

章首案例 日本長崎豪斯登堡

日本長崎豪斯登堡是在1992年模仿荷蘭街道所建造的主題樂園，這座「荷蘭村」在營運高峰時，年來客數曾經高達380萬人次，但好景不長，受到日本泡沫經濟的影響，其營運逐漸走下坡，並於2003年宣告破產，來園人數也驟降至140萬人次，只能在企業重整基金下苦撐待變¹。

如今，這樣悲慘的經營狀況已經被完全扭轉了過來，2014年豪斯登堡的來園人數已回升至279萬人次。時至今日，豪斯登堡號稱是亞洲最大的主題樂園，也是國人造訪日本九州必去的景點。以2013年為例，每16個訪日的臺灣遊客就有一人前往。

然而，為什麼總投資超過了2,000億日圓且占地比東京迪士尼樂園大上1.6倍的豪斯登堡不僅從未獲利，最後還落得宣告破產、苦撐待變的命運呢？其主要原因在於樂園的七成遊客來自當地居民，市場只有東京迪士尼的十分之一，且交通不便，例如：上海每週只有兩班飛機到長崎，不像東京每天有幾班飛機到上海、韓國及臺北等地，對於外來遊客的吸引相當不利，一旦本地遊客的人數因為日本經濟泡沫的影響而出現萎縮，整體的營運就受到明顯的負面衝擊，營運績效將每況愈下。

為了讓豪斯登堡能夠起死回生，當地政府到處奔走，希望能夠說服有能力的經營者願意接手。在當地市長的再三請託下，原先婉拒這個重建計畫的澤田秀雄，最後終於點頭接下這個燙手山芋，並於2010年3月將豪斯登堡正式納入他的HIS集團。澤田秀雄是誰？他是2011年《日經Business》雜誌所選出的「日本最受注目百大人物」之一，他所經營的HIS集團是日本旅遊界赫赫有名的巨頭，2013年的營收高達4,800億日圓。

為了加強對樂園的掌握，澤田每天都會騎著自行車巡視園區，只要一發現問題，就會請員工立即改善。眼見大老闆跳下

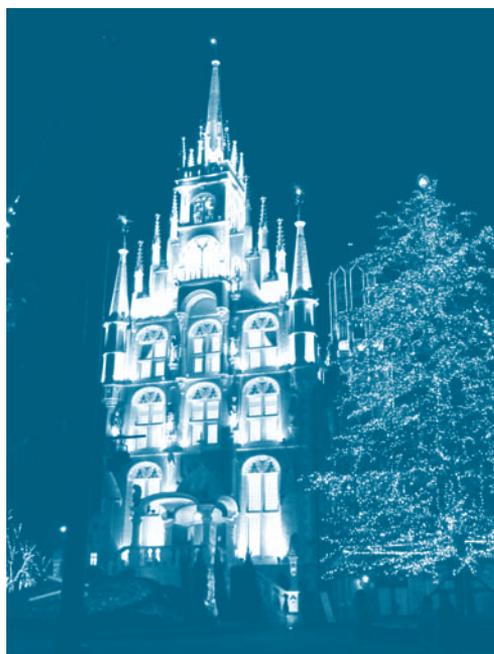
.....
¹ 《商業周刊》，第1388期，2014年6月9日，頁90-92；第1419期，2015年1月26日，頁130。

來親力親為，員工的幹勁也被帶動了起來，並積極向澤田提出各種行銷企劃案。在澤田明快的決策風格下，許多維持多年的禁令紛紛被解除了，例如：遊客從此可以攜帶寵物同行，還可以在園區運河釣魚等。這些看似微不足道的小改變，實際上卻帶來了相當大的效益，以寵物禁令為例，解除禁令半年內，便有多達3,000隻寵物入園，豪斯登堡更因此固定舉辦寵物攝影活動，以吸引更多飼主帶著寵物一起入園同樂。

為了讓樂園展現出全新的氣象，澤田決定捨棄豪斯登堡原先對荷蘭主題樂園的設定，大膽地將焦點鎖定在人氣動漫《海賊王》，以及人氣女子天團AKB48等主題，藉此吸引更多遊客上門。例如：把觀光船打造成《海賊王》漫畫中海盜船的造型，這艘「海盜船」啟航一年後，光是搭乘的遊客就高達35萬人，超出了原先所預設的目標。

諸如此類的創意，大多來自既有員工的提案，而背後的主要動力來源正是凡事親力親為的澤田秀雄。根據臺灣某主題樂園的主管觀察，他認為豪斯登堡這幾年最大的改變在於巧妙地運用「燈海戰術」，讓園區愈夜愈熱鬧，再加上透過HIS的網絡，強力與海外旅行社合作，讓豪斯登堡成為旅客到九州必遊的景點。以2014年底所推出的燈光秀為例，這項為期七個月的照明裝置藝術展覽共由1,100萬顆燈泡串連起來，以世界第一為最大賣點，不僅把夜晚的豪斯登堡照耀得非常閃爍迷人，園區內也到處可看到成雙成對的情侶沉浸在LED燈下的浪漫氣氛，對於吸引遊客來園有很大的幫助。

經過上下齊心戮力經營之後，豪斯登堡成功地展現出日本TBS電視臺所描述的「奇蹟式的復活」。這除了藉由寵物、海盜



· 聯合報系提供。

船及燈海戰術等源源不絕的創意攻勢之外，與主事者澤田的領導風格也密不可分。事業版圖已擴張至全球的他，對於新投資事業並不追求短期獲利，也不急著要從中賺錢，他甚至明白地指出：「至少要有3~5年後才能獲利的心理準備」。因此，打從一開始，他就抱持著極大的耐心與寬容，願意給員工時間與機會，這種不求速效的穩紮穩打模式，不僅讓員工沒有後顧之憂，願意積極提案與投入，並將全副心力集中在如何改善營運績效上，也鼓勵所有成員要提供顧客賓至如歸的服務，以逐步帶動樂園的活力與營業狀況。

在澤田接手重整不到幾年的時間，不僅成功地吸引遊客近悅遠來，並讓整個園區充滿了活力與遊客的笑聲，也讓園區經營交出了漂亮的成績單。以2014年上半年財報為例（編按：係指2013年9月至2014年2月），就創下了開園22年以來最高營業利益——55億日圓（約合新臺幣15億7,000萬元）。

問題討論

1. 請討論本案例與服務行銷策略之間的關係。
2. 請討論為何澤田接手重整後會出現「奇蹟式的復活」。
3. 請討論為何澤田的領導風格對重整的成功至關重要。

第一節 服務特性

近年來，服務產業在臺灣地區愈來愈蓬勃發展，甚至有可能繼製造業之後，成為進軍海外市場的「軟實力」。為了與時俱進，本篇特別專章討論「服務行銷策略」。

服務策略的重點在於以服務差異化為基礎，提供具競爭力的服務產品組合，持續開發出能夠滿足消費者需求的新舊服務產品，並以高人一等的服務力做為行銷操作的堅實後盾。

但究竟是哪些本質上的差異，讓服務變得如此與眾不同