

南華大學管理學院旅遊管理學系旅遊管理碩士班

碩士論文

Master Program in Tourism Management

Department of Tourism Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素之研究

—以阿里山鄉達邦村為例

Study on the Key Success Factors of Developing Leisure tourism
in Taiwan Teavillage--Alishan Township Dabang Village as an
Example

蔡明洲

Ming-Chou Tsai

指導教授：李謀監 博士

Advisor: Mou-Chien Lee, Ph.D.

中華民國 108 年 6 月

June 2019

南華大學

旅遊管理學系旅遊管理碩士班

碩士學位論文

台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素之研究

—以阿里山鄉達邦村為例

Study on the key success factors of developing leisure tourism in Taiwan
teavillage-Alishan township Dabang village as an example

研究生： 蔡明洲

經考試合格特此證明

口試委員： 林明芳
許澤宇
李謙監

指導教授： 李謙監

系主任(所長)： 丁嘉敏

口試日期：中華民國 108 年 6 月 12 日

謝誌

本人踏入職場已有許久的時間了，在成家立業一段時間後，總覺得當初在學業的學習過程中稍有不足，在興趣的驅使下，於是決定報考南華大學旅遊管理研究所碩士班，就此展開我這兩年碩士生的生涯，雖然辛苦卻有無盡的收穫，但時光飛逝、歲月如梭，轉眼兩年的研究所生涯即將邁入尾聲，心中滿滿不捨，感謝讓我有所蛻變的一切。

在學習的過程中，我要感謝所有課堂上每一位老師的教導，與同學們之間的相互切磋與鼓勵；而此篇論文的完成，首先承蒙了指導老師李謀監教授對我的啟發與指導，給予我相當大的協助，有您的教誨與督促，讓我能如期完成論文，在與李老師的學習過程中，體會到研究的執著與應有的態度，能向李老師學習讓我感覺到萬分的榮幸。另外，也要感謝口試委員林明芳校長與許澤宇副教授在百忙之中撥冗指導並提供我許多論文上寶貴的見解，使得此篇論文能夠更加的嚴謹。

最後，要感謝默默支持與關心我的家人，有了你們的體諒與包容，讓我在求學過程中無後顧之憂，忙碌之餘總是為我加油打氣，才能夠順利兩年畢業，在此分享這份喜悅給支持我的人，我是幸福的，因為有你們！

蔡明洲 謹致

南華大學旅遊管理學系

2019.6

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班

一〇七學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素之研究—以阿里山鄉達邦村為例

研究生：蔡明洲

指導教授：李謀監博士

論文摘要內容：

本研究旨在探討台灣山村發展茶葉觀光旅遊之關鍵成功因(KSF)。我國茶葉產業擁有良好的茶葉種植之生態環境，悠久的歷史文化，健全的管理推廣制度，專業與先進的製茶技術，常能產生優質的各種茶葉商品；卻因產業投機客引進劣質品打擊在地茶農、茶農守舊經營管理風格、人力資源匱乏、山區生態環境破壞，導致茶產業整體發展受到阻礙。本研究首先透過文獻探討發現：山區開發研究茶葉商品，須連結茶藝文化、生態環境、餐飲住宿、活動體驗等活動規劃，吸引人力資源回流，鼓勵青年回鄉發展，提高服務品質，增加遊客的文化認同及充實活動體驗，改變單調解說導覽活動，增加或帶入茶葉採收或製作體驗活動，給予遊客實做產品紀念，讓遊客帶來不同的視覺與體驗，將可改善茶葉山村現況，活絡遊客休閒旅遊，成為發展觀光休閒旅遊的新契機。

以專家問卷方式進行調查，而問卷內容係整理自相關理論文獻後經由專家修正而成，因此問卷題項均具有內容效度與專家效度，並採用層級程序分析法進行茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素之因子權重值，檢定結果顯示茶葉山村發展休閒旅遊 KSF 之權重排序，以「茶葉山村遊憩資源稟賦」為最重要之KSF；其後依序為：「茶村組織與運作」、「提升茶產業附加價值」、「市場行銷策略」、「體驗活

動規劃」，而在次因素中「交通便利性」亦得到各界專家最高度重視，權重值最高，由此可見交通建設之重要性，因此建議以山區部落為中心，擴展現有交通路線之相互連結性；改善大眾運輸工具服務機能，實施週邊人車疏導配套，提高運輸效能。

研究結果可知休閒旅遊可提升茶葉附加價值創造龐大市場消費力、增加工作機會與帶來相關產業商機外，更可提升山村文化素養和形象。

根據上述結論，本文提出促進阿里山鄉達邦村經濟發展之行銷策略建議，供地方政府、觀光推展相關單位、各民間觀光企業，訂定行銷策略及改善經營管理之建議。

關鍵詞：茶產業、關鍵成功因素、分析層級程序法(AHP)、休閒旅遊



Title of Thesis: Study On the Key Success Factors of Developing
Leisure tourism in Taiwan Teavillage--Alishan
Township Dabang Village as an Example

Name of Institute: Master program in Tourism management, Department of
Tourism Management, Nanhua University

Graduate Date: June 2019 **Degree Conferred:** M.S

Name of Student: Ming-Chou Tsai **Advisor:** Mou-Chien Lee Ph.D.

Abstract

The purpose of this study is to explore the key success factors (KSF) in the development of tea sightseeing tourism in Taiwan's mountain villages. China's tea industry has a good ecological environment for tea cultivation, a long history and culture, a sound management and promotion system, professional and advanced tea making technology, often can produce high-quality tea products, but because of the introduction of shoddy by industrial speculators in the ground tea farmers, tea farmers old-fashioned management style, lack of human resources, mountain ecological environment Damage, Leading to the overall development of the tea industry has been hindered. This study first found through the literature discussion: mountain development and research of tea goods, should link tea culture, ecological environment, catering accommodation, activity experience and other activities planning, attract the return of human resources, encourage young people back to the countryside development, improve the quality of service, increase the cultural identity of tourists and enrich the experience of activities, change the monotonous interpretation of the tour activities, Increase or bring in tea harvesting or production experience activities, to give visitors real product remembrance, so that visitors bring different vision and experience, will improve the current situation of tea village, active tourists leisure tourism, become a new opportunity to develop sightseeing and leisure tourism.

By means of expert Questionnaire survey, and the content of the questionnaire was modified by experts after the relevant theoretical literature, so the questionnaire items have content validity and expert validity, and the factor weight value of the key success factors of developing leisure tourism in tea village is used by hierarchical program analysis method, and the verification results show that the development of leisure tourism in tea village The weight is sorted to "Tea Village Recreation Resource Endowment" as the most important KSF; then in order: "Tea villages Organization and operation", "enhance the added value of tea industry", "Marketing Strategy", "experience activity planning". In the sub-factor, "traffic convenience" has been the highest attention of experts from all walks of life, the most important weight value, which shows the importance of traffic construction, so it is proposed to take mountain tribes as the center, expand the interconnection of existing traffic routes, improve the function of mass transport services, implement peripheral vehicle guidance support, improve transport efficiency.

The results show that leisure tourism can enhance the added value of tea to create a huge market consumption force, increase job opportunities and bring related industrial business opportunities, but also enhance the mountain village cultural Literacy and image.

According to the above theory, this paper puts forward some suggestions on marketing strategies to promote the economic development of Alishan Township village, for local governments, tourism promotion related units, various folk tourism enterprises, to set marketing strategies and improve management.

Keywords: Tea industry, key success factors, Analytic hierarchy procedure method (AHP), leisure tourism

目錄

謝誌.....	I
中文摘要.....	II
Abstract.....	IV
目錄.....	VI
表目錄.....	IX
圖目錄.....	X
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	3
1.3 研究目的.....	6
1.4 研究流程.....	6
1.5 研究內容.....	8
第二章 文獻探討.....	9
2.1 台灣茶產業發展概況.....	9
2.1.1 種植起源概述.....	9
2.1.2 飲茶的發源時間.....	10
2.1.3 茶業發展演進概述.....	10
2.1.4 茶產業發展現況.....	14
2.1.5 台灣茶產業發展遭遇之問題.....	16

2.2 台灣高山茶區概況.....	17
2.2.1 起源.....	17
2.2.2 茶區及茶園面積分布.....	20
2.2.3 茶葉品種.....	22
2.3 茶區之休閒旅遊.....	24
2.3.1 休閒旅遊.....	24
2.3.2 茶園休閒旅遊.....	25
2.3.3 達邦村觀光茶產業之體驗經濟策略規劃.....	25
2.4 關鍵成功因素.....	27
2.4.1 定義.....	27
2.4.2 關鍵成功因素特性.....	29
2.4.3 關鍵成功因素之確認方法.....	30
2.5 阿里山鄉達邦村發展休閒旅遊初擬關鍵成功因素之探討..	32
2.5.1 達邦村人文風俗、遊憩點景觀與在地特產之介紹..	32
2.5.2 提升茶產業附加價值.....	34
2.5.3 遊憩點之運輸服務.....	35
2.5.4 服務品質.....	36
2.5.5 體驗經濟.....	43
2.5.6 策略結盟.....	46

2.5.7 行銷策略.....	51
2.6 小結.....	53
第三章 研究方法與設計.....	59
3.1 德爾菲法.....	59
3.2 分析層級程序法.....	62
3.3 建立層級評估架構.....	71
3.4 資料分析方法.....	86
第四章 研究結果與分析.....	88
4.1 問卷資料分析.....	88
4.1.1 評估準則權重分析.....	88
4.2 研究結果分析.....	92
第五章 結論與建議.....	104
5.1 研究結論.....	104
5.2 政策性建議.....	106
5.3 後續研究建議.....	106
參考文獻.....	108
一、中文部分.....	108
二、英文部分.....	113
附錄.....	116
附錄一 層級架構演進圖 1.....	116
附錄二 層級架構演進圖 2.....	117
附錄三 層級架構演進圖 3.....	118
附錄四 層級架構演進圖 4.....	119

表目錄

表 2.1 台灣茶產業之發展概況.....	11
表 2.2 台灣茶業發展大事紀.....	15
表 2.3 茶產業主管單位.....	16
表 2.4 2015 至 2018 年台灣茶葉進出口比較.....	19
表 2.5 SERVQUAL 量表衡量構面與變項.....	42
表 2.6 國內外學者對策略聯盟的定義彙整.....	48
表 2.7 初擬茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素架構說明一覽表.....	54
表 3.1 AHP 法評估尺度意義及說明.....	67
表 3.2 AHP 法隨機性指標值.....	70
表 3.3 茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素架構說明.....	73
表 3.4 台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素問卷.....	79
表 3.5 專家背景表.....	85
表 4.1 主構面之成對比較矩陣.....	89
表 4.2 「茶業山村遊憩資源稟賦」之成對比較矩陣.....	89
表 4.3 「提升茶產業附加價值」之成對比較矩陣.....	90
表 4.4 「茶村組織與運作」之成對比較矩陣.....	90
表 4.5 「市場行銷策略」之成對比較矩陣.....	91
表 4.6 「體驗活動規劃」之成對比較矩陣.....	91
表 4.7 主構面項目之權重表.....	92
表 4.8 主構面項目之一致性分析表.....	93
表 4.9 各因素項目之權重表.....	98
表 4.10 各因素項目之一致性分析表.....	100
表 4.11 主構面及整體評估因素之權重與排序一覽表.....	102

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	7
圖 2.1 台灣茶區分佈圖.....	21
圖 2.2 服務品質評量模式.....	40
圖 2.3 PEB 服務品質模式.....	40
圖 2.4 經濟價值的演進.....	43
圖 2.5 行銷策略 4P.....	51
圖 3.1 AHP 法分析程序與步驟之流程圖.....	65
圖 3.2 AHP 法完整關係層級以及部分關係層級結構圖.....	66
圖 3.3 台灣茶業山村發展休閒旅遊關鍵成功因素評估層級架構圖.....	72
圖 3.4 Super Decisions 軟體之架構建立圖.....	86
圖 3.5 Super Decisions 軟體之一致性檢定.....	87
圖 4.1 台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素評估層級構面及因素權重架構圖.....	103

第一章 緒論

1.1 研究背景

台灣開始產製茶葉以來至今已有百餘年的歷史，並歷經了多次的時代變遷，為台灣重要的經濟資源的角色（邱念渠，2005）。台灣茶葉首先是由荷西時期的荷蘭東印度公司引進，而清朝時期清廷鑑於茶為台灣重要經濟作物則鼓勵綠茶的生產，生產的綠茶大部份以出口為主，日本時期則以生產紅茶為主，但是隨著民國初期戰爭結束，茶葉沒落為普通商品，直到 1970 年代台灣經濟突飛猛進，台灣因茶樹品種之改良與栽培技術之研發改善以及經驗的傳承，發展出獨特製茶技術（興大睿茶平臺，2015）為當時外銷的主要外銷農產品與經濟收入來源，各種特色茶類的開發下，嚴然已成為我國外銷商品中的重要高級農產品。茶葉是來台觀光客經常要購買的伴手禮。隨著休閒農業發展及觀光客的逐年增加，台灣茶農亦逐漸走入精緻化、有機化生產，甚至導入觀光意涵，結合當地民宿，規劃茶園套裝行程，介紹茶園生態及茶葉製作過程，或讓遊客親自參與，獲得茶葉知識並體驗茶園生活。然而，過去茶農多為自產、自製、自銷，生態的改變對茶農本身也帶來很大的衝擊。台灣種茶的歷史大約有兩百年之久，曾為台灣引以為傲的三大出口之一，優良品質深獲肯定。由福建的移民引進的閩南種，在台灣土地上生根的那一刻起，便與台灣人之間產生不可分割的連結。台灣早期最大宗的輸出產業就是茶葉，加上淡水的開港，造就了北台灣的興起，台北的大稻埕便見證了這一段輝煌的茶葉史。光復後，台茶的外銷為台灣農業的復興提供了不可抹滅的貢獻，台茶聞名於世，更為台灣賺取了可觀的外匯。但隨著農產品貿易自由化後，開放茶葉進口，在其他海外產茶國家的競爭之下，茶產業面臨進口低

價茶業的衝擊，台商大陸產製回銷台灣的低價茶葉，加上各項自然風險及市場風險等外在環境因素，消費者喜好改變及市場需求降低，種植面積呈現縮減趨勢，茶葉出口量自民國 59 年近 2.5 萬公噸，下降至民國 102 年的 4,829 公噸；進口量則自原本的幾乎無進口，上升至民國 102 年進口量 31,555 公噸，目前台灣茶產業市場過度仰賴進口茶葉，茶葉進口量約為出口量的七倍，茶葉所能提供的經濟效益嚴重退縮，成為台灣茶產業新的挑戰。大量的進口廉價茶葉嚴重地打擊國內茶產業市場，已威脅部份中、高價位的茶葉銷路，但業者仍對台灣茶業的前景充滿信心，業界仍依恃於台灣茶葉獨有的風味且難以模仿栽種以及製茶技術。但市場終究會改變，而東南亞、中國大陸所產的「仿台茶」風味已可直逼台灣的高級茶，再加上越南輸入的混充茶，對台灣的茶農可說是相當大的衝擊。

台灣具有獨特天然景觀與飲食文化，在國際觀光及美食市場上佔有重要的一席之地，隨著台灣旅遊景點及美食文化躍上國際媒體版面，台灣美食及特色旅遊景點已成為國際旅客的主要旅遊之一，名聞遐邇的小吃與美食，有著豐沛且多元的美食與相關的活動、節慶及傳統文化，不只是作為台灣大眾日常生活隨手可得的食品來源之一，同時也逐漸成為吸引國內、外觀光旅遊的重要吸引力。在地的食品可促進觀光活動的推展，透過地方美食意象使旅遊目的地更具識別性，也就是說旅客除了可品嚐旅遊目的地的地方特色外，更能體驗與學習當地美食歷史文化與傳統之意涵。茶產業如何有效結合美食旅遊觀光，強調遊客對在地特色茶美食之獨特體驗，在地美食、茶葉生產與製造的參與體驗等活動，使遊客產生難忘的回憶，提高茶產業的附加價值，應是當務之急。

1.2 研究動機

我國政府於「觀光政策白皮書」與「六大新興產業發展規劃-觀光拔尖領航 方案行動計畫」的推動下，以觀光旅遊、生技、綠色能源、醫療照護、精緻農業、文化創意等六項為我國六大新興產業（交通部觀光局，2009），希望藉由推廣茶產業觀光，以「掌握優勢」、「提高價值」、「創造品味」為前提（中華民國 交通部觀光局，2014），預估將在101年創造 5500 億觀光收入，帶動 40 萬觀光就業人口，吸引 2000 億民間投資（行政院2009）。藉由觀光旅遊業為我國帶來經濟效益外，提升台灣與他國民眾的交流往來，讓世界看到台灣的軟實力。但隨著勞工缺乏、工資上漲等因素，造成生產成本提高，而逐漸喪失外銷競爭力（行政院，2015）；加上業者偽造產地文件，低價購買中國劣質茶葉，用中國茶混充台灣茶及國內知名茶飲業者商品檢驗出農藥殘留（黃文博，2015；3 金仁皓，2014）等問題後，重創台灣茶葉產業發展。故研究者藉此探討我國茶葉產業發展潛力與未來趨勢，給予地方產業、茶農、政府提供建議，重振我國茶葉產業，振興當地 經濟。台灣茶產業自開始發展以來即以外銷、內銷到多元產銷；在外銷時期，創下了許多輝煌的銷售記錄，不過，因為受到國際茶葉市場的變化以及國內生產成本增加和政府法令改變等多重因素的影響下，台灣茶開始轉為以內銷為主，因此茶產業體制混亂失序，產業結構也產生了重大的改變。國內茶產業結構複雜，茶葉可由茶農自產、自製、自銷，但茶農自銷比例有限，多數仍以批發方式交由茶商銷售，茶商與製茶廠在整體台灣茶產業供銷鏈具有舉足輕重的地位。茶產業發展應充分利用茶葉產、製、銷過程所伴隨的功能來創造茶產業的附加價值，如茶葉美食及休閒體驗和教育等功能，藉特色與觀光結合，創造更大的經濟效益。台灣茶是整體形象的營造，不只包括茶農、茶

廠、茶商，還包括各個茶業公會與政府機關，都要一起努力，將茶業整合成整體價值鏈，讓台灣茶的優質形象深植國際。

隨茶葉飲品市場之需求擴增，消費者對茶品的安全、衛生、品質格外重視，茶產業現階段應在食品衛生上嚴格把關，消費者購買產品時強調用的安心，茶葉的製造也要合乎衛生安全，從生產、加工、包裝到販賣都需要有明確規範與管制，與國際接軌的驗證制度也是未來需要達到的優先目標，所以建立消費者信心，讓消費者買的安心，喝得安心，提供優質安全的茶產品已成為現階段茶產業之主要目標。行政院農委會將茶產業列入產業優化之重點產業，積極輔導茶農安全用藥，提升品質，改善作業環境，降低生產成本，鼓勵台灣各茶區建立品牌，標榜茶葉產地及茶飲風味，有效區隔進口廉價與市場偽茶混充氾濫情形，提升茶葉生產的競爭力。因應台灣傳統茶產業轉型問題，開啟精緻休閒農業的經營方式，茶產區融合當地的自然環境、人文因素、觀光資源元素，所形成的文化及特色也有所差異。為了台灣茶產業發展，要如何將茶產業結合地區美食的觀光資源（茶園、茶餐廳等），形成一連串的區域觀光路線，協助茶園、製茶廠等傳統茶產業轉型，將逐漸式微的傳統製茶技術，結合在地的美食及茶文化生活方式體驗旅遊等方式，找尋茶產業結合美食觀光特色，啟發了本研究對於台灣茶產業觀光的研究動機，期待能透過茶產業結合美食觀光資源串連的方式，帶動茶產業地區觀光路線的發展與產業活絡，利用茶產業群聚形成的經濟效益，共同提升地區及產業競爭力。

阿里山鄉經年雲霧繚繞、水氣日照充沛，適合高山茶的生長。在嘉義縣十八個鄉鎮中，高山茶是年產值最大的經濟作物，種植區域分佈於海拔約在 1,000-1,700 公尺間的大阿里山茶區，包括：竹崎鄉中和、金獅、光華、石棹，梅山鄉龍眼、瑞里、瑞峰、太平、太和、

太興、碧湖，阿里山鄉湖底、達邦，番路鄉隙頂、巔頭、公田及大埔鄉等地，產茶區總面積高達 2,200 公頃以上，年產值則超過十億元。竹崎鄉、番路鄉及阿里山鄉的茶業種植大多沿著臺十八線即阿里山公路發展，包括：瀨頭、隙頂、巔頭、光華、石棹、十字路、達邦、里佳、豐山 等山地部落，海拔約 1,200 公尺至 1,500 公尺，茶園面積約 400 公頃，品種以青心烏龍為主。

說到阿里山大家應該都想到日出、雲海、櫻花、茶，這幾年咖啡也逐成為該區的代表作物，除了這些之外阿里山原住民鄒族也是代表族群，深入部落來實地了解鄒族文化歷史、美食人文，其中的達邦和特富野更是鄒族的兩大社，阿里山北四村地處偏遠，相對於南三村之發展略呈緩慢，但北四村達邦、樂野、里佳、來吉與特富野，亦是自然生態資源豐富，文化產業精緻之所在，尤其達邦村更是鄒族文化、政治之中心，其庫巴（kuba）充分顯示鄒族傳統文化精髓，是重要祭典舉行之聖地，絕不容任意侵犯。

阿里山鄉的達邦茶區是屬於阿里山鄉的新興茶區，海拔 1,200 至 1,500 公尺，大多數為原住民的保留地，一望無際的原始林、楓樹林、茶園、竹林，置身茶園看日出、晚霞及雲層的變化，山嵐、雲海就在身邊，濃濃的芬多精和來自森林裡無污染的水源，一株株茂密的茶樹就在這得天獨厚的天然環境生長。

達邦部落位於阿里山鄉深處，過去交通不便、運輸困難，除了高山蔬果外，這裡最重要的作物就是高山茶葉。「達邦茶」屬於阿里山茶系，因為當地開發少，原始森林氣多，茶菁表現出來的山氣很讚。一到產季，茶商總是不辭辛勞前來，就是看重這裡的茶葉品質好。

由以上資料顯現在台灣茶葉山村中，嘉義縣阿里山鄉扮演著舉足輕重的角色，而達邦村更是農產茶葉、休閒遊憩景觀、鄒族傳統文化精髓與政治中心之代表，故選擇達邦村為本文個案之研究。

1.3 研究目的

基於前述研究動機，歸納本研究欲探討之議題，具體而言，本研究的研究目的為：

- (一)瞭解台灣茶葉特色與產業發展現況。
- (二)探討台灣發展茶葉觀光旅遊可行性。
- (三)利用茶產業結合休閒旅遊之相關文獻，歸納出關鍵成功因素之指標系統。
- (四)分析茶產業結合休閒旅遊之主構面與次因素之影響權重。
- (五)提供觀光局及業者研擬經營策略之參考。

1.4 研究流程

本研究流程分為五個項目(詳如圖 1.1)依序進行，簡述如下：

- 一、確立研究的主題、動機與目的及對象。
- 二、文獻探討：針對遊憩資源稟賦、茶產業附加價值、茶村組織與運作、行銷策略、活動規劃等相關理論及研究進行整理，作為本研究主題之理論基礎。
- 三、依據所蒐集的相關文獻資料，建立本研究之研究架構，並參照產、官、學界專家意見，建立評估構面及指標因素。
- 四、進行問卷的設計與調查、並將資料整理後進行分析與討論。
- 五、根據分析結果做出結論與建議。

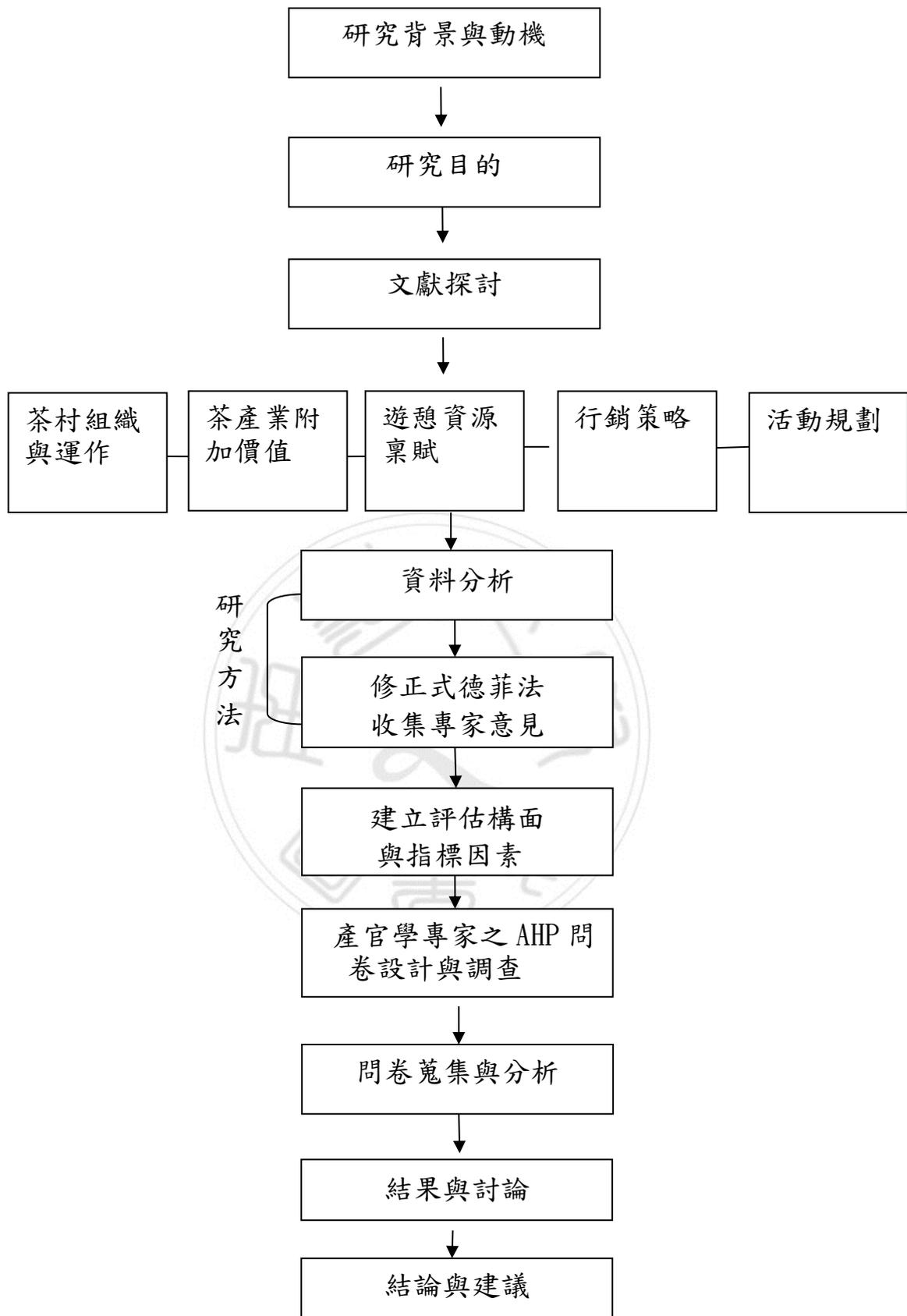


圖 1.1 研究流程圖

1.5 研究內容

本研究主要在探討茶產業山村結合休閒旅遊之關鍵成功因素，研究內容及架構如下：

第一章 緒論

包含研究背景、問題、動機、研究目的、研究對象與範圍、研究流程及研究內容。

第二章 文獻探討

依據研究目的，針對遊憩資源稟賦、茶產業附加價值、茶村組織與運作、行銷策略、活動規劃等相關理論及研究進行整理與探討，以作為本研究之理論基礎。

第三章 研究設計

依據文獻分析法確立研究架構及研究方法，初步由專家訪談，再經過數次修正內容後設計問卷，並依研究對象進行問卷調查與資料蒐集。

第四章 研究結果與討論

將回收之問卷進行資料分析與結果討論。

第五章 結論與建議

將分析與結果討論後彙總出結論與建議，提供給決策、規劃或評估等相關部門作為議定的準則及後續研究之參考。

第二章 文獻探討

2.1 台灣茶產業發展概況

2.1.1 種植起源概述

根據文獻記載，1620 年（明代天啟年）以前，內地百姓普遍已有喝茶的習慣，而後閩、粵兩地百姓移民來台，將飲茶風氣帶來台灣（林馥泉，1956）。然而台灣製茶可遠溯於 1661 年鄭成功收復台灣之前，而最早的野生茶樹記仔於 1645 年間的「巴達維亞日記」中有文獻記載（阮逸明，1997）；貿易部分，在荷蘭據台時期，東印度公司曾有少量茶葉的台灣轉出口貿易紀錄（劉瑞華、葉明憲，2003）；民間則傳述，1878 年因恆春知縣喜愛飲茶，所以從福建引進武夷茶種，鼓勵鄉民種茶於滿州鄉港口村（謝敏恒，2012），是為今日「港口茶」由來；鹿谷鄉生員遠赴福建應試，種舉人後順道帶「清心烏龍」茶苗返台，並將茶苗贈與同鄉種植（邱念渠，2005），成為「凍頂烏龍茶」之起源。種種來源雖無考據，但因各種傳聞下，增添茶葉歷史文化的傳奇與色彩。

