

出國報告（出國類別：考察）

考察觀光產業關鍵人才培育赴美國交流訓練（觀光遊樂業）

服務機關：交通部觀光署

姓名職稱：吳滄洲科長

派赴國家/地區：美國/洛杉磯、聖地牙哥

出國期間：113年10月1日-113年10月8日

報告日期：114年1月7日

摘要

交通部觀光署為引領觀光產業持續朝向永續經營與數位轉型目標邁進，增進觀光產業人員相關專業知能與瞭解國際發展趨勢，於 113 年續辦「觀光產業關鍵人才培育計畫」，針對旅宿業、旅行業及觀光遊樂業等 3 大產業界及學界，甄選優秀人才參與本計畫。

計畫執行內容分為國內課程及國外訪學，國內課程分為管理核心課程及主題模組課程，在管理核心課程方面，是針對所有參與「觀光產業關鍵人才培育計畫」之 3 大產業及學界，針對觀光政策、數位科技應用與發展、財務分析、行銷管理、人資管理與團隊領導、策略管理等 6 大管理核心課程；主題模組課程則針對產業特性進行安排，如觀光遊樂業組針對主題樂園經營、永續創新商業模式、觀光科技整合與趨勢及主題樂園數位轉型等 4 大主題模組課程，分別進行訓練，以利實際參訪時之參考應用。

在國外訪學方面，此次參訪主題為：「國際品牌及當地人氣主題樂園之數位服務管理、創新服務及永續作為」，在帶隊團長蕭柏勳副教授帶領下，共有 14 位觀光遊樂業者、5 位旅宿業者、1 位旅行業者、2 位學界代表及 1 為官方代表赴美國洛杉磯及聖地牙哥，進行為期 8 天 6 夜 5 處觀光遊樂園之考察行程，包括好萊塢環球影城、加州迪士尼冒險樂園、加州迪士尼樂園、聖地牙哥海洋世界及諾氏莓果樂園，希望提供國內業者「一種資源，多種利用」的營運思維。

針對每一個到訪的樂園，透過細微觀察、實際體驗及主辦單位安排的雙方交流等，結合在國內觀光遊樂園職場上工作的經驗，透過每天往返交通時間，提出不同的觀察心得，彼此交流，共同學習。

這次美國洛杉磯、聖地牙哥等地區觀光遊樂園考察收穫甚豐，對於每個樂園的經營成功的關鍵如 IP 的應用、細緻的服務體驗、科技導入運用等，均有詳細觀察與記錄，對未來觀光遊樂業的輔導，如永續發展與 ESG、數位浪潮、通用化設計、無障礙旅遊、安全等面向，有更深一層的體驗與認識。

目次

壹、目的	1
貳、過程	2
參、心得	3
肆、建議	8
伍、附錄-照片	12

壹、目的

交通部觀光署為引領觀光產業持續朝向永續經營與數位轉型目標邁進，增進觀光產業人員相關專業知能、瞭解國際發展趨勢，於 113 年續辦「觀光產業關鍵人才培育計畫」針對旅宿業、旅行業及觀光遊樂業等 3 大產業界及學界，甄選優秀人才參與本計畫。計畫執行內容分為國內課程及國外訪學，本次出國考察計畫，觀光遊樂業組在帶隊團長國立臺灣體育運動大學蕭柏勳副教授帶領下，共有 14 位觀光遊樂業者、5 位旅宿業者、1 位旅行業者、2 位學界代表及 1 為官方代表赴美國洛杉磯及聖地牙哥地區，進行為期 8 天 6 夜考察美國 5 處觀光遊樂園，包括好萊塢環球影城、加州迪士尼冒險樂園、加州迪士尼樂園、聖地牙哥海洋世界及諾氏莓園農場，提供國內業者「一種資源，多種利用」營運思維。

為了避免自己成為下一個世代消失的樂園，公司法第一條為「營利為目的之社團法人」，企業必須擁有「不斷向市場學習的信念」，依據公司成員股東之共同目標，於商業社會中，從事經營與相關活動並獲取收益進而造福社會，所以經營者不能有悲觀的想法，如同蕭柏勳副教授的「Beyond Belief 超越您的以為」，每個人都應該以超越自己的思維來看待未來，才不會被世界的洪流淹沒。

