

「一座以愛為起點，而沒有終點的人文園林—華陶窯」

U0657005 許文齡

U0657015 吳穎和

U0657048 逢馥寧

U0657039 郭憲騰



2019/01/05



目錄

壹、	前言.....	03
貳、	研究方法與設計.....	05
參、	組織願景與使命.....	06
肆、	行銷策略與行銷組合.....	10
伍、	結語.....	19
陸、	附錄.....	22



壹、前言

觀光，一項瞬息萬變、以遊客需求為導向的服務性質產業，如今面臨著巨大的挑戰，也就是如何成為具備符合消費者需求要件的觀光景點，並配合內外部環境資源，提升自我競爭力，塑造差異化市場區隔，以強大的景點吸引力，帶來實質的觀光經濟效益，回饋組織本身外，也回饋在地產業。而我們身為文化觀光產業學系的成員，如何藉由此份研究，探討我們所在的苗栗地區現有的在地資源觀光潛力發展，評估其走向並提出建議改進方向等，這些正是我們這些莘莘學子的使命與責任。

在我們身處的美麗山城、客家土地苗栗縣，此地區擁有許多豐富的自然與歷史人文資源，雖然我們擁有這些具有廣大市場潛力的觀光資源，但大部分的資源卻缺乏適當妥善的開發規劃，導致許多具有特色的觀光景點和一般大眾觀光景點並無分別，無法利用本身優勢與特點做出有效的差異化區隔，再者，苗栗地區觀光資源的交通區位問題，相比一般著名的大眾觀光景點來的大上許多，更為苗栗縣觀光資源開發與未來展望雪上加霜，無法有效地帶動觀光經濟。

本報告係以苗栗縣苑裡地區「華陶窯文化園區」作為研究主題，理由有以下三點：

- 一、 苗栗的在地產業－陶窯業：據文獻記載，苗栗地區陶窯業文化早在日治時期就開始，當時由日本人岩本東作先生在苗栗西山製陶後，隨著時間推移與陶窯業專業技術之傳播，苗栗陶窯業文化從苗栗公館地區開始發跡，向苗栗縣十八鄉鎮傳播分散，且苗栗無論是在地理資源與人文環境都有相當的一致性，可謂得天獨厚的「製陶王國」，在全盛時期，苗栗更被譽為「甕之鄉」，因此，將陶窯業歸類為苗栗在地產業是相當適當的。
- 二、 結自然、文化、歷史於一身的複合式觀光景點：華陶窯文化園區是一座結合人文歷史資源與自然生態資源的窯業文化園區，園內除了介紹窯業歷史，更可以發現遍布在園區內各個角落之人文詩詞，再加上園區內的自然景觀規劃，是結合了苗栗火炎山生態保護區的自然棲地與風景，華陶窯綜合上述優勢與特點，定位為「複合式觀光景點」。園區內亦不乏現代觀光產業偏重的體驗行銷、故事行銷與文創產業三部分，而這三大部分亦是觀光產業未來發展的利器，所以我們以華陶窯文化園區作為研究主題，並思索其未來走向。
- 三、 文化觀光：文化觀光不同於大眾觀光，它講究的是更深層的觀光旅遊。透過深度導覽解說與手作體驗，讓消費者能直接且近距離

去了解、去深入探訪一個文化的精隨，雖文化觀光和其他觀光相較起來成本較高、費時較長，但所能創造的消費者價值卻是一般大眾觀光市場無法比擬的，亦容易累積消費者的忠誠度，華陶窯文化園區主打的便是深度的文化觀光旅遊。

綜合上述原因，本組將探究華陶窯文化園區這獨特的苗栗「陶窯類觀光景點」對於遊客的吸引力，同時我們也會將華陶窯文化園區與著名的鶯歌陶瓷做一綜合性比較，分析組織目標、計畫研擬、執行、回饋控制等流程，最後，我們將對華陶窯文化園區提出建議改善之處與我們所描繪出的未來走向。



▲圖為當日實地考察所攝之景

貳、研究方法與設計

針對此份分析研究報告，本組所使用的方法為：文獻探討法、田野調查法與深度訪談法，除了蒐集網路上的文獻與消費者體驗心得，我們更認為，唯有實地造訪，透過與遊客間的互動，才能真正的對一個企業作完整的分析，本組於 2018 年 11 月 30 日與 12 月 1 日前往苗栗苑裡華陶窯文化園區做田野調查，利用假日與非假日的遊園體驗做比較，分析

華陶窯的服務優劣勢，另外，在實際走訪的過程中，我們也對園區內的工作人員，以及當天到園的遊客等五人做一簡單訪問，希望透過大眾的角度與員工的角度去剖析一個企業的優劣勢。

在我們在前往華陶窯文化園區的過程中，對交通區位、附屬設施、路線、附近可結合景點、旅遊區的規畫做分析，描繪了華陶窯未來的改善方向，並且將這些資料撰寫於我們的報告中，以全面的角度，讓這份報告不僅僅專注於「華陶窯的現況」，更能「展望未來」。