中國歷史上有很長的飲茶紀錄，已經無法確切地查明到底是在什麼年代了，但是大致的時代是有說法的。並且也可以找到證據顯示，確實在世界上的很多地方飲茶的習慣是從中國傳過去的。所以，很多人認為飲茶就是中國人首創的，世界上其它地方的飲茶習慣、種植茶葉的習慣都是直接或間接地從中國傳過去的。但是也有人能夠找到證據指出，飲茶的習慣不僅僅是中國人發明的，在世界上的其它一些地方也是飲茶的發明地，例如印度、非洲等。1823 年，一個英國侵略軍的少校在印度發現了野生的大茶樹，從而有人開始認定茶的發源地在印度。中國當然也有野生大茶樹的記載，都集中在西南地區，記載中也包含了甘肅、湖南的個別地區。茶樹是一種很古老的雙子葉植物，與人們的生活密切相關。

在國內，也有關於茶樹的最早原產地的爭論，有好幾種說法。不少人認為在雲南，有一學者在認真研究考證以後斷言，雲南的西雙版納是茶樹的原產地。人工栽培茶樹的最早文字記載始于西漢的蒙山茶。這在《四川通志》中有載。

2.1.2 飲茶的發源時間

神農有個水晶肚，達摩眼皮變茶樹，中國飲茶起源眾說紛紜：追溯中國人飲茶的起源，有的認為起於上古，有的認為起于周，起于秦漢、三國、南北朝、唐代的說法也都有，造成眾說紛紜的主要原因是因唐代以前無“茶”字，而只有“荼”字的記載，直到茶經的作者陸羽，方將荼字減一畫而寫成“茶”，因此有茶起源于唐代的說法。其它則尚有起源于神農、起源于秦漢等說法。

唐·陸羽《茶經》：“茶之為飲，發乎神農氏。”，在中國的文化發展史上，往往是把一切與農業、與植物相關的事物起源最終都歸結於神農氏。而中國飲茶起源于神農的說法也因民間傳說而衍生出不同的觀點。有人認為茶是神農在野外以釜鍋煮水時，剛好有幾片葉子飄進鍋中，煮好的水，其色微黃，喝入口中生津止渴、提神醒腦，以神農過去嘗百草的經驗，判斷它是一種藥而發現的，這是有關中國飲茶起源最普遍的說法。

另有說法則是從語音上加以附會，說是神農有個水晶肚子，由外觀可得見食物在胃腸中蠕動的情形，當他嘗茶時，發現茶在肚內到處流動，查來查去，把腸胃洗滌得乾乾淨淨，因此神農稱這種植物為“查”，再轉成“茶”字，而成為茶的起源。

2.1.3 茶業發展演進概述

台灣與日本飲茶風氣盛行，加上國內茶葉及茶飲料市場不斷蓬勃發展，

所帶來的經濟效益提高(黃啟東、王素梅、簡相堂,2014),但台灣於 1999 年遭逢 921 地震重創,為提升國內經濟,政府開始推動觀光旅遊政策,因此開啟了政府對於茶葉產業日益提升的重視,也對於台灣茶業發展有相對應政策與規劃的影響。研究者根據林志(2006)、許朝彥等(2011)、交通部觀光局(2009)、台北市產業發展局(2015)等文獻。

林木連(2009)提到台灣的茶葉發展歷史,主要經歷了清朝、日本統治、中華民國等三個時期。因此將台灣茶產業之發展概況整理如表 2.1:

表2.1 台灣茶產業之發展概況

時期	年代	台灣茶產業發展概況
清 朝 時 期	清朝嘉慶 (1796- 1820)	連雅堂(1921)《台灣通史》〈農業志〉:台灣最早種茶的年代在清朝嘉慶年間,由柯朝從福建引進種植於魚坑,後以茶籽播種方式繁衍,於是傳種開來。
	1810	林馥泉(1956)《烏龍茶及包種茶製造學》則指出台灣茶是 1810 年由廈門商人從大陸引進種植。
	1869	北京條約簽訂後,滬尼(今淡水)開埠成為西方國家商貿口岸:英商約翰·杜德在淡水創設行號Dodd & Co(寶順洋行)將台灣烏龍茶以「Formosa Tea」作為商標銷往紐約,開闢了美國市場的先河;此後,外商來台爭購,茶價因此暴漲,出口量由1865年 82,022 公斤躍升至 1872年 1,170,811 公斤,出口值成長 10 倍,從 1865年起至 1880年,是烏龍茶獨佔台灣出口貿易的黃金
	1884	清同治 12 年(1873),世界茶葉市場不景氣需求量萎縮,瞬息之間,滯銷的茶葉堆積如山,台灣茶商不得已將烏龍茶改運到福州,薰製成具有花香的「包種花茶」來銷售,普遍受到歡迎,也因此打開了外銷的市場,成為台灣茶葉中第二號商品種類。

表2.1 台灣茶產業之發展概況(續)

日 治 時 期 (1895 - 1945)	1899	日治初期台灣茶的出口大宗為烏龍茶，主要的市場是美國，而日本綠茶的最大市場也在美國，當時殖民地政府為了避免排擠效應，所以在新茶區製造包種茶與紅茶以區隔市場。
	1899	三井合名會社在台北的海山及桃園大溪地區開闢茶園，設立專製紅茶的工廠。
	1901	日本企業會社在桃園設立「茶樹栽培試驗場」。
	1907	日本台灣茶株式會社設立，專門產製紅茶輸出日本、俄國。
	1920	1920 年後烏龍茶在北美市場的銷售挫敗後，殖民地政府為了迎合消費者的偏好，於是大力推動紅茶的栽種。
	1926	茶葉試驗所引進阿薩姆大葉茶種，在南投魚池鄉種植成功。
	1928	三井合名會社以「Formosa Black Tea」的名稱將紅茶銷往倫敦、紐約，深受消費者的青睞。隔年主銷倫敦，次銷美國、澳洲，也就是台灣極負盛名的「日東紅茶」(Nitton)，並與印度立頓(Lipton)一較高下。
	1937	世界紅茶生產過剩，市場價格暴跌。1933 年荷印聯合印度、錫蘭等紅茶國家締結「國際葉限產協定」，規定 1933 至 1940 年期間，逐年限制紅茶的產製及輸出，促使台灣紅茶竄起。1937 年台灣紅茶的生產量有 633 萬公斤，出口量更達 580 萬多公斤，佔該茶總輸出量的 52%，為日治時代的最高記錄。台灣紅茶繼烏龍茶、包種茶的興起而成了台灣茶葉競爭海外市場的第三種主要茶葉。

表2.1 台灣茶產業之發展概況(續)

光復後 至今	1946	農林處(後改為農林廳)連續3年開辦製茶及茶園復興貸款,貸款數額雖不多,對台灣茶業重新起步仍大有幫助。
	1947	國民政府接收由日本投資的企業會社,如三井農林、中野商店、野澤組台北出張所等8個單位,改隸台灣農林股份有限公司茶葉分公司,並將部分茶園放租給茶農經營。
	1948	英商協和洋行看重台灣發展綠茶的潛力,引進大陸綠茶師父試作炒菁綠茶,又在平鎮茶業試驗支所的倡導下,鼓勵生產台灣眉茶、珠茶。
	1949	戰復大陸及日本的綠茶產量尚未恢復,無法供應北非地區的綠茶需求,因此台灣的綠茶取而代之,成為北非摩洛哥等市場的開始。
	1974	往後10年間,台灣茶業由於生產成本增高,降低了在國際市場的競爭力,價格競爭導致品質控管不佳,使台灣茶業由外銷轉為內銷。
	1985	台灣因罐裝飲料茶的需求突增,茶進口量直線上升。隨著進口量持續增加,外銷衰退,台灣茶業因此又面臨另一次轉型蛻變。為了生存發展,有些茶農繼而轉到大陸、越南、泰國、印尼等國家發展茶業,由於大陸茶葉消費以綠茶為主,而台灣包種茶型質接近綠茶,但香味上獨具多變化的花香,所以在大陸市場普受消費者歡迎,成為優質高價的「舶來品」茶葉。而留在國內的茶農則因台灣加入WTO後,將茶園轉型為觀光茶園。
	2011	80年代以後,注重養生保健與環境保護的產品成為消費主流,因此茶葉消費轉而強調無農藥、無化學肥料、具環保概念的生產過程。其中極風茶的製茶原料是採收經過茶小綠葉蟬叮咬過的茶菁,才產生具有熟果香或蜂蜜香的特殊滋味,所以絕對不能噴施農藥,算是目前台灣生產的茶類當中具環保概念的茶。

資料來源：引自洪儷倩(2011)及林木連、張如華、張清寬、陳玄、陳英玲、陳國任、楊盛勳、蔡右任與賴正南(2009)。

2.1.4 茶產業發展現況

(一)茶葉種植分布概述早期台灣茶葉以外銷為主，民國 62 年以後，因台灣工業快速發展，國民所得及生活水準提高，加上工資上漲等因素下（行政院農業委員會，2015），台茶外銷逐漸喪失競爭力。因此部分地區轉型開發高科技產業，造成部分縣市茶產業的沒落，但畢竟茶葉為高經濟農作物，因此依舊會吸引合適的地區民眾進行投資與栽種。所以桃園、新竹、苗栗的外銷茶區面積逐漸減少，然而南投、嘉義及花蓮、台東等內銷茶區茶園面積則大幅增加，可見並非茶產業完全退出我國各縣市中的傳統市場。台灣傳統以來，南糖北茶的種植政策規劃下，依舊影響現代台灣茶葉種植分布，但在政府輔導與茶農改良之下，茶葉商品相當豐富多元，而且產地雖說並無壟罩全國各縣市但亦可說是遍布全台各區。可見，我國茶葉發展現況而言，具有將近遍布台灣的全面性發展。

(二)產區茶種概述台灣因地殼變動與演化影響，除少數沖積平原與盆地外，台灣多屬於高山坡之地形，適合茶葉中高以上海拔種植的農作物。因此造就全台 22 縣市中，共有 64%投入茶葉種植，可見茶葉在我國傳統產業的重視度。其中南投縣種植面積占全國 48.9%，其次為嘉義縣（14.1%）及台北縣（11.5%），桃竹苗三縣合計僅占 13.5%（行政院農業委員會，2015）。更可見，中台灣為我國茶葉產業發展的重心。台灣擁有多樣的茶樹品種，且藉由精湛的製茶技術能衍生出不同茶種具有相當多元的特色與商品。可見，我國茶葉有相當多元的文化資產與觀光資源。故以台灣茶葉發展現況對於目前力推觀光發展政策的我國而言，若能妥善結合觀光旅遊的規劃下，藉由旅遊人潮帶動，結合茶葉觀光資源下，觀光旅遊結合茶葉的確有一定的創造力與經濟力，對台灣與地方

社區經濟發展而言，有一定的發展潛力與影響。針對台灣茶業歷史發展演進概述如下：

表 2.2 台灣茶業發展大事記

內容敘述	
1990	因高山、越南與中國排擠效應，致使台灣特色開始遭受衝擊。
1991	因飲料業興起，進口（5769 噸）超過出口（5317），成為進口國家。
1993	檳榔的價值高，部份中低海拔地區茶園已逐漸被檳榔園取代。
1994	台灣茶進口突破萬噸紀。農民廳舉辦全園普查發表調查資。
1995	桃竹苗茶產銷困難農政機關決定紓困。
1997	台灣唯一的「坪林茶博物館」開幕。
1998	台灣烏龍的回顧與展望研討會。
1999	茶葉改良場與行政院農業委員會將台 18 號(紅玉)命名推廣。因滋味好價格高，讓台灣紅茶再現風華。台灣發生 921 大地震。
2001	中興大學食品科學系與中國學會假台中市中興大學召開第二屆海峽兩岸技學術研討會。
2002	本場台東分場陳惠藏課長研發蜜香紅茶制法成功，天然又美味的蜜香紅茶造成風行。
2004	台茶 19 號(碧玉)、台茶 20 號(迎香)適製文山包種與烏龍新品命名推廣。台灣烏龍被選為四大外銷旗艦農產品之一。舉辦第一屆「台灣第一好茶」全國冠軍競賽活動。台新金控與 PAY-EASY 推動 2004 台灣關懷系列之認養魚池紅茶活動。
2006	政府推動產地證明標章制度。鹿谷凍頂烏龍產地證明標章為台灣首張核發之產地證明標章。
2008	台茶 21 號(紅韻)適製紅茶新品種命名推廣。
2009	莫拉克風災造成中南部地區嚴重受創，並在阿里山鄉農會、梅山鄉、瑞里活動中心，舉辦「莫拉克災後產業再耕、重建輔導及技術服務講習會」。
2010	國人每人每平均飲茶高達 1.95 公斤。臺灣茶協會與世界茶合會共同舉辦第八屆國際名茶評比，促進國際茶界交流舉辦「臺灣有機茶暨國際行銷研討會」，「全國紅茶製茶技術競賽」及「2010 紅茶產製銷研討會」。
2011	台灣茶業轉型休閒茶葉。
2012	2012 年南投世界茶葉博覽會。
2013	台灣茶訊舉辦第一屆評茶師大賽。
2014	以「掌握優勢」、「提高價值」、「創造品味」為前提（中華民國交通部觀光局，2014）。
2015	茶葉農藥殘留，流落台灣知名飲茶連鎖公司。

2.1.5 台灣茶產業發展遭遇之問題

觀光是近年來世界各國極力推展的「無煙囪」綠色產業，形成觀光的條件要素則需要具備人、時間與空間(許怡萍,2013;吳勤勉,2015)，且觀光消費過程中，包含交通、購物、餐飲、住宿及景點門票，種種需求皆需要提供相關的人力與物力等資源來協助與服務。因此，設立遊客相關服務接待中心與開發休閒茶業新的經營模式，已經勢在必行。但是相關規範與管理也需有賴政府茶葉主管機構制訂與規劃，相關單位介紹如下：

表 2.3 茶產業主管單位

單位名稱	層級	管制範圍	相關法規
行政院農委會	中央	考核統籌研發。	行政院農業委員會動植物防疫檢疫局；行政院農業委員會茶業改良場組織規程。
衛福部食藥署	中央	食品安全。	食品衛生管理法。
經濟部水利局	中央	水土保持。	適用水利相關法規、地下水資源。
風管區管理處	中央	景觀環境。	適用風管處相關法規。
地方政府	地方	上級交辦業務。	政策法律規範及各縣市政府自訂法規。
農會	地方	行銷規劃經費。	適用農會法、金融法等相關法軌。
台灣茶協會	全國	協助推展茶葉會務。	遵循主管單位與內政部民經組織細則規定。
台灣茶文化推廣協會	全國	協助推展茶葉會務。	遵循主管單位與內政部民經組織細則規定。

資料來源：葉為谷彙整

由上可見，茶業產業發展從中央至地方、從官方到民間團體組織等，都有相關單位關注與規劃。可見，我國在茶葉產業經營管理的法規制度相當完備。但由於各種概念與政策上的連結並未完善，導致休閒茶業發展過程中亦產生不少的問題(賴正南蘇雅慧,2009)，問題如下：(一) 人口品牌產業沒落 近年來，隨著經濟發展和生活水準的提昇，休閒活動在很大程度上已商業化 和社會化了(王寧,2000)。活動的發展需要考量到消費者需求與動機，若無法符合消費者期待,活動的推展過程恐怕無

法順利。故農委會於民國 92 年推動「茶葉廠農合作計畫」之模式，且於 93 年納入茶產業結構調整計畫項下辦理主要目的為期符合消費者對茶產品安全衛生之期待，台灣發展「茶葉觀光旅遊」可行性評估輔導茶農生產安全、優質及健康之茶產品，作好源頭管理，並建立具有品質保證的茶葉供應鏈系統（行政院，2015）。

2.2 台灣高山茶區概況

2.2.1 起源

臺灣茶葉生產源自清朝時期，由福建省輸入之茶樹種，再針對本島氣候、土壤、水質，開發出適合在地種植的特色茶種。製茶技術也承襲自大陸之製茶師傅，因發酵程度不同，主要有綠茶、烏龍茶及紅茶等（陳，2004；林等，2009）。但臺灣茶葉的種植面積與產量呈現逐年下滑現象。2000 年的種植面積為 19,701 公頃；產量 20,349 公噸，至 2015 年種植面積為 11,780 公頃；產量 14,405 公噸（行政院農業委員會）。15 年間種植面積減少 40%，產量也減少 29%。雖然茶葉生產面積下降，茶園的自然生態環境，甚至能讓旅客親手採摘新鮮的茶葉，與茶農分享收穫喜悅的特色，讓茶產業增添其他收益來源。賴與蘇（2009）指出，茶產業文化內容除了茶產業生產所衍生的經濟活動之外，還包括茶生產區居民之休閒娛樂、生活習俗、傳統技藝與民俗慶典等多層面的活動。

台灣是茶葉生產國，但 2018 年度進口茶數量與進口值仍大於出口量及出口值。農糧署公布台灣茶葉 2018 年度出口量逾 8,792 公噸、年增 14.88%，出口值 11,193 萬美元、年增約 24.74%。農糧署分析，台灣手搖杯及瓶裝茶市場所需的紅茶與綠茶數量很大，但因台灣紅茶與綠茶產量相對較少，因而增加國外紅茶與綠茶的進口量。農糧署表示，台灣茶

葉 2018 年度出口中，紅茶 3,112 公噸、部分發酵茶 3,077 公噸及綠茶 2,558 公噸，居出口量前三名。其中，部分發酵茶包括凍頂烏龍茶、阿里山茶及東方美人茶等多數台灣特色茶，因內銷需求暢旺且售價不錯，因此出口量不如紅茶。另台灣紅茶出口量的主要國家或地區，包括大陸 971 公噸、美國 413 公噸及香港 148 公噸，分居前三名；另菲律賓及馬來西亞等，也是台灣紅茶外銷主要國家。台灣綠茶外銷市場以美國 427 公噸及大陸 323 公噸，居出口量前二名；其餘包括華人較多的香港、加拿大，及馬來西亞等三地，也是台灣綠茶出口主要市場。至於部分發酵茶，凍頂烏龍茶、阿里山茶及東方美人茶等多數特色茶，因頗受大陸人、日本人及美國華人喜愛，所以，前五名的出口地包括大陸、日本、美國、香港與德國等。另農糧署表示，二年一度的「衛生安全製茶廠 1~5 星級登錄」評鑑，最近登場，粗估 5~600 家業者報名角逐星級登錄評鑑，依往例推估，近 1 成業者可躋身 4、5 星級茶廠，且獲得 1~5 星級評鑑，有利各家茶廠進行國內外的產品行銷。另依據關稅總署統計資料，民國 2018 年進口 32,321 公噸茶葉，其中紅茶 16,334 公噸，綠茶 9,540 公噸，普洱茶 1,735 公噸，部分發酵茶 4,711 公噸；出口 8,792 公噸，其中紅茶 3,112 公噸，綠茶 2,558 噸，普洱茶 45 公噸，部分發酵茶 3,077 公噸；茶葉貿易逆差 6,397 萬美元。目前茶葉出口量有逐年增加之趨勢(如表 2.4)。

表 2.4 2015 至 2018 年台灣茶葉進出口比較

	年度進口量 (公噸)				年度進口值 (萬美元)			
	2015年	2016年	2017年	2018年	2015年	2016年	2017年	2018年
茶葉合計	29,934	26,344	30,210	32,321	6,339	6,269	7,443	7,995
綠茶	9,300	8,625	9,472	9,540	1,901	2,001	2,531	2,582
普洱茶	2,039	1,904	1,525	1,735	431	427	294	418
紅茶	14,731	12,472	15,153	16,334	2,902	2,813	3,513	3,854
部分發酵茶	3,864	3,343	4,061	4,711	1,105	1,028	1,105	1,140

	年度出口量 (公噸)				年度出口值 (萬美元)			
	2015年	2016年	2017年	2018年	2015年	2016年	2017年	2018年
茶葉合計	4,744	5,758	7,653	8,792	5,407	6,386	8,973	11,193
綠茶	1,363	1,429	2,185	2,558	1,623	1,611	2,384	3,057
普洱茶	52	32	26	45	48	56	89	110
紅茶	2,049	2,376	2,901	3,112	1,573	1,971	2,451	2,826
部分發酵茶	1,281	1,921	2,541	3,077	2,163	2,749	4,049	5,200

資料來源：財政部關務署進出口貨物統計

2.2.2 茶區及茶園面積分布

台灣的地理、氣候及環境非常適合茶樹生長，茶也是台灣重要的飲料及經濟作物。台灣種茶之歷史可回溯至 1796 年代，200 餘年前先人從福建武夷山引進茶種種植已發展為世界有名的茶葉產區，最盛時期(日據時代)種植面積曾達 4 萬 6 千多公頃。早期台灣茶葉以外銷為主，尤其是針對日本市場，綠茶與紅茶之外銷均興盛一時。然而，1970 年代以後因生產成本不敵中國及東南亞，台灣茶葉遂由外銷為主，改變成為生產部分發酵茶(一般稱為烏龍茶)供應內銷市場之經營模式。經過四十多年來的推廣，已為台灣高品質之烏龍茶打下良好的基礎。但近年來產製技術大量傳入中國及東南亞各國(越南、泰國及印尼等)，甚至連鄰近的琉球也大力發展烏龍茶，致使台灣茶產業面臨了進口茶之強大挑戰。根據農業統計年報資料，民國 102 年茶樹種植面積為 11,903 公頃，總產量達 14,718 公噸，茶葉進口量為 31,555 公噸，出口量為 4,829 公噸，茶產值約 69 億元，占農業總產值 1.4%，居農產品之前 10 大產值，為重要的經濟作物。茶園主要分佈以南投縣最多約 6557 公頃，嘉義縣次之 1819 公頃及新北市 754 公頃。隨著國內消費結構的改變，國人每人每年平均飲茶量，由民國 69 年的 0.34 公斤激增到民國 102 年的 1.7 公斤，使得內銷市場所需的部分發酵茶增長迅速，台灣從北到南、從平地到高山都有植茶，目前台灣茶區產地分佈(如圖 2.1)。



資料來源：引自行政院農委會

圖 2.1 台灣茶區分佈圖

從歷史脈絡觀察台灣茶的發展，到了 2001 年出現各式各樣的茶飲類型，茶開始大量被飲用以及新式台灣茶飲的出現，使得茶能夠在短短數十年間，快速地受到消費者接受。林鼎盛(2007)歸納台灣茶產量改變特徵為：(一)台灣人對於茶消費量逐年增加，茶的飲用量持續提升(二)國內低價茶市場改由進口茶葉提供，台灣產的茶葉則以高單價為主(三)進口茶葉量超過總消費量之半數以上，台灣從出口茶葉國轉為茶葉進口

國(四)出口茶葉的總量減少，但單價卻節節高升，高單價成為台灣茶葉外銷的主力(五)民國 70 年之後，台灣茶葉由外銷轉變為內銷為主。

2.2.3 茶葉品種

台灣因地方特色及文化背景差異，自然發展出茶區之特色茶。長期以來，由於茶樹品種經過政府與農民不斷研究改良，配合氣候、土壤、水質、栽培技術精進與製茶經驗的傳承等因素，分別發展出各地的特色茶品，如北部的文山包種茶、木柵鐵觀音、中南部的凍頂烏龍茶及阿里山、梨山等地高山茶。台灣產製之茶葉主要區分烏龍茶、綠茶及紅茶等三種，其中烏龍茶(半發酵茶)佔最大宗，且馳名世界。茶葉產製分成萎凋、揉捻、發酵(氧化)、殺青、悶黃、成形、乾燥、加工及分級包裝九大步驟，因發酵程度再細分成不發酵茶、部份發酵茶、全發酵茶製程。目前臺灣茶樹的栽培品種主要分五大類：

- 一、綠茶品種：青心大有、青心柑仔、台茶 10、11、14、16、17 號。
- 二、包種烏龍茶品種：青心烏龍、青心大有、大葉烏龍、四季春、武夷及台茶 5、12、13 號
- 三、鐵觀音茶品種：鐵觀音、硬枝紅心。
- 四、極風烏龍茶品種：青心大有、台茶 15、17 號。
- 五、紅茶品種：大葉阿薩姆種、台茶 7、8、18 號、黃柑種。

近年來食品衛生與安全性問題受到廣泛的重視，茶葉亦不例外。尤其農藥殘留問題對臺灣茶產業出口與發展影響甚大，政府一方面積極發展茶葉衛生安全體系，進行茶葉農藥殘留檢測與國際同步，並教育茶農農藥使用情形，建立產地可追溯系統，如產地標章、有機茶認證標章、生產履歷，以確保茶葉來源。另一方面，輔導茶區優良茶比賽，比賽茶的價格節節升高，可帶動茶產業的發展，透過舉辦優良茶比賽可引導茶

葉管理技術的改進，使茶農相互切磋製茶技術，提昇茶葉品質、穩定茶價，並達到促銷之功能；輔導茶商茶葉精製、加強包裝、建立自有優質品牌和加強行銷及推廣手法，以全面提升茶葉品質和產品價值。

行政院農業委員會也綜合國內外學者研究報導，將飲茶的功效歸納為下列八項：一、提神醒腦、消除疲勞、增強耐力；二、利尿；三、降低血液中膽固醇及低密度脂蛋白；四、預防蛀牙；五、強化微血管；六、抗菌作用；七、抗細胞突變作用及防癌作用；八、減緩衰老作用等。



2.3 茶區之休閒旅遊

2.3.1 休閒旅遊

休閒定義為「於工作之外，於可自由運用的時間與金錢下，自主選擇，並可獲得健康愉悅的體驗從事的活動。」休閒旅遊也就是為了獲得健康愉悅的體驗的旅遊活動，休閒旅遊的關鍵就是要輕鬆。休閒遊避開了「扎堆」景點，到有草原、高山、河流及湖泊的大自然中靜靜地「泡」上幾天，沒有固定的觀光項目，不是滿滿的行程表，追求的是心靈上的徹底放鬆。休閒旅遊通常是一家人或一些非常要好的朋友、同事一起，到離居住地比較近的地方去度假。當代理論通常認為「休閒」是帶來個人生活平衡的一種方式，休閒尋求的不只是放鬆、自我發展、文化和家庭穩固和互動的機會，也是尋求逃避、新奇、複雜、冒險、有趣和幻想。

