

出國報告（出國類別：考察）

觀光產業關鍵人才培育國外訓練(觀光
遊樂業團)

服務機關：交通部觀光局

姓名職稱：湯維堯 科長

派赴國家：美國

出國期間：民國 105 年 9 月 6 日至 9 月 14 日

報告日期：民國 105 年 11 月 9 日

附件二

出國報告審核表

出國報告名稱：				
出國人姓名 (2人以上，以1人為代表)		職稱	服務單位	
湯維堯		科長	交通部觀光局	
出國類別	<input checked="" type="checkbox"/> 考察 <input type="checkbox"/> 進修 <input type="checkbox"/> 研究 <input type="checkbox"/> 實習 <input type="checkbox"/> 其他 _____ (例如國際會議、國際比賽、業務接洽等)			
出國期間：105年9月06日至105年9月14日		報告繳交日期：105年11月9日		
出國人員 自我檢核	計畫主辦 機關審核	審 核 項 目		
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1.依限繳交出國報告 2.格式完整(本文必須具備「目的」、「過程」、「心得及建議事項」) 3.無抄襲相關資料 4.內容充實完備 5.建議具參考價值 6.送本機關參考或研辦 7.送上級機關參考 8.退回補正，原因： (1) 不符原核定出國計畫 (2) 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容 (3) 內容空洞簡略或未涵蓋規定要項 (4) 抄襲相關資料之全部或部分內容 (5) 引用相關資料未註明資料來源 (6) 電子檔案未依格式辦理 9.本報告除上傳至出國報告資訊網外，將採行之公開發表： (1) 辦理本機關出國報告座談會(說明會)，與同仁進行知識分享。 (2) 於本機關業務會報提出報告 (3) 其他 _____ 10.其他處理意見及方式： _____		
出國人簽章(2人以上，得以1人為代表)		計畫主辦機關 審核人	一級單位主管簽章	機關首長或其授權人員簽章
<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block;">科長湯維堯</div>		<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block;">組長洪維新</div>	<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block;">局長周永暉(D)</div>	

說明：

- 一、各機關可依需要自行增列審核項目內容，出國報告審核完畢本表請自行保存。
- 二、審核作業應儘速完成，以不影響出國人員上傳出國報告至「公務出國報告資訊網」為原則。

行政院及所屬各機關出國報告提要

頁數：22 含附件： 是 否

出國報告名稱：觀光產業關鍵人才培育國外訓練(觀光遊樂業團)

出國計畫主辦機關：交通部觀光局

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：

湯維堯/交通部觀光局/科長/04-23312688-212

出國類別： 1.考察 2.進修 3.研究 4.實習 5.其他：

出國地區：美國

出國期間：民國 105 年 9 月 6 日－民國 105 年 9 月 14 日

報告日期：民國 105 年 11 月 9 日

分類號/目：

關鍵詞：觀光遊樂業，關鍵人才

內容摘要：

臺灣觀光產業面對世界各國高度競爭下，如何提升國內觀光產業人才素質，加強人才培育，是目前臺灣現階段觀光產業關鍵人才培育重點工作，其中協助觀光產業中高階人才瞭解國際觀光產業發展趨勢，增進職場解決問題能力、決策力及整合力，讓中高階關鍵人才成為觀光產業創新之高值化與差異化的動能，以提升臺灣觀光產業國際競爭力，達到永續經營目標。本次主要考察觀光遊樂業關鍵人才培育之國外訓練過程，藉由觀光遊樂業者從業人員與國際知名主題樂園互相交流參訪，學習國外主題樂園豐富經驗及創新作為，以提升我國觀光從業人員國際觀，增進創新思維能力，來改變及創新園區，達到永續經營目標。為強化觀光產業發展及升級，建議政府未來可設立法人觀光發展研訓院，以制定觀光政策及培育觀光高階人才為宗旨，並扮演輔導產官學合作平臺角色，減少產學落差，作為觀光關鍵人才培育搖籃，以加速提升臺灣觀光產業競爭力。

目 次

壹、 目的.....	4
貳、 我國產業關鍵人才背景說明.....	4
參、 考察過程.....	5
肆、 心得及建議.....	20

壹、 目的

為因應多元產業時代來臨，各國無不積極調整產業發展方向，觀光產業是無煙囪、零污染的綠色產業，全世界各國都列為積極扶植及培育重點產業，我國政府更將觀光旅遊列為積極推動新興產業，如何培育觀光產業關鍵人才，為觀光關鍵人才培育重要課題，因為觀光人才為觀光產業創新之高值化與差異化的動能基礎，只有強化人才培育機制，才能帶動觀光產發展，提升臺灣觀光產業國際競爭力，吸引更多國內外遊客，創造更多就業機會，並維持經濟成長動能。