以下為本報告所使用研究方法之詳述：

文獻探討法	參考華陶窯文化園區的官方網站，了解華陶窯的歷史背景沿革、窯主理念，並觀看訪談紀錄影片，了解華陶窯文化園區窯主陳玉秀的創辦發想與想要傳達給每一位消費者的真正價值。
田野調查法	於 2018 年 11 月 30 日星期五、12 月 1 日星期六進行實地訪查，到達地點的方式為一般散客會選擇的交通方式，搭乘大眾交通運輸工具到達，這也是為了在到達路途中對周邊景點作探訪。隨後，本組在園區內進行田野調查，透過實際按照園區地圖指標走訪各個角落，留心園區內的各項擺設，再以我們的實際感受與觀察，分析華陶窯園區特點、園區綜合分析與改進建議方向。
深度訪談法	我們將分度訪談法的主體分為兩部分：華陶窯文化園區內的工作人員與當天造訪的四組遊客。我們先請內部工作人員楊小姐分享以其所認為華陶窯的優勢、劣勢與需要改進的地方。另外，在訪談遊客方面，則透過本組事先設定的問題去了解消費者「為何會來這裡？、怎麼到園區的？看完的感想？」，並在訪談結束前請消費者替華陶窯文化園區打一分數「滿分是十分，請問您給華陶窯文化園區幾分？需要改進的方向是？」，以目標消費族群的角度，去了解華陶窯文化園區的改進方向。

在上述研究方法中，本組認為收穫最大的便是「深度訪談法」。相較於以我們本身的角度做分析，我們更傾向以兩種不同的角度（雇員、消費者）去對整個園區作分析，以最直觀的感受，點出華陶窯的問題。在訪問當天造訪的過程中，本組透過訪談四組消費者，了解到華陶窯文化園區對大眾的吸引力以及為何來園的原因。在訪談結束，本組對四組遊客皆詢問了相同的問題：「請遊客替華陶窯文化園區打一分數『滿分是十分，請問您給華陶窯文化園區幾分？』」，這個問題是消費者對於華陶窯的滿意度外，同時也指出了華陶窯園區不足與有待改善的地方，這個部分將在報告的最後一個章節內會詳述。

參、組織願景與使命

一、 組織願景：

（一） 品牌屬性與定位

位於苗栗苑裡地區，以陶為發想的華陶窯文化園區，其主打「一座以愛為起點，而沒有終點的人文園林」。華陶窯，不僅僅是對苗栗窯業文化的描繪，透過「花」、「陶」、「窯」三方面作出發，不特別偏重或強調哪一方面，而是三方面各有千秋、並駕齊驅。

「花」是透過四季巧妙的自然變化，以天然花材、自然環境，去為整個園區增添風采，「陶」則是透過導覽解說、實作體驗去拉近和每一位消費者的距離；「窯」是苗栗特殊的柴燒窯文化，柴燒陶雖比市面上一般講究細膩、光滑的陶瓷而言過於粗糙。但其衍伸出火痕藝術，將柴燒窯和一般隨處可見、大量生產的陶瓷作了明顯的區隔，添上了自然雅致、樸實低調的風格的柴燒窯，更是吸引遊客的關鍵。整個華陶窯園區提供消費者「慢活悠閒」的體驗，目的是為了提供在都市生活許久、身心俱疲的消費者們一個寧靜無紛擾的世外桃源。

（二） 消費者需求

首先，本組先以當天對遊客們實際訪談的結果，綜合分析社群媒體上遊客的體驗紀錄，了解遊客「為何想來華陶窯文化園區」的原因，本組將遊客需求原因大致歸類為以下幾點：

1. 遠離都市的世外桃源：華陶窯文化園區位於苗栗苑裡，環境清幽，周圍並無熱鬧市集與工業區，只有一片又一片的稻田，華陶窯文化園區依山而建，利用地勢環境建造整座園區以及遊園路線，園區內的觀景台亦可俯瞰整個苑裡地區，園內營造的環境十分舒適，對於想要遠離都市喧囂的遊客有極大吸引力。
2. 體驗手作趣味：華陶窯文化園區內提供了別處沒有的「柴燒陶窯體驗」，在進入人文園區時，園區內設有大型陶藝教室，提供專業的器具，專人指導。華陶窯文化園區的製陶體驗是傳統登窯，利用特殊的相思木去燒製陶器，如此特別的柴燒陶窯陶器手作體驗，是吸引遊客的主要動力。

3. 想要觀賞庭園美景卻又無足夠預算出國：華陶窯文化園區的一大特色便是「庭園造景」，園區內結合了日式庭園、荷式建築風格與閩南式建築，將如此具有台灣各時期之特色建築融於一園，讓想要賞庭園又沒有充足預算的遊客能夠藉由來華陶窯「大飽眼福」。
4. 填飽五臟廟的古樸農家記憶菜餚：吃膩了平時的大魚大肉、精緻飲食，來點農家傳統菜餚是最適合不過的選擇。許多遊客便是專門來品嚐園區內的古早味農家菜，華陶窯提供「古早味稻仔飯」，其特色是使用苗栗苑裡在地食材與古樸工法，連盛裝菜餚的碗都是用缸，以類似傳統農家大鍋飯作法帶給遊客煥然一新的體驗。

遠離都市的 世外桃源	體驗 手作趣味	想賞庭園又無 充足預算出國	填飽五臟廟的 古樸農家記憶 菜餚
---------------	------------	------------------	------------------------

