

# 因應 SARS 衝擊，振興來台旅遊產業之策略

## 第一章 緒論

### 1.1 研究背景與動機

根據世界觀光旅遊委員會 (World Travel & Tourism Council ; 簡稱 WTTC ) 預估，未來十年全球觀光產業有卓越之成長，其中旅遊支出自 4.21 兆美元增至 8.61 兆美元；觀光旅遊產業對 GDP 貢獻率也將自 3.6% 增加至 3.8% ；其就業人數更將自目前之 1.98 億增至 2.5 億，觀光業將與科技產業共同被視為二十一世紀的明星產業 ( WTTC , 2003 )。有鑑於此，行政院「挑戰 2008：國家發展重點計畫」中，明定第五項發展計畫為「觀光客倍增計畫」( 行政院，民 91 )。此計畫預訂以觀光為目的之來台旅客人數，由目前每年 100 萬人次提升至 2008 年的 200 萬人次；也期許來台旅客總人數，自 2002 年的 260 萬人次成長至 2008 年 500 萬人次。此計畫的願景係以致力追求國際觀光客倍增之目標為動力，集中各相關部門的力量，按先後緩急改善我國旅遊環境臻於國際水準。除吸引外國人來台觀光外，並讓國人樂於留在國內旅遊渡假，進而使我國觀光產業，在觀光客大幅增加、有效改善國內旅遊離峰需求不足的課題後，得以發展健全。

然而，2003 年 2 月底，正當促進本島觀光產業各項政策陸續展開之際，嚴重急性呼吸道症候群 ( Severe Acute Respiratory Syndrome , 簡稱 SARS ) 隨著自大陸廣東返台商人的帶原，展開了流行。這台灣 SARS 的第一起病例在 3 月 8 日住院後，透過媒體瘋狂的報導及街上人群戴著

口罩的照片，使得世界衛生組織( World Health Organization , 簡稱 WHO ) 於同年 3 月 15 日宣布台灣為感染區 ( SARS-affected area ) , 之後 , 台灣遭遇到前所未有的來華觀光旅遊人數的大幅下降。由於台灣的醫護人員對 SARS 經驗不足 , 在 4 月下旬情況更加惡化 , 加之 , 4 月 24 日台北市立和平醫院爆發院內感染 SARS 事件 , 整個防疫流程失控 , 這使得 SARS 在醫院廣傳 , 並蔓延至社區也爆發感染。恐懼的消費者避免上街購物、  
外食、看電影和到其他的公共場所。隨之 , 世界衛生組織在 5 月 8 日 , 將台北市列入旅遊警示名單 ( Travel advisory list ) , 5 月 21 日更將整個台灣列為旅遊警示區 ( Travel warnings ) , 這是世界衛生組織成立 55 年以來 , 所發出最嚴厲的旅遊警告。隨著這項宣告 , 更有高達 48 個國家也將台灣列為避免旅行的地區。在 SARS 爆發之際 , 為避免病例的蔓延 , 台灣政府決定實施嚴格的相關旅遊管制程序 , 諸如監控發燒的旅客、提供國際旅客健康資訊 , 以期能防止來台旅客流量急遽地下滑。旅客若有發燒、呼吸困難、或咳嗽等現象 , 都會被要求延期旅遊或立即就醫。此外 , 疾病管制局 ( Center for Disease Control ; CDC ) 也採取許多預防措施 : 抵台以及離台的旅客 , 皆要求填寫嚴重急性呼吸道症候群調查表 ( Severe Acute Respiratory Syndrome Survey Form ) 以及體溫的量測 ; 所有來自感染區的旅客須預先申請簽證及登陸許可 , 以及抵台後有 10 天的強制隔離期 ; 多項 SARS 指南也陸續發行 , 例如 : ” 航機上發生 SARS 病例及其接觸者之處置指引 ” ( Guidelines for the Treatment and Control of SARS on International Airline Flight ) ” 台灣疾病管制局在控制 SARS

上作了那些事” (What the Taiwan CDC Has Been Doing to Control SARS) 由於控制及處理 SARS 的措施建立在台灣原來就很嚴密的醫療系統及技術中，使得整體 SARS 防疫績效卓著，因此世界衛生組織於 6 月 17 日將台灣從 SARS 旅遊警示名單中解除，並於 7 月 5 日從感染區除名。世界衛生組織宣布後，台灣的衛生部門很快地舉行記者招待會，向全世界宣稱台灣成功地在對抗 SARS 的努力。

回顧 SARS 疫情對台灣觀光市場之衝擊，從 2003 年 3 月疫情爆發以來，來台旅客人數由 2 月 259,966 人次；3 月 258,128 人次，下滑到 4 月 110,640 人次，5 月份更達到最低谷 40,256 人次，及 6 月的 57,131 人次 (交通部觀光局，民 93)，較 91 年 4 到 6 月來台旅客人數分別減少 50.7%、81.9%、74% (交通部觀光局，民 92)。相關的旅館及航空業方面也慘遭波及，4-6 月觀光旅館平均住房率為 37.4%、22%、34.1% (交通部觀光局，民 93)，較 91 年同期下滑 38.5%、62.7%、44.6% (交通部觀光局，民 92)；就國際航線之載客率而言，4-6 月國際來台航線平均載客率 44.8%，27.7%、49.1% (交通部民用航空局，民 92)。因著 7 月 5 日台灣從感染區除名，使得觀光客有回流之現象，92 年 7 月來台旅客人數逐漸回升至 154,174 人次 (交通部觀光局，民 93)，與 91 年同期相較，僅減少 27.2% (交通部觀光局，民 92)；觀光旅館平均住房率回復至 58.4% (交通部觀光局，民 93)；而國際來台航線平均載客率亦恢復到 76.3% (交通部觀光局，民 93)。

雖然來華觀光客，觀光旅館住房率以及國際航線旅客人數隨著疫情控制逐漸回升，然 SARS 重創台灣觀光業乃前所未有。在臺灣政府致力發展觀光客倍增計畫之際，SARS 的突如其來，相關當局是如何因應及應變以協助業者渡過難關？而觀光旅遊業者面對如此非常時期，又該採取那些因應措施，以求永續生存？是本論文探究的重點。

## 1.2 研究目的


旅遊者對旅遊目的地的安全，常是決定旅遊與否的最主要因素。（Dimanche & Lepetic, 1999; Roehl & Fesenmaier, 1992）SARS 疫情爆發以來，觀光業者共同之願望，是期望政府能嚴格執行防疫措施，儘速控制 SARS 疫情；並提供正確即時資訊，恢復消費大眾信心，活絡觀光旅遊市場；協助業者進行環境消毒，教導正確的防疫措施，提供因應 SARS 的標準作業程序；對於 SARS 所造成的財務壓力，如為因應 SARS 所增加之經營成本及停業之損失等，也期待政府能給予紓困、延貸、降息或補貼等政策援助。

