

觀光工廠的服務創新之研究

蕭如妙

嶺東科技大學

行銷與流通管理系副教授

E-mail 1 : melodyh@mail.ltu.edu.tw

余育君

嶺東科技大學

行銷與流通管理所研究生

E-mail 1 : c901c128@yhao.com.tw

摘要

體驗行銷是影響觀光工廠成敗的關鍵因素。在激烈競爭的環境下，業者思考如何降低成本、提升效率以及服務品質之際，創新服務是企業能否永續經營的一個重要項目之一。本研究主要探討傳統產業從製造業轉型為觀光工廠的服務創新、體驗行銷與顧客滿意度之關係。本研究採質化研究方法深入訪談四家不同觀光工廠個案，以跨個案比較剖析個案公司服務創新。經研究整理及分析後，觀光工廠的服務創新有四種類型，包括(1)多單位組織；(2)服務的新組合；(3)顧客共創；(4)技術創新。最後，從個案研究中發展出觀光工廠服務創新的兩項命題。所以觀光工廠經由服務創新及體驗行銷，有助於提升顧客滿意度。

關鍵字：觀光工廠、服務創新、體驗行銷、顧客滿意度

一、導論

當經濟結構的變動下，傳統產業從傳統製造業轉型為服務業的「觀光工廠」。「觀光工廠」運用文化包裝、深度體驗的行銷手法，從生活與情境出發。將過去鮮為人知的企業故事、產業製程呈現於大眾眼前，提供各自獨有的產業內涵、自然或人文等資源特性，利用營運模式增添原產業的附加價值，以服務為主的產業觀光。

(Pine & Gilmore, 2003)之觀點，「在體驗經濟的洪流中，可以運用體驗設定主題，並透過空間、時間、事物體驗及景點布局來深化主題，且主題必須與提供體驗之企業特色相符。」(Schmitt,2000)提出體驗行銷(Experiential Marketing)，認為將顧客視為理性與情感的動物，認為產品除了重視其實用價值外，更應把行銷焦點放在顧客體驗及檢視消費者情境，並採用多元方法與工作，將品牌形象塑成體驗。觀光工廠的服務意象，追求顧客滿意的提升，並了解其品牌知名度，使顧客提高對產品購買意願，以創造企業長期獲利與競爭優勢的智慧資產。

國內(張理如，2009)針對觀光工廠購買意願研究、(陳俞伶，2009)針對觀光工廠進行實例個案研究，然缺乏體驗行銷及顧客滿意的實證探討。本研究期待透過觀光工廠之研究，落實在地產業轉型的發展，同時彌補國內相關研究之不足。

本研究以觀光工廠為探究主題，瞭解轉型觀光工廠在服務創新過程中所提供的體驗行銷所產生何者效應？再者，藉由觀光工廠所提供之體驗服務是否提升顧客滿意度？故本研究之目的為：

- 一、不同觀光工廠在服務創新上實施的情況；
- 二、探討觀光工廠體驗行銷與顧客滿意的影響。

二、文獻探討

2.1 觀光工廠

「觀光工廠」是一種新興型態的空間展現，透過參觀、實作體驗和解說等方式，讓旅客有深度了解工廠文化與產業內涵的旅程。提供參觀部分為廠地、廠房、機器設備等設施提供旅客觀光、休憩之服務。實作體驗區為工廠參觀、實作體驗、教育解說之用。換言之，所謂的「觀光工廠」是傳統產業透過服務創新開啟的另一個加值的途徑。

經濟部工業局中部辦公室自 2003 年起即開始積極輔導具有歷史、文化的傳統工廠轉型兼營觀光服務，先後執行「推動製造業發展觀光休閒產業計畫」、「推動地方工業創新轉型發展計畫」，協助有意願轉型的企業，成為兼具製造、歷史文化、觀光休閒價值的活體工廠。

在體驗經濟時代產業的歷史文化與休閒觀光結合發展，透過深度化的旅遊，在服務創新方面讓旅客更瞭解產品製造，提供體驗動手作的樂趣機會，創造產業觀光的價值，提供大眾一起感受「工廠觀光化，體驗新知識的樂趣」。

2.2 服務創新

不少研究顯示許多企業因創新而大幅提升利潤與市場佔有率，創新一直被認定是競爭優勢的主要來源之一(Prajogo & Sohal, 2006)。創新的定義上，(Betz, 2003)認為創新是將新產品、製程或服務導入市場，而將創新分別為產品創新、製程創新及服務創新。(Tidd、Joe、John Bessant & Keith Pavitt, 2001)認為創新是指企業將其所提供的產品、服務及方法予以重新設計或改良，使企業得以生存或成長的核心程序；企業透過產品創新、製程創新及服務創新以獲得競爭優勢。(Betz,1987)將創新依不同技術之應用區分為：產品創新、程序創新及服務創新。(Gallouj, 2002)認為創新不見得是在採用新技術或產出新的產品才被視為創新，它也可以透過組織需要來提供不一樣的行為服務，賦予創新產品新的價值，也可以說改變企業管理行為也可能產生創新。