Way of viewing leisure

1. Leisure as Time: 時間觀點。Kelly (1996)&Kraus(1990)認為維持休閒時間觀可以被視為兩個觀點，第一個可以是休閒為一個殘餘的時間產品；另外一個觀點認為休閒是為一個無條件的時間。
2. Leisure as an Activity: 活動觀點Kelly (1996)。提出休閒像活動可以視為兩種獨立的觀點，一是從事休閒活動像是一連串有系統普遍構成成分。第二個觀點認為休閒活動在它的意義方面。例如：活動的利益或結果上
3. Leisure as a state of mind: 心理觀點。休閒的歸因不僅只有心理甚至有精神態度上的獲得。
4. Leisure as a symbol of social status: 休閒可視為象徵與社會地位(炫耀性消費)
5. Leisure as a social instrument: 休閒可視為一種社會工具手段

6. Leisure as an anti-utilitarian concept: 休閒可視為一種反實用主義的觀點，Murphy(1974)。休閒被認為是不用目的與理由的。

7. Leisure as a holistic concept: 休閒的整體觀。Kelly (1990) 休閒不能被定義在時間或者地點上。

2.3.2 茶園休閒旅遊

整齊遼闊的園相景觀一向具有招攬遊客駐足的功能；泡茶過程講究茶葉品種、水質、器具以及氛圍等所形成之茶藝文化，則更能引起旅客的好奇心而躍躍欲試。將茶園景色、茶藝文化以及體驗 (experience) 製茶活動結合，便成為時下盛行之觀光農業 (agritourism)。Swarbrooke (1995) 即指出，茶產業可以吸引觀光客的活動分為三類：第一類是茶園、製茶工廠等生產場所；第二類是茶產業相關活動參訪、茶節慶等特殊規劃之旅遊行程或事件；第三類是茶博物館、茶展示會或紀念品店等，特別為觀光建設之場所。Jolliffe (2004) 發現，以食物為主題之觀光行程也越來越盛行，如傳統烹飪觀光 (culinary traditions, gastronomy)、葡萄酒之餐飲觀光 (food and beverage tourism) 等。Jolliffe (2007) 更指出，英格蘭、印度、加拿大、斯里蘭卡、中國及日本等具有產製茶葉傳統的國家，均致力於提高茶葉產品之品牌形象，以及推廣茶生產區域的茶業觀光。Jolliffe 與 Aslam (2009) 認為，觀光茶業可以吸引想要了解茶文化或傳統之遊客；針對該類遊客，推廣農業觀光不但有助提昇農業產值，更能促進城市與村居民的交流，而縮短城鄉差距。

2.3.3 達邦村觀光茶產業之體驗經濟策略規劃

體驗經濟通常以文化為基本要素，因此舞台應建立在文化元素發源地 (Florida, 2002)。達邦村地區應以最早種植茶葉的地點作為文化產

業園區的中心點，由此展開常民生活的地域特殊空間（舞台），每日上演的戲碼除了當地居民所組成的基本演員，還有來自各地，需求不同的遊客，透過娛樂性、教育性、脫離現實性以及唯美性等不同體驗，共同演出。過程所需要的各式道具（如茶葉、茶食、茶飲、DIY 材料），還有布景（茶園、製茶廠、特色民宅、街道等）都必須由當地居民生產並加工。因此除了茶文化體驗的經濟收入，傳統農產或加工品的收益也不可小覷，譬如茶葉相關製品，對於唯美性體驗的消費者而言，不但是記憶，也可視為一種伴手禮。Kivela 與 Crofts (2006) 直指傳統飲食使用當地食材，以及具有地方特色的烹調方式，不但容易取得消費者信賴，更可以傳達當地居民生活模式。規劃美食路線、評選特色餐廳都有助於推廣美食以及「地點(location)」。因此，達邦村地區有必要選定特有食材與烹調方式，並且因應時下追求健康的觀念，創新特色餐飲。Florida (2002) 認為體驗經濟的推動來自創意經營者與服務人員，因此，人才培育是推動達邦村地區觀光茶業體驗經濟的關鍵要素。

2.4 關鍵成功因素

2.4.1 定義

在文獻上，「關鍵成功因素」(Key Success Factors, KSF)有許多不同的解釋和定義。關鍵成功因素的觀念最初是由經濟學者 Commons (1934) 提出，當時他提出了「限制因素」(Limited Factor)的觀念，並將其應用於經濟體系中的管理及談判運作上。直到 Chester I. Barnard 學者於1948年將限制因子應用在決策管理上，認為決策分析實際上就是在找尋「策略因子(Strategic factor)」(方威尊，1997)。而 D. W. Daniel 於1961年時以管理資訊系統(MIS)的觀點闡釋關鍵成功因素，他認為大部分的產業都應具有3~6項決定是否成功的關鍵因素，如果公司要成功，則必須將這些要素完全滿足，並做到最好(吳碧玉，2003)。而關鍵成功因素此一術語，是由 Chunk Hofer & Dan Schendel (1977) 所提出，在早期研究關鍵成功因素的領域中，對使用名稱也意見分歧，諸如最早的限制因數、策略因素、策略變數(Strategic Variable)或關鍵變數(Key Variable)等。綜合上述可知，關鍵成功因素是指存在產業中，能夠幫助某企業在競爭環境中生存並且能成功之重要因素，亦是產業分析最優先考量的要素，是管理中重要的控制變項及競爭優勢的來源。關鍵成功因素的英文名稱有二種，Critical Success Factor(CSF)和Key Success Factor(KSF)。CSF最早是由麥肯錫(McKinsey & Company) D. Ronald Daniel 於1961年提出「大部份的企業都具有2至6項CSF，要獲得成功，這些要素就須做得特別好」(Daniel, 1961)，Jack F. Rockart 在1986年重新定義流程，並進行系統化討論(David, 2008)。對KSF看法學者眾多且不一，綜合歸納後，將學者對KSF定義分為條件與執行二個取向，說明如下：

1. 條件取向之定義

(1) KSF 是指某些特性、條件或是變數，企業能持續掌控，就能對對手產生顯著競爭威脅的影響(Leidecker and Bruno, 1984)。(2) 具備KSF 就是擁有最重要競爭能力與資源，缺少一項或某幾項KSF 則難以成功(1984)。(3) 在特定產業內成功的與他人競爭，企業必須具備的技術與資源，如果企業具有此類的技術與資源，則可取得競爭優勢(吳思華, 1988)。(4) 使企業表現更好的關鍵領域(王祥宏, 2009)。(5) 關鍵成功因素是企業經營成功所必須掌握的主要範疇，且有助於引導企業制定有效策略與執行政序(吳青松, 1992)。(6) 指企業最重要的競爭能力與資產，唯有把握自身的關鍵成功因素，才能獲得持久性的競爭優勢(黃營杉, 2000)。(7) 說明企業在現代與未來的營運中，為求得成功生存與競爭優勢，必須要特別重視能力、資產或其他相關因素(陳慶得, 2001)。

2. 執行取向之定義

(1) 一組關鍵能力的聚集，當徹底執行後，能確保組織有成功的績效(Rockart, 1979)。(2) 一企業為了獲得成功，必須做得特別好的重要工作(謝智芳, 2004)。(3) 指一個組織或管理者必須持續注意的少數重點管理領域，並可帶來高效率及成功達成目標(王士峰, 1999)。(4) 企業或組織在不同階段進行規劃與決策時，將有限的資源應用於少數幾個領域，有益於產業競爭時，獲致成功的一些重要因素(秦建文, 2003)。(5) KSF 是策略家尋求策略優勢的四條途徑之一，把資源集中投入，於特定領域中取得競爭優勢(大前研一, 1985)。(6) KSF 讓企業在某段時間內較同業有較高的經營績效(Oster, 1994)。

2.4.2 關鍵成功因素特性

根據各學者 (Ferguson & Dickinson, 1982 ; Aaker, 1984 ; 陳慶得、曾慈惠, 2010) 認為關鍵成功因素應具有以下特性:

1. 不同的產業、不同的時間，會有不同的關鍵成功因素。
2. 當產業的生命週期改變，關鍵成功因素會隨之改變。
3. 業者應將經營管理的重心，放在關鍵成功因素上。
4. 應從未來的發展的趨勢來考量關鍵成功因素。
5. 若未瞭解關鍵成功因素之前，不該貿然投入該產業，否則會帶來傷害。
6. 管理者該把重點集中在某些特定的事物上，並深入分析找出決定性的策略，而非把所有事情都當作關鍵成功因素。尋求關鍵成功因素時，因素本身具有之特性應考慮注意(Aaker , 1995)，依據上述定義，可發現關鍵成功因素具有的特質歸納如下：

1. KSF 具時效性，會隨著時間、環境、產品週期改變，故企業須隨環境變化調整KSF。
2. KSF 因產業屬性不同而有不同 (Teompson and Strickland, 1998)
3. 資源集中投入關鍵成功因素，較易取得競爭優勢。
4. 企業成功失敗與關鍵成功因素掌控執行效率有關。

彙整上述定義與特質，可知關鍵成功因素的核心是成功，為達成目標而存在，成功因素即是要達成目標所需具備條件。關鍵 (Key or Critical) 就是缺它不可，無它就無法成功。換言之，關鍵成功因素即是要成功達成目標所需之主要因素。如果將一件事的完成比喻成道路規劃與執行，關鍵成功因素即是要到達成功彼岸所必須具備之必要活動與作為 (含不作為) (David , 2008)。此亦說明企業生存並永續發展，掌握關鍵成功因素徹底執行，是絕對必須的，但隨時空環境

改變，原來優勢條件有可能消失，故企業需保持彈性視情況重新調整創造，免失商機被邊緣化，關鍵成功因素實為企業經營利器及獲取競爭優勢必備條件，因此本研究探求茶產業山村發展休閒旅遊的關鍵成功因素，可讓管理決策者清楚重要因素之權重，以決定事務執行之優先順序，有效運用資源在關鍵工作上，成功達到組織目標要求。

2.4.3 關鍵成功因素之確認方法

Leidecker & Bruno (1984) 在「Identifying And Using Critical Success Factors」有提到七種確認關鍵成功因素之方法：

1. 環境分析法 2. 產業結構分析法 3. 競爭分析法 4. 該產業領導廠商分析法 5. 產業/事業專家分析法 6. 暫時性/突發性因素分析法 7. 公司評估。

本研究採用產業/事業專家分析法，利用專家群的意見與回饋，作為關鍵成功因素的評鑑基礎。關鍵成功因素是對企業成功有著關鍵性影響之因素。尋求關鍵成功因素之方法就是關鍵成功因素法，是經由分析找出企業成功的關鍵因素，再參考此關鍵因素來確定組織的需求及未來規劃。

關鍵成功因素法眾多，但許多學者皆認為應做企業分析，而企業分析目的是為明瞭該企業對現有及潛在相關客戶是否有足夠吸引力，及確認關鍵成功因素(Aaker, 1984)，透過多面向分析可達到企業關鍵成功因素之確認，譬如將市場解剖成幾個區隔市場，再針對區隔發展策略的「市場剖析法」及找出企業成功與失敗不同處的「比較法」(大前研一, 1985)，再細分為環境分析、產業結構分析、產業/企業專家分析、競爭分析、產業領導廠商分析、企業本體評估、暫時/直覺的因素及市場策略對獲利影響分析(Leidecker and Bruno, 1984)，這些關鍵成功因素法，大都屬理論推導，另外在實證研究上有利用統計方法來做確認，較常用的有迴歸分析法、因素分析法、德爾菲法(Delphi)及層級分析法(AHP)(何雍慶, 1990)，其中德爾菲法

以間接且有結構溝通程序，短時間內可收集到一群專家的意見，做為決策參考(Gupta & Clarke, 1996)以及可彙集學者專家意見解決複雜性之決策問題，並提出要素間相對權重強弱，供決策者決策參考的分析層級程序法(榮泰生, 2014)，此二種研究方法，是本研究採用之研究方法。



2.5 阿里山鄉達邦村發展休閒旅遊初擬關鍵成功因素之探討

本研究初步藉由文獻資料與專家研究彙整出建構綜整達邦村發展休閒旅遊的關鍵成功因素計有提升茶產業附加價值、茶產業園區旅遊開發之運輸服務、服務品質、體驗經濟之規劃、策略結盟及行銷策略等六項區位，詳述情況如下：

2.5.1 達邦村人文風俗、遊憩點景觀與在地特產之介紹

達邦位於嘉義縣阿里山鄉，東南毗鄰楠梓仙溪和高雄市桃源鄉、南為里佳村、西靠樂野村，處於長谷川溪和伊斯基安娜溪匯流處，是鄒族最大的村落所在，從169縣道續行即可到達達邦部落，是當地重要的行政中心，設有阿里山鄉鄉公所、阿里山鄉圖書館、鄒族原住民資源中心和老人活動中心等等；達邦部落大約設立於300多年前，和鄰近的特富野是當地的兩大部落，達邦包含新美、茶山和山美的部落，和特富野每年輪流舉行瑪雅斯比傳統祭典。

「達邦社氏族祭屋」(Monopeisiya)主要是祭祀小米女神的所在地，每個氏族的小米祭大約在7、8月間舉行，是鄒族的過年，目前達邦社共有10座氏族祭屋，民眾來到達邦可別忘了參觀原住民的慶典活動場地；「kuba」是鄒族舉行戰祭的主要場地，kuba是一座建在部落中央且矩形杆欄式建築，距離地面約2公尺，前後各有一門以木梯作為上下連絡道，前半部室舉行部落會議、訓練和儀式的場地，後半部則是休憩的空間，另外在廣場前有一棵赤榕是鄒族神樹，和屋頂上方嶼兩側的鄒族神花金花木榭蘭相呼應。

達邦部落除了擁有豐富的鄒族文化以外，還有山林自然資源景觀，可讓遊客更親近大自然，「達德安沿溪步道」沿著達德安河和Yuzona河，近年來以人工的方式修築了步道並搭建了竹橋和便橋，讓民眾可以輕易

地接近大自然，欣賞熱帶雨林的生態，像是山蘇、野生蘭花、藤蔓、茄苳巨木群、爬岩鰍、褐吻蝦虎、短吻褐斑蝦虎和石賓等等，讓民眾感受森林資源的奧妙。

民眾來到達邦部落旅遊，感受完原住民的文化氣息和當地生態的奧妙後，可到當地的特產店品嚐桂竹筍、麻竹筍和高冷蔬菜等山菜料理，再前往同樣位於嘉義縣的奮起湖旅遊，奮起湖周圍是賞櫻的去處之一，櫻花季從2月中旬便開始嶄露頭角，山櫻花、千島櫻、吉野櫻、東錦櫻和大島櫻陸續綻放，從台18線道西起嘉義市往阿里山方向行駛，可陸續看到屬於高冷地區的台灣原生種阿里山山櫻綻放著；每年4月至6月是阿里山地區螢火蟲最閃亮的季節，阿里山上螢火蟲的種類多達23種，七大賞螢路線以瑞里、茶山、太和、奮起湖較為著名，因此若在夏日時分來到奮起湖旅遊可別忘了尋找螢光點點的蹤跡喔！

達邦是鄒族的傳統大社(Kuba)的所在地，乃鄒族文化重鎮，至今仍保存大部分的傳統儀式：每年七月份舉辦小米收成祭(homeyaya)，二月份舉辦戰祭(mayasvi)，祭典的舉行除了維繫鄒族的文化傳統，也是鄒族居民的精神生活之寄託。中壯年以上居民仍習以鄒語交談，是原住民族群中母語流失較少的族群之一。達邦部落人文與自然資源豐富，居民藉此發展達邦部落生態旅遊，凝聚社區居民共識，以單一窗口和回饋基金制度來運作，推行套裝深度旅遊行程，遊客只要透過生態旅遊中心的電話與窗口聯繫，即可得到包含民宿、餐飲、導覽解說、接駁車、體驗活動DIY等全套行程之旅遊服務，除了享受到達邦部落豐富的自然與文化生態饗宴，此種透過單一窗口的生態旅遊方式，也是對達邦部落環境保育及社區福利的一種回饋方式。

2.5.2 提升茶產業附加價值

一般產品分為產品、服務和體驗三種類型。就茶產業結合美食觀光而言，遊客所接受的產品包含產品(茶葉)、服務(茶美食、加工品)和體驗(觀光與文化創意)(Roberts & Hall, 2001)。在茶觀光的過程中，遊客購買了茶葉「產品」，其核心產品可能是購買茶葉的信任及保證等；實際產品是商業化的茶葉，包含茶葉品質、包裝、品牌、產區等；延伸產品是採購環境及相關口碑等。此外遊客也享受了茶美食和加工品的「服務」，其核心產品可能是生理和安全需要的滿足；實際產品是茶美食的商品化；延伸產品可能是與飲食服務時的環境、設施和服務人員等。遊客也進行了茶產業、美食與文化創意的「體驗」，其核心產品包含教育、懷舊和消費動機的滿足等；實際商品是商品化的文化創意，如茶葉產、製銷過程等；延伸產品則是體驗的真實性(蔡必焜、陳美芬、梁漢偉、張淳惠, 2013) 由於國人經費所得的提高，對於茶的品質要求提高，外銷市場的需求不再獨領風騷，茶葉的發展重點不再侷限於農產品的加工，而是持續發展更多的茶類產品的研發創新以及推陳出新，以符合現代社會的需求，順應健康飲食的風潮，茶葉也以各種不同的形式出現在市面上，茶對人體的健康有益，各種點心、麵包以及料理都將茶葉拿來入菜，茶和我們的生活早已經是密不可分，除了滿足人們的生理需求之外，更重要的是也能滿足心理的需求。充分的提供消費者各項茶品產銷過程資訊，建立台灣好茶優質安全的品牌，產生市場區隔，創造茶品附加價值，提升台灣茶產業之國際競爭力。近年觀光旅遊的型態也逐漸在改變，文化部積極「輔導各地方文化館及社區，國人旅遊需求與型態日趨多元化，以文化作為旅遊主題漸受到各方重視，辦理各項文化旅遊活動，充分結合在地資源、文化內涵與產業特色，將精采的地方風情，透過推廣用心旅行的

態度作為規劃核心，將具主題風格的地方文化館及社區融入旅遊內容」，因此，茶文化的體驗也可藉由有形的觀光路線，透過走訪提供遊客近距離接觸地方文化之美（簡郁芳，2012）。

綜合上述，可知台灣茶產業後續永續經營之方向策略，藉由提升茶葉品質、發展茶葉多元化產品、建立優良茶葉品牌、加強茶產業觀光休閒體驗、增加消費者飲茶與保健認識、辦理優良茶評鑑與展售促銷活動及開拓國內外茶產業市場，創造整體茶產業競爭優勢及附加價值，提升台灣茶產業國際競爭力。

2.5.3 遊憩點之運輸服務

旅行交通時間直接影響遊憩者的選擇意願與旅遊舒適與否的體驗及遊憩時間，交通時間越短，其遊憩時間相對增加(吳坤泉，民 80)。王鴻楷等(民 82)認為觀光遊憩系統之發展，交通建設對空間結構的變遷影響最明顯直接，能使各地區串連整合，不再有明顯的系統區隔。章國威等(民102)認為交通運輸包含交通網路、旅遊成本、可及性佳等三項要素，在遊憩設施選址策略之影響力及權重值評估都不可或缺。

交通聯絡是遊客至休閒遊憩區之集散樞紐，必須注意與主要服務市場，即人口聚集重鎮，直接便捷的運輸系統為優先考慮(林晏州等，民83)。王鼎鈞(民84)曾用一個故事說明了交通建設的重要性：德國在大戰之後創痍滿目、廬舍為墟，有一位知名人士在這種環境中出任某市市長。此市兩面環河，河上本來有橋也早已炸毀，市長到任後第一件事下令修橋。當時哀鴻遍野，迫切需要住宅、醫院、學校、商場，因此一般人認為修橋是不急之務，紛紛表示反對，這位市長力排眾議，貫徹初衷。待橋樑修復之後運輸暢通，城市乃迅速重建復興。

劉錦榮等(民 82)及 Tao(1997)認為交通狀況對吸引遊客有一定程度的影響，便利程度將影響旅遊品質及區位之選擇。亦可以行政區之遊憩需求劃分方式，求取提供遊客服務之數量最大化(Tai-Hsi Wu, Chia-Chi Tsao & Tsu-Hong Yen, 1999)。便利的交通亦成為來台旅遊之遊客在旅遊動機之拉力動機因素中重要的選項之一(Kim, 2002; 宋永坤等, 民100)。

服務態度與品質不僅是來台旅遊之遊客在旅遊動機之拉力動機因素中權重最高者(宋永坤等, 民 100)，遊憩服務設施亦為遊客在遊園過程中不可或缺的輔助設施，包含給水系統、電力電信系統、污水處理、淨水處理及廢棄物處理等各項公共設施，皆會直接影響遊客對服務品質的反應。一般而言可將服務設施之品質分為高、中、低三級(吳坤泉, 民 80; 林晏州, 民 89)。以旅客的立場而言，外出遊玩總希望大部分時間在遊憩設施內，越早到達目的地越能提早享受遊憩設施提供的服務，也能節省旅遊成本。因此需求者與遊憩設施間的距離為主要的考量(Tai-Hsi Wu, Chia-Chi Tsao & Tsu-Hong Yen, 1999)。林晏州(民 89)亦認為旅遊成本之中，交通費用佔有重要份量，旅遊距離愈長者費用愈高。因此旅遊費用對各旅遊替選方案具有負面效用，所需費用愈高時愈不受到偏好。

2.5.4 服務品質

「服務」是一種無形的產品及非實體的東西，而且也是沒有固定的標準模式。服務品質之好壞與否，是無法用具體的體積、重量和成分等量化的數字來判斷。近年來因應社會的變遷和資訊的快速發展，人們對服務需求的品質日益講究，服務品質的優劣更是業者為爭取客源的重要關鍵。顧客在購買商品時，除了考慮產品的價格與實質品質外，也逐漸開始重視業者提供無形性的服務品質。服務品質的定義：當消費者在購買商品時，除了考慮產品的價格與實質的品質外，逐漸會開始重視業者所提供

的無形性的服務品質。企業所提供服務的優劣，將成為消費者是否再次購買的重要指標。服務品質是一個抽象概念，很難如同一般商品直接判別為良品或不良品，加上消費者有主觀上差異，產生對服務品質好壞之判斷有不同的認知。在實務上可將服務品質定義為「消費者對服務的期待，消費者接受服務後，實際認知與服務間的落差」。服務品質不僅是一種結果，包含提供服務過程和方法，是由消費者整體實際感受，來決定服務品質的好壞，由接受服務消費者的主觀認知。Gronroos(1982)認為服務品質是指「顧客對於服務期望及接受服務後實際的認知的比較」。

Lehtinen(1982)站在顧客的觀點來看服務品質，認為服務品質是一種過程品質，在服務的過程中，消費者對此服務的主觀評價。

Parasuraman ,Zeithaml, & Berry(1985)談及對於消費者而言，服務品質是較產品品質更難去評價的，因而提出服務品質為服務前的期望與接受服務後的知覺品質差距，亦即顧客事前期望的服務與接受服務後的實際感受間之比較。Wakefield(2001)認為服務品質為期望和認知接受兩者之距，而服務品質亦分為有形服務和無形服務。有形服務不僅包含實體輸出，更包括實體設施、設備和人員的儀表，而無形的服務指服務表現，包括信任、回應、保證和同理心。陳智中(2008)認為服務品質不同於有形產品品質，其特性包括：(1)服務品質是服務接受者主觀的衡量，難以量化，比有形產品更難評(2)服務接受者對服務品質的認知來自其對服務的期望，及服務後對其實際感受二者比較而來，服務品質的認知常會因人而異(3)服務接受者涉入服務的提供過程，除了對服務執行成果評估外，對服務傳遞方式進行評估(4)服務品質是服務接受者對於一系列事物的一種延續性的評價，將會影響服務接受者的再購意願。謝榮光(2008)認為服務的特性具有四個主要的面向，分別是無形性、不可分割性、可變

性及易逝性，這些特性對餐廳的服務品質會有很大的影響。分述如：

一、無形性：服務是一種構想和觀念，它是無形的。消費者在購買服務之前，是無法看到、品嚐、感覺、聽到或聞到的，無法事先判斷服務品質的好壞，以致於造成顧客在消費時的風險。

二、異質性：服務具高度的可變性，特別是在高度與人接觸的服務業。服務人員的行為一致性是很難保證的，服務的效率隨著提供者及接受者、服務時間、及服務地點的不同，也會隨之不同。

三、不可分割性：服務的生產與消費是不可分割的。服務不同於實體的產品，必須經由製造、儲存、配送、銷售才得以消費，服務性的消費與生產通常是同時進行。在勞動密集的服務業中，服務品質的發生通常是在接觸人員及顧客的互動之間產生。四、易逝性：服務具有無法儲存的特性，也沒有實體產品的「存貨」現象。服務必須在交易發生時所產生的，不像實體貨品可以先行將存貨製造出來再等待出售，當服務的需求波動程度大時，服務業者無法利用以存貨來解決過多的需求。林振益(2014)認為餐飲服務，應非僅限於提供餐飲的純熟技巧，會構成用餐場所內外所有的情境因素，包括服務的技能 and 態度、顧客主要類型和水準、餐廳的地理位置、餐廳內部裝潢與空間佈置、服裝設備等，這些設施皆是包含在服務範圍內，餐飲服務不僅是提供食物功能而已，與消費者直接接觸的服務員態度與服務好壞也有很多的關係，即使再好的食物、裝潢和餐具，如果沒有訓練有素的員工及乾淨整齊的用餐環境，消費者的消費滿意度就大打折扣。綜合上述學者對於「服務品質」的定義可得知，服務品質屬抽象之概念，是一種主觀認知，不但無形且沒有固定的標準模式，服務品質好壞的評量，視所服務的對象及期待品質。

服務品質的衡量構面為了有效衡量服務品質，Parasuraman ,Zeithaml, & Berry(1985)利用銀行、信用卡、設備維修與保養及長途電話四種服務業為研究對象以進行實證研究，經過與消費者訪談後，找出較明確的輪廓，提出服務品質十項構面(如圖 2.2)：

一、可靠性：企業讓顧客有信任的感覺，在規定的時間內，能可靠且準確提供所承諾的服務。

二、反應性：服務人員提供快速的服務，且能迅速完成消費者的需求。

三、勝任性：服務人員必須培養專業知識及能力，才能提供良好的專業服務。

四、接任性：服務人員讓人感覺容易接觸，能隨時隨地提供服務，讓消費者得到滿足感。

五、禮貌性：服務人員態度必須親切，體恤客人服務及尊重客人需求，一切以消費者利益為考量。

六、溝通性：服務人員能傾聽消費者的意見，並以消費者熟悉的語言來進行溝通。七、信賴性：服務人員是值得信任、相信及誠實，讓消費者對企業及服務人員產生好口碑。

八、安全性：服務人員能使顧客免於受到危險和懷疑，讓消費者感覺在此處用餐有安全感。

九、瞭解和熟知顧客：服務人員致力於瞭解消費者需求並且能認識消費者。

十、有形性：服務發生的實體設施、設備、工具與服務人員的外在形象，讓消費者感到好印象，才會有再度消費的慾望。

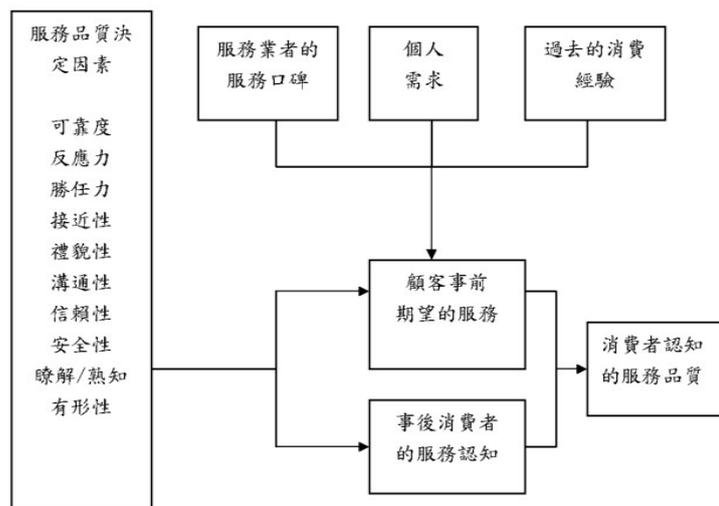


圖2.2 服務品質評量模式

Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1990) 提出五個缺口服務品質概念模式，其模式主要是強調服務人員、管理者、消費者的認知服務與期待服務所產生的差距。五大缺口模式(如圖2.3)所示：