貳、過程

交通部觀光署於 113 年 10 月 1 日至 10 月 8 日辦理為期 8 天之國外訪學，由帶隊團長蕭柏勳副教授（國立臺灣體育運動大學），偕同野柳海洋世界、六福村主題遊樂園、尚順育樂世界、西湖渡假村、麗寶樂園、九族文化村、杉林溪森林生態渡假園區、劍湖山世界、義大世界、遠雄海洋公園等 14 位觀光遊樂業者；台北大直英迪格酒店、晶華酒店、臺中公園智選假日飯店及遠雄悅來大飯店等 5 位旅宿業者；國立屏東大學休閒事業經營學系及龍華科技大學觀光休閒系等 2 位學者；觀光署旅遊推廣組 1 位官方代表所組成國外訪學考察團，前往美國洛杉磯及聖地牙哥 5 處觀光遊樂園，包括著名的電影工業重鎮好萊塢環球影城、帶給全球民眾夢想的迪士尼冒險樂園、迪士尼樂園、以海洋生物為主題的聖地牙哥海洋世界及以生產果醬起家的諾氏莓果樂園，觀察不同背景的主題樂園發展歷程與屹立不搖的秘訣。考察行程表如下：

天數	日期	行程
第 1 天	10/1(二)	桃園國際機場»»洛杉磯國際機場
第 2 天	10/2(三)	好萊塢環球影城【Universal Studios Hollywood】
第 3 天	10/3(四)	迪士尼樂園【Disneyland Park】
第 4 天	10/4(五)	迪士尼冒險樂園【Disney California Adventure Park】
第 5 天	10/5(六)	聖地牙哥海洋世界【Sea World San Diego】
第 6 天	10/6(七)	諾氏莓果樂園【Knott's Berry Farm】
第 7 天	10/7(八)	洛杉磯國際機場»»桃園國際機場
第 8 天	10/8(九)	賦歸

參、心得

一、好萊塢環球影城 (Universal Studios Hollywood)

位於美國加州洛杉磯的知名主題公園，是全球最著名的電影製片廠之一。該園區於 1964 年開幕，佔地 168 公頃，集結電影製作、主題樂園與觀光設施於一體。起初是為了讓遊客參觀環球影城的真實攝影棚與場景，後來逐步發展成以度假區為核心的經營模式，具有獨特的歷史背景。

園區內擁有豐富多元的主題遊樂設施，例如哈利波特的巫師世界、變形金剛 3D 遊樂設施、叢林飆車與水世界表演等，讓遊客能沉浸於電影的奇幻世界。此外，還提供觀光導覽活動，揭示電影製作的幕後花絮與技術。好萊塢環球影城適合全家同樂，是電影迷不可錯過的旅遊勝地。

■ 心得與建議：

- (一) **強大的 IP 與科技的運用**：好萊塢是全球電影工業的核心，自 18 世紀起創造無數經典作品。環球影城透過先進科技將電影場景與感官刺激結合，讓遊樂體驗更為沉浸。
- (二) **迎合市場與永續經營的方針並且積極拓展業務**：為維持遊客量，園區透過問卷調查調整服務，並開發新設施，如即將推出的「玩命關頭」雲霄飛車。同時積極拓展國際市場，吸引更多海外客群。
- (三) **育才與留才並進**：樂園的人力服務是傳遞溫度的關鍵。提高待遇、營造良好的工作環境，並提供學習機會，有助於育才與留才並進。
- (四) **提高設施輪轉率與減少排隊時間**：設置單人通道 (Single Rider) 既方便獨行遊客，也能提升設施輪轉率，減少排隊時間，是一項有效的服務措施。

二、加州迪士尼冒險樂園(Disney California Adventure)

加州迪士尼冒險樂園是加州迪士尼度假區的兩大園區之一，以「加州」為主題，展示該州的地標與文化特色。與主打夢幻溫馨的迪士尼樂園不同，加州冒險樂園的目標客群以年齡層較高的成人為主，提供更多高刺激性的遊樂設施，但仍兼顧全家同樂的需求。

■ 心得與建議：

(一) 友善舒適遊憩環境：

1. 工作人員協助看顧小朋友，提供家長臨時看顧需求。

2. 設置降溫及遮陽設施，除了提供遊客休憩使用外，也提升職場環境舒適度。
3. 植穴低於地面層或平整化，除了提供最大面積的步行環境外，也可減少因路面不平可能導致的絆倒事件，另提供植物根系生長的空間，對植物生長更為友善。
4. 路面採低彩度顏色，減少因豔陽反射造成眼睛的不適。

