

以 6S 推動觀光旅遊景區之品牌效益

Promote the Brand Benefits of Sightseeing Scenic Spots with 6S

劉觀生¹、周永暉²
Kuan-Sheng Liu¹, Yung-Hui Chou²

摘要

體驗觀光旅遊已是時代潮流，台灣當前重要的觀光策略發展中，也需要用對方法才能建立國家級景區的品牌形象，方能提振庶民經濟，又能促使台灣快速與國際接軌。打造台灣觀光品牌毫無懸念，但台灣的觀光旅遊品牌牽涉到眾多觀光相關行業，如何能夠清楚地給予統一的品牌定位與目標，卻是一個艱鉅的挑戰。

全世界任何地區的人民對旅遊的基本期待都是一樣的，那就是「清潔、舒適、順暢、友善、安全、可靠」，眾多觀光旅遊行業如何團結一致達成這些目標？能夠最廣泛應用又最單純的方法，就屬原本應用在工業應用的工廠管理 6S 最能發揮效果，因為 6S 最有廣闊性、通則性與提挈性。

本文旨在闡述如何應用 6S 促進品牌中的品質，品格和品味三個基本要素，從思想認知到理論框架，全面性為臺灣觀光品牌打下堅實基礎。

關鍵詞：整理、整頓、清掃、清潔、安全、素養、品質、品格、品味。

Abstract

Experiencing sightseeing tourism is a trend of the times. In Taiwan's current important tourism strategy development, it is also necessary to use the right method to establish a brand image of a national-level scenic spot, which can boost the economy of the people and promote Taiwan's rapid integration with the international community. There is no suspense in building a Taiwanese tourism brand, but Taiwan's tourism and tourism brands involve many tourism-related industries. How to clearly give a unified brand positioning and goals is a daunting challenge.

The basic expectations of people in any part of the world for tourism are the same, that is,

¹ 系品有限公司總經理：Managing Director, Systematic Branding Co., Ltd.

² 台灣鐵道觀光協會籌備委員會主任委員：Chairman, the Preparatory Committee of the Taiwan Railways Tourism Association.

* 通信作者：劉觀生、email: guansheng.liu@gmail.com

"clean, comfortable, smooth, friendly, safe and reliable." How do many tourism and tourism industries unite to achieve these goals? The most widely used and simplest method is the most effective in the factory management 6S originally applied in industrial applications, because 6S is the most expansive, general and stimulating.

The purpose of this paper is to explain how to apply 6S to play the three basic elements of quality, character and taste in the brand, from ideological cognition, to theoretical framework, and comprehensiveness to lay a solid foundation for Taiwan tourism brands.

Key words: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Safety, Shitsuke, Quality, Character, Taste.

壹、前言

世界各國對於景區景點的營造不遺餘力，美國以大峽谷及黃石公園為名、中國大陸以 5A 景區規範、日本更是令人感到深具影響力。依據 2018 年度統計數據顯示，台灣出國旅遊目的地國家最多人次的是日本，台日雙方出入境差距已達 285 萬人次，原因無他，因為日本各處的景點都很漂亮、乾淨、物品精美、服務周到。當然還有人也會說是因為文化相近，台日之間的歷史情結等等，但這些都不是重點，重點是：為什麼我們不把台灣的觀光經營像日本一樣吸引遊客？或是說：為什麼我們做不到日本那樣的水準？

台灣景點所轄採兩級制，在中央有國家公園、國家風景區、森林遊樂區、國家農場，以及地方政府的地方風景區。近二十年來「推動台灣品牌」之聲不絕於耳，但是仔細審視，都是針對個別企業，少見對整體性品牌的推廣做法。其中有一個很重要的原因，那就是品牌效應在絕大多數情況下都應用在有族群侷限性的商品與服務，就以觀光為例，觀光旅遊的行業範圍非常廣泛，牽涉專業種類非常多，連客群都很分散，非常難集中焦點，因此要談觀光品牌實在不是件容易的事情。雖然難談，但是不談不行，不談就更沒有機會檢討、趕上、超越。

觀光品牌牽涉到全部業者的服務品質、全民的生活形態與行為素質、社會文化的品味氣質、政府的規劃與管理能力、民間業者的創意研發與經營能力等等，內容涉及內政，交通，文化，經濟，衛生，營建，甚至外交。嚴格來說，觀光不是個管理的業務，它是個國家層級的全民教育、社會規劃與管理整合的整體綜合服務呈現，也是一個國家整體素質的自然顯露。如果只從行政管理的角度看觀光旅遊的管理，就會嚴重偏離推展觀光事業的重點。

