

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：顧慕晴 博士

The background of the title section features a large, faint watermark of the Donghai University seal. The seal is circular with a scalloped edge and contains the university's name in both Chinese and English, along with a central emblem.

公私協力下地方  
產業轉型之研究  
—以臺中市新社區  
休閒產業為例

碩士班研究生：魏宜萱

中華民國一〇二年六月十七日

## 謝誌

時光荏苒，從入學至今已歷經三個寒暑。短短的三年，卻是大大的變化，這其中最令人感到欣慰的一件事，莫過於論文的順利完成！

爲了落實終身學習的精神，更期許自己學習更高深的專業學科及研究方法，並在進修研究之餘與來自各機關的同學交流、切磋，拓展生涯的人脈，所以決定投考研究所在職專班攻讀碩士學位。離開求學生涯多年後，能再度回歸校園，實在是奢侈的幸福，當初帶著一顆忐忑不安的心深怕跟不上同學的腳步，在兢兢業業中度過每一次的考驗，論文終於如期完成。

能夠順利完成碩士班學程，要感謝的人太多了。首先感謝指導教授顧慕晴教授，在我研究過程中，提供我許多寶貴的意見，每當我遇到阻礙倍感疑惑時，不厭其煩的指點迷津，使我獲益匪淺，順利完成論文。還要感謝口試委員呂柄寬教授與賴建榮教授撥冗對論文的費心審閱，承蒙輔仁大學李清松教授及世新大學陳墀吉教授在百忙中，不辭辛勞接受訪談，並給予建議與指正，使得本論文有更完善的呈現，在此致上最真誠的謝意。

論文得以順利完成，最後還要感謝商業司葉處長及所有公部門長官、展智創意策略設計有限公司團隊林忠伸總經理、郁婷的情義相挺，以及新社休閒農業導覽發展協會歷屆理事長的支持，有你們熱心的協助，我的學業才得以順利完成。也感謝所有曾經協助我的同學、同事們對論文內容逐字斧正。

最最感謝的是全心全意支持我的家人，不斷地鼓勵和陪伴，讓我得以利用週休二日及無數個清晨，能夠心無旁騖地沉浸在相關文獻的探討及論文的撰寫。

謝謝生命中所有的貴人，因爲您們的協助與扶持，讓我順利完成學業。

魏宜萱 謹誌  
民國一百零二年六月

## 摘要

隨著社會朝向多元發展與政府財政上的窘境，「去中心化」的呼聲導致政府的角色不斷改變。因此，新公共管理思維滿足了政治領域中行政改革的需要，各國政府也的確將許多公共服務移轉給私人企業、非營利組織或其他半公半私的單位，但這個趨勢又受到政府資源的有限，以及公共事務問題複雜化的推波助瀾，因此「新治理」的論述浪潮焉然而生，轉而強調公私協力的模式。

另外，「地方產業」近幾年來成為各社區經濟發展主要動力，主要原因在於「地方產業」是一項極具開發力的觀光及文化資源，因此，各縣市鄉鎮紛紛仿效運用傳統文化，結合發展當地產業特性與休閒生活，改善農業生產結構，希望可以藉由觀光效益來提升地方經濟及形象。

然而，地方產業的發展背景差異與地方政府政策的影響下，不見得每個地區都能利用公私協力模式來發展地方產業活動，且各地方產業活動中不同的協力關係模式，又會主導地方政府、地方業者、地方組織與公部門在活動中扮演的角色，並且影響地方產業的發展模式。因此，為瞭解公私協力相關運作模式，本研究將從「共同參與」、「資源共享」、「互信運作」、「互利互惠」，探討公私部門在推動臺中市新社社區地方產業轉型中所扮演的角色，以及互動與合作模式，並探討其成功與執行窒礙之困境，最後發展出永續經營的研究建議。

關鍵詞：公私協力、地方產業

## **Abstract**

The study of the Local Industry Transformation by Public and Private Partnership----The Case of the Leisure Industry in the Shinshe District, Taichung City

As the society tends toward pluralism and the government encounters financial dilemma, the voice of " Decentralisation " result in changing of the Government's role. Therefore, the new public management thinking satisfies the needs of the administrative reform of the political domain. Many countries migrates public services to the private sector, nonprofit organization or semi-public and semi-private organizations. But this trend is also subject to the limit of the government resources and public affairs issues are complicated. The wave of "new governance" is produced, and emphasize on the public-Private Partnership mode.

In addition, the local industry become the main driving force of economic development of the communities in recent years, mainly due to the "local industry" is well developed in tourism and cultural resources. Thus, all cities and counties have followed using the traditional culture, combined the development of local industry characteristics, and leisure life, to improve the structure of agricultural production, in order to enhance the local economy and image by sightseeing effective future.

However, under the influence of the difference of local industry development background and the local government policy, not all regions could use the good interactive model of public-private partnership to develop the local industrial activities. Besides with the difference of local industrial activities, the public-private partnership will affect the role playing of the local government, local industry, local organizations and the public sector, and affect the model of development of the local industry. Therefore, in order to understand the operation of Public-Private Partnership mode, the study is focus on "participation", "resource

sharing", "the operation of mutual trust", and "mutual benefit" to explore the role in public and private sectors of the local traditional agriculture transformed into leisure agriculture with public-private partnership in Xinshe Area in Taichung City, and the model of interaction and cooperation, and to explore the success and the stifle. Finally, give some suggestions to the development of sustainable management.

Keyword: Public-Private Partnership 、 Local Traditional Agriculture



# 目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 文獻回顧.....	4
第四節 研究限制.....	13
第二章 理論探討與研究設計.....	15
第一節 公私協力之探討.....	15
第二節 地方產業之探討.....	25
第三節 研究設計.....	35
第三章 臺中市新社社區地方產業的轉型與發展.....	46
第一節 臺灣地方產業的興起.....	46
第二節 新社社區產業的轉型與社圈形成.....	52
第三節 新社社區執行現況.....	75
第四章 深度訪談研究分析.....	87
第一節 新社社區公私協力執行之「共同參與」層面分析.....	87
第二節 新社社區公私協力執行之「資源分享」層面分析.....	89
第三節 新社社區公私協力執行之「互信運作」層面分析.....	93
第四節 新社社區公私協力執行之「互利互惠」層面分析.....	101
第五章 結論.....	105
第一節 研究發現.....	105
第二節 建議.....	110
參考書目.....	119
壹、中文部分.....	119

貳、英文部分 .....	123
附錄一：公部門訪談題綱 .....	125
附錄二：非營利組織訪談題綱 .....	127
附錄三：業者訪談題綱 .....	129
附錄四：訪談紀錄 .....	131



## 表目錄

表 2-1 西方文化產業時代發展脈絡.....	28
表 2-2 臺灣學者對文化產業定義之關聯表.....	30
表 2-3 訪談對象一覽表.....	43
表 3-1 促進地方文化產業相關政策.....	48
表 3-2 新社區農特產表.....	57
表 3-3 新社發展歷程.....	61
表 3-4 新社店家簡介表.....	65



## 圖目錄

圖 2-1 公私部門互動模式圖(吳英明，1996) .....	22
圖 2-2 研究架構 .....	36
圖 2-3 新社協力執行關係圖 .....	42
圖 2-4 新社受訪者關係圖 .....	44
圖 3-1 新社位置與範圍示意圖 .....	53
圖 3-2 新社社區商圈導覽圖 .....	64
圖 3-3 新社區農會組織 .....	74
圖 3-4 手冊封面、封底及內頁 .....	76
圖 3-5 紫色意象明信片 .....	77
圖 3-6 鑰匙圈、胸章、書夾磁鐵（由左至右） .....	77
圖 3-7 新社摺頁正面、反面 .....	80
圖 3-8 新社品牌手冊封面 .....	84
圖 3-9 新社商圈新 VI 設計 .....	84
圖 3-10 新社商圈吉祥物重新繪製 .....	85



# 第一章 緒論

本章節將針對研究動機、目的進行說明，接著針對本研究進行研究設計的陳述，並針對研究設計所產生的研究限制提出探討。

## 第一節 研究動機

隨著社會朝向多元發展與政府財政上的窘境，去中心化(Decentralisation)的呼聲導致政府的角色不斷改變，相較於過去，多數國家正面臨傳統政治權力遭受侵蝕的問題(Salamon,1987)。因此，新公共管理(New Public Management)思維滿足了政治領域中行政改革的需要，各國政府也的確將許多公共服務移轉給私人企業、非營利組織或其他半公半私的單位，但這個趨勢又受到政府資源的有限，以及公共事務問題複雜化的推波助瀾，因此「新治理」(The New Governance)的論述浪潮焉然而生，轉而強調公私協力的模式。

在這波全球化的風潮影響下，地方爲了發展在地全球化的競爭力，發展出不同的策略模式，從這些模式中不難發現很多都是透過公私協力夥伴關係的模式，結合公私部門的能力，並利用一些社會資源改善現況。在尋求策略的過程中，有些認爲應強調推動社區營造改善實質環境，以提升社區居民生活狀況；有些則認爲應強調發展文化觀光，以提升地方的活力，進而改善地方經濟發展；更有些社區則強調生態環境的維護，建立保存自然資源推展永續經營，其構想無非是想讓社區居民保有豐富的自然生態環境與提升經濟產能，進而改善生活狀況以及讓社區居民有更深的認同與感動，而這些研究均指出公私協力關係的建立，對於地方發展策略的推動極具重要性。

然而，協力夥伴關係是需要被管理的，它可以是正式或非正式，所涉及的面向也極爲廣闊，因爲每個參與者擁有不同類型及技術能力和資源，組織之間彼此聯繫的頻率和

密度越密集，相互依賴的關係性也就越強，協力與協調性的需求也就越大。

以合作的運作機制來說，對公部門而言，透過與私部門的合作可以掘取地方的寶貴經驗及意見；對私部門來說，公私部門的合作模式裨益地方產業活動有更多隨機調整的機會。公私協力關係若能採互助互惠的合作模式，便能使活動兼顧地方思維與經濟利益，促使地方文化產業的推動得以「深根」並逐步「深耕」。因此，希望藉由公私協力模式作為本研究的理論基礎。

近幾年隨著我國國民所得與休閒消費提升，各地方政府衡量本身資源與特質，紛紛致力於區域內觀光產業的開發，希望能藉此振興區域，帶動地方經濟發展（謝淑芬，2005）。目前國內所舉辦的地方產業文化活動一年四季都有，加上近年來，政府大力提倡「一鄉鎮一景觀一特產」觀念，希望透過地方性產業活動來結合當地文化特色，以保留逐漸式微的傳統產業，並養成愛鄉愛土的情操。

此外，國內休假制度從原週休 1.5 日進而於 1998 年實施隔週休二日，並自 2001 年 1 月 1 日起全面實施週休二日。加上國民所得之增加，使民眾擁有較充裕的時間與金錢，對休閒生活的需求大為增加。

另外，「地方產業」近幾年來成為各社區經濟發展主要動力，主要原因在於「地方產業」是一項極具開發力的觀光及文化資源，因此，各縣市鄉鎮紛紛仿效運用傳統文化，結合發展當地產業特性與休閒生活，改善農業生產結構，將初級產業升級為包含休閒、教育與社會之三級產業提供人們休閒服務，希望可以藉由觀光效益來提升地方經濟及形象，故在地方產業永續發展規劃中，產業行銷即成為發展重點之一。以產業行銷為地方塑造一個新形象，利用媒體宣傳與商品特色的行銷策略來推廣地方文化，吸引人潮進駐、觀光以及資金投入，使得產業得以永續發展。孫樹根（1989）認為，休閒農產業是以農業為基礎，以提供休閒服務為輔，不但要生產出某種形式的農產品，還要提供休閒服務的產出，藉此提高農民所得與繁榮農村社會，為地方產業活動開創新的局面。莊淑姿（2001）指出在資本主義社會中，隨著大眾休閒時代的來臨，休閒從個人行為轉變成社會集體層次，因應人們在觀光遊憩上的需求帶動地方經濟，滋養地方特色，促使地方

永續發展，如何有效發展產業觀光，如今已成為地方發展重要之決策。

尤其近年來政府的政策轉變，大量投資於地方，使得地方產業發展快速，而另一方面因為活動的性質轉變，使活動深入地方，與當地產業緊密結合，不僅公部門在地方產業活動中所扮演的角色產生轉變，也使得公私部門的互動模式產生變化。對公部門來說，可以透過與私部門的合作汲取地方的經驗與意見，而政府對地方產業的推廣也透過私部門的參與而更能在地方紮根；對私部門來說，公私部門的合作模式不僅使地方產業活動多了彈性，也更能兼顧地方思維與利益。因此，公私部門的合作似乎是創造地方產業經濟的契機。

然而，地方產業的發展背景差異與地方政府政策的影響下，不見得每個地區都能利用公私協力的良好互動模式來發展地方產業活動，且各地方產業活動中不同的協力關係模式，又會主導地方政府、地方業者、地方組織與公部門在活動中扮演的角色，並且影響地方產業的發展模式。因此，公私部門如何因應地方的需求找尋最合適的協力關係模式呢？而地方政府與中央政府及私部門又應該如何建立成功的夥伴關係，以促進地方產業活動的經濟效益與未來發展呢？這些都是今日地方產業活動所面臨的重要議題。基此，為瞭解公私協力相關運作模式，本研究將先釐清公私協力模式的內涵，包含「公私協力」的意義與協力模式，接著再以臺中市新社社區為例，瞭解新社在農業發展成為社區的過程，進而探討公私部門在推動臺中市新社社區地方產業轉型中所扮演的角色，以及兩者互動及合作模式，並藉其運作現況探討其成功與執行窒礙之困境，最後發展出永續經營的研究建議。

## 第二節 研究目的

綜合上述研究動機，本研究採文獻檢閱的方式，瞭解地方文化產業發展的歷程和公私部門在協力過程中所建立的公私協力模式，並探討國內目前在地方文化產業發展過程

中發展出公私協力模式，作為本研究之基礎。在文獻回顧所建構之理論下，設計訪談問卷，透過訪談內容，檢視臺中市新社社區之公私協力模式，達到研究之目的。最後，提出建議做為地方推動文化產業活動時之參考。

因此，本研究之主要目的包含下列四項：

- 一、瞭解臺中市新社社區公私部門，在推動地方文化產業過程中所扮演的角色及功能。
- 二、瞭解臺中市新社社區公私部門在推動地方文化產業過程中的互動模式。
- 三、瞭解臺中市新社社區公私協力關係在推動地方文化產業中所遇到的困境。
- 四、對臺中市新社社區公私協力發展地方文化產業，探討永續經營之方向與建議。

### 第三節 文獻回顧

以民為主是良好協力關係的基礎，藉由共同擬定目標及願景，則能提升地方文化產業之品質。然而公私部門由於體制上的差異，以及彼此對利益的著眼點不同，所以在推動協力關係之際，需透過一些策略性的思考來突破協力的瓶頸與困境。吳英明（1996）則認為推動公私部門協力關係的策略如下（吳英明，1996：91-93）：

#### 一、增加利害關係人(Stakeholders)的參與

公私部門協力常是出於處理公共事務的需求，由於公共事務範圍擴大，因此民眾是當然的利害關係人，推動協力關係必要有「民眾參與」的精神。若僅有少數幾個利益團體涉入，必然會造成其他人的不平之鳴或是無法配合的情況。

#### 二、加入中介團體來協助推動，並賦予其準合法性地位

公私部門協力關係的推動有時需要透過公益型或專業型的中介團體來協助。因此，在推動公私部門協力，若有其它的中介團體，也就是公私部門以外的「第三部門」來協

助推動，並授予一定程度的法定權力，如此可使協力過程減少許多執行上的障礙。

### 三、透過立法規範公私部門協力的運作

成熟的協力關係往往是以「口頭答應」代替「契約簽署」，若雙方沒有準確遵守「誠信」原則，便很容易流於無秩序狀態。因此政府必須訂定相關法案或在法案中訂定相當條文來約束公私部門的協力運作，諸如監督制度、控制的幅度、利害關係人的範圍等。

### 四、利用全民教育的推廣，使民眾具有公私部門協力的觀念

公私部門協力關係的建立必須要有民眾參與的精神，才能展現它真正的力量。因此，應透過不同的媒介激勵公民，提供人民最新的資訊和觀念；如此，公私部門協力的觀念始有可能深化和普及。

綜上所述，公私部門協力關係的建立必須要有民眾參與的精神，才能將效益極大化。而就國內來說，以「公私協力」來推動「地方文化產業」的相關議題非常的少，且更無「新社社區」的公私協力關係建立，僅就蒐整到的相關文獻進行說明與簡評，敘述如下：

#### 一、魏起芝（2005）的「臺中縣新社鄉庭園香草咖啡館消費者體驗效果之探討研究」

該研究旨在探討目前臺中縣新社鄉庭園香草咖啡館之消費者體驗效果。該研究使用「消費動機量表」、「心理體驗收穫量表」、「消費滿意度量表」等問卷作為測量工具，選取樣本為臺中縣新社鄉五家庭園香草咖啡館之消費者及經營者。經過電話聯繫並親臨拜訪等方式收取其顧客填寫之問卷後，總計發出 296 份問卷，實際收回樣本為 274 份，回收率為 92.57%，並向 5 位經營者取得經營之訪談資料。經本研究篩選之後，得到 242 份有效資料，有效問卷佔總樣本數 81.76%。資料分析採用次數分配、平均數、標準差、t 檢定、單因子變異數、皮爾遜積差相關性研究及多元逐步迴歸等統計方法，作為資料

解釋之依據，並歸納出具體結論與建議。該研究的研究結論如下：1、庭園香草咖啡館的主要消費人口群之特性為年輕、女性、高學歷、中上以上收入。2、大多與家人、親朋好友一起開車偕伴前來，亦透過家人、親戚、好友的介紹決定至該庭園香草咖啡館。3、消費動機與心理體驗收穫相當一致。4、消費者其消費動機因不同背景及消費行為而有顯著差異。5、消費者心理體驗收穫因不同背景及消費行為其而有顯著差異。6、消費者其消費滿意度因不同背景及消費行為而有所差異。7、消費者消費動機、心理體驗收穫、消費滿意度各構面之相關性顯著。8、消費者的消費動機愈高，則消費滿意度愈高。且消費者的心理體驗收穫愈高，則消費滿意度愈高。9、消費者的總體滿意度與重遊意願相當高。

二、王瑞哲（2006）的「地方政府與農會協力關係之研究－以臺南縣鄉鎮市產業文化活動為例」

該研究以國內產業文化活動的先鋒－臺南縣為例，探討地方政府與農會的協力關係。研究發現，臺南縣地方政府與農會的協力關係呈現高度的協力關係，其中以彼此的信任程度對協力的成效最具關鍵因素；但從訪談中發現，各鄉鎮市於「共同規劃」的情形少，「共同執行」的情形多，且縣政府的角色較為缺乏，活動的目標有部分侷限性，可見公私協力的情形有待進一步地深化。另外，鄉鎮市公所與農會之間的不同派系也會影響產業文化活動的運作過程（協力運作過程），對公私部門協力運作帶來一個不穩定與不確定的變數。

三、楊珮瑤（2006）的「朝向公私協力關係的傳統聚落保存：以金門國家公園為例」

該研究先分析以往對於聚落保存，在國家政策與社會實踐上存在的變遷；繼而以金門國家公園為例，對其聚落保存的策略作一探索性的研究，整理經驗與現象的發現，以作個案的釐清。金門國家公園的聚落保存政策，係以民居修繕「修復補助」為主要手段，將傳統民居修繕的補助制度化、一般化，將修繕權力交回民眾的手裡讓民眾向政府申

請，以一定行政程序獲得補助資格後，自行找工匠修繕；同時發展出以「地上權設定」用於聚落保存的創新手法，讓許多民居藉公部門之力得以修復，並有新的用途與再利用的機會。本文針對其聚落保存模式之架構、過程與行為，剖析其與民眾間之關係，正朝向公私協力的趨勢發展著；並針對可能衍生的後續問題，進行本質與實務上的探討，以進一步釐清傳統聚落保存策略的效果與問題所在。

#### 四、楊信洲（2006）的「公私協力應用於閒置空間再利用之研究－以花蓮縣七星柴魚博物館為例」

該研究即以公私協力理論為基礎，選定花蓮縣七星柴魚博物館作為個案，探討其在文建會推動籌設地方文化館政策下，如何透過公、私各部門間相互協力的方式，將原本屬於私有產權的閒置空間轉化為公共使用之空間場所，並進一步分析有關公私協力應用在閒置空間再利用之做法與可行性。

#### 五、陳姿瑾（2006）的「公私協力關係推動地方文化產業之研究:以陽明山竹子湖為例」

該研究綜觀我國文化政策受到全球化的影響下，1980年代以後的文化政策係以「社區」、「地方文化產業」等做為推動之主體。除了文化政策內容上的改變外，公私部門協力關係亦隨著社會時代的進步與民眾自我意識的覺醒，推動文化政策不再只是政府的責任，推動政策機制從以往單一部門獨立奮鬥模式轉為公私協力模式，公部門與私部門兩者接之關係不再呈現垂直分割模式轉而為水平融合互動模式，雙方採取互助互惠的合作方式，公部門在推動地方文化產業發展時，扮演輔助性角色，提供行政與硬體方面的實質建設；私部門則扮演主要核心的角色，透過他們生活的方式與型態表現出地方紋理之特色與自明性。公私部門推動竹子湖地區之文化產業即為此成功之個案。因此，該研究藉由研究竹子湖海芋季個案發現：（一）公私協力機制的產生及運作方式；（二）竹子湖海芋季活動目前發展瓶頸與課題；（三）如何朝向永續經營的模式。並參考國內外案例的方式，對我國政府推動地方文化產業作相關之建議。

六、徐國全（2007）的「新社地區遊客參與農業旅遊動機、休閒效益對重遊意願關係之研究」

該研究主要在探討新社地區遊客參與農業旅遊的動機、休閒效益與重遊意願之間的關係。採問卷調查方式，便利抽樣新社地區的遊客，以進行資料搜集，共得 387 份有效問卷。並以 SPSS 統計套裝軟體進行統計分析與檢定，所採用的統計方法有敘述統計、t 檢定、單因子變異數分析、因素分析等統計方法，再藉由迴歸分析來瞭解農業旅遊動機因素及休閒效益因素對重遊意願是否呈正相關。研究結果發現：1、遊客年齡集中於 21-40 歲之間的中壯年而且未婚之女性族群。其教育程度以大學程度為多數，職業以服務業為主，平均月收入為 20,001-40,000 元之間。居住地點以中部地區居多數並自行開車為主。到新社旅遊過的次數以 3 次為多數，伴侶以家人及親戚者居多，並前往農業地區享受咖啡田園民宿為主要目的地。2、遊客參與農業旅遊主要旅遊動機以接近大自然，欣賞田園風景達到鬆弛身心之目的。3、遊客整體休閒效益以調整精神維持健康體能為主要目的。4、重遊意願以「建議親友到新社地區來遊玩」平均值最高。5、在旅遊動機中，以「農作體驗」和「欣賞景色」對重遊意願的影響程度較大且呈顯著正相關。6、休閒效益中，以「心靈內涵」和「生活工作」因素對重遊意願的影響程度較大且呈顯著正相關。

七、羅盛國（2007）的「從公私協力觀點探討地方產業推動之研究—以桃園蓮花季為例」

該研究以桃園蓮花季為研究對象，針對蓮花季的參與鄉鎮—觀音鄉與新屋鄉，探討其在活動中所運用的公私協力模式，以及地方產業活動的運作型態及其限制。本研究採用質性研究法，以深度訪談法蒐集資料，並就訪談內容進行資料分析，以歸納桃園蓮花季的發展現況與公私協力運作模式。桃園蓮花季舉辦的兩個鄉鎮，其在公私協力運作的差異方面，觀音鄉是採取組織型態運作，並成立愛蓮協會之非營利組織，擔任整合與中介角色，而新屋鄉則屬個人式的運作型態。

研究發現（一）公私協力關係方面：平行公私協力關係因公部門的官僚心態而成效不彰、產業轉型與地方資源整合的重要性、公私部門間應建立溝通機制—非營利組織；（二）

地方產業發展方面：地方產業之客觀背景影響公私協力發展模式、公私部門協商管道必須整合中央、地方政府、地方組織與業者合作協商管道，以及應採取互信合作的態度。而在研究建議方面（一）對政府的建議：改變由上而下的決策模式、公部門對私部門積極輔導是平行公私協力模式發展之基礎、政府應對農民經營園區的協助輔導；（二）對民間的建議：以社區總體營造精神，引導業者投入推動地方產業，達成永續經營的目標、透過合作關係促成鄉鎮合作機制，以帶動地方產業發展。

#### 八、王雅筑（2008）的「九二一重建地區文化產業政策對居民認同之影響--以新社客家社區為例」

該研究採用文獻分析、深度訪談及參與觀察法為主，針對籌劃推動成員，包括公所課長、文史協會、社區促進協會、活動規劃專員、農會推廣人員及地方具代表性居民進行深度訪談，研究者並深入社區參與事件個案研討及區域代表性活動觀察記錄，旨在探討客家居民對區域再結構文化再創造，客家文化意象的再現及地方文化產業的轉化或創新，此區域政策規劃成效對居民的影響。研究發現歸納如下：1、產業文化的創新關係著聚落居民實質經濟生活面，凸顯規劃者調節整合機制的功能與意義，對區域發展是重要的。2、重建區域內因社會結構變遷，有不同文化不同族群介入，使連結機制之運作，更加複雜與重要，因此在地文化的再現是區域文化重塑的價值核心。3、區域呈現新的結構與文化的創新，如何使區域產業、文化再創造變的更具意義，透過經驗過程，區域居民意識所表達的期望結構，也就是居民認同是關鍵。

#### 九、趙和修（2008）的「非營利組織參與節慶活動之研究—以東山咖啡節為例」

該研究以東山咖啡節為對象，針對參與節慶活動的單位，如公部門—臺南縣農業處及觀光旅遊處，私部門—五家咖啡業者，非營利組織—東山鄉農會、東山咖啡產業發展協進會、中小企業榮譽指導員協進會及臺南縣登山協會。本研究採用質性研究法、深度訪談法、參與觀察法，並就訪談內容進行資料分析，以瞭解東山咖啡產業現況及面臨的

困境，東山咖啡節慶活動的成效及未來發展。而研究者發現：(一) 東山咖啡業者轉型尚未成功。(二) 東山咖啡產業缺乏銷售通路。(三) 東山咖啡節慶活動僅能吸引短暫人潮。(四) 東山咖啡節非營利組織間欠缺整合。(五) 東山咖啡產業發展協進會欠缺實務經驗。

十、馬良多(2008)的「公私協力推動地方文化產業之研究－以雲林縣古坑鄉華山咖啡節為例」

該研究以 2007 年所舉辦之古坑咖啡節為例，以質性研究為主要方法，蒐集公私協力與地方文化產業之相關文獻，並實地走訪古坑鄉參與觀察，訪談咖啡節之相關人士進行本研究。筆者在訪談過程中發現此年度之咖啡節為縣政府以外包方式進行咖啡節，為當地咖啡節首度之創舉，瞭解到古坑鄉對於在地產業發展的期望度頗深，因此當地業者也非常投入，但由於政策因素時常發生業者與地方政府單位的代溝，影響了產業發展的進行。本研究也發現到當地除了業者與公部門之代溝是個問題外，外在環境的影響也將威脅古坑鄉之咖啡產業，華山咖啡節也漸漸成為一股新的咖啡產業勢力，因此內外環境的改變，都對古坑鄉造成非常大的挑戰。該研究除探討公私協力與地方文化產業之關係，並對該地之地方產業面及公私協力面上提出筆者之個人建議，作為未來公私領域研究之參考。

十一、陳永恩(2009)的「農業後生產體制之實踐與問題－以臺中縣新社鄉休閒農業為例」

該研究透過農業後生產體制轉型的觀點檢視臺中縣新社鄉休閒農業之實踐與問題，聚焦於「行動者」層面，審視轉型發展休閒農業的三大內涵特質：「認知與價值觀」的轉變、「組織內生結構」的運作機制、「行為模式」的操作等具體實踐；最後，提出概略性的策略，建構以農業生產、農民生活與農村生態等資源為核心，導入附屬休閒化服務的發展模式，提供作為台灣未來休閒農業發展的建議。研究結果顯示，新社鄉休閒農

業發展確實淪於商業化的形式，卻也引發傳統農民醞釀一股抵制便變相經營的動力，導向以農業資源為核心的發展型態，重新省思農業生產的意義，象徵台灣社會對於農業價值的轉變已趨於成熟。

## 十二、賴貞男（2009）的「公私協力治理理論與應用—以屏東縣黑鮪魚文化觀光季為例」

該研究藉屏東縣政府舉辦屏東縣黑鮪魚文化觀光季之經驗，以公私協力治理理論為基礎，分析公私協力治理理論意涵、公私部門特性、其發展背景與形成因素。更進一步討論公私協力治理實務運用的起源、國內公私協力治理的發展，與公私協力治理成功因素與可能之困境。其後，再以國內其他地方節慶活動的舉辦經驗補充單一個案之片面性。最後對屏東縣黑鮪魚文化觀光季公私協力現況、公私協力過程中所面臨之困境、及各種可能參與公共事務的模式，做探討研究。該研究以文獻分析對公私協力相關理論做探討，建立理論基礎。再以深度訪談公私部門，對所得資料進行歸納分析，以更貼近個案原貌。該研究重點在於地方政府如何運用公私部門協力治理模式發展地方文化產業，並進而拓展財源與增加私部門參與。藉由此研究期能對我國運用公私部門協力治理發展文化產業，提出未來公共政策之規劃與執行之政策建議。

## 十三、何燕昇（2009）的「臺中縣大甲媽祖國際觀光文化節公私協力關係之研究」

該研究以臺中縣大甲媽祖國際觀光文化節公私協力關係作為個案研究，並採取深度訪談法，訪談臺中縣府主管與承辦人員，以及鎮瀾宮董監事與幹部等六名實際參與文化觀光節的策劃與執行者，以探討協力關係的模式、問題與發展。經由資源配置、分工模式、協調溝通機制、問題與解決方式、活動成效與展望等面向的分析，該研究發現公私協力的成敗關鍵主要在於公私雙方領導者的態度、互信基礎、行政程序、以及有效的資源整合；而且隨著臺中縣市的合併，大甲媽祖國際文化觀光節應該擴大公私協力的新格局，以提升帶動地方文化與觀光產業的效果。

#### 十四、李守銘（2011）的「新社花海遊憩效益與遊客評價之研究」

該研究利用 TCM 建立新社花海的遊憩需求實證模型，並以計數模型中 TNBES 及 On-Site Poisson 模型來修正截斷與內生分層問題，遊憩效益部分係採取消費者剩餘為計算標準，遊客評價部分採取 Ordered Probit 模型分析，遊客對於新社花海各項因素滿意度部分，則以因素分析及集群分析將樣本資料區分為三大因素及二大集群，以探討遊客滿意度各項因素組成。研究結果顯示：1、影響新社花海旅遊次數的因素包含遊客旅行成本低、騎機車、女性、年長者、所得較低者、假日參觀者及遊客評價高者，參觀新社花海次數相對較多。2、實證估計將塞車時間納入旅行成本，則新社花海每人每次遊憩效益為 1753 元，遊憩效益為 13 億 1475 萬元，如未納入塞車時間，消費者剩餘將達 1878 元，遊憩效益將達 14 億 850 萬元，表示旅行成本如未納入塞車時間，將高估消費者剩餘每人每次 125 元，遊憩效益高估達 9375 萬元。3、遊客對於新社花海園區規劃主因素構面滿意度最高，人員服務主因素構面次之，友善設施主因素構面整體滿意度較低；如果以單項滿意度問項，以整體園區視覺景觀設計得分最高，停車空間及對外交通便利性問項得分最低。

#### 十五、黃雅蕙（2011）的「應用手持式行動導覽裝置之遊客體驗設計評估研究：以新社商圈為例」

該研究以新社商圈為研究場域，新社商圈提供的手持式行動導覽服務（新社樂活嚮導）為研究標的，參與使用新社手持式行動導覽服務的遊客為研究對象，自 2011 年 4 月至 2011 年 9 月，為研究期間。研究方法主要採用量化問卷調查方法，輔以質化訪談，探究在旅遊服務模式中，遊客對於新科技的接受行為及其影響因素。研究結果如下：1、「績效期望」、「付出期望」、「社會影響」與「使用意願」存在正相關。2、「體驗者個人特質」、「旅遊經驗、動機與特性」、「科技經驗與介面互動」對「績效期望」、「付出期望」、「社會影響」、「促成環境」與「使用意願」達顯著影響。3、「績效期望」對使用意願的關連，女性比男性顯著。4.科技旅遊體驗的配套機制會影響「使用行為」。

從上述相關文獻可以發現，使用量化研究法之問卷調查，無法達到本研究欲瞭解之目的，因此，欲瞭解地方文化產業發展中，公部門與私部門的協力情形，則必須採用質性研究，才能有更進一步之研究發現。因此本研究將以二手資料分析法得到理論基礎後，依據此而設計出相關題綱，並以深度訪談獲取一手資料，再進行分析而得最終之結論。因此，本研究將依實際參與之單位，選擇單位代表人為訪談對象，使資料更加完備，以利於分析而得最終之結論。

其次，本研究亦認同學者吳英明之看法，亦即在發展地方文化產業時，應考量地方文化之內涵，將產業加值化及資產化，且運用公私協力方式以由下往上的治理模式，將其產業帶動，而過程中，公部門應扮演「誘導性」及「支援性」的角色。另外，應培養居民能有在地之認同，並以此為出發點，由公私部門共同策劃活動。在這公私協力下的完善計劃，將達到更全面之品質管理，以達永續經營之成效。

#### 第四節 研究限制

研究方法雖以深度訪談為主，惟過程中務力求客觀、完整。但在研究方法、研究對象與時間上亦有其限制，茲分述如下：

##### 一、研究方法及資料蒐集方面

本研究所採用的研究方法為文獻分析法。文獻蒐集之資料量，限於時間、地點，因此在文獻資料上會限制本研究的推論。文獻探討是根據二手資料來加以分析，但由於時間上的差距，文獻所得的資料難免會與現行執行情況產生落差，進而影響分析的結果。

##### 二、研究範圍的限制

本論文以臺中市新社社區作為研究分析對象，研究的結果是否能推估全國，是本研

究限制之一。雖然臺中市新社社區有其代表性，但各地方實際執行現況仍有所不同，事實上又是另一個值得探討的課題，故本文不解釋受地區差異等因素影響下的其他縣市之情況。

### 三、訪問部分

訪問方面，本研究因受到時間及經費之限制，故僅針對幾位相關人員進行訪談，此為本研究不夠完善之處。其次，在訪談過程中，受試者真正態度可能深藏不露，所表達的可能有謬誤或過寬或過嚴，或從未真正考慮此一問題。因此本研究雖然採不具名的方式實施深度訪談，並力求客觀中立，仍無法避免受試者本身的主客觀因素之影響。因此，研究結果難免存有若干測量、分析、解釋上的落差存在。



## 第二章 理論探討與研究設計

本章節將對公私協力相關概念做一探討，瞭解公私部門的合作模式，進而發展出本研究之公私協力的合作模式；其次，針對地方產業的內涵與概念做一說明，以作為本研究分析的基礎。

### 第一節 公私協力之探討

本節將針對公私協力的相關概念、意涵、原則、理論與模式進行探討。

#### 壹、公私協力概念的興起

從二十世紀初，西方世界民主國家政府角色開始轉變，政府存在被視為是一種「必要之惡」，此一階段政府介入社會與市場的程度不深，到了 1930 年代，由於經濟大恐慌及緊接而來的第二次世界大戰，歐美國家渴望社會重建與經濟復甦之心殷切，政府的角色一躍為追求社會變革、公平與經濟成長，具充分正當性「大有為政府」(Big Government)。

然而，公共行政的論述與實務大約在 1960、1970 年代開始產生變化，1970 年代晚期，全球性石油危機帶來普遍性經濟成長的停滯，西方民主國家面臨長期福利政策擴張所致的財政困窘與政府運作無效率，政府不再被視為是解決各種社會與經濟問題的萬靈丹，還被認為是造成問題的根源，就如同鐘擺一樣，政府的職權開始被限縮，形成「小政府」(Minimal State)，並成為 1970 年代以後的主流價值。

進入 1990 年代，由於市場活力充沛與民間組織興起，「國家-市場」、「國家-社會」，似乎可以跳脫二元對立與衝突，審慎觀察與思考市場與社會在政府領域內所能扮演的角色與功能，重新思考政府角色定位，尋求革新與進步(Pierre & Peters, 2000)。而在 1990 年代所謂的新公共管理，深受以下兩股力量的影響：一為反國家主義思潮的衝擊，使得以經濟學之市場理論為基礎的公共選擇理論，其小而美的政府觀，被納入了公共管理的論述當中；其次，則是 1990 年代美國柯

林頓總統主政後，授權副總統高爾所進行的行政改革，試圖摒除官僚體制的僵化，為公共組織帶來活力以提升政府績效，一般稱之為「政府再造運動」(Reinventing Government)。然而，1990年代大行其道的政府再造運動，某種程度上延續了此一觀念，進行一連串的行政改革措施，試圖營造其理想中所謂的小而能政府。

隨著這波新思維的興起，曾經席捲全球的「新公共管理」運動(New Public Management，以下簡稱 NPM)，被「新治理」(The New Governance)的論述浪潮所掩蓋(Salamon， 2002)，這次新的治理模式的出現，主要也有理論與實務上的理由，分別敘明如下（轉引自李宗勳，2004；陳敦源、張世杰，2010）：

### 一、對新公共管理的反思

就理論上而言，新治理觀點的學者認為，NPM 對於政府可以從容地扮演「導航者」的角色過度樂觀，在「國家空洞化」(Hollow State)的趨勢下，政府部門應該讓「第三者」(The Third-Parties)——如私人企業、非營利組織、或半公半私的單位，來執行公共任務。許多學者均以「契約型政府」或「契約式治理」等名詞來代表政府將其許多公共職能轉移給民間部門來承擔的國家空洞化現象。然而，作為委託人的政府在實務中發現，要扮演 NPM 所倡議的導航者角色並不容易(Salamon, 2002: 12-13)，NPM 在理論上只是一種應然面的「小政府」論述，對於政府該如何扮演這種複雜角色的討論有限，而新治理論述的興起，就具備回應這理論缺空的意義。

就實務上來說，由於 NPM 滿足了政治領域中行政改革口號的需要，過去二十年各國政府的確也將許多公共服務移轉給前述的「第三者」，這個趨勢又受到政府有限資源，以及公共事務問題複雜化的推波助瀾，因此越來越需要透過契約型政府，來達成許多公共任務之目的；當然，傳統只由政府獨佔的公權力，一旦越界分享，許多政治、法律、甚至是貪腐的問題也應運而生，讓人民對政府的信任產生動搖，而回頭一點一滴地削弱國家統治的正當性，因此，新治理的風潮也可算是實務上救急意念的產物。綜之，對公共管理者而言，當公私部門之間的界線愈來愈模糊，公共管理將會面對越來越多的問題挑戰，特別是如何在跨部門的合作關係中，有效地回應民眾需求以及滿足公共課責，乃是二十一世紀公共行政學術與實務界無法規避的重要任務。

## 二、新公共服務的新視野

在新公共服務(New Public Service，以下簡稱 NPS)或跨域管理的治理視野中，公僕不應該僅止於將公民帶入座位，更應積極告知或輔導在多元複雜的公共事務脈絡中，公共的對話與相對的責任如何架構。就像 NPM 和傳統公共行政一樣，NPS 是由許多不同元素所組成。NPS 包含理論和創新，其根基主要是由公民精神、社群、公民社會、組織人文主義及新公共行政的學者和後現代主義所建構而成，簡述如下(Denhardt & Denhardt, 2003:42-43)：

### (一) 為公民服務而不是顧客

公共利益是公民經過不斷對話、價值分享而形成，而不是個人自我利益的總和。公務員不只要回應顧客的需求，更要和公民建立互信和合作的關係。

### (二) 尋找公共利益

行政人員要建立一個集體共享的公共利益，這不是透過個人的選擇可以快速達到，而是共享的利益和責任的創造。

### (三) 重視公民精神超過企業家精神

公共利益是藉由公務員和公民對於社會的承諾，作有意義的貢獻。

### (四) 策略性思考和民主行動

政策和計畫要符合公共利益，必須透過集體努力及合作的過程，才能有效達成。

### (五) 課責並不是單純簡易的事

因為公務員不只是一要回應市場的需求，還要遵守憲法、法律、命令、社會價值、政治規範、專業標準及公民利益，涉及許多利害關係人的利益。

### (六) 服務而不是導航

公務員要運用共享價值為基礎的領導，去幫助公民參與實現其共享的利益，而不是控制及引領社會到新的方向。

### (七) 重視人而不是生產力

公共組織的成功端賴尊重人及透過合作及共享的領導，而不是單純的生產力評估。

因此，在新公共服務的潮流下，政府相關業務如能逐漸邁向建立公、私協力夥伴的關係，應該是不錯的方式，其理由有（吳英明，1996）：1.協力關係的建立，可集結公、私部門的專才(Specialists)或專門技術(Expertise)而形成協力組織（中心）或網絡，以整合社會資源，也可以達到民主化決策和民間參與的效果；2.基於民主和效率原則的要求，以及專業性的考量，其精神是一種「外源化」(Outsourcing)的資源整合觀念，亦即組織對外建立資源或支援網絡的作法；3.公私協力可以提升公部門行政的效率、市場性與企業性機制；4.回應市場機制下的公共課責問題，公私協力不只是縮減政府規模，透過私部門活動或者其他方式的責任移轉而已，夥伴關係含有分擔責任與財務危機的責任。

### 貳、公私協力關係的意涵與原則

公私協力は公民參與公共服務的重要方式，其目的是將私部門的「創業精神」及「成本效益分析」，帶入與政府的合作夥伴關係共同協力創作，讓公私部門一起承擔公共事務的課責，並透過平等互惠的機制，促進整體社會利益的提升，進而與參與者共享協力後的成果，以下茲將公私協力關係的意涵分述如下：

學者 A.Harding 認為公私協力 (Public-Private Partnership)是指在公私部門中，經參與者同意，共同改善經濟及生活品質的行動，而另一學者 S. Langton 則認為，公私協力關係意指政府、企業、非營利團體、個別的公民，在追求實現公共利益上，共同的夥伴合作與資源分享（轉引自江明修，1994）。推動公私協力關係，公部門必須尊重私部門的專業及配合運作需求，信任私部門的執行操作，在平等的機制上協調公私部門的落差爭議，在角色上是屬於「支援性」與「誘導性」；私部門在角色上雖是「配合者」，但基於政策或互惠也應善盡配合，善意回應公部門的行政指導，協力完成計畫，彼此間應在平等、互信的基礎上建立有意義的互動。

由於公私部門協力關係的推動，目前已不再侷限於上下體制的權威關係，雙

方對於決策的進行要有共識，願意捐棄成見，聯合集體行動，共同制定執行計劃，並顧及與參與者間相互依賴支持，因為每位參與者也許都有具備不同類型的技術能力和分享的資源，藉著彼此間橫向與縱向的相互串聯溝通，增加彼此互信，使得組織間的相關聯頻率及親密度增加。然而，發展過程中，必須具備下列原則(陳佩君：1998)：

#### 一、民主原則

公私部門的互動應在公開、公正、透明的情況下進行，一切互動和參與行為皆需以合法與正當性為前提，才能合乎民主正義；因此，其所強調的是參與的過程與目的，而非嚴密的管控。

#### 二、共贏原則

隨著時代與環境的變遷，今日社會呈現多元的景象。不論是代表私利的營利組織，或是公益請願、伸張民意的非營利組織等，在利益的衝突和競逐過程中，彼此應透過溝通協調，建立一套共贏的遊戲規則和賽局，以作為雙方互動的準則。

#### 三、責任確認原則

公私協力關係的發展，必須明訂雙方兩造之權利與義務範圍，以確認彼此間的權責，進而確保公共利益，並應有完善的課責制度以釐清雙方的責任制度。

#### 四、效率原則

公私部門協力的目的，是希望藉由互動的過程強化公私部門間的相互瞭解、溝通，和增強資源整合的效率。因此，公私部門互動必須設置完善的組織與訂定「行得通」的法律規範，方能使公私部門協力不再只是理念，而能真正徹底落實。

#### 五、公共利益原則

公私協力關係所欲追求的並非是最大利潤的取得，而是在於追求最大公共利益的實現。因此，公私協力關係的推動，必須確實把握此原則，方能使得社會整體受益。

## 六、合法性原則

一個有效的公私互動必須奠基在合法性原則之上，參與其中的公私部門之權利與責任分擔宜透過正當程序取得合法地位與保障。假若沒有遊戲規則可循，易造成無所適從、不履行約定的危險，因為任一參與者的脫逃均將使協力關係無法存續。

## 七、倫理原則

公私部門協力恐讓人誤以為是圖利他人、瀆職行爲；因此，公私部門在互動時應受到內在規範與外在規範兩方面的制約。所謂內在規範是指發揮追求卓越(Excellence)、品質(Quality)、責任(Accountability)及互助(Cooperation)等倫理原則。而外在規範則包括相關法規、契約的規定以及社會大眾的監督與參與。

對於公私協力的發展原則，並非代表著是最好的協力關係建構模型。但如果能在發展公私協力關係的過程中，在平等互惠、共尊共榮、共創雙贏的前景下，將能使整體社會利益提升，進而促進公共組織之合法性地位，也讓參與者能共享協力後的成果。

## 叁、公私協力夥伴關係理論與模式

### 一、公私協力夥伴關係理論

公部門與民間組織建立夥伴關係雖非新的觀念，但理論基礎多半由新公共管理理論(NPM)與新治理理論(The New Governance)所借用而來。

公私部門協力的理論包括新公共管理理論與新治理理論。以新公共管理基礎下的公私部門協力所注重的協力主體是政府與企業之間的協力，而以新治理理論基礎下的公私部門協力所注重的協力主體是政府、非政府組織、非營利組織之間的協力(王瑞哲，2006：9)。其相關概念也相當多，包括：公民參與、志願主義、社群主義等(洪郁婷，2002：23)。而從第三者政府理論、公民參與理論、社群主義作出發，就可說明公私部門為何需要相互協力合作。

#### (一) 第三者政府理論

第三部門的興起，象徵第三部門在公共服務的輸送上，與政府、市場一樣，佔有一席之地。Salamon（1987）批評市場與政府失靈理論均無法解釋非營利組織存在之原因，因此提出「第三者政府」理論。所謂「第三者政府」乃針對近代政府行動的轉變與多樣性，在公共服務的輸送上，必須依賴許多非政府的機構來運作。第三者政府的產生主要緣於調和人民對公共服務的渴望，但又懼怕政府權力之持續擴大的心理，意即透過第三者政府來增進政府提供福利服務的角色與功能，而不恣意擴張政府的權力。

## （二）公民參與理論

傳統的公共行政工作，一向在政府管制與市場機制兩種對立的世界觀和思維邏輯之間擺盪，而忽略「公民參與」(Citizen Participation)的重要性（江明修，2000：145）。在當今強調民主治理、致力於解放民間力量的思潮之下，如何將公民的力量導入政策執行的體系中，俾有助於提升政策執行的幅度，不論在學術上或實務上，都是一值得深入探究的重要課題（林水波、王崇斌，1999）。

公民參與理論的主要論點認為：運用民間力量參與政府工作是一種非政府與志願性的活動，而這種活動的產生係基於民主化的理念；換言之，民主化使公民參與公共事務決定的意識日增，於是形成一種志願參與的動力（陳韻如，1994：61）。

公民參與有助於激發全民的熱情、創造力及行動力，建構「強勢民主」；這是因為透過政府與民間的結合，能夠以「全民規劃」取代「菁英規劃」（江明修等，1998：2-5）；而公民的力量如果能導入政策執行體系，則可提升政策執行的幅度（林水波、王崇斌，1999：178-180）然而，無論是民眾參與、市民參與、公民參與、乃至於社區參與的行動，其目的並不在於支持或顛覆政治系統統治行為的正當性與否，而是希望透過人民討論參與表達公共事務的意見，爭取己身需求回應的滿足與社會價值的實現。

基於上述觀點，不論是在形成議題的回應表達上、方案的執行上，都必須讓更多的民眾來參與。換言之，強調「參與」的觀念是要改變以往官僚體制獨占公共服務產出的核心地位，取而代之的是尋求合作方式以及透過民眾參與來強化政府效能。

## （三）社群主義

所謂「社群」即由具有共同屬性者主導的各種關係之組織，亦即一群人具有某種共同性，使他們願以相同的方式行動。社群組織具有共同規範與歸屬感，並以目標設定、團隊建立、職場文化的改變來追求組織的變遷（吳瓊恩，2002：200）。

社群主義係指某一個社區內的成員基於自主、積極、負責的公共關懷精神，對公共事務的處理，貢獻個人的腦力、智力、時間、及資源等；並對該社群懷有共存共榮的想法。簡言之，社群主義中的成員能將個人的「自由」、人際間的「合作」、與彼此「平等對待」三者結合成一個整體（吳定，2003：23）。

## 二、公私協力關係的模式

本論文探討臺中市新社社區公部門與私部門的協力關係，瞭解公私協力關係模型對於推動地方發展策略可能造成的影響，進而找出有助於未來推動地方發展永續經營的策略方向。在公私部門互動關係中，根據一些研究成果，我們可以依互動之層級結構和權力資源等，將公私協力關係加以分類，其模式如下（簡莉莎，2002：63-65）：

### （一）以互動的層級結構分類

吳英明（1996：18-22）就公私部門互動關係所提出之三種模式：「公私部門垂直分隔互動模式」、「公私部門水平互補互動模式」，以及「公私部門水平融合互動模式」，茲就這三種模式的內容介紹如下：

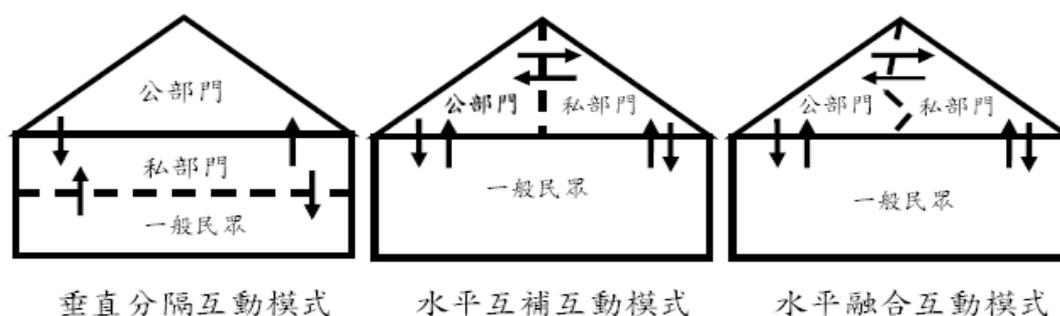


圖 2- 1 公私部門互動模式圖(吳英明，1996)

#### 1.公私部門垂直分隔互動模式

亦即公部門站在上層主導指揮，而私部門則處於下層配合或服從地位，私部門的活動，在公部門所架構的層級組織下做有限度的發展，私部門的發展同時也是被用來策略性互利的互動關係。此種模式公私部門的互動會傾向傳統的科層節制互動模式，容易產生互相對立或互相利用，較無法與公共利益建立緊密合作的關係。

## 2.公私部門水平互補互動模式

此種模式，強調私部門擁有社會責任的反省能力，雖公部門仍處於主導地位，但已不具有完全的指揮或是控制權，私部門雖處於配合的角色，互相配合的程度增加但也非完全處於服從或無異議的地位，私部門透過社會責任的反省與行動，開始學習與公部門合作，作互補性的協助。因此，此種模式公部門不用再獨自主導，私部門則屬於配合並嘗試與公部門共同服務大眾，雙方分地而治，僅作功能性的支援配合，就公私協關係而言，在各自分工的情形下，共同服務大眾。

## 3.公私部門水平融合互動模式

隨著國際化與自由化、政治民主化及私部門民營化的潮流，現代公私部門的互動模式趨向於公私部門與民眾共構的生命體，此種模式強調私部門，不再是依存或是偏向公部門之下的附合體，也不只是單純參與配合公部門的政策而行動，而是與公部門形成一種水平融合的互動的模式。公私部門之間的互動從傳統的「指揮-服從」、「配合-互補」轉化成「協議、合作、合夥」的平等協力關係。就此模式而言，公部門瞭解「分擔責任」與「公共利益」的實質重要性，公私部門對不同的事務上做不同程度的互動，但互動的過程都必須以民眾利益及意見為基石，在各種問題作不同程度的合作、合夥行為，在互動模式中雙方都瞭解對方的重要性及不可或缺性，並透過平等互惠尊重及相互學習的行為，共同尋求解決公共事務的方法，進而落實公共福祉，達到雙贏之局面。

### (二) 以權力與資源的分享情形分類

Kernaghan (1993: 58-62)進一步從權力與資源分享的角度將公私部門間的互動行為分為合作型(Collaborative)、操作型(Operational)、奉獻型(Contributory)以及諮商型(Consultative)等四種模式。

## 1.合作型

一種真正權力分享型的夥伴關係，公私部門在合作的過程各自擁有決定的自主權，任何的政策決定往往是在雙方共識建立之後形成，彼此間不存在任何的指揮命令關係，而是以積極性的溝通協調、相互承諾、共同管理的方式進行合作。

## 2.操作型

公私部門雙方只有工作上的分配，而沒有權力的分享；權力仍然掌握在擁有優勢資源的一方，此方通常是政府部門，而且隨著政黨輪替有不同的政策方向其操作手段亦有不同。對於公私部門而言，並非基於平等互惠的立場，僅是基於工作上需要，公部門發派任務由私部門承接工作之合作關係。

## 3.奉獻型

在互動模式的過程當中，公私部門間有一方願意也樂意提供資源，但卻不想介入公共服務決策和運作過程，完全任由另一方自主決定公共服務的活動作為，採不干涉完全信任的模式進行，最後必須達到符合公共利益之需求。

## 4.諮詢型

在互動模式的過程則是指公私部門間，擁有權力與資源的一方（通常是政府部門），經常因為公共服務的需要，請求另一方（通常是民間部門）提供專業政策諮詢或特定技術知識協助的情形，例如顧問公司、規劃公司或是專業技師等。

綜上所述公私協力關係中互信程度低，公部門以公權力控制監督私部門，則形成「垂直分隔」模式；互信程度中等，則形成「水平互補」模式；互信程度高時，則形成「水平融合」模式。如責任偏向於由協力關係中的一方來承擔，則愈呈垂直分隔互動模式發展；如公私部門漸漸開始共享協力關係所共同推動的活動結果之成敗，則表示公私部門在協力關係中已逐漸形成休戚與共的生命共同體，而朝水平互補、融合的模式發展。而本研究認為公私部門之協力關係乃指公部門與私部門藉由不同資源的有效整合，就特定的公共事務，基於共同的使命與目

標，所形成之合作關係，而藉由此協力關係創造新的價值，增加資源使用的效益。而本研究依據所研究之主題將公私協力界定為：公部門、私部門與第三部門三方的力量推動地方產業過程中，公私部門協力關係應屬於水平雙向而不是垂直單向的，公部門不應該藉由由上而下的垂直方式控制私部門的活動，應該處於平等地位，以信任為彼此協力之基礎，以達到地方產業繁榮之目的。然而，「新社社區」的運作模式究竟為何？仍待本研究進一步訪談與分析。

## 第二節 地方產業之探討

地方文化產業的整體發展過程中，「在地化」之概念何以如此重要，與西方文化思潮之遞移、各時代背景所產生之學派息息相關，當然，國內各政策之扶植以及各學者之關注，亦使地方文化產業於近年來成為各地發展的重點。

### 壹、產業文化與文化產業

就「產業」而言，簡單的說為一般職業分類中所稱的行業(Industry)，行業通常區分為農業（稱之為第一類），礦業、製造業、水電燃氣業、營造業（以上稱之為第二類），商業、運輸倉儲、通信、金融保險、工商服務業、社會團體以及個人服務業（以上稱之為第三類），這三類泛稱為農業、工商業與服務業（張清溪，1987）。

而「文化」是人類社會歷史發展的過程，所創造的科學、藝術、道德、法律、習俗與生活方式等，包含物質財富、精神財富及社會意識型態，從歷史演進過程觀點來看，文化為對某種產業追根溯源，對其古今中外的演進歷程，予以掌握、發揚、創造（張正英，1998）。文化可視為社會中或族群中歷經時間變遷所累積的價值、思想體系與活動，形成一種價值觀融入生活之中，並產生一種社會制約的模式或習俗。文化的形成必定與其生活的互動與時間的累積，產生一定的價值範疇，對族群成長有所助益，並對於族群的生活認知與體驗，形成族群的特色（郭百修，1999）。

何謂產業文化？簡單說就是產業加上文化，也就是說以家鄉產業推廣為主，

結合歷史、風景與古蹟，運用節慶活動文化方式，把家鄉介紹給外來遊客，使其瞭解家鄉產業，以達產業推廣（李榮宗，1999）。另黃世輝（2000）認為「產業文化」係指「產業所具有的文化」，意思是說一種產業在多年的生產過程中，基於材料的挑選與仔細的處理經驗，及產品的設計與創意的發明，所發展出自己特有的文化，而產業文化是產業追求利益做有效的永續經營。由此可知，產業文化就是將當地傳統文化與各種產業做結合，運用特別的文化特色來創造商機，以提振地方經濟效益。

地方產業文化已經漸漸成為地方經濟再生的主要謀略，因為地方產業文化的「特殊性」及「稀有性」，已經變成帶動國際性的觀光人潮的發展，以及凝聚地方居民的共同意識。Zukin（1995）提出文化產業是都市的經濟象徵(Symbolic Economy)，為都市經濟復甦與意象重塑之主要動力。地方產業文化可充分表現出本身具有的獨特文化，而將地方文化特色加以創新及推廣，以顯示地方產業文化的獨特性及帶來潛在的經濟發展。事實上，臺灣各地區都呈現著各種獨特的地方文化，如果將這些獨特的地方文化與本身地方傳統產業相互結合，透過一種機制生產產品，將這些產品及文化不斷的創新及推廣，求取更大的生存空間，這才是推行地方產業文化活動的最終目的。

產業文化活動是一種將「文化、產業、觀光」三者合一的活動模式，透過文化傳承與農業休閒觀光的相互結合，達到「文化產業化、產業文化化」的雙重目標（楊美維，2002）。所謂「產業文化化」係指將地方的產業以地方的文化特色來包裝「初級產品」，加上文化包裝後，可以提升為休閒觀光產業，以文化與創意來提升產品的價值。「文化產業化」係指將具有魅力，獨特的地方文化，透過行銷概念予以商品化，賦予其實體與心理的價值，經營做為產業則較著重於文化的市場與經濟價值的強化，亦即文化經由企業化經營方式創造市場的新氣象，提升市場價值。

根據現今國內產業文化發展，亦有幾位學者針對地方產業文化活動從事學術文獻研究，包括林美萍（2003）的「遊客對產業文化活動效益認知之研究—以白河蓮花節、左鎮白堊節、麻豆文旦節為例」、吳怡寬（2004）的「產業文藝術節推廣之研究—以古坑華山『2003 臺灣咖啡節』為例」、陳麗妃（2004）的「白河蓮花節行銷策略之研究」、阮亞純（2004）的「以節慶活動振興地方產業之研究—以屏東縣黑鮪魚文化觀光季為例」等等，漸漸地越來越多學者來研究地方產業

文化的發展及成爲國際觀光可能性，從地方產業文化（白河蓮花節、左鎮白堊節與麻豆文旦節）慢慢變成國際性的節慶活動（咖啡節、黑鮪魚文化觀光季），可以代表說國內的地方產業文化發展越來越蓬勃。

而關於文化產業的類型，主要可分爲下列三種（吳濟華、鄭志明，2009：10-11）：

#### 一、大眾消費型文化產業：

強調生產活動與消費心理的結合，主要依靠全球化經濟體系的消費市場並配合傳播科技傳遞，不受空間限制。如流行服飾、電影、音樂、文化刊物等。

#### 二、設施型文化產業：

強調消費活動與空間經營的結合，具空間依存性。常與都市開發案、博物館或主題式展覽館有關。

#### 三、地方型文化產業：

具空間依存性與地域依存性，利用地方文化的獨特性、創造性，塑造出屬於在地獨有之文化圖像，將文化商品化後吸引經濟消費。

### 貳、文化產業思潮之時代背景

多數學者認爲「文化產業」開始於福特主義(Fordist)之「大量生產與大量消費」(Mass Production & Mass Consumption)的經濟結構體，而名詞源自於法蘭克福學派所提出之文化工業(Cultural Industry)。文化產業藉由二十一世紀全球化經濟體制的蔓延，及後現代「文化商品性」(Culture Commodity)的擴張，民眾消費型態的轉變，使歐美國家興起「文化產業」爲主導開發的趨勢，並以此爲地方經濟發展的主要策略，掀起全球之文化觀光熱潮。

國內學者楊敏芝針對文化產業理論的研究（2000：30-34），歸類出二大思潮主軸：一爲悲觀主義之論述；另一爲樂觀主義之論述。經由此二學派辯證過程，使得文化產業的意義得以擴散。其中悲觀主義的代表有二：其一爲批判大眾文化過於低俗及庸俗，批判文化工業犯了規格化及標準化之弊病，且崇尚菁英文化、

高等文化，反對文化逐漸物化的「法蘭克福學派」；其二是認為文化消費因受社會階層影響，因此文化商品應朝向市場機制，其對整體文化工業的運作情形漠不關心，分析論點以唯物論為主的「政治經濟學派」。而樂觀主義的代表亦有二：其一是「民粹主義學派」，其認為文化應平民化，文化階層必須瓦解。生產性派別著重地方文化生產的控制；消費性派別則著重大量娛樂產物對平凡人是具有創造性及合適性的。其二為「多元文化學派」，認為文化具多元樣式，所有人都擁有權利及自主性去選擇其文化品味，因此高級及低俗文化界線瓦解，文化深植於日常生活（楊敏芝，2000：30-34）。

本研究對於文化產業的定義，較偏向多元文化學派的概念。文化產業的範圍應涵蓋文化藝術的多元視野與多元意涵，應超越法蘭克福學派所主張之菁英文化，使文化界定為大眾所共同享有，共同參與及創造的資源，是以文化產業應為大眾自主選擇及自我創造之產物。

然而，西方文化產業因歷經不同時代的演變，而產生不同的形式，（楊敏芝，2000：30-34）將相關文化產業發展歷程整理如表 2-1。

表 2-1 西方文化產業時代發展脈絡

發展時期	軋始年代	發展內涵
福特主義時期	1930	大眾化生產與大眾化消費；大量生產與大量消費。 標準化生產形式。 空間形式朝向郊區化、分散化發展。 受文化民粹主義影響，文化階層開始瓦解，朝向平民化與大眾化。
後福特主義時期	1970	該時代之文化經濟為彈性生產形式，瓦解了過去大眾化生產模式。 產業結構朝向高科技的服務業，職工結構需高技術及管理階層員工，城鄉間朝競爭機制發展。 傳統階層文化瓦解。

表 2-1(續)

<p>後現代主義時期</p>	<p>1980</p>	<p>朝向通俗文化，高級文化與大眾文化間的界線被瓦解。出現了文化工業的形式，是法蘭克福學派所批判的對象。</p> <p>消費形式朝向流行、設計產品形式，而非大量生產、標準化的產品形式。</p> <p>藝術生產已被整合在產品生產中。</p>
<p>全球化時代</p>	<p>21 世紀</p>	<p>全球經濟、觀光、文化流動。</p> <p>跨國文化時代，文化產業的型態已跨國界，正以全球性的規模彼此溝通、競爭或衝突著。</p> <p>以「地方性」為主導的「地方文化產業」的開發，藉保有地方特殊性，對抗全球性的跨國同質化過程。</p>

資料來源：楊敏芝，〈文化產業理論思潮初探與發展省思〉，《環境與藝術學刊》，第 1 期，2000 年，頁 35-39。

由表 2-2 得知，二十一世紀是全球化時代。如何在全球化的過程中找出在地特色，是文化產業必須面臨的重大課題，這也是我國政府近年來，不斷的強調文化產業要在地化的主要原因。

### 叁、文化產業之本質

Cultural Industry 在臺灣以「文化產業」一詞取代「文化工業」。「文化產業」概念的出現，已經超過 10 年的時間；而這個概念得以在臺灣深根，與日本經驗有密切關聯。1990 年代初期，臺灣經濟起飛，都市化的發展導致農林漁業及傳統工藝產業沒落，鄉村社區生計岌岌可危。當時臺灣省政府聘請日本千葉大學教授宮崎清，傳授日本有關傳統手工產業振興的觀念，並以日本為案例，教導日本的鄉村社區如何利用手工藝振興結合觀光旅遊，為沒落地區生計謀新的出路。

1994 年，行政院文化建設委員會將相關理念發揚光大，提出了「社區總體營造」的口號。1995 年，舉辦了「文化產業」研討會，「文化產業」開始出現在政府的政策中，並且以「文化產業化、產業文化化」做為宣導口號。「社區總體營造」在臺灣，何以在僅僅數年間便發展成為顯學，其根本原因之一，就是政策

中有關「文化產業」的理念，讓產業沒落的社區找到一線希望（林秉慧，2005：11-12）。

「文化產業」的概念，在 1995 年到 2010 年的發展中，產生一些微妙的轉變。隨著西方 Cultural Industry 的觀念逐漸被引進國內，過去定義模糊的「文化產業」也在各界學者的討論下，開拓新的領域，從原本討論焦點所在的沒落地區初級產業，逐漸包括了更廣泛的、透過創意或文化資產創造的產業。其中，蔣玉嬋對文化產業亦有一番見解，其認為文化業應包含創意、個性、魅力及產品的生活性之精神價值內涵。其為少量的且是手工的，具有地方傳統，並注入地方特有的心思和創意。以地產地銷，包圍產業、產品的環境、氣氛、感覺等的文化氛圍為主，以此增添「文化產業」的成就。將此所獲利益回饋到整個社區，帶來地方相關產業活動的振興以及地域的發展。藉由保存傳統和地方的魅力，發掘地方的創意與想像力，以共同體的依賴關係彼此建立生活環境的價值觀（蔣玉嬋，1995：83-84）。其所提出之文化產業內涵，顯然已具有在地性之特質。

有關國內各學者對文化產業的定義，根據林秉慧（2005）所劃分的「商品生產特性」及「在地文化特性」等二個學派，重新整理歸納，如表 2-2 所示：

表 2-2 臺灣學者對文化產業定義之關聯表

關聯性	專家學者	發表年份	定義
較著重於文化產業之「商品生產特性」	李懷亮	2002	按照工業標準，生產、再生產、儲存以及分配文化產品和服務的一系列生產活動。
	漢寶德	2002	以大眾文化為主要內容的產業，其重點應放在文化上，產業僅表示經營技法的改善而已。
	劉大和	2002	足以成爲一種市場與商品運作的領域，能夠展現它在市場上的交換價值，應給以適當的輔導，以求產業的蓬勃發展帶動相關的文化表現。

表 2-2(續)

	吳牧學	2005	近代文化產業，同時函蓋大眾文化與菁英文化的概念；當文化與藝術成爲一種產業，其廠商的營運就必須符合企業運作的原則。足見商業化在文化產業中有其重要性。
	蔣玉嬋	2006	文化產業雖延續文化工業的發展脈絡，卻肯定流行文化，對於文化藝術的產業經濟效果抱持著積極肯定的態度，並強調其生產性。
	陳逸杰 韓文仁 周邵寰	2006	「文化產業」的定義，無非是一種透過文化或個人創意爲根基(內容的形成)，以產品或服務爲方式(載體的形成)，行銷爲手段，進而以創造經濟與就業機會爲目的的概念。
較著重於文化產業之「在地文化特性」	陳其南	1995	文化產業是依賴於創意、個別性，也就是產品的特性、地方傳統性、地方特殊性，甚至是工匠或藝術家的獨創性，強調的是產品的生活性和精神價值內涵。
	辛晚教 楊敏芝	1998	文化產業爲融合多種文化樣式，以適於當代藝術文化的多元視野與多元意涵，涵蓋高級藝術文化消費與大眾消費的一種折衷式文化消費產業。

表 2-2(續)

	<p>楊敏芝</p>	<p>2000</p>	<p>將文化產業界定為較廣的範疇，偏向於多元文化學派的概念，認為文化融匯多元樣式；是綜合純藝術文化與通俗（大眾）文化形式，強調文化的多元審美觀，著重文化品味的個性化與自主性及深植於人民的日常生活領域中。</p>
	<p>黃世輝</p>	<p>2001</p>	<p>廣義的文化產業：指經過在地歷史文化的發揮與活化所成的產業都可以計算在內，即便其利潤未必回饋社區，也有波及效應的可能。但狹義的文化產業：以社區居民為共同承擔、開創、經營與利益回饋的主體，以社區原有的文史、技術、自然等資源為基源，經過資源的發現、確認、活用等方法所發展出來的，提供社區生活、生產、生態、生命等社區文化的分享、體驗與學習的產業。</p>

表 2-2(續)

	楊敏芝	2002	文化產業應依其地域特色做好產業分工發展的目標，強調文化的「獨特性」、「個性化」與「在地性」，其根源於地域，蘊含歷史文化的豐瞻，並非所有的地方皆有產製此種產品，具有地域文化的特質。而在全球化經濟市場行銷策略上，則應實施「區域聯盟」的策略，以區域聯盟的方式，強化其市場的競爭力。
--	-----	------	---

資料來源：本研究整理，參考自林秉慧（2005），〈文化產業之策略聯盟類型探討—以臺中市犁頭店麻荳文化產業為例〉，朝陽科技大學建築及都市設計研究所，頁 13。

綜觀上述，本研究較著重「在地文化特性」之文化產業，最終則導向於地方文化產業。所以，本研究採取的觀點屬於後者，文化產業應較著重於「在地文化特性」。

#### 肆、地方文化產業的興起

地方文化產業是多元面向的產業類別，它包含所有日常生活的經驗與文化累積。從純藝術及工藝品，到大量消費市場之文化產品、觀光景點、具歷史價值意涵的文化遺產、代表先民遺跡的古文物、地方民俗活動、文化慶典活動，再到由市民創新的文化活動及產品等，在在呈現特殊的地方特質。Coccosis & Nijkamp(1995)指出，地方文化產業成為地方象徵性展現的主要資產，它具有複雜的社會價值，不僅蘊含歷史與文化純粹的量化價值，亦包含組成的品質意涵，如年代、特色、歷史意義、視覺美化、心理意識及藝術價值等。整體而言，文化產業的精神，並不在於直接販賣文化產品，古蹟和露天藝文活動等不收費、不營利的文化場域或行為，都可以只是因為它們的存在，間接帶動當地的繁榮，這種地方文化與經濟共生共榮的例子，在歐洲、日本等國家比比皆是，而這也是我國未來地方文化發展的目標（林愉庭，2005：12）。

地方文化產業必須扎根於地方土壤，所以發展的絕對關鍵是必須以地方條件、當地特色、與住民福祉為優先考慮，並以地方人文精神為後盾，同時注入地方人獨特的心思與創意，所以，文化產業離不開社區總體營造（葉智魁，2002：18）；社區總體營造進一步的目標是藉由社區總體營造理念，促進地方產業文化化、文化產業化與地方經濟的振興（陳柏州、簡如邠，2004：19）；「地方文化產業」則可以視為以發展特定區域的文化產業（張靜雯，2003：6）。另郭曜棻（2005）界定「地方文化產業」是：以地域為基礎而自然衍伸出來的產業，與地域生產業息息相關，尤其強調「地方」兩字，更是強調文化的「獨特性」、「個殊性」與「在地性」，換言之，地方文化產業根源於地域，以地方蘊含豐富的歷史文化傳統等為基礎，這種文化產業並非所有地方皆能產製。