(二) 區域特色與優美環境：

1. 垃圾桶因區域而有不同的設計，除了凸顯場域特色，亦可提供遊客所處位置辨認參考，另垃圾桶以桶換桶，減少視覺景觀與垃圾外溢的衝擊。
2. 配合主題有主題性的整體設計，例如美國大街路底建物採用通透連貫的視覺設計，讓遊客感受通透與整體感。

(三) **科技的運用**：利用 APP 提供線上點餐、設施排隊時間、目前位置、提供最近的設施或表演，清楚易懂，惟如能標示喜愛點，更能讓遊客安排旅遊動線。

三、加州迪士尼樂園(Disney Land)

加州迪士尼樂園是世界唯一由華特·迪士尼親手設計和創辦的迪士尼樂園，以樂園的面積來說在世界迪士尼中排名第二，還擁有世界迪士尼樂園中最多的遊樂設施，加州迪士尼樂園從 2008 年開始一直是世界上第二人數多的主題樂園，人數遠超出第三名的東京迪士尼樂園以及隔壁加州冒險樂園的三倍，也被世人稱之為始祖迪士尼樂園。

■ 心得與建議：

- (一) **持續打造願景**：新設施圍籬呈現未來願景與長期維修設施適當美化，提供遊客的期待與因設施減少所產生的不滿意度。
- (二) **擁擠人潮的分流措施**：針對預期可能發生人潮聚集的區域，預先劃分停留區及通道區，停留區以繩索阻隔，滿場及管控人員進入，同時同道區利用工作人員引導保持暢通，不讓遊客在通道中逗留，以避免推擠踩踏事故。

四、聖地牙哥海洋世界(Sea World San Diego)

位於美國加州聖地亞哥的一座大型海洋主題公園。這個公園於 1964 年開放，佔地約 190 英畝，擁有各種海洋生物展覽、遊樂設施和表演活動。SeaWorld San Diego 不僅是一個遊樂園，也是一座海洋生物保育和教育的重要場所。

■ 心得與建議：

(一) 在反對聲浪中轉換角色：

1. 過去海洋世界的動物表演招致許多動保團體的抗議，因此經營者將園區的核心價值，由過去的動物表演轉變為海洋生物救援，而面對動保團體，就是將自己變成動保團體。
2. 持續發展 ESG，朝永續發展的目標前進。
3. 每個動物展區都有駐點解說人員，隨時與遊客互動，讓遊客不會有走馬看花的感覺，避免感到乏味。

(二) 迎合市場：

1. 恢復動物展演、增加遊樂設施，讓收入能夠持續成長，並進一步支持海洋生物救援的使命。
2. 觸摸池設在入口，讓遊客一進來即可感受到海洋世界，吸引遊客進一步探索。

(三) **創造二次消費**：All-Day Dining Deal(吃到飽)的設計，遊客在固定時段可以到不同餐廳享受吃到飽服務，改變昂貴印象並提升附加消費。

(四) **貼心設計**：符合小朋友高度的貼心餵食裝置，讓安全與體驗兼具。

五、諾氏莓果樂場 (Knott's Berry Farm)

位在洛杉磯南方，1941 年由諾氏夫妻所創立，當初是為了要種植農作物買下一大塊地，沒想到卻種出了一種新的莓果「boysenberry」，當遇到經濟衰退時，他們就把莓果做成了果醬、派餡……等等拿去販售。接著諾氏太太的炸雞也受到熱烈歡迎，於是便開了家炸雞餐廳，餐廳一砲而紅，每天都有大批排隊民眾，所以諾氏夫妻就在空地上面放了一些遊樂設施、讓等待的客人不感到無聊，沒想到無心插柳成蔭，就這樣漸漸成為了遊樂園。目前由六旗遊樂園擁有和營運。是一座以史努比卡通人物為主角的主題式樂園。諾氏樂園占地 65 公頃，主要分成四個區域，像是重現經典美國西部情景的「Ghost Town 鬼鎮」、充滿雲霄飛車等刺激設施的「Fiesta Village」、花生漫畫主題的「Camp Snoopy 史努比營區」還有刺激

