

行政院所屬各機關因公人員出國報告書

(出國類別：考察)

美國休閒產業相關案例之開發規劃 及經營管理考察報告

服務機關：台灣糖業股份有限公司

出國人職稱：處長、副處長、企控師

姓名：許秀明、葉德建、張本一

出國地區：美國

出國期間：89年11月2日至89年11月10日

報告日期：90年1月

美國休閒產業相關案例之開發規劃及經營管理

考察報告

目 錄

壹 出國考察目的	1
貳 考察行程	2
參 考察經過及報告	4
肆 考察前國內外案例蒐集	38
伍 考察心得與建議	63
陸 附錄	69

壹、出國考察目的

近年來政府積極籌劃加入國際貿易組織(WTO)，並預期今年(90)或明年可以加入WTO，因此，砂糖生產已難以符合經濟效益，未來公司勢將轉型朝有利之多角化經營，土地開發已針對休閒產業初步篩選出十四宗土地，分布地區自台中市以南至屏東縣之間，基地面積自3公頃至600餘公頃。因應周休二日之實施，國人休閒渡假時間增加，旅遊消費隨之提高；此外目前國內休閒產業之經營，仍多以單點開發經營為主，公司擁有土地、人力、資金等優勢，若能將全台休閒基地以點、線、面串聯成休閒遊憩事業網之方式經營，勢必大幅提高休閒產業經營開發之效益，況且，未來大、小三通之後，預期大陸來台觀光人數約有數百萬人次，如何及早擘劃整體性之休閒產業規劃，以達成土地開發之最大效益，將是當務之急！

有鑑於此，本次國外休閒產業案例參訪係為了了解國外休閒產業發展趨勢、遊客旅遊狀況、休閒市場之取向，建立本公司發展精緻休閒產業之願景與目標。同時蒐集國內外「主題樂園」、「休閒渡假基地」、「休閒農場」之開發現況，諸如規模設定、住宿餐飲及展售中心之設置、遊憩設施規劃設計、營運管理方式等項目，供未來公司休閒產業規劃產品開發之借鏡。

貳、考察行程

一、考察行程重點

- (一) 各類休閒產業類型與規模研析
- (二) 各類休閒產業之區位條件研析
- (三) 各類休閒產業之經濟原則與收益條件分析
- (四) 各類休閒產業之機能與設計準則蒐集
- (五) 各類型土地利用之首選原則探討
- (六) 企業形象與商品 image 建立標準之方法

二、考察行程

11/2(星期四)攝氏10~20度，濕度相當高。

- 11:00 由台北出發至桃園機場搭機。
- 14:00 搭乘美國聯合航空(以下簡稱 UA844)往美國。
- 08:50 抵達舊金山國際機場，等待轉機。
- 10:30 搭乘 UA098 班機至亞特蘭大。
- 18:00 抵達亞特蘭大。
- 21:30 至 big canoe。

11/3(星期五)攝氏13~25度，濕度80%

- 08:30 參訪 Big canoe，考察休閒渡假基地及休閒農場。
- 17:00 離開 Big canoe 前往 Atlanta。
- 19:30 前往 Callaway Gardens。

11/4(星期六)攝氏13~25度，濕度80%

- 08:30
 } 參訪 Callaway Gardens，考察休閒渡假基地。
- 19:00

11/5(星期日)攝氏17~27度，濕度高

- 08:00 前往 Atlanta 機場。

-
- 10:30 搭乘 UA1906 班機前往華盛頓。
 - 12:00 抵達華盛頓。
 - 13:00 搭乘 UA1981 班機前往奧蘭多。
 - 15:30 抵達奧蘭多。
 - 17:00 參觀奧蘭多城市建設。

11/6(星期一)攝氏 17~27 度，濕度高

- 08:00 前往 Disney Epcot Center，考察。
 迪士尼高科技館-未來世界、太空地球館、動力世界、大地之旅、海底奇觀、生命探索、立體感觸電影、環湖世界縮影小人國等休閒遊憩設施。
- 19:30 與顧問 Dan herman 討論遊憩設計準則及商品 IMAGE 標準建立等。

11/7(星期二)攝氏 17~27 度，濕度高

- 08:00 前往 Universal Studio，考察。
 環球影城 3D 立體電影、電影製作秀。
- 18:00 離開環球影城。
- 19:30 至主題餐廳體驗其擬定產品定位與設計理念。

11/8(星期三)攝氏 17~27 度，濕度高

- 08:00 前往 Disney Magic Kingdom 及 Animal Kingdom 考察。
 迪士尼米老鼠園 Magic Kingdom、迪士尼野生動物園 Animal Kingdom (投資數十億美金，世界最大之人造野生動物王國) 等。
- 18:00
- 19:30 參訪主題餐廳。

11/9(星期四)攝氏 17~27 度，濕度高

- 05:30 前往機場。
- 07:00 搭乘 UA095 班機至舊金山。
- 10:00 抵達舊金山轉機。
- 14:00 搭乘 UA845 班機返回台北。

11/10(星期五)

- 20:00 返回台北。

參、考察經過及報告

一、亞特蘭大—大獨木舟

Atlanta—Big Canoe : Very nice mountain environment housing project with lakes and recreation.

(一) 考察重點：休閒渡假基地及休閒住宅（規模及區位條件研析）

(二) 據點特色：以優美湖光山色為主題的休閒渡假基地及大社區

(三) 開發簡史

印地安人認為，大獨木舟這裡的山林河谷是一處“令人心醉神往的陸地”。這兒著實是北喬治亞州一塊神奇的境地，吸引人們前來此處。第一個被證實居住於此的民族，是早在 1500 年以前定居於大獨木舟(Big Canoe) 的帕里歐印地安人 (Paleo Indians)。其後，契爾基印地安人 (Cherokee Indians) 定居於此。縱使因為他們於 1812 年戰爭支持英國人，而於 1835 年後被逐於奧克拉荷馬 (Oklahoma)，還是有為數眾多的契爾基印地安人居住於此。

在美國西部發現黃金以前，達隆加 (Dahlonega) 是美國濤金熱的起源地。而在靠近大獨木舟 (Big Canoe) 之處，更發現了另一個有價值的物品。於費德羅路 (Federal Road) 經營旅館的 Sam Tate，在他的土地上發現了豐富的大理石礦藏。這些大理石後來被用為製作林肯紀念碑及其他具有紀念意義的碑像。當 Tate 家族開始挖掘大理石材時，他們發現在他們的地產上延伸出去的盡是非常有價值的石脈。Grandson Sam Tate，也就是所熟悉的 Colonel Tate，開始盡其所能的購置週邊的地產，亦包括現在的大獨木舟 (Big Canoe)。

Colonel Tate 並且開始於鄰近的社區出錢出力，構建學校及一些改善設施。現今的專業網球用品店座落的建築，就是當時建立的 Wolfscratch 校區。而現在的高爾夫球場就是當時種植穀物的地方。在 Steve Tate 過世後，Wolfscratch 的財產也連帶被變賣，並且建築物也擱置荒廢了幾年。直到亞特蘭大 Cousins 物產的 Tom Cousins 與 Hilton Head 的 Sea Pines 財團法人聯手創建大獨木舟 (Big Canoe)，這塊地才恢復了生氣。大獨木舟 (Big Canoe) 這個名稱主要是為了紀


念帕里歐印地安人 (Paleo Indians) 與契爾基印地安人 (Cherokee Indians)。他們的宗旨，主要是希冀能創造一個大社區，將人們休閒與居住的行為融入那美麗寧靜的環境。

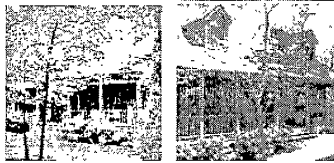

西元 1987 年，建立的 15 年後，Byren 財團認為有責任要繼續開發這個地區並且將社區行銷出去。從那年起，他們無形中將 Tom Cousins 的原始願景推向了更廣大的境地。1997 年，Byren 財團更與 Greenwood 開發公司合作，成立 Big Canoe 公司。此舉希望能確立大獨木舟社區能繼續不斷的發展下去，成為東南方最早的私人山林社區。









(四) 開發設施

1. 住宿設施

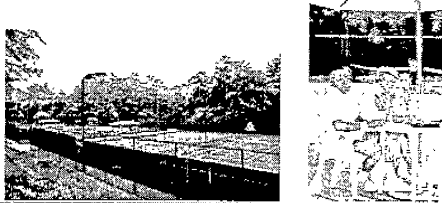
在大獨木舟 (Big Canoe) 的 Chimneys 提供各式的住宿選擇：從別墅到渡假小木屋，有分為租宿及具有獨立產權可賣斷之別。

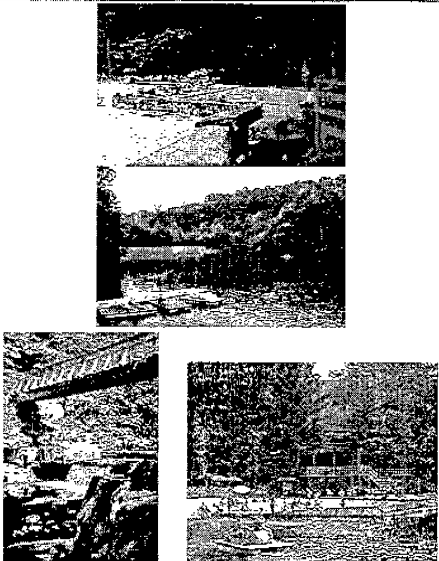

住宿類別	特性說明
<p data-bbox="352 1025 443 1055">出租</p> 	<p data-bbox="842 1025 1267 1272">任何一間出租的房屋皆包含廚房設備、有線電視及露天平台，且於廚房、臥室備有毛巾及垃圾收集袋。而大部分的住宿設施亦包括壁爐、洗衣機、乾衣機、微波爐和錄放影機。此外，有些較高級的更有門廊開路電視、按摩浴缸和躺椅。</p>
<p data-bbox="352 1453 549 1482">獨立產權</p>	

現屋出售		<p>根據四種不同之價位區間將現有房屋分為四個層級。</p>
	\$150,000-250,000	
	\$250,000-350,000	
		
	\$350,000-500,000	
	\$500,000and up	


新建房屋	樣式選擇		<p>Big Canoe 提供四種類型之房屋樣式及裝潢，讓買家能依不同喜好來做選擇；並且，可應買家之要求做修改。</p> <p>樣式類別（編號如左圖示）：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chestnut Gap 2. Shady Banks 3. Toccoa 4. Valleydale
	 【1】	 【2】	
	 【3】	 【4】	
	地點選擇		<p>鄰近地區共有五個不同之區域地點可供選擇。其根據不同之地點而有不同之景緻眺望。包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cox Mountain 2. High Gap 3. Chestnut Knoll 4. Eagles Landing at Wildcat 5. Yanegwa Knoll at Eagles Landing
	 【1】	 【2】	
	 【4】	 【5】	


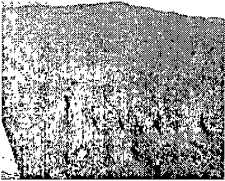


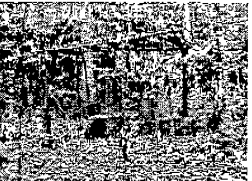
2. 遊憩設施

設施名稱	特性說明
<p data-bbox="363 405 657 481">Sconti 高爾夫球俱樂部 (Sconti Golf Club)</p> <div data-bbox="386 517 820 763">  </div>	<p data-bbox="858 405 1278 555">喬治亞州排名前 20 名高球場之一。共有 27 洞，環繞在 Sconti 湖、些許池塘及數不盡的山間小溪上；並有專人教學服務。</p>
<p data-bbox="363 936 647 1012">網球場 (tennis facilities)</p> <div data-bbox="376 1032 820 1234">  </div>	<p data-bbox="858 936 1273 1041">包括兩座室內球場、四座場外硬底球場及四座紅土球場。並且其中有四座開放夜間照明使用。</p>
<p data-bbox="363 1243 534 1319">游泳俱樂部 (Swim Club)</p>	<p data-bbox="858 1243 1273 1319">包括泳池及天然水源戲水活動；如腳踏船、獨木舟等。新的游泳中心</p>

	<p>更有六道之戲水池。 此外，人造沙灘及滑梯更提供戲水者不一樣的體驗。</p>
<p>健身俱樂部 (Fitness Center)</p>	<p>包括室內游泳池、溫泉浴池、板球、壁球等。</p>
	

3. 自然環境

設施名稱	特性說明
<p>自然山谷 (Nature Valley)</p> 	<p>沿著 Dishroon 溪，從 Dishroon 湖至兩個壯闊的瀑布，共約 400 英畝之闊，並向北延伸至 Big Canoe。其為 Big Canoe 保育自然之表徵。</p>
<p>自然生態草原 (Mcdaniel Meadows)</p>	<p>此處為野生花卉之保育區。從 3 月至 11 月都會有野花相繼開放。</p>


	
<p>三大湖區 (Three Lakes in Big Canoe)</p>	<p>Dishroon 湖以游泳、腳踏船、獨木舟等活動為主。另兩個湖以遊船及漁獲為主。Petit 湖裡更有紅鮭魚棲息；因此，每年夏季於此亦有釣魚課程及比賽於此進行。</p>
 <p>Lake Petit</p>	
 <p>Lake Scontia</p>	
 <p>Lake Dishroon</p>	
<p>自然步道 (Hiking at Big Canoe)</p>	<p>沿著山脊、湖畔及小溪，有各式各樣的佈道給不同需求的使用者利用；如健行、漫步、吉普車等。</p>
	

4. 公共服務性設施：

有 24 小時之保安且鄰近地區有消防及醫療服務設施。一般性商店有加油站、餐廳和禮品店。在此並有郵局及 24 小時的提款機。

5. 附屬設施

設施名稱	特性說明
------	------

<p>教會禮拜堂 (Interdenominational chapel)</p>	<p>能容納 360 人次做禮拜。於戶外設有半圓形劇場。 比鄰之 Broyles 中心並提供圖書館及休閒活動中心，能舉辦一般性之社區活動。 其餘另有 10 間教堂分散於整個社區： BIG CANOE、JASPER、Baptist、Episcopal、Methodist、Presbyterian、TATE、Roman Catholic、ROSWELL & MARIETTA、Synagogue</p>
<p>Chimney 會議中心 (Chimney Conference Center)</p> 	<p>比鄰地產辦公室。 可舉辦大型商業會議。 每一間會議室皆有壁爐且為硬木地板；此外，其戶外空間更可以讓使用者體驗舒適的氣氛。</p>

6. 販售賣店：

包括一般雜貨賣店 10 家—WOLFSCRATCH VILLAGE、Big Canoe Country Store (basic supplies)、DAWSONVILLE、Kroger、Ingles、JASPER、Ingles、Blue Star、Piggly Wiggly、IGA (Foothills Shopping Center - under construction)。

鄰近區域購物中心 4 家—ALPHARETTA North Point Mall (45 minutes)、KENNESAW Towne Lake Mall (45 minutes)、BUFORD Mall of Georgia (40 minutes)、DAWSONVILLE N. Georgia Premium Outlet Storcs(20minutes))。

7. 學校及醫療服務：

鄰近社區共有 6 間公立學校；其中包括 2 間小學 (TATE ELEMENTARY SCHOOL、ROBINSON ELEMENTARY)、及 4 間中學 (PICKENS COUNTY MIDDLE SCHOOL、PICKENS COUNTY

HIGH SCHOOL、DAWSON COUNTY MIDDLE SCHOOL、DAWSON COUNTY HIGH SCHOOL)。

藥局共有 2 家 (JASPER Northside Pharmacy、CVS Jasper Drugs)

醫院及緊急救護有 2 家 (JASPER Mountainside Medical Center -Emergency CUMMING、Georgia Baptist Hospital)。

(五) 開發關鍵

1. 周邊自然環境純美，開發密度十分低

各戶住宅都至少擁有方圓約 100 公尺的自然緩衝區，特別可以感受不受干擾的休閒生活住宅。

2. 置產者或遊客可以選擇多樣化之住宿區位及房舍

地產代理商有多樣化之住宿區位規劃，及住屋建築樣式單位，可由買者自行指定區位及建築樣式。

3. 全區訂定建築樣式準則，且沿路面皆為一層之方式呈現

大獨木舟雖有數個地產經營代理商，但仍有統一之建築規範，不致破壞整體景觀，且道路兩旁之建築皆以一層樓之方式呈現，使道路視覺景觀得以控管。

4. 靈活且多樣化的地產經營方式

大獨木舟一帶為地產出租或出售經營之私人造產，遊客可以買斷或者租用，且二者是可以重疊的，具有分時住宅(time-sharing)之經營觀念，其作法為買斷之住戶可以請代理商於其不住的時候，將其房舍出租，收取之租金由代理商抽成，其餘部分歸住戶所有。

二、亞特蘭大—卡樂薇花園

Atlanta - Callaway Gardens : Leisure recreation, hotel, business conference center.

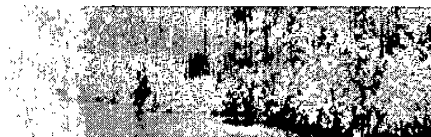
(一) 考察重點：休閒農莊、休閒渡假基地（企業形象與商品 IMAGE 之建立標準）

(二) 據點特色：以自然遊憩風光為特色

(三) 開發簡史

卡樂薇花園比鄰松林山 (Pine Mountain) 山脊，其擁有近一萬四千五百英畝(約 5,800 公頃)的土地；其中兩千五百英畝(約 1,000 公頃)屬高度開發區域，並且有四千英畝(約 1,600 公頃)做為公開開放區域。

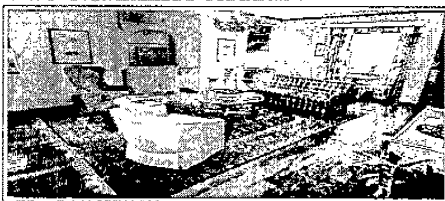
卡樂薇花園整個機構為 1952 年由卡森卡樂薇 (Cason J. Callaway, Sr.) 和他的妻子維吉尼亞韓德卡樂薇 (Virginia Hand Callaway) 所構思、創見並捐贈。



而到今天，整個園區的所有權及經營權屬於伊達卡森卡樂薇基金會 (Ida Cason Callaway Foundation)。園區最主要之重點是放在花卉自然生態的保育。

(四) 開發設施

1. 住宿設施

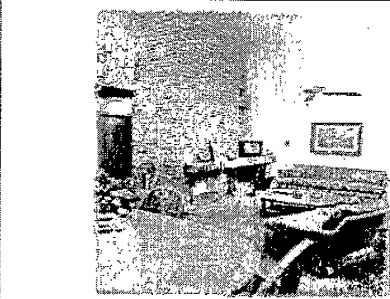
設施名稱	特性說明
<p>卡樂薇花園旅館 (Callaway Gardens Inn)</p> 	<p>擁有 349 間客房及套房。</p>

卡樂薇鄉村小屋
(Callaway Country Cottage)



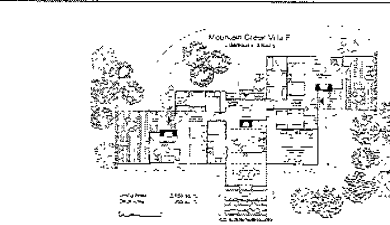
擁有 155 棟具兩間臥室的小屋，是
一般家庭及小團體的最佳選擇。

克立克山莊別墅
(Mountain Creek Villas)



此為豪華之住宿選擇，頗具私密性。

地產銷售 Real Estate Sales 的

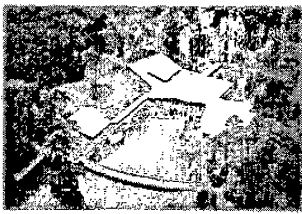
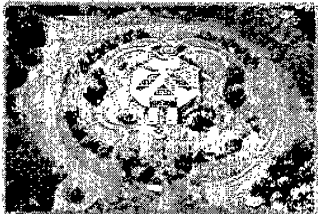




目前共有 8 棟別墅將興建出售；每
棟皆有 3 間臥室。

2. 餐飲設施：

其內之餐飲設施共有 11 家，包括：Holiday Menus、Plantation Room、Champions、The Georgia Room、Country Kitchen、Gardens & Veranda、Mountain Creek Café、Vinyard Green Lounge、Flower Mill、Robin Lake Beach、Fantasy Café。

3. 主題展示區或主題館

設施名稱	特性說明
<p>發現中心 (Virginia Hand Callaway Discovery Center)</p> 	<p>坐落於克立克山湖 (Mountain Creek Lake) 邊緣的發現中心，基地面積約有 35,000 平方呎。其內許多之設計創意都是為了讓人們與大自然能親近和諧。</p>
<p>蝴蝶館 (Cecil B. Day Butterfly Center)</p> 	<p>此為北美最大之熱帶玻璃溫室。內部展示超過 50 種以上之蝴蝶品種，自由飛舞於內。此外，裡面亦有熱帶植物及鳥類，包括姿態迷人的蜂鳥。</p>
<p>園藝栽植中心 (John A. Sibley Horticultural Center)</p> 	<p>共五英畝的範圍內，包括熱帶溫室 (tropical conservatory)、石牆花園 (rock wall garden)、雕塑花園 (sculpture garden)、蕨園 (fern grotto)、花卉溫室 (floral conservatory) 及戶外花園 (outdoor garden)，其有豐富之本地及外來種植物。</p>
<p>蔬菜園 (Mr. Cason's Vegetable Garden)</p> 	<p>這塊約 7.5 英畝的土地上，任人們可以盡情體驗園藝生活的樂趣。</p>

<p>杜鵑園 (Callaway Brothers Azalea Bowl)</p>	<p>這片 40 英畝的土地上，種植著超過 3400 種雜交杜鵑；每當春天來臨，這兒就像大地之母的調色盤，滿溢著繽紛的紅粉色。其杜鵑切接母本則來自原來的杜鵑園，overlook garden。此外，這兒亦有超過 2000 種的喬木與灌木，讓這裡一年四季充滿著大自然的溫馨色彩。</p>
	<p>包圍在 Falls Creek 湖畔寧靜樹林裡，卡樂薇紀念館讓遊客停留駐足，冥想回顧公園創建者之一，伊達卡森卡樂薇夫人。</p>
<p>紀念館 (Ida Cason Callaway Memorial Chapel)</p>	<p>由於這裡的植栽配置是當初 Cason 和 Virginia Callaway 兩人攜手共創的，因此不但頗富歷史意義，且當春天來臨時，這裡爭相開放的杜鵑更讓此地有地球上最美麗之處的風評。</p>
	<p>眺景花園 (Overlook Garden)</p>
<p>小木屋 (Pioneer Log Cabin)</p>	<p>這裡能讓人們體驗到，原來生活也可以那樣的自然與簡單，無拘無束。所有的物品都是用最原始自然的材質製成。</p>
	<p>遊憩湖區 (Robin Lake Beach)</p>
<p>此為世界上最大的人工沙灘；綿延在有 65 英畝廣闊之 Robin 湖畔。於</p>	

	<p>每年的紀念日 (Memorial Day) 的週末開放至勞工節 (Labor Day) 的週末。此外，這裡是 Callaway Garden 的夏日活動中心。</p>
<p>自行車步道 (Discovery Bicycle Trail)</p>	<p>於 1989 年開放的腳踏車步道，共有 10 英里長；其所提供的戶外行程能讓遊客不僅能遠觀光之效，更能接近南方特有之花卉與野生動物。</p>
	
<p>自然步道 (Nature Trails)</p>	<p>在這些平均近一里至一里半的自然步道中，遊客能輕鬆漫步於其中，體驗大自然的韻律。</p> <p>主要之 8 條步道為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Callaway Brothers Azalea Bowl Trail(1.2 miles) 2. Wildflower Trail (.6 miles) 3. Holly Trail (.8 miles) 4. Rhododendron Trail (.6 miles) 5. Mountain Creek Lake Trail (1.5 miles) 6. Laurel Springs Trail (.5 miles) 7. Overlook Azalea Trail (1.6 miles) 8. Whippoorwill Lake Trail (.5 miles)
	

4. 運動性設施：

設施名稱	特性說明
------	------

<p>高爾夫 (Golf)</p> 	<p>由四個球場共 63 洞組合而成，屬於全美頂尖之高球場；亦為 PGA 大賽之終點站。其內亦有評價頗高之球具專賣店。</p>
<p>網球 (Tennis)</p> 	<p>被雜誌評鑑為五星級的網球場，其中包括兩座戶外照明球場及兩座室內球場。 其中央球場專業球具賣店 (Central Court Pro Shop) 亦提供販售。</p>
<p>釣魚 (Fishing)</p> 	<p>175 英畝廣闊之克立克山湖 (Mountain Creek Lake) 是釣魚者的天堂。</p>
<p>射擊 (Gun)</p> 	<p>包含四種不同之射擊項目 (skeet, trap, 5-stand and sporting clays)。並有射擊俱樂部販售相關用品。此外並提供有射擊教學課程。</p>
<p>健身運動 (Fitness)</p> 	<p>旅館內提供有健身設施。</p>

5. 賣店

各式各樣之特色賣店為 Callaway Gardens 的一大特色：

設施名稱	特性說明
Sibley Horticultural Center Gift Shop 	園藝禮品區。
Inn Store 	禮品、珠寶及家庭飾品。
Steeplechase Shop 	馬術用品。
Gun Club Pro Shop 	槍支租借及相關產品販售。讓
Golf Pro Shop 	專業高爾夫用品。
Garden Center 	植栽及園藝相關書籍販售。
Fly-Fishing Shop 	釣魚用品專賣。

Day Butterfly Center Gift Shop	昆蟲裝飾之兒童書籍、玩具、家飾。
	
Callaway Country Store	為全園區最熱門之藝品零售店。
	
Centre Court Tennis Pro Shop	專業網球用品專賣。
	
Vegetable Garden Shop	園藝用品書籍專賣。
	
The Discovery Shop	自然裝飾用品販售。
	
Christmas Village & Trim-A-Tree Shop	節日禮品裝飾店。
	

(五) 開發關鍵

1. 「Discover」自然的開發理念

1930 年代卡樂薇夫婦發現了中喬治亞州這塊具有優美自然原始風貌的地方，並且深深的著迷，便購置了千餘英畝的枯竭棉花田，包括現在的卡樂薇花園。

抱持發現「Discover」自然之美的理念，培育當地的原生花卉，包括純橘紅色的野生杜鵑，做為卡樂薇的代表象徵。

2. 發現自然、享受自然、體驗自然

卡樂薇夫婦原本將其當作隱居的地方，並想邀請好朋友一起來，但是當整個花園漸漸成型時，他們熱切的期望和所有人一起分享自然的美景，並於經營重整 20 年後於 1952 年正式對外開放。

開放 50 年來，雖然已有許多的改變，仍然秉持當初「發現自然、享受自然、體驗自然」的樸實風格。

3. 以豐富的植被塑造四季特色

卡樂薇花園終年開放，園區內有豐富的林相及植被，四季都有當季最出色的植相，即使是秋天或冬天仍有特殊的開花植物或變色的樹種。

價值三百萬美金，40 英畝(約 16 公頃)的杜鵑展示是世界上最大的杜鵑花園。

4. 四季推出不同的特色活動(Events)，吸引遊客一再重遊及住宿

春天舉辦「春天禮讚博覽會」及「花卉展售大會」，情人節舉行「華倫泰」現場演唱會及舞會，夏天是杜鵑盛開的時期，並有人造沙灘可以享受海上活動，秋初秋高氣爽時節舉辦「熱汽球嘉年華會」，冬季近聖誕節則推出「夢幻夜光盛會」。

每個時節都有不同的活動企劃，並定時寄發會員簡訊，吸引遊客重新造訪卡樂薇花園，並可爭取遊客住宿一至二天渡假停留。

5. 舉辦大型的國際或一般競賽活動

提供舉辦「職業高爾夫球年度比賽」、釣魚、馬術等特殊比賽，及住宿餐飲等服務。

三、環球影城－歷險島、環球影城

Universal Studio Florida

Islands of Adventure theme parks, Universal Studio theme park and hotels constructed as part of “urban resort”

(一) 考察重點：主題遊樂園（休閒娛樂設施機能與設計準則）

(二) 據點特色：▪ 以電影情境模擬塑造全區特色

▪ 遊樂機械設施設計以青壯年為主要訴求對象

(三) 開發內容：▪ 各式主題遊樂機械設施、特色餐飲、特色賣店

(四) 開發簡史

環球影業的驚人娛樂傳奇可以追溯至 1912 年，及 Carl Laemmle 在芝加哥創建環球電影公司開始。電影先驅 Carl Laemmle 是巴伐利亞移民，他於三年後將公司遷至洛杉磯，並於 1915 年三月十五日正式開幕有 230 英畝廣闊的環球之城。Carl Laemmle 在他拍攝黑白片之餘，也歡迎遊客參觀電影製作的幕後花絮。數年以後，環球製片已經發展成全方位電影製作及佔有領導地位。

其後，環球朝與其他娛樂事業併購，希冀在電影之外能增廣商業領域。事實證明，環球成功的跨足電影、音樂及商業娛樂領域。佛羅里達環球影城就是一跨足電影及娛樂業的代表。

Universal Studio Florida 於 1990 年六月於奧蘭多開幕，主要創建目的為建立一個有別於他人的主題樂園（theme park）。初期並未繼續擴張地域，但一般主題樂園應有的設施皆可於此找到。其後幾年之營運證明，環球影業著實創建出不同凡響的主題樂園。而其後於 1999 年更於鄰近區域建立 Islands of Adventure 主題樂園。

建立 Island of Adventure 之時，環球影業投注了超過 10 億美金的資本額，並向迪士尼正式在主題娛樂事業宣戰。其中亦建立 CityWalk 娛樂餐飲城、Portofino Bay Hotel 及 Hard Rock Hotel。

(五) 各主要分區開發設施

1. 歷險島(Islands of Adventure)

此區聘請名導演史蒂芬史匹伯為創意顧問；藉由機械設施及表演秀，為園區帶來無窮盡的驚奇。

(1) 主題設施 (attractions)

設施名稱	特性說明
<p>Port of Entry</p> 	<p>在這夾雜亞洲、地中海及中東建築風格的神秘入口港，可以瞧見商人沿街販售物品；此區為全園之入口處。內有不少特色商店：</p> <ul style="list-style-type: none"> * Island Market and Export 可品嚐美食及糖果。 * Silk Road Clothiers 以精巧的服飾、皮件、珠寶及禮品聞名。 * Port Provisions 販售T恤、帽子及紀念品。 * Ocean Trader Market 雕塑藝品店。 * Universal Studios Islands of Adventure Trading Company 販賣整個園區各類紀念品。 * De Foto's Expedition Photography 沖洗相片及販售照相器材。

Seuss Landing



此區進入 Seuss 博士的異想世界；充斥著絢麗繽紛的色彩。主要包括五個區域：

- * Caro-Seuss-el
類似旋轉木馬，但更為可愛有趣。
- * One Fish, Two Fish, Red Fish, Blue Fish
迴轉遊戲。
- * The Cat in the Hat
永恆傳說之旅。
- * If I Ran the Zoo
提供孩童遊戲之處。

The Lost Continent



此區帶我們回到英雄傳說的冒險時代；可分為五個主題：

- * Dueling Dragons
恐龍冒險故事。
- * Eighth Voyage of Sindbad
精采矮人秀。
- * Poseidon's Fury: Escape from the Lost City
海底冒險故事。
- * The Mystic Fountain

Flying Unicorn

Jurassic Park



將電影情節及背景栩栩如生的重現在這虛構之島上。此區包括五個主題設施：

- * Camp Jurassic 孩童遊憩區。
- * Pteranodon Flyers
設施冒險遊戲區。
- * Jurassic Park River Adventure
遊船冒險區。
- * Triceratops Encounter
寓教於樂之恐龍互動區。
- * Jurassic Park Discovery Center
內有恐龍化石及解說。

Toon Lagoon



在此區有如進入一個卡通世界，充斥著熟悉的卡通人物及指標。共包含四個主題設施：

- * Dudley Do-Right's Ripsaw Falls
全區最大之滑水道設施。
- * Me Ship, the Olive
孩童最愛之角色互動扮演區。
- * Popeye & Bluto's Bilge-Rat Barges
船難故事區。
- * Toon Trolley
街頭秀及角色扮演。

Marvel Super Hero Island

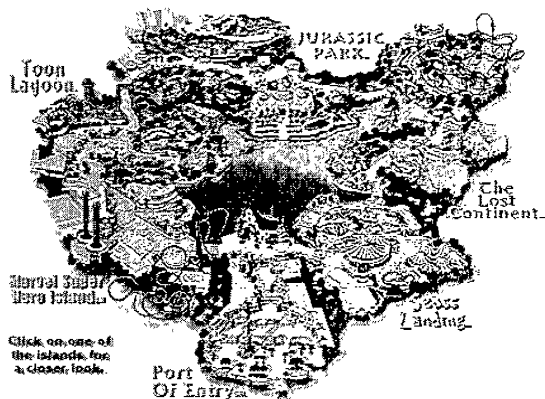


此區集合所有曾經出現在卡通及連環漫畫的英雄及壞人，讓這裡有如進入英雄故事一般驚險刺激。此區主要以四個主題遊憩設施為主：

- * Amazing Adventures of Spider-Man
高科技冒險故事遊憩設施，為全區之重心所在。
- * Doctor Doom's Fearfall
冒險故事體驗。
- * Incredible Hulk Coaster
雲霄飛車冒險設施。

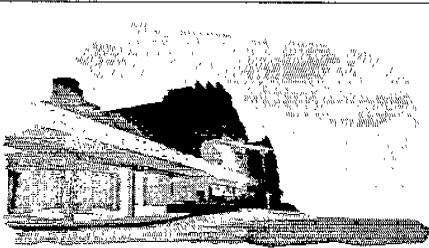
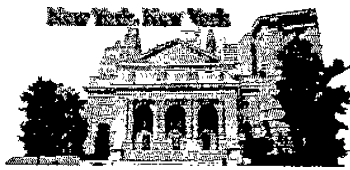
Storm Force Accelatron

Islands of Adventure 全區圖

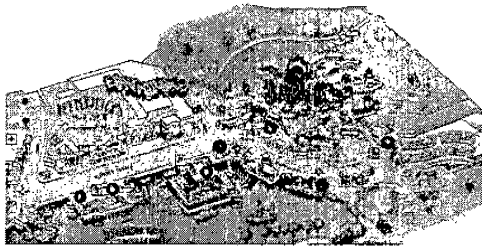


2. Universal Studio

此區最初之設計導向為以青少年及青壯年為主，應此大半為較刺激之遊戲設施及表演秀。

設施名稱	特性說明
<p>Production Central</p> 	<p>此區包括五個主題設施：</p> <ul style="list-style-type: none"> * Alfred Hitchcock - The Art of Making Movies 3D 電影特效 (全年齡) * The Funtastic World of Hanna-Barbera 動作冒險遊戲設施。 * Nickelodeon Studios 孩童輕鬆歡樂秀。 * The Bone Yard * Stage 54
<p>New York</p> 	<p>此區以四個主題為主：</p> <ul style="list-style-type: none"> * Twister...Ride it Out 颶風冒險遊戲設施。 * Kongfrontation 電車之旅。為全園最受歡迎之設施之一。 * The Blues Brothers * Street Sets

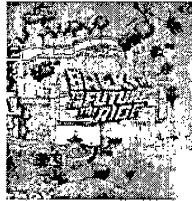
San Francisco



包括四個主題：

- * Beetlejuice's Rock n Roll Graveyard Revue
舞台秀。全園最精采的秀之一。
- * Earthquake
地震體驗。
- * Jaws
遊船體驗設施。(年紀小的小孩較不適合)
- * Wild, Wild, Wild West Stunt Show
印地安舞台秀。

World Expo



包括兩個主題設施：

- * Back to the Future
電影動作遊戲設施。
- * Men in Black

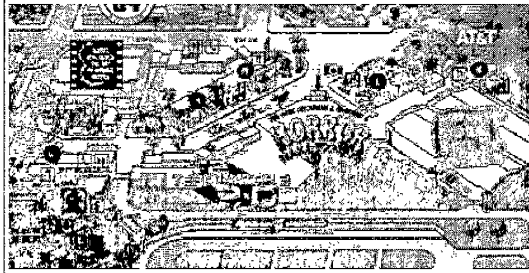
Woody Woodpecker's Kid Zone



內有 6 個主題設施：

- * Animal Actors Stage
頗具看頭的動物表演秀。
- * Fievel's Playland
孩童戲水區。
- * ET Adventur
電影情節遊戲設施區。
- * A Day in the park with Barney
給學齡前兒童的秀。
- * Curious George Goes To Town
- * Woody Woodpecker's Nuthouse Coaster

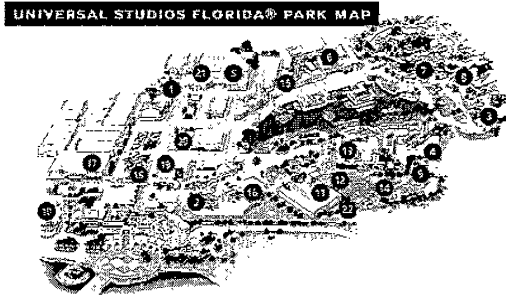
Hollywood



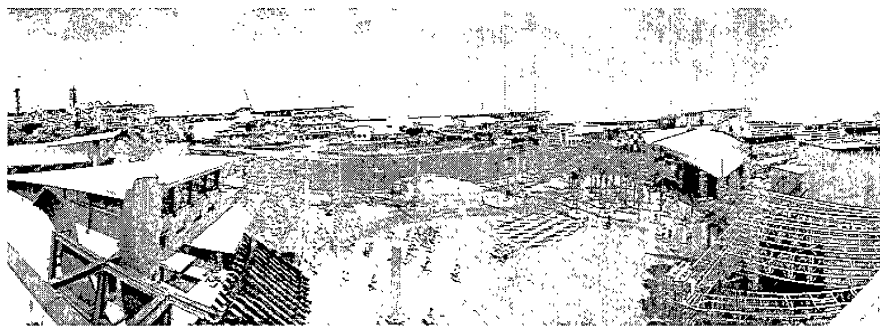
共有四個主題設施：

- * The Gory Gruesome & Gortese Horror Make-Up Show
室內舞台秀。
- * Terminator 2 - 3D
3D 鐵達尼沉船秀。
- * Lucy, a Tribute
老牌影星紀念館。
- * Street Sets


環球影城全區地圖



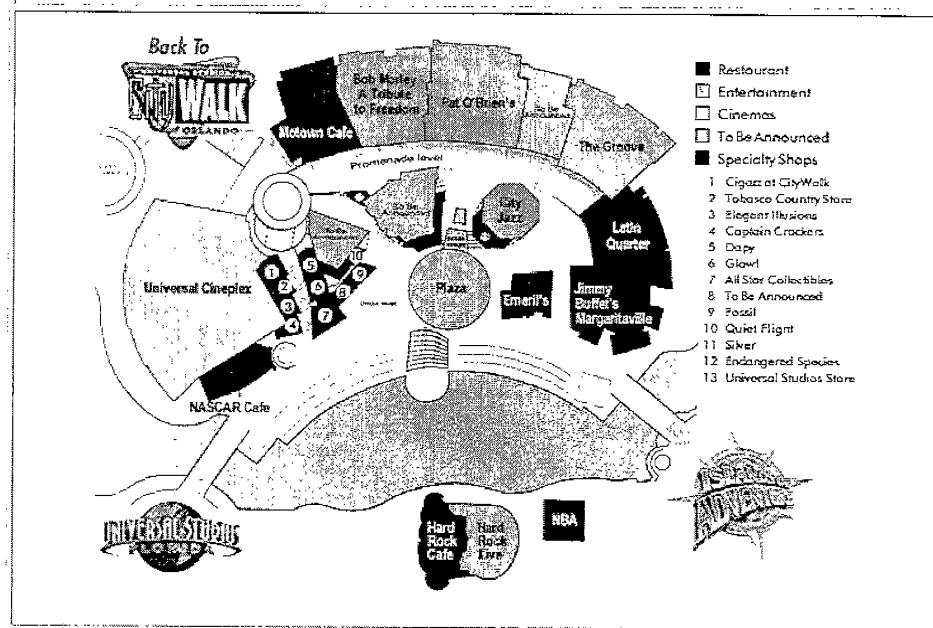
環球影城全區



3. 餐飲育樂綜合設施


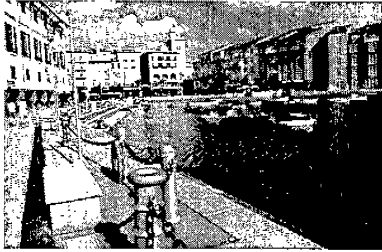
設施名稱	特性說明
CityWalk	此區擁有為數眾多之餐廳、俱樂部及賣店；屬於全園區之主要夜生活所在。其內更有豐富之室內娛樂活動。
	

CityWalk 全區圖



4. 住宿設施：

設施名稱	特性說明
Hard Rock Hotel	

	<p>於 2001 年 1 月開幕，共有 650 間客房。</p>
<p>Portofino Bay Hotel</p> 	<p>於 1999 年 9 月開幕；為紀念義大利漁村為紀念義大利漁村 Portofino 而命名。</p> <p>共有 750 間客房。價位由 235 美金至 1725 美金不等。</p>

(六) 開發關鍵

1. 藉由主題包裝之區隔，轉迪士尼世界之競爭為互利之集客效應
 迪士尼世界及環球影城樂園均屬主題樂園類型之產品，其區位毗鄰而立，通常具有極大的競爭消長。

 然而較迪士尼世界晚開發之環球影城，於規劃之初即從「市場導向」著手，藉由大量的市場遊客調查，獲知遊客仍然有興趣且印象最深刻的包裝主題及遊樂設施，藉此與迪士尼世界相區隔，才有集客效應出現。
2. 環球影城樂園充分利用環球影業版權之動畫及電影為包裝主題
 由於環球影業出版之動畫及電影普及全球，故期營造之主題如「侏羅紀公園」、「蝙蝠俠」.. 等透過其他媒體之宣傳已家喻戶曉，所以其主題設定均十分鮮明，大眾置身各主題環境之感受強烈。
3. 遊樂設施或餐飲設施亦根據主題予以故事化的細緻包裝，創造整體感
 樂園內各大分區主題設定後，即以故事化之方式包裝區內相關之主題遊樂設施、主題餐廳及主題賣店。
4. 利用沼澤地開發大規模人工河道，製造奧蘭多內陸親水的搭乘或視覺經驗
 環球影城利用河道區隔主題遊樂區及住宿區，並利用義大利風格之渡輪免費載運旅客來往兩區之間，提供遊客不同的國度及搭乘體驗。

四、佛羅里達華德迪士尼世界

Walt Disney World

Magic Kingdom, Animal Kingdom, Studio Tour and others. Visit hotels
(Boardwalk, Dixie Landings, Dolphin, Swan)

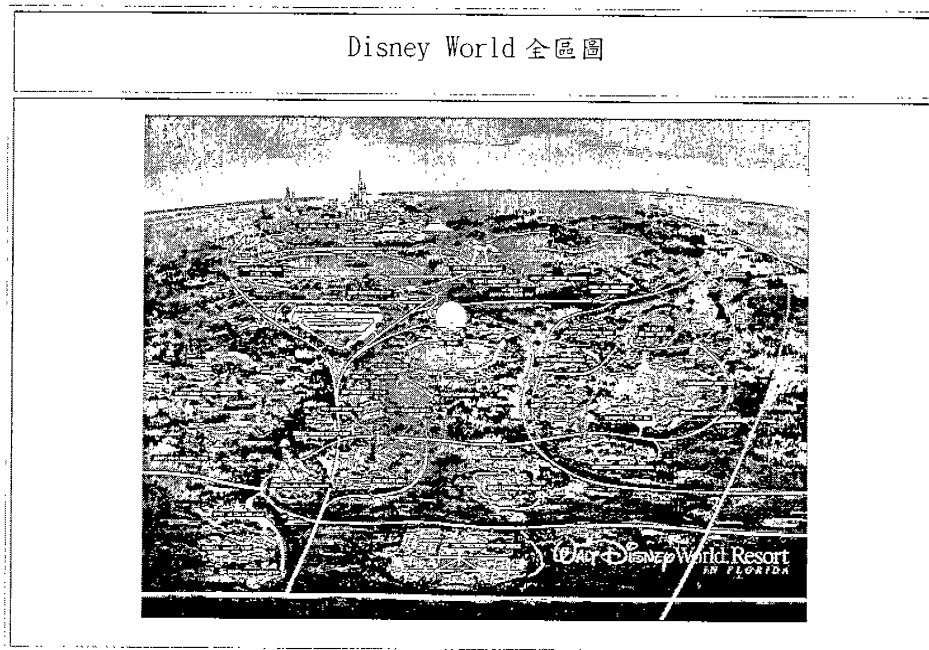
(一) 考察重點：主題遊樂園（土地利用之首選原則及經濟效益原則及區
位選擇）

(二) 據點特色：▪ 以數個迪士尼卡通為主題


(三) 開發內容：▪ 各式卡通主題遊樂機械設施、特色餐飲、特色賣店
▪ 會議住宿中心

(四) 開發設施

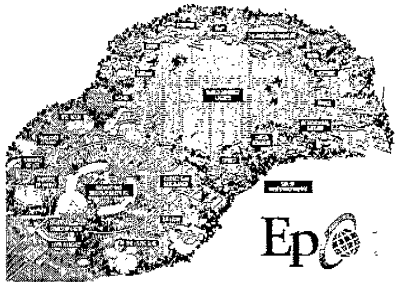
1. 主題設施(attractions)



Magic Kingdom

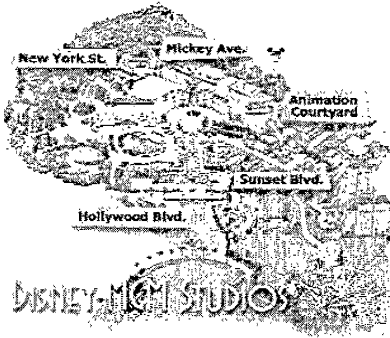
區域圖	特性說明
 <p style="text-align: center;"><i>Magic Kingdom</i></p>	<p>藉由超過 40 個遊樂設施及表演秀，將童話故事中的境地帶入真實的環境中。主要包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> * Main Street USA * Fantasyland * Liberty Square * Adventureland * Frontierland * Tomorrowland * Mickey's Toontown Fair

Epcot


區域圖	特性說明
	<p>為迪士尼世界之千禧年慶典的中心所在。其主要為探索世界之奇妙事物，並探觸人們未知的世界。其中分為兩大部份，一為 Future World，遊樂設施包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> * Spaceship Earth * Universe of Energy * Wonders of Life * Test Track

	<ul style="list-style-type: none"> * Journey into Imagination * The Land * The Living seas <p>而其內之餐飲服務則分別為一般餐飲提供有 2 家，速食及點心店有 4 家。購物賣店則有禮品店 5 家，相機器材店 1 家。</p> <p>另一為 World Showcase，讓遊客能於其中流覽世界風情畫。國家包括有 Mexico、Norway、China、Germany、Italy、United States、Japan、Morocco、France、United Kingdom、Canada。</p> <p>其內有形形色色的各國美食；可外帶內用的有 12 家，而只供外賣的有 8 家。</p>
--	--

The Disney MGM Studios

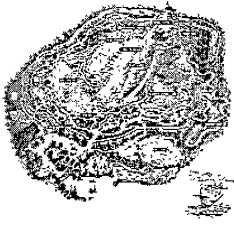

區域圖	特性說明
	<p>將遊客融入好萊塢電影情節及百老匯風情的米高梅片廠，讓驚奇不斷於現實生活中上演。其內遊憩設施及舞台秀總共約有 15 種主題，精采豐富。</p> <p>而在其主要入口 (4 家)、好萊塢大道 (6 家)、日落大道 (5 家)、卡通園 (3 家)、回聲湖 (3 家)、紐約街 (4 家) 都設有賣店。而餐飲服務則共有 9 家</p>

Animal Kingdom

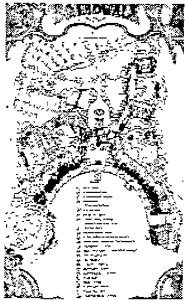
區域圖	特性說明
	<p>此為迪士尼世界第四個主題公園，於1998年4月22日，即地球日開幕。宗旨為關懷地球尊重生命。全區500英畝上之景觀植物皆為外來種，包括600種喬木、350種草種、1800種灌木、蕨類、蘚苔類、爬藤類及多年生植栽；共約超過400萬株植物，為的是要於佛羅里達中部創造出叢林般的氣氛。全園共分為六個主題區：</p> <ul style="list-style-type: none"> * Oasis * Camp Minnie-Mickey * Safari Village * Africa * Dinoland USA * Asia <p>此外，此區之地標為145英尺高，50英尺寬，雄偉莊嚴的生命之樹。並藉由合成材料創造出8000分枝及103000片葉子。期間更動用11位雕塑家花了12個月時間完成325之動物的塑形。</p>

Water Park

區域圖	特性說明
-----	------

 <p>Blizzard Beach</p>	<p>此區擁有全世界最長之橡皮艇滑水道；並擁有時速 60 英里快感之 Snow-capped Plunge。</p>
 <p>River Country</p>	<p>此區為 Huck Finn's 之夢想滑水樂園，擁有繩索鞦韆及滑水道。</p>
<p>Typhoon Lagoon</p>	<p>此區擁有全佛羅里達州最大之人工海浪泳池；並可潛水觀看珊瑚礁群。</p>

2. 住宿設施：

區域圖	特性說明
<p>Boardwalk Resort</p> 	<p>擁有 378 間客房及 383 棟別墅型租宿。</p> <p>價格約 295 美金至 450 美金不等。</p>

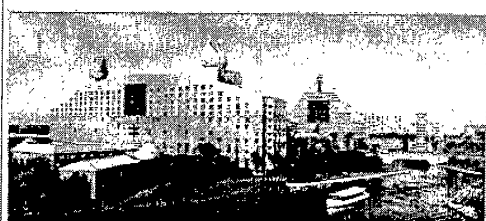
Dixie Landings

擁有 2048 間客房，價格從 119 至 184 美金不等。



WDW Swan & Dolphin

此屬於高價位之旅館，由 Swan 及 Dolphin 雙棟構成。



(五) 開發關鍵

1. 以偉大的夢想為開端：一個理想城市

當初佛州迪士尼樂園對迪士尼的事業來說只是次要的東西，華德迪士尼真正感興趣的是解決都市的問題。佛州迪士尼樂園可說是擴大了關懷的層面去做的，其周邊的公共設施及環境問題都是朝理想城市的原則去發展去解決問題，所以當我們一踏上奧蘭多，就可以感受到迪士尼的語彙及世界在都市機能的公共設施及整體環境的規劃上傑出的表現。

2. 區位選擇得宜

迪士尼確定要在佛羅里達州蓋迪士尼樂園及理想城市，區位選擇上做了以下的考量。

(1) 遊客重疊最多的區域

邁阿密太靠南端，距離太遠。佛羅里達州 40%之遊客往南跑，40%往中部跑，20%往北跑；而往南跑的遊客當然會經過中部，所以很明顯的，「佛羅里達中部地區是最適合的地點」。

(2) 交通條件較自然資源重要

由加州第一座迪士尼樂園的經驗得知，遊樂園不一定要在海邊和海灘競爭。最好的地方莫過於「東西向與南北向高速公路的交會點」，例如奧蘭多。

(3) 地方觀光發展程度影響不大

奧蘭多以柑橘起家，再逐漸發展製造業，但觀光客是稀有動物，根本無法與邁阿密相提並論。

(4) 於土地便宜時機購置

土地購置當時，奧蘭多受製造業大規模裁員、古巴飛彈嚴重打擊觀光業、寒害造成柑橘農業嚴重損失等三大原因及經濟一蹶不振，成為廠商以合理價格購得大量土地的理想地點。

3. 擴大開發規模

以加州第一座迪士尼之經驗，五千畝(約 2,000 公頃)已經足夠，但華德迪士尼不希望第二座迪士尼樂園像第一座一樣被霓虹燈叢林所包圍。所以花五百萬美金總計購置二萬七千畝地(約 11,000 公頃)

4. 資金籌措策略運用成功

曾經有許多大公司尋求併購迪士尼，但迪士尼仍然決定自己經營。關於資金籌措方面提出了發行可轉換債券的方法(convertible debenture)，此概念為當股價上升到某個點時，債券即可以轉換為股票。。

迪士尼一共發行了四次總計約 21200 至 23700 萬的可轉換債券，此一策略非常成功的籌措到了佛羅里達計畫的資金，且其債券均在約一年內都可達到轉換股票的標準。

富士比雜誌對迪士尼的表現讚譽有加：「由於迪士尼股票的本益比大約是三十到五十倍，所以股價跌幅極小。迪士尼的新股東等於貢獻了

百分之五十的股票，但只擁有公司的百分之二十五而已。且迪士尼只配股不配息，所以這筆資金的持有成本相當低，大約一年六十萬美金的現金紅利，稅後成本只有這筆資金的千分之四而已。」故當迪士尼世界開幕時將是零負債的局面。

5. 於政策上爭取劃設「自治區」，建設將不受政府干預及都市計畫的限制

迪士尼為了不受政府干預區內規劃，提出一份立法提案及「理想城市」的宣導短片給州議會，爭取自治區的劃設。

州議會初期並不同意只為了蓋另一座迪士尼樂園，就賦予這塊地自治權力，但華德對這塊地的期許是理想城市，其用途更大更有意義。故美國參眾兩院首度破例在議程中觀看介紹理想城市的短片，看完後莫不受其感動，同意授權的法案在兩院中都以壓倒性的票數得到通過。

肆、考察前國內外案例蒐集

透過本次國外案例據點之實地參觀調查，及主題樂園開發國外顧問之訪談，獲取許多國外休閒產品實質開發之設定經驗，然而公司目前積極擘劃的休閒產業開發構想係以台灣為主要市場，國外經驗需根據國內市場狀況做一調整，故考察前已先對國內外之休閒產業開發狀況做一調查，以為未來開發設定參考。

一、休閒事業發展案例 (Business model)

(一) 夏威夷糖業公司轉型計畫 (Amfachawaii, inc.)

夏威夷糖業公司為夏威夷歷史悠久的糖業生產公司，擁有大量土地，然而隨著蔗糖需求的減少，使得糖廠與糖業收益的狀況每況愈下，糖產業接受超過百分之五十接受來自「農業補助辦法 (Farm Bill Program)」的政府補助，因此夏威夷糖業公司於1982年即開始進行休閒產業之投資開發，以維持企業永續經營的目標，其制定公司轉型的策略規劃過程如下：

1. 目標體系之建立

(1) 透過資深經理人之討論會議歸納公司營運目標

在規劃的初期，規劃公司邀請夏威夷糖業公司資深經理人參與討論會，每一位參與者被要求寫下三項主要公司目標，然後廣泛充分地分組討論；而後將其歸納為四大項，包括有財務目標、組織目標、土地使用目標與企業形象/公共關係目標。值得注意的是，大部分被參與討論會的九位資深經理人所提出討論的公司目標都與公司財務營運狀況有關，非常少部分提到實際工作活動(如土地發展與土地管理)；而且提出討論的財務目標大多是以較基本描述的形式，如追求公司股票持有人持有價值最大(maximizing shareholder value overtime)、有效率控制資本額的增加(creating capital without loss of control)。

(2) 企業營運目標確立

夏威夷糖業公司企業本身訂定的營運目標，共分成「糖業發展、投資資產管理、多元化農業、收支分配、休閒策略與能源控制」等六面向，其中不但包括各營運活動目標的界定，還有各目標面向財務標的的確立。以糖業發展為例，要求公司糖業營運收支要能相互抵銷；糖業轉做多元

化農業，在計畫第五年時，每英畝要能獲利一千元；投資資產管理每年內部報酬率（ROI）要能有 18%或以上。

2. 產業轉型之開發模式

(1) 由夏威夷州之發展趨勢走向、地方特性與市場分析確認公司之轉型方向

建立公司初步營運目標後，又召集相關人士參與第二場說明討論會，其舉行目的在於澄清夏威夷州未來二十年內發展趨勢與走向，以環境保育與經濟發展強度為二研究發展主軸，藉此區劃出四項方案趨向供與會人員排列組合選擇，結論是方案趨向二加上方案趨向一為大多數人所偏好。

其次再加上地方特性與旅遊市場的研究分析，瞭解夏威夷旅遊市場需求成長迅速，且旅遊業是夏威夷州政府支出預算第二位，證明公私部門對夏威夷旅遊市場的投注，更確定夏威夷糖業公司發展旅遊旅館業之決心。

(2) 轉型方向建立

透過前述討論會，最後達成共識，夏威夷糖業公司轉型為幾個方向：

- ◆ 夏威夷糖業公司作為結合住宿與消費中心之發展者
- ◆ 夏威夷糖業公司作為住宅與商業之發展商
- ◆ 夏威夷糖業公司作為多元化農業的領先者

(3) 模擬轉型為多元化農業可能衍生之經濟衝擊，並決定優先發展順序

多元化農業擴充需要由現今耕作中的蔗田轉換，所以如何有效地進行轉移，且避免不必要的關閉糖廠是主要課題。其評估因子除財務分析之外，尚有下列幾個項度：

- 土地資源—主要與簡易付費地上權設定土地有關，以及水資源所有權
- 勞力資源—勞力資源是相當重要的影響因素，其中，人員缺乏訓練會是最大最明顯影響多元化農業管理的因素
- 研究發展—進一步的研究發展會有助於促進瞭解未來 agronomic 與 agribusiness 發展與管理

-
- 應由專業的農產企業（agribusiness）經理人針對新市場的開發、單一開發或聯合開發、長期回收投資、與發展有效溝通等事項，來發掘合適的機會。
 - 由此可知，農業型態轉換的多元化農業可能性，不僅需要合適地貌的土地，還需要合適的農業種類保存、健全財務管理、勞動人力充足（特別是有經驗的經理人員）、研究發展策略與掌握開發市場的能力。

3. 對本計畫之啟示

- (1) 對任何永續發展的企業而言，企業需要一套策略規劃，以作為未來公司發展與目標追求的指南；本公司目前在土地開發方面已研究朝四大方向拓展，即銀髮事業、休閒產業、工業區、大型商業，但由此案例中仍可瞭解，企業必須先確立公司策略目標，再擬定評估方法，方能正確做出判斷此外從此案例中亦可獲得幾方面啟示：
- (2) 建立優先順序：決定哪些任務最為重要，需要最先完成。
- (3) 提供前瞻性之解決問題方式：預料未來可能產生之問題並且採取主動，預先消弭問題。
- (4) 培養對共同目標之責任感：公司的管理團隊人員間建立對共同目標的承諾與責任。
- (5) 設定組織方向：為組織以及員工的未來走向設立清楚的方向目標。
- (6) 為有效率的決策奠基：確保決策的一致性，使得人員、設備、設施、生產/服務、系統的資源能做最有效率的配置。
- (7) 將管理的負擔降至最輕：提供管理架構，運用其架構以確保情勢改變、計畫外事件以及計畫偏差時能迅速反應。

(二) 統一健康世界

「渡假村」這個名詞國內雖使用已久，但早期大多屬於渡假旅館、渡假山莊，真正在性質與規模上符合渡假村者並不多，目前興建中之理想渡假村可屬台灣未來渡假村模式之代表。此外，「統一健康世界」也是最近國內新興的渡假村型態的設施。

1. 背景簡述

統一健康世界是由統一企業於民國 83 年初成立之「統合開發股份有限公司」所規劃開發，以「鄉村渡假俱樂部」之定位招募會員加入，民國 83 年 10 月第一個據點「馬武督」於新竹縣關西鎮開放局部啟用，之後陸續幾年間，分別於谷關、墾丁規劃新據點，同時購買草嶺唯一的觀光飯店加入行列。921 大地震後，草嶺鄉村俱樂部配合遷村計畫而停止營運，改以高雄西子灣做為新據點。

表 3-1 統一健康世界據點介紹

基地	區域	定位	備註
馬武督鄉村俱樂部	北部 / 新竹關西	長壽之鄉 渡假健診中心	83 年 10 月開幕
草嶺鄉村俱樂部	中部 / 雲林草嶺	日出峽谷景觀	86 年 4 月開幕，因震災已停止
墾丁鄉村俱樂部	南部 / 屏東墾丁	熱情海洋假期	87 年 1 月開幕 民國 89 年 9 月第二期開幕
谷關鄉村俱樂部	中部 / 台中谷關	溫泉水療世界	興建中，89 年 9 月開幕
西子灣俱樂部	南部 / 高雄西子灣	港灣風情	民國 89 年 9 月
台東渡假村	東部 / 台東卑南		預計 91 年開發完成

資料來源：本計畫整理

(1) 規劃設施

主要提供五大機能，包括渡假、運動、休閒、健診、會議，相關設施包含室內設施與室外設施。

各渡假村採取不同主題規劃，如上表所述，以增加各渡假村之特色與區隔性。

■ 以設施創造主題，並兼顧配套機能

以「草嶺鄉村俱樂部」為例，「能量養生」為規劃主題，故設置水療世界、空中樂園、男女三溫暖、五感療室、超長波能量屋等主題設施；並搭配游泳池、保齡球館、室內育樂中心、KTV、健身房等基本設

施，以及中等規模會議設施。

■ 設備用品共同營造主題

從健身房、餐廳菜色乃至於飲用水與盥洗用品都環繞著主題做不同區隔。

- 規模上並不侷限於渡假飯店之基本規模，而是規劃戶外遊憩設施，並於部分基地保留周邊自然景觀與拓展腹地，以即將興建的台東渡假村為例，實際需地約 5,000 坪，但卻購買 50,000 坪土地。

(2) 市場定位

- 以「休閒兼具理財」為訴求
- 以「家庭共享、健康」為號召，與頂級社交型之俱樂部區隔市場
- 以中高收入家庭為主要對象，但相較於一般會員制之客層，已屬普及化。

(3) 採取會員俱樂部方式經營

■ 會員人數

民國 84 年發卡數 7 百餘張，到民國 88 年之正卡會員人數超過五千人，副卡發卡數超過萬人，平均每年新增會員超過三成。

表 3-2 統一健康世界三年度會員卡銷售統計

年度卡別	84 年度	85 年度	86 年度
多據點卡	576	806	1171
單據點卡	126	405	475
團體卡	0	0	20
其他	9	10	12
合計	711	1221	1678
累積卡數	1018	2239	3917

註 1：累積卡數係包括 83 年度之發卡數

註 2：上列並未包括退會之會員卡數

資料來源：本計畫整理

■ 會員制度

分為單據點、雙據點、以及多據點卡；並分為個人卡、家庭卡與團體卡。費用包含入會費與保證金，可分 15 年分期貸款，金額在 40 萬～100 萬之間，免繳月費、免基本消費額；有永久使用權、可以繼承、轉讓，靈活度較高。採取發放使用券，原則上每人每次使用為一張券。

表 3-3 統一健康世界會員收費說明

	卡別	金額	說明
單據點	個人卡	40 萬	每年提供 8 張
	家庭卡	45 萬	每年提供 16 張
雙據點	個人卡	50 萬	每年提供 8 張
	家庭卡	60 萬	每年提供 16 張
多據點	個人卡	80 萬	每年提供 8 張可使用所有據點，包含未來開發據點
	家庭卡	100 萬	每年提供 16 張可使用所有據點，包含未來開發據點
團體卡	3 張組	208.5 萬	入會費 165 萬，保證金 35 萬，稅金 8.25 萬最多 7 名成人同時使用每年提供 24 張
	6 張組	416.5 萬	入會費 330 萬，保證金 70 萬、稅金 16.5 萬最多可 16 名成人同時使用每年提供 48 張

資料來源：本計畫整理

- 以多據點增加會員卡價值
傳統走高級路線的渡假村採取單點經營，使用頻率較低，會員卡較無增值空間，但多據點會員卡的好處是營運價值與會員滿意度均隨新據點增加而增加。統一健康世界原則上每增加一千兩百名會員，即新增一個渡假村。
- 連鎖經營
規劃多個據點，運用策略結盟方式增加服務內容與競爭優勢
- 公司自行開發經營
目前使用中有四個據點，均為自行開發興建；另外已停用之草嶺鄉村俱樂部則是採取購買既存之渡假飯店轉型經營。
- 策略結盟
除自行開發經營外，更與相關渡假設施經營業者策略結盟，提昇會員卡使用效益以增加消費者加入意願。

國內飯店：包括來來、長榮桂冠、台東統信、金門珠山飯店。

高爾夫球場：包括國內外（台灣、大陸、印尼）共 17 座高爾夫球場

海外渡假村：印尼巴淡島、關島、菲律賓佬沃、新加坡聖陶沙等渡假村

龍潭國際賽車場

■ 公開發行募集資金

與國內絕大多數休閒業者不同的是，經營統一健康世界之統合開發是國內第一家股票上櫃之俱樂部公司，使得休閒事業的發展更上軌道，同時有更充分的資源拓展事業。

■ 開發時程迅速

由於多據點經營增加資金成本與投資風險，因此開發時程是統一健康世界成功關鍵之一，以墾丁第二期工程為例，預計增建 130 間客房、海洋圖書館、生態展示區、各式休閒娛樂與 250 人左右的會議設施，於民國 88 年 6 月動工，預計 89 年 9 月完工，對於開發時程的控管有助於減少投資風險。

■ 於不動產市場不景氣時積極擴張版圖

近幾年房地產普遍不景氣，統合開發之開發策略為暫緩海外投資，轉往發展國內都會型休閒俱樂部（包括台中、台南、高雄），例如台中即規劃 2 千餘坪的城市俱樂部，期望在土地成本較為低廉的情形下倚仗雄厚資金取得都會區精華空間經營城市型俱樂部；相較於同行而言，能夠更積極在下一波市場競爭中搶得先機。

(4) 營運概況

收入來源：包括會員卡收入、餐飲、住房收入，並以會員收入為主，約佔 80%。客房收入則約佔 15%，餐飲 5%，其他收入十分有限，約 1%。

民國 86 年營收金額約 8 億元，民國 87 年底為止，營收金額約 9 億 7 千萬，稅前淨利 2 億 5 千萬元，並預估民國 88 年營收目標為 11 億元，稅前淨利目標為 2 億 9 千萬元。

此外，搭配「城市休閒俱樂部」之籌劃在都會區內亦提供各項服務設施，朝向生活休閒會員方向經營，包括「台中城市生活俱樂部」，至民國 88 年底會員卡合計銷售已達 1 萬 3 千張左右（正卡 6 千張、副卡 7 千張），預估營收可達 1 億五千萬元，目前已開始招收會員的台南城市生活俱樂部，預估明年營收貢獻約為 8,500 萬元，而籌劃中的高雄俱樂部明年營收則可達 1 億 4 千萬元。

(5) 應探討之課題與啟示

- 大型企業集團投資，品牌形象良好。
- 會員制，維持服務品質，同時收取之會費有助於增加資金彈性。
- 不斷創造新需求、更新設施、增加據點，且各據點規劃定位區隔，以增加多元性。
- 「全家型」之定位有效與傳統「社交型」、「成人型」會員制俱樂部區隔市場。
- 連鎖經營，增加會員卡價值與市場競爭性。
多據點連鎖經營同時增加投資風險，因此降低開發期程是重要課題，輔以策略結盟與直接收購策略，增加服務內容與競爭性。

二、休閒產品開發案例(Development model)

(一) 主題樂園

1. 六福村主題樂園

(1) 背景簡述

民國 68 年 8 月六福村野生動物園對外開放營業，其每年之遊客人數約為 50 萬人次左右，至民國 83 年將其擴充規劃為主題遊樂園「六福村主題遊樂園」，遊客人數隨即突破 170 萬人次，後來幾年更持續突破為 200 萬人次，成為全台灣主題樂園遊客人數第一名，並成為該公司「六福開發」之主要獲利來源。

(2) 規劃設施

六福村佔地約 90 公頃，目前已開發面積 50%，尚有約 12 公頃土地可供開發。六福村主題樂園是以「六福村」為名，模仿美國的狄斯奈樂園，以「全球五大洲跟中國」為主題預計興建六個主題樂園，該公司設定園區規劃是每兩年興建一個村，目前已完成美國大西部、南太平洋及阿拉伯魔宮三個村，整體規劃預計在民國 94 年應可全部完成，而且為了因應週休二日的客潮，規劃下一階段興建含有 100 間客房的中國式景觀旅館，預計可以吸引更多的中南部客源。六福村有計畫繼續拓展園區設施，如歡樂中國城，歐洲小鎮，世界花園與觀光旅館將繼續擴建，顯然該公司的經營者對於未來遊樂園經營相當有企圖心。

表 3-4 六福村歷年新增設施

時間	83/8	83/8	88/2	90 年	92 年	94 年
村名	美國西部村	大洋洲村	阿拉伯魔宮	中國城&六福旅館	童話世界	野生動物園
地區	美洲	澳洲	亞洲	中國	歐洲	非洲

資料來源：六福開發

(3) 目標客層：以喜歡追求驚險、刺激、緊湊活動之青少年為主。

(4) 開發經營策略

■ 平均票價

在票價方面，現有競爭者目前皆採取一票（790 元）到底訂價方式，六福村之定價水準最高。由於多家業者近年來推項之新設施所產生之市場效應，相對在平均票價方面，出現大幅成長之情形。

■ 遊樂設施

一般而言，新設施的市場性約在二年左右，因此六福村以不斷投資，推陳出新，維持一定之市場集客力，外加相關主題包裝及搭配設施，對於主題園之資金運用影響甚鉅。一般性遊樂及景觀設施為主題園中不可或缺之設施項目，而結合資訊科技之設施將為未來之發展重點。

■ 餐飲設施

遊客多選擇不影響遊園時間之快餐速食為主。餐飲設施與主題配合，以塑造整體形象。

■ 其他設施

多家競爭者皆投入旅館設施之規劃興建，故為了因應週休二日的客潮，六福村亦規劃下一階段興建含有 100 間客房的中國式景觀旅館，預計吸引更多的中南部客源。

(5) 營運概況

六福村主題樂園 86 年遊客人數為 204 萬人次，87 年第一季投資 24 億元引進 4 項新遊樂器，但卻因為北部氣候不佳，而未能吸引人潮，反而是只投資 5.6 億元推出新設施擎天飛梭的劍湖山世界吸引了大量的遊客，使得劍湖山的到園人數出現了兩年來首度超過六福村的情況，再加上六福村的阿拉伯魔宮開放時間延到 88 年春節的情況，使得園區內設施新鮮度不高，而且到了假日往往要花上 2~3 個小時排隊玩一項設施的情況

下，再到園區的人次明顯降低，所以就 87 年而言，遊客人數僅達 200 萬人次，出現小幅衰退。

88 年斥資 22 億元興建的第二期工程阿拉伯魔宮，七成設施以室內為主，包含六個大型集客設施，不但可以克服天候不佳及冬天淡季的限制，原預期遊園人數可增加，但因 921 地震之影響，造成遊客人數僅達 154 萬人次。另外暑假是遊樂區的銷售旺季推出星光票服務，遊客下午五時以後入園，只要 450 元（原價 790 元），可以玩到晚上十時，將會增加可觀商機。

就六福村而言，平均每推出一項大型的遊樂設施對遊客可以維持兩年的新鮮熱度，所以必須要持續性的至少每半年推出一項新設施才能維持一定水準的到園人數，也才能提高再到園的人次，由於 84 年推出美國大西部及南太平洋村兩大主題樂園之後就沒有持續推出新遊樂設施，再加上天候影響使得再到園意願降低，所以到園人數從 85 年的 231 萬人次減少到 86 年的 204 萬人次。

（6）應探討之課題與啟示

■ 設施之推陳出新。

主題樂園新設施的市場性約在二年左右，故設施應推陳出新，以維持吸引力、提高重遊率，並以結合資訊科技之設施為未來發展重點。但是對於越來越多即將規劃興建的遊樂園，營收及獲利要持續成長將是一大課題。

■ 住宿功能之增加。

以延長旅客停留時間，擴展市場客源。目前多家主題樂園競爭者皆投入旅館設施之規劃興建並配合住宿設施以及其他配套設施（如會議室等）。

■ 餐飲設施與園區主題結合。

■ 周邊商品利益之創造。

■ 完善的附屬性設施與良好的服務，以提高遊客之重遊率。

■ 行銷手法之運用，提高遊園人數，例如：廣告宣傳、夜間遊園之低價促銷。

2. 劍湖山世界

(1) 背景簡述

劍湖山是位於雲林縣斗南交流道下來 20 分鐘左右車程，佔地為 58 公頃山坡地，目前還有 1/3 的土地可供開發，並有進一步購地擴充計畫，預計達到 68 公頃。過去幾年一直位居遊樂園區龍頭的六福村，所靠的就是「地利之便」，其腹地之廣闊橫跨台北、桃園、新竹，而目前劍湖山之交通可及性依賴高速公路，下斗南交流道往古坑草嶺方向約 20 分鐘，但對北部的人而言仍是必須花上來回至少 7 個小時，因此在週間無法像六福村開放夜間營業以票價折半的方式吸引遊客，不過南二高及中二高預計再 3~4 年可完工，其中梅山交流道距劍湖山約 10 分鐘，雲林東西向快速道路即將完成，加上六輕完工帶來下游衛星廠商人口進駐及南科完工，正好配合劍湖山民國 89 年底完工的劍湖山大飯店及休閒大賣場推出。

(2) 規劃設施

近年來推出的代表性機械設施，都是針對 17、18 歲的新世代所開發的，而未來園區規劃之新增設施包括：每年增加 1~2 項新設施、渡假旅館、世界商場、立體停車場、環園火車。

表 3-5 劍湖山歷年新增設施

84 年	85 年	86 年	87 年	88 年	89 年	90 年
(無)	(無)	天旋地轉、狂飆飛碟、自由落體、雲霄飛車	擎天飛梭、狂飆飛碟、全彩雷射 (2.6 億元) 兒童王國 (6 億元)	JUMPBEEBEE, TOPSTIN, DIVING MACHINE (4 億)	飯店區團體豪華經濟型 (6 億)、休閒高級型 (12 億)	世界商場區

資料來源：本計畫整理

(3) 市場定位

客層定位在適合全家老中青一起出遊的策略非常符合南部人喜歡全家數代一同出遊的習慣，同時近年來規劃之設施以驚險、刺激、緊湊為訴求，非常迎合青少年口味，即劍湖山成功之策略定位。

(4) 開發經營策略

劍湖山之遊樂設施為參考世界各大知名遊樂區及遊樂設施展覽會後所引進的新產品。而在劍湖山之未來計畫中，「劍湖山渡假飯店」已在 89 年

3月動土興建，未來也計畫於嘉義興建「馬可波羅大飯店」，劍湖山園區內的「歡樂街大型購物中心」預計在89年下半年發包施工，加上「金牌健身俱樂部」自89年6月份起，將陸續在全省都會區拓點，整個劍湖山經營走向集團化，涵蓋遊樂區、飯店、購物中心、連鎖健身俱樂部及鄉村休閒中心。

(5) 營運概況

到園人數星期一至星期五每日平均4,000人，星期六、星期天每日平均13,000人，87年為考量物價上漲、成本及市場因素而將票價由550元調高至600元，再加上新設施的引進及週休二日效益，使得遊客的每人平均消費從325元提高到434元（包括團體票、散客票及入園後的花費），由於投入之各項新設施及園區內老少咸宜的規劃非常適合全家三代同遊，故87年8月份營業收入8,350萬元，不但較去年八月成長136.88%，也使得累計1~8月的營收6.6億元達成了預計營收目標8億元的78%；至於稅前1~7月累計稅前盈餘1.9億元。

88年有四項遊樂設施推出，而暑假由於兒童王國的開幕，若一小孩可以帶來一大人，則一季之遊園人數可由20.7萬成長為40.7萬人次，原預計到園人數增加到252.82萬人次，但因921地震造成停業之影響，實際遊客人數僅為139.31萬人次。

(6) 應探討之課題與啟示

- 設施定位應力求符合目標市場需求。
- 每年必須增加至少1~2項新設施，以維持新鮮度，增加重遊率。
- 集團化、連鎖化之休閒事業經營。

3. 月眉育樂世界

(1) 背景簡述

月眉大型育樂區開發計畫，為行政院八十三年七月第二三八九次會議列入十二項建設，由本公司以設定地上權方式，提供土地並鼓勵民間參與投資開發及經營，以達成政府提昇國民生活品質之政策目標。

(2) 規劃設施

月眉育樂世界佔地 200 公頃，位於台中縣后里鄉，東臨中山高速公路泰安服務區，計畫由民間投資開發為主題園、電影城、水上樂園及休閒區等大型育樂區；全區預計在十年內分三期開發，主要分為中央的綜合育樂區、西側的家庭娛樂區、東側的複合休閒區。

■ 第一期

主要以開發主題樂園、水上樂園與主題旅館等位在中央綜合育樂區之硬體設施，時間由 86 年 6 月取得建照開始施工，預計在民國 90 年底前可陸續完工啟用；開發總面積約 128 公頃，約需花費新台幣 120 億元。

馬拉灣水上世界建築執照於民國 88 年 7 月取得，主要委託韓國三星公司施工建造園區建築設施，工程經費約計為 1.6 億元，其中服務區(入口廣場、停車場規劃與初步道路系統)亦先行開發；園區設施包括有內陸人工造浪池、高速人身滑水道、泳圈滑道與兒童戲水區等，與 White Water West Industries Ltd. 簽訂合約分期付清騎乘設施總款項，88 年付出美金 344 萬元。

■ 第二期

開發西側的家庭娛樂區，內容包括企業家俱樂部、渡假旅館、主題樂園與水上樂園的第二期擴建工程，開發時間預計由民國 90 年至 93 年；開發 41 公頃，開發經費約為 78.5 億元。

■ 第三期

主要開發馬術中心及前期設施之第三期擴建工程，開發時程由民國 94 年至 98 年，開發面積約為 31 公頃，經費約為 47 億元。

表 3-6 開發內容與時程一覽表

期別	開發內容	開發面積 (公頃)	主要設施	開發時程 (設計+營運)	開幕時間	投資金額 (NTD 億元)
一	主題樂園	19.4	*青少年區*兒童區 *家庭區*萬人露天 演唱會場*23項騎 乘設施*固定時刻 6個表演秀*13項 餐飲設施、7個商 店與電玩遊戲等	86.6-89.12	90.1.1	85
	水上樂園	5.5	*100m寬造浪池* 快速滑水道*懶人 河*互動式滑道設 施*沙灘吧/沙灘排 球*兒童池*商品推 車、商店、4個餐 飲點*電玩/遊戲等	86.6-89.7	89.7.1	12
	主題旅館	3.3	*400間房*國際會 議中心*多功能娛 樂中心	86.6-90.6	90.7.1	20
	歡樂街	1.6	*主題精品店*娛樂 主題餐飲*貴賓服 務中心*售票中心	86.6-89.7	90.1.1	2.6
	服務區	94.9	*後勤支援區 6.9 公頃*停車場 17.6 公頃*臨時停車場 3.6公頃*道路 9.2 公頃*全區水電機 電設施 0.6公頃* 綠帶 60公頃	86.6-89.7	89.7.1	-
二	渡假旅館 企業家俱 樂部綜合 娛樂區第 二期擴建 工程	41	*450間房間*餐 廳、宴會廳*網球 場、小型golf、游 泳池	90.1-93.12	94.1.1	78.5
三	馬術中心 好萊塢劇 場綜合育 樂區第三 期擴建企 業家俱樂 部第二期 擴建	31	*馬術競賽與表演* 馬術訓練課程*馬 術中心主題餐廳* 好萊塢式影城主題 樂園	94.1-98.12	94.1.1	47

(3) 目標客層：以喜歡追求驚險、刺激、緊湊活動之青少年為主。

(4) 開發經營模式

■ 開發規劃過程

「月眉國際開發股份有限公司」於民國 85 年奉准成立，登記設立時核定資本額為 3 千萬元，分為 3 百萬股；85 年與本公司簽訂「月眉大型育樂區開發經營契約」，設定地上權 50 年，並有優先承租權得續租 20 年，合約內容載明經營權利不得轉讓；86 年台灣省政府區域計劃委員會審查通過「月眉世界」開發案，88 年取得台中縣政府核准該用地編定變更案(由風景區農牧用地變更為遊憩用地)，且於 87 年由台中縣政府通過雜項執照申請，並於同年 6 月動工。

■ 月眉國際開發股份有限公司營運現況

至民國 88 年 12 月 31 日止，月眉國際開發股份有限公司額定資本額為新台幣 60 億元，實收資本額為 32 億 4 千萬元，共分成 3 億 2 千 4 百萬股，每股面額 10 元，包括普通股本 26 億 4 千萬元及特別股股本 6 億元；並由本公司轉投資擁有月眉國際開發 18.52%之股份，持有六千萬股特別股。

(5) 營運概況

馬拉灣水上世界是月眉育樂世界第一期開發之重點，其工程於民國 89 年 6 月完成並先行軟性開幕，在 89 年 7 月 1 日隆重開幕至同年 10 月 15 日共吸引 28 萬人次，預期營運年可收入約為每年 3.5 億元；89 年預期收入 2.1 億元，其中門票收入佔 72.86%。

(二) 渡假村

1. 巴頓河濱會議渡假旅館，奧斯汀，德州(Barton Creek Resort Conference Center, Austin, Texas)

(1) 背景說明

巴頓河濱會議渡假旅館位於德州奧斯汀西方，距國際機場 15 英哩的山間，可俯視湖泊，基地規模約 4,000 英畝。

(2) 規劃設施

- 旅館：共 147 房
- 餐廳：一間高級餐廳；一間普通餐廳
- 高爾夫球場：4 個 18 洞高爾夫球場
- 歐式 spa：附設室內游泳池
- 健身房、室外游泳池
- 網球場
- 1/2 mile 自然步道
- 各式會議室：會議室規格與容納人數如下表所示

表 3-7 巴頓河濱會議渡假旅館之會議室種類

項目	細部規劃	規模 (平方英尺)	坪	容納會議人數
俱樂部	Treaty Oak	484	14.52	18
	Council Oaks	1,474	44.22	60
	A	242	7.26	8
	B	748	22.44	24
	C	484	14.52	18
	Governor's Ballroom	3,200	96.00	200
	Creekview Terrace	1,375	41.25	
	Longview Terrace	1,375	41.25	
	Wine Room	325	9.75	16
會議中心	Forum			128
	Barton Creek	2,850	85.50	110
	A	1,440	43.20	40
	B	450	13.50	14
	C	960	28.80	30
	Austin	950	28.50	25
	Travis	950	28.50	25
	Houston	850	25.50	20
	Rayburn	850	25.50	20
	Trinity	720	21.60	17
	Breakout Room	120	3.60	
	Capitol Boardroom	1,491	44.73	26
	LBJ	583	17.49	8
	Congress	228	6.84	8

資料來源：本研究整理

(3) 會議收費標準

2000 年套裝會議之每人收費標準如下（包含住宿、早餐、午餐、晚餐、茶點、會議設施、spa、標準視聽設施）

表 3-8 Barton Creek 會議中心 2000 年會議優惠方案價目表

客房\US\$	三月~五月/九月 ~十一月	二月/七月~八月	一月/十二月
單人	345	275	240
雙人	235	200	180
豪華套房	460	355	315
單間臥室套房	735	550	480
領事套房	790	590	515
參議員套房	790	590	515
總統套房	1215	885	770

資料來源：巴頓河濱會議度假旅館

(4) 市場定位

高級會議中心以及國內最好的高爾夫球場之一，客層主要針對高收入的旅行者、高爾夫球的愛好者以及精緻會議規劃人士。

(5) 擴張計劃

2000 年擴建後最高可提供 500 人的團體住宿，擴建計劃約花費美金 47,000,000 元，包括：

- 第四高爾夫球場
- 俱樂部（專門店、餐廳、高爾夫球教學設施）
- 11,000 平方英尺的會議空間，其中含 7,000 平方英尺的舞廳。
- 154 間客房，其中含 16 間套房
- 造價 US\$12,000,000 元的泳池。
- 可容納 410 人之用餐區
- 網球場
- 斥資 US\$1,000,000 元重新整修既有的俱樂部建築。

(6) 經營方式

巴頓河濱會議度假旅館是由度假旅館俱樂部公司(Club Resorts, Inc.) 所擁有經營的，這家公司還經營了數家度假旅館及其附屬設施，特別是高爾夫球場，包括了維吉尼亞州的 Homestead、北卡羅萊納州的 Pinchurst、俄亥俄州的 Quail Hollow 度假鄉村俱樂部、密西根州的

Shanty Creek 以及奧克拉荷馬的 Shangri-La 渡假基地，渡假旅館俱樂部公司 (Club Resorts, Inc.) 同時也以契約形式為其他渡假基地擔任顧問諮詢。渡假旅館俱樂部公司 (Club Resorts, Inc.) 在渡假基地的營運中導入俱樂部 (Club) 的概念，因之使得其所經營的渡假休閒基地與私人俱樂部型態逐漸趨近。

渡假旅館俱樂部公司 (Club Resorts, Inc.) 為美國渡假旅館經營者聯誼會 (Club Corporation of America, CCA) 之一員 (CCA 擁有並經營私人的城市、鄉村以及健身俱樂部)，渡假旅館俱樂部公司 (Club Resorts, Inc.) 所標榜的口號在「渡假旅館俱樂部 (Club Resorts)」裡，每個客人都是會員，即充分表示該公司努力提昇其服務標準以達到 CCA 的要求。

(7) 重要啟示

渡假休閒基地內可獲致利潤收入的設施大略可分為以下四類：高爾夫球場、網球場、滑雪場以及海濱區域。此種設施需要專業經營管理的支援，通常渡假休閒基地的所有者可選擇以自己公司內部成員來營運，或以契約形式邀請第三者營運，再者就是讓第三方承接所有權與經營權。巴頓河濱會議渡假旅館的例子中，是由所有權者自行管理，因其公司本身就具有（尤其是高爾夫球場）的經營管理 Know-how。

以開發者形式經營渡假基地設施通常會遭遇使用者期望高於開發者財力的窘境，迫使開發者提供更好的設置與高層次的服務，而獨立的營運者則無此壓力。而當開發者或所有權者無力經營管理或是自行經營管理不經濟時，便須尋求專業經營者的協助，委託或受聘約聘的經營者在涉入程度與財務目標方面必須和所有權人或開發業者徹底溝通並達成共識，以確保合宜的管理程度。

2. 維大拿峽谷渡假旅館，亞利桑那州，美國 (Ventana Canyon Resort, Arizona, USA)

(1) 背景說明

維大拿峽谷渡假旅館是位在土桑市 (Tucson) 北方六英哩的沙漠中、400 個房間的渡假旅館暨會議中心，距離土桑 (Tucson) 國際機場大約 25 分鐘。自 1980 年代開始構思，減少環境衝擊與周圍自然相容一直都是本計劃開發的中心要點；旅館基地面積計有 14.1 英畝，旅館設計主要是低層建物結構，以維持周圍山脈與森林連續性的自然景觀。

(2) 規劃概況

維大拿峽谷渡假旅館土地規劃使用狀況如下：

表 3-9 維大拿峽谷渡假旅館土地規劃使用一覽表

類項	英畝	公頃	百分比
主要大樓	2.8	1.13	19.8%
輔助大樓	0.8	0.32	5.8%
休閒設施	1.7	0.69	12.0%
自然開放空間	4.6	1.86	32.6%
停車空間	3.8	1.54	27.0%
道路/輔助設施	0.4	0.16	2.8%
總計	14.1	5.71	100.0%

註：休閒設施包括有游泳池、網球場、以及室外花園陽台等。

表 3-10 維大拿峽谷渡假旅館建物面積使用一覽表

類項	平方英尺	坪	百分比
大廳/接待區域	5,700	513	1.9%
客房	128,100	11,529	43.4%
會議空間	20,000	1,800	6.8%
餐廳/宴會廳	8,000	720	2.7%
會議展覽空間/ 宴會廳	20,000	1,800	6.8%
零售商業設施	1,200	108	0.4%
健身設施	6,000	540	2.0%
管理辦公室設 施	6,000	540	2.0%
服務輔助設施 (Back-of-house)	30,000	2,700	10.2%
Circulation	40,000	3,600	13.6%
其他	30,000	2,700	10.2%
總計	295,000	26,550	100.0%

資料來源：本計畫整理

(3) 開發費用

基地於 1981 年六月購入，同年底開始計劃構想開發，1982 年六月開工，至 1984 年 12 月完工開幕，開發成本如下：

表 3-11 開發成本一覽表

類項	項目	金額 (US\$)	百分比
一般建造成本		24,400,000	56.3%
裝潢成本	小計	9,225,000	21.3%
	房間	2,300,000	-
	公共空間	2,175,000	-
	輔助設施	700,000	-
	廚房	700,000	-
	洗衣設施	275,000	-
	營運設施	1,875,000	-
	旅館系統	1,150,000	-
	其他	50,000	-
軟性成本 soft costs	小計	9,700,000	22.4%
	水費與管線費用	250,000	-
	設計費	1,900,000	-
	專業技術顧問費	1,200,000	-
	計劃管理費	175,000	-
	軟性開幕花費	2,000,000	-
	工作資本 working capital	775,000	-
	稅賦與保險費	75,000	-
	貸款與利息	1,675,000	-
	建造費用利息	1,650,000	-
	總計	43,325,000	100.0%

資料來源：本計畫整理

(4) 市場定位與經營管理

平均而言維大拿峽谷渡假旅館的客源有 60%是團體住客；市場主要鎖定土桑市 (Tucson) 的會議籌辦人、公司行號、機關團體等，以高品質的旅館服務、與周圍環境融合的空間設計以及具競爭力的價錢來吸引更多的消費者。

維大拿峽谷渡假旅館並吸引土桑市 (Tucson) 的居民至旅館內的餐廳消費，另一方面，大力招攬地方上的專業人才與管理人員，如亞利桑那大學的畢業生等，另外旅館更秉持著「好鄰居」的精神，定期並持續地贊助地方上的慈善團體。

(5) 重要啟示

根據維大拿峽谷渡假旅館的開發經驗，當消費者被賦予機會時，他們會願意選擇具有維持環境的產品且願意付出相當的代價，更進一步說，對於與自然環境密切相關的旅館開發案來說，旅館經驗的品質並不隨著建造成本的增加而增加，相反地越少人力的介入會使得整體意象塑造得更加成功。不僅僅只是了解、保護、促進與行銷自然景觀的優美來促銷旅館房間與相關服務，成功地完成一個環境敏感度高的開發案有助於開發商下一個開發計劃的成功，因為前一計劃的成功，之後相關開發計劃的開發許可將會比較容易取得。

(三) 鄉村休閒中心

1. 走馬瀨農場

(1) 背景簡述

走馬瀨農場自日據至民國 44 年之間，租給本公司玉井糖廠為甘蔗種植原料區，民國 74 年台南縣農會處理雲嘉南縣市共有土地之資金亟須變產置產，以業養業，因此策略選擇轉向發展走向走馬瀨觀光農場。

(2) 區位與規模

本計畫規劃範圍約 119 公頃，包括：

- 走馬瀨農場：台南縣農會會所，佔地 78.2687 公頃。
- 曾文溪河川地及水域：台南縣農會向縣府申請獲准代管，陸地 26 公頃。
- 二重溪段保安林地：省府委託縣府代管，台南縣農會申請代管中，15.15 公頃。
- 走馬瀨農場位於台南縣玉井，大內兩鄉交界的曾文溪南畔。目前總面積約 120 公頃，其中 40 公頃為牧草地，38 公頃為遊樂設施，河川地 26 公頃，保安林地 15 公頃(以上兩者為代管地無所有權)。

(3) 規劃設施與土地分區利用

土地分區利用如次：

- 農牧產業區：包括牧草區、果樹區、畜牧區(含牛舍)及園藝區(含苗圃)。
- 景觀生態區：包括地形、地質、水資源、動植物、視覺、生態園

林造景、農藝民俗展示及田園、牧野等自然或人造景觀。

- 遊憩休閒區：包括山林、河濱農場三種類型土地。
- 動態遊憩：滑草區、親子歡樂廣場、平衡健康步道、高爾夫球場、體能鍛鍊場、雙連潭水上遊憩區、森林浴區、泛舟及河濱遊憩、跑馬場、戲水游泳池、協力車、射箭及綜合球場、山頂三角點、登山等戶外體能性活動。
- 靜態遊憩：綠蔭設施、烤肉區、百年常青植樹園、生態園林區、花房、假日茶座、園遊、可愛動物園、農藝館等觀景性或熱身性活動。
- 住宿渡假區：包括傳統三合院、獨棟及連棟木屋、國民旅舍、歐洲村及頤樂園、露營區、活動中心及農舍。
- 餐飲購物區：利用全場動線或遊憩據點密聚處設置餐飲購物服務設施。
- 農特產展售區：於停車場或主要遊樂點配置農特產展售採購區或物料供應站。
- 農教展覽區

(4) 組織結構

台灣目前休閒農業的發展主要有三種類型：由農民個人獨資經營（屬於較小型）的休閒區、由數個農民集合組織起來共同合作經營的休閒農場、由農民團體農會經營的休閒農場。走馬瀨農場屬於第三種類型，係由台南縣農會經營，全場共 40 人，其中正式員工 15 人，另有約僱及臨時人員 25 人，此外尚有臨時工 40 人。

(5) 營運概況

77 年 2 月試行開放，初估第一年 20 萬人次，第五年（民國 82 年）到 100 萬人次，第九年或第十年（民國 87 年）突破 200 萬人次；然除前三年如願達成目標，第四年 60 萬人次（民國 80 年）則已較預定目標落後。以民國 88 年為例，全年旅次約為 44 萬人次，與原預定之 200 萬人次差距極大，此或與該場設定預定目標時，只一味因應旅遊需求，未能清楚了解休閒產品在其地區所處的生命週期的階段（引介期 > 成長期 > 成熟期 > 衰退期）有關。

(6) 價格 (price) 設定：全票 150 元，半票 100 元。

(7) 推銷 (promotion) 策略：遊客旺季為 10 月至翌年 4 月，淡季則為 5 月至 9 月，為增加淡季遊客人次，採取人員推銷、廣告、公共報導及促銷活動等方式。

(8) 經營成果與困境

就經營利潤而言，80 年全年淨利約為 1.2 億元；在收入方面以門票收入最為大宗，佔總收入的一半，依次順序為遊樂收入、販賣收入、外包租金收入、牧草收入、住宿收入。在費用方面，以人事費用最高，其次是固定資產折舊費。以下則為經營上產生之困境：

- 尖峰離峰時間遊客人數差距過大：離峰時間遊客少與整個社會的休假制度有關，除非彈性上班(或放假)、週休二日盛行於大社會，否則單憑降低門票價格亦無法改善。反之，尖峰日數雖少，卻已造成嚴重的擁擠問題，造成遊客對環境資源與遊憩設施的過度使用，不但增加管理與維護的困難，甚至損害自然景觀。
- 遊客道德問題：造成遊憩設施與生態系統破壞，難以恢復原狀。
- 土地法規限制：休閒農業受限於農業土地之利用法規，致使諸多構想無法實現。
- 聯外交通不便：走馬瀨農場地處玉井、大內山區之交界，峰迴路轉，沿途路窄且迴轉，會車不易。

(9) 應探討之課題與啟示

- 在設定預定之遊客人數目標時，應清楚了解休閒產品，在其地區所處的生命週期的階段。
- 設施規劃應多元化，提供兼具遊樂及教育功能之設施，另應提供住宿功能，以延長旅客停留天數。
- 應有完善之遊客服務，包括場內外、各項軟、硬體設施，並涵括解說標示、遊客服務、旅遊設計等。
- 透過行銷手法，避免尖峰離峰時間遊客人數差距過大。
- 聯外交通之配合。

2. 亞熱帶水果香料植物園，邁阿密，佛羅里達(Fruit and Spice Park, Miami, Florida)

(1) 背景說明

「亞熱帶水果香料植物園」距邁阿密佛羅里達(大都會區)40分鐘車程，由Miami-Dade公園與遊憩部於1944年設立，佔地32英畝(13公頃)，為一肥沃紅土(Redlands)地區。公園以種植超過500種的外來與亞熱帶水果、果實、香料、藥草和灌木著稱，為美國境內唯一的此類植物園。

(2) 規劃設施

包括「亞熱帶水果植物區」、「植物園」、「博物館」、「食品水果禮品店」

(3) 活動安排

每年一月8日至9日舉辦為期2天的紅地自然藝術節(Redland Natural Arts Festival)，慶典期間邀請了藝術家、手工藝者與戶外表演者，展示全球的熱帶藝術。

- 三月有亞美藝術節(Asian-American Arts Festival)
- 南佛羅里達的農業社群在每年七月於Fruit and Spice Park舉辦熱帶農業饗宴，這項盛會主要在推廣熱帶水果商品，並讓果農展示其栽種之水果製品；每個月舉辦2-5次園藝課程與水果植物工作坊課程講座。
- 園區導覽行程

(4) 市場定位：全家親子遊覽

(5) 重要啟示

「亞熱帶水果香料植物園」為一公立園區，因此被賦予了某一程度的教育意義，設立重要目的之一在於介紹新的作物給社會大眾知曉，並且與中美洲、南亞以及澳洲有交換作物的方案。

「亞熱帶水果香料植物園」在有限的園區內安排不同的節慶饗宴，不僅達成其教育的目的，同時也藉由活動的舉辦吸引更多的遊園人數，每一次藝術節的舉辦可集中吸引15,000的人參觀，延續了「亞熱帶水果香料植物園」的魅力。

而每個月舉辦的工作坊，從室內講課、觀賞表演到戶外教學無所不包，

除了盡量利用園內的資源，同時也串聯邁阿密當地其他園區與商業作物植栽區，舉行戶外教學，讓大眾對經濟作物的生態與交易有更深一層的了解。

「亞熱帶水果香料植物園」的案例說明了一件事，意即靜態觀賞的園區必須搭配精緻的活動軟體，增加親身體驗的經歷，才能維持大眾的興趣，特別是主題性豐富的節慶，更是吸引人潮不可或缺的行銷方式。

伍、考察心得與建議

經由本次考察國外休閒產業案例據點之實地參觀調查，及與主題樂園開發國外顧問之訪談，獲取許多國外休閒產品實質開發之設定經驗，目前本公司應積極研究開發以台灣為主要市場之整體休閒產業發展計畫。

根據本次考察心得並歸結休閒產業主力產品「主題樂園」、「渡假村」及「鄉村休閒中心」之開發關鍵設定，可供做本公司休閒產業未來開發之參考與借鏡。

一、主題樂園

(一) 遊客設定

1. 主力客源客層

家庭出遊與青少壯年為主要客層，且仍以都會區人口為主要客源，由國民旅遊調查報告結果，在不分遊憩型態情形下有 50% 以上為區域性客源，但主題樂園由於其主題性、特殊性強，故客源在地域分布上較為平均，例如月眉育樂世界有 30% 遊客為台北都會區，劍湖山世界則北部約佔 36%，中南部各近 30%。

2. 目標遊客數

參考目前國內知名大型遊樂園案例，民國 85 年～民國 87 年六福村在 200 萬人次以上、劍湖山世界、台灣民俗村 100～150 萬人次，九族文化村、小人國在 70～90 萬人次之間，此外，主題較單一，或非機械式的樂園則遊客數又減少為 40～50 萬人次，例如八仙樂園、亞哥花園、大世界國際村等。民國 88 年遊客數則因 921 地震影響，普遍重挫。

整體歸納而言，規模在 50～60 公頃左右，且機械設施比例較高的主題樂園吸引旅次平均約在 80～100 萬人次。

(二) 初期最適開發規模

歸納目前案例，包含數個主題區的樂園約需 30～50 公頃左右較為適宜，且若考量長遠發展，則應具備充足之儲備發展腹地，例如六福村 93 公頃，實際開發約 47 公頃，劍湖山世界 58 公頃，實際開發 32 公頃，月眉育樂世界更達 200 公頃。

(三) 區位及環境條件

遊樂園之基地地形宜平坦或略有緩坡，較宜造景，且能兼顧大型機具的安全性。

由於目前主題樂園平均停留時間仍以一天以內為主，交通可及性是主題樂園考量的重要因素之一。一般而言，小汽車方便到達地點，如交流道附近、且鄰近大型都會區約 1 小時車程內最佳，此外，聯絡道路系統與道路水準必須良好。

同縣市內，甚至同區域內均不宜有其他同等級同定位之主題樂園，但若區隔市場定位，與產品類型，休閒產業的相互配合反而有助於增加區域的集客力。

二、渡假村

(一) 目標市場

1. 主力客源客層

郊區型渡假村以家庭出遊與上班族渡假為主要客層。而都會型渡假村則以公司、上班族（尤以管理階層）為主要客層。

2. 目標遊客數

渡假村之遊客數過去普遍缺乏統計數據，但若以悠活渡假村案例推算，房間數 415 間，平均住房率 70%，以每房兩人估算，一年住宿人數約 20 萬人次；而參考其他風景區大型觀光飯店住房率 50%~60% 來推算，則約 15 萬人次。

渡假村由於主要客源係植基於住宿人口，純粹遊園比例較低，因此住房率與住宿設施規模將是決定目標遊客數的關鍵。另一方面，若規劃為會員制之渡假村，則會員數才是收入的關鍵因素，但會員數的多寡取決於品牌、是否連鎖經營、整體設施內容等多重因素，因此沒有絕對的目標值可言。

(二) 開發規模

國內現有渡假村類型較近似大型渡假山莊，與國外動輒數百公頃的渡假村而言，仍偏重於機能的滿足，但富野渡假村、理想渡假村規模則相當大，未來規劃也有較多不同主題區，形式上已類似各種休閒設施的綜合遊憩區。

整體而言，若除住宿設施外仍希望有一定的景觀休閒設施、腹地，則至少 10~20 公頃較利於規劃，而集約型（住宿設施為主）的都會型渡假村則至少 2~3 公頃較為適宜。

（三）環境與區位條件因子

郊區型渡假村之區位條件以離主要城市 3 小時車程內，建議位於既有遊憩系統內，有優美的景觀資源。以目前狀況而言，位於鄰近風景遊憩資源景點，且以南部、東部為主（東海岸、墾丁為兩大集結區域），北部、中部較少，且規模較小例如台東知本「富野渡假村」、墾丁「小墾丁渡假村」、「悠活渡假村」，未來仍可能以依附自然資源為主；而都會型渡假村則需鄰近大都會地區，且具有優美的景觀資源仍是重要集客因素。

三、鄉村休閒中心

（一）目標市場

1. 主力客源客層

以吸引都會區之全家親子出遊為主要客層，因此與大型都會區距離不宜太遠；故若位於農業化程度高之縣市，由於農業縣市人口不需要體驗農牧生活，因此本地客源比例將大幅降低，客源必須擴張至區域性；客源範圍擴大的相對條件即開發規模、設施必須相當豐富，宜發展搭配多樣性遊憩設施之休閒中心。

2. 目標遊客數

台灣目前與鄉村休閒中心較為類似之產品為休閒農牧場，參考埔心牧場、走馬瀨農場等較知名之農場，一般吸引旅次在 35~45 萬人次之間，且就其規模而言，埔心牧場 56 公頃，走馬瀨遊樂設施面積 38 公頃（全區 120 公頃），因此若欲開發休閒農牧場，目標旅次可能至少要在 35~45 萬人次較為適宜。但也有旅客數偏低之案例，例如嘉義農場民國 87 年約 10 萬人次，新光兆豐農場 88 年約 25 萬人次。

（二）開發規模

參考前述案例可知，休閒農牧場一般規模可分為三種等級，其中 40~50 公頃左右居多，且一般民間開發業者之經營規模亦多在此範圍，故建議從市場類比之角度建議基地規模以 40~50 公頃左右最適合。另一

方面，從法令角度分析，亦以 40 公頃較為經濟，故建議鄉村休閒中心規模在 40~50 公頃之間。

(三) 環境與區位條件因子

1. 區位條件以鄰近大型都會區或主要城市 1 小時車程內為佳
2. 本身具有遊憩資源為佳
3. 若期望增加遊客住宿比例，則有夜間景緻或活動者為佳

表 3 12 基地開發條件歸納表

	主題樂園	說明	渡假村	說明	鄉村休閒中心	說明
適宜開發規模	30~50 公頃	例如六福村 93 公頃(實際開發 47), 劍湖山世界 58 公頃(實際開發 32), 台灣民俗村 52 公頃, 九族文化村 62 公頃, 月眉 200 公頃; 若考慮儲備腹地, 至少需 50~70 公頃	10~20 公頃	國內目前尚缺乏大型渡假村, 悠活渡假村為 5 公頃 400 間, 小墾丁 40 公頃 309 間房, 怡園渡假村 18 公頃, 96 間; 但一般而言, 擁有足夠的戶外設施案例以 10~20 公頃較為適宜, 且未來趨勢與其他主題結合者將超過 100 公頃	40 公頃	現有案例規模差距懸殊, 從法令分析, 最大可建地 2 公頃需要 40 公頃土地
吸引旅次	80~100 萬人次	民國 85~87 年六福村 200 萬人次以上、劍湖山世界、台灣民俗村 100~150 萬人次, 九族文化村、小人國在 70~90 萬人次之間	15~20 萬人次	以悠活渡假村平均住房率 70%, 每間 2 人, 共 415 間房推算約 20 萬, 其他地區住房率約在 50%~60%, 則 15 萬人次	35~45 萬人次	現有案例懸殊頗大, 民國 87 年埔心牧場 35 萬人次, 走馬瀨農場 50 萬人次, 嘉義農場 10 萬人次
環境區位條件	1. 小汽車可及性高 2. 基地平坦方整為宜, 但有緩坡易佳		1. 位於現有風景遊憩系統內為佳 2. 距離主要都會區 3 小時內為佳, 或離主要交通轉換點(交流道、車站)一小時內為佳 3. 基地具備自然景觀為佳		1. 距離主要都會區 1 小時為佳 2. 基地具備自然景觀為佳	

四、對本公司休閒產業之建議

根據本次實地國外休閒產業案例參訪之研析心得，謹提出本公司未來朝向休閒產業發展之建議如下。

(一) 善用本公司休閒產業優勢，儘速轉型入主並取得休閒產業之龍頭地位

本公司土地目前多為非都市土地之農業用地，地價低，面積廣闊，再加上台灣進入休閒時代，大陸來台觀光提昇，市場潛力高，本公司轉型朝向休閒產品之可行性極高。

目前休閒市場上已有統合及太平洋等目前經營頗為成功之競爭對手，與其兩者相較，本公司於開發規模、開發資金、開發內容、開發人力上，均佔了絕大的優勢。公司於前二者之後進入休閒市場，事業競爭策略上建議應掌握優勢，儘速規劃投入，迎頭趕上並取得龍頭地位。

(二) 為因應休閒市場之趨勢，未來休閒產業應走向國際化、精緻化、區隔化之水準

國外之休閒產業於開發規模、開發內容、開發投入、及精緻度上之水準均遠高於目前國內大部分之遊憩基地，本公司土地幅員廣闊，分布於台灣各地，並具有不同之資源，於休閒產業開發上之彈性及可塑性極高。

於產品策略上建議應整體規劃、設施水準及服務水準亦應朝向國際化、精緻化之水準，以鞏固休閒市場之龍頭地位，取得消費者對產品之信心，提昇本公司整體之企業品牌形象。此外休閒市場之特性為消費者導向，故未來產品主題包裝及設施設計應廣為蒐集市場需求，以因應未來休閒大眾對產品之要求，並以產品主題區隔化之方式，塑造本公司各主力休閒據點之特色，吸引遊客選擇本公司所推出之各式休閒產業據點。

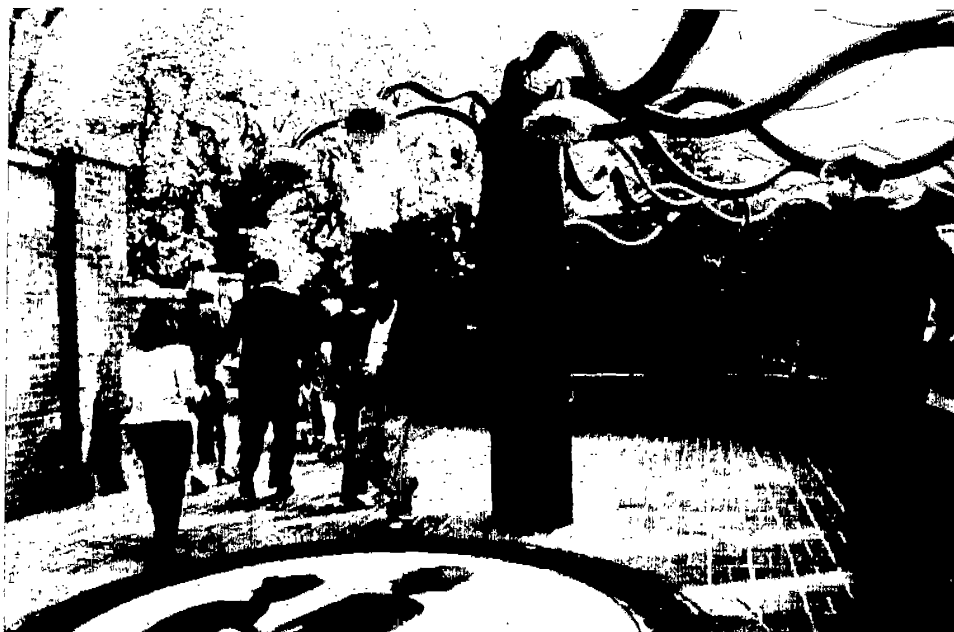
(三) 於投入之初就應積極培育或尋求休閒事業營運管理之技術及人才

休閒產業於性質上屬服務性產業，與本公司原有之糖產業、畜殖產業甚或精農產業之市場、消費對象及營運模式都大相逕庭，建議本公司於休閒產業擘劃之初，應及早引進或培育該事業之專業人才，以確保除休閒產品開發成功外，未來整體事業能建立良好之營運體質。

陸、附錄



亞特蘭大植物園化石展示區



亞特蘭大植物園教育解說遊具



亞特蘭大植物園主題植物溫室展示館



亞特蘭大植物園教育解說木屋



大獨木舟鄉村休閒渡假基地分時渡假住宅



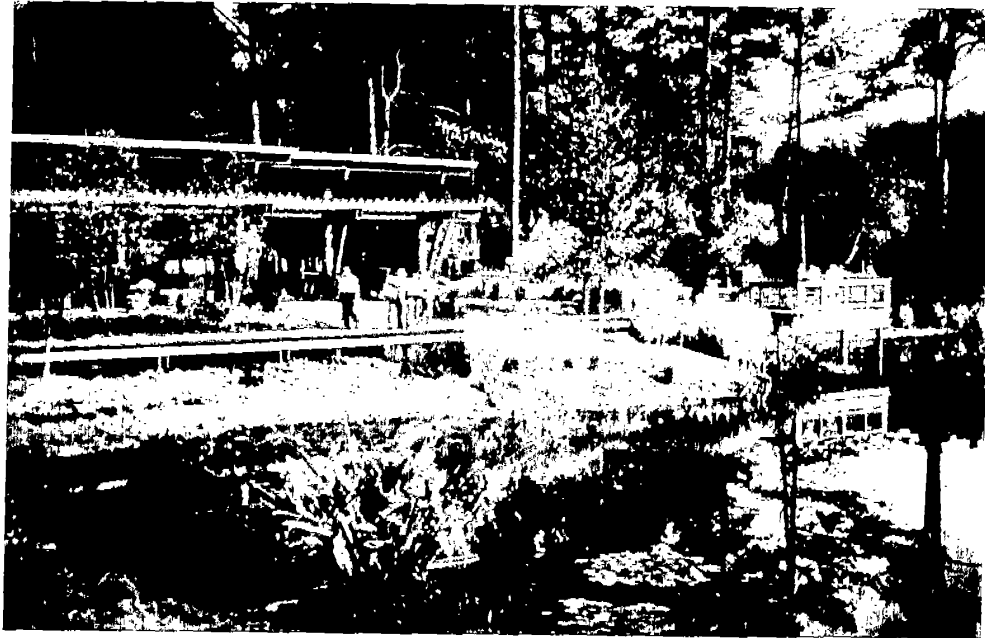
大獨木舟鄉村休閒渡假基地



卡樂薇花園主題博物館蝴蝶中心



卡樂薇花園主題餐廳



卡樂薇花園渡假村(Callaway Garden)展示中心



卡樂薇花園渡假村主題餐飲中心

陸、附錄



迪士尼樂園動物王國(Animal Kingdom)主題入口廣場



迪士尼樂園動物王國主題餐飲中心及主題賣店



迪士尼動物王國狩獵之旅



迪士尼動物王國珍奇鳥類表演秀



環球影城冒險島



環球影城兒童遊樂區



環球影城(Universal Studio)電影侏儸紀公園主題場景



環球影城失落的世紀主題區