

南投縣竹山鎮傳統產業轉型為服務業之探討

林盛萱

建國科技大學國際企業管理系

sswei@ctu.edu.tw

施靜君

建國科技大學美容系

ccshih@cc.ctu.edu.tw

彭于青

建國科技大學國際企業管理系

Crystal12645@yahoo.com.tw

張雅雯

建國科技大學國際企業管理系

E-mail:a740748@yahoo.com.tw

摘要

近年來製造業轉為觀光工廠是台灣傳統產業求生存的一種發展趨勢，竹山鎮工業區裡正是有四家從原有傳統工業技術結合觀光旅遊轉型為服務業的經營模式：遊山茶訪、藏傘閣、巧維采棉館、光遠企業(燈籠)。本研究以竹山工業區內的四家業者做為研究對象，觀察與分析這四家製造業者如何轉型而提供有競爭優勢的產品或服務。作者透過實地參訪與深度訪談的質性研究方法分析各家轉型 SWOT 分析及成效，探討出企業可如何發揮最大的優勢及機會，及降低其劣勢及威脅。依據分析結果，針對劣勢與威脅提出建議提供企業未來擬定服務行銷管理時做為改善的參考，建議包括廠內空間設計、展覽佈置、與參觀動線可多觀摩、再改善；利用關係行銷使顧客忠誠度提升；結合公共團體活動，讓公司品牌知名度更向外擴展；重視質感的價值，而非成本價值；以及多創造好產品，取代外來產品的衝擊或模仿。

關鍵詞：竹山工業區、觀光工廠、企業轉型

Keywords: zhushan industrial park、tourism Factory、Enterprise Transformation

作者感謝教育部資助的資訊志工計畫，得以完成本研究。

壹、導論

一、研究背景

我國行政院主計處(www.stat.gov.tw)產業結構統計，服務業因近年發展迅速，所佔的產業比重有逐漸上升趨勢，目前佔國民生產毛額大約為百分之七十，整體結構與已開發國家發展型態相近。但已開發歐美國家服務業 GDP 已占達百分之八十，相較之下可見台灣發展服務業尚有進步的空間。

近年來，隨著大陸地區等新興國家經濟的崛起，台灣傳統產業面臨前所未有的競爭；傳統產業面臨邊減、縮小，遷廠出走與關門歇業的困境，台灣在加入 WTO、簽訂 ECFA 等政策下，對於製造業的衝擊與挑戰接踵而來。但危機就是轉機，近年來製造業轉為觀光工廠是服務業中的一種發展趨勢，透過政府經濟部參考國外「觀光工廠」的概念，把國內具有獨特歷史文化的產業，依意願轉型升級具傳統製造業，藉由整體再發展的設計規劃後，展現新意與魅力，讓工廠「經驗效益」，轉化成為地方觀光收入，更可滿足多元化觀光旅遊的市場需求，促使無限的商機，並且更能提升企業品牌形象。

二、研究動機與目的

而本研究以竹山工業區內的四家業者：遊山茶訪、藏傘閣、巧維采棉館、光遠企業(燈籠)做為研究對象，透過實地參訪、分析轉型服務業之成效。亦即本研究目的在於探討南投縣竹山鎮工業區內的製造業轉型為服務業之成效分析。擬將重點放在幾個具體的研究問題：

- (一)、探討觀光工廠之服務特性。
- (二)、探討傳統產業轉型服務業，如何提昇企業產品價值。
- (三)、轉型後之服務還有哪些改善空間。

三、南投竹山製造業具備產業轉型之條件

現今觀光旅遊的需求增多，人們對於假日休閒活動訴求提高，因此政府積極推動觀光產業。在竹山工業區政府輔導具有傳統技術與文化特色的製造業者結合服務業轉型為觀光工廠，冀望傳統製造業可以繼續生存下去，重新塑造傳統技術工廠的風貌，並有助於南投縣竹山鎮提升地域競爭力，提高企業服務品質及形象以呈現給顧客。

四、研究方法與限制

本研究是以竹山工業區裡的巧遊山茶訪、藏傘閣、維采棉館、光遠四家企業做為個案研究範圍，以上四家企業都經過政府輔導轉型為觀光工廠，透過實地參訪，以顧客角度體驗各家的服務內容與技巧及傳統產業的文化特色等；亦即以參與者的角度，蒐集各企業傳達的服務資訊內容，以多媒體形式蒐集各企業文化特色，本研究以設置網頁記錄實地參與過程，體驗後感想，作為研究之數位典藏，並把網站連結 FACE BOOK，透過族群與族群間討論與觀看，冀望後能提高企業曝光率(如圖 1)，能讓許多對於觀光工廠有興趣的消費者能先行觀看，以提高前往參觀的興趣 (zhushan.chungyi.org)。