面對國際主題樂園競爭，提升我國觀光產業人員素質及國際化能力，是刻不容緩，從日本、韓國、大陸、香港、馬來西亞到新加坡等各亞洲國，不惜引進民間外資投資主題樂園，不但提升國家競爭力，更成功吸引觀光客，製造就業機會，刺激國內經濟，帶動觀光產業發展。而臺灣觀光遊樂業已面臨世界主流品牌主題樂園挑戰及威脅，如何加速國內觀光遊樂業人才品質提升，邁向國際化，將是觀光產業者必須積極面對問題。

本次主要考察觀光遊樂業關鍵人才培育之國外訓練過程，以作為日後觀光人才培育機制參考，其中參訪對象-聖地牙哥Sea World、Legoland、Disneyland Park、Disney California Adventure Park、Knott's Berry Farm、Universal Studio Hollywood等主題樂園，藉由觀光遊樂業者從業人員與國際知名主題樂園互相交流參訪，學習國外主題樂園豐富經驗及創新作為，以提升我國觀光從業人員國際觀，增進創新思維能力，來改變及創新園區，達到永續經營目標。

貳、 我國產業關鍵人才背景說明

本局辦理觀光遊樂業關鍵人才培育至今已有7年，培育了不少中高階觀光遊樂業人才，而各年訓練成果業逐漸編輯成為國內訓練課程，對於國內觀光產業人力品質提升確實有很大幫助，每年各園區在經營管理及人力服務品質提升等各方面，逐年進步升級優化，也有很多創新作為及設施，創造很多觀光亮點。

2015年臺灣觀光產業(旅行業、旅宿業及觀光遊樂業)人力約14萬人(如下表)，其中專任及兼任人力結構中，以旅宿業兼任人力39%最高，遊樂業21%次之，主要係旅宿業以基層服務人力為主，如清潔及餐廳服務等，面對國外遊客客源不確定因素及國際大環境迅

速改變下，臺灣觀光產業在基層人力提升及薪資調整，中高階管理人才能力培育及留才，都是業界要積極面對。

表:2015年臺灣觀光產業人力結構

業別	員工數	專任	兼任
旅行業	45,683	88%	12%
旅宿業	86,718	61%	39%
觀光遊樂業	4,823	79%	21%

觀光人才培訓，不能只靠政府，本局將輔導鼓勵企業投資人才，藉由每年督導考核，督促業者建立人才訓練及留才機制，讓企業文化落實在消費端，創造利潤及重遊效益，企業也才能永續經營。另為強化觀光產業發展及升級，建議政府未來可設立法人觀光發展研訓院，以制定觀光政策及培育觀光高階人才為宗旨，並扮演輔導產官學合作平臺角色，減少產學落差，作為觀光關鍵人才培育搖籃，以加速提升臺灣觀光產業競爭力。

參、 考察過程

一、105.9.6-9.14 行程提要：

天次	日期	行程提要
第 1 天	9/6 (二)	出發至美國洛杉磯
第 2 天	9/7 (三)	抵達洛杉磯聖地牙哥，聖地牙哥 Sea World 參訪 進行座談及園區觀摩
第 3 天	9/8(四)	聖地牙哥 Legoland 參訪，聖地牙哥 / 洛杉磯 進行座談及園區觀摩
第 4 天	9/9 (五)	Disneyland Park 參訪 進行座談及園區觀摩
第 5 天	9/10 (六)	Disney California Adventure Park 參訪 進行座談及園區觀摩
第 6 天	9/11 (日)	洛杉磯小型主題樂園(Knott's Berry Farm)參訪

第 7 天	9/12 (一)	Universal Studio Hollywood 參訪 進行座談及園區觀摩
第 8 天	9/13 (二)	搭乘客機飛返桃園國際機場
第 9 天	9/14(三)	抵達桃園國際機場