文化產業的發展可大致分為「文化產業化」與「產業文化化」兩種方式，前者是將在舊傳統資本主義之利益導向發展模式下，被忽略或甚至被犧牲之地方環境、傳統、特色等文化資源，重新賦予生命力，並藉創意、想像力、與科技之助予以恢復、重建、或再造，並加以適度包裝成為文化產品，而發展成兼具文化價值與經濟效益的「文化產業」。「產業文化化」則是將原來工商導向掠奪式、入侵式、剝奪式的產業形態，以及失去競爭力與經濟價值之傳統農漁牧林礦、手工藝的初級產業可以注入豐富的文化內涵而提升附加價值。藉著文化與產業截長補短式結合，非但可以使文化與產業俱興、振興地方經濟、帶動地方自足性的永續發展、生活帶來豐富的滋潤，同時亦可塑造出更優質的生活條件與環境（葉智魁，2002：17-18）。

臺灣農村面臨人口快速流失、初級產業沒落，再因加入世界貿易組織後的衝擊，種種問題已不是傳統以經濟操作模式為首的產業政策能夠有效解決。面對新的時代不同環境衝擊下，地方產業問題也面臨困境。早先的社區建設主事者，如農復會和內政部社會司，所關心的是如何紓緩貧窮，改善民生，藉由諸如「基礎民生建設」等措施來進行鄉村生活的改造與提升。這是典型的現代化政策下，所進行的補強政策。

但是這種措施成效有限，在許多逐漸沒落荒廢的鄉村地區，產業的振興緊扣著在地生活共同的未來，是一個艱難卻也無可逃避的課題。如果不好好地面對產業的基本問題，對於這些生存不下去的村民奢談什麼社區共同體意識的凝聚，其實是空洞無助的（官有垣、邱連枝，2005：238）。所以將逐漸失去活力與生氣的

農村，在不改變原有的農村生活型態，保留農村文化，強調地方獨特性，注入新的思維，運用企業理念和經營策略，予以重新改造，休閒農業於焉誕生，而其屬於地方文化產業之一環殆無疑義。而臺中新社社區也是經由失去競爭力的傳統農業，注入豐富的文化內涵進而提升附加價值，以振興地方經濟、帶動地方自足性的永續發展，故本研究將以臺中市新社社區作為本研究的個案探討，瞭解臺中市新社社區如何藉由地方文化產業創造出更優質的生活條件與環境。

### 第三節 研究設計

#### 壹、研究架構

本研究鑑於傳統公共服務的產出，皆是由國家從上而下的單向供給，而隨著時間的遞移，民間社會力量興起，因此公私部門夥伴協力的治理模式也因應而生。所以本研究的研究架構係以「公私協力夥伴關係」為主軸，貫穿整個架構。公私協力夥伴關係強調的是社會力量注入公部門並與公部門共同合作的關係，換言之，決策與行動不再只是國家獨任，而是來自各方及多元行動者的參與。而公私部門協力關係的建構主要在建立公私部門間長期的協同合作關係，彼此間以「信任」為基礎，故公私部門協力關係的建構不僅有賴高層由上而下的支持，更要共同描繪出一個值得協力夥伴共同效力的完美願景。此種願景必定是統整性、創造新效益的，並能產生激勵合作夥伴投入感情與意志的效益。

而形成公共參與的文化，係根源於對社區的關心所形成的社區意識及鼓勵公民的實際參與，至於能否讓社區居民投入，其關鍵則在於是否能夠找出社區的優勢與需求，以及是否能將其納入關係群體中。故在公私協力的建構上，要將權利與公益融入目標並轉化為有效的行動，並建立主要群體間的溝通管道以避免歧見產生，真正讓社區民眾的知識、想像力和活力，能奉獻於增進社區利益上(黃智彥，1997：22)。

此外，由於公私部門協力主在促進「公共利益」的責任共承，冀求創造彼此間互信互惠的夥伴關係，在休戚與共的「生命共同體」關係下，願意犧牲自己的部分利益以成就更美好的事務，並且在參與合作的過程中，能夠建立一套明確、

公平的規範，讓所有的參與成員有所依循及享有對等的相互對待，藉由互利互惠的合作過程，建立起永續經營的關係，而非短期利益互換的利用關係。

綜上所述，本研究認為公私部門的互動所強調的是參與的過程與目的，而非嚴密的管控；其次，在公私協力的互動過程中，應強化公私部門間的相互瞭解、溝通，和增強資源整合的效率，並建立一套共贏的遊戲規則和賽局，以作為雙方互動的準則，且其目的並非追求最大利潤的取得，而是在於追求最大公共利益的實現。因此，公私協力關係的推動，必須確實把握此原則，方能使得社會整體受益。故「資源分享」、「互利互惠」、「共同參與」與「互信運作」等公私協力成功要件相互結合，完成本研究進行實證的分析架構。相關說明及概念如下圖所示：

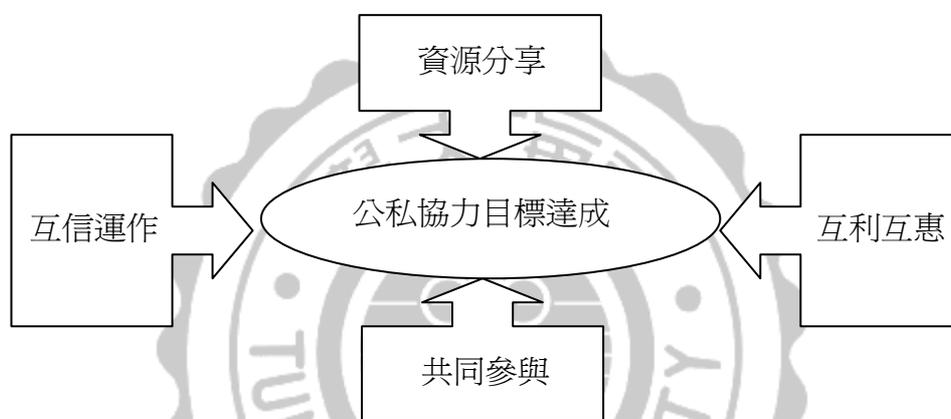


圖 2-2 研究架構

### 一、資源分享方面

在未建立協力合作的機制之前，各組織太過於強調組織與競爭者及其他利害關係人之間的關係是為零和遊戲，忽略了組織間的社會關係，其競爭策略也可能導致組織過於強調一己之私利，只追求短暫的利益，而無法產生持續優勢及組織績效。因此，如何管理、協調及整合不同機構的協力活動，進行資源聯結與共享，並從整體利益來評估其效能，已成為組織合作關係的一項重要議題。基此，針對「資源分享」發展出本研究訪談題綱如下：

- (一) 公私協力運作過程中，在資源分享方面上，如何進行資訊流通？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- (二) 公私協力運作過程中，在資源分享方面上，如何建立互享平臺？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- (三) 公私協力運作過程中，在資源分享方面上，如何進行資金運用與分配？

有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

## 二、互惠互惠方面

公私部門協力關係是在透過部門間如公、私部門間之合作，實現共同的目標與願景，因此，各利害相關人應組成策略聯盟，共同研擬策略來解決問題。爲了避免力量分散與彼此的衝突，因此，公私協力參與者應致力發展出共同的願景，且此願景必須是明確而清楚的，如此方能讓協力參與者知道努力的焦點與方向，而往後之執行策略及步驟均是由此衍生而出(Cherrett, 1994:8)。

因此，在公私協力關係發展過程中，如果沒有願景的共構就沒有參與的感動，也就沒有投注心力的動力。所以，所有參與協力之利害相關人應集體商議，建構未來的願景，形成共識進而內化爲深層的動力，以作爲公私協力關係的基石。而其中重點在於公私部門對於應有的公共利益與企業責任又爲何？是否能融合呢？基此，針對「互惠互惠」發展出本研究訪談題綱如下：

- (一)公私協力運作過程中，在互惠互惠方面上，如何兼顧公部門的公共利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- (二)公私協力運作過程中，在互惠互惠方面上，如何達成企業利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- (三)公私協力運作過程中，在互惠互惠方面上，如何設立獎勵誘因以使業者投入？有何執行窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

## 三、共同參與方面

公私部門協力關係代表一項經營社會體制的新結構體，該結構體是建立在「參與式的民主」基礎上，經由參與公共服務之治理網絡的合夥者、使用者、管理者身分，重拾對政府的實質監督。

因此，就組織面而言，一般公私部門協力關係所建構之協力體或組織，通常較少層級節制結構（甚至沒有），故相對上較有彈性，較具創新或因應變革之能力。又就運作面而言，公私部門協力關係強調公私部門成員均可成爲主動參與者，分享解決方案之決策權，執行與評估各種方案，發揮彈性機制，以使資源作更充分之整合與運用(Cherrett, 1994:8)。基此，針對「共同參與」發展出本研究訪談題綱如下：

- (一) 公私協力運作過程中，在共同參與方面上，扮演的角色為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- (二) 公私協力運作過程中，在共同參與方面上，溝通管道為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- (三) 公私協力運作過程中，在共同參與方面上，行政程序上如何進行運作？在協助與管制上的相關作為為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

#### 四、互信運作方面

Kouwenhoven(1993:126)在探討公、私協力時指出，協力合作時勢必涵蓋政府部門各相關單位（水平與垂直），如果內部協調工作沒有做好將會阻礙協力之進行。在關係面向上，伙伴間是水平關係而非上下隸屬：協力關係並非以權威、命令、委託為基礎所建立的上下隸屬關係，因此，每個伙伴應該要享有對等的決策參與權，政府只是在協力關係中的一個參與者，而非主導的決策者。

然而，協力關係是政府與其他部門所共同合作的冒險事業，也就是說協力關係不一定會成功，合作過程中會存在許多高度風險，降低風險最佳的方法就是資訊透明以建立信任而降低交易成本。是以在彼此間必須建立一種公開溝通、對話的機制，這樣公開、開放的協商、聯繫，不斷的互通資訊，除了有助於共識的建立外，更能彰顯出公私部門在參與中的重要性與可貴；並從資訊交流、彼此瞭解中，累積出足夠的信任，讓參與者願意冒風險投入資源與委身付出。基此，針對「互信運作」發展出本研究訪談題綱如下：

- (一) 公私協力運作過程中，在互信運作方面上，公部門的心態為何？
- (二) 公私協力運作過程中，在互信運作方面上，如何看待企業的社會責任？
- (三) 公私協力運作過程中，在互信運作方面上，如何達成目標共識？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

#### 貳、研究方法

本研究乃以質性研究為主，透過相關文獻與深度訪談得知各方政策利害關係人的看法，藉以交叉檢定。而本研究主要採用三種研究方法，進行分析探討，所

採行研究方法如下：

### 一、文獻資料分析

文獻探討法(Literature review method)是一種探索性的研究法，即蒐集他人所做的相關研究，分析其研究結果與建議，以作為自身研究的基礎。文獻調查的範圍或來源大致可分為三種：一為相關科學的研究報告、定期刊物、學位論文；二為類似的科學學說與理論；三為一般論著、民間通俗典故、報紙、法令文件、具創造性或思考的文章等。

文獻探討法具有下列三種特性：它所研究的事件是過去而非目前發生的；它可以廣泛涉及前人在各領域的調查成果，超越自己調查的侷限性；它可以避免訪談、觀察調查中，受調查者偏見、說謊等不良影響，有利於調查者全面、客觀的瞭解過去的社會事實。

本研究依據上列基礎，將以公私協力夥伴關係理論為核心，治理、社區總體營造、非營利組織等相關文獻為輔，蒐集國內外有關期刊、專業書籍、博碩士論文等文獻進行探討。

### 二、個案研究法

本研究將以臺中市新社社區作為主要研究對象，進行實證研究。其主要的優點在於可以對研究對象作深入的探討、瞭解，進而對理論加以擴充與普遍化，並非對理論提供適用上的證明。因此，個案研究可以提供理論分析性的通則，而運用至其他相關研究。

### 三、深度訪談

訪談法(Interviewing)是利用各種調查訪問方式進行調查，其是蒐集受訪者的社會經濟背景、態度、意見、動機與行為的有效方法（楊政學，2005：94）。訪談主要是針對研究主題，按照預定的計畫或程序，主動與受訪者作面對面的實地訪問，以獲取實證資料的方法（張紹勳，2001：409）。而在訪談過程當中，訪談的問題如果良好，將可以從訪談過程中獲得豐富的資料；訪談是富有彈性的，適用於各種個別情形（黃營杉、汪志堅 譯，2002：410）。

深度訪談(In-depth Interview)是一種希望透過訪談發現部分重要因素的方

法，而這些因素不是用表面的觀察和普通的訪問可以獲得的，需藉由相關的知識和技術，事先擬妥訪問綱要，一步一步自被訪問對象探索每一問題之深層意涵(楊國樞等，1989：559)。

因此，深度訪談乃是訪問者發展一個架構，稱之為訪談大綱(Interview Guide)，其用以指導訪談之進行。在此結構下，訪問人員可在訪談過程中自由規劃其問題(楊政學，2005：99)。簡言之，訪談法是研究者運用口語敘述的形式，針對特定對象蒐集與研究有關的資料，以便對研究的現象或行動有全面式的瞭解。訪談過程中，研究者必須創造出一種自然的情境，讓受訪者在一種被尊重與平等的互動關係中，進行雙向式的溝通與對話；而研究者必須本著開放的態度與彈性的原則，讓受訪者能夠針對研究議題，充分表達自己的看法、意見與感受(潘淑滿，2003：138)。而個別訪談的優點主要是可以進行深入的探究，並能高度控制訪談過程。訓練過的訪談者可以隨時應付各種不同狀況的發生，不過該方法的主要缺點卻也可能是來自於訪談者的偏差(古永嘉 譯，1996：193)。

綜合上述，質性研究最重要的資料來源就是訪談，而訪談的目的是設法從受訪者的口中找到一些研究者無法直接觀察到的事件與看法。學者 Patton 將質性訪談分為下列三種類型：非正式會話式訪談(Informal Conversational Interview)、導引式訪談(Interview Guide)、標準化開放式訪談(Standardized Opened Interview)(簡春安、鄒平儀，1998：150-151)。

本文將針對所選定的研究個案進行「深度訪談」，而所採行的方式為「導引式訪談」，即作者依據所欲訪談的主題，事先以綱要的方式預備妥當，在實際訪談時，依當時的情境決定問題的次序及詳細字句。首先，先對選定的個案作初步的接觸與瞭解。

其次，本研究之訪談乃採用立意抽樣(Purposive Sampling)的方式，所謂立意抽樣又稱為判斷抽樣(Judgment Sampling)，此方法是質性研究之精神，期望去選取最適合研究目的樣本，以其代表性作為推論母群體的依據。例如，報紙常在每年教師節選取幾位教師去做訪問，以作為推論母群體調查研究的對象。

最後，在訪談過程中為取得相關人員之見解，訪談過程前即告知受訪者必定採匿名處理，以得到受訪者的信任，進而知無不言、言無不盡的貢獻己見，如有不甚瞭解之處則竭盡所能告知相關內涵。

### 叁、研究範圍

依據研究目的，且因人力、物力之有限性，故本研究進行深度訪談調查的範圍，係以臺中市新社社區為研究區域，所以解釋範圍並不包括臺中市新社社區以外之情形。在方向與內容確定之後，確立研究的目的、問題和範圍，並著手蒐集相關文獻，以作為深度訪談的基礎。而訪談以當面為主，並輔以錄音機協助錄音，以便事後逐字稿的撰擬，進而瞭解參與人員之看法及推動時所遭遇到窒礙難行之處。並經由深度訪談，做最後統整，以提出永續經營之方向與公私協力模式的運作建議。

### 肆、研究對象暨採訪流程分析

#### 一、訪談人員之背景分析

本研究經文獻分析，擬以臺中市新社社區為研究區域，探討新社社區在進行地方產業轉型時，公私協力的運作模式與執行情形，以及推行時所遭遇的困境，最後提出相關建議。就新社社區而言，其整體執行情形如下圖所示：



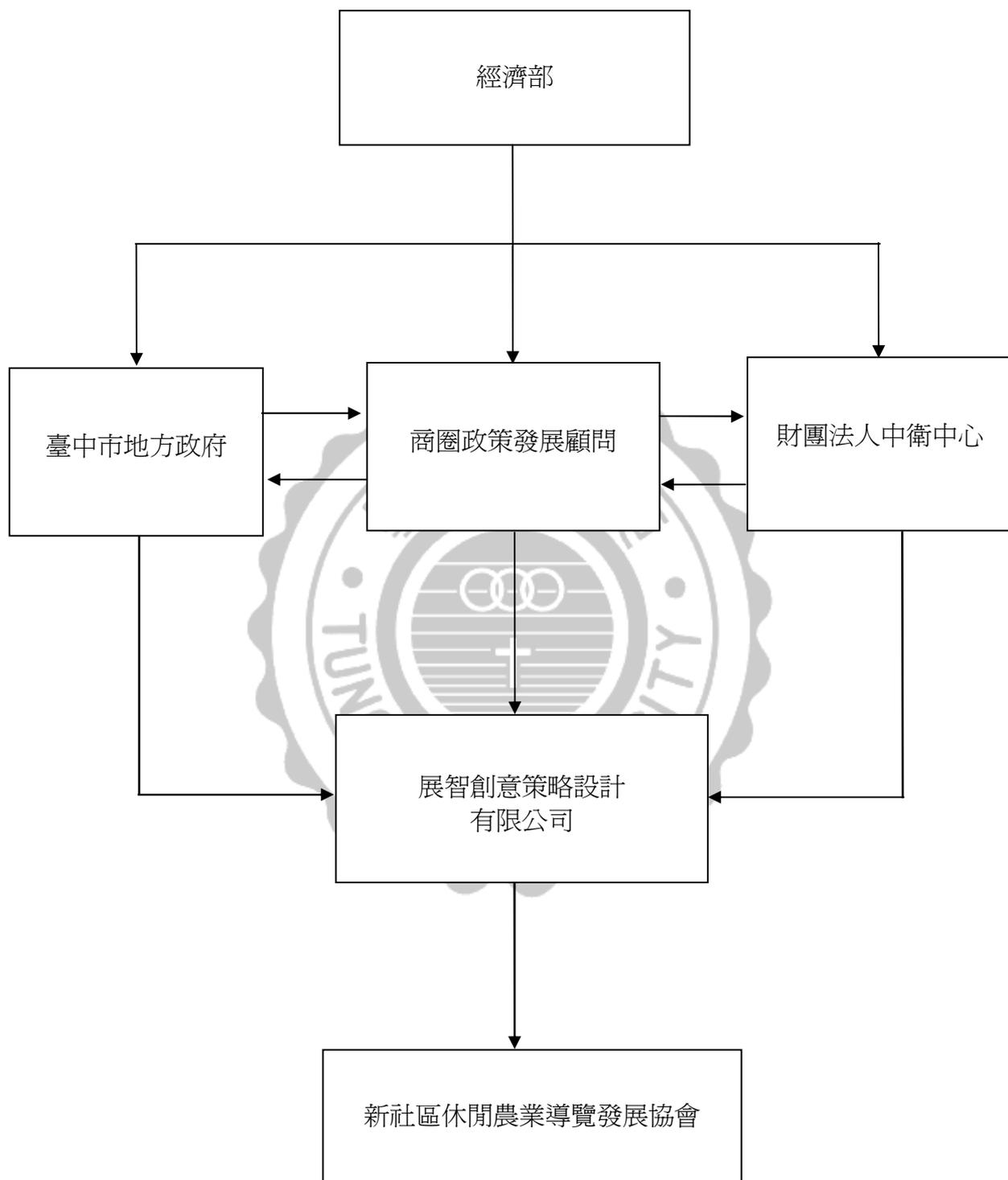


圖 2-3 新社協力執行關係圖

針對上述，為使訪談具有其代表性，本研究進行方式採立意抽樣法，接受訪談的對象如下表：

表 2-3 訪談對象一覽表

類別		編號	深度訪談對象	服務單位
公部門	中央單位	A1	葉 OO 處長	前經濟部商業司長 現經濟部中小企業處長
		A2	黃 OO 科長	前經濟部商業司科長 現任青輔會科長
		A3	謝 OO 科長	經濟部商業司科長
	地方政府	B1	林 OO 科長	臺中市政府產業發展科長
		B2	吳 OO 股長	前臺中縣政府商業課承辦 現任臺中市政府經濟發展局商業科股長
		B3	張 OO 股長	臺中市政府經濟發展局商業科股長
私部門	協力廠商	C	林 OO 總經理	展智創意策略設計有限公司
	休閒產業業者	D1	黃 OO 理事長	新社區休閒農業導覽發展協會 第一任理事長
		D2	張 OO 理事長	新社區休閒農業導覽發展協會 第二任理事長
		D3	王 OO 理事長	新社區休閒農業導覽發展協會 第三任理事長
		D4	林 OO 理事長	新社區休閒農業導覽發展協會 現任理事長
專家學者	E1	陳 OO 教授	世新大學觀光系教授 經濟部商業司中央考評委員	
	E2	李 OO 教授	輔仁大學餐飲系教授 經濟部商業司中央考評委員	
非營利組織	F	吳 OO 專員	財團法人中衛發展中心 生活產業部 商圈永續發展推動暨專案管理計畫 聯絡人	

資料來源：作者自製

而上述訪談對象，建構其相關性如下圖所示：

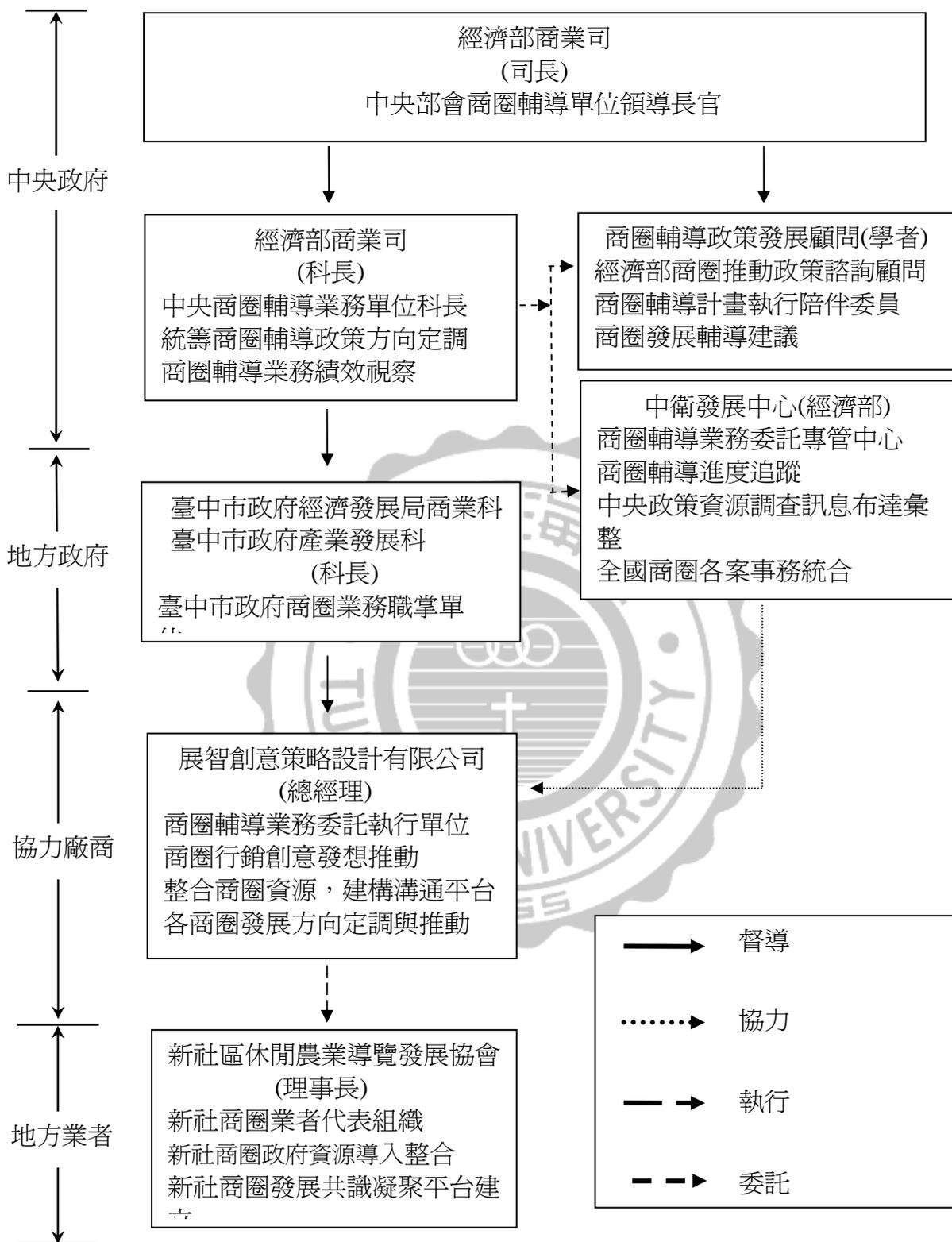


圖 2-4 新社受訪者關係圖

## 二、訪談綱要設計

在確定訪談對象之後，即開始著手訪談大綱的設計（說明詳如附錄一、二、三）。本研究的訪談大綱可分成三部份：即公部門、私部門以及專家學者三個部份。因為所處地位和扮演角色的不同，故針對不同的訪談對象設計不同的訪談大綱。

## 三、訪談行程安排與記錄整理

訪談前先以電話聯絡受訪對象，一方面敲定訪談確切時間和地點，並清楚表明來意；另一方面，也先以 e-mail 的方式將自行設計的訪談大綱傳給受訪者。訪談時，先對受訪者簡單說明研究動機與目的，再徵求受訪者同意之後進行全程錄音，並對訪談內容做重點式筆記。而每次訪談結束之後，將錄音檔作成逐字稿，再從逐字稿當中歸納、整理出對於本論文有用的資料，作為日後寫作上的參考依據。



### 第三章 臺中市新社社區地方產業的轉型與發展

本章節將針對臺灣地方產業的興起、新社社區產業的轉型與社圈形成的過程及執行現況進行說明。

#### 第一節 臺灣地方產業的興起

自 1970 年代末期，由於全球化衝擊，造成過去經濟、產業、區域發展等政策失效，一種不同以往運用全國一致經濟政策之做法「地方經濟發展」逐漸形成，其強調地方異質性、透過公私合作，致力於地方經濟成長、重視人才培訓已成為各國政府近年來促進地方經濟的政策方向。地方經濟發展主要藉由地方經濟資源之尋找與共識的凝聚，尋求適合地方發展之產業，作為達到促進經濟成長、生活品質提升、就業機會增加等目的的策略（江彩禎，2002）。而臺灣的社區發展始於 60 年代中期，至 1994 年行政院文化建設委員會推動社區總體營造，活化了地方建設與社區發展，1995 年更提出「文化產業化，產業文化化」促進地方文化產業的振興。

自 1991 年代起，政府針對地方或社區推動地方文化產業之政策，可從幾個方向出發：

##### 一、生活環境改造相關政策

從 1993 年文建會推動社區總體營造開始，其他部會不斷推出相關的政策，配合改造社區環境，營造清潔舒適的環境，並創造社區特色，包括內政部營建署的城鄉景觀風貌改造運動計畫、創造城鄉新風貌與社區風貌營造計畫，提高生活品質、創造文化特色、有生機的城鄉為目標，另有行政院環保署的生活環境改造計畫、社區環境改造計畫，期望能達到改善環境品質、提升附加價值，創造環境新商機，開創環境保護與經濟發展新契機之目標。這些計畫都有助於改善、健全地方文化產業發展的環境。

## 二、補助人力成本之相關政策

地區的發展憑藉的就是居民的認同，然而社區的認同雖然可以一直持續，如果就業機會沒有增加的話，年輕一輩依然面對不得不離鄉找工作，或者有心回歸家鄉而無薪的狀況（黃世輝，1998）。社區發展地方文化產業，一定會產生一些新的工作，這些工作機會應優先給與社區中有能力的居民，因為這些員工對自己社區有高度的認同感，可以強化社區發展也可以回饋給居民。行政院勞工委員會參考歐盟推動的第三部門就業計畫及 921 震災災區就業重建大軍的實施經驗，自 90 年度開始推動「永續就業工程計畫」、91 年度推動「多元就業開發方案」，由政府與民間協力創造在地就業機會，培養失業者再就業能力，並紓解其失業帶來的危機與壓力。

## 三、文化產業相關政策

爲了配合社區總體營造，文建會推動相關的計畫來推動文化產業，如 2002 年，行政院將文化創意產業列爲「挑戰 2008：國家發展重點計畫」中，全力推動文化創意產業，並結合人文與經濟產業以創造高附加價值的效益，增加就業人口、提高文化質感與國民的生活品質。此外再藉由新故鄉社區營造計畫，整合各部會社區營造相關業務，改善地方環境、活化地方經濟創造出更多元的文化特色。

## 四、農漁村更新相關政策

臺灣傳統的鄉村多以農業生活爲主，以農村的角度來看，地方產業與農業有相當密切的關聯，地方的農業產品是相當具有發展潛力的產業，若能充分運用，使其有更多元的發展和其相關的文化活動，使文化活動能逐漸形成一項地方性的地方產業（崔玉霞，2002）。

臺灣社區發展推動時所涵蓋的社區相當高的比例都是鄉村社區。早年鄉村社區發展與都市社區發展幾乎一樣，不過由於社會變遷與經濟成長快速，爲了改善農漁村的生活，除了原本推動的社區發展工作項目外，農政部門特別針對農漁村推動一連串的改革與建設措施，期望能改善農漁村生活方式（謝雨生，2000）。農漁村的社區發展重點在於農漁村富麗方面，行政院農委會於 1997 年訂定農漁村富麗計畫，以提高農漁民生活水準，確保生活品質的充實與安定感，並將整體

的資源開發與環境保護列入計畫目標中（吳恪元、劉聰衡，1998）。次於 2000 年推動的『農村新風貌計畫補助作業要點』，其中計畫包括主體計畫與輔導計畫，而社區計畫適用於輔導計畫，其中就提到配合地方產業與鄉土文化特色，辦理農業產業文化、輔導休閒農業，活絡農村經濟，提供農民所得。又因加入 WTO 之後，對農業衝擊甚大，為了改善農村經濟、並配合國民週休二日的休閒活動，政府積極推動休閒農業，希望把地方產業與觀光資源結合，以帶來新契機，為農村帶來新希望，在此政策下，許多農村社區紛紛朝向休閒農業的發展，並根據當地特色發展不同的休閒農業。

### 五、活化商圈與地方特色的相關政策

經濟部中小企業處早在推動地方特色產業輔導計畫與社區小企業輔導計畫中就已經將地方特色融入產業發展中，另外經濟部商業司為促進國內商業環境健全發展，自 1993 年度起便積極執行傳統產業升級、區域輔導計畫，並推動「形象商圈」的理念與方法，落實獨特商圈形象，拓展經營空間以改善商圈環境，活化地方商業環境，並提升商圈經營管理與行銷宣傳能力，為地方文化產業發展奠定基礎。

上述五項所提之相關政策彙整如表 3-1 所示：

表 3-1 促進地方文化產業相關政策

單位	年別	政策/計畫	相關內容與目標
內政部營建署	1999	城鄉景觀風貌改造運動計畫	1. 有文化風格充滿豐土特色與榮譽尊嚴的城鄉 2. 有生態綠意，孕育生氣盎然及無限生機的城鄉
	1999	創造城鄉新風貌	1. 提升國家競爭力，改善國際形象 2. 增進生活品質達到永續發展目標 3. 健全投資環境，促進經濟繁榮

表 3-1(續)

	2003	社區風貌營造計畫	延續過去推動城鄉風貌改造之精神與基礎，將地方資源特色與在地精神，透過組織化與企業化方法之運用，有效提供就業機會
經濟部商業司	1994	改善商業環境— 塑造形象商圈	計畫分三年實施 1. 第一年以活化經營、突顯產業為目標 2. 第二年以多樣化經營及餐飲、住宿品質的提升為訴求 3. 第三年已精緻化經營、強調民俗文藝活動為主要方針
	1999	災後商業重建四年計畫	1. 商圈活化的輔導 2. 商圈重塑的規劃 3. 特定產業的輔導，以商業未來支援觀光及農業的發展，並選定地區特色進行輔導 4. 傳統市場的重建 5. 連鎖加盟的引進 6. 經營技術的引進 7. 產銷機能的強化
經濟部中小企業處	1989	地方特色產業輔導計畫	協助地方具歷史性或獨特性的產業，發展共同經濟利益，塑造高品質產品形象，以輔導建立具特色風格之地區集結性產業

表 3-1(續)

	1994	社區小企業輔導計畫	目的在於提高小企業經營能力強化生存及發展基礎與建立社區小企業與居民間的良性互動，整合社區內小企業組織建立小企業發展之基礎環境，塑造高品質社區消費環境發展具特色風格之社區。
行政院 農委會	1997	富麗農漁村計畫	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 改善農漁村環境品質促進社區發展</li> <li>2. 提升農漁村精神文化，建立人文的農村社會</li> <li>3. 城鄉生活均衡發展</li> </ol>
	2000	農村新風貌計畫	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建構現代化農村</li> <li>2. 創造農村經濟</li> <li>3. 謀求農業發展、農民生活之改進</li> <li>4. 維護農村風貌與文化</li> </ol>
	2001	農業產業文化活動獎助	輔助地方政府推廣農業產業文化資源與特色，鼓勵民眾整合運用地方農業、文化、生態等產業資源，營造地方農業產業文化特色，促進農產品商業化，提高農產品之價值與利潤，帶動地方農村休閒旅遊事業，提升農村生活品質。
行政院 勞委會	2001	永續就業工程計畫	創造在地就業環境與就業機會，培養失業者再就業能力。
	2002	多元就業開發計畫	建構企業、民間團體與政府部門促進就業之合作夥伴關係，提供輔導、獎助多元就業管道。
	2003	公共服務擴大就業暫行條例	提供失業者各項公共服務之就業機會及中小企業人力協助。

表 3-1(續)

行政院 文化 建設 委員 會	1995	社區總體營造計畫實施要點	由文化層面切入，整合各該政府行政體系與社區資源，凝聚社區民眾意識，鼓勵民眾參與公共事務，以促進區域人、文、地、景、產永續發展，建立地方文化特色，展現地方活力，促成社區永續經營。
	2001	閒置空間再利用計畫	文建會鑑於國內文化設施長期以來不敷使用，希望藉由舊有建築與空間的整理，與地方政府合作拓展藝文空間，達成全民共享藝文的理念。
	2001	社區文化再造計畫實施要點	為輔導直轄市及縣市政府推動社區文化再造計畫，以縣市政府為地方社區總體營造政策的推動者，希望能達到社區的永續經營。
	2002	地方文化館計畫	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 充實鄉（鎮、市、區）層級的文化設施，以地方文化館創造城鄉新的文化活力。</li> <li>2. 結合各級政府與民間企業團體、縣市及鄉鎮文史、藝文協會、村理及社區、社團等力量，共同推動地方文化館的經營管理。</li> <li>3. 結合地方文化特色與觀光旅遊。</li> </ol>
	2003	文化創意產業發展計畫	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 增加文化創意就業人口。</li> <li>2. 創造文化創意產業產值。</li> <li>3. 提高國民生活品質。</li> <li>4. 建構臺灣特色的文化產業。</li> <li>5. 作為華文世界創意產業之樞紐平臺。</li> </ol>

表 3-1(續)

	2004	新故鄉社區營造計畫作業要點	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 開發利用地方文化資產與文化環境計畫。</li> <li>2. 地方文化振興計畫。</li> <li>3. 社區深度文化之旅計畫。</li> <li>4. 社區營造培力計畫。</li> </ol>
行政院 環保署	1997	生活環境改造計畫	進行清靜家園及發展特色。改善環境品質、提升其附加價值，創造環境新商機，開創環境保護與經濟發展新契機。
	2003	社區環境改造計畫	針對社區環境問題提出解決方案，營造清潔的生活環境、創造社區特色外，應加強推動社區環保產業發展，活絡社區經濟，提高就業機會，留住優秀人才投入家鄉建設。

資料來源：本研究整理

由表 3-1 可知政府於 1991 年起即推動相關活化、振興地方產業文化的政策，而從其政策面來看，以地方特有產業為標的，並進行改造，以振興地方經濟，其中又以休閒農業最具特色，畢竟在加入 WTO 後對農業衝擊極為甚大，因此政府積極推動休閒農業，希望把地方產業與觀光資源結合，以帶來新契機，為農村帶來新希望，除政策外在法規方面亦多作修改。

## 第二節 新社社區產業的轉型與社圈形成

本節將針對新社社區的地理背景及產業的轉型和社圈的緣起進行說明，以瞭解其整體脈絡。

### 壹、臺中市新社社區簡介

#### 一、地理環境

### (一) 位置

新社區位於臺中市中部偏東的山城地區，面積 68.8874 平方公里，轄區內擁有 13 村(201 鄰)，中心位置約於東經 120.4 度，北緯 24.2 度，俯瞰本鄉地形東北呈長條形，地勢亦隨著大甲溪的流向由較高之東南向西北向呈傾斜趨勢，東南至北緯地形相當複雜。

位於臺中市中部、東隔大甲溪與東勢區、和平區相望，西南與太平區及南投縣國姓鄉連接，西邊毗鄰臺中市，北與石岡區及豐原區為界，地勢東南半部—協成、福興、中和地區全屬山區(海拔 500-1000 公尺)西半部為丘陵階地—崑山、水井地區(海拔 520—620 公尺)。氣候與氣溫良好年平均溫 23 度，冬暖夏涼適合夏季蔬菜與高級水果之種植，亦是最適合居住之鄉鎮之一。



圖 3-1 新社位置與範圍示意圖

### (二) 地形

新社區地勢由東南向西北傾斜，呈長條形，北半部以水底寮、新社、大南河階群，崑山丘陵臺地，以及頭料山所組成。南半部則以臭頭山、頭櫃山、暗影山、帽墩山、阿寸溪、水長流溪、麻竹坑、抽藤坑等所形成。大甲溪沿新社區從東向西流，經龍安吊橋附近轉而北流，大甲溪流至東勢南方的馬鞍寮，橫切南莊層中堅硬的砂岩，形成水口，出水口後流幅開展，於其左岸形成廣闊的新社河階群。河階南北長約 11 公里，東西寬約 5 公里，海拔介於 260 公尺至 626 公尺之間，河階北部受河川侵蝕較為破碎，南半部的階面則較為完整。水井子面原與大肚臺地相接，屬大肚、大甲兩溪合流沖積扇之一部分，公荖坪面受銅鑼斷層引曳而降低並向西傾(林朝棨，1957)。新社河階群有兩個活斷層，包括新社斷層及公荖坪斷層，

新社斷層為反斜斷層崖，公老坪斷層則為逆斷層。在中更新世，本區位於大甲溪沖積扇的扇頂部，之後大甲溪流路受地盤撓曲及斷層運動影響而向東北依移下切，形成本河階群(石再添等，1985)。

### (三) 主要交通路線

新社社區主要交通路線如下所示：

#### 1. 聯外道路系統

由於新社社區為南北狹長的地形，加上東為大甲溪，與東側之東勢鎮聯絡較為不便，因此新社社區聯外道路多為南北向。新社社區主要聯外道路有中 129 線、臺 21 省道、中 88 線、中 92 線及中 131 線等道路。整體而言，新社社區雖鄰近臺中、豐原，但由於受到地形、地勢、河川的影響，故聯外道路建設較不完善，阻礙了本鄉的發展。

#### 2. 地區道路系統

新社社區內聯絡道路大致成網狀分佈，其中以中 93 號、中 95 號、中 97 號、中 98 號及中 99 號等道路為主體，貫連各村落多以鄉道及產業道路交織聯絡構成便利的交通網路。

#### 3. 大眾運輸系統

新社社區大眾運輸系統，目前僅有豐原客運提供服務，由東勢經新社中興嶺通往臺中市為主要營運路線，由東勢經新社、東興至中和村為次要路線，班車行駛密度不高。

#### 4. 區位條件

臺灣地區由於運輸革新，拉近兩地的時空距離，造成時空收斂。從個別地點的發展，動線的連結，到整個地區的全面規劃發展，可發揮區域連結的效果，發展區域連結，可以豐富休閒農業園區的內容，以及增加遊客停留的日數。由於偏遠地區擁有的資源有限，吸引力不夠，減低遊客前往消費的意願，若能透過區域連結，增加休閒農業園區的多元化，可使得旅遊動線更加完整豐富。農村地區的連結，可銷售新鮮農產品以及提供多樣化的服務，滿足了遊客的需求，並且節省交易成本。一般遊客到休閒農業區，不但可以度假，親近大自然，增加農業相關知識，更可到附近地區購

買農產品，享受親自採摘之樂趣，帶動了休閒農業之發展(鄭孟怡，2001)。新社社區位於臺中都會區的東部，是重要水果、蔬菜的供應地。從臺中市可經由大坑風景區到新社區，過龍安橋到東勢區，經由勢林路到東勢林場，也可經由中部橫貫公路(臺 8 號公路)到達谷關以及八仙山森林遊樂區。新社社區也可利用 129 縣道，經由東勢大橋到東勢，再經由臺 3 線到達卓蘭、大湖等山區休閒花果產區。新社社區經由中 131 道路到達石岡水壩，再經由公路可到達后里馬場。新社社區也可經由臺 21 公路到南投國姓鄉，再經由臺 14 公路到達埔里。由於單一景點具有的資源有限，若能和上述地點結合發展成為旅遊網，將吸引更多的遊客前往，發揮相輔相成的效益。

## 二、氣候

氣候受到複雜的地形環境所影響，夏雨集中，平均降雨量達 2000 餘公釐，夏季吹西南風，冬季吹東北季風，年平均氣溫為攝氏 23 度，最高溫度出現在七月份，平均溫度 29 度，最低溫度在一月份，平均溫度約為 16 度。

由於東南地區山嶽重疊(頭料山、酒桶山、頭柜、黑田山)地勢高聳，山區降雨量豐富，西北地區地勢較低之中正村降雨量銳減，其間以 12 月份最少約十幾公釐，六七月最多約五百公釐左右，主要位於丘陵周圍一帶，每年二月至七月間之降雨量數達百餘天，而每年九月至次年三月為乾季，全鄉之平均相對濕度為 65% 左右，冬暖夏涼適合夏季蔬菜與高級水果之種植，亦是最適合居住之鄉鎮之一。

## 三、農業

新社區傳統農業及農特產品，主要以盛產巨峰葡萄、枇杷、高接梨的水果之鄉，夏季蔬菜名聞全臺，香菇、苦瓜、角瓜、花卉、甜蜜桃等都是這裡的農特產品，每年冬天到隔年春天，則以鳳梨釋迦為主要當季水果。

### (一) 葡萄

新社區以葡萄、枇杷的栽培面積最多，葡萄一年兩收，分別七月至九月、十一月至翌年二月，八月到十二月是盛產期，由於這裡原本多屬酸性土壤，農民施用有機質肥料，並落實蔬果、套袋工作，生產的葡萄

風味十足，福興村白毛臺所種植的巨峰葡萄品質絕佳，每年外銷日本為國家爭取不少的外匯。

## （二）枇杷

新社區的枇杷，果實金黃圓胖，栽培面積超過四百五十公頃，而福興村頭櫃、二櫃地區因地處山坡地，日照時間充足，在果農的細心呵護下，無論是種植面積或品質都是全省屬一屬二的。

## （三）高接梨

1970 年東勢區中料里的張榕生農友發明高接技術，1972 年引入新社區，至今有 30 年的歷史了，不僅帶給新社繁榮，亦為本商圈帶來安定之收入。

## （四）稜角絲瓜

新社區利用地形上的優勢發展夏季蔬菜，種類極為豐富，可提供多樣化的選擇。稜角絲瓜更是新社區夏季蔬菜的寵兒，栽培面積達七、八十公頃，特別的是，農民為了讓稜角絲瓜更有賣相，還自製「沙包」用來吊直絲瓜，在崑山、東興、永源村都看得到，產期集中在六月到十月，形成在地的農村特殊景觀。

## （五）四季豆、苦瓜

新社區生產的四季豆，採用臺中農改場育成的臺中一號，豆莢整齊、脆甜可口，五、六月是產期；苦瓜栽培面積也不少，東興、協成村是主要產地，七月到十月盛產。

## （六）水蜜桃

低海拔的熱帶水蜜桃、甜蜜桃也逐漸在新社區拓展版圖，三月開始，肉質細緻、風味甜美的泰國桃、鶯歌桃、甜蜜桃、水蜜桃便接序登場。

### (七) 鳳梨釋迦

新社區的另一項特產就是鳳梨釋迦，該水果是於 1965 年由以色列引進新社區試種。鳳梨釋迦每年四月開花，九月採果，但是夏果品質較為不佳。六月開花，11 月到隔年二月採收的冬果品質極佳，可讓消費者大快朵頤一番。

### (八) 花卉

面臨國際化競爭壓力，新社區農民正默默努力發展花卉栽植，現在成績已相當不錯，例如火鶴花、蝴蝶蘭、文心蘭等，都逐漸受到內外銷市場的肯定。

### (九) 香菇

新社區所生產的香菇品質一直都獲得各界的一致讚譽，其 88 年度的栽培量為 7,000 萬袋木屑、塑膠袋(即太空包)，年產乾香菇量為 2,100 噸，約佔全省總產量 40%強。為減少運銷過程中的層層剝削，並開拓市場提高菇農盈收，民國 84 年臺中縣新社菇類生產合作社成立，組織菇農共同生產與運銷強化市場競爭力，並接受政府委託辦理各項業務。

表 3-2 新社區農特產表

農產品	主要產期	農產品	主要產期
高接梨	6 月至 8 月	角瓜	5 月至 10 月
苦瓜	5 月至 15 月	絲瓜	5 月至 7 月
枇杷	1 月至 5 月	香菇	全年
文心蘭	全年	吉園圃蔬菜	全年
甜柿	10 月下旬至 12 月中旬	柑橘	11 月中旬至 12 月下旬 (青柑) 12 月下旬至 6 月中旬 (儲藏)
梅	3 月中旬至 4 月中旬	桃	3 月至 7 月

## 貳、新社地區農業的轉型

新社社區從一般農業轉化為休閒農業的原因：

### 一、因應加入世界貿易組織

在經濟自由化、國際化的變遷下，面對全球市場開放的競爭，傳統農業的經營與生產模式勢必需要改變，由於觀光遊憩資源非貿易財，無法進出口，休閒農業的發展，成為農業發展的重點。行政院於 2000 年 12 月研擬「新世紀國家建設計畫」，其中將觀光旅遊列為重要項目，並由經建會研提「國內旅遊發展方案」，期能有助於傳統產業的發展，並且擴大就業機會。同時行政院農委會為動員農村社區農漁產業資源，辦理「在地產業行動計畫」，透過經費補助，加強各鄉鎮的軟硬體設施，推行「一鄉一休閒農漁園區計畫」，希望透過在地自力發展的力量，並以招商及策略聯盟的方式，創造在地就業機會及週邊產業商機，結合地方社區總體營造及農產文化活動及藝文活動，建構休閒旅遊網狀體系，希望吸引人潮，帶動農產品產地直銷，提高農民收入。新社社區為了因應加入世界貿易組織以後，減少對農業的衝擊與損失，並且提高農民所得，將農業型態轉型，利用區內豐富的農業資源開發觀光產業，朝精緻休閒農業發展，並利用原本優質的環境條件，發展成臺中都會區綠色產業及好山好水之觀光休閒重鎮。

### 二、產業結構的改變

臺灣由於經濟快速發展，工商業發達，農業產值在三級產業中的比率每下愈況，目前不到 3%，農民所得相對偏低，離農愈來愈多。新社社區發展休閒農業，農民經由經營休閒農園提高所得，連帶可以繁榮地方，創造就業機會，吸引年輕人返鄉，均衡區域發展，縮短城鄉差距。

### 三、都市化

由於工業化造成都市化，人口由鄉村往都市集中，都市人口密度大，居住空間狹小，空氣品質不佳，噪音污染，再加上市民平日工作壓力大，使得人們嚮往農村生活。農村自然環境的優美性、獨特性，展現在田園景致、山光水色之間，這些有別於都市資源。人們到農村遊憩時，漫步在田間小徑，沐浴在森林的芬多

精中，農村悠閒的生活成了都市人們紓解壓力的好方法。新社社區位於臺中都會中區的東部，平日供應蔬菜、水果、花卉，假日則成爲都市人口踏青、解壓的好去處。

#### 四、休閒時間的增加

國民所得的提高，工商業生活步調緊湊，國人對於休閒活動的需求增加，所以假日時可以看到很多國人前往風景區度假，同時國人在休閒遊憩支出的比例也逐漸增加。政府爲了順應社會的變遷及國人生活型態的改變，實施周休二日，許多人利用假日時接近大自然，紓解緊繃的情緒。農村的自然生態，正可以滿足國人遠離塵囂，成爲絕佳的休憩場所，休閒農業的發展，吸引國人到農村消費旅遊，有助振興農村經濟。每當週休二日時，中部地區很多人前往新社旅遊，在新社可以看到農村地區罕見的大塞車，車子綿延好幾公里，可以看出國人對休閒的需要與重視。

#### 五、交通的改善

交通運輸的改善，拉近兩地的時空距離，有助於休閒農業的發展，新社區交通堪稱便利。新社社區對外可以利用縣 129 通往臺中市，縣 131 可通往石崗、豐原及南投，臺 8 線可通往谷關，臺 3 線可通往卓蘭、大湖。對內以中 92、95、95 之 1 道路及各鄉道，連接新社社區各休閒農業園區。國道 1 號、3 號接國道 4 號下豐原，30 分鐘的車程可到新社社區，假日時有許多來自北部、南部的遊客，在新社住一晚。

#### 叁、新社社區商圈的形成

新社社區擁有良好的自然氣候條件以及獨特的十三河階地地形等優勢，造就其鄉鎮內農特產物產豐隆與產業發達，其中又以香菇、桃李等農特產爲鄉鎮主要產業經濟來源。此外，因其交通地理位置緊鄰大臺中都會區、谷關溫泉遊憩區、東勢，亦提供新社區地方經濟發展另一良好之交通便利之優勢。雖其本身極具有良好之地方產業發展優勢與潛力。自 2000 年起，新社區公所配合行政院農委會推動「一鄉一休閒」農漁區計畫，不僅是計畫成果豐碩，更是爲新社區開創另一

新興的產業資源與契機。近年因國內旅遊風氣興盛、消費型態之轉變，以及相關各部會對於鄉村或商圈之發展重視，不僅提供新社區由一級農業為主之鄉鎮逐漸轉型成為以三級產業的優勢與助力，並為新社社區整體之產業發展增添幾分活絡商業經濟發展之動力。

## 一、計畫目標

而就新社魅力商圈營造計畫之計畫目標大概分為下列五項(新社樂活慢遊入口網 ~ 紫色故鄉·幸福小鎮，<http://www.shinshe.org.tw/new/>)：

### (一) 活絡商圈經濟，強化休閒產業之功能

新社社區商圈的資源豐富，相信能在此蓬勃發展。不過商圈的發展不單是單一產業，也必須透過產業的互相串聯來增加休閒產業之內涵，提升當地特產產值。經由休閒產業帶來的人潮，帶動地方一級產業零售量之增加，增加與地方特色產業的互動，創造商圈共榮之效益。

### (二) 協助休閒產業質感提升，形塑商圈形象

外來的遊客對新社的印象多以休閒產業為主，然而，當人潮的湧入首要面對的問題就是店家是否能承載這麼多的遊客量，因此輔導團隊之經營管理訓練配合在地明星店家之經驗分享，共享成長的經驗，也成為地方商圈永續經營之原動力。

### (三) 塑造地方產業形象，鏈結產業體系

新社商圈位處十三個河階地上，而最顯著之地方特色—香菇、水果、百花草，應做為地方產業形象，形塑新社優質選之地方特色農特產品、伴手禮，以休閒產業做為連結線，串連起新社商圈之特色。

### (四) 提升休閒產業競爭力，創造在地就業機會

香菇街為臺灣香菇主要批發中心，產值大多為批發香菇而來，透過團隊營造一主題特色街區，帶動遊客對街區零售特產之消費。也藉由遊客中心之示範販售，吸引附近店家效尤，進而提高地方特色產業之產值。

(五) 建構資訊交流空間，創意資源互享

透過團隊建構一個資訊交流的空間，導入多元的資源，達成以地方組織自主運作，團隊專業諮詢為輔。

二、發展歷程

新社因為擁有上述得天獨厚的天然資源及其優越的地理位置，吸引不少休閒產業經營者進駐到新社，自 921 地震後，休閒產業店家便蓬勃發展，從早期只有數家發展至今已衍生出 51 家風格迥異的休閒產業店家在此經營，而縱觀新社休閒產業發展的歷程，大致可分為以下四個階段：

表 3- 3 新社發展歷程

階段	簡介
第一階段(89~91 年) 開拓期-故事的開端	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 一群在社會上工作多年、蓄積生命能量的青年，他們懷抱著心中的夢想和對生命的熱情，把夢想種在新社這塊土地上，也期望著新社的好山好水可以滋養著他們的生命、茁壯他們的理想。</li><li>2. 千樺、花田、薰衣草森林、天籟園、蘭亭、玫瑰森林秀妮等店家是最初來到新社實現夢想的店家，他們合力揭開了新社「紫色故鄉」的動人序曲。</li><li>3. 由於週休二日的實施，行政院農委會在 2001 年推動「一鄉鎮、一休閒」農漁園區計畫。此計畫推動了新社鄉旅遊導覽設施的規劃與製作，如成立遊客服務中心、導覽指示牌等，再加上休閒產業店家的進駐，共同為這塊淨土畫上了夢想花園的藍圖。</li><li>4. 新社成為夢想實現的搖籃與遠離塵囂的世外國度，吸引了更多前來追求理想、實踐夢想的冒險者，也開啓了新社休閒產業蓬勃發展的榮景。</li></ol>

表 3-3(續)

<p>第二階段(91~93 年) 震盪期(夢想的試金石)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 愈來愈多的休閒產業店家進駐到新社，而新社的發展也間接帶動附近週邊區域開始爭相經營休閒產業，如東勢、谷關、大坑...等，都出現了許多休閒產業店家。</li> <li>2. 在需求無明顯增加，供給成長過快的情況下，品質良莠不齊的休閒產業店家開始面臨到市場震盪期，體質不佳的休閒產業在無法保有競爭優勢下——退出市場，而也讓最勇於作夢的創業冒險家，在歷經一次市場機制的洗鍊後，更堅信自己的方向與理念，堆砌出夢想中最美麗的城堡與花園，屹立不搖成就自己的一番天地。</li> </ol>
<p>第三階段(94~96 年) 快速成長期</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 經濟部商業司亦於 2005 年開始積極投入新社，輔導期間，新社區休閒農業導覽發展協會引進美瑛成功形塑花海的經驗，居中協調相關部門的資源整合，動員民間業者的力量，獲得農委會大力的贊助，透過農委會種苗改良繁殖場、臺中縣政府、新社鄉公所、新社鄉農會等單位合作，於 2005 年合力催生第一屆「花海節」，廣大遼闊的新社花海美景，吸引眾多遊客前來，遂使「新社花海」一夕成名，成為時下最熱門的話題活動之一。</li> <li>2. 在各公私部門配合無間下，讓新社的「花海節」活動成功打響了新社的品牌知名度，一躍成為國內最熱門的觀光度假勝地，帶進了驚人的經濟產值及效益，而「花海」的印象也從此深植遊客的心，成為新社的代名詞之一。</li> <li>3. 除了花海活動廣大的推廣與行銷外，新社古堡莊園的進駐也造成了很大效應與迴響，步入新社莊園，彷彿置身中古世紀的歐洲，歐式古堡、花園、酒莊...等，令人有種時空錯置的感覺，忘卻塵世的喧囂與煩雜的心情，每到假日，總是吸引著成千上萬的遊客前來朝聖，也再度開啓了新社休閒產業店家經營的另一波榮景，休閒產業店家也朝向更多元化的經營，各自上演與陳述著精彩的故事。</li> <li>4. 透過各經營者對建築景觀、庭園佈置的異國巧思，傳達出他對生活故事的體驗與哲學，每一步都是驚艷，</li> </ol>

表 3-3(續)

	<p>每一步都可以讓人找回那個單純為童話故事感動的自己，於是夢想不再遙遠了，每個人又再度重拾尋夢與飛翔勇氣，乘風上路朝向自己的理想邁進。</p>
<p>第四階段(97~99 年) 品牌塑造期</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 爲了永續經營商圈，2008 年開始主要以形塑新社「紫色故鄉」品牌形象爲首要目標，不斷地將新社之精神內涵強化，以夢想、浪漫、故事做爲品牌元素，除了強打年度活動盛事「花海節」、「新社風箏祭」、「幸福 in 新社·消費送汽車」、「新社夢想飛行資助計畫 夢想·券 make a wish」等主題行銷活動。</li> <li>2. 2008 年邀集產官學於新社辦理「紫色故鄉-品牌論壇」爲新社品牌的價值定調並發聲，奠定商圈的發展趨勢與走向，2009 年辦理「飛吧！夢想-新社風箏季」活動，引爆新社行銷新話題，2010 年更乘勝追擊，推出與新社品牌意象相符之「紫風車-安全食材」運動以安全食材入菜之管理制度，可謂全臺之創舉，此外，亦辦理「新社夢想飛行資助計畫」型塑商圈品牌的形象與內涵。</li> <li>3. 新社「紫色故鄉」在過去協會與店家有志一同的努力下，已經慢慢建立起屬於新社之品牌形象，也建立起一定的知名度，成爲國內最著名的旅遊盛地之一，因此 2009 年更乘勝追擊，持續緊扣「紫色故鄉」品牌意涵，導入創新元素，不斷提升商圈硬體、服務水準，希望爲遊客帶來更優質、更便利的休憩場域，而大型行銷活動的辦理亦不間斷，也爲「紫色故鄉」-新社商圈帶來更多的掌聲與喝采。</li> </ol>

### 三、產業資源與社區資源

而就新社社區而言，由於經濟部商業司於 2005 年度執行活化地方商業環境—臺中縣新社鄉魅力商圈營造計畫，執行期間從 2005 年 3 月至 2007 年 12 月止，此計畫案於 2007 年底完成計畫。這三年經由經濟部商業司商圈輔導，透過各項活動舉辦，帶來地方產業的發達，活動收入更高達 5 至 8 億元，經濟效益驚人。因此可發現新社鄉社區營造計畫在經濟上所帶來的效益，但爲求對新社社區的永續經營有所幫助，就長期推動而言，仍需有其發展性的策略，故本研究範圍選擇



啡、香草天空、神奇園、山居玫瑰、櫻花林、田園風情、菇神、菇菇部落、1314 等。

2.體驗式休閒農場：桃李河畔、震川農場、香草藝術花園、新社蓮園、玫瑰森林等。

3.觀光採花（果）農場：四維蘭園、莘悅花卉農場、鳳林谷休閒農園、春福蘭園、白毛臺葡萄產銷班、昇和香菇行、百菇莊、中興合作農場、香菇生產合作社、夏之綠玫瑰園、玫瑰花卉合作社產銷班、香菇之家、秀妮香菇場、及配合當令蔬果園農戶等。

4.教育生態農場：安石園、枇杷產業文化館、七分窯植物生態解說、抽藤坑自然生態香菇農園、大菩提、中興農牧資源回收處理中心等。

相關產業店家簡介如表 3-4：

表 3-4 新社店家簡介表

店家名稱	簡介	照片
又見一炊煙	營業項目：餐飲、下午茶 地 址：臺中市新社區中興嶺中興村 363 號	
胡明月山房	營業項目：民宿、景觀餐廳 地 址：臺中市新社區中興村 363-168 號	
日出映象	營業項目： 民宿、特色餐飲、咖啡茶飲、團體燒烤 地 址：臺中市新社區永源村水井街一巷 28 號	
喬木民宿	營業項目：合法民宿、咖啡、簡餐 地 址：臺中市新社區復盛村中和街三段 30 之 1 號	

表 3-4(續)

天籟園	營業項目：民宿、餐飲 地 址：臺中市新社區永源村中和街一段 6 巷 18 號	
新峰農場	營業項目：開放採果、農產品特賣、批發 地 址：臺中市新社區大南村中和街二段 265 號	
木佃軒	營業項目：民宿、下午茶、旅遊資訊 地 址：臺中市新社區中和街一段 6 巷 9 號	
水母吃乳酪	營業項目：乳酪餐飲 地 址：臺中市新社區中正村中和街五段 99-1 號	
小路	營業項目：住宿露營、咖啡輕食 地 址：臺中市新社區崑山村食水料 6 號之 2	
香菇之家	營業項目：香菇販售、菇類產品、生態解說、預約採菇 地 址：臺中市新社區協成村興中街 241 號	
千樺花園	營業項目：花園欣賞、歐式美食、精緻午茶、DIY 手作教室、商務會議室、專案餐飲服務 地 址：臺中市新社區協成村協興路 61 號	
我給您樂活田莊	營業項目：蔬果宅配、半農新生活概念推廣、農地認養、團體摘種體驗 地 址：臺中市新社區協成村華豐街 42 號	

表 3-4(續)

<p>翏陶宛</p>	<p>營業項目：民宿、陶藝 DIY、陶藝品展示 地 址：臺中市新社區協成村興隆街 21 號</p>	
<p>風月渡假別墅</p>	<p>營業項目：辦活動、家人朋友聚會、嫁娶、渡假、聯誼、開會 地 址：臺中市新社區華豐街 111-2 號</p>	
<p>玫瑰森林</p>	<p>營業項目：香草簡餐、香水百合批發、手工香皂、果凍蠟燭 DIY、天然保養品 地 址：臺中市新社區協成村華豐街 129-2 號</p>	
<p>荷蘭風情</p>	<p>經營項目：民宿 地 址：臺中市新社區協成村華豐街 59 號</p>	
<p>新社蘭亭</p>	<p>營業項目：客家風味簡餐、蘭花生態園區、蘭花 DIY 組合 地 址：臺中市新社區協成村華豐街 112 號</p>	
<p>菩提蘭若</p>	<p>營業項目：精緻套餐、聚會合菜、手工點心、咖啡茶飲 地 址：臺中市新社區協成村華豐一街 78-1 號</p>	
<p>花田民宿</p>	<p>營業項目：合法民宿、咖啡、簡餐、藝品、全年無休 地 址：臺中市新社區興中街 17-6 號</p>	
<p>菇神</p>	<p>營業項目：餐飲 地 址：臺中市新社區協成村協中街 287 號</p>	

表 3-4(續)

<p>Momo 佳園民宿</p>	<p>營業項目： 私房餐飲、民宿 地 址：臺中市新社區協成村協中街 189-2 號</p>	
<p>震樺百菇美食特 產</p>	<p>營業項目：餐飲、伴手禮 地 址：臺中市新社區協成村協中街 169 號</p>	
<p>秀妮菇類餐廳</p>	<p>營業項目：餐飲、香菇生態園 地 址：臺中市新社區協成村協中街 175 號</p>	
<p>宏國香菇行</p>	<p>營業項目：乾燥及新鮮菇類批發零售、太空食品及新 鮮香菇自採 地 址：臺中市新社區協成村協中街 87 號</p>	
<p>新社莊園</p>	<p>營業項目：美食料理、咖啡茶飲 地 址：臺中市新社區協成村協中街 65 號</p>	
<p>櫻花林</p>	<p>營業項目：檜木個人簡餐、純手工咖啡、團體火鍋燒 烤、歐洲小火車 地 址：臺中市新社區協成村協中街 6 號</p>	
<p>百菇莊</p>	<p>營業項目：自採香菇、各種生鮮、乾燥菇類、菇類小 吃、DIY 彩繪陶瓷香菇 地 址：臺中市新社區協成村協中街 2-1 號</p>	
<p>風林谷</p>	<p>營業項目：私房餐飲 地 址：臺中市新社區南華街 50 號</p>	

表 3-4(續)

<p>梅林親水岸</p>	<p>營業項目：歐式自助餐、合菜火鍋、簡餐、咖啡、花茶 地 址：臺中市新社區協成村南華街 28-1 號</p>	
<p>昇和香菇</p>	<p>營業項目：生鮮香菇、乾香菇、香菇餅乾、素肉乾、炸香菇、香菇香腸、乾燥蔬果、甲蟲生態教學 臺中市新社區協中街 263 號</p>	
<p>菇菇部屋</p>	<p>營業項目：風味餐廳、伴手禮特產中心、香菇生態園 地 址：臺中市新社區協成村協中街 189-1 號</p>	
<p>菇菇熊美食</p>	<p>營業項目：風味料理美食、咖啡、茶飲 地 址：臺中市新社區協成村協中街 169-2 號</p>	
<p>阿亮香菇園</p>	<p>營業項目：免費香菇生態解說、自採香菇、生鮮及乾燥香菇產品、香菇小吃 地 址：臺中市新社區協成村協中街 169 號</p>	
<p>橄欖樹</p>	<p>營業項目：民宿、咖啡餐廳、下午茶 地 址：臺中市新社區協成街南華街 31 號</p>	
<p>安妮公主</p>	<p>營業項目：安妮公主風味餐廳區、花之殿精品區、幸福味蕾館區 地 址：臺中市新社區中和村中興街 223 號</p>	
<p>幸福農莊</p>	<p>營業項目：合法民宿、餐飲、咖啡、露營烤肉 地 址：臺中市新社區中和村龍安 21-3 號</p>	

表 3-4(續)

<p>彩繪之丘</p>	<p>營業項目：民宿、餐飲、義式咖啡 地 址：臺中市新社區福興村美林 89-1 號</p>	
<p>神奇園</p>	<p>營業項目：精緻套餐、溪岸咖啡民宿、香草植物園區 地 址：臺中市新社區中和村龍安街 22-1 號</p>	
<p>水雲居</p>	<p>營業項目：歐式木屋民宿、套餐、合菜、咖啡、花茶 地 址：臺中市新社區美林 91-1 號</p>	
<p>新社蓮園</p>	<p>營業項目：咖啡、花茶、套餐、火鍋、合法民宿、生態 地 址：臺中市新社區東興村興社街一段 185 號</p>	
<p>戀戀山水畫</p>	<p>營業項目：咖啡、花茶、套餐、火鍋、生態 地 址：臺中市新社區慶西村上坪路 4-6 號</p>	
<p>玉山香菇行</p>	<p>營業項目：生鮮香菇、乾香菇、香菇餅乾、素肉乾、炸香菇、香菇香腸、乾燥蔬果 地 址：臺中市新社區新六村上坪路 6 號</p>	
<p>園情蜜意</p>	<p>營業項目：新鮮蔬果採摘、養生餐飲戶外教學 地 址：臺中市新社區慶西村上坪 13-3 號</p>	
<p>東籬居</p>	<p>營業項目：民宿 地 址：臺中市新社區中和村中興街 208-1 號</p>	

表 3-4(續)

桃李河畔	營業項目：風味餐、菇味料理、飲品 地 址：臺中市新社區中和村中興街 20 號	
沐心泉	營業項目：餐飲、民宿、露營 地 址：臺中市新社區中和村中興街 60 號	
薰衣草森林	營業項目：香草料理、 香草茶飲、香草點心、香草週邊商品 地 址：臺中市 新社區 中和村中興街 20 號	
山悅休閒庭園	營業項目：餐飲、民宿 地 址：臺中市新社區中和村中興街 46-1 號	
雲閒居	營業項目：民宿、自然景觀及生態 地 址：臺中市新社區中 和村中興街 112 號之 5	
杏豐霞	營業項目：民宿、桃花步道、森林饗宴 地 址：臺中市新社區中興街 130-1 號	

## (二)社群資源

新社社區除了擁有眾多優質休閒產業業者資源投入商圈發展外，其境內社群資源亦極為豐富且多元，且其社群組織或各部門於新社社區發展過程中，提供多樣化與專業化之能力與資源促進與協助地方發展，對於促進商圈發展有莫大助益。新社社區內的地方公部門社群資源包括新社區公所、新社區農會、行政院農委會種苗改良繁殖場等。

### 1.新社區休閒農業導覽發展協會

新社區休閒農業導覽發展協會本著促進新社整體發展之初衷而成立，希望能扮演地方資源整合的推手，以健全的組織與地方觀光發展的熱忱，使新

社區具備永續經營的雛型。

協會自 2001 年起便開始推動新社地區業者之輔導，內容涵蓋品質流程管理、共同行銷等促進休閒產業發展業務；2003 年 7 月正式立案，2006 年更取得社團法人立案證書，成為社團法人單位，目前推動社區總體營造已超過七年，成果豐碩。

協會成員透過定期召開之理監事會議及會員大會交流意見，不僅在新社區休閒產業的發展上取得共識，致力推動傳統農業轉型，並通力合作向經濟部商業司、行政院農委會、行政院水保局、行政院勞委會等單位提出構想，期望藉由公部門力量的導入，有效結合觀光與農業資源，強化整體行銷。

協會積極運作公共事務，在資源整合、環境整備、創意開發、推廣行銷、經營管理及服務品質等方面，創造有目共睹的優良成效，進而使參加協會的會員逐年增加。截至 2010 年為止，已有 51 家休閒產業業者加入協會，涵蓋新社區近八成的休閒產業業者，並吸引臺中日光溫泉會館、惠來谷關溫泉會館、谷野溫泉等業者前來結盟，成為策略聯盟夥伴，不僅使協會發展更趨健全，也為組織運作和商圈整體行銷推廣，帶來莫大助益。

而組織要能運作流暢，財務方面的支持亦相當重要。包含政府資源、會費收入、協會自主財源等來源，整體而言，財務控管為組織營運之基本需求，新社區休閒農業導覽發展協會設有財務長一名，統籌管理協會整體財務事務，透過與政府部門爭取相關資源的收入外(勞委會多元就業開發專案)，協會亦有其他穩定收入管道，如接駁導覽車每月固定收入、文宣 DM 販售等，唯有穩定之運作模式與長期經費來源，使組織運作無後顧之憂，方能帶領商圈與組織成員不斷向上發展，部份協會成員也會不定期將各自盈餘提撥協會，作為發展基金。

2007 年度協會推動接駁車的營運，隨著遊客搭乘數的逐年增加，為協會帶來平均 30,000~35,000 元之收入，於 2009 年憑著組織自身的力量，募得 50 萬元的資金，再添購一臺接駁導覽車，並在 2010 年 8 月份創下單月營業 15 萬元佳績。顯示協會在接駁導覽車的經營已有一定成效。此外，協會也扮演新社地區旅遊服務中心的角色，提供遊覽車團客導覽解說服務，並從中賺取鐘點費，創造協會另一個收入來源。

新社區休閒農業導覽發展協會為新社地區最多會員數的在地組織，除了

成員皆具備為新社區永續發展而努力的共識外，其本身亦能有效開拓財務來源，穩定發展，因此在 2010 年全國商圈活動榮獲經濟部頒發的商圈大賞活動之「組織獎」與「行銷獎」雙料金獎，更在 2011 年榮獲「環境獎」金獎等殊榮，無疑是對協會長期以來為地方的付出與努力最大的肯定！

## 2.新社區農會

新社區農會成立於 1923 年，佔地面積 6.5 公頃，為了服務農民及會務需要，設置了保險部、信用部、供銷部、推廣部、會務股等會務組織，民國 64 年曾受鄉公所委辦「新社區果菜市場」業務，負責協助農民辦理果菜之產銷及共同運輸工作，此業務直到 921 大地震才停止。

