

## 探索性研究台湾南部地区传统制造业企业转型为观光型工厂的关键成功因素的研究

An exploratory study on the key success factors of transforming traditional manufacturing enterprises into sightseeing factories in southern Chinese Taiwan

李留源 卢奎成 吴岱儒 庄亚蓓  
Li Liou Yuan<sup>1</sup>, Lu Kui Cheng<sup>2</sup>, Wu Tai Ju<sup>3</sup>, Chuang Ya Pei<sup>4</sup>

**摘要:** 经济全球化对企业既是机遇也是挑战, 经济全球化所带来的挑战使企业既要面对生存战争也需要面对经济竞争。台湾的企业在发展过程中所面临的竞争压力随着经济全球化进程而不断增大, 因此如何顺应时代潮流, 解决企业经营困境对企业而言是十分重要的议题。本文以文献分析法、个案研究法和深入访谈法的方式对台湾企业转型较为成功的企业进行定性研究。研究者将台湾企业转型成为观光型工厂所需具备的动机与关键成功因素作为研究目标并进行探索性研究。研究结果发现制造业企业转型为观光型工厂的关键成功可以构成动机构面、技术构面与活动构面这三种不同的形式的企业转型的关键成功因素并对企业转型有着十分重要的影响。

**关键字:** 传统型制造业; 企业转型; 观光型工厂; 关键成功因素; 探索性研究

**Abstract:** Economic globalization is not only an opportunity but also a challenge to enterprises. The challenges brought by economic globalization make enterprises face both survival war and economic competition. With the development of economic globalization, the enterprises in Chinese Taiwan are facing more and more competitive pressure. Therefore, it is a very important issue for enterprises how to comply with the trend of the times and solve the business difficulties. This paper makes a qualitative study on the successful enterprises in Chinese Taiwan by means of literature analysis, case study and in-depth interview. The researchers take the motivation and key success factors of Chinese Taiwan enterprises to transform into sightseeing factories as the research objectives and carry out exploratory research. The results show that the key success factors of the transformation from manufacturing enterprises to sightseeing factories can be the key success factors of three different forms of enterprise transformation: motivation dimension, technology dimension and activity dimension.

**Keywords:** Business transformation; Sightseeing factories; Critical success factors; Exploratory study

<sup>1</sup> 第一作者: 李留源博士, (讲师, 泰国坦亚武里皇家理工大学工商管理学院, 泰国巴吞塔尼府); liou\_y@rmutt.ac.th

<sup>2</sup> 通讯作者: 卢奎成博士, (助理教授, 泰国格乐大学国际学院, 泰国曼谷); 1597392699@qq.com

<sup>3</sup> 吴岱儒博士, (副教授, 正修科技大学工商管理学院, 台湾高雄); wtztony102@gmail.com

<sup>4</sup> 庄亚蓓, (助理, 正修科技大学工商管理学院, 台湾高雄)。doraemon477396@gmail.com



## 一、研究背景

自 1990 年代出初期开始，台湾传统产业空洞化、外移情况日趋严重。经济全球化以及世界各个国家的不断发展使得台湾的制造业面临转型的压力。对台湾的制造业而言，不论内销或外销都面临着全球化市场的很大冲击，昔日以生产为主的工业时代逐步转型为迈向服务化及观光化的经营模式。台湾自 2003 年「推动制造业发展休闲观光计画」，许多制造业投入转型计画，2004 年以「推动地方工业创新转型发展计画」接续发展(曾玫婷，杨岚婷，林伊秀，2012)，持续协助辅导有意愿转型升级的工厂，展现创意让产品经济效益转为地方观光收益。

观光型工厂对于传统制造业是一种新型的发展和经营模式。企业以自身的发展和定位为前提，将企业本身的制造业与新兴旅游专业相结合所形成的新型经营和发展模式。观光型工厂对传统制造业而言成为也一种新的发展契机，对传统制造业有着十分重要的作用。观光型工厂的成功转型能够为传统制造型企业生产所带来的经济利益之外带来额外的观光收入，也可以树立一个良好的品牌形象增加消费者对产品的认同感。观光型企业对传统制造企业的企业文化也具有一定的良好作用，观光型企业不仅为游客提供相关的制造业知识，也会在一定程度上将产业文化保存下来，甚至还能协助建立企业形象，让传统产业的经营更能细水长流。以「参观不一样工厂，吸收不同的知识」带来观光旅游的新视野(林平凡，2016)。因此产业转型不仅能够使企业的经营模式产生变革，观光型工厂也使得传统制造型企业获得新的发展机遇。

