

# 水產食品類觀光工廠商業模式之建構

## The Development of the Business Model of A Seafood Tourism Factory

林資閔<sup>1</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

J110257108@nkust.edu.tw

余銘忠<sup>2</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系 教授

yminchun@nkust.edu.tw

### 摘要

台灣的觀光工廠是指經由經濟部評鑑認可的製造業工廠轉型成服務化的服務場所。近年來台灣觀光工廠如雨後春筍般地出現，但由於同質性高、館域設備汰舊換新速度慢，導致顧客回訪意願低，造成各觀光工廠營運趨緩，經營效率不彰。故如何使吸引新的消費族群、已造訪顧客再度回訪，已成為所有觀光工廠經營者面臨的重要課題。

為使觀光工廠能永續營運，本研究使用個案研究法探討我國南部某冷凍食品觀光工廠之商業模式，首先針對個案觀光工廠進行SWOT與TOWS分析、經由觀光工廠高階主管及觀光工廠部門核心幹部透過管理會議、腦力激盪法等方式分析公司目前經營狀況，並提出因應策略，最後則建構出由Osterwalder與Pigneur提出之九宮格商業模式。

**關鍵詞：**觀光工廠，冷凍水產食品，商業模式，個案研究。

**Keywords:** Tourism Factory, Frozen Seafood, Business Model, Case Study.

### 1.緒論

#### 1.1 研究背景

台灣的觀光工廠是指經由經濟部評鑑認可的製造業工廠轉型成服務化的服務場所。2002年由時任經濟部部長施顏祥提出希望製造業工廠結合觀光服務的概念，藉由製造業兼營觀光服務的方式，一方面解決廠房閒置的問題，一方面也讓產業進行二次發展達到文化傳承的效果，為推動觀光工廠產業發展，制定「工廠兼觀光服務作業要點」，要點中明確規定觀光工廠之型態、法令規範及相關申請程序。2003年，經濟部工業局及經濟部中部辦公室委託工業技術研究院技轉中心輔導開始推行觀光工廠計畫。(維基百科)

2008年，經濟部工業局制定五大觀光工廠評觀光工廠要素，分別為「主題特色」、「廠區空間」、「設施展示」、「服務品質」、「營運模式」，評核通過可獲得觀光工廠認證標章，每三年需複評一次。自2008年起經濟部導入觀光工廠評鑑制度後，全台各地觀光工廠數量不斷增加，光是參與經濟部評鑑計畫的家數，全台每年就以10至20家的速度在成長，從2008年的14家到2018年的136家再到現今2022年，已超過161家。顯示台灣製造業結合觀光轉型成觀光工廠的行業已逐漸成熟化，並且以大型化、規模化的型態發展。

根據工研院統計，台灣觀光工廠可分為美食、美妝、生技、生活用品、糕餅、酒廠、養生、衣飾、柴、金屬工藝、戶外休閒用品、玻璃工藝等類別。(觀光工廠自在遊)。根據「食力」報導，通過經濟部官方評鑑的觀光工廠中飲食類約佔六成(食力，2019)。

雖然近年來台灣觀光工廠家數呈現持續成長的趨勢，觀光工廠的產值也從2013年23億成長到2017年的51億(中時新聞網，2019年6月30日)，即使台灣觀光工廠數量大幅成長，但2018年度的參觀人數及產值卻是首度負成長，僅為47億元(工商時報，2022年1月18日)。可見觀光工廠的發展似乎面臨一些瓶頸，例如各家觀光工廠同質性高、場館老舊未整修、一成不變的體驗活動等，使顧客失去新鮮度，不再重覆光顧觀光工廠。如何以創新的服務內容及設施來吸引顧客再度回到觀光工廠就成為觀光工廠經營者的重要課題。



圖1 全台觀光工廠歷年產值

資料來源 :經濟部中部辦公室(2019)

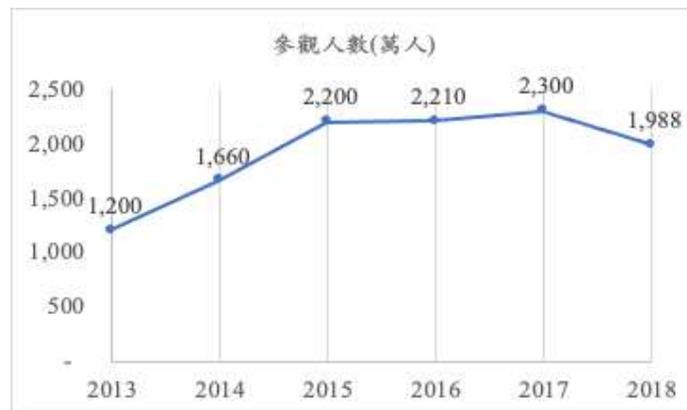


圖2 全台觀光工廠歷年參觀人數

資料來源 :經濟部中部辦公室(2019)

## 1.2 研究動機

近年來台灣觀光工廠如雨後春筍般地出現在台灣各地，但由於同質性高、活動設計相似度也高、館域設備汰舊換新速度慢，導致顧客回訪意願低，造成各觀光工廠營運趨緩，經營效率不彰。故如何使吸引新的消費族群、已造訪顧客再度回訪，已成為所有觀光工廠經營者面臨的重要課題。

因此本研究擬利用Osterwalder & Pigneur (2010)所提出的商業模式九宮格，先進行SWOT等相關策略分析，並訪談對觀光工廠領域的熟悉的專家學者，以建構出對個案公司商具備創新與競爭力的業模式。

## 1.3 研究目的

近年來台灣觀光工廠數量大幅增加，但營業額及來客數卻呈下降趨勢，如何以設計出一套創新的商業模式，重新吸引消費者造訪與回訪，成為各業者皆需面對的課題。主要研究目的大致可分為以下四點：