近年來臺灣農業面臨國內社會結構轉型、工商業發達以及我國加入 WTO 後的衝擊，農會經營日益困難，因此近年來除了與新社區農民共同努力，加強各項業務之推展革新外，為改善農民生計及農業經濟的未來發展，也特別加強推動農產品國際行銷方案，透過「虹溪」品牌之建立提升農業品的品質與形象，以期將新社區的優質水果銷售觸角延伸到東南亞，逐步打響國際知名度，進而提升農業收入。此外農會也積極開發各項農業品加工生產計畫，並規劃設置電子商務網站，讓民眾透過網路即可購買農會嚴選的「虹溪」精品蔬果。

目前農會也積極與公所及休閒產業業者進行策略聯盟，協助行銷新社區豐富多元的農業與相關計畫之爭取推動，以帶動新社區整體發展。

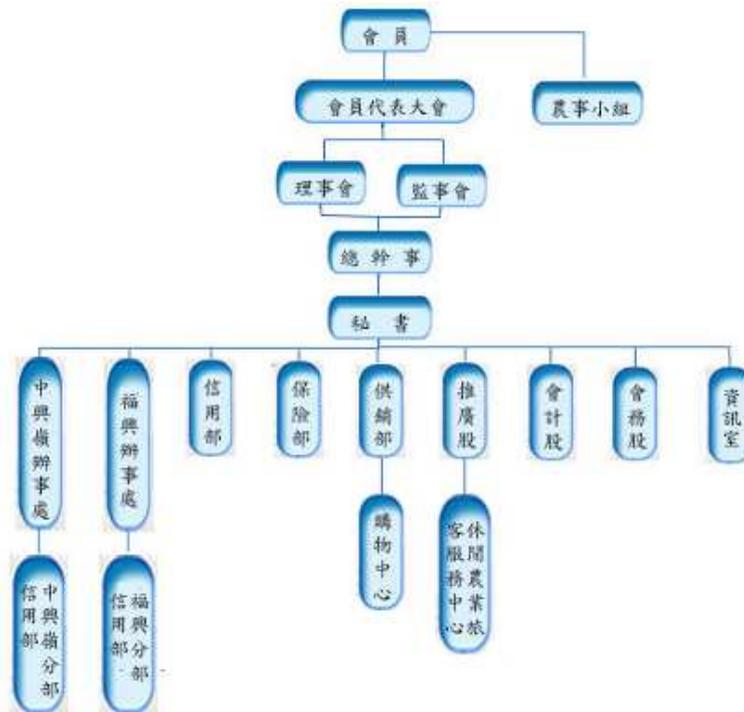


圖 3-3 新社區農會組織

### 3. 臺灣香菇發展協會

1987 年，由於大陸香菇藉由走私大量進入我國市場，造成菇價大跌，遂由臺中市新社區青松農場負責人王幼青先生發起組「臺灣省香菇自救會」聯盟，藉以向政府相關單位抗議，盼望政府協助菇農解決問題。

1991 年前後菇農們鑑於要和政府單位溝通需有一個正式合法的組織，遂於南投縣和臺中市先後成立製菇職業工會，南投縣由張東先生出任常務理事，臺中市則由方昇茂先生當選常務理事，分別負責兩縣製菇工會之業務。

1991 年 7 月，由於政府受到進口商請求，擬有限度開放乾香菇進口，雖然是在需要調節香菇產銷時才會運用的權宜措施，但菇農認為政府一旦開放香菇進口恐怕成為常態而影響到菇價。為凝聚更多菇農力量，此階段臺灣省各縣市製菇工會擬聯合成立臺灣省製菇工會聯合會，後改為成立臺灣省香菇協會，並於 1992 年 9 月向省社會處提出籌備，在 45 位發起人的共同努力下，前後開了二次籌備會後，1993 年 1 月臺灣省香菇研究發展協會正式成立。

臺灣菇類發展協會成立的宗旨在於保護臺灣菇類產業的生存與發展，為區別產地，菇類協會也在農委會輔導下向智慧財產局登記取得臺灣菇類（香

菇、巴西蘑菇、杏鮑菇)證明標章的專用權，並在 2004 年 9 月獲准註冊，不但品質掛保證，也是維護消費者權益，對消費者安全負責。

#### 4.白冷圳社區總體營造促進會

1999 年九二一大地震，新社災情慘重，挹注新社主要水源的白冷圳管線破損，在地居民於是開始發起白冷圳復活運動，成立「白冷圳社區總體營造促進會」，積極推動社區營造的各項事宜，極力向相關單位爭取新社林業共生計畫，並在社區分階段執行社區綠美化工作、生態環境營造、珍貴老樹維護培訓及普查與導覽解說，出版老樹與伯公叢書，樟樹老樹更在促進會推廣下，廣泛傳知給外來遊客，成為當地重要的自然解說資源與優質的生態產業特色。

除此之外，白冷圳社區總體營造促進會也發起「搶救臺灣白魚」活動，保護珍貴的綠野生態資源，維護大自然是人類的共同資產，讓白冷圳社區成為山城四鄉鎮最閃耀的明珠。

幾年來，白冷圳社區總體營造促進會與林務局通力合作舉辦林業計畫，普受當地民眾支持肯定，執行環境保育措施，凝聚居民在地智慧，並擴大公眾參與多面向的環境生態保育，將理念化為實際行動的生態解說、棲地復育，人與自然和諧共處為重任，讓社區投入自然生態維護的永續發展目標。

從地方發展過程中可清楚的瞭解，不論地方的公部門或私部門，皆各司其職朝已發展的藍圖與目標前進，共同促進並帶動地方發展。此外，新社社區的發展過程中，透過公私的整合與模式之建立，對新社社區內的地方經濟發展推動提供了廣大之資源與契機，更是奠定了該社區地方經濟活絡與永續發展之良好基礎，因此，本研究希望從以此角度出發，探討公私部門在推動地方產業轉型中所扮演的角色，以及兩者的互動及其合作模式。

### 第三節 新社社區執行現況

新社商圈的眾多店家已具雛型的硬體建設，但在經營管理層面卻還有許多加強空間。94 年度起，經濟部商業司的魅力商圈營造計畫將輔導資源進駐，帶動商圈整體發展的資源整、環境整備、意象塑造及推廣行銷子計畫外，經營管理子

計畫則是讓個別店家體質提升的關鍵，其具體做法及成果分述如下：

## 一、創意產品開發

能夠使商圈永續經營重要因素就是創意商品的發想與推出，持續進行特色商品的開發是相當重要且必須的，因此結合商圈內的資源與各商家的主題特色開發創意是商圈營造的規劃重點，也是店家營運上所需注重的要點。

### （一）導覽手冊製作

96 年度，手冊將既有的導覽摺頁內容納入其中，並加入新增的路線號碼標示指引、接駁專車資訊及相關套裝行程規劃建議，以中英雙語呈現，提供民眾更深入詳盡的旅遊導覽介紹，幫助民眾「發現新社」，也使商圈旅遊品質更具國際觀，開拓外籍人士來新社旅遊之商機。



圖 3-4 手冊封面、封底及內頁

### （二）紫色意象衍生性商品開發

新社商圈以「紫色故鄉」作為對外之品牌行銷，透過紫色意象商品之開發，生產實用且具設計感之產品，有效強化商圈之品牌意涵。包括明信片（十款）、鑰匙圈、胸章、書夾磁鐵（兩款）等。



圖 3-5 紫色意象明信片



圖 3-6 鑰匙圈、胸章、書夾磁鐵（由左至右）

## 二、商圈英語環境推動

新社商圈於 96 年度為增加店家對於外國遊客的接待能力，在新社商圈導入英語資源，並於商圈內進行總時數 24 小時的旅遊英語課程，邀請專業師資，以與外國遊客應對為主要授課內容；同時也於商圈內推動中英雙語化菜單，以及製作中英雙語導覽手冊，建立新社商圈國際化的旅遊環境，期能提供外國遊客更完善的服務內涵，以因應臺灣日益增加的國際觀光人潮。

## 三、商圈組織觀摩參訪活動

休閒產業之經營，需不斷接收外界訊息，尋找性質相似、具經營績效的特色商圈，作為交流觀摩對象，充實自己的經營管理內涵。新社商圈的業者們於過去輔導期間，參訪國內商圈含宜蘭、九份、金瓜石、關西、三義、南庄等地，並商請當地的休閒產業經營者解說其發展經驗與歷程，並與當地業者交流產業心得。

對新社業者來說，透過商圈參訪活動，除達成商圈店家見賢思齊、凝聚共識之目的，最重要的是，讓商圈業者可以藉由視野開拓而創新思考，共創商圈永續經營發展之基礎。

#### 四、國外組織結盟交流

爲了借鏡舉世聞名北海道富良野「花海」成功的經驗，商圈協會亦遠赴日本富良野發展協會取經，在 94 年引進日本北海道美瑛花海經驗，將原本沒沒無聞的傳統農村，推昇一變成就花海絢麗耀眼的新星，轉變爲國人休閒旅遊首選之地，目前新社商圈極力發展爲國際觀光重鎮，持續與國外商圈進行交流，藉由觀摩、經驗分享提升商圈店家整體競爭力，而富良野發展協會也於 96 年 10 月初次到新社進行參訪，讓雙邊組織透過非正式會議加以交流，爲了能更加瞭解北海道的成功經驗，97 年再接再厲與日本富良野發展協會正式結爲姐妹社，以進一步吸取國際觀光重鎮之發展經驗，97 年，隨著二方交流參訪互動漸深，新社商圈也登上日本當地媒體版面，也共同分享交流花海辦理之經驗。今年度更是邀請日本北海道美瑛町町長以及美瑛觀光協會會長等 8 人至新社，參加花海活動，雙方進行交流與花海活動辦理經驗分享。

99 年 6 月由臺中縣市政府團隊遠赴馬來西亞參加一年一度的馬來西亞國際食品展，臺中縣參展代表之一的新社地區，積極促銷新社商圈在地農特產品-『香菇』外，亦大力推廣新社商圈觀光旅遊產業，成功打響新社鄉知名度，成功洽談數團馬來西亞旅遊團前往臺中縣新社商圈旅遊，並於今年七、八月已陸續接待五團馬來西亞旅行團，爲新社商圈在地創造更多觀光經濟收益。

此外，99 年 12 月中國湖南省休閒農業協會至新社商圈學習觀摩，由協會重要成員與輔導團隊進行傳統農業如何轉型成休閒觀光農場經驗分享，參與人員對於新社商圈的成功讚譽有加，並極欲學習新社成功發展之經驗。

國際交流經驗可作爲商圈未來發展藍圖與借鏡，提升新社各會員店家整體素質與形象，有效地提升品牌國際化經營與價值目標。透過國際視野的導入，與雙方經驗傳承，新社品牌商圈的發展不斷擴大視野與格局，已儼然成爲國際農村轉型的範例，也逐漸在國際上嶄露頭角。

## 五、店家推動及輔導

新社近年來為國內熱門旅遊景點，每年湧入的遊客數不斷增加，若店家服務品質無法與造訪遊客數量同步提升，將很難維持以建立起的商圈競爭優勢；故建立優質店家評選準則，乃是有效強化並提升商圈的競爭力的必要手段。邀請請產、官、學界之專業顧問群，進行商圈單店勘查與診斷，並於過程中直接向業主提出該店的問題點，提供營運上的輔導與建議，希望透過多方資源的協助，強化弱質店家的升級與營運績效。

## 六、捷運動線之規劃-七線道路識別系統

新社區因地形狹長，全鄉共有十三塊河階臺地，不僅造就新社區多元之物產，也因此讓休閒產業業者遍布全鄉，有如散落一盤的珍珠，也讓初到此地的遊客猶如置身迷宮一般，錯置時空；有鑑於此，在經濟部商業司資源進駐輔導後，依照區域特性，導入了臺北捷運（Rapid Transit）分線的概念，自 94 年起將新社商圈規劃出不同主題之交通旅遊動線，並配合店家數的增加，由 94 年所規劃的六線主題擴展至 96 年的七線主題。

所有動線皆以電線桿標示呈現，與臺灣電力公司協調，並配合新社區硬體工程之施作，於不同線段之電線桿上，由線段內之店家共同漆上屬於線段之代表顏色，以強化線段意象指引之功能，一改外來遊客對於路況不清之窘態，可說是全國商圈之創舉，目前高雄美濃自行車道及苗栗三義，都以新社的道路識別系統為參考標竿，進而加以模仿。

96 年度則另外於電線杆上新增里程數號碼標示，各路線合計約有 170 支電線桿號碼標示，更增添遊客尋訪店家的方便性；遊客到了新社，只要選定想去的路線，配合導覽摺頁上的店家顏色及編號，再隨著電線桿的顏色走，便可順利遨遊特色店家及景點，並提高其對商圈的整體印象。為有效整合七條主題路線，將原本看似分散的店家加以整合，每條路線各自推選「線長」，負責整合線段成員所提出的意見及資源，強化商圈業者對線段之歸屬感，凝聚在地共識與向心力。

這七條創意主題路線分別為「綠線－生態慢活」、「黃線－花海」、「紅線－人文歷史」、「紫線－浪漫」、「藍線－天空夜景」、「粉紅線－春天桃花」及「咖啡線－香菇」，不但延伸出許多商圈創意行銷配套機制，也是新社商圈能日趨繁榮發展的核心因素。

## 七、商圈摺頁製作

在七線道路識別系統建立後，亟需要相關配套辦法的建立，以使遊客體會該服務對遊玩的便利性。新社商圈摺頁及導覽手冊的編印，就是以新社七條主題路線為主軸，收集路線、區域內多元化之相關訊息，如導覽地圖、特色店家、文藝休閒、景點介紹等，提供旅客一詳盡之旅遊導覽，以最簡單訴求之方式達到道路指引功能與效益。

新社商圈摺頁特邀請國內知名插畫家米力進行繪製，以手繪風格畫出新社之美，以七色主題路線及店家分佈地圖為主體，使遊客可以對照摺頁與路旁的電線杆指引系統，輕鬆找到想去的特色店家；外頁則排列所有協會會員的營業資訊，可提升民眾對商圈內店家的瞭解與認知。由於加入協會的業者逐年增加，故至今每年皆進行改版，以提供遊客最新的路線、店家、旅遊資訊。

透過摺頁的散發，強化當地旅遊資訊的供給，同時也增加前往遊憩參觀的意願；亦符合遊客實際需要，再者為了突顯其價值感，新社摺頁有別於其他免費發送的摺頁，採定價方式銷售，仍獲得許多遊客購買，並愛不釋手。



圖 3-7 新社摺頁正面、反面

## 八、花仙子接駁導覽車

為提供散客詳盡之導覽服務，協助店家及協會增加營收，並解決新社之大眾運輸系統不夠完善的問題，「花仙子接駁導覽專車」於 96 年度開始正式運作。導覽接駁機制設立之初，有家業者共襄盛舉設立店家站牌，另外再於公共區域或景點設立 6 個站牌，總計 18 站。專車採電話預約方式發車，只要乘車遊客在兩人

以上，協會即會發車接送遊客，並由駕駛兼任導遊工作，向遊客解說新社特色及介紹人文風情。接駁機制的建立，讓投入設立站牌的店家能提升遊客到訪人次，進而增加銷售機會，協會同時能收取設站費作為發展基金，對協會和店家來說，是非常互蒙其利的作法。

透過網站、文宣宣傳及遊客的口耳相傳，花仙子接駁導覽專車已成為新社最具代表性的特色之一，並吸引越來越多的遊客搭乘，也刺激了設站點店家的營業額上揚，促使其他業者爭相投入設站。

## 九、建立新社商圈微網誌

由於目前已是資訊爆炸的時代，再加上經由顧客分析可得知新社品牌商圈之主要客群皆為網路資訊重度依賴者，遊客大都透過網路取得商圈休憩資訊，再加上近年來網路行銷工具的蓬勃發展，網路已成為品牌行銷不可或缺的工具，而有別於一般傳統媒體之性質，網路資訊必須符合快速、及時、且發布頻繁等特性，才能確保商圈品牌資訊在眾多的資訊大海中維持一定的能見度，而近年來更有新式工具如 twitter、噗浪、Facebook 等微網誌工具之盛行，都是強調資訊及時分享、互動性高、操作簡便而衍生的熱門應用，至 2009 年為止，全球 Facebook 已有 3.5 億使用戶，臺灣用戶則逼進 300 萬用戶，也因為 Facebook 深具行銷影響力，世界各大品牌如可口可樂、星巴克、迪士尼...等皆紛紛成立粉絲專頁想藉由此項工具，利用網路的高度滲透性來與遊客建立深度的互動關係，建立品牌忠誠度。

因此在 99 年 1 月在 Facebook 建置「紫色故鄉·幸福小鎮」品牌商圈粉絲頁，收集顧客名單，不定期發送商圈相關資訊，確保商圈在網路世界的能見度。以整個 facebook 的操作營運模式，因塗鴉牆的功能運用，其瀏覽新社微網誌的人數必定高於目前的粉絲人數，凡在新社商圈粉絲團上 PO 上新社商圈相關訊息後，隨即露出於各個粉絲的個人塗鴉牆上，是主動行銷、主動出擊，而非是被動式的等待粉絲進到粉絲團首頁才可瀏覽，因此，針對新社商圈的行銷具有一定的效益。

此外，目前微網誌露出的訊息，包括店家優惠資訊、商圈教育訓練課程資訊、商圈行銷活動資訊、商圈特色介紹、粉絲 QA 互動、新社旅遊資訊分享等，為一及時性、互動性良好的行銷宣傳平臺，並透過粉絲團成員的優惠推出，更保障粉絲團成員的權益。

除此之外，也申請了時下最「夯」的噗浪、痞客邦「愛·新社」部落格，期

望經由微網誌工具的應用，以最低廉的成本，達到長而穩定的顧客關係管理，吸引忠誠的遊客不斷前來商圈消費，並藉由網路連結的傳播力量，將潛在客群帶進商圈消費，增進產值。

#### 十、推動「紫風車-安全食材」

在 2008 年，日本因為中國製冷凍餃子造成多人中毒的事件，造成民眾對於中國製的食品產生恐慌，因而開始正視「本國食材」及「安全食材」的問題。正因為如此，日本農業協會研究協會發起綠燈籠運動，此創舉在日本迅速傳播開來，截至 100 年 11 月底統計全日本已有 3,204 個業者加入，加盟「綠燈籠」之業者，於繳交 1 萬日圓之後，即可收到一個預留「5 顆星」空白位置的統一格式「綠燈籠」。凡業者所使用之國產品從基本 50% 可塗「★」，每增加 10% 便多一星，60% 者，可塗「★★」；達 90% 者，可塗滿 5 顆黑星，成為「五星級」商店。「綠燈籠」上標示的星數越多，代表店家使用當地或國產品的比率越高，相對的產品價格也較高。藉由綠燈籠表示所使用食材的安全性以及新鮮度，重拾消費者們的信心。

新社商圈一直以來皆以「健康、樂活」作為商圈的品牌主張，在此主張作為基礎下，為發展新社商圈永續觀光，促進旅客重遊幸福小鎮，提升顧客回流率，新社商圈開始思考如何將休閒產業獨特化，塑造出與他處不同的特色。因此，透過「紫風車-安全食材」的推動，學習日本「綠燈籠」計畫，在提倡「健康、慢活」的今日，落實新社商圈的品牌主張，鼓勵新社店家使用「安全食材」入菜，讓消費者吃得安心之餘，也協助目前符合吉園圃認證的農民拓展其產品通路，以另一種方式給與肯定與鼓勵。

透過「紫風車-安全食材」的推動，由新社鄉農會作為紫風車標章管理單位，符合申請程序者，由新社區農會授予一座「紫風車」標章予以認證，並根據安全食材使用比例進行「星星數」的頒發，根據調查，目前新社店家平均一餐使用的食材約 20 項以內，依據店家按比例使用安全食材給予星星數的認定：1~2 項者授予一顆星(即 10% 以內)，3~4 項者為二顆星(即 20% 以內).....以此類推，店家申請上限為 5 顆星(即 50% 以上)。讓遊客進入新社後，可藉由「紫風車」識別標章瞭解店家安全食材入菜的使用程度。

99 年度初步執行，選定幾間代表性休閒產業店家，如又見一炊煙、千樺庭

園咖啡、桃李河畔、安妮公主、薰衣草森林、天籟園等...等，做為初步「紫風車-安全食材」推廣認證的示範推動點。原訂 5 家作為初期堆動，但店家目前紛紛響應，截至今年計畫結束已有 17 間店家進行配合推廣。

先由龍頭店家帶動試行機制，並從旁協助店家與農會、一級業者 簽訂合作，促使雙方達成共識，互惠共利，待機制運行成熟，生產端與需求端二者合作較為順利時，再適量並進，慢慢擴及影響其他業者共同加入，一級產業農民也可適量增產安全蔬食之產量，逐步成長轉型。

目前加入「紫風車-安全食材」的店家有：薰衣草森林、又見一炊煙、安妮公主花園、千樺花園、桃李河畔、天籟園、木佃軒、菇神、菇菇部屋、橄欖樹、菇菇熊、秀妮菇類餐廳、震樺香菇、山悅休閒庭園、園情蜜意、玫瑰森林、新社蘭亭等 17 家。

期望透過「紫風車-安全食材」的推動，創下全國首先採用「安全食材」入菜的嚴選機制，確保消費者使用的食材安全。藉此，除了落實新社商圈品牌主張外，也可創造新社「健康、樂活」的品牌主張話題性，以三級產業帶動一級產業，促進整體商圈的經濟發展，提升新社「紫色故鄉·幸福小鎮」品牌內涵與整體商圈形象！

#### 十一、新社夢想飛行資助活動

新社商圈的每個店家懷著夢想來到新社，打造屬於自我的圓夢天堂，這些人將自己的人生觀、價值觀反映在建築、餐飲上，造就新社商圈的店家各具特色。

在店家的夢想紛紛成真的今日，業者本著回饋的精神，希望能夠幫助更多人實現自己的夢想。因此，新社商圈的店家自籌了 50 萬元的圓夢基金，舉辦「新社·夢想飛行資助計畫-夢想·券 make a wish」活動，為更多人找到一個夢想實踐的舞臺。

99 年第一屆夢想計畫得主是兩個女生追求夢想的故事，得主分別來自臺北城市與屏東鄉下的兩個女生，搭乘順風車環遊臺灣，尋找人與人之間最初的信任與最初衷的夢想，此活動的渲染力不僅於圓夢計畫中所獲得的圓夢基金，而是透過圓夢的旅程中將新社商圈的意象帶到臺灣各個角落。

新社夢想活動的辦理，是不斷的強化整體商圈的品牌主張，幸福、浪漫，也同時提升新社商圈的對外形象。在活動辦理的過程中，從活動開跑到圓夢基金得

主選出這三個月期間，新社佔盡媒體版面，記者不斷追蹤活動辦理進度與過程，選出 50 萬圓夢基金得主後，更是大篇幅報導，如三立新聞的獨家報導、民視新聞記者會採訪、公共電視新聞採訪報導、自由時報、聯合報、蘋果日報、中國時報等報導，皆讓新社商圈達到行銷宣傳最大的效益。

使新社商圈的在地資源與不同產業充分結合，並開發不同的消費群，增加民眾重複前往的意願，進而提升新社商圈內整體的豐富度與可遊性，並帶動鄰近地區的共榮發展創造大山城的優質旅遊。

## 十二、新社品牌手冊製作

將新社商圈 97-99 年輔導計畫成果彙整，包括新社「紫色故鄉」品牌內涵論述，商圈發展歷程，將品牌商圈之發展知識與經驗做一系統性的歸納與整理，對內可作為組織傳承之參考文獻，對外則可作為商圈發展成果之展現，藉此作為行銷商圈之工具。另外，也利用品牌手冊將新社品牌整體之 CIS 做完整定調，針對新社目前的 VI 進行修改，包括 VI、吉祥物、週邊商品等，未來，凡舉新社商圈設計與風格，皆以此手冊為標準，也可作為新社商圈視覺發展之主要依據。



圖 3-8 新社品牌手冊封面



圖 3-9 新社商圈新 VI 設計





## 第四章 深度訪談研究分析

本章節將針對深度訪談部分，就研究需要進行新社社區公私協力執行之「共同參與」、「資源分享」、「互信運作」及「互利互惠」等層面分析，以瞭解其運作模式與現況。

### 第一節 新社社區公私協力執行之「共同參與」層面分析

學者吳英明（1999）表示：民主的本質在於人民與社會，隱喻「主權在民的全民治理」，人民是主人，但是主人需具備與其他主人共同經營生活的意願及能力，從共同治理中累積共同可以享受的利益。民主社會是一種人民學習治理的社會；人民分擔治理責任的社會。

在多元化、流動、動態的公共事務下，如何在民主、社區、公共利益系統中建構市民參與及責任共承，是政府服務與輔導民眾的新公共服務的角色。新的組織型態，是政府的權利聯結民間的能力之有效治理模式，政府已由統治到管理，再到共享治理；而基於夥伴關係和合作關係所形成之跨域治理模式是當前的潮流，過往的國家治理不僅已演化為地方治理，目前更是貼近到區域或社區治理（李宗勳，2004：46）。公共參與的網絡關係，則可以產生信賴、互惠與共同運作的能力，進而有助於健全民主政治的發展。就新社商圈的推動來說，在「共同參與」層面的具體作為，說明如下：

一、爲了提高民眾的參與感與認同，公私部門應盡可能採取各種方式，透過活動辦理、召開會議、及相關宣導與溝通管道等，以加深社區區民之參與及認同，進而能夠達到共同參與之實質意義。訪談內容列舉如下：

中央的角色無法經常與地方業者對話溝通，在許多行動方案的操作執行面也無法給予實質的協助，因此，在我們與民間業者之間會委託一輔導團隊擔任溝通與輔導協助的橋樑，也提升在輔導轉型的過程更有效率與確實。（A1）

由於推動地方產業發展原應是地方政府較能著力之處，但往往地

方政府與業者的願景無法一致而難以開始進行，此時作為彼此間的溝通橋梁就變成極為重要的角色。(A2)

透過各項共識會議、策略規劃會議..等，已與業者建立互信運作模式。(A2)

直接溝通(召開計畫說明會)及間接溝通(地方組織幹部及輔導團隊等)，透過直接與間接溝通達到化解歧見之管道，並無困難。(A3)

在公私協力的運作過程中，本人於本局與民間業者之間擔任調和鼎鼐的角色，在上級長官與業者之間進行協調溝通，並與其進行協商討論，進而達到雙贏的局面。(B1)

通常與民間業者經由多次的開會討論，希冀藉此促成利害關係人之間的瞭解和互動，以期達成共識凝聚。(B1)

先溝通，展智他們都會先來跟我們...，或者是說協會，以前一天到晚就會看到協會的人往縣政府跑，他們跑得很勤，然後我們就會先跟我們處長約時間，然後就約時間大家先就提出一個初步的看法、一個方案，大家先講好了之後，我們處長也同意這樣的方向之後，我們在，就是展智跟協會再下去後續的提案，...所以基本上不會有窒礙難行。(B2)

資源方面嘛對不對...其實這個就是我們一直在溝通...因為我們當時溝通，因為我們在參與的過程我們發現說，在過程當中我們發現說，已經有其他的生意，就像有些人會覺得說，這個又沒有落實到我們所有店家，可是事實上我們無形中可能已經讓這個訊息，讓我們旅行社已經有感覺到了，那其實旅行社...這時候商圈他自己會不會利用這個契機再去找...轉另外一個經濟的一條路線，我覺得就要看商圈自己的想法了。(B3)

因為定期辦理相關會議，建立溝通之平臺，讓雙方能夠定期檢視政策建議之情形，雙方能夠第一線面對彼此，瞭解第一線業者的民意。(C)

可能在這個送計畫還是怎麼樣，跟他們那個...會前會是很重要的，我們要做任何事情那個會前會是很重要的。(D1)

因為我們覺得公部門，第一個要跟他們互動，政府單位是以一個輔導的角色來幫忙社區發展轉型，所以公部門方面，當理事長的時候必須要跟他們有一個好的互動，然後我們理事長要做什麼事情內部業者需要先有共識。(D4)

我的角色是評選委員也是輔導委員，學者與業者對事情的看法角度不同，所以中間由協力廠商去跟業者與地方政府單位協調。溝通方面大致良好，沒什麼阻礙。(E1)

這點我比較沒什麼窒礙難行的地方，所以與當地業者或專業團隊溝通都算順暢。(E2)

業者就可以跟公部門直接溝通，業者他們後來經驗學習到後，就不一定會透過展智而直接與中央溝通了。(E2)

為了有效的拓展計畫綜效，也會不定期或定期召開工作推動會議，邀請業者參加，建立輔導團隊與業者之間的溝通平臺，並於會議時討論通做推動狀況，並聽取個業者意見作為計畫執行的停

整及改善建議。(F)

綜上，訪談者認為在推動公私協力的「共同參與」過程中，對於活動、會議、相關宣導、溝通管道等「共同參與」的建立，持認同、肯定的看法，並認為公私部門均有加深社區區民的參與與認同。

二、如何宣導讓民眾從認知瞭解進而改變行為，甚至願意共同投入參與推動「新社商圈」，是推動「新社商圈」的工作重點。而以傳播的點線面來說，網站的架設與宣導是最佳的方式，所能推廣的不僅國內民眾，更能行銷海外。有鑑於此，「新社商圈」如能配合相關活動或宣導時播放，更將進一步架設網站，讓民眾瞭解「新社商圈」在做什麼？資訊如果夠公開，相信對參與度之提升有正面效益。針對本論點，受訪者也有表達認同的看法，訪談內容列舉如下：

透過公開甄選的方式，廣為各地方政府週知，要求地方業者必須籌組及加入非營利組織，由於業者是組織會員，透過公開說明會，便可達到資訊流通及透明化，以求公平，執行並無問題。(A3)  
圓夢企劃...那其實這個東西我想他們的行銷公司就會幫他們用了，還有異業結合的概念，其實異業結合就是跟旅行業的結合，那其實網站設置他們自己也有，網站貴在維護阿，或許就是他們自己...因為我覺得以新社來說它需要一個很健全的網站，因為目前我看到的網站其實都是剛設立的時候有在做建設，可是或許維修一直都沒有，(B3)

綜之，在公私協力進行公共服務的過程中，往往會引起人們對協力關係的廣泛注意及關心，並願意花費時間及精力瞭解協力的內涵，乃至支持或加入協力之行列。而在彼此互動、溝通中，更可藉由組織內部或外部之成員及各種媒體、傳播工具的宣導，喚醒公民參與的自覺及凝聚共識，以獲得更多人及團體的支持與加入，將公私部門協力觀念潛移默化至每個人心中。

## 第二節 新社社區公私協力執行之「資源分享」層面分析

商圈資源是有限的，為了避免公私部門的資源的過度競爭與分配不均，造成社會資源的浪費、折損，故商圈對公私部門間之經費、人力與設備等資源應進行整合。從瞭解資源、開拓資源到共享資源，是資源管理及資源再生的重要策略，

而商圈資源的管理與運用是一系列有系統的關聯及動態過程（陳菊，2000：31）。故如何在資源有限的情況下，藉由適切的方法與有效的整合，讓資源發揮到最大的效果，達到使用上的經濟性與有效性，是我們應該關注的課題。

一、資源的整合以達到資源共享，強調的是資源的有限性及互賴性，為增進資源的有效運用，均會對各項資源進行效用極大化，故如何整合及運用有效的資源極為重要。針對此點，本訪談內容如下：

公部門許多資源在官方網站上皆是資訊透明化，任何人都可以透過資訊平臺瞭解現在政策資源。(A1)

除作為其與消費者互動平臺外，更作為內部資訊分享的平臺；另外也透過電子信件的模式，隨時分享最新資訊。(A1)

有建立資源分享平臺。(A3)

為了與民間進行資訊流通，縮短政府行政流程，透過政府資訊應用系統基礎環境，提供資訊流通及整合服務功能。…於本局網站上規劃透過網路分享聯結的機制，希冀與私部門建立資訊分享的平臺。(B1)

那其實這個平臺，不管是活動的平臺或者說我們的資訊的平臺，還有各個機關他們也有相關的平臺可以出來，那其實互享這個平臺，那其實這種東西...是建立互享平臺。(B3)

輔導團隊的角色主要作為公部門與私部門雙方溝通平臺的建立者，透過工作會議、說明會議、論壇等方式，為雙方建立一處溝通交流的交流平臺，一來公部門可傾聽商圈內業者之發展心聲，二來透過輔導團隊的媒介業者能夠清楚表達經營困境與問題，以及公部門應如何協助等相關資訊。(C)

這個平臺來講的話，其實我們這方面可能還要再加強。(D1)

組織的建立是輔導計畫的重要關鍵，計畫透過地方政府及新社導覽協會等公部門及民間自主團體協力，凝聚參與計畫業者的共識後，整合地方特色資源，擴大合作基礎、促使產業發展更加順暢，並發揮整體結盟力量進行任務編組，建立合作平臺。(F)

長久以來許多企業內部都有不同性質的團結圈活動，而中衛辦理競賽之最大目的，是在於打造交流與分享的平臺，讓企業和團隊在案例分享中得到啟發、激盪靈感，並應用於未來的工作改善。

(F)

綜上，訪談者對於平臺的建立，都表達認同，惟 D1 訪談者與其他訪談者看法不同，顯現平臺的建立仍有精進的空間。

二、資源運用包括：人力、物力、經費、場地、資訊等項目，受訪者更清楚的指

出，最重要的資源除了「人」以外，「經費」亦是不可或缺的，訪談內容列舉如下：

硬體建置(商圈環境)部分，通常會透過一個計劃管理團隊作進度及經費執行的管考，必要時由商業司出面協調商圈協會、執行單位及地方政府間的爭議。(A2)

政府部門投入資源的方式除補助款為直接挹注經費外，大部分都以間接的方式協助地方經濟發展，故並無資金運用與分配問題。(A3)

礙於計畫預算通常公部門所能投入的資源實在有限，因此，只能雙方互相包容諒解並將現有資源揮發其最大效益。(B1)

本局於各項計畫中除了申請中央補助外，亦會編列本府預算，私部門必須依據計畫工作進度累計百分比，並經本局召開審查會審查通過後，始得按實際支用金額付款予民間業者。(B1)

就是資源這樣的部分，就是可能財務的部分，目前我們看到的是財務，那其實我相信行銷公司或展智他們的想法已經很多了，那他們自己內部去拓展這樣的想法。(B3)

我一直在跟協會溝通，可是協會他們想法會覺得，他們真的也是因為經濟壓力，就是沒有財源、沒有資源，可是我常常說沒有財源、沒有資源，那就是要想辦法把空間變成資源。(B3)

商圈有很多種，有的是可以自己運作，然後可以自給自主，有些可以運作可是不能自給自主，有些是不能自己運作...有些是有共識可是不能自己運作，那有些是可能連共識都沒有，我們分了好幾類。(B3)

我們協會很少拿到錢，直接拿到錢的機率非常的少，根本就少之又少。(D1)

最大的資源，坦白講，你分享資源不是分享資金，這種資源跟資金很多政府活撥的資金，變成很多東西在分享資金，什麼叫做資金?就是我剛講的，政府錢撥下來，我們把它吃完，對你產業沒有幫助，那我們對政府最大的感謝就是他幫你做一個行銷，作活動，那這種東西一定也是要業者自己去搭配，你要做什麼行銷，你配合這些行銷你有哪些的應變，或是配套措施。(D2)

受訪者對此大多在經費上表達看法，惟受訪者的內容可以發現，有些受訪者表達雖經費不足，但會自創財源；另一些受訪者則以抱怨方式表達政府給的財源不足。因此，社區商圈在財源自主方面仍有待強化。

三、新社商圈結合相當廣泛，包含在地之產、官、學資源，後續陸續加入的組織在運用此資源網絡時，大多能體會到協力夥伴均樂意互為運用資源。訪談內容列舉如下：

選擇一個具有潛力的地方商圈很重要，商業司通常透過競爭型的提案，由專家學者組成審查委員會，就各發展面向討論選擇被輔導對象及輔導廠商。針對一個地方商圈的整備、發展、成熟及複製推廣擬定執行策略，並由計劃管理團隊執行管考工作、及提供產業趨勢等資料，於每年期末由商業司邀集各輔導團隊進行檢討，及依國家政策對不同階段的商圈輔導調整適當的執行方法。

(A2)

透過輔導團隊對上落實公部門商圈政策上未發展方向，並透過實質產業輔導、行銷創意發想等策略，協助商圈經營品質提升，並利用議題的操作，不斷強化媒體之意象；對下則與業者、私部門作第一線密切溝通，瞭解新社區域產業發展現況與困境，發現商圈產業發展之問題，綜整相關問題並提出對策執行，也藉此作為公部門的政策擬定方向參考依據。(C)

那時候是黃翠華，他整個去把它串聯起來，業者不到十家，串聯一個協會，然後加幾個農民，加一加 20 幾個，組成一個協會，政府去立案，那這個是剛開始我們還沒有去爭取政府部門，剛開始是自己在做，那時候也不曉得做不做的起來，那時候完全就是玩票性質。(D2)

產、官、學的協調溝通越緊密越好，雖然他們懂得規劃但休閒產業範圍非常廣，所以還是希望藉由當地的學者協助規劃，例如臺中的中興大學農經系。(E1)

產、官、學的部份我比較建議，我以前也當過一些學協會秘書長，我都會建議在地的學校是很重要的，因為我是在臺北輔大，可是畢竟新社在臺中，我都會建議一下，例如農業的部份，可以找中興大學的生物產業傳播學系，我以前是念農業推廣的，所以我對新社會比較有感情是說我太瞭解他們農業的部份，但只是找些企管或商業的老師進去，這些農業部門生產社可能會排斥多一點。

(E2)

我們所扮演的角色是提供有效的資源，並派遣專家學者擔任顧問團隊，輔導地方產業成長。(A1)

四、人力的培養是推動「新社商圈」最基礎也最重要人力資源，故專業的養成是不可或缺的，因此，應加強志工人力資源的規劃與培育。而此部分，部分訪談者也認同此看法，內容列舉如下：

軟體輔導部分，則由委託之顧問團隊針對業者或協會的需要，於政府政策目標及預算經費內擬訂輔導策略(共識凝聚、人才培育、行銷設計、經營能力…等等)並執行。(A2)

第一個,如果要永續經營,人才你要去網羅,裡面沒有這些人才,你要去外聘,譬如說專制人員,你要怎麼去說服,我跟你只是平起平坐,我要怎麼說服你來共同共襄盛舉比較難,那政府丟一些錢進來,他一定會去監督,考核,每個地方他都會去考核,如果讓他覺得這

個地方的成效最好,他的感覺會不一樣,所以你要懂得你的主力點在哪裡。(D2)

在期程結束時希望能夠培養他們自主的能力，也會幫忙成立組織，給他們上課及教育訓練，等到專業團隊撤出時，希望他們能夠獨當一面，自主運作。(E1)

政府輔導的資源導入除了振興商圈的發展外，中衛，也提出更重要的永續經營及自主營運的可能性，培育商圈經理人便是希望能達到此目的，藉由商圈內熱心有理想的年輕人學習各種商圈經營的手法。(F)

綜合上述訪談，可以發現唯有透過資源的整合，才能對有限的社區資源作最經濟、最有效率的運用及提供社區居民最整體與最有效果的服務。換言之，參與協力者應重視合作所帶來的效益和價值，並以資源整合的方式來進行協力。其資源交換的目的在於資源的整合，是在引導我們資源使用的正確途徑。所以我們在推動公私部門協力關係時，要強化公私部門以及社會大眾對於資源概念的認知與共識，才能使協力雙方皆願意將自身的資源與對方分享，及獲得運用對方資源的機會，真正達到以公私部門協力關係追求社會資源整合的境界。

### 第三節 新社社區公私協力執行之「互信運作」層面分析

信任為合作之基石，為公私合作的先決條件，若公部門與私人企業夥伴雙方未能相互信任，就不可能建立良好的合作夥伴關係。而信任源自於公開的情境，透過資訊的相互流通，公私部門相互瞭解彼此的情形、目標與立場。而公私部門在資訊交流、彼此瞭解中，累積出足夠的信任，會使參與者願意投入資源與委身付出，故建立互信運作的具體作法，包含公部門的心態、鼓勵企業社會責任、建立目標共識與達到公共利益。訪談內容列舉如下：

一、公、私部門間的「指揮—服從」互動方式即為垂直分割模式，「配合—互補」互動方式即為水平互補模式，而「協議—合夥」互動方式即為水平融合模式。因此，協力關係中，如公私部門間的相處氣氛愈融洽，私部門在協力關係中的協商過程裡權力愈大，其在協力過程中與公部門之間的地位愈對等，愈有可能是朝向水平互補、甚至水平融合模式發展。訪談內容列舉如下：

新社的轉型，可說是由下而上，因為地方組織及地方政府的共識與努力，配合向中央所爭取到的資源加值活化，經由在公部門(政府單位)與私部門(商團業者)的努力下，新社商團成長有目共睹。(A1)

政府部門會基於委辦者角色，督導團隊(輔導公司)妥善執行輔導工作；而類此協助地方產業轉型成功案例比比皆是，未來也將持續以此為主要操作模式。(A1)

由於新社業者都非常珍愛自身羽毛也非常樂於分享合作，新社商團與公部門的合作是成功的。(A2)

資金的運用與分配一向由經濟部商業司主導。(A2)

主要為政策規劃與執行者，因新社業者非常配合政府，再加上業者齊心發展地方，及輔導團隊有效引導地方意見與政策執行之一致性，未有執行上的困擾。(A3)

本局在公私協力運作過程中，通常委由民間業者執行相關計畫，一開始會先公開招標，進行資格標開標、採購評選作業、決標、與廠商簽訂，而後執行工作計畫。在行政程序過程中，皆會依政府採購法及相關行政法規規定辦理，並依公平、公開之採購程序，提升採購效率與功能。(B1)

本人在與私部門彼此合作的過程中，雖然不免有矛盾與衝突，但仍希望透過相互包容、學習與成長，藉以營造互信互惠、風險共承的「夥伴關係」。(B1)

操作的模式就是地方提案，然後去徵選，有徵選到的，然後我們去操作、去施作，然後經濟部補助下來。(B2)

先對鄉公所，然後取得鄉公所的認同之後，再向縣府爭取，第一年沒有爭取到，第二年爭取，所以第二年我們是直接到經濟部，他是直接到經濟部作報告，然後去的時候有很多委員，那時候我們提了很多報告。(D2)

地方基本上它的程序是要透過鄉公所，再到縣政府，再到市，事實上程序也是這樣，我們要做這個報告，我們都有去鄉訪做報告，還有拜託立法委員，不要說還沒有去講，參賽權都沒有就被刷掉。(D2)

應該來講，顧問公司不能直接取得中央的資源，中央的資源就是我有要推魅力商團，那各個地方的商團，組織可以來申請，那時候新社有爭取到。(D3)

農委會主辦，掛一些協辦，像我們協會掛協辦，之後縣市合併，國際花毯節又結合，以前在綠園道辦，第一年在這裡辦被人家罵，第二年就在新社辦，結合花海，今年又結合中彰投農業博覽會，所以一年比一年更多的資金流進來，現在是臺中市和農委會主導。(D4)

其實公部門一定有他的程序要走，阿我們是土包子，我們認為申請錢...今天早上我才打電話給公部門，我說科長，我請教你一件事情，明年市長想叫我們辦百菇宴，如果我申請觀光局的補助或輔導，不曉得什麼時候要送去?他說，林理事長，你現在說來不及了啦!我說現在才十二月而已阿，他說如果明年的七八月辦，

今年的七八月你就要把案子送過去了。(D4)

公部門比較會去考量法源以及法的依據，如果說在法令上會比較麻煩，所以公部門是傾向於領導的角色，一般業者或民眾則屬於服從的角色。(E1)

新社是特殊的案例，它比較屬於由下而上的操作模式，這些在地居民其實當然都是外來的商人，在此過著退隱的生活或經營事業第二春。(E2)

我覺得過去來講中央由上而下，現在由下而上的模式我覺得要取一個均衡點，由上而下或由下而上各有一些缺點，因為很多的機制當中就是希望能更透明化，然後這些機制是能夠健全的，由上而下有個缺點是會有迷失…所以這兩種方式必須取得一個平衡點因為就過去的輔導過程是要均衡的，因為這樣的模式公私協力的模式才會平衡，不管由上而下或由下而上都要有機制在，不該只是單方面來看。(E2)

然而溝通的方式最主要還是以每個月或定期的會議來進行，等確定溝通無誤再行正式公文，當然中間的電話聯繫是免不了的，但是行政程序上偶有因公文往返而有所延遲…然而所有的行政程序基本上還是以公文往返來處理，但會事先電話通知或開會後，再以正式公文傳遞訊息，偶而會有時間上的延遲。(F)

就訪談者的看法來說，「由上而下」或「由下而上」的運作模式皆有，惟受訪者大多認為是「由上而下」的運作模式。

二、另外，B1 訪談內容發現，在「新社商圈」推動過程中，參與單位具有均等機會在適當的議題中擔任主導者或決策者的角色，公私部門於協力過程中，對於自我的角色亦能有清楚定位，協力夥伴對於是否擔任主導者並不在乎，甚至自願擔任協同配合的角色。所以其互動屬於水平互補、甚至水平融合之模式。訪談內容列舉如下：

本人在與民間業者之間常透過召開會議的方式直接討論溝通，但有時由於執行廠商前來開會的層級並無法即時於會議當中作出決定，通常仍須經公司負責人同意，因此，常會延遲行政作業時程及計畫進度。所以，在每次會議討論，本人會希望邀請公司負責人共同開會，才能進行有效的溝通。(B1)

### 三、公部門心態

政府在面對公共服務的多元化需求上，政府角色應趨向協助社區解決問題並引導共享利益，而不應只是制定規章和控制，以新社商圈而言，政府的行動角色應結合該社區的居民共同面對問題的解決，一起營造社區的未來，而不應讓社區

產生誤解與對立，因此如何在民主與公共利益系統中建構社區參與及責任共承的制度，應該是公部門必須思考的角色，這樣才能有助於公私協力關係的發展。訪談內容列舉如下：

行政程序上以委託專業團隊進入地方輔導，主要先以凝聚地方共識，再給予業者經營之建議。(A3)

公部門心態亦是以協助地方發展為目標，彼此互信透過公私部門合作，將會發展的更好。(A3)

對政府部門而言，協助地方產業轉型升級發展，對政府而言是好事，地方的經濟繁榮對當地而言可以創造就業機會，甚至可以激發當地人或外來者投資創業，長期而言，造福鄉里，達到公部門的公共利益目標，並無困難之處。(A3)

本局在執行各項計畫均秉持嚴格替人民把關的立場，於是每個計畫的工作項目，均要求私部門須提出完整企畫案及經費概算，審慎檢視是否有浪費公帑之虞，如此才能確切的顧及公共利益及人民福祉。(B1)

其實就公部門來講，我們就是錢要花在刀口上，你不要浪費，因為資源是有限的，希望把資源用在最有用的地方上，那其實我覺得花在新社是很值得的，因為他們的現在的發展是有目共睹的，我覺得是...這方面是有達到效果啦。(B2)

其實我都覺的我們只要把一個商圈給做好，其實相關的公共利益的東西，個人產值、個人的經濟慢慢就影響出來。你把店家帶好其實我都覺得說，這個就OK了，如果是站在就是說個人這塊，因為政府、商圈、店家到員工其實是一連串的商循環的，所以你是說如何建立公共利益，我覺得以我們的本質我們就是把商圈顧好，商圈無形之中就影響到他員工了。(B3)

以公部門的立場，擬期望有限的資源能夠發揮更大的效益，透過在地商圈協會組織或是相關代表人作為重點資源導入，也作為推動基礎對象，因此，公部門應是對於該區域產業之發展抱持樂觀態度與信任。(C)

公部門來講的話，我是覺得在我接觸來講都非常的 nice，都非常好，因為，其實他有看到你...只要你是為了...是有做事，是為了做出來有成就，然後是為了大家，而且看你這個深層的和諧度，夠來講的話，其實他們都很願意跟他...而且每一個人都很棒。(D1)

我覺得說為什麼現在臺灣的經濟會這麼糟糕，很多基層，因為現在換了一個人就換了腦袋，整個腦袋都是清廉，所以現在辦事情都很難，除非你有特殊關係。(D2)

所以我對公務人員他們的心態很理解，為什麼我能夠去爭取很多的經費，我都自己去爭取，因為第一個我知道政府有很多資源，你要去利用，然後公務人員的心態我很清楚，但是很多政府經費他們都亂花錢，為什麼?因為壓力，都沒績效，所以我常在講，

你如果能得到政府的一點資源，把他發揚光大，讓他有一個政績，讓他拉著你不放，他給你一筆經費。(D2)

你去設計，那當然公部門他希望他所做的事情都能夠上報，能有績效，有人潮，有報導，那他就會有績效，那我們其實不太會做這個，所以有些預算就會變成，像忠伸就會去買報紙版面，那其實這樣做公部門會很開心。(D3)

對，再來如何看待相關的行政程序?相關的協助與管制作為上，有何看法，我覺得，這點可以呼籲公部門不要這麼重視報告的漂亮，因為他要結案報告，期初報告，期初報告，都非常精美，可是這個精美搞到最後都只有顧問公司能做，一般地方你要自己申請是很困難的。(D3)

因為他要政績，不敢砸在一個沒有希望的地方，我覺得心態大概是這樣，社會責任，公部門是會有，他希望引導商圈在轉型的時候，能夠往有些社會責任，比如說節能減碳，比如說在地食材等等，有一些這樣的情況，比如說如果食的照顧。(D3)

理事長不能連任，一屆兩年，其實有一個不好的就是一般像我接理事長，我跟這些長官打好關係了，大家都很熟，然後新的又起來接了，就要去熟悉，我介紹觀光局長給他了，那他就要去打好關係，關係拉好資源就會多，拉不好就會慢慢淡掉，這個下一任理事長就要努力。(D4)

地方政府比較難掌握的原因是承辦人經常換人，新人對這事務又不是很清楚，所以現在中央有許多案子是直接下放地方政府承辦，(所以臺中市政府也開始辦理商圈，但不是透過中央。是希望地方政府承辦人，能清楚整個活動流程)希望地方與協助廠商及中央三方面能夠平衡。(E1)

公部門基本上只會錦上添花不會雪中送炭，因為公部門要有業績也必須作出業績，所以私部門要先去瞭解公部門的心態。(E1)

除此之外，訪談時亦發現行政人員職位的升遷或輪調，常造成新接手的行政人員，對於所承辦的業務工作或對過去的經歷比較不熟悉而需要花時間瞭解，以導致這段過渡期間業務銜接上的斷層。

#### 四、企業責任

新社商圈的推廣並非全為公部門之責任，畢竟社區的未來發展仍需靠居民與業者的共同努力才得以永續發展，因此業者擁有社會責任的覺醒與否，對於公私協力關係的運作影響很大。訪談內容列舉如下：

我們信任企業的專業，也信任企業的用心，如此，地方產業經營才得以長久，與社區共榮共存之基礎才得以建立。(A1)  
政府資源有限，無法長期支應特定地方業者或產業。期待受惠業

者能將所得資源傳承擴散，進而反饋地方，促進地方商業發展的良性循環。(A2)

企業價值一部分來自於資產負債表的有形資產，另一部分隱藏的財務價值則為包含商譽、技術、能力、智慧資本…等無形資產。由於知識經濟時代，無形資產攸關企業未來長期獲利，尤其品牌價值之增長，牽動企業持續性競選優勢之創造，很多企業也開始思索如何藉由品牌合理鑑價，評估其價值高低，進而配合最適經營策略，不斷蓄積品牌價值，因此品牌之鑑價對企業經營與消費者都倍感重要，不容等閒視之。(A2)

經過多年業者的努力，現在新社已是享譽臺灣的旅遊勝地，於是業者感恩當年到新社的願望得以實現，所以推出”圓夢計畫”，由各店家出資集得 50 萬，幫助有夢想的人能夠實現他的願望。而此舉即是企業社會責任的表現，因此在互信運作的前提下，新社的業者在”已有餘力”的情況下幫助其他人，也是企業盡社會責任的例子。(A3)

企業的社會責任所指的其實是公共利益，社會是一個企業作為依賴和發展的主體之一，理所當然企業也需要為實現社會公共利益而努力。而企業除了為社會也必須為政府管理的框架下，承擔應當的社會責任，其主要也有二大原因，其一為企業需要社會提供源源不絕的養份，離開社會，企業將不存在。另一方是政府的權力漸漸轉移至企業、機構、團體的手中，有政府公共領域私人化的趨勢。總之企業承擔社會責任是公共利益價值導向下公部門管理的需要，也是企業想要永續發展下必然的趨勢。(B1)

其實我覺得新社它是有做到，因為它後來也有一個...因為我們在發展的過程裡面，他們有提到也有一些聲音啊，當然不可避免的有一些聲音，就是當地人會反對說塞車，會覺得說，錢都是你們賺我們都塞車，很生氣。(B2)

其實這個就是以新社來說，那我們就是回歸到企業的責任，就是我前面不是有談到一個生態旅遊嗎，其實這個就是我們當時跟他提說生態旅遊是運用我們在地的資源、在地的人力，對，然後去做這些事情，那這個是回饋到在地所有人民的經濟。(B3)

私部門在運用公部門資源的同時，應認同該資源的投入核心與宗旨，公私部門共同努力，強化在地產業發展轉型的力道。…不應完全仰賴公部門的資源投入該區域產業，業者有責任思考自我成長的方向，自主再投資金額也應有規劃，籌措業者自籌款項，深化或擴大產業的經營規劃，讓公部門的計畫投入發揮最大效益，也讓資源的投入是具意義的。(C)

新社是一直長期在投資，一直在投資，把整個環境做得更好，這是新社所有業者的那個，所以說你說現在大概賺到錢啦，可能少數幾家有賺到錢啦。(D1)

就商業的行為來講，產、官、學他們的合作都得到互惠啦！(E2)

## 五、建立目標共識

公私協力關係為一種長期協力關係的建立，並非侷限於參與者短期利益的衡

量。換言之，協力關係乃在培養一種長期的、休戚與共的「生命共同體」的關係（Cherrett, 1994:8）。公、私部門來自不同的組織屬性，不管在組織文化、價值體系及工作習慣上均有甚大差異，因此，融合重點不僅在於契約管理而已，更在於如何透過事前共同溝通與規劃，建立目標共識，以及如何共同打拚。人的問題解決了，夥伴關係自然水到渠成（李宗勳，2007：117）。通常公開討論的形成，乃是透過提倡者的努力而來，在討論的過程中，除了營造願景、目標外，亦可透過正式或非正式的溝通與聯繫方式，互相認識，修正彼此之間的觀感。相關訪談內容如下：

公部門的資源有限，他們必須自立自強讓協會成員有共識，奠立共同發展願景，經營上尋求自主財源，不斷積極成長，同時密切與輔導團隊合作，如此才會是公私部門協力運作的良性發展。

(A1)

中央便依據輔導團隊與地方所共同擬定的期程及方案，定期召開工作會議掌握計畫期程，並安排期中、期末進行考核，確保執行方案依循目標方向進行，最後進行期末成果發表與驗收。(A1) 透過輔導團隊與地方業者不定期的會議召開，隨時確認當初所訂定的共識目標願景，並在中央定期的期中、期末、現地訪查考核下，朝計畫目標邁進。(A1)

協助地方產業轉型並非易事。常碰到的問題在於地方業者忙於自身事業而不願思考共同願景，或僅等待公部門單純投入資源而不願學習成長，作為資源投入者，與輔導承辦團隊共同為業者凝聚共識及引導發展方向，擬定願景、目標、策略等就是我們極為重要的工作之一。(A2)

在公部門資源有限的情況下，擬建議政策主軸方向更應明確，訂定各期階段預期目標與效益，以分期分階段的推動進行。(C)

我們協會每個月固定開一次會，我們每次都會提醒，不要去做一個惡性的競爭，而是良性的…解決辦法就是介紹給其他的業者，讓大家都可以客滿，這就是我們的目標，如果相反的一個行銷，因為我跟你好，把媒體介紹過去行銷，客人進去如果不喜歡就罵，這樣就完蛋了。那你表現的好不好，大家都會看大家都心裡有數，當然可能表面上嘴巴會不認輸，事實上我們大家都有一個良知知道誰是最好的，我們希望由好的帶起來，事實上好的被報導，大家都會客滿，就會沒話說，所以這是第一個，整體行銷。第二個我剛說，不能惡性競爭。(D2)

困難的話我覺得是目標不同，公部門的目標跟我們這些民間組成的組織其實目標並不是很一致，因為公部門他要績效，他的績效跟我們不同，我們的績效希望能轉成產值，他的績效是好像要辦很多活動，上多少版面，會有一點點的不一樣，不過大部分還是一致的。(D3)

輔導的概念首重機制的建置及協調溝通，首先先以凝聚地方商家參與力，協助整合街區組織，擬定街區公約，朝向自治共榮的永續經營，再藉由商圈共同組織經營管理交流及輔導轉介平臺，自主營運培訓計畫，統合地方政府、業者、居民多方的力量，釐清商圈的資源與限制，緊扣社區脈動，發展出創新的軟體面合作機制，導入區域性共同經營及共同管理的理念，創造互助互利之永續商業環境。(F)

然而新社商圈的推動所涉及的政策利害關係人面向極為廣泛，因此，如何達到目標的共識，實為一困難的課題。因此，也有受訪者認為在目標的共識上尚嫌不足。

## 六、達成公共利益

「公共利益至上」是集體與共享的觀念，它是主要目標，而非附加價值。公共行政者必須提供建構一個共同和分享的公共利益概念，其目標不是被動的去尋找快速的解決方法，而是分享利益和分擔責任的創造。相關訪談內容如下：

政府部門在協助地方產業轉型的目標，皆希望達成業者、消費者及公部門三贏的局面，缺一不可，無法偏廢。對企業而言，地方產業轉型活絡發展，帶動經濟繁榮創造就業機會；對社會而言，可對居民整體和樂安定，發揮一定的功能，此均為正向發展，不僅照顧私部門發展，亦兼顧公部門群體的利益。(A1)

對政府部門而言，協助地方產業轉型升級發展，對政府而言是好事，地方的經濟繁榮對當地而言可以創造就業機會，甚至可以激發當地人或外來者投資創業，長期而言，造福鄉里，達到公部門的公共利益目標，並無困難之處。(A3)

政府部門透過整體環境改造，如交通、環境衛生、招牌整頓等工作，為地方創造舒適休閒空間，又透過標竿學習等手法，提升經營能力等，讓地方經濟蓬勃發展，自然一方面可由協助企業達成企業利益，同時也達成公部門的公共利益。(A3)

企業的社會責任所指的其實是公共利益，社會是一個企業作為依賴和發展的主體之一，理所當然企業也需要為實現社會公共利益而努力。而企業除了為社會也必須為政府管理的框架下，承擔應當的社會責任，其主要也有二大原因，其一為企業需要社會提供源源不絕的養份，離開社會，企業將不存在。另一方是政府的權力漸漸轉移至企業、機構、團體的手中，有政府公共領域私人化的趨勢。總之企業承擔社會責任是公共利益價值導向下公部門管理的需要，也是企業想要永續發展下必然的趨勢。(B1)

公部門尚未從私部門間獲取「實質」的利益，然而，透過資源的挹注，私部門地方特色產業經營發展成熟，帶動該區域的經濟發

展，實為公部門的政策推動上實質獲益。(C)  
對政府來講這是一個亮點，也達到一些預期的目標。(E2)

透過以上的訪談發現，在推動新社商圈時，應清楚地確立協力之預期目標與願景，以便指引有意願參與的成員；而公部門在此時應扮演積極的角色，提供協力合作的場景，並以身作則釋出善意與分享資源，使參與者覺得在參與中可以分享個別感受與意見，在協力關係內有安全感，以觸動私部門、民眾及其他合作夥伴提供資源、協力合作的意願。

#### 第四節 新社社區公私協力執行之「互利互惠」層面分析

根據 Wilson(1995) 的分類，促使人們參加集體行動的誘因，約可分為物質性(materialistic)、社群性(solidary)、理想性(purposive) (湯京平，2001：8-9)。物質性誘因意指行動者希望從行動中獲得實質利益；社群性乃是基於人際互動的需要，在參與中獲得成就、組織的歸屬感，基於互惠理念下的互助行為模式，以及日益增加的信任感，而成為成員持續參與投入的重要動力；理想性誘因主要是透過宗教或個人信仰、價值等的內化，促成其持續參與集體行動的誘因。

一、訪談中發現，推動「新社商圈」相關單位先有參與的熱情及信任關係而非利益導向，所以並非一開始參與便帶著對等互惠的要求及目的而來。訪談內容列舉如下：

我們信任企業的專業，也信任企業的用心，如此，地方產業經營才得以長久，與社區共榮共存之基礎才得以建立。(A1)

獎金金額並不高，業者注重的則是團體的榮譽感，獎金也可幫助地方協會充實協會軟硬體設備。(A2)

那可是我們在一起發展的過程中，那發現她真的就是個傻瓜，就是只有憑著那股熱情啦。(B2)

其實它得到經費來講，以後其其實實的效應在哪裡？大家都知道它是最優質的商圈，它的企業形象是加分，然後加上後續的提案，它是最佔優勢的。(B2)

新社的社會責任給人一種嶄新的不同於過去，只是做一個捐給弱勢團體的方式，而是希望讓年輕人有一個夢想能夠去圓夢，這樣的一個方式也讓新社的行銷及企業形象能有更好的發揮，這是很好的。(E2)

二、其次，A1 更深入表示，業者在經過參與後產生感情的串聯，自然而然形成對等互惠的氣氛。A1 訪談內容列舉如下：

政府部門在協助地方產業轉型的目標，皆希望達成業者、消費者及公部門三贏的局面，缺一不可，無法偏廢。對企業而言，地方產業轉型活絡發展，帶動經濟繁榮創造就業機會；對社會而言，可對居民整體和樂安定發揮一定的功能，此均為正向發展，不僅照顧私部門發展，亦兼顧公部門群體的利益。(A1)

以新社為例，便在由輔導團隊的協助下，多次獲得由公部門徵選的組織類別、行銷類別、環境類別的第一名榮耀，而這也是凝聚地方產業發展向心力的核心因素，鼓勵業者互相學習成長、共同發展轉型，刺激地方經濟發展。(A1)

三、最後，公部門所提供的經費補助或獎勵措施是可以使社區的公共設施得以改善，藉由社區的改造促使居民共同參與並產生凝聚力，成功的打造社區的未來，居民的經濟狀況因而獲得改善，社區居民在經濟的引導下更努力於社區的維護與照顧，因此，公私部門的協力關係運作有時有效善用政府財政資源是很重要的，因此獎勵機制或財務誘因的引導是需要的。相關訪談內容列舉如下：

為鼓勵地方產業業者積極學習成長，中央或地方政府皆會設立不同的獎勵補助徵選作為誘因。(A1)

早期透過地方政府推薦以 3 年輔導為原則，每年透過評核之管制手段，作為下年度投入經費之依據，因此為求”共好”，達到激勵地方政府及業者共同投入發展。(A3)

透過每年派學者專家現地評核及計畫執行期中期末審查等面向作為計畫控管，作為下年度投入經費之依據，甚或表現不好，則不再挹注經費於該處。(A3)

為了鼓勵業者透過創新研發，強化企業永續發展與成長，特別編列補助款並鼓勵民間業者申請補助，以強化其創新研發能力，並創造新商機。(B1)

本局希冀透過營造有利的參與環境及企業廠商減稅等誘因，鼓勵業者投入。但是由於公部門行政作業冗長，經費核銷手續繁瑣，亦會增加私部門的行政作業成本困難，因此，在相關行政作業流程上如果可以在依法行政之餘，有一運作彈性空間，亦即所謂的「窮則變，變則通」，較能吸引更多優秀專業的民間業者投入參與政府政策。(B1)

所以我們目前是有一個商圈評鑑這個機制啦，那透過這個商圈評鑑的機制也是順便給我們政府資源另外一個思考說，因為每年商圈評鑑幾乎都到年底的時候我們在做這個總回顧，然後每年評估的這些東西都列入我們 102 年度的我們要輔導的機制是什

麼？…因為公眾事務是一個免費財，就是大家都可以不用花錢，所以變成說都沒有人去推動，那我們一定要去評估說那些是有潛力可是只是因為沒有人去幫他做推動，我們才會進去，這個是我們有兩個方向要去做。(B3)

其實我們那個獎勵金就是商圈評鑑，講實際一點就是商圈，因為像(獎勵金很高嗎?)我們今年的特優獎很高，30萬，我不知道你們對30萬，可是就我們往年其實他已經算高了。(B3)

政府為了鼓勵業者精進產業之發展與提升，政府設立的眾多的獎勵誘因，包含名譽上的榮耀以及實質資源補助等方式，公部門釋出相當多的獎勵誘因，鼓勵業者，處處可見公部門在推動在地特色產業轉型的用心。(C)

有阿，可是這個就那個...很奇怪啊，為什麼我們得到獎的話，我們不能自己使用，他們又設定很多的...(D1)

經濟部有，經濟部就是有時候花個五萬塊。(D2)

誘因我覺得是榮譽感，這榮譽會有正向的宣導，因為總希望維持，總希望繼續努力，那這是無形的一個情況，那因為經濟部的作法他不是直接撥錢給你，他是用機制讓你商圈團結，讓各個店家努力成長，其實這是好的，這才是真正把實力建構在組織裡頭，而不是我只有給你錢，避免養成一些怠惰或懶散的組織。

(D3)

為促進地方政府、商圈組織及輔導團隊瞭解國內外最新商圈環境改造概念與實務作法，並表揚傑出商圈改造個案參與單位，特舉辦全國商圈年會，期透過商圈年會舉辦，交流商圈經驗、吸收國內外新知並瞭解政府計畫資源相關應用，並強化中央及地方配合交流。獎助研修費用係用於團結圈相關研修、觀摩、講習、證照考試等方面，以提升團結圈團員之知識。獎助研修費用之發放依「中央政府各機關單位預算執行作業手冊」之相關規定執行，依規定凡隸屬於公務部門或公務單位者不得領取。(F)

綜之，透過彼此間不斷的溝通、協商對話，發展出對彼此足夠的信任，建立相互瞭解、價值分享、資訊與資源共享及支持相互間需求的信任關係，是公私協力關係所不可或缺的(Lewicki & Bunker, 1996:202)。因此，能在這裡獲得對等互惠的關係與歸屬感，並藉由不斷的試誤、互相瞭解、接觸融合的協力參與過程，協力夥伴一起成長受惠、彼此關懷、彼此信任及坦誠溝通的程度愈來愈高，這時是互相造就、彼此豐富的階段。



## 第五章 結論

本章節將針對第四章相關「共同參與」、「資源分享」、「互信運作」及「互利互惠」等發現，提出本文之研究發現及建議，以作為發展出永續經營的研究建議。

### 第一節 研究發現

公共事務的管理與公共利益的維持，都不是任何單一團體或組織的特權。因此，政府部門、營利組織、非營利組織、民眾，均需透過協力關係來達成，這也是未來公共事務的必然趨勢。所以「公私協力」是一種需要包容、適應、欣賞學習與資源統合的轉換過程。也就是優先建立一套明確的協力機制，接著如何透過持續的互動包括共同參與、資源分享、互信運作、互利互惠的協力關係，以活化公民參與的目標。

綜上所述，在推動新社商圈的過程中，亦有賴公私協力的核心概念：「共同參與」、「資源分享」、「互信運作」、「互利互惠」等思維的建構與強化，以凝聚共識，建立公私協力生命共同體，以利推動新社商圈，並得以永續經營、長遠發展。綜合公私協力的具體執行作法如下：

#### 壹、共同參與

新社商圈要由社區本身做起，必須是自發性、自主性的，且應具有「民主參與」、「由下而上」的決策模式，「共同參與」為現代政府推動公共事務所不可或缺的重要因素及資產。最主要的是強調公民或民間團體基於自主權、公共性及對公共利益與責任的重視，而投入時間、知識、情感、精神等，以直接積極的行動來參與。從訪談中也可以發現，在推動新社商圈過程中，其共同參與層面的相關具體作法如下：

##### 一、公私部門協力觀念的行銷手法

若要改變公眾的認知，政府可不斷的運用媒體增加曝光機會、記者會、散布理念、民調、發布政策說帖。因此，一定要讓民眾有較多元及深入的參與機會，而所謂的民眾參與不只是讓民眾有意見表達的機會，更重要的是獲得執行的能力。

## 二、民眾持續性的參與與訓練

要能讓新社商圈賡續的執行，就要讓民眾能持續參與，但我們應該體認到的是，不在一味迷信量的參與，而是要求質的提升。換言之，更重要的是民間的參與能夠發揮實質功效，是以，必須賦予其執行的能力，此項工作則有賴對協力夥伴不斷的進行訓練。

然而，假若因為任何外在因素造成協力關係於短期內便結束，則之前協力的努力，付諸東流，反而是一種資源的浪費，因而協力關係若建立在長期的協力關係下，更能突顯協力的益處。

## 三、先期的協調與溝通

研究訪談及檢閱相關文獻發現，前期的理念倡導與思維轉換工作，將是主導參與者是否加入的決定因素。受訪者也多表達出應充分事前溝通，在正式開會前會先開一個共識會議，透過這個會前會先期準備的工作，讓與會者具有提出問題的機會，並與各參與人員先建立良好的非正式關係。這種先期協調溝通的作法，值得我們在從事相關新社商圈工作時作為參考。

## 四、建立非正式的聯繫關係

除了正式的會議溝通外，更重要的是如何建立彼此間非正式互動關係，此不僅是依靠制式化或規定進行互動而已，而是要更進一步建立起私下、非正式的互動關係，如此才有助於彼此的瞭解與合作的進行。

## 貳、資源共享

「新公共管理」典範興起之後，公私協力的觀念已受到普遍的重視，在推展新社商圈時，必須共同提升並擴大公共服務之效能，擴大社會參與及服務提供的

角色。因此，政府與非營利組織如能建立信任、對等、協力、理性、協調的互動關係，藉由其積極參與政策規劃與方案之執行，當能協助政府改善其公共服務之效率與品質。政府公共政策推展及社會體制的經營，公私協力關係的建立與充實是一主流趨勢。一個公、私部門在本質上雖有其差異性，然而正因這些差異，使得彼此雙方有協力的空間與互補的功能。公私部門透過協力關係機制而結合，使彼此的資源得以整合，作最充分、有效地運用，在兼顧對等與效率目標的社會經濟意義下，公私部門在協力過程中，滿足彼此需求，促進政府與民間組織良性的互動。從訪談中也可以發現，在推動新社商圈過程中，其資源互享層面的相關具體作法如下：

### 一、人力及經費的支持

就人和經費二者之於新社商圈推動之重要性，以人的部分比經費來得重要，畢竟找到對的人，相對的資源就會跟著出現。而一項工作的完成，除了參與者的決心以外，穩固的經費支持，也是一項關鍵要素，因此，在從事新社商圈工作時，除了先期的觸發民眾參與外，後續的經費、行政支援一樣重要，以確立永續發展。

### 二、利用在地既有的政策網絡資源

在建構新社商圈網絡時，並非盲目的尋找合作夥伴，而是由既存已運作良好的組織來進行說服與觸動的工作，尤其是在地資源的投入與整合。該組織若是已長期與各相關機關有良好的互動關係，則更能夠迅速動員與投入新社商圈的工作。

