



國立臺灣大學管理學院碩士在職專班商學組

碩士論文

Executive MBA Program in Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

台灣入境觀光市場中藍海策略之應用

—以兩岸 EMBA 菁英論壇為例

A Case Study of Cross Strait EMBA Elite Forum on Application of Blue Ocean

Strategy in Inbound Tourist Market of Taiwan

趙明樺

Ming-Hua Chao

指導教授：郭瑞祥 博士

Advisor: Ruey-Shan Guo, Ph.D.

中華民國 103 年 1 月

January, 2014

# 國立臺灣大學碩士學位論文

## 口試委員會審定書

台灣入境觀光市場中藍海策略之應用-以兩岸 EMBA

菁英論壇為例

A Case Study of Cross Strait EMBA Elite Forum on Application of Blue Ocean Strategy in Inbound Tourist Market of Taiwan

本論文係趙明樺君（學號 P94748031）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班商學組完成之碩士學位論文，於民國一百零三年一月廿一日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

郭端祥

（指導教授）

郭志輝

余峻瑜

系主任、所長

朱文儀

## 感言與誌謝



首先感謝指導教授郭瑞祥老師的耐心與教誨，在漫長的論文寫作過程中，老師的教誨及耐心的鼓勵，是我能夠完成這篇論文最主要的動因。

從民國 94 年進入台大 EMBA，除了在學業上追求更上層樓外，這九年的光陰中，我經歷了創業、台大門外社從創社進而成長茁壯、2010 年玄奘之路戈壁挑戰賽的巡禮，個人從毫無運動的根基，完成了十數次馬拉松、鐵人三項的洗禮及兩次超級鐵人 226 公里的挑戰，是我生命中最值得珍惜及回憶的九年，在這九年中感謝古哥競祥如師如兄如友的鼓勵與相伴，沒有您，我不會有這九年珍貴的時光。

若不是有李萬吉學長、水牛、Jenni、喬巴、坦克、巫婆等摯友的支持與相助，圓夢旅遊絕無法克服一次又一次的挑戰。創業六年，雖然結果還是以轉讓收場，但在這六年中，圓夢旅遊給台大 EMBA 朋友們和對岸商學院 EMBA 的兄弟姐妹們所創造的回憶和感動，是圓夢旅遊曾經努力、堅持最大的價值。

只要走過必留痕跡，「兩岸 EMBA 菁英論壇」在風光地舉辦過三屆，隨著圓夢旅遊的轉讓，將來是否能風雲再起仍是個問號，但它曾經帶給許多好朋友們畢生中最快樂的時光與最美好的回憶，圓夢旅遊沒有辜負大家的期望！

在論文撰寫的最後過程中，家父辭世，對我而言是最大的打擊與至深的悲痛，謹以此論文獻給我最懷念最愛而目前在天國的父親！

趙明樺 謹識

于 台大管理學院

民國一〇三年一月

## 中文摘要



觀光業與科技產業共同被視為本世紀之明星產業，在全球經濟上扮演者重要腳色，亦為國內極力發展的產業之一。隨者兩岸關係和緩，中國大陸廣大的旅遊客源成為振興國內旅遊事業之最大期待，但隨著陸客來台人數逐年激增，台灣觀光旅遊資源軟硬體承載量有限，旅遊業之獲利不但沒有增加，反而在激烈競爭下，逐年下滑，傳統之策略理論無法解決台灣陸客入境觀光之境爭態勢，本研究試圖以 Kim & Mauborgne 的藍海策略為台灣陸客入境觀光市場提供具體可行的策略藍圖。

本研究以個案分析的方法，以台灣 DT 旅遊的成功項目-「兩岸 EMBA 菁英論壇」為案例，運用藍海策略中的「策略形成原則」分析「兩岸 EMBA 菁英論壇」成功的因素：

一、重建市場邊界：DT 旅遊跳出傳統旅遊業的營運模式，跨足運動競技及自行車相關周邊產業，並且擷取各種旅遊策略群組的優勢，向上及向下整合顧客鏈，提供參與活動者互補的產品與服務，增強隊員自我挑戰極限的感性訴求以降低隊員對價格敏感度的理性訴求，預見大陸中高端旅遊市場的未來趨勢，開創出藍海的市場空間。

二、聚焦願景：在經過三年的摸索後，DT 旅遊聚焦於“The

Only EMBAalized Travel Service on Earth”的初始創業願景，成功地在「兩岸 EMBA 菁英論壇」的項目中，開創屬於自己的藍海市場。

三、超越現有需求：DT 旅遊不僅確認顧客目前的需求，且洞悉顧客潛在的更高需求，在「兩岸 EMBA 菁英論壇」的活動設計中，嵌入更高層次的自我挑戰的元素，充分成就顧客心理更高層次的需求。

本研究的結果，除了驗證藍海策略的最佳實務，更為台灣陸客來台觀光市場提出了以 STP 的方式，確認目標客戶，並以藍海策略為架構，擬訂可行的策略方案，在兩岸同文同種卻在不同政經制度下所形成的差異中，藉由差異創造出更高價值的旅遊業之創新營運模式。

關鍵字：兩岸 EMBA 菁英論壇、陸客來台觀光市場、藍海策略、STP

## ABSTRACT



The gradually unfrozen Cross-Strait relationship made the “Agreement of Mainland China Residents Travel to Taiwan” on road in 2008.

However, the dramatically increase of the inbound mainland tourists from 329,204(2008) to 2,586,426(2012) does not increase the profit of travel agencies in Taiwan. On the contrary, the price and profit of inbound Mainland tourist groups decreases year by year.

This case study of a successful “strategic move” of Dream Tours Travel Service (Taiwan) - “The Cross Strait EMBA Elite Forum”, follows the Blue Ocean Strategy by “Four Actions framework” and “Six Paths framework”

It confirms that the Blue Ocean Strategy framework enables a niche market space. One the other hand, one successful “strategy move” can not ensure a sustainable and profitable model. How to duplicate the “move” and generate high volume still plays a key role in a company’s strategic thinking.

Key words: Dream Tours, Cross Strait EMBA Elite Forum, Taiwan Inbound Mainland Tourist Market, Blue Ocean Strategy, STP

# 目錄



感言與誌謝.....	i
中文摘要.....	iii
ABSTRACT.....	v
目錄.....	vi
表目錄.....	viii
圖目錄.....	ix
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究動機與目的 .....	2
第三節 研究流程 .....	4
<b>第二章 文獻回顧 .....</b>	<b>7</b>
第一節 傳統的策略理論 .....	7
第二節 藍海策略 .....	14
第三節 市場區隔 .....	18
<b>第三章 台灣入境旅遊市場分析 .....</b>	<b>22</b>
第一節 台灣觀光業之發展概況 .....	22
第二節 台灣入境觀光市場之概況 .....	25
第三節 大陸人士來台市場之回顧與現狀 .....	27



<b>第四章 台灣入境旅遊產業藍海策略之個案</b> .....	<b>29</b>
<b>第一節 兩岸 EMBA 菁英論壇</b> .....	<b>29</b>
<b>第二節 藍海策略的基石：價值創新</b> .....	<b>32</b>
<b>第三節 新的價值曲線：「四項行動架構」</b> .....	<b>33</b>
<b>第四節 重建市場邊界</b> .....	<b>36</b>
<b>第五節 聚焦願景</b> .....	<b>46</b>
<b>第六節 超越市場需求</b> .....	<b>48</b>
<b>第五章 研究結論及建議</b> .....	<b>51</b>
<b>第一節 結論</b> .....	<b>51</b>
<b>第二節 建議</b> .....	<b>54</b>
<b>參考文獻</b> .....	<b>55</b>



## 表目錄

表 2-1 紅海與藍海策略的對比.....	14
表 3-1 WTTC 的全球觀光產業發展概況.....	23
表 3-2 WTTC 的台灣觀光產業發展概況.....	24
表 3-3 歷年觀光支出統計表.....	25
表 4-1 國際商學院戈壁挑戰賽歷年參賽院校數目.....	29



## 圖目錄



圖 1-1 歷年陸客來台人數統計 .....	2
圖 1-2 研究流程圖 .....	6
圖 2-1 五力分析圖 .....	7
圖 2-2 價值創新：藍海策略基石 .....	15
圖 2-3 四項行動架構 .....	16
圖 2-4 市場區隔流程分析 .....	19
圖 3-1 近十年來台主要客源國旅客成長趨勢 .....	26

# 第一章 緒論



本研究針對台灣陸客入境市場，分析探討在競爭激烈的紅海市場中，是否有機會能創造出藍海的空間，進而給予經營台灣陸客入境市場的旅遊業者實質的建議。本章共分節，分別就研究背景與動機、研究目的與問題、研究方法、研究流程，分述如下。

## 第一節 研究背景

觀光業與科技產業共同被視為本世紀之明星產業，在全球經濟上扮演者重要腳色，亦為國內極力發展的產業之一。隨者兩岸關係和緩，中國大陸廣大的旅遊客源成為振興國內旅遊事業之最大期待，2008 年兩岸簽署「大陸居民赴台灣旅遊協議」，開放大陸地區人民得直接從大陸地區來台旅遊，近幾年來，每年來台的大陸觀光客（以下簡稱陸客）成急遽的成長（圖 1-1），陸客來台方式也由必須團進團出的團體旅遊，逐漸開放成自由行。且開放陸客來台自由行的城市不斷的增加，由原先的上海、北京、廣州三個試行點，到目前的 31 個城市及地區。面對此塊急遽成長的市場，國內的旅行社無不積極地爭取。在官方的統計數字上，每年來台的陸客呈現可觀的成長，觀光局的觀光衛星帳也顯示，這幾年來因為陸客的增加對台灣 GDP 的貢獻呈大幅度的成長。

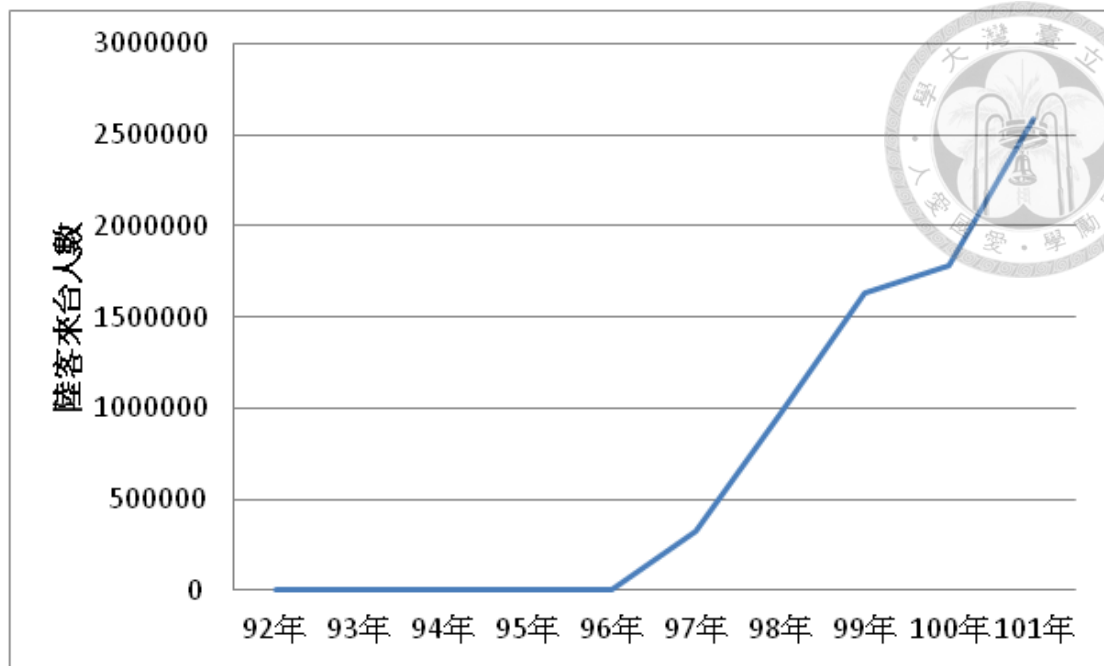



圖 1-1 歷年陸客來台人數統計

資料來源：交通部觀光局行政資訊系統，2013

陸客市場的成長，對國內旅行社來說應該是利多，但在業界實際的情況並非如此。大陸組團社的競相殺價，國內接待旅行社的惡性競爭，收不到團費，或以團團相抵（台灣接待社的應收團費，由出團至大陸的應付團費中扣抵），或以遠低於成本的團費接團，再以旅客進購物店的的傭金回扣或向導遊收取人頭費的現象時有所聞。陸客來台的市場在五年內，由利多轉變成為利空，一片紅海！

## 第二節 研究動機與目的

台灣旅遊市場的承載量本來就有限，無論是旅館房間、遊覽車，或旅遊景點，每年增加的國民旅遊和急遽成長的陸客來台競蝕有限的資源，以經濟學的供給需求理論來說，陸客來台市場的價格應該逐年增加，但實務上的情況並非如此，接待的團費由 2008 年的每人每晚平均 120 美元降到目前每人每晚 30-40 美元。國內接待旅行社的獲利也不斷下滑。



從上個世紀的八十年代以來，麥可波特（Michael Porter）的企業競爭策略理論（Porter,1980）被廣大的實業界奉為圭臬，麥可波特強調以五力分析的架構，擬訂企業的經營策略，藉由增加與顧客及供應商的議價能力、阻絕新的進入者，逼退現有的競爭者、以及隔斷替代品出現的威脅來獲取企業的生存空間及利潤，企業在此架構下，透過策略擬定，取得最有利位置，一般包括低成本、差異化、或專注經營某一特殊市場區隔，適用於競爭強度高的市場當中，但是在已淪為紅海的台灣陸客來台市場中，除非籌具大量資金，逼退現有的競爭者，或壟斷資源以阻隔新的進入者，但是目前台灣旅行社的數量已超過 2317 家（交通部觀光局行政資訊系統，2013 年 12 月 31 日，本研究僅計算綜合及甲種，因乙種旅行社只能承辦國民旅遊，不列入計算，不含分公司），具有接待大陸觀光客資質的旅行社也有 436 家（交通部觀光局行政資訊系統，2013 年 12 月 31 日），可說是極度零散的產業。旅行社的進入門檻並不高，居於中介地位的接待旅行社，往往沒有自己的旅館、自己的遊覽車、觀光景點或餐廳也非旅行社所自有，如何構建進入障礙以阻絕新的進入者，逼退現有的競爭者，或增加與顧客和供應商議價能力以獲得競爭優勢，似乎窒礙難行，台灣的陸客來台市場已然紅海一片。

