

新竹米粉產業的創新發展

吳金益

一、研究的發想

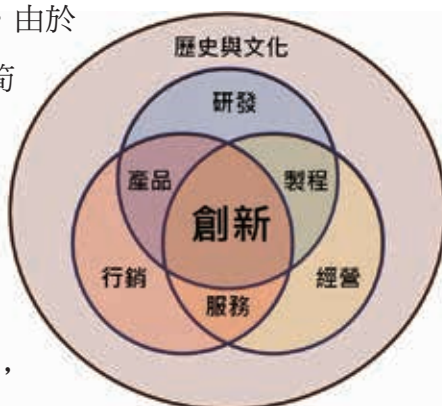
平面媒體在2013年1月份報導：消基會針對市售新竹米粉的含米量與包裝袋上標示不符，提出調查報告，認為這是欺騙消費者的行為，有些米粉產品甚至被檢驗出不含米的成份。研究者是土生土長的新竹市人，從小就是吃新竹米粉長大的，印象中的新竹米粉就是好吃，逢年過節家裡總會準備一大鍋的炒米粉，讓全家人團聚大快朵頤一番。看到平面媒體對於新竹米粉的指控，研究者對於這個既熟悉又陌生的食材－新竹米粉產生了好奇心，以前只知道它的Q彈口感，簡單的配料就可以很可口，從不曾對它的來源有所探究，更遑論它的古往今來；乃至於未來發展！

「新竹米粉產業」是新竹市的傳統產業，由於時代的演進，許多新思維、新工具如雨後春筍般出現，傳統產業的存續，實在無法以固步自封的方式達成；而今，全球化的影響，產業更將面對各國貿易往來的競爭壓力。

「新竹米粉」響亮的名號，引起同為米食國家的仿倣，「新竹米粉產業」除了產品本身，

產品的製程及對顧客的服務，都是業者必須思考創

新的面向，研究者看到消基會的指控，對於家鄉的傳統產業感到憂心，希望從現今的「新竹米粉產業」中，找出創新典型的案例，深入探討分析其創新的內容，歸納演繹得出結論，以提出對產業有幫助的建議資訊。



二、傳統的「新竹米粉產業」

於是，研究者翻閱新竹市的一些相關文獻記載以及學術研究資料，從追尋新竹米粉的源頭開始，逐步了解這個從小到大的「青梅竹馬」。「米粉」在西元4世紀就已經出現—五胡亂華的時期，北人南遷閩浙，同時把飲食習慣帶到南方，將南方盛產的稻米製作成麵條狀，成為「米粉」。而在另一波人口遷徙的時候，移墾的居民把製作米粉的技術帶進了台灣竹塹城（新竹市），夙有「風城」之稱的竹塹城，氣候強風乾燥，正好適合製作米粉，風味、口感都優於其他地區的產品，於是「新竹米粉」的名聲不脛而走，成為新竹市名聞遐邇的特產，而產地新竹南勢也成為著名的「米粉寮」。

新竹南勢緊臨客雅溪，蜿蜒曲流的溪畔「灣潭」是新竹米粉的主要曬場，傳統的新竹米粉製造非常辛苦，從半夜12點開始，浸泡、磨米、瀝乾、壓絲、水煮、半成品放上竹篾、人力扛到溪畔晾曬，繁雜的程序與費力的搬運，如果遇到天候狀況不好更麻煩，要扛進扛出，有時候一天要跑好幾次客雅溪畔，下雨馬上趕快扛回來，放晴了又趕快再扛出去，半夜開始的工作方式，一年四季都一樣，即使到了冬天，還是要不畏嚴寒努力奮鬥，因此，在新竹南勢「米粉寮」就流傳著像「嫁尪不嫁米粉寮，米粉做好就割草，扁擔擔起目屎流」的俗諺，充份表達米粉製造業者的辛苦與無奈，然而，還是有些業者承襲祖先胼手胝足的精神，延續新竹米粉產業至今不輟。

三、研究範圍及架構

新竹南勢米粉寮得天獨厚的氣候，孕育出製造新竹米粉的業者無數，每家業者有其不同的特質，依照製作程序的不同，可分為生產「水粉」和「炊粉」2種產品的業者；依照原料使用的不同，可概分為生產純米米粉和調合米粉2種產品的業者；依照生產規模的大小區分，可分為公司組織及家庭式工廠；依照行銷手法的不同，可分為傳統式業者與體驗式業者。環境的變遷，南勢米粉寮目前僅剩19家業者，但要一窺「新竹米粉產業」的變遷，仍是以這個區域為主要範圍。為顧及全面性，本研究依照不同的類別，從中選取家庭式生產純米米

粉的製造業者—山川米粉及以公司組織生產調合米粉的製造業者—新華米粉2家創新典型的業者，做為研究對象，另外，位於新竹市西濱路的老鍋米粉（興僖食品股份有限公司），採用完全不同於傳統的行銷手法，創新新竹米粉產業型態，也列為研究對象。

本研究採質性研究法（Qualitative Research Method），首先，進行文獻探討，找出本研究主題之重點，接著，對地方文史、產業及行銷推廣面向之相關專家學者訪談，就其提供之觀點結合文獻以建立研究架構。其次，透過對各類「新竹米粉」創新典型業者的訪談、參與觀察及行動研究，以了解目前「新竹米粉」業者，在製程、產品及服務等3個面向的創新作為，導入文獻及專家意見，以歸納分析3個創新課題的方向，並經由群體或個人的腦力激盪（Brainstorming），提出結論與建議。研究期間自2013年1月份，消基會對市售米粉之米含量問題關注開始，至本研究論文完成，研究的課題包括：

