸，輔導工廠兼營觀光業務乃成為轉型的新契機。

Bibeau(1982)曾將企業轉型策略類型分為 4 種，包括 1.以管理過程為主的轉型，2.以經濟或商業循環為主的轉型，3.以競爭環境為主的轉型，4.以與政府政策相關聯為主的轉型。而 Adrian(1996)曾將企業轉型策略類型分為 7 種，包括 1.多方向轉型，2.轉型不轉行，3.脫胎換骨轉型，4.多類別轉型，5.從系統整合到專業分工，6.從傳統銷售到平價流通，7.從傳統銷售到附加價值。

為配合時代潮流，並協助傳統產業升級轉型、促進台灣觀光產業發展，經濟部中部辦公室自 2003 年起開始推動「觀光工廠計畫」，這項計畫的目的，是藉由整體再發展的規劃設計，結合台灣獨特的產業歷史文化，促使傳統工廠升級轉型為結合製造、歷史文化、觀光休閒等多重價值的「活體工廠」。推動的產業範圍涵蓋食品、陶瓷、床墊、鋼刀、製酒及化妝品等，各種民生相關製造業。同時計畫執行成果也藉由參與台北國際旅展、設置網站及印發手冊等廣宣活動，順利吸引許多國內外觀光客參訪觀光工廠，在輕鬆休閒活動中，體驗台灣民生製造業與傳統文化的魅力。

製造業走向觀光化，是知識經濟時代的一股新趨勢，在英國、美國、荷蘭、法國、日本等國，將民生消費相關的工廠觀光化早已行之多年，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踏出產業轉型，由製造業兼營觀光服務，結合旅遊業朝向國際觀光之成功發展，乃為今日觀光工廠的先驅。英國 Wedgwood、荷蘭海尼根、日本雪印食品與德國 Villeroy & Boch 瓷器等，都是相當成功的案例。根據經濟部工業局估計，近年英國大約有 1000 家觀光工廠開放遊客參觀，美國則約有 400 多家觀光工廠，其中又以食品、糖果、啤酒及玻璃等民生相關的製造工廠，最受消費者青睞。我國觀光工廠之分佈如圖 1 所示。

