

歐洲旅遊目的地經營經驗借鏡—關鍵成功因素向度

莊翰華^{*}

摘要

旅遊目的地能吸引越多的遊客，代表具有競爭優勢。目前歐洲是國際旅遊的核心主體，為旅遊造訪者主要旅遊目的地，如何借鏡歐洲的旅遊目的地成功經驗，為本文深思之處。本文以歐洲旅遊目的地的成功經營經驗，搜集 5 次相關「觀光產業發展座談會」為本文質化基礎，反思台灣地區旅遊目的地應努力處。

關鍵詞：旅遊目的地、關鍵成功因素、歐洲

壹、前言

旅遊目的地(Tourist Destination)為：一群旅遊從事者共同做決定且具內部一致性的既定空間，其意象和識覺為外部的旅遊者所認可。參與者為：遊客、地方居民及其代表、內/外部涉入者，認知過程：自旅遊覺知形成至旅遊完成。影響層面：廣義經濟發展(含社會向度、勞工等)、環境/文化/襲產、全盤市場、相關專業和地方社區。旅遊目的地若欲建立優勢地位須先確認產業關鍵成功因素(Key success factors)¹，再將有限的資源確實運用於攸關旅遊目的地的關鍵領域。關鍵成功因素指旅遊目的地在旅遊業具有優勢的競爭能力、需具備的要素與條件，具有：隨時間改變、隨產業/產品與市場等不同而異、隨產業生命週期改變而變、慮及未來發展趨勢、策略擬定基礎等特性。大部分產業具有 3 至 6 項決定是否成功的關鍵因素，「旅遊目的地」要獲得成功，必需將這些因素做得特別好；旅遊目的地具備競爭技術與資產，方能建立持久性的競爭優勢，發展出相對於競爭者獨特而有利的市場地位。關鍵成功因素的定義有二個觀點：產業分析面、競爭優勢面，確認方法有：理論過程、統計解析二種，前者細分為：環境分析法、產業結構分析法、產業/事業專家法、競爭分析法、產業領導廠商分析法、企業本質分析法、暫時/直覺分析法、市場策略獲利影響分析等；後者細分為：Delphi 法、分析層級程序法(AHP)、複迴歸分析法、因素分析法等。

旅遊目的地選擇方面的相關研究，大多傾向於影響選擇偏好因素的探討或建立(結構式/因果模式)直接預測選擇過程的結果。旅遊目的地需求模式由「總體」轉採「個體」為分析單元，研究遊客如何在具競爭性的替選旅遊目的地間進行選擇，選擇模式

^{*}彰化師範大學地理學系教授

¹類似名詞有：限制因子、策略因素、策略變數、關鍵變數、成功要素、關鍵領域等。

有：補償選擇模式、非補償選擇模式、巢狀選擇模式。旅遊目的地能吸引越多的遊客，代表具有競爭優勢。旅遊業的發展特性與趨勢為：旅遊業是一種易變、敏感、極度競爭的產業，旅遊目的地競爭優勢來源多樣化(自然環境資源、人文環境、科技、相關服務等)，透過旅遊發展相關產業帶動地區經濟發展，發展整體相關產業(如：農林漁牧、製造業、交通運輸、流通銷售、金融服務等)。成功的旅遊目的地在經營開發的關鍵點為(Weaver & Oppermann,2000)：

- 一、吸引力可獲性-當地特有，他人難以仿冒；與地區生活型態和風俗民情相符；提供高品質的參與經驗，如：特殊景點、自然景觀、宜人氣候等。
- 二、文化聯結性-塑造互補性的休閒遊憩，讓遊客有興趣接觸參與表現，引導遊客深入了解地區文化，如：對外開放程度、遊客平等對待程度。
- 三、服務可得性-餐飲及住宿的款待服務，便利、完善、親切的服務提供，如：旅行社、交通運輸、旅館、餐飲店等。
- 四、可負擔性-旅遊目的地與遊客間聯結，旅遊相關資訊傳播、瞭解遊客屬性、可行的交通運輸工具、各項休閒遊憩資源接觸，如：交通運輸花費、生活費用水準、匯率波動等。
- 五、和平及穩定性-當地居民與社區為一友善的居民、完備的公共設備、良好的治安環境，如：人身及財產安全。
- 六、良好市場形象(名聲、生活品質)-地區充分整合相關團體(政府、企業、人民團體、社區居民等)、氣氛(環境、設施、建築、服務等)塑造、適當規模等，如：吸引容納一定數量人潮、容易溝通整合。

國際旅遊現今的走向為：國際旅遊人口持續成長(世界觀光組織(WTO)預估年平均成長率 4%，2020 年達全球人口數 1/5)、新興地區觀光市場崛起(歐美市場趨緩持平，亞太地區成長快速)、國際旅遊產品多樣化(具體驗、富娛樂、主題化、複合式等旅遊型態)等。依 WTO 公佈數據(1995-2007)顯示：目前歐洲是國際旅遊的核心主體(客源產生與流向，近 6 成)，旅遊發展格局以法國、西班牙、義大利、英國、德國、俄羅斯等國為主要旅遊目的地，如何借鏡歐洲的旅遊目的地成功經驗，為本文深思之處。依世界觀光旅遊委員會(WTTC)研究評估全球觀光旅遊，台灣觀光旅遊業近幾年持續成長，但在絕對經濟產值、對國家經濟相對貢獻、成長預測等三大關鍵指標排名中，出現退步情況；2007 年台灣觀光旅遊業產出占國民所得比重(4.7%)，在全球 176 個國家當中，排名為 163 名。另依國際遊客造訪的台灣旅遊目的地(縣市)調查(2006)：中部縣市相對次數(人次/每百人次)均偏低(南投縣 6.44、台中縣市 3.02、彰化縣 0.42、苗栗縣 0.24、雲林縣 0.14)，中部地區民眾以中部地區內為旅遊目的地比率 58.0%，遠低於北部與南部地區(61.5%、67.4%)。台灣旅遊發展現況顯示：台灣地區

旅遊目的地處於低度且極度不均衡的發展狀態，旅遊目的地的成功發展在台灣地區整體旅遊經濟中仍有很大的擴展空間。反觀國內現有對旅遊目的地相關研究並不多²，多偏向於各別事業經營單位的經營成功關鍵因素構面，欠缺整體地區的分析。基於此，本文以歐洲旅遊目的地的成功經營經驗，搜集最近半年舉辦的 5 次相關「觀光產業發展座談會」³出席委員意見為本文質化基礎，藉之反思台灣地區旅遊目的地應努力處。

貳、歐盟旅遊目的地經營成功因素分析

歐洲境內的國際觀光造訪遊客由 1950 年的 25.3 百萬人數增加至 2002 年的 414.4 百萬人數，預估至 2020 年國際觀光造訪遊客數仍屬增加之趨勢。就狹義的觀光業定義而言⁴，占歐盟國內生產毛額的 4%(2006)，在新加入的大多數成員國由國內生產毛額的 2% 至馬爾他的 12%。間接的觀光業貢獻，占歐盟的國內生產毛額高達 10%(2006)，在大多數成員國甚至達 12%(Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2007)。在觀光業逐漸形成一個「產業」的情況下，為提升歐洲觀光產業的競爭力，符合造訪者的旅遊需求，確保均衡和永續的觀光發展，歐洲委員會提出「整合品質管理」理論(Integrated quality management)，認為：對觀光專業活動、觀光造訪者、地方人士、環境(自然、文化、人造資產等旅遊地)，應同時納入策略規劃的考量。一處經營成功的旅遊目的地之要件為：