▲消費者「來園原因」分析

（三）價值導向

觀光產業是一項注重消費者需求的產業，唯有符合消費者的期望價值和滿足需要，才是一項成功的觀光產業。觀光業最主要的目的就是透過界定消費者需求，去提出一個能夠滿足消費者的策略，並創造「價值」給予消費者，華陶窯文化園區不僅僅是這些「服務」為單純僅能以金錢衡量的利益，華陶窯更視這些服務為「消費者能得到的價值」，在消費者以金錢換取服務的同時，他們也能藉由這些體驗過程滿足自己的需要，與「帶一片風景走」華陶窯文化園區提供了自然、人文解說導覽，藉由以文化觀光的觀點出發，讓華陶窯文化園區並非流於一般走馬看花的大眾觀光，而是能藉由導覽解說更了解陶藝歷史與自然生態，除了導覽解說外，尚有古早味農家飯、手作陶瓷體驗，為的就是吸引各個年齡的客層，並且藉由客製化的服務，為大型團體的消費者量身訂做。

通常我們將消費者的需求分為三大部分：「基本需求」、「想要」和「以金錢支持的需求」，它是一個階層的概念：「基本需求」如維持人類生理的需求，像是吃飯、飲水等，「想要」則是比基本需求更進一階的，如滿足生理需求之外，還要達到怎樣的等級才可以；「以金錢支持的需求」就是在足夠的消費力為前提下，所產生的更高階需求。同時，本組亦將需求的界定推延至消費者的外顯需求與內在需求的部分。

1. 基本需求→想要需求→以金錢支持的需求

以華陶窯提供的「古早味稻仔飯」為例，古早味稻仔飯可滿足最基本需求層面，但華陶窯不僅僅只將產品在最基本需求層面定位，透過酌收費用的方式，將單單的飲食，提升至「飲食文化價值」的層面。餐點的確可以填飽肚子，但若僅流於基本需求層面，則這與大眾市場並無區分。一碗小小的稻仔飯，隱含的是對自然資源的尊重對在地食材的利用、對當季食物的讚頌與對陶窯文化的延伸，碗裡的每一粒米飯、每一根蔬菜，融合了苑裡農村飲食文化價值，燒的不僅僅是一道好菜，更是那淵源流長的傳統農家文化。也是因為透過這樣的價值提升，讓許多在都市生活許久的遊客，為了品嘗那記憶中的好味道，特地來到華陶窯園區，撐起以金錢支持為需求的市場。

2. 外顯需求與內在需求

外顯需求的部分，包含了消磨時間、填飽肚子、手作體驗都是能滿足外顯需求的活動；內在需求的部分如「滿足記憶中的傳統滋味」，消費者不僅僅是為了體驗而消費，同時也是對「記憶中的懷念」作滿足。在這個快速流動的 21 世紀，許多遊客對於這樣的世代，反倒還念了古早時代的純樸記憶，身處在華陶窯文化園區，時間彷彿停留在過去，傳統的農家菜滋味、記憶中的土地純樸的小鎮風景、悠閒的體驗與庭園導覽、未受都市化侵擾的苑裡，這些正是消費者為了滿足「記憶中的傳統滋味」所前來華陶窯文化園區的原因。

肆、行銷策略與行銷組合

藉由觀光行銷流程圖，針對華陶窯文化園區作分析：

階段	分析 analysis	計畫 planing	執行 implement	修正 feedback
工具	SWOT 分析	S.T.D.P、TOWS	7P	

(一) 分析 analysis (市場分析內外部環境)

1. SWOT 分析

	Strengths 優勢	Weaknesses 劣勢
Opportunities 機會	1. 園區內外都充滿大自然的休閒美景與清新空氣。 2. 透過親子共遊享受實作活動體驗體驗過去樸實的古早時光。	1. 位於位置偏僻的鄉下農村，不會受到都市圈的打擾。 2. 高成本、高價位，卻又獨一無二的產品進行宣傳。
Threats 威脅	1. 相對其他陶藝產業，華陶窯四周無觀光配套街道，不過反而可以專心且盡情地體驗園區內的活動。	1. 本身位置窮鄉僻壤，外地有其他類似產業。 2. 對外地人的誘因不高，製陶過程到成品出來時間花費長，加上窮鄉僻壤，許多遊客會選擇更舒適的陶藝環境。

2. TOWS 矩陣

	S	W
O	SO：go(進攻策略，主動的)	WO：improve(補強)
T	ST：hold (養精蓄銳、避免威脅)	WT：retreat(退出、合併)