1. 透過資料收集了解目前國內觀光工廠營運現況。
2. 透過SWOT分析與相關專家訪談之意見以了解觀光工廠改善方向。
3. 彙整專家訪談意見建構出具創新性之觀光工廠商業模式。
4. 希冀研究成果做為觀光工廠業者，於面對經營困境時之營運參考。

#### 1.4 研究流程

本研究於確認主題後，首先進行文獻探討與資料蒐集，再進行SWOT、TOWS、進行分析與探討，希望藉由深度訪談了解個案公司-觀光工廠，並整合高階主管及觀光工廠部門核心幹部藉由管理會議、腦力激盪法等方式之結果，建構出創新個案公司觀光工廠商業模式。本研究流程圖如圖3所示：

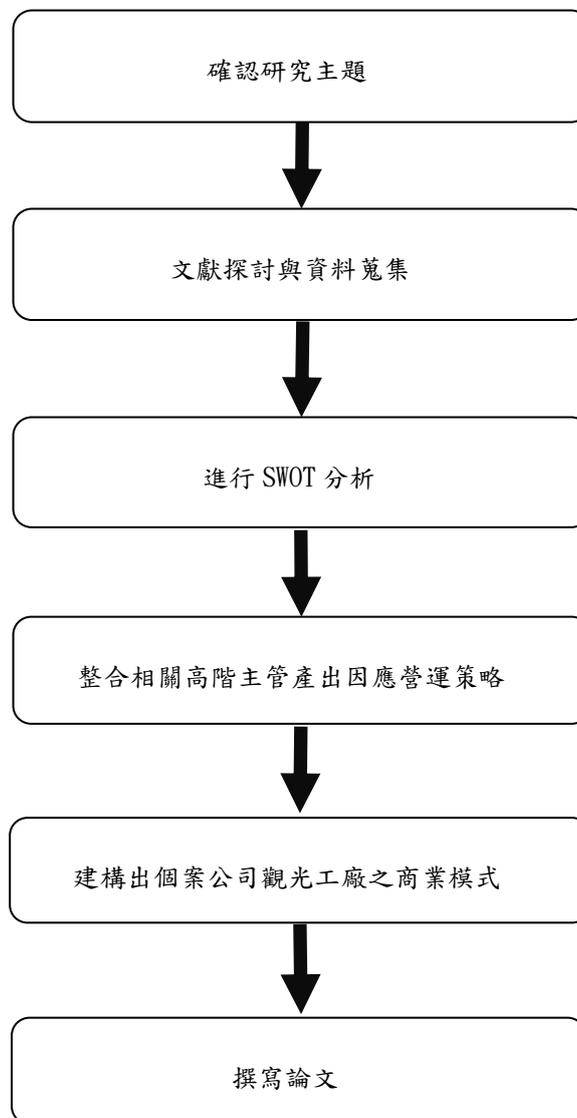


圖3 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 2.文獻探討

### 2.1 個案公司介紹

個案公司創辦人夫婦是道地的澎湖人，對海鮮有獨特的見解和堅持，為了保有澎湖傳統美味堅持不添加化學香料，並發揚澎湖新鮮道地美食，夫婦倆在27年前決定攜手前來台灣打拼，選擇高雄這片機能性強的海港都市落地生根。起初在鼓山國泰市場裡的小攤販開始做起，因為用料扎實、原料新鮮和半開放式的製作過程，深受市場裡的老饕喜愛，不久的時間成功在市場內打響了招牌，隨著時代的變遷老闆夫婦倆也不斷求新求變，常常研發出各種暢銷火紅的商品。為了消費者的權益，個案公司不斷在品質和管理上做出高標準的要求，於是在民國95年開始計畫成立合格食品工廠，以消費者的立場出發，計畫以有系統的工廠管理，製作出符合食品衛生和安全的高優質產品，讓消費者聽到個案公司品牌就是安心、用心和放心做為我們長遠的目標。

個案公司成立於民國86年，為台灣冷凍水產食品製造商，總部位於高雄市前鎮區，目前設有兩廠，主要產品為花枝丸、花枝蝦排、花枝漿等花枝系列加工食品，主要通路遍及國內外有台灣各大連鎖通路、餐飲通路、外銷通路等。個案公司員工人數約為100人，其部門分工完整，有管理部、生產部、行銷部、品研部及業務部。

個案公司民國108年於高雄市前鎮區成立台灣第一間以花枝丸為主題之觀光工廠，結合花枝專業知識、海洋教育、澎湖料理小吃、手作花枝丸DIY、自動花枝丸生產線及海鮮超市，為台灣最專業且權威的花枝世界，館內主要分為海洋教育體驗場館、手作花枝丸及藝品體驗教室、澎湖料理小吃餐廳、頂級旗艦海鮮超市。

### 2.2 商業模式之相關研究

商業模式是一種能夠描繪特定公司營運方式之工具，包含許多商業構成要素，以及各項商業構成素之間的關係。也就是透過企業本身擁有的資源，以及其所能帶給顧客的價值及主張，規劃出企業可實際營運、執行、獲利的模型。

廖素芬(2021)分析休閒不動產業之商業模式，以某休閒事業公司為個案探討，藉由PEST分析、SWOT分析及九宮格商業模式等工具探討個案公司之經營現況，並試圖提出相關可行性建議及方案。分析結果針對商業模式不足之處，在通路、關鍵活動、關鍵合作夥伴、顧客關係、價值主張、關鍵資源及收益流等七個項目增加若干內容，藉由商業模式分析之助，期盼能夠提供個案公司經營者未來發展與規劃之參考。

蔡政安與蔡家鳳(2013)透過對餐飲服務業商業模式的分析，藉以瞭解企業所提供之價值主張、價值創造、價值傳遞及價值獲取四構面間之關鍵因素。

何明豐與林博文(2015)比較兩間在新興市場設廠之科技公司的商業模式，並彙整出相同點與相異處，以瞭解已有成功商業模式之企業在進入新興市場之際，其商業模式創新之調整策略的優先順序。