当今世界经济全球化使得全球经济发展日益密切，传统制造型企业实现其向观光型企业的成功转变为传统企业的发展模式提供了一个良好的发展机遇。研究者对台湾南部地区传统制造型企业在经济全球化进程中成功实现观光型企业进行研究，探索和研究传统制造业所实现成功转型的动机和关键成功因素。这既能够对未来台湾其他地区的传统制造型企业的企业变革提供一个新的发展思路，也能够对其他模式的传统产业的发展与变革提供良好的发展模式，更可以为其他国家和地区的传统制造型产业的经营转型提供较好的借鉴意义。

## 二、研究范围、目的、主要内容、方法和创新性

### 2.1 研究范围

研究者根据所要研究背景和目标对所做研究包含以下四个方面的内容：

1) 理论依据上，研究者根据所要研究的研究背景和研究目标对台湾南部地区的传统制造业工厂进行探索性的访谈分析。研究者根据学者荷士卫针对大型企业研究影响企业经营与转型成功的关键因素：动机(Motive)、活动(Active)、技术(Skill)，这三项因素来对观光型进行分析整合。

2) 研究方法上，研究者所采用的研究方法为定性研究法。研究者根据研究研究目标和研究背景发现定性研究的方法更为适合此项研究。研究者通过对传统制造业转型为观光型企业的探索性



调查研究，企业中的管理者对企业的发展和转型有着清晰且深刻的见解，因此使用深度访谈法对研究问题进行深入访谈相较于定量的方式更为适用。

3) 个案选择上，因此研究者在对台湾南部地区传统制造业工厂成功转型为观光型工厂的企业进行分析和挑选。研究者选取了台湾南部地区企业转型比较成功的传统制造型产业作为代表进行个案研究和访谈分析。研究者所选取的企业(A) 制药观光工厂及(B) 香肠博物馆在台湾南部地区企业转型较为成功，因此作为案例分析使用。

4) 样本选择上，研究者对两家观光型企业进行深入考察，并根据文献研究中所总结的理论依据设置研究问题。访谈分析的数据研究者选择这两家观光型企业中的中高层管理者进行访谈并获得研究所需的数据。

## 2.2 研究目的

研究者根据研究背景和所要进行探索性研究所要达成的研究目的如下所示：

- 1) 探索台湾南部地区传统制造型企业需要转型为观光型工厂的动机是什么；
- 2) 探索台湾南部地区传统制造型企业成功转型为观光型工厂的关键成功因素是什么。

## 2.3 主要内容

### 2.3.1 个案选择 & 研究样本

研究者所选取在台湾南部地区企业转型较为成功企业(A)制药观光工厂及(B)香肠博物馆并运用深入访谈法进行个案研究。

制药观光工厂(A)创立于1968年并致力于中医药产业的发展。制药观光工厂(A)作为在台湾较为知名GMP制药工厂，先后于台湾建立北、中、南商业药品通路、中医医疗整合管理软件开发和食品、药品、化妆品标准检验试验室等机构。制药观光工厂(A)在业界率先通过TAF认证实验室及ISO 9001:2008品质认证，该企业致力于科技研发、技术突破与创新，是台湾唯一同时拥有检验、制药、销售、医疗软体、临床诊断等实现医药、产品、检测、销售、资讯一体化的中医药集团。制药观光工厂(A)在设备上也引进世界最新式的制药及检验设备。2012年「农科科学中药博览馆」、「牛樟芝博览馆」正式揭牌运营，现已经成为台湾南部屏东地区开放给民众的博览馆，2013年12月农科观光药厂取得台湾「观光工厂」的评鉴与认证。

香肠博物馆(B)于1957年成立，创始人于台湾南部运河旁被称为“乌桥”的地方(现台湾新南桥)成立家庭式肉食加工工厂。香肠博物馆(B)为台湾第一家自动化肉食品加工工厂，主要以肉制品加工业为主要经营项目，其营业范围包含香肠、肉酥、牛肉干、腊肉等传统中式肉制品，以及火腿、培根、热狗等西式肉制品。2002年该食品加工工厂代理进口美国产品并建立了“德意厨房”的西式肉制品品牌，开始运营欧洲式的肉质加工食品。2012年8月该企业成立香肠博物馆，致力打造传统肉品加工业的制造文化。