針對業界的需求，政府如何傾聽業者聲音，盡力協助業界渡過難關，以面對突如其來的疫情所造成的觀光損失，應是後 SARS 時代，政府必須努力的重要施政。而在政府致力於觀光旅遊產業發展之際，當面臨到突如其來的天災人禍等不可抗拒的因素時，如何從中記取教訓，並發展出一套良好運作的策略及機制，也是主管機關應具備的能力及業者所殷切的期盼。

因此，本研究之研究之目的，期許能藉 SARS 事件對臺灣觀光旅遊產業之衝擊：

- 一、 訪談產官學業者，擬定後 SARS 時代提振觀光旅遊產業之有效策略，以活絡觀光旅遊產業市場；
- 二、 根據以上策略，提供危機處理、運作及建立合理可行的管理機制之參考。
- 三、 本研究所建構的行銷策略架構，可作為爾後台灣遭遇重大事件有關當局在恢復旅遊市場研擬行銷策略時之參考。

### 1.3 研究流程



本研究旨藉由 SARS 事件對臺灣觀光旅遊產業的衝擊，訪談產官學業者，擬定後 SARS 時代提振觀光旅遊產業的有效策略；並根據這些策略，提供危機處理、運作及建立合理可行的管理機制。確立此目的後，即著手進行整理文獻，搜集台灣觀光旅遊產業狀況及 SARS 事件對台灣觀光產業的影響等相關資料。經由文獻的整理、歸納與分析，條列出觀光旅遊產業因應突發事件的策略。再經由對產官學界的深度訪談，找出台灣觀光旅遊產業因應 SARS 事件的策略，並作出結論及具體建議。本研究流程可歸納為圖 1。

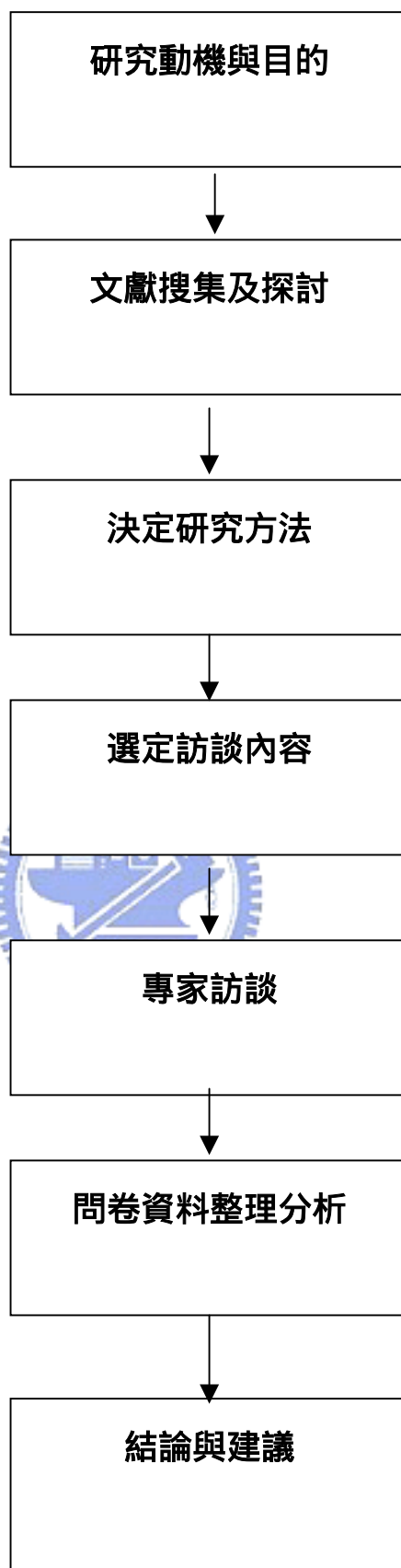


圖 1 研究流程圖



## 第二章 文獻探討

本章將就國內外有關觀光的定義；來華觀光之發展；SARS 的發源、流行、病理特性介紹；各國政府及觀光旅遊業者在抗 SARS 上所作的努力；及討論模糊多準則決策應用在觀光產業的文獻整理。

### 2.1 觀光、觀光產業定義及來華觀光之發展

#### 2.1.1 觀光的定義

李銘輝、郭建興（民 88）將觀光定義為「為達身心休養、教育、娛樂及運動等目的，離開其日常生活圈的範圍，作一定期間之旅行活動。」根據世界觀光組織對觀光的定義是「一種利用休閒時間所作之旅遊活動」（鐘溫清、王昭正、高俊雄，民 88）。張馨文（1999）在休閒遊憩學書中，將觀光定義為「觀光是二十世紀的一項新興產業，指人們離開日常生活與工作的地區，經由選擇所從事的暫時性特定活動，如探親、遊玩等不同形式的短期旅行與訪問等，但不一定要在外過夜。」薛明敏（1994）將觀光定義為「人依其自由意志，以消費者的身份，暫時離開日常生活的過程中，所產生的諸多現象與諸多關係的總體。」Burkart & Medlik（1990）認為「只要是當地居民以外的人從事旅行與滯留之間的現象與關係的總和，不是永久定居，而且要與賺錢的活動無關。」Clare（1988）則認為觀光包含通勤以外的所有旅行，旅行時間必需停留在家以外的地方達二十四小時以上者。

## 2.1.2 觀光產業定義

觀光事業為一綜合性的多元產業，其範圍是相當廣泛，凡是觀光客從事旅遊活動中的食、衣、住、行、育、樂等均涵蓋其中。依據發展觀光條例（立法院交通委員會，民 90）第二條第一項對觀光產業的定義：

「觀光產業指有關觀光資源之開發、建設與維護，觀光設施之興建、改善，為觀光旅客旅遊、食宿提供服務與便利及提供舉辦各類型國際會議、展覽相關之旅遊服務產業。」

故只要能滿足觀光客在觀光旅遊活動的需求之物品或服務，或從事觀光活動期間所接觸的相關行業與機構，皆屬觀光產業的範疇。主要的產業包括住宿業、餐飲服務業與旅遊觀光業等三大行業（侯景雄，1995）

交通部觀光局依據聯合國世界觀光組織的產業分類標準，將觀光產業定義為：凡是與觀光客進行觀光旅遊活動有關的所有產品及勞務均應視為觀光產業。參酌現行行業分類標準，我國觀光產業部門分類如下：

- （一）運輸業 指從事水、陸、空客運運輸及相關服務之行業，包括陸上運輸業、水上運輸業及航空運輸業等。
- （二）旅行業 指旅行社、導遊領隊、票務代理人及旅遊規劃等。
- （三）旅館餐飲業 旅館業指觀光旅館和一般旅館；餐飲業指專門經營中、西各式餐食之供應服務，且領有營利事業執照之餐廳、飯館、食堂等行業。