- 一、必需具有一個真實的計畫，由具集合能力的領導者支持，受目的地相關合夥者的影響。
- 二、需要人力資源、自然資源、生活品質、文化遺產等的策略和政策，在引導機構的監督下，研擬策略和政策且為相關合夥者正式接納。
- 三、系統內外的量度實施，藉由不同服務的公私提供者來完成。
- 四、為調查各種目標團體的滿意度，由相關合夥者和引導機構藉一套指標定期量度，從永續發展的觀點整合進社區和資源維護中。
- 五、確保品質管理鏈的修正機制為一個整體，管理鏈的每個要求皆被納入；這些由機構指導的計畫之改正和增添，需確保結果能被需要者分析和借鏡。

²如：李京娜(2001)。

³ 中華經濟研究院「新總統就任後之政策建言－擴大內需座談會」(97/6/30)、交通部觀光局「追求品質與感動的觀光服務系列座談會」(97/7/15)、交通部觀光局「突破窠臼－再創觀光產業榮景」(97/12/2)、交通部觀光局「深度體驗－北部海岸觀光價值創新」(97/12/22)、桃園縣政府「2008 桃園縣有線廣播電視與地方文化觀光發展論壇」(97/12/22)等，代號以 a-e 編碼。

⁴ 傳統的旅遊和觀光領域服務(旅社、飯店、咖啡館、旅行社、租車業、航空公司等)，直接提供顧客行李或服務者。

一、都市旅遊目的地關鍵成功因素分析

歐洲都市為發展觀光產業，運用「整合品質管理」最為成功的案例，依 European Commission(2000a)的整理，總計有 15 處：Amsterdam(荷蘭)、Aix-en-

Provence(法國)、Coimbra(葡萄牙)、Dublin(愛爾蘭)、Glasgow(英國)、Gothenburg(瑞典)、Leipzig(德國)、Loutraki(希臘)、Malaga(西班牙)、Orleans & Blois (法國)、Rhodes (希臘)、St Andrews(英國)、Stockholm(瑞典)、Volterra(義大利)、Winchester(英國)等，主要賣點(main attractions)整理如表 1。

表 1 洲都市旅遊目的地主要賣點

都市旅遊目的地	主要賣點
Amsterdam	古城，十七世紀建造的運河，碼頭，歷史據點和紀念建造物，有名的博物館。傳奇的包容力和友善的居民。豐富的民間傳說。多樣的娛樂表演、文化活動、國際聲譽的節慶活動和題材之提供。研討會和會議的舉辦，阿姆斯特丹是觀光客世界目的地前 10 大景點之一
Aix-en-Provence	有水、藝術和會議的城鎮。具歷史性和文化性的遺產。超過 60 處十五至十八世紀留下的公館。著名公共建築物。噴泉為城鎮主要形貌之一。教堂。現代和前瞻性建築物。景色和古董。地方傳說。娛樂設施：Les Lauves 工作室遊覽、Granet 博物館作品的展示、Cézanne 道路。另具多處博物館、美術館、歌劇院、運動場等
Coimbra	Coimbra 大學，其圖書館和 Saint Michel 小禮拜堂。老羅馬式大教堂。Santa Cruz 教堂(保存匈牙利首位國王 Alfonso Henriques 的遺物)。Santa Clara 修道院
Dublin	城堡。博物館。歷史景點。節慶活動。吸引處：Dublin 海盜冒險、動物園、Guinness 蛇麻子儲存處、老 James 蒸餾酒製造廠。美術館，劇院，傳統酒吧。河流，鄰近山谷散步，花園等。18 處公共花園，51 處高爾夫球場
Glasgow	27 處博物館和美術館。16 處歌劇院。23 處歷史紀念物。節慶活動。45 處高爾夫球場，2 處主要足球俱樂部，運動場，游泳池，70 處花園，多處 Glasgow 步行道
Gothenburg	老運河。博物館，歌劇院，交響樂團。古董市集，漁市集，拍賣場。Lisberg 休閒花園，斯堪地那維亞最大的休閒花園。植物園，175 公頃，35 公里長步道。高爾夫球場。Gothenburg 西海岸夏天舉辦許多節慶活動
Leipzig	音樂團體。Mädler-Passage 商業遊行和著名的 Auerbachs Keller 酒窖。博物館。建築物(市政廳、St Thomas 和 St Nicholas 教堂、Leipzig 歌劇等)
Loutraki	SPA 和健身設施。自然景點，氣候，海灘。羅馬和 Byzantine 時代遺留的考古財富。許多運動場所：足球場、田徑場、網球場、戲水池、容納 2,500 位人數巨蛋運動場等。墓地。娛樂場
Malaga	大主教堂。Alcazaba、Gibrafaro、阿拉伯起源地的城牆和城堡。海軍

	廣場和 Atarazanas 市集。畢卡索基金會。Buenavista 法院之巴洛克神殿。羅馬劇場。市中心老旅店，渡海路和著名的歷史遺跡。Malaga 山，ventas 點綴—受歡迎的 Andalusian 建築風格之旅店
Orleans & Blois	Orleans 每年 Joan and Arc 節慶。Orleans-La Source Flora 花園。具迷人景色的 Loire 山谷，châteaux，博物館和紀念碑 Blois 的 château。Blois 的魔術屋。Blois 的 Sauvegarde 區。Blois 的魔術博物館。Orleans 的大主教館。Orleans 老城
Rhodes	中古世紀城鎮，連接上城和下城，多風街道和窄巷，小廣場。十四世紀建造圍繞上城和下城長約 4 公里的壁壘。主要的歷史紀念碑：Grand Masters 宮殿、騎士旅店、Borough 醫院、土耳其廣場的 Islamic 紀念碑。海灣和港口。海灘和隱蔽小海灣
St Andrews	6 處高爾夫球場，國家和國際競賽。海灘，Craigtoun 市公園，St Andrews 區(港口、河口、懸崖、沙灘、豐富動物種類、步行道等)。St Mary 教堂，St Rule 鐘樓，Holly Trinity，大主教館等。城堡，大學，St Salvator 和 St Mary 學院，夏末的 Kate Kennedy 列隊表演
Stockholm	Vasa Ship 博物館。老城。Birka 島。Tivoli 休閒公園。24,000 島嶼的 archipelago。8 處皇家宮殿
Volterra	歷史和文化資源：Etruscan，羅馬，中世紀和文藝復興遺跡。3 處主要藝術和歷史博物館。船舶和雪花石膏(鄰國礦區)。特別自然資源：丘陵和迷人的步道、自行車道。傳統美食。會議中心
Winchester	紀念物：大主教館、大禮堂和圓桌、學院、磨坊和 Wolvesey 宮殿。博物館：市博物館、戰爭博物館、St Cross 醫院、Westgate 博物館、皇家 Hampshire Regiment 博物館和襲產中心。鄰近村落和步道。許多零售市集

二、鄉村旅遊目的地關鍵成功因素分析

歐洲的鄉村地域對觀光造訪者提供非常豐富的寶庫體驗，依 European commission (2000b) 的分析，歐洲的鄉村地域運用「整合品質管理」最為成功的案例，共計有 15 處：Ballyhoura(愛爾蘭)、Basilicata(義大利)、Bregenzerwald(奧地利)、Lungau(奧地利)、Montaña de Navarra(西班牙)、Pays Cathare(法國)、Pohjois-Karjala(芬蘭)、Sächsische Schweiz(德國)、Schouwen West(荷蘭)、Sitia(希臘)、Skaftárhreppur(冰島)、Trossachs(英國)、Vale do Lima(葡萄牙)、Vallonbruk(瑞典)、Vosges du Nord(法國)等，其觀光行銷成功關鍵因素等整理如表 2。

