

# 國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩士論文

金門觀光發展核心能力策略規劃之研究

The Study on The Strategic Planning for Core Competence of  
Kinmen Tourism Development

研究生：陳繼德

指導教授：陳光華教授

中華民國九十九年五月

金門觀光發展核心能力策略規劃之研究

The Study on The Strategic Planning for Core Competence  
of Kinmen Tourism Development

研究生：陳繼德

Student : Chi-Te Chen

指導教授：陳光華 教授

Advisor : Quang-Hua Chen

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩士論文

A Thesis

Submitted to Master Program of Management for Executives

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Executive Master

of

Business Administration

May 2010

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十九年五月

# 金門觀光發展核心能力策略規劃之研究

研究生：陳繼德

指導教授：陳光華

國立交通大學高階主管管理學程碩士班

## 摘要

金門地區擁有豐富的歷史人文資產與特殊生態，但過去由於戰爭頻仍，金門縣之都市發展較為緩慢，如今欲以觀光產業為主軸，期能快速帶動金門地區之繁榮。自從 2001 年臺海兩岸開放小三通後，金門地區之過境旅客數量持續上升，而在台灣與中國大陸之間的關係已逐漸明朗化的趨勢下，本研究藉由與金門觀光產業相關之各業界的專家學者意見，如政府官員、民意代表、交通業界、旅館餐飲業、特產業、旅行業與學者專家，分析出目前金門觀光產業的核心與非核心競爭能力，並且由此調查結果發展出給予金門政府及觀光業者之適當建議，以求未來金門地區能夠於觀光業中更上一層樓。

本研究藉由專家意見分析之論點，探討金門地區觀光產業的核心競爭能力與優勢之處，界定生產因素、需求條件因素、產業策略結構與同業競爭、相關支援產業、政府影響、機會關係六大構面為主要架構，依據金門觀光產業特性與現況設計多重的衡量構面指標之問卷調查，以相關產業界之專家群為對象，並對調查結果加以分析與評判。

由研究結果可知，金門地區之觀光產業目前擁有一些核心競爭能力，但仍然有部分弱勢指標，例如餐飲住宿、夜間活動與旅遊業者能力等，極需政府實施適當政策加以改善，以免在兩岸政策逐步鬆綁之時，難以應付日漸眾多的觀光遊客，失去了大步發展金門的良機。而目前金門所擁有之核心競爭能力，也應在政策與時事的轉變之下，繼續維持其原有的優勢，包含了歷史資源、生態景觀、金酒事業、海運航運能力、行銷活動等，在小三通、落地免簽、金廈旅遊圈、免稅島等相關建設與政策逐步實施後，能夠持續地進步與保存，吸引大量的大陸遊客前往觀光，為金門打造一個前景可期的未來。

關鍵字：核心競爭力、金門觀光產業、專家訪談法

# The Study on The Strategic Planning for Core Competence of Kinmen Tourism Development

Student: Ji-De Chen

Advisor: Dr. Quang-Hua Chen

Master Program of Management for Executives

National Chiao Tung University

## Abstract

Kinmen is rich in historical and cultural property with special ecologic environment. However, because of the frequent wars before, the development of Kinmen is more slowly than others. Today, we want to prosper Kinmen fast with tourism. Since the strategy of “Mini-three links” had been brought into practice, the number of tourists to Kinmen has been increasing. In the trend that the relationship between China and Taiwan is better and better, we recognized the core advantages and disadvantages of the tourism in Kinmen according to the opinions of the experts in related domains. We provide some advice for the government and tourism in Kinmen according to the research in order to help the tourism in Kinmen making big progress in the future.

We analyze the core advantages of the tourism in Kinmen through the opinions of these experts, and define six components: production component, requirement component, strategic component, related domain component, government effective component and opportunity component. According to the situation and specialty of Kinmen tourism, we design the proper questionnaire and analyze the result carefully.

According to the result, there are some disadvantages for Kinmen tourism. For example, lodging and restaurants, night activities, and ability of the tourism need improvement by the government strategies currently, in order to avoid being disable to receive the increasing tourists and missing the chance. Those remaining competitive advantages should also be kept in the transformation

of strategies and situations, including historical property, ecologic environment, Kinmen sorghum liquor, transport ability, marketing activities. After the strategies are carried out, we hope Kinmen tourism will keep progressing, attempt more and more tourists from China, and create a beautiful future for Kinmen.

Keywords: core competitive advantage, Expert Interview, Kinmen tourism



## 誌 謝

進入國立交通大學 EMBA 深造就讀，乃余畢生最感光榮之時光，為躬踐終生學習與時俱進，迭克困難，全力以赴。在同時兼顧工作、課業、家庭三方面備多力分之下，付出更多之精力，終能完成全部學程，感謝母校交大及所有幫助過我之人。

交大 EMBA 在職進修均利用例假日及夜間密集研習，期間因繁忙工作尚需兼顧課業，頓感手忙腳亂；而巧的事在碩一下又奉調金門任職，幾番思量下，仍決心排除萬難持續課業，故隔周要搭飛機到交大上課為吾研習生涯中最特殊之回憶。非常感謝各位師長的體諒，在如此艱難的條件下完成了碩士學程，也讓我體認管理學之理論與實務；更感謝校方多元課程配當，國外研修的規劃及許多貼心活動的安排，使吾獲益良多。

在學習過程中，尤特感謝恩師陳光華教授，不論是年節或假日，甚至大年初六還安排指導，如此全心全力的付出，諄諄教誨，令人感佩；論文口試期間，另承卓裕仁教授與張建彥教授仔細審閱，並提供許多寶貴意見，讓本論文更趨完善，同時也感謝 EMBA 的執行陳安斌教授，使得學校學習過程順利無礙；亦感謝全班同學建立友誼外，彼此的交換工作經驗與教學相長；還有系辦的曦羽、曉薇小姐及助教人員無間的支持與聯繫，使二年研習過程順遂。

另在此亦特別感謝內人及女兒、兒子幫忙繪圖打字和資料整理等，在修業期間的全力支持與體諒，使我無家庭方面的後顧之憂，最後能順利的完成交大高階主管碩士學程的學業。

再次感謝大家。

謹誌

2010年5月

# 目錄

摘要	i
Abstract	ii
誌謝	iv
目錄	v
表目錄	ix
圖目錄	x
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.1.1 背景	1
1.1.2 動機	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究對象與範圍	4
1.4 研究架構	5
1.5 研究程序	6
第二章 文獻探討	8
2.1 金門地區社經特性	8
2.1.1 歷史	8
2.1.2 地理	9

2.1.3 地質	10
2.1.4 氣候	11
2.1.5 人口	11
2.1.6 觀光產業	12
2.1.7 聯外海空交通	15
2.2 金門的觀光資源	18
2.2.1 觀光資源	18
2.3 金門觀光發展歷程與限制	27
2.3.1 發展歷程	27
2.3.2 觀光發展之限制	34
2.4 策略規劃之意義與程序	36
2.4.1 策略管理的內涵	36
2.4.2 策略規劃程序	38
2.4.3 競爭力的內外部分析(SWOT)	40
2.4.4 國家競爭力鑽石模型(the diamond)分析	49
2.5 核心能力分析	52
第三章 研究方法	57
3.1 資料蒐集	57
3.2 研究架構與流程	60

3.3 問卷設計與研究變數-----	62
3.4 研究步驟-----	63
3.4.1 擬定鑽石分析六大構面問題-----	64
3.4.2 問卷調查-----	64
3.5 資料分析與處理方法-----	64
3.5.1 調查對象-----	64
3.5.2 各界專家調查人數分布-----	67
3.5.3 資料分析方法-----	69
3.6 信度與效度分析-----	69
3.6.1 信度分析-----	69
3.6.2 效度分析-----	72
3.6.3 本研究之信度與效度分析-----	74
3.7 研究限制-----	75
<b>第四章 資料分析與發現-----</b>	<b>76</b>
4.1 生產因素分析與發現-----	83
4.2 需求條件分析與發現-----	85
4.3 產業策略、結構與同業競爭分析與發現-----	87
4.4 相關支援產業分析與發現-----	88



4.5 政府影響分析與發現	90
4.6 機會關係分析與發現	92
4.7 整體分析結果與發現	93
<b>第五章 結論與建議</b>	<b>100</b>
5.1 研究結論	100
5.2 研究建議	101
5.2.1 生產因素構面	101
5.2.2 需求條件構面	105
5.2.3 產業策略、結構與同業競爭構面	107
5.2.4 相關支援產業構面	108
5.2.5 政府影響構面	110
5.2.6 機會關係構面	111
5.3 後續研究建議	113
附註：參考文獻	115
附錄 問卷調查表	119

## 表目錄

表 2-1-1 金門縣各鄉鎮人口統計-----	11
表 2-1-2 離島地區別旅行社統計-----	13
表 2-1-3 離島地區一般旅館家數、房間數、員工人數統計表-----	13
表 2-1-4 金門歷年旅遊之遊客數量表-----	14
表 2-1-5 金門尚義機場飛機起降架次、客貨運量-----	16
表 2-1-6 金廈航線航運和人員往來人數統計表-----	17
表 2-3-1 金門開放觀光後歷年旅客消長統計表-----	29
表 2-3-2 金門觀光發展大事記要-----	30
表 2-3-3 辦金門小三通歷年〔入出境旅客〕統計表-----	31
表 3-1 問卷調查法之利弊-----	57
表 3-3 研究模式六個構面及二十四問卷項目-----	62
表 3-5-1 專家業界代表背景資料-----	65
表 3-6-1 可信度高低與 Cronbach $\alpha$ 係數之對照表-----	71
表 3-6-2 研究問卷之信度值檢測表-----	74
表 3-6-3 國家競爭力六大構面研究問卷項目之信度檢測值表-----	74
表 4-1 專家填寫區間尺度結果統計表-----	76
表 4-1-1 生產因素構面專家填寫尺度結果統計表-----	83
表 4-2-1 需求條件構面專家填寫尺度結果統計表-----	85
表 4-3-1 產業策略、結構與同業競爭構面專家填寫尺度結果統計表-----	87
表 4-4-1 相關支援產業構面專家填寫尺度結果統計表-----	89
表 4-5-1 政府影響構面專家填寫尺度結果統計表-----	91
表 4-6-1 機會關係構面專家填寫尺度結果統計表-----	92
表 4-7-1 金門地區觀光產業核心競爭力關鍵因素排序-----	94
表 4-7-2 金門地區觀光產業欠缺核心競爭力因素排序-----	96

## 圖目錄

圖 1-1 台金廈旅遊圈圖	2
圖 1-2 海西經濟特區	3
圖 1-3 研究架構圖	5
圖 1-4 研究程序圖	7
圖 2-1 金門地理位置圖	10
圖 2-1-1 金門歷年旅遊人口趨勢圖	15
圖 2-3-1 年金門小三通〔金門→廈門〕出境旅客統計比較圖表	33
圖 2-3-2 金門小三通〔廈門→金門〕入境旅客統計比較圖表	34
圖 2-4-1 策略管理競爭力分析	37
圖 2-4-2 策略規劃程序流程圖	39
圖 2-4-3 SWOT 分析	41
圖 2-4-4 Michael E. Porter 波特產業結構五力分析	42
圖 2-4-5 總體環境角色	44
圖 2-4-6 競爭領域、競爭優勢策略矩陣	46
圖 2-4-7 內部競爭優勢的一般性基礎	46
圖 2-4-8 價值鏈關係圖	48
圖 2-4-9 企業內部分析圖	49
圖 2-4-10 國家競爭優勢鑽石模型體系	51
圖 2-5-1 核心技術擴散選擇模式	53
圖 2-5-2 企業成功轉捩點程序	54
圖 3-2 研究架構圖	61
圖 3-3 本研究流程步驟與內容	62
圖 3-5-2 各界專家調查人數分布圖	68
圖 4-1 專家認為熱門旅遊景點統計	80
圖 4-2 專家最喜愛旅遊景點	81
圖 4-3 專家認為最熱門與最喜愛旅遊景點排序	82
圖 4-1-1 生產因素構面雷達圖	84
圖 4-2-1 需求條件構面雷達圖	86
圖 4-3-1 產業策略、結構與同業競爭構面雷達圖	88
圖 4-4-1 相關支援產業構面雷達圖	90
圖 4-5-1 政府影響構面雷達圖	91
圖 4-6-1 機會關係構面雷達圖	93
圖 4-7-1 本研究問卷項目之平均數排序	94
圖 4-7-2 金門地區觀光產業核心競爭力關鍵因素雷達圖	98

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

### 1.1.1 背景

金門地理座標位在東經 118 度 24 分，北緯 24 度 27 分，土地面積約 150 平方公里，人口 9 萬餘人，氣候四季舒爽宜人，景色氣象萬千。除了因長期軍管保存生態原始美外，豐厚的人文及戰地史蹟更是堆砌出金門強韌生命力的所在。

金門在世界戰史上名垂千古，但卻因長期兩岸的軍事對峙，美麗的海灘佈雷及一切以軍事優先不利經濟及觀光產業發展的限制，致使金門人口大量外流，造成觀光產業發展的嚴重遲滯。

1992 金門戰地政務終止，金門縣政府還以「觀光立縣」為目標，隨著政策趨於開放，開啟了兩岸金廈「小三通」，金門觀光發展初具雛型。

1999 年交通部觀光局為了系統性規劃離島的觀光發展，完成「台灣地區離島觀光系統發展規劃研究」，作為離島觀光之指導性計畫，將金門未來發展觀光定位為「閩南人文地景及戰役史蹟觀光島」，推動以多樣化觀光據點串聯的休閒旅遊形態，導引金門轉型為主題性的觀光深度旅遊方向發展。

2009 年六月攸關金門未來發展的「金門中長期經濟發展規劃」案，已由行政院准予備查，希望將金門打造成國際休閒觀光島、教育文化大學島、養生醫療健康島及精緻購物免稅島四個目標發展。其中國際休閒觀光島、精緻購物免稅島之故，金門全面進入發展觀光時代。

### 1.1.2 動機

政府自 2001 年推動兩岸「小三通」模式以來，兩岸政治緩和已逐漸轉向積極配合及擴大開放地區與適用對象，金門做為兩岸三通之跳板，更將有機會蛻變並利於金門觀光發展。因此，未來金門地區的觀光發展競爭力優勢，旅遊產業核心能力(core competence)及其策略規劃，包括擴展行銷對象，增加水域活動，東面穩住鞏固台灣旅客，西面擴展開發廣大大陸旅客，勢必與中國大陸廈門地區形成更緊密的「金廈網絡」關係，「台金廈旅遊圈」〈如圖 1-1〉的概念將隱然成形。

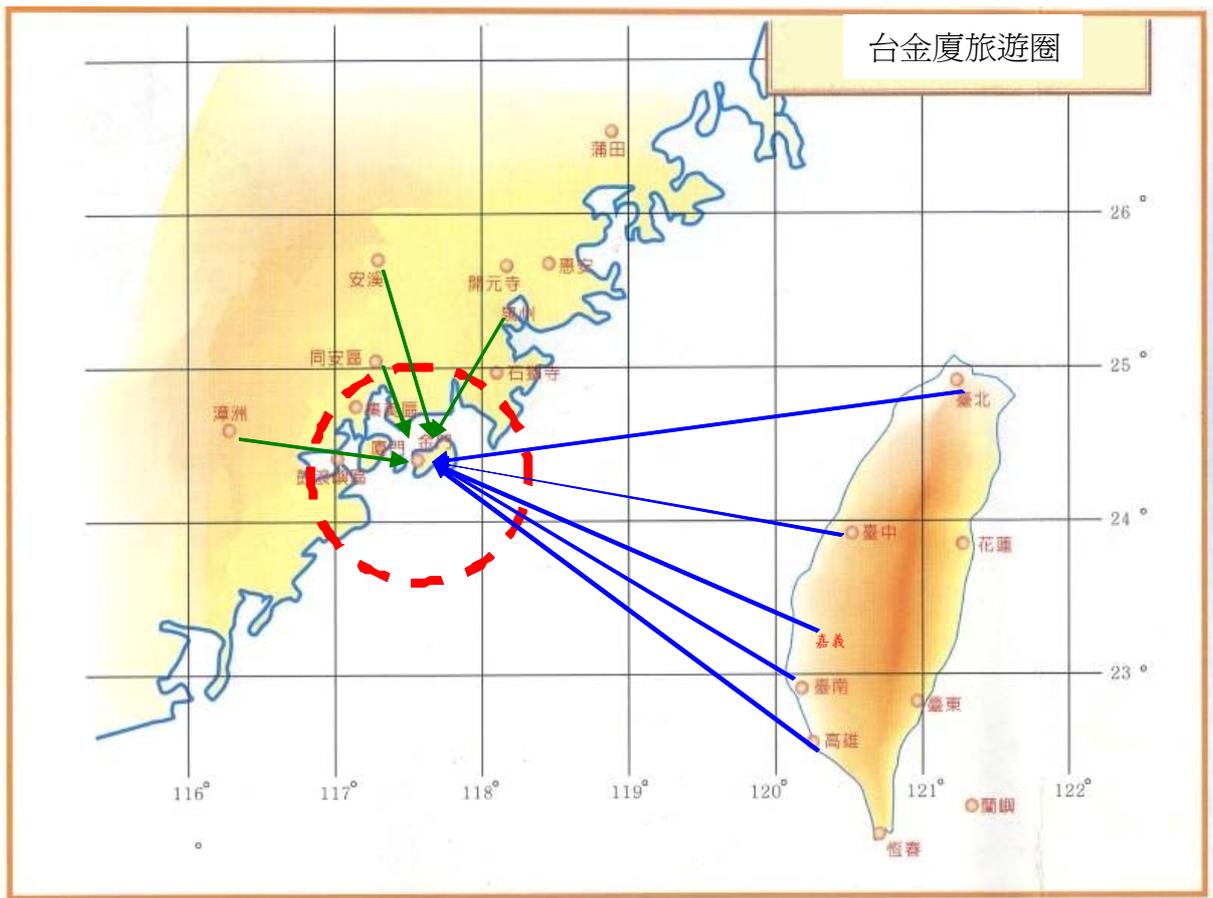


圖 1-1 台金廈旅遊圈圖

2008年，兩岸開放擴大小三通後，單日出入金門的旅客曾達8千人次，有了人流，為進一步使旅客留在本地消費增加經濟價值，金門縣政府積極配合推動大陸「海峽西岸經濟區」的發展目標，期為金門觀光前景帶來更大的機會與契機。

海西經濟特區的概念早於一九九五年即由廈門大學台研所提出，但直到去年才獲得中共中央重視，並納入「十一五規劃」決議文中。海西經濟特區的主要戰略目標為「對外開放、協調發展與全面繁榮」，希望連接長江三角洲與珠江三角洲兩大經濟區；換言之，中共中央希望藉由此一規劃，平衡福建遠落後於珠三角與長三角發展的事實。至於海西在中共對台工作方面的意義，由於福建對台具有特殊的地理、經濟與人文條件，中共可望突顯其政經地位，使其成為「對台工作新平台」。中共國務院總理溫家寶在今年的政府工作報告中，即提出「支援海峽西岸和其他台商投資相對集中地區的經濟發展」，一般認為海西將成為未來中共對台政策的重点工作(如圖1-2海西經濟特區)。

金門自 2001 年兩岸「小三通」至 2008 年全面開放陸客來台觀光

後，島嶼的本質從邊界封鎖的戰地前線，到邊界全開的觀光島嶼，金門面對多元開放觀光競爭，及大三通後兩岸旅遊業夾殺之下，如何突出重圍，是機會也是挑戰，是競爭也是威脅。為研究瞭解當前金門觀光發展趨勢，包含競爭力優勢、旅客的旅遊動向、消費情形及滿意度等，以及相關單位旅遊規劃與觀光設施、提昇服務品質等，探研辨別觀光發展核心能力，維持開發觀光競爭力優勢、行銷策略與控管以迎接未來挑戰，將是金門發展觀光契機與產官學各界嚴肅的課題。

長江三角洲（上海）



## 1.2 研究目的

根據世界觀光組織(World Tourism Organization, 簡稱 WTO)2000年版的分析報告指出,「觀光」已成為許多國家賺取外匯的首要來源。而金馬中長期經濟發展規劃案,係依據行政院 2008 年六月十九日第 3097 次會議通過『小三通』人員往來正常化實施方案」。該方案所列配套措施在產業定位上,以金馬地區不宜發展大規模製造業,應以觀光產業作為發展重心,善用自身優勢,例如戰地景觀、閩南文化、生態觀光、海上桃花島等觀光資源優勢,並利用與大陸地理位置接近的優勢,來發展觀光產業。未來金門可規劃以「國際休閒觀光島」、「養生醫療健康島」以及「精緻購物免稅島」為產業發展願景。

衡宇當今全球觀光旅遊發展狀況,金門觀光發展核心能力之策略規劃,應認知在多元客源競爭及跨兩岸系統整合架構下的特殊「區位」特性,不能用土法煉鋼方式經營管理,而是必須用前瞻性的策略規劃方式,進行市場機會研究調查、區隔、定位市場目標,辨別競爭力優勢關鍵因素,以發展金門觀光核心能力。進而透過執行及管理,再控

管修正回饋機制，以形成有利金門觀光發展的策略規劃管理，精進觀光旅遊品質。避免在多元觀光競爭中被「邊緣化」，將是金門永續發展和未來必須面對和策略規劃的課題。

本研究主要目的在因應金門觀光主客體變數，透過觀光發展「參與者」深度訪查，推估來金門之旅客台灣旅客及藉小三通進出金門之中轉台商、大陸旅客其消費情形，了解旅客旅行動機與動向、及旅客的消費行為、觀感與滿意程度等，在整合各界力量下，運用各種行銷手段，在現有系統和管理之下，作最佳組合與搭配，以期獲最突出之全面效果。另透過文獻探討、策略管理分析及策略規劃程序等綜合探研：

- 1、辨別、確定金門觀光發展競爭優勢關鍵因素之核心能力(core competence)。
- 2、強化、開發金門觀光產業發展之核心能力：
  - (1)、從金門觀光發展歷程和訪查分析觀光旅遊高階參與者，探索金門觀光發展核心能力，策略規劃旅遊目標市場及未來發展趨勢，以達成「國際休閒觀光島」、「精緻購物免稅島」為產業發展之願景。
  - (2)、金門觀光旅遊市場之現況，分析產品定位和市場目標，開發不同產品及行銷組合，滿足各主要客群需要。
  - (3)、從策略規劃的程序，分析整體觀光競爭力，結合地方行銷的概念帶入產官各業界，進一步探討結合民間產業推廣地方特色。
  - (4)、金門海島，親水遊憩活動甚缺，探索增加水域休閒活動之觀光機會，提供遊客多元的體驗延長遊客停留時間。
  - (5)、避免陸客來金旅遊與期望落差，透過調查分析，了解潛在旅遊市場陸客對金門旅遊的期望，做為各界對陸客旅遊設計遊程的策略及規劃日後「建構台金廈旅遊圈」之參考。
  - (6)、根據訪查分析競爭力結果，洞悉瞭解金門觀光旅遊消費者動向與行為之研究，精進觀光旅遊硬、軟體基礎建設(人員服務訓練)，並提出核心能力策略發展和管理方向之建議，做為政府部門、旅遊產業者、及學術研究之基礎參考。

### 1.3 研究對象範圍

本研究以金門及金門的觀光資源與推動觀光發展的相關「參與者」高層代表，包括觀光管理公部門、民代、觀光產業鏈私部門、地方意見領袖以及學術界人士，以及代辦不同屬性遊客在台金廈之間進行不同程度的越界觀光及經由小三通進出金廈的旅行社導遊等面向，為調查分析主要研究對象，採質性研究之相關業者深度問卷調查及官方資

料，參考跟金門觀光有關的文獻、論文、著作等。經多元調查研究分析金門觀光發展的現狀，內外主客觀變數，藉以歸納未來金門觀光發展之核心能力(core competence)。

## 1.4 研究架構

本研究在主體金門及客體觀光發展概念基礎下，分析前揭內(外)在變數，依觀光產業特性與現況，設計多重衡量構面調查問卷，深度訪查觀光旅遊參與者高階主管對象，辨別確定金門觀光競爭力優勢關鍵因素，從中探索金門觀光發展之核心能力。並藉由策略管理競爭優勢模型分析等方法，研究生產因素、需求條件、企業策略結構與同業競爭、相關及支持的產業、機會、政府構面等變數，另衡量遊客行為之變數與消費型態變數、顧客滿意變數等分析得出重要訊息，最後歸納研究結果與建議，供有關當局和觀光產業界從事市場區隔、目標市場確立與產品定位及行銷策略之參考，以維持和開發金門觀光發展之核心能力，確保未來金門觀光優勢之永續發展經營。其研究架構如圖 1-3 所示：

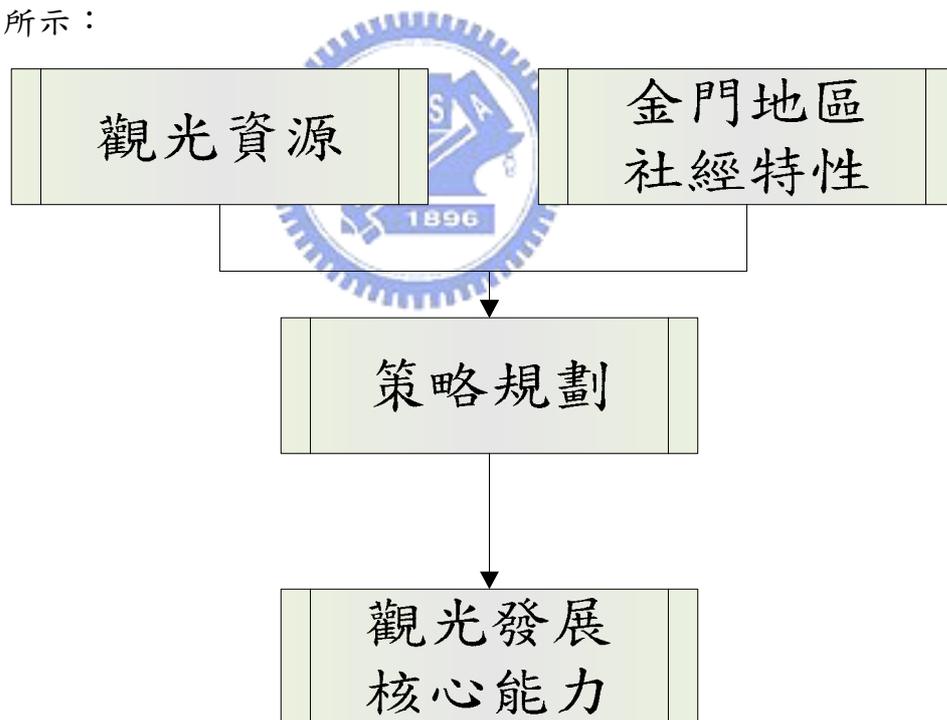


圖 1-3 研究架構圖

產(企)業的核心能力(core competence)是企業競爭戰略的一個重要組成部分，決定企業長遠利益與持久，並對發揮企業整體優勢起主要作用。無核心能力之企業，其發展前途將令人擔憂。企業如對核心能力的管理薄弱，甚至還沒有形成核心能力的管理意識，在這種情

況下將無法與競爭對手開展競爭。現代企業應重視核心能力的開發，通過各種途徑提高核心能力，以揚長避短，以最大限度發揮自己的優勢，從而創造價值，在激烈的國內、國際市場競爭中立於不敗之地。

## 1.5 研究程序

本研究程序步驟有六順序如下：(1) 界定研究問題；(2) 文獻回顧；(3) 確立理論架構；(4) 蒐集資料；(5) 資料分析；(6) 結論建議。本研究所採取之步驟與內容分述如下，如圖 1-4 所示：

1. 確立研究主題與研究範圍：經由文獻研究及實務觀察後，找出研究方向，確立研究主題與目的，並確定研究範圍與對象。
2. 文獻探討：蒐集國內外相關的文獻，內容包含觀光旅遊服務產業，外商競爭，據此提出本研究之概念性架構研究假設。
3. 建立研究架構、研究變數與研究假說：參照過去的文獻與理論，建構合適的研究架構、選定研究變數、提出研究假說。
4. 抽樣方法設計：依據研究架構與研究假說，設計問卷調查架構。並根據選定之研究範圍與對象，進行抽樣方法的設計，並提出研究限制。
5. 資料蒐集：針對研究對象發出問卷，並回收問卷資料，以進行篩選與彙整。
6. 資料分析與研究結果：將蒐集彙整之資料，運用統計分析方法驗證本研究的假設，整理結果並進行資料分析與解釋。
7. 結論與建議：依據資料分析、解釋及結果，歸納出研究結論；依其結論，針對現況提出具體之建議，以做為觀光旅遊產業核心能力競爭策略分析之參考，並提出後續研究之建議。

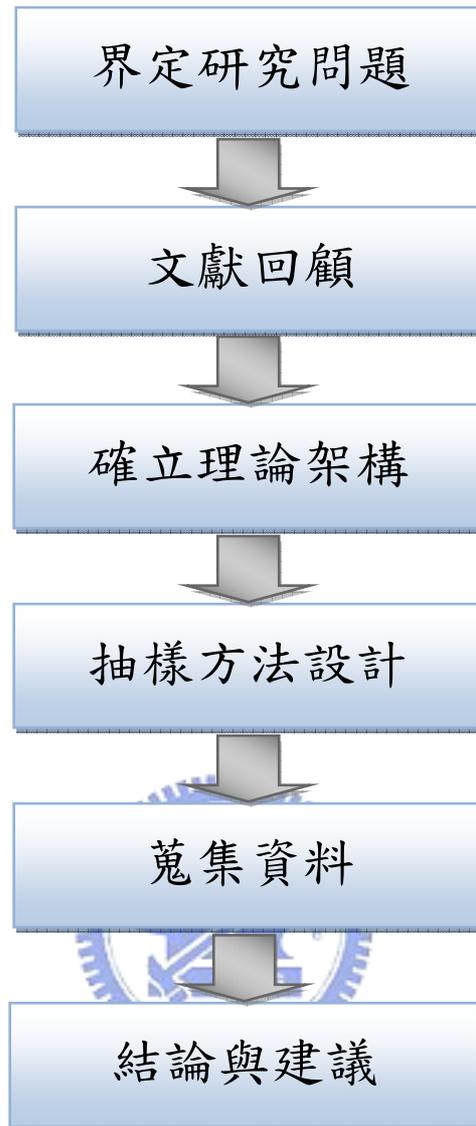


圖 1-4 研究程序圖

## 第二章 文獻探討

### 2.1 金門地區社經特性

#### 2.1.1 歷史

金門昔稱浯洲，又名仙洲，唐代陳淵率牧馬來金開墾，使得中原人士大量進入，將原為荒蕪的金門化為樂土，因此金門又被稱做「海上仙山」。至宋神宗熙寧、元豐年間（西元 1068 至 1085 年），金門始納入中國版圖。宋朝時學者朱熹層渡海來金講學，以禮教民，使得金門民風十分淳厚，島民有「海濱鄒魯」的美譽。經歷這一段教化，從此島上人文素養極高，文風鼎盛，歷代人才輩出，科甲鼎盛。

「金門」之名始於明太祖洪武 20 年，由於孤懸海中，時為海盜倭寇肆虐，因此為防倭寇侵擾，江夏侯在島上建置千戶防禦所，築城設寨。金門島嶼地位可內捍漳廈，外制台澎，實有「固若金湯，雄鎮海門」之勢，因此取名為「金門城」，從此便以「金門」為名。清朝康熙年間，曾在金門設立總兵署，據此為兵防要地，此後，金門正式成為中國國防中的一環，直至今日仍以軍事戰地聞名。

自明清以來，金門與台灣的關係即相當密切。明朝末年，鄭成功據此作為「驅荷復台，反清復明」的根據地，留下許多英勇事蹟。鄭成功從料羅灣發兵光復台、澎，追隨他的金門島民為數甚多，而在台灣落籍者亦不少，如「開台進士」鄭用錫、「開澎進士」蔡廷蘭等，皆為金門人或金門移民的後代。此外，鹿港與艋舺的金門會館古蹟、以及新竹市的金門厝，皆可見得金門與台灣確實為統一血脈相承，因此，民俗學者林衡道稱金門為台灣住民的故鄉。

金門的居民大都由中原渡江進入福建，再由福建輾轉至金。民國 38 年國共關係的逆轉，政府播遷來台，國軍轉入台、澎、金、馬，福建省政府亦駐遷到金門。金門因其位置扼處閩海，遂成確保台澎安全的前鋒，亦成為自由世界太平洋上的反共前哨。其間，金門更因「古寧頭大捷」等重要戰役之扭轉頹勢，關係台海的存亡進展，也使得我國得在台灣整軍經武，致力於經濟建設創締奇蹟，實現民主憲政，成功地走向現代化坦途；另自歷史觀點而視，金門是中華文化東渡台灣的樞紐，更是台灣人民尋根探源的聖地，以上種種實應歸功於金門的貢獻更具意義，影響相當深遠。

由於金門地區早期駐軍管制屬國防要地，初期的地方發展需仰賴駐軍衍生之服務業，後因戰地政務解除，駐軍撤離迄今不足一萬人；然管制時期所遺留的戰地設施、戰備工事等，均為金門獨具特色的觀光資源。因此，

金門地區戰地觀光資源，如何維護保存並再利用，是金門縣政府需與金防部進行溝通協調課題。

金門國家公園為台灣第一座以保育史蹟戰役紀念及文化景觀資產為主旨之國家公園，其主要任務在於彰顯金門地區在戰役史蹟、文化及生態景觀之整體環境特色。長期以來，金門國家公園管理處對於戰役史蹟、人文歷史、自然生態以及古蹟維護研究成果、觀光遊憩資源的保育研究、解說教育服務，均對金門地區的整體生態環境有顯著貢獻。為能有效推動金門觀光發展，可加強金門縣政府與金門國家公園管理處的互動關係，共同為金門的觀光發展盡力。

近年來，因小三通往來客貨流量逐步增加而略有起色，未來如何因應擴

大小三通後，加速金門軟硬體建設，使金門可以透過小三通的機遇，取得相對有利的地位。即使推動實施大三通，雖有大部分的台商勢將直接飛往上海、北京、深圳或廈門，且大陸旅客亦會直飛台北或高雄，但金門的發展仍處無可取代的地位。是故，如何強化金門相對位置的優勢，以持續強化金門觀光的競爭力，仍值得深入探討的議題。

復值政府正在積極推展離島建設條例、以及對岸的福建（廈門）亦正大力推展第十一期五年計畫「海峽西岸經濟開發區」之際，如何配合離島規劃永續發展，面向世界接軌國際，以確定未來金門縣在我國國土應占之地位，並引導縣政趨向健全途徑發展，而與整個台灣成為有機總體，構成國土空間合理秩序，俾發揮高度國民經濟之開發效果。

因而本研究計畫試以城鄉經營理論，先行發掘有關金門縣之特性與發展的各種問題，從而體質因應內外環境之變化，確立未來新金門之願景方向，進而提出「核心能力策略規劃戰略」，依據金門之地方特性為基礎，有效地利用社會資源以及市場創新之城鄉經營模式，以促進國際觀光休閒娛樂與相關行動方案配套措施之整體開發，盼其能對未來金門的觀光永續發展有所助益。

### 2.1.2 地理

金門位在東經 118 度 24 分，北緯 24 度 27(如圖 1-5)，地理上介於中國大陸福建省與台灣之間。與福建廈門外港相距只有約 10 公里，東眺台灣海峽，與台灣約有 277 公里之遙，其餘三面則被中國大陸所環繞，自古形勢險要，位於戰略要衝地位，並在海權時代扮演關鍵性的角色。自 1949 年起，中國大陸即不斷宣稱其擁有台灣主權，從此，金門成為防衛台灣安全的前哨，站在台灣最前線抵抗來自中國大陸的軍事威脅。

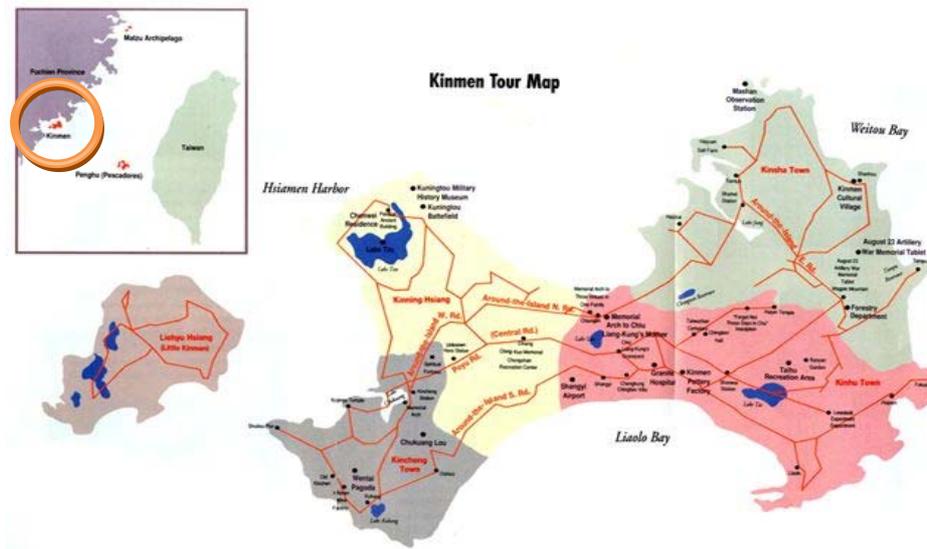


圖 2-1 金門地理位置圖

資料來源:google 網

金門由大小 17 個島嶼所組成，除大嶼、小嶼、角嶼為大陸管轄外，包含大、小金門等島嶼，全縣土地總面積約 153 平方公里（其中金門本島約 135 平方公里，烈嶼即小金門為 15 平方公里，烏坵鄉為 2.6 平方公里）；行政區劃計分為金城鎮、金湖鎮、金沙鎮、金寧鄉、烈嶼鄉與烏坵鄉六個鄉鎮。金門島嶼地形主要由花崗片麻岩構成之老年期波狀丘陵、洪土臺地，以及海岸低地所組成；整體外觀為低矮的地包圍略微突出於臺地之上的花崗岩丘陵，地形共分為五大類，包括丘陵、臺地、低地及窪地、水體，以及沙灘與沙丘。太武山為全島地勢最高之處，位於島東，海拔 253 公尺。其餘為起伏之丘陵，包括塔山、鳳山、鵲山、雙山、虎山與獅山，而金門島沿岸之海岸線主要以沙岸較多，尤以料羅灣沿岸的海灘最為遼闊。

### 2.1.3 地質

金門島與烈嶼的基磐皆為花崗片麻岩，地質單純，主要以瓊林至尚義連成一線，將金門本島分成東、西兩半部，東半部主要為裸露的花崗片麻岩，其岩理與區域大地構造一致，呈現東北西南方向排列；西半部地表則以紅土層為主體，花崗片麻岩大約呈現一個凹槽，其表面覆蓋著淺海沈積岩，僅在西南邊的古崗、水頭一帶可看到部分花崗片麻岩。