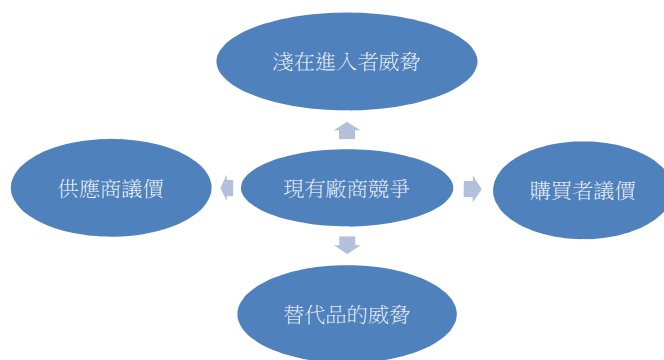
3. SWOT 分析結合 TOWS 矩陣

內部環境	優勢：園區內外都充滿大自然的休閒美景，透過親子共遊享受實作活動體驗，體驗過去樸實的古早時光；融文化、自然、陶窯為一體，多種優勢建造市場差異化。	劣勢：位於地點偏僻的鄉下農村，交通不方便、公車班次不多；高價位的體驗活動與門票，吸引到的消費者較少；假日與非假日的遊客差異數量過大。
外部環境		
機會：體驗經濟風行，許多都市人為了遠離塵囂會特地到文化園區作體驗活動。	SO1：以體驗經濟為基礎，主打手作陶瓷體驗。 SO2：相比其他較商業化的陶瓷老街，華陶窯擁有遠離喧囂的風景。 SO3：將華陶窯「慢活悠閒」的特色作品牌樹立與市場區隔。	WO1：改善交通，如公車班次增多、班距時間縮短，讓散客也能更加便利到達。 WO2：改善門票收費，以薄利多銷的理念去以量制價，吸引更多的遊客，同時改善了非假日與假日遊客相差甚多的問題。
威脅：，外地有其他類似產業，誘因不高，且製陶過程到成品出來費時長。窮鄉僻壤使遊客會選擇更舒適的陶藝環境。	ST1：華陶窯周圍雖無觀光配套街道，卻反而能讓遊客更加專注於華陶窯體驗。 ST2：製陶過程時間雖長，但也能夠更加確保品質，搭配鹽井的售後服務，帶給消費者好印象。	WT1：將周邊景點串聯，打造旅遊網，增大吸引力。 WT2：引入台灣好行公車。

2.五力分析

- A. 現有競爭者：包括了苗栗在地窯業文化園區，與最具知名度的鶯歌陶瓷文化聚落。苗栗本身具有窯業文化，因此不僅僅是苑裡地區，整個苗栗地區以窯業為主體的文化館不勝枚舉，如位於公館鄉的五穀文化村、位於西湖鄉五湖村的金龍窯等；以全台灣的窯業市場來分析，最具知名度的新北市鶯歌陶瓷文化聚落也是相當強大的競爭者。

- B. 購買者議價：影響購買者議價能力有許多因素，如購買者的採購數量、是否有替代性產品可供選擇、市場資訊的透明度等原因都會影響購買者的議價力量，如果客戶有議價的優勢，他們絕不會猶豫，這將會造成利潤降低，整體企業獲利能力因而受影響，華陶窯所提供之藝術產品因其價值不接受議價，但我們能了解到，影響議價能力的因素是很多的，如果大宗購買，將會有些許折扣，這也是行銷策略的一種。
- C. 供應商議價：華陶窯文化園區的陶窯材料供應商便是「陶土資源提供者」，若供應商議價能力高，將會使企業利潤降低，並有可能連帶牽動至購買者的選擇，除了陶土材料的供應商，像是因園區有提供餐食，所以在地的農友亦有可能成為主要供應商。
- D. 替代品威脅：大部分消費者衡量同類的產品的標準通常都是「價格」，如果在另外的商家能夠以較低的價格購買相同的產品，那麼企業整體的競爭優勢將會減低，華陶窯文化園區的替代品威脅如：陶藝作品、陶藝體驗等，這些是較容易受到價格波動的影響，所面臨替代性產品的威脅。
- E. 潛在進入者威脅：現今體驗經濟市場蓬勃發展，苗栗又因得天獨厚的土質與深厚的歷史文化發展出陶窯文化產業，加上整個大苗栗地區較有名的陶窯文化園區僅有三家，因此，華陶窯必須考慮潛在進入者的威脅，如同性質產品的發展、同性質文化園區的競爭等。



▲五力分析架構圖

（二）策略規劃 Planing

1. S.T.P 目標設定（市場區隔、市場鎖定、定位佔領）

華陶窯文化園區將自己定位為「複合式人文窯場」，以文化觀光、生態觀光、體驗經濟作為三大主軸，且根據本組分析，華陶窯的行銷目標是，利用「塑造差異化」方式，打入市場，逐步拓展市場。

A. 市場滲透策略(市場占有率)

Share of market 市場占有率	以全台灣的角度思考華陶窯市占率，雖在全台灣市佔率是低的，但以苗栗地區而言則有很高的佔有率，提高市占率策略：利用媒體宣傳行銷、本身建置促銷策略、旅遊網開發帶動產業，且以「塑造差異化」作為策略，在同質性商品競爭中，以柴燒陶窯、人文窯場、細心且用心的售後服務等服務差異，去提升市場佔有率。
Share of heart 心靈佔有率	華陶窯在前在遊客的心中，先以其品牌形象「人文窯場」，主打一個樸實但卻充滿人情味的觀光園區，帶給遊客們親切的好印象，提高心動佔有率的傳播媒介：曾到訪過的遊客口耳相傳、廣告與社群媒體、政府宣傳等管道。
Share of mind 心動佔有率	隨著心靈佔有率的提高，這將會增強顧客前往華陶窯的意願，並實際轉化為行動。

行銷目標設定：

滲透市場	分析競爭者，以「差異化服務」提供做主打，營造小而美的觀光窯場。 針對目標客群「家族旅行者」做行銷。利用社群媒體做宣傳，舉例而言，可以加入以新手爸媽或是觀光性質的 FB 社團，行銷華陶窯，提出入園優惠行銷，像是家族同行長輩半價等優惠措施，吸引消費者。
開拓市場	除了維持現有市場外，亦要積極開拓市場，就像雞蛋不可放在同一個籃子一般；可開發市場，像是中小學畢旅、一般的國內觀光旅行團，搭上線在正風行的「文化觀光」列車，串聯整個大苗栗地區旅遊景點，例如，以舊山線文明的勝興、以草莓為產業的大湖、以紅棗為主打的公館等地，並不侷限於苑裡，加大市場範圍，開拓更多的客源。
開發商品	商品不僅限陶窯，自然界的產物亦可販售，如可以將植物做成樹葉書籤、或是將樹葉做拓印與蝶谷巴特，製成布包、拓印衣服，讓遊客不僅能體驗燒製陶窯的樂趣，也能體驗將大自然的產物再利用的種種創意，開發多元的商品。 季節性商品：「期間限定」這四個字對顧客們擁有著深深的吸引力，創造期間限定販售的商品，如華陶窯附設的小吃販賣部便可利用此項策略。
多元化發展	與鄰近產業攜手合作：苑裡地區擁有相當多的觀光農園，附近也有蘭草博物館，產業間可以互相結合，例如，以蘭草文化結合陶窯，打造出印有蘭草形象的陶器，或是利用附近農園，以農業產品入菜、用水果作創意甜點，引入商家進駐等。

B. 目標市場鎖定與消費者客層分析

本組以華陶窯的消費客層與園區體驗的各項定價作目標市場鎖定與消費者客層分析。在客層分析的部分經由我們與華陶窯遊客服務中心的楊小姐訪問得知，華陶窯的主要客層為「家族旅行的成員」。通常家族旅行成員的構成是由一對介於 30~45 歲的夫妻，65 歲以上的長輩與年紀在 15 歲以下的小孩所組成。

反觀青少年族群之客層相對較薄弱許多，我們深究後將原因歸類如下：

- A. 華陶窯園區的體驗提供類型：華陶窯園區所推出的體驗與導覽部分是屬於觀光活動的「偏靜態活動」，通常靜態活動，如導覽解說、遊賞自然風景等是深受年長者喜愛、親子出遊導向的活動，對於教職青春期，追求「動態、感官刺激」的年輕人而言吸引力不高，15~25 歲的青壯年族群在面對這樣偏靜態的體驗活動時難免會覺得枯燥乏味。
- B. 華陶窯體驗的價格：華陶窯文化園區的收費對於正在就學或是一般的小資族群而言太過高價。在入園部份是要酌收費用的，但若要體驗其他活動，如陶瓷手作、古早味稻仔飯的部分，則需要另外加購。以假日收費標準作基準，若要體驗華陶窯園區所提供的各種活動，一位成年人收費就高達 930 元，且這個費用並不包含陶窯燒製與製作的費用，這樣的收費對於年輕族群的消費能力而言，壓力過於龐大。

以上述兩點分析，華陶窯文化園區的主要的客層是「家族旅行的成員」，而華陶窯文化園區的對於此消費族群的優勢有以下幾點：

- A. 華陶窯園區的體驗提供類型：我們能了解到華陶窯文化園區的主要客層為家族旅行的成員，而在這個團體中通常包含了一對介於 30~45 歲的夫妻，65 歲以上的長輩與年紀在 15 歲以下的小孩所組成，華陶窯文化園區提供的生態導覽解說、體驗手作活動等，這些活動皆是要耗費時間較長的活動，而這些活動對於年長者的體力消耗不大，是相當悠閒、輕鬆的活動，加上園區內的陶人咖啡館的設置，還有可以瞭望整個苑裡地區的觀景台等，這些設施可謂專門為年長者量身訂做，以較靜態的活動，帶出「慢活悠閒」的園區主旨，讓在園區的體驗是愜意悠閒的。而針對年紀較小的孩子，手作體驗是親子間的暖心活動，透過手拉坯體驗，讓孩子能夠遠離都市數位商品的塵囂，親近大自然與藝術品，直接進行手作體驗，也能藉由此項體驗深化親子間的感情。

- B. 華陶窯體驗的價格：華陶窯文化園區的體驗價格是一般的家族旅行所能夠負擔的，而且華陶窯園區也對各種不同的需求提出了「商品組合」，以時間與體驗劃分遊程，最少的有一小時、多則至一天，可以針對家族的個別需求挑選自己想要的體驗，另外，這樣的價格能吸引到家族旅遊消費者的原因也是因為成年者與青少年族群的「價值觀」是不一樣的，相比同樣的價格，青少年族群會較願意花在主題樂園的入場門票上，而成年者卻較傾向這種「藝術型態」活動，因為，對於這些成年者消費者來說，比起追求感官刺激的遊樂設施，慢活悠閒的庭園賞景與充滿歷史價值的人文體驗比較「符合他們的需求」。

3種體驗 自由選! 1.生態植物園(11:00~12:30) 2.古早味割稻飯(12:30~13:30) 3.玩陶D.I.Y(14:00~16:00)						
	人文庭園 入園票	體驗3選1 +人文庭園		體驗3選2 +人文庭園		經典一日遊 3種全體驗 +贈庭園導覽
	平.假日	平日	假日	平日	假日	平日 假日
成人	\$250	\$380	\$450	\$630	\$700	\$805 \$930
3-11歲	\$160	\$310	\$310	\$460	\$460	\$650 \$710
65歲以上	\$160	\$380	\$410	\$535	\$595	\$685 \$790
團體	團體滿30人以上享95折					
備註	身心障礙者憑手冊享85折,3歲以下免費					

▲圖為華陶窯文化園區的體驗價格

	導覽解說	陶燒體驗	稻仔飯品嘗	紀念品店
對象 (佔有較多)	家庭出遊 (年長者、小孩、父母)	青少年、家庭出遊 (年長者、小孩、父母)	青少年、家庭出遊 (年長者、小孩、父母)	家庭出遊 (年長者、父母)
遊客組成	家庭式、團體結伴、獨自一人	家庭式、團體結伴	家庭式、團體結伴	家庭式、團體結伴、獨自一人
耗費時長 (停留時間)	1.5 小時以上	1.5 小時以上	1 小時內	15 分鐘內