表 2 歐洲鄉村地域觀光行銷成功關鍵

地點(國家)	觀光行銷成功關鍵
Ballyhoura(愛爾蘭)	國家代辦處、商標和品質標準等的運用。與積極的企業合力改善旅遊品質。積極的目標市場確認。成功的組織模式—立基於資助和合作行銷的發展代辦處。網際網路的有效運用。地方社區主動且有力的涉入。確實聚焦於遊客和商業服務的遊客中心。強調產品發展，有認可和培訓之支助，

	引向改善實質和服務標準
Basilicata(義大利)	地方發展代辦處的創新角色。由經營者對產品查覈和回饋。非遊客和目前造訪者的深度調查。國際遊客調查的有效運用。合力創造一個特定的產品。供應一個聯結小鄉村經驗的可預約之產品
Bregenzerwald(奧地利)	整體地域之新專業的觀光個體。觀光業和發展主體間的併行。觀光業和農業間互相支援的策略。熟練、創意和著名的乳酪之旅，經由觀光業(對食物產品需求)支持農民和景觀。主動共同培訓。乳酪之旅的品質準則和參與者之標誌。推動地方規劃出對遊客可行路線
Lungau(奧地利)	涵蓋 15 個市範圍的新中央觀光組織。嵌於整體經濟發展方案的觀光策略。觀光提供和地方產出間的有力聯結。品質準則創設和地方產出標誌，利基市場如：家庭和主動觀光者。品質和主動行銷的整體 Salzburg 地區之強力聯結。推動大眾運輸的綜合取向
Montaña de Navarra(西班牙)	立基於部門團體和地方地域夥伴的協同。支持性襲產和地方產出者的集中。具有自我品管計畫的有力之鄉村旅社協會。綜合的「整合品質管理」設計之目的地介紹。目的地團體和遊客調查。服務規範創制和一套自我評估程序。橫跨多個組織的主動「整合品質管理」領航策略
Pays Cathare(法國)	主管單位的強力領導，含所有相關部門。文化襲產地點和鄰近村落間的創意聯結。寬廣觀光發展的歷史景點管理者之使用。創設一具襲產和品質的 Pays Cathare 商標。環繞商標的強力促銷活動。立基於綜合品質特許的商標標誌之頒發。培訓課程視為授與之情況。食物和烹飪間的特定品質之主動聯結
Pohjois-Karjala(芬蘭)	鄉村顧問代理處和地域行銷組織間的併行。與國際 ISO 標準連接的綜合性品質標誌和培訓方案。國家和地方層次的品質培訓方案。小鄉村生意的相關調適訓練和標準。管理品質、地方差異品質和健全環境實施間的整合。藉由網際網路團體確認和推動地方文化和美食。主動的管理者和指南之聯結，以創造一個具林業主題的共同品質產品
Sächsische Schweiz (德國)	給予強力領導的單一公私個體。謹慎的發展策略。策略初期即直接涉入具影響力的組織。遍及整個地區的公共諮詢處所。發展行銷結構以改善服務層次。確保強力的廣告服務區域。提升服務層次和對旅遊品質有益設施
Schouwen West(荷蘭)	朝向解決衝突和改善品質的夥伴取向。增加品質市場的省思。獨立品質委員會同意擴展計畫。私部門努力建立標準及藉由系統性問卷調查獲得遊客反應之回饋。交通宣言、停車和騎馬措施
Sitia(希臘)	聯合 36 個市範圍的強力地方結構。觀光業和地方鄉村發展組織間積極聯結。立基於「包裝」(package)的創意行銷。與引入行程的經營者建立良好關係。注意禮貌和其他服務等細節。回饋問卷調查的實際運用。花費和發展溝渠觀光(channel)路線
Skaftárhreppur(冰島)	觀光和環境綜效。小社區運作的優點。將遊客和商業調查使用於指導策略。非觀光商業的角色，如村落商店。社區內吸引力/事件的創意增添。遊客保護。適度消費之意象塑造。小社區間的未來連結
Trossachs(英國)	藉實質改善以增加遊客體驗的品質。聚焦於遊客依歸和資訊提供。伴隨清楚定位和行動計畫的有力策略。具影響力代理處的彈性合夥方

	式。地方基礎產生可靠性和社區參與。系統性和綜合性的監督方案
Vale do Lima(葡萄牙)	觀光結構引入地區性組織的網際網路。良好聚焦於財政設計，支撐具品質的住宿設備。藉由私人組織的領導與市場和產品有力的連結。目的地推薦的新發展吻合報告中的遊客需求。立基於保存和維護地方襲產的哲學。地方層次發展品質商標和擴展至國家和歐洲層次。推薦聚焦於挑選的村落之投資項目
Vallonbruk(瑞典)	小型工作團隊，每一隊處理一項優先課題。部門網際網路團隊負責與觀光企業溝通和合作。經營者和遊客間的回饋機制。藉主動整合增加地方襲產和吸引力，迎合消費者需求。市場區隔，發展產品、服務和行銷迎合主要消費團體。中央票務預約系統。委託培訓作為觀光品質改善的手法
Vosges du Nord(法國)	觀光業與其他部門和環境管理間連結之正式特許。獲得全部資助的專業性中央個體。多樣的地方機構和社區間之合作。主動革新，含遊客反應的回饋。法國聯合公園內之品質標誌和關鍵知識(know-how)的分享。創意培訓和網路系統。跨境和歐洲層次的合作

三、海岸旅遊目的地關鍵成功因素分析

依 European commission (2000c)的分析，歐洲的海岸地域運用「整合品質管理」最為成功的案例，共計有 15 處：Blackpool(英國)、Calvia(西班牙)、Cap d'Agde(法國)、Cinque Terre(義大利)、Tuscan Coast(義大利)、Damp(德國)、Cran Canaria and Fuerteventura(西班牙)、Halkidiki(希臘)、Heligoland(

德國)、Ijmond(荷蘭)、Knokke-Heist(比利時)、Nairn(英國)、Pelion(希臘)、Quiberon(法國)、Rimini(義大利)等，主要賣點整理如表 3。

表 3 歐洲海岸旅遊目的地主要賣點

海岸旅遊目的地	主要賣點
Blackpool	樂趣海灘，娛樂花園和 145 種各式休閒活動。三處碼頭，北碼頭以劇院、飯店、酒吧等著名，具 Victorian 風格的南碼頭以太陽浴遊樂場著名。仿 Eiffel 塔建造的樓塔。秋天的燈光裝飾。劇院和戲院。動物園和冬天花園。熱帶游泳樂園。Tussauds 蠟像。公(花)園。休閒、運動、迪斯可
Calvia	溫和氣候，適合夏季和冬季造訪。森林地域。生物和生態系豐富。1,632 個碇泊處的 5 處航海港口。賭場、迪斯可、飯店、酒吧等。許多運動設施，含 5 個高爾夫球場。海豚表演。1,000 座位的會議廳。許多都市性服務
Cap d'Agde	設施多樣化：水上運動中心、視丘治療機構、休閒和研究水族館、3.5 公頃養殖魚塭、運動組合、休閒島嶼娛樂場所和競賽、多媒體設施的博物館、600 座位主廳的會議廳等。容納 40,000 人數的住宿設備(歐洲唯一自然娛樂場所)
Cinque Terre	海灘、岩石、海洋生態。山谷景觀保護。步道系統。文化和歷史襲產。海洋和景觀自然公園。地方傳統和熱帶產品