金門的土壤皆不肥沃，其覆蓋主要分成磚紅色黏土質砂土、黃棕色或黃灰色砂質土、與裸岩地等三大類。整體外觀為低矮的丘陵地，最高點為太武山。由於溪流水量不足，金門的主要水源以人工湖庫及地下水為主。

金門縣面積狹小、地勢低緩、河流短促、海岸曲折。大金門的海岸線

長約 110 公里，而小金門及其他各島嶼之海岸線則近 90 公里。海岸線多為沙岸及岩岸交錯分布，景色宜人。

#### 2.1.4 氣候

金門地區緯度較高，屬亞熱帶海洋性氣候，易受季風影響，平均氣溫為 21 度，七、八月份最熱氣溫可高達 33 度，最冷為一月至三月只有 10 度左右。全年雨量稀少，平均年降雨量為 1,073 公釐，年平均蒸發量 1,687 公釐，蒸發量大於降雨量。每年二月至四月為雨季，十月至翌年二月為旱季，平均相對濕度 79%。境內沒有高山，因大陸東北季風直接吹襲，蒸發量高達一千六百餘公釐，對農作物的生長影響很大。然五十年來在全島軍民大力植樹造林努力下，已獲得有效改善。

金門地區霧季常發生於每年 3-5 月，根據金門氣象站資料所示，歷年平均年有霧日數約為 34 天，霧季期間，平均每月約 5-8 天發生濃霧，影響金門對內、對外交通頗大。

#### 2.1.5 人口

根據內政部統計，截至 2009 年 7 月底為止，金門縣總人口數已突破 9 萬大關(表 2-1-1)，包括金城鎮 3 萬 7 千 54 人、金湖鎮 1 萬 9 千 8 百 28 人、金沙鎮 1 萬 4 千 4 百 30 人、金寧鄉 1 萬 6 千 8 百 49 人、烈嶼鄉 8 千 1 百 89 人、烏坵鄉 4 百 81 人。其中男性總人口數 4 萬 7 千 1 百 55 人、女性總人口數 4 萬 3 千 3 百 76 人。

金門縣人口 2009 年 7 月比 6 月底增加 1 千 60 人，遷入人口數高達 1 千 4 百 20 人，又以金城鎮遷入 4 百 19 人居冠（金城鎮遷入人口 4 百 19 人、金湖鎮遷入人口 2 百 66 人、金沙鎮遷入人口 2 百 87 人、金寧鄉遷入人口 2 百 90 人、烈嶼鄉遷入人口 1 百 50 人、烏坵鄉 8 人）；另遷出 4 百 01 人。而金門地區的大陸配偶及外籍配偶人數，總計 1 千 8 百 08 人，包含大陸配偶人數有 1 千 3 百 47 人，外籍配偶有 4 百 61 人。雖然七月份遷入人口比起 6 月份有些許減少，但以目前人口成長速度來看，預計 2010 年可能逼近十萬的新高。

金門縣人口數增加與社會福利不無關連，包括有教育津貼、家戶配酒、離島機票八折優待、航空交通費補貼、金酒三節回饋提酒券、就學津貼、縣民搭車船免費、營養午餐免費、國中小免學雜費等等，皆是吸引外來人口遷入金門落戶的誘因。

表 2-1-1 金門縣各鄉鎮人口統計

鄉鎮	人口	土地面積 (km <sup>2</sup> )	村里數	人口密度 (人口數/ km <sup>2</sup> )	人口數/村里
金城鎮	30,754	21.7	8	1417.23	3,844.25

金湖鎮	19,823	41.6	8	476.51	2,477.87
金沙鎮	14,430	41.1	8	351.09	1,803.75
金寧鄉	16,849	29.9	6	577.02	2,808.16
烈嶼鄉	8,189	14.9	5	549.59	1,637.80
烏坵鄉	481	2.6	2	185.00	240.50
合計	90,531	159.9	37	566.17	2,446.78

資料來源：內政部(2009年7月)

金門地區 2006 年的人口密度為 566.17 人/平方公里，而台灣的人口密度為 629 人/平方公里，儘管由前述統計資料可得知，近期金門地區因社會福利增加的關係，人口數直線上升，但近三十年來，金門地區的人口成長率僅 15%，且常住人口僅約 6 萬餘人，顯示金門地區仍具有「人口稀少」之特徵。

對於金門人口外流之低度發展地區，以及人口數擴增停緩、以及公教人員所占比例偏高（約達七成左右）、年齡組成之老齡化，再加上「舉家離村」和「空屋乏人住」，致使原先之生活型態悉被破壞，對於本縣之人口外流，若不加以有效遏止或改善，則此種外流現象所將造成人口之過疏弊害、或區域差距等區域性問題仍將繼續擴大，因此，金門縣人口外流現象不僅應予儘速改善，其最佳方策應設法創造就業機會，及鼓勵旅外青壯鄉親人口移入（「稀釋」現有的人口組成結構），以及「刺激發展」國際觀光旅遊休閒業。

## 2.1.6 觀光產業

金門地區現有產業對於觀光的依賴度很深，因此觀光產業的發展在金門扮演著重要角色。而觀光產業之經營現況可分為供給面與需求面來做分析，說明如下：

### 1、供給面分析

由於主客觀因素之影響，金門地區目前尚未發展大型工業與企業。然而開放觀光之後，與觀光發展相關之服務業日趨重要，而金門觀光產業之供給現況(截至 2009 年 11 月)說明如下：

(1)、現有旅行社:金門地區現有旅行社 24 家（綜合旅行社一家，甲種旅行社二十三家）。如表 2-1-2 離島地區別旅行社統計。

(2)、旅館家數:金門地區旅館業共計有旅館 25 家，總房間數 1,143 間；民宿 48 家，總房間數 225 間。如表 2-1-3 為金門的旅館家數、

房間數、員工人數。

- (3)、金門地區之餐飲服務設施多屬於小吃店型，截至 2004 年底共計約有 100 多家。
- (4)、遊覽車客運業：當地客運業遊覽車總計有遊覽車客運業 14 家，計 144 輛車；小客車租賃業 12 家，計 78 輛車；計程車 447 輛。
- (5)、民宿渡假村等：其他相關服務業還包括土產藝品專賣店、租車業以及民宿渡假村等 48 家，總房間數 225 間。

表 2-1-2 離島地區別旅行社統計

縣市別	合法旅館			未合法旅館			小計		
	家數	房間數	員工數	家數	房間數	員工數	家數	房間數	員工數
澎湖縣	42	2078	500	8	227	15	50	2305	515
金門縣	25	1162	280	1	48	1	26	1210	281
連江縣	2	55	20	13	260	42	15	315	62
總計	69	3295	800	22	535	58	91	3830	858

資料來源：交通部觀光局(2009 年 07 月)

表 2-1-3 離島地區一般旅館家數、房間數、員工人數統計表

縣 別	綜 合		甲 種		乙 種		合 計	
	總 公 司	分 公 司	總 公 司	分 公 司	總 公 司	分 公 司	總 公 司	分 公 司
澎湖縣	0	2	20	5	21	0	41	7
金門縣	0	1	13	10	1	0	14	11
連江縣	0	0	3	2	0	0	3	2
總計		3	36	17	13	0	58	20

資料來源：交通部觀光局(2009 年 07 月)

## 2、觀光產業需求面分析

金門地區開放觀光後，遊客人數逐年成長，自 1994 年起，各年度開始維持一貫成長趨勢，1997 年旅遊人數已到達 53 萬人次之多，遊客人數從 1993 年到 1997 年成長 115%，平均每年成長 22%。但自 1997 年 8 月起，卻開始呈現遊客人數逐漸將低的趨勢，直到 2001 年，因兩岸小三通政策開放，觀光旅遊人次方始呈現正成長，來金

觀光約為 40 萬人次，但相較於同期間對岸廈門每年已逾 700 萬人次的觀光人潮差距仍大，2003 年因 SARS 的衝擊，觀光人潮降至 38 萬 4646 人，2004 年旅遊人口才復甦至 46 萬 2598 人次。2008 年因政府擴大小三通政策，旅遊人口數又成長至 56 萬 8054 人次。2009 年又成長至 64 萬 3276 人次，就觀光發展之生命週期而言，雖然擴大小三通讓金門整體觀光消費人次呈穩定成長，卻無顯著倍增的趨勢，代表著整體觀光旅遊環境仍有長足改善的進步空間，評估金門觀光發展之前景應該仍具潛力與商機，應當正視整體行銷環境與觀光推廣，以活絡觀光產業市場之供需機能。金門歷年旅遊之遊客數量如表 2-1-4、圖 2-1-1:

表 2-1-4 金門歷年旅遊之遊客數量表

年底別	旅遊人口	備考
1995年	46萬4,789	
1993年	48萬0,104	
1997年	53萬1,683	
1998年	42萬5,143	
1999年	36萬0,550	
2000年	35萬0,776	
2001年	46萬5,981	開放小三通
2002年	40萬7,579	
2003年	38萬4,646	SARS衝擊
2004年	46萬2,598	
2005年	46萬2731	
2006年	46萬5301	
2007年	47萬4067	

2008年	56萬8054	擴大小三通
2009年	64萬3276	

資料來源:金門縣政府交通旅遊局(2009年12月)

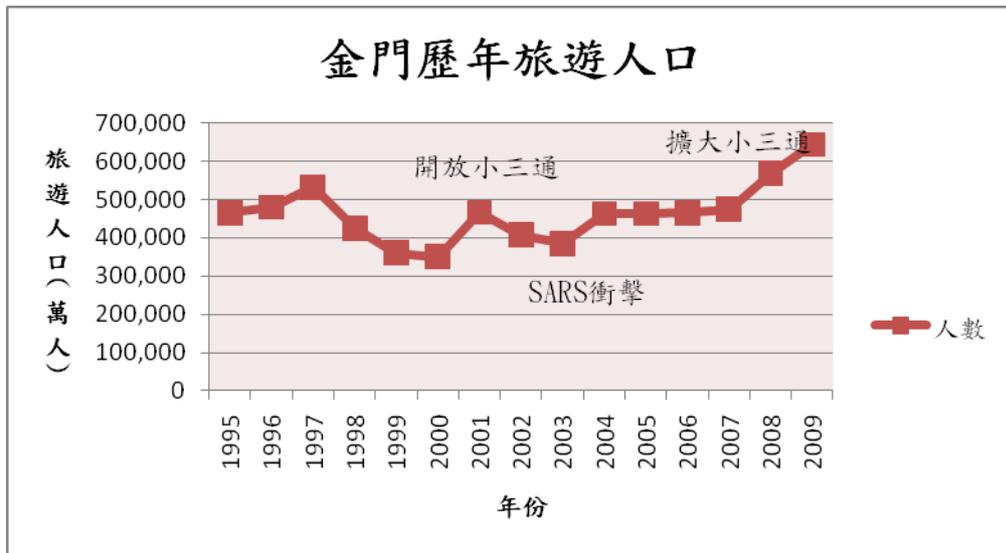


圖 2-1-1 金門歷年旅遊人口趨勢圖

## 2.1.7、聯外海空交通

### 1、空運

金門的對外交通航站為金門尚義機場，屬丙種航空站，自民國1987年開放民航事業。機場跑道長3,000公尺，寬45公尺，可供A320或MD-82等中型飛機起降；停機坪可同時停放MD-82或A320型航機六架。空中航運交通概況，計有：立榮、復興、華信等三家航空公司，經營金門有至台北、高雄、台中、台南、嘉義等5條航線（不含旺季加班班次）。

由於政府擴大小三通政策，金門航空站的旅客運量持續上升，97年還創下旅客運量與飛機架次的新高紀錄。儘管台灣本島的航空運量面臨景氣低迷的衝擊，幾乎全部萎縮，金門航空站卻能不受影響，一支獨秀，確實不容易。

2009年金門航空站客運量(人次)達198萬6,694人次，較前一年增加約26萬人次之多，成長率17.8%；在飛航架次方面，2009年達到2萬8180架次，較2008年增加3034架次，成長率12.88%，如表2-1-5。航空旅運量的持續攀升，也逐漸將金門航空站空間不足的問題凸顯出來，民航局現已啟動航廈擴建工程，加快腳步，期望能改善航廈空間

不足之問題，以因應金門發展的需求。

表 2-1-5 金門尚義機場飛機起降架次、客貨運量

年度	起降架次	客運量(人次)	貨運量(公噸)
2001	1 萬 8,611	133 萬 6,773	6,627.68
2002	2 萬 0,853	140 萬 6,860	9,326.72
2003	1 萬 8,448	117 萬 1,977	9,475.79
2004	2 萬 1,956	141 萬 8,185	8,014.24
2005	2 萬 3,548	144 萬 7,989	6,514.12
2006	2 萬 2,891	143 萬 4,017	5,706.10
2007	2 萬 3677	146 萬 6235	5,912.30
2008	2 萬 5146	172 萬 6,524	8,445.30
2009	2 萬 8180	198 萬 6,694	9,454.10

資料來源:金門航空站(2009年12月)

## 2、海運

在海運港埠方面，金門本島有料羅和水頭碼頭兩港口，其中料羅專責對台海貨運航運，而水頭則規劃為小三通碼頭。烈嶼的港埠為九宮碼頭，有關金門—小金門航線，為方便旅客及貨物之載運，特進行碼頭之拓寬與延伸，購置新型客貨輪，增置小型碼頭裝卸起重機、闢建浮動碼頭等設施，有效改善金門之間的海上交通。

然而政府的擴大小三通政策，使得金廈來往旅客增加，金門港埠設施已不敷需求，行政院經濟建設委員會於 98 年 6 月通過「金門港埠整體規劃及未來發展計畫」案，預計花三年時間，投資新台幣 29 億 8 千 9 百 70 萬元擴建金門港口。依據「金門港埠整體規劃及未來發展計畫」金門港之定位，貨物以料羅區為主要港口，而客運及觀光則以水頭港區為主要港口，達成「自由貿易港區規劃案」的目標，並以觀光產業為發展核心，提升港埠競爭力。此外，港務處對於九宮港區亦有擴建計畫，包含馬頭增建、增設浮動碼頭傳習、增設南北堤工程等。除了現有三大碼頭區，港務局更有大膽增設客運碼頭的計畫，將分為初期、中期與後期進行規劃，預備為金門打造亮麗的前景。

小三通航運人數成長方面，根據金門縣港務處統計，金門地區小三通出入境於 94 年超過 50 萬人次，95 年出入境已達 62 萬 3,030 次，97 年政府開放大陸人民觀光後出入境已達 92 萬 3,172 人次，98 年出入境更高達 128 萬 1884 人次，平均每月出入境旅次已達 10 萬 6823 人次，每天平均約 3500 至 2,000 人次入出金門。旅客人數能有如此的成長幅度，主要是拜擴大小三通政策所賜，儘管之後兩岸開放大三通，但國人仍大多選擇班次較密集，價格較經濟的小三通往返兩岸。如表 2-1-6、

2-3-1。

表 2-1-6 金廈航線航運和人員往來人數統計表

期間	船運往來（航次）		人員往來（人次）	
	台灣船舶航運往來（出境）	大陸船舶航運往來（入境）	台灣人民前往廈門（出境）	大陸人民前往金門（入境）
2001 年度	82	89	9,738	951
2002 年度	236	246	26,151	1,039
2003 年度	754	739	78,782	2,936
2004 年度	1,540	1,537	193,937	9,862
2005 年度	1,851	1,845	244,504	14,132
2006 年度	3,034	3,022	278,060	35,399
2007 年度	4,030	4,014	319,502	45,509
2008 年度	4,564	4,572	453,273	35,392
2009 年度	5,984	5,969	533,172	94,095
合計	22,075	22,033	2,111,897	239,318
備考	<p>一、金門至廈門客輪：有金星、五緣、捷安、八方、新集美、東方之星、新金龍、馬可波羅等（8）艘，上午 8 時 30 分至下午 17 時 30 分，每半小時一班，分別往廈門和平碼頭（航程約 1 小時）、五通（航程約半小時），票價約 750 元（含清潔費 100 元）。</p> <p>二、金門至泉州客輪：有泉州輪、泉金輪等（2）艘，每日上午 9 時 50 分、下午 12 時 50 分及 15 時 50 分合計 3 航次，前往泉州（石井碼頭），航程約 1 小時，票價約 750 元（含清潔費 100 元）。</p>			

一、廈門至金門客輪：有金星、五緣、捷安、八方、新集美、東方之星、新金龍、馬可波羅等（8）艘，上午8時至下午17時，每半小時一班，分別往廈門和平碼頭（航程約1小時）、五通（航程約半小時），票價約750元（含清潔費100元）。  
二、泉州至金門客輪：有泉州輪、泉金輪等（2）艘，每日3航次從泉州（石井碼頭）來金門，上午8時20分、11時20分及下午14時20分，航程約1小時，票價約750元（含清潔費100元）。

資料來源：金門港務局(2009年12月)

## 2.2 金門的觀光資源與發展概況

### 2.2.1 觀光資源

金門擁有許多具有特色且吸引人的觀光資源，包括未受污染的潔白沙灘、成千上萬蔚為奇觀的候鳥、保存完整的金門人文地景、鬼斧神工的戰役工事與景觀，以及聞名中外的金門高粱酒。主要的觀光據點分佈於金城鎮22處、金湖鎮18處、金沙鎮11處、金寧鄉8處與烈嶼鄉7處，總計共有66處觀光據點，其中有31處位於金門國家公園內。

金門國家公園為第一座著重於人文景觀的國家公園，在台灣的保育工作上，具有特殊之價值與意義。由於過去金門長期為重要軍事陣地，在軍事管制期間裡，除經歷幾次重要的大戰役外，金門反而獲得充分的休養生息機會，其所呈現的觀光資源，除豐富的戰地景觀外，金門地區整體的生態環境亦因管制，而免遭受過大的人為破壞，使整體生態系保存得相當完整而豐富。此外，因特殊的時空因素，金門亦保留眾多完整的古聚落建築群，其中豐富的「閩南文化」及「僑鄉文化」，體現在傳統建築與聚落特色之上，相當精采。因此，金門國家公園的劃設，亦以「生態」、「戰地景觀」、「閩南文化」及「僑鄉文化」等自然及人文景觀，作為主要的環境特質及保育標的。

綜合上述，可將金門地區的觀光遊憩資源，概分戰地景觀、國家公園、金酒產業、生態教育以及金門文化、民俗趣味、特產美食為七大觀光資源主軸，分述如下：

#### 1、戰地景觀

世界上許多著名的景點，都是因為曾發生過戰爭或是抗爭的歷史事件而聞名，例如廣島、長崎與柏林圍牆，絡繹不絕的觀光客成

為慘烈歷史所帶來的些許補償。金門亦如是。儘管過去的金門是個血淋淋的殺戮戰場，但這樣的歷史也造就了金門的獨特，轉化為觀光發展的機會與商品，如古蹟、國家公園等。

金門國家公園將戰役史蹟區分為戰役史蹟文化環境、戰役紀念史蹟、古寧頭戰役紀念、八二三砲戰紀念、戰備工事及紀念物、心戰基地、民防戰鬥村以及紀念館（碑）。相關據點則有中央坑道、擎天廳、翟山坑道、古寧頭戰史館、馬山觀測所、毋忘在莒、八二三戰史館、湖井頭戰史館、瓊林地下坑道、湖南高地、李光前將軍殉難紀念碑、西一點紅（西勝山）、八達樓子精神堡壘、烈嶼環島車轍道等。重要景點其綦綦大者：

- (1)、古寧頭憑弔(東方諾曼第):位於金門西北方金寧鄉的「古寧頭戰史館」，是1949年爆發激烈戰爭的戰場。1949年10月24日，中共集結大軍與船艦侵略金門，為持續了三天兩夜的古寧頭戰役揭開了序曲。國軍最終獲得了勝利，並因此奠定了台海兩岸的和平基礎。戰史館有軍備武器之展示，以及描繪古寧頭戰役的大型雕塑，不僅栩栩描繪當年國軍奮勇迎戰的情景，後方林厝海邊的「紅塵斷崖」更是當年國軍贏得勝利的地方。而如同諾曼第海灘一般，海邊的「浴血懺敵紀念碑」，供後世緬懷當年奮勇衛國的國軍們以及其光榮的戰史。
- (2)、八二三戰史館:1958年8月23日，早已部屬好數百座大砲的中共，開始對金門展開激烈的射擊，持續了四十四日。47萬4千9百多發砲彈，造成金門軍民慘重的傷亡，後世為紀念587位殉職官兵，闢建一紀念館，即823戰史館。此館建於民國1988年，館內陳列許多戰役相關之文物資料與照片，成為金門觀光課的必要景點之一。823戰史館雖為生死戰爭之遺物，但此地環境十分優美，並與太湖、市區比鄰而座，是民眾早晚散步的好地方，值得一遊。
- (3)、毋忘在莒勒石:大家都曾耳聞這個赫赫有名的勒石—毋忘在莒。位於金門最高的太武山上，海拔高度250公尺，為1952年蔣公視察此地時，提振士氣所提之字。太武山的登山步道起伏不斷，沿途上還有奇松怪石，好似東嶽泰山，還不到山頂，可能即已汗流浹背、氣喘如牛，為登山運動愛好者一好去處。登上勒石處，伴著十多丈高的巨石，還能夠鳥瞰金門全島、遠眺大陸錦繡河山，頗有登太武山小天下之感嘆。

- (4)、經國紀念館:經國紀念館位於金門國家公園旁，微傳統的四合院建築，環境清幽典雅，紀念館前有經國先生的銅像，佇立於假山之上。館內陳列已故總統蔣經國的日常用品與生活照，以及個人的言論著作，並介紹了經國先生求學、留俄與抗戰等人生經歷。而藉由經國先生的經歷，也可以追溯一些國民黨播遷來台的歷史。
- (5)、戀戀軌條砦:過去金門人經歷過許多戰爭，軌條砦亦是戰爭遺跡之一，是過去金門防止匪船登陸之用，也是全球其他地區見不到的唯一國寶級景觀。一根根軌條砦排列在海岸上，每條重達百斤，實為奇觀，除了具有歷史意義，還提供了海鳥一個休憩的場所。每年冬季，鷓鴣、金斑、灰斑、白腰杓鷗、中杓鷗、紅嘴鷗、紅嘴巨鷗等海鳥會到金門過冬，退潮時在灘地上覓食，而漲潮時，則會棲息在軌條砦上休息，等待退潮後再次回到灘地覓食的機會。雖然軌條砦並非自然的產物，是痛苦戰爭所留下的遺跡，但它已長久存在於金門人心中，成為永不磨滅的印記。
- (6)、馬山觀測站:馬山位於金門縣官澳東北角，為金門島距離大陸最近的據點。整個觀測所相當隱密，是由小山丘開挖坑道而成，過去還設有大型望遠鏡，以利監控海空動靜，原為重要軍事設施，近年來則由於金門國家公園的成立，成為開放的熱門景點。儘管如此，馬山觀測站仍有軍方駐守，欲入內參觀還須換取通行證，直至 2008 年才將管制區向後移。進入觀測所大門後，須通過一段全長 174 公尺的戰備坑道，坑道內設有軍事設施，還有戰爭時照片的展覽，參觀者通過坑道後，方能抵達觀測站本體。觀測站內部為一林道，設有馬山播音站，為昔日向對岸心戰喊話之用，目前則用以撥放流行音樂等歌曲，而過去監控對岸的大型望遠鏡，現在也變為投幣式，供遊客使用。

## 2、金門國家公園珍貴自然資產

金門國家公園之設立，是首座以保育珍貴戰地史蹟及文化資產為主體之國家公園，其整體園區發展重點為：

- (1)、突顯戰役紀念之特色:金門戰地歷史背景，為 20 世紀冷戰後期之重要代表意義，因此金門國家公園將突顯戰役紀念之特色，並以古寧頭與八二三兩次戰役遺址為主軸，納入鄰近之陣地、工事、古蹟聚落與自然景觀而形成主題區域。

- (2)、兼顧史蹟保育及城鄉發展:為兼顧各地區之史蹟保護及城鄉發展，將具有國家級代表性之戰役遺址、代表性陣地、古蹟、傳統聚落及自然景觀等，以主題區塊方式劃為國家公園區，並透過景觀道路串連；主要鄉鎮發展中心則不予劃入，其範圍內之珍貴古蹟則循文化資產保存法相關法規，予以保存維護。
- (3)、傳統聚落之建築景觀及古蹟遺址:金門縣計有 167 個自然村皆各具特色，國家公園計畫係依據其傳統建築景觀之純真度、周邊地區古蹟及史蹟豐富度、或其所在區位兼具戰役紀念史蹟或特殊優美景觀者，選擇具代表性之傳統聚落及古蹟等列為維護管理利用對象。
- (4)、保存自然生態復育區:由於長期軍事管制，對於當地自然生態族群之消長與對岸大陸之生態關係等所知有限，因此適度保存自然度較高之區域，作為自然保育區，以提供觀察生態消長及研究當地自然體系之場所。
- (5)、國家公園與鄰近都市計畫區之發展原則:除上述之保存區域外，亦選擇目前土地利用密度較低之區域，作為國家公園與城鄉發展間之緩衝區域，以利維護國家公園區域內景觀品質；高密度發展之遊憩設施(如旅館、餐飲等設施)，則於鄰近都市計畫區中發展，以兼顧歷史保存與城鄉經濟發展。
- (6)、國家公園推動生態旅遊觀光計畫:針對生態旅遊據點之劃設與分級，設定賞鳥據點以慈湖區、浯江溪口、金沙水庫區、陵水湖區、雙鯉湖附近溼地等較有生態旅遊發展潛力；戰役史蹟紀念據點則以八二三戰史館、古寧頭戰史館與湖井頭戰史館最具潛力；軍事設施及防禦運補工事據點部分，則以翟山坑道、九宮四維坑道、瓊林地下坑道最具潛力；聚落建築據點以瓊林、水頭、南山、北山最具潛力。生態旅遊行程規劃則區分組合式與主題式兩大類型，組合式以分區作為遊覽方式，如太武山區、古寧頭區、馬山區、古崗區、列嶼區進行安排，主題式遊程可規劃為戰役之旅、冬季賞鳥、傳統聚落與建築、金門古蹟考察與金門傳統建築修復工程之旅等活動規劃。此外，透過生態旅遊發展機制之研擬，針對解說導覽、環境保育、交通轉運機制、經營管理、住宿及餐飲發展等機制提出分期發展計畫。

### 3、金酒產業

- (1)、金門高粱傳奇:金門高粱原為當地葉家家族的傳家寶，當年將軍胡廉偶然間喝到，對其讚譽有加，並因此建立金門酒廠，開始大量生產。從此金門高粱遠近馳名，每年創造超過百餘億的營業額，為金門本地帶來相當多的社會福利。

雖然金門高粱分成好幾種濃度，但金門人只喝58度金門高粱，並以750cc包裝外銷台灣或其他地區，最好喝的年分則是1992和1998年出產的。金門高粱產業，擁有其兩大優勢：品牌形象與獨佔市場。

①、優良的品牌形象:金門高粱酒廠堅持嚴格的標準，向顧客提供優良品質與口感的產品，加上成為政府高層推薦引用，因而成為最熱門的酒品。平日用以宴客或自飲為主，已具有一定的消費客群，而在金門開放觀光之後，更是成為著名特產。金門高粱酒香醇的獨特品牌形象，早已深植於民眾心中，目前在台市占率為65%，位居市場主導地位。

②、獨佔白酒市場，獲利能力佳:金門高粱在台灣已奠定長達五十年的優勢領導地位，公司更建構管理機制，整合公司資源，提高產能利用率，並降低庫存成本，增加營收。此外，公司專注於本業經營，不從事高風險投資，專心積極地以金酒創造獲利，2009年更是創下歷史新高，營業額高達120餘億，可說是金門的「金雞母」。目前金酒設有觀光酒廠，內有廠區景觀公園、酒史館的簡報播放、酒瓶公園與地標以及品酒販賣中心。其中景觀公園的設施如下：

(2)、金高廠區景點:

①、入口大門及圍牆:入口大門以高粱意象設計，四座門柱表四季豐收，圍牆以高粱型態簡化圖案作為分割方式。

②、迎賓水池:以企業形象呈現，令來賓一目瞭然。

③、曲水流觴:曲水流觴自古即為飲酒文化的典型意象，其意境及空間均反映酒文化的歷史脈絡。

④、寶月新泉:取自本公司金城廠原有之「寶月古泉」，在金寧廠再生。基底採黑色大理石，表安定、平和，並作十六等角分割，表十大方位。半球流瀑採黃色大理石，表月亮（李白釣月之聯想）。水池表酒（瓊漿玉液）、滿溢、源源不絕。十支燈柱，表天干，即節氣，酒是四時皆宜。斜牆，指向未來發展區，表希望、未來之期待。噴泉舞台，可舉辦表演活動，平時可以水舞表演，亦代表本公司走向世界舞台、求新求變

#### 4、生態教育

- (1)、**賞鳥者的天堂**:由於金門地處大陸沿海湖線邊緣，恰好是候鳥南遷北返的主要路徑，外加自然環境人為干擾較少，食物資源豐富，每年皆會吸引許多鳥類在此停留。此地有 283 種的鳥類，其中的 80%會在冬季棲息在慈湖跟大小太湖，是賞鳥者不可錯過的景點，而其他濕地、森林與矮木叢也常有候鳥出現，可說是喜愛賞鳥者的天堂。
- (2)、**原生植群分布**:金門縣原生植群分布於太武山地區、濱海地區及村落公有地以及部分雷區。濕地地形為孕育植物的溫床，一般分為海岸型濕地（紅樹林）、水庫湖泊型濕地與沙質草生濕地（食蟲植物、桃園草）三大類型。前兩類濕地的分佈範圍較大，大多為鳥類及野生動物分佈及棲息場所；後者分佈則相當零散，主要位於海岸沙灘後方，範圍狹小且隨季節性雨量變動，但卻是金門一些較稀有植物的主要分佈地。其中較為稀有之植物位於浯江溪口淺灘及慈湖鹽生沼澤，包含水筆仔與海茄冬等，孕育出本縣結合地景特色的生態景觀。
- (3)、**動物資源多樣化**:鳥類是金門地區最具多樣化與豐富性的動物資源，其中冬候鳥約佔 20%、夏候鳥 4%、過境鳥 38%、留鳥 19%、其他 19%為迷鳥，這些鳥類成為金門縣重要的賞鳥資源。鳥類資源以金門的慈湖與烈嶼的陵水湖最為多樣，其中鷓鴣的數量與其群飛景緻可說是借重要遺產，也構成金門冬季的水域生態特色。

金門地區來有許多溪溝與池埤，亦孕育了多種豐富的魚種，如蓋斑鬥魚就屬珍貴稀有的保育類動物。其它珍貴動物還有水獺、鱉與中華白海豚等，加上地質與星空，皆可成為金門縣豐富的生態教材。

- (4)、**活化石—「鱉」**:「鱉」是金門的活化石，俗稱「鋼盔魚」或「夫妻魚」，棲息於浯江溪口，每年 6 月到 10 月會到海岸產卵。金門地區為保育此珍貴資產，在鱉的產卵期間，盡可能減少人為干擾，並提供解說員進行生態解說。此外，還成立浯江溪鱉巡守隊，進行棲地的宣導活動，讓遊客與金門民眾重視生態保育的責任，讓大家在充分了解生態之餘，更能夠了解保育的重要。

## 5、金門文化

金門之開發可溯及晉朝，古蹟文物豐富，境內有 21 處國家級古蹟與 12 處縣定古蹟，包括宗祠廟宇、宅第、陵墓、碑碣牌坊等，保存完整的閩南式民居與聚落，代表性據點有模範街、山后民俗文化村、水頭聚落、珠山聚落、邱良功母節孝坊、文台寶塔、海印寺、明魯王墓等。

金門地區基於軍事安全理由，沿海 500 公尺內禁建，且樓層最高不得超過三層，全區都市化緩慢，故大部分仍維持傳統建築風貌，構成金門本

島特殊文化景觀。傳統建築景觀方面，金門的民居形式大部分是沿襲閩南系統泉、漳式樣的傳統住宅，少部分則是早期通商僑民所移入的南洋式建築，以及兩者的混合體，且本地居民相當重視家廟，村落大部分均以宗祠為中心所形成，因此宗祠亦為金門特色之一；此外各村落多有鎮煞避邪的風獅，形成特殊的地標。主要據點為瓊林、歐厝、珠山、水頭、南山、北山、山后等傳統聚落及城隍爺生日以及冬至祭祖等民俗節慶。重要景舉其綦綦大者：

- (1)、**歷史聚落集中**:漢民族在元朝時，由於中原動盪不安而移民金門，成為在金門紮根的住民。長久以來，此地的傳統聚落保存良好，歷史建築最為集中。金門的聚落是由姓為依據組成，各個姓都有其聚落，早期的居民蓋的是閩南式的建築，並就地取材金門的花崗岩使用，而中西相混的建築則大多是致富的商人所蓋的，融合東南亞風味與西方的設計概念。

不幸地，在金門被日本統治的時期，不少金門人被迫離開故鄉，直到中日戰爭後，金門才被國民黨接管，但是離鄉的金門人卻再也無法回去了，而大多屋舍後來都被日軍或國軍改做軍營使用。

- (2)、**水頭聚落**:依山傍海而建的水頭聚落，位於金門西南方，內含不少有價值的古蹟，如清乾隆時期的金門首富黃百萬所建的西堂別業，為金門古蹟中唯一一個有園池建築的，現被列為二級古蹟。而1931年，黃輝煌為防禦海盜又在此興建槍樓，以「近水樓台先得月」之意而取名得月樓，設有砲口，可瞭望海上動靜，防止海盜入侵。位於得月樓旁的，是「出洋客」故事館，裡頭描述著華僑在東南亞的奮鬥歷程。
- (3)、**山后民俗村**:山后民俗村是由旅日華僑王國珍父子出資建贈給族人的，建於西元1900年，雖為傳統的閩南建築，但共費時二十四年才建好，建材遠至江西、廣州等地，共十八棟雙落古厝。
- (4)、**珠山聚落**:珠山聚落建於元朝，由薛氏移民至此所建，並於1928年闢建珠山公園，有豐富潭水可供其他部落使用。同一年，薛氏為了跟南洋的華僑聯絡，開始印製通訊紙，當時各族都有自己的刊物，雖在金門被日本佔領後，大多已停刊，但已為當時的生活留下最好的歷史見證。珠山聚落現今人口只剩四分之一，金門國家公園也計畫發展此區觀光業，興建旅館，以供遊客體驗金門的傳統生活。
- (5)、**模範街**:模範街位於金城車站附近，建於西元1920年。此地的建築是混合閩南及日式的風格，咖啡店及酒吧開到晚上十一點，是個適

合享受金門寧靜夜生活的去處。每年夏天還會在此舉辦路燈設計大賽，獲得優勝設計者還能看到自己的路燈被建築於街上，十分特別。

- (6)、**薛氏菲律賓洋樓**:珠山村僑民曾在清末民初時，出洋到菲律賓一帶，而他們返鄉後便積極建設村內，珠山村便成為當時金門最多有錢人居住的地方。而這棟洋樓就是村內最具代表性的建築物，以山坡上的菲律賓式洋樓為中心，旁邊圍繞著「大夫第」、「下三落」、「圍牆內」、「三蓋廊」等宅邸。
- (7)、**欽旌節孝坊**:金門縣誌記載，清乾隆 33 年後浦，許氏的丈夫與世長辭，因此一手撫育才出生 35 天的兒子—邱良功，將其帶大。邱良功長大後，即投身行伍，在平定海盜之亂中屢屢建功，因而升至一品大員的浙江水師提督，成功滅掉橫行周遭海域十多年的海盜，最後受封三等男爵世襲。而欽旌節孝坊則是當時皇帝仁宗為褒表守節 28 年的邱母而賜建，距今已有 196 年歷史之久。

欽旌節孝坊以泉州花崗石和青斗石為材料，仿木造結構，為四柱三間三簷式的石造牌坊，造型雄偉，雕工精美，贏得「台閩第一坊」美譽，現為台閩地區一級古蹟，即文化資產保存法的國定古蹟。

## 6、民俗趣味

- (1)、**守護神風獅爺**:風獅爺可說是金門的代表。當時金門居民苦於風患、天災、瘴癘之氣及各種鬼怪傳說，因此有人以石頭刻成雄壯威武的獅子放在屋頂，僻邪驅災、安定四方，演變成聚落的守護神。風獅爺之誕生時期已不可考，外型的特徵大致是雙眼圓瞪、齜牙咧嘴、執旗握印並且抬頭挺胸地站立著，但嚴格來說並沒有制式的形象，甚至還有不同色彩、不同配件的風獅爺，千奇百怪的造型十分具創意。
- (2)、**民宅宗廟八字簷**:了不讓廟宇屋頂上的燕尾脊對著民宅，能阻擋直接迎面而來的煞氣，金門的廟宇外側山牆總是蓋得特別高，延伸上去就成了所謂的「八字簷」。
- (3)、**衍派傳承印記**:大多數金門的百年民宅，都會掛上自家姓氏宗族的派別，如「紫雲衍派」的黃姓，「渤海衍派」的歐陽宗族，「河東衍派」的薛姓族等等，這些都是傳承家族脈絡的重要印記。由於金門出洋到海外的人數眾多，因此許多建築風格都受到西方與南洋文化的影響，使用大量色彩鮮艷的磁磚或馬賽克做為裝飾。
- (4)、**石壁看墨跡望海**:「文台寶塔」是以花崗岩砌成的六角型高塔，自明朝洪武2年起就佇立於金城鎮西南隅的海邊，指引船隻平安返航，被國家列為二級古蹟。明朝大將俞大猷常與文人於寶塔旁吟詩，此地

視野遼闊，文思泉湧之時便在石壁上吟詩作賦，這也讓現今遊客能在眺望壯闊汪洋之時，欣賞到古代文人的手書墨跡，體會當時的意境。

## 7、特產美食

貢糖、高粱酒、高粱醋、高粱酒糟牛肉乾、高粱酸白菜、一條根、砲彈鋼刀、金門麵線、金門芋頭、燒餅為金門最著名十大伴手禮，除了讓遊客有多元化選擇之外，還能同時提升觀光產業市場競爭力。透過這樣伴手禮的贈送，還能一面將金門特有文化傳遞出去，無形之中增加消費市場商機。