### 參、互信運作

信任是社會關係中重要元素。信任在社區發展深具關鍵的地位，而信任源自於公開的情境，透過資訊的相互流通，公私部門相互瞭解彼此的情形、目標與立場。公私協力此種跨組織的合作關係，因各組織間具有不同的專業、技術與知識，而形成一種互利共生的生命共同體型態。另外，應由居民參與為主，強調居民自主、因地制宜，以地區的需求為主來建構推動的議題、策略。因此，所有參加協力關係之相關人員集體商討出彼此多元的目標，進而形成共識，以作為協力關係

的基石，且透過公私部門協力關係的運作，達到多贏之局面。從訪談中也可以發現，在推動新社商圈過程中，其互信運作層面的相關具體作法如下：

#### 一、良善的政策規劃與設計

規劃期間多花一份心力，往往可節省執行期間的經費及心力的損耗。因此，在從事新社商圈方案的規劃時，應做充分、全面性的考量，並擷取其他社區成功的經驗，使得整個方案較具統整性與可行性。

#### 二、充分的信任與共識

公私協力首重公私部門雙方長期、充分的協調，在互信互賴的基礎下，基於目標的認同開始協力計畫。所以充分的信任可謂為協力成敗之關鍵。社區民眾與公部門協力關係的建立，並非一朝一夕得以形成，是需要長期的培養與累積以建立起雙方互信互惠的關係。

#### 三、共創願景

組織一旦有了共同關切的願景，其為組織提供了焦點及能量，提升組織成員的工作承諾，形成自發性而非被動的工作動機與行為，激發組織整體的動力，促使創造型的學習有了勝出的空間，振奮組織人員擴展自我創造的意願，再將其匯整而產生不可計量的綜合效應，因此，一開始的願景規劃與共構必須具備統整性與激勵性，引導所有參加成員的能量，以達成願景目標為榮。除了願景的確立外，也必須加強宣導工作，以喚起社會大眾的關注與居民的參與，匯集各項的資源。

#### 四、永續經營的發展

因協力關係是一種永續發展長期關係，且以公共利益為主軸，公私部門透過彼此的意見溝通或協商的方式，達成團隊協力的目標與願景並願意發展永續經營的關係。如協力關係早期是謀合、摸索的過程，則須彼此協力一段時間後，培養默契，累積彼此的協力經驗後，才能展現協力的效果。

## 肆、互利互惠

Baker(1994：37-43)爲了進行有效的關係管理，歸納了建構關係網絡的五項原則：1.關係是人類的的基本需求。2.人會傾向做那些被期望做的事。3.人喜歡與自己類似的人連結在一起。4.重複地互動會激發關係的形成。5.世界很小，大家會有再碰面的機會。這五項原則對建構一個務實而信任的跨域合作文化，具有發人省思的作用。在公私協力的互動關係中，即可看出這五點原則發揮出甚大的作用，值得我們引述，並且加以的推廣與擴展。其中最主要的是彼此的關係建立，從訪談中也可以發現，在推動新社商圈過程中，其互利互惠層面的相關具體作法如下：

### 一、彼此肯定

公私部門在彼此間必須建立一種公開溝通、對話的機制，這樣公開、開放的協商、聯繫，不斷的互通資訊，除了有助於共識的建立外，更能彰顯出公私部門在參與中的重要性與可貴；並從資訊交流、彼此瞭解中，累積出足夠的信任，讓參與者願意冒險投入資源與委身付出。

### 二、信任感的建立

具體言之，信任對商圈推動的意義在於：透過信任的建構，可以增強個人與社區的連結，有助於社區認同感，產生強烈的團結感，維繫成員關係朝向合作導向、互惠協助，甚至願意爲社區來犧牲。再者，信任也是社區凝聚社會資本的重要因子，透過它可凝聚社區內外資源，有效動員以利組織運作，形成前進與發展的動力（鍾俊宏，2006；引自江大樹、張力亞，2008：100）。故社區商圈工作的推動，信任關係的建立影響其結果甚鉅。而從訪談中就可以發現新社商圈藉由舉辦各項活動的互動中所培養出來。

然而，在訪談過程中，雖各方政策利害關係人對新社商圈推動過程大多持正面觀感與看法，但在政府政策的延續性、公部門資源未有效整合...等內外部因素，故在未來推動上，仍存有精進空間。本研究整理如下：

### (一)應建立統合機制

政府機關層級繁多，訪談時仍發現組織內部缺乏橫向聯繫，相關業務、資源無法有效整合。加強跨部門的全盤性檢討整合，協調一個部門，將相關業務的辦理設立單一窗口，統一事權，除了可以節省政府的人力、物力、財力資源，在推動新社商圈的工作上，也可避免資源的分配不均與浪費的情形。

### (二)政策缺乏連續一貫性

因政務官任期有限而造成短線思考，不同的政務官，對於同一個公共議題可能採取不同的政策，導致政策缺乏連貫性或忽略了長程的規劃。其次由於政府資源的有限性，政府不可能提供所有的公共服務或解決所有的公共問題。因此，公私協力計畫必須考量協力關係的生命週期、資金來源及組織成員維持協力的意願。另外，國家公務人員皆透過國家考試進入政府機關工作，並非完全依專業能力分派，導致承辦業務的公務員對於商圈推動的概念，也是從「做中學」。

### (三)應建立評估機制，以落實獎勵制度

為確保持續性發展，協力者必須共同解決發生與潛在的問題，透過回饋的功能，提供及影響到原有的目標、議題及協力效能等，藉此修正、持續或終止公私協力的進行。

### (四)共同參與仍待有效落實

公私協力觀念之宣導行銷可透過各種傳播工具、溝通、以及社會教育等方式來進行，藉以漸漸將公私協力觀念潛移默化至公私部門的成員以及社會大眾之中。

## 第二節 建議

針對本研究文獻檢閱與訪談後，針對未來推動新社商圈工作時，提供相關政策建議如下：

## 壹、政策建議

### 一、共同參與部分

#### (一) 提升行政人員的能力

一般而言，國家公務人員皆透過國家考試進入政府機關工作，並非完全依專業能力分派，導致許多行政人員對於商圈推動的概念，也是從「做中學」。另外，相關業務年年翻新，加上行政人員或因職位的升遷或調動，使得新接手的行政人員對於相關觀念或經驗出現斷層。故應重視行政人員的培訓，讓他們可以認識政策之價值與視野，並善用行政資源來為社區提供協力。因此，如何強化公務人員的商圈推動理念，培養執行技巧，將是政策成功與否的關鍵所在。

此外，為能有效解決人事異動所帶來的觀念與經驗上的斷層，透過電子資料庫的方式或許能減少這種情勢發生的機會，也就是政府部門應將相關資料予以建檔，以供行政人員在職務的異動中仍能方便取得相關資訊。

#### (二) 加強行銷宣傳

協助定期辦理主題行銷活動，使新社商圈行銷話題不間斷，媒體版面不缺席新社商圈每年皆有不同主題行銷活動辦理，且每年皆製造相當大的話題性，也吸引部分媒體進行採訪與追蹤，以首屆辦理的「新社夢想飛行資助計畫」活動為例，從活動辦理開始，自兩位圓夢基金得主選出、到圓夢過程以及圓夢完成，其過程都有記者持續進行追蹤，並進行專題報導，不論是平面媒體抑或是電視媒體，其活動辦理之能見度高，也讓新社商圈名聲更加響亮，提升外界對新社商圈整體的官感，達到公益的正面形象，對新社無疑有加分的作用。

因此，建議每年應持續辦理類似活動，將如此有意義的活動與更多人分享，持續不斷為新社商圈創新嶄新話題，促使新社商區在媒體報導版面不會缺席。

### （三）簡化行政作業流程

新社商圈除了推動相關業務外，還得面對流程程序、經費核銷、參加會議等繁瑣的行政事務。繁瑣的行政流程如對不熟悉行政作業的非營利組織而言將是極大的困擾，而在訪談中也有表達此意見看法。故政府單位應簡化行政作業流程，以發揮民間機構效率、彈性的特點。

### （四）加強公私部門的溝通與互動

就理想的情境而言，公私部門可以成為好夥伴，彼此相輔相成，共同為公共服務而努力。但在實際的運作過程中，可能因為政府的法令規定、政策議題的變動、契約條文的限制等，而使對等關係產生變化，而呈現政府主導的趨勢。因此，公私部門應建對等溝通平臺，彼此進行良性溝通，在互動過程中，應有相互合作的意念，共同為服務社群的目標而奉獻心力。

### （五）建立三方彈性的溝通機制

在推動過程中，常見政府與社區或業者在觀念認知上的落差，而中央政府、地方政府與社區或業者由上而下分屬不同的層級，故以往中央政府想瞭解社區和業者的意見或問題，除了業務上的需要而實地視察之外，往往藉由地方政府透過定期會議的方式向中央傳達，意即社區或業者與中央政府常未存在直接溝通管道，或因為有時由地方政府傳遞給中央政府的意見、訊息被過濾，以及地方政府對於意見的認知與社區解讀不一樣的態勢，導致中央政府所接受的訊息會有所曲解，或與事實有所出入。

事實上，地方政府與社區的距離較鄰近、接觸也較為頻繁，故社區有什麼問題或意見，地方政府可以直接的溝通或就地解決急迫性問題。由此可知，地方政府與社區透過定期正式會議的方式確為良好與必要的溝通管道。因此，在中央與地方政府之間的定期會議，如有彈性的機制允許社區代表參加，建立三方彈性的溝通機制，將可有效避免意見與觀念認知上的落差。

## 二、資源共享部分

### （一）建立統合機制

隨著全球化新經濟時代的來臨，公部門更需要公私協力關係，主要理由是因為參與者擁有不同類型和不同層次的技術和資源，並藉由民間組織間橫向及縱向連繫的資源整合，以及彼此往來密度和頻率的契合，可以有利於促進政府政策的推動。

### （二）經費補助及運用應更具彈性

雖可利用不同管道來支援經費來源，但如能透過政策編列經常性預算支應，以穩定新社商圈相關業務的推動，更可使新社商圈地方展業的推展。故公私部門應站在互信的基石上，在經費運用上做彈性、有效的運用。

### （三）建構社區資源網絡，以達資源整合

社區資源的運用與開發，無論是人力、財力、物力資源，都是社區寶貴的資產。因此建立社區資源網絡，以彼此互助為基礎，把資源做最好的連結與運用。

### （四）財務應獨立自主

公私協力推動新社商圈工作所需之經費，大多仰賴政府單位之補助。而資金是工作推動的命脈。因此如何拓展經費來源，加強資源管理與運用，是首要面對的課題。在拓展經費來源方面，除了提計畫爭取政府補助之外，應加強結合社區資源開拓其他方面的營運資金，才能達到永續發展甚至成為在地組織。

## 三、互信運作部分

### （一）建立網絡管理與績效管理的機制

政府在加強建立公私協力夥伴關係上，可採取網絡管理的做法：

第一，提供參與的誘因與管道，目的在於影響行動者之間的互動關係，即提供建立公私協力夥伴關係的誘因，政府提供誘因以提高私部門採取公私協力的方式，包括經費上的補助等，進而配合政府產業政策的推動。在協力的不同階段，讓民間願意投入與積極參與，發揮創意與活力。第二，政府可以根據網絡的過程與結果做為公私協力夥伴關係的管理策略。例如透過網絡建構的方式，如公私契約、組織文化等，促進協力雙方共識的形成與建立，以相關配套措施與法令，鼓勵私部門參與並建立公私協力夥伴關係。

## （二）政府應加強經營公私部門的協力關係

公私協力は跨組織的合作關係，組織間因具有不同的專業、技術與知識，而形成一種互利共生的生命共同體型態。政府應多聽推動單位的聲音，關心執行情形。加強發展公私部門良性互動模式，使彼此能夠相互支援，積極建立與民間協力、互助、合作、信任的協力關係。

## （三）建立水平融合的社區參與模式-「由上而下」和「由下而上」執行模式之兼具

新社商圈的推動工作不論是「由上而下」（政府主導）或是「由下而上」（民間主導），事實上，這兩股力量並非各自為政，而應該是同時存在，並相互合作、相輔相成。社區相關業者根據實際需要向政府提案申請經費，然後再整合社區可運用的各種資源，加上民眾對社區事務的參與，對於社區商圈的推動更可收事半功倍之效。此外，在社區資源及經費有限的情況下，社區在完全「自立自足」以前，透過政府的輔導與經費補助仍無可避免。

也就是說，「協力夥伴關係」強調的是一種「互動」和「合作」關係，而非單方面由誰主導的過程。因此，政府與社區的互動關係，不應執著於由上到下，或是由下到上的執行方式。也就是政府與社區商圈的互動關係應是一種互補關係，在這關係裡，沒有上位者與下位者的問題，彼此應是一種水平互賴關係。因此，政府在推動新社商圈的過程中，應主動扮演「協力夥伴關係」的啟動者，建立與民間協力、合作、

信任的夥伴關係，需知政府資源、能力有限，然而民間潛力無窮，故應當善用、活化與激發民間力量。

#### （四）政策明確性

政府對政策要有明確的方向，更要有長期規劃，讓協力夥伴願意付出及期待的願景。組織間的協調必須得到組織層峰（highest level）的支持與鼓舞才容易成功。因此，在建立協力關係時，不論為二個或多個組織合作，皆需要有高階首長的承諾與支持，以做為推動政策的後盾，才可能收事半功倍之成效。

#### （五）統整相關計畫

政策推行能否成功在於政策利害關係人是否能夠支持，而重點則在於政策規劃是否能被多數人所接受，因此，未來新社商圈如有新預擬作為時，在政策規劃階段，應廣納產官學研之意見並進行規劃與決策；另一方面爭取公部門相關單位給予積極、充分、負責任的支持，以使相關計畫的推行具有正當性、有效性與持續性。

#### （六）永續發展

新社商圈能否有效持續執行，穩定經費的支持，社區的互動及社區之人力、物力資源的整合與投入是影響本案成敗關鍵所在，未來政府單位應持續編列經費，鼓勵社區民眾參與，建構綿密的政策網絡，並活化彼此的聯誼與認同，共同為社區創造出永續發展的空間。

### 四、互利互惠部分

#### （一）營造公私部門對等互惠關係

依部門層級架構之互動模式屬於「水平融合互動模式」，即私部門不再是依存或偏存在公部門之下的附合體，也不是單純的配合公部門，而是與公部門形成一種水平式融合的互動關係。兩者的互動由傳統的「指揮－服從」、「配合－互補」轉化成「協議、協力、合夥、共享」的

對等協力關係。

## (二) 建立績效管理評估機制

為使私部門對於公私協力夥伴關係運作過程的滿意度，包括「溝通品質、公平性、信任」等方面，將促使私部門對於產業發展更加有信心與樂觀、提高公私協力的滿意度與協力之意願。因此，政府在公私協力過程中，必須著重「溝通品質、公平性、信任」等項目的滿意度，讓私部門因看好產業發展而投入更多的活力；此外，為讓公私部門評斷協力關係內外要素配合是否得宜，因此，可善用績效管理的機制，做為規劃與評估之依據。

第一，透過定期性與常態化的績效評估制度，即對於網絡互動結果的評估，應建立公私協力夥伴關係滿意度，做縱向與橫向比較，設立標準與指標，透過客觀標準的建立評估公私協力夥伴關係與網絡管理的績效。第二，需評估公私部門之協力雙方對於夥伴關係的運作方式是否達到雙贏或多贏的情境，不過這是比較主觀的評估指標，因為在協調的過程中或多或少或產生損失。第三，評估公私協力夥伴關係的互動過程，包括私部門對夥伴關係互動過程的評價，有效的網絡管理不僅關注互動結果，其他包括互動過程的開放性、透明度、課責的決策過程，以保障私部門的創新想法與理念可被討論與接受。第四，評估網絡管理者的行為品質與成效，即讓私部門也能評量公部門在協力過程的表現。以上績效管理評估的目的，在於提升組織間的互動品質。

## 貳、後續研究建議

### 一、研究方法的建議

為瞭解各方政策利害關係人的認知及看法，本研究係採用文獻調查法和深度訪談法，來瞭解真正實際的情況。但資料的獲得易因受訪者主、客觀因素的影響而產生研究結果的誤差，若為了獲得更為深入的情況，建議研究者可使用實地觀察法來蒐集資料，以得到更為實際的結果；另建議未來研究加入量化問卷調查法，藉由量化分析，得知各方的差異感受，以增加研究周延性、完整性。

## 二、研究對象的建議

本研究礙於人力與時間的限制，研究對象係以公部門相關中央單位及地方政府、私部門相關協力廠商及休閒產業業者、專家學者與非營利組織等具代表性人員做為本研究之採訪對象，探討臺中市新社社區在公私協力下，如何協助地方產業轉型，惟但在推論上易受限制，未來建議研究者可擴大研究範圍，作一全國性之抽樣調查，如到訪民眾在參觀後的感受等，以作全國性的推論，並可瞭解在轉型上是否還有待精進空間，以增加顧客參觀率。

## 三、分析、比較鄰近地區休閒農業的發展

鄰近鄉鎮地區在休閒農業或地方觀光產業均有相關發展，其公私協力模式與運作是可以作為新社社區借鏡的，因此建議後續研究者可以針對新社社區鄰近鄉鎮發展情形進行分析、比較，以瞭解新社社區有哪些發展空間或資源可以開發、運用。





# 參考書目

## 壹、中文部分

### 一、專書

- 中華經濟研究院（編）（2005）。中小企業白皮書。臺北：經濟部中小企業處
- 江明修（1994）。非營利組織領導行為之研究。臺北：行政院國家科學委員會。
- 吳定（2003）。公共政策辭典。臺北：五南。
- 吳英明（1996）。公私部門協力關係之研究：兼論公私部門聯合開發與都市發展。高雄：麗文文化。
- 吳英明、張其祿（2005）。全球化下的公共管理。臺北：商鼎。
- 李宗勳（2004）。政府業務委外經營：理論與實務。臺北：智勝文化。
- 李榮宗（1999）。蓮花話蓮，白河鎮蓮鄉產業文化風貌營造計畫。臺南：白河鎮公所。
- 張正英（1998）。農業產業文化發展，88 年度發展農漁業產業文化計畫參考資料。臺北：農委會。
- 張紹勳（2001）。研究方法。臺中：滄海。
- 陳向明（2002）。社會科學質的研究。臺北：五南。
- 陳柏州、簡如邠（2004）。臺灣的地方新節慶。臺北：遠足文化。
- 陳振烜（2005）。信任與文化—人性化過程與文化產業發展。臺北：理得出版。
- 陳學明（1996）。文化工業著。臺北：揚智。
- 黃世輝（2002）。社區自主營造的理念與機制—黃世輝研究論文集。臺北：建築情報季刊雜誌社。
- 黃坤祥、朱惠琴（2005）。高雄原住民文化產業現況與未來展望研究調查。高雄：高雄市政府研究發展考核委員會。
- 楊政學（2005）。企業研究方法。臺北：普林斯頓國際。
- 楊國樞、張春興、文崇一（1989）。社會及行為科學研究法。臺北：東華。
- 謝淑芬（2005）。觀光心理學。臺北：五南。
- 簡春安、鄒平儀（1998）。社會工作研究法。臺北：巨流圖書。

## 二、期刊論文

- 江明修、蔡金火、梅高文（1998）。再造公共性政府。**中國行政評論**，7(4)，1-54。
- 吳濟華、鄭志明（2009）。地方文化特色產業之發展與介紹。**研習論壇**，104，9-22。
- 吳瓊恩（2002）。公共行政學發展趨勢的探究：三種治理模式的互補關係及其政治理論的基礎。**公共行政學報**，7，173-220。
- 林水波、王崇斌（1999）。公民參與與有效的政策執行。**公共行政學報**，3，175-202。
- 陳敦源、張世杰（2010）。公私協力夥伴關係的吊詭。**文官制度季刊**，2(3)，17-71。
- 曾冠球（2011）。協力治理觀點下公共管理者的挑戰與能力建立。**文官制度季刊**，3(1)，27-52。
- 黃世輝（1998）。關廟地區竹籐產業文化活用的思考。**工業設計**，98，131-136。
- 黃世輝（2000）。文化產業需要另一種思維——社區重建與文化產業發展。**勁草社區協力報**，3，7-9。
- 楊敏芝（2000）。文化產業理論思潮初探與發展省思。**環境與藝術學刊**，1，29-49。
- 葉智魁（2002）。發展的迷失—文化產業與契機。**哲學雜誌**，38，4-25。
- 蔣玉嬋（2006）。地方文化館與地方文化產業之研究：以新竹市玻璃工藝博物館為例。**博物館學季刊**，20(3)，81-97。

## 三、專書論文

- 陳錦煌（2002）。社區總體營造與文化產業振興策略。**2002 年文建會文化論壇系列實錄—文化創意產業及地方文化館**（37-43 頁）。臺北：行政院文化建設委員會。
- 黃世輝（2001）。文化產業與居民參與。**文建會九十年社區總體造年會論文集**（23-31 頁）。臺北：行政院文化建設委員會。
- 黃世輝（2004）。地方文化與產業資產的共構。**現代考工記：臺灣產業文化資產調查與再生實務座談會專輯**（82-89 頁）。高雄：國立科學工藝博物館。
- 楊敏芝（2003）。文化產業理論思潮與發展趨勢研析。**2002 年文建會文化論壇系列實錄：文化創意產業及地方文化館**（7 頁）。臺北：行政院文化建設委員會。

#### 四、研討會論文

孫樹根（1989 年 4 月）。**休閒農業概念探討**。發展休閒農業研討會會議實錄，臺北。

#### 五、學位論文

王瑞哲（2006）。**地方政府與農會協力關係之研究—以臺南縣鄉鎮市產業文化活動為例**。國立中正大學政治學系暨研究所碩士論文，未出版，嘉義。

伍立人（2003）。**從傳統中尋找新生命的文化創意產業--以白米木屐為例**。國立臺灣大學新聞研究所碩士論文，未出版，臺北。

江彩禎（2002）。**地方經濟發展推動機制之探討--以推動觀光發展為例**。國立成功大學都市計劃研究所碩士論文，未出版，臺南。

林秉慧（2005）。**文化產業之策略聯盟類型探討—以臺中市犁頭店麻茅文化產業為例**。朝陽科技大學建築及都市設計研究所，未出版，臺中。

林愉庭（2005）。**觀光發展中的文化空間—以苗栗縣客家文化為例**。國立臺灣大學地理環境資源學系，未出版，臺北。

林惠華（2002）。**公私協力機制運用於都市更新政策之研究：士林夜市之個案**。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，臺北。

洪郁婷（2002）。**建構危機狀態下的公私協力關係:九二一緊急醫療與安置照顧在災難管理過程中的角色**。東海大學公共行政研究所碩士論文，未出版，臺中。

張巧芳（2002）。**地方文化的形成及其意義—安平地區的個案研究**。國立臺南師範學院鄉土文化研究所碩士論文，未出版，臺南。

莊淑姿（2001）。**臺灣鄉村發展類型之研究**。國立臺灣大學農業推廣研究所博士論文，未出版，臺北。

郭百修（2000）。**地方文化產業化機制之研究—以美濃鎮為例**。國立臺北大學都市計劃研究所碩士論文，未出版，臺北。

陳佩君（1998）。**公私部門協力理論與運用之研究**。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，臺北。

郭品好（2004）。**地方文化產業行銷機制之研究—以消費者向度探討**。朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文，未出版，臺中。

- 郭曜棻 (2005)。全球化下地方文化產業壟斷邏輯之實踐：以九份為例。國立臺灣師範大學社會教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，臺北。
- 陳韻如 (1994)。民間團體參與國家文化建設之研究：臺北市藝文表演團體的探討。國立中興大學公共政策研究所碩士論文，未出版，臺中。
- 陳麗妃 (2004)。白河蓮花節行銷策略之研究。立德管理學院資源環境研究所碩士論文，未出版，臺南。
- 曾維屏 (2002)。地方文化產業振興與社區營造—以美濃地區為個案。中國文化大學地學研究所地理組碩士論文，未出版，臺北。
- 楊美維 (2003)。產業文化活動意識與農特產品包裝設計之研究—以左鎮白堊節為例。樹德科技大學應用設計研究所，未出版，高雄。
- 簡莉莎 (2003)。以公私合作模式推動工業區再生可行方式之研究。國立臺灣大學城鄉與建築研究所碩士論文，未出版，臺北。

#### 六、譯著

- 丁煌 (譯) (2004)。新公共服務-服務，而不是掌舵 (Janet V. Denhardt and Robert B. Denhardt 原著)。北京：中國人民大學。
- 古永嘉 (譯) (1996)。企業研究方法 (Donald R. Cooper and C. William Emorym 原著)。臺北：華泰文化。
- 黃營杉、汪志堅 (譯) (2002)。研究方法 (Fred N. Kerlinger and B. LEE Howard 原著)。臺北：華泰。
- 謝宗學、劉坤億、陳衍宏 (譯) (2002)。治理·政治與國家 (Jon Pierre and B. Guy Peter 原著)。臺北：智勝。

#### 七、網站

- 維基百科 (2013)。文化工業，2013年5月1日，取自：  
<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%96%87%E5%8C%96%E5%B7%B2%E6%B2%AD>。

## 貳、英文部分

- Cherrett, Ken. (1994). Gaining Competitive Advantage Through Partnering. *Australian Journal of Publish Administration*, 53(2), 6-13.
- Coccosis, H. & P. Nijkamp (1995). *Planning for our Cultural Heritage*. England: Ashgate Publishing Company.
- Denhardt, Robert B. and J. V. Denhardt (2003). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: M. E. Sharpe Press.
- Entwistle, T., & Steven, M. (2005). From Competition to Collaboration in Public Service Delivery: A New Agenda for Research. *Public Administration*, 83(1), 233-242.
- Hailey, J. (2000). *NGO partners: The characteristics of effective development partnerships*, in Stephen P. Osborne(ed.), *Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspective*. London and New York: Routledge.
- Kernaghan, K. (1993). Partnership and Public Administration: Conceptual and Practical Considerations. *Canadian Public Administration*, .36(1), 57-76.
- Klijn, E.-H. & G.R. Teisman (1997) . *Strategies and Game in Networks*, in Kickert , W. J.M., Klijn E.-H. and J.f.m. Koppenjan ed, *Managing Complex Networks-Strategies for the Public Sector* , 98-118.
- Kouwenhoven, V. (1993) . *Public-PrivatePartnership : A Model for the Management of Public-Private Cooperation*. in J.Kooiman(ed.),*Modern governance : New Government-Society Interactions*. London : Sage .
- Pierre, Jon and Peters, B. G. (2000) .*Governance, Politics and the State*. New York : St. Martin' s Press.
- O'Leary, R., B. Gazley, M, McGuire & L. B. Bingham (2009). *Public Manager in Collaboration*. In R. O'Leary and L. B. Bingham (eds.), *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-first Century* (pp. 1-12). Washington, D. C.: Georgetown University Press.
- Salamon, L. M. (1987). *Partners in Public Services: The Scope and Theory of Government Nonprofit Relations*. In *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, ed. Walter W. Powell. New Haven: Yale University Press.
- Zukin, S. (1995). *The Cultures of Cities*. Oxford: Blackwell.



附錄一：公部門訪談題綱

- 一、請問推動新社社區地方產業轉型的緣起為何？主要目的有哪些呢？
- 二、請問公部門與私部門何時開始合作協助地方產業轉型？合作模式到現在是否經歷過什麼轉變？
- 三、請問推動的成效如何？有無達到政策預期目標？所帶來的經濟效益以及遊客與業者的人數是否有所成長？可否提供相關統計資料或舉例說明？
- 四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您所扮演的角色為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您與民間（業者與非營利組織）的溝通管道為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 六、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您在行政程序上如何進行運作？在協助與管制上的相關作為為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 七、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）進行資訊流通？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 八、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）建立互享平臺？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 九、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）進行資金運用與分配？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 十、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，公部門的心態為何？
- 十一、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何看待企業的社會責任？
- 十二、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何與民間（業者與非營利組織）達成目標共識？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

十三、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互惠互惠方面上，您如何兼顧公部門的公共利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

十四、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互惠互惠方面上，您如何幫助企業達成其企業利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

十五、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互惠互惠方面上，您如何設立獎勵誘因以使業者投入？有何執行窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

十六、對於未來公私協力模式的運作，有無其他相關建議？



附錄二：非營利組織訪談題綱

- 一、請問推動新社社區地方產業轉型的緣起為何？主要目的有哪些呢？
- 二、請問公部門與私部門何時開始合作協助地方產業轉型？合作模式到現在是否經歷過什麼轉變？
- 三、請問推動的成效如何？有無達到政策預期目標？所帶來的經濟效益以及遊客與業者的人數是否有所成長？可否提供相關統計資料或舉例說明？
- 四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您所扮演的角色為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您與政府和業者的溝通管道為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 六、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您如何看待相關的行政程序？相關的協助與管制作為上，您有何看法？有何改進之處？
- 七、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和業者進行資訊流通？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 八、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和業者建立互享平臺？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 九、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和業者進行資金運用與分配？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 十、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何看待公部門的心態？
- 十一、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何看待企業的社會責任？
- 十二、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何與政府和業者達成目標共識？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

十三、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互惠互惠方面上，您如何兼顧公部門的公共利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

十四、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互惠互惠方面上，您如何幫助企業達成其企業利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

十五、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互惠互惠方面上，你如何看待政府所設立的獎勵誘因？有何不足之處嗎？如何突破上述的困境？

十六、對於未來公私協力模式的運作，有無其他相關建議？



### 附錄三：業者訪談題綱

- 一、請問參與新社社區地方產業轉型的主要目的有哪些呢？
- 二、請問公部門與私部門何時開始合作協助地方產業轉型？合作模式到現在是否經歷過什麼轉變？
- 三、請問推動的成效如何？有無達到政策預期目標？所帶來的經濟效益以及遊客與業者的人數是否有所成長？可否提供相關統計資料或舉例說明？
- 四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您所扮演的角色為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您與政府和非營利組織的溝通管道為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 六、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您如何看待相關的行政程序？相關的協助與管制作為上，您有何看法？有何改進之處？
- 七、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和非營利組織進行資訊流通？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 八、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和非營利組織建立互享平臺？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 九、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和非營利組織進行資金運用與分配？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？
- 十、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何看待公部門的心態？
- 十一、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，所持有的社會責任為何？
- 十二、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何與政府和非營利組織達成目標共識？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

十三、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互惠互惠方面上，您如何兼顧公部門的公共利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

十四、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互惠互惠方面上，您如何達成應有的企業利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

十五、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互惠互惠方面上，你如何看待政府所設立的獎勵誘因？有何不足之處嗎？如何突破上述的困境？

十六、對於未來公私協力模式的運作，有無其他相關建議？



#### 附錄四：訪談紀錄

訪談者：A1（公部門中央單位）

一、請問推動新社社區地方產業轉型的緣起為何？主要目的有哪些呢？

以往，新社是許多人不曾注意的地方，地處臺灣中央內陸，東部依傍著山脈，又有大甲溪及其支流遍佈新社，形成多元的河階地形景觀，加上怡人適中的氣候，使新社造就豐厚的物產，成爲一處以農爲主的生活圈。

然而，務農經營型態，生產成本高競爭力低，民國 88 年因遭逢九二一地震重創，接著又面臨世貿組織所帶來的衝擊，如果新社要持續發展生存，九成農民勢必面臨轉型及重新定位的困境。

二、請問公部門與私部門何時開始合作協助地方產業轉型？合作模式到現在是否經歷過什麼轉變？

後來政府週休二日的實施、休閒旅遊蔚爲風潮，經濟部也開始協助全臺灣商圈進行經營改善輔導，經由公部門資源挹注下，結合產、官、學各界的專業與經驗，加上地方政府、公所及在地組織協會的積極推動，利用地方資源開發休閒觀光產業，新社農業經營遂逐漸轉型爲休閒農業，更開始有外來的休閒產業店家進駐新社，新社的休閒農業逐漸繁榮。

三、請問推動的成效如何？有無達到政策預期目標？所帶來的經濟效益以及遊客與業者的人數是否有所成長？可否提供相關統計資料或舉例說明？

新社的轉型，可說是由下而上，因爲地方組織及地方政府的共識與努力，配合向中央所爭取到的資源加值活化，經由在公部門(政府單位)與私部門(商圈業者)的努力下，新社商圈成長有目共睹，從最早地方協會組織只有約 30 家，每年逐漸成長至今近 60 家，新社花海每年所帶來的人潮與產值，從最早八年前的 100 萬人次逐年成長至今已破 200 萬，產值更突破 10 億。農業轉型所帶來的經濟效益，讓業者、公部門皆達到雙贏局面！

四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您所扮演的角色為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

在協助地方轉型的過程中，我們所扮演的角色是提供有效的資源，並派遣專家學者擔任顧問團隊，輔導地方產業成長。

任何資源的產生，都是部內已做好評估，研擬策略及目標後所規劃出的行動方案，並提出資源挹注地區，而爲確保資源投入後的具體成效，我們必須掌控所有行動方案的方向與成果。

協助地方產業發展最好的策略，不是給魚吃，而是教他們如何釣魚。過去協助地方產業轉型以來，不斷灌輸地方業者觀念，公部門的資源有限，他們必須自立自強讓協會成員有共識，奠立共同發展願景，經營上尋求自主財源，不斷積極成長，同時密切與輔導團隊合作，如此才會是公私部門協力運作的良性發展。

五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您與民間（業者與非營利組織）的溝通管道為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

中央的角色無法經常與地方業者對話溝通，在許多行動方案的操作執行面也無法給予實質的協助，因此，在我們與民間業者之間會委託一輔導團隊擔任溝通與輔導協助的橋樑，也提升在輔導轉型的過程更有效率與確實。

六、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您在行政程序上如何進行運作？在協助與管制上的相關作爲為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

以新社為例，當中央資源確認投入新社後，便公開徵求輔導團隊，確認輔導團隊後，透過輔導團隊的陪伴，協助釐清新社發展願景與目標，並訂定期程與階段性執行方案，中央便依據輔導團隊與地方所共同擬定的期程及方案，定期召開工作會議掌握計畫期程，並安排期中、期末進行考核，確保執行方案依循目標方向進行，最後進行期末成果發表與驗收。

七、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）進行資訊流通？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

公部門許多資源在官方網站上皆是資訊透明化，任何人都可以透過資訊平臺瞭解現在政策資源。另外，透過輔導團隊的陪伴，也會隨時將各方的資源訊息與地方產業業者分享，而在協助產業轉型的過程，我們也會安排實地訪查，與在地產業業者直接互動，讓資訊的交流更為直接確實。

八、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）建立互享平臺？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

以新社為例，在協助地方產業轉型過程，主要以科技化的方式協助大家資源共享。我們協助地方組織建立一網站平臺，除作為其與消費者互動平臺外，更作為內部資訊分享的平臺；另外也透過電子信件的模式，隨時分享最新資訊。

九、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）進行資金運用與分配？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

目前在操作商圈、地方產業轉型輔導的過程，會依據不同的產業需求訂定不同的輔導方針，輔導計畫資金的投入部份，有些會希望業者有自籌款共同推動，但大部分皆以公部門的資金作為輔導內容的主要經費來源。

十、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，公部門的心態為何？

當確實委託地方產業交由輔導公司協助之後，即是公私部門合作的開始，而透過相關管控機制的操作，目前在如此運作方式下，政府部門會基於委辦者角色，督導團隊(輔導公司)妥善執行輔導工作；而類此協助地方產業轉型成功案例比比皆是，未來也將持續以此為主要操作模式。

十一、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何看待企業的社會責任？

過去十多年來輔導地方產業轉型的案例，當政府計畫及輔導團隊退出地方產業輔導後，仍然不定時協助該地方產業成長與問題解決、隨時與業者保持互動，相信這是基於一種企業社會責任，企業認知到自己有責任、有義務協助地方永續經營，而這也是公私部門合力運作協助地方轉型模式之所以可以長久操作的原因之一。我們信任企業的專業，也信任企業的用心，如此，地方產業經營才得以長久，與社區共榮共存之基礎才得以建立。

十二、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何與民間（業者與非營利組織）達成目標共識？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

透過輔導團隊與地方業者不定期的會議召開，隨時確認當初所訂定的共識目標願景，並在中央定期的期中、期末、現地訪查考核下，朝計畫目標邁進。

十三、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互利互惠方面上，

您如何兼顧公部門的公共利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

政府部門在協助地方產業轉型的目標，皆希望達成業者、消費者及公部門三贏的局面，缺一不可，無法偏廢。對企業而言，地方產業轉型活絡發展，帶動經濟繁榮創造就業機會；對社會而言，可對居民整體和樂安定，發揮一定的功能，此均為正向發展，不僅照顧私部門發展，亦兼顧公部門群體的利益。

十四、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互惠互惠方面上，您如何幫助企業達成其企業利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

透過公部門計畫全面性的輔導，協助地方產業包括產製技術、行銷能力、創新研發、財務資金融等營運與管理進行轉型升級，最終目的無疑是能夠幫助中小企業獲得企業提升營收及獲利成長，進一步增強企業的競爭力，帶動產業經濟發展，間接也達到公部門預期的計畫推動利益。

十五、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互惠互惠方面上，您如何設立獎勵誘因以使業者投入？有何執行窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

為鼓勵地方產業業者積極學習成長，中央或地方政府皆會設立不同的獎勵補助徵選作為誘因，以新社為例，便在由輔導團隊的協助下，多次獲得由公部門徵選的組織類別、行銷類別、環境類別的第一名榮耀，而這也是凝聚地方產業發展向心力的核心因素，鼓勵業者互相學習成長、共同發展轉型，刺激地方經濟發展。

十六、對於未來公私協力模式的運作，有無其他相關建議？

站在公部門的立場，要協助地方產業轉型，負責的角度與深度不如委由民間輔導團隊來的完整與立即性，所以未來公私部門協力運作的模式，也將持續操作。

另亦可藉由非營利之公益團體組織(NGO/NPO)合作，協助中低收入族群、婦女及青年等創業，並結合信保基金提供融資保證，共同繁榮地方經濟及發展地方產業。



訪談者：A2（公部門中央單位）

一、請問推動新社社區地方產業轉型的緣起為何？主要目的有哪些呢？

「新社」原本是傳統務農鄉鎮，以生產蔬菜、水果及花卉等作物，其中以香菇的生產，為當地最高價值的經濟作物。由於周休二日的實施，隨著經濟型態的轉變，國內農業政策的轉型，一路由觀光果園、休閒農業到結合觀光旅遊。

921 大地震對東勢石岡地區帶來相當大的衝擊，新社也沒躲過。在大夥兒積極恢復家園的同時，政府各項資源也開始投入，例如行政院農委會在 2001 年推動「一鄉鎮、一休閒」的計畫等，開始了新社地區的休閒規劃，旅遊資訊的逐漸成型，慢慢的吸引了許多的休閒產業進駐。在當地的經營業者組織而成的發展協會的共同耕耘及配合政府部門計畫的協助下，漸漸將新社地區塑造成以輕鬆樂活、浪漫悠閒為特色的著名旅遊勝地。

當時民宿業者黃翠華積極推動新社休閒產業發展，期望將各自單打獨鬥的經營業者凝聚起來，共同為新社的休閒產業打拼。便於 2003 年立案成立「新社鄉休閒農業導覽發展協會」，並且擔任第一屆理事長。隨後，帶領協會會員積極向經濟部商業司提案申請計畫補助。同年在當時臺中縣政府建設處賴英錫處長的規劃協助下，爭取到經濟部商業司的硬體經費支援，完成新社香菇街統一招牌建置，打響香菇產地名號，因而奠定了由農業轉型休閒農業的基礎。

新社休閒農業發展協會在推動新社產業發展過程中，多次與當地經營業者的協調討論，加以參訪鄰近國家案例後有了發現。「唯有凸顯出新社的獨特風格，才是未來持續吸引觀光人潮的重要關鍵」。於是，邀集了當地業者整理了地方資源以及確認新社特色後，於 2005 年再度動員地方業者，向經濟部商業司提案，順利爭取到經濟部商業司為活化地方環境的魅力商圈計畫補助經費，而成為新社產業轉型觀光的重要里程碑。

二、請問公部門與私部門何時開始合作協助地方產業轉型？合作模式到現在是否經歷過什麼轉變？(此題僅以經濟部商業司角度回答)

經濟部商業司在民國 84 年起，為了因應大環境的轉變，並期望協助提升國內中小型商店零售業營運及競爭能力，開始進行一連串之國內商圈經營環境及政策上的改善計畫。新社小鎮也在這樣的政策下，接受過先期規畫。2003 年新社地區業者立案成立「新社鄉休閒農業導覽發展協會」，開始積極尋求政府資源。在歷經經濟部商業司魅力商圈計畫及品牌商圈計畫輔導投入各項軟硬體資源後，在地方業者的努力經營及合作下，再度於全國一百多商圈中脫穎而出，獲選為經濟部商業司以資通訊科技設備協助轉型再升級的示範商圈。於是，新社地區自 2009 年起配合經濟部樂活經濟圈規劃推動辦公室計畫結合地方政府資源，開始於新社地區導入資通訊科技（Information and Communication Technology, ICT）的觀念與設置。這些資通訊科技設備，運用於戶外休閒商圈旅遊景點的引導、商圈店家的訊息傳達等，讓來到新社的遊客可以利用這些設備，獲取自己想要的資訊，而達到原來的旅遊目的。新社商圈也期望藉由智慧商圈環境的打造，透過創新、文化及科技應用，藉此讓地方產業活絡、刺激消費、吸引人潮湧進。更期望以 ICT 營造、活化商圈數位資產，支援在地商圈永續經營，再創商機。

三、請問推動的成效如何？有無達到政策預期目標？所帶來的經濟效益以及遊客與業者的人數是否有所成長？可否提供相關統計資料或舉例說明？

由於新社業者都非常珍愛自身羽毛也非常樂於分享合作，新社商圈與公部門的合作是成功的。(相關數據可否請展智提供)

四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，

您所扮演的角色為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

協助地方產業轉型並非易事。常碰到的問題在於地方業者忙於自身事業而不願思考共同願景，或僅等待公部門單純投入資源而不願學習成長，作為資源投入者，與輔導承辦團隊共同為業者凝聚共識及引導發展方向，擬定願景、目標、策略等就是我們極為重要的工作之一；另外由於推動地方產業發展原應是地方政府較能著力之處，但往往地方政府與業者的願景無法一致而難以開始進行，此時作為彼此間的溝通橋梁就變成極為重要的角色。

五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您與民間（業者與非營利組織）的溝通管道為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

政府在推動商圈輔導的各項硬體建置或軟體輔導計畫，都是透過補助地方政府發包執行或委辦專業顧問團隊在地就近客製服務。

硬體建置(商圈環境)部分，通常會透過一個計劃管理團隊作進度及經費執行的管考，必要時由商業司出面協調商圈協會、執行單位及地方政府間的爭議。

軟體輔導部分，則由委託之顧問團隊針對業者或協會的需要，於政府政策目標及預算經費內擬訂輔導策略(共識凝聚、人才培育、行銷設計、經營能力...等等)並執行。

六、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您在行政程序上如何進行運作？在協助與管制上的相關作為為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

選擇一個具有潛力的地方商圈很重要，商業司通常透過競爭型的提案，由專家學者組成審查委員會，就各發展面向討論選擇被輔導對象及輔導廠商。針對一個地方商圈的整備、發展、成熟及複製推廣擬定執行策略，並由計劃管理團隊執行管考工作、及提供產業趨勢等資料，於每年期末由商業司邀集各輔導團隊進行檢討，及依國家政策對不同階段的商圈輔導調整適當的執行方法。

七、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）進行資訊流通？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

1.原則上透過委辦顧問輔導團隊，如有需要亦可直接由商業司與業者或在地協會溝通。

2.透過商業司邀集各商圈業者、輔導團隊舉辦之年度策略規劃會議、共識會議或成果發表會等，可以進行各商圈間、業者間及顧問團隊間的資訊交流。

八、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）建立互享平臺？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

為加強建置商業發展基石，創造高品質、高附加價值之商業創新能量，並整合資源以加速商業知識化、提升商業國際優質競爭力，以及掌握全球商業佈局先機，經濟部商業司近年積極促進商業全面升級，按「促進商業發展」、「商業管理與輔導」、「推動商業科技發展」等施政主軸，執行多項委辦計畫。

以商圈位置結合遊程規劃，提出「臺灣品牌商圈」為主題之創新推展示範計畫，整合行銷、旅運結盟機制及強化品牌形象塑造等，為在地場域精神及特色，建立差異化，並由品牌名稱的建立，建立消費者之品牌忠誠度及知名度，創造出品牌資產，達到「品牌」之意涵，及由品牌效益延伸，帶動周邊經濟發展。

資源分享大致上還是透過委辦顧問輔導團隊，如業者或團隊有需要亦可直與

商業司或在地協會溝通，與業者或團隊無溝通障礙。

九、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）進行資金運用與分配？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

資金的運用與分配一向由經濟部商業司主導。

十、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，公部門的心態為何？

透過各項共識會議、策略規劃會議..等，已與業者建立互信運作模式。

十一、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何看待企業的社會責任？

政府資源有限，無法長期支應特定地方業者或產業。期待受惠業者能將所得資源傳承擴散，進而反饋地方，促進地方商業發展的良性循環。

十二、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何與民間（業者與非營利組織）達成目標共識？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

透過各項共識會議、策略規劃會議..等，已與業者建立互信運作模式。

十三、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互利互惠方面上，您如何兼顧公部門的公共利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

由於服務業多為勞務型式，中間投入較低，因此對我國其他產業影響程度普遍為低；然而在逐漸邁入已開發國家的過程中，服務業必須加速提高其國際競爭力與擴大產業基盤，以求達到支撐後工業時代後的經濟成長與就業吸納責任，才能有效支撐產業經濟發展。

而在商業發展之長短期目標上，由於短期上必須逐步建構服務基盤與就業吸納能力來承接製造業成為經濟發展主力的責任，因此該目標設定在擴大國內服務業基盤以及拓展海外臺商的支援性服務市場，而在競爭力的提升上，則選取我國已有相當利基的企業，化為持續推動的短期策略，先求在管理上提高效率，以利獲取空間來持續提升服務內容與品質的多元性與高質性。待國內服務業的國際競爭力有效提升後，長期策略目標則以開拓服務業貿易市場以解決我國內需市場規模之限制，達到持續支持我國經濟成長的目標。

國民經濟發展卓越，亦能繳交更多的稅金，國庫飽滿亦能做更多的建設，以造福人民。

十四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互利互惠方面上，您如何幫助企業達成其企業利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

以商圈位置結合遊程規劃，提出「臺灣品牌商圈」為主題之創新推展示範計畫，整合行銷、旅運結盟機制及強化品牌形象塑造等，為在地場域精神及特色，建立差異化，並由品牌名稱的建立，建立消費者之品牌忠誠度及指名度，創造出品牌資產，達到「品牌」之意涵，及由品牌效益延伸，帶動周邊經濟發展。

十五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互利互惠方面上，您如何設立獎勵誘因以使業者投入？有何執行窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

獎金金額並不高，業者注重的則是團體的榮譽感，獎金也可幫助地方協會充實協會軟硬體設備。

1.全國優質品牌商圈大賞競賽(包括地方商圈振興躍進大賞)機制及策略規劃及執行一式，包括活動費、大賞獎金及獎品費用編列，經評選獲選者估算每案最高給

予獎金 3,000 千元；但僅能作為商圈組織就商圈內公共使用及公用設備等使用，需提出使用計畫書。

2.獲得進軍中央其他部會與國際性競賽首獎，最高給予獎金 1,000 千元；但僅能作為商圈組織就商圈內公共使用及公用設備等使用，需提出使用計畫書。

3.編印「臺灣優質品牌商圈暨地方商圈振興躍進大賞競賽」暨 4 年總覽活動成果專輯編製。包括平面專刊及光碟乙套 5000 份。

企業價值一部分來自於資產負債表的有形資產，另一部分隱藏的財務價值則為包含商譽、技術、能力、智慧資本...等無形資產。由於知識經濟時代，無形資產攸關企業未來長期獲利，尤其品牌價值之增長，牽動企業持續性競選優勢之創造，很多企業也開始思索如何藉由品牌合理鑑價，評估其價值高低，進而配合最適經營策略，不斷蓄積品牌價值，因此品牌之鑑價對企業經營與消費者都倍感重要，不容等閒視之。

十六、對於未來公私協力模式的運作，有無其他相關建議？

公私協力強調公私部門之間協力合作而建立夥伴關係，為達成共同政策目標的動態過程。公私協力夥伴關係的過程並非盡如人意，成功與維繫的關鍵在於外在模式與機制建立，包括協力模式、協調機制、管理政策體系、公共政策、治理結構等。另一關鍵要素是政府因素，即便公部門對夥伴關係已有認知，但政府對夥伴關係的態度、政府在夥伴關係中所扮演的角色、政府效能與管理能力，皆影響公私協力夥伴關係的成敗。



訪談者：A3（公部門中央單位）

一、請問推動新社社區地方產業轉型的緣起為何？主要目的有哪些呢？

主要因為 921 地震新社亦為受災區，經濟蕭條，災後重建主要是復甦當地經濟，反而給予新社重新發展的契機。

二、請問公部門與私部門何時開始合作協助地方產業轉型？合作模式到現在是否經歷過什麼轉變？

因 921 開始公私部門共同合作。因外來的投資客，看重新社的發展，這群外來投資者引進休閒產業，由早期私部門積極介入公部門資源而合作，歷經十餘年，目前轉型為公私部門共同合作。

三、請問推動的成效如何？有無達到政策預期目標？所帶來的經濟效益以及遊客與業者的人數是否有所成長？可否提供相關統計資料或舉例說明？

非常好，達到原先政策預期目標，甚至超過。

四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您所扮演的角色為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

主要為政策規劃與執行者，因新社業者非常配合政府，再加上業者齊心發展地方，及輔導團隊有效引導地方意見與政策執行之一致性，未有執行上的困擾。

五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您與民間（業者與非營利組織）的溝通管道為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

直接溝通（召開計畫說明會）及間接溝通（地方組織幹部及輔導團隊等），透過直接與間接溝通達到化解歧見之管道，並無困難。

六、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您在行政程序上如何進行運作？在協助與管制上的相關作為為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

行政程序上以委託專業團隊進入地方輔導，主要先以凝聚地方共識，再給予業者經營之建議。早期透過地方政府推薦以 3 年輔導為原則，每年透過評核之管制手段，作為下年度投入經費之依據，因此為求“共好”，達到激勵地方政府及業者共同投入發展。

七、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）進行資訊流通？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

透過公開甄選的方式，廣為各地方政府週知，要求地方業者必須籌組及加入非營利組織，由於業者是組織會員，透過公開說明會，便可達到資訊流通及透明化，以求公平，執行並無問題。

八、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）建立互享平臺？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

擁有建立資源分享平臺。

九、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）進行資金運用與分配？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

政府部門投入資源的方式除補助款為直接挹注經費外，大部分都以間接的方式協助地方經濟發展，故並無資金運動與分配問題，倒是存有資源分配問題，通常透過地方組織整合大家的意見，及政策的預期效益，而有效引導資源的分配，

如地方組織覺得接受新知很重要，而政策目的亦是如此時，此時政府將資源投入在課程上。

十、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，公部門的心態為何？

公部門心態亦是以協助地方發展為目標，彼此互信透過公私部門合作，將會發展的更好。

十一、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何看待企業的社會責任？

新社的業者大多為中小企業為主，早期在 921 地震受災時，理應受到其他團體的幫忙，經過多年業者的努力，現在新社已是享譽臺灣的旅遊勝地，於是業者感恩當年到新社的願望得以實現，所以推出”圓夢計畫”，由各店家出資集得 50 萬，幫助有夢想的人能夠實現他的願望。而此舉即是企業社會責任的表現，因此在互信運作的前提下，新社的業者在”已有餘力”的情況下幫助其他人，也是企業盡社會責任的例子。

十二、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何與民間（業者與非營利組織）達成目標共識？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

直接溝通（召開計畫說明會）及間接溝通（地方組織幹部及輔導團隊等），透過直接與間接溝通的方式，達到化解歧見之管道，並無困難。

十三、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互利互惠方面上，您如何兼顧公部門的公共利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

對政府部門而言，協助地方產業轉型升級發展，對政府而言是好事，地方的經濟繁榮對當地而言可以創造就業機會，甚至可以激發當地人或外來者投資創業，長期而言，造福鄉里，達到公部門的公共利益目標，並無困難之處。

十四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互利互惠方面上，您如何幫助企業達成其企業利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

政府部門透過整體環境改造，如交通、環境衛生、招牌整頓等工作，為地方創造舒適休閒空間，又透過標竿學習等手法，提升經營能力等，讓地方經濟蓬勃發展，自然一方面可由協助企業達成企業利益，同時也達成公部門的公共利益。

十五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互利互惠方面上，您如何設立獎勵誘因以使業者投入？有何執行窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

透過每年派學者專家現地評核及計畫執行期中期末審查等面向作為計畫控管，作為下年度投入經費之依據，甚或表現不好，則不再挹注經費於該處。

十六、對於未來公私協力模式的運作，有無其他相關建議？

無。

訪談者：B1（公部門地方單位）

一、請問推動新社社區地方產業轉型的緣起為何？主要目的有哪些呢？

新社鄉於地震後，面臨族群聚落變遷、傳統產業產荒蕪(灌溉水源重創)、歷史文化的消失等危機，重建政府單位、文建會、及非營利組織重建會提供相當多重重建資源，包括軟硬體設施及人文精神層面協助，在地方政府政策規劃下，社區休閒產業蓬勃發展，每逢假日遊客絡繹不絕，為地方居民帶來無限商機，新社地區彷彿浴火重生，展現新契機。主要目的如下：

- 1.推動觀光產業多元化配合休閒旅遊發展觀光農園，設置休閒農業觀光帶。
- 2.農業產業重建及振興。
- 3.強化地方產業文化。
- 4.提供就業機會，減少人口外流。

二、請問公部門與私部門何時開始合作協助地方產業轉型？合作模式到現在是否經歷過什麼轉變？

本局自 99-100 年度藉由「樂活漫遊·璀璨山城」計畫，與私部門共同合作行銷臺中市大山城之休閒產業，橫跨新社、谷關、東勢、石岡、大坑等五區，透過「人進物出」之概念，將人潮帶進臺中市大山城，打造臺中市大山城成為中部地區休閒旅遊新亮點，並協助其地方產業轉型。

目前本局與私部門的合作模式多採取計畫委辦的方式，希冀仰賴專業的執行團隊，發揮其所長並共同推動本局政策進而達成政策目標。

三、請問推動的成效如何？有無達到政策預期目標？所帶來的經濟效益以及遊客與業者的人數是否有所成長？可否提供相關統計資料或舉例說明？

截至 101 年 6 月 15 日為止累計，藉由「樂活漫遊·璀璨山城」計畫累計已帶入團客 2,881 人次，散客推估帶進 366,800 人；輔導地方企業發展家數累計達成 170 家；帶動總就業人數 340 人；重點廠商營業額累計增加 3 億 897 萬元，促進民間投資金額累計 1,287 萬元。

四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您所扮演的角色為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

在公私協力的運作過程中，本人於本局與民間業者之間擔任調和鼎鼐的角色，在上級長官與業者之間進行協調溝通，並與其進行協商討論，進而達到雙贏的局面。但由於民間業者多半期待公部門能有更多的資源投入，但礙於計畫預算通常公部門所能投入的資源實在有限，因此，只能雙方互相包容諒解並將現有資源揮發其最大效益。

五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您與民間（業者與非營利組織）的溝通管道為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

本人在與民間業者之間常透過召開會議的方式直接討論溝通，但有時由於執行廠商前來開會的層級並無法即時於會議當中作出決定，通常仍須經公司負責人同意，因此，常會延遲行政作業時程及計畫進度。所以，在每次會議討論，本人會希望邀請公司負責人共同開會，才能進行有效的溝通。

六、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您在行政程序上如何進行運作？在協助與管制上的相關作為為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

本局在公私協力運作過程中，通常委由民間業者執行相關計畫，一開始會先公開招標，進行資格標開標、採購評選作業、決標、與廠商簽訂，而後執行工作

計畫。在行政程序過程中，皆會依政府採購法及相關行政法規規定辦理，並依公平、公開之採購程序，提升採購效率與功能。

七、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）進行資訊流通？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

爲了因應二十一世紀以知識經濟爲主的時代，各國政府無不積極推動電子化政府以提高行政效能、提升對民衆的服務品質、支援政府再造，進而提升國家競爭力、節省成本、加速產業升級、增進國家整體資源利用效率。因此，爲了與民間進行資訊流通，縮短政府行政流程，透過政府資訊應用系統基礎環境，提供資訊流通及整合服務功能。

八、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）建立互享平臺？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

在公私協力運作過程中，於本局網站上規劃透過網路分享聯結的機制，希冀與私部門建立資訊分享的平臺。

九、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）進行資金運用與分配？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

本局於各項計畫中除了申請中央補助外，亦會編列本府預算，私部門必須依據計畫工作進度累計百分比，並經本局召開審查會審查通過後，始得按實際支用金額付款予民間業者。由於部分計畫經費來源爲中央機關補助款支應，需俟補助款撥入本局後，辦理後續付款作業，因此，私部門必須有良好的財政體質，才能有效分配資金，以避免損及企業利益。

十、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，公部門的心態爲何？

本人在與私部門彼此合作的過程中，雖然不免有矛盾與衝突，但仍希望透過相互包容、學習與成長，藉以營造互信互惠、風險共承的「夥伴關係」。

十一、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何看待企業的社會責任？

企業的社會責任所指的其實是公共利益，社會是一個企業作爲依賴和發展的主體之一，理所當然企業也需要爲實現社會公共利益而努力。而企業除了爲社會也必須爲政府管理的框架下，承擔應當的社會責任，其主要也有二大原因，其一爲企業需要社會提供源源不絕的養份，離開社會，企業將不存在。另一方是政府的權力漸漸轉移至企業、機構、團體的手中，有政府公共領域私人化的趨勢。總之企業承擔社會責任是公共利益價值導向下公部門管理的需要，也是企業想要永續發展下必然的趨勢。

十二、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何與民間（業者與非營利組織）達成目標共識？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

本人在公私協力運作過程中，通常與民間業者經由多次的開會討論，希冀藉此促成利害關係人之間的瞭解和互動，以期達成共識凝聚。

十三、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互利互惠方面上，您如何兼顧公部門的公共利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

國家預算來自稅收，所有權應屬於全體納稅人，因此，本局在執行各項計畫

均秉持嚴格替人民把關的立場，於是每個計畫的工作項目，均要求私部門須提出完整企畫案及經費概算，審慎檢視是否有浪費公帑之虞，如此才能確切的顧及公共利益及人民福祉。

十四、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互惠互惠方面上，您如何幫助企業達成其企業利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

本局為推動產業技術與服務創新研發，並幫助企業達成其利益已持續辦理臺中市地方產業創新研發推動計畫(以下簡稱臺中市地方型 SBIR)。為了鼓勵業者透過創新研發，強化企業永續發展與成長，特別編列補助款並鼓勵民間業者申請補助，以強化其創新研發能力，並創造新商機。

十五、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互惠互惠方面上，您如何設立獎勵誘因以使業者投入？有何執行窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

本局希冀透過營造有利的參與環境及企業廠商減稅等誘因，鼓勵業者投入。但是由於公部門行政作業冗長，經費核銷手續繁瑣，亦會增加私部門的行政作業成本困難，因此，在相關行政作業流程上如果可以在依法行政之餘，有一運作彈性空間，亦即所謂的「窮則變，變則通」，較能吸引更多優秀專業的民間業者投入參與政府政策。

十六、對於未來公私協力模式的運作，有無其他相關建議？

全球化的時代中，公、私領域同樣受到重視，政府運作與民間團體同樣在政策制定與執行上，扮演著重要的角色，更重要的是，政府功能如果要得到充分的發揮，反而需要私領域中各種不同的企業組織、民間團體甚至個人來輔助與推動。因此，地方政府必須結合公、私部門的力量，並奠基在「信任」的基礎之上，凝聚集體共識，如此一來才能有效推動政府政策。



訪談者：B2（公部門地方單位）

一、請問推動新社社區地方產業轉型的緣起為何？主要目的有哪些呢？

事實上當初資源會挹注在新社也是因緣巧合啦。其實那時候在九二一之後那些的資源重點都是在那時候有豐原、東勢還有太平、霧峰、谷關，可是那時候我們在推動的過程，他們重點本來是在那五個商圈，並沒有新社。可是在後來我們陸陸續續推動的時候，豐原的部分還有谷關的部分遇到了一些障礙，像豐原他們就是可能他們生意本來就非常棒，那他們也不希望公部門進去進駐，然後他們很擔心說公部門進去可能限制會變多，所以他們就是蠻多的反對的意見，那加上在谷關那邊也有硬體建設的經費，可是因為谷關他地處比較偏遠，那資源分配上面其他的商圈比較多，谷關是只有 5 百萬，那所以相較之下，谷關 5 百萬的工程然後那時候谷關又那麼偏遠，所以我們招標好像招了 3 次還是 4 次，都沒有人願意去，那所以變成說我們的資源在豐原這邊還有谷關那邊就遇到障礙，那我們也跟那時候有一個九二一重建委員會，那也跟重委會那邊提出說我們到底是要繼續做下去還是需要，如果說不要繼續做下去，我們也希望把這個經費保留下來不要說因為這個樣子就被收回，那我們就變成說要想看要怎麼樣去變更，變更申請計畫，當時我們的處長，有一位賴處長，他可能常常去新社爬山，他其實那個時候新社是根本一點知名度都沒有，那我們就在討論因為，既然豐原商圈不要，那谷關也沒有人要做，那也是、那繼續再投下去也沒有什麼意義，所以我們就討論說是不是把資源轉成另外一個計劃，趕快因為經費通常都是有保留的問題，那我們也是要為了不要浪費這個計畫經費，我們就趕快想說那是不是別的地方也很需要這筆錢，後來我們就討論到新社好像其實也不錯，怎麼都沒有人去注意過它，然後我們那時候就有先去新社現勘了一下，就覺得雖然不是我們想像中的商圈那麼熱鬧，可是它應該是蠻有發展潛力的，因為它那時候的咖啡廳其實不多，可是都很有特色，那時候已經在的像天籟園，對，就是那時候算最先進去的，我們就去了看一下，就覺得這個很不錯，然後當地也很多特色、特產，像我們有去香菇街，它那邊有應該是有斜棕木還是斜棕街，它那邊有一條斜棕街的樣子，我們那時候就有去看就發現說，因為我們是外地人嘛，我們外地人一進去但不可能說走得很深入，我們就先沿著中心嶺上去，可是上去沒有多久就發現有一條街很有特色，都在賣香菇，都是在賣香菇，然後蠻聚集的，然後我們就覺得說那邊又有咖啡又有香菇，然後又有香草，那時候也有薰衣草，就覺得說這三個特色蠻明顯的，這是一個可以去、去操作的點，所以我們就跟行政院重委會那邊爭取說把經費留下來，把它轉到新社商圈這邊，對，那我們也是一開始在斜棕街那邊幫他們做一些，首先就是先幫他們做一些，因為他是硬體經費嘛，所以我們就先做一些路燈、招牌的改善，先下去做，那慢慢操作之後好像其實他們地方是非常、非常努力的，那時候是有一位黃翠華理事長，對，那時候我們就常常跟著他到處去跑、去拜訪，去看這現在有哪些點了，然後一直去跟人家說服，說服說我們要發展新社，那你們要不要加入，那時候他，等於是說他們協會草創、草創初期，對對對，那我們就陪著他去看，事實上也是一方面也是幫助我們深入的認識新社這個地方，對，然後我們就跟著他去跑，我記得那時候花海也是我們跟他還有林總，就是林忠伸那邊，我們去第一屆也是我們去做的，我們就去拜訪那個苗圃那邊，然後跟苗圃的廠長他們，跟他們提出這個想法，提出說經濟部那邊其實也有一些經費，那現在新社這邊業者也都很努力，是不是我們應該要有一個活動，對對對，然後我們就去拜託他，然後變成說一開始其實是經濟部主力比較先進駐在做花海這個活動，那苗圃那邊也配合，那他們在其實新社的業者都很團結，他們在辦那個花海

的期間他們也投入很多，他們就幫忙，那時候我們也就是說他們也幫忙一些業者都有就是說服他們去做一些促銷，等於是說一邊辦活動一邊業者也都有配合，然後民眾進來就認識了這個地方，還有就是在我們，在哪一年？詳細的年份我不太記得，有點久了，就是(84年)沒有那麼久，就是我們在90幾年的時候辦了一個博覽會，就是辦一個新社博覽會，那、那個博覽會應該你可以跟林忠伸他們要一下資料，他應該我覺得那個博覽會很重要，那個是應該是說外來的居民第一次認識新社這個地方，(可是一般外來居民對新社就是花海)沒有，那時候還沒有，那時候還沒有這麼認識，可是其實在花海之前，我們縣政府有投入一筆錢就是辦那個博覽會，那時候那個博覽會辦得非常的成功，因為很多人都根本不知道新社這個點，我們那時候去，去跟那個，那個叫什麼？十軍團，就是中心嶺那邊那個十軍團，跟他們商借他們就是中心嶺對面那一大塊空地，就是跟他借，他們很難得的願意開放，那個地非常大，然後就有一些表演活動，就是花仙子走秀啊，就是一些活動，現場配合的攤位應該有上百攤，所有新社的店家都很團結，都全部拼命地把他的特色全部秀出來，然後就是，它現場也有導覽車就是變成說他們自己也有出動導覽人員，然後民眾山下也有接駁車就整個上來，然後很多民眾就坐著接駁車，包括我也是第一次這樣這麼詳細的認識新社，你坐上那個導覽的車它就載著你去新社介紹它的特色，那一次非常成功，然後很多民眾都很肯定，都覺得說他們第一次知道新社是這麼漂亮這麼多地方可以走，這麼多特產的地方，後來就慢慢就他們知名度就整個比較打開，後續我們才去跟種苗場接洽花海的事情。那個博覽會應該算是等於是民眾從一無所知，然後去上來就覺得喔！好好玩，怎麼有這種地方，對對對，那一次辦得非常的.....我覺得那個是一個契機啦！就是因為他們重點，像我們現在辦很多活動，你去到現場都是很像夜市這樣子，可是那一次的活動是我看過最有特色的活動，每個業者它都把它自己的特色全部都，每個攤位都有自己的特色，然後去擺出來，都是由新社的業者當成主場，不是說叫一大堆賣涼的、賣香腸、賣什麼，對所以民眾來到那邊真的對新社的印象是非常好。就是每個店家都它的特色弄出來，那你走到那裏你會覺得說蛤~這裡原來有個天籟園這麼漂亮，那你整天下來的活動，有很多人都是去參加活動，然後中午就去用餐，就是我覺得那是一個打開民眾的.....，就是帶他們接觸新社的第一步，然後來真的就是慢慢的新社真的就一炮而紅，就越來越紅。

(經費從五百萬開始)~豐原一千嘛，然後谷關五百，對就一千五，然後我們可能應該也有配合款物整個一些硬體去做，然後後續也有辦活動。(地方統籌)不是，那個是921重建委員會補助我們縣政府去做硬體工程，那我們先去做新社，就把它轉到新社去做。(協力廠商)硬體工程是沒有，(軟體)對對對，然後我們就，就變成說，其實後來我們也透過博覽會，我們也跟林忠伸講，就說這是一個很不錯點，帶他進來看，因為其實硬體、軟體都要配合才有用，那他做完那個硬體做了一大堆招牌，他的軟實力沒有，那也沒有用，也需要有人去幫他們整合，所以林忠伸後來也，俟經濟部那邊也是有軟體的經費，我們也是這個部分.....，因為當初，就是在一開始經濟部它是，它的軟體經費他是用提案「近平人」的方式，那一開始我們是可能有一些因素啦，我們是提后里，那后里之後，我們真的提了，我們覺得后里比較不是發展的這麼.....商圈...對對，後來我們第二年就提新社，就一炮而紅。(所以他們整個新社的發展也委員會他也是先到地方來，然後再由地方再幫他送件到中央，因為他有說第一年他們沒有拿到經費，然後第二年的時候，就是黃理事長他們都上去嘛，坐一台遊覽車，喔您記憶力很強這樣子)對阿，第一年要提案的時候，那時候時間是很倉促，快過年，然後就

是變成說，因為配合經濟部的機制，所以我們縣政府就是發函給各公所，你地方上面有什麼比較有特色的商圈，然後可以提上來，讓你公所來簡報，我們也是先在縣政府，因為這是難得的資源嘛，(先做篩選)對我們就是在縣政府先做篩選，先簡報然後篩選，再提案。那因為可能當時那個時候，是公所嘛，那也許公所跟協會這邊還不是整合的很密切，所以我們是看公所的簡報，所以那時候公所的分數，就是說新社這邊並不是在第一順位。(他也沒有很積極地想要把它推起來)對，那時候可能還沒有，他們可能還有一點，跟我們一樣啦，有一點覺得說，唉奇怪，這個明明就是大家...可能他們感覺更深刻，會覺得說阿大家種水果的、種香菇的，阿這是什麼...對對對，所以可能一開始他們的...可能跟協會的接洽還不是那麼完整；那第二年就不一樣了。

二、請問公部門與私部門何時開始合作協助地方產業轉型？合作模式到現在是否經歷過什麼轉變？

應該是講說，一開始是我們公部門的投入，然後慢慢的也把公所一起拉進來一起配合，因為我們推動其他商圈的經驗會發現，都是縣政府一頭熱，然後地方就是根本沒有投入，所以加上我們也瞭解經濟部，因為你開始既然想要操作了，你一定會想要往中央去要補助，因為畢竟地方的資源有限，那你就會去想要說，去中央要補助，那中央它的想法可能也跟我們一樣啦，就覺得說我一定要你地方是很投入的，我才要把資源放在你這裡，不要我們就是一頭熱，那地方都是...(被動的)對...，因為在經歷 921 的商圈操作之後，說實在啦，921 商圈成功的案例並不多，因為那是在 921 之後，為了振興經濟，突然有一筆錢，然後可能地方政府也急急忙忙地趕快找了幾個商圈，所以它的組織是不健全的，包括意願整合都還是有...不是很完整啦。所以中央跟我們地方都覺得說，唉這個發展商圈這個東西，應該我們模式就有點變了，就體悟到說，光由政府一直去丟錢沒有用的，要有地方自己願意，而且公所在地很多設施或者是很多維護的事情，都要投入才有用，你才有辦法把這個商圈整個帶動起來。那所以我們合作的模式一開始是政府資源先丟進去，可是慢慢的會變成說主、輔就反過來了，因為新社也變成氣候的啦，他們慢慢的就是由自己慢慢去走他們的路、去發展，那我們政府可能就是在旁邊給予一些行政資源，整個就反過來了。(昨天訪問黃理事長，她講到她草創這個協會講到熱淚盈眶)對阿!他那時候跟我們去經濟部在這組提案的時候，她也是哭得唏哩嘩啦，好像覺得這個真的是一個很好的地方，你們不來你們一定會後悔，很感人啦!