即使僅從行政管理的角度來看，我們的觀光旅遊行業也缺乏涵蓋全面的規範。目前雖然各行業有各行業的適用法規，卻缺乏以全國觀光政策為主導的橫向協調合作的統合性作業規定，加上行政主管機關從中央到地方縣市政府各有主管範圍與權限，互不隸屬，使得全國的觀光旅遊管理很難有事權的統一。例如各地方政府觀光部門的各行其是，及某些私人產業對觀光政策的牴觸。

貳、觀光旅遊行業屬性

觀光旅遊產業可以用同心圓理論來說明分類再來探討屬性。一般而言，核心旅遊業有旅行業、旅館業及遊樂區業；第二輪圈是交通運輸業，包括飛機、輪船、鐵路、巴士等；最外圈則是美食美景的旅遊點，包括名勝古蹟及山海景區、各式博物館、特色夜市或觀光工廠等。至於觀光旅遊屬性也是需要予以正名。首先觀光旅遊的本質是一個休養生息的活動，也是探索陌生的人、事、物的機會。遊客在進行旅遊活動的時候，下意識的期待是全然的清潔、舒適、順暢、友善、安全、可靠等等。但在另一方面，牽涉到觀光旅遊的行業卻是複雜多元，有高科技重管理的行業、有手工藝及傳統文化的行業、有緊張刺激的高風險的行業、也有日常生活幾乎完全無法可管的行業，總計不下十種之多。

觀光旅遊業務包括了行銷、旅行社訂票訂位、酒店旅館提供住宿、陸海空三類交通公司提供運輸工具、大宴小酌的餐廳到路邊攤、各種主題的旅遊景點、遊樂園、觀光區及國家公園等等，如果把周邊也算上，還包括網路媒體、美術館、博物館、觀光工廠、紀念品產業、劇院及表演廳、甚至醫療與美容診所！

其次觀光旅遊是最生活、最貼近人身與內心的服務業！每個人食、衣、住、行、育、樂的基本生活需要全部涵蓋在觀光旅遊當中。觀光旅遊的過程會對應(或是衝突)到每一個遊客的文化背景、生活習慣、飲食嗜好、生活步調、誠信程度、人際互動模式、甚至價值觀、宗教信仰觀。

綜合這兩項描述來看，觀光旅遊就是一個有在地主體文化的吸引力，加上可以容納完全不同的人進入的空間，這個空間令人感到全然的清潔、舒適、順暢、友善、安全、可靠等等。在地文化要有明顯的「主體識別性」，與競爭對手的差異點要夠大夠明確，對國際遊客才會有充分的「吸引力」。而「整體環境」的清潔、舒適、順暢、友善、安全、可靠等等則提供留住觀光客與誘使觀光客再來的「黏著力」。

如果要用一句話來描述觀光旅遊的屬性，那就是：觀光是提供人休閒、娛樂、全然開放身心靈去浸淫陌生文化的行業，所以專屬主題、親切、保護、溫暖、多元、包容就是它必須要有的屬性。

參、觀光本質與品牌基礎

如前章所述，觀光旅遊是一個全開放的場域。國際觀光客進入另一個國家時看到的是觀光地的全景觀、全建設、全文化，就如觀光兩字的字面意思，全部看光光。在遊客停留期間所經歷的一切還不只是看到跟聽到的，而是百分之百的真實體驗，所產生的結論只會有兩種：還想再來、或是不想再來。而只有得到遊客「還想再來」的結論才代表觀光行業全部的努力有發揮效果。所以觀光旅遊的第一階段是被無論甚麼印象或促銷條件吸引時所產生的期待，而第二階段則是進到觀光地以後，不是體驗到「感」

動就是體驗被「趕」跑的過程。

會是甚麼讓觀光客感動？想要贏得一個人的感動，一定要身、心、靈三層次全方位滿足，旅途中任何一點的不滿意就會抵消掉全部的滿足。這裡說的全方位就是各觀光相關行業的集合努力，這些集合努力會呈現在三大方面，那就是品質、品格、品味。(資料來源：品牌內化經營)

