

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組

碩士論文



Executive MBA Program in Accounting and Management Decision-Making

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

從房子到產業：

澎湖旅宿業的跨界模仿現象與觀光業的藍海策略轉型

From Homes to Lodging:

Cross-Sector Imitation in Penghu's Lodging Sector and

Blue Ocean Strategy for Tourism Transformation

鄭雋孜

Chun-Tzu Cheng

指導教授：陳坤志 博士

Advisor: Kun-Chih Chen, Ph.D.

中華民國 114 年 7 月

July 2025

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書



從房子到產業  
澎湖旅宿業的跨界模仿現象與觀光業的藍海策略轉型  
From Homes to Lodging  
Cross-Sector Imitation in Penghu's Lodging Sector and  
Blue Ocean Strategy for Tourism Transformation

本論文係鄭雋孜君（學號 P10744023）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組完成之碩士學位論文，於民國一百一十四年七月二十八日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

陳坤志

（指導教授）

柯承恩

林思齊

孙今伟

系主任、所長

序佩真

## 致謝

這本論文記載我對澎湖旅宿業發展淺薄的探討，更是承載了這四年從低谷到看到曙光的回憶。



謝謝在臺大 EMBA 認識的每個人！

謝謝陳坤志老師的提攜！

最後謝謝政儒，有你讓我變得更好！

鄭雋孜 謹識

于臺大管理學院

民國 114 年 7 月

## 中文摘要



澎湖旅宿業近年來快速發展，旅宿業者普遍採取由住宿本業延伸至旅行社、遊程、票務與租車等橫向整合策略，形成所謂「一條龍服務」。然而在缺乏專業分工與策略規劃的前提下，反而造成服務同質化、市場過度競爭與經營效率下降。此種現象雖被視為因應淡旺季波動與市場需求的自然選擇，實際上卻反映出地方產業對核心能力培養與價值創新的忽視。

本文結合理論分析與實務觀察，透過波特五力分析指出澎湖旅宿市場競爭者密度過高、產品差異性不足、旅客資訊過於透明，加上季節性波動劇烈，導致多數業者傾向以削價與多角化來爭取客源。此策略雖短期有效，卻在長期內抬高固定成本與管理負擔，削弱企業韌性與財務穩定性。本文也透過潘若斯內生成長理論指出，澎湖業者在資源鬆弛與管理邊界之間，傾向將人力與資本投入非核心業務，但因缺乏組織學習與制度性訓練，無法形成有效專業能力，反而壓縮企業的反應彈性與競爭焦點。

此外，地方文化結構亦為產業特性之一。「島民情節」使許多家庭將不動產轉為民宿以協助後代返鄉生活，雖降低創業門檻，卻也造成品質不一、管理不足與市場進入過度的問題，當「一間房子變一間民宿」成為社會常態，產業即失去差異化與創新驅動力。為回應此困境，本文以藍海策略為理論基礎，提出「垂直專業化」作為轉型方向。旅宿業者應回歸核心本業，強化在地文化整合與主題化服務；旅行社應轉向深度遊程設計與品牌經營；租車業則可導入智慧管理系統提升服務效率與安全性。同時，地方政府亦應檢討土地與設立政策、建構中介協作平台，引導業者朝專業分工與資源共享發展。

關鍵字：澎湖旅宿業，價格內捲，垂直整合，垂直專業化，藍海策略

# THESIS ABSTRACT



## ACCOUNTING AND MANAGEMENT DECISION-MAKING COLLEGE OF MANAGEMENT NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

NAME : Chun-Tzu cheng

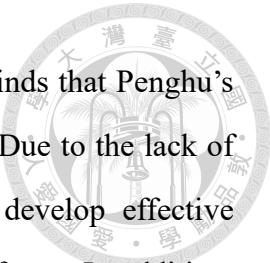
MONTH/YEAR : July 2025

ADVISER : Kun-Chih Chen, Ph.D.

TITLE : From Homes to Lodging: Cross-Sector Imitation in Penghu's Lodging Sector  
and Blue Ocean Strategy for Tourism Transformation

In recent years, the lodging industry in Penghu has experienced rapid growth. Many operators have extended their core accommodation services horizontally into travel agencies, tour planning, ticketing, and vehicle rentals, forming what is commonly referred to as “all-in-one” service models. However, in the absence of professional division of labor and strategic planning, this trend has led to service homogenization, excessive market competition, and declining operational efficiency. While often regarded as a natural response to seasonal fluctuations and market demand, such behavior actually reflects a lack of focus on core competencies and value innovation within the local industry.

Through both theoretical analysis and practical observation, this study applies Porter's Five Forces framework to demonstrate that Penghu's lodging market is characterized by a high density of competitors, insufficient product differentiation, highly transparent consumer information, and pronounced seasonal volatility. As a result, most operators adopt price-cutting and diversification strategies to attract customers. Though potentially effective in the short term, these approaches significantly raise fixed costs and managerial burdens in the long run, thereby weakening business resilience and financial stability.



Drawing on Penrose's theory of firm growth, the study further finds that Penghu's operators tend to allocate slack resources toward non-core activities. Due to the lack of organizational learning and institutionalized training, they fail to develop effective professional capabilities, limiting their responsiveness and strategic focus. In addition, local cultural structures—particularly the “islander sentiment”—play a role in shaping the industry. Many families convert private residences into homestays to support younger generations returning home, lowering the entry threshold but contributing to oversupply, inconsistent quality, and insufficient management. As this model becomes normalized, the industry loses its momentum for differentiation and innovation.

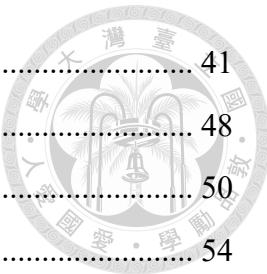
To address these issues, the study adopts the Blue Ocean Strategy framework and proposes “vertical specialization” as a path for transformation. Lodging businesses should return to core competencies and integrate local cultural themes into their services; travel agencies should focus on in-depth itinerary design and brand development; and vehicle rental firms should adopt smart management systems to improve efficiency and safety. Meanwhile, local governments should review land-use and business regulations, and build intermediary platforms to encourage professional division of labor and resource-sharing among operators.

Keywords: Penghu lodging industry, price competition, vertical integration, vertical specialization, Blue Ocean Strategy

# 目次



口試委員會審定書 .....	i
致謝 .....	ii
中文摘要 .....	iii
THESIS ABSTRACT .....	iv
目次 .....	vi
圖次 .....	viii
表次 .....	ix
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究動機與背景 .....	1
1.2 研究動機 .....	6
1.3 研究目的 .....	8
1.4 研究方法與架構 .....	9
第二章 文獻回顧 .....	12
2.1 行銷面 .....	12
2.2 政策面 .....	12
2.3 提升產業面 .....	13
2.4 實務應用面 .....	15
第三章 澎湖觀光產業現況與五力分析 .....	19
3.1 觀光客現況概述 .....	19
3.2 旅宿業的成長 .....	20
3.3 旅宿業數量增長過快的隱憂 .....	21
3.4 波特的五力分析 .....	23
第四章 內生成長理論與澎湖觀光產業發展 .....	35
4.1 內生成長理論 .....	35
4.2 交易成本理論 .....	36
第五章 澎湖觀光產業的藍海策略分析 .....	40
5.1 價值創新 (Value Innovation) .....	40
5.2 紅海競爭劣勢 .....	40



5.3 四項行動框架(ERRC).....	41
5.4 SWOT 分析運用 .....	48
5.5 海策略在澎湖旅宿業的應用 .....	50
5.6 政府角色與制度設計對專業化轉型的影響 .....	54
5.7 專業深耕優於橫向擴張：小而美服務模式 .....	56
5.8 分區主題與在地導向經營之垂直專業化策略 .....	58
5.9 垂直專業化與價值創新融合：澎湖觀光永續發展之關鍵 .....	59
第六章 結論 .....	63
參考文獻 .....	65

## 圖次



圖 1-1 澎湖近十年觀光人次變化 .....	3
圖 1-2 民國 108 年三月至 114 年三月澎湖機場到站人次變化.....	3
圖 1-3 布袋港到馬公的載運量變化 .....	4
圖 3-1 過去十年澎湖合法民宿家數趨勢圖 .....	21
圖 3-2 過去十年澎湖旅宿業家數及房間數趨勢圖 .....	22
圖 3-3 HLW 集團產業關係網絡圖 .....	33
圖 3-4 L 集團產業關係網絡圖 .....	34
圖 4-1 澎湖觀光市場內卷化循環 .....	39
圖 5-1 彭湖旅宿產業 SWOT 分析 .....	49
圖 5-2 和田集團產業關係圖 .....	61
圖 5-3 SHJ 集團產業關係圖 .....	62

## 表次



表 3-1 2024 年澎湖民宿入住率及平均房價統計 .....	24
表 3-2 2024 年澎湖觀光旅館入住率統計 .....	25
表 3-3 2024 年澎湖一般旅館入住率統計 .....	25
表 3-4 2024 年金門民宿入住率及平均房價統計 .....	30

# 第一章 緒論



## 1.1 研究動機與背景

### 1.1.1 澎湖觀光背景：天然條件與文化節慶

澎湖作為台灣著名的觀光勝地，擁有得天獨厚的自然景觀與豐富的海洋資源，無論是潔白的沙灘、蔚藍的海水，還是五光十色的珊瑚礁，都是遊客無法抗拒的魅力。澎湖的海洋活動多樣，從親水性沙灘遊憩、動力水上活動、無動力水上活動、到前往離島到小船探訪無人小島等，每一項海洋休閒遊憩活動都能讓人感受到澎湖大海的大自然魅力。除了自然景觀，因為處於台灣海峽戰略位置，還保存了許多閩南文化建築，可以了解這片土地的歷史與文化。從充滿閩南文化與王爺色彩的宮寺廟宇，到年節活動的熱鬧，澎湖的每一個角落都彷彿充滿了時光的印記。

近二十年來，澎湖地方政府及社區團體積極將傳統閩南文化與當地風俗融合，透過文化節慶與主題活動的方式展現，強化其在觀光行銷中的特色與吸引力。其中最具代表性者為「元宵乞龜」活動，此活動源自澎湖特有的閩南宗教信仰，居民透過祈求象徵長壽與吉祥的「平安龜」，結合傳統閩南習俗，凝聚社區向心力，亦成功打造澎湖獨特之文化觀光品牌，成為每年元宵期間重要的文化觀光盛事。

此外，澎湖也積極整合當地的自然條件與季節特色，發展兼具在地特色與夏季風情的主題活動，以吸引更多遊客造訪並提升觀光效益。近二十年來，澎湖縣政府與民間團體積極運用節慶策展策略，將自然景觀、閩南文化和現代藝術巧妙結合，發展成深具地方特色的觀光活動，其中又以每年 4 月至 6 月期間舉辦的「澎湖國際海上花火節」最具代表性。

根據 2008 年的研究調查，當時花火節整體經濟效益約達 6,011 萬元（約六千萬元）（張嘉麟，2008）；而至 2024 年，澎湖縣政府統計指出，該活動的參與人次已突破 50 萬，期間更帶動當地觀光產值大幅提升至約新台幣 25 億元，較 2008 年增加約數倍（蘋果新聞網，2024）。

顯示花火節已成為推動澎湖地方經濟發展及吸引跨區域遊客的重要觀光品牌。而從 2023 年起轉型推出「澎湖追風音樂燈光節」亦表現亮眼。2024 年版以「光島．盛典」為主題，融合互動式燈光藝術與現場音樂演出，成功吸引國內外遊客與媒體關注，其概念設計獲頒倫敦設計獎鉑金獎，顯示其在藝術規劃與空間設計上獲得國際肯定。活動期間遊客能體驗光與音的巧妙整合，也有效延長旅遊季，成為澎湖秋季的重要觀光品牌之一。

這些資料說明了澎湖藉由創意節慶活動將閩南文化、島嶼資源與現代藝術結合，不僅成功吸引大量國內旅客，也建立起獨特的文化觀光標籤（如燈光音樂節榮獲倫敦設計獎）。這些活動目的都在加速地方產業轉型、促進與延長旅遊季節性因素，強化文化產業的能見度方面近幾年來展現顯著效益。

### 1.1.2 觀光人次與交通運輸能量

而從近十年的觀光人次變化來看（如下圖 1-1），澎湖的旅遊人次雖在 108 年突破了 120 萬人達到最高峰，隨後卻受到疫情影響，110 年觀光人數驟降至歷史低點的六十萬人次。

儘管在疫情緩解後，遊客數量於 111 年與 112 年迅速回升，卻未能突破過去的成長極限，甚至在 113 年再次出現下滑趨勢。除此之外，（如圖 1-2 所示），澎湖機場長期平均每月到站人數約為十萬人左右，疫情前甚至可以達到每個月約 117,633 人次，但疫情後則平均每月約 96,798 人次。

除此之外，圖三為布袋港到馬公的船運航線的乘客統計，近八年也大多在全年五十萬至四十萬的區間擺盪，並無顯著的成長，這些數據皆顯示澎湖的觀光市場雖然具備推廣的話題與經營上的韌性，但反映在旅宿業績效來說，卻缺乏長期成長的驅動力，本文認為其原因值得做進一步的研究與探討。

## 澎湖觀光人次變化圖 (民國104-113年)

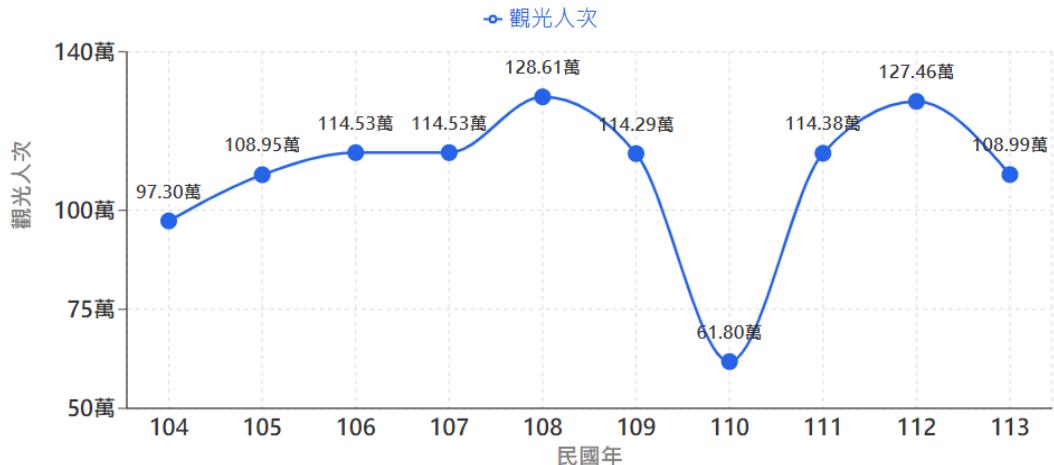


圖 1-1 澎湖近十年觀光人次變化<sup>1</sup>

資料來源：本研究整理

## 澎湖機場月份到站人次趨勢圖 (民國108年3月-114年3月)

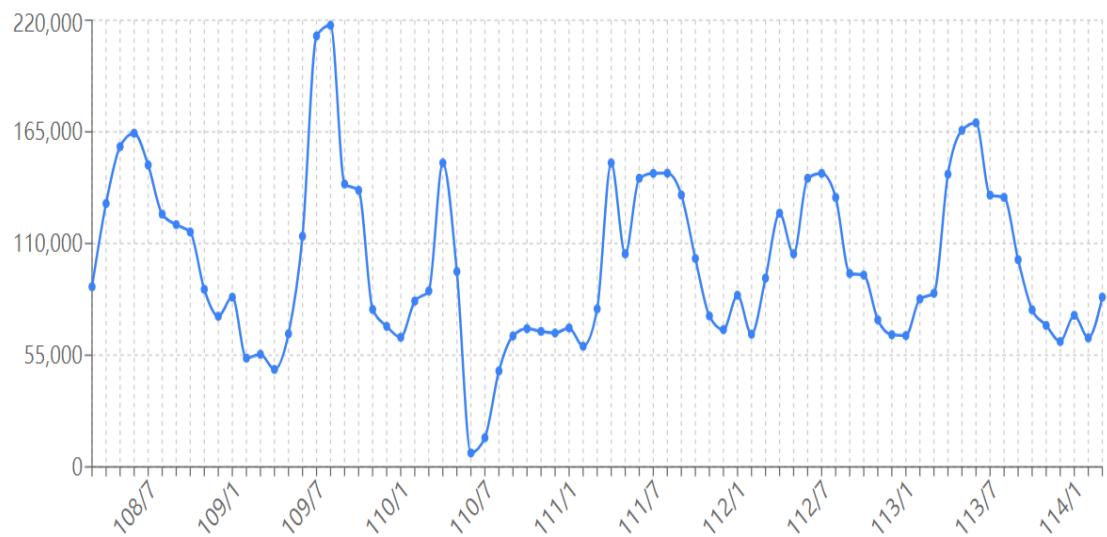


圖 1-2 民國 108 年三月至 114 年三月澎湖機場到站人次變化<sup>2</sup>

資料來源：本研究整理

<sup>1</sup> 澎湖縣政府(2025)。<https://www.penghu.gov.tw/tourism/home.jsp?id=18>

<sup>2</sup> 澎湖機場(2025)。[澎湖機場 首頁](#)



圖 1-3 布袋港到馬公的載運量變化

資料來源：本研究整理

### 1.1.3 成本上升與競爭加劇

在疫情過後，澎湖觀光產業整體發展面臨多重挑戰，其中以旅宿業來看，就以營運成本上升、國旅市場競爭加劇以及出境旅遊迅速恢復的影響最為顯著。首先，在營運成本方面，水、電、薪資等支出大幅增加，明顯壓縮企業獲利空間。2023 年電費支出較前一年每月增加約 15 萬至 25 萬元，隨後又在 2024 年第二輪工業用電費率上調 14%。

在人力成本方面，基本工資自 2023~2025 年間，從每月新台幣 25,250 元逐年調升至 28,590 元，三年間合計漲幅逾 13%<sup>g</sup>。除此之外，澎湖地區的旅館、餐飲及其他服務業，因受缺工現象嚴重影響，實際薪資行情甚至較疫情前平均提升 20~30%，部分基層人員月薪普遍達到新台幣 35,000~40,000 元以上。對於倚重人力之觀光產業而言，更造成經營上的嚴峻挑戰。

另一方面，隨著出境旅遊市場迅速反轉向上與國內其他觀光地的攬客計畫競爭下，根據部分旅宿業者反映，2024~2025 年期間之住房率與營收較疫情高峰期普遍下滑約 40~50% 之多。據統計，2022~2024 年間全台民宿設立家數增長 34%，而澎湖的民宿家數密度最高，平均每平方公里約有 6 家，顯示民宿供給大幅提升，但競爭同時激烈。不僅如此，旅館部分的房間數在過去十年來也明顯增加，在 2025~2026 澎湖還會加入至少四家旅館業者，包含台灣連鎖品牌業者在內<sup>g</sup>。



#### 1.1.4 商業模式改變與政府政策鬆綁

澎湖旅宿產業除了自身產業所面臨的問題外，也受到旅遊趨勢的改變所影響，其中以澎湖旅遊市場的自由行趨勢還有電商平台商業模式，即所謂目的地行程商品銷售平台崛起，如：klook、kkday 等，影響最劇。

過去十年，澎湖縣政府為因應漁業轉型與地方經濟結構變化，逐步鬆綁相關法規，並降低跨足觀光產業之門檻，促使漁民與漁村社區得以投入休閒觀光事業（胡俊傑等，2008）。在此政策誘因下，澎湖之旅宿、交通租賃、旅行仲介與休閒遊憩等服務業快速擴張。又以旅宿業來看，以 2013~2024 年為例，澎湖的合法旅宿業者數量由 667 家成長至約 1,300 家，年均成長率達約 9~10% (澎湖縣政府, 2024)。

其中民宿家數從 2013 年約 667 家增加至 2024 年約 1,300 家，接近翻倍，是全台民宿密度最高的地區，每平方公里平均有 6~9 家民宿；另據業者估計總旅宿業家數已超過 1,400 家，創造大量新進入門檻低的小規模經營者。

此外，「農地變更為建地」政策亦大幅降低開業成本。根據媒體報導，澎湖農業用地透過「農變建」制度可申請變更為甲種建築用地，建蔽率上限達 50%，相較本島僅 10%，因此吸引大約 5 成外地買家與本島的澎湖人投資設立旅宿（包含民宿）。該政策使投資報酬率常見達 10% 以上（東森房屋），大幅提升產業進入誘因。

綜合而言，澎湖縣政府之政策鬆綁與土地開發容忍度提升，搭配法令減負與經濟誘因，在過去十年間有效促進旅宿、交通租賃及遊憩活動等觀光相關產業之快速增長，使當地觀光生態系趨於多元且競爭日益激烈。

因此，在澎湖當地想從事觀光產業的業者很輕易的可以擁有旅宿業（特別是民宿）、租車業（特別是機車租賃）、旅行仲介業與休閒遊憩活動等。在以上內外在誘因下，多年下來，澎湖旅宿產業發展出獨特於其他觀光地少有的垂直整合經營模式，而衍生出本研究所欲探討的產業疆界模糊化(Blurred Industry Boundaries)現象。