三、請問推動的成效如何？有無達到政策預期目標？所帶來的經濟效益以及遊客與業者的人數是否有所成長？可否提供相關統計資料或舉例說明？

這個、這個應該不用問了，這有目共睹啦!(經濟效應)一定有的(相關資料市府有嗎)這個我這邊沒有，因為我現在目前沒有承辦這個業務(第一年花海帶進 6~8 億的商機)這個資料我是覺得你可能跟林忠伸那邊要比較完整，因為他們承辦間有成果報告，可以跟他們要成果報告

四、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在共同參與方面上，您所扮演的角色為何？有何壅礙之處嗎？如何突破上述的困境？

因為那時候我是承辦人，所以我們當然是站在公部門的角色，就是說如果說有資源我們當然第一個會想到它，這個這個不諱言的啦!我們也希望把資源用在最好的，所以我們就是變成說劇中的一個主要協調的角色(就像你剛才講的只有我一頭熱地方是冷的)對新社應該從來沒有這樣想過。(沒辦法突破的困境)現在回想好像是...並沒有，應該是不會，因為他們都很團結，然後我們縣政府有什麼需

要配合的活動或是什麼，跟他們講一聲他們都是一定都到的。我是覺得他們就是一直往前推啦，反而是政府有一點是被他們帶著走。

五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您與民間（業者與非營利組織）的溝通管道為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

直接溝通。當然有一些時候是展智他們跟地方，他們比較...，因為畢竟我們不可能說，全心全意就只做新社這裡，所以我們就是，有些事情就是請展智他們比較比我們比較勤勞的地方，那他們就是有些事情他們就直接跟我們報告。他們比較像中間的橋樑，那我們如果有事情也會跟展智講，那如果說，也許協會跟我們縣政府的想法不一樣，可能我們就會透過，有時候我就會直接打給理事長，其實這三個沒有一定是哪個方向，（也是可以直接溝通的，不會有個阻礙在）。

六、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您在行政程序上如何進行運作？在協助與管制上的相關作為為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

你是說行政流程上?(對對)基本上，很多東西當然我們是有行政流程，可是我們一定都是先有跟長官溝通好，我們才送上去的。(先有計畫再去...)沒有，先溝通，展智他們都會先來跟我們...，或者是說協會，以前一天到晚就會看到協會的人往縣政府跑，他們跑得很勤，然後我們就會先跟我們處長約時間，然後就約時間大家先就提出一個初步的看法、一個方案，大家先講好了之後，我們處長也同意這樣的方向之後，我們跟展智跟協會再下去後續的提案，後續的計畫，後續的提案。(計畫送到市府來書面整合)要先有個發想，對對。他們要先有一個發想，再跟我們處長提說，他們現在很想做什麼樣的計畫；像後面有一個每年都有一個背包客的活動，也是他們先來跟我們講，然後就說希望縣政府也許補助個五十萬，我們來夢想起飛的計畫，那我們就會...我現在舉的是個例子啦，就是說他就會過來，我們就也許我們就覺得說這個計畫這樣好不好啊?適不適合啊?就會給意見，然後大家協調到某一個程度，他們再寫後續的詳細的計畫，送上來提案，所以基本上不會有窒礙難行。因為都已經先溝通好了，他們是依照我們的方向下去寫，對對對，那我們處長這邊，以前我們賴處長這邊他也是會往上嘛，也許動用到經費，他也是會跟縣長報告，甚至有時候是協會一起來跟縣長拜會一下，都有，他們都很主動，所以我們請他一起來。(縣市合併後有裁員嗎?)現在是張股長他們那邊在辦。(人力上是否有精簡)你是說我們縣市合併嘛，市政府我們商業科沒有，我們就是一加一就對了。別的局處可能會有調整，可是我們商業科原則上是一加一，就是臺中縣和臺中市併在一起。(以前在陽明大樓，只是現在變來這邊)然後以前是沒有分股，現在就是組織更精細，就分成三個股，那就有專門一個商圈股，在辦這方便的業務。那因為我們以前在臺中縣，臺中縣以前的業務是比較廣的，因為我們沒有產業發展科，所以我們產發跟商圈還有...(三股一起)全部都在一起。所以變成說我們有辦商圈，可是我們也不可能說只辦商圈的業務，我還是有其他的業務。

七、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）進行資訊流通？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

資源分享。其實在如果說政府有資源的話，其實最基本得當然就是用公文啦，(協會有公文系統嗎?)我們會發文給他們，用寄的，對對對。可是如果說有錢的話，當然我們第一個時刻，比如說像現在專案的經費下來，那我們當然也會就

是說...應該怎麼講，基於政府機關的立場，我們當然是各個有(有商圈的都一視同仁全部都發)可是我們私底下也是會聯繫說，有什麼計畫你趕快提，對就會先用電話，就是其實我們都是用電話比較多。(是否有商圈的模範考量)就是新社，會啊會啊。所以我剛講說，當然我們私底下就是電話會跟他講一下說，這錢你們要趕緊來討，然後就先跟他講一下，我也先趕快註明，但事實上以前我們在臺中縣的商圈，不是說其他商圈不好啦，就是就主動性來講，就新社最快啦，快到你(會嚇一跳)，對！其他的商圈可能有時候也會問啦，就問一下就我們文發下去他們也會來問。當然基於我們政府輔導的立場，我們還是希望說你也來試試看，不要說每次都只有新社。可是，經過地方這樣問了之後，可能我們兩個講電話講到最後...(吵架)不是，講到最後我們可能兩個...你是其他商圈，我是承辦，可能講到最後兩個都會覺得，好啦不要提案了，因為好像也沒什麼希望了，因為還有個新社擋在前面。(收件方式如果不積極就會看不見是不是?)收到就收到啦，就丟到一邊了，或者是說，主要是我覺得是很多時候政府的經費或者是政府的...你要做什麼事情一定都是要有計畫、有提案的，那我覺得新社這一點就是比別的地方強勢的一點就是說，他們有專業的寫計畫的人才。(寫計劃的人才如何而來)協會，其實輔導，應該是說展智輔導他們後面，到後期的時候，有一天展智會退出的，不可能永遠都是展智在幫他嘛，所以慢慢地他們之前有請一位秘書，我印象中有一位秘書，那他就是...等於就是說，好像是協會自己花經費。因為他們都是大老闆，很忙啦，常常我們就是說也許我跟你講，然後他跟大老闆講，大老闆又要顧生意，可能有很多事情他又要再去處理政府的一些事情，所以最後他們是慢慢朝這個方向...協會自己租了一個辦公室，然後請一位秘書，如果你有什麼事情你就直接跟秘書聯絡，那秘書就會馬上轉達給各商家，對。(要有一個人幫他對外處理一些事情)對對對，因為你如果說今天你是理事長，那我跟你講這件事情你要轉告給各個會員，你是不是自己又要去跑一趟，那一天到晚都是...一趟五十個，五十個會員你要跑五十個點，其實那是很浪費時間的，所以應該是要有一個專人，他會最快速的把訊息整個發散出去，然後有什麼事情可以居中聯絡，這樣才最快把事情做好，那他也有一點企劃的能力，當然我在想林忠伸他們有協助他，當然不可能說這麼厲害像林忠伸他們這麼專業，可是他們寫企劃真的是比其他的商圈強，那相較之下其他的商圈就會比較、顯得比較弱一點，對，因為他們也許都會常常跟政府講說，我們那邊想要做什麼、我們那邊怎樣、怎樣，你怎麼都不來幫我們處理，他們可能有比較弱勢的地方，他們只能用口頭表示他們的那個，或者是簡單寫個公文，我們想做什麼啊、你們要補助啊，可是事實上...對，沒有你一個真正的想法，然後也沒有企劃，那我們政府機關的錢要進駐就真的比較困難。

八、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）建立互享平臺？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

這個問題我比較難回答耶!因為我覺得跟前面的很像，對對對。

九、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與民間（業者與非營利組織）進行資金運用與分配？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

(資源分配上，他們寫了一個企劃書到地方政府，地方政府會跟中央政府要這筆經費)對。(還是這筆經費原本是在地方政府的預算經費)不一定。(經費撥款下來撥到地方政府)不是，經濟部他...因為他的階段性的方案，有時候他是硬體補

助，那補助是由地方執行，那他操作的模式就是地方提案，然後去徵選，有徵選到的，然後我們去操作、去施作，然後經濟部補助下來。那如果是說軟體的部分，軟體的部分都是經濟部那邊由我們去提案，就是一樣也是政府去提案，然後經濟部去評選，那評選就是由各省...就是說全省各商圈嘛，那評選比如說前幾名他們再下去招標，去委託專門的顧問廠商下去輔導，所以它的操作模式是固定的。(所以整個經濟部已經下撥到一個地方)他...還是要看他今年度的專案性質。(資金分配是否有限定)...資金的分配...如果是經濟部他今年是爲了要補助硬體工程的話，那我們...他當然...他就是...比如說啦!比如說今天我們去提案，然後就是說，喔我們要做招牌、做馬路，不可能做馬路啦!我們一定是，他會先有一個構想，他會先一個標準，就是說你做的項目是對地方是有加值的，就是說可以加分的，不是說鋪鋪馬路，鋪馬路其實誰都可以做，然後做完之後對商圈有沒有什麼...有沒有什麼幫助，你做的東西是必須有增值性、有特殊性、有藝術性，那我們在提案的過程我們自己就會、就會朝這個目標去提案，那經濟部他們也會去評選、去比較，那我們評選之後他同意我們做這些項目，當然我們後續也是朝著這個計畫內容去做，那如果說我有一、兩項，中間也許好像實際...想歸想，實際設計之後是有滯礙難行的地方，我們也是會調整，可是大方向是不會變的(有些公部門的經費會綁死，不能挪爲他用或流通)...你講的流通是...(比如他給你一筆錢，那你可能會把這筆錢寫成場地布置等等，整個下來之後發現跟那時候寫的預算書是有落差的，可能會抓別的錢來補)我覺得這是很正常耶(不可能抓得剛剛好啊)對對對，基本上在一個大方向的...就是說，應該怎麼講，就是說比如說這個工程有三千萬，那我們在這個大方向，我們當初跟經濟部講好，我們要做比如說路口意象或者是藝術路燈，就是應該是說這些大方針是不會變的，可是實際設計之後當然金費是會相互去流用的，對，這是正常的。(應該有些會卡死死的，沒做完就是繳回公庫)當然我們政府機關會盡量把它用完。(像年度預算 12/10，我們會計說要關帳了)可是以我的經驗，經濟部他會盡量，都會讓我們去需用，因爲金費得來不易。

十、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互信運作方面上，公部門的心態爲何？

其實這個部分...應該是怎麼講...就是說，你這個問題會發生在一開始啦!頂多就是一開始那時候我們跟黃理事長去跑地方的時候，因爲畢竟我們跟他不熟，那當然我們也是會從中去觀察、去瞭解，也會去比較，比較他對其他商圈的支持度，或者是說...也會去...當然黃翠華理事長的支持度，那是一個...給我們信心的一個...基本的那個，然後我們也會去看他帶我們去的那個點，跟其他商圈差異在哪裡，那當然你這個問題應該是一開始，那基本上這個是應該從一開始我們在跟他跑地方的時候，互信，所謂的互信就是在共識的過程中常產生嘛，對阿，所以我覺得是一開始我們透過一起跑地方，我就會相信說加上...加上有一個點還不錯啦!有一個點就是那個...黃翠華理事長他是...他一開始在推新社的時候他自己並沒有開店，我覺得這是一個蠻關鍵的，(比較沒有私利)對對，因爲在我們政府也會覺得說那你怎麼這麼熱心，是不是想要做什麼?該不會錢要一要都拿去做她家的東西。那可是我們在一起發展的過程中，那發現她真的就是個傻瓜，就是只有憑著那股熱情啦，當然後續她也開店了，可是在她最開始的時候，你會覺得說因爲她是本身不是業主，你就會覺得說她好像是真的...比較不太可能說像我們政府機關怕會有利益衝突的事情，對然後加上新社的條件也不錯，其實講來講去最基本的一定是它要條件不錯啦，(本質不錯)對對對，她不是業主這點，就會(一開始的

時候，那種信任感就會加分)對就會建立起來，比較容易建立起來。

十一、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互信運作方面上，您如何看待企業的社會責任？

(互信方面如何看待企業的社會責任?)這麼部分...其實所謂的社會責任，其實我覺得新社它是有做到，因為它後來也有一個...因為我們在發展的過程裡面，他們有提到也有一些聲音啊，當然不可避免的有一些聲音，就是當地人會反對說塞車，會覺得說，錢都是你們賺我們都塞車，很生氣；可是基本上我覺得新社的居民都還蠻純樸的。曾經有過這樣的聲音，可是不是很嚴重的聲音，就是頂多一次兩次，就是說：「喔~你們辦的活動都害我們塞車，啊要不然你們政府把路拓寬」，他們不會去說去針對這家店家，或是生那些業主的氣。他會跟政府反應，說：「你交通動線是不是弄好一點啦，然後馬路是不是弄好一點」，那我們也從這方面去感受到，其實你們在發展過程，好像對地方的居民有一點困擾，那這個部份我們也曾經跟...就是...(業者)對有跟業者，也跟民眾反應過，那後來他們也是有跟我們回應就是說...其實他們也有聽到這樣的聲音啦，因為畢竟他們都是外地人上去，那他們...後來我們也發現有些店家，他會用那個在地的食材，他會跟在地的農民捧場，買香菇啊買什麼的，我覺得就是...等於是有一點回饋地方啦。然後包括他們後來也有一個...(紙風車嗎)對對對是紙風車的活動，就是說都用在地的食材，一方面也互助啦，幫新社的農民(宣導食材)，對對對。其實像我們一般來講，我們去到新社吃東西，吃完我們一定絕對會去逛嘛，會買水果會做什麼，甚至有的店我好像有看到他們擺他們的水果，我覺得這就是一個企業責任啦，他們有做到。

十二、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互信運作方面上，您如何與民間(業者與非營利組織)達成目標共識？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

(在互信的方面，你覺得說民間業者或者是非營利組織，他們...應該其實他們這個業者跟非營利組織，他們是一體的嘛)對對，(所以應該也是有達到共識，所以這題我們就直接跳過去了)

十三、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互利互惠方面上，您如何兼顧公部門的公共利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

其實就公部門來講，我們就是錢要花在刀口上，你不要浪費，因為資源是有限的，希望把資源用在最有用的地方上，那其實我覺得花在新社是很值得的，因為他們的現在的發展是有目共睹的，我覺得是...這方面是有達到效果啦，那他們也有...就是說也有帶動地方的發展，我覺得這就是公部門要的；不要說這個商圈攏理事長來討，啊其他人都沒有感受，其他的業者都沒有感受。(啊像他們賺錢，他就有稅收，政府就有稅收)對對對，然後也有幫助到地方的居民，我覺得這是最重要的。(政府的官員唯一的目的就是百姓的日子要過得好)對對對。

十四、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互利互惠方面上，您如何幫助企業達成其企業利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

這個問題跟之前很像，就是...幫助它啦，這個跳過就好了。(直接就是協助輔導)

十五、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互利互惠方面上，您如何設立獎勵誘因以使業者投入？有何執行窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

獎金喔。這個部分在我們地方政府是比較困難，(沒有設置獎金)對，因為地

方的財能比較沒辦法去做這個，對可能也許現在的臺中市...以前的臺中縣沒有辦法，因為經費有一頓沒一頓的啦，對所以我們實質的讓你...就是說我們的經費用在實質的作業上面都來不及了，不太可能說再去編一個說純粹獎勵的東西。(因為他們是說，他們去參加什麼商圈比賽，好像有什麼獎勵金啊，大概五萬塊)沒有多少，(但是這個錢又不能直接撥入他們協會，就是變成是要去做什麼事情，才能把那筆錢核銷掉，)對阿，名義上是給你，可是其實不是給你個人的。(所以他們說其實榮譽感大於獎勵金)對對對，其實它得到經費來講，以後其其實實的效應在哪裡？大家都知道它是最優質的商圈，它的企業形象是加分，然後加上後續的提案，它是最佔優勢的。

十六、對於未來公私協力模式的運作，有無其他相關建議？

目前沒有，因為現在目前是操作是在商圈股這邊，我現在已經是編到另外一個股，我現在是辦當登記的業務，所以現在比較沒辦法回答。



訪談者：B3（公部門地方單位）

一、請問推動新社社區地方產業轉型的緣起為何？主要目的有哪些呢？

其實我接這個業務的時候，新社它自己發展，它自己這個組織的發展，它就有一定的模式在發展，而且它有一個公關公司你應該也很熟，在後面有在做協助和輔導。所以我在接這個業務的時候，我看到新社的時候，其實我覺得它已經是一個很成熟的商圈，那其實我們在輔導一個商圈的目的，就是回歸它好像一個公司，它可以做治理，自我管理這種概念；那其實我們在看這個商圈的時候，其實它已經有那個能力可以這樣做了，不管它的行銷方面或只者說它自己內部的線條(運作)，它都可以這樣做。所以，我在看這個地方，其實我會覺得說，這個商圈可能就是給他們自己管理就好，其實政府可能介入太多，他們自己的工作似乎可能也比較不是那麼適合...由他們自己內部溝通可能比我們公家資源進去更合適。(現在目前他們沒有公部門這邊支助一些案子的資金嗎?)還是會有，因為其實在整個有治理的商圈啊，因為畢竟這些商圈，除非說這個商圈它的財源，財源的部分它可以說有一些財源的挹注，它才可以去做很多...就是說有手有腳可以做很多事情，那其實以假設新社商圈的部分，因為他們目前比較就是財源的部分，還是會歸到說去收會費這個概念，那其實會費必竟還是有限。對那其實他們年度有一個圓夢計畫，那當然他們就是跟我們做爭取，我們當然就一定得在協助他們。

(那就回到公部門這邊，比較大筆的資金的補助)對，應該說他這個計畫是比較有...對他們商圈的行銷是有一定的幫助，我們當然會去衡量嘛，對因為它已經操作好幾年了，原本從臺中縣到現在已經好幾年了，我也是希望說...一直操作我也是希望說這個商圈可以往說說看可不可以就是說，完全就是自我財能，自我財能、自供自足，可以慢慢的就是自己把...畢竟政府的財能是有限啦。(請問您原本是臺中市的公務員還是臺中縣的?)我原本是臺中市的，我是做商業登記的，那我是合併之後來做商圈輔導的。(現在分這麼多股)對，因為...可能是因為縣市合併之後，轄區變大了，所以每個業務可能整個合併之後，可能沒有像以前說反正都是同一股，所以就把它細分出來了。

二、請問公部門與私部門何時開始合作協助地方產業轉型？合作模式到現在是否經歷過什麼轉變？

你是說新社嗎？新社...因為其實我接的這兩年有沒有，其實新社比較著重在行銷，那我相信新社在之前，因為從最早是農業休閒這個部分嘛，那我想臺中縣那個時候，它已經有輔導一定的，那其實我們現在一直在跟...譬如說換我接手的時候，我一直在跟新社他們考慮到說產業精進的問題，譬如說如何應用他們現有的資源去發展另外一個經濟(財源)，對對對，因為譬如說...我用舉例這樣比較實際，譬如說他們的好山好水，然後就是說他們的生態這塊很強，加上他們有民宿的概念，那民宿又加上民宿很多都是自己家裡，就是說自己家，那就是有很多社區營造的東西會進來，那我們就建議她說，他們自己內部可不可以變成...就是說去帶生態旅遊的方式，因為其實你 promote 一條生態旅遊這個東西出來之後，你除了可以 promote 你原本新社商圈另外一個...除了花海之外，可能一年 365 天所有，他就會跟去生態旅遊很多那種，你不需要說等年底 11、12 月那種花海才會進，我可能平常生態旅遊我平常就可以進去了。那除了會用生態旅遊這個概念，其實回歸到說，其實畢竟我推商圈，商圈的目的就是提升商圈經濟這個概念，那一個生態旅遊他相對應會有很多業者的參加，每一條業者的背後都是經濟效應的產生，那透過這個模式的話，應該說透過這個模式的話，比較能看的出來一些經濟效益會慢慢的，應該說經濟效益會真的落實到整個新社當地的人民。(一開始

就是可能從那個吳股長他們是說先做硬體，然後到後續的硬、軟體都已經有一個成熟的階段，所以你們現在就是，就像你講的，你現在輔導的方向就是希望能夠創造說在地他們在 365 天裡面隨時都有它的經濟產能。因為一開始我們都一直在打知名度，一直在輔導整個產業的轉型，那現在就是建立他們能夠自主自己這樣子)對，這是我們的希望，對，因為其實講實際一點就是說，他們有賺錢，這個商圈的...組織才會...那個組織運作才會健全，因為有錢好辦事，我想這是很現實的問題，所以我們是希望說我們，就是接了新社之後我們一直在輔導他們，因為我相信你應該對新社...他...1~12 月，他從 1...現在 1~3 月是一點櫻花嘛，可能 4~5 月是紫斑蝶嘛，6~8 月可能就是香菇季，然後中間是圓夢...10 月份夢想起飛，然後到 12 月就是新社花海，他們一整套的系列都出來了，對，那我們現在是說一整套系列一直在輔導的時候，你這一整套系列要怎麼落實到店家的商品，有了商品之後才會落實到店家的業額，這是我們現在要看到的，因為這些東西都是很有行銷效應的，可是人進去之後會不會在當地掏錢出來或做消費那是另外一個問題。對，那我們是很希望說這些東西大家...這一套系列的企業的策略是讓人家不會忘記是真的，可是會引導人家進來的時候接下來就是我們要輔導現在人家進來引導，進來之後要怎麼去產生這些經濟效應出來。

三、請問推動的成效如何？有無達到政策預期目標？所帶來的經濟效益以及遊客與業者的人數是否有所成長？可否提供相關統計資料或舉例說明？

其實你說統計資料這個東西啊，...(因為我們知道第一年的花海一舉成名，帶動了 6~8 億的產值，但是我不知道說這 6~8 億的產值是業者自己估算還是政府部門有一個官方的統計數字)其實我們每次辦完活動很多人都會問我這個問題，可是其實這種問題，我都說這種問題就留給每個店家他去回答好了，因為其實這種東西，我相信這種提升效應絕對是會有，那你說實際的數字，我說很多，可能大家也覺得有可能這麼多嗎？可是說得很保守，其實這種東西...我覺得這很膚淺，我覺得說或許可以問問新社說，你們覺得的這種活動是否對你們的店家的一些或商圈的形象是否有一定的提升，對(他們說是有提升，但是可能對那些小販有幫助，反而對整個業者比較沒幫助，但是他們願意)因為...其實應該怎麼說，我相信啦!因為我也知道說為什麼會這樣說，或許說在當下，譬如說我說花海的東西可能大家會...可能就在那個區塊，可是其實我常常在跟新社溝通的一個問題就是說，有時候辦活動可能真正的效應不在於活動那個期間，它可能是在活動之前或活動之後的一些的經濟效應的產生。(因為那時候執行長說其實整個花海季有的生意其實是往下掉的，他說因為第一個交通管制，第二個一般進去看完之後就下山了，他也不會留在那邊做其他經濟的消費，但是業者願意配合這樣的活動，將是像股長講的，前期和後期的經濟效應是很高的)因為其實其他的商圈的話沒有一個...目前是...就以...應該說只有是新社商圈這個部分有沒有，他有一個比較就是類似全國運動這種活動，所以我們常常跟商圈溝通，就是說，就剛剛講到的那邊，活動的東西，當然可以做到說回歸，比如剛剛講的生態旅遊這個概念可以回歸到當地錦集而不是外地錦集的概念，那我們也是希望說也不要...就是希望業者也不要...去覺得說這個活動對當地不好，因為其實我們看整個年度對整個商圈的影響的深度的概念。

四、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在共同參與方面上，您所扮演的角色為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

這題是針對新社嗎?(對，我目前就比較針對新社)其實以新社來說的話，因為它已經有一個行銷公共公司在做輔導了，那我們可能就是會給它比較它欠缺的，

那其實欠缺的部份，目前我看新社的部分是...就是資源這樣的部分，就是可能財務的部分，目前我們看到的是財務，那其實我相信行銷公司或展智他們的想法已經很多了，那他們自己內部去拓展這樣的想法。(所以您現在扮演的腳色就是把在縣市政府有的資源，再透過展智給新社的整個協會嗎？還是說你們都是可以直接對話的？我是說像你現在扮演的角色可能就是...比如說縣市政府有這個經費，然後你去通知看他們要不要來做這樣的申請，現在是這樣子嗎？還是說你們跟業者還有展智可以直接溝通？我請協會來申請，或者是說請展智協助協會來申請？)其實我們溝通的對象原則是協會不是展智，只是說那協會的人知道的時候，協會的人當然就會去跟行銷公司做個討論，那其實我們有相關的資源，可以提供的话，事實上這個提供要有資源跟要做什麼事不一樣的，要做什麼的時候，我們都會問過當地的協會說：「現在有一個資源，那你們希望是做什麼？」，像我們去年做一個接駁車，一個新社的接駁車，那其實新社交駁車也是跟...跟新社花海...可能有些店家會說，接駁車它可能造就某幾個點，可是我也常常說，或許當下只是造就某幾個點，可是這些人至少對那些店家已經有一些概念了。我去看去年新社交駁車的時候，就發現說...就是我自己私底下再去坐的時候，我就遇到幾個旅行社來探勘的人，對他們就在思考說，因為一般旅行社是用大巴的概念，那我那時候遇到的是旅行社內部的人去探勘，他們已經在思考說我怎麼如何...就是...要怎麼...讓這些精緻旅遊進到新社，他們現在已經有再推了，精緻旅遊這種東西已經在推進去，他們自己內部已經在推了，可是我也從這個地方看到說，诶我們因為做一個接駁車，可是因為資訊到旅行社，那很多旅行社也很聰明，照那個時候就我們剛好在辦的時候，它把他們的人，大巴就停在外面，就坐我們小巴進去。那其實我就在思考說，其實今天如果說他們自己有資源的話，他可以去嘗試這塊，跟旅行社做個結合，對那我們只是帶一個起頭的概念，那或許如果說這個機制要是出來，他們也可以去做不錯，因為目前那邊是比如說往紫色那條線是...(路比較小)交通是所以大巴是不敢進去的，對那如果說他們可以一個分享，比如說好幾個旅行社可以同...可能兩、三台旅行社進來，然後有些人走不是有好幾條路線，有些人走紫色路線，有些人走咖啡色，其實這就是一個機制出來了。對所以...我剛為什麼要談...越講越離題了！資源方面嘛對不對...其實這個就是我們一直在溝通...因為我們當時溝通，因為我們在參與的過程我們發現說，在過程當中我們發現說，已經有其他的生意，就像有些人會覺得說，這個又沒有落實到我們所有店家，可是事實上我們無形中可能已經讓這個訊息，讓我們旅行社已經有感覺到了，那其實旅行社...這時候商圈他自己會不會利用這個契機再去找...轉另外一個經濟的一條路線，我覺得就要看商圈自己的想法了。(就是結合旅行社這樣子)對，那其實這就是我們在投入資源的時候，我們怎麼跟他做溝通協調，因為我們就把我們看到的一些看到這個活動帶出來的好處，讓我們思考說诶是不是我們可以做？因為我們之前沒注意到，可是因為這個活動下來，雖然...可能店家反應可能覺得說會影響到原本的接駁車，可是換個方式來想，旅行社又看到這個了(商機)對，他或許他可以換個方式來思考說，是不是商圈可以直接跟旅行社做個對話；因為目前我看到的是她們自己有一個接駁車的概念，啊接駁車的概念可能是散客或者說有特別慶典，其實我都很想建議他說，如果說能夠把接駁車的資源一個機制把它用好的話，由所有的旅行業者去支付這個接駁車的經費成本的支出，或許旅行社找到一條旅遊路線，你們也解決了接駁車資源不足的問題。你只要去把這個機制創造出來就好了。(這個概念有跟協會溝通過嗎？)我一直在跟協會溝通，可是協會他們想法會覺得，他們真的也是因為經濟壓力，就是沒有財

源、沒有資源，可是我常常說沒有財源、沒有資源，那就是要想辦法把空間變成資源，因為...我舉另外一個年貨大街這個概念好了，天津他有很多很多的資源、很多的財源，可是他們為什麼會有這個財源是因為他們用他們年貨大街有很多的財源出來，那所以他可以做很多事情，可是這個財源因為至少就是回歸到他們商圈的一些行銷的運作，那我覺得它就是做出一個...他把空間換成如何去運作他們商圈的一個資營的能力，對，那我也是希望說新社可以把那些好山好水創造出一個...一個收入的來源(一直給錢也不是辦法，不如教他怎麼賺錢)對阿!因為其實我之前在商圈文建會我也在提倡的就是說，比如說我停車的點，就特定的那幾個點，那其實收逾點也是特定的幾個點，那這裡的分配機制怎麼分配，其實就很明顯了，因為畢竟使用者付費，我有這個概念可以討論，那其實我相信政府...在政府這個方面，干涉的真的是不多，就...我們能干涉也有限啦!

因為我跟你講，你又不聽那是另外一件事，可是我會把我從別的地方看到，然後從別的業者跟我建議的，我會把這個訊息分享，因為畢竟從我的角度跟你的角度在看事情是不一樣的，我想政府資源他...政府除了資源提供之外，另外一個就是把一些我們從別的地方看到的點去做一個溝通，對，我不見得說我們一定是對的，可是我覺得說有很多常常在溝通的過程當中會看到不一樣的，然後又不一樣的自己的方式就出來的。

五、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在共同參與方面上，您與民間(業者與非營利組織)的溝通管道為何?有何窒礙之處嗎?如何突破上述的困境?

可以啊可以，新社沒有什麼困難

六、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在共同參與方面上，您在行政程序上如何進行運作?在協助與管制上的相關作為為何?有何窒礙之處嗎?如何突破上述的困境?

我不太瞭解你這個行政程序上，原則上大部分我們會先經過溝通、有共識，在寫各自的計畫，(為了避免行政上的阻撓，事前的溝通是很重要的)要溝通、要有共識，行政效率才會比較好，後續的成效配合度也會比較好。(有何阻礙)

新社還好，新社的運作力還蠻強的

七、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在資源分享方面上，如何與民間(業者與非營利組織)進行資訊流通?有何窒礙之處嗎?如何突破上述的困境?

其實大部分其實是透過就是說輔導公司或者是說我們有例行性的一些，比如說我們常常會有各個單位可能會資源進到新社，那我們常常就是因為我們必須，我們是商圈的管理，管理整個角色，那可能就是參與新社協會跟其他機關維繫的會議，其實在會議過程當中我們就是要看別的機關怎麼參與，然後他們的想法是什麼，那其實我們是透過會議的過程當中在做溝通，那平常就是可能私底下可能或許說有看到理事長稍微跟他聊一下，那畢竟商圈常辦活動，我們也會常常碰面，那其實要碰面的機會很多，那大部分都還是以協會的理事長他們為主，包括監事他們為主，那店家的話，其實店家就會比較少，店家可能就是商圈評鑑的時候會看到店家或者平常的時候去做店家拜訪這樣，那主要還是以協會啦!

八、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在資源分享方面上，如何與民間(業者與非營利組織)建立互享平臺?有何窒礙之處嗎?如何突破上述的困境?

建立互享平臺，其實以我們購物節來說有沒有，其實我常常會說，很多人物...

我說購物節跟商圈的概念是什麼，好像就是只是消費，可是我們常常說，購物節這個東西讓民眾不要忘記說，就是讓民眾獲利，另外就是說讓民眾知道說 20 大商圈，可是這個目的就是讓民眾知道說透過這個購物節這個平臺，知道說商圈的特殊性，就是可能我們有 20 大商圈，那一年一度的臺中購物節，然後至少讓人家臺中購物節覺得說，阿~我除了一中、逢甲之外，我還有新社，我還有民宿，我還有金明大樓一街，類似這種概念出來。那其實這個平臺，不管是活動的平臺或者說我們的資訊的平臺，還有各個機關他們也有相關的平臺可以出來，那其實互享這個平臺，那其實這種東西，(假設協會裡的委員，他們可能就是很務實的農人或商人，可能對電腦不是很熟悉，比較沒辦法第一時間取得公部門的資訊，可能要透過鄉公所再轉給他們)瞭解，所以你是問這方面的互享平臺(對，比如市政府要推行一件事，那怎樣第一時間讓業者或非營利組織瞭解，還是要主動上官網看)因為我們有商圈的關係，那我們如果有接到這個訊息的話，我們所有的標準流程就是直接幫忙給管委會，或者說這個協會，然後由協會去發聲給這些店家(所以沒有發給鄉公所，然後鄉公所再給他們?)沒有沒有，因為我們已經就直接跟他們溝通，不管是資訊的分享或相關我們要跟他對話或開會什麼什麼，都是由我們直接對協會然後就發文出去(所以中間不會中央到地方，地方到...)因為其實以中央的話，其實窗口還是我們，所以可能中央到我們這，我們就是直接對所有 20 大商圈就出去了。

九、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在資源分享方面上，如何與民間(業者與非營利組織)進行資金運用與分配?有何窒礙之處嗎?如何突破上述的困境?

要評估，(會以體質好壞分配資金?)商圈有很多種，有的是可以自己運作，然後可以自給自主，有些可以運作可是不能自給自主，有些是不能自己運作...有些是有共識可是不能自己運作，那有些是可能連共識都沒有，我們分了好幾類。然後我們根據這幾類他需要的資源，會去看它的特性，就是說每一個...比如新社商圈他現在需要的資源可能跟天津又不太一樣，我用舉例的就是說，因為以新社來說的話，比如說新社的部分可能經濟部在幫他推國際化的東西，那其實我們就會比較傾向說，既然中央已經幫他推設一個東西，我們自己就不要再重複了，我們可能我們現在我們幫他推的東西我們可能透過因為我剛剛一直在講生態旅遊，那我們一直協助他們說，可不可以去找一些社區資源、社區營造，把那些社區志工抓出來，然後讓他們有一個類似生態導覽的機制出來，那我們可能會協助他這塊資源進去，對，所以像以我們今年度在看整個商圈的資源，那投入的話其實以商圈的資源投入的話，我們會把它整個整理出來，這些什麼導覽商品開發還有商圈經道、展示活動、教育資源有沒有，媒體的宣傳，這些都是要根據你的商圈，因為這不是每個商圈都很適合，可是有急迫性的問題，那我們可能根據每個商圈的特性的不同，會去幫他導入這些資源，可是這些資源我們還是希望說，我們不希望說我們在導入的資源當中，所有商圈是沒有共識或者是說他連動都不想動，所以我在導這些資源的前提，我是希望商圈他可以自己有想法，不是說被動的，因為這種績效是不好的。(那你們會選出 20 大商圈的資優生，或者是做了資金補助卻沒有成效，這樣會不會影響資金分配)其實我們每年都會有一個商圈評鑑，這可能好像整個臺灣沒有商圈評鑑這種東西，(臺中有商圈評鑑)我不知道現在其他縣市政府有沒有，可是其實我們每年的商圈評鑑的話，我們就是根據商圈的幾大面向，例如組織面向、行銷面向、硬體面向還有資源面向，這幾個面向我們會下去看，然後我們就會分出好跟進步，會分出一些，那透過這些，因為評估這些我

們是找了各個局處或各個外面的專家學者進去做評估，從外面的眼光去看他們，在這個過程當中，可能就會去給他們一個概念就是說，商圈可能要從哪個方向發展？然後去思考說他們商圈跟我們的商圈有什麼不一樣？所以我們目前是有一個商圈評鑑這個機制啦，那透過這個商圈評鑑的機制也是順便給我們政府資源另外一個思考說，因為每年商圈評鑑幾乎都到年底的時候我們在做這個總回顧，然後每年評估的這些東西都列入我們 102 年度的我們要輔導的機制是什麼？(就是主目標會出來)對對，我們可能就會有一些主目標，然後甚至就是...我另外一題就是說，因為地方政府阿，他不可能說就只有做亮點計畫，他還是會有社會公益的問題，所以我們可能會針對我們在評鑑過程當中，以後哪些是亮點，然後有哪些商圈是基於社會公益進去，可是並不代表說基於社會公益他就不好，我們還會去看說這個商圈他到底真的有沒有這個...有發揮...有沒有這個潛力，有這個潛力我們才會只是說可能有些商圈他有潛力，可是因為公眾事務的問題，因為公眾事務是一個免費財，就是大家都可以不用花錢，所以變成說都沒有人去推動，那我們一定要去評估說那些是有潛力可是只是因為沒有人去幫他做推動，我們才會進去，這個是我們有兩個方向要去做。(可是一班老百姓都會看到亮點的比較多)對，可是我們也在思考說，當你沒有一個沒有亮點做出來有亮點，其實那個效果更大，我想新村的東西我們再怎麼做的亮點那種邊際效應，可能已經不及一個新的東西出來了。(所以就是在整個資源分享上面也會考慮到說特性在做分配，也不會說全部都給你)可能，因為其實你全部給，就好像你學生有第一名、第二名、有第三名，也有特別優惠他，如果坦白講其實那是鼓勵的性質，所以要看每個學生因材施教，然後我們就會看每個商圈的樣子是什麼，我全部給你，比如說全部給你新村好了，可是問題是你這個資源你不可能，同樣的我一塊錢，因為畢竟我不是資源很多了，我資源還是有限的，當然我就是走這一塊錢的邊際效能到底在哪裡，那可能適度就是 OK，然後還有 20 大商圈，我可能拿一個一塊錢可能投入你這個商圈是做什麼，可能邊際效應是很高的，我們會去這樣去做思考，畢竟還是有公平性啦!

十、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，公部門的心態為何？

好，其實我運作過程當中我覺得說，不管怎樣其實就是要信任商圈、信任所有的業者，信任這些幫你執行所有案子，因為當你不信任的話，其實我一直覺得說推商圈是一個革命情感，我的 team 裡面也有很多的業者，也有展智還有很多的行銷公司會進來，那其實我們跟商圈我們就是說有爭議並不代表那是問題，就是有爭議並不代表不好，那是一種溝通(可是像有些學生作業寫的有好有壞，像這樣的信任會逐漸被消磨殆盡)所以那個必須要有個機制出來，我也是信任說你們可以做到這樣，可是當你沒有達成我們預定目標的時候，我可能以後會不會資源在進去其實又是個問題，你的配合度不好的話，其實我後續再做資源分配的時候其實我都會考慮(業者的努力也是要讓公部門看到，才会有更堅定的信任感)我相信因為，其實原本臺中市和臺中縣在運作過程，他們也要瞭解這個部分，所以我們只要辦活動其實業者都配合度還算可以，只是說配合度的深度的問題，那這個部分可能是我們後續在辦活動的時候可能都要去思考的。可能就是...比如說打七折跟打五折或打一折本來就是不太一樣的，你平常就打七折，然後我特別辦個活動你還是打七折，那其實跟平常其實也沒差嘛，可是我今天之所以幫你辦活動其實就是希望說(幫你賺更多的錢)對，那這時候我們就會去思考說，你是不是要提高，然後透過這個行銷平臺讓你整個店家整合度是提升，所以在這個互信，原

則上我們會...我覺得商圈他是一個就是團體的工作，團體...一個 team 的工作，真的是要公部門、私部門這邊是要互信互任，那後續的監督其實要另外他來監督。(目前監督是公部門在做嗎)我想以展智輔導這個，我想超群我想他們也有討論自己的監督，這個我們不干涉，那我們這邊是針對協會不是針對展智。其實我們監督機制整個回饋到最後就是整個商圈評鑑，因為這是從評鑑就看的出來了。

十一、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互信運作方面上，您如何看待企業的社會責任？

其實這個就是以新社來說，那我們就是回歸到企業的責任，就是我前面不是有談到一個生態旅遊嗎，其實這個就是我們當時跟他提說生態旅遊是運用我們在地的資源、在地的人力，對，然後去做這些事情，那這個是回饋到在地所有人民的經濟。

十二、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互信運作方面上，您如何與民間(業者與非營利組織)達成目標共識？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

其實要看他們自己商圈的對話耶，因為你會發現說，可能每個店家經營的生態都不一樣，造成會有不一樣的生意，對，那其實這個東西必須要讓他們是對，我們可能是起個頭，然後他們可以去做整個...他們自己去運作。其實這個東西是這一年我們慢慢在談，就是在跟他們講，那其實我也知道說，他們裡面...就是自己內部可能很少碰這個，可能有些人還在思考這些問題，到底適不適合的問題。(如果以企業主的想法會不會認為這樣的企劃案在短期內看到的成效並不會那麼快)也有可能(會不會以經濟考量去看待)其實以新社來說你會發現說他兩大主題民宿業的產生跟餐飲業的產生，民宿業跟餐飲業這兩個的型態就不一樣(我短期內就可以看到經濟效應，那你講的就變成要有很多年才能打響知名度，不像新社一下子就衝上來)其實這個部分要講的是，因為我剛才說民宿跟餐飲業是不太一樣的，那這個能不能成也要看他們的特定的業者有沒有真的去做，因為我相信民宿帶來的就是所有店家的經濟手，所以你要...我們現在要看這些問題的時候，我們是在思考說如何讓民宿在新社又發光，可是因為你民宿帶來就是人，你人帶進來的話除了原本的一般人可能就是周圍然後進去消費，可能用個餐就出來了，可是我們會去提生態就是考慮到他的生態的問題，不是生態，他的民宿業者的問題，因為民宿的東西目前看到還是他們自己在推，可是好像也是推不到一個類似說我要做民宿我就是要去哪邊，那可能因為法規的問題，可能他們還在解決，可是因為就我看到的新社民宿，他的品質算不錯，他品質的東西我覺得他可以推，只是說要找一條線去幫他，對，那...所以我們當時會用這個就是讓他回歸到說，透過民宿然後把所有的產品什麼的，就是在地化的改變，那這個在地化衍生出來就是當地人口的提升，就是還有就是說一些產品的經濟化，因為你新社有名跟這個產品有沒有可是不太一樣的，那我們是希望透過一個公共產，比如說生態旅遊是一個...，我們幫他推，然後推出來之後他造就的不只是民宿業者，然後可能當地的店家慢慢地也跟著出來，這是另外一個管道啦!這個就是我們當時會去幫他聽，因為每一個的在地化模式不太一樣，那其實以新社它香菇已經很有名了，那其實我們也在思考休閒農業已經很有名，他已經算是一個品牌，那我們也在思考說那是不是還有另外一個品牌慢慢的在把他拉出來，這個就是我們在他...因為我們後來一直在思考的說生態...這個部分，其實就是很單純的就是希望整個在地化，因為其實當地店家很多，因為我訪問過幾個店家我發現很多人就把 10 年的退休金整個砸進去了，那其實他跟當地人沒什麼兩樣，那其實我也不希望說他們

投入的現在很好，可是不一定之後就很好，我說實在話，如果沒有繼續維持的話，那所以我們一直在討論，有了這剛剛 1~12 月的這些東西之後那是不是其他的，去年可能是櫻花季，可是櫻花季可能是早 10 年前他們就有思考過，他們種下去，可是我相信櫻花季可能這兩下在過完之後，到禮拜四在想說那下一個到底是什麼，下一個話題是什麼，所以我們現在是針對他們的東西然後在去建議他們說可以用地化的經濟，或許我們也是看了有桃米或其他的地方，那這個就是我們看到提供給他們做分析，那能不能運作成就看，或許他們很努力。

十三、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互利互惠方面上，您如何兼顧公部門的公共利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

會阿，可是我覺得商圈的部分這個部分還好，其實每一個商圈就是一個店家，一個店家後面就有很多的員工，那其實我把商圈帶好，把一個經濟帶出來，其實造就了很多家庭的一個經濟的收入，所以如果是站在這個觀點，其實我都覺的我們只要把一個商圈給做好，其實相關的公共利益的東西，個人產值、個人的經濟慢慢就影響出來。你把店家帶好其實我都覺得說，這個就 OK 了，如果是站在就是說個人這塊，因為政府、商圈、店家到員工其實是一連串的商循環的，所以你是說如何建立公共利益，我覺得以我們的本質我們就是把商圈顧好，商圈無形之中就影響到他員工了。

十四、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互利互惠方面上，您如何幫助企業達成其企業利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

企業利益是展智這個利益嗎？還是說...(比如說就當地的企業，那像展智它應該也是有它的企業利益嘛，他才會介入到這個非營利組織這個區塊)所以重點是在店家的利益嗎?(對)其實以商圈來說，我們常常跟那個商圈談的問題就是說辦活動這個東西，那活動是一個行銷平臺，一個公共產，那店家會不會運用這個公共產讓他們自己店家(知名度提升)我覺得就要看店家的配合度，因為其實達成企業利益，你如果要用公部門的資源，然後達成你們特定的店家企業利益的話，那其實那就是在活動過程當中你的配合度會怎樣，因為我相信你有配合度，那我也願意幫你 support 這個...我講直接一點，比如說我活動過程當中，你可能就是提供。我一直在講優惠好像我覺得很膚淺，可是我的意思是說...其實他是一個(你要釋出善意)對對，因為我可以透過一個行銷說我要辦活動，可是在活動的過程當中，你如果說你釋出善意是比別人更特別的，那其實民眾就會更快看到你這一個店家，那其實這個應該分 2 種，商圈利益跟店家利益，那其實我活動當中，我們的對口還是以商圈，那至於說商圈要則哪個店家，必須要他們自己去做討論，因為其實我女兒說我有 60 個會員，那為什麼我只 support 這個，我們除了一個...可能一個公平公正的機制要先出來，因為其實這個會牽扯到說我為什麼選他，不選他，這個會有問題的，只是就我們的希望是當有一個公平機制出來之後，我希望說這些機制產生下來的店家他能不能運用這塊去取決這塊店家，可是我相信這些機制可能，機制的關鍵點可能就取自店家的善意有多少。我舉一個例子好了，因為之前我們在...新社在討論那個...導覽機要放哪裡的概念，那其實導覽機放在你們店家，假設我放在你們這家店家好了，你可能就是固定，偶爾要排個人去維護做什麼的，可是很多人都覺得那是一個成本，就是覺得那是成本，可是我們常常跟他溝通，那不是一個成本，因為當有這個導覽機制之後，很多民眾可能停留會有(時間會拉長)對，可能時間阿，另外一個是他可能選擇第一個點，可能是變成是窗口，就是一個中心，雖然你有相關的成本，可能因為這種機制出來之後，你的收入可能是做提升的，所以他們當時也在思考說，這個機臺要放到哪個店家，

因為畢竟機臺好像...我忘了是幾臺，3、4 臺吧，要放在哪個店家，他們就會有相關的善意就出來，有些店家有提供電腦或提供什麼的，會提供網路什麼的，他們相關...因為後續有請他們去做這一塊，可是其實這一塊我就回饋給他們商圈自己去做管理，就不會去干涉了，只是說從這個例子其實企業利益這種東西有沒有，我們會先給商圈，然後至於商圈怎麼辦，我們還是回饋給商圈跟店家自己去做對話，因為這個會有資源分配的問題。

十五、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互利互惠方面上，您如何設立獎勵誘因以使業者投入？有何執行窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

其實我們那個獎勵金就是商圈評鑑，講實際一點就是商圈，因為像(獎勵金很高嗎?)我們今年的特優獎很高，30 萬，我不知道你們對 30 萬，可是就我們往年其實他已經算高了。(30 萬是直接到協會嗎?)直接到協會，可是以我們面對這麼多的，你這裡的意思我都是針對商圈，因為目前我看到的協會，幾乎大部份的財產都是從會費收入，其實會費收入真的是有限，因為一年的支出這麼多，那其實會費就固定不會因為他們的一些的行銷的提升然後會繼續這樣，會費是升不了的，可以生那就是他們管委會、協會...(他們會覺得榮譽感最重要)對對對，所以其實 30 萬其實對它們來說不如小補是真的，可能對一般的企業者可能覺得那是小錢，可是對協會(因為我那時候問王執行長，他說這個錢不多啦，但榮譽感很重要)因為其實很多商圈很 care 這個得獎的問題(喔真的嗎?他們會覺得你這是怎麼評筆出來的)對阿，然後為什麼我會評這樣，然後優缺點可能什麼，因為我們每次評完都還有一些優缺點的東西，就是(要請他們在做報告這樣)對對。

十六、對於未來公私協力模式的運作，有無其他相關建議？

這裡所謂的公私協力的模式是說我們資源再分配一些...(像我們知道說新社在中間可能透過一個公私，像展智，然後再輔導整個商圈的發展協會，那像公私協力中間就是公部門對業者這樣子，應該是不會吧)不會，因為其實就我現在看到的這個呢，是新社他的組織算蠻健全的，就是他有一個行銷公司在幫他管理，可是並不代表那個商圈不可以這樣，所以我們在公私協力這個部份，有些商圈他沒有辦法做到這樣，其實是用政府夫人去幫他做協助輔導的，那如果說你以新社的方式的話有沒有，我覺得最好的建議方式就是讓他們自己去做，這是公私治理的概念(就不用再透過中間的協力廠商)應該說讓他們...因為其實一個協力廠商...可是這是一個現實面的問題，那些的商圈店家他們把它(他說他們沒有這樣的人才)所以他們還是要去找一個專業的顧問，所以目前我還沒有看到一個自己的商圈，產銷人才什麼都自己來，目前是沒有看到，可是我覺得那是因為現實面的問題，因為大家都是老闆，大家都很忙，誰會去做這種事情，這是實際面的問題，那其實如果能像一般公司，是這個公司，能做到一般公司產銷能發財、會計什麼什麼的，那當然是我們樂觀其見，可是我知道職務上是有問題的。(像有些公私，像新社這樣，有很多事情都公部門去推的話，那這樣公部門的人力夠嗎，會不會加重壓力)會，可是我也不得不老實說，畢竟那麼多，我們還要去篩選，我剛才說有些是有共識可是沒那個能力，然後有特色，其實一個商圈他會推他組織面的問題，還有他特色面的問題，可是組織又面臨到他能不能凝聚，凝聚的問題或不能凝聚，特色是有無的問題，這個會有你一定會覺得很納悶，為什麼會有無，因為其實商圈不是萬能，就是他不是永續，當一個商圈沒有努力經營的時候它可能是走到這一塊，那我們其實當然是希望有凝聚有共識這一塊，可是這一塊最怕就是遇到說...我們會有一個公私協力這個部份，是針對說他可能沒組織可是他有特

色，他有潛力，我們會去選這一塊，選這個部份。那亮點的部份可能是針對有凝聚有共識這個部份，因為這個不一樣，這個就是我們在資源分配我們會把它分類型出來。那這個是模式就是公私...那其實以剛剛這個區塊我們在做進入的部份的話，其實我們會比較回歸到說，讓他們有一個組織的模式出來，一個組織的模式出來的時候，就是一些財務或者行銷或總共這些，其實跟一般這個公私的權責是差不多，那我們會幫他建立一套運作的機制，那其實政府部門只要把這塊作機制出來這樣就好，至於說他特色這個部份的話，還是要回歸它當地的店家，他自己想去塑造的，那我們可能後續提供可能就是財源這個部份，因為其實所有的商圈面臨都是這個問題，那我們除了提供這個就是，他們這些特色如果透過我們行銷活動這些的東西有沒有，幫他們做搜刮，其實我們政府部門做到的有一個相關的流程，是一個特色盤整，我們每次要進到這些商圈的時候，我都去看這個商圈到底有沒有特色，有的特色商品我們就會去看，去挑一個特色出來，形塑一個特色出來，那形塑一個特色出來我們就會商品化，那其實產品化到最後就是量化，那以新社來說，其實我想他這個特色已經都有了，產品化-香菇，他已經有很多間已經有這個，也有量化，只是我們要找另外一個東西出來，那有些商圈他可能連這一塊都沒有，那這個就是我們進去要先幫他做，那其實我們經營的計畫裡面，一直在幫很多商圈做這個部份，那可能明年的制度裡面，我們可能透過這些盤整徵文發現說商圈可能需要你現在看到的資源，他可能流程的體驗或參觀的行程，甚至教育資源或展售這些街道空間的佈置的改善，他可能需要這些資源，那我們透過資源就是幫他做一些行算，那至於能不能產品化，會不會跟到時候降價，他願不願意投入一些的...我講實際一點就是生產面那個皆係成本，他願不願意做產品化，有了產品化我們才會幫他做量化，對，那其實還是有一定的步驟，然後那每個商圈還在這個地方，有些它可能已經走到這個地方，有些商圈可能還要面臨產品化的概念，所以每個商圈的特性是不同的，那我們站在協力的部份，能給他們的資源就是看它需要什麼資源，然後錢有限，然後我們角色就是做一個公平機制，這個公平機制就是讓他們動起來，然後來爭取這些資源。目前是我這兩年怎麼輔導下來，這個是我在寫的計畫啦!(所以不是私部門要寫，公部門也要寫)我們自己也要寫，我們公私協力評，我今年這些錢要怎麼用，那我可能自己還是相關的規劃，然後有一個目標很確定的東西，然後也跟剛剛所談的，跟這些商圈有一個共識在之後，我們才會去說，好!我們開始做這些東西，因為其實每個商圈的東西像新社他自己的導覽手冊他很強，可是如果是這樣話，如果我假設它今天生態旅遊它自己已經有運作出來的話，我可能就幫他做商圈的流程的體驗的東西，可能就會出來了，那因為這些資源給的東西都不一樣，那其實商圈影片他新社已經做很多了，經濟部有幫他做很多了，那展售部分經濟部也幫他去做香港、做(馬來西亞)都有了，那其實這些資源他可能就不需要，那我們可能就是幫他需要可能就是這個部份，或者說圓夢企劃這個東西我想他們的行銷公司就會幫他們用了，還有異業結合的概念，其實異業結合就是跟旅行業的結合，那其實網站設置他們自己也有，網站貴在維護，或許就是他們自己...因為我覺得以新社來說它需要一個很健全的網站，因為目前我看到的網站其實都是剛設立的時候有在做建設，可是或許維修一直都沒有，可是因為我看國外很多都在做旅行的時候我們都是需要這些資訊的，可是目前我看到是還沒有這個的更新的資料一直進去，都是自己的店家資訊最強，你有沒有發覺?薰衣草的店家很強喔，然後他們店家每個人都會做喔，可是以民眾來說，除非說我對新社很瞭解，我已經也很知道要去這幾個點的，我才有辦法點到薰衣草、點到國寶花，點到橄欖樹那些的店家，

可是以一個西方國家，他根本不知道有哪些店，你還是要有一個網站的平臺可以討論，對然後你至少要讓這些民眾怎麼進去，搭公車去，這些資訊要很完整，你才有辦法引導國外的背包客進到這裡，所以這個就是看他們資源要的是什麼，然後我們會去...這個東西還是回歸到店家他們事情或是要去做規劃。



訪談者：C（私部門協力廠商）

一、請問推動新社社區地方產業轉型的緣起為何？主要目的有哪些呢？

新社區地方特色產業原以一級農業栽種為主，主要為香菇與水果之栽種，921地震之後，公部門積極投入災區重建工作，協助在地特色產業業者轉型，並輔導該經營模式，主要目的在強化在地特色產業之品質，刺激消費。

二、請問公部門與私部門何時開始合作協助地方產業轉型？合作模式到現在是否經歷過什麼轉變？

地方產業之轉型可分為眾多面向與重點，以新社區而言，主要可分為地方特色產業與商圈兩個面向。

中小企業處自民國 78 年推動 OTOP(一鄉鎮，一特產)政策，鼓勵業者針對各節鄉鎮建立各自發展之特色產業，而商圈的政策發展，經濟部商業司於 84 年打造臺灣形象商圈，92 年營造臺灣魅力商圈，97 再度融合休閒與周邊旅運結合，清楚形塑整合出具特色的 11 個臺灣品牌商圈，匯集 14 年來商圈業者全心全意用心打造與經營出特色且成熟的商圈，在臺灣各處活絡地運作，也成為臺灣特有的商圈旅遊！

公部門長期致力於地方區域特色的塑造，利用專業的輔導團隊資源導入，透過商圈本質的提升到對外行銷推廣，形塑一地的產業特色，商圈輔導政策自推動以來多為單一計畫輔導單一商圈，然而，在中央部會資源有限的情況下，自民國 101 年起，改為個別區域劃分輔導對象，分為北、中、南等處，並針對該區域個別特色進行輔導。

三、請問推動的成效如何？有無達到政策預期目標？所帶來的經濟效益以及遊客與業者的人數是否有所成長？可否提供相關統計資料或舉例說明？

「商圈」顧名思義極為商業聚集的區域，綜觀新社商圈範圍即為全新社區，帶動在地商圈聚集產業之發展，即為公部門推動商圈之目標核心。

新社商圈自經濟部資源投入後，積極輔導一級產業轉型為三級休閒產業，從新社第一家咖啡廳-千樺花園、薰衣草森林至新社莊園古堡、又見一炊煙等指標性店家於商圈內投資經營，為新社創下指標性的發展里程碑。

以新社商圈發展為例，自民國 97 年開始推動的「品牌商圈」階段是一發展關鍵，計畫核心已形塑商圈之「品牌」作為核心價值，因此，在此時期，新社延續形象商圈發展時喊出的口後「紫色故鄉·幸福小鎮」作為新社商圈整體商圈的品牌發展上位價值。後續相關執行發展之任何項目，接以此品牌作為思考核心，鞏固該品牌之價值。

透過計畫的推動，輔導團隊整合在新社之相關部會資源，民國 94 年結合行政院農委會資源導入，催生了第一屆的新社花海活動，掀起全臺賞花海的熱潮。花海辦理至今日，已邁入第九年，在縣市合併後，臺中市政府相當重視該活動之效益，因此結合既有的臺中花毯節活動，擴大新社花海活動辦理，以 101 年度為例，帶入近 200 萬人潮，屢創新高，創造在地總體產值 10 億以上。

新社由沒沒無聞的臺中邊緣山城，以一級農業為主的發展區域，躍升為今日經濟部輔導的標竿案例商圈，更是中部觀光旅遊首選之地點，進入新社之觀光旅遊人潮屢創新高，近年來也積極朝向「國際化」經營，吸引國外自由行之遊客進入新社。

四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您所扮演的角色為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

本團隊辦理之角色事商圈發展過程中謀合公部門與私部門間的一個策略執

行者之角色。

透過輔導團隊對上落實公部門商圈政策上未發展方向，並透過實質產業輔導、行銷創意發想等策略，協助商圈經營品質提升，並利用議題的操作，不斷強化媒體之意向；對下則與業者、私部門作第一線密切溝通，瞭解新社區產業發展現況與困境，發現商圈產業發展之問題，綜整相關問題並提出對策執行，也藉此作為公部門的政策擬定方向參考依據。

在公部門資源有限的情況下，擬建議政策主軸方向更應明確，訂定各期階段預期目標與效益，以分期分階段的推動進行。商圈發展的政策貫穿落實，並教育私部門之商圈業者，打造自我特色，形塑自我不可被取代性與品牌價值，並教育業者「自力更生」的觀念，公部門之資源可作為產業發展的助力之一，而非完全仰賴政府資源之挹助進行產業之發展。

為突破上述之困境，自民國 101 年起，商業司之商圈輔導政策，由單一計畫輔導單一商圈改為單一計畫擴大輔導範圍，讓區域內相關商圈發展進行整體行銷，打群體戰的策略思考，並以跨區域整合的概念進行，讓商圈彼此間相互觀摩，也促使發展程度迥異的商圈互相學習分享，利用成熟商圈帶動起步商圈互相經驗分享。

五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您與政府和業者的溝通管道為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

在地方產業轉行輔導過程中，輔導團隊的角色主要作為公部門與私部門雙方溝通平臺的建立者，透過工作會議、說明會議、論壇等方式，為雙方建立一處溝通交流的交流平臺，一來公部門可傾聽商圈內業者之發展心聲，二來透過輔導團隊的媒介業者能夠清楚表達經營困境與問題，以及公部門應如何協助等相關資訊。

因為定期辦理相關會議，建立溝通之平臺，讓雙方能夠定期檢視政策建議之情形，雙方能夠第一線面對彼此，瞭解第一線業者的民意。

六、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您如何看待相關的行政程序？相關的協助與管制作為上，您有何看法？有何改進之處？

協助地方特色產業轉型的過程中，公部門整合在地業者需求擬定轉型策略與方向，發包計畫輔導案，由各輔導團隊進行創意發想競提計畫書，再以得標輔導團隊進場執行。

以輔導團隊看待地方特色產業轉型之立場，透過公部門的實質的輔導資源挹助，建議針對各階段給予輔導願景與重點，各項執行細節則由各執行團隊在願景目標的架構下，創意發揮，以不偏離階段目標為首要條件，利用各團隊對於在地產業的瞭解制定各區域適宜之發展做法。

七、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和業者進行資訊流通？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

協助地方產業轉型的過程中，定期辦理工作會議等相關平臺，因此，利用該平臺在資源分享的流通上，可便利交流分享。

八、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和業者建立互享平臺？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

協助地方產業轉型的過程中，定期辦理工作會議等相關平臺，因此，利用該平臺建立公司部門之互享平臺，便利雙方交流分享。

九、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，

如何與政府和業者進行資金運用與分配？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

協助地方產業轉型的過程中，資金的運用與分配主要依據各執行項目進行分配，計畫的推動不以實質「金錢」的挹注進入私部門之產業，利用該計畫的經費作為推動產業轉型的主要基礎資源。

十、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何看待公部門的心態？

公部門在產業轉行輔導的過程中，勢必對於該區域產業有一定程度的期待與未來發展之願景與藍圖，在上述的架構下作為計畫開展的基礎，因此，以公部門的立場，擬期望有限的資源能夠發揮更大的效益，透過在地商圈協會組織或是相關代表人作為重點資源導入，也作為推動基礎對象，因此，公部門應是對於該區域產業之發展抱持樂觀態度與信任。

十一、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何看待企業的社會責任？

私部門在運用公部門資源的同時，應認同該資源的投入核心與宗旨，公私部門共同努力，強化在地產業發展轉型的力道，產業既然接受公部門的輔導資源，即有其應進的義務與社會責任，硬積極參與相關會議、課程，鞏固自我的權益，擬積極申請相關的資源。

此外，不應完全仰賴公部門的資源投入該區域產業，業者有責任思考自我成長的方向，自主再投資金額也應有規劃，籌措業者自籌款項，深化或擴大產業的經營規劃，讓公部門的計畫投入發會最大效益，也讓資源的投入是具意義的。

十二、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何與政府和業者達成目標共識？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

以公部門願景目標與框架作為發展的方向與主軸，適時的溝通與協調，掌握產業發展的現況，業者積極配合公部門提出的資源，輔以業者自主投資，增加營業規模，業者作為第一線的產業推動者，以公部門作為最強大的後盾與支撐，輔導業者獨立自主營運後，公部門能夠為產業帶到更高層次的宣傳，將在地特色產業推向國際。

十三、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互利互惠方面上，您如何兼顧公部門的公共利益？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

協助地方產業轉型的過程中，互利互惠方面，公部門尚未從私部門間獲取「實質」的利益，然而，透過資源的挹注，私部門地方特色產業經營發展成熟，帶動該區域的經濟發展，實為公部門的政策推動上實質獲益。

十四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互利互惠方面上，您如何幫助企業達成其企業利益？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

協助地方產業轉型的過程中，利用公部門委託計畫的資源，進行各面向的輔導，如業者經營本質輔導面、對外推廣行銷面、資通訊服務導入面等，協助企業利用公部門的資源達成該產業發展推廣的利益。

十五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互利互惠方面上，你如何看待政府所設立的獎勵誘因？有何不足之處嗎？如何突破上述的困境？

政府為了鼓勵業者精進產業之發展與提升，政府設立的眾多的獎勵誘因，包含名譽上的榮耀以及實質資源補助等方式，公部門釋出相當多的獎勵誘因，鼓勵業者，處處可見公部門在推動在地特色產業轉型的用心。

十六、對於未來公私協力模式的運作，有無其他相關建議？

公部門經多面向調查與評估後，明確給予該產業之發展願景與階段目標，給予地方產業業者、輔導團隊等更明確的運作模式。

產業的發展有賴於不斷的主動出擊行銷，除了本質面的協助強化產業內涵外，行銷推廣也應積極重視，形塑臺灣本土產業的亮點產業，作為臺灣之代表。

除此之外，擬建議公、私部門應積極參與商圈產業推廣相關之國際事務，觀摩國際案例，作為主要學習對象，有助於產業發展的國際性宏觀視野



訪談者：D1（私部門休閒產業業者）

一、請問參與新社社區地方產業轉型的主要目的有哪些呢？

這應該是說從我上來新社...我上來新社差不多 20 幾年，那我記得最清楚的是，我送我兩個小孩到大仁國小寄讀的時候，進去的時候我看到的那個真的是那個景象讓我非常非常的驚嚇，因為以前我們是住在臺中市精明一街，然後住的那個小學是忠明國小，算是蠻有那個一個都市化的學校，什麼都有，可是來到這個新社的國小來講的話，大仁國小，那個真的是風雨操場，然後上面是可以滴水的...風雨操場，風雨一來就...(殘破)，就是一般的鐵皮這樣子，而且那個不是鐵皮，那是以前就是那種石棉瓦，然後還有那個他們的那個棚架是那種就是讓老師放那個腳踏車，那就覺得是很有歷史，可是用另一方面來講就覺得說怎麼會這樣子的學校，那個好像是在我們小學那個年代，我們其實那個小學的感覺那個還比這個還好，那是很山上的小學，就讓我是衝擊蠻大的，後來慢慢我才知道說，原來這裡大部分的人都是務農的，那就是早出然後很早就回家睡覺了，所以說這裡幾乎那時候是沒有商業的，那時候要吃一碗麵，3 點半以後是吃不到一碗麵的，整個新社來講的話沒有一個店家，有店家可以生存下來的話就是中心營的(圓環那邊)，其他的來講的話包括新社街商，那個我記得公所對面的一家麵攤都每次開張不到三個月就倒閉，因為沒有那個沒有人潮，本身來講是沒有的，所以說那時候是蠻那個的，所以說我們那時候就有一個想法，有機會的話是不是能夠看著它有一個發展，因為我們在這邊，整個氣候非常的好，那我會上來是因為這裡的農作，他們的水果真的是超級好吃的，問我們說現在有什麼，新社什麼都有，四季的水果，包括你看枇杷，枇杷在別的地方是產量很少，我們新社是主種，然後枇杷好吃，枇杷完之後就是甜蜜桃，那甜蜜桃來講的話是我吃過最棒最棒的甜蜜桃，然後那個甜味...那等到他熟的時候，他肉質的吸汁，因為那個水蜜桃來講的話他比較粗，這個來講的話比較細，當然它有些是比較它是比較小顆，所以那時候我覺得這個地方真的好棒，而且有那種鄉村的感覺，那是讓我很舒服的，不過在某些方面說實在真的是非常的不方便，然後到了晚上來講的話差不多，冬天來講的話...5、6 點來講的話幾乎家家戶戶門就關了，那所以說它是...真的算是一個純農業，是我們那個四十年代那種農村的生活，後來因為 921 之後，地震之後一個因緣際會，然後我們有店家就是休閒產業，就是「千樺」，我們當地的就是...它本來也在這邊是種植花卉的，然後就是有園藝造景，那個來講他們多餘的啦，後來就把它做成一個庭園咖啡，對他是賣庭園，剛開始他不是...咖啡都稱不上，吃的是他兒子回來之後，他兒子把法國吃的那一套帶回來。所以說我們第一家「千樺」之後，過來就是「花田」，然後再過來就是「藍色天籟園」、後來「薰衣草森林」他是 11 月份，「花田」...「天籟園」是 12 月份，「花田」來講他比較早，我只記得，國曆幾號我不曉得，他是就是農曆的前一天，人家講說農曆沒有人七月沒有在開店的，他就前一天他就開始做生意這樣子，那時候我記得最清楚了，然後在隔年的過年的「又見一炊煙」，然後他們就五家就定了新社的天下；開始有遊客喔那時候遊客一家來講的話三、五百人，那個真的實在那五家來講的話，全新社是人山人海，比現在平日人還多。那時候因為大家地也是租的，大家有個心態，我忙碌一被子什麼都沒有，買了好幾棟房子結果一下子就沒了，(就倒了)對連那個有些人是存了一輩子的積蓄，結果買了一棟房子就倒了，那還有連那個貸款都還沒繳完，倒！(還要繼續繳)對，所以說那時候大家來講就是說，在家裡都待不住，一直往外想要到寬闊的地方，去洗滌他的心靈這樣子，是說那時候來講的話大家都往戶外走，那剛好我們新社剛好有提供了這個，也是因為這個機緣。

而且剛開始這些店家來講他都非常優質，因為剛開始也不是為了做生意而做生意，(而是人生的第二個規劃這樣子)這個也是，有些來講的話也是閒閒沒事做。(那時候理事長已經在這邊創業了嗎？還沒？)因為我剛開始來的時候，地方還蠻大，我就跟我先生講把花園弄漂亮一點，以後啊花園弄好了樹都長大了，我們就在外面弄一個路口，再弄一個賣咖啡，還可以加住宿，我先生就說你以為這樣就會有人來喔！我說來不來那無所謂，反正我有放招牌的時候，我就是要他們進來，我就是有工作、就是有營業，如果沒有就收起來啊，有什麼那個時候人都笑我說神經。那時候我就看到，我就說將來 20 年後，這一定會是臺灣的一個產業，因為你看的先進國家他們就是這個樣子。後來因為那個地震完之後，然後其實我們當地來講的話是一級產業，一級產業來講的話就是務農，務農來講的話，那時候我們新社的菇就已經種的很多，水果很多，可是從來沒有聽過「新社」這兩個字；我們的品質非常的好，我們的花來講的話，玫瑰花、百合是唯一平地可以種百合的你看，可是人家不曉得新社有產花，各式都不曉得、不善行銷，錢大部分都是給中間商賺走了。那你出去來講的話，你那個水果來講的話，他就是出去...你就是要看人家賣不賣，有時候甚至被騙，錢也拿不到；有時候是要半年才可以收的到錢，那對農民不是很公平。那另外來講的就是說，當地我進來時，真的沒什麼年輕人，老年人口、小孩，所以說那個地是荒廢的。

二、請問公部門與私部門何時開始合作協助地方產業轉型？合作模式到現在是否經歷過什麼轉變？

(所以那時候公部門進來的時候是在 921 之後才有公私合作的協力模式)其實那時候我們後來是因為我們有一鄉一休閒，那時候是為了因應 WTO，然後行政院有那個一鄉一休閒，一鄉一休閒之後就是說我們公所，那小姐也算很那個，就請了一些專家，之後因為我們這個慢慢不是講就同時這些產業起來之後剛好又有那個一鄉一休閒，那因為我本身對這個來講的話還蠻有興趣的，一般都是店家去上課，那我也跟著去上課，那所以說跟這些店家都很熟，因為之前來講的話，每開一家我就去捧場，然後我會先去試吃，然後感覺之後我就帶一個朋友去，所以說店家也很熟，然後我們去上課，上課就跟一些教授還有一些有的沒的，還有我們就記得張榮吉，那時候他是那個農業的那個休閒做什麼的，那個張榮吉張教授，他以前是李登輝的學弟，他是康乃爾大學畢業的一個博士，算是在農委會那邊算是，他就跟我講，他說你們這樣子的蓬勃發展非常好，可是你們一定要集在一起，因為這樣來講才有一個力量，公部門要進來來講才有一個對口，不然的話你們這樣子來講就是散散的人家根本不可能進來，而且...這樣子會讓人家覺得說可能是一個人或是怎樣。其實這當中有幾個人自己想試著去成立協會，可是好像大家都沒那個興趣，業者配合度不高，然後再加上我們農會來講的話也成立了，有加入可是執行力不夠，那他就一直跟我講，就說：「你這樣不行」他就提，就說你有辦法就做一個給我看看，(成立一個協會)我就跟他講說那有什麼困難。因為之前在精明一街我就把他們組(精明商圈那邊組了一個協會)拿時候不是協會，我們是用我們自己的力量，那時候還沒有那個自治委員會，那是由我發起的，我是那個發起人，(現在有點沒落了吼)我是覺得就是帶領人的關係啦。(就像你講的，大家這麼多產業，但是沒有人願意跳出來做這個區塊，先帶頭來成立)因為我當初在那個地方沒有做任何的產業，沒有開店，所以說我在講話人家要聽，而且來講的話，我在那個地方來講的話，非常的各店家我都熟。是有特殊的身分，然後當然你要加一點點腦筋，而且也要有一點霸氣，當誰不那個我們都有辦法去對付就是去把它擺平，不然有些業者就會覺得說我幹嘛去那個，車子就給你開進