另金門俗稱六大特產「三寶二味一珍」，計為金酒、一條根、陶瓷、麵線、鋼刀及貢糖，另有風獅爺等具特性觀光產物，以及閩式燒餅、石蚵、廣東粥等具特色在地小吃。如下：

- (1)、**金門鋼刀**:金門鋼刀的創始人吳宗山，原為在廈門學藝的打鐵師傅，由於金門缺乏鋼鐵原料，於是吳宗山便以二次世界大戰中，美軍轟炸金門所留下的砲彈做為鋼刀的原料，從此奠定了砲彈鋼刀的基礎。而後來的八二三砲戰，中共更是留下了上萬顆砲彈在島上，於是他全力試鑄各式各樣的刀具，並鑽研刀藝，建立起金門鋼刀的美名。造訪金合利刀場，遊客最不能錯過鍛鑄鋼刀的刀藝表演，而金門菜刀的演進史，也是值得我們花一些時間去窺探的。
- (2)、**金門陶器**:金門豐富的黏土及礦物原料，造就了不少陶藝工作室，浯州陶藝公司即是當地專門創作風獅爺的工作室，以金門陶土藝術賦予風獅爺全新的生命。而風獅爺也成為金門陶藝工業的一大代表，風獅爺禮品在金門到處可見，如鑰匙圈、菸灰缸、杯子等日用品一應俱全，甚至還有風獅爺DIY及陶板彩繪DIY等活動，可供民眾自己創作。
- (3)、**風味美食**:各個地區通常都有許多屬於自己的風味小吃，金門當地擁有野生的海鮮文蛤，位於金湖村有遠近馳名的，賣的就是「文蛤拌麵」，肉質嫩、湯汁鮮美，令遊客難以忘懷，成為來金門必吃的一間餐廳。另外還有「炒沙蟲」，富含膠質及口感，十分獨特；而金城市區菜市場內，賣的是招牌餛飩湯，選用肉質鮮嫩的豬後腿肉，爽口不膩；山后為王氏單姓村，而裡面的王阿嬪賣的蚵仔小吃店聲名遠播，只要來到山后的人，都會一嘗這個有金門古早味的蚵仔小吃。諸如此類還有許多當地的小吃店，都是很值得一試的。
- (4)、**風情老街**:模範街有 32 戶的老房子，呼設融合了閩南、日式和洋樓的建築風格，以紅磚砌成，視覺上十分舒適典雅，其中更有小巧慵

懶的酒吧隱藏在老街中，令人感到非常舒服自在。在這裡啜飲一口金門高粱調製的雞尾酒，伴著老街的古色古香，與都會生活中的酒吧感覺相當不一樣，是一種充滿當地氣息的風情享受。

- (5)、**懷舊阿兵哥風味餐**:早期的金門小吃店，大多是做軍人的生意，重口味、分量多又便宜，如川味乾拌麵，用四川的調味醬料伴上新鮮的肉絲與高麗菜，還多加一顆荷包蛋，口味又辣又鹹，是這間店的特色；另外金門唯一的一間「酒釀冰湯圓」，純手工現磨現做的酒釀非常香甜，搭上牛奶湯圓冰，清涼爽口，連在地金門人也十分推薦。金門特殊的歷史，造就了當地小吃的特別之處，而現在反倒成為金門開放觀光後，吸引觀光客的一大特色美食。

## 2.3 金門觀光發展歷程與限制

### 2.3.1 發展歷程

#### 1、神秘戰地吸引觀光



金門與台灣交通運輸往返倚賴空運，航程約為 60 分鐘，來回票價約為 4000 餘元；至於海運部分則必須遠至台中才能使用，航程更長達 10 小時之久，主要作為貨物的運輸。根據縣政府資料，在住宿設施方面，現有旅館 25 家、民宿 29 家，總房間數約為 1256 間。主要客源以台灣本島遊客居多，對「神秘戰地」的好奇心，是遊客們紛紛前來金門旅遊的主因，每年旅客數維持在約 45 至 60 萬人左右。在旅遊方式部分，主要是以遊覽車做為交通工具的團體旅遊模式，且通常選擇 3 天 2 夜的行程。遊客在島上的主要活動是參觀金門閩南文化與建築、戰役史蹟及國家公園等景點，並包含為數不少的購買特產行程，但相對缺乏的夜間與戶外遊憩活動是較無法吸引年輕族群的主因。

#### 2、金門觀光發展歷程

金門觀光發展歷程可概略分為下列三個階段：

##### (1)、戒嚴至解嚴時期(1949—1992)

在戒嚴時期，金門為兩岸軍事對峙的「前線要塞」，入出境

均須透過申請審核，因此，遊客到金門的旅遊行為，大多以「金門軍經建設參訪團」或「金門勞軍團」等名義，透過專案申請，才得以前往金門；換言之，一般人並不容易進入金門，因此每年遊客人數相當有限。嚴格來說，國家在這段期間，對於金門的發展政策定位還是主要以「軍事」為主，發展觀光並未在目標內；但也因為軍事管制的封閉性，讓金門的生態、人文和軍事觀光資源獲得很好的保護和保存，具備獨特資源的基礎優勢。

## (2)、開放觀光時期(1992-2000)

此段時期，金門戰地政務終止，開始開放觀光旅遊。政府更以「觀光立縣」為目標，將觀光產業和旅遊經濟列為地方發展的重心，採取開放的政策來帶動旅遊要素的流動。

開放觀光的初期，金門地區的觀光產業競相成立，包含了觀光社團和行業組織，例如金門縣觀光協會、金門縣旅行商業同業公會、金門縣旅館商業同業公會等，皆於1993年成立，積極地呼應政府以觀光為重心的政策，積極地發展觀光產業與相關之行業。1996年，國內第一座以維護歷史資產與紀念戰役為主的金門國家公園成立，成為國內第六座的國家公園。金門縣政府也在2000年首度成立專責的「觀光局」，全權投入於統籌金門觀光發展業務。

金門地區的觀光客大多來自於台灣。由於金門剛解除長達40餘年的軍事管理，是一個剛開放的新興旅遊目的地，對旅客而言是個充滿「神秘性」和「獨特性」的觀光景點，尤其金門又取消了過去所需辦理的入境限制，很容易就吸引台灣遊客產生強烈的動機前往觀光，尤其1993年到1994年之間，旅遊人次更是增加了近20萬人。短短不到三年的時間，金門的觀光產業就從「發展期」進入「市場引入期」，接著邁向「成長期」。

儘管在旅遊開放初期，金門觀光發展成果如此驚人，但在1996年發生的台海危機事件，卻使金門的觀光面臨嚴重衝擊，觀光客人數開始趨緩；加上1998年全球的經濟呈現不景氣以及飛安負面傳聞的影響，全球的旅遊人次呈現負成長的情況下，金門縣政府開始感到振興金門觀光的必要性。但此時金門觀光的生命週期正好邁向「衰退期」，且政府部門權責分配不夠明確，造成觀光資源的整合和規劃不足，景點建設缺乏持續的吸引力。除了政府的問題，觀光行業的經營能力不佳，導致產業內部的惡性競爭，使得金門整體旅遊服務品質低落，影響客源，遊市場和觀光發展再度陷入困境。觀光旅遊開放期歷年旅客。消長情形如表2-3-1:

表 2-3-1 金門開放觀光後歷年旅客消長統計表

月 份 年度	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
1993	7887	15871	23620	25473	21861	20123	24161	21519	17851	25954	22439	20505	247264
1994	12072	6796	23342	31924	31888	29662	37766	31474	37938	41366	33144	35546	352918
1995	30473	32866	29515	36738	35509	40623	49738	42767	39965	43087	41574	41934	464789
1996	32478	11160	24722	38605	42579	46255	51833	49898	42387	52964	47161	40044	480086
1997	29800	23570	45242	47015	55256	51550	71608	44403	44875	45306	38014	35044	531683
1998	29913	32282	29918	28324	32328	31876	43318	47559	32982	40771	38180	36692	424143
1999	31460	39652	29453	38404	36619	34244	34406	28652	24067	20294	24247	19052	360550
2000	17265	29220	21389	25068	28010	29049	39735	29603	31230	31545	29471	32281	343866
2001	35405	25480	27776	33522	34182	42549	53003	49024	30381	42445	39219	38473	451459
2002	25019	23651	36141	41695	24437	41181	48684	42135	35875	40312	36202	29505	424837
2003	23018	28321	28573	17318	8708	22028	55551	44217	41948	44276	36813	33875	384646
2004	31264	24449	30654	34958	36065	40876	53869	47190	38091	44698	42071	38413	462598
2005	25251	40427	31244	35527	21844	44202	56349	45594	40933	43417	36762	41181	462731
2006	31637	31421	32015	33738	32419	39556	50014	44408	40405	48840	41493	39355	465301
2007	24646	43153	29965	36838	35066	43364	53145	41565	41430	43472	41257	40166	474067
2008	28381	42143	34637	35746	38770	44839	61448	58564	54398	64611	56355	48163	568054
2009	42087	40909	44822	55694	53445	53230	71555	62705	47343	59385	57607	54494	643276
小計	458056	491371	523028	596587	568986	655207	856183	731277	642099	732743	662009	624723	7542269

資料來源：金門縣政府交通旅遊局(2009年12月)

(3)、試辦金馬小三通時期(2001--2008)

此階段中，門觀光發展呈現多元化的面向，例如：①兩岸開放政策變遷；②創造許多歷史直航及首航記錄；③往返交通工具的變遷；④兩岸觀光旅遊部門、民間社團及旅遊企業互動；⑤積極參加大陸閩西南區域旅遊協作組織；⑥積極參加兩岸旅遊展會及旅遊推介活動；⑦積極拓展金門國際觀光客源市場；⑧兩岸共同舉辦活動與交流；觀光發展危機事件SARS疫情等金門觀光發展大事記要(詳如表2-3-2)。

表2-3-2 金門觀光發展大事記要

時間	發展歷程
1992年3月	福建省提出「兩門對開、兩馬先行」三通構想
1994年1月	中國大陸片面實施「關於對台灣地區小額貿易的管理辦法」
1994年6月	金馬愛鄉聯盟提出「金馬與大陸小三通說帖」
1997年4月	開始進行高雄與福州、廈門間境外通航
1998年5月	中共國院及中共軍委批准廈門大嶝島「小額貿易專區」
1999年5月	「小額貿易專區」開業
2000年3月	立法院通過「離島建設條例」
2000年12月	行政院通過「試辦金門馬祖與大陸地區通航實施辦法」
2001年1月	金門、馬祖小三通開始實施
2001年3月	金門與廈門簽訂「兩門協定」，進一步規劃雙方合作關係
2002年1月	離島建設條例增訂與修改條文，確定「台灣」地區人民經許可後出入大陸地區
2002年2月	首批台商由廈門直通金門、返台過年
2002年4月	金廈定期航班啟動
2002年6月	行政院院會通過小三通重要建議案，決定開放本島的人、貨可經由金門或馬祖有限度轉赴大陸
2002年7月	行政院院會通過「試辦金門馬祖與大陸地區通航實施辦法」修正案，放寬在金、馬服務之薦任九職等以下中央與地方公務人員，進出大陸之規定。
2002年9月	監察院以小三通試行一年未達成促進離島建設發展，改善兩岸關係目標，並明顯違法依法行政原則，對行政院提出

	糾正。
2003年5月	因應 SARS，金門縣暫停小三通之人貨往來
2004年3月	「試辦金門馬祖與大陸地區通航實施辦法」部分條文修正草案生效，進一步擴大金馬小三通適用的範圍
2006年5月	調整金馬旅台鄉親「不必組團」得往返「小三通」自由行；另旅台鄉親的配偶、直系親屬，二親等旁系血親與配偶、未成年子女，得同行納入適用範圍(但不包括公務員在內)
2006年6月	開放金門與中國泉州石井港小三通
2006年7月	金門和廈門航線一天增加為 20 班船
2006年9月	開放中國觀光團遊金門在地辦證
2008年6月	擴大小三通政策，97年6月19日起台灣民眾可自由往返兩岸。
2008年7月	兩岸全面大三通，行政院開放陸客來台觀光
2009年9月	98年9月兩岸定期包機開航後，金門小三通旅客量未現減少

資料來源:本研究整理

(4)、試辦金門小三通歷年旅遊往來及影響:

從2001年政府推行「小三通」政策至今，兩岸透過金門往來人次累積已突破百萬，2009年更高達239萬6,903人(如表2-3-3)。

表 2-3-3 辦金門小三通歷年〔入出境旅客〕統計表

工作 年度	出境查驗				入境查驗			
	航次 合計	臺灣地區人 民	大陸地區 人民	合 計	航次 合計	臺灣地區人 民	大陸地 區人民	合 計
2001	82	9,738	937	10,675	89	9,751	951	10,702
2002	236	26,151	946	27,097	246	25,545	1,039	26,584
2003	754	78,782	2,016	80,798	739	76,369	2,936	79,305
2004	1,540	193,937	9,475	203,412	1,537	192,273	9,862	202,135
2005	1,851	244,504	15,984	260,488	1,845	244,099	14,132	258,231
2006	3,034	278,060	35,833	313,893	3,022	273,738	35,399	309,137
2007	4,030	319,502	46,883	366,385	4,014	313,202	45,509	358,711
2008	4,564	453,273	36,314	492,077	4,572	443,748	35,392	481,192

		(外國 2490)				(外國 2052)		
2009	5,984	537,524 (外國 10012)	97,220	644,568	5,969	533,172 (外國 10049)	94,095	637,316
合計	22,075	2,153,973	245,608	2,396,903	22,033	2,123,998	239,318	2,361,261

資料來源：移民署資訊組金門服務站(2009年12月)

由於政策逐步放寬，與交通便利性的提高，已金門和廈門之間的「小三通管道」逐漸形成了以下現象：

### ①金廈旅遊圈市場逐漸成形，但卻向大陸傾斜

台灣旅客經由金門赴往廈門和泉州的出境人次，相較於大陸人民由廈門和泉州入境金門的人次多了許多，呈現旅遊市場「向大陸巨幅傾斜」的「極化」現象，雙方旅遊人次落差甚大，未來應積極推動金廈區域旅遊合作，以增加大陸入境金門的旅遊人次，使得金門旅遊市場的成長能夠維持均衡。

### ②大陸人民入境金門的需求增強加，但數量仍然偏低

大陸人民入境金門的人次，截至98年底仍不到10萬人，因此目前大陸觀光客數量並不足以對金門形成旅遊經濟規模，金門地區的旅遊產品尚未打入大陸客源市場。因此金門政府應設法使觀光產業多方參與整合，強化對大陸地區的觀光行銷力，在兩岸三通政策逐漸擴大開放的趨勢下，相信金門旅遊市場的增加發展是十分具有潛力的。

### ③廈門將成為金門後花園

由於金門地處邊陲、天然資源稀少，加上長期的軍事管理限制其發展，無論經濟與人口皆處於外流的狀態。原以為開放觀光後能夠成功帶動此地經濟，但成效卻不如預期，因此政府為此特別開放離島地區試辦小三通，希望透過「免稅天堂」的政策，開放大陸貨品及台灣免稅商品進入金門，藉此吸引兩岸觀光客，以活絡金門經濟。

由於兩岸之間特殊的關係，「直接三通」政策存有極大的政治障礙，這樣的情況下，中國福建省雖於1992年提出「兩門（廈門和金門）對開，兩馬（馬尾和馬祖）先行」的「小三通」構想，希望能藉此作為兩岸交流的突破點。而金門與廈門有許多相近與相同之處，如地緣、血緣、習俗、語言等，因此

許多金門人認為，小三通對金門而言只不過是回復到祖先們的生活模式，兩門的交流也只是經濟問題，並無國家認同的考量；加上廈門市近年來亦受到廣東與上海的競爭威脅，有被邊緣化之危機，因此，倘若廈門與金門能夠共同合作，發展金廈小三通，讓廈門成為最接近台灣的一個節點，則無論對雙方皆有好處可尋。

金門旅客到廈門主要從事的活動大致上為：觀光旅遊、產業商機考察、購置房地產、宗教朝聖等幾種，而便宜的消費、城市發展規模、方便購物，以及豐富夜生活(按摩店、PUB、夜總會)等因素，是吸引旅客到廈門旅遊的最大原因。加上旅行社推出的旅遊行程包羅萬象，可將旅遊地點延伸至整個中國大陸，甚至是香港迪士尼，往來金廈的出境人次已從 2001 年開放之初的 9,738 人增加到 2009 年的 547,536 人，廈門已經成為了促進金門發展的重要後力。

#### ④邊境關卡造成旅遊經濟單向傾斜

政治關係的衝突，往往容易阻礙人們的交流與互動。過去台灣地區的旅客與資金透過政策的開放，逐漸進入對岸的市場，但大陸觀光客入金門旅遊障礙尚未突破，導致金門資金不斷往大陸流出(如圖 2-3-1、2-3-2)。

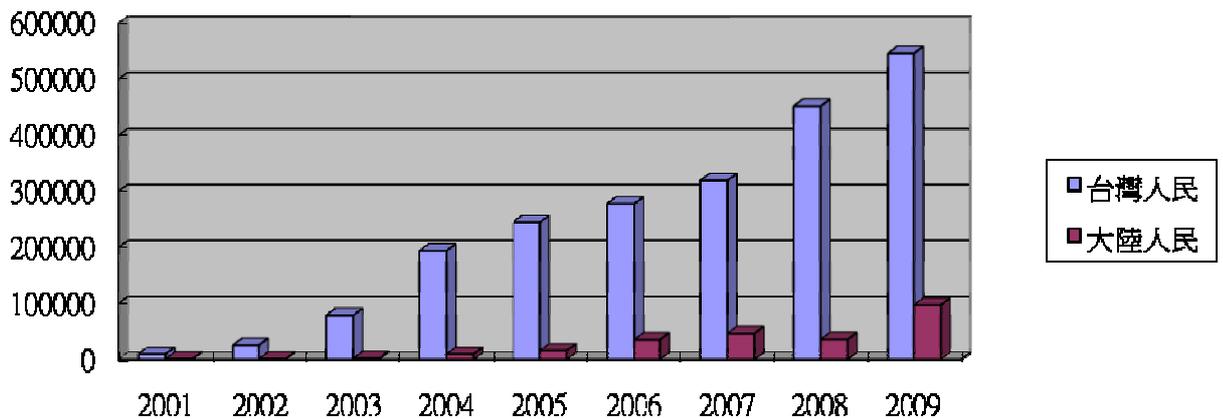


圖 2-3-1 年金門小三通〔金門→廈門〕出境旅客統計比較圖表  
資料來源：金門縣港務處服務站(2009 年 12 月)

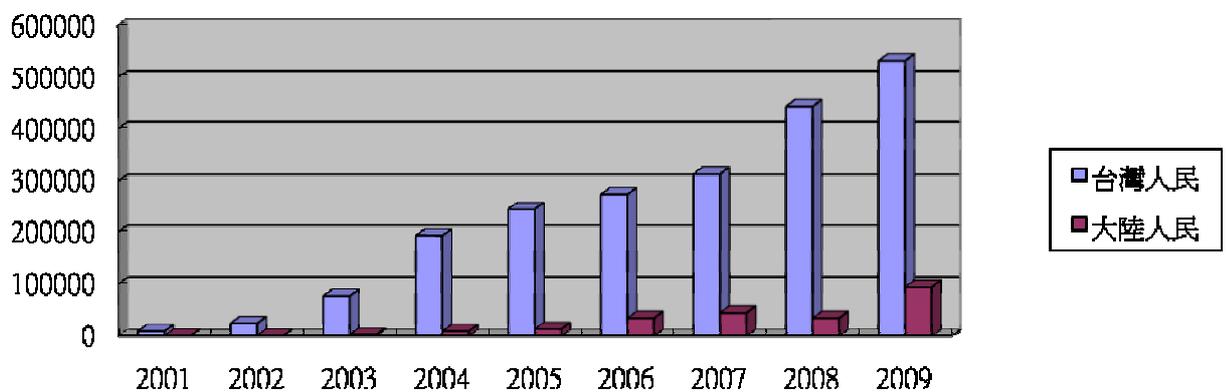


圖 2-3-2 金門小三通〔廈門→金門〕入境旅客統計比較圖表

為了吸引消費能力佳的大陸觀光客，後來政府開放福建居民赴金馬、澎湖旅遊，希望能緩和經濟單向傾斜的效果。

大陸遊客來金停留時間以 3 天 2 夜或 2 天 1 夜為主，來金的動機主要是對金門及台灣的好奇心，最主要旅遊活動為參觀景點及購買特產，大致上與台灣觀光客遊金門的活動相似。但這樣的旅遊開放政策卻也充滿各種限制：福建旅客每日只開放 600 人進入金門旅遊、其他交流限額 100 名，停留期限為 6 日，且八二三戰史館及古寧頭戰史館是大陸規定不得參觀之景點，因為這兩館是紀念金門在這兩次戰役中擊敗共軍而獲得的勝利。在各式關卡限制下，儘管政策出於美意，卻也導致日後的成效不彰。

### 2.3.2 觀光發展之限制

#### 1、常住人口不足

截至 2009 年 7 月底為止，金門縣總人口數雖已突破 90,531 人，以土地面積而言，顯示金門地區仍具有「人口稀少」之特徵。對於金門人口外流之低度發展地區，以及人口數擴增停緩、以及公教人員所占比例偏高（約達七成左右）、年齡組成之老齡化，致使原先之生活型態悉被破壞，金門縣人口外流現象不僅應予儘速改善，其最佳方策應鼓勵旅

外青壯鄉親人口移入以稀釋現有的人口組成結構，以「刺激發展」國際觀光旅遊休閒業。

## 2、水、電…基礎建設落後

經建會所做「金門中長期經濟發展規劃」簡報(2009年6月)。地方意見領袖代表踴躍發言指出金門長期缺水缺電，基礎建設落後，提出濱海大道規劃、機場、港口規劃商店街、金嶺大橋興建應納入規劃案中，中央應解決金門對外交通和土地問題、境外引水有必要；地區的地雷排除之後，應規劃闢建濱海大道，金門風景最美的地方在沿海一帶，沙灘很美；因此，建議能將濱海大道納入金門中長期經濟發展規劃之中，而且符合地方鄉親的需求和願景。並強化離島建設指導委員會機制功能等。

## 3、島嶼間交通不便、對外交通受機場、海港規模與天候影響

由於金門每年3至4月份皆屬霧季，嚴重影響航空交通，造成旅客不便，使得金門觀光的發展受到影響。由於遊客的增加，目前金門尚義機場的設施與空間明顯不敷所需，估計必須提升到每年250萬人次以上的容量才足以應付未來的需要。除此之外，金門機場上有許多項目亟需改善，例如：尚未完成的擴建計畫須加速完成，以利重新規劃旅客搭機流程與服務動線，消除大廳過於擁擠的問題；小三通旅客可一次完成搭機轉船的劃位手續，並將行李直掛，增加旅客的便利性；機場內的服務設施、機場外的接送服務也應當予以改善與加強。

## 4、國防與國家公園土地管制嚴峻

金門空地甚多，但確實可供開發利用之土地有限，復又受制於都市計畫、國家公園與軍事管制區，而各該區域準據法規亦不相同，無法靈活運用縣內的土地，進行整體規劃與開發軍事營區活化再利用宜落實執行。金門大量裁軍後，金門地區軍事設施雖已逐漸釋出，但卻分別移由國家公園、地方政府或鄉鎮公所等互不隸屬之單位接管，各有不同的思維方向與觀點，為發揮整體效益，彰顯軍事遺址特色，有關單位宜協調國防部統籌與整合相關單位及資源，有效利用或規劃成立國家級「軍事博物館」，以豐富金門戰地特色內涵。

## 5、政策面法令限制

- (1)、兩岸政府過於以政治立場處理小三通問題。
- (2)、兩岸欠缺互信、互賴基礎。
- (3)、中共堅持「一個中國」原則。
- (4)、金門縣未明確定位政策發展的目標與屬性，亦沒有充分發揮其觀光產業的優勢。
- (5)、由於缺乏對觀光產業之專業認知與開發經驗，欠缺短中長期的觀光發展規劃與經營策略。

- (6)、相較於對岸之廈門、漳州等沿岸城市，金門縣發展明顯較為緩慢，必須採用追趕策略以求快速趕上對岸競爭者。

## 6、接待能力不足

- (1)、缺乏星級的觀光旅館，且旅館內參飲軟硬設施不足，員工國際禮儀訓練與服務品質亦須加強，以提升接待能力。
- (2)、觀光親善環境不足，須依據不同客群提供差異化的觀光行銷活動。
- (3)、金門天然資源貧乏，須穩定飲用水品質和供電系統等基本需求問題，才能進一步求觀光蓬勃發展。
- (4)、金門縣人才資源外移，缺乏年輕、高教育水平的勞動人口，需要人口的回流以使金門的觀光產業順利發展。

## 7、欠缺水域活動

過去戰時曾以海灘佈雷方式來防止共軍於岸線登陸襲擊，故鮮少數海域能夠開放觀光遊憩。現今兩岸情勢緩和，為配合地區觀光發展以及國際反雷行動，於民國 96 年起，便開始進行金馬外島排雷活動。金防部表示，目前已清除二十七處雷區，且計畫仍如預期進行中，預計民國 102 年得以清除所有雷區，全面發展水域觀光休閒活動。

## 8、興建金廈大橋

過去金門地區爭取多時的金廈大橋興建案，經評估後認為，金門至今交通基礎建設與觀光等發展仍未成熟，過早興建大橋反而會造成金門資金與人才外流至對岸廈門，因此短期內仍難以施行此項計畫，須等金門發展更健全時再予以興建。

金廈大橋的行經路線，建議會由金門經小金門，跨海連機廈門島。目前金門地區的觀光客，約 40-60 餘萬人次，且多為來自台灣本島欲前往廈門的小三通「過境客」。而經建會認為，若金門未來能夠達成「觀光島」、「大學島」、「免稅島」、「醫療島」的發展四大目標，加上金廈跨海大橋之效益，金門觀光客人數可望比現今成長估約 3 倍之多。

## 2.4 策略規劃之意義與程序

### 2.4.1 策略管理的內涵

「管理」就是運用科學原則與方法，有效地運用人力、財力、機具、技術及士氣等管理資源要素，再經過策劃、組織協調、指導與控制等活動，以最小的投入獲得較大的產出，而達到企業預定的目標。然而，企業管理者根據正確的管理思想和訓練，可能將之轉化成實際工具，運用各種方法擬訂出可行的策略，並且做出最理想的決策，以為企業創造有利的態勢，達成企業設定的目標。所謂：不戰而屈人之兵，是策略的高度發揮，策劃為文，行動為武。企業的經營管理者要如何使企業擁有最佳的表現(如圖 2-4-1)，則是管理的一門大學問。

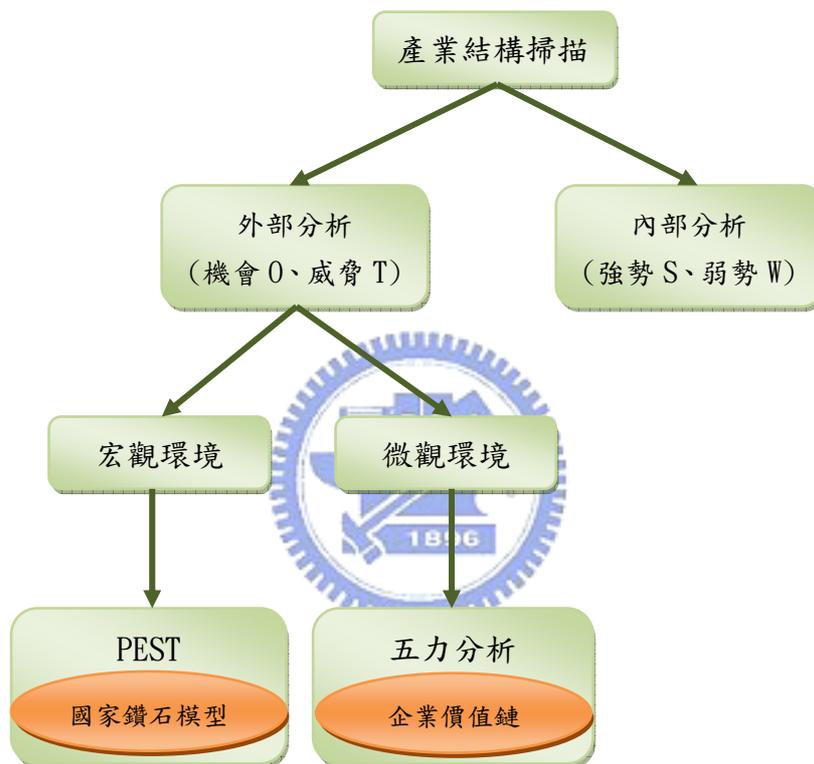


圖 2-4-1 策略管理競爭力分析  
資料來源:楊千(2008、策略管理理論與實務)

「策略」是企業為達成其組織目標，依據過程所擬定可採行的一連串行動方案。而將策略付諸行動時，重點則在引導企業的機能與作業，以幫助企業順利達成組織目標。

企業的整體策略必須考量環境的變化、掌握問題特性、創造與運用有利狀況，最後產生出能夠達成企業目標的行動方案。在策略上，可以企業各種機能的形態來做分群，如行政策略、財務策略、生產策略、行銷策略及人事策略等，而其採行的時機如下：

(1) 仍有利行銷機會：產品開發、訂價優勢、銷售潛力及銷售促進的有利地位。

- (2) 可用的分配路徑及較經濟的分配方法。
- (3) 企業經營的規模經濟。
- (4) 較進步的生產程序。
- (5) 有效的研究與創新成果。
- (6) 良好的組織設計。
- (7) 可爭取的財務資源。
- (8) 企業成長面臨革新階段。
- (9) 新的管理技術出現。
- (10) 經濟情況與商業循環有新的發展。

上述情況的發生，使企業得以掌握時機採行適當策略，執行企業政策以達成目標。因此，在策略的概念與做法上，具有下列特性：

- (1) 策略是依據企業利益、目標及政策所研擬出的活動方案。
- (2) 策略是引導企業經營管理的行為範疇。
- (3) 策略是達成企業目標的手段。
- (4) 策略是依據企業的意向，創造有利的競爭環境。
- (5) 策略是動態性，不斷地制定、轉變或捨棄，以爭取時效。
- (6) 策略可能是預先策劃，亦可能當機立斷，即時發展。
- (7) 策略不僅應付目標的競爭環境，並為開創未來發展而部署。
- (8) 策略是盱衡整體環境中各項因素後，所研擬出的可行途徑。
- (9) 策略為達成企業目標，其作法常因應環境有所不同。
- (10) 策略超越了科學，是實際知識的轉化。
- (11) 策略是企業經營管理者在適應環境變化下思想訓練所表現的成果。
- (12) 策略是企業在面臨有利或困難情況下的行動藝術。
- (13) 策略是研擬作業方式的標準。
- (14) 策略提供決策的基礎。

## 2.4.2 策略規劃程序

### 1、策略規劃步驟

策略規劃的程序為有順序關係的一連串步驟，大致可分為：(1) 企業使命與主要目標的選擇；(2) 分析外部競爭環境以找出機會 (opportunities) 與威脅 (threats)；(3) 分析內部環境以找出優勢 (strengths) 與劣勢 (weakness)；(4) 策略選擇；(5) 策略執行。其詳細執行策略如下：

#### (1) 使命與主要目標

界定組織的使命 (mission) 與主要目標 (major-goals) 的目的在於提供一個背景脈絡，在此脈絡下形成策略。主要目標則明確地指出組織中長程所希望達成的願景與目標。

#### (2) 外部分析

第二個部份是組織外部經營環境之分析，目的在於找出組織運作環境的機會與威脅，此階段可以了解到組織營運所在的產業環境、國內環境與更大範圍的總體環境等三種彼此相關的环境。

### (3) 內部分析

分析外部後則是輪到內部分析，主要內容就是尋找組織內部的優勢與劣勢，包括找出組織中可用資源的質與量、競爭優勢的來源及顯著能力 (distinctive competencies)、資源 (resources) 和能量 (capabilities) 在建立與維持公司競爭優勢所扮演的角色。

### (4) 策略研擬

策略管理程序的第四個部份是在既定的優勢、劣勢、機會、威脅四項指標下，產生一系列的策略方案。這四項指標的解析通常稱為 SWOT 分析，而 SWOT 分析的主要目的在於尋找能夠使公司資源與能量可以和所處市場環境相配合的策略，並將策略建立在公司的優勢之上，利用環境的機會，克服外部的威脅，並且改進劣勢。

### (5) 策略選擇

策略選擇是由 SWOT 分析所產生的策略方案中找出一套策略的過程，組織必須審慎的考量每一個方案能達成組織目標的能力。策略方案包括四種層級，分別是：功能層級策略、事業部層級策略、全球化策略與企業層級策略。策略選擇的程序則是需要組織去找出包含這四種層級，而且能夠在快速變動且全球化競爭的產業環境中確保組織在生存與發展的策略。

### (6) 策略執行

策略執行主要包含了下列幾項工作項目：(1) 設計適當的組織結構，(2) 設計控制系統，(3) 策略、結構、控制適切的配合，(4) 管理策略性變革，整個策略規劃程序可以流程圖表示之(如圖 2-4-2)。

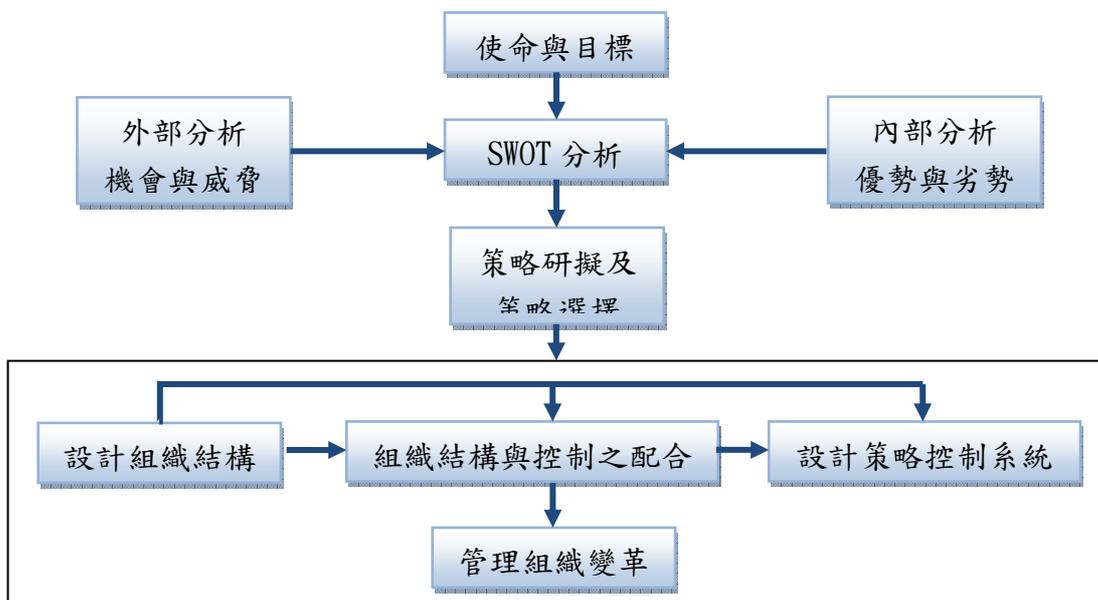


圖 2-4-2 策略規劃程序流程圖

## 2、企業策略規劃必備要求

### (1) 企業內部一致性 (internal consistency)

企業內部的各個策略必須要能夠相互配合，才能一致地以達成組織的整體利益為目標。

### (2) 環境的配合性 (consistency with the environment)

企業策略規劃必須要能配合環境的變遷，以利適時調整而制宜。

### (3) 資源的可調配性 (appropriate in the light of a available resources)

企業內部須能均衡調配資源，尤其是對資金、經營管理能力及設備等關鍵要素的掌握，以達成策略目標與資源運用的平衡。

### (4) 滿意的風險程度 (satisfactory degree of risk)

企業策略規劃必須進行風險的管理，考慮各種風險的情況的發生，而能彈性應變，以減少風險情況對於企業的衝擊或損失。

### (5) 適切的時間性 (appropriate time horizon)

目標完成的時間、期限或進度皆須列入企業策略規劃內，才能掌控進度或及時佔有優勢。

### (6) 可用性 (workability)

企業策略規劃最終的目的在於達成目標，因此再好的策略也要考慮其可用與否，而策略的優劣亦可從可用性衡量之。



## 2.4.3 競爭力的內外部分分析(SWOT)

### 1、SWOT 分析的意義

企業在訂定中長期目標及方針以及規劃策略之前應先進行內外部分分析，針對財務、生產、組織與管理、行銷、員工、技術等各方面加以評估，探討企業本身與競爭者間的差異，進而找出自己的優勢 (Strengths) 和劣勢 (Weaknesses)；之後對外在環境即針對經濟、社會、文化、技術與政府政策等各方面加以分析，找出機會 (Opportunities) 和威脅 (Threats)，進而把握最大的優勢和機會，以及最小的劣勢和威脅，界定出自己的定位，最終決定中長期目標方針及策略(如圖 2-4-3)。

		外部分析	
		O 機會	T 威脅
內部分析	SS 優勢	機會追尋 策略	威脅避險 策略
	WW 劣勢	優勢強化 策略	劣勢防守 策略

圖 2-4-3 SWOT 分析

資料來源：科技政策研究與資訊中心(2008/04)

## 2、SWOT 分析的主要目的

SWOT 分析的主要目的有以下幾點：

- (1) 利用優點：利用企業本身的強處，或是努力提昇原有的優勢作為競爭之利器。
- (2) 改進缺點：找出本身所擁有的缺點，並且盡可能地改進，以免成為競爭時的致命傷。
- (3) 掌握機會：適時掌握外部環境的機會，為公司創造發展的契機。
- (4) 排除威脅：盡可能排除對公司的策略執行或發展不利的威脅，以免使公司置身於風險之中。

企業經過了 SWOT 分析出自身的優劣勢及外在的機會與威脅後，應當懂得如何利用優勢，改進劣勢；針對外部環境的分析，也應思考何抓住外面的機會和減輕外部環境的威脅。此外，還要對過去公司所實施的策略方針進行深入檢討，並仔細地剖析，決定出企業本身關鍵性的成功要素，並訂出中長期的發展目標，以及預估所能達成的預期成果。

## 3、外部分析：經營環境的機會與威脅(OT)

**波特產業結構五力分析：**

管理者必須分析企業在產業環境中所面對的機會和威脅。哈佛商業管理學院 Michael E. Porter 教授發展，五種競爭力模式（簡稱五力模式，圖 2-4-4）(five forces mode)：(1) 潛在競爭者的

進入風險；(2) 產業內現存企業間敵對競爭程度；(3) 購買者的議價力量；(4) 供應商的議價力量；(5) 替代品的威脅。

這些外在的競爭力量越強，就會使得企業越難提高其商品價格，並且越難賺取更多利潤。在五力模式的架構中，一個強的競爭力可視為威脅，反之，一個弱的競爭力則可視為機會。由於產業的條件可能隨時改變這五個競爭力的強度，因此管理者首要的任務，便是了解這五種力量如何改變，洞悉出新的機會和威脅，以形成適當的因應策略。儘管如此，企業並非完全被動於這五種競爭力之中，也有可能經由管理者所訂定的策略而改變這五種競爭力的態勢，進而形成企業的優勢。