在服務創新議題上，(Knight, 1967)將服務創新定義為新產品或新服務的生產或銷售。服務是建構解決某個顧客問題的方案，而創新是將知識體現、結合或綜合，以造就原創、相關、有價值的新產品、新流程或新服務(Luecke, 2003)，因此服務創新乃是提供顧客新的解決方案，它包括兩種主要的形式，首先是結合新問題或構想以形成新的問題解決方案，這些問題及解決方案因對市場及公司的新奇程度不同，可分為改良式創新與激進式創新；其次是解決同樣的問題，但以更有效率的方式解決，可能包括生產力、適當性或品質的提升。實質上服務是在參與者、流程和實體之間的一連串互動活動。任何改變服務的創新概念，在現有的系統中是需要以下不同能力來運作。例如餐廳服務是可以藉由與原先不同方式來傳遞服務，進而形成服務創新(Gillouj, 2002)。

(Rungtusanatham & Forza, 2005)指出企業在思考如何提供服務創新時，依據現有技術、科技的運用與掌控的範圍，透過對創新內涵的認知可以產生更多的想法，在導入創新服務以提供組織內的流程面創新、產品面創新、市場面創新(Gunasekaran, Ngai & McGaughey, 2006)。(van der Aa and Elfring, 2002)認為服務創新主要可分為技術與組織兩大領域，並將組織的創新再區分成三種類型，因此服務企業的創新類型可分成四種，包括：(1)多單位組織(Multi-unit organization)；

(2)服務的新組合(New combinations of services)；(3)顧客共創(Customer as co-producer)；(4)技術創新 (Technological innovations)。詳細說明這四種服務創新類型的意義，並提出各種服務創新類型需要那些支援性活動才能提高服務創新績效，但是他們並未說明技術創新所需的支援性活動，主要因為技術創新的觀念與傳統工業創新的概念相同；茲將各類型服務創新及其所需的支援性活動分述如下：

(1)多單位組織：服務管理系統在多單位組織中再製，因為許多服務企業的成长必須將其服務管理系統複製到另一個地區，以接近新的市場。大型服務企業由數以百計的小規模或地區型的單位所構成，因此多單位服務企業的形成可視為一種組織創新的型式。這種創新，隱含著服務管理系統的可複製性，而為提高服務系統的可複製性，必須將服務管理系統盡可能的標準化，並且將服務系統的目標具體化，讓許多無形的事物有形化；此外，為提高新單位成功的可能性，企業應建立內部標竿，透過向績效最佳單位學習的過程，可以改善企業整體的服務觀念，提高企業的服務品質。

(2)服務的新組合：創造服務活動、服務部件(parts)與服務區隔的新組合，這種創新可能包含無形性的本質，對顧客而言，可以透過向具知名度的服務提供者購買服務，以降低不確定性。這種服務創新為顧客帶來的價值，必須大於這些服務分別向不同提供者購買所產生的價值，或者是整合服務提供物可產生明顯的差異化與客製化的機會，否則只將多種不同的服務結合在一起銷售無法吸引顧客，更無法為企業帶來明顯的績效改善。這種服務創新需要不同組織間的高度連結，才能將各種不同的服務加以整合；此外，亦需讓各種服務的結合透明化，以降低顧客的不確定性；同時亦應設法提高交叉銷售與客製化的可能性。

(3)顧客共創：將顧客融入服務生產過程中，與顧客共同完成服務；這種服務創新需要提供誘因給顧客，以激發其參與服務創造過程的動機，如較低的價格或客製化的服務；由於顧客的需要不同，無法將服務生產與傳遞過程標準化，故組織內的每個相關部門都必須能與顧客整合，才能與顧客共同創造價值；此外，在顧客共創的過程中，可以善用現代化的資訊科技，除了能提高效率外，亦能事先展示可能的服務結果，降低顧客對服務結果的不確定性，強化顧客共同生產的動機。

(4)技術創新：發展與實施服務觀念與流程的技術，即將新的技術導入服務過程，以創造與提高顧客價值。

2.3 體驗行銷

「體驗」是讓顧客跳脫產品特性與功能的情境經驗，是一種觸動人心的感動過程，因此在行銷的新世紀裡注重顧客消費體驗的體驗行銷(experiential marketing)將取代過去的傳統行銷手法，以便創造不同的產品感染力，吸引消費者(Schmitt, 1999)。

(Kotle, 2003)指出有越來越多的公司，都開始發展能觸動情感而非說理的形象訴求，並且開始求助於人類學家與心理學家，來發展能觸及心靈深處的訊息。(Joy & Sherry, 2003)認為體驗是指個人親自親身的參與及親身體驗後對某些物品或標的目的領悟及感官、心裡所產生的情愫。(Arnould、Price & Zinkhan, 2004)等學者認為，體驗是在環境之下身體、認知與情感彼此互動，任何經驗導入之努力與技巧，影響消費者的身體、認知與情感互動。情感與認知無法分離，而且體驗是消費者行為的核心。換言之，消費體驗式來自個人的心境與事件的互動，而消費的渴

望的不是產品，而是滿意的體驗。

(Schmitt, 1999)主張，消費者經驗是可以被塑造，行銷人員應該跳脫產品特性和競爭品牌永無止境的功能標榜競賽，發揮想像創意，專注心力去為消費者塑造一份全新體驗。因此他將顧客體驗以五個體驗形式呈現，及感官(Sense)、情感(Feel)、思考(Think)、行動(Act)、關聯(Relate)，以更加完整性的觀點來強調必須將行銷焦點放在顧客體驗上，也就是說消費者同時受理性與感性的影響。(如表 1 所示)。因此，本研究將體驗行銷的衡量構面區分為感官、情感、思考、行動及關聯等五個構面來探討體驗行銷。

