

南華大學  
文化創意事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
Department of Cultural & Creative Enterprise Management,  
Nanhua University

埔里酒廠轉型為觀光工廠關鍵成功因素之研究

The study of Critical Successful Factors of Puli Brewery Transforming into Tourism Winery

指導教授：洪林伯 博士

ADVISOR : Hung, Oliver L. Ph. D.

研究生：賴俊吉

GRADUATE STUDENT : Lai, Jun-Ji

中 華 民 國 103 年 6 月

# 南 華 大 學

文化創意事業管理學系碩士班

碩士學位論文

埔里酒廠轉型為觀光酒廠關鍵成功因素之研究

研究生：賴 俊 吉

經考試合格特此證明

口試委員：翁崇水  
陳建宏  
洪林伯

指導教授：洪林伯

所 長：陳寶媛

口試日期：中華民國 103 年 5 月 24 日

## 謝誌

研究所這兩年終於完成拿碩士學位，謝謝我的家人的支持和鼓勵，讓我可以沒有煩惱的拼學業，讓我順利的完成。謝謝指導我的洪林伯老師的細心的教導和栽培，總是我遇到瓶頸的時候不厭其煩的點醒和指導我方向，平常不只關心我的課業，也會和我分享很多經驗和意見，讓我更清楚知道未來的路該怎麼走，謝謝系上所有的老師和助理在這兩年交的照顧，非常謝謝幫我填寫問卷的專家們，抽空出寶貴的時間幫我填寫，以及給我最完整的知識和建議，讓我順利的完成論文，謝謝張凱玟小姐陪伴我，到處拜訪專家，也常常督促我，讓我能夠順利的完成論文。

也非常謝謝我們 101 級同學們，大哥和大姊們給我們鼓勵和關愛，季楨姐和瑩琇姐的關心和指導，還有陪我一起撐過這痛苦寫論文的夥伴們，燁祺、育潔、凱弘、益誠，我們互相扶持互相鼓勵，一起打拼撐過這段寫論文的時間，我們大家在那小小的空間裡，每個人盯著自己的電腦努力的打拼，那段日子我想是我這兩年最忘不掉的回憶吧！也很開心我們大家都順利的畢業，謝謝這六年裡，要感謝的人真的太多了，謝謝在南華遇到的所有人，不管是好的壞的，對我而言這都是讓我成長很多。



# 南華大學文化創意事業管理學系 102 學年度第 2 學期碩士論文 摘要

論文題目：埔里酒廠轉型為觀光酒廠關鍵成功因素之研究

研究生：賴俊吉

指導教授：洪林伯 博士

## 論文摘要內容：

傳統產業受到新興產業快速發展與產業環境變遷的影響與衝擊，許多原本以製造為主的廠商，面臨沉重的轉型壓力。在多元與快速變化的環境下，傳統製造業紛紛朝向觀光工廠轉型，結合製造、服務與文化創意的創新經營模式，其中以埔里酒廠轉型為觀光酒廠為成功案例之一，由於埔里觀光酒廠的成功轉型，許多傳統製酒業者也紛紛仿效與學習，埔里酒廠如何在競爭激烈的環境中保持優勢，其關鍵成功要素為何實值深入探討。

本研究運用層級分析法，邀訪熟悉觀光工廠運作之產官學研專家共 14 位進行問卷調查，針對廠區內外環境、產品特色、觀光遊憩、文化創意思維、經營策略、產業綜效等構面探討觀光酒廠的關鍵成功要素，深入分析埔里酒廠成功轉型與維持競爭優勢的主要原因。

由本研究結果後可發現，第一層級構面前兩名為「經營策略」與「產品特色」以及第二層評估依據級前三名為「販售菸酒公司相關產品」、「以廠區名酒為主題多元產品」與「以酒為主題的多元產品」，此項目皆為「產品特色」構面裡的評估依據，有此可得知觀光酒廠的成功關鍵因素為「經營策略」與「產品特色」。

關鍵詞：觀光酒廠、關鍵成功因素、層級分析法、埔里酒廠

**Title of Thesis : The study of Critical Successful Factors of Puli Brewery**

**Transforming into Tourism Winery**

**Name of Institute : Department of Cultural & Creative Enterprise  
Management, Nanhua University**

**Graduate date : June 2014                      Degree Conferred : M.B.A.**

**Name of student : Lai,Jun-Ji                      Advisor : Hung, Oliver L. Ph. D.**

## Abstract

The emergence of new industries and rapid changes in the business environment has caused tremendous impacts on traditional industries. Manufacturers are faced with pressure to undergo transformation. Many of them have transformed into the type of tourism factory and adopted the innovative business model that combines production, services, and cultural creation. Puli Winery is one of the most successful cases of such transformation. However, its success has also motivated many other traditional brewery companies to take similar actions, resulting in an escalation of competition among them. What are the critical successful factors of Puli Brewery that keep it at the competitive edge is the purpose of the study.

Based on Analytic Hierarchy Process (AHP), this study developed an expert questionnaire to investigate the critical successful factors of Puli Brewery based on . the internal and external environment setting, characteristics fo products, recreation and tourism, cultural and creative thinking, management strategy, and industrial synergy..

Results showed that the top two dimensions in the first hierarchy were “business strategy” and “product characteristics”; the top three dimensions in the second hierarchy were “selling products of Taiwan Tobacco and Liquor Corporation”, “selling products with a theme of the brewery”, and “selling products with liquor themes”, all of which were sub-criteria of “product characteristics”. Hence, “business strategy” and “product characteristics” are the critical successful factors of Puli Brewery.

**Keywords : Tourism Winery, Critical Successful Factors, AHP, Puli Brewery**

## 目錄

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 謝誌 .....                   | i    |
| 中文摘要 .....                 | ii   |
| Abstract .....             | iii  |
| 目錄 .....                   | iv   |
| 表目錄 .....                  | viii |
| 圖目錄 .....                  | ix   |
| 第一章 緒論 .....               | 1    |
| 1.1 研究背景 .....             | 1    |
| 1.2 研究動機 .....             | 2    |
| 1.3 研究目的 .....             | 2    |
| 1.4 研究流程 .....             | 2    |
| 第二章 文獻回顧 .....             | 4    |
| 2.1 文創商品 .....             | 4    |
| 2.1.1 文創商品的定義與構成 .....     | 4    |
| 2.1.2 文創商品的六個市場行銷要點 .....  | 8    |
| 2.1.3 文化創意商品的行銷內涵和模式 ..... | 10   |
| 2.2 產業群聚 .....             | 10   |
| 2.3 服務場景理論 .....           | 14   |

|       |                |    |
|-------|----------------|----|
| 2.3.1 | 物理環境.....      | 15 |
| 2.4   | 競爭優勢.....      | 20 |
| 2.5   | 多角化經營策略.....   | 24 |
| 2.5.1 | 多角化的類型.....    | 26 |
| 2.5.2 | 多角化策略.....     | 27 |
| 2.6   | 藍海策略.....      | 29 |
| 2.6.1 | 藍海策略由來.....    | 29 |
| 2.6.2 | 藍海策略的意涵在於..... | 30 |
| 2.7   | 觀光遊憩.....      | 31 |
| 2.8   | 購買意願.....      | 33 |
| 2.9   | 忠誠度.....       | 35 |
| 2.9.1 | 忠誠度的定義.....    | 35 |
| 2.9.2 | 忠誠度的相關理論.....  | 36 |
| 第三章   | 研究方法.....      | 38 |
| 3.1   | 研究設計.....      | 38 |
| 3.1.1 | 研究架構.....      | 38 |
| 3.2   | 層級分析法.....     | 39 |
| 3.2.1 | 層級分析法之意涵.....  | 40 |

|       |                    |    |
|-------|--------------------|----|
| 3.2.2 | 層級分析法基本假設.....     | 40 |
| 3.2.3 | 層級與要素.....         | 41 |
| 3.2.4 | 評估尺度.....          | 42 |
| 3.2.5 | 進行步驟.....          | 43 |
| 3.2.6 | 層級分析法的適用範圍.....    | 48 |
| 3.2.7 | 層級分析法之限制.....      | 48 |
| 3.3   | 研究對象.....          | 49 |
| 第四章   | 選模式之建立與應用 .....    | 50 |
| 4.1   | 發展現況與轉型歷程.....     | 50 |
| 4.2   | 問卷設計.....          | 53 |
| 4.3   | 專家資料分析.....        | 56 |
| 4.4   | 層級分析問卷.....        | 57 |
| 第五章   | 結論與建議 .....        | 70 |
| 5.1   | 研究結論.....          | 70 |
| 5.1.1 | 埔里酒廠發展與轉型歷程.....   | 70 |
| 5.1.2 | 成為觀光酒廠成功案例之因素..... | 72 |
| 5.2   | 研究建議.....          | 73 |
| 5.3   | 未來研究方向建議.....      | 73 |

|              |    |
|--------------|----|
| 參考文獻 .....   | 75 |
| 一、中文部分 ..... | 75 |
| 二、英文部分 ..... | 79 |
| 附錄一 .....    | 87 |



## 表目錄

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 表 2.1 文創商品定義之彙整表 .....        | 5  |
| 表 2.2 產業群聚條件 .....            | 14 |
| 表 2.3 服務場景理論之構面與定義 .....      | 19 |
| 表 2.4 競爭優勢之定義 .....           | 21 |
| 表 2.5 多角化之定義彙整表 .....         | 26 |
| 表 2.6 Rumelt 多角化分類表 .....     | 27 |
| 表 2.7 Glueck 企業多角化策略之分類 ..... | 28 |
| 表 2.8 紅海策略與藍海策略比較表 .....      | 31 |
| 表 2.9 忠誠度的定義 .....            | 35 |
| 表 3.1 層級分析法評估尺度意義及說明表 .....   | 43 |
| 表 3.2 層級分析法成對比較矩陣說明表 .....    | 46 |
| 表 3.3 層級分析法特徵向量法(EM)公式 .....  | 46 |
| 表 3.4 隨機指標(R. I.)表 .....      | 47 |
| 表 4.1 本研究層級分析法問卷設計的層級構面 ..... | 54 |
| 表 4.2 層級分析法問卷範例 .....         | 56 |
| 表 4.3 專家群背景資料表 .....          | 57 |
| 表 4.4 觀光酒廠之成功能耐評估依據整體權重 ..... | 68 |

## 圖目錄

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 圖 1.1 本研究流程.....                 | 3  |
| 圖 2.1 一般商品與文化商品的差異.....          | 5  |
| 圖 2.2 群聚策略資源間之關係圖.....           | 11 |
| 圖 2.3 Porter 鑽石理論.....           | 13 |
| 圖 2.4 消費者購買決策過程.....             | 34 |
| 圖 3.1 本研究研究架構.....               | 39 |
| 圖 3.2 AHP 完整(左)及不完整(右)層級架構圖..... | 42 |
| 圖 3.3 層級分析法進行流程圖.....            | 44 |
| 圖 4.1 第一層級評估依據權重圖.....           | 58 |
| 圖 4.2 廠區內外環境之第二層級評估依據權重圖.....    | 59 |
| 圖 4.3 產品特色之第二層級評估依據權重圖.....      | 60 |
| 圖 4.4 觀光遊憩之第二層級評估依據權重圖.....      | 61 |
| 圖 4.5 文化創意思維之第二層級評估依據權重圖.....    | 62 |
| 圖 4.6 經營策略之第二層級評估依據權重圖.....      | 63 |
| 圖 4.7 產業綜效之第二層級評估依據權重圖.....      | 64 |
| 圖 4.8 各項評估依據整體權重圖.....           | 66 |

# 第一章 緒論

近幾年來傳統產業受到新興產業快速發展的影響與衝擊，許多傳統產業廠商面臨經營困境與轉型壓力，其中部分廠商期藉由文化與創意的加值，重新塑造傳統產業的新面貌與新商機，惟不是每種業態的傳統產業廠商的轉型都能受到消費者的青睞與肯定。其中台灣菸酒公司所屬的埔里酒廠益經歷由製造業轉型為觀光工廠的歷程，其結合傳統製酒、地方特色與文化創意的經營模式，成為台灣眾多以製造導向為主的傳統廠商仿效與學習的標竿。本章首先敘述研究的背景與動機，其次詳述本研究的目的，最後本研究的研究流程。

## 1.1 研究背景

埔里自古便以其水質與氣候條件優異，被譽為台灣最適合釀酒的地方之一，日據時代時便在埔里建立酒廠，所生產的酒享有極高的名氣，當時埔里酒廠所產的「萬壽酒」為日皇的指定貢酒。台灣光復後，埔里酒廠持續努力研究中國十大名酒之一的紹興酒如何在台灣生產，民國 42 年，紹興酒成功地改良與量產，上市後市場銷售狀況非常熱絡，甚至到供不應求的程度，酒廠的員工均以此為榮，當時總統府每逢舉辦國宴時，均指定紹興酒為國宴用酒。

台灣在 2002 年加入 WTO 之前，政府實施菸酒專賣制度，公營的台灣菸酒公賣局獨佔全台菸酒市場；加入 WTO 後，台灣菸酒公賣局改制為台灣菸酒公司，逐步將所屬位於各地的酒廠轉型為利潤中心經營，再加上開放民間製酒，引發民營業者的競相投入釀酒產業，使得國人對酒的認知與消費習慣產生明顯的改變，台灣菸酒公司諸多酒廠中最富盛名的埔里酒廠，其所產的各類酒品銷售狀況也今非昔比，導致台灣菸酒公司一度有關閉埔里酒廠的計畫。

埔里酒廠在面臨關廠的壓力之下，將原本生產製造為主的廠區設計調整為兼具生產製造與銷售並重的經營模式，然後再逐步擴大銷售的比重，並和

當地特色與製酒文化轉型為觀光工廠，吸引國內外觀光客的湧入，讓原本瀕臨關閉的酒廠浴火重生。近年來政府大力推動文化創意產業，埔里酒廠亦戮力導入文化創意元素於廠區環境設施與產品中，引發其他業者的仿效與學習。

## 1.2 研究動機

經濟部持續推動、輔導國內傳統工廠轉型為觀光工廠，目前已輔導、評鑑約 136 家廠商轉型觀光工廠，其中約 106 家已開館營運，而隨著國內旅遊風氣日漸興盛，目前食品工廠占全台觀光工廠數高達六成，由於包括製酒業在內的食品業，其產品為日常生活所需，轉型為觀光工廠，消費者接受程度較高，也使得這類工廠轉型成功機率也較高。

近十幾年來，傳統製酒業由於環境的不斷的變化，同業的競爭激烈，為了滿足消費者的需求，使得酒廠業者，必須大量推出酒類相關的多元化商品、多元的服務品質讓消費者作選擇。在這樣競爭的環境下，傳統製酒業者轉型為觀光酒廠，便成為業者突破經營困境的轉型策略。

本研究的動機在於埔里觀光酒廠的成功轉型，許多傳統製酒業者也紛紛仿效與學習，埔里酒廠如何在競爭激烈的環境中保持優勢，其關鍵成功要素為何實值深入探討。

## 1.3 研究目的

基於上所述的研究背景與動機，本研究目的有下列幾點：

1. 探討埔里酒廠之發展現況與轉型歷程。
2. 分析埔里酒廠成為觀光酒廠成轉型關鍵之成功因素。
3. 提供有研究建議供其他民營觀光酒廠參考。

## 1.4 研究流程

本文根據研究背景、動機，確定研究議題方向與研究目的以及研究對象，研究流程表如圖 1.1 所示。

本研究分程序主要分為五個階段第一階段：前置期，為文獻回顧，利用大量的文獻吸收，作為初期的研究之基礎；第二階段：對埔里酒廠深入了解與設計專家問卷；第三階段：進行專家問卷的調查；第四階段:專家問卷回收與整理並進行分析；第五階段：將分析後的資料做最後的總結。

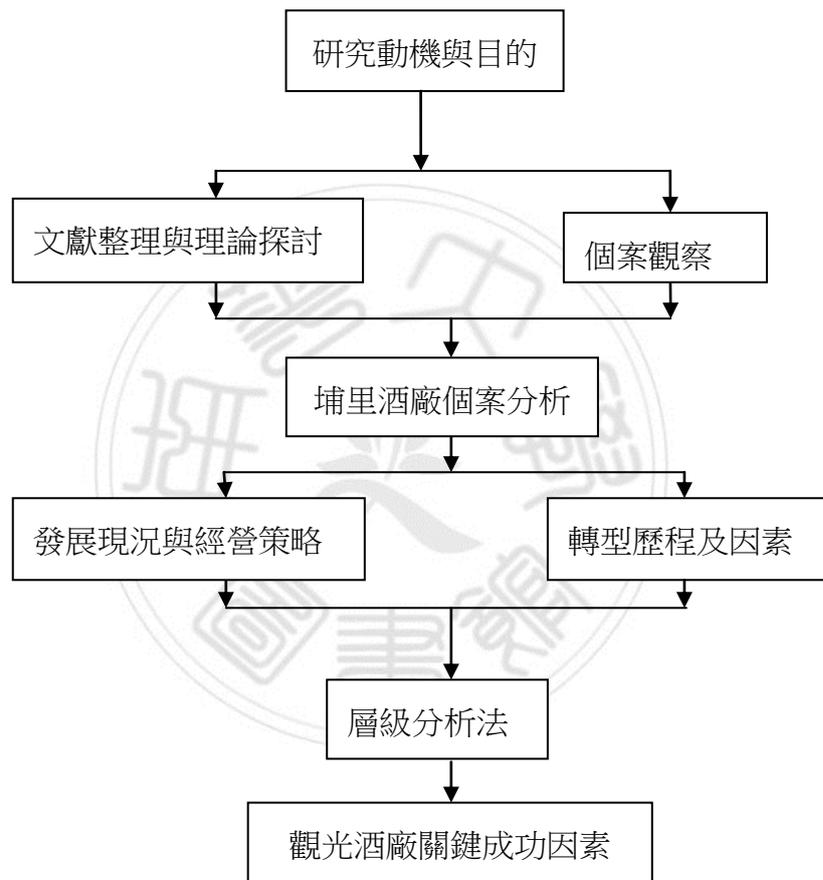


圖 1.1 本研究流程

## 第二章 文獻回顧

本章共分為九節，分別為文創商品、產業群聚、服務場景理論、競爭優勢、多角化經營策略、觀光遊憩、藍海策略、購買意願、忠誠度。在進行探討本論文研究主題前，文獻回顧的部分將文化商品、產業群聚、服務場景理論、競爭優勢、多角化經營策略、觀光遊憩、藍海策略、購買意願、忠誠度做出歸納和整理，以作為本研究個案之分析之參考依據與理論架構。

### 2.1 文創商品

最近幾年政府積極的推動文化創意產業，並且列為國家重點發展項目與重視。由於當時台灣面臨全球的經濟風暴，同時受到嚴重衝擊的傳統產業，而經濟轉型和提申，不但提高國家的競爭力，政府認為文化創意產業六大新興文化產業項目之一。

#### 2.1.1 文創商品的定義與構成

以文創商品的角度，商品可視為傳承文化的一個媒介，而文化能賜給商品生命力，所以兩個元素結合在一起，形成的不再只是單單的消費物品，是將文化性質具體化並用實體表現出的重要產物(如圖2-1)依據聯合國教科文組織(UNESCO)的定義，文化商品是指能傳達符號、表達以及生活方式的一種消費商品，而一般商品和文化商品的區別，更重視精神性的意義與故事性，如圖2.1所示。

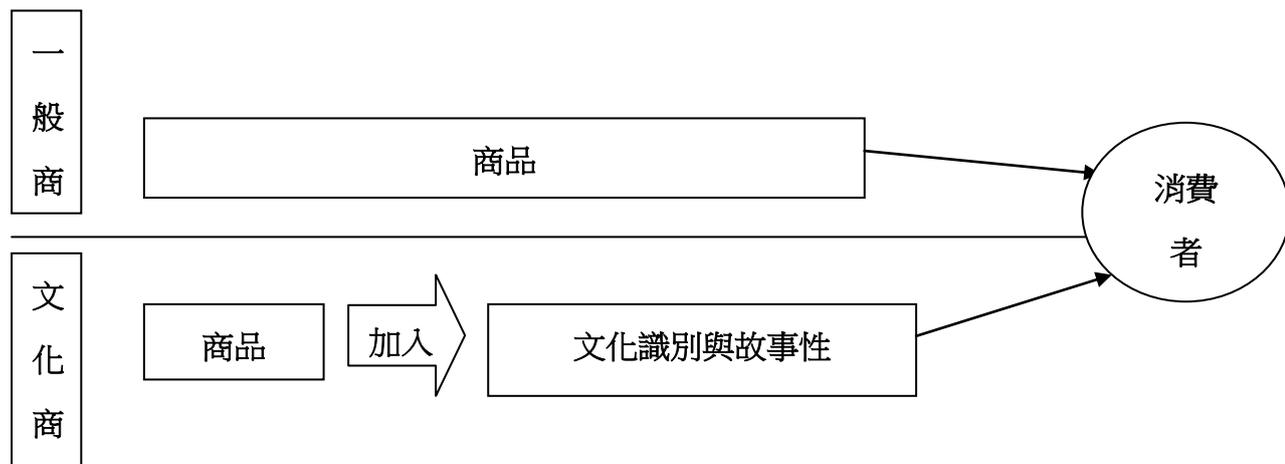


圖2.1 一般商品與文化商品的差異

資料來源：本研究參考學者楊東翰（2009）重新繪製

近十年來文化商品慢慢的受到大家的肯定與重視，因此學術界有許多學者對文化商品作定義，參考彭淑貞（2010）與張庭端（2013）與其相關研究資料，所整理出文化商品之定義，如表2.2所示。

表2.1 文創商品定義之彙整表

| 文創商品之定義          |   |
|------------------|---|
| 聯合國教科文組織(UNESCO) | 文創商品是指具傳達意見、符號與生活方式的消費物品。                               |
| Bourdieu(1984)   | 文創產業之風險乃來自於觀眾對文創商品之消費具有高度易變性和不可預測性，主因是文創跟商品可以區分為兩個層次探討。 |

| 文創商品之定義           |  |
|-------------------|--|
| Solomon(1988)     | 文創是透過符號的篩選再傳達到產品上，最後再流向使用者的過程，證明了文創商品的製作是複雜且有系統性的，這也是文創商品與其他一般商品製作過程不一樣的地方。                                    |
| Ryan(1992)        | 文創商品的文化也會造成流行，而這種流行則是商品不能被取代的優勢來源，例如知名設計師、作家的作品風格，形塑成的一種文化的獨特風格。   |
| 何明泉、林其祥、劉怡君(1996) | 文創商品是針對器物本身所蘊含的文化因素加以重新審視與省思，運用設計將其文化因素尋求新的現代面貌，並探求使用器物時的精神層面的滿足，這是文創商品與一般商品所異之處在於其多了一項文化識別(Culture Identity)。 |
| Throsby(2003)     | 具備三種特徵，創意、象徵意義、智慧財產。   |
| 黃莉翔(2002)         | 文創商品是具有移轉傳遞概念、資訊，以及生活方式的功能的消費性產品，文創商品也可以是個人或是團體的意念創作，以創造新的著作權為基礎概念，透過企業化、全球化的商品流與行銷，創造新型態的消費者價值。               |

| 文創商品之定義           |   |
|-------------------|---|
| 劉大和(2004)         | 與一般商品相比，所注重基本需求為實用性與機能性；在目前的銷售現象顯示消費者想要的不只是在消費中獲得簡單的需求滿足，而是希望在其過程獲。               |
| 陳佩君(2004)         | 運用地方文化符號來提升商品的魅力與經濟價值。  |
| 許毓容(2004)         | 文創商品是將文化的、歷史的、民族的「記憶情感」依附在商品造型上。  |
| 李侑芳(2004)         | 文創商品能表現文化所形成的特質，並顯示文化背景中的特色。  |
| 鄭自隆、洪雅惠、許安琪(2005) | 文創商品和服務是一種具有創意的生產活動，它具有智慧財產權，並傳遞某些社會意義。   |
| 林榮泰(2005)         | 文創商品是透過文化器物本身所蘊含的文化因素，予以分轉化成設計要素，並運用設計為這文化因素尋求出一個符合現代生活型態的新形式，探求使用後對精神層面的滿足。      |
| 孫玉珊(2005)         | 以經濟或行銷商品的角度上來看，將文創商品區分出兩個特性：<br>1. 文創商品需具備反應人、事、時、地、物、情的特性。<br>2. 文創商品的文化性需表現於外在。 |

| 文創商品之定義       |   |
|---------------|---|
| 侯伯倫(2006)     | 一般商品並不具有文化意象，它僅只於消費者的功能需求，注重的是實用功能，而文創商品則提升了商品內涵，強調文化背景意義與存在價值。 |
| 徐嘉莉(2007)     | 商品原本是不具有文化的，但可藉由加工的過程相對進入文化系統中，變成有意涵的文創商品。                      |
| 陳秀羽(2009)     | 文創商品是指透過消費管道所流通之貨品、服務，將文化作為設計元素之後，賦予商品有新的生命意義，便是文創商品的核心價值。      |
| 何明泉、李如菁(2009) | 文創商品乃是一種意義與訊息的載體。   |

資料來源：彭淑貞(2010)與張庭端(2013)之資料所歸納整理

本研究所指的文化商品定義是文創商品是透過文化器物本身所蘊含的文化因素，予以分轉化成設計要素，並運用設計為這文化因素尋求出一個符合現代生活型態的新形式，探求使用後對精神層面的滿足。

### 2.1.2 文創商品的六個市場行銷要點

近年來主流的市場商品慢慢的轉為文化創意商品，特別是時尚相關的商品都成為流行之一，國內具有自己的文化特色以及地方特色的商家，也紛紛的藉由此機會推出商品與行銷，對消費者而言消費動機是什麼，文創商品要怎樣才能讓消費者自掏腰包購買，斯馬迪賽提出六項注意事項，提供業者在開創文化創意商品參考。(司馬迪賽，2010)

1. 消費行為是一種情感運作:消費當地文化的文創商品，能將當地的文化以

及人為背景等帶回家，是屬於一種文化或情境的情感上的消費行為，所以商品的價值往往是商品背後的故事性。文化商品必需具有能散發這些元素，無論是材質、外貌或技巧上。如果商品在此方面特徵不夠明顯的話，也能透過包裝手法或品牌形象的手法達成，此處的包裝指的是商品的行銷包裝，如特色活動與公益活動的事件加持。

2. 消費行為是一種心理價值比較:對於消費者選購文化創意商品，對商品的元素做比較，包括商品定位、品牌價值，或是商品本身背後所帶來的故事性。反之如果你的商品不具品牌與價值以及背後的故事性，是很難讓消費者自掏腰包購買產品的動機，如果這些人人皆知的大品牌或是背後的含意深度不夠時，可能會被視為消耗性消費行為，就變成可買與不買之間。總而言之文化創意商品是屬於一種心理層面的消費行為，若商品無法在此方面更比別的商品更具有創造力或比別人出眾，就沒有市場競爭力。
3. 知名品牌不是永遠的選擇：從文化市場的成熟度來看，許多知名品牌與科技品牌也跟著時代的潮流推出文化商品，文化創意市場看的是人文文化以及創意，所以這些大品牌雖然在大家心中早已定型但也不一定會是贏家。文化創意商品擁有了獨特的個性(以前的產品用「特性」來區隔，文創商品應該給人的是人類心理層可以溝通的「個性」)，這個性是需要長時間的塑造的，在以創意度的角度上看，小品牌比較沒有大品牌的包袱多，自由發展的空間也比較大。
4. 消費動機來自被影響：口碑行銷對消費行為是很重要的個環節，現今網路社群帶動了群體的購買動機，成為社群網路的大潮流。因此品牌的商譽以及商品品牌的價值，都可以事前透過消費社群來塑造和運作。文創商品是屬於一種心理價值的消費物件，如果加傳播性和加強心理的影響力，一定可以在消費社群創造想像不到的迴響力。
5. 消費不只是為消費：當初是追求著時尚的潮流，而時尚的商品成為新的消費趨勢，其產品研發動機不再民生需求，也不再是物質上的享受，而是對於某個議題或是文化的認同，對文化商品而言，此方面具有非常好的發揮空間。