### 2.3.2 研究访谈内容设置



研究者通过质性研究的方式方法对所需研究的问题进行研究，为确保研究的有效性和研究结果的实用性，研究者所采用的访谈内容设置需要具有较好的目标设置。采访问题综述（表 1）为研究者所采用的访谈内容方法，采访问题采用递进式方法层层深入，以期望探求真实的研究结果。

转型构面	访谈问题设计	文献综述
转型动机	<p>1、请问贵公司在何时转型？ 可以分享一下转型历程？</p> <p>2、请问贵公司转型动机为何？ 准备转型时间约多久？</p> <p>3、请问贵公司转型在个人或企业发展上分别具有哪些重大意义？</p> <p>4、请问贵公司于转型初期您所关心的或比较重视的问题为何？</p>	<p>袁素萍(2003)在面临企业经营环境及本身经营条件发生变化时，企业为了永续经营或改变现状，而从事包括经营思维、经营策略、经营型态及作业流程等策略性思考及大规模改革性之转变，其能促使企业核心能力及经营绩效之有效改变及改善。</p> <p>荷士卫针对大型企业研究影响企业经营与转型成功的关键因素(郭婉婷，2009)，研究发现：动机(Motive)、活动(Active)、技术(Skill)，这三项因素在组织体系中的任一阶层，都会产生关键影响。</p> <p>Bibeault(1988)认为企业转型成功的要素包括：</p>
转型前后企业经营策略的改变	<p>5、请问贵公司目前所采取的经营策略为何？</p> <p>6、请问贵公司目前所采取的经营策略与转型时所采用的经营策略是否有差异，重视的项目有哪些不同？</p>	<p>人的资源； 核心计划； 财物资源。</p> <p>陈永愉，涂家彬(2010)企业转型为企业在经营环境变化时，为求生存发展、突破经营瓶颈，而透过组织调整或目标转换之策略，改变结构型态，创造出适应未来的新经营模式。</p>
转型过程中把握机会、利用现有资源、发挥优势	<p>7、请问贵公司转型观光工厂信息从何处获得？</p> <p>8、请问贵公司转型观光工厂在政府方面有提供哪些资源或帮助？</p> <p>9、请问您认为应该具备哪些条件才有可能有机会转型观光工厂？</p>	<p>Bibeault(1988)认为企业转型成功的要素包括：</p> <p>人的资源。 核心计划。 财物资源。</p>



转型构面	访谈问题设计	文献综述
转型过程中遭遇重大问题	10、请问贵公司于转型过程中曾遭遇过哪些问题或遇过哪些发展契机？问题最后是如何解决的？	钱颖红 (2019) 提出关键成功因素具有以下特性： 这些因素必须特别加以注意，以避免不好的突发状况或错失机会。 这些因素可评估企业的策略、环境、资源、营运及其他类似领域而加以确认。 这些因素可能是企业内部或外部的，对于企业可能会造成正面或负面的影响。 企业必须特别注意的事件或状况，而且这些事件或状况对企业而言有显著影响。 这些因素会影响企业目标的达成，甚至威胁企业的生存，企业内部或外部必须确认或审慎处理的因素。
转型后企业经营范围	11、请问贵公司对于未来发展方向为何？ 12、请问贵公司观光工厂有没有与别家观光工厂有不同特色之处？或觉得不足之处还需努力的？	观光工厂计划辅导作业要点(经营理念与未来发展、产品制程与特色、厂区内外部环境条件、产业效益、区域性与产业连动)。 马晓平 (2012)企业面对竞争冲击时，必需进行策略改造，重新建立企业的核心策略，改造产业的竞争规则。透过策略改造，公司能主导本身所属产业的转型过程，或重新规划产业间的界线，甚至创造出全新的产业，最后取得产业领导者绝对地位和未来竞争优势。
转型后是否再创事业高峰	13、请问转型后贵公司是否再创事业高峰？	