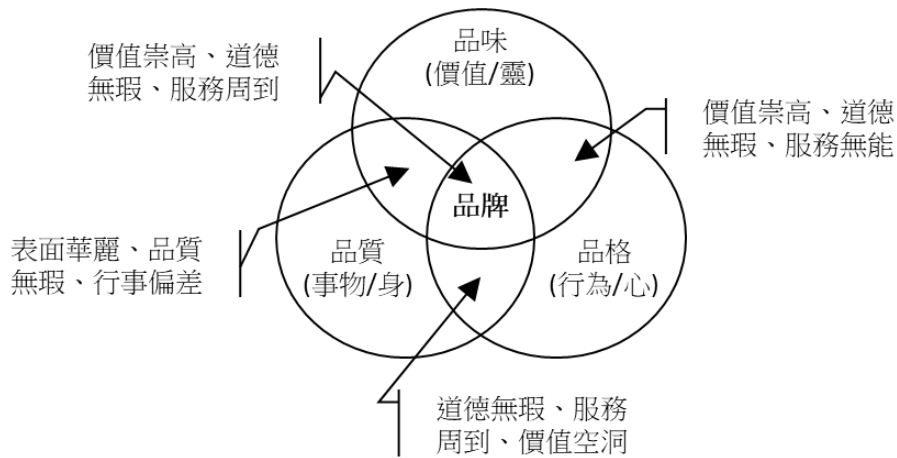
品質就是符合規格、規範的要求，是對「事與物」的表現所律訂的可接受條件。品質是基本功，在觀光旅遊行業，除了食物、運輸載具、各種用品等等硬體，還有更多的是流程、軟體。這些事、物的品質都要滿足一定的條件，達到可接受的水準，也就是講求事物的真。至少要讓觀光客在旅遊過程中親身所體驗到的事物不會產生不愉快、不舒適、不安全可靠的感覺。

在品質之上的是品格。品格是對「人」的行為表現所要求的倫理、道德規範，包含制度、守則、標準與規定。品格的要求是顯而易見的，例如守信、透明、不模糊、不卸責、守隱私、最大利他性解釋原則、最大整體性利益維護等等，這也就是講求行為的善。全部觀光關聯的公私業務要做到讓觀光客心理上產生信任感、舒適感、親切感、愉悅感。

最高階的是品味。品味不只是對高檔精品的熟悉，更是一種涵養，對具有美好價值的物、事、人的認識與欣賞，甚至是極力追求、仿效、擁有、成為。品味是一種人跟人「心靈」上的認同對接，所謂心有靈犀一點通，這也就是講求價值的美。品味是從人性美的本質出發，跨越種族、文化、信仰、國界，它是建立真正品牌的最高策略。

總結來說，品質是合規達標，做到「真」的產品與服務，以滿足「身」的需要。品格是守法、尊制、誠信、道義，做到「善」的行為，以滿足「心」的需要。品味是看懂、尊崇、追求藝術價值、人文價值、社會公益及環保價值，做到「美」的追求，以滿足「靈」的需要。這三個元素的內容不但已經包含了觀光的屬性在其中，並且超越其上。

從這三個元素的性質當中也可以看到，品牌不是一蹴可幾的，不是不斷地舉辦行銷、促銷活動，更不是砸下一次性大成本去辦理國際盛會。它是經年累月抱著與國際接軌的正確價值觀、堅持著服務而非賺錢的理念、不斷的學習精進吸收時事新知、關心國際大事與國際價值觀接軌、精心規劃塑造旅遊產品的價值內涵、努力不懈的提供優良的服務與產品、隨時檢討改善缺失等等努力，使得國內外遊客能夠得到一段安全健康、心情愉快、有機會充分愛上這塊土地的旅程，回到自己國內以後還回味無窮，願意對親朋好友津津樂道，更好的是願意在公開社交媒體上分享自己的喜悅與懷念。唯有得到這樣的成果，我們的努力才是真正在為台灣觀光打造品牌。



圖二、組成品牌的元素關聯對應圖

從圖二中可見當品質、品格、品味兩兩交集的時候，都會因為缺了第三個元素而顯得美中不足，唯有當三元素全部交集在一起，才是品牌效益最集中的時候。如果經營觀光旅遊在培養、建立這三個元素上面經年累月的持續下去，台灣觀光品牌一定能夠慢慢走到亞洲排名的前列。但是這三項元素要如何逐步具備呢？讓我們先簡單來了解什麼是 6S。

肆、6S 做為推動觀光旅遊的工具(資料來源：交通部觀光局)

基本上 6S 起源於日本 5S，是在生產現場中對人員、機器、材料、方法等生產要素進行有效的管理，這是日本企業獨有的一種管理辦法，復由美國加入安全(Safety)而成為工業管理的重要方法。