來，你要開車進來啊，那好簡單，你的車子那個就是他說要卸貨，我說你卸貨完就開走，他車子要停，我說你自己要停那其他人要給你走路嗎？那好很簡單，你...等一下車子出去，就有一部車子停在他家門口。對阿你既然要停嘛，大家都來停嘛是不是？然後隔天早上，摩托車排得整整齊齊，因為他不瞭解以前是因為，我們為什麼空間車子、摩托車在裡面每一家(亂停)不是，是排得很好，可是問題是門口來講的話，要到那一邊要繞從頭繞到尾，這樣才能過去，不然的話從這邊過去，那個絲襪的褲子全部都髒掉了，因為摩托車擠在一起，要店家怎麼辦？總是要留一個讓人家出去(讓客戶走)吧，沒有。然後摩托車、車子塞得那個大家都說這樣子也不是辦法，後來我們就說要不要封街，他們說封街很好啊，就有點附帶像是香榭啊，其實就是有這個想法，結果大家就說很好啦，我就寫了一個「Yes / No」，我說你們只要給我一個 Yes 或是 No，其他的你們就不要理，你們都不用管，我來處理就好，就過 Yes 否決 No 就好；可是我又跟他們講，你們的車不能停前面，自己的摩托車，就是你用完之後可以牽到自己的店裡面，可是外面是完全絕對不行，你如果能做到這點，那我就可以做，結果大家後來就說 Yes。(然後就一砲而紅)對，可是你知道那個中間的時候，我們去收錢，有一、兩家他不收，我就跟他說，你不收可以，可是因為我們那時候收的錢是放在門口，我們都有椅子給人家坐，然後兩邊我們是用一個口字型的鐵鎖著這樣子，那個車子要進來可以推上去，我們就這樣子去說後來，我也是他們客戶，都是每天在那邊吃，所以說對我來講他們也還好啦!。那你知道我們那時候是有那種革命感情，大家所有的店家，每天都準備了那個麵，在最後面大家一起吃，這是我們之前我們那邊應該還有那個照片，那時候我們大家很那個，然後那天 12 點的時候，那時候是...真的是大家都在那邊倒數，到 12 點，開始!好，好幾十人這樣吼，然後裡面真的有好幾十部摩托車，一下就沒了，然後大家就在那邊歡呼，就開始慶祝這樣。隔天早上我記得最清楚的，就有我跟姐還有另外幾個人、工作人員，我們自己那時候就入口，你不曉得，你知道我們真的是會笑死，那不是口字型嗎?機車啊，我們已經跟他們講不能進來，他們竟然機車扛起來就進來了，我們還跟在後面:「不可以」，叫他們出去這樣子，我就講等一下你找不到你的機車喔，我們就這樣徹底執行，也有朋友說東西呢?他說車子停進來，他說我 15 分就好，我就跟你講 15 分喔，如果你超出的話我告訴你，等一下你的車子漏氣，還真的是這樣子，幾次之後沒人敢，然後讓他等個半個小時再拿一個電動的打氣筒再給他充，對。(所以我就把在經營一級的型塑商圈的精神再帶上來新社這樣)其實之前人家有跟我講說你們新社這裡也可以就像，我說我頭殼壞掉，因為那個來講的話真的是非常辛苦，我現在講這個笑話其實中間非常多的辛苦，還要跟大官員就是主委去跟他們做調整或怎麼樣，這中間是也被人家恐嚇，恐嚇那個人，我說你動我，我是一個女人你是一個男人，你動我的話試看看!女人就有這個好處，如果是男人人家會看那個，因為你在那裏，我說不動我是沒事，動我大家都有事，就這樣子，在這裡來講的話就因為這樣子，後來我們就成立了這個協會(因為你是創會會長)對，這個協會來講的話我當初也沒有統治規則，所以我就告訴大家，我們也曾經讓大家懷疑，可是大部分的人知道我的，可是因為那時候我們有在上課有那種感情，另外來講的話因為我常常帶客人去消費，還有他們也碰到困難，就是公所那邊有幫業者做促銷、活動啦，那縣長也來了，可是就當地的一些，還有一些...所謂文化的，他們就覺得說你們這個是「成事不足，敗事有餘」，可能會對當地來講造成很大的一些就是因為人，那個垃圾啦或是怎麼樣這樣子，髒亂啊，後來...而且喔就開始說合法非法這樣子，那時候剛開始還沒有什麼，還不是很完整。然

後大家就因為這個樣子，產生很大的不滿，那也因為這個樣子，我那個協會剛好成立之後，第一次發公文，馬上就去找那個而且跟他講，(馬上去找公部門)那時候還沒，不是，是直接找那些就是對我們協會有同聲音的組織，而且那一次也是在一個很大的場合，然後也公所那邊然後還有其他的單位，我就跟他們講一個...也是在地，包括農會，剛開始農會也不曉得我是主力，所以說他們也會覺得怎麼會有一個女孩子另外成立一個新的，我就跟他們講一個理念，一個外資來講...一個地方來講，一個國家如果沒有外資先進來，那時候這邊算是比較落後的，然後還是一個比較那個一點的，你如果沒有外資進來，妳這個國家要進步其實很困難，不管是資金還有你的技能各方面來講是不可能的，那我們來講的話，我們就是就跟他們講，我們的地方也就像這樣子，幾十年來都沒有變，難道你們不想變？我說人潮就是錢潮，你們要善用這些人潮來的時候，你看你去問路邊賣的人，他們來講他們的水果他們還需要宅配出去，還要等人家來買嗎？(被中盤商剝削)他們就是不要，而且在那些人還可以買，甚至旁邊的人鄰居也來賣，所以我就是跟他講，我說這個是對當地是很好的商圈；那另外來講的話，我說還有對你的下一代，我說如果這個休閒做起來的話，下次你兒子回來幫忙做的時候，你就在家裡。另外來講的話，還有一點就是說，那個人家還花錢，然後幫你訓練，那不是很好嗎？你先占用人家的那個資源你再來學習，以後再來做，後來他們也同意了，而且那些就擺平了，所以說後來我們有成立那個協會。可是在這當中來講的話，就在成立之後，就是你講的公務部門，因為你成立到一個階段的時候你要去推廣，因為太多人要養，那麼多的會員，剛開始是怎麼講...那後來哇~林林總總有好幾十家，所以說我們成立那個協會就有做一個整合，我們就介紹優質店家，那時候進來的就是我都有篩選，那個整合好那我們就是邀他們進來。所以說反應非常好，那時候就有一個企劃公司就是展智，那時候就進來，(94年)他不是94年進來的，他是92年吧，92年、93年(就進來囉)是，他那時候還沒有拿到任何的錢就進來了，那是展智，那時候有很多的公司，包括生產業很多很多這樣子，因為他是經由我們另外一個會員的介紹，然後他說我覺得你們這邊好好，你們有沒有考慮說跟精誠那邊一樣弄個商圈？可是我們想說商圈是弄一條街，一般商圈是弄一條街，那時候阿莫就跟我講，你們成立協會有沒有去登記過？我們說還沒有，她說一定要去登記，我們就去登記，就因為這樣子所以我們是93年登記的。登記之後(就變成一個正式的社團，可以對公部門對話)，那時候就是正式的，而且他就是幫我們送魅力商圈的案子，那時候我們請了一個經濟部商業室的副室長來，他看了之後就選，他說你們這裡好棒喔、好悠閒喔、就是要這樣子！我們為什麼要到國外去？他說你們這個真的很值得推展，送件送件！這邊是很棒的，是符合我們經濟部來輔導、協助，我們就送到臺中市政府，可是就被臺中市政府...第二名，(那時不是還沒縣市合併嗎？)沒有沒有，臺中縣政府，因為他那時候是大甲比較先進，所以他就以大甲商圈，可是大甲商圈去到經濟部商業處就斷羽而歸，就沒有。第二年我們再送，他就(所以第一年沒有成功的)對，第二年再送出去，那時候我們那個鄉長李善明，那時候跟我講：「你要送也不跟我講一下！」他說以後任何事情，你來找我，鄉長別的沒辦法給你錢，可是我們可以做你的後盾，「鄉長李善明」哇~(拍手)(所以李善明覺得說在送件的過程中，會不會有一點立委去關說？本來應該也是可以成功的案子，但是畢竟大甲的名氣比較大，例如大甲鎮瀾宮大家知道的，所以可能在這個過程中你會不會覺得說可能他也不是這麼的透明？)這個我倒不曉得啦，因為畢竟那時候我們新社來講的話名氣不大，所以說這個我們也不怪人家，我不怪因為他們的名氣也比我們大，所以說這個我

倒不曉得，這個來講的話我不會去做任何揣測，可是那時候是事實他們的名氣比我們大。所以說當初來講的話，我們當然是有一點失望啦，然後那時候他就跟我講一個理論，他說你們新社都很好，就像珍珠一樣，就像天上的星星，你要找一個月亮來搭配，我跟他講說：「嗯好，這個可能可以當月亮」，那時候「五寶」還沒有全部都整理好我就帶他進去，他說：「嗯~這個投資規模可以！月亮長大了。」他跟我講月亮長大了 OK，他說還有一個太陽，還要找一個太陽，那時候我心裡就想『帶你去一個地方』，就是那個種苗改良繁殖場現在的花市，如果像北海道那樣子能夠種大片的花草，你覺得怎麼樣？他說你的太陽長大了！（可是那時候還沒有做花海），他跟我這樣子講之後，我就很高興。那在之前來講的話，因為我們協會成立三個月的時候，我們有到那個種苗改良場看那個，我們有碰到那時候農委會的胡副主委胡富雄，我們就在整個新社這樣看，他說不錯不錯，他是從經濟部過去的，他很有經濟的頭腦，他跟我講不錯你們這樣子可以可以，我說如果是種一些油菜花怎麼樣能夠增進這裡的景色，他說那對農民有什麼好處？我說「在地行銷」，他說嗯！好！他就馬上跟那個配合，常常說這個沒什麼問題，結果那個是...就這樣子我們就開始。那時候我們因為這整個要怎麼樣去規劃，那時候我就跟他講，因為我們有七條路線，我想要用那個捷運的概念，我們那個公所說可是那個電線桿是臺電的，他說這樣可以嗎？那時候我剛剛好碰到貴人，那時候那個副主委他說「我跟你講，我以前在經濟部，電力公司是我們管的，所以說我知道他的情形，如果你上面沒有寫任何的顏色來講的話，OK，你看它下面協黃線的也是醜死了，你說如果這樣子的話你叫他下面也塗掉」因為你只是一個區塊嘛（識別而已），「還有我告訴你這些路都是你們公所的，只要你們公所同意的話，他不同意你去叫他吧電線桿拔掉，」這是私下跟你講，好玩的啦笑一笑，這是一個...他這樣跟我講，他說這個對當地的人民非常非常的好啊！為什麼不去做？真的不然外地人怎麼找啊？你們這樣子怎麼去發展、要觀光啊？我真的是遇到貴人，真的是一級棒的。後來我們就去「魅力商圈」就去申請，那一次忠伸跟我們講說怎麼去？後來就說包一部遊覽車，我們就叫啊叫啊，結果後來大家就說忙，當時是要過年的時候！所有的店家都正忙，臺灣話說：「校長兼敲鐘」，因為那個來講的話他們的生意就會有影響，而且因為實在太忙了，過年又要採買年貨你知道，哇！怎麼辦？本來跟我說要去的人就說他們可能沒辦法去了，你知道我就傷心了，就好傷心結果我老公就看我這樣子，就說：「你看每次都這樣子一頭熱」，因為我成立協會來講他不是很開心，他說會太累，後來他還安慰我說沒關係啦。可是在這之前，他就講了一些風涼話，其實他是在鼓勵我，一直是說你在做這個的時候，你就有這個想法了，很多事情不是如你預期的。喔~那個時候想到真的是有時候想「啊！不想活了」，後來那個是一個情緒上，後來想不對，就打電話給每一個會友，我說我告訴你這個是我們協會的事這個重要，後來每個店家都說真的喔！好啊我所有的事情都可以暫時擱下來，那一天所以說我們上遊覽車的時候，竟然是爆滿！那時候我就破涕為笑了，我就覺得這些會員真是可愛，大家都說：「我們想想也真的是對不起你，因為這個來講是爲了大家，我們一定要拼」，那時候我們就想說，這個是我們大家的公司。然後我們那個公所的秘書主秘，那一天公所也有派人，還有農會，那個主秘就來看看有誰沒有來，他說大家都到不錯！他還跟我們訓話了一下，他那天剛好有事情沒辦法來。個他就問我說，你們這個協會到底合不合啊？能不能運作阿？我說可以啊，他說那很簡單，你明天來我們公所開會，看有辦法幾個人？後來我說：「隔天好！」，我隔天就馬上打電話來，隔天的時候我就先到了，秘書就在那邊等，一個、兩個、三個、四個、五個、六

個、七個一直在看啊，他眼睛越來越大，那個臉啊，好大的光采，我們那個公所秘書臉上，他真的腳步很輕快，好像是說他有看到我開花結果那種感覺，他很開心，他說：「嗯！可以可以！秘書協會，可以做了！」（看到你們凝聚力很強）對對，所以說那一次，我們就後來就去了經濟部，其實那個來講的話，你知道我們去的時候，你也知道，中間有跟你講這個情形（我還沒跟他訪談）那天我們去阿，那些業者就說我們就進去嘛，我們還把當地的所有的東西都帶過去，還有「菇」我們占臺灣的百分之 60、70 阿，甚至 80 阿，我們就講說，把菇，還有各種的菇，還有我們每一家的...香草茶，還有一些做的點心什麼，就是去...送給那個對，這些就是我們新社的特產，對，而且在那個地方都可以吃的到當地特有名產，然後我們就有把...可是那個委員就講說：「人家都是是一條，你們是新社商圈，有一條街嗎？」我們說新社整個新社都是商圈的概念，就像珍珠一樣善用在好的地方，我們運氣好先給他串起來，所以我們是一個大商圈，那我們是希望用這個三級產業能夠蓋掉一級產業，也可以協助政府縮短我們城鄉的差距，能夠帶動當地的一級產業的申請這樣子，聽著聽著之後，他說：「可是這個跟...」，我說這個有關係阿，因為這樣人進來...我們本來是...那邊的店面...以前的店面是只有...，他說店面沒有辦法開店，所以說店面只能露營，大家都說：「我也想要開，可是問題是沒辦法。」，那時候新社是沒有半間的 7-11，什麼都沒有，超商什麼都沒有，只有好老舊好老舊的柑仔店，是真個非常那個的，然後他說：「你看，剛剛好幾個他們都是那個 921 之後，地震之後就這樣子經濟有困難還怎麼樣的那邊一些商圈，這樣經濟部要協助。」那時候我們就，我說：「我們地震我們也是損傷的很嚴重，你看，大坑也很嚴重，太平也好嚴重，埔里、國姓也很嚴重，東勢也很嚴重，石岡也很嚴重，豐原也很嚴重，我們周遭很嚴重，我們在中興營你覺得我們不嚴重嗎？我們只是因為...」，你知道他們的機會是多到...好恐怖喔，新社就這樣子，這中間就好像孤兒沒人管，你知道這意思嗎？那其他人做到不曉得要做哪裡，可是新社什麼都沒有，我說那時候我真的是哭了，真的是哭了，所以說現在是他們的一個笑話，他們說：「啊你第一次來的時候？」哭了，大家都還在講，哭了，而且你知道，我說，而且你知道嗎？我準備好了，你知道我們很辛苦可是我們準備好了，那一年我就拿到，後來他們就說：「你是哭著來的。」，然後第一年哭著來，第二年、第三年、第四年，就是這樣許多事很開心的去這樣子。

三、請問推動的成效如何？有無達到政策預期目標？所帶來的經濟效益以及遊客與業者的人數是否有所成長？可否提供相關統計資料或舉例說明？

有阿，就是因為...應該是這樣子，就是在廣告各方面來講的話...因為那時候實在是那間也不如，他們的錢不多可是他們有那種就像一個團隊，好比你在煮飯對不對，你有柴，你有米，可是就是差點火，煽風點火，當他煽下去之後，就開始我們那個香菇街，那個香菇街來講的話，就是我們那個縣府，就是用輔導處他們拿過去，然後去做這個香菇街，那也是因為我們有這個新社商圈，這個已經拿到了，那另外來講的話就除此之外，那個花海現在農委會這邊是其次，加上我們那一次，點的那把火是第一次，所以是八次，所以說花是我們 84 年開始的，阿他們是 80 加他們是如果以他們是 85 年這樣子，所以說那一年來講的話，我們之前我們就拿著要辦花海，臺北市，那時候縣長看到就，這個你又要辦花海，你的花海，後來他們有編預算，可是後來因為那個就是有些他們那個活動有蠻多人，可是第一年所有的那個廣告來講的話，幾乎大部分都是經濟部這邊，我們就是那時候真的是就是（可是那一次推出來就一炮而紅）對對，那時候我們的公所，因為那農委會那時候是沒有經費的，那一年他們沒有經費，可是因為那個副主委的關

係，所以說那個想法長他就很那個...很 nice，可是問題，整地要 140 萬，公所就可是公家機關用很多方法，我們那個主秘跟商長，他就想盡辦法，他就跟那個代表講，一定要給錢，一定要把這個花海弄起來，雖然能夠貸利，因為那時候我們商場就有他說我們上面就已經他看好我們新社，他說覺得新社是一個發展休閒觀光的，所以說他那時候就開始種櫻花，然後我們這個他就極力的去配合，所以說那個 140 萬在那時候是在鄉下是很大的很大的經費，可是他就連續一直補(持續配合)對，跟他配合，所以說在這方面我們真的是說實在很少，我說我們來講的話，地方真的是很辛苦，能夠有辦法看到這麼棒，而且商業司那邊來講的話也是..。六、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您如何看待相關的行政程序？相關的協助與管制作為上，您有何看法？有何改進之處？

我是覺得啦，公部門來講的話，我是覺得在我接觸來講都非常的 nice，都非常好，因為，其實他有看到你只要是為了做事，是為了做出來有成就，然後是為大家，而且看你這個深層的和諧度，夠來講的話，其實他們都很願意跟他...而且每一個人都很棒。

七、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和非營利組織進行資訊流通？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

對我們來講到比較少這個樣子，我是覺得就是說我們有跟跟他們做一個溝通，有時候啦就是怎麼講，因為有些某時候是因為他們本來..本身部門，我是覺得現在公家機關他們為了什麼房地啦有一些來講的話，他們的那個靈活性會有時候...會有一些比較僵化的(衝突)對對，僵化的地方，然後就是比較冗長這樣子，其實就比較不像我們一般的民間團體，你只要這個就是要做的，他交代編這個就不能做這個，又不能那個，所以說就覺得就是說讓你就是說...有時候(資金沒有辦法流通)沒有辦法很靈活地去運用，這點倒是那個，你做這個這邊下去就一定要這樣子做，那個真的是卡死了，這個也是會有(經費上沒有辦法流通)對對，就是很靈活地去...很好的去使用。

八、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和非營利組織建立互享平臺？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

因為有很多的資源我們其實協會不是很瞭解(所以你們必須透過像展智這樣子的團隊)，很多輔導單位來協助我們才有辦法，而且有時候協會不是很懂(可是像展智它並不是政府的公部門的輔導單位，它變成是類似非營利組織來輔導這些業者，所以說你覺得在資訊的流通方面沒有很清楚，但是必須透過展智中間的這個)對對對，可是有時候就是說.時候判斷力也會出錯，那因為公務部門來講的話，有時候展智他們覺得 OK 的話，他們會跟我們講，有些他覺得這個可能不需要，可是也許我們一看到這個也許我們不需要，當然就是會有一點落差啦。(可是一般的業者他對公部門整個程序還有他推的案子比較不清楚)對，因為有時候是這樣子，包括我們貨源也是這樣子，因為怎麼講...就是在解說這方面，像我在的時候，我在做這些時候，可是我常常講，講到喉嚨都會沒有聲音，你就每一個每一個要去跟他們解釋，讓他們覺得...因為有時候不一定，因為如果說他沒有這個概念，你跟他解釋有時候他不是很清楚，有時候等他做了時候，比如說一直在講安全食材，各方面，講著講著，上完課之後，回家就忘記了，因為太多事情了，那你知道我們這個都是小型企業，那當然就是你...大一點的話當然有下面，可是問

題他也還是有很多事情，不是像說很那個就是有專制，可是問題你鑽那個來講的話，這個人知道那個人又不知道，沒有辦法大家都那個清楚，所以有中間的公司來協助你們，就是如果說他們的就是因為現在來講的話，就是新社他們的員工的素質，那展智的素質他們是還不錯，還有那個熱情度很夠，他們來講的話其實是OK的。像我們來講的話，如果比較沒有主動來講的話，就會有一些隔閡產生。(那像理事長，如果說你們中間如果少掉像展智這樣子的，就是中間扮演的推手，你們直接對公部門，你會覺得說在執行上會有困難，因為你們都有自己的工作)對，如果說我當然希望有一個人來幫我們，我發覺每一個人的專長都不一樣，有人來協助來講的話，當然我們可以少掉很多負擔，你如果熟了之後，我們可以執行自己想要的，那也是可以的，可是大部分如果太大還來講的話，那個聯結性來講的話...那個來講的話你一般協會可能沒辦法。(那像你們跟政府之間的互享平臺是有的嗎)你是說跟政府(對，比如說經濟部，縣市政府的發展科，就是某方面的資訊，就是你們有沒有一個平臺是可以彼此分享的)這個平臺來講的話，其實我們這方面可能還要再加強，對，這方面來講的話，當然就是要那個了，因為說實在的，這個要關係不要所有人去反省，你只有一兩個，說實在的這個也要那個也要，因為太多的平臺要去做接觸，就是有某些攤位有很平凡的，有些來講的話可能就會有點突出。其實我們地方都是我們自己，對中央來講的話就是有...因為經濟部商業司那邊來講的話，他本來就是...商圈他們本來就是有一個這個輔導團隊我是覺得政府來講的話就是這個對地方來講的話，你剛成立了一個就是組織，非常的需要，因為自己什麼都不懂，就要先借用別人的，等你懂了之後，其實就是包刮展智的這種那個來講的話，包括我們對公部門...因為每一個管理公司，他們針對的區塊都不太同，做的也不太一樣。其實就變成業者專業領域也要夠強，他才能直接說跳過那個平臺，去直接對中央和地方，如果業者你領域夠強來講的話，也是可以單獨去那個，你要對地方交代，還有對上面交代，還有會協會交代，這個來講的話你要公平性，這個來講的話就是說要非常的小心啦，這樣來講的話你...因為會員來講的話，有時候他自己沒有...你自己要去...關心度要管，然後要讓他們充足的瞭解，不然他們...人家會覺得做事情有黑箱作業的感覺，就是某些人，有時候我們會跟他講說我這次對他好，下次對你好，還是這個資源是大家是共享的。

九、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在資源分享方面上，如何與政府和非營利組織進行資金運用與分配？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

都會有教授協助，那時候是休閒農業區，可是那個車子好難開，我就想說，剛好那個我們這附近的高爾夫球場剛好說那個車子要賣，我就趕快去挑了兩部，本來是想要四部，可是沒地方放，就買兩部回來之後只要有人要來附近參觀啦，然後要解說，我們就開車繞社區，有長官來參觀，就帶他們去介紹整個新社，我就覺得很棒感覺非常的舒服，那個真的就是能夠器入容君的感覺，非常的悠閒，那個30公里，它就鎖死了，又慢慢的，我本來想說裡面的都是鄉村小道嘛，那個不知名的道路，有些道路只能腳踏車跟這個車子進去。

十、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互信運作方面上，您如何看待公部門的心態？

(你覺得中央的案子給公部門是可以成功的，而不是說有些協會知道，拿到錢就去吃吃喝喝就沒了)我們協會很少拿到錢，直接拿到錢的機率非常的少，根本就少之又少，那你看我們會員，沒有一個協會...人家說看到我們協會的...會員，

繳完會費大家都笑死了，一年還要年費是 5000 耶那是年費啦，就是每年要繳，可是在一般產業來講的話算是很高啦，因為我們這個來講的話像小資本，我們一般來講都是以活動還有整體行銷為主，很少就是去申請經費，這個來講的話其實很少可是有時候另一方面來講的話，其實也是好事啦，(錢沒有進到協會裡面)對(那錢是直接到協力廠商)對(像展智這樣子)對，到協力廠商，所以說我們就很少有去那個....活動也都他們來處理。(那你們跟公部門的配合也都是通過協力廠商?)恩....對，有些現在來講的話，當然我們也可以自己執行啦，那現在很多公務部門來講的話，他們也有他們的一個招標流程，如果要標...那個都要招標啦，對阿，所以說也是...(彼此的配合下來信任度是夠的)恩...因為以一個地方的發展來講的話，我是覺得..就是說...當然事前的溝通很重要，如果你充分的溝通來講的話，我們曾經有一次阿，那個就是像...新社他本來有一筆錢，他是希望就放在一個...我們這裡面，他已經把選好地點了，就是我們這個 6 巷裡面，那時候要將近 1000 萬，可是我們跟他講說，不行，因為我們開會的結果，後來我就提因為這裡太鄉下了，都沒有路燈，遊客來的話，傍晚差不多 4、5 點大家都走掉了，留不下來，那我們就跟他們爭取說，我們暫時那個建設不要，我們希望有路燈，他說:「阿那個路燈，幹嘛要路燈?」他們就覺得很奇怪，後來我們就邀請他，我們那時候是臺中縣的建設局長，後來他就帶著他的學生過來我們這裡，本來我們邀請他們就是能夠住宿後來他們沒有住宿，可是他是白天就過來，然後我們就帶著他們跑遍整個新社，瞭解新社，到晚上的時候，所有的同學都說:「哇!好恐怖，沒有燈。」那時候，我們那個局長終於知道說，喔~原來你們就是因為這個樣子，就是要讓他們瞭解，他們就很直接，就沒有燈，然後燈怎麼放，後來我們就...因為我們有會員，那我們就是每個會員負責幾盞，放在哪裡，由會員來決定這樣子，這個一個流程，我們那個也是經過一段時間，他覺得你這個協會能夠那個，他說:「阿...」那我說:「那不然我們來開會嘛!」，結果後來他想說開會都嘛三、四個人，結果我們協會連續開了好幾次會，人都一次比一次人多，最後把他的小會議室都爆掉了，因為不是說幾個人去極力所有的事情，那大家都有可以瞭解，可以那個來講的話，這樣子以後每一個人來講的話，對協會做什麼，還是那個來講的話，都可以對外去做一個長途。(也可以去發揚光大)是(不要說就是某些人在決定這些事情)對對對(真的有進來參與才知道說其實協會在做什麼，不是說繳了錢就算了這樣子)

十一、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互信運作方面上，所持有的社會責任為何?

我是覺得人啊，說責任太沉重，其實上每一個人都有他的理想，可是我們常常想說希望別人怎麼樣怎麼樣，可是你都沒有橫跨，你又怎麼樣怎麼樣(付出多少)是阿，你付出多少?可是有時候常常就是說，你付出多少之後你又希望別人回饋多少，我是覺得在這幾年當中，我做包括理事長還有一些協會的常務監事還有這樣子一直連貫下來，會這樣子...我發覺後來我是覺得只有一個字...不，兩個字，無怨，無怨無悔，應該是四個字，反正阿做....還有一個，剛剛說的一個字就是「做」(做就對了)對，其他的你不要想，就做啦，該做就做啦，如果說你在想太多來講的話，希望人家怎麼樣，還有，你認為你所做的事情人家會跟你鼓掌，你也不用啦，只要你認為這個事情對大眾是有利的，就去做。(有時候我們主持的那種理想跟目標，他一定會在推動中會有阻力，那你認為這個阻力是公部門還是說組織間的聲音)沒有，我是覺得說那是不瞭解，我們常常說阿，我常常覺得...就是說阿，化阻力為助力，我是覺得這是我們常常在做的事情，我們常常每次阿，碰到的時

候，阻力最大的，到最後都是助力最大，(因為他不瞭解)是(當他瞭解的時候就是助力的)沒錯沒錯，就是這個樣子。

十二、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互信運作方面上，您如何與政府和非營利組織達成目標共識？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

其實我是覺得我們現在還是在起飛的階段，我們只是把基礎打好這樣子，就像我們休閒園區，十幾年的，差不多是 10 年了，那農村再生也好幾年了，然後我們這個休閒產業經由經濟部的輔導，也已經...你看，已經有 8 年多了吧，這個來講的話都是最基礎的，我是覺得一個地方來講的話，你一個基礎來講的話，如果你能夠用十年、二十年把那個基礎打好，他有百年以上的經驗，就是為我們以後的那個...就是所以有的那個建設，不管人文各方面來講，做一個基礎，因為你沒有很好的基礎來講的話，你的基礎不穩定來講的話，你以後來講的話，你即使有一時的新社，他慢慢他會...(所以你覺得說像他整個轉型，你們目前是把基礎打好)對(奠定將來的...)對，發展。

十三、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互利互惠方面上，您如何兼顧公部門的公共利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

(你們跟公部門間的互惠互利是由他來幫助你們)對，因為我們是覺得啦，就是地方產業...就像我們來講的話，剛開始我們的業者有一個願景當然就是希望就是說打理住事業，可是我們有一種想法，大家都有想法，因為這事業只有自己做來講的話，你不可能做永久，那一定要有地方、整個環境的配合，那你在這裡，你要生根來講的話，周遭的環境可以跟著配合，而且是有那個氣氛，臺灣話是說：「熱到可以吃還有剩」就是那個.久了之後他就會那個，就是...就會...他有一個高迭起伏，可是如果你一人...幾十個人更多，整個環境的氛圍更好，那個來講的話他的新社其實就可以去(那你覺得他這樣子對公部門有什麼幫助)沒有，因為公務部門的話你就是要很「富民」，你讓人民生活的好的話，公務部門他的存在性就在這裡，如果你人民的生活不好來講的話，哪有公務部門，是不是這個樣子，你稅收在哪個地方啊，對不對，這個就是你的附加價值，公務部門存在的意思其實就是...在國外來講的話是以服務為基礎，服務是大眾，你把整個大眾環境弄好來講的話，不是光在這個居民，所有來的那個也是，對不對，當然有時候，公家機關是這樣子，你在居民來講的話，你這裡...喔...啊有沒有人，可是當你很多人的時候，他就會緊張，每一個人打電話說，我在哪裡、路很爛、然後整個環境又很骯髒，因為有人使用嘛，那個是公眾使用，公務部門就是要做公眾的事情，要服務公眾...多的人，你這個環境用好了，很多的人來使用來講的話，然後對大家的生活各方面來講，然後不管是在地的啦，還是來玩的啦，這個就是公眾部門要去做的是不是嗎?(像你講的，老百姓過得好自然就會有稅收)對阿，然後就是相輔相成國家就興隆。

十四、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互利互惠方面上，您如何達成應有的企業利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

喔利益目標喔，其實我跟你講，新社有一個好處，跟別的地比較不一樣，人家是...就是，我撈一撈，我能賺多少，我趕快賺一賺跑掉，可是新社是一直長期在投資，一直在投資，把整個環境做得更好，這是新社所有業者的那個，所以說你說現在大概賺到錢啦，可能少數幾家有賺到錢啦，可是其他大部分來講的話他們是做更大的投資，你一個政府來講的話，如果人民不投資來講的話，沒有那個來講的話，是不是就沒有那種...(發展)發展，那這個國家就熄火了

十五、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互惠互惠方面上，你如何看待政府所設立的獎勵誘因？有何不足之處嗎？如何突破上述的困境？

(我知道有得到好幾個獎嘛)有阿，可是這個就那個...很奇怪啊，為什麼我們得到獎的話，我們不能自己使用，他們又設定很多的門檻，讓我們沒辦法去使用，所以說這個來講的話，我們真的是...本來是想說，因為那個來講的話，如果好好的使用來講的話，(他錢是撥到地方政府)不是，他就是由那個負責的那個...就是...說要帶我們出去怎麼樣啊，可是問題是我們得到來講的話，為什麼我們不能去是用這些錢，然後又設定要帶我們到哪個地方去，因為那個又不一定是...我們(符合你們想要的)想要的，而且會員那麼多，只有那個...這幾個人可以去，這樣合理嗎？也不合理阿!(獎金很優渥嗎)獎金喔，我是覺得還好啦，可是問題是...這個來講的話就是說...(他只是一個鼓勵性質而已，其實獎金是不高的)對，也...你說不高，可是多少都...不管是多是少來講的話，多當然是更好啦，我們也不敢嫌少，只要有都很開心啦，可是我們是希望獎金來講的話，如果能夠自由使用，然後..因為增加協會的一些...就是...因為協會也是要花錢嘛，(一些硬體的設備)對對對，阿也要請人嘛，你如果有一些錢可以使用來講的話，對協會是比較正面的。(那獎金是留在公部門就對了)沒有，不是，他就是...協力主辦的那些...那個(廠商)對對對(類似在展智那邊)不是展智啦，是另外一個那個...對阿，因為如果這樣子來講的話，他們就是...不過後來我們是有跟他講啦，最後來講的話，因為我們後來都不去嘛，沒有去嘛，不過那時候花海是需要因為那個設館要錢，在花海裡面設一個形象館要錢，所以說我們就把他那些錢運用在上面，(讓你挪為他用)對對對，到最後有挪為他用了，對對對，就是把他弄到那個地方，因為那個我們有是...也是經濟部輔導的，所以說那個館我們是...是這樣子去把他(把這個獎金阿)對對對，導到那個地方，就做那個這樣子。(會不會有些協會裡面會覺得說，錢每次進來，想用這些獎金制度的都固定那些人)因為我們沒有這樣子做啊(所以沒有這種)因為我們不敢這樣子做，罵死了，嚇死人了，這種事情我不敢，雖然理事長比較辛苦啦，還是怎麼樣，可是問題是每次都那幾個人去，你其他的會員不就，這是大家的努力，像我們那時候去，當然是這些人去，我們去弄這些來講的話，也都是我們自己自費耶，自費...(去日本取經)不是，像我們來講的話就是，要去參加這些活動報告什麼的，也都...自己去臺北一趟，因為你那個趕時間，還有有時候也要住宿還怎麼樣，其實都是要花錢，都自費，所以說...你知道這意思。

十六、對於未來公私協力模式的運作，有無其他相關建議？

我是覺得他們人多好辦事啦，那當然有一部份來講的話可能要給...就是所有的...就流程要非常的...(堅毅)對對對(單一窗口)單一窗口，也要透明一點，(你是說他們人多是指公部門是不是)不管公務部門還有那個...跟那個就是說協力廠(協力廠商)對對對，因為有些來講的話...然後就是說...他們想的跟我們想的有時候也會有落差(因為學者他的理想...他的想法比較理想化他沒有實際去生根)對對對(所以他不知道他的阻力在哪裡，但是他就覺得說，你應該這樣做就好了，但是你怎麼做不出來，因為我之前訪談幾位理事長，他們會覺得說他的評審都是教授，然後教授的想法過度理想化)對，真的說實在的，你要想想看我們是商圈耶，那我們是商圈整個地方來講的話，你是要來照顧我們這裡，不是你們想要怎麼樣就怎麼樣去...這樣你們就不是我們新社，我們做的是以新社為基礎的嘛，對不對，如果這樣子來講的話，不是就...(所以你們去爭取經費的時候就會遇到這樣子的困擾)倒不是去...學者那邊來講是還好，是我們...就是我們這裡有辦活動還是怎麼樣來講的話，有時候就是會有一些問題，(跟官員的溝通)不是跟官員，因為有

時候他們...就是說...官員溝通都很好，我是覺得就是說，可能在這個送計畫還是怎麼樣，跟他們那個...會前會是很重要的，我們做任何事情那個會前會是很重要的，剛剛講的嘛，所有的事情如果你溝通得很清楚，因為有時候是這樣子，我常常在想，就像你一個人需要什麼，你需要衣服你給他衣服，對不對，問題你給他一條褲子，我褲子已經多了你幹嘛給我褲子，我要的是衣服，我今天來講的話，我口渴你給我一碗飯，我不是肚子餓我是口渴，很渴，(沒有對症下藥)恩~~~對!(然後要各所需)阿~對對對，偶而會這個樣子啦，當然有些我們是可以就是說...這個也可以「一舉兩得」我們倒不那個啦，不過有一點啦，我這個人來講的話，我們有一個想法，沒有什麼多餘的，只要有做就好，那做一次、兩次、三次，就是讓大家對這些事情來講的話有更瞭解更那個，也不是...因為...其實你幾次之後，做了怎麼樣，正面反面大家心裡都...(所以你算是整個商業司那邊比如說產業的推動你們是模範生)因為我們配合的算是很...因為我們是覺得就是這樣子阿，我們不會太過於去那個...因為我是覺得基本所有事情都是...不是說關於那邊有問題，其實他們很清楚啊，他們也是耳朵都是很好的，你說那個...那些來講的話，有接觸的，反而是從來接觸一下就咻~過來，那個才會有出...什麼那個，不然一般來講的話都不會，大家都很清楚。(那每一屆理事長跟理事長在交接的時候，變成說你們人脈整個都經營好了，那變成是說在交接下一個的時候他又重新去開始摸索這樣子的人脈)應該也不太會，因為我們這些來講的話，我們是這一任來講的話，換的人比較多，我們一般來講的話，所以說我們要推動一個...就是協會裡...理監事來講的話，不能大於 3/1，因為理監事如果換了太多來講的話，真的就會你剛剛那個問題，可是因為還好，因為我們這裡來當很近。而且說實在的，我們還跟著我們不會放手，因為放手對大家都沒什麼好處，那另外來講的話，我就常說我是小雞的阿嬤，就雞婆嘛，就阿嬤習慣了，所以說有時候我們的會員跟我講，你不要講話每次都就這樣子，可是我們的感情真的是很好，因為我們是對事也不對人，可是真的這個事情，可是我都可以體諒別人因為大家沒有什麼利益的衝突。

訪談者：D2（私部門休閒產業業者）

張理事長：是，因為坦白講你們所有研究的這東西我是覺得說，對將來臺灣是永續的，是好的，而且是會持續下去的，我發現政府有時候應該是要往這個方面去深入，而不是說...當然政府他有很多的一個面向，譬如我提到的，我們早期的紡織鞋業，這些都是外銷，但是因為你這整個發展起來之後，人工慢慢起來，變成你跟國外沒辦法競爭，整個臺灣經濟就一直蕭條，那像這種東西就不一樣，像這種東西是一個在地深根的產業，因為我本身早期也跟這個行業沒有關聯，我本身是唸建築，我早期也都是做建築的行業，因為無心插柳，那有深入之後我就發覺，因為我本來移民到國外去，覺得說國外的月亮比較圓，事實上妳到了國外後你會發覺，還是我們家鄉比較有人情味，還是想說回來家鄉發展，如果可以的話，因為是不可以所以才會往外走，所以我就深深的感受到，事實上我們臺灣是一個很好的寶地，只是沒有人去加以好好的利用開發，像這種產業，是可以永續的經營，而且是會越來越好，所以剛開始在接觸的時候我們就發現很多的問題，剛開始新社是被編為一個偏遠地區，經濟部對偏遠地區有一個定義，好像就是說年收入多少，也就是低所得地區，譬如說你在馬祖金門，或是在臺東山上，就是一些收入比較少，生活比較困苦，新社剛開始是這樣的一個地區，所以說剛開始我們在做的時候，新社就是沒沒無名，不要說政府，臺中市人都不清楚新社這個地方，十幾年前是這樣，除非你大坑可能會經過還曉得，要不然臺中市區，因為我很多的朋友在這邊，他們都不曉得新社在哪裡，所以這裡早期幾乎都是做一些一級產業，純粹就是農作物，譬如說像種水果，種蔬菜，瓜類苦瓜，靠勞力密集的產業，事實上整個臺灣慢慢進步，整個產業起來以後，農民這個區塊是最可憐的，所以我們一開始在發展這個的時候，坦白講，政府也沒有一些法令，譬如說民宿，為什麼我們會做民宿？

萱：所以那時候公私協力也就是從展智請到政府的這塊經費，然後...

張理事長：對，這個坦白講，展智最辛苦，因為剛開始也是我跟他配合，慢慢

張理事長：我是第二任理事長，差不多民國 95 年...

萱：那時候三年嘛

張理事長：對，因為那時候林忠伸剛上來有去接觸，然後他們來找，我們在想怎麼去配合政府爭取一些...，所以我們是從經濟部的魅力商圈開始的，那時候就跟林忠伸，然後到經濟部去報告，就是說你一個區塊要讓它轉型，這個那時候我們打的一個目標就是，一個鄉村你要做轉型不容易，現在我們大家居民業者有這個共識，就需要政府來加入這個行業，給我們做一個推廣，輔導，因為政府的資源比較多，畢竟靠私人的力量是有限的，而且新社這個地區那時候開始在萌芽，好壞也不曉得，所以那時候我們去做報告，經濟部剛開始也不是很認同，聽都沒聽過，講的天花亂墜，不相信這以後會有什麼發展，但是因為很多東西還只是一個計畫跟規劃，沒有做也不曉得可不可以，但是最起碼我們有計畫有規劃，透過展智的一個 ppt，再向長官做一個報告，希望他們給我們一個機會

萱：是直接向中央嗎還是地方？

張理事長：直接中央，我們剛開始，第一年經濟部剛開始有魅力商圈的時候，我們要去爭取，結果被縣政府，因為鄉鎮是要透過縣市政府去做。

萱：對阿，地方政府

張理事長：縣政府都不看好你，怎麼會去做，所以第一年是后里，他們都以為說我報了就有了，以前是只要有申報，沒有二也有一，但是他們這種東西是競爭型的，沒有就沒有，有就給你輔導，所以那時候他們去報告，沒有通過，就是你沒

有充分的一個準備，他問你很多實際的問題，你要答的出來，答不出來，他認為這不可能，紙上談兵，所以說第一年沒有，他們覺得怎麼會這樣，所以第二年去爭取，他們就給我們了，所以第二年我們去..

萱:先對地方嗎

張理事長:先對鄉公所，然後取得鄉公所的認同之後，再向縣府爭取，第一年沒有爭取到，第二年爭取，所以第二年我們是直接到經濟部，他是直接到經濟部作報告，然後去的時候有很多委員，那時候我們提了很多報告，請展智，所以裡面的數據展智最多，我沒有數據，很多的數據也是他給我們的，所以如果你要寫論文的數據，你跟展智拿最充分，因為從頭到尾都是林忠伸最清楚，因為他現在跟張理事長:所以說他很清楚，那時候也是透過他的關係去爭取，去做報告，當然那時候我們有幾個面向，考慮到說整個新社為什麼要去爭取中央政府的經費，我是跟他們講說，我們這裡是屬於偏遠地區，比較落後，我們希望政府幫助我們，我們有心，那我們也告訴他們，我們都準備好了，只欠東風，希望政府推我們一把，希望像星火燎原一樣，把新社弄起來，那時候我們就提幾個數據，跟他們講說，我們這是一級產業，希望帶動，我們算二三級產業，就帶動一級，怎麼去結合地方的農特產品，現在目前有的一個優勢就是這邊氣候滿不錯，離市區也滿近的，再來這邊的一些業者都滿優質的，包括也有民宿，這是要做休閒產業的一個基本的要件，你要有東西吃，你要有地方住，要有看的地方，玩的地方，整個去結合起來才有辦法，然後再來結合，我希望不是只有我們，我們也希望能帶動整個地方，所以地方的一個特色就是每一個季都有每一種水果的生產期，我們希望說配合農產的推出，加上我們來推廣，然後我們就給他一個數據，如果政府能來幫我們推一把，這邊一級產業的農民，他們的產值最起碼就可以增加 1.8 倍，像教授他們聽到這種數據..

萱:對數據很敏感..

張理事長:對，那這種東西也是展智給我們的，那我就報告，那一個委員就問我:你憑什麼講說這個做了之後，農民的產值會增加 1.8 倍?那委員就直接問你數據怎麼來的，後來我靈機一動就告訴他，我們這邊很可憐，臺灣產銷也不是說有啦，農委在做也不是做的很健全，所以農民如果遇到颱風災，沒得閃

萱:對阿，靠天吃飯

張理事長:豐收的很高興，結果產品賣不掉，甚至都被打成殘貨，變成說還要倒貼運費，我就跟他們說，這個意外的就不要提，假如有收成，譬如說像盛產期，銷不出去，整個農民沒有收入，如果就是有，人家來跟你收，絕對是外面價格的一半，我就跟他們報告，如果我們能夠把遊客帶進來，讓遊客能來跟當地的農民，來這邊採瓜，當天採當天賣，最新鮮，他只要跟菜市場賣的價格一樣，產值就增加差不多兩倍，價格因為人家來跟你收購，絕對是只有一半而已，自己賣可能就兩倍了，那甚至於你自己拿出去賣要時間，要運費，油錢，工資，如果客人把這些成本，讓遊客自己過來跟你購買，所以他的產值我們說 1.8 倍是比較保守，這是第一個可以帶動地方的繁榮。第二個我們希望這邊要有一個亮點，如果說:我們這邊有水果，那個很難成為亮點，但是他是一個基本的必要條件之一，他不可能來你這裡專門吃香菇，但他來你這裡玩會順便吃香菇，他不會專門，因為他如果要吃什麼，菜市場就有，主要就是要有一個亮點，所以我們討論了之後，希望我們這個亮點是共同打造，讓大家有一個遐想，我希望新社比較屬於休閒的，而且我們的店家都是休閒又比較有質感的，所以我們希望這裡有個種苗場，所以我們希望用種苗場來跟政府配合

萱:這個算是公部門的?

張理事長:對,地也是他的,那我們希望說那邊來做一個花海,整個發展起來就可以把遊客吸上來,然後配合我們這邊的業者,有吃的有住的,然後還有農特產品,大概就可以吸引一定的遊客過來這邊

萱:我那時候做這個簡報的時候,他們只有說:我只知道新社有花海,其他全部都不知道

張理事長:新社花海是我們那時候...

萱:那時候我在報告,他只有說,不然你就做花海阿,然後我就問學長,學長說:花海太小了,他只是新社一個小的活動,他說你不要改題目

張理事長:對,因為花海只是它的一個過程之一,因為它的發展,從新社剛開始是沒有,跟所有的鄉村一樣

萱:可是他這個行銷是靠公部門嗎?

張理事長:其實這是...

萱:非營業組織,像你們新社發展協會這樣?

張理事長:都有,我們剛開始也沒有想那麼多,像我們新社第一年,我是第一家的民宿,第一年新社只有四家的業者,那四家的業者,新社今天主要會起來是因為人的因素,絕對不是地方的因素

萱:真的很團結

張理事長:就剛好我們這四家的人沒有一個是純農民,我們是農民,但是背景不是純粹是農民,而是商人,那商人像我們就在社會上打滾,我賣房子,知道怎麼去行銷,有一些手腕,第二個,我們的眼界會比較遠,像農民,如果半年沒有收入就受不了了。那後來陸陸續續有再加幾個業者,然後就把...那時候是黃翠華,他整個去把它串聯起來,業者不到十家,串聯一個協會,然後加幾個農民,加一加 20 幾個,組成一個協會,政府去立案,那這個是剛開始我們還沒有去爭取政府部門,剛開始是自己在做,那時候也不曉得做不做的起來,那時候完全就是玩票性質,那時候就我,這間房子是自以要住的,我沒有作任何改變,那幾家串聯起來,我們有透過網站來做行銷,媒體很厲害,那時候網路剛開始在蓬勃發展,媒體嗅到味道,他們就會過來報導,一報導整個塞爆,整個裡裡外外都是人

萱:所以那時候教授就問我一個問題,他們有能力去應付這麼多的遊客嗎?

張理事長:沒辦法

萱:那如果沒辦法的話他們怎麼去處理這樣的問題

張理事長:這都是個經驗,剛開始,因為媒體幫你報導,你不曉得媒體那麼厲害,一報導,不像現在,現在沒有這種現象,那時候有分幾個,一個就是文字報導,報紙,報紙一報,差不多保留最少兩個禮拜

萱:我那天要去臺北開會,我看那個報導就有一個版面了,然後廣播,我上班都有聽到那個廣播

張理事長:你是說現在嗎?

萱:對

張理事長:我說早期拉,早期報紙登一個小小的,登一個照片,喔!整個就塞爆了,人一擠進來,要吃一餐,要等兩個鐘頭,被罵很慘,客人會抱怨,剛開始不曉得去拒絕人家,有人進來就很高興,後來我們才學到說,為了品質,要懂得適時的拒絕客人,說客滿了不收了,下次訂位

萱:採預約制

張理事長:採預約對我自己有好處,第二個部份,自己客滿了吸收不了,介紹給

同業，所以我們就是這樣子，我們這幾家大家有共識，我們希望做起來永續經營，把這個地方產業帶起來，帶起來就是說第一個，你的內容要充分，各行各業要多元化，比較有辦法吸引客人，第二個，我們都是介紹一些比較好的店家，把客人介紹過去，他會對你產生一個好的印象，這樣子慢慢累積你這邊的口碑，所以我們是用這樣的理念在經營。再來，我們協會每個月固定開一次會，我們每次都會提醒，不要去做一個惡性的競爭，而是良性的，舉例來說，絕對不要殺價競爭，因為我們是同一個團隊，剛開始大家難免有私心，媒體來報導，政府介入之後，我們自己力量有限，而政府有經費，那時候會做一些置入性行銷，請媒體幫店家做一系列的報導，比較小的店家會有點抱怨，怎麼又再報這家，這時候我們會跟他們說，我們希望做一個新社整體的行銷，把新社所有好的報導出來，我們要的不是幾個店家，而是整體，如果這個可以吸引那麼多人來，那絕對會客滿，我說我們這邊店家再多也只有兩三百個人，再多你也無法應付，解決辦法就是介紹給其他的業者，讓大家都可以客滿，這就是我們的目標，如果相反的一個行銷，因為我跟你好，把媒體介紹過去行銷，客人進去如果不喜歡就罵，這樣就完蛋了。那你表現的好不好，大家都會看大家都心裡有數，當然可能表面上嘴巴會不認輸，事實上我們大家都有一個良知知道誰是最好的，我們希望由好的帶起來，事實上好的被報導，大家都會客滿，就會沒話說，所以這是第一個，整體行銷。第二個我剛說，不能惡性競爭，我舉個例，譬如說東歐綠色走廊，比我們更早

萱:那個是后里嘛

張理事長:對，后豐，現在到東勢了，他剛開始在政府投入那麼多的經費打造腳踏車步道，那裡有腳踏車租車業，剛開始是 100，我說如果是我們的話，我希望作 120，130~150，甚至到 200，但是要什麼?我的腳踏車外型要跟別人不一樣，我的腳踏車跟你不一樣，所以我的東西要比你貴，我才有賺頭，可是他們不是，你 100，我 80，那再換你的話，80 也很好賺阿，我 70，變成說你把行情都打下來，到後來會怎樣?沒有利潤，沒有利潤會怎樣?你的東西絕對不會好，一天到晚要修，得過且過，反正也不太賺錢，這樣就叫作惡性競爭，那什麼叫良性競爭?我做一百塊的餐，哪賺的到錢，100 在路邊攤吃就好了，為什麼要到你這裡，還要裝潢，還要服務人員，而且我們這邊要有一個庭院，我們現在一個協會都一定要有庭院要有停車場，你的設備一定是比路邊攤成本高，所以我們是要找比較高品質的東西去做一個區隔，所以你要做的話，希望我做兩百塊你要做三百塊，再來四百，現在現在做到 1000 多嘛，我們新社的一個品質是，我的餐從 180 做到現在 450，所以新社是大家價位越做越高阿，不像其它地方是越做越低，那我就說這是一個良性的競爭，大家要往好的作一個整體的行銷，報導要報好的，介紹要介紹好的，那我就跟他們說客人會因為這次訂不到，他下次還會再來，客人會覺得這是我的目標，我這次沒有住到，下次還要再來，這次沒有吃到，下次早一點訂，客人跑不掉，但是因為別人的因素帶來很多的客人，大家都會有生意，那很忌諱說，剛講價位的競爭，第二個就是中傷，客人來:請問那一家?怎樣怎樣怎樣，怎麼走，客人都會問，你就說:那間喔?那間很難吃!.....我跟你說，本來人家要去，你批評了，代表你這裡比較好，人家就在你這裡吃，一吃他回去就罵慘了，她罵不是只有罵你，他會說新社很爛，以後不要去新社了，這整個地區就完蛋了，所以我們這個區塊被人家談論，包括現任的公部門，都瞭解我們這個業者很團結

萱:那天剛好看到你們在菇神開會，我就覺得說這樣子不簡單，你們很團結，也不會說因為大家是不同的產業，然後形塑說:他就是明星商店，就全部一窩蜂在

那邊，那時候跟司長整個在你們新社跑了幾家，然後就覺得說你們真的是很團結，所以我也覺得說這真的值得去...

張理事長:我們跟別的協會不太一樣就是，那時候第一任什麼都沒有，我接第二任就去找辦公室，找人，找秘書去做一個串聯

萱:那時候我在寫這個的時候我會覺得說，好像整個地方政府跳過去，變成你們直接對中央

張理事長:沒有，因為也是要地方政府背書，那地方政府背書，當然也不是說地方政府不重要，就是說第一個，你地方政府要有人才，剛開始第一次是在鄉公所做一休閒一產業，那個是潘春英，他知道怎樣做輔導去爭取去做報告，後來就沒人

萱:因為我瞭解的過程後來就變成是展智直接對中央，教授在看到以後說，那地方呢?地方扮演的角色是什麼?

張理事長:地方基本上它的程序是要透過鄉公所，再到縣政府，再到市，事實上程序也是這樣，我們要做這個報告，我們都有去鄉訪做報告，還有拜託立法委員，不要說還沒有去講，參賽權都沒有就被刷掉，我們去經濟部第一次也是有拜託鄉公所，鄉公所去拜託顏清標，請他幫忙照顧，不然很多都看都沒看就刷掉了，所以都是有，那地方就是說，第一個，地方很窮，窮鄉僻壤

萱:因為還沒合併的時候，臺中縣負債真的是比較嚴重

張理事長:不是只有臺中縣，我就跟經濟部講，我們是被編為偏遠地區，這邊的落後情況可想而知，當然現在看是不一樣了!我說我們剛開始的時候拉!就是一個窮鄉僻壤，政府怎麼會有錢?鄉公所怎麼會有錢?

萱:對阿，老師薪水都發不出來

張理事長:它沒有人才沒有經費，你怎麼做?那當然這種東西還是要透過地方到中央，他只能夠支持你，因為他沒有人，沒有錢

萱:所以他現在協利就變成忠伸進來

張理事長:對，他等於說是一個橋樑，他就是搭上業者政府之間的橋樑

萱:像忠伸學長是先對地方的縣政府官員，然後業者，透過地方的官員，然後再搭上中央，所以他就是中間的那個橋樑

張理事長:事實上這非常的重要，第一個譬如說我們業者，我們有 idea，我們會講，我們會做，但沒辦法表現給你看，沒有這個能力，那譬如說剛講地方政府，他對你地方最瞭解，但是他沒有人才，也沒有經費，所以說很難，那政府有資源，但是他對你地方不瞭解，他對你什麼都不是很清楚，所以要我們透過忠伸，就是所謂的一個輔導單位，他去把我們的 idea 包裝，然後透過縣市政府目前所有能夠支持的地方程度在哪裡，然後也要符合法律的規章，然後呈現整個包裝做一個 ppt，然後給中央機關看，以專業的學者，那些委員都是教授，他就是要看這個東西，然後他對你不瞭解，這種東西你們會不會寫嘛，這是說一個比較專業的東西，但是你叫我講我很會講，你叫忠伸來講他不一定會喔，但是他透過我們他寫出來很多東西後，他講的就比我們還好，他透過圖片，文字，透過法令，透過一個數據，包裝起來是非常的精美漂亮，那像後來我們常常去做報告都是第一名，他只要能夠說，我們去爭取的一個花海，從一年沒有休閒產值，我們一年可以創造出六億

萱:我那時候看到是六到八億

張理事長:對阿，我們短短幾年之間可以從休閒產業的產值擴增到六到八億，政府才花多少錢，一兩千萬

萱:因為那時候老師也是問我說，你覺得這個它的優勢在哪?我說可以就地就業，人才可以留住，不然年輕人都外流

張理事長:他這裡面整個帶動起來，剛講是產值，產值就是這邊的一個收入，那是表面的一個數據，那個數據人家就覺得，賺也是那幾個人，其實不是這樣，他這整個會帶動地方的產業，客人來了

萱:一進來就要消費了

張理事長:他帶當地的產品，水果，回去跟大家分享，農民的東西不用透過中間商，就賣掉了，他的收入就提高了，這是一個一級的產業，再來剛你講的，人才留住了，因為他可以在當地發展，他有收入，他就可以照顧家庭，第三，你在在地這種東西，做好了之後，你一定要再投資，所謂投資可能就是要美化等等，再做些有的沒的，賺的錢就一直再投入，那你投入，比如說建設，現在建設不是只有硬體，軟體各方面，再來最起碼你要把你的環境整理好，環境好你這整個感覺就不一樣了，你一年賺的錢兩年賺的錢一直投入，這個地方就會一直上來，不用花到你政府的錢，表面上政府是做一個領頭，所以我們那時候去做報告，只欠東風，希望這政府東風一吹，可以星火燎原，藉由我們幾個少數的店家，如果大家看這個東西，有賺頭，大家就會爭相的投入，這種東西是好的，因為就怕人家不來投資，我們去經濟部，臺灣是一個島，也希望國外人家來你這裡投資

萱:理事長，這樣一筆資金進來，他是給協力廠商，然後協力廠商再去辦這些專業輔導，聘請講師來輔導這些業者，最後驗收就是由協力廠商去做成果，然後再呈報中央，整個流程是這樣子下來

張理事長:對，流程是這樣子沒有錯，但是事實上有利有弊，因為我剛講你一個地方的業者，協會，譬如說我們各家業者經營各家的產業，他可能比較沒有餘力去做一些溝通，橋樑，做一些發展，或是說一個比較整體性的東西，但是那東西一定要人做，那你政府這筆錢如果進來，誰要做?所以是透過譬如說像忠伸這樣的一個輔導業者，他們撥多少，裡面也有一個計畫，譬如說要做一些講習，做一些開會，甚至一些觀摩，甚至於辦一些活動，但是很多，政府花這麼多錢，很多都是紙上作業，也是消耗預算，但我坦白講，政府很多的預算都是這樣子，這也不能怪很多的問題發生，最重要都是要有人才，要有人肯付出，沒有人才，有錢進來也沒有用，所以一個地方一定會有興盛和衰退，因為是人去付出，我不可能一直付出阿，所以就做兩年一任，大家就變成看我，都做一任，因為很辛苦，要不然就不做，那我為什麼會很感嘆，因為我也有參加其他的一些協會，很多的協會就是政府很不容易撥一筆錢進來，不多，幾萬塊，你就很高興了，後來我就不參加了，後來他們說今年爭取到五萬塊，我們晚上去哪裡吃，好好慶祝一下，我想，你這五萬塊雖然不多，你這樣一吃，沒了，然後譬如說今天開會，也要費用，找好點的地方大家在這邊吃，在這邊開會，也是要支出，像我開會一定都是下午，不選開會時間，為什麼這樣做，大家吃飯時間在忙，哪有時間跟你開會，大家會沒有心在這邊，這是第一點，第二點，吃東西要花費，這個費用誰出?協會沒有錢，拿政府給的錢來吃，我認為就浪費的政府的美意，要拿來發展的錢，你把它吃掉，所以那時候我在這邊開會兩三次，下次可能就到某一個店家，後來有一次開會我就利用這個機會跟他們說，希望我們以後就這樣子輪，幾家不錯的店家，我們來觀摩，跟他們看齊，如果有需要加強的店家，我們就給他建議，這樣大家皆大歡喜，我來你這邊，你會有面子，你告訴我我的一些盲點，我也會有收穫，所以大家認真投入，完全免費，誠意都感受的到，如果是花錢的就不同，輸人不輸陣，我要展現這裡好吃的東西，希望以後有客人介紹來我這，這樣子做，

慢慢大家都有一個共識，不會藏私，會有有錢大家賺的想法，慢慢把這種士氣帶起來

萱:那像你們在做這些由公私協力來協助轉型，之間有沒有發生一些阻力?

張理事長:其實坦白講，最大的阻力和助力都在政府，為什麼呢?我實在有深深的感觸，譬如說像現在縣市合併，剛開始臺中縣很窮鄉僻壤，大家不看好，結果被我們弄起來之後，現在臺中市政府我舉個例來講，也不能說他們對或不對，這種東西或是輔導都是你政府，打壓的也是政府，像現在聯合稽查都來都會來，像我們民宿。民宿有稽查過的才算是合法民宿，他會鼓勵你，那現在換臺中市政府，他就要來稽查，我問你，哪一家沒有違建?圍牆也是違建，車庫也是違建，招牌也是違建，政府這個不行那個不行，然後罰款三萬，擴大營業的違建要拆除，所以我是常常覺得說政府怎麼會搞這種東西，一直罰你錢，然後跟他們說你應該是要輔導讓他們合法而不是要處罰，我就跟他們講，非法的要取締，他說非法的無法可管，我說這種如果被我錄音起來，那一定被釘死，所以政府竟然是這種單位的人在執法，讓我覺得很寒心，我覺得說為什麼現在臺灣的經濟會這麼糟糕，很多基層，因為現在換了一個人就換了腦袋，整個腦袋都是清廉，所以現在辦事情都很難，除非你有特殊關係

萱:那縣市合併原本，原臺中縣的，比如說原本你們面對的是觀光科，那縣市合併臺中市也有觀光科?那他們之間的磨合?

張理事長:就合併阿，磨合就變成...

萱:原臺中市在引導原臺中縣的

張理事長:對

萱:有一些區塊他不會全部都是臺中市的在領導，那也可能會變成原臺中縣的在領導

張理事長:事實上臺灣在違建的這種問題已經存在很久了，政府實在也沒辦法去處理，所以我的建議就是像這種東西，政府應該是要有一套標準就是說，做了就做了，不要再有新的違建，不要去影響公共安全，不要去影響到他人的權利，應該是說以前怎樣就是這樣，很難去改革，因為政府你基層已經變成一個癌症，割了就完蛋了，沒有辦法割乾淨的，所以現在政府變成在打壓，合法的沒做了，合法他已經有政府的規章了，竟然你還去打壓他，說這個違建那個違建，所以變成一個反效果，那大家都不要做啦，不然為什麼做一做你要跟我罰款，變成就是非法的亂七八糟，沒品質，出了事情誰要負責?所以政府這種理念在管這種事情，我就覺得以前不會，現在變成這個樣子，不過我想這是一個陣痛期，過了就不會再有這種現象

萱:那公司在一個協力的過程中，有一些資源的分享，像你們這個業者有分享到政府的一些資源嘛?

張理事長:有拉，最大的資源，坦白講，你分享資源不是分享資金，這種資源跟資金很多政府活撥的資金，變成很多東西在分享資金，什麼叫做資金?就是我剛講的，政府錢撥下來，我們把它吃完，對你產業沒有幫助，那我們對政府最大的感謝就是他幫你做一個行銷，作活動，那這種東西一定也是要業者自己去搭配，你要做什麼行銷，你配合這些行銷你有哪些的應變，或是配套措施，譬如說他們要辦那個餐會，記者來，我們一人提供 1~2 道的菜，這辦起來就像僑園一樣，沒到那麼專業，可是看起來不會像是辦桌比較粗操，而是走精緻路線，琳瑯滿目，而且有農特產品的搭配，長官來就覺得說不錯，這種東西是我們自己業者出，我自己出一兩道很輕鬆，全部叫你準備哪有可能，那時候也是我提倡的，辦了以後，

種苗場就很高興

萱:但是就變成你做面子給他

張理事長:對, 後來他也不好意思, 會說這錢給你

萱:成本就對了

張理事長:看成本多少錢, 撥給協會, 協會就有資金, 這是第一個。我剛講說政府的資源很重要, 政府事實上它資源很多, 只是你要會做, 譬如說沒人, 沒資金, 所以我們業者很重要的一點就是要懂得怎麼去創造出自己的資金, 不是店家, 以協會來講, 協會要替大家做事情, 協會要有錢, 不能都靠自己出錢, 以前我們是理監事出兩萬阿, 那時候因為我同學阿, 去經濟部爭取經費的時候, 我們沒錢, 然後沒人, 什麼都沒有, 展智教我們, 包一個遊覽車到臺北去做簡報, 就趁這個機會說, 我們現在要申請秘書, 要有一個 office, 要經費等等的, 光收這一點點的入會費就不夠, 光是薪水一個月就兩萬, 他就說好啦那我捐兩萬, 我說對會務這麼熱心, 大家鼓掌, 然後我就趁這個機會說, 那你對這個有什麼看法, 這個很好很好, 那他捐兩萬, 我也捐兩萬, 大家都一個人捐兩萬, 那就十幾萬, 以一年為限, 秘書一個月兩萬塊, 我來爭取, 那一年需要花的錢, 我來努力, 那我有時候就想說, 這邊業者協會本身要有經費, 第二個, 那時候我就花錢, 因為我們新社這個區塊根本不是什麼老街, 只是一條街, 忠伸講說, 我們這個像一串珍珠, 散落在整個新社, 如果把這個珍珠串聯起來, 一顆一顆的珍珠是店家, 串聯起來後就會是一條很有價值的項鍊, 但是很重要的就是, 很多老年的, 學生族群的, 沒有車子怎麼辦? 然後就想說由協會來做這個接駁車, 那接駁車車子我們自己買, 那人, 後來我就想到政府有什麼資源, 勞委會, 有多元就業方案, 我就拜託去跟忠伸講說, 幫我寫個計畫, 忠伸說不要拉, 那會有很多後遺症, 後來我就跟他講說我要用這個接駁車, 剛開始大家也都不看好, 我想一想不行, 還是要有營運的東西! 後來我還是堅決跟他說我一定要做, 你幫我寫拉! 然後他就找一個人幫我寫, 爭取, 叫鄉公所幫我關照一下, 我爭取兩個還三個司機, 政府出錢, 所以司機沒有問題, 就訓練他路線怎麼去串聯, 一個人坐收兩百五

萱:我們協會有幾部車?

張理事長:那時候剛開始是一部, 我們從第一個月去申請來, 第一個月載十幾個人, 250, 也沒有虧拉, 錢是政府出的, 油資是我們, 到後來我下任到第二任, 我做兩年下任, 第二任, 最高一個月收入十幾萬, 後來我們光是做這個接駁

萱:扣掉成本嗎?

張理事長:沒有, 後來這樣累積做了兩年, 接我的是薰衣草森林, 接我的後來... 我們存到一百多萬, 協會賺一百多萬, 這兩年這樣, 大家眼睛都睜很大, 但是現在散掉了, 很可惜, 有人會眼紅, 所以這種東西如果心態沒有辦法平衡, 領導人很重要, 就完了, 觀光巴士差不多要在今年結束掉

萱:車是協會買的嗎?

張理事長:就是我們幾個業者一人出兩萬去買中古車, 那時候也是我去買的, 買30幾萬的車子就去經營了, 然後還經歷到一些法律的問題, 被罰款, 後來這個車子... 名堂很多啦! 我去問法律專家, 把這個車子過給車行, 掛車行的牌子才可以營運, 我們不能收費, 所以我們是收導覽費, 一樣收250, 本來是接駁兩百五, 後來只是改個名字變成導覽, 還不是一樣, 只是改變名稱. 這種就是政府的資源, 類似像這些你就要去爭取政府的資源來為你所用

萱:那像你說司機, 你說你們今年結束掉, 變成這三位司機就失業了?

張理事長:沒有, 他們是一年一聘, 他們一年要做一個計畫, 每年都要作成果報

告，你如果沒有實際去營運，那你報告做假的，到最後你沒辦法收尾，我們是實際在做，那是因為我們一有賺錢就會去實行

萱:會長，像我們在做這些，比如說你們跟政府之間的互信關係

張理事長:政府是這樣子，你要做給他看，因為他對你不瞭解，所以他們也要下來，剛開始下來都覺得這是苦差事，假日要來不能陪妻小，後來他們都帶太太一起來，譬如說花海，找太太下來，我們就有分派任務，我們跟人家不一樣耶!譬如說像我理事長下來，我都有特地在照顧太太，我那時候就跟我們這些業者講，爽到的不是司長，爽到的是司長夫人，司長夫人我們會拜託把她安頓好，我都找那個比較會的，我就分析給他們聽，一般官做越大，太太越容易得不到關注，都窩在家裡，先生都在外面，有時候那些長官下來，我絕對不叫民代，他們覺得跟民代講話要很小心，跟我們不一樣，所以我在應付那些長官，他們的太太平常可能沒有感受到簇擁，但是來這邊，我們會讓他們覺得走路有風，別的地方大家焦點都在司長，但是來這裡大家的焦點都在夫人，他們到每家店家大家都很熱誠，發自內心在招待，然後我就跟他們說，司長歸他太太管，回去太太會跟他說，新社讚!開會的時候就說新社很好，底下的人在做筆記，司長重視新社，下面的人怎麼敢掉以輕心，所以是這樣子，經濟部對我們是另眼相待，所以每次比賽都第一名，包括 ICT，也是一億多，忠伸賺死了

萱:那個手機導覽

張理事長:對阿，我們去爭取都是第一名，那個我們有電線桿的顏色

萱:有有，七個路線

張理事長:那是我任內去爭取經濟部七百多萬也是第一名

萱:這個 idea 是真的不錯

張理事長:因為路不好走嘛，所以說很多東西你就是要讓長官下來，讓他看，你這個才花多少錢整個就串聯起來，每個長官聽起來都很高興，他花不多的錢，但是被你講成那麼多用途，而且大家都很高興，那種高興是在臉上看不到但是下來感受的到，所以一些鑽研的都很喜歡下來，下來玩耍，他不是下來工作，來新社我們給他的感覺是來這邊旅遊兼視察，很多長官來視察是苦差事，又要應付一些民代，講話要小心，很累，這邊完全沒有這種事情，所以他們就都很喜歡來

萱:你覺得我的題目比較難餉

張理事長:比較深，這種東西當然，這東西都是比較實際的問題，事實上會碰到的就是你裡面寫到的問題，只是說怎麼去運作

萱:因為我其實那時候，我的架構很簡單，就是只有互信運作，資源分享，互惠互利，共同參與

張理事長:就是我剛講的都有了嘛

萱:對對，最主要是這個

張理事長:公私協力，目標達成

張理事長:沒有錯，但是這裡面的東西就非常之多，我剛講的幾乎都不脫離這邊的東西，事實上這都是比較實際的東西，但是沒有實際做的人，他們只是知道這一些表面的。

萱:現在就是怕有重疊，譬如說資源分享跟互惠互惠，譬如說公部門他的資源跟我們私部門這邊的分享，還有就是互惠互惠就是說他來協助你轉型，他得到了什麼好處，然後你們業者從公部門那邊又得到什麼好處?

張理事長:這問題很好，我們那時候坦白講，公部門有他們的難處，譬如剛開始在辦這些東西，公部門很辛苦，我就告訴他們我們要盡量幫助人家，他們是給我

們帶來商機，我們要給他面子，所以我們就會有出餐，長官來看到，像花海我們也出了一桌，包括農特產品，這就是給他們裡子，然後除了這個之外，剛開始拉，現在我們就沒有做，那時候剛來做，沒有廁所，流動廁所，我們協會去租，一整排的流動廁所，我們請一兩個人去清潔廁所，他們就會感心

萱:定時定點這樣一直清理

張理事長:對，然後就是整理一些環境，因為那時候做接駁車有錢，我們就去配合，他們會感受

萱:那現在上來我看到公車上面還是寫花海接駁車耶

張理事長:現在今年有，以前沒有，現在是政府的，現在是臺中市政府有辦了

萱:他把它列為這個季節的活動

張理事長:對

萱:理事長，那像現在他們這樣子的接駁車是直接市政府派車?你們這邊協會的車就?