表 1 Schmitt 的五種體驗型式

體驗形式	說明
感官體驗	以五種感官為訴求，經由視覺、聽覺、觸覺、味覺與嗅覺來創造產品的差異化，並提供顧客愉悅或興奮等感受。
情感體驗	代表消費者內心的感受和情緒，主要是希望能夠建立品牌與消費者間強烈之情感聯繫，增加消費者對於品牌之正面情感，進而促進消費者之情緒性購買行為。
思考體驗	經由創造驚奇、引起顧客興趣，誘發刺激感或挑逗顧客進行各式各樣的思考，進而提高顧客對產品的興趣。
行動體驗	影響身體有形體驗，生活型態與互動，增進與他人之互動，並豐富顧客的生活。
關聯體驗	超越個人人格、情感、認知與行動，著重於顧客想要被他人或其他社會群體接受的渴望，讓消費者與較廣的社會與文化環境產生具影響力的互動與體驗。

2.4 顧客滿意度

滿意度乃是由顧客知覺所決定，是一種事前期待與事後知覺績效的比較過程，顧客經過服務或使用的評估後，進而對服務或產品產生情緒的整體態度(Churchill & Suprenant, 1982; Tse & Wilton, 1988)。(Cardozo, 1965)是最早提出滿意度觀念與進行實證研究的學者，期指出顧客滿意會增加顧客的再購意願，且會購買其他的產品，此觀念成為工商業界奉行不渝的圭臬。(Zeithaml & Bitnerzz, 2000)顧客滿意度會受到特定產品或服務特性、顧客情感、服務成功或失敗的歸因、以及它們對於公平的認知影響。(Kotler, 2003)提出顧客滿意度是一個人所感覺愉悅或失望的程度，其源自其對產品性能(或結果)的知覺，與個人對產品的期望；(Liu, 2009)定義顧客滿意度為企業結合顧客需求並提供優於其期望的產品或服務。

過去研究顯示，不論在理論或實證研究方面，情緒體驗與滿意具有相關性。(Machleit & Mantel, 2001)，以歸因理論觀點探討情緒對於購，以歸因理論觀點探討情緒對於購物滿意度之影響。結果顯示：產生正、負面的情緒反應原因中，外在歸因(如商店特色)較顧客內在歸因(如個人因素)更顯著干擾購物滿意度。國內學者(黃振祥，2001)，在研究遊樂園產業中刺激性遊樂設施與遊憩滿意度的關係中指出，遊客透過遊樂設施所體驗到正面的情緒體驗，會造成遊客產生正面的遊憩滿意度。

根據文獻可發現，大部分學者研究指出，情緒確實會影響顧客滿意度，此觀點與(Schmitt, 1999)之體驗行銷中所提到的情感行銷看法相符。另外，有其他學者認為，商店、設施的特色，會影響顧客滿意度，此觀點符合(Schmitt, 1999)體驗行銷中所提到的感官行銷，也就是說業者若能夠過視覺、聽覺、觸覺、味覺及嗅覺引發顧客消費動機，增加產品價值，對顧客滿意度亦會有正面之提升。

在行銷的領域中，消費者的滿意程度對企業來說是相當重要的，因此必須藉由正確的衡量

方法以了解消費者對一家公司產品與服務的滿意程度。根據顧客滿意度的相關文獻，發現對於衡量顧客滿意度方式並未有一致的定論，因此，本研究考量觀光產業的特性，參照(Ostrom & Iacobucci, 1995；Babakus, 2004；Stevart, 2002)等學者所提出的概念。整體性滿意度為一種消費者的情感狀態，這種狀態來自於遊客對於組成觀光工廠的整體評價來衡量顧客滿意度之構面。

三、研究方法

本研究採用個案研究法，藉由深度與開放式訪談法來進行較清楚的解釋與描述。並加上次級資料的蒐集，如企業公開資訊、文件等，以進行較完整的研究分析。為達到本研究目的，根據文獻探討結果，及參考研究架構所述之各變項相關學者研究論點發展出訪談大綱，共計 17 項訪談問題。針對個案公司與有關單位進行深度訪談，同時針對訪談大綱問項內容加以適當的解釋，在訪談過程中透過相互激盪相關問題，以取得更為真實與適切之資料。

3.1 研究架構

本研究基於研究動機與目的，以及文獻探討結果，建構服務創新、體驗行銷與顧客滿意間之影響關係模式，如圖 1 所示。

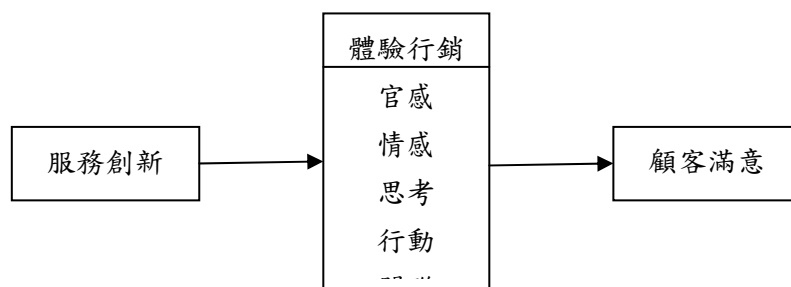


圖 1 研究觀念性架構

3.2 研究樣本

本研究採取多重個案研究法。透過多重個案分析，較單一個案可以產生令人信服的結果(Yin, 1994)。個案的選擇有三：(1)挑選中部觀光工廠為主(2)成立觀光工廠有一段時間(3)資訊提供者得可接近性。本研究依上述原則，挑選出觀光工廠中較具代表性的個案廠商，利用個案直接訪談，與整理收及相關次級資料的方式。本研究深入訪談中部四家觀光工廠，訪談時間為 2010 年 2-3 月，其基本資料如表 1。

