

Development Strategies for the Transformation of Traditional Tea Farms to Leisure Tea Farms - A Case Study of Sunpoling

李佩怡、陳信泰

E-mail: 9707159@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

The main purpose of this research is to explore current management strategies of leisure tea farms transformed from traditional tea farms in Sunpoling area, Mingjian Township of Nantou County, and to offer suggestions to their future management strategies and developments. This research takes the farm-owners who have designed tourist activities as study objects to understand their current management model and further analyzes their competitive advantages in order to provide suggestions on future development strategies for farm-owners and related organizations. Qualitative method is mainly used to conduct this research. By doing literature review as well as field research, this research aims to comprehend surrounding tourist resources and transportation sites in Sunpoling area. By doing interviews and observations, we discovered how to utilize core resources to improve business performances. In addition, by comparing sales, revenues, and clientele differentiation before and after the transformation, as well as studying the opportunities, threats, strengths and weaknesses in industrial infrastructure of each individual case, this research analyzed competitive advantages of the transformation. Moreover, taking quantitative method as supplementary methodology, this research sent 300 questionnaires to survey consumer willingness for consumption and satisfaction levels on Sunpoling leisure tea farms, and received 184 valid copies. Furthermore, 22 questionnaires were also sent to survey the personality of workers of leisure tea farms in Sunpoling area and received 20 valid ones. This research discovered only two traditional tea farms have successfully transformed to run bed and breakfast business in Sunpoling, due to the demand of large budget. Since the activities that tourists experienced are limited to tea making, the transformation does not help boosting sales and increasing revenues of their tea business as expected. Therefore, tea making is still the major focus of commercial activities on the farms. By analyzing development strategies through SWOT matrix, this research also suggests low-budget, differentiated and specialized strategies concerning industrial environment and management situation that related organizations may take as references to bring more business opportunities to Sunpoling leisure tea farms.

Keywords : sunpoling area、leisure tea farm、development strategy

Table of Contents

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iii
. . . iv 誌謝辭	iv	. . . vi 內容目錄	vi
. . . vii 表目錄	vii	. . . ix 圖目錄	ix
xi 第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
研究問題與目的	2	第二節 研究對象與範圍	3
.	4	第三節 名詞解釋	6
.	6	第一節 松柏嶺地區背景資料	6
.	6	第二節 觀光茶園	11
.	15	第三節 產業轉型	11
.	15	第四節 傳統產業轉型觀光產業相關研究	36
第三章 研究方法	39	第五節 傳統產業轉型觀光產業相關研究	36
研究方法與流程	40	第一節 研究架構	39
.	40	第二節 研究方法與流程	47
.	48	第三節 研究限制	47
績效評估	58	第一節 觀光茶園現況	48
.	91	第二節 影響競爭優勢之轉型	48
.	91	第三節 競爭優勢	68
.	102	第四節 發展策略	viii
.	102	第五章 結論與建議	98
.	111	參考文獻	98
.	111	附錄A 訪談大綱	110
.	17	附錄B	110
.	17	附錄C	115
.	36	表目錄 表 2-1 轉型的定義	17
.	44	表 2-2 轉型類別	20
.	44	表 2-3 SWOT 矩陣策略配對法	20
.	51	表 3-1 訪談模式與實施步驟分析	42
.	51	表 3-2 受訪者資料彙整表	42
.	51	表 4-1 轉型動機訪談內容紀錄表	49
.	51	表 4-2 觀光茶園工作者對松柏嶺傳統茶	49
.	51	業前景看好意見百分比	50
.	51	表 4-3 轉型年資訪談內容紀錄表	50
.	51	表 4-4 經營規模與組織訪談內容紀錄表	52
.	51	表 4-5 轉型方法與類型訪談內容紀錄表	52

54 表 4-6 遊客背景資料	56 表 4-7 茶業銷售數量差異訪談內容紀錄表
59 表 4-8 收入差異訪談內容紀錄表	60 表 4-9 遊客參訪觀光茶園後的消費意願
62 表 4-10 客群差異訪談內容紀錄表	63 表 4-11 遊客參訪觀光茶園後滿意度百分比
65 表 4-12 遊客參訪觀光茶園後的評價	66 表 4-13 有形資產訪談內容紀錄表
68 表 4-14 無形資產訪談內容紀錄表	70 表 4-15 個人能力訪談內容紀錄表
72 表 4-16 工作人員從事茶業年資統計表	74 表 4-17 工作人員人格特質資料統計表
74 表 4-18 組織能力訪談內容紀錄表	76 表 4-19 農產品訪價結果
80 表 4-20 顧客議價能力訪談內容紀錄表	81 表 4-21 供應商的議價能力
82 表 4-22 遊客人數觀察日誌	86 表 4-23 SWOT 分析訪談內容紀錄表
87 表 4-24 2007 年 2 月份全省各茶區初製茶批發價	92 表 4-25 民宿價位與服務內容
93 表 4-26 「競爭策略」訪談內容紀錄表	94 表 4-27 SWOT 矩陣策略分析表
97 圖目錄 圖 1-1 名間鄉行政區域圖	3 圖 2-1 名間鄉地理位置示意圖
6 圖 2-2 松柏嶺交通位置圖	7 圖 2-3 觀光茶園形成過程
14 圖 2-4 經濟價值演進的四個階段	23 圖 2-5 企業營運循環圖
26 圖 2-6 策略三構面	27 圖 2-7 五力分析模型
31 圖 2-8 一般性的競爭策略	35 圖 3-1 研究架構
39 圖 3-2 研究流程	46