許雅芬(2017)在研究中，除了引用Osterwalder and Pigneur (2010)定義商業模式的構面與框架以外，亦採用該研究中所提出的商業模式九宮格概念，亦即九個區塊，分別為顧客價值主張、目標顧客群、通路、顧客關係、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴、獲利來源及成本結構。藉由九個區塊的分解、探析，深入瞭解並還原台灣中西藥局的商業模式，以及各區塊間相互的邏輯及完整性。

依據Osterwalder and Pigneur (2010)的定義及解釋，創新商業模式九宮格各區塊之範疇及簡介如下：

(一) 顧客價值主張(customer value propositions)：公司透過提供的產品或服務所能向消費者傳遞的價值，以及協助消費者解決什麼樣的問題或滿足消費者的特定需求。其中皆包括一套完整的產品或服務模式，以迎合某個特定目標顧客群的特定需求。當顧客價值主張的訴求可能是目前市場上尚未有完整配套方案時，往往是使公司於市場中呈現差異化的關鍵。

(二) 目標顧客群(customer segments)：即公司的特定消費者群體。這些群體具有某些共通性，使公司可針對此共通性創造價值，推出符合這些群體需求的產品或服務。而定義消費者群體的過程亦可稱作市場劃分(market segmentation)，通常這是展開商業模式分析架構的最主要工作。顧客群存在共同的需求、行為或特性，鎖定的特定目標顧客群的需求，投入相對應的資源及流程，可創造符合目標族群需求的產品或服務內容。

(三) 通路(channels)：為公司用以接觸消費者的各種途徑，與公司如何開拓市場息息相關，且涉及到公司的目標市場，以及行銷通路策略。對於一家要在市場上傳遞其價值主張的公司而言，很重要的便是找到正確的通路組合，

以確保能夠依照顧客所期待之體驗方式來與其接觸。

(四) 顧客關係(customer relationships)：為公司與特定目標顧客群所建立的關係型態，從個人關係到群體關係皆可能存在。建立顧客關係有助於獲得顧客認同、維繫顧客與提高營業額。一般而言，顧客關係可以分為好幾種不同的類型，而一家公司可能同時與某個特定的目標顧客群建立起多種不同的顧客關係，包括全方位的解決方案、個人化的服務、個人專屬的服務(VIP)、自助式的服務、線上自動化服務、社群互動關係、邀請顧客共同創造價值等。

(五) 關鍵資源(key resources)：為公司提供符合價值主張訴求所需投入的重要資源，可為實體資源、財務資源、智財專利資源或人力資源等。關鍵資源的所有權可為自有、租賃，抑或從關鍵合作夥伴中獲得，這些資源使公司得以創造並提供價值主張、接觸新市場，同時亦是與目標顧客群維繫關係之主要構成，並藉此創造營收。

(六) 關鍵活動(key activities)：為公司建立適切的流程來維持商業模式的運作之總成，藉由有效運用資源的運用，來執行組織內外的相關活動。如同關鍵資源一樣，必需要有關鍵活動的規劃及運作，才能創造價值主張、進入目標市場、顧客關係維繫，進而創造收益。具體而言，關鍵活動可涵蓋生產作業活動、提供全方位的解決服務方案、產品領導創新設計、鎖定平台/ 網絡策略、精準發現產業成長趨勢，以及解決客戶問題等。

(七) 關鍵合作夥伴(key partnership)：即公司與其他外部單位為有效創造符合顧客需求的價值所形成的合作關係，尤其是當公司內部缺乏要維持商業模式運作所需要的關鍵資源，關鍵合作夥伴變得更顯重要。關鍵合作夥伴可決定公司營運的因子繁多，包括外部關鍵資源的取得、降低營運風險、讓商業模式順利運作等。商業模式運作下所建立的合作夥伴關係，一般而言又可分為合作關係之聯盟、既競爭又合作之聯盟、合資發展新事業，以及供貨與採購的合作夥伴關係，而在思考選擇關鍵合作夥伴之動機目的時，通常有三個主要的判斷方向，包含最適化與規模經濟之目的、降低營運風險與不確定性以及取得關鍵策略性資源等。

(八) 主要獲利來源(revenue streams)：獲利來源為各種營收之來源，深入瞭解顧客真正願意消費之成因為何種價值主張，並從中找到各種創造收益的來源，此為公司獲利的主要原則。每種獲利來源都有可能存在不同的訂價機制，而一個商業模式亦可能同時存在數種不同的獲利來源。一般而言，獲利來源主要有幾個可依循的方向，包括產品銷售、服務銷售、使用費、會員費、租賃費、授權費、仲介費、廣告費、利潤共享機制等。

(九) 成本結構(cost structure)：此為在現有商業模式的運作之下，所投入之各項資源及營運活動所需的各項成本之總成。例如創新服務、維繫顧客關係、新產品開發、解決方案的提供等都必然需要成本，因此，若關鍵資源、關鍵流程、關鍵合作夥伴的界定愈明確，則成本結構的組成則愈容易估算。雖然每個商業模式都極力將成本降至最小，但仍需回歸最初所鎖定的顧客價值主張，因此，有時成本結構因客戶訴求、期待的不同，又可被分為成本型與價值型，然而在實務上，許多公司的商業模式是介於兩者中間的。

### 3. 研究方法

本研究使用個案研究法探討觀光工廠-個案公司商業模式，共分五節，第一節研究步驟、第二節個案研究法、第三節SWOT與TOWS分析、第四節商業模式。

#### 3.1 研究步驟

本研究先使用SWOT與TOWS分析個案公司，依據分析結果建構出相關營運策略，並設計出符合觀光工廠-個案公司商業模式，最後藉由專家訪談，發展出具創新性之觀光工廠商業模式。詳細研究步驟如圖4。