此表為華陶窯園區內各項活動之分析，以對象、遊客組成、耗費時長做基準。

2. 品牌差異化塑造（和鶯歌陶瓷老街相比）：

- A. 柴燒陶窯：相較於知名度較大的鶯歌陶瓷，華陶窯的市場差異性便是特殊的柴燒陶窯，柴燒陶窯不同於一般燒製白瓷的鶯歌陶瓷，它是藉由登窯與相思木薪柴燒製陶器，經相思木燒製，呈現獨有溫潤色澤，在這講究精美、白皙的白瓷市場中，保有原始色彩，相對粗曠卻別有一番風味的柴燒陶瓷更深得消費者的心。
- B. 精緻的售後服務：與最大競爭者相比，鶯歌陶瓷並無主要園區，而是由各個陶瓷廠家混雜在一起構成陶瓷老街，這樣的市場當然不會有專屬且精緻的售後服務，華陶窯文化園區提供了陶藝品寄送與消費者售後服務回饋機制，針對消費者不滿意的部分提出檢討與改善。
- C. 吸引力的組合與搭配：與專注於陶瓷的鶯歌陶瓷老街相比，華陶窯文化園區的吸引力不僅僅只有陶瓷，還有特殊的人文庭園、自然生態導覽解說，多樣化的體驗讓華陶窯鎖定較大的市場，也是分散風險的方式。

行銷策略規劃所包含的主要角色有：利益相關者、流程、資源與組織。利益相關者（**stakeholder**）包含了顧客、員工、供應商與社群，而流程（**process**）則是指企業體內各部門相互合作，專注於共同目標；資源（**resource**）包含了企業體資源、人力資源、物質設施甚至是資訊，組織（**organization**）則是指組織的架構、政策與文化。

利益相關者 (stakeholder)	顧客：鎖定目標市場，滿足外顯與內在需求。 員工：創造一個具相同布標語價值觀的企業體系，滿足員工福利。 供應商與社群：陶窯的陶土供應商、附近的社區農友、在地居民，利用企業體社會責任的角度，去回饋在地居民，如創造就業機會、美化周邊環境、帶動周邊觀光等。
流程 (process)	華陶窯內各部門的合作，如教導體驗活動的製陶師、提供導覽解說的解說員，甚至是廚房裡製作稻籽飯的廚工等，都是企業體的一員，都必須相互合作，才能是「華陶窯」。

資源 (resource)	苗栗火炎山的自然資源、苗栗陶窯業的人文歷史背景資源、園內設施都算是華陶窯可利用的工具。
組織 (organization)	上下一致的企業目標：打造一座人文窯場，透過營造組織文化與形象，而這些形象也將會改變消費者的購買意願。

(三) 執行 implement

1. 行銷 7P

product	華陶窯文化園區以自然景觀、歷史文化、陶窯作品、農家美食做為主力商品，藉由這些商品去滿足消費者的體驗，就如上述所介紹的「消費者為什麼想來華陶窯」的原因。
Price	利用定價組合，將市場依消費者的消費能力作劃分，如華陶窯的消費體驗就能夠挑選其目標市場「家庭旅遊」的消費者，挑選出消費者後便可對這些族群量身打造體驗，並藉由較高收費的訂價維持園區內的品質。
place	華陶窯文化園區位於苑裡郊區，到達此園區的方式屬自行開車或是騎車最為便捷，這也有助於劃分遊客，因為通常擁有車的消費者是屬於較能負擔高消費的消費者，如家庭旅遊、雙薪家庭等。
promotion	藉由社群媒體的傳播、遊記的介紹與網紅打卡提高曝光度，再加上與政府合作的行銷活動提升知名度。
people	華陶窯園區的人員訓練相當嚴謹，像是導覽自然園區的導覽員就必須先有上課、培訓最後再通過政府的認證與園區核可後才能夠導覽，這不僅僅是人員培訓的嚴謹，也是對消費者體驗的「品質保證」。
Physical environment	華陶窯營造的氛圍即是「慢活悠閒」，透過藝術、人文、歷史，讓來這裡的遊客能靜靜欣賞一切，搭配靜態的體驗活動為整個園區注入新鮮，讓遊客們能夠在這個秘境內遠離都市喧囂。
process	體驗活動時長安排可以自己所需，體驗內容也可以自行搭配，但整個過程就是秉持著「慢活悠閒」的主旨。



▲7P 組成圖

2. 市場促銷計畫

華陶窯文化園區經由與政府指導單位合作，推動了在地人文美學講堂，藉由政府機制面的配合，與華陶窯本身的資源規劃（如火炎山生態園區、庭園人文詩詞造景）作為主體，以社群媒體、實體廣告、現代科技為華陶窯文化園區行銷：

- A. 社群媒體：社群媒體的管道有 Facebook、blog、instagram、google 等社群網站，透過遊客的實際旅遊體驗札記、照片分享、評論還有打卡等，不僅僅是提升華陶窯文化園區的管道、更是提供園區「Feedback」作服務修正的來源。
- B. 實體廣告：於苑裡遊客服務中心放置文宣與海報，還有和當地政府合作，推動觀光護照等，甚至是在客運的車身上張貼廣告都是提升曝光度的方法。
- C. 現代科技：園區內的大門、庭園造景等各個地方皆有 QRcord，透過掃描 QRcord，提供園區資訊連結，讓更多人認識華陶窯。