無比的「Boardwalk」，可說是一座老少咸宜、大人小孩都能玩得非常盡興的主題樂園。

■ 心得與建議：

- (一) **豐富多樣的設施**：園區提供豐富多元的遊樂設施，如雲霄飛車就有 8 座，從世界最大(之一)木造雲霄飛車，到適合小朋友乘坐的小型雲霄飛車，另外也有符合美國拓荒氣氛的鬼鎮，符合不同性別與年齡層的需求。
- (二) **體貼的休息空間**：隨處可及的座位區，提供遊客休憩的選擇，減少旅途的疲勞，延長遊客在園時間。
- (三) **業外或營收的創新**：如提供豐田汽車展示，或利用萬聖節提供夜晚時段的入園體驗，創造不同客群的消費市場。

六、綜合心得

- (一) **營運重點**：根據各家樂園的參訪心得，綜整目前國際或地區大型主題樂園之經營發展，均以永續、迎合市場、求新求變、滿意服務及科技運用為主軸與目標，如何在激烈的市場競爭與遊客求新求變的需求下脫穎而出，持續獲利，是目前業者積極努力的目標。
- (二) **成功關鍵**：此次參訪主題樂園的成功關鍵，無外乎是利用強大的 IP，滿足遊客的夢想，並且在他們的心中留下美好的回憶，才能讓遊客願意掏錢消費，一來再來。
- (三) **IP 應用**
 1. 雖然國內遊樂園無法像迪士尼或環球影城有電影或動漫產業來支撐，但仍要積極發展自身或導入適合並具吸引力的 IP，讓遊客無論是進到園內或是接觸園區宣傳時，都能夠產生聯想與沉浸式歡樂氛圍。
 2. 業者導入 IP（智慧財產 Intellectual Property），透過故事行銷，深化旅遊體驗，提高入園後之二次消費，並透過打造多元體驗場景，擴大營運客層，吸引遊客重遊。
- (四) **科技導入與運用**
 1. 5G 運用：配合 5G 技術漸趨成熟，輔導業者整合科技，導入全新虛擬實境（VR）、擴增實境（AR）、混合實境（MR）、穿戴科技及全息投影等體感互動娛樂技術，深化遊客娛樂體驗，並打造智慧樂園，另將 5G 導入園區營運及管理，提升效能，減少支出。

2. 大數據應用：配合智慧手機及程式運用，獲取遊客即時旅遊資訊，並提供客製化服務，準確瞭解遊客需求，並透過分析大數據及應用，提供企業營運及行銷參考，
3. 電子商務：鑑於近年國際電子商務平臺蓬勃發展，建議可導入外國經營成功商業平臺模式於觀光旅遊之運用，透過創新服務模式，帶動產業升級，並提升競爭力。

(五) 獲利模式

1. **二次消費與業外收入**：相較於環球影城與迪士尼的強大 IP，即便是聖地牙哥海洋世界、諾氏莓果樂園都無法與之抗衡，因此除了紀念品的銷售之外，例如海洋世界就透過 All-Day Dining Deal(吃到飽)的設計，遊客在固定時段可以到不同餐廳享受吃到飽服務，除了改變單點項目昂貴的印象外，也可增加額外二次消費。另諾氏莓果樂園則與車商合作，利用現地展示車輛，增加業外收入。
2. **特別活動**：因為萬聖節的到臨，幾乎每個樂園都推出夜間入園的特別活動，利用夜晚的氣氛，打造萬聖節的特殊體驗，讓園區的能夠收取二次門票，創造更多收益。
3. **浮動定價**：因應市場的波動，利用不同的訂價策略維持獲利，例如旺季就提高票價，淡季就降低票價，但這與目前台灣業者的經營理念不同，且因為台灣地小人稠，交通便利，業界競爭激烈，因此其獲利方式尚無法在得到實證。

肆、建議

一、目前觀光遊樂業經營現況與困境

(一) 現況分析：

1. 隨著科技發展與經濟進步，觀光遊樂業所經營的主題樂園成為觀光休閒產業重要產品之一，亦是全世界上發展最密集的地方，業者所經營之主題遊樂設施多屬是全球或全亞洲獨一無二的設施，例如劍湖山世界的飛天潛艇、麗寶樂園的搶救地心等。
2. 近年來國人對休閒生活品質之重視，優質遊憩環境的需求與日俱增，在政府積極輔導業者推展觀光下，業者所經營的主題樂園之景觀設計、設施規模、經營管理與服務品質，已逐漸與國際接軌，部分主題樂園已達國際水準。
3. 在吸引旅客入園之際，如何營造友善安全的旅遊環境，促進觀光遊樂業永續經營、創造產業附加價值與國際化發展，實為未來持續努力的目標。