- （一）時代的演進，基於成本與時間的考量，新竹米粉的製程如何創新。
- （二）面對創意產業蓬勃發展，新竹米粉的產品如何創新。
- （三）面對國內外強烈的競爭趨勢，新竹米粉的服務如何創新。

研究者在相關的文獻中發現：創意研發、創意經營與創意行銷是現代產業發展的主要構面，「新竹米粉產業」在「研發」、「經營」與「行銷」這3個主要構面，透過創意與文化的交互作用，表現在「製程」、「產品」與「服務」等3個面向的創新，讓產業更具競爭力。本研究即以歷史與文化的面向分析為基礎，以「製程」、「產品」與「服務」3個面向，依「研發」、「經營」與「行銷」3個構面探討研究案例的創意作為。

另外，米粉公會於2013年8月2日獲得國立新竹生活美學館核定補助，執行「新竹米粉產業文化發展計畫」，該計畫將透過田野調查，整理目前「新竹米粉產業」的現況與面臨的問題，邀請專家學者及新竹米粉業者共同座談，商討產業未來的發展方向，同時，將以紀錄片的方式，呈現計畫之成果，執行期間自2013年8月10日至11月30日止。該計畫與本研究有大幅之相關性，研究者將依行動研究法，以全程參與的方式，將計畫之成果結論，作為

本研究之參考資料。

四、創新典型案例

經研究發現：山川米粉、新華米粉及老鍋米粉雖然分屬不同經營類別的業者，但是，3家業者都以創新的作為，在業界闖出一片天，為新竹米粉產業的延續盡一份心力，3家業者的營運面貌分述如下：

（一）山川米粉

位於新竹市北新街63號的山川，藏身在新竹市立西門國小旁的窄街上，外表看似不起眼的店家，卻是擁有歷史的老字號米粉廠，以家庭式經營，生產純米米粉。現任老板莊國忠及莊國龍2兄弟承襲祖業，偕同自己的妻子，兄弟妯娌共四人，從米粉原料的選購、製造、產品的開發、行銷及運送，不假外人之手，自我要求嚴格，生產具有自信的純米米粉，在一波波米粉風暴的衝擊下，業績仍保持在水準之上，未曾動搖。

山川是米粉寮舊有的製造業者，現任負責人莊國忠堅持傳統純米米粉的優良品質，在祖先選好的地理位置，持續為傳統產業打拼。新竹南勢米粉寮最早發展的位置就在客雅溪畔，雖然幾經擴散，原本的位置仍是最適合米粉製造的所在，而山川就是在這個位置上。莊國忠及莊國龍兩兄弟從母親手中接手經營，是第五代的經營者，所在位置加上傳統的堅持，山川的產品自有其傳統的風味，莊國忠以自身的經驗加上創新，讓山川有其生存之道。山川秉持產業傳統文化精神，加入創新元素，符合現代的潮流趨勢，雖然莊國忠沒有特別設想產業的未來，卻在默默的努力中，為產業進行延續的工作。



山川至今歷經五代，走過繁華與蕭條，他和弟弟兄弟倆合力經營，原本的米粉寮場域環境卻有所變遷，現在的場域，高樓大廈林立，原本的米粉曬場—米粉埔已吹不到新竹風。因此，莊國忠把曬場移至自家樓頂，和母親同樣頭頂著滿載米粉的竹箴，卻是搭著特製的電梯上頂樓，讓品質精純的米粉，仍可受到新竹風的吹拂。雖然從小就跟著母親製作米粉，已習慣並熟練這一行的酸甜苦辣，莊氏兄弟仍尋求創新與突破，莊國忠喜歡打太極拳，將練太極的心得運用在經營理念上。

山川重視米粉製造過程與品質管制，尤其製程的部份如果能改進，對品質的管控將有所助益，以三十年的經驗心得，讓費力的工作，變成輕鬆的操作，而因為製造機械的改良，雖然增加了工序，卻讓製作時間縮短並改善了品質。

山川傳承至今已第五代了，莊氏兩兄弟仍秉持母親的傳統，以家庭經營的方式維持固定的人力與工時，在傳統作法裡二兄弟因應現況創新改進，即使較費工夫，還是以品質為優先。在進料倉儲方面，山川和供應商是多年的夥伴關係，長久以來培養出信賴感，發展不一樣的倉儲管理模式，優質的米原料，引起同業想要向其購買山川米。山川以家庭式工廠生產純米米粉著稱，二兄弟精進自家產品，從原料的創意研發著手，讓顧客持續不輟地喜愛著山川的產品。山川對於米粉原料的選購非常挑剔，而在長年投入米粉製作的經驗下，也發展出一項不為外人道的秘技。長期以來，山川製作的都是純米米粉，莊國忠從幾個小地方，就可輕易分辨出純米米粉與非純米米粉的差別，而莊國忠之所以練就這樣的功力，就在於山川以濕米粉為主力產品，供應鄰近的新竹地區。濕米粉重在新鮮、原料精純。

山川順應潮流，也有乾米粉的產品，原料一樣是純米，而且每一項產品有其屬性，都是特製的，不是全面生產濕米粉，賣剩的才製成乾米粉，所以品質有保證。莊國忠做米粉的基本功紮實，平時即注意原料米的使用情形，來源端的變化，更是他關注的重點，充份了解不同種類米的屬性，所以，他也會用新品種的米來試驗，以創造出米粉更佳的口感。原料的創新研發，也是他著力的點，一起參與來源端的研發，試驗性地用在自己的米粉製作上。莊國忠從