除了觀光行銷宣傳之外，整個園區亦提供了遊園優惠服務，不僅僅是提升行銷數量，也提升了消費者的「再購意願」與「消費者滿意度」：

- A. 再購意願的提升：園區內的遊客服務中心提供的「酷卡」，讓遊客的再購意願提升，酷卡不僅僅是一張華陶窯的明信片，也是優惠卷，下次前來華陶窯時出示酷卡即可享有優惠與精美小禮品，讓消費者的再購意願提升。
- B. 消費者滿意度提升：華陶窯對於人數較多的團體遊客提供了專屬的「遊程安排」，針對團體遊客的時間，去量身打造體驗行程，針對有不同需求的消費者，如餐點方面的葷素部分，專門提供另外一套餐點，讓每一位遊客都能玩得盡興、吃得盡興。

（四）控制與回饋、修正 feedback

此階段是藉由消費者的遊園感想與心得、評論所作的主體計畫修正與改善，華陶窯文化園區會仔細傾聽、回復任何一則有關於華陶窯的訊息，在社群媒體方面(facebook、google)，華陶窯網路管理小編會針對每一則留言作回復，無論是正面或是負面評價，也會針對任何的「非五星評價」向消費者詢問原因並致電深入了解，以這些消費者回饋作為修正組織的動力與需要檢討改進的方向。

1. 產品層次

產品的層次分為核心、有形、附加三層次，華陶窯文化園區所提供的產品也可以應用在此產品分層上：華陶窯所要帶給遊客的核心價值便是「陶藝文化」與「自然教育」，如何將這兩大項核心有效傳達給消費者，便是透過有形產品的設計，如陶藝體驗、文化導覽解說、自然生態遊園體驗等，將價值轉換成有形產品，不僅過濾掉了看似相當乏味的文化理論、生態理論的部分，而是將價值與理念完整傳達給消費者，陶藝手作體驗拉近了業者與遊客的距離，讓看似複雜的陶藝也可以「簡單化」，讓遊客自己去親近、去了解，這樣不僅僅是幫助價值傳遞，也是幫助遊客將陶藝文化的印象加深。透過專業的文化導覽解說與華陶窯專業的解說訓練，以生動活潑的導覽體驗，將歷史文化呈現在每位消費者的眼前；自然生態體驗則是藉由深

度且時長一小時半的體驗導覽，針對每一個環境、每一株植物、每一種動物都有詳細的講解，讓消費者不再「走馬看花」，而是透過專業的導覽解說「帶一片風景走」；附加產品層面又被稱為「延伸產品」，指的則是指華陶窯文化園區的售後服務，如手作陶器配送、銷售後的消費者回饋調查等，手作陶器配送服務讓遊客在遊玩園區的時候沒有提重物的負擔，可以輕鬆地享受整個園區的體驗過程，在離開園區以後，消費者可依指定時間讓園區將自己親手製作的陶器送至家中，這樣也讓騎乘機車、或是搭乘大眾交通運輸的遊客方便許多。在銷售後的消費者回饋調查服務的部分，藉由粉絲團評論、遊記評論等方式，去了解消費者滿意與不滿意的地方，並且對於飛舞興評論作詢問與改善服務的部分，親自致電了解消費者需求，展現最大的誠意。

伍、結語

綜觀華陶窯，前面以提及華陶窯文化園區的優勢，現在我們針對華陶窯文化園區的弱勢進行討論，我們認為華陶窯的弱勢有以下幾點：

（一） 園區過於偏僻、公車班次過少

華陶窯文化園區位於苗栗苑裡郊區，且公車班次甚少，對於非家族旅行的散客而言難以抵達，如同我們進行實地參訪時選擇搭乘大眾交通工具的方式抵達園區，一天的公車車次僅有五班，且間隔的時間過長，大大減弱了想要到園區作體驗活動的動力。

（二） 假日與非假日人潮相差甚多

進行實地訪查時是星期五，我們的入園時間為早上十一點，於一點半離開園區，在我們進行實地訪查時，完全沒有任何一組遊客到華陶窯，也因為這樣我們去了第二次實地考察，選定星期六，依樣的時間卻遇到了十組以上的消費者，且星期五以精算是假期開頭，更無法想像平日星期一到星期四是否會有遊客上門的問題，這也間接導致了遊園體驗的票價甚高，再者，因非假日完全無遊客的關係，許多體驗都是不開放的，對於平日要來參觀的遊客，只能「自己賞園」，降低了消費者的體驗品質，也使消費者產生不想再來的印象。

（三） 門票收取費用太高

華陶窯文化園區的入園費用（不包含體驗、導覽解說）就要二百五十元，增加一項體驗平均就要多增加兩百元，若要將全部的體驗都納入行程則需要高達九百三十元的費用，對於一般人而言實在是過於高貴。

（四） 遊園體驗太長，過於枯燥

這部份則是對於體驗活動時長的反觀，自然庭園導覽解說體驗的時間就有一個半小時，人文庭園的解說也有近兩個小時，時間拉得太長，若不夠有趣，對於一般的非年長者消費者而言太過枯燥乏味。