(二) 經營困境：

1. 觀光遊樂業，為資本、資源、人力與人才密集之產業，但其基地範圍廣闊、設施建造及維護成本高昂，加上遊樂設施周期趨短與其他觀光產業的競爭，使得觀光遊樂業進入及經營門檻愈發不容易。
2. 在市場競爭方面，由於臺灣觀光遊樂業市場日趨飽和，加上休閒農業、觀光工廠等新興觀光景點加入，其市場受到排擠，競爭愈加強烈。但由於園區腹地廣大，設施多元，遊客胃納量彈性極高，因此如何強化園區內涵、創新與服務，吸引既有客層外的遊客，是未來的發展重點。
3. 在開拓客源的目標下，除提升服務品質及開發更多元的遊樂設施來鞏固既有客源外，也可針對特殊族群(如銀髮族)提供差異化與客製化的服務來吸引不同客層遊客，進而擴大市場範圍，如海外、校外教學、打工渡假，成為觀光遊樂業提升競爭力的發展方向。

(三) 國際趨勢與入境旅客市場

1. 國際趨勢：

- (1) 亞洲各國強打宣傳、簡化入出境簽證程序、增加航點、航班，積極爭奪旅遊市場的觀光大餅，面對競爭國搶食瓜分客源的威脅。

(2) 觀光遊樂業國際知名度低，難以突顯旅遊品牌，無法吸引國際旅客來台旅遊將園區納入停留景點；且國內大型主題樂園同質性高，市場競爭益形激烈。

2. 入境旅客市場：

(1) 目前國內觀光遊樂業就國外遊客佔比而言，以九族文化村、六福村主題遊樂園及小人國主題樂園之國際旅客較多，已具備觀光吸引力，吸引外國旅客前往遊玩與駐足，相對國外著名主題樂園，部分園區已達國際規模。

(2) 政府部門應積極輔導觀光遊樂業者配合新南向政策，建置友善穆斯林環境，吸引東南亞旅客，推廣開拓新興市場。

(四) 國民旅遊趨勢與市場

1. 友善環境：因應高齡化社會及少子化趨勢，輔導業者建置無障礙旅遊環境及友善旅遊服務系統，創新樂齡旅遊設施，吸引退休族群入園消費，並提升營收。

2. 環境教育：鑒於政府推動全民環境教育，輔導園區朝多樣化自然環境資源及特色發展，取得環境教育場所認證，增加業者優勢；另輔導業者規劃推動綠色旅遊及環境教育課程，迎合旅遊趨勢，吸引環教及戶外教學客層。

3. 體驗經濟：因應近年深度旅遊風氣盛行，輔導業者強化園區特色，開發多元觀光體驗，透過深化旅遊經驗，強化園區黏著度，另開拓體驗經濟商機，提升產業收益。

二、對於觀光遊樂業未來發展之運用

(一) 「永續發展」成為主流，「ESG」是必走的途徑：

1. 聯合國全球契約（UN Global Compact）在 2004 年提出 ESG 的概念，分別是「E-環境保護」、「S-社會責任」以及「G 公司治理」，是永續發展的衡量指標與營運策略，2015 年聯合國宣布「2030 永續發展目標」（Sustainable Development Goals, SDGs），包含 17 項核心目標、169 項細項目標及 230 項指標，是達成目標具體可實踐的指標。

2. 未來將持續推動觀光遊樂業優質化計畫，並透過業者自主管理、地方政府定期檢查與中央督導考核競賽等機制，持續輔導與鼓勵業者以 SDGs 指標為未來發展方針，並落實 ESG，逐步朝永續發展的目標邁進。