二、重點摘要：

(一) 樂園區介紹

1. 聖地牙哥 Sea World: 園區面積 77 公頃，1964 年 3 月開始營運，3 歲以下免費入場，3 至 9 歲兒童 78 美元(約臺幣 2,500 元)，9 歲以上 84 美元(約臺幣 2,600 元)，自 1964 年開業以來，遊客已超過 1 億 3,000 萬人次，園區有四個主要海洋動物秀，the one (Shamu Adventure) 是最有名最受歡迎、Dolphin Days、Sea Lions Live、Pets Rule；另還有 20 個展覽館，如企鵝邂逅館 (Penguin Encounter)、鯊魚遭遇館 (Shark Encounter)、拯救海牛館 (Manatee Rescue)、潮汐池 (Tide Pools)、禁忌礁堡 (Forbidden Reef)、岩岸保□區 (The Rocky Point Preserve) 及天塔 (Skytower) 等。除了海洋生物為園區最主要吸引遊客買點外，園區也有 10 項遊樂設施，曼塔鯊魚過山車(Manta)、天空之塔(Skytower)、激流湧進(Shipwreck Rapids)、狂野極地(Wild Arctic Ride)、貝賽德空中纜車(skyride)、激流救援(Riptide Rescue)、艾比海星轉轉杯(Sea Star Spin)、亞特蘭蒂斯之旅(Journey to Atlantis)、Elmo's Flying Fish、Oscar's Rocking Eel。互動體驗部分，有白鯨、海豚及企鵝等動物接觸互動，為 VIP 貴賓提供一個進入海洋世界幕後的獨特體驗，貴賓們將有機會瞭解到一些大多數人都不知道的關於動物們的有趣事實，讓貴賓知道，從一個行家的角度來 瞭解是何種動物保護和訓練方法讓海洋世界成為一個能讓動物和人發出驚歎的地方，參與者將有機會與寬吻海豚親密接觸，或者與其它神奇的動物們進行互動，如瀕臨滅絕的海龜、加利福尼亞海鰻、企鵝或鯊魚。
2. 聖地牙哥 Legoland: 位於美國加州是目前世界第二大的樂高主題樂園，在 1999 年開幕，園區共有分為 11 個區塊，超過 60 項的親子遊樂設施及劇場，也有不少

手動式遊樂設施能讓親子互動，玩樂之餘也深具教育性質，因此，特別適合家庭式與 2 至 12 歲的孩童，其中園區內有用樂高積木堆出的迷你美國（Miniland USA），類似臺灣小人國主題樂園內迷你建築造景。LEGOLAND HOTEL 則於 2013 年才設立，園區以複合式渡假村模式經營管理，包含樂高樂園（LEGOLAND CALIFORNIA）、水上樂園（LEGOLAND WATER PARK）、水族館（SEA LIFE AQUARIUM）、樂高飯店（LEGOLAND HOTEL），有搭配不同設施之優惠套票。另有小朋友 VIP 體驗，入園門票高達 500 美金以上，有頂級樂園導覽服務，享有設施及表演優先權，園區內飲食免費，樂高樂園的神祕小禮，數位相片組合等服務。

3. 聖地牙哥 Disneyland Park: 加州迪士尼樂園渡假區是全世界第一個座迪士尼主題樂園-迪士尼樂園(Disneyland Park)誕生地，於 1955 年開幕，迄今已 60 週年，另外渡假區內另外一座主題樂園-迪士尼加州冒險樂園(Disney's California Adventure Park)；迪士尼樂園(Disneyland Park)約占地 85 英畝（約 34 公頃），包含美國小鎮大街（Main Street U.S.A.）、冒險世界（Adventureland）、紐奧良廣場（New Orleans Square）、邊域世界(Frontierland)、動物鄉村(Critter Country)、夢幻世界(Fantasyland)、米奇卡通城(Mickey's Toontown)和未來世界(Tomorrowland)等主題，還有有米老鼠等傳統卡通人物，適合全家或小孩為主之樂園，為吸引全世界遊客，迪士尼不斷創新，配合新卡通推出，園區會加入新設施及增加遊街卡通人物；為服務遊客排隊時間，迪士尼創造一套快速通行（Disney's FastPass），在適用遊樂設施中，快速通行能讓遊客避開漫長的排隊等候時間，並利用等待入場的時間前往其它的設施遊玩。
4. 聖地牙哥 Disney California Adventure Park: 於 2001 年開幕，位於迪士尼樂園旁邊，有 4 個主題遊樂區，蟲蟲樂園(A bug's land)、天堂碼頭(Paradise Pier)、黃金王國(Golden State)、好萊塢影城(Hollywood Pictures Backlot)，另外以皮克斯 Pixar 動畫人物為主角遊行，如玩具總動員、蟲蟲特工隊、怪獸電力公司、海底總動員、超人特工隊、汽車總動員及料理鼠王等，客源設定以青年及成人族群