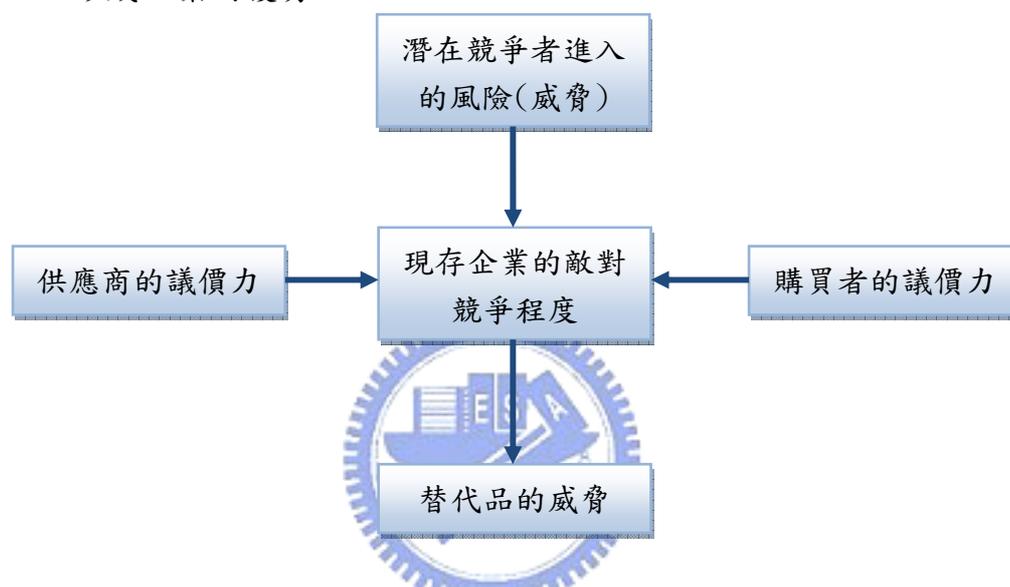


圖 2-4-4 Michael E. Porter 波特產業結構五力分析  
資料來源：Porter(1990)

#### 4、五種競爭力對企業之影響：

##### (1) 潛在競爭者的強度

此項是由產業的進入障礙高度來決定。潛在競爭者在進入該產業時所需負擔的成本愈大，則進入障礙愈大。而經濟學家 Joe Bain 則認為產業進入障礙的主要來源有四個：(a) 品牌忠誠度；(b) 絕對成本優勢；(c) 規模經濟效益；(d) 政府法規。

##### (2) 產業內現存企業的敵對競爭程度

這是指現有競爭者的競爭力。若是這個競爭力弱，則企業就有機會提高價格及賺取較多的利潤；反之若是對手競爭力強，則會有明顯的價格競爭。在產業內現存企業的敵對競爭程度主要是由三個變數所控制：(a) 產業競爭結構；(b) 需求條件；(c) 退出產業的障礙高度。

### (3) 購買者的議價能力

下游議價能力會受下列情況影響：(a) 當供應商的規模較小且單位較多時，而需求面的消費者(購買者)很少且規模大時，消費者的議價能力會較大；(b) 當消費者購買大量商品時，可利用其購買力與供應方進行議價；(c) 當供應商的訂單大多集中在某些消費者時，消費者的議價能力就會提高；(d) 當消費者轉換訂單的轉換成本很低時，就很可能會造成供應商間彼此削價競爭；(e) 當消費者有很多管道能夠買到其想要的商品時，他的議價能力會較高；(f) 當消費者可以垂直整合方式做為威脅工具時，較容易壓低價格。

### (4) 供應商的議價能力

當供應商的議價能力較強時，就會使企業付出較多的資源成本，或是降低供應商品的品質，進而威脅到企業的獲利能力。反之若是供應商議價能力較弱，則企業就有機會降低進貨成本或是品質較好的商品。下列幾種狀況下供應商的議價力會較強：(a) 企業很難找到替代品來取代供應商的產品，且該產品對企業十分重要；(b) 企業並非供應商的重要客戶；(c) 供應商的產品具有差異化，使得企業對於商品的轉換成本相當高，無法不依賴供應商；(d) 供應商可利用向前垂直整合，直接成為該產業內的競爭者，以此做為威脅以提高價格；(e) 當購買者的企業無法自行供應所需原料時，就無法以此威脅供應商降低價格。

### (5) 替代品的威脅

企業所生產的產品或服務可被其他產業的產品或服務所取代時，則替代品的威脅性就會提高。在其他條件都一樣的狀況下，若是企業產品的高度替代品很少，則代表替代品的競爭力較弱，企業就可能提高價格，賺取較高的利潤。

## 5、總體環境分析與五種競爭力之改變

傳統的porter五力分析是把產業視為一個獨立的個體，實際上，產業卻是處於一個更寬廣的環境中，包含了經濟、技術、人口、社會與政治。而這個大環境的改變將會直接影響到porter五力模式中的任何一個。因此控制這總體環境的五種競爭力亦能夠改變產業之吸引力(如圖 2-4-5)。

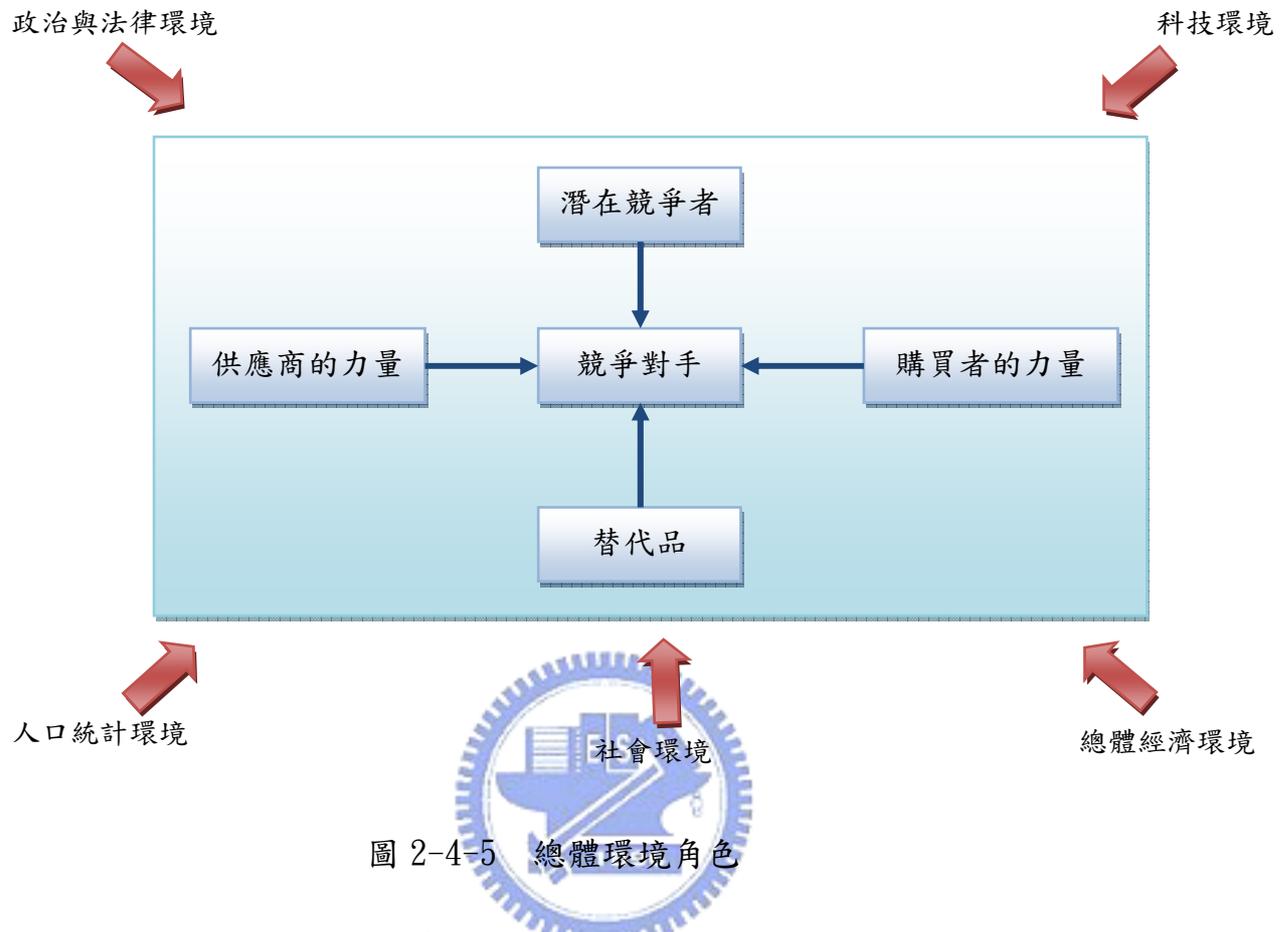


圖 2-4-5 總體環境角色

總體環境分析考慮的因素為以下五點：

- (1) 科技環境因素
  - (a) 目前應用的科技成熟度
  - (b) 現處於開發之中的新科技
  - (c) 科技上還能否有突破性進展
- (2) 政治與法律環境因素
  - (a) 政府管制措施的變動
  - (b) 政府管制變動造成的影響
  - (c) 政府仍在討論但可能影響策略的法令措施
- (3) 經濟環境因素
  - (a) 國家的經濟前景
  - (b) 國際收支對國家幣值的影響
  - (c) 經濟發展的動向對產業策略的影響
- (4) 文化社會環境因素
  - (a) 國民文化因素未來可能的變化
  - (b) 國民文化因素產生變化的原因

- (c)文化變動對企業的影響
- (5) 人口統計環境因素
  - (a)人口變動對產業相關市場的影響
  - (b)人口變動的趨勢對產業的影響

## 6、產業生命週期：

產業生命週期可分為幾種階段，從成長到成熟，最後衰退，大致可分為：(1) 導入期產業環境，(2) 成長期產業環，(3) 擴展期產業環境，(4) 成熟期產業環境，(5) 衰退期產業環境。這些階段的競爭型態各有不同。Porter 五力分析中的每一個競爭力的強度都會隨著產業發展的每個階段改變，造成不同的機會和威脅；而管理者的任務，就是預知各個階段中的每一個競爭力將會如何改變，以擬定新策略來因應這些變化。

## 7、內部分析：內在能力的優勢與劣勢評估

### (1) 內部競爭優勢一般性基礎

內部分析是指組織內部能力的評估，瞭解本身的優勢和弱點。企業策略的擬定十分仰賴內部分析的結果，因此分析的深度較深。傳統的內部分析是以企業現有的各項具體資料為基礎，來進行組織內部能力的評估；而現代內部分析的主要重點則在於：組織要如何增強競爭力、運用資源來提升其效率、建立優勢。

為了提升內部優勢、創造較佳的價值，企業必須以降低成本或是差異化的策略來獲取較高的利潤。Porter 認為，根據兩個競爭策略的主要動向：(1) 競爭領域；(2) 競爭優勢(圖 2-4-7)所形成的競爭策略矩陣，可發展出三種競爭策略：

#### ① 成本領導 (Cost leadership)

即製造相當標準化的產品降低成本，使售價比其他競爭者低。

#### ② 差異化 (Differentiation)

所製造的產品或服務，與其他競爭者不相同，使顧客感到特殊。

#### ③ 集中化 (Focus)

將銷售目標集中於某顧客群、某地點或某個通路。而集中化還可分成差異化集中和成本領導集中。

競爭領域	競爭優勢		
		具有獨特性	低成本地位
	全部產業	差異化策略	全部成本領導策略
	特定區隔	差異化集中策略	成本領導集中策略

圖 2-4-6 競爭領域、競爭優勢策略矩陣

(2) 此外，尚有四個因素影響低成本與差異化的競爭優勢，分別為：

①效率：使企業降低成本。

②品質：企業不僅能收取較高的價格又能降低成本。

③創新：創新的製程能夠讓成本降低；而創新的產品能夠收取較高價格。

④顧客回應：使企業能收取較高的價格。

以上四點為競爭優勢的一般性基礎(圖 2-4-8)。

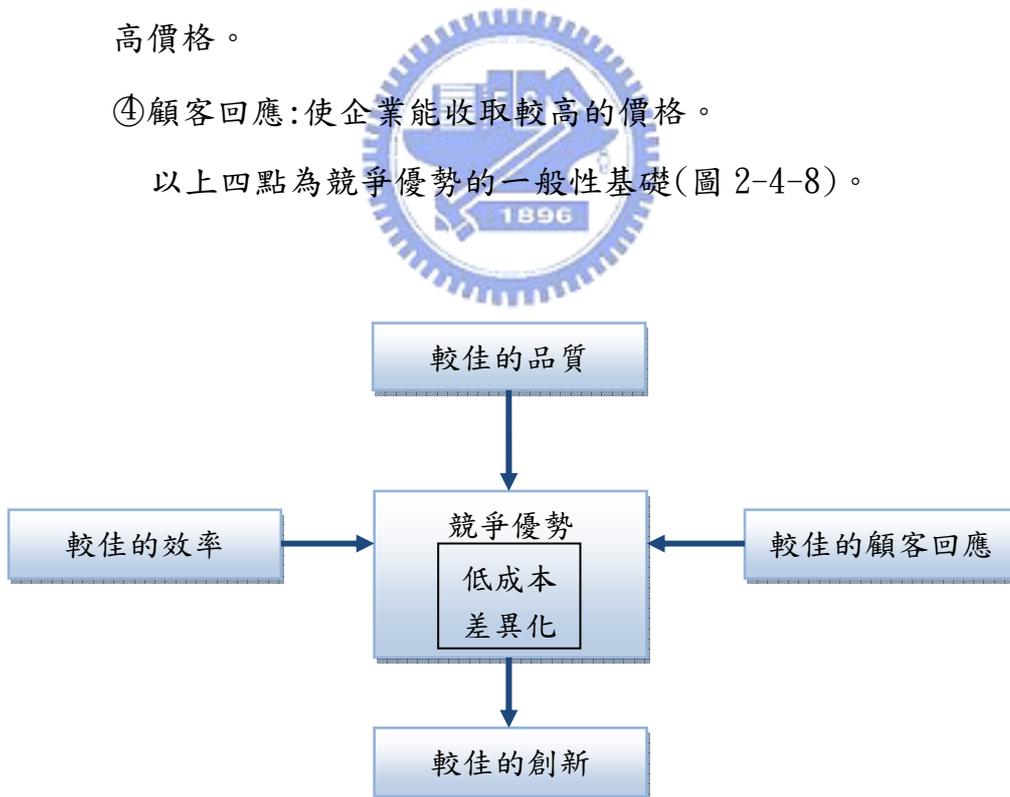


圖 2-4-7 內部競爭優勢的一般性基礎

## 8、企業功能價值鏈

內部分析必須評估企業不同功能(如生產、行銷、研發等)在創造價值時所扮演之角色，以及它們如何幫助企業降低成本及進行差異化來增加價值。我們可以價值鏈概念探討之：企業將其投入轉換成產出的過程，包含一些主要活動 (Primary activities) 及支援活動 (support activities)，每一項活動均能增加產品的價值 (Michael Porter, 1985, 圖 2-4-9)。

企業價值鏈會與供應商、通路和顧客的價值鏈相連，形成一個產業的價值。企業可從價值鏈的每一個主要活動中，找出降低成本或創造差異的方法，或是分析與其他價值鏈的關係以尋找新的發展機會。

除了主要活動之外，價值鏈還包含了支援活動：

### (1) 物料管理 (material management)

控制實體原料，從採購生產到配銷的轉換。物料管理的有效執行能大量降低成本，創造更多價值。

### (2) 人力資源 (human resource)

確保企業有適當的員工來有效執行價值鏈的各個活動，並使員工受到適當的訓練、激勵與報酬來執行任務。

### (3) 企業基礎結構 (company infrastructure)

包括組織結構、控制系統及企業文化，高階管理者亦被視為企業基礎結構的一部份，因為優秀的高階主管能夠成功打造企業的基礎結構，使所有的價值活動都能夠順利地運作。

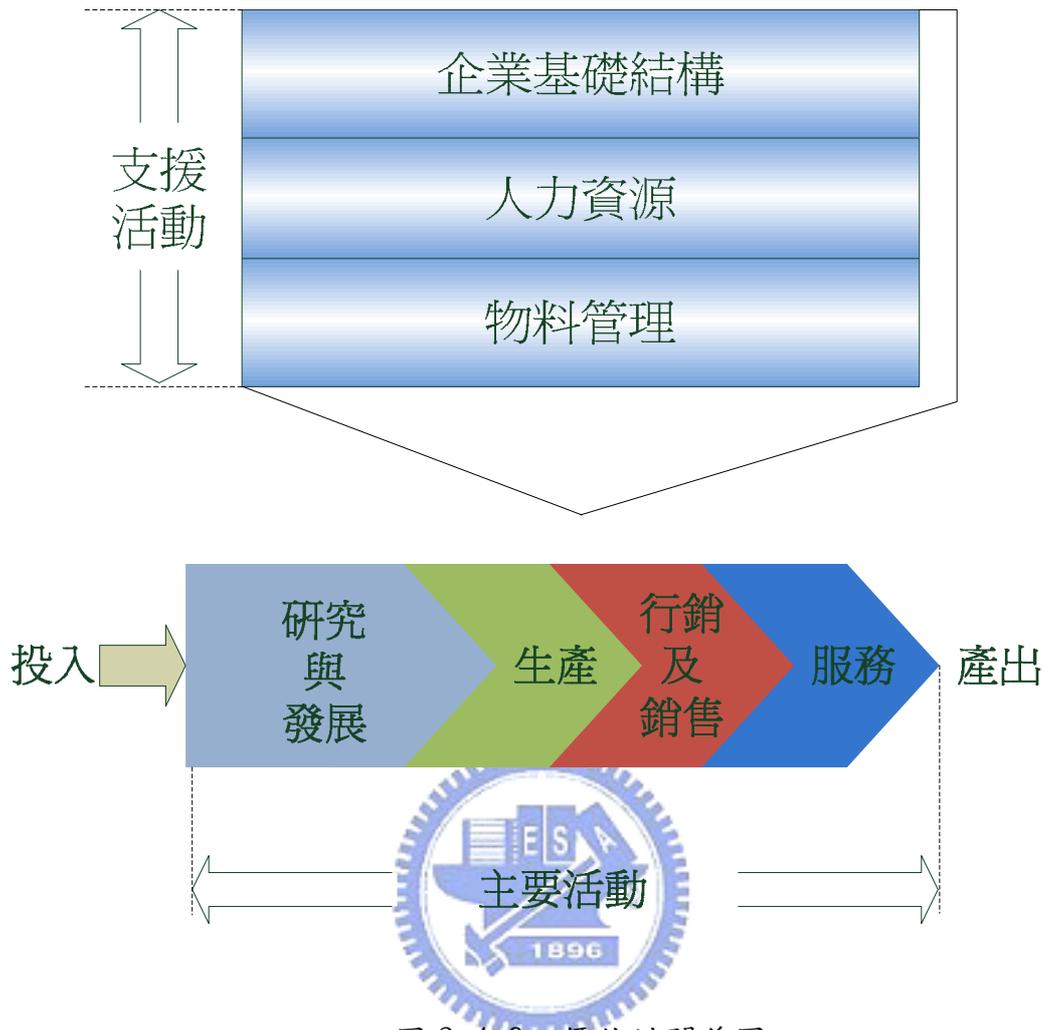


圖 2-4-8 價值鏈關係圖

## 9、維持競爭優勢與組織學習

企業要維持競爭優勢，則必須穩定地控制四個競爭優勢的一般性基礎(效率、品質、創新、及顧客回應)，並發展出能有效使這四個基礎發揮作用的核心能力。最好的方法之一，就是找出最適合的產業實務 (best industrial practice)，並且採用。如此一來，企業才能夠被建立，並且能夠維持基本的資源與能力，以增進在效率、品質、創新、顧客回應四個基礎上的優秀表現。欲找出適合的產業實務，最好的方法是利用標竿管理 (benchmarking) 來追蹤其它企業的實務操作，利用一些成功的全球性競爭者的產品、實務操作作為標準，以此衡量自己的企業。

企業現有的競爭優勢來源，可能會因競爭對手的模仿或創新而失去立足點，因此企業要能夠在環境的快速變遷中，持續改進上述的四個一般性基礎，以保持自身的競爭優勢。一個成功的企業是必

須不斷尋求進步與創新的，否則很快就會被競爭者所取代。此外，組織的慣性也可能使企業改革失敗，最後則難以適應環境變遷。因此克服組織改革的障礙，也是維持企業優勢的關鍵之一。首要的步驟，就是必須先了解改革的障礙在哪裡，一旦找出障礙後，企業便需要一位優秀的領導者來帶領組織改變結構與控制系統。整個內部分析的流程可如圖 2-4-10 所示。

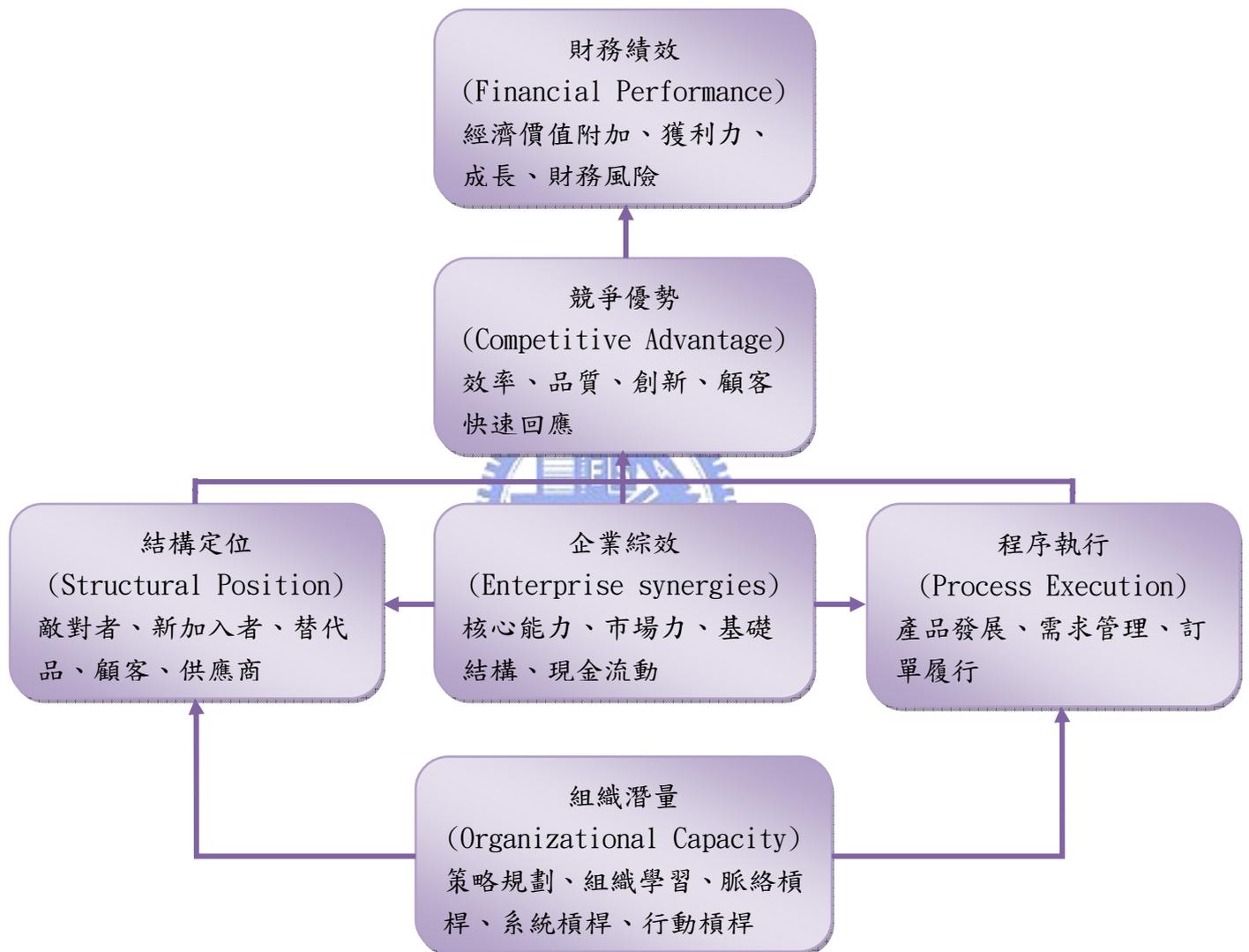


圖 2-4-9 企業內部分析圖

#### 2.4.4 國家競爭力鑽石模型 (the diamond) 分析

為了了解國內情況如何影響競爭優勢，企業必須要能夠分析重要競爭者的來處以及生產活動的地點。Michael Porter 指出六個對

於企業之全球競爭有大影響的屬性（如圖 2-4-6），此六個屬性分別為：

#### 1、母國生產因素：

Porter 認為在國家競爭優勢中，政府若對該國企業生產因素有所重視，則企業競爭力會較強，例如臺灣、新加坡及香港的製造業，都因政府對其生產因素的重視而有長足進步。而這些生產因素則包含了：

- (1) 人力資源 (Human Resources)：包含數量、技術及人員成本等。
- (2) 自然資源 (Physical Resources)：國家的土地、水、礦產、水力發電等天然資源的質、量及易開發程度。
- (3) 知識資源 (Knowledge Resources)：存在於政府研究機構、統計單位、市場報告、學校等，會影響產品與服務的技術、市場知識。
- (4) 資本資源 (Capital Resources)：資金取得的數量與成本，如股票、債券等，會受到市場的結構及國家儲蓄所影響。
- (5) 基礎資源 (Infrastructure Resources)：基礎建設的形態、品質、使用成本，包含郵電系統、物流系統、文化建設等。

#### 2、母國市場的需求條件：

來自於產業所在地的需求和來自母國的需求，具有三大特質：(1) 母國需求的組成 (2) 母國需求大小與成長模式 (3) 內銷轉外銷的機制。Porter 認為，需求的品質比數量更能影響競爭力，因為對於需求的嚴格把關能企業競爭力提高。

#### 3、企業策略、結構與同業競爭

文化會影響一個企業的策略與結構，而管理的方法也會依不同文化而不盡相同。Porter 指出，若是國內市場沒有競爭者，其獨佔地位能使企業得到利益，但卻會因企業效率低落而無法與國際市場競爭。

#### 4、相關及支持的產業

Porter 認為，許多國家之所以能夠擁有世界頂級的產業，是因為該產業擁有強大的相關產業支持。例如強力的上游供應商能夠即時提供品質高、成本低的零件來供生產產品，以彌補企業的價值鍊；或是成功的產業往往能夠帶動國內另一產業的發展。

#### 5、機會

產業環境受到國家競爭優勢的強烈影響，但「機會」仍是個

很大的變因。機會通常並非企業或國家所能掌控，如戰爭，石油危機等。機會能使原有的優勢落空，也能讓處於劣勢的企業一夕翻身。然而，同樣的機會卻會在不同國家產生不同的影響，例如石油危機對於能源依賴度較高的國家影響較嚴重；戰爭對於戰勝與戰敗國的影響也是兩極化。

## 6、政府

在鑽石模型中，政府的力量會影響其他的決定因素，如教育的政策、資金市場政策等都是受到政府的影響，有正面也有負面，但通常對於國內需求的影響較為明顯。政府通常也是最大買家，如日本政府准許將傳真設備銜接於一般電話線，因此大幅刺激國內需求，也讓產業有成長的機會。但相同地，政府的力量亦可能有負面影響，如義大利政府對金融市場的強烈管制，就導致義大利金融機構難以在國際上競爭。政府的力量應是配合所有決定因素一同運作，而政府所扮演的角色則是強化效率的力量但無法自行創造優勢(Porter)。

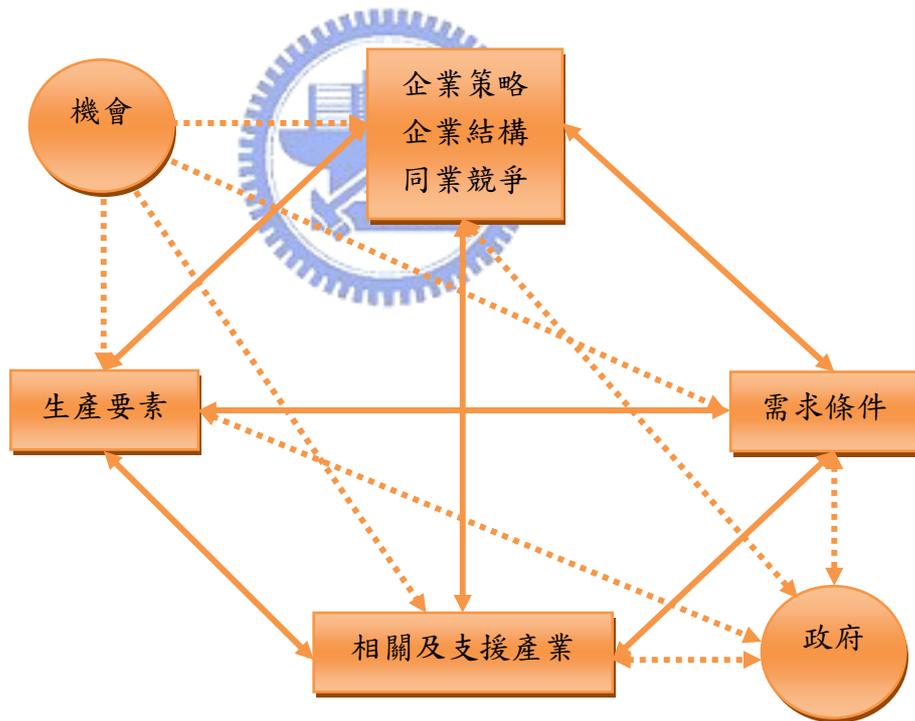


圖 2-4-10 國家競爭優勢鑽石模型體系  
資料來源：資料來源：Porter(1990)

## 2.5 核心能力(core competence)分析

### 1、核心能力(core competence)的內涵:

1990年，韓默(Gary Hamel)和普哈拉(C. K. Prahalad)提出「核心競爭力」；明茲柏格(Henry Mintzberg)提出「超優勢競爭」(Hyper Competition)等觀點，指出企業就如同個人，擁有屬於自己的核心能力，而企業的核心能力則包含了產業知識能力與業務運作的能力。企業核心能力，這兩種能力的交集，交集越多，則企業核心能力愈強，其多角化的經營能力愈強。

核心能力是一個組織所具有的獨特優勢，能使企業達到較佳的效率、創造較高的價值，以獲得競爭優勢。若是一家企業擁有降低成本或產品差異化的能力時，則它就能比其它競爭者創造更高的價值，賺取高於產業平均值的利潤。

企業的核心能力來自於企業的財務、人力、技術、設備等組織的資源，以及運用這些資源的能力和潛能，而要成為企業核心能力的資源則須具有獨特性與不可替代性，必須為其他企業所沒有的。

Thomas, O' Neal & Alvarado 定義出企業核心能力有三種：(1) 以服務品質為核心；(2) 生產技術為核心；(3) 資訊流通為核心；而 Meyer & Utterback 則進一步定義企業核心能力為 (1) R&D 能力；(2) 製造能力；(3) 行銷能力；及 (4) 服務能力。通常企業核心能力不會是全部都有，而是集中在其中的一種或兩種，且具有獨特性，不易被模仿；反之，若是企業能力無法專一而是橫跨多種構面，則無法成為突出的核心能力。儘管如此，這幾種能力還是必須達到某種以上的水準，使企業擁有存活的基本條件與基礎能力，進而產生進階的企業核心能力。

要擴展核心能力，必須根據企業的願景 (Vision & Mission) 定位目前企業能力 (Current Competencies) 的落差，然後尋找新的利基，才能發展新的企業核心能力 (Anderson, 1995)。Goodman & Lawless 則是認為企業核心能力的發展是具擴散性的，並且以資訊分享為核心，運用與客戶的互動所產生的回饋，來改善企業內部的能力。而依照上述的特性，企業核心能力的擴展，可以分成兩種形式。其中一種是應用「技術文脈」，在自己原有的技術上進階地發展，擴散較為穩定，且比較不會產生偏差，Nonada & Tekeuchi (1995) 認為，這是較佳的核心能力擴展方式。另一種則是藉由「資訊分享」來達成核心能力的擴展，基本上是運用科技，透過資訊的分享與傳播來進行技術擴散。其步驟如圖 2-5-1。

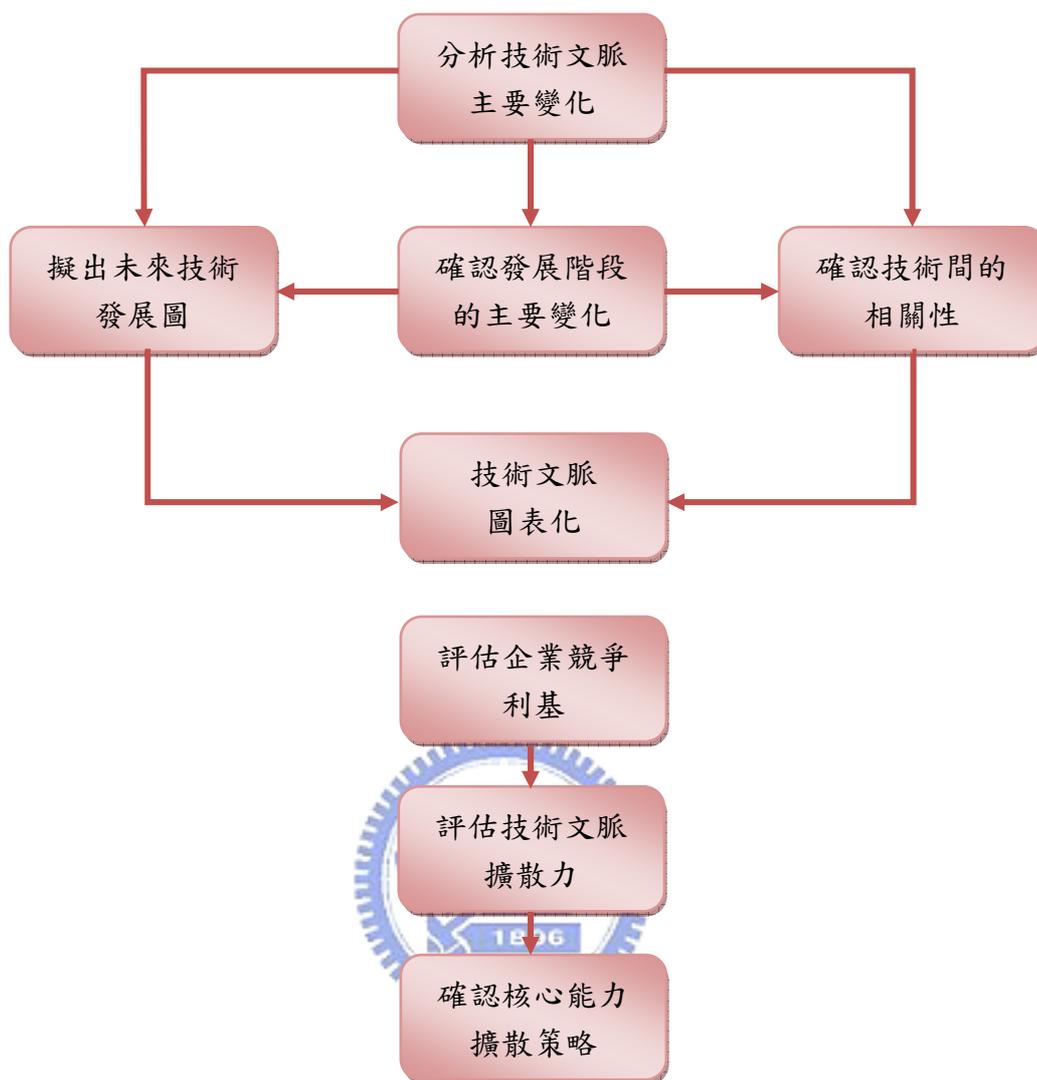


圖 2-5-1 核心技術擴散選擇模式

企業核心能力的經營大致可分為以下幾個構面：(1) 競爭資源；(2) 經營管理；(3) 企業核心能力發展；(4) 生產與服務；(5) 市場分享。核心能力發展是動態的，會隨著組織運作的週期或不同的發展狀況而改變發展重心。企業能力發展應建立在向外知識的獲取及內部知識的整合(Purecell & Gregory, 1998)。而企業核心能力發展，必須透過 (1) 即時性的知識拮取，(2) 知識篩選與應用，(3) 知識再生，(4) 將知識運用於工作，(5) 能力表現。且企業必須透過學習型組織的機制來發展新的核心能力，才能對新環境變遷具有高智慧的反應，進而領先同業(Chattell, 1998)。Tmott (1998) 則提出，企業核心能力發展應從內部知識累積，包含「適用→接受→類化」三個程序，最後變成日常的核心能力。總之，企業要有核心能力，必須至

少有幾個條件：

①擁有獨特的資源和所需的技能

企業核心能力至少需要一項獨特且有價值的資源或是要有份獨特的潛能來管理普通的資源，當企業同時擁有獨特的資源與管理這些資源的獨特潛能時，則它的核心能力最強。

②企業核心能力的特性

企業的核心能力必須要有以下特點：持久性、非轉移性與不可仿造性。持久性是指企業的核心能力一旦形成，就能夠維持很長一段時間的優勢，不容易失去，例如若是產品壽命週期很短，則快速創新的技術就會成為企業的核心競爭力。而非轉移性是指企業的核心能力不像原材料等資源那樣容易轉移和獲得。不可仿造性則是指企業核心能力很難受到競爭對手的模仿。如圖 2-5-2:

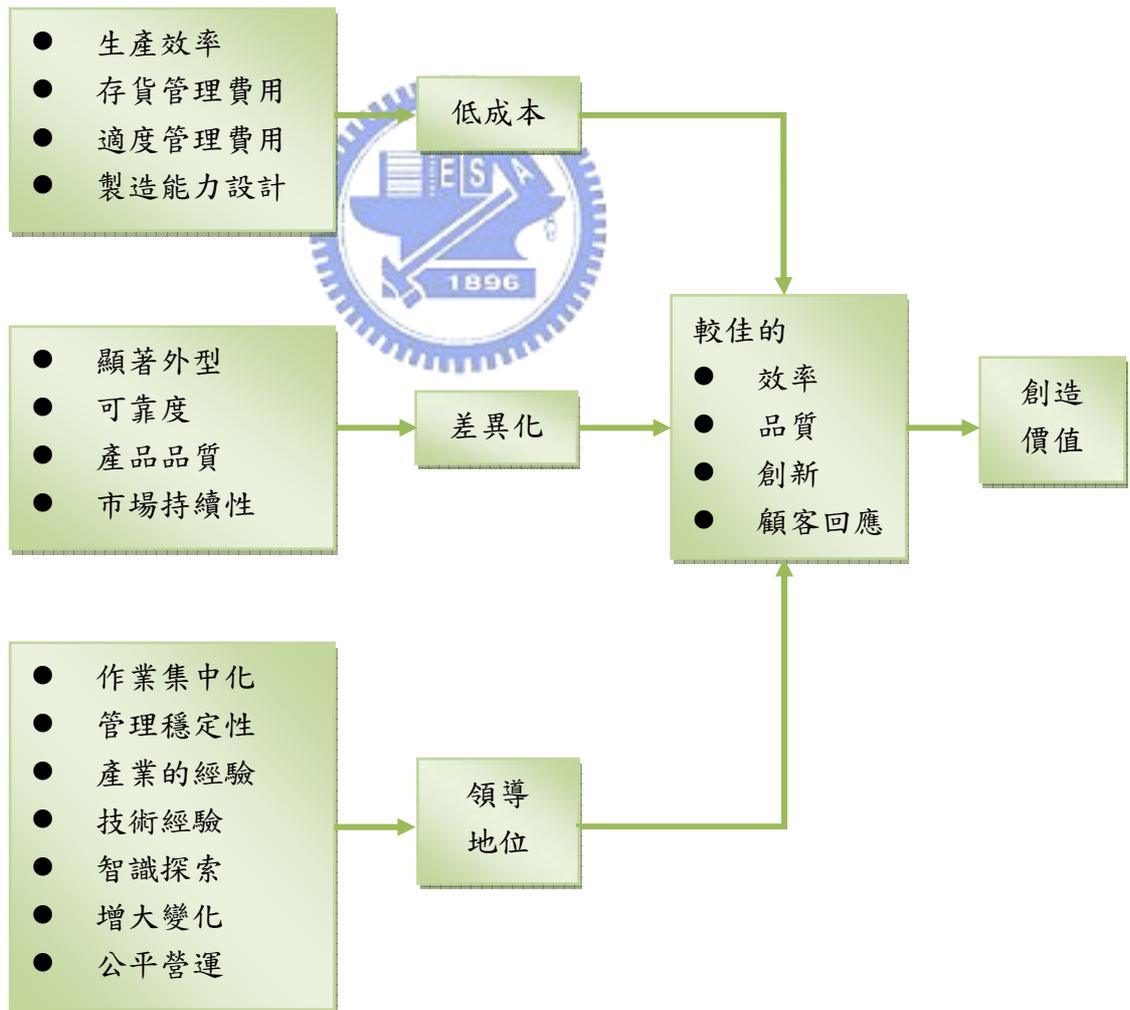


圖 2-5-2 企業成功轉捩點程序

## 2、企業核心能力的內容

企業的核心能力可能來自於：(1)特殊的產品，如 NOKIA 手機擁有最耐用的特性與最人性化的介面；(2)特定的地理位置，例如位置特別接近原材料供應地，或者特別接近消費地；(3)研究開發的能力，如 Apple 在 3C 商品的創新開發能力；(4)企業營銷能力，一個企業可能在營銷上有自己獨特的體系和方法，使其產品或服務能令顧客感到比其競爭者所提供的要滿意；(5)企業的管理水平，一個企業在管理上有自己的特色，而且其他企業無法效仿，例如鴻海企業的軍事化管理；(6)企業經營理念或企業文化，例如日本許多公司的忠誠及終身顧僱制的企業文化是日本企業與其他國家的企業進行競爭的核心手段。

## 3、企業核心能力的識別和確定

企業核心能力也可以向企業的其他資源一般，進行控制與管理，而企業核心能力管理，則是對企業的核心能力進行識別確定及研究開發的活動。首先企業應該明白自己是否有核心能力，且核心能力又在哪裡，欲識別企業的核心能力，可以先分析企業的資源狀況和競爭者的資源狀況了解之於競爭者的優劣勢所在。分析過程中，須著重於企業核心能力的幾個特點：誰擁有企業核心能力、此競爭力的持久性、該競爭力的可轉移性以及該競爭力的可仿造性。將企業內部各項活動(包含基礎設施管理、資源管理、採購、生產、產品和服務的提供等)看成創造價值的行為，著重分析行為之間的聯繫，因為即使競爭者得以模仿此價值活動，卻難以仿造價值活動間的連結關係，因此透過這種特殊聯繫的分析得以確立企業的核心能力。

## 4、企業核心能力的維持和提高

企業核心能力的目標就在於為企業帶來盈利，創造企業價值。因此在識別和確定所擁有的核心能力後，下一步便是維持和提高這個能力，並且發揮其作用，否則若是任其發展，有可能會因此失去這項核心能力。例如一個以開發研究為核心能力的企業，對研究經費大幅刪減或是長期不理會，就可能逐漸削弱研究開發的能力，這項能力也會慢慢消失。因此，維護現有的核心能力也是相當重要的一個課題。

維持和提高企業核心能力的做法，亦是由價值活動間的連結關係來進行。如一個以快速創新能力為核心的企業，可能需要研發部門、生產部門與行銷部門共同合作，才能擁有這樣的核心競爭力，達成目標市場的需求。而為了維持這樣的核心能力，可能就需要一套有效的管理制度，來維持或提高這三個部門的合作效率，進而提升核心競爭力。

## 5、企業核心能力的開發

核心能力是企業在長期經營過程中逐漸產生的，並非在企業一成立時就能擁有。而無論是已經有核心能力的企業，或是還沒有核心能力的新企業，皆能夠透過研究和開發獲得新的核心能力。要創造新的企業核心能力，可以從企業中的資源或是價值活動間的聯繫來考慮，一旦對某個價值活動的組合進行培養，長時間下來就能提高其產出價值的能力，最後成為企業核心能力。

而核心能力的管理，也是競爭策略中一個很重要的部分，不僅會決定企業的長遠發展，還會影響企業整體的優勢。現今國內仍有許多企業缺乏核心能力的管理能力，因此難以與國際競爭。期望未來國內企業能夠逐漸重視核心能力的開發，並提高且維持核心能力，增強企業於國內、國際市場中的競爭力。

### 第三章 研究方法

經本研究之動機與目來產生研究問題的選定以及假設的建立後，再依據第二章文獻探討之內容，歸納出研究的主要架構。將以參與推動金門觀光之參與者高層人士為研究對象，進行問卷設計與信度效度檢定，修訂出最適合評估競爭優勢之標準，最終將以問卷資料進行核心能力等指標分析，歸納出結論與觀光策略之建議。

#### 3.1 資料蒐集

由於本研究之主要蒐集資料是關於金門觀光產業之核心價值，為求資訊之正確性與完整性，必須以專家級人物為調查對象，因此採用了「專家訪談法」來做為資料蒐集的主要方法，並配合問卷調查的方式來減低其執行難度，進而採用「專家問卷調查法」。

而在問卷調查中，按照問卷填答者的不同，可分為自填式問卷調查和代填式問卷調查兩種型態。其中，自填式問卷調查，按照問卷傳遞方式的不同，可分為報刊問卷調查、郵政問卷調查和送發問卷調查；代填式問卷調查，按照與被調查者交談方式的不同，可分為訪問問卷調查和電話問卷調查。本研究採取的問卷方式為「自填式的送發問卷」，與其他幾種問卷調查方法的比較，可簡略概括如表 3-1：

表 3-1 問卷調查法之利弊

項目	自填式問卷調查			代填式問卷調查	
	報刊問卷	郵政問卷	送發問卷	訪問問卷	電話問卷
調查範圍	很廣	較廣	窄	較窄	可廣可窄
調查對象	難控制和選擇，代表性差。	有一定控制和選擇，但回覆問卷的代表性難以估計。	可控制和選擇，但過於集中	可控制和選擇，代表性較強。	可控制和選擇，代表性較強。
影響回答的因素	無法瞭解、控制和判斷。	難以瞭解、控制和判斷。	有一定瞭解、控制和判斷。	便於瞭解、控制和判斷。	不太好瞭解、控制和判斷。

回覆率	很低	較低	高	高	較高
回答質量	較高	較高	較低	不穩定	很不穩定
投入人力	較少	較少	較少	多	較多
調查費用	較低	較高	較低	高	較高
調查時間	較長	較長	短	較短	較短

資料來源:MBA 智庫百科(2009)

## 1、專家問卷調查法

專家調查法又稱為「德爾菲法(Delphi Method)」，是集徵專家們意見據以判斷決策的一種系統分析方法。於 20 世紀為美國蘭德公司所提出。後來，這樣的統計分析方法被各國廣泛用於評價政策、協調計劃、預測經濟和技術、組織決策等活動中。此方法不僅較簡單、節省費用，更能把有實踐經驗和理論知識的各方面專家對同一問題的意見集中起來。

而專家調查法的訪談對像是在某一個領域之中具備較佳專業知識的人員。例如市場專家、管理專家、技術專家等等，他們憑藉自己的專業知識和經驗，不僅能找出和分析該領域之中的問題，而且經常能提出更多建設性的意見。

## 2、專家調查法的特徵

專家調查法的特點有下列幾點：

### (1) 充分利用資源

由於吸收同領域之中不同的專家所提供之資訊，且被挑選出的專家在他們所屬的領域中是受到肯定的，並具有意見的代表性，因此藉由這樣的方法能夠充分利用專家的經驗和學識，獲得最完整的意見資料。

### (2) 結論的可靠性

由於此種調查法是採用匿名的方式，各個專家之間並無交流，因此能使每一位專家獨立地做出自己的判斷，達到一個比較客觀的共識，不會受到其他外在因素的影響。

### (3) 結論的群體性

因為調查對象並非針對某個菁英的個體，而是包含了一群同領域不同區塊的專家接受調查，因此調查結果對未來趨勢考量的深、廣度以及周延性皆高於個人，也就如俗話所說：「集思廣意，眾志成城」。

由於專家調查法具有以上這些特點，使它在諸多判斷預測或決策手段中脫穎而出。主要是因為這種方法簡便易行，並具有一定程

度的科學性和實用性，可以避免會議討論時產生的害怕權威隨聲附和，或固執己見，或因顧慮情面不願與他人意見衝突等弊病，具有一定程度綜合意見的客觀性。這些優點使得此研究方法已被延用多年而且受到高度肯定。

原德爾菲法(亦專家調查法)尚具有一項「意見反饋」的特性：將預測過程經過幾輪反饋，逐輪收集意見並且為專家反饋信息。重覆進行這一過程，直到每一個專家不再改變自己的意見為止，最終會使專家的看法逐漸趨同。儘管此為德爾菲法極重要的過程之一，但其最受質疑之處，亦在於此步驟傾向於強迫取得最後共識意見。因此本研究將此步驟予以省略，保留德爾菲法的其他優勢與特性，成為簡化後的「專家問卷調查法」。

### 3、專家調查法實施注意事項

此方法適用於研究資料少、未知因素多、主要靠主觀判斷和粗略估計來確定的問題，是較多用於長期預測和動態預測的一種重要的預測方法。而欲實施專家調查法，尚有幾項須注意的部分，以防止調查失敗：

- (1) 由於專家組成成員之間存在身份和地位上的差別以及其他社會原因，有可能使部分的人因不願批評或否定其他人的觀點而放棄自己的主張。要防止這類問題的出現，必須避免專家們面對面的集體討論，甚至不讓專家們知道彼此的身分而是由專家單獨提出意見。
- (2) 挑選專家應根據其對於該領域的瞭解程度。專家可以是第一線的管理人員，也可以是企業高層管理人員和外請專家。例如在此研究中，即挑選與金門觀光產業相關業界的高層主管作為專家人選。
- (3) 為專家提供充分的資訊，使其有足夠的根據做出判斷。例如，提供所收集的該領域經營趨勢的歷史資料和統計分析結果等等。
- (4) 問卷中所提問之問題應當符合專家的領域，使專家在其能力範圍中足以回答。
- (5) 簡化問題內容，不問與預測無關的問題。
- (6) 保證所有專家能夠從同一角度去理解問卷題目中出現的相關定義。
- (7) 向專家闡明此份調查對於該主題未來發展之意義，以爭取他們對於此項調查的支持。

#### 4、實施程序

依據本研究的需求，將德菲爾法進行簡化後，工作程序包括：

- (1) 擬定問卷內容。問卷所提之問題必須明確具體，選擇得當，數量不宜過多，並提供必要的背景資訊。
- (2) 選擇調查對象。所選擇的專家要有廣泛的代表性，必須要熟悉與金門觀光產業相關之業務，有特長、一定的聲望、較強的判斷和洞察能力。選定的專家人數以10~60人為宜。
- (3) 整理調查結果，提出統計報告。對徵詢所得的意見進行統計處理，計算其各題目之平均值與標準差，以及李克特量表中各項程度的勾選百分比，將平均值於3以上的項目作為調查結論，並進行文字歸納，撰寫成報告。

從上述工作程序便可看出，專家調查法能否取得理想的結果，關鍵就在於調查對象的人選及其對所調查問題掌握的資料和熟悉的程度。

#### 5、採用理由

採用專家訪談問卷調查法的原因在於，需要調查的人數較少，數十位的專家所提供之想法和意見，可能比抽樣數百位調查對象所得來的調查結果還要豐富，因此對專家的調查結果進行處理，工作難度遠小於抽樣調查。且專家調查法可以獲得比普通消費者更準確的相關訊息，專家的眼光可能超越普通民眾對於該主題的思維限制，會考慮到商品生產成本、市場經營以及管理控制等方面的問題。而傳統抽樣調查的樣本數大、研究費用高、數據處理難度高、缺點，也能夠用專家調查法避免之。

當然，消費專家調查法亦存在一些缺陷，例如所選擇的調查對象並非真正的專家，或存在嚴重的個人行為偏好及習慣性思維等問題，使調查結果嚴重偏離群體的心理行為特點。本研究為避免此情況發生，在選擇調查對象方面皆是以研究主持者所信任的人脈所推薦之各界專家。

由於本研究所探討之領域在於金門觀光產業之核心能力，而影響該產業之因素擴及整個金門地區之策略與環境。為求深入了解產業特性、需求結構、以及可能遭遇的問題與瓶頸，因此選擇各行業界之專家予以調查，以獲得同時具有深度及廣度之有效資訊。

### 3.2 研究架構與流程

為分析金門觀光產業之競爭力，本研究設計六項衡量指標來做為問卷

訪談的基礎，分別以生產因素、需求條件、產業策略結構、相關支援產業、政府影響、機會關係為架構，來探討金門觀光產業的核心能力與競爭優勢。

藉由上述文獻資料及因本研究案係整體金門縣觀光產業等因素，本研究採以 Michael E. Porter 之鑽石模型之六大構面之主要衡量指標，用以評估金門觀光發展之核心能力。

本研究之完整研究架構如下圖 3-2：

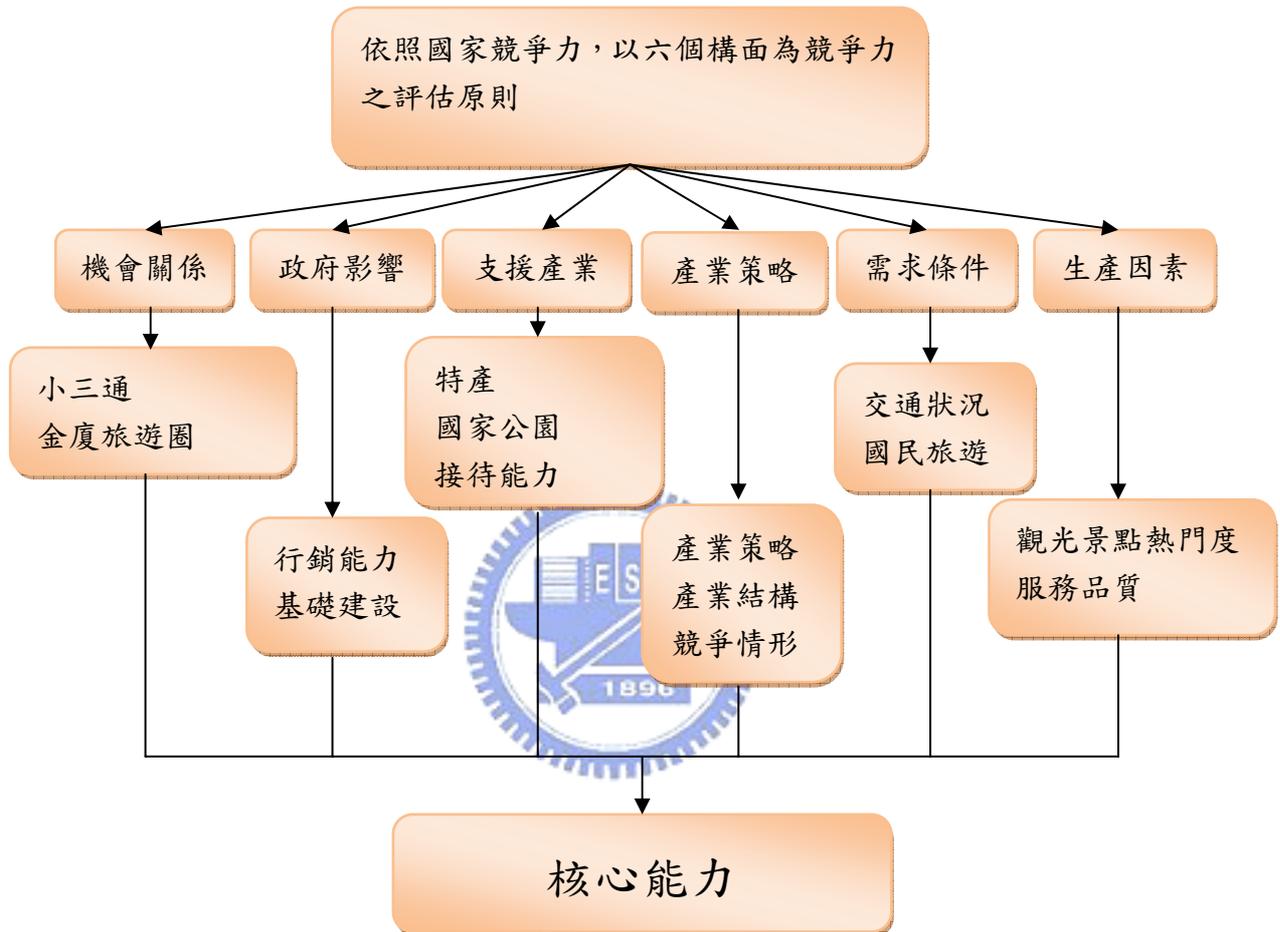


圖 3-2 研究架構圖

本研究之操作步驟參考行銷研究研究方法(呂長民, 5/e)，分為七個步驟：(一)確定研究主題與研究目的；(二)進行文獻探討，建立研究架構及研究假設；(三)決定研判假設所需的資料及來源；(四)資料蒐集規畫；(五)蒐集資料；(六)資料的整理、分析與研判；(七)提出研究報告。下圖 3-2 為本研究的研究架構與內容：



圖 3-3 本研究流程步驟與內容

### 3.3 問卷設計與研究變數

採用問卷調查法來驗證金門觀光發展策略之優勢關鍵因素。由於本研究係整體金門縣觀光產業，為國家相關產業發展策略一環，因此將以 Michael E. Porter 之鑽石模型之六大構面(國家競爭力分析)為基礎，並據此列出其十三項影響變數。另依據該十三項影響變數之定義，再發展出研究問卷的二十四個問卷項目。如表 3-2:

表 3-3 研究模式六個構面及二十四問卷項目

構面	影響變數	問卷項目內容
----	------	--------

一、生產因素	觀光資源	戰地色彩軍事遺跡
		閩南僑鄉文化古蹟
		自然靜觀生態候鳥
		氣候宜人水域活動
		熱門景點
	服務(旅宿、餐飲、轉運)	旅遊線規劃
二、需求條件	交通	服務品質
		顧客滿意度
	國民旅遊	空中交通
		「小三通」赴大陸之需求
三、產業策略、結構與同業競爭	產業策略、結構	政府鼓勵週休二日國民旅遊
		政府輔導推動觀光
	同業競爭	旅遊業規模、旅遊公會影響力
四、相關與支援產業	地區特產	削價競爭
	國家公園	高粱酒鄉、貢糖、鋼刀、麵線…
	接待能力	支援帶動觀光火車頭
		旅館、飯店、地區風味餐飲
五、政府影響	行銷	夜間活動
	基礎建設	節慶、戰役紀念、旅展、網路行銷
		機場、碼頭、飯店、景點
六、機會關係	小三通	精緻購物免稅島
		金廈旅遊圈
		大陸客源
		陸客 72 小時落地免簽

### 3.4 研究步驟

為使本研究得以適當篩選出金門觀光產業之競爭優勢項目，本研究採用李克特等量表(Likert scale)輔以百分比法來分析採樣資料，最後再依據分析結果找出金門地區觀光產業發展的競爭優勢關鍵因素。本研究依據下列步驟進行採樣分析：

### 3.4.1 擬定鑽石分析六大構面問題

依據本研究所參考之相關文獻，探討金門觀光產業的概況與國家競爭力要素，並依上述過程發展問卷調查內容，將國家競爭力分為六大構面：(1)生產因素構面；(2)需求條件構面；(3)產業策略、結構與同業競爭構面；(4)相關與支援產業構面；(5)政府影響構面；(6)機會關係構面；針對以上六大構面擬定問卷題目，決定參與者身分與人數。

### 3.4.2 問卷調查

根據上述六大構面來設計問卷訪談內容，發展出結構化問卷，採取最為廣泛使用的李克特等量表(Likert scale)。該量表由一組陳述組成，每一陳述有：極差、差、普通、優、極優五種回答，分別記為1, 2, 3, 4, 5，每個被調查者的態度總分便是他對各道題目的回答所得之分數的加總，此一總分可說明該名受調查者的態度強弱或其在這一量表上的看法不同狀態。採用此量表之原因有下列幾點：(1)容易設計；(2)使用範圍比其他量表要廣，可以用來測量其他一些量表所不能測量的某些多維度的複雜概念或態度。(3)通常情況下，李克特量表比同樣長度的量表具有更高的信度。(4)李克特量表的五種答案形式使回答者能夠很方便的標出自己的意見程度。

本問卷之調查時間，自西元2009年12月26日至西元2010年元月31日，約一個月餘時間供受調查者填寫。自2009年12月26日發卷至西元2010年元月31日止，約一個月時間供受調查者填寫。至2010年元月31日為止，計發出六十份問卷中回收51份，回收率達85%。

## 3.5 資料分析與處理方法

### 3.5.1 調查對象

所謂的專家其實就是指對該領域經驗豐富，能提出較多意見和想法的業者。可能是於某一領域工作的時間比較長，累積的經驗比較多；或對這塊領域有相當的興趣和愛好，長期細緻地觀察和研究過該領域的各種現象；或者他們長期參與該領域的活動等，進而對各種特點非常熟悉；或是因為經常與消費者打交道，對於消費者的意見和要求比較了解，所以也可能成為這個領域的消費專家。

而專家調查法是有代表性地蒐集消費經驗豐富的專家型消費者的意見和想法，再利用這些意見和想法做為生產、經營管理決策的

參考依據。此方法要求這些專家在該調查主題的領域中具有代表性，且確實有豐富的經驗，但沒有特殊的癖好。

由於本研究須對金門地區之觀光產業發展做分析，涵蓋領域可從整個國家政策包含至觀光遊客，因此選擇以下七個專家族群做為調查對象：

1、政府官員

了解觀光政策的推動策略，以及影響金門觀光產業發展的兩岸因素。

2、民意代表

可代表一般民眾的抽樣數據，提供以旅客較度來看金門觀光的意見。

3、交通業界

金門為離島地區，且觀光客的來源為海峽兩岸地區的人民，因此無論海路、空運皆強烈影響到金門地區的觀光產業。

4、旅館餐飲

金門當之餐飲特色與旅館服務為其觀光產業中十分重要之一環。餐飲旅館業長期與旅客有所接觸，對於消費者之型為亦有一定程度的了解。

5、特產業界

特產將會是金門觀光中最大的特色之處，特產業界之專家對於吸引觀光客之特產必能提供具參考價值之意見。

6、旅行社、公會

旅行社與公會為觀光客與觀光業之重要媒介，其意見將具十分重要之參考價值。

7、學者專家

學者專家能夠以學術角度提供社會學或是經濟學、政治學等角度的意見與看法。

調查對象專家、業界代表之背景資料如下：

表 3-5-1 專家業界代表背景資料

專家類別 背景	類別	服務單位 (公司行號)	職業 (職稱)	姓 別	年齡	專長
政府官員	A1	金門港務處	處長	男	51-60	• 金門縣觀光產業研究、企劃、行銷、推展 • 金門縣各鄉鎮長，
	A2	金門縣政府交通旅遊局	專員	男	41-50	
	A3	金門縣政府交通旅遊局	課長	男	31-40	
	A4	金門縣政府交通旅遊局	課員	女	20-30	

	A5	金門國家公園管理處	課長	女	41-50	依地區景點特性及民意需求，規劃觀光資源 「小三通」赴陸之需求 機場、碼頭、飯店、景點建設 掌政府關係資源、生產因素、需求條件、觀光支援產業、機會關係 節慶、戰役紀念、旅展、網路行銷
	A6	金門國家公園管理處	課長	男	51-60	
	A7	金門國家公園警察隊	隊長	男	51-60	
	A8	金城鎮公所	鎮長	男	51-60	
	A9	金沙鎮公所	鎮長	男	51-60	
	A10	金寧鄉公所	鄉長	男	51-60	
	A11	金寧鄉公所	秘書	男	51-60	
	A12	金門警光會館	主任管理員	男	31-40	
民意代表	A13	金門縣議會	副議長	女	41-50	代表各界，反映觀光產業及旅客意見 預算加強旅遊景點基礎建設軟硬體設施 關心地區觀光產業發展，提供政府施政參考 掌政府關係資源、瞭解生產因素、需求條件、機會關係 建議推動 台金廈旅遊圈
	A14	金門縣議會	議員	男	31-40	
	A15	金門縣議會	議員	女	41-50	
	A16	金沙鎮代表會	主席	男	51-60	
	A17	金湖鎮代表會	副主席	女	51-60	
	A18	金湖鎮代表會	鎮代表	女	31-40	
交通業界	A19	金門公共車船管理處	處長	男	41-50	台金空中交通(立榮、華信、復興航空) 金廈小三通海運交通服務 金門公共車船管理處提供觀光導覽公車 瞭解生產因素提供路海空服務·觀光支援產業
	A20	南星航運股份有限公司	業務經理	男	31-40	
	A21	華信航空	組長	男	41-50	
	A22	華信航空	資深業務	女	31-40	
	A23	復興航空	督導	女	31-40	
	A24	復興航空	資深業務	男	31-40	
	A25	立榮航空	副主任	女	20-30	
	A26	立榮航空	運輸員	男	41-50	
旅館餐飲	A27	金沙大飯店	總經理	男	51-60	提供觀光生產因素 提供接待能力因素 提供旅館、飯店、地區風味餐飲
	A28	台金大飯店	經理	男	41-50	
	A29	采豐食堂	負責人	男	41-50	

	A30	如家精緻民宿	負責人	女	31-40	· 觀光支援產業 或競爭
特產業界	A31	金門酒廠	副總經理	男	51-60	· 金門高粱酒、國內白酒世佔率第一 · 高粱酒鄉、貢糖、鋼刀、一條根、麵線…金門特產 · 觀光產業策略、結構與同業競爭 · 相關與支援產業，削價競爭
	A32	天王貢糖商店	負責人	女	41-50	
	A33	順玉金門特產百貨	負責人	女	51-60	
	A34	陳金福號貢糖	店長	女	41-50	
	A35	天根草一條根實業	總經理	男	41-50	
	A36	聖祖貢糖	業務經理	女	31-40	
	A37	金合利鋼刀	負責人	男	51-60	
旅行社、公會	A38	金門莒光樓	解說員	女	20-30	· 旅台金門觀光協會 · 瞭解生產因素、需求條件、政府影響、機會關係 · 相關與支援產業，削價競爭 · 節慶、戰役紀念、旅展、網路行銷
	A39	旅台金門觀光協會	理事長	男	51-60	
	A40	燦星旅遊網金門店	店長	男	31-40	
	A41	南星旅遊集團(永祥旅行社)	董事長	男	41-50	
	A42	國華旅行社	總經理	男	51-60	
	A43	金環球旅行社	總經理	男	41-50	
	A44	金環球旅行社	導遊	女	51-60	
	A45	金瑞旅行社	導遊	女	41-50	
學者專家	A46	金門技術學院運動休閒系	系主任		51-60	· 金門縣未來觀光產業之研究、發展、行銷、建言
	A47	金門技術學院觀光系	助理教授		31-40	
	A48	金門技術學院觀光系	助理教授		31-40	
	A49	金門技術學院觀光系	講師		31-40	
	A50	金門技術學院觀光系	講師		31-40	
	A51	金門社區大學	講師		31-40	

問卷設計完成後，即寄送給金門觀光產業相關之各界專家，如政府官員、交通業界、餐飲業界等進行填寫，共 60 份(回收 51 份)，回收問卷後即可進行資料分析，整理出各變項之平均數、標準差及每變項中之勾選比例，以找出金門觀光產業的核心競爭力項目。

### 3.5.2 各界專家調查人數分布如圖 3-5-2:

計政府官員 12 人、民意代表 6 人、交通業界 8 人、餐旅飲業界 4 人、特產業界 7 人、旅行社工會 8 人、學者專家 6 人，共回收有效樣本 51 人，分布平均，涵蓋產官學各界，具代表性。

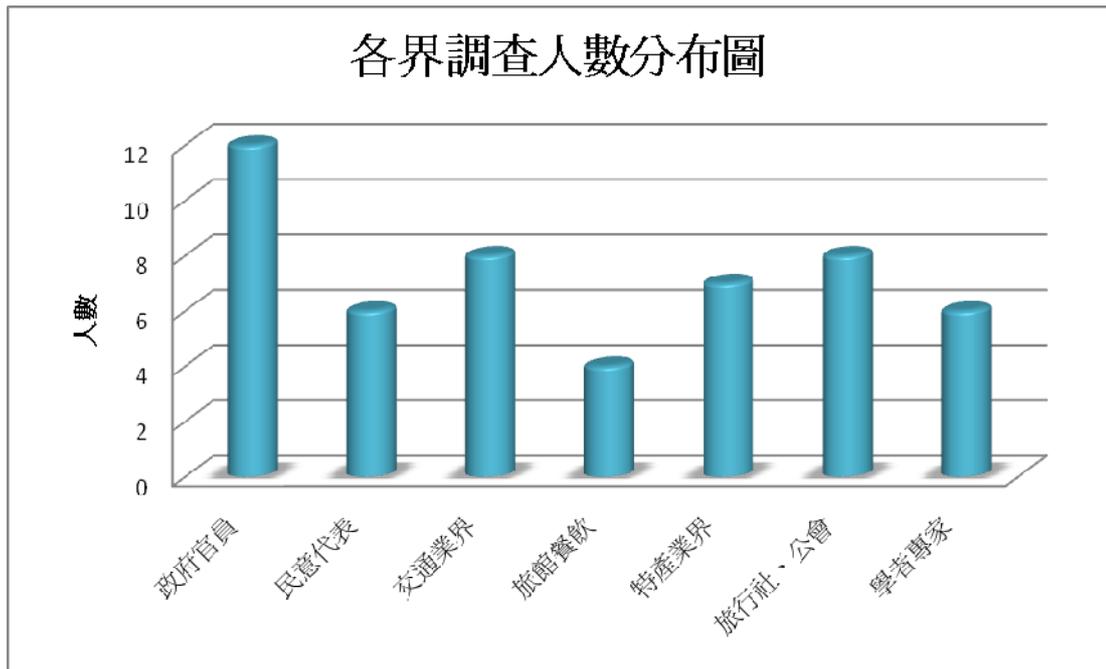


圖 3-5-2 各界調查人數分布圖



### 3.5.3 資料分析方法

本研究將採取描述統計方式，以 SPSS(Static Package for the Social Science)統計套裝軟體進行因素分析，針對專家所填之問卷，求出各個構面之平均數、標準差以及各選項之百分比，找出金門觀光產業之核心競爭力。

## 3.6 信度與效度分析

問卷調查是被許多研究所廣泛採用的一種調查方法，獲取訊息的工具，是根據調查目的所設計的調查問卷，其質量高低對調查結果的真實性、適用性等具有決定性的作用。在形成正式問卷之前，應對問卷進行試測，並對試測結果進行信度和效度的分析，再根據分析結果篩選問卷題項，調整問卷架構，以提升問卷的可靠性和有效性。

### 3.6.1 信度分析

信度(Reliability)即可靠性，指採用同樣的方法對同一對象重複測量時所得結果的一致性或穩定性。一個測驗的信度在於表示測驗內部問題間是否相互符合與兩次測驗分數是否前後一致。若是誤差越小，信度就越高，反之則否。

信度分析的涵義在於測量工具(如問卷)的穩定性、可信性、可預測性與精確性。基本原理則是從受試者內在的變異加以分析，用測量標準誤說明可靠性的大小；或是從受試者相互間的變異加以分析，用相關係數表示信度的高低。如果這個測量工具有很高的可信度，則施測後的結果也較能被信服。

信度指標多以相關係數表示，大致可分為穩定系數(跨時間的一致性)，等質系數(跨形式的一致性)和內在一致性系數(跨項目的一致性)三類：

- 1、穩定性：使用再測法(test-retest method)，於不同時間，對同一群測試對象，使用同樣的測量。
- 2、等質性：使用複本信度(equivalent-forms method)。同一個測驗若有兩種以上之複本可以交替使用，則可連續或隔一段時間

對同一群測試對象實施兩次測驗，再根據得分計算其相關係數，係數越高，則表示複本信度越高。

3、一致性：使用折半信度、庫李信度、內在一致信度以及觀察者評分信度來測量一個工具(如問卷)的內在一致性。

根據上述幾項指標，信度的類型與求法可細分為下列幾種：

#### 1、再測信度 (test-retest reliability)：

用同一種測驗，對同一群受試者，前後測驗兩次，在根據受試者兩次測驗分數計算其相關係數。兩次測驗相隔的時間應適宜，隨測驗的題目和性質而不同，少者2週，多者半年，甚至會到1~2年之久。

再測信度屬於穩定系數，特別適用於事實式問卷，如性別、出生年月等在兩次施測中不應有任何差異，大多數被調查者的興趣、愛好、習慣等在短時間內也不會有十分明顯的變化。若沒有突發事件導致被調查者的態度、意見突變，此方法也可用於態度、意見式等問卷。由於再測信度法需要對同一樣本試測兩次，被調查者容易受到各種事件、活動和他人的影響，且間隔時間長短也有限制，因此在實施上有一定的難度。

#### 2、複本信度(Equivalent-Forms reliability)：

若一套測驗有兩種以上的複本，即可交替使用，根據同一群受試者接受兩種複本測驗的得分，並計算其相關係數。設計複本可使用不同的語詞，將題目問題重新描述或改變次序，對同樣的人，在不同的時間進行測量。

複本信度屬於等值系數。此方法要求兩個複本除表述模式不同外，在內容、格式、難度和對應題項的提問方向等方面必須完全一致，而在實際調查中，很難使調查問卷達到這種要求，因此較少人採用此種方法。

#### 3、折半信度(Split Half reliability)：

當一種測量工具沒有複本，只能施行一次時，即可採用此方法，隨機或採奇偶數折半，將受試者完成的試題分成兩半，最後比較兩組的相關係數，係數高則可信度高。

折半信度屬於內在一致性系數，一般不適用於事實式問卷(如年齡與性別無法相比)，大多用在態度、意見式問卷的信度分析。而在問卷調查中，態度測量最常見的形式是5級李克特(Likert)量表。

進行折半信度分析時，如果量表中含有反意題項，應先將反意題項的得分做逆向處理，以保證各題目得分方向的一致性，然後將所有題目按奇偶或前後分為盡可能相等的兩半，計算二者的相關係數(即半個量表的信度系數)，最後用斯皮爾曼布朗(Spearman-Brown)公式，求出整個量表的信度系數。

#### 4、庫李信度(Kuder-Richardson reliability)：

根據受試者對一個測驗中，各項題目反應之一致性求出的信度，但只適用於正反兩極之題型，象是對與錯的記分系統，每對一題得一分。

#### 5、評分者信度(Scorer reliability)：

給許多評分者做題目，再去分析其中的相關。評分者信度通常針對非量化的資料，由兩位以上的評分者依據記分要點予以記分，再將每份量表的兩個不同分數計算相關係數。

#### 6、內在一致信度(Cronbach $\alpha$ )系數法：

Cronbach  $\alpha$  信度系數是目前最常用的信度系數，其公式如下(Cronbach, 1951)：

$$\alpha = [k/(k-1)]\{1 - [(\sum \sigma_i^2) / \sigma_t^2]\}$$

k 為量表中題項的總數， $\sum \sigma_i^2$  為第 i 題得分的變異數， $\sigma_t^2$  為全部題項總得分的變異數。 $\alpha$  系數評價的是問卷中各題項得分間的一致性，屬於內在一致性系數。適用於態度、意見式問卷的信度分析。如果 Cronbach's  $\alpha$  值很低(可用 spss 計算)，代表題目和題目之間的關連性很低，其測量出的結果自然也就無法一致，該問卷就不具可信度。詳見表 3-5-1。

本研究問卷針對金門觀光產業之國家競爭優勢變數經分析後的因素構面分別計算其值。

表 3-6-1 可信度高低與 Cronbach  $\alpha$  係數之對照表

可信度	Cronbach $\alpha$ 係數
-----	----------------------

不可信	Cronbach $\alpha$ 係數 < 0.3
勉強可信	$0.3 \leq$ Cronbach $\alpha$ 係數 < 0.4
可信	$0.4 \leq$ Cronbach $\alpha$ 係數 < 0.5
很可信 (最常見)	$0.5 \leq$ Cronbach $\alpha$ 係數 < 0.7
很可信 (次常見)	$0.7 \leq$ Cronbach $\alpha$ 係數 < 0.9
十分可信	$0.9 \leq$ Cronbach $\alpha$ 係數

資料來源:吳宗正、吳育東(成大統計研究所 2000/06)

除了問卷本身的設計外，可信度尚會受到其他因素的影響。要使一個工具的結果達到等質性、穩定性和一致性，必須要設法控制會影響改變分數的因素：

1. 受試者：身心狀況、動機、注意力。
2. 主試者：評分主觀、主導話語不正確。
3. 測驗工具：內容太長、語意不清、內部一致性低、使用語言有誤。
4. 測驗情境：測驗的環境、聲音、燈光、溫度等。
5. 時間：重複施測之時間相隔太長或太短、測試時間長短等。

### 3.6.2 效度分析

效度 (Validity) 即有效性，指測量工具(如問卷)能夠準確測出所需測量的事物的程度。效度分為四種類型：表面效度、內容效度、準則效度和架構效度。

- 1、表面效度(face validity)：是最容易達成及最基本的效度。此類效度就是由學界來判斷指標是否真的測量到所欲測量到的構念。
- 2、內容效度(content validity)：找一群具有相關經驗的人來看問卷題目，問他們設計得如何，以及需要修改的部分。
- 3、準則效度(criterion-related validity)：把測量工具和其他可測量的工具，算他們之間的相關。其中又包含了同時效度與預測效度。

(1)同時效度(concurrent validity)：把設計好的題目，和標準工具(同樣的觀念，相同的變項)比較，並且去算他們之間的相關。

(2)預測效度(predictive validity)：一個調查，可以預測未來的事件、行為、態度、結果。

- 4、架構效度(construct validity)：

(1)聚合效度(convergent validity)：對某一特質、觀念，用不同的方法去測量。當測量同一構念的多重指標彼此間聚合或

有關連時，就有此種效度存在。

(2)區辨效度(discriminated validity)：也稱之為分歧效度(divergent validity)，與聚合效度相反，和其他測量不同構面的測驗或量表呈現低相關。

效度分析有許多種方法，其測量結果反映效度的不同面向，常被使用於問卷調查效度分析的方法有以下幾種：

### 1、單項與總和相關效度分析(content validity analysis)

這種方法用於測量問卷的內容效度，又稱邏輯效度。它是指所設計的題項是否能代表所要測量的內容或主題，常採用邏輯分析與統計分析相結合的方法進行評價。邏輯分析一般由研究者或專家評判所選題項是否“看起來”符合測量的目的和要求。統計分析主要採用單項與總和相關分析法獲得評價結果，即計算每個題項得分與題項總分的相關係數，根據相關的顯著程度判斷是否有效。