表 1 访谈问题综述

## 2.4 研究方法

本研究通过质性研究的方式对台湾南部地区的传统制造型企业的观光化转型进行研究，研究者采用文献分析法、个案分析法和深入访谈法对传统制造型企业的观光化转型的关键成功因素进行探讨。个案研究法 (Case Study)即针对一组织或实体的某些研究变数进行严密观察，也是对于少数的个体，做深入研究的方法，主要是运用归纳逻辑来进行研究。且个案研究法是采用各种方法来收集有效完整资料，对于一个组织单位或一个人去做深入且缜密的研究历程(林意茵，2008)。



深入访谈法 (In-Depth Interviews)为研究者运用口语叙述的形式，针对特定对象或行动有全面式的了解，优点是可以取得完整且精确答案、了解受访者反应、可探索更复杂问题、可让受访者觉得视觉刺激且倾听、高度参与。访谈问题采用开放式问题，访问时常追问原因、要求受访人进一步解释或厘清。

研究者的研究过程如图 1 所示，首先研究者对企业转型的关键成功因素的分析方法和观光型企业的相关文献进行研读，根据文献中的相关知识和综述确立所用研究的具体理论和研究方法并设置相关的采访问题进行数据收集。其次，根据研究目标选择合适的样本进行个案研究进行采访，研究者通过走访企业中发现台湾南部地区 (A) 制药观光工厂及、(B) 香肠博物馆两家由传统制造业转型为观光型工厂的企业更具有代表性。研究者所进行采访的组群选择 (A) 制药观光工厂及、(B) 香肠博物馆这两家观光工厂中工作时间较长的中、高层管理者 (访谈对象表 2 所示) 进行采访。在采访结束后，研究者根据所采访的内容进行数据编码并建立开放式的编码模式。最后，研究者将所收集到的开放式编码中的内容进行分析，分析方式如图 2 所示，并最终获得研究结果。

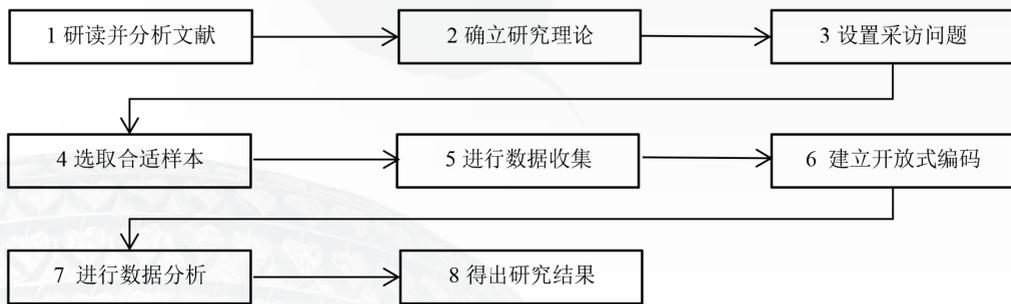


图 1 研究者的研究方法流程

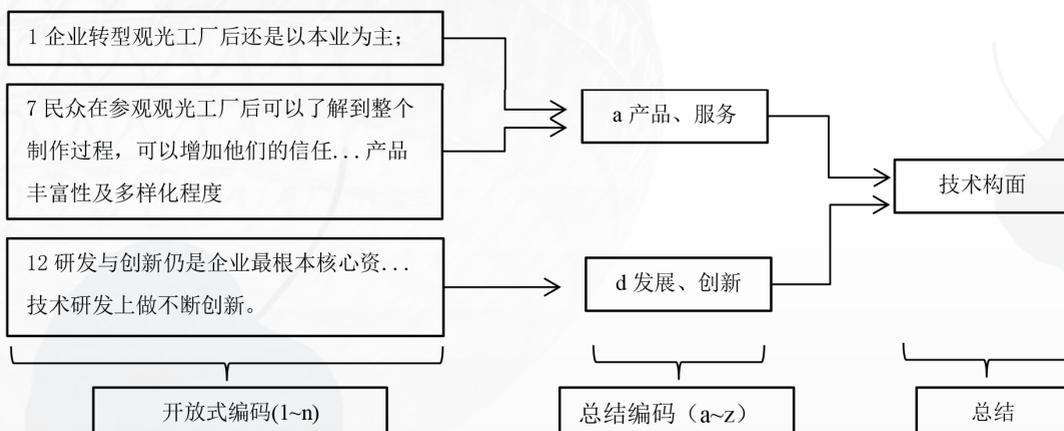




图 2 数据分析方式

观光工厂	制药观光工厂(A)	香肠博物馆(B)
受访人	中、高层管理者 6 人	中、高层管理者 4 人
受访人工龄	4-8 年	6-10 年
企业创立时间	1968 年(至今 46 年)	1973 年(至今 41 年)
所在地区	屏东	台南
成立日期	2013 年 12 月	2012 年 8 月
企业属性	中药制造业	食品制造业
访谈时间	2019/04/28-2019/05/06	2019/07/20-2019/08/03