在經歷參與者的角色和作者訪談了各家業主，已了解轉型的動機與經營理念。在分析轉型成效的 SOWT 評估各企業轉型為觀光工廠後的服務品質提升的狀況、並整理出轉型後其服務優劣勢，以及這些觀光工廠之機會與威脅。然而，本研究也有一些限制：(1)本研究參觀、訪談的產業僅位處於竹山鎮的四家業者，因此本研究的結論不一定能夠推及台灣的其他觀光工廠。(2)本研究為質性研究，尚未發展量化指標，因為結論是參考性，亦即結論是主觀的探索。



圖 1 架設部落格網站訪連結 Facebook

貳、竹山工業區觀光工廠簡介

本研究探討四家觀光工廠：遊山茶訪、藏傘閣、巧維采棉館及光遠企業的燈籠展示，以下為各家背景與現況：

一、遊山茶訪

遊山茶訪的前身為嘉振茶業，而「嘉振茶業」深耕製茶產業已有數十年，從原本專業栽種、製茶角色，擴展到管理、品質整合。於 2002 年以「遊遍名山訪茗茶」開發「遊山茶訪」之茶品牌深刻體悟茶道文化，潛心鑽研茶道的精神內涵，將其文化價值保存與推廣之理念。在 2008 年正式設立「茶心苑」，將老舊的工廠透過政府的協助，以舊建築再利用的概念，活化空間賦予新生命，保留建築體部分原貌，在樸實而富歷史氛圍的環境中，結合藝術化的空間佈置，其中包含了茶道禮儀、製茶流程、產區介紹等展示內容。

現今的遊山茶訪走向服務業形式，依循導覽員的介紹，解說關於茶道禮儀、製茶流程、產區介紹、茶的成份等相關內容，顧客也因此而更了解關於遊山茶訪這個品牌，那顧客在導覽員的介紹後，可以坐下接受品茶的服務，此時導覽員可以更有時間開始解釋各種茶的色、香、味、特點 (Pers. Comm.)。

二、藏傘閣

藏傘閣創業至今已有一十三年的歷史，研發出各式各樣的傘類，這二年來配合政府觀光工廠輔導計畫，已轉型為國內工業區的觀光示範工廠之一；結合竹山的竹、木業及該公司製傘的工夫，利用廠區既有的空間，增闢一處雅致、清新的「藏傘閣」。藏傘閣也是國內唯一的傘文化館，展示各國傘的種類，提供消費者購傘的基本認知，結合休閒與藝術人文，打造竹山地區另一知性休閒空間。

藏傘閣從傳統產業轉型為觀光工廠，欲積極推動藏傘閣的核心價值，而該企業認為其核心價值包括傘、美食及茶。美食方面以竹山當地農產品為主和台灣水果為輔，做成台灣的特色美食。茶則是邀請專業師父來到現場親自解說並泡茶給遊客喝，而傘則是選用最耐用傘骨，並用福懋防水、防塵、抗 UV 布製成，兼具耐用又有時尚之感。該企業希望這樣不只能帶動自家產品也能讓竹山地區的農產品增加了更好的銷售管道(Pers. Comm.)。

三、巧維采棉館

巧維采棉館創立於西元 1989 年，主要以銷售寢飾系列之產品為主，經營床單、床罩、床包、棉被、蠶絲被、羽絨被、羊毛被、涼被等被服寢具用品。其服務包括製造、加工及買賣等，並代理、生產製造銷售國內外各知名品牌之產品。采棉居最大的願景是提供廣大消費者一個可購買到優質寢具，有最舒適以及心曠神怡的睡眠環境。

巧維采棉館雖為傳統產業，但從 2003 年開始將生物科技之技術導入產品，以「健康為本」的概念為主要設計訴求。而且可以因應客戶需求及預算定製不同款式的寢飾用品，而客製化，並在最短時間內完成。目前巧維在寢飾的國內市場上是朝精品百貨設立專櫃，領導台灣寢飾之流行趨勢的方向來發展。