小就做米粉，經驗的累積，讓他熟悉來源端的操作方式，更知道如何去控制原料的品質。現代的社會重行銷，尤其產業面更是如此，打開知名度以後，就有商業的發展，而行銷的重要元素在於創新、創意、與眾不同，所以新產品的開發也成為行銷的一環。山川雖然是傳統產業，莊氏兄弟也有這樣創新行銷的概念，發展出創意的商品，讓顧客的眼睛為之一亮，而創意產品誕生的契機，竟是因為「南瓜太多」！莊國忠講求真材實料，創新的展現，立基於腳踏實地，對於講求取巧、壞了商譽的業者，他很不以為然。

另外，因應現代人講求健康飲食的風潮，山川也研發生產有機米粉，也同樣引起顧客的注意，進料成本高，售價也跟著高，莊國忠控制適合的產量，創新的產品也有行銷的效果。在特色產品的行銷上，莊國忠很有智慧地，採用控制產量及品質的方式處理，他認為：好的產品品質受顧客認同，為求維持這樣的品質，自然不能躁進量產，而顧客知道產品的好，山川不用額外刻意的行銷，就能有好口碑，即使在單一門市銷售，顧客也會聞香而來。

有關創意行銷，山川米粉在DM、名片印製、產品包裝及贈送紀念品等方面，也做了一些努力：在DM方面，正面印製斗大山川品牌標章及字樣，讓消費者一眼即可辨認品牌；「純米百分百·健康又美味」、「※本產品絕不含防腐劑，敬請安心食用」、「乾濕米粉（炊粉）批發零售」、「濕米粉採低溫宅配」等字樣，簡要說明產品特性及銷售方式；3種不同包裝的照片，向消費者說明，有簡單及精美樣式供選擇；「新竹情·故鄉味」字樣標明產地，即為米粉的故鄉新竹市，並註明網址；而營業點的路線圖、交通資訊、地址、訂購專線及傳真號碼等，也一一標示，方便消費者按圖索驥。因應智慧型手機的普及，DM正面也印有QR Code，可透過手機，連結至山川網頁。「米粉烹調DIY」說明乾、濕米粉在烹調時的關鍵，讓消費者可以自己做出好吃的米粉料理。DM背面印製乾、濕米粉營養成份標示；簡要製作流程、產品特色以及米粉公會認證標章，讓消費者可以買得安心，為產品行銷加分。名片印製的內容，包括山川品牌標章及字樣、「純米百分百·健康又美味」、「乾濕米粉（炊粉）批發零售」字樣、營業點的地址、訂購專線、傳真號碼及網址等，

並將手機號碼直接露出，消費者可立即連繫訂購。而在產品包裝上，一改以往單調、透明塑膠袋、大包裝的簡陋模式，山川發展出「盒裝」及「袋裝」的精美包裝外觀，大小適中的份量，除了攜帶方便、不佔空間之外，精巧細膩的設計，更為米粉產品加值不少，成為親友往來、送禮自用最佳的選擇。

為了鼓勵消費，山川也製作了一份饒富紀念意味的消費滿額禮—18cm×18cm的小T恤—致贈給消費者，藍、白相間的小T恤，感覺神采奕奕，正面印有山川品牌標章及字樣、「新竹情·故鄉味」字樣、「台灣·新竹Taiwan」字樣、網址、米粉製作插圖等，以紅、黑色調搭配，易於辨識行銷重點，附上可愛的小衣架，拿到的人可以當掛飾，隨時看到山川品牌，成為最好的行銷方式。

在創意經營的服務方面，因為一個偶然的機會，山川發展出對教育及傳承著有貢獻的作法。2007年，適逢莊國龍的大女兒就讀新竹市立西門國小二年級，大女兒當時的班導師負責年級主任的工作，為了尋找鄉土教學的參觀地點，便找到緊臨學校的山川，做為實地教學的場域。西門國小主動聯繫山川，安排導覽解說米粉製造過程的課程及現場品嚐米粉料理的活動。莊國龍的太太即擔任解說員的職務，詳盡地為同學們說明米粉的歷史、文化內涵、製作方式及過程，讓同學們對在地的美食文化，有更深一層的認識和體驗。於是一傳十、十傳百，新竹市、縣及全國各地的學校，聞風而來，甚至一些社會團體，也會預約參觀。於是，原本少數幾次的導覽解說，變成平均一個月會有一至二次的團體參與，山川也酌收每人一百五十元的導覽及材料費，時間的安排則配合學校學期制及製作米粉的閒暇期間。透過這樣的方式，小朋友從小就可認識米粉文化，對於文化傳承，有一定的效果，可以增加營運的收益，更是一種很好的行銷方式。

在行銷方式和通路方面，莊國忠很含蓄地說，現在和以前差不多，而且很感謝珍惜老顧客們，山川目前產品的主力，還是擺放在高度要求新鮮的濕米粉，新鮮直送，競爭者不多，客源穩定。因為品質精純，單價也較高，而且只有四個人包辦所有業務，所以並沒有特別積極擴展銷路。山川的顧客，都是長