REFERENCES

- 一、中文部份
- Poter, M. E. (1998), 競爭策略(周旭華譯), 台北:天下文化, (原文於1980年出版)。Kotler, P. (2002), 科特勒深探大亞洲-人潮、金潮與地方再造(羅漢等譯), 台北:遠流, (原文於1999年出版)。Neuman, W. L. (2002), 社會科學研究方法-質化與量化取向(朱若柔譯), 台北:揚智, (原文於1998年出版)。大前研一(1989), 策略家的智慧(黃宏義譯), 台北:長河出版社, (原文於1982年出版)。參三國家風景區(2008), 國家風景區域地圖[線上資料], 來源: <http://www.trimt-nsa.gov.tw/chinese/08bagua/img/7.嶺.jpg> [2007, April 5] 方至民(2000), 企業競爭優勢, 台北:前程出版社。王昭正, 吳明哲(2002), 休閒農場遊憩價值鏈之分析-飛牛牧場案例, 鄉村發展, 59-84。王逸峰(2006), 觀光行銷學, 台北:偉華。內政部營建署(2002), 南投縣綜合發展計畫報告書-名間鄉發展綱要計畫[線上資料], 來源: <http://gisasprv01.cpami.gov.tw/cpis/cprpts/nantou/nan-c/c.htm> [2004, May 23]。司徒達賢(1995), 策略管理, 台北:遠流出版社。江榮吉(1999), 休閒農漁業的發展, 台中:興大農業, 13。台灣農產品安全資訊網(2004), 認識產銷履歷[線上資料], 來源: <http://taft.coa.gov.tw/index.asp?a=mp&mp=11> [2006, March 11]。任靜嫻(2002), 台灣休閒農業之探討, 旅遊健康學刊, 2(1), 85-92。林梓聯(1990), 發展休閒農業做法, 農藥世界, (88), 21-20。林溫正(2001), 台灣傳統集團企業轉型策略之研究, 台灣大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。池宗憲(2002), 鐵觀音, 台北:宇河文化。林福瑩(2001), 台灣蓮業生產空間與經營特色變遷研究-延續水田生態永續經營之途徑, 國立台灣師範大學地理學系碩士班未出版之碩士論文。林國華(2004), 城鄉發展的策略規劃彰化縣田尾鄉個案探討, 逢甲大學公共政策研究所未出版之碩士論文。林威逸(2005), 雲林縣古坑鄉咖啡產業觀光發展與空間生產, 世新大學觀光學研究所未出版之碩士論文。李為仁(1990), 電子業轉型之環境、策略與關鍵性成功要素研究, 台灣科技大學工程技術研究所未出版之碩士論文。李京娜(2001), 觀光休閒茶園經營成功關鍵因素與推廣活動之研究-以花東地區為例, 彰化師範大學教育學系研究所未出版之碩士論文。吳思華(1996), 策略九說-策略思考的本質, 台北:臉譜出版。吳江林(1990), 台灣地區機械業轉型經營策略之研究-以CNC工具機為實證, 中興大學企業管理研究所未出版之碩士論文。吳忠宏(1997), 解說展示館成效性之研究:以太魯閣國家公司為例, 景觀遊憩資源, 台北:田園城市, 229-244。吳萬益(2000), 企業研究方法, 台北:華泰文化事業有限公司。吳水泉(2001), 企業發展策略之共識度研究-以福特六和汽車為例, 中原大學企業管理研究所未出版之碩士論文。何偉真(2004), 台灣休閒農業之競爭優勢分析與成長策略, 國立交通大學高階主管管理學程碩士班未出版之碩士論文。周佩萱(1993), 試析我國中小企業轉型困境, 台灣經濟研究月刊, (12), 41-47。周佳欣(1997), 台灣中小企業策略性轉型之研究, 東吳大學企業管理研究所未出版之碩士論文。邱淑玲(2004), 白河蓮鄉的產業觀光發展-記一個地方的產業轉型經驗, 世新大學觀光學研究所未出版之碩士論文。考試院(2008), 最近十年全國公務人員人數、各機關(構)及公立學校職工、聘僱人員人數[線上資料], 來源: <http://www.exam.gov.tw/stats/銓敘提要.pdf> [2008, May 7]。洪文卿(1999), 地方性休閒農場之計畫推展-以鹿谷鄉、信義鄉為例, 農訓雜誌, 6(17), 73-75。段兆麟(2000), 體驗式經濟在農業的實踐, 新世紀農業經營研討會論文暨會議紀錄, 25-35。袁素萍(2003), 企業轉型成功關鍵因素之研究, 國立成功大學高階管理研究所未出版之碩士論文。許文志(1995), 邁向21世紀台灣中企業經營策略, 台北:揚志文化出版社。陳明璋(1996), 企業轉型的策略與成功關鍵, 貿易週刊, (1690), 18-21。陳昭郎(1996), 休閒農業的發展方向, 大自然季刊, (50), 5-13。陳昭郎(2005), 台灣休閒農業現況與未來發展方向[線上資料], 來源: <http://www.tari.gov.tw/publication/no119/119-2.pdf>。陳煥堂, 林世煜(2002), 台灣茶, 台北:貓頭鷹出版。莊振成(2002), 「一鄉一休閒農漁園區」政策執行成效之研究-以南投縣六鄉鎮市為例, 東海大學公共事務學系未出版之碩士論文。湯明哲(2003), 策略精論基礎篇, 台北:天下文化出版社。黃靜音(2007), 南投縣國姓鄉地方觀光行銷策略之研究, 大葉大學休閒事業管理學系未出版之碩士論文。農情報告資源網(2008), 鄉鎮作物查詢[線上資料], 來源: http://210.69.71.26/afa/afa_frame.jsp [2008, May 13]。鄭詩華(1994), 農村休閒農業發展之理念與作法, 台灣農業, 30(3), 20。鄭健雄(1998), 台灣休閒農場企業化經營策略之研究, 台灣大學農業推廣學系未出版之博士論文。鄭健雄(1999), 如何創造休閒農場的經營特色, 農訓雜誌, 4-9。葉春梅(2004), 花卉產銷班經營關鍵成