巧維采棉館在數年前因遭祝融之災，剛好政府正在推觀光工廠，於是開始轉型之路。顧客在巧維采棉館首可以看到在台灣難得一見的棉花園(雖然只有數十株)，在導覽員的解說下，可以了解各類特殊紡織品，如竹炭纖維、絲織品、負離子織品等。最後顧客可在販售區購買其各類商品(Pers. Comm.)。

四、光遠企業

光遠企業的燈籠製品主要是提供給一般寺廟或節慶活動之用，在台灣有 80% 的市占率。但隨著文化創意產業的興起與消費者對生活品質的重視，光遠企業仍積極開發新樣式的燈籠，以拓展一般家庭的消費族群，並藉由創意將燈籠改良為燈飾、花器及各類裝置藝術燈籠，其能將深具文化意義的燈籠帶入日常生活中(Pers. Comm.)。透過政府的協助，光遠企業也轉型為觀光工廠，光遠企業對觀光顧客由家族企業的成員導覽，了解燈籠的製做過程與各種彩繪的象徵寓意。最後顧客可以看到一間乾淨可容納多人的工作坊，讓團體 DIY 體驗上之於燈籠的趣味，臨行前顧客可將門票費折購燈籠產品。

叁、分析結果

一、南投竹山工業區觀光工廠 SOWT 分析

本研究分析南投竹山工業區觀光工廠：遊山茶訪、藏傘閣、巧維采棉館、光遠企業經營之 SWOT，並強調工業區內的整體觀光工廠分析，透過此分析與整理能瞭解到企業可如何發揮最大的優勢及機會，降低其劣勢及威脅。整理如表 1。

(一)、優勢 Strengths

透過質性深入分析後，本研究發現各企業都有不可取代的專業技術，以自有品牌及通路，展現各其企業品牌特色，並創造出自己獨特品牌與發展延伸通路。

-遊山茶訪：茶葉結合茶道藝術並且推廣茶禮藝術，如茶心苑裡面就設有十二茶禮的相關介紹，所謂的茶道禮儀藝術，是融合「茶湯、茶花、茶掛、香賞」四項生活藝術，加入影響深遠的日本、韓國茶禮，成為十二項茶禮。顧客在參觀結束時，請受過訓練的專員示範茶禮儀，為顧客沖泡試喝各項種類的茶葉，加上輕音樂的聽覺享受，讓人放鬆心情與壓力。

-藏傘閣：從油紙傘到科技傘發揮許多功能，如傘骨加入 LED 燈，照明的功能、傘頂裝置電扇、折疊傘也可以做成收納口袋的大小，使得雨傘更輕便；剩下的布料也可以做成環保包的外觀布料，有可防水，花色更是與傘的圖案一致，變成一套商品組合。

-巧維采棉館：創造許多貼心設計客製化的寢具被套，以顧客的照片做成被套組的樣式，不但實用又有紀念價值，客製化也是巧維采棉館最大的服務優勢。

-光遠企業：從傳統廟宇製造燈籠創造改變成燈籠裝置藝術，結合裝潢擺設、與插花藝術和燈籠相輔相成，如參觀時，利用燈籠布置很多款飾的裝置燈籠，燈籠再加上設計流蘇的垂掛，使得店內充滿濃厚的時尚感，不論是檯燈或是掛燈都有多種材質的設計，並且保存傳統燈籠的藝術之美，在經過介紹燈籠的各代表涵意後，更進一步的了解到燈籠的傳統文化特色。

然而現今四家工廠不僅能提供產品的需求，轉變提供具有核心價值的無形服務，重新把企業的形象再改造，把工廠的生產基礎轉型服務業的經營型態，把廠內路線規劃出顧客所可參觀的流程，更是把產品製造流程透明化，塑造出具有休閒知識、藝術、文化特色，有助於顧客更能融入其中參觀，也讓顧客安全購買，把服務體驗更能具體享受，各家積極通過其他認證，並證明產品具有安全性獲得肯定，如遊山茶訪通過 ISO 品質認證與榮獲神農獎，則采棉館有優良觀光工廠與 MIT 認證，光遠企業與藏傘閣有政府認證觀光工廠，以深度瞭解、讓顧客體驗 DIY 特色文化，加深對企業形象，產品發展更朝轉型專業服務化發展。

