

布農部落休閒農場 —文化產品與感動行銷設計

**Bunun Leisure Farming:
Designing Cultural Products and Affection Processes**

黃思明* *Syming Hwang*

國立政治大學企業管理學系

Department of Business Administration,

National Chengchi University

黃蘭茵 *Lanyin Hwang*

財團法人光華管理策進基金會教學組

Department of Teaching,

Kung-Hwa Management Foundation

摘要

70年前，日本政府強迫布農族人放棄傳統的打獵與小米文化，遷移至目前的居住地，但因缺乏融入工商社會的環境背景與學習機會，生活艱困苦悶，死亡率高達全國平均的3倍。本個案記錄一個在台東縣延平鄉已經營了14年的在地產業—「布農部落休閒農場」轉型的過程。藉由文化產品的再造與行銷通路的創新，企圖把許多年才來一次的顧客變成一年來許多次的顧客。

轉型的主軸是感動的設計，利用服務科學的原理，定義並反覆測試可被遊客接受的文化產品，讓來園遊客透過文化體驗活動，形成深刻的感動與記憶，再藉由活動照片上網及小天使行銷信函等e化的設計，長時間延續此感動與記

* 通訊作者：黃思明，syming@nccu.edu.tw

憶。初步成果顯示遊客在園區停留的時間與消費的金額有成長的趨勢，遊客回家後與園區在網上互動也開始形成，2009年初金融海嘯對旅遊業造成重創，但布農部落休閒農場仍然穩定成長。

關鍵詞：行銷管理、服務業管理、文化產品

Abstract

The Bunun tribes were forced to move to the current habitation and abandon their hunting and millet cultivating traditions 70 years ago by the ruling Japanese government. Lacking background and skills to fit into the modern industrial society, many Bununs lived miserably. Statistics show that Bunun's death rate was as high as three times the national average. This case reports a transformation attempt made by Bunun Leisure Farming (BLF), a local enterprise in Yanping, Taitung. By re-creating the traditional culture, BLF defined new service products and marketing channels, and tried to turn the customers who visited once in many years into the ones who visit many times a year.

The main idea of the transformation was the design of affection processes. Applying principles from service sciences, BLF defined and tested the acceptable cultural products so that the customers would be deeply moved and filled with memories. In addition, BLF prolonged their customer's affection and memory by e-designs such as putting customer's activity snapshots on-line for download and e-mailing a warm letter from little Bunun boys and girls. The immediate results showed that both the time period of customer's stay and amount of consumption increased. Interactions between customers and BLF on-line started to develop. Despite the financial tsunami hit the tourism heavily, the BLF continued its growth.

Keywords: Marketing Management, Service Management, Cultural Products

壹、個案本文

一、前言

2007 年底布農文教基金會執行長白光勝牧師坐在辦公室裡，一筆一筆地寫著本期「布農的聲音」中給會員的信。寫了一段後，他放下筆，望著窗外漆黑的夜。呀的一聲，辦公室的紗門被推開，白師母（白牧師妻，布農文教基金會董事長）走了進來：「唉呀！白牧師，我就知道你在這裡，現在才半夜 2 點多，這樣身體會搞壞的。」

「麗雪，我睡不著啊，景氣越來越差，收入一直減少，怎麼會這樣呢？」白牧師嘆了一口氣說：「我們 10 多年來，一直這麼努力在經營這個園區，那天阿靜說今年認購專案的會員變少了，專案向會員借的款，也開始要到期了。還有農會貸款的利息，我怎麼睡得著呢？」

白師母沉默了，其實，白牧師還不知道，要如期發放本月的薪水，可能有困難。但她看著眉頭深鎖的白牧師說：「我知道，但是我們要有信心，主會帶領我們…」

二、個案背景

（一）布農部落休閒農場成立緣起

布農族是高山打獵民族，為原住民中較不具農工商能力的一族，不諳現代社會謀生技能，族人大多在都市中打零工謀生。數十年來，由於謀生困難，引發許多家庭與社會問題，最嚴重的問題是酗酒，導致族人健康狀況不佳，壽命減短。

如表 1 所示，原住民地區之死亡率為台灣地區死亡率的兩倍，其中以台東延平鄉及海瑞鄉兩個布農族家鄉最高。2006 年延平鄉死亡率高達 1.49%，為台灣地區平均死亡率的 3 倍，亦為台灣地區最高。從台東縣人口年齡分配資料顯示，65 歲以上人口比例，海端鄉 6.56%，延平鄉 7.45%，為台東縣最低。

表 1：平均壽命及死亡率比較

	台灣地區	原住民地區	台東海端鄉 (布農族)	台東延平鄉 (布農族)
平均壽命	男：74.5 歲 女：80.8 歲	男：63.4 歲 女：72.8 歲	N/A	N/A
標準化死亡率 (每十萬人口)	480 人 (0.48%)	950 人 (0.95%)	1,330 人 (1.33%)	1,300 人 (1.3%)

資料整理自台東縣政府，2007a，2007b；行政院衛生署，2007a，2007b。

培養族人自立謀生之能力是解決問題最關鍵的方法。因此，白光勝牧師於 1984 年回到延平鄉開始紮根工作。初期十年以教育關懷為要務，1994 年伊甸社會福利基金會陳俊良董事長被白牧師的苦心感動，籌足 200 萬元協助他創立「布農文教基金會」，是台灣第一個由原住民成立的文教基金會。1995 年，在勵馨基金會與 7-ELEVEN 的募款協助下，「布農部落休閒農場」在白牧師父母捐獻的 2 甲地上建立起來，以自給自足的產業模式，讓延平鄉民在自己土地上過著有尊嚴的生活。

為了落實重建工作，休閒農場經營的項目十分多元，其設有「藝術家雕刻工坊」，由當地藝術家創作雕刻，園區中隨處可見各式各樣的原住民藝術品。「布農劇團」集合族人，定期練習歌舞，負責部落劇場每天定時的歌舞表演。此外，「編織工坊」、「香皂工坊」、「精油工廠」、「竹炭工廠」、「食品加工廠」等，製作各種農特產加工品，透過特產中心進行銷售。「布農農場」負責耕作蔬果、養殖羊、雞，供應部落餐廳食材。「房務部」負責維護民宿房間、會議室等，由旅遊中心接受遊客訂房。

除了各種產品外，配合布農文教基金會招募會員，他們發展了組合性的「住宿券專案」，內容包括農特產加工品（果醬、果汁）、農牧產品（蔬果、羊肉）以及民宿住宿券。過去曾經推出「順手牽羊」、「小天使」等 46 種不同的專案。這些組合式的產品，透過「布農的聲音」這份一年發行 1-3 次的不定期刊物，直接銷售給會員。

至 2007 年底，布農文教基金會陸續累積了 6 萬多名會員，這些會員都是曾至園區，受白牧師精神感動，自願捐款或留下聯絡方式的遊客。「布農的聲音」已發行 28 期，每期 4 版，並附別頁 2 版，郵遞寄給會員。頭版通常是白牧師給會員的信，報告近況、宣布重要消息，其餘各版除了志工的分享文章、志工招募資訊外，主要介紹布農部落的各種專案、產品，鼓勵會員捐款或郵購。