為主，園內雖然不乏各項適合全家同樂設施，相對擁有較多刺激度較高的遊樂設施，是其他迪士尼主題樂園較為不相同之處。

5. Knott's Berry Farm: 納氏草莓園早期經營果醬及養雞為主農場，後續漸漸增加主題設施後，園區 1940 開幕，比迪士尼早 15 年，華德迪士尼曾經至該園區學習如何建造一個遊樂園，所以加州迪士尼樂園之整體造景及規劃設計跟納氏草莓園遊樂園造景很像，園區面積約 160 英畝（約 65 公頃），分區共有鬼城(西部工藝、萬聖節為主題)、嘉年華村(墨西哥文化)、浮橋(吉普賽文化主題)、史努比露營等主題，有 40 項遊樂設施，包括過山車，家庭遊樂設施，兒童遊樂設施，水上遊樂設施和歷史的遊樂設施，其中園區 7 項以上刺激過山車，密度比其他遊樂園高，年遊客約 350 萬人次，有別於迪士尼、環球主題樂園，園區分四季做主題：春天採果、夏天西部火車、秋天萬聖節、冬天聖誕節，是一個美國在地知名的樂園。
6. Universal Studio Hollywood: 園區約 400 英畝（約 160 公頃），結合電影製片廠本業為主的主題樂，好萊塢電影製片廠之一，園區分為兩個區域，以星光大道（Starway）的多段電扶梯連接，園區主要有水世界、史瑞克 4D 劇場、哈利波特的魔法世界、陰屍路鬼屋、影城之旅、辛普森家庭遊樂區、特校表演、環球影城動物演員、木乃伊復仇遊樂區、變型金剛遊樂區、侏儸紀公園遊樂區、神偷奶爸遊樂區等主題，其中影城之旅為讓遊客了解電影製作的幕後背景，全程乘車並專人導覽，歷時 1 小時半，可體驗飆車及金剛 360 度 3D 歷險，是其他環球影城無法體驗的設施。

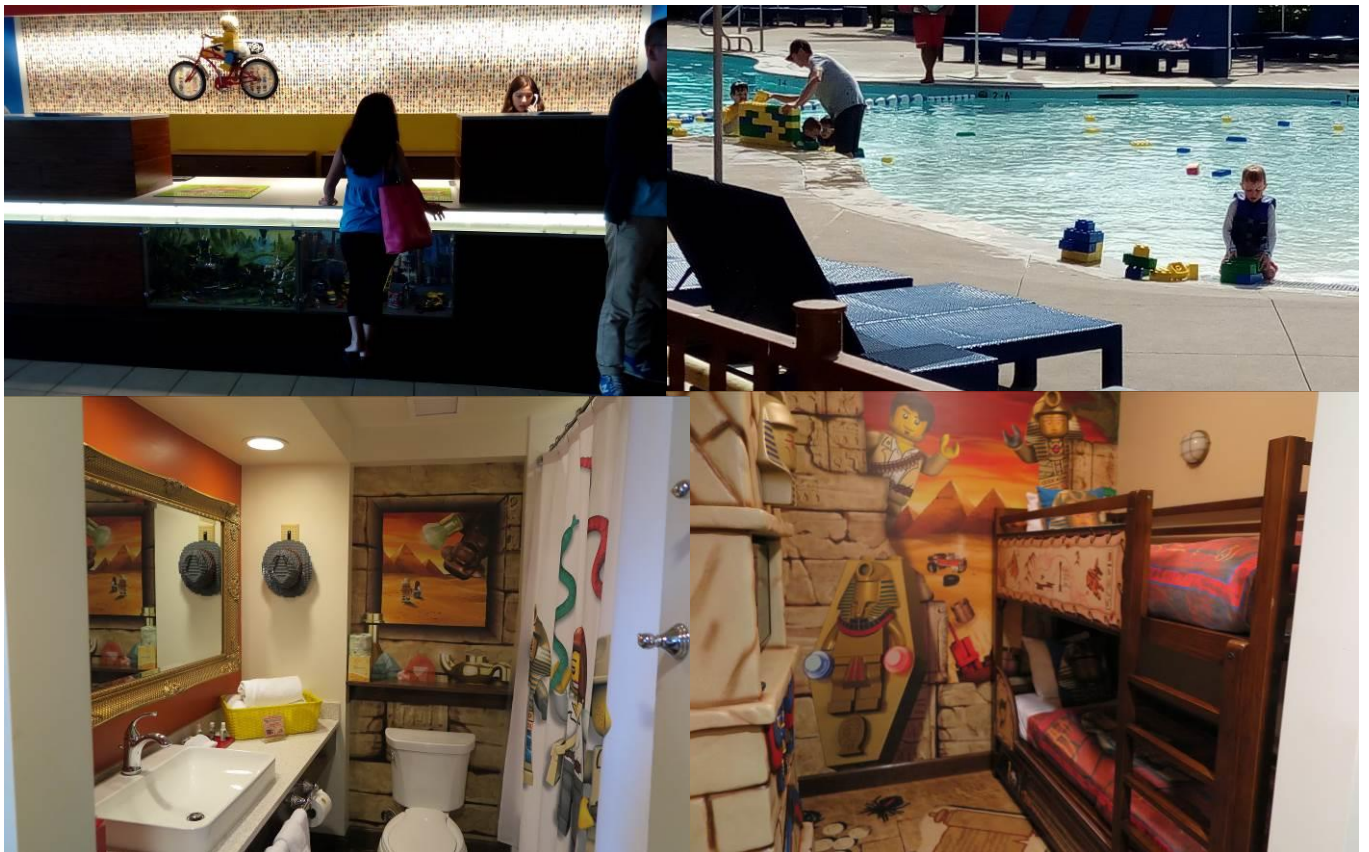
(二) 照片：



照片 1：學員參訪 Sea World 時，與 Sea World 部門主管熱烈討論，踴躍提出問題。



照片 2：學員參訪 Legoland 時，認真學習並做筆記。



照片 3：Legoland 園區及飯店主題非常明確，客層以孩童為主，打造友善安全環境。



照片 4：迪士尼主管善用說故事的方式，傳達團隊傳統及價值觀，利用其有趣的、易記的、重複的而且被深信的故事，傳遞公司的領導精神，學員聽得津津有味。



照片 5：迪士尼園區提供快速通行卡(fast pass)，縮短遊客等候時間。



照片 6：為保障遊客安全，美國主題樂園進行遊客背包檢查。



照片

7：學員在環球影城參訪，認真學習及發問。



照片 8：環球影城熱門遊樂設施等候時間告示牌。



照片 9：參訪後，學員在車上分享學習心得。



照片 10：各主題樂園在園區都設置自己起源之雕像或設施代表，藉由過去優勢及基礎能量，創造了主題樂園品牌經營，並持續創新商品，以吸引遊客重遊，如海洋公園設置海洋生物救援設施，樂高積木設施，迪士尼華德及米老鼠雕像，環球拍攝電影雕像，納氏草莓園農場舊農場設施。



照片 11：華德迪士尼曾經至納氏草莓園農場園區學習如何建造一個遊樂園，而園區硬體規劃設計是影響園區管理成本及遊客感受最基本因素，也影響一個樂園是否可經營成功重要因素，其中安全、堅固、友善、無障礙、美觀、綠化及植栽等因素必須以遊客角度去考量，如花台兼座位使用時，高度設計在 30 至 60 公分；園區無障礙環境必須與道路、排水、照明、防護、電線收納及植栽等工程一起規劃施工，最後園區才能產生優質的美感，加上貼心人力服務，才能營造吸引遊客環境，讓遊客自然放鬆，享受園區設施。

(三) 各園區參訪觀察重點

1. 聖地牙哥 Sea World 參訪(行銷部門及特別活動銷售部門)

- (1) 園區因應動物保育趨勢，有關動物表演將做調整，如虎鯨表演於 2016 年結束，將改為以生態養育方式與遊客體驗活動；園區強調使用紙吸管，避免海洋生物誤食；另外園區以動物救援(RESCUE)為宗旨，對保育和環境的承諾，除讓遊客欣賞到眾多奇特動物外，同時體驗動物保育課程，遊客可以瞭解到野生動物、棲息地保育、動物護養、教育和研究之重要性。
- (2) 園區積極推出創新活動，吸引不同客層入園及增加二次消費，如導入青少、小孩及家庭主題新遊具，規劃額外付費的活動(近距離觸摸海洋生物、與殺人鯨共用午餐、穿潛水衣進入水裡進行餵食體驗)、新增水設施、配合中國節慶活動(如農曆年新春活動，撒紅包送商品折價券、猴年出生免費入園)，貴賓幕後之旅 VIP Tours 近距離的付費體驗。
- (3) 特別活動(Special event)安排，利用園區多元資源及設備，推出客製化活動如會議、參訪、餐會、生日派對等聚會，夜間特別活動於晚上時各水族館可利用空間辦理小型餐會或雞尾酒會的場地，可依客人需求進行整體活動包裝。
- (4) 園區持續強化社會企業責任，透過網站傳達海洋世界對海洋生物的照護與關懷事蹟，經營理念是從不放棄任何動物需要救援的服務，從 1964 年至今，已拯救 2 萬 8,000 多隻海洋生物，海洋生物救援活動也會結合其他動保機構一同進行，宣揚企業責任形象。