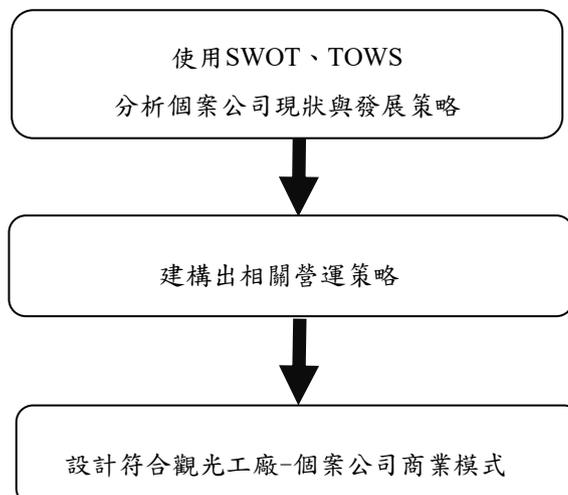


圖4 研究流程圖  
資料來源：本研究整理

### 3.2 個案研究法

在從事研究工作時，若特定主題屬於資料較為稀缺、議題尚屬新穎，缺乏專家學者進行研究並提出見解，或研究之主題性質較領域中其他同業獨特，且數據資料蒐集困難，在研究方法中個案研究法（Case Study）將會是一個良好的選擇。

Yin, R. K. (2001)個案研究法一書提到，研究策略及方法分有實驗法、調查研究法、檔案記錄分析法、歷史研究法、個案研究法，不同研究策略有不同的研究問題的形式外，亦分為是否有需要在行為事件上操控？及是否著重在當時的事件上。個案研究法還是以實證主義的觀點為基礎，強調研究設計、資料分析及研究的效度與信度等問題。

### 3.3 SWOT 與 TOWS 分析法

#### (一)SWOT分析法

Andrews (1971)年提出SWOT分析架構（SWOT Matrix，如圖），是企業管理論中分別從外部（產業競爭狀況）及內部（組織內部結構及資源盤點）為基礎，從企業競爭的角度來看，優勢（Strength）、劣勢(Weakness)即代表企業與競爭者的相對關係，本身的優勢可能是競爭對手的劣勢；而機會（Opportunities）、威脅（Threats）則代表著外部的機會或挑戰，也有可能是競爭者退出或新競爭者進入、政治經濟的趨勢轉變或者是消費者需求變化所帶來的結果，進一步結合優勢、劣勢，其所產生的交互作用，將使企業可以隨時瞭解並做出決策。

#### (二)TOWS策略矩陣

TOWS 策略矩陣(Threats Opportunities Weaknesses Strengths Matrix)是一種常用於 SWOT 分析之後續策略形成的一種概念模型(Wehrich, 1982)。在企業的策略形成過程中，分析外部環境的威脅(T)與機會(O)，以及企業本身所擁有的資源弱勢(W)與強勢 (S)，藉以發展出有效的策略與行動方案。TOWS 分析可表現出內部資源與外部環境之關聯性，由 TOWS 矩陣的四個配對組合，分別發展出策略選項，由這些策略選項中評估並選取最佳策略組合，TOWS 策略矩陣表如表1所示。

表 1 TOWS 策略矩陣表

SWOT 矩陣		內部分析	
		優勢(S)	劣勢(W)
外部分析	機會 (O)	SO 策略 (Max-Max)： 強化優勢、把握機會	WO 策略 (Min—Max)： 改正弱勢、把握機會
	威脅 (T)	ST 策略 (Max -Min)： 強化優勢、減少威脅	WT 策略 (Min-Min)： 改正弱勢、減少威脅

資料來源：Wehrich (1982)

### 3.4 商業模式

商業模式（Business Model）又稱營運模式、事業模式、經營模式等，最早出現在20世紀70年代中期管理領域的文獻中，Konczal(1975) 與 Dottore (1977)首先使用了Business Model 這個名詞，但直到20世紀90年代中期，因為電子商務平台出現，商業模式才成為企業界的用語並開始流行，從而引起學術界的關注。目前較廣為使用的商業模式為Osterwalder & Pigneur (2010)發展之九宮格商業模式。

有關商業模式之內涵廣泛且多元，不同學者專家們對其大多持有不同的見解。Hamel(2000)提出商業模式須具

備四大要素，包括核心策略、顧客介面、策略性資源及價值網絡，並且由顧客利益、配置及公司界線三元素相互連結。Johnson (2008)則認為商業模式是由顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源及關鍵流程四項相互連結所組成的。至於 Osterwalder and Pigneur (2012) 則延伸 Hamel (2000) 及 Johnson (2008) 所提出之概念，進而提出包含九大要素之商業模式圖，此九大要素分別為目標客層(customer segment)、顧客關係(customer relationship)、通路(channels)、價值主張(value propositions)、關鍵活動(key activities)、關鍵資源(key resources)、關鍵合作夥伴(key partners)、成本結構(cost structure)及收益流(revenue streams)，相關內容如圖6。

關鍵合作夥伴 Key Partners	關鍵活動 Key Activities	價值主張 Value Propositions	顧客關係 Customer Relationship	目標客群 Customer Segment
	關鍵資源 Key Resources		通路 Channels	
成本結構 Cost Structure			收益流 Revenue Streams	

圖 5 商業模式九宮格 Osterwalder and Pigneur (2012)

#### 4.結果與分析

本章依個案公司進行分析依第三章研究架構步驟，並將研究結果敘述於以下各節。

##### 4.1 SWOT、TOWS 分析個案公司現況與發展策略

本節先進行SWOT分析，由個案公司之高階主管及觀光工廠部門核心幹部藉由管理會議、腦力激盪法等方式提出如表2。由SWOT分析結果透過TOWS來發展個案公司-觀光工廠因應策略，TOWS分析結果如下表3。