表 2 访谈对象

## 2.5 理论创新

研究者采用探索性的研究形式往往可以产生较为新颖的理论。台湾传统制造业结合旅游专业所实现的产业转型在实现产品盈利的同时也可以为企业带来较好的旅游收入。在文化的缔造和发展上，台湾传统制造业向观光型工厂的转变，也使得民众对传统的生产制造的文化 and 知识有着一一定的了解和支持。研究者在研究过程中发现不同的企业需要根据自身形式进行发展，而统制造业向观光型工厂的转型的关键成功要素所研究的学者较为稀少。因此，研究者所探索的传统制造业向观光型工厂的转型的关键成功要素可以为未来台湾的企业转型提供一个良好的参考模式，更可以为其他国家和地区的传统制造业工厂转型提供一个良好的借鉴意义。

## 三、文献综述

台湾观光型工厂计划自 2003 年开始推动实施。台湾参考国外经验，协助具有独特产业文化的传统制造工厂转型为观光型工厂。2019 年，观光型工厂取得较为不错的成绩，当年观光人次达 1,748 万人，观光收入所创造的经济价值为 42 亿元新台币。台湾为保障传统制造型企业的良好转型提出并实施评鉴机制政策，其机制包含观光工厂主题、厂区空间规画、导览解说与体验设施、企业形象与文宣设计与观光工厂营运模式，共计五大观光工厂评鉴要素。评鉴机制的实施目的在于确保每位进入工厂观光的游客能在饱览工厂制程与认识产业文化之余，可以安心的享受另一种休闲风情，经由有系统的认识产业、阅读文化、参观制程，发现传统制造业生生不息的活力；再透过体验商品进而安心消费的良性循环，促成产业再生并活络地方经济的群聚扩散效应。

优良观光工厂定义是通过经济部办理之观光工厂评鉴者，在经营观光工厂有特色及绩效，并能创造顾客价值之模范标杆厂商（王毓琪，2015）。



### 3.1 观光工厂

制造业若要朝休闲观光产业发展，观光工厂应包含「体验」与「解说」两大元素(游适华, 2017)。学者李孟纯 (2010)也提到说，在产品制程的参与、观光游憩服务、创造活动体验等结合，并具有产业转型、创造新的经济活动与提升新的产业附加价值，工厂与观光透过本业优势与完善管理，促使产业永续经营。最重要的是具观光教育或产业文化价值，实际从事制造加工符合 MICT(Made in Chinese Taiwan)制造精神的工厂，将其产品、制程或厂地厂房供游客参观者。

### 3.2 企业转型

学者孙林岩 (2010)指出：「这个世界已经发生不可逆转的巨大变化，经营者面临时代变动时，应能够且必须采取行动」。为了不被消费者竞争者与大环境淘汰，企业必须选择改变。企业转型由日文「事业转换」一词而来，就内涵而言，是泛指企业为了因应经营环境的变迁，而改变经营型态的一种方法。

而本研究采袁素萍 (2003)对企业转型的定义：在面临企业经营环境及本身经营条件发生变化时，企业为了永续经营或改变现状，而从事包括经营思维、经营策略、经营型态及作业流程等策略性思考及大规模改革性之转变，其能促使企业核心能力及经营绩效之有效改变及改善。

因此藉由了解转型过程：「转型动机」、「转型经营策略的改变」、「转型过程中遭遇重大问题」、「转型后的经营范围」、「转型是否再创事业高峰」以及「充分掌握机会、利用资源、发挥优势」等，作为本研究衡量转型策略之构面，对于已转型之企业采以上构面来做访谈，以了解企业转型之过程及成功因素。

### 3.3 企业转型成功因素

工厂转型之后，普遍可以带来三种好处

#### 1. 业绩提升

桃园的雅闻魅力博览馆于 2006 年开幕之后，虽然没有收门票费，借着周边产品，如调整型内衣、保养品、精油等，每个月仍吸引四、五百台游览车到访。

#### 2. 提高品牌知名度

云林虎尾的兴隆毛巾工厂，因为台湾生产市售价格与中国产品差距七、八倍，工厂几乎都倒闭或外移，于 2008 年底正式开幕转型观光工厂，可以让游客自行设计、拓印属自己的毛巾，并将卖场布置得像蛋糕店。

#### 3. 文化传承

台中神冈的气球工厂大伦工业，把文化传承作为最重要的目的，也是少数称为「博物馆」的观光工厂。

从本章的文献资料中可知，转型前审慎衡量产业内外在条件有助于增进转型之成功率；企业在转型历程中转型成功与否，最重要的还是人的因素，也就是企业经营者之策略敏锐度及经营者参与程度，对转型策略之执行与成功与否有直接影响。

## 四、结论

本研究依据两位个案访谈者资料采用荷士卫学者针对大型企业研究影响企业经营与转型成功的关键因素(郭婉婷, 2009): 动机(Motive)、活动(Active)、技术(Skill), 这三项因素来进行分析整合其所研究的内容如下所示:

### 4.1 转型动机分析

如果缺乏动机, 学习的兴趣就不会被启动, 执行的能力也就无法发挥, 所以, 动机指改变现状、达成目标的力量与行动的决心(郭婉婷, 2009)。在 2013 年观光工厂计画辅导作业要点中, 经营管理阶层对推动观光工厂之目标是否明确信念、及对兼营观光服务是否有产业转型认知为评鉴项目之一。因此, 动机是非常重要的, 决定企业转型之成功关键。

归纳访谈结果分析之后发现: 企业因为背景不同, 因此转型观光工厂的动机也不同, 但整合访谈结果可得知, 对于企业来说, 动机皆为有计划性的去发展, 发展观光工厂也是事业的一部分, 因此不管在导览、服务、及品质要求都非常用心, 期望能带给民众不一样的参观体验。

### 4.2 技术构面分析

荷士卫学者对于技术的定义: 包含核心知识与技能。知识指学习中理论的部分, 技能指人员执行各项工作的技巧与互动能力(郭婉婷, 2009)。

部分企业转型观光工厂后还是以本业为主轴, 因此, 还是致力于本身产品品质的提升, 民众在参观观光工厂后, 了解到企业制造整个制程, 并对于品质的坚持, 回去后, 也会考虑选择使用企业的产品, 在知名度构面也会慢慢提升。

而在知识整合的时代, 研发与创新仍是企业最根本核心资源, 对企业营运而言, 研发最重要的是能为公司带来市场价值, 也是企业未来努力的重要方向。台湾在 2017 年观光工厂计画辅导作业要点中, 产品丰富性及多样化程度也是评鉴项目之一。

研发、创新为当前制造业的未来发展趋势, 在观光工厂构面更是如此, 如果要提高顾客回流率, 还是要在技术研发上做不断创新, 让顾客觉得有新鲜感, 愿意再回来参观, 或了解到产品的多样性后, 在选择性上会考虑企业的产品。

现代讲求创新、创意时代, 企业若能将客制化元素带进观光工厂内, 也是观光工厂特色之一, 尤其可以让顾客感受到不一样的产品服务, 也能针对不同客层来设计不同产品及服务, 通路也会慢慢增加。

归纳上述访谈结果分析: 由于转型观光工厂的企业, 多半是已经处于稳定期的阶段, 因此, 在技术构面, 已有成熟的趋势, 面对环境的变化, 消费者对于产品、服务都喜欢有创意的设计, 创新显然是时代演变的趋势, 这部分也是传统产业要面临的挑战之一, 因此, 若能不断开发、创新, 甚至于走向客制化的阶段, 对企业来说, 更具有竞争力。

### 4.3 活动构面分析

荷士卫针对大型企业研究影响企业经营与转型成功的关键因素(郭婉婷, 2009), 活动的定义指人员在工作流程中, 实际执行的项目。针对上述访谈内容与资料搜集整合结果如下:



从接待到导览，甚至于到服务部分，为观光工厂内最重要的活动，为了让顾客了解观光工厂的产品制程以及特色，因此，人员的教育训练就非常重要，透过扎实的教育训练，让人员在面对顾客时，能做出最好的服务，详细的导览及专业能力，让顾客对于企业印象深刻，也能带着满意的心情返家。

刚开始发展观光工厂的企业，会有客源缺少的问题，因此刚开始就要靠广宣、或游览车的承包，来带动观光人潮，若经营者有相关营销经验，会让整个宣传活动进行更顺利。

体验是观光工厂重要的一环，现在几乎所有观光工厂都有体验活动，透过人员和民众的互动，现场用手做的方式，来感受工厂产品制程，也可以加深民众对于观光工厂的印象。

归纳上述访谈结果分析：观光工厂成立初期，会有客源的问题，因此在宣传活动也是一个吸引客源的手法。民众来到观光工厂后，人员透过和民众频繁的互动，来完成一连串的导览活动，因此，从一开始的接待、导览到活动进行，若能靠着服务人员的专业能力的解说、及热情的服务，就能让顾客带有深刻的印象。

另外，也因为产业特性的不同，因此在法令规范构面，会有不同的限制，例如(A)制药观光工厂因为是制药业，在政府法规、规范部分也多有限制，这部分难以去改变，但是观光工厂若能有独特特色，也能利用特色来吸引观光人潮。

## 五、研究结果

### 5.1 结果

依据研究结果显示，企业转型观光工厂之关键成功因素分为以下三点作为说明：

#### 5.1.1 动机分析

1 增加知名度：透过发展观光工厂能增加企业知名度。

2 增加另一种商业模式：有些企业为了因应环境的转变，因此想藉由转型观光工厂来突破现状，并希望能改善经营绩效。

3 开创另一个事业：对于不断想求进步的企业，会考虑转型观光工厂，观光工厂营运的模式并非一成不变，须配合企业本身现况及环境来做调整，也必须找到自己的特点，并改善不足之处，才能吸引观光人潮。

4 传达文化价值：结合地方特色并传达文化价值是观光工厂的特色之一。

5 达到寓教于乐的目的：2013年观光工厂计划辅导作业要点中，也提到产业文化及产业教育知识是否足够为评鉴的要素之一。因此，观光工厂不仅只有展示的功用，更要透过导览或解说，带给民众产业知识，达到寓教于乐的目的。

6 企业的传承延续：透过观光工厂的设立，及透过创意的设计，让民众更了解企业属性、特色，渐渐能打开知名度，最终的目的是企业能一直传承下去，因此，转型观光工厂也有另一层传承涵义。

7 让民众了解政府辅导方案：让更多想发展观光工厂的企业，可以善尽利用政府的资源。

8 地区政府推动顺势转型：2008 年台湾政府针对观光工厂提出评鉴模式，有思考转型的企业，会顺势发展转型，有接收到信息的企业，后续接受政府的辅导、评鉴，让观光工厂通过评鉴更加顺利。

#### 5.1.2 技术分析

9 长时间的规划、设计：发展观光工厂为一项重大的决定，因此需要长时间的规划，而非短时间就能完成，缜密的去计划，或有个参考的指标，也是成功的要素之一。

10 具有制造专业技术、注重质量：部分企业还是会以本业为主，并致力于本身产品质量的提升，民众在参观观光工厂后，了解到企业制造整个制程，并对于质量的坚持，回去后，也会考虑选择使用企业的产品，在知名度方面也会慢慢提升。

11 不断研发、创新：为现在制造业的未来发展趋势，产品本身并非一成不变，要吸引消费者，还是需要适度地做创新，在观光工厂方面更因如此，如果要提高顾客回流率，还是要在技术研发上做不断创新，让顾客觉得有新鲜感，愿意再重游，或了解到产品的多样性后，在选择性上会考虑企业的产品。

12 产品客制化：现代讲求创新、创意时代，企业若能将客制化元素带进观光工厂内，也是观光工厂特色之一，尤其可以让顾客感受到不一样的产品服务，也能针对不同客层来设计不同产品及服务，通路也会慢慢增加。