年累月固定的客戶，彼此之間，都像老朋友一般，如果有須要改進的地方，都會給莊國忠建議，而這就是山川可以一直保持良好品質的主要原因。現代網路盛行且方便，除了人與人之間的聯繫，可以依靠網路，縮短彼此距離，節省不少時間之外，網路無遠弗界，更是商業用途最佳的選擇，可以輕易架起跨越全球的銷售網絡，以傳統家庭式營運的山川米粉，也設立了自己的網頁，多項便利客戶的措施，無疑是貼心的服務，良好的行銷。山川網頁有針對該企業社的介紹，讓觀看者可以了解其淵源背景及負責人的簡歷。「產品介紹」清楚標示價格、重量規格、包裝方式，並附有產品圖片。「製作流程」以連續變換的照片，呈現米粉製成的過程，讓觀看者容易理解。「米粉小故事」登載米粉相關的趣聞，讓米粉和觀看者更親近。「米粉料理大公開」收集十三道好吃的米粉料理食譜，登載其上，讓觀看者躍躍欲試，想要購買米粉來一展身手。「資訊看板」登載有關米粉之最新消息，讓關心米粉的消費者，可以得到即時的新聞訊息。「活動圖片」登載山川之參觀導覽，活動花絮照片，除了是活動紀錄之外，也讓觀看者想一同參與。「聯絡我們」有地址及地圖指引，並公佈營業時間、電話及傳真號碼，讓訪客可以方便抵達。「討論版」開放讓觀看者自由留言，討論有關米粉及山川之相關問題，目前已有多篇留言，顧客可從中得到問題的解答。更值得一提的是，山川的網頁還和好朋友經營的「原寰動腦工場」網頁網網相連，「原寰動腦工場」是從事CIS（企業形象識別）與BIS（品牌形象識別）規劃方面的業者，也為山川做了這方面的服務，彼此網頁連結，合作宣傳，實為異業結盟之範例。

山川網頁內容精彩，可以為自己帶來顧客，如果顧客想要訂購，還可直接從網頁下載訂購單填寫以訂購產品，唯尚無法自網路直接下訂。

山川為了讓大家容易辨識記憶，並彰顯山川的營運精神內涵，也發展了自己的BIS（品牌形象識別），設計使用專屬Logo，讓大家容易辨識記憶，並彰顯山川米粉的營運精神內涵—堅持傳統的優良品質，也要與時俱進的成長茁壯。



（二）新華米粉

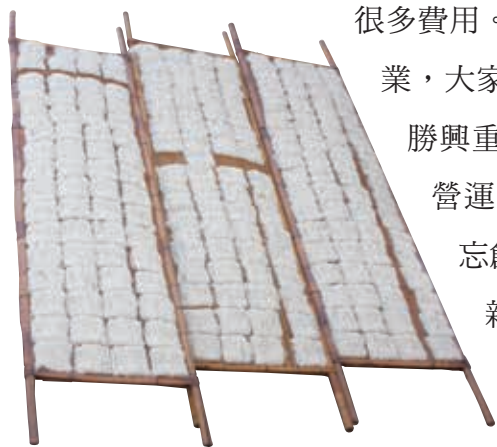
位於新竹市成功路469號的新華米粉，就是大南勢的傳統新竹米粉業者，雖然家傳僅第二代，現任總經理蔡勝興同時擔任米粉公會總幹事，擁有滿腔的熱血，致力提振新竹米粉產業，研發製造口感、品質皆優良的調合米粉，在面臨景氣、環境的複雜因素影響下，仍能開創良好的業績，是新竹米粉產業創新成功的案例。

新華現任總經理蔡勝興是第二代傳人，從小就跟著家人做米粉，在接手之後，除了投入研發創新，更努力推動米粉公會的運作，他希望可以結合所有同業的力量，讓新竹米粉產業發光、發熱，創造傳統產業輝煌的業績表現，這樣的努力，也讓人看到了該有的成果。

蔡勝興從小就與米粉為伍，耳濡目染之下，對於米粉有深刻的了解，並且，有計畫地把自己造就成新華發展的關鍵，研發採用各式新機器，他本身學機工，自學取得甲種電匠執照，對機械及電路非常熟悉，學習這些專長，除了興趣之外，也為了改善新竹米粉的製造設備，和哥哥共同研發「米粉生產整合控制設備」，從洗米端到米粉擠壓、揉捏和壓出等多個流程合而為一，縮短製程時間，品質也大大地提高，據此研發「米粉擠壓機」，還獲得經濟部智慧財產局的專利認證，為自家的米粉廠提昇生產效率，專利期間由機械製造商郭文彬製造推廣，全面改進米粉製造業製程。新華米粉廠，採用日製鍋爐，在價格上雖比台製貴2至3倍，可是能源效率較高，長久以來節省

很多費用。新華做了鍋爐的更新，也把訊息分享給同業，大家跟進的結果，整個米粉產業就提昇了。蔡勝興重視創新，也努力把自己的專長運用在新華營運的各個面向，吸取前人的經驗智慧，也不忘創新發展，在經營的構面上，也有長足的創新精進。

在製程的品管方面，新華施行了一些



改善的作法，包括生產環境以及「碳足跡」認證，提昇產品品質、留住年輕人，更為環保盡一份心力。公司組織的新華較以往家庭式的生產單位有較多的人力及設備，蔡勝興從以前跟著父親工作學得經驗，也從中思考出穩定中求發展的哲理。而在原料倉儲的管理上，新華與合作多年的進貨廠商，有良好的默契，這個部份，除了空間可以靈活運用外，也讓進貨週期穩定，省去不必要的管理費用。



新華在1970至1980年的時候，率先業界使用米麩作為原料，省去磨米的工作，並在政府的外交政策影響下，在原料中加入玉米澱粉，特定的比例，製作口感較佳的調合米粉，米粉原料中加入玉米粉，讓米粉絲變長、韌性也變強，市場接受度高。於是，新華產製多項調合米粉產品，而且，就靠著這個讓消費者廣為接受的特性，發展外銷市場，建立新竹米粉的口碑與特色。新華重視產品的口感及品質，其實，蔡勝興也很在意純米或非純米的問題，對於新研發的稻米品種，他也樂於嘗試採用，如果可以，他甚至期待可以用最佳的稻米品種，生產同樣良好口感及品質的純米米粉。