雖然產業不同可能會影響結果，但本研究重視得不是統計上的代表性，而是以歸納法找出共同的或是對比的特性，如此可對於研究構念提供豐富的資訊，便於擴展與推論理論(Yin, 1994)。此外，本研究於個案之選擇是先由文件與檔案資料了解受訪者之背景，經由電話洽談與聯繫，告知訪談主題與計畫，於取得合作意願再進行訪談。

表 1 個案整理彙總表

公司	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
行業別	電子及電器產品業	食品製造業	紡織業	食品製造業
成立時間	1979 年	1909 年	1950 年	1940 年
訪談者職稱	副總經理	觀光推廣課課長	行銷專員	行銷部副主任

訪談者年資	30	37	3	6
-------	----	----	---	---

3.3 資料搜集與分析

本研究的資料包括次級資料與初級資料兩部分。此方式乃採 Yin(1994)之建議，對於質化研究應採用多重驗證法(triangulation)，以提高資料之效度。再安排訪談之前，先搜集次級資料。從「聯合知識庫」、報章雜誌與公開說明書等，瞭解個案公司的發展背景、組織圖及經營概況。接下來與公司高層主管或企業負責人進行深度訪談，以取得初級資料。訪談時，先澄清公司之基本資料，目的在使高層主管了解研究人員已對公司有一定的認識，藉此培養輕鬆的訪談氣氛；接著依研究主題進行訪談。訪談主要內容為觀光工廠服務創新，透過哪些體驗行銷會提高顧客滿意度。

受訪者之背景為公司總經理或副理經理等高階經理人，因此所得到資料應具有相當的可信度。每家個案廠商的訪談時間約 60-100 分鐘，且在整理訪談資料後，並與其他來源資料作相互印證，以確保資料的品質。此外，實地個案訪談後，本研究將資料加以整理，透過郵寄或親自轉交等方式，請受訪者再次確認其意見。四家個案公司皆使用同一訪談方法，於訪談後立即整理個案內容，在資料蒐集後的分析，是利用跨個案比較方法。

表 2 服務創新整理彙總表

	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
轉型目的	與國外廠商合作多年，而轉型為觀光工廠的主要想法是希望能夠提高產業能見度、增加通路，讓更多國人有機會認識此產業。	第二代時，就希望能將好產品讓更多人了解但不知道怎麼做。在第三代掌管時，希望能教育消費者認識此產業。一直有想法但是直到經濟部在推動才真正轉型。	第二代有自己的經營理念，加上許多紡織廠商都移至大陸留下許多老員工等問題，剛好經濟部在推動產業轉型計畫，所以就順水推舟進行轉型為觀光工廠的營運方式。	其實此產品是台灣發明只是在日本發揚光大，所以希望能讓消費者知道此產業發展及該如何選購自己所需的產品。更希望能藉由此機會將品牌的能見度提高。
觀光工廠之部門	1.博物館之部門是另外成立，觀光部人員也是另外在訓練。 2.財務方面，是另外成立。	1.觀光工廠是利用原有設備與建築成立，觀光部與行銷部是互相支援。 2.財務方面，與總公司互相支援。	1.觀光工廠是利用工廠設備，觀光部人員是另外在訓練。 2.財務方面，開銷與營收都是獨立於觀光工廠。	1.觀光工廠是另外成立且設備也是另外在購買。觀光部與行銷部是互相支援。 2.財務方面，與總公司互相支援。
服務創新項目	1.具有專利的獨創性商品 2.衛星材質用到日常用品 3.專門化策略：只開發導熱有關生活用品，集中火力對生活用品市場 4.公司備有 SOP 處理原則	1.因應送禮文化推出頂級商品，禮盒獲得台灣包裝之星設計大獎 2.推出 CAS 有機認證商品 3.推出各式規格商品，如隨身攜帶之小瓶裝、商用桶裝商品 4.商品唯一獲得日本「誠實的食品」雜誌登錄的台灣廠商 5.代人追求養生，就以比例做清淡的產品。但所追求的古早味是持續堅持。 6.資訊化 E 世代的通路 7.觀光產業聯盟，如可在雲林 A 地買到 BCD 地方特產，促進產業 8.蔴鼓 DIY 製作 9.將原本要討汰的機器廢物利用，讓消費者看到最真的製造過程。	1.差異化策略：在外觀、功能、創意上刻意避免與其他產品重疊。 2.推出客製化造型 3.推出各式各樣圖案的摺毛巾工藝品 4.給大眾看到真正台灣製作產品，是經得起考驗。所以在產品製作上並沒有改變。	1.與中研院相關生物科技機構合作研發保健食品 2.自日本進口相關類別產品 3.推出 CAS 有機認證商品 4.商品附加價值為養生、抗老與減肥 5.推 IMO 國際無毒認證商品 6.為響應公平貿易原則，將取之社會，用之於社會的企業責任，實際回饋給黑暗部落辛勤工作原住民朋友，每銷售一包的收入所得捐出 3 元給改善黑暗部落改善生活的友愛基金 7.透明衛生的綠色環保觀光工廠 8.寓教於樂為主軸，推廣傳統釀造、健康飲食等專業知識給消費者 9.推出料理 DIY 或釀造小妙方等課程給參觀民眾