Tuscan Coast	豐富歷史和文化資源。優美海灘。豐富的海洋生態。水上和娛樂公園。適合步行、自行車、騎馬的環城網絡。傳統製酒業和美食。寬廣的海域。高品質運動設施(迷你足球、自行車、競技、排球等)。 Rimignano 和 Magon 自然公園
Damp	Baltic 海和 3.2 公里長的海灘。清爽的氣候和空氣。SPA。內陸地域。博物館和露天戲院。休閒中心：亞熱帶樂園、人工波浪的游泳池、運動中心、兒童中心等。會議中心
Cran Canaria and Fuerteventura	氣候溫和，1 年日照數 2,869 小時。4 個不同氣候區：地形、地質、植物、動物區。海空公路間絕佳的連繫設施。優良的一般服務提供(商店、住宿設備、會議中心、醫院、旅社等)，文化和休閒設施(賭場、高爾夫球場、迪斯可、劇院、健康中心等)、高品質自然環境(自然公園)
Halkidiki	20 處考古據點。Byzantine 教堂群。SPA。高爾夫球場和水上運動設施。50 個文化主題，35 處地點舉辦。會議中心
Heligoland	1950 年代典型歷史村落。動植物保護。無汽車島嶼。SPA。廣大的海域。鳥類中心。免稅商店。懸崖頂部步行。沙丘島嶼遠離主要島嶼 850 公里。海水游泳池。海上生物中心
Ijmond	海邊遊樂場，小港口和海域。濱海散步道和內陸的豐富自然環境。內陸歷史性村落。運動活動。休閒公園和文化中心。產業化觀光，鋼鐵資訊中心，漁獲和廢水處理。Amsterdam 和 Ijmond 間的觀光列車。主題：Hiswa to water、Sail Amsterdam、Bever-Wijkse 市集。5 個地方中心的行人徒步購物區
Knokke-Heist	12 公里長的海灘和沙丘。風力衝浪和航海設施。1,200 間高級商店，80 間美術館和古董店。賭場、迪斯可、飯店。美容中心、運動設施、二個 18 洞的高爾夫球場、2 處騎馬場。9 條自行車路線和出租服務。嘉年華會。節慶活動：攝影、卡通、Kneistival。公園和花園。藝術足跡
Nairn	蘇格蘭最乾燥地區之一。20 英哩長的海岸(灘)線，高品質的海水和設施。正式的補漁休閒港口。多樣的運動設施。Cublin 森林和沙地(豐富動植物生態)。Cawdor 受保護村落，多樣運動和文化活動。趣味博物館和主題(ceilidhs、街道市集、飛艇交易會等)
Pelion	沙灘和多岩港口。漁村和山城。豐富襲產和鄉土建築。森林小道。村落間連繫的老火車。考古據點，修道院和教堂。博物館和美術館。夏天和冬天/海域和山區的運動活動
Quiberon	島嶼風情。航海港口和海域(1,090 處海灘)。運動和水上設施。自然環境
Rimini	歷史和文化資源。沙灘小屋和兒童遊憩區。超過 1,500 個主題、節慶和展覽館活動。行人徒步區購物商圈。休閒設施。兒童主題公園。花園

四、旅遊目的地關鍵成功因素分析

歐洲都市旅遊目的地的旅遊吸引力關鍵因素計有 32 項，鄉村旅遊目的地為 24

項，海岸旅遊目的地為 47 項(表 4)。都市旅遊目的地著重於「吸引力可獲性」的創塑(29 項)，對於「服務可得性、可負擔性、和平及穩定性」則未觸及；鄉村旅遊目的地著重於「服務可得性」的創塑(9 項)，「文化聯結性(5 項)、良好市場形象(5 項)」次之；海岸旅遊目的地著重於「吸引力可獲性」的創塑(43 項)，對於「文化聯結性、良好市場形象」則未觸及。都市、海岸旅遊目的地的旅遊吸引力關鍵因素主要為「吸引力可獲性」，鄉村旅遊目的地以「服務可得性」為主。

歐洲都市旅遊目的地關鍵成功因素之累計點數，以「紀念建物(15 點)、博物館(13 點)」最為突出，9 項因素僅得 1 點(表 5)；鄉村旅遊目的地為「商標運用、市場確認(10 點)」，8 項因素僅得 1 點(表 6)；海岸旅遊目的地以「運動設施(14 點)」為多，「公(花)園(11 點)、文化襲產(10 點)」次之，17 項因素僅得 1 點(表 7)。都市旅遊目的地擁有的關鍵成功因素由 3 項至 14 項，最多 2 處(表 8)；鄉村旅遊目的地為 5 項至 9 項，以「8、7」項最多(6、4 處)(表 9)；海岸旅遊目的地為 5 項至 19 項，以「11、10、9」項最多(2、3、2 處)(表 10)。

綜上可知，關鍵成功因素多寡並非代表旅遊目的地絕對競爭優勢。都市地域吸引力可獲性以「歷史建物、自然景觀、地方文化」為主，旅遊賣點為「襲產+藝術+創意」；鄉村地域以「地方文化」為主，旅遊賣點為「襲產」；海岸地域以「海岸活動、周邊服務、地方文化」為主，旅遊賣點為「襲產+藝術」；共同聚焦點為「地方文化」。就供需向度分析，都市旅遊目的地的關鍵成功因素偏於生產者導向，為設施與活動的提供；鄉村旅遊目的地偏於消費者導向，確保遊客需求與滿足的提供；海岸旅遊目的地居於其間(較偏於生產者)，除設施與活動的提供，亦關注於其他旅遊吸引力關鍵因素。歐洲旅遊目的地關鍵成功因素：都市/海岸地域「硬體重於軟體、人文重於自然、未來性重於歷史性」，鄉村地域「軟體重於硬體、人文重於自然、未來性重於歷史性」，共同聚焦點為「人文、未來性」。

表 4 歐洲都市/鄉村/海岸旅遊目的地旅遊吸引力關鍵因素一覽表

成功關鍵因素	都市旅遊目的地	鄉村旅遊目的地	海岸旅遊目的地
吸引力可獲性	紀念建物、博物館、教堂、修道院、歌劇院、運動場、大學、高爾夫球場、俱樂部、游泳池、運河、碼頭、噴泉、河流、海灘、花園、古城、文化遺產、步行道、市集、墓地、自然景點、基金會、	非觀光角色、聚焦項目、保存襲產	海灘、水上活動、水族館、魚塭、公園、碼頭、港口、海豚表演、海洋生態、游泳樂園、休閒活動、運動設施、迪斯可、樓塔、動物園、劇(戲院)、博物館、教堂、蠟像、賭場、酒吧、飯店、會議廳、設

	氣候、民間傳說、娛樂表演、文化活動、節慶活動、會議舉辦		施多樣、治療機構、住宿設備、徒步購物區、市集、研究中心、岩石、山谷景觀、步道、文化襲產、氣候、森林、生物、地方傳說、熱帶產品、美食、內陸地域、燈光裝飾、題材舉辦、產業化觀光
文化聯結性	包容力、友善居民	社區主動、查核回饋、深度調查、調查運用、經驗聯結	
服務可得性		企業合力、組織模式、代辦處、大眾運輸、預約系統、聚焦遊客中心、網際網路、設施提供、服務細節	都市服務、交通連繫
可負擔性		市場確認	免稅
和平及穩定性		遊客保護	無汽車
良好市場形象	名聲	整體策略、商標運用、強力促銷、行銷結構、認可培訓	