(二) 到布農部落休閒農場的遊客

布農部落在 2006、2007 年的入園遊客分別為 172,519 人次與 203,882 人次（愛農事業有限公司，2008），在台東縣的景點排名約在第十名。遊客以遊覽車客為大宗，其中購買門票（150 元）欣賞劇場表演者佔 60%。這些遊客看完 30 分鐘的表演後，大多僅再停留 30 分鐘，將門票可抵用的 100 元消費完畢，即上車離開。遊覽車司機或領隊每張門票可抽成 36 元。

除了購票遊客外，由遊覽車載來吃午飯的遊客約佔 20%。預定用餐的遊客，入園毋須購票，可在園內遊覽、欣賞表演。其餐廳規模頗大，可同時容納 500 多人用餐，一桌 10 人份的餐點，定價分為 1,500 元、2,000 元、2,500 元與 3,000 元，大部分的遊客都預定 1,500 元的桌菜。遊覽車的司機或領隊隨團入園，有免費的午餐招待，每桌還可抽成 20%。例假日時餐廳時常爆滿。

另外 20%的遊客則是住宿客。至 2007 年，園區已有 76 個房間，每年的住宿客約有 3 萬至 3.5 萬人次。住宿客大多為家庭親子出遊，也多自行開車前來。寒暑假及例假日經常客滿，一房難求，平常日的住宿則寥寥無幾。住宿客多持住宿券訂房，住宿券的有效期限為 15 年，熱門假期（例如過年長假）經常在開放預定的數小時內就搶定一空。

三、部落劇場

舞台前人聲鼎沸，幾個原住民孩子在舞台上設置表演所需的用具，白牧師立在舞台旁，以眼神向主唱冬華示意，冬華即帶領著十數位青少年站上舞台，遊客的注意力立刻被嘹亮的歌聲吸引，不時還有人拍手應和。

白牧師拄著柺杖慢慢地踏上舞台，在主持台前坐穩，歌曲表演結束時，以富有抑揚頓挫的低沈嗓音開口說道：「親愛的朋友們，謝謝你們在假日來到台東，也來到布農部落，在這裡不僅可以看到原住民的美麗、善良，我們還是要讓你們了解到原住民的悲情故事。當台灣的人口是兩千三百萬時，原住民的人口是四十二萬多一點，布農族的人口是四萬多一點，分布在花蓮、台東、高雄與南投，在整個原住民裡面比較落後的族群是我們布農族，不過這是上帝既定給我們的族群，如果我們不珍惜它，如何取得您的關愛呢？……」

白牧師常親自擔任歌舞表演中主持、串場的角色，以幽默的語調訴說著這裡的悲喜故事：「朋友們，短短的半個小時裡面，我們為什麼那麼努力的做一

個解說呢？既然來了，加減來了解阮原住民（台語），了解之後，讓我們能彼此尊重，因為咱攏係台灣人（台語）。……我們常常聽到一句話：『給他們一條魚，不如給他們一支釣竿。』那麼，這塊部落的重建就是我們族人的釣場，將來應該有更多的族人一起在這裡工作，所有文化產業的收入，我們將分享給部落的族群。……」

表演進行了 20 多分鐘，白牧師開始介紹起布農部落的認購專案：「如果您今天來到布農部落，感動於基金會所做的工作，請您支持我們最近推動的部落重建專案。……接下來，特別介紹布農阿媽的小米酒，有許多人來到這裡喝一小杯，都同聲說：『從來沒有喝過這麼好喝的小米酒』。我告訴你們，因為布農族製作小米酒是不會加水的，所以不會變質、變酸。……接下來要介紹族人用心製作的洛神汁、洛神醬，布農的東西都是有機、沒有農藥的……」一面說著，青少年便魚貫走上台，高舉手上的產品，向台下的觀眾展示。

原本端坐在台下的觀眾，逐漸地躁動起來，交頭接耳地交談著。「欸！表演結束了嗎？還是這是廣告時間？」陸續有遊客起身，離開座位。「喂！你要去哪？不要走來走去啦。」「我要去換咖啡。他不知道還要講多久，表演大概沒了吧？」「等等，我也要去。」

舞台上白牧師專心地介紹著產品：「最後一個，最後一個，很抱歉，我們就在這個時候特別介紹我們的作品…這張 CD 裡面有布農的八部合音，也有布農小朋友所唱的童謡，以及這群青少年所創作的歌曲，會後可在這裡認購支持。…願上帝祝福你們的旅途愉快，一起來欣賞蘭嶼的精神創作舞曲。」語畢，手牽著手的青少年又步上舞台，活力十足地表演著歌舞，部分剛準備起身的觀眾，看到還有最後一曲表演，便回頭大聲吆喝剛離開的朋友回來觀賞，舞台下一片嘈雜……

布農部落最為人所熟知的，就是每天上午 10:30、下午 2:00 部落劇場各有一場歌舞表演，演出曲目包含國際知名的「八部合音」以及各種原住民創作歌舞。這是園區最為主要的表演活動。部落劇場是個可容納 500 名觀眾的半開放式表演場地，週末、假日常人滿為患，平常日則常只有 20-50 位左右的遊客欣賞表演，但仍會依照預定時間演出。

四、遊覽車客

表演結束，遊客紛紛起身，旅行團的領隊以大聲公宣布：「11:20 到大門口集合。門票可以抵 100 元，賣場有 120 塊錢的炒花生可以換，再補 20 塊錢就

好了。烤豬肉、咖啡，也都 100 塊左右而已……」

眾多的遊客蜂擁入特產中心，拿起產品比價。

「噃，那個 120 塊錢的花生在這裡啊？幫我拿一包。」

「我想買小米酒耶…要 350 塊錢…」「啊，這兩張給妳，湊 300 塊跟他換，付 50 塊就可以了啦！」

「只有花生可以換喔？還有什麼是 100 塊的？」

一部分受到感動的遊客走向舞台上賣力推銷 CD 專案的孩子們，填寫資料認購專案。特產中心中央忙碌的收銀處，只見店員手邊厚厚一疊的門票抵用券，但收銀機抽屜中卻只有少少的現金……

咖啡屋門口排滿了等候兌換的遊客，一位媽媽伸長了脖子朝內望，轉頭對孩子說：「好多人喔，不知道要多久，不要換了好不好？」孩子嘟著嘴不高興地跺腳，她回頭拍拍同團的遊客：「你剛剛點的飲料好了沒？」「還沒啊，等好久了。哎，動作真慢！」此時從特產中心傳來爭執聲，排隊的遊客們不禁回頭觀望。

「多給我 2 個袋子會怎樣？」一名婦人怒氣沖沖地說：「我買了一千多塊的東西，多要 2 個袋子都不行嗎？」

收銀機前的年長店員，面無表情地說：「妳就是買了這些果汁跟果醬啊，已經照數量給妳袋子了。」

「你聽不懂啊？我說『多給』2 個袋子，你沒看到我有這麼多東西要裝啊。」

「規定不能多給啊，不然每個客人都來要怎麼辦。」店員無奈地說。

「算了，這些不要了，退錢給我！我不買了！」婦人憤怒地將商品退回，離開賣場，臨走前忿忿地說：「你們這樣對待會員朋友，枉費我以前還捐款支持你們！」甫語畢，便傳來領隊以大聲公催促遊客集合，幾個遊客看自己還在結帳隊伍末端，把商品往櫃臺一擺，放棄購買，直接去集合，準備上車。