6. 消費者期望驚訝的美(商品創造驚喜)：消費者的預期需求不再是商品滿足消費者的條件，而是要走在消費者心理的前端，讓消費者接觸商品後或使用中感受到感動與驚喜。這種創造體驗價值領導的產品，讓消費者們對商品以及品牌的忠誠度提升，商品為商家創造更多無限的商機。

### 2.1.3 文化創意商品的行銷內涵和模式

設計是一項大規模統合的工程，產品是一項在日常生活中息息相關我們會使用到的器具，在當季的產品上能看出本季的文化層面、流行時尚、美學價值、經濟發展與生活型態等。以產品的設計的觀點，其中牽涉的問題多又廣，其中包含了文化、藝術、社會、科學、環境等相關因素；而以商品的觀點，必須還要顧慮到銷售、市場、生產與製造等問題。創意來自文化對產品設計的相關產品，我們稱為文化創意商品，主要透過文化產物本身所擁有的文化因素，以分析轉化並且符合現代的設計要素，文化透過設計後，能讓文化能再現代生活的新型態生存並且突破，在透過產品使用後探求出精神層面的滿足。對於設計的實務層面而言，文化創意產品的設計，要先以科技為基礎，考慮消費者的需求，分析文化本身的內涵，並轉換成設計屬性。(林榮泰，2009)

網路行銷透過電腦、手機或平板可以連接網路就能達成，其優點在於不受地點與時間的限制。企業可以運用時間的動態性，舉辦限時大搶購或是舉辦步定時促銷活動，來增加曝光率及人潮。網路行銷是擁有網際網路的基本環境下，企劃必須執行和市場的活(陳瑞陽，2006)。運用網路平台為媒介讓商品或思想增加曝光率，網路行銷會因曝光率的不同而會造成不同的效果。網路行銷是運用資訊科技，成功的改變傳統經濟的模式，相對的衝擊市場導致市場的結構改變(林鴻斌，2008)。

## 2.2 產業群聚

Porter曾提出一個分析區域及國家競爭力的模型，認為高科技群聚的形成概念，應包括四個策略資源：高品質人力資源、技術基礎建設、知識資源

和資本資源。Sabourin and Pinsonneault 於研究加拿大生物科技產業群聚中的競爭力時，指出Porter四個群聚要素的關係。兩位學者指出四個策略資源具有一個連續路徑之因果關係。初期創造群聚關係的關鍵角色是高品質人力資源，推動整個高競爭力群聚之形成。保護知識資產角色的是知識資源，技術基礎建設即為發展新產品與研發技術的能力。而擁有豐富的財務資源則成為技術發展及商業化的推動因素，更為兩者獲得加乘效果。群聚策略資源間之關係圖如下圖2.2請參閱。

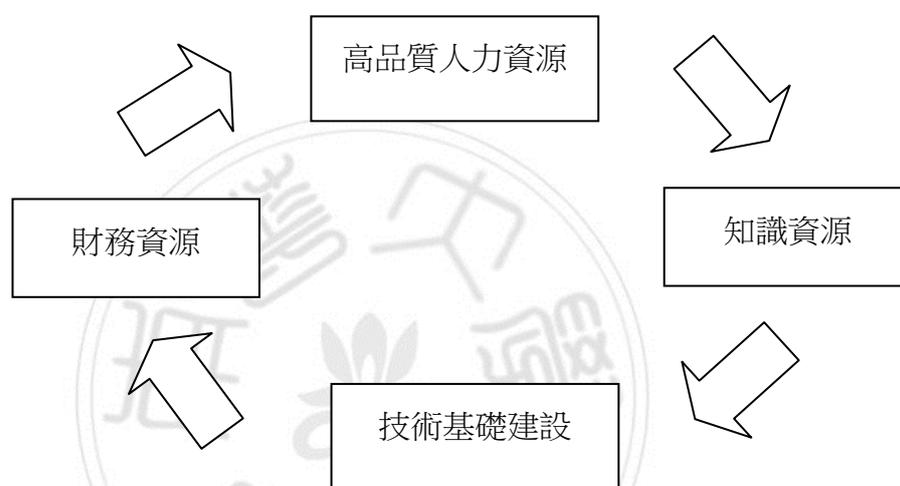


圖2.2 群聚策略資源間之關係圖

資料來源： Sabourin & Pinsonneault, Strategic formation of competitive hightechnology cluster(1997)

Porter 在 1990 年時提出一個分析國家競爭力的架構-鑽石體系，指出一個國家的某個產業之所以能在國際競爭中嶄露頭角，是因四項環境因素－生產因素；需求條件；相關產業和支援產業的表現；企業的策略、結構和競爭對手等之交互作用，互相影響而來。同時在國家環境和企業競爭力之間還有「機會」和「政府」兩個變數，請參閱圖 2.3。

Porter 於鑽石理論中，有些因素是有助於產業群聚現象？本研究將生產因素、需求條件與政府角色歸類為有助於產業發展的資源系統，而其對相關支援產業之描述也說明了建立支援產業對群聚廠商的影響。下列簡介上述 Porter 所提有益產業群聚發展的幾項因素(閻永祺，2004)。

## 1. 生產因素

國家的天然條件明顯地在企業競爭優勢上扮演了極重要角色。但對現今多數先進國家而言，生產因素經常是創造而來，而非自然產生，並隨國家及產業特性而有所不同，有時創造而來之因素甚至會比天然因素來得重要，故現代所說的生產因素應有更廣泛的意義。傳統上經濟學者所稱的生產因素大多指的是如勞力、土地、天然資源、資本與基礎建設等。然而現今社會，許多無形的資源（如工作技能、知識等）也被列入生產資源之中，才可更明確的說明企業真正所需的生產因素為何。

## 2. 需求條件

產業所在地的國內市場需求條件經常是帶動產業發展的原動力，它會刺激企業的改進與創新。國內市場之影響力主要是透過客戶需求的型態和特質而來，當地的廠商也會因市場的壓力而改善創新其產品進而提高其競爭優勢。本國市場應具備下列三項特色：區隔市場需求結構、內行而挑剔的客戶、預期型的需求。

## 3. 相關與支援產業

當一個地區的產業競爭優勢與其他地區比較時，如該地可提供更完整相關與支援產業，則該產業之廠商將更具有競爭優勢。相關產業的表現與能力將更能帶動上下游的創新及國際化。其影響的方式可分為以下兩種：由上而下的擴散流程、相關產業內的拉拔效應(pull through effect)。

## 4. 政府

政府的角色對產業發展過程有極大的影響。政府的補貼、教育和資金市場等政策會影響到生產因素，對國內市場的影響也很微妙。此外，政府訂定本地產品規格標準後，必然會影響到客戶的需求狀態，而且政府本身經常也是該國市場的主要客戶。這些角色使政府可能成為產業發展的助力，也可能是阻力。

## 5. 機會

當國家競爭優勢的各種關鍵因素改變時，產業的競爭環境亦隨之變化。而產業的成功，「機會」則是很重要的角色。引發機會的事件也會影響到鑽

石體系的各個關鍵要素本身的變化。引發機會的事件雖然會影響產業的競爭優勢，國家的鑽石體系如果健全，如能積極主動的化危機為轉機，尋找資源、產生新優勢的能力，則能促使廠商更努力去爭取新的資源。

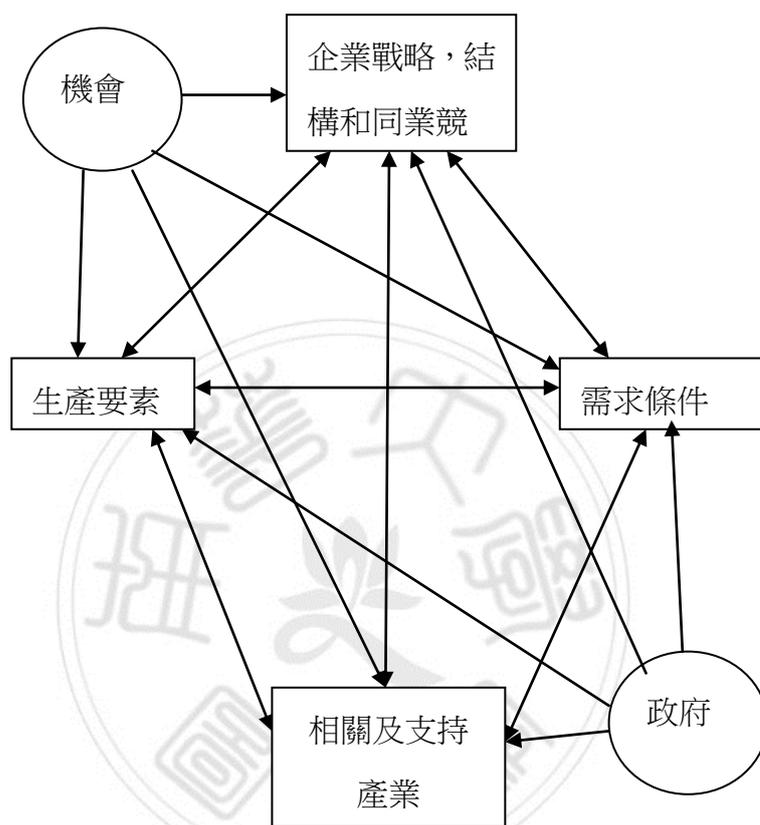


圖2.3Porter 鑽石理論

資料來源:李明軒、邱如美(譯，1996)。Michal E.Porter 著。國家競爭優勢(The Competitive Advantage of Nations)。台北:天下文化，頁 101-190。

Porter 認為政府的角色對產業發展是正面還是負面的影響，須看它對鑽石體系的四大因素的影響來觀察。且產業的發展除了政府力量的支持外，如果沒有其他關鍵要素的搭配，也是難以成功。如政府政策運用在已具備其他關鍵要素的產業上，則可強化、加速產業的競爭優勢，提高廠商之信心，但政府本身並不能為企業創造價值，只能站在協助的角色。

表2.2 產業群聚條件

| 構面       | 條件                 | 提出學者                 |
|----------|--------------------|----------------------|
| 高品質的人力資源 | 高品質的人力資源           | Porter(1995)         |
|          | 技術性的工作力量           | Olson(1998)          |
|          | 高素質的人才             | Bahrml & Evans(1995) |
|          | 人力資源(生產因素)         |                      |
| 技術知識     | 技術基礎建設             | Porter(1995)         |
|          | 大學與研發中心            | Olson(1998)          |
|          | 大學及研究機構            | Bahrml & Evans(1995) |
|          | 知識資源<br>知識資源(生產因素) | Porter(1995)         |
| 資本資源     | 資本資源               | Porter(1995)         |
|          | 風險性資產              | Bahrml & Evans(1995) |
|          | 資本資源(生產因素)         |                      |
| 基礎建設     | 運輸與通訊基礎建設          | Olson(1998)          |
|          | 支持性的基礎建設           | Bahrml & Evans(1995) |
|          | 基礎建設(生產因素)         | Porter(1995)         |
|          | 高品質生活              | Olson(1998)          |

資料來源：(謝沛錡，2010)

## 2.3 服務場景理論

Kotler(1973)先為服務場景定義能提供給消費者線索，且能在消費者心中留下即時的知覺印象，具體且重要之服務性產品元素。Kotler (1973)提出了「氛圍」一詞，可透過消費者購買當時行為與情緒來做環境設計，其中還包含觸覺、味覺、聽覺與視覺，Kotler (1973)建議可以針對服務場景對於消費者的影響力進行探討，讓後續研究者往這個方向進行探討。自從「氛圍」此概念被

發掘出來後，不少研究也開始探討消費者對於服務場景兩者相互相關之研究。

不少學者也紛紛提出服務場景的概念與內涵，但一直都沒有一致性的結論。例如有學者把服務場景的內涵定義偏向為商店氛圍(Kotler, 1973; Donovan & Rossiter, 1982; Spangenberg et al., 1996)、商店環境(Tombs & McColl-Kennedy, 2003)、環境心理學(Weinrach, 2000)、互動場所(Mathwick et al., 2001)、市場環境(Turley & Milliman, 2000)、經濟環境(Arnold et al., 1996)、保健場所(Hutton & Richardson, 1995)、服務場景(Bitner, 1992)與實體環境(Baker, 1987)，由於來自不同的名詞顯示主題為得到一致性，過去這四十幾年來都有再發展和探索服務場景的架構(Turley & Milliman, 2000)。

### 2.3.1 物理環境

張庭端為了讓研究一致性並採用Bitner(1992)定義「服務場景」(servicescapes)一詞。Bitner (1992)所發展之服務場景理論模型乃啟發自環境心理學(Environmental Psychology)之觀點(張庭端, 2013)。

環境心理學主要再研究人的行為和心理與環境之間的互相影響的關係，若運用於社會心理學上，又可稱為生態心理學或人類生態學。而對於環境心理學是由工放學或工程心理學變化而來的。人與工具之間的相互關係，把這相互的關係推廣出去，成為人環境與人之的重要關係。環境心理學當中的環境也含社會心理學在裡面，但最主要是指物理環境為主，裡面包含個人空間、建築設計、溫度、空氣質量、擁擠、噪音等等。由於環境心理學再強調，環境會給與我們全方位的感受，環境並不是只會影響的因素。

Bitner(1992)「服務場景」的定義，是指實體環境裡所提到的外觀與風格，以及顧客在服務空間中所體驗以及感受到的部分，發展出「服務場景模型」，最主要的構面有:手工藝品、符號、標示、空間/機能和週遭環境，而顧客是屬於全方位的知覺到，這構面之間相互配合成為環境設計的重要關鍵。這三大構面詳細解釋與相關研究資料之說明。

#### 1. 週遭環境構面

Bitner(1992)提出的服務場景模式中的第一個構面為：「週遭環境(ambient condition)」之構面，是指人們的五官所能接受到的服務特性，包含了服務環境理所擁有的溫度、氣味、聲音(音樂或噪音)、外形、大小、顏色、燈光，週遭環境有不少延伸後續的相關研究，而這些相關研究(Wakefield and Blodgett, 1996)提出和Bitner(1992)相同的論點，認為服務場景不單僅是指實際建築物，也包括了觸覺、味覺、嗅覺、聽覺以及視覺五官所感受到的相關項目，如顏色、音樂、溫度以及其他屬於週遭環境的因子。

以視覺角度來看，Lucas (2003) 用賭場做為例子，發現週遭相關因素，內部清潔、內部裝潢及座椅合適度均都會造成顧客對於場景滿意度之影響。John et al.(2004)研究提出服務人員及清潔度、主題及內部裝潢為影響服務評估的因素，天花高度與地板則和服務滿意度比較沒有影響關係。Bellizzi and Hite (1992)研究中提出顏色是可以有效刺激消費者購買之行為；Kuller et al. (2006) 研究中提出廠區內外的燈光，無論是太亮或太暗會導致心情上產生負面的情緒。而聽覺的方面，主要包含了音樂以及噪音之研究。相對讓人聽得舒服或放鬆的音樂可以使消費者停留的時間變長(Caldwell and Hibbert, 2002 ; Herrington, 1996 ; Holbrook and Anand, 1988 ; Yalch and Spangenberg, 2000) ，並讓消費者對於知覺的時間減少(Cameron et al., 2003 ; Kellaris and Kent, 1992) 、降低等待時與排隊時的負面情緒(Hui, Dubé and Chebat, 1997) 、讓服務場景中較能保持正面的態度(Dubé and Morin, 2001 ; North and Hargreaves, 1996) ，使顧客比較有意願和服務人員會有互動(Dubé et al., 1995) ，對於最大優點是消費者對於消費行與服務評估所帶來的正向影響(Caldwell and Hibbert, 2002 ; Herrington and Capella, 1996; Hui et al., 1997; Oakes and North, 2008) 。Oakes and North (2008)提出並強調音樂於服務環境兩者間影響與重要性，發現音樂和服務環境有明顯的正向影響，音樂成為環境評估相當重要的依據與關鍵之一。Dixon et al. (2007) 的賭場研究提出，音樂的節奏會影響下注的頻率有相副影響；而Dubé and Morin (1995)則提出場景音樂能讓服務環境達到愉悅的程度。Ebru et al. (2008) 提出等候空間的情感設計，發現「安靜」是消費者們最想追求的情感價值，導致設計屬性的重要性為噪音控制。

而對嗅覺的感官在服務環境是非常重要的影響，從過去的研究資料裡可以看出氣味會影響到心情(Hallett and Silver, 2004)。Morrin and Ratneshwar (2003)提出目前餐廳、零售業及其他服務場所為了讓消費者長久留於服務場所常實施的操作方式為環境香氛，這是因為消費者在好的氣味之下會可以正常的呼吸，也會使心情比較不會浮躁(Takagi,1989)，相反的難聞的氣味會使人想要逃避，甚至造成生理的迴避(Levine and McBurney, 1986)。對於研究對象為食品服務產業去探討嗅覺刺激相關研究提出，烘培麵包店的麵包香味可以增加銷售(Hirsch, 1992)星巴克咖啡是常使用在服務環境中使用氣味來增加銷售量(Hunter, 1995)。

清潔程度為評估觸覺感官為重要的依據之一，清潔度可被定義成:無汙染、無灰塵、不好聞的氣味以及骯髒的事務存在。Rosenquist (2005)提出消費者休閒場所或經濟活動的發展都是希望有高度清潔度的。Marinucci (2002)說明清潔度產生完美的感覺，更精確的說，Wakefield and Blodgett (1996)主張清潔度是服務場景當中重要的部分。過去許多研究均指出清潔度於服務場景中之重要性，其可以直接影響顧客對服務場景之評估，進而影響顧客之後續行為(Stern and Stern,2000)。

## 2. 空間的配置和機能構面

模型中的第二個構面為「空間的配置和機能 (spatial layout and functionality)」構面，其中，空間配置指的是樓層規劃、動線安排、家具大小與形狀、櫃檯、所有可能用到的機器設備，以及上述物件之排列組合，而機能則是上述構成空間配置之項目促進服務績效之能力。過去也有許多研究針對空間配置與機能之研究，其中部分研究將一般環境的整體性與情緒連結(Babin and Darden, 1996;Donovan and Rossiter, 1982; Wakefield and Baker, 1998)。這些均隱含著較差的商店設計會招致顧客的心理成本，並因此降低購物經驗所帶來的愉悅感，而破壞顧客的心情(Mehrabian and Russell, 1974; Spies et al., 1997)。此構面帶來之便利性因素為服務場景組成元素之一部，且這些因素影響顧客對於整體服務場景品質之評估(Lucas,2003; Aubert-Gamet, 1997)。其中，家具屬此構面，其定義為：服務場景中直接影響顧客與服務人員所感受之舒

適性的元素(Baker, 1987; Bitner, 1992)。Arneill and Devlin (2002)之研究強調個人評估服務品質時一部份是無意識的受到當中關於家具的視覺感受之影響，並且，評估也受到實體經驗的影響，Wakefield and Blodgett (1996)聲明舒適度在某些時候是十分重要的，例如當顧客必需長時坐在同一張椅子上時，此時，家具的評估對包含了個人空間及擁擠程度的問題。因此，Aubert-Gamet (1997)表示建築物中的室內配置可能有助於行動，也可能使人難以移動，因此有了擁擠感與空間感此兩種感覺。並且後續關於環境心理學之研究證實個人的空間感與擁擠感會影響人類的心情與行為(Kaya and Erkip,1999)。

### 3. 標示、象徵與手工藝品構面

Bitner(1992)服務場景模式中的第三個元素為標示、象徵與手工藝品。這些明確的或隱含的標示於服務過程中給予指示(Becker, 1977; Wineman, 1982; Davis,1984; Wener, 1985)。明確的標示指的是於服務之內在與外在環境當中所設置之指示，而隱含的標示係指較無那麼清楚可見但卻是眾所周知的，例如某人有一間規模很大的辦公室，則可顯示其在公司的重要性，因此誇大的建築物或環境也是隱含標示的一種(Palmer, 2005)。Lam (2005)以賭場為例，發現賭客會因為掌控的慾望而影響支配性情緒，而當人們進入一個新環境，環境中的指引將是人們感受可掌控性的重要面向(Wener, 1985)。視線、指示及清楚的導航可以幫助顧客為自身導引(Dabholkar et al., 1996; Wakefield and Blodgett, 1996)。亦即若場站空間遍佈過多的機器設備而使視線擁擠，此將影響場站中的指示與導航狀況，而使場站使用者降低對環境之掌控感。而隱含的標示如裝潢、藝術品或地板等係指關於美學的視覺元素(Bitner, 1992)，或是用以溝通組織之思想與做事方法的有形線索(Ott,1989; Buchanan and Huczynski, 1997)，亦即他們的存在是用以傳達與增強某些形象或心情(Wakefield et al., 1996)。在此，裝潢等隱含標示以視覺上的象徵創造服務場景之適宜氣氛(Nguyen and Leblanc, 2002)。環境心理學的相關研究證實裝潢的多樣化對於人類的行為有重大的影響，其中又以對社會親密度的影響最鉅(Gifford, 1988)。同樣的，裝潢可以影響顧客對於該公司信任與否、可否負擔得起的信念(Bitner, 1992)，以及影響公司成功或不成功的信念(Nguyen and Leblanc,2002)。

### (三) 社會環境

Baker et al. (1994)提出服務場景應需要加入社會環境的觀點，將服務環境分為三個因素：社會因素(social factors)、周遭因素(ambient factors)與設計因素(design factors)，並分別研討此三大因素對於商家的商品品質、商家形象以及服務品質之影響，研究結果顯示出，商家之環境因素會造成顧客對於此商家之商品與服務品質的判定，並且造成影響商家形象的認知。

Baker et al. (1994)提出三大環境因素是結合Bitner的物理環境的構面出來的，其中設計因素與週遭因素即能於Bitner 的服務場景模型中的三大構面，而另外添加的社會因素，代表社會環境的部分主要指的是服務環境中的人員。將此兩論點整合，便能將服務場景分成為能見的物理環境，以及與服務人員為主要的社會環境，兩論點整合與相對如表2.4。

表2.3 服務場景理論之構面與定義

|          | Bitner<br>(1992) | Baker et al.<br>(1994) | 定義                                       |
|----------|------------------|------------------------|--|
| 物理<br>環境 | 週遭環境             | 周遭因素                   | 指五官所能接觸到的環境特性，包含音樂、燈光、空間氣味等              |
|          | 空間、機能            | 設計因素                   | 指所有滿足顧客需要之空間配置與機能設計，包含地板、天花板、洗手間、走道、符號等。 |
|          | 標示、符號<br>和手工藝品   |                        |  |
| 社會<br>環境 |                  | 社會因素                   | 主要指服務環境中之服務人員之外表與行為，以及其與顧客間之互動。          |

資料來源：(黃雅雯，創意生活產業競爭力指標之研究，2006)

綜上所述，服務場景對於實現服務組織的差異性、顧客期望和影響顧客經歷等方面，能有效發揮重要的作用，主要從吸引顧客直到保留顧客的層面，在提升到顧客關係，在服務組織實現一系列顧客關係目標的過程中，服務場景有互相影響的關係。

## 2.4 競爭優勢

Chamberlin (1933) 是最先提出競爭優勢概念的學者，然Selznick (1957) 在「Leadership in Administration」書中有提到，將競爭 (competency) 的概念與優勢 (advantage) 的概念兩者結合在一起後，「競爭優勢」這個概念則被廣泛的應用。企業可以在充滿競爭環境中殺出一條路，想必擁有競爭優勢，若由基本策略的執行與選取能有所成效 (黃營杉, 1991) 「競爭」可以說是企業成敗的核心，它決定了企業未來發展的創新能力、成長力、存活機率等。與企業整體的表現有著密不可分的關係，然而競爭優勢在全球化的策略管理領域中，更是企業永續經營的一項重要指標。(任俞安, 2008)。

吳思華 (2000) 指出，競爭優勢是一連串的經營循環，第一階段企業由經營活動強化了競爭優勢，第二階段是競爭優勢形成了公司永續生存的利基，第三階段該利基吸引了資源的再投入，第四階段是這些資源再繼續執行公司的經營活動，如此反覆進行，其策略觀點可以分為四個層面：

1. 資源投入：策略指導公司資源分配。
2. 經營活動：策略推動公司的各項營運與活動。
3. 經營條件：策略為公司建立了持久的競爭優勢。
4. 生存利基：策略定義了公司生存的空間。

「競爭優勢」(Competitive Advantage) 的定義，是指在技術或資源上具有相對的優勢；另一廣泛的意義是指市場上地位的優越，是基於提供給顧客優越的價值感，或相對較低成本，而獲得市場佔有率及較佳的績效 (Day、Wensley, 1988)。顏秀如 (2006) 認為競爭優勢意指長期與競爭者相較，組織擁有較佳的資源與執行能力，能夠降低成本，為顧客創造更多的價值，並獲得較高經營績效之歷程。簡言之，競爭優勢是指企業在產業中相對於競爭者所擁有之獨特且優越之競爭地位，這種獨特且優越的競爭地位，其表現在外的就是高的市場佔有率或較佳的獲利能力，因此企業之成敗端視競爭優勢之建立與維持 (胡根地, 2008)。

Hill and Jones (2001) 認為當企業利潤高於產業平均水準時，稱為競爭

優勢，若此高利潤的獲利可以維持數年之久時，稱為持久性競爭優勢（Sustainable Competitive Advantage）。Aaker（1961）指出企業欲建立的「持久性競爭優勢」（Sustainable Competitive Advantage），具有下列三個特徵：

1. 持久性的競爭優勢必須涵蓋產業的關鍵成功因素。
2. 持久性的競爭優勢是一種與競爭者有顯著差異的競爭優勢。
3. 持久性的競爭優勢必須能因應環境變動及抵抗競爭者行動。

Porter（1995）認為競爭優勢導源於企業為顧客所創造出來的價值。企業為顧客所創造的價值方式有兩種，一種是以較競爭者低的價格來提供與競爭者具有相等利益的產品或服務。而較低的價格乃源於企業較低的成本地位；另一種方式是以相等或較高的價格來提供特殊的利益給顧客，這種特殊的利益乃源於企業產品或服務的差異化。因此產品與服務的低成本或差異化為構成競爭優勢的兩項基礎。

實際上，對於競爭優勢的定義在學術上或管理實務並沒有完整的統一的解釋說明。在一般管理學詞彙中，競爭優勢被定義為競爭優勢是指企業有效運用目在所擁有的資源與能力，而在某些經營領域內超越同業競爭者的經營績效與利潤。