表2 個案公司SWOT分析表

	優勢 S	劣勢 W
內部	1.台灣第一間以花枝丸為主題之觀光工廠，具有獨特性。 2.品牌商品遍佈各大通路，有助於提升觀光工廠知名度。 3.場館於通往觀光名勝地區主幹道，交通便利。	1.場館知名度不足。 2.經理人由原公司主管兼任，缺少觀光工廠經營相關經驗。 3.觀光工廠行銷資源有限，較無法投入大量廣告預算。
	機會 O	威脅 T
外部	1.台灣週休二日制度，國內旅遊蓬勃發展。 2.政府鼓勵業者設立觀光工廠，並協助整合行銷資源。 3.近年政府為促進內需市場經濟，陸續發行消費券、國旅券等相關補助。	1.疫情解禁後，國旅市場逐漸轉向出國外旅遊市場。 2.由於政府大力鼓吹，國內觀光工廠數量大幅增加，競爭較為激烈。 3.競爭對手軟硬體設施完善且新穎。

表 3 個案公司 TOWS 分析表

	SO 策略	WO 策略
內部	1.規劃結合週邊觀光名勝景點之完整套裝行程，並加強推廣及曝光。 2.針對政府發行之消費等相關票券，推出各種不同優惠商品組合。	1.規劃以場館為主題之綜合行銷方案，藉由網紅、部落客等自媒體進行曝光。 2.定期舉辦觀光工廠專業人員教育訓練，提升整體場館營運管理能力。
	ST 策略	WT 策略
外部	1.藉由全面檢視軟硬體升級需求，提升場館競爭力。 2.結合觀光旅遊業者，針對國內及國際觀光客客群進行推廣。	1.配合觀光工廠主管機關-工研院、全國及地方觀光工廠協會，進行整合行銷。

##### 4.2 建構個案公司-觀光工廠商業模式

近年來，台灣通過經濟部評鑑合格的觀光工廠家數不斷增加，尤其以食品類觀光工廠最為眾多。觀光工廠營

運趨緩，經營效率不彰，已造訪顧客不再回訪等已成為觀光工廠業者最重要的問題。

透過第三章的研究方法，本章進行個案公司-觀光工廠商業模式設計。採用Osterwalder & Pigneur (2010)所提的九大區塊商業模式為基礎，設計出初步的雛形如表4。本章會針對每個模式項目做詳細的描述及營運模式進行說明。表4 個案公司-觀光工廠商業模式雛形

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segment
關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客群
1.旅行社業者	1.行銷推廣活動	1.提供高品質冷凍水產品販售	1.定期與旅行社傳達活動資訊	國內散客：
2.電商平台	2.業務拜訪活動	2.提供美味優質澎湖海味小吃	2.透過社群媒體維繫顧客關係	1.自由行遊客
3.社群媒體	3.優質服務教育訓練	3.提供兼具水產食品的生產知識及海洋教育性質導覽解說	3.透過網路訂票平台維繫顧客關係	2.購物目的散客
	Key Resources	4.提供多元親子DIY 體驗	Channels	國內團體：
	關鍵資源		通路	1. 觀光旅行團
	1.完善的軟硬體設施		1.網路電商平台	2. 校外教學團
	2.現場服務人員		2.旅行社	3. 企業參訪團
	3.活動企劃		3.館內實體門市	
Cost Structure	Revenue Streams			
成本結構	收益流			
1.營運成本	1.門票收入			
2.行銷費用	2.餐廳餐飲收入			
3.商品成本	3.商品銷售收入			

#### (一) 目標客群(Customer Segment)：

指企業組織所鎖定要接觸或服務的單一或數個客群，公司提供的價值可以滿足那些顧客群？

個案公司-觀光工廠主要針對有旅遊、觀光、購物需求的國內散客及團體客，並於場館內提供多項不同的服務，如高品質水產品銷售服務、兼具水產食品的生產知識及海洋教育性質導覽解說服務、多元親子DIY體驗服務、美味優質澎湖海味小吃服務。下面就將目標客層分別做闡釋：

##### 一、國內散客

### 1.自由行遊客

自由行遊客主要動機為觀光、旅遊，由於本館臨近觀光名勝、購物中心、藝術特區等，遊客大多規劃一日至二日遊行程到本館，遊客主要來自除本館所在縣市外，亦有來自台灣其它縣市之遊客，其主要旅遊規模為3~6人，主要使用交通工具有除自駕小客車外，亦可搭乘大眾運輸工具前往。

### 2.購物目的散客

提供高品質水產品銷售服務為本館主要核心業務及營收來源之一，由於個案公司本業為食品製造業，產品品質良好，口碑佳，獲消費者高度支持，進而累計大量忠實顧客。所以本館海鮮超市為消費者提供各式各樣豐富海鮮產品，進而創造一大部份以購物為目的之散客。

## 二、國內團體客：

### 1.觀光旅行團

觀光旅行團為台灣大宗旅行方式之一，亦為全台各大觀光工廠最主要且不可缺少的客層之一，本館設立專職人員負責從業務開發、業務推廣、接團、帶團等工作，此團體主要到館目有觀光、旅遊、購物。此類客層消費額為本館主要營業額來源之一，本館亦積極與各大旅行社進行業務配合，致力於提升來客數並創造營業額。

### 2.校外教學團

校外教學團主要對象有公私立幼兒園、國小、國中、高中職、大學等，其主要參訪動機為具教育性質之參訪，並搭配本館提供之各種服務，如提供兼具水產食品的生產知識及海洋教育性質導覽解說、提供多元DIY體驗等，籍由有獎徵答、互動遊戲、AR擴增實境應用、五感體驗等方式，讓參訪的學生們能增加課堂以外之海洋知識、產業知識等。

### 3.企業參訪團

本館客層除一般性目的外，亦有專門提供社團(如扶輪社、獅子會、創世基金會等)、政府機關(經發局、衛生局、行國處等)、工協會(南投縣總工業會、高雄市總工業會、台灣冷凍肉品工業同業公會等)等單位進行企業參訪，其參訪內容除一般性館場導覽外，另外增加由個公司主管如特助、副總、總經理層級之高階主管進行”企業簡報”，針對公司經營理念、營運模式、行銷策略、企業政策等面向進行雙向探討。

