

## 凍頂烏龍茶產銷關鍵成功因素之探討：以個案公司為例

### A Case Study of Key Successful Factors for Production and Marketing on Dong-Ding Oolong Tea

鍾健平<sup>1</sup> 黃子驊<sup>2</sup>

#### 摘要

凍頂烏龍茶發展歷程具有整體台灣茶產業發展代表性。綜觀凍頂烏龍茶的發展歷程，是一個複雜且長期的動態過程，並且與整體茶產業面息息相關。本研究藉由系統思考方式，從生產面及行銷面，分析已有百餘年歷史的個案公司如何透過外在產業變遷及內在創新思維的制衡之下，創造獨特性，進而提升企業競爭力，達到永續經營之目的。最後，本研究針對個案公司發展、凍頂烏龍茶產業發展及整體臺灣茶產業發展提出建議。

**關鍵字：**茶產業，系統思考，個案公司

#### Abstract

The development of Dong-ding oolong tea has the representative of Taiwan tea industry. It was a long-term and complex dynamic progress, and interacted with the environment closely. This study attempted not only systems approach to analyze the development course of Dong-ding oolong tea, but also an interactive point of view to explain a process of business management. In addition, this study created a dynamic model for the evolutionary process of Dong-ding oolong tea. The results of this study revealed the development process of a case study, and then via setting up unique and unmatched dynamic models continuously in different stages of development to enhance contingency theory of industry system entering another stages of improvement progress. In conclusion, this study proposed discussion on industry policy and business management.

**Keywords:** Tea Industry; Systems Thinking; Case Study

#### 1. 緒論

臺灣光復後，歷經政府一連串土地改革及推動茶園復耕，於 1973 年粗製茶生產量達二千八百多萬公斤，而外銷量更高達二千三百多萬公斤，創下臺茶外銷顛峰記錄，但隔年發生世界能源危機，臺茶外銷受到挫折(陳慈玉，2004)。自從 1976 年農林廳於南投縣鹿谷鄉舉辦凍頂烏龍茶展售會，極力提倡國人飲茶風俗，加上國民所得提升，國內需

<sup>1</sup>明道大學企業管理學系 助理教授

<sup>2</sup>明道大學企業管理學系 碩士



求量提升，臺茶外銷市場逐漸轉為內銷市場，凍頂烏龍茶在整體臺灣茶產業中占有無可取代的地位(林光演，2002)。然而，1990 年後受到高山茶興起、茶產業外移、低價進口茶衝擊、飲料市場興起等因素影響，凍頂烏龍茶逐漸沒落，多數茶農開始往其他高海拔地區開墾茶園，甚至改種植其他經濟作物(余舜德，2013)。

整體茶產業變動快速，企業想要永續經營，必須針對外在環境變遷及公司自我內部條件，制定經營方針及策略。考量凍頂烏龍茶發展歷程，是一個複雜且動態過程，本研究企圖以系統動態觀點了解目前發展現況與未來趨勢。同時，以在凍頂烏龍茶業界發展長達百餘年的「山記茶業有限公司」(以下簡稱山記公司)作為個案研究對象，深入瞭解個案公司產銷關鍵成功因素。

本研究後續章節之安排如下：第 2 節為文獻探討，第 3 節為個案公司發展歷程介紹，第 4 節為系統動態模式建構，最後，第 5 節為結論。

## 2. 文獻探討

接著，針對凍頂烏龍茶發展與特色、產銷及系統思考進行文獻探討。

### 2.1 凍頂烏龍茶發展與特色

南投縣鹿谷鄉有一座山頭景色優美，形狀類似日本的富士山，令人非常嚮往。海拔高度約在 750 公尺，冬天時清晨日出時分，手腳會感覺特別冰冷，這種感覺臺語發音為「凍」，加上該山頂端有一約 30 公頃的平地，當地稱為「坪頂」，「凍頂」這個地名就因此而來。在凍頂所生產的烏龍茶稱為「凍頂烏龍茶」，平時都稱「凍頂茶」(張瑞成，2009)。

相傳於西元 1855 年，林鳳池先生受林三顯先生資助赴京考取舉人，為答謝林鳳池先生，返臺後將從武夷山所帶的 36 珠青心烏龍茶苗分送 12 珠與林三顯先生，並由林三顯先生種植成功於凍頂山上，為凍頂烏龍茶之始(南投縣鹿谷鄉公所，2009)。日治時期 1941 年鹿谷鄉茶園工作，每公頃茶菁產量為 700~900 公斤，製成粗製茶只有 170~220 公斤，產量不高(林啟三，1995)。而太平洋戰爭爆發後，為補給前線軍方資源，當時政府鼓勵茶園兼稻穀與甘藷耕作，茶葉成附屬作物。日治時期過後，政府認為鹿谷、鳳凰區氣候土質適合發展高級茶，因此，派員至當地教導植茶技術及病蟲害防治，確立日後凍頂烏龍茶的品質及地位。1974 年，行政院長蔣經國先生和臺灣省政府主席謝東閔先生對於凍頂茶特殊風味大力讚揚，認為凍頂茶佔盡「天時、地利、人和」的絕佳環境條件，使得凍頂茶聲名遠播，同時促使鹿谷茶產業逐漸繁榮發展(林文龍，1998)。於是，生產於鹿谷鄉的茶葉泛稱為凍頂烏龍茶或凍頂茶。

1975 年，臺灣省農林廳在臺北縣新店農會，舉辦第一屆全國優良茶比賽，而當時較優等的獎項皆由凍頂烏龍茶獲得。於 1976 年，鹿谷鄉農會舉辦第一屆凍頂烏龍茶比賽，並由吳振鐸、林復及張瑞成擔任評審，成為南投縣優良茶展售會之始，至今仍是國內指標性茶葉比賽，其比賽得獎茶也是消費者購買指標。凍頂烏龍茶也因此成為國內烏龍茶產業的重要指標。

進入 1990 年代，臺灣高山茶市場興起，消費者消費意識改變，多數消費者嚮往海拔高度在 1000 公尺以上種植的高山茶，鹿谷鄉茶農也因此紛紛往較高海拔杉林溪開墾



成茶園，使得平均海拔高度在 750 公尺的凍頂茶受到極大威脅。凍頂茶在比賽中逐漸失去原本優勢，加上茶葉評審引導消費者飲茶方向，傳統凍頂茶製作方式及消費族群逐漸流失。許多茶農以為現今凍頂茶區品質無法與高山茶相抗衡，因無利可圖紛紛棄作或改種其他經濟較高的作物(南投縣鹿谷鄉公所，2009)。

2000 年以後，東南亞地區外資及開放政策利多下，加上臺灣茶產業生產成本提高，許多茶農開始將優良茶樹品種、產製技術、製茶用具帶往中國大陸、越南、印尼、泰國等地種茶，以較低的成本運回臺灣傾銷，不肖商人以純正臺灣茶混充進口茶販賣給消費者以謀取暴利，臺灣茶的售價原本就高且相較於進口茶區於劣勢，無法相互抗衡，使得臺灣茶產業面臨嚴重的進口茶衝擊(林劭宇，2011)。此外，近來消費者喜好改變，咖啡市場及飲料市場的興起，已逐漸成為臺灣茶發展的障礙，再加上由於進口茶因素許多消費者對於茶商所販售的茶葉產生不信任因素，茶葉市場買氣低迷，造成許多鹿谷鄉茶農紛紛改種植咖啡等其他高經濟作物，造成凍頂烏龍茶生存的極大危機(黃世賢，2003)。

臺灣茶主要是以發酵程度來分類，凍頂烏龍茶屬於部分發酵茶類，品種以青心烏龍為主。典型的凍頂烏龍茶，採取成熟度較高的一心二葉茶菁，經充足的萎凋及攪拌，外觀葉尖捲曲呈半球型如蝌蚪狀，顏色墨綠且帶油光，葉底呈綠葉相紅邊狀，且葉面能完全展開。茶湯發酵度重者，水色略偏紅；發酵度輕者水色呈密黃色或金黃色，且富油光、透明度佳。最重要的特色，乃滋味甘甜醇厚，重喉韻，回甘性強(陳煥堂、林世煜，2008)。

## 2.2 凍頂烏龍茶產銷

一般而言，良好的茶樹生長條件並不以海拔高度為主，必須配合氣候、濕度、土質、雨量等等因素，才能使茶樹得以有好的生長條件。而臺灣四面環海為海島型氣候，再加上高度落差大，是種植茶樹的優良條件。海拔高度在 750 公尺左右的凍頂山區由於終年雲霧繚繞，濕度夠且土質有機質含量豐富，相當適合種茶(鹿谷鄉公所，2009)。比較茶葉生長環境及凍頂茶區環境如表 1。

表 1 茶葉生長環境及凍頂茶區環境比較表

生長條件	茶樹生長條件	凍頂山區環境
氣溫	20°~25°C	約 20°C
年雨量	1800~3000 公釐	約 2500 公釐
濕度	75~80%	88% 以上
土質狀況	有效土層須達 1 公尺以上，且土質疏鬆，具有良好的土壤結構及良好的排水功能。	洪積母質紅壤及砂頁岩黃壤，有適宜的酸鹼度且富含鋁離子。

凍頂烏龍茶製法屬於「布球型包種茶」，茶菁採摘以一心二葉或一心三葉為主，製茶方式以包種茶做法加上布球揉捻方式製成，故稱為布球型包種茶。茶菁採摘後，將茶菁攤開至於曬場上進行日光萎凋，接著於室內靜置萎凋、攪拌、大浪堆菁、殺菁、揉捻、解快、初乾、團揉、乾燥即成粗製茶，而粗製茶經由揀枝及烘焙後即成為精緻茶得以販售。凍頂烏龍茶在製茶機械化後，運用浪菁機、炒菁機以及揉忍機取代傳統手工製茶，



大幅節省所需人力，也提高凍頂茶生產量。

凍頂烏龍茶銷售狀況可以 1970 年為分水嶺。1960 年代凍頂烏龍茶有「茶做黑黑就賣有 30 元」的時語，可見當時凍頂烏龍茶還不能算是高經濟作物，且往往成為商家的附屬商品，如以賣五金為主茶葉為副。1970 年後，茶農開始有自產、自製、自銷的觀念，1974 年凍頂茶已有春、秋、冬茶之別，茶葉價格也達每台斤 250 元。1975 年臺灣省農林廳為鼓勵生產，企圖建立交易制度，於臺北縣新店市農會，舉辦臺灣省包種茶優良茶比賽。每戶限參加一項茶樣，每茶樣不得少於 12 公斤，由主辦單位抽出其中 600 公克，編碼交由評審評比決定優劣名次。這對於鼓勵茶農往高品質精緻茶發展，成效顯著。1976 年農林廳輔導鹿谷鄉農會，辦理第一屆凍頂優良茶比賽，這是凍頂茶發展的重大轉捩點，當時茶葉時價為每台斤 300 元，評定優良茶在每台斤 700 元以上，評為入等者在 1500 元以上，而特等茶以每台斤 5000 元售出，造成當時極大話題，也建立凍頂茶日後的口碑及名聲。

在此過後，鹿谷鄉茶行招牌如雨後春筍般的掛起，再加上附近溪頭、鳳凰谷鳥園等休憩遊樂區成立及主要幹道拓建完成等因素，使得鹿谷鄉凍頂茶產業與觀光產業互助發展，甚至於 1981 年時，天仁茶業股份有限公司也加入鹿谷茶葉市場的競爭行列，於鹿谷鄉永隆村建造千餘坪的茶葉門市。

1984 年起，鹿谷鄉共有四個單位辦理優良茶比賽，分別為鹿谷鄉公所、鹿谷鄉農會、凍頂茶葉生產合作社及永隆鳳凰社區，將凍頂烏龍茶帶向另一高峰。此外，茶葉行銷型態也因這四單位所辦理的茶產售會有別於以往，消費者直接向當地茶農購買，而茶農也會因應消費者需求烘焙，製作客製化茶葉。1985 年起，鹿谷鄉農會採比賽分級制，將得獎茶區分為特等、頭等、二等、三等、三梅及二梅共六級，讓分級制度更完善且消費者更容易選購，此分級制度沿用至今，反映均良好。

自 1976 年的凍頂優良茶比賽以來，茶比賽是決定茶葉市場的重要指標。然而，近年來高山茶的興起，加上評審喜好改變，在茶葉比賽中發酵輕的茶往往較符合評審喜好，因此市場中的茶發酵度越來越輕，對於重喉韻的凍頂茶而言，在茶比賽場上逐漸失利，相對市場接受度也逐漸降低。反觀高山茶業興起，茶農紛紛往高海拔開墾種茶，各大高山茶葉接踵而至，對於凍頂茶發展是一大挑戰，也使得凍頂烏龍茶的傳統文化逐漸流失。

1999 年 9 月 21 日在南投發生芮氏規模 7.3 級的強烈地震，南投縣許多茶園滿目瘡痍，受創面積達 2500 公頃左右，占整體茶園面積約 17%。尤其茶園多位於山坡地上，巨大的地震造成土石滑動崩塌情形，使得原本前景低迷的凍頂茶區無疑是雪上加霜，受災面積約 600 公頃以上(池宗憲，2004)。2000 年鹿谷鄉茶農逐漸著手重建工作，面對滿目瘡痍的環境，茶農也只能先安頓家園，使得茶園因疏於管理，引來許多小綠葉蟬(浮塵子)吸食茶芽。這時茶農無意間發現，採收小綠葉蟬著涎過的茶芽，以重發酵傳統凍頂烏龍茶方式，製作出的茶葉有別於一般凍頂烏龍茶，製程無須噴灑農藥，外觀白毫顯露，茶湯橙黃，具有特殊的果香及蜜香，命名為「凍頂貴妃茶」。凍頂貴妃茶的產生，對於飲茶人士多了一項新的選擇，也為凍頂烏龍茶注入新的活水。



## 2.3 系統思考

系統思考(Systems Thinking)乃根據美國麻省理工學院 Jay W. Forrester 在 1950 年代後期所提出之系統動力學(Systems Dynamics)延伸而成(Forrester, 1961; Forrester, 1968; Senge, 1990)。系統思考主要強調將問題放在所身處的環境裡思考，加上因果回饋圖和時間滯延等觀念，幫助觀察環狀因果互動關係與整體變化歷程，而非直線性思考或專注於某個片段的個別事件上，是以關注整體動態變化型態的思考方式(Sterman, 2000; 郭進隆譯, 2004; 韓釗, 2009; 楊朝仲等, 2009; 屠益民、張良政, 2010)。

回饋環是由因果鏈連鎖形成：(1)因變量越大，果變量會隨之變大(正性因果鏈)；(2)因變量越小，果變量越小(負性因果鏈)。因果回饋結構下，可分為正反饋與負反饋。所謂正反饋，代表一個因素的增減，經過反饋過程造成下一週期的變化值呈現相同方向變動；負反饋代表一個因素的增減，經過反饋過程造成下一週期的變化值呈現相反的向變動(陶在樸, 2008)。

## 3. 個案公司發展歷程

### 3.1 個案公司簡介

自 1855 年開始，山記公司第一代林山顯先生資助鹿谷鄉林鳳池先生考取舉人，獲贈 12 株青心烏龍茶苗，並繁殖成園。歷經第二代林德兒先生、第三代林碧仲先生、第四代林才先生承先啟後，歷經百餘年的時間致力拓殖茶園，深耕名聲及口碑。從 1974 年第五代林先化先生創立凍頂生產合作社，加上當時行政院長蔣經國先生提倡飲茶的社會風氣，並前後於 1974 年、1978 年、1980 年造訪林先化先生創立的茶廠，鹿谷凍頂茶從此聞名全國。第六代林當山先生更證明了自產凍頂茶的好味道，在 2005-2006 期間參加烏龍茶比賽榮獲「三冠王」的殊榮，將自家「山記」的品牌形象推向更高的顛峰，許多國內甚至是日本媒體相繼採訪，想一探凍頂茶的獨特魅力。

2010 年時由林當山先生於臺中正式登記為「山記茶葉有限公司」，並且在臺中廣三百貨公司周邊開設「山記京華」茶葉銷售點。結合古典與時尚設計，傳達泡茶是一種生活享受及藝術，品茶在質不在量，主打自家生產凍頂烏龍茶係，使這「凍頂氣」能夠世代延續並且讓每位顧客有如在自家泡茶一般，享受這人文、風景及茶香。

受到進口茶的衝擊以及飲料市場的興起，林當山先生感受萬分。他認為許多茶行紛紛退出茶產業，往往是由於承受不了這突如其來的變革，要能永續經營，必須讓消費者認同產業，信任品質，並且在這激烈的競爭市場下做出自己的特色，強調經營在質不在量，讓顧客品味之際能夠肯定臺灣凍頂茶的國際地位，以「子曰：志於道，據於德，依於仁，游於藝」的意境為經營理念。

### 3.2 組織概況

林三顯時代尚無企業組織概念，家族生計以水稻、水果及雜糧種植為主，雖然栽培林鳳池先生所贈送的青心烏龍茶苗，但茶作物的產量相對較少。一直到林先化先生開始，除去原有的果園和水田，於 1974 年設立「大陸製茶廠」，專業種茶及製茶，開始往茶產業發展，這也是山記公司開端。1995 年，林當山先生傳承林先化先生的茶業事業，



將大陸製茶廠易名為「山記茶舍」，用意在於將自家茶產業不僅僅限制於產茶及製茶，還要將所產的產品銷售出去，將家族茶產業朝向企業化方向經營。2004 年林當山先生與其妻沈鳳玉女士共同於凍頂巷內設立「凍頂山居」，結合當地鳳凰谷鳥園及溪頭森林遊憩區等觀光景點，打造出一個供遊客住宿、自助享茶及觀光茶園的空間。

面臨高山茶的興起以及進口茶衝擊影響，2010 年林當山先生以凍頂烏龍茶為經營主軸，在臺中市成立「山記茶業有限公司」，開設至今，其組織模式已逐漸定型。「山記茶業有限公司」是由林當山負責先生的家族企業，2004 年起原先產、製、銷一貫作業，逐漸轉換成擁有生產、製造、銷售的團隊進行分工生產。產茶團隊包含茶園管理、採茶茶農人數共 30 名，製茶團隊由位於鹿谷鄉鳳凰村內的製茶廠及位於凍頂巷的焙茶廠組成，人數共 12 名。另外，專人負責產茶及製茶的品質管理，由於配合的茶農及製茶師大多合作超過十餘年，對於茶葉的把關有一定的要求及品質，能夠讓消費者享受到最高品質的凍頂烏龍茶。

現今山記公司除了在臺灣有兩個銷售據點外，近年來更積極開拓大陸市場，跟隨臺灣對外貿易發展協會(TAITRA)舉辦的臺灣名品展分別至天津、北京、廈門、上海、廣州、大連、青島、內蒙古、南寧、長沙、深圳等地巡迴展出，2012 年起陸續於在上海、遼寧、山東、北京、河北找到經銷商，在臺灣茶方面專售山記公司茶品。

### 3.3 產銷模式

山記公司於凍頂山上擁有約 3 甲茶樹種植地，海拔高度約 750 公尺，種植茶樹品種共有青心烏龍(90%)、臺茶 12 號金萱(7%)、四季春(3%)。茶葉品質的好壞除了茶種本身，自然環境也是相當大的因素，林當山先生為了維持好的品質，在當地採用輪耕方式每年保持一區的茶樹休耕，其目的在於避免因過度施肥造成土質酸化，導致茶樹的生長環境被破壞。

除了每年穩定產出的自產凍頂茶之外，林當山先生為了增加商品的多樣性，與全臺各地知名的山頭茶農合作，推出如阿里山茶、大禹嶺茶等高山茶品。此外，於 1997 年及 2003 年分別利用傳統的烘焙技術，烘焙出 15 年的黑金仔茶以及 30 年的烏金茶；於 2011 年推出凍頂小葉種紅茶，有別於一般大葉種紅茶，富有獨特的蜜香味。2013 年，林當山先生之子林泊彥先生，觀察到現今臺灣消費型態市場轉變，傳統的泡茶方式已不符合現代的速食文化，因此推出自產立體茶包產品名為「享。喝茶」。主打健康及快速沖泡與飲料市場以及傳統茶業市場區隔，推出後於 2014 年 2 月在臺中草悟道舉辦的茶葉展覽會上受到消費者廣大迴響。山記公司產品如表 2。

山記公司台中銷售據點主要的消費族群為當地觀光客居多，並且配合當地兩間知名飯店(臺中金典酒店、臺中全國大飯店)客房的文宣做廣告增加知名度，成為不少日本以及大陸的觀光客指名的伴手禮。除了固定的據點銷售之外，2010 年起林當山先生也積極參與數十場國內中部大型茶業展覽會，推廣自家商品；此外，2011 年起更積極拓展大陸市場，跟隨臺灣對外貿易發展協會(TAITRA)舉辦的臺灣名品展分別至天津、北京、廈門、上海、廣州、大連、青島、內蒙古、南寧、長沙、深圳等地巡迴展出。唯獨 2012 年時受到中國大陸最高領導人習近平先生限制公家單位的傳統送禮文化(俗稱禁奢條款)影響，銷售較不如預期之外，其餘 2011 年及 2013 年均有正成長的銷售額，顯現臺灣茶的



在大陸茶產業市場中佔有不可或缺的角色。

表 2 產品系列

茶系名稱	說明
典藏茶系	典藏茶系為林當山先生為感念當時總統蔣經國先生三度蒞臨山記茶舍，主打保留當時原味，自行研發烘焙技術，獨創 30 年的烏金茶及 15 年的黑金仔茶。兩款茶葉特性外觀如金，由黑生亮；滋味甘甜、潤喉、不苦澀，可一般沖泡 12 次以上。
經典茶系	(1)特級茶：採用比賽特等級茶葉，再由林當山先生親自挑選。以三分焙火製成，口感內斂滑順，富甘甜果香。(2)霜凍茶：以冬茶採收完後，再次萌芽經過霜凍後的茶菁製成，茶香獨特，滋味甘甜，因產量不多極為稀有。(3)炭焙茶：採用比賽特等級茶葉，以傳統炭焙工法製成。三分炭火香，七分甜果香，展現出傳統凍頂氣的象徵。(4)凍頂小種茶：以凍頂茶菁採用獨特製茶技術，保留傳統凍頂山頭味，清香順口，回甘性強，本產品更是臺灣十大茗茶之首，更獲的 2008 年北京奧運五環茶肯定殊榮。(5)貴妃茶：採收著涎茶菁並結合凍頂烏龍茶傳統工序，製成具有果香及密香的凍頂貴妃茶。
時尚茶系	(1)大禹領茶：海拔 2565 公尺，山氣重、喉韻強。發酵度較輕，香氣清新帶有清花香。(2)梨山茶：採海拔 2000~2600 公尺，茶區終年雲霧繚繞，日夜溫差大，發酵後有熟果香，入口滑順回甘帶甜。(3)杉林溪茶：海拔高度 1200~1800 公尺，輕發酵製成，茶湯清新帶鮮茶味，詢問度極高的佳茗。(4)阿里山茶：海拔高度 1000~1600 公尺，長年低溫雲霧繚繞、水氣豐沛，茶湯碧綠透明，茶味清香甘甜。

## 4. 系統動態模式建構

### 4.1 個案模式分析

綜觀臺灣茶產業發展史及研究，不外乎探討茶產業的生產面、製造面、行銷面這三大構面，因此，本研究針對個案公司產銷模式進行分析探討，並且建構因果回饋圖，以分析了解經營模式。

### 4.2 模式建構

個案公司經營模式從以往自產、自製、自銷模式，逐漸轉變為擁有專屬採茶團隊、製茶團隊及行銷團隊，本節分為生產構面及行銷構面分別進行探討。

#### 4.2.1 生產構面

就生產構面而言，茶葉的生產與製造間有直接關係，要製造出優良茶葉須從挑選良好茶菁開始。然而，自然資源(如土質、氣候)會影響茶葉的生長，凍頂茶區早年過度開墾加上過度施肥，都有土質酸化的現象，倘若自然資源持續惡化，茶農將往其他東南亞



國家外移，將影響臺灣茶產業產能，甚至有臺灣茶農到外地產茶再回售現象，衝擊臺灣茶產業。以輪耕方式每年保持一區的茶樹休耕，避免土質酸化培養土壤有機質成效不錯。

茶品質的好壞取決於茶菁的好壞以及製程的好壞，傳統的凍頂茶製法品質之所以備受公認，是因為茶菁有足夠的成熟度以及有足夠的發酵度。然而現今茶農產量為了提升產量，以及受仿效高山茶清香型口感於茶比賽中較有優勢的影響，茶菁的成熟度越來越低，而且製茶時發酵度越來越不足，這導致增加茶苦澀味也減低茶葉的品質。許多臺灣茶產業界的指標人士都認為傳統富有「凍頂氣」的凍頂茶已經逐漸消失。維持茶品質不僅可以提升消費者信心進而增加消費者的購買意願，當提升獲利後對於生產要素的改善以及製茶要素的改善將有正面的影響，因此維持茶品質是在茶產業相當重要的因子。

另一方面，山記公司之所以能夠在衰退的凍頂茶產業中屹立不搖，重要的因素是能創造產品的獨特性，好比 15 年黑金仔茶及 30 年的烏金茶，都有其產品的獨特性及故事性，不僅創造產業話題也能吸引消費者注意進而增加消費者購買意願，所以產業中能夠創造產品獨特性者往往能有更多的機會立足於這產業上。生產構面因果迴路如圖 1 所示，說明與驗證如附錄 1。

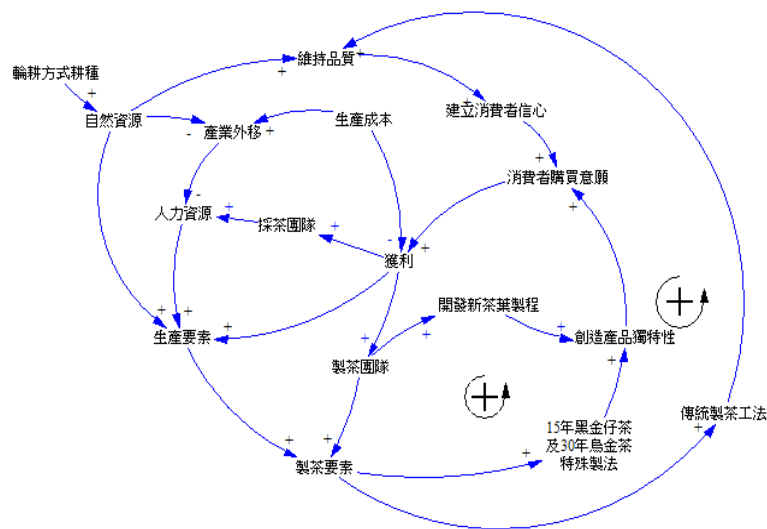


圖 1 生產構面因果迴路圖

#### 4.2.2 行銷構面

就行銷構面而言，進口茶及替代品的威脅將減低其競爭優勢。而創立自有品牌的概念並非如傳統茶行一般只求有個銷售據點名稱，他除了以自有品牌主打自家凍頂產品外，更與其他茶區的茶農合作，打造一個團隊行銷的品牌，不僅在國內市場有飯店願意合作，在外銷市場上也較容易找經銷商，增加行銷通路。

一個品牌不能光靠自吹自擂來創造優勢，就茶產業而言參加茶比賽就是證明自己品牌的最好方法，在 2005 至 2006 年間參加三場茶比賽皆拿到特等獎的殊榮，成功打響自己的名號。此外，由於凍頂烏龍茶就臺灣茶產業而言發展較早，地方特色元素多，容易





發展地方產業。山記公司就利用這點，增加許多自家產品的故事性，因此，在衰退的凍頂茶產業中夠屹立不搖。行銷構面因果迴路如圖 2 所示，說明與驗證如附錄 2。

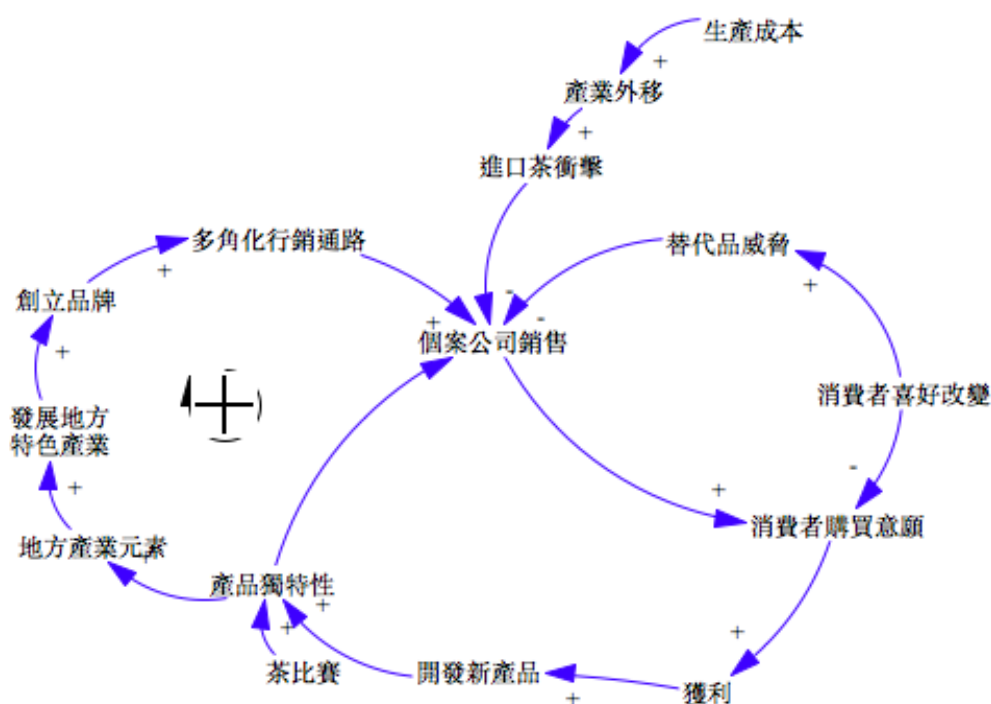


圖 2 行銷構面因果迴路圖

#### 4.2.3 小結

山記公司經營整合圖如圖 3。

從林先化先生開立的大陸製茶廠開始，一直到林當山先生在茶比賽場上得到特等獎殊榮，凸顯本身在這茶產業的專業度及細膩度。針對品質的把關及維持，投入相當多的心思，販售純正臺灣產出的茶葉，拒絕仿效不肖業者滲入進口茶販售，確保消費者皆能安心喝到每一口茶；開發新產品成功的地方在於能夠針對不同的消費者喜好開發出新產品，如 15 年黑金仔茶及 30 年烏金茶是針對喜好重發酵重烘焙的消費者開發、凍頂紅茶及凍頂貴妃茶針對女性消費者開發，以及自產立體茶包「享。喝茶」針對一般有喝茶喜好但認為傳統泡茶工法繁瑣的消費者。如此皆能鎖定不同消費族群，以符合各消費者的喜好選購；一個企業縱使有好的產品及好的聲譽，沒有行銷通路也是枉然。除了打造凍頂的在地名聲，擁有固定客源外，針對臺中銷售據點統計，發現以銷售觀光客居多。因此，配合附近的兩大知名飯店，成功導入行銷。此外，也積極拓展海外市場，到大陸許多城市巡迴參展，並且成功以品牌及品質找到經銷商。



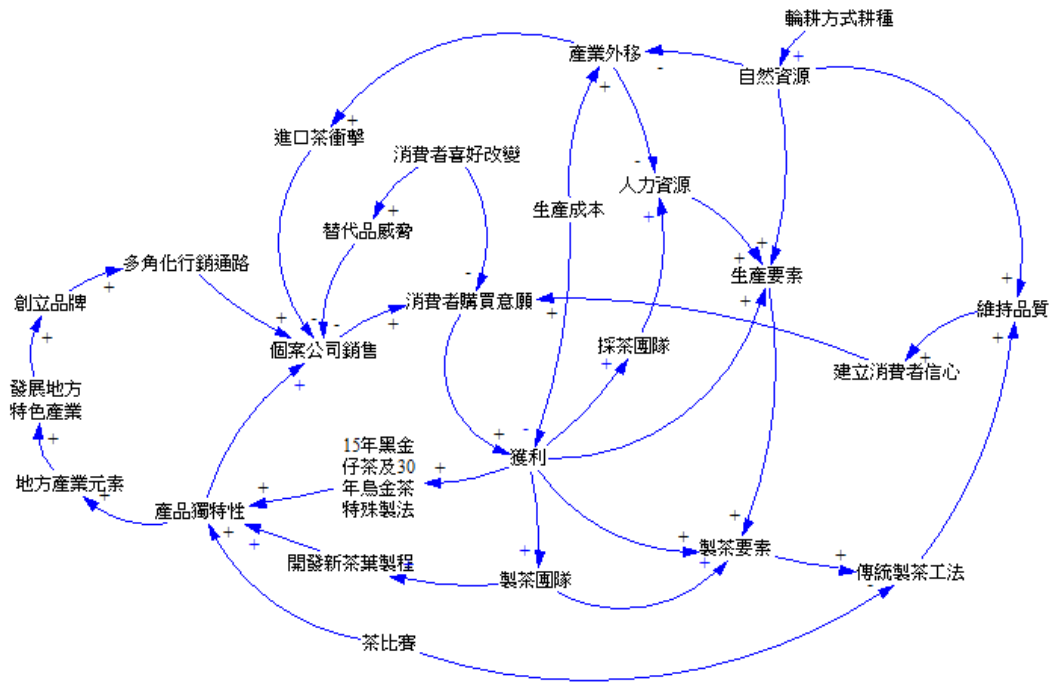


圖 3 經營整合圖

## 5. 結論

凍頂烏龍茶在整個臺灣茶產業中占有無可取代的地位。然而，面對整體茶產業快速變動，凍頂烏龍茶發展歷程，是一個複雜且動態過程，本研究以在凍頂烏龍茶業界發展長達百餘年的「山記茶業有限公司」作為個案研究對象，透過系統動態觀點了解個案公司產銷關鍵成功因素。

凍頂烏龍茶品質關鍵在於入口後的甘醇、韻味，透過生產構面因果迴路建構，可以看出維持品質可以建立消費者信心及購買意願。此外，故事性行銷能夠讓商品在消費者面前展現的更靈活，消費者依生活經驗與故事性商品連結，產生更大的共鳴，進而感動消費者提升購買意願，個案公司推出的 15 年黑金仔茶及 30 年烏金茶，利用故事包裝後產生的話題性及吸引力增加商品性。最後，透過行銷構面因果迴路圖可看出，個案公司除了創立自有品牌外，更與其他茶區的茶農合作，打造一個團隊行銷的品牌，不僅在國內市場有飯店願意合作，在外銷市場上也較容易找經銷商，增加行銷通路，同時，積極拓展海外市場，到大陸許多城市巡迴參展找到經銷商，成功地發展出行銷通路。



## 參考文獻

1. 王俊豪(2003),「鄉村區域發展與創新示範計畫」,農業推廣文彙,第四十八期,155-165頁。
2. 池宗憲(2004),「烏龍茶」,臺北:宇河文化。
3. 余舜德(2013),「臺灣凍頂烏龍茶之工匠技藝、科技與現代性」,臺灣人類學刊,第十一卷第一期,123-153頁。
4. 吳淑娟(2007),「戰後台灣茶業的發展與變遷」,國立中央大學歷史研究所碩士論文。
5. 李月華、丁學敏(2006),「以顧客為基礎的品牌權益之探討」,台北科技大學學報,第三十九卷第一期,103-118頁。
6. 林文龍(1998),「臺灣中部的人文」,臺北:常民文化。
7. 林木連、謝靜敏、陳玄(2007),「茶園農業氣象災害與因應策略」,作物、環境與生物資訊,第四卷第一期,35-40頁。
8. 林木連、蔡右任、張清寬、陳國任、楊盛勳、陳英玲、張如華、陳玄、賴正南(2009),「台灣的茶葉」,台北:遠足文化。
9. 林光演(2002),「鹿谷鄉農會比賽茶之演進」,鹿谷鄉農會誌,75-80頁。
10. 林劭宇(2011),「凍頂烏龍茶發展史之研究」,國立臺北教育大學人文藝術學院臺灣文化研究所碩士論文。
11. 林育菁(2009),「以系統思考探討1980年代後臺灣茶產業的發展與變遷」,國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
12. 林啟三(1995),「南投縣茶葉發展史」,南投:財團法人南投文化基金會。
13. 林獻堂(2004),「茶葉比賽對地區發展之影響—鹿谷鄉農會比賽茶之個案研究」,國立中興大學農業推廣教育研究所碩士論文。
14. 邱念渠(2005),「臺灣茶葉產業的演進過程與發展困境」,國立清華大學工業工程與工程管理研究所碩士論文。
15. 南投縣鹿谷鄉公所(2009),「鹿谷鄉誌」,南投縣:鹿谷鄉公所出版。
16. 屠益民、張良政(2010),「系統動力學—理論與應用」,臺北:智勝文化事業。
17. 張明雄(1993),「三百年來臺灣茶葉的拓展及其成就」,臺北文獻,第一百零三期,21-43頁。
18. 張富偉(2007),「臺灣烏龍茶產業文化研究」,國立臺南大學文化研究所碩士論文。
19. 張瑞成(1998),「台灣烏龍茶、包種茶回顧與展望」,台灣烏龍茶得的回顧與展望研討會專刊,25-50頁。
20. 張瑞成(2009),「酵素茶的魅力—臺灣烏龍茶」,嘉義:迪生企業行。
21. 張瑞成(2013),「見證近半世紀台灣茶產業」,茶訊,第九百一十九期,2-5頁。
22. 莊雅惠、巫嘉昌、李嘉雯、李靜怡(2012),「臺灣及東南亞國家茶葉發展與生產現況」,茶業專訊,第八十一期,9-13頁。
23. 許漢卿(1995),「臺茶產銷與供需動向」,臺灣農業,第三十一卷第三期,23-35頁。
24. 郭進隆譯(2004),「第五項修練:學習型組織的藝術與實務」,臺北:天下文化。
25. 陳右人(2012),「台灣茶業的轉機」,茶文化與事業經營實務研習營暨研討會,29-52



頁。

26. 陳煥堂、林世煜(2001),「臺灣茶 Formosa Oolong Tea」,臺北:城邦文化。
27. 陳煥堂、林世煜(2008),「臺灣茶第一堂課:頂尖茶人教你喝茶一定要知道的事」,臺北:如果出版社。
28. 陳慈玉(2004),「百年來的台灣茶業發展史」,歷史月刊,第二百零一期,82-91頁。
29. 陶在樸(2008),「系統動態學—直擊「第五項修練」奧秘」,臺北:五南文化。
30. 黃世賢(2003),「知識管理應用於鹿谷鄉凍頂烏龍茶產銷之研究」,大葉大學事業經營研究所碩士論文。
31. 楊朝仲、張良正、葉欣誠、陳昶憲、葉昭憲(2009),「系統動力學思維與應用」,臺北:五南文化。
32. 經典雜誌(2013),「茶域經緯:茶」,人與土地,臺北:經典雜誌出版社。
33. 賴正南(2005),「自營茶農經營方式之研究」,臺灣茶業研究彙報,第二十四期,91-105頁。
34. 賴正南(2006),「茶葉經營行銷實例」,茶訊,第八百三十六期,2-3頁。
35. 戴國良(2010),「品牌與行銷管理」,臺北:五南圖書。
36. 謝明妃(2002),「從臺灣茶葉外銷起落探討茶業之發展與未來」,國立清華大學工業工程與工程管理學系碩士論文。
37. 鍾健平、李靜芳、張嘉芬、羅秀日(2014),「台灣茶業產銷決策分析與模擬」,明道學術論壇,第九卷第一期,40-56頁。
38. 鍾健平、李靜芳、董子綸、林瑞隆(2013),「茶業產銷模式現況與展望」,明道學術論壇,第八卷第三期,57-70頁。
39. 韓釗(2009),「系統動力學:探索動態複雜之鑰」,臺北:華泰文化。
40. 廖慶樑(2010),「台灣茶聖經」,臺北:揚智文化出版。
41. Forrester, J. W. (1961). *Industrial dynamics*, MIT Press: Cambridge.
42. Forrester, J. W. (1968). *Principles of system*, MIT Press: Cambridge.
43. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, New York: Bantam Dell Pub Group.
44. Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*, New York, McGraw-Hill.
45. Stevenson, W. J. (2014). *Operations management, 14th ed*, New York, McGraw-Hill.
46. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*, New York: The Free Press.
47. Park, C. W., Milberg, S. and Lawson, R. (1991). "Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and brand concept consistency," *Journal of Consumer Research*, 1(9), pp.185-193.



## 附錄

附錄 1 生產構面因果迴路之驗證表

果	因	關係	說明與驗證
生產要素	人力資源	正向	生產要素可細分為初級生產要素及高級生產要素，初級生產要素指非技術勞工；高級生產要素指高等教育人力 (Porter, 1980)。 1970 年臺灣工商業發展後，吸引大量勞力往工商業發展導致農村勞力缺乏，臺茶在外銷上失去優勢(吳淑娟，2007)。工商業發展的吸引力，高等教育人口增加，茶園少了更新的青年人口，導致茶區面積逐漸縮減，茶產業就業人數減少(張富偉，2007)。
生產要素	自然資源	正向	茶樹生長的好壞、產量的高低與各地區氣候、雨量、光照、濕度、風霜、雲霧等因子有關(張明雄，1993)。 2002 年至 2007 年臺灣茶產業氣象災害頻傳，茶園產量減低，使得進口茶趁虛而入(林木連、謝靜敏、陳玄，2007)。
生產要素	獲利	正向	資本資源越多，能夠有更多資源購買生產要素，包含人力、設備、土地，進一步增加獲利(Stevenson, 2014)。
製茶要素	生產要素	正向	最好的茶葉品質需從要求樹種栽培、茶園管理到採收製造的各項品質開始，以穩定的品質水準建立長久的優勢(張瑞成，1998)。 製造優量茶的關鍵在於優良的茶菁原料與製茶技術(張瑞成，2009)。
人力資源	產業外移	正向	臺灣茶農將植茶技術、品種移至大陸及東南亞地區，使得這些地方茶葉品質逐漸提昇，在加上土地大及工資便宜，使得回銷到臺灣的茶具有相當競爭力(經典雜誌，2013)。
獲利	生產成本	負向	顧客產品獲利是指以個別顧客之收入扣除所消耗的資源成本後淨利(Stevenson, 2014)。
產業外移	生產成本	負向	臺灣茶製茶成本不斷提高，削弱臺茶的競爭能力，也面臨國外進口茶衝擊(吳淑娟，2007)。 臺茶產業生產成本提昇，使得有些茶農轉移到工資較低的大陸及東南亞地區發展(林育菁，2009)。
自然資源	維持品質	正向	所謂「好茶」並不只是高海拔的茶就能稱之，反而高海拔不利於茶葉的生長及製造，要能夠做出「好茶」還必須其他天然資源條件才行，一般消費者認為高山茶及是好茶的觀點是不正確的(陳煥堂、林世煜，2001)。
自然資源	產業外移	正向	臺灣耕種面積有限，茶農耕種面積不大，加上生產成本提高，為了謀取獲利不得不將生產基地外移(經典雜誌，2013)。



果	因	關係	說明與驗證
製茶要素	獲利	正向	茶農獲利較低的情況之下，捨不得用價格較高的有機肥料，較無法生產高品質的茶菁(林邵宇，2011)。
建立消費者信心	維持品質	正向	自 1976 年起鹿谷鄉農會開辦第一屆凍頂優良茶比賽展售會，創立分級包裝制度，使消費者能夠安心購買經專家評審所認證的優良品質茶葉(林光演，2002)。 茶葉的品質為消費者購買的主要考量，也是臺茶長久的經營之道(吳淑娟，2007)。
消費者購買意願	建立消費者信心	正向	茶農提昇茶葉品質，以促進消費者購買意願，提高銷售利潤(鍾健平等，2013)。 許多茶農及茶商效法比賽茶型態分級包裝，只要建立良好品牌信譽，消費者可能第一次需要試喝，爾後就會持續訂購(林獻堂，2003)。
獲利	消費者購買意願	正向	當茶農提昇茶葉品質，促進消費者購買意願，增加獲利，也會再提昇茶葉品質(鍾健平等，2014)。
創造產品獨特性	開發茶葉新製程	正向	部分發酵茶中，「凍頂烏龍茶」、「鐵觀音」、「高山烏龍」，這些製茶程序其實差異不大，最大差別主要在於發酵時間的長短及烘焙時的技巧，以創造出獨特風味(余舜德，2013)。
創造產品獨特性	製茶要素	正向	凍頂貴妃茶採用蟲害吸食後的茶芽，採重發酵、以老凍頂茶方式製造，口感別於一般凍頂烏龍茶，具濃郁蜜香，為鹿谷鄉茶產業注入新活泉(南投縣鹿谷鄉公所，2009)。
消費者購買意願	創造產品獨特性	正向	產品特徵的特殊性是一個品牌所展現出來的形象定位、以及要提供給消費者的信息型態(Park, 1991) 提高茶葉經濟價值以增進茶葉消費(許漢卿，1995)。
傳統製茶工法	製茶要素	正向	為了找回鹿谷茶鄉的競爭優勢，鹿谷茶區興起恢復傳統特色茶風潮，以足夠的發酵度、醇厚的茶香及焙火香，以確保其不敗之地(林邵宇，2011)。 傳統凍頂烏龍茶屬布球形包種茶，經日光萎凋、靜置、攪拌、殺青、揉捻、解塊、初乾後再經團揉即成布球形，乾燥後即是粗製茶(林啟三，1995)。
維持品質	傳統製茶工法	正向	凍頂烏龍茶位迎合裁判標準發酵度普遍降低，使傳統凍頂風味出現變化，老茶農認為這種製作方式為包種而非凍頂，期望以復古風的熟香味重新樹立凍頂品牌的品質(余舜德，2013)。 許多茶農為了追求外型的好看，不論發酵度、萎凋是否充足，將重點放在揉捻做形上，這樣不僅茶韻無法形成，甚至容易形成苦澀(陳煥堂、林世煜，2008)。



附錄 2 行銷構面因果迴路之驗證表

果	因	關係	說明與驗證
進口茶衝擊	產業外移	正向	臺灣茶農遠赴大陸與越南等地區開發茶業後，將獨特製茶技術外流，甚至在臺灣出現國外仿製的臺灣茶行銷於市場，造成臺灣茶產業及大衝擊(邱念渠，2005)。 臺灣的技術外流至大陸後，許多學者發現製茶技術現今已不輸臺灣，價錢卻便宜很多(莊雅惠等，2012； <u>經典雜誌</u> ，2013)。
個案公司銷售	進口茶衝擊	負向	臺灣茶產業者多注重於高成本、高單價的商品上，忽略發展低成本低單價的企機，以致讓其他國家低價的同質性商品所取代(謝明妃，2002)。 臺灣茶業生產成本不斷提昇，面臨國外進口茶的競爭下，不僅削弱臺茶國際市場的競爭力，也對臺灣內銷造成衝擊(陳右人，2012)。
個案公司銷售	產品獨特性	正向	凍頂烏龍茶大多仍採用無品牌作法，因此在行銷上除了應持續改善品質、降低成本外，應建立自有品牌以創造產品獨特性，有利於市場區隔(黃世賢，2003)。 臺灣茶產業長久似有若無的文化傳承，造成年輕消費者的漠視。若加入新的創意，在產業政策、行銷、制度能帶來不同氣象(林木連等，2009)。
個案公司銷售	替代品威脅	負向	企業的競爭力依據潛在進入者、供應商的議價力、購買者的議價力、替代品的威脅以及產業內競爭這五種競爭關係相互消長，也是競爭者之間否此的競爭關鍵因素(Porter, 1980)。
個案公司銷售	多角化行通路	正向	茶業連鎖店在行銷通路上優於茶莊茶行的地域限制，價格透明、商品齊全方便顧客選購，提高顧客消費意願(賴正南，2005)。
消費者購買意願	個案公司銷售	正向	近年來消費者對於產品的包裝造型、圖案、顏色偏好較易影響購買行為，因此產品的包裝設計成為近來重要的行銷工具之一(廖慶樑，2010)。
消費者購買意願	消費者喜好改變	正向	消費者一旦改變飲茶偏好，會直接影響購買意願，進而整體茶產業消費者行為亦受到影響(張瑞成，2013)。



果	因	關係	說明與驗證
產品獨特性	茶比賽	正向	凍頂烏龍茶特殊口感以廣受消費者喜愛及肯定，更由於比賽茶品牌的建立，提高了品質及品牌獨特性(林光演，2002)。 比賽茶是朝向精緻化、國際化、品牌化建立特殊品牌的途徑之一(林獻堂，2003)。
地方產業元素	產品獨特性	正向	比賽茶對凍頂烏龍茶在文化上、經營方式、製茶技術、焙火技術等影響甚大，所以比賽茶可說是鹿谷鄉文化、經濟及精神的指標(林獻堂，2003)。 茶比賽對鹿谷鄉經濟及文化影響甚大，強化凍頂烏龍茶品牌概念以及製茶技術，保有凍頂烏龍茶獨特性，促進茶藝文化多元發展，有助於帶動鹿谷經濟、文化、經濟成長(林邵宇，2011)。
發展地方特色產業	地方產業元素	正向	鄉村發展應以區域為發展單位，將永續原則融入傳統的整合鄉村發展計畫中，以提升整體區域的經濟生產力、促進當地社會的穩健成長，維持地區生態的發展平衡(王俊豪，2003)。
創立品牌	發展地方特色產業	正向	擁有技術與文化創意資產，加上行銷能力，能夠有效創立品牌進而發展產業(賴正南，2006；李月華、丁學敏，2006；戴國良，2010)。
多角化行銷通路	創立品牌	正向	臺灣茶業大多為零散型型態，除了少數企業外，欠缺結合型產業，以至於在外銷市場上欠缺一定數量及穩定品質的茶葉，使得外銷競爭力薄弱(黃世賢，2003)。 為因應競爭市場下，相互結合、相互合作有效降低生產成本、提高品質、創造產品價值、增加行銷管道，以建立自有品牌提高產銷競爭力(陳右人，2012)。