領隊連續幾次催促後，剩餘的遊客匆忙結完帳，紛紛趕去集合，10 幾分鐘內，賣場便恢復了安靜。店員收拾著被隨意扔在地上的試喝紙杯，抬頭看了一眼時鐘，現在才 11 點半……

五、住宿客的一天

在科技公司服務的 Jacky 拿到一張朋友給的布農部落住宿券，決定帶全家到台東度假，一家人在週日中午開車抵達布農部落。一走入旅遊中心，櫃臺人員便認出他是陳先生，Jacky 好奇詢問才得知，當天只有他們跟另外兩戶的家

庭住宿。由於當下房務尚未整理，無法入房，櫃臺人員建議他們先在園區內逛一逛，等待下午的劇場表演，表演結束後便可領取鑰匙。

由於已是午餐時刻，Jacky 原欲帶家人至餐廳用餐，沒想到櫃臺人員回應說：「陳先生，不好意思，因為今天中午訂餐的團比較多，大餐廳現在客滿，可能沒有位子。」Jacky 想起停車場裡塞滿了遊覽車，便問：「那還有哪裡可以吃飯？」「咖啡屋那邊有一個外帶區，有賣月桃飯跟烤豬肉。」一家人便決定至該處用餐，離開前 Jacky 問櫃臺人員：「我看園區頗大的，有沒有導覽？還是有沒有推薦的景點可以去玩？」

「建議您晚上可以去紅葉溫泉泡湯，順帶說明，晚上餐廳不開放，所以麻煩您到紅葉溫泉用晚餐。至於導覽，我們有布農之旅，剛好明天有一團要出去，要不要參加呢？」櫃臺人員一面說著，一面遞給他一份布農之旅的行程說明。

「布農之旅會有導覽員解說園區的歷史，然後會去附近的蝴蝶谷做生態導覽，中午在蝴蝶谷用野菜料理。下午接送你們到附近的景點，像是鹿野高台或初鹿牧場遊玩。」「聽起來還不錯，如果要參加的話，是來這裡登記嗎？」「是的。」

寄放行李後，他們往咖啡屋走去，但外帶區只有烤豬肉、月桃飯與茶葉蛋三種食物，一家人簡單地在咖啡屋外的露台座位區解決了午餐，Jacky 與妻子順便點了咖啡，在露台上欣賞風景。

2 個孩子跑了幾圈，繞回爸媽身邊嚷嚷：「媽媽，好無聊喔，再來要去哪裡？」「兩點要去劇場看表演，再等一下。」「還要等喔…」兩個孩子無奈地坐在椅子上。好不容易等到表演時間快開始了，沒想到才走進部落劇場，就發現劇場人滿為患，原來剛剛在餐廳用餐的團客，一吃飽飯就先到劇場佔位子。

欣賞完表演，他們隨著人潮走入特產中心，只見商品跟其他景點賣的東西差不多，而農產品試喝、試吃區特別熱鬧，大批顧客擠在空間不大的中央走道上，不管是試吃或拿想要的商品，都很不方便。

Jacky 的妻子拿起一罐果醬打量：「剛剛白牧師介紹這是手工做的，沒有添加防腐劑，可是這麼大瓶，2 週怎麼吃得完？」她轉頭問孩子們：「要買什麼送給阿公阿嬤？你們覺得呢？」小兒子抬頭看著媽媽說：「要送阿嬤這個喔？這個不漂亮耶，不像禮物。」大兒子也說：「很大罐耶，吃得完喔？」Jacky 隨手拿起一瓶果醬，感覺包裝有點陽春，只是普通的醬菜瓶貼上產品貼紙，大概說明內容物而已。

Jacky 的妻子最後選了 2 瓶果汁，當作紀念品，結帳時店員才告訴她，買 2 瓶果汁可以任選 1 瓶果醬當作贈品，於是她走回展售區選果醬，再重新排隊結帳。

買完東西，一家人回旅遊中心領取行李與房間鑰匙後，進房休息。兩個孩

子頻頻詢問接下來要去哪裡玩，在得知只剩晚上去紅葉溫泉泡湯的行程後，難掩失望。於是 Jacky 決定回旅遊中心，登記明天的布農之旅：「明天帶他們去參加好了，不然我看園區也沒什麼可玩的，有人導覽，至少可以學習一點知識…」

六、轉型的契機

一個偶然的機緣，一位企管系教授於 2007 年 11 月起，定期至布農部落訪談，進行了半年的資料收集與分析工作，了解布農部落經營上的問題，協助其提出「文化體驗與感動行銷」計畫，申請並獲得了經濟部「商業 e 化示範性輔導推動計畫」補助，執行期間為 2008 年 7 月至 2009 年 2 月。

該計畫認為布農部落當務之急是設計出具有布農文化特色的產品，以使來到此處的遊客能有深刻的印象，進一步願意在此停留，透過文化體驗所帶來的感動，將其深化為對布農部落的認同感，成為忠實顧客。遊客返家後，可能會向親朋好友推薦這個景點，或再次上網留意與布農部落相關的消息，更進一步者，會至他們的網站購物，以行動支持布農部落休閒農場。

七、重拾傳統，再造文化

(一) 首部曲：射箭

2008 年 8 月，文化事業部的幹部們開始認真討論如何推出文化體驗活動。對於第一個活動，大家有很多不同的意見。過了 2 週，才終於討論出可以明確代表布農文化特色的活動—射箭。為了充分表現出「原味」，會議中決定訪問部落獵人，並商借真正打獵的弓箭，同時也開始規劃場地與設備。

2 週後，射箭場設在 A 區小木屋前的廣場，現場有一張長條桌，上面擺了幾把弓跟一些箭，空地上架起幾個標靶。「我們有去村子裡找過獵人，不過大家都不用弓箭打獵了，所以借不到真的。」文化事業部部長阿靜向董事長白師母報告，拿起一把弓：「我們找藝術家做了幾把弓，上面還有雕刻，比較漂亮。」

白師母拿起弓端詳了一下，雖然製作精美，但覺得跟實際打獵用的弓還是有差異，不過更顧慮的是安全問題，問道：「射箭很危險，周圍沒

有防護措施，射到人怎麼辦？」

「不會啦，這邊過去是鍋爐區，客人不會走，所以很安全。」一個員工說著，邊拿起一枝箭試射。說時遲那時快，箭剛射出，一名工讀生突然騎著摩托車從靶後方經過，眾人同聲驚呼。幸好箭準確地射在靶上，但大家也忍不住責備他怎麼可以從靶後方經過，他無辜地解釋要去開啟鍋爐電源，沒有看到箭靶設置。

在第一次的演練後，幹部們重新檢討，進行活動與配套措施改良：

1. 射箭場的安全措施應重新設計，必須完全隔絕有人無意經過的可能，以避免危險事件發生。
2. 活動教案要嚴格規範安全程序，並要有生動有趣的台詞。
3. 每個主持人都要經過考核，確實掌握教案內容，才可上場主持。

經過幾次的演練、修改，2008年11月初射箭活動開放遊客試玩，頗受好評，但活動才推出2週，藝術家所製作的弓就折斷了2把，文化事業部的同仁趕緊購買其他耐用的弓。之後又發生2次遊客差點被射偏的箭波及的事件，白師母下令暫停活動，將射箭場由原本的廣場，遷移至部落劇場旁的展示場，並投入約8萬元以木板架起護牆，拉起防護幕。2008年12月6日射箭活動重新開幕並開始收費，當月收入28,400元，次月適逢過年假期，活動收入232,000元，所有同仁對於這個成果都感到振奮。

為了加強射箭的文化意涵，射箭場的牆上張貼巨幅海報，展示打耳祭的故事、傳說與照片，入口處擺滿各種獵物的頭骨，標靶也是動物的形狀，主持人穿著獵裝示範布農獵人的射箭動作，5枝箭50元的活動，常排著長長的隊伍，到晚上還燈火通明。

(二)續曲：好多！好多活動

成功推出射箭活動後，園區陸續推出了紅葉傳奇—棒球九宮格、樹皮打陀螺（小米豐收祭活動）、編織體驗、八部合音教唱、陷阱教做、手工炒花生等，依內容豐富程度，參與費用為50元至100元。推出後已不再見到遊客枯坐，不知如何打發時間。布農部落也增加了收入。遊客盡興而歸，返家後，登入布農部落格看照片的人也逐漸增加。

(三)三部曲：藝術雕刻導覽

在園區內有許多藝術家所創作的木、石、銅鐵的藝術品，將近 400 件，在各處陳列展示，不少藝術品因為長年缺乏保養，已有龜裂、鏽蝕等毀損。這些藝術品並無標示，當有遊客詢問其名稱或涵義時，工作人員鮮少能為遊客解答。也曾有遊客詢價希望購買收藏，但是布農部落僅將之視為園區擺設與裝飾。文化事業部在 2008 年 11 月開始清查、盤點藝術品，列出清冊與定價，編製詳細的說明文件，設計藝術品導覽行程，規劃定期推出，將導覽解說設計成藝術品的行銷活動。

(四)終章：農特產品文化包裝

果醬產品於 2009 年 1 月進行包裝改良，將過去的大瓶裝 (450ml)，重新設計為小瓶裝 (30ml) 的組合式禮盒，並在盒上附註與布農文化相關的說明，並凸顯果醬為純手工製作，且未添加任何防腐劑的特色說明。

八、文化儲庫與感動的延續—布農部落格

遊客離園後，維持感動的氛圍與強度，也是重要課題，因為這是影響他們是否再度來訪，或介紹親朋好友前來的關鍵。針對此點，設立「布農部落格」(<http://www.bununblog.org.tw/>)，將園區每天的活動記錄、員工為遊客拍攝的照片上網，吸引遊客返家後上網查詢，下載自己參與活動的照片，並提供遊客發表感想的園地。

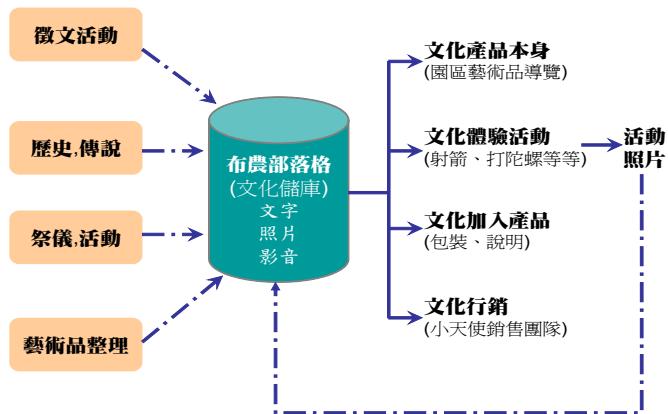


圖 1：布農部落格運作示意圖

此外，文化事業部也將歷史資料重新彙整，加以數位化保存，成為開發文化體驗活動的參考資料庫。除了廣泛收集與重新整理與布農族相關的「歷史傳說」、「文化祭儀」資料外，也訪談部落耆老，盡量將只保留在老人們久遠記憶中的故事原汁原味記錄下來，儲存在「布農部落格」的資料庫中。

九、感動行銷展開

(一) 整備：賣場調整

2008年11月12日特產中心根據2個多月來的POS資料分析與現場觀察，進行賣場調整，將熱銷的產品移至較為顯眼的位置，並把試喝區分散至賣場中幾處不同的櫃臺。此外，將原本散布各處的5台POS收銀機，集中至出入口旁，並設置結帳排隊的動線。調整過後，明顯感覺到擁擠的情況得到抒解，遊客在特產中心中，可更為悠閒地試喝、挑選商品。結帳櫃臺也不再出現遊客因為久候而放棄購買的情形，客單價提高了20%。

(二) 起跑：網路開店

專案團隊於2008年9-10月進行網路開店平台的評估，在進行計畫目標與各網站特性比較後，選擇於國眾電腦Hi178平台上建置購物網站—「布農・MaBaLiv 買東西」(<http://www.bunun.com.tw/>)。該站於2008年10月底正式上線，精選農特產品共474種，並規劃網路行銷。

(三) 加速：實體會員轉網路會員

過去會員聯絡方式只記錄電話與住址，也僅郵寄「布農的聲音」與會員聯繫。但將紙本刊物寄給6萬多名會員，是一筆相當大的支出。導入e化相關的系統後，專案團隊認為應該利用效率較高、經費支出較低的網路資源。

布農部落透過以下幾種方式，收集會員e-mail資訊：

1. 鼓勵會員上網登錄資料。

2. 專案認購資料增加 e-mail 欄位，並鼓勵遊客填寫。
3. 以 Skype 電話，聯絡會員，詢問 e-mail 資料。
4. 特產中心與咖啡屋設置遊客上網用電腦，並用醒目的海報與布旗，以 8 折優惠鼓勵遊客現場上網站購物（如圖 2、3），購買時必須留下完整資料，下單後可現場付款取貨。

截至 2009 年 2 月為止，已取得 4,000 多名會員的 e-mail 資料。



圖 2：遊客現場上網購物

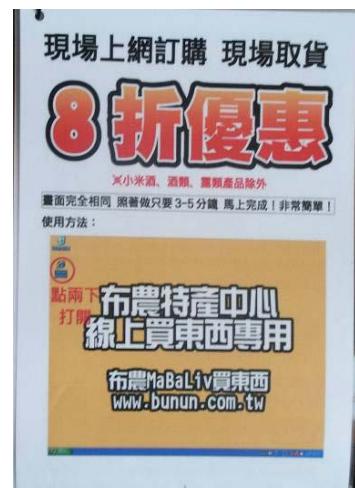


圖 3：鼓勵遊客現場上網購物的海報

(四) 躍出：小天使行銷

為了深化遊客的印象，經營長期的關係，2008 年 10 月 4 日成立小天使行銷團隊。由布農部落青少年團契 20 位小朋友組成。每週於電腦教室學習電腦技能，例如上網、收發 e-mail、編輯信件、電腦繪圖、Skype 網路電話等等，在 10 月中旬正式投入行銷工作的執行。

小天使行銷團隊成立的宗旨有二：(1) 深耕布農部落已有的會員，維繫良好的會員關係，提升「布農・MaBaLiv 買東西」網站營業額。(2) 訓練青少年電腦知識與應用，為將來成為幹部作準備。

在推動方式上，每位小朋友各有負責的會員群，固定每週以 e-mail 的方式寄發問候信（如圖 4），介紹布農部落的近況，與會員保持聯繫，提升會員的認同感，進而支持、購買產品。

問候信的設計分為外框與內文，外框是統一的，包含信頭、日期、

布農部落休閒農場—文化產品與感動行銷設計

網站連結、促銷廣告與聯絡電話等，內文為文章與插圖。文章與插圖的主題由小天使們共同決定，小天使各自撰寫文章與設計插圖，合成一封信後，交由負責人統一用郵寄軟體寄出。每位小天使的信寄發給約 200 個會員，會員每星期都會收到同一位小天使的來信。



圖 4：小天使行銷信

定期持續與會員保持聯繫下，小天使們逐漸收到一些會員善意的回應，不少會員在信中鼓勵他們用功讀書，表達對布農部落的關心，也有熱心者回信提供網站或其他改進意見等。長期經營除了可逐步培養忠誠會員/顧客，對於青少年的電腦能力、人際溝通技能的培養，也有不少幫助（參閱表 2）。

表 2：小天使行銷信統計資料

	寄出數	退信數	會員回信數	小朋友回信數
第一封信*	93	N/A	6	3
第二封信	1469	409	13	5
第三封信	2639	392	63	31
第四封信	3845	527	256	191
第五封信	3955	383	43	17
第六封信	3801	113	45	24
第七封信	3743	1	30	10
第八封信	4063	127	64	37
第九封信	3972	45	38	11

* 首輪發信未即時進行數據分析，以致於資料不完整。

資料來源：愛農事業有限公司，2009

十、有一天，我們的籃子會裝著滿滿的魚…

2009 年 3 月 2 日，在白牧師的辦公室裡，所有幹部看著投影幕上呈現的專案績效（如表 3、4）。

表 3：專案導入期間同期遊客數對照表

專案導入前		專案導入期間	
時間	總遊客數*	時間	總遊客數*
96 年 7 月	22,180	97 年 7 月	23,953
96 年 8 月	13,495	97 年 8 月	18,895
96 年 9 月	12,450	97 年 9 月	8,604**
96 年 10 月	10,930	97 年 10 月	12,597
96 年 11 月	11,252	97 年 11 月	12,330
96 年 12 月	12,157	97 年 12 月	11,012
97 年 1 月	9,554	98 年 1 月	19,354
97 年 2 月	17,303	98 年 2 月	9,311
合計	109,321	合計	116,056

* 總遊客數為住宿客、訂餐客和購票入園客之總和

** 97 年 9 月連續三個週末都遇到颱風來襲

資料來源：愛農事業有限公司，2009

表 4：專案績效表(與前一年同期比較)

關鍵績效指標	專案導入前 2007/07~2008/02	專案導入後
1.總遊客數 (人)	109,321	116,056
2.總營業額*	32,450,000	32,785,644
3.行銷創新	網路銷售	-- 456,966
	文化體驗活動	-- 329,660
	文化藝品銷售	-- 97,500

*不含 (1)住宿客之住宿券(90%的住宿客用住宿券) (2)捐款 (3)住宿券專案銷售等 3 項。

資料來源：愛農事業有限公司，2009

「教授，雖然景氣很差，可是我們還不錯喔？」白師母笑著問。

教授回答：「師母，不是不錯，是很好。在金融大海嘯的衝擊下，還能逆勢成長很不容易。這也表示我們導入的系統，還有管理制度，已經開始在發揮作用，只要好好保持，以後會越來越好。」

「對啊，白師母，過完年後的會議上，你沒有聽教授說喔。過年 9 天假期，來到布農部落的客人只有 2007 年的一半，可是收入沒有比較少。教授有說那個什麼客單價提高了 50% 耶，妳都沒有注意在上課啊。」白牧師戲謔地說，引起一陣哄堂大笑。

「我有認真在學好不好，白牧師你也要認真學啦，我們可不能變成教授講的那種…～…那個…lousy manager 啦！要做 pro 的。」白師母風趣又充滿希望的回答，令在場的人都感到一陣鼓舞。

貳、個案討論

一、前言

布農族本屬高山打獵民族，不諳務農之道，更不懂商業運作。位於台東縣延平鄉的布農部落休閒農場，肩負著為族人創造就業機會、訓練族人商業社會謀生技能，以及維繫、發揚布農傳統文化的使命。

二、教學目標與適用課程

本個案的資料豐富，可供討論之題材多元。綜觀共有下列數個面向：

1. 文化如何產品化
2. 如何讓原住民學習商業文化
3. 文化產品購買的關鍵—感動
4. 感動的形成、持續與增強
5. 顧客價值的衡量與轉變

這些題材可供行銷管理課程探討行銷策略與企業轉型、文化產品的設計原理與方法、顧客對企業的價值如何衡量與提升的方法、如何設計感動當作促銷的要素；服務業管理課程探討服務產品的設計與服務系統的導入、服務流程的設計與商業文化的學習；電子商務課程探討實體與虛擬通路的轉換與整合、網路行銷策略；顧客關係管理課程探討顧客價值分析與顧客長期關係的建立。由於本個案的資料均屬管理與策略層級，故較適合用於研究所或大四以上之課程。

三、學生課前討論問題

授課老師可依課程選擇下列問題：

- (一) 布農部落的顧客分為幾類？各有何特點？
- (二) 請畫出計畫導入前，布農部落產品的生產與銷售通路。
- (三) 計畫導入前，布農部落有文化產品嗎？它的效益如何？
- (四) 文化可以產品化嗎？如何做？
- (五) 感動與衝動有不同嗎？和促銷策略有何關係？
- (六) 布農部落導入此計畫的主要目的為何？
- (七) 計畫中各種推動工作與此目的的關聯為何？

四、個案背景

2007年底，歷年借貸投資建設工廠與民宿的利息，以及不景氣造成捐款與營業額下降，使得布農部落休閒農場面臨了財務危機。過去布農部落一向發行「住宿券『捐款』專案」來度過危機，此種作法是以一套住宿券與農特產品的組合當作會員捐款的贈品，並開立可以抵稅的「捐款」收據給購買者，2007年國稅局以公函告知將處以鉅額罰款與補交營業稅後，少了捐款收據，住宿券

專案的推動便產生困難。

歷年不斷的建設，使得布農部落休閒農場的經營非常多元，包括農場、牧場、各種加工廠、商業賣場、餐廳、咖啡屋、民宿、劇場、紅葉溫泉等，經營這些設施所需的生產與管理技術相當複雜，但員工所具備的相關技能卻頗為原始。大部分的生產技術靠個人經驗與口耳相授，作業流程幾無記錄或資料，僅總辦公室有一個區域網路，連接幾部 PC 與上網的 ADSL。PC 所使用的軟體以 MS Office 為主，主要處理進出帳與會員資料。員工的管理知識更是缺乏，由於沒有作業資料，故無會計帳表，亦無成本概念。管理者的決策多憑當下的直覺，錯誤決策不計其數，但管理者卻都不自知。這樣的內外在環境，構成了極大的管理挑戰，也是布農部落尋求外部協助與政府輔導的起因。

布農部落休閒農場於 2008 年 7 月至 2009 年 2 月間，在經濟部商業司「商業 e 化示範性輔導推動計畫」補助下，執行「布農大商圈文化體驗與感動行銷」計畫，藉由文化產品再造，在競爭激烈的商業環境中，經營出富有特色的園區，透過感動行銷手法，吸引遊客持續到訪，並支持購買他們的產品。本個案僅記錄了該計畫中有關建構文化產品、拓展行銷通路與促銷的種種作為，及其初步成果，其他與本計畫相關的背景知識，如下所述。

計畫期間布農部落進行的 e 化建設如下：

1. 全園區無線網路，供遊客與住宿客使用
2. 內部作業網路，連結了散佈在數百公尺範圍內的辦公室、賣場與工廠的電腦系統
3. 賣場 POS 系統，涵蓋 3 個賣場（6 台 POS）
4. 餐飲 POS 系統，供咖啡屋與大餐廳使用（2 台 POS）
5. 布農部落格網站，布農文化的儲存庫，不僅做為文化產品設計的來源，也做為布農部落與顧客間意見與感情交流的平台
6. 「布農・MaBaLiv 買東西」購物網站
7. 「Lumah@布農的家」住宿網站的前台與專門針對複雜的住宿券及訂房規定所設計的後台
8. RFID 系統，以 RFID 卡片當作門票，功能包含入園後儲值消費，對活動滿意度的投票，以及客層辨識等
9. 會員管理系統，用以完整記錄與分析會員的活動與消費

以 POS 系統為開端，本計畫輔導布農部落建立並落實管理作業程序及數據收集分析，在每週的檢討會議上，數據背後所代表的成本與績效的意涵，使幹部們從震驚、不相信、抗拒到接受，歷時約 4 個月之久。2009 年 9 月連續 3 個週末颱風來襲，帶來戲劇性的改變。銳減的遊客與強烈的危機意識，終於促

成了主要幹部態度的改變，也引發一連串的組織調整、賣場動線調整、作業程序落實…等影響，甚至賣場員工也開始露出笑容接待顧客。

本計畫所規劃的各種文化體驗產品與感動行銷活動，終於在 10 月底開始積極被執行，這 4 個多月的過程與成果是本個案主要內容來源。

五、個案分析

這是一個企業轉型的個案，標準的分析方式有三個步驟：轉型前之企業模式與問題、轉型策略與目的、轉型後的企業模式與效益。

(一) 轉型前之問題

此部分探討轉型前的企業模式及問題，從問題分析中探索解決之道。

1. 轉型前的企業模式

此部分分析個案本文第 2 節「個案背景」中的資料，並將其以圖表示。

(1) 產品生產與銷售通路

布農部落的產品非常複雜而多元，但從銷售通路的角度分析，只有兩種。一種賣給入園遊客（如圖 5），另一種給基金會會員郵購（如圖 6）。從圖可看出這是一個非常重視生產，但銷售能力很弱的組織，臺灣很多中小企業都有類似問題。

布農部落休閒農場—文化產品與感動行銷設計

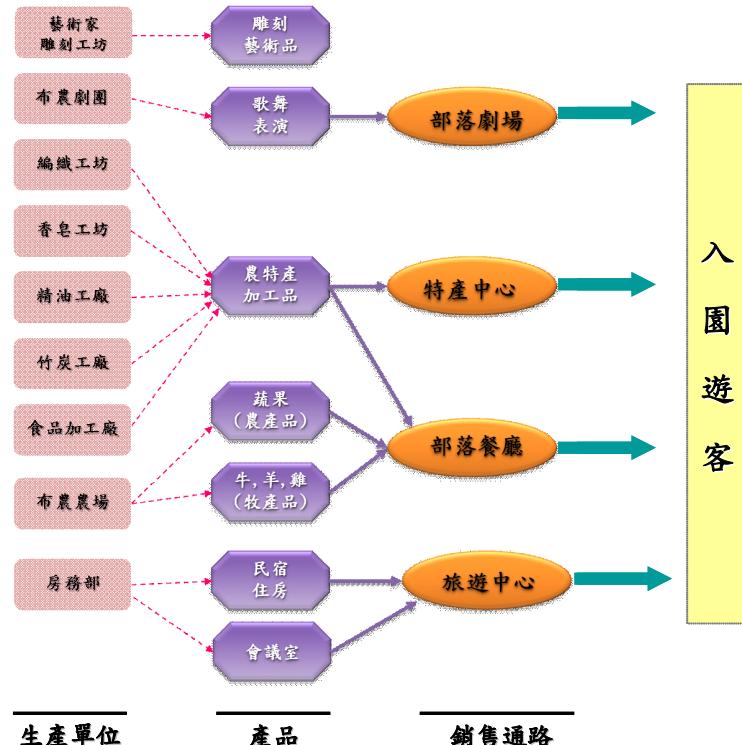


圖 5：布農部落休閒農場 2007 生產與銷售通路示意圖

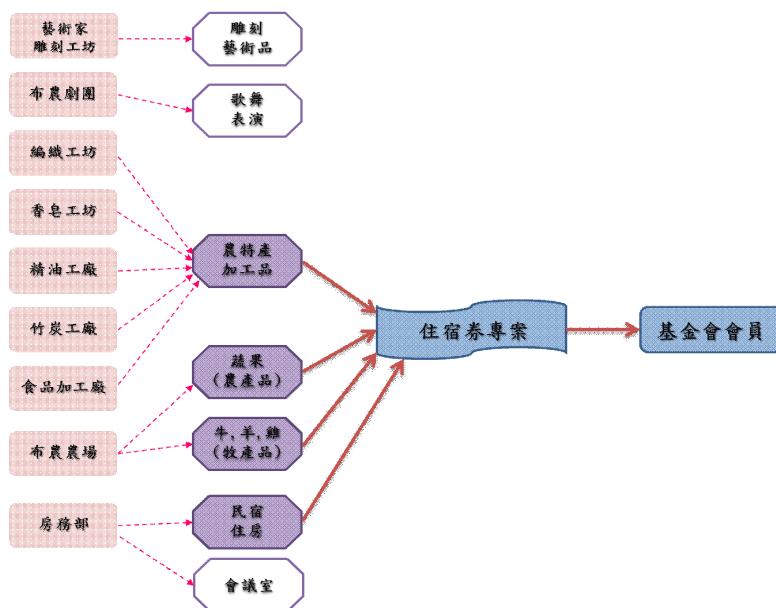


圖 6：住宿券專案示意圖

(2) 顧客種類及其價值

對賣場而言顧客可分為兩類：一次客與常客。一次客即為來過一次以後就不會再來的客人，常客即為會反覆光臨很多次的客人。每個賣場這兩種客人的比例不同，社區商店常客的比例較高，但旅遊景點一次客的比例則很高。

常客比例高的賣場，必須很重視顧客的滿意度，以維持其再度光臨的意願，在顧客價值衡量理論 (Recency Frequency & Monetary, RFM, 相關理論參考 Kumer & Reinartz (2006)) 中，Recency 與 Frequency 是此類賣場行銷策略的重點。

但在一次客比例很高的賣場，Recency 與 Frequency 兩者皆不可得，只有眼前顧客的 Monetary Value 才是唯一可獲得的，因此旅遊景點商家訛詐顧客的事件層出不窮，誠信商家也不免遭受到池魚之殃。

布農部落的顧客分兩大類，一類由遊覽車載來，佔 80%，另一類自行前來，佔 20%。遊覽車客一生或很多年才會來一次，R、F、M 值都很低，自來客 R、F、M 值較高，是較有價值的顧客。

從另一個角度來看，可探討一張 150 元的門票，布農部落淨利約多少？營業稅 7.5 元，司機領隊收取 36 元，抵用 100 元，門票印製成本 1 元，僅剩 5.5 元。假設賣場之毛利 15%，抵用的 100 元中有 15 元毛利，則門票毛利為 20.5 元，用來支付劇場表演費用以及園區清潔費用是否還有淨利？可以用 500 人與 50 人兩種情況來分析。

並可計算一車遊覽車客（40 人）若只看表演，司機和領隊 1 小時的佣金額多少？若是吃中餐（以 1500 元桌菜，停留 4 小時計算）佣金額多少？

由此可探討為何偏遠的布農部落會有這麼多的遊客？誰是真正的受益者？答案明顯指向遊覽車司機和領隊，分析到此，可再進一步探討「這是原住民的宿命嗎？」「有辦法打破嗎？」

(二)轉型策略與目的

1. 顧客購買流程與階段轉換

討論顧客購買流程的文獻很多 (Nicosia, 1966; Engel et al., 1993)，最常用的是問題認知、收集資料、評估可行方案、購買決策、購後行為等五個階段 (Kotler & Keller, 2008)。但來到布農部落的遊客在短暫的停留時間內，似乎沒有收集資料與評估可行方案的可能，在買與不買的當下，如何讓遊客購買，而且購後不後悔？

參考業界實務，本計畫採用 Mercer (1996) 提出的 AIUAPR (Awareness, Interest, Understanding, Attitudes, Purchase, Repeat Purchase) 模式，規劃階段轉換所需要的行銷作為。從一個階段轉換到下一個階段的人數比率稱為轉換率。促銷策略之目的主要在提高轉換率及縮短轉換到下一階段的時間。

2. 2008 年以前顧客階段轉換狀況

在此我們可以分析遊覽車客大都處於 Awareness 與 Interest 階段，而自來客大都處於 Purchase 與 Repeat Purchase 階段，然後分析 2008 年以前有多少比例的遊覽車客轉成了自來客？

- (1) 2005-2007 年，每年有 15-20 萬遊客
- (2) 1995 年布農部落休閒農場成立
- (3) 假設成立那年有 1 萬名遊客，2005 年有 15 萬，並每年等比例增加，2006 年有 17 萬，2007 年有 20 萬
則成立以來遊客數共 $(1+15)\div 2 \times 11 + 17 + 20 = 125$ 萬人
轉成會員的比例為 $6 \div 125 = 4.8\%$
- (4) 假設會員中有 20% 會購買住宿專案，則遊覽車客轉成自來客的比例約 1%

3. 什麼因素造成顧客轉換？

- (1) 受到舞台表演的感動
- (2) 受到表演時白牧師旁白的感動
- (3) 購買 CD 專案或竹筒捐贈專案留下了資料
- (4) 持續收到「布農的聲音」報紙
- (5) 發現住宿券專案物超所值
- :

同時我們可以討論造成衝動購買的促銷策略與因感動而購買的促銷策略，導致一個重要發現：遊覽車客轉成自來客的主要原因是被白牧師所感動，主要場合是布農部落唯一的文化產品：劇場表演與白牧師的旁白。

4. 顧客轉換的關鍵—感動

大部分的遊客並不知道布農有什麼特殊文化，宣傳能讓「不知道」的遊客變成「知道」與「產生興趣」，圖說、旁白能使其產生「了解」與「感動」，活動體驗與互動能造成「感動」與「購買」，重複的感動能造成「購買」與「重複購買」。這是本計畫所採用的基本理論，轉型策略的主軸是以文化體驗活動製造感動，將遊覽車客轉換成會員，以持續的會員關懷與互動延續感動，將會員轉換成常客，常客會經常回到園區住宿或經常上網購買布農產品。

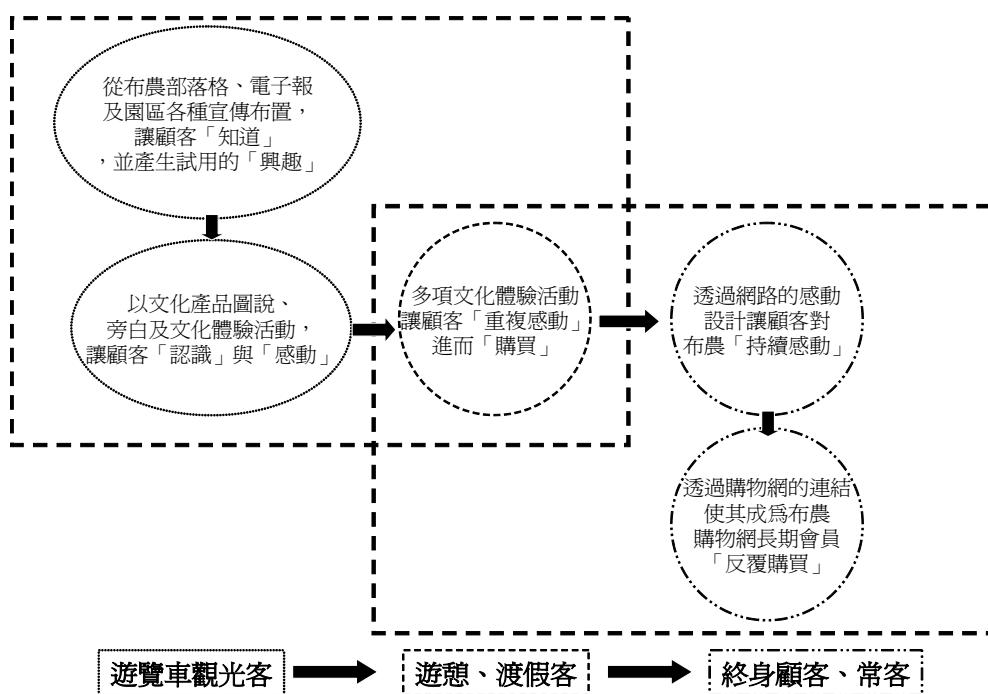


圖 7：顧客深度轉換的機制

我們需要再強調一次這張圖是布農部落休閒農場轉型策略的主軸，轉型後的企業模式是依此圖設計的。

(三) 轉型後的企業模式與效益

1. 文化與文化產品化

- (1) 文化：文化的定義很多，一般的解釋是一群人共同的生活方式，包括實體使用之器物，及精神層面的制度與思想。

(2) 「文化」產品化：

- i. 大部分的文化以其本來之形式存在時，並無法成為可銷售的產品。
- ii. 大部分「遊客」對不熟悉之文化有認識了解之興趣，這是旅遊樂趣的主要來源。
- iii. 大部分的文化沒有經過解說或體驗的流程，無法被了解。
- iv. 「文化」產品化主要的工作就是設計與建立「文化」之解說或體驗流程。「文化產品」即是「文化之體驗流程」。
- v. 文化產品基本上是一個服務流程，需要建立標準教案，一再地反覆演練與修改。

文化產品的推出是這個計畫最困難的部分，人們對習以為常的東西都不會認為重要，對已被捨棄的東西更是不會珍惜。專案團隊費了超過半年的時間才說服布農部落員工願意「試一試射箭到底能做什麼」，此點亦可做為給學生討論的題材。

2. 感動與感動的延續

此部分可從布農部落格網站開始，分析感動的來源與感動延續的效力，以及製造這份感動的成本，尤其遊客現場上網購物及小天使行銷更是充滿討論的議題。

3. 布農員工學習商業文化

為根本改善經營模式，創造獲利，必須將商業文化與管理制度導入，並訓練幹部與員工具備商業經營的技能，但此點與布農「共享」的文化以及現有生活習慣有很大的衝突。透過成功推出文化體驗活動，重建族人對布農文化的信心與興趣，進而使他們對商業經營與管理制度由排斥逐漸轉為接受。