(二) 「數位浪潮」改變傳統營銷策略：

1. 「數位化」已經在業界發展多年，從經營管理如 ERP 的導入，新型態遊憩體驗如 AR、VR 等設施，到行銷策略從大眾媒體走到自媒體與社群媒體，已經大幅改變傳統經營與行銷方式，然而科技的進步日新月異，如今(113)年最熱門的「AI」議題，則提供業者無限的想像。
 2. 後續將與觀光遊樂業者持續溝通與討論，並透過專業團隊的協助，輔導業者導入數位化應用並發展適合的營運模式、旅客服務與遊憩體驗，同時運用數位工具與國際接軌，協助業者轉型升級，提升管理與行銷能力。
- (三) 「通用化設計」與「無障礙旅遊環境」仍需與時俱進：
1. 面對高齡化與少子化的時代，以及國外遊客的到訪，如何提升友善旅遊環境，提供需求者無礙的遊憩體驗。
 2. 將持續輔導業者提升「通用化設計」與「無障礙旅遊環境」，提供行動不便、樂齡族及外國旅客等不同客群優質服務與遊憩體驗，進而開發新的旅遊產品，拓展不同的利基市場。
- (四) 「改變」是唯一的不變：
1. 觀光遊樂業必須面對高營運成本、明顯的淡旺季及產品生命週期短等不利之內部因素，對外則須面對不斷嘗新求變的顧客，以及日益茁壯的競爭對手(觀光工廠、休閒農場)，唯有「創新」改變，才能在市場脫穎而出，持續茁壯。
 2. 蒐集全球觀光遊樂業最新發展資訊，並透過專家學者的解讀，轉化為適合國內發展需求之訊息，透過全台主題樂園網向業者及對觀光遊樂業有興趣的民眾發布，並鼓勵業者加入 IAAPA(國際遊樂園及景點協會)或參訪 IAAPA 所舉辦之博覽會，及與國外主題樂園的參訪交流，了解業界的發展趨勢與商機。另透過每年辦理之「觀光遊樂業中高階從業人員訓練」，持續向業界決策層級及中高階主管傳遞新的觀念，引領產業「創新」，從量變到質變。
- (五) 安全第一：
1. 隨著不斷發生的極端氣候及新型態網路犯罪，業者在面對災害或網路威脅的應變壓力日益加重，因此如何應對突如其來的災害，以及完善的資安防護，是及具挑戰的課題。
 2. 做法：

- (1) 輔導業者加強預測可能發生的災害，並針對災害的緊急救護預為規劃，同時為避免孤島效應，業者應有完善的準備，以提升業者對於災害的應變韌性。
- (2) 透過補助地方政府辦理觀光遊樂業安全演練，依地區業者特性與潛勢災害設定不同的演練主題，並邀請全國的業者共同參與，提升業者對於災害的預測及應變能力。
- (3) 辦理資訊安全行政檢查作業及資訊安全講習訓練，輔導業者改善並提升資訊安全意識，以維護遊客及園區權益。