(四) 觀光遊憩設施業 農業、建築、文化教育部門、觀光農藝、觀光林場、景觀工程、遊憩區開發和遊樂園等相關產業等。

(五) 其他服務業 旅遊餐飲製造業、旅行專用品製造業等。

### 2.1.3 來華觀光之發展

觀光旅遊業係一綜合性服務之產業，它結合了旅館業、餐飲業、休閒遊憩、旅行社、交通運輸等行業所衍生構成的產業。以下擬從表 1 及圖 2，來觀察歷年來華觀光客之發展概況。表 1 為 1990 年至 2003 年來台旅客人次統計，由表 1 可看出，1980 年來台觀光旅客共計 1,393,254 人次；1989 年首次突破兩百萬人次，達到 2,004,126 人次，較 1980 年成長 43.8%。隨後小幅下滑，到 1993 年降為 1,850,214 人次。到 1994 年才又回到兩百萬人次；2002 年最高達 2,977,692 人次；2003 年則因 SARS 衝擊減為 2,248,117 人次，創 1995 年以來新低數字。（交通部觀光局，民 93）。圖 2 為 1979-2003 年歷年來華旅客人次月統計圖，由圖中可看出從 1979 年起，來華旅客人數有整體持續上揚的趨勢，及至 2003 年 SARS 爆發，來華人數由 3 月 258,128 人次急遽跌至 4 月 110,640 人次，5 月 40,256 人次，6 月 57,131 人次，後因防疫績效卓著，7 月起旅客人數又逐步回升（交通部觀光局，民 93）。

表 1 歷年來華觀光客人次統計表

來台人數		指數	來台人數		指數
年別 (人次)	1980=100		年別 (人次)	1980=100	
1980	1,393,254	100	1992	1,873,327	134
1981	1,409,465	101	1993	1,850,214	133
1982	1,419,178	102	1994	2,127,249	153
1983	1,457,404	105	1995	2,331,934	167
1984	1,516,138	109	1996	2,358,221	169
1985	1,451,659	104	1997	2,372,232	170
1986	1,610,385	116	1998	2,298,706	165
1987	1,760,948	126	1999	2,411,248	173
1988	1,935,134	139	2000	2,624,037	188
1989	2,004,126	144	2001	2,617,137	188
1990	1,934,084	139	2002	2,977,692	214
1991	1,854,506	133	2003	2,248,117	161

資料來源：交通部觀光局，「觀光統計年報」，民 93 年

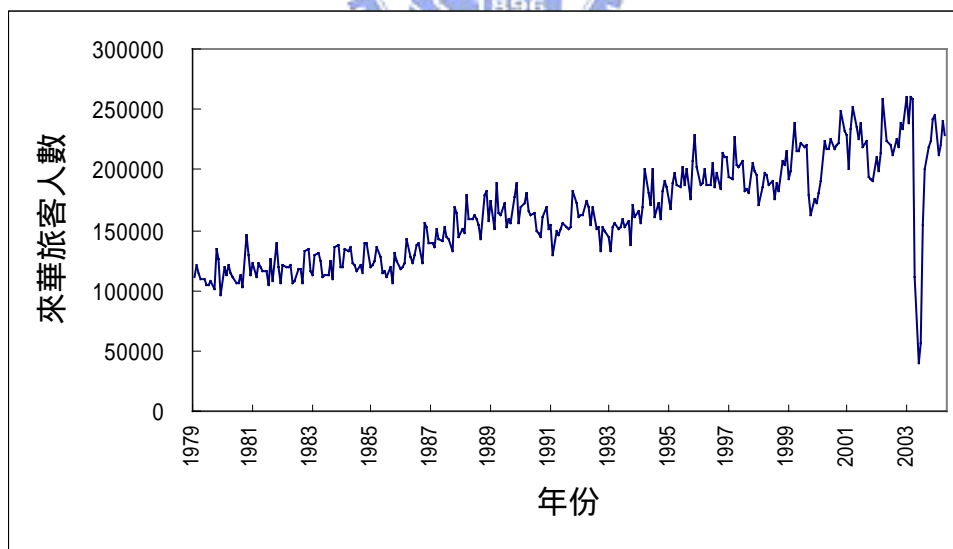


圖 2 1979-2003 年歷年來華旅客人次月統計圖

資料來源：交通部觀光局，「觀光統計年報」，1979-2003 年

## 2.2 SARS ( Severe Acute Respiratory Syndrome,嚴重急性呼吸道症候群) 簡介

### 2.2.1 SARS ( Severe Acute Respiratory Syndrome ) 簡介

SARS 約在九十一年十月至十一月間發生於中國大陸，隨後傳到香港、越南河內及加拿大多倫多等地區，世界衛生組織 ( World Health Organization : WHO ) 針對其發病之特徵定名為「嚴重急性呼吸道症候群」( Chien & Law , 2003 )。

SARS 是由變種冠狀病毒所引起，因其為全新病毒，大眾皆無抗體，其傳播力、毒力、致病力均可能較強，前趨症狀為發高燒( 高於 38 度 )，3 至 7 天後進入下呼吸道期，開始有痰的乾咳，或因呼吸困難而導致血氧過低。胸部 X 光檢查可發現肺部病變。SARS 的潛伏期通常為 2 至 7 天，但也可能長達 10 天。SARS 最嚴重會出現瀰漫性肺炎，氧氣交換下降，導致肺部缺氧，所以病人會呼吸困難、缺氧，甚至導致死亡。雖然已經嚐試使用幾種藥物，但是到目前為止，仍無預防或治療的建議用藥，抗生素並無效果。依現有證據顯示，致病原在人與人之間的傳播需經由與病人的密切接觸，可能是吸入或黏膜接觸病人的飛沫或體液而傳染。我國 2003 年春夏的疫情，大都來自於醫院院內感染，所發現的病例大部份是照顧 SARS 病人的醫護人員，或與病人有密切接觸的親友，或住院感染者 ( 疾病管制局，2003 )。

## 2.2.2 台灣 SARS 大事紀

表 2 係整理台灣自 92 年 3 月 SARS 爆發以來至 92 年 7 月 5 日世界衛生組織 (WHO) 宣布台灣從 SARS 感染區除名之間, 所發生的大事紀。

