

老樹根魔法木工坊—哈木將的創意經營

林瓊香 洪雅雯¹

前言

江明偉總經理回憶著轉型觀光工廠的動力：「有一次，木工廠來了一位講英語的金髮『阿兜仔』（外國人的意思），他跟廠內的木工師傅比手畫腳、雞同鴨講地交談了好幾分鐘，木工師傅終究還是『聽攏無』，只好請我出面，經過幾次的交談與溝通後，終於明白，原來是阿兜仔想要付錢給工廠，希望工廠提供木料和機器，讓他自己親手製作一個孩子的書櫃。當下，我隱約感覺到有一個需求，有一種吸引力，一個讓人動手做木工的地方。」

由省道轉入台中市的樹義路，老樹根魔法木工坊突顯於路中，大門上方站著江明偉總經理（以下簡稱江總）擬出來的「哈木將」（參見圖一及圖二）。江總說「哈木將」有兩個徒弟，一個叫「創意」，另一個叫「樂觀」；他們手上有七個木工法寶，分別為搞怪筆、文公尺老學究、頑皮刨、飛天槌、黏人釘、鑽木龍及大嘴鋸。七個助手鏗鏘交手，打造哈木將夢想的實現。你準備好了嗎？老樹根魔法木工坊，將要帶你進入哈木將的異想世界。

¹ 作者林瓊香為建國科技大學國際企業管理系副教授；洪雅雯為建國科技大學國際企業管理系助理教授。
* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。
** 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcc@kmcc.org.tw，查證屬實者，備有獎金酬謝。
*** 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>



圖一 老樹根魔法木工坊大門

圖二 江明偉總經理與木偶哈木將

老樹根的轉型

個案試閱版

幼教商品供不應求的年代-幼苗幼教社

<http://www.kmcc.org.tw>

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

八零年代的台灣，出口導向帶動製造業的OEM代工，幼教相關產品也是如此，「玩具王國的小孩沒有玩具」可以描述當時的台灣，因為外國的品牌商不准台灣代工廠將商品在台灣販售，全貨櫃輸出。幼苗幼教社雖持續穩定成長，但需要常常到外銷代工工廠與老闆建立好關係才能找到新貨源，而木製玩具最不容易買到，主要是歐美各國的原木教具、玩具設計精美，教育立論完整，如蒙特梭利教具...等，適合兒童的各種發展，雖然價格很貴，卻也最受老師歡迎，而製造工廠受制於下單公司限制不得外賣，需要的數量不具規模，在那個動則以數千、上萬個為單位的代工出口期，不容易買到，只能在工廠裝箱出口後，將剩餘庫存買來賣，貨源極不穩

定。但江總一旦買到原木教具，以木箱裝置，直接載到台中教育大學（前身爲台中師範學院，當時中部幼教老師都在那裡集合進修）銷售。當時，江總夫婦爲了解決貨源不穩定的困擾，靈機一動，則委託較小型的木工廠生產，自家也買進幾台機器，請來木工師傅，開始少量的製作教具。後來，江總經常到台北、日本、香港，也到紐倫堡玩具展參觀，觀摩國外最新的木製玩具設計與想法，將之稍加改良，並想辦法創新製作屬於台灣的教具。幼苗幼教社在當時可說是許多**幼教教具的發源地**，江總夫婦也在當時（1985 年）成立「愛彌兒幼教館」旗艦店，企圖以連鎖店的經營方式，搶下中區的幼教市場。然而，隨著市面上的教具慢慢增加，市場出現了許多競爭者，又有很多台灣的玩具廠隨著中國大陸門戶的開放，遷廠到大陸生產，甚且回銷台灣，價格便宜數十倍，幼苗幼教社教具的經營逐漸微利與萎縮，「愛彌兒幼教館」也無法繼續經營。

產品轉型的新商機-上綠企業、老樹根實業

江總下錯交流道，卻發現原木遊具新商機。1990 年，在一次到台南永康國小接洽生意，江總稍不留意錯過了該下的交流道，只好到下一個交流道迴轉，江總發現靠近交流道的馬路兩旁都是賣預售屋的帆布廣告，也想起最近開始接到建設公司買遊具安裝在中庭的訂單；接完生意回程的時候，江總刻意在每一個交流道都下去轉一下再回走，發現每一個交流道口都有很多的新建屋廣告，江總心裡面有一個有別於幼苗幼教社產品的靈感。回家後，開始著手開設主要承攬涼亭、花架、公園設施及建築相關之景觀設施的業務，名爲「上綠企業」。並於 1996 年，結合原木教具的經驗，成立一家專門生產原木教具、遊具、涼亭、花架、景觀木作的工廠，取名「老樹根」實業有限公司（江總住的地方土名叫做「樹仔腳」，里名叫樹義里，而且爺爺的名字-江老根先生，就以「老樹根」命名）。在當時，「老樹根」實業有限公司是台灣少數經濟部核准的遊具製造廠，成爲整合鐵工廠、水泥廠及木工廠的大型遊具供應商；此時，江總有了木工廠，也開始啓動許多過去在幼教界多年來開發木製品的夢想，並且找來林太木設計師及少數的核心團隊，開始一點一滴夜以繼日的創意發想，設計開發很多的遊具、教具，並以創意、自然、豐富、神奇爲理念，設計生產台灣第一座以寶島蝴蝶昆蟲爲主題、科博館恐龍主題、藝術家多元才藝主題...等遊戲設施；這些具體的作品也發表於 1996 年台灣新興遊具之開發論文，並且累積了 40 多項專利，創新研發能量爲業界之翹楚。當時，市場需求強烈，江總的原木遊具賣了一千多座，遍佈全台，離島的澎湖、金門、蘭嶼的學校也來買。江總回憶道：「可惜當時我沒有把眼光放大到全世界，以更標準、更量化的方式生產，慢慢的又有了更多的競爭者出現，遊具的銷售也開始受影響。」

寄望品牌支撐-推出老樹根品牌

老樹根實業在 1997 年成立設計部，對外規劃幼稚園全園設施、對內研究開發遊具、教具。然而 1999 年的 921 地震，卻也震出老樹根市場的瓶頸。因爲當時很多的經費投入災區重建，遊具銷售的數量驟然減少，也由於十餘年來台灣產業外移作用發酵，部份傳統產業從 921 起明顯