（五） 訪問遊客—遊客的體驗感想

陳先生(35歲)	問題一：請問您為甚麼會來到華陶窯？怎麼知道華陶窯的？ 回答一：我是透過親友的宣傳，看到網路上面的評價不錯，又在苗栗感覺蠻近的，所以來這邊玩。 問題二：如果想請您給華陶窯文化園區給一個分數，您會打幾分呢？需要改善的地方有哪些？ 回答二：我覺得我會打 8 分，因為我今天是帶家人來的，這是個消磨時間的好地方，小孩子在家一直滑手機，帶他來看看大自然也不錯。需要改善的地方大概就是停車吧！假日人太多，停車場動線又很亂，光是停車就耗了一點時間。
吳小姐(單獨前往，32 歲)	問題一：請問您為甚麼會來到華陶窯？怎麼知道華陶窯的？ 回答一：我其實只是來苑裡買名產，我不是本地人，我是台中人，看到路上張貼的廣告就想到還有剩餘的時間所以來這裡殺時間。 問題二：如果想請您給華陶窯文化園區給一個分數，您會打幾分呢？需要改善的地方有哪些？ 回答二：我會打 6 分吧，交通真的不方便，因為我是偶然來的，看到公車一天只有五班有點不知所措，我想如果不是公車時間剛好接的上，我也不會來，還有票價對於一般民眾真的有點貴，所以我只體驗了一項陶窯活動，但是他的體驗價格竟然只包含陶土，工具、器具、燒製都要另外算錢。
許爺爺與妻子(65 歲以上)	問題一：請問您為甚麼會來到華陶窯？怎麼知道華陶窯的？

代表)	<p>回答一：之前跟我們一起去進香團的告訴我們這邊還不錯啦，能賞景慢慢走，我蠻喜歡喝咖啡的，聽說這裡有陶藝咖啡，感覺不錯就來了。</p> <p>問題二：如果想請您給華陶窯文化園區給一個分數，您會打幾分呢？需要改善的地方有哪些？</p> <p>回答二：我打 10 分！陶藝活動很好玩，想帶我孫子來一起做陶瓷！</p>
陳先生的孩子(8 歲)	<p>問題：弟弟，我們想要問你一個問題，你覺得這裡好玩嗎？</p> <p>回答：一開始覺得這裡很大感覺很好玩，但是逛太久了好無聊，想要回家或是去遊樂園。</p>

改善方向：

(一) 大眾交通運輸工具與停車場動線改善

這個部份我們訪問了前來華陶窯文化園區進行體驗的遊客，遊客吳小姐認為，華陶窯的交通十分不便，吳小姐是搭乘交通大眾運輸工具獨自前來，他認為只要能改善公車的班次與班距的問題，華陶窯文化園區的遊客一定能夠增多。我們同時也訪問了來自公館的陳先生一家人，陳先生認為華陶窯的停車場過於狹小，且假日人潮眾多，動線混亂，若能增設停車位與動線規劃完善，來的意願會比較高。

(二) 觀光旅遊圈的打造

在搭乘公車的過程中，一路上我們看到了許多觀光農場、苑裡的蘭草博物館等旅遊景點，若能串連這些景點，打造「黃金苑裡旅遊路線」，或是能像其他地區一樣，引入「台灣好行觀光巴士」的設置，加大觀光旅遊的動力，那麼遊客的來園意願將會增高，且旅遊景點也較為多樣。

(三) 票價修訂

雖然華陶窯文化園區的市場定位與票價是針對「家族行旅遊」的遊客，但是假日與非假日的遊客差異實在太大，我們認為必須修訂票價，讓評價變得稍微「平易近人」，不拘泥於單一市場，而是透過標價的修訂，讓市場設定與範圍擴大，以「較薄利多銷」的做法，以量制價，不僅僅提升消費者數量，也能藉由增多的消費者去宣傳與行銷華陶窯文化園區。

(四) 體驗改善

我們會建議將遊園的導覽解說時間部分刪減，對於較年輕的消費者比較不會覺得無聊。針對陶藝手座體驗的部分，我們建議不要將陶土、器具、燒製的部分分開收取費用，會讓遊客對此體驗的印象較差，有種被「二次收錢」的感覺，將體驗的費用一次收齊會較好，且每場體驗活動的人數可以再少一些，當天（星期六）我們作體驗時，發現幾個現象：人數太多、環境太吵雜，這樣的現象會使體驗的品質降低，雖華陶窯已經限定每個體驗場次的人數，但依據我們實際體驗後，覺得人數必須再刪減，才能確保體驗的品質。

後記【給華陶窯的建議】：

在和華陶窯文化園區工作人員訪談過後，我們將當日注意到之不足之處與工作人員進行建議改善方向，工作人員楊小姐將我們的意見納入考量，她表示，我們所陳述的建議方向組織本身亦曾考慮過，但礙於現組織經費問題，目前雖無法改善，卻也期盼未來能夠帶給遊客們更好的「華陶窯」。

尤其，針對我們所提出的改進方向第二點「觀光旅遊圈打造」，目前華陶窯以攜手附近地區的觀光農園，打造旅遊圈，計畫將苗栗苑裡地區的美食、觀光景點、自然風景、特色文化等部分串聯，一切尚在計畫雛形。

在訪談過後，楊小姐表示，華陶窯整體組織非常樂意與顧客，或是我們這些以觀光作為本科，願意為苗栗地區觀光產業做發展規畫構想的學生交流意見，看出企業本身未見的「盲點」。

像是最直接反映在顧客身上的票價問題，基本上園區會蒐集顧客的相關意見做適時調整，但他們卻對於訂價策略較不敏感，透過顧客和我們這些消費者的直接反應，讓園區對「票價制訂與服務品質」問題再做了一次通盤性的檢討，還有總量管制的問題也是他們尚未發現的。

陸、附錄

參考資料：

- 1.華陶窯官網 <http://www.hui.com.tw/>
- 2.實地訪查紀錄