### 1.1.5 百家跨界爭鳴

根據本研究整理的數據，澎湖縣登記在案的旅行社總計 165 家，其中已有 10 家處於歇業狀態，實際正常營運的旅行社共計 155 家。在這 155 家旅行社之中，有 118 家（約佔 76.1%）同時經營住宿業（包含旅館或民宿），又這些同時擁有旅宿的業者所持有的旅行社執照，僅為自己的旅宿業辦理攬客業務，而無實際從事一般概念的旅行社「仲介」業務。顯示多數的旅宿業者已從住宿領域導向整體遊程規劃並攬客。若是交通運輸業多達 158 家，特別是機車租賃業因為並不需要特別營業登記、資本額下限規定、也不用特許許可執照，筆者知道，在實務上，很多民宿內設機車租賃營業項目。整體而言，旅宿業跨界經營的產業疆界模糊化現象明顯。因此，本研究希望能利用理論分析並探討澎湖觀光業產業疆界模糊化的現象，並進一步尋找新的發展契機與產生競爭優勢的機會。

## 1.2 研究動機

研究動機方面，筆者身為在澎湖經營觀光產業的一份子，特別是以旅宿業為核心事業。深刻體會到澎湖觀光產業在數十年來在硬體快速的發展呈現停滯不前的狀態：約 20 年前，大部分業者僅從事觀光產業的某個業別，例如：住宿業、租車業、旅行社，或是海洋休憩活動等，或是餐廳與特產店等不列入在傳統觀光產業的商業行為。

但隨著時間推移，陸續跨足旅宿業、旅行業或租車行等交叉經營，到現在形成所謂的「垂直整合」（觀光業態俗稱的「一條龍」）的產業策略樣態。

這樣的業態趨勢變化，筆者採行了一樣的策略，也跟隨這股趨勢擴展了事業版圖。垂直整合策略在澎湖觀光產業的應用，最初基於追求規模經濟與增加現金流入而受到業者青睞。從損益表觀察，垂直整合確實能有效提高整體營業收入，同時多元業務的旅遊業者，因為內部交叉銷售便利性與滿足顧客多樣化需求而提升營收表現。

然而，此策略所伴隨的營運成本與人力薪資、水電等固定費用亦顯著上升，特別在疫情之後的 2023~2025 年間，台灣基本工資累積上漲逾 13%、電費亦平均調

升約 11~25% (經濟部能源局, 2024), 導致企業整體獲利能力逐年遭到壓縮, 毛利率甚至淨利潤均呈現下降趨勢。若進一步觀察資產負債表, 垂直整合的負面效應逐漸浮現。旅宿業者透過融資或自行投資持有不動產、租車業者大量購置車輛等, 皆導致固定資產部位規模擴張, 若伴隨利潤能力不足, 最直接的就是導致資產報酬率顯著下降。

此外, 因為垂直整合而增加負債比率, 也進一步造成財務風險提升與長期財務結構惡化的隱憂。垂直整合的產業策略發展至今, 為何仍方興未艾, 可以從現金流量表的角度來看, 業者透過垂直整合, 得到來自租車、住宿及旅遊活動等現金收益, 特別在垂直整合業別裡有旅宿部位, 其所創造的營運活動之現金流量最為穩健且相對不論租賃汽機車或是行程招攬仲介業別來說金額所佔消費者支出比例也僅次於交通費用, 更可能超越交通費用, 為整個消費者支出佔比最高的部位。這對於受季節性因素影響的澎湖觀光產業業者來說, 若能跨足旅宿部門的業別, 在資金回收上的效率是高, 使得企業現金週轉速度加快, 營運週期縮短, 短期現金流量獲得有效改進。

然而, 這種現金流量的增長主要來自營業活動的現金流入加速, 而非源自實質利潤的增厚, 因此形成一種「假象式財務改善」。綜合以上, 澎湖觀光業的垂直整合策略儘管在初期會帶來營業收入及營運現金流的正向效益, 但在利潤下滑、成本增加與資產效率降低的多重因素下, 業者長期財務健康度將可能受到不利影響。

因此, 從財報的角度來檢視實際經營, 儘管在澎湖從事觀光產業不論在法規或設立條件等看似容易跨足到各類產業, 但實際上卻難以妥善經營。本研究發現, 過度擴張反而分散了資源, 使得整體經營效率不彰。

本文認為這種現象並非個案, 而是澎湖觀光產業普遍存在的困境。當大多數業者採取類似的經營模式策略, 就表示大多數業者所提出的價值將趨於同質化, 則希望透過策略所創造利潤的空間將因此趨於收斂甚至犧牲特定項目以滿足攬客績效。

因此, 本研究旨在探討澎湖觀光產業數十年來發展停滯的原因, 並分析「垂直整合」策略體現在旅宿業是否再適用於澎湖的觀光旅遊市場環境, 希冀能透過此研究找出澎湖觀光產業發展的瓶頸, 並為未來的產業轉型與升級提供具體的建議與策略方向。



### 1.3 研究目的

本研究的目的在於透過解釋澎湖觀光產業的競爭態勢，進一步探討影響旅宿業者經營績效的關鍵因素，並給予澎湖旅宿產業發展提供建議與策略方向。

首先，澎湖觀光產業的競爭環境日益激烈，其在供給面時常需要面對來自國內其他熱門觀光景點以及國際旅遊市場的競爭壓力，以及離島本身先天受季風影響的季節性限制。除此之外台灣各地縣市政府也都積極發展觀光產業，並透過政府政策、基礎建設改善及行銷策略吸引旅客，使澎湖觀光的替代選項增加。本研究將運用波特五力分析(Porter's Five Forces)，探討澎湖觀光產業的競爭結構，包括供應商與顧客的議價能力、產業內競爭強度、新進入者的威脅、替代產品的影響等，以全面了解當前產業所面臨的挑戰。

其次，澎湖觀光產業的發展長期受到內外部因素的多重限制，對其成長潛力形成明顯挑戰。從內部因素來看，澎湖地區觀光業者的經營模式多以家族企業或個體經營為主，業者平均規模偏小且資本結構薄弱，難以負擔長期的品牌投資或大規模設施改善。

此外，近年來澎湖旅宿產業廣泛推行垂直整合策略，雖然初期成功提升了營業收入與現金流量，但卻伴隨人力薪資、水電等成本的逐年攀升，導致實質利潤反而下降，對企業長期的財務健康造成壓力。此外，從資產負債表觀察亦可發現，業者因垂直整合模式下過度投資固定資產，如旅宿設施或租車車輛等，造成資產規模迅速擴張而資產報酬率下降，進一步影響企業的資產效率及整體財務穩定性。

在人力資源方面，由於澎湖地區的人口規模有限且青壯年人口外移現象顯著，專業人才短缺問題日益嚴重，使得業者專業人才培育與行銷拓展方面面臨瓶頸，進而難以有效地提升服務品質或進一步拓展市場規模。

綜合上述內外部因素，澎湖觀光產業的長期永續發展，仍需進一步透過策略調整、產業結構升級及更審慎的財務規劃，以突破目前的限制並強化體質。以產業內部來看，本研究旨在將透過內生成長理論說明澎湖旅宿產業在資源有限的情況下面臨的成長限制與假象的資源鬆弛下，如何透過內部資源的優化與整合，提升企業的競爭力。

另一方面，從外部市場環境來看，澎湖觀光產業亦受到國內旅遊市場需求變動的影響。隨著全球廉價航空的快速崛起，以及亞洲地區第五航權的逐步開放<sup>3</sup>，使得國際間的旅行的移動成本大幅降低，進一步改變了台灣旅客的旅遊偏好與消費模式。虎航、酷航、樂桃航空等廉價航空皆提供大量涵蓋台灣、日本、韓國等地的航班選擇，使得原本屬於高成本、計畫性較高的海外旅遊，逐漸轉向平價、彈性的短期自由行。

此外，第五航權的開放使部分外國航空公司得以在台灣進行中轉並載運旅客至第三國，增加了台灣作為國際轉運與出境旅遊中繼點的可能性。隨著旅客需求趨向多元化，澎湖傳統以交通載具為主體的觀光模式，如：跳海島旅遊或動力式水上活動等，已無法滿足現代遊客的期待，特別在自由行、旅遊地深度探索旅遊、文化體驗與生活感受等新興旅遊模式的興起，使得澎湖觀光業者必須因應市場需求的變化進行調整。

在此背景之下，本研究將嘗試探討澎湖觀光產業如何突破成長限制，發掘新的發展機會以及促使政策上的調整，以提升市場競爭力並確保產業的永續發展。

總而言之，本研究的目的是透過理論試圖解釋旅宿產業的現況並探討可能的解決方案。期望能為旅宿業以其利害關係人提供參考，協助澎湖旅宿產業在競爭激烈的關關市場環境中尋求發展突破。

## 1.4 研究方法與架構

### 1.4.1 研究方法

本研究主要將採用質性與理論分析並行的方法，透過產業分析、理論探討及實證研究，系統性地探討澎湖旅宿產業的競爭態勢與成長限制，進一步評估藍海策略在此產業中的應用可能性。

首先，為全面探討澎湖旅宿產業所處之競爭環境，本研究將以波特五力分析(Porter's Five Forces)架構作為基礎，深入剖析澎湖旅宿業者所面臨之產業競爭結構

---

<sup>3</sup> Airasia (2025). [AirAsia launches latest Fifth Freedom route connecting Chiang Mai-Taipei-Sapporo- AirAsia Newsroom](#)

與市場挑戰，具體而言包括顧客與供應商之議價能力、產業內部競爭強度、新進入者之威脅及替代產品所帶來之潛在影響。透過此分析，本研究期望明確掌握澎湖旅宿產業整體競爭態勢與所需面對的市場壓力。



其次，針對前述澎湖觀光產業內部經營環境之挑戰，本研究進一步引用內生成長理論，探討業者在面對人才短缺、資金調度困難及技術資源不足等限制條件下，如何有效突破企業成長之瓶頸。此外，產業界線模糊化現象亦為本研究關注之重要課題，澎湖地區之旅宿業、旅行社、交通租賃等產業邊界逐漸模糊，企業紛紛透過垂直整合策略跨足不同業務，以提升現金流量與市場市佔率，然而此種策略亦伴隨成本攀升、資產負債結構惡化及實質獲利能力不足等問題，進一步加劇市場競爭之複雜性。最後，本研究將透過藍海策略(Blue Ocean Strategy)理論，探討澎湖旅宿業者如何在激烈的「紅海」競爭環境中透過價值創新，創造全新市場需求，重新界定產業邊界，並跳脫單純的價格競爭困境，進而提高企業長期競爭力。藉此，本研究冀能提出具體且可行的經營策略建議，協助澎湖旅宿產業在經營環境日趨嚴峻的情況下，實現永續發展之目標。

#### 1.4.2 研究架構

章節安排的部分，本研究的第三章將針對澎湖的旅宿產業現況進行分析，包括描述其市場組成、經營模式、旅客來源及需求特性。接著，運用波特五力分析評估產業的競爭結構，探討供應商與顧客的議價能力、產業內競爭、新進入者威脅及替代產品影響。

第四章則會進一步探討內生成長的限制與澎湖觀光產業發展困境，深入檢視當地旅宿業因法規開放所致的旅宿業競爭的經營狀況，還有小型企業與家庭式經營模式與旅行社還有租車業的濫觴等。

其次，會來討論產業疆界模糊化帶來的影響，如：旅宿業結合旅行社、交通租賃服務或是海洋休閒遊憩等的垂直整合現象，最後導致市場同質性過高的削價競爭狀態。此外，本章透過內生成長理論，探討澎湖業者在人才、資金、技術等資源方面的挑戰，以及當策略同質化後對產業發展的影響。

第五章將試圖以藍海策略作為切入突破澎湖觀光產業現今的競爭困境。本文將會引用與澎湖地區類似的受季節性與交通因素影響的海島觀光地的成功案例，並結合澎湖目前的特色來提出可能可以突破紅海競爭的策略。

最後，第六章將總結上述章節的研究結果，歸納並分析澎湖旅宿產業的競爭挑戰與成長限制，並提出藍海策略作為發展突破的可能方案。

此外，本研究亦對旅宿產業發展與政策制定提出建議，並探討本研究的貢獻與管理意涵。最後則會說明本研究的限制以及建議未來的研究方向，如擴大數據分析範圍或比較不同區域的觀光發展策略等。透過上述章節安排，本研究希望能夠系統性地剖析澎湖旅宿產業的現況與挑戰，並提出具體的發展建議，以促進澎湖旅宿產業的永續成長與競爭力提升。



## 第二章 文獻回顧



先從澎湖的觀光產業講起，林宏城(2002)曾從行銷策略的角度指出澎湖地區擁  
有豐富的自然景觀與人文歷史資產，無論是獨特的玄武岩地貌、清澈的海域資源，  
或是傳統的漁村文化，都具有發展觀光的潛力。

然而，澎湖的觀光發展卻面臨許多制約因素，首先是季節性的旅遊模式，因為  
冬季受東北季風影響旅遊人數驟減，導致觀光業的發展嚴重受限。其次，則是在當  
時許多觀光的基礎設施不足，包括交通不便、公共交通服務配套措施尚未完善還有  
許多景點都沒有被整理的很完善，使得過去有很長一段時間，澎湖相對於台灣其他  
著名觀光地，如：阿里山的日出、台東花蓮原民文化等，而在國際旅遊市場上的知  
名度，大概都只有吉貝沙嘴與七美雙心石滬，較為薄弱。此外，其研究也指出澎湖  
縣政府除了在觀光發展上的角色不明確外，觀光政策規劃流於形式主義與工程化，  
就是有做有撥付預算即表示有執行觀光政策。流於口號治理居多。

### 2.1 行銷面

在行銷策略方面，其研究建議應該從多層面進行調整與改革。首先，在產品策  
略上，應強化澎湖的觀光資源整合，發展全方位的旅遊體驗，例如將生態旅遊、歷  
史文化導覽與當地漁業產業鏈結，以創造更具吸引力的遊程規劃。同時，考量到氣  
候因素的限制，研究建議可發展室內型旅遊活動，例如博物館、文化展覽與特色主  
題館，以減少淡季對旅遊產業的衝擊。

### 2.2 政策面

除了行銷策略外，該研究也從政策層面提供建議，認為政府應該扮演更積極的  
角色，透過公共投資來改善基礎建設，並提供業者更具誘因的投資環境，例如透過  
稅務優惠、土地租賃減免等方式，鼓勵不同的產業型態、企業進入澎湖觀光市場。  
同時，政府也應該設立專責機構負責觀光政策的整體規劃，以避免權責不清與發展  
策略的問題。

張秋芬(2009)也進一步針對澎湖政府的相關政策進行探討，指出地方政府在基礎建設、交通運輸、土地開發與觀光資源整合方面仍有許多改善空間。澎湖作為離島地區，交通問題一直是發展觀光的主要瓶頸，現有的海、空運輸模式未能有效降低遊客的交通成本，離島居民的機票補貼導致票價無法充分反映實際的供需而僵固，使得澎湖在國內外旅遊市場的競爭力相對不足(Ginés & Pilar, 2022)。此外，政府的政策推動往往缺乏長遠規劃與執行力，顯示出政策缺乏社會共識與市場評估的問題。對此，研究建議政府應該加強政策的整體協調性，透過公私協力的方式，吸引更多企業投資，並制定更明確的發展藍圖。

## 2.3 提升產業面

陳尹曦(2020)則利用投入產出分析法分析 2001~2016 年的資料，探討觀光產業對澎湖整體經濟的影響。結果顯示觀光產業對澎湖經濟發展具有關鍵影響力，特別是在促進產業發展、提升居民所得和增加就業機會方面。政府和相關業者也應持續關注觀光產業的發展，並加強與其他相關產業的協同合作，以實現澎湖地區經濟的永續成長。

而本文將使用的波特五力分析(Porter's Five Forces Analysis)是由麥可·波特(Michael E. Porter)於 1980 年在《競爭策略》(Competitive Strategy)一書中提出的理論，旨在分析企業在特定產業內的競爭態勢，並透過五個關鍵力量來評估市場吸引力及競爭優勢。這五種力量分別為現有競爭者的競爭程度、潛在進入者的威脅、替代品的威脅、供應商的議價能力及買方的議價能力。該模型不僅被廣泛應用於企業戰略規劃，也成為產業分析的重要工具。

### 2.3.1 波特五力運用

在波特的理論中，產業的競爭結構決定了企業的獲利能力，而五力分析則幫助企業理解如何提升競爭優勢。首先，現有競爭者的競爭程度取決於市場內部的競爭動態，例如企業數量、產品差異化程度、產業成長率等。如果產業內競爭者眾多且市場趨於飽和，企業可能需要透過價格戰、創新或品牌定位來維持競爭優勢。相關研究顯示，在高競爭市場中，企業必須透過提升產品價值、加強品牌忠誠度或是差異化策略來確保市場地位(Porter, 1985)。

其次，潛在進入者的威脅影響產業內企業的市場地位。當產業進入門檻較低時，新進者更容易進入市場，進而加劇競爭。例如，在技術需求較低或資本要求不高的產業中，新創企業的進入速度較快，導致市場競爭加劇。企業可透過規模經濟、專利技術、品牌認知或通路控制等方式提高進入門檻，以降低新進者的威脅。

第三，替代品的威脅指的是市場中是否存在可替代現有產品或服務的選擇，進而影響產業的獲利能力。當市場上有大量具備相同功能的替代品時，消費者可能會因價格或便利性選擇其他方案。例如，隨著廉價航空的普及，民眾更傾向選擇前往日本、韓國或東南亞等地旅遊，這些地區在價格、行程自由度與服務體驗上有可能成為澎湖等國內目的地的替代品。而為了降低替代品的威脅，澎湖相關業者也可以透過品牌經營、特色體驗創新與常態活動設計（如花火節），提升目的地的獨特性與顧客黏著度，強化市場競爭力。

最後，買方的議價能力則取決於市場需求、買方數量以及資訊對稱性。當消費者選擇多且市場競爭激烈時，買方議價能力通常較高，使得企業利潤受到壓縮。例如線上訂房平台與旅遊評論網站的普及，使得價格、服務內容與旅客評價變得高度透明。這讓潛在旅客能夠輕鬆比較眾多住宿或行程選擇，找出性價比最高的選項，從而顯著提升了買方的議價能力。企業在面對買方議價能力上升時，則通常需要透過產品差異化、品牌忠誠度提升及售後服務強化來減少顧客流失。

整體而言，波特五力分析提供了一個完整的產業競爭態勢評估框架，並被廣泛應用於不同產業的市場策略制定。近年來則隨著數位化與全球化的發展，學者們也開始對此模型提出修正與補充，例如 Brandenburger 與 Nalebuff (1995)提出的「合作競爭理論」(Co-opetition)指出企業在競爭的同時，也可以透過策略合作來提升整體價值。儘管產業環境不斷變化，波特五力分析仍然是企業競爭策略的重要理論基礎，為企業在市場中尋找競爭優勢提供了清晰的指導方向，本文也將在此理論基礎之上加以進行利用。

### 2.3.2 潘洛斯的內生成長理論

本文另一個重要的理論為潘洛斯的內生成長理論(Theory of the Growth of the Firm)，其最早由伊迪絲·潘洛斯(Edith Penrose)於 1959 年在其著作《The Theory of the Growth of the Firm》中提出。這一理論以企業內部資源為核心，探討企業如何

透過內部資源的累積與管理來推動成長，而非僅依賴外部市場環境或行業條件。與傳統的新古典經濟學觀點不同，潘洛斯認為企業的成長並非受到市場規模或外部需求的直接限制，而是取決於企業內部的資源管理與擴展能力。

其核心論點在於，企業的成長來自於內部資源的有效利用與組織學習，而非單純的外部市場擴張或整合。她認為企業的資源是異質性的，不同企業即使在相同市場條件下，仍會因內部資源的不同而展現出差異化的成長軌跡。這一觀點打破了傳統經濟學中將企業視為同質性生產單位的假設，強調企業成長是一個內部驅動的動態過程。根據潘洛斯的觀點，企業內部的知識、經驗以及管理資源的有效配置，是決定企業成長速度與規模的關鍵因素。

在具體的成長模式上，潘洛斯強調「管理資源的擴展性」(managerial slack)，即企業管理層如何利用現有資源來發展新業務。她認為當企業成長時，管理階層需要時間來適應新的資源組合，因此成長過程會出現「吸收限制」(absorptive limits)。也就是說，企業的成長不僅取決於市場機會，更受到企業自身管理能力與內部學習速度的影響。因此，過度擴張可能會導致企業資源無法有效整合，進而削弱競爭力。

潘洛斯的內生成長理論為後續的資源基礎觀點(Resource-Based View, RBV)奠定了理論基礎，後來被學者如 Wernerfelt(1984)和 Barney(1991)進一步發展，成為企業競爭優勢研究的核心概念。此外，現代企業成長理論，如 Teece et al.(1997)所提出的動態能力(Dynamic Capabilities)理論，也與潘洛斯的內生成長理論有著密切關聯，皆強調企業的成長與競爭力來自於內部資源的持續開發與優化。

## 2.4 實務應用面

在實務應用方面，潘洛斯理論對於企業如何進行多角化擴張提供了重要指引。她認為企業應先透過內部成長來積累關鍵資源，當內部資源的開發達到一定程度後，再考慮外部擴張，如併購或策略聯盟，以確保成長過程中的資源整合與管理效率。這一觀點與現代企業在面對全球化競爭時的策略選擇密切相關。

早期日本星野集團僅經營輕井澤的溫泉旅館，專注於強化內部營運能力、人才培育與品牌價值，透過內部成長累積關鍵資源。在建立起穩固的管理系統與服務

know-how 後，星野集團才進一步進行多角化擴張，陸續推出高端品牌「虹夕諾雅」、中階品牌「界」、以及針對年輕族群的「BEB」等系列，並結合地方創生與策略聯盟方式接手經營地方旅宿。<sup>4</sup>這樣的成長模式與潘洛斯強調的「先內部強化，再策略性外部擴張」完全一致，展現出資源整合與管理效率兼顧的企業發展路徑，也說明了在面對產業競爭之下，穩健的內部成長仍是觀光產業成功的關鍵策略之一，這正是潘洛斯理論的實踐體現。