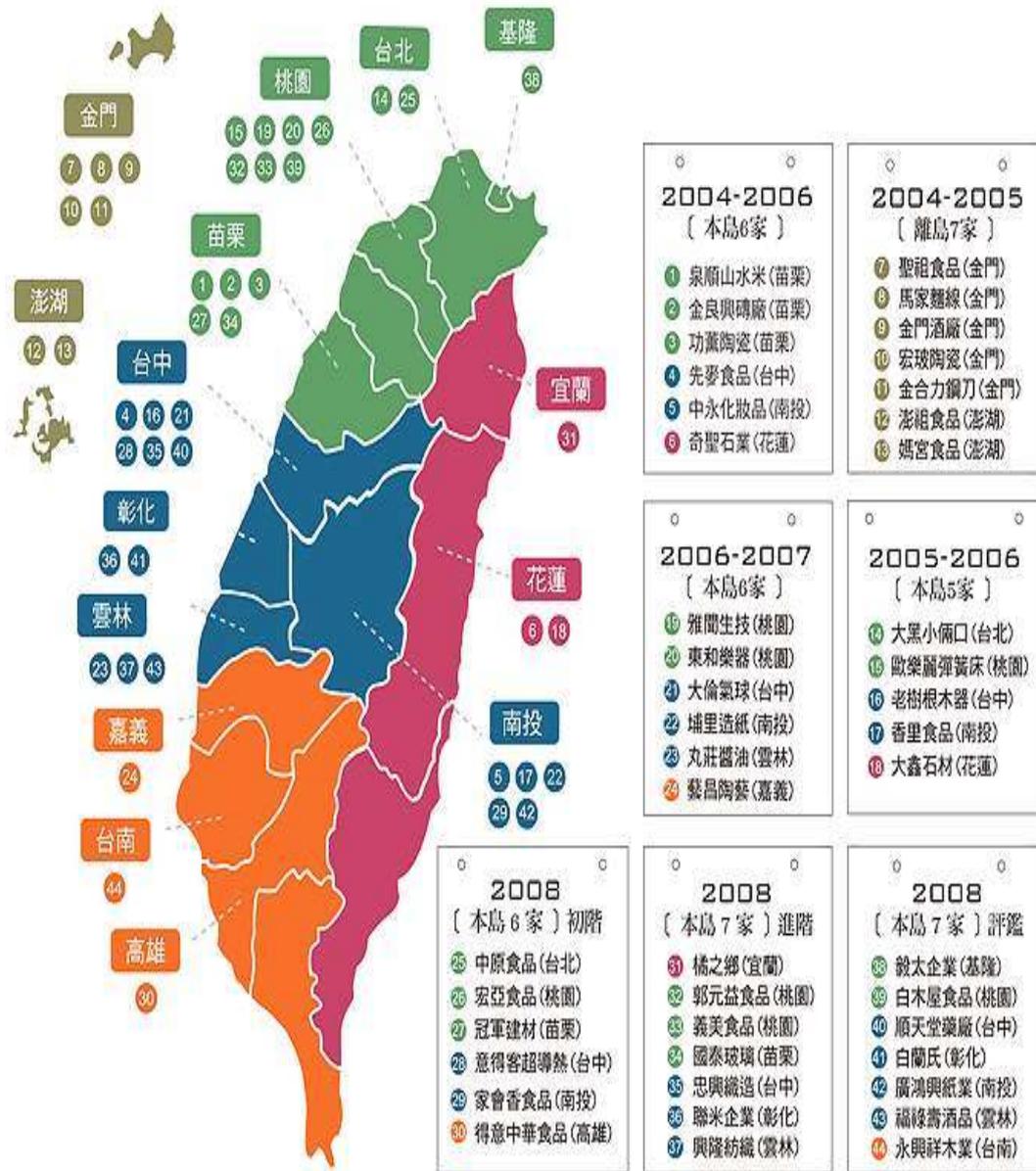


圖 1 我國觀光工廠分佈圖

資料來源:觀光工廠自在遊網站, 2009,

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

(二)我國觀光工廠的推動

2002 年之後我國產業因為受到全球化與大陸的磁吸效應影響下, 傳統產業逐漸式微, 又加上近年來國人生活型態的轉變, 對休閒與體驗之需求明顯提升, 格外注重戶外觀光休閒遊憩活動, 且期望能有增進知識的「知性之旅」, 因而帶動產業觀光風氣的興起。

因此, 經濟部工業局中部辦公室乃擬定觀光工廠計畫予以推動, 執行至 2008 年 7 月已順利完成全國 20 餘家觀光工廠開幕營運, 回顧過去 5 年政府共投入 5 千 3 百萬元, 帶動業者擴充改善廠房空間, 其促進投資金額累計達 2 億 9 千 3 百餘萬元(約 5.4 倍),

增加產值達 9 億 8 千 1 百萬元（約 18.2 倍），增加就業人口達 110 人。經由整體規劃行銷，使觀光工廠參觀人數不斷提升，由 94 年度 38 萬人次，95 年上升至 52 萬人次，96 年則提升到 90 萬人次，人數逐年遞增，間接帶動地方經濟之繁榮發展(經濟部，2008)。

另外，經濟部工業局中部辦公室於 2008 年委託工業技術研究院執行「觀光工廠輔導計畫」，除持續維持過去轉型輔導方式之外，2008 年新增加評鑑的作業機制，藉由產、官、學組成之評鑑小組，針對自力完成之工廠，轉型觀光設施與服務不足處進行補強，以期能在短時間內順利完成轉型並獲得認證。

評鑑作業審查重點在於廠區內外環境條件、產品製程與特色、經營理念與未來發展性、以及產業效益等，在評鑑委員嚴格的評核下，各家工廠皆有瑕疵仍待加強，但預估在 2008 年底，將有多家工廠會通過認證。凡通過觀光工廠輔導計畫評鑑之廠商，授予觀光工廠輔導標章及證書各乙式，得使用「觀光工廠」名稱進行媒體傳播與廣宣活動。未來希望能透過轉型輔導及評鑑機制雙軌同步的運作，讓更多有意轉型的工廠源源不斷的加入，成為觀光工廠的生力軍。

預估未來 2 年廠商投入轉型觀光工廠經費達 1 億 9 千萬元，進行包含企業形象再造、工廠景觀佈局規劃、多媒體廣宣等相關活動之投入，預計轉型開放工廠觀光之後，除保有本業之經營外，一年將可增加超過 9,020 萬之產值收入，並創造相關產業就業人口 100 人以上(經濟部，2008)。

二、公司沿革

本研究以具有經濟部「組織創新類」得獎的「大黑松小倆口牛軋糖博物館」為研究個案，其公司沿革於 1956 年牛軋糖創始人邱彭毓和女士，在台北市博愛路 99 號創始店成立「大黑松牛軋糖」，後來第二代邱義榮先生於 1983 年成立「邱氏鼎食品企業股份有限公司」，邱義榮先生與其妻曾翠娜女士共同推出「小倆口喜餅」，基於沒有大黑松就沒有小倆口的觀念下，於 1985 年正式將「大黑松小倆口」合而為一，以六個字的品牌名稱來傳遞「飲水思源」與「兩代相傳」的意涵，即牛軋糖與喜餅的結合，資本額 2 億 5000 萬，員工人數 200 人。