新竹米粉產品的演變，從最早期以水粉為主，漸漸有人研發出炊粉，到了近期加了玉米粉的產品，乃至於順應潮流，以健康為取向的創新米粉，在新華都找得到軌跡，蔡勝興接手新華，想著如何繼續創新，採取食品健康取向的策略，像是在米粉中加入鐵、鈣、維生素等營養素；為了有益身體、防止老化，在米粉中加入綠茶粉等，消費者透過食用米粉，攝取到營養，對健康的增進，有更大的效果。



在特色產品銷售方式與銷售量的控制方面，蔡勝興有他自己的一套方法，他透過網路、或直接配送到銷售點的方式，尤其像是新華的盒裝產品、健康概念產品、或是禮盒裝的產品，會依顧客訂單生產，之後直接配送，除了免除中盤商的轉手之外，也節省倉儲空間。另外，有關創意行銷，新華在DM、名片印製及產品包裝等方面，也做了一些用心設計：在DM方面，底圖以新竹市市花杜鵑呈現，標示米粉原產地新竹市。印製「新竹雙龍米粉」字樣、「雙龍」品牌標章，讓消費者一眼即可辨認品牌；米粉公會認證標章、「堅定的信念，優良的品質」及「新華的榮譽」等字樣，彰顯產品品質；“SINCE 1961”字樣有延續傳統的意味；簡要的位置路線圖、公司地址、電話、傳真號碼及網址的露出，讓消費者方便訂購。DM背面印製「新華系列米粉」簡介，圖文並茂，讓消費者清楚了解各項產品的特性；「新華的傳承」，介紹新華的沿革與經營理念；「新竹米粉小常識」，說明新竹市的地理特性，是米粉變得好吃的秘訣；並將新華米粉廠的工作照片揭露其上，消費者可以更安心。名片印製的內容，包括新華品牌標章及字樣、公司地址、電話、傳真號碼、手機號碼、電子郵件信箱及網址，方便消費者立即連繫訂購。而在產品包裝上，新華依不同的品項，設計不同的包裝，有簡單大方的，也有精緻美觀的，消費者按照自己的需求選擇，既方便又適用，也為產品加分不少。

蔡勝興習慣吸收新知，吸取同業或往來廠商之優點，並試著改良自家營利的運作，也因此，新華在一些面向上，總是跑在同業前面，勇於研發且不藏私的精神，讓蔡勝興擁有許多同業的好朋友，大家一起在米粉公會裡打拼，也因為彼此的分享，讓新竹米粉產業的業績，有逐漸提昇的趨勢。

隨著網路科技的發達，新華米粉也善於運用網路，來達到經營的效果。首先，就是協助經銷商在新華網頁露出，這樣的作法，有激勵經銷商的效果，讓新華也同蒙其利。而新華成功的產銷通路，除了體會傳統米粉文化的苦、樂，而有所改變之外，善於觀察、學習與創新，也是重要的因素。蔡勝興了解，現今的資訊科技及視覺傳達，都是傳統產業復甦的金鑰，因此，他也為新華設立了自己的網頁，並發展品牌標章視覺意象，以建立品牌形象識別系統。

新華的網頁裡，首頁以鮮明的色彩，呈現可口的炒米粉，公司地址、電話以及新華的品牌標章，讓消費者一目瞭然；點選進入「檢驗報告」項目，即為新華原料及產品之中、英文檢驗報告，向消費者揭示符合標準、安全無虞；「新華米粉」項目，即為各項產品之簡介，標明原料及重量規格，圖文並茂，消費者



可以輕鬆選擇自己的喜好；「新華傳奇」項目，揭示有關新華的最新消息，新華米粉的沿革、經營理念以及營運的內容，讓需求者可以先行了解，頁面同時有米粉公會網頁及新竹市政府網頁的連結，方便觀看者點閱；「米粉誕生」項目，將新華米粉的製作過程，以照片及文字公開其上，並有米粉產品特性的說明，米粉公會認證標章及其意義說明，讓消費者買得安心；「留言討論」項目，讓消費者自由於其上討論新華米粉相關問題；「經銷地點」項目，揭示新華國內、外販售點，國內以北、中、南、東分區列示，國外則以五大洲區分，方便海內、外消費者查閱；「合作提案」項目，則是針對有興趣投入米粉研發、合作開發米粉事業的網路伙伴所設置的頁面，方便未曾謀面、志同道合的朋友使用。而在每一個頁面，都有臉書分享小圖像，消費者的臉書分享，無疑是更大的行銷宣傳。

而在品牌標章形象的建立方面，新華則設計了二款標章，一個是「稻穗」標章：綠油油的稻穗，蘊含新華米粉來自於大地的滋養，內容豐厚，飽滿如稻穗般，生氣蓬勃、活力旺盛，綠色稻穗環繞包覆鮮紅「新華」字樣，猶如紅花綠葉生生不息，下方紅

色「新華米粉廠有限公司」字樣，讓人一目瞭然印象深刻。另一個是「雙龍」標章：

「稻穗」標章立於「雙龍」字樣



之上，左右各有祥龍護持，取其祥瑞，事業蒸蒸日上，邁向頂峰之意，下方“SHIN HUA DOUBLE DRAGON”英文字樣，讓世界各地的客戶易於辨認，而「雙龍」標章的顏色，可依不同背景，選取不同的顏色，讓我們的包裝設計，更具靈活創意。