(二)、弱勢 Weaknesses

透過深入訪問各企業的服務人員或企業業主後，從中了解到這四家均為家族企業背景，內部員工大都屬於傳統家族成員，語言方面使得外語能力不足，其中遊山茶訪有國外訪客，需要翻譯時，以臨時約聘方式，另外三家聘請的員工大都是本地人或家族企業人員，經營的想法上也較為籠統。然而所聘請的員工屬性是在地人或者是外包家庭代工，所呈現出來與顧客溝通技巧服務是不足的，並且是強調販賣為主的服務內容，唯有巧維采棉館，有外聘專屬觀光工廠的解說服務人員外，但對於企業背景內容也是不太瞭解，服務可靠性的程度還是有待改善空間，在參觀動線方面，如參觀時其中的兩家，藏傘閣與光遠企業的動線就有待改進，參觀的區域與流程是分開的，無循序漸進，讓顧客較無法深刻體驗所要傳達的企業特色，未有與工廠作為緊密參觀，僅只有外觀放置製作流程圖，其情況會讓顧客無法加深印象，體驗的知識也不夠等之問題，在本研究探討出從以顧客的角度真實體驗參觀，觀察到此些問題，也在結論與建議中提出方法，提供給企業做為改進之空間。也許是製造業背景的影響下，在企業的想法觀念上也較於著重於銷售的量，而較不注重服務的質感。

(三)、機會 Opportunities

從政府補助，規劃觀光工廠，使得讓企業保留傳統與再造形象，以單純製造業轉型提升服務價值化，使得讓企業能從價格競爭跳出，加上近年來大陸觀光客，將開放停留的時間越來越久，相對的深度旅遊機會高，是適合發展觀光旅遊機會。除此之外，找出自己經營特色，並與一般其他傳統製造業做區隔，如在竹山茶產業正在積極的轉變經營型態，除了在本研究的遊山茶訪，還有許多製茶的茶農受到環境被破壞等因素影響，慢慢改變種植型態，改種有機茶葉，提高本身茶葉的品質，並找出自己的競爭優勢。另外當如有大量的遊覽車遊客前來參觀時，其藏傘閣與巧維采棉館發揮互補作用，以減少顧客流失的問題，如先分配遊客數量到各家參觀，參觀完畢後再交換遊客，因為這四家的企業產品質性不衝突，這也是這四家最大的經營機會。最後光遠企業為了保留傳統技藝，也結合燈籠擺設、裝潢佈置、插花藝術，提高現代藝術美感，讓燈籠的使用範圍機會能更多、更廣。四家企業皆有架設網站，但較於現代網站是屬人氣較低，也較無法打開知名度，但我們有幫企業架設部落格，也連結 Facebook，先透過這兩種方法既而提高企業的曝光機會，也可以直接在網路上取得最新訊息間接的和顧客接觸，這是屬於科技的服務，使得現代科技的進步，間接的影響到企業經營的方式。

(四)、威脅 Threats

位在竹山工業區裡的四家觀光工廠，並不是在熱鬧的市區裡，然而前進參觀時，可能規劃指引不清，導致顧客尋找不到位置，形成服務缺失。加上有些進口產品仿冒，摻雜混合販賣等問題，如其他茶業者會與其他劣質茶等混合一起販賣，與品質好的遊山茶訪做為競爭；科技傘與一般市面上的普通傘有時會仿冒功能，並威脅到有認證過的產品。除此之外，還有定位不清等問題，如參觀藏傘閣環境時，觀察到販賣的項目過多，包括竹山名產，茶葉，日本甜點等產品，在過程中讓人易混淆主要產品的定位。

肆、 結論與建議

一、結論

台灣休閒觀光需求，一直快速的成長。政府協助傳統產業轉型為觀光工廠為一可行之途。雖然竹山工業區的四家觀光工廠目前已有穩定客源，但這四家轉型的時間不長，接觸服務經驗不足，加上員工需是家族企業關係，管理方式與服務品質有待提升。本研究為現四家企業在實質上呈現出與顧客的服務應對中，仍還不是百分之百完全的服務業，他們以不收門票費方式，吸引顧客前來，但接待方式仍是以較偏向於推銷商品，此種是較低度服務的知覺，待顧客水準提升後可能會弄巧成拙，因此這四家觀光工廠的服務品質都有待改善空間