Kim & Mauborgne 於 2005 年所提出的藍海策略理論（Kim & Mauborgne, 2005），主張破除傳統策略理論的競爭邏輯，將市場分為紅海和藍海兩個區塊，紅海代表現存的產業，也是已知的市場空間，藍海意指目前看不到的市場，是未知的市場空間。在紅海，產業邊界十分明確而且大家都認可，也有一套共同的競爭法則。所有的企業都致力超越競爭對手，以掌握現有需求，控制更大的市占率。然而隨著市場空間愈來愈擁擠，獲利和成長展望日益萎縮，產品淪為大宗商品，割喉競爭將紅海染成一片血腥。相形之下，藍海是尚未開發的市場空間及新需求，有機會創造獲利型成長。雖然有些藍海遠在現有產業的邊界之外，但大部分的藍海是在紅海中擴展產業邊界而創造出來的，在藍海中競爭變得毫無意義，因為遊

戲規則還未形成。



Kim & Mauborgne 研究了 108 家公司的業務拓展專案，以統計開發藍海對公司營收和獲利成長有何衝擊。研究的結果發現，86%的業務推動案屬於擴大既有產品系列，就是在現有市場空間形成的紅海中逐步改善。但是這些業務佔公司整體營收的 62%，對整體獲利貢獻卻只占 39%。剩下的 14%的新業務旨在創造藍海，結果為公司創造了 38%的整體營收，對整體獲利貢獻達 61%。這些新業務包括未開發紅海及藍海所做的整體投資（營收和獲利的結果不論，併計入失敗的企劃案），開發藍海的效益是顯而易見。

本研究的目的是以 Kim & Mauborgne 的藍海策略主張及分析工具，分析在陸客來台市場中成功個案的「策略行動」，以在一片血腥的台灣陸客來台紅海市場中，開創藍海空間，達到企業獲利，旅客滿意度提高，建立健康的台灣形象的三贏局面。Kim & Mauborgne 主張以「策略行動」(Strategic Move) 而非「公司」作為基本的分析單位，主要的原因是沒有一家公司是「傑出卓越」「高瞻遠矚」持續不斷墜，不斷地超越市場，一再開發藍海。

### 第三節 研究流程

本研究之研究流程可分為五個階段，分別為研究背景、研究目的與動機、文獻回顧、案例探討與結論建議等，研究流程如圖 1-2 所示，相關內容如下：

#### 一、研究背景：

在全球化趨勢下，國際觀光業的蓬勃發展，台灣的觀光光產業也因開放陸客來台而急遽成長，因此，如何在有限的觀光軟硬體資源下，開創獲利的藍海空間，實為台灣旅遊業的當務之急。



## 二、研究目的與動機：

從上個世紀八十年代以來，通行於各產業的麥可波特競爭策略理論，似不適用於已然一片紅海的台灣陸客來台市場，本研究透過 Kim & Bourgne 的藍海策略理論及架構，以及市場區隔與定位的 STP，透過成功的「策略行動」個案分析，為競爭激烈的台灣陸客來台市場開創藍海空間。

## 三、文獻回顧：

收集有關競爭策略的業重要文獻並回顧，本研究在文獻方面分成三大部分，第一部份為傳統策略理論，第二部分是 Kim & Bourgne 的藍海策略，第三部則是市場區隔和定位的 STP。

## 四、案例探討：

本研究選取台灣某旅行社的“兩岸 EMBA 菁英論壇”活動作為分析案例，該活動有別於傳統陸客入境旅遊，主要是以大陸商學院 EMBA 的學員做為目標客戶，每年舉辦一次，以自行車環台騎行作為活動主軸，並插入論壇活動及半程鐵人三項比賽。該活動迄今已舉辦過三屆，無論是在口碑和營收都有亮麗的表現，而因這個活動而延伸的業務更是持續擴大，相較於傳統旅行社的陸客來台旅遊團體業務，無論在營收、口碑和持續性的延伸業務上都另創典範。

## 五、結論與建議：

透過“兩岸 EMBA 論壇”的實例，以藍海策略的策略的理論架構來深入分析，以瞭解並調整台灣陸客入境旅遊的市場區隔、目標市場與定位，並對後續研究者提出建議。



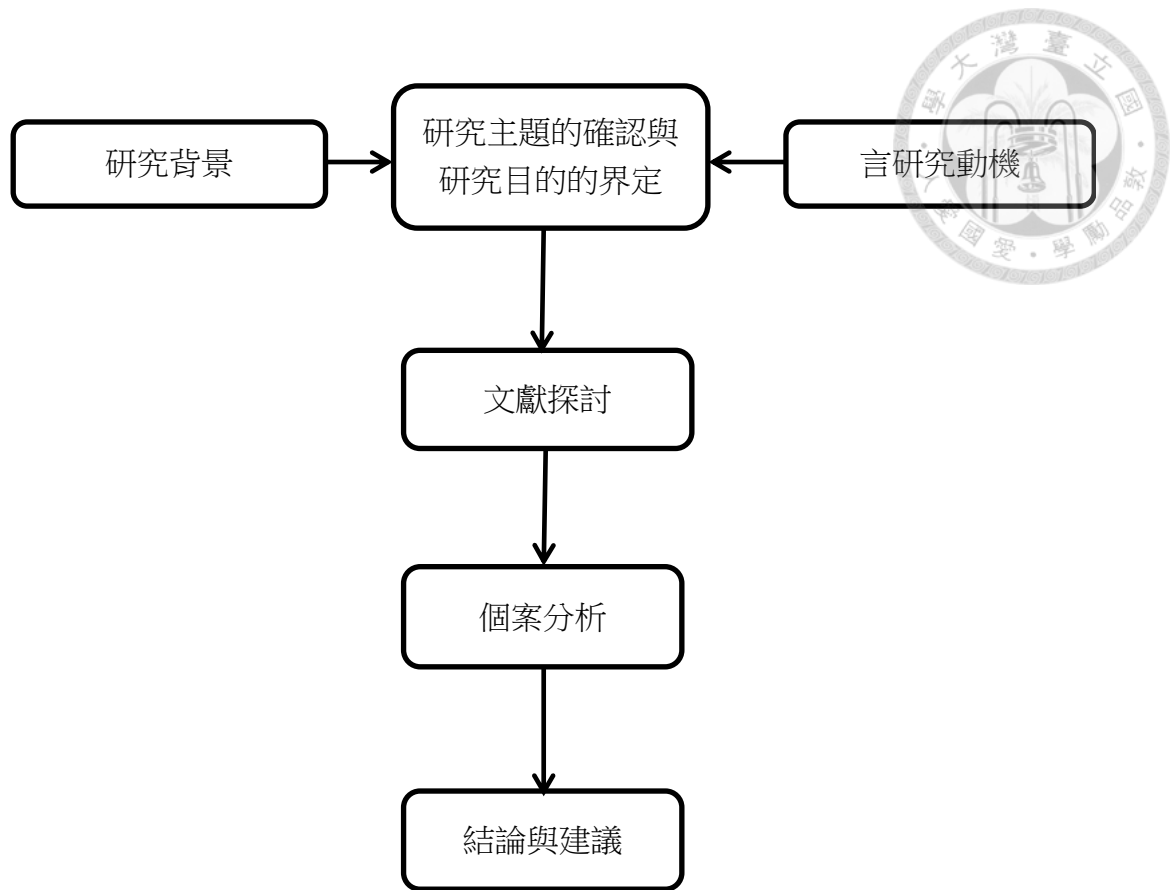


圖 1-2 研究流程圖

## 第二章 文獻回顧



### 第一節 傳統的策略理論

麥可波特 (Micheal E. Porter) 認為，企業最關心的是由產業中的基本競爭力量 (competitive force) 決定產業內的競爭密度 (competitive intensity)，而驅動產業競爭的力量包括：新進入者的威脅、替代品的威脅、顧客的議價能力、供應商的議價能力、同業的競爭力。從以上五種力量的角度來看，我們可以發現競爭密度最高的產業情況是：任何企業可自由進出此產業，現有的企業對消費者及供應商沒有議價能力，競爭者多，替代品的威脅層出不窮。就短期而言，這些力量會造成企業運作的限制，但在長期來看，企業可以利用策略選擇來改變一種以上的競爭力量，使企業佔有優勢。以下針對五種競爭力量做說明 (圖 2-1)：

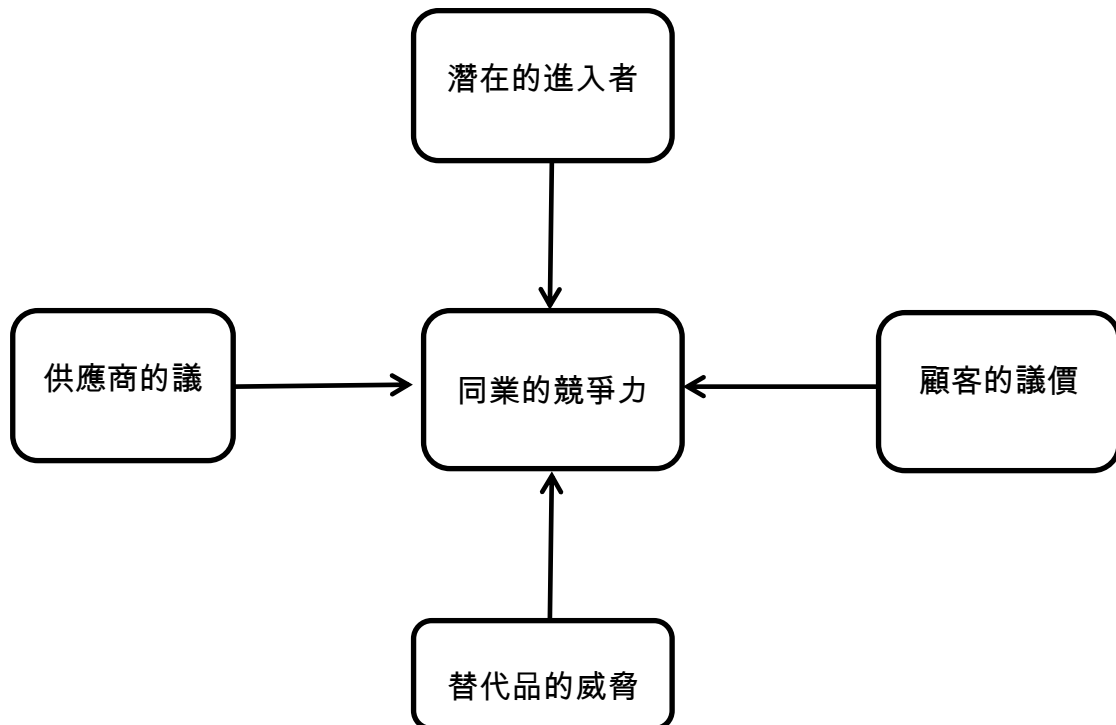


圖 2-1 五力分析圖

## 一、新進入者的威脅

當有新進入者時，期會增加新的產能，也會侵蝕現有廠商的市場佔有率，造成產業獲利減少。因此，若能將新進入者阻擋在產業之外，則既有廠商會有比較高的利潤，為了達到這個目的，既有的廠商會盡可能地提高進入障礙（entry barrier）。進入障礙是指阻止企業進入某一產業或使企業變得更為困難的因素，包括：資金需求，經濟規模（economics of scale），產品差異化（product differentiation），轉移成本（switching cost），成本優勢，品牌認同，使用配銷通路，既有廠商的報復，政府政策。

（一）資金需求：當進入此產業必須要有龐大的資金時，則缺乏資金的新進入者就會被阻擋在外，無法進入此產業，此時既有廠商的獲利性就不會受到新進入者的影響。例如汽車產業需要大量的資金建立生產設備及配銷網路，製造大型商用飛機需要龐大財務資源來設置廠房及設備。

（二）規模經濟：當產量增加時，產品的單位成本會下降，大型廠商可藉由規模經濟之利來壓低價格，以使得新進入者知難而退。例如 Intel, IBM, Motorola 等，在高級微處理器、通訊用晶片及積體電路上的生產取得經濟規模，進而嚇阻了新進入者。

（三）產品差異化：產品在消費者心中有特別形象的認知差異或產品具有獨特性的實體差異，廠商可利用產品差異化來令顧客保持忠誠度。對新進入者而言，要改變顧客對既有廠商的購買偏好及忠誠度，並建立其產品差異化的代價過於昂貴，故產品差異化可成為進入障礙。

(四)轉移成本:即顧客轉而使用新的產品所衍生的成本。為了要進入產業，新進者必須說服別家廠商的顧客轉向跟自己購買，而顧客在轉移購買對象時，也需要測試新產品、協調新契約、訓練人員使用新產品，這些都造成顧客的成本，若轉移成本過高，顧客便不願做轉移。

(五)成本優勢:新產品獲得大量的市場佔有率，並使市場視為是標準品後，這個新產品的製造商就會具有成本優勢。例如 Microsoft 公司早期替 IBM 個人電腦發展 MS-DOS 作業系統，當這個作業系統被 PC 製造商廣為使用後，Microsoft 相較於其它潛在競爭者有明顯的優勢。

(六)品牌認同:對於不經常購買且價格高昂的產品而言，品牌認同特別重要。品牌認同的建立需要投入相當大的資源和時間，因此進入者在品牌認同上通常會遭遇到很大的困難，這也是為什麼既有廠商擁有品牌認同對新進入者是一個進入障礙。例如日本汽車在產品發展及廣告上花費了大量的金錢及時間，才北美國消費者認同。

(七)使用配銷通路:通常既有廠商對市場上的配銷通路有著一定的影響力，可以阻止新進入者的使用，因此配銷通路也是一項進入障礙。例如既有的廠商佔滿零售業者的貨架空間，此時新進入者必須花費大量的促銷費用。

(八)既有廠商的報復:有時既有廠商強烈的報復意圖就可以嚇阻新進入者。例如在 1990 年，當 Dr. Pepper 要進軍全美市場時，遭到 Coca cola 及 Pepsi 的報復而不敢進入市場。

(九)政府政策：政府可以利用對原料使用的限制或特許執照的限制及管制，造成廠商進入產業的障礙。



## 二、同業的競爭力

產業中的競爭密度會影響供應商成本、配銷通路，並增加購買者的議價能力，進而對產業獲利性及吸引力造成影響。任何廠商的降價活動或者拖出新產品，都會引起其他廠商的競相效尤，在經濟學上，此現象稱為割喉競爭（cut-throat competition）。而當以下現象發生時，競爭者會進行割喉競爭，使產業獲利率降低：產業沒有領導者、廠商數目很多、廠商具有高固定成本或存貨成本，產能過度擴充、退出障礙高、產品無差異性、產業成長緩慢。

(一) 產業領導者：產業中市場占有率高的廠商會成為該產業的領導者，而強勢的領導者會規範各廠商的行為，以避免引發價格戰。利用降價措施作為嚇阻及報復的手段，是產業領導者所採用的方法之一，因其具有大量的財務支援做後盾，故可以在價格戰中支撐得比其他廠商久。若產業沒有領導者，那麼會造成價格戰頻繁，使產業獲利率降低。

(二) 廠商數目：廠商數目過多，即使有產業領導者的存在，仍然很難規範訂價行為，這樣的結果，會降低產業獲利率。反之，當競爭者數目不多，解規模相近時，彼此之間會監視對方行動，若一家廠商有所動作，必會引起其他廠商的相對反應。

(三) 固定或存貨成本：當廠商的固定成本很高時，會希望利用各種產能來平衡獲利，但當產能擴充過大時，反而必須降價來吸引或保留顧客，除非此產業有高需求彈性，不然這樣的結果會造成產業獲利降低。因此，當產業內的廠商有

高固定成本時，獲利率會下降。

(四) 產能：若廠商增加產能的來源只有建廠，那它便會企圖以大量製造來壓低單位成本，而大量的產品會造成很大的銷售壓力，否則囤積的產品會造成很大的額外成本。

(五) 退出障礙：是指廠商退出此產業的障礙或困難。若部分競爭者退出此產業，則此產業的競爭密度會降低。在退出障礙低的產業，其獲利率會比較高。退出障礙有許多的形式，像是廠商的專屬資產便是其中的一種，因為這些資產在其他產業沒有用處。

(六) 產品差異化：產品差異化可以用來避開價格戰。若產業內產品差異化高，則獲利率必然較高，如軟體業。反之，若產業涉及到無差異化的產品，則產業的獲利率必然較低，如紡織業。

(七) 產業成長緩慢：當產業發展成熟時，市場會趨於飽和，廠商之間為了爭取更多的客戶，會無所不用其極，競爭激烈可想而知。

### 三、替代品的威脅

替代品 (substitute products) 是指在功能上和既有產品相同或非常相似，但可以滿足同樣需求的另一種產品。確認替代品後，企業必須判斷替代品對自身利潤的影響。通常，替代品能以較低的成本來做到相同的功能，或在成本不變的情況下，能有更多的功能，才會對產品造成威脅。

#### 四、消費者的議價能力

消費者可對廠商施加壓力，要求他們降價或提供更好的服務。而當以下情況時，消費者的議價能力 (buyer's bargaining power) 會較高：消費者具有產品知識、購買量多、購買金額大、產品不被視為絕對必要、購買者集中、產品無差異化特性、購買者很容易進入買方產業。

(一) 消費者具有產品知識：顧客若缺乏對產品的相關知識，在議價時就會相對居於劣勢，而具行銷技巧的賣方會讓顧客付出較高的價格。因此，向知識不足的顧客銷售產品時，會使賣方獲得較高的利潤。相反的，若顧客具有足夠的知識和資訊來評估競爭品牌，則議價能力就會提高，使賣方無法提高價格，產業獲利率自然下降。

(二) 購買量多、購買金額大：若顧客購買量不大，即使價格大幅下降，但對總購買成本的影響不大，所以不會對賣方施加降價壓力的動機。反之，當購買量大時，即使價格小幅下降，仍對總購買成本影響很大，就會有強烈動機向賣方施加壓力。此外，購買金額也會影響議價能力，當購買金額高時，殺價動機很強，其議價能力自然也高。

(三) 產品功能：當產品可以提供關鍵性功能，則消費者會付出高價購買產品。相反的，若產品無特殊功能，消費者可要可不要，此時消費者議價能力便會提高。

(四) 消費者集中：當消費者比賣方集中時，議價能力會較高，因此消費者可獲得低價或更好的服務。

(五) 產品無差異化特性：當顧客購買無差異性、標準化的產品，因為可以在不必花費轉移成本的情況下更換供應商，因此顧客的議價能力會較高。

(六) 消費者很容易進入賣方產業：若消費者可自行製造先前所購買的產品，則對供應商有很高的議價能力，此行為稱為向後整合 (backward integration)。

### 五、供應商的議價能力

供應商會對產業獲利率產生影響。在下列情況下，供應商的議價能力 (supplier's bargaining power) 會較高：產品對購買者具有關鍵性、高的轉移成本、賣方集中、很容易進入買方產業。

(一) 產品對購買者具有關鍵性：當供應商供應的產品對買方具關鍵性，則議價能力高。例如半導體是個人電腦的主要元件，所以半導體廠商便具有較高的議價能力。

(二) 高的轉移成本：若消費者有很高的轉移成本，則供應商的議價能力必然較高。例如 Microsoft 公司對消費者有很高的議價能力，因為轉換作業系統的成本很高。

(三) 賣方集中：當供應商比買方更集中時，供應商的議價能力會高。

(四) 很容易就進入買方產業：當供應商可以很容易地進入其所供應的產業時，他們的議價能力就會提高。因此，很容易進入買方產業會使供應商獲利。此行動稱為向前整合 (forward integration)。



## 第二節 藍海策略

歐洲管理學院 Kim & Mauborgne 兩位管理大師在 2005 年提出的《海藍策略》，是有別於波特競爭策略的另一種思考模式。他們認為產業的框架可能被改變，以創新為中心，將需求有效擴大，進行有價值的差異化，使產業的框框變大，產生新的領域，在新的領域中可能都沒有競爭者存在或競爭者寡，因而可以有豐厚利潤，企業便得以堅固成長與獲利。以經濟學的觀點來說，藍海策略就是創造最大的消費者剩餘，同時產生較大的生產者剩餘。

藍海策略和紅海策略的不同在於，競爭本位的紅海策略，認定產業的結構狀態是固定的，企業被迫在結構中競爭。這種想法源自學術界所謂的“結構主義”觀點，或“環境決定論”。在紅海，從事差異化所費不貲，因為所有的公司都秉持相同的“最佳實務”法則從事競爭。在這種情況下，公司的策略選擇只剩下追求差異化或降低成本。相反的，價值創新是奠基於，市場邊界和企業結構屬於未知，可以經由企業的行為和信念獲得重建，我們稱之為“重建主義觀點”。在重建主義世界，策略的目標是打破現有的“價值/成本抵換”模式，創造新的最佳實務法則，因而開創出藍海，如表 2-1 所示。

表 2-1 紅海與藍海策略的對比

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

因此開發藍海是為降低成本，並為顧客提高產品價值，這是同時為公司及客戶創造價值躍進的方法。由於客戶得到了價值，來自公司提供的產品效益和售價；而公司得到的價值，來自產品價格及成本結構。因此，只有在產品的效益，售價和成本活動形成的整個體系適當搭配下，才能達到價值創新。這種兼顧整體系統的方式，使得創造藍海的策略可長可久，換句話說，藍海策略統和了企業的功能性和執行面的活動。價值創新不只是“創新”，而是攸關涵蓋公司整體的策略。要達到價值創新，公司整個作業體系必須定位為達到顧客和公司雙方的價值“躍進”，不這樣做，創新仍將與策略核心脫節。如圖 2-2。

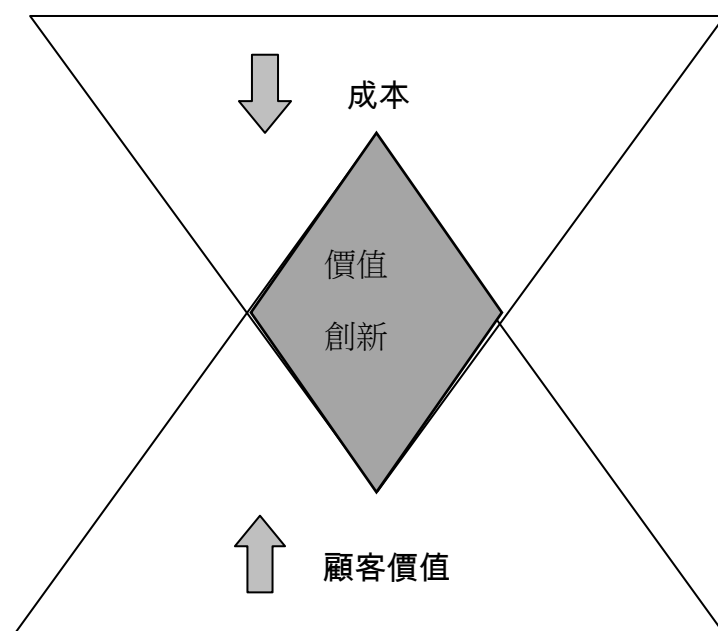


圖 2-2 價值創新：藍海策略基石

而在建立藍海策略時，策略草圖（strategy canvas）提供了診斷及行動架構，讓你了解當前市場的競爭重點，業者目前在產品、服務與供應方面的競爭因素，以及顧客從市場的現有競爭中得到什麼，並了解策略組合或價值曲線。要開創無人競爭的新市場，必須要從根本扭轉企業的價值曲線，我們發展出四項行動架構（four actions framework）。要破除差異化與低成本的抵觸關係，創造新的價值曲線，產業的策略邏輯與經營模式必須接受下面四個關鍵問題的挑戰（圖 2-3）：



1. 產業內習以為常的因素，有哪些應與消除（eliminate）？
2. 哪些因素應降低（reduce）到遠低於產業標準？
3. 哪些因素應提升（raise）到遠超過產業標準？
4. 哪些未提供的因素，應該被創造（create）出來？

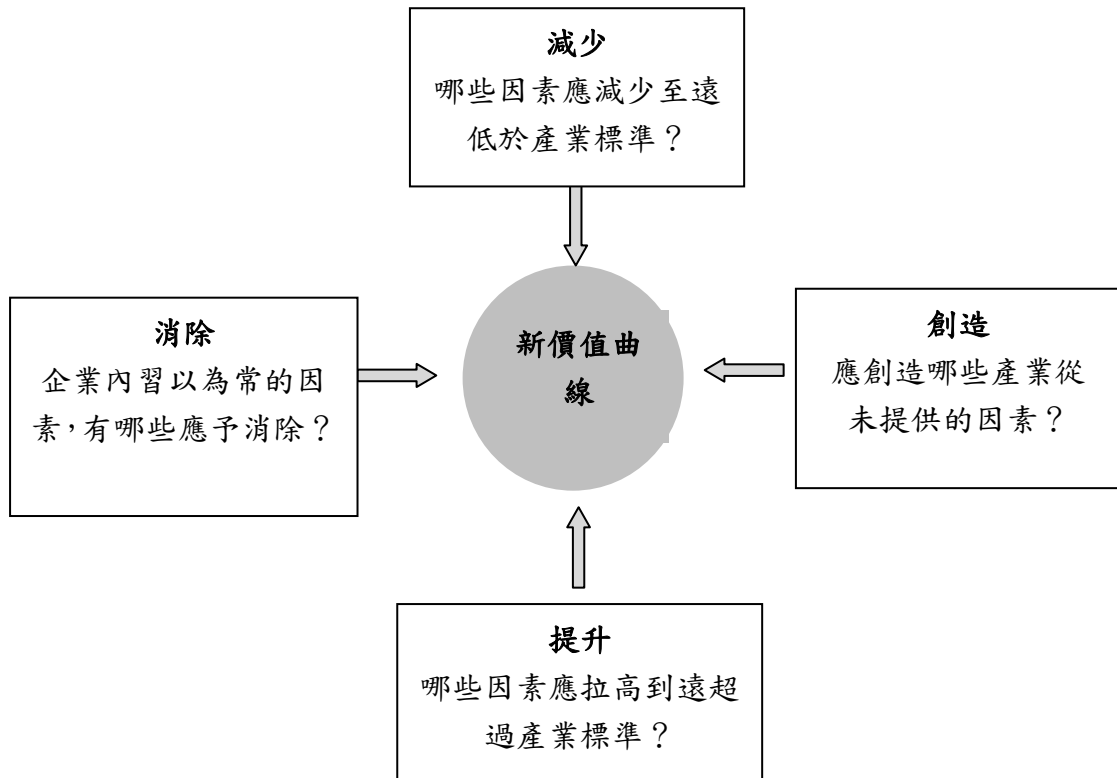


圖 2-3 四項行動架構

第一個問題促使你思索，產業內哪些競爭因素應該消去。這些常在的因素常被視為理所當然，但其實它們的價值已日漸流失，甚至還會減損現有價值。第二個問題迫使你正視產品及服務是否涉及過度，只為超越并擊敗競爭對手：企業若是對顧客過度周到，只會使成本結構增加，卻得不到任何好處。

第三個問題是要找出產業是否有哪些盲點是顧客必須將就的，你必須想辦法解決。第四個問題協助你開發出買方價值的全新基礎、創造新的需求，并改變產

業的策略定價。



前兩個問題讓你思考到該如何改變成本結構，才不會受到競爭纏鬥的影響。  
後兩個問題有助於思考如何提升買方價值及創新需求。

Lim & Mauborgne 除了提出藍海策略的概念及分析工具外，也提出了一套嚴謹的藍海策略架構，告訴企業如何同時追求高價值和低成本。藍海策略可以從四個擬定原則、兩個執行原則下手。

#### **擬定原則：**

1. 重建市場邊界--從六大途徑（跨足另類企業、探討策略群組、破解顧客鏈、互補產品與服務、理性 vs 感性訴求、看見未來趨勢）重新定義產業界限，走出傳統競爭思維，減少搜尋風險。（search risk）。

2. 聚焦于願景而非數字--策略應來自于願景、避免讓策略計劃淪于數字遊戲，少計劃風險（planning risk）。

3. 超越現有需求--專注於劃分顧客的差異性，努力在非顧客之間建立強大的共同點，擴大新需求及市場空間，如此便能降低規模風險（scale risk）。

4. 策略次序要正確--買方效益擺第一，從策略定價來擬定目標成本，思考如何破除策略推行的阻力，解決經營模式風險（business model risk）。

#### **執行原則：**

1. 克服重大組織障礙，--儘管領導人時間緊迫，組織資源有限，啟動引爆點領導（tipping point leadership）就能克服認知、資源、動機和政治阻力，解決組

織風險（organizational risk）。

2.把執行納入策略--以公平程序激發組織成員的使命感，讓其自動自發，促進策略執行，少管理風險（management risk）。



### 第三節 市場區隔

#### 一、市場區隔之概念

公司無法在一個廣大的市場上，推出一個產品即能滿足所有消費者，所以可針對不同的購買者、不同的商品、不同的行銷需求組合，將市場劃分成幾個可以劃分的區隔（Segments），在這個區隔內，這一群消費者具有相近似的消費特質或行為，這就是所謂的市場區隔（Market Segmentation）。選擇一個或多個區隔的市場來經營，提供其所需商品，滿足該市場消費者的需求，該市場就是一般所稱目標市場（Target Market）（鄭華清，2009）。

在新通路、新品牌不斷衍生的今日，大量行銷方式早已不適用，而市場區隔則是影響企業生存的關鍵，以便行銷人員能更有效的滿足不同市場（顧客）不同慾望或需求，藉此強化行銷組合市場的適應力。市場區隔策略通常提供企業組織在競爭市場市場的策略利益，并用市場區隔策略尋求利基市場。有關市場區隔流程分析，可參考圖 2-4，便會瞭解其步驟。

1、市場競爭激烈（競爭者眾多），消費者個人意識抬頭，消費者的需求越來越多元化。



2、任何一種產品或服務，不可能同時滿足所有市場與消費者。



3、每一個大市場須切割、區隔成幾個分眾的市場，才行抓住目標客群。



4、用不同的產品定位與行銷組合策略，來做好區隔市場與消費者的滿意服務。

圖 2-4 市場區隔流程分析

資料來源：本研究整理

市場區隔的成敗取決於其精確度與明確度。精確度指的是市場被細分的程度；明確度指的則是各個區隔之間的界限是否明確。

#### （一）、STP 行銷

所謂目標市場（Target Market），係指企業將整個大市場（Whole Market）細分為不同的區隔市場；然後針對這些區隔目標之消費群，並進而達成銷售目標（戴國良，2008）。



目標市場之行銷有三個步驟，簡稱 STP，劃分市場區隔 (segmentation)、選擇目標市場(target)、確定定位(positioning)，引用鄭華清(2009)與林建煌(2011)的說明如下：

### **1.劃分市場區隔 (Market Segmentation,S)**

- (1) 界定區隔變數，並進行區隔的劃分；
- (2) 描述每個區隔的剖面，亦即說明每一區隔的特性與成員成份。

行銷的觀念主要是以買者需求為發展任何產品的基礎，也就是說，行銷人員必須以買者的需求為基礎，來發展適當的產品以滿足買者的需求。然而因為在大部份的情形下，市場上買者的需求形形色色，若只單純提供一項產品來滿足所有買者的需求，將會有無法滿足所有需求的風險，因此為了滿足不同買者的需求及考慮公司本身的能力，便必須對買者市場做“區隔”的行為，把市場區隔成幾個區隔間需求不一致，但區隔內需求較一致的市場，然後再針對各需求一致的區隔市場提供不同的行銷組合。

### **2.選擇目標市場 (Target Market / Customer,T)**

- (1) 評估每一市場區隔的吸引力，並加以排序；
- (2) 選定目標的區隔市場

將整個大市場區隔為數個區隔市場之後，接下來就是要選擇一個或多個目標市場進入，也就是你公司的產品是要賣給誰。若公司財力充足，便可以提供不同的行銷組合 (4P) 來滿足不同區隔市場中買者不同的需求；相反的，若公司財力有限，則它可以只選擇一個行銷組合來滿足單一區隔市場買者的需求。



### 3. 確立市場定位 (Positioning.P)

- (1) 尋求每一個市場區隔可能的定位概念
- (2) 選定、發展與傳達所選定的定位概念。

定位主要是說明該產品的主要賣點，要發展一個有效定位，行銷人員必須瞭解目標市場的需求，競爭品牌定位與產品特徵，市場競爭情形等，原則上，行銷人員應儘量去找尋一個未被滿足的需求，如果公司可以提供有效的產品來滿足此需求，那麼這個定位就是一個相當好的定位。行銷人員可以從買者目前的問題，產品內容，產品可以解決的問題下手。

STP 行銷步驟，可示如圖 2-5，將可清楚瞭解 STP 流程步驟。

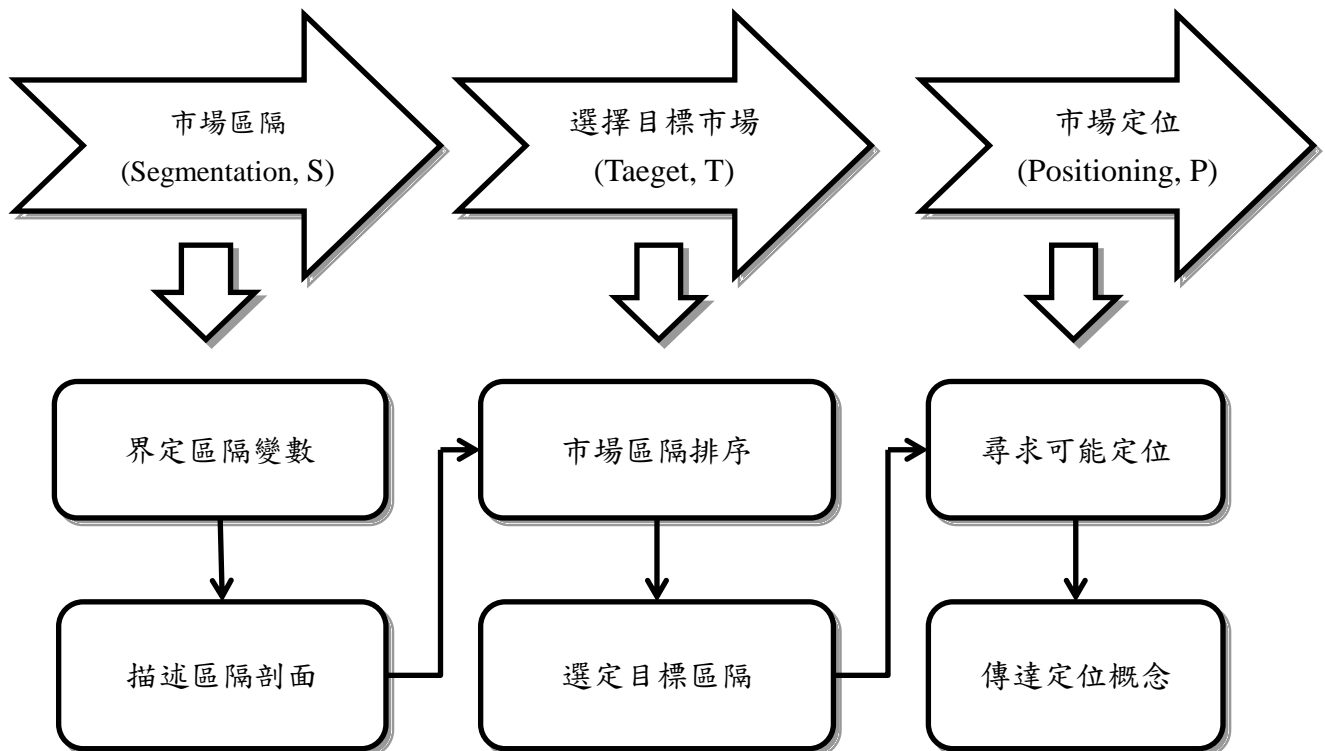


圖 2-5 STP 行銷步驟

資料來源：本研究整理自林建煌（2011）



### 第三章 台灣入境旅遊市場分析



#### 第一節 台灣觀光業之發展概況

觀光業與科技產業共同被視為本世紀之明星產業，在全球經濟上扮演者重要腳色，亦為國內極力發展的產業之一。隨者兩岸關係和緩，中國大陸廣大的旅遊客源成為振興國內旅遊事業之最大期待，2008 年兩岸簽署「大陸居民赴台灣旅遊協議」，開放大陸地區人民得直接從大陸地區來台旅遊。

觀光產業為世界重視且公認的無煙囪工業，只要觀光客來旅遊，就可以創造觀光產值。再加上觀光活動涵蓋旅館、餐飲、航空、運輸、旅行業等多項產業，因此振興觀光還有助於活絡關聯產業。就經濟效益而言，不僅創造觀光產值，也能增加消費，進一步振興景氣，增加就業機會，因此觀光產業對經濟的貢獻不可言喻。其對國家經濟及社會效益的貢獻，遊世界觀光旅遊委員會（World Travel & Tourism Council, WTTC）所公布的全球觀光產業發展概況統計可知，觀光發展與我們日常生活非常密切的。在 2005 年全球旅遊與觀光需求（Travel & Tourism, T & T Total Demand）的達 6.2 兆美元，創造出 1.7 兆美元的旅遊與觀光產值（T & T Industry GPD）。旅遊與觀光就業人口（T & T Industry Employment）將達 7,422 萬人，其所創造出來的就業機會（T & T Economic Employment）達 2.2 億個，在 2015 年時，全球旅遊與觀光需求（T & T Total Demand）將達 10.7 兆美元，並創造出 2.7 兆美元旅遊與觀光產業產值（T & T Industry GPD），而從事旅遊觀光產業的從業人數（T & T Industry Employment）將達 8,552 萬人，所創造出的就業機會（T & T Economic Employment）達 2 億 7 仟萬個，如表 3-1 所示，以 2005 年觀光產業所提供的 2.2 億個就業機會來看，全球有 8.3% 的工作室與觀光旅遊有關，亦即每 12.1 個工作中就有一個是與觀光有關的工作。

台灣在 2005 年，旅遊及觀光產業的需求為 356 億美元，產值為 54 億美元，就業人口達 22 萬人，佔全部就業人員比重為 2.2%，所創造的就業機會達 66 萬個，顯示台灣的工作機會有 6.6% 是由觀光活動所創造，亦即每 15.1 個工作機會中，就有一個與觀光活動相關，另依 WTTC 預測台灣在 2015 年時，觀光旅遊需求為 855 億美元，所創造出的旅遊及觀光產業產值達 99 億美元，其產業規模將達 375 億美元。旅遊及觀光出口將達 224 億美元，旅遊及觀光就業人口達 25 萬人，所創造出的工作機會達 78 萬個，占整體的 6.8%，亦即每 14.7 個工作機會中就有一個是與觀光活動有關，如表 3-2 所示。

表 3-1 WTTC 的全球觀光產業發展概況

	2005 年			2015 年		
	億/美元	佔全部 比重(%)	成長率(%)	億/美元	佔全部 比重(%)	成長率(%)
旅遊及觀光需求 (T & T Demand)	62,015	-	(5.4)	106,685	-	4.6
旅遊及觀光產業產值 (T & T Industry GDP)	17,125	3.8	(5.2)	26,606	3.9	3.5
旅遊及觀光出口 (T & T Export)	15,125	12.0	(13.6)	30,235	11.0	13.1
資本投資 (Capital Investment)	9,180	9.4	(5.3)	16,730	10.0	4.8
政府支出 (Government Expenditures)	2,853	3.8	(2.9)	4,174	4.1	2.8
旅遊及觀光就業人口 (萬人) (T & T Industry Employment)	7,422	2.8	(2.9)	8,552	2.8	1.4
旅遊及觀光產業創造 就業機會(萬人) (T & T Economic Employment)	22,157	8.3	(3.0)	26,956	8.9	2.0

資料來源：WTTC, "world Travel & Tourism Sowing The Seeds of Growth, The 2005

Travel & Tourism Economic Research" p.15

表 3-2 WTTC 的台灣觀光產業發展概況

	2005 年			2015 年		
	億/美元	佔全部 比重(%)	成長率(%)	億/美元	佔全部 比重(%)	成長率(%)
旅遊及觀光需求 (T & T Demand)	356	-	8.2	855	-	6.7
旅遊及觀光產業產值 (T & T Industry GDP)	54	1.6	7.4	99	1.6	3.8
旅遊及觀光出口 (T & T Export)	97	4.3	-	224	3.8	-
旅遊及觀光產業規模 (T & T)	191	5.7	8.4	375	6.0	4.6
資本投資 (Capital Investment)	67	9.5	10.5	160	10.1	6.5
政府支出 (Government Expenditures)	7	1.7	1.3	10	1.7	1.8
旅遊及觀光就業人口 (萬人) (T & T Industry Employment)	22	2.2	5.4	25	2.2	1.1
旅遊及觀光產業創造 就業機會(萬人) (T & T Economic Employment)	66	6.6	6.0	78	6.8	1.6

資料來源：WTTC, “world Travel & Tourism Sowing The Seeds of Growth, The 2005 Travel & Tourism Economic Research” p.15-33

觀光可分為國民旅遊與國際觀光，其直接消費內容包含交通、購物、餐飲、住宿及景點門票是相同的，因此對經濟及社會的貢獻是同等重要的。以 2011 年為例，國民旅遊總人數達 152,268,000 人次，以每日平均費用 1,359 元及平均停留天數 1.50 天來計算，一年內國民旅遊費用達 3,104 億元。(觀光局 2013)，另依觀光局統計，2011 年的觀光支出統計顯示，國民旅遊支出還是穩定成長的，但來台的國際觀光客卻呈現更大的幅度在增加，如表 3-3 所示。因此，爭取外國觀光客到台灣來一直是政府的重要觀光政策。

表 3-3 歷年觀光支出統計表

單位：新台幣億元

	國民旅遊		國際觀光		在台灣光支出
	支出金額	增加率(%)	支出金額	增加率(%)	
1999	1,961		1,383		3,344
2000	2,179	11.1	1,378	-0.4	3,557
2001	2,346	7.7	1,686	4.4	4,032
2002	2,269	-3.3	1,760	-30.7	4,029
2003	2,157	-4.9	1,219	27.9	3,376
2004	2,514	16.6	1,559	18.4	4,037
2005	2,039	-18.9	1,846	18.7	3,885
2006	2,372	16.3	1,936	7.6	4,308
2007	2,424	2.2	2,083	7.6	4,507
2008	2,111	-8.8	2,273	9.1	4,384
2009	2,057	-2.6	2,655	16.8	4,712
2010	2,466	19.9	3,331	25.5	5,797

資料來源：觀光局, 2010, 台灣觀光衛星帳

## 第二節 台灣入境觀光市場之概況

台灣的觀光產業，已被公認為全球最富生機的產業，但台灣的遊憩環境品質及消費價格等因素的競爭力明顯不足，早在 1989 年首次台台旅客人數，衝破 200 萬人，但長達 15 年，來台旅客人數始終無法有效增加到 300 萬人次，在 2005 年來台旅客人數才突破 300 萬人次，而來台旅客中真正來台灣觀光的約僅 100 萬人，為三分之一左右，其餘為商務客，外籍勞工等。(觀光局, 2009c)

台灣為發展觀光事業，於 2002 年提出「觀光客倍增計畫」，希望在 2008 年達成來台旅客 500 萬人次及觀光客 200 萬人次的目標。來台旅客真正突破 200 萬大關，是在 1994 年以後，期間 2007 年有亞洲金融危機，影響到全球經濟不景氣；1999 年 9 月 21 日台灣集集大地震；2001 年美國的 911 恐怖攻擊事件；2002 年 11 月 10 日印尼峇里島恐怖攻擊事件；2003 年 3 月在台灣、香港、大陸、新加坡等亞洲國家蔓延的 SARS 重創台灣觀光發展之外，每年都以穩健數字成長，終於在 2005 年突破 300 萬大關，達 3,378,118 人次，2006 年成長為 3,519,827 人次，2007 年成長為 3,716,063 人次，但始終無法達成來台旅客 500 萬人次的目標，觀光局考慮實際情況，務實調整，2008 年下修為 400 萬人次，2009 年為 425 萬人次，2010 年達到 500 萬人次目標，立委王昱婷（2007）指出，中國觀光客不來，台灣要達到觀光客倍增的目標很困難。下圖 3-1 為近十年來台主要客源國旅客成長趨勢。

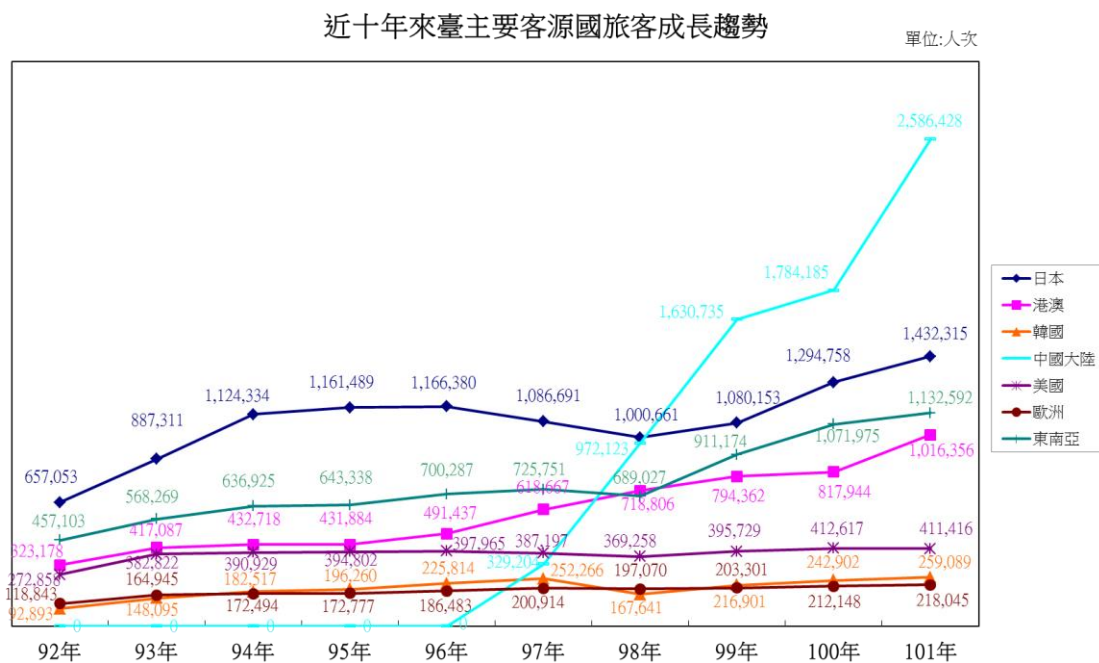


圖 3-1 近十年來台主要客源國旅客成長趨勢

### 第三節 大陸人士來台市場之回顧與現狀



#### 一、陸客觀光團來臺人次及其外匯收入

(一) 自 97 年 7 月 18 日起全面開放陸客來臺觀光迄 102 年 4 月 30 日止，來臺觀光團體陸客達 548 萬 911 人次。來臺觀光團體陸客 97 年每日平均 300 人次，98 年每日平均 1,661 人次，99 年每日平均 3,199 人次，100 年每日平均 3,351 人次，101 年每日平均 4,871 人次。102 年 4 月單月入境團體陸客達 20 萬 8,247 人次，每日平均 6,942 人次。

(二) 依來臺旅客消費及動向調查結果估算，自 97 年 7 月至 102 年 4 月底止，以大陸觀光團體旅客人數、在臺每人每日消費金額、平均停留夜數，及當年匯率乘計估算每年加總，來臺觀光團體陸客帶來新臺幣 2,744 億元(90.2 億美元)的外匯收入。

(三) 根據觀光局委託蓋洛普徵信公司於機場針對出境前陸客進行「大陸觀光團旅遊品質調查」，(近兩年)滿意度保持 97% 以上。

#### 二、開放省市地區及組接團社

(一) 大陸居民來臺旅遊之省市地區由最早 13 省市逐漸開放至 25 省市，自 99 年 7 月 18 日起，已全面開放中國大陸 31 省市居民皆可赴臺旅遊。

(二) 可辦理來臺旅遊業務之組團社由最初 33 家增加為 146 家，至 99 年 7 月 18 日已增為 164 家，101 年 7 月 31 日再增加 52 家，赴臺旅遊組團社合計 216 家；臺灣辦理接待陸客業務之接待社，從正式開放前的 148 家，於開放後陸續增為 290 家，至 102 年 12 月 31 日止已達 436 家。

#### 四、推動陸客來臺「自由行」

(一)自 100 年 6 月底開放陸客來臺自由行，100 年自由行陸客計入境 30,281 人次；101 年計入境 190,676 人次；102 年 1 月計入境 28,263 人次、2 月計入境 32,555 人次，3 月計入境 30,628 人次，4 月計入境 43,700 人次，累積總入境人數 35 萬 6,650 人次，平均每日約 530 名自由行陸客來臺旅遊，另 102 年 1 月至 4 月平均每日入境人數均超過 1,100 人次（4 月單月更高達 1,457 人次，已創歷來新高）。

(二)另依 101 年 1 月 20 日新修正發布「大陸地區人民來臺從事觀光活動許可辦法」就陸客來臺自由行相關規定，亦放寬大陸居民曾於 3 年內以個人旅遊來臺，且無違規情形，再申請來臺個人旅遊免附財力證明，以及大陸居民申請來臺個人旅遊，在大陸地區無親屬或親屬不在大陸地區者，緊急聯絡人得改由大陸地區組團社之代表人擔任之。

中國國家旅遊局局長邵琪偉 6 月 16 日在第五屆海峽論壇大會上宣布，經兩岸協商，新開放大陸 13 個城市為第三批大陸居民赴台“個人旅遊”試點城市。新開放的 13 個城市為：瀋陽、鄭州、武漢、蘇州、寧波、青島、石家莊、長春、合肥、長沙、南寧、昆明和泉州。其中瀋陽、鄭州、武漢、蘇州、寧波、青島等六個城市將於 6 月 28 日正式啟動，石家莊、長春、合肥、長沙、南寧、昆明和泉州等 7 個城市將於 8 月 28 日正式啟動。

## 第四章 台灣入境旅遊產業藍海策略之個案



### 第一節 兩岸 EMBA 菁英論壇


兩岸 EMBA 菁英論壇起始於 2010 年，是一個兩岸頂尖商學院 EMBA 戶外旅遊活動的平台。活動的起因源於自 2006 年在大陸敦煌所舉行的「國際商學院戈壁挑戰賽」（以下簡稱為戈壁挑戰賽），戈壁挑戰賽是自 2006 年起，每年五月份在大陸甘肅敦煌所舉辦的戈壁越野穿越徒步活動。組隊參加的都是大陸各商學院 EMBA 的學員，在戈壁上經歷四天三夜的嚴酷競賽，每個院校都極力爭取最佳成績。從 2006 年起，每年參賽的院校持續成長（見表 4-1），到 2013 年，共有來自華人社群（大陸、台灣、香港、新加坡）的 20 所商學院 EMBA 參賽（長江商學院、中歐國際商學院、上海交通大學安泰經濟與管理學院、廈門大學管理學院、復旦大學管理學院、中國人民大學商學院、浙江大學管理學院、北京大學光華管理學院、台灣政治大學商學院、台灣大學管理學院、北京郵電大學經濟管理學院、華東理工大學商學院、上海交通大學上海高級金融學院、南洋理工大學商學院、香港科技大學商學院、山東大學管理學院、新加坡國立大學商學院、電子科技大學經濟與管理學院、台灣中山大學管理學院、對外經貿大學國際商學院）。

表 4-1 國際商學院戈壁挑戰賽歷年參賽院校數目

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
參賽院校（所）	6	8	9	10	10	18	18	20
參賽人數	70	99	106	185	240	465	524	

資料來源：國際商學院戈壁挑戰賽組委會官網，[www.bizchallenge.net](http://www.bizchallenge.net)





個案公司（以下簡稱 DT 旅遊）成立於 2007 年，是由台灣大學 EMBA 的兩位學員所成立的旅行社，公司的使命（願景）為成為華人 EMBA 的旅遊活動平台（The only EMBAized Travel Service on Earth），初期的目標客戶是以台大 EMBA 的學員為服務對象，積極參予並提供台大 EMBA 內的各項學員活動優質的旅遊服務，藉者良好的服務體驗，希望將業務擴展到這些學員背後的企業及社群，並藉著商學院的 EMBA 跨校活動，能將業務推展到台灣各 EMBA 的學員及其所屬（有）的公司及社群，從 2007 年 11 月成立，第一個活動是組織並承辦台灣大學 EMBA 鐵人社出國參與“普吉島國際鐵人三項邀請賽”，之後承辦或協辦台大 EMBA 鐵人社及自行車社國內各項賽事或活動，並辦過兩屆台大 EMBA 畢業班級的畢業旅行，當然也有傳統旅行社的出國團體旅遊業務。但由於跳脫不出傳統旅行社的營運和思維模式，雖然有好的人際關係網絡與社群，也有台灣大學 EMBA 如此優良的平台，DT 旅遊並沒有如原先預期的持續接單或獲利，營運費用始終大於營運利潤，資金不斷失血，原先的股東會於 2009 年第四季重組，公司的未來發展仍難預料。

DT 旅遊總經理於 2010 年參加了國際商學院戈壁挑戰賽的活動，觀察到：

- 1.在兩岸三地這是少數高端人群聚集的活動，這人群具有高消費能力，且對價格的敏感度不高。

- 2.這個活動雖然參加的人數多，但是校與校之間的交流不多，EMBA 是以社群為重點的學習環境，若可以營造一跨校交流的平台，具有極大的潛在市場價值。

- 3.在台灣陸客來台旅遊已成一片紅海的產業環境下，如何運用 STP、藍海策略的架構規、規劃與過往不同的旅遊商品，脫離現有市場，吸引這些高端市場的

客戶來台灣參加活動，除了構建平台之外，每位顧客背後往往代表著一群人（EMBA 班級）或一家公司（這些 EMBA 的學員多數為大公司的高階經理人或公司的負責人），對業務的拓展將有助益。



#### 4. 規劃組織以自行車環台為活動主軸的首屆「兩岸 EMBA 菁英論壇」

##### 一、STP（市場區隔、目標市場、市場定位）

除了戈壁挑戰賽外，迄 2010 年，在華人的 EMBA 院校間，鮮少有規模這麼大且持續時間那麼長的活動，或有研討會、球敘或短暫的聚餐交誼、但是真正能夠凝聚 EMBA 院校間情感的，唯有在戈壁挑戰賽上看得見，但同校內的情感交流遠大於校際間的（EMBA 學制最大的價值之一就是社群！），因此，在規劃兩岸 EMBA 菁英論壇時，市場區隔便以參與過玄奘之路戈壁挑戰的參賽院校為主要的邀請對象。而目標市場則不限於參加過戈壁挑戰賽的戈友，由於戈壁挑戰賽由原先的單純的越野徒步體驗，逐漸由於參與院校增多，競賽性愈來愈強，競爭張力也愈來愈大，許多長年放下體能鍛鍊的高階主管和企業主，由於加入參加戈壁挑戰賽的隊伍，重新拾起舊跑鞋，開始跑步鍛鍊，各商學院陸續組織了戶外俱樂部，除了集體鍛鍊、增強體能、凝聚團隊默契，為校爭取最佳名次外，個重要的是，讓戈友們（戈壁挑戰賽參與者的自稱）在參加戈壁挑戰賽燃起的超越自己極限的慾望（在挑戰賽中，最給力的口號是：你的能量超越你的想像）之後，有持續鍛鍊的社群。

在陸客來台的市場中，一般的旅遊產品已然成為紅海，例如台灣八日遊，八天時間繞台灣一圈，每個大陸地區的組團社都有這產品，每個台灣地接社也做這產品，其間只有住宿旅館，餐食水平的差異，大家去看的是同一個故宮博物院、同一池日月潭、同一座阿里山。如何為菁英論壇定位？以大陸地區端的消費族群

而言，宴請動輒一桌超過萬元人民幣，大陸頂級旅館的規模與設施，更非台灣觀光旅館所能比擬，“奢華旅遊”的訴求，吸引不了這一群高階的戶外活動愛好者，在一場非正式的戈友聚會中，大家集思廣益，討論出了一句口號：「五月戈壁、十月環台」。正式將精英論壇定位為戈壁之後商學院戈友間另一場以體能挑戰為主的盛會。

## 第二節 藍海策略的基石：價值創新

Kim & Mauborgne 主張藍海策略的基石便是「價值創新」(value innovation)，旅遊是高度體驗式的商品，一張行程表，去除掉詞彙優雅的形容詞外，就是住宿的旅館，提供的餐食標準、景點門票。在電子商務發達的今天，所有這些有形的標示，都可以輕易的在網路上搜尋到最低價格。如何在活動過程中，置入訴求超越自我、挑戰自我的體能活動，對這群接受過戈壁挑戰賽洗禮的戈友而言，可以挑動他們內心中征服自我極限的慾望，菁英論壇的活動主軸是騎自行車環台灣一周，環台騎行並不是全新的旅遊產品，台灣的捷安特自行車，除了製造生產銷售自行車外，更已走向了將自行車置入旅遊中的階段，開設了“捷安特旅行社”，除了安排台灣散客及團體的自行車環島行程外，更在大陸與自行車的經銷商合作推廣環台一周的自行車旅遊，在擬定價值創新的諸多變數中，DT 旅遊的總經理提出了新的價值主張：“跟誰在一起玩，比去哪裡玩還重要”，並落實到菁英論壇的活動訴求中，與先前提出的“五月戈壁，十月環台”互相輝映，在活動標題“兩岸 EMBA 菁英論壇”上，明白標示，這是 EMBA“圈子”裡的活動，對參與活動的顧客來說，能夠加入這個活動，當然就與參加一般的旅遊團不同，有一種社群認同感，有優越感。

除了“圈子”的概念外，為了跟一般的自行車環島遊區隔，並凸顯菁英論壇的價值，DT 旅遊更在自行車的環台活動中，嵌入了“第一屆兩岸 EMBA 半程鐵人

三項邀請賽”。鐵人三項比賽，是結合了游泳、自行車和跑步三項有樣運動的綜合性比賽，奧運標準的鐵人三項比賽，游泳 1500 公尺，自行車 40 公里，跑步 10 公里，在台灣已經是非常成熟的體能競賽，每年在各地至少有十數場的標準鐵人三項比賽，為了吸引入門者，伴隨著奧運標準的鐵人三項比賽，也同時舉行半程鐵人三項比賽，也就是游泳 750 公尺、自行車 20 公里、跑步 10 公里。當然為了滿足更加自我挑戰的運動員，有半程超級鐵人（游泳 2000 公尺，自行車 90 公里，跑步 21 公里，簡稱 113），以及超級鐵人賽（游泳 3800 公尺、自行車 180 公里、跑步 42.2 公里，又稱 226）。

DT 旅遊在台灣的大鵬灣，包租場地，聘請有經驗的場地布置及裁判，並且製作獎牌，2010 年第一屆兩岸 EMBA 菁英論壇，隊員共有來自大陸九所商學院的 66 名隊員，參加半程鐵人三項的隊員有 20 位，賽後對員形容，這是畢生難得的體驗，也是全程中最“爽”的感受。也有隊員在完成了半程鐵人三項的比賽後，激動地親吻著完賽獎牌，說這是他這輩子第一次獲得體能競賽的獎牌...

### 第三節 新的價值曲線：「四項行動架構」

Kim & Mauborgne 在藍海策略中提出了「四項行動架構」，分別是：

#### 一、消除 (eliminate)

產業內習以為常的因素，那些應予消除？要求策略的擬定者思索，產業間那些競爭因素應該消去。有些產業存在已久的因素，往往被視為理所當然，而實際上它們的價值日漸流失，甚至於反過來減損現有的價值。

菁英論壇活動構思之初，組織者便消除了委託大陸組團社的傳統做法，不以旅遊團的模式限制自己的思維，一般陸客來台的旅遊團，在大陸都需要有旅組團社負責銷售、辦理赴台旅遊證件、派遣領隊隨團服務。組織者分析了這個習以為

常的業內潛規則，發現出了疊床架屋地增加溝通流程外，對於經常出差各國(地)的隊員來說，並消除了傳統旅行社的行銷通路，活動組織的執行者之一為前戈壁挑戰賽組委會的執行秘書長，她提出了以學校為單位，爭取戈壁挑戰賽組委會的支持，動員各校歷屆戈友號召各院校 EMBA 的戶外活動愛好者參加此活動。消除組團社，除了可以減少通路的費用外，更可以縮短服務鏈的環節，直接與顧客溝通，建立情誼！


另外，菁英論壇組織者也消除了傳統大陸來台旅遊團「領隊」的角色，一般的出境旅遊(以參加者來說，這是出境旅遊)，旅行社一定會派遣領隊隨團服務，但是菁英論壇的參加者本身經常從事商務旅行，自主性也非常高，一般領隊的素質有限，根本無法服務與滿足此高端的客群。因此菁英論壇的組織方採取更高規格的方式，由 DT 旅遊的總經理，於集結日，親自飛到香港迎接隊員，以戈友傳統的擁抱禮，一一和隊員交流，建立信任感，並且隨同協助辦理入台的登機手續及台灣的入境事宜。在活動一開始，就讓參加活動的隊員有尊榮感。

## 二、減少 (reduce):

那些因素必須減少 (reduce) 到遠低於產業標準?此思考方向，迫使策略的擬定者正是產品及服務是否設計過度，只為超越並擊敗競爭對手；企業若對顧客過度周到，往往使成本結構增加，卻得不到任何好處。

在菁英論壇的活動中，除了台北的市區觀光外，完全沒有一般旅遊活動的安排，沒有台灣最具有代表性的阿里山、日月潭、甚至於南臺灣的度假勝地墾丁，也只是路過過夜。台中、台南、高雄等傳統的旅遊必到城市也略過。

菁英論壇的騎行活動，環島一周共 920 公里，總共騎行九天的時間，平均每天騎行的距離 100 公里，對參加活動者而言，來台灣不是為了觀光，而是完成環



島一圈的壯舉。一般旅遊團的觀光景點，任何時候都可以來參觀，但是與志同道合的戈友們競速飆騎，也許這是一生中唯一的機會。白天辛苦賣力飆汗騎車，晚上把酒言歡，這是這個活動的核心價值。因此 DT 旅遊消除了觀光景點這項旅遊業習以為常並認為非常重要的元素，將菁英論壇期間的時間全部投入於環台自行車的活動當中。在菁英論壇的活動中，隊員們創造出了兩句口號：「開車太快，跑步太慢，騎自行車剛剛好!」，「只有我們，用雙腿的力量，一米一米的遊台灣」。

### 三、提升 (raise)：

那些因素必須提升到遠超過產業標準?策略的擬定者必須找出那些盲點是顧客必須將就的，必須設法解決。

傳統陸客來台的旅遊團體，除去惡性削價競爭的低價旅遊團不論，商務團和參訪團都是以奢華的宴請和高檔的旅館作為標榜，如前論述，這些價值都是可以被量化的，大陸的旅遊網站，如攜程網、藝龍網，早已連結台灣的旅館銷售通路，在大家習慣使用的電子商務交易中，可以輕易地查到旅館的價格和高檔餐廳套餐的價錢。有鑑於此，菁英論壇的組織者無意追求攀比奢華，但致力提升精神滿足的層次，這些參加活動的客戶，早已超越的生理上的需求，安全上的需求，社會上的需求，尊重的需求，而處於馬斯洛需求理論中“追求自我實現”的層次，藉由征服體能上的挑戰，而達到自我實現的目標。在菁英論壇的活動中，組織者不斷地強調（甚至達到催眠的程度），設立鐵屁股獎，頒發給騎完全程的隊友，舉辦半程鐵人三項比賽（在旅遊活動中加入體能競賽！），讓這些在職場或事業上已近巔峰的高階主管，在南臺灣 10 月的艷陽下，奔汗地騎自行車，近乎脫水的跑步，在身體上幾乎達到崩潰的邊緣（參賽者沒有一位曾經接觸過鐵人三項），在事後的回憶和分享中，皆認為這是一生中最暢快的一天。有位隊友在辛苦的從台東知本到玉長公路與台 11 線的路口，騎行了大半天 80 公里抵達了，望著六公里

要爬升 500 公尺高遠處的玉長隧道口，嘆了一口氣說“熬吧！”，停也不停的一圈一圈地踏上的最高點。(這位車友，後來成為 DT 旅遊自行車活動的最忠實顧客，參加了由 DT 旅遊舉辦的 EMBA 跨校青海湖環湖自行車及法國南部酒莊城堡的自行車之旅。一般陸客來台旅行團太陽下多走幾步路就抱怨的旅客，很難想像這群參加菁英論壇的高階主管們，怎麼會這麼傻 B。菁英論壇的組織者成功的提升了客人需求的層次，遠超過產業標準而達到“自我實現”的層次。

#### 四、創造 (create)：

那些未提供的因素必須被創造出來？這個問題協助策略的擬定者開發出買方價值的全新基礎、創造新的需求，並改變產業的策略定價。

在菁英論壇的活動中，組織者與台大商學院 EMBA 合作，舉辦了“兩岸 EMBA 菁英論壇”，此活動與商業價值或企業的獲利無關，卻創造了兩岸學院交流的契機。由於消除大陸組團社的通路，兩岸 EMBA 菁英團是透過正式學院與學院間的邀請方式，由台大管理學院 EMBA 對大陸各商學院的 EMBA 發出邀請函，以辦理入台手續。2010 年適逢中國人民大學創校 60 周年，人民大學商學院院長及 EMBA 主任專程赴台參加活動結束前兩天，也是兩岸 EMBA 菁英論壇核心活動之一“論壇”，藉由論壇上的交流，台灣大學管理學院 EMBA 與中國人民大學商學院 EMBA 開啟了新的兩岸 EMBA 交流模式：聯合個案討論課程。由兩校 EMBA 學生共同上課，混和編組，並由兩校的教授分別撰寫兩岸產業的案例，在課堂上由兩岸學生以兩岸實務界的角度廣泛討論，深入分析。

### 第四節 重建市場邊界

在 Kim & Mauborgne 的藍海策略中，他們發現六種重建市場邊界的基本途徑，他們叫做「六大途徑架構」(six paths framework)。這些途徑是用於各種行

業，可以引導企業開發出可望獲利的藍海構想。分別是「跨足另類產業」、「探討策略群組」、「破解顧客鏈」、「互補產品與服務」、「理性訴求 vs 感性訴求」、「看見未來趨勢」。




### 一、跨足另類產業

“公司的競爭對象不只是產業中的同行，還包括提供另類產品或服務的其他產業，另類（alternative）的範疇遠比替代（substitute）廣泛，「替代」意旨形式不同，可是核心功能或效益一樣的產品或服務。「另類」包括功能和形式不同，可是目的相同的產品或服務。”

台灣的高北航線被高鐵打敗，這是「替代」，而傳真機被雲端軟體擊垮，這是「另類」。

傳統的旅行社業務和運動競技沒有交集之處，最多是賽事舉辦時，旅行社幫選手安排食宿及交通。一般的旅行社業務也不包括自行車的組裝販售和騎行裝備（車衣、車褲、手套、太陽眼鏡）等。DT 旅遊自創辦起，經營者即以“提供 EMBA 全方位的綜合旅遊服務平台”為使命，但仍侷限在“旅遊服務”，思維模式受限於傳統旅遊業務的束縛，一直無法脫離同業的競爭和市場的拚搏，獲利有限。而兩岸 EMBA 菁英論壇，DT 旅遊破除了旅遊業的思維，以“活動平台”定位，在平台上的參與者是兩岸三地商學院 EMBA 的學員，除了 EMBA 學員的身分外，這些隊員都是大企業的高階主管或自行創業成功的事業主，消費能力高。2010 年第一屆的菁英論壇，是個成功的活動，但是對 DT 旅遊的營收來說，100% 來自隊員參加活動的費用扣除執行成本（旅館、自行車租金、餐食、半程鐵人三項場地及執行費用...等），2011 年 8 月，基於 2010 年環台的顧客群及台大 EMBA 自行車社部分隊員的要求，辦了首屆「兩岸 EMBA 跨校青海湖環湖騎行」活動，當






時台灣的捷安特旅行社推出類似的產品，但成不了團、青海湖地區很多的騎行俱樂部也辦雷同的活動，但僅招收得到刻苦犯難的“驢友”，帶著乾糧上路、沿路露營野炊，對於獲利，可說是微乎其微。菁英論壇的主辦方在第一屆環台活動後，發現了顧客的兩大心理需求，「跟誰在一起玩比去哪裡玩重要」、「挑戰體能的極限，以達到次我實現的境界」，除了三屆環台，在基礎的顧客群裡，延伸出「青海湖騎行環湖」及「法國城堡酒莊自行車之旅」，跳脫傳統旅行社的思維，滿足此刻群心理上的需求。另外在第二屆（2011年），活動報名結束後，於正是環台騎行活動前，在上海近郊的陽澄湖和北京各舉辦了一場騎行培訓活動，不以短期獲利為目的的活動，在EMBA喜愛戶外活動的客群裡，樹立了戶外體能活動的形象。兩屆環台，洞悉了參加隊員的另類需求：於第三屆（2012年）菁英論壇環台騎行前，提供了量身打造，訂購組裝自行車的服務，並在報到會場販售車衣車庫和太陽眼鏡的騎行裝備。除了提供優質貼心的顧客服務外，更為公司創造了主業外的營收。

## 二、探討策略群組

“正如探討另類行業往往能夠開發出藍海，探討產業中的各種策略群組（strategic group）也能產生同樣效果。”；想要跨越現有的策略群組，關鍵在於擺脫這種狹隘的眼光，深入探討顧客打算「講究」還是「將就」，並據此選擇某個策略群組的原因。

由於資金和人力資源及規模的限制，DT旅遊一直將公司定位在客製化精緻旅遊的策略群組中。目前台灣旅遊市場無論是出境旅遊或陸客來台，都有不少的甲種旅行社專注於此業務範圍，也因為公認獲利較豐，許多以躉售業務為主的綜合旅行社也紛紛成立專門部門經營此區塊的業務，並且由於與供應商的議價能力遠高於甲種旅行社（無論是在機位的取得或國內外的地接資源），因此對經營此



塊業務範圍的甲種旅行社造成極大的衝擊及威脅。DT 旅遊曾在創業的第二年財務吃緊時，曾嘗試以 DT 旅遊所具有的能耐與優勢和國內某家躉售綜合旅遊業者洽談是否有合作的空間與機會，在拜訪該旅行社時，該旅行社的董事長帶著 DT 旅遊的董事長及總經理參觀了他們的直客業務部門，專門承接客戶訂製及企業客戶的部門編制就有一百多名職員，業務範圍遍及台灣五百大企業…。

實際上所謂的“高端旅遊”並不相等於“高價旅遊”，所有的行程安排皆為住五星級酒店，餐餐吃米其林餐廳，當然高級但相對的旅費也是天文數字，但是是否真的能為顧客創造價值，則是個問號！Kim & Mauborgne 在藍海策略一書中強調“價值創新”(value innovation)是藍海策略的基石，如何在顧客所花費的一元中，以 30% 的成本為顧客創造超過一元的價值而獲取 70% 的利潤，一直是 DT 旅遊策略的核心和努力的方向。市場上的套裝旅遊產品（無論是出境旅遊或陸客來台，多半是以美麗的詞彙和精美的圖片所編織的行程表以低價招攬顧客，美景當然是無價的，但是食宿及行程的安排，除非重遊的顧客，否則很難在華麗的行程表中洞悉細節。往往出發前顧客重視價格優勢，希望以較低的預算成行，但出發後又希望能獲得高品質的服務，往往在認知的落差中，由講究變成將就。

由於專注於服務 EMBA 的客群，在兩岸 EMBA 菁英論壇活動後，DT 旅遊致力經營與各院校 EMBA 的關係，2013 年的春節，開發了新的產品：尼泊爾安娜普納小環線之旅，小環線的健行，屬於“驢友”的活動範疇，在大陸旅遊市場中不是新鮮的旅遊產品，但是由於 DT 旅遊僅鎖定招攬大陸 EMBA 的客群，高好某商學院總裁班正在苦思海外移動講堂的目的地，經過與負責承辦的學員商談，加入了禪修的內容，對 EMBA 戶外愛好者來說，徒步健行本身已具有極大的吸引力，再加上體能挑戰外的心靈禪修課程，該團的售價比同期的大陸尼泊爾同行程的徒步旅行團高出了一倍的團費。

### 三、破解顧客鏈

“大多數的產業裡的競爭者，其爭取鎖定的目標顧客通常有個相同的定義。然而實際上，間接或直接射到購買決策的，往往是一條顧客鏈”。




兩岸 EMBA 菁英論壇，在 2010 年第一屆菁英論壇環台活動成功圓滿結束後，DT 旅遊針對這群高端的顧客，規劃了向上及向下延伸的產品，包括大陸 EMBA 來台遊學，青海湖的環湖騎行活動定位“暑期親子同遊，激發身體潛能”的活動，2012 年第二屆的青海湖騎行活動，由第一屆主要以各商學院戶外俱樂部菁英為主的活動演變成以親子旅遊為訴求的戶外活動，成功地擴張了活動的規模及營收。

如前所述，每個參加菁英論壇的顧客都是大公司的高階主管，要不就是創業成功的企業主，每個人的背後，不是“一個班級”就是“一家公司”，兩年多來，源自於菁英論壇參加者的訂單分別有：1.大陸 EMBA 班級的台灣訪學之旅，2.菁英論壇隊員公司的台灣獎勵旅遊、3.菁英論壇成員的台灣家族旅行...。最近還接到了大陸某 EMBA 親子遊俱樂部暑假台灣親子夏令營的大團體訂單。成功地破解了純粹以戶外活動為主的顧客群限制。

### 四、互補產品與服務

“產品和服務鮮少是處於真空環境與世隔絕：它們的價值往往受到其他產品和服務的影響”；“互補產品和服務經常隱藏著尚待開發的價值：關鍵在於，應如何定義買方選擇產品或服務時，心中期待的整體解決方案。”

九天 920 公里的自行車騎行活動，對很多人而言，是一輩子不敢輕易嘗試的壯舉，2010 年首屆的菁英論壇，DT 旅遊並沒有特別關注互補產品的需求性和價



值。在中國大陸，自行車曾經是非常普及的交通工具，但隨著經濟的發展，所得的提高，很多城市已少見以自行車作為主要通勤工具的族群，而以休閒運動為主的自行車騎行，亦尚未十分普及，因此及對騎行的技巧和騎行所需要的裝備可說是。有不少參加菁英論壇的隊員說，自從中學畢業後就沒有再碰過腳踏車了，因此往往在活動的前兩天，狀況層出不窮，有體力不支半途上車的，有騎行技術不純熟摔倒的，最慘的是，很多人對騎行的服裝和配備沒有概念，抵台後，急著要買車衣車褲手套太陽眼鏡等，第一天下飛機抵達台北，就直奔自行車用品店，但因人數多，有的缺號，有的數量有限，第二天騎行上路時，還有許多人是裝備不齊，且沿路遇到自行車用品店就會有人停下來，選購用品，嚴重影響車隊的行進。

因此在 2011 年，報名結束後，DT 旅遊便與大陸的自行車專賣店合作，安排了兩次齊行培訓，利用一個周末，周六在上海地區附近的陽澄湖、周日在北京，讓報名參加菁英論壇環台齊行的隊員，能夠先熟悉自行車騎行的技巧（上路前有請專業的教練講授騎行該注意的事項），並且介紹騎行該有的裝備，現場即可選購。由於上海北京兩地的培訓是與當地自行車專賣店合作，由他們提供免費的培訓課程，但店方銷售的騎行衣褲和裝備，利潤全部歸店方所有。解決了隊員的需求，但對 DT 旅遊來說，並沒有增加營收。

有了兩屆的經驗，也洞悉了隊員的需求，2012 年第三屆菁英論壇環島騎行在做策略規劃時，便考慮到如何利用互補品和服務創造新的價值。在 2011 年，也就是第一屆菁英論壇的隔一年七月，台大腳踏車隊有意組團前往青海湖騎行，但是最後人數不多，無法達到預期的經濟規模，DT 旅遊便將行程計畫傳送給第一屆菁英論壇的隊員，結果反應熱烈，有十幾位第一屆菁英論壇的隊員帶著親朋好友參加了“兩岸 EMBA 跨校青海湖環湖騎行”的活動，不僅降低了每人共攤的固定成本，更增加了營收。

青海湖面積 4583 平方公里，是大陸最大的內陸湖泊，也是大陸最大的鹹水湖，環湖一周將近 400 公里，七、八月正是油菜花盛開的季節，且藏族文化風情濃厚，除了部分隊員有輕微的高原反應，路面平坦，沒有顯著的上下坡，是很適合初期者練車的行程。

在 2012 年初，開始著手規劃菁英論壇騎行時便考慮到是否以“青海湖騎行”最為菁英論壇的預熱活動，以“第二屆兩岸 EMBA 跨校聯合青海湖環湖騎行”的名義，聯合了第一二屆環台的隊員和各校戶外俱樂部，擴大了青海湖騎行的活動規模，許多計畫參加 10 月菁英論壇環台騎行的隊員都以青海湖活動作為練習的場所，且因為在大陸境內，不需辦理證照及交通相對方便，更攜家帶眷，成為類親子旅遊的活動，參加者年齡最小的六歲。第二屆的青海湖騎行總共有 80 位隊員參加，其中一半，參加了 10 月的菁英論壇環台騎行。這是互補產品和服務最佳的驗證，不但滿足顧客的需求，也為企業增加了營收。

### 五、理性訴求 vs 感性訴求

“產業中的競爭，通常不僅聚焦在一般認定的產品和服務範圍，也經常圍繞著兩種可能的訴求基礎打轉。有的行業主要是根據產品的效益，以價格和功能競爭；這種訴求是理性的。其他的行業主要是跟著感覺走；這種訴求是感性的。”，“企業只要願意檢討產業中既有的功能或感性定位，往往可以開發出新的市場空間。”

戈壁挑戰賽的費用，從 2010 年的 9,000 人民幣調漲到 2013 年的 16,000 人民幣。除了安全維護及工作人員和營地設施的費用外，所提供的食宿條件相當的簡陋，每天住宿帳篷（帳篷還得參賽隊員自行準備），早餐簡單的稀飯饅頭，午餐則是路餐（每天上午出發時發一個塑膠袋，裡面只有小黃瓜、小番茄，餅、鹹菜、

兩三塊牛肉乾)，晚餐則在營地，也是相當的簡約。這樣的物質條件，可以收到這麼高的參賽費用，最主要的就是充分滿足隊員感性的訴求：超越體能極限、發現未知的自我。



旅行業的產品類型，大致上可分為機票訂房的個人旅行和套裝的團體旅遊，以機票和訂房的個人旅行來說，由於產品不具差異性，因此純屬於理性的範疇，是完全競爭的市場，甲旅行社賣的某航班機票和乙旅行社賣的同一航班機票，完全同質，因此客人會選擇價格較低者（前提是假設其他的條件相同，如：訂票的專業性，業務員回應的速度等），旅館訂房也是一樣。而團體旅遊，則比較有感性訴求的空間，顧客對於組團旅行社的聲譽、口碑、信用、以及過往的經驗，也許願意付出些微的差價以求玩的開心。

第一屆的兩岸 EMBA 菁英論壇在籌劃階段，DT 旅遊的總經理和戈壁挑戰賽組委會的執行長曾就菁英論壇活動的定位有過幾次的討論，DT 旅遊的總經理是資深的旅遊業者，思維模式仍跳脫不開旅行業的訂價習性，以百分比加成作為訂價的思考方向。而玄奘之路組委會的執行長卻不這麼認為，他以組織戈壁挑戰賽的心得分享，他認為這樣的活動是一個平台，可以提供 EMBA 的學員跨校交流的機會，而且最主要的，環台騎行和戈壁挑戰賽不同，戈壁挑戰賽院校間競爭的氛圍太濃厚，同院校內可以凝聚兄弟姊妹的手足之情，但因天數有限且無校際的交流機會，所以校與校間的交流機會很少。菁英論壇的騎行活動，九天 920 公里的騎行，由於沒有競賽的性質，打破了院校的疆界，今天跟你一起騎的可能是中歐商學院的學員，明天你可能陪著人民大學商學院的隊友一塊飆車，是跨校深度交流的平台，它的價值很高，顧客的願付價格往往取決於產品的價值而不見得是產品的組合單價。菁英論壇的食宿安排當然必須講究，主辦方安排的都是各地最好的旅館，也精選各地美食，但這個活動的價值不在於住多好、吃多好（這屬於


理性的層面)，而在於可以跟來自各商學院的學員有深度的情感交流（純感性的層面），並且可以“一米一米的深入台灣各角落”，在 DT 旅遊公布活動計畫之後，還真的沒有接過質問活動費用太高的電話，大家只問有哪幾個學院參加，都有些甚麼人。

滿足顧客的感性需求，就可以降低顧客的理性訴求，從價值創新中，為企業創造更高的營收。

## 六、看見未來趨勢

“所有的產業都會面臨外部趨勢變遷而影響經營。就以網際網路迅速崛起，以及環保運動為例。以正面角度看待趨勢，有助於掌握藍海契機”，“我們談的不是預測未來，因為未來是不可能預知的。相反的，我們是指從當前觀察到的趨勢發掘商業契機。”

大陸近 30 年來的開放改革政策所導致的國民所得倍增和兩岸近幾年來的頻繁友善互動，造成了大陸出國觀光人口的急遽增長和陸客來來的人數遽增，但如前文所言，陸客來台的觀光市場一開放便成為一片紅海，競相削價競爭，雖然來台陸客數量逐年激增和在質的方面卻急遽下滑，不僅旅遊品質降低且獲利更以為微薄。但大陸的開放改革所形成的新中產階級卻是消費能力極高的一個族群，北京上海的消費和台北相比毫不遜色，反而青出於藍更勝於藍，一桌晚宴動輒以三四千人民幣起跳，還不包括以千元人民幣計價的高檔晚宴飲用酒類。EMBA 的學員基本上都是大陸成功企業（國營或私營）中的中高層級主幹，也因為大陸的環境特殊性，他們除了可支配收入豐厚外，有許多的旅遊花銷還可以在公司帳或公款項目中報銷。EMBA 傳統的活動都是以餐宴聚會為主，一場餐敘下來兩三萬人民幣司空見慣。戈壁挑戰賽的持續舉辦，挑動了這些高端人群人格特質中的



喜歡挑戰自我極限的潛在需求與慾望，雖然參加完戈壁後大多數 EMBA 的戈友們基本的生活型態有了 up side down 的改變，從夜夜笙歌到聞雞起跑，從大江南北的趕赴歡宴到盯著一場場馬拉松賽的舉辦日期競相報名，行事曆中不再是一場場的應酬晚宴，取而代之的是一場場跑步或戶外活動的邀約，從本校到跨校，從大陸到兩岸。但是這些族群的消費能力並未絲毫降低，反而因為興趣和嗜好的轉移，更願意將可支配收入花在參加各個戶外活動中，不管是進程或遠程，不論是短天數或長天數。

以戶外活動為主軸的旅遊方式並不是市場中的創新，台灣的捷安特公司從腳踏車的製造業另外成立事業部專門承辦環台自行車旅行，除了在台灣已蔚然成為全民運動外，更在大陸的各地捷安特經銷商招攬來台環台自行車遊。在大陸，所謂的驢友出遊，無論是徒步穿越（健行）、自行車長途旅行（著名的有川藏線-從四川成都騎行到西藏拉薩、滇藏線-從雲南昆明騎行到西藏、青藏線-從青海省西寧騎行到西藏拉薩）、或者越野地區的自駕遊也逐漸普及成風。但是一般的戶外活動愛好者多半喜歡簡約的出行方式，並在個人的部落格或網頁中分享怎麼以最少的預算走最遠的路的心得與建議。但這些訊息無法打動 EMBA 戶外活動愛好者的這個族群，因為對這些身兼頂尖 EMBA 學員和公私企業中高界主管來說，去哪裡玩，怎麼玩可能都比不上跟誰一起玩來得重要，而具有戶外活動元素的旅遊產品，且參加者皆為 EMBA 成員的活動，已成為這個族群中的新寵。這是這個族群的趨勢，也是 DT 旅遊所看見並欲掌握的趨勢。

就算是承辦由戶外活動所延伸的大陸 EMBA 整個班級的來台遊學研習，或 EMBA 學員自己公司的台灣旅遊，DT 旅遊都會在活動中穿插戶外活動的元素，如日月潭的環潭自行車體驗，台北河濱道的自行車之旅，甚至在大陸 EMBA 台灣訪學的行程中安排與台灣 EMBA 戶外活動社團的互動，這些元素深深地吸引



著大陸 EMBA 的學員，也使得 DT 旅遊在大陸 EMBA 的戶外社群中獲得極高的評價和信賴。也因準確掌握這個趨勢，無論在台灣 EMBA 學員的出境旅遊或大陸 EMBA 學員的來台旅遊，DT 旅遊都承接了不少成功的業務。




## 第五節 聚焦願景

“大部份企業的策略計畫程序，往往將自己侷限在現有市場空間內競爭，因此深陷於紅色海洋難以自拔。”“經理人用來思考策略的時間，其實大都花在填表格和算算數，反而忽略了思索外部現實，並對如何擺脫競爭發展出一套清晰腹案。少有策略計劃真能導向藍海開發，或落實到行動上。企業主管深陷泥淖動彈不得。很多公司基層員工連公司有什策略都不知道。更深入的研究顯示，大多數計劃根本沒有包含任何策略，只是七拼八湊的大雜燴。”


DT 旅遊成立時在啟航儀式上所提出的願景是“the only EMBAized travel service on earth”，從 2007 年迄今一直是以 EMBA 的學員作為主要的服務對象和客戶，或更聚焦地說，DT 旅遊一直專注在 EMBA 戶外活動的市場。創立初期，曾計畫以台大 EMBA 學員的企業最為目標客戶，但在幾個標案失敗後，體認到現在企業的員工旅遊多半是由員工所組成的福委會主導，企業主或高階主管或能建議廠商進入，但最終的決定多在職工福利委員會，因此很難擺脫與大型躉售旅行社的競爭，而價高質優的訴求，也無法廣泛被職工福路委員會接受。

唯一稱得上成功的業務是承辦過台北某金控公司的海外高峰會，2008 年的北京，奧運前夕，DT 旅遊與性價比高的東方君悅酒店談得優勢價格後，取得該次活動的承辦權，並在該次活動中，獲得該金控公司主管及所有參與團員的高度評價，而在 2011 年再度承辦該金控公司的日本高峰會。2011 年的日本高峰會分兩個梯次參加，由於金控公司不可能因為海外高峰會而有一天業務停擺，但以獎



勵業務菁英的角度來看，公司方面認為參與人數愈多，場面愈大，業務菁英們可以更感尊榮，因此 DT 旅遊規劃出兩個五天的行程，一是從大阪進東京出，星期三出發一梯次，星期日從東京返台；一是東京進大阪出，星期五下班後的晚班機再出發一梯次，飛東京，利用周六兩梯次交的時間在東京五星級旅館的國際會議廳中舉行海外高峰會。一切的準備工作皆已就緒，且第一梯次順利出發，沿途食宿旅遊景點等也都獲得佳評，但就在 3 月 11 日星期五的下午 2 點 46 分，日本東北福島海外發生了芮氏規模 9.0 級的大地震，當時第一梯次正在東京，東京交通即刻間陷入癱瘓，所有電信交通幾乎全部停擺，該金控公司台北總部隨即喊停該日晚班機出發的梯次，該梯次的團員都已在機場並辦好登機手續，在候機室中等待登機，一方面是航空公司因東京受地震損害程度未明，二方面因媒體不斷報導福島災情，該金控公司旋即喊停第二梯次的出發。當天東京的狀況混亂到極點，第一梯次的六部遊覽車平常一小時可以完成的前往餐館用晚餐即返回旅館的車程足足耗了八小時，且原定的餐館因為地震導致的停電而歇業，原定在周六晚舉行的高峰會也臨時喊停，雖然第一梯次的隊員順利的在原訂返程日期（5 月 13 日）返台，但飽受虛驚。這項成功的業務也因日本 311 活動的影響，原本預估高厚的毛利轉成鉅額虧損。

但另一方面，DT 旅遊一直聚焦在 EMBA 戶外活動的學員客群，隨者台大 EMBA 戶外門外社的成員數擴展，活動從國內轉移到國外，DT 旅遊一直專注在這一塊的領域，也由於承辦戈壁挑戰賽的原因，顧客組成從台大 EMBA 到政大 EMBA 到中山大學的 EMBA，更擴展到大陸的幾所頂尖商學院 EMBA 的戶外俱樂部。主要因素是 DT 旅遊的總經理本身是台大 EMBA 的學員也是台大 EMBA 戶外俱樂部的積極成員（曾擔任台大 EMBA 門外社前身，台大鐵人社社長四年），因此無論在 EMBA 的社群中或在戶外活動的領域與目標的 EMBA 戶外活動愛好者的顧客間完全沒有隔閡和認知的差距，既是其中的一員，也樂於戶外活動。由



於專注聚焦於此領域，2010 年戈五（第五屆戈壁挑戰賽）之後，公司所有策略都聚焦於兩岸 EMBA 的戶外俱樂部活動的業務，除了環台騎行的兩岸 EMBA 菁英論壇外，青海湖的環湖騎行，廈門馬拉松的組隊參加（包含台灣和大陸的 EMBA 學員），還包括 2012 年的法國波爾多地區的城堡酒鄉自行車之旅和 2013 年 2 月尼泊爾安娜普納小環線的登山健行之旅，這些都是獲利且成功的案例，排除 DT 旅遊其他的財務因素不說，這正是藍海策略中聚焦願景的最佳實務。

## 第六節 超越市場需求

“企業不能再專注於顧客的差異性，而是要奠基於顧客價值的強大共通性（commonality），才能開發出新的顧客群。”


傳統的策略理論追求市場區隔，或將現有市場再做細分化，以追求所謂“差異化”的市場效應，但如此不但無法擺脫競爭，一旦競爭對手跟進，則獲利的空間急劇縮減，而在很短的時間內即成為紅海！

在傳統的旅游市場中，有兩種方式可以阻絕新進入者，一種方式是包機，一般的定期航班由於航次固定，由航空公司負擔營運盈損的風險，因此在淡季時，為了填滿機位（載客率），便降價並且誰賣得出機位，機位就給誰，旅遊業者辛苦規劃的行程，不但沒有智慧產權的保障，而且在網路的時代，一旦產品上架，即刻有被全市場抄襲的風險，但包機則是由幾家旅遊業者跟航空公司談判，開闢新的航線（航點），航空公司每個航次的機位由承包的旅游業者分配，對航空公司來說，每個航次的營收是有保障的，對旅遊業者來說，包機的航點的旅游產品是可以阻絕進入者的，但因為市場規模有限，一旦熱賣，航空公司則可能將包機航點改為定期航班，對包機業者來說，先前付出的開發成本和獨佔性的優勢立刻消失，若包機的航點賣得不好，則包機的業者（們）每個架次仍然必須付給航空

公司相同的機票費用，無異是雪上加霜。另一種方式是跟特定地區的特定旅館談獨家專賣，1998 年時，台灣的峇里島市場就曾經有某個業者以這種方式獲得巨大的營收，但旅客是求新求變的，除非能一直斷思考如何能超越市場需求，甚至於創造客戶新的需求，實為旅遊業藍海策略思維的重點！

DT 旅遊在 2010 年成功地舉辦過第一屆兩岸 EMBA 菁英論壇後，2011 年即以策略手段向前推進，除了以行前培訓的名義在五月戈壁挑戰賽後，趁戈友們仍陶醉在對戶外活動的熱情中時，舉辦騎行培訓（分北京、上海兩地區），更在七月份在幾位台大 EMBA 腳踏車隊隊員的要求下規劃了環青海湖的自行車之旅，由於台大 EMBA 腳踏車隊最終報名人數不足，在與台大 EMBA 腳踏車隊長協調後，DT 旅遊向第一屆參加兩岸 EMBA 菁英論壇的隊員們發出了邀請信，隨即獲得熱烈的回響，除了不少第一屆環台的車友參加青海湖的活動，定在他們呼群引伴之下，吸引了不少原先熱愛戶外活動但很少觸及自行車騎行領域的新加入者，而這些新加入者在青海湖環湖騎行活動中體驗了自行車活動的魅力後，大多報名了 2011 年的兩岸 EMBA 論壇活動，並呼朋引伴，帶入了更多的戶外愛好者加入活動。

在中國大陸，自行車在上個世紀的 80-90 年代是大部份上班族的交通工具，但由於環境品質逐漸惡化，大眾運輸系統（如各大城市的地鐵系統）的構建和擴張，加上經濟發展迅速，許多中高階的主管都擁有自己的代步車輛，因此自行車逐漸在大城市的通勤車潮中消失。對許多現在 30-40 歲的年齡層的中高階主管來說，自行車多是童年的回憶，加上大陸都市規模擴張迅速，以自行車作為上下班交通工具的通勤族幾乎消失，除了專業的愛好者，自行車極少在出現一般的戶外活動愛好者的活動選項當中。



如 Kim & Mauborgene 在藍海策略書中所提的“企業不能再專注於顧客的差異性，而是要奠基於顧客價值的強大共通性 (commonality)，才能開發出新的顧客群。”以台灣成熟的自行車環島活動做為產品主軸，吸引喜愛各種戶外活動的 EMBA 學員將關注集中在看似傳統，卻頗為新穎的自行車騎行活動，大陸幾所商學院 EMBA 戶外俱樂部或社團也陸續成立了自行車組（如人民大學 EMBA，上海交大 EMBA 及復旦大學 EMBA 等），吸引更多的戶外愛好者投入自行車的騎行活動。DT 旅遊在三屆“兩岸 EMBA 菁英論壇”的活動中都吸引了大量的大陸 EMBA 學員參與，也為 DT 旅遊擴張了顧客的基數，以便於擴展它項陸客來台業務。

## 第五章 研究結論及建議



本研究主要在探討台灣入境觀光市場中藍海策略之應用，本章旨在對本研究結果做總結分析，第一節對研究之發現進行綜合整理，第二節則由此結論發展出適當建議，以供台灣經營陸客來台業務的旅遊業者做為策略擬定之參考。

### 第一節 結論

在一片紅海的台灣陸客入境觀光市場，本研究以「策略行動」作為分析單位，探討個案公司 DT 旅遊的「兩岸 EMBA 菁英論壇」案列，DT 旅遊確立了目標市場後，以 STP（市場區隔、目標市場、市場定位）的三個步驟確定「兩岸 EMBA 菁英論壇」的行銷策略，並並以 Kim & Mauborgne 的「藍海策略」中所主張的藍海策略的基石-價值創新，規劃出自行車環台的活動主軸，並在活動過程中，置入訴求超越自我、挑戰自我的體能活動，挑動並滿足目標客戶-接受過戈壁挑戰賽洗禮的戈友們內心中征服自我極限的慾望，為其參加此次活動創造最高價值。

DT 旅遊依循藍海策略中所提出的四項行動架構（消除、減少、提升、創造），「消除」了傳統旅遊業委託大陸組團社的做法，直接以各商學院 EMBA 辦公室做為通路，發送活動邀請通知，凸顯本次論壇不是「旅遊」而是「活動」，旅遊具有攀比性而活動的價值則大為提高，並消除了傳統旅遊團隊中「領隊」的角色，由 DT 旅遊總經理（也是台大 EMBA 的學員）全程融入參與活動。「減少」傳統陸客來台觀光團的旅遊項目（如日月潭、阿里山等），將論壇活動重點聚焦在「騎行」上面，讓極度耗費體能的平均每日 100 公里的騎行，轉變成每位參加活動隊員每日心中必須達成的目標。「提升」參與活動隊員精神層次的成就感，以滿足他們心中內心中征服自我極限的慾望。「創造」出兩岸和大陸商學院 EMBA 校際

間交流的空間與價值。



DT 旅遊並以藍海策略中四大原則其中三項：一、重建市場邊界，二、聚焦願景，三、超越現有需求，作為擬訂策略的基本方針：

#### 一、重建市場邊界：

(1) 跨足另類產業，在「兩岸 EMBA 菁英論壇」的活動中，DT 旅遊跨足了運動競技、自行車的相關周邊產業。(2) 探討策略群組，DT 旅遊在「兩岸 EMBA 菁英論壇」的活動中，擷取綜合旅行社、甲種旅行社及驢友自助行各種型態的「旅遊策略群組」中具價值創新的元素，規劃出成功的新型態旅遊產品。(3) 破解顧客鏈，藉由單純的「環台騎行」，DT 旅遊成功地構建了以大陸商學院 EMBA 戶外活動愛好者的商業平台，並延伸出了各項屬性不同的業務項目。(4) 互補的產品與服務，以「環台騎行」為主軸，從在大陸北京、上海的行前培訓到延伸出「兩岸 EMBA 青海湖環湖騎行」新的業務項目，並提供自行車客製化組裝、騎行服裝及周邊配備等互補的產品及服務。(5) 理性訴求 v.s.感性訴求，以超越自我體能極限和跨校交流的價值創新的感性訴求，「兩岸 EMBA 菁英論壇」成功地化解了顧客在進行採購決策時對價格敏感性的理性訴求，而有遠高於業界平均值的獲利水平。(6) 看見未來趨勢，DT 旅遊成功地掌握了陸客來台的未來趨勢，以體能、環保作為活動的訴求，以超越自我的精神訴求取代了追逐滿足口腹的 EMBA 傳統的歡聚活動方式，開創了一片藍海。

二、聚焦願景，“the only EMBAalized travel service on earth”是 DT 旅遊自創立一來一直堅持的願景，創業前三年的摸索，終於在 2009 年組織團隊改組後，於 2010 年確定的營運的目標及方向，聚焦於創立之始的願景。

三、超越市場需求，「兩岸 EMBA 菁英論壇」的活動，可以說是 DT 旅遊在探討出目標顧客族群的潛在需求後，創造出目標顧客的新需求，而這項需求充分的滿足了事業已達或近巔峰的成功商業人士，在生命中另一個面向再度追求高峰的挑戰性及積極性。

兩岸 EMBA 論壇最需要克服的障礙一直存在，這也是 DT 旅遊在 2010-2102 連續三屆既叫好又叫座的「兩岸 EMBA 菁英論壇」項目不得不於 2013 年停辦的主要原因，最主要的障礙是來台手續的申辦。在 2010 年首屆活動籌辦提出構想時，受到當時台大 EMBA 執行長極力的支持，並以「學術交流」的名目為所有參加活動的隊員申請入台證，學校對學校的邀請師出有名。但因為「兩岸 EMBA 菁英論壇」到底是兩岸 EMBA 的校際交流活動或者是商業行為，一直受到一些關注人士的質疑，2011 年台大 EMBA 在發出邀請函後，2012 年台大 EMBA 表示有其他因素考量不再發邀請函而轉由台師大發出邀請函。雖然陸客來台的渠道已多元化，目前幾乎大陸所有的一線城市的居民都可以自由行的名義申請來台，但必竟還是有許多二三線城市的學員需要解決入台證的申辦問題，體檢和醫美雖然是可以解決的方式，但費用較高，且與活動具體的精神不符合，而且缺乏了校與校的邀請，這個活動將由學校對學校轉變成各校戶外俱樂部間的交流，亦會牽扯出各校俱樂部主事者的個人好惡問題，而使得「兩岸 EMBA 菁英論壇」喪失原本訴求的重點與失去核心價值。從另外一個角度看，有意義的 EMBA 的校際交流活動與商業行為間是否真的互斥？或者可以互補？這似乎有進一步的討論空間。

一項成功的策略行動可以為企業創造出獲利的產品並帶來營收，但並不能確保企業可以永續發展，必竟企業的永續發展存在許多內部、外部、主觀及客觀的眾多因素，DT 旅遊自 2007 年 11 月創立，迄 2013 年底共營運了六年，在 2013



年的第三季由於整體上仍持續的虧損且負債已遠超過公司的資本額，DT 旅遊的經營團隊決定將公司執照轉讓，DT 旅遊的公司仍然會存在，但原創團隊和核心的經營者將全面退出，「兩岸 EMBA 菁英論壇」2013 年的停辦是逗點還是句點，目前還是個問號。

## 第二節 建議

在一片紅海的大陸來台入境市場中，還是有創建藍海的空間，定型化團體套裝旅遊在 2013 年 10 月 1 日大陸實行新旅遊法後，面臨更嚴峻的挑戰，研究者深刻體悟，雖然在經濟發展上大陸的速度遠遠超過台灣，物質條件可能也逐漸凌駕於台灣之上，但富裕的閒暇創造出人對精神層面的追求，在文化層次上，從未中斷的台灣對於中華文化的教育，在台灣塑造出遠高於大陸的精神與文化內涵。以文化、環保、體能活動為主軸的主題旅遊，如以「國學」、「青少年寒暑假夏令營」、「宗教文化」、「環保」主軸的主題旅遊產品應可開創出藍海的新局。但「可複製性」與「量產」卻是企業獲利的基本原則，如何在開創出藍海後，持續的複製與量產以達到經濟規模而持續獲利，是在企業成功的推行藍海策略之後需要深思及未雨綢繆的關鍵。

## 參考文獻

### 中文書目

1. 黃秀媛譯 (2005), 藍海策略-開創無人競爭的全新市場, 台北市: 天下遠見出版股份有限公司。
2. 鄭華清 (2009), 行銷管理, 新北市: 全華圖書股份有限公司出版。
3. 戴國良 (2008), 行銷管理, 新北市: 普林斯頓國際有限公司出版
4. 林建煌 (2011), 行銷管理, 台北市: 台北市華泰文化出版

### 英文書目

1. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005) Blue ocean strategy-how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business Press, Boston
2. Porter M. E. (1980) Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press.
3. WTTC, “world Travel & Tourism Sowing The Seeds of Growth, The 2005 Travel & Tourism Economic Research”

### 網路資料

1. 中華民國交通部觀光局行政資訊系統, <http://Admin.taiwan.net.tw>
2. 國際商學院戈壁挑戰賽官網, <http://health.enorth.com.cn>