伍、 附錄-照片



環球影城_環球影城六十周年紀念看板



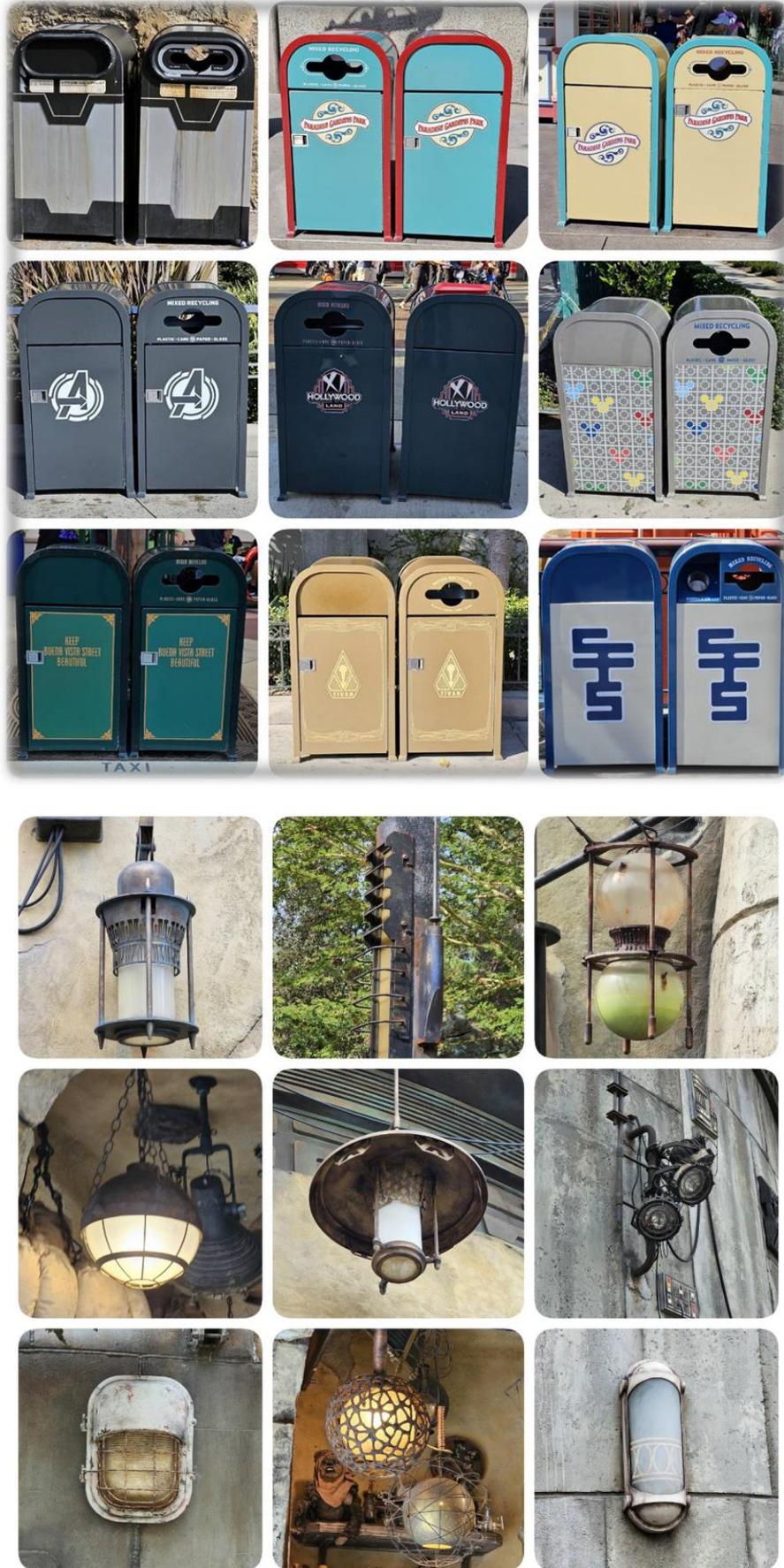
環球影城_與環球影城代表交換主題樂園經營理念與心得分享



環球影城_結合電玩 IP 與 AR 互動遊戲的遊樂設施



環球影城_迎合市場引進新穎刺激的新設施



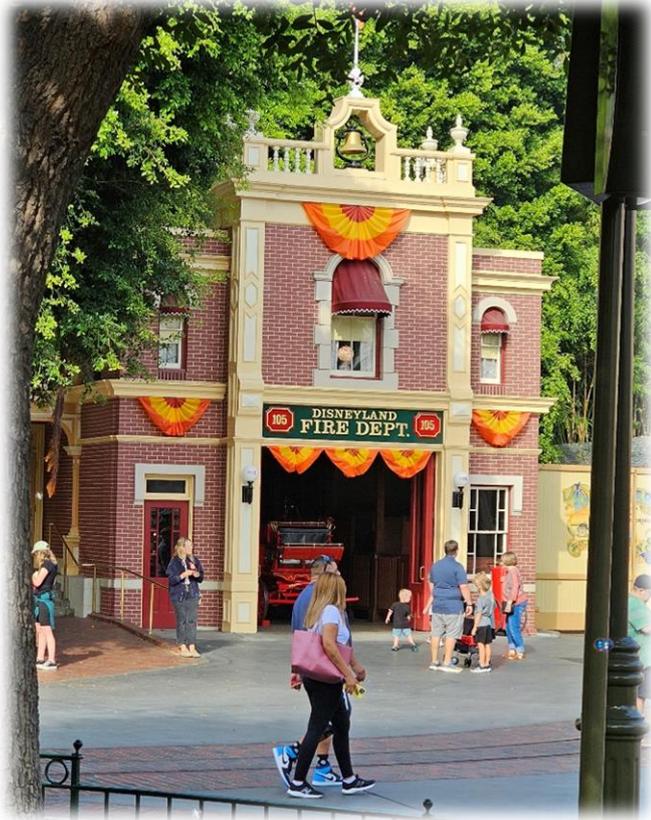
迪士尼冒險樂園_配合主題設計多元豐富的街道家具



迪士尼樂園_見證與參與迪士尼開發的粉絲遊客



迪士尼樂園_即使行動不方便也要來迪士尼的遊客