### 2、準則效度分析(criterion-related validity analysis)

又稱為效標效度或預測效度。準則效度分析是根據已經得到確定的某種理論，選擇一種指標或測量工具作為準則，分析問卷題項與準則的聯繫，若是二者相關顯著，或者問卷題項對準則的不同取值、特性表現出顯著差異，則為有效的題項。評價準則效度的方法是相關分析或差異顯著性檢驗。此方法的限制在於，在調查問卷的效度分析中，要選擇一個合適的準則是十分困難的。

### 3、架構效度分析(construct validity analysis)

架構效度是指測量結果顯現出來的結構與測值之間的對應程度，所採用的方法是因子分析。因子分析的主要功能是從量表全部題項中提取一些公因子，各個公因子分別與某一特定變量高度關聯，那麼這些公因子即代表了量表的基本架構。透過因子分析可以考察問卷是否能夠測量出研究者設計問卷時假設的架構。在因子分析的結果中，用於評價架構效度的主要指標有三：累積貢獻率、共同度和因子負荷。累積貢獻率反映公因子對量表或問卷的累積有效程度；共同度反映出由公因子解釋原變量的有效程度；因子負荷則反映出原變量與某個公因子的相關程度。

本研究所採用之方法為內容效度。一般而言，問卷的效度測量極為困難，對於測試對象大多以單一試題衡量之，或是變數之採用過於草率。因此要提高效度，有賴於研究者謹慎的選擇，並且須多方參考文獻，以提升研究價值。

為了提升問卷調查的質量，信度和效度的分析絕對是研究過程中必要的環節。已經證明效度很高的量表，信度必定很高；但信度很高的量表，效度不一定夠高。效度的大小反映出研究者的理論架構是否正確，因此追求理想的效度是研究者最終的目標，但信度則是要達到效度的必要條件，若是信度太低，就要及時修正，以免往後分析資料的步驟變成白費力氣。

### 3.6.3 本研究之信度與效度分析

本研究依據學者波特所提出之國家競爭力鑽石模型理論，探討出問卷調查之討論變數，此外，問卷資料之來源亦是來自於金門各業界之專家學者，藉由多方文獻的探討以及整合專家學者之意見，盼能求得調查過程之完整性與嚴謹性，以提升本研究之信度與效度。

本研究對於金門觀光產業之核心競爭能力變數問卷，是多種題目測量同一態度之態度量表，因此採取 Cronbach  $\alpha$  來衡量問卷之內部一致性。其公式如下：

$$\alpha = [k/(k-1)] \{1 - [(\sum \sigma_i^2) / \sigma_t^2]\}$$

扣掉問卷中非屬於李克特量表之題型(僅一題)，在此分別整理出總研究變數與國家競爭力六大構面之信度係數  $\alpha$  值，詳見表 3-5-2、表 3-5-3。

表 3-6-2 研究問卷之信度值檢測表

研究變數	題目數	Cronbach $\alpha$
金門觀光產業之核心競爭能力	23	0.881

表 3-6-3 國家競爭力六大構面研究問卷項目之信度檢測值表

研究變數	題目數	Cronbach $\alpha$
國家競爭力要素六大構面一	7	0.783
國家競爭力要素六大構面二	3	0.691
國家競爭力要素六大構面三	3	0.708

國家競爭力要素六大構面四	4	0.700
國家競爭力要素六大構面五	3	0.805
國家競爭力要素六大構面六	3	0.725

由以上各因素之信度係數可看出，根據表 3-5-1 的可信度高低與 Cronbach  $\alpha$  值對照表，本問卷六大項構面之可信度皆有 0.691 以上，最高可達 0.805，代表各構面之內部主要變數十分一致；而此份研究問卷之總信度亦達到 0.881，可顯示此份問卷量表之可信程度高。

### 3.7 研究限制

本研究以金門地區的各個相關產業之專家做為研究對象，以探討未來金門地區觀光產業之核心競爭能力，雖力求客觀嚴謹，但仍有部分研究限制如下：

- 1、本研究範圍圍於時間、地域、人力成本及研究對象配合意願的限制，本研究係以金門觀光產業發展曾參與者，或目前負責執行或推動或從事觀光產業發展有關參與者為問卷研究對象，依研究目的設計問卷，分析判斷母體中各層面具有代表性的或為典型的樣本加以選取。
- 2、本研究採取專家問卷調查法進行資料蒐集，調查對象以各業界專家為主，雖專家對於其產業之了解度相當深入，較一般民眾之意見具有公信力，但畢竟專門人數有限，且僅限於金門地區，資料量無法與隨機抽樣人數相比。
- 3、業界專家於該產業之意見恐與它業有所衝突，尤其本研究調查對象包含政府代表等官方人員，有可能因為政府政策不受下游產業認同，產業與政府之看法相反而造成資料數據不準確。
- 4、抽樣代表性，因質性研究樣本數不若量化研究樣本，研究對象或依研究者主觀選擇，結果可能導致分析過於概括性。
- 5、金門地區觀光遊客人數與台海兩岸之關係發展息息相關，且政治議題不僅敏感，更難以避免，專家所填之意見有可能會受到執政黨派等因素而稍有偏頗，且此為難以事前控制之因素。

## 第四章 研究分析與發現

本研究方法以鑽石分析六大構面為主要架構，研究的對象為金門地區各個與觀光發展有所關聯之產業中，占有重要地位的管理階層以及與旅客有直接接觸之業者。參與成員須有相關專業經驗，並且對於金門之觀光產業發展有通盤了解。本研究以下列七個重要相關產業之專家群為樣本，並經由電話、電子郵件等方式徵詢其參與意願。本研究以 SPSS 統計軟體整理分析問卷數據資料，詳細統計結果如下表 4-1：

表 4-1 專家填寫區間尺度結果統計表

一	生產因素構面	極差	差	普通	優	極優
1	以目前金門「戰地英雄島」、獨特戰爭史蹟景點，相對現行旅遊市場競爭力需求 平均數：3.39 標準差：1.078	7.8%	9.8%	29.4%	41.2%	11.8%
2	以目前金門「生態美景島」、候鳥多樣及自然景觀，相對現行旅遊市場競爭力需求 平均數：3.63 標準差：0.937	3.9%	5.9%	27.5%	49%	13.7%
3	以金門「閩南文化島」、特殊橋鄉文化古蹟等景點，相對現行旅遊市場競爭力需求 平均數：3.73 標準差：0.940	3.9%	5.9%	16.9%	54.9%	15.7%
4	以目前金門之氣候宜人、水域觀光休憩活動，相對現行旅遊市場競爭力需求 平均數：3.04 標準差：0.937	7.8%	15.7%	43.1%	31.4%	2%
6	以您瞭解(接觸、參與)金門旅遊現況，對旅遊動線(景點、購物)的規劃安排 平均數：2.88 標準差：0.553	2%	15.7%	74.5%	7.8%	0%
7	以您瞭解(接觸、參與)金門觀光現況，對旅宿、餐飲之服務	0%	21.6%	72.5%	5.9%	0%

	品質要求 平均數：2.84 標準差：0.505					
8	以您瞭解(接觸、參與)金門觀光現況，旅客對遊金的整體顧客滿意度 平均數：3.06 標準差：0.580	0%	13.7%	66.7%	19.6%	0%
二	<b>需求條件構面</b>	<b>極差</b>	<b>差</b>	<b>普通</b>	<b>優</b>	<b>極優</b>
9	以您瞭解金門觀光現況，金門目前空中交通航班的便利及正常性 平均數：3.00 標準差：0.748	2%	21.6%	51%	25.5%	0%
10	以您瞭解(接觸、參與)金門旅遊現況，台商旅客等經「小三通」赴陸之需求 平均數：3.98 標準差：0.707	0%	0%	25.5%	51%	23.5%
11	在政府鼓勵國民旅遊政策下赴金門旅遊之需求 平均數：2.75 標準差：0.688	3.9%	27.5%	58.8%	9.8%	0%
三	<b>產業策略、結構與同業競爭構面</b>	<b>極差</b>	<b>差</b>	<b>普通</b>	<b>優</b>	<b>極優</b>
12	政府部門現行推動金門觀光產業策略 平均數：2.98 標準差：0.735	3.9%	15.7%	58.8%	21.6%	0%
13	金門現行觀旅遊公會之功能 平均數：2.73 標準差：0.723	5.9%	25.5%	58.8%	9.8%	0%
14	金門現行觀光旅遊同業間競爭情形 平均數：2.37 標準差：0.720	7.8%	52.9%	33.3%	5.9%	0%
四	<b>相關支援產業構面</b>	<b>極差</b>	<b>差</b>	<b>普通</b>	<b>優</b>	<b>極優</b>
15	金門特產高粱酒、貢糖、鋼刀、	0%	2%	21.6%	68.6%	7.8%

	麵線、一條根等，對帶動金門觀光發展能力 平均數：3.82 標準差：0.590					
16	金門國家公園美化維護生態自然景觀，支援帶動金門觀光發展領頭功能 平均數：3.71 標準差：0.610	0%	2%	31.4%	60.8%	5.9%
17	目前金門的旅館、飯店、民宿、特色風味餐飲等，支援金門觀光發展的能力 平均數：2.82 標準差：0.713	3.9%	23.5%	58.8%	13.7%	0%
18	金門當地觀光產業夜間活動等，對支援金門觀光發展的能力 平均數：2.24 標準差：0.710	11.8%	56.9%	27.5%	3.9%	0%
<b>五</b>	<b>政府影響構面</b>	<b>極差</b>	<b>差</b>	<b>普通</b>	<b>優</b>	<b>極優</b>
19	政府改善觀光設施如機場、碼頭、飯店、景點等硬軟體設施，對推動金門為國際觀光休閒島，吸引世界及兩岸旅客目標工作 平均數：3.12 標準差：0.952	3.9%	23.5%	33.3%	35.3%	3.9%
20	政府推動精緻購物免稅島，配合當地觀光及周邊特產，在吸引國際、兩岸旅客，活絡金門觀光產業 平均數：3.39 標準差：0.981	5.9%	7.8%	37.3%	39.2%	9.8%
21	政府積極推動節慶、軍營移撥、戰役紀念、旅展、網路等各種觀光行銷 平均數：3.27 標準差：0.777	3.9%	5.9%	51%	37.3%	2%

六	機會關係構面	極差	差	普通	優	極優
22	未來金門觀光發展，建立「台金廈」旅遊圈，形成三地區域旅遊聯盟之機會 平均數：3.53 標準差：0.758	0%	9.8%	33.3%	51%	5.9%
23	對於陸客自由行，金門若推動試辦七十二小時落地免簽證，對大陸赴廈遊客，可望有效移轉至金門的效益 平均數：3.86 標準差：0.775	0%	3.9%	25.5%	51%	19.6%
24	金廈因地緣關係吸引廣大陸客來金旅遊，陸客順道由金轉台之旅遊條件 平均數：3.55 標準差：0.832	0%	13.7%	25.5%	52.9%	7.8%

其中問卷第五題為一複選題，要求調查對象勾選其認為之熱門旅遊景點，以及其最喜愛之旅遊景點，是與前四題做對照，熱門旅遊景點前三名排序為(1)翟山坑道(2)太武山(3)莒光樓，經統計結果如下圖 4-1。

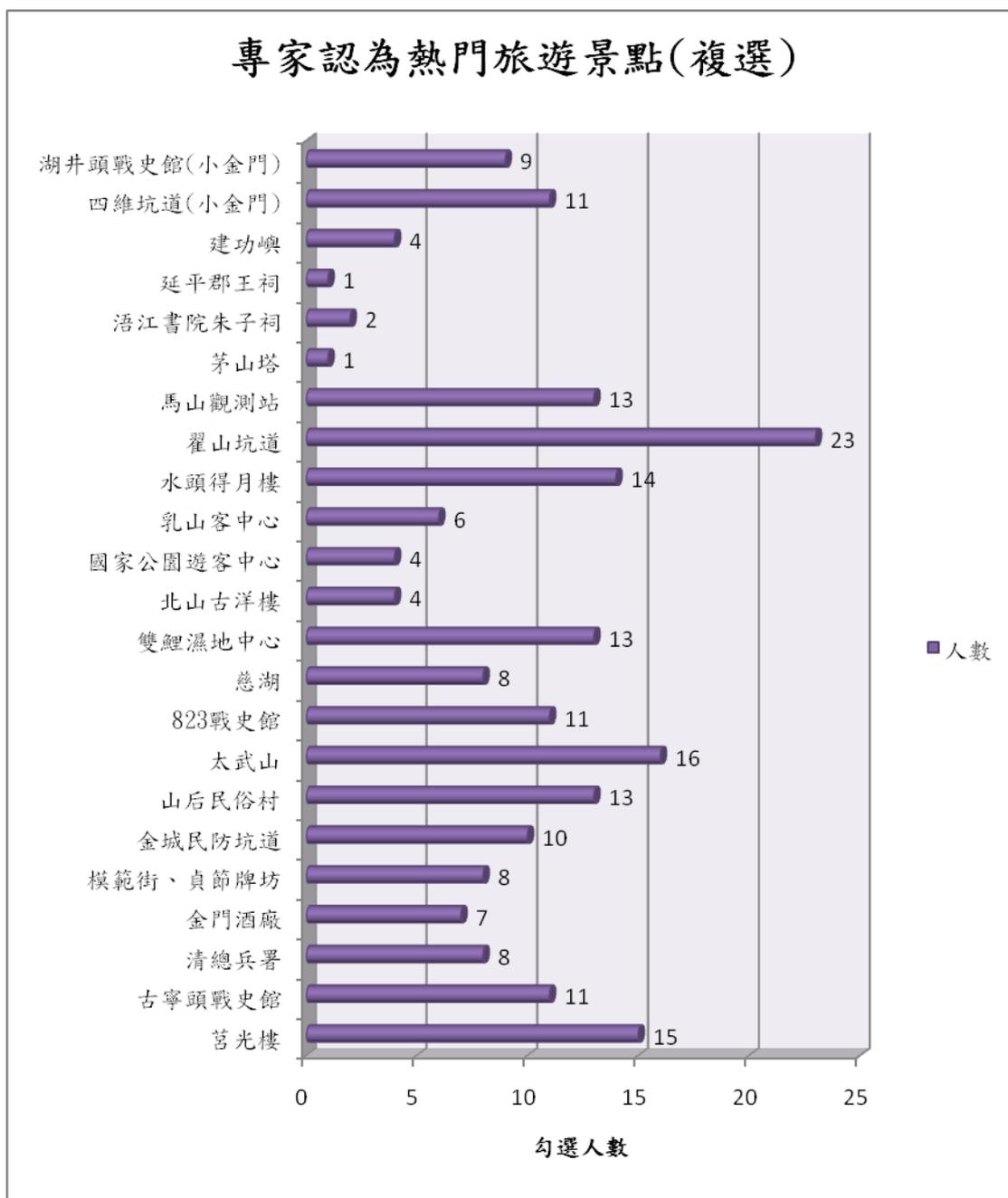


圖 4-1 專家認為熱門旅遊景點統計

專家最喜愛旅遊景點前三名排序為(1)翟山坑道(2)水頭得月樓與山后民俗村(3)太武山與莒光樓，經統計結果如下圖 4-2。

## 專家最喜愛旅遊景點(複選)

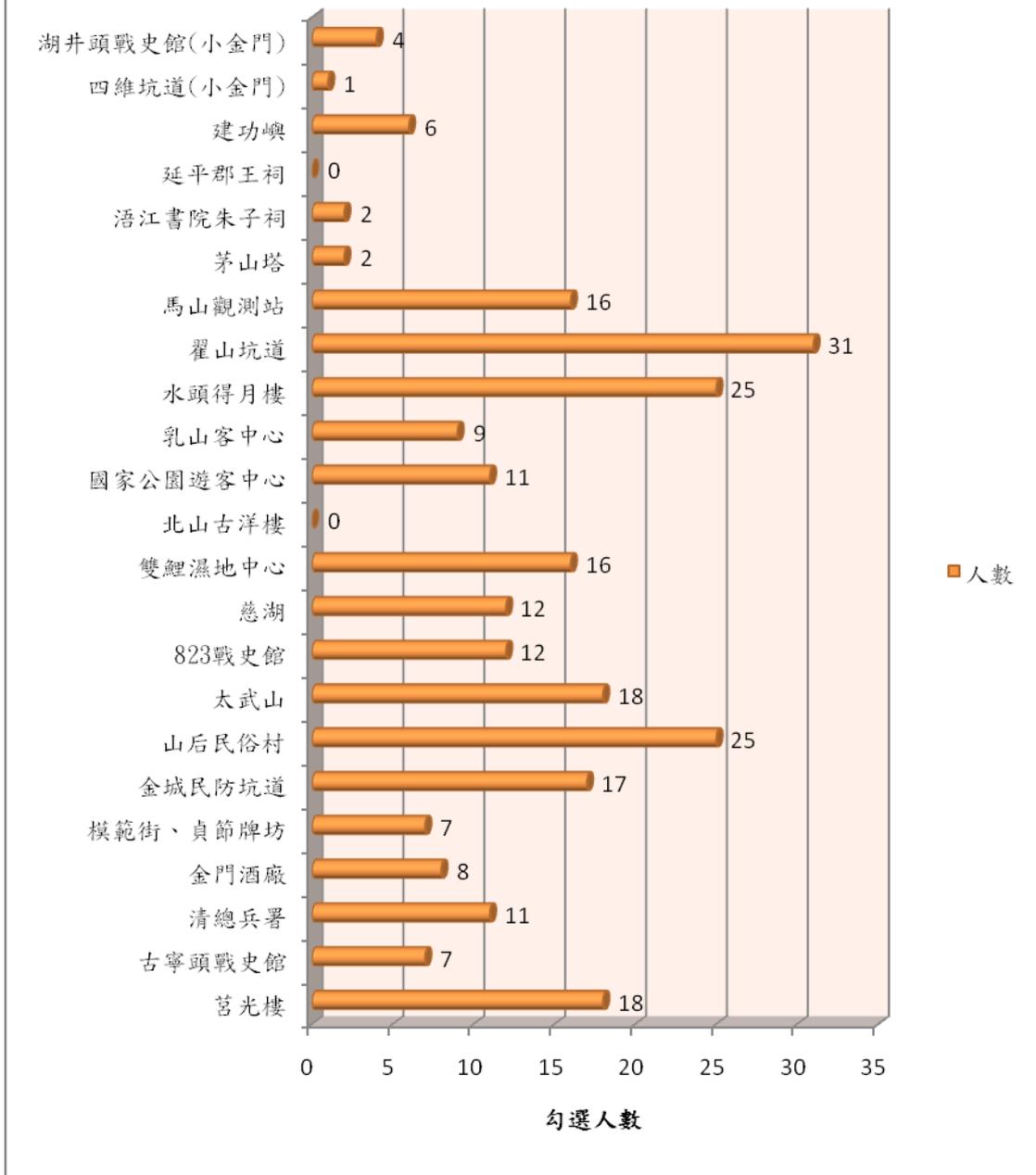


圖 4-2 專家最喜愛旅遊景點

將上圖 4-1 與圖 4-2 做比較，可發現除了四維坑道、山后民俗村外，大多景點的受歡迎程度皆與期望中相符。而眾多景點中，又以翟山坑道、水頭得月樓與山后民俗村及太武山與莒光樓最為受歡迎，政府與觀光業者應藉由調查研究結果，以最受歡迎之旅遊觀光景點做為核心行程，並且以

景點為中心，於附近發展消費商圈，以全面帶動整個金門地區之觀光產業發展。專家認為最熱門與最喜愛旅遊景點排序詳見圖 4-3。

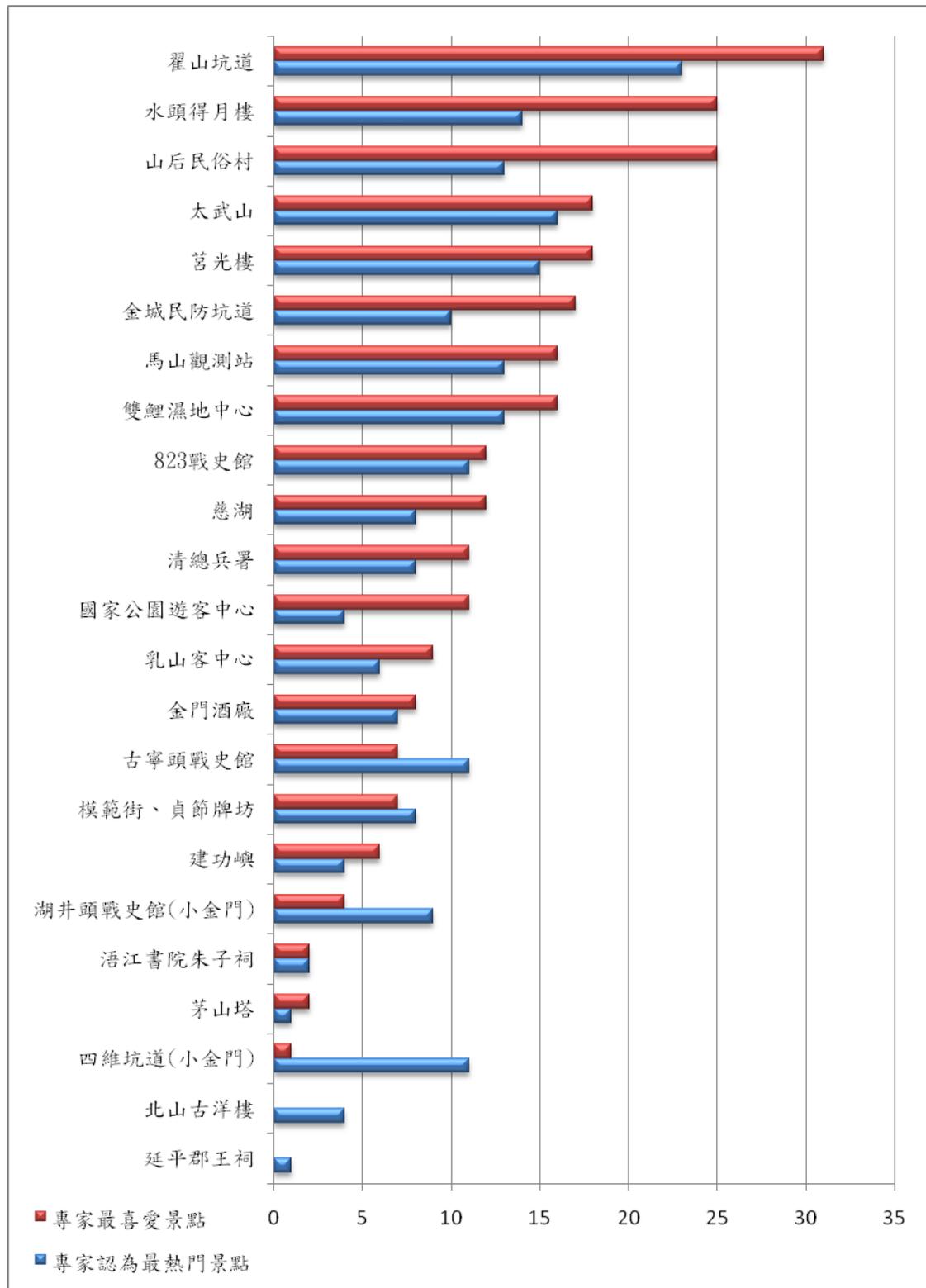


圖 4-3 專家認為最熱門與最喜愛旅遊景點排序

此問卷調查資料，將以各個構面為單位，繪製「雷達圖」以表示各構面之核心競爭能力。雷達圖，又稱為戴布拉圖、蜘蛛網圖，將各項資料分析所得的數字或比率，就其較重要的項目集中劃在一個圓形的固表上，來表現一份資料各項比率的情況，使用者能一目了然地了解此份資料各項指標的變動情形及其好壞趨向。本研究將以此圖形表示方法顯示出金門地區觀光產業鑽石模型六大構面，並以平均值超過3之因素來代表金門觀光之核心競爭能力。

#### 4.1 生產因素分析與發現

生產因素構面，系以金門地區之各種歷史、天然地理特色以及觀光景點等資源為主軸，相對於旅遊市場競爭力需求，發展出生產因素構面的六項問卷題目。經過整理後，各題之平均數、標準差與選項百分比資料如下表 4-1-1；並繪製出雷達圖，詳見圖 4-1-1。

表 4-1-1 生產因素構面專家填寫尺度結果統計表

一	生產因素構面	極差	差	普通	優	極優
1	以目前金門「戰地英雄島」、獨特戰爭史蹟景點，相對現行旅遊市場競爭力需求 平均數：3.39 標準差：1.078	7.8%	9.8%	29.4%	41.2%	11.8%
2	以目前金門「生態美景島」、候鳥多樣及自然景觀，相對現行旅遊市場競爭力需求 平均數：3.63 標準差：0.937	3.9%	5.9%	27.5%	49%	13.7%
3	以金門「閩南文化島」、特殊橋鄉文化古蹟等景點，相對現行旅遊市場競爭力需求 平均數：3.73 標準差：0.940	3.9%	5.9%	16.9%	54.9%	15.7%
4	以目前金門之氣候宜人、水域觀光休憩活動，相對現行旅遊市場競爭力需求 平均數：3.04 標準差：0.937	7.8%	15.7%	43.1%	31.4%	2%
6	以您瞭解(接觸、參與)金門旅	2%	15.7%	74.5%	7.8%	0%

	遊現況，對旅遊動線(景點、購物)的規劃安排 平均數：2.88 標準差：0.553					
7	以您瞭解(接觸、參與)金門觀光現況，對旅宿、餐飲之服務品質要求 平均數：2.84 標準差：0.505	0%	21.6%	72.5%	5.9%	0%
8	以您瞭解(接觸、參與)金門觀光現況，旅客對遊金的整體顧客滿意度 平均數：3.06 標準差：0.580	0%	13.7%	66.7%	19.6%	0%

資料來源：本研究整理

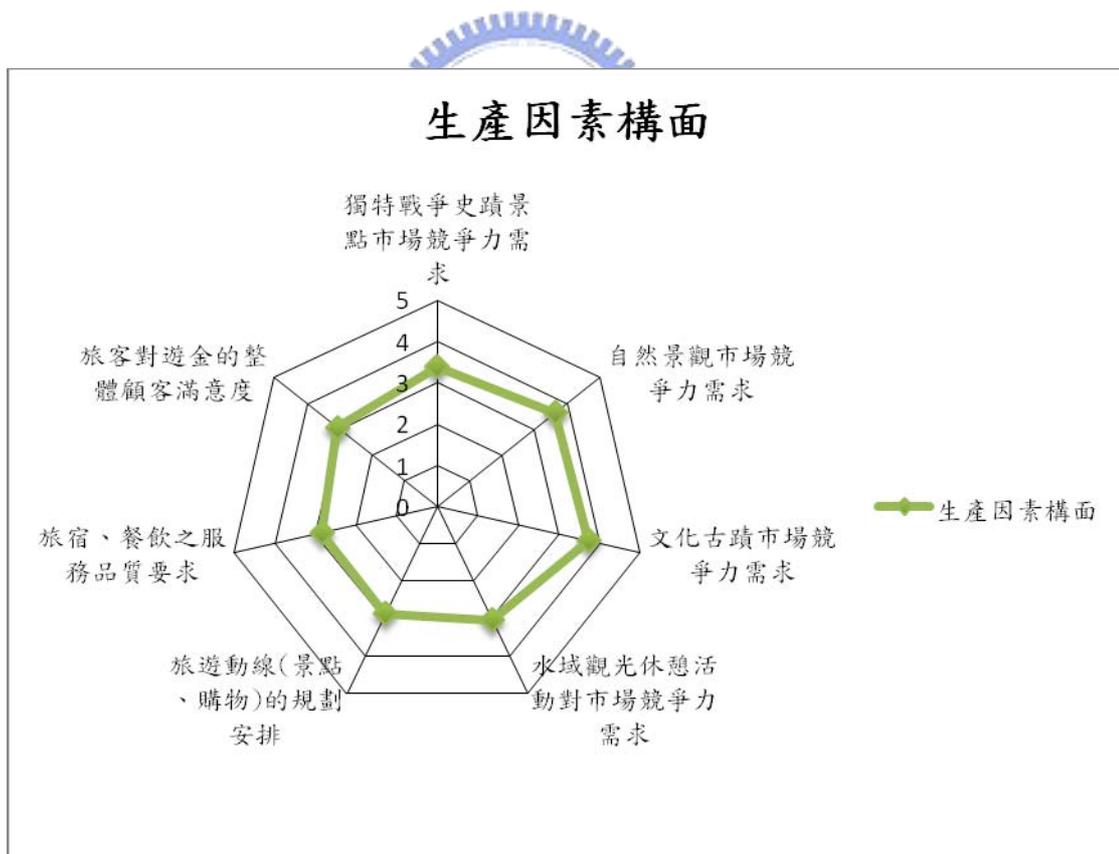


圖 4-1-1 生產因素構面雷達圖

資料來源：本研究整理

由上圖可以很明顯地看出，在「戰爭史蹟」、「自然景觀」、「文化古蹟」、「水域休憩活動」與「旅客之整體滿意度」的項目中，其平均值分別為：3.39、3.63、3.73、3.04 與 3.06，其值皆超過 3，其中又以金門「閩南文化島」、特殊橋鄉文化古蹟等景點，相對現行旅遊市場競爭力需求平均數為 3.73，在生產因素構面拿到最高分，代表這幾項被專家學者們認為是金門地區發展觀光相當重要的核心能力。而政府在觀光發展方面，對於此幾項觀光資源也應全力進行維護與保存，甚至加強核心景點的擴大與行銷，對於金門觀光產業的競爭力更能有所提升。

而在餐旅服務品質與旅遊動線規劃方面，較不及其餘五項指標，尤其旅遊動線規劃方面平均數為 2.84，應有提升空間。目前金門縣已推行「友善旅館及美食餐飲服務輔導計畫」來改善旅館、餐飲之服務品質，若是能針對當地旅遊業者再實施適當鼓勵政策，業者想必願意多花幾番巧思與努力來經營，進而提高旅遊與飲食業的水準，使其晉升為核心競爭能力之列。

## 4.2 需求條件分析與發現

需求條件構面以金門地區現今旅遊產業的需求現況為主，分別針對交通、旅客赴陸以及旅客赴金門之需求，發展出需求條件構面的三項題目。整理後資料如下表 4-2-1；並繪製出雷達圖，詳見圖 4-2-1。

表 4-2-1 需求條件構面專家填寫尺度結果統計表

二	需求條件構面	極差	差	普通	優	極優
9	以您瞭解金門觀光現況，金門目前空中交通航班的便利及正常性 平均數：3.00 標準差：0.748	2%	21.6%	51%	25.5%	0%
10	以您瞭解(接觸、參與)金門旅遊現況，台商旅客等經「小三通」赴陸之需求 平均數：3.98 標準差：0.707	0%	0%	25.5%	51%	23.5%
11	在政府鼓勵國民旅遊政策下赴金門旅遊之需求 平均數：2.75 標準差：0.688	3.9%	27.5%	58.8%	9.8%	0%

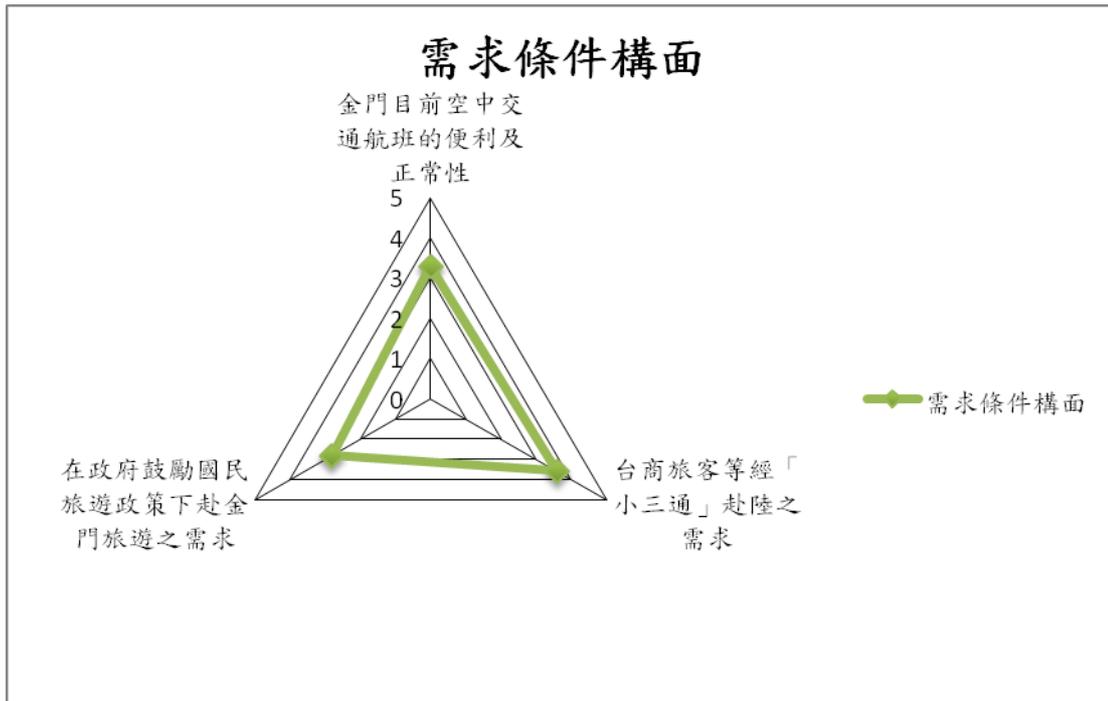


圖 4-2-1 需求條件構面雷達圖

資料來源：本研究整理

上圖顯示出金門地區的交通狀況與旅客經由小三通之赴陸需求為需求條件構面的核心競爭能力，平均值分別為 3.00 與 3.98。惟旅客經由小三通之赴陸需求平均值達 3.98 在所有調查問卷中拿到最高分，彰顯「小三通」政策為人民所歡迎，兩岸透過金門往來人次年創新高，2009 年往反更高達 120 萬人次。由於金門唯一離島地區，其海陸交通狀況便顯得十分重要。空運方面，為配合旅客的增加趨勢，金門機場每年之班機架次已逐年增多，而金門縣政府也應加速擴建機場與更新設備，以因應日趨上升的旅客人數；海運方面亦有同樣的需求，政府也以「金門港埠整體規劃及未來發展計畫」來做因應，重新規劃碼頭區域，把握住金門交通面的核心競爭力。

而多虧了政府的「小三通政策」，旅客經過金門之數量大幅提升，但相反地，政府的鼓勵國民赴金旅遊政策就顯得較無效果，且有旅客向大陸端傾斜的情況出現。政府應當修改目前政策，找出政策不當之處，並且發掘出金門地區吸引陸客之核心能力，以平衡目前的旅客流失狀況，進而提升金門地區之觀光客人數。

### 4.3 產業策略、結構與同業競爭分析與發現

產業策略、結構與同業競爭構面，以金門地區現行觀光產業策略以及同業競爭情形為探討主題，發展出此構面的三項題目。經過整理後可發現，三項題目之平均值分別為 2.98、2.73 與 2.37；標準差為 0.735、0.723 及 0.72 並繪製出雷達圖，詳見圖 4-3-1。

表 4-3-1 產業策略、結構與同業競爭構面專家填寫尺度結果統計表

三	產業策略、結構與同業競爭構面	極差	差	普通	優	極優
12	政府部門現行推動金門觀光產業策略 平均數：2.98 標準差：0.735	3.9%	15.7%	58.8%	21.6%	0%
13	金門現行觀旅遊公會之功能 平均數：2.73 標準差：0.723	5.9%	25.5%	58.8%	9.8%	0%
14	金門現行觀光旅遊同業間競爭情形 平均數：2.37 標準差：0.720	7.8%	52.9%	33.3%	5.9%	0%

資料來源：本研究整理

## 產業策略、結構與同業競爭構面

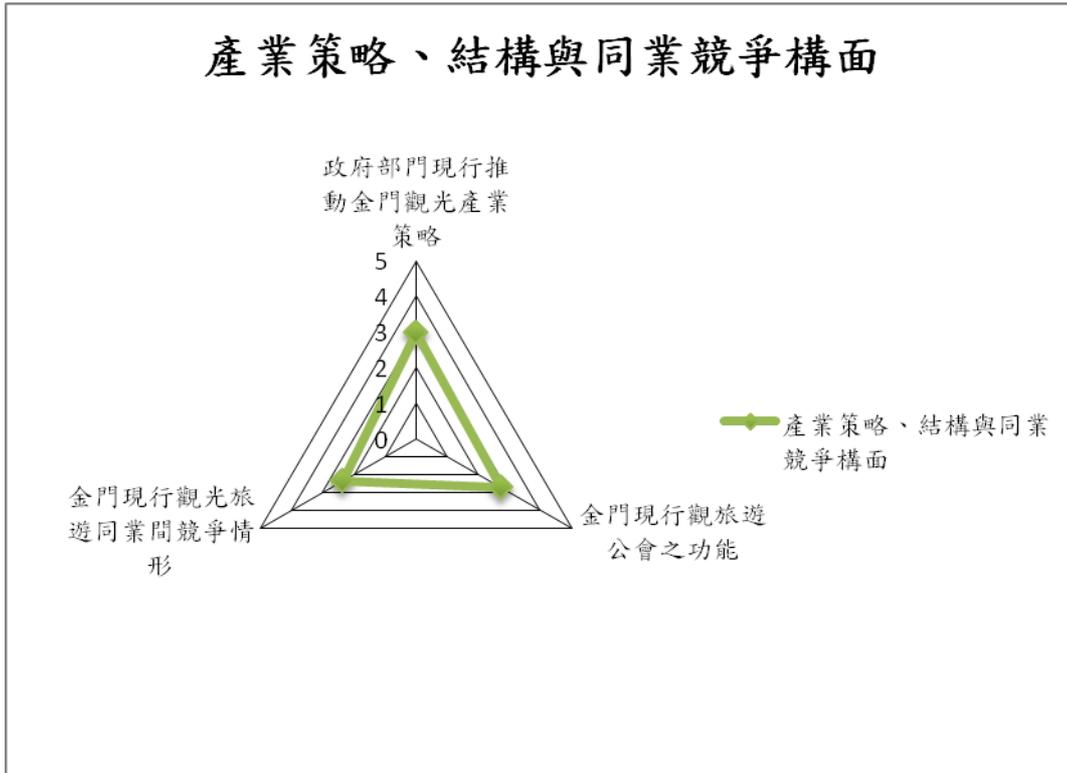


圖 4-3-1 產業策略、結構與同業競爭構面雷達圖

資料來源：本研究整理

資料經過整理後，本研究發現，此構面之三項指標：「金門觀光產業策略」、「同業競爭情形」與「金門旅遊公會之功能」之平均值皆未達3，且「同業競爭情形」平均值僅2.37在本構面調查問卷中最低，突顯同業惡性競爭情形，金門觀光產業在策略、結構與同業競爭的競爭力皆有不足的情況。此為金門在觀光產業發展策略應注意之所在，金門地區之旅遊業者能力也未達應有之標準。此結果與生產因素構面相符合，兩構面的調查結果皆表達出金門地區之旅遊業仍有很大的提升進步空間。