於 2003 年，邱義榮總經理在擔任土城工業區廠商協進會理事長時，積極參與了經濟部推廣的「地方工業創新轉型發展計畫」，經過工業局的觀光工廠輔導與評鑑後，於 2005 年 2 月 22 日「牛軋糖博物館」正式開館，從開館以來參觀人數已經突破 50 萬人，前後兩任總統都先後曾在館內留下珍貴的照片與簽名，許多國外使節也曾來此觀光參觀，館內還配有國、台、客、英、日語的影片簡介，「牛軋糖博物館」已成為國內外熱門的觀光景點。「牛軋糖博物館」更成功地為大黑松小倆口塑造品牌與口碑，並強化員工的向心力，由傳統產業轉型為「品牌企業」，2007 年因而也獲得經濟部產業創新成果表揚之「組織創新類」獎項。

2008 年 7 月 26 日桃園大溪「愛情故事館」正式開幕，後來智略諾雅顧問有限公司接受委託執行該館的 ISO 9001 品質管理系統建置，考量邱氏鼎食品公司原本就有工廠與 GMP、HACCP 系統，智略諾雅顧問公司顧問與邱總經理訪談後，決定以服務業的精神架構 ISO 9001 平台，以滿足「愛情故事館」的營運型態，顧問師除針對進銷存作業

進行流程製作外；連同文件管制、憑證管理、教育訓練、滿意度調查與改善、緊急事件演練、內部稽核、管理審查等活動訂定程序文件，邱氏鼎食品公司在執行半年之後通過 ISO 9001 品質管理系統驗證。

三、組織文化與經營理念

邱氏鼎企業公司秉持文化、服務、公益之企業經營理念。今日牛軋糖得以呈現於大家面前，主要是牛軋糖創始人邱彭毓和女士深厚的紮根，基於做人一定要「飲水思源」之理念下，將公司之歷史加上強韌勤勞之客家文化，希望讓更多人入館獲得一些智慧而將孝道「承先啟後」，達到牛軋糖博物館最終目的「公益」。

在經營理念上，以製造業轉觀光服務業概念，設立「牛軋糖博物館」與「喜餅觀光工廠」，在舊瓶裝新酒的包裝下，挑起消費者「體驗」糕餅製作的過程，進而植入品牌印象。

在牛軋糖博物館內，邱總經理希望可以喚起年輕 e 世代的「飲水思源」與「孝親」的中國傳統美德，所以規劃「孝親大道」，藉著歷史演變，提醒大家以孝為先。邱義榮總經理並表示遊客除了參觀博物館外，並可直接看到公司直接生產喜餅和整個乾淨與機器化的製作流程(圖 2)，讓大家知道經營企業的艱辛。



圖 2 牛軋糖製作流程的教育宣傳圖

四、大黑松小倆口在北部觀光工廠的角色

大黑松小倆口扮演北部觀光工廠產業群聚的領頭羊角色，邱義榮總經理是「中華民國觀光工廠促進協會」第一屆理事長，而「牛軋糖博物館」也是台北縣第一個成立的

觀光工廠，邱總經理致力於推廣觀光工廠發展不遺餘力，積極地服務許多製造業廠商轉型為觀光工廠。中華民國觀光工廠促進協會有四大宗旨主軸：「根留台灣、公益行銷、策略聯盟、發展觀光」，基於以上宗旨，身為創會理事長也是大黑松小倆口總經理邱義榮先生表示，經營觀光工廠必須要有下列幾個元素：工廠製作流程、文化意涵、專人導覽、影片介紹、吉祥物、劇團及DIY活動。

2007年3月間，由國內觀光工廠業者共同組成的「中華民國觀光工廠促進協會」正式成立，身兼第一屆理事長的邱總經理表示，協會成立的目的是在於整合分散的力量，共同推動台灣觀光工廠的發展，並與旅遊業建立連結，共同推動旅遊市場。為了保障遊客旅遊品質，「牛軋糖博物館」也加入了品保協會旅行購物保障之認證，提供消費者「開心來、安心買、買個夠」的購物消費環境，提升觀光客對購物店的信賴度及滿意度。

邱總經理認為企業一定要做公益，企業公益是最高的一種行銷法則，例如2007年邱總經理贊助基層棒運，發行王建民悠遊卡，發行量突破800萬張。另外，還有連續主辦8屆的殘障婚禮，2008年第9屆的身心障礙公益馬車婚禮並選在桃園的「愛情故事館」開幕時舉辦，與媒體培養良好的人際關係，有助於提升公司的企業形象。

貳、大黑松小倆口面臨的挑戰

一、人口結構改變，結婚率下降

現代都市社會離婚率上升、結婚率下降，除被動不婚外，選擇性獨身和晚婚是導致結婚率下降的主因，也因而導致喜餅業的市場縮小，喜餅市場每年以5%的速度逐年衰退，邱總經理曾感嘆的說：「我在喜餅業拚了20多年，過去再怎麼努力都還是名列第五，太痛苦了」。談起設立觀光工廠的原因，邱總經理表示，由於人口結構改變，結婚人口日趨減少，喜餅市場日漸縮小，競爭相對也越來越激烈，為了積極轉型，乃朝向創意與觀光產業邁進。

二、區位偏僻，承受家族反對聲浪

初期成立時，家族內許多人都力勸邱總經理，不應該選在土城這個地點偏僻、人潮稀少的地方，應該在博愛路門市的發源地擴大展館，由於博物館腹地不足，加上位於土城工業區內，讓邱總經理在突破空間規劃與展覽內容的限制上花費許多心思。

三、剛開館時業績無法突破

2005年剛開館初期，月營業額只有3萬元，月平均350人，邱總經理曾經舉辦廠拍活動、打折促銷，但業績始終無法突破，後來到2008年時才提升月營業額到300萬元，月平均2萬人，最高曾創下單月567輛遊覽車到訪的紀錄(余采凌、葉書蓓，2008)。

參、大黑松小倆口的企圖心與解決方案

一、企圖心與意志力

當「大黑松小倆口」面對糕餅業百年老店不可動搖的歷史地位時，即使經過多年努力，「大黑松小倆口」在市場排名，一直保持第5名。如何在穩定成熟的市場，改變

市場均勢，將市場排名往前推進至第 4 名，即成為企業的新願景。即使有正確的願景，並不代表企業可以一帆風順，「大黑松小倆口」在努力的過程中，也頻頻遭受到「似乎難以克服的障礙」，願景雖然可以給企業經營者夢想與熱情，但是賴以成功的卻是企業改變現狀的「企圖心」與「意志力」。

「大黑松小倆口」，進入市場初期並非先鋒企業，以後起之秀之姿，靠著創意，突破競爭藩籬。其成功的動力，來自於公司擁有獨特的願景，此願景有別於其他競爭對手。「大黑松小倆口」所搭配的独特企業經營手法，也帶來新的競爭優勢來源，為逆境中成功轉型的案例。

二、組織創新-2005 年成立大黑松小倆口牛軋糖博物館

博物館新事業體的創立，並不是一件簡單容易的事，新組織的創立需要逐步調整、一點一滴的磨合。「大黑松小倆口」在面對不變的市場均勢下，所選擇的策略，就是市場差異化，於是著手進行組織的改變與創新。

事實上，對於體驗工廠的設立，就是一項浩大的內部改造工程。此外，對於如何吸引外部顧客，如何讓遊覽車進入博物館、如何重新設計導覽動線、如何在「校外教學」與國外觀光客市場上，以國語、台語、英語所安排表演活動等，皆呈現組織創新與創意做法，並且展現將生產製造蛻變為觀光服務業的決心與意志力。

在經濟部觀光工廠計畫的支援下，成立牛軋糖博物館，除了創造可觀的營業額外，更藉由「體驗式行銷」，讓牛軋糖的歷史和大黑松小倆口的文化深入人心，成功地朝觀光與創意產業轉型。

三、模仿「休息站」的經營模式

為了吸引遊覽車團，博物館人員也主動出擊，至各大休息站發放宣傳品，並調整參觀動線、開發各級學校參與 DIY 活動，成功地創造了口碑名氣，成為觀光工廠的示範。邱總經理用好吃、好看、好品牌做感動服務，並與休息站做區隔，2006 年底開放遊覽車參觀，光是七、八月就進來 129 輛，傳統工廠要知道轉型才有前途。

四、觀光工廠軟體與硬體兼顧

「牛軋糖博物館」成立於 2005 年，位在邱氏鼎食品的土城廠區內。寬敞的一樓分為幾個區域(圖 3)：DIY 區可以讓民眾體驗親手做鳳翎酥或是包裝牛軋糖的樂趣，展示區則擺設了古早的牛軋糖製作工具和製作流程展示；還有一條孝親大道，陳列了許多台灣早期民俗文物與傳統的婚禮儀式用具。二、三樓則是「喜餅觀光工廠」，參觀者可依照規劃動線，了解喜餅的製作過程。

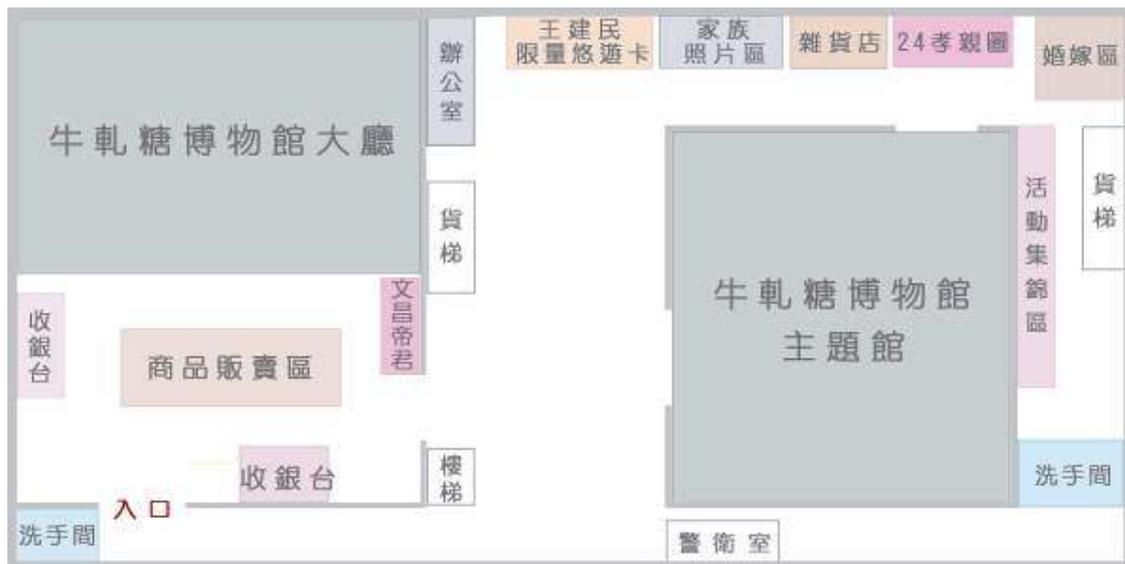


圖 3 牛軋糖博物館 1 樓平面圖

資料來源:大黑松小倆口牛軋糖博物館，

<http://www.9420.com.tw/museum/te/explore/storey.html>，取自 2009 年 1 月 27 日。

邱總經理曾說：「博物館最大的工程不在硬體，而在軟體」，組織創新所營造的競爭力，在於塑造「不可模仿」的競爭優勢。顯而易見的生產設備、製造流程等硬體設施，雖可以模仿，但是在軟體工程，如企業精神、複雜的組織流程、產品與活動設計組合等，由多種競爭優勢所造就的「因果模糊性」，是讓競爭對手無法模仿的要素。顯然，「大黑松小倆口」已經做到了這一點。

觀光工廠之永續發展，有賴軟體與硬體之充實，邱總經理表示，「活體工廠」必須包含下列幾個元素以吸引觀光休閒人潮，這些元素包括：工廠製作流程、專人導覽、多媒體介紹、吉祥物及 DIY 活動等。「牛軋糖博物館」及「喜餅觀光工廠」除了在成立之初，投入大量資源以塑造參觀動線、設置遊客服務設施等硬體資源，也持續不斷地增加新的服務和內容，目的就是為了要以豐富的內涵和新鮮感吸引觀光人潮。

對於國內觀光休閒產業有相當研究的邱總經理表示，「觀光工廠要永續發展，軟體和硬體同樣重要」，要滿足來博物館的顧客必須有「五到」：照得到、看得到、吃得到、玩得到、買得到。為了滿足這五到，「牛軋糖博物館」及「喜餅觀光工廠」內，除了產品販售區外，也設置了參觀區、DIY 區以及民俗展示區，以配合多元的客層需求。其中充滿台灣民俗風味的展示，獲選為行政院推動「一鄉鎮一特色」中，代表土城市之文化特色，也吸引許多外國訪客前來參觀。邱總經理表示，未來「牛軋糖博物館」及「喜餅觀光工廠」將逐步設置中英對照的導覽資訊，讓訪客能深入體驗台灣傳統的民俗文化。

五、2007 年推動觀光工廠「策略聯盟」

2007 年 3 月由經濟部工業局輔導成立的觀光工廠，有 24 家業者進行策略聯盟大會，並進一步與交通部觀光局合作，準備納入觀光局推廣國內旅遊的行程，邱理事長便率先啟動「策略聯盟」，與位於鶯歌鎮的鶯歌陶瓷博物館相結合，希望藉由拋磚引玉的效應，帶動觀光工廠與其他業者的合作，由點到線進而推廣到面的策略聯盟觀光合作，

進而達到雙贏。土城的大黑松小倆口喜餅觀光工廠&牛軋糖博物館，開館短短二年便創造了一個月超過一萬人次的遊客到訪，也成為土城一個新的觀光景點，目前更與名列北縣4大博物館的鶯歌陶瓷博物館作成策略聯盟，也為台北縣開闢的一條新的觀光景點線。

六、2008年成立愛情故事館

複製「牛軋糖」博物館經驗，大黑松小倆口業者也在大溪慈湖風景區，以愛情為主題，設立「愛情故事館」，展示五個歐洲知名愛情故事，包括拿破崙和約瑟芬、愛神邱彼特、只愛美人的溫莎公爵、摩洛哥國王和葛麗絲王妃戀情、生死相許的羅密歐和茱麗葉。園中有心型花園、紫色尖頂的歐式教堂，成為情侶最愛拍照紀念區。

桃園大溪愛情故事館也因市場反應熱烈，公司決定再租下2,500坪土地，讓這個營造浪漫的場所，面積拓展到5,000坪；「愛情故事館」館長邱頂恩透露，2009年農曆春節期間，遊客將可看到一艘媲美鐵達尼號的造型船，供大家盡情拍照，該館也計劃在農曆春節後，再擴大營業規模。

愛情故事館館長邱頂恩認為，大黑松小倆口去年在逆境中能保有好成績，主要有兩大原因：第一個是在2008年時強打廣告，加上喜餅禮盒的包裝更精緻化，讓品牌知名度較往年大幅提升。

七、結合土城三寶與社區共生

為了促進土城和觀光工廠之旅遊風氣，牛軋糖博物館網頁上除詳細介紹博物館的歷史，也包含土城的歷史和觀光資訊(圖4)，以及其他23家觀光工廠的旅遊訊息，提供網友豐富的觀光資訊。



圖4 牛軋糖博物館結合土城特色三寶的宣傳

邱總經理表示，為了擴散產業效益，觀光工廠應該積極連結外部資源，以加速社區發展，使觀光工廠之影響由點擴展為面，帶動地方產業形成群聚，擴大產業效益，達到促進地方發展與社區共生共榮的目的。透過經濟部計畫的輔導、地方政府的協助以及業者組成的協會，將促進國內觀光工廠風氣並形成台灣的特色產業。

八、2009 年搶食消費券商機

大黑松小倆口也率先參與桃園縣政府舉辦的「2009 桃園購物節—台灣製造尚讚活動」，推出消費券優惠購買商品。在 2009 年農曆年間，「牛軋糖博物館」與「愛情故事館」也分別都有文昌帝君卦爻拿獎金與擲骰子配對等活動，炒熱年節氣氛。為營造過年熱絡的氣氛，讓大黑松小倆口今年新推出的「金功名碗」牛軋糖禮盒和往年「回娘家」等伴手禮熱賣，尤其是高價路線的「回娘家」禮盒，在過年前兩周已銷售完畢，顯示該品牌的口碑與人氣，即使面對不景氣，卻仍持續加溫中。而農曆年後，大黑松小倆口將再另闢新的市場利基，計劃進軍大賣場，專門生產較低價的糕餅，提供大賣場專賣；靈活應變，是大黑松小倆口能持續締造佳績的致勝關鍵。

九、「老二哲學」的管理方式

1988 年，大黑松小倆口在台南成立第一家的加盟店；1989 年開始大幅擴張經營，招募了第一批儲備人員。邱義榮點子多，常有創意，被稱為喜餅界的鬼才。他自創「老二哲學」的管理方式，用於行銷、同業競爭，成果相當豐碩。

舉例來說，消費者的喜愛經常難以捉摸，讓市場變化日趨複雜，這對如大黑松小倆口等資本額不大的企業，任何新產品的研發就是一項冒險事情，若不能採穩扎穩打的方式，一不留神即陷入難以翻身的命運。老二哲學則是依市場產品流行的趨勢，將產品加以改進、創新、再進入市場。但是產品如人類一樣也會有生命週期的循環，同樣會經歷導入期、成長期、成熟期，以及衰退期等階段，企業必須敏銳地觀察市場的動態，根據生命週期來做行銷策略的彈性調整。

因此，大黑松小倆口在同業「郭元益」等老大的旁邊或附近設立門市部，提升品牌價值；並且戶外廣告遍布全省走透透，加深企業印象；最妙的一招是，等同業競爭相繼投入鉅額廣告費後，其再以「老大打廣告，老二打折扣」的促銷活動，不僅協助同業刺激銷售，也為自己爭取到更多顧客。