## (二)顧客關係(Customer Relationship)

顧客關係指企業與顧客之間的互動和聯繫。這些關係通常是建立在雙方的信任和互惠基礎上，並通過提供優質的產品或服務，及時的客戶支持和個性化的溝通而加強。

現今社會中，由於資訊科技發達，通訊軟體多元，對於顧客關係的維護聯繫相對便利，如何維持好顧客關係對觀光工廠吸引消費者前往及再訪非常重要。

### 1.定期與旅行社業者傳達活動資訊

由於旅行社業者為本館主要營業額及來客數來源之一，本館定期規劃不同館內活動，如海鮮超市消費滿額贈活動、場館不同主題導覽活動等，並設立官方LINE(LINE OFFICIAL)，保持與各旅行社業者之間直接互動管道，並不定時邀請旅行社業者到館交流。

### 2.透過社群媒體維繫顧客關係

本館設立專責人員負責所有社群媒體，如INSTAGRAM、FACEBOOK、LINE OFFICIAL、GOOEL商家等，透過不同社群軟體與顧客進行互動，並不定期不定時發佈場館最新資訊，如門市消費優惠活動、場館主題企劃活動、餐飲消費優惠活動等。透過積極操作社群軟體，有效地維持與顧客之間，進而增加顧客再訪意願。

### 3.透過網路訂票平台維繫顧客關係

近年來由於資訊普及與資訊現代化，來旅遊平台逐漸成為消費者規劃旅遊的首選，除了可以預訂住宿外，亦可以預訂票券、行程、各式交通工具等。本館與知名旅遊平台簽約合作，由旅遊平台上架本館門票、DIY體驗票券，消費者及遊客可以直接訂票後持電子票根直接至本館使用，透過與旅遊平台合作，提升顧客來訪及再訪本館意願，並提升場館知名度。

### (三) 通路(Channels)

通路是指企業將產品或服務從生產者或供應商轉移給最終消費者的方式。通路的定義可以包括從製造商到批發商，再到零售商或直接到消費者的過程。這也可以是企業直接向消費者提供產品或服務，或是通過其他參與者進行分發或銷售。

觀光工廠於館內提供多項不同的服務，如高品質水產品銷售服務、兼具水產食品的生產知識及海洋教育性質導覽解說服務、多元親子DIY體驗服務、美味優質澎湖海味小吃服務。藉由實體或是線上等的方式進行銷售服務。

#### 1. 網路電商平台

在現今網路發達的時代，以往要到現場才能購買的票卷如今都能在線上訂票平台上訂購，顧客可以在平台上輕鬆地訂購各種類型的票券，例如機票、火車票、電影票、演唱會門票、體育賽事門票等。我們與台灣知名旅遊電商平台：KLOOK合作，透過平台多元行銷，導入不同客群並提升來客率。

#### 2. 旅行社

由於團體客為觀光工廠主要來客數及營業額來源，我們與台灣大型、地方型旅行社緊密配合，讓旅行社將觀光工廠納入其旅遊路線中，並提供給消費者一系列的旅遊體驗，包括參觀觀光工廠、體驗手作課程、品嚐館內美食等。

#### 3. 館內實體門市

經濟部觀光工廠評鑑作業要點中，設有五項評鑑項目，分別為企業主題、廠區規劃與服務設施、設施展示、顧客服務、經營管理。於“廠區規劃與服務設施”項目中明確規範出觀光工廠須“具備簡報室、DIY 教室、產品展覽或展售區”，所以，設立產品銷售對於觀光工廠是必要的。而台灣觀光工廠大多以食品、日用品類為主，觀光工廠於館內設有旗艦門市，販售母企業生產之冷凍食品、精品海鮮、澎湖乾貨等等。

### (四) 價值主張(Value Proposition)

是指企業為顧客提供的價值，也就是企業與顧客之間的交換關係，通常是企業所提供的產品或服務。

#### 1. 提供高品質冷凍水產品販售

觀光工廠於館內設有旗艦門市，銷售主力冷凍食品，如花枝丸、花枝蝦排等等，並主打“真材實料、絕不添加魚漿”的口號。亦提供各式各項海鮮商品，如帝王蟹、北海道生食級干貝、澎湖土魷魚等等。

#### 2. 提供美味優質澎湖海味小吃

觀光工廠主打“來自澎湖的美味”，於館內設有熟食部，提供有澎湖小卷麵線、澎湖風味炸物、仙人掌冰淇淋、風茹茶等餐點。

#### 3. 提供兼具水產食品的生產知識及海洋教育性質導覽解說

經濟部觀光工廠評鑑作業要點中明確規定，需設立具備明確的產業觀光教育主題之場館供消費者參觀及導覽。由於觀光工廠本業為冷凍水產製造業，主要原料為水產品且來自於海洋，故場館內主要以水產食品的生產知識及海洋教育性質兩大主題進行導覽解說規劃，藉由館內軟硬體設施、趣味性導覽等宣傳媒介，加強加深消費者對於食品安全、食品廠作業規範、生產知識、海洋漁業、海洋文化等知識。

#### 4. 提供多元親子DIY體驗

DIY (Do-It-Yourself) 體驗是指自己動手完成一件事情的過程和成果，手作課程可以讓參與者在實踐中獲得知識和技能，並且可以增強他們的創造力和自信心。觀光工廠於館內提供兩種類型DIY課程，有一般型DIY及季節活動型DIY，一般型DIY為常態性活動，有手作花枝丸及手作帆船，季節活動型DIY則為特殊活動或節慶時提供。