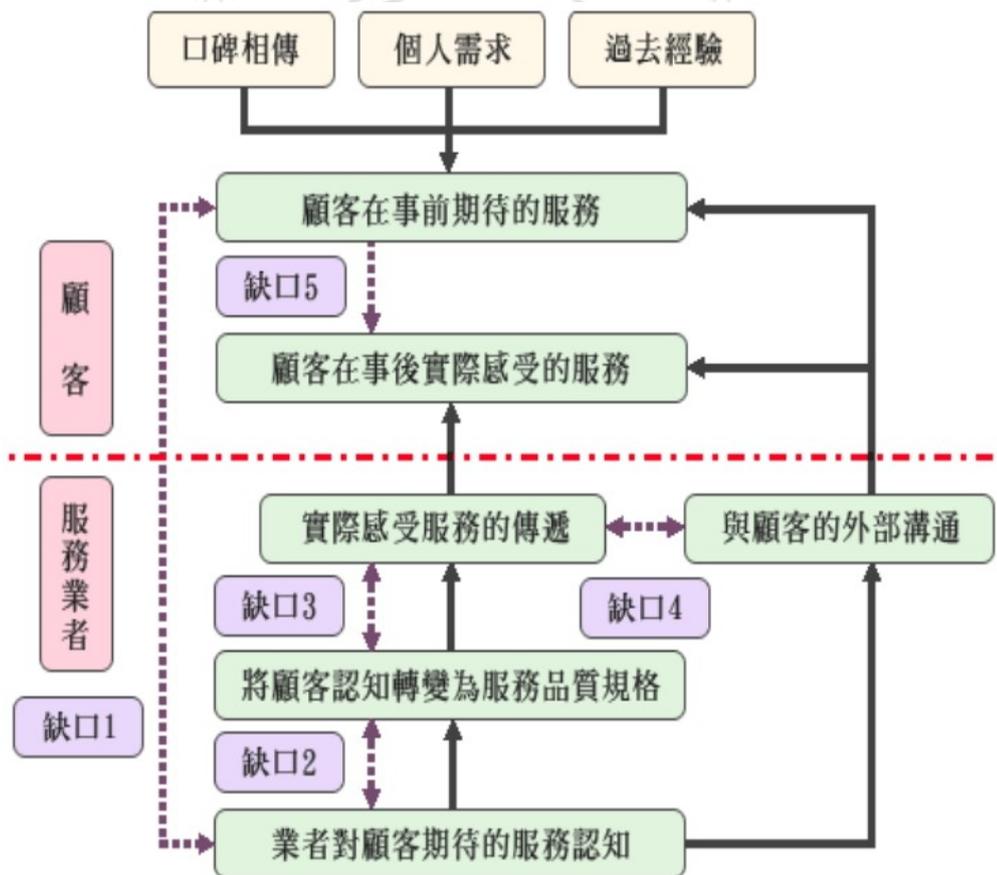


圖2.3 PEB服務品質模式

資料來源：Varie a. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry (1990)

這五個缺口就是服務業的服務品質無法滿消費者的需求和期望的原因，業者要讓消費者的需求達到滿意，就必須突破模式中的五個缺口，包括：(1)消費者的期望與管理者認知的差距(2)管理者認知與服務品質規模之差距(3)服務品質規模與服務提供時所產生的差距(4)服務傳遞與外部溝通之差距(5)消費者期望服務與認知服務之差距。Parasuraman, Zeithaml, & Berry(1990)於 1988 年將他們自己於1985 年所提出之十項服務品質構面，改為由 22個項面目所組成五個認知構面的服務品質衡量尺度，稱之為「SERVQUAL」，以做為服務品質衡量的基礎。「SERVQUAL」量表中，每一個項目都以兩種方式進行，一個是衡量消費者對服務的期望水準；另一個是衡量消費者在接受服務後實際的認知，再比較兩者之間的差異來衡量服務品質，意即服務品質是等於知覺的服務減去期望的服務 ($Q = P - E$)。並且依據五大服務品質構面來作為衡量服務品質的基礎。其五大構面分別為：(1)有形性：服務中有形實體設備、設施及服務人員的表現(2)可靠性：服務人員能可靠及準確地提供所承諾的服務(3)反應性：服務人員協助消費者及提供即時服務的能力(4)保證性：服務人員的專業知識、禮貌及贏得顧客信任及信賴能力(5)同理心：服務人員對顧客的關心照顧，了解消費者的需求。並在後續相關研究結果中發現消費者會對負面字句產生抗拒的心理，因而修正了量表中的負面字句，使得 SERVQUAL 量表中問項全為正面的字句，其結果如表2.5所示：

表2.5 SERVQUAL 量表衡量構面與變項

構面名稱	變項
有形性	1. 設施外表具吸引力。 2. 具備完善的設備。
	3. 員工具有清潔、整齊的外表。 4. 公司的各項設備與所提供的服務相協調。
可靠性	5. 能履行對顧客的承諾。 6. 顧客有困難時，表現出協助的誠意。 7. 公司是可信賴的。 8. 準時提供所承諾之服務。 9. 將與服務相關的紀錄正確的保存。
	10. 確實告知顧客各項服務的時間。 11. 所提供之服務符合顧客的期望。 12. 服務人員總是樂意幫助顧客。 13. 服務人員不會因忙碌而無法提供服務。
	14. 服務人員是可以信任的。 15. 提供使顧客安心的服務。 16. 服務人員總是很有禮貌。 17. 服務人員能互相幫助，提供更好的服務
關懷性	18. 對不同的客戶付出個人關懷。 19. 服務人員關心顧客。 20. 瞭解顧客特殊需求。 21. 重視顧客的利益。 22. 提供顧客方便的營業時間。

上述 P.Z.B 學者發展的服務品質模式與量表，可以用來更瞭解消費者的期望與知覺，進一步提升服務的內涵與品質，可以廣泛的幫助服務業及零售業機構評估消費者對於知覺服務品質的期望。西方有句古諺：「提供差的服務比提供好的服務更為昂貴。」現今的服務業都將服務品質視為重點，想要超越其它同業競爭者，需提昇高服務品質，讓消費者感覺到重視，透過服務與消費者所產生的接觸互動過程中，留下深刻及愉快的回憶，建立美好的體驗經濟，對企業及產品有高度的顧客滿意度及口碑，讓消費者有再度蒞臨消費的機會。

2.5.5 體驗經濟

Pine 與 Gilmore (1999) 提出體驗經濟學理論 (experience economy theory)，指出一個經濟體的產業重心會從農業經濟 (commodities)、製造經濟 (goods)、服務經濟 (services)，最後邁入體驗經濟 (experiences)。在農業經濟，消費者由農產品本身獲得滿足，主要創造之經濟價值 (economic value) 來自「從萃取初級產品」 (extract commodities)；製造經濟則以生產工業產品或「製造商品」 (make goods) 之功能取勝；服務業者則在服務不同顧客或「傳遞服務」 (deliver services) 時，精心提供物超所值的效益；在體驗經濟時代，業者打造舞台 (stage) 讓消費者上台「表演體驗」 (stage experiences) 留下隨時可以存取的美好記憶。經濟價值的演進如圖 2.4

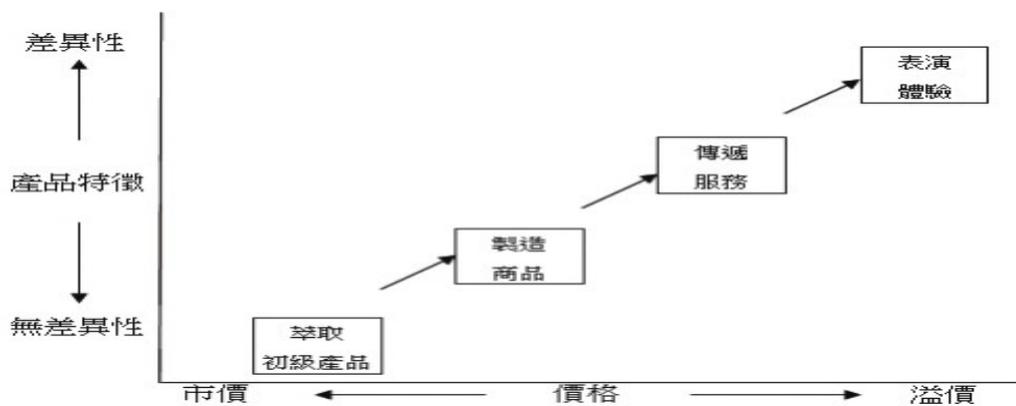


圖 2.4 經濟價值的演進

從十九世紀工業革命開始，人類運用機器大量生產，便能以低廉的成本獲得各種商品。以往只有貴族（或富裕）階層可以憑藉「消費」作為炫耀與競爭的工具。隨著平民階層經濟實力之累積，貴族（或富裕）階層之權勢逐漸被瓦解。當社會的每個階層都有能力消費，即代表「消費」社會的來臨（Corrigan, 1997）。儘管如此，由所得、財富所支撐的消費力仍然是社會中最容易建立個人「社會地位(social status)」的手段。因此，較高階層族群便必須持續不斷地改變生活方式，以保持差異的距離或凸顯權力的優異。當一個社會的經濟發展程度越高，全民均渴望更高的生活品質，自然促成產業升級。當國內人均生產毛額持續增加，臺灣經濟主體逐漸朝向已開發國家形態轉型時，體驗經濟學將成為臺灣的經濟型態。Fig. 2.2 Progress of Economic Value 資料來源：Pine 與 Gilmore (1999) Fig. 2.2 Progress of Economic Value 資料來源：Pine 與 Gilmore (1999)

Pine與Gilmore (1999)也根據消費者參與程度(participation)與環境關連性(environmental relationship)提出4類體驗類型/範圍(realms)：娛樂性體驗(entertainment)、教育性體驗(educational)、脫離現實性體驗(escapist)以及唯美性體驗(esthetic)，如圖 2.2 所示。消費者參與度兩大極端：一為消極旁觀(passive participation)、不想直接影響體驗的結果，如音樂會的觀眾；另一端則是積極創造個人經驗(active participation)，如志願上場當魔術助手的觀眾。環境關連性指的是消費者「吸收(absorption)」經驗，如在家觀看探險性電視節目；或是消費者「沉浸(immersion)」在經驗中，譬如到主題樂園玩虛擬實境遊戲。娛樂性體驗是讓消費者消極地吸收經驗，教育性體驗讓消費者積極參與以吸收經驗，脫離現實性體驗的消費者積極參與並且

沈浸在經驗，唯美性體驗的消費者以旁觀者的角色沈浸在經驗中。簡言之，娛樂性體驗：想要感受 (want to sense)、教育性體驗：想要學 (want to learn)、脫離現實性體驗；想要做(want to do)以及唯美性體驗；想要在現場(want to be there)。茶業除了具有茶園景觀、還有特色茶製作及品鑑等文化內涵，都可以讓旅遊者參與 (體驗)，業者藉此獲取高附加價值，並提高其重複消費頻率。觀光或休閒經營者不僅提供產品，更要提供「舞臺」讓消費者站在上面親自透過體驗而得到高滿足感。對消費者而言，最豐富的體驗應該包含所有形式的體驗，但是體驗業者限於客觀條件，往往只能提供一、兩種體驗，因此在設計體驗內容 (建立舞臺)時，可以針對以下問題思考 (Pine and Gilmore, 1999)。娛樂性體驗的消費者被動參與，對於體驗內容或許僅僅以笑容、鼓掌回應，要讓他們在感受之外還願意「停留更長的時間」，就必須設計更有趣的舞台活動，譬如互動式問答、有獎徵答等。教育性體驗提供消費者學習知識，由於過程中消費者會積極參與，因此必須傳遞豐富、完整的知識內容，但以淺顯易懂的方式呈現，讓消費者不用擔心無法完成操作，而更有意願主動學習與獲取新知。脫離現實性體驗的消費者想要做，舞台必須設計的更寬、更廣，讓消費者有更多可以積極主動參與創造經驗的機會，譬如在茶農家打工換宿。唯美性體驗的消費者會走到上舞台、甚至在舞台上坐一坐、閒逛，業者必須將舞台設計得更具美感或與眾不同，讓消費者在第一眼便被吸引住。吸收 Absorption 娛樂 Entertainment 教育性 Educational 唯美性 Estheti 脫離現實性 Escapist 沈浸 Immersio

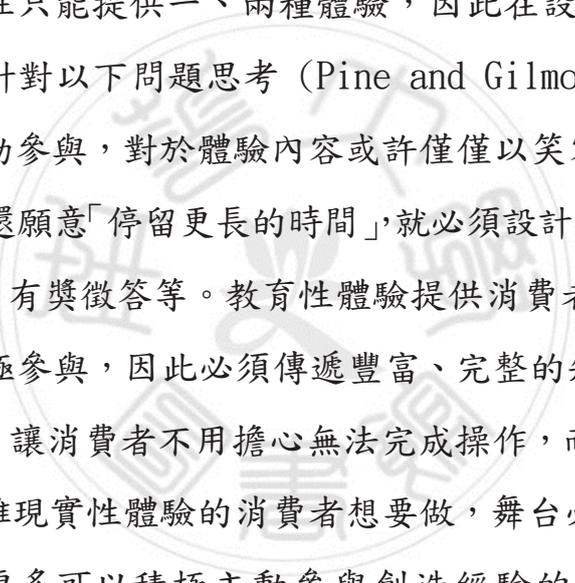


圖 2.2 體驗類型 Fig. 2.2 Realms of Experiences 資料來源：Pine 與 Gilmore (1999)

2.5.6 策略結盟

近幾年隨著科技的進步，產業的競爭越來越激烈，業者為了擴大市場需求、增加產品多樣性、降低營銷成本及投資風險，結合各業者的優勢，以因應市場整體環境競爭，各行業開始以各種不同型態的異業聯盟相互結合，由兩家或兩家以上的公司或團體，基於共同的目標而形成，結盟的關係比賣主與客戶的關係更深，又不像商業併購這樣的絕對，各取所需、截長補短、各有優勢長處、相互合作，以創造更大的商業價值及利益。策略在企業經營上的意義為：「運用與分配企業之資源以達成其目標，包括主要的行動方向以及行動方式」。多數業者面臨產業結構變動的競爭壓力時，直覺的反應通常是把所有的責任和希望寄託在研發設計部門身上，因而忽略掉因為產業結構的轉變下，必須就產業、研發、生產、行銷、業務、財務、組織、文化、服務、品牌等方面做綜合性的考量而導致敗因。

策略聯盟在國內外各學者對其定義之看法因角度及立場不同而眾說紛紜。Andrews (1971)認為環境經由持續的變遷而產生了機會與威脅，而組織的優、劣勢必須作相對的因應，以避開威脅、掌握機會。內部對優、劣勢的評估導致對獨特競爭力的界定，外部對機會威脅的評估導致對潛在成功因素的界定，這兩方面的評估乃是策略制定的基礎。

James(1985)認為聯盟是透過互利過程，相互依賴而維持聯盟承諾，成員任何一方利益的改變皆可使聯盟利益減弱。Porter(1985)公司間正式與長期的聯盟關係，其在事業上有某收方面連結，卻又不足以構成合併。吳青松(1990)認為競爭者間非市場導向之公司交易，包括科技間的相互移轉、共同行銷、合作生產、研發及少數或同等股權投資（合資企業）等；其後強調策略層面的意義，認為聯盟具有強化競爭優勢或維持競爭均衡

作用者。司徒達賢(1995)認為策略的概念包括代表重點的選擇、界定環境生存空間、指導功能性政策的取向、建立相對競爭優勢及對資源與行動做長期的承諾。呂鴻德(1996)認為企業個體間合作,交換互補性資源,各自達成目標產品的階段性策略目標,最後獲得長期的市場競爭優勢,也就是說企業個體為達成目標產品在特定階段策略性目標,並與另一個企業個體結盟者。林光與張志清(2008)認為企業聯盟係指兩個或兩個以上的企業相互合作的行為,是以策略性為目的,也就是聯盟的成員因利益而結合,分擔責任、報酬及風險,但各自保留企業獨立自主的特性。也就是說兩個或兩個以上的企業,基於彼此策略上的需要,為維持或提升競爭優勢,而共同形成的契約關係,且共同維持各企業的獨立性。以下就國內外學者對策略聯盟的定義彙整(如表 2.6)所示

表 2.6 國內外學者對策略聯盟的定義彙整

學者(年代)	定義
Andrews (1971)	環境經由持續的變遷而產生了機會與威脅，而組織的優、劣勢必須作相對的因應，以避開威脅、掌握機會，內部對優、劣勢的評估導致對獨特競爭力的界定，外部對機會威脅的評估導致對潛在成功因素的界定，這兩方面的評估乃是策略制定的基礎。
Killing(1983)	指兩個或兩個以上的組織為達某一個策略目標所組成的聯盟。
James(1985)	聯盟是透過互利過程，相互依賴而維持聯盟承諾，成員任何一方利益的改變皆可使聯盟利益減弱。
Porter(1985)	公司間正式與長期的聯盟關係，其在事業上有某收方面連結，卻又不足以構成合併。
Devlin & Bleakley(1988)	為了確保或提升公司長期的競爭優勢。在公司的長期策略規劃系統中，試圖改善或改變公司的競爭地位。
Lynch(1989)	兩個或兩個以上企業彼此間的合作行為，該行為具有策略性的目的，成員共同分擔責任、風險和報酬，但仍保有其企業自主性。
吳青松(1990)	競爭者間非市場導向之公司交易，包括科技間的相互移轉、共同行銷、合作生產、研發及少數或同等股權投資（合資企業）等；其後強調策略層面的意義，認為聯盟具有強化競爭優勢或維持競爭均衡作用者。

Aaker(1992)	策略聯盟乃是兩家或更多公司間的長期合作關係，結合其優勢槓桿以達到策略目標，它不僅是一種戰術，還包括彼此所需資產與技術之合作，並產生策略價值。
袁建中(1992)	指兩家或兩家以上的獨立公司，基於短、中、長期策略的互惠，簽訂合約，與不同的型態和關聯性相互合作，提升雙方競爭能力，各家公司仍維持獨立的企業合作過程。
司徒達賢(1995)	策略的概念包括代表重點的選擇、界定環境生存空間、指導功能性政策的取向、建立相對競爭優勢及對資源與行動做長期的承諾。
呂鴻德(1996)	認為企業個體間合作，交換互補性資源，各自達成目標產品的階段性策略目標，最後獲得長期的市場競爭優勢，也就是說企業個體為達成目標產品在特定階段策略性目標，並與另一個企業個體結盟者。
傅恆宇(1997)	策略聯盟的定義為：「二家或二家以上之獨立企業，為了增進本身的競爭優勢，基於互惠的原則下，訂定契約，藉由結合此之間特有的資源，長期相互合作，以達成企業的策略性目標。」
Barney(1997)	藉由聯盟關係的公司在研發、銷售、製造或服務上，達到資源互補的效果。
Hill & Jonse(1998)	策略聯盟是企業間的一種合作契約，運作的範圍可從正式合資到短期的契約協定。
Tyler and Steensma(1998)	兩個或兩個以上公司，貢獻不同的技術、知識與資源，以達公司共同目標。
Das & Teng(1999)	策略聯盟是一種組織間的合作契約，目的在為合夥的企業達成競爭優勢。單一企業在獨立發展對企業有益目標時，發現過於困難或成本太高，策略聯盟因而成立。
張中和(2000)	兩個或兩個以上的組織，為達某特定策略目的以求取生存或成長所形成組合，其中包含相互支援合作、契約管理（包含公辦民營）、連鎖、直營及合併等方式。

陸冠瑋(2000)	企業為維持或增強自己的競爭優勢，結合其他公司，交換互補性資源以達成共同策略目的。
Neill (2001)	策略聯盟是兩間或兩間以上的廠商互相簽訂合約，同意資源分享，以追求特定市場機會。
Grimm & Pustay (2002)	兩家或兩家以上的企業為了彼此利益相互合作，策略聯盟夥伴交換、分享專業技術、行銷專長及管理能力等。
孫國祥 (2003)	為了取得市場佔有率，維持市場地位，或奪取領導的位置，各企業間尋找屬性相同或可以互補的部份，進行生產、行銷資源的整合，以獲得更大的成長空間，稱之為策略聯盟。
盧振華 (2003)	「策略聯盟是兩家以上企業，為達策略目並產生策略價值，以契約方式結合彼此優勢之互依互利的關係。」
王克尹 (2004)	兩家或兩家以上的企業組織為達成特定的策略目標及市場目標，彼此提供或交換所需資源，以增強企業織本身的競爭優勢與競爭力。
黃意婷 (2006)	策略聯盟是兩個或兩個以上的企業，為了分享彼此的市場資源、技術、知識和能力，簽訂長期互惠的協定，以獨立自主的方式，強化聯盟成員的競爭力，達成各自的目標，創造雙贏或多贏的局面。
林光與張志清 (2008)	企業聯盟係指兩個或兩個以上的企業相互合作的行為，是以策略性為目的，也就是聯盟的成員因利益而結合，分擔責任報酬及風險，但各自保留企業獨立自主的特性。也就是說兩個或兩個以上的企業，基於彼此策略上的需要，為維持或提升競爭優勢，而共同形成的契約關係，且共同維持各企業的獨立性。
陳善民 (2008)	策略聯盟為至少兩個以上的企業或組織所組成，基於共同的利益目標，利用策略性的合作，互相彌補彼此間的不足，以期產生綜效益確保或提升市場的競爭優勢。
楊秋鳳 (2009)	涉及兩個或兩個以上的組織，基於互惠原則建立聯盟合作，藉由契約規範成員間權利義務關係，已達成策略性的共同目標、創造雙贏。聯盟期間可分為長期或短期，資源、技術的互補，藉以提升彼此的競爭優勢。

資料來源：楊秋鳳(2009)、楊田心(2011)

綜合上述表列國內外各學者的定義，策略聯盟意指：

- 一、 兩個或兩個以上的獨立組織。
- 二、 應該以長期的共同策略目標考量，並簽訂合作契約。
- 三、 共同投入相關資源、分享專業技術與能力，並一起承擔責任、報酬率與風險，彼此互補合作以增加自身的競爭優勢

2.5.7行銷策略

管理大師杜拉克(Druck)曾說：企業只有一個任務，就是創造顧客，企業最主要的兩種機能是創新與行銷。行銷就是創造市場商機，以顧客需求為優先考量，並掌握市場導向，針對目標市場創造出符合其需求的「產品」，並進行定價、配銷，以及推廣等行銷努力，以期能夠創造出優於競爭者的顧客價值，並促成雙贏互惠的交換行為，從而贏得消費者滿意與關係，同時與利害關係人建立與維繫良好關係的系列活動，為企業達成預期的利潤及成長目標。行銷策略是為達成行銷目標所採行的一些手段與做法，根據市場的差異及定位的不同來適時調整行銷組合，發揮最大的行銷效果，來達成行銷目標。為達到所預測的目標，決策者會先觀察外在的環境變化與趨勢潮流的發展，思想所需面對的機會與威脅，適時調整目標，以擬定行銷策略之重要方針。行銷組合是行銷人員用來促進其交換活動，也是一種戰術，透過適當方式加以調整，為企業達成行銷目標的工具。行銷組合的概念是McCarthy 於 1960 年所提出，也是被應用通稱的行銷 4P，包含產品、價格、通路與促銷等四大主題，現今廣泛受到重視及運用，也是決定市場需求的重要因素，方世榮(2003)指出行銷策略是公司為了達成行銷目標，用以控制目標市場各項標數的一套行銷策略組合工具(如圖 2.5)



圖2.5 行銷策略4P

資料來源：方世榮，行銷策略(2003)

一、產品：包括了產品及服務的品質、功能、產品的設計、包裝、特徵運送、保固期限、售後服務範圍等。企業能適時提供產品和服務去滿足消費者的需求，產品是有形或無形的，為滿足人們的需求和期望，其有核心產品、實質產品與引伸產品三種不同層次的產品。考慮產品策略的過程中，建立好的品牌名稱與品牌形象，以便在眾多競爭品牌中塑造獨特的競爭優勢，是贏得顧客青睞的最重要因素。

二、價格：消費者支付所獲得的產品，亦泛指批發價、零售價、現金折扣價、佣金、交易條件等，都是行銷手段之一，它決定了某些活動是純粹設計來賺錢的，或某些活動被預期會賠錢，透過價格調整，來吸引消費者的注意，以獲得更大的利益。

三、通路：指消費者能方便的購買產品，包含店家地點選定、定量庫存、實體配銷、配送物流等相關要素。通路運作是面對顧客的第一線，在愈來愈競爭的市場，廠商開始重視通路革命，紛紛採取各種措施以求新求變，包括業務系統收歸直營，水平通路整合，重視賣場行銷及無店鋪行銷的業務拓展，使自己的產品及服務能在市場中與消費者接觸。

四、促銷：指刺激消費者對產品或服務產生購買反應的活動。簡單說就是將產品的訊息傳達、宣傳、推廣給消費者，以激發其購買慾望，促銷工具有廣告、人員銷售、宣傳報導、郵寄 DM、展示、媒體報導等等，利用促銷手腕來感動消費者，讓消費者覺得真正受益，實為行銷活動中最為關鍵的課題。隨著經濟快速發展與環境變遷，人們對於生活品質的要求也越來越高，傳統的 4P 以提供有形商品與服務為主，對於無形服務仍有不足之處。黃俊英(2011)認為傳統 4P 之外，應再加上與服務行銷的 3P，即為人員、實體環境及過程：一、人員：在服務傳送過程中扮演某角色並影響購買者知覺，包含廠商的員工、顧客及服務環境中的其它顧客，人員服務時應擁有

專業的技能、態度與能力，先設身處地為顧客著想，以顧客為導向，秉持誠心與同理心為顧客服務，讓顧客感念在心。

二、實體環境：簡單地說就是讓顧客可以實際感受的所有實體事物，包含提供服務的空間、週邊環境、景觀、人員服裝、現場音樂、氣氛、燈光、溫度、味道等，可突顯出經營理念、風味或特色、並從同業中脫穎而出。曾光華(2005)認為客觀環境會塑造人們的整體環境觀感，產生知覺服務場景。

三、過程：服務的本質是透過某種舉動、程序或活動來為服務的對象創造價值。提供服務時，能保證服務的可得性和穩定的質量，簡單而言就是透過服務、交易和消費的實際流程，針對消費者的需求，建立消費者的價值，為顧客提供優質服務與創造價值。

行銷的概念隨著時代的進步，所涵蓋的面向更為多元，從有形的商品，隨著經濟的發展到無形的服務，透過各項行銷手法，有效運用策略，以滿足消費者需求及慾望，達到組織預設的目標。

綜合上述結論可知茶產業結合美食觀光的關鍵成功因素，企業必須提供更優質的服務品質，讓顧客享受消費的過程與感受，將有形及無形的服務轉換為難忘的體驗經驗，讓顧客留下愉快的回憶，再度蒞臨消費；另企業運用更良好的行銷策略來創造更大的商機及利益，並與其他策略組織結盟，互補合作及資源分享，提升整體市場的競爭優勢。

2.6小結

本研究參酌上述學者之見解，並依本研究之目的，經由專家小組討論後，初步將茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素歸納成六個構面及二十九項因素之變項，架構如表2.7