張理事長:沒有，不一樣，政府的車是只有到兩三個點

萱:那你們是有付導覽費的

張理事長:我們是跑到薰衣草森林，你要哪個點就跑到那邊去，政府他沒有辦法這樣子做，他只是一兩個點這樣，定點接送，沒辦法深入到每個地方

萱:那像比如說花海季結束之後，你們會為了花海季這個活動去做一個檢討會嗎?

張理事長:都會有拉，包括公部門也有

萱:那你們每年辦這個活動你會遇到的問題反應最多的是?

張理事長:交通，環境

萱:環境是所謂停車嗎?

張理事長:對

萱:因為我記得我有一次來，因為車子平時會洗的很乾淨，結果整臺都變成灰色

張理事長:像下雨的話整個泥濘，所以說這種東西很難，因為這種東西不是一個單位可以做好的，他要整個做包括有公權力的紀錄，包括要有指揮，那個東西太複雜了，每年檢討都還是那些問題

萱:那是因為既有的道路就這麼寬了

張理事長:對

萱:然後大型遊覽車進來就會阻塞

張理事長:這種東西那時候我也一直在講，因為我現在沒有當理事長，我不在其位不謀其政，所以我現在也都不管了，像早期我就跟他們講，一定要發展點跟點之中的運送，包括接駁，當然除了點跟點之外還有就是，譬如說客人來到這邊，像我們協會類似這種的接駁，深入，這樣子對每個業者比較有利，但是問題就出在，又講到資源分配不均，資源分配不均是你的問題不是協會的問題，都說協會載這個接駁車是客人要去哪裡我載他去哪裡，他為什麼不去你那就代表你那邊不好，甚至後來我們硬性載客人到那裡，客人不消費，我就不來這裡，你為什麼載我來，所以一些得不到好處的人，他就開始抵制，他覺得這對他沒好處

萱:理事長，像我們這個公私協力的過程中，政府有沒有給業者一個獎勵金?

張理事長:經濟部有，經濟部就是有時候花個五萬塊

萱:獎勵金是獎勵什麼方面?

張理事長:譬如說你做有一個成效

萱:是指單獨一個業者還是說這個協會?

張理事長:協會，政府不能對單，政府他對某一個除非說就譬如說你去比，譬如

說危險企業創業的一個獎狀，那個就業者去的，那是單獨比賽得獎的，他就給你說幾萬塊，或是獎狀，其實不是獎狀或獎金重要，他要幫你做行銷，這種她才有做對單一的，不然它是要對整個協會，性質不一樣

萱:那像我在寫的過程中我有發現白冷圳發展協會，新社發展，你們是不同...?

張理事長:不同的，他是比較屬於文化方面

萱:所以你們辦的很好比如說成果回報的時候，他會去評比，像你們常常拿第一名，就會有一個獎勵金這樣

張理事長:對，他們那種他沒有產業，他是文化，我們是屬於一個產業，那你產業比較有數據可以看

萱:所以你們這個帳目是公開透明的

張理事長:對阿，我們很簡單來講，譬如說產值，這種東西我們可以講出來的產值，他下來看，沒有五億也有三億

萱:你們這個產值這個金額是怎麼出來的?

張理事長:大概估算的

萱:政府部門估算嗎?

張理事長:自己算，譬如說薰衣草森林一天收幾十萬，一個月就收了一千萬，一個店家一個月幾百萬，幾個主要的店家加起來就幾億了，大概估算一下

萱:就主要估算幾個商家的收入

張理事長:全部拉，還有比如說住宿的，湧進多少人口，一個人消費多少錢，像這種東西政府官方也有一些數據

萱:花海季是不用錢的嗎

張理事長:不用，那花海，政府譬如說他要出一千萬，帶來幾億的產值

萱:一千萬新社種苗場他去

張理事長:今年是市政府花苞，花苞成交就比較糟糕，因為他們不用賺錢，第二個他們人也不用錢，政府花苞，商人要賺錢，商人請的一些工人種的，所以一兩千萬的東西

萱:那是只有今年委外?

張理事長:對，以前都是種苗場，他們很辛苦，而且他們專業種起來的東西坦白講比較漂亮

萱:但是他整個園區的規劃呢?

張理事長:規劃應該是種苗場規劃，花苞另外

萱:光是那些花的耗材就一千多萬了

張理事長:沒有，就整體花苞，連種的.....其實很少錢，幾十甲而已

萱:那個地是公有地

張理事長:對，你看臺北花博花了幾百億

萱:所以變成花海季是新社主要的一個活動

張理事長:對，我們現在除了花海季以外，現在還有櫻花季，過年，地方政府就會辦櫻花季

萱:從大坑那邊上來

張理事長:對，像去年櫻花就很夯，我想今年可能也會報導

萱:所以你們今年有再炒作一個主題

張理事長:都一直在想，其實以前也有弄過風箏季，雜七雜八的

萱:有，我有寫到風箏季

張理事長:而且像展智也有跟我們講紫風車，但是那效果都不是很好，比較紅的

還是花海

萱:不用錢然後湧入大量的人潮

張理事長:視覺因素拉,你要有一個主題,譬如說你辦一個吶喊,其實要不要辦,找地方而已,你看像縣市政府很多,辦一個晚會,請大明星來唱歌,一定會有人來的,因為她基本的粉絲都有,這種辦了就有效果,但是對業者,像我,譬如說它是一個月,吶喊三天,頂多一個禮拜,所以我們就把日期拉長,其實我們業者滿有 idea,第一個我們辦是要在淡季,暑假不用辦了,大家生意都這麼好,利用淡季去辦這些活動來吸引這些人才,然後活動,人家辦三天,我辦一個月,這樣的話我們一個月天天都旺季,事實上這策略是對的

萱:也不用說一定要六日才能來看花海,平日比較少來看,

張理事長:鼓勵人家平日來,假日人就很多了,所以做活動不在跨年,跨年就很忙,大家都來這邊玩,把時間拉長

萱:我看那東山咖啡季,就比較失敗一點,因為它也就是像你講的,她遇到的問題就是有同業競爭,再來就是有公私部門的溝通出現問題

張理事長:大部分都是人的問題,因為我做理事長一任兩年,也有很多人會來我們這邊觀摩,我們也會去觀摩人家,我發現人的問題攸關產業的一個成敗,要有人才,要合群,人才跟合群主要還是人,你要怎麼去帶領大家合群,不能有私心,要有能力才能帶領大家,所以坦白講很難,因為協會不是公司,你領我的薪水,不行我把你 fire 掉,大家平起平坐,你老闆我也老闆,我為什麼要聽你的  
萱那個磨合期是怎麼....

張理事長:其實很簡單,你要給大家有糖吃,給一個目標,大家就聽你的,我常講,經費下來,理事長都沒拿到好處,怎麼會輪到你,所以你如果要有一些成果,大家來認真打拚,有認真打拚的人,要報答那幾個人先報答,但是也要油脂,你就這樣做,大家眼睛都在看,比較小間的不敢說話,甚至於他要說話就是要找機會來表現

萱:至少他會去學習模仿,因為我看了那個安妮公主,那個年輕老闆,他就很認真地在學習,去跟薰衣草王執行長學,那天去桃李河畔,他們坐下來,也在討論你這裡要怎麼樣才能炒出來,就像理事長講的,我不會我來問你

張理事長:而且王村煌也不錯啦,他接我後面,他第三任

萱:現在第幾任了?

張理事長:第五任了

萱:因為我今天有打給理事長,他說他在忙著你們禮拜三要開會

張理事長:他現在要接臺中民宿協會的理事長,他一直要叫我掛名,我說我沒辦法,他本身要做自己的本業做建築,我說我以前做天籟園是主業,我現在沒時間,不要去給人家佔一個坑,如果我有辦法,重要的長官下來,有必要我會幫忙,還是說我做你的軍師,怎麼去發展會務,怎麼去跟長官爭取經費,爭取權利,政府不要來盯我就好,有時候政府一些執法人員沒 sense 又沒頭腦,書和法規念一念,也不會考慮到整個層面,像這種東西官做大的他想法就比較不一樣,像這樣就必須要跟他們長官去溝通,來讓他們去做一些執行做一些調整,最主要是要讓老百姓賺錢,不要違法,而不是說這個不行那個不行,像這種東西我們就需要去跟他們的長官做溝通,你跟下面的說他們不會理會,本來臺中市民宿協會政府怎麼打壓,他承受不起,如果又叫個民意代表,你受不了,這種東西我們也不是說用這種東西來欺壓,政府相對的是輔導業者,現在政府是打壓業者

萱:理事長是兩年一任

張理事長::黃翠華,我,王村煌,那杜,現在是菇神

張理事長:他禮拜五,他現在在做民宿協會理事長,我坦白講他很熱血

萱:頭髮長長瘦瘦的

張理事長:我第一次去爭取經費我在報告,他在旁邊哭,他用感性我用理性去講,所以那次才有得到魅力商圈

萱:魅力商圈是三年嗎?

張理事長:三年,再來就是品牌商圈

萱:一直銜接就對了,一個期程

張理事長:現在三年滿了,我就知道了,魅力商圈再來就是品牌,現在展智四處飛

張理事長:忠伸他滿有 idea,他在經濟部是紅人

萱:他的頭腦像活水

張理事長:而且他懂得進退

張理事長:他發展最近從豐原越做越大

萱:日月潭也有

張理事長:之前七八個,擴充到好幾十個,他不錯,能力強,懂得進退,效率又高,我很喜歡跟他配合,因為跟他講什麼一下子東西就出來了

張理事長:這種東西滿深的

萱:可是我今天跟你講完之後,我發現有一些盲點突然就通了,因為我看的都是書,還有幾次走過這樣子,但是實際運作是你們,所以你講的我就能連結到裡面的內容

張理事長:因為書的東西,文字他沒有那種感受,其實寫書的人不一定有經驗,譬如教授,常常教授來,其實我發現很多教授裡面不錯,因為那種東西是屬於比較深入艱深的,你沒有實際去體驗,沒有辦法去理解文字的含意,我舉例來說,這個地方要怎麼去改善,有一個教授說覺得這個地方不錯,我建議你這個地方座位在把他拿掉三分之一,這裡面在做一些裝設起來,會不錯,是不是真的很好?很好,但是問題會賺錢嗎?

萱:不會

張理事長:你是要做賺錢,還是要做好看?所以我就覺得教授他們有時候會有盲點

萱:理想化

張理事長:他講的是沒有錯,真的會好,問題是不會賺錢,所以說很多的東西也不是說教授不對,但是他的東西就是太深不能擺在任何的情況看

萱:就像理事長講的,那些政府官員他不知民間疾苦,他的想法就是你就這樣做就對了,但是他沒有深入到...

張理事長:我以前也當過公務人員,我以前在臺中市政府,也是特考進去,做了四年,死氣沉沉不適合我的個性,有抱負的人待不住,朝九晚五

萱:要把特考的工作辭掉不簡單耶

張理事長:家裡面的人都反對,想一想那種小池子不是我發展的地方,所以我對公務人員他們的心態很理解,為什麼我能夠去爭取很多的經費,我都自己去爭取,因為第一個我知道政府有很多資源,你要去利用,然後公務人員的心態我很清楚,但是很多政府經費他們都亂花錢,為什麼?因為壓力,都沒績效,所以我常在講,你如果能得到政府的一點資源,把他發揚光大,讓他有一個政績,讓他拉著你不放,他給你一筆經費,譬如說可能類似這種經費有十億,你現在要做報告,但是說到新社的時候,花幾千萬,資料一大堆給大家看,他就覺得有政績,要不然有一些錢,因為立委的關係,丟在鄉鎮,一下就沒了,你又不能去跟他怎樣

萱:又看不到東西

張理事長:不然會被立委們釘死,所以他還是要有一些可以提出口的東西,可以表

現出來的,所以我們一定要善用這些機會,去好好發揮,才能抓住他們的眼光跟胃口,政府本來就是很現實的,他不會跟你雪中送炭,他只會錦上添花,只要你這個東西起來,申請經費很簡單,只是需要去做一個運作的包裝跟一個表現,事實上政府的資源,要得到不是很難拉,只是說難很難....

萱:你要先寫計畫

張理事長:也不是,像剛剛講,計畫誰都會寫,最主要就是人的問題

萱:要怎麼去說服他

張理事長:第一個,如果要永續經營,人才你要去網羅,裡面沒有這些人才,你要去外聘,譬如說專制人員,你要怎麼去說服,我跟你只是平起平坐,我要怎麼說服你來共同共襄盛舉比較難,那政府丟一些錢進來,他一定會去監督,考核,每個地方他都會去考核,如果讓他覺得這個地方的成效最好,他的感覺會不一樣,所以你要懂得你的主力點在哪裡

萱:讓他看到成果跟亮點,他就會持續錦上添花..

張理事長:對,像這種東西忠伸也很厲害,幾十萬哪有辦法,你就是要借花獻佛,所以爲了這個,忠伸跟種苗場有時候也要去做,因爲心態很保守,這個場是我的,不是你經濟部的,結果給經濟部,所以長官來,司長最大,今天來這小地方,當然司長先講話啊,種苗場就講話:花了錢就以爲這個場是他們的,我就有聽到,他們心態就是這場子是我的又不是你經濟部的,

萱:所以她們中央跟地方其實也有一點點心結...

張理事長:都有拉,我們如何在政府各部門之間做一個遊走跟串連跟爭取

萱:他其實有點變成我地方在播種,中央來收割,就不舒服

張理事長:對,就是這種心態,所以我們就要懂得如何把面子做足給他們,舒服!

萱:所以公私協力就必須要有這些業者周旋

張理事長:一定要,我們講是協會,要有一個有利的組織才有辦法去做一個發展,這樣的話你對地方有幫助,對政府也有幫助,不然你說政府錢要交給業者不行,那你政府這些錢要怎麼去做一個有效的分配運作,這就一定要透過中間一個專業的人來做處理,要不然沒有辦法,丟給協會他也無法做,所以一定要有一個類似輔導單位來幫助你,那像這種輔導團隊很多都是要我們協會去控制,很多輔導團隊錢下來就被吃掉,一百塊他花掉九塊你也不會知道,但是他報告做得很漂亮,做上去對地方有沒有幫助?沒有,所以這種東西牽涉到最後還是要有一個人,這個協會要有人才去盯,譬如說瞭解這裡面有什麼預算,所以我把忠伸拿去,他不敢說話,他說欠五萬,他自己還跑去補,協會現在沒錢,就理由,我也要收錢,大家都沒錢

萱:入費

張理事長:沒有,就是參加的人,業者只能一個,譬如說一個人收兩千,這錢本來政府要出的,忠伸有政府的錢,你就把他編阿,不是進到理事長口袋,是進到協會,協會這種錢不是給會員花掉,會員還要出錢

萱:比如說他辦研習,叫你們來上課,這些業者要付錢嗎?

張理事長:不用

萱:就政府的錢下去辦這些輔導的課程

張理事長:對,他們最愛辦這個,這最好賺,沒抓包的嘛,辦一個東西,照片照一照,研習費多少,簽名,這固定的阿,然後再其他費用加一加

萱:理事長,那你看待整個新社的公私協力,你對公部門或私部門還是你們業者,你對未來有什麼建議?

張理事長:我是覺得一個地方的發展是要長期永續的,所以最重要除了業者本身要

努力以外,所謂的努力不只是店家,而是整個做一個整合統合,做一個策略的聯盟,規劃出未來一個大的方向,來爭取政府的資源投入,舉例來說,譬如纜車,譬如說這邊的公共設施,停車場,然後有衛星的地方,像在國外你要到一個地方旅遊,那裏要有很多的資訊,不過我發現會產生一些問題,農會會來搶,搶了又不做,就把很多政府給的變成蚊子館,我就覺得很可惜,那我們業者我剛講自己要努力,除了把自己店家經營好以外,有口碑有特色一定會有人來,那越多店家經營好,串聯起來,這就是一個 team 的理念

萱:像發光發亮的珍珠

張理事長:他來這邊住的有特色,吃的也有特色,看的有特色,他不來不行,所以自己把自己做好經營好,把特色經營起來,再來就是串聯起來,找一個聚焦的東西,譬如說花海,纜車,譬如說櫻花季,要聚集大家的集思廣益,把這些整個做串聯,甚至於我們可以把整個戰線拉遠,譬如說到烏來,譬如說我們來爭取一個橫貫公路的開通,這一開通,橫貫公路畢竟是一個大的景點,鬼斧神工的景致,世界上是少有的,像日月潭,到國外去算什麼,阿里山算什麼?這種東西就是有他的特色在,把遊客帶到我們新社來,這樣的話新社就會發展起來,要不然很難,自己單打獨鬥不可能,政府要下來,他沒有一個主力點,所以第一個莊敬自強自己要先強起來,把自己特色經營起來,串聯,透過政府部門的行銷,甚至爭取到國外,譬如說像東南亞的遊客進來,大陸客進來,這個地方才會有生機,不然到一個點可能就會沒落下去,很多的地方,像你剛講東山咖啡,古坑咖啡,展智有跟我在講,說為什麼發展不起來,說長官去那邊,農民種的咖啡,在泡咖啡,嚼臺灣口香糖,那老闆咬著檳榔在泡咖啡,他說這種咖啡怎麼喝,所以很多的東西你一定要先

萱:先自我提升

張理事長:對,自我提升之外你還要去學風,大家一樣要串聯才有力量

萱:對那種公部門的那些長官呢?還是說他們在這個專業領域的專業技能

張理事長:其實不見得是說專業,因為你公部門,你能夠當到一個公務人員,

萱:其實都不差,只是腦筋比較死

張理事長:就是比較缺少實務經驗,所以我覺得說政府常常要跟業者座談,一般他們覺得虛應故事也好,被釘的滿頭包也好,他們覺得是苦差事,事實上政府官員他們的觀念比較不一樣,他來這邊是旅遊,大家對他很好,吃喝玩樂大家都會去接待,只要有心難不倒業者,業者一定會存著感恩的心,不會說圖利,你輔導業者讓他們去賺錢,那業者心甘情願的來感謝長官,應該是要這種關係,政府不圖利,老百姓要圖利誰?所以公務人員就死腦筋,所以我常在講,難怪我們臺灣那麼差,公務人員沒有實務經驗,都靠考試,那像現在外面的工作收入不好,大家都念書而已,沒有實務經驗,那這樣等於你扼殺了臺灣的經濟,所以這種觀念不對,假如我是馬英九,我叫一些來,蔣經國會什麼嗎?他不會什麼,他只是會用人,做得好不好,是你來跟我報告,

萱:老百姓

張理事長:像我做長官我就會跟你說,政府本來就要圖利老百姓,你不能圖利個人,你要圖利商人,合法的圖利,你本來就要圖利讓老百姓有賺,為什麼?百姓企業有賺錢,國家才有稅收,公務人員才有薪水,國家才有建設,那些最基本的因為你的賺錢,你不賺錢,政府沒有錢圖利,所以一定要想盡辦法讓你賺錢

萱:這樣子才能互惠互利

張理事長:現在不是阿,馬英九起來就很清廉,什麼叫清廉?不能圖利,不能圖利就是不能阻,什麼東西都不能阻,一阻就不能賺錢,就完蛋了,現在政府包括基層也都是

要清廉,不能圖利他人,國外不是這樣子,國外是你如果有問題,他是輔導你,譬如你今天要成立公司,現在是比較好了,但是還是卡在環評,人家道路沒有環評,像郭臺銘幾千公里,兩三個月一個工廠就蓋好了,我們臺灣蓋兩年都還蓋不好,怎麼去蓋房子?你要怎麼跟別人搶?所以他們就是卡死在這些東西,而不是說政府你依照法令,我本來要半年的東西,節省時間,讓你兩個月,是不是你就賺錢了,你搶到先機了,如果說政府官員都有這個心態,我跟你講會賺錢,因為臺灣的頭腦比較會鑽,不像國外比較直,所以很可惜政府現在上海就把臺灣的這些優勢整個抹煞掉,因為現在政府基層工作人員沒有這些現實面,而且沒有外面實務的經驗,就把臺灣的經濟抹煞掉,很可惜,那如果你要做官,我要考慮你的成效,很簡單,我要盯你績效還不容易,他先把你公文丟個五天七天,七天後看了再說,找不行的,我以後譬如說我當了,這東西要七天嗎?長官來了,公文,你一個月要做幾件,準幾件,當然一定要合法,評比今天要給你獎金,我很贊成獎金,這個月你辦了一百件,核准了一百件,你績效好,對老百姓服務好,我給你獎勵給你績效,但是你不能違法,可是你一駁在駁,那你為什麼不一次講清楚,要駁那麼多次,問題是你公務人員有沒有在用心,這種行政效率比你政府花的錢更重要,本來要兩個月的東西,大家會有競爭的心態,所以我剛說你要怎麼去帶動這些東西,帶動地方的產業,譬如說我今天人事行政局就是這樣來獎勵,你平均考核不到一半的,薪水減他會不會緊張?

萱:會

張理事長:對嘛,今天我多做多錯的話,這種心態就完蛋了,你國家要進步,在位的人就要去思索,她們書讀的比別人多,這些東西卻不懂,如果是我,獎金你有意見嘛?立法院如果來,大家聽也覺得我講的有道理,有道理就來執行

萱:績效制

張理事長:那你這個單位這樣子,然後每個縣市再來評,這如果不行,各方面再來評,在中央的評地方的,這樣國家才會進步,像我也有接觸政府官員,老實講經濟部比較用心

萱:謝謝理事長,感恩

訪談者：D3（私部門休閒產業業者）

萱：那時候在新社，我記得薰衣草森林好像是十幾年前就在新社發展...

王理事長：十一年

萱：那公私協力這個時間進去是在九二一之後？

王理事長：十一年前也是九二一之後了

萱：88年是九二一大地震

王理事長：對，所以 1999

萱：所以你們是在...

王理事長：我們是 2001 年才開始做薰衣草森林，那協會好像是 2003 年成立，那時候剛好新社也經歷了一波休閒產業的高峰，可是因為很多都是急就章，就是看幾家生意不錯，就好像覺得這個很簡單，就開始很多的模仿，所以曾經新社就有非常多的休閒產業，像是咖啡館阿，可是消費者畢竟也會選擇，慢慢有些就會沒落下來，所以這個詳細成立日期大概可以再去問王理事長，黃翠華那邊成立協會，他就打算成立協會來統合各個店家的力量，那我們最主要會參予的原因是覺得這是一件好事，因為本來就是區域跟區域的競爭，單打獨鬥可能會有點長期會有問題，所以初期成立了大概有十幾家業者，大概是這樣的一個目的，那時候薰衣草森林其實已經很不錯了，也希望整個區域能夠好，那我們的看法是區域好才能夠長長久久，大概是這樣，那第二個公部門和私部門何時開始合作，其實地方產業合作模式到現在是否經歷過什麼樣子的轉變，剛成立協會的時候其實是希望走縣政府的資源，可是臺中縣政府的資源也比較少，那時候負債也滿多的，所以沒有多餘的餘力，那我們就開始這時候林忠伸還有...

萱：因為我看這件事情一直以爲說你們直接跳過地方，直接對中央

王理事長：沒有啦，剛開始有想努力過的地方，可是會有點困難，那時候應該林忠伸就進來協助，他好像看好這件事情，顧問公司就進來，所以直接到中央，那時候是所謂的經濟部商業司，剛好在推商圈，那所以我們好像到成立的第二年就有入選魅力商圈，那一個商圈的計畫好像是兩年

萱：三年

王理事長：三年的計畫，那新社好像是連續拿了兩屆

萱：一次魅力商圈，一個品牌商圈

王理事長：在我任內那時候是品牌商圈，那前面的時候是魅力商圈，那後來我要卸任的時候，就很多公部門的資源不斷進來，包括資策會的 ITC，以及包括後來我們在協會成立的第三年時開始遊說農委會種苗繁殖改良場來做新社花海，所以農委會的資源也會進來，所以大致上會有這些公部門的資源

萱：那這些公部門是由地方先進來

王理事長：什麼意思？

萱：我是說因爲那時候就直接透過忠伸去取得那些中央的資源嘛

王理事長：應該來講，顧問公司不能直接取得中央的資源，中央的資源就是我要推魅力商圈，那各個地方的商圈，組織可以來申請，那時候新社有爭取到

萱：那你們的企劃案是...自己寫還是？

王理事長：不太需要耶，企劃案是簡單的，忠伸寫，只是說我們有想爭取這個案子，那政府評估，錄選之後，今年有十個商圈錄選，每個商圈假設有一千萬的預算，然後他會招標，在召顧問公司近來協助輔導，那時候忠伸再去標這個案子，因爲他長期在這裡，他熟悉，所以他標比較容易得到，這是顧問公司比較前置作業的方式，他先把你這個商圈弄上去，協助你去爭取，爭取到後他就去標這個案

子

萱:然後再來輔導..

王理事長:再來輔導，那因為農委會這個是比較著重在花海，商業司的部份比較著重在軟體，因為硬體的建設比較少，比如說教育訓練，行銷等等這個部份來做  
萱:那地方縣政府呢?

王理事長:縣政府就配合阿

萱:主導還是以新社種苗場為主

王理事長:那個是花海，如果是魅力商圈就是跟種苗場沒有關係，那個是商業司經濟部的

萱:因為在我們認知裡面那就是那時候社他就是屬於一級產業嘛，就是比較屬於窮鄉僻壤這樣

王理事長:沒錯，那後來就慢慢，因為有幾個休閒產業開始，局長是女生好像滿早的，算第二家，最早是花田，花田民宿，他們有做一些簡單的餐飲，那真正做的比較好，那時候薰衣草就一炮而紅，整個就帶動新社，雨後春筍，整個就整合起來，那推動的成效如何?有無達成政策的預期目標?經濟效益以及遊客與業者的人數是否成長?應該成效是不錯，因為新社成效推的好的原因是因為新社很團結，業者團結，第二個資源也慢慢進來，進來之後就會有加成作用，慢慢的新社在消費者心目中就有一個品牌就有一個印象，因為以前新社大家不太瞭解，這些印象裡面遊客會進來，再加上一些同業彼此的觀摩或是協助，或是公部門的這些客層，慢慢素質會有所提升，提升因為旅遊的形態會轉變，有時候今年南庄好，明年三義好，後年就會跑到新社，那新社後來就找到像花海或等等，那邊比較持續，那經濟效益及遊客是有成長，那提供相關的統計資料沒有耶

萱:因為我記得那時候你們第一年辦花海，他報導是整個經濟成長有六到八億，那我問你們林理事長今年有比六到八億還要在高嗎，他說保守估計應該是還不錯，因為我那天要去臺北開會，在高鐵上整個蘋果日報有半個版面，然後上班，廣播也一直在推新社花海，整個行銷做的還滿大的

王理事長:因為那個公部門後來，市政府的資源也進去了，做的還滿大的，其實產值很難算，有一年好像第三屆還第四屆的花海，那時候我當理事長，人家問我產值，我都隨便說說，後來就變成標準答案

萱:因為我發現他這個新社一次湧進大量人潮，就變成固有道路就是這麼狹小，就是說新社的業者他有準備好了嗎?有這麼多的遊客同時湧進，因為我發表的時候教授問我這個問題

王理事長:其實應該這樣講，應該整體的來看待花海這件事情，花海是對攤販很好，對我們這種業者，我們花海的期間生意反而不好，塞車，交通管制，所以就塞住了，然後交管就把他們引回臺中市了，所以他到不了我們那個地方，反而我們的生意會比較差，所以花海對我們沒有實質的幫助，可是花海的印象裡面會讓他在消費者心目中會覺得新社是一個繁華似錦的地方，雖然一個月沒有幫助，可是其他九個月，十個月，十一個月，消費者會想起新社，我們的看法是這樣

萱:因為我在做這個前三章的發表，所有的老師跟學生他們也覺得說他們的印象中，新社就只有花海，塞車，上不去，下不來

王理事長:可是你不能單看那一個時間，因為從一個品牌的角度來看，你新社是一個什麼樣的狀況，因為以前在這個版圖裡面他沒有品牌的定位，可是如果是這樣，我們讀商的，所以很重視這種定位或品牌，新社會讓消費者覺得它是一個夢土，休閒的好地方，那個其實我覺得是最大的幫助

萱:而不是只是單獨的一個花海季

王理事長:一樣，日本的櫻花季也是就十五天，也是人山人海，可是櫻花的影響裡面，完全會烙印在遊客的心中，日本就是一個漂亮的浪漫的地方，所以你去那麼多次日本，哪裡只看的到櫻花

萱:所以新社也是延續十一月和十二月花海季，然後一月二月是櫻花季這樣子

王理事長:櫻花季是這兩年才開始

萱:那像比如說一年有十二個月，暑假七八月不要算，十一十二，然後再加一二月，所以有半年是比較屬於淡季

王理事長:我們的淡季應該是在一月，還有二月，其他是還算普通，一月就是過年前，那個是傳統的淡季，六月是梅雨季節，其他還好，真正旺季就是農曆過年，那暑假天氣如果颱風不多，暑假就還好，新社有個好處

萱:氣候宜人

王理事長:不算是，而是他的商業狀況是穩定的，這個對經營比較好，如果有一些像桐花季，那時候人很多，可是沒有桐花的時候就沒有人，就比較麻煩

萱:像理事長說你在跟公部門接洽，協調這些有關公部門的資源要進到非營業組織裡面，在運行上會有一些困難...譬如說像什麼?

王理事長:困難的話我覺得是目標不同，公部門的目標跟我們這些民間組成的組織其實目標並不是很一致，因為公部門他要績效，他的績效跟我們不同，我們的績效希望能轉成產值，他的績效是好像要辦很多活動，上多少版面，會有一點點的不一樣，不過大部分還是一致的

萱:那在程序上呢?會不會說很冗長或....

王理事長:不知道耶，這是顧問公司的事

萱:就變成顧問公司代理，代替協會去跟公部門接洽

王理事長:那公部門因為你接洽的點不同，他有各個不同的事業目的，其實這個協調會有點困難，農委會做花海有他的目的，經濟部有不同的目的，縣政府和市政府有他不同的事業目的，不同的事業目的就類似公司裡各個不同的部門有不同的 KB，這些 KB 還是彼此有矛盾與衝突

萱:可是他們的目的是想要說提升農民的經濟所得，還是說....

王理事長:商業司不是，農委會是，因為商業司是促進商業繁榮，其實他的事業目的不同，那商業繁榮他希望透過集體行銷，商圈的店家素質提升，環境提升，來促進讓消費者願意來這些店家消費，那農民情況是產銷，那是農會，有不同的方式，所以面向其實很廣。那如果我想扮演的角色其實是讓公部門相信這個組織，就是我當理事長的時候，每個人當理事長的時候所領導的這個協會，這個組織是有能力，有意願，能夠去執行，計畫，那公部門當然願意把資源放在你身上，這就是我扮演的角色

萱:那你們在做的時候，要怎樣相信公部門他給你們的承諾，知道他會執行，他要怎麼去相信協會真的會做?

王理事長:公部門給的承諾其實沒有，公部門給的承諾是你想要做什麼，他計畫給你說我要幫你做什麼，他只是有一個比較上位的計畫說，我要振興地方經濟，所以我用商圈的方式來做，那至於新社商圈你要做哪些事情，那是你自己要自發提出，所以他會審核你的計畫，然後撥給你，比如說你要辦活動，還是教育訓練，有什麼參訪，有什麼行銷，宣傳，在這個預算之內來做，而不是公部門都設計好了，我這個東西要給 mail

萱:他是給錢去設計

王理事長:對,給預算,或給資源,你去設計,那當然公部門他希望他所做的事情都能夠上報,能有績效,有人潮,有報導,那他就會有績效,那我們其實不太會做這個,所以有些預算就會變成,像忠伸就會去買報紙版面,那其實這樣做公部門會很開心

萱:不是公部門自己付錢買廣告的

王理事長:不是,他撥到這裡然後去買,那公部門就很開心,他覺得你有績效,對我們來講,我覺得那無效,這是小事啦

萱:可是有時候行銷包裝的力量也是滿..

王理事長:問題那如果買在工商時報有什麼用?

萱:因為我那天看到的是蘋果日報

王理事長:就演一齣戲,然後簡報的時候就很漂亮,那基本上都還不錯,因為新社算是一個很模範的商圈,第二個你的問題,公部門如何信任你?相信你的組織能夠做,因為新社滿好的就是他過往的績效滿好,第一個我們拿的這些錢也不會吃吃喝喝,我們從來沒有聚餐,沒有喝酒,所以績效很好,第二個是我們有展現出團結,如果要爭取預算的時候,我們可以揪遊覽車上去,所以評審委員他會看到你這麼有決心,這麼渴望,那當然會比較相信,那如果做了第一年的成效很好,當然願意再繼續

萱:信任感就會增生

王理事長:每個人都一樣,你一定希望把資源投入在有希望的地方,如果沒有希望的地方,你投進去沒有用,再來新社團結,他只有一個協會,不會彼此扯後腿,有些地方組織其實各有山頭,我給你還被另一個協會罵,那公部門就裡外不是人,乾脆不給

萱:所以新社就只有一個協會

王理事長:對,那第四題,協助地方產業轉型過程中,在共同參予方面,與政府非營利組織的溝通管道為何?

萱:其實這應該就是靠忠伸他扮演的一個...

王理事長:顧問公司,那另外一個他們也會下來,然後反應一些事情,基本上是還可以,共同參予方面上,您如何看待相關的行政程序?.....這個大概都分公司在處理,只是我們的行政程序會有一些麻煩,比如說我去申請協會的接駁車的司機,那我就去申請勞委會的多元就業方案,那它可以派人來,可是他有一些一定要留用的規定,今年你申請四個,明年你要留用兩個,那有時候就會很困擾,可是這是必要的程序,會有一點問題,因為勞委會的目的就是希望透過多元就業方案能夠留用,然後創造就業機會,提高就業率,可是就我們來說,我們想挑到好的人時會沒得挑選

萱:那另外就是遊覽車的牌申請不下來...

王理事長:這你知道

萱:因為必須有什麼牌才能載客

王理事長:我們沒有路權,所以不能載客,就變成我們後來就把這停掉,不然這是新社很好的一個創舉,也能夠讓新社協會的財源能夠自足

萱:所以今年就把它停掉...

王理事長:對,再來如何看待相關的行政程序?相關的協助與管制作為上,有何看法,我覺得,這點可以呼籲公部門不要這麼重視報告的漂亮,因為他要結案報告,期初報告,期初報告,都非常精美,可是這個精美搞到最後都只有顧問公司能做,一般地方你要自己申請是很困難的

萱:對，因為我看忠伸他們的東西真的很精緻

王理事長:對，可是很精緻最後就會變成作文比賽，這些都是成本，你把成本浪費在包裝上面，那真正實用方面不高

王理事長:那這不是好的風氣，所以搞到最後變成顧問公司才能做這件事，那顧問公司要利潤要生存，所以搞不好一千萬裡面，顧問公司就拿了幾百萬的利潤

萱:所以中間又撥掉了一些..

王理事長:對...所以這是建議拉，政府不要太看重作文比賽，寫出來漂亮不代表做的好

萱:對...會讀書的不一定會做事，會做事的不一定會讀書

王理事長:會讀書的也不一定會寫作業...

萱:對

王理事長:第七題...資訊流通....

萱:理事長我解釋一下，像這個錢，申請這個經費，他有撥到地方，地方再撥到協會嗎?還是就直接中央撥到協會?

王理事長:撥到顧問公司

萱:他是直接撥到顧問公司，所以也沒有進入協會?

王理事長:沒有

萱:也沒有進到縣政府這邊?

王理事長:沒有，到顧問公司，所以等於顧問公司做完跟他請款，應該是這樣，所以資訊流通部分我覺得是普通，沒有非常好，那如何突破的情況就是...這會對忠伸不好意思，最好不要顧問公司，其實我心裡一直想說，臺灣有一天可不可以不要有顧問公司

萱:可是這樣會變成是說，像理事長講的，業者本身也很忙，他根本沒時間去跟公部門周旋

王理事長:還好啦，那公部門就多一點人來不就好了

萱:比如說各方面的人才

王理事長:因為現在的政府就不太負責任，就弄了一個標案

萱:類似外包這樣

王理事長:對，全部都外包，然後連評審也都是外包，都是專家學者來，我只要負責..

萱:收割就好

王理事長:對，學校也是這樣?

萱:對

王理事長:那也不是收割拉，當然它有想做的事情，然後它們都限在自己的行進程序裡

萱:這樣會不會有一點變成，我只是把經費撥出去?然後整個後續的發展是你們業者...

王理事長:所以為什麼政府會自我感覺良好?因為他看到報告都很漂亮，寫的非常好，他覺得做了很多事，那為什麼地方都覺得還好而已，因為這中間就有一個上下其手

萱:有一個在那邊包裝

王理事長:對，這也是一個市場，第八題互享品牌，定義是什麼?

萱:就是說你可以用到公部門的資源的哪些東西

王理事長:他們有時候會提到我有行銷的管道，比如說商業司之前都是跟民視

買，親戚不計較，類似跑馬燈那樣，或是親戚不計較裡面的置入性，電視就會演我們的新社看花海

萱:我都是看他們的跑馬燈，比如說 2012 新社花海季

王理事長:那個其實都置入性

萱:嗯嗯

王理事長:所以這是有一些互享的狀況

萱:那我們業者有提供公部門一些互享的平臺嗎?比如說公部門可以用到私部門的什麼?

王理事長:宣傳

萱:所以我把我的企業經營的很好，你就有一個...

王理事長:業績

萱:你有一個口碑說，新社的薰衣草森林不錯，這是一個口碑，變成是說

王理事長:互相拉，其實都有幫助

萱:互利這樣

王理事長:對，其實是有的，那資金融有提到，其實就我瞭解，他不是撥給協會，所以每個協會都苦哈哈

萱:都直接撥入到中間

王理事長:對，請款的人

萱:他應該算是公私協力的一個廠商

王理事長:對，我發包給你，你去協助'他

萱:所以業者從頭到尾都是對發包共事，他沒有直接對到公部門?

王理事長:會，有時候會去訪視，會去查，基本上聽到的都比較好，因為我們希望下一期他繼續補助我們，說我們做的很好，如果我是公部門，他是業者，我去看，如果不好，我也不會給，所以大概聽起來都會很好，那互信運作方面你如何看待公部門的心態，就像我講的，你的商圈組織一定要做好，就是我認為公部門的心態一定是錦上添花，所以你一定要把自己做好，他才願意給你。

萱:我問了三個理事長，三個都這樣說。

王理事長:爲什麼?因爲他要政績，不敢砸在一個沒有希望的地方，我覺得心態大概是這樣，社會責任，公部門是會有，他希望引導商圈在轉型的時候，能夠往有些社會責任，比如說節能減碳，比如說在地食材等等，有一些這樣的情況，比如說如果食的照顧

萱:就提供就地就業這樣

王理事長:對，他們希望的邏輯是這樣

萱:那對業者呢?

王理事長:對業者來說我認爲是好，本來現在企業裡頭，就是看每一家公司在思考這件事情

萱:可是畢竟新社他是屬於村，剩下的青年學子都外移，都只剩下一些老弱婦孺，那這樣比如說新社他現在轉型其實也有一定的規模，這些業者他怎樣去指導這些現在留在新社的這些人才?

王理事長:基本上，以現在新社我們店裡就非常多新社當地的人就業，比例還滿高的，可能有一二十位都是當地的年輕人，他們在這裡就可以找到工作，然後再來就是我們也一直參予地方事務，比如說整個村莊結合幾家業者，村莊裏面的學校裡的資源，守望相助的資源，另外河川，或整體環境的協助和支援，那個是地方在做的，店家在做的，公部門其實非常在意這些事情，在公部門邏輯裡面，這

是非常正確的狀況，那前一陣子就推很多的節能減碳，是好啦，如果社會責任弄起來，因為創新有很多種，早期就是策略模式的創新，再來就是設計的創新，未來其實能夠拉動企業成長的還有一塊很大的，就是社會責任的創新，不過在新社通常都是比較小型的店家和業者，很多還構不上是一個企業的規模，所以可能不會想的這麼的遙遠，但還是有很多人會做，比如說開始推動有機的東西，那個某種程度是一種創新

萱:紙風車..

王理事長:對，這一些事情，比如說我們就花了超過兩三百萬，在做污水的處理，每一家店，單單我們自己的汙水，就用到大概國內最高等級的，連電鍍廠都可以處理的，污水設備，那個直接化驗可以直接，那這個是沒有要求，我們自己做的

萱:業者自發性的

王理事長:自發性的，後來因為我不想寫作文，所以個人就不太去申請公部門的東西

萱:因為你們的品牌形象已經很好了

王理事長:也不是說品牌形象的問題，主要是覺得作文就很多作假，明明你可能做五分，要寫十分，那我希望我們公司是誠實的公司，你叫員工去寫那個假的東西，員工也會懷疑你這老闆誠信的問題，所以後來我們公司就不做這個事情，不申請任何政府的案子

萱:也有業者自己去申請政府的案子?

王理事長:對阿，這種案子很多，比如說創新研發，各式各樣的都有，政府也會有很多補助

萱:可是那一定會有一個門檻吧，不是說你申請就會有的

王理事長:也不是門檻，你符合規定就可以去申請，政府其實有很多這樣的補助案，營利組織達成目標共識，政府其實相當樂意透過他協助的這些組織，店家裡面可以創造業績和產值，我認為這應該是一致的，尤其是商業司，提高商業司的收入，那如果是有些公部門其實並不一致，比如說農委會，比如說市政府在對花海的一個邏輯就不太一樣，花海的邏輯市政府是著眼於避免塞車，那避免塞車的邏輯是，我就用接駁，我就用動線的規劃，這樣進就這樣出，那這個跟經濟產值

萱:他不會考慮到經濟產值

王理事長:他不會，有經濟產值的是花海的攤販，因為你到不了在新社的店家，你坐接駁車，就原車回臺中了，不會到那些地方，如果像開轎車也是，比如說我們在花海的後面，交管，就擋住了進不去

萱:那如果是當地的業者，他要回去他的店，要出識別證，才能走

王理事長:對，所以花海我們都很慘

萱:一個月交通不便

王理事長:只能走後門，如果從中興嶺就上不去

萱:其實我們家大坑出來就塞了

王理事長:對，會有這樣的情況，所以如果是經濟部的他當然會考慮產值，農委會的他考慮農民，交通局他考慮交通順暢，這個東西就會有很多衝突，那很多衝突，溝通有沒有窒礙，當然有，有時候我就懶得溝通，因為這也可以理解，如果你都塞車

萱:每個部門都有自己的堅持

王理事長:老實說我們希望塞車，塞車他就會餓，就在這邊吃飯，如果都不塞車很順暢，那人就都跑光了。公部門的公共利益，有拉我們都會，這個是比較聰明

的組織，所以大概都會想，不過做這些事情如何讓公部門有業績

萱:他們的利益就是業績，業者的利益就是賺錢

王理事長:那這個中間慢慢去改變它，那整體來講是有幫助的，因為你不來我更慘，你來了即便你是百分之二十用在這裡，也是百分之二十，也是好處，所以我還是持正面的態度。第十四題...達成企業利益，就自己想辦法囉，公部門不會做到個人，以我們新社這個案例來講，他是看到整個商圈的發展，這個理論沒錯，你商圈起來，個人也會好，所以我們叫做既聯合又競爭，我們是聯合起來爭取預算，聯合起來跟別的商圈競爭，競爭的情況是說，客人既然到達商圈了，那你一定要努力把自已做好，有人商圈很好的時候，經營到倒閉

萱:比較不會發生同業互相中傷..

王理事長:不會啦，如果一個地方都是互相咬，那其實遊客也會不開心。設立的獎勵誘因

萱:比如說整個組織在運作，他有達到一個，比如說政府...我昨天聽理事長講說，新社的品牌他有榮獲全國第一名還是前幾名的品牌商圈

王理事長:第一名

萱:那像這樣，政府會撥獎勵金下來嗎?

王理事長:會，不多可是有，是對協會，誘因我覺得是榮譽感，這榮譽會有正向的宣導，因為總希望維持，總希望繼續努力，那這是無形的一個情況，那因為經濟部的作法他不是直接撥錢給你，他是用機制讓你商圈團結，讓各個店家努力成長，其實這是好的，這才是真正把實力建構在組織裡頭，而不是我只有給你錢，避免養成一些怠惰或懶散的組織

萱:所以在他推魅力商圈和品牌商圈，品牌商圈是得到

王理事長:第一名

萱:這不簡單耶

王理事長:我絕得是好事，對未來公司協力模式的運作有其他相關的建議，譬如我剛才說的作文比賽，第二個，我覺得評審制度也有點問題，因為其實這不該依賴學者，學者是...

萱:沒有實務經驗的

王理事長:離現實是有一點點的差距，學者往往太理想化

萱:所以他整個評審，專家學者教授，沒有其他的...

王理事長:教授比例太高

萱:業者...

王理事長:沒有

萱:所以是官員跟教授

王理事長:教授沒有不好，教授代表的是一個往前走的力量，只是你走的太前面，大家跟不上，而且這個商圈對我們來說，他是非常當地和鄉下的，不像臺灣有些產業其實是比較前端的

萱:所以有時候他們太理想化了，然後比較沒顧慮到業者的實際情形

王理事長:快活不下去了，你說新社招牌不好看

萱:不是已經都統一了嗎?

王理事長:路邊還是很亂阿，那是要拆掉還是要把它規劃好

萱:可是每家特色不一樣阿，如果制式化..又沒辦法突顯

王理事長:人家說招牌亂，可是新社你不立那個招牌，客人會找不到

萱:因為像昨天去天籟園，我的印象只有香菇這條路，我從來不知道這邊走過去，

然後另外反方向是..

王理事長:又見一炊煙

萱:我只知道這兩個方向

王理事長:往東勢那條方向你比較不常走

萱:對，但是我覺得你們的概念很好，每個柱子包一個顏色

王理事長:那個是沒有錢的辦法，因為那個最簡單

萱:不簡單，謝謝理事長



訪談者：D4（私部門休閒產業業者）

萱:因為那時候帶著處長巡視了整個新社商圈，我發現你們商圈的業者都滿團結的，這個部份讓我很感動，我也覺得觀光產業其實不是貿易產。但是就是要在地深根去經營，才能留住我們的客群，把這裡的年輕人留下來，願意為這塊土地努力。所以當我看到你們這麼合作又互相扶持互相給同業建議來打造新社這塊後山的休閒產業，我真的很感動，有很多盲點必須透過採訪業者才能清楚瞭解。因為張理事長那邊告訴我你們這邊整個轉型大概是在 1995 年開始，那時候林理事長您也是參予這個轉型嗎？

林理事長:我在中間..

萱:差不多？

林理事長:我 95 上來新社

萱:民國 95 年上來的。

林理事長:我民國 95 年來，轉變期是在 921 之後

萱:所以整個新社商圈的轉型在 921 之後，你是 921 之後上來？

林理事長:新社古堡是 94 年暑假開幕，我是 95 年農曆春節大年初一開幕

萱:那時候你怎麼會想要上來新社做這樣的產業？

林理事長:第一新社是產香菇的故鄉，第二個國人對菇的一個認知慢慢在轉變，瞭解。我訴求的往輕食健康這方面在走

萱:沒上來之前您是從事餐飲嗎？

林理事長:我做香菇的買賣，2001 年在中國大陸跟我太太回來，第二個兒子剛要出生，我太太回來這裡生孩子之後，就跟我太太從大陸那邊跟兄弟合股，告一段落後出來開餐飲業。

萱:所以那時候你覺得既然他是全臺灣最大的香菇集散地，也就是批發地。因為你們是做香菇的，所以你們就想說在這塊....

林理事長:回來之後...

萱:有地緣之利嗎？

林理事長:之前做香菇的買賣..在我當兵之前就有在這裡做一個香菇的買賣業，當兵回來之後，從零售市場當小販到服務員當中盤，臺灣以前是在埔里不是在新社，埔里的香菇比較出名，然後從埔里轉向臺北迪化街，做全國批發，進口韓國香菇做批發。然後從 1996 年，西元 1995 年的時候就開始往中國大陸發展，陸陸續續來來往往，1997 年把臺灣的事業結束掉，回到中國大陸，那時候在臺北迪化街，結束掉之後，在大陸拼了將近五年，然後...剛開始是買賣，第二年種植推行，第三年又回來作買賣，又虧錢，所以在那邊去了五年，我收成是虧錢回來，因為我身邊有一部分還在那邊，有一部份在那邊到現在的經營是非常不錯啦，我回來之後就，2001 就開菇神第一家店在大雅路，那時候薰衣草剛在流行，順道去薰衣草後，看到這個點，重新給他買下來，打掉重新再蓋，那時候也將近七八年的時間。

萱:所以整個新社的轉型你都有參與到..

林理事長:剛好新社的花海..

萱:他 1996 年開始..

林理事長:95 年開始，96 年 97 年是最旺的時候，然後去年新社的國際花毯節加入進來跟今年加入進來，才能再帶動後備人潮進來，在這個時間，跟協會上來之後加入協會，加入到現在我已經有六年的時間，其實協會的一個轉型跟業者的一個互動，是一個非常良好的一個行動，我是覺得新社有一個好處，他是一個找不

到工人的一個鄉鎮，因為它的工人很多的產業在做，比如說種菇要人，種花要人，種水果也要人，休閒產業也要人，所以在這麼多的產業集中在新社，然後一年四季都需要人，所以在新社你要找工作很好找，但是不是像外地你要找一份工作不好找，所以在這邊第一個，物產非常豐富，產業非常多，所以相對的一個買賣一年的產值大概在 20 幾億，我們新社只有兩萬多人..好像是兩萬五千多人，我們的休閒產業應該有十幾億，香菇跟休閒產業加起來一年產值大概有三四十億，還有花還有水果不算

萱:之前不是花海季，第一次花海季的時候就引爆六到八億的商機

林理事長:對阿，你看你還有水果跟花沒算進來，所以新社一年的產值應該有六七十億，總共加一加五六十億有

萱:可是因為一般人對新社的第一個印象，因為我本身是臺中人，我的印象他本身只是一個香菇寮，然後每次去谷關泡湯，是只有路過，根本不會停留，因為如果你沒有在煮飯，你也不知道香菇這個是什麼東西，可是他現在已經轉型到說會吸引一些年輕人說，假日會想要往這個地方來旅遊，那就是在這個過程中，你們一定是努力了什麼東西，比如說透過展智，比如說地方政府，中央政府，你們是透過展示來做一個整個新社的行銷包裝

林理事長:這個應該是分為兩個階段來提，第一個 921 之後臺中還沒有縣市合併之前，其實臺中的市民六日要休閒，其實都要跑到日月潭、阿里山或是溪頭杉林溪，往南投方面走，清境。那他沒有什麼山的地方，讓人家感覺，新社還沒有發展，然後 921 之後，因為從一級產業轉到二級三級 這段時間就是說，921 震垮，然後這邊是一個重災區，然後政府有一些資源要進來，在這邊剛開始的時候，張理事長比較熱心，去跑一段時間以後，剛好政府也要重建這邊，然後新社讓這些退休的人上來之後發現，這地方非常好，為什麼?溫度，氣候，熱天不用吹冷氣，然後再來水質，因為它是大甲溪用虹吸管的水質過來的，再來，在這邊，以前，香菇是埔里很出名，新社沒有很出名，但是新社一年四季都有，加上香菇，加上谷關的溫泉，以前還沒有震垮的時候，是東勢和谷關，坍掉以後，香菇的養生風潮起來之後，大家想，新社有香菇，香菇是一年四季都有。來這邊可以摘香菇，可以看生態。再來，這邊的業者在做的時候，縣市還沒合併，臺中縣對這個休閒產業是睜一隻眼閉一隻眼他不會去抓你，讓我們有空間去發揮

萱:那在公部門這個部份...

林理事長:公部門...我在五六年前去貓空，上去之後嚇一跳，因為原本想貓空在臺北市資源豐富，應該休閒還有一些配套做的好，結果卻沒有。就想到那時候臺中縣縣長身體也不是很好，他就讓你去發展觀光產業與休閒產業。

萱:那縣市合併後...

林理事長:讓我們能夠去發揮，每個業者蓋蓋蓋...，去投資。我們新社沒有很多的資源和很好的條件，南投有清境，阿里山日月潭，杉林溪...新社沒有，只能靠我們的店家來撐下去，你們大家有到花海，薰衣草，安妮公主，古堡...張理事長和我還有很多的店家，每個店家用心的程度，都希望能給客人休閒舒服的感覺，來到這邊，新社是屬於中心點，上坡到各鄉鎮，半個小時到這邊，就可以感覺到跟臺中市的不一樣，就好像到鄉村小道一樣。所以以我的立場，我們是不建議我們的馬路去拓寬，才能保持它的風貌。在都市中一到五的工作天後，來到新社，就有來到鄉下的感覺，悠閒，放鬆的感覺，所以在我的任期內，長官來，媒體記者來，我都好好招待，讓他們感受到來到新社，可以吃喝玩樂，又可以感受到人情味，所以從第一任到我這任都有個觀念，協會必須要同心，團結的力量才會大，

再來，協會的業者盡量不要去惡意競爭與中傷，以我們的立場是講好不講壞，因為這是感覺的問題，客人來新社，你能讓客人感覺到舒服，壞的一面自己去改進。所以在我任期一年多，我把協會當成一個家庭在經營，讓新社能再次的發光發亮，我跟我的隊友說，花海一個月，花季一個月，一年有十二個月，主要是櫻花季和花海，我們還要做什麼？

萱：花海是十一月嘛..

林理事長：從十一月中到現在

萱：櫻花季是...

林理事長：從一月到二月，在這兩個節日之後，新社的未來帶動你想要讓客人留下什麼回憶與印象，人家來到新社，讓他們玩的很休閒，吃的很健康，跟當地的百姓結合，推動無毒有機的蔬菜。像我們外地來的，跟當地融合在一起，幫忙拓展他們的東西，他們的種植。像去年我在這裡，高麗菜，栗子，南瓜，絲瓜，能夠在當地買就在當地買，價格稍微高一點，跟農民有互動，讓消費者能夠吃到很健康的餐飲。再來今年最主要是推天梯，我們建議市長，市長也聽進去了，局長前幾天來探勘，天梯第一條有可能從底下，東山路那邊，明年要做高架拉上來到新社，不敢從 74 那邊，為什麼呢，因為從 74 的話，大坑會受到影響，因為車子沒有下去，所以也考慮到大坑業者的生機，東山樂園那邊要拓寬，那裡要做個高架拉上來，那邊要過來有個山莊，打算東山路控管遊覽車，這條路以後高架作起來之後，那邊管制，騎腳踏車，再做個步道，遊覽車在東山路給客人下車，走到這邊，爬天梯到上面到五號步道，結合起來，做天梯可以看到夕陽看到夜景，天梯完成後，客人從那邊走下來，馬路那邊我們一直在談，大條要做兩米寬的馬路，遊覽車放在中興嶺那邊，能夠帶動整個大坑和新社的商機。

萱：再來就是你們跟公部門的溝通，那時候您擔任理事長，您對公部門的溝通上會很困難嗎？

林理事長：不會啦，因為我們覺得公部門，第一個要跟他們互動，政府單位是以一個輔導的角色來幫忙社區發展轉型，所以公部門方面，當理事長的時候必須要跟他們有一個好的互動，然後我們理事長要做什麼事情內部業者需要先有共識，像我剛才說的天梯，我跟我的會員說最近我們要推天梯，大家一致的說好，做天梯，所以我們所有的幹部，副理事長等等，都會知道我要推的事情，大家就有個共同的目標，然後做天梯不像花海花季，可能會帶動一年甚至十年，經費方面可能也跟花海差不多，比如說投資可能要上一億，花海要五六千萬，但是他是一個月，天梯可能會帶動好幾年，好幾十年，而且帶動觀光帶動經濟發展，帶動當地的發展，所以在我的任職，我就是推天梯，然後我會跟會員說，你有適合的地方要提出來，跟長官說，我們理事長跟我們這些幹部，只要是長官來，都會一致告訴他，目標是什麼。

萱：不是還要寫企畫嗎？

林理事長：講了，市長就會請局長，局長就會請設計公司來跟我們談，因為我們不會寫，只會用嘴巴講，但市政府覺得我們講的能夠帶動中部的繁榮，有道理，而且不是花很大的錢，可能幾千萬或上億就能做一個很漂亮的天梯，可以帶給國人爬山健康，能夠帶動經濟繁榮，能夠帶動觀光產業，那為什麼不做？所以我就朝這個目標去說，有講就有希望，在我的任期內，我就會想推一個目標給市長，甚至於中央的長官來，我們也會跟重要的長官講這邊要做什麼，我也自己會寫一個計畫，自己的計畫讓長官看，現在他們已經在評估了。

萱：現在如果是遇到人家私人的地...？

林理事長:因為我在找公部門的土地，因為考慮到客人的動線的安全，所以當地理事長就要去協調，地主願不願意租出地，我們要想辦法跟地主畫個餅乾畫個糖果，讓地主感覺可以。

萱:因為像我以前上來的第一個印象，塞車，擁擠，塵土飛揚，下來就是灰頭土臉

林理事長:花海節的時候?

萱:對，那平時假日要去谷關，也是感覺到塞車，所以那時候教授就問我一個問題，整個新社的轉型可以帶來無限量的商機，但是新社的居民做好準備了嗎?他有能力去應付這麼龐大的旅客嗎?

林理事長:其實我剛才講，我們希望新社的馬路不要擴大，其實大眾都一樣，你要去一個地方都不會塞車，大多數人就不會去了

萱:可是一下湧入這麼多人潮的時候，你的人力不足，就怨聲載道，不要去啦會塞車

林理事長:花海已經七年了，現在還是很多人來，為什麼，你知道會塞車，還是很多人上來，第一個，辦這個花海提升了整個新社的知名度，第二個整個價值性都起來了，比如說農民的水果，香菇，土地的增值，整個都帶動起來，至少農民賣掉自己的土地，賺到了錢，再來這幾年下來，當然有一部分的居民會有聲音，但是大部分的人都接受了，因為大家都已經吃到了這顆蘋果，沒有新社沒有花海沒有我們這些業者來打拼，高架怎麼可能會做，哪裡發現新社的馬路都鋪的平平的，別的鄉鎮沒有那麼好，因為新社要辦花海。為什麼剛才說的天梯，政府會想要做，因為它能夠帶動觀光人潮，這裡有人潮，政府會重視這邊，所以相對於一個地方在成長的過程，一定有陣痛的時候，這個陣痛可能剛開始好個三年到五年，到五年之後會陣痛，因為人潮一直進來，到第十年的時候政府就會重視，因為沒有做不行，因為事後馬路要拓寬，因為事後國道要延伸到新社，為什麼要做，因為有觀光的人潮，第二代回來了，回鄉幫忙，年輕人留的住，這邊工作的就業率很高，要工作的找的到，那整個新社就會帶動起來，對於我們的下一代，對於我們周邊的新社居民也是好的

萱:那時候我有一個想法，怎麼會留的住人才?因為一般人家會認為做農就是沒有出息，假設我留在家裡幫忙，在香菇寮幫忙種種香菇，剛聽理事長這樣說，種植也要人才，休閒產業也要人才，那就是本地的學子會留下還是會有外地的來這裡打拼?

林理事長:當然新社有部份是外地來，像薰衣草，在地的一些工讀生，他不需要從遙遠的從新社到臺中打工，在新社就可以有一份工作，甚至於東勢的，石岡的，甚至於臺中市的都來新社工作，在這裡可以得到穩定的工作，再來能夠把第二代留下來，可以做精緻的工作，不需要去做粗工，作物只要是無毒有機的價格都會賣的很好，在外面打工一個月給你兩萬三萬，扣房租扣吃飯，在這裡能夠省下來，還能做自己喜歡的事情，還能就近照顧長輩，很多第二代就會回來，因為這裡有商機有工作，又能得到休閒的感覺，我不需那麼辛苦，就都回來，現在很多都是第二代在接手。

萱:理事長不好意思，像整個花海節，是地方政府在主導還是中央政府?

林理事長:花海節是這樣啦，94年我們這邊有一大塊都是農委會在做的試驗的地，到達這段時間都要休耕，施肥，種些波斯菊或花，剛開始是我們去建議農委會，這樣的話一大片為什麼不能整理出一片有規模的花海，政府有聽進去，94年95年的時候就開始規劃來做，感覺好像不錯，9697年...

萱:其實那時候也還沒有正式對外行銷...

林理事長:96 那時候是蘇嘉全做農委會主委，他請了臺灣所有的媒體上來新社花海，在 9697 年的時候大量在媒體曝光

萱:知名度馬上上升

林理事長:農委會主辦，掛一些協辦，像我們協會掛協辦，之後縣市合併，國際花毯節又結合，以前在綠園道辦，第一年在這裡辦被人家罵，第二年就在新社辦，結合花海，今年又結合中彰投農業博覽會，所以一年比一年更多的資金流進來，現在是臺中市和農委會主導。其實我們中部很適合種花，而且又有這麼大的土地，為什麼去花海白車進去黑車出來，因為土地不能鋪東西，花海完還要休耕，種些新的東西，其實現在都沒有在種了，現在都換成野草，然後到花海節設一個停車場，前陣子下雨就完蛋了。那我們是希望花毯節能夠帶動政府的重視，第二個我說過新社必須要有些大型的目標，能夠讓遊客隨時都能來，我算一算經濟效益最好的就是天梯。

萱:像你們今年這樣花海預估多少經濟效益呢?

林理事長:以我的店，大概一個月多出差不多將近營業額快 100 萬

萱:像你們整個協會...

林理事長:每個店算多出五十萬，六十家店 3000 萬。

萱:可是上次我看第一次的花海節

林理事長:像我的話，上個月跟這個月，平均多出五百萬，一個月營業額

萱:比如說他進來吃喝玩育樂都要花到錢嗎

林理事長:如果以週邊來講，我剛才說是我們協會那六十家，多做的差不多三千萬到五千萬，周邊的產值，整個大坑谷關東勢石岡...

萱:其實剛開始花海大坑圓環就塞的不得動彈了..

林理事長:大坑是做下山時的生意阿!中午在新社吃飯，谷關冬天洗溫泉

萱:那你們在跟政府溝通，你們有一個平臺，你們這個平臺是非營利組織的協會還是你們中間有....

林理事長:我有一個秘書，當然秘書一定找承辦的，我就是找觀光局局長

萱:你們會去透過展智嗎?像展智他的角色是輔導業者?

林理事長:關係是理事長去拓展，跟局長互動，所以我們必須要去打好關係，下一屆的理事長上任前，我也必須去帶他跟這些長官打好關係，進行交接，如果要辦活動都是大家一起努力。

萱:所以你是王執行長下一任?

林理事長:不是，我是第五任

萱:又見一炊煙的老闆是第四任?

林理事長:對，薰衣草第三任

萱:翠華理事長說他最近很忙，因為他要接臺中市民宿的理事長，所以他禮拜三要開會，我本來想說禮拜三應該是你們人潮比較少的時間了，

林理事長:其實休閒產業禮拜一人反而比較多，因為服務業大部分休息時間都禮拜一，這些休息時間他們通常會出來走一走，所以我們禮拜一的生意也算是不錯。

萱:因為剛剛那人很多!我就問這是觀光客嗎?人家回答不是，這是閃客區。

林理事長:新社如果有天梯，加上我們大坑的步道結合起來之後，這可能會帶動十幾年的商機。

萱:理事長我想請問一下，像這樣子你們的配合，公部門和你們的私部門在互惠互利之間，你覺得像你們業者會得到什麼好處?他們公部門得到什麼好處?

林理事長:第一個我們得到公部門的資源，一些活動公部門會來幫忙，再來對公部門來講，他們有績效，能夠帶動地方的觀光產業，為什麼觀光局對我們這塊這麼重視?因為這塊知名度已經有了，如果沒有知名度可能要三年五年十二年這個區塊才會起來，但是新社已經有固定的班底，知名度在，所以觀光局要去點一下，就會有燦爛的火花出來，所以利益就在新社，那新社我們要提案子給他，所以他們來做會得到肯定，然後接下是長官的，我們得到的是觀光人潮與經濟效益，那兩個人加起來是互惠互利的。

萱:像你們在彼此溝通，合作的過程中，跟公部門彼此的互信是怎麼建立的?

林理事長:這個我們只有建議，一般長官是請專門的顧問公司來設計，錢不會到我們協會，可能會到公所，由公所去執行，我們是建議提案，因為民間的力量比較大，民間需要這個東西，他們聽進去之後會請專業的人來評估可不可行。

萱:像這樣子一般專業的人來評估，那評估的人如果覺得會有某方面的困難，會找你們這些業者去討論嗎?

林理事長:當然，如果他要做這案子，政府認為可行，他會開說明會，比如說我們元旦要說明會，就會請里長，一些有力人士，私底下先找他溝通溝通，溝通好之後一致通過，這些人同意之後，土地沒有問題，就 ok 了。

萱:那像比如說公部門，他們有一些經費要核銷，在核銷的過程中，他也是希望你們來幫忙，不然會計年度到了，錢花不完，他們也很麻煩，那他會不會說，比如你們在執行的過程中，有比較積優的廠商，就會發獎勵金什麼的。

林理事長:其實現在政府很窮，有花不完的錢，所以很少。要看什麼部門，水保局他錢就很多，經發局，觀光局，所以他們經發局管理臺中 20 大商圈，20 大商圈都是他底下的，20 大商圈都要經費，哪有那麼多錢?

萱:那時候展智是怎麼拿到?

林理事長:是從中央

萱:那怎麼會直接跳過地方就到中央?

林理事長:因為那時候縣市還沒有合併，中央有一些像經濟部商業，每年會撥預算來督導這些商圈，看哪些商圈已經成氣候，而且風評非常好的

萱:那這邊就變成說你們對地方政府，地方政府去對中央

林理事長:沒有沒有，以前是我們直接去做簡報，去經濟部商業司做簡報

萱:那這樣地方政府就直接跳過了?

林理事長:那時候不是直轄市，那時候商業司不會管他們，我們去商業司那邊申請經費，現在不行，現在錢都要撥到市政府

萱:所以你們現在變成做任何案子都要到臺中市政府，然後市政府在去對中央這樣子，那成果也是變成你們播種中央收割

林理事長:市政府收割，因為現在都歸臺中市管

林理事長:其實我們這個協會很可愛，到現在我們很少去拿公部門的經費來維持協會的運作，都靠協會的會員跟商圈來護航，賺一些外快，請一個秘書，以前有接駁車，還沒有縣市合併之前，賺一些導覽解說的費用，申請多元就業方案來開車，維持這個協會的運作，我們從第一任到現在不會說去申請很大的經費來辦活動，因為我們每個人都老闆，每個人都很忙

萱:那展智他扮演的角色呢?

林理事長:他是拿中央的錢來輔導我們，你說 ICT，比如說品牌商圈，國外展示，做一些輔導

萱:也幫這個新社商圈作包裝跟行銷

林理事長:再來就是說我們不會去中央拿錢，我們只有把店顧好，把協會當成一個交流的地方，長官來記者來接待好，再來我們把花海，櫻花祭當作很重要的活動，所以我們不能把這兩個取消，要一直做下去，這是我們當理事長要一直把握住的，再來以前不會想要做天梯或什麼的，後來我們就想，如果要長久性我們就是要爭取一些東西，爭取完就是要經營，現在大部分一個地方發展的時候，上級就會重視，如果這協會是完全知名度都沒有，可能就沒有

萱:像雲林東山咖啡季，咖啡就沒有了

林理事長:像我們在這邊，業者也有一個結論說，新社這個地方真的是很漂亮，一個很好的地方，所以我們每個業者在經營店面都非常的用心，讓消費者感受到

萱:對阿，因為這次來跟上次來又差好多

林理事長:因為業者的用心，所以大家會想要來

萱:光是廁所就不得了了

林理事長:我們這邊整個環境，你過年來一定不一樣，等花海結束我們這邊會全部改變

萱:會包裝過

林理事長:會變很漂亮

萱:因為我那天要去臺北開會，我一上高鐵，報紙打開就是花海的半篇報導，然後每天上班去學校聽廣播就聽到花海祭在廣播的行銷，書面的也有，廣播的也有，電視行銷我是沒有看到，我想應該也是有，但是整個知名度..一般人對新社的印象應該是花海祭

林理事長:你知道我們的業者，只要是理事長打電話講，今天哪個記者要來，有預算我們一定會收預算，沒有預算的我們就招待，民宿不用錢，吃喝也不用錢，都是業者幫忙

萱:這個廣告效益非常高

林理事長:我們曾經前陣子...現在十二月，我十月份招待一個香港記者，他要出一本介紹臺灣吃喝玩樂的地方的書，他來到新社大概三天，我陪他兩三天，秘書陪一天，繞一繞，吃喝玩樂都我們包，他們都非常高興。為什麼要這樣，跟媒體互動良好的話，曝光的機率就會高，媒體願意來，我就跟那個香港的記者朋友講，只要是香港的記者你介紹的來，來找我們協會，我們會好好招待。

萱:那像理事長，你們在跟公部門的互動，比如說公部門的程序，總是會比較按部就班，那你會覺得在公部門和私部門的配合之間，程序會不會造成你們很大的困擾?

林理事長:其實公部門一定有他的程序要走，阿我們是土包子，我們認為申請錢...今天早上我才打電話給公部門，我說科長，我請教你一件事情，明年市長想叫我們辦百菇宴，如果我申請觀光局的補助或輔導，不曉得什麼時候要送去?他說，林理事長，你現在說來不及了啦!我說現在才十二月而已阿，他說如果明年的七八月辦，今年的七八月你就要把案子送過去了

萱:年度預算...

林理事長:對!想說...這麼麻煩嗎，像我剛才說的，我們協會沒有在辦大型的活動，我們都是以配合的角度，公所辦櫻花祭要什麼，我們就去配合，禮品，你要我們出力就出力，出人我們就出人，記者會你要我們去擺東西，我們就去擺

萱:所以櫻花祭是鄉公所在主導...縣市合併後他變成區公所，花海是農委會?

林理事長:市政府觀光局

萱:現在農委會是原臺中農委會還是?

林理事長:中央

萱:中央的農委會，他沒有透過地方...

林理事長:所以我們協會是做一個配角，我們不會去主導什麼，因為我剛才講的，我們都老闆，大家都很忙，你要辦一個活動，市長叫我辦百菇宴，我就去問了，他說你來不及了

萱:因為大坑是辦竹筍的活動

林理事長:對阿已經辦了七八年，我就打電話去問東東主委，他說他們已經辦六七年了，他們預算每年都一百多萬，想說怎麼那麼好

萱:一次都兩千桌吧

林理事長:兩百桌拉

萱:但一桌是三千塊

林理事長:對阿，我就問他們什麼時候送預算的，他說差不多每年的七八月就開始寫企劃書

萱:也是要錯開，才會有人潮

林理事長:因為一直沒有去辦那個活動，因為我們協會的會員大家都沒有時間去辦

萱:如果跟大坑一起辦，人潮又會被削弱

林理事長:因為一兩百萬的預算有一個問題，你送到議會的時候，有些議員會講話，都已經花了一兩千萬在國際花毯節，錢都放在新社，那別的區塊怎麼辦?大家會對新社議論紛紛，我們也不希望給長官很大的壓力，所以我們認為大型活動如果辦一兩天，要辦的話要辦一兩個月，讓大家能夠賺到錢，如果像大坑的竹筍宴，一個晚上，然後花一兩百萬在那邊，意義不大，我們辦櫻花祭，一個多月，但是他帶動的觀光經濟很大，不會輸給花海，因為花海有攤位，美食區，櫻花祭沒有，大家上來到這邊已經中午了，早上看櫻花，中午一定在新社吃，也沒有美食區可以吃，所以在我們業者這邊反而櫻花祭的生意很好，所以我們協會有一個原則，小型的活動我們不想辦，而且是禮拜六日的

萱:這樣會不會變成一年十二個月有淡季和旺季?