俗話說，同行相忌。邱義榮卻以為同業才是真正「內行的旁觀者」。因此，他樂於敞開心胸，請「同業診斷」，讓企業營運少走冤枉路，甚至是屢出奇招。此話怎講？他指出，在相同產業競爭的同業，企業成長歷程泰半以相同的模式發展。甲業者遇到問題，可能沒多久乙業者就會遭遇到，或者是經驗豐富的甲業者看到乙業者經營模式，就算是後者尚未遇到問題，也多能一眼瞧出「端倪」。因此以同業為師，或者重用同業來投奔的幹部，由他們指點迷津，解決問題能達到事半功倍的效益(黃麗秋，2007)。

十、觀光業績日漸增加

大黑松小倆口總經理邱義榮表示，大黑松小倆口 2005 年轉型成立「牛軋糖博物館」，就為公司增加了三成收益，每月遊覽車超過 300 台；並帶引相當多的訂購喜餅消費族群，讓大黑松小倆口 2008 年喜餅營業額不降反升。大黑松小倆口因為 2008 年績效佳，員工最高可領到 6 個月年終獎金，最少也有 1 個月。目前「牛軋糖博物館」與「愛

情故事館」觀光總營業額約 4,810 萬元，雖然占不到大黑松小倆口營收的一成(表 1)，但大黑松小倆口預期，在 2015 年時，觀光產業帶來的業績將可占總營業額的五成。

表 1 大黑松小倆口營業收入分析表

萬元/單元	喜餅	門市	觀光	合計
97 年 1-11 月	37937 萬元	7890 萬元	4810 萬元	50637 萬元
所佔百分比	75%	16%	9%	100%
與 96 年比	+0.08%	-16.33%	+58.7%	+0.54%

資料來源:陳彥泰，2008，大黑松小倆口不景氣逆勢求生術。

肆、對我國推動觀光工廠的建議

就資源利用面而言，都市再生的過程必須是一個體質升級的過程，最重要的是任何資源的投入能創造就業，而發展文化創意產業需要有足夠的預算，政府與人民都希望把錢放在對的地方，才能有具體的成果，因此需在有限的輔導資源考量下，思考將計畫效益擴大化及輔導成效達到最大之目標。將全台灣具有獨特產業歷史文化，並有意願轉型升級的工廠，藉由整體規劃後，結合藝術文化、教育學習、觀光休閒等全方位的經營模式，變身為「觀光工廠」。

就法令組織面而言，我國目前僅有「觀光工廠計畫輔導作業要點」和「工廠兼營觀光服務作業要點」，是廠商進行觀光化發展可依循之法條，但其僅為作業要點，在法律層級性並不高，較難作為積極性獎勵或管理之法源基礎。而且未有一專責跨部會推展管理單位與機制，整合產業觀光規劃、開發、管制、建築、稅賦、輔導、評選方面的法令與獎勵措施。

就規劃經營面而言，隨著消費型態之改變，經濟演進之過程，已從過去之農業經濟、工業經濟、服務經濟，轉變至「體驗經濟」時代之來臨，現在的消費者不但越來越有消費能力，也越來越講究經驗上的滿足；因此，台灣工業區之開發與營運，應該更具彈性與多元化，除了符合企業者、興辦工業人之需要及民眾、相關群體之期望外，更要能成為受地方歡迎及具有「地標」意識的場所。例如場景的安排在提升遊客學習度、參與度與趣味性的部分，亦有很大的發展空間。觀光工廠業者需事先做好市場的定位與區隔，規劃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。

就人才培育面而言，觀光工廠在轉型的過程中，非常需要文化創意、解說導覽、觀光休閒及活動企劃等，相關人力資源投入，因此對學術教學單位而言，應積極瞭解文化創意產業的趨勢，掌握產業動態，適時調整教學，配合文化創意產業的需求，加強學生相關的專業技能。

就評鑑審查面而言，工業區導入觀光工廠之作法，需要其本身資源與在地社會條件的支撐，再利用的土地使用需與其產業相互融合，並與當地都市、文化與自然產生連結性，才具有發展可行性。因此，工業區發展觀光工廠也需要視其整體環境條件配合性、產業資源特性、優良立地條件，以及社區合夥組織層面的強力推展。

就廣告宣傳面而言，網路無疑是一種既快速又便利的取得資訊來源，透過彼此使用、購買經驗分享與傳授，由使用者主動提供的資訊知識不斷地累積擴散(陳靖旻，2008)。雖然目前工業局與工研院，有合作建立一個專門介紹觀光工廠的網站---觀光工廠自在遊，但缺乏討論區交流資訊匯集人氣，建議透過網際網路直接與民眾溝通，提供相關產業與產品問題的售後諮詢服務，並可每月發行觀光工廠電子報，以達更大之宣傳效益，將觀光工廠之特色與資訊傳達出去。