以上是一般熟知的 6S 起源。但是作者的觀察與擴大詮釋是：6S 的內容本來就是現代日本人的民族性，6S 只是應用方式的具象化，無論有沒有 6S 這個名詞，也無論是否使用在工廠或任何特定地點，日本人的生活文化就是 6S 的整個內容。因此，將 6S 做為改善觀光旅遊的工具也是非常適當的工具，否則日本的眾多觀光景點怎麼會吸引國際遊客一去再去呢？

抓住這樣的認知，本文就以 6S 內容加以調適後，套用在觀光旅遊的各類行業活動上，使讀者能夠清楚的看到 6S 對觀光旅遊直接而全面的貢獻，以及對建立觀光品牌的長期潛移默化作用：

以下是應用 6S 對各觀光業者提供的任何事、物、景區提供的優化管理通則：

Seiri, 整理：分類、清算、清除。

整理後去除不必要的事、物。包括老舊的、待棄置的、造成隱患妨礙安全的、或重複的：

- 各式圍阻體；
- 標誌、標示；
- 固定與活動建物(無動力設備與設施)；
- 機動設備(含運輸工具、遊樂設施)；
- 自然景物；
- 過時法令、規章、標準；
- 各類(工程、維護維修、營業、生活)廢棄物。

Seiton, 整頓：簡化、次序、配置。

將整理後剩餘有價值的事、物簡明清晰的賦予定位，並各就定位。

- 規劃物品位置、將物品放對位置：空間對應，例如物品所在位置該出現與不該出現的控制；
- 規劃事情流程、讓流程充分順暢：檢核點與時間對應，例如活動前中後的規劃與管理；
- 反規可能造成隱患的事、物：事與事對應、物與物對應、事與物對應，例如業務流程中流程與物體的互動性分析、管理及控制；
- 在規劃與實施中將隱患加以排除、預防。

Seiso, 清掃：打掃、整潔、更新、檢查。

經過清掃使得事、物、景表面都呈現最乾淨、清晰、正確的面貌。

- 清潔度：視覺、觸覺、聽覺範圍所及；
- 清晰度：標示、識別、通告、訊息；
- 正確度：標示、識別、通告、訊息；
- 執行、稽核「清掃要求」是否達成；
- 檢查是否配合隱患的排除與預防。

Seiketsu, 清潔：表面以下的「清潔」。此處的清潔與表面的清掃為對立性的區隔。

針對事、物、景表面以下的深度處理，使得事物回覆到原本的性質、規格、規範。以下四件事的實施落實：

- 任何事情的流程標準(SOP/NSOP)：整理、整頓、清掃、經營、活動、輸運、操作等等；
- 任何形式物件的專業規格：品質、可靠度、維護度、效用、新鮮度、正確性等；
- 事、物、景觀的異常疑慮檢查、澄清；
- 人員的專業資格：證照的適切性與有效性。