表 2 台灣 SARS 大事紀

年	月	日	事件
92	3	14	台灣疫情通報系統出現首例疑似嚴重急性呼吸道症候群 (SARS) 感染病例。
92	3	16	1. 凡從嚴重急性呼吸道症候群感染區來台之飛機或船舶, 實施加強檢疫措施。 2. 美國 DCD 國際新興疫病防治計畫專家於三月十六日抵達, 提供醫療及防疫處置等協助事宜。
92	3	17	衛生署成立嚴重急性呼吸道症候群疫情處理因應中心。
92	3	27	公布居家隔離措施。
92	3	28	1. 公告嚴重急性呼吸道症候群為第四類法定傳染病, 依據「傳染病防治法」辦理各項防疫措施。 2. 成立「衛生署 SARS 疫情因應小組」。
92	3	29	港埠檢疫與航空公司人員協助發放「SARS 防治調查表」, 並於出入境時務必填寫「SARS 防治調查表」。
92	4	1	疾病管制局與美國 C.D.C. 同步成功分離出 SARS 病毒株 (SARS TW. 1), 並召開記者會。
92	4	10	實施來台旅客量體溫。
92	4	14	WHO 網站公佈最新疫情, 以加註 * 方式, 將台灣與美國及倫敦同列感染區, 並加註「僅有侷限地區性傳染, 無證據顯示有造成國際擴散」。
92	4	24	1. 台北市立和平醫院封院。 2. 疾病管制局函請所屬各分局即日起全面啟動輔導機制, 對醫療機構進行感控教育。
92	4	28	函請地方政府配合對大陸等地區來台者採行專案防疫強制隔離措施。
92	5	2	總統公布「嚴重急性呼吸道症候群防治及紓困暫行條例」。
92	5	3	WHO 派二名專家來台協助 SARS 防治工作。
92	5	5	編定「SARS 醫院內感染管控措施」, 提供全國各醫院參考使用。
92	5	6	國家衛生研究院、台大醫學院和台大醫院共同合作對 SARS 病毒進行基因定序及解碼, 完成定序的台灣 SARS 病毒定名為「台灣株第一號」(TW1)。
92	5	9	1. WHO 網站將台北列為高度危險區 (C 級)。

			2. 台北市華昌國宅自九十二年五月九日下午二時起,全時段實施管制。
92	5	17	WHO 舉行 SARS 視訊會議,台灣首度參與。
92	5	21	1. WHO 將旅遊警示擴及全台灣。 2. 公告自大陸等地區來台者,應確實申報停留時間及嚴重呼吸道症候防制調查表。
92	5	22	公告載運嚴重急性呼吸道症候群疑似病例航機消毒流程。
92	5	23	1.公告國際航機嚴重急性呼吸道症候群防治流程。 2.公告實施「醫事人員出入境管制措施」。 3.公告 12 家 SARS 治療專責醫院。
92	5	28	1.WHA (World Health Assembly) 無異議通過 SARS 決議文:明言 WHO 針對有關 SARS 監測 預防及控制之所有要求做出適當回應。此為 WHO 協助我國進行 SARS 防疫工作提供法理基礎。 2.公告航機上發現嚴重急性呼吸道症候群疑似病例及其接觸者之處置指引。
92	6	13	WHO 將台灣旅遊警示提升至 B 級。
92	6	17	WHO 將台灣自旅遊警示區中移除。
92	6	18	總統公布修正「嚴重急性呼吸道症候群防治及紓困暫行條例」。
92	6	25	美國 CDC 將台灣從較嚴重的「警告名單」降為較輕微的「警示名單」。
92	6	26	取消港澳人士來台之 B 級隔離措施。
92	7	4	解除大陸人士來台之 B 級隔離措施。
92	7	5	WHO 宣布台灣從 SARS 感染區除名,行政院以「台灣的努力,世界看見了」為題召開記者會,向國人報佳音。

資料來源:修改自行政院衛生署疾病管制局,台灣嚴重急性呼吸道症候群 SARS 防疫專刊,92 年。

- 註: 1.O 級:國內外均無 SARS 疫情;  
2.A 級:有其他國家爆發 SARS 流行但國內尚無疫情;  
3.B 級:國內發生初級傳染案例時;  
4.C 級:國內發生次級傳染案例時

隨著 SARS 的爆發,台灣觀光相關業者在面對此災難及其所帶來之財務危機等挑戰,無不處於艱難之處境,為再吸引旅客來台,觀光局及業者均採取一系列迅速有效的措施去應對此威脅。在後 SARS 時期,政府主管機關及業者採取那些策略以復甦觀光旅遊產業及是否記取教訓,建立起有系統的風險管理機制,即為本研究所要探討的部份。

## 2.3 各國政府及觀光旅遊業因應 SARS 之措施（旅報，2003）

### 2.3.1 中華民國政府的作法

為有效處理 SARS 疫情，由行政院林信義副院長召集成立「SARS 經濟、社會衝擊因應小組」，並於 2003 年 4 月 24 日召開第一次之跨部會會議，會中就 SARS 對航空業與觀光業之衝擊及因應措施、現有法律因應 SARS 緊急事故之檢討及 SARS 事件對我國經濟影響等議題進行討論，並獲致具體結論。有關現有法律因應 SARS 緊急事故方面，委員會請各部會檢視各相關主管法令之適用範圍與後續處理之機制，得否適用於類似 SARS 等緊急事故，並於一週內提出檢討意見及改進措施；此外，邀請財政部積極研擬「稅捐稽徵法」第二十六條相關修正條文，使因類似 SARS 事故影響而減少預期營業收入的產業，得以申請緩納或分期繳納相關稅捐。至於 SARS 疫情對我國的衝擊方面，交通部已針對航空及旅遊業研擬具體相關因應措施，協助業者渡過難關，並將加強防疫及宣導工作，強調我國環境的安全性，讓台灣與中國大陸、香港、新加坡產生區隔，設法吸引外商來台從事商務活動。

為協助觀光旅遊業渡過難關，行政院提供信用保證貸款，在企業主的連帶保證下，由政府提供 100% 的信用保證貸款，支付員工 3 個月薪資，自民國 93 年 1 月起分 1 年攤還。經建會在行政院的指示下，已成立跨部會紓困窗口，協助各部會受理遭 SARS 影響，導致營運急速衰退或急需資金融通的重大案件，以避免產生系統性問題。在減免稅費及減低業者負擔部份，包括遊覽車客運業、計程車客運業及租賃供營業的遊