另外，有時候競爭優勢是指「獨特的競爭力」，意指在技術或資源上具有相對的優勢。下面就各學者對競爭優勢的整理，如表2.4所示。

表2.4競爭優勢之定義

| 年代   | 學者                 | 競爭優勢的定義                                   |
|------|--------------------|---|
| 1965 | Ansoff & Mcdonnell | 企業在其產品市場範疇中所擁有的特質，且這特質為企業帶來較其他競爭者為強的競爭地位。 |
| 1978 | Hofer & Schendel   | 組織由其資源的配置型態，而獲得與競爭者不同的地位。                 |

| 年代   | 學者                       | 競爭優勢的定義  |
|------|--------------------------|--|
| 1980 | Porter                   | 指企業在產業中相對競爭者而言，長期擁有之獨特且優越的競爭地位。這種獨特且優越的競爭地位其表現在外的就是高於平均水準的市場佔有率或獲利能力；有三種一般性策略方法：1.全面成本領導2.差異化3.集中化。    |
| 1985 | Porter                   | 企業中相對於競爭者而言，長期擁有獨特且優越的競爭地位，透過策略所取得競爭態勢。  |
| 1984 | Aaker                    | 企業建立之持久的競爭優勢三項特徵：<br>1. 涵蓋產業的關鍵成功因素，即應為市場中的重要領域內的優勢。<br>2. 一種與競爭者有顯著差異的競爭優勢。<br>3. 必須能因應環境的變動和競爭對手的行為。 |
| 1986 | Rue & Holl               | 完成某種事情的能力，而競爭者在此方面不及或無法做得和本公司一樣好。  |
| 1986 | Bakos & Treacy           | 資訊科技的運用可以產生四項競爭優勢的來源：<br>1. 改善作法的效率與效能。<br>2. 開發組織間的綜效與發展跨組織間的合作。<br>3. 資訊科技技術幫助產品的創新。<br>4. 獲得議價的優勢。  |
| 2001 | Murdick, Moor & Eckhouse | 競爭優勢是指經由透過一般性事業策略，在產品設計、品質、財務、品牌忠誠度、信用項目、運銷、包裝等，能比競爭更具獨特且優越的相對較佳的競爭地位。                                 |

| 年代   | 學者               | 競爭優勢的定義   |
|------|------------------|---|
| 1989 | Bamberger        | 競爭優勢是指企業在產業與市場上所發展出來的獨特優越地位其中包含低成本與價格較佳服務快速運送良好形象   |
| 1990 | Prahalad & Hamel | 認為短期競爭優勢來源是現存產品的價格與表現，長期競爭優勢來源則是以最少成本及最快速度建立起，孕育未預料產品的能力，然而真正的優勢來自管理階層能將整個企業的技術結合製造能力，加進競爭力中，並授權各各個事業單位對變動的機曾快速地反應。 |
| 1991 | Barney           | 在執行創造價值的策略時，致使其它競爭者退出，或者相對於採取相同策略的廠商具有較佳的執行能力，以滿足顧客需求，並從下列三個構面來作觀察：<br>1. 成本優勢。<br>2. 差異化。<br>3. 大量顧客化。             |
| 1992 | Francis          | 競爭優勢本身是一種相對的概念，亦即相對於競爭對手，本身所具備的獨特能力   |
| 1995 | Hill & Jones     | 競爭優勢是指一個企業的利潤高於產業的平均水準，優於競爭者的能力，有四個一般性基石：<br>1. 較佳的效率。<br>2. 較好的品質。<br>3. 較佳的創新。<br>4. 較佳的顧客反應。                     |

| 年代   | 學者    | 競爭優勢的定義   |
|------|-------|---|
| 1995 | 司徒達賢  | 競爭優勢分為兩類：<br>1. 策略型態分類：指競爭優勢是因為製程中，所創造的品質特色或成本、對來源或交易對象的掌握、垂直整合程度的取捨、規模經濟、地理涵蓋範疇等領域。<br>2. 非策略型態分類：因獨特能力、獨佔力、時機、財力、綜效關係等外在因素而存在 |
| 1999 | Sandy | 競爭優勢是由雙方關係中獲取利益，讓彼此能夠在市場中更有效率的競爭。   |
| 2001 | 司徒達賢  | 綜效、關係、時機、獨佔力、財力、能力、資訊科技的運用，讓企業獲得比競爭對手更佳的地點。   |

資料來源: (張世忠，以國家競爭優勢模式探討魚池鄉紅茶產業，2010)

## 2.5 多角化經營策略

對於企業多角化經營活動的探討，最早可回溯至 Ansoff 於 1957 年的研究 (Ansoff, 1957)，爾後關於多角化的研究日漸豐富，多角化經營 (diversification) 一詞也隨著學者不同的研究觀點與研究目的而有不同的定義 (Ramanujam and Varadarajan, 1989)。在進行各項文獻探討前，先就各角多度來探討多角化的定義。

### 一、行銷策略觀點

Ansoff 認為多角化策略乃指在新市場推出新產品，其又可依產品與市場特性，分為水平多角化、垂直整合、集中式多角化與複合式多角化 (Ansoff, 1957)。

1. 水平多角化 (Horizontal diversification)：其最強的共通性是在行銷上的綜效，廠商可以繼續利用已建立的行銷通路。

2.垂直整合(Vertical integration):進行上、下游關係的發展,有較大的關聯性,則可實現的綜效較強。

3.集中式多角化(Concentric diversification):可分為在行銷、技術或者兼而有之的相關領域上發展。

4.複合式多角化(Conglomerate):在產品和市場上均屬於無關的行業,在綜效的實現上,除了財務上有聯合的效果外,在其他功能較少發生。

Chandler認為只要企業發展新產品得策略行動就可稱為多角化(Chandler, 1962)。而Gort則認為,多角化是企業在各市場推出不同產品,假如兩種產品的交叉彈性是低的,那麼該兩種產品則可視為銷售製個別市場(Gort, 1962)。Asker 於1984年也提出,多角化即是企業進入與原先營運不同的產品市場。

## 二、產業觀點

Berry認為,企業所涉及的產業數目增加就可稱為多角化,也就是企業的經營範圍如果包括了不同產業就可算是多角化(Berry, 1975)。

## 三、事業觀點

Pitts & Hopkins認為,多角化是企業同時營運於不同的事業(Pitts & Hopkins, 1982)。Ramanujam and Varadarjan將多角化定義為,企業藉由內部事業發展或透過收購的過程而進入新的企業領域,而引起行政架構、系統及其管理程序的變革(Ramanujam and Varadarjan, 1989)。而Booz,Allen & Hamilton(1982)則強調,多角化應是企業為了本身的發展而採取的擴張方法,如新產品、服務、地理區隔等,與現在事業不同的投資(Booz,Allen and Hamilton, 1982)。

表2.5多角化之定義彙整表

| 學者     |                               | 多角化定義  |
|--------|-------------------------------|--|
| 行銷策略觀點 | Ansoff(1957)                  | 新的產品進入新的市場。                                      |
|        | Chandler(196)                 | 企業發展新產品的策略行動。                                    |
|        | Gort(1962)                    | 廠商在各市場推出不同的產品，假如兩種產品的交叉彈性低，那麼該兩種產品則可視為產品銷售至個別市場。 |
|        | Aaker(1984)                   | 企業進入與原先營運不同的產品市場。                                |
| 產業觀點   | Berry(1975)                   | 企業所涉及到的產業數目增加。                                   |
|        | Schweartz(1975)               | 生產與本業無相關的產品。                                     |
| 事業觀點   | Pitt and Hopkins(1982)        | 企業同時營運於不同的事業。                                    |
|        | Booz , Allen & Hamilton(1982) | 企業為了本身的發展而採取的擴張方法，如新產品、服務、地理區隔等，與現在事業不同投資。       |
|        | Ramanujam & Varadarjan        | 企業藉由內部事業發展或收購的過程而進入新的企業領域，而引起行政架構、系統及管理程序的變革。    |

資料來源:(林振昌，營造業多角化經營關鍵因素之探討，2007)

### 2.5.1 多角化的類型

Rumelt認為Wrigley對產品—市場組合的四個分類，包括單一產品（Single Product）、重點產品（Dominant Product）、相關產品（Related Product）及非相關產品（Unrelated Product），過於粗略，某些類別仍有差異可以探討(Rumelt,

1974)。因此Rumelt延伸Wrigley的研究，根據三種比率（SR、RR、VR）及一套分類標準，將企業多角化分為四大類及八細類，如表 2.6所示，是以目前來說，多角化策略分類最完整的。

表2.6 Rumelt 多角化分類表

| 大類                            | 細類   |
|-------------------------------|--|
| 單一事業(Single Business)         | 重點垂直(Dominant - Vertical)<br>重點集中(Dominant- Constrained)<br>重點關連(Dominant- Linked)<br>重點無關(Dominant Unrelated) |
| 相關事業<br>(Related Business)    | 相關集中(Related-Constrained)<br>相關關連(Related-Linked)  |
| 非相關事業<br>(Unrelated Business) | 被動無關復合式(Unrelated-Passive)<br>主動併購復合式(Acquisitive<br>Conglomerate)   |

資料來源：(Rumelt. R. P., Structure and Economic Performance, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974.)

### 2.5.2多角化策略

Ansoff多角化策略為：公司開發新產品，並開拓新市場(Ansoff,1957)。而Glueck 認為企業多角化策略分為水平多角化及垂直多角化，內部發展部份為自行發展新產品，外部發展部份為合併其它公司，如表2.7所示(Glueck,1976)。

表2.7 Glueck 企業多角化策略之分類

| 分類                    |               |       | 內部發展                                 | 外部發展  |
|-----------------------|---------------|-------|--------------------------------------|---|
| 水<br>平<br>多<br>角<br>化 | (一)<br>市<br>場 | 1.集中式 | 自行發展新產品或勞務，以提供現有市場顧客。                | 合併其他公司或其他發展出新產品或勞務，以提供現有市場的顧客。                |
|                       |               | 2.複合式 | 自行發展新產品或勞務此新產品或勞務有異於現有之產品線提供不同市場/顧客。 | 合併其他公司或其他發展出新產品或勞務，此新產品或勞務有異於現有之產品線提供不同市場/顧客。 |
|                       | (二)<br>科<br>技 | 1.集中式 | 以現有科技為基礎，藉以發展新產品。                    | 合併其他使用相同科技之廠商。                                |
|                       |               | 2.複合式 | 以新的科技為基礎，藉以發展新產品。                    | 合併其他使用不同科技之廠商。                                |
| 垂<br>直<br>多<br>角<br>化 | 1.向前整合        |       | 向下游增設銷售機構，以出售目前之產品及相關產品給消費者。         | 合併下游銷售機構，以出售目前之產品及相關產品給消費者。                   |
|                       | 2.向後整合        |       | 向上增設本公司的供應部門，以提供目前材料或不同材料之需求。        | 合併上游供應部門，以提供目前材料或不同材料之需求                      |

資料來源:( Glueck, W. F., 「 Business Policy : Strategic Formation and Management Action 」 ,2nd ed., McGraw-hill, N.Y., 1976.)

Ansoff多角化策略為：公司開發新產品,並開拓新市場(Ansoff,1957)。Alan：利用所有機會，尋求在自己或相關的產業可購併的企業，增加市場佔有率，

利用競爭優勢，集中資源在產品上(Rowe,1994)。Oster認為多角化的策略主要含購併及策略聯盟(Oster,1994)。Miller and Dess列舉三種最常被用到的多角化策略(蘇哲仁、林家五合譯(2001)：

一、收購

二、策略聯盟：合資

三、內部發展(Internal development)

經由內部發展進行多角化，係指多少從自有基礎上建立新事業，創立新事業常用的方案如內部創業(Intrapreneurship)，亦即：自行開發新產品(直接設廠)。De Kluyver認為企業可透過內部開發、合併和購買、或透過聯盟等合資方式，來執行多角化策略(Cornelis A. De Kluyver,2000)。

## 2.6 藍海策略

藍海策就是為了挑戰當前的紅海市場，擺脫血腥的競爭，創造出無人可競爭的全新市場，並把競爭變得毫無意義。歐洲管理學院的 Kim and Mauborgne 在 2005 年提出了他們的「藍海策略」——開創無人競爭的市場」，其思想中心為價值與創新，拋棄掉傳統的競爭策略的方式，把目光放在顧客和公司價值並朝此方向前進，這種創造新需求脫離競爭的模式，經過了長時間的探討與研究，證明套用在個案分析上是有系統性制定與執行融洽在一起的。

### 2.6.1 藍海策略由來

紅海策略是指企業在過去的策略主要為競爭為主，面對對手採取直接撕殺，在這樣惡性的削價競爭中，形成一片血腥的市場。當時全球化日益精爭的背景下，企業想在競爭中竄出頭，擊敗所有對手已不是單一選擇，相對於紅海策略，藍海策略著重的是超越現有的市場空間，不必競爭也可取勝。二位作者認為創建藍海的成敗關鍵並非尖端科技的創新，也不是進入市場的時機，而是“創新”與“實用”，“售價”與“成本”的密切配合。藍海策略在於創新為主，主張有價值的變化性、選擇降低成本與策略性定價模式創造

有效的新需求「藍海策略」，同時不要在自己熟識的本業內，與其他同業惡性循環的競爭，而是要以「價值創新」的方法，跨出本業外，開出全新的市場，進入別人無法與你爭奪的領域。

## 2.6.2 藍海策略的意涵在於

1. 無需在意現有紅海市場的需求與競爭，而是應致力於新需求的增加。
2. 忽略掉競爭意識，不以此為目的，而是去追求價值創新。
3. 要同時致力於提高顧客價值與差異化的感覺。
4. 掌握市場動態，確認自有產品的成本與價格的優勢。
5. 提高技術門檻，使競爭對手難以抄襲與模仿。

Hamel and Prahalad(1990)曾指出，隨著市場競爭日益激烈，企業想要成長，不應只在現有產業的既定疆域中競爭，而是必須去創造一個未來的新市場。他們認為，企業創造未來的途徑有三個方面：

1. 設法去改變原有的競爭規則與條件
2. 重新設立與劃定產業間的界線與程序
3. 創新全新的空間與市場

Kim and Mauborgne(1997)則進一步指出要創造出一個新的藍海市場可以由下列二方面進行：

1. 直接建立一全新產業
2. 改變現有產業的疆界,在紅海中另闢藍海

表2.8紅海策略與藍海策略比較表

| 紅海策略                           | 藍海策略                        |
|--------------------------------|-----------------------------|
| 在現有市場競爭                        | 創造沒有競爭的市場空間                 |
| 打敗競爭                           | 把競爭變得毫無意義                   |
| 利用現有需求                         | 創造和掌握新的需求                   |
| 採用價值與成本抵換                      | 打破價值/成本抵換                   |
| 整個公司的活動系統，配合它對<br>差異化或低成本選擇的策略 | 整個公司的活動系統，配合同時追求<br>差異化和低成本 |

資料來源：Kim and Mauborgne(2005)，藍海策略-天下文化。

## 2.7 觀光遊憩

### 一、休閒、遊憩與觀光之概念

休閒(Leisure)、遊憩(Recreation)與觀光(Tourism)三者的定義，在觀光休憩的研究中是首先必須要被界定的。國內外學者的研究中，根據研究方向的不同而有差別，此三者廣義上是十分相似的名詞，但定義上仍有差異性。若無清楚界定會產生混淆，且三者空間上都有活動的意義。以下就三者定義及其相互關係進行探究。

#### (一) 休閒的定義

1. 所謂休閒(Leisure)是指一定時期內，個體可以自由支配選擇的心理活動或狀態。客觀上，休閒與工作相對立，是非工作時間或閒暇時間的感受；主觀上，休閒活動強調發生時本質上的觀念，其呈現的意義在於個人信念與知覺系統，因此可能發生在任何時間與場合 (Stockdale, 1978)。

2. 休閒是衡量時間的方法，它是工作後的時間，可以自由從事個人想做的事 (Mathiesson & Wall, 1982)。

3. 人可在休閒活動中放鬆精神、拓展知識或創造力。是一種在相對自由中所選擇的活動，並在其中獲得質的滿足，視為休閒而休閒的自主活動 (Raymond and Kelly, 1991)。

4. 休閒與工作有關，但常不能同時存在。其與工作的關係曾有兩種理論加以說明，一是補償理論（Compensatory Theory），即補償工作的緊張與要求，也補充工作的單調乏味與壓力；另一是溢出理論（Spillover Theory），也即延續對工作的興趣與享受（蔡宏進，2009）。

## （二）觀光(Tourism)的定義

1. 觀光客在某地作短暫的停留，但不從事商業行為，而在旅遊地停留時間內所從事之各種活動暨諸種現象(Hunziker W. & Krapf K. ,1942)。

2. <觀光地理評論>一書指出：觀光係基於可自由支配的時間，離開原居住地作旅行活動，並逗留期間獲得愉快之各種活動與消費 (Chadwick, 1996)。

3. 觀光係人暫時性離開工作及居住地，移動到外面的觀光地區停駐，停留期間使用觀光地區的設施，從事活動而滿足他們的需求 (Mathieson and Wall, 1982)。

4. 觀光是一種動態的遊憩，離開家裡從事旅遊活動，以尋求某方面的滿足 (Kelly,1990)。

5. 觀光是一種特殊休閒時間和特殊型態的遊憩，但不包括各種休閒時間的使用與各種型態的遊憩，它包括旅遊，但非全部各種型式的旅遊，其理念的差距在於遷徙距離的不同 (Burkart and Medlik, 1974)。

6. 觀光有觀賞文化風光之意，觀光之內涵當限定以活動為中心，其包含空間移動已與其他活動有別 (三田義雄，1987)。

7. 觀光是吾人為達成某一願望，離開居住地經過一段相當旅程，到達與居住地不同的住所，觀察或體驗新環境中的事物或其他特色 (倪執中，1987)。

8. 觀光有狹義及廣義兩種，狹義有四種要素，人們離開其日常生活居住地，向預定的目的移動，無營利目的，觀賞風土文物。廣義觀光指對他地他國的人文觀察，包含文化、制度風俗習慣、產業結構和社會型態以提高知識素養(唐學斌，1984)。

9. 觀光是短暫的離開工作與居住場所，選取迎合其需要的目的地，做短暫的停留，並從事有關的遊憩活動(Alister M. , 1984)。

10. 美國觀光(Tourism U.S.A)一書指出觀光可包含渡假、商務、訪友、探親或

參與遊憩活動、或前往某一地點、其與遊憩相近，主要差異在於實質活動上的認知。觀光就空間上而言是一種特殊休閒時間和特殊型態的遊覽，指吾人為達成某一願望，對他國的人文、自然、環境提高知識素養獲得滿足(University of Missouri, 1986)。

(三) 遊憩(Recreation)的定義：

1. 遊憩與旅遊同義語，是一種消遣活動、離開定居點較遠的地方逗留。在此定義中，強調了遊憩的空間改變 (Matthews, 1982)。
2. 遊憩是個人或團體於休閒時間所從事的任何活動，它是令人愉悅的、自由的、具有立即吸引力的 (Godbey, 1981)。
3. 遊憩活動是一種有價值的，社會可接受的休閒經驗，對一個自願參加活動的個人，提供即時的與永久的滿足。這裡的定義強調遊憩是一種心理層面的滿足且是自願性的 (Hutchinson, 1951)。
4. 遊憩活動是閒暇時，一種愉快的活動經驗，通常都是自願性的，是為了滿足慾望，達到快樂、創造、或社會價值去從事休閒活動 (Kraus, 1984)。
5. 遊憩是吾人自動的利用休閒時間從事有益身心的各種活動，且經由活動來滿足某一既的目的，以增加創造力 (倪執中，1987)。
6. 遊憩是指填充休閒時間的行為模式(behavior patterns) (黃定國，1986)。

綜上所述，人們在休假非上班的時間，表現出自己所做出的選擇且獲得滿足的現象，稱之為休閒，而其中包含了遊憩與觀光這兩個部分。而所謂的休憩活動是指在休閒時間內自己願意性從事的活動項目，以達到心理層面的需求和滿足，稱之為遊憩活動。而其分為當地遊憩與非當地遊憩(含觀光)，若是離開居住地而有旅行的形式，則稱為觀光活動，為遊憩活動的一部。換言之，休閒包含了遊憩的概念，而遊憩則包含觀光的概念。

## 2.8 購買意願

Dodds (1991) 認為購買意願乃是消費者願意去購買該產品的可能性。消費者產生知覺價值後會進一步產生購買意願，且消費者之購買意願通常取

決其知覺所獲得的利益與價值（Zeithaml, 1988；Dodds et al., 1991；Grwal et al., 1998）。Chang and Wildt（1994）也認為，消費者對於產品的知覺價值越高，則購買該產品的意願就越高。

Boyd and Mason（1999）以購買該產品的時間來型來購買意願。例如：立刻購買就代表很高的購買意願，一年以後購買，就代表中度的購買意願，很多年以才購買，就代表了就低的購買意願。所以，購買的時間愈長，購買的意願越低。Zeithaml（1988）提出利用知覺價值來衡量購買意願的方法，以可能購買、想要購買與考慮購買等問項來衡量購買程度的高低，其研究結果發現消費者購買意願影響會取決於知覺價值的高低。

Engel, Blackwell and Miniard（1984）認為消費者的「購買決策過程」（圖2.4）中，消費者有了需求，在滿足需求的動機驅使下，消費者會依據本身的經驗與外在的環境去搜尋有關的資訊，當資訊到達相當的累積後，消費者則開始去評估與考慮，經過了比較和判斷，於是消費者決定購買某一商品。

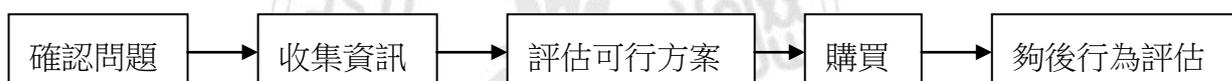


圖2.4 消費者購買決策過程

資料來源：Engel, James F., Roger D. Blackwell and Paul W. Miniard,（1984）

“Consumer Behavior”，6th ed.

購買意願廣泛被使用在預測購買結果的文獻中，過去的研究發現知覺價值和購買意願之間具有正向聯想（Dodds et al., 1991；Grewal et al., 1998）。消費者對產品的知覺品質愈高時，對產品的知覺價值也會提高，並提高其購買意願（Monroe and Krishnan, 1985）。消費者對某一產品的態度，加上外在因素的作用，構成消費者的購買意願，而購買意願可視為消費者選擇某一產品之主觀傾向，並被證實可作為預測消費行為之重要指標（Fishbein and Ajzen, 1975）。

## 2.9 忠誠度

本節所探討的忠誠度是指品牌忠誠度，在消費者在購買產品的決策中，多次對某產品有偏向性的購買的行為反應，是屬於一個行為過程，也是屬於一種心理評估與決策的過程。品牌的忠誠度與消費者之間的建立，並不完全依賴產品的知名度、傳播、品質及品牌聯想，與消費者本身之間密不可分的關係，依靠消費者對產品的使用的過程，提高對於品牌的忠誠度，對於企業的發展與存活，永續發展極為重要。

### 2.9.1 忠誠度的定義

忠誠度是顧客對於某品牌的商品或服務重複購買的行為，而不會另尋其它品牌（Newman and Werbel, 1973）。Dick & Basu（1994）只忠誠度是重複購買行為和態度之間關係強度顧客個人態度。Jabocy & Chesnut（1978）將顧客忠誠度分為兩個取向：態度取向和行為取向。態度取向則是除了重複購買外，還要了解購買的偏好和態度，這可藉由偏好程度和購買意願去測量；而行為取向乃是顧客對服務或產品做出重複購買的行為。 Jones and Sasser（1995）認為顧客忠誠度是顧客對重複購買特定品牌的服務或商品的支持傾向。表2.9整理各學者對於忠誠度的看法。

表2.9 忠誠度的定義

| 學者                     | 定義                                |
|------------------------|-----------------------------------|
| Newman & Werbe（1973）   | 忠誠度乃是顧客對於某品牌做出重複購買的行為，而不會收尋其它的品牌。 |
| Jabocy & Chesnut（1978） | 忠誠度包括重複購買的行為和購買的偏好與態度。            |
| Tellis（1988）           | 忠誠對乃是對相同品牌系列和產品重複購買的頻率。           |

| 學者                    | 定義   |
|-----------------------|--|
| Dick & Basu (1994)    | 忠誠度是顧客個人態度和重複購買行為之間關係的強度。                                    |
| Jones & Sasser (1995) | 忠誠度是顧客對重複購買特定品牌商品的支持傾向。                                      |
| Oliver (1997)         | 顧客對於產品或服務的偏好是一致的，對相同的品牌或系列產品有重複購買的意願和行為，不論外在環境如何改變皆不會引起轉換行為。 |
| Neal (1999)           | 顧客在特定系列的產品中，選擇同一品牌或服務的重複購買比率。                                |

資料來源：(朱永正，促銷方式對消費者知覺價值、購買意願與忠誠度影響之研究－以屈臣氏連鎖藥妝店為例，2010)

本研究忠誠度是消費者對某觀光工廠的商品或服務的購買意願和承諾，以導致重複購買同樣的服務或商品。所以忠誠度和消費者的行為是習互相影響的。

## 2.9.2 忠誠度的相關理論

解忠誠度定義後，大概可將忠誠度分為行為和態度兩方面，而不少學者研究攸關忠誠度理論，幾乎都包含這兩個構面。Gremler and Brown (1996) 將忠誠度分為：行為忠誠 (active loyalty)、情感忠誠 (affectiveloyalty) 和認知忠誠 (cognitive loyalty)。行為忠誠則是消費者購買品牌的最明顯一個證明；情感上的忠誠則是消費者使用服務或商品後，感受到滿意後慢慢累積感情後偏向好感；忠誠品牌是消費者將來可能會再購買行為模式。

Olicer(1999)認為忠誠度包含意向、信仰、情感這三方面的要素，也因為這些要素的形成，顧各才會更進一步有購買的意願及行為。從行為忠誠、意向忠誠、情感忠誠和認知忠誠這四階段來說明:1.行為忠誠：未來不管外在環

境如何變化，任然不會改變購買產品的行為和想法，也不會引起轉換購買的因素。2.意向忠誠：不斷受到產品和品牌正面的影響，並對產品有再購買的意願。3.情感忠誠：在持續購賣商品及服務時，逐漸累積滿意度的過程，以形成在購的行為。4.認知忠誠:要使顧客對於產品和品牌產生好感，藉由使用商品或服務後感受到滿意，藉由逐漸累積篇好。

Kotler（1997）把忠誠度以消費者忠誠度的型態劃分為四種:無忠誠度（switchers）、轉換忠誠（shifting loyals）、平分忠誠（split loyals）和絕對忠誠（hard-core loyals）。絕對忠誠型的顧客忠誠度是一定保持不變的；平分忠誠度的顧客，忠誠度一只保持在好與壞之間，但還是會受到商品的出包以及不周全的服務而造成轉變，轉化忠誠度的顧客則會因為商品價格的調整，而隨時改換商品或服務；則隨機購買，對商品或服務不會再次考慮消費的想法。



## 第三章 研究方法

本研究之目的在傳統製酒業紛紛跟著時代的潮流，傳統製酒業紛紛的轉型為觀光酒廠的情形下，如何突破現在的經營困境與轉型方向，本研究運用層級分析法探討觀光工廠的關鍵成功因素，分述如下。