Safety, 安全：著重在環境中任何靜態與動態的潛在危害處理。

全面安全管理必須採取下列常態性措施：

- 制度：組織、計畫；
- 流程：規範、標準；
- 工具：硬體、軟體；

- 人員：培訓、認證；
- 安全的執行標準流程：安全分析、防範、控制、圍阻、救難。
- 目標：零意外、零事故、零傷亡。

Shitsuke, 素養：從文化制度面養成自律習慣、持續實踐。

整理、整頓、清掃、清潔、安全五項工作的持久落實，形成文化：

- 6S 制度的制訂、組織編成與實施：
- 規格制訂；
- 流程規劃；
- 人員訓練與養成；
- 定期與不定期稽核；
- 期中與期終考核。

執行 6S 之後，下列八大效果就會慢慢呈現：

1. 保障品質：優良的品質來自優良的工作環境。通過經常性的整理、整頓、清掃、清潔，不斷提高品質。遊客感受乾淨整潔的環境，享受其中。
2. 有效降低事故率：整理、整頓後，通道與空間不會被占用；物品放置、搬運方法符合安全法規；觀光場所寬敞、明亮，一目了然；人車分流，道路通暢；各種警示標示明確；遊樂設備、設施正確使用；所有的設備都進行清潔、檢修，能預先發現存在的問題，從而消除安全隱患；消防、逃生、救難設施齊備，遊客與員工生命安全有保障。
3. 服務時效提高：所需訊息、材料、工具不需要無謂的尋找時間，作業效率大幅上升；詳盡的 6S 作業讓初學者和新人一看就懂，快速上手。
4. 減少抱怨、投訴：員工熟悉並能正確地執行各項規章制度；工作準確又快速；能夠盡量履行承諾；減少失誤機率自然減少抱怨與客訴。
5. 促成效率的提高：良好的工作環境和工作氣氛，有修養的工作夥伴，員工可以集中精神工作，工作興趣高，效率自然會提高。
6. 精神提升、組織活化：員工的修養日漸提高，產生尊嚴和成就感，對自己的工作盡心盡力，並帶動自我管理意識，增加組織活力。
7. 創造出快樂的工作崗位：6S 讓大家養成親自動手進行改善；在有活力的一流場所工作，員工都由衷感到自豪和驕傲，快樂的氣氛會傳遞與感染遊客的心情。
8. 改善和提高觀光形象：整齊、清潔的環境，容易吸引遊客，讓遊客有信心；同時，由於口碑相傳，會成為其它遊客的優先選擇。

通過 6S 獲得的這八項益處，能促使觀光旅遊的業務能夠健康穩定成長，逐漸發展成亞洲地區排名在前的觀光旅遊地區選擇，並同時贏得國際市場。

伍、6S 的結構與內部對應關係

從系統分析的角度而言，6S 的結構具有完整性、順序性與邏輯性，其中最後呈現

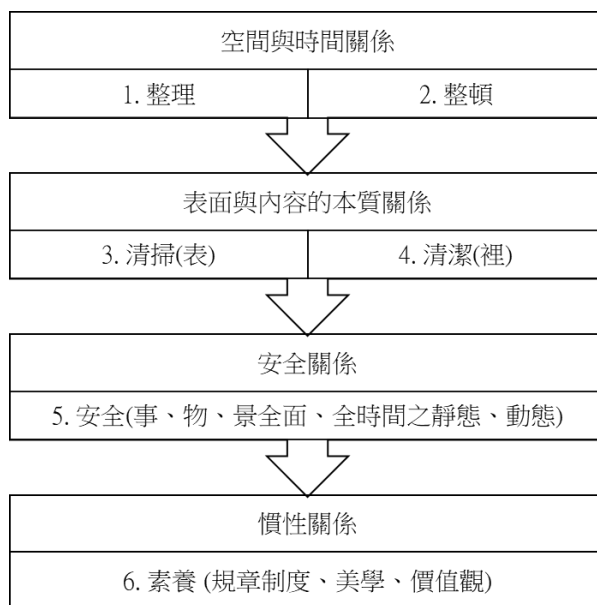
的是素養(包括台灣各界關注的美學)。相對的流程先後程序之結構與對應關係如圖三所示。

整理與整頓是相關於物與物的空間對應關係，物與事及事與事的順序、時間對應關係。例如公廁及餐廳裡面的廁所，經常看見私人生活盥洗用品或是兼作為儲藏室堆放東西，或是風景區、商店內有日常生活用品，或是鐵路、道路旁堆放的雜物、廢棄物、燃燒物，應有盡有。又如夜市、攤販、道路旁騎樓下，各種大大小小、動與不動的東西隨意擺放，造成各種不便與移動的風險。

清掃與清潔是事務的表面與內在關係，是品質跟可靠度的關係、是一時與長遠的關係、是吸睛與揪心的關係。例如建築物、設施設備的外表可以裝飾亮麗，但結構是否仍然達到法規要求？運輸工具可以保養維護，但是可靠性全性是否仍在可營運標準之內？確認內在部分的合格就是清潔工作的定義。

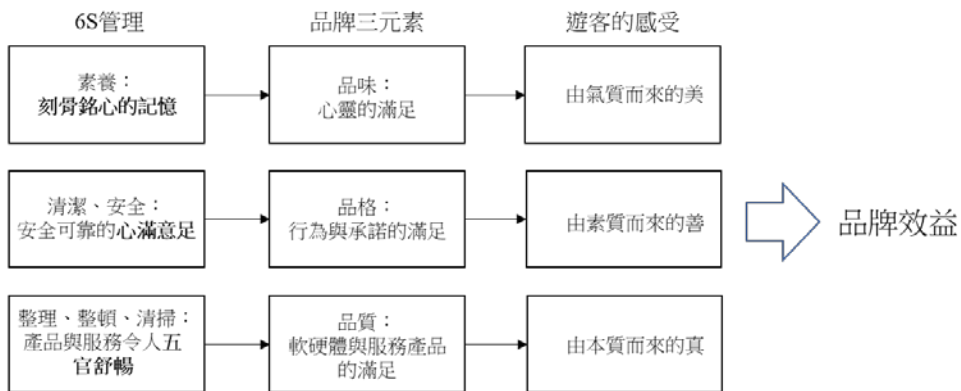
安全是相關於全部範圍與時間內的任何隱患的預防與處置，其他五項 S 的努力也都應該以保障員工、遊客與大眾的安全為終極目標。例如每一個營運單位無論公、私、大、小，是否都具備安全意識與安全保障所需的一切資源，例如制度、流程、工具、人員四大預備是否隨時備齊？各種可見災難風險是否定期、不定期培訓、演練？