資料來源：本研究整理

表 3 體驗行銷整理彙整表

	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
感官體驗	1、利用影片簡報及參觀製程等解說，讓消費者認識此產業。 2、利用 DIY 等過程讓消費者親自觸摸所生產的產品。	1、利用影片簡報及參觀製程等解說，讓消費者認識此產業。 2、透過參觀及 DIY 等過程，讓消費者親自舔嚐、觸摸及聞此產品。	1、利用參觀過程及解說，讓消費者認識此產業。 2、透過 DIY 及選購商品時，讓消費者親自觸摸及聞此產品，證明我們的產品真的是無毒的。	1、用影片簡報及參觀製程等解說，讓消費者認識此產業。 2、透過 DIY 及選購商品時，讓消費者親自觸摸、舔嚐及聞此產品。 3、透過玩遊戲的過程，加深消費者對此產品的認識。
情感體驗	1、消費者參觀完能產生獨特情懷，並不是現在所注重。只是希望消費者能夠認識此產業、認識我們。往後，如果機會在選購相關產品能夠想到我就好了。	1、其實，希望能讓在外的孩子，隨時隨地都能品嚐到台灣味。讓大家能夠解家愁，是我們最終目標。	1、給台灣人，用台灣製作優良產品，不用擔心大陸黑心產品。這是我們要給消費者安心的及對我們信任的堅持。台灣在傳統產業上的用心是沒有變過的。	1、家鄉味，因為此產品是台灣原本有的，所以我們要做的就是做台灣自己該有的產品，讓更多人體驗到台灣的產品
思考體驗	1、其實，消費者參觀後都會在網路上與我們作聯繫。因為這個產業是大家不認識的，所以很多消費者都會在參觀後找到相關資料都會與我們做聯絡。	1、讓消費者能夠了解一個傳統產業的興衰過程，是一個企業該做的事情。如果年輕人能夠藉此參觀後，了解粒粒皆辛苦就很夠了。 2、在我們網路上都會放置此產品相關製作流程，會有很多人與我們討論，如何做更好的產品。	1、我們的產品比較容易複製，如何讓消費者一開始使用產品就想到我們是很大的問題。所以，我們利用網路和年輕人做溝通，了解未來消費者都需要什麼，什麼才是大家需要的。	1、我們在網路上都有放產品相關製作流程，消費者能在工作進一步搜尋。如果有疑問之處，可以利用電話或網路來做更進一步詢問。
行動體驗	1、消費者都是參觀後才認識此產業，所以要買到產品是需要再到博物館來做購買。所以，目前開放網路訂購但是未來希望能開直營店，讓消費者直接買到我們的產品。	1、參觀後會購買產品?不是我們最期待。因為，我們希望參觀後，能真正了解我們的用心與堅持，再來買我們的產品比一開始買但往後都不買還來的重要。	1、其實，一開始會購買我們的產品是老年人，後來為什麼會是年輕人熱烈討論與購買?因為我們會針對客人去做客製化，讓他們有更多選擇及回饋我們更多構想。	1、我們的產品在實體商店以販賣多年，所以我們期待來參觀後的消費者在往後選購上能有多種通路購買。 2、產品的使用方式及如何使用會產生最好的效果，在網頁上都有相關資訊。
關聯體驗	1、很多消費者參觀後，都希望能用到我們的產品。所以參觀後會贈送小禮物，但如果還需要此產品，目前還是要到博物館來進行購買。	1、我們的產品能夠透過電話及網路訂購，在實體商店及百貨公司都能買到。也許價錢上會有不一樣，但是品質是一樣的。 2、目前利用產業聯盟，當地名產都能在當地觀光工廠買到。讓消費者能在離開當地前及時購買產品外，增加附加價值。	1、我們一直強調產品是無毒、能安心使用。不如讓消費者來參觀一趟更實際。所以許多消費者都會在網路上或親自到我們工廠來購買。	1、消費者參觀後，都會利用我們所提供的教法來選購產品及使用，如果，消費者有問題都會打電話或留言。

資料來源：本研究整理

四、服務創新之個案分析

本節針對訪談的個案廠商，進行跨個案比較，分析其服務創新類型及其特性，最後討論這些服務創新與體驗行銷的連結性為何。

4.1 服務創新

經本研究整理個案公司服務創新後，(如表 2 所示)發現，透過個案資料整理後，透過其屬性區分觀光工廠服務創新屬性共分為下列四種類型：

1. 多單位組織：服務管理將原本的服務系統複製到新的事業單位，亦即開發新的事業部門或分公司。例如表 2 的 D 公司與相關生物科技機構合作研發保健食品。
2. 服務的新組合：將二種以上的服務結合而成新的服務組合。例如表 2 的 B 公司因應送禮文化與包裝設計供應商推出頂級商品包裝，禮盒獲得台灣包裝之星設計大獎。
3. 顧客共創：將顧客融入服務生產過程中，與顧客共同完成服務。例如表 2 的 C 公司為其它公司進行客製化代工。