新華的品牌標章含有「滋養有活力」、「生意盎然」、「生生不息」，這是新華米粉的理念，也是新華想要傳達給消費者的印象，而「雙龍」的護持，也有「安全」、「安心」意念的傳達，讓新華米粉優質的形象深植人心，為銷路帶來佳績。

（三）老鍋米粉

由苗栗北上，沿著西濱快速公路直行，至84.8公里處向右看，映入眼簾的建築物，是一幢充滿休閒情調的歐式建築，乍看之下，很難與傳統產業聯想在一起。這一幢休閒式歐風建築，就是位於新竹市西濱路6段569號的「老鍋休閒農莊」，負責人郭淵源是新竹米粉寮的子弟，他試圖以國外的經驗，為新竹米粉產業開創新局，於是，「老鍋米粉」的名號，就在業界傳開，並佔有一席重要的地位。

老鍋負責人郭淵源是新竹米粉寮的子弟，就如同其他的米粉囤仔一樣，也是從小就幫忙家裡。父親經營的「南興米粉」始於1858年，目前是由弟弟接手，而他則是貫徹自己的理念，離開米粉寮，以一個全新的方式延續米粉產業。看到祖父製作米粉的辛苦，郭淵源一開始是逃避的心態，後來則改變為轉型經營，他是米粉寮的米粉囤仔，卻也是老鍋的創始人。郭淵源雖曾是米粉的逃兵，所學也非米粉相關學門，投入老鍋之前，更非米粉製造的資歷，但也由於這些不同方面的涉獵，使他能為新竹米粉開創新局。郭淵源從米粉寮出身，知道米粉製作辛苦及米粉



產業瓶頸，於是把主力方向做了大幅的改變。老鍋原本規劃為農場讓消費者體驗休閒樂趣，為了挽救產業，園區內設置了米粉博物館，卻因為這樣的起心動念，由農場體驗發展成為米粉體驗園區。郭淵源1999年從國外回來，原本想把「老鍋」建設成休閒農莊，誤打誤撞，老鍋米粉成為極具特色的米粉園區。老鍋以公司組織的型態運作，為了推廣米粉文化，才有這樣的規劃構想。米粉囝仔郭淵源，跟著新竹米粉產業一起長大，對於新竹米粉，有著濃厚的情感，看到產業日漸凋零，成立了老鍋，意外地立了大功。

郭淵源以他的生活經驗為基礎，雖然是賣米粉，可是他的產品卻不是單以米粉為主，而是設計以米粉文化及米粉製作之體驗為主要產品，所以，他的產品種類就與傳統米粉業者大不相同。因為是以體驗行程為主，米粉成品的來源，就是弟弟接手的南興米粉，所以，郭淵源並未投入稻米種類的創新研究，經營方式與眾不同，創新的產品，當然也會有所不同，對於這些特殊的產品，郭淵源也有他的一套規劃，以妥善掌握銷售量。學校在學期開始前開始預約校外教學活動，寒暑假則以安親班、補習班辦的米粉體驗行程為主。「產品」內容雖然創新，但它的內在卻是米粉產業文化，這也是它既新奇又吸引人的原因，常常有顧客對郭淵源表示，滿意體驗行程的安排，而最直接的現象，就反映在回流客和預約數。

另外，有關創意行銷，老鍋在DM、名片印製、體驗行程配套的場地及餐點等方面，也做了一些創新：在DM方面，老鍋設計二款DM，第一款（DM1）是針對戶外教學一日遊設計；第二款（DM2）是針對傳統米食體驗之旅設計。

在DM1正面，「全國第一家米粉教學博物館」字樣，說明老鍋的專業與豐富經驗；「老鍋休閒農莊」大大的字樣引起注意；「生活、文化、產業、自然生態的戶外教學」，讓遊客明白營業性質；交通部觀光局「Taiwan Touch Your Heart」標章，表示可以使用國民旅遊卡增加客群；明列一日遊之安排，消費者可預先規劃；標明地址、簡要路線圖、電話、傳真號碼、網址及E-mail信箱，方便遊客預訂；並以簡短文字說明老鍋經營理念，搭配自然生態、米粉

傳統器具及園區景緻照片，讓遊客想一窺堂奧。在DM1背面「生態解說」、「沙畫DIY」、「米粉博物館」、「米食DIY」、「爆米香教室」及「迷粉陣」等園區內活動以圖文方式呈現，一目瞭然。

在DM2正面，「全國第一家米粉教學博物館」字樣，說明老鍋的專業與豐富經驗；「老鍋休閒農莊」大大的字樣引起注意；「傳統米食體驗之旅」字樣，搭配米粉曬場照片，讓遊客明白體驗內容；「全國第一家米粉工坊博物館」字樣、相關文字及館內收藏品照片吸引遊客參觀；明列「米粉文化之旅套裝行程」及創意「米粉風味餐」，供消費者選擇；標明地址、交通指南、電話、傳真號碼、網址及E-mail信箱，方便預訂。在DM2背面「米粉產業簡介」、「米粉DIY」、「爆米香DIY」、「草仔粿·紅龜粿DIY」、「勇闖迷粉陣」、「半月型沙灘防風林生態解說」、「風景立體沙畫DIY」、「客家湯圓DIY」及「客家麻糬DIY」等園區內活動以圖文方式呈現，一目瞭然。