### 4.4 相關支援產業分析與發現

相關支援產業構面包含了四項問卷題目，主題為與金門地區觀光產業相關之其他產業的發展情形，分別以金門特產、國家公園、旅宿餐飲與夜間活動的競爭力分別探討之。資料整理結果詳見表 4-4-1 與圖 4-4-1。

表 4-4-1 相關支援產業構面專家填寫尺度結果統計表

四	相關支援產業構面	極差	差	普通	優	極優
15	金門特產高粱酒、貢糖、鋼刀、麵線、一條根等，對帶動金門觀光發展能力 平均數：3.82 標準差：0.590	0%	2%	21.6%	68.6%	7.8%
16	金門國家公園美化維護生態自然景觀，支援帶動金門觀光發展領頭功能 平均數：3.71 標準差：0.610	0%	2%	31.4%	60.8%	5.9%
17	目前金門的旅館、飯店、民宿、特色風味餐飲等，支援金門觀光發展的能力 平均數：2.82 標準差：0.713	3.9%	23.5%	58.8%	13.7%	0%
18	金門當地觀光產業夜間活動等，對支援金門觀光發展的能力 平均數：2.24 標準差：0.710	11.8%	56.9%	27.5%	3.9%	0%

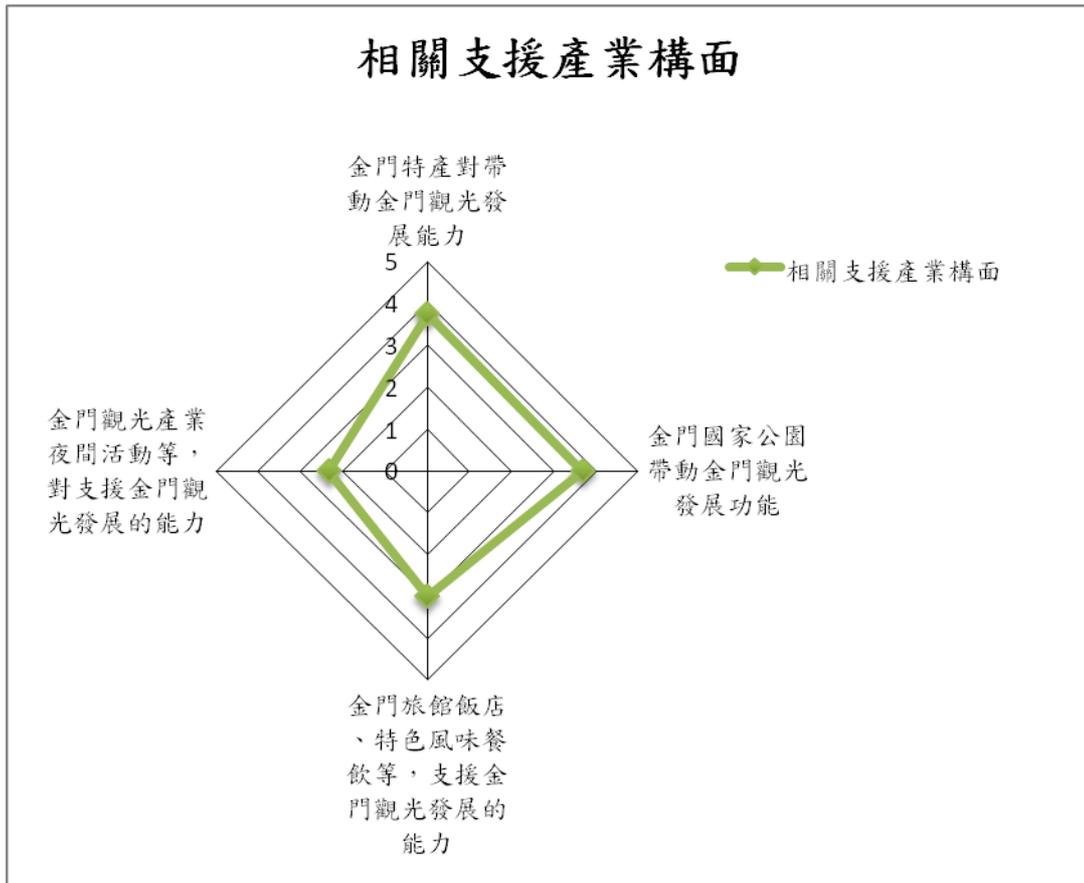


圖 4-4-1 相關支援產業構面雷達圖

此構面四項題目之平均數分別為 3.82、3.71、2.82 與 2.24，可看出金門觀光相關產業中，金門當地觀光產業夜間活動等平均值僅 2.24 在所有構面調查問卷中排名最低，亦目前夜間活動難以成為核心競爭能力之一。而金門特產的特殊性、國家公園的歷史性，讓這兩項指標成為金門觀光產業重要的核心競爭能力之一；而旅館飯店與餐飲，如同前述幾項構面的整理結果，仍有進步的空間，若政府能夠以政策輔助加強之，相信旅宿與餐飲將更能夠有所進步。

## 4.5 政府影響分析與發現

政府影響構面，主要在於探討政府所進行之政策對於金門地區觀光產業是否有良好的影響，包含了觀光軟硬體設施、購物免稅島、節慶活動等政策，其各題目經過調查後之平均數、標準差、百分比如下表 4-5-1，彙整成雷達圖，詳見圖 4-5-1。

表 4-5-1 政府影響構面專家填寫尺度結果統計表

五	政府影響構面	極差	差	普通	優	極優
---	--------	----	---	----	---	----

19	政府改善觀光設施如機場、碼頭、飯店、景點等硬軟體設施，對推動金門為國際觀光休閒島，吸引世界及兩岸旅客目標工作 平均數：3.12 標準差：0.952	3.9%	23.5%	33.3%	35.3%	3.9%
20	政府推動精緻購物免稅島，配合當地觀光及周邊特產，在吸引國際、兩岸旅客，活絡金門觀光產業 平均數：3.39 標準差：0.981	5.9%	7.8%	37.3%	39.2%	9.8%
21	政府積極推動節慶、軍營移撥、戰役紀念、旅展、網路等各種觀光行銷 平均數：3.27 標準差：0.777	3.9%	5.9%	51%	37.3%	2%

資料來源：研究者自繪

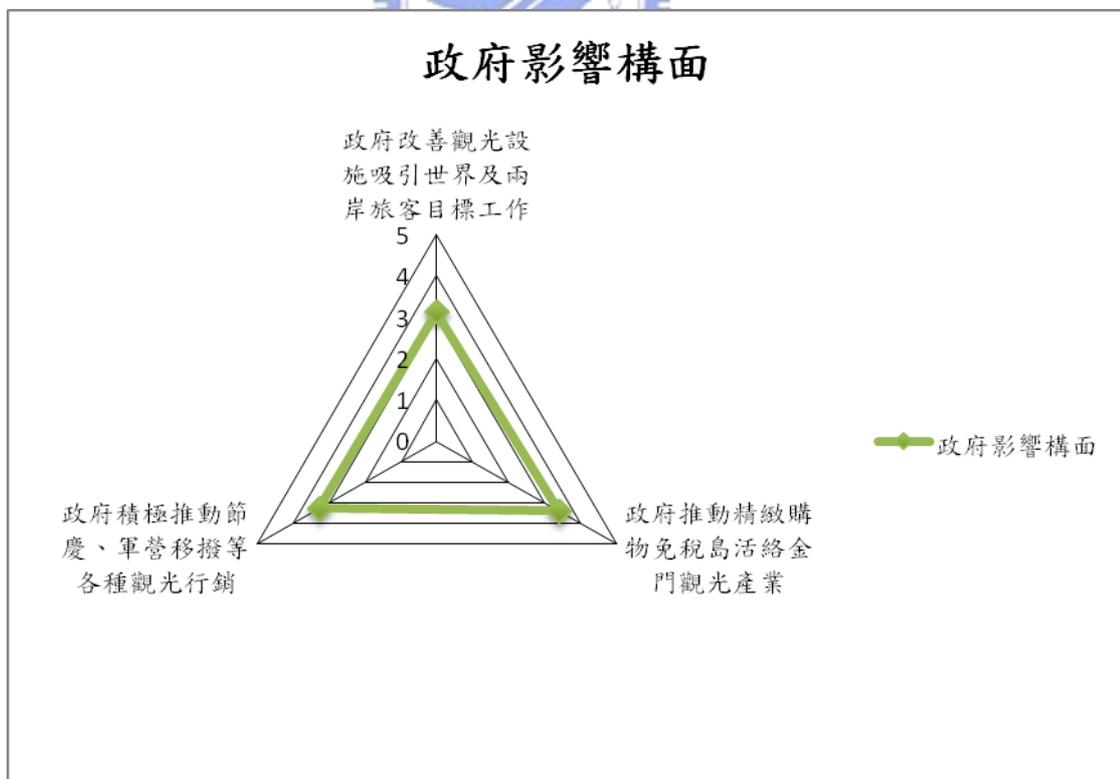


圖 4-5-1 政府影響構面雷達圖

資料來源：研究者自繪

資料經過整理後，可顯示出在政府影響構面下，改善觀光設施、推動觀光行銷以及推動購物免稅島這三項政策之平均值皆超過3，對於金門地區的觀光產業而言，具有良好的改善能力。其中政府積極推動節慶、軍營移撥、戰役紀念、旅展、網路等各種觀光行銷平均數為3.27，在本構面調查問卷中最高。

專家認為此三項政府政策將會成為活絡金門觀光的核心競爭能力。儘管如此，過去金門政府所進行的觀光政策，在產業策略構面的探討中，被認為是不夠妥善的，政策除了必須有正確的方向與執行計畫外，是否能夠真正成功達到其效果，仍須多方力量的配合，期盼政府能夠順利實行，以活絡金門觀光的核心競爭能力。

## 4.6 機會關係分析與發現

機會關係構面，包含了成立台金廈旅遊聯盟、大陸遊客72小時落地免簽證與大陸遊客由金轉台三項策略成功實施之機會，各項目調查結果之平均數、標準差與百分比詳見下圖4-6-1，雷達圖請見圖4-6-1。

表 4-6-1 機會關係構面專家填寫尺度結果統計表

六	機會關係構面	極差	差	普通	優	極優
22	未來金門觀光發展，建立「台金廈」旅遊圈，形成三地區域旅遊聯盟之機會 平均數：3.53 標準差：0.758	0%	9.8%	33.3%	51%	5.9%
23	對於陸客自由行，金門若推動試辦七十二小時落地免簽證，對大陸赴廈遊客，可望有效移轉至金門的效益 平均數：3.86 標準差：0.775	0%	3.9%	25.5%	51%	19.6%
24	金廈因地緣關係吸引廣大陸客來金旅遊，陸客順道由金轉台之旅遊條件 平均數：3.55 標準差：0.832	0%	13.7%	25.5%	52.9%	7.8%

資料來源：研究者自繪

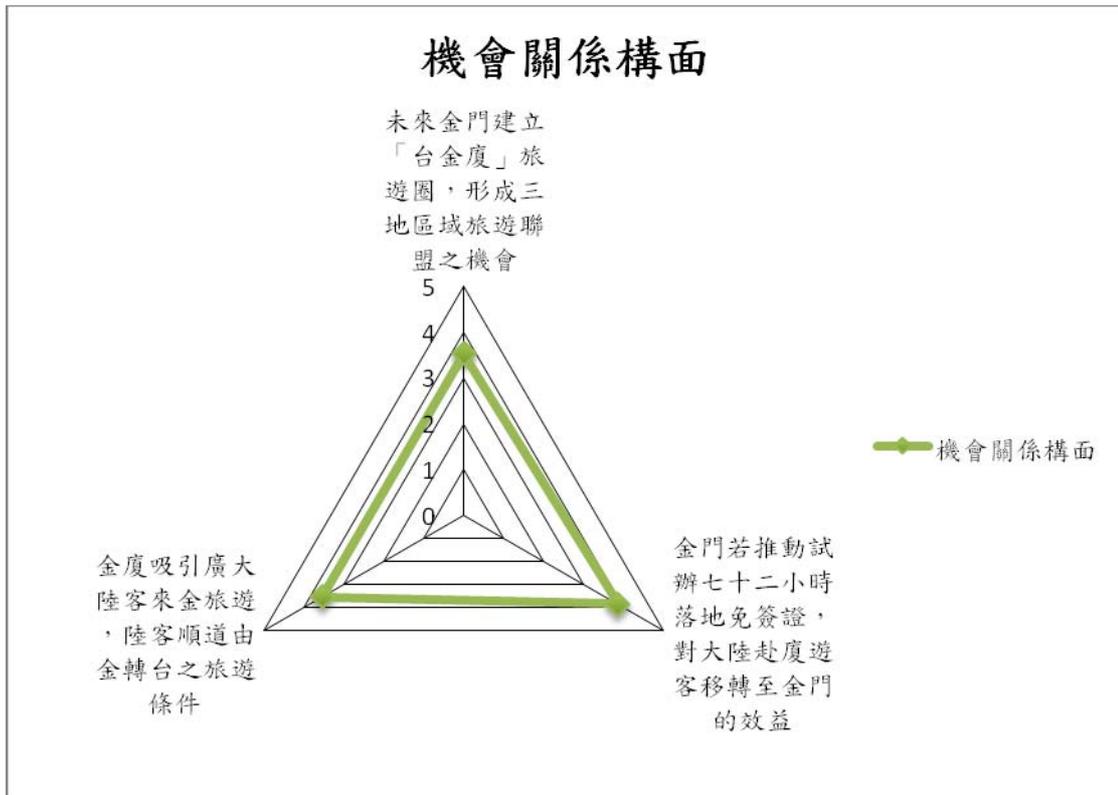


圖 4-6-1 機會關係構面雷達圖

資料來源:研究者自繪

由本研究資料整理結果中，我們可以看出，專家普遍認為台金廈旅遊圈、陸客由金轉台之機會以及陸客七十二小時落地免簽證之效益是能夠成為金門觀光產業的核心競爭能力的，其平均值分別為 3.53、3.55 以及 3.86。其中以陸客七十二小時落地免簽證平均數為 3.86，在本構面調查問卷中最高。政府若能夠積極推行此些項目，相信能注入金門地區之觀光客流量將能夠直線上升，進而提升觀光產業之發展與水準。

## 4.7 整體分析結果發現

### 一、金門觀光產業具核心競爭能力項目

經由 24 題金門觀光產業發展核心競爭能力的問卷變數回收分析後，各題由專家做答統計值之平均數排序如下圖 4-7-1。而本研究設定核心競爭力之平均值門檻須大於 3，因此經過刪除後，所得之 15 項核心競爭能力如表 4-7-1 所示，完成本研究對於金門地區觀光產業

之關鍵核心競爭能力因素分析。

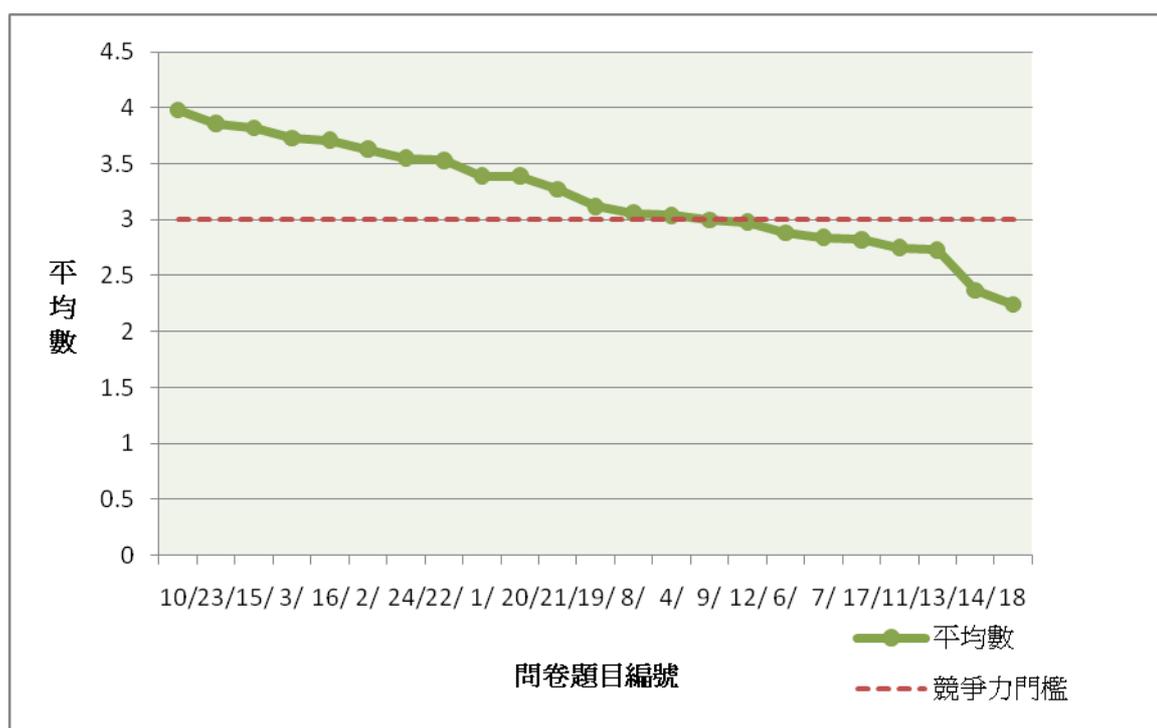


圖 4-7-1 本研究問卷項目之平均數排序

本研究設定具核心競爭力之平均值門檻須大於 3，因此經過整理刪除後，所得之 15 項核心競爭能力如下表 5-1 所示，金門地區觀光產業核心競爭力關鍵因素排序。其中以「小三通」赴陸之需求排序第一；推動試辦陸客七十二小時落地免簽證，大陸赴廈遊客，可望有效移轉至金門的效益排序第二；金門特產高粱酒、貢糖、鋼刀、麵線、一條根等排序第三。

表 4-7-1 金門地區觀光產業核心競爭力關鍵因素排序

排序	問卷題目內容	平均數	標準差
1	10. 以現今金門旅遊現況，台商旅客等經「小三通」赴陸之需求	3.98	0.707
2	23. 對於陸客自由行，金門若推動試辦七十二小時落地免簽證，對大陸赴廈遊客，可望有效移轉至金門的效益	3.86	0.775
3	15. 金門特產高粱酒、貢糖、鋼刀、麵線、一條根等，對帶動金門觀光發展能力	3.82	0.59
4	3. 以金門「閩南文化島」、特殊橋鄉文化古蹟等景點，相對現行旅遊市場競爭力需求	3.73	0.94
5	16. 金門國家公園美化維護生態自然景觀，支援帶動	3.71	0.61

金門觀光發展領頭功能			
6	2. 以目前金門「生態美景島」、候鳥多樣及自然景觀，相對現行旅遊市場競爭力需求	3.63	0.937
7	24. 金廈因地緣關係吸引廣大陸客來金旅遊，陸客順道由金轉台之旅遊條件	3.55	0.832
8	22. 未來金門觀光發展，建立「台金廈」旅遊圈，形成三地區域旅遊聯盟之機會	3.53	0.758
9	1. 以目前金門「戰地英雄島」、獨特戰爭史蹟景點，相對現行旅遊市場競爭力需求	3.39	1.078
10	20. 政府推動精緻購物免稅島，配合當地觀光及周邊特產，在吸引國際、兩岸旅客，活絡金門觀光產業	3.39	0.981
11	21. 政府積極推動節慶、軍營移撥、戰役紀念、旅展、網路等各種觀光行銷	3.27	0.777
12	19. 政府改善觀光設施如機場、碼頭、飯店、景點等硬軟體設施，對推動金門為國際觀光休閒島，吸引世界及兩岸旅客目標工作	3.12	0.952
13	8. 以您瞭解(接觸、參與)金門觀光現況，旅客對遊金的整體顧客滿意度	3.06	0.58
14	4. 以目前金門之氣候宜人、水域觀光休憩活動，相對現行旅遊市場競爭力需求	3.04	0.937
15	9. 以您瞭解金門觀光現況，金門目前空中交通航班的便利及正常性	3	0.748

經以上研究分析得知金門地區觀光產業之核心競爭力關鍵因素與六大構面關係如下排序：其中以需求條件面(「小三通」赴陸之需求)排序第一；機會關係面(陸客七十二小時落地免簽證)排序第二；相關支援產業面(金門特產高粱酒等)排序第三。而排序9之項目”金門獨特戰爭史蹟景點，相對現行旅遊市場競爭力需求”之標準差如此高之原因，判斷應為調查對象對於金門戰地景觀官方與業者看法偏好有所不同，或是金門眾多史蹟水準參差不齊所致。

金門地區觀光產業之核心競爭力關鍵因素與六大構面關係如下排序：

- 1、台商旅客等經金門「小三通」赴陸之需求(需求條件面)。
- 2、推動試辦七十二小時落地免簽證，對大陸赴廈遊客，可望有效移轉至金門(機會關係面)。
- 3、金門特產高粱酒、貢糖、鋼刀等帶動金門觀光發展能力(相關支援

產業面)。

- 4、金門「閩南文化島」、特殊橋鄉文化古蹟等景點，相對現行旅遊市場競爭力需求(生產因素面)。
- 5、金門國家公園美化維護生態自然景觀，支援帶動金門觀光發展領頭功能(相關支援產業面)。
- 6、金門「生態美景島」、候鳥多樣及自然景觀，相對現行旅遊市場競爭力需求(生產因素面)。
- 7、金廈因地緣關係吸引廣大陸客來金旅遊，陸客順道由金轉台之旅遊條件(機會關係面)。
- 8、未來金門觀光發展，建立「台金廈」旅遊圈，形成三地區域旅遊聯盟之機會(機會關係面)。
- 9、金門「戰地英雄島」、獨特戰爭史蹟景點，相對現行旅遊市場競爭力需求(生產因素面)。
- 10、推動精緻購物免稅島，配合當地觀光及周邊特產，在吸引國際、兩岸旅客，活絡金門觀光產(政府影響面)。
- 11、政府積極推動節慶、軍營移撥、戰役紀念、旅展、網路等各種觀光行銷(政府影響面)。
- 12、改善觀光設施如機場、碼頭、飯店、景點等硬軟體設施，對推動金門為國際觀光休閒島，吸引世界及兩岸旅客目標工作(政府影響面)。
- 13、旅客對遊金的整體顧客滿意度(生產因素面)。
- 14、金門之氣候宜人、水域觀光休憩活動，相對現行旅遊市場競爭力需求(生產因素面)。
- 15、金門目前空中交通航班的便利及正常性(需求條件面)。

## 二、金門觀光產業欠缺核心競爭力項目

本研究設定核心競爭力之平均值門檻須大於 3，因此平均值門檻低於 3 者，代表欠缺核心競爭力，以下 8 項金門地區觀光產業欠缺核心競爭力因素排序如表 4-7-2 所示：其中以金門當地觀光產業夜間活動等，對支援金門觀光發展欠缺核心競爭力排序倒數第一；金門現行觀光旅遊同業間競爭情形排序倒數第二；金門現行觀旅遊公會之功能排序倒數第三，均須提升加強。

表 4-7-2 金門地區觀光產業欠缺核心競爭力因素排序

排序	問卷題目內容	平均數	標準差
1	12. 政府部門現行推動金門觀光產業策略	2.98	0.735

2	6. 以您瞭解(接觸、參與)金門旅遊現況，對旅遊動線(景點、購物)的規劃安排	2.88	0.553
3	7. 以您瞭解(接觸、參與)金門觀光現況，對旅宿、餐飲之服務品質要求	2.84	0.505
4	17. 目前金門的旅館、飯店、民宿、特色風味餐飲等，支援金門觀光發展的能力	2.82	0.713
5	11. 在政府鼓勵國民旅遊政策下赴金門旅遊之需求	2.75	0.688
6	13. 金門現行觀旅遊公會之功能	2.73	0.723
7	14. 金門現行觀光旅遊同業間競爭情形	2.37	0.72
8	18. 金門當地觀光產業夜間活動等，對支援金門觀光發展的能力	2.24	0.710

### 三、金門地區觀光產業核心競爭力關鍵因素雷達圖

本研究設定核心競爭力之平均值門檻須大於3，因此經過問卷統計分析，黃線部分平均值門檻大於3者有15項，即具核心能力；黃線部分平均值門檻小於3者有8項，即欠缺核心競爭能力如圖4-7-2所示，完成本研究對於金門地區觀光產業之關鍵核心競爭能力因素雷達圖分析。



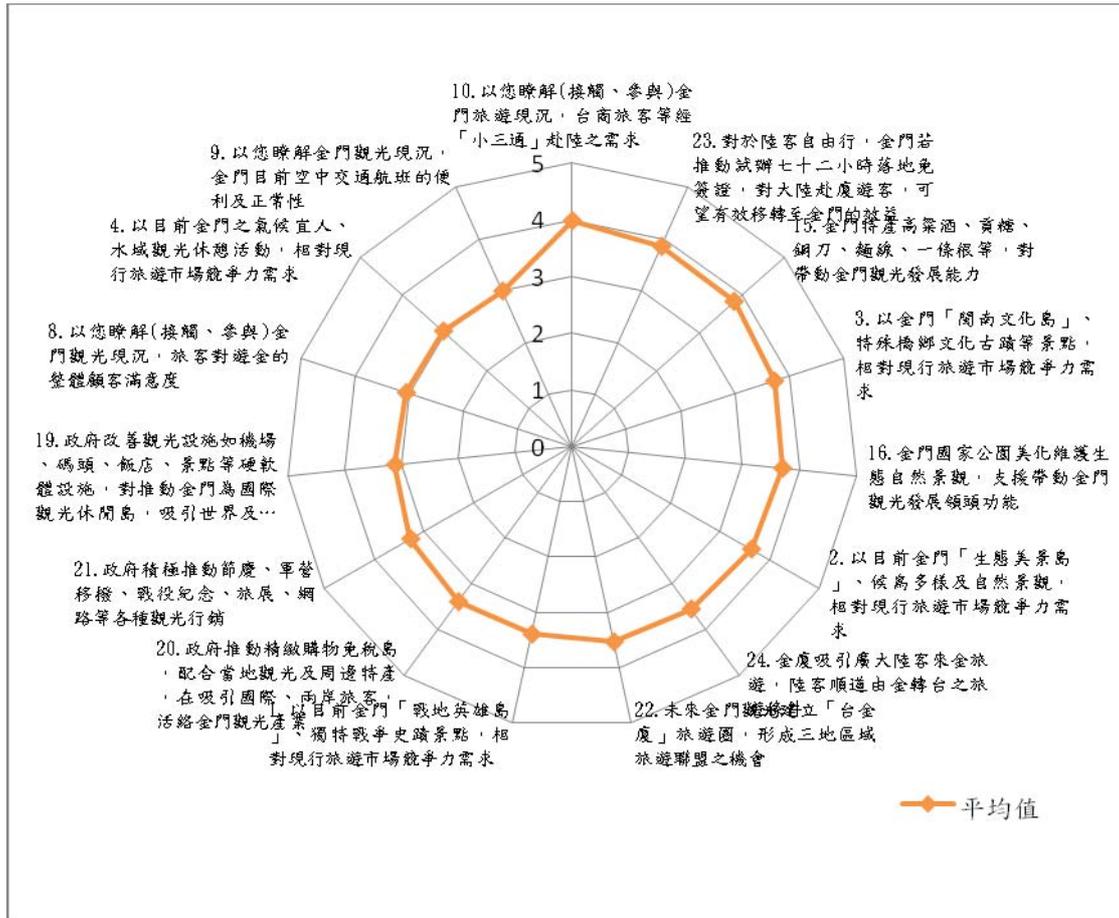


圖 4-7-2 金門地區觀光產業核心競爭力關鍵因素

#### 四、赴金旅客有逐年增加趨勢，未因兩岸全面大三通襲奪而減少

2009 年金廈泉小三通客運量經統計，高達 128 萬 2245 人次，創下開航九年以來單年最高紀錄，已突破百萬大關；小三通未因兩岸大三通開放影響。而 2009 年金廈小三通航線的客運量到站旅客為 63 萬 8750 人次，比起 2008 年的 97 萬 4486 人次，增加了 30 萬 7759 人次，成長率為百分之 31.58。

原先旅遊業界憂心顧慮兩岸大三通會衝擊小三通，但經一年的檢驗，小三通由於兩岸政策開放，如 2008 年 6 月 19 日開始的國人都可憑護照小三通持續發酵，大陸也開放其 25 五省市、地區人民可小三通進出台灣等，以及簡化大陸觀光團落地簽證手續等，因此不但旅客人數未減，而且持續成長，金門應抓住機會，做好準備。

#### 五、小三通旅遊消費嚴重向大陸單向傾斜

小三通年 128 萬往返旅客(以 2009 年為例)，台金旅客佔約 8 成 4，造成消費單向傾斜。以 2009 年為例，出境金赴廈旅客為 53 萬 7524 人次，而金返廈陸客僅 9 萬 7220 人次；另入境廈返金台籍(含金門)

旅客為 53 萬 3172 人次，而金返廈陸客僅 9 萬 4095 人次。造成旅遊消費向大陸單向傾斜，消費嚴重失衡。

六、台商多以金門中轉大陸，應有「利基行銷」機制，吸引商務過境客赴金旅客，其中約 6-7 成屬台商以金門為跳板中轉大陸，屬商務過境性質，旅遊界應規劃有「利基行銷」機制，留住台商旅宿或免稅購物，吸引商務過境客，增加消費，加惠金門觀光產業發展。



## 第五章 結論與建議

### 5.1 研究結論

#### 一、金門觀光產業具核心競爭能力項目

經以上研究分析得知金門地區觀光產業之核心競爭力關鍵因素與六大構面關係如下排序：其中以需求條件面(「小三通」赴陸之需求)排序第一；機會關係面(陸客七十二小時落地免簽證)排序第二；相關支援產業面(金門特產高粱酒等)排序第三。其觀光產業之核心競爭力關鍵因素與六大構面關係如下排序：

- 1、當今台商旅客等經金門「小三通」赴陸之需求(需求條件面)。
- 2、推動試辦七十二小時落地免簽證，對大陸赴廈遊客，可望有效移轉至金門(機會關係面)。
- 3、金門特產高粱酒、貢糖、鋼刀等帶動金門觀光發展能力(相關支援產業面)。
- 4、金門「閩南文化島」、特殊橋鄉文化古蹟等景點，相對現行旅遊市場競爭力需求(生產因素面)。
- 5、金門國家公園美化維護生態自然景觀，支援帶動金門觀光發展領頭功能(相關支援產業面)。
- 6、金門「生態美景島」、候鳥多樣及自然景觀，相對現行旅遊市場競爭力需求(生產因素面)。
- 7、金廈因地緣關係吸引廣大陸客來金旅遊，陸客順道由金轉台之旅遊條件(機會關係面)。
- 8、未來金門觀光發展，建立「台金廈」旅遊圈，形成三地區域旅遊聯盟之機會(機會關係面)。
- 9、金門「戰地英雄島」、獨特戰爭史蹟景點，相對現行旅遊市場競爭力需求(生產因素面)。
- 10、推動精緻購物免稅島，配合當地觀光及周邊特產，在吸引國際、兩岸旅客，活絡金門觀光產(政府影響面)。
- 11、政府積極推動節慶、軍營移撥、戰役紀念、旅展、網路等各種觀光行銷(政府影響面)。
- 12、改善觀光設施如機場、碼頭、飯店、景點等硬軟體設施，對推動金門為國際觀光休閒島，吸引世界及兩岸旅客目標工作(政府影響面)。

- 13、旅客對遊金的整體顧客滿意度(生產因素面)。
- 14、金門之氣候宜人、水域觀光休憩活動，相對現行旅遊市場競爭力需求(生產因素面)。
- 15、金門目前空中交通航班的便利及正常性(需求條件面)。

## 二、金門觀光產業欠缺核心競爭能力項目

本研究設定核心競爭力之平均值門檻須大於 3，因此平均值門檻低於 3 者，代表欠缺核心競爭能力，其中以金門當地觀光產業夜間活動等，對支援金門觀光發展欠缺核心競爭能力排序倒數第一；金門現行觀光旅遊同業間競爭情形排序倒數第二；金門現行觀旅遊公會之功能排序倒數第三，均須提升加強。以下 8 項是金門地區觀光產業欠缺核心競爭力因素排序如下：

- 1、金門當地觀光產業夜間活動等，對支援金門觀光發展的能力(相關支援產業面)。
- 2、金門現行觀光旅遊同業間競爭情形(產業策略、結構與同業競爭面)。
- 3、金門現行觀旅遊公會之功能(產業策略、結構與同業競爭面)。
- 4、在政府鼓勵國民旅遊政策下赴金門旅遊之需求(需求條件面)。
- 5、目前金門的旅館、飯店、民宿、特色風味餐飲等，支援金門觀光發展的能力(相關支援產業面)。
- 6、以您瞭解(接觸、參與)金門觀光現況，對旅宿、餐飲之服務品質要求(生產因素面)。
- 7、以您瞭解(接觸、參與)金門旅遊現況，對旅遊動線(景點、購物)的規劃安排(需求條件面)。
- 8、政府部門現行推動金門觀光產業策略(產業策略、結構與同業競爭面)。

## 5.2 研究建議

經過本研究之探索分析，將前述之研究結果做臚陳總結，並逐項列出各核心競爭能力與金門觀光產業所應改善之處。

### 5.2.1 生產因素構面

#### 一、核心能力項目

- 1、金門「戰地英雄島」、獨特戰爭史蹟景點，相對現行旅遊市場競爭力需求

參訪戰地景觀皆是旅客遊金最大的目的之一，目前金門國家公園將戰役史蹟區分為戰役史蹟文化環境、戰役紀念史蹟、古寧頭戰役紀念、八二三炮戰紀念、戰備工事及紀念物、心戰基地、民防戰鬥村以及紀念館（碑）等。相關據點則有中央坑道、擎天廳、翟山坑道、古寧頭戰史館、馬山觀測所、毋忘在莒、八二三戰史館、湖井頭戰史館、瓊林地下坑道、湖南高地、李光前將軍殉難紀念碑、西一點紅（西勝山）、八達樓子精神堡壘、烈嶼環島車轍道等。

金門地區的歷史造就了其獨特之處，轉化為觀光發展的機會與商品，長年下來，參訪戰地遺蹟已是旅客遊金最大的目的。政府對於文化資產的保存提升雖不遺餘力，以免失去了這金門觀光產業中最重要的競爭力之一。惟仍應提升如推動閒置營區再利用，舉辦紀念活動，提升軟件、展物、導覽，以生動的解說及故事帶動，將戰地史蹟、武器裝備予以活化，使金馬能從過去的「戰場」成功轉為「和平廣場」。

## 2、金門「生態美景島」、候鳥多樣及自然景觀，相對現行旅遊市場競爭力需求

金門因長期低度開發，反成今之生態美景特色，孕育金門地區獨有豐富的候鳥資源、動物資源、原生植物群以及活化石「鱉」這樣的罕見物種，對於喜愛觀賞自然生態景觀的旅客而言是相當具吸引力的。且近年生態保育議題逐漸受到重視，珍貴的生態環境之美也將越來越難得，因此金門地區擁有這樣先天的優勢，勢必應加以保存，金門的生態景觀未來也能夠成為與戰史遺跡並駕齊驅的特色之一。成為國內外背包族、單車族、退休銀髮族、慢活族寧靜休閒生活的快樂天堂。政府及觀光業界應善用地特色及資源優勢，並透過公私組織合作參與及行銷創意手法妥善規劃推廣之。

## 3、金門「閩南文化島」、特殊橋鄉文化古蹟等景點，相對現行旅遊市場競爭力需求

閩南系統泉、漳式樣的傳統住宅今已少見，金門地區的傳統建築景觀仍保存良好，少部分則是早期通商僑民所移入的南洋式建築，以及兩者的混合體。村落大多以宗祠為中心所形成，因此宗祠亦為金門特色之一，各村落中鎮煞避邪的風獅也形成特殊的地標。主要據點為瓊林、歐厝、珠山、水頭、南山、北山、山后等傳統聚落及城隍爺生日以及冬至祭祖等民俗節慶。代表性據點有模範街、山后民俗文化村、水頭聚落、珠山聚落、邱良功母節孝坊、文台寶塔、海印寺、明魯王墓等。過去基於軍事理由，使得金門地區都市化緩慢，但現今完善保存的文化古蹟，卻也成為了本構面金門區觀

光的重要前三項特色景點。

金門國家公園管理處為維護金門特有的閩南文化古蹟聚落，針對閩南傳統古厝提供修繕補貼，並規劃為閩南民俗聚落，讓赴金門觀光的旅客在住宿方面能有更多元的選擇。如能加強配合行銷及教育宣導，以文化觀光為內涵，由文化活動體驗觀光地點的人文風情與歷史，將對觀光客有莫大助益。

金門近代因戰火摧殘，傳統建築毀壞殆盡，如要吸引大陸觀光客，邁向「國際休閒觀光島」，必定要大規模重建古建築，賦予其文化的生命力。這不僅僅是一種文化產業，更是一種觀光投資。重建金門古建築後，更應經常舉行各種文化表演與民俗活動，不使古建築淪為標本，應可帶動金門觀光業的長足發展。

#### 4、金門之氣候宜人、水域觀光休憩活動，相對現行旅遊市場競爭力需求

金門是四面環海之唯一海島，海岸有沙岸和岩岸交錯構成豐富多變的海岸景觀。沙岸多為白色沙灘，沿岸則有花崗片麻岩受海水侵蝕而形成之崖面或平台，景色十分迷人。儘管如此，金門沙灘受到戰時影響，過去以佈雷方式來防止共軍於岸線登陸襲擊，故鮮少數海域能夠開放觀光遊憩，水上活動稍嫌失色。

現今為配合地區觀光發展以及國際反雷行動，已開始進行金馬外島排雷活動。外島排雷第一階段，可望在年2009月底前完成。而第二階段，國防部也已編列預算，預計將於民國一百〇二年完成外島雷區清除任務。

水域活動與戰地印象同樣是金門的象徵與吸引力，水域活動可結合風帆、快艇，發展成全國獨一無二的觀光活動。政府應在永續發展與生態觀光的前提下，開放一、二處對海洋環境影響較少的水域，規劃成為提供與吸引觀光客的遊憩活動場所，便可達到觀光體驗及觀光收入的增加。

#### 5、金門觀光旅客對遊金的整體顧客滿意度

小三通開放後，根據金門縣政府(2006年)進行「大陸地區來金門觀光遊客旅遊行為之研究」所做之調查，大陸游客對金門旅遊服務品質整體滿意度高達75%，有十分正面的評價。

而不滿意度最高者為金門海關入境服務5.4%、旅遊行程安排4.8%與客房服務3.8%，此項數據也與本研究所做之調查結果相互呼應；觀光資源滿意度方面，最值得旅遊的景點依次為：太武山區、翟山坑道、民俗文化村、莒光樓及金門國家公園等；最不满意的景