4. 技術創新：在服務過程中導入新的技術。例如表 2 的 A 公司運用具有專利衛星材質運用到日常用品。

4.2 體驗行銷

經本研究整理個案公司服務創新後，(如表 3 所示)發現，透過個案資料整理後，透過其屬性區分觀光工廠體驗行銷型式：發現 A、B、C、D 四家公司於感官體驗著重於利用影片簡報及參觀製程等解說，讓消費者認識此產業。情感體驗部分，A 公司並不是現在所注重。只是希望消費者能夠認識此產業、認識我們。往後，如果機會在選購相關產品能夠想到我就可以了；B 和 D 公司希望能讓在外的孩子，隨時隨地都能品嚐到台灣味，讓大家能夠解家愁是最終目標；C 公司以台灣製造優良產品為訴求，不用擔心大陸黑心產品。這是我們要給消費者安心的及對我們信任的堅持。台灣在傳統產業上的用心是沒有變過的。思考體驗部分，A 公司於消費者參觀後都會在網路上與我們作聯繫，因為這個產業是大家不認識的，所以很多消費者都會在參觀後找不到相關資料都會與我們做聯絡。B 公司認為讓消費者能夠了解一個傳統產業的興衰過程，是一個企業該做的事情。如果年輕人能夠藉由此參觀後，知福惜福就足夠了，而且在網路上都會放置此產品相關製作流程，會有很多人與我們討論，如何做更好的產品。C 公司的產品比較容易複製，如何讓消費者一開始使用產品就想到我們是很大的問題。所以，我們利用網路分享知識和年輕人做溝通，了解未來消費者都需要什麼，什麼才是大家需要的。D 公司在網路上都有放產品相關製作流程，消費者能在上作進一步搜尋。如果有疑問之處，可以利用電話或網路來做更進一步詢問。行動體驗部分，A 公司的消費者都是參觀後才認識此產業，所以要買到產品是需要再到博物館來進行購買。所以，目前僅開放網路訂購但是未來希望能開直營店，讓消費者直接買到我們的產品。B 公司顧客參觀後是否會購買產品?不是我們最期待。因為，我們希望參觀後，能真正了解我們的用心與堅持，日後於其他通路選購相關商品會優先想到我們。C 公司顧客一開始會購買產品是的老年人，後來為什麼會是年輕人熱烈討論與購買?因為我們會針對客人去做客製化，讓他們有更多選擇及回饋我們更多構想。D 公司的產品在實體商店已販賣多年，所以我們期待來參觀後的消費者在往後選購上能有多種通路購買，而產品的使用方式及如何使用會產生最好的效果，在網頁上都有相關資訊。關聯體驗部分，A 公司很多消費者參觀後，都希望能用到我們的產品。所以參觀後會贈送小禮物，但如果還需要此產品，目前還是要到博物館來進行購買。B 公司的產品能夠透過電話及網路訂購，在實體商店及百貨公司都能買到。也許價錢上會有不一樣，但是品質是一樣的。目前利用產業聯盟，當地名產都能在當地觀光工廠買到。讓消費者能在離開當地前及時購買產品外，增加附加價值。C 公司直強調產品是無毒、能安心使用。不如讓消費者來參觀一趟更實際。所以許多消費者都會在網路上或親自到我們工廠來購買。D 公司消費者參觀後，都會利用我們所提供的教法來選購產品及使用，如果消費者有問題都會打電話或留言。