伍、結論與建議

我國各縣市鄉鎮的地方特色都不同，因此推動文化創意產業需要因地制宜，發展不同類型的文化創意產業，本研究以具有經濟部「組織創新類」得獎的「大黑松小倆口牛軋糖博物館」為研究個案，從我國觀光工廠的經驗中可知，推動工業區的更新再生更是刻不容緩。

在經濟全球化的衝擊之下，以知識密集作為結合都市空間發展與復甦經濟為各國努力的目標；上海致力於文化創意產業的發展，發跡於 1990 年代末因產業結構的調整和城市功能轉換的空間實踐(洪啟東，1998)。而未來在中國也發展文化創意產業的競爭下，如何自共同的文化基礎中，發揮創新與融合的創意思維，並加以產業化、優質化，成為台灣在兩岸文化創意產業競爭中勝出的關鍵。

文化創意產業的發展趨勢，每年皆有變化，對產業趨勢的改變，原有計畫常無法配合，常需彈性調整才能符合現狀。產業再生的道理就如易經所謂的「窮則變、變則通、通則久」，當產業結構與趨勢改變時，產業要思變通、跨界創新之後，才能永續經營、長久生存。政府推動觀光工廠也必須要有創新的作法，推動方式必須具備高度的整合機制、彈性界面，和前瞻與有效的策略，本研究最後也對我國推動觀光工廠提出六個面向的建議。

陸、參考文獻

1. 大黑松小倆口牛軋糖博物館 (2009)。
<http://www.9420.com.tw/museum/te/explore/storey.html>，取用日期：2009 年 1 月 27 日。
2. 余采凌、葉書蓓 (2008)。觀光工廠巡禮-大黑松小倆口牛軋糖博物館。中華民國工業區廠商聯合總會會刊，19，40-43。
3. 洪啟東 (1998)。後社會主義城市區域上海的空間演化過程。國立臺灣大學建築與城鄉規劃研究所博士論文，台北市。
4. 陳俞伶 (2008)。觀光吸引力、服務品質、知覺價值、顧客滿意度及忠誠度之研究?以白蘭氏、大黑松小倆口觀光工廠為例。靜宜大學觀光事業學系研究所碩士論文，台中市。
5. 陳彥泰 (2008)。大黑松小倆口不景氣逆勢求生術。
6. 陳靖旻 (2008)。影響虛擬社群成員知識分享因素之探討-社會資本理論觀點。國立中央大學資訊管理研究所碩士論文，中壢市。
7. 黃麗秋 (2007)。「文化搭觀光 老字號轉型贏商機」。能力雜誌，台北：2007 年 4

- 月號。
8. 經濟部 (2008)。觀光工廠輔導做法大躍進-評鑑機制啟動。經濟部工業局 7 月 31 日新聞稿。
 9. 經濟部工業局 (2008)。觀光工廠計畫輔導作業要點。
 10. 觀光工廠自在遊 (2009)。我國觀光工廠分佈圖，
<http://proj.moeaidb.gov.tw/cluster/taiwanplace21/factory/index.htm>，取用日期：2009 年 1 月 15 日。
 11. Adorno, T. W. (1975) . “Culture industry reconsidered” *New German Critique*. 6: 12-19.
 12. Adorno, T. W. and Horkheimer, M. (1976) . *Dialectic of Enlightenment*. New York: Continuum International Publishing Group.
 13. Adrian, S. (1996). “ Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of The Competition ”, The President and Fellows of Havard College.
 14. Bibeault, D. (1982). “Corporate Turnaround”, New York: McGraw-Hill.
 15. Florida, R. (2003) . *The Rise of the Creative Class: And How It’s Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life* (Reprint Ed.). New York: Basic Books.
 16. Florida, R. (2006) . *Cities and the Creative Class*. New York: Routledge.
 17. Landry, C. (2000) . *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. London: Earthscan.
 18. Porter, M. (2000) . “Location, competition and economic development: local clusters in a global economy,” *Economic Development Quarterly*. Vol. 14, No. 1, 15-34.
 19. Roberts, Peter and Sykes, Hugh (2000) . *Urban Regeneration: A Handbook*, London: SAGE Publications.
 20. Zukin, S. (1995) . *The Cultures of Cities*. Blackwell Publishers.
 21. UNESCO (2000) . *World Culture Report: Cultural Diversity, Conflict and Pluralism*. Paris: UNESCO Publishing.