表 5 歐洲都市旅遊目的地關鍵成功因素之累計點數

點數	15	13	8	7	6
關鍵因素	紀念建物	博物館	古城	文化遺產、歌劇院	節慶活動、市集、自然景點
點數	5	4	3	2	1
關鍵因素	教堂、花園、步行道	娛樂表演、碼頭、高爾夫球場	民間傳說、會議舉辦、運河、運動場、海灘	文化活動、名聲、大學、俱樂部	包容力、友善居民、噴泉、修道院、河流、游泳池、墓地、氣候、基金會

表 6 歐洲都市旅遊目的地之關鍵成功因素數

關鍵因素數	14	13	12	11	10
都市數	1	1	1	2	1
9	8	7	5	4	3
1	1	2	2	1	1

表 7 歐洲鄉村旅遊目的地關鍵成功因素之累計點數

點數	10	9	8	7
關鍵因素	商標運用、市場確認	組織模式	企業合力	代辦處、社區主動、認可培訓、經

				驗聯結
點數	6	4	3	1
關鍵因素	網際網路、查覈 回饋、整體策略	調查運用、設施 提供	強力促銷、聚焦 項目	聚焦遊客中心、大 眾運輸、行銷結 構、服務細節、遊 客保護、非觀光角 色、預約系統、保 存襲產

表 8 歐洲鄉村旅遊目的地之關鍵成功因素數

關鍵因素數	9	8	7	6	5
鄉村數	1	6	4	2	2

表 9 歐洲海岸旅遊目的地關鍵成功因素之累計點數

點數	14	11	10	8	7
關鍵因素	運動設施	公(花)園	文化襲產	海灘、游泳 樂園	博物館
6	5	4	3	2	1
港口	休閒活動、 氣候、會議 廳、山谷景 觀、步道、 題材舉辦	迪斯可、生 物、商(飯) 店、海洋生 態	劇(戲院)、賭 場、都市服 務、交通連 繫、教堂	森林、酒 吧、設施多 樣、住宿設 備、市集、 徒步購物、 水上活動、 研究中心	碼頭、樓塔、燈光 裝飾、動物園、蠟 像、海豚表演、治 療機構、水族館、 魚塭、岩石、地方 傳說、熱帶產品、 美食、內陸地域、 產業化觀光、無汽 車、免稅

表 10 歐洲海岸旅遊目的地之關鍵成功因素數

關鍵因素數	19	18	13	12	11
海岸數	1	1	1	1	2
10	9	8	7	6	5
3	2	1	1	1	1

參、台灣旅遊目的地經營關鍵因素分析

交通部觀光局近年來有計畫地宣傳與推廣台灣國際觀光，推動「觀光客倍增計畫、台灣各縣市觀光旗艦計畫」，發展台灣主題式的觀光資源，帶入穩定成長的觀光客源。今(2009)年為交通部觀光局規劃的「旅行台灣年」，觀光拔尖計畫分為四項子計畫：魅力十大計畫、產業躍升計畫、光點計畫、菁英養成計畫等。

一、整體旅遊資源

依交通部觀光局網站彙整的「台灣旗艦觀光資源」，分為：八大景點(特色主題)、

四大特色、五大活動(節慶賽會)等(表 11)。

表 11 台灣旗艦觀光資源

旗艦觀光資源	細項
八大景點	北部(冬山河、台北 101 大樓、故宮文物)、中部(日月潭)、南部(阿里山、玉山、愛河風情、墾丁)、東部(太魯閣峽谷)
特色主題	北部(基隆港、金九黃金城、故宮、101 大樓、大溪老街、內灣客家風情、新竹科學園區)、中部(三義木雕博物館、梨山風景區、自然科學博物館、八卦山大佛風景區、日月潭、西螺大橋)、南部(阿里山、玉山、蘭潭、七股風光、赤崁樓、佛光山、愛河風情、墾丁)、東部(太魯閣峽谷、知本溫泉區)、離島(吉貝嶼、太武山、八八坑道、北海坑道)
四大特色	美食小吃、熱情好客的民情、夜市、24 小時的旅遊環境(夜店、KTV、夜市等)
五大活動	台灣慶元宵燈會系列、客家主題活動系列、宗教主題活動系列、特色產業活動系列、原住民主題活動系列
節慶賽會	春季(台北 101 跨年煙火秀、元宵燈會、台北花燈節、台灣國際蘭展、媽祖國際觀光文化節、高雄內門宋江陣、國際自行車環台邀請賽)、夏季(端午龍舟賽、客家桐花季、屏東黑鮪魚文化觀光季、秀姑巒溪泛舟)、秋季(台灣美食節-美食高峰會、台東南島文化節、花蓮原住民聯合豐年節、國際陶瓷藝術節、三義木雕節、中元祭、海洋音樂季、府城藝術節、日月潭嘉年華)、冬季(溫泉美食嘉年華、南島族群婚禮、鯤鯨王平安鹽祭、台北國際旅展、石門風箏節、太魯閣馬拉松賽、高雄左營萬年祭)

二、整體遊客旅遊決策

(一)國外遊客旅遊決策

國外遊客造訪台灣的主要目的(民國 90 年至 96 年)，觀光目的占 34%至 45%，業務目的占 25%至 31%，探親目的占 10%至 12%；遊客客源市場，日本遊客占觀光人數的 44%至 58%，香港/澳門占 18%至 27%，餘為美國、新加坡、韓國、馬來西亞等，新加坡/韓國遊客造訪台灣比例逐年增加。

1.台灣旅遊目的地的旅遊吸引力關鍵因素(民國 90 年至 95 年)，以「美食(48%至 65%)、風光景色(38%至 53%)」為主，「距離居住地近(22%至 37%)、歷史文物(18%至 27%)、物品價格(17%至 29%)」次之，「台灣民俗風情與文化、人民友善」更次之。

2.遊客旅遊目的地(景點縣市)以「台北」(85%至 97%)最多，「花蓮、高雄」持穩(5%至 15%)，「南投、基隆、台中」較不穩定。

3.遊客旅遊目的地(遊覽景點)以「夜市(27%至 82%)、故宮博物院(41%至 60%)、中正紀念堂(30%至 54%)」最多，「台北 101(33%至 48%)、九份(27%至 34%)」次之，「西門町、龍山寺、士林官邸」更次之。

4.遊客旅遊目的地(喜歡景點)以「太魯閣(35%至 78%)、阿里山(39%至 52%)」最

多，「墾丁國家公園(25%至 48%)、九份(28%至 64%)、烏來(20%至 36%)」次之，「九族文化村、故宮博物院、野柳、淡水、夜市」更次之。⁵

5. 遊客旅遊目的地(參與活動)以「購物(55%至 97%)」最多，「逛夜市(53%至 84%)、參觀古蹟(48%至 78%)」次之，「泡溫泉、按摩指壓、冒險旅遊或生態旅遊」更次之。⁶

6. 遊客旅遊目的地(優勢項目)以「美食(36%至 49%)、人民友善(33%至 47%)」最優，「風光景色(18%至 40%)、物品價格(19%至 24%)、水果(12%至 24%)」次之，「治安良好、距離居住地近、歷史文物」更次之。

(二) 中國大陸遊客旅遊決策

中國大陸遊客造訪台灣的旅遊意向，依交通部觀光局「95 年度來台旅客消費及動向調查報告」彙整如下：

1. 台灣旅遊目的地的旅遊吸引力關鍵因素，以「風光景色(85%)」為主，「美食(44%)、水果(42%)、民俗風情與文化(40%)」次之，「歷史文物(26%)、氣候宜人(18%)、治安良好(16%)」更次之。