林理事長:所以我為什麼要去爭取天梯?

萱:七八月一定是旺季，十二月花海節是旺季，然後一二月是旺季，所以差不多有六個月是淡季

林理事長:對大概是這樣，然後我為什麼要申請天梯，他可能沒有淡旺季的問題，所以可能花幾千萬或上億，但是它可以帶動很多很多的觀光人潮

萱:那這會不會有環評的困擾?

林理事長:做纜車的天梯小 case 而已啦

萱:後來纜車最後也是....

林理事長:現在還在評估，如果不行，我們建議天梯，天梯的費用跟纜車怎麼比，纜車要三四十億，天梯差不多幾千萬上億，做個兩三條的天梯...

萱:像南投的天梯

林理事長:那短短的，如果這邊做一個拉下去不得了，所以我們爭取的是比較長久的，否則我們的活動是一個多月的

萱:那現在整個新社的居民大概是..多少萬人?

林理事長:兩萬五千多吧

萱:但是整個經濟的轉型也讓他們生活有改善很多

林理事長:新社很多好野人，我還沒辦花海的時候土地附近的大概一分地兩百多

萬，現在一分地是一千五百多萬

萱:那怎麼買的起!

林理事長:農民有賺到錢，買的人願意，因為對臺北人臺中人有錢的人來說，一分地三百多坪一千多萬算什麼?

萱:那在互惠互利這方面，你覺得說上來公司協力預期有沒有達到你想要的目標?你那時候在市區，後來上來這邊，透過公司整個協力的方式，把整個新社包裝行銷過，吸引大量的人潮，你覺得在這方面你有達到預期的利益嗎?

林理事長:其實到新社，你會發現，你從臺北到臺中會感覺到臺中很棒，氣候好馬路寬，又好停車，從臺中移到新社，你坐下來後，會愛上新社

萱:那你市區那間沒做了

林理事長:為什麼呢，因為愛上新社，七八月，八九月那時候我們在新社這邊，電風扇涼風，我們夏天比冬天還要涼快，因為西曬的問題，所以臺中比如說三十七度，我們這邊大約二十幾度，開著涼風扇很舒服，環境舒適，再來你這邊住久就不想到都市去，像我上來之後，短短的七八年，休閒產業做好也不會想說去臺中市，當然我現在有想說要到都市發展，來到這邊只要做好，像每個人來之後都不會再想到都市發展，因為在這裡大家有生意做，第二個工作壓力不會那麼重，但以我現在的年紀，還是要往都市發展一段時間，畢竟人潮還是在都市，達到的目標已經都有了在七八年之間

萱:其實你的企業品牌也是名氣夠響亮

林理事長:我們的品牌也是這陣子在思考這個問題，所以等一下你走，我們的 IC 設計了兩三個月，也是展智介紹的，做整個商品的 IC，做好之後我們就打算網路行銷，在臺灣所有的有機店，再來以後...我們這個在過幾天就會重新設計，我們接的旅行團，來這邊買我們的伴手禮，但是這個門市太小了，所以遊覽車擠不進去，我們這個整個要擴大

萱:所以你的農產品要到這邊...

林理事長:然後我們的伴手禮反應的很好，跟我們明年的目標，我們要開很多有機店分店，有達到我們的目標，再過一兩年就要把我們這裡培養良好的員工，派出去當店長

萱:要去外面展店..

林理事長:對，然後讓他們有更好的收入，更好的生活，不要說在這邊待那麼多年都沒有出路，開店之前，就跟我們拓展的店，一個月看看客人的反應怎樣，再慢慢修改，ok 之後再派這裡的優良員工去開店

萱:像你們那時候也有朝著你們的品牌在經營，有很重視品牌這個區塊嗎?

林理事長:其實做一個產業如果沒有慢慢去思考這個問題，有些人一輩子還不曉得品牌這兩個字的意義

萱:像你們諸位理事長裡面，協會裡面一定會有開的店是明星商店

林理事長:有

萱:人家來新社一定會想說薰衣草森林，他就是把它的品牌定義在那邊，價值，質感，氣氛，像你在這邊，你說七八年了其實也滿久了，所以你在品牌的定義方面...

林理事長:那時候我們有想到，可是捨不得花那個設計費，我們個人來設計室，這個都是我們設計室設計的，是我一個好朋友，他是個人工作室，IC 等的都是那個朋友設計的，但是他沒有整體性，讓人家看就知道這是他的東西，我們是橘色的代表色，可是其他字體什麼的太凌亂，顏色太多，包裝沒有一致性，所以像

我們現在要做品牌

萱:像那時候新社商圈就用紫色，然後用香菇娃娃下去定義

林理事長:這是紫色故鄉幸福小鎮，我們現在也在做 IC 的一個整合，現在就開始用心在品牌，以前想要做，可是沒有一個概念，現在要做了，願意做都不會嫌晚，就要開始設計，等設計公司拿設計的東西給我們看，可能這個門市要改就整個要改，像我們東西不是最便宜，但是要求品質要最好，像口感，質感，還有健康方面一定要做到最好

萱:要給消費者一個觀念，雖然吃的比較貴，但是你是健康的

林理事長:我是朝這個目標在走，在繼續努力中，像有些比較看起來雜亂的部份，你下一次來就會看到改變很多

萱:就是整個餐飲的包裝也是...

林理事長:以前.....(電話)

萱:理事長您在這整個轉型都有參與到，在轉型的模式運作還有沒有要給公部門或私部門的建議

林理事長:其實公部門什麼都要學會自己去爭取，寫企劃，像我想在新社出一本書，介紹新社我們的業者和在地的歷史文化，我是沒出過書，但是我認為要花個四五十萬吧，所以我們就想要做，過兩年我就開始要做了，然後跟公部門我就會去請教他們，我要出一本關於新社為主體，臺中各景點為輔，這樣的話，然後我們就跟局長溝通，局長也願意協助這一塊，我們要把想的事情先說，然後再請秘書做一個計畫書上去，然後我們就會跟局長或科長互動，幫忙這樣，其實公部門那邊，只要你有想法，他們大部分都是支持的，不是個體的，只要是協會的，他們都是願意幫忙

萱:像你們組織裡面，他的運作，會有一些瓶頸在嗎?

林理事長:其實當協會的理事長，這一屆因為沒有當過，沒有當也不行，畢竟我店在這邊，協會理事長是獨樹一幟的，再來，你要在這邊發展，我就把它當成當兵，磨練自己，因為當理事長，第一個要新社是屬於專案的模範生，臺中市的資優生，所以很多的長官，商圈，外地的商圈的互動都過來，有時候我們要出去，大部分一個月最少有十天在忙協會的事情，自己的事情又會減少很多，我覺得說理事長能夠把協會和會員顧好，媒體抓進來，曝光，大家能夠有錢賺，沒辦法公平但做到合理，讓協會能夠大家團結起來，大家一起努力，做到完全公平是不可能，當然有在付出的會員，有好吃的糖果我們會先給他們吃，給這些人先享用，會吵會鬧的人對大家如果沒有幫助，我不會聽他的，因為對協會沒有幫助，你看你去過的店，做過理事長的都做的很好

萱:都滿有規模的

林理事長:都滿有規模的，這一任第五任，大家都知道當理事長很難，大家都閃，像有些店生意很好，但是人手都不夠，當理事長要東跑西跑

萱:所以你們今年也要改選嗎?還是明年?

林理事長:明年七月底八月改選，我們有個慣例，理事長不能連任，一屆兩年，其實有一個不好的就是一般像我接理事長，我跟這些長官打好關係了，大家都很熟，然後新的又起來接了，就要去熟悉，我介紹觀光局長給他了，那他就要去打好關係，關係拉好資源就會多，拉不好就會慢慢淡掉，這個下一任理事長就要努力

萱:那像你如果卸任，你就變成輔導理事長

林理事長:我就是常務監事，就辦輔導，像我們上一任很少跟人家打關係

萱:我知道，他個性比較內斂

林理事長:那時候我當副理事長，所以大部分都是我出去打交道，所以我藍綠都好，只要來都是我的好朋友，禮拜四小英跟蘇嘉全都要來，市長那天花海來告訴我:我都只要到你這家菇神，別家都沒去。兩屆兩年到了，從第一屆到第四屆都是做兩年，因為太忙，忙協會就很難兼顧自己的事情，兩年接的時候我退下來，新的又去做，所以為什麼無法做大型活動，因為只有兩年期限，剛摸索完又要下來，所以我這次開會新的理事長產生我再來建議幾個事情，如果想要續任繼續完成事情，我們就讓他做四年，但是像大家做兩年就唉唉叫，因為大大小小事情非常多，秘書也沒有時間的話，總幹事財務長，財務長不出門，兩個副理事長如果忙的話...大部分都是我再出門

萱:海外參訪呢?

林理事長:大部分都是展智幫我們出去，有時候理事長有空就會幫我們出去

萱:由展智代替你們出去參訪這樣

林理事長:因為有時候出去就一個禮拜，就展智幫我們出去

萱:難怪有時候打給他，他說我現在人在日本...理事長謝謝你，還讓你招待



訪談者：E1（專家學者）

一、請問推動新社社區地方產業轉型的緣起為何？主要目的有哪些呢？

萱：請問當初經濟部是聘請您擔任這方面的審查委員，還是....

老師：我應該有兩個身分，一個是他們提案時的審核委員，當他們選後我變成該案的輔導委員。

萱：所以這樣您的身分有重疊嗎？

老師：這是沒有重疊的，我是代表公部門商業司，展智有自己的顧問。

萱：請教老師當初新社第一次送件，並沒有獲得審查通過，不知道老師您那一次是否有擔任審查委員？

老師：他們應該是哭通過的，黃理事長當下一急就哭了，一個案子應該是先由公所提報，至縣府再由縣市提案送件中央，但是他們來簡報時，是地方在地組織與縣府承辦人員一起來，等於是公私一起來簡報，代表公部門縣府沒做好準備，所以第一次就沒通過審核(程序上因該由縣府來主導)。

萱：黃理事長說第一次審核沒通過，當下她難過到哭了，隔年再次送件中央，老師您每年都是擔任審查委員嗎？

老師：其實這中間還有一段，他們先跟商業司提商圏，後來他們通過農委會的休閒農場，這兩個他們有點混在一起，去年他們又通過兩個休閒農業區，後來他們做了 ICT 商圏。

萱：這 ICT 也是展智做的呀！

老師：ICT 全臺灣只有四個，品牌商圏比較多個，應該這樣說，品牌商圏它分比較多階段，一開始是形象商圏，後來叫魅力商圏，這樣子的階段性。全臺灣有 100 多各商圏，但是臺中市政府也在做地方性商圏的輔導(沒有透過中央地方自己做的)。

萱：所以新社商圏是透過地方進而向中央申請輔導的商圏。

老師：所以展智是新社商圏的輔導廠商，他們就如同我說的專業，角色扮演是專業規劃團隊。

萱：那展智是民國幾年開始去標新社的案子，是 921 地震後嗎？

老師：是 921 之後。

二、請問公部門與私部門何時開始合作協助地方產業轉型？合作模式到現在是否經歷過什麼轉變？

萱：請教老師您在公部門擔任評選委員這麼多年，您看展智及新社發展協會合作的模式有改變嗎？

老師：應該是說政府部門委託專業團隊進來，協助、規劃、輔導到整個案子結束，因為地方業者不具有專業技能，然而展智是專業的規劃團隊，他是屬於協助的專家。

萱：以老師學術上的專業的眼光也看展智，他們是否具備專業的能力？

老師：他們公司的營業就是這方面，他們是屬於規劃企劃的公司，所以他們的工作就是在做這方面的規劃輔導。

萱：所有展智承接的案子都需透過地方向中央申請，進而經過評選才能獲得？

老師：一般來說展智它是屬於民間業者，跟一般公司行號一樣，公司行號接受人家的委託，來執行這樣的案子，所以不只有公部門可以委託，私部門一樣可以委託，像這樣的公司有好幾百家。

萱：那老師您們是透過何種評選機制來評選？

老師：這是透過行政院公共工程委員會的招標辦法來評選出來。

三、請問推動的成效如何？有無達到政策預期目標？所帶來的經濟效益以及遊客與業者的人數是否有所成長？可否提供相關統計資料或舉例說明？

萱：請教老師新社從開始接受中央補助輔導至今，有達到中央預期的目標嗎？

老師：有呀。它還算是績優的廠商，因為中央也有對這些協力廠商進行評鑑，對中央推出的競賽，也能取得優秀的成績。公部門在執行許多商圈的案子時，它其實有一個聯合辦公室，有一個單位在做督促及規範的工作。例如：中衛發展中心〈民國七十三年七月一日成立「經濟部工業局中心衛星工廠制度推動小組」。民國七十九年七月一日改組成為「財團法人中衛發展中心」。中衛發展中心致力於推廣及輔導國內產業建立上、中、下游合作體系，強化產業合作網路，為經濟注入更多活水。〉中衛是屬於財團法人，造成新社的轉變有許多因素加一起。列如：新社花海節，老師您也扮演協商的角色嗎？

老師：因為新社種苗場是屬於農委會管理的，所以還要結合許多單位才能合力辦好一場活動。

四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您所扮演的角色為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

老師：我的角色是評選委員也是輔導委員，學者與業者對事情的看法角度不同，所以中間由協力廠商去跟業者與地方政府單位協調。溝通方面大致良好，沒什麼阻礙。

五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您與政府和業者的溝通管道為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

老師：當然有一些干戈，早期地方政府涉入的範圍與現在差很多，而展智也是直接面對中央，所以地方政府也無法干涉，地方政府只能決定要呈報哪個鄉鎮，在由中央決定。溝通基本上是由協力廠商與業者面對面溝通，但有些業者也會直接與學者溝通（透過會議表達意見），評選委員扮演的角色是輔導與監督有時會下鄉參訪，屆時即可聽到第一手的心聲。協力團隊在面對一個案子時，有許多溝通許與地方政府協調，面對的困難多少會有一點，因為地方政府是行政者，而非專業者基本上地方政府對這專業的東西，不是很瞭解，但是經費來自中央，通果審核後即撥款專業團隊。地方政府比較難掌握的原因是承辦人經常換人，新人對這事務又不是很清楚，所以現在中央有許多案子是直接下放地訪政府承辦，（所以臺中市政府也開始辦理商圈，但不是透過中央。是希望地方政府承辦人，能清楚整個活動流程）希望地方與協助廠商及中央三方面能夠平衡。

六、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您如何看待相關的行政程序？相關的協助與管制作為上，您有何看法？有何改進之處？

老師：整個招標過程涵蓋相當的法律條款（合約書與企劃書相當清楚），當案子開始執行時，專業團隊必須有期初考核及期中、期末考核，中央部門相關評鑑委員也會下鄉現地考評，以期程來評鑑，通過後才能再執行第二階段。

七、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和業者進行資訊流通？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

老師：這就是展智很重要的工作了，一個地方性的產業發展也好，產、官、學的協調溝通越緊密越好，雖然他們懂得規劃但休閒產業範圍非常廣，所以還是希望藉由當地的學者協助規劃，例如臺中的中興大學農經系。

八、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和業者建立互享平臺？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

老師：妳是指比較經費方面嗎？列如：一個案子三百萬，協力廠商必須拿出一百萬來辦理，人力培訓或許多的教育訓練，這經費裡面也包含活動的規劃及辦理，例如：花海節這些經費是一開始就必須在企劃案裡面就要提出來的，先由協力廠商提出經費概算，再由中央審核，有一些活動本來就涵蓋在標單裡面，是必須要辦理的。

萱：政府是透過這個協力廠商，來辦理許多在地教育訓練及人力培訓的課程，地方居民即可享有政府與協力廠商合作的辦理的活動，但是這個協力廠商上面還有一個大的整合平臺，它可以是非營利組織有可以是營利組織，看政府如何招標出去的。（全臺灣商圈的共同平臺），後來是中衛發展中心做的最好。

九、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和業者進行資金運用與分配？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

萱：在協力的過程中經費是由中央直接撥款協力廠商還是？

老師：其實招標的標單上已經寫的很明白，因為這些過程都是經過審核通過的，所以任何廠商都可以來投標的，標單上清楚的標示期程及經費，所以廠商均受合約的約束，我們委員也會現地考察，觀察廠商是否按合約進行，如有缺失會通知廠商立即改善，中央這裡會有期程的評鑑，未達標準會通知改善，如未改善立即扣款。例如：經費就這些，但必須完成的事項有十項，廠商就必須依合約來進行，經費的分配就依期程撥款，但政府不會規範的很死，廠商自己要去提執行力達百分之多少，中央即會去地方考評，看是否合乎標準合乎進度，再評估是否可以下一個期程。

萱：老師您在中央擔任考評委員這麼多年，有沒有廠商沒達政府規定的目標，被刪減經費？

老師：也是有沒達標準的，但政府不會太刁難，當他執行有困難時，政府會協助幫忙找另一個單位來協助他，這會涉及比較廣泛，依採購法來說他是有罰則在裡面的。

萱：有些廠商是很精明的，合約書上政府提的都有做，只是做的很敷衍，所以委員會會審核廠商的書面資料及現地考察，絕不會讓廠商矇騙過關。就像你在學校會參加考試，但考試分數沒通過，你就必須參加補考再不過就得重修。當廠商沒通過時，不會輕易停止合約，會先懲罰性的減價，但還是希望廠商繼續完成未完成的工作，等於考核沒有通過，先行寄送建議書，像有些工作做偏了，希望能適時的糾正他，所以現地考察很重要，商業司與考核委員均能在他未偏離目標時，給予建議與指導。

十、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何看待公部門的心態？

萱：老師當您們在協力地方產業轉型時，與地方業者如何取得彼此的互信？

老師：公部門比較會去考量法源以及法的依據，如果說在法令上會比較麻煩，所以公部門是傾向於領導的角色，一般業者或民眾則屬於服從的角色。

萱：公部門的角色往往給人有一種高高在上的感覺？

老師：其實不會呀！這幾屆的司長都很親民，假日就會開著車子下鄉去考察，親近當地居民，聽取業者的建議，現任處長也常常車子開著就下鄉去考察了。

萱：老師您輔導這麼多商圈，就像您教許多學生一樣，一定有比較認真上進的學生，也有比較混的學生，就像商圈一樣，有些您苦口婆心的輔導，還是不成器。

老師：當然啦！這裡面有許多因素交雜在一起的，有些商圈在輔導期間不懂事務得

如何推動，也有些推的很好，像商圈有一定的期程，在期程結束時希望能夠培養他們自主的能力，也會幫忙成立組織，給他們上課及教育訓練，等到專業團隊撤出時，希望他們能夠獨當一面，自主運作。

萱:專業團隊撤出時，中央會再給地方協會進行後評嗎?

老師:不會了。但他們可能透過中小企業處，來做地方特色產業呀!

萱:老師您有看過當專業團隊撤出時，整的商圈就走樣了?

老師:例如:臺中市的精明一街，在當時是很火紅的商圈，現在不是又沒落下去了，這夾雜許多因素，有派系之爭，也有民代壓力種種...影響最大的是組織的運作，一個健全的組織會影響一個商圈的成敗，因為公部門不會長期輔導一個商圈，期程結束後就必須仰賴自己協會的運作，所以組織氣氛也很重要，領導人更是重要，往往會發生衝突的是外來者與在地的人理念不同，所以彼此無法信任合作。例如:臺北師大商圈，就發生衝突，居民與業者對立嚴重，商圈被迫遷移或解散，市場不集中，便無法吸引消費者來消費。像早期的商圈已經名實存亡。

十一、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互信運作方面上，您如何看待企業的社會責任?

萱:老師依您公部門的角色您如何看待這些企業的社會責任?例如:薰衣草森林他們就很堅持使用在地食材，創造在地人就會機會等...

老師:在地的教育很重要，大部分在地的居民沒有這些概念，所以這些專業團隊會帶來一些觀念，所以像早期香菇這樣種，但是農民不懂得行銷，經專業團隊的進入導入許多行銷的觀念，多元開發商品，讓香菇不只是香菇，加深農產品產值的提升，新社外來者與在地者的背景有解然不同的領域，一開始有許多商人來新社是打算過著退休的生活，看著純樸的農村，想著如何改變這塊土地，讓農民生活可以提升，所以早期進入的商人與在地人理念是格格不入的，當時 921 地震後有一批商人是做建築的，進到新社來蓋房子，打算要自己居住，所以這些商人引進新的觀念，改變在地人保守務農的心態，為新社注入一股活水，在地人單純什麼都不懂，只單純務農根本不知道該怎麼做才能改善當地人的生活，當專業團隊辦理教育訓練時，在地的老先生及老婆婆都會熱情的去參加教育訓練，只是他們年紀較大對課程內容領會的程度較年輕人差，所以這些久居都市的外人，在這新社起了一個帶頭的作用，彼此相互融入漸漸走向高格調高品味，在地居民也願意配合，營造在地情感連專業團隊進來時也要去培養在地情感，才能融入在地。彼此要找到一個共識，讓地方人知道為什麼要走這條路。

十二、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互信運作方面上，您如何與政府和業者達成目標共識?有無窒礙之處嗎?如何突破上述的困境?

老師:我們本來就有一些評鑑指標，然後看他們的溝通方式，看業者與政府官員開會的情形即可瞭解，一場會議的出席率即可明白，像有些商圈入會費 300 元小貓兩三隻，新社商圈入會費要 30000 元還要排隊才能參加，不是妳想參加就可以參加，他們還會篩選會員，這是很現實的因為我花 30000 元可以從協會獲取的東西不只 30000 元，妳沒東西給我 300 元我還嫌太多呢，所以組織有沒有在運作看整個會議過程即可明瞭，如果有派系之爭，會議中彼此就會內鬥起來，如果公共事務有推動整個景觀都改變了，這是連外人來都可以感受得到，像新社是產業道路，沒辦法拓寬，導致假日大量遊客湧入，交通就動彈不得了，協會就會去協調軍方，商借軍方的土地把它當做公共停車場，讓軍方願意把閒置空間借給當地居民使用，著實不容易呀!像協會會去說服電力公司讓電線桿可以向臺北捷運一樣分色規劃路線，像協會扮演居中協調的角色，穿針引線促成當地居民豐衣足食的

景象。

十三、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互利互惠方面上，您如何兼顧公部門的公共利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

老師：實際來講我當任審查委員及考核委員，介於業者與專業團隊之間，所以不只考評專業團隊也考評上面那個大平臺。公部門基本上只會錦上添花不會雪中送炭，因為公部門要有業績也必須作出業績，所以私部門要先去瞭解公部門的心態，今天妳拿了公部門的錢妳就要做業績給他，例如：公部門給了 100 萬讓私部門辦活動，引來 500 萬的商機，即便達到公部門想要的目標，遊客絡繹不絕商機不斷，公部門也滿意了，專業團隊也賺到該有的利潤，創造三贏的局面，如果你辦一個活動小貓兩三隻，然後配合的廠商又很少，業績也沒有成長，那再去檢討是溝通上的問題還是規劃上的問題，是人不對還是...，當然公部門也要承受地方民代關說的壓力，還好司長大器，說有民代關切這個案子，請審核委員多費心於這個案子，那我們就知道該怎麼做，由於我們不是屬於他們的管轄，就放手去做了，如有也伯仲之中的經由關說，我們就知道地方政府十分關切，並想積極推動此方案，因為很多對公部門來說是多做的，即便沒拿到案子，它的薪水也不會減少，反而拿到案子假日都還要加班辦理活動，還不能報加班。

十四、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互利互惠方面上，您如何幫助企業達成其企業利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

老師：不是達到企業利益而是幫助業務的推動，地方的業者還是主要面對規劃團隊，我們下鄉現地考核時，他們業者可以透過我們跟中央反應意見，所以有些是跟地訪政府反應，或跟專業團隊反應，這樣就有點球員兼裁判的意味存在有失公平，所以我們此時扮演的角色及是裁判，業者與專業團隊是球員，我們大多是針對專業團隊給予建議，哪裡該補強哪裡該深化，會提供意見給他們，他們必須回覆我們，我們的立場是中立的不會有任何偏頗。因為中央對公共事務是專業的，對在地產業我們是專業，帶是這些委員還是要透共行政院公共工程來聘請，但是這些學者必須通過認證才能受聘。

十五、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互利互惠方面上，您如何看待政府所設立的獎勵誘因？有何不足之處嗎？如何突破上述的困境？

老師：獎勵金並不多，但實質的宣導價值便不在話下了，業者著重的是商圈的名譽，並不看重這些為不足道的獎金。政府會幫忙印製文宣，透過媒體行銷達到品牌的知名度提升，後面的效益更高，由政府幫你背書，民眾就更放心了。

十六、對於未來公私協力模式的運作，有無其他相關建議？

老師：我覺得最重要的還是地方，透過學術的輔導要有辦法自行運作，自覺將來專業團隊退出時能夠獨當一面，所以健全的組織很重要，在地的組織一定要能打破地方派系，有一些制度一定要建立起來，不能因人設事，這樣誰來當頭就沒問題了，新社每位理事長都很有責任感，所以他們是我見過做團結的協會，像這些理事長都是見過大風大浪的，所以處事情來總是能駕輕就手。

訪談者：E2（專家學者）

一、請問推動新社社區地方產業轉型的緣起為何？主要目的有哪些呢？

萱：請教老師當時新社去申請中央的經費時，您是擔任中央的審查委員？

老師：對！當時我是擔任評選委員，新社的發展可分為好幾個脈絡，好幾個階段，建議妳從階段來看，新社早期是對經濟部商業司的計畫申請，但是後續的時候，政府有許多資源的挹注，而他們本身也到處去申請政府不同單位的經費和預算，所以已經不相當年那麼單純，我的角色也是剛好也重疊審核他們幾項補助。

萱：想請教老師當初新社第一年去中央申請經費時，並未獲得審核通過？

老師：對！

萱：為什麼沒通過的原因是？

老師：應該這樣講經濟部商業司的計畫是一個魅力商圈，強調的是一種商業行為，所謂店家，新社早期它是一個農業縣，典型的農業鄉，種一些香菇啦杏包菇，種植香菇頗具知名度，全鄉以種植農作物維生，所以他來申請的店家或群聚現象，傳統的魅力商圈也是由新社來打破的，所謂的商圈基本上都是由商店街延伸出來的，但是新社是用一個鄉的名義來申請，還是散在各地的休閒產業業者，來構成一個網絡關係，用新社鄉導覽協會法人組織的名義來申請，跟過去一些商圈，用所謂的謀謀商圈發展協會促進會等... 名稱不太一樣。它的名稱是新社發展導覽協會，感覺應該是跟農委會申請，而不是經濟部商業司申請，因為以我審核新社為例，早期我也有審核這個部分，後來也有審核新社跟政府其他部門申請經會。

萱：所以從新社申請審核到通過，老師您扮演的角色也隨之改變嗎？有重疊嗎？

老師：一開始我是審核委員，該案通過時我變為輔導委員，由地方來提案中央來評估審核，之後中央會在委外顧問公司來規劃執行，當年的魅力商圈是這樣執行的，現在不是了直接由地方去委辦，讓地方來決定它想要的顧問公司，我是屬於中央的審查委員，當時在第一年沒有通過在第二年他們做了修正，把農業的色彩降低，畢竟我們是經濟部商業司，提高了休閒產業體驗的部份，把比重加重來申請，通過之後在由中央來遴選專業團隊，最後這個輔導由展智得標，後續由展智進入輔導的階段。

萱：像這樣的專業規劃團隊，在臺灣有多少家？

老師：像頗具規模的倒是有幾家啦，做中央的顧問公司就那幾家？不會超過十家，尤其是做商圈這部份的團隊，有些專長試辦活動的、有些是公關公司做媒體行銷的，但做商圈輔導的大概少數幾家，他們都是有經驗的，他們會有一些員工跳槽出來自己開公司再延伸出來的。

二、請問公部門與私部門何時開始合作協助地方產業轉型？合作模式到現在是否經歷過什麼轉變？

老師：應該是說，我以當時商圈的組織來說，地方有許多不太明白商圈輔導的操作機制，再在去他們可能就有自己的想法，可是真正吸引操作的是這些專業團隊，所以基本上來說他們都已經經過一些經驗，才能通過審查，例如剛剛提到的以新社為例，它等於進入第二階段的魅力商圈，其實早期這些顧問公司作過形象商圈，已經累積了一些名氣再來操作升級後來品牌商圈，品牌商圈有作階段性的任務與輔導，那以新社來講他們正好處於第二階段叫魅力商圈階段，那顧問公司以展智來講他們已經成立了好多年，大概幾年我也不太清楚，至少他們有過輔導的經驗累積，那他們就瞭解該如何操作在操作過程中與地方的眉合，讓地方知道如何與地方的公部門和私部門協調，其實他們應該很有經驗。

萱：請教老師它是一個案子一個階段？還是一個案子包含所有階段？

老師：一個案子只有一個階段，像以新社為例來講的話，它魅力商圈一個案子是三年期計畫，第一年啓發期、第二年是軌道期、第三年是發展期，它以當年魅力商圈是有分階段性的，以三年來執行，有所謂的短期目標、中期目標、長期目標，更重要的是當時有沒有這麼多，我印象中第一年它是四年的計畫，第一年有遴選十一個商圈，第二年遴選九個商圈，加起來二十個商圈，到了第四年第一階段的已經結束了，所以它有作一個回顧，像新社來講它屬於第二個階段，它剛好到魅力商圈結束它的期程就結束了。後來他又推品牌商圈，品牌商圈是做一個串連的動作，所以他又有得到，新社他們來講，就我知道的來說，我的想法不知道正不正確，妳可能還要去釐清，可跟在地的黃理事長他們去釐清，就我知道這是一個拋轉引玉的開始，當時來中央提這個案子之後，他們就一直規劃，當時也建立了很好的制度，休閒導覽協會理事長一任是兩年，任期結束一定要交棒，在交棒過程中已經預選好下任理事長，每人在當的時候要全心全意的投入，不能因私人的生意等等，基本上來講新社成功的案例，私的部份是在協會的組織健全，公的部份是專業的規劃團隊進入輔導與建議，最後能與在地種苗場合作農委會合作，延伸出新社花海節，後來他們又分裂出休閒協會區，對他們來講是聯盟的合作，過去他們是整體，現在又拆成各體，區域性的個體新社很大，後來分爲：白冷峻休閒協會等...分很多區塊去跟中央申請經費，但他們還是以新社導覽協會爲主軸，就我所知的部份。他們還是會各自去打拚，我也曾審核過他們區域性申請經費的案子，但整體來說對中央經濟部商業司還是以新社發展協會爲主。等到各個區域協會自行茁壯長大，兄弟分家是必然的各自去結婚生子，拓展家業。

三、請問推動的成效如何？有無達到政策預期目標？所帶來的經濟效益以及遊客與業者的人數是否有所成長？可否提供相關統計資料或舉例說明？

老師：新社是特殊的案例，它比較屬於由下而上的操作模式，這些在地居民其實當然都是外來的商人，在此過著退隱的生活或經營事業第二春，例如大家都知曉的薰衣草森林，它的創辦人是那兩位女生與在地的地主共同創造的事業，它其實是從一個亮點延伸出來的，有些是來新社修身養性養老的、有些是當地居民的第二代回流的，像薰衣草森林王執行長就是在地人，然後有一些店家也是這樣子的，他們應該是說結合了菁英，我認爲在地的菁英做一個他們本身產業的轉型，保留了這些原來農業的部份，因爲新社在輔導過程中，也因爲引起了很多的爭議，讓這些外來者與當地農民有關香菇的生產業者，像百菇園、菇神等...有沒有使用在地菇農的農作物，還是只是利用外地採購的食物運用在當地特色的餐廳管理等...都被質疑過，當然在評鑑時他們都會做一些調整及修正，因爲每一次評鑑都會問在地的農民，問他們的產品是否被店家所選用，所以他們推出了紫風車食材分級，當時展智推出時是希望提醒業者必須照顧當地農民，多使用在地食材，才能符合新社在發展階段新社能夠繁榮整個新社所有的相關產業，而不是只有單單的休閒產業而已。

萱：政府推動政策有達預期的目標嗎？

老師：當然啦！基本指標就是遊客數與產值，這些亮點能不能帶出經濟效益，新社是典型的農業生產，而且當時新社的知名度也沒有那麼高，現在它品牌知名度也透過剛剛提到的花海節這樣的營造，所以帶來人潮也帶來消費，所以對當地的業者來講有一些的幫助。

四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您所扮演的角色爲何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

老師：我是地方提出企劃案的審查委員，當案子通過時我扮演的角色及是輔導委員。

萱：老師您在您扮演的角色上有窒礙難行的地方嗎？

老師：我呀！沒有耶，畢竟我是從臺北過去的委員，這點我比較沒什麼窒礙難行的地方，所以與當地業者或專業團隊溝通都算順暢，以當地的業者來講，他們都樂意接受輔導與建議，也都能適時的調整，但是有少數人啦，在早期我們人都一樣啦！例如第一代的跟第二代的也會有磨合期，後來因為他們的交棒傳承，融入有新來業者，當你這地方開始榮華了，融入到底能不能跟當年熱情企圖心或者是規範，能不能吻合這一點我就不太清楚，你可以在去請教理事長他們。

萱：以產、官、學的角度來講，老師您以學者的角度來看新社在地的農民或業者。  
老師：應該這樣講好了，產、官、學的部份我比較建議，我以前也當過一些學協會秘書長，我都會建議在地的學校事很重要的，因為我是在臺北輔大，可是畢竟新社在臺中，我都會建議一下，例如農業的部份，可以找中興大學的生物產業傳播學系，我以前是念農業推廣的，所以我對新社會比較有感情是說我太瞭解他們農業的部份，但只是找些企管或商業的老師進去，這些農業部門生產社可能會排斥多一點，反倒是那些店家會很希望，產、官、學合作的融合度，其實以我比較客觀的角度來說在地的農業比較弱，農業生產部分中央在評審時這不得到的分數並不高，我也是農委會的評審委員，因為我剛剛說的身分比較特別，除了商圈之外我也是農委會的評審委員，那就是在地人的生產業者，就商業的行為來講，產、官、學他們的合作都得到互惠啦！對政府來講這是一個亮點，也達到一些預期的目標，店家的繁榮看他生產的業績，花海帶來的挹注跟種苗場的合作，對於學者來講，有許多的論文產出都在新社，會看到許多新社的相關論文，如果你在問我，我還是希望在原來的一級產業的合作可能還需要多一點點的地強化，畢竟它是由另外的去引發，不要忘記了真正大量投入的是農委會營造出的花海，能跟一及產業多多融合，畢竟新社還是以農業為主，它當年的特色優勢就在這裡，如果今天太過商業化或太過失去原有的農業本質，我就覺得很可惜，可是現在所主導的是大部分還在剛剛講過的，這些亮點的協會，他們還是會比較偏向商業化，所以剛剛我講他們的農業為什麼會分裂成許多區塊。

五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您與政府和業者的溝通管道為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

老師：業者就可以跟公部門直接溝通，業者他們後來經驗學習到後，就不一定會透過展智而直接與中央溝通了，只會透過展智得到中央部門的資源資訊部分，因為他們已經成熟後來，可以直接跟中央做一個互動與溝通的平臺，像中衛它是財團法人，它是扮演專管中心的機構，它是個 po 基本上來講的話，剛好進入第三階段的名牌商圈，跟現在階段的中衛中心，以及早期的形象商圈都是中央與這些顧問公司的溝通平臺，也就是說中央政府不會直接面對展智，它的撥款跟考核它都是透過中衛來執行，那中衛做一個專管中心，跟一個能力培育的機構，一個人培中心，它也是一個顧問公司評鑑的機構，因為商業司會委託民視來做媒體的行銷，那中衛中心及被委託專管及評鑑、人培的機構以及經費的管銷都是他來負責，中衛的角色它不會下到新社，它只會做到中央到顧問公司這邊，所以他是在地商圈與顧問公司溝通的管道與平臺。像教授學者也是必須透過中衛來邀請，或透過展智來邀請，當然在地協會自己也會找一些學者來幫忙，我會認識新社是當年早期新社這個組織這個新社區休閒導覽協會，當年他們每個月都會召開會議，然後他們會邀請學者及專家來演講，透過這些研習他們可以獲取一些知能及

技術，然後他們再開會當時的慣例非常的好，所以他們也保持了跟一些學者及專家良好的互動，這些並不是透過展智或一些顧問公司，而是他們自發性的內部的一個行爲。

萱：那他們怎麼會有這些學者及專家的資訊？

老師：當然開始接受輔導時展智涉入的比較深，那他們就會要求展智提供相關資訊，所以展智的角色就是跟他們有共贏共生的樣子，展智的角色初期是輔導的角色，讓他們從無到有的時候提供最多，當然他們成熟時展智的角色不再那麼重要了，因為他們已經可以自己去中央對話了，甚至於學者專家等...像在地業者會去進修學程，例如薰衣草森林王執行長，它就去念逢甲研究所，進而認識再地的專家學者，拓展相關人脈。

六、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您如何看待相關的行政程序？相關的協助與管制作爲上，您有何看法？有何改進之處？

老師：我覺得當年模式是比較成功的，因為當年是從中央到地方，由中央去做一個讓地方自己提案，地方會做一個機制的遴選，之後才提出案子到中央，中央藉由委員的評鑑遴選出適合補助的區域，再由中央去委託顧問公司去輔導在當時是OK的，現在有許多地方瞭解這樣的操作機制，他們也成立了商圈的輔導團隊專管中心，類似中衛的角色，在地方政府就開始有了，目前面面來講像中央的角色慢慢蛻變爲重點式的輔導，不再像過去普及式的方式輔導，經由我過去輔導101個商圈有亮點的商圈，那他們已經進入成熟階段，那些商圈就像生命週期一樣，未必會更好也未必會更差甚至不再成長了，所以中央就從這個角色去遴選，去輔導過去進入成熟期的商圈，賦予它新的不同的轉變，那新社剛說過他很配合，這樣的一個蛻變與轉變，原始的在地一級加二級加三級在地產業，一個所謂的供應鏈，構成一個商圈那後來進入了以觀光爲主，現在呢我們要早像國際化，例如說港澳臺陸客呀！也有所謂新加坡馬來西亞這些華人來華旅遊，那剛好它也扣上了這一波，它本身也積極的去參加國際旅展，所以說也得到了很好的行銷，中央的部份有扣上了，當他們在去遴選時新社也達到這樣一個標準及目標。

萱：如果以一般業者想去中央申請補助，行政程序會很繁瑣嗎？

老師：會，但是他必須知道中央到底要的是什麼東西，基本上來講有中央計畫也有地方計畫，那地方計畫會比較屬於初期的，那中央計畫已不再做初期的輔導，是屬於比較進階式的輔導，所以今天如果他沒有達到一般的標準，來中央申請大概是很難通過的。

七、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和業者進行資訊流通？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

老師：是透過中衛中心這個平臺，它是一個很重要的平臺，一個常態性的溝通平臺，因為我們一些常態性指標有一些專管流程指標，例如一些行政配合度等...它有資料填報，業績的產值啦流量等等！平常透過中衛平常可以瞭解一些資訊外他們也可以直達的，所以基本上並不是只有透過中衛才能上達天聽到中央，基本上溝通是暢通的，因為以中央來講的話，商業司他們是由專員去認養不同的縣級的商圈輔導，所以基本上來講他們平常就要去督導了，好那們他們督導的資料來源就是來自中衛中心，也會直接跟在地的協會理事長或主委互動，基本上來講這些專員不可能每天與他們互動可能每個月一次，他們是責任認養制，這個部分是OK的。但是地方要跟中央對話一定是要地方組織的理事長或代表性人物，絕不可能是地方業者。所以這是有一定的倫理決不能越權。

八、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和業者建立互享平臺？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

老師: 八〇年代的臺灣，正值工業經濟邁向高科技產業轉型之路，更是經濟起飛的年代。但隨著全球化市場來臨，單打獨鬥的企業運作方式已無法應付全球企業競爭力的衝擊，共存共榮的核心價值成了產業提升競爭力的致勝關鍵。有鑑於此，在經濟部趙前部長耀東的推動下，成立「經濟部工業局中心衛星工廠制度推動小組」，後來改組成爲「財團法人中衛發展中心」。中衛發展中心致力於推廣及輔導國內產業建立上、中、下游合作體系，強化產業合作網路，爲經濟注入更多活水。中衛參與臺灣地方產業輔導數十年，從「點」的扶植、到「線」的串連、再到「面」的發展，依地方產業不同等級及類別，已發展出「全面地方活化」及完整顧客體驗之技術輔導模組。輔導企業廠商達 100 家以上，提升地方企業營業額平均約 5% 以上，帶動相關投資，擴大地方經濟效益。中衛中心長期推動臺灣地方特色產業，成果日益累積，今年度更獲頒經濟部「第 2 屆國家產業創新獎—地方產業創新引擎典範獎」。該獎項審查標準嚴謹，獲獎不僅代表各界肯定中衛中心的長期投入，更重要的是肯定全國各地推動地方產業之相關人員、組織協會、地方業界及當地輔導團隊共同的努力成果。所以地方與中央或顧問公司皆有這共同平臺去溝通與協調，配合度大致上是沒問題的。

九、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和業者進行資金運用與分配？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

老師: 以業者來講的話如果業者是透過顧問公司來申請計畫，早期的是分階段，因爲早期經費的核撥是透過顧問公司來輔導，所以當時在提案的時候基本上來講，節慶活動的專業輔導，這些經費的核銷都在顧問公司，但是後續的階段是地域性的協會自行去申請而不再透過顧問公司，就會下放到協會去所以他們就自行核銷經費，最後顧問公司的角色就慢慢退化，所以說他只做大範圍的規劃，大概沒有在做細微性的輔導。

萱: 現在業者已經沒有透過顧問公司來申請經費，所以在執行前必須先提出經費概算，如果沒有符合中央的標準就會被退件。

老師: 對! 有時甚至要求更改實施計劃。

萱: 那資金的運用有監督的單位嗎?

老師: 當然有呀! 中央來講有專管中心，像中央的計畫都由專管中心這各平臺它會去負責管控核銷啦! 評鑑等等... 及本身執行進度及達成度的 KPI 都由專管中心掌控，如果你的 KPI 沒達到就會違約中央就會做減價核銷。

萱: 如果廠商違約會受到什麼處罰?

老師: 會採取減價驗收的方式。如果是地方協會自行申請的，就由地方協會自己去承擔，如果是顧問公司的承接的案子，就由顧問公司承擔風險。新社算是素質較高的協會，因爲這些業者以前都是經商的商人經驗豐富，會自行去尋找資源來挹注新社，像他們就會去利用多元就業的派遣人力，來做常態性的利用，然後他們本身也會進修，所以本身的學識經驗都有增進，所以他們都會自己私下找教授或同學來幫忙，並將各區域的協會結盟。將不再透過展智，所以展智不再是他們唯一的選擇。只是說大方向他們還是會選擇展智來協助他們，可是如果比較細緻的部份們他還是會自己來做。

十、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何看待公部門的心態？

老師：公部門基本上來講今天我補助經費就是希望地方能達到預期的目標，那我的業績及 kpi 及施政的目標都能達成，就新社來講我剛說過各部門的指標是不一樣的，有些指標他們達成了當然 Ok，也有些委員有一些意見，基本上以整體來講他都能達成目標，整個國家現階段的主軸目標都能達到，例如引進觀光人潮，然後創造在地就業等等...

十一、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互信運作方面上，您如何看待企業的社會責任？

老師：我覺得他們本身透過展智來溝通有這個圓夢計畫，我覺得他們願意找出十家店家出來，每家出資五萬元共五十萬元來辦理這個活動，幫助年輕人做圓夢的計畫，讓年輕人有夢最美，藉由活動達到宣傳，這也是像澳洲大堡礁一樣達到很高的媒體宣傳，真正的目標絕對不只是做公益活動而已，幕後延伸出的市場效益及商業價值，但以社會責任來看，他也是完成年輕人的夢想，讓他們能夠去環島把新社的概念去做一個宣傳這個理念也是非常好，新社的社會責任給人一種嶄新的不同於過去，只是做一個捐給弱勢團體的方式，而是希望讓年輕人有一個夢想能夠去圓夢，這樣的一個方式也讓新社的行銷及企業形象能有更好的發揮，這是很好的。

十二、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互信運作方面上，您如何與政府和業者達成目標共識？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

老師：應該很清楚幾件事情，本身你每次的企劃申請的達成度，就會累積你下一次申請的信賴度的資產，如果今天你提的 KPI 目標未達到，當然你接下來後續的計畫申請及輔導，那肯定會被列入再觀察的對象，以新社來講他們都能達到當時他們提案的當時目標，這一點的互信就會建立起來，累積這樣的基礎當然中央就會願意再投資下去或再協助下去。

萱：老師您在公部門有看到失敗的案例嗎？

老師：當然有啦！很多來跟你要錢，很多地方的勢力角逐派系後來會產生抵制的現象發生，失敗的比成功的還要多，當然我不便講太多。

十三、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互利互惠方面上，您如何兼顧公部門的公共利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

老師：剛剛講過今天我們補助就是希望，他們是以整體來規劃的而不是單獨的廠商，中央不會圖利單獨的廠商，所以我們是希望看到整體的發展，這對新社來講主要的是農業部，我就會問到他們有沒有照顧到當地的農業業者，這就是為什麼我們會期待展智推廣的紫風車料理，從紫風車一個到兩個或三個，因為他們要分級數，到底店家用了多少個農民的食材，分級越多代表使用當地食材越多，依此鼓勵當地店家照顧當地農民。再說這公共利益的共享的而不是寡占的，不是掌握在某幾個業者手裡。業者的營收就是代表政府的稅收呀！還有地方的就業人口數也會增加呀！這樣就可以達成公部門的利益了。所以我們 kpi 也是從這裡來的，產值就是你的營收增加，稅收就會提高，因為基本上來講他們都是有開發票的便無法逃漏稅。

十四、協助地方產業轉型的過程中(公私協力運作過程中)，在互利互惠方面上，您如何幫助企業達成其企業利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

老師：希望透過專業團隊的協助，挹注地方新的觀念及營業方式，改善新社環境讓遊客願意進入新社消費，只要由遊客進入就有商機，有商機就能幫助在地人就業的機會，店家就可以經由人潮賺入更多的商機，所以公私部門是共生的，以新社每年花海季來說，產值絕對是提高了，因為承辦的經驗越來越好，操作的手法

越成熟了，更能促進地方經濟繁榮，業主達到他想要的，公部門也達成他的年度目標。

萱：推行上有困難嗎？

老師：應該來講是沒有，因為中間有一個協力團隊及一個監督平臺。

十五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互惠互惠方面上，您如何看待政府所設立的獎勵誘因？有何不足之處嗎？如何突破上述的困境？

老師：對業者來講往往都是不足的，當然是越多越好就看你怎麼善用了，像這些獎金可以做一些更有意義的事情，新社這個地方剛剛講過，他們成立了導覽協會協會也會自己去經營增加協會營收例如導覽車，本身協會也會有基金，獎金這個誘因並不是最主要的，得到政府的榮譽是他們所看重的，因為這樣可以提高整個商圈的形象，獎金不足絕對是不足的，因為政府資源有限，業者應該不會只在乎那個金額，是在乎政府對地方的肯定。

十六、對於未來公私協力模式的運作，有無其他相關建議？

老師：我覺得過去來講中央由上而下，現在由下而上的模式我覺得要取一個均衡點，由上而下或由下而上各有一些缺點，因為很多的機制當中就是希望能更透明化，然後這些機制是能夠健全的，由上而下有個缺點是會有迷失，像新社當時很幸運因為他們有第一次的失敗才有第二次的成功才，但是有些地方從一次失敗後從此就沒有機會了，那由下而上的缺點是他沒有站再高處往下看，他可能的願景目標是有的，也許在今天他的計畫在地方發展就可以不必送到中央來，所以這兩種方式必須取得一個平衡點因為就過去的輔導過程是要均衡的，因為這樣的模式公私協力的模式才會平衡，不管由上而下或由下而上都要有機制在，不該只是單方面來看。

萱：所以這個角度必須從產官學來看囉？

老師：對對對！產、官、學我也希望有在地的產、官、學來看，也有從中央的產、官、學來看，那我的角色正是中央「學」的角色，而不是地方所以我的角色比較跳脫，因為在地會有派系及社會網絡關係，所以會迷失在所謂的人際關係或人際認同等等...那中央可能會比較跳脫政府的世界觀及國際觀，甚至屬於外在的角色來看這個部分，那他的角色就會比較客觀。

訪談者：F（非營利組織）

一、請問推動新社社區地方產業轉型的緣起為何？主要目的有哪些呢？

基本上來說中衛中心的角色是屬於監督的機構，是對於經濟部商業司得標的專業輔導團隊進行把關的監管中心。中衛中心早期是從汽車體系製造業網絡發展；一路走來隨著服務業的開展，又加入商圈、地方特色產業，在樂活成為當代生活顯學之際，我們也跨入了文化創意和科技農企業。一直以來，中衛致力協助政府推動臺灣產業升級轉型，促進產業合作綜效，輔導團隊深入產業，與產業共同打造堅實的發展基盤。

「形象商圈」計畫是經濟部商業司從民國 84 年(1995 年)開始推動的持續性商業環境改造計畫，陸陸續續有「魅力商圈」(都會型、鄉村型、離島型)、「品牌商圈」..等不同名稱的相關承接計畫。現今的商業環境、經濟發展早已不是單打獨鬥的競爭環境，而是區域行銷時代，如何發揮區域優勢，為商圈帶來更優質的商業形象、生活環境以及商機即是「形象商圈」的宗旨。

二、請問公部門與私部門何時開始合作協助地方產業轉型？合作模式到現在是否經歷過什麼轉變？

由於每一個地方的環境條件不同，造成都市化程度差異，一般而言，都市化的程度越高，人口密度越高，經濟活動的強度也就愈高，但因觀光旅遊或商務活動，造成都市與鄉村甚至森林等...產生人潮移動，進而引發地方經濟活動，同時創造在地居民就業的機會，隨著不同的人口密度與環境資源，地方發展計畫也呈現不同的形式及特性。

就業界較為熟悉的說法簡單來講，商圈的特性：在人口密度與商業密集的區域，形成商圈，臺灣多半由於交通、廟宇、市集而自然形成，例如：臺中的逢甲夜市、一中街等，後來公部門為了改善商業環境，提升環境品質，而加入了景觀和硬體設備。也有因都市計畫而形成的商圈，例如：臺北信義商圈等，

那地方特色產業，最主要的是以地方為範疇，要包括歷史性、文化性、獨特性與唯一性，那新社香菇正是地方產業的獨特性，那也有以社區產業為基礎發展出來的產業，但因為能形成合理的規模，進而市場化、產業化。中衛從 84 年開始推動各項地方經濟振興與計畫，並結合實務與理論提出「人、文、地、產、景」的推動要素。

三、請問推動的成效如何？有無達到政策預期目標？所帶來的經濟效益以及遊客與業者的人數是否有所成長？可否提供相關統計資料或舉例說明？

單獨的專案無法重振一個鬧區或商圈，發起一連串的活動是獲得社區支持並長久進步的唯一保證。從小地方改變會有意想不到的效果。這些改變展現主街動起來，並且擴大信心與技巧，這是主街方案解決複雜問題時所需要的。專業的輔導團隊可以提供指導與技術，但唯有透過地方領袖才能凝聚，並展現基層群眾的參與，在公私協力方面，每一項方案都需要官方與民間的支持並借助雙方的專長，在重振的過程中完全是屬於合夥關係。地方資產是地方經濟振興計畫成功的基石，能夠活用地方資產並將其對價資本化是，可為計畫帶來更多成功的支援。

基本上來說推動的成效大致良好，每一項標的都能符合中央計畫書的階段性任務，至於臺中國際花毯節及新社花海活動開放一個月來累計賞花人次達 150 萬人，比去年成長約 52 萬人次，創下新社花海最多觀賞人次的紀錄。根據臺中市政府觀光旅遊局表示，今年的花海系列活動已為新社及周邊地區，創造近 13 億元的經濟收益。

四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，

您所扮演的角色為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

我最主要的業務是承辦商圈永續發展推動暨專案管理計畫的聯絡人。萬事起頭難，輔導計畫自然有其難處，要讓原有業者像三級產業升級調整發展，除了讓業者共同體認到需求，還要挹注大筆的經費預算，同時也要發展團隊，注入大量的專業知識，在當地業者普遍採取觀望、動機不強的態度下，輔導計畫並不易入手易。

剛開始中衛輔導團隊在著手規劃時曾經想過，是不是採用市場大量產品，推動起來較為容易？但基於現實考量，大量產品特色性不足，只會流於泛泛，且缺乏相關的特色及文化，競爭較不易。

組織的建立是輔導計畫的重要關鍵，計畫透過地方政府及新社導覽協會等公部門及民間自主團體協力，凝聚參與計畫業者的共識後，整合地方特色資源，擴大合作基礎、促使產業發展更加順暢，並發揮整體結盟力量進行任務編組，建立合作平臺。

為了有效的拓展計畫綜效，也會不定期或定期召開工作推動會議，邀請業者參加，建立輔導團隊與業者之間的溝通平臺，並於會議時討論通做推動狀況，並聽取個業者意見作為計畫執行的停整及改善建議。

五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您與政府和業者的溝通管道為何？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

魅力商圈的輔導從零到有，包括了道路鋪設、入口意象、聯合標示牌等，過程中的辛苦不在話下，真的是在冷嘲熱諷中走出一條路。

輔導的概念首重機制的建置及協調溝通，首先先以凝聚地方商家參與力，協助整合街區組織，擬定街區公約，朝向自治共榮的永續經營，再藉由商圈共同組織經營管理交流及輔導轉介平臺，自主營運培訓計畫，統合地方政府、業者、居民多方的力量，釐清商圈的資源與限制，緊扣社區脈動，發展出創新的軟體面合作機制，導入區域性共同經營及共同管理的理念，創造互助互利之永續商業環境。

然而溝通的方式最主要還是以每個月或定期的會議來進行，等確定溝通無誤再行正式公文，當然中間的電話聯繫是免不了的，但是行政程序上偶有因公文往返而有所延遲，但這是少見的，業者與專業團隊溝通是直接的，業者與商業司必須透過中間的輔導團隊來進行，中衛正是輔導團隊與商業司的溝通平臺，畢竟政府執行的案子太多了，我們正是扮演中央對地方的窗口。

六、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在共同參與方面上，您如何看待相關的行政程序？相關的協助與管制作為上，您有何看法？有何改進之處？

從 1989 年及 1994 年起，中小企業處即透過中衛發展中心等法人及民間執行單位，以鄉、鎮、市為單位，著手選擇具有歷史性、獨特性、唯一性且具消費性之地方產業為輔導對象，展開地方特色產業輔導工作，協助地方中小企業在地方特色之共同主題下，逐步導入體驗經濟、創新研發以及區域共同品牌行銷的概念，創造出具有高附加價值的地方特色產品與服務。

然而所有的行政程序基本上還是以公文往返來處理，但會事先電話通知或開會後，再以正式公文傳遞訊息，偶而會有時間上的延遲，但不常發生。基本上資訊是透明的，由於中衛的角色是監督專業輔導團隊，但輔導團隊還是可以直接面對經濟部商業司進行溝通，從標案的取得到經費核銷等，但政府部門的聯絡的窗口還是以中衛為主，畢竟經濟部同時進行許多案子，所以後續的工作及下放到中衛中心，由中心去負責監管。

七、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和業者進行資訊流通？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

政府輔導的資源導入除了振興商圈的發展外，中衛，也提出更重要的永續經營及自主營運的可能性，培育商圈經理人便是希望能達到此目的，藉由商圈內熱心有理想的年輕人學習各種商圈經營的手法例如：資料收集、政府資源的取得、網站經營等...，特別是網站的經營，商圈經理人協助建置購物網站並且組織網路維護，擬定商圈營運計畫，種種行動都表現出商圈自主營運的情形，而未來的發展若能更落實商圈自主營運從召開會議、辦理活動到計畫撰寫，商圈的發展將會更加健全完善。

期望發揮母雞對小雞的能效來帶領地方業者，然而一個案子的推出中間仍有許多活動必須同時進行，例如：教育訓練、或其他相關課程，希望藉此提升地方業者的專業領域，更能融入政府規劃化預期達成之目標。從一個地區居民的參與性即可看出地方組織運作的強度與向心力，然而新社每次辦教育訓練參與度相當高。

八、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和業者建立互享平臺？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

問對問題，找到真因，用對方法，透過團隊力量和智慧，把最簡單的事做到極致，經年累月下來，大家都能變成專家，所有團隊和企業自我提升，追求止於至善的歷程。中衛中心在國內推動團結圈競賽活動及建構交流平臺已經邁入第 25 年，成功引導各行各業，為企業累計創造 200 億的績效，顯著提升了企業競爭力。國內的團結圈競賽源自日本在企業推動品管圈活動的學習，但是引進國內之後，在中衛中心的推動下青出於藍，更勝於藍，不只侷限在問題的改善，創新的觀念也不斷地帶進來，使不同領域、行業在方法的運用上更加靈活，中衛中心甚至把這套方法推廣到政府部門，這是非常了不起的成就，也造就了我國團結圈競賽—追求卓越的品牌形象。25 年來國內產業環境已有很大的變化，中衛中心不斷調整競賽方式與獎勵辦法，對於大力支持團結圈活動，並獲致良好績效的企業，也給予獎勵，目的是讓團結圈的觀念和實踐，能夠深化到生活態度及組織文化裡，同時為企業打造改善活動的交流分享平臺，第 25 屆活動首度拉到臺中市，未來也會在高雄或其他城市舉辦，讓企業參與更加普及。事實上，近年來全國團結圈競賽活動的參與，已從傳統製造業、電子等高科技產業，推廣到運輸服務、醫療等產業，競賽主題也涵蓋了更多節能減碳、醫療健康等趨勢議題。「為了回應國內產業環境的變化，評審所注重項目也在調整，隨著案例類型的差異，甚至透過文獻查證與標竿企業學習等。一路走來中衛中心引導企業不斷以更多元的思維模式與各項品質改善工具來讓圈員以有效而快速的方式提升工作品質與成效。

長久以來許多企業內部都有不同性質的團結圈活動，而中衛辦理競賽之最大目的，是在於打造交流與分享的平臺，讓企業和團隊在案例分享中得到啟發、激盪靈感，並應用於未來的工作改善。特別是近年來愈來愈多團結圈，以創新思維致力於跨領域的整合，突破生產流程和服務品質的困境，甚至是取得專利的申請，這些生產線上發展出來的專利技術，往往能為企業或社會帶來極大的價值，展現了團結圈活動，因為持續不斷的專注於「改善」而產生許多良性的循環，也為國內產業帶來更多的創新能量。

九、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在資源分享方面上，如何與政府和業者進行資金運用與分配？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

資金的運用及分配，基本上是由業者取得標案，經濟部商業司對取得標案輔導的專業團隊下放經費，中衛中心沒有經手任何經費，只有協助中央對經費的審核及把關，所有的經費都是直接撥款至專業輔導團隊，去中央申請時專業團隊就必須提出計畫及期程，中央會派學者進行審核，通過時才算得標，中衛中心會針對得標的專業團隊進行計畫與期程訪視，也有下地訪視及階段報告評鑑，如有需改進的地方會由中央派遣下鄉考察的學者給予建議，單然業者也必須按照所規劃的內容辦理許多教育訓練及活動。在每一個期程結束時中衛會給予階段性評鑑，通過後會通知中央進行撥款，才能後續下一個期程的執行，如果專業團隊做的沒有達到中央的標準，會給予建議並協同其他專業團隊給予輔導，再無法通過評鑑將會對專業輔導團隊進行懲法性的扣款驗收。但這樣的例子實在少見。

十、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何看待公部門的心態？

中衛中心的前身是經濟部工業局的(中心衛星工廠制度推動小組)，六年後才改組為(財團法人中衛發展中心)最主要是負責推廣及輔導國內產業建立上、中、下游合作體系，進而延伸到協助企業改善內部流程。

在中衛協力的過程中首重政策企劃-人才在中衛中心擔任政府智庫要角色，對於政府產業發展政策提供建言，需要深厚的產業及政府計畫執行經驗。計劃管理-人才角色是讓政府資源能夠有效管理，從計劃創建、提出可採行的計畫、執行計畫時有效整合資源及運用經費，並進行計畫管考。行政管理-人才則提供組織營運支援，協助中衛中心各單位達成目標。同時，在工作中也要有方法、技術以及知識，更重要的是具備(論述的能力)。因為身為輔導顧問，不僅要知道如何做，還要知道為什麼做，更要能將這些想法傳達給他人，最後則是要有策略，具備整合能力，在工作中創造自我風格。但感嘆人不好找，除了要有經驗，還需要跨領域。

十一、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何看待企業的社會責任？

以新社來說新社商圈是全臺由一級農業成功轉型至三級產業並融合一、二、三級產業於區域內的六級休閒產業的商圈，也是經濟部重點輔導的商圈之一。新社商圈自 94 年導入經濟部的商圈輔導資源，從魅力、形象、品牌到今日的國際商圈，不斷注入商圈發展資源於區域內，導入資通訊工具，輔導一、二、三級產業業者，朝向更符合商圈發展趨勢的發展。在經濟部的輔導資源下，催生了新社花海活動，每年吸引超過 250 萬人次造訪新社，並創造總體產值 1.8 億，透過特色節慶活動的辦理，不斷提升新社商圈的知名度，讓新社商圈占盡媒體版面。

中央政府與商圈業者在新社進行座談會議，透過交流座談會議，視察商圈發展現況，傾聽商圈經營心聲，更瞭解商圈業務發展方向，在品牌調性明確，為中部的著名必遊商圈，透過會議，也可讓業者進行政策建議，由在地業者的角度提議商圈發展之建議，作為爾後商圈業務推展之參考。

新社商圈是全臺最大的香菇產地，除了座談會議進行之外，官員也視察一級香菇產業生產農民、二級香菇加工製造以及三級販售香菇相關製品之業者，結合一、二、三級產業之業者，成功由傳統農業轉型休閒產業的業者在新社相當多，也相當成功，安排行程至該業者並瞭解其成功轉型的關鍵因素，作為成功案例，鼓勵其他有興趣轉型的業者參考並學習。

十二、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互信運作方面上，您如何與政府和業者達成目標共識？有無窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

新社鄉內的觀光休閒農業發展，密度可能為全臺之冠，近年來從農業轉型為休閒觀光產業相當成功，原本只有不到十家休閒農場，目前已發展出超過五十家，假日車水馬龍好不熱鬧。以往，新社鄉是許多人不曾注意的地方，但在農委會推動一鄉鎮一休閒農漁園區計畫後，猶如一匹黑馬，奔騰出令人印象深刻的規劃成果。

新社鄉遭九二一地震重創，經過這幾年來的復建，生活產業已獲改善，但接又面臨加入世貿組織所帶來衝擊，九成務農的新社鄉均須轉型。在農委會輔導下，傳統農業型態漸轉型，利用地方資源開發休閒觀光產業，提供遊客分享。

新社鄉的休閒觀光產業，結合產、官、學各界的專業與經驗，活用農業資源、自然資源及農村文化，發展出生產、生活、生態三生一體的休閒農業。尤其，原本在歐洲流行的香草文化，已逐漸蔚為新社鄉的觀光特色，而有「紫色的故鄉」之譽稱，並成為民眾休閒、浪漫之旅的勝地。

新社鄉的香草文化龍頭，首推行政院農委會位於新社鄉大南村的種苗改良繁殖場，協助發展山城地區休閒農業旅遊，近年來朝向「拈花惹草」方面，廣泛蒐集香藥草及保健植物，規劃種植國內外香藥草及保健植物。

農委會種苗繁殖改良場，於民國二年日據時期創設，迄今近百年，日據時代是臺灣最重要的蔗苗養成機構，帶動臺灣糖業蓬勃發展。種苗場也是東南亞地區的「高地苗圃」，對臺灣的農業貢獻至鉅。

近年來，種苗場啟用全國首座園藝種苗自動化生產體系後，輔導民間發展園藝作物，發展盆栽花卉、人工種子及成立育苗中心為重點；研發優良種苗及花卉種球，供應農民栽植，推展臺灣園藝。

新社鄉是全臺最大的香菇產地，通常遊客到新社鄉觀賞香草植物、喝香草飲料之餘，也都不忘品嚐香菇等菇類佳餚的美味，各休閒農園也研發出多元化的菇類料理。例如，震川體驗式休閒農場是中興嶺菇類共同經營班的香菇場，推出菇類大餐十四道料理，強調四小時預約，採摘鮮菇供應，讓遊客嚐鮮；還附設全國第一個室內漆彈戰役場，是渡假或社團公司教育訓練的好所在。

新社鄉協成村協中街「香菇街形象商圈」，香菇料理店林立，鮮採香菇或各種菇類乾貨，應有盡有，每逢週休假日，菇農在街道邊聚集賣起炸香菇、香菇貢丸湯等小吃，吸引不少途經的遊客聞香下車品嚐。

隨著回歸大自然休閒風潮的興盛，新社鄉境內許多具有鄉村風味、田園景致的咖啡館，店家賣的不只是一般的咖啡、花茶草及簡餐，還有屬於農村特有的田園風貌及情調；不論是農舍或由別墅改建，均各具風情。

新社鄉境因鄉內道路錯綜複雜，常讓遊客找不到正確的路；地方休閒農業導覽發展協會依鄉內主要道路規劃出六條旅遊路線，每一條路線用一個顏色代表，並在沿路的電線桿會漆上所屬路線的顏色，讓遊客按色素翼，就能順利到達旅遊目標。

其中，綠色線為歐風民宿、黃色是百花賞玩、粉紅色是愛戀蓮花山河、藍色是日月光影、紅色是文化知性路線、紫色是生態體驗路線。

除了在旅遊文宣中廣為宣傳外，並將通往六條路線沿途的電線桿上，都漆上所屬路線的顏色，方便遊客依顏色找尋通往目標地的道路。這項全臺首創的旅遊路標指引方式，相當便利，廣受遊客的好評。

十三、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互利互惠方面上，您如何兼顧公部門的公共利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

邁入第七個年頭的新社花海一直是中臺灣的盛事，繼去年突破 150 萬遊客人

次之後，今年特別結合中部三大縣市，融入中臺灣農業博覽會等主題，象徵新社花海活動和在地農業緊密結合，預估今年參觀人次可望再創新高，達到 160 萬人次，創造新臺幣 14 億元的周邊產值。新社花海節從 2005 年開始舉辦，當時參觀人次只有數十萬人，不到 4 年，2009 年就突破了百萬人次，並在去年達到 150 萬人次，周邊產值更達到新臺幣 13 億。今年新社花海邁入第七個年頭，除了持續結合「臺中國際花毯節」，更擴大活動影響力，結合「2012 中彰投農業博覽會」，將活動範圍跨足整個中彰投地區，希望讓遊客除了暢遊廣闊的花海地景外，也能飽覽大臺中的人文地理之美，並品嚐道地的農產品和臺中美食。農委會預估，今年的參觀人次應可以再創新高，突破 160 萬人次，創造新臺幣 14 億的周邊產值。

簡單的說當人民有錢賺時，政府就有稅收有稅收就能從事更多地方建設的推動，所以人民與政府是共生的，有富裕的人民就有強盛的國家。

十四、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互利互惠方面上，您如何幫助企業達成其企業利益？有何窒礙之處嗎？如何突破上述的困境？

以新社來講新社近幾年隨著花海節帶動觀光讓原本的窮鄉鎮變金雞母，最功不可沒的是十一年前詹慧君懷抱著「想找個地方種薰衣草」的簡單想法，毅然辭去銀行穩定工作，跑遍全臺山區找地，幸遇同事的公婆免費提供臺中新社土地，還引介了工作夥伴—鋼琴老師林庭妃，兩個小女生一人出資一百萬元，經營當地第一家庭園餐廳。海內外開 17 家店開幕首日營業額僅三千元，後因兩人在網路發表創業故事，網友轉載暴紅，沒多久創下單日兩千人次紀錄，開幕半年達成損益兩平；隔年起，薰衣草森林陸續在南投清境、臺南南科、新竹尖石開分店，但發展太快面臨虧損，加上七二水災道路遭土石流沖毀，新社店歇業一個月。歷經整併、關掉虧損店舖後重新出發，逐漸發展出緩慢民宿、桐花村、心之芳庭、香草舖子等副品牌，薰衣草森林從兩個女生開的小店，搖身成海內外十七家店、五百名員工的薰衣草森林集團。在新社經營木佃軒民宿的黃翠華理事長說：「慧君是很單純、細膩的女孩，總是滔滔不絕說出自己的夢想，記得有一次和她們到高中教學生種花及經營理念，她很有耐性地回答學生所有問題，這種精神讓我非常感動。」新社年產值 30 億現在每到假日，通往薰衣草森林的山區道路人車大排長龍，也帶動整個新社山區觀光休閒產業，成為大臺中最有觀光前景的鄉鎮。新社區農業觀光休閒導覽協會理事長林明順說，目前新社共有五十五家庭園咖啡及民宿，每年的觀光產值約十三億，加上菇類的產值超過三十億元。

然而當企業有錢賺時所需更多人才，企業必然會提供更多就業機會給在地人，攜手共創經濟奇蹟，及達到的政府想要推動產業轉型的目的，政府與地方供創雙贏的局面。

十五、協助地方產業轉型的過程中（公私協力運作過程中），在互利互惠方面上，您如何看待政府所設立的獎勵誘因？有何不足之處嗎？如何突破上述的困境？

為促進地方政府、商圈組織及輔導團隊瞭解國內外最新商圈環境改造概念與實務作法，並表揚傑出商圈改造個案參與單位，特舉辦全國商圈年會，期透過商圈年會舉辦，交流商圈經驗、吸收國內外新知並瞭解政府計畫資源相關應用，並強化中央及地方配合交流。獎助研修費用係用於團結圈相關研修、觀摩、講習、證照考試等方面，以提升團結圈圈員之知識。獎助研修費用之發放依「中央政府各機關單位預算執行作業手冊」之相關規定執行，依規定凡隸屬於公務部門或公務單位者不得領取。其實獎金並不高但實質的榮譽正是商圈推動者所器重的，政府單位也會協助在各大媒體行銷，提高曝光率，進而提升該商圈的知名度，帶

來的更是龐大的商機。

十六、對於未來公私協力模式的運作，有無其他相關建議？

過去 20 年，中衛發展中心致力於推動產業合作發揮綜效，在配合政府推動「中衛體系」的政策上，扮演著重要的關鍵性角色，不論是在協助建構產業體系、厚實產業升級能量等面向，均獲得具體豐碩的成果，引領產業順利通過全球市場高度競爭所帶來的國際化、自由化嚴峻考驗。

秉持著成人之美的理念，全中心近 300 位同仁所組成的菁英團隊，輔導足跡遍及全臺灣各角落，服務的領域橫跨製造業到生活產業，與各行各業努力耕耘的夥伴們同呼吸、共命運，將最好的服務提供給產業界的朋友們。

然而商圈的生命週期管理的可貴之處在於管理這些地方資產從組織內擴展到上下游，包含其事業夥伴、供應商以及客戶，商圈的興衰也正如生命週期。