#### 5.1.3 活动分析

13 接待、导览、服务：透过扎实的教育训练，让人员在面对顾客时，能做出最好的服务，详细的导览及专业能力，让顾客印象深刻，也能带着满意的心情返家。

14 宣传活动：初期发展观光工厂，会有客源缺少的问题，因此刚开始就要靠广宣、或游览车的承包，来带动观光人潮，若经营者有相关营销经验，会让整个宣传活动进行更顺利。

15 体验活动：现在几乎所有观光工厂都有体验活动，透过人员和民众的互动，现场用手做的方式，来感受工厂产品制程，也可以加深民众对于观光工厂的印象。

### 5.2 结果总结

在动机构面：对于传统制造型企业来说，在转型初期时，转型动机一定有具体的目标，尤其观光工厂虽是事业的一部分，但毕竟属性不同，观光工厂的属性为观光教育功用，透过开放制程参观及导览解说，在任何一个环节都很用心，尤其服务、品质要求，期望能带给民众寓教于乐的功用。

在技术构面：转型观光工厂的企业，多半是已经处于稳定期的阶段，因此，在技术构面，已有成熟的趋势，面对环境的变化，消费者对于产品、服务都喜欢有创意的设计，创新显然是时代演变趋势，这部分也是传统产业要面临的挑战之一，因此，若能不断开发、创新，甚至于走向客制化的阶段，对企业来说会更具有竞争力。



在活动构面：观光工厂设立初期，会有客源的问题，因此在宣传活动也是一个吸引客源的手法。民众来到观光工厂后，人员透过和民众频繁互动，来完成一连串的导览活动，因此，从一开始的接待、导览到活动进行，若能靠着服务人员的专业能力的解说、及热情的服务，就能让顾客带有深刻的印象。

## 六、建议

本研究探讨台湾南部地区企业转型观光工厂的过程分析，来探讨转型成功的因素，建议未来研究者可将研究范围扩展至全国或不同区域来做分析，可以比较因地区性之研究结果或特性的不同，也可增加本研究之可读性。

建议未来欲转型观光工厂之经营者，要多了解政府构面的资源，以及观光工厂的评鉴项目，并设定发展目标，才能顺利通过评鉴，并发展有特色、有创意，带给民众不一样感受的观光工厂。

提供给经营者参考本研究关键成功因素，对观光工厂来做设计规划。

地区政府于辅导观光工厂通过评鉴资讯，仍有许多企业不清楚补助措施或评鉴规范，应该主动提供相关资讯给欲转型之企业。

## 参考文献

1. Bibeault L J. Pin releasing: U.S. Patent 4,720,905[P]. 1988-1-26.
2. 陈永愉, 涂家彬. 服务质量、顾客满意度、关系质量与顾客忠诚度的关联性研究——以台湾航空货运业为例[J]. 物流技术, 2010(09):18-21+33..
3. 郭婉婷. 企业家策略意图对企业转型历程之分析-以欧都纳公司为例[D]. 2009, 台湾: 创业管理研究, 5(4), 1-34.。
4. 李孟纯. 观光工厂体验营销, 满意度及忠诚度关系之探讨-以白木屋品牌文化馆为例 [J]. 龙华科技大学, 桃园县. 2010.
5. 林平凡. 广东传统中小企业创新转型的策略: 借鉴台湾“观光工厂”的模式[J]. 科技管理研究, 2016, 036(009):145-149, 160.
6. 马晓平. 核心员工对高新技术企业核心竞争力和效率的影响研究[D]. 2012. 武汉大学出版社..
7. 钱颖红. 基于企业战略地图的关键成功因素及指标分析[J]. 人才资源开发, 2019, 000(010), 56-57.
8. 孙林岩. 服务型制造: 理论与实践[M]. 北京: 清华大学出版社, 2009.
9. 王毓琪. 从制造业迈向服务业之观光工厂营销模式分析—以台湾金属创意馆为例[J]. 清华大学经营管理硕士在职专班学位论文, 2015.



10. 袁素萍. 企业转型成功关键因素之研究[J]. 成功大学高阶管理硕士在职专班 (EMBA) 学位论文, 2003.
11. 游适华. 社区观光工厂之社会资源移转与体验学习历程研究—以宜兰饼发明馆为例[J]. 2017.
12. 曾玫婷, 杨岚婷, 林伊秀, 等. 高雄市五星观光饭店消费型态满意度、忠诚度及知觉价值探讨—以义大假日皇冠饭店、高雄汉来饭店为例[J]. Nephron Clinical Practice, 2012:194-194.