### (五) 關鍵活動(Key Activities)

關鍵活動是指一個企業或組織需要進行的核心活動，以便能夠成功地提供價值主張並實現商業模式。這些活動可以是製造產品、提供服務、創造內容、管理流程或維護設備等。

### 1.行銷推廣活動

觀光工廠為偏服務性質之產業，結合產業及觀光為一體之場所。所以行銷推廣對觀光工廠來說是必不可少的關鍵活動。觀光工廠在行銷推廣活動中主要分為多媒體社群推廣及實體活動推廣兩種，多媒體社群推廣有FB、IG、YOUTUBE、GOOGLE商家、LINE OFFICIAL、部落客等等，透過專頁經營、廣告投放、社交宣傳活動，加強年輕族群、親子族群的事廣。實體活動推廣有館內舉辦活動或參與市集、館外參與觀光工廠協會或其它單位聯動活動，提升場館知名度。

### 2.業務拜訪活動

觀光工廠可以透過業務拜訪活動來拓展客戶、建立合作夥伴和提高銷售額。觀光工廠通過市場的調察和分析，確認潛在目標客戶和合作夥伴，如旅行社、各級學校、補習班、工協會，並定期安排拜訪行程，藉由與客戶交流互動建立銀好的溝通關係及後續的維設關係，拓展市場並提升場館來客數及營業額。

### 3.優質服務教育訓練

觀光工廠以台灣第一間花枝丸觀光工廠自居，主打花枝專業知識、海洋教育、澎湖料理小吃、手作花枝丸DIY、自動花枝丸生產線及海鮮超市，為台灣最專業且權威的花枝世界，館內主要分為海洋教育體驗場館、手作花枝丸及藝品體驗教室、澎湖料理小吃餐廳、頂級旗艦海鮮超市。所以場館人員需具備一致性的服務流程，且定期聘請內外講師進行教育訓練，加強服務流程、販售技巧、導覽解說、應變能力、危機處理等能力，進而提升消費者對場館的評價。

## (六) 關鍵資源(Key Resources)

在商業模式九宮格中，關鍵資源指的是用於營運企業所必需各種資源，這些資源是實現商業模式的核心要素。

### 1.完善的軟硬體設施

觀光工廠主要由製造業轉型而來，藉由舊有廠房空間改建或新建場館來建立自身場館空間，依據經濟部觀光工廠評鑑作業要點規定，觀光工廠需提供具明確產業觀光教育主題場域，且企業主題與形象也相關規範，如館內識別系統具美學概念並互相搭配(例如品牌標識、吉祥物、產品包裝、週邊商品等)、具鮮明企業形象及企業社會責任(如企業歷史、企業文化、故事行銷；具環保概念、社會回饋等)。觀光工廠場館軟硬體部份透過設立多樣化、豐富化的展示設施及導入AI、多媒體、投影設備等等，讓消費者可以在場域增加互動及參與感，提升再訪意願。

### 2.現場服務人員

觀光工廠主要以服務性質為主，觀光工廠大部份服務以現場服務人員為主，如門市銷售與門市補貨、餐廳做餐與出餐、場館導覽、手作DIY教學。所以服務人員為場館營運中最不可少的關鍵人力資源。

### 3.活動企劃

觀光工廠的客群主要是旅遊者，他們可能是來自不同地區、不同國家的旅遊者，除此之外，觀光工廠也吸引了許多本地居民，特別是對場館手作活動、生產和製造過程、販售產品感興趣的人。觀光工廠依據不同季節、不同節慶規劃出各種不同檔期的場館活動，例如母親節場館活動、春節年貨海鮮季活動、週年慶全館活動等，藉由不同的活動企劃，增加消費者到館或再訪的意願，進而提升整體來客率及營業額。

## (七) 關鍵合作夥伴(Key Partners)

指對於該商業模式的運作至關重要的外部合作夥伴，他們可以幫助企業實現其目標並提高效率。這些合作夥伴可以是供應商、分銷商、聯盟合作夥伴、技術合作夥伴等。

### 1.旅行社業者

觀光工廠主要客群依性質可分為團體客與散客，且大部份觀光工廠來客數及營業客都來自團體客，由於團體客本身以觀光購物為目的，加上旅行社導遊的推廣，基本上都可以創造大於散客的營業額。觀光工廠與各大旅行社合作，藉由旅行社帶客的引導，增加場館業績。

### 2.電商平台

觀光工廠與KLOOK合作，藉由平台銷售場館活動及體驗票卷，讓消費者不需到現場也可進行預約。

### 3. 社群媒體

觀光工廠藉由各種目前主流社群軟體進行行銷宣傳，進而增加消費者前注意願，亦可透過FB、IG、LINE OFFICIAL進行預約及訂餐。

## (八) 成本結構(Cost Structure)

商業模式九宮格中的成本結構是指企業在實現商業模式過程中，需要支付的所有成本。這些成本可以分為直接成本和間接成本兩種類型。直接成本是指直接與生產產品或提供服務相關的成本，包括原材料、人工、製造和運輸成本等。間接成本是指與生產產品或提供服務無關的成本，如租金、管理費、行銷費用等。

### 1. 營運費用

觀光工廠主要以場館營運為主，依不同規模產生不同的營運成本。觀光工廠投入營運成本有人事薪資費用、水電費用、設備費用、管理費用等等，屬於場館每月的固定成本。

### 2. 行銷費用

觀光工廠行銷費用主有由社群軟體廣告推廣、場館內外實體活動推廣，由於本館為新設立三年之場館，對於消費者是相對陌生的，所以必須透過多元的行銷策略與管道，讓消費者深入了解，進而提升到館意願。

### 3. 商品成本

觀光工廠商品成本依不同目的主要可分為門市商品成本、餐飲食材成本、手作材料成本，屬於場館每月固定成本。

## (九) 收益流(Revenue Streams)

商業模式九宮格中，收益流是指企業從產品或服務中所獲得的收益或收入，它是商業模式中的一個重要構成要素。收益流的形式可以多種多樣，例如產品的銷售收入、服務的使用費用、訂閱費、廣告收入、授權費等