素質就是一切作業的規劃、實施、管理並以最終養成自動自發(慣性)的文化為目標。例如各觀光景點、風景區、夜市攤商等等是否依可畫區域組成 6S 專案團隊，共同營造社區？例如各種遊樂場、運輸交通公司是否對其服務工具的使用與保養維修進行 6S 管理？例如各大觀光酒店、餐廳、休閒農場、民宿是否實施 6S 管理？只要開始實施 6S，觀光品牌的翻轉就隨之開始。



圖三、6S 的結構與其對應關係

陸、以 6S 推動觀光旅遊的品牌效益



圖四、6S 促成的品牌效益推演

由圖四看 6S 的功能，它是作為推動建立品牌三元素的基礎工作，其中：整理、整頓、清掃三個 S 能夠讓遊客感到五官舒暢、心曠神怡。當軟硬體組合的服務品質令遊客滿意的時候，台灣品牌真實的本質就能被感受到。例如全台灣的夜市攤商都能夠做到這三個 S，台灣立刻就能令全世界遊客耳目一新了。

清潔與安全兩個 S 是屬於深層次的承諾，不是遊客的感官能夠立刻察覺到的事情，但是長久的穩定安全經營卻是必須的。路遙知馬力，所以這兩個 S 是用心堅持、努力不懈的無名英雄！當安全可靠成為一個堅實的承諾而被國際信賴時，台灣觀光行業完善素質的名聲就被傳揚出去了。

最後一個素養，是在文化面標舉觀光品牌的價值觀與經營理念，作為帶動前面五個 S 的動機與動力。有了動機與動力，再加上妥善規劃的 6S 制度與推動落實，觀光品牌才有生命力，能夠長長久久的延續發展下去。所以素養除了是制度的建立，更是抱持正確價值觀的思想核心，在這個思想核心與制度堅持下，呈現出來的是令人經久不忘的價值品味。以迪斯奈樂園為例，它的口號「地球上最快樂的地方」所呈現出來的價值，全世界無論是大人或小孩都心嚮往之，沒有人有絲毫懷疑。這就是創辦人的氣質所產生出來的美。

柒、結語

一、觀光旅遊品牌營造需要有方法，6S 只是一個執行的工具。工具與管理體系可以複製，但是品牌的價值觀、願景與理念不可複製，唯有清楚知道自已的價值觀、願景與理念是什麼，才有可能資源集中、貫徹心力去實現。

二、針對 6S 推動觀光品牌的效益，具體歸納有三：

- (一) 台灣必須開創出自己文化特色的主體性。重視價值、創新價值、實事求是、精益求精，一步一腳印的走出自己的品牌之路，發揮台灣觀光品牌的真實力！
- (二) 觀光品牌三元素，品質、品格、品味要靠 6S 的推動才能逐步養成。因為 6S 對於任何形式、樣貌的觀光關聯營業場所、景點與風景區的營運管理都能收到同樣效果，同時因為直接面對遊客，更能收到宣傳的效果。
- (三) 有效運用 6S 管理作為提升中華民國的整體觀光形象以建立國際台灣品牌，政府與民間觀光相關業者、在地商家、甚至全民，必須緊密配合、用心投入。整個觀光環境裡面的人、事、景、物都要做到令國內外遊客回味再三、流連忘返，以贏得遊客想要一來再來的興趣。

三、國際知名運動鞋品牌 NIKE 的口號是「Just Do it!」。6S 並不是一個多麼深奧的學問，重要的是做。知道了為何而做了以後，就不必再三猶豫。「做」，就對了！

參考文獻

- 劉觀生(2016) **品牌內化經營**。初版 23-24。台北：中華民國品質學會。
- 周永暉、歐陽忻憶、陳冠竹 (2018)。台灣觀光 2020 永續發展策略。台灣當代觀光 1(1):19。