2. 遊客旅遊目的地(景點縣市)以「台北」(99%)最多，「南投、花蓮、嘉義」(97%)次之，「高雄」(87%)更次之。⁷

3. 遊客旅遊目的地(遊覽景線)以「日月潭(97%)、阿里山(97%)、花東(96%)、脊梁山脈(96%)」最多，「恆春半島(35%)」次之，「北部海岸(10%)」更次之。

4. 遊客旅遊目的地(遊覽景點)以「夜市(98%)、日月潭(98%)、阿里山(96%)、故宮博物院(95%)」最多，「太魯閣天祥(89%)、台北 101(84%)」次之，「中正紀念堂(76%)」更次之。

5. 遊客旅遊目的地(喜歡遊覽縣市)以「南投(34%)」最多，「嘉義(26%)、花蓮(20%)」次之。

6. 遊客旅遊目的地(喜歡景點)以「日月潭(33%)」最多，「阿里山(26%)、太魯閣天祥(22%)」次之。

7. 遊客旅遊目的地(參與活動)以「逛夜市(98%)、購物(91%)」最多，「參觀古蹟(67%)」次之，「遊湖、參觀展覽、按摩指壓、泡溫泉」更次之。

8. 遊客旅遊目的地(優勢項目)以「人民友善(49%)、風光景色(46%)」最優，「水果(37%)」次之，「民情風俗與文化(26%)、美食(22%)」更次之。

⁵ 太魯閣主要賣點為：特殊壯觀的大自然風景；阿里山為：優美風景、清新自然環境；墾丁國家公園為：美麗海景、多樣化水上活動；九份為：特殊懷舊人文風情、多樣性小吃。

⁶ 觀賞自然風景、攝影項目曾列入(90 年)。

⁷ 台中占 2%，彰化占 0.7%。

(三)台灣地區遊客旅遊決策

台灣地區遊客的旅遊意向，依交通部觀光局「國人旅遊狀況調查報告」(93 年至 95 年)彙整如下：

1. 旅遊目的地的旅遊吸引力關鍵因素，以「景觀優美(17%至 20%)」為主，「距離遠近、假期長短(11%至 16%)」次之，「有主題的活動/遊樂設施(9%至 11%)、交通便利(6%至 9%)」更次之。

2. 遊客旅遊目的地(偏好活動)以「觀賞海岸地質景觀、濕地生態(13%至 21%)」最高，「品嚐當地美食、茗茶、喝咖啡(12%至 16%)」次之，「觀賞日出、雪景等自然景觀」更次之。

3. 遊客旅遊目的地(遊覽景點)以「淡水(3%至 5%)」最高，「國立海洋生物博物館(2%)」次之，「愛河、日月潭」更次之。

綜上可知，台灣旅遊目的地的旅遊吸引力關鍵因素為「美食、風光景色」兩項，國外遊客偏於前者，國內(含大陸)遊客偏於後者；「地方文化」項相對邊緣化；硬體重於軟體、自然重於人文、歷史性重於未來性(表 12)。台灣旗艦觀光資源大多並未展現於國外/國內(含大陸)造訪者對旅遊目的地的旅遊認知中，尤其五大活動(節慶賽會)更見匱乏⁸。台灣旅遊目的地的景點多呈點狀零星分布，其間欠缺有效的連繫；旅遊活動缺乏多樣性，沒有與山野海洋旅遊相應的關聯產業發展，相關基礎服務設施需再加強；旅遊目的地主題意象長期模糊不清，缺乏獨特(具規模)旅遊景點，產生國際性號召力，吸引國際旅遊造訪者遠從千里而來。

表 12 國外/中國大陸/國內遊客對台灣旅遊目的地旅遊吸引力關鍵因素認知表

成功關鍵因素	國外遊客	中國大陸遊客	國內遊客
吸引力可獲性	美食、太魯閣、阿里山、故宮博物院、中正紀念堂、夜市、購物	日月潭、阿里山、花東、脊樑山脈、故宮博物院、夜市、購物	觀賞海岸地質景觀/濕地生態、淡水
文化聯結性	人民友善	人民友善	—
服務可得性	—	—	—
可負擔性	—	—	—
和平及穩定性	—	—	—
良好市場形象	—	—	—

註：「—」為從缺。

肆、旅遊目的地經營經驗借鏡處

面對全球旅遊競爭的白熱化，如何塑造及開發吸引旅遊造訪者的旅遊目的地為各

⁸ 可能是受調查時段限制，或未見整合品質管理。

國(地區)致力的方向。歐洲為發展旅遊事業，運用「整合品質管理」對旅遊造訪者提供非常豐富的寶貴體驗，大幅提升旅遊目的地的關鍵競爭力；在新興全球旅遊模式內，歐洲旅遊目的地的「旅遊反思性」，建構一套追蹤、評估、開發旅遊潛力的整套準則/程序/審核標準，適切的現有/潛在物質性與符號性資源，

適當的行銷策略鎖定明確的市場利基。世界觀光旅遊委員會(2007)公布全球 176 個國家的觀光研究，台灣在觀光產值、成長預測等二項指標，比前年倒退了 10 幾名。由歐洲旅遊目的地的發展經驗顯示，台灣旅遊目的地的凝視對象面臨著：

一、浪漫的/集體的取向

旅遊目的地為特殊的主客關係模式，影響因素：感受承載量(perceptual capacity)、主要定睛對象、活動性質、組織結構、農工業活動影響、社經差異、環境隔離要求、政府積極度、歸咎造訪者程度等，旅遊凝視種類有：教育、健康、群體凝聚、愉悅或嬉戲、文物與回顧、民族等。「浪漫式」旅遊凝視：孤獨、不受打擾、類精神性關係等—菁英色彩較濃厚的獨自賞景，把大自然建構為一種主要地位性商品。「浪漫式」的普及導致「集體式」—塑造類似自己的其他人，製造熱鬧或狂歡的氣氛或動態，聯歡/共同賞景的旅遊目的地吸引力之降低。旅遊目的地的集體式行銷已經告終，在市場區隔面須作得更浪漫式凝視。旅遊造訪者的需求模式，隨著社會文明和旅遊經驗而改變，不同時期(走馬看花、深度造訪、無期無為)有不同的需求和期待；累積記錄的心情「轉為」整合並使人感動的各種在地資源、文化、生活面貌之複合產業，「再轉為」體驗異國風光民情以擺脫原有環境壓力，旅遊目的地要永續經營，需找出更具地方特色、更有產業深度、國際優勢之主題。

歐洲旅遊目的地成功包裝出一套感動之旅，用心將無限寶藏的日常生活與文化創意產業，作為豐富旅遊資源的重要素材，獲得利益也贏得尊敬；旅遊規劃思考更深遠、具文化內涵的國際造訪者需求，讓「感受」轉化為「感動」，根本解決淡旺季客源懸殊效應。台灣旅遊有個盲點，內涵太淺，文化旅遊與當地特色未見結合，未能不斷地尋求轉變添加新意，造訪者走過什麼也沒留下(代號 e)；旅遊目的地面臨著「樂活&創意」轉型，造訪者生活潮流逐漸由「快活」轉化為「慢活」，要求旅遊精緻度與發揮個人化特色，創造旅遊新價值、打造新夢想；依資源特性、季節性、新聞性、合作性、產業需求性等面向創造感動並創造故事，提供歡樂、驚嘆、感動的旅遊體驗(代號 d)。台灣旅遊目的地之主要吸引因素「美食」，未能創新、萃取結合當地優良文化，滿足深層旅遊造訪者好奇、嘗鮮的心態，面臨各國嚴苛挑戰(如：中國大陸、日本、泰國、新加坡等)；定位為單純的「設施提供者」，產品深度不夠，非積極的「市場創造者」。