名片印製內容正面包括老鍋品牌標章、中英對照公司地址、電話、傳真號碼及網址，方便連繫訂購；背面以老鍋品牌標章、「歡迎光臨」字樣及歐風建築意象呈現休閒主題視覺感在體驗行程配套場地及餐點方面，老鍋將原有的農產種植場地全部改成米食製作活動體驗館，以供顧客需求，也將餐廳部份大圓桌改成四人座小圓桌或方桌，以應散客前來消費；餐點部份則一改炒米粉傳統印象，研發各種米粉創意料理和異國料理，受到消費者的喜愛。從逃離到掌握，這中間的轉折，猶如人生的縮影，郭淵源投入米粉產業之後，也曾經過一些挫折，遇到困難就把它克服。而有關產銷通路的問題，郭淵源又再次強調老鍋的與眾不同，米粉博物館似乎是老鍋最重要的集客力。透過現代化的網路行銷，老鍋可以根植台灣，靠著良好的信譽，行銷海外各國。同時，老鍋也以親和的態度接待訪客，採納客戶建議以為改進。

在行銷服務的部份，老鍋米粉也設立了網頁，而且，依據觀看者不同的需求，還設立了二個專屬網頁，一個是老鍋休閒農莊的網頁，另一個則是興僖食品的網頁，並且彼此網網相連。在老鍋休閒農莊首頁是以類似卡通動畫的方式呈現，符合學童天真的想像，馬上可以辨識其經營客群，右上角雲朵圖案裡，

以固定頻率方式，變換參與活動小朋友們專注神情的照片，吸引其他同儕的注意，首頁標明「產品經檢驗合格，皆無順丁烯二酸」，讓消費者安心體驗；標明「米粉教學博物館」，吸引學校老師到園區，安排相關校外教學活動。點選「老鍋之家」項目可看到農莊主人的淵源簡要說明，並從中得知老鍋米粉是源自於最早的新竹大南勢米粉寮；點選「米粉博物館」項目，可看到「米粉」的歷史說明，且圖文並茂，呈現博物館內之收藏及米粉產品品項；點選「活動內容」項目，配合活潑動畫，了解DIY單項行程、校外教學行程及團體套裝行程，讓消費者感到有趣，引起參加的動機；點選「活動花絮」項目，其內容以各活動之照片集為主，共分十二個主題，以照片呈現，消費者可由此了解整個農莊的環境及活動，更貼近老鍋米粉；點選「美食休閒」項目，其內容以農莊的「米食休閒區」為主，並介紹園區內所提供之傳統小吃、美食及農莊周邊景點，同樣是以照片搭配文字方式呈現。點選「聯絡我們」項目，其中揭示老鍋農莊的營業時間、地址、電話、傳真、E-mail、地理位置、地圖及交通指南等，方便消費者表達意見及到場體驗消費；點選「老鍋米粉」項目則連結至「興僖食品」的首頁。

在「興僖食品」的首頁，畫面以米粉相關的意象為主，並以變換的米粉料理照片，呈現美味的新竹米粉，「傳統古法製造，經世代相傳，享譽全球」、「新竹米粉出自郭百年風味第一鍋」等字樣，顯示「興僖食品」的米粉是承襲傳統的好產品，首頁也直接標註公司地址、電話及傳真號碼，方便消費者查閱聯繫；因應海外市場需求，也標示了英文內容。點選「公司介紹」項目，其中揭示「金牌獎」標章，標示老鍋之銷售點，包括各大賣場、國道休息站等，介紹公司沿革、經營理念及內容，並附上產品及農莊外觀之照片；點選「產品導覽」項目，其中針對老鍋米粉之米粉類、冬粉類、調味類及粿仔條各項產品，搭配實際產品照片，有詳細的說明，並可直接網路訂購，宅配到府；點選「訂購須知」項目，內容詳細說明交貨方式、運費計算方式、購物流程及付款方式等，以圖示的方式呈現，免去複雜的文字敘述；點選「國際貿易」項目，讓外國客戶可直接在網頁上填寫資料送出，網頁也可變換為英文版本，方便國

際人士使用；點選「聯絡我們」項目，其中揭示老鍋農莊的營業時間、地址、電話、傳真、E-mail、地理位置、地圖及交通指南等，方便消費者表達意見及到場體驗消費；點選老鍋休閒農莊品牌標章則連結至老鍋休閒農莊的首頁。



在建立品牌形象系統方面，老鍋米粉也設計使用了一款品牌標章－Logo設計以傳統鍋子為中心，傳承六代發揚光大，在鍋蓋上方的「百年老店」字樣，具有百年文化之內涵，產品品質優良，英文「DELICIOUS FOOD」包含國際化及美食推廣行銷，「老鍋」二字清楚明顯，顧客一看便能清楚辨識，而鍋子下方的「休閒農莊」字樣，即明白表示老鍋之經營理念及模式，顯示園區輕鬆悠閒之氣氛，傳承六代的品質保證，透過品牌標章的意涵，老鍋要告訴消費者的是，在新穎的經營方式裡，傳統實在的品質，仍是老鍋的堅持，對於品牌形象的建立非常貼切。

五、「新竹米粉產業」創新的契機

經由3個不同類別創新典型案例的探討，可歸納其創新方式，足以因應現代社會消費者對企業的要求，而能永續經營，傳承傳統產業的文化，茲分述如下：

（一）設計使用Logo，讓消費者容易辨識品牌

山川米粉的Logo意涵：像高山一樣，屹立不倒；像河川一樣，源遠流長，能夠永續經營，一代傳承一代，周圍稻穗環繞，高山、大地、河川、稻米，組成了平安、喜樂、富足、幸福的最佳寫照；新華米粉Logo標章有2個：1個是「稻穗」標章：綠油油的稻穗，蘊含來自於大地的滋養，生氣蓬勃、活力旺盛，綠色稻穗環繞包覆鮮紅「新華」字樣，猶如紅花綠葉生生不息。另1個是「雙龍」標章：「稻穗」標章立於「雙龍」字樣之上，左右各有祥龍護

持，取其祥瑞，事業蒸蒸日上，邁向頂峰之意；老鍋米粉以傳統的鍋子為中心，有傳承發揚的意涵，「百年老店」字樣，取其具有百年文化之內涵，鍋子下方的「休閒農莊」字樣，即明白表示老鍋之經營理念及模式，顯示園區輕鬆悠閒之氣氛。業者將企業理念意涵於Logo中呈現，除了傳達企業的經營宗旨之外，也成為企業辨識的標章。

（二）活用創意概念，開發新產品，提供新服務

莊國忠以太極拳「致中和」－凡事不要過也勿不及、剛好就好的想法，改善製程；蔡勝興省工的想法，節省工時又有績效，並加入環保概念，從事「碳足跡」認證，提昇製程效能；郭淵源從保存文化的觀點發想，成立米粉博物館，把傳統製作程序，以DIY體驗的方式保存並推廣。莊國忠注重口感的提昇，研發最佳原料比例，開發新產品，使用不同品種的米混合，做為製作之原料，達到更佳的口感；蔡勝興調合米穀粉及玉米粉為原料，研發最佳比例，以口感取勝；郭淵源著重體驗行程規劃，開發各式米食製作體驗。莊國忠自我要求產品要更好，尋求更合適的原料，生產更優良的產品，測試新品種的米原料，提昇產品品質；蔡勝興與專業的研發機構合作，開發新的原料。融入現代人的健康概念；生產添加營養強化成份米粉；郭淵源顧慮顧客的安全，把園區全面改成體驗館，並加入休閒的概念。莊國忠為擴大消費族群，開辦現場導覽解說，推廣行銷純米米粉；蔡勝興參考同業及其他產業不同的案例，開發新的通路商據點，並籌劃成立觀光工廠；郭淵源以自身的生活經驗，發展休閒體驗行程，吸引學校到農莊辦理校外教學活動。3家業者以其生活切身經驗，形成獨特的創意概念，順應時代的潮流開發新的產品，提供消費者創意的服務。

（三）因應環境條件變遷，調整服務方式及內容

現代社會網路盛行，是方便又有行銷效困的工具，山川米粉透過網路，讓消費者可直接下載訂單；新華米粉透過網路揭示銷售點，方便客戶就近購買產品；老鍋米粉透過網路，讓消費者可以訂購付款。因為現代的產業環境變遷，

3家業者調整其服務方式及內容，讓消費者方便購買，也達到行銷的目的。

(四) 以特色產品為號召，設計推廣措施

山川米粉生產限量純米米粉，強調產品的特性，教導消費者烹調方式，並以此為號召，吸引消費者購買產品；新華米粉加入營養強化原料，生產口感佳的調合米粉，並直接與通路商接洽，資訊快速透明，避免中間商轉手問題，採行送貨到府方便顧客之服務，拓展外銷市場以穩定銷量；老鍋米粉設計規劃體驗行程及品牌產品，運用網路便捷的特性，國內外客戶均可使用網路下單訂貨，方便又迅速，塑造企業之特點。3家業者各自發展特色產品成為企業之特色，並配合特色產品，設計推廣措施，成效可見。

(五) 站在消費的立場，提供相關貼心配套措施

山川米粉產品以限量、品質取勝及有機認證標章讓消費者聞風而來，網路訂購單方便消費下載使用；新華米粉透過網路直接配送，讓顧客方便取得產品，客戶心生滿意退貨少，節省了轉手費用及倉儲空間，網路揭示銷售點，民眾可就近選購；老鍋米粉體驗行程採預約制，可先得知消費者的需求，安排妥適的行程，讓客戶想一再體驗，而為了顧及散客與親子遊客，老鍋米粉將餐廳的大圓桌，部份改為小方桌，讓團客以外的消費者方便使用，為老鍋米粉增加業績。3家業者也使用DM、名片印製及外包裝改良以配套行銷，展現自家米粉產品的特色，並融入各項便利消費者的元素，為產品增值也達到行銷效果；虛心接受顧客建議，隨時傾聽，隨時改進，滿足消費者的要求，設立網頁行銷宣傳，透過網頁提供各個不同客戶便捷的服務。企業站在消費者的角度，為產品提供相關貼心配套措施，才能穩固顧客的心。

(六) 重視倉儲管理，節省並靈活運用空間

山川米粉在需用米時才進貨，新華米粉以固定的週期向供應商貨，老鍋米粉從自家人經營的同業進貨，接到訂單才叫貨，3家業者都重視倉儲管理，省去倉儲成本；維持原料進貨固定週期，更靈活運用倉儲空間。

（七）以節慶活動推動「新竹米粉」品牌

持續推動辦理的「米粉節」活動，已為「新竹米粉」樹立品牌，尤其在節慶活動中，融入在地動人故事，除了主題噱頭的運用之外，也使用產業結盟行銷設計，讓民眾真實體驗，塑造地方特色產業，更具行銷推廣效果。

結論

傳統新竹米粉業者以小規模經營為主，大量付出勞力但產量受限，侷限產業的發展。新竹米粉產業是具有文化的產業，以文化為核心底蘊，以創意元素涵蓋在製程、產品及服務上，符合現代潮流，本研究3個案例順應時代實施創新作為，除了要求食品安全、口感及口味之外，運用現代網路便捷特性，自我行銷打開知名度，符合現代化的經營模式，提昇產業價值與競爭力，振興傳統產業的未來。