### 1. 門票收入

觀光工廠設有海洋場館，提供兼具水產食品的生產知識及海洋教育性質導覽解說，並於入口處設立售票口，針對欲入館參觀之消費者進行售票服務。此項門票收入為場館每月主要固定收入之一。

### 2. 餐廳餐飲收入

觀光工廠設有熟食部，提供有澎湖小卷麵線、澎湖風味炸物、仙人掌冰淇淋、風茹茶等餐點，對象除一般散客外，亦有提供團體餐點。餐廳餐飲收入為場館每月主要固定收入之一。

### 3. 商品銷售收入

觀光工廠設有海鮮超市，銷售主力冷凍食品，如花枝丸、花枝蝦排等等，並主打”真材實料、絕不添加魚漿”的口號。亦提供各式各項海鮮商品，如帝王蟹、北海道生食級干貝、澎湖土魷魚等等。門市商品銷售收入為主要場館每月收入。

## 5. 結論與建議

### 5.1 研究結論

台灣的觀光工廠是指經由經濟部評鑑認可的製造業工廠轉型成服務化的服務場所。藉由製造業兼營觀光服務的方式，一方面解決廠房閒置的問題，一方面也讓產業進行二次發展達到文化傳承的效果。雖然近年來台灣觀光工廠家數呈現持續成長的趨勢，觀光工廠的產值也從2013年23億成長到2017年的51億(中時新聞網，2019年6月30日)，即使台灣觀光工廠數量大幅成長，但2018年度的參觀人數及產值卻是首度負成長，僅為47億元(工商時報，2022年1月18日)。可見觀光工廠的發展似乎面臨一些瓶頸，例如各家觀光工廠同質性高、場館老舊未整修、一成不變的體驗活動等，使顧客失去新鮮度，不再重覆光顧觀光工廠。如何以創新的服務內容及設施來吸引顧客再度回到觀光工廠就成為觀光工廠經營者的重要課題。

近年來台灣觀光工廠如雨後春筍般地出現在台灣各地，但由於同質性高、活動設計相似度也高、館域設備汰

舊換新速度慢，導致顧客回訪意願低，造成各觀光工廠營運趨緩，經營效率不彰。故如何使吸引新的消費族群、已造訪顧客再度回訪，已成為所有觀光工廠經營者面臨的重要課題。

本研究使用個案研究法探討觀光工廠-個案公司商業模式，共分五節，第一節研究步驟、第二節個案研究法、第三節SWOT與TOWS分析、第四節商業模式。本研究先使用SWOT與TOWS分析個案公司，依據分析結果建構出相關營運策略，並設計出符合觀光工廠-個案公司商業模式。

## 5.2 未來研究建議

1. 本研究屬於專家訪談之研究，訪談專家數較少，受訪者也都为業者，較無法代表全面性，本研究如進一步規劃消費者端的訪談，相信可獲得更客觀及全可面性的分析。

2. 在商業模式九宮格-成本結構上，目前所算成本皆屬估算階段，實際營運時會產生較多隱形之成本，未來將聘請專業精算師，做更精準的成本結構計算。

3. 本研究屬台灣食品類觀光工廠商業模式個案之研究，其它類別觀光工廠亦可透過類似商業模式九宮格等研究方法，進行深度研究。

## 參考文獻

### 中文部分

Yin, R. K. (2001)。個案研究法。弘智文化出版。

廖素芬 (2021)。休閒不動產業之商業模式分析——以國內某休閒事業公司為例，[未出版之碩士論文]，朝陽科技大學企業管理系高階產業經營碩士在職專班。

許雅芬 (2017)。中西複合式藥局經營之創新模式探索，[未出版之碩士論文]，國立中興大學高階經理人碩士在職專班。

蔡家鳳(2013)。商業模式初探：餐飲服務業之個案研究，實踐大學並業管理學系。

何明豐 (2015)。全球化商業模式的移地邏輯；跨國商業模式創新的動態演進，國立清華大學科技管理研究所。

### 英文部分

Andrews, K. R. (1971). The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Illinois, Dow Jones-Irwin Inc.

Dottore, F. A. (1977). Data base provides business model. Computerworld, 11(44), 5.

Konczal, E. F. (1975). Models are for managers, not mathematicians. Journal of Systems Management, 26(165), 12-15.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. Long range planning, 15(2), 54-66.

網路資源

工商時報 (2022年1月18日)。觀光工廠來客數 逾五年新低 <https://ctee.com.tw/news/industry/582949.html>

工商時報 (2022年1月18日)。觀光工廠來客數 逾五年新低 <https://tw.stock.yahoo.com/news/觀光工廠來客數-逾五年新低-201000020.html>

中時新聞網 (2019年6月30日)。拚星級制 觀光工廠轉骨 <https://tw.news.yahoo.com/拚星級制-觀光工廠轉骨-215007828--finance.html>

食力 (2019年3月6日) 累積造訪人次高達6869萬！全台百花齊放的飲食類觀光工廠！  
<https://www.foodnext.net/issue/paper/5739291958>

食力 (2020年3月18日)。全台飲食類觀光工廠破160家！經濟部不管，誰管？  
<https://www.foodnext.net/news/newstrack/paper/5975426737>

維基百科，(2022年9月11日)。SWOT分析 <https://zh.wikipedia.org/wiki/SWOT>

維基百科 (2022年7月21日)。觀光工廠 <https://zh.m.wikipedia.org/wiki/觀光工廠>。

觀光工廠自在遊 (2022/09/20)。 <https://www.taiwanplace21.org.tw>

觀光工廠輔導評鑑作業要點 (2015年3月)

<https://www.cto.moea.gov.tw/web/law/detail.php?id=23%20%E8%A7%80%E5%85%89%E5%B7%A5%E5%BB%A0%E8%BC%94%E5%B0%8E%E8%A9%95%E9%91%91%E4%BD%9C%E6%A5%AD%E8%A6%81%E9%BB%9E>