綜合上述文獻可知，潘洛斯(1959)所提出的企業成長理論為本研究提供一個重要的分析視角，特別是其中所強調的資源鬆弛與管理限制之間恰與澎湖觀光業者因應高度季節性市場需求所發展出的垂直整合模式相互呼應。地方業者在面對旅遊需求集中於特定月份的壓力下，嘗試透過旅宿業、租車與旅行社與海域休閒遊憩等垂直整合，將淡季閒置資源轉化為可被再利用的營運單位，符合資源基礎觀點(Resource-Based View)中所謂之資源內生與擴展性思維。

根據 Penrose (1959)所提出之企業成長理論，資源鬆弛(slack resources)係指企業於特定階段所擁有，暫時未被充分運用，卻具潛在再配置與擴張能力的資源。在理論上，此類資源能作為企業創新、調整或成長的基礎。

然而，澎湖旅宿產業在實務上呈現的資源閒置現象，卻未必符合此一定義。由於當地觀光市場高度依賴季節性旅遊活動，導致旺季期間人力、空間與設備高度飽和，淡季期間則出現大規模閒置與低效利用。此一周期性的資源落差，使多數旅宿業者誤以為自身擁有可靈活調配之資源鬆弛，進而採取擴張或整合策略以延伸服務價值鏈。

本研究認為澎湖旅宿業所面對的資源閒置，更多是一種結構性且外部環境驅動的季節性錯置，而非企業內部所能主動調整與再利用之鬆弛資源。換言之，這些「閒置」並不具備真正的內生擴張潛力，反而可能導致錯誤的策略判斷，特別是在過度進行垂直整合的情況下，反而加劇淡季虧損與營運風險。此一現象顯示，業者對「資源鬆弛」概念的誤解，可能造成資源配置錯誤，甚至掩蓋結構性問題的本質。

<sup>4</sup> 琅琅閱讀 (2024)。星野集團如何重新定義飯店？以地方魅力復興日式旅館榮光 | 藝開罐 | 琅琅悅讀。

因此，在澎湖此類高季節性旅遊區域，應重新審視所謂資源鬆弛的本質，並區分可內部重組的彈性資源與因外部環境所致之無效閒置。唯有釐清資源性質與來源，方能制定符合實際的組織策略，避免陷入以資源鬆弛為名之錯誤擴張邏輯，亦為本研究提出「從跨界模仿走向垂直專業化」之策略主張奠定理論基礎。

然而，正如 Penrose 效應所揭示，當企業擴張超出管理資源負荷時，便可能因內部協調與整合成本提高而產生成長限制。特別在澎湖這類高度季節性與地緣限制明顯的地區，資源鬆弛雖提供企業創新的可能性，卻也容易在缺乏組織學習與吸收機制下，轉化為規模不經濟的負擔。

文獻中亦指出，若企業無法有效轉化經驗為能力(Cohen & Levinthal, 1990)，或在擴張過程中出現時間壓縮不經濟現象(Vermeulen & Barkema, 2002)，其內部成長策略將反成經營壓力來源。此外，若未能發展足夠的動態能力(Teece et al., 1997)以應對淡旺季市場結構。

而當我們將潘洛斯的內生成長理論應用於澎湖觀光產業時，也可以發現許多相似的成長挑戰與機會。因為澎湖的觀光發展在很大程度上受到內部資源的限制，例如當地的旅遊基礎設施、服務品質、產業鏈整合能力以及人力資本的培育。

若根據潘洛斯的觀點，澎湖觀光業的成長不僅依賴外部市場需求，更取決於當地業者如何有效管理與擴展內部資源，提升服務品質並創造獨特的旅遊價值。例如，透過改善旅遊設施、強化地方文化體驗、發展生態旅遊等方式，澎湖可以逐步擴展其觀光產業規模，而非僅依賴短期的外來投資或市場波動。

此外，管理層的學習與適應能力也將影響澎湖能否在競爭激烈的旅遊市場中建立長期競爭優勢。因此，在討論澎湖觀光產業的發展時，潘洛斯的內生成長理論提供了一個重要的視角，強調產業內部資源的優化與長期規劃將是推動澎湖觀光永續發展的關鍵。

而本文也將使用潘若斯的內生成長理論來試圖解釋澎湖觀光產業個別企業如何透過垂直整合的策略試圖擴大利潤空間，最終卻變成同質性的競爭狀態的情況。而為了突破此困境，我們也因此希望試圖用藍海策略(Blue Ocean Strategy)為上述狀況提出一個新的建議。

此理論由金偉燦(W. Chan Kim)與莫博涅(Renée Mauborgne)於2005年提出，強調企業應該避免陷入傳統的「紅海市場」競爭，而應積極開創無競爭對手的新市場，實現價值創新。藍海策略的核心概念是透過改變市場邏輯，使企業能夠避開價格戰與既有競爭，專注於創造新的市場需求與顧客價值。與傳統的競爭策略相比，藍海策略不只是尋求市場上的競爭優勢，而是要改變產業邏輯，讓企業能開啟另外一個新市場(Kim & Mauborgne, 2005)。

在藍海策略的框架下，企業可以運用「價值創新」(Value Innovation)來重新定義市場標準。這包含四項行動框架(Four Actions Framework)：減少(Reduce)、消除(Eliminate)、提升(Raise)和創造(Create)，用來重塑產品或服務價值，使企業能夠開拓全新的市場空間。例如，星野集團重新定義了日本旅宿的價值標準。他們消除了傳統溫泉旅館制式化的服務與單調的設計風格，減少對過度日式禮儀與繁瑣流程的依賴，讓旅客感到自在輕鬆；同時提升空間美學、在地文化體驗與顧客個人化感受，並創造出結合地域風土、文化故事與自然體驗的新型態旅宿方式，成功開創文化旅宿的新市場。

將藍海策略應用於澎湖觀光產業時，本文認為這一策略可能突破當地觀光業的既有框架，並開創新的市場機會。澎湖長期依賴傳統的自然景觀與海上活動吸引遊客，但旅遊業的發展仍受到季節性限制以及市場競爭激烈等問題的挑戰。

如果以藍海策略為指引，澎湖可以從價值創新的角度重新思考旅遊產業的發展方向。例如，現有的澎湖旅遊模式過度依賴夏季水上活動，導致秋冬季遊客銳減，這種現象正是典型的「紅海市場」競爭特徵，業者只能在既有市場內爭奪有限的客群。然而，若能創造新的旅遊模式，則可以突破市場限制，開拓新的旅遊需求。

總體而言，藍海策略能為澎湖的觀光產業提供了一個嶄新的發展思維，鼓勵業者跳脫傳統市場競爭，轉而創造新的市場空間，提升旅遊業的附加價值與可持續性。本文即希望能在第五章以此策略對澎湖觀光產業進行分析和提出未來發展方向的建議。



### 第三章 澎湖觀光產業現況與五力分析

澎湖群島作為台灣重要的海島觀光勝地，近年來旅遊業發展迅猛，但也面臨諸多挑戰。觀光人數逐年攀升，帶動旅宿業獲利大幅增長，然而旅宿業數量的快速擴張與政府監管不足已導致產業界限模糊。

本研究將先透過分析澎湖觀光客流量、旅宿業成長趨勢，探討政府政策鬆散對產業發展的影響，並運用波特五力分析法揭示澎湖觀光產業當前的競爭態勢，為未來產業發展提供深入見解與建議。

#### 3.1 觀光客現況概述

根據前文的統計數據，2022 年澎湖的觀光客人數已超過 110 萬人次。在季節性分布方面，澎湖的觀光客主要集中在每年的 4 月至 10 月，其中 4 月至 7 月的花火節期間達到全年的最高峰，單月遊客量可達 15 萬人次以上。

這種季節性明顯的遊客分布特徵，一方面反映了澎湖獨特的氣候條件對旅遊業的影響，另一方面也為當地旅遊業帶來了旺季過度擁擠、淡季收入不穩定的雙重挑戰（張淑青，2006）。

其中，澎湖觀光客的來源結構依然是以國內遊客為主，佔總遊客量的約 85%，而國際遊客比例雖然相對較小，但增長速度更為迅速，尤其是來自日本、韓國和東南亞地區的遊客（澎湖縣政府，2025）。

觀光客的消費模式和旅遊偏好呈現出某些獨特特徵，直接影響著當地旅遊業的發展方向。根據調查數據顯示，近年來澎湖遊客的消費結構正在發生變化，除了傳統的住宿和餐飲外，體驗式旅遊項目的消費比重明顯增加。水上活動如浮潛、獨木舟、帆船等項目參與率變高（王慶堂等，2009），文化體驗類活動如石敢當手作、傳統漁村體驗等新興項目也受到遊客歡迎，例如根據張秋芬(2009)的問卷調查顯示，有 28.3%受訪者表示曾參與當地社區主辦的文化體驗活動，如石敢當手作或傳統漁村體驗。這種消費傾向反映了現代旅遊者對結合生態與休憩類別的旅遊體驗(Hsiao et al., 2021)的追求，也為澎湖旅遊業的多元化發展提供了方向。

在遊客群體結構方面，陳庭芸(2013)指出家庭遊客和 19~30 歲的年輕人仍是主力。然而值得關注的是，近幾年銀髮族遊客的需求也逐漸擴大，反映出人口老齡化趨勢下的市場變化。澎管處也順勢推出「無礙樂齡遊程」路線，希冀能夠過提供銀髮族友善的方案來吸引更多銀髮族旅客<sup>5</sup>。



### 3.2 旅宿業的成長

隨著旅遊市場的升級和遊客期望的提高，澎湖旅宿業正經歷著顯著的質量升級。高端度假村和精品民宿的崛起是這一趨勢的具體表現。目前，澎湖已擁有三家四星級以上的度假酒店。這些高端設施在硬件配置和服務標準上均達到國際水準，不僅提升了澎湖旅遊業的整體形象，也為高消費能力的遊客群體提供了更多選擇。

值得注意的是，澎湖旅宿業的升級不僅體現在高端市場，中低端住宿設施同樣在積極改善，多數旅宿業者也選擇在「農變建」的透天厝經營旅宿業。<sup>6</sup>服務方面，當地旅宿業者普遍加強了員工培訓，提高服務標準，並引入更多個性化服務內容。例如，隨著觀光市場競爭日益激烈，澎湖地區部分旅宿業者逐漸導入體驗導向的服務設計，嘗試突破單一「住宿」功能的框架，延伸至更具互動性與文化深度的附加服務。例如，部分民宿開始提供島嶼導覽、傳統美食手作、潮間帶導覽、地方文化工作坊等活動，以創造差異化價值。此趨勢可從 Pine 與 Gilmore(1999)所提出的「體驗經濟」理論中獲得解釋：企業若能將產品與服務轉化為沉浸式、參與式的體驗，便可能強化顧客對品牌的情感連結與價值感知。

然而，儘管體驗型活動被視為創造顧客感知價值的潛在方式，目前仍缺乏系統性實證研究能直接驗證其對顧客滿意度、價格溢價能力或回購行為的具體效益。故本文認為，應將此類體驗服務視為業者進行品牌差異化與服務創新的策略工具之一，其成效仍須依據不同業者執行能力與顧客偏好而異。

<sup>5</sup> 澎管處(2015)。澎管處推薦第二條無礙樂齡遊程活動

<sup>6</sup> 鉅亨網(2023)。<https://news.cnnes.com/news/id/5192710>



### 3.3 旅宿業數量增長過快的隱憂

然而，澎湖旅宿業在近年來經歷了爆發式增長，引發諸多關注。根據交通部統計顯示，過去十年間澎湖正式登記的合法民宿家數從 398 家增至超過 1,300 家（見圖 3-1）。旅館業則是穩定保持在約五十多家，截至 2024 年底，澎湖全縣已有 53 家旅館（其中觀光旅館 2 家）與接近 1,300 家民宿，旅宿數量高居全臺縣市第四，房間數則是成長到三千多間（見圖 3-2）<sup>7</sup>。

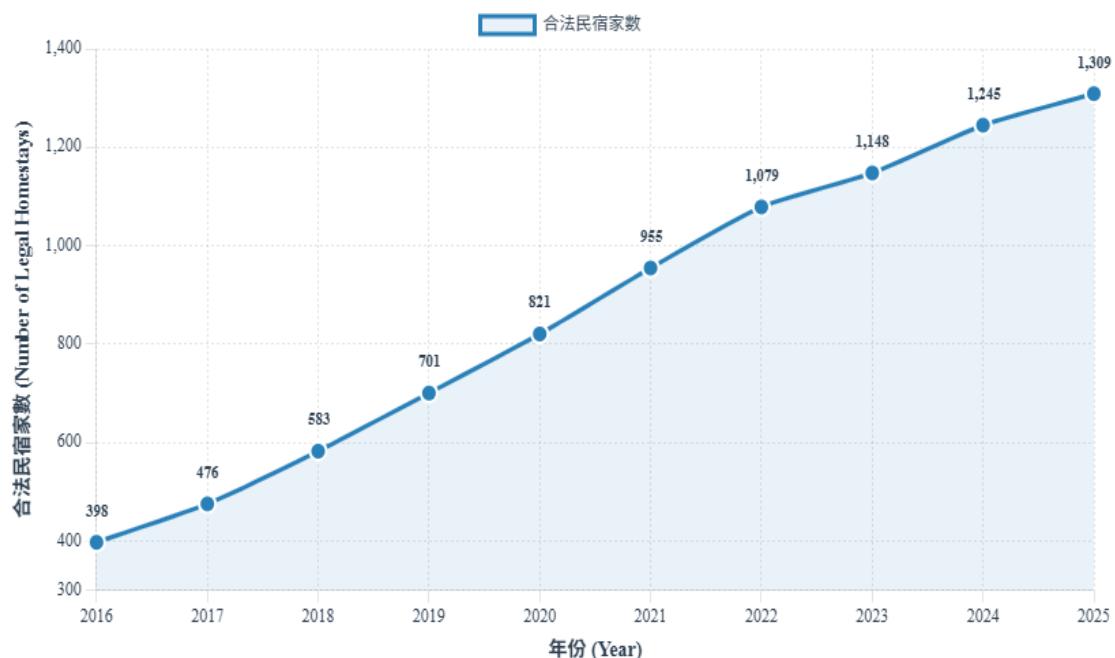


圖 3-1 過去十年澎湖合法民宿家數趨勢圖

資料來源：本研究整理

<sup>7</sup> 交通部觀光署(2025)。旅宿業相關統計-交通部觀光署行政資訊網

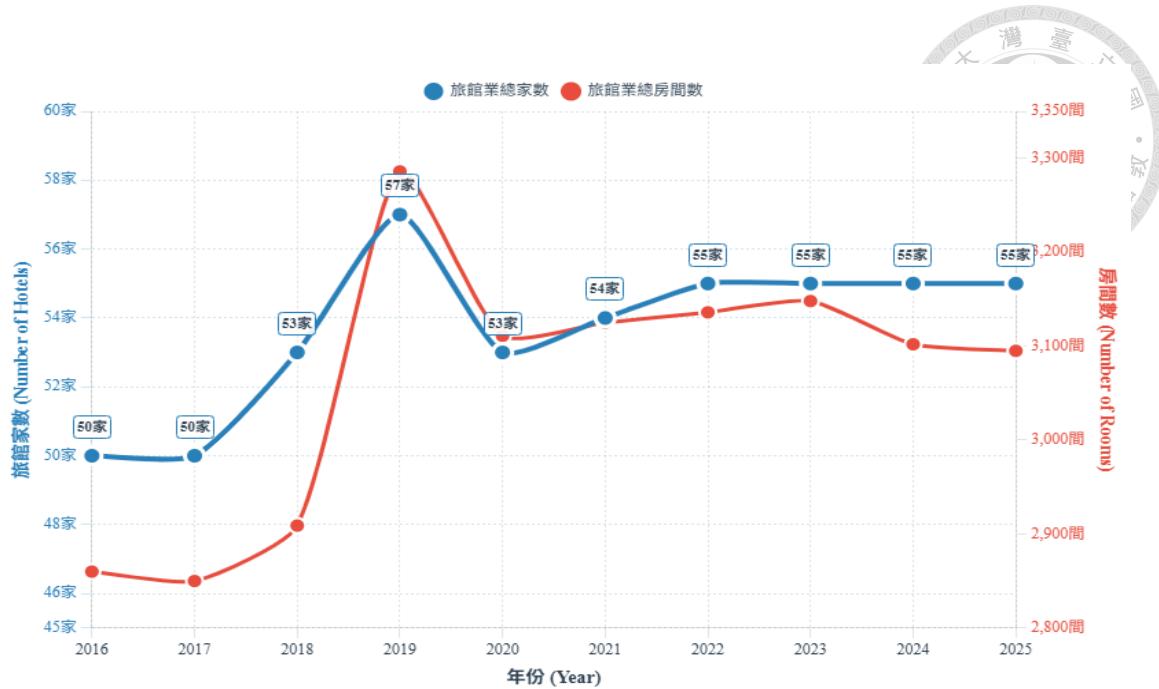


圖 3-2 過去十年澎湖旅宿業家數及房間數趨勢圖

資料來源：本研究整理

除此之外，上述數字還不包括大量未登記的非法民宿。相形之下，住宿供給量大幅擴張導致平均住房率偏低，2017 年一般旅館年均住房率僅約 30%，觀光旅館約 36%。旺季一房難求、淡季空房率高的失衡現象突出。

旅宿業數量的過快增長帶來了一系列負面影響。首先是惡性價格競爭，部分業者為爭奪有限的客源不惜大幅降價，甚至低於成本價經營。這不僅損害了行業的整體利益，也導致服務質量下降。其次是資源分配不均，新增的旅宿設施大多集中在馬公市區和熱門景點附近，造成這些地區的環境壓力加劇，而偏遠島嶼的住宿設施卻相對不足。第三是產業結構失衡，大量同質化的中低端住宿設施湧入市場，而真正符合國際標準的高品質住宿設施仍然稀缺。這種失衡狀態不利於澎湖旅遊業的長期健康發展和國際化進程。

李經世(2009)指出澎湖民宿數量「在 7 年內暴增近 70 倍」，許多民宿為機緣巧合進入市場，且大量相似型態出現造成激烈競爭。這種情況導致大量同質化競爭，許多新設施在開業後的經營狀況不及預期。隨著市場競爭加劇和整體入住率下降，預計未來兩年將有更多經營不善的旅宿設施被迫退出市場，行業洗牌在所難免。這種投資泡沫和隨之而來的風險不僅影響個體投資者利益，也可能對澎湖的整體旅遊形象和經濟穩定性產生負面影響。



## 3.4 波特的五力分析

為了能更清楚的分析澎湖觀光產業的現況，本文在此導入波特的五力分析理論，來對澎湖觀光產業的競爭結構進行分析。波特的理論中的五種力量分別為潛在進入者的威脅、供應商的議價能力、買方的議價能力、替代品的威脅及現有競爭者的競爭程度。以下將根據此五力來對澎湖觀光產業進行分析：

### 3.4.1 潛在進入者的威脅

澎湖旅宿業正面臨新進入者威脅的高度挑戰，這一現象在當地旅遊市場的發展中愈發顯著。從多個維度分析，新進入者的湧入不僅改變了市場格局，也對現有業者的生存與發展提出了更高的要求。以下將從資金門檻、技術與知識門檻、政府監管政策以及市場競爭態勢等角度，深入探討這一威脅的成因、影響及應對策略，並進一步分析其對澎湖旅宿業長期發展的意義。

從資金門檻角度來看，相較於其他產業，旅宿業的初始投資需求相對較低，這使得許多投資者將目光投向了澎湖的旅宿市場。從整體旅宿產業結構觀察，相較於設置成本較高、法規限制嚴謹的旅館，民宿以其資本門檻低、營運彈性高的特性，成為澎湖旅宿業發展的起點與主要進入形式。

根據交通部於民國 106 年修訂的《民宿管理辦法》，申設民宿僅需提供屋主自有住宅，經主管機關審核符合安全、消防、環保等基本條件後，即可依法辦理登記，無需比照旅館設置專用土地與結構，法規門檻相對寬鬆（交通部觀光署，2024）。

因此，民宿業的設置與經營成本遠低於旅館，通常新台幣 500 萬元以內即可完成裝修與基本營運架構，加上無須設置專業管理團隊，進一步吸引地方居民與中小型投資人進入市場。根據澎湖縣政府旅遊處統計，截至 2022 年底，澎湖地區民宿家數已佔全體旅宿業比重逾九成，顯示民宿在當地旅宿供給中的主導地位。

這種以民宿為主導的產業結構一方面帶動了旅宿業的規模快速擴張，另一方面也反映出澎湖旅宿市場的進入門檻逐步降低，導致業者間競爭加劇與品質落差擴大等結構性挑戰。

然而，值得注意的是，資金門檻的低並不意味著所有新進入者都能輕鬆盈利。根據交通部觀光署(2024)的統計，澎湖旅宿業的投資回報週期受季節性因素影響較大，旺季（4月至9月）時觀光旅館和民宿的入住率可能會達40%以上，而淡季則可能跌至10%以下（可見下表3-1至表3-3）。

這種極端的季節性波動對新進入者的資金流動性提出了嚴峻考驗，如果無法在旺季期間達到足夠的收益，淡季期間的維運可能就會碰到問題。新進入者若缺乏精準的成本控制或市場預測能力，初期的高投資可能難以在短期內回收。然而，從進入壁壘的角度看，資金門檻的可控性無疑吸引了大量潛在進入者，使得市場供應持續擴張。