覽車及小客車，將可免除 91 年下半期使用牌照稅，觀光旅館業 92 年房屋稅減半，計程車、遊覽車、貨運車 92 年度汽車燃料使用費減半。

同年 6 月中下旬開始，在觀光局與旅行業、航空業、觀光旅館業、旅館業、遊樂區等旅遊相關產業卯盡全力帶動下，推出「Fly 台灣 Fly」活動，以眾多旅遊優惠方案替旅遊產業施打強心針。觀光局斥資約 2 億元經費，包括邀請各國旅遊業者共 2,000 位參與的「安心考察之旅」，邀請各國媒體來訪的「安心採訪之旅」；以及招待 1,600 位消費者參與優惠價格的「安心見證之旅」，針對消費者所推出的優惠旅遊套裝行程內容，會依各市場的特色有所不同；觀光局亦針對台灣最大客源國-日本市場精心設計「安心促銷之旅」：即舉辦大型抽獎活動，抽出一千名幸運旅客，免費贈送 3 天 2 夜的套裝旅遊行程，並於 8、9 月間，率先報名的前 5 千名旅客可享有一萬元日幣的優惠，廣告文宣則以 *Take Easy* 為訴求，強調台灣是休閒放鬆的好去處。對香港市場則以「每次來台旅遊皆是第一次」為廣告訴求，強調旅客每次來台均有不同的旅遊經驗與感受；並推出多項優惠促銷方案，如 999 優悠遊等。表 3 為本研究針對台灣政府因應 SARS 之衝擊，對觀光旅遊業者之紓困措施之整理。

表 3 政府因應 SARS 衝擊，對觀光旅遊業者之紓困措施整理

目標	因應措施
(一) 協助紓困	1. 觀光局訂定「旅行業疏困貸款利息補貼實施要點」，旅行業者自 2003 年四月一日至六月三十日可向銀行申貸，觀光局補貼利息之貸款額度以新台幣一百萬元及九十一年應繳納之營利事業所得稅額為限，為期一年，年息百分之四。

	<p>2. 修正「旅行業管理規則」，對於設立未滿二年，並屬於品保協會會員之旅行業可借回九成之保證金供週轉使用。依據旅行業管理規則第十二條明定：「旅行業應依照下列規定，繳納註冊費、保證金：一、註冊費：(一) 按資本總額千分之一繳納。(二) 分公司按增資額千分之一繳納。二、保證金：(一) 綜合旅行業新臺幣一千萬元。(二) 甲種旅行業新台幣一百五十萬元。(三) 乙種旅行業新台幣六十萬元。(四) 綜合、甲種旅行業每一分公司新台幣三十萬元。(五) 乙種旅行業每一分公司新台幣十五萬元。(六) 經營同種類旅行業，最近兩年未受停業處分，且保證金未被強制執行，並取得經中央觀光主管機關認可足以保障旅客權益之觀光公益法人會員資格者，得按(一)至(五)項目金額十分之一繳納。」</p> <p>3. 中央銀行業務局給予申請紓困旅行業「六個月」暫緩通報拒絕往來戶之寬延期間，在六個月內，暫不因發生存款不足退票通報為拒絕往來戶。旅行業於上述期間內，將退票贖回辦理清償註記者，該退票紀錄於查詢時，不予提供。此乃研商旅行業者因受 SARS 病毒事件影響致發生退票紀錄的處理原則。</p> <p>4. 旅行業、旅館業應繳納之現有貸款，由行政院開發基金提供之九二一貸款本金展延三年，利息照繳，其餘民間銀行之貸款請財政部協調各銀行儘量比照辦理。</p>
(二) 創造商機	<p>1. 中央各部會及事業單位九十二年度之旅遊文康活動於八月底前委由旅行業辦理，每一機關至少須有百分之五十的員工參加，旅遊天數至少二天一夜，每人消費額度至少新台幣三千元。</p> <p>2. 公務人員於九十二年六月底前，休假使用國民旅遊卡參加旅行社二天一夜以上的國內旅遊，或自行異地旅遊並在旅館住宿，憑旅行社代收轉付收據或住宿單據得申請額外補助每人最高新台幣一千元。</p>
(三) 協助轉型經營	<p>1. 辦理考察觀光資源訓練：交通部觀光局提供經費輔導台北市、高雄市旅行公會、台灣省旅行商業同業公會聯合會於九十二年六月十一日至卅日辦理「旅行業考察國內觀光景點研習活動」，輔導業者突破傳統式旅遊，開拓國內旅遊市場。</p> <p>2. 委託旅行業同業公會辦理風險管理訓練研習，輔導業者改善經營體質。</p>

	3. 行政院勞工委員會職訓局針對以旅館經營、旅行業及觀光遊樂業為主體之事業機構及以觀光服務為主體之非營利組織，提高補助辦理訓練經費最高可達訓練經費的百分之八十，每一補助案上限為新台幣五十萬元。
(四) 加強國內旅遊宣導	1. 觀光局參加「台中國際旅遊展」及「2003年高雄旅展」，並協調林務局、營建署、退輔會、各縣市政府參加「2003年台灣旅遊展」。製作宣導短片、海報及摺頁，並自四月中旬起透過媒體、新聞局電子視訊牆陸續播放，海報將同步張貼於各交通要站。配合媒體旅遊版對國內旅遊的深度報導，由觀光局撥付經費購買報紙媒體廣告版面，提供國內旅遊產品曝光機會，期以加乘效果刺激消費者購買意願。
	2. 實施過境旅客免費入境半日遊。
	3. 推行防治 SARS 安全標章制度：SARS 疫情衝擊台灣觀光旅遊休閒產業，為提振國內旅遊市場，行政院經濟建設委員會著手研究防治 SARS 安全標章制度，擬頒發安全標章給經檢驗合格的旅館、大眾運輸等業者，以消弭外國觀光客及國內旅客消費疑慮。
	4. 啟動 2004 年台灣觀光年之造勢及國際宣傳活動。

資料來源：本研究整理

### 2.3.2 中華民國觀光旅遊產業業者因應 SARS 衝擊的措施

SARS 期間國內旅遊業者因應措施整理如表 4。

表 4 觀光旅遊產業業者因應 SARS 衝擊的措施整理

1. 搜集 SARS 第一手消息和資料並告知客戶，讓客戶更瞭解 SARS。
2. 建立預防 SARS 的標準化操作步驟 (SOP)：舉凡環境的清潔消毒、顧客的接待、體溫的量測、客戶資料的填寫追蹤、疑似病例的回報管理、員工感染 SARS 的防禦及健康的維護、餐飲製作及餐具的清潔衛生、物品設備的清潔消毒，應制定一套標準化程序，並盡力遵守，以提供安全的旅遊環境。
3. 控制公司的成本，每個層面的管銷費用均仔細評估，同時努力拓展商機，將業務量提升。一般航空公司的人事成本大約佔管銷費用 30-40 % 左右，旅行社的人事成本大約在 50-70% 左右，小型旅行社更達 80% 左右。此時欲降低公司的管銷費用 (交際費及人事凍結)，裁員、減薪乃無可避免。
4. 建立財務面風險控管：即業者要評估損失額度的限額，並找出損益平衡點，將損失控制在一定的範圍內。
5. 提撥危機處理運用基金，做好財務現金流量管理：定期撥出固定比例的獲利，以備危機處理的運用基金。
6. 掌握穩定客源：規避風險的最大要素就是掌握穩定的客源，客源穩定代表財務

穩定，而財務穩定持續有進帳，加上適當的成本控制，旅遊企業體就能夠規避風險屹立不搖。
7. 另闢行銷通路，如電視購物頻道：某旅行社於 SARS 期間與電視購物頻道合作，陸續推出 3 條較優惠的路線在電視上販售，其中屬峇里島路線最為成功。
8. 通路的策略與串聯：網路是未來的趨勢，也勢必是業者要經營的區塊。也可尋求異業結合、同業結盟等方式。
9. 推出預購促銷：例如於 6 月初在 DM 上打出，預購 6 月底至 7 月中產品，付訂金、不加團費。
10. 低價促銷方案：某旅行社的 99 元國內旅遊 1 日遊產品。產品訊息一發布，2 個小時內擠進 80 萬人次，帶動旅遊人潮及其他週邊業務的開拓。
11. 商業保險的風險轉嫁：透過產險、壽險等方式承擔部份不定時的風險。
12. 兼顧「科技資訊的運用」及「傳統人性面的服務」：運用科技來提升經營及行政效率；透過親切遇到的人員滿足客戶的需求。
13. 建立品牌：將旅遊業當作事業經營，並且建立品牌，以鞏固客源。
14. 產品多樣化：一向被認為最穩定的日本線在 SARS 期間也遭受波及，操作的業者也感受到很大的危機感，並考慮是否要朝向長線市場發展，不少原本在市場上打響專賣店招牌的業者，也了解到公司必須要有多樣化的產品，因此市場上的競爭者增多，市場也重新洗牌。
15. 藉 SARS 期間休養生息，提供旅遊從業人員進修，以達自我提升之效。
16. 進入休息階段：5 月中，鳳凰旅行社進入休息階段，鼓勵員工將有給薪假休完、強迫休假等，不做無謂掙扎，浪費心力，心平氣和地看待此衝擊。
17. 思考未來轉型方向，以提升市場競爭力。

資料來源：本研究整理

### 2.3.3 新加坡政府的作法

新加坡政府除以實際行動資援旅遊業者，另外更花費大筆經費，提供旅遊從業人員進修，藉此休養生息之際以協助業者自我提昇。在防杜 SARS 之餘，也逐步由內而外，計劃整頓國內旅遊環境。在防疫追蹤上，首先推出「新加坡聯絡網」(Singapore Contact Bowl)，鼓勵民眾外出購物用餐時，在商店、餐館及戲院等公共場所留下名片或聯絡資料，方便日後追查；另外也針對旅遊業者，推行「清新新加坡」(COOL Singapore)，鼓勵旅遊服務業者（包括飯店業者、租車行業、購物中心等）落實所有預防工作（例如測量體溫、消毒等），以提供安全的旅遊



環境；而針對餐飲業者（小販中心、食閣、咖啡店、餐廳），推出「新加坡 OK」計畫，鼓勵餐飲業者申請「OK 標籤」，強化有形無形的清潔形象。在未從旅遊警示區名單除名前，新加坡政府先投入新幣 200 萬元（約台幣 3 千 8 百萬台幣），將發展重心先安置於國內旅遊，推動「出門樂透透」(Step out Singapore) 活動，以鼓勵人民走出戶外；另新旅局也額外撥出 20 萬新幣（約台幣 380 萬）協助國內業者推出更多旅遊促銷的配套活動，並發行「新加坡生活快訊」(Life in Singapore)，讓大眾更了解新加坡經歷 SARS 後的「新生活」(New Normal)。在宣導與防治雙管齊下，新加坡在尚未從旅遊警示區除名前，生活早以回復正常步調。新加坡從旅遊信心回復、旅遊策略配套整合，到全球的造勢等 3 步驟，預計將投注 2 億新幣重振新國經濟。這波重整計劃中，將有 6 千萬新幣將投注於旅遊局與民航局；除了 1,000 萬從事航空發展，其餘則將用於航空業、旅館、旅遊零售業、旅遊景點、旅行社以及海內外同業，另外針對推廣成績較佳的海內外旅遊同業，新旅局總局也擬定一套獎勵辦法，以鼓勵業者推廣新加坡旅遊。自 92 年 6 月 17 日到 92 年 12 月 31 日，新加坡旅遊局與旅遊業、飯店、航空公司等，針對主要客源國聯合推出促銷方案，如優惠住房及旅遊套裝行程，除在套裝行程上有優惠，另外也有買一送一，或是 5~6 折的價格優惠。另外針對非旅遊族群的旅客，新加坡旅遊局也陸續和 Inbound 業者、會議計畫和旅遊管理顧問等公司合作，以吸引更多旅客前來新加坡推動會展觀光(Meeting Incentive Convention Exhibition : MICE)、醫療、遊學教育等主題旅

遊，也藉由既定的節慶，來吸引更多元的旅客。並針對各國市場特質加以包裝行銷，以滿足不同族群的旅客。在旅遊復甦策略上，除了消極給予旅遊業者實質補助，另外也積極的培養旅遊業本質學能，因此旅遊業雖然經過 SARS 後損失慘重，不過對旅遊業來說是進一步的提昇。

#### 2.3.4 泰國政府的作法

泰國政府從 2003.5.20 起到 2003.11.19 止，提高旅遊安全保障方案，只要在這段期間內赴泰國旅遊，在當地感染到本土性 SARS 的旅客都可獲得一萬美元以內的醫療賠償，如果不幸死亡，則將可獲得 10 萬美元的賠償，期望藉由保障方案，建立旅客赴泰旅遊的信心。除了航空公司與業者的促銷活動，泰觀光局也配合到 2003 年 7 月底的 2003 全國大特賣活動，以 2 折~9 折不等的折扣，鼓勵訪泰旅客在泰消費；另外還有退稅的服務。



#### 2.3.5 香港政府的作法

SARS 侵襲香港期間，港旅局依舊與全球業者保持互動，並擬定重新出擊全球旅遊推廣計畫。港旅局與香港政府重建香港經濟活力策略小組和振興全港工作互相配合，共分為 3 個重要階段進行，包括：部署期、鞏固信心期與重建活力期。部署期指的是 SARS 爆發後，港旅局立即向全球辦事處與業者提供有關香港正確、最新且客觀的疫情資料，透過他們發放給予各地的傳播媒體和消費者；除了在全球各地進行傳媒訪問外，並在各主要客源市場成立「重振市場業界分工小組」，協助市場對香港現況的誤解減至最低。繼世界衛生組織於 2003.5.23 撤銷香港旅遊



警告之後，部署期宣告結束，立即進入鞏固信心期，目標是向全球各地展示香港已控制 SARS 之情況，宣傳香港市民的生活已然恢復正常，並在多個主要市場與當地香港經濟貿易辦事處及香港貿易發展局的辦事處緊密合作。當香港從 SARS 疫區名單中除名，亦代表港旅局的推廣計畫進入重建市場活力的階段，於是一連串的重新出擊旅遊推廣計畫迅速展開；在全球旅遊推廣計畫上串連多項旅遊特色與盛事，以推動旅遊業之復甦。

### 2.3.6 澳洲政府的作法

來勢洶洶的 SARS 病毒在北半球橫掃肆虐，導致觀光旅行產業遭受莫大的衝擊，位處南半球的澳洲雖然未傳出病情，可是觀光產業也間接受到打擊。4、5 月造訪澳洲的國外旅客人數每週減少 15~20%，部份來自亞洲市場的旅客人數衰退更為嚴重，一週之內銳減 40~50%，為了振興澳洲旅遊產業，澳洲旅遊局擬定了一套觀光旅遊復甦策略，並斥資約 2 千萬元經費推動此復甦策略，透過在全球各地的電視、報紙、雜誌等電子及平面媒體上廣告宣傳，以及新的宣傳標語 ----

「Australia—You're Welcome」，推廣澳洲歡迎各國旅客造訪的訊息。澳洲旅遊局所擬定的觀光旅遊復甦策略，是針對其主要客源國如紐西蘭、日本、英國、美國、韓國等為目標市場作推廣宣傳。除了針對重要且旅客信心已逐漸恢復的旅遊市場進行觀光復甦策略，其餘的旅遊市場，澳洲也是相當重視，並且投入經費進行復甦策略，如義大利、德國、法國、新加坡、香港……等，至於仍然受 SARS 陰霾籠罩的市場，如大

陸、台灣……等，澳洲也有擬定復甦策略，繼續維持良好的觀光旅遊互動。擬定觀光旅遊復甦策略提振澳洲旅遊之外，2003年6月在墨爾本所舉行的澳洲旅遊交易會也扮演重要角色，藉由這個南半球規模最大的旅遊交易會，向全球傳達澳洲歡迎外國旅客造訪之意，並且趁此時機向全球宣傳推廣澳洲的觀光旅遊。

## 2.4 模糊多準則決策 (Fuzzy Multiple Criteria Decision Making : FMCDM) 應用在觀光產業的文獻整理

本節欲從多準則決策架構簡介及模糊多準則評估應用於觀光業文獻做一說明：



### 2.4.1 多準則決策 (Multiple Criteria Decision Making : MCDM) 架構簡介

Hwang 和 Yoon (1981) 將多準則決策 (MCDM) 區分為兩類：多屬性決策 (Multiple Attribute Decision Making, MADM) 及多目標決策 (Multiple Objective Decision Making, MODM)。多準則決策是指決策過程中，面臨一組以上的可行方案或活動，且考慮一個以上的準則以進行方案評估，進而決定各方案或活動的優劣或執行的順序。此方法起源於 Koopmans 所提出有效向量的觀念 (Zeleny, 1982)，從四十多年發展至今，以應用於設計、選擇或評估等問題。多屬性決策方法的特性為：有一組有限且數目不大及可數的已預先決定好的方案。這些方案下的各

個屬性的評估值不一定是量化的數值，不過，最終多屬性決策方法還是必須將不是量化的評估值轉化為數量化的評估值，才能進行分析( Buede & Maxwell, 1995 )，而其最終方案的選擇是經由各評估屬性互相之間，和各方案同一評估屬性內相互比較而得到。而這些比較則會包含清楚的或暗含的抵換 ( tradeoff ) 效果。多屬性決策方法常被使用在「選擇」或「評估」方案層面的問題，幫助決策者從一組可行且數目有限的方案，考慮一個以上的評估屬性進行方案評估時，決定各方案的優劣或執行的優先順序。相較於多屬性決策的問題而言，多目標決策方法所處理的方案並不是事先決定好的，主要是多於一個以上的目標函數，並由一組限制條件形成可行解區 ( feasible region )，並藉由決策者偏好，以求得非劣解 ( noninferior solution ) 來產生可行方案。

一般處理決策問題時，需考量的組成要素，包括層面 ( aspect )、目標 ( objective )、關鍵性準則 ( criteria )、所有可能方案或策略 ( alternatives )。面對任何決策時，通常會涉及多個層面，多種目標、以及多個方案及參與者，而各種利害關係人亦存在許多衝突及矛盾。多屬性決策分析方法被發展來解決上述所具有多屬性、多衝突問題。( 李俊佳，民 92 )


關於多屬性決策評估方法有很多種，Lahdelma et al. ( 2000 ) 依據所運用之決策模式分成以價值或效用函數為基礎的方法及優勢排序法兩類。

1.以價值或效用函數為基礎的方法：例如：多屬性效用理論（MAUT），分析層級法（AHP），資料包絡法（DEA）等。

2.優勢排序法；如 ELETRE（Elimination et Choice Translation Reality），PROMETHEE（Preference Ranking Organization method for Enrichment Evaluations），TOPSIS（Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution），灰關聯等。

茲將以上方法介紹如下：

#### 1.多屬性效用函數法（Multi-attribute Utility Function Method）



效用理論由 Von Neumann 於 1947 年所提期望效用概念而來。再由 Keeny & Raiffa（1976）將此方法發展完備。各個目標均用表示效用程度大小的效用函數表示，通過效用函數構成多目標的綜合效用函數，以此來評價各個可行方案的優劣。

#### 2.分析層級法（Analytic Hierarchy Process, AHP）

1971 年由 Thomas L. Saaty 提出。原理是利用層級結構的關係，將複雜的問題由高層次往下層次逐步分解，並匯集有關決策人員進行評估，以求得各方案的優劣程度。此法的作業程序如下：a. 建立層級關係；b. 建立各層級之成對比較矩陣；c. 求各層級權重並檢定一致性；d. 求各方案的優勢比重值，以便排列方案的優先順序。

### 3. 資料包絡分析法 (Data Envelopment Analysis, DEA)

由 Charnes , Cooper & Rhodes 等學者於 1978 年提出。根據 Farrell 的技術效率觀念而發展出來的效率評估模式，是評估績效的方法。DEA 是一種將觀測值以「前緣」(Frontier) 方式予以包絡相關資訊。包絡線係指所有可能成為最佳解的點所連成的邊界。以投入、產出之統合比例作為衡量生產效率的指標，透過數學規劃的極大或極小得到效率前緣。凡落在邊界上的 DMU (Decision Making Unit) 被稱為有效率，不在邊界上的 DMU 被稱為無效率。

### 4. ELECTRE 法 (Elimination and Choice Translating Reality)

此法最初由 Benayoun 等學者於 1966 年提出，後經 Roy、Nijkamp 和 Van Delft 等人不斷修正改良而成 (Hwang & Yoon, 1981)。ELECTRE 法是採用優勢排序關係的觀念來比較方案的優劣，即使在數學上方案 A 與方案 B 彼此並無絕對優勢的關係，但由於決策者甘冒某種程度的風險，確信方案 A 將優於方案 B，而透過方案間優勢關係的比較來剔除方案或將方案排序，此即 ELECTRE 法的基本概念。

### 5. PROMETHEE 法 (Preference Ranking Organization Methods for Enrichment Evaluation)

此法由 Brans、Mareschal 及 Vincke 於 1984 年提出。決策者對每一準則進行方案的評比，由建立準則的評估矩陣，可客觀衡量決策者的

認知程度，亦可表達決策者確切的偏好。PROMETHEE 法允許規劃者按決策者的偏好結構，任意訂定一般化準則。此法求解程序為 a. 建立一般化準則的偏好函數；b. 建立多準則偏好指標；c. 評估方案的優先順序。

## 6. TOPSIS 法 (Technique for Order Preference by Similarity to Idea Solution)

此法於 1981 年由 Huang & Yoon 提出。決策者須先界定方案的理想解與負理想解，以距離理想解最近，且距離負理想解最遠者，訂為最佳方案。若從效益與成本來看，所謂理想解是各替選方案效益面準則最大、成本面準則值最小者，也就是，負理想解是各替選方案效益面準則值最小、成本面準則最大者。TOPSIS 法由於採用「理想解之相對近似值」的方法，來排列各方案的優劣順序，故可以避免產生如距理想解最近又距負理想解最近，或是距理想解最遠又距負理想解最遠的方案結果。

## 7. 灰關聯分析

由鄧聚龍於 1982 年提出。灰色理論主要能對事物的不明確性、多變量輸入 (Multi-input)、離散的數據 (discrete data) 及數據的不完整，做有效的處理。灰關聯分析主要是透過參數間關聯性的比較，而瞭解到參數與實際理想變數間的關聯性。由於部份已知不明確條件



中，找到所需要的訊息，進而明瞭參數間的互動關係（吳漢雄，鄧聚龍，溫坤禮，1996）。

在處理多屬性決策的問題時，所蒐集到的資料形式常是多元的，包含質化、量化、及兩者兼具；在面臨決策問題時，問題的答案有時是模糊不明確性，因此在面對這種問題時，若能將模糊理論的概念融入多屬性的研究方法中，其結果會更具說服力。

#### 2.4.2 模糊多準則評估（Fuzzy Multiple Criteria Decision Making）應用於觀光業文獻

自從 Zadeh 在 1965 年提出模糊集理論，及 Bellman & Zadeh 在 1970 年提出模糊環境下決策方法的實務應用後，各類型計劃或方案選擇評估問題，應用模糊理論有日益增多的趨勢。Carlsson & Fuller（1996）在參考一百四十多篇的相關文獻後，將模糊多準則決策的應用層面分為四大類，（1）武器系統的評估；（2）計畫成熟評估系統應用；（3）生物技術在進行技術移轉策略的選擇；（4）行銷研究的資訊集結。

而國內將模糊多準則決策應用在觀光產業的研究上如表 5：

表 5 國內模糊多準則決策應用在觀光業的文獻整理

學者/年代	研究方法	應用範圍及內容
鄭啟瑞/民 91	模糊層級分析法（Fuzzy AHP）	<ul style="list-style-type: none"><li>● 台灣高鐵通車後國內航空公司經營策略之研究</li><li>● 據以研擬航空公司可行之經營策略</li></ul>
林麗樺/民 91	<ul style="list-style-type: none"><li>● 模糊層級分析法</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 海岸植群景觀結構之生態效益評估</li><li>● 研擬改善海岸植群景觀結構及提升生態效</li></ul>

	<p>( Fuzzy AHP )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 模糊德爾菲法</li> </ul>	<p>益策略為研究目的</p>
陳俊叡/民 88	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 模糊層級分析法 ( Fuzzy AHP )</li> <li>● 模糊德爾菲法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 南部第二國際機場關鍵成功因素之研究</li> <li>● 俾供未來評選飛機場址及未來營運上之參考</li> </ul>
李淑惠/民 88	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 腦力激盪法</li> <li>● 模糊層級分析法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海運大眾運輸營運與服務績效評估-模糊多準則評估之應用</li> <li>● 依海運運輸之特性建立合理的營運與服務績效評估準則、並運用在實例上以探討業者之績效。</li> </ul>
楊雲森/民 88	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 模糊多準則評估</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 我國國際商港投資觀光遊憩事業模糊多準則評估之研究-以基隆港為例</li> <li>● 構建一評估模式，以基隆港作為模式驗證的對象，評選最適投資方案</li> </ul>
曾詠宜/民 88	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 模糊層級分析法 ( Fuzzy AHP )</li> <li>● 模糊德爾菲法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由景觀生態觀點評估都市公園綠地區位之研究--以台中市東峰公園與豐樂公園為例</li> <li>● 以景觀生態學觀點出發，針對都市公園綠地結構、特徵與社會文化等方面進行都市公園生態區位評估因子的探討</li> </ul>
許興望/民 86	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 分析層級法 ( AHP )</li> <li>● 模糊理論 ( Fuzzy Theory )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 模糊多準則決策方法應用於博物館推廣活動績效評估之研究-以國立故宮博物院為例</li> <li>● 進行博物館推廣活動績效的評估，並以國立故宮博物院的四項推廣活動為實證測試對象</li> </ul>
黃明玉/民 84	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 分析層級法 ( AHP )</li> <li>● 模糊多準則評估 TOPSIS 法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 航空公司服務品質評估之研究 - 模糊多準則決策方法之應用</li> <li>● 進行航空公司服務品質之評估工作</li> </ul>
王國欽/民 83	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 模糊多準則決策 ( Fuzzy Multiple Criteria Decision Making )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 旅遊風險評估模式建立之研究-模糊多準則決策方法之應用</li> <li>● 引進模糊理論，應用模糊多準則評估方法建立旅遊風險評估模式。</li> </ul>

資料來源：本研究整理

## 2.5 重要名詞定義

本研究之重要名詞定義，簡述如下：

- 一、 策略 (Strategy)：是管理者為達組織目標所採行特定型態的決策與行動，對大部份甚至所有的組織來說，最重要的目標是獲得卓越的績效，因此，策略經常可以更精確的定義為管理者為獲致卓越的組織績效所採行特定型態的決策與行動 (Hill & Jones 1998)。
- 二、 觀光產業策略：就觀光產業而言，管理者欲獲得長期經營優勢，應針對明確目標擬定適當的策略，並予以推動執行，以求得企業永續生存。茲參考國內外相關文獻，將觀光產業可供執行的策略粗分為三大類，分別為「經營管理策略」、「產業開發策略」以及「行銷推廣策略」(林姿足，民 92)。