二、歷史性/現代性取向

旅遊目的地相關服務的地理特色具：空間固定性、空間鄰近性。「歷史性」的旅遊凝視須具備：不同時期/保存良好建物、用途配合凝視活動、深刻歷史意義等，其建築環境且與旅遊目的地的氣氛或氣質保持一種連貫性；歷史正日益趨向多元化與當代化，如：社會史、經濟史、庶民史、女性史、族裔史、工業史等野史或另類歷史。「現代性」的核心信念視旅遊造訪者為「同質」，旅遊目的地為一個可總合所有造訪者的正確價值領域；對旅遊造訪者一視同仁，具有類似共同品味與個性。地方施政團體所發起的歷史文物保護運動，往往會促進該地區旅遊業的發展，協調的角色扮演格外重要。

歐洲旅遊目的地的經營為：重新包裝傳統或文物，展現高水準的現代科技發展，規劃具國際觀、歷史感、深度兼趣味性，友善且積極的旅遊服務設施，方能吸引日趨主流的深層造訪者；以慶典活動向造訪者推銷自己，展現目的地的文化精神，吸引造訪者深入體驗，帶動永續性的旅遊發展。旅遊造訪者來到台灣印象最深刻的是「人情味」，但光以人情味去感動造訪者是不夠的，還要用豐富的旅遊內涵去追求更高的境界(代號 b)；台灣滿足旅遊造訪者的需求，先讓其「超乎預期」，在一接觸時(視、聽、嗅、觸、味)就能有耳目一新的感受；其次是「深刻體驗」，靠的是「心」的感動，產生歸屬感；接著就是「深刻感動」，建立價值定位，轉化為故事內涵(代號 b)。台灣旅遊目的地的經營純粹是：單元化、僵化、未能充分掌握自己的特色(山、水、人文風情等)，並未呈現獨特的異地風情，當歷史記憶隨著建築消失而抹滅，旅遊目的地的魅力也悄悄消退；景點未能發揮優勢與主題，發展出不同文化特色，像說故事般呈現；粗陋且消極的旅遊服務設施，相應配套匱乏與單調無味的旅遊行程。

三、本真的/失真的取向

旅遊目的地的主要特徵，在於人們平日的作息地點與旅遊對象間存有差異。每個旅遊目的地有其極為複雜的生產過程，製造定期、有意義、能獲利的凝視對象，旅遊造訪者經由學習才知該以什麼方式、時間、地方去旅遊。任何事物都有潛力成為旅遊凝視對象，旅遊目的地須費力為旅遊造訪者指出何物值得一看，如：獨一無二的物體、特定(別)的符號、熟悉處見不熟悉面、特殊時空的社會生活面、特殊視覺環境的熟悉活動等，想像的空間關係取代地理上實質的空間關係。

歐洲旅遊目的地以現代手法融入在地文化特色，協調周邊環境，展現一種具本真色彩的國際格局；注重且同時考量旅遊造訪者的個別屬性(氣候、食宿設施)到整體印象(心理圖像)、功能層面到心理層面、共通特性(任何旅遊目的地都應具備)到獨具特徵(旅遊目的地必訪景點)；經營關鍵因素集中於：文化遺產、「實習」文化(表演藝術)、

體驗休憩(生活、建築、國際大賽)、事件(某個特定場合或事件)等。台灣旅遊目的地景點呈點狀零星分布，素質未達國際標準，模糊的主題意象環境；與歐洲經驗相較，僅考量旅遊造訪者的個別屬性(美食、夜市、購物)、功能層面與「獨具但單薄」特徵(旅遊目的地必訪景點)；台灣旅遊目的地應從在地「原」素挖出優質產品，從在地元素(文化、生態、時間與空間等)，找出並發展符合現代潮流的優質產品，做為旅遊產業發展的一環。「未來」不只是產品，更有對土地人文的關懷、手工藝的創新、地方產業的發展，讓這一切發自內心，感動到來的旅人(代號 c)；台灣常是找出在地特色後，直接跳到宣傳與行銷部分，未能取得在地人的認同並建立共識(代號 e)。

旅遊造訪者各式各樣(如：體驗型、試驗型、存在型等)，並非全然仰賴傳統旅遊業製造出的「環境隔離」—與當地陌生環境完全隔絕，包裹成一整套的「假事件」中；在於追求旅遊目的地「本真」(古城、原有外觀模樣、建築/工藝製品、文化遺產基金會鑑定等)—釐清旅遊經驗真正重要因素之具體展現，呈現出從氛圍到懷舊的轉變，是深度體驗、文化感動、心靈悸動，惟應避免過於商業化。

歐洲的「整合品質管理」架構，強化旅遊目的地(都市、鄉村、海岸)的「旅遊反思性」，在新興全球旅遊模式內，結合各種科技、文本、形象、社會習慣等，

從全球地理、歷史、文化的全貌中找到一個適切的定位，指出目的地實際擁有、潛在的物質性與符號性資源；透過成熟的計畫、完整的包裝，充分宣傳以創造知名度，發揮關鍵因素的真正功能。歐洲旅遊的成功關鍵因素，不只在於保護自然景觀得宜，在於充分結合深厚的文化傳統與人文特色，世代累積的「文化資產」為最關鍵的旅遊競爭力；是積極的「市場創造者」，非單純的「設施提供者」。台灣的旅遊目的地，旅遊事權無法統一，欠缺包裝、定位到行銷的完整輪廓；旅遊資源與在地文化沒有緊密關聯，彙整產業上下游歷史與文物，兼顧地方特色與國際潮流，宣傳易失焦且無法展現帶狀效應，借題發揮延伸為旅遊助力；未能提升造訪者層次，從吸引表層階段到感動深層階段造訪者之來到。

歐洲旅遊目的地的經營，擁有：國際觀、歷史感、深度、趣味性等關鍵因素，看到未來商機和潛在造訪者，追求產品的獨特性與差異化，方能吸引旅遊造訪者的青睞。旅遊目的地的深度提升，在地文化與旅遊景點能否密切結合，引起造訪者對文化、歷史、美學、時間等的尊重與敬意，是成功與否的重要關鍵。潛在旅遊造訪者選擇感興趣或符合其需要的旅遊目的地，一個能創造和傳遞令其喜愛的形象，比較受到文化、類似的生活形態、無語言障礙、低旅遊成本、情感因素等影響(Tasci and Gartner, 2007)。惟隨著造訪旅遊目的地的不同，潛在旅遊造訪者所重視的個別屬性也會有所不同(Jang and Cai, 2002)；不同國家的潛在旅遊造訪者，重視的旅遊目的地之屬性也

會不同(O'Leary and Deegan, 2005)。對照歐洲旅遊目的地的成功經營經驗，台灣旅遊目的地的經營顯得單薄與無奈；綜觀歐洲旅遊目的地的經營，值得借鏡處為：

一、創造符合潛在造訪者需求的旅遊環境

潛在造訪者的需求分為：個人-樂趣(旅遊目的地朝聖)、個人-任務(附帶旅遊，造訪相關景點)、團體-樂趣(套裝行程，長途艱辛，慢速招攬)、團體-任務(會議、獎勵、研討會、展覽)等。歐洲經驗顯示：個人類型需求的造訪者已為未來旅遊目的地的主要服務客層，帶動旅遊目的地整體經濟和社會發展。據此