2. 聖地牙哥 Legoland 參訪(公關部門及行銷部門)

- (1) 園區及飯店主題非常明確，客層以孩童為主，整體氣氛的營造很成功，處處有驚喜，且設施設計都以孩童來考量，如櫃檯設計以小朋友高度，讓小朋友可以直接與櫃檯服務人員交談，飯店內設置小朋友獨立床位、小朋友廁所及馬桶、小朋友房門探視孔，餐廳區之取餐檯高度設計方便小朋友自行取餐，且在菜色設計也考量小朋友健康不提供炸類食物，連小朋友游泳池也是零角度的設計，提供孩童安全遊樂環境。

- (2) 為提升工作效益，Legoland 非常重視員工休假制度及工福利，員工週休 2 日，9 至 12 月淡季時，園區 1 週休園 2 日(星期二及三)，進行園區清潔及植物維護管理等作業，方便員工輪休；另重視員工薪資、升遷、訓練及工作環境。
- (3) 園區及飯店藉由小小積木組成不同各式各樣人物、動物及造景等造型，讓各設施變得有靈魂，另園區每樣設施都能讓小朋友去探索接觸，爰在設施安全設計上，要求非常嚴格。
- (4) 園區及飯店主要客層為小朋友，爰全面禁菸；另積木池的積木會定期回收清洗消毒後，再放回公共區域提供小朋友拼裝。

3. Disneyland Park 及 Adventure Park 參訪(亞太行銷部門)

- (1) 迪士尼就一直不斷的在創新，2015 年收益約 480 億美金，電視收入占 45%，主題樂園收入占 31%，電影收入占 13%，禮品禮物收入占 9%，電子軟體佔 2%。
- (2) 迪士尼以華德領導故事及精神培訓員工人力，讓全體員工清楚明白公司的要求及方向，讓員工明瞭企業領導風範，全力以赴，迪士尼擁有 6 萬 2 千多名員工，教導主管善用說故事的方式，傳達團隊傳統及價值觀，並以身作則讓全體員工清楚明白瞭解公司要求，上下全體員工都知道，從以前到現在，利用其有趣的、易記的、重複的而且被深信的故事，傳遞公司的領導精神，領導每日不斷的說故事、傳遞典範，並以身作則。如華德在 1955 年迪士尼開幕當天，預估園區只能容納 6,000 人，但是卻來了 2 萬 5,000 人，於是華德為了園區承受力，兼顧遊玩品質，於是提出園區遊客總量管制措施，不會為了賺錢而讓超量人數進入園區，維持樂園一定遊樂品質，這項措施一直持續實施到現；另一個故事，華德為了迪士尼樂園景觀設計，在農場種植 1 萬多顆樹木，為了淘汰品質不好樹木，先以紅油漆作記號，請伐木工人來砍樹，結果伐木工人將所有樹木砍除，原來工人有色盲，華德從此要求將環境保護措施引入園區，要求做好園區造景植栽，環境保護及美化工作。

- (3) 迪士尼主管以員工福利最為重要，再考慮利潤，員工週休 2 日，享有企業投保醫療保險，可以申請部門輪調，所以迪士尼成功之道就是對員工之貼心照顧，員工才會對顧客貼心服務。
- (4) 迪士尼在經營管理上，稱所有員工為演員，不論清潔人員、服務臺或維修人員，將他們視為樂園一部分，因為他們是遊客第一線接觸服務人員，直接影響遊客對公司印象，所以樂園在經營管理上很尊重及重視第一線之服務員工。
- (5) 迪士尼重視培訓專業及高質素員工，中高階主管要定期回學院受訓，鼓勵員工進修，如飯店櫃檯部門員工需訓練 3 個星期，每單位不同，因為櫃檯部門是飯店心臟及頭腦；另外學院有不同課程訓練，不斷提升人力素質，所以人力資源管理，就是迪士尼世界成功最重要基礎，藉由每個員工在工作崗位之熱誠及專業，創造出優質服務環境，注意各種細節，提供超出遊客期待的體驗，締造高滿意度、品牌忠誠度，以及高重遊率。
- (6) 另外迪士尼能引領世界成為主流樂園，就是靠創意激發，迪士尼鼓勵員工提出創意，強調合作文化，找出核心價值，分享、溝通、信任及接受多樣的觀點。而創新活動、創新措施、創新服務、創新行銷及創新設施，最後仍須由領導人或決策者接受及改變，才能落實到遊客身上，讓遊客感受到園區服務用心、貼心、關心及細心，願意再次重遊。
- (7) 迪士尼希望從 1 歲到 99 歲的遊客都可以來，為滿足不同族群需求也會有拉丁舞、中國新年、寫書法等活動，員工名牌也有一些資訊，如會說的語言及來自國家，可以讓遊客知道開啟對話。
- (8) 迪士尼員工工作 30、40 很多，且僱用很多退休人員，無年齡限制，因此在經營管理上，員工更有公司認同感及向心力，服務品質上，經驗傳承及貼心服務，更是其成功之核心。
- (9) 美國人工很貴，如何平衡這支出和收益使其達到最大效益，一直是迪士尼的努力方向，希望好員工能留下也歡迎回鍋員工(資歷可累積)，不只對客人好，對員工更好。

- (10) 迪士尼園區的設計會讓遊客感覺自己就是主角，像 cars 賽車跑道及造景、66 公路、大峽谷等，將 cars 卡通全景搬到園區，讓人身歷其境，設施品質上，確實是其他主題樂園無法比擬。
- (11) 對於遊樂設施安全的堅持，當遊樂設施遇到有任何警告訊號，管理人員馬上禁止遊客遊玩，且通知遊客離開不要等待，觀察現場遊客並不會抱怨或客訴，因為園區堅持安全第一，園區處理程序不受任何遊客抱怨及媒體報導影響，與臺灣遊客投訴及媒體操作很不一樣。

4. Knott's Berry Farm 參訪

- (1) 園區已開園 75 年，為美國當地知名 local 遊樂園，園區遊樂設施不斷創新及新增，維持一定遊樂品質，每年遊客量約 350 萬左右，與迪士尼及環球國際品牌主題樂園行銷不同，主要以在地遊客為主，經營型態卻跟臺灣觀光遊樂業很像，有自己園區特色。
- (2) 園區入口，放置以前農場舊設施，代表園區以農場起家，逐漸延伸出更多特色產品、設施及活動，創造自己特色，歷久不衰。
- (3) 園區有提供其他廠商贊助如 Toyota 及 Coca cola，在遊樂設施宣傳油電車及飲料產品。
- (4) 以四季春天採果、夏天西部火車、秋天萬聖節、冬天聖誕節等主題，結合園區設施及農場產品等優勢，成功在加州主題樂園高度競爭環境下，闖出一片天。

5. Universal Studio Hollywood 參訪(中國地區業務部門及特別活動行銷部門)

- (1) 園區以電影起家，入口處矗立拍攝電影群組之銅雕塑，代表園區自己的 DNA，因環球公司電影產量很多，為園區帶來更新創新元素，而賣座電影可帶出更多吸引觀眾之場景，創新元素來這些資源。
- (2) 行銷層面區分全球、國內市場，國際市場上，並沒有太多的電視及廣告，並以大數據針對亞洲中國地區行銷，如在加州環球官網、微信、微博設置多國語言及中文說明，另華人市場特別被重視，園區與海外旅行社配合，

特別重視中國農曆春節、中國食物加入及設施中文解說等，現場觀察有不少亞洲及中國遊客。

- (3) 園區入口設立免排隊(first line)服務，讓特定團客可以更快速入園；園區設置特別照顧殘障人士的服務人員，當遊客入園或離園時，會派人特別照顧，創造貼心服務。
- (4) 環球設計 single ride 快速通關，用單人來補足載具人數，以增加設施出發速度，確實比迪士尼 fast pass 更便利，且免抽票券。
- (5) 園區內遊客路線設置大型電子看板，顯示熱門遊樂設施等候時間，貼心服務，減少遊客排隊時間。