點依次為烈女廟、文臺寶塔及模範街等；遊客曾經遊覽過最多次的景點分別為莒光樓、翟山坑道、民俗文化村、太武山區、及總兵署等；而在觀光資源中，大陸游客最滿意前三名為：乾淨整潔的道路 85.4%，社會治安良好 85.3%、氣候適宜 79.7%，其他依序是山水風光秀麗、居民富人情味等，由上述調查資料可見，遊金門地區的觀光旅客，在大陸遊客這部分的滿意度目前尚相當高。惟不晦言要改善不足的地方尚多，旅遊業界要改善顧客的抱怨，從觀光行銷、法規規範，房務技能實作到餐飲業衛生和餐務管理以及餐飲服務實習，並且還有旅館公關危機處理、國際禮儀、旅館房務管理、客房備品管理掌控等，要接受紮實的理論和實務訓練，未來才能吸引更多對岸旅客。

## 二、應改善能力之項目

### 1、金門旅遊現況對旅遊動線(景點、購物)的規劃安排

至今金門旅遊的規劃安排能力仍較為不足，旅遊業者可多加參與旅遊展覽類之活動，強化地方特色，導入產品技術開發，提升產業創新能力；拓展產銷多元通路，結合媒體宣傳資源，創造產業新話題。結合人才培訓及周邊觀光產業，營造好客新形象。藉由輔導能量提升經營品質，創造金門特色產品魅力。另除了促銷金門觀光旅遊活動，也能夠參考其他地區旅遊業者如何包裝與規劃其旅遊行程，藉此輔導業者、提昇業者的旅遊企劃與規劃能力，無論在提升金門觀光知名度以及改善業者能力方面，都具有正面的效益。此外，政府也應多加強金門地區之基礎建設，例如飯店或商家的規劃發展，因為景點的安排將會深受到建設的影響，若是能去的景點不夠多元且具有吸引力，將無法要求觀光業者安排出吸引觀光客的旅遊動線。

### 2、金門觀光現況對旅宿、餐飲之服務品質要求

金門的觀光會受限於基礎建設以及接待的能力，例如金門曾經因為天候的關係，飛機停飛，陸客持續進來，金門的旅客無法到台灣，使得金門地區之民宿、旅館供不應求，旅客甚至睡在機場，也突顯出金門在旅客容量方面是不夠充足的，無法應付瞬間陸客大量的湧入。因此，若是未來政策再寬鬆開放，金門方面將無法負荷，因為基礎建設不足。再者，由於金門現今仍非觀光主流地點，該地區之餐旅業者相互競爭不大，對於服務品質的要求自然也較低，但這卻會對金門觀光業有不好的影響。為了能夠成為一流的觀光區，未來也必須要進行服務品質的提升，才能夠接待大量的遊客。政府應當提供整體觀光親善環境的營造，包含各種公共設施與上層設

施，更要提升服務品質與整體觀光經驗，讓接待者有正確且積極的態度來招待觀光客，進而達成將觀光產業升級的目標。

而在近期改善上，遊客參與台金兩地之觀光行程，盡量安排先於金門住一宿，隔天再到台灣，亦即，先在稍微簡略、簡單的住房待遇，再到台灣住有星等、待遇舒適的旅館，就會覺得台灣的旅館品質較佳，反之，若先到台灣住四、五星的飯店，再至金門住簡單的旅館，感受便完全不同。因此，藉由這種旅遊行程的安排技巧，能夠在短期內尚未改善基礎建設時，避免掉遊客對金門地區服務品質的負面觀感。

觀光發展是服務業，人員素質，及相關人才缺乏是一大問題，金門地區的餐飲商家大部分都尚未達到觀光的水準，特別是人員素質。如何培訓教育。或與相關餐飲學校建教合作，應該是短期能提升水平的方法，希望相關單位能多用心規劃。

## 5.2.2 需求條件構面

### 一、核心能力項目

#### 1、金門目前空中交通航班的便利及正常性

空中航運交通概況，計有：立榮、復興、華信等三家航空公司，經營金門有至台北、高雄、台中、台南、嘉義等5條航線。由於政府擴大小三通政策，金門航空站的旅客運量持續上升，民航局已啟動航廈擴建工程，改善航廈空間不足之問題，以因應金門發展的需求。

在海運港埠方面，為方便旅客及貨物之載運，特進行碼頭之拓寬與延伸，購置新型客貨輪，增置小型碼頭裝卸起重機、闢建浮動碼頭等設施，有效改善金門之間的海上交通，因此旅客對於金門海運的滿意程度自然提升不少。而為因應政府的小三通政策，行政院已通過「金門港埠整體規劃及未來發展計畫」，更有可能進行增設客運碼頭等擴建工程，可以見得金門地區的交通便利性未來將能夠有更亮麗的前景。

#### 2、台商旅客等經「小三通」赴陸之需求

台商旅客等經「小三通」赴陸之需求經研究為最具核心競爭力項目，推動「小三通」主要有兩大目的，一為促進金馬地區之建設與發展，藉由開放與大陸地區航運、人員、貨品、金融、郵政等雙向往來，促進金馬地區的經濟繁榮。二為增進兩岸良性互動，改善兩岸關係，透過「小三通」，可加強雙方的正常連繫，促進兩地人民的福祉，同時也有助於改善兩岸整體關係，增進良性互動。而在小三通的政策之下，只要持有兩岸入出境有效證件，台商旅客就可

以經由金門或馬祖進出中國大陸，與過去尚未開放時期相比，前往大陸的旅客數量必定倍增，自然過境金門地區之旅客流量也不會少於過去。

此外，因為台灣過去對小三通使用者的身份規範，使得一些常穿梭在兩岸的台灣人，選擇將戶籍遷至金門或馬祖，反而使得原本處於人口外流的金馬地區，開始變成人口成長區，而其中金門的增加幅度尤其明顯，這對於金門地區的觀光發展而言，又是一個比旅客增加更好的影響。因此，小三通對於金門地區的經濟繁榮十分有助益，不僅讓金門、馬祖民眾可以買到較便宜的物品，更可以增加商業及觀光活動，實為幫助金門旅遊現況之一大推力。

但經研究赴金旅客，其中約 6-7 成屬台商以金門為跳板中轉大陸，屬商務過境性質，政府及金門旅遊業界應規劃有「利基行銷」機制，短暫留住台商旅宿或免稅精緻購物，吸引商務過境客留宿，增加消費，以加惠金門觀光產業發展。

## 二、應改善之能力

在政府鼓勵國民旅遊政策下赴金門旅遊之需求

「國民旅遊政策」是用以鼓勵公務人員利用休假進行國內旅遊以調劑身心，藉由公務人員來帶動國內旅遊的發展，以利振興觀光相關產業，刺激國內消費、提振經濟景氣，整合觀光旅遊資源以提升國人旅遊品質，並帶動非假日旅遊風潮，提高觀光資源使用率，是政府改變以往公務員強制休假補助作法的重要因素，也是政府推動實施「國民旅遊卡」措施之主要目的。

以旅遊補助鼓勵公務員休假順便帶動國民旅遊，原是充滿創意的想法，但政府制度設計卻不甚完善，少數導致國民旅遊卡淪為公務人員的變相購物卡。且政策一改再改，如今這個制度已不再是「鼓勵休假」，而是「鼓勵向特定人消費」，不僅對於台灣本島之旅遊風氣並無改善，對於外島金門等地的旅遊當然更沒有幫助。

在台灣本島方面，建議政府應考量調整特約商店制度，讓公務員能夠有時間去想休假的地方休假，到想消費的地方消費，成果會較佳。只要公民能夠因而增加消費，都能夠刺激整個社會的經濟與旅遊的風氣，反之，若只靠少數公務員到特定場合消費，效果必定不顯著。此外，更重要的是，能夠建立良善的休假制度，拋棄「加班、不休假才算努力認真」的觀念，重塑工作與休假並重的價值，並且主管對於員工的休假能夠予以鼓勵，如此一來，即使沒有國民旅遊政策，依然能夠達到鼓勵的目的。

在擁有完善休假制度的情況之下，國人增加了旅遊的機會，

自然會願意到金門等外島地區觀光，若金門政府能夠再特別給予國民旅遊的優惠補助，金門地區的觀光發展必定能夠受到刺激，獲得正面的效益。

### 5.2.3 產業策略、結構與同業競爭構面

#### 應改善之能力項目

##### 1、政府部門現行推動金門觀光產業策略

2009年8月行政院核定「金馬中長期經濟發展規劃方案」，其中對於金門的產業發展策略，建議金門朝「國際休閒觀光島」的方向發展，並以閩南文化及戰地特色為觀光主軸，同時以中國大陸及台灣觀光客為主要客源。即針對大陸觀光客，以行銷閩南文化為主軸；針對台灣觀光客，則以行銷戰地特色為主軸。

金門地區的觀光客源未來要以大陸旅客為主，而任何一個觀光市場的行銷，都需要經過循序漸進的包裝、整合、開發推廣之後方可成熟。儘管金門地區擁有許多優異的天然景觀與歷史資源，卻忽略了大陸旅客在過去多年的開放國外觀光後，已經培養了欣賞世界級觀光旅遊之水準。目前，每年有二千萬人到廈門旅遊，若有十分之一的人來金一遊，人數就達二百萬人，商機無限，金門是在與全世界的觀光資源競爭大陸客源，要能被大陸旅客喜愛，金門更應在觀光資源與基礎上建立自己的獨特優勢，方為上策。

要促進觀光產業，首先必須要有足夠的資金做後盾。金門擁有一絕佳的經濟來源—金門酒廠，其資金優於其他較貧窮之縣市的好幾倍。若能夠聘請專業經理人CEO進入政府相關部門工作，規畫金門現有的觀光資源，活用金門酒廠的資金，成立公司，或是利用金門酒廠的資金來興建當的所缺乏的五星級飯店等設施，如此一來，金門就能夠獨立經營星級飯店，或是航空公司，甚至其他建設如觀光建設等投資皆可以參與。

除了尋找資金來源之外，政府也要有企業化經營的理念，各部門將都要將企業化經營做為重點。例如大陸海西地區的迅速發展，即是基於其市長、縣長乃至於省長，皆將自己管轄地區的發展視為個人重要績效，因而積極招商，吸引外資經營；而企業的推廣，除了消極性地等待顧客上門外，還可以主動參與投資洽談會與商展等活動。一切的前提是，要成功地執行企業化經營策略，必須建立在穩定的政策基礎上，因此政府應當徹底擬定政經策略，才能使金門全面動員發展。

##### 2、金門現行觀光旅遊公會之功能

公會是中介團體，功能是作為同業與同業、同業與其他行業、

同業與政府部門之溝通的橋樑，也就是所謂的管道，還有就是會員權益的維護與爭取。目前金門地區觀光旅遊公會的功能被認為並沒有發揮及太大的幫助，或許是因為金門地處政治敏感地帶，許多的政策會牽涉到多方的政治因素，因此金門旅遊公會對於政府的影響力也就相對減小；此外，各旅遊業者之行程規劃亦較無新意，難以藉由公會的力量大大改善整個觀光業者的風貌。公會應當多向政府表達其意見與立場，而不是只當個同業間傳話的團體，官方單位在做金門觀光相關決策時，也應當多加徵求工會意見，使得在第一線服務的業者聲音能夠受到重視；再者，政府亦能夠派遣幾位較有經驗與創意的觀光專業人員，參與金門旅遊公會聯繫服務，以加強其公會帶動觀光之技能。

### 3、金門現行觀光旅遊同業間競爭情形

2001年金門縣政府曾委託高雄應用科技大學進行「金門地區觀光產業普查與分析」，由於旅行社在金門觀光產業中居於龍頭地位，對上須直接向消費者行銷，對下更必須聯繫餐飲、運輸、旅館等相關事業體，因此旅行業的發展與政府觀光發展策略之間實有高度的相關。根據該項普查，金門旅遊三天二夜的團費，大多數的價格都在四千五到七千五之間，但少部分業者以「直銷」方式將價格降至不到四千元的價位，產生同業「惡性競爭」的情況。

業者間的價格整合十分困難，尤其有些業者認為，與其中間利潤受到台灣業者剝削，不如以不到四千元的價格直接銷售給旅客，否則若是價碼過高，台灣業者可以不經當地業者直接帶團來金，對於金門觀光產業而言更不是一個好現象。反之，若是以低價格銷售給台灣業者，不僅可省去廣告行銷費用，擁有大量的固定客源，也有利於爭取航空公司優惠價。這樣的理由下，外加金門地區有二、三十家旅行業者大小規模不一，利基各不相同，欲有效整合各家價格，可謂困難重重。

在上下游產業間的整合方面，應當增加航次來服務觀光客，因為航空公司票價偏高，壓縮了旅遊業者利潤空間，且假期間受限於航班數無法衝高客源，透過增加航班，假期間至少能夠多為旅行業者帶來一些客源與收入。旅館方面，有少數未合法旅館削價惡性競爭，政府應當積極整頓，取締非法旅館的經營。至於市場制度的維護，政府應該保障合法業者權益，避免市場的壟斷及惡性的削價競爭，甚至要擬定合理團費的下限，對打破規則的業者予以懲戒，才能有效提昇金門觀光品質。

#### 5.2.4 相關支援產業構面

## 一、核心能力項目

### 1、金門特產高粱酒、貢糖、鋼刀、麵線、一條根等，對帶動金門觀光發展能力

金門地區有十大伴手禮，分別為：貢糖、高粱酒、高粱醋、高粱酒糟牛肉乾、高粱酸白菜、一條根、砲彈鋼刀、金門麵線、金門芋頭及燒餅，令遊客選擇十分多元化。尤其以金門高粱酒最是廣為人知，且早已遠近馳名，於市場上占有一席之地，每年更創造超過120餘億的營業額，為金門本地帶來相當多的社會福利。由這樣的銷售量即可看出金門特產是十分受到遊客喜愛的，自然是金門觀光產業的核心競爭力之一。

金門縣的「金雞母」金酒公司，可考量結合觀光找名人代言坑道「窖藏酒」，將金酒發揚光大，以立足兩岸、行銷世界。亦可透過金酒轉投資的方法，使金酒的資產和經營極大化，創造更大的產值，擴大未來金門建設和福利的財源，成為金門的新賣點。金酒必須要擴大投資，才能為金門地區增加競爭力，例如精品販售是特許行業，要帶有文化與特色、及把金門觀光與整體形像納入，帶頭成為金門的「創意產業」。

### 2、金門國家公園維護生態自然，帶動金門觀光發展領頭功能

金門國家公園，在政府長期的努力之下，已成為著名的指標性景點。不僅突顯戰役紀念之特色，更兼顧史蹟保育及城鄉發展，保存了傳統聚落之建築景觀及古蹟遺址，不僅深具特色，其深厚的文化資產更為金門地區增添吸引力。而未來的發展方面，金門國家公園為自然保育區，致力於生態的復育，更配合鄰近都市進行發展計畫，以兼顧歷史保存與城鄉經濟發展。無論在自然景觀或是歷史遺跡，甚至是城鄉地區的發展，皆於政府的規劃下，應更進一步有計畫的修復文化古蹟，其支援金門觀光的功能可期。

## 二、應改善之能力

### 1、金門的旅館、飯店、民宿、特色風味餐飲等，支援金門觀光發展的能力

金門地區目前尚無星級的觀光飯店，因此在旅宿這一方面之支援能力就大大的不足。若是能有國有地的釋出及獎勵投資的優惠案，對於觀光飯店的興建便相當有助益。地方欲發展觀光，擁有五星級的飯店會較有幫助，而要有五星級的飯店，則須要政府規劃土地並給予優惠或是稅務的減免，簡而言之，政府的政策仍然是十分具有影響力的，而這也是地方政府應要負起的責任。而如同前面政

府觀光發展政策所敘，除了建設之外，長期甚至是永續的企業化經營，也會是未來要支援金門觀光產業發展的重點之一。

## 2、金門當地觀光產業夜間活動等，對支援金門觀光發展的能力

現今民眾若聽到金門地區的夜間觀光活動，除逛街外通常是不太具有概念或印象，代表金門的觀光在這一部分的發展仍有進步空間。金門的夜間旅遊活動相對於日間是較為缺乏的，若要增加金門旅遊的豐富度，可利用金門天然的生態資源做為業間活動的主軸，例如觀星或賞螢等，而螢火蟲的復育計畫也在幾年前已悄悄進行。地方旅行社亦可思考延長導遊工作時間，帶領客人體驗金門夜晚的美(例如夜闖海邊、遠眺廈門夜景、觀星等…)。此外，政府可考慮成立一間娛樂公司，開放擎天廳播放首輪電影，或聘請一流的導演設計符合金門主題意象的戲劇，如此才能夠改善金門地區於夜間活動方面的不足。

### 5.2.5 政府影響構面

#### 一、核心能力項目

#### 1、政府改善觀光設施如機場、碼頭、飯店、景點等硬軟體設施，對推動金門為國際觀光休閒島，吸引世界及兩岸旅客目標工作

過去金門政府曾執行整體觀光親善環境營造計畫，包含觀光旅遊資訊服務中心及服務據點建置、各觀光區域經營維護管理、全民觀光教育、解說義工甄選訓練暨服勤計畫、觀光從業人員教育訓練暨推動證照制度計畫、觀光旅遊標誌導覽系統建置計畫等等。此計畫對於改善觀光軟硬體設施雖初具成效，惟現今遊客對於觀光硬軟體設施之滿意度仍有所抱怨。宜針對未來旅金遊客數量激增，盼金門政府亦能擬定適當計畫，迎頭趕上推動金門觀光產業之發展。

#### 2、政府推動精緻購物免稅島，配合當地觀光及周邊特產，在吸引國際、兩岸旅客，活絡金門觀光產業方面之能力

交通部、財政部與金門縣政府規劃，金門發展精緻購物免稅島，並做為「邊境貿易」的試點，短期金門將提供一個類似香港的免稅精品購物中心，建立起金門精緻購物免稅島的市場定位；中長期則將打造完整免稅購物商圈，和大陸福建、廈門「海西旅遊區」相連接，以吸引具高檔消費力的大陸觀光客。若是發展成功，金門地區將會吸引兩岸眾多遊客前往，除了欣賞金門地區獨特的戰地及文化景觀之外，更能夠滿足高消費力族群的需求，將引領金門觀光增添全方位的競爭力。

### 3、政府積極推動節慶、軍營移撥、戰役紀念、旅展、網路等各種觀光行銷

遊客只須在網路上就可輕易搜尋到金門旅遊相關網站，如金門旅遊網，無論史蹟、古厝或是名產，皆能夠透過網站間的相互連結而看見；而金門政府在營造節慶氣氛方面亦相當努力。例如 2010 年農曆春節期間，為了迎接大量返鄉人潮及遊客參訪，政府更規劃辦理金門縣重要交通節點綠美化計畫，於各處景點趕工完成建置花卉造景，以生態景觀元素與植栽相互搭配，營造出交通節點景觀特色，展現地區特有的新春意象，充分證明了金門政府團隊的積極程度。

除此之外，金門縣仍有許多可以再加強的觀光行銷手法，尤其金門縣其實並不缺乏資金，如建立專責行銷單位，擴大網路行銷，開發新的意向代表產品等。此外，觀光產業為綜效產業，在食、宿特產業之軟體工作可先行著手，同時並辦理相關輔導及教育訓練，改善住宿空間品質、餐飲、特色遊程等。而在地文創、金酒產業文化季等這一類的長期活動，或是禮聘世界知名火焰之舞、男高音演唱等大型文藝節目帶動行銷，若能多加規劃舉辦，對於金門觀光業的行銷必定會更有幫助。

#### 5.2.6 機會關係構面

##### 一、核心能力

##### 1、未來金門觀光發展，建立「台金廈」旅遊圈，形成三地區域旅遊聯盟之機會

自大陸進行開放改革之後，面積比金門還小的廈門，每天吸引數以萬計的觀光客，而僅僅一水之隔，到廈門的觀光客若能夠趁機渡海至金門觀光，必定會成為一樁充滿吸引力的旅遊計畫。早在十年前，金門縣在「金門觀光事業發展的構想與藍圖」中，即提出金門若能與廈門連結成旅遊圈，必吸引更多人潮，金門觀光前景應當十分光明。

目前兩岸關係已不同於以往，至少在台灣本島地區，已開放大陸遊客入境，且無論校園或是公司場合，皆能見到許多大陸過來的交換學生或是工作者。由於小三通政策的關係，兩岸關係已有重大的改變，且金門地區已脫去歷史的軍事外衣，未來將作為兩岸和平使者與經貿橋樑，一旦政策(如 72 小時來台落地免簽)鬆綁，加上金門長期與大陸對峙，對大陸民眾言，甚具好奇吸引力，必能帶動觀光人潮。因此，政府應簡化大陸觀光客來金手續，給予七十二小時免簽證，屆時，兩岸觀光客便能同遊台金廈，進而帶動金門商機，活絡市場，增加就業機會，對已形成台金廈旅遊圈之區域，活絡觀

光市場更應是指日可待。

## 2、對於陸客自由行，金門若推動試辦七十二小時落地免簽證，對大陸赴廈遊客，可望有效移轉至金門的效益

每年有二千萬人到廈門旅遊，如果有十分之一的人來金一遊，人數就達二百萬人，商機無限。為了進一步讓大陸旅客更方便進出金馬地區，我方已對大陸旅客開放多次簽證，尤其金門對岸的廈門大陸居民，更將因此拉進與金門互動的機會，進而發展更多商機。而過去其實已經針對大陸高科技人士來台採取少部分的多次簽證，讓這些人士可在台灣停留較長的時間，只是並不十分普遍。小三通實施多年，金門尚無發生大陸旅客治安情事，但我方入境措施一直以來皆繁瑣，如能簡化大陸觀光客申請手續，對於決定能否將大陸潛在客源導入金門將是重要關鍵。因此，希望政府儘快簡化手續，讓金門未來的發展獲得生機。

金門要立即發展，應優先推動能快速活絡金門經濟的議題，即發展旅遊業，因此簡化大陸觀光客赴金門簽證手續，對金門整體經濟發展而言非常重要。現階段所實施的「小三通」政策，其所帶來之旅客大多屬於「過境」型旅客型態，儘管旅客量逐年維持成長，但消費偏低，所產生經濟效益尚有很大成長空間，因此，金門需要導入「在地消費」的經濟行為，也就是真正能夠消費的觀光行旅客，才能夠真正活絡金門經濟。目前大陸開放來金旅遊對象僅限福建居民，客源實不夠充足，較難以產生產業效應；此外，馬總統開放兩岸週末直航政策逐步落實後，金門小三通的「中介」角色與功能亦逐漸被移轉。為此，鄰近金門之福建省及其周邊省份之大陸居民，或是赴廈旅遊之觀光旅客，便成為金門具有極大潛在性之「邊境旅遊」客源。

金縣府在 2008 曾提過，只要遊客持合法身分證件及團體名冊簽注，便可在金門停留七十二小時。依此規劃原則，金廈兩門若同時實施落地免簽政策，將能有效的穩定、提升兩岸觀光客源，增加觀光外匯收益，同時也可帶動交通、娛樂、住宿等觀光業及周邊產業之投資，達到兩邊雙贏的目的。陸客自由行將可加大旅遊客源，而落地七十二小時免簽證，可更深化自由行的效益，陸客觀光才可能真正對金門地區產生衝擊。

開放大陸人士赴金門免簽證，預期將能產生真正的旅遊消費效益，因為旅客所需辦理之手續已簡化，省下許多不便；此外，更能增加就業機會，進而產生有利金門經濟發展之利基，對於金門地區

的幫助將是多重的。小三通實施後，金門扮演著兩岸雙方人員往來之重要渠道的角色，金門對大陸旅客唯有在實質入出境功能上做最大的簡化，才能有長久的發展。而一旦金門實施自由化，成為兩岸的經貿中心、自由港及環保休閒產業中心，相信金門這樣的轉型成功，必能成為世界矚目的焦點。

### 3、金廈因地緣關係吸引廣大陸客來金旅遊，陸客順道由金轉台之旅遊條件

誠如前兩項所敘述，成立「台金廈旅遊圈」的時間已成型，要建立起兩岸共同的市場，從地區條件出發必定是第一選擇，以突出地緣經濟的重要作用。因此未來建立台金廈特區的機會將非常大。而無論是從地緣關係或是人文關係分析，台灣與廈門的特性都非常類似。而從人文及歷史淵源來看，無論是血緣相親、閩台語言相通，民情、風俗皆十分相近，此種一脈相承之人文關係，使得兩岸共同市場更加地雖短了距離。藉由金門這樣的中介橋梁，未來廈門地區之遊客不論要前往金門或是台灣，皆能夠一氣呵成。

而在交通便利性方面，台灣航空業者認為未來北、中、嘉、南、高到金門的「五金航線」將成國內最值錢的搶手航線。根據交通部民航局統計，2009年一至五月除了高雄至金門載客率較低外，台北、台中、嘉義和台南往返金門航線平均載客率約七成，可以說是國內的黃金航線。航空公司都將視旅客量隨時加開班機，並每日保留200至300個機位給全閩小三通旅行團，全閩小三通2009估吸引三萬遊客赴台。因此在交通方面，台灣航空業者皆做好準備迎接旅客的到來，一旦政策再行開放，配合72小時來台免簽的政策，不僅金門地區的觀光能夠因此受惠，甚至台灣本島的旅客人數也會直線上升，為雙方都能夠帶來極大的效益。

## 5.3 後續研究建議

### 1、提高樣本數，以因素分析法及項目總和相關係數檢測本研究後續研究之信度與效度

本研究限制方面，本研究以專家問卷調查法進行資料蒐集，調查未來金門地區觀光產業之核心競爭能力，雖專家對於其產業之了解度相當深入，較一般民眾之意見具有公信力，但受限於專門人數，準確度可能受專家個人意見影響。建議未來可採用本研究架構，提高樣本數，以因素分析法(Factor Analysis)以及項目總和相關係數(Item to Total)檢測本研究後續研究之信度與效度，有助於更加周密的研究結果。再者，本研究調查對象之各業界專家，

於該產業之意見恐與它業有所衝突，尤其對象尚包含政府代表等官方人員，可能因看法不同而造成資料數據不準確，建議若能排除此項因素，研究結果將更值得官方參考。

## 2、考量政治議題影響金門地區觀光發展因果

由於金門地區觀光遊客人數與台海兩岸之關係發展息息相關，且政治議題難以避免，建議未來進行後續研究者，能夠將此因素考量進去，甚至能夠探究政治因素與金門地區觀光發展的因果關係，將調查結果與之結合，做多方面的考量。

- 3、因來金觀光之陸客仍甚少，而中國大陸內需的旅遊市場對金門觀光的期望甚深，為避免陸客來金旅遊實際體驗與期望落差太大，有必要做進一步調查分析，來了解陸客對金門旅遊的期望，以做為相關單位對陸客旅遊設計遊程的策略建議基礎。
- 4、針對大陸旅遊團進行其基本資料、遊客動向、與消費能力進行研究調查。
- 5、當金門地區適度開發後，原本屬於其特有的自然生態環境，又應如何保育，才不會因過度繁榮而使金門失去了原有的特色之議題。
- 6、幾乎所有的金門人都渴望兩岸建立金嶺大橋，互利繁榮，但以兩岸政治分立近 60 年的差異，以及台灣島內將近 45% 的反對力量，建立金嶺大橋並非金門人所想得容易單純，建橋經費不是問題，而是無形的政治阻礙。因此金嶺大橋興建之議題，可列為長期再研究目標之一。
- 7、曾經沸沸揚揚探討的博奕特區開放議題，在未來仍然有可能再度被提出，研究者可深入探討其政策之可行性以及可能帶來之正負面影響。

列舉上述議題僅做為後續研究之參考方向，各項相關主題可由研究者自行發揮為佳，並能以舊有研究做為輔助資料，建立架構，相輔相成，為金門地區的觀光前景給予適當的建議與幫助。

附註：參考文獻

中文部分：

1. 楊再平，「整合架構下—金門觀光發展策略管理之研究」，銘傳大學觀光管理學系碩士論文(1997.6.22)。
2. 黃日新，「智慧型手機於市場競爭力與競爭優勢的研究」，交通大學高階主管管理學程碩士論文(1998.05)。
3. 黃清雄，「產業競爭力關鍵性因素之研究」，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文(1990)。
4. 余泰魁、李能慧、吳桂森，「金門觀光客旅遊行為意向實證研究—線性結構模式之交叉效度驗證」，觀光研究學報，第11期，第4卷(2005)。
5. 李能慧、古東源、吳桂森、余泰魁，「金門觀光客行為傾向模式之建構」，管理學報(2004)，第21卷，第1期，131-151頁。
6. 李銓、林進財、張皆欣，「金門觀光產業服務品質與遊客滿意度之研究」，銘傳學刊(2001)，第11卷。
7. 林進財、張皆欣，「金門地區第一屆觀光節系列活動滿意度之研究」，觀光研究學報(2000)，第2卷，第6期。
8. 蔡承旺，「實業計畫之實證研究—金門觀光發展之效益評估」，師大政治論叢(2005)，第4卷。
9. 交通部觀光局觀光政策白皮書(二十一世紀台灣發展觀光新戰略)(2000)。
10. 李錫奎，金門地區觀光客旅遊行為之研究(2005)。
11. 沈育鈴，金門地區居民對永續觀光態度之研究(2004)。
12. 張梨慧，金雕細琢話金門：金門觀光導覽解說詞(2003)。
13. 林星輝，金門觀光旅遊(1995)。
14. 范世平，大陸觀光客來台對兩岸關係影響的政治經濟分析(秀威資訊)(2003)。
15. 司徒達賢，策略管理(1995)。
16. 司徒達賢，策略管理新論：觀念架構與分析方法(2005)。
17. 楊千，策略管理：理論與實務(2007)。
18. 薛義誠，策略規劃與管理(雙葉書廊)(2008)。
19. 葉長齡，商業策略管理(2009)。
20. 屈克畢羅，喬治莫里斯，貝蒂艾肯，策略規劃教戰守則(中國生產力中心)(1999)。
21. 坎貝爾 (Campbell, Andrew), Kathleen Sommes Luchs, 勇嚴，核心能力戰略(1999)。

22. 費明勝, 水家耀, 核心能力: 現代企業持續競爭的奧秘 (2001)。
23. 張生太, 企業核心能力的人力資本整合機制研究 (2007)。
24. 波特, 競爭優勢 (天下文化, 上、下兩冊) (2010)。
25. 陳收, 華少菲, 企業戰略管理: 戰略選擇與核心能力 (2003)。
26. 陳建和, 觀光行銷學(揚智文化, 116) (2007)。
27. 鄭紹成, 觀光行銷(雙葉書廊) (2008)。
28. 繆詠華, 棉花糖行銷學(法國行銷學暢銷書原著默哈勒德. 奇布(Morald Chibout) (2008)。



英文部分：

1. Buckley P. J., “Measures of International Competitiveness: A Critical Survey”, Journal of Marketing Management, 1988.
2. Alexander C. and Philip K., Strategic Marketing Management, 5/e, Lightning Source Inc., (Aug. 2009)
3. David L. Edgell Sr., Maria DelMastro A., Jason S., and Ginger S., Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today and Tomorrow, Butterworth-Heinemann, (Nov. 2007)
4. David J., Governments and Tourism, Lightning Source Inc., (Apr. 2001)
5. David W. and Laura L., Tourism Management, 3/e, Guei-Lu, ( Jan. 2006)
6. Peter M., Tourism Impacts, Planning and Management, 2/e, Butterworth-Heinemann, (May. 2008)
7. Graham H., John S., Nigel F.P., and Brigitte N., Marketing Strategy and Competitive Positioning, 4/e, Prentice Hall, (Feb. 2008)
8. John M., Orville W., and Jr., Harper B., Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach, McGraw-Hill College, (Feb. 2009)
9. Kotler, Keller, Marketing Management, 13/e, (2009)
10. Hill, C. W. L and Jones, G. R., Strategic Management Theory, Houghton Mifflin Company, Boston, (1995).
11. Philip K., Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation and Control, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, (1994) .
12. Melcher B. H. and H. Kerzner, Strategic Planning: Development and Implementation, TAB Book Inc., (1988).
13. Porter, M. E., Competitive Strategy- Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York, (1980).
14. Porter, M. E., Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, (1985).
15. Porter, M. E., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, (1990).
16. Barney, Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Hwa-Tai, (Jan. 2010)
17. Parnell. John, Strategic Management: Theory and Practice,

- Cengage Learning, (Mar. 2008).
18. Andrew C., Kathleen S. L., Business Press, 1/e, Cengage Learning, (April. 1997)
  19. J. David Hunger, Thomas L. W., Essentials of Strategic Management, 4/e, Prentice Hall, (May. 2006)

參考網站：

1. 金門縣政府全球資訊網  
[http://www.kinmen.gov.tw/Layout/main\\_ch/index.aspx?frame=17](http://www.kinmen.gov.tw/Layout/main_ch/index.aspx?frame=17)
2. 國家政策研究基金會 <http://www.npf.org.tw/>
3. 觀光立縣文化金門 <http://tour.kinmen.gov.tw/>
4. 金門國家公園管理處  
[http://www.kmnp.gov.tw/ct/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34&Itemid=61](http://www.kmnp.gov.tw/ct/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=61)
5. 台灣觀光論壇網站查詢 <http://www.udnshow.com.tw/2009taiwan/>
6. 鳳凰旅遊的行銷策略  
[http://www1.phoenix.com.tw/images/queensland/tour\\_2.php](http://www1.phoenix.com.tw/images/queensland/tour_2.php)



## 附錄 問卷調查表

### 「金門觀光發展核心能力策略規劃之研究」

#### 專家訪談問卷調查表

鈞鑒

本研究為「金門觀光發展核心能力策略規劃之研究」，期透過現況與理論基礎，籍以探索分析金門觀光的特色及競爭力優勢，找出影響金門觀光競爭力關鍵因素，繼而維持、加強、開發核心觀光產業，並在發展策略與經營管理策略提出參考協助。

今以專家問卷調查的方式，透過您寶貴意見與指教，將有助本研究之正確性，請撥冗賜答，並儘快寄回或傳真回覆，感謝您的支持與協助。

敬請

萬安

國立交通大學高階主管碩士

EMBA

指導教授：陳光華

研究生：陳繼德

聯絡電話：0928483786 傳真：(082)324327

電子郵件：<ader-chen@mail.kpb.gov.tw>

第一部分：

問卷調查：

#### 一、生產因素構面

1、以目前金門「戰地英雄島」、獨特戰爭史蹟景點，相對現行旅遊市場競爭力需求：

5)極優 4)優 3)普通 2)差 1)極差

2、以目前金門「生態美景島」、候鳥多樣及自然景觀，相對現行旅遊市場競爭力需求：

5)極優 4)優 3)普通 2)差 1)極差

3、以金門「閩南文化島」、特殊橋鄉文化古蹟等景點，相對現行旅遊市場競爭力需求：

5)極優 4)優 3)普通 2)差 1)極差

4、以目前金門之氣候宜人、水域觀光休憩活動，相對現行旅遊市場競爭力需求：

5)極優 4)優 3)普通 2)差 1)極差

5、以您瞭解(接觸、參與)金門觀光現況，旅客喜歡的熱門遊覽景點，請在第1空格打☑？【可複選】，並選出6個最喜歡的景點，在第2空格打☑？

(1) 莒光樓  (2) 古寧頭戰史館  (3) 清總兵署  (4) 金門酒廠  (5) 模範街、貞節牌坊

(6)金城民防坑道

(7)山后民俗村

(8)太武山

(9)八二三戰史館

(10)慈湖

(11)雙鯉濕地中心

(12)北山古洋樓

(13)國家公園遊客中心

(14)乳山遊客中心

(15)水頭得月樓

(16)翟山坑道

(17)馬山觀測站

(18)茅山塔

(19)浯江書院朱子祠

(20)延平郡王祠

(21)建功嶼

(22)四維坑道(小金門)

(23)湖井頭戰史館(小金門)

6、以您瞭解(接觸、參與)金門旅遊現況，對旅遊動線(景點、購物)的規劃安排：

5)極優  4)優  3)普通  2)差  1)極差

7、以您瞭解(接觸、參與)金門觀光現況，對旅宿、餐飲之服務品質要求：

5)極優  4)優  3)普通  2)差  1)極差

8、以您瞭解(接觸、參與)金門觀光現況，旅客對遊金的整體顧客滿意度：

5)極優  4)優  3)普通  2)差  1)極差

## 二、需求條件構面

9、以您瞭解金門觀光現況，金門目前空中交通航班的便利及正常性：

5)極優  4)優  3)普通  2)差  1)極差

10、以您瞭解(接觸、參與)金門旅遊現況，台商旅客等經「小三通」赴陸之需求：

5)極大  4)大  3)普通  2)小  1)極小

11、在政府鼓勵國民旅遊政策下赴金門旅遊之需求：

5)極大  4)大  3)普通  2)小  1)極小

## 三、產業策略、結構與同業競爭構面

12、政府部門現行推動金門觀光產業策略：

5)極優  4)優  3)普通  2)差  1)極差

13、金門現行觀旅遊公會之功能：

5)極優  4)優  3)普通  2)差  1)極差

14、金門現行觀光旅遊同業間競爭情形：

5)極良性  4)良性  3)普通  2)惡性  1)極惡性

## 四、相關與支援產業構面

15、金門特產高粱酒、貢糖、鋼刀、麵線、一條根等，對帶動金門觀光發展能力：

5)極優  4)優  3)普通  2)差  1)極差

16、金門國家公園美化維護生態自然景觀，支援帶動金門觀光發展領頭功能：

5)極優  4)優  3)普通  2)差  1)極差

17、目前金門的旅館、飯店、民宿、特色風味餐飲等，支援金門觀光發展的能力：

5)極優  4)優  3)普通  2)差  1)極差

18、金門當地觀光產業夜間活動等，對支援金門觀光發展的能力：

5)極優 4)優 3)普通 2)差 1)極差

#### 五、政府影響構面

19、政府改善觀光設施如機場、碼頭、飯店、景點等硬軟體設施，對推動金門為國際觀光休閒島，吸引世界及兩岸旅客目標工作：

5)極優 4)優 3)普通 2)差 1)極差

20、政府推動精緻購物免稅島，配合當地觀光及周邊特產，在吸引國際、兩岸旅客，活絡金門觀光產業：

5)極優 4)優 3)普通 2)差 1)極差

21、政府積極推動節慶、軍營移撥、戰役紀念、旅展、網路等各種觀光行銷：

5)極優 4)優 3)普通 2)差 1)極差

#### 六、機會關係構面

22、未來金門觀光發展，建立「台金廈」旅遊圈，形成三地區域旅遊聯盟之機會：

5)極優 4)優 3)普通 2)差 1)極差

23、對於陸客自由行，金門若推動試辦七十二小時落地免簽證，對大陸赴廈遊客，可望有效移轉至金門的效益：

5)極優 4)優 3)普通 2)差 1)極差

24、金廈因地緣關係吸引廣大陸客來金旅遊，陸客順道由金轉台之旅遊條件：

5)極優 4)優 3)普通 2)差 1)極差

第二部分：

#### 填表人資料

機構(單位)名稱：

性別：男 女

年齡：20—30 31—40 41—50 51—60 60 以上

職業：

職稱：

-----問卷結束謝謝您的賜答-----