表2.7 初擬茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素架構說明一覽表

構面	因素	定義說明	文獻參考
提升茶產業附加價值	製作茶食加工品	一般產品分為產品、服務和體驗三種類型。就茶產業結合美食觀光而言，遊客所接受的產品包含產品茶葉、茶美食、加工品和體驗、觀光與文化創意。茶產業、美食與文化創意的「體驗」，其核心產品包含教育、懷舊和消費動機的滿足等；實際商品是商品化的文化創意，如茶葉產、製銷過程DIY體驗，茶餅、茶梅、茶餐、茶麵包、茶手工皂等製作。	Roberts&Hall，2001。蔡必焜、陳美芬、梁漢偉、張淳惠，2013。簡郁芳，2012。
	茶文化體驗	近年觀光旅遊的型態也逐漸在改變文化部積極「輔導各地方文化館及社區，以文化作為旅遊主題漸受到各方重視，辦理各項文化旅遊活動，充分結合在地資源文化內涵與產業特色，將精采的地方風情，將具主題風格的地方文化館及社區融入旅遊內容」，因此，茶文化的體驗也可藉由有形的觀光路線，透過走訪提供遊客近距離接觸地方文化之美。茶文創是文創、茶產業雙贏策略，用文化去加值茶產業。不要單純只是做個茶商，講好茶故事，做好茶文化。換句話說：以茶為原點，讓茶文化創意飄香，開發茶周邊的文創商品。	簡郁芳，2012。
	生態體驗	發展本土、生態、三度空間的優質觀光新環境，規畫推動生態旅遊、體驗台灣之美，在在顯示發展自然生態型休閒遊憩產業的前瞻性與有利性。94年12月經營建署評鑑，獲選為「營建署94年生態旅遊地優先輔導對象」，樹立達邦村為部落生態旅遊之典範，為達邦社區將傳統農業轉型為生態觀光產業打下良好的基礎。	達邦部落生態旅遊協會，2019。
提升競爭力	茶藝教學	學習泡茶禮儀、茶的沖泡技術、茶葉的製作技術、茶園的管理技術、品茗空間設計、茶藝音樂、陶藝、器皿、服裝、禮儀、表演等，達到真善美之境界。	張東友、陳昭郎，2002。
	結合當地部落節慶	配合達邦村每年二月之戰祭與十月小米豐收祭，展示地方特色之茶葉與農特產，或旅遊紀念品展售如茶工藝品、竹製工藝品、木製工藝品及旅遊日用品、旅遊影音書籍系列產品等。	劉清雄，2002。

表2.7初擬茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素架構說明(續1)

茶產業園區旅遊開發之運輸服務	交通便利性	旅行交通時間直接影響遊憩者的選擇意願與旅遊舒適與否的體驗及遊憩時間，交通時間越短，其遊憩時間相對增加。	吳坤泉，民80。
	交通成本性	認為交通運輸包含交通網路、旅遊成本、可及性佳等三項要素，在遊憩設施選址策略之影響力及權重值評估都不可或缺。	章國威等，民102。
	交通可及性	交通聯絡是遊客至休閒遊憩區之集散樞紐，必須注意與主要服務市場，即人口聚集重鎮，直接便捷的運輸系統為優先考慮。	林宴州等，民83。
	交通品質性	認為交通狀況對吸引遊客有一定程度的影響，便利程度將影響旅遊品質及區位之選擇。	劉錦榮等，民82及Tao，1997。
	交通安全性	便利與安全的交通亦成為旅遊之遊客在旅遊動機之拉力動機因素中重要的選項之一。	Kim，2002；宋永坤等，民100。

表 2.7初擬茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素架構說明（續 2）

服務品質	休閒旅遊園區內服務人員之可靠性	企業讓顧客有信任的感覺在規定的時間內，能可靠且準確提供所承諾的服務。	楊錦洲，1996。
	反應性	服務人員提供快速的服務，且能迅速完成消費者的需求。	Parasurman, Zeithaml&Berry, 1985。
	勝任性	服務人員必須培養專業知識及能力，才能提供良好的專業服務。	Croninet al. , 1992
	禮貌性	服務人員態度必須親切，體恤客人服務及命力與動力尊重客人需求，一切以消費者利益為考量。	陳明邦 1995。
	溝通性	服務人員能傾聽消費者的意見，並以消費者熟悉的語言來進行溝通。	Bitner et al. , 1994
	瞭解性	服務人員致力於瞭解消費者需求，能主動認識消費者。	楊宗明等，1997。

表 2.7 初擬茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素架構說明(續 3)

體驗經濟之規劃	娛樂性體驗	娛樂性體驗的消費者被動參與，對於體驗內容或許僅僅以笑容、鼓掌回應，要讓他們在感受之外還願意「停留更長的時間」，就必須設計更有趣的活動內容，譬如互動式問答、有獎徵答等。	Pine 與 Gilmore，1999。
	教育性體驗	教育性體驗提供消費者學習知識，由於過程中消費者會積極參與，因此必須傳遞豐富、完整的知識內容，但以淺顯易懂的方式呈現，讓消費者不用擔心無法完成操作，而更有意願主動學習與獲取新知。	Pine 與 Gilmore，1999。
	脫離現實性體驗	脫離現實性體驗的消費者想要做，活動內容必須設計的更有趣、更廣泛，讓消費者有更多可以積極主動參與創造經驗的機會，譬如在茶農家打工換宿等。	Pine 與 Gilmore，1999。
	唯美性體驗	唯美性體驗的消費者會參與茶席佈置、甚至在茶席上坐一坐、喝茶、體驗茶道，業者必須將四周佈景設計得更具美感或與眾不同，讓消費者在第一眼便被吸引住。	Pine 與 Gilmore，1999。

表 2.7 初擬茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素架構說明(續 4)

策略結盟	文藝合作	同業策略聯盟可集眾力拓展市場，讓展覽作品豐富化，藝術更接近一般大眾例如：山海文化雜誌社推動原住民文學發展，從影像、文字、音樂或旅行一起探索原住民部落的動態，讓藝術文化逐步扎根茶山村落。態觀光產業打下良好的基礎。	高孔廉&鄧岱賢，2005。朱中一，2007洪肇志，2011。
	企業合作	與企業合作文創精品，增加茶業附加價值，提升形象例如：丞漢茶具公司推出結合藝術與茶道的文創精品，增加茶文化附加價值，提升形象使參觀者獲取新靈感之效益。計，打造了一個不同的模式。	朱中一，2007。王郁淳，2015。李佳濟，2015。
	企業贊助	尋找相關茶產業之上游廠商贊助，有利於休閒旅遊活動經營之推廣。	朱中一，2007。王郁淳，2015。中央社，
	協力夥伴	為了取得市場佔有率，維持市場地位，或奪取領導的位置，各企業間尋找屬性相同或可以互補的部份，進行生產、行銷資源的整合，以獲得更大的成長空間，稱之為策略聯盟。	孫國祥，2003。

表 2.7 初擬茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素架構說明(續 5)

行銷策略	<p>國際行銷</p> <p>行銷組合的概念是被應用通稱的行銷 4P，包含產品、價格、通路與促銷等四大主題，現今廣泛受到重視及運用，也是決定市場需求的重要因素，指出行銷策略是公司為了達成行銷目標，用以控制目標市場各項標數的一套行銷策略組合工具。</p>	<p>McCarthy，1960。方世榮，2003。</p>
	<p>網路社群媒體及平面行銷</p> <p>善用網路社群媒體行銷及平面創意行銷，有效藝術宣傳。早期民眾或稱消費者在行購買決策之前，通常透過電視廣告、廣播廣告、戶外看板，以及口耳相傳之口碑的媒介取得資訊。目前在台灣使用網路人口中約有 94%的民眾會使用社群媒體。企業紛紛對此趨勢洪流做出努力，而政府機關也紛紛成立各種社群媒體，如何運用社群媒體行銷產生遊憩吸引力為山區創造利潤與發展的重要因素。</p>	<p>洪肇志，2011</p>
	<p>專案活動策劃</p> <p>台灣高山地區至少有鄒族、阿美、泰雅、排灣、布農、魯凱、賽夏等民族，展現民族的多元性風貌。特殊農業技術、部落作物、特色餐飲、山村居民、祭典節慶、遺址尋訪、山林探奇、文物展示等，均是極具吸引力的體驗活動。以遊客的食衣住行育樂六個面向，設計養生健身的活動；提供自然賞景的場地，滿足遊客欣賞山景雲海及購買山產的需求；輔導山村民宿，提供小規模設施、溫馨的家庭式服務，促進城鄉交流。</p>	<p>段兆麟，2019</p>
	<p>文藝推廣</p> <p>培養茶文化及茶藝美學素養，創作出富含特色飲品，跳脫一般消費者對茶飲品的既定印象，並期能進一步推廣，擴充消費者對茶飲品的選項，增進農民的收益。藉由競賽活動提高茶村觀光與茶葉品質，參與競賽中可提升茶藝的技能與專業知識。促進產、官、學界之交流。</p>	<p>大同盃第二屆全國創意茶藝競賽，2016。</p>
	<p>運動賽事推廣</p> <p>結合全國性登山健行與自行車比賽，增加選手上山人次，以達到遊客住宿及餐飲消費之目的，提高達邦村之知名度。</p>	<p>洪肇志，2011 Andrew，2015。</p>

第三章 研究方法與設計

本研究使用德爾菲法(Delphi Method)收集專家意見，彙整及萃取出大型遊憩設施開發重要評估準則後參酌相關文獻，依據各準則之相關性與特性分類後建立層級評估架構並設計問卷，隨後發放給十二位產業、行政、學術等各界之專家填答；資料回收後使用分析層級程序法(Analytic Hierarchy Process, AHP)求得權重值藉以分析及討論。

3.1 德爾菲法(Delphi Method)

德爾菲法是政策科學中重要的預測與決策方法之一，其操作的概念是以專家判斷為基礎，由專家小組、信度與效度、匿名性、回饋控制、一致性以及研究者的角色扮演等六個要素所構成，利用多回合的意見反饋以解決複雜且須要共識的政策議題。其特性為經由專家小組提供意見、採用匿名方式、使用反覆循環的問卷方式及以描述性統計方法呈現團體意見。此法在發展之初，即針對科學創新、人口膨脹、自動化、戰爭可能性、戰爭防止、未來武器系統等六大領域進行探究，其他例如政策的分析、方案的選擇等亦可使用德爾菲法；自1948年以來，迅速應用在公共政策、軍事、科學、管理等相關的研究領域。

一、德爾菲法之實施程序

德爾菲法之實施程序以發放問卷數回合為主，因此與一般調查法有所不同，以下將各個步驟分別說明之（耿慶瑞、黃森煌、劉佳麟，民92）：

1. 界定主題：在進行預測或是意見溝通之前，首先需確認所要探討的主題與目標，然後依其設計問卷。
2. 遴選參與之專家：如何選定合適的專家是德爾菲法中相當重要的一環，其攸關專案研究之成敗。一般遴選的標準是以具有與議題相關的專長、

工作或研究經驗、了解相關技術和分析能力等；亦需廣邀不同專業領域的專家一同參與，以全面性地徵詢各專家的意見。

3. 第一回合 (Round I) 問卷調查：設計開放性問卷並經過效度測試後，發給參與研究的專家們，由專家們對問卷中所界定的主題表達意見。工作小組於問卷回收後，進行內容分析 (Content Analysis)，即依專家們的意見歸類分項，將結果彙整後，製作成第二回合的問卷。

4. 第二回合 (Round II) 問卷調查：此回合的目是在於使專家們了解彼此的看法，同時對於的不同意見尋求團體共識。故本階段需請專家審視問卷內容是否涵蓋其意見，並回覆是否同意工作小組所歸類的項目，通常採用「是或否」的二分法，也另請專家對各項目進行評量，一般使用「李克特量表」(Likert scale)。工作小組於問卷回收後，以意見分佈 (Frequency Distribution)、平均數 (Mean)、中數 (Medium)、眾數 (Mode) 或四分位數 (Quartile Deviation) 等統計方法，分析專家們對分類項目之「同意程度」及「重要性」的看法。最後將分析的結果再製作成第三回合的問卷。

5. 第三回合 (Round III) 問卷調查：請專家們審閱第二回合問卷調查的彙整結果，並對各項目進行重要性及等級評量，一般常採用「等級評量法」(Ranking) 評鑑項目的等級。另外，若專家認為在兩極端的項目也很重要，則需請其說明支持的理由。除了運用第二回合的統計方法外，亦可以「等級」來分析專家們對各個項目的看法。最後，再將彙集的結果製作成第四回合的問卷。

6. 第四回合 (Round IV) 問卷調查：請專家們再一次對彙整意見加以評鑑，此回合進行方式與第三回合相同，主要的目的在於使專家們有再一

次表達自己看法的機會，並可減少專家之間的差異，讓專家們的意見能一致而獲得共識。

7. 結果分析：當最後一回合的問卷統計結果顯示專家小組的意見已趨於一致或穩定時，研究者便開始針對最後一回合的問卷結果進行資料分析。在統計上通常以平均數（平均數愈大，相對重要性愈大）、標準差（標準差愈小，專家意見的離散程度愈小）及眾數（作為最後結論的代表，亦即採取多數決定的原則）等資料來加以分析。此外，亦可排列各題項的優先順序或重要性，並將調查結果以圖表表示，同時說明專家們最終達成的共識，以及意見分歧的項目與其所堅持的理由。

二、修正式德爾菲法 (Modified Delphi Method)

德爾菲法原則上依上述研究步驟，反覆地運用書面溝通與意見的表達，以獲得專家們一致性的看法。但在過程中如果因為時間、人力及經費等因素，則會將進行的過程略做修改或刪減，以使研究能順利進行，此修正稱為「修正式德爾菲法」(Modified Delphi Method)。常見修正方式有下列二種：

1. 省略第一回合開放式徵詢的步驟：即研究結果的歸類分項來源，不是使用開放式問卷徵詢專家意見。而是依據文獻中相關研究結果或研究者的經驗擬定出各項目，再請專家依據各項目表達其個人的意見。此修正方法可減少因參與者難以回答開放式問卷，因而降低問卷的回收率。
2. 合併第三回合與第四回合：研究過程只有三個階段，將第二回合整理的結果發給專家，請其依分類項目進行「重要性」及「等級」評量，減少一次專家再次審視意見的機會，以節省時間、人力及經費。

3.2分析層級程序法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)

一、理論與假設

分析層級程序法在1971年由美國匹茲堡大學Tomas L. Saaty 提出，並於1980年整理成專書介紹其理論，復於1986年修訂後成為完整之方法論。其發展的主要目的為使複雜的問題系統化、層級化及數值化，將決策者之決策量化成為數值，方便及幫助決策者檢視問題並有系統的制定決策。藉由層級分析將複雜問題分析後區分成數個層級(Hierarchy)，建立起具有相互影響的階層結構，由高層級往低層級逐步分解，透過量化的判斷，簡化並改進了以往依靠直覺的決策程序，以求得各方案的優先比重值，經由層級關係可提供決策者、規劃者或評估者選擇適當方案的邏輯判斷和評估，凡優先比重值愈大的方案表示被採納的優先順序愈高，藉以降低決策錯誤的風險(鄧振源、曾國雄，民78)。在許多領域中已廣泛的應用AHP法，諸如設施區位的規劃、投資組合的應用、行銷研究、能源政策的規劃、運輸規劃、風險評估、交通運輸系統的評估、政策分析等類型並朝向結合多目標規劃 (Multi-objective Programming)、大規模系統 (Large-Scale Systems) 的設計與不確定性 (Uncertainty) 的問題之推廣等。使用分析層級程序法分析問題或系統，首先是將欲研究的複雜問題，劃分成簡單明確的層級結構關係，以簡明之要素層級結構加以表示，並藉著比率尺度(Ratio Scales)及名目尺度(Nominal Scales)來做要素的成對比較及建立矩陣，以找出各個層級要素的重要程度、優先順序或貢獻大小。因此，在建立系統的層級結構時，需解決的問題有二項：其一是如何建構層級關係，其二是如何評估各層級要素的影響程度。前者可利用腦力激盪法 (Brain-storming)、明示結構法 (Interpretive Structural Modeling, ISM)、階層結構分析法(Hierarchical Structural

Analysis, HSA)、結構模型群體法(Group Method of Structural Modeling, GMSM) 以及 PATTERN (Planning Assistance Though Technical Evaluation of Relevance Number)等, 加以確認其層級關係, 實際應用上並無一定的建構程序。後者則可利用特徵向量法(Eigenvector Method, EM)、最小平方法(Least Squares Method, LSM)、幾何平均法(Geometric Means Method, GMM)、Churchman 法及Scheffe⁷法等, 而分析層級程序法係利用特徵向量法來計算要素間的權重(鄧振源、曾國雄, 民78)。

二、分析層級程序法之決策特性針對分析層級程序法之決策特性, 茲根據相關文獻(馮正民、李穗玲, 民89; 廖慧萍, 民91)整理後說明如下:

1. 結構性: 評估標的、基準的設定具有層級架構, 將一般人之條列式決策思考習性, 組織成具有系統層級結構之思想架構, 由上至下逐一計算標的與基準之間的重要程度。
2. 複雜的尺度: 以九種尺度表達兩標的、兩基準間彼此成對比較的評比尺度, 以此代表一般人之選擇偏好可以被切割細分成九種程度的差異性。
3. 理性的成對比較: 經由層級分析成對比較的處理過程, 可使填答者更合乎理性, 使選出之基準無邏輯上的錯誤。

三、分析層級程序法之基本假設分析層級程序法發展之目的是將複雜問題系統化, 透過量化分析提供決策者充分資訊, 降低決策風險; 基本假設主要為以下九項(鄧振源, 民91):

1. 一個系統可被分解成許多種類 (Classes) 或成分 (Components), 並形成有方向性的層級結構。

2. 層級結構中，每一層的要素均假設具有獨立性 (Independence)。
3. 每一層級內的要素可用下一層級的某些要素或所有要素作為評估標準進行評估
4. 進行比較評估時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度 (RatioScale)。
5. 各層級要素進行成對比較(Pair Comparison)後，可使用正倒值矩陣 (Positive Reciprocal Matrix) 處理。
6. 偏好關係滿足遞移性(Transitivity)，不僅為優劣關係滿足遞移性 (A 優於B, B優於C, 則A優於C)，同時強度關係也滿足遞移性 (A 優於B二倍， B 優於C三倍，則A優於C六倍)。
7. 各要素完全具遞移性不容易，因此容許不具遞移性的存在，但必須測試一致性(Consistency)的程度。
8. 各要素的優勢程度經由加權法則(Weighting Principle)所求得。
9. 任何要素只要出現在階層結構中，不論其優勢程度有多小，均被認為與整個評估結構有關。

四、建立層級架構之結構要點

應用分析層級程序法分析組群及建立層級結構時，應注意之事項如下(鄧振源，民91)：

1. 最高層級代表問題評估的最終目標。
2. 儘量將重要性相近的要素置於同一層級。
3. 層級內的要素不宜過多，依Saaty(1990)的建議最好不要超過七個，超出者可再分層解決，以免影響層級的一致性。
4. 層級內各要素應具備獨立性，若存在相依性(Dependence)時，可先將獨立性與相依性各自分析，再將兩者合併分析。
5. 最低層級的要素即為替代方案。

根據Saaty(1990)的說明，建立層級結構以解決複雜的問題，具有以下的優點：

- (1)利用要素建立層級的形成，有助於工作的達成。
- (2)建立層級有助於描述系統的結構面及功能面。(3)建立層級有助於描述要素間彼此的影響程度。
- (4)自然系統通常是以層級方式組成，且層級是一種有效的方式。
- (5)層級具有穩定性(Stability)與彈性(Flexibility)，即微量的改變會造成微量的影響，並且對於結構良好的層級而言，加入一個層級不會影響完整層級系統的有效性。

五、分析層級程序法之操作步驟以分析層級程序法處理複雜決策問題時，分析程序與步驟之流程如圖3.1，依序區分為六個步驟(鄧振源、曾國雄，民78；張魁峯，民98)：

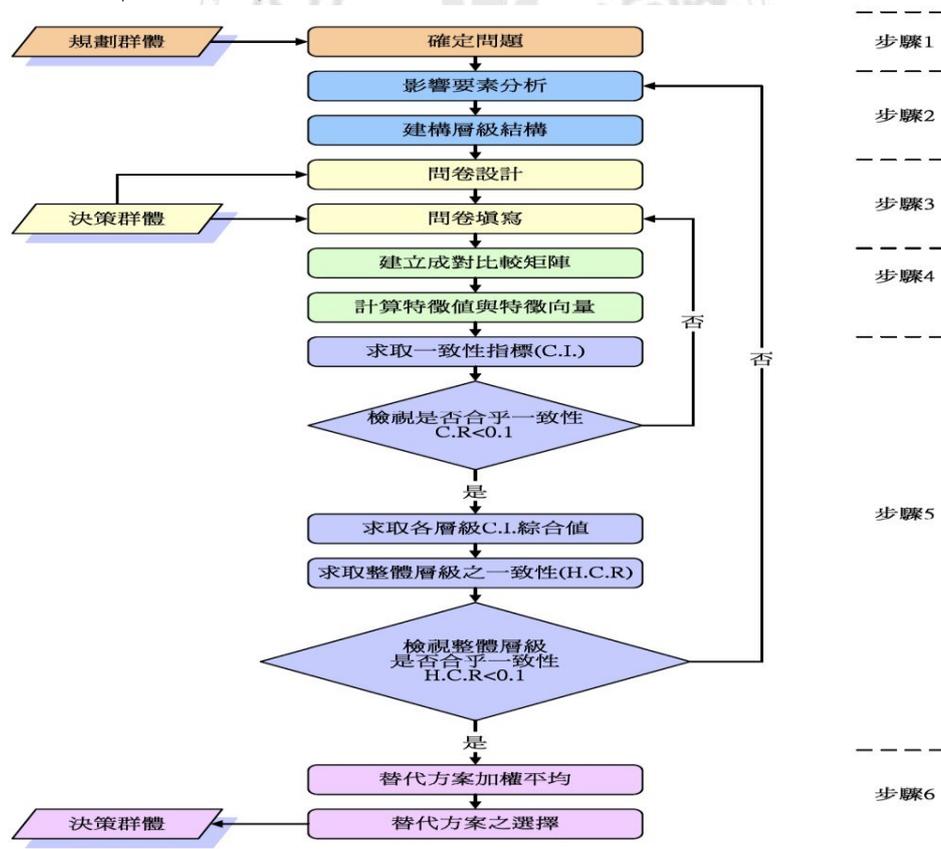


圖3.1 AHP法分析程序與步驟之流程圖

1. 決策問題的界定

在進行分析層級程序法運作時，對於問題所處之系統應儘可能詳加瞭解及分析，將可能影響問題之因子均納入問題中，同時決定問題之主要目標。

2. 建立層級結構

將可能影響決策的評估因子逐項列出，並依其相依性關係及獨立性程度予以層級結構化，決定問題及總目標之各項指標的評估準則或是列入考慮之替代方案，再應用腦力激盪法或是德爾菲法等萃取較重要之評估準則與替代方案之集合，依特性區別後分成完整關係層級或是部分關係層級結構等兩種類型，本研究採用後者。分析層級程序法主要步驟就是建立一個層級結構，以作為解決問題的依據。將一個複雜的系統分解與結合後，所建立的層級結構包括二種：一為完整層級(Complete Hierarchy)，另一為不完整層級(Incomplete Hierarchy)。完整層級表示每一個上段層級與下段層級之間具有關聯性；而不完全層級並非每一層級間具有關連性，如圖3.2所示。大致而言，完整層級不易存在，現實問題中絕大部分皆為不完整層級的型態。本研究評估大型遊憩設施開發考量因子之重要性(相對權重)係採用不完整層級的型態。

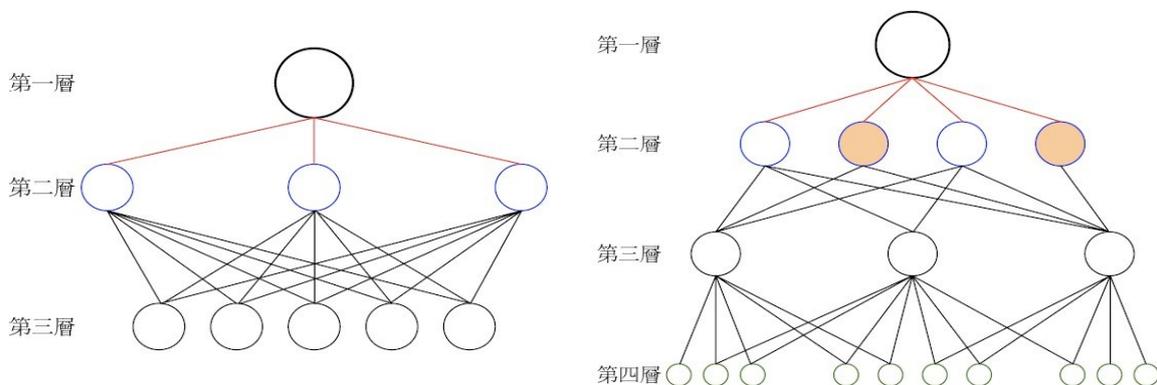


圖3.2 AHP法完整關係層級以及部分關係層級結構圖

3. 問卷設計與資料填答。

依建構之評估因子以及層級架構設計問卷，建立目標第一層級與向下各層級之評估要素指標後，再進行決策群體專家問卷調查，透過問卷兩兩準則之間相互比較，由專家依九個評估尺度填答，再將所求得之數據建立成對比較矩陣，求得準則之間的相對權重。評估尺度分為『同等重要』、『稍重要』、『頗重要』、『極重要』及『絕對重要』共五個等級，使用名目尺度量化成1、3、5、7、9的衡量值；還有四項介於五個基本尺度之間的2、4、6、8的衡量值。各尺度所代表的意義，在表3.1中有明確的定義。

表3.1 AHP法評估尺度意義及說明(鄧振源、曾國雄，民78)

評估 尺度	定 義	說 明
1	同等重要(Equal Importance)	兩比較方案的貢獻程度具同等重要性●等強(Equally)
3	稍重要(Weak Importance)	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案●稍強(Moderately)
5	頗重要(Essential Importance)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案●頗強(Strongly)
7	極重要(Very strong Importance)	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案●極強(Very strong)
9	絕對重要(Absolute Importance)	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案●絕強(Extremely)
2, 4, 6, 8	相鄰尺度之中間值 (Intermediate Values)	需要折衷值時

4. 計算成對比較矩陣之特徵向量與特徵值。

依據問卷調查資料將各要素之成對比較後之相對強度值(1-9)列入成對比較矩陣之中，以名目尺度(Nominal Scale)設定其相對重要性的比值(Ratio)，數值分別為1/9、1/8、1/7、1/6、1/5、1/4、1/3、1/2、1、2、3、4、5、6、7、8、9，接著將n個要素成對比較結果之衡量值放置在成對矩陣的上三角形部分，主對角線為要素本身之比較，故數值均為1；而下三角形部分為上三角形部分相對位置之倒數，此即為成對比較矩陣A，如方程式(1)所示。

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w/w_1 & w/w_1 & \cdots & w/w_n \\ w/w_2 & w/w_2 & \cdots & w/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \quad (1)$$

其中 $a_{ij} = w_i/w_j$ ， w_i ， w_j 各為準則*i*與*j*的權重。

將取得之成對比較矩陣A，採用特徵向量法來計算出特徵值(Eigenvalue)與特徵向量(Eigenvectors)，進而求得元素間之相對權重。計算過程如下：製作準則成對比較矩陣A，如方程式(1)為一正倒值矩陣，符合矩陣中各要素為正數且具倒數之特性，如方程式(2)與方程式(3)：

$$a_{ij} = 1/a_{ji} \quad (2)$$

$$a_{ij} = a_{ik} / a_{jk} \quad (3)$$

將準則成對比較矩陣A乘上各準則權重所成之向量 w ：

$$w = [w_1 \quad w_2 \quad \cdots \quad w_n]^T \quad (4)$$

可得方程式(5)與方程式(6)：

$$A\mathbf{w} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (5)$$

$$A\mathbf{w} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (6)$$

$$\text{亦即 } (A - nI)\mathbf{w} = 0 \quad (7)$$

因為 a_{ij} 乃為決策者進行成對比較時主觀判斷所給予的評比，與真實的 w_i/w_j 值，必有某程度的差異，故 $A\mathbf{w} = n\mathbf{w}$ 便無法成立，因此，Saaty建議以矩陣 A 中之最大特徵值 λ_{\max} 來取代 n 。

$$\text{亦即 } A\mathbf{w} = \lambda_{\max}\mathbf{w} \quad (8)$$

$$(A - \lambda_{\max}I)\mathbf{w} = 0 \quad (9)$$

矩陣 A 的最大特徵值由方程式(9)求得，所得之最大特徵向量即為各準則之權重。Saaty提出四種近似法求算最大特徵值，分別為行向量平均值標準化、列平均值標準化、行向量與倒數的標準化以及列向量幾何平均值標準化等；其中以行向量平均值標準化可求得較精確之結果，如方程式(10)。

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_j \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (10)$$

5. 層級一致性的檢定。

在此理論之基礎假設上，假設矩陣 A 符合一致性，但是由於填答者主觀之判斷，使其矩陣 A 可能不符合一致性，惟評估的結果要能通過一致性檢定，方能顯示填答者的判斷前後一致，否則視為無

效的問卷。因此Saaty建議以一致性指標(Consistence Index, C. I.)與一致性比率(Consistence Ratio, C. R.)來檢定成對比較矩陣的一致性。一致性指標由特徵向量法中求得之 λ_{\max} 與 n (矩陣維數)，兩者的差異程度可作為判斷一致性程度高低的衡量基準，當C. I. = 0 表示前後判斷完全具一致性，而C. I. > 0.1則表示前後判斷不一致；Saaty認為C. I. < 0.1為可容許的偏誤，如方程式(11)。

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} \quad (11)$$

根據Oak Ridge National Laboratory & Wharton School進行的研究，從評估尺度1-9所產生的正倒值矩陣，在不同的階數下所產生的一致性指標稱為隨機性指標(Random Index, R. I.)，如表3.2。在相同階數的矩陣下C. I. 值與R. I. 值的比率，稱為一致性比率(Consistency Ratio, C. R.)，若C. R. < 0.1時，則矩陣的一致性程度可被接受，如方程式(12)。

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I} \quad (12)$$

6. 替代方案的選擇或權重順序。

計算出各層級要素間的權重後，再進行整體層級權重的計算。若整體層級架構的一致性符合要求，則可計算替代方案的特徵向量。只有一位決策者時，只需求出替代方案的綜合評估即可；若有一群決策群體時，則需分別計算每一決策成員的替代方案綜合評估，再利用幾何平均數法計算，求取加權綜合評估決定替代方案的相對重要性與優先順序。

表3.2 AHP法隨機性指標值(Saaty, 1980)

階數	1	2	3	4	5	6	7	8
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41
階數	9	10	11	12	13	14	15	-
R.I.	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.58	-

3.3 建立層級評估架構

本研究參照專家意見整理出五項主構面，以及共計 22 項因素評估項目，整體評估層級架構如圖 3.3，各因素的內容說明如表 3.3，正式問卷內容如表 3.4，專家資料表如表 3.5



目標層

構面

因素



圖 3.3 台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素評估層級架構圖

表3.3 茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素架構說明

構面	因素	定義說明
A 茶 業 山 村 遊 憩 資 源 稟 賦	A1交通便利性	旅行交通時間直接影響遊憩者的選擇意願與旅遊舒適與否的體驗及遊憩時間，交通時間越短，其遊憩時間相對增加。
	A2周邊旅遊景區質量	遊憩設施之交通運輸包含交通網路、旅遊成本、可及性佳等三項要素；人口聚集重鎮，直接便捷的運輸系統為優先考慮交通品質程度將影響旅遊品質之高低；形成以茶文化體驗為主體結合休閒度假及避暑等多種功能的綜合性旅遊景區。
	A3公共設施充實及利用維護	山區公共設施包含交通、住宿、防災、服務、牌示、遊憩、衛生等設施。除了各縣市政府相關單位編列預算請人維護，也應大力宣傳民眾，山區公共設施建設的意義、目標和任務，宣傳公共設施建設的公益性、全民性，宣傳改革開放以來城市公共設施建設的成就，形成強大的社會輿論，進一步提高遊客對山區管理的參與程度。
	A4配套設施完備程度(餐飲住宿、購物、娛樂)	從遊客需求出發，藉由餐飲、住宿、購物、娛樂等相關設施的建設與完善，為遊客提供全方位的優質服務，增強遊客的實際體驗，提升茶景區的競爭力。
	A5茶產業群聚與整體環境營造	茶產業群聚對於旅遊發展的影響，相對於旅遊地的旅遊與茶產業群聚顯著有關，茶產區除了成功地從傳統農業轉型為休閒農業外，也能帶動旅遊發展，且成為新興的旅遊區。政府部門應針對茶產業做整體性行銷，傳統製茶廠需轉型為製茶觀光產業，推動茶葉觀光休閒化 配合週遭相關茶遊憩據點整合，提供遊客多功能休閒娛樂。

表3.3茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素架構說明(續1)

<p>B 提 升 茶 產 業 附 加 價 值</p>	<p>B1製作茶 食加工品</p>	<p>一般產品分為產品、服務和體驗三種類型。就茶產業結合美食觀光而言，遊客所接受的產品包含產品茶葉、茶美食、加工品和體驗、觀光與文化創意。茶產業、美食與文化創意的「體驗」，其核心產品包含教育、懷舊和消費動機的滿足等；實際商品是商品化的文化創意，如茶葉產、製銷過程DIY體驗，茶餅、茶梅、茶餐、茶麵包、茶手工皂等製作。</p>
	<p>B2茶文化 及文創加 值</p>	<p>近年觀光旅遊的型態也逐漸在改變文化部積極「輔導各地方文化館及社區，以文化作為旅遊主題漸受到各方重視，辦理各項文化旅遊活動，充分結合在地資源文化內涵與產業特色，將精采的地方風情，將具主題風格的地方文化館及社區融入旅遊內容」，因此，茶文化的體驗也可藉由有形的觀光路線，透過走訪提供遊客近距離接觸地方文化之美。茶文創是文創、茶產業雙贏策略，用文化去加值茶產業。不要單純只是做個茶商，講好茶故事，做好茶文化。換句話說：以茶為原點，讓茶文化創意飄香，開發茶周邊的文創商品。</p>
	<p>B3茶葉產 品及茶區 之品牌形 象</p>	<p>茶產業應該積極擴大產業優勢，採用以優良品種開發為起點、以專業肥料為推動措施、以管理和營銷為手段，以構建具有歷史內涵的品牌文化為核心的增長型戰略以提高產業競爭力。通過多元化、差異化、合作和產業鏈延伸等具體實施戰略提高茶葉產量、塑造品牌形象、擴大市場佔有率、覆蓋更廣闊的市場，並從產品種植、加工、營銷、人力資源、茶文化等方面製定了具體措施。</p>
	<p>B4茶園景 觀與茶藝 體驗活動 之結合</p>	<p>茶園高山峻嶺之視野，雲霧飄渺之意境使茶藝的精神及文化內涵融入大自然，達到天地人合一之境界，在大自然中學習泡茶禮儀、茶的沖泡技術、茶葉的製作技術、茶園的管理技術、品茗空間設計、茶藝音樂、陶藝、器皿、服裝、禮儀、表演等，達到真善美之境界。</p>
	<p>B5茶產業 相關活動 參訪及茶 藝教學</p>	<p>藉由參觀達邦村之茶廠，讓遊客學習製茶流程-從茶園採茶菁，日光萎凋、室內萎凋與浪菁、殺菁、揉捻、團揉、解塊、乾燥、真空包裝等九大步驟；結合茶藝師查到教學，讓遊客更了解茶之脈絡。</p>

表 3.3 茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素架構說明 (續 2)

C 茶 村 組 織 與 運 作	C1茶節慶活動設計安排(如茶展示會紀念品店)	配合達邦村每年二月之戰祭與十月小米豐收祭，展示地方特色之茶葉與農特產，或旅遊紀念品展售如茶工藝品、竹製工藝品、木製工藝品及旅遊日用品、旅遊影音書籍系列產品等。
	C2成立地區性休閒觀光發展協會並成立接客統一窗口	達邦部落人文與自然資源豐富，居民藉此發展達邦部落生態旅遊，凝聚社區居民共識，以單一窗口和回饋基金制度來運作，推行套裝深度旅遊行程，遊客只要透過生態旅遊中心的電話與窗口聯繫，即可得到包含民宿、餐飲、導覽解說、接駁車、體驗活動DIY等全套行程之旅遊服務，除了享受到達邦部落豐富的自然與文化生態饗宴，此種透過單一窗口的生態旅遊方式，也是對達邦部落環境保育及社區福利的一種回饋方式。
	C3強化村辦公室功能並定期舉辦部落會議，凝聚發展共識	推行政令，反映民意。 推行村、里育樂活動。 辦理社會救助、福利服務及其他建設事項。 代繕各種申請書表及辦理村、里辦公處證明事項。 辦理村、里例行會議，並加強部落會議，應按規定召開，並作成詳細紀錄，以便查考。
	C4通路結合與異業合作	結合旅行社、媒體、各機關學校戶外教學，異業結盟讓達邦村獲取有效利用資源並降低成本。

表 3.3 茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素架構說明(續 3)

D 市 場 行 銷 策 略	D1 網路社群媒體及平面行銷	善用網路社群媒體行銷及平面創意行銷，有效藝術宣傳。目前在台灣使用網路人口中約有 94%的民眾會使用社群媒體。企業紛紛會此趨勢洪流做出努力，而政府機關也紛紛成立各種社群媒體，如何運用社群媒體行銷產生遊憩吸引力為山區創造利潤與發展的重要因素。
	D2 茶藝競賽推廣	競賽之宗旨為培養茶文化及茶藝美學素養，創作出富含特色飲品，跳脫一般消費者對茶飲品的既定印象，並期能進一步推廣，擴充消費者對茶飲品的選項，增進農民的收益。藉由競賽活動提高茶村觀光與茶葉品質，參與競賽中可提升茶藝的技能與專業知識。促進產、官、學界之交流。
	D3 遊憩點服務品質	遊憩區內交通之品質與安全，服務人員之可靠性、反應性、勝任性、禮貌性、溝通性、瞭解性皆是遊客評估園區之服務品質。
	D4 公共報導與整合行銷	加強新聞媒體與網路對遊憩點之報導，讓景區之知名度大幅提高結合文藝合作、企業合作、企業贊助，讓達邦茶區之能見度提高。

表 3.3 茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素架構說明(續 4)

E 體 驗 活 動 規 劃	E1生態 旅遊活 動	發展本土、生態、三度空間的優質觀光新環境，規畫推動生態旅遊、體驗台灣之美，在在顯示發展自然生態型休閒遊憩產業的前瞻性與有利性。94年12月經營建署評鑑，獲選為「營建署94年生態旅遊地優先輔導對象」，樹立達邦村為部落生態旅遊之典範，為達邦社區將傳統農業轉型為生態觀光產業打下良好的基礎。
	E2設計 茶葉體 驗活動	品茶將不再是過去老人社交所獨享的權力，而是可以說是一個新的潮文化，因此如何提供一個完整的體驗，從觀色、聞香、品味，感受餘味及儀式性等，好的體驗，是需要一環接著一環去營造出來，有好的硬體，有好的體驗設計，但無法落實，讓體驗的過程，有節奏，有層次，有高潮，最後並留有餘韻讓顧客難忘，如同這個體驗設計，打造了一個不同的模式。
	E3設計 原住民 文化體 驗活動	台灣高山地區至少有阿美、泰雅、排灣、布農、魯凱、賽夏、鄒族等民族，展現民族的多元性風貌。特殊農業技術、部落作物、特色餐飲、山村居民、祭典節慶、遺址尋訪、山林探奇、文物展示等，均是極具吸引力的體驗活動。
	E4規劃 山村生 活體驗 活動	以遊客的食衣住行育樂六個面向，設計養生健身的活動；提供自然賞景的場地，滿足遊客欣賞山景雲海及購買山產的需求；輔導山村民宿，提供小規模設施、溫馨的家庭式服務，促進城鄉交流。

台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素之研究-以阿里山鄉達邦村為例

AHP 專家問卷

您好：

感謝您在百忙之中撥冗填答此問卷。這是一份探討「台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素之研究-以阿里山鄉達邦村為例」之研究問卷，目的在尋求台灣茶葉山村發展休閒旅遊的重要因素，此問卷將藉由分析程序法(Analytic Hierarchy Process[AHP])瞭解 5 個構面與 22 項台灣茶葉山村發展休閒旅遊指標項目之相對重要性，希望藉由您專業素養與寶貴意見選出各構面與指標間之相對權重，做為未來公、私部門發展茶葉山村休閒旅遊之參考。

素仰 您長期關注茶葉山村休閒旅遊之發展，學驗俱豐，懇請您對本問卷，惠提高見。您的專業及獨到的見解，將對本研究帶來極大的幫助。再次謝謝您的協助幫忙。

敬祈

安好

南華大學旅遊管理研究所

指導教授：李謀監 博士

研究生：蔡明洲 敬上

2019. 4. 20

表 3.4 台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素問卷

A. 在「台灣山村發展休閒旅遊關鍵成功因素」之中，各項構面的相對重要性為何？

左因素	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要	絕對重要	右因素
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	
茶葉山村遊憩資源稟賦	<input type="checkbox"/>	提升茶產業附加價值															
茶葉山村遊憩資源稟賦	<input type="checkbox"/>	茶村組織與運作															
茶葉山村遊憩資源稟賦	<input type="checkbox"/>	市場行銷策略															
茶葉山村遊憩資源稟賦	<input type="checkbox"/>	體驗活動規劃															
提升茶產業附加價值	<input type="checkbox"/>	茶村組織與運作															
提升茶產業附加價值	<input type="checkbox"/>	市場行銷策略															
提升茶產業附加價值	<input type="checkbox"/>	體驗活動規劃															
茶村組織與運作	<input type="checkbox"/>	市場行銷策略															
茶村組織與運作	<input type="checkbox"/>	體驗活動規劃															
市場行銷策略	<input type="checkbox"/>	體驗活動規劃															

B. 在「茶葉山村遊憩資源稟賦」主構要素的考量之下，各因素的相對重要性為何？

左因素	絕對重要	8	極為重要	7	頗為重要	6	5	4	稍微重要	3	2	1	同等重要	2	3	4	頗為重要	5	6	7	8	絕對重要	右因素
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9						
交通便利性	<input type="checkbox"/>	周邊旅遊景區質量																					
交通便利性	<input type="checkbox"/>	公共設施充實及利用維護																					
交通便利性	<input type="checkbox"/>	配套設施完備程度(餐飲、住宿、購物、娛樂)																					
交通便利性	<input type="checkbox"/>	茶產業群聚與整體環境營造																					
周邊旅遊景區質量	<input type="checkbox"/>	公共設施充實及利用維護																					
周邊旅遊景區質量	<input type="checkbox"/>	配套設施完備程度(餐飲、住宿、購物、娛樂)																					
周邊旅遊景區質量	<input type="checkbox"/>	茶產業群聚與整體環境營造																					
公共設施充實及利用維護	<input type="checkbox"/>	配套設施完備程度(餐飲、住宿、購物、娛樂)																					
公共設施充實及利用維護	<input type="checkbox"/>	茶產業群聚與整體環境營造																					
配套設施完備程度(餐飲、住宿、購物、娛樂)	<input type="checkbox"/>	茶產業群聚與整體環境營造																					

C. 在「提升茶產業附加價值」主構面要素的考量之下，各因素的相對重要性為何？

左因素	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要		右因素
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
製作茶食加工品	<input type="checkbox"/>	茶文化及文創附加值																	
製作茶食加工品	<input type="checkbox"/>	茶葉產品及茶區之品牌形象																	
製作茶食加工品	<input type="checkbox"/>	茶園景觀與茶藝體驗活動之結合																	
製作茶食加工品	<input type="checkbox"/>	茶產業相關活動參訪及茶藝教學																	
茶文化及文創附加值	<input type="checkbox"/>	茶葉產品及茶區之品牌形象																	
茶文化及文創附加值	<input type="checkbox"/>	茶園景觀與茶藝體驗活動之結合																	
茶文化及文創附加值	<input type="checkbox"/>	茶產業相關活動參訪及茶藝教學																	
茶葉產品及茶區之品牌形象	<input type="checkbox"/>	茶園景觀與茶藝體驗活動之結合																	
茶葉產品及茶區之品牌形象	<input type="checkbox"/>	茶產業相關活動參訪及茶藝教學																	
茶園景觀與茶藝體驗活動之結合	<input type="checkbox"/>	茶產業相關活動參訪及茶藝教學																	

D. 在「茶村組織與運作」主構面要素的考量之下，各因素的相對重要性為何？

左因素	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要		右因素
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
茶節慶活動設計安排 (如茶展示會、紀念品店)	<input type="checkbox"/>	成立地區性休閒觀光發展協會並成立接客統一窗口																	
茶節慶活動設計安排 (如茶展示會、紀念品店)	<input type="checkbox"/>	強化村辦公室功能並定期舉辦部落會議凝聚發展共識																	
茶節慶活動設計安排 (如茶展示會、紀念品店)	<input type="checkbox"/>	通路結合與異業合作																	
成立地區性休閒觀光發展協會並成立接客統一窗口	<input type="checkbox"/>	強化村辦公室功能並定期舉辦部落會議凝聚發展共識																	
成立地區性休閒觀光發展協會並成立接客統一窗口	<input type="checkbox"/>	通路結合與異業合作																	
強化村辦公室功能並定期舉辦部落會議凝聚發展共識	<input type="checkbox"/>	通路結合與異業合作																	

E. 在「市場行銷策略」主構面要素的考量之下，各因素的相對重要性為何？

左因素	絕對重要	8	極為重要	7	頗為重要	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	絕對重要	右因素
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
網路社群媒體及平面行銷	<input type="checkbox"/>	茶藝競賽推廣																		
網路社群媒體及平面行銷	<input type="checkbox"/>	遊憩點服務品質																		
網路社群媒體及平面行銷	<input type="checkbox"/>	公共報導與整合行銷																		
茶藝競賽推廣	<input type="checkbox"/>	遊憩點服務品質																		
茶藝競賽推廣	<input type="checkbox"/>	公共報導與整合行銷																		
遊憩點服務品質	<input type="checkbox"/>	公共報導與整合行銷																		

F. 在「體驗活動規劃」主構面要素的考量之下，各因素的相對重要性為何？

左因素	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要		右因素
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
生態旅遊活動	<input type="checkbox"/>	設計茶葉體驗活動																	
生態旅遊活動	<input type="checkbox"/>	設計原住民文化體驗活動																	
生態旅遊活動	<input type="checkbox"/>	規劃山村生活體驗活動																	
設計茶葉體驗活動	<input type="checkbox"/>	設計原住民文化體驗活動																	
設計茶葉體驗活動	<input type="checkbox"/>	規劃山村生活體驗活動																	
設計原住民文化體驗活動	<input type="checkbox"/>	規劃山村生活體驗活動																	

表 3.5 專家背景表

專家屬性	稱謂	背景介紹
學術界	A1 先生	○○技術學院校長
	A2 先生	國立○○大學行銷與觀光管理學系教授
	A3 先生	○○大學旅遊管理學系教授
	A4 小姐	國立○○科技大學設計學研究所博士生
行政界	B1 先生	○○縣政府文化觀光局副局長
	B2 先生	○○縣政府消防局副局長
	B3 先生	○○縣政府農業處農村發展科長
	B4 先生	嘉義縣阿里山鄉公所○○村長
產業界	C1 先生	中華民國旅行商業同業公會全聯會理事長
	C2 先生	○○縣製茶業職業工會秘書長
	C3 先生	○○縣阿里山茶業協會理事長
	C4 小姐	○○市觀光協會理事

3.4 資料分析方法

本研究以多準則決策理論為基礎，以問卷調查為研究工具，探討大型遊憩區開發考量之因子。茲將本研究所採用的分析方法說明如下：

1. 決策分析軟體Super Decisions(Saaty, 2003)：

Super Decisions用於決策的依賴和回饋。經由層級架構之建立以及超級矩陣運算產生優先順序之排序過程，決定目標的選擇(圖3.4)。

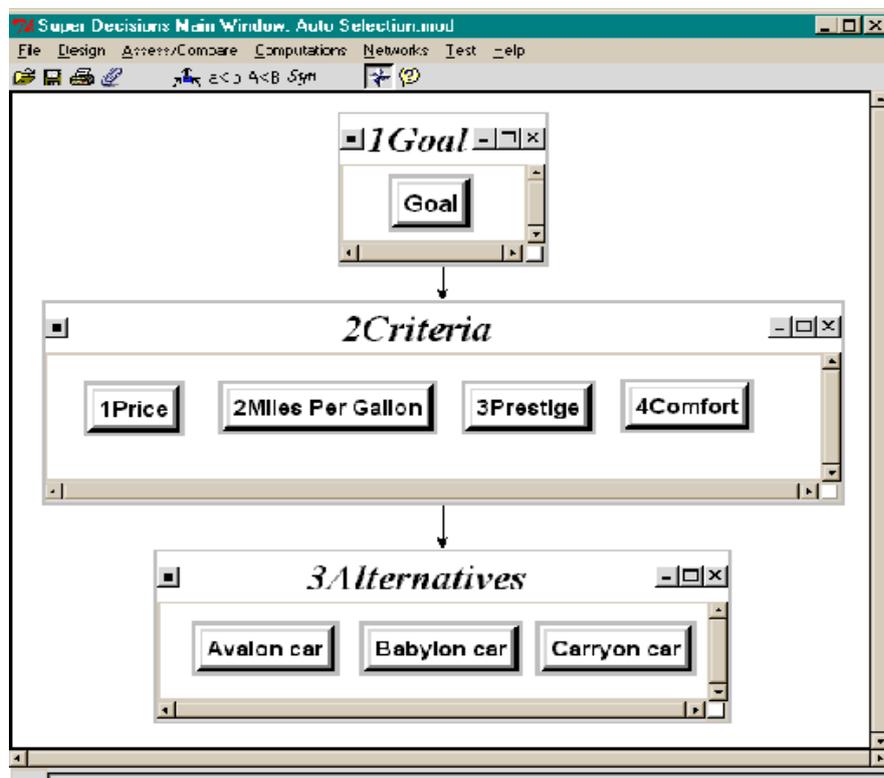


圖3.4 Super Decisions 軟體之架構建立圖(Saaty, 2003)

2. 問卷資料分析 (Data Analysis) :

本研究應用 Super Decisions 驗證每份問卷中各問項是否符合一致性，以確保分析結果的有效性。以「提升茶產業附加價值」之「因素」層級為例，圖3.5 中將問卷原始資料輸入軟體，求算出該問項之C. I. 值為0.03101，再將每份問卷的各別權重彙整至Excel，求算出C. R. 值為0.02769，表示該問項通過一致性檢定(C. I. 值 <0.1 ，C. R. 值 <0.1)；並得到各要素之權重分別為0.08527、0.16692、0.38174、0.22923 與0.13685，藉以求得評估層級架構之整體權重。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q		
3	提升茶產業附加價值	製作茶食加工品	茶文化及文創附加值	茶葉產品及茶區之品牌形象	茶園景觀與茶藝體驗活動之結合	茶產業相關活動參訪及茶藝教學	幾何平均數權重(優先向量)					λ max	C.I.	C.R.					
4	製作茶食加工品	1	0.7483333	0.29	0.2675	0.460833	0.48358	0.085266						0.44399	5.12404	0.03101	0.02769	矩陣5*5	
5	茶文化及文創附加值	1.336303	1	0.4425	0.955833	1.345						0.946639	0.166915						0.852941
6	茶葉產品及茶區之品牌形象	3.488372	2.259887	1	2.194167	2.75						2.165022	0.381744						1.935687
7	茶園景觀與茶藝體驗活動之結合	3.738318	1.0462075	0.4557539	1	2.083333						1.30004	0.229227						1.181688
8	茶產業相關活動參訪及茶藝教學	2.169982	0.7434944	0.3636364	0.48	1						0.776119	0.136848						0.694819
9	Total:							5.6714						1					

圖3.5 Super Decisions 軟體之一致性檢定(本研究整理)

3. 問卷信效度檢定

在信度部分，本研究經由各界專家填寫完成並依數據內容進行驗證，各層級一致性指標值(C. I. 值)均小於0.1，代表本問卷滿足一致性指標，具備可信度。在效度部分，本研究之評估準則均根據國內外相關文獻歸納及整理而成，並經由專家小組審定，因此符合內容效度的要求。

第四章 研究結果與分析

本研究經由整理及參酌相關文獻資料，並依據實務經驗不斷反覆與專家確認後擷取重要的評估準則，並依準則之特性與相關性分類，建立層級架構之後設計問卷，並組成專家小組實施信效度測試，隨後由相關產業、政府機關及學術單位人員填答。待正式問卷回收及資料整理後使用分析層級程序法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 建立成對比較矩陣並計算特徵值，檢視一致性檢定之數值，求出層級架構及評估因子權重結果。本章將說明問卷的收集及資料分析、評估項目權重以及結果分析。

4.1 問卷資料分析

本研究針對專家進行問卷調查，於民國108年4月開始進行問卷施測，藉由當面填寫及郵件寄送方式發出20份問卷，實際回收15份，回收率75%，將資料整理後運用AHP法，將兩造準則間之相對重要性進行成對比較，扣除3份未通過一致性檢定之問卷，共計12份有效問卷。

資料來源：本研究整理

4.1.1 評估準則權重分析

本研究經由12位專家問卷所獲得之資料，利用分析層級程序法求得兩造準則間之成對比較，運用EXCEL軟體彙總後求得幾何平均數，以Super Decisions軟體套入成對比較矩陣之中運算，並依據其特徵向量值求出相對權重，Saaty(1980)建議C. I. 值不宜超過0.1，若是C. I. 值 <0.1 則視為滿足一致性指標，C. R. 值 <0.1 則視為滿足一致性比率，反之則必須重新填寫或去除該問卷。本研究經由去除不符合一致性比率之問卷資料後，已滿足一致性，敘述如下：

一、成對比較矩陣：矩陣的右上角部分為問卷評量值，左下角部分數值為右上角部分相對位置數值的倒數，左上至右下之對角線為自身比較，因此數值為1，如表4.1至表4.6所示。

表4.1 主構面之成對比較矩陣

台灣茶葉山 村發展休閒 旅遊關鍵成 功因素	茶業山村 遊憩資源稟 賦	提升茶產業 附加價值	茶村組織與 運作	市場行銷 策略	體驗活動 規劃
茶葉山村遊 憩資源稟賦	1	4.781667	3.57	2.989167	3.864167
提升茶產業 附加價值	0.209132	1	1.450833	2.035833	2.290833
茶村組織與 運作	0.280177	0.689259	1	3.041667	2.548333
市場行銷 策略	0.334541	0.491199	0.328767	1	3.006667
體驗活動 規劃	0.258788	0.436522	0.392413	0.332594	1

資料來源：本研究整理

表4.2 「茶業山村遊憩資源稟賦」之成對比較矩陣

茶產山村遊 憩資源稟賦	交通便利性	周邊旅遊景 區質量	公共設施充 實及利用維 護	配套設施完 備程度	茶產業群聚 與整體環境 營造
交通便利性	1	1.8216667	3.11	1.2225	1.315833
周邊旅遊景 區質量	0.548948	1	2.2916667	3.291667	1.624417
公共設施充 實及利用維 護	0.321457	0.4363636	1	1.1225	0.989167
配套設施完 備程度	0.817996	0.3037975	0.8908686	1	2.263333
茶產業群聚 與整體環境 營造	0.759975	0.6156056	1.010952	0.441826	1

資料來源：本研究整理

表4.3 「提升茶產業附加價值」之成對比較矩陣

提升茶產業附加價值	製作茶食加工品	茶文化及文創附加值	茶葉產品及茶區之品牌形象	茶園景觀與茶藝體驗之結合	茶產業相關活動及茶藝教學
製作茶食加工品	1	0.7483333	0.29	0.2675	0.460833
茶文化及文創附加值	1.336303	1	0.4425	0.955833	1.345
茶葉產品及茶區之品牌形象	3.488372	2.259887	1	2.194167	2.75
茶園景觀與茶藝體驗之結合	3.738318	1.0462075	0.4557539	1	2.083333
茶產業相關活動及茶藝教學	2.169982	0.7434944	0.3636364	0.48	1

資料來源：本研究整理

表4.4 「茶村組織與運作」之成對比較矩陣

茶村組織與運作	茶節慶活動設計安排	成立地區性休閒觀光發展協會並成立接客統一窗口	強化村辦公室功能並定期舉辦部落會議，凝聚發展共識	通路結合與異業合作
茶節慶活動設計安排	1	2.1416667	2.1391667	1.069167
成立地區性休閒觀光發展協會並成立接客統一窗口	0.466926	1	2.5625	1.328333
強化村辦公室功能並定期舉辦部落會議，凝聚發展共識	0.467472	0.3902439	1	1.22
通路結合與異業合作	0.935308	0.7528231	0.8196721	1

資料來源：本研究整理

表4.5 「市場行銷策略」之成對比較矩陣

市場行銷策略	網路社群媒體及平面行銷	茶藝競賽推廣	遊憩點服務品質	公共報導與整合行銷
網路社群媒體及平面行銷	1	2.5383333	1.2833333	1.428333
茶藝競賽推廣	0.393959	1	0.9416667	0.531667
遊憩點服務品質	0.779221	1.0619469	1	1.360833
公共報導與整合行銷	0.700117	1.8808777	0.7348438	1

資料來源：本研究整理

表4.6 「體驗活動規劃」之成對比較矩陣

體驗活動規劃	生態旅遊活動	設計茶葉體驗活動	設計原住民文化體驗活動	規劃山村生活體驗活動
生態旅遊活動	1	0.4891667	0.6808333	0.699167
設計茶葉體驗活動	2.044293	1	2.0833333	2.25
設計原住民文化體驗活動	1.468788	0.48	1	1.2775
規劃山村生活體驗活動	1.430274	0.4444444	0.7827789	1

資料來源：本研究整理

二、權重值計算：依據各準則之成對比較矩陣，計算出相對權重值、特徵向量與最大特徵值，如表4.7 至表4.11，及圖4.1。

4.2 研究結果分析

一、主準則構面權重值分析

主準則有五個變項，分別為茶業山村遊憩資源稟賦、提升茶產業附加價值、茶村組織與運作、市場行銷策略、體驗活動規劃；依據全體專家以及各界專家問卷資料之權重值計算與排序後，求出一致性指標(C. I.)及一致性比率(C. R.)，如表4.7至表4.8。

表 4.7 主構面項目之權重表

	全體專家意見		學術界專家意見		行政界專家意見		產業界專家意見	
	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序
茶業山村遊憩資源稟賦	0.467172	1	0.220721	2	0.167786	3	0.294605	1
提升茶產業附加價值	0.174053	3	0.200093	3	0.080527	5	0.115731	5
茶村組織與運作	0.17602	2	0.18812	4	0.153143	4	0.247546	2
市場行銷策略	0.112892	4	0.16713	5	0.278038	2	0.198396	3
體驗活動規劃	0.069863	5	0.223936	1	0.320506	1	0.143722	4

資料來源：本研究整理

表 4.8 主構面項目之一致性分析表

	全體專家意見		學術界專家意見		行政界專家意見		產業界專家意見	
	C. I. 值	C. R. 值						
茶業山村遊憩資源稟賦	0.0971	0.0867	0.023	0.0206	0.0133	0.0119	0.0151	0.0135
提升茶產業附加價值								
茶村組織與運作								
市場行銷策略								
體驗活動規劃								

資料來源：本研究整理

在五項主構面中，茶業山村遊憩資源稟賦(0.467172)高於其他各項，無論全體意見或是各界意見所評估之權重值、除產業界之外均居首位，其次依序為茶村組織與運作(0.17602)、提升茶產業附加價值(0.174053)、市場行銷策略(0.112892)、體驗活動規劃(0.069863)。此結果代表茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素之最主要考量為茶業山村遊憩資源稟賦，包括提供交通便利、周邊旅遊景區質量、配套設施完備程度、茶產業群聚與整體環境營造、公共設施充實及利用維護，對遊客前往旅遊意願有顯著影響，此主構面受到產業界專家最為重視。亦直接凸顯山區發展光觀休閒旅遊，卻因交通運輸問題無法達成便利性，錯失帶動相關產業成長的契機。

主構面之茶村組織與運作(0.17602)居次，亦最受產業界高度重視，代表配合達邦村每年之節慶活動設計安排，單一窗口和回饋基金制度來運作，推行套裝深度旅遊行程，促進達邦村成立地區性休閒觀光發展協會，媒體

通路結合與異業合作，攸關創造吸引遊客前往的魅力與成敗。學術界專家、行政界專家將體驗活動規劃(0.223936)、(0.320506)列為首要權重之考量，呼應發展達邦村本土、生態、三度空間的優質觀光新環境，規畫推動生態旅遊的目標，設計養生健身的活動，體驗茶文化及部落文化，是學術界及行政界一致的看法。在主準則之一致性分析結果，C. I. 值及C. R. 值均小於0.1，代表問卷資料均已通過一致性檢定。

二、各因素構面權重值分析

因素中有二十二個變項，分別為交通便利性、周邊旅遊景區質量、公共設施充實及利用維護、配套設施完備程度、茶產業群聚與整體環境營造、製作茶食加工品、茶文化及文創增值、茶葉產品及茶區之品牌形象、茶園景觀與茶藝體驗活動之結合、茶產業相關活動參訪及茶藝教學、茶節慶活動設計安排、成立地區性休閒觀光發展協會並成立統一接客窗口、強化村辦公室功能並定期舉辦部落會議，凝聚發展共識、通路結合與異業合作、網路社群媒體及平面行銷、茶藝競賽推廣、遊憩點服務品質、公共報導與整合行銷、生態旅遊活動、設計茶葉體驗活動、設計原住民體驗活動、規劃山村生活體驗活動；依據全體專家以及各界專家問卷資料之各準則權重值計算與排序後，求出一致性指標(C. I.) 及一致性比率(C. R.)，如表4.9至表4.11。

1. 茶業山村遊憩資源稟賦之主構面

茶業山村遊憩資源稟賦之主構面有交通便利性、周邊旅遊景區質量、公共設施充實及利用維護、配套設施完備程度、茶產業群聚與整體環境營造等五個因素，依權重分析後依序為交通便利性(0.292921)、周邊旅遊景區質量(0.275645)、配套設施完備程度(0.163973)、茶產業群聚與整體環境營造(0.13766)及公共設施充實及利用維護(0.129801)；此結果

代表茶業山村遊憩資源稟賦首要考量為交通便利性，配套設施完備程度，亦為學術界專家高度認同。而產業界及行政界專家偏重於茶產業群聚與整體環境營造，政府部門應針對茶產業做整體性行銷，傳統製茶廠需轉型為製茶觀光產業，推動茶葉觀光休閒化 配合週遭相關茶遊憩據點整合，提供遊客多功能休閒娛樂，才是永續發展之道。

2. 提升茶產業附加價值之主構面

提升茶產業附加價值之主構面則包括製作茶食加工品、茶文化及文創加值、茶葉產品及茶區之品牌形象、茶園景觀與茶藝體驗活動之結合、茶產業相關活動參訪及茶藝教學等五個因素，依權重分析後依序為茶業產品及茶區之品牌形象(0.381744)、茶園景觀與茶藝體驗活動之結合(0.229227)、茶文化及文創加值(0.166915)、茶產業相關活動參訪及茶藝教學(0.136848)、製作茶食加工品(0.085226)，此代表茶農本身製作茶葉產品之品質及茶區長期讓遊客印象中之知名度，以阿里山鄉高品質之茶葉形象，有明確之影響，學術界及行政界亦列為首選，說明了茶葉生產履歷的重要性，亦即在生產、加工、運銷等各階段都有記錄與驗證，讓茶葉的供應鏈透明化，同時可以透過產品之履歷條碼，查詢及追溯生產流程有關之資訊，使消費者能瞭解採購茶葉的來源與生產栽培過程相關資訊，進而讓消費者買的安心、喝得放心。而產業界專家偏重於支持性及基礎性設施經營管理，產業界專家則偏重於茶園景觀與茶藝體驗活動之結合，此為立場不同所以各有堅持，但仍可求得共識。

3. 茶村組織與運作之主構面

茶村組織與運作之主構面則包括茶節慶活動設計安排、成立地區性休閒觀光發展協會並成立統一接客窗口、強化村辦公室功能並定期舉辦部落會

議，凝聚發展共識、通路結合與異業合作等四個因素，依權重分析後依序為茶節慶活動設計安排(0.356848)、成立地區性休閒觀光發展協會並成立接客統一窗口(0.269326)、通路結合與異業合作(0.209072)、強化村辦公室功能並定期舉辦部落會議，凝聚發展共識(0.164754)；此結果說明了全體專家認為茶節慶活動設計安排，明顯影響了旅遊意願，配合達邦村每年二月之戰祭與十月小米豐收祭，展示地方特色之茶葉與農特產，或旅遊紀念品展售如茶工藝品、竹製工藝品、木製工藝品及旅遊日用品、旅遊影音書籍系列產品等，提高了遊客再度重遊之意願。

4. 市場行銷策略之主構面

市場行銷策略之主構面則包括網路社群媒體及平面行銷、茶藝競賽推廣、遊憩點服務品質、公共報導與整合行銷等四個因素，依權重分析後依序為網路社群媒體及平面行銷(0.3533)、遊憩點服務品質(0.247803)、公共報導與整合行銷(0.238587)、茶藝競賽推廣(0.16031)。整體專家認為網路社群媒體及平面行銷為首要，早期民眾或稱消費者在行購買決策之前，通常透過電視廣告、廣播廣告、戶外看板，以及口耳相傳之口碑的媒介取得資訊。目前在台灣使用網路人口中約有 94%的民眾會使用社群媒體。企業紛紛對此趨勢洪流做出努力，而政府機關也紛紛成立各種社群媒體，如何運用社群媒體行銷產生遊憩吸引力為山區創造利潤與發展的重要因素。

5. 體驗活動規劃之主構面

體驗活動規劃之主構面包括生態旅遊活動、設計茶葉體驗活動、設計原住民體驗活動、規劃山村生活體驗活動等四個因素，依權重分析後依序為設計茶葉體驗活動(0.412223)、設計原住民文化體驗活動(0.228245)、

規劃山村生活體驗活動(0.196779)、生態旅遊活動(0.162753)； 各界專家意見中，以設計茶葉體驗活動為首要，而學術界亦列為首要，行政界及產業界則認為次要，品茶是一個新的潮文化，因此如何提供一個完整的體驗，從觀色、聞香、品味，感受餘味及儀式性等，好的體驗，是需要一環接著一環去營造出來，從施肥、採摘、製作流程、成品完成包裝，茶藝及茶評教學體驗，再配合訓練有術的員工，提高媲美專業茶人的服務，在一旁協助引導，將可有效提升茶廠的專業形象，相信一定可以給遊客留下美好的印象。全體專家及學術界對於設計原住民文化體驗活動甚為關切，故權重值居次，阿里山鄉達邦村是屬於鄒族部落，部落旅遊在近年來的推動與宣傳下，逐漸成為民眾旅遊時的選擇之一，尤其共計16個原住民族群、749個部落裡，每一個部落在環境的影響下，都衍生出專屬自己的生活文化及習俗，讓每一次旅遊都是全新的體驗，無論去幾次都讓人難以生膩，亦顯現其重要性。

表 4.9 各因素項目之權重表

	全體專家意見		學術界專家意見		行政界專家意見		產業界專家意見	
	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序
交通便利性	0.292921	1	0.193512	4	0.040032	5	0.082716	5
周邊旅遊 景區質量	0.275645	2	0.196848	3	0.074159	4	0.185451	3
公共設施 充實及利 用維護	0.129801	5	0.061734	5	0.14794	3	0.171291	4
配套設施 完備程度	0.163973	3	0.292668	1	0.311272	2	0.258198	2
茶產業群 聚與整體 環境營造	0.13766	4	0.255238	2	0.426597	1	0.302344	1
製作茶食 加工食品	0.085266	5	0.030678	5	0.049728	5	0.036322	5
茶文化及 文創加值	0.166915	3	0.162585	4	0.085172	4	0.075356	4
茶葉產品 及茶區之 品牌形象	0.381744	1	0.363194	1	0.327883	1	0.265465	3
茶園景觀 與茶藝體 驗活動之 結合	0.229227	2	0.276027	2	0.248102	3	0.352995	1
茶產業相 關活動參 訪及茶藝 教學	0.136848	4	0.167516	3	0.289115	2	0.269862	2
茶節慶活 動設計安 排	0.356848	1	0.075214	4	0.091152	4	0.229254	2
成立地區 性休閒觀 光發展協 會並成立 接客統一 窗口	0.269326	2	0.123532	2	0.26271	3	0.167288	4

資料來源：本研究整理

表4.9 各因素項目之權重表(續1)

	全體專家意見		學術界專家意見		行政界專家意見		產業界專家意見	
	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序
強化村辦公室功能並定期舉辦部落會議，凝聚發展共識	0.164754	4	0.110056	3	0.265006	2	0.182626	3
通路結合與異業合作	0.209072	3	0.691198	1	0.381132	1	0.420832	1
網路社群媒體及平面行銷	0.3533	1	0.148425	3	0.229172	3	0.162152	3
茶藝競賽推廣	0.16031	4	0.065814	4	0.180848	4	0.10115	4
遊憩點服務品質	0.247803	2	0.324382	2	0.236555	2	0.298029	2
公共報導與整合行銷	0.238587	3	0.461379	1	0.353425	1	0.43866	1
生態旅遊活動	0.162753	4	0.090224	4	0.084217	4	0.188369	4
設計茶葉體驗活動	0.412223	1	0.4035	1	0.259695	2	0.293806	2
設計原住民文化體驗活動	0.228245	2	0.255006	2	0.239783	3	0.215669	3
規劃山村生活體驗活動	0.196779	3	0.25127	3	0.416305	1	0.302156	1

資料來源：本研究整理

表4.10 各因素項目之一致性分析表

	全體專家意見		學術界專家意見		行政界專家意見		產業界專家意見	
	C. I. 值	C. R. 值						
交通便利性	0.09265	0.08273	0.0522	0.0466	0.056	0.05	0.03159	0.02821
周邊旅遊景區質量								
公共設施充實及利用維護								
配套設施完備程度								
茶產業群聚與整體環境營造								
製作茶食加工食品	0.03101	0.02769	0.04969	0.04437	0.04728	0.04222	0.05371	0.04796
茶文化及文創加值								
茶葉產品及茶區之品牌形象								
茶園景觀與茶藝體驗活動之結合								
茶產業相關活動參訪及茶藝教學								
茶節慶活動設計安排	0.07155	0.07949	0.02983	0.03314	0.00935	0.01039	0.04121	0.04579
成立地區性休閒觀光發展協會並成立接客統一窗口								
強化村辦公室功能並定期舉辦部落會議，凝聚發展共識								
通路結合與異業合作								

資料來源：本研究整理

表4.10 各因素項目之一致性分析表(續1)

	全體專家意見		學術界專家意見		行政界專家意見		產業界專家意見	
	C. I. 值	C. R. 值						
網路社群 媒體及平 面行銷	0.02529	0.0281	0.04644	0.0516	0.03287	0.03653	0.03921	0.04357
茶藝競賽 推廣								
遊憩點服 務品質								
公共報導 與整合行 銷								
生態旅遊 活動	0.00928	0.01031	0.02288	0.02542	0.05077	0.05641	0.0242	0.02688
設計茶葉 體驗活動								
設計原住 民文化體 驗活動								
規劃山村 生活體驗 活動								

資料來源：本研究整理

表4.11 主構面及整體評估因素之權重與排序一覽表

目標	第二層		第三層		各因素項目		整體	
	構面/排序		因素		權重 / 排序		權重 / 排序	
台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素	茶葉山村遊憩資源稟賦 0.467172	1	交通便利性	0.292921	1	0.136844	1	
			周邊旅遊景區質量	0.275645	2	0.128773	2	
			公共設施充實及利用維護	0.129801	5	0.060639	7	
			配套設施完備程度	0.163973	3	0.076604	3	
			茶產業群聚與整體環境營造	0.13766	4	0.064311	5	
	提升茶產業附加價值 0.174053	3	製作茶食加工品	0.085266	5	0.014841	20	
			茶文化及文創加值	0.166915	3	0.029052	12	
			茶葉產品及茶區之品牌形象	0.381744	1	0.066444	4	
			茶園景觀與茶藝體驗活動	0.229227	2	0.039898	9	
			茶產業相關活動及茶藝教學參訪	0.136848	4	0.023819	17	
	茶村組織與運作 0.17602	2	茶節慶活動設計安排	0.356848	1	0.062812	6	
			成立地區性休閒觀光發展協會並成立接客統一窗口	0.269326	2	0.047407	8	
			強化村辦公室功能並定期舉辦部落會議，凝聚發展共識	0.164754	4	0.028999	13	
			通路結合與異業合作	0.209072	3	0.036801	11	
	市場行銷策略 0.112892	4	網路社群媒體及平面行銷	0.3533	1	0.039885	10	
			茶藝競賽推廣	0.16031	4	0.018098	18	
			遊憩點服務品質	0.247803	2	0.027974	15	
			公共報導與整合行銷	0.238587	3	0.026935	16	
	體驗活動規劃 0.069863	5	生態旅遊活動	0.162753	4	0.011370	22	
			設計茶葉體驗活動	0.412223	1	0.028799	14	
			設計原住民文化體驗活動	0.228245	2	0.015946	19	
規劃山村生活體驗活動			0.196779	3	0.013748	21		

資料來源：本研究整理

目標層

構面

因素

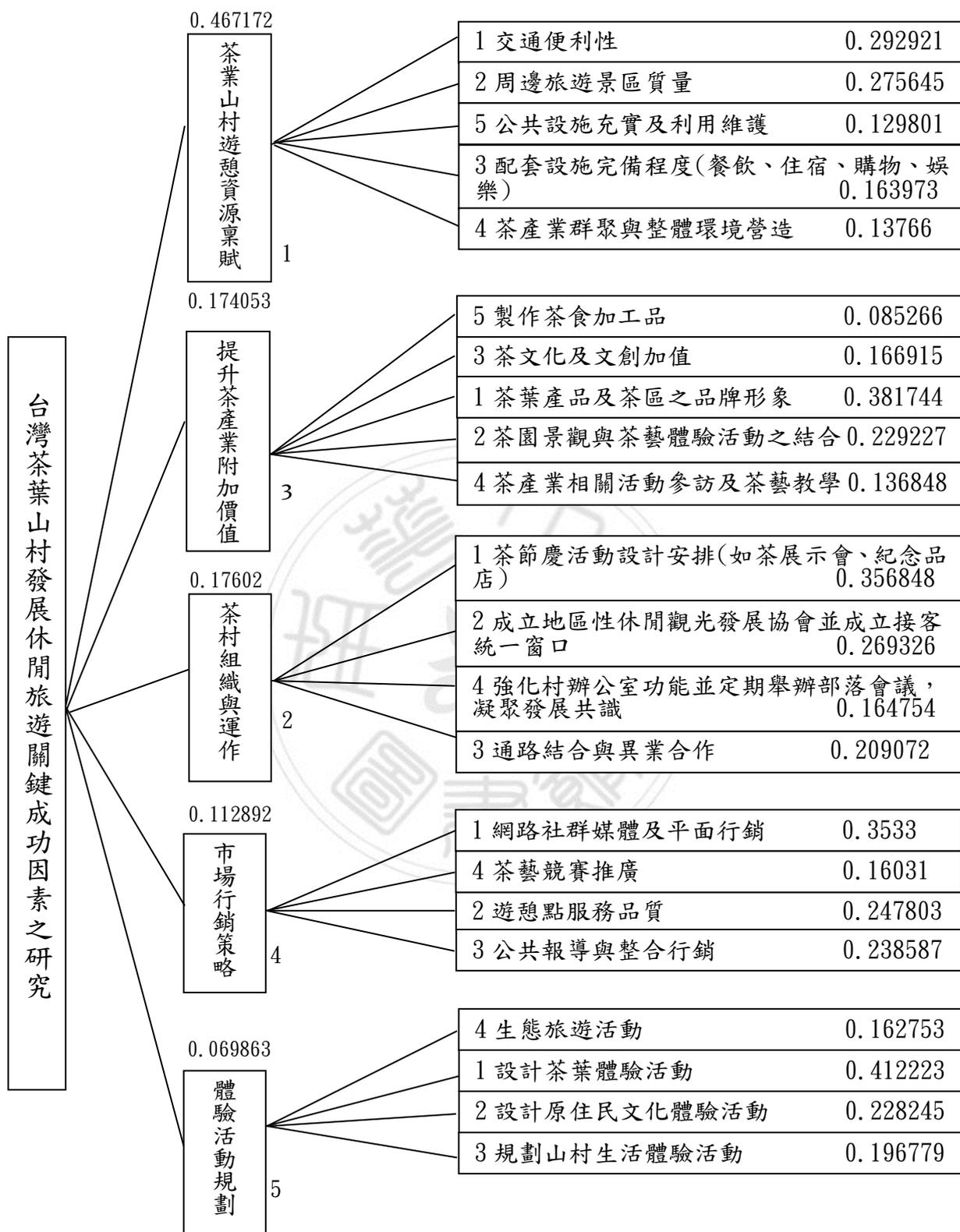


圖 4.1 台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素評估層級構面及因素權重架構圖(本研究整理)

第五章 結論與建議

本章係依研究架構與主要目標為基礎，以分析層級程序法，參考相關文獻、書籍及專家意見，整理出五大構面及二十二項評估因素，建構出茶葉山區發展休閒旅遊關鍵之成功因素，並根據研究結果加以分析及討論後，提出研究結論以及實質建議，供各相關部門評估與日後研究之參考。

5.1 研究結論

本研究的目的是瞭解茶葉山區休閒旅遊之現況、建立發展之成功因素評估構面及因素作為實務面可行性之依據、提供相關機構作為評估的準則及後續研究之參考。根據研究結果討論分析，說明如下：

一、交通為建設之母，亦為帶動經濟發展的重要基石。在本研究問項之主構面權重值分析中，全體專家及產業界專家將「茶葉山村遊憩資源稟賦」列為首要考量，而在次因素中「交通便利性」亦得到全體專家最高度重視，權重值最高，由此可交通建設之重要性。以嘉義縣交通發展形式為例，南北向為主，因應高鐵太保站發展為交通轉運中心，及配合故宮南院、縣治特區的運輸需要，已持續推動高鐵車站聯外道路、捷運公車BRT系統計畫，東西向延伸至東石等計畫，民雄聯外道路的設立、中埔和睦計畫道路等地區交通順暢計畫，因應嘉義觀光產業之需要，建構四通八達的便捷交通網路線，由此可見嘉義縣政府在交通運輸與觀光休閒的著重程度。台灣地區觀光遊憩系統資源有限，應發揮台灣樞紐地緣優勢以及特殊自然、人文與社經資源，積極因應及有效率運用各項資源，逐步打造台灣成為「東亞觀光交流轉運中心」及「國際觀光重要旅遊目的地」（交通部，民100）。

二、吳坤泉(民80)在綜合性觀光遊憩區開發考量因子之研究中，將

『交通運輸系統』歸類為初期計畫評估可行性分析考量，將『服務系統』歸類為開發計畫實施階段考量；呼應本研究之結果，休閒遊憩區開發之規劃與投資階段，需著重交通運輸與服務之層面與彈性，如無妥適之交通運輸與服務設施，勢必影響遊客前往旅遊之意願甚鉅。

三、行政界專家將「市場行銷策略」列為僅次於「體驗活動規劃」之外的最重要考量，善用網路社群媒體行銷及公共報導亦成為觀光休閒產業推行不可或缺的要害，園區內服務人員之可靠性、反應性、勝任性、禮貌性、溝通性、瞭解性皆是遊客評估的準則。

四、「周邊旅遊景區質量」對於山村發展休閒旅遊亦不可輕忽，不僅在次要因素中各界專家意見中權重僅次於「交通便利性」，旅遊不只是單一景點而周圍的景區亦是遊客考量的因素，以達邦村為例，其周邊的景區包括特富野步道、達德安自然生態園區、愛玉自然園區、雅吾瑪斯步道、伊斯基安娜自然生態園區、頂湖自然生態公園、里佳賞楓步道、樂野優遊巴斯園區、奮起湖老街等，各景區之間的相互連結性，亦是吸引遊客前往目的地的最大考量。

五、學術界與行政界之觀點最重視「體驗活動規劃」，設計茶葉體驗活動及原住民文化體驗及規劃山村生活、生態旅遊體驗，顯示出目前山區深度旅遊之主流性；以阿里山鄉達邦村社區發展協會為例，達邦部落人文與自然資源豐富，居民藉此發展達邦部落生態旅遊，推行套裝深度旅遊行程，包括民宿、餐飲、導覽解說、接駁車、體驗活動DIY等全套行程之旅遊服務。規劃是一座建立在現實環境，進一步邁向理想境界的橋樑，德國規劃界名言：「規劃雖非全部皆擁有，但缺乏規劃的結果則什麼皆沒有」(Planung ist nicht alles, aber ohne Planung ist alles nichts)；檢視目前台灣實務界的相關規劃過程，在個人與社會、不同經濟部門與

利益團體兼權益的維護與保障，缺乏建置公平而穩定的參與性機制（劉健哲，民83）；而在空間結構規劃的方向，亦未充分考慮空間規劃的「對流原則」（Gegenstromprinzip）：「部分空間之規劃應適應整體空間之規劃，整體空間之規劃需顧及部分空間之特性與要求」。謝琦強(民99)指出，由於未來數十年間全球、亞洲及台灣皆將面臨人口及社經結構快速變遷的情況，休閒空間規劃必須兼重動態、前瞻及策略性，例如因應人口老化趨勢的休閒需求，逐漸增加「平價實惠與全家皆宜的休閒活動空間」的規劃與營造。

5.2 政策性建議

依據本研究結果並參照「觀光拔尖領航方案」提出雙向並重策略之建議，一方面邀請專業人士協助擬定各大區域之觀光發展主軸直接與地方政府合作，集中旅遊資源並塑造各區觀光景點之特色；另一方面輔導地方政府自行提議、改善或建造具獨創性之國際級觀光景點，並推動景點之緊密旅遊資訊及接駁服務，以整合旅遊資源、營造具國際化且友善之軟硬體旅遊環境，吸引國際旅遊人士前來。

部分重要景點因大眾運輸系統接駁班次不多或轉運設施不足的部分，可針對已臻成熟並具備國際發展潛力的景點，輔導相關部門規劃以大眾運輸為主的觀光交通路線，提供遊客主要鐵、公路交通場站至各旅遊景點之旅遊運輸導覽服務，以營造出友善、平價且高品質的旅遊服務；另針對其他交通運輸接駁服務較不足的地區，將持續協調轄內客運或相關運輸業者增加班次、規劃替代交通轉運接駁設施，或參考地區特性建立自行車道、步道或纜車系統，以便利遊客規劃遊程。

5.3 後續研究建議

一、根據交通部觀光局對國人旅遊狀況調查中可發現，目前國人在國內

外旅遊的比例逐年提升，也帶動觀光旅遊業的蓬勃發展；本次研究中並未將一般遊客的旅遊意願及動機列入研究與分析，或許後續研究者可從此一部分著手，提供更多層面行為的相關發現，供相關單位參考，據以帶動旅遊相關產業的發展，提升旅遊產業的品質。

二、以山區部落為中心，擴展現有交通路線之相互連結性；改善大眾運輸工具服務機能，增加服務設施以提高品質；實施週邊人車疏導配套，提高運輸效能；遊憩承載量基準定期調整與修訂，落實相關管制措施。

三、本研究係以AHP專家問卷方式進行探討與分析，後續研究者可考慮以消費者角度擴大調查範圍，並使用其他量化研究方法例如SPSS/AMOS 等，對茶葉山村發展休閒旅遊的研究作更進一步探討，並參照遊憩機會序列理論檢視消費者行為，展望茶葉山村發展休閒旅遊的趨勢與成功。

參考文獻

一、中文部分

1. 大前研一(1985)。黃宏義譯(1986)，「策略家的智慧」，長河出版社。
2. 中華民國交通觀光局(2010)。行政院院會專案報告「旅行台灣，感動一百」工作報告簡報。資料引自
http://admin.taiwan.net.tw/upload/contentFile/auser/B/201001/taiwan_100/taiwan_100.htm
3. 中華民國交通觀光局(2011)。台灣挑 TEA 茶路新體驗。資料引自
<http://www.taiwan.net.tw/pda/ma.aspx>
4. 中華民國交通部觀光局(2014)。交通部觀光局之觀光政策白皮書-2014 修訂。檢索日期：2015/6/15。資料來源：作者。取自：
<http://admin.taiwan.net.tw>
5. 丘婉儷(2006)，利用修正式德爾菲法建立管理本體論之關係運算-以主生產排程規劃為例，國立成功大學資訊管理研究所碩士論文。
6. 行政院觀光拔尖領航方案(2009)。六大新興產業發展規劃-觀光拔尖領航方案行動計畫。資料引自 <http://admin.taiwan.net.tw/>
7. 行政院農業委員會(2015)。台灣茶產業輔導現況及展望。檢索日期：2015/07/30。資料來源：作者。取自：
<http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=4354>
8. 司徒達賢(1995)。策略管理。台北：遠流出版社。
9. 呂鴻德(1996)。Q&A 企業策略聯盟。台北：商周文化事業股份有限公司出版。
10. 宋永坤、宋源烽(民100)，推力及拉力動機、知覺價值、滿意度及忠誠

- 度之研究-以外國觀光客旅遊台灣為例，觀光旅遊研究學刊，6 卷 2 期，21-40 頁。
11. 阮逸明(1997)。臺灣之茶文化及其科學。臺灣茶業研究彙報，16，79-85。
 12. 吳宗瓊(民 93)，台灣地區休閒旅遊指標系統建構之研究，戶外遊憩研究，17 卷2 期，49-68 頁。
 13. 吳坤泉(民 80)，綜合性觀光遊憩區開發考量因子之研究，成功大學建築研究所碩士論文
 14. 吳勤勉(2015)。觀光資源概要。五南：台北。
 15. 吳青松(1990)。國際策略聯盟與經營績效評估-美國電腦製造業實例。1990 年產業科技研究發展管理論文集(1-22 頁)。
 16. 吳青松(1992)，臺灣資訊電子關鍵成功因素之探討，科技體制與產業發展研討會。
 17. 邱念渠(2005)。台灣茶葉產業的演進過程與發展困境。工業工程與工程管理學系博碩士論文，清華大學。
 18. 林木連、張如華、張清寬、陳玄、陳英玲、陳國任、楊盛勳、蔡右任與賴正南(2009)。台灣的茶葉(二版一刷)。台北：遠足文化。
 19. 林婷婷(2013)。運用層級分析法分析澎湖玄武岩地質公園遺跡構面因子之研究。南臺科技大學企業管理研究所碩士論文。
 20. 林志煌(2006)。台灣茶相 easy go。台灣茶訊：台中市。97
 21. 林晏州、顏家芝(民 83)，休閒渡假基地及其選址之研究，戶外遊憩研究，7 卷1 期，17-33 頁。
 22. 林晏州(民 89)，遊憩區選擇行為之研究-敘述偏好模式之運用，戶外遊憩研究，13 卷1 期，63-86 頁。

23. 林馥泉 (1956)。烏龍茶與包種茶製造學。大同書局：台中。
24. 林光、張志清 (2008)。航運經營與管理。台北：航貿文化事業。
25. 段兆麟 (2015)，休閒農業創新經營模式的思維，取自台灣休閒農業發展學會網站。
26. 高孔廉 & 鄧岱賢 (民 94)，台商與台灣經濟發展策略，台北市：財團法人國家政策研究基金會，國改研究報告，94 年 1 月 19 日。
27. 徐達光 (2003)。消費心理學—消費者行為科學的研究。台北：東華書局出版。
28. 茶訊 (2012)。近十年全球茶葉產銷概況。資料引自
<http://teaquality.ttes.gov.tw/loadfile/103-m.pdf>
29. 陳慈玉。2004。百年來的臺灣茶葉發展史。歷史月刊。201 (1):82-91。
30. 陳芳郁、陳清稱 (2012)，**【整合行銷三堂課】**找出顧客最關心的事，觸動情感共鳴，引發行動，2012 年 6 月《經理人月刊》
31. 陳昭郎 (2003)。休閒農業資源利用與開發。休閒農業推動與發展研討會論文集，桃園區農業改良場編，12-17，桃園區農業改良場。
32. 陳昭郎 (2005)，休閒農業概論，台北市：全華。
33. 陳昭郎 (2014)，台灣休閒農業現況與發展方向，取自台灣休閒農業發展學會網站。
34. 陳智中 (2008)。餐廳服務品質需求之研究。國立高雄餐旅學院餐旅管理研究所碩士論文。
35. 黃啟東、黃珮雯、王素梅、李河水 (2014)。台灣茶產業調查分析。財團法人食品工業發展研究所：台北。
36. 黃俊英 (2001)。行銷學的世界。台北：天下文化。

37. 馮正民、李穗玲(民 89)，由決策習慣探討 AHP 之評估方法，中華管理學報，1 卷1 期，21-26 頁。
38. 曾光華 (2001)，服務業行銷與管理：品質提升與價值創造，前程文化。
39. 曾光華(2005)。《行銷學原理》。台北市：前程文化事業股份有限公司。
40. 楊田心(2011)。應用資料包絡分析法評估海運聯盟經營績效之研究。國立臺灣海洋大學航運管理學系所碩士論文。
41. 楊秋鳳 (2009)。經營發展策略對定期航商供應鏈影響之研究。國立臺灣海洋大學商船學系所碩士論文。
42. 榮泰生(2011)。「Expert Choice 在分析層級程序法之應用」。台北市：五南圖書出版社。
43. 蔡必焜、陳美芬、梁漢偉、張淳惠、(2013)。茶產業發展結合美食觀光與文化創意之關鍵成功因素。行政院農業委員會 102 年度科技計畫研究報告。
44. 蔡右任、張清寬、陳國任、楊盛勳、陳英玲、賴正南、陳玄、張如華 (2003)。台灣的茶葉。遠足文化：新北市。
45. 鄧振源、曾國雄(民78)，層級分析法(AHP)的內涵與應用(上)，中國統計學報，27卷6期，5-20頁。
46. 鄧振源、曾國雄(民 78)，層級分析法(AHP)的內涵與應用(下)，中國統計學報，27 卷7 期，1-20 頁。
47. 賴正南、蘇雅慧 (2009)。台灣休閒茶業發展之思維。台灣農學會報，10 (5) 349-363。
48. 興大睿茶平臺 (2015)。茶產業現況與發展。資料來源：作者。檢索日期：2015/8/9。取自：<http://wisdomtea.blogspot.tw/p/goal.html>

49. 謝敏恒 (2012)。台灣茶葉的評價與展望。國立中興大學高階經理人碩士在職專班，未出版碩士論文，台中。
50. 謝榮光(2008)。餐廳服務品質之研究-以花蓮立川魚場為例。國立屏東科技大學企業管理系碩士論文。
51. 鍾寶慧 (2010)。推動台灣觀光旅遊產業之評估。財團法然國家政策研究基金會，國改評論：台北。
52. 簡郁芳(2012)。臺灣茶文化觀光發展潛力評估之研究。國立高雄餐旅大學旅遊管理研究所碩士論文。
53. 蘇登照 (2012)。臺灣茶葉產銷履歷推動現況與展望。行政院農業委員會。2014 年 11 月 13 日，資料引自<http://www.tpa.gov.tw>



二、英文部分

1. Aaker, D. A. (1984), Strategic Market Management. John Wiley & Sons, New York.
2. Backman, S. J., & Cormpton, J. L. (1991). The usefulness of selected variable for predicting activity loyalty. Leisure Sciences, 13(3), 205-220
3. Chunk Hofer and Dan Schendel (1977), Strategy
4. Dwyer, L., & Kim, C. (2003), "Destination Competitiveness: Determinants and Indicators". Current Issues in Tourism, Vol.6, No.5, pp.369-413.
5. Dwyer, L., Livaic, Z., & Mellor, R. (2003), "Competitiveness of Australia as a tourist destination". Journal of Hospitality and Tourism Management, Vol.10, No.1, pp.60-78.
6. Daniel D. W. (1961), Management Information Crisis, Harvard Business Review, Vol.39, pp.111-121.
7. Ferguson, C. R. & R. Dickinson (1982), Critical Success Factor for Directors in the Eighties, Business Horizons, 2(5): pp.14-18.
8. Gronroos, C. "An Applied Service Marketing Theory", European Journal of Marketing, (1982).
9. James, B. (1985). Alloance: The new strategic focus Long Range Planning 18 (3) : 76-81.
10. Jolliffe, L. 2007. Connecting tea and tourism. In L. Jolliffe (Ed.), Clevedon: Channel View Publications. pp. 3-20.
11. Kivela, J. and J. C. Crofts. 2006. Tourism and gastronomy: Gastronomy's influence on how tourists experience a destination. J. Hos. & Tour. Res. 30 (3):354-377.
12. Lehtinen, U. (1982), Two approaches to service quality. Journal of Customer Research, 17 (4), 321-342.

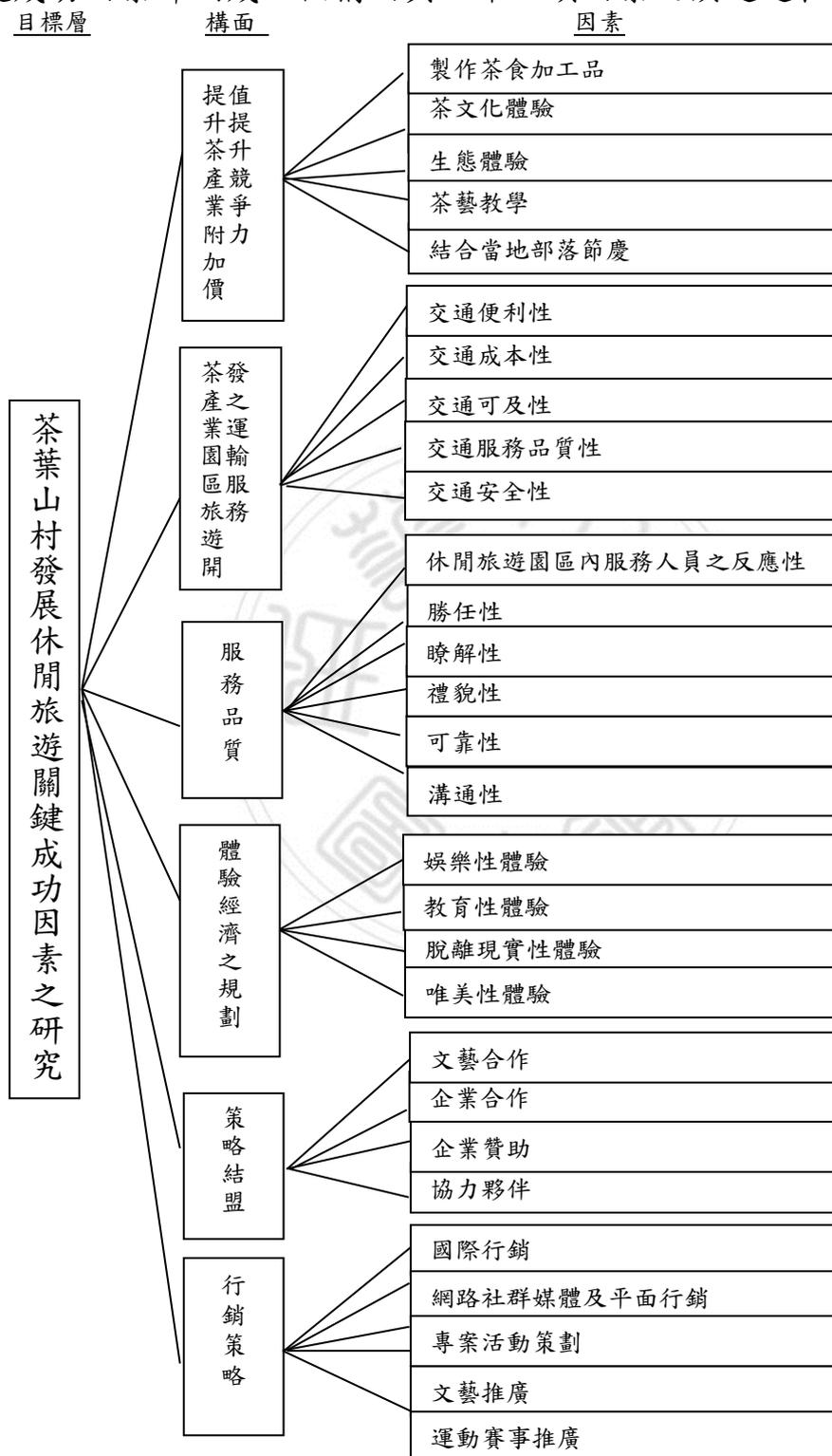
13. Long, P. and B. Lane. 2000. Rural tourism development. In “Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism”, eds. W. C. Gartner and D. W. Lime, pp. 299-308. Wallingford: CABI Publishing.
14. Lapage, W. F. (1963),” Some aspect of forest recreation”. Journal of Forestry, Vol.61 No.1, pp.32-36.
15. Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984), Identifying and using critical success factors, Long Range Planning , 17, pp.23–32.
16. locations for recreational facilities”. Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers, Vol.16, No.4, pp.495-506.
17. Maslow, A. H. (1970). Motivation and Personality (2nd ed.). NY: Horper and Row.
18. Oster, S. M. (1994), Modern Competitive Analysis (second edition). England: Oxford University.
19. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L., (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of Marketing, Vol.49, pp,41-50.
20. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L., (1990), Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, Journal of Retailing Vol.67, pp.420-450.
21. Porter , M.E. & Fuller , (1985) Competition on Global Industries MA: Harvard Business Press.
22. Pine II , B.J , & Gilmore , J.H (1999). The experience economy: Work is theatre & every business a stage. Massachusetts: Harvard Business School Press.
23. Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2000),” The competitive destination, a sustainable perspective”. Tourism Management, Vol.21, No.1, pp.1-7.
24. Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). The Competitive Destination. Cambridge, MA: Athenaeum Press, Gateshead.

25. Roberts, L. & D. Hall (2011). Rural Tourism and Recreation: Principles to Practice. New York: CABI.
26. Rockart, J. F. (1979), Chief executives define their own data needs. Harvard
27. Swarbrooke, J. 1995. The Development and Management of Visitor Attractions. Oxford: Butterworth-Heinemann.
28. Tai-Hsi Wu, Chia-Chi Tsao & Tsu-Hong Yen (1999), “Applying multi-objective decision making technique on the determination of Formulation: Analytical Concepts”, St. Paul: West Publishing.
29. Wakefield, R. L. (2001) Service quality. The Cap Journal, 71(8), 58-60. Business Review, 57, 81-93.



附錄

本研究經由專家小組四回合之討論後，將台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素歸納成五個構面與二十二項因素之演進過程，架構如圖 1-4

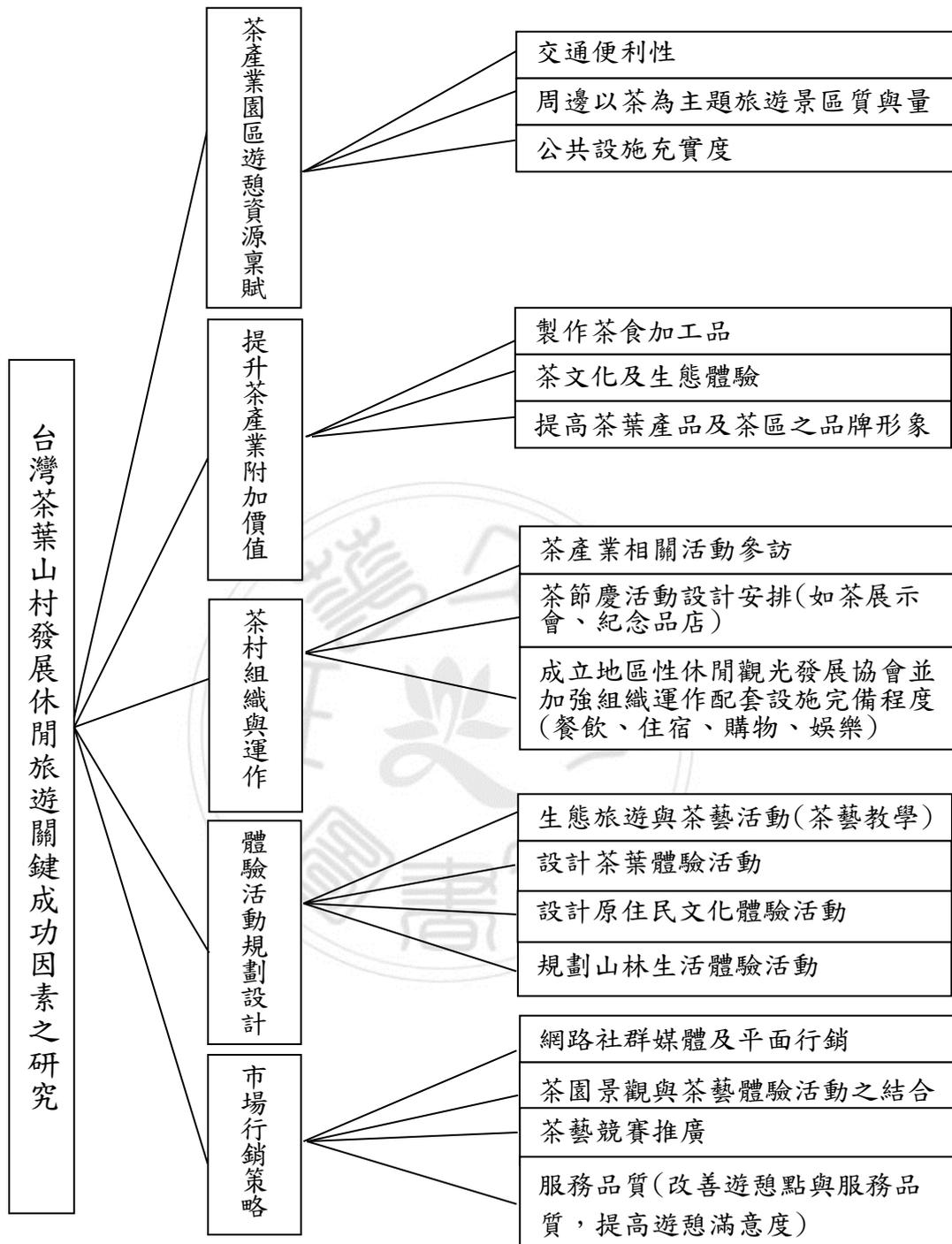


附錄一：初擬茶葉山村發展休閒旅遊評關鍵成功因素評估層級架構圖(本研究整理)圖 1

目標層

構面

因素

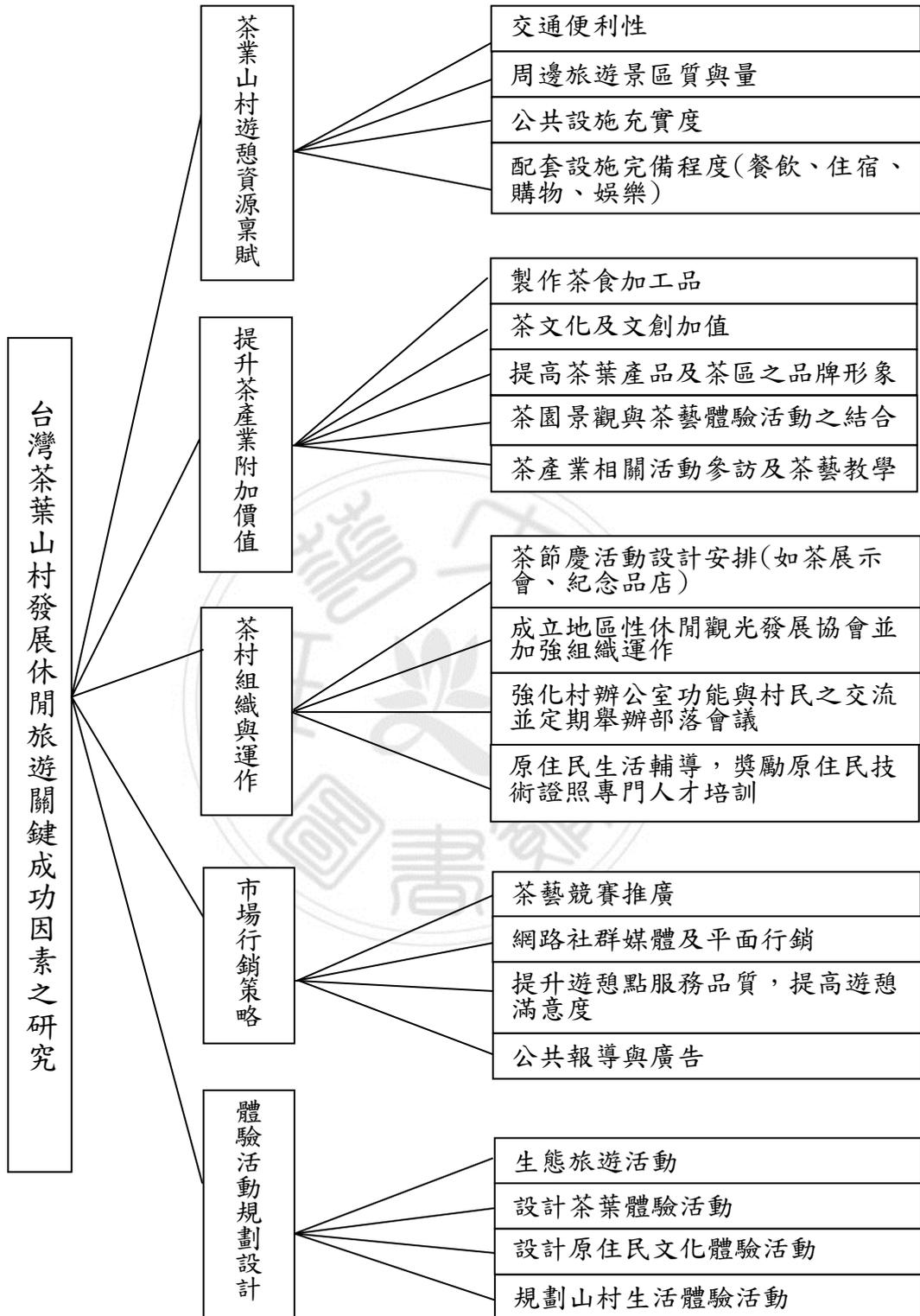


附錄二：再擬台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素評估層級架構圖(本研究整理)圖 2

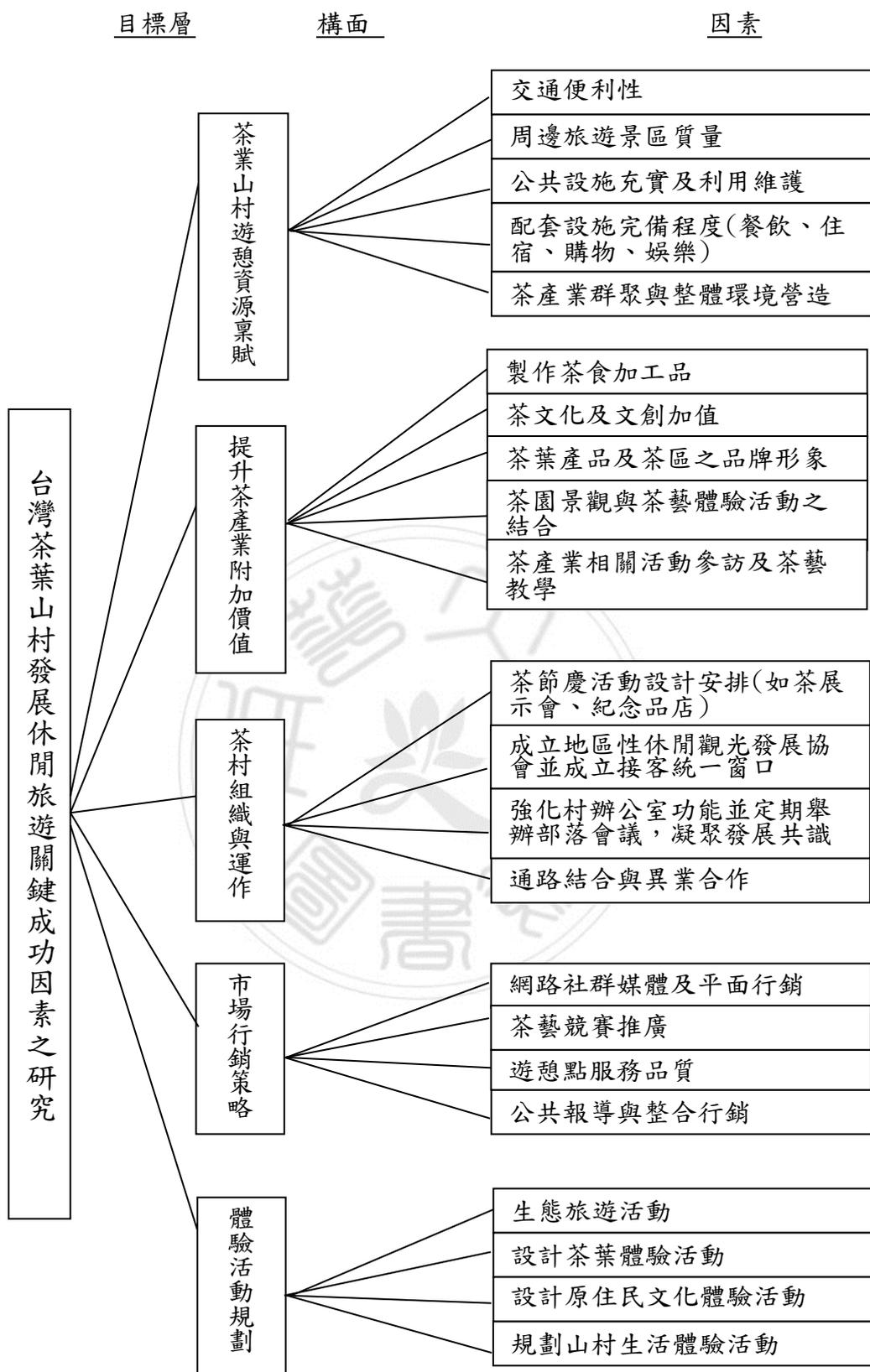
目標層

構面

因素



附錄三：三擬台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素評估層級架構圖(本研究整理)圖 3



附錄四：定稿台灣茶葉山村發展休閒旅遊關鍵成功因素評估層級架構圖(本研究整理)圖 4