迪士尼樂園_開發期間華特·迪士尼構築夢想與監工的臨時工作室



迪士尼樂園_更為平整但對植物更友善的植栽



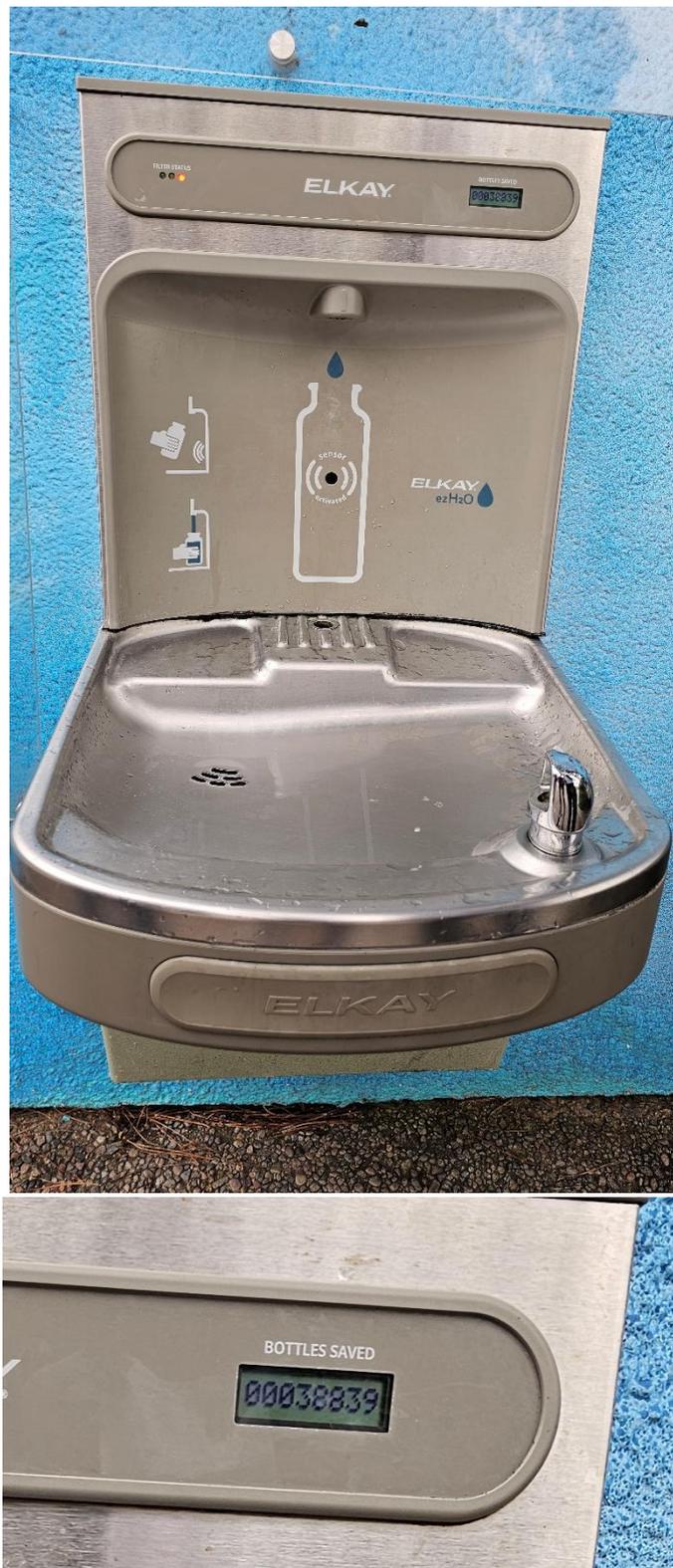
聖地牙哥海洋世界_從動物表演場所變成動物救援基地



聖地牙哥海洋世界_解說人員監督參訪遊客，並熱情與遊客互動提供動物的知識



聖地牙哥海洋世界_適合小朋友身高的餵食孔



聖地牙哥海洋世界_導入永續概念的飲水機(依照水量顯示節省的寶特瓶數量)



諾氏莓果樂園_世界最大(之一)的木造雲霄飛車



諾氏莓果樂園_豐田汽車展示



諾氏莓果樂園_隨處可見的座椅區