### 3.1 研究設計

本研究為探討觀光酒廠的關鍵成功因素，層級分析法(AHP)於此非結構性問題，因於時間與人力等問題因素而採用層級分析法，以作為決策問題的依據評估，將依據評估建立層級結構。周復之（2012）指出許多研究成果證實層級分析法使用在解決多評估難以決策的問題是主要的研究方法之一，對於質量性問題轉為量化問題的處理有相當好的運用經驗，在決策領域中常使用，結構模式清楚明瞭，可以讓決策者更清楚容易表達出各自的偏好，又可以確認偏好是否一致，本研究為了求各評估依據權重，且國內外學者應用層級分析法專家群們，選評估依據權重不乏其人並獲得實證成果。

為了本研究的研究目的，要如何將龐大的資料整理，呈現出明確的層面、目標和各評估的依據藉此建構層級分析法分析結構，層級分析法應用在處理評估依據多的決策問題是不能缺少的主要的方法之一，且層級分析法是決策領域中最常使用的方法，其結構模式清楚明瞭，決策者可以選擇其喜好，又可確定其喜好是否符合一制性，故本研究藉層級分析法可得到各評估依據的權重，依據相關文獻的佐證，透過專家群的不同專業知識給予各依據評分，各依據的權重統計出來後，可以讓我們可以更清楚的知道成功的關鍵是什麼，提供給業界做為參考。

#### 3.1.1 研究架構

本研究由於需要考量時間、人力與費用等因素，故採用層級分析法，藉以探求決策問題的評估依據，並將此評估依據建立層級結構；不少研究佐證層級分析法運用證實有效可以處理評估依據較多的決策問題，是主要的研究

方法之一，此法對於質化問題轉換為量化問題有效的應用，其結構模是清楚明瞭，決策者易於選擇自己的喜好，且可以確認喜好是否達到一致性，如圖 3.1所示，所以在難以決策問題時常被引用，本研究藉此方法以求取觀光酒廠的未來發展與趨勢。

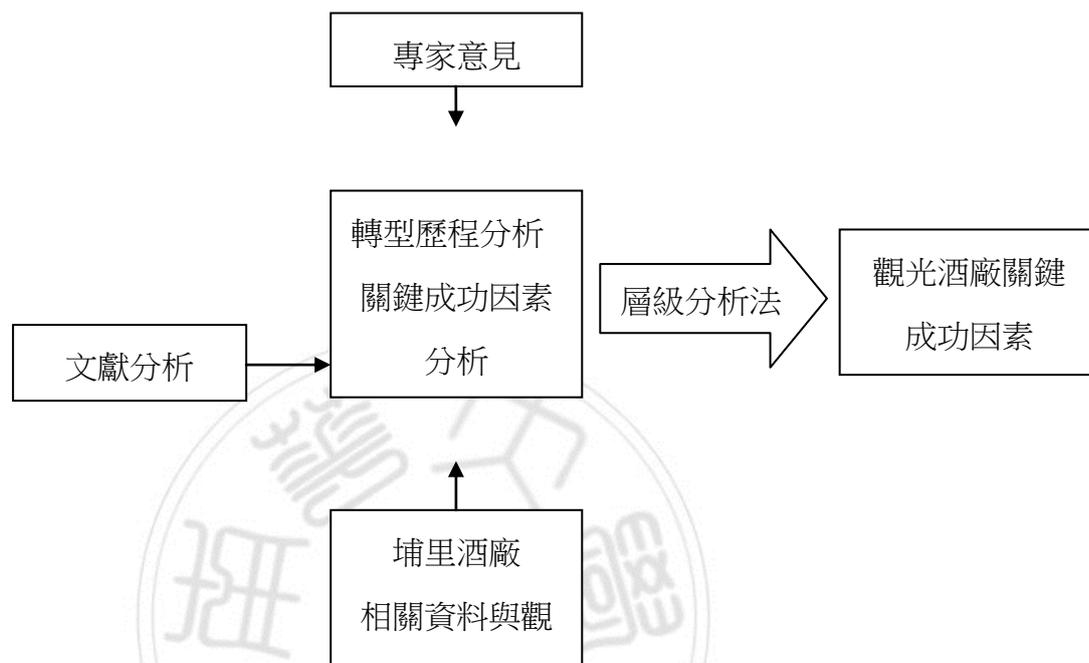


圖 3.1 本研究研究架構  
資料來源:本研究設計

### 3.2 層級分析法

在複雜難以決策性問題中，會有許多相互影響的變因，決策者在評估事件時，必須針對影響之變因進行取捨與評估，由專家群們切入角度不同，促使意見分歧(鄧振源、曾國雄，1989)。美國賓州匹茲堡大學教授 Saaty 於 1977 年擔任美國國防部規劃工作時，提出解決難以決策問的一套層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)，希望由層級結構之建立、邏輯的解析、辨別，使決策者們的評估思維可以明確、具有調理性，用以解決難以決策之問題(陳建成，2008)。分析層級程序是透過層級架構將難以決策之問題進行層級分析，透過變因和變因予以量化並進行互相比較整體評估，提供完全揭露資訊給決策者，以降低錯誤決策之風險。(鄧振源、曾國雄，1989)。因此層級分

析法發展，就是將複雜難以決策的問題系統化，由不同的層面給予構面分解，透過量化的方式，覓得完整的資料後加以評估，以提供決策者篩選出最適當的方案(褚志鵬，2009)。

### 3.2.1 層級分析法之意涵

層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)為1971年Saaty所發展出來，主要是應用在有多個評估依據且難以做決策的文題上。

Zahedi(1986)指出自層級分析發展以來，不斷的運用在國際期刊的相關論文上，且運的領域也相關的廣泛。Saaty(1980)指出現代社會是一個「問題複合體」(Problematique)的結構，這些問題又有相互影響的因素所組成的，包含無形的與有形的、質的與量的。對於高階管理主管而言，層級結構有效對事物上面的幫助與深度了解，但在面對選擇適合的決策時，必須依據某些準則與規定進行評估可行性的決策，以決定可行性的決策的修後順序，從而找出最適合的計畫。評估的準則必須從技術、科學、社會、經濟及政治等層面來考量，如果只有單看一個層面就決定，則會造成失誤的決策，而對於失誤的決策跟沒有做決策的結果更為嚴重，層級分析法就在這樣的環境下，備發展出來的理論，提供管理科學等領域處理較複雜的決策問題。層級分析法(AHP)為本研究方法其中之一。

### 3.2.2 層級分析法基本假設

#### 一、 基本假設

層級分析法之基本假設，主要包括下列九項(鄧振源、曾國雄，1989)：

1. 一個系統可被分解成許多種類(Classes)或成份(Components)，並形成有像網路的層級結構。
2. 層級結構中每一層級的要素均假設具獨立性(Independence)。
3. 每一層級內的要素，可以用上一層級內某些或所有要素作為評比依據，進行評估。
4. 比較評估時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度(Ratio Scale)。

5. 各層級要素進行成對比較後，可使用正倒值矩陣(Positive Reciprocal Matrix)處理。
6. 偏好關係滿足遞移性(Transitivity)：不僅優劣關係滿足遞移性(A 優於B優於C 則A 優於C)，同時強度關係也滿足遞移性(A 優於B 2 倍，B 優於C 3 倍，則A 優於C 6 倍)。
7. 完全具遞移性不容易，因此容許不具遞移性的存在，但需測試其一致性(Consistency)的程度。
8. 要素的優勢程度經由加權法則(Weighting Principle)而求得。
9. 任何要素只要出現在階層結構中，不論其優勢程度是如何小，均被認為與整個評估結構有關，而並非檢核階層結構的獨立性。

應用層級分析法的之前，是將評估方案縮所依據的評估依據相相比較後的重要性程度，給予不同等級的數值，方便進行數據的運算，算出最後的參考值。

### 3.2.3 層級與要素

在使用層級分析法分析議題或問題時，要先將難以決策的議題或問題，劃分為明確及清楚的層級結構，以簡單說明層級架構加以表示，並依靠比率尺度(Ratio Scales)及名目尺度(Nominal Scales)來做依據的成對比較和建立矩陣，以找出每個層級因素依據的重要程序、排出先後順序或貢獻程度，在建立的層級架構實，期解決方式有二(鄧振源、曾國雄，1989)：

- 1、如何建構層級關係：可用腦力激盪法(Brain-storming)、明示結構法(Interpretive Structural Modeling, ISM)、階層結構分析法(Hierarchical Structural Analysis, HSA)、結構模型群體法(Group Method of Structural Modeling, GMSM) 以及 PATTERN 法(Planning Assistance Though Technical Evaluation of Relevance Number)等，加以確認其層級關係，實際應用上並無一定的建構程序。
- 2、如何評估各層級要素的影響程度：可用特徵向量法(Eigenvector Method, EM)、最小平方法(Least Squares Method, LSM)、幾何平均法(Geometric Means Method, GMM)、Churchman 法及Scheffe' 法等來評量，而AHP法係使用特徵向量法來

求取要素間的權重。

層級的結構圖主要分為兩種，如圖3.2 所示，一個為完整層級，表示相鄰兩層的要素皆有關連；另一個為不完整層級，表示相鄰兩層的要素不一定有完整的關連。

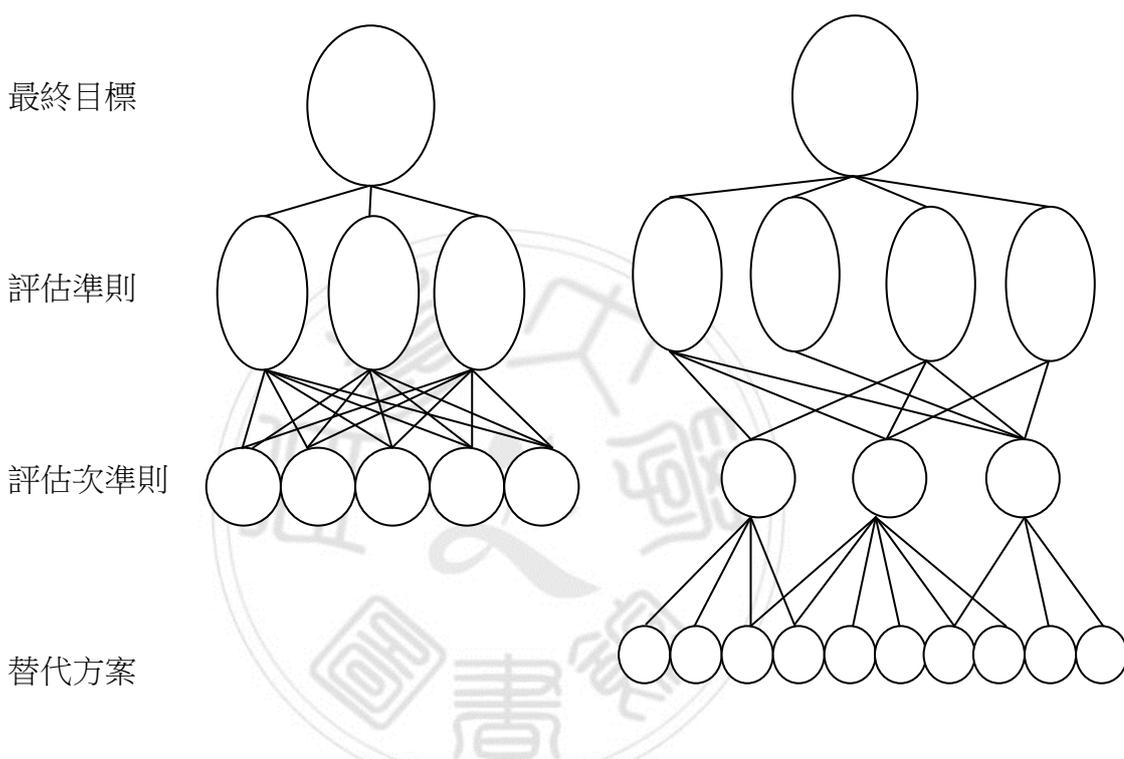


圖 3.2 AHP 完整(左)及不完整(右)層級架構圖

資料來源：Saaty (1980)

### 3.2.4 評估尺度

建立完整的的層級結構後，就可以開始進行評估層級的依據與要素，每一層級內的任意兩個要素要以上一層的要素當作評估準則來判斷這兩個要素對上一層要素的重要性。

層級分析評估尺度的劃分包含五個等級，同等重要、稍為重要、頗為重要、極為重及絕對重要等，並賦予名目尺度1、3、5、7、9 的衡量值；還有四項介於五個基本尺度之間2、4、6、8 的衡量值。有關各尺度所代表的定義

及說明如表3.1。

表3.1 層級分析法評估尺度意義及說明表

| 評估尺度       | 定義                                | 說明                   |
|------------|-----------------------------------|----------------------|
| 1          | 同等重要<br>(Equal Importance)        | 兩比較方案的貢獻程度<br>具同等重要性 |
| 3          | 稍微重要<br>(Weak Importance)         | 經驗與判斷稍微傾向喜<br>好某一方案  |
| 5          | 頗為重要<br>(Essential Importance)    | 經驗與判斷強烈傾向喜<br>好某一方案  |
| 7          | 很重要<br>(Very Strong Importance)   | 實際顯示非常強烈傾向<br>喜好某一方案 |
| 9          | 絕對重要<br>(Absolute Importance)     | 有足夠證據肯定絕對喜<br>好某一方案  |
| 2, 4, 6, 8 | 相鄰尺度之中間值<br>(Intermediate values) | 需要折衷值時               |

資料來源：鄧振源、曾國雄(1989)

### 3.2.5 進行步驟

在層級分析法在運用上，分為兩個階段，第一階段為層級的建立；第二階段為層級評估，層級分析法是將難以決策的問題，給專家學者們做出評估依據要素後，以基本的層級架構表示，再以尺度評估來做成評估依居要素的成對比較矩陣以及是否有一致性，看看是否有錯誤，合不合適做為參考。以圖3.3是層級分析法運行的流程圖(鄧振源、曾國雄，1989)。

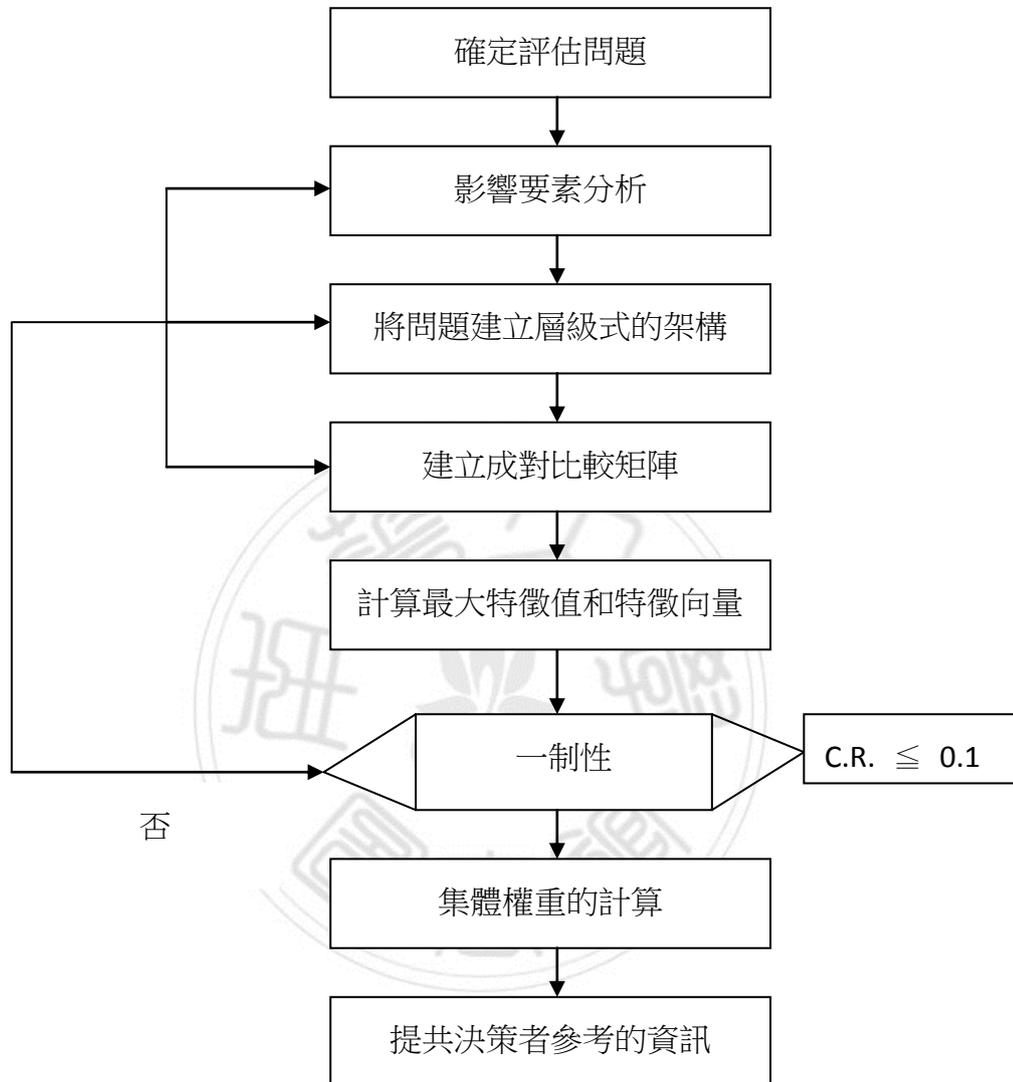


圖3.3 層級分析法進行流程圖

資料來源：鄧振源、曾國雄(1989)

在實際應用層級分析法處理難以決策的問題時，基本上可區分為以下步驟：

1. 問題界定：處理問題的系統範圍較廣闊，會造成影響問題的原因都要列入問題的依據中，問題所處理的系統範圍較為廣大，可能造成影響問題的原因都需要列入問題的評估依據，也成立規劃群體，對於問題的範圍加以規

定。在此階段要有效的收集相關資料與相關資訊，以及確定問題與方案；前者可運用腦力激盪與文獻分析法等方，收集是以助於問題的會影響的依據、範圍、性質、可靠的資訊和資源；後者確定問題與分析目的，並且思考可能可以處理問題的方案。通常用於難以決策的問題時，運用層級分析法將架構分解後加以分析有效的幫我們清楚了解。

2. 建構層級架構：由事先規劃好的決策群，利用專業的知識與多年的經驗判斷(如問卷調查、因素分析、群體分析) (葉牧青，1989)，找出會造成影響問題的次要評估準則、替代方案的性質、評估準則，及替代之方案C.R.  $\leq 0.1$ 是確認評估影響問題依據分析，將問題建立層級架構並且構成對比矩陣，計算特徵向量集體權重和最大特徵值，提供決策者們參考資訊一致性；其次，將此第一部結構，提供決策者或決策群們，來看是否有些依據是否需要增減，須將有以會影響問題的依據，由規劃群們來確認每二個要素間的二元關係(Binary Relation)。若規劃群們決定，需要提報決策者和決策者群們確認，最後利用ISM法或HAS法等階層分析方法，才能架構出完整層級的結構。
3. 問卷設計與調查：每一層級影相依據在上一層級某一影響依據為評估依據下，進行相對比較。對每一組相對比較需要設計問卷，在1-9尺度下，讓決策者群們或決策者的每一位成員填寫相對比較依據尺度。依據回收問卷調查所調查到的結果，建立成對比較矩陣，再求出各個成對比較矩陣的特徵向量與特徵質，也同時檢定特矩陣是否有一致性。若矩陣沒有達到一致性的要求，顯然決策者們的判斷前後並沒有一致，所以規劃者需要將問題向決策者清楚明白的解說(一般我們在填寫問卷前，規劃者會將每一成對比較的問題與方向，向決策者群們或決策者的成員作詳細的說明與分析)。在這個階段可分為兩個步驟：

- (1) 建立成對比較矩陣：要建立個成對相互比對矩陣，要有認知評估依據間的相對互相間比對的重要性，而代表重要性數值分別為1、2、3、4、5、6、7、8、9 以及倒數1/2、1/3、1/4、1/5、1/6、1/7、1/8、1/9，再比較矩陣上方三角形部分，是評估依據間相互的重要性，而下方則是倒數，表3.2 就是一個相

對互相比較。

表3.2 層級分析法成對比較矩陣說明表

| 要素 | A   | B   | C |
|----|-----|-----|---|
| A  | 1   | 2   | 3 |
| B  | 1/2 | 1   | 4 |
| C  | 1/3 | 1/4 | 1 |

資料來源：鄧振源、曾國雄(1989)

(2) 計算特徵值與特徵向量：層級架構完成後，對於相同層級中的依據相對互相比較後成立「成對比較矩陣」(Pair-wise Comparison Matrix)。Saaty提出傳統層級分析法是用特徵向量法(Eigenvector Method, EM)來算出同一層級間各評估依據間相對互相比較權數來求得先後順序向量標的。計算方法如下表 3.3。

表3.3 層級分析法特徵向量法(EM)公式

|   |
|---|
| $\sum_{j=1}^n a_{ij}w_j = \lambda_{\max} w_i, i=1,2,\dots,n, \text{ 解 } w_j$                            |
| <p>A：成對比較矩陣<math>n \times n</math>，主對角線均為1，而下三角部分的數值，為上三角部分相對位置數的倒數，即<math>a_{ij} = 1/a_{ji}</math></p> |
| <p><math>a_{ij}</math>：矩陣A 中的元素，由決策者給定之成對比較權值</p>   |
| <p><math>\lambda_{\max}</math>：矩陣A 的最大特徵值(eigenvalue)</p>   |
| <p><math>w_j</math>：對最大特徵值之特徵向量(eigenvector)</p>  |

資料來源：鄧振源、曾國雄(1989)

1.一致性的檢定:成對相比較的每個矩陣內的數值，決策者以主觀的方式下

判斷值，但由於評估層級與依據眾多，使得決策者在相對比較的判斷下，較難達到一致性。因此需要對數據進行一致性的檢定，並達成一致性指標 (Consistency Index, C.I.)，檢查決策者之回復所構成的對比矩陣，是否成為一致性矩陣。如果每個成對比較矩陣的一致性程度都必須符合需求，需要檢定整個架構是否成一致性。若整個架構的不符合一致性程度，層級的評估依據有差錯，需要重新進行評估依據以及相關的分析。

(1) 一致性指標(Consistency Index, C.I.)：決策者判斷前後是否有一致性可以用C.I.來衡量，公式如下(鄧振源、曾國雄，1989)：

$$C.I. = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \quad (3.1)$$

其中， $\lambda_{\max}$  表示成對比較矩陣之最大特徵值

n 表示該層級中評估要素之個數

當C.I. = 0 時，表示前後判斷完全具有一致性；而若C.I. > 0 則表示前後判斷不連貫，Saaty(1980)建議C.I. ≤ 0.1 為可容許的偏誤。

(2) 隨機指標(Random Index, R.I.)：根據Dak Ridge National Laboratory與Wharton School 進行的研究，在不同的層級下，所產生出的不同的C.I.，依據評估尺度所產生的正倒矩陣，在不同的層級下，所產生出的不同的C.I.，會隨著矩陣階數的增加而增加。使用隨機指標時，通常不會自己去，而是使用Saaty 教授所歸納出來的結果如表3.4。

表3.4 隨機指標(R.I.)表

|    |   |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----|---|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| N  | 1 | 2 | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   | 14   | 15   |
| RL | 0 | 0 | 0.58 | 0.90 | 1.12 | 1.32 | 1.41 | 1.45 | 1.49 | 1.49 | 1.51 | 1.48 | 1.50 | 1.57 | 1.59 |

資料來源：Saaty (1980)

(3) 一致性比率(Consistency Ratio, C.R.)：相同階數的矩陣下C.I.值與R.I.值的比率，如下公式所示。

$$C.R. = C.I. / R.I. \quad (3.2)$$

若 C.R. ≤ 0.1，則表示矩陣的一致性程度令人滿意。

以上是單一層級的計算方式，若超過一層計算，就要算出整體一致性，才可

以出正確的判斷，公式如下：

$$\text{一致性比率(C.R.H)} = \text{C.I.H} / \text{R.I.H} \quad (3.3)$$

$$\text{一致性指標(C.I.H)} = \Sigma (\text{層級的優先向量}) \times (\text{每層級C.I.}) \quad (3.4)$$

$$\text{層級隨機指標(R.I.H)} = \Sigma (\text{每層級的優先向量}) \times (\text{每層級R.I.}) \quad (3.5)$$

相同的，如果C.R.H < 0.1，則層級的一致性是可以接受的。

4. 方案的選擇：在通過一系統的檢定後，就能把上敘述所計算出的特徵向量的數值，然後可以數值決策出方的先後順序。

### 3.2.6 層級分析法的適用範圍

層級分析法的運用之範圍廣泛，主要可應用於下列十三種處理問題

(Saaty, 1990)：

- 一、決定優先順序 (Setting Priorities)
- 二、產生可行方案 (Generating a Set of Alternatives)
- 三、選擇最佳方案 (Choosing the Best Policy Alternative)
- 四、決定需要條件 (Determining Requirements)
- 五、依據成本效益制定決策 (Making Decision Using Benefits and Costs)
- 六、資源分配 (Allocating Resources)
- 七、預測結果-風險評估 (Predicting Outcomes-Risk Assessment)
- 八、衡量績效 (Measuring Performance)
- 九、系統設計 (Designing a System)
- 十、確保系統穩定性 (Ensuring System Stability)
- 十一、最適化 (Optimizing)
- 十二、規劃 (Planning)
- 十三、衝突解決 (Conflict Resolution)

### 3.2.7 層級分析法之限制

層級分析法擁有一些優點，但在運用此方法卻又有一些缺點。Roper-Low 和Sharp 指出層級分析法有下三個缺點：

1. 由於層級結構的簡單化，可能隱藏某些重要的依存關係，而且簡化決策問題。
2. 具體(Tangible)與非具體(Intangible)屬性間之比較較為困難。
3. 由於 AHP 法的優先向量之大小，並未具有統計上的顯著性(Statistical Significance)，故無法提供給決策者一種明確的結果。

### 3.3研究對象

本研究對象為台灣菸酒公司所屬埔里酒廠，由於埔里酒廠擁有觀光酒廠成功典範的盛名，成為不少傳統製酒業轉型觀光工廠模仿對象。

台灣菸酒公司目前為國內規模最大的菸酒製造商，擁有龐大的酒事業，其中九座酒廠分別生產不同的酒類產品。民國91年菸酒公賣局轉為公司體制民營化後，各酒廠必須自行承擔盈虧，酒廠之間的競爭的氣氛也非常的顯著，埔里酒廠是隸屬於台灣菸酒公司下的一個銷售生產中心。

埔里酒廠擁有百年以上的歷史，埔里當地更擁有良好的水質以及適合釀酒的氣候條件，埔里酒廠產出的酒擁有非常自然的甘甜和香味，比其他酒廠的產品更具有競爭優勢。民國42年紹興酒研發來時，埔里酒廠便停止生產出價值較低與產量較小的酒類，專門生產以紹興酒為主的相關產品，且上市後各方反應都非常不錯的成績，陸續還推出壽酒、陳紹以及狀元紅等酒類商品。雖然埔里酒廠也遭受到洋酒進口的嚴重衝擊，民國84年又推出新產品—愛蘭白酒並一炮而紅，後來埔里酒廠也成立「酒文化館」，讓國人對台灣本土酒業文化發展，同時還可以知道世界酒文化的發展，酒文化館不但典藏了歲月與文化，也典藏了歷史與酒香，使埔里酒廠成為全國最具有代表性的酒文化園區。

埔里酒廠長期致力於營造「紹興酒的故鄉在埔里」的意象，也研發出很多紹興酒相關產品，讓埔里酒廠不僅成為埔里的一個活的產業文化，更成為一個具有酒文化歷史內涵的產業體。

## 第四章 選模式之建立與應用

本研究以傳統製酒業轉型為觀光酒廠的典範，埔里酒廠為研究對象，探討觀光酒廠是否能突破目前的現況，藉由相關的文獻整理與分析，來印證本研究的理論架構；廣泛邀請觀光工廠相關之專業人士與學者，組成本研究之專家群們，透過層級分析法問卷，建立觀光酒廠之關鍵成功因素。

### 4.1 發展現況與轉型歷程

紹興酒是埔里酒廠自製的名酒，日據時代開始是專門生產給日本天皇的貢酒，一直到光復後改為國宴指定用酒，埔里酒廠走過了九十年的輝煌歷史，1987年至1990這四年間可稱埔里酒廠的全盛時期。埔里酒廠每年平均可銷售到兩百四十萬打，還創造出新台幣約三十億元的產值，埔里酒廠成為台灣的紹興酒的故鄉之美名，更拿下菸酒公賣局全酒廠業績第二名，但卻因為當時面對WTO的開放，不但需要面對外國進口菸酒以及國內消費者的習慣改變，受到嚴重的影響和衝擊，若埔里酒廠只單純的依靠販售紹興酒是無法再如此惡劣的環境下生存，紹興酒銷售量自1993年開始就慢慢走下坡，當時廠長林秋長無奈的看著每年掉三成的業績。當時埔里酒廠的銷售量下滑太快速，當時煙酒公賣局決定把這嚴重虧損的酒廠關閉，把該廠區約四百七十多位員工併入台中酒廠，而埔里酒企劃室秘書劉俊育為了不讓其它酒廠看笑話，埔里酒廠員工決定背水一戰，當時廠長王武憲帶著幾位幹部求見菸酒公賣局局長施顏祥，希望局長能給埔里酒廠一個機會。

1995年四月，埔里酒廠新廠長王武憲，對於埔里酒廠改變及轉變的重要人物，在面對WTO開放外國菸酒進入市場的衝擊以及消費者的習慣改變後的影響下，使埔里酒廠面臨一個大危機，在王廠長上任後，領導埔里酒廠開創新的道路。王廠長認為埔里酒廠若要永續的發展下去，當前只能突破傳統製酒產業的模式朝向轉型為觀光產業發展是唯一可以在這激烈的市場下存

活，但是當時菸酒公賣局(菸酒公司)並沒有讚同以及給予協助，因為在當時 GATT 中美雙邊商討的過程中，規定雙方必須要站在公平的基準點上，菸酒公賣局(菸酒公司)不能當演出者又兼裁判，限制外國酒商的宣傳廣告，而讓埔里酒廠用觀光的名義來進行促銷，而王廠長也在那個時候向公賣局提出埔里酒廠跳出來自己單獨民營化的要求，當然菸酒公賣局是不會通過的，當時政府法令規定工業區的不准販售商品之行為，王廠長只好遊走在法令邊緣，運用員工福利委員會之名義，在埔里酒廠設立展示中心販售產品。

在轉型為觀光酒廠初期時，埔里酒廠根本毫無知名度可言，為了主動到各觀光地區招攬觀光客，當時每天廠區員工會自動自發的像業務般的跑遍中部地區的觀光景點，發傳單給遊覽車司機以及導遊，和旅行團宣傳埔里酒廠已開放觀光，拜託他們可以旅行團可以順便來埔里酒廠觀光，在王廠長帶領埔里酒廠員工的努力下，終於讓埔里酒廠浴火重生，民國 1995 年四月十六日開放廠區參觀，也逐漸的有規模，遊客數也一年比一年的多，成為台灣十大旅遊景點之一。

1995 年時埔里酒廠當時遇到九二一大地震的受到非常大的影響，整個廠區受到嚴重的衝擊與影響，庫存變得一片狼藉、酒氣四竄以及廠區東西都掉落一地，損失約在七億元左右，埔里酒廠第一次遇到這麼大的困境，但萬萬沒有想到這只是危機的開始，也嚴重的影響了生產紹興酒的產能，在 1999 年生產七十萬打，兩千年時，卻只生產二十五萬打。

1996 年埔里酒廠埔里酒廠結合埔里地方特色的愛蘭白酒，酒廠推出此產品時，剛好埔里當地廟宇正在舉辦大活動，酒廠在埔里中心建立四座的愛蘭白酒巨塔，並且積極的讓愛蘭白酒成為宴客的指定用酒，此舉吸引全國媒體的報導，埔里酒廠在此年最高一個月可以銷售一萬七千打愛蘭白酒，打造出六億多元的年營收。而在 2000 年八月三日在酒廠的重建的過程中還發生火災，損失約一億元，讓埔里酒廠面臨了設廠以來最大的危機。當時不少人也有建議乾脆直接關門大吉，對埔里酒廠員工而言，也沒有任何抱怨的機會，把怨天尤人的時間拿來想辦法解決，廠區員工共同為酒廠的修復的大工程，菸酒公司的全力支援，也成為重建的關鍵，在大家的努力下酒復原迅速，也

因為災後重新營運的淨利比災前的還要好，最主要的因素是埔里酒廠能擺脫傳統的產業的包袱，除了對產品品質的重視以外，品牌行銷也是很重要的條件之一，結合酒文化的層級面是讓人最關注的因素，才會使傳統製酒業賦予新生命，以全新的酒廠來面對這變化多端的環境，開創了具有競爭力的新戰場。

2002年埔里酒廠慢慢的抓到消費者追求時尚的口味，漸漸推出包裝精美的各種禮盒，8月時廠區設置了製冰廠，陸續推出紹興口味以及新口味的冰棒，並積極的和當地的廠商合作，開一系列的紹興酒為主題的相關食品。並且為了了解如何經營大型的遊客中心，廠區員工還向清水休息站的南仁湖集團請教，學習如何篩選與管理進駐廠商。酒廠開始設立駐廠廠商上櫃篩選委員會，設定最低的營業額限制並提供讓廠商們競標，若整年都有預期達到設定的營業目標之廠商，就能優先獲得隔年的經營權利，以淘汰掉績效不良的廠商，能達到廠商之間的競爭力。

2005年時，廠區意外的發現清酒粕具有美白養眼之功效，把清酒粕製造成美容保養品，並透過媒體的宣傳下清酒粕瞬間變得赫赫有名，廠區員工每天接訂單接到手軟，全國的訂單大量湧至，業績在當月就增到了六百萬元，但清酒粕的熱銷卻也導致了另外一個問題的誕生，消費者大量的採買清酒粕卻反而都不再購買清酒了，而且生產出的每一公升清酒，只能提煉出250公克清酒粕，導致埔里酒廠堆積如山的清酒賣不出去，清酒又必須冷藏放置在攝氏四度以下環境裡，最後面逼不得已只好讓生產線停工，還請消費者不要再訂清酒粕的訂單，當下埔里酒廠為了解決龐大的存貨問題，為了改變清酒粕相關產品的行銷策略，把原本只能飲用的清酒從新定位為喝的保養品，以及入續推出清酒粕包裝成美容養生的禮盒，使產品與客戶進行價值創新。

埔里酒廠一開始並沒有把競爭焦點放在台灣的其它家酒廠上，而是積極的朝向轉型觀光產業的方向，運用埔里位於台灣中心的優勢提供大埔里地區的旅遊資訊給觀光客。南投縣的觀光資訊站也把埔里酒廠重新定位，埔里酒廠主動向縣內的相關的觀光產業結盟，互相推薦結盟裡的景點以及觀光資訊，酒廠更與民宿與餐廳相關業者合作，並且透過酒廠審查小組嚴格考核後，篩選出適合結盟特約業者，能互相推動彼此間的知名度，民宿業者與酒廠間相

互利益。

埔里酒廠面對 WTO 開放的酒市場的挑戰，國人對酒的認知與消費習慣有很明顯的改變，消費者在擁有玲郎滿目的進口菸酒時，公賣制度沒有能更上市場的改變而轉變，紹興酒的市場變少了八成，埔里酒廠受到很大的衝擊和影響。雖然廠區早期就提供給遊客參觀，並努力的朝向多角化的經營策略，努力的挽救紹興酒的市場，該廠結合文化觀光吸引觀光遊客，定期舉辦相關酒文化的慶典或展示活動，以酒鄉風味讓觀光遊客有不一樣的感覺，它轉型為觀光酒廠，不但讓埔里成為了紹興酒的故鄉，也與在地方產業、餐廳結盟，且共同創立產業促進會，不但可以快速推動當地的觀光產業的發展，積極的研發新產品、促銷產品、企業改造以及和各配銷單位所舉辦的產品特惠活動，營造出不同的產業群聚，並且酒廠的產品品質保持一定的水準，經營方針顧客滿意、全員參與、經濟有效、效率至上、服務為優先，埔里酒廠積極的發揚台灣本土酒文化與文化創意思維，讓傳統製酒業與文化、藝文和觀光結合，埔里酒廠順利的轉型為觀光休閒產業，唯有不斷的突破與創新，才可以擺脫當前的困境，使埔里酒廠成為傳統製酒業轉型成功的最佳典範。

## 4.2 問卷設計

本研究運用層級分析法設計問卷，先收集資料以及相關研究後，讓問卷裡的各層級以及層級裡的各評估依據先設計出來，經由專家群評估各層級的評估意後，在第一輪的審核為保留無修改意見，後續才延續使用此各層級評估依據，如表4.1所示，然後加以篩選各評估依據，將層級架構中的每一層級裡的各評估依據兩兩相相比較，其比較度可分成五種等級：（1）同等重要、（2）稍為重要、（3）頗為重要、（4）極為重要、（5）絕對重要，加上介於兩者間的強度，共可以分成九個等級，分別給的強度等級1到9。

表4.1本研究層級分析法問卷設計的層級構面

| 第一層級構面 | 第二層級評估依據  |
|--------|---|
| 廠區內外環境 | A1.停車便利性<br>A2.交通動線<br>A3.庭園造景<br>A4.遊樂設施<br>A5.廠區內設備<br>A6.廠區內外清潔程度<br>A7.廠區動線 |
| 產品特色   | B1.以廠區名酒為主題多元產品<br>B2.以酒為主的多元產品<br>B3.販售菸酒公司相關產品<br>B4.研發新品項的酒相關製品              |
| 觀光遊憩   | C1.與旅行社的合作<br>C2.與地方觀光景點合作<br>C3.與邱方政府活動結合<br>C4.提供周邊地區旅遊資訊                     |
| 文化創意思維 | D1.成立酒文化博物館<br>D2.舉辦酒文化相關活動<br>D3.與藝文產業結合<br>D4.開發酒相關之文化創意產商品                   |

| 第一層級構面 | 第二層級評估依據  |
|--------|---|
| 經營策略   | E1.開發特定客層的特色產品<br>E2.產品策略創新<br>E3.創造具競爭力優勢的產品組<br>E4.價值創新的策略<br>E5.多角化的經營策略 |
| 產業綜效   | F1.產業群聚效應逐漸擴大<br>F2.顧客品牌忠誠度<br>F3.帶動當地觀光人潮<br>F4.帶動當地產業發展                   |

資料來源:本研究所設計

本問卷採兩側衡量評估計準對稱方式設計，若覺得「X邊評估依據」重要性較高於「Y指標估依據勾選」在最左邊；若覺得「Y邊評估依據」重要性較高於「X邊評估依據」勾選在最右邊。例如:以「廠區內外環境」與「產品特色」兩評估依據相互比較，若認為「產品特色」比「廠區內外環境」之重要程度為5倍，則在於靠近右半邊「產品特色」頗為重要之下方欄位打「5」如表4.2層級分析法問卷範例所示。

表4.2層級分析法問卷範例

| X 指標           | 相對重要程度           |     |                  |     |                  |     |                  |     |                  |     |                  |     |                  |     |                  |                  | Y 指標 |          |
|----------------|------------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|------------------|------------------|------|----------|
|                | 絕<br>對<br>重<br>要 |     | 極<br>為<br>重<br>要 |     | 頗<br>為<br>重<br>要 |     | 稍<br>微<br>重<br>要 |     | 同<br>等<br>重<br>要 |     | 稍<br>微<br>重<br>要 |     | 頗<br>為<br>重<br>要 |     | 極<br>為<br>重<br>要 | 絕<br>對<br>重<br>要 |      |          |
| 廠區<br>內外<br>環境 | 9:1              | 8:1 | 7:1              | 6:1 | 5:1              | 4:1 | 3:1              | 2:1 | 1:1              | 1:2 | 1:3              | 1:4 | 1:5              | 1:6 | 1:7              | 1:8              | 1:9  | 產品<br>特色 |

資料來源:本研究所設計

### 4.3 專家資料分析

由於是群體決策所以專家群們的人數是最先影響的問題，專家群們的人數與決策問題的複雜程度有關，人數約在 10-15 人較合適(鄧振源，2005)，在選擇專家群們時，需要格外注意，應選擇適合議題的人選(郭瑞坤、郭彰仁、鄭心儀，2007)。本研究邀請具備「觀光酒廠」以及「文化創意」之專業人士組成專家組群中成員，人數為 12 人，成員背景包含產業界、學術界、專業人士以及輔導單位等成員，主要以業界相關人員為主，計 6(佔 50%)，本研究以觀光酒廠之衡量觀點為重心，找出轉型觀光酒廠關鍵成功因素，專家群組成名單，如圖 4.3 表示。

表 4.3 專家群背景資料表

| 代號  | 職位   | 服務單位            |
|-----|------|-----------------|
| A01 | 組長   | 工業技術研究院 企劃與服務組織 |
| A02 | 主任   | 南投酒廠            |
| A03 | 人事主任 | 南投酒廠            |
| A04 | 課長   | 台中酒廠            |
| A05 | 主秘   | 埔里觀光協會          |
| A06 | 銷售領班 | 埔里酒廠            |
| A07 | 銷售主任 | 埔里酒廠            |
| A08 | 人事主任 | 埔里酒廠            |
| A09 | 理事長  | 埔里觀光協會          |
| A10 | 主任   | 導覽協會            |
| A11 | 博士   | 南華旅遊管理研究所       |
| A12 | 博士   | 南華旅遊管理研究所       |
| A13 | 博士   | 南華文化創意事業管理研究所   |
| A14 | 博士   | 南華文化創意事業管理研究所   |

資料來源:本研究整理

#### 4.4 層級分析問卷

設計層級分析問卷將每個層級的準則進行兩兩相對比較(如附件x),本研究層級分析問卷調查時間為2014年3月1日至3月20日,並且採取面訪和電子郵件的方式來進行調查,共發放14份問卷,回收14份問卷,效回收率為100%,並且符合層級分析法調查數量之規定。回收專家群們問卷後,以Excel程式進行問卷的資料分析。第一層級構面「廠區內外環境」、「產品特色」、「觀

光遊憩」、「文化創意思維」、「經營策略」及「產業綜效」等這六項評估依據，進行第一層及評估依據兩兩相對比較分析，經過專家群們的專業評比後，可以發現最受專家群們重視的「經營策略」之權重最大(0.266)，其次順序排列為「產品特色」(0.222)、「文化創意思維」(0.141)、「產業綜效」(0.140)、最不受專家群們重視的「觀光遊憩」以及「廠區內外環境」相同接為(0.115)，並且符合檢定標準( $C.I. \leq 0.1$ )，也就證明專家群們之調查前後評價達一致性，從第一層級構面的權重數值上的差距有明顯的落差，也就表示專家群們對六個構面有相對重視程度有明顯的差異，如圖4.1所示。

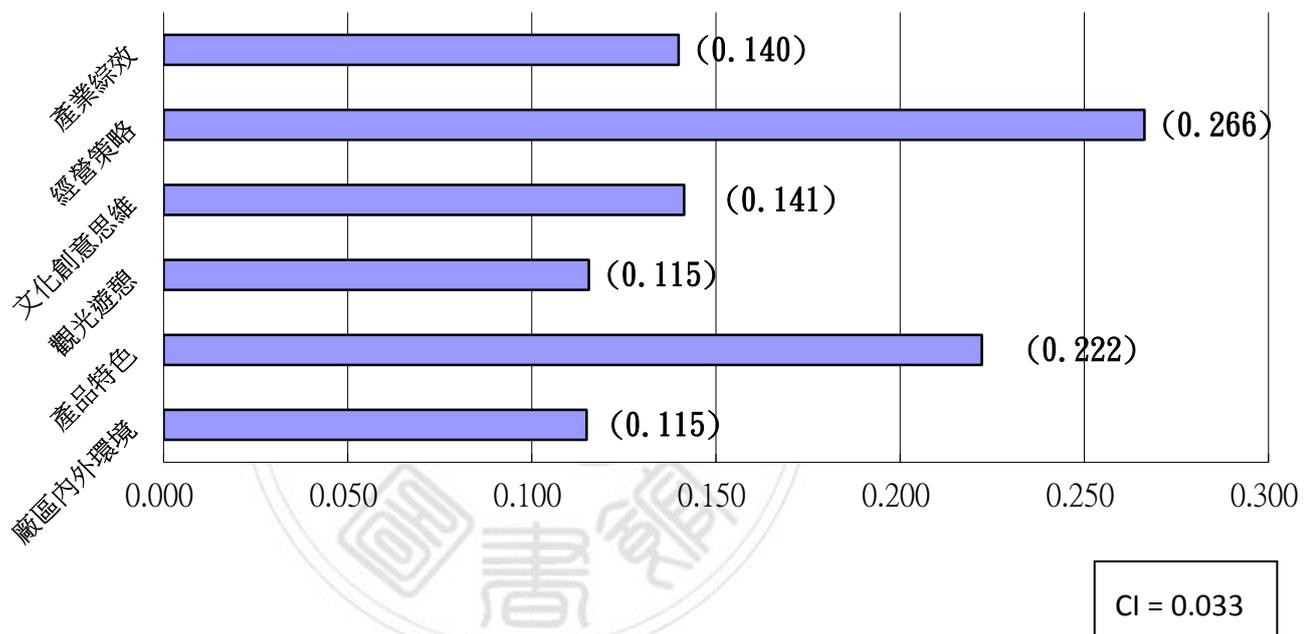


圖 4.1 第一層級評估依據權重圖

資料來源:本研究自製

針對「廠區內外環境」的第二層之評估依據，進行兩兩相對比較，依據專家群們的專業評比後，可以發現最受專家群們重視的「停車的便利性」之權重最大(0.283)，其次依序排列「交通動線」(0.169)、「廠區動線」(0.161)、「廠區內外設備」(0.137)、「廠區內外清潔程度」(0.103)、「庭園造景」(0.085)以及最不受專家群們重視的「遊樂設施」(0.062)，並且符合檢定標準( $C.I. \leq 0.1$ )，也就證明專家群們之調查前後評價達一致性，如圖4.2所示。

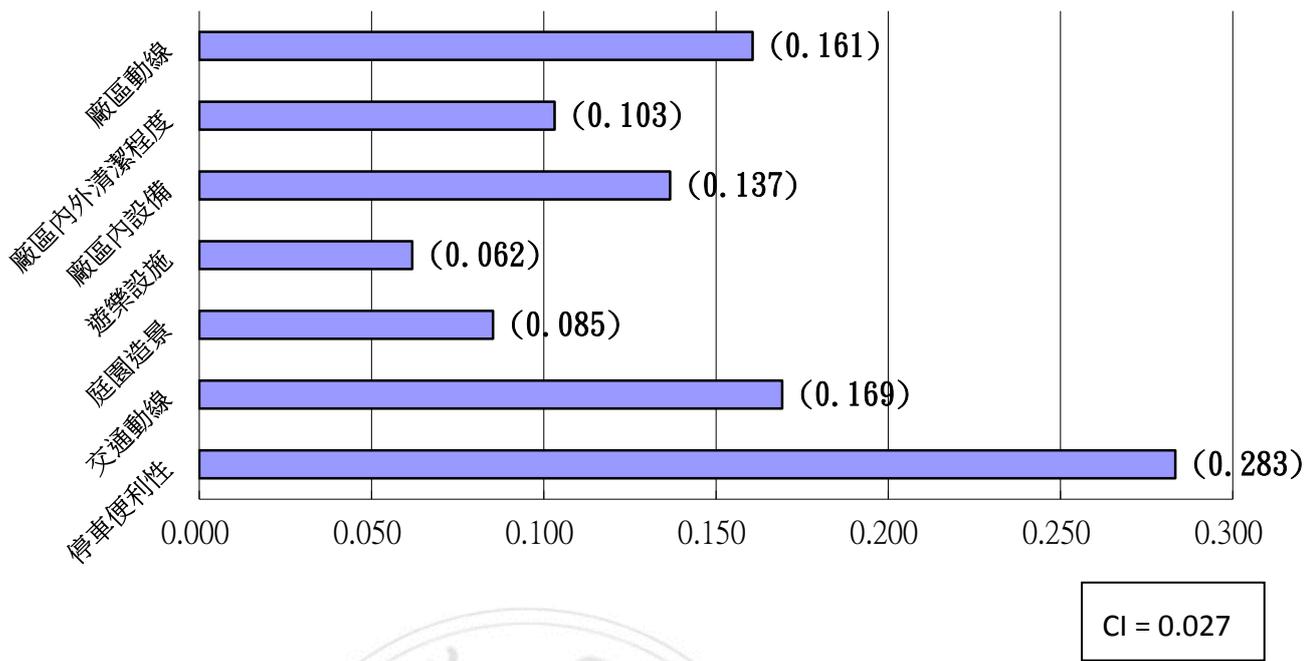


圖 4.2 廠區內外環境之第二層級評估依據權重圖

資料來源:本研究自製

針對「產品特色」的第二層之評估依據，進行兩兩相對比較，依據專家群們的專業評比後，可以發現最受專家群們重視的「販售菸酒公司相關產品」之權重最大(0.260)，其次依序排列「以廠區名酒為主題多元產品」(0.219)、「以酒為主題的多元產品」(0.212)以及最不受專家群們重視的「研發新品項的酒相關製品」(0.115)，並且符合檢定標準( $C.I. \leq 0.1$ )，也就證明專家群們之調查前後評價達一致性，如圖4.3所示。

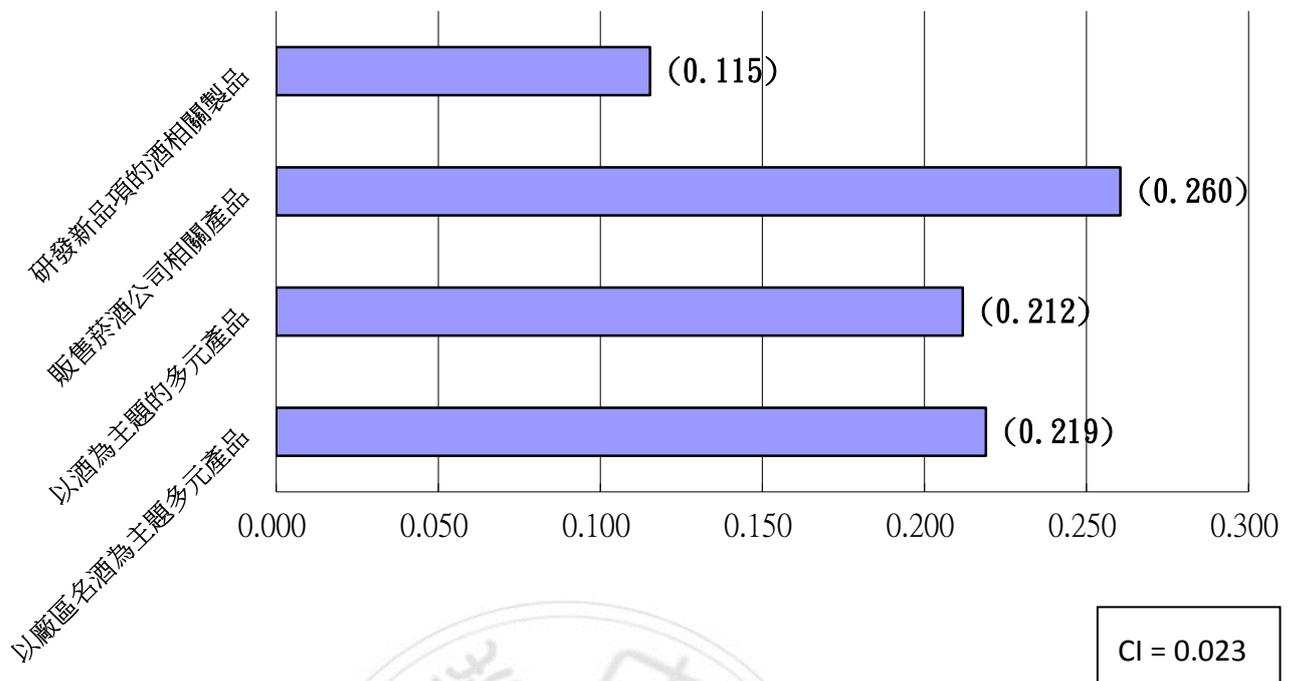


圖 4.3 產品特色之第二層級評估依據權重圖

資料來源:本研究自製

針對「觀光遊憩」的第二層之評估依據，進行兩兩相對比較，依據專家群們的專業評比後，可以發現最受專家群們重視的「結合文化觀光及體驗觀光」之權重最大(0.346)，其次依序排列「與旅行社的合作」和「與地方觀光景點合作」都皆為(0.244)、「提供周邊地區旅遊資訊」(0.159)以及最不受專家群們重視的「與地方政府活動結合」(0.135)，並且符合檢定標準( $C.I. \leq 0.1$ )，也就證明專家群們之調查前後評價達一致性，如圖4.4所示。

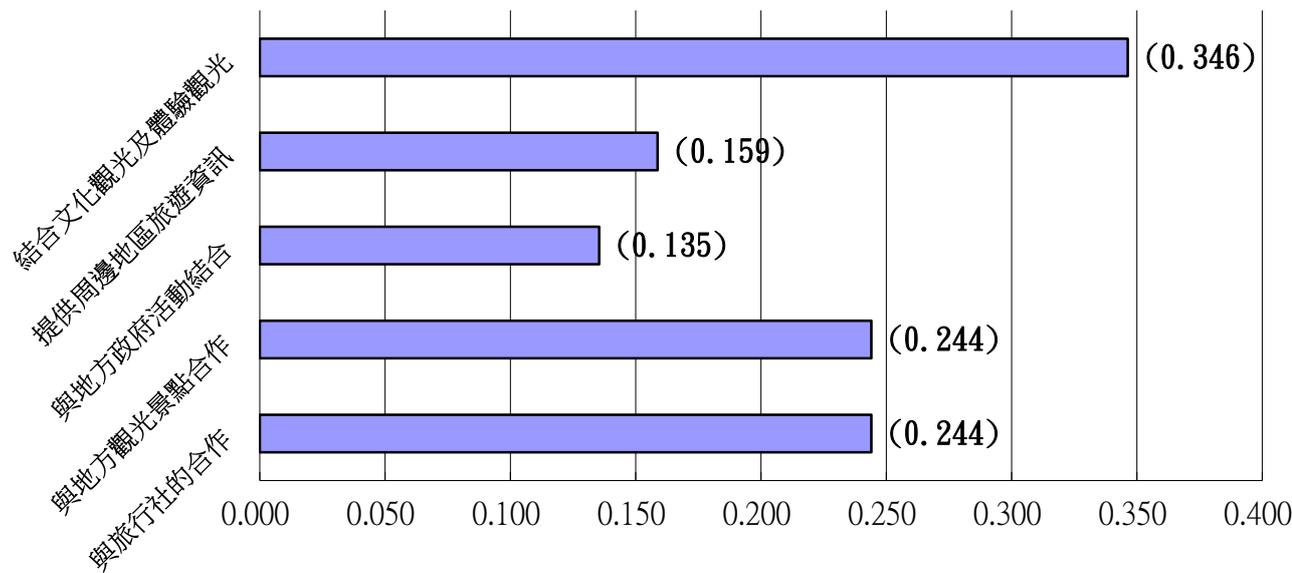


圖 4.4 觀光遊憩之第二層級評估依據權重圖

資料來源:本研究自製

針對「文化創意思維」的第二層之評估依據，進行兩兩相對比較，依據專家群們的專業評比後，可以發現最受專家群們重視的「開發酒相關之文化創意商品」之權重最大(0.311)，其次依序排列「酒文化博物館」(0.306)、最不受專家群們重視的「舉辦酒文化相關活動」以及「與藝文產業結合」都皆為(0.191)，並且符合檢定標準( $C.I. \leq 0.1$ )，也就證明專家群們之調查前後評價達一致性，如圖4.5所示。

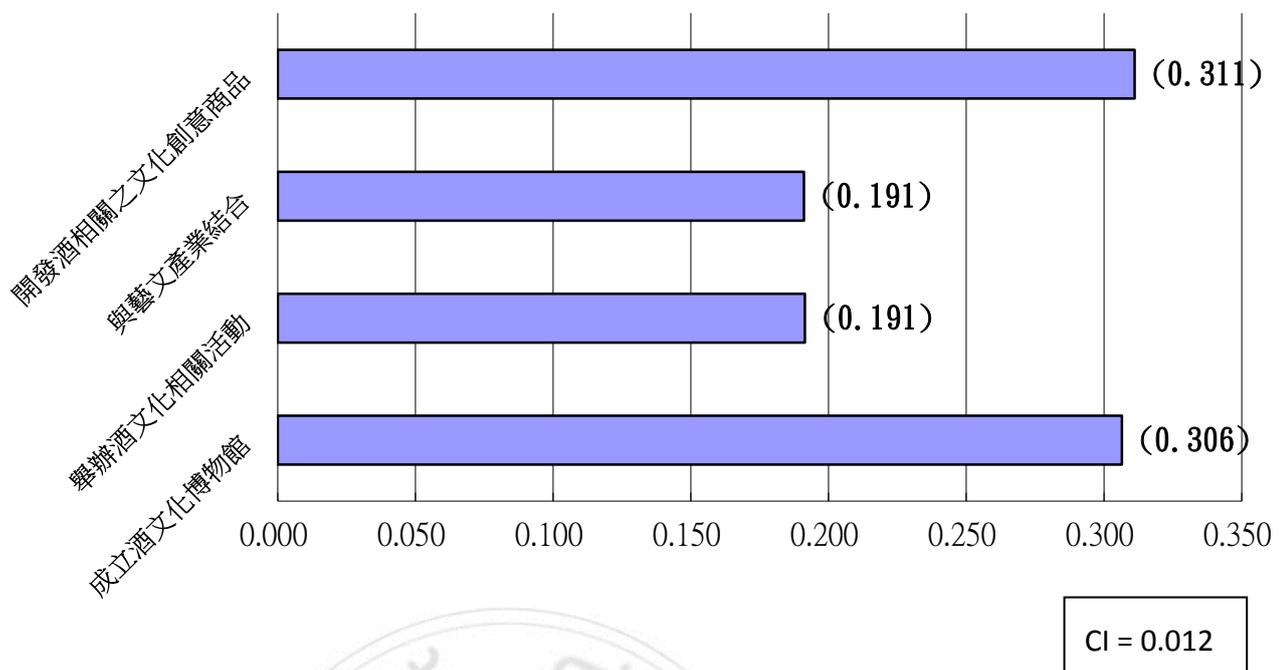


圖 4.5 文化創意思維之第二層級評估依據權重圖

資料來源:本研究自製

針對「經營策略」的第二層之評估依據，進行兩兩相對比較，依據專家群們的專業評比後，可以發現最受專家群們重視的「價值創新的策略」之權重最大(0.257)，其次依序排列「產品策略創新」(0.242)、「創造具競爭力優勢的產品組」(0.228)、「多角化經營策略」(0.184)以及不受專家群們重視的「開發特定客層的特色產品」都皆為(0.088)，並且符合檢定標準( $C.I. \leq 0.1$ )，也就證明專家群們之調查前後評價達一致性，如圖 4.6 所示。

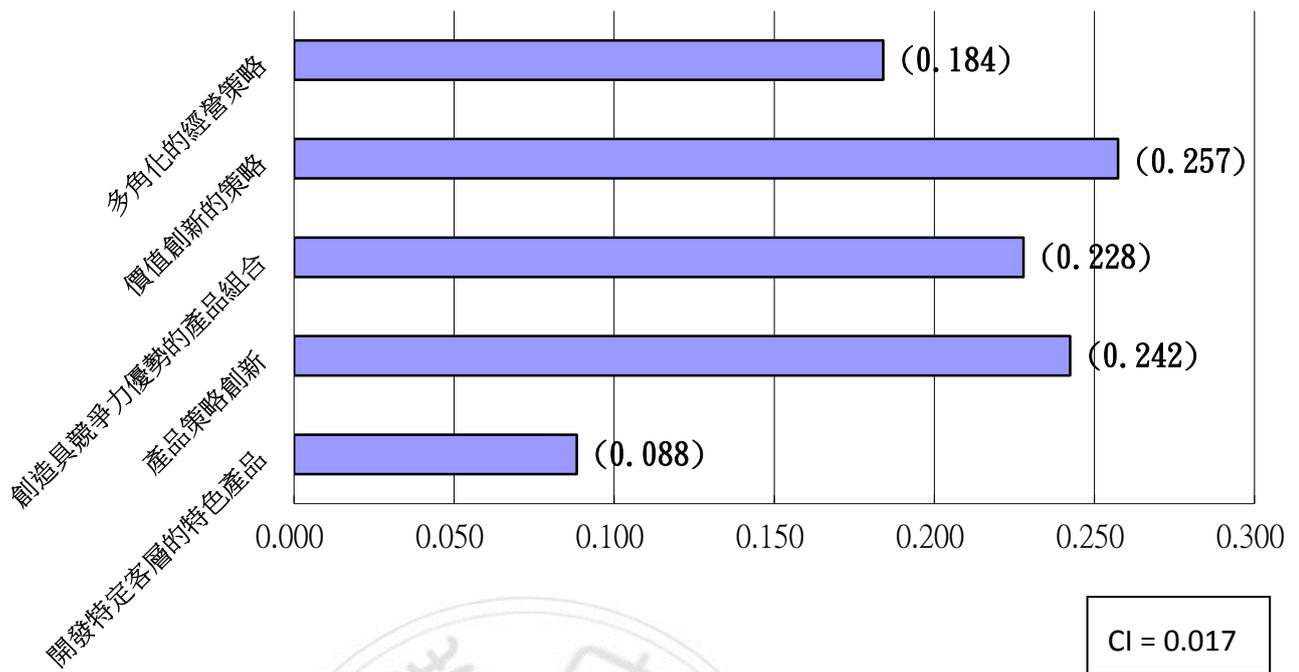


圖 4.6 經營策略之第二層級評估依據權重圖

資料來源:本研究自製

針對「產業綜效」的第二層之評估依據，進行兩兩相對比較，依據專家群們的專業評比後，可以發現最受專家群們重視的「顧客品牌忠誠度」之權重最大(0.331)，其次依序排列「產業群聚逐漸擴大」(0.253)、「帶動當地觀光人潮」(0.220)以及不受專家群們重視的「帶動當地產業發展」都皆為(0.197)，並且符合檢定標準( $C.I. \leq 0.1$ )，也就證明專家群們之調查前後評價達一致性，如圖 4.7 所示。

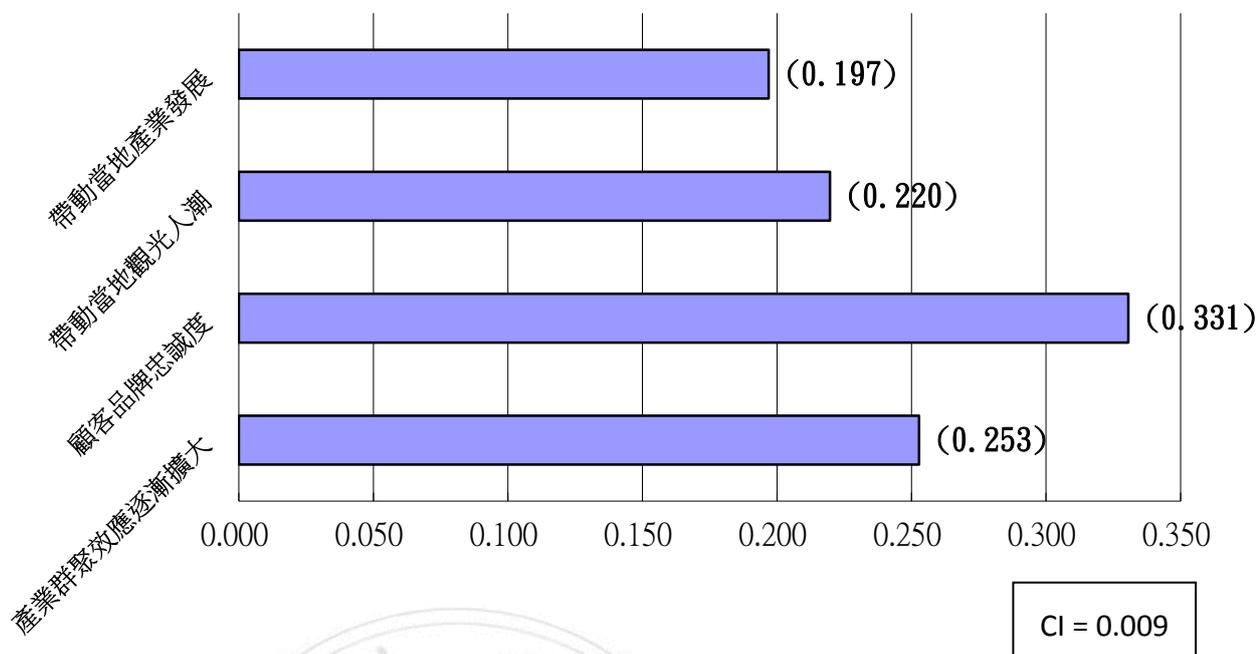


圖 4.7 產業綜效之第二層級評估依據權重圖

資料來源:本研究自製

各構面之各項評估依據整體權重

1. 「廠區內外環境」構面之各項評估依據整體權重

在「廠區內外環境」構面中，「停車的便利性」(3.25%)為首，其次依序排列「交通動線」(1.94%)、「廠區動線」(1.84%)、「廠區內外設備」(1.57%)、「廠區內外清潔程度」(1.18%)、「庭園造景」(0.97%)、「遊樂設施」(0.71%)。

2. 「產品特色」構面之各項評估依據整體權重

在「產品特色」構面中，「販售菸酒公司相關產品」(5.78%)為首，其次依序排列「以廠區名酒為主題多元產品」(4.86%)、「以酒為主題的多元產品」(4.70%)、「研發新品項的酒相關製品」(2.56%)。

3. 「觀光遊憩」構面之各項評估依據整體權重

在「觀光遊憩」構面中，「結合文化觀光及體驗觀光」(4.00%)為首，其次依序排列「與旅行社合作」、「與地方觀光景點合作」皆為(2.81%)、「提供周邊地區旅遊資訊」(1.83%)、「與地方政府活動結合」(1.56%)。

4. 「文化創意思維」構面之各項評估依據整體權重

在「文化創意思維」構面中，「開發酒相關之文化創意商品」(3.59%)為首，其次依序排列「成立酒文化館」(3.53%)、「舉辦酒文化相關活動」(2.21%)、「與藝文產業結合」(2.20%)。

5. 「經營策略」構面之各項評估依據整體權重

在「經營策略」構面中，「價值創新的策略」(3.63%)為首，其次依序排列「產品策略創新」(2.79%)、「創造具競爭力優勢的產品組」(2.63%)、「多角化經營策略」(2.60%)、「開發特定客層的特色產品」(1.02%)。

6. 「產業綜效」構面之各項評估依據整體權重

在「產業綜效」構面中，「顧客品牌忠誠度」(4.67%)為首，其次依序排列「產業群聚效應逐漸擴大」(3.57%)、「帶動當地觀光人潮」(3.10%)、「帶動當地產業發展」(2.78%)。



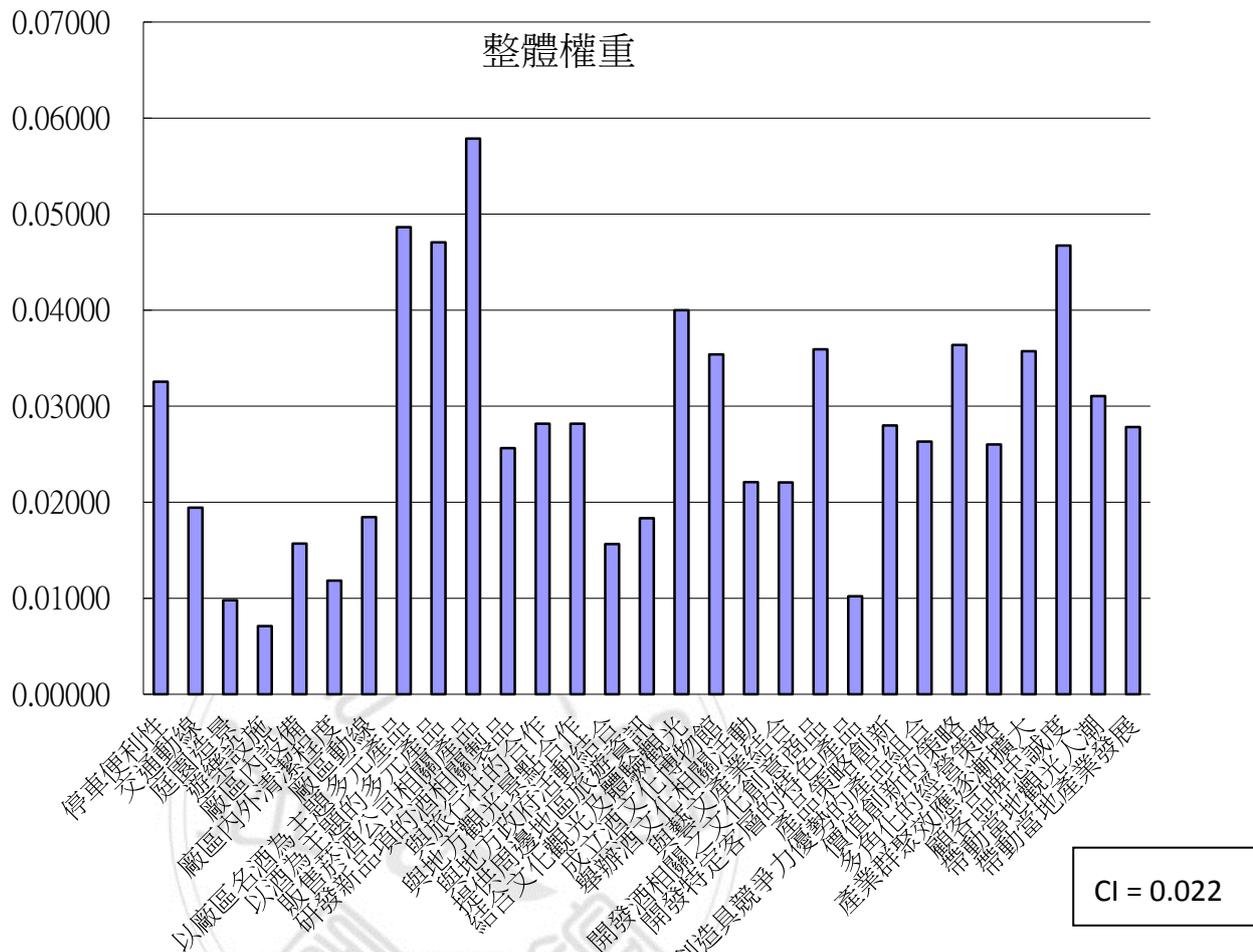


圖 4.8 各項評估依據整體權重圖

資料來源:本研究自製

綜合以上的數據，透過專家群們專業的評分，以各層級結構裡的評估依據重要性及整體權重比例，所有評估依據之相對權重排序前五名如下：販售菸酒公司相關產品(5.78%)、以廠區名酒為主題多元產品(4.86%)、以酒為主題的多元產品(4.70%)、顧客品牌忠誠度(4.67%)、結合文化觀光及體驗觀光(4.00%)，如表 4.4 所示，前三名皆為「產品特色」裡的評估依據，故「產品特色」為觀光酒廠關鍵成功功能也是成功的主要關鍵。

### 1.販售菸酒公司的相關產品

台灣菸酒公司（以及其前身）為歷史悠久的大品牌，從 1901 年成立至今已超過百年。這個品牌能持續在市場上與其他品牌競爭，端賴其在消費者心目中的品牌力，而埔里酒廠更是台灣菸酒公司各分廠中最具知名度的，為大品牌中的精品品牌。因此埔里酒廠必須掌握其品牌優勢，持續提供消費者菸酒公司與埔里酒廠完整的產品系列，並提供多元的產品與服務組合，建立到埔里酒廠參觀的消費者深刻的品牌印象。

### 2.以廠區名酒為主體的多元化商品

埔里酒廠最具有特色與知名的酒類產品為愛蘭白酒與紹興酒，這兩項產品僅在埔里生產製造，若能利用此兩項產品在地鑲嵌的特殊性，研生出新型態的多元產品組合，不僅可以創造產值，亦可有效提升埔里酒廠的知名度。

### 3.以酒為主題的多元產品

由於埔里酒廠為觀光酒廠，若能販售更多元以酒為主的多元產品（例如：啤酒花沐浴乳、易洗樂清潔精、72 度酒精洗手液、清酒粕面膜…等）廠區的產品可以讓消費者有更多的選擇，也能滿足各類型的需求。

### 4.顧客品牌忠誠度

台灣菸酒公司為百年的老品牌，現雖已改制為民營化經營，但在消費者的心目中仍保有強烈的公營色彩。在現今食安問題層出不窮之際，其原本公營正派經營的形象，所販售的產品與服務，較能解除消費者心中的疑慮，能消費者安心購買與使用。而埔里酒廠的產品更是菸酒公司品牌中的精品，可轉化其原本公營的刻板印象，建立顧客更高的品牌忠誠度。

### 5.結合文化觀光及體驗觀光

埔里酒廠目前沒有開放消費者體驗活動，若能考慮為消費者建立客製化的 DIY 體驗區，不但可以讓消費者清楚的了解酒類產品的製作過程，也可以讓消費者得到親身體驗的收穫與愉悅感。埔里酒廠已有成立酒文化館配合定期舉辦酒文化活動，不僅可以讓消費者更清楚了解酒的文化與歷史，也能結合埔里當地的特色文化，讓產品與服務更具故事性，使消費者對品牌有更深刻的認識。

表 4.4 觀光酒廠之成功能耐評估依據整體權重

| 第一層級構面 | 權重    | 第二層評估依據      | 整體權重    | 排行 |
|--------|-------|--------------|---------|----|
| 產區內外環境 | 0.115 | 停車便利性        | 0.03254 | 10 |
|        |       | 交通動線         | 0.01943 | 21 |
|        |       | 庭園造景         | 0.00979 | 28 |
|        |       | 遊樂設施         | 0.00710 | 29 |
|        |       | 廠區內設備        | 0.01570 | 24 |
|        |       | 廠區內外清潔度      | 0.01185 | 26 |
|        |       | 廠區動線         | 0.01845 | 22 |
| 產品特色   | 0.222 | 以廠區名酒為主題多元產品 | 0.04864 | 2  |
|        |       | 以酒為主題的多元產品   | 0.04706 | 3  |
|        |       | 販售菸酒公司相關產品   | 0.05786 | 1  |
|        |       | 研發新品項的酒相關製品  | 0.02563 | 17 |
| 觀光遊憩   | 0.115 | 與旅行社合作       | 0.02818 | 12 |
|        |       | 與地方觀光景點合作    | 0.02818 | 12 |
|        |       | 與地方政府活動結合    | 0.01564 | 25 |
|        |       | 提供周邊地區旅遊資訊   | 0.01833 | 23 |
|        |       | 結合文化觀光及體驗觀光  | 0.04000 | 5  |
| 文化創意思維 | 0.141 | 成立酒文化博物館     | 0.03539 | 9  |
|        |       | 舉辦酒文化相關活動    | 0.02210 | 18 |
|        |       | 與藝文產業結合      | 0.02206 | 19 |
|        |       | 開發酒相關之文化創意商品 | 0.03593 | 7  |

| 第一層評估構面 | 權重    | 第二層評估依據      | 整體權重    | 排行 |
|---------|-------|--------------|---------|----|
| 經營策略    | 0.266 | 開發特定客層的特色產品  | 0.01020 | 27 |
|         |       | 產品策略創新       | 0.02799 | 13 |
|         |       | 創造具競爭力優勢的產品組 | 0.02631 | 15 |
|         |       | 價值創新的策略      | 0.03638 | 6  |
|         |       | 多角化的經營策略     | 0.02601 | 16 |
| 產業綜效    | 0.140 | 產業群聚效應逐漸擴大   | 0.03573 | 8  |
|         |       | 顧客品牌忠誠度      | 0.04672 | 4  |
|         |       | 帶動當地觀光人潮     | 0.03105 | 11 |
|         |       | 帶動當地產業發展     | 0.02783 | 14 |

## 第五章 結論與建議

本研究深入了解埔里酒廠的發展現況、轉型歷程，並透過專家意見調查分析出埔里酒廠之關鍵成功因素。據此提出研究結論、建議以及後續研究方向，提供相關業者參考。

### 5.1 研究結論

本研究透過業者、輔導單位以及學者，進行專家問卷調查分析觀光酒廠的關鍵成功因素，歸納以下幾項結論分別進行探討。

#### 5.1.1 埔里酒廠發展與轉型歷程

埔里酒廠發展與轉型歷程分為五個階段，每個階段埔里酒廠遭遇到問題或困境時，酒廠都適時在適當的時機做出調整，詳細內容如下。

##### 1. 產品特色

埔里酒廠自日據時代開始便專門生產獻給日本天皇的貢酒，光復之後其所生產的紹興酒亦被指定為國宴用酒。埔里酒廠走過了百年的輝煌歷史，1987年至1990這四年間可稱埔里酒廠的全盛時期，期間埔里酒廠每年平均可銷售數量達兩百四十萬打，創造出新台幣約三十億元的產值，更拿下當時菸酒公賣局全台業績第二名，其中又以紹興酒類為大宗，使埔里酒廠獲得台灣紹興酒故鄉之美名。除了紹興酒之外，後來又研發出具有酒廠所在地埔里特色的愛蘭白酒，從此埔里酒廠便成為紹興酒與愛蘭白酒的代名詞，其產品均有其無法取代的地方特色，建立起消費者對埔里酒廠產品的品牌認同。

##### 2. 開放轉型

埔里酒廠在面臨關廠的壓力之下，若未能適時尋求轉型方向，只會讓原本經營面臨的瓶頸遲遲無法突破，造成更嚴重的後果，因此埔里酒廠的經營團隊面對危機處理的機制適時發揮其決策力，一改原本公營機構較為封閉與被動的經營方式，逐步調整產銷結構與比重，並成功轉型為觀光酒廠。

### 3. 創新突破

由於消費者們的喜好常會隨著市場的環境變化而有所改變，若酒廠提供的商品與服務一成不變，未隨著市場環境的變化跟著改變，會導致消費者對觀光酒場失去興趣與新鮮感，進而選擇其他品牌或遊憩地點，為了在競爭激烈的市場上存活，唯有不斷的創新才能突破目前的困境，也唯有不斷的創新才能帶動新商機與滿足消費者多元的需求。

### 4. 開發新市場

埔里酒廠也掌握消費者追求時尚潮流的心態，陸續推出包裝精美的酒品禮盒，甚至酒廠添置製冰設備推出紹興等多種口味的冰棒，並積極的和當地的廠商合作，開一系列以紹興酒為主題的食品與禮盒，其中以紹興香腸與酒蛋為每個月為酒廠創造可觀的營收。若原來的市場已達飽和，可以考慮持續開發其它市場領域，擴增市場區隔的類型，提供更多元的產品與服務，以擴大參觀遊客的類型。

### 5. 重新定位酒相關產品

消費者對埔里酒廠所販售的產品原本一直都停留在直接飲用或烹調用途，因此研發出新型態的產品，打破消費者對酒的刻板的認知，創造出具有創意與創新，且領先同業的產品與服務。例如酒粕保養品、紅麴健康食品…等等，成為埔里酒廠積極研發的目標。其中為了搭上美白的熱潮，埔里酒廠把清酒粕製作成美容保養品，並透過媒體的宣傳，引發消費者搶購的熱潮，大量訂單不斷的湧入，業績在推出的當月就高達六百餘萬元。但也因為清酒粕的熱銷導致了另外一個問題的產生，原本清酒粕為清酒生產的副產品，但為了大量生產清酒粕，以供製作美容保養品，原本應為主產品的清酒卻銷售不振，存貨堆積如山，埔里酒廠也適時調整清酒產品的定位，強調清酒是喝的保養品，並搭配熱銷的酒粕保養品成為美容養身的新組合。

### 5.1.2 觀光酒廠轉型關鍵之成功因素

透過專家問卷的回收，並藉由層級分析法的處理，分數最高的前十項觀光酒廠轉型關鍵成功因素分別為：

#### 1.販售菸酒公司的相關產品

台灣菸酒公司（以及其前身）為歷史悠久的大品牌，從 1901 年成立至今已超過百年。這個品牌能持續在市場上與其他品牌競爭，端賴其在消費者心目中的品牌力，而埔里酒廠更是台灣菸酒公司各分廠中最具知名度的，為大品牌中的精品品牌。因此埔里酒廠必須掌握其品牌優勢，持續提供消費者菸酒公司與埔里酒廠完整的產品系列，並提供多元的產品與服務組合，建立到埔里酒廠參觀的消費者深刻的品牌印象。

#### 2.以廠區名酒為主體的多元化商品

埔里酒廠最具有特色與知名的酒類產品為愛蘭白酒與紹興酒，這兩項產品僅在埔里生產製造，若能利用此兩項產品在地鑲嵌的特殊性，研生出新型態的多元產品組合，不僅可以創造產值，亦可有效提升埔里酒廠的知名度。

#### 3.以酒為主題的多元產品

由於埔里酒廠為觀光酒廠，若能販售更多元以酒為主的多元產品（例如：啤酒花沐浴乳、易洗樂清潔精、72 度酒精洗手液、清酒粕面膜…等）廠區的產品可以讓消費者有更多的選擇，也能滿足各類型的需求。

#### 4.顧客品牌忠誠度

台灣菸酒公司為百年的老品牌，現雖已改制為民營化經營，但在消費者的心目中仍保有強烈的公營色彩。在現今食安問題層出不窮之際，其原本公營正派經營的形象，所販售的產品與服務，較能解除消費者心中的疑慮，能消費者安心購買與使用。而埔里酒廠的產品更是菸酒公司品牌中的精品，可轉化其原本公營的刻板印象，建立顧客更高的品牌忠誠度。

#### 5.結合文化觀光及體驗觀光

埔里酒廠目前沒有開放消費者體驗活動，若能考慮為消費者建立客製化的 DIY 體驗區，不但可以讓消費者清楚的了解酒類產品的製作過程，也可以讓消費者得到親身體驗的收穫與愉悅感。埔里酒廠已有成立酒文化館配合定

期舉辦酒文化活動，不僅可以讓消費者更清楚了解酒的文化與歷史，也能結合埔里當地的特色文化，讓產品與服務更具故事性，使消費者對品牌有更深刻的認識。

由以上觀點以及可以看出觀光酒廠未來發展重點以「產品特色」成為最重要的觀點，以第二層級裡的「販售菸酒公司相關產品」、「以廠區名酒為主題多元產品」、「以酒為主題的多元產品」都是在「產品特色」層級下的評估依據，由此可見產品特色，若能可以明顯的與其它觀光酒廠有明顯的差異性或獨特性，如果觀光酒廠能讓自己的產品特色表現出來或突顯出來，能讓消費者覺得獨特與特別以及與他家觀光工廠的產品特色有明顯的差異，自然消費對於此觀光酒廠的產品會慢慢建立出忠誠度，不但能有效的打出酒廠本身的知名度，也能帶動一股觀光風潮。

## 5.2 研究建議

根據上述研究結論，提出幾項研究建議，提供給業者、輔導單位、專家學者參考。

- 1.台灣菸酒公司總公司及南投縣政府、埔里鎮公所應大力支持發展觀光事業尤其廠方與埔里鎮公所相互配合統籌整體規劃，共同為發展大埔里地區觀光而努力。
- 2.埔里酒廠可以與廠區附近的打鐵街共享觀光資源，打鐵街是個屬於很傳統的產業，只是他們沒有機會轉型，若埔里酒廠願意與打鐵街的店家合作，形成旅遊動線，將可帶動更多觀光人潮。
- 3.埔里酒廠可以調整一個參觀製作過程的路線，以透明的玻璃區隔生產與參觀區域，不但可以讓消費者參觀製作過程，也可以讓消費者更清楚的看到其衛生與品質控管，提升消費者對於埔里酒廠產品的信心。

## 5.3 未來研究方向建議

- 1.目前台灣各類型的觀光工廠不斷的出現，建議可以對不同類型的觀光工廠轉型的關鍵成功因素進行研究。

2.觀光酒廠之議題目前國內並沒有太多的研究，可持續關注觀光酒廠之未來發展趨勢為何，以供業者下一階段轉型之參考。



## 參考文獻

### 中文部份

- Cornelis A. De Kluyver, (2001), “《策略管理概論》(Strategic Thinking: An Executive Perspective),” 洪瑞璘譯, 台北: 美商普林斯帝斯霍爾國際出版有限公司, 2001。
- 三田義雄(1987), 觀光遊憩計劃(陳水源譯), 台北: 淑馨出版。(原著出版年: 1975年) 大中國。文與社會科學學報, 11卷, 1期, 頁32-42, 12月。
- 任俞安(2008), 台灣高科技產業核心能力對競爭優勢與經營績效之影響: 以供應鏈為觀點, 開南大學碩士論文。
- 朱永正(2010), 促銷方式對消費者知覺價值、購買意願與忠誠度影響之研究—以屈臣氏連鎖藥妝店為例, 國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 何明泉、林其祥、劉怡君(1996), 「文化商品開發之構思」, 設計學報, Vol. 第一卷第一期, pp.1-15。
- 吳思華(2000), 策略九說(三版), 台北: 臉譜文化出版社。
- 李明軒、邱如美合譯(1996), The Competitive Advantage Nations, 國家競爭優勢(上、下), 第一版第23次印行, 臺北市: 天下遠見出版。
- 周復之(2012), 以公共利益之觀點以探討公辦都市更新選商之研究, 國防大學管理學院運籌管理學系碩士班碩士論文。
- 林明毅(2008), 及時績效管控在IT服務品質改善之研究-以系統整合商客服部為例。國立政治大學管理學碩士論文。
- 林振昌(2007), 營造業多角化經營關鍵因素之探討, 國立中華大學運籌管營建管理研究所碩士論文。
- 林榮泰(2005), 文化創意產品設計; 重感性科技、人性設計與文化創意談起, 人文與社會科學簡報時一卷一期。
- 林榮泰(2005), 文化創意設計加值, 藝術欣賞2005/7月號。
- 林榮泰(2009), 文化創意產品設計: 從感性科技、人性設計與文化創意談

起。

林鴻斌（2008），網路行銷實務攻略，松崗-文魁資訊股份有限公司發行，台北。

金偉燦和莫伯尼（2005），藍海策略（黃秀媛譯）第1版，台北：天下遠見出版公司。

胡根地（2008），台灣太陽能光電產業之競爭優勢－以茂迪公司為例，國立東華大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。

倪執中（1987），觀光遊憩淺談，觀光資料，第132期。

唐學斌（1984），觀光學理論與實務。臺北：私立中國文化大學。

孫玉珊（2005），創造端與消費者端對大眾型文化商品之認知，國立中正大學行銷管理研究所碩士論文。

張世忠（2010），以國家競爭優勢模式探討魚池鄉紅茶產業，台南大學經營與管理學系科技管理碩士論文。

張維倫、潘筱瑜、蔡宜真、鄒歷安譯、David Throsby 著（2003），《文化經濟學》台北：典藏藝術家有限公司。

許毓容（2004），主題式意象轉化於文化商品造形之研究，國立成功大學工業設計研究所論文。

陳建成（2008），「建構台灣製造業企業財務危機評選指標之研究」，中小企業發展季刊，第4卷第2期。

陳梧桐（2002），經營策略之創新管理－以IC企業為例，發展季刊，9：169-198。

陳瑞陽（2006），網路行銷，學貫行銷股份有限公司發行，台北。

陳瑞陽（2006），模糊客訴問題的原因分析及回饋系統，清華大學工業工程與工程管理學系博士論文。

彭淑貞（2010），百貨公司服務品質、知覺價值、DM廣告對顧客滿意度與顧客忠誠度之關聯性研究－以台中某百貨公司為例，中華大學企業管理學系碩士論文。

黃定國（1986），都市居民休閒生活與戶外遊憩設施之研究－以台北為例。

- 台北：教育部社教司。
- 黃莉翔（2002），華人文化產業新營運模式之研究：以馬友友、李安、幾米之個案為例，台灣大學國際企業學研究所碩士論文。
- 黃雅雯（2006），創意生活產業競爭力指標之研究，育達商業技術學院企業管理研究所碩士論文。
- 黃營杉（1991），企業政策。臺北：前程企管。
- 蘇哲仁、林家五合譯(2001)，「策略管理」，五南圖書公司，台北，第49頁，第92-93頁，第220-239頁。Miller A. & Dess G. G., Strategic Management, 1996.
- 楊東翰（2009），人物類數位典藏增值應用之研究-以桃園縣客家文化館之鄧雨賢文化增值產品設計為例，雲林科技大學設計運算研究所碩士論文。
- 葉牧青（1989），「AHP 層級結構設定問題之探討」，國立交通大學管理科學碩士論文。
- 詹立宇、王嘉齡（2004），台灣觀光產業群聚與績效關係之研究，台灣地方鄉鎮觀光產業發展與前瞻學術研討會。
- 褚志鵬（2009），「Analytic Hierarchy Process Theory 層級分析法(AHP)理論與實作」，國立東華大學企業管理學系講義。
- 劉大和（2004），「文化創意園區的概念與發展—我們為什麼需要文化創意園區」，創意空間：開創城市新地理學，頁 88 - 104，台北市：典藏藝術。
- 蔡宏進（2009），休閒遊憩概論-社會與人文觀點，台北：五南。
- 鄧振源（2005），計畫評估-方法與應用-第二版。運籌規劃與管理研究中心。
- 鄧振源、曾國雄（1989），。層級分析法(AHP)的內涵特性與應用。中國統計學報，第27卷，第6期，頁13707-13724。
- 盧風而（2004），產品創新對行銷績效與顧客滿意影響之研究-以行動電話手機為例。育達商業技術學院企業管理所碩士論文。
- 蕭炎泉（2007），營造業多角化經營關鍵因素之探討，中華大學營建管理研究所碩士論文。
- 閻永祺（2004），產業群聚與區域產業發展關係之研究—以南部區域為例，成

功大學都市計劃學系碩士論文。

謝沛錡（2010），文化產業群聚之地域鑲嵌發展研究-以桃米生態村為例，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。

蘇哲仁、林家五合譯（2001），「策略管理」，五南圖書公司，台北，第49 頁，第92-93 頁，第220-239 頁。Miller A. & Dess G. G., Strategic Management,1996.



英文部分

- Aaker, D. A. (1984). *Developing Business Strategies*, Wiley and Sons, New York.
- Binkley, D., K. A. Dunkin, D. DeBell, and M. G. Ryan. (1992). Production and nutrient cycling in mixed plantations of Eucalyptus and Albizia in Hawaii. *For. Sci.* 38(2): 393-408.
- Aaker, D. A. (1989). *Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage*. *California Management Review*, 31 (2), 91-106.
- Rowe, Alan J (1994), *Strategic Management: a Methodological approach* 4th edition, Addison-Wesley Publishing company.
- Alister, M. (1984) *Tourism: Economic, Physical and Social Impact*. London: Longman.
- Ansoff, H. I. (1957), Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, Vol. 35, 113-124.
- Glueck, W. F. (1976), 「Business Policy: Strategic Formation and Management Action」, 2nd ed., McGraw-hill, N.Y., 1976.
- Aubert-Gamet, V. (1997), Twisting servicescapes: diversion of the physical environment in a re-appropriation process, *International Journal of Service Industry Management*, 8(1), pp. 26-41.
- Babin, B. and Darden, W. (1996), "Good and bad shopping vibes: spending and patronage satisfaction," *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp. 201-206.
- Baker, J., Grewal, D. & Parasuraman, A. (1994), *The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4). 338-349.
- Baker, J (1987), *The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective*, in *The Service Challenge: Integrating for*

- Competitive Advantage, eds. John A. Czepiel, Carole A. Congram, and James Shanahan, Chicago: American Marketing Association.
- Becker, F. (1977), *Housing Messages*, Stroudsburg, PA: Dowden, Hutchinson and Ross.
- Bellizzi, J. A. and Hite, R. E. (1992), "Environmental Color, Consumer Feelings, and Purchase Likelihood," *Psychology & Marketing*, Vol. 9, No. 5, PP. 347-363.
- Berry, C. H. (1975), *Corporate growth and diversification*, Princeton University Press, Princeton.
- Bitner, M. J. (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surrounding on Customer and Employees," *Journal of Marketing*, 56 (2), pp. 57-71.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997), *Organisational Behaviour*, Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Burkart, John & Slavoj Medlik (1974) *Tourism: Past, Present and Future*. London :Heinemann.
- Caldwell, C. & Hibbert, S. A. (2002), "The influence of music tempo and musical preference on restaurant patrons' behavior," *Psychological Market*, Vol. 19, pp.895-917.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (2003), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Chadwick. (1996) Introduction: Reflection on Peace Research Traditions. *International Journal of Peace Studies*, 1(1), 1-4.
- Chandler, A. J (1962), "Strategy and structure," Cambridge, MA, The MIT Press.
- Dabholkar, Pratibha, Dayle Thorpe & Joseph Rentz (1996), "A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 3-16.
- Davis, T. (1984), *The influence of the physical environment in offices*.
- Donovan, R. & Rossiter (1982), *Store Atmosphere: An Environmental*

- Psychology Approach, *Journal of Retailing*, 58, 34-57.
- Dubé, L., Chebat, J. & Morin, S. (1995), The effects of background music on consumers' desire to affiliate in buyer-seller interactions, *Psychology and Marketing*, 12 (4), 305-319.
- Ebru Ayas, Jorgen Eklund & Shigekazu Ishihara (2008), Affective design of waiting areas in primary healthcare,"*The TQM Journal*, 20(4), 389-408.
- Enright, M. (1996), Regional clusters and economic development: a research agenda °  
environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviours," *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, pp. 67-80.
- Godbey, G. (1981) *Leisure in Your Life, An Exploration*. Philadelphia : Saunders College Publishing.
- Gort, M.(1962). *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton NJ:Princeton University Press.
- Hallett, V. & Silver, M. (2004), "Scents and sensibility," *US News & World Report*, Vol. 137, No. 18, pp. D2-D3.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995). *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review* , 68(3), 79-91.
- Herrington, J.D. (1996), Effects of music in service environments,"*Journal of Services Marketing*, 10, 26-41.
- Hill, C. W. L. and Jones, Gareth R., ( 2001 ). *Strategic Management Theory*, Mass : Houghton Mifflin, Boston.
- Hirsch, A. R. (1992), Nostalgia: a neuropsychiatric understanding, *Advances in Consumer Research*, 19, 390-395.
- Holbrook, M. B. & Anand, P. (1988), Aims, concepts, and methods in marketingresearch on consumer esthetics: the effects of tempo on perceptual and affective responses to Music, Unpublished working paper.
- Hui, M., Dube, L. & Chebat, J. (1997), The impact of music on consumer's

- reactions to waiting for services,” *Journal of Retailing*, 73(1), 87-104.
- Hunter, B.T. (1995), The sales appeals of scents (using synthetic food scents to increase sales) ,*Consumer Research Magazine*, 18(10), 8-10.
- Hunziker, W. Krapf, K. (1942) Opportunities and Challenge of Tourism Financing, Boca Raton, Florida: Dissertation.com.
- Hutton, J. D. & Richardson, L. D. (1995), “Healthscapes: the role of the facility and physical environment on consumer attitudes, satisfaction, quality assessments and behaviours,” *Health Care Management Review*, 20 (2), 48-61.
- Jones, Michael A & Sharon E. Beatty . The Development and Validation of The Impulse Buying Tendency Scale .*Psychological Reports*, Volume 82., Issue 3Pt 2,pp.1123-33, 1998.
- Journal of Mathematical Psychology*, 15(3), 234-281.Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.Inc.
- Kaya, N. & Erkip, F. (1999), Invasion of personal space under the condition of short-term crowding: a case study on an automatic teller machine,” *Journal of Environmental Psychology*, 19(2), 183-189.
- Kellaris, J. J. and Kent, R. J. (1993), An exploratory investigation of responses elicited by music varying in tempo, tonality and texture, *Journal of Consumer Psychology*, 2(4) , 381-401.
- Kelly. (1990) (2nd) Leisure, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. A. (1997). Value Innovation: The strategic Logic of High Growth, *Harvard Business Review* 75(1), 102-112.
- Kotler, P. (1973), “Atmospherics as a marketing tool,” *Journal of Retailing*, Vol. 49.
- Kotler, Philip (1997) , Marketing Management: Analysis,Planning,Implementation, and Control,9th Edition, New Jersey, Prentice-Hall Inc.

- Kuller, R., Ballal, S. Laike, T., Mikellides, B. & Tonello, G. (2006), The Impact of Line and Colour on Psychological Mood: A Cross-cultural Study of Indoor Work Environments, *Ergonomics*, 49 (14) , 1496-1507.
- Lam, D. (2005), Slot or Table? A Chinese Perspective, *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 9 (2), 69-72.
- Lucas, A. F. (2003), The Determinants and Effects of Slot Servicescape Satisfaction in a Las Vegas Hotel Casino,"*UNLV Gamig Research & Review Journal*, 7 (1), 1-19.
- MacKinnon.(2002),D.,Cumbers,A., & Chapman, K, Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent debates, *Progress in HumanGeography*, 26 (3): 293-311.*Management Review*, 9(2), 271-283.
- Marinucci, D. (2002), Cleanliness: a key part of service,"*Tire Business*, 19(20), pp. 7.
- Mathieson, A. & Wall, G. (1982) *Tourism, Economic, Physical and Social Impacts*, Harlow: 2nd edit, Longman, London and New York.
- Mathwick, C., Malhotra, N. and Rigdon, E. (2001), Experiential value: conceptualisation, measurement and application in the catalogue and internet shopping environment, *Journal of Retailing*, 77(1), 39-56.
- Newman, Joseph W. & Richard A. Werbel. "Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances. " *Journal of Marketing Research*, 10(4), 404-409.
- Nguyen, N. and Leblanc, G. (2002), "Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients," *International Journal of Service Industry Management*, 13(3), 242-62.
- Oakes, Steve and Adiran C. North (2008), Reviewing congruity effects in the service environment musicscape, *International Journal of Service Industry Management*, 19 (1), 63-82.
- Oliver, R. L. (1997).*Satisfaction: A Behavioral Perspective on the*

- Consumer ,New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Oster, S. M.( 1994.), 「 Modern Competitive Analysis, 2nd Edition 」 ,Oxford University Press, New York, Oxford.
- Ott, J. S. (1989), *The Organisational Cultural Perspective*, CA, Belmont: Dorsey Press.
- Palmer, A. (2005), *Principles of Services Marketing*, 4th ed., New York: McGraw-Hill.
- Pitts, R. A. & Hopkins, H. D. (1982), Firm Diversity : Conceptualization and Measurement,”*Academy of Management Review*, 7(4), . 620-629.
- Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. London and Basingstoke: Macmillan.
- Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. (1993)
- Porter, M.E Location, Competition, and Economic Development: Local lusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, (2000). 14, pp.15-34.
- Porter, M.E. ( 1980 ) .*Competitive advantage of nations*, New York : Free Press.
- Porter, M.E. ( 1995 ) .*Competitive advantage of nations*, New York : Free Press.
- Porter, M.E.(2000). Location, Competition, and Economic Development: Local lusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*,14, 15-34.
- Ramanujam, V. & Varadarajan, P., Research on corporate diversification: Asynthesis. *Strategy Management Journal*, 30(3), 380-393, 1989.
- Raymond & Kelly (1991) Leisure and life satisfaction of nemployed North American urban minority youth. *Society and Leisure*, 14(2), 497-511.
- Richard Kraus (1988) *Therapeutic recreation service: principles and practices*, Wm. C.Brown.
- Rosenquist, L.E.D. (2005), A psychosocial analysis of the human-sanitation nexus, *Journal of Environmental Psychology*, 1(25), 335-346.
- Rumelt. R. P. (1974), *Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Saaty, T. L. (1977). A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structure. *Journal of Mathematical Psychology*, 15(3), 234-281.
- Saaty, T. L. (1977). A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structure.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: the Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9-26.
- Saaty, T. L. & Forman, E. H. (1996). *The Hierarchy Process: A Dictionary of Hierarchies*. AHP Series, Volume V, Pittsburgh: Expert Choice, Inc.
- Sabourin, V (1997), & Pinsonneault, I, Strategic Formation of Competitive High Technology Clusters, *International Journal of Technology Management*, 13(2), 165-178.
- Saxenian (1994), A. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley* and Route 128, Boston: Harvard University Press.
- Spies, K., Hesse, F. & Loesch, K. (1997), "Store atmosphere, mood and purchasing behavior," *International Journal of Research in Marketing*, 14 (1), 1-17.
- Stern, J. & Stern, M. (2000), "Next to godliness: the past days of cleanliness have made a return," *Nation's Restaurant News*, 34 (2), 28.
- Stockdale, J. E. (1978) Crowding: Determinants and effects. *Advances in Experimental and Social Psychology*, 11, 197-245.
- Takagi, S. F. (1989), *Human Olfaction*, Tokyo: University of Tokyo Press.
- Levine, J.M. and McBurney, D.H. (1986), "The role of olfaction in social perception and behavior", in Herman, C.P., Zanna, M.P. and Higgins, E.T. (Eds), *Physical Appearance, Stigma and Social Behavior: The Ontario Symposium*, NJ, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 179-217.
- Tombs, A. and McColl-Kennedy, J. R. (2003), "Social-servicescape conceptual model," *Marketing Theory*, 3 (4), 447-475.

- Turley, L.W. & Ronald E. Milliman (2000), Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence, *Journal of Business Research*, 49 (2) , 193-211.
- University of Missouri(1986) Tourism U.S.A.
- Wakefield, K. L. & Blodgett, J. G. (1994), The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings, *The Journal of Services Marketing*, 8 (3) , 66-76.
- Wakefield, K.L. & Baker, J. (1998), Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response, *Journal of Retailing*, 74 (4), 515-539.
- Weinrach, J. (2000), Environmental psychology: why should we care, *Environmental Quality Management*, 10 (2), 83-86.
- Wener, R. (1985), *The environmental psychology of service encounters*, in John, Czepiel,J., Solomon, M. and Surprenant, C. (Eds), MA, Lexington: The Service Encounter.
- Wineman, J. (1982), "Office design and evaluation,*Environment & Behavior*,14,
- Wrigley, L.(1970), Divisional Autonomy and Diversification. Doctoral Dissertation, Boston: Harvard Business School.
- Zahedi, F. (1986). The analytic hierarchy process : *A survey of the method and its applications*, *Interface* ,16(4),96-108.

## 附件

### 附錄一

#### 「觀光工廠關鍵成功能耐」相對權重調查問卷

各位先進您好：

感謝您在百忙之中撥冗填答問卷，這是一份純粹學術性研究的問卷，請依照您的專業經驗與知識判斷，本研究在探討觀光工廠經營關鍵成功能耐之研究，若您認為有他意見，煩請寫在問卷最後一頁意見欄位。請提供您的 e-mail，以便寄送供您參考。

您的協助是完成本研究的關鍵，懇請您能據實填答，在此對您的協助與支持，致上最誠摯的謝意。謝謝您！，非常感謝您的幫忙！

敬祝

身體健康！萬事如意！

南華大學文化創意事業管理研究所

指導教授：洪林伯 博士

研 究 生：賴俊吉 敬上

中華民國一百零二年十二月

### 第一部份、研究說明

#### 一、研究背景與目的

#### 二、名詞解釋

「專家調查法」是以專家為索取未來信息的對象，組織各領域的專家運

用專業方面的知識和經驗，通過直觀的歸納，對預測對象過去和現在的狀況、發展變化過程進行綜合分析與研究。本研究欲以專家調查法來執行AHP。

「層級分析法」(AHP)是一套決策方法，透過整合質與量的資訊為依據，將決策分解成要素階層系統，安排這些成份或變數為階層次序，然後施以特定評比，求取各階層的權重，以決定評估準則的優勢順位，然後找出達成目標的適當指標。

「相對權重」，係指對於各層級指標變數的相關重要性，藉由兩兩比較下，主觀判斷給予數值，並綜合這些判斷來決定哪個變數有最高優先權。

## 第二部份、問卷內容

### 一、填答說明

(一)本研究發展出「觀光工廠關鍵成功能耐」初步建構指標，如表一。

(二)本問卷共有五大題，每一大題將針對同一層級中，各指標間的重要性進行兩兩比較，以決定其權重，亦即其相對重要性。

(三)同一組指標間之邏輯一致性是填寫AHP問卷之必要條件，若指標項目  $A > B$

且  $A < C$ ，則  $B < C$  須成立，否則將導致該份問卷無效。

(四)重要程度之中文說明(絕強、極強…等)係以 X 指標項為基準來對照 Y 指標項，「9:1」等數字係表示 X 與 Y 指標項之重要程度比值。當勾選愈靠近 X 指標項者，表示其較 Y 指標項愈重要；反之，勾選愈靠近 Y 指標項者，表示其較 X 指標項愈重要。

### 二、問卷範例說明

如下表，假設您認為「廠區內外環境」較「產品特色」重要，且其相對重要程度為 7:1，請於 7:1 之空格內打「√」；

| X 指標           | 相對重要程度 |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     | Y 指標 |          |
|----------------|--------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|----------|
|                | 絕對重要   |     | 極為重要 |     | 頗為重要 |     | 稍微重要 |     | 同等重要 |     | 稍微重要 |     | 頗為重要 |     | 極為重要 |     |      | 絕對重要     |
| 廠區<br>內外<br>環境 | 9:1    | 8:1 | 7:1  | 6:1 | 5:1  | 4:1 | 3:1  | 2:1 | 1:1  | 1:2 | 1:3  | 1:4 | 1:5  | 1:6 | 1:7  | 1:8 | 1:9  | 產品<br>特色 |

您判斷以下事項對評估內容的重要程度：



三、問卷開始

第一題、「觀光工廠經營關鍵成功之能耐」所轄第一層級

評估構面有：

- (A) 廠區內外環境
- (B) 產品特色
- (C) 觀光遊憩
- (D) 文化創意思維
- (E) 經營策略
- (F) 產業綜效

(一)評估構面重要性排序：

\_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

| X指標      | 相對重要程度           |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Y指標 |     |                  |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------|
|          | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 7:1 | 6:1 | 5:1 | 4:1 | 3:1 | 2:1 | 1:1 | 1:2 | 1:3 | 1:4 | 1:5 | 1:6 | 1:7 | 1:8 |     | 1:9 | 絕<br>對<br>重<br>要 |
| A 廠區內外環境 |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | B 產品特色           |
| A 廠區內外環境 |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | C 觀光遊憩           |
| A 廠區內外環境 |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | D 文化創意思維         |
| A 廠區內外環境 |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | E 經營策略           |
| A 廠區內外環境 |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | F 產業綜效           |
| B 產品特色   |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A 廠區內外環境         |
| B 產品特色   |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | C 觀光遊憩           |

| X指標     | 相對重要程度           |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     | Y指標 |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |
|---------|------------------|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|
|         | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 極<br>為<br>重<br>要 | 7:1 | 6:1 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 5:1 | 4:1 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 3:1 | 2:1 | 同<br>等<br>重<br>要 | 1:1 | 1:2 |     | 稍<br>微<br>重<br>要 | 1:3 | 1:4 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 1:5 | 1:6 | 極<br>為<br>重<br>要 | 1:7 | 1:8 | 1:9 | 絕<br>對<br>重<br>要 |
| B 產品特色  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | D文化創意思維          |
| B 產品特色  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | E經營策略            |
| B 產品特色  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | F產業綜效            |
| C 觀光遊憩  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | A 廠區內外環境         |
| C 觀光遊憩  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | B 產品特色           |
| C 觀光遊憩  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | D文化創意思維          |
| C 觀光遊憩  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | E經營策略            |
| C 觀光遊憩  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | F產業綜效            |
| D文化創意思維 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | A廠區內外環境          |
| D文化創意思維 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | B 產品特色           |
| D文化創意思維 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | C觀光遊憩            |
| D文化創意思維 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | E經營策略            |
| D文化創意思維 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | F產業綜效            |
| E經營策略   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | A廠區內外環境          |
| E經營策略   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | B產品特色            |
| E經營策略   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | C觀光遊憩            |
| E經營策略   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | D文化創意思維          |
| E 經營策略  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | F產業綜效            |
| F 產業綜效  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     | A廠區內外環境          |

| X指標    | 相對重要程度           |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     | Y指標 |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |         |
|--------|------------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|---------|
|        | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 極<br>為<br>重<br>要 | 7:1 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 6:1 | 5:1 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 4:1 | 3:1 | 同<br>等<br>重<br>要 | 2:1 | 1:1 | 1:2 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 1:3 |     | 頗<br>為<br>重<br>要 | 1:4 | 1:5 | 1:6 | 極<br>為<br>重<br>要 | 1:7 | 1:8 | 絕<br>對<br>重<br>要 | 1:9     |
| F 產業綜效 |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  | B產品特色   |
| F 產業綜效 |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  | C觀光遊憩   |
| F 產業綜效 |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  | D文化創意思維 |
| F 產業綜效 |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  | E經營策略   |