4.3 顧客滿意度

經本研究整理個案公司顧客滿意度後，(如表 4 所示)發現，透過個案資料整理後，透過其屬性區分觀光工廠顧客滿意度作法：

表 4 觀光工廠在體驗行銷與顧客滿意之做法

	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
期待顧客能感受的服務？	1、透過參觀後，對此產業的認識。了解我們並增加品牌能見度。	1、讓消費者更了解產品的製作，體會當地品牌發展到台灣品牌。讓我們的產品能成為遊子在外解家愁的產品。	1、親自參觀製作過程，讓大家知道產品真實製造。好產品加上獨特設計，是目前最想給大家知道。	1、親自看過製造後，對此產品有更加認識。因了解此產品而愛。
評量顧客滿意指標有哪些？如何評量？何時評量？	1、應該都是看銷售額，消費者喜歡才會購買嘛。 2、參觀後，是否會買我們介紹的產品啊。 3、看當天營業哦。因為博物館是另外設立，所以財務和公司都是分開。	1、利用相關產品來凸顯該產品特色，讓消費者親自品嚐後，是否購買吧。 2、參觀後是否購買此產品並不是重點。重點是，消費者回去後，是否會在其他實體通路購買。 3、每月份的營業額。因為我們有實體通路，所以會全部營業收入加總後來看。	1、消費者參觀所購買數量。 2、參觀後對我們產品喜歡和信任才會買。 3、產品是淘汰率最高的，所以如果顧客滿意此產品，就會持續購買。其實，每月營收都有一定水準在成長中。	1、利用顧客意見表，讓顧客真正發表對我們的看法。 2、利用贈送小禮物時，互相交換心得。 3、當他們參觀後再進行填寫的動作。
在產品上，如何增加顧客滿意？	1、目前都是以外銷為主，所以多與國外顧客聯絡，了解他們需要產品及設計，應該是增加顧客滿意吧！	1、會因大眾的口感去做修正，現代人吃的方面越來越養生，所以我們會朝養生方面來做修正。	1、客製化。因走向設計，讓消費者能將產品當禮品餽贈，所以如何讓客人喜歡而購買，是我們要做且要滿足顧客。	1、食品，是大家所重視的問題，所以會將大家的意見交給營養師後，依據他們的見解來做修正。
在人員上，如何增加顧客滿意？	1、人員都是自己訓練，一步一步教，所以對於他們的專業級水準都有一定規定。我們也會定期開會來加以檢討當月所有相關的問題。	1、立即服務客人。老闆或老闆娘，都會留在觀光工廠親自服務客人，自己接待解決客人問題等。且相關人員也會定期開會來做檢討等功課。	1、人員都是自己訓練來當解說員，所以當消費者對他們的服務有疑慮或需求時，我們都會立即做開會來解決問題。	1、人員都是自己教育訓練，定期開會並將專業知識傳達給每位人員。讓每位人員都能給消費者最正確的資訊。
是否會為了提升顧客滿意而增加硬體設備？	1、硬體設備，我們都有定時維修或更新。所以，並不會為了滿足顧客滿意才做，而是品牌該有水準及產品該有標準而做。	1、現在觀光工廠的硬體設備都是老舊機器，在設備上目前不會增加。	1、機器是不會增加，因為我們要給消費者看到真實的產品。但會增加園區休憩設備，除了讓消費者能有休息之地方外，更期待他們能藉此與我們增加互動。	1、比較難增加新的硬體設備。因為觀光工廠是另外設立，可能會再根據顧客的意見及需求再作改進及服務。

資料來源：本研究整理

在研究個案中可發現，廠商們都期待顧客能在參觀後對產品能有進一步認識，且希望消費者往後能在選購產品上直接想到自己的產品。從傳統產業轉型為觀光工廠後，顧客能藉由參觀機會認識傳統產業外，也能替工廠增加實質的收入。讓顧客了解產品後，肯定而購買就是顧客最大的滿意度來源，這是研究個案中各個工廠一致的心聲。

綜合以上個案分析之服務創新、體驗行銷與顧客滿意之關係，將以此作為本研究後續命題建構之依據。

五、建議與結論

5.1 研究命題建構

本研究經由之前文獻及個案研究進行深入訪談與次級資料蒐集、分析及歸納後，將本研究所探討之個案分析不同經營類型觀光工廠，作為本研究探討服務創新、體驗行銷與顧客滿意關係之個案對象，且透過第 4 章針對個案的服務創新、體驗行銷與顧客滿意關係之分析與研究發現，建構下列之研究命題。

命題 1：觀光工廠服務創新可來自於多單位組織、服務的新組合、顧客共創與技術創新。

企業的創造力在近代是屬於備受矚目及倡導的，(Karniouchina et al., 2006)提出未來服務討論上，產品與服務創新領域有十六個相關議題，其中包含物流過程上的創意、創新與研發、產品設計的創新等，(van der Aa and Elfring, 2002)認為服務創新主要可分為技術與組織兩大領域，並將組織的創新再區分成三種類型，因此服務企業的創新類型可分成四種，包括：(1)多單位組織；(2)服務的新組合；(3)顧客共創；(4)技術創新。但在過去並無學者能有效的針對所有不同產業做創新別分類。因為產業環境的不同、公司屬性與資源的不一致，也增加在分類上的困難度。有一小部分的創新活動對提升公司效益是極有效，在顧客的眼中也很有價值。因此，在顧客認知有用的環節，正確且即時的提供服務創新，必然會對公司產生效益。

本研究透過觀光工廠的個案公司深入探討及剖析後發現，觀光工廠的服務創新大致上可分為四種類型，分別是多單位組織、服務的新組合、顧客共創、技術創新。本研究認為區分產業內服務創新類型能提供業界經理人，在思考企業該運用哪種創新時，作為其思考方向的依歸。

命題 2：觀光工廠體驗行銷對顧客滿意的影響

不論產品製造多精緻或特別，沒有利用影片簡報讓消費者先認識此產業都是事倍功半。從表 2、表 3 顯示，傳統產業轉型為觀光工廠的目的大致上分為：一、讓大家了解產業；二、進一步教育消費者。廠商為了讓許多消費者更快且了解並加深對產業的認識，透過工廠開放製程參觀及提供相關資訊等作法，利用體驗行銷上感官體驗來讓消費者更快且明確認識產品其特色及效用，加深消費者對產業之認識程度。所以，傳統產業在轉型為觀光工廠時，除了服務創新能讓消費者認識此產業外，更需要透過體驗行銷之官感體驗來進一步教育消費者。

表 4 顯示，觀光工廠利用感官體驗讓消費者能在最短時間內，提供更快且正確了解到產品其特色與效用外，更利用感官體驗讓消費者對此產品增加信任感而在往後能購買此產品。另外，廠商也利用台灣人對台灣商品的情感呼喊，讓消費者能對產品產生一定情愫；且期待消費者往後在選購產品時，是因為對此產品有一定之情感與信任而購買。所以，觀光工廠能透過感官及情感等體驗能讓消費者提高顧客滿意，且具有較高程度的影響。