參、心得及建議：

一、心得

- (一) 園區硬體規劃設計是影響園區管理成本及遊客感受最基本因素，也影響一個樂園是否可經營成功重要因素，其中安全、堅固、友善、無障礙、美觀、綠化及植栽等因素必須以遊客角度去考量，如花台兼座位使用時，高度設計在 30 至 60 公分；園區無障礙環境必須與道路、排水、照明、防護、電線收納及植栽等工程一起規劃施工，最後園區才能產生優質的美感，加上貼心人力服務，才能營造吸引遊客環境，讓遊客自然放鬆，享受園區設施。
- (二) 各主題樂園在園區都設置自己起源之雕像或設施代表，如海洋公園設置海洋生物救援設施，樂高積木設施，迪士尼華德及米老鼠雕像，環球拍攝電影雕像，納氏草莓園農場舊農場設施，臺灣觀光遊樂業應藉由過去優勢及基礎能量，創造了主題樂園品牌經營，並持續創新設施及服務，以吸引遊客重遊。
- (三) 為減少遊客排隊時間，迪士尼有 fast pass,環球有 single ride，而本局今年已輔導觀光遊樂業導入智慧旅遊，創新排隊服務管理「Lineup」，

整合遊客排隊服務的需求，並大幅減少遊客排隊等候時間，提供優質遊玩體驗與智慧創新服務。

- (四) 臺灣觀光遊樂業大部分都有已經營 20、30 年，業者應持續將過去優勢及基礎能量，轉換到創新設施或創新服務為基礎新應用，提高附加價值，跟遊客沒完沒了，創造多元在地觀光吸引力，區隔市場，才能永續經營。
- (五) 臺灣觀光遊樂業應可比照外國主題樂園做法，限制遊客將部分種類食物帶進園區，以避免因食物受汙染或腐壞，贈成遊客吃壞肚子，與樂園產生糾紛。
- (六) 觀光遊樂業應以「增值與創新」為經營主軸，加強人才培育，落實福利照顧，如休假、薪資等問題，以提升人力效益，讓創新與人才成為高值化與差異化的動能，提升國際競爭能力，達到永續經營目標。

二、建議

- (一) 基層從業人員訓練:經統計觀光遊樂業基層人員以在地人為主，從事第 1 線服務，如園區清潔、維修、服務、推銷、接待及諮詢人員，爰為強化基層從業人員專業知識，提升服務品質，是有其必要。本局已建構觀光職能 e 學院網站，並邀請專家學者撰寫及建置 200 多堂線上數位課程，建議多行銷推廣，並請業者加以利用，發揮功效，另建立 E-learning 學習證照制度，納入業別管理法規，落實人照合一，增加專業力，提升人力品質及薪資。
- (二) 中、高階管理人員訓練:本局目前辦理觀光產業關鍵人才培育機制，從遴選、國內專業課程訓練到國外主題樂園參訪，一系列課程，確實提升觀光遊樂業中高階人力品質，除了學習國外主題樂園豐富經驗及創新作為，也提升國際觀，增進創新思維能力，爰建議本局持續辦理觀光產業關鍵人才培育計畫，並鼓勵業者老闆或決策者參加訓練，從老闆變革做起，才能讓企業接受新穎正確的經營理念。
- (三) 建議成立法人觀光發展研訓院: 以制定觀光政策及培育觀光高階人才為宗旨，並扮演輔導產官學合作平臺角色，減少產學落差，作為觀光關鍵人才培育搖籃，以加速提升臺灣觀光產業競爭力。

- (四) 建議邀集參與培訓種子人員，將歷年觀光產業關鍵人才培育訓練成果，編輯成為國內訓練課程，推廣給觀光產業內部受訓使用，將其種子往下播種，向下紮根，以加速提升觀光產業競爭力，邁向國際化。
- (五) 建議臺灣觀光遊樂業人力管理，應該強化走動式服務，讓園區更充滿貼心服務，另外人力安排應以勞工福利為優先，讓第一線接觸遊客之服務人員更能用心服務。
- (六) 建議觀光遊樂業業者要多指派中高階管理人接受相關受訓，以提升成長能力，另建議觀光遊樂業引入科技數位、整合行銷、旅遊企劃等高階專業人才，讓園區設施不斷創新，並不斷擴大不同市場產業規模，以增加營收及就業機會。
- (七) 建議鼓勵業者投資人才訓練，因觀光人才培訓不能只靠政府，爰本局持續將人才訓練及留才機制納入觀光遊樂業考核項目，藉由每年督導考核，督促業者建立人才訓練及留才機制，讓企業文化落實在消費端，創造利潤及重遊效益，企業也才能永續經營。