\* 定義與說明

| 第一層 |        | 構面說明   |
|-----|--------|--|
| (A) | 廠區內外環境 | 指服務場景為提供給顧客的導引，且其會在顧客心中創造即時性的知覺印象，為重要而具體之服務性產品原素，其中視覺景觀、樓層規劃、動線安排、櫃檯、所有可能用到的機器設備等，以及清潔度是服務場景中最重要的部分，而這些因素都能成為促進服務績效的能力和消費者的購買意願。                     |
| (B) | 產品特色   | 產品特色定位是指企業為突出產品的某個特色使其在消費者心目中形成突出印象。產品特色定位是根據其本身特征，確定它在市場上的位置。這時廣告宣傳應側重介紹產品的特色或優於其他產品的性能，使之與競爭產品區別開來。在具體定位時，可以把構成產品內在特色的許多因素作為定位的依據，如產品質量、檔次、價格、特色等。 |

| 第一層 | 構面說明   |
|-----|--|
| (C) | <p><b>觀光遊憩</b></p> <p>人們在非工作或閒暇時間，所表現可以自由選擇且獲得滿足的表現，稱之為休閒，而其中包含了部分的遊憩與觀光。而所謂的休憩活動是指在休閒時間自願性從事的任何活動，以達到心理層面的滿足，稱之為遊憩活動。而其分為當地遊憩與非當地遊憩（含觀光），若是離開居住地而有旅行的形式，則稱為觀光活動，為遊憩活動的一部分。換言之，休閒包含了遊憩的概念，而遊憩則包含觀光的概念。</p> |
| (D) | <p><b>文化創意思維</b></p> <p>文化創意產業以文化資本為主要的生產要素。文化資本的優勢在於其容許不斷創造、組合、加值的特性、以舊有的資本為基礎，注入新的創意元素，或重新安排的組合，時時有不的產出與驚喜。</p>  |
| (E) | <p><b>經營策略</b></p> <p>在企業經營管理中，為了實現某一經營目標，在一定的市場環境條件下，所有可能實現經營目標採取的行動及其行動方針，方案和競爭方式，均可稱為經營策略。</p>  |
| (F) | <p><b>產業綜效</b></p> <p>是指將兩個或多個不同的事業、活動或過程結合在一起所創造出來的整體價值會大於結合前個別價值之和的概念。綜效通常會在公司的年報和公司的訊息發佈中討論，這樣做的價值通常只是將這項特殊的行動合理化。</p>  |

第二題、「廠區內外環境」所轄之第二層級

評估因素有：

(A1)停車便利性

(A2)交通動線

(A3)庭園造景

(A4)遊樂設施

(A5)廠區內設備

(A6)廠區內外清潔程度

(A7)廠區動線

(一) 評估構面重要性排序：

\_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ (請填代號)

(二) 請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度

| X指標      | 相對重要程度           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | Y指標 |         |         |         |                  |
|----------|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|---------|---------|---------|------------------|
|          | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8<br>:1 | 7<br>:1 | 6<br>:1 | 5<br>:1 | 4<br>:1 | 3<br>:1 | 2<br>:1 | 1<br>:1 | 1<br>:2 | 1<br>:3 | 1<br>:4 | 1<br>:5 | 1<br>:6 |     | 1<br>:7 | 1<br>:8 | 1<br>:9 | 絕<br>對<br>重<br>要 |
| A1 停車便利性 |                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |     |         |         |         | A2 交通動線          |
| A1 停車便利性 |                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |     |         |         |         | A3 庭園造景          |
| A1 停車便利性 |                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |     |         |         |         | A4 遊樂設施          |
| A1 停車便利性 |                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |     |         |         |         | A5 廠區內設備         |
| A1 停車便利性 |                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |     |         |         |         | A6 廠區內外清潔程度      |

| X指標      | 相對重要程度           |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | Y指標 |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |             |
|----------|------------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-------------|
|          | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 極<br>為<br>重<br>要 | 7:1 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 6:1 | 4:1 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 3:1 | 2:1 | 同<br>等<br>重<br>要 | 1:1 | 1:2 | 稍<br>微<br>重<br>要 |     | 1:3 | 1:4 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 1:5 | 1:6 | 極<br>為<br>重<br>要 | 1:7 | 1:8 | 絕<br>對<br>重<br>要 | 1:9         |
| A1 停車便利性 |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A7 廠區動線     |
| A2 交通動線  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A1 停車便利性    |
| A2 交通動線  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A3 庭園造景     |
| A2 交通動線  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A4 遊樂設施     |
| A2 交通動線  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A5 廠區內設備    |
| A2 交通動線  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A6 廠區內外清潔程度 |
| A2 交通動線  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A7 廠區動線     |
| A3 庭園造景  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A1 停車便利性    |
| A3 庭園造景  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A2 交通動線     |
| A3 庭園造景  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A4 遊樂設施     |
| A3 庭園造景  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A5 廠區內設備    |
| A3 庭園造景  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A6 廠區內外清潔程度 |
| A3 庭園造景  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A7 廠區動線     |
| A4 遊樂設施  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A1 停車便利性    |
| A4 遊樂設施  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A2 交通動線     |
| A4 遊樂設施  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A3 庭園造景     |
| A4 遊樂設施  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A5 廠區內設備    |
| A4 遊樂設施  |                  |     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | A6 廠區內外清潔程度 |

| X指標         | 相對重要程度           |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Y指標 |     |     |             |
|-------------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|
|             | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 7:1 | 6:1 | 5:1 | 4:1 | 3:1 | 2:1 | 1:1 | 1:2 | 1:3 | 1:4 | 1:5 | 1:6 |     | 1:7 | 1:8 | 1:9         |
| A4 遊樂設施     |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A7 廠區動線     |
| A5 廠區內設備    |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A1 停車便利性    |
| A5 廠區內設備    |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A2 交通動線     |
| A5 廠區內設備    |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A3 庭園造景     |
| A5 廠區內設備    |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A4 遊樂設施     |
| A5 廠區內設備    |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A6 廠區內外清潔程度 |
| A5 廠區內設備    |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A7 廠區動線     |
| A6 廠區內外清潔程度 |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A1 停車便利性    |
| A6 廠區內外清潔程度 |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A2 交通動線     |
| A6 廠區內外清潔程度 |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A3 庭園造景     |
| A6 廠區內外清潔程度 |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A4 遊樂設施     |
| A6 廠區內外清潔程度 |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A5 廠區內設備    |
| A6 廠區內外清潔程度 |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A7 廠區動線     |
| A7 廠區動線     |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A1 停車便利性    |
| A7 廠區動線     |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A2 交通動線     |
| A7 廠區動線     |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A3 庭園造景     |
| A7 廠區動線     |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A4 遊樂設施     |
| A7 廠區動線     |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A5 廠區內設備    |
| A7 廠區動線     |                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | A6 廠區內外清潔程度 |

\* 定義與說明

|               |                                  |
|---------------|----------------------------------|
| (A) 廠區內外環境    | 構面說明                             |
| (A1) 停車便利性    | 廠區是否提供足夠車位的停車場、停車格是否容易進出。        |
| (A2) 交通動線     | 遊客前往廠區參觀的交通指標是否清晰易辨識，所提供的資訊是否正確。 |
| (A3) 庭園造景     | 廠區內是否有景觀營造、主題吉祥物，能襯托出自己的特色。      |
| (A4) 遊樂設施     | 廠區內是否有提供小朋友使用之遊樂設施。              |
| (A5) 廠區內設備    | 廠區的設備及裝置是否都功能完整且良好無損壞。           |
| (A6) 廠區內外清潔程度 | 整個廠區的環境是否保持整潔而且沒有髒亂。             |
| (A) 廠區內外環境    | 構面說明                             |
| (A7) 廠區動線     | 遊客在廠區內移動的動線是否明確，便於遊客找到其所前往意欲之地點。 |

第三題、「產品特色」所轄之第二層級

評估因素有：

(B1) 以廠區名酒為主題多元產品

(B2) 以酒為主題的多元產品

(B3) 販售菸酒公司相關產品

(B4) 研發新品項的酒相關製品

(一) 評估構面重要性排序：

\_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ (請填代號)

(二) 請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

| X指標             | 相對重要程度           |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     | Y指標 |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |                 |
|-----------------|------------------|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----------------|
|                 | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 極<br>為<br>重<br>要 | 7:1 | 6:1 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 5:1 | 4:1 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 3:1 | 2:1 | 同<br>等<br>重<br>要 | 1:1 | 1:2 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 1:3 |     | 1:4 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 1:5 | 1:6 | 極<br>為<br>重<br>要 | 1:7 | 1:8 | 絕<br>對<br>重<br>要 | 1:9             |
| B1 以廠區名酒為主題多元產品 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | B2以酒為主題的多元產品    |
| B1 以廠區名酒為主題多元產品 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | B3販售菸酒公司相關產品    |
| B1 以廠區名酒為主題多元產品 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | B4 研發新品項的酒相關製品  |
| B2 以酒為主題的多元產品   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | B1 以廠區名酒為主題多元產品 |
| B2 以酒為主題的多元產品   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | B3販售菸酒公司相關產品    |
| B2 以酒為主題的多元產品   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | B4 研發新品項的酒相關製品  |
| B3 販售菸酒公司相關產品   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | B1 以廠區名酒為主題多元產品 |
| B3 販售菸酒公司相關產品   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | B1 以廠區名酒為主題多元產品 |
| B3 販售菸酒公司相關產品   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | B2 以酒為主題的多元產品   |
| B3 販售菸酒公司相關產品   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | B4 研發新品項的酒相關製品  |

| X指標            | 相對重要程度           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |     |     |     |     |     |     | Y指標 |     |                 |
|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------|
|                | 絕<br>對<br>重<br>要 | 極<br>為<br>重<br>要 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 同<br>等<br>重<br>要 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 極<br>為<br>重<br>要 | 絕<br>對<br>重<br>要 |     |     |     |     |     |     |     |     |                 |
|                | 9:1              | 8:1              | 7:1              | 6:1              | 5:1              | 4:1              | 3:1              | 2:1              | 1:1              | 1:2 | 1:3 | 1:4 | 1:5 | 1:6 | 1:7 | 1:8 | 1:9 |                 |
| B4 研發新品項的酒相關製品 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |     |     |     |     |     |     |     |     | B1 以廠區名酒為主題多元產品 |
| B4 研發新品項的酒相關製品 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |     |     |     |     |     |     |     |     | B2 以酒為主題的多元產品   |
| B4 研發新品項的酒相關製品 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |     |     |     |     |     |     |     |     | B3 販售菸酒公司相關產品   |

\* 定義與說明

| (B) 產品特色         | 構面說明  |
|------------------|---|
| (B1)以廠區名酒為主題多元產品 | 推出更多以在廠區製造的愛蘭白酒與紹興酒為主的多元產品。                               |
| (B2)以酒為主題的多元產品   | 廠區販售以酒類為主的相關多元產品，例如:酒類洗澡產品、酒類清潔產品…等等。                     |
| (B3)販售菸酒公司相關產品   | 廠區販售菸酒公司一系列相關產品，例如:菸酒公司酒類禮盒、菸酒公司食品禮盒…等等。                  |
| (B4)研發新品項的酒相關製品  | 研發以酒為主題的新品項產品，打破傳統的對酒的觀念的商品，例如:酒粕化妝品、酒粕保養品、紹興酒與愛蘭白酒食品…等等。 |

第四題、「觀光遊憩」所轄之第二層級

評估因素有：

- (C1)與旅行社的合作
- (C2)與地方觀光景點合作
- (C3)與地方政府活動結合
- (C4)提供周邊地區旅遊資訊
- (C5)結合文化觀光及體驗觀光

(一)評估構面重要性排序：

\_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

| X指標        | 相對重要程度           |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | Y指標 |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |                 |                   |
|------------|------------------|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----------------|-------------------|
|            | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 極<br>為<br>重<br>要 | 7:1 | 6:1 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 5:1 | 4:1 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 3:1 | 2:1 | 同<br>等<br>重<br>要 | 1:1 | 1:2 | 稍<br>微<br>重<br>要 |     | 1:3 | 1:4 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 1:5 | 1:6 | 極<br>為<br>重<br>要 | 1:7 | 1:8 | 絕<br>對<br>重<br>要 | 1:9 |                 |                   |
| C1 與旅行社的合作 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     | C2與地方觀光景點<br>合作 |                   |
| C1 與旅行社的合作 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |                 | C3與地方政府活動<br>結合   |
| C1 與旅行社的合作 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |                 | C4 提供周邊地區旅<br>遊資訊 |
| C1 與旅行社的合作 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |                 | C5結合文化觀光及<br>體驗觀光 |

| X指標                | 相對重要程度           |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     | Y指標 |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |                |
|--------------------|------------------|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|----------------|
|                    | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 極<br>為<br>重<br>要 | 7:1 | 6:1 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 5:1 | 4:1 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 3:1 | 2:1 | 同<br>等<br>重<br>要 | 1:1 | 1:2 |     | 稍<br>微<br>重<br>要 | 1:3 | 1:4 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 1:5 | 1:6 | 極<br>為<br>重<br>要 | 1:7 | 1:8 | 絕<br>對<br>重<br>要 | 1:9            |
|                    | 9:1              | 8:1 | 7:1              | 6:1 | 5:1 | 4:1              | 3:1 | 2:1 | 1:1              | 1:2 | 1:3 | 1:4              | 1:5 | 1:6 | 1:7 | 1:8              | 1:9 |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |                |
| C2 與地方觀光景點合作       |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | C1 與旅行社的合作     |
| C2 與地方觀光景點合作       |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | C3 與地方政府活動結合   |
| C2 與地方觀光景點合作       |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | C4 提供周邊地區旅遊資訊  |
| C2 與地方觀光景點合作       |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | C5 結合文化觀光及體驗觀光 |
| C3 與地方政府活動結合       |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | C1 與旅行社的合作     |
| C3 與地方政府活動結合       |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | C2 與地方觀光景點合作   |
| C3 與地方政府活動結合       |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | C4 提供周邊地區旅遊資訊  |
| C3 與地方政府活動結合       |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | C5 結合文化觀光及體驗觀光 |
| C4 提供周邊地區旅遊資訊      |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | C1 與旅行社的合作     |
| C4 提供周邊地區旅遊資訊      |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | C2 與地方觀光景點合作   |
| C4 提供周邊地區旅遊資訊      |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | C3 與地方政府活動結合   |
| C4 提供周邊地區旅遊資訊<br>品 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | C5 結合文化觀光及體驗觀光 |
| C5 結合文化觀光及體驗觀<br>光 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | C1 與旅行社的合作     |

| X指標            | 相對重要程度           |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     | Y指標 |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |              |               |
|----------------|------------------|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|--------------|---------------|
|                | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 極<br>為<br>重<br>要 | 7:1 | 6:1 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 5:1 | 4:1 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 3:1 | 2:1 | 同<br>等<br>重<br>要 | 1:1 | 1:2 |     | 稍<br>微<br>重<br>要 | 1:3 | 1:4 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 1:5 | 1:6 | 極<br>為<br>重<br>要 | 1:7 | 1:8 | 絕<br>對<br>重<br>要 | 1:9          |               |
| C5 結合文化觀光及體驗觀光 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | C2 與地方觀光景點合作 |               |
| C5 結合文化觀光及體驗觀光 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |              | C3 與地方政府活動結合  |
| C5 結合文化觀光及體驗觀光 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |              | C4 提供周邊地區旅遊資訊 |

\* 定義與說明

|                 |   |
|-----------------|---|
| (C) 觀光遊憩        | 構面說明  |
| (C1)與旅行社的合作     | 與旅行社業者簽約合作，安排團來此廠區觀光。                           |
| (C2)與地方觀光景點合作   | 與當地的光觀景點或廠商合作，形成旅遊路線。                           |
| (C3)與地方政府活動結合   | 與地方政府所舉辦的相關活動作結合和參與，可以增加更多的曝光率及知名度。             |
| (C) 觀光遊憩        | 構面說明  |
| (C4)提供周邊地區旅遊資訊  | 在廠區內提供埔里當地的旅遊資訊給來觀光的遊客。                         |
| (C5)結合文化觀光及體驗觀光 | 結合酒文化與體驗行銷的放式，讓觀光遊客知覺透過情感價值影響顧客滿意、透過功能價值影響顧客滿意。 |

第五題、「文化創意思維」所轄之第二層級

評估因素有：

(D1)成立酒文化博物館

(D2)舉辦酒文化相關活動

(D3)與藝文產業結合

(D4)開發酒相關之文化創意商品

(一)評估構面重要性排序：

\_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

| X指標          | 相對重要程度           |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     | Y指標 |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |             |               |
|--------------|------------------|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-------------|---------------|
|              | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 極<br>為<br>重<br>要 | 7:1 | 6:1 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 5:1 | 4:1 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 3:1 | 2:1 | 同<br>等<br>重<br>要 | 1:1 | 1:2 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 1:3 |     | 1:4 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 1:5 | 1:6 | 極<br>為<br>重<br>要 | 1:7 | 1:8 | 絕<br>對<br>重<br>要 | 1:9 |             |               |
| D1 成立酒文化博物館  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     | D2舉辦酒文化相關活動 |               |
| D1 成立酒文化博物館  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |             | D3與藝文產業結合     |
| D1 成立酒文化博物館  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |             | D4 提供周邊地區旅遊資訊 |
| D2 舉辦酒文化相關活動 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |             | D1成立酒文化博物館    |
| D2 舉辦酒文化相關活動 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |             | D3 與藝文產業結合    |
| D2 舉辦酒文化相關活動 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |             | D4 提供周邊地區旅遊資訊 |

| X指標           | 相對重要程度           |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     | Y指標 |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |               |
|---------------|------------------|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|---------------|
|               | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 極<br>為<br>重<br>要 | 7:1 | 6:1 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 5:1 | 4:1 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 3:1 | 2:1 | 同<br>等<br>重<br>要 | 1:1 | 1:2 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 1:3 |     | 1:4 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 1:5 | 1:6 | 極<br>為<br>重<br>要 | 1:7 | 1:8 | 絕<br>對<br>重<br>要 | 1:9           |
| D3與藝文產業結合     |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | D1成立酒文化博物館    |
| D3 與藝文產業結合    |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | D2 舉辦酒文化相關活動  |
| D3 與藝文產業結合    |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | D4 提供周邊地區旅遊資訊 |
| D4 提供周邊地區旅遊資訊 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | D1成立酒文化博物館    |
| D4 提供周邊地區旅遊資訊 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | D2 舉辦酒文化相關活動  |
| D4 提供周邊地區旅遊資訊 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | D3 與藝文產業結合    |

\* 定義與說明

| (D) 文化創意思維       | 構面說明                                     |
|------------------|--|
| (D1)成立酒文化博物館     | 成立以酒文化為主題的博物館，讓遊客可以更了解酒的製作以其過程。          |
| (D2)舉辦酒文化相關活動    | 舉辦與酒文化相關的主題的活動，增加對觀光遊客的吸引力也可以增加曝光率以及知名度。 |
| (D3)與藝文產業結合      | 產業與當地的藝文基金會結合作，一同舉辦藝文活動或演出。              |
| (D4)開發酒相關之文化創意商品 | 開發以酒文化意義的聯想的文化創意商品，以象徵廠區特色商品。            |

第六題、「經營策略」所轄之第二層級

評估因素有：

(E1)開發特定客層的特色產品

(E2)產品策略創新

(E3)創造具競爭力優勢的產品組合

(E4)價值創新的策略

(E5)多角化的經營策略

(一)評估構面重要性排序：

\_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

| X指標            | 相對重要程度           |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | Y指標 |     |     |                  |     |     |     |                  |                 |
|----------------|------------------|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----------------|
|                | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 極<br>為<br>重<br>要 | 7:1 | 6:1 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 5:1 | 4:1 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 3:1 | 2:1 | 同<br>等<br>重<br>要 | 1:1 | 1:2 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 1:3 | 1:4 | 頗<br>為<br>重<br>要 |     | 1:5 | 1:6 | 極<br>為<br>重<br>要 | 1:7 | 1:8 | 1:9 | 絕<br>對<br>重<br>要 |                 |
| E1開發特定客層的特色產品  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |     |                  | E2產品策略創新        |
| E1 開發特定客層的特色產品 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |     |                  | E3創造具競爭力優勢的產品組合 |
| E1 開發特定客層的特色產品 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |     |                  | E4價值創新的策略       |
| E1 開發特定客層的特色產品 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |     |                  | E5多角化的經營策略      |
| E2 產品策略創新      |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |     |                  | E1 開發特定客層的特色產品  |

| X指標              | 相對重要程度           |     |                  |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     | Y指標 |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |                 |
|------------------|------------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----------------|
|                  | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 極<br>為<br>重<br>要 | 7:1 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 6:1 | 5:1 | 4:1 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 3:1 | 2:1 | 同<br>等<br>重<br>要 | 1:1 | 1:2 |     | 稍<br>微<br>重<br>要 | 1:3 | 1:4 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 1:5 | 1:6 | 極<br>為<br>重<br>要 | 1:7 | 1:8 | 絕<br>對<br>重<br>要 | 1:9             |
| E2 產品策略創新        |                  |     |                  |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E3創造具競爭力優勢的產品組合 |
| E2 產品策略創新        |                  |     |                  |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E4價值創新的策略       |
| E2 產品策略創新        |                  |     |                  |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E5多角化的經營策略      |
| E2 產品策略創新        |                  |     |                  |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E1開發特定客層的特色產品   |
| E3 創造具競爭力優勢的產品組合 |                  |     |                  |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E2產品策略創新        |
| E3 創造具競爭力優勢的產品組合 |                  |     |                  |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E4價值創新的策略       |
| E3創造具競爭力優勢的產品組合  |                  |     |                  |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E5多角化的經營策略      |
| E4 價值創新的策略       |                  |     |                  |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E1開發特定客層的特色產品   |
| E4 價值創新的策略       |                  |     |                  |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E2產品策略創新        |
| E4 價值創新的策略       |                  |     |                  |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E3創造具競爭力優勢的產品組合 |
| E4 價值創新的策略       |                  |     |                  |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E5 多角化的經營策略     |

| X指標         | 相對重要程度           |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     | Y指標 |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |                 |
|-------------|------------------|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----------------|
|             | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 極<br>為<br>重<br>要 | 7:1 | 6:1 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 5:1 | 4:1 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 3:1 | 2:1 | 同<br>等<br>重<br>要 | 1:1 | 1:2 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 1:3 |     | 1:4 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 1:5 | 1:6 | 極<br>為<br>重<br>要 | 1:7 | 1:8 | 絕<br>對<br>重<br>要 | 1:9             |
| E5 多角化的經營策略 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E1開發特定客層的特色產品   |
| E5 多角化的經營策略 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E2產品策略創新        |
| E5 多角化的經營策略 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E3創造具競爭力優勢的產品組合 |
| E5 多角化的經營策略 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | E4 價值創新的策略      |

\* 定義與說明

| (E) 經營策略          | 構面說明   |
|-------------------|--|
| (E1)開發特定客層的特色產品   | 開發產品以主要銷售的特定客層為主的特色產品，例如:啤酒面膜-女性為主、酒類保健產品-中老年為主...等等。    |
| (E2)產品策略創新        | 為廠區生產之產品塑造市場定位，可以使產品在市場上確定適當的位置。                         |
| (E3)創造具競爭力優勢的產品組合 | 創造一系列的商品組合，相對於同業競爭者所擁有之獨特且優越之競爭地位，為顧客創造更多的價值，並獲得較高之經營績效。 |
| (E4)價值創新的策略       | 為顧客與酒廠創造價值躍進，產品以不打败競爭對手的產品為主要策略，同時追求差異化和低成本策略。           |

|              |  |
|--------------|--|
| (E5)多角化的經營策略 | 增加廠區生產之產品種類，跨行業生產經營多元的產品或業務，擴大酒廠的生產經營範圍和市場範圍，充分發揮特長，充分利用各種資源，提高經營效益，以確保企業的長期生存與發展。 |
|--------------|--|

第七題、「經營策略」所轄之第二層級

評估因素有：

(F1)產業群聚效應逐漸擴大

(F2)顧客品牌忠誠度逐

(F3)帶動當地觀光人潮

(F4)帶動當地產業發展

(一)評估構面重要性排序：

\_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ (請填代號)

(二)據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

| X指標           | 相對重要程度           |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     | Y指標 |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |            |            |
|---------------|------------------|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|------------|------------|
|               | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 極<br>為<br>重<br>要 | 7:1 | 6:1 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 5:1 | 4:1 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 3:1 | 2:1 | 同<br>等<br>重<br>要 | 1:1 | 1:2 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 1:3 |     | 1:4 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 1:5 | 1:6 | 極<br>為<br>重<br>要 | 1:7 | 1:8 | 絕<br>對<br>重<br>要 | 1:9 |            |            |
| F1產業群聚效應逐漸擴大  |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     | F2顧客品牌忠誠度逐 |            |
| F1 產業群聚效應逐漸擴大 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |            | F3帶動當地觀光人潮 |

| X指標           | 相對重要程度           |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     | Y指標 |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |              |
|---------------|------------------|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|--------------|
|               | 絕<br>對<br>重<br>要 | 8:1 | 極<br>為<br>重<br>要 | 7:1 | 6:1 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 5:1 | 4:1 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 3:1 | 2:1 | 同<br>等<br>重<br>要 | 1:1 | 1:2 | 稍<br>微<br>重<br>要 | 1:3 |     | 1:4 | 頗<br>為<br>重<br>要 | 1:5 | 1:6 | 極<br>為<br>重<br>要 | 1:7 | 1:8 | 絕<br>對<br>重<br>要 | 1:9          |
| F1 產業群聚效應逐漸擴大 |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | F4帶動當地產業發展   |
| F2 顧客品牌忠誠度逐   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | F1產業群聚效應逐漸擴大 |
| F2 顧客品牌忠誠度逐   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | F3帶動當地觀光人    |
| F2顧客品牌忠誠度逐    |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | F4帶動當地產業發展   |
| F3帶動當地觀光人潮    |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | F1產業群聚效應逐漸擴大 |
| F3帶動當地觀光人潮    |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | F2顧客品牌忠誠度逐   |
| F3帶動當地觀光人潮    |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | F4帶動當地產業發展   |
| F4 帶動當地產業發展   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | F1產業群聚效應逐漸擴大 |
| F4 帶動當地產業發展   |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | F2顧客品牌忠誠度逐   |
| F4帶動當地產業發展    |                  |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |                  | F3帶動當地觀光人潮   |

\*定義與說明

| (F) 產業績效       | 構面說明  |
|----------------|---|
| (F1)產業群聚效應逐漸擴大 | 藉由遊客到廠區觀光，吸引其他產業之廠商到附近駐點，形成產業群聚的現象。                 |
| (F2)顧客品牌忠誠度    | 藉由遊客到廠區觀光，提高顧客對品牌的認同度及忠誠度。                          |
| (F3)帶動當地觀光人潮   | 由於廠區的來知名度及曝光度提高，讓更多人知道廠區的位置，來到廠區的觀光的遊客也會帶動來當地的人數增多。 |
| (F4)帶動當地產業發展   | 由於廠區帶來當地觀光人潮，牽引不少產業到當地進駐，進一步帶動當地產業之發展，促進當地發展之活絡。    |

~本問卷到此全部結束，再次感謝您費心的填答！