而行動與關聯體驗之程度不一致的原因，A 公司的合作夥伴以國外廠商為主，購買產品以企業為主，而 B、C 及 D 公司使用產品為國內消費者。綜合得知，不同產業對於體驗行銷之感官及情感的體驗都有一致的看法，在其他體驗部份有不一樣之見解之做法。

5.2 實務建議與管理意涵

本研究發現不論在何種產業，在轉型為觀光工廠上之服務創新都是希望透過創新產品來讓消費者更了解產業，更利用體驗行銷之感官體驗及情感體驗讓消費者對產品增加顧客滿意。故傳統產業再轉型為觀光工廠能夠透過服務創新來增加體驗行銷之方法且增加顧客滿意創造的資源或價值，將有利於企業核心的服務創新選擇與效益的提升。綜觀以上研究結論，應可提供觀光工廠在服務創新建立、體驗行銷之執行及提升顧客滿意度之有效參考。

過去學術界在有關服務創新、體驗行銷與顧客滿意之整合性研究之不足，經由本研究之探討進一步發現服務創新、體驗行銷與顧客滿意間的關係及其影響程度，此將可提供後續學者進一步研究之參考。

5.3 研究限制與未來研究建議

本研究在資料蒐集、分析及命題之建構，為基於當前觀光工廠所面對的產業環境及總體環

境下所做之研究，因此本研究結論在未來運用上如產業與環境之變動過大時，應予以適當之調整及修正。而本研究採用個案研究法，受限於資源與時間，僅能以四家不同產業型態的觀光工廠做為個案研究對象，並未能涵蓋現有其他不同產業之觀光工廠，故研究結論在推及到所有觀光工廠能利用服務創新透過體驗行銷之感知及情感體驗來提升顧客滿意。此外本研究僅對服務創新、體驗行銷與顧客滿意作為研究變項，後續研究者能嘗試加入其他干擾變項，如品牌形象等，以深入探究其服務創新、體驗行銷與顧客滿意之影響。至於後續研究者亦可透過量化研究之方法，以補充本研究質化之不足。

參考文獻

1. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. 著(2003)。體驗經濟時代 (Welcome to the Experience Economy) (夏業良、魯煒譯)。台北：經濟新潮社。(原作1998年出版)。
2. 經濟部中部辦公室(2003)。觀光工廠輔導計畫要點。線上檢索日期：2009年10月25日。網址：<http://www.cto.moea.gov.tw/main.asp>
3. 張理如(2009)，觀光工廠意象與品牌知名度、購買意願關係之研究-以大黑松小倆口牛軋糖博物館為例，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
4. 陳俞伶(2009)，觀光工廠遊客滿意度模式之實證研究-以改館前後的白蘭氏健康博物館為例，健康管理學刊，第七卷第一期，頁21-43。
5. Arnould, E., L. Price, and G. Zinkhan (2004), Consumers, 2nd Edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin.
6. Betz, Frederick (1987), Managing Technology-competing through New Ventures Innovation and Corporate Research. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
7. Betz, Frederick (2003), Managing Technological Innovation: Competitive Advantage from Change. New York; Wiley-Interscience.
8. Cardozo, R. N., (1965), An Experimental Study of Customer Effort, Expectation and Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, NO. 3, pp. 244-249.
9. Churchill, G. A. and Surprenant, C. (1982), An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 133-147.
10. Gallouj, F.(2002), Innovation in Service and the Attendant Old and New Myths, *Journal of Socio-Economics*, Vol. 31, pp.137-154.
11. Gilouj, Faiza(2002), Innovation and service and the Attendant Old and New Myths, *Journal of Socio-Economics*, Vol. 31, No. 2, pp.137-154.
12. Gunasdkaran, Angappa, Eric W. Ngai & Ronald E. McGaughey(2006), Information Technology and Systems Justification: A Review of Research and Applications, *European Journal of Operational Research*, Vol. 173, pp. 957-983.
13. Joy, A. and Sherry, J. F.(2003), Speaking of art as embodied imagination: a multisensory approach to understanding aesthetic experience, *Journal of Consumer Research*, No. 2, pp. 259-265.
14. Knight, Kenneth E.(1967), A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process, *Journal of Business*, Vol. 40, NO. 4, pp. 478-496.
15. Kotler, Philip(2003), A Framework for Marketing Management. Upper Saddle River, NJ: Prentice

Hall.

16. Luecke, R. (2003) *Managing Change and Transition* (Boston, MA: Harvard Business School Press).
17. Rungtusanatham, Manus and Cipriano Forza (2005), Coordinating Product Design, Process Design, and Supply Chain Design Decisions: Part A: Topic Motivation, Performance Implications, and Article Review Process, *Journal of Operations Management*, Vol. 23, NO. 3, pp.257-265.
18. Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customer to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. NY: Free Press.
19. Schmitt, B. H. (2000), *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, relate*, New York : Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc.
20. Tidd, Joe & John Bessant & Keith Pavitt. (2001), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, New York: John Wiley & Sons.
21. van der Aa, W., & Elfring, T. (2002), Realizing innovation in services, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 155-171.
22. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000), *Service marketing, integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill.