



國立臺灣大學工學院建築與城鄉研究所

碩士論文

Graduate Institute of Building and Planning

College of Engineering

National Taiwan University

Master's Thesis

偏遠地區的旅游產業創新系統—以馬祖旅游產業為例

Tourism innovation system in a remote area: The case of Matsu
tourism industry

王漢樵

Han-Chiao Wang

指導教授：陳良治 博士

Advisor: Liang-Chih Chen, Ph. D.

中華民國 113 年 1 月

January 2024



謝誌

感謝從計畫書撰寫、訪談規劃與執行，到實際論文寫作的兩年半以來，身邊所有的人事物。

首先，感謝指導教授良治老師，把我從研究新手教導到足以組織並完成一個學術研究。過程中看見我的撰寫能力不佳、學術底蘊不足，也能耐心一步步的提供資料參考並一一指正，實在萬分感謝。同時，也感謝和藹、專業的口委胡太山老師及朱凌毅老師，給予實質的研究回饋與鼓勵，給予我很大的動力。

接著必須感謝把我帶進馬祖列島的成大建築傅朝卿教授，在傅老師的帶領與解說之下，我才逐漸發現馬祖自然環境與文化歷史的動人之處，並能認識認真在島上生活與經營的馬祖青年們。

而研究初期帶我進出馬祖的詠智、子敬，更是這篇研究的重要推手，不但與我共同進行研究與探討，也提供研究前期許多重要的資料與在地人脈，讓我的初步訪談就十分順利，實在感謝。

馬祖南竿與北竿的眾多受訪者，特別是孟孟、小柒、美拉、小馬、開洋等馬青夥伴，以及多位不願具名，卻在嚴寒冬季提供我許多訪談資料與飲食、住宿資源的馬祖受訪者們。你們對於永續經營與旅遊產業的熱情投入，我會盡力完整記錄，來感謝你們的親人般的照料。同時，連江縣府的建華前處長、人文科長，也十分感謝兩位的傾囊相助，你們是我在地人脈與書籍的重要來源。

最後，感謝所有熱情地馬祖鄉親夥伴、幫我核對錯字的好友們(姿姿、賴瑞、文揚、耿、詠智)，以及我最重要的父母，一路支持我完成為時兩年多的研究，真心感謝，謝謝。

2024 年 1 月



摘要

近年國際旅遊市場變化劇烈，許多過往難以實地前往與獲取資訊的遙遠地區，不但擺脫交通與通訊的限制，更在諸如COVID-19等重大事件中，逐漸站穩腳步，建立起地區內的旅遊產業樣貌。這些偏遠地區，或許擁有豐富的自然與人文旅遊資源，但也須同時面對地理位置、氣候、制度等區域條件，考驗著偏遠地區的旅遊產業發展。本研究以馬祖地區的旅遊產業為主要研究對象，先行了解偏遠地區如何發展旅遊產業後，探究馬祖的旅遊產業背景與成員，最後分析產業成員們如何互動，來匯聚旅遊產品生產與行銷的知識與資源。

本研究為質性研究，透過實地訪談積累第一手資料，並佐以在地文史紀錄，試圖從當地的旅遊產品切入理解其創新脈絡。隨後，運用區域創新系統概念作為分析架構，一步步探索當地的旅遊產業創新互動模式，以解釋馬祖地區旅遊產業創新活躍的原因。

經過第一與第二手資料的分析，本研究發現如下：1. 身處偏遠的馬祖地區雖具有豐富旅遊資源，但仍面臨交通不便、勞動力短缺、旅遊季節性與網絡排外性等問題。2. 馬祖地區的旅遊業者，透過政府、協會與地方網絡建立連結地區內外的互動模式，來獲取創新所需產業知識、勞力、資金、土地空間，突破交通、天候、勞動力以及旅遊資源商品化等難題。這些產業成員，也逐漸互相連結，形成具有系統性的產業網絡，為地區內的產業成員持續提供知識與各式資源的支持。3. 然而輔導計畫不連貫、知識機構缺乏及在地宗族世代隔閡，仍造成馬祖旅遊產業網絡互動上的阻礙，使部分旅遊業者無法順利獲取知識與土地空間等重要創新資源。

關鍵字：馬祖、旅遊產業、區域創新系統、旅遊產業創新、偏遠地區旅遊

Abstract



In recent years, international tourism market fluctuates dramatically. Many remote areas that were hard to visit and receive information in the past have not only gotten rid of transportation and communication restrictions, but gradually gained a foothold in the face of major market events such as COVID-19. These remote areas may be rich in natural and cultural tourism resources, but also face conditions such as geographical location, climate, and institutions, which challenge their tourism development. This study takes tourism operators in Matsu as the main research object and explores the background and members of the Matsu tourism industry. Finally, the interactions between industry members provide the insights of the knowledge and resources gathering that support tourism product production and marketing.

This study adopts qualitative research, accumulating first-hand information through on-site interviews. The study also traces back to the local cultural and historical records, trying to understand the innovation context of local tourism products. With the use of Regional Innovation System (RIS) analytical framework, we gradually explore the interaction modes of local tourism industry innovation, so that we can explain the reasons why the tourism industry in Matsu is actively innovative and drives the continued growth of tourists.

After analyzing the collected data, this study has three main findings : 1. Although the remote Matsu region has rich tourism resources, it still faces the issues like inconvenient transportation, labor shortage, tourism seasonality, exclusivity of local networks etc. 2. Tourism operators in Matsu have established interaction modes with industry members inside and outside the region through government programs, local associations and interpersonal networks to obtain the knowledge, labor, funds, land and buildings needed for innovation. These industry members are gradually interconnected to form a systematic industry network, which continues to provide knowledge and various resource support to industry members in the region. 3. However, incoherent assistance programs, lack of knowledge institutions, and generation gap among local clans still hinder the interaction of the Matsu tourism industry network, preventing some local operators from acquiring important innovative resources such as knowledge and land space.

Keywords: Matsu, tourism industry, Regional Innovation System, tourism innovation, remote area tourism

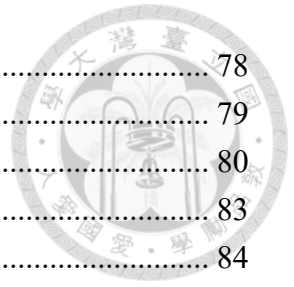
目次



謝誌.....	i
摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目次.....	iv
圖次.....	vii
表次.....	ix
壹、 緒論.....	1
一、 研究背景與研究動機.....	1
(一) 研究背景.....	1
(二) 研究動機.....	1
二、 研究發問與研究內容.....	4
(一) 研究發問.....	4
(二) 研究內容.....	4
貳、 文獻回顧.....	6
一、 區域創新系統.....	6
(一) 創新與創新系統.....	6
(二) 區域創新系統的概念與構成.....	7
(三) 區域創新系統的知識生產.....	10
(四) 不同體系類別的區域創新系統.....	11
二、 旅遊產業的創新.....	13
(一) 旅遊產業的性質.....	13
(二) 旅遊產品特性.....	14
(三) 旅遊產業中的創新.....	15
(四) 旅遊產業創新的影響因素.....	16
參、 研究設計.....	18
一、 研究架構.....	18
二、 研究對象.....	19
三、 資料蒐集.....	20
四、 研究分析.....	21
肆、 偏遠地區的旅遊產業發展.....	22
一、 旅遊產業中的偏遠性質.....	22
二、 技術革新促成的旅遊地區擴散.....	23
(一) 交通運具技術的提升.....	23
(二) 通訊技術與軟體的革新.....	24
三、 潮流下的偏遠地區旅遊.....	26

四、	偏遠地區的旅遊資源優勢	28
(一)	自然環境資源	29
(二)	人文風情特點	29
五、	偏遠地區須面對的旅遊產業課題	30
(一)	勞動力缺乏	30
(二)	產業知識短缺	31
(三)	基礎建設不足	31
六、	小結	32
伍、	馬祖旅遊產業的發展背景與現貌	33
一、	馬祖旅遊產業的發展脈絡	33
(一)	旅遊產業發展的背景與歷程	33
(二)	馬祖旅遊資源特點	37
二、	馬祖旅遊資源的商品化	42
(一)	民宿 (B&B) 服務	42
(二)	餐飲料理	43
(三)	伴手禮產品	45
(四)	旅遊體驗行程	46
三、	小結	48
陸、	馬祖旅遊產業的創新行動	49
一、	馬祖旅遊產業的創新環境背景	49
(一)	交通不便	49
(二)	季節性明顯且淡季過長	51
(三)	勞動力缺乏且品質欠佳	52
(四)	緊密的地方人際網絡	54
二、	馬祖旅遊產業的重要成員	55
(一)	旅遊業者	56
(二)	遊客	60
(三)	在地協會	61
(四)	政府單位	62
(五)	區域內研究單位	63
(六)	外部研究單位	64
三、	馬祖旅遊產業網絡的創新行動連結	64
(一)	產業輔導與補助政策	65
(二)	在地協會的合作牽線與知識交流—馬祖青年發展協會	70
(三)	家族宗系的創新活動協助	73
(四)	鄰里互動下的產銷互動	74
四、	馬祖旅遊產業創新的區域性分析	76
(一)	馬祖旅遊產業的創新網絡特性	76

(二) 核心與周邊休閒產品的創新常態	78
(三) 產業模式轉換下的旅遊產品創新	79
(四) 創新網絡互動上的阻礙	80
五、 小結	83
柒、 結論與未來建議	84
一、 研究結論	84
(一) 馬祖旅遊產業創新網絡	84
(二) 馬祖旅遊產業仍須面對的區域課題	86
二、 研究限制與未來研究建議	90
(一) 研究設計缺乏參考文獻	90
(二) 研究的解釋性與溝通性限制	90
(三) 現地訪談時程安排不易	91
(四) 馬祖資料驗證困難	91
捌、 參考文獻	92
一、 期刊與學術研究	92
二、 政府官方資料	104





圖次

圖 1 新推出的紅糟肉醬真空包.....	2
圖 2 老酒釀造 DIY 遊程	2
圖 3 日光春和旅館的海景空間.....	2
圖 4 日光春和旅館的特色料理.....	2
圖 5 馬祖青年發展協會舉辦之島嶼市集.....	3
圖 6 區域創新系統的構成.....	10
圖 7 研究架構圖.....	18
圖 8 FACEBOOK 的遊客打卡及照片分享.....	25
圖 9 INSTAGRAM 的粉絲專頁	25
圖 10 巴西 ROCINHA 的貧民窟旅遊	26
圖 11 冰島極地旅遊.....	26
圖 12 INSTAGRAM 的圖文傳播	28
圖 13 INSTAGRAM 打卡熱點－鷹石尖	28
圖 14 巴貝多的海岸旅遊資源.....	29
圖 15 喜馬拉亞山的 BROKPA 部族放牧文化與建築.....	30
圖 16 馬祖「丁香水」景觀.....	36
圖 17 登上 NASA 首頁的馬祖藍眼淚	36
圖 18 連江縣旅遊遊憩區遊客人次折線圖.....	36
圖 19 坐擁遼闊海景的北竿舒漫活民宿.....	38
圖 20 瀕臨絕種的黑嘴端鳳頭燕鷗.....	39
圖 21 視野遼闊的大坵島步道.....	39
圖 22 大坵島的梅花鹿與海景.....	39
圖 23 芹壁聚落的戰地標語.....	40
圖 24 閩語分布區.....	41
圖 25 馬祖地區的閩東傳統建築.....	42
圖 26 業者 K 保留的閩東式外牆	43
圖 27 業者 K 配置的現代化設備	43
圖 28 業者 K 提供的海景早餐	43
圖 29 業者 J 提供的海景早餐	43
圖 30 業者 R 供應的老酒黃魚	44
圖 31 業者 R 供應的紅糟松坂肉	44
圖 32 業者 P 供應的酒糟紅糟淡菜義大利麵	44
圖 33 業者 I 的酒香咖啡飲品.....	45
圖 34 業者 I 的酒香咖啡濾掛包.....	45

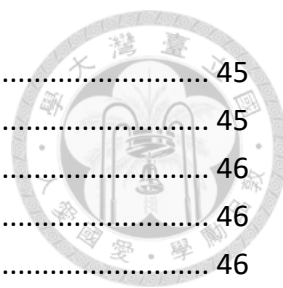


圖 35 業者 R 的健康醋飲	45
圖 36 業者 R 的紅糟肉醬調理包	45
圖 37 業者 U 的創新淡菜料理	46
圖 38 業者 U 的罐裝油漬淡菜	46
圖 39 業者 O 的魚麵快煮包	46
圖 40 業者 O 的馬祖風味海鮮拌醬	46
圖 41 業者 N 的藍眼淚行程（一）	47
圖 42 業者 N 的藍眼淚行程（二）	47
圖 43 業者 R 的老酒 DIY 體驗活動	47
圖 44 業者 R 的體驗活動成品	47
圖 45 馬祖列島位置圖	49
圖 46 使飛機停航的馬祖春季濃霧	50
圖 47 馬青的文化母語課程	62
圖 48 馬青的馬祖話生活經歷分享會	62
圖 49 業者 R 參與 SBIR 研發的麴菌技術	67
圖 50 紅麴菌相關產品	67
圖 51 產業輔導與補助政策促成的行動網絡	69
圖 52 馬青協會中的產業創新網絡	71
圖 53 在業者 I 咖啡攤位上販售的業者 O、U 商品	71
圖 54 馬祖元宵節文化特有的風燈	72
圖 55 風燈製作體驗課	72
圖 56 島嶼市集的攤位	72
圖 57 媽媽寶寶運動大會的攤位	72
圖 58 家族宗系的成員互動網絡	73
圖 59 業者 J 經營的民宿外觀	74
圖 60 業者 J 經營的民宿內部	74
圖 61 鄰里網絡的創新資源交流	75
圖 62 馬祖旅遊產業創新行動網絡	85
圖 63 已接近完工的南竿社會住宅與 147 地號示範住宅案	88
圖 64 為抵擋颱風長浪建造的津沙海堤	89
圖 65 傳統閩東式建築的木樑結構	89
圖 66 失去傳統木樑的民宿	89

表次



表 1 本研究設定的三個主要訪談對象類型.....	19
表 2 受訪者列表.....	19
表 3 深度訪談之馬祖旅遊業者.....	56

壹、緒論



一、研究背景與研究動機

(一) 研究背景

近年國際旅遊市場動盪劇烈，許多過去高度仰賴旅遊產業的地區正面臨許多挑戰，其中又以 2020 年新冠肺炎（COVID-19）疫情帶來的影響最為劇烈。多數國家直接限制非本國籍的旅客入境，帶給多數旅遊地區的需求供給上最直接的影響。而台灣與部分亞洲地區，並非首次受到相似疫情威脅，於 2003 年爆發的嚴重急性呼吸道症候群（SARS）就使世界衛生組織

（WHO）將台灣與中國劃入感染區（Limited Local Transmission），使兩地的洽商與旅遊人數大受影響。然而，除傳染性疫情以外，更有諸如戰爭、颶風（西太平洋稱颱風，印度洋稱氣旋）等更多可預期或不可預期的事件，可能使旅遊產業遭受嚴重衝擊。而除產業的外部因素外，近年世界各地的旅客需求量與需求目標也持續轉變，也使許多地區的旅遊產業面臨全面衰退或新興成長等劇烈影響。

面對旅遊產業的危機或轉機，多數國家中央或地方政府及旅遊業者，在轉型與重新發展新型態旅遊產業上，已有急迫的旅遊產業發展策略更新需求¹。然而，對比台灣本島多處商圈的旅館、餐廳因新冠肺炎疫情停業²，馬祖地區的旅遊產業卻持續穩定成長。連江縣政府以及連江縣商業會，也曾在疫情嚴峻的 2021 年中決議執行一個多月的飛機航班全面停航，使旅遊產業的營運全面停業。但綜觀馬祖的旅遊產業在 1992 年開放觀光至疫情肆虐的 2021 年的發展中，不斷進行產品與行銷等層面的創新來吸引旅客造訪，是疫情中少數持續吸引大量旅客造訪的旅遊地區。這便令人好奇，遠離交通核心的馬祖列島，是如何在近年旅遊產業市場的變動與重大事件中，發展成持續吸引遊客造訪的旅遊地區。

(二) 研究動機

綜觀馬祖地區近年較為知名的旅客造訪目的，莫屬觀賞藍眼淚與造訪芹壁聚落。而隨著藍眼淚、芹壁聚落的成功行銷，也帶動馬祖當地特色遊程與旅

¹ 聯合國可持續發展集團（UN SDG）指出，疫情下的旅遊產業轉型的迫切需求，資料來源：<https://reurl.cc/58kzLR>（擷取日期：2022/10/27）

² 好房網 News 寫道，受疫情影響及經濟型態轉變，許多商圈逐漸沒落，甚至出現整條街貼滿出租廣告的景象。資料來源：<https://reurl.cc/OXvjYk>（擷取日期：2022/8/28）

遊服務發展，同時間許多馬祖的創新產品逐漸進入大眾的視野。強調馬祖在地風味的林義和工坊，研發出具有地方特色的餐飲品項，並改良舊有產品品質、包裝設計等（圖1），於2019年獲得經濟部國家產業創新獎（陳漢根，2019），隨後也打造出釀造DIY體驗活動、預約制餐飲服務等新穎的旅遊產品（圖2），成功吸引不少旅客甚至高檔旅遊團指定參訪³。在旅宿業方面，則有景觀與服務俱佳的日光春和旅館。日光春和旅館將既有的民宿空間進行大幅的硬體改造，並提供體驗套裝服務與在地創作料理（圖3、圖4），別緻的景觀與高水準的軟硬體服務獲得眾多旅客青睞，時常一房難求。除了林義和工坊與日光春和旅館之外，馬祖地區許多的業者具有強烈的創新動能。連江縣政府自2015年開辦地方型SBIR（小型企業創新研發計畫，Small Business Innovation Research program）以來，超過60家業者積極提出的創新計劃並將創新成果商品化，這些業者包含休閒農場、旅行社、伴手禮廠商等業者⁴，可以看見許多馬祖業者皆投入了旅遊產品的創新。



圖 1 新推出的紅糟肉醬真空包（左）；圖 2 老酒釀造 DIY 遊程（右）

（圖 1 取自 <https://reurl.cc/NGYoKk>；圖 2 取自 <https://kokoha.tw/linyihe/>）

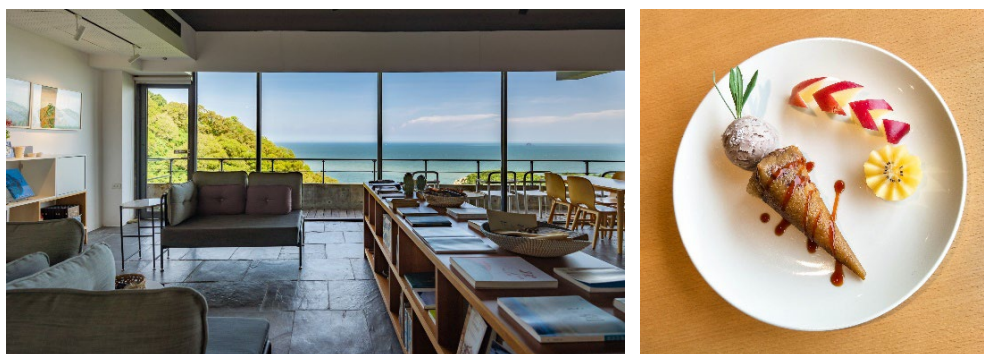


圖 3 日光春和旅館的海景空間（左）；圖 4 日光春和旅館的特色料理（右）

³ 林義和工坊為高價位旅遊團「跟著董事長去旅行」的指定合作業者，資料來自：<https://reurl.cc/lzOyE>（擷取日期：2022/12/5）

⁴ 連江縣府實施地方型 SBIR 多年，許多馬祖業者獲得補助進行產品創新。資料來源：<https://reurl.cc/GXDDMA>、<https://reurl.cc/jRppXq>、<https://reurl.cc/91yQZX>（擷取日期：2022/12/19）

(圖 3 與圖 4 取自 <https://reurl.cc/58KNMz>)

馬祖旅遊產業的創新活動，除了有業者與政府推動促成，也有馬祖青年發展協會等在地協會，提供馬祖業者更豐富的創新資源與合作網絡。馬祖青年發展協會曾舉辦創意料理、老酒釀造等課程以及島嶼下午茶、島嶼市集等活動（圖5），提供當地青年學習、互動與曝光的機會，支持著在地青創業者的長期發展⁵。參與馬祖青年發展協會的成員，包含上述日光春和旅館經營者，以及眾多在地的攝影工作者、咖啡廳業主、民宿業主與文化工作者等⁶，而這些業者都在旅遊產品或旅遊產業運作中，拓展出嶄新的產業面貌。



圖 5 馬祖青年發展協會舉辦之島嶼市集

(圖 5 取自 <https://reurl.cc/aazvz7>)

然而，馬祖列島在先天地理條件上，位處邊緣使交通運費高昂，氣候惡劣與海象不穩使來往馬祖的對外交通極為不便，加上季節氣候變化，使馬祖形成季節性明顯的偏遠旅遊地區。身在這些看似不利旅遊產業發展的條件，實在很難想像馬祖具有如此高度的創新活力與創新成果。不禁讓人好奇，馬祖的旅遊業者是如何在偏遠的離島地區進行產品創新？而政府與協會又在其中扮演什麼角色？

⁵ 馬祖青年發展協會由馬祖在地青年業者或工作者組成，以文化自信、多元共存為主要目標，進行多項擾動地區、促進互動的活動。資料來源：<https://reurl.cc/91ykLX>（擷取日期：2022/12/19）

⁶ 中央通訊社採訪馬祖青年發展協會的多位成員，內容陳述協會透過不同的管道，使成員互相交流並建地在地品牌，推動當地經濟與文化的長期發展。<https://reurl.cc/gQlX87>（擷取日期：2022/12/5）



二、研究發問與研究內容

(一) 研究發問

馬祖列島的地理位置位處台灣本島遙遠外海，遠離主要的遊客與貨物來源，同時也須面臨氣候與海象不穩等因素，難以想像近年旅遊產業創新成果的豐碩，且足以帶動造訪人次逐年成長。回顧過往研究，產業創新成果的背後，是企業與其他組織互動、交換資源，建立知識與資金流動順暢的支持性網絡，才使得許多創新活動得以順利發展 (Edquist, 2006)。而若要在偏遠地區進行產業創新，則可能遇到資本、技術、知識等創新資源缺乏，以及遠離貨物上游造成的物流困難等問題 (Schmallegger and Carson, 2010)。可見，馬祖的業者們具備獲取產業知識的互動網絡，來解決偏遠地區的創新困境。但關於旅遊業者們是如何進行網絡互動來獲取知識的，過往研究卻多是針對單一業者或產品進行探討，缺乏對於旅遊地區的整體分析 (曾喜鵬、郭姿吟, 2015)。直到近年，Brandao與Costa (2012) 等學者才逐漸開始進行旅遊地區創新網絡研究。Brandao (2014) 嘗試以區域創新系統分析葡萄牙三個地區的旅遊產業發展，發現了區域中的互動網絡是發展創新的重要原因，但也同時提及這三個地區的發展階段與狀態不同，不能直接將此研究成果套用在多個地區中，而是需要更深入地探討各地區的產業狀態與發展環境，才能準確地解析該地的旅遊產業網絡互動。由此，便可見區域之間的差異性，可能使不同條件與環境的地區，發展出不同的區域創新網絡，需要個別進行深入研究。

統整上述，位處偏遠離島的馬祖地區，其旅遊產業有政府的創新補助與產業輔導資源支持，但業者們仍須持續摸索，進行區域內部（旅遊業者、青年發展協會、在地協會等）與區域外部（研究單位、外縣市產業協會等）的合作與交流，來獲取旅遊產業創新需要的知識與各式資源，才得以解決產業創新的條件劣勢，並發揮區域特色打造創新成果。而為了理解馬祖的旅遊產業背後的創新網絡，也需要進行產業環境與發展條件的探索與分析，方能解釋各種交流與互動的成因或限制。因此，「馬祖旅遊產業的行動者，如何在眾多看似不利條件中，進行互動並組織創新系統，來掌握旅遊產業創新的關鍵因素」，即為本研究的研究發問。

(二) 研究內容

針對研究發問，本研究將系統性地深入探討地處偏遠且看似創新知識等資源匱乏的情況下，馬祖的旅遊產業行動者，如何互動並組織起具有有效交流的創新網絡，來完成眾多的創新成果。以下三點詳述研究內容：



1. 了解偏遠地區如何發展旅遊產業

理解在旅遊產業遍地開花的現況中，偏遠地區的旅遊產業是在什麼全球趨勢之下，透過何種方式建立起偏遠地區的旅遊產業。同時也彙整偏遠地區可能遭遇的困境有何，以全面地了解偏遠地區的旅遊產業發展。

2. 探究馬祖旅遊產業的發展背景與產業成員

回溯馬祖的產業環境條件與產業成員早期的產業活動，藉此了解馬祖旅遊產業是如何在偏遠離島環境中，一步步建立起旅遊產業的基礎。並經由現今可見的多種旅遊產品，探尋這些產品背後的旅遊產業重要成員有何。

3. 分析產業成員互動如何匯聚產業知識與創新資源

從產業成員的互動中，探尋這些行動者之間如何交流與互動，來生產並積累產業知識、匯聚產業資源，來完成旅遊產品的創造與曝光銷售。藉此歸納並組織起馬祖旅遊產業的系統性網絡，以解釋馬祖具有現今產業興盛的整體原因。

貳、文獻回顧



為了解馬祖地區近期旅遊產業創新脈絡，本研究將分兩個部分進行文獻回顧。首先，從創新的概念開始，陳述創新系統的與構成與功能有何，再將焦點放在區域上，建立起區域創新系統（**Regional Innovation System, RIS**）的理論概念，解析區域中的創新資源如知識、資訊等，以及產業中的行動者互動構成的系統性創新架構，如何影響創新的發展。接著，以瞭解旅遊產業創新為目的，先點出旅遊產業與旅遊產品的特性有何，再進行旅遊產業創新的相關文獻回顧。試圖理解旅遊產業的創新方法與種類，並匯聚行動者與環境因素對旅遊產業創新的影響。

一、區域創新系統

以創新系統的觀點檢視地區產業發展，可得知行動者網絡、內外部知識與資源等決定性因素的來源或成因。具有系統性質的旅遊產業，在創新上需要行動者們互動並形成網絡來交流知識等資源，以維持旅遊地區的創新動能。本段文獻瞄準區域創新系統，回顧創新與創新系統的構成與功能有何，再檢視區域創新系統的功能與運作方式。

（一）創新與創新系統

創新與經濟發展的關連，最早由 **Joseph Alois Schumpeter** 提出。**Schumpeter (1934)** 指出，企業需要組合不同種類的知識、能力、技術等現有資源，來完成創新以驅動經濟發展。關於創新如何進行，**Fagerberg (2006)** 表示雖然一些重要的創新是來自科學性的突破，但創新通常並非研究開發、生產到銷售的線性模式（**linear model**），而是業者認為有商業需求，組合現有知識來達成目標，且創新期間會不斷地來回修正，以達到最佳成果。因此，**Fagerberg (2006)** 指出創新在方法上，除主要學派考量的科技與工業特性之外，也應納入制度（**institution**）、政治、公共研究中心、勞工技術等其他因素，作為創新的考量要素。這便指向了 **Edquist (2006)** 所指的「企業通常不會獨自創新」，**Edquist** 以創新系統學派觀點指出，企業通常是與其他組織合作、互相依賴來完成具有系統性質的創新程序，創新便在這個創新系統中誕生了。

創新系統的構成，主要由組織（**organizations**）與制度（**institutions**）構成。組織是創新系統中有明確目標的行動者，包含企業、企業競爭者、上游供應商、下游廠商或顧客等企業組織，以及大學、學術單位、投資機構、政府單位等非企業組織。而形塑組織活動的制度，則有法律、準則、日常慣例、既定作法與習慣等正式與非正式的制度。這些制度可規範著個體、群體

或組織之間的互動與關係 (Edquist, 2006)。不過, Edquist (2006) 也指出, 組織與制度在不同的創新系統之間, 可能存在不小的差異, 各地政府、大學等組織的功能與重要度, 以及法律內容的制定, 都可能因系統所處的環境與條件而有所差異, 不同系統間因而有不同組成差異。

創新系統的功能方面, Johnson (2011) 統整各個創新系統學派的觀點後, 得出創新系統的功能與創新流程相關, 其主要功能有二: 第一, 協助指認出創新系統中的瓶頸與問題; 第二, 結合新、舊知識或獲取新知識管道來解決問題。Edquist (2006) 也表示創新系統的功能即創新的發展、擴散與運用, 例如研發活動在創新系統中, 作為發展經濟相關知識的一種方式, 可以為系統中的創新提供基礎; 或者創新系統可為此類知識的商業化提供金融資源協助, 將知識商業化並實現創新。

至此, 可以了解到創新並不單單只有科學研究到生產一條途徑, 大多數的企業皆是從自身或客戶的需求出發, 透過複雜的互動來進行創新的。而創新系統的組織與制度, 則提供企業或相關組織穩固的資源管道與更加優良的創新流程背景, 使知識商業化過程更加順遂。

(二) 區域創新系統的概念與構成

系統在研究上具有分界的效果, 可將系統內與系統外的邊界劃清, 作為研究的界線 (Edquist, 2006)。從知識生成與創新活動的區域分布與區域分界切入, 則指向區域創新系統。區域創新系統概念源於國家創新系統 (National Innovation System, NIS), 承接了國家創新系統強調的「地域性 (territorially)」的創新系統觀點。Asheim and Gertler (2006) 指出, 黏著 (stick) 於地區的知識與在地性的學習, 可以強化企業與區域內知識生產組織的關聯, 提升企業的創新能力與競爭力, 並且知識生產組織的成果可支持未來的經濟活動。

區域創新系統強調區域空間中, 地理臨近性 (geographical proximity) 帶給知識學習與傳遞的影響 (Asheim et al., 2016)。Brandão (2014) 指出彼此鄰近的地理區域中, 成員間高度的一致性 (coherence) 以及向內聚集性質 (inward orientation), 讓區域內的創新流程享有諸多優勢: 第一, 在地組織間形成的知識外溢, 有助於傳遞區域內的顯性 (explicit knowledge) 與隱性知識 (tacit knowledge); 第二, 作為知識載體的勞工在區域中流動能力強; 第三, 區域中鄰近的夥伴可進行合作來完成很多創新成果。而 Porter (2000) 也指出地理臨近性可以為企業建立更多的交流管道與互動關係, 帶來更好的訊息內容、更強的動機性與更佳的生产力。因此, 區域創新系統可以被視為「制度性基礎設施 (institutional infrastructure)」, 可協助區域中的生產結構創新 (Asheim and Gertler, 2006)。不過, 區域創新系統概念

雖強調地區內的臨近性優點，但也同時強調透過與外部的交流提升區域內產業的優勢。[Asheim et al. \(2016\)](#) 指出，區域創新系統一向都是開放性的系統，區域內外的行動者具有穩固的網絡關係，以補足內部知識不足，也增加區域創新動力。

區域創新系統中，除了透過正式的貿易關係來進行互動，行動者們也仰賴非正式的 (**informal**) 互相依賴關係進行互動，獲取更多的動態性學習機會 ([Asheim et al., 2016](#))。非正式互動關係，雖無法產生立即性的利益 ([Asheim et al., 2016](#))，但卻可透過分享實務經驗來提升彼此的優勢 ([Lowe et al., 2012](#))。不過，非正式互動關係，可能受到行動者間的信任程度影響而減少知識的分享，影響創新過程與成果 ([Lowe et al., 2012](#))。

區域創新系統的構成，[Lundvall \(2016\)](#) 指出經濟結構及制度環境中，會影響學習、搜尋與探索的所有部分與各種面向，都屬於創新系統的一環，例如生產系統、貿易系統、金流系統等創新流程牽涉的次系統。這便回應了 [Asheim and Gertler \(2006\)](#) 所指的區域創新系統活動，除了線性的上至下 (**top-down**) 研發過程，也涵蓋下至上 (**bottom-up**) 的非線性創新模式，廣納經濟結構中，與知識學習、探索相關的眾多產業成員與其之間的互動模式。關於創新系統的組成內容，[Doloreux \(2002\)](#) 表示區域創新系統的組成元素，包含了企業、制度、知識基礎設施 (**knowledge infrastructure**) 等重要元素。[Asheim and Gertler \(2006\)](#) 進一步指出企業與區域知識基礎設施的系統性連結，便是區域創新系統的更具創新與競爭力的優勢所在。由此可知，區域創新系統的主要構成即為企業與知識基礎設施，且這些單位間的互動，是受到區域中的制度所形塑的。

以下筆者統整 [Doloreux \(2002\)](#)、[Edquist \(2006\)](#) 指出的區域創新系統組成要素，並佐以 [Cooke et al. \(1997\)](#)、[Asheim et al. \(2011\)](#) 提及的區域創新系統組成，以建構出區域創新系統的整體樣貌 (圖 6)：

1. 企業

因應客戶或整體市場的需求，企業會尋求新的知識來回應。在市場導向 (**market-driven**) 的創新互動系統中，企業與其他企業間除了競爭關係，也有多元的互動關係，如學習、傳播知識等，且企業本身即同時為知識的生產者與使用者。因此，所有的企業應被同時視為知識的使用者與生產者，企業間關係也應被同時視為具有競爭者與合作者關係。

2. 制度 (Institutions)

研發單位、大學與政府等機構，在產業中扮演了科技創造、發展、轉移與運用的重要角色。而制度便扮演組織、群體與個體之間互動與關係的調節角色，內容包含：日常習慣、準則 (**norms**)、慣例 (**routines**)、既定做法 (**established practices**)、規定 (**rules**) 與法律等。制度可以減少



不確定性、協調知識使用並緩和角色間的衝突，藉此刺激技術創新，並提供制式結構來促進區域創新系統所需的穩定互動。不過，制度在不同系統之間存在差異，因此系統間可能存在制度的規範落差，例如專利法在各地的規範內容可能有所不同。

3. 知識基礎設施 (knowledge infrastructure)

知識基礎設施即為輔助創新的實體或組織性基礎設施，包含了公營與私營的組織，可對創新的生產、籌資、協調、監督與評估上發揮作用，可細分為三種類型：

a. 創新輔助結構 (support structures)：

此結構可促進科技傳播 (例如科技園區、產業園區)，或是輔助產出區域內新的獲利產業活動 (例如科技育成單位)。

b. 知識傳播機構：

知識傳播機構為科技傳播機構或知識與資訊諮詢相關的單位，可提供技術支援，或傳遞資訊給有知識發展需求的企業。此類知識基礎設施包含公共技術轉移機構或創新諮詢單位。

c. 研發機構：

此類機構在創新系統中可產出新科技、協調科技知識發展、提供科技教育等資源與服務，這些機構包含大學、研究機構、國家研究中心等。

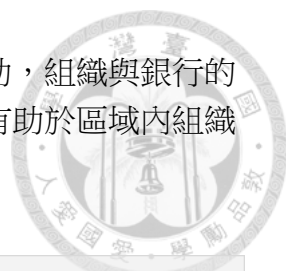
4. 政府與金融機構

在區域創新系統中，與政策計畫、市場開發、知識財產保護、金融服務等，與創新相關的單位或組織 (如政府單位、公共機構等)，這些行動者們試圖回應區域中個體或群體的創新需求，對創新的可能性影響深遠。以下敘述：

a. 政府單位：

政府政策可促成國家研究院、研究機構或學術單位，帶來區域中的創新知識與教育上的資源，或對於創新活動進行補助或輔導。而若地方政府擁有足夠預算，則可推行更具自主性、更適合當地創新的政策。

b. 金融機構：



創新所需的資金來源，除了政府單位的補助，組織與銀行的合作，可使組織們具有採用新科技的能力，這有助於區域內組織的系統性互動交流，並促進創新成果的實現。

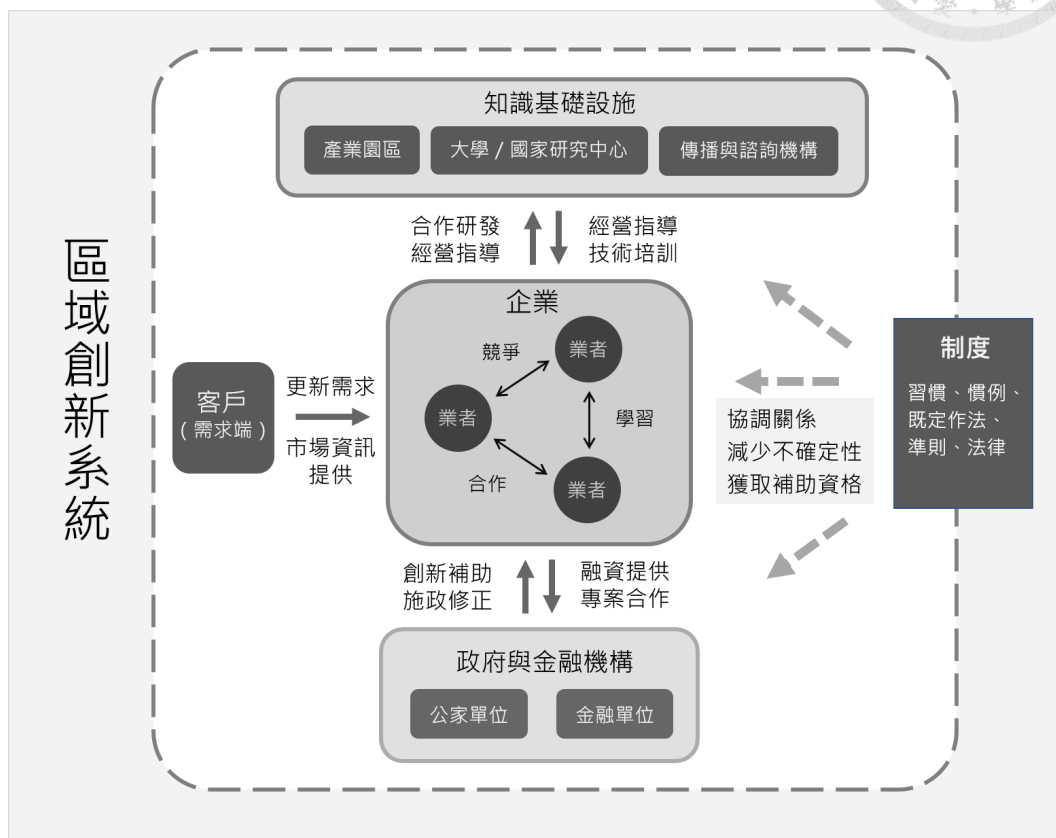


圖 6 區域創新系統的構成

(圖 6 為筆者繪製，架構參考自 Jang (2006)、Smahó (2010))

(三) 區域創新系統的知識生產

在知識生產與利用方面，區域創新系統中，企業的創新過程也被企業獨有的知識類別強烈影響，且不同行業類別或不同的產業部門，可能具有不同類別的知識類別 (Asheim and Gertler, 2006) (Asheim et al., 2016)。不同的知識類別，會具有不同的知識生產方式，也帶來不同的創新類別 (Asheim et al., 2016)。以下為 Asheim and Gertler (2006)、Ashiem (2007) 及 Asheim et al. (2016)、指出的三種知識類別：

1. 合成性知識 (synthetic knowledge)

合成性的知識，出現在經常運用或組合現有知識的企業中，通常用以解決現有的顧客或供應商問題或需求，產出具有實用性、高效率的解方。

企業會針對產品或工作流程進行逐步的調整，並運用更具體的專業知識或實踐技能，來完成需求或解決問題，而不是透過電腦模擬、實驗等方式來創造出新知識。例如，顧客和生產者之間的反覆互動，積類的產業知識即屬於合成性知識。除顧客互動之外，這類的知識來源，也常是專業學院、理工學校，或在職訓練過程中產出的。

2. 分析性知識 (analytical knowledge)

分析性的知識，主要由企業內部的研發部門、學術機構或專門的研究單位，以正式模式、成文科學理論與理性過程來生成知識。相較於合成性知識，學界與業界的連結對於分析性知識更加重要，因此學界與業界的互動也更頻繁。而這類知識的生產，來自科學原理的運用，知識生產的過程更為正式且記錄在報告或專利中。此類知識通常運用在全新的產品或全新的流程中，所以比合成性知識更接近根本性的創新。例如，生技產業中與頂尖研發科學家建立合作關係的企業，在新產品開發上就大大優於沒有與之合作的企業。

3. 象徵性知識 (symbolic knowledge)

象徵性的知識，是對於流行文化與規範進行理解與詮釋的能力。使用者可以透過產品的新設計、美學或無形文化，來對產品的意義與意象 (image) 進行創造，因此這類知識對於產品創造並非實體物的產出。此外，分析性知識具有高度的文化內嵌性 (cultural embeddedness)，通常是透過非正式方法或專業社群管道來進行生產，且經常限定在特定區域與特定時間之中。例如，藝術界產物進行商業化的過程，展現不同專業間的生產張力，以及多元創意衝突創新的舞台。

不同的知識類別，代表著不同的技術、資格門檻展現，也呈現企業依賴不同的組織或制度來累積知識 (Asheim and Gertler, 2006)。在概念上與經驗上，也都呈現出這三種知識，在政策的需求與區域創新系統的特定支持上有顯著差異 (Asheim et al., 2016)，足以看見產業創新的背後有不同種類的知識與知識生產過程支持著。

(四) 不同體系類別的區域創新系統

根據區域創新系統依照不同的「制度性體系 (institutional set-up)」，Asheim and Gertler (2006) 與 Andersson and Karlsson (2006) 彙整了三種不同的區域創新系統類別，用以呈現不同的制度性體系中，區域創新系統架構所涉及的互動網絡成員互動方式與知識生產類別。以下分別介紹此三種

區域創新系統：



1. 地域鑲嵌型區域創新系統 (territorially embedded RIS)

此類的創新系統，其系統成員的創新活動以在地學習為基礎，並且這些活動是由於該區域成員間有高度的地理、社會或文化鄰近性（與相似性，**proximity**）所促成的，而幾乎沒有知識型機構參與其中。此類創新系統出現的地區通常有網絡化的中小型企業（**SMEs**）聚集，並以合成性知識的生產為主。以義大利 **Emilia-romagna** 大區為例，該地區的社會互動鑲嵌在當地的空間網絡之中，而這些地域鑲嵌的系統網絡，便形成由下而上（**bottom-up**）的網絡化支持性基礎，提供符合地域背景的技術學習（**adaptive technological learning**）網絡。

不過，此類 **RIS** 內部，由於缺乏知識生產與傳播機構，容易使區域內的企業無法獲取新科技與新知識，而陷入路徑依賴的鎖定狀態（**lock-in situation**），造成該區域創新系統所在的地區失去產業競爭力。因此，建議此類區域創新系統的成員，多加發展跨越區域內外的知識傳播連結，以免過度依賴區域內部的知識學習而失去競爭力。

2. 區域性網絡化創新系統 (regionally networked innovation system)

在區域性網絡化創新系統中，企業與多個組織鑲嵌在特定的區域之中，且知識生產與學習的途徑則有策略性的政策進行主導，來加強區域內的知識基礎設施布局。鑲嵌於地區內的研發機構（大學或特定研究單位）、職業訓練中心等單位，與周圍群聚的企業形成網絡化的系統，為鄰近的企業提供穩定的知識基礎支持而持續保有市場競爭力，也較能擺脫前述第一類 **RIS**（地域鑲嵌型區域創新系統）容易陷入的路徑依賴鎖定狀態。以德國 **Baden-Württemberg** 地區為例，當地機械工程企業群聚網絡化之後，便出現多個知識基礎組織來依照當地現狀來推行特定策略化輔助策略，例如依現狀協調職業訓練內容的商會、共同研究市場趨勢的同業公會、功能完善的技術與行銷研究中心等，都不斷提升著當地企業的競爭力。

3. 區域化國家創新系統 (regionalized national innovation system)

不同於上述二者，此類 **RIS** 的創新活動中，企業與區域外部角色的互動十分活躍，在功能上更加融入在國家或國際的創新系統之中。區域內的成員會在特定計畫或專案的領導下，以生產分析性知識並促進躍進式創新（**radical innovation**）為目標，與區域外的角色互動而促成創新。因此，在這類 **RIS** 中，知識機構與企業的之間互動，主要是基於受委託的計畫性研究工作，而不是持續性的常態互動關係。舉例來說，大企業或政府主導成立的研發實驗室，聚集於特別劃定的科學園區（**science park**）空間中，在吸引相關產業的企業進駐後便能引進外來知識並增加區域內

競爭力的同時，也能刺激並推動園區內產業的創新活動。

此三類的區域創新系統，分別展現了區域草根性（由下而上的網絡化影響）、區域網絡制度性功能化以及國家或更高層級的政策影響之下，企業與區域內（外）成員互動下可促成的不同知識生產與創新驅動模式。不過，從三個類別中，也能充分展現出區域創新系統能夠以當地環境或產業狀態為考量，發展出適合的創新輔助或引導策略，使區域內的企業獲取所需的創新相關知識或產業資源（技術勞力等）。

二、旅遊產業的創新

本段將從以旅遊產業的特性與旅遊產品特質為基礎，進行旅遊產業創新的討論。試圖以旅遊產業創新的相關文獻，探討旅遊產業在創新過程中可能面臨的狀況與其對應方法，並歸納影響旅遊產業創新的因素有何。

（一）旅遊產業的性質

旅遊產業是由公司、組織與機構等成員互相連結、互相依賴與互動組成的複雜系統，因此無法被簡單地定義為「一個產業」，而應該定義為成員跨越不同系統、不同環境進行互動的開放性系統(Brandão and Costa, 2012)。Wiweka and Arcana (2019) 進一步指出旅遊產業的系統組成，包含需求方（遊客）與供給方（業者）為主的內部互動系統，以及政治、經濟等非直接影響旅遊產業供需的外部系統。由此可知旅遊產業具有高度的組成複雜性與互動多元性。

遊客作為旅遊產業的產品新需求主要來源，是推動旅遊產業發展的重要角色，因此業者需要持續地適應旅客的需求變化(Gomezelj, D.O., 2016)。遊客的需求即包含旅遊動機與其他考量因素，其旅遊動機十分多元且複雜，且依據遊客不同的健康狀態、閒暇時間、經濟能力，旅遊需求與考量更加複雜且持續變化 (Wiweka and Arcana, 2019)。Gomezelj, D.O. (2016) 指出，遊客可能僅因為在該旅遊地區從未見過，就因新穎程度而決定購買該旅遊產品。而不同遊客對於距離的考量，也可能存在差異，Debbage and Daniels (1998) 指出不是所有旅客都想減少旅遊距離，一些旅客偏好全新的、更遠的、更具異國情調的旅遊地區，因此距離並不能完全視為負面因素 (disutility)。Uysal (1998) 也表示，旅遊有時可被視為一種探險，這便解釋了為何部分旅客會前往相較遙遠的地區旅遊。可見作為旅遊產業發展原動力的遊客，其需求可能因為旅客不同的旅遊動機或其他考量因素而有所

變化，因此也影響著不同地區的旅遊產業發展與走向。

對於遊客的各式需求，旅遊產業中的企業、組織以及設施都必須提供出對應的措施(Leiper, 1979)。但對於旅客的需求資訊方面，Niezgoda(2013)指出旅客多元且廣泛的期待與新興需求，尤其年輕新客戶或具有新科技知識的商務人士的需求與期待，常無法被旅遊業者吸收。顯現旅遊產業的資訊流通，尤其是最重要的旅客需求，對於旅遊產業行動者十分重要，但卻可能有難以交流或管道不暢通的問題。

在旅遊產業市場方面，多數旅遊市場的供需並非長期穩定。由自然現象或人為活動引起的需求與供給波動，指向了旅遊產業最常面臨的考驗－季節性問題。季節性作為高度影響旅遊市場的因素，Kolomiets(2010)將季節性視為「暫時的市場不平衡」，也就是短期內旅客需求與業者供給出現落差。季節性除了帶給旅遊產業直接的經濟損失，也使勞工需求降低，使勞工傾向其他領域更穩定的職位(Chung, 2009)，導致旅遊地區的整體性缺工，便難以維持穩定的經營狀態(Szivas et al., 2003)。不過，季節性也或許能帶給業者一些好處，例如淡季能享有正常生活型態，以及有時間準備下個旺季(Butler, 2000)。

最後，關於旅遊產業的競爭，Kandampully(2000)則指出未來旅遊業的挑戰將在於服務品質的競爭，能在市場波動中維持最佳品質者就是最大贏家。同時，若品質下降，其他競爭者將坐擁更多的市場，再加上旅遊服務易消逝性(perishability)與季節性的問題，競爭成本與固定成本將直接影響整體收支(Chung, 2009)。雖可透過低價促銷來競爭(O'Driscoll, 1985)或開發淡季旅遊活動(Allcock, 1989)，使收支與來客量儘量接近穩定。但季節性市場波動造成的長期的收支平衡、勞工缺乏、品質下降等問題，仍使旅遊業者在旅遊地區的長期經營面臨很大考驗與競爭壓力。

(二) 旅遊產品特性

旅遊業者銷售的產品，與工業、農民生產的實體產品相比，在性質與生產方式上有許多差異。

第一，旅遊業產品為易消逝的(perishable)商品，無法進行儲存(Jafari, 1974)。旅遊產品是一項由數個廠商合作來提供的一項體驗服務(Ratten, 2022)，內容包含交通、服務、住宿與飲食等(Jafari, 1974)。Jafari(1974)指出服務經常是在提供的當下被旅客消費，生產與消費經常是相連的。因此，旅遊產品的任一生產條件改變，旅遊產品就無法讓遊客進行體驗。

第二，旅遊業的產品與服務不受到專利權保障，容易受到其他同業複製或模仿(曹勝雄、許福松, 2008)。旅遊業的互相模仿對產業競爭有很大的影響，由於創新成果非常容易被注意到，因此相當容易被其他競爭者模仿

(Elche et al., 2021)。

第三，旅遊產品的核心服務 (core service，即主要賣點) 是旅客選擇該服務的最主要原因與其需求所在，只有在旅遊產品符合顧客期待時，才能使旅客滿意 (Kandampully, 2000)。Kandampully (2000) 以旅館為例，核心服務是客房設施與住客餐飲，若此二項未能滿足顧客期待，將連帶影響周邊服務 (peripheral service) 與整個旅遊產品的滿意度。

由以上三點可知，旅遊商品是一種具有不可分割性 (inseparability) 的複雜的體驗服務組合 (張存金、鄭振茂, 2014)，且重點的「核心服務」的打造為旅遊產業的發展關鍵所在。

(三) 旅遊產業中的創新

創新作為旅遊業發展與適應需求變化的關鍵，不但可增進知識、技術等創新相關資源，也能提升旅遊產業的生產力與銷售能力，因此創新被視為提升旅遊地區競爭力的必要條件 (Sánchez and Lopez, 2015)。不過，旅遊產業相較製造業而言，旅遊產品保密性差、模仿速度快 (曹勝雄、許福松, 2008)，且近代的旅客更具旅遊經驗、旅遊選擇更多 (Gomezelj D.O., 2016)，使業者需要回應更多不同類型的旅客需求 (Crnogaj et al., 2014)，來抓住機會擺脫同業快速模仿的競爭壓力。

然而，目前旅遊業創新的研究仍在發展階段，未有較一致的定義或分類 (Hjalager, 2010)。Gomezelj (2016) 也表示無實際形體性質 (intangibility)、不可分割性、互動性 (interactivity)、無智慧財產保護等複雜多元的產品特性，使服務業的創新難以察覺、認定。目前可知的旅遊產業創新，主要分布在五個創新的種類中，分別是：產品創新、流程創新、管理創新、銷售創新、制度創新 (Hjalager, 2010)，以下介紹：

1. 產品創新 (product innovations)：

產品的創新，是產出對於旅遊地區或旅遊業者而言是「新的」產品。遊客可直接感知到產品新舊差異，並且成為決定購買的因素之一。以旅館業為例，飯店除提供原本的住房服務以外，提供嶄新的餐食服務、健康設施或客製化服務。或將旅遊產品結合自然或文化遺產，將產品進行重塑、重新發明與商品化，也屬於旅遊產品創新的案例。

2. 流程創新 (process innovations)：

流程創新通常指提高效率、生產力等為目標的後台行動。技術性的投資是流程创新的主要支柱之一，例如資通訊科技 (ICT) 跨越了地域和用戶邊界，可以便利地傳遞資訊和知識，而有助於改善既有交流程序。而流程

創新也可能是打造服務平台（**platforms**），來提升產品價值並獲取顧客肯定，甚至可以將服務平台運用在自動報到機，節省顧客交易或員工工作等流程耗時。



3. 管理創新（**managerial innovations**）：

管理層面的創新是組織管理方法或工作相關規範的革新，包含組織內部分工、員工指導與賦權（**empowering**）、提升工作福利等方面的革新。因此管理創新在不同的操作中，可以有助於改善員工福利來留住員工，或發揮保持工作彈性（**flexibility**）、控制成本支出、培養內部知識與能力等功能。例如，早期的麥當勞與近期的迪士尼企業，採用完善的員工訓練計劃、內部晉升規範，來提升企業整體表現。

4. 行銷創新（**marketing innovations**）：

在行銷方面進行管道與方法上創新，可以打造新的營銷方式改善與顧客的溝通管道，也可用於建立供應商與客戶之間的新關係。旅遊產業近年最主要的行銷創新是網際網路（**www.**）的運用，網際網路使進行傳統交易與銷售實體的旅行社數量大幅減少，顧客可以在網上直接購買，也有更多種的產品可選，同時減少了商家的成本與顧客的花費，是銷售方與購買方皆樂見的。此外，跨企業甚至跨產業的聯合行銷，也是旅遊產業常見的行銷方式，例如酒廠與特定旅遊地區的合作行銷，又或是舉辦廚藝競賽來結合行銷旅遊景點。

5. 制度創新（**institutional innovation**）：

制度創新，是對包容性合作結構（**collaborative structure**）、組織結構或法律架構等制度進行更新。這些制度的革新，可以有效重新定向或增強特定的旅遊業務，對於許多企業、顧客的影響層面很廣很深遠。例如，信用卡的付款制度就對旅遊產業產生巨大影響，促進了旅遊產品的供給與推廣，也讓原本不具有創新能力的偏遠地區也有了制度上的創新。

（四）旅遊產業創新的影響因素

有關影響旅遊產業創新的因素，首先是行動者間的互動。[Hoarau and Kline \(2014\)](#) 指出，在旅遊地區中，旅遊業者與其他行動者們之間密切且頻繁地經驗共享、反思，是刺激企業創新的關鍵。而行動者間的互動網絡，可以促進資訊與知識的轉換（**conversion**）與傳播（**dissemination**），特別是打造區域競爭優勢所需的隱性知識（[McLeod et al., 2013](#)）。[Hoarau and Kline \(2014\)](#) 對於行動者互動網絡的研究也指出，旅遊業者可透過資源共

享來激發潛在的合作價值，或與相關領域研究者、當地產業成員進行共創（co-creation），來彌補自身創新資源不足。

另一個影響旅遊產業創新的因素，即為旅遊產業與地區的連結性。**Brandão (2014)** 指出資訊與知識密集的旅游產業，以符合新、舊顧客的長期需求變化為目的，形成的旅遊策略影響的尺度就是旅遊地區（區域等級）。區域觀點上，地理區域內的同質性，提供特有的經驗、資源、意象、感知與治理結構，形成了一個獨特的地域單位（**Brandão, 2014**）。因此，區域可作為發展者的競爭優勢，在這個地域單位內，可享有地理鄰近性以及各種鄰近性、創造與區域成員的信任、形成社會資本網絡以及商業關係內嵌等優勢，例如與區域中其他組織一起打造地區的獨特性，便是地區旅遊產業創新的一大來源（**Brandão, 2014**）。

第三個影響旅遊產業創新的因素，為資通訊科技（ICT）的運用。**Gomezelj (2016)** 提出，旅遊業的管理者多加拓展資通訊科技的運用，可提升效率與生產力，並改善創新流程。資通訊科技可以克服實體距離限制，將關係網絡拓展至區域外部，來引進外部的資訊並交換知識（**Sørensen, 2007**）。同時，資通訊科技也增加了網絡成員的協同作用（synergies）和互操作性（interoperability），可提高效率並增強回饋能力，讓管理者做出更佳的決策（**Buhalis and O'Connor, 2005**）。而近年，資通訊科技的技術進步，帶給遊客更加嶄新的資訊接觸。現今的遊客可以透過旅行社網頁、搜尋引擎、旅遊地區網站、比價網站等方式，接觸到不同的旅遊產品（**Plaza et al., 2011**）。**Jimenez-Zarco et al. (2011)** 也指出，資通訊科技可以讓顧客參與更多服務產品創新過程，提供給業者顧客喜好等在必要的創新資訊。而這類顧客與業者互動，以及更偏向遊客導向的 UGC（使用者生成內容）運用，使業者能夠獲取更多創新資源與能力，以擁有更多競爭優勢（**Sigala, 2012**）（**Sigala, 2018**）。

不過，**Makkonen and Hokkanen (2013)** 提到旅遊產業創新的脆弱性依然存在，資通訊科技運用帶來的支持性結構風險（如資金、組織系統維護），及行動者們的合作結構穩定度，都將影響創新的現下與未來發展，因此須將這些風險納入影響因素考量，才能穩固資通訊科技帶給旅遊產業的長久優勢。

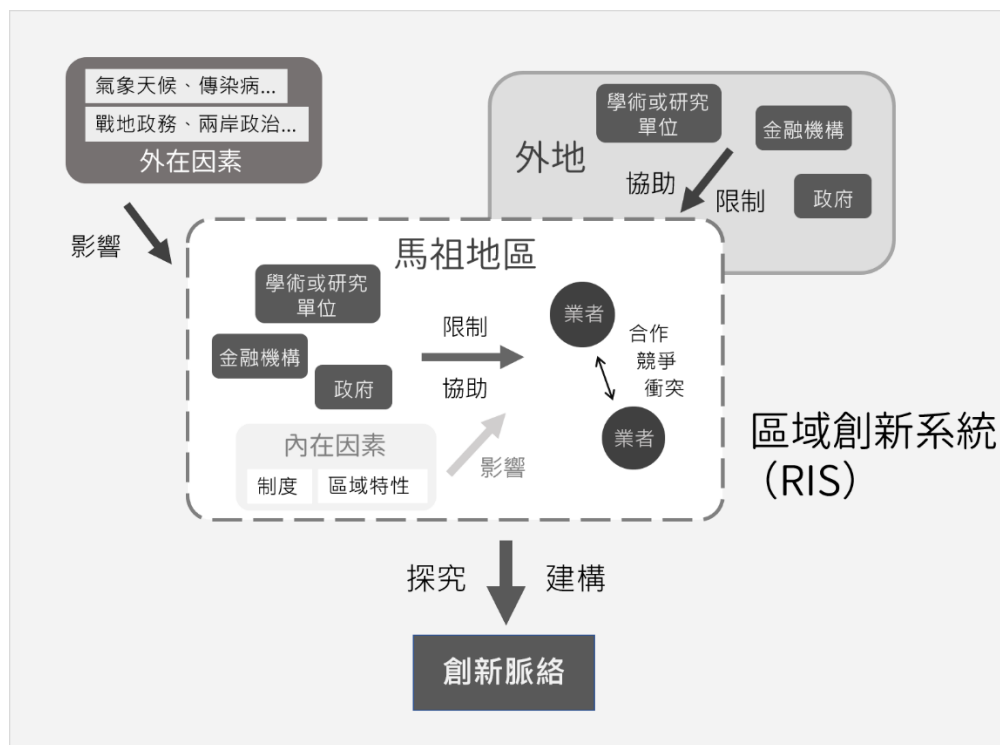


參、研究設計

一、研究架構

為探究馬祖旅遊產業創新的系統性成因，本研究採用創新系統學派的區域創新系統概念作為分析架構，透過質性訪談，探索行動者與制度等區域成員與區域條件如何形塑馬祖的創新樣貌。馬祖地區四面環海，使其區域界線明顯而具有相當封閉性，加上旅遊產業的系統特性顯著(上下游明顯且產業成員互動頻繁)，因此選用區域創新系統概念作為本研究的理論架構。而本研究也依照旅遊產業與馬祖的區域特性，將研究主軸則設定為「偏遠地區旅遊產業」與「旅遊產業創新」，並以「馬祖旅遊業者」作為主要研究對象。

整體研究架構如圖 7 所示，首先，分別探討旅遊業者創新過程，並從創新過程中探索其遭遇的區域發展因素，包含地理位置、文化背景、社會網絡等區域的內外因素。其次，探索旅遊業者們在面對這些內外因素時，是如何蒐集所需的知識與資金等資源，來解決困境或發揮優勢，並同時分析參與的研究機構、政府單位等行動者發揮什麼作用。最後，將區域內外的條件因素與行動者成員並置，歸納在偏遠離島的創新網絡中，這些互動網絡與互動條件，是如何促進創新知識與資金等資源的匯聚，對於當地的旅遊產業創新有什麼系統性支持或限制。





二、研究對象

本研究選定馬祖的旅遊業者作為主要研究對象，探索業者的創新脈絡，並解析創新過程中參與的政府、協會等產業行動者功能。經過初步資料分析，馬祖的旅遊業者為主要創新者，政府為輔導計畫與補助計畫等的推行者，是創新的輔助者；最後，研究單位與在地協會，提供知識交流與生產功能，較接近產業創新中的知識基礎設施（表 1）。

表 1 本研究設定的三個主要訪談對象類型

角色	產業創新單位	實際單位
主要創新者	業者	旅宿、餐飲等業者。如民宿、餐館、導遊等
政策與金融協助者	政府單位	連江縣政府、鄉公所、交通部轄馬祖風景區管理處等
知識基礎設施	在地協會、政府	馬祖青年發展協會、馬祖民宿協會、連江縣政府等

關於實際訪談對象的選定，本研究依照目前可見的馬祖旅遊產業創新成果，選定對應的企業、政府與協會人員進行訪談。旅遊業者部分選定民宿業者、餐飲業者、娛樂漁船業者、伴手禮業者與導遊從業員進行訪談；政府單位部分則以旅遊產業相關的連江縣府交通旅遊局、產業發展處以及隸屬中央的馬祖國家風景區管理處等三個政府單位的人員訪談；協會部分由於部分受訪業者即為在地協會的成員，將同時訪談業者創新與協會功能，也佐以訪談部分協會的理事或理事長確認詳情，詳細訪談對象如表 2。

有關訪談紀錄的呈現，由於多數訪談對象在訪談之初皆表示，不希望身分曝光，因此本研究將以職業類別加上代號稱呼，且適度修飾受訪者訪談時的說辭（以同義詞代替），並不提供受訪者逐字稿，以免在人少地小且社會網絡緊密的馬祖地區，被輕易辨認出來。

表 2 受訪者列表

受訪者	訪談日期	備註
南竿民宿業者 A	2022,03,09	（前期初步訪談）
北竿娛樂漁船船長 B	2022,03,11	（前期初步訪談）
北竿民宿業者 C	2022,03,11	（前期初步訪談）
北竿民宿業者 D	2022,03,12	（前期初步訪談）
北竿民宿業者 E	2022,03,12	（前期初步訪談）

導遊暨伴手禮業者 F	2022,03,12	(前期初步訪談) 觀光解說協會理事
交通旅遊局科長 G	2022,04,01	
產業發展處科長 H	2022,04,03	
南竿餐飲業者 I	2022,03,09 2023,03,20	馬青成員* 地方型 SBIR 補助
南竿民宿業者 J	2023,03,21	
北竿民宿業者 K 與 L	2023,03,23	訪談兩位經營成員
北竿民宿業者 M	2023,03,24	(簡易訪談)
攝影師兼導遊 N	2023,03,24	馬青成員* 地方型 SBIR 補助
食品伴手禮業者 O	2023,04,19	馬青成員* 地方型 SBIR 補助
南竿餐飲業者 P	2023,04,20	
前縣府產發處處長 Q	2023,04,20	亦為前民政處長
南竿伴手禮暨餐飲業者 R	2023,04,22	研究所合作研發 中央型 SBIR 補助
北竿民宿業者 S	2022,03,12 2023,04,23	馬青成員*
北竿打工換宿者 T	2023,04,23	
南竿伴手禮暨餐飲業者 U	2023,05,05	
馬管處行政課員 V	2023,03,22 2023,06,01	
馬祖青年發展協會理事長 W	2023,06,15	馬青現任理事長*

*馬祖青年發展協會，簡稱「馬青」

三、資料蒐集

二手資料的取得，主要來自政府與業者的公開資訊，包含政府的公開報告書、新聞稿、文宣品（旅遊摺頁、出版書籍），以及業者在旅遊網站（KKday、Klook）、Facebook、Instagram、自設官網的產品資訊與行銷方式。此外，也從馬祖資訊網（在地 BBS 論壇）、馬祖日報等網站或新聞媒體，補足初步資料蒐集的完整度。

一手資料的蒐集，則來自半結構式的深度訪談。訪談設計上，以報導與新聞陳述的創業或創新經歷作為引導，同時提供旅遊產業創新的五種創新類別（產品創新、流程創新、行銷創新、制度創新），讓受訪者盡可能回憶出創新過程中的知識生產與交流方式有何。藉由這些知識生產與交流資訊，探查涉及的政府、協

會等組織後，進行政府人員與協會幹部的深度訪談，以了解政府與協會提供給業者的職業課程、育成輔導、海內外交流有何。訪談與資料蒐集的過程，採滾動式反覆進行的順序進行，以重複核實並解決現有資料中的不足與矛盾之處。



四、研究分析

首先，透過偏遠地區旅遊產業的文獻中，剖析近年偏遠地區如何進入旅遊產業市場範圍中。從技術進步帶來的旅遊地區擴散、旅遊潮流的變化以及偏遠地區具有的旅遊資源三面向切入分析，同時歸納偏遠地區發展旅遊產業須面對的議題。

其次，綜合馬祖地區旅遊產業相關的一、二手資料，探討旅遊產業創新脈絡。自馬祖地區過往的產業歷程中，理解旅遊產業發展的歷史脈絡與環境條件為何，並藉此分析馬祖現有的旅遊產品現況與其特點。

最後，從馬祖旅遊產業脈絡中，指認出旅遊產業的重要成員，並用以分析重要成員們如何產出能夠吸引旅客的旅遊產品。深入探討旅遊產業成員之間的各式互動，分析生產旅遊產品的知識從何而來，以及這些旅遊產品如何進行生產與行銷。最終，歸納並描繪出馬祖旅遊產業創新系統的全貌，也同時提出馬祖旅遊產業未來仍須面對的議題。

肆、偏遠地區的旅遊產業發展



近年旅遊活動逐漸擴展到全球各地時，偏遠地區的旅遊活動也逐漸進入旅客的視野，成為旅客休閒遊憩的選擇之一。這些遠離主要都會區與交通樞紐的地區，便試圖挖掘更多在地特色來打造旅遊產品，以吸引更多旅客造訪。然而，偏遠地區由於遠離交通便利的地區，在發展旅遊產業時很可能遭遇貨運不易、客運不便以及諸多考驗。以下，先行討論旅遊產業中的「偏遠」性質與其影響，接著講述近年全球旅遊產業的大環境趨勢下，偏遠地區的旅遊產業發展與其困境。

一、旅遊產業中的偏遠性質

一個地區若位處「偏遠」地帶，對於區域中的農牧業或製造業等第一、二級產業，或許可以直觀地聯想到貨物運輸成本上升、勞力獲取不易等劣勢。對於旅遊業而言，偏遠特性的確造成部分地區遠離主要遊客與貨物市場，而推升交通運輸成本與風險，但其中也可能帶給偏遠地區一些發展上的優勢。對於旅遊業產業中的偏遠性質，可以從遊客（需求端）與業者（供應端）兩方面進行探討。

對於遊客，偏遠性可能指向遠離居住地，也就是「旅遊地區對於主要旅客來源地的實際距離遙遠」。如此，便會提升遊客前往偏遠地區的交通時間、難易度與風險，造成旅客前往偏遠地區旅遊的意願較低。不過，從文獻回顧的旅遊產業特性中，也發現 [Uysal \(1998\)](#)、[Debbage and Daniels \(1998\)](#)、[Gomezelj, D.O. \(2016\)](#) 三篇研究，已明確指出部分遊客對於「未曾到訪的」、「具有異國情調的」、「具有探險性的」地區十分嚮往，而願意前往較為偏遠的地區旅遊。由此，便可知旅遊產業中的「偏遠性」，對於部分遊客或許是交通上的負面選擇因素，但對於另一部分的旅客，卻也可能是體驗不同文化或進行冒險的吸引力所在，而成為偏遠地區的旅遊產業優勢。

對於業者而言，在偏遠地區經營旅遊產業，會面臨交通問題帶來的進貨耗時長、貨運成本高、貨運不便等問題，而墊高經營成本與進貨難度，加上距離因素可能使遊客量較少，形成偏遠地區的旅遊業者劣勢。然而，相較於已大規模開發的城市與核心區旅遊地區，偏遠地區的自然生態、山海地景、歷史文物與在地文化保存相對完整 ([Heshmati et al., 2022](#)) ([Lee and Han, 2002](#))，這便使位處偏遠地區的業者有發展上的資源優勢。旅遊業者可以藉由這些大城市、核心旅遊區較缺乏的自然與人文旅遊資源，打造出吸引遊客造訪與購買的旅遊產品，來逐漸打造出偏遠地區旅遊業的競爭優勢。

總結以上，偏遠特性在旅遊產業中，對於業者與遊客而言，雖然都形成交通耗時、耗資與不便等負面因素存在，但也同時成為部分旅客喜愛且業者能藉此發展特色優勢的原因。因此，「偏遠」性質在旅遊產業中，並不能完全視為

負面因素，而是同時具有正向與負向影響的影響因子。而也可從中，將「遠離主要遊客來源地」、「交通條件較不佳」，作為旅遊地區是否位處「偏遠」的定義，來進行接下來的分析。



二、技術革新促成的旅遊地區擴散

近年全球的大眾旅遊市場，由於持續性地交通技術進步以及通訊技術革新，使過往難以抵達、旅遊資訊缺稀的深山地區或遙遠海島，也成為旅客旅遊時選擇的地區。例如，印度洋中央的馬爾地夫群島，在空運技術革新後，建造了大型機場，降低了旅客造訪的交通門檻；而遠離美國本土的加勒比海地區，也在郵輪技術成熟、網路資訊發達以後，成為美國民眾的郵輪旅遊與海洋活動熱門選擇（Duval，2007）。

以下詳述交通技術與通訊科技演變，如何促成旅遊地區擴散至偏遠區域：

（一）交通運具技術的提升

交通技術的進步對於大眾旅遊產業的影響，主要可歸納為兩點，分別是交通工具的速度與舒適度提升，以及交通的距離與地形隔閡消除。

首先，交通工具的速度提升，不但使旅客能在假期時間內順利來往遙遠的旅遊地區，也降低了遊客移動時遭受的痛苦程度，提升旅客出遊意願與旅遊地區的發展可能性。Larsen（2001）指出，自 19 世紀的火車問世，機械動力取代馬車等生物動力，時速高達 70 至 80 的火車使大眾旅遊的交通時間急速縮減，讓旅客可舒適且快速地前往更遙遠的旅遊地區，大幅降低過往長距離移動的痛苦程度。而速度更快的渦輪引擎飛機（噴射機），則在 20 世紀中開始，突破性地提升時速，再次大幅縮短旅客的交通時間，成為至今最具速度優勢的交通工具（Mammadov，2012），同時也將大眾旅遊的範圍擴及到大陸與海洋的各個角落（Gierczak，2011）。這些機械動力的交通工具技術，讓旅遊的交通時間大幅縮減，也提升了旅遊舒適度，使旅客前往遙遠地區進行旅遊的意願大幅提升。

其次，交通技術的進步也使旅遊地區的分布更加廣闊，帶動了許多遙遠旅遊地區的產業活動。隨著海陸空的交通技術進步，距離限制與地形隔閡被打破（Gierczak，2011），許多風景秀麗的遙遠海島或深山地區，也逐漸成為旅客休閒度假的地點（Hassan，2020）。有意發展旅遊產業的偏遠地區，便隨著交通技術的進步建置交通設施，來帶動當地的旅遊產業成長（Dimitriou，2017）。以坐擁眾多冰川與火山的冰島為例，雖位於大西洋中央而遠離歐美主要城市，但隨著航空運具與機場設施的更新，使當地旅遊產業成長至單年 200 萬旅客造訪的規模（Keeling，2020）。

至此，可了解到交通技術的持續進步，讓旅客的交通時間縮短、旅遊

舒適度提升，而使旅客有意願前往偏遠地區進行旅遊。同時，隨著距離與地形隔閡被打破，偏遠地區也可藉由交通設施的提升來吸引遊客，來促進當地的旅遊產業成長。



(二) 通訊技術與軟體的革新

從文獻回顧中提到的資通訊科技進步，可知現今旅遊產業中的供給方（業者）及需求方（遊客）之間，已有便利且多元的資訊交流管道。供給方的業者可即時且多管道地提供旅遊資訊並進行廣告宣傳；需求方的旅客也可便利地獲取這些旅遊資訊，甚至也成為旅遊資訊的生成者之一。而這個現象，便為旅遊資訊相對缺稀的偏遠地區，提供了旅遊產業發展的契機。此外，業者也可透過革新的通訊管道，向同業或產業上游獲取產業資訊與知識，以拓展更多客源、生產具有潛力的旅遊產品。以下探討通訊技術與管道革新，分別帶給偏遠地區的旅游產業供給方（業者）、需求方（遊客）影響有何：

從需求方的旅客的資訊獲取上，現今遊客使用的 **Web 2.0**（參與式網路或互動式網路），打破過往由特定科技公司刊登資訊的單向限制（即 **Web 1.0**），加上近年社群軟體盛行，讓使用者的互動更加多元化，遊客也能使用 **Web 2.0** 或社群軟體獲取旅遊資訊（[Jacobsen and Munar, 2012](#)）。**Web2.0** 中，遊客可藉由其他遊客對於旅遊業者或旅遊景點的公開評分、詳細評論、圖片分享，來獲取旅遊地區內的詳細旅遊資訊（[Bingley et al., 2012](#)），例如社群軟體 **Facebook** 中，遊客可進行圖片與文字回應，充實網路上的景點資訊（圖 8）。這些人人皆可提供與獲取的網路資訊管道，便使過往資訊極度缺乏的鄉村或偏遠地區，逐漸進入旅客的視野，並得以吸引旅客前往消費（[Musingafi and Zebron, 2014](#)）。

而供給方的業者資訊供給上，旅遊業者也不再需要透過特定的資訊整合管道，而可便利地在旅遊網站 **TripAdvisor**、**Google** 地圖或社群軟體等 **Web 2.0** 網路平台上，直接且即時地提供旅客自家或地區內的旅遊產品資訊（[陳冠擇, 2018](#)），如社群軟體 **Instagram** 中，業者可成立帳號直接地向旅客傳遞自家旅遊服務內容與聯絡、預定資訊（圖 9）。這些 **ICT** 技術與管道的進步，不但改變了旅遊資訊推廣方式，更提供偏遠地區發展旅遊產業的機會。[Pease et al. \(2005\)](#) 指出，近代的參與式資訊技術管道，讓個別旅遊業者提供的資訊，與大型旅遊服務網站的內容有相近的資訊影響力，這便使偏遠地區的旅游業者有自行吸引大眾並成功銷售旅遊產品的能力。除了向遊客宣傳互動以外，業者也可透過革新的通訊管道，向同業或產業上游獲取產業資訊與知識（[Musingafi and Zebron, 2014](#)），以持續學習並產出嶄新的旅遊產品，形塑在地品牌，並促進旅遊地區的長期發展（[Kumar and Asthana, 2020](#)）。

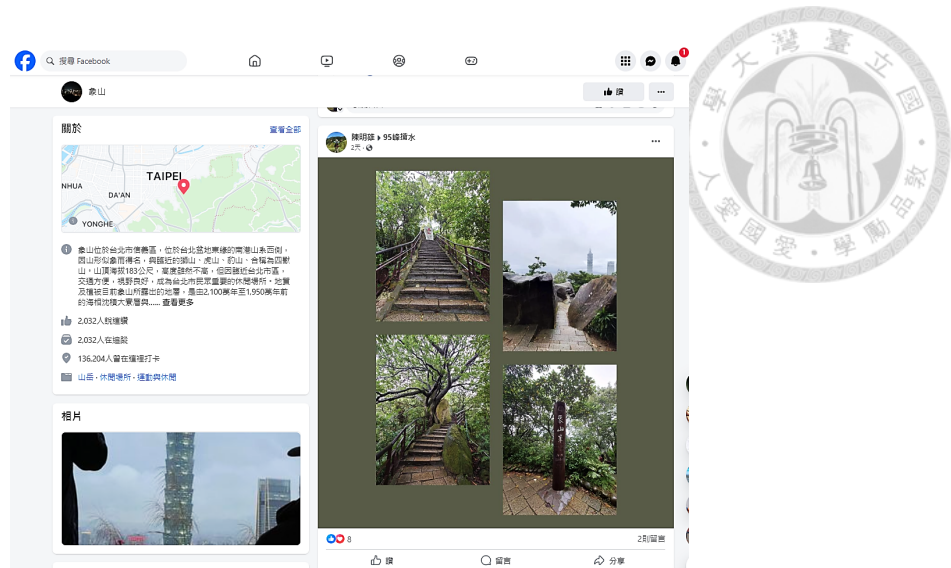


圖 8 Facebook 的遊客打卡及照片分享

(圖 8 截圖自：<https://reurl.cc/dmb91g>)

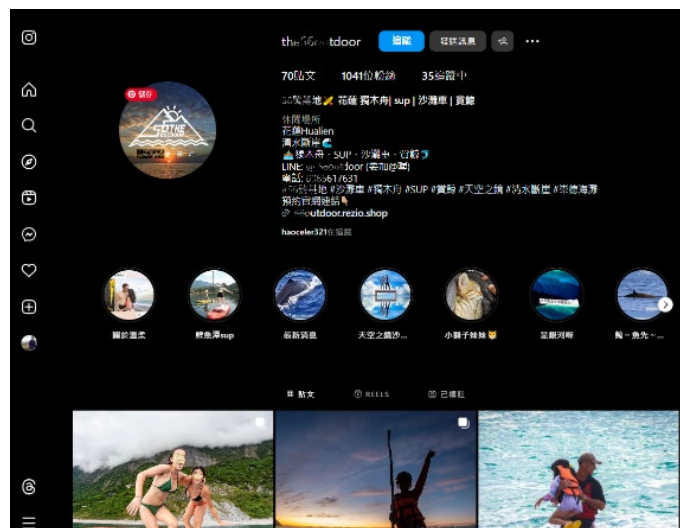


圖 9 Instagram 的粉絲專頁

(圖 9 截圖自：<https://www.instagram.com/the56outdoor/>)

至此，便可了解到資通訊科技的進步，改變既有的資訊流動方式，將許多過往較為偏遠、冷門的景點或旅遊地區，以 Web 2.0 或社群軟體等管道，把業者與過往旅客提供的圖片、文字等旅遊資訊，推送到遊客面前。這不但使需求方的旅客有更多元且即時的旅遊資訊；也使供給方的業者，即使身在偏遠地區，也有許多曝光行銷的機會。同時，業者們也具有這些資通訊管道，來獲取產業資訊與知識，獲得自由發展的機會。



三、潮流下的偏遠地區旅遊

交通與通訊技術進步打破偏遠地區的隔閡，但位處邊陲、交通成本仍相較高昂的偏遠地區，能夠在旅遊市場中成功立足並擴展產業規模的原因仍有其他，而這便指向了近年旅遊市場的潮流走向。過往旅遊資訊傳播與旅遊產品販售，主要集中在少數的旅遊中介單位或特定資訊核心，因此市場中皆是統包式的旅行團產品。但近年，這種近乎壟斷的旅遊產品市場，已逐漸碎片化、多元化，出現許多不同旅遊目的地與不同旅遊方式的多種旅遊產品 (Richards, 2011)。遊客可藉由資通訊科技軟體，獲取世界各處的旅遊資訊之外，也可自由選擇、組合出自己喜好的旅遊方式 (Brown and Chalmers, 2003)。許多不同地區的旅遊活動、景點，便透過網路與各式軟體，成為旅客造訪與體驗的對象。而旅客可自由選擇、排程旅遊內容，加上資通訊產物的不斷革新，不但使旅客的旅遊目的地遍佈各地，更引起了一些旅遊熱潮，使許多過往不為人知的景點或地區，成為旅遊熱門選擇。

在資訊發達、交通便利的現今，許多民眾已無法滿足於主流旅遊地區或大型旅遊景點的旅遊選擇。一些旅客未曾考慮過的另類旅遊活動或偏遠旅遊地區，都成為旅客體驗與造訪的熱點之一。例如南非與巴西的貧民窟旅遊 (slum tourism) (Frenzel et al., 2015) (圖 10)、尼泊爾的高山旅遊 (high mountain tourism) (Nepal, 2021)、北極圈的極地活動體驗 (Huddart and Stott, 2020) (圖 11) 等，都滿足了許多旅客對於未知體驗的渴望，並在近年急速成長。這些具有不同文化、景觀等特點的旅遊活動，在資訊便利的現代快速被傳播曝光，促使過往較無名氣的非主流或偏遠地區，成為旅客趨之若鶩的熱門景點，同時也推進了這些偏遠地區的旅遊產業成長。



圖 10 巴西 Rocinha 的貧民窟旅遊 (左)；圖 11 冰島極地旅遊 (右)

(圖 10 取自 <https://reurl.cc/a4zAR4>；圖 11 取自 Huddart and Stott (2020) 文獻內容)

近年旅遊活動的潮流，還有社群軟體帶動的「網紅式旅遊」與「打卡旅遊熱潮」。近年 Facebook、Twitter、Instagram 等社群軟體藉由電腦、手機等個人裝置，使世界各處的個人或小型商家，都能在軟體中發布文字、圖片等內容，向全世界推廣各式旅遊產品的資訊 (Richards, 2011) (Fatantia and Suyadnya, 2015)。其

中，Fatantia and Suyadnya 指出，必須以圖片貼文（post a photo）進行網路社群互動的 Instagram，藉由一張張直覺性的圖片，高效率地推廣、行銷不同的旅遊產品（圖 12）。隨著社群軟體的使用者規模與影響力不斷擴大，一些具有高度影響力的「網紅人物（influencer）」帳號或粉絲專頁，便聚集了許多使用者的目光，而些網紅人物去過的地方與商家便成為大眾爭相拜訪的旅遊目的地（Hanifah, 2019）（Yilmaza et al., 2020）。網紅帶動的模仿旅遊熱潮之外，社群軟體的「打卡（check-ins）」功能也造就了另一波旅遊熱潮。社群軟體的打卡功能，讓使用者在發布文字與圖片貼文時，可加註一個地點連結，讓其他用戶可點選並了解該地理位置（Jiang et al., 2023），亦可在地點連結內看到其他用戶的照片與評論（Fatantia and Suyadnya, 2015）。在社群軟體的打卡功能以及圖文傳播之下，許多景觀別緻、特點獨具的旅遊景點或地標，便藉此迅速累積打卡數量與曝光度，成為旅客爭相造訪並模仿打卡的地點。以台中彩虹眷村為例，在社群軟體 Instagram 的照片打卡潮流中，色彩豐富的彩虹眷村成為了許多遊客選擇前往的高人氣拍照景點（曾千展，2019）。此外，據英國旅遊網站 Culture Trip 統計⁷，Instagram 的全台打卡景點熱度排名，彩虹眷村與阿里山、台北 101 等知名景點並列排名前十，已成為全台熱門景點之一。同時間，社群軟體也曝光了許多都會以外的深山野林或遠郊海岸景點，吸引旅客朝聖打卡，例如過往人煙罕至的宜蘭賊子澳海灘、鷹石尖（圖 13）等遙遠的景點便是如此（唐雅茜 et al., 2019）。

⁷ 英國旅遊網站 Culture Trip 統計，全台 10 大旅遊景點的 Instagram 打卡推薦景點排名，台中彩虹眷村與阿里山、太魯閣國家公園等著名景點，皆在 10 大 Instagram 打卡推薦名單中（資料來源：<https://reurl.cc/EokkQA>，2023/8/29 擷取）

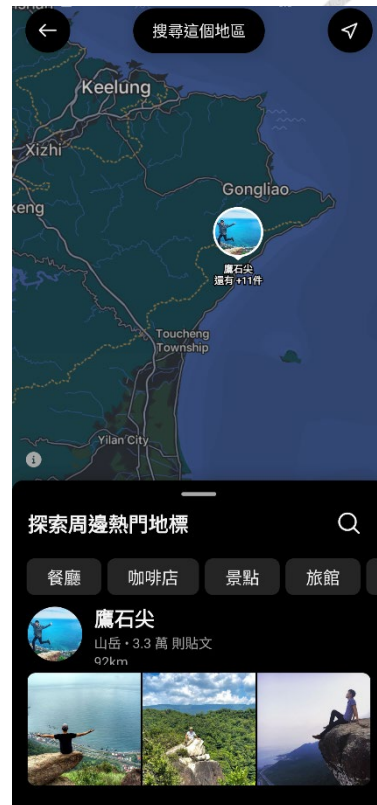


圖 12 Instagram 的圖文傳播（左）；圖 13 Instagram 打卡熱點－鷹石尖（右）

（圖 12 與圖 13 為筆者擷自手機 Instagram App）

小結本段，交通與通訊科技使遊客可自由獲取各式旅遊資訊並前往，遊客便能自由選擇並規畫喜好的旅遊行程。其中，許多旅客已無法滿足於主流或熱門旅遊景點或旅遊活動，進而轉向另類文化體驗與偏遠地區導向的新型態旅遊，來滿足旅客們對於更多文化體驗與更多地形觀覽的渴望。而從資訊管道潮流來看，近年由 Facebook 與 Instagram 等社群軟體帶動的網紅人物宣傳與打卡熱潮，帶動許多遊客前往網紅人物去過的景點，或依照打卡熱點的圖片進行模仿打卡。這些近年的旅遊熱潮，使過往較難抵達、較不知名且旅遊資訊較少的地點，成為旅客的遊憩選擇之一，甚至引起模仿與高度關注而成為熱門的旅遊地點。如此一來，便一步步吸引更多旅客造訪偏遠地區，帶動了偏遠地區的旅遊產業擴張。

四、偏遠地區的旅遊資源優勢

縱使交通與資通訊科技的進步，使偏遠地區不再被排除在旅遊市場之外，偏遠地區仍須面對其他地區的強烈競爭。此時，坐落在偏遠地區內的自然環境與人文風情，便成為這些地區在市場中競爭的重要資源。從旅遊產業的偏遠性質中，已知偏遠地區可能握有更完整、未受破壞的旅遊資源，這便使偏遠地區具有旅遊市場中的特有優勢。以下分別討論保存相對完善的自然環境資源與人

文風情特點，如何影響當地的旅遊產業發展。



(一) 自然環境資源

地形與生態等自然環境，在多數偏遠地區皆能較良好地保存，而吸引有此類興趣的旅客前往。這些具有良好自然生態、地貌景觀等自然環境特色的偏遠地區，便能藉由這些特點進行商業化，並建立起當地的旅遊產業。例如珊瑚礁海景聞名的馬爾地夫，當地經營度假村、海上活動等業者便以當地的海島環境作為旅遊產品的核心特色，是當地最主要的經濟收入來源 (Kundur, 2012)。而緊鄰加勒比海的波奈 (Bonaire) 與巴貝多 (Barbados) 等地，也以倚賴清澈的海水、溫暖的氣候等特點發展當地的旅遊產業 (圖 14)，吸引大量美國民眾前往度假 (Uyarra et al., 2005)。除海洋與海岸景觀以外，諸如具有豐富野外生態資源的南非克魯格國家公園 (KNP) (Grünewald et al., 2016)、位處火山島鏈的夏威夷 (Erfurt-Cooper, 2014) 等地雖位處偏遠位置，但都善加經營自身的自然環境特色，發展出頗具規模的旅遊產業。



圖 14 巴貝多的海岸旅遊資源

(圖 14 取自 <https://www.visitbarbados.org/30-incredible-things-from-barbados>)

(二) 人文風情特點

人文風情方面，許多偏遠地區由於距離與地形因素，使當地的飲食、建築、歷史文物、生活方式等文化，受到較少的外來侵略與破壞，而能在現今成為重要的旅遊資源。例如，居住在高山地帶的不丹半遊牧民族 (semi-nomadic) Brokpa，至今仍保有獨特的犛牛、綿羊放牧文化與自造

建築（圖 15），使旅客能深刻體驗不同文化，造就了當地的旅遊產業（Suntikul and Dorji, 2015）。而位處南半球的紐西蘭，其毛利人文化旅遊事業，則完整地將毛利人的飲食、建築、語言、生活態度等文化詳細地彙整與重現後，提供給遊客進行體驗，成為紐西蘭重要的文化旅遊事業（Spiller, 2010）。從不丹與紐西蘭的案例可知，建築、生活習慣、語言等文化特點，能夠為偏遠地區吸引許多旅客，並奠定該地的旅遊產業基礎。



圖 15 喜馬拉亞山的 Brokpa 部族放牧文化與建築

（圖 15 取自 <https://reurl.cc/nLRzMy>）

五、偏遠地區須面對的旅遊產業課題

雖然許多偏遠地區具有吸引遊客的旅遊資源，但由於「距離遙遠」的特性，而容易被主要市場孤立，使當地的市場規模較小（Schmallegger et al., 2010）。偏遠地區便容易因為市場規模小、旅遊季節性等因素，衍伸出許多經營旅遊產業時需要面對的課題，以下詳述：

（一）勞動力缺乏

偏遠地區在發展旅遊產業時，由於地理位置因素，使經濟誘因不足使人口大量外流，導致偏遠地區的遊客量增加時，產生勞動力缺乏的問題（Schmallegger et al., 2010）。理想上，旅遊產業興盛的偏遠地區，可藉由旅客的消費力與產業成長來刺激勞力需求，吸引許多勞力來到該地區就業（Byström and Müller, 2015）。但旅遊市場的季節性變化導致勞力需求不穩，許多勞動人口便不願在偏遠地區長期就業（Baum, 2012）。如此一來，就只能高度仰賴外部的非固定勞力支援，來暫時解決勞力缺口（Schmallegger et al., 2010）。常年的勞力不足與不穩定，對於高度仰賴服

務勞力的旅遊產業，很可能影響其旅遊產品的品質，造成很大的經營危機與發展限制 (Baum, 2012)。同時間，高度仰賴外部短期人力，也可能造成對外依賴度過高的風險，使偏遠地區的旅游產業發展增加更多危機 (Schmallegger et al., 2010)。



(二) 產業知識短缺

由於許多偏遠地區在經營旅遊產業之前，皆以農、林、漁、牧等第一級產業及初級加工業為主要產業，所以十分缺乏建立與經營旅遊產業的經驗與知識技術 (Summers et al., 2019) (Schmallegger and Carson, 2010)。以 Porter et al. (2017) 在偏遠漁村的研究為例，長年從事漁業的當地民眾，並無旅遊產業的概念與經營旅遊產業的知識，導致旅遊資源的探索與商業化程度較低。然而，面對知識缺乏的狀況，偏遠地區通常也十分缺乏產業培訓與輔導單位，而無法獲取相關知識。Schmallegger and Carson (2010) 指出，偏遠地區內通常少有產業研究機構與產業輔導單位，因此旅遊產業的建立與經營，僅能高度仰賴外部流入的知識與技術人才，使產業知識處於供應不穩定、經營仰賴外部的狀態。同時間，偏遠地區還有旅遊季節性造成的就職時間不連貫、不穩定，以及產業組成多是資本額較小的中小型企業 (SMEs) 居多，就導致業者本身與外部資本都不願在員工培訓上進行投資，導致旅遊產品的品質無法提升而缺乏競爭力 (Baum, 2012)。此外，Moscardo (2004) 也指出，偏遠地區的業者由於缺乏旅遊產業經營與行銷的知識，十分缺乏對於旅遊市場的觀察與分析研究，因此不知如何吸引新顧客，也無法因應旅遊需求來發展當地的旅遊產品。

至此，可得知許多偏遠地區的旅游產業知識十分缺乏，導致偏遠地區的旅游業者無法掌握旅遊市場動態，開發合適的旅游產品來吸引旅客，也難以提升既有旅游產品的品質來吸引遊客，而使當地失去市場中的競爭力。

(三) 基礎建設不足

除了勞力與產業知識的短少，不少學者也提出偏遠地區經常面臨交通、水電、通訊網路等基礎設施缺乏或品質不佳的問題。Siemens (2007) 指出，這些較難抵達的區域，很可能不具備完整鋪設的道路，同時也較缺乏自來水、電力與通訊線路等基礎設施，業者僅能自行解決交通或水、電、網路等問題，使經營成本大幅提升。此外，交通設施的缺乏，除影響業者的經營成本外，不但使旅客便利性極低，也可能危及到旅客前往偏遠地區的安全性

(Schmallegger and Carson, 2007)。而關於網際網路設施的部分，對於偏遠地區中佔大多數的小型旅遊業者而言，許多與顧客的互動、接收訂單、廣告宣傳等活動，都高度仰賴網際網路，因此若地區內缺乏穩定的網際網路設施，將使偏遠地區旅遊業者失去行銷推廣機會 (Karanasios and Burgess, 2008)。

至此可知，缺乏交通、水電、通訊等基礎設施的偏遠旅遊地區，不但可能使業者經營的成本大幅提升，品質不良的交通與通訊基礎設施，更可能危害旅客安全，並阻斷旅遊業者的顧客服務與宣傳，造成偏遠地區的旅游產業難以良好發展。

六、小結

本章節講述偏遠地區如何在旅遊產業趨勢中，擺脫交通與資訊科技的限制，並利用地區內的環境資源特點，成為許多旅客願意造訪的旅遊地區，卻也同時面臨許多難解的產業課題。

偏遠地區過往並非大眾旅客的旅遊選擇，直到 20 世紀開始的交通技術與通訊科技革新，才在交通條件進步、旅遊資訊流通的近代，成為許多旅客選擇的旅遊地區。這些偏遠地區，可能具備了良好的天然景觀或生態等自然環境資源，或保有特殊的飲食、建築、生活方式等人文風情特點，而能藉此進行產品包裝與行銷，來吸引旅客進行旅遊，甚至引起網紅人物分享或旅客在社群軟體打卡，為當地帶來旅遊熱潮。

然而，這些偏遠的旅遊地區在產業的開創與經營上，仍會遇到諸如勞動力缺乏、產業知識短缺以及基礎建設不足帶來的阻礙，使當地的自然或人文旅遊資源進行商業化時，造成過度仰賴外部、旅遊資源開發不利與經營成本高漲等等的經營風險與產業活動限制，使當地產業活動陷入困境。

伍、馬祖旅遊產業的發展背景與現貌

近年的馬祖地區，藉由芹壁聚落、藍眼淚、老酒麵線等特色，成功在近年逐漸為人所知，並在 2021 至 2022 年的 COVID-19 肺炎疫情下成為國人「偽出國」的熱門旅遊選擇。然而，回顧馬祖列島從 1956 年進入軍政合一的嚴格管制期，到 1992 年解除限制，雖使馬祖人可自由進出口貨物，人員也可自由進出馬祖地區，但也同時失去軍人休閒娛樂的獨佔市場。這便讓人好奇，馬祖的地方型軍人休閒產業與基礎漁業，是如何一步步轉型並投入旅遊產業發展，當地過往至今又累積了什麼自然或人文環境條件，提供現今旅遊產業所需的形成條件。

本章節彙整馬祖旅遊產業發展的時空背景，闡述當地的早期主要產業背景與近年旅遊產業的發展歷程，並點出造就現今旅遊產業的自然與人文環境條件有何。隨後，再將歷史進程與環境條件，比對本研究的訪談與觀察資料，以理解今日馬祖旅遊產品吸引遊客的特點何在，並歸結出促成這些旅遊產品與進行行銷推廣的重要成員有何。

一、馬祖旅遊產業的發展脈絡

(一) 旅遊產業發展的背景與歷程

馬祖地區早期的產業發展，與中國的長年密切交流有關。歷史記載中，馬祖長期在兩岸政權的邊界上游移，過去曾是中國的邊陲小島，今日則成為台灣的離島前緣（許詠智，2022）。陳良源（2007a）研究指出，馬祖地區早在元朝（1277 年），即是福建沿海漁民避風、汲水、休憩的地點，但明朝初年（1371 年）實施海禁，沿海居民被迫遷至內陸，漁業停擺的馬祖成為抵禦倭寇的海防前線；而後，海禁政策鬆綁，中國東南沿海漁民再度回到馬祖捕魚、休憩，此時中國沿海貿易興盛，使馬祖成為的貿易節點之一，馬祖逐漸形成數個移民漁村散落各島的狀態。清朝初年，鄭氏政權以台灣為根據地，馬祖再度成為軍事對峙前線，居民再度迫遷內陸，直至台灣納入清朝版圖，才再次解禁准許民眾回到馬祖從事漁業與貿易活動（陳良源，2007a）。民國初年與第二次世界大戰期間，馬祖地區相繼被中華民國政府與日本政府管轄，而後 1956 年中華民國政府在馬祖成立「馬祖戰地政務委員會」，實施軍政合一來抵禦對岸政權，使馬祖又再度回到軍事前線位置（許詠智，2022）。而這便使馬祖列島進入長達 36 年的「戰地政務」時期，軍政府在地區內嚴格實施黨、政、軍合一的嚴格軍事管制，包含人員與貨物不得自由進出、夜間宵禁、海岸控管、灌輸愛國思想等（陳良源，2007b），使馬祖主要的漁業與貿易業再次沒落。不過，進駐馬祖的大量軍人，也讓馬祖人藉由

軍人的服務與零售業累積了不少財富，據受訪的餐飲與旅宿業者所述，當時居民與軍人都無法自由進出馬祖地區，大量軍人休假時都在馬祖地區內消費，許多在地業者藉此累積了相當的資本。由此可知，馬祖地區早年的產業以福建（簡稱「閩」）東部沿海居民的漁業為主，也因此吸引許多閩東人遷入；直到 1956 年民國政府限制海上活動與進出口貿易，當地未外移的居民，才轉以駐軍的零售服務業謀生。

馬祖旅遊產業的出現，則要等到民國政府的軍事管制解除之後。1992 年馬祖解除戰地任務，人員與貨物的邊境管制解除，大量駐軍撤離，昔日由馬祖居民寡佔市場的軍人民生消費與娛樂產業便逐漸蕭條（陳良源，2007a），連江縣政府便積極推動旅遊產業導向的經濟轉型（紀俊臣，2009）。然而開放觀光早期，駐軍銳減使服務性產業蕭條，同時間旅遊資源行銷不足、產業規模小、客源不穩，使馬祖人投資旅宿等旅遊產業意願不高，同時馬祖居民也不斷外流，尋找外地的工作機會，致使馬祖的旅遊產業剛起步便陷入困境之中（紀俊臣，2009）（陳良源，2007b）。

不過解除軍事管制不久後，聚落與歷史建物的保存風氣，吹進了馬祖地區，使旅遊產業出現了發展契機。1995 年，社區營造的概念由曹以雄、賀廣義等在地人士帶進馬祖，眾多藝文人士便在馬祖推動聚落保存，並尋求夏鑄九等臺灣大學的建築規畫專業者協助。而後便選定了聚落原始樣貌完整、居民較少且取得屋主同意相對容易的芹壁村，作為聚落保存與社區營造的示範區（許詠智，2022）。隨後在縣政府、地方人士與臺大團隊的主力與協助之下，芹壁聚落舉辦了社區營造、聚落環境整理、民居修繕改造與社區藝文活動。並經由都市計畫劃定為聚落保存專用區，實施限建令與〈連江縣閩東傳統建築風貌補助自治條例〉，將芹壁聚落一步步營造出現今所見的閩東石屋聚落樣貌（許詠智，2022）。就此，這個依山傍海的閩東石屋聚落，成為了來到馬祖必訪的重要旅遊資源。

此時造訪馬祖的旅遊人數雖已緩步上升，但旅客要前往位處偏遠的馬祖列島仍是不小考驗。開放旅遊早期至 2010 年代之間，台灣與馬祖之間的交通時間長且舒適度不佳⁸。為此，縣政府與中央單位、民間空運與海運公司合作，在北竿與南竿機場相繼落成後，大幅縮短往返台灣本島的交通時間⁹，也引進 ATR72 等客機提升舒適度¹⁰。海運方面也有更加安全且設施齊全

⁸ 馬祖日報紀錄早年民眾搭乘海軍 AP 艦（人員運輸艦）來往馬祖各島以及前往台灣本島 <https://www.matsu-news.gov.tw/news/article/17787>

⁹ 《南竿鄉志》〈人民篇〉（<https://reurl.cc/OjLmkD>）、〈經濟篇〉（<https://reurl.cc/9RLn5Y>）分別描述居民與旅客的海上與航空交通

¹⁰ 蘋果日報（<https://www.matsu-news.gov.tw/news/article/176972>）與²⁶ 華視新聞（<https://www.youtube.com/watch?v=YZkNnjzESqQ>）皆証實 ATR72 的馬祖航線座椅空間加大，兼具安全與舒適度

的臺馬之星¹¹、南北之星快輪¹²、新臺馬輪¹³等輪船投入營運，使旅客前往馬祖更加便利且舒適，也逐漸使台灣旅客有意願前往馬祖旅遊。

馬祖旅遊產業的興盛，則可回推至 2012 年開始的藍眼淚風潮。2012 年 4 月 24 日，攝影師顧哲嘉在馬祖遇到當地漁民俗稱的「丁香水」現象大量出現，便留下多張海面藍光與星空相襯的照片（圖 16），授權給馬祖風景區管理處放上 Facebook 宣傳馬祖，引起媒體爭相報導¹⁴。時隔不到兩週的 5 月 3 日，馬祖地方人士便藉此熱潮舉辦網路票選，將過去稱為「丁香水」的藍色發光物，票選正式命名為「藍眼淚」¹⁵，「馬祖藍眼淚」便就此定名。同年 11 月，電影「少年 Pi 的奇幻漂流」上映，電影中海面上點點藍光畫面，即導演李安欲重現墾丁後壁湖的類似現象，引起媒體與馬祖藍眼淚比較報導¹⁶。連江縣政府也隨即於 2013 年起，連年舉辦「馬祖藍眼淚攝影徵集活動」，藉由藍眼淚景觀的攝影競賽推廣馬祖旅遊。2014 年，美國 CNN 官方網站將馬爾地夫瓦迪胡島（Vaadhoo Island）海岸邊的「發光飄浮生物（Glowing phytoplankton）」，列為全球 15 個必看大自然奇景後¹⁷，2015 年 NASA 官網刊登了西班牙攝影師親臨馬祖拍攝的藍眼淚照片（圖 17），再次為馬祖藍眼淚帶來許多關注¹⁸。至此，馬祖藍眼淚便在地方人士、馬祖風景區管理處、連江縣政府與多家媒體的宣傳下，成為馬祖的重要旅遊資源，吸引了大量台灣民眾為此前往馬祖旅遊。在藍眼淚熱潮加持之下，每逢藍眼淚出現的春季，就時常出現馬祖機票一位難求的盛況¹⁹，而馬祖旅客數量也自 2015 年起進入快速成長期（圖 18）。

¹¹ 2015 年投入運行的新臺馬輪，具有更舒適的坐、臥艙、更多元娛樂與餐飲設施。資料來自 <https://www.taiwanviptravel.com/articles/tai-ma-cruise/>

¹² 2022 年開通的南北之星快輪，每年 4 至 9 月運行，3 小時可來往台灣與馬祖，提供旅客航空與過夜輪船以外的新選擇。資料來自 <https://client.matsu.idv.tw/North-South/star2.html>

¹³ 目前最新投入營運的新臺馬輪，也在 2023 年替代老舊的臺馬輪，使居民與遊客來往馬祖—台灣本島之間，有更舒適、更安全也更全方位的貨運與客運服務水準。資料來自 <https://reurl.cc/2EGZda>

¹⁴ 天下雜誌〈微笑台灣〉回顧馬祖藍眼淚熱潮起源（<https://smiletaiwan.cw.com.tw/article/5542>），指出馬祖藍眼淚熱潮源自攝影師顧哲嘉於 2012 年 4 月拍攝的照片，馬祖風景區管理處獲得授權後，對外曝光給媒體便引起大量關注。此報導經筆者與報導中提到的在地人士王建華先生確認無誤。

¹⁵ 多位受訪者與馬祖資訊網站長劉國光（<https://reurl.cc/RyIA06>）皆指出，馬祖「藍眼淚」一名的起源，來自前連江縣政府產發處長王建華先生與友人經營的 Facebook 社團 2012 年進行的命名投票活動，票選活動經筆者與王建華先生本人訪談後證實。

¹⁶ ETtoday 新聞報導（<https://reurl.cc/V4orgb>），李安導演在墾丁勘景時，得知後壁湖有夜光蟲在海面發光景觀，並親臨取景。雖考量技術問題無法實景拍攝，但成為「少年 Pi 的奇幻漂流」電影中的海面藍光靈感來源。

¹⁷ CNN 官方網站（<https://edition.cnn.com/travel/article/nature-must-see-shows/index.html>）將與馬祖藍眼淚類似的海岸漂浮生物發光景觀，列為世界 15 大必看的自然奇景，

¹⁸ 風傳媒（<https://www.storm.mg/lifestyle/48871>）與 Yahoo 新聞（<https://reurl.cc/5OLXaM>）皆報導 CNN 闡述的世界 15 大自然奇景，在馬祖也看的到，且馬祖藍眼淚已登上 NASA 官網

¹⁹ 公視〈我們的島〉2017 年報導馬祖藍眼淚，受訪的馬祖在地人表示藍眼淚出現的月份，馬祖湧入大批遊客，甚至出現遊客買不到機票的情況，取自 <https://youtu.be/Msh2QJTtwoU?si=da8p8hdWhL4oFVyN>



圖 16 馬祖「丁香水」景觀（左）；圖 17 登上 NASA 首頁的馬祖藍眼淚（右）

（圖 16 為 2012 年顏哲嘉攝影，取自 <https://reurl.cc/v6bGv1>；圖 17 為西班牙攝影師 Rogelio Bernal Andreo 2015 年被 NASA 刊登在首頁的作品，取自 <https://reurl.cc/MymWjm>）



圖 18 連江縣旅遊遊憩區遊客人次折線圖

（筆者繪製，資料來源：馬祖國家風景區管理處行政資訊網 <https://reurl.cc/oeNzQD>）

時至今日，馬祖已擺脫漁業蕭條、駐軍服務業沒落的低潮期，迎來旅遊產業快速成長期。數據上，除旅遊人數快速增長之外，馬祖的民宿業者數量自 2010 年至 2020 年間已成長 180 間，總房間數更從 88 間劇增至 995 間²⁰；而藝術與休閒服務業的統計數據中，也可見休閒娛樂產業的資本額 10 年間從 1 億元成長至 2.5 億元²¹。對比馬祖的常住人口 10 年內從 14,604 人

²⁰ 2010 年與 2020 年民宿與房間數資料取自 <https://www.matsu.idv.tw/print.php?f=216&t=235711&p=1>。

²¹ 資料取自 <https://reurl.cc/ka3dAn>

萎縮至 11,813 人²²，撇除常住人口的消費需求後，足可見馬祖旅遊產業近年的快速成長。同時間，連江縣政府與馬祖風景區管理處（隸屬交通部觀光局），近年也大幅提升馬祖的交通與遊憩設施，包含機場與港口的運能提升、景觀步道與遊客中心的建置維護等，突破過往位處偏遠離島的交通限制與硬體水準，維持了馬祖旅客數量的成長動能。

至此可知，馬祖地區已從過往的兩岸對峙中，逐漸擺脫了戰地的產業限制，雖失去駐軍帶來的壟斷利益，但近日旅遊產業也逐漸茁壯。馬祖地區內，自福建移入的閩東地區族裔，從過去所積累的閩東文化、戰地風情、自然生態中，持續發掘具有旅遊產業價值的自然與人文環境特色，使馬祖具有旅遊產業的動能與發展方向，而可吸引外來旅客造訪，建立現今的旅遊產業樣貌。

（二）馬祖旅遊資源特點

從旅遊產業發展歷程中，可以發現馬祖現今的旅遊產業形塑，與當地的自然、人文特點息息相關。諸如生態、地形、氣候等天然形成的自然環境條件，以及戰地政務等人文歷程造就的人文風情特點，都給予馬祖旅遊產業許多發展的契機。以下，將從上段的旅遊產業發展歷程出發，結合現地訪談的研究成果，分別陳述馬祖的自然環境條件與人文風情特點，並分析這些環境條件的帶給旅遊產業活動的影響。

1. 自然環境資源

a. 海岸景觀

馬祖地區的四鄉五島皆被海洋所包圍，島上的地勢起伏大²³，早期各個聚落散落在不同澳口（被山勢包圍的小港灣）中獨立發展，這些聚落的建築物、步道、坑道等設施，便沿港澳週圍的山勢分布²⁴。這便使馬祖的許多聚落，都具有良好的海岸景觀，並且可沿著山坡從不同高度眺望山海風光，使海岸景觀成為馬祖旅遊產業的一大賣點。

前縣府產發處處長 Q 受訪時指出，擁有遼闊海景的日光海岸民宿（現日光春和旅館，見第一章圖 3）以及舒漫活海景旅宿（圖 19）善

²² 2010 年與 2020 年馬祖常住人口資料，來自 <https://reurl.cc/y64ZRI>〈109 年人口及住宅普查總報告提要分析〉。

²³ 馬祖地質公園深度旅遊網指出，馬祖的地形受地質條件主導，以高聳直立的花崗岩體構成，地勢起伏大。資料來源：<https://theme.matsu-nsa.gov.tw/GeologyTravel/Articles.aspx?a=2999&l=1>（擷取日期：2023/7/20）

²⁴ 《北竿鄉志》〈住民篇〉紀錄各聚落早年一村一澳口的景象，與陳良源（2007b）研究紀錄相符。資料來源：<https://www.matsu.gov.tw/chhtml/Detail/371040200A/2346?mcid=32458>（擷取日期：2023/7/20）

用良好的海岸視野，使民宿空間十分受到旅客歡迎。而經營海景民宿的業者 J、業者 K 及業者 M 都指出，自家的海景套房具有視野遼闊的海岸景觀，也都因而吸引大批旅客指定入住。而受訪者 J、K、M 也表示，在馬祖開業經營民宿的原因，便與當地良好的自然景觀有關。民宿業者 K 更表示，自己當初就是被聚落的山海景觀吸引，決定舉家遷移到馬祖開民宿。此外，民宿業者 J 也指出許多遊客都選擇到海景平台吃早餐，甚至還有遊客自帶瑜珈墊面向海景做瑜珈。

至此，從訪談紀錄與既有文獻紀錄，便可了解到許多業者進駐馬祖的原因，即當地良好的自然景觀，也驗證了多位研究者²⁵所述的自然景觀為馬祖重要旅遊資源。



圖 19 坐擁遼闊海景的北竿舒漫活民宿

(圖 19 取自 <https://www.lohaslife.tw/about.html>)

b. 自然生態

由於馬祖地區位處閩江口與台灣海峽北側且遠離主要都會區，加上軍事管制實施多年，因此許多地區未受到開發破壞，保留了豐富的自然生態樣貌。諸如藍眼淚現象、神話之鳥、大坵島梅花鹿等生態特點，都是許多旅客前來馬祖旅遊的原因。

而若細看這些生態特點形成的原因，便更能理解馬祖生態的特殊性。藍眼淚的現象，是來自福建閩江的陸源性無機營養鹽流到下游出海口，使閩江出海口附近矽藻茂盛生長，帶來大量以此為食的夜光蟲在馬祖地區繁殖，而可在海浪中大量發光形成藍眼淚的景致²⁶。而全球瀕臨絕種的神話之鳥—黑嘴端鳳頭燕鷗(圖 20)，在台灣甚至全球

²⁵ 在此所指許詠智(2022)、林以生(2018)、陳良源(2007a)(2007b)等馬祖旅遊業研究學者

²⁶ 海洋大學團隊指出藍眼淚的出現與大量發光原因皆與馬祖的地理環境有關，資料來源：
<https://reurl.cc/VLp4Wv>

皆十分罕見，但馬祖的地理位置與氣候環境符合其遷徙與繁殖條件，加上許多馬祖地區的無人島或近海礁石未受人為侵擾，因此成為神話之鳥現蹤的一大熱區²⁷，吸引不少鳥類愛好者為此前來一覽。與之相似，現已無人定居的大坵島，也因人為開發停滯，也成為大量梅花鹿棲息與繁殖的獨立島嶼（圖 21、圖 22），因而成為馬祖生態特點²⁸。



圖 20 瀕臨絕種的黑嘴端鳳頭燕鷗

（圖 20 取自 <https://www.matsu-nsa.gov.tw/Articles.aspx?a=2875&l=1>）



圖 21 視野遼闊的大坵島步道（左）；圖 22 大坵島的梅花鹿與海景（右）

（圖 21 為筆者 2020,09,08 拍攝，圖 22 取自 <https://reurl.cc/v6KW11>）

²⁷ 馬祖地區近年發現許多近海的無人島有黑嘴端鳳頭燕鷗大量出現，資料來源：<https://www.matsu-nsa.gov.tw/Articles.aspx?a=2875&l=1>

²⁸ 大坵島近年已無定居住民，環境回歸自然，使人為野放的梅花鹿大量繁殖，成為馬祖旅遊熱點之一，資料來源：<https://www.matsu-nsa.gov.tw/Attraction-Content.aspx?a=2720&l=1>



2. 人文風情特點

a. 戰地政務的軍政背景

馬祖地區位列兩岸對峙前線，自 1950 年代便進入將近 40 年的戰地政務時期。此時期民政、財政、司法、交通、農礦、教育、建設等政務皆為軍方統一控管，民眾出入馬祖皆須經過嚴格審核，貨物進出也有相當限制，通訊也全面封鎖僅剩書信電報往來²⁹。如此物流與交通限制，加上當地戰地前線進駐軍人眾多，因此使早期馬祖地區的餐飲、住宿與周邊服務業興盛一時。這種軍民合一的生活環境，便為馬祖留下了許多戰地風情特色（圖 23）。



圖 23 芹壁聚落的戰地標語

（圖 23 取自 <https://reurl.cc/gay21N>）

此外，如今馬祖的四鄉五島上，仍保有許多完整的戰地文物、閒置軍用空間，帶給旅遊業者許多發展良機。馬祖國家風景區管理處、連江縣政府以及成功大學規劃與設計團隊³⁰，近年已成功活化許多閒置軍事空間，並善加保存許多軍事文化遺跡與文化歷史。據民宿業者 D 與風景區管理處職員 V 指出，目前部分軍事據點已由國家風景區管理處或縣府完成整修，出租給業者作民宿、餐廳等用途，成為旅客造

²⁹ 南竿鄉公所資料講述戰地政務時期的限制禁令大幅影響民眾生活，資料來源：<https://reurl.cc/y71L2I>（擷取日期：2023/5/22）

³⁰ 國立成功大學傅朝卿教授自 2007 年投身馬祖戰地文化景觀研究，並在近期導入更多規劃與建築專業者，進行許多馬祖軍事遺跡的文化保存與空間活化計畫，並成功在 2022 年馬祖國際藝術島活動中呈現空間活化與文化展現的成果。資料來源：<https://web.ncku.edu.tw/p/404-1000-243156.php?Lang=zh-tw>（擷取日期：2023/6/6）

訪馬祖的特色體驗選擇之一。而 2023 年如梅石營區軍官特約茶室等空間也已逐步整修完成³¹，待未來投入文化與旅遊活動使用。

由此可知，馬祖地區的戰地政務的軍政背景，雖造成當地市場大幅變動，也造成競爭性突發性的驟減。但以旅遊產業發展的觀點來看，市場變動與競爭性提升促進了政府與民間業者的產業創新嘗試。而目前留下的戰地文化與閒置軍事館舍，已為現下與未來的旅遊產業發展，提供許多硬體空間與發展機會。

b. 閩東文化區

相較於台灣人熟悉的閩南文化，馬祖地區由於位置上更靠近福州，因此文化上屬於台灣人較不熟悉的閩東文化區，從閩語分布圖（圖 24）即可大略得知馬祖所屬的閩東文化區與台灣其他地區相異。除語言上馬祖人使用閩東語（福州話，或稱馬祖話）之外，建築與聚落方面馬祖列島也承襲了福建的閩東式建築，近年興盛的芹壁聚落即為純閩東建築聚落（圖 25）。而在飲食習慣中，閩東菜則擅於使用老酒、紅糟等材料入菜烹調，使其不同於其他福建的文化區。而上述的多種閩東文化特性，在今日便成為馬祖吸引台灣遊客造訪的重要文化誘因。

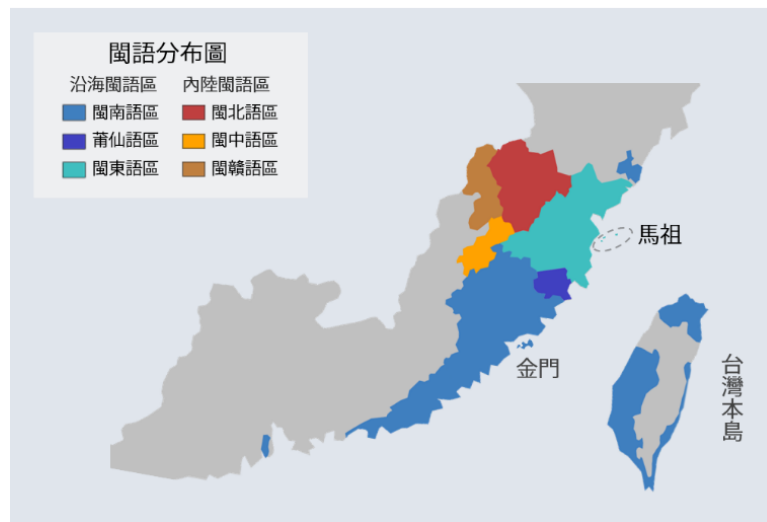


圖 24 閩語分布區

（圖 24 圖資來自 <https://reurl.cc/v73Epk>，筆者翻譯、標示）

³¹ 連江縣政府與南竿鄉公所網站指出，梅石村多個軍用建物已修復完畢可供遊客參觀。資料來源：<https://reurl.cc/Rzj5nn>、<https://www.nankan.gov.tw/chhtml/Detail/2221?mcid=70936>（擷取日期皆為：2023/6/6）



圖 25 馬祖地區的閩東傳統建築

(圖 25 取自 <https://www.matsu-nsa.gov.tw/Attraction-Content.aspx?a=2711&l=1>)

二、馬祖旅遊資源的商品化

從產業的發展歷程可知，馬祖目前正進入旅遊產業的興盛時期，許多過往積累的自然或人文風情特點，逐漸轉化為旅客可購買與體驗的旅遊產品。本段將呈現馬祖旅遊產業的產品現貌，分析這些產品中含有的自然環境資源或人文環境特點，以理解這些產品的吸引力與特色何在。

綜合訪談與政府統計資料，目前可掌握到馬祖地區內有住宿服務、餐飲服務、伴手禮與體驗式旅遊活動四大類旅遊產品。馬祖的住宿服務，主要以提供早餐與客房住宿服務的民宿（即 **Bed and Breakfast** 住宿與早餐，簡稱 **B&B**）為主；餐飲服務方面，則是利用閩東風味或馬祖在地食材如老酒、高粱、淡菜、酒糟等元素組成的中、西式料理或飲品；伴手禮部分，則有活用閩東料理與在地食材外製成食品伴手禮，讓遊客能將馬祖特色料理帶回家；旅遊體驗行程，則包含與自然環境相關的藍眼淚探訪行程，或是與馬祖閩東人文相關的老酒製作 **DIY** 活動等。以下分別介紹這些不同種類的旅遊產品與其特點：

（一） 民宿（B&B）服務

馬祖的民宿業近年發展蓬勃。芹壁、橋仔、津沙、仁愛等聚落，由於具有依山傍海的海岸景觀，加上近年遊客十分偏好的閩東建築樣式，聚落內的民宿數量大增。而不少馬祖的民宿業者，也藉由自身格調或在地自然或人文風情特點，打造出別具風格與文化特徵的民宿空間或特色早餐。例

如受訪的民宿業者 J 與 K，都提供了內部現代化、外部保留閩東石造屋特色的海景住宿與餐食服務。民宿業者 J 與 K 分別在南竿與北竿兩地的閩東聚落經營海景民宿，兩間民宿都保留了閩東建築的石造外觀與木質調內裝，並提供過往閩東建築缺少的獨立衛浴、冷暖氣設備等設備，讓遊客入住在地特色建築時，也能享受現代化設備的舒適便利，成為旅行團與自由行散客皆十分偏好的特色民宿（圖 26、圖 27）。同時間，民宿業者 J 與 K 也提供海景早餐的服務（圖 28、圖 29），其中業者 K 除提供早餐以外，也有下午茶服務，兩家業者將都將古樸建築聚落與海岸景觀特色充分發揮。



圖 26 業者 K 保留的閩東式外牆（左）；圖 27 業者 K 配置的現代化設備（右）

（圖 26 取自 <https://reurl.cc/K3OAvy>；圖 27 取自 <https://reurl.cc/L6Qbvy>）



圖 28 業者 K 提供的海景早餐（左）；圖 29 業者 J 提供的海景早餐（右）

（圖 28 為筆者 2022,03,12 拍攝；圖 29 取自 <https://reurl.cc/6QbD5y>）

（二）餐飲料理

如馬祖旅遊資源段落中所提及的閩東飲食文化，馬祖的餐飲業者使用老酒、淡菜與紅糟等閩東飲食元素，融入不同的料理或飲品製作當中，加上馬祖在地多種農漁獲食材的使用，創造出許多在地化的料理與飲品，來吸引許多遊客體驗這些馬祖在地的口味。以下舉例介紹馬祖現今的餐飲料

理現狀：

正餐料理的部分，餐飲業者 R 維持了馬祖圓桌合菜傳統，將料理融入在地自製的紅糟、老酒等閩東元素，經過多次嘗試與口味調整，打造出新式老酒黃魚（圖 30）、紅糟松坂肉（圖 31）、酒糟雞等特色料理。新創的口味不但使之成為馬祖在地人宴請時指定的私廚，也獲得高價位旅行社青睞，而獲選為其旅行團指定餐廳。受訪的另一位餐飲業者 P，也將酒糟、紅糟等馬祖在地風味融入料理，製作成有濃厚馬祖風味的西餐料理。例如業者 P 的紅糟淡菜義大利麵（圖 32），就將紅糟融入義大利麵醬汁中，佐以自己特別挑選的鄰近海域淡菜，推出馬祖當季才能享用到的季節新創料理。



圖 30 業者 R 供應的老酒黃魚（左）；圖 31 業者 R 供應的紅糟松坂肉（右）

（圖 30 取自 <https://reurl.cc/OjRkag>；圖 31 取自 <https://reurl.cc/NyNAEe>）



圖 32 業者 P 供應的酒糟紅糟淡菜義大利麵

（圖 32 為筆者 2023,04,19 拍攝）

而飲品部分，在曾在台北拜師學藝的餐飲業者 I，將馬祖的高粱與老酒等閩東特色元素，結合在自身專業的咖啡烘豆與沖泡技術中，打造出老酒與高粱風味的兩種咖啡。咖啡中獨特的高粱酒香與老酒韻味，成為許多旅客到訪馬祖便會前來品嚐的在地滋味（圖 33、圖 34）。



圖 33 業者 I 的酒香咖啡飲品（左）；圖 34 業者 I 的酒香咖啡濾掛包（右）
（圖 33 為筆者 2023,03,21 拍攝，圖 34 取自 <https://www.zocoffee.net/>）

（三） 伴手禮產品

如上段提到的餐飲料理，馬祖的伴手禮業者也將閩東元素或在地物產融入到伴手禮的製作，推出具有馬祖人文或自然環境風情的伴手禮。

伴手禮業者 R，將自家釀造技術帶到位於新竹的食品工業發展研究所，與研究員共同改良出更適合釀造老酒與紅糟的菌種，並推出了諸如健康醋飲（圖 35）、紅糟肉醬調理包（圖 36）等新穎的馬祖風味伴手禮。業者 R 指出，此二種伴手禮產品，皆將酒糟與老酒的氣味稍作調整，改良成大眾遊客都可以接受的溫和氣味與口感，擺脫過往馬祖在地食品風味過於濃厚而不受遊客喜愛的窘況。伴手禮業者 U 習得馬祖在地的料理方式後，將馬祖特產淡菜，以法式料理手法融合在地的食材處理技術，研發出油漬淡菜、法式奶油淡菜兩項伴手禮產品（圖 37、圖 38）。此二項產品在 2022 年獲總統府邀請，入選為當年度的國慶酒會料理之一，成為馬祖知名的伴手禮之一。



圖 35 業者 R 的健康醋飲（左）；圖 36 業者 R 的紅糟肉醬調理包（右）

(圖 35 與圖 36 皆取自 <https://www.linyihe-matsu.com/eccommerce/>)



圖 37 業者 U 的創新淡菜料理 (左)；圖 38 業者 U 的罐裝油漬淡菜 (右)

(圖 37 取自 <https://reurl.cc/qZG3Zy>；圖 38 取自 <https://reurl.cc/L6rle3>)

最後，曾在台北學習多國料理的業者 O，將食材處理與包裝知識帶回馬祖後，把馬祖在地傳統的魚麵製作成小包裝的快煮麵產品 (圖 39)。同時業者 O 也融合閩東風味與多種海鮮食材，推出老酒小魚乾小卷及紅麴干貝 XO 兩種不同口味的海鮮拌醬 (圖 40)，成為具有濃厚馬祖在地特色的伴手禮之一。



圖 39 業者 O 的魚麵快煮包 (左)；圖 40 業者 O 的馬祖風味海鮮拌醬 (右)

(圖 39 取自 <https://reurl.cc/GKypYA>；圖 40 取自 <https://reurl.cc/Oj3roX>)

(四) 旅遊體驗行程

旅遊體驗行程的部分，則大幅仰賴自然生態與其地理環境，如夜訪藍眼淚與藍眼淚攝影遊程等。不過同時間，也有部分業者將馬祖的在地料理製作，轉化為 DIY 體驗活動，讓遊客親身體驗閩東飲食的製作過程。以下

分別說明：

藍眼淚探訪與攝影行程，在近年成為馬祖旅遊的招牌行程之一。在眾多導遊與旅行社提供的探訪行程中，便以導遊從業者 N 的藍眼淚行程最具互動性與參與度，受到遊客與攝影專業者高度讚賞。熟知馬祖海岸地形的導遊 N，將過往積累的在地環境知識與導覽技巧結合攝影技術，遊程中不但可見到夢幻的藍眼淚奇景，更可以與藍眼淚互動，留下電影畫面般的奇幻畫面（圖 41 與圖 42）。

自然與生態景觀的遊程之外，餐飲業者 R 也將釀造專業分享給遊客，打造出馬祖老酒釀造體驗行程。業者 R 將自身多年積累與遠赴新竹鑽研的麴菌釀造知識，稍作簡化與遊程設計後，打造出步驟簡易的老酒釀造體驗活動，讓遊客能親手組合糯米、水、紅麴等原料（圖 43、圖 44），同時也聽著業者 R 講述老酒文化、食用方法與其他在地故事，是貼近並體驗馬祖生活的特殊 DIY 體驗活動。而業者 R 的 DIY 活動，亦為許多旅行社開團造訪馬祖的重要行程。



圖 41 業者 N 的藍眼淚行程（一）（左）；圖 42 業者 N 的藍眼淚行程（二）（右）

（圖 41 取自 <https://reurl.cc/LXaLW4>，圖 42 取自 <https://reurl.cc/r6KRZO>）



圖 43 業者 R 的老酒 DIY 體驗活動（左）；圖 44 業者 R 的體驗活動成品（右）

（圖 43 與圖 44 取自 <https://kokoha.tw/linyihe/>）



三、小結

本章節講述與馬祖旅遊產業相關的地區發展歷程，以及馬祖的旅遊產業資源現況，用以體現馬祖今日旅遊產品的特殊之處。

在兩岸政權間不斷游移的馬祖地區，經歷長達 36 年的戰地政務控制後，終迎來產業活動的自由發展時期。但解除軍事管制後，馬祖欲發展的旅遊產業在起步的十多年內，並無顯著的產業活動出現，直至 2015 年起的藍眼淚熱潮，搭配芹壁聚落等閩東文化特色，才使馬祖地區成為台灣國內旅遊的熱門選擇。現今許多旅客選購的馬祖旅遊產品，則與馬祖的藍眼淚、閩東建築或自然景觀等旅遊資源特點有關，諸如兼具閩東特色與遼闊海景的現代化景觀民宿、活用馬祖飲食文化的酒香咖啡或新義式料理，以及藍眼淚探訪與互動行程等等，都成為數量不斷成長的馬祖旅客，來訪馬祖時選購的在地特色旅遊產品。

陸、馬祖旅遊產業的創新行動



從旅遊產業脈絡與旅遊產品中，可以看到近年馬祖的旅遊業者，已將許多在地的旅遊資源特點融入旅遊產品，打造出富有馬祖自然或人文特點的旅遊產品。不過，馬祖旅遊業者在旅遊產品時的打造與行銷並非一蹴可幾，現今備受旅客愛戴的馬祖旅遊產品背後，也涉及了許多旅遊產業成員的合作、交流，才得以完成這些富有在地特色並符合遊客喜好的旅遊產品。本章節以產業成員的交流管道與互動模式為核心，探尋在馬祖的旅遊產業創新環境中，旅遊產業成員們匯集旅遊產品生產與行銷所需的知識與各式產業資源，最後透過這些成員的連結、互動，組織起支持這些互動的旅遊產業區域創新系統。

一、馬祖旅遊產業的創新環境背景

馬祖的旅遊業者進行創業與打造產品等創新行動時，須面對許多來自馬祖地區內外的環境條件。包含交通不便、季節性明顯、勞動力缺乏與緊密的地方網絡等有利或不利條件，都限制或輔助著馬祖旅遊產業的創新活動，但也可能成為馬祖旅遊產業成員創新的驅動力。以下分點介紹：

(一) 交通不便

馬祖地區由於地理位置遠離主要交通核心（台灣本島，見圖 45），加上長年的受到軍事全面管制，民用的港口與機場等交通建設的發展時間較晚，使馬祖的對外交通並不便利。而對外交通不便帶給馬祖旅遊產業的影響，可以從遊客與業者兩方切入分析。

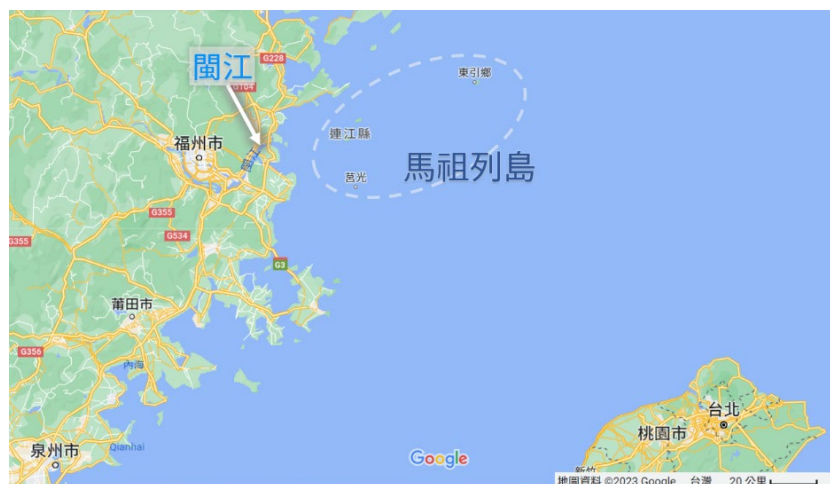


圖 45 馬祖列島位置圖

(圖 45 圖資來自 Google 地圖，筆者標示)

對於遊客，從台灣本島前往馬祖可以利用海運與航空兩種交通方式。海運部分，乘坐每日開航的台馬之星或新台馬輪，約 8 小時可抵達馬祖最大鄉鎮南竿，而春夏兩季每週兩班的南北之星快輪則約 3 小時抵達。航空部分，乘坐飛機約 50 分鐘可從台北前往南竿或北竿，或從台中起飛約 1 小時抵達南竿。多元且航班固定的多種海空運輸，使遊客前往馬祖時十分便利，但馬祖地區在藍眼淚出現的旅遊旺季，卻常有濃霧使航空與海運航班停駛。每年約 3 月底至 4 月中，馬祖地區常有的濃霧狀況（圖四十六），使南竿與北竿兩座機場無法起降，甚至港口也會面臨暫停船班進出的封港狀況，因此旅客在春季有很大機會面臨「進不來也出不去」的狀況。然而據民宿業者 K、S、J 與餐飲業者 R 所述，馬祖幾乎所有業者都會擔心遊客因此不願到馬祖旅遊，所以即使是旅客入住前一天以內有停航狀況，也會進行全額退款，這便造成業者很大的營收損失。雖然目前已實施南北之星快輪的旅客輪運，可稍微紓解機場航班停飛造成旅客的影響，但航班密度並非每日，且航行時間的差異（飛機 50 分鐘，快輪 3 小時）以及海上航行舒適度的問題，仍然很可能影響許多旅客的造訪意願，而選擇取消行程，造成業者營收上很大影響。



圖 46 使飛機停航的馬祖春季濃霧

（圖 46 為筆者 2022,03,14 拍攝）

對於業者，交通問題最主要反映在業者的進貨風險與成本，包含民宿業者的備品與早餐食材、餐飲業者的食物原料、伴手禮業者的供貨過程等都有受到影響。自 2000 年起，馬祖四鄉五島全區皆屬於免徵貨物銷售與勞務支出營業稅的離島地區³²，且民眾來往對岸福州頻繁，使民眾稅務觀念較弱，便頻繁從福州進貨來販售給遊客。但連江縣政府自 2012 年起推

³² 施淑珍（2005）指出自 2000 年起，我國離島地區包含金門、馬祖等地，長年皆免徵營業稅，使當地民眾稅務觀念較為模糊。

行旅宿業者合法化，並修正補助領取規範，明定領取政府補助的餐飲、旅宿與伴手禮業者，皆須合法登記且有合法供貨來源以保障遊客安全³³。因此多數業者們僅能從台灣本島進貨，這便使業者們的貨運成本高漲且供貨不穩定。飛機貨運價格不斐，尤其對於生鮮食材的冷藏運費更加高昂，使民宿業者 K 大呼「吐司跟肉類空運一箱 400 元一趟！超級貴」，且還會受到濃霧、低溫影響可能停航無法運送。而海運時間長，可供貨運的船班僅每日一班，同時還須面對濃霧、強風、大浪等因素造成的停航，也使業者進貨十分不便。

由此可知，馬祖地區遠離台灣本島，加上濃霧、強風、大浪等因素使海空運皆可能停航，造成遊客的交通往返不便，而業者的海運及空運的貨運時間與運費成本皆高，這便對旅宿、餐飲等旅遊產業業者的經營與發展造成許多阻礙與隱憂。

（二）季節性明顯且淡季過長

馬祖地區由於迎向東北季風且位置緯度偏高，使馬祖當地秋季至春季期間風勁強勢且溫度極低，導致遊客與業者皆難以在此時進行活動，產生嚴重的旅遊季節性。從文獻回顧中的旅遊季節性敘述，可得知季節性將導致產業的營收損失、勞動力供應不穩定，但也能使業者在淡季期間適當休息，並在下個旺季到來前預先準備。而馬祖地區的季節性問題，也同樣影響著旅遊業者的營收與勞動力缺口。多數業者皆指出，馬祖地區能吸引旅客造訪的時間只有 4 月至 9 月，且除了藍眼淚的 4 月至 6 月以外，遊客數量並不穩定。這便導致多數旅遊業者皆需要以「旺季收入撐過淡季」，藍眼淚出現的旺季期間餐廳民宿一位難求、商家極度勞碌，但冬季卻幾乎沒有客人，房租、員工薪資等固定支出仍在。此外，如民宿業者 C、K、L、S 等業者以及多數餐飲業者，都表示會在嚴寒又颶風的冬季暫時休業以減少開支，並前往台灣本島過冬，直到隔年春季再回到馬祖開業³⁴。雖然據縣府人員 G 指出，馬祖旅遊的淡季期間，已開發出每年固定的 3 月與 11 月兩場馬拉松、秋冬季的馬祖國際藝術島等活動吸引旅客，但多數受訪業者皆表示淡季的這些活動，對整體營收幫助不大，來客量僅集中在活動日前後。

³³ 馬祖日報（<https://www.matsu-news.gov.tw/news/article/74667>、<https://www.matsu-news.gov.tw/news/article/55024>）報導指出，自 2012 年起，連江縣政府為提升旅遊品質與保障遊客安全，將重點補助合法登記與通過安全稽查之旅宿業者，未符合要求的業者將無法獲取補助。而受訪的多位餐飲業者與伴手禮業者也指出，要獲取 SBIR 等計畫的補助，也需要符合食品安全與合法食材來源的規範。

³⁴ 民宿業者 C 與餐飲業者 P 指出，冬季的馬祖過於寒冷，不少馬祖人冬季都會前往在台灣本島的住處過冬。此時，馬祖開業的商家與餐廳不多，因此要用餐、購物都十分不方便，因此不少馬祖人與馬祖業者都不會在冬季長期待在馬祖，此點與 S、K、L 等業者詢問後證實。



「旺季時候你就看到每個餐廳老闆、民宿業者啊，每個人都灰頭土臉、體力透支…」 「馬祖後來淡季就有推馬拉松嘛，現在還有國際藝術島，會比以前好一點，有一點人潮，但我們還是做半年多，去養淡季的開銷」

民宿業者 J

「淡季的話，冬天會（生意）直接砍半。因為會冷到沒辦法出門啊。像我自己也會冷到不想出門。…冬天大概 11 月開始，馬祖國際馬拉松一結束，就沒有人了。要到隔年過年、元宵（擺冥）會來一些。然後就是清明節或藍眼淚，就會慢慢回流了。」

餐飲業者 P

而許多民宿或餐飲業者，為了解決旺季人力吃緊的問題，會招募打工換宿的「小幫手」來短期支援，然而小幫手多為學生族群，因此藍眼淚出現的 4 月至 6 月期間打工換宿的支援人力並不充足，僅能些微減少業者人力的缺口（下段詳細說明）。

由此，便可了解到馬祖每年的旅遊旺季約只有半年（4~9 月），其餘半年因極度寒冷且旅遊資源缺乏，而少有遊客。這便造成旅遊業者們很大的淡旺季經營壓力，且勞力需求的淡旺季差異極大，也使旺季過度忙碌、淡季收入銳減的情況明顯。

（三）勞動力缺乏且品質欠佳

勞動力缺乏，是所有業者們皆表示需要解決的問題。受訪者們提出的勞動力缺口，主要可以分為兩種勞動力的缺乏，分別是具有水電或木作等專業職能的專業技術勞力，以及招募後可自行訓練並在自家產業中長期工作的一般基礎勞力。據民宿業者 J 與餐飲業者 P 等受訪者指出，由於馬祖工程原料供應不穩，加上淡季期間需求較少，整體專業技術勞力的市場需求也不大，因此導致水電、木作等專業技術勞力不願長期待在馬祖地區，造成此類的專業技術勞力在馬祖十分缺乏。這便使許多業者在進行營業空間的裝潢、整修與維護時，面臨時程嚴重延誤與施作品質不佳的問題，這便可能使民宿最主要的住房空間與設備品質低劣、開幕時間延後，而餐廳、伴手禮商店也可能遭遇空間品質與營業時程安排的問題。同時，由於專業技術勞工稀少，修繕與裝潢等工程的費用也十分高昂，也成為業者們經營成本上的負擔。



「這邊木工技師人很少，技術又不一定好。你叫還不一定來。前幾年都在繳學費，也是有找到那種不好的啊，做到一半就給你跑掉的啊，漏水啊… …這種事情，你在台灣就覺得怎麼那麼扯，我們在馬祖就會說，沒有最扯只有更扯。就是在繳學費。開始營運了，又發現天花板開始漏水了。」

民宿業者 J

「蓮蓬頭，新的裝上去像是被酸侵蝕過，你看到所有小瑕疵，都是一開始我交屋的時候就長這樣。我又不能 argue，我 argue 人家就說我不裝了，就找不到工人了。」

民宿業者 S

一般基礎勞力方面，每當馬祖地區進入旅遊旺季後，民宿、餐廳、導遊等事業都極度缺乏人手，使業者們在旺季期焦頭爛額、分身乏術，疲於維護現有旅遊產品品質而難以發展新產品。然而，馬祖長輩對於子女任職店員或臨時工十分抗拒，所以許多店家長年有店員或服務人力的缺口。如人力吃緊的民宿業者 J，招募民宿房務與早餐供應的勞力已相當困難，這便使諸如未來想新增的下午茶或導覽服務更加遙遠；而民宿業者 L 也指出自家民宿勞力招募面臨困難，房務整理、餐廚料理、旅客接送、曝光宣傳、訂房服務等工作，僅能由一家四口與極少數不固定人力勉強支撐。

「(馬祖人力) 非常缺! Seven 或全家找不到人，原因是因為我爸不會接受我去 Seven 打工，因為他覺得丟臉! 像我爸這樣子的人很多! … 他們覺得有本事自己開店³⁵，為什麼要去給人打工? … 這個觀念導致大家都請不到人，因為大家都想當老闆。」

食品伴手禮業者 O

由此可知，馬祖在地市場規模小、冬季勞力需求低等因素，導致專業技術勞力與一般基礎勞力都十分缺乏。專業技術勞力部分，業者在開業前期的裝潢整修與營業時的設施增設，都會面臨水電與木作等專業技術勞力的短缺，而導致開業延後、新設施品質不佳與工錢支出高昂等問題。而旺季期間，業者們也很可能缺乏一般基礎勞力，來進行旅遊產品的提供與環境維護，同時很難有人力投入新的旅遊產品中。

³⁵ 此處的「有本事自己開店」，乃指馬祖多數家族在軍政時期仰賴軍人的服務與零售業，已累積不少資本。而據娛樂漁船船長 B 與多位受訪者皆指出，許多馬祖的家族宗系資本雄厚，在馬祖、台灣本島、對岸福州開業，經營項目包含雜貨店、餐廳、民宿、旅行社等。可見許多馬祖家族確有相當經濟實力，並且也有許多開店事實。



(四) 緊密的地方人際網絡

「馬祖人幾乎都互相認識」，這是多位受訪者都有的相同感受，而這便指向馬祖地區內緊密的地方人際網絡。馬祖產業活動相關的地方人際網絡，主要有宗族網絡與鄰里網絡二者。而此二緊密的地方網絡，可促成在地業者間的互助性與排外性。

馬祖的宗族網絡，在馬祖列島各鄉的歷史文獻³⁶中，可發現早期自福建各個村里遷移至馬祖的姓氏家族，經過多年的後代繁衍與互相通婚，現今許多姓氏皆在馬祖各地有龐大的家族體系。

「嶺南陳姓散居山隴、鐵板、梅石、福澳等處，以團結著稱，自成一股強大勢力… 曹姓為南竿第三大姓，來自厚福鄰近的曹朱村，聚居牛角村及青檀澳一帶。曹姓人數不是最多，但分別出過縣長曹常順、立委曹爾忠、曹原彰；校長曹金平、曹依菊、曹秋官、曹志忠等，傲視馬祖政教界。」《南竿鄉志》〈人民篇〉

現今各個家族雖已散佈在不同的鄉里或聚落中，但許多家族宗系在政治界、教育界、商業界都互有成員，便會形成資訊、政策或商業資源共享，具互助性質的宗族網絡。家族長居馬祖的受訪者 N 指出，自己家族中有民宿、餐廳、修車廠等產業，家族成員間可互相支援、流通產業資訊與知識技能。

鄰里網絡部分，現今各個聚落已非特定姓氏的家族佔絕對多數，經過多年的遷移與通婚，單一聚落中已有許多不同姓氏宗族與外來者共居。不同家族或地緣背景的鄰里居民們，每日在市場、郵局、餐廳或街道公園等地交會，居民們便互相認識、熟悉，進而在鄰居日常交流中，提供聚落或馬祖地區的最新資訊，也會在街坊鄰居工作繁忙時，提供簡易的勞動或各種協助，而形成具有互助性質的鄰里網絡。受訪者 P 指出，自己不在店內時，鄰居可以幫忙代收郵件包裹或營業用貨物；受訪者 S 也表示，與同聚落的同業認識後，便會互相介紹客人給對方民宿，也可以共用臨時員工。但 P、S 兩位受訪者也指出，這種聚落鄰里的互助關係，需要與鄰里長期互動才能建立，也並非進到當地就能享有。

相較於上述的宗族與鄰里網絡互助性，許多受訪者也同時指出這些網絡具有不利旅遊產業活動的排外特性。馬祖的在地網絡成員，對於外來者或網絡成員不熟悉的對象（如返鄉者），會產生相當的隔閡感而與其劃清

³⁶ 紀錄馬祖列島各鄉宗親姓氏源流的《南竿鄉志》、《北竿鄉志》、《莒光鄉志》、《東引鄉志》中，皆有介紹馬祖各地聚落主要姓氏宗親，在馬祖各地常互相通婚而有姻親關係，在各鄉或聚落中，形成龐大的家族體系。（資料分別取自：<https://reurl.cc/E12Krv>、<https://reurl.cc/nLnV1e>、<https://reurl.cc/ZyQnbA>、<https://reurl.cc/ga8vMR>，2023/9/12 擷取）

界線，非網絡成員不但難以享有網絡互助性，還可能因此遭受產業資源排擠與許多不友善的對待，如影響外來者營業或對非本地人提高菜價等。舉例來說，來自台灣本島的海景民宿業者 K，在尋找可以租用的民宿空間時便頻頻遇到「只保留給本地人租用」的窘境，並且在開業當年便遭遇當地人以攤位帳棚阻擋民宿景觀與動線、在民宿房間外排放油煙等，與當地民宿業者的差別對待。返鄉經營餐飲業的 P 也指出，除了閒言閒語（早期認為在台灣事業失敗才會回到馬祖），還曾經在買菜時被抬價，但對方得知自己有馬祖親戚後，便釋出善意減少排擠。

「剛開幕的時候，（當地人）說是推廣在地美食，很多賣吃的（攤販）就擺在門口，我們完全沒辦法做生意。… 還有油煙都衝到樓上房間的窗戶…」

民宿業者 K

「（排擠問題）我當初回來也是啊。我爸媽雖然是馬祖人，但我爸媽很早就回台灣了，這邊只有剩親戚。我當初回來第一年時被排擠啊，買菜被買貴，有分台灣人的價格啊、馬祖人的價格啊。」

餐飲業者 P

對此，伴手禮業者 O 指出，在馬祖與鄰里中其他業者產生利益競爭關係時，就可能遇到不友善的群體排斥狀況，這個排斥的狀況，會因為馬祖地方小、人少的狀況而更加顯著。若要免除不必要地方網絡成員不必要的誤解或激烈衝突，則需要耐心地日常問候與交流，熟悉地方互動模式並建立在地情感後，才有機會減少排斥性，或甚至進入當地鄰里網絡中。

由此可見，馬祖地區的在地網絡中，可能具有高度的排外意識，帶給外來或返鄉的產業成員不少困擾，甚至直接影響業者經營。但若身為網絡成員或與網絡互動良好，便可以享有資訊流通、知識技術共享、勞力互助等多種網絡內資源。

二、馬祖旅遊產業的重要成員

根據受訪者對於自家產品與整體產業環境的陳述，可得知目前馬祖旅遊產業的重要成員，除了主要進行旅遊產品生產與行銷販售的旅遊業者以外，還有提供創業或創新資金、土地建物空間、產業知識、共同行銷的政府部門、地方協會與研究單位，以及刺激業者們進行創新的需求端遊客。以下分別介紹遊客、旅遊業者、在地協會、政府部門與研究單位共五類馬祖旅業的重要成員：



(一) 旅遊業者

在馬祖地區內，提供各式旅遊軟硬體產品的在地業者，包含民宿業者、餐飲業者、伴手禮業者與導遊等。由於當地旅遊淡季長、整體旅遊市場規模較小，馬祖當地業者較難以經營單一產品項目生存，因此常會出現一家業者經常同時提供餐飲、伴手禮、民宿等多種旅遊產品項目，成為馬祖旅遊業者的經營常態（表 3）。以下介紹：

表 3 深度訪談之馬祖旅遊業者

經營者	創業身分背景	販售產品	備註
業者 J	返鄉創業	民宿服務 (B&B)	
業者 K 與 L	遷籍來馬祖創業	民宿服務 (B&B) 下午茶	
業者 I	返鄉創業	現沖咖啡 飲品伴手禮	
業者 P	返鄉創業	義式料理	
業者 R	在地傳承	食品與保養品伴手禮 正餐料理 DIY 體驗活動	
業者 O	返鄉創業	食品伴手禮	
業者 U	來馬祖創業	正餐料理 食品伴手禮	並非本人經營，另聘店長、廚師、店員經營
業者 N	返鄉就業	伴手禮 (馬克杯) 旅遊體驗行程	

1. 民宿業者 J

民宿業者 J 的家族原本皆在馬祖居住，但現已搬遷至台灣本島居住多年，在臨山面海的津沙村留下許多年老失修的閩東式建築殘垣。由於近年馬祖旅遊風氣漸長，業者 J 的家族透過政府提供的閩東建築修繕補助，欲將老屋修繕後便作為民宿經營。

2017 年，曾在馬祖海景民宿工作，也曾在台灣經營民宿的 J，與其妹妹（曾在北海海岸海景民宿工作）合作，接下親戚與自家的數棟房屋，開業經營民宿。業者 J 以簡潔風格搭配木製內裝與家具，將戶外的石造聚落與綠植景觀延伸至室內，成為該聚落內第一間現代化的自然風格民宿。此外，民宿自開業便不提供一次性塑膠備品，因此也同

時是津沙村內首間環保旅宿。同時，業者 J 也捨棄馬祖地區旅宿業多會免費提供的接送服務，力求維持高水準的線上與現場服務與環境品質。現今（2022 年），民宿共有 6 間套房、2 間雅房及兩棟獨棟館（包棟住宿）。固定人力僅有業者 J 本人與另聘的民宿管家共 2 人，加上旅遊旺季時的 1 名不固定打工換宿人力（馬祖當地稱之小幫手），此 2 至 3 人的人力進行 8 間房與兩棟獨棟館的房務整理以及早餐料理提供。

2. 民宿與餐飲業者 K 與 L

民宿業者 K 與 L 一家四口原本皆在台灣居住，但對於在鄉間經營民宿有高度熱忱，便在台灣四處尋找風景優美、環境清幽的地點，欲開業經營民宿。偶然間，業者 K 本人來到馬祖芹壁，看見芹壁村景觀良好、建物古樸且環境清幽，與全家商討後，便租下當地數間空屋，搬遷至芹壁經營民宿。

2016 年開業之前，業者 K 向搬離芹壁村多年的房東們，以租賃代管方式³⁷取得營業空間，投入大筆資金進行閩東建築的現代化改造。業者 K 保留木造結構與石造外牆的同時，也將現代化的衛浴與臥室設備引進芹壁村的閩東式建物群，並開闢景觀遼闊的綠植平台作為用餐空間，為芹壁村第一間現代化設備的民宿。L 為 K 長女，曾在台灣旅宿業與餐飲業學習房務整理與餐食料理，加上一家四口皆有料理技能，就此便在芹壁村開啟同時提供旅宿、早餐與下午茶的綜合型民宿餐廳。現今該民宿固定人力為一家 4 人，加上旺季時 1 名的打工換宿人力，提供住房、早餐、下午茶與接送服務。民宿規模共 5 個館、14 間房，並有 30 席左右的室內外用餐座位。

3. 餐飲與伴手禮業者 I

餐飲業者 I 過往曾在對岸福州開鬆餅店販售鬆餅與咖啡，而後逐漸對咖啡產生興趣，便在台灣拜師學習咖啡的烘豆與手沖技術。

業者 I 於 2019 年回到馬祖，租下租金低廉的獅子市場二樓攤位，開設咖啡攤，販售手沖咖啡、酒香咖啡豆及濾掛包等產品。然開業第一年營收不佳，因此還同時兼職旅行社導遊、直升機醫療後送運務及咖啡機維修三份工作，來維持生計。隨後，業者 I 結合了過往導遊學習到的導遊知識，將馬祖的高粱與老酒融入咖啡烘豆的製程中，在多位專業釀酒師、咖啡烘豆師傅的協助下，產出現今所見的酒香咖啡系列產品。

³⁷ 經歷軍政管制後，大量馬祖人已舉家搬遷至台灣本島定居，在馬祖許多聚落內留下空屋。因此本地或外地的民宿業者租賃經營時，便會進行裝潢、電器配置等作業。這些民宿業者，也需要自行維護這些裝潢與電器等硬體設備，使多年未維護的空屋能夠成為民宿長期營運的空間。筆者以「租賃代管」一詞，簡述此現象。



4. 餐飲業者 P

業者 P 高中就讀餐飲科，大學主修生態管理，畢業後欲將生態環境與餐飲專業結合，便回到家族故鄉馬祖創業。但在回鄉馬祖前，業者 P 已在桃園首次創業，在街邊餐車販售義式料理，累積餐飲業經驗與資本。

2016 年，業者 P 回到馬祖便租下店面創業販售義式料理。業者 P 將過往生態與餐飲專業融合，選用新鮮食材熬煮醬汁而非使用加工醬料，強調環境友善與在地食材運用，豎立店內料理風格。業者 P 為求長期穩定經營、維持食客的新鮮感，持續嘗試不同食材與料理方法的新組合，於每季推出不同以往的新式在地風格義式料理。例如受到鴻海創辦人郭台銘推薦而出名的酒糟紅糟淡菜義大利麵，便是多次嘗試後產出的馬祖特色義式風格料理。

5. 伴手禮兼餐飲業者 R

業者 R 家族長年居住在馬祖南竿，其母曾生產販售多種食品、日常雜貨與冰品料理等，如醬油、棉被、冰果、正餐料理等。業者 R 傳承母親的釀造與料理技術，並與馬祖釀造師傅學習更加專精的釀造知識後，於 1991 年成立釀醋廠生產傳統糯米醋販售。90 年代正逢健康醋飲流行之時，業者 R 便善用自家釀造技術製作出可作為飲品的多款醋飲銷往台灣本島。此時，業者 R 也利用釀造的閒暇之餘，將過往家族傳承與自行研究的蘿蔔辣醬、紅糟醬、泡菜製作成產品販售給鄰近的馬祖居民，將產品多角化以穩定經營。

以遊客為導向的產品，則是業者 R 在 2010 年代起，馬祖迎來許多遊客時所作的轉向經營。2011 年業者 R 正式成立工坊，經營起馬祖首創的紅糟（老酒）釀造 DIY 體驗行程，並販售多種紅糟、老酒或糯米醋製成的醋飲、佐料或食品等伴手禮。正餐料理的部分，業者 R 過去僅向親友提供正餐料理服務，在其馬祖友人與台灣希羅亞旅行社的牽線下，才開始提供午餐與晚餐的桌菜料理，料理內容以業者 R 家族傳承與自行研發的多種新式馬祖閩東菜色為主，且依台灣遊客口味稍作調整以符合遊客需求。業者 R 現今（2023 年）經營 DIY 體驗活動、餐廳營業與伴手禮販售的工坊作現址，為其外祖父林義和（日治時期馬祖地區首領）留下的總司令部舊址，業者 R 在成立工坊時便重新翻修該處閩東式建築，保留許多閩東建築樣式，以增添更多遊客導向的馬祖特色。

6. 伴手禮業者 O

業者 O 的家族世代在馬祖居住至今，為馬祖地區的大家族後代。

過去曾在北台灣多家異國餐館學習料理技術，隨後便創業開設早午餐店，販售融合西式、泰式等異國風味與馬祖特色的料理，如新式繼光餅、紅麴干貝醬料理等。經營三年後，業者 O 決定改經營馬祖特色食品的線上販售，便將過往習得的泰式、義式與家族傳承的馬祖閩東料理互相搭配，製作出泰式風味的魚麵、老酒海鮮醬料等產品線上販售。

回到馬祖販售伴手禮的部分，業者 O 表示是受到政府 SBIR 與地方創生計畫邀請，才於 2019 年起將產品改造後，於馬祖地區的通路上市，販售給來訪馬祖的遊客，現已可在餐飲業者 I、U 等店家內購得。

7. 餐飲兼伴手禮業者 U

業者 U 為台北地區工程顧問公司的社區規劃師，過往曾承接政府或公司專案，輔導台北與馬祖等多個鄉村或社區，進行社區空間與地方型產業的輔導規劃。有別於台北的人際互動模式與鄰里網絡特性，促使非馬祖人的業者 U 在馬祖實驗性開店，試圖理解並融入當地網絡。

2020 年，業者 U 採用「餐廳與物產店」概念於南竿開業，透過身體力行地店面經營，期待獲取與當地人互動的契機。業者 U 以個人餐形式的咖哩飯、甜點、飲品等料理，取代大多馬祖餐廳採取大量團客桌菜、創造短期快速收益的方式，採用與大部分馬祖餐廳不同的經營模式，不分淡旺季皆正常營業，建立長期穩定的新馬祖餐廳模式。營運人力部分，業者 U 採客座主廚模式，邀請不同廚師輪流進駐餐廳下廚，並另聘店長與店員整理、營運店面，員工人數約 3 至 5 人，提供 20 個左右的室內外用餐座位，以及書籍、在地或外地物產選購空間。

8. 伴手禮業者兼導遊 N

業者 N 與家族長年於馬祖居住、生活，家族經營有民宿、餐廳等產業。業者 N 早年於家中民宿協助，接待並帶領遊客出遊進行導覽，而後取得馬祖地方的導遊（連江縣解說員）認證後，接受旅行社委託帶團遊覽馬祖。有攝影興趣的業者 N，接觸到有攝影興趣的遊客與攝影專業者後，便逐漸專精於專業攝影技術，用以紀錄馬祖的自然與人文風情，並公布在 Facebook 等平台與地方鄰里、遊客共享。

其中，藍眼淚的攝影作品受到當地民宿與外地（台灣本島）的旅行社賞識，業者 N 便開始接受在地友人與旅行社委託，將攝影技術與導覽知識結合，開始經營起夜間藍眼淚攝影團，可提供一般遊客與藍眼淚合影，或指導攝影專業者馬祖藍眼淚如何尋找與拍攝。於此同時，業者 N 也將自己的攝影作品結合熱感應變色馬克杯，定期推出當

年度的馬祖景觀馬克杯，提供參與遊程的遊客購買，也在馬祖現地或線上管道販售。



(二) 遊客

遊客作為旅遊市場的主要需求方，是刺激馬祖旅遊產業進行創新的重要角色，驅動著馬祖的旅遊業者進行產品與行銷上的創新。

近年馬祖地區的遊客，絕大部分皆來自台灣本島，僅極少數為來自中國大陸與其他國家的外國遊客³⁸。從過往研究與訪談結果³⁹則可得知，這些來自台灣的旅客，組成年齡多是消費力較高的中高齡者（40歲以上遊客占比接近50%），且多以參加旅行團的團客方式來到馬祖旅遊。受訪的導遊業者與民宿業者指出，近年因為國際藝術島、馬拉松等活動，自由行旅客有增多的趨勢，但馬祖的團客仍佔整體旅客的7成左右。據交通部觀光局（2022）與伴手禮業者O、餐飲業者I提供的資料分析，相比2017年至2021年全台灣內旅客選擇旅行團出遊的比例僅13.5%，馬祖地區的團客比例高可能是因為馬祖旅遊的整體消費較高，旅客會選擇性價比較高且旅遊資訊較透明的旅行團，作為初次來訪馬祖的選擇。而提供套裝式團體旅遊產品的旅行社皆是台灣本島的旅行社，這些旅行社便會向馬祖的餐飲、民宿、旅遊行程（DIY或導覽遊程）業者對接，組合起馬祖的全包式旅行團產品。

此外，經過筆者現地的觀察及受訪紀錄的分析，發現馬祖的旅遊業者（業主本人）與旅客的互動相當密切。由於馬祖的業者經營人力較為不足，許多業主都會親自接待團體與自由行客人，如餐飲業者I、民宿業者J、K、L、M以及導遊F、N等受訪者皆表示會親自接待或服務旅客，與顧客的互動十分密切且頻繁。與旅客互動的方式，以旅客入住、用餐及導覽等環節的當面互動為主，而訂房、訂餐、諮詢等需求，也會由業主本人或家人藉由通訊軟體LINE或社群軟體Facebook、Instagram等虛擬管道與遊客進行互動。旅客與業主的互動密切條件下，遊客提出的各種需求或期待，便可促使業者提供更符合旅客的軟硬體服務，例如業者P的生酮餐料理便是身兼主廚與經營者的P汲取旅客意見後推出的。而諸如夜間導覽、

³⁸ 據連江縣政府主計處統計的〈112年（2023年）連江縣觀光旅遊發展分析〉，顯示台灣旅客佔比超過總體旅客9成，其餘旅客則來自中國大陸等地。資料來源：<https://www.matsu.gov.tw/upload/f-20230620100349.pdf>

³⁹ 根據王昇柔（2007）、王正璋（2013）與劉德偉（2015）三位研究者紀錄的馬祖旅客的旅客統計資料，得出近年旅客年齡多40歲以上占46%接近半數，遊客收入統計顯示月收3萬元以上占62%，且5萬元以上占22%左右。比較財政部（<https://reurl.cc/54k4Dy>）2017年公布的近年薪資中位數（3.3~3.5萬），接近半數的馬祖旅客皆超過月收入中位數，且有22%遠高於中位數落點，符合受訪民宿業者們指出「馬祖遊客多是收入較高的中高齡者」說法。

夜間體驗遊程、下午茶服務或瑜珈用具提供等，則是遊客向業者民宿業者 J 與 S 提出後，可能在未來出現的旅遊產品內容。



(三) 在地協會

馬祖的職業性與非職業性地方協會，扮演著知識供應、交流以及成員協調、合作的重要橋樑，部分協會也具有行銷推廣及協調產業成員事務等功能。馬祖的民宿發展協會、觀光解說協會等職業性協會，會協同縣政府等政府部門，對業者的需求或依照相關政策，來提供對應的產業課程。而此時，這些職業性協會就會成為政府部門與業者之間的橋樑，除調查業者需求、產業現況之外，也同時扮演邀請業者參與、向外部推廣課程的角色。

在職業性協會以外，諸如馬祖青年發展協會（以下簡稱馬青），也提供了許多在地環境與產業知識的交流管道。馬祖青年發展協會（簡稱馬青），為 2017 年由一群關心在地議題與生活環境的青年互相連結後成立，現今成員皆為 20 至 40 歲的馬祖青年，包含馬祖本地青年、返鄉青年以及時常往返台灣與馬祖的外地青年。馬青的成立，主要源自 2012 年馬祖博弈公投過關，雖然在博弈專法仍未立法的情況下，博弈專區仍無法實質設置，但卻引起了馬祖的青年們關心在地發展，試圖建立不同世代間的對話與團結，來建構屬於馬祖人自己的文化與生活模式。因此，馬青的組織目標在於提昇馬祖文化自信與輔助馬祖青年落地生根，協會以公民發聲、市集活動等產業與非產業的實際行動，連結起不同來源的當地青年，實際地維護馬祖的生活文化，也輔助當地青年進行創業⁴⁰。餐飲業者 I（馬青協會理事）表示，馬青提供青年業者許多在地知識與創業心理支持，協會內外的成員或民眾都可參與許多馬青舉辦的活動，或直接前往業者 I 的咖啡攤位，就可以向許多創業的前輩諮詢，展現地方協會的互助性。例如業者 U 店內有販售的咖啡即為此管道獲取貨源與沖泡技術，而業者 O 的產品包裝改良也是透過馬青管道牽線後，與業者 U 共同商討改良。

此外，馬青近年也在文化保存上著力，目前以馬祖話（閩東話）的保存與交流活動最多（圖 47 與圖 48），為馬祖保存並彙整了許多重要的文化知識，可以作為例如業者 I 的產品命名與意義賦予，提供產業創新知識種類中的象徵性知識來源。同時間，馬青也舉辦各類市集、文化或在地交流活動，加上既有的協會定期會議與活動，讓業者與其產品可以在多個場合

⁴⁰ 台灣地方創生基金會網站 (<https://twrr.org.tw/zh-TW/partner/41>)，講述馬祖青年發展協會的組成與功能，強調馬青以「馬祖文化」與「馬祖未來發展」為核心，連結在地與外來青年力量，共造馬祖的文化自信與產業、生活。

與不同的對象進行曝光或互動，例如島嶼市集（見第一章的圖 5）就是十分良好的產品曝光與業者互動場合。



圖 47 馬青的文化母語課程（左）；圖 48 馬青的馬祖話生活經歷分享會（右）

（圖 47 取自 <https://reurl.cc/RyvK4n>，圖 48 取自 <https://reurl.cc/dm7dz2>）

（四）政府單位

馬祖地區內，影響旅遊產業創新活動的政府單位有連江縣政府的交通旅遊局（簡稱交旅局）、產業發展處（簡稱產發處）、文化處，以及隸屬行政院交通部的馬祖國家風景區管理處（簡稱馬管處）。

連江縣政府為管轄馬祖四鄉五島的地方政府，其下與旅遊產業相關的單位主要有交旅局、產發處及文化處。交旅局主要負責馬祖地區的交通設施提升、旅遊推廣、旅遊活動企劃、旅遊業職業訓練、旅遊市場調查等職務，會與馬祖地區的職業性協會（民宿發展協會、觀光解說協會等）密切互動，並舉辦課程、賽事活動給業者參加或增加曝光。產發處則會管理所有業者的營業登記，並承辦多項中央或縣府的輔導或補助政策。文化處則是提供文化相關政策資源，如傳統建築風貌補助（閩東建物重建補助）等，供旅遊業者維護或重建營業空間，以及將文化建物整修後對外招租給業者進駐。

隸屬交通部觀光局的馬管處，為行政院 1999 年核定馬祖列島為國家風景區時，依法成立的國家風景區管理處。馬管處的職責，主要是引進中央經費來建造與維護馬祖地區內的遊憩設施，如風景區的步道、廁所、遊客中心等。而近期，馬管處也投入地質與生態的研究推廣，對外宣傳馬祖旅遊活動的同時，也探索並保護馬祖的旅遊資源，並傳遞導覽知識給需要的導覽從業者。如馬管處管理的馬祖地質公園，就將花崗岩地形與黑嘴端鳳頭燕鷗等重要旅遊資源善加保護，並舉辦課程傳遞這些環境與生態知識給在地業者。此外，馬管處近年也作為國防部轉移解編軍事用地的中介單

位，將具有旅遊發展潛力的營舍、操練場地等設施，轉移或承租給需要的旅遊業者使用。



(五) 區域內研究單位

馬祖地區內，與現今旅遊產業較為相關的研究單位，即為已被裁撤的連江縣水產試驗所。該研究單位，最早是 1982 年從連江縣政府的農業改良場漁業組改制成立，受行政院農業委員會漁業處經費與漁業技術支援，引進日本海帶苗、彰化鹿港牡蠣苗等苗種，也同時對於馬祖地區固有的淡菜養殖進行研究⁴¹，經過試驗後僅剩淡菜、紫菜、裙帶菜養殖較為成功，並已將技術轉移給南竿鄉四維村、牛角村、津沙村等地的漁民⁴²。經筆者訪談四維村的餐飲業者驗證，至今這些村莊的漁民仍持續養殖與捕撈此三種水產販售，販售給當地餐館或居民進行料理。據農業部水產試驗所 1989 年的報告⁴³指出，馬祖列島位於福州所在的閩江沖積扇出海口，閩江便為馬祖鄰近海域帶來大量營養鹽，加上馬祖地區灣澳多，除 11 月至 2 月冬季風強氣溫低不適養殖以外，其餘月份皆十分有利於貽貝類、紫菜、裙帶菜等水產的養殖漁業。不過同篇報告也指出，馬祖的水產試驗所在當年就遇到高階研究人員缺乏、水產研究瓶頸的困境，而淡菜、紫菜、裙帶菜等水產的養殖技術已成功轉移。連江縣水產試驗所便在 2002 年遭裁撤終止運作⁴⁴。

馬祖地區內的水產養殖研究機構，經過長達 20 年的空缺，直到 2022 年才由連江縣府與海洋大學合作，在海洋大學馬祖校區內成立海洋研究中心。該研究中心以藍眼淚、牡蠣、淡菜的培育、養殖、商業化量產為研究目標，並針對馬祖地區特有地形、地質與水理環境因素進行研究⁴⁵，以完善馬祖水產的養殖環境與養殖技術研究。目前包含淡菜、裙帶菜的養殖都已掌握育苗與養殖的核心技術，也正在進行銷售端的行銷推廣計畫。

有關水產研究單位的的研究成果與技術轉移，雖與旅遊產業沒有直接關係，但諸如餐飲業者 P、R、U，皆為此技術的受益者。三位業者皆採用馬祖與鄰近地區產出的淡菜作為主要特色料理，業者 U 更直指由於與當地

⁴¹ 《連江縣志》〈經濟財稅志〉敘述連江縣水產試驗所的由來，以及過往曾引進紫菜、牡蠣等多種水產進行馬祖水域養殖的研究與試驗，試圖將水產養殖技術移交給當地漁民，活絡當地經濟。資料來源：<https://reurl.cc/VNE0YZ>

⁴² 《南竿鄉志》〈經濟篇〉說明連江縣水產試驗所在四維村、牛角村的澳口內，進行淡菜養殖的試驗，並成功將技術轉移給當地漁民。資料來源：<https://reurl.cc/4ja6ND>

⁴³ 農業部水產試驗所網站中，1989 年的〈馬祖漁業考察報告〉詳述馬祖的水產養殖環境與遭遇的研究困境。資料來源：https://www.tfrin.gov.tw/News_Content.aspx?n=307&s=29289

⁴⁴ 《連江縣志》〈民國 91 年大事記〉，描述 2002 年在新編制中，水產試驗所遭到裁撤

⁴⁵ 國立臺灣海洋大學馬祖海洋研究中心，於 2022 年成立，為該校「大學社會責任」的在馬祖地區的實踐項目。資料來源：<https://matsu.ntou.edu.tw/p/412-1046-11274.php?Lang=zh-tw>

的淡菜養殖戶（水產試驗所技術轉移養殖戶）互動良好，因此也可納為該店吸引並販售給遊客的「在地飲食文化」意象，藉由故事性將食物與地方進行連結，而帶給馬祖特色食物更多的文化象徵意義。



（六） 外部研究單位

馬祖地區內，雖然長年缺乏制式的旅遊產業相關研究中心或育成單位，但縣政府、國發會、中小企業處等政府單位，也提供了與馬祖地區外的產業研究或輔導單位的媒合管道，使馬祖旅遊業者可以補充相關知識。其中成果最為顯著的，便是協助業者 R 改良釀酒麴菌，並獲得國家產業創新獎的研究中心—財團法人食品工業發展研究所（以下簡稱食品研究所）。位於新竹的食品研究所，專精研究食品科學、生命科學和生物技術領域，主要的工作包括產品與生產製程的研發、生物資源的保存以及生物檢驗技術。業者 R 透過行政院中小企業處的中央型 SBIR 牽線，與食品研究所共同進行麴菌的改良與調理包等產品的研發，最終業者 R 獲取改良完成的釀造用麴菌、調理包等產品，以及豐富的釀造與麴菌相關知識，使業者 R 的閩東桌菜料理、DIY 體驗活動、紅糟調理包禮盒等產品順利上市。

三、 馬祖旅遊產業網絡的創新行動連結

從近年偏遠地區的旅遊產業案例研究中可以得知，偏遠地區發展旅遊產業很容易缺乏產品研發技術、經營方法、資本、勞力等知識與產業資源。馬祖地區也不例外，發展初期也同樣遇到產業知識與資本缺乏的困境，甚至還有勞動力短缺、行銷管道不足等問題，從解除軍事管制至今仍是所有業者苦惱的難題。雖然，有不少馬祖青年攜帶產業知識回到馬祖創業，也有台灣本島居民備齊經營知識與資本前往馬祖開業，稍稍補充了部分的勞力、產業知識與資金缺口。不過，許多具有馬祖地區特色的旅遊產品背後，還有許多在地知識挖掘、外來知識引進等行動，促成現今馬祖旅遊產品的研發生產與行銷，讓這些馬祖的旅遊產品具有吸引遊客的魅力。而部分的資金、產業知識、勞力等產業資源，也需要政府、協會或在地網絡支援，才有現今產品創新的成果。

以下，分別講述促成不同馬祖旅遊產業成員互動的創新計畫或在地網絡平台，分析並統整這些正式或非正式的互動連結，如何在馬祖地區內形成並提供產業創新的知識與各式資源。



(一) 產業輔導與補助政策

馬祖地區內的產業輔導與補助政策，雖然主要都是由連江縣政府作為審核與發放補助的單位，但根據訪談結果與報章網頁資料顯示，對於馬祖旅遊產業創新活動最重要的影響，並非提供補助金本身，應是在於外來知識在地化與在地知識商業化的產業知識補充，以及刺激了許多業者投入創新活動。此外，相關的產業輔導專案也提供業者依照創新活動所需，進行土地分區使用、閒置特色房舍釋出等協助，讓業者進行核心與周邊旅遊產品打造時，有更多產品生產空間的同時，也同時賦予該店產品更豐富的地方文化或自然特色。

以下分別介紹馬祖地區的兩項產業輔導政策，以及其他與旅遊產業創新相關的政策性輔助

1. SBIR (小型企業創新研發計畫)

過去馬祖的休閒相關實體產品或軟體服務，主要以低成本、快速高收益的「賺快錢」模式在經營。然而，根據伴手禮業者 R、O 等受訪者指出，包裝粗糙、不具地方特色的各類產品，現在已經很難在旅遊市場中競爭。經筆者觀察與業者 R 解釋，目前仍有很多較年長的業者，較難接受精美卻高價的產品包裝，也無法理解並投入產品的在地文化意義經營，至今生產並販售的，仍是包裝過於簡陋、未經精緻處理、缺少在地文化融入的產品，而難以吸引旅客購買。

由此便可得知，馬祖地區的旅游產品，過往至今可能都存在者產品包裝簡陋、產品製造粗糙、文化象徵意義缺乏的劣勢。對此，行政院中小企業處、連江縣政府等單位，便推行 SBIR 計畫來改善此情形。

SBIR 計畫 (Small Business Innovation Research, 小型企業創新研發計畫)，為行政院經濟部針對中小型企業⁴⁶的創新輔導與補助計畫，自 1999 年起，提供合法登記的中小型企業，產品研發的技術輔導與創新資金補助，改善台灣中小型企業普遍缺乏產品創新知識與研發資金的情形 (黃仟文 et al., 2009) (賴杉桂, 2011)。符合資格的中小型企業，可以準備產品研發的計劃書與簡報，交遞給經濟部中小企業處申請，獲核准後單一計畫期間可獲取 20~1000 萬元的補助款，並依不同產業類別提供對應的產品研發與行銷師資輔導，或對接至相關專業技術的研究單位合作研發⁴⁷。而自 2007 年起，中小企業除了

⁴⁶ SBIR 針對中小企業的認定標準，為依法登記成立，且實收資本額在新台幣一億元以下，或經常僱用員工數未滿二百人的企業。資料來源：<https://www.sbir.org.tw/explain/qualification>

⁴⁷ 中小企業處依照中小企業參與的 SBIR 計畫階段與類別，提供 20 萬至 1000 萬的補助款，並提供專業師資或研究單位的創新知識補充管道。資料來源：<https://sbir-consultant.tw/sbir-guide/>

向經濟部中小企業處申請 SBIR 計畫外，也能向各地的縣市政府申請地方型 SBIR 的補助與輔導。「地方產業創新研發推動計畫」（簡稱地方型 SBIR 計畫）中，中小企業處提供資金與輔導資源給各地縣市政府，讓各縣市的中小企業，可以向所在的地方政府直接申請創新資金，並獲取產品研發與行銷相關的產業知識。地方型 SBIR 相較過往向經濟部申請的 SBIR 計畫（簡稱中央型 SBIR 計畫），雖補助上限較中央型 SBIR 計畫少（單一計畫補助單一企業上限為 100 萬元），但可以讓各地縣市政府依照當地的環境或人文特色以及當地產業特性，提供地方的中小企業對應的產業輔導資源，協助當地中小企業轉型升級⁴⁸。

連江縣的地方型 SBIR 計畫，提供申請通過的業者專業師資進行產品創新輔導，以及產品開發與生產初期的經費補助，最終還有成果發表的共同曝光行銷機會。參與地方型 SBIR 的餐飲業者 I，最初較缺乏產品包裝與品牌經營的知識，透過 2020 年 SBIR 的講師指導與包裝設計業者牽線，業者 I 如今的咖啡濾掛包包裝、咖啡品牌形象都更加鮮明而富有精緻化的在地文化的風格，如自家品牌「Z. O.」在馬祖話即為「來喔」，是迎客的意思，而咖啡氣泡酒飲品「Hi Kaju」則是馬祖話「喝不夠」之意，將馬祖的飲酒文化結合在新產品中，不但改良包裝設計也賦予產品更多在地特有的文化意義。相似地，伴手禮業者 O 也藉由 SBIR 的牽線，受到講師依照自身需求進行個別指導，也牽線包裝設計業者，改良了產品容量與包裝設計，以精緻且更好攜帶的小包裝吸引遊客購買。至此，除了加強魚麵產品與在地飲食文化的意象連結，也重塑了業者 O 的品牌形象，讓周邊銷售量也同時提升。

「(SBIR 指導產品包裝上學習到) 考量包裝不應該只是吸不吸眼球，而是好不好攜帶、會不會容易破掉。…盒子的防撞性，好不好讓遊客攜帶。… …馬祖天氣那麼潮濕，你一拿起來就軟掉，在包裝的時候，當初我沒有考慮到馬祖的溫度、濕度等等的。」

食品伴手禮業者 O

中央型的 SBIR 計畫在馬祖地區內，則有餐飲與伴手禮業者 R 參與。業者 R 以釀造廠起家，經營多年後已累積不少釀造與食品生產商的技術，但對於釀造用的菌種品質卻難以穩定掌握，也缺少菌種發酵上的環境條件影響因素知識，同時間產品的包裝也趨於傳統的簡陋包裝，主要販售對象難以擴及到遊客族群（過去大多產品街販售給在地民眾）。2008 年起，經濟部中小企業處欲將 SBIR 推廣到各個離島縣

⁴⁸ 許容嫻、陳超傑（2011）〈地方產業創新研發推動計畫（地方型 SBIR）推動情形〉，指出地方型 SBIR 計畫能夠讓更熟悉當地環境特色與產業特性的各地縣市政府，提供在地的中小企業所需的產業輔導資源，如在地特色商業化的輔導師資。資料來源：<https://reurl.cc/y65zI0>

市，便派員來訪各台灣離島，並尋求馬祖地區可合作的業者，成功牽線有釀造技術的伴手禮業者 R。業者 R 表示，2010 年參與的中央型 SBIR 計畫，相較於馬祖的地方型 SBIR，其輔導師資、合作研究單位有所不同，補助經費更高、補助期間更長，但須配合參與的培訓課程更加專業，產品研發過程也更加繁複，因此更為耗時（約 1 至 3 年以上）。從研究單位媒合、計畫申請、前往台灣本島的食品研究所上課、研究菌種等，過程中專業知識累積與運用十分耗時耗力。

但經過與食品研究所的合作研發後，業者 R 獲得釀造品質穩定的菌種培育技術與相關產品研發的分析性知識（圖 49），不但提升老酒釀造、酒糟生產的品質，更合作研發出多項紅麴菌衍伸產品（圖 50）。同時，完整的菌種知識在業者 R 的 DIY 活動中，也能夠與自身經歷的在地故事座結合，增添更完整的象徵性知識背景，使 DIY 活動除手作體驗外，也能沉浸在豐富的在地食品文化故事中。於此同時，這些新產品的包裝，也受到計畫講師指導而重新設計，推出更加精緻而能吸引遊客的包裝款式。



圖 49 業者 R 參與 SBIR 研發的麴菌技術（左）；圖 50 紅麴菌相關產品（右）

（圖 49 與圖 50 取自 <https://reurl.cc/q0AoLg>）

2. 離島產業升級輔導計畫

與產品研發與行銷導向的 SBIR 計畫類似，離島產業升級輔導計畫也協助在地業者進行產品包裝改良、生產技術革新等等，讓業者獲取產品創新相關知識。不過，其中與 SBIR 不同之處，則在於其對於輔導業者的指導面向與實際改善範圍更加全面，包含衛生條件改良、土地使用重劃、加工流程改善以及通路拓展、工廠觀光化等，是產品生產與行銷上全方位的輔導計畫。這些輔導內容，可以回溯至最早的產業升級轉型服務團。

離島產業升級輔導計畫，最早源自行政院工業局 2014 年成立的

產業升級轉型服務團。服務團牽線研究型法人單位及當地學校機構等研究與學術單位，偕同當地政府共同輔導各地的傳統產業業者，進行加工技術研發、衛生條件改良、產品包裝設計等方面的升級，行銷上也輔導業者成立觀光工廠以拓展通路與服務項目⁴⁹。離島產業升級輔導計畫，則是工業局於 2016 年，特別針對澎湖、金門、馬祖三個地區成立的離島分團，實地訪查並個別輔導當地參與的業者，進行上述的傳統產業轉型升級⁵⁰。

離島產業升級輔導計畫實際在馬祖地區的實施成果，包含土地使用分區更改、在地飲食文化的商品化等產業升級，有助於馬祖地區內的旅遊業者開發更多伴手禮產品。如業者 R 家族經營多年的釀造場並非位於工廠用地，且馬祖地區全境也沒有劃設工業區，造成生產過程合法性問題，此計畫就協助業者 R 的工廠進行土地使用變更，讓醋飲、糯米醋等產品可合法釀造，而得以申請補助或合法標示。而在地飲食文化的商品化，則協助馬祖的伴手禮業者將老酒、紅糟等特色開發成產品販售，讓業者 R 在參與的中央型 SBIR 計畫之後，能夠更順利地生產產品，並充實更多產品品項。

3. 其他創新輔助政策

與旅遊產業相關的政策計劃，除了較大型且固定實施的 SBIR 與離島產業升級輔導計畫之外，連江縣政府也不定期推出協助產品創新、品牌打造、創新空間釋出的輔導措施。連江縣政府產發處、交旅局等單位，近年推動輔導業者進行品牌正規化與公司化，包含公司行號申請、商標註冊、產品保險訂定購買等，讓業者得以申請地方政府與中央政府的補助款，也同時促進業者與消費者的雙方保障。而產業發展處與馬祖風景區管理處，也針對許多閒置的閩東式房屋或軍事設施，進行整修與釋出招租，讓有意創業的業者可以進駐營業。

受益於這些創新輔助政策的受訪者，以餐飲業者 I、U 兩位為例。餐飲業者 I 的營業登記、品牌設立即是在政府的 2020 年的特別輔導下完成，而獲的 2021 年 COVID-19 肺炎疫情期間的補助款，也同時將商品進行保險申請，而得以在網路店家與 7-11 特定門市等通路販售。而伴手禮暨餐飲業者 U，於 2019 年開業前，在馬祖四處遍尋適合的營業空間時，便聽聞產發處整修完的閩東式建築正在招租的資訊，該建築為馬祖地區清明時期傳奇梟雄林義和的海上司令部，業者 U 得知後便向產發處承租，成為經營至今的餐廳兼物產店（伴手禮店）現址。而

⁴⁹ 經濟部工業局針對傳統產業的競爭力提升，提出產業升級轉型服務團以及相關配套政策，輔導全台各地的不同類別的傳統產業進行轉型升級。資料來源：<https://reurl.cc/v035eA>

⁵⁰ 離島產業升級輔導計畫中，工業局偕同食品工業所等研究專業的法人單位，實地走訪馬祖等離島地區，了解業者需求與現況，後個別進行產業升級輔導。資料來源：<https://reurl.cc/VNp3i6>

後，由於廚房與儲物空間不足，業者 U 隨後又向產發處承租鄰近的兩間閒置房舍，作為準備料理與儲備食材的重要空間。

從政府對於旅遊業者的輔導計畫內容，可以見到馬祖的旅遊業者，可以透過連江縣政府或中央政府單位提供的產業輔導計畫，將業者自身具有的在地環境與文化或產業技能等知識，融入在新產品的使用上，使業者獲得吸引遊客購買所需的合成性知識與象徵性知識（見圖 51）。

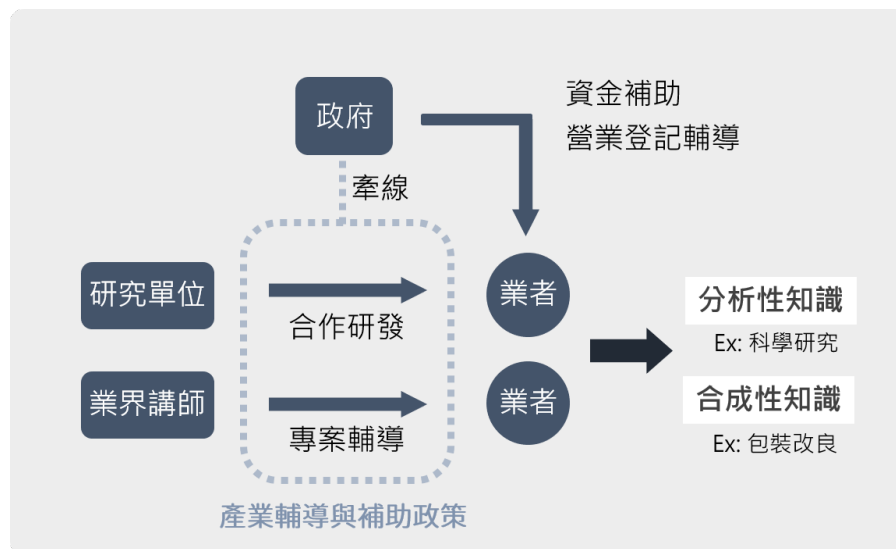


圖 51 產業輔導與補助政策促成的行動網絡

(筆者繪製)

從中央型 SBIR 計畫中，則能看到食品研究所與業者 R 共同進行麴菌的培養與篩選技術研究，成功發展出多項紅糟產品，使業者 R 獲取具有突破性的分析性知識，並且還能運用在 DIY 活動解說中，使用面向十分多元。而地方型 SBIR 計畫，也針對在地飲食與語言等文化進行商品化，如業者 I 的品牌與商品命名背後，便有政府輔導計畫過程中產出的象徵性知識存在，賦予業者 I 的商品具有馬祖話與在地飲酒文化的象徵意義。此外，政府也針對旅遊業者們需求，進行資金與土地使用的政策支援，讓業者能順利地進行產品研發與生產。至此，便可見到政府輔導計畫，對於馬祖旅遊業者的知識生產與活用有莫大幫助，也能同時協助旅遊業者們獲取產品研發與生產的補助資金與合法土地使用分區，效益斐淺。

不過，參與這些政府計畫的業者們，也指出參與過程相當耗時耗力，並會影響原有產業的經營。同時，業者們需要計畫撰寫與呈現等等的額外人力與相關知識，才能透過政府計畫進行知識補充甚至產業的轉型升級。一些不具有計畫撰寫與呈現能力的業者，便需要透過文化創意公司等民間業者的抽成合作，使補助款項能實際用於研發的經費縮水。因此，參與政

府產業輔導與補助計畫，實際上具有不低的參與門檻，需投入大量時間、勞力配合政府政策執行，也需具備計畫準備與呈現能力，否則就只能額外耗資委託他人協助，造成額外的成本負擔。



(二) 在地協會的合作牽線與知識交流－馬祖青年發展協會

從業者與業者間的合作中，可以發現不少業者的合作，皆是從馬祖青年發展協會等在地協會的活動或互動中間接建立的（圖 52）。關心在地發展的青年們所組成的馬祖青年發展協會，其成員中除關心社會議題的在學學生、自由工作者之外，不乏在馬祖創業開店的許多青年成員，包含擔任協會理事的餐飲業者 I、伴手禮業者 O，以及導遊 N、民宿業者 S 等成員，皆是在馬祖創業的馬青成員。這些創業的成員們，從馬祖青年發展協會的實體活動或網路社群認識並連結，雖各自經營的不同的產業與產品類別，但由於對馬祖的在地產業發展有相近的理想（馬祖旅遊產業在地化、永續化），因而在馬青所舉辦的活動之外也有商業活動上的連結。這些連結，便牽起這些創業成員之間的合作網絡，彼此之間可互相宣傳各自的產品或店面，向遊客推薦關心環境與在地發展的這些創業青年業者。此外，由於這些創業的馬青成員各自經營著不同的產業與產品，因此也能成為彼此的產品生產、銷售上下游夥伴，甚至吸引理念相近的其他在地業者加入此互動網絡之中。以伴手禮暨餐飲業者 U 為例，業者 U 雖然並非馬祖在地人也不具馬祖血統，且也未加入馬青協會，但由於與協會理事業者 I 相談並相識，便藉此牽起了與餐飲業者 I、伴手禮業者 O 及導遊 N 的商業合作模式。業者 U 具有馬祖梟雄林義和故事性的店內，同時經營的餐飲與伴手禮、書店等業務或產品，在與這些馬青成員認識後，便引進業者 I 的馬祖酒香咖啡、業者 O 的海鮮拌醬以及導遊 N 的在地意象鑰匙圈等產品，讓遊客在店內用餐、選購時，有許多濃厚馬祖在地風味的產品選購、飲用。此外，由於業者 U 與其店員並不具備咖啡的手沖技術，因此業者 I 在供應酒香咖啡豆的同時，也傳授此類咖啡的沖泡技巧給業者 U 的店員。而餐飲業者 I 本身在馬祖傳統市場內的咖啡攤位，也有販售業者 U 的馬祖實境解謎遊戲盒、導遊 N 的在地意象鑰匙圈及業者 O 的馬祖魚麵快煮風味包（圖 53）。由此便可見，共同在馬祖創業打拼的青年創新業者們，由於馬青協會的牽線，現已互相認識並連結成緊密的旅遊產業互動夥伴，彼此可進行行銷推廣、餐飲技術傳授等有助產業創新的重要活動。

「由於採買食材會去市場，便遇到市場擺攤賣咖啡的[業者 I]（馬青理事），就問他能不能賣他的咖啡，他就在下午來我們店裡教我們… …我們菜單上就把他的咖啡加上去了」 「(藉由[業者 I]) 後來認識了姚__、沐__ 民宿承__（皆為馬青

成員)，便也上架了他們的東西（產品）… [伴手禮業者O]（馬青成員）的醬料在我這裡上架，我就跟他回饋說，太大的包裝遊客不好帶，對於遊客是嘗鮮，不能帶太重。彼此會互動，來產生新方向。」

伴手禮暨餐飲業者U

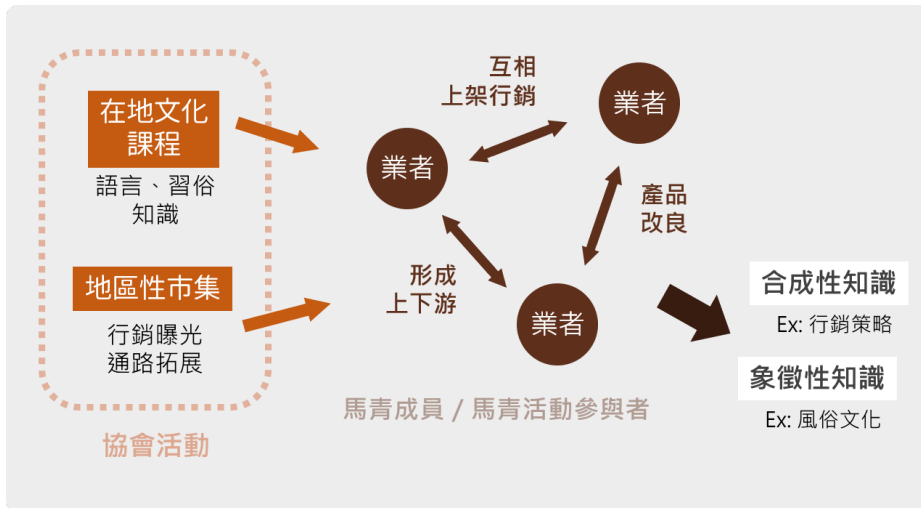


圖 52 馬青協會中的產業創新網絡

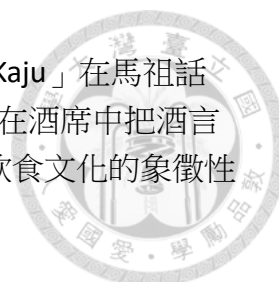
（筆者繪製）



圖 53 在業者I咖啡攤位上販售的業者O、U商品

（圖 53 為筆者 2022,03,09 拍攝）

除了促成業者間合作的功能以外，馬青協會也會協同業者、政府來舉辦許多馬祖文化課程與地方性活動，使參與的業者（含非馬青會員者）可以獲取在地文化知識、建立互動關係，也增加曝光行銷的機會。關於在地文化與藝術知識的挖掘與積累，馬青協會舉辦的「文化母語系列課程」、「馬祖風燈體驗課程」（圖 54、圖 55）等活動，提供業者們馬祖在地的文化性知識獲取管道。而這些在地語言、風俗文化等知識的傳遞，便可讓業者在吸收後，其中便可產出象徵性知識，進行旅遊產品的文化象徵與藝術



美學上的創新。以餐飲業者 I 的咖啡產品命名為例，「Hi Kaju」在馬祖話（承自閩東語）的意思是「喝不夠」，通常使用在馬祖人在酒席中把酒言歡的場合，這個產品的命名過程便涉及內含在地語言、飲食文化的象徵性知識生產與利用。



圖 54 馬祖元宵節文化特有的風燈（左）；圖 55 風燈製作體驗課（右）

（圖 54、圖 55 皆取自馬祖青年協會官網：<https://reurl.cc/edXINQ>）

從協會舉辦的市集來看，雖然島嶼市集、媽媽寶寶運動大會市集等活動的主題各異，但對於業者的曝光行銷與實際銷售，都是一大助力。這些市集不但使業者可以多加曝光自家的產品與品牌形象（圖 56），有些店家也販售與店內不同的產品，增加多元產品的曝光（圖 57）。

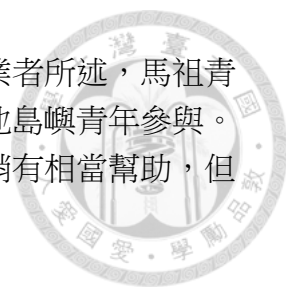


圖 56 島嶼市集的攤位（左）；圖 57 媽媽寶寶運動大會的攤位（右）

（圖 56 來自 <https://reurl.cc/jDk1GD>；圖 57 來自：<https://reurl.cc/3xjoW9>）

至此，我們可以從馬青協會舉辦的文化性課程、市集活動，以及成員間的互動中，發現協會網絡中具有業者合作牽線、文化性知識傳播、行銷曝光協助的功能。在這些互動過程中，便可積累或直接產出創新背後的合成性知識與象徵性知識，使參與馬青協會活動的業者，可獲得這些知識並用於旅遊產品的創新。

不過，馬青協會目前僅限 20 至 40 歲的馬祖在地或外來青年參加成為會員，且組成成員多為創業的青年與社會議題倡議者為主，對於超過 40



歲的青壯年或年長者幫助較小。此外，根據北竿的青年業者所述，馬祖青年發展協會的活動多舉辦在南竿島上，並不利北竿等其他島嶼青年參與。由此可見，馬祖青年發展協會對於青年業者的創新與行銷有相當幫助，但其功能作用的範圍限於南竿島，且參與年齡也有所限制。

(三) 家族宗系的創新活動協助

根據上段彙整的各類別業者知識等創新資源來源，可以發現馬祖的地方家族通常會共同經營一個或多個旅遊相關的產業，進而持續積累相關的技術、知識、資本、土地等，供後代學習與傳承，來交流這些積累的創新資源（圖 58）。例如餐飲業者 P 與 R 的閩東料理技術、釀造技術等，皆是承自父母與其他宗族長輩，此二位業者也才能藉此持續依照遊客需求，改良出現今的馬祖新創料理口味。此外，業者 P 的義大利麵研發初期，邀請多位宗族成員試吃，也藉此獲得實用且貼近在地的料理知識與重要建議。餐飲專業知識以外，導遊 N 的地方環境知識與導覽技術，也來自家族長年經營的民宿與導覽等產業，導遊 N 的產業知識便從家族企業的從業經歷與宗族成員傳授中持續積累。由此可見馬祖的宗族網絡，成為未來要從事相關產業的後代，十分重要且完整的產業知識來源，而能使業者吸收旅客需求後，產出實用性極高的合成性知識。

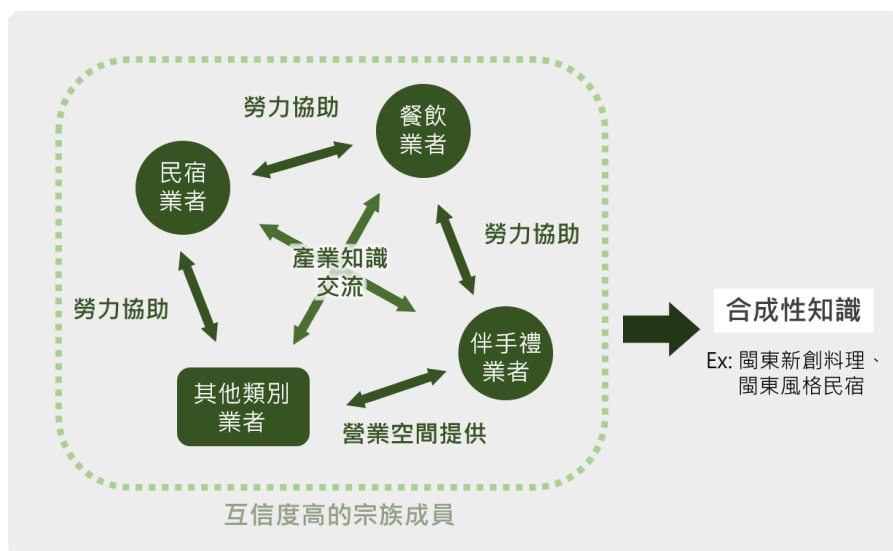


圖 58 家族宗系的成員互動網絡

(筆者繪製)

而除了提供產業知識之外，諸如馬祖最缺乏的勞動力、開業所需的土地空間等產業資源，都有受訪的業者指出宗族網絡可對此提供協助。民宿

業者 J 就指出，目前的土地與房舍空間，幾乎都非直系的宗族成員互相介紹而轉租後，再與宗族成員共同修繕重建而成，並委託給業者 I 經營的。且由於經營狀態良好，除原本山坡上的套房民宿以外，還有聚落巷弄內的獨棟式建物，也由宗族成員委託業者 J 經營（圖 59、圖 60），可見業者 I 的宗族網絡成員，在土地與建築空間的莫大協助。而相似的情況也發生在餐飲業者 P 身上，業者 P 家族擁有的土地也正在重建，未來建造完成，將提供業者 P 經營民宿與下午茶等服務。尤可見馬祖地區許多房舍空間與人力資源，在家族宗系之間的互相流動與互助程度很高，提供許多返鄉的青年創業與產品研發的空間與素材。



圖 59 業者 J 經營的民宿外觀（左）；圖 60 業者 J 經營的民宿內部（右）

（圖 59 與圖 60 取自 <https://bed-and-breakfast-535.business.site/>）

雖然馬祖的多個家族宗系，可以提供宗族網絡成員許多產業知識與勞力、土地等其他產業資源的輔助。但就日前訪談結果顯示，這些宗系內部產業知識與產業資源，僅會在該宗系網絡中流動而協助到宗族成員的產業活動。非宗系成員不但無法獲取，更可能出現如民宿業者 K 所遇到的資源排擠現象（待租房屋僅保留給同家族成員）。

至此，可以見到馬祖地區內的家族宗系雖能提供跨產業或跨世代的產業資源協助，如勞力、經營空間、產業知識等的協助。但由於網絡內外界線分明（具有血緣或姻親關係），會對宗族網絡外部的其他業者產生資源排斥現象，使部份資源的流動或協助關係停滯。

（四）鄰里互動下的產銷互動

馬祖的鄰里之間，由於各個聚落規模不大，單一聚落內或鄰近聚落的居民或業者會經常在市場、郵局、餐廳或街道上頻繁見面，進而互相認識甚至熟悉而成為固定的互動網絡（圖 61）。在這個高度鑲嵌在空間的社會

網絡中街坊之間能夠快速的傳遞資訊，並有時還能提供簡單的勞力或日常事務協助。如餐飲業者 I 在市場中攤位，有時會接受鄰近攤位的委託，幫忙留意瓦斯運送的業者來訪並代為收貨，而自身有事不在攤位時，也會麻煩鄰近攤位幫忙顧攤，跟客人解釋業主何時會回來。相似的鄰里協助，也發生在業者 P 身上，業者 P 表示自己不在店內時，鄰居可以幫忙代收包裹或貨運物品，對方不在店內時也會互相幫忙。這些產業經營上簡易的日常互助，變成為單人經營餐廳的業者 P 或僅有 1 位固定店員的業者 I，在經營上很大的勞力協助。馬祖地區內的勞力缺乏顯著，且多數店家由於經營規模不大，僅有少數 1 至 2 名員工顧店，因此這個鄰里之間的簡易日常協助，對於在馬祖創業的業者有莫大幫助。此外，由於地方鄰里間的資訊傳遞快速，若有這些簡易的需求或新產品上市資訊，都可以藉由地方的鄰里網絡來傳遞資訊，進而找到可以幫助的鄰里成員，或達到產品宣傳的效果。如業者 I 的手沖咖啡，由於單價較高且沖泡時間較長，起初並未受到當地人與遊客的青睞，但在自身向鄰里推廣，並委託鄰里成員向外推廣之後，才逐漸打開知名度，並吸引到有興趣的在地客人，成為創業初期重要的行銷曝光管道。

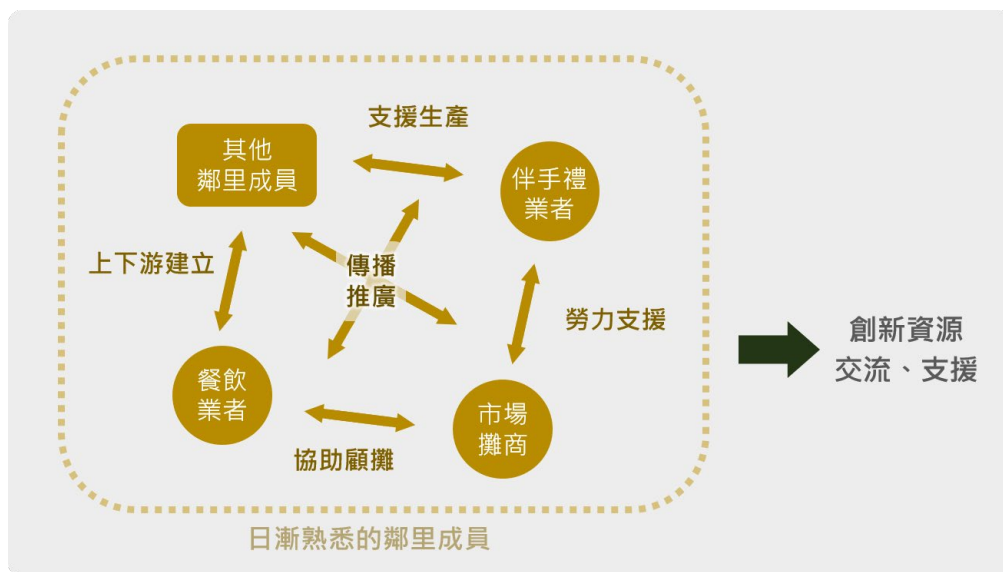


圖 61 鄰里網絡的創新資源交流

(筆者繪製)

除了這些簡易的日常雜務協助，在與地方鄰里建立深厚的互動情誼後，便可以邀請這些鄰里長輩或青年，來進行產品生產上的重要幫手，此點可由食品伴手禮業者 O 的魚麵料理生產過程說明。魚麵作為馬祖傳統的閩東料理之一，其製作過程需要手工混合魚漿、晾曬乾燥成型，而許多在地的長輩都有製作與烹調魚麵的料理技術在身上，業者 O 便透過家人牽線，尋找在地鄰里間能夠短期協助魚麵製作的鄰里長輩夥伴。在鄰里間互助與互相認識的牽線之下，業者 O 順利找到可以合作的鄰里長輩，來進行

自家核心產品之一的馬祖魚麵風味快煮包製造。與餐飲業者 I、P 類似，業者 O 也藉此解決了馬祖常見的勞動力缺乏問題，而且還是具備特殊知識技能的特殊技術勞力。此外，由於與在地鄰里的長輩共同製造魚麵快煮包拌手禮，業者 O 也同時賦予了該產品豐富的在地故事性（由長年居住在馬祖的在地長輩共同製做），使該產品除了具有既有的在地飲食文化意義之外，也擁有與其他業者不同的生產過程故事，能夠增添文化象徵意義。

不過，據受訪的業者 K、L 與 M 指出，進入在地的鄰里網絡並非毫無門檻，且部分排外性較強的聚落可能會有更高的進入門檻。業者 L 就指出，創業起初試圖與鄰近的餐廳、民宿友好，然而由於利益衝突以及外來者的身分，便遭受許多排擠甚至更嚴重的圍堵事件。活躍於許多不同鄰里網絡中的業者 N 便指出，馬祖人有天然性的排外性，可能對於利益衝突、來自不同地區等對象產生排斥感，而難以進入當地鄰里網絡而享有其互助性。身為外地人已受到部分鄰里認同的業者 U 也有同感，即使已與部分鄰居建立良好關係，甚至可交流漁獲、料理知識與日常瑣事，但大多在地民眾仍認為她是「外地人」而有所警惕與排斥。

由此可知，若能順利進入馬祖當地的鄰里網絡中，則可對於大多業者皆缺乏的勞力資源與行銷管道進行補充，雖然推廣行銷與勞力補充的程度無法完全解決業者的所有需求，但對於初創開業的業者或有短暫勞力需求的商家，都能起到相當的協助作用。

四、馬祖旅遊產業創新的區域性分析

本段以文獻回顧中的「區域創新系統」、「旅遊產業創新」研究觀點，進行馬祖旅遊產業創新網絡的綜合性分析。將馬祖的旅遊產業成員的創新網絡特性進行探討與梳理，並彙整當地旅遊產品創新的脈絡，用以分析得出當地的創新模式從過往至今有什麼變化與型態轉變。

（一）馬祖旅遊產業的創新網絡特性

從區域創新系統架構檢視馬祖的旅遊產業現況，可以發現馬祖地區內，雖具備企業、政府等創新系統成員，也許多有地區性的產業互動制度限制著或支持著這些成員的互動，但制式的「知識基礎設施」與「金融機構」並不存在。諸如 Doloreux (2002)、Edquist (2006) 等學者描述的創新輔助結構（產業園區、育成單位）、知識傳播機構（創新諮詢單位）、研發機構（大學、研究中心），等知識生產與傳播相關機構，皆無法在馬祖地區內直接指認出來。雖然過往馬祖地區內曾有水產相關的研究單位（連江縣水產試驗所），可以進行海況調查及漁業養殖研究，也對現今餐

飲業者常用的淡菜料理影響深遠，但已停止運作並裁撤。如今進行產品創新的旅遊業者們，通常是藉由自身經歷、家族資源與政府計畫，來生產打造旅遊產品所需的產業知識，並同時匯集資金、土地房舍等重要創新資源。

不過，若將知識基礎設施的功能分別討論，也就是將制式的知識生產、傳播等功能，在馬祖旅遊業者的創新脈絡中尋找蹤跡，便可以發現諸如連江縣政府、馬祖青年發展協會以及宗族與鄰里等在地網絡，都對於業者的旅遊產品創新有顯著的知識生產與傳播功能。業者可以透過家族傳承、鄰里知識交換、協會成員互動，來與其他業者或在地知識擁有者來互動，來依照現下業者或旅客需求，產出創造旅遊產品需要的合成性知識。此外，政府單位也有許多引進知識的計畫（如 SBIR 創新計畫、離島產業升級輔導計畫），讓業者在與外聘講師或外部研究單位（如食品研究所）的互動中，將既有的眾多在地知識轉化合成，或進行突破性的研究性分析，使受訪業者獲取發展創新產品的合成性與分析性知識，藉此補足地區內所缺少的制式知識基礎設施功能。

而同時間，在地宗族網絡以及產業創新輔導計畫、特定建物修繕補助等非正式與正式制度，也提供了旅遊業者們創新所需的部分資金、土地房舍等重要資源。讓馬祖地區同時缺少的「金融機構」功能，藉由政府與在地網絡的資源，稍稍解決部分的旅遊業者創新資金缺口。

從上述的旅遊產業創新網絡分析中，可以發現馬祖地區的藉由政府計畫以及地方網絡互動，來補足缺少的知識基礎設施與金融機構功能。馬祖地區的旅遊產業創新系統的現有編制，雖不及區域創新系統概念中，創新網絡理想架構一般地齊全而功能完善。但藉由政府由上而下（top-down）及地方網絡與協會由下而上（bottom-up）的創新互動與知識生產模式，也展現了地域鑲嵌型區域創新系統（territorially embedded RIS）般的創新網絡互動模式。也就是，擁有地理臨近性與文化相似性的馬祖業者、政府等創新活動成員，其創新相關的社會互動，以馬祖地區在地的宗族、鄰里網絡進行溝通，或藉由政府依照當地改良後僅適用於的馬祖輔導計畫牽線，足可見這些旅遊產業創新相關的社會互動，已鑲嵌在當地的空間網絡之中。並且，其中生產出的合成性、分析性與象徵性知識，僅限於馬祖地區內的旅遊產業適用，諸如與馬祖話意象、新式閩東菜色、釀造用麴菌養殖等重要產業知識，都是針對當地自然環境條件與文化特點進行生產的，不但無法適用於其他地區，也僅有熟知馬祖環境與文化的當地人與掌握技術的業者，能夠進行交流與使用，可見知識鑲嵌於地區內的情形相當顯著。此外，地域鑲嵌型區域創新系統可能發生的路徑依賴鎖定狀態，在馬祖地區的狀況並不顯著，許多跨區域的知識交流與產業互動連結，讓馬祖的旅遊業者可補充外部的知識與市場動態，而這也很大程度地避免了馬祖業者競爭力下降的狀況。

至此，已可從旅遊產業創新網絡成員與互動模式的初步盤點中，發現區域創新系統的各项功能，雖缺少制式的知識基礎設施與金融機構，但多數功能已由馬祖地區內的不同角色在進行作用與互相補充，諸如知識生產、創新資金供應等重要的創新資源，都能在地域鑲嵌性很高的互動網絡中，進行以創新為目的地匯集並使用於旅遊產品的打造過程。

(二) 核心與周邊休閒產品的創新常態

據筆者現地訪談與相關研究資料、文史資料爬梳，發現馬祖居民對於不同產業轉換、不同時商品的同時販售皆習以為常，且不限性別，男女皆能投入且頻繁地轉換在零售業、餐飲業、娛樂業等各種第三級產業，或務農、捕魚、食品加工等第一、第二級產業之中。由此可見，馬祖地區居民對於各式休閒服務與餐飲產業可能已十分熟悉，且能依照消費者需求快速轉換或打造出對應的產品，這便與現今所見的旅遊產業創新發展有很大的關聯，以下詳述。

鄰近海洋、位處兩岸要塞的馬祖地區，過往以漁業、貿易業為主要產業，然而在民國政府戰地政務管制之下，漁業水域及對外貿易大幅受限，未遷移至台灣本島的馬祖居民，便只能轉入其他產業並販賣多種商品以維持生計，就此也開啟了近代馬祖人擅於開發並販賣各式商品的開端。據人類學者林瑋嬪對於馬祖地區早年的生活型態研究⁵¹，戰地政務時期，許多馬祖居民長年經營的漁業收入中斷，因此不論男女皆投入各種小生意，並同時經營多種產業、販售多種商品的情形十分常見，形成「一把秤養一家人」的情形。而軍人大量進駐馬祖後，軍人的生活與娛樂需求出現，諸如撞球間、澡堂（當年馬祖地區的營區內多未設置沐浴設施）、理髮廳、雜貨店、冰店等也逐漸出現，當時許多馬祖人也迅速轉向來經營這些生意。過往曾經營網咖的民宿業者 A 指出，過往家裡就曾經營視聽房（單獨隔間可看電影的休息室）、網咖、宴席辦桌等多種行業，依照軍人休假時的需求，很頻繁地推出新的服務或產品給軍人，對於推出新產品或新服務很習慣。家族長年經營製造業的餐飲業者 R，其母親家族與自身也都有類似經驗，業者 R 指出母親在戰地政務時期就頻繁轉換或同時經營多個行業，棉被店、冰廠、餐廳、百貨、冰果店與醬油廠都有經歷過，業者 R 自己與妹妹在裁軍與解除管制後，開始製造糯米醋、蘿蔔辣醬、老酒等等產品販售，也投入經營餐廳、體驗活動等。可見從戰地政務時期開始，馬祖人便習慣依照消費者需求推出各式實體產品或服務，來支持自身或家族的生

⁵¹ 林瑋嬪於《島嶼幻想曲：戰地馬祖的想像主體與未來》一書〈離開或留下？〉章節中，講述馬祖地區在戰地政務的管制下，不論男女皆投入各式產業與多種商品的生產與販賣之中。

計。

不過，根據受訪結果，馬祖的家族長輩對於非服務業（餐飲、住宿、零售等）的新產品發展接受度並不高，尤其是概念或潮流過於新奇的服務或產品，家族長輩可能堅持反對而不利此類的創新發展。導遊兼伴手禮業者 N 就指出，自家有同時經營民宿、餐廳、修車廠等產業，但家人對於攝影行業卻並不支持，可能由於長輩難以理解，並認為馬祖服務業市場自裁軍解除軍政後便大幅萎縮。餐飲業者 U 也指出，根據她擔任馬祖社區規劃師訪查多個聚落的結果指出，經歷多年戰地政務者偏向務實，較認同實體產品或服務的經營模式，對於推出有新概念、新潮的經營模式或精緻的服務規劃較難理解，例如自身早期開業販售咖哩飯個人餐與下午茶服務，客群瞄準當地人與自由行旅客，便受到一些當地長輩的不理解（認為傳統的團客旅行團獲利速度更快）。

至此，可以了解到馬祖自過往戰地政務時期的積累的產業經驗，使馬祖人如今仍保有多角化經營、彈性化新增產品的產業型態。經歷過戰地政務管制被迫轉向服務業、零售業、農業或加工業之後，馬祖人以習慣依照需求，靈活地提供多樣的產品來販售，藉此在軍政合一、邊境管制嚴格的時期，維持生計甚至累積不少資本。這種彈性靈活且務實又多元的產業經營習慣，便成為當地主流的經濟模式，而有助於轉型發展現今部分的核心與周邊旅遊產品產業（如餐飲、住宿、零售、休閒服務等）。但對於更為新潮的旅遊服務，如旅遊攝影、自由行旅客服務等，則可能在發展上受到許多當地人的不理解，而難以發展、推廣。可見雖過往的多角化與彈性多元產品經營，有助於今日所見的許多核心與周邊旅遊產品發展，但在部分較新潮的旅遊產業服務，則較難受到支持。

（三） 產業模式轉換下的旅遊產品創新

從上段提到的馬祖多角化、彈性經營習慣，可以得知目前馬祖青年以上的長輩一代（經歷長期戰地政務管制的世代），雖習慣依照當下消費者需求，提供多樣甚至跨產業類別的實體產品販售或服務項目。但對比現今旅遊產業中，不少受訪業者講求的「獨特風格或文化意義」與「精緻化產品」，卻是兩個不同的產業經營型態。長一輩馬祖人講求「效率」、「務實」與「低成本」經營，據餐飲業者 R 指出，軍政時期軍人與在地人對於包裝與產品品質要求不高，所以沒有精緻度與包裝美感可言，而這便與現在旅遊產業中常被要求的精緻化產品與細緻服務有很大差距。民宿業者 K 也證實，過往馬祖除了一兩間現代化民宿以外，大多馬祖人經營的民宿，都是提供簡易住宿與餐飲的低價位民宿，住宿與餐飲品質都與現在市場需求有很大差距。同時，餐飲業者 P、U 也指出，馬祖人較偏向「賺快錢」，

以團客桌菜、集中大量製作的餐點換取短期較高的收益，而這也是目前馬祖大多數旅客導向的大型餐廳的經營模式。不過，自藍眼淚與芹壁聚落熱潮，帶動許多青年業者回流馬祖開業後，這些青年業者也開始試圖發展出不一樣的旅遊產業（或稱服務型產業）經營模式。

不同於長一輩馬祖人，在地或返鄉青年，又或是新移入馬祖的旅遊業者，受到自身工作經歷或興趣、風格偏好影響，逐漸發展出與過往長一輩馬祖人不同的服務性產業經營模式與旅遊產品風貌。現代化且兼具自我風格與在地環境特色的民宿空間，改良閩東口味並創造新料理的餐飲服務，結合馬祖自然與人文特點的旅遊體驗行程，都是目前這些馬祖青年或移入馬祖的業者們，將過往馬祖較傳統的餐飲、民宿等旅遊產業進行改造，進而創造出的嶄新旅遊產品。這些不同於以往的旅遊產品，帶有濃厚的馬祖地區特色，馬祖人習以為常的景觀、文化、生態等等旅遊資源，成為現今馬祖重要的旅遊資源特點，而被重新包裝與商品化，成為吸引旅客的特色旅遊產品。而這些新產品的打造，相較於以往戰地政務時期的延續的與解除禁令早期，以擺脫了低成本、快速創造大量營收的特性，轉而引入政府產業輔導計畫的知識與資金，或透過在地人際網絡、在地協會等社會網絡牽線合作交流知識等，讓有意願創造新產品與新經營模式的旅遊業者，改造既有的旅遊產品與經營模式。

至此，便能了解到過去戰地政務時期從業的馬祖一輩，為馬祖逐漸建立了多角且彈性化經營的產業經營模式，使當地人習慣於快速投入自家以往未有新的產品生產與販售。時至今日，不少青年業者與外來業者，也習慣於同時提供多種不同的服務性產品服務，但已逐漸擺脫低成本、高報酬、快速創造大量營收的「賺快錢」模式。而是投入較長時間與較高成本，引入輔導計畫或在地社會網絡的知識與資源，利用馬祖當地的自然或人文特點，結合個人風格後，打造出不同以往的創新旅遊產品樣貌。

（四）創新網絡互動上的阻礙

經過上述的創新網絡特性與產業模式分析，可以得知馬祖旅遊產業的區域創新系統，讓馬祖許多業者有網絡化的產業知識、資金、勞力等重要創新資源交流管道。然而，根據許多受訪者的陳述，這些創新網絡的互動並非完全沒有阻礙與限制，特定知識或資源的流動與供給，並非所有業者都能享有同樣的獲取機會。以下詳述：

1. 輔導計畫的不連貫

從本章節描述的 SBIR、離島產業創新輔導計畫以及許多產業創新相

關的輔導與補助政策中，可以發現馬祖地區內的旅遊業者可藉此受益，而獲取資金、經營空間以及最重要的產業知識等創新資源。然而，根據伴手禮業者 O、R 以及導遊 N 等受訪者的陳述，這些產業輔導與補助計畫，每年的變動不小，包含輔導師資、合作的研究機構、補助的額度與種類等都有變化。業者 R 就指出，由於參與這些政策計畫的業者，每次能參與的期間都很短（例如 SBIR 的單一業者的單一品項產品頂多連續參與 1 至 3 年），而且比較著重外在形象包裝與行銷曝光，這便可能導致業者不願意投入實質的研發或相關知識生產，雖能夠認證是合法化生產的產品，但無益於提升在地競爭力。

「現在是因為政府有地方型 SBIR 出現，廠商才願意參與，就有很多新產品出來，但真正來說賣得很好、存活現來的東西不多。大多都是台灣加工進來的，只是換個包裝、寫個馬祖。餅乾、點心、麵點都是台灣加工進來的，加工進來也沒什麼不好，都是合法工廠，但都沒辦法變成主力商品。不會變成主流商品。」

伴手禮暨餐飲業者 U

而若深入分析 SBIR 與離島產業創新輔導計畫成效，此二計畫雖然連年吸引不少馬祖業者參與產品創新與包裝、行銷上的改造，但由於每年參與的業者皆有變動，而其中也未有固定的知識生產或傳播機構作為中介，因此這些政策生產出的知識皆未能妥善積累，而形成在地知識庫。諸如適合馬祖旅遊業者採用的食品生產、產品包裝、產品意象化（結合在地文化）、推廣行銷等知識，都僅在少數業者的互動網絡中交流，如曾任輔導師資的業者 U 與業者 O 合作改善產品容量與包裝而銷量大幅提升。對於類似知識的積累與擴散，現有馬祖相關政府計畫中，仍缺乏長期性、積累性的知識交流與知識庫形成，而使有意進行產品與行銷創新的在地業者，大多需要重新摸索各自的創新脈絡。

至此，可以看到馬祖地區內現有的產業輔導與創新相關政策，可能缺乏連貫穩定地產業知識生產與積累功能。連年產出大量產品創新與行銷改造成果，無法充分活用過往計畫內生產過的知識，使其他有相關知識需求的業者皆須重新摸索，而徒增投入創新、成功打入市場難度與耗時。

2. 知識機構非長期進駐

承自第一點，SBIR、離島產業創新輔導計畫等政策，對接了許多區域外的師資與研究機構給有需求的業者。但這些外部的研究機構或產業專家並非長期進駐馬祖，而是藉由政策計畫而短期進駐馬祖來完成該專

案。如此一來，雖然對於有獲取到新知識的業者有莫大幫助，但每每進行專案時皆須重新對接，且如 SBIR 的產業師資組成也有逐年調整，便使這些生產過的知識與輔導資源落入機會性的提供，而非常態性的知識積累與生產擴散。

對比過往馬祖地區內曾長期投入水產養殖研究的水產試驗所，該研究機構中的養殖技術在引進後不斷依照馬祖環境條件改良，其中持續累積的養殖技術與環境知識，在轉移給養殖戶之後不但能立即投入生產，且也能持續觀察並精進相關技術。這不單為馬祖業者提供諸如淡菜、紫菜、裙帶菜等等的穩定經濟來源，更為許多餐飲業者、伴手禮業者奠定「馬祖淡菜」的在地意義與環境連結性，而成為地方招牌特色之一。

然而，現今的馬祖旅遊產業並未有類似的知識生產與積累機構（海洋大學馬祖分校的馬祖海洋研究中心與產業面合作仍在發展中），許多旅遊業者除在地摸索與外地積累的知識之外，僅能仰賴政府或其他網絡外部的知識供應與生產。並且這些知識也未能在固定機構中積累與再生產，這便使有意進行產品創新與產業轉型的旅遊業者，進能仰賴這些偶發性、機會性的知識蒐集，而難以活用地區內既有的旅遊產品生產與行銷相關的既有知識，增加許多創新的時間與資金、勞力等成本，而成果也未必能符合市場需求。

3. 宗族成員的世代隔閡

從宗族網絡對於創新活動的協助中，可以看見諸如知識、勞力、土地房舍等資源，在不同的宗族成員中跨世代、跨產業的進行互補與互助。然而，宗族網絡內的知識與其他資源流動，並非毫無門檻。從訪談內容得知，由於掌握家族或宗系產業資源的決策者，通常是家族中的長輩，其他宗族成員有各式創新資源上的需求，便得獲取與其之間的共識。

從前文可知，長一輩馬祖人講求「效率」、「務實」與「低成本」的經營策略，對於產品的包裝改造、文化意義賦予以及持續投資創造更佳的同類產品，可能存在較大的排斥，因而無法理解與同意將宗族內的資源交付給青年一代進行改造與再投資。然而，青年一代的業者（如本研究受訪的多位青年創業者），已逐漸脫離低成本、高報酬、快速創造大量營收的「賺快錢」模式，轉向導入較多的時間與資金在網羅各類知識與進行各種測試，來將馬祖在地的自然環境與文化歷史資源注入產品打造之中，並建立自家的風格與品牌。因此世代間的產業經營觀念差異，便可能造成青年者與進行創新活動時的阻礙。如導遊 P 就指出，自家經營的民宿在長輩的授意下，有意傳承給業者 P 經營，但目前雙方的經營

理念有不小差異（走向現代化及服務精緻化與否），業者 P 表示目前仍在討論中，但近期可能不會是自己的選擇。

由此可知，但由於宗族網絡內的部分特定資源，僅會提供給具有血緣或姻親關係的親信成員，且這些宗族老幼成員也通常分布於多個世代，這便可能因為世代間的觀念與認知差異，使部份資源由於難與資源掌握者達成世代間共識，而造成流動或協助關係停滯。

五、小結

本章節重新梳理馬祖旅遊產業創新的行動背景、重要成員與創新相關的互動模式與網絡系統，在探索馬祖現今旅遊產品背後成因的同時，也發現到許多有或不利於產業創新活動的因素，對於不同背景的業者或網絡成員各有不同影響。

馬祖的旅遊業者在交通不便、季節性明顯、勞動力缺乏且地方人際網絡緊密的環境中，透過與遊客、在地協會、政府、研究機構的互動，活化在地自然與人文特色，打造出極具吸引力的多項旅遊產品。這些互動模式包含政府的產業輔導與補助計畫、在地協會的合作引介、宗族網絡的產業資源補充及鄰里網絡的產銷協助，讓參與不同政府計畫、在地網絡或在地協會的業者，適應並發揮馬祖的環境資源特點，成功地創業並推出嶄新的旅遊產品。而根據區域創新系統的理論性分析，馬祖地區在架構上雖缺少制式的金融單位與研究機構，但由於不同成員間已出現許多在地鑲嵌性的網絡連結互動，使在地知識與各式資源能夠善加流動與生產，而形成地域鑲嵌型的區域創新系統般的創新支持性基礎。

不過，馬祖旅遊產業創新網絡中的成員互動，可能存在不少參與門檻與互動阻礙。如政府輔導計畫有計畫撰寫與呈現能力門檻，且參與時合作的知識供給者不固定，區域內也沒有知識機構長期進駐，便可能使創新知識與資金等資源的供給不穩定。同時間，宗族網絡、鄰里網絡及在地協會的參與，也需要符合特定的年齡、家族或居住地等身分限制，加上部分網絡的資源由特定族群掌握，不符身分條件或無法與資源掌握者達成共識的成員，不但無法享有這些創新資源協助，更可能出現資源排擠或指向性的針對行動（如菜價哄抬、針對性油煙侵擾等），使非該互動模式參與者的創新活動更加困難。

柒、結論與未來建議



本研究以馬祖的旅遊產業創新為例，將過去常用於工業創新研究的區域創新系統概念，轉化用於旅遊產業創新的研究上。在爬梳旅遊產業創新相關文獻後，以近年馬祖旅遊產品的創新作為研究核心，探索馬祖地區內的制度與各式環境條件下，旅遊業者們如何透過政府、協會等組織或在地網絡，進行知識與產業資源匯聚的產業創新活動，打造出現今吸引眾多旅客造訪的旅遊產業現貌。

經過研究分析，得出馬祖地區的旅遊產業創新系統中包含的企業、政府與制度架構，雖缺乏制式的金融機構與知識基礎設施，但在企業、政府與各式協會的多向互動中，仍能順利獲取資金與知識等資源，來解決馬祖旅遊業者們在創新活動上遇到的困境，並能夠順利將眾多自然與人文旅遊資源進行商品化。唯目前馬祖地區內仍有部分產業發展隱憂，可能阻礙未來的旅遊產業發展。因此，本章節先以區域創新系統架構，歸結馬祖旅遊產業近年的創新成因，再歸結出馬祖旅遊產業仍須面對的課題，以完整闡述現今的馬祖旅遊產業創新脈絡與現況。

一、研究結論

(一) 馬祖旅遊產業創新網絡

面對諸如勞動力缺乏、產業知識短缺以及旅遊季節性等偏遠地區常見的發展困境，馬祖旅遊產業創新成果豐碩、旅客穩定成長的背後，是馬祖地區的企業、政府與協會等行動者，透過各式知識生產與創新資源交流的成果。這些適用於馬祖旅遊產業的產業知識，是地區內外的重要成員之間彼此連結、交流後，產出可用於面對或發揮區域環境優劣勢的創新基礎。業者們在此基礎上，將新知識投入產品創新與行銷推廣之中，打造具有當地自然或人文特色的旅遊產品，也在生產流程上解決勞力短缺等問題，推出新穎的服務性或硬體產品，來持續吸引旅客來到馬祖消費。

如圖 62 所示，馬祖的旅遊產業創新行動網絡中，企業、政府與區域條件（含區域資源、制度）兼具，僅缺乏提供資金與知識的制式金融機構與知識基礎設施。但經過政府、協會等產業成員的功能與業務內容分析，得知金融機構與知識基礎設施的部分功能，可由政府、在地協會或地方網絡（含鄰里網絡、宗族網絡）互動中取得。導遊 N 與餐飲業者 I 皆有提及，馬祖人高度仰賴地方與中央政府的資金補貼與軟硬體建設資源，而從諸如 SBIR、離島產業升級輔導計畫等政策或計畫，也可證實政府方已提供許多產業創新上的資金挹注，使馬祖不致陷入過往偏遠旅遊地區案例中，缺乏資金導致產業高度仰賴外部資本的問題。

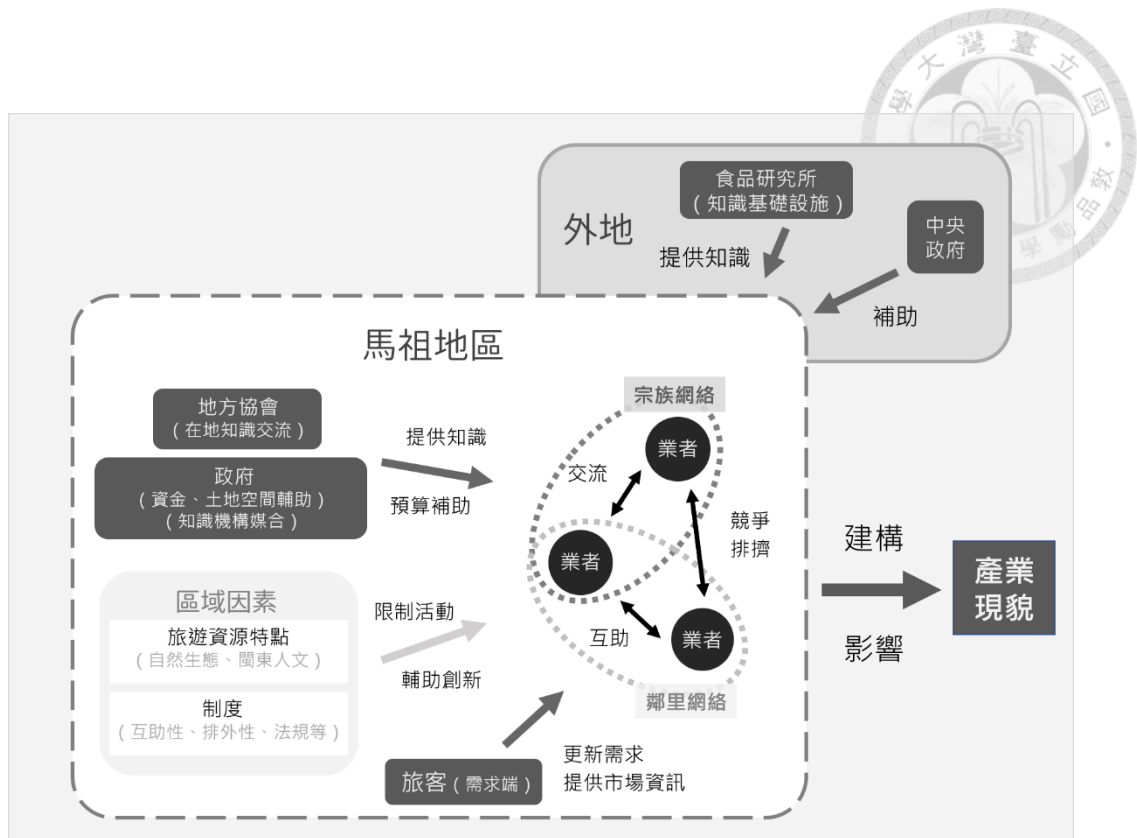


圖 62 馬祖旅遊產業創新行動網絡

知識與資金等創新資源交流部分，除了政府提供的 SBIR 等創新輔導計畫有研究單位或業界師資可吸收到知識外，馬祖地區內還有在地協會如馬祖青年發展協會也有部分知識供應，以及宗族網絡中可從親戚長輩或家族異業成員中交流獲取。而這些從外部學習知識來到馬祖，或在馬祖持續吸收家族、協會或政府計畫知識的業者，便可藉由這些管道獲取地區內外的產業相關知識，來產出各自業種適合的合成性、分析性與象徵性知識。如此一來，即使馬祖地區內並沒有制式的產業研究機構或研究型大學單位，也可以透過產業成員間的互動來獲取並產出地區內缺少的知識，以投入創新活動，打造出新的旅遊產品。除了知識以外，諸如資金、勞力、營業用土地房舍等產業資源，在馬祖地區內也可藉由政府計畫或在地網絡互動來獲取，以彌補地區內缺乏制式金融機構的功能。

而從制度角度切入，馬祖地區內有 SBIR 計畫、離島產業升級輔導計畫等制式計畫，提供旅遊業者在知識、資金的協助以外，也有地方鄰里網絡、宗族網絡的互助性或排斥性共識存在。若能順利申請 SBIR 計畫或閩東建物補助，或獲取宗族或鄰里等地方網絡的協助，則能對於旅遊業者的創新活動有所幫助，但若無法順利取得政策補助或地方網絡支持，則可能陷入較不利的旅遊產業創新條件。除地方網絡以外，馬祖地區還有零售與休閒產品創新常態的非正式制度存在，長年軍事管制催生出馬祖的軍人休閒類產品創新常態，使馬祖人習慣在市場中提供新產品，而這也持續影響著

現今的旅遊業者，促成許多旅遊產品問世。由此便可見，馬祖地區的制度方面，有 SBIR 與閩東建物補助等正式制度，以及網絡互助或排外共識、休閒產品創新常態等非正式制度。

如此一來，馬祖的旅遊業者與眾多重要產業成員，不但解決了制式知識機構與金融單位的功能缺漏問題，更展現近似地域鑲嵌型區域創新系統般的互動模式，充分發揮產業成員間高度的地理臨近性與文化相似性優勢，提供知識與資金、土地空間、勞力等創新資源支持。而此類區域創新系統可能存在的路徑依賴鎖定狀態劣勢，馬祖旅遊產業創新網絡則藉由與外部的多個互動模式（輔導計畫、外部研究單位合作等）解決，以持續獲取並生產出適用於馬祖地區的產業創新知識。然而，馬祖的旅遊產業創新系統中，仍然存在輔導計畫不連貫、知識機構缺乏及宗族成員世代隔閡的狀況，造成產業成員互動上的阻礙，使部分業者無法順利獲取知識與土地空間等重要創新資源。

（二）馬祖旅遊產業仍須面對的區域課題

馬祖地區現有的旅遊產業創新系統，雖然具備互動良好的企業、政府、協會與各式環境條件，而有利於旅遊業者進行知識生產等創新活動來將旅遊資源商品化。但經過訪談分析與筆者現地觀察後，發現在目前的區域產業環境與創新系統架構中，仍有一些待解決的區域環境問題，可能不利於業者知識生產及各種類創新活動的進行。這些問題主要與馬祖的旅遊市場特性及產業發展後造成的問題有關，以下闡述：

1. 產業知識積累不易

從前文中敘述的產業輔導計畫不連貫、區域內知識機構缺乏兩點，可以得知在馬祖地區內，目前並無固定的公共計畫、知識機構或特定單位有持續進行產業知識的保存積累與再生產。這些不連貫的政府計畫與偶有合作的知識機構、業界講師，雖在計畫執行或合作關係中可以獲取可利用的知識，但在計畫與合作關係結束後，這些知識便僅存在於特定業者與外部研究機構中。這便使知識的保存與再生產狀況未知，而往後有此知識需求的業者仍需重新探索與尋求知識合作對象，出現產業知識積累與傳播容易中斷、消散的情況。



2. 世代隔閡阻撓資源流動

馬祖地區內較多長輩習慣的「賺快錢」經營模式，與現今青年創業者較認同的長期耕耘、持續投資的觀念有相當落差，便形成產業經營上的世代隔閡。這個經營世代間的隔閡，便容易導致握有資源的宗族網絡長者難以認同，並將宗族資源流向欲進行創新活動的青年業者。如此一來，就很容易造成馬祖目前主要進行創新的青年業者，在勞力缺乏、資金不足等大環境情況下，又再度缺乏來自地方網絡的創新資源支援，而難以投入創新活動之中。

3. 勞動力缺口仍大

從宗族網絡、鄰里網絡中，可以看見許多業者積極尋求在地的勞力協助，或透過在地協會、政府計畫來尋求勞力問題的新解方。部分業者順利地藉此獲得產品生產或合作研發與改良的人力，但大多數受訪者仍指出，馬祖現今勞動力仍嚴重短缺。諸如民宿業者 J 與 S 欲開發的遊憩活動，都因為勞力缺口而遲遲未有進展，且每逢旅遊旺季期間，眾多業者仍需身兼數職、焦頭爛額地支撐現有服務水準，木作與水電等民生專業技術勞力也依舊缺乏。由此可見，現下馬祖的勞動力缺口仍大，對於旅遊業者開發新產品，以及現有創新成果的長久經營產生很大的阻礙。

4. 交通不便造成貨源不穩與營收短少

雖然在設施與運具的升級後，大幅改善了來往台灣－馬祖的交通時間與舒適度。然而，先天氣候條件造成的航班停駛（停航），仍使遊客可能臨時取消行程且業者須全額退款，且業者供貨上也須承受高昂運費成本與運送風險。此情形過往曾使 P 等餐飲業者的食材貨源中斷，只能被迫停業或停售部分料理；K、J 等民宿業者與 R 等體驗遊程業者也曾因此面臨高額的營收損失。這不但導致業者們短期的營收銳減，更可能影響業者投入新產品研發與產業擴張的意願，民宿業者 S 就表示，由於來客營收的不足，近年想要拓建的戶外用餐區、草地遊憩設施等都只能無限期延後。猶可見馬祖地區的交通問題，仍是阻礙地區旅遊業者成長與發展新產品的一大原因。



5. 自然生態與在地文化消失

從第五章的馬祖旅遊資源盤點與商業化，可以看到馬祖地區內有許多重要的旅遊資源，業者們藉此打造出特色旅遊產品，吸引大批遊客而推進馬祖的旅遊產業成長。然而，許多受訪者也對此提出，這些旅遊資源可能逐漸消失的隱憂。

近年由於旅客數量激增，馬祖的政府單位因應旅遊業者與在地人士的期待，執行了許多大型建設計畫。包含北竿通往大坵島的大坵橋與北竿大道拓寬⁵²、南竿社會住宅（與 147 地號示範住宅案）（圖 63）⁵³、南竿梅石演藝廳⁵⁴等等都是量體龐大的開發建設，而多個解編的軍事據點或軍用空間轉移的再開發案、堤防興建工程（圖 64），也同時都在進行建造與整修。這些大型開發或量多的中小型開發案，對於現有馬祖自然景觀的改變，以及對於生態系統的衝擊，是否可能造成未來旅客造訪的意願受到影響，值得進一步研究。而如果對應到地質協會、觀光解說協會、縣府、馬管處都在大力推行的地質旅遊與生態旅遊，則可能產生與旅客期待的落差出現，是目前與未來連江縣府、旅遊業者、在地協會與居民等馬祖地區行動者，必須面對的自然環境課題。

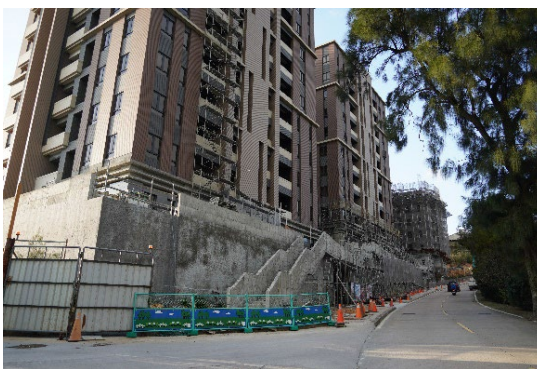


圖 63 已接近完工的南竿社會住宅與 147 地號示範住宅案

（圖 63 為筆者 2022,03,09 拍攝）

⁵² 大坵橋連接北竿與大坵兩島，橋梁目前仍在建設中，而同計畫內銜接大坵橋的北竿大道，期拓寬計畫共 2.5 公里已完工，參考自內政部官網：https://www.moi.gov.tw/News_Content.aspx?n=2&s=139181（2023/9/7 擷取）

⁵³ 南竿社會住宅（與 147 地號示範住宅案）為山坡樹林地中大量體的建設，預計 2023 年 12 月完工交屋，參考自連江縣府官網：<https://www.matsu.gov.tw/chhtml/content/371030000A/603>（2023/9/7 擷取）

⁵⁴ 南竿梅石演藝廳建設以接近竣工，同為山坡上的大量體開發案，參考自新聞：<https://udn.com/news/story/7327/6755381>（2023/9/7 擷取）



圖 64 為抵擋颱風長浪建造的津沙海堤

(圖 64 為筆者 2023,03,21 拍攝)

此外，許多在地民眾也以鋼筋水泥建物，取代過去純木材與石塊建造的傳統閩東建築，讓馬祖人的傳統生活文化快速消失。過去馬祖的閩東建築多是木樑作為結構（圖 65），再以石材砌成內外牆，並且門、窗開口都很小以抵禦冬季寒風，然而近年為了快速修復傾倒的閩東建物，或甚至加高樓層以容納更多旅客，這些木材、石材結構已鮮有屋主使用，取而代之的是鋼筋水泥建造的大窗口海景民宿與餐廳（圖 66）⁵⁵。這便可能導致馬祖具有的閩東文化特色大量流失，甚至危及到馬祖閩東文化資源的獨特性，影響未來長期的競爭力。



圖 65 傳統閩東式建築的木樑結構（左）；圖 66 失去傳統木樑的民宿（右）

(圖 65 取自 <https://www.cna.com.tw/news/acul/202112110206.aspx>；圖 66 取自 <https://reurl.cc/jvZdED>)

⁵⁵ 公視〈獨立特派員〉節目 (<https://youtu.be/dmLR4tIP6Uc?si=ipMaWTn5qnCGZri2&t=485>) 報導馬祖許多新建築，僅剩少數建物的「外表」有石片仿擬閩東樣式，正統閩東文化的石砌外牆與木造結構已多被取代。經筆者與經營傳統閩東民宿 10 年的業者 C 訪談證實。



二、研究限制與未來研究建議

本研究自研究初期的資料爬梳與現地訪談，到理論運用、資料分析、研究呈現的過程中，遭遇不少研究規劃與執行的困境。從初步資料蒐集與研究設計階段，就遭遇研究文獻與相關文本缺乏的問題，而後也面臨訪談資料分析驗證與研究解釋性的模糊或瓶頸，造成研究在進行時的執行限制與解釋性限制。以下列出本研究面臨的研究限制以及對於未來相關研究的建議：

(一) 研究設計缺乏參考文獻

過往採用區域創新系統作為研究架構的文獻，多屬於簡易盤點區域現況的精簡文本，而唯一進行旅遊產業的區域創新系統深度研究，且留下完整研究過程的學者僅有葡萄牙的 [Brandão, F.](#) 一位，不過 [Brandão, F.](#) 的相關研究皆採量化的調查來獲取並分析研究資料，並不適用於研究馬祖這類小尺度的地方型區域研究。因此，在研究設計上，筆者規畫的半結構式深度訪談，幾乎沒有參考的研究文獻。因此，這可能是造成本研究的研究規劃與研究修正時程過長的原因。對此，由於旅遊產業的組成複雜性高，且文獻散落於不同學術領域中，建議未來進行相關研究的學者，搭配旅遊產業的其他研究的理論或資料分析途徑，並與大型研究計劃合作，從而有更多設計或修正確論架構的參考依據。

(二) 研究的解釋性與溝通性限制

過往旅遊產業創新文獻的分佈在多個不同的學術研究類別裡，加上旅遊產業組成的複雜性極高，各領域學者對於旅遊業創新的分類、系統組成與關鍵因素描述存在不小的差異。造成採用區域創新系統概念進行旅遊產業研究時，理論解釋上可能有不同分歧，產生研究領域間的溝通性問題。[Gomezelj, D.O. \(2016\)](#) 即表示，過往與旅遊業創新相關的文獻主題分散、異質性高、互相連結度低。因此，本研究以經濟地理學領域為基礎，採用發展已久的區域地理學觀點，進行產業的行動者與制度分析，盡可能地將不同學術領域的研究資料並置分析後，有一個包容性較高的研究分析基礎。不過，若要再將此經濟地理學架構的旅遊產業創新研究，作為在諸如旅遊產業研究最常見的管理學或行銷學研究的參考，則也可能需要經過相當程度的文獻解構與再次研究。



(三) 現地訪談時程安排不易

馬祖人冬季(11~2月)多在台灣或外地過冬,而春天至夏天(4~9月)為旅遊旺季,因此冬季難以預約訪談,而春天進入極度繁忙的時期也難以預約深度訪談的時間,因此訪談地點與時間的限制,使訪談預約與排程相當不易,使情感建立與資料蒐集的時間需拉長,且須配合受訪者地點四處移動。此外,台灣來往馬祖航空航班在旺季購買不易,或只能搭乘8小時航程的過夜船運航班至馬祖,因此使訪談時程安排更加困難。對此,筆者經歷兩年的多次接洽與實地訪談後,建議未來進行馬祖地區的現地深度訪談時,需提前打聽受訪者每年的遷移習慣,並避開馬祖人到外地避寒的冬季、春節期間的馬祖擺暝祭、九月份的媽祖昇天祭以及藍眼淚旅遊旺季,才能規劃出較有效率的研究時程。否則,與受訪者訪談時間分散,或進入田野期間杳無人煙,則可能白費過多等待時間。

(四) 馬祖資料驗證困難

現有馬祖產業相關資料,多屬於政府調查與文學記載,對於產業環境或創新脈絡的探究上,難以找到業者、協會等行動者為主體的產業相關研究。而部分資料如報導、文學性文章,也缺少實際作者姓名標示,使資料確認也有相當難度。僅能以現有政府資料比對,並進行深度訪談確認。然而,馬祖早期人口外流嚴重,過去在馬祖從事產業相關工作的行動者,現今可能已遷移至桃園、基隆、台北或甚至對岸福州等地,對於知情者的實際訪談難度較高,因此本研究僅以目前可觸及的行動者,作為產業創新現況的分析起點。但若要進行更深度的非正式制度、行動者互動模式或產業知識積累研究,就可能面臨資料驗證困難的窘況。對此,建議未來要從事馬祖旅遊產業研究的學者,在研究設計初期就要有受訪者四散的預期,並及早規劃候選受訪者。


捌、參考文獻



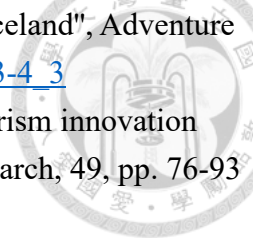
一、期刊與學術研究


- Allcock, J. B. (1989), "Seasonality", *Tourism Marketing and Management Handbook*, pp. 387-392. <https://reurl.cc/eWZ5XQ>
- Andersson, M. and Karlsson, C. (2006), "Regional Innovation Systems in Small and Medium-Sized Regions", *The Emerging Digital Economy*, pp. 55-81. https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-34488-8_4
- Asheim, B. T. (2007), "Differentiated Knowledge Bases and Varieties of Regional Innovation System", *Innovation The European Journal of Social Science Research*, 20(3), pp. 223-241. <http://dx.doi.org/10.1080/13511610701722846>
- Asheim, B. T. and Gertler, M. S. (2006), "The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems", *The Oxford Handbook of Innovation*, 11, pp. 291-317. <https://academic.oup.com/edited-volume/38667>
- Asheim, B. T., Moodysson, J., and Tödtling, F. (2011). "Constructing Regional Advantage: Towards State-of-the-Art Regional Innovation System Policies in Europe?" *European Planning Studies*, 19(7), pp. 1133-1139. <https://doi.org/10.1080/09654313.2011.573127>
- Asheim, B. T., Grillitsch, M. and Trippel, M. (2016), "Regional innovation systems: past – present – future", *Handbook on the Geographies of Innovation*, 2, pp. 45-62. <https://doi.org/10.4337/9781784710774.00010>
- Baum, T. (2012), "Human resource management in tourism: a small island perspective", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 6(2), pp.124-132. <https://doi.org/10.1108/17506181211233054>
- Belyakova, G. Y., Vladimirova, O. N., Petrova, A. T., Shchitnikov, A. S. (2015), "Innovative Susceptibility in the Regional Innovation System", *Asian Social Science*, 11(6), pp. 37-44. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n6p37>
- Bessant, J., Allen, A., George, T., Howard, R., Richard, L. (2012), "Developing innovation capability through learning networks", *Journal of Economic Geography*, 12(5), pp.1087-1112. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbs026>
- Bingley, S., Burgess, S., Sellitto, C., Cox, C., Buultjens, J. (2010). "A classification scheme for analysing Web 2.0 tourism websites", *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), pp. 281-298. <https://reurl.cc/x7n211>
- Brandão, F. (2014), "Innovation in Tourism: the role of regional innovation systems",

- 
- PhD thesis, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.3719.4409>
- Brandão, F. and Costa C. (2012), "Regional Innovation Systems and Tourism: a Conceptual Approach", *Revista turismo & desenvolvimento*, 2, pp.647-660. https://www.researchgate.net/publication/278016127_Regional_Innovation_Systems_and_Tourism_a_Conceptual_Approach
- Brown, B., Chalmers, M. (2003). "Tourism and mobile technology", ECSCW 2003, Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-010-0068-0_18
- Buhalis, D. and O'Connor, P. . (2005), " Information Communication Technology Revolutionizing Tourism ", *Tourism Recreation Research*, 30(3), pp. 7-16. <https://doi.org/10.1080/02508281.2005.11081482>
- Bunghez C. L. (2016), "The Importance of Tourism to a Destination's Economy", *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*, Article ID 143495. <https://ibimapublishing.com/articles/JEERBE/2016/143495/>
- Butler, R. (2000), "Seasonality ", *Encyclopedia of Tourism* Jafari, J. (ed.), Routledge, pp. 521-522 , London. <https://reurl.cc/60QWO6>
- Byström,J. and Müller, D. K. (2015) "Tourism labor market impacts of national parks The case of Swedish Lapland", *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 2(3), pp. 115-126. <https://doi.org/10.1515/zfw.2014.0008>
- Camilleri, M. A. (2018). "The Tourism Industry: An Overview. In *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*", Cham, Switzerland: Springer Nature. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3289462
- Carson, D. A., Carson, D. B. and Hodge, H. (2013), "Understanding local innovation systems in peripheral tourism destinations", *Tourism Geographies*, 16(3), pp. 457-473. <https://doi.org/10.1080/14616688.2013.868030>
- Chung, J. Y. (2009), "Seasonality in tourism: A review", *e-Review of Tourism Research (eRTR)*, 7(5), <https://reurl.cc/GxpxOZ>
- Cooke, P., Urang, G. M., Etxebarria, G. (1997), "Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions", *Research Policy*, 26, (4)-(5), pp. 475-491. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00025-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00025-5)
- Crnogaj, K., Rebernik, M., Hojnik, B. B. and Gomezelj, D. O. (2014), "Building a model of researching the sustainable entrepreneurship in the tourism sector", *Kybernetes*, 43 (3/4), pp. 377-393.
- Currie, C. and Falconer, P. (2014). "Maintaining sustainable island destinations in Scotland: The role of the transport–tourism relationship", *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(3) , pp.162-172. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.10.005>
- Debbage, K. G. and Daniels, P. (1998), "The tourist industry and economic geography:

- 
- missed opportunities", *The Economic Geography of the Tourist Industry: A Supply-side Analysis*, 2, pp. 17-30.
<http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/2105/1/31.pdf.pdf>
- Dimitriou, D. (2017), "Air Transport Economic Footprint in Remote Tourist Regions", *Mobilities, Tourism and Travel Behavior*, 9, pp. 143-157.
<http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.71597>
- Doloreux, D. (2002), "What we should know about regional systems of innovation", *Technology in Society*, 24(3) , pp.243-263. [https://doi.org/10.1016/S0160-791X\(02\)00007-6](https://doi.org/10.1016/S0160-791X(02)00007-6)
- Duval, D. T. (2007) *Tourism and Transport Modes, Networks and Flows*, Channel View Publications. <https://reurl.cc/7M43Yy>
- Dwyer, L. M., Ljubica K. C., Deborah J. E. and Tanja A. M. (2014), "Tourism Firms' Strategic Flexibility: the Case of Slovenia", *International Journal of Tourism Research*, Int. J. Tourism Res., 16, pp. 377–387
- Edquist, C. (2006), "System of Innovation Perspective and Challenges", *The Oxford Handbook of Innovation*, 7, pp. 181-208. <https://academic.oup.com/edited-volume/38667>
- Erfurt-Cooper, P. (2014), "Volcanic Destinations Worldwide", *Volcanic Tourist Destinations*, Springer Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-16191-9>
- Estêvão J., L. Teixeira and M. J. Carneiro (2022), "THE RELEVANCE OF DESTINATION MANAGEMENT SYSTEMS' FUNCTIONALITIES: A MODEL BASED ON STAKEHOLDERS' VIEW", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 32(1), pp.21-44.
<https://doi.org/10.1080/10919392.2022.2036568>
- Fatantia, M. N. and Suyadnya, I. W. (2015) "Beyond User Gaze: How Instagram Creates Tourism Destination Brand?", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211 , pp.1089-1095. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.145>.
- Fagerberg, J. (2006), "Innovation a Guide to the Literature", *The Oxford Handbook of Innovation*, 7, pp. 1-26. <https://academic.oup.com/edited-volume/38667>
- Florida Richard (2005), *Cities and the Creative Class* , Routledge, London.
- Frenzel, F., Koens, K., Steinbrink, M. and Rogerson, C.M. (2015). "Slum Tourism: State of the Art", *Tourism Review International*, 18(4), pp.237–252.
<http://dx.doi.org/10.3727/154427215X14230549904017>
- Funck, C. (1999), "When the Bubble Burst: Planning and Reality in Japan's Resort Industry", *Current Issues in Tourism*, 2(4) , pp.333-353.
<https://doi.org/10.1177/0022002703262358>
- Gierczak, B. (2011), "The History of Tourist Transport After the Modern Industrial

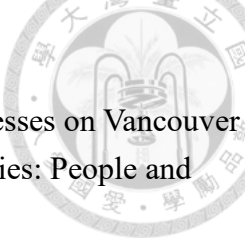
- Revolution", Polish Journal of Sport and Tourism, Sciendo, 18(4), pp.275-281.
<https://reurl.cc/NybmD6>
- Gomezelj, D.O. (2016), "A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28(3), pp.516-558, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>
- Gronau, W. and Kagermeier, A. (2007), "Key factors for successful leisure and tourism public transport provision", Journal of Transport Geography, 15(2), pp.127-135, <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2006.12.008>
- Grünwald, C., Schleuning, M. and Böhning-Gaese, K. (2016), "Biodiversity, scenery and infrastructure: Factors driving wildlife tourism in an African savannah national park", Biological Conservation, , pp.60-68, <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2016.05.036>
- Gyr, U. (2010), "The History of Tourism: Structures on the Path to Modernity", European History Online (EGO), Institute of European History (IEG).
<http://www.ieg-ego.eu/gyru-2010-en>
- Haemoon Oh (2001), "Revisiting Importance Performance Analysis", Tourism Management, 22(6), pp.617-627, [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00036-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00036-X)
- Hassan, N. (2020), "Geography of Tourism", சுற்றுலாத்துறையில் COVID-19 இன் தாக்கமும் சவால்களும், 22(6), pp.78-105, https://www.researchgate.net/publication/351782669_Geography_of_Tourism
- Hannifan, R. D. (2019), "The Influence of Instagram Travel Influencer on Visiting Decision of Tourist Destinations for Generation", Tourism Proceeding, 1, pp.235-247. <http://182.23.90.6/index.php/Proceeding/article/view/1286>
- Heshmati, M., Gheitury, M. and Shadfar, S. (2022), "Factors affecting possibility of ecotourism development and sustaining natural resources using SWOT approach in west Iran", International Journal of Geoheritage and Parks, 10(2), pp.173-183. <https://doi.org/10.1016/j.ijgeop.2022.03.004>
- Hjalager A. M. (2010), "A review of innovation research in tourism", Tourism Management, 31(1), pp. 1-12, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Hoarau, H. (2014), "Knowledge acquisition and assimilation in tourism-innovation processes", Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 14(2), pp. 135-151. <https://doi.org/10.1080/15022250.2014.887609>
- Hoarau, H. and Kline, C. (2014), "Science and industry: sharing knowledge for innovation", Annals of Tourism Research, 46, pp. 44-61. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.01.005>
- Howells, J. and Bessant, J. (2012), "Introduction: Innovation and economic geography: a review and analysis", Journal of Economic Geography, 12(5), pp. 929-942. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbs029>

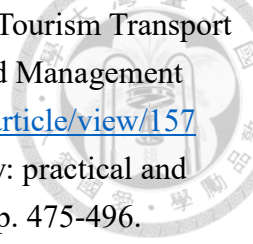
- 
- Huddart, D. and Stott, T. (2020), "The Arctic Islands: Svalbard and Iceland", *Adventure Tourism*, 3, pp.51-100. https://doi.org/10.1007/978-3-030-18623-4_3
- Isabel Rodríguez, Allan M. Williams, and Michael Hall (2014), "Tourism innovation policy: Implementation and outcomes", *Annals of Tourism Research*, 49, pp. 76-93 <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.08.004>
- Ivanov, S., Gavrilina, M., Webster, C., Ralko, V. (2017) "Impacts of political instability on the tourism industry in Ukraine", *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 9(1) , pp.100-127. <https://doi.org/10.1080/19407963.2016.1209677>
- Jacobsen, J. K. S. and Munar, A. M. (2012), "Tourist information search and destination choice in a digital age", *Tourism Management Perspectives*, 1 , pp.39-47. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2011.12.005>
- Jafari, J. (1974), "The components and nature of tourism: The tourism market basket of goods and services", *Annals of Tourism Research*, 1(3), pp. 73-89. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0160738374900346>
- Jang, J. H. (2006), "Regional (Sub-national) Innovation System and the Policy Practice - The Korean Case", Paper prepared for National Workshop on “Sub-national Innovation System and Technology Capacity Building Policies to Enhance Competitiveness of SMEs” organized by UNESCAP(United Nations Economic and Social Commission for Asia and Pacific). <https://reurl.cc/vmXYKy>
- Jiang, J., Thomason, J., Barbieri, F. and Ferrara, E. (2023), "Geolocated Social Media Posts are Happier: Understanding the Characteristics of Check-in Posts on Twitter", *WebSci '23: Proceedings of the 15th ACM Web Science Conference 2023*, pp. 136-146. <https://doi.org/10.1145/3578503.3583596>
- Jimenez-Zarco, A.I., Martinez-Ruiz, M.P. and Izquierdo-Yusta, A. (2011), "Key service innovation drivers in the tourism sector: empirical evidence and managerial implications", *Service Business*, 5(4), pp. 339-360. <https://rdcu.be/cRwGA>
- Johnson, A. M. (2011), "Functions in Innovation System Approaches", a new version of the version in 1998. <https://www.researchgate.net/publication/253725869>
- Kandampully Jay (2000), "The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example", *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(1), pp. 10-19. <https://doi.org/10.1108/09604520010307012>
- Karanasios, S., & Burgess, S. (2008). "Tourism and internet adoption: a developing world perspective". *International Journal of Tourism Research*, 10(2), pp. 169-182. <https://doi.org/10.1002/jtr.649>
- Keeling, D. J. (2020) "Transport geography in Iceland", *PMC COVID-19 Collection*, 89, 102857, *Transport Geography* Page , <https://doi.org/10.1016%2Fj.jtrangeo.2020.102875>

- 
- Kolomiets, A. (2010), "Seasonality in Tourism Employment Case: Grecotel Kos Imperial, Kos, Greece", Saimaa University of Applied Sciences, Imatra, Bachelor's Thesis, Tourism and Hospitality, <https://reurl.cc/7jrGZI>
- Kundur, S. K. (2012), "Development of tourism in Maldives", International Journal of Scientific and Research Publications, 2(4), pp.1-5. <https://reurl.cc/o58q9D>
- Kumar, S. and Asthana, S. (2020) "Technology and innovation: Changing concept of rural tourism – A systematic review", Open Geosciences, 12, pp.737-752. <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/geo-2020-0183/html>
- Larsen, J. (2001), "Tourism Mobilities and the Travel Glance: Experiences of Being on the Move", Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 1(2), pp. 80-98, <https://doi.org/10.1080/150222501317244010>
- Lee, C. K. and Han, S. Y. (2002) " Estimating the use and preservation values of national parks' tourism resources using a contingent valuation method", Tourism Management, 23(5), pp.531-540, [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00010-9)
- Leiper, N. (1979), "The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry", Annals of Tourism Research, 6(4), pp. 390-407. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90003-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90003-3)
- Lickorish, L. J. and Jenkins, C. L. (2007), "How Tourism developed - the history", Introduction to Tourism, 2, pp.10-32. <https://www.perlego.com/book/1625973/introduction-to-tourism-pdf>
- Lovelock, H. C. (1980), "Why marketing management needs to be different for services", in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, Managing Service Quality, 10(1), American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 5-9.
- Lowe, M. S., Williams, A. M., Gareth, S., Cudworth, K. (2012), "Self-organizing innovation networks, mobile knowledge carriers and diasporas: insights from a pioneering boutique hotel chain", Journal of Economic Geography, 12(5), pp. 1113-1138. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbs021>
- Lundvall, B-Å. (2016), "National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning", The Learning Economy and the Economics of Hope, 4, pp. 85-106. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1hj9zjd.9>
- Makkonen, T. and Hokkanen, T.J. (2013), "ICT innovation and local economy: mobile game as a tourist attraction", Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 13 (3), pp. 257-268. <https://reurl.cc/3YepxR>
- Mammadov, R. (2012), "The Importance of Transportation in Tourism Sector", (May 24, 2012). 7th Silk Road International Conference "Challenges and Opportunities of Sustainable Economic Development in Eurasian Countries", <https://ssrn.com/abstract=2231334>

- 
- Mammadov, Rufat, The Importance of Transportation in Tourism Sector (May 24, 2012). 7th Silk Road International Conference “Challenges and Opportunities of Sustainable Economic Development in Eurasian Countries”, May 24, 2012 – May 26, 2012, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2231334>
- Maskell, P. and Malmberg, A. (1999), "Localised learning and industrial competitiveness", *Cambridge Journal of Economics* , 23(2), SPECIAL ISSUE ON LEARNING, PROXIMITY AND INDUSTRIAL PERFORMANCE, pp. 167-185. <http://www.jstor.org/stable/23599582>
- McLeod, M., Vaughan, R. and Edwards, J. (2013), "A knowledge networks conceptual framework", Conference: INBAM (International Network of Business and Management Journals) Conference (17–19 June, 2013) At: Lisbon, Portugal <https://reurl.cc/VDzAGn>
- Moscardo, G. (2004) "Peripheral Tourism Development: Challenges, Issues and Success Factors", *Tourism Recreation Research*, 30(1) , pp.27-43. <https://doi.org/10.1080/02508281.2005.11081231>
- Munar, A. M. (2012), "Social media strategies and destination management", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 1(2), pp. 101-120.
- Musingafi, M. C. C. and Zebron, S. (2014) "The role of information and communication technology in rural socio-economic development in Africa", *International Journal of Public Policy and Administration Research*, 1(2) , pp.38-46. <https://reurl.cc/x6oXEE>
- Nepal, S. (2021) "Travel and tourism after COVID-19 – business as usual or opportunity to reset? ", *Tourism Geographies*, 22(3), pp.1-5. <http://dx.doi.org/10.1080/14616688.2020.1760926>
- Neumayer, E. (2004), "The Impact of Political Violence on Tourism: Dynamic Cross-National Estimation", *Journal of Conflict Resolution*, 48(2) , pp.259-281. <https://doi.org/10.1177/0022002703262358>
- Niezgoda, A. (2013), "Prosumers in the tourism market: the characteristics and determinants of their behaviour", *Archive Economics and Business Review issues*, 13(4), pp. 130-141. <https://www.ebr.edu.pl/volume13/issue4/abstract-130.html>
- O'Driscoll, T. (1985), "Seasonality in the Trans-Atlantic vacation market ", *Annals of Tourism Research*, 12, pp. 109-110.
- Pease, W., Michelle, R. and Malcolm, C. (2005) "Regional tourist destinations - the role of information and communications technology (ICT) in collaboration amongst tourism providers", Conference Proceedings - ICT Networks - Building Blocks for Economic Development. <https://reurl.cc/o5pqZV>
- Plaza, B., Galvez-Galvez, C. and Gonzalez-Flores, A. (2011), "Orchestrating innovation networks in e-tourism: a case study", *African Journal of Business Management*,

- 
- 5(2), pp. 464-480. <https://reurl.cc/qZLdYp>
- Porter, M. E. (2000), "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy", *Economic Development Quarterly*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Porter, B. A., Orams, M. B., and Lück, M. (2017). "Sustainable Entrepreneurship Tourism: An Alternative Development Approach for Remote Coastal Communities Where Awareness of Tourism is Low", *Tourism Planning & Development*, 15(2), pp. 149-165. <https://doi.org/10.1080/21568316.2017.1312507>
- Pulido-Fernández, J. I., Cárdenas-García, P. J. and Espinosa-Pulido, J. A. (2019), "Does environmental sustainability contribute to tourism growth? An analysis at the country level. " *Journal of Cleaner Production*, 213, pp. 309-319. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.151>
- Ratten, V. (2022), "Tourism Innovation in Oceania", *Oceania Entrepreneurship*. http://dx.doi.org/10.1007/978-981-16-7341-2_8
- Richards, G. (2011) "Cultural tourism trends in Europe: a context for the development of Cultural Routes", *Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness*, Strasbourg: Council of Europe Publishing, pp.21-39. <https://reurl.cc/E1WM1m>
- Sánchez, A. G. and Lopez, D. S. (2015), "Tourism Destination Competitiveness and Innovation: Case of Spanish Mediterranean Coast", *Tourism Economics*, 21(6), pp. 1235-1254. <https://cabidigitallibrary.org/doi/abs/10.1079/9781780646978.0013>
- Schmallegger, D. and Carson, D. (2007), ' Reaching the Independent Traveller: Product Distribution Issues for Aboriginal Tourism Enterprises in Remote Australia", *Essays on Tourism Research Selected Papers from the 3rd International Conference on Tourism July 5-8, 2007*, pp. 2-19. <https://reurl.cc/17jMDq>
- Schmallegger, D. and Carson, D. (2010), "Is tourism just another staple? A new perspective on tourism in remote regions", *Current Issues in Tourism*, 13(3), pp. 201-221. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500903359152>
- Schmallegger, D., Carson, D. and Tremblay, P. (2010), " The Economic Geography of Remote Tourism: The Problem of Connection Seeking", *Tourism Analysis*, 15(1), pp. 125-137. <http://dx.doi.org/10.3727/108354210X12724734537551>
- Schumpeter, J. A. (1934), "The Theory of Economic Development", Harvard University Press, Cambridge, MA. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.187354/>
- Sigala, M. (2012), "Exploiting Web 2.0 for New Service Development: Findings and Implications from the Greek Tourism Industry", *International Journal of Tourism Research*, 14(6), pp. 551-566. <https://doi.org/10.1002/jtr.1914>
- Sigala, M. (2018), "Implementing social customer relationship management: A process framework and implications in tourism and hospitality", *International Journal of*

- 
- Contemporary Hospitality Management, 30(7), pp. 2698-2726.
<http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0536>
- Siemens, L. (2007). "Challenges faced by rural/remote tourism businesses on Vancouver Island: an exploratory study", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1(4), pp. 308-320.
<https://doi.org/10.1108/17506200710833818>
- Smahó, M. (2010), "The Role of Knowledge in Regional Development. Theoretical Considerations and the Case of the Austrian-Hungarian Border Region", WIFO Working Papers, No. 355. <https://reurl.cc/EXDxY0>
- Sørensen, F. (2007), "The Geographies of Social Networks and Innovation in Tourism", *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 9(1), pp.22-48. <https://doi.org/10.1080/14616680601092857>
- Spencer, D. M. and Holecek, D. F. (2007), "Basic characteristics of the fall tourism market", *Tourism Management*, 28(2), pp. 491-504.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.03.005>
- Spiller, C. M. (2010), "How Maori cultural tourism businesses create authentic and sustainable well-being", thesis of Doctor of Philosophy in the Department of Management and International Business, The University of Auckland.
<https://researchspace.auckland.ac.nz/handle/2292/5818>
- Summers, J., Cavaye, J., and Woolcock, G. (2019). "Enablers and Barriers of Tourism as a Driver of Economic and Social-cultural Growth in Remote Queensland", *Economic Papers: A Journal of Applied Economics and Policy*, 38(2), pp. 77-94.
<https://doi.org/10.1111/1759-3441.12246>
- Suntikul, W. and Dorji, U. (2015) "Tourism Development: The Challenges of Achieving Sustainable Livelihoods in Bhutan's Remote Reaches", *International Journal of Tourism Research*, 18(5), pp. 447-457. <https://doi.org/10.1002/jtr.2062>
- Szivas, E., Riley, M. and Airey, D. (2003), "Labor mobility into tourism: attraction and satisfaction", *Annals of Tourism Research*. 30(1), pp. 64-76.
- Uyara, M. C., Cote, I. M., Gill, J. A., Tinch, R. T., Viner, D. and Watkinson, A. R. (2005), "Island-specific preferences of tourists for environmental features: implications of climate change for tourism-dependent states", *Environmental Conservation*, 32(1), pp. 11-19. <https://doi.org/10.1017/S0376892904001808>
- Uysal, M. (1998), "The determinants of tourism demand: a theoretical perspective", *The Economic Geography of the Tourist Industry: A Supply-Side Analysis*, 5, pp. 79-94. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/2105/1/31.pdf.pdf>
- Van K. Nguyen, Riccardo Natoli and Sarath Divisekera (2021) "Innovation and productivity in tourism small and medium enterprises: A longitudinal study", *Tourism Management Perspectives*, 38 <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100804>

- 
- Virkar, A. R. and Mallya, P. D. (2018), "A Review of Dimensions of Tourism Transport Affecting Tourist Satisfaction", *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 9(1) , pp.72-80. <https://www.ijcms.in/index.php/ijcms/article/view/157>
- Whitford and Ruhanen (2010), "Australian indigenous tourism policy: practical and sustainable policies? ", *Journal of Sustainable Tourism*, 18(4), pp. 475-496. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669581003602325>
- Wiweka, K. and Arcana, K. T. P. (2019), "Rethinking the Theory of Tourism: What is Tourism System in Theoretical and Empirical Perspective?", *Journal of Business on Hospitality and Tourism*, 5(2), pp. 318-336. <https://jbhost.org/jbhost/index.php/jbhost/article/view/176>
- Yilmaz, M., Sezerel, H. and Uzuner, Y. (2020), "Sharing experiences and interpretation of experiences: a phenomenological research on Instagram influencers", *Current Issues in Tourism*, 23(24), pp.3034-3041. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1763270>
- Zeng, B. and Gerritsen, R. (2014), "What do we know about social media in tourism? A review", *Tourism Management Perspectives*, 10 , pp.27-36. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001>
- 于健、林以生 (2018) ,〈馬祖旅遊發展關鍵因素之研究〉,《觀光與休閒管理期刊》, 6(2) , pp. 49-59 , 取自 [https://doi.org/10.6510/JTLM.201812_6\(2\).0005](https://doi.org/10.6510/JTLM.201812_6(2).0005)
- 于曉茹 (2019) ,〈社群媒體對台灣自助旅遊群體的影響與應用〉, 臺灣師範大學高階經理人企業管理碩士在職專班 (EMBA) 學位論文, 台北市, 取自 <https://doi.org/10.6345/THE.NTNU.EMBA.002.2019.F08>
- 方彥博、黃祥晟、李貽鴻 (2012) ,〈馬祖群島外來海岸釣客對於海釣活動環境空間滿意度之研究〉, 《休閒研究》, 4(2) , pp. 15-44 , 取自 <https://doi.org/10.29518/LS.201206.0002>
- 王正瑋 (2013) ,〈遊客目的地意象、旅遊滿意度與行為意圖之研究—以馬祖地區為例〉, 國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所碩士學位論文, 台北市, 取自 <https://hdl.handle.net/11296/zj4xm6>
- 王昇柔 (2007) ,〈馬祖民宿及海釣活動旅遊意願及願付價格之評估〉, 國立臺灣海洋大學應用經濟研究所碩士學位論文, 基隆市, 取自 <https://hdl.handle.net/11296/8kw9uc>
- 呂大樂 (2010) ,〈全球化與大眾旅遊〉,《全球化》工作坊, Department of Sociology & Public Policy Research Centre, The Chinese University of Hong Kong, 取自 https://www.cuhk.edu.hk/hkiaps/pprc/LS/globalization/case2_tourism.htm
- 宋奕佳 (1998) ,〈邊陲地區之社會-空間轉化研究--後軍管時期馬祖個案分析〉, 國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士學位論文, 台北市, 取自 <https://hdl.handle.net/11296/a3v3xb>
- 林以生 (2018) ,〈馬祖旅遊發展關鍵因素之研究〉, 南華大學旅遊管理學系旅遊管

- 理碩士班碩士學位論文，嘉義縣，取自 <https://hdl.handle.net/11296/g9337q>
- 林亭君 (2022)，〈新冠肺炎疫情下之風險管理—以旅行相關服務業為例〉，政治大學風險管理與保險學系學位論文，台北市，取自 <https://doi.org/10.6814/NCCU202200095>
- 林進財、黃美玉 (2000)，〈台灣地區隔週休二日國內旅遊區隔之研究〉，《觀光研究學報》，5(2)，pp. 1-20，取自 [https://doi.org/10.6267/JTLS.2000.5\(2\)1](https://doi.org/10.6267/JTLS.2000.5(2)1)
- 邵威舜 (2022)，〈台灣傳統工藝產業轉型再造行銷之研究：以美濃油紙傘為例〉，中國文化大學國際貿易學系碩士班學位論文，台北市，取自 <https://hdl.handle.net/11296/7zjdnd>
- 施淑珍 (2005)，〈我國離島地區免徵營業稅經濟效益之探討〉，銘傳大學社會科學院國家發展與兩岸關係碩士在職專班論文，台北市，取自 <https://hdl.handle.net/11296/6hd574>
- 紀俊臣 (2009)，〈馬祖觀光產業的積極發展願景規劃與設計〉，《中國地方自治》，62(11)，pp. 10-17，取自 [http://dx.doi.org/10.6581%2flsgc.2009.62\(11\).03](http://dx.doi.org/10.6581%2flsgc.2009.62(11).03)
- 胡瑜心 (2012)，〈馬祖遊客旅遊意象、滿意度與旅遊購物支出之研究〉，亞洲大學休閒與遊憩管理學系碩士班碩士學位論文，台中市，取自 <https://hdl.handle.net/11296/q8x6u7>
- 唐雅茜、邱士芸、沈慶瑜、許秀英 (2019)，〈網美秘境的崛起對遊客及社區的影響—以賊仔澳玻璃海灘為例〉，《宜蘭大學生物資源學刊》，15，pp. 145-168，取自 https://doi.org/10.6175/job.201912_15.0011
- 張存金、鄭振茂 (2014)，〈旅遊行程規劃與設計群體知識創造模型：知識螺旋理論之觀點〉，《旅遊與休閒管理期刊》，2(2)，pp. 118-126，取自 [http://dx.doi.org/10.6510%2fJTLM.2\(2\),09](http://dx.doi.org/10.6510%2fJTLM.2(2),09)
- 張苑琪 (2005)，〈馬祖聚落保存政策之反省：「馬祖閩東傳統建築風貌補助修繕自治條例」與民居修繕動態分析〉，國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士學位論文，台北市，取自 <https://hdl.handle.net/11296/thh82t>
- 曹勝雄、許福松 (2008)，〈旅行業導入創新之動機與關鍵成功因素〉，《餐旅暨家政學刊》，5(2)，pp. 115-137，取自 <https://hdl.handle.net/11296/327gsh>
- 許詠智 (2022)，〈島嶼觀光地景中的異國想像：馬祖芹壁個案研究〉，國立臺灣師範大學地理學系碩士學位論文，台北市，取自 <https://doi.org/10.6345/NTNU202200921>
- 陳沛庭 (2012)，〈Facebook 社群使用者旅遊動機、旅遊型態、旅遊涉入與旅遊效益關係模式之研究-以國民旅遊為例〉，國立高雄餐旅大學旅遊管理研究所碩士學位論文，高雄市，取自 <https://hdl.handle.net/11296/ya7x8e>
- 陳良源 (2007a)，〈政策變遷與馬祖區域發展之研究〉，國立臺灣師範大學地理學系博士學位論文，台北市，取自 <https://hdl.handle.net/11296/n2528e>
- 陳良源 (2007b)，〈明清以降政策變遷下馬祖地區文化發展〉，《海洋文化學刊》3，pp. 43-73，取自 <http://dx.doi.org/10.29473%2fOCJ.200712.0004>

- 陳良源(2013),〈馬祖推動兩岸生活圈觀光行程之規劃〉,《中國地方自治》,66(10), pp. 19-34, 取自 [http://dx.doi.org/10.6581%2flsgc.2013.66\(10\).03](http://dx.doi.org/10.6581%2flsgc.2013.66(10).03)
- 陳芳雅(2014),〈高雄市小林社區災後重建與旅遊發展〉,國立臺中教育大學區域與社會發展學系碩士班學位論文,台中市,取自 <https://ntcuir.ntcu.edu.tw/handle/987654321/744>
- 陳冠擇(2018),〈電子口碑品質、可信度與行為意圖及目的地意象的關係 -以中高齡遊客為例〉,國立暨南國際大學觀光休閒與餐旅管理學系學位論文,南投縣,取自 <https://reurl.cc/GAzW3A>
- 陳相訓、羅玉潔、林佳蓉、曾瑞君(2007),〈嚴重急性呼吸道症候群(SARS)對餐旅業之影響及應變措施分析〉,《觀光餐旅評論》,1(1), pp. 105-129, 取自 [https://doi.org/10.6605/RTH.2007.1\(1\).7](https://doi.org/10.6605/RTH.2007.1(1).7)
- 陳漢根(2019),〈第六屆國家產業創新獎—馬祖產業推動輔導團隊〉,生物資源保存及研究簡訊,32(2), 取自 <https://reurl.cc/4X5nmY>
- 曾千展(2019),〈玩轉 IG——社群媒體時代的觀光凝視〉,交通大學客家學院傳播與科技學系碩士班學位論文,新竹縣,取自 <https://reurl.cc/XEo70a>
- 曾喜鵬、郭姿吟(2015),〈旅遊地產品創新個案探討—以臺灣休閒農業區為例〉,鄉村旅遊研究,8(2), pp. 35-46, 取自 <https://www.airitilibrary.com/Publication/PublicationIndex/19973691>
- 曾惠珠(2020),〈溫泉旅遊滿意度影響因素研究〉,《華人經濟研究》,18(1), pp. 1-10, 取自 <https://reurl.cc/jvd6Yq>
- 黃仟文、朱斌妤、李鳳梧(2009),〈評估政府資助中小企業技術創新之效果—以「小型企業創新研發計畫」為例〉,《中山管理評論》,17(4), pp. 813-845, 取自 <https://doi.org/10.6160/2009.12.01>
- 黃琬淇、胡瑜心、林銘昌、李夢詩(2013),〈馬祖之旅遊意象、滿意度與旅遊購物支出〉,《鄉村旅遊研究》,7(1), pp. 51-65, 取自 <https://hdl.handle.net/11296/q8x6u7>
- 楊惠玲、許澤宇(2021),〈遊客農漁村旅遊參與經驗與活動偏好的研究〉,《旅遊管理研究》,12(1), pp. 67-84, 取自 [https://doi.org/10.6934/TMR.202112_12\(1\).0004](https://doi.org/10.6934/TMR.202112_12(1).0004)
- 劉德偉(2015),〈離島地區觀光吸引力、地方依附與行為意圖之研究-以馬祖地區為例〉,國立臺東大學休閒事業管理碩士在職專班學位論文,台東縣,取自 <https://hdl.handle.net/11296/95u6ey>
- 鄧用良(2021),〈旅行業商業模式創新研究〉,國立臺灣大學商學研究所學位論文,台北市,取自 <https://doi.org/10.6342/NTU202101302>
- 賴杉桂(2011),〈主要國家中小企業創新研發計畫(SBIR, Small Business Innovation Research)推動趨勢與對我國借鏡之探討〉,《研考雙月刊》,35(3), pp. 139-148, 取自 <https://doi.org/10.6978/YKSYK.201110.0139>
- 簡子驥(2017),〈探討社群媒體互動對於目的地意象與重遊意願之影響〉,嶺東科技大學資訊科技系碩士班學位論文,台中市,取自

<https://hdl.handle.net/11296/83xra2>



二、政府官方資料

交通部觀光局 (2019),〈2018 年國人旅遊狀況調查〉,交通部旅遊局行動資訊網, 取自 <https://admin.taiwan.net.tw/businessinfo/FilePage?a=14644> (擷取日期: 2022/6/17)

交通部馬祖國家風景區管理處 (2022),〈馬祖地區 88 至 111 年 2 月份遊客人次統計表〉,交通部旅遊局馬祖國家風景區管理處行政資訊網,取自 <https://reurl.cc/oeNzQD> (擷取日期: 2022/5/13)

交通部觀光局 (2022),〈2020 年國人旅遊狀況調查〉,交通部觀光局行動資訊網, 取自 <https://admin.taiwan.net.tw/businessinfo/FilePage?a=14644> (擷取日期: 2022/6/17)

金門縣政府旅遊處 (2020),〈旅遊人次統計表--109 年 12 月份〉,金門縣政府旅遊處—統計專區,取自 <https://reurl.cc/Gxbo5p> (擷取日期: 2022/5/13)