台灣應誠心接待造訪者回流重溫，傾聽旅遊造訪者的需要，提供他們有價值的服務；不斷思考為造訪者包裝更多元化的遊程，強化品質與管理(代號 c)；旅遊相關業者要有新思維、新觀念、經營方式也要改變，不斷推出創意行銷，創造新賣點、包裝新行程，以優質貼心的服務感動人心，創造新的旅遊價值(代號 d)；以體驗與娛樂經濟為主，了解潛在造訪者並想在其前面，從中學習與互動(代號 b)

。台灣欲加強旅遊目的地的競爭力，應重視如何營造出悠閒與放鬆的整體環境氛圍，讓造訪者感受到溫馨舒適的特質；旅遊業者、政府、社會大眾間應凝聚共識，深入瞭解潛在造訪者的旅遊喜好與生活習性，提供貼心的旅遊行程與服務；塑造平等而友善的對待態度，知性、教育性的行程規劃，使造訪者與在地生活相融合。

二、主動持續改善旅遊目的地的行銷環境

潛在造訪者的決策概念受到：對旅遊目的地的察覺、旅遊目的地的選擇，欲形塑一個更令造訪者嚮往或扭轉旅遊目的地的環境，須先確定旅遊目的地的形象，造訪者產生形象的主要因素。歐洲經驗顯示：旅遊目的地在吸引力可獲性、文化聯結性、服務可得性、良好市場形象等，呈現令造訪者嚮往的優勢；鄉村旅遊目的地特別著力於後三項行銷環境的聚焦。對比下，台灣未能善用形成決策的各種誘發因子，無法吸引深層階段造訪者之來到；旅遊資源散於各方面，未見推廣機構積極整合(如：精緻遊程規劃、形象區隔塑造、宣傳推廣手法、資訊完整取得、策略聯盟行銷、旅遊活動節慶化等)，提升旅遊目的地的知名度與獨特性。台灣應效力於基礎建設、人才投資和品質的維繫，才能創造長期旅遊經濟效益；區隔造訪環境，加強景點與節慶包裝；政府協助旅遊目的地建立品牌，由品牌帶出「品質、品味、品格」三品，才能真正讓旅遊產業生根(代號 a)；文化深化應與市場行銷結合在一起，不斷尋求轉變，才能有永續的旅遊環境(代號 e)。旅遊目的地是民間生活經驗的累積，反映自然與文化環境的集體記憶，建構本地居民與旅遊造訪者參與、討論的平台，把旅遊過程視為目的地創作、展示的環境。

三、整合旅遊目的地資源的調適機制

旅遊目的地為提升地區經濟、文化傳承、生態維護的契機與轉機，以居民生活為主的發展方向，非將旅遊需求直接轉化成遊憩設施強加於當地。歐洲經驗顯示：旅遊目的地以生命共同體的存在與意識為基礎，透過居民主動參與，結合生態保育、地方文化、旅遊與地方發展等，整合地方資源為一多元目標發展系統，發展具本土性、生態性、多元性的優質旅遊環境。依此，台灣未能延續本身的文化色彩，使旅遊利益為全體旅遊目的地相關者所共享；旅遊造訪者的旅遊需求與

地方居民生活失衡，未能如歐洲般發展出一套調適的機制。台灣旅遊資源整合靠創意逆轉勝，銜接點面提升旅遊產能；整合資源及團結合作是成功不二法門，整合共識並建立產品創意包裝行銷平台，完美結合公部門旅遊資源與在地地方產業

，始能創造無限商機，化危機為轉機、商機的逆轉勝氣氛；整合公私部門力量，銜接點面來行銷推廣，提升整體旅遊競爭力與產能，讓造訪者感受更貼心的服務(代號 d)。整合出以旅遊為基礎的發展策略，如：旗艦策略、專業化策略、發電機策略等，讓那些努力和心力的集中都能持之以恆的維繫下去，發揮其發展潛力。

旅遊產業對促進全球、區域、單一國家的經濟發展，具創造就業機會、賺取外匯收益，且具所得再分配的功能，重要性為大家所公認。歐洲旅遊目的地的成功經營經驗顯示：旅遊市場產生及創造時，潛在造訪者的需求趨於多樣化與差異化，旅遊活動轉為文化、宗教、娛樂、冒險、運動、商務等多元型態的整合；掌握並開創旅遊造訪者，接觸當地文化(異國或本土)、體驗生態自然、節慶活動參與等需求的旅遊產業新契機；各層級(中央至地方、公部門到私部門)主動跨業整合，規劃出諸多旅遊套裝行程(如：都市、鄉村、海岸等，甚或都市建築、會議、醫療、靈修之旅等)。隨著新興旅遊目的地的興起，全球主流旅遊市場移轉的時機，台灣地區旅遊目的地如何全力推動旅遊產業的創新與發展，實為當務之急。

伍、結論

旅遊產業是真正根留地方的產業，同時未來也將面臨極大的考驗，但機會只留給想投入、願意努力經營、有創意、化被動為主動的旅遊目的地。潛在旅遊造訪者希望強化或提升自我意象，傾向選擇或消費與自我風格相近或能提升自我形象的旅遊目的地。借鏡於歐洲旅遊目的地的成功發展經驗，台灣如何善用本身深厚的中華文化底蘊，與國際資訊接軌的優勢，打造國家的旅遊品牌形象，台灣有條件成為優質的旅遊寶地；穩抓本身的旅遊核心概念，加入創意且整合衍生周邊產品，營造出一種獨特吸引人的「生活方式」與「創意氛圍」，走向感動世界的旅遊盛世。如何讓旅遊造訪者

讚嘆下次還要來，如歐洲經驗般精緻的文化力，甚至創造流行的能力，真正全面長遠規劃且包裝好好行銷出去，才是能不斷吸引遊客不停造訪的關鍵因素。

參考文獻

1. 中華經濟研究院(2008)。新總統就任後之政策建言-擴大內需座談會。
2. 交通部觀光局(2008)。追求品質與感動的觀光服務系列座談會。
3. 交通部觀光局(2008)。突破窠臼-再創觀光產業榮景座談會。
4. 交通部觀光局(2008)。深度體驗-北部海岸觀光價值創新座談會。
5. 交通部觀光局(2001-2007)。中華民國來台旅客消費及動向調查報告。
6. 交通部觀光局(2004-2006)。中華民國國人旅遊狀況調查報告。
7. 桃園縣政府(2008)。2008 桃園縣有線廣播電視與地方文化觀光發展論壇。
8. 李京娜(2001)。觀光休閒茶園經營成功關鍵因素與推廣活動之研究-以花東地區為例。國立彰化師範大學商業教育研究所碩士論文。
9. European Commission(2000a). Towards quality urban tourism-
10. Integrated quality management(IQM) of urban tourist destination. Brussels.
11. European Commission(2000b).Towards quality rural tourism-integrated quality management(IQM) of rural tourist destination. Brussels.
12. European Commission(2000c).Towards quality coastal tourism-integrated quality management of rural tourist destination. Brussels.
13. Kommission der Europäischen Gemeinschaften(2007). Mitteilung der Kommission-Agenda für einen nachhaltigen und wettbewerbsfähigen europäischen Tourismus. Brussels.
14. O'Leary, S. and Deegan, J.(2005). Irelands image as a tourism destination in France: Attribute importance and performance. Journal of travel research, 43/3, 247-256.
15. Tasci, A.D.A. and Gartner, W.C.(2007). Destination image and its functional relationships. Journal of travel research, 45,413-425.
16. Weaver, David and Oppermann, Martin(2000). Tourism Management. England: John Wiley & Sons Australia Ltd.