本計畫藉由以下幾個工作進行商業文化導入：

- (1) 導入 POS、進銷存系統：2008 年 8 月底改用 POS 系統，將產品資料、銷售流程與工作流程全面 e 化，改善過去缺乏資料記錄的問題。幹部也開始利用 POS 系統提供之報表進行銷售數據分析與檢討，規劃後續的各項改進方案
- (2) 商業經營概念導入：幹部與員工對於真正的商業文化、管理制度，並無足夠了解，甚至有害怕、抗拒的心理，專案團隊透過每週召開幹部會議，除了以實際的數據佐證，歸納、檢討經營上的錯誤，並為幹部、員工講授管理知識課程，逐步

培養他們對商業文化的認識，推動改進工作。

- (3) 文化產品與服務流程再造：文化產品基本上是一個服務流程，建立標準教案，一再反覆演練與修改的過程，讓員工不僅熟悉產品，也重新學習自有的文化。藉由學習如何設計與開發服務型的產品，如何將服務產品做到感動人心，使他們了解服務的真義。
- (4) 賣場動線改善：特產中心於 2008 年 11 月 12 日至 11 月 16 日進行賣場動線調整作業，動線調整後，特產中心的營業額便見到顯著的提升，大幅度建立了員工對商業化管理的信心。

4. 轉型後之效益

本個案最後一節的兩張表清楚列出了轉型後產生之立即效益，除了討論這兩張表外，還可以要求學生去主計處的網站查詢金融海嘯對經濟造成之衝擊（該資料庫不太容易使用，有些數字需要比對計算，但這也是對學生的訓練），然後再討論布農部落的績效。

六、教學計畫與板書計畫建議

(一) 破題

破題的問題是個案教學最重要的部分，破題必須有力，且讓學生驚奇，以牢牢抓住學生的注意力。本個案建議的破題問題是「遊覽車客對布農部落的價值？」（更簡單的問題是「遊覽車客是顧客嗎？」）可詢問學生認為一個遊覽車客會帶給布農部落多少元的毛利，將其回答寫在黑板上，再請學生投票。進一步討論入園人數與純利，詢問學生遊覽車客對布農部落的 Monetary Value，然後再討論 Recency 與 Frequency 的問題，最後總結遊覽車客的價值。

其次可再討論自來客的價值，最後定義何謂「顧客」。以本個案而言，顧客應該是自來客：有留下資料並且有購買相當金額的產品，而不是只購買門票或只來午餐的遊客。

(二) 教學主題與時間分配建議

下列教學主題大致按照前一節個案分析的次序排列，Block 1 與 Block 2 討論轉型前的問題，Block 3 到 Block 6 討論轉型的目的與策略，Block 7 到 Block 11 討論轉型後的企業模式與效益。

表 5：教學時間分配建議表

Block	時間(分)	主題	板書
1	10	轉型前顧客的種類與其價值	A
2	10	轉型前產品生產與銷售通路	B
3	5	顧客購買流程與階段轉換	C
4	10	2008 年以前顧客轉換狀況	D
5	5	造成顧客轉換的因素	E
6	10	轉換的關鍵—感動	F
7	10	文化如何產品化	G
8	10	感動如何持續	H
9	5	布農員工學習商業文化	I
10	5	轉型後的效益	J

(三) 板書計畫

板書內容大都已在「五、個案分析」之中，討論可以繪製成如板書 A 的表格，也可以用條列的方式表示。計算式能誘導學生做更深入的分析，建議在一步一步與學生的互動中，在黑板上演練出來。板書 B 的兩個圖比較難短時間內在黑板上畫出來，因此建議要求學生課前畫出來，帶到教室來討論（學生課前討論問題第 2 題）。板書 F 的圖是本個案的主軸，建議放在黑板的正中央。

1. 板書 A：一個表加兩個算式（參考五.(一).1.(2)顧客種類及其價值）

	R	F	M	顧客價值
遊覽車客	很低	很低	低	很低
自來客	中	中	中	中

2. 板書 B：圖 5 與圖 6
3. 板書 C：AIUAPR（參考五.(二).1. 顧客購買流程與階段轉換）
4. 板書 D：一個計算式（參考五.(二).2. 2008 年以前顧客階段轉換狀況）
5. 板書 E：文字條列（參考五.(二).3. 什麼因素造成顧客轉換）
6. 板書 F：圖 7
7. 板書 G：條列個案本文「七、重拾傳統、再造文化」之各項產品、列出文化體驗的要素
8. 板書 H：條列個案本文「八、感動行銷展開」之各項工作，以及列出布農部落格感動的來源、效力與成本
9. 板書 I：條列出同學認為有助於布農員工學習商業文化之項目及學習的效益
10. 板書 J：條列出同學討論個案本文最後兩張表所傳達的意義

參考文獻

- 台東縣政府，2007a，「台東縣延平鄉人口統計」，
<http://web2.taitung.gov.tw/department/m1/1413.htm>, accessed on June 7, 2009.
- 台東縣政府，2007b，「台東縣海端鄉人口統計」，
<http://web2.taitung.gov.tw/department/m1/1412.htm>, accessed on June 7, 2009.
- 行政院衛生署，2007a，「死因統計（縣市別）96 年度統計結果」，
<http://www.doh.gov.tw/CHT2006/DisplayStatisticFile.aspx?d=58880>, accessed on June 7, 2009.
- 行政院衛生署，2007b，「衛生統計系列（一）死因統計」，
http://www.doh.gov.tw/CHT2006/DM/DM2_2.aspx?now_fod_list_no=9510&class_no=440&level_no=1, accessed on June 7, 2009.
- 愛農事業有限公司，2008，97 年度商業 e 化示範性輔導推動計畫—布農大商圈文化體驗與感動行銷計畫書。
- 愛農事業有限公司，2009，97 年度商業 e 化示範性輔導推動計畫—布農大商圈文化體驗與感動行銷計畫期末報告書。
- Engel, J. E., Blackwell, R. D., and Kollat, D. T., 1993, **Consumer Behavior**, 7th, Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Kotler, P. and Keller, K. L., 2008, **Marketing Management**, 13th, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kumer, V. and Reinartz, W. J., 2006, **Customer Relationship Management-A Databased Approach**, New York: John Wiley & Sons.
- Mercer, D., 1996, **Marketing**, 2nd, Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Nicosia, F., 1966, **Consumer Decision Processes**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

作者簡介

黃思明

美國加州大學（柏克萊）企業管理博士，工業工程碩士，現職為國立政治大學企業管理學系教授，曾於德州大學達拉斯分校擔任管理資訊系統助理教授，主要研究興趣為電子商務、企業電子化等資訊技術在管理上的策略應用。
E-mail: syming@nccu.edu.tw

黃蘭茵

國立中山大學中國文學系畢，現職為財團法人光華管理策進基金會教學組經理，負責光華管理個案收錄庫營運，曾協助黃思明教授撰寫多個個案。2008年7月至2009年2月任職於愛農事業有限公司，全程參與布農部落休閒農場之「商業e化示範性輔導推動計畫」，負責專案規劃與執行，對本個案有深入了解。

E-mail: shivahwang@gmail.com