表3-1 2024年澎湖民宿入住率及平均房價統計

月份	入住率(%)	平均房價(元)	季節分類
1月	7.99	1,583	淡季
2月	9.42	1,725	淡季
3月	11.51	2,057	淡季
4月	20.22	2,407	旺季
5月	34.01	2,503	旺季
6月	40.51	2,521	旺季
7月	34.53	2,548	旺季
8月	23.57	2,469	旺季
9月	20.11	2,351	旺季
10月	13.21	2,293	淡季
11月	9.64	1,891	淡季
12月	7.11	1,865	淡季

資料來源：本研究整理

表 3-2 2024 年澎湖觀光旅館入住率統計

月份	入住率(%)	季節分類
1 月	11.67	淡季
2 月	13.36	淡季
3 月	16.86	淡季
4 月	33.2	旺季
5 月	46.24	旺季
6 月	55.03	旺季
7 月	47.86	旺季
8 月	32.74	旺季
9 月	27.61	旺季
10 月	21.44	淡季
11 月	16.65	淡季
12 月	12.75	淡季

資料來源：本研究整理

表 3-3 2024 年澎湖一般旅館入住率統計

月份	住用率	平均房價	季節分類
1 月	8.31	1,899	淡季
2 月	9.48	1,990	淡季
3 月	19.8	1,945	淡季
4 月	32.97	2,624	旺季
5 月	46.5	2,770	旺季
6 月	47.42	3,049	旺季
7 月	42.98	2,943	旺季
8 月	28.52	3,114	旺季
9 月	29.97	2,676	旺季
10 月	17.48	2,262	淡季
11 月	12.84	1,901	淡季
12 月	8.78	2,282	淡季

資料來源：本研究整理

從技術與知識門檻角度來看，經營民宿雖需要一定的服務技能和管理經驗，但基本運營模式相對簡單，不需要高深的專業技術或長期的專業訓練。許多新進入者在沒有旅宿管理背景的情況下，通過自學或短期培訓即可掌握基本運營技能。網路

平台的盛行更是為新進入者提供了便利的行銷及訂房管道，例如 Booking.com、Airbnb 和 Agoda 等平台，極大地降低了市場營銷的難度。這些平台不僅提供了便捷的訂房渠道，還內建了評價系統、價格比較功能以及廣告推廣工具，使得沒有專業背景的經營者也能輕鬆接觸到廣泛的潛在客戶群。對於新進入者而言，只需註冊帳號、上傳房源照片並設定價格，即可開始營業，這種低成本的市場進入方式無疑加速了新業者的湧入。與此同時，社交媒體的興起也為民宿業者提供了免費或低成本的宣傳途徑，例如透過 Instagram 或 Facebook 分享房源特色，吸引年輕客群的關注，這進一步削弱了傳統旅宿業對專業行銷團隊的依賴（劉鎧旗，2019）。

接著，從政府的監管角度來看，雖然澎湖實施了部分限制條件（如設籍滿兩年、名下無房產、一生限一次等），但相較於其他行業這些限制較為寬鬆，且存在多種規避方式。例如許多投資者通過親友名義購買物業並實際經營，繞過了政策限制，或是有少數夫妻選擇「先離婚」，購屋後再重新結婚等方法<sup>8</sup>。由此可知，澎湖政府對旅宿業的監管整體確實偏向寬鬆，也並未對旅宿業實施嚴格的總量控制或質量標準。相較於一些旅遊熱點地區（如日本京都<sup>9</sup>）對民宿數量設限或要求經營許可證，澎湖的旅宿業政策更傾向於鼓勵發展而非限制。這一立場在一定程度上與當地經濟結構有關——旅遊業是澎湖的重要支柱產業，政府希望通過放寬准入條件來刺激投資、增加就業機會。然而，這種寬鬆的監管環境也導致了新進入者的快速增加，市場供應持續擴張。

這種高度的新進入者威脅導致市場持續擴張、競爭加劇。每個新進入者不僅增加了市場供應，也往往為了快速回收投資而採取積極的定價策略，進一步加劇價格競爭，形成了經濟學中「excess capacity」（產能過剩）的情況。特別是在觀光客數量下滑的背景下，新增供應使得市場供需失衡更加嚴重，對行業整體利潤率產生負面影響。面對這種情況，現有業者必須通過差異化經營、提升服務品質或拓展服務範圍來應對新進入者的威脅，這在客觀上也推動了澎湖旅宿業務向多角化經營方向發展。

<sup>8</sup> 馬祖日報(2020)。<https://www.matsu-news.gov.tw/news/article/185129>

<sup>9</sup> Travel Voice (2018)。京都市の「オーバーツーリズム」の具体策は？宿泊施設不足や郊外への分散化まで責任者に対応を聞いてきた | ト...ラベルボイス（観光産業ニュース）



### 3.4.2 供應商的議價能力

對於澎湖觀光產業，特別是旅宿業而言，供應商的角色至關重要，直接影響業者的經營成本和市場競爭力。主要供應商包括建築材料供應商、水電供應商、食品原料供應商以及線上訂房平台等。由於澎湖特殊的地理位置——一個位於台灣海峽中的離島群島，其供應鏈結構和供應商議價能力呈現出與台灣本島截然不同的特點。這種獨特性不僅源於地理環境的限制，還與當地經濟發展模式、資源分配以及市場競爭程度密切相關。以下將從各類供應商的議價能力出發，分析其對澎湖旅宿業的影響，並探討業者在這種供應結構下的應對策略。

前文也曾提及，Booking.com、Agoda、Airbnb 等電商平台已成為旅宿業者不可或缺的合作夥伴。這些平台通常收取 15~30% 的佣金，並憑藉其強大的市場影響力和用戶基礎，對小型旅宿業者形成了較高的議價壓力。

對於許多民宿或中小型旅館來說，這些平台是吸引客源的主要渠道，尤其是在淡季或面對國際遊客時，依賴度尤為明顯。然而，高額佣金直接侵蝕了業者的利潤空間，且平台可能通過排名算法或推廣費用進一步增加成本。線上訂房平台的議價能力源於其市場支配地位和網絡效應。隨著用戶數量的增長，這些平台的影響力不斷擴大，中小型業者很難繞過它們獨立獲客。即使一些業者嘗試建立自有網站或通過社交媒體推廣，效果往往無法與成熟平台相比。

此外，平台的服務條款通常由其單方面制定，例如取消政策或價格競爭條款，業者幾乎沒有談判餘地。對於資金有限的小型民宿來說，這種依賴關係尤為明顯，使得線上訂房平台成為一個介於「強」與「中」之間但趨向強勢的供應商。總體而言，澎湖旅宿業面臨線上訂房平台則因數字化趨勢和市場影響力位居中上水平。這種結構深刻影響了旅宿業的成本結構和盈利模式。例如，建材和水電的高成本推高了固定支出，而線上平台的佣金則壓縮了收入端。

### 3.4.3 買家的議價能力

在澎湖觀光產業中，買家(即遊客)的議價能力近年來呈現出顯著增強的趨勢，這一現象不僅改變了旅宿業的競爭格局，也對整個產業的經營模式和發展方向產生了深遠影響。



這種議價能力的提升並非單一因素作用的結果，而是信息透明度提高、市場供過於求、季節性波動、客流量下滑以及線上評價系統普及等多重因素共同推動的結果。以下將從這些維度逐一分析，並探討其對澎湖旅宿業的具體影響及業者可能的應對策略。

首先，資訊透明度的提高是買家議價能力增強的關鍵因素。信息透明度的提高是買家議價能力增強的核心驅動力之一。隨著網絡技術的快速發展和社交媒體的普及，遊客在計劃澎湖之行時能夠輕鬆獲取豐富的市場信息。線上訂房平台的廣泛使用，使得遊客只需幾分鐘即可比較數十家甚至上百家旅宿業者的價格、設施條件和服務評價。這些平台不僅提供了直觀的價格對比，還通過用戶評分和照片展示，讓遊客對每家旅宿的性價比有清晰的判斷。此外，旅遊論壇（如背包客棧）、社交媒體（如 Instagram 和 Facebook）以及部落格上的遊客分享，進一步豐富了信息來源，讓潛在客戶在選擇住宿時占據了前所未有的主動地位。

這種信息透明度的提升直接削弱了旅宿業者對價格和服務的控制力。在過去，遊客可能需要依賴旅行社或現場詢問才能了解住宿情況，信息的不對稱使得業者更容易維持較高的定價。如今，遊客可以在出發前全面掌握市場行情，甚至根據其他用戶的經驗避開服務不佳的業者。這種透明化趨勢迫使旅宿業者不得不更加注重價格競爭力和服務品質，以避免在激烈的市場比較中被淘汰。可以說，技術進步賦予了買家更大的掌控力，使得他們在與業者的博奕中處於更有利的地位。

澎湖旅宿業供過於求的市場結構是買家議價能力增強的另一關鍵因素。近年來，隨著旅宿業的快速擴張，澎湖的住宿設施數量激增，據估計已達到每平方公里 9 家的超高密度<sup>10</sup>。這一數字遠超許多台灣其他旅遊熱點地區，例如台南或花蓮，顯示出市場供應的極度飽和。在這樣的環境下，遊客擁有大量的替代選擇，無論是民宿、旅館還是特色酒店，都能在短時間內找到多個備選方案。這種選擇的豐富性使得遊客在價格談判或服務要求上更具底氣，因為他們可以輕易轉向其他競爭者。

<sup>10</sup> Yahoo (2023). <https://tw.stock.yahoo.com/news/%E7%94%A2%E6%A5%AD-%E6%BE%8E%E6%B9%96%E6%97%85%E5%AE%BF%E5%AF%86%E5%BA%A6%E5%86%A0%E5%85%A8%E5%8F%B0-%E9%80%8F%E5%A4%A9%E5%B9%B4%E6%BC%B218-032102269.html>



供過於求的局面直接加劇了業者之間的競爭壓力。為了爭取有限的客源，許多旅宿業者不得不採取降價策略或提供額外增值服務，例如免費早餐、機場接送或旅遊行程規劃。這種競爭行為進一步強化了遊客的議價地位，因為他們知道業者為了填補空房願意做出讓步。例如，一些民宿在淡季甚至推出類似「住兩晚送一晚」的優惠活動<sup>11</sup>，而旺季的高端旅館也可能提供折扣以吸引預算有限的遊客。這種市場結構不僅壓縮了業者的利潤空間，還使得買家的議價能力在實質上得到了提升。

澎湖觀光產業的季節性特徵進一步放大了買家議價能力的波動，並在不同時期呈現出顯著差異。根據澎湖的旅遊特性，4月至9月的旺季是遊客到訪的高峰期，尤其是夏季的海上花火節等重要活動期間，旅宿需求激增導致遊客的議價能力相對減弱，業者往往能維持較高的房價，甚至對預訂設置更嚴格的條件，例如要求提前支付全額或不接受臨時取消。然而，一旦進入10月至次年3月的淡季，情況則完全逆轉，市場需求會相對萎縮，買家的議價能力也隨之大幅增強。

在淡季旅宿業者為了維持基本營收，不得不採取大幅降價或推出特別優惠的策略。這種價格靈活性使得淡季遊客能夠以極具競爭力的成本享受服務，進一步凸顯了他們的議價優勢。同時，淡季遊客通常對價格更為敏感，他們的選擇行為直接影響業者的定價策略，迫使業者在淡季做出更多讓步。

#### 3.4.4 替代品的威脅

澎湖觀光產業面臨的替代品威脅是多元且日益加劇的。這些替代品涵蓋了多個層面，從其他旅遊目的地到全新的休閒娛樂形式，共同構成了對澎湖觀光的競爭壓力。其中，台灣其他離島構成了最直接的替代威脅。根據 SocialLab 的網路聲量調查報告(2024)，目前在社群平台上作為旅遊目的地聲量最高的依舊是澎湖，其次則是金門和小琉球。

其中，近年來金門通過開發大膽島、二膽島等軍事景點，成功塑造了獨特的軍事觀光特色，吸引了大量遊客。且金門位於大陸邊緣屬於亞熱帶季風氣候，相較於澎湖比較不受季風的影響，加上其全年皆具吸引力歷史文化遺跡和戰地風光，因此

---

<sup>11</sup> 海龍王旅行社(2025)。[https://play.sdk.com.tw/room\\_detail2-57.html](https://play.sdk.com.tw/room_detail2-57.html)



淡旺季相對於澎湖並沒有非常明顯。下表四整理自交通部觀光署提供的 2024 年金門的入住率及平均房價，可見其各月份的差距並不大，全年也都至少有 15% 以上的入住率。

表 3-4 2024 年金門民宿入住率及平均房價統計

月份	入住率(%)	季節分類
1 月	15.56	1,722
2 月	15.46	1,702
3 月	15.85	1,687
4 月	18.17	1,683
5 月	21.36	1,704
6 月	19.43	1,665
7 月	23.03	1,814
8 月	24.77	1,686
9 月	22.45	1,743
10 月	24.36	1,686
11 月	23.5	1,693
12 月	19.43	1,665

資料來源：本研究整理

除了金門之外，台灣其他的離島旅遊也提供了澎湖的替代性選項，例如前述同樣具有海島風情與水上活動的小琉球，以及東岸的綠島、蘭嶼等，在國內旅行方面澎湖亦需要與許多地區競爭。更甚者，近年來隨著交通發展的增長，國際旅行也成為了不可忽視的替代方案。如日本或東南亞的海島旅遊景點沖繩、富國島等，也憑藉其成熟的觀光設施和合理的價格，對台灣遊客形成吸引力，成為澎湖的間接替代品。2024 年澎湖的觀光業者也因台灣旅客多數前往國外旅遊的緣故，而感受到了明顯的客源減少現象<sup>12</sup>。

而在各類的國際旅遊景點之中，本文認為韓國的濟州島同樣是從貧瘠的土壤開始發展海洋觀光的過程很值得澎湖進行借鏡。尤其是近年來台灣旅客前往韓國

<sup>12</sup> 原視新聞網(2024)。觀光旅遊勝地澎湖 遊客銳減衝擊旅遊產業—TITV News 原視新聞網。



旅遊人數大增<sup>13</sup>，韓國旅遊已然是澎湖旅遊的其中一個替代選項，而濟州島也名列台灣旅客喜愛前往的熱門地點之一。

根據韓國政府統計，台灣旅客於 2024 年前往濟州島的總人數就高達十五萬人<sup>14</sup>，比起 2023 年增長了約 128%。其作為韓國的熱門旅遊勝地，長期以來與澎湖同樣面臨交通瓶頸和旅遊需求季節性的挑戰。由於其無法透過陸路抵達，空中和海上交通成為關鍵因素。現今首爾—濟州航線已成為全球最繁忙的航線之一，每年數千萬人次往返。他們積極擴展國際航線，吸引來自中國、日本等地的直飛航班。截至 2023 年 8 月，每週約有 195 班國際航班往返濟州，並陸續恢復東京、上海等直航航線。

此外，新的大型國際郵輪碼頭投入使用，預計每年可接待上百萬名郵輪旅客。另外，為了降低外國旅客的入境門檻，濟州島實施了針對多國的免簽政策。目前，濟州島已允許中國團體遊客免簽停留 30 天。這一政策使濟州島成為中國觀光客的熱門目的地，推動了外國遊客數量的顯著增長。

上述這些措施加上其本身的豐富自然與文化環境，使得濟州島的觀光人數在過去十多年間大幅增長。早在 2013 年，濟州島的年度觀光人次就已首次突破 1,000 萬；2015 年達到 1,300 萬人次的新高。在疫情前的高峰期，年度觀光人次一度超過 1,500 萬，其中包括約 1,500 萬本國旅客及 150 萬外國旅客。外國遊客的快速增長主要來自中國市場，高峰時期每兩位訪韓中國遊客中就有一人造訪濟州島。2024 年濟州島觀光持續回升，全年接待約 1,334 萬名遊客，其中外國旅客就佔了約 190 萬人<sup>15</sup>。

相較之下，澎湖本身還是以國內旅客為主要來源，也還沒辦法像濟州島一樣成為轉運的基地，因此澎湖在吸引國際旅客方面相較於濟州島仍有明顯差距。而未來為了提升國際旅客人數，澎湖可考慮借鑒濟州島的成功經驗，制定更積極的政策措施，提升交通便利性、豐富旅遊產品，並加強國際行銷推廣，以提升在國際旅遊市場的競爭力。

<sup>13</sup> ET TodY (2024)。台灣人多愛去韓國？ 南韓公布數據：台遊客人數突破疫情前水準 | ETtoday 國際新聞 | ETtoday 新聞雲。

<sup>14</sup> 濟州島旅遊發展局(2025)。<https://www.data.go.kr/data/15007317/fileData.do?recommendDataYn=Y>

<sup>15</sup> 濟州島旅遊發展局(2025)。<https://www.data.go.kr/data/15007317/fileData.do?recommendDataYn=Y>



### 3.4.5 同業競爭的激烈程度

澎湖旅宿業的同業競爭已經達到前所未有的激烈程度，這種高強度競爭源於多種結構性因素的共同作用，對整個產業格局產生了深遠影響，而澎湖旅宿業的高密度正是同業競爭激烈的根本原因。

特別是當旅宿業的地理分布進一步集中在馬公市等熱門區域時，局部地區的競爭密度更是達到驚人水平，使得業者必須在激烈的環境中爭取生存空間。同時，民宿產業的「旅館化」問題也日益嚴重。原先民宿是要補充住宿不足並發展在地特色，如今卻很多都設在都市計畫區內，變成類似於飯店的大型商業經營，違反了開放設立民宿的初衷，也破壞整體產業生態與公平競爭環境。

其次，市場需求的季節性波動使競爭在不同時期呈現不同特點。在4月至9月的旺季，雖然遊客數量增加，但由於供應充足，競爭仍然相當激烈。而在10月至次年3月的淡季，遊客數量銳減，業者為了爭取極為有限的客源，往往採取更加激進的競爭策略，包括大幅降價、提供額外服務等，使得淡季競爭尤為慘烈。

除此之外，2024年觀光客數量下滑約30%的現實（127萬下降至108萬），進一步加劇了市場競爭。在客源減少而供應持續增加的背景下，市場供需失衡更加嚴重，競爭環境更加惡化。即使是在傳統旺季，業者也面臨比往年更大的客源壓力，使得全年競爭都維持在高位。

而更重要的是，「產業界限模糊化」導致競爭範圍擴大，讓許多旅宿業者不僅提供住宿服務，還跨界提供旅行社和租車公司的服務，這種業務擴張使得競爭不再局限於傳統的同業之間，而是擴展到整個旅遊服務鏈的各個環節。飯店、民宿、旅行社、租車公司之間的界限被打破，形成了更為複雜的全方位競爭格局。（如下圖3-3所示），其為澎湖的HLW集團的產業關係網絡圖，以聯絡人陳先生為核心此集團整合了上游的旅行社、中游的旅館業，以及最下游的租賃業（包括了機車、遊艇等），形成了觀光產業垂直整合。

然而，這依舊不是最完整的垂直整合，（如圖3-4）中的LH集團除了旅行社、旅館（渡假村）之外，租賃業本身的事業還橫跨了機車、小客車、遊覽車，將下游的租賃市場更加擴大，形成完整的垂直整合形式，但同時也使得產業間的邊界更加模糊無法界定。

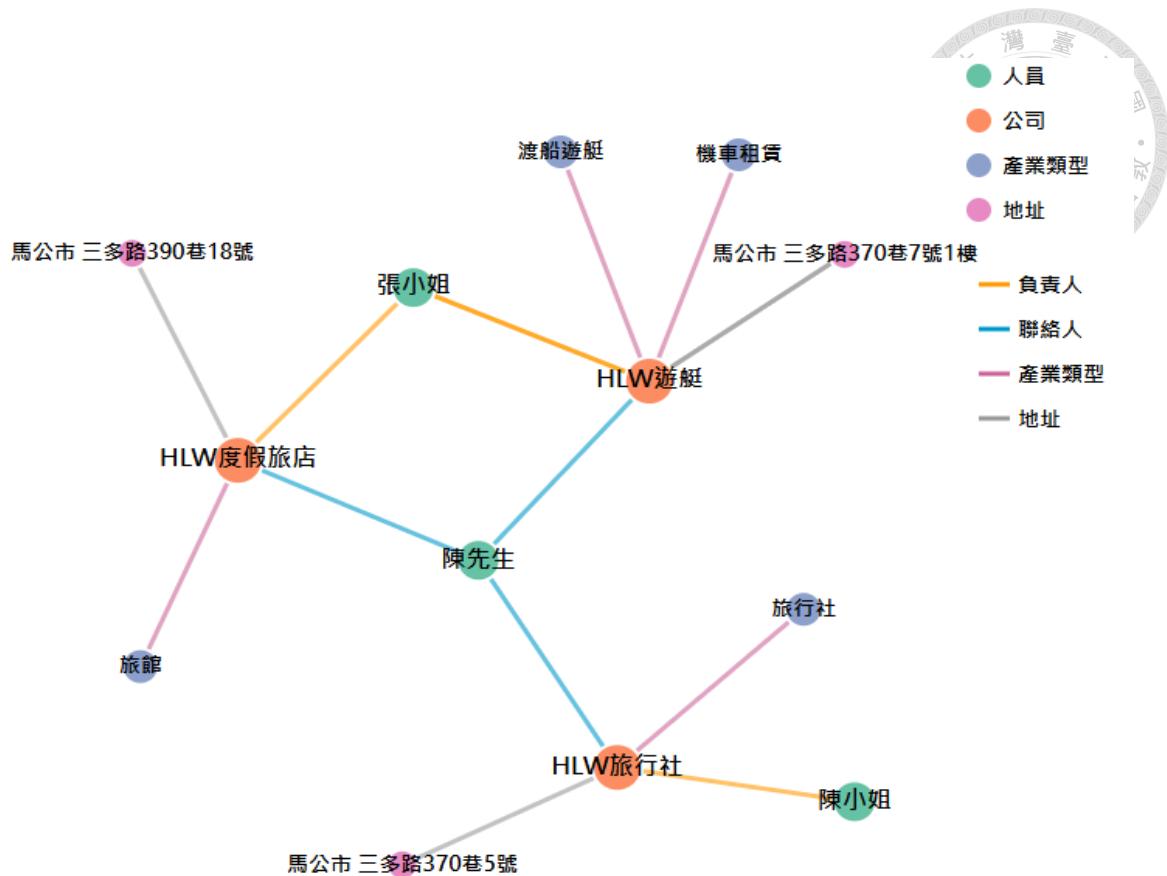


圖 3-3 HLW 集團產業關係網絡圖

資料來源：本研究整理

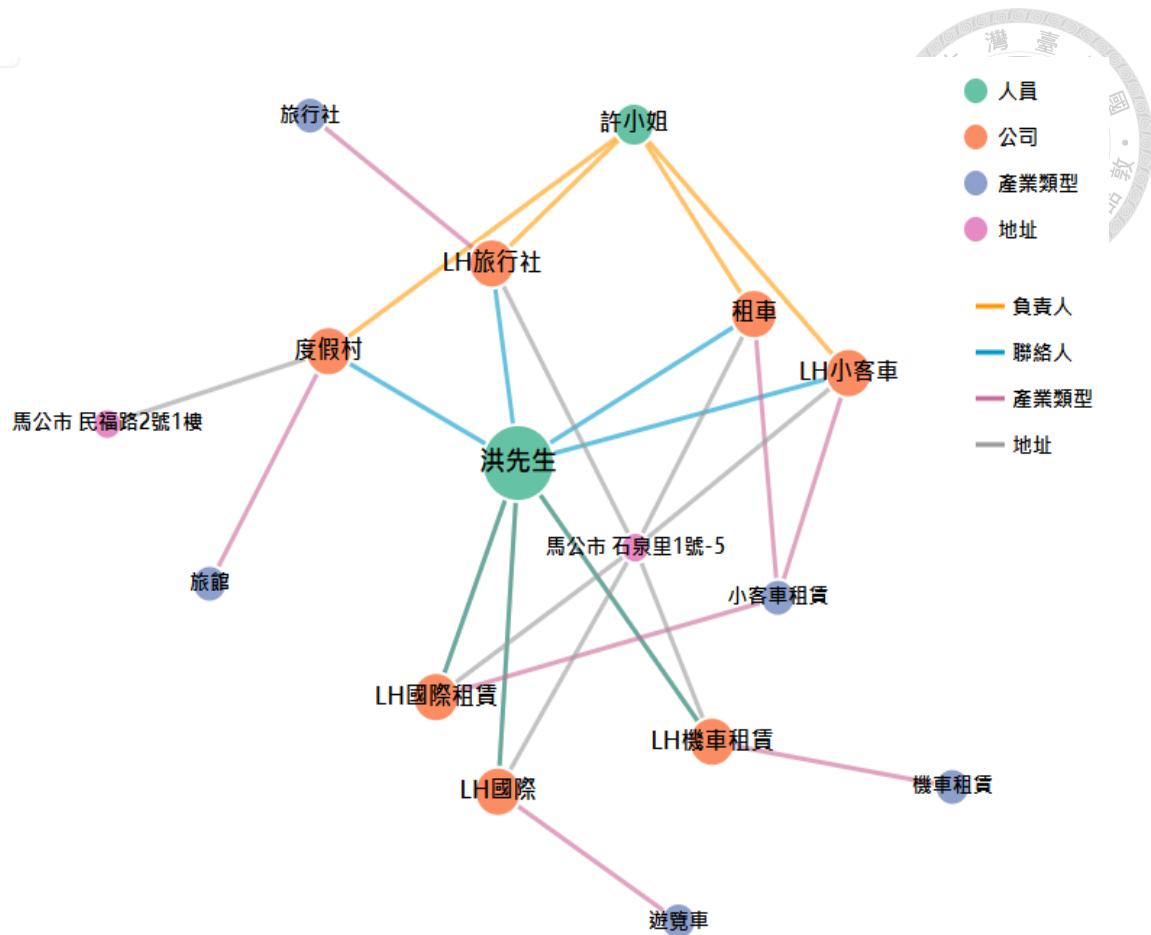


圖 3-4 L 集團產業關係網絡圖

資料來源：本研究整理

綜上所述，從波特五力分析的角度來看澎湖觀光產業面臨了因進入門檻低而產生的新進入者威脅，以及隨著電商與社群平台發展而逐漸增強的買家議價能力，替代品威脅增加以及同業競爭激烈「產業界限模糊化」的市場環境也讓澎湖觀光產業面臨了相當大的困境。在這種環境下，單純依靠增加旅宿數量的發展模式已經難以持續。

澎湖觀光產業或許需要從數量擴張轉向質量提升，通過差異化經營和特色開發，才能提高整體競爭力。亦或是透過後續章節將討論到的藍海策略，開拓一個尚未有人進入的新市場，才有機會增加自身的利潤率。而下個章節則是要引入潘洛斯的內生成長理論，嘗試分析澎湖觀光企業的成長模式的瓶頸，進一步了解為何澎湖的旅宿業面對了一定程度的發展困境。



## 第四章 內生成長理論與澎湖觀光產業發展

### 4.1 內生成長理論

澎湖的觀光產業近年來發展迅速，觀光人次屢創新高，但國內旅客依然佔絕大多數。近年澎湖縣政府和觀光單位雖然積極拓展國際市場，舉辦花火節等活動吸引外國觀光客，但效果依然以吸引國內旅客為主。而且在這股成長浪潮中，澎湖觀光業者為了提升價格競爭力，紛紛開始跨足不同的產業領域。旅宿業者不再僅僅滿足於提供住宿服務，而是同時經營旅行社、租車行，甚至涉足遊艇與餐飲產業。這樣的發展模式看似為企業創造了更多的獲利機會，實際上卻呈現出一種內部資源擴張的典型過程，與經濟學家潘洛斯(Edith Penrose)的內生成長理論相互呼應。

潘洛斯在其著作《企業成長理論》(The Theory of the Growth of the Firm)中提出，企業的成長來自於內部資源的累積與重新配置，而非外部市場的擴張。當企業在日常營運中產生未被完全利用的資源（例如管理知識、員工能力、設備空間），便會尋求新的使用方式與業務模式，進而展開多角化的發展。她特別強調這種內生成長是動態而有機的，不只是回應市場需求，更是企業內部學習與創新的自然結果(Edith Penrose, 1959)。而企業也會透過累積經驗與學習，將現有的剩餘資源轉換為新的經營模式，進一步擴展市場，這也是企業管理者興業能力(entrepreneurial ability)展現的形式。例如在澎湖，旅宿業者將淡季時的閒置資源用於業務的拓展，這確實能夠透過整合上下游服務，為旅客提供更加便利的旅遊體驗，自身也能因為內部的垂直整合而減少向外部的資本支出。

此狀況也如同交易成本理論所述，企業在市場中進行交易需要付出各種成本，例如搜尋資訊、議價談判、監督履約等，這些成本統稱為交易成本。當使用市場機制的交易成本過高時，企業有誘因將該交易轉向企業內部以計劃和管理方式進行，從而節省交易成本，直到內部交易成本與外部交易成本相等為止。換言之，企業的經營疆界取決於內部管理一項交易的成本與透過市場完成該交易的成本兩者的比較(Ronald Coase, 1937)。這種以降低交易成本為目的而將活動內部化的現象，解釋了企業存在與界定其邊界的原因。



## 4.2 交易成本理論

威廉姆森(Oliver Williamson)則延續並發展了科斯的觀點，在1970～80年代建立了完整的交易成本經濟學體系。他將交易成本定義為「運行一個經濟組織所需支付的成本」，並強調決策者會比較內部組織成本與市場交易成本，以選擇最具效率的治理結構(Oliver Williamson, 1985)。交易成本理論因此提供了一個分析企業邊界的經濟框架：企業應當將那些透過市場交易會產生高昂成本的活動放在公司內部，而將其他活動交由市場或外部合作夥伴來完成。

威廉姆森為此特別提出了三項重要的交易特性構面：資產專用性、不確定性與交易頻率(Oliver Williamson, 1985)。

### 4.1.1 資產專用性(asset specificity)

首先，資產專用性(asset specificity)係指為支持特定交易所投入之資產，若該交易中止或改變用途時，該資產的價值無法在其他用途中被等價利用。高資產專用性意味著交易雙方形成強烈的相互依賴關係，倘若透過市場交易，任一方皆可能因對方的機會主義行為而蒙受損失(例如供應商坐地起價或買方議價壓低利潤)。因此，當某交易涉及高度專用性的資產時，外部議價與契約保障較困難，企業傾向透過內部化(例如垂直整合)來保護投資並降低潛在的交易成本風險。

### 4.1.2 不確定性

其次，不確定性指交易過程中環境或對方行為不可預測的程度，包括市場需求波動、價格變化，以及資訊不對稱等。高不確定性會提高簽約與履約成本，因為契約難以涵蓋所有狀況，導致未來調整和爭議的成本升高。在高不確定性情況下，透過長期合作關係或內部化可降低因變動而頻繁重新議約的成本。

### 4.1.3 交易頻率

最後，交易頻率涉及該交易是一次性還是反覆進行。頻繁且持續的交易更能分攤建立特殊安排或治理結構的成本。如果某交易頻率很高，企業較有誘因投資建立內部機制或專屬合作關係；反之，對於偶發的交易，直接依市場臨時採買可能更經濟。

綜合上述交易特性分析，企業在決策某價值活動的組織邊界時，基本原則是比較「內部生產成本」與「市場交易成本」。當市場交易的成本（包含顯性成本和隱含風險）高於企業內部組織該活動的成本時，企業傾向將活動內部化處理，以降低總成本並避免市場的不確定性風險。例如，旅宿業若發現房務部門雇用自有清潔團隊的成本低於外包清潔團隊以及勞動法規日趨嚴格時，則可能選擇僱用自有清潔團隊來降低長期成本。

相反地，若市場上有眾多供應商可提供標準化且低成本的服務（交易資產專用性低、替代供應選擇多），企業則傾向外包或購買外部服務，以利用專業分工和規模經濟。例如，中小型旅館很可能將資訊系統維護外包給專業公司，而無需自行培養IT人員。

值得注意的是，內部化並非沒有代價：企業擴大邊界意味著需承擔更高的管理成本與複雜性，因此唯有當外部交易成本顯著偏高時，垂直整合或內製化才是合理的選擇。交易成本理論強調透過選擇恰當的治理結構（市場、合約、聯合或科層組織）來管控交易，以實現成本效率與風險控制。這一理論為企業在思考價值鏈活動的取捨時，提供了理性的分析框架。

在澎湖的案例中，隨著越來越多業者投入相同的垂直整合經營模式，他們也逐漸面臨交易成本理論所提到的問題：過度投入資源於內部擴張與自營流程，導致管理成本上升、決策效率降低，最終侵蝕原本預期的經濟效益。

尤其是在缺乏專業化分工與組織學習的條件下，企業難以建立穩定有效的內部管理體系，從而增加營運的複雜度與失誤風險。這樣的情況進一步削弱了企業的利潤空間，形成「自我擴張反成負擔」的現象。這也正是交易成本理論中所強調的「內部化的極限」，即當企業內部的協調成本超過外部市場交易成本時，原本意在提升效率的整合反而變成企業的包袱。

與此同時，各企業也開始面臨與潘洛斯(Penrose)理論相似的困境：當組織內部資源的運用已逼近上限，企業將難以在既有架構下找到新的增長點。這種內生成長的瓶頸常表現在兩個層面。

首先，當企業透過垂直整合擴張到一定規模後，隨之而來的是複雜的部門協調、資源調度與人力管理問題。即便表面上涵蓋了更多服務項目，但內部效能未必隨之提升。反而容易導致「邊做邊學」式的低效率操作，以及資源錯置的副作用。例如一間旅宿業者同時經營租車與導覽服務，但因為缺乏統整規劃與人力支援，反而讓核心的住宿服務品質下滑，造成主業與副業雙雙失能。

在這樣的情境下，企業發展容易陷入僵化擴張的停滯狀態，難以辨識真正的利基所在，並在資源耗盡之際失去轉型契機。因此，地方型觀光企業若欲突破此困局，需強化「資源調度彈性」與「動態管理能力」，具備快速因應市場變化的組織彈性，並能及時調整自身資源配置，才能有效實現永續的內生成長。此外，也可考慮發展模組化服務與異業合作網絡，以外部合作取代內部重建，進一步降低營運負擔與固定成本。

其次，當所有業者都進行相同的跨領域擴張時，市場上的競爭者數量大幅增加，如前文所述，目前澎湖的旅宿業家數已經高達 1,306 家，且有不斷增長之勢，導致業者之間的競爭壓力日益加劇。在這樣一個高度重複的產業結構中，原本希望透過服務延伸來提高收益的策略，不但無法構成真正的差異化，反而導致市場被過度分割。每個業者所能獲得的市場份額變得更加稀薄，而顧客在選擇上也愈加以價格為導向，使得業者被迫透過降價來吸引客源，進一步削弱整體利潤水準。

這種惡性競爭的邏輯，正是典型的囚徒困境(Prisoner's Dilemma)(Rapoport & Chammah, 1965)所呈現的非合作博奕場景。每個業者在資訊不對稱與缺乏信任的市場中，基於保護自身利益所作出的理性選擇（例如擴張服務項目、壓低價格），最終反而導致整體產業陷入集體的最差局面。由於缺乏協作與行業規範，每個人都更傾向選擇對自己最有保障的策略，即便這種選擇會對整體產業環境造成長遠的傷害。

這種結構性的困境在澎湖的觀光產業中表現尤為明顯。許多旅宿業者面對激烈競爭時，選擇將服務擴張至租車、導覽甚至販售套裝行程，或透過削價競爭來維持入住率。然而，當所有人都採取類似策略，市場價格便因競爭而趨於下限，服務品質與差異化空間亦日漸縮減。結果就是利潤空間被壓縮、業者疲於奔命、顧客體驗未必提升，整體產業逐步陷入「規模假象」與「品質崩壞」的雙重陷阱。

因此，若缺乏有效的行業協作機制與產業治理架構，這種看似「各自為政、人人自保」的經營邏輯，終將導致整體產業利潤率崩潰與資源耗竭。解決之道不僅需要業者自我反思與回歸核心專業，更有賴政府介入制定合理的發展邊界、扶植專業化路線與推動產業自律制度，讓合作取代對抗、差異取代同質、品質取代價格，才能真正脫離囚徒困境的惡性循環。



圖 4-1 澎湖觀光市場內卷化循環

資料來源：本研究整理

由此可知，現今的澎湖的觀光產業呈現出「紅海市場(Red Ocean Strategy)」的特徵，所有業者爭相競爭相同的客群，市場利潤空間逐漸被壓縮，最終形成「具有規模但不經濟」的經營困境。在這樣的背景下，澎湖的觀光業者若要突破困境，必須尋找新的市場策略。也因此本文認為企業需要轉向藍海策略，透過創新與差異化經營來避開惡性競爭，開拓新的市場空間。從單純的「垂直整合」轉變為「垂直專業化」的經營方式，其指涉的是不過度擴張增加管理成本，並對自身的本業認真經營努力創新開拓藍海市場的經營方式。而如何有效運用藍海策略將成為澎湖觀光產業下一步發展的關鍵課題，此也是在第五章將討論的內容。



## 第五章 澎湖觀光產業的藍海策略分析

本章將運用藍海策略的理論基礎，先提出濟州島的成功案例，並且整理出澎湖觀光發展的突破之處，相隨也提出現存問題。之後會聚焦討論澎湖旅宿業（涵蓋旅館與民宿）如何邁向垂直專業化的挑戰，包含從法規面比較旅館與民宿的經營限制與彈性差異、從經濟面探討兩者在資本投入、規模效益、定價與利潤模式上的不同，如何引導出差異化的經營路徑。也會引用國內外相關案例，佐證垂直專業化的可行性。最後，在結論中回歸澎湖區域觀光發展的整體脈絡。

藍海策略由 W·Chan Kim 與 Renée Mauborgne 於 2005 年提出，旨在協助企業跳脫傳統產業競爭邏輯，開創無人競逐的新市場空間。相對而言，傳統市場充斥競爭對手、產品同質性高、價格廝殺激烈，被喻為血紅色的「紅海」市場；而藍海則指的是企業透過價值創新所開闢出的未開發市場，在其中競爭變得不再重要，因為遊戲規則由創新者重新制定。藍海策略的理論基礎包含以下幾個關鍵觀點：

### 5.1 價值創新 (Value Innovation)

藍海策略強調企業不應侷限於削價或增加成本來擊敗競爭者，而應該同時追求差異化和低成本，達成價值與成本的同步躍升。這需要從消費者角度重新審視產品/服務的價值元素，砍掉不被重視的部分，強化真正重要的部分，並構思全新的價值要素。透過價值創新，企業可以創造出令競爭者難以模仿的全新價值曲線，使自己跳出原有市場的價格戰，轉向一片「藍海」。

### 5.2 紅海競爭劣勢

以飯店業為例，傳統上不同星級飯店的服務內容只是程度差異，各競爭者所關注的價值要素極為相似，導致市場陷入同質化競爭。例如有業者指出：「如果有哪個產業稱得上紅海，那旅館業肯定算一個。人們甚至以為換個房間牆壁顏色或枕頭上的巧克力品牌就叫創新了。」這種你追我趕、互相模仿的態勢，使得整個產業的競爭焦點鎖定在幾項既有因素上，缺乏真正意義的差異化。結果往往是價格被壓低，利潤遭侵蝕，全體處於不利局面。



### 5.3 四項行動框架(ERRC)

為協助企業實踐價值創新，Kim 和 Mauborgne 提出了「消除、減少、提升、創造」四項行動。這一框架要求企業對產業既有競爭要素進行逐一審視：哪些因素其實並非顧客重視的，可以消除？哪些因素雖有價值但現行投入過多，可適度減少？反之，哪些因素是顧客高度重視但現有業者普遍做得不足，需要提升？最後，產業中從未提供過哪些全新的價值元素，是企業可以構想並創造出來的？透過填寫 Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC) Grid 分析表，可系統化地列出上述四類行動項目。

此過程迫使企業跳脫「更加、更少」的線性思維（即只是在既有要素上做加減法），轉而考慮「有所為有所不為」，大膽揚棄過去理所當然的投入，集中資源於真正能夠差異化的部分。同時，藉由創造前所未有的新元素，企業能滿足潛在顧客隱藏的需求，甚至將非顧客轉化為新顧客，達到創造新需求的效果。

藍海策略透過系統性地應用這四項行動，提供企業打破現有市場格局的分析工具，重新組合價值元素，形成獨特且難以模仿的價值曲線，從而開創屬於自己的藍海市場。以與澎湖近似的海島觀光地區舉例，濟州島政府在發展觀光產業的過程中即展現了多項與藍海策略精神相符的舉措。

其中，在法規上「消除」不必要的障礙，如：相較於韓國其他城市或機場，其給予大部分國家免簽證優惠待遇，為濟州提供相較於其他城市或是機場仍設有嚴格簽證關卡的國際旅遊目的地，創造了獨特的競爭優勢，吸引了原本可能因簽證問題而轉向其他選擇的廣大客源。

另一方面，濟州島政府為減少「減少」因季節性因素所致遊客數量差異巨大，影響了產業的穩定發展與資源的有效利用。濟州島積極發展博奕產業，吸引外國觀光客前往遊玩<sup>16</sup>。根據濟州地方政府調查指出，約有 50%的居民認為賭場產業有效吸引國際遊客並延長停留時間(SiGMA, 2024)。

---

<sup>16</sup> Tripadvisor(2025)。Top 5 濟州特別自治道最佳賭場及博奕景點 - Tripadvisor



除此之外，濟州島政府也將韓流轉化為獨特的觀光吸引力，這體現了「創造」新市場的藍海策略思維。其透過積極利用其作為眾多知名韓劇和電影拍攝地的優勢，如祕密花園、與神同行等，近期的苦盡甘來遇到你更將濟州島創造出極大的旅遊人潮，濟州島更與 Netflix Korea 在 2025 年 5 月 16 日簽署了「濟州文化與觀光內容活化」合作協議。影視作品中令人心動的場景，其吸引力往往超越了傳統的自然風光或歷史遺跡。

濟州島精明地將這些虛擬的影像記憶轉化為真實可觸摸的旅遊產品，規劃相關的追星路線和景點，使得粉絲們能夠親身探訪劇中場景，沉浸在喜愛的影視氛圍中。這種創新的做法，成功吸引了原本可能並未將濟州島列為首選目的地的龐大粉絲群體，開創了一個全新的、充滿潛力的藍海市場，「創造」出這群「非傳統」的觀光客。

另外，濟州島也仿效西班牙朝聖之路的概念，創造性地推出了總長超過 400 公里的「偶來小路」徒步路線網絡，提供了一種全新的、深度體驗濟州島自然與人文風光的方式，更有效地「提升」了濟州島作為自然觀光目的地的價值。由濟州偶來基金會與政府共同推動：政府負責基礎設施與行政支援，基金會負責規劃、商品化與活動執行；並逐年辦理「偶來步行節」(Olle Walking Festival)，估計吸引約 1 萬人次參與。相較於傳統的駕車或遊覽車觀光，偶來小路鼓勵遊客以緩慢的步調，親身感受濟州島多樣的地貌，從海岸線的壯麗到鄉間小路的寧靜，再到火山地形的奇特。這不僅吸引了熱愛健行、追求慢活與深度在地體驗的國內外旅客，更將濟州島的自然風光從單純的「觀賞型」景點，提升為能夠提供身心靈沉浸式體驗的「療癒型」目的地。偶來小路的成功，不僅開闢了「健行旅遊」這個特定的藍海市場，更提升了濟州島在自然風光領域的獨特價值與吸引力。

濟州島透過多元且創新的觀光發展策略，包括賭場產業的推動、健行路網的建置及韓流文化的有效運用，成功提升旅遊產業整體競爭力，對當地旅宿業產生顯著的綜效。賭場的設立不僅吸引高消費力之國際觀光客群，亦延長遊客停留時間，擴大住宿需求；偶來小路(Olle Trail)的建置，則穩定地吸引深度健行遊客，帶動旅館與民宿入住率與住宿天數之增加；此外，韓流文化之融入亦成功創造出全新市場區隔，提升住宿業的市場規模與附加價值。

整體而言，這些綜合策略有效緩解季節性波動，提升住宿業整年度營運穩定性，進而推動濟州島旅宿產業之永續發展。

澎湖觀光在整體發展策略上，卻未如濟州島般規劃全年經營的觀光策略。澎湖雖然擁有豐富的自然資源，但缺乏系統化且深度的資源規劃，例如濟州島「偶來小路」(Olle Trail)健行路線，該路線透過明確的主題設計與積極參與國際旅遊組織，不僅提升全球能見度，更吸引特定心理動機的遊客主動造訪與長期停留。

這類旅遊強調的是內在的自我滿足與深度文化體驗，而非僅止於短期娛樂性活動，更不受傳統旅遊旺季定義所局限。對澎湖而言，若能參考此種策略並聚焦在旅客心理需求層次的提升，則將有助於延長旅客停留時間、增加重遊意願，最終有效突破淡旺季與短期消費需求的經營瓶頸，並帶動整體旅宿產業經營績效的全面提升。

舉例來說，澎湖擁有豐富且多元的地景資源與文化資產，若能透過精細化的市場區隔與特定社群需求的精準連結，將能有效克服季節性旅遊波動的限制，達成全年穩定經營的目標。

以自然景觀為例，澎湖遠離都市光害，提供絕佳的星空觀測條件，適合發展星軌攝影旅遊產品，每年4至10月期間銀河清晰可見，吸引攝影愛好者與專業攝影師前往；離島地區如七美、望安更為臺灣光害最少的區域之一，成為深空攝影與星軌主題旅遊的理想地點。

此外，澎湖豐富的海洋生態與多樣化的海岸地形極適合磯釣與海釣活動，當地盛產石斑魚、黑鯛、白帶魚等多樣漁種，搭配完善的釣具租賃及船釣導覽服務，能滿足釣魚愛好者對深度旅遊的需求。東北季風期間亦適合發展風箏衝浪與風浪板等水上運動，吸引相關運動社群。此外，澎湖特殊的玄武岩地質景觀，如大菓葉柱狀玄武岩、桶盤嶼等，能與學術機構合作推動專業地質觀察與研究旅遊；地勢平坦且設施完善，適合長距離自行車騎行，吸引自行車旅遊社群；位處候鳥遷徙路徑要點，利於賞鳥與野生動物觀察活動；良好的氣候條件亦可推廣國際級的馬拉松及路跑運動。

在人文社會資源方面，澎湖可以透過與地方社群協作，深度結合傳統文化與日常生活，發展富有文化意涵的旅遊體驗，進一步突破季節性限制。例如旅客參與傳統漁業作業，包括撒網、捕撈與現場烹調，能夠深化地方文化理解，促進文化記憶保存並創造當地就業機會；或透過咾咕石工法的實作學習，深入認識當地獨特的建築工藝。此外，這些人文社會資源可進一步針對特定客群如親子旅遊、女性自由行或銀髮族市場，進行細緻且主題化的策展與敘事，打造具記憶性與文化深度的旅遊動線。

透過上述自然與人文資源的整合應用，可有效降低季節性因素所帶來的負面影響。透過規劃跨季節且主題多元的旅遊活動，能夠將旅遊需求分散到全年各個時期，避免旅遊市場過度集中在特定季節，提升旅宿業的營運穩定性。此外，針對特定客群的精準規劃與設計，亦能有效延伸旅遊週期，吸引遊客於淡季期間造訪，進一步增進全年經營的可能性與永續發展能力。

在國際市場拓展層面，澎湖應積極強化多語市場策略，針對日本、韓國及鄰近的華人市場（例如港澳）進行精準行銷，設計符合語言與文化敏感度的旅遊產品組合。同時，應努力克服政治差異，逐步恢復澎湖與中國之間的「小三通」模式，包括航空及郵輪的往返，以提升跨海峽旅遊交流。此外，澎湖應積極參與國際旅展，透過精準的市場定位，特別是針對喜好海島度假的韓國旅客，加強當地的推廣力度。

在航空交通資源的運用上，鑑於廉價航空公司在台灣已以第五航權方式營運，澎湖應善用此項優勢，透過參與國際旅展，結合當地旅遊組團社與當地知名旅遊 KOL 的影響力，推廣具競爭力的一體化旅遊產品，以降低國際旅客的決策障礙。在航空交通資源應用上，台灣廉價航空公司已透過第五航權成功營運，澎湖應善用此優勢，結合國際旅展參與，並與目標市場的當地旅行社、知名旅遊 KOL 合作，推廣整合性旅遊產品，有效降低國際旅客決策障礙並提升到訪意願。

在文化外交領域，宗教文化交流活動可以以媽祖信仰，過去澎湖與湄洲媽祖廟之間曾舉辦宗教朝聖活動，透過小三通船班開闢往返湄洲的朝聖路徑，促使旅客、信眾可合法參與進香祈福、宗教儀式等宗教活動，實質提升澎湖作為宗教文化交流節點的角色。

另外，澎湖擁有豐富的影視拍攝資源，儘管尚未如韓國般將影視產業系統化納入觀光策略，仍可透過積極邀請偶像明星或知名影視作品取景的方式，進一步推廣地方觀光形象與旅遊產品（韓國觀光公社，2023）。



運動活動方面，澎湖可透過舉辦具國際規模與影響力的賽事，如菊島馬拉松及IRONMAN 鐵人三項競賽，提升全球知名度（中華民國鐵人三項運動協會，2023）。除活動本身外，也可邀請具國際知名度的選手或熱衷該項運動的公眾人物擔任推廣大使，藉由其個人影響力吸引更多的國際參與者。此外，運動活動與澎湖地方特色的深度結合，規劃含有文化與觀光體驗元素的行程，可增進參與者對在地文化的理解與認同，強化活動本身的旅遊吸引力及附加價值。

透過新興科技的導入，能夠豐富旅遊體驗內容、優化服務流程，並有效提升國際市場的行銷效果。首先，AR（擴增實境）導覽技術透過重塑旅遊敘事邏輯，將地方的歷史、文化與自然資源轉譯成互動式內容，供遊客透過智慧型裝置進行自助導覽與深入探索。例如，日本京都的「街步 AR」即透過此技術提供即時景點解說，顯著提升遊客的旅遊深度及趣味性。

澎湖風景管理處與宇萌數位科技於 2022 年合作出版之《澎湖智慧觀光導覽手冊》，成功透過 Web-AR 與多語智慧語音導覽，推廣至約 100 個景點，展現了科技應用於再造地方旅遊體驗的可能性。其次，VR（虛擬實境）技術能在旅遊前期提供沉浸式的預覽體驗，藉此激發潛在遊客的情感連結，提升實地造訪意願。澳洲昆士蘭觀光局透過 VR 推出的大堡礁虛擬體驗計畫，成功提升國際旅遊市場的行銷效能。

此外，遊戲化(Gamification)設計已成為提升觀光景點知名度及遊客參與的重要策略，韓國首爾的城市行銷遊戲 App 「Seoul Stamp Tour」透過任務導向設計，成功吸引年輕族群參與，並透過社群媒體擴大品牌影響力。未來，澎湖更可進一步整合 AI 技術，例如 AI 虛擬導遊、語音搜尋與智慧推薦系統，透過即時動態資料分析進行個人化路線規劃與推薦，滿足多樣化且即時性的遊客需求。以歐洲旅遊平台 Amadeus 為例，其已運用 AI 打造動態旅遊規劃系統，成功精準地推薦符合遊客偏好的活動行程。除了在旅遊體驗之外，將 VR 與 AI（人工智慧）科技應用於旅宿服務流程創新，包含展示住宿設施、多語言即時客服還有協助訂購等有效提升服務品質與效率。

筆者已經在近年配合 SBIR 獎勵計劃，產出自己的智能客服機器人，2025 年更再次提出申請，透過 AI 技術結合智能客服機器人，導入不論是行政流程以及銷售輔助等層面，提昇智能機器人模式，並且試圖提供。綜上所述，透過 AR、VR、AI 及遊戲化等科技創新的整合應用，澎湖將能有效突破淡旺季限制，提升國際市場曝光與旅客服務品質，並創造差異化競爭優勢，促進澎湖觀光產業之全面升級與永續發展。

永續性思維應貫穿澎湖地區整體觀光政策的規劃與實踐。地方觀光業者可藉由推動綠色營運模式，如引進再生能源系統及減塑行動，進一步取得如全球永續旅遊委員會(GSTC)或綠色旅館等國際性認證標章，以有效提升品牌的公信力及市場競爭力。

澎湖自 2018 年起積極推動環保旅館認證，雅霖大飯店為澎湖首家取得銅級環保旅館認證之業者，後續澎澄飯店更於 2023 年取得金級環保旅館認證（臺灣環境資訊中心，2018）。此外，澎湖風景管理處亦推廣國際永續旅遊標章(Green Travel Seal，GTS)，如語榕花園民宿與偷嗨郎民宿分別於 2023～2025 年獲得二星級及銀級認證（澎湖國家風景區管理處，2024）。

同時，澎湖已將觀光行為與地方創生積極結合，推動資源循環的地方經濟模型。吉貝嶼農事體驗遊程包含農作物製作與潮間帶生態導覽，成功促進旅客與地方互動並提高社區經濟效益（澎湖簡單生活，2023）。南寮風車有機農場在「澎湖秋瘋季」活動中推出農村手作體驗，如控窯、海砂炒花生等活動，深受遊客青睞（交通部觀光局，2023）。此外，澎湖地方創生協會如「農嶼海青年創生協會」透過食農教育與社區工藝推動地方經濟循環（台灣農村再生協會，2023），而「歡銀光林」計畫則利用銀合歡廢材開發文創產品，促進社區參與及環境教育（澎湖縣政府文化局，2023）。此外，透過教育導覽與互動展演推動遊客行為轉變亦為澎湖重要策略。例如「黃金海岸微笑湖西」地方創生計畫透過建構自行車道及解說標示，推廣低碳旅遊及地方產業（國立中山大學社會實踐與發展研究中心，2023），百合季假日市集則結合地方農產品與文創導覽，營造生產者與旅客間的互動交流，強化地方經濟的永續性（農業部農糧署，2023）。



綜上所述，澎湖透過環保旅館認證、地方創生活動與教育導覽，已逐步建立起永續觀光發展的良好基礎與實踐模式，未來可持續擴大相關措施，以達成更全面的永續旅遊發展目標。

學術機構的參與對於永續觀光的發展同樣至關重要。研究機構可針對環境影響評估、永續消費行為分析以及文化認同的深入探討，進行量化與質性的研究，為政策制定及地方創生提供紮實的實證基礎。此外，透過研究成果的應用，能有效協助業者及地方政府制定出更貼近實際需求與永續發展目標的行動方案，進一步強化觀光產業的韌性與永續性。此外，學術機構與設計產業的參與亦屬關鍵。研究機構可就消費行為、生態影響與文化認同展開量化與質性研究，作為政策與產業優化的依據；設計團隊則能以場域介入與體驗設計協助澎湖重塑公共空間與文化動線，提升整體旅遊品質與感官記憶深度。更可考慮導入國際交流機制，例如舉辦海島觀光設計工作坊、青年交流營、或與國際設計學院合作進行實地創作駐村，將澎湖打造為一個跨域知識與創意融合的實驗場域。

從藍海策略的角度分析澎湖整體觀光發展策略，目前已有若干創新且富有新意的規劃，但在實務層面的執行與商業利益的轉化仍顯不足，必須透過多元利害關係人的深度協作以及完善的制度支撐來達成。目前澎湖在觀光策略的規劃與商業效益之間存在明顯的落差，無法像濟州島般透過具體措施，如朝聖之路開發、影視產業的推廣，以及直航航線與免簽政策的落實，快速有效地帶動顯著的商業成效。針對此一現象，政府應致力於建立公私協力的中介平台，透過有效整合觀光業者、地方創生組織及科技新創團隊，推動資源的橫向整合及垂直價值鏈的創新。

近年來觀光局所推動的「觀光圈」即為實踐此一概念的案例，期望透過跨領域的串聯食、宿、遊、購、行各項旅遊元素，並打破行政區域的限制。然而，柴俊林(2024)的研究指出，目前政府推動觀光產業發展的實質成效仍有限，主要問題在於缺乏明確且長期的策略規劃。地方政府大多以短期政策或選舉口號為主，缺乏真正的整體性規劃與制度建置，導致策略執行效果不佳。

特別值得注意的是，澎湖縣政府在國際客源拓展的基礎策略層面上著墨甚少，例如增加國際直飛航線、積極參與國際旅展、推動免簽或簽證便利化等政策。相較之下，同為季節性觀光地的濟州島成功的重要原因，即在於透過開放多條直飛國際航線，並設立特別行政區實施免簽政策，有效擴大了國際旅客市場。

澎湖若能借鏡濟州島模式，積極擴展國際市場的多語言客源及航線，將能有效降低觀光產業的季節性波動影響，真正提升商業效益。由於這種策略與商業利益間的落差，澎湖地區的旅宿業者普遍選擇垂直整合模式，例如結合旅行社業務、交通運輸、餐飲服務及旅遊產品的開發，以達到掌控產業鏈、降低市場風險並提升競爭力的目標。

綜合上述分析，本研究提出澎湖旅宿產業之藍海策略建議應從以下四大方向推動澎湖旅宿業的垂直專業化策略：

- (1) 科技應用於服務體驗的流程創新設計
- (2) 積極拓展國際市場並精準吸引多語來源旅客
- (3) 區域化特色競合取代個別經營競爭
- (4) 觀光政策法規應導向能具體產生獲利的中長期計畫

本研究期望透過以上策略建議，協助澎湖旅宿業更有效率地將策略規劃落實為實質的商業利益，推動澎湖觀光永續且穩定的發展。

有鑑於此，本研究建議澎湖旅宿業者應重新思考價值主張，採用藍海策略的觀點來突破現有瓶頸。以鄰近的濟州島為例，該地區透過實施多項價值創新，包括簡化特定來源國的簽證程序與免簽政策、開發多元特色住宿型態與主題式觀光旅遊體驗，使其觀光市場從高度季節性依賴逐步轉向更均衡的全年性消費需求，季節性旅客波動幅度顯著縮小。因此本研究認為，澎湖旅宿業者未來應仿效濟州島經驗，透過價值創新的策略性調整，推出非季節性且差異化的產品與服務，從而創造出新的市場需求，擺脫產業競爭高度同質化及季節性波動的困境，進一步達成永續經營與財務體質改善的目標。

## 5.4 SWOT 分析運用

澎湖旅宿產業的優勢在於澎湖本身的觀光資源與特殊魅力。例如迷人的海島風光、豐富的海洋文化與美食、夏季知名的國際海上花火節活動等，構成了旅宿業發展的良好基礎 (S)。

此外，旅宿蓬勃發展也讓遊客有更多元的住宿選擇與在地交流體驗。弱點則包括地理位置為離島，交通不便且成本高，導致旅遊具有季節性（冬季東北季風強勁，旅遊吸引力大減），旅宿業者淡季營收微薄（W）；再者，同業過度競爭及服務內容雷同，使得顧客忠誠度不高。

機會方面，若能藉由藍海策略進行創新轉型，打造出差異化的特色體驗，澎湖有機會吸引新族群旅客（如深度文化旅遊者、長期渡假養生客群等），以及提高重遊率（O）。同時政府正推動觀光新措施（如延長花火節、辦理各季節活動）以拓展淡季旅遊，這也為旅宿業帶來新的合作契機。

然而，外部威脅也不容忽視，其中包括國際旅遊選擇增加（國人可能轉向出國旅遊分流）、整體經濟景氣影響旅遊意願，以及區域內同類型海島旅遊地（如綠島、蘭嶼、琉球等）競爭等等（T）。因而，如何揚長避短，在強化優勢與把握機會的同時，克服弱點、降低威脅，是澎湖旅宿業者必須深思的課題（如下圖 5-1）。

SWOT 分析			
優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)	機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
獨特海島風光與豐富觀光資源，民宿風格多元，具在地人情味，夏季是旅遊旺季，活動豐富，升知名度，部分業者具創新服務意願。	市場規模有限且季節性明顯（淡旺季落差大），流宿數量過多，競爭激烈較低價競爭，產品服務同質化，缺乏鮮明特色，交通成本高，冬季氣候不佳抑制旅遊。	運用藍海策略開發新市場需求，結合在地文化、生態創新體驗以吸引回頭客，政府延長活動期，多元行銷淡季觀光，網路行銷及OTA平台擴大客源觸及面。	國內外類似海島觀光地之競爭（分流客源），觀光景氣受總體經濟影響較大，非法旅宿搶客，則員合法業者競爭力，環境與文化承載力可能不足，過度商業化反傷觀光。

圖 5-1 彭湖旅宿產業 SWOT 分析

資料來源：本研究整理

在此背景下，如何擺脫季節性限制與紅海困境，亟需以差異化創新來突圍成為澎湖旅宿產業亟待解決的課題，因此會需要藍海策略來協助我們產生對未來的發展規劃。



## 5.5 海策略在澎湖旅宿業的應用

基於前述分析，澎湖旅宿業要突破現況，關鍵在於需要重新檢視與調整其價值曲線，提供個別的獨特體驗。本研究透過藍海策略的四項行動架構（消除、減少、提升與創造），整合澎湖地區中小型旅宿業的轉型與升級策略，期望協助業者跳脫低價競爭，建立差異化的市場定位。由於旅宿業經營模式多元且彼此交織，本研究建議將四項行動框架整合為兩個主要的策略討論主題：「消除與減少」以及「提升與創造」。

### 5.5.1 澎湖飯店業的藍海轉型

首先，在「消除」方面，澎湖飯店業者必須檢視並淘汰那些與住宿核心價值無關、經濟效益低下的附加業務。許多旅館過去為迎合旅客需求，提供餐廳、接駁車、夜間櫃檯服務等，但若這些服務缺乏品牌特色或使用率不高，只會徒增成本並分散焦點。策略性地剔除冗餘服務可釋放資源專注於住宿本業，提升核心產品品質與顧客體驗。

在「減少」方面，建議縮減或簡化傳統上過度強調但收效甚微的服務項目，例如免費接駁、強推套裝行程等。這些服務看似增加附加價值，實則轉化率不高，還帶來人力訓練和管理負擔。透過流程優化與數位工具導入，飯店可減少不必要的手工服務環節，降低營運成本，同時聚焦在真正影響顧客滿意度的核心接觸點。

引進線上訂房與入住、自助服務、資料分析等科技手段，有助於精簡人工作業並精準掌握顧客偏好，以提升服務效率與品質。接著在「提升」方面，澎湖飯店應致力於優化顧客感知的核心住宿體驗。



這不單是提高硬體設施水準，而是從文化內涵與細部服務著手，營造深刻難忘的體驗。例如將澎湖在地的藝術品、歷史故事融入空間設計與裝飾，讓旅客入住旅館時就能感受地方文化的脈動；提供貼心的客製化服務如長住旅客的洗衣、廚房使用，或針對親子、銀髮族推出特別設計的房型與設施。

同時，落實環保理念（如按需更換床單毛巾）不僅符應永續潮流，也能向顧客傳達企業社會責任，提升品牌形象。最後在「創造」層面，飯店業者可以開發全新的在地體驗價值，讓住宿本身成為旅遊亮點。例如結合澎湖特有的自然與人文資源，在淡季推出深度體驗活動：星空導覽營、傳統漁法教學、珊瑚礁生態課程等，使旅館搖身一變為文化與體驗的平臺，而非僅是過夜場所。

又如將澎湖冬季強風、媽祖信仰等看似不利或平凡的元素轉化為故事主題，在旅館內打造沉浸式的主題房或活動（例如冬季風情主題樓層、媽祖文化展覽角），將劣勢轉為獨特吸引力。

透過這種敘事化、情境化的創新，顧客不再只是被動住宿者，更成為地方故事的參與者。整體而言，藉由消除冗餘、減少負擔、提升價值、創造新意，澎湖飯店業有望跳脫價格戰的泥沼，重塑市場地位。這不僅關乎單一旅館的經營成效，更影響整體觀光服務價值曲線的提升。

### 5.5.2 澎湖民宿業的藍海轉型

澎湖民宿業這些年蓬勃發展，但也面臨數量過多、產品同質和削價競爭的挑戰。藍海策略的四項行動同樣適用於民宿業，以引導業者朝差異化、專業化方向升級。

首先要「消除」的是對傳統飯店模式的盲目模仿。部分民宿經營者為迎合市場期待，嘗試複製飯店的標準化服務（如自助早餐、大廳接待、引進電梯與大型設施等），結果不但大幅提高成本，也抹煞了民宿原有的家庭溫度與地方特色。民宿的價值不在於提供豪華齊全的硬體，而在於那份賓至如歸的「家」的感受，以及主人帶給旅客的在地情誼。因此，民宿應果斷拋棄對飯店式經營的追逐，消除過度商業化、格式化的元素，重拾民宿獨有的溫馨與人情味。



接著在「減少」方面，民宿需降低對大型訂房平臺與價格戰的過度依賴。許多民宿長期在 Booking、Agoda 等平臺以削價促銷換取曝光，造成盈利被高額抽成蠶食，而且過度倚賴平臺導流也削弱了業者自主經營能力。建議減少平臺佣金耗損，轉而經營自有渠道與忠誠顧客：透過官方網站、社群媒體、老客戶口碑介紹等提升直客比例。同時，停止惡性降價競爭，著重於提供超出價格的價值，以擺脫「低價—低利潤—低品質」的惡性循環。

第三，「提升」層面強調深化民宿的文化內涵與服務品質。民宿本身即應是地方文化的縮影，業者可在空間設計中融入澎湖特色元素（如玄武岩石、紅磚古厝、漁村意象），使旅客踏進民宿便感受到濃厚的在地風情。服務上則強調「主人精神」，由民宿主人親自接待、和房客分享私房景點與生活故事，拉近與旅客的距離，提供飯店無法比擬的人情溫度。此外，可整合社區資源，與在地小農、漁民、藝術家合作，在民宿周邊打造一系列體驗活動（如農漁樂、傳統手工藝 DIY、私房美食品嘗），讓住宿體驗延伸至整個社區生活圈，實現民宿與地方社群的共榮。

最後在「創造」方面，民宿要打造出獨特的住宿主題與故事，使「住」本身成為旅程的亮點。例如將百年古宅或老屋翻修為主題民宿，結合建築背後的歷史記憶，吸引對文化深度有興趣的旅客；或者與當地藝術家協作，打造藝術風格房間、迷你展覽空間，讓旅客沉浸在創意氛圍中。再者，民宿可以結合傳統漁村活動（趕海、石滬捕魚、鹽田曬鹽等）設計住宿套餐，讓房客白天參與在地體驗，晚上回到民宿分享心得，加強情感連結。

透過這些創新，民宿不再只是提供過夜功能，而是成為文化的載體與體驗的平台。實際案例顯示，善用在地文化資本能為民宿打造難以複製的價值壁壘——例如沖繩將傳統古民宅改造為特色旅宿，不僅成功吸引中長期滯留旅客反覆回訪，住房率亦大幅提升。

綜上，澎湖民宿若能沿著「消除模仿心態、減少對平臺與價格戰依賴、提升文化深度與主人服務、創造獨特住宿體驗」的路徑前行，勢將建立起差異化的品牌，增加淡季住房率並培養穩定忠誠的客群。這不僅是業者經營策略的調整，更是澎湖觀光從量變走向質變、由同質走向多元的關鍵契機。



值得一提的是，我們也借鑑了國際上其他海島旅遊地的成功經驗，特別是韓國濟州島的案例，來印證藍海策略在島嶼觀光轉型中的作用。

濟州島長期面臨與澎湖相似的困境（觀光旺季集中、交通受限），但近年透過一系列創新舉措實現觀光人次的大幅成長。

例如，在「消除」方面，濟州島政府針對主要客源市場中國遊客實施免簽政策，掃除了簽證障礙，創造出其他地區無法輕易模仿的競爭優勢。

在「減少」方面，為降低旅遊旺季反差，濟州積極發展外國人專用博奕產業，成功吸引大量境外遊客全年造訪；截至 2025 年 5 月，濟州 8 家外國人專用賭場入場人次約 31 萬，較前年同期成長 25.5%，顯示博奕產業有效延長了旅客停留時間並平抑季節波動。

在「創造」方面，濟州巧妙運用韓流影視文化打造新賣點：將知名韓劇拍攝地打造成觀光行程，並與 Netflix 合作推廣濟州文化旅遊內容，使大批粉絲為劇中場景慕名而來。

這種將虛擬影像記憶轉化為實地體驗的做法開創了全新的客源市場。同時濟州也在「提升」其自然資源價值：規劃了全長超過 400 公里的「偶來小路」徒步路線，鼓勵旅客以慢步調深入體驗島上風光。

透過政府與民間共同推動，偶來小路每年舉辦健行節，吸引上萬人次參與，成功將濟州從單純觀光景點升級為兼具休閒療癒功能的目的地。濟州的多元創新策略（博奕、健行路網、韓流文化等）的確提升了觀光競爭力，帶動了當地旅宿業的成長。

反觀澎湖，目前在全年經營的策略規劃上尚未如濟州般完善，國際旅客仍佔比甚低。因此，濟州案例證明了藍海策略四項行動架構對島嶼觀光轉型的有效性，也為澎湖提供了值得參考的藍本：消除不必要的制度障礙、減少季節性衝擊、提升既有資源價值、創造新體驗與新市場。這些經驗與前述針對澎湖旅宿各業的行動建議相互印證，強調了價值創新在破局中的重要性。



## 5.6 政府角色與制度設計對專業化轉型的影響

垂直專業化策略的推行，離不開政府在政策與制度面的支持與引導。澎湖縣政府以及中央相關單位（如觀光局、澎湖國家風景區管理處）在整個轉型過程中扮演著關鍵催化角色。

首先，政府應當有清晰的長遠規劃，以避免觀光政策受制於民選政治的短期思維。地方首長任期有限，往往傾向於舉辦看得見的活動或建設，以在任內取得政績；但觀光產業升級是一項系統工程，成效可能超出任期範圍。過去澎湖政府大力推廣花火節等活動，確實帶來短期人潮，卻未能有效解決淡季寒冬問題。為此，政府需要跳脫選舉考量，以永續觀光發展為目標，制定一套跨年度、可延續的產業策略。這可透過立法或跨部門協定，將關鍵計畫制度化，確保政策不因人事更迭而大起大落。

### 5.6.1 垂直專業化

在推動垂直專業化方面，政府可以從制度設計著手營造有利環境。研究建議公部門強化「中介平臺建構功能」，也就是發揮政府作為協調者與資源提供者的角色。具體而言，政府可以：

- (1) \*\*協助資源媒合：\*\*建立官方的供需資訊平臺或定期辦理產業交流活動，讓不同領域的業者有機會對接合作。
- (2) 人才培育：透過補助或與大專院校合作，開辦觀光專業培訓課程，尤其是文化導覽、數位行銷、外語等專業人才，是垂直專業化所亟需的。政府提供訓練資源，能降低中小業者培訓成本，提高整體人力素質。
- (3) 服務設計導入：邀請觀光規劃專家協助地方業者開發新產品、優化服務流程，將設計思維引入傳統產業。
- (4) 數位轉型支援：提供中小業者數位化顧問服務與補助金，協助他們建置IT系統、電子商務及網路行銷能力。

以上這些中介功能，都是政府可以積極扮演的角色。特別是在澎湖這種資源有限的離島地區，公部門更應該主導搭建共同平台，把分散的業者串聯成為產業共同體。除了軟性資源投入，政府也可運用財稅與補貼政策引導專業化。比如對於參與專業認證或創新研發的業者給予稅負減免，對組成聯合品牌或跨業合作計畫的團隊提供補助等，形成正向誘因，推動業者持續投入專業深化與合作創新的行列。長期而言，當政府的制度性支援讓業者看到穩定的政策方向與實質獲益，他們才更有信心轉型，產業升級也才能形成正向循環。

### 5.6.2 市場拓展

在市場拓展方面，政府更應積極扮演開路先鋒。澎湖觀光長久仰賴國內旅客，國際能見度相對有限。對比濟州島透過開闢國際航線、實施免簽、興建郵輪碼頭等措施，成功將國際旅客佔比提升至約 15%；澎湖目前尚未成為區域轉運樞紐，在吸引國際旅客方面明顯落後。

要改變這一點，澎湖政府必須主導將開發國際客源列為施政重點。例如，加速推動直航航線的開通，爭取東北亞或東南亞主要城市定期包機或航班直飛馬公；積極參與國際旅遊展會，強力行銷澎湖的觀光品牌形象；研議對特定國家旅客提供簽證便利措施（如電子簽證、落地簽）以降低旅遊門檻等。唯有政府出面整合航空公司、中央單位、旅行業者資源，澎湖才能突破單一市場侷限，建立多元且穩健的客源結構。

這方面濟州島的經驗值得借鏡——濟州首爾航線已成全球最繁忙航線之一，每年數千萬人次往返，同時每週約 195 班國際航班通達濟州；澎湖雖無法比擬大都市航線，但也應朝增加航班與提升運能方向努力。

另外，在觀光產品國際化上，政府應協助業者打造適合外國客的遊程（如多語言導覽、人性化支付與服務設施），並鼓勵引進國際品牌旅遊活動（如國際帆船賽事、離島音樂節等），以提高澎湖在國際市場的曝光度與吸引力。一言以蔽之，政府若不主動開拓國際市場，讓澎湖持續過度仰賴國旅內需，最終只會讓產業陷於內卷化的紅海惡鬥。



### 5.6.3 政策制定

最後，需要誠實面對民意與政治現實在政策制定中的影響。澎湖是小型島嶼社會，民眾對觀光發展既寄予厚望又擔憂衝擊傳統生活。政府在推動重大策略（如過去的博弈公投、開放大型外資開發等）時，必須充分進行公民參與，取得在地居民的理解與支持。

2009 年與 2016 年澎湖兩度博弈公投皆遭否決，某種程度上反映了民眾對觀光轉型路徑的選擇：寧可走緩進的永續道路，也不願一夜巨變地引入賭場經濟。

政府應尊重這些民意結果，調整策略著重於內涵提昇而非冒進開發。在此前提下，政府更需要運用專業團隊來尋找其他突破口。正如前立榮航空董事長蘇宏義所言：「澎湖已無法改變冬天有東北季風的事實，但克服天候的問題，要靠政府帶頭，善用專業團隊的力量。」這提醒我們，政府不能消極等待市場自生調節，而應積極邀集各領域專家學者、產業先進共商對策，以科學數據和專業知識為基礎擬定政策。如在淡季如何有效刺激旅遊需求、輔導業者轉型，或是在地如何發展高價值替代產業（如會議展覽、環保科研旅遊）等，都需要專業智慧的投入。

避免短期政治考量，也意味著政府要有決心推行一些可能初期不受歡迎但長遠有益的措施，例如限制過度供給、強制品質認證、推廣垃圾不落地等環保措施等。畢竟，一座觀光目的地的永續發展，需要政策制定者跳脫選票壓力，以負責任的態度為未來佈局。澎湖政府只有兼顧產業利害關係人與在地居民福祉，並透過制度創新來引導市場，才能為垂直專業化轉型創造良好的宏觀環境。

## 5.7 專業深耕優於橫向擴張：小而美服務模式

在觀光服務的競爭中，專業深度往往比業務廣度更能帶來長期優勢。澎湖旅宿業的經驗證明，一味追求「做大做全」容易導致不勝負荷，反而那些聚焦本業、做出特色的「小而美」服務模式更具韌性和競爭力。

小而美並非規模上的渺小，而是指在適當的經營範圍內做到精緻、做到極致。這種模式強調以質取勝：與其擴張成為跨足多領域的平庸業者，不如在一個細分市場深耕成為不可或缺的專家。



對顧客而言，專業深耕帶來的是更高的價值感與信任感。例如，一家全心經營生態導覽的小旅行社，儘管公司人數不多，但只要能提供全島最精彩的生態體驗，就會成為生態旅客心中的首選；再如只專注經營某一傳統聚落文化民宿的業者，透過多年的投入打造出濃厚的人文氛圍與社區聯繫，即使房間數不多，也能吸引遠道而來尋找獨特體驗的客群。這些小而美的服務，不僅不會被大型連鎖取代，反而因其無法複製的獨特性而具備抵禦價格競爭的能力。

專業深耕帶來另一項關鍵優勢是顧客黏著度(loyalty)的提升。當業者在某一領域做到專精，往往能夠提供超出顧客預期的體驗，創造情感連結與回憶點。這遠比一般的功能性服務更能打動人心。例如，一對曾在特色文化民宿舉辦小型婚禮的夫妻，對該民宿產生的情感將使他們多年後重返舊地、並推薦親友；又如曾參加專業導覽員帶領的地質探險團的遊客，因獲得難忘的知識體驗，未來若再訪澎湖仍會指定該導覽服務。

這些由情感與文化資本交織而成的體驗正是專業化服務的價值所在——它在顧客心中留下獨特記憶，轉化為品牌忠誠，並持續產生附加價值。反之，那些千篇一律、缺乏靈魂的服務，即使價格低廉，顧客也不會有重複消費的動機，最終只能陷入價格戰的惡性循環。

因此，我們強調專業深度優於橫向擴張，正是要業者認清：與其把資源平均分散在多條戰線，不如集中火力在核心領域創造卓越。這樣建立起來的品牌口碑和忠誠客群，是任何規模擴張都難以替代的競爭護城河。

小而美的服務模式還有助於實現永續發展。由於專業深耕者往往更珍視自身領域的資源（因為那是其賴以生存的本錢），他們更有意願採取永續經營的作法。例如，以生態旅遊為本業者，會自發地保護自然環境、教育遊客珍惜生態；深耕文化的業者，會主動維護古蹟與傳統，避免過度商業化破壞在地價值。這些都符合現代旅客對永續與責任旅遊的期待，也能為澎湖觀光塑造良好的聲譽。

最後需要指出，專業深耕並不意味著拒絕成長，而是採取漸進擴大影響力的成長路徑。一個專精領域的小業者，可以透過累積口碑逐步增加顧客規模，甚至帶動相關產業鏈共同發展。例如專營某項水上運動的業者，隨著聲名遠播，可以吸引國際賽事或訓練營進駐澎湖，從而帶動器材租售、周邊住宿餐飲等共同成長。

但無論影響範圍擴大到何種程度，業者始終立足於其核心專業不動搖，這便確保了服務質量與品牌靈魂不會隨規模擴張而稀釋。相較之下，若業者一開始就貿然進行多角擴張，可能哪一方面都做不好，最終喪失市場立足點。因此，「小而美」其實是一種智慧型成長策略：以專業樹品牌、以品質贏市場，厚植內功後再圖更大的發展。對澎湖觀光產業而言，建立眾多小而美的業者生態，比出現幾家貪大求全但脆弱的公司，要來得健康且有韌性。

## 5.8 分區主題與在地導向經營之垂直專業化策略

澎湖群島各區域擁有不同的地理環境、人文背景與發展條件，因此適合以分區主題化與在地化的經營模式，來推動旅宿產業的垂直專業化。根據藍海策略(Blue Ocean Strategy)的價值創新理念，強調旅宿業者應創造各具差異的產品與服務，而非彼此重疊競爭(Kim & Mauborgne, 2005)。因此，澎湖可結合各區域特色，建構多元且差異化的旅宿風格，具體建議如下：

首先，以舊城區為代表的馬公市區，擁有豐富的文化遺產與歷史街區，包括天后宮、中央老街、四眼井等知名古蹟。此區旅館多為中小型規模，主要由在地居民經營，呈現出地方生活化的特色，可透過凸顯舊城區懷舊的氛圍，推出懷舊主題旅宿或具有在地生活體驗的住宿設計，吸引注重文化探索的旅客，從而形成旅館專業化的特色主題。

其次，位於新生地海埔區的新港區，例如福朋喜來登、澎橙飯店等，因土地條件較新穎，適合建設規模較大且現代化的旅館設施。此區旅館可聚焦於商務、會議旅行 (MICE 旅遊) 及企業獎勵旅遊市場，透過專業規劃與高品質的設施服務，建立澎湖作為國內外企業獎勵旅遊與會議旅遊的重要據點，從而拉開與其他地區旅館經營的市場區隔。再者，以馬公市郊區的山水社區為例，此區域鄰近沙灘且親水性佳，已逐漸自然形成以海洋風情為主的民宿聚落。儘管當地並未設立法規或自治條例來統一建築風格，但民宿經營者皆自發性地以海洋元素、沙灘休閒風格塑造其品牌與特色。因此，未來應積極鼓勵並推動此區域民宿透過自主規範、設計獎勵或政府輔導，維持並強化這種以海洋度假為主題的特色風格，使其成為區域住宿品牌的重要亮點。

此外，近年逐漸發展的新興民宿聚落區，如馬公市近郊的西衛社區，由於鄰近市區且交通便利，吸引許多新型態的建築風格出現，特別以包棟民宿為主流，滿足家庭旅遊、朋友聚會的旅遊需求。業者可透過此區域特殊的空間配置及現代摩登建築設計，專注於提供高品質的包棟住宿服務，形成區域特有的垂直專業化市場定位。至於距離馬公較遠的離島地區，如望安、七美等，則適合發展結合生態保育與慢生活主題的特色旅宿，以觀星、生態體驗、文化探索等主題產品吸引特定族群，例如深度旅遊愛好者或長假期旅客，使離島旅宿發展能有效避開主流觀光市場的激烈競爭，形成獨特的市場區隔。

綜合上述策略，澎湖旅宿業應透過明確分區主題特色經營與在地化導向，推動各區旅宿產業專業化發展。透過提供差異化產品與服務，能有效滿足多樣化的旅客需求，並避免產業內部同質化與價格競爭的紅海現象，使澎湖整體旅宿產業能走向更具永續性的藍海市場。

## 5.9 垂直專業化與價值創新融合：澎湖觀光永續發展之關鍵

綜觀本研究的發現，我們可以看到澎湖旅宿產業的策略思維正經歷一場深刻的轉變：從過去強調整合規模與成本效益，轉向未來重視專業深度與創新價值的結合。垂直專業化並非全盤否定整合，而是重構整合的出發點與方式。在新的思維下，整合不再意味著標準化、一致化的自我擴張，而是一種由專業核心驅動的價值創新整合。

每個業者基於自身專長形成獨特的服務組合，透過跨界協作共同為旅客創造價值，而非各自為政地重複建構同樣的服務鏈。這實質上是將藍海策略的精神在地化、深化的結果，可視為藍海策略的演進版本。

換言之，澎湖觀光的未來之路，在於垂直專業化與價值創新的有機融合：一方面以專業化打造差異化的產品與體驗，另一方面不斷以創新思維突破市場邊界，創造新的需求。兩者結合，將引領澎湖走出紅海困局，邁向永續發展的藍海。

首先，垂直專業化提供了厚實的根基。專業化使得澎湖觀光產品更有內容、更有靈魂，擺脫了以往比拼價格和數量的低層次競爭。當旅宿業者各據其位、各顯其能，全產業的服務維度被豐富和拉升，旅客得到的是高品質、多樣化且深刻難忘的體驗。這種繁榮不再建立在過度開發或過度競爭上，而是來自創造新價值與提高價值密度。而價值創新則賦予專業化持續前進的動力。旅遊市場的潮流不斷變化，旅客的品味與需求亦與時俱進，只有持續創新的企業才能長保競爭力。專業化並不意味故步自封，相反地，它需要在專業領域內不斷研發新產品、開發新體驗，甚至結合其他領域的元素產生跨界火花。藍海策略所倡導的「價值創新」正是專業化的最佳拍檔——兩者相互促進：專業化讓創新有了落地的土壤，創新則讓專業化不斷煥發新的生機。

本研究嘗試整合 Penrose 的資源基礎觀點與藍海策略理論，提出垂直專業化作為後垂直整合時期的策略模式，並具體說明其在澎湖地方觀光產業的應用意涵。這一模式強調透過制度、專業與文化的三重創新驅動，形塑具有永續競爭力的澎湖觀光產業生態系。

也就是說，除了業者本身的專業升級與服務創新（專業+文化創新）之外，政府制度創新（政策支持、平台搭建等）也是不可或缺的一環。三者協同作用，方能使垂直專業化從個別業者的努力，上升為整體產業的轉型浪潮，進而讓「觀光生態系」這個層級發生質變。

最終的圖景是，澎湖形成一個高度合作且創新不息的觀光網絡：小型業者各具特色又共享願景，共同打造出澎湖的地方品牌；旅客提起澎湖，不再只想到夏季海島，而會聯想到豐富的文化故事、美好的體驗場景，甚至願意在非夏季造訪，只為體驗特定的主題活動或生活風貌。

屆時，澎湖將實現從「被動等待遊客選擇的目的地」轉變為「主動在國際旅遊版圖上被提及的品牌地標」。這意味著澎湖在國內外市場的話語權和吸引力都將大幅提升，觀光發展步入良性循環。總而言之，垂直專業化與價值創新的融合正是澎湖觀光永續發展的關鍵策略，也是本研究最重要的結論與貢獻。唯有堅持走專業深化之路，並在此基礎上不斷創新、與時俱進，澎湖才能在激烈的全球觀光競爭中脫穎而出，建立長久繁榮且具韌性的觀光產業生態。

在前一個章節中，我們了解到垂直整合到垂直專業化的進程對於澎湖旅宿業者的發展至關重要，應努力將本業繼續深化才能真正產生專業性和利潤。舉例來說，(如下圖 5-2 所示)，筆者自己的集團在過去十年來從旅宿業跨足到經營旅行社從事機票與船票代理業務，後來總代理 klook 在澎湖的業務代理（擴編再到 2025 年將整個旅行社組織縮編退出各項代理業務）、機車租賃業務（從曾經擁有將近百台機車到 2025 年決定退出機車租賃市場）。甚至也在 2024 年初退出在澎湖的房地產開發經營業務，重新聚焦在旅宿業務本業上，並且重新定位筆者所經營的住宿本業應有的定位與滿足市場需求。在 2024 年在旅宿業重新聚焦的策略就是在旅館內特定樓層改裝為背包客房型，吸引不同於過去以房間為訂購的客層。這個在其他已觀光取勝的縣市也都有很多成功的案例。根據筆者在改裝後半年的數字顯示，以床位為計算價格相對於每個房間的貢獻度更高。

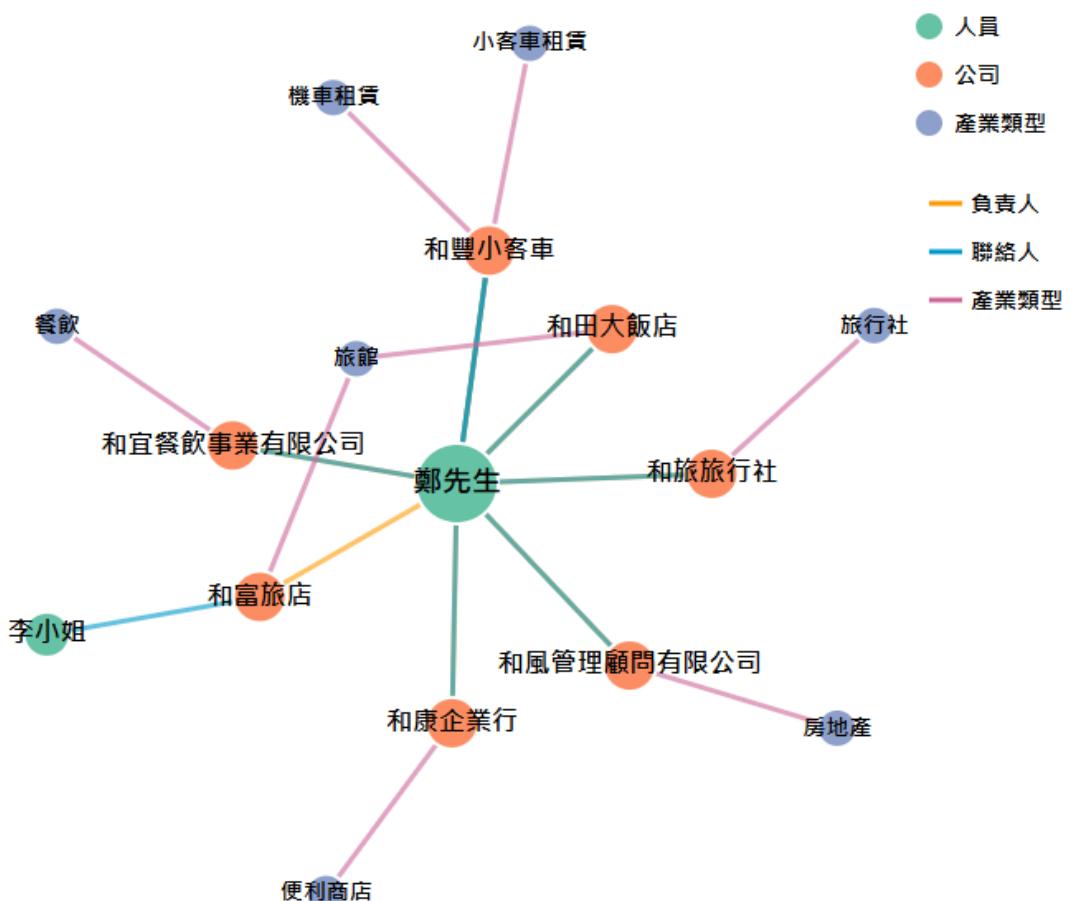


圖 5-2 和田集團產業關係圖

資料來源：本研究整理

另外，(如圖 5-3) 則是另一個可以代表澎湖觀光產業的「垂直專業化」經營的範例。其所跨足的產業都以其海洋休憩娛樂的核心資源出發開發出旅行業、旅宿業、餐飲業。其核心資源集中度與品牌辨識度也都明確集中在其海洋休憩的品牌核心來經營其他的項目，或是其他項目是在輔助其海洋休憩娛樂事業本身。最新的開發項目是再次透過對於核心資源的專業品牌核心，將過去我們澎湖傳統潮間帶捕魚活動精緻化為「石斑豐魚季半日遊-阿婆抱墩」，都作為藍海策略發展的一個優良範例，值得澎湖旅宿業者進一步思考與創新。

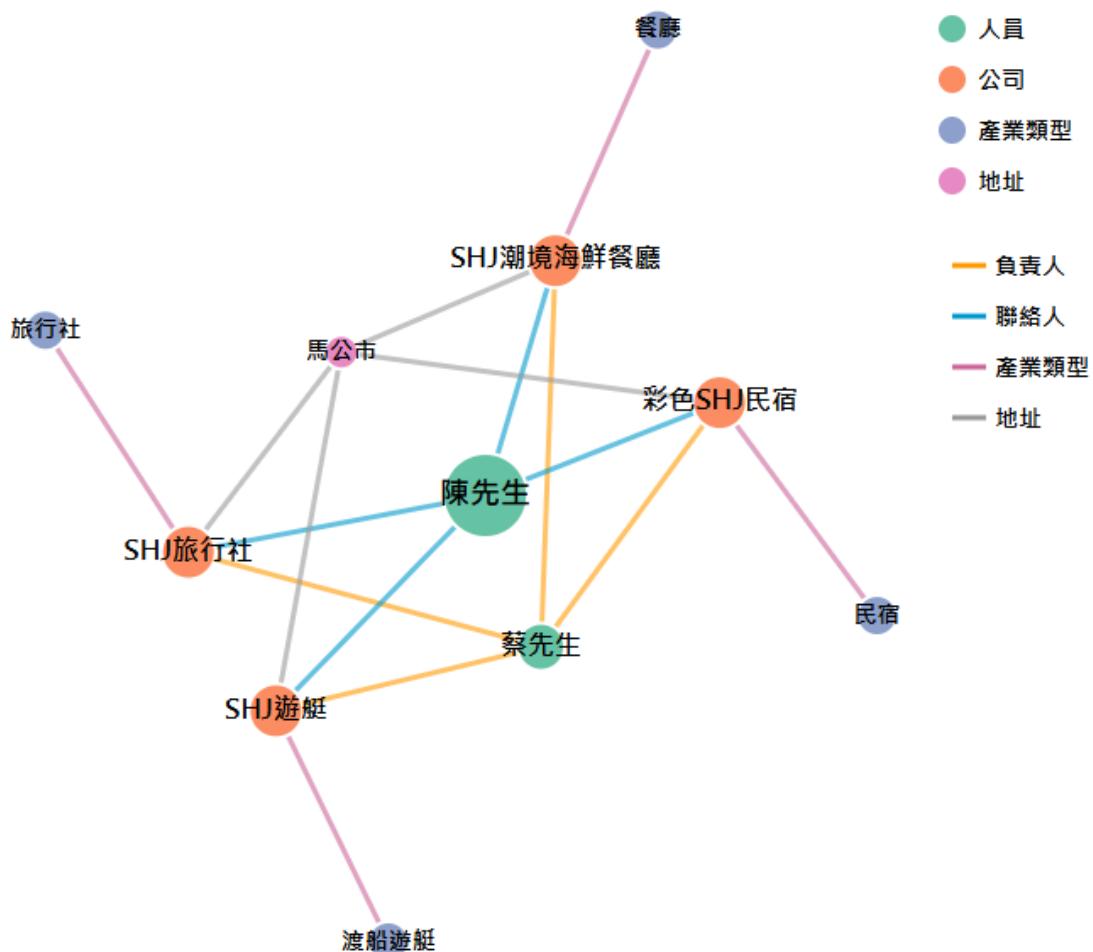


圖 5-3 SHJ 集團產業關係圖

資料來源：本研究整理



## 第六章 結論

本研究以實務觀察作為出發點，系統性檢視了澎湖地區中小型旅館與民宿產業的發展脈絡，並深入探討產業實際發展與理想願景間的落差。經由理論與實務的相互交叉討論，本研究發現，以產業策略視角分析澎湖旅宿業所面臨的挑戰，能提供具有學理支撐的解釋框架，且能提出具體的改進方向。

首先，本研究應用 Penrose(1959)的企業成長理論，試圖解釋澎湖旅宿業者在面對明顯淡旺季落差與市場競爭壓力下，為何傾向採取垂直整合策略，意欲以規模擴張與服務延伸試圖降低經營風險並提高營運效率。這種「一條龍」式整合策略，確實有效降低交易成本、提高營運效率並提升顧客滿意度。然而，隨著旅宿市場競爭加劇、進入門檻降低，這一策略逐漸演變成業界普遍的標準做法，喪失原本的獨特性與競爭優勢，導致產業陷入同質化與價格競爭的紅海困境。進一步分析顯示，業者的盲目模仿及缺乏資源重組與創新能力，不僅未能鞏固長期競爭優勢，更可能導致經營策略失焦及服務品質的不穩定。

因此，本研究再從藍海策略的觀點提出「垂直專業化」作為有效轉型策略，以取代傳統垂直整合的邏輯。所謂垂直專業化，即企業應聚焦於其獨特的專業資源，選擇性地向價值鏈上下游進行策略性延伸，強調的是專業深度而非服務廣度。這種策略能有效降低經營複雜度與管理風險，並透過獨特的專業能力形成市場區隔與品牌差異化，建立起難以模仿的競爭壁壘。具體而言，旅宿業者應深化核心本業，打造客製化與專業化的服務體系，進而透過跨產業協作及平台機制，形成開放式的生態系統。透過這種協作方式，可有效取代當前封閉競爭與經營壓力，進而創造以信任經濟為基礎的永續競爭力。

其次，本研究發現澎湖縣政府的政策導向與制度設計在旅宿產業發展過程中扮演了重要角色，但亦存在顯著問題。儘管政府提供的政策支持如資源媒合、人才培育、服務導入及數位轉型等措施，確實有助於提升業者的服務品質與創新動能，但此類政策大多為短期且補貼式措施，缺乏完整的產業發展願景與系統性的制度支持，尤其在土地使用與產業策略層面的政策設計更存在顯著缺陷。



具體而言，澎湖特有的「農地變建地」措施以及都市內民宿設立的過度放寬，使土地資源被大量用於短期利益考量，促使旅宿數量爆炸性增長，但卻導致供給結構失衡及品質參差不齊的問題。

此外，本研究從制度與政治的交叉面向指出，旅宿產業在澎湖的政治生態中居於相對弱勢地位。由於主要選票來自軍公教、高齡居民等族群，觀光業者與年輕創業族群的影響力相對有限，導致政府在推動旅宿產業的根本改革時裹足不前，長期偏向短期利益導向的政策思維，忽視了長期產業發展的需求。

最後，本研究提出一個特殊且重要的觀察，即澎湖特有的「島民情節」與家族傳承動機，亦成為旅宿業，特別是民宿經營興盛的關鍵因素之一。許多年輕人返鄉經營民宿的主要動機，並非出自對旅宿經營的熱忱或專業規劃，而是基於家庭長輩提供土地房舍資源作為一種經濟支持與生活安排。這種現象在某種程度上能夠解釋為何從旅宿業出發朝向垂直整合的模仿風氣現象。

綜上所述，本研究藉由產業策略的視角，系統性地闡明了澎湖旅宿業在理想與現實間的落差及其成因。儘管產業發展困境涉及諸多經濟、社會與環境因素，本研究所提供的策略性視野能為產業的核心問題提供清晰的解釋與具體的改善建議。對未來產業的轉型與政策設計而言，業者須聚焦於專業深化與價值創新；政府則須正視產業特殊性，調整政策思維與土地法規，協助形成健康且永續的產業競合環境。唯有產官學共同努力，方能縮短澎湖旅宿業現實與理想間的落差，邁向更加穩健的永續發展道路。

總結而言，本研究透過產業策略分析，提出了理論與實務交互驗證的結論，清楚地說明了產業策略失當、政策導向偏差與地方社會特殊因素如何交互作用，共同塑造出澎湖旅宿業目前的發展困境，並為後續研究及實務操作提供了紮實且具有學術價值的基礎。

# 參考文獻



## 一、中文部份

### (一) 研究報告

1. 王慶堂、吳紹源、戴友榆與李明儒 (2009)。〈島嶼觀光產品屬性偏好之研究—以澎湖水域遊憩活動遊客為例〉。《運動休閒餐旅研究》，4(4)，69-89。
2. 胡俊傑、梁家祐與劉淑玲 (2008)。〈由資源基礎到價值創新澎湖發展休閒漁業策略初探〉。《島嶼觀光研究》，1(2)，31-58。
3. 張淑青 (2006)。澎湖淡季觀光策略性行銷之研究—SWOT 分析及 TOWS 矩陣之應用。《朝陽商管評論》，5(1)，59-88。
4. 審計部臺灣省澎湖縣審計室 (2023)。《中華民國 112 年度澎湖縣總決算暨附屬單位決算及綜計表審核報告》。

### (二) 博碩士論文

1. 李經世 (2009)。〈澎湖地區民宿經營關鍵因素之探討〉。朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
2. 林宏城 (2002)。澎湖觀光事業開發政策之行銷策略研究。東海大學碩士論文。全國博碩士論文資訊網。<https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/login?o=dnclcdr&s=id%3D%22090THU00636023%22.&searchmode=basic>
3. 張秋芬 (2009)。澎湖觀光發展影響因素之研究。國立中山大學碩士論文。全國博碩士論文資訊網。<https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/login?o=dnclcdr&s=id%3D%22097NSYS5054011%22.&searchmode=basic>
4. 張嘉麟 (2008)。澎湖國際海上花火節遊憩效益與旅遊吸引力之研究。國立臺灣師範大學碩士論文。
5. 陳尹曦 (2020)。觀光產業對於島嶼經濟之影響：以澎湖地區為例。國立臺灣海洋大學碩士論文。全國博碩士論文資訊網。<https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/login?o=dnclcdr&s=id%3D%22108NTOU5452004%22.&searchmode=basic>

6. 陳庭芸(2013)。〈澎湖永續觀光發展之研究〉。中國文化大學地學研究所博士論文。
7. 劉鎧旗 (2019)。〈臉書粉絲專頁經營對民宿訂房率之影響〉。淡江大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。



### (三) 網路相關資料

1. 中央社 (2023)。〈全台民宿3年增逾3成 澎湖民宿密度冠全台〉。中央社 CNA。上網日期：2025年6月5日，取自 <https://www.cna.com.tw/news/afe/202206270102.aspx>
2. 交通部觀光署澎湖國家風景區管理處 (2015)。〈澎管處推薦第二條無礙樂齡遊程活動〉。澎湖國家風景區管理處。上網日期：2025年6月21日，取自 <https://www.penghu-nsa.gov.tw/ActivitiesDetailC001210.aspx?Cond=303d1002-370e-4f1f-8170-cf0d920bc100>
3. 交通部觀光署 (2024)。〈民宿管理辦法〉。交通部觀光署行政資訊網。上網日期：2025年6月5日，取自 <https://admin.taiwan.net.tw/BusinessInfo/Regulation?a=109&id=170>
4. 交通部觀光署 (2025)。〈澎湖機場 首頁〉。交通部觀光署。
5. 上網日期：2025年6月5日，取自 <https://stat.taiwan.net.tw/>
6. 交通部觀光署 (2025)。〈旅宿業相關統計〉。交通部觀光署行政資訊網。上網日期：2025年6月5日，取自 旅宿業相關統計-交通部觀光署行政資訊網
7. 原視新聞網 (2024)。〈觀光旅遊勝地澎湖 遊客銳減衝擊旅遊產業〉。TITV 原視新聞網。上網日期：2025年6月5日，取自 <https://news.ipcf.org.tw/139973>
8. 海龍王旅行社 (2025)。〈房型介紹〉。海龍王旅行社官方網站。上網日期：2025年6月5日，取自 [https://play.sdk.com.tw/room\\_detail2-57.html](https://play.sdk.com.tw/room_detail2-57.html)
9. 經濟部能源局 (2024)。〈台灣電價調整公告 (113年10月調整)〉。《經濟部能源署》，2024年10月16日上網，取自：  
<https://www.taipower.com.tw/2289/2323/2338/59160/>
10. 澎湖縣政府 (2021)。〈澎湖縣政府官方網站〉。澎湖縣政府。上網日期：2025年6月5日，取自 <https://www.penghu.gov.tw/>



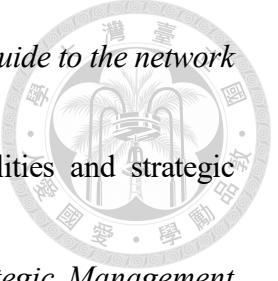
11. 澎湖國家風景區管理處 (2024)。〈澎湖觀光圈推出「綠色騎跡×跳島探索」北海遊程，媒體同業首發踩線體驗！〉。交通部觀光署。上網日期：2025年6月5日，取自 <https://www.penghu-nsa.gov.tw/ActivitiesDetailC001210.aspx?Cond=7e6d729c-758f-4c0f-80ed-04edbc1cba7f>
12. 澎湖縣政府 (2025)。觀光旅遊處官方網站。澎湖縣政府。取自 <https://www.penghu.gov.tw/tourism/home.jsp?id=18>
13. 聯合報系《琅琅悅讀》(2024)。〈星野集團如何重新定義飯店？以地方魅力復興日式旅館榮光〉。聯合新聞網閱讀 UDN。上網日期：2025年6月20日，取自 <https://reading.udn.com/read/story/7009/7760996>
14. 濟州島旅遊發展局 (2025)。〈韓國觀光資料下載〉。韓國政府資料開放平台。上網日期：2025年6月5日，取自 <https://www.data.go.kr/data/15007317/fileData.do?recommendDataYn=Y>
15. 蘋果新聞網 (2024)。〈澎湖花火節魅力強大！觀光效益破 25 億〉，《蘋果新聞網》，2025年7月18日上網，取自：  
<https://feature.nextapple.com/property/finance/20250509/99E1425B1CC037954507537CD65B3DD5>
16. AirAsia (2025)。〈Airasia 開通最新第五航權航線：清邁—台北—札幌〉。AirAsia Newsroom。上網日期：2025年6月20日，取自 <https://newsroom.airasia.com/news/airasia-launches-latest-fifth-freedom-route-connecting-chiang-mai-taipei-sapporo>
17. ETtoday (2024)。〈台灣人多愛去韓國？ 南韓公布數據：台遊客人數突破疫情前水準〉。ETtoday 新聞雲。上網日期：2025年6月5日，取自 <https://www.ettoday.net/news/20240613/2757151.htm>
18. SocialLab (2024)。〈2024 年網路聲量調查報告〉。SocialLab。上網日期：2025年6月5日，取自 <https://www.social-lab.cc/2024/06/industry-report/%E6%B4%9E%E5%AF%9F%E5%A0%B1%E5%91%8A%E3%80%8B%E9%81%A0%E9%9B%A2%E5%96%A7%E5%9B%82%E7%9A%84%E5%B0%8F%E5%B3%B6%E5%81%87%E6%9C%9F%EF%BC%9A%E9%9B%A2%E5%B3%B6%E6%97%85%E9%81%8A%E5%B8%82%E5%A0%B4%E7%A4%BE/>

19. Tripadvisor (2025)。〈Top 5 濟州特別自治道最佳賭場及博奕景點〉。Tripadvisor。  
上網日期：2025年6月26日，取自 <https://www.tripadvisor.com.tw/>
20. Yahoo (2023)。〈產業／澎湖旅宿密度冠全台一透天年增18%〉。Yahoo 奇摩股  
市。上網日期：2025年6月5日，取自  
<https://tw.stock.yahoo.com/news/%E7%94%A2%E6%A5%AD-%E6%BE%8E%E6%B9%96%E6%97%85%E5%AE%BF%E5%AF%86%E5%BA%A6%E5%86%A0%E5%85%A8%E5%8F%B0-%E9%80%8F%E5%A4%A9%E5%B9%B4%E6%BC%B218-032102269.html>
21. Yahoo 奇摩新聞 (2024)。〈史努比快閃澎湖一大菓葉玄武岩變身打卡熱點〉。  
Yahoo 奇摩新聞。上網日期：2025年6月26日，取自  
<https://tw.news.yahoo.com/%E5%8F%B2%E5%8A%AA%E6%AF%94%E5%BF%AB%E9%96%83%E6%BE%8E%E6%B9%96-%E5%A4%A7%E8%8F%93%E8%91%89%E7%8E%84%E6%AD%A6%E5%B2%A9%E8%AE%8A%E8%BA%AB%E6%89%93%E5%8D%A1%E7%86%B1%E9%BB%9E-034658006.html>

## 二、英文部份

### (一) 期刊文章

1. Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J., (1995). The right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, 73(4), 57-71.
2. de Rus, Ginés & Socorro, M. Pilar, (2022). “Subsidies in air transport markets: The economic consequences of choosing the wrong mechanism,” *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Elsevier, vol. 160(C).
3. Hsiao, C. Y., Kuo, C. M., & Tuan, C. L., (2021). 〈Island ecological tourism : Constructing indicators of the tourist service system in the Penghu National Scenic Area〉。《*Frontiers in Ecology and Evolution*》, 9, Article 708344.
4. Kim, W. C., & Mauborgne, R., (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
5. Pine, B. J., & Gilmore, J. H., (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- 
6. Shapiro, C., & Varian, H. R., (1998). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Harvard Business School Press.
  7. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
  8. Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

## (二) 專著

1. Penrose, E., (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
2. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press
3. Rapoport, A., & Chammah, A. M., (1965). *Prisoner's Dilemma*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
4. Williamson, O. E., (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

## (三) 網路相關資料

1. Coase, R. H., (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
2. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A., (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/2393553>
3. SiGMA(2024) ° 〈Jeju locals divided on foreign-only casino access, economic impact〉, 《SiGMA News》, (May 8, 2024). Retrieved from <https://sigma.world/news/jeju-push-for-casino-access-economic-poll/>
4. Vermeulen, F., & Barkema, H., (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637-653. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/smj.231>