二、建議

在政府方面，付出補助的費用非常龐大，在短時間內，所呈現出轉型後的服務成果上還未成熟，轉換成服務業是需要時間的累積，但也要針對問題解決方法，加以改善。最大問題點是員工的訓練，員工的素質有關於服務品質的優劣，政府在這方面可再考慮加強補助，或者是統一規劃課程，安排定期的訓練，在課程中，也要適度討論服務業裡與顧客關係處理的案例，讓員工事前能預料有哪些狀況發生，事後在接觸顧客時，以站在顧客的角度思考，在服務的態度上及技巧會有很大的幫助。如此做法不僅是提高內外部人員的服務水準，既而帶動整個工廠轉型後的服務品質，企業的名聲往上提升，良好的訓練與培育對於員工本身與企業形象相輔相成。

科技方面，在現今網路知識經濟來臨，這四家觀光工廠都有基本的企業網站窗口，但以網路行銷的方式也要加以規劃，與顧客關係越緊密，顧客對企業的忠誠度也會越高，獲得顧客對企業的信心，才可以建立起企業的好口碑、形象，讓顧客能一傳十，十傳百的有效利益。本研究也幫助企業架設部落格連結到 Facebook 提高企業的曝光率，讓更多人知道南投工業區裡的觀光工廠。

文化特色方面，南投縣竹山鎮，可以著重在區域的發展，因為其四家都有自有的文化特色及品牌，加上產品特色不衝突，藉此可提高綜合利益的效果，如前文所提到的遊覽車的例子，可先分配少數顧客參觀，之後再交換，透過彼此的互補效益，產生南投工業區觀光工廠的觀光收入的提升，及與政府配合積極舉辦特色文化節，

如南投竹子文化節的舉行，更名為南投竹山工業區的觀光工廠打開知名度。

綜合而言，依據分析結果，針對弱勢與威脅提出建議提供企業未來擬定服務行銷管理時做為改善的參考，建議包括定期加強員工外語訓練、以服務需求為主的接待禮儀態度、利用關係行銷使顧客忠誠度提升；廠內空間設計、展覽佈置、與參觀動線可多觀摩、再改善參觀流程的順暢；結合公共團體活動，著重發展區域觀光工廠的特色，讓各其企業品牌知名度更向外擴展；各企業也更要重視質感的價值，而非成本價值，申請企業品牌或特色的專利，取代外來產品的衝擊或模仿。

參考文獻

- [1] 趙于涵(2009)，以不同服務接觸對關係利益與顧客忠誠度之影響-兼論關係利益中介效果之探討，銘傳大學國際企業學系碩士班碩博士論文。
- [2] 夏業良和魯煒譯，2003，B.Joseph Pine II& James H. Gilmore 著，體驗經濟時代(The Experience Economy)，台北：經濟新潮社出版。
- [3] 行政院主計處，中華民國統計網，主計處統計專區，www.stat.gov.tw。
- [4] Aaker,D.A.(1992).The Value of Brand Equity .Jurnal of Business Strategy,13(July/August), 27-32.
- [5] Clark, M., & Payne, A. (1994). Achieving Long-Term Customer Loyalty: A Strategic Approach. Working paper, Centre for Services Management, Cranfield School of Management.
- [6] Gronroos, C., 2007. *Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition*, John Wiley and Sons, Ltd. West Sussex, England
- [7] Kotler, J., 1995.Learning change:Why transformation efforts fail. Harvard Business Review (Mar.-Apr.):59-67.
- [8] Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based Management. Harvard Business Review, 71(2), 64-73.
- [9] Reichheld, F. F. (1996).The Loyalty Effect:the Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- [10] Reichheld, F.F. (1996). The Loyalty Effect : the Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- [11] Reichheld, F.F., & Sasser, W. E. J.(1990). Zero Defections: Quality Comes to Service. Harvard Business Review, 68(5), 105-111
- [12] Roger,E.,1995.*diffusion of innovations*(4 ed.).New York:Free Press.
- [13] Schlesinger, L & Heskett, J. (1991).Breaking the Cycle of Failure in Services. Sloan Management Review, 32(Spring), 17-28
- [14] Schlesinger, L., & Heskett, J. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services. Sloan Management Review, 32(Spring), 17-28
- [15] Shaheen,G.T.1994, “Approach to Transformation”,Chief Executive3, P.2-5.
- [16] White,M.A.and Bruton, G.D.,2007.The Management of technology and Innovation:A Strategic Approach. Mason, Ohio: Thomson Higher Education.
- [17] Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. Journal of Marketing, 60(2), 31-46.