功因素之探討-高屏地區花卉產銷班為例，屏東科技大學農企業管理系未出版之碩士論文。廖美莉(2000)，九份再發展之研究-聚落再發展理論之建構，國立台北大學都市計劃學系未出版之碩士論文。劉孟怡(2001)，休閒農業結合農村發展之研究-以南投鹿谷鄉個案為例，國立中興大學農業經濟學系未出版之碩士論文。劉照弄(2005)，彰化縣二林地區葡萄產業與文化產業結合策略研究，國立彰化師範大學地理學系未出版之碩士論文。賴文俊(2005)，休閒農場核心資源與遊客滿意度之研究-以東遊季溫泉渡假村為例，屏東科技大學農企業管理系未出版之碩士論文。薛正一，邱垂豐(2008)，國內外茶情，茶訊月刊，(860)，11。謝奇明(2000)，台灣地區休閒農業之市場區隔研究-以消費者需求層面分析，國立台灣大學農業經濟學研究所未出版之碩士論文。羅建怡(2006)，古坑華山地方產業轉型觀光發展問題與策略，世新大學觀光學系研究所未出版之碩士論文。

二、英文部份 Adams, J. D. (1984). Transforming Work. Miles Review Press: Alexandria, VA. Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill. Bilbeault, D. B. (1982). How Managers Turn Losers into Winners. New York: McGraw-Hill. Barbara, B. & Philippe, H. (1994). Toward a Definition of Corporate Transformation. Sloan Management Review, 35, 101-107. Donald, H., Kotler, P. & Irving, R. (1993). Marketing Places- Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nation. New York: The Free Press. Edwards, J. A. & Liurdes, J. C. (1996). Mines and Quariess: Industrial Heritage Tourism. Annals of Tourism Research, 23(2), 341-363. Jonathan D. (2000). Corporate Transformation without a Crisis, The McKinsey Quarterly. New York: The Free Press. Kilmann Rlph H. & Covin T. I. (1988). Associates, Corporate Transforming Revitalizing Organization for a Competitive World. New York: Jessay-base. Levy, A., & Merry U. (1988). Organization Transformation: Revitalizing Organization for a Competitive World. New York: Jessay-base. Pine, B. J. & J. H. Gilmore (1999). The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage. HBS Press: Boston, MA. Porter, M. E. (1980). Competitive advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press. Shaheen T. (1994), Approach to Transforming, Chief Executive, 2-5. Prentice(1993). Tourism and Heritage Attractions. New York: Routledge Kegan Paul. Weihrich H. (1982). The Tows Matrix-A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning, 15(2), 60. Yang, M. C. & Hsing, W. C. (2001). Kinsmen: Governing the Culture Industry City in the Changing Gglobal Context. Cities, 18(2), 77-85.