

出國報告（出國類別：其他）

辦理觀光產業關鍵人才培育  
國外參訪訓練(觀光遊樂業)

服務機關：交通部觀光局

姓名職稱：黃易成 科長

派赴國家：美國

出國期間：106年9月2日至9月8日

報告日期：106年11月20日

## 目 次

壹、觀光產業關鍵人才培育計畫-----	第 3 頁
貳、國內訓練課程之執行 -----	第 4 頁
參、國外參訪訓練行程 -----	第 5 頁
肆、考察及參訪內容紀要 -----	第 6 頁
伍、心得與建議 -----	第 12 頁
附錄、照片 -----	第 15 頁

## 壹、觀光產業關鍵人才培育計畫

交通部觀光局從 104 年至 107 年，分年執行「觀光大國行動方案」之「觀光產業關鍵人才培育計畫」，在高階主管養成部分，係甄選旅行業、旅宿業及觀光遊樂業之優秀觀光從業人員及觀光相關科系現任專任教師，於國內完成訓練課程後，再依業別分成三團，分赴國外知名學校、飯店、主題樂園或訓練機構參訪交流及實地觀摩訓練，提升觀光產業整體競爭力。

國內課程部分，包含管理核心課程及主題模組課程。106 年管理核心課程包括策略管理、行銷管理、領導統御與組織溝通、財務分析、臺灣觀光發展策略(新南向政策與東南亞市場)、設計思考與商業模式創新等系列課程，採所有學員合班上課辦理。完成管理核心課程後，再依業別分班進行主題模組課程，106 年的主題模組課程係以「人力資源管理及產學合作」為培訓主軸，課程內容包括團隊領導、團隊激勵、組織溝通與管理、人才競爭優勢、人力資源管理與教育訓練、產學合作等。管理核心課程及主題模組課程結合國內頂尖 EMBA 商管學院課程、國內外觀光領域知名教授及產業專家講授課程，讓受訓學員吸收管理知識，提升經營管理知能。

在完成國內訓練課程後，再依業別同時配合 106 年「人力資源管理及產學合作」主軸，安排受訓學員赴國外參訪機構交流學習（受訓學員依規定於國內完成管理核心課程及主題模組課程後，方可參加海外參訪行程），並邀請資深產學專家擔任隨團導師，主要目的在於參訪過程中，引導學員學習方向及重點，剖析實務及深入觀察，並與國內課程相互融和、內化及驗證。本次公務出國係辦理觀光遊樂業赴美國加州洛杉磯及聖地牙哥參訪訓練，參訪包括位於聖地牙哥的海洋世界、樂高樂園及洛杉磯迪士尼樂園及冒險樂園。

## 貳、國內訓練計畫之執行

### 一、管理核心課程

(一) 採旅行業、旅宿業及觀光遊樂業全體受訓學員合班全天上課。

(二) 課程內容

日期	課程名稱	授課講師
6月2日	策略管理	國立政治大學 黃國峯 教授
6月3日	行銷管理	國立臺灣大學 林俊昇 教授
6月9日	財務分析	國立臺灣大學 林修葳 教授
6月10日	領導統御與組織溝通	國立臺灣科技大學 鄭仁偉 教授
6月16日	臺灣觀光發展策略：新南向 政策與東南亞市場	交通部觀光局 周永暉局長
6月16日	設計思考與商業模式創新	銘傳大學 萬同軒 助理教授

### 二、主題模組課程（觀光遊樂業）

(一) 採依業別分班全天上課。

(二) 課程內容

日期	課程名稱	授課講師
6月23日	團體領導與激勵、組織溝通 及管理	國立臺灣體育運動大學 蕭柏勳 副教授
6月24日	人才競爭優勢、員工訓練、	國立臺中教育大學

	複合型人才	拾已寰 副教授
7月27日	策略性人力資源管理、人才	澳門旅遊學院 Dr. John Ap
7月28日	競爭優勢、團隊激勵、產學 合作	

### 參、國外參訪訓練行程

本次公務出國期間是 106 年 9 月 2 日至 8 日，觀光遊樂業團體學員計有 14 名，團體參訪包括位於聖地牙哥的海洋世界、樂高樂園及洛杉磯迪士尼樂園及冒險樂園（觀光遊樂業團體美國參訪訓練期程係 106 年 9 月 2 日至 10 日，惟受限公務出國經費及天數，未參與 Jumper's Jungle Family Fun Center、Mulligan Family Fun Center 及 Knott's Berry Farm 之參訪）。本團體邀請國立臺灣體育運動大學蕭柏勳副教授擔任團長，引導學員參訪及觀察。另停留洛城期間，交通部觀光局駐洛杉磯辦事處施照輝主任亦專程與團體會面，並向學員簡報觀光局在美國行銷宣傳臺灣觀光之作為。

天數	日期	行程
1	9月2日(六)	晚間抵達美國洛杉磯
2	9月3日(日)	參訪聖地牙哥海洋世界 (Sea World)。
3	9月4日(一)	參訪聖地牙哥樂高樂園 (Legoland California) 晚上：交通部觀光局駐洛杉磯辦事處簡報行銷宣傳 臺灣觀光之作為
4	9月5日(二)	參訪迪士尼加州冒險樂園 (Disney California Adventure Park)
5	9月6日(三)	參訪迪士尼樂園 (Disneyland)
6	9月7日(四)	回臺
7	9月8日(五)	抵達臺灣

## 肆、參訪內容紀要

### 一、聖地牙哥海洋世界 (Sea World)

聖地牙哥海洋世界 Sea World 是以海洋生物為主題的樂園。過去園區最有名的是殺人鯨劇場表演，但也最常受動保團體關切，因此在 2016 年取消該項表演，現在則以溫馴的殺人鯨表演取代，園方也在園區內或表演的布景、LED 銀幕宣傳對於動物保護教育的努力以及對野生動物救援的成果，另一個宣傳明顯處就在開車入園入停車場前即可看見 Rescue、Animal Care、Conservation、Inspiration 的標示或旗幟，企圖型塑對海洋生態環境的尊重與關心之形象。此外，園方也將園區的經營內容與教育做結合，例如教育夏令營，透過園區具有教育意義的環境，加上經過訓練與具經驗的輔導員帶領，提供學童約一周的海洋教育體驗，此就類似國內的環教場域；另外也有教學實地考察及夜宿海洋世界的活動。

為提升票券收入，海洋世界提供 VIP、快速通關票、預約表演座位、離園區門口較近的停車位等額外加價之票券，另為拉高重遊率，當月再入園可以美金 10 元加購入場票。入場售票處係採用人工售票及自動售票機，加上許多遊客已使用手機電子票券，入園的人潮快速消化，因此即使本團體參訪日期適逢美國勞動節連假，入園停車之車輛及遊客眾多，但仍能迅速進入樂園，而在入園驗票時，園方採用人臉辨識系統，將入場票券與人臉結合，遊客當天二次入園時園方即可辨識。

在園區的遊樂設施刺激度可分為高度刺激、中度刺激與低度刺激，低度刺激的遊樂設施適合孩童，例如有結合芝麻街人物的主題設施等。此外部分的設施另須付費，例如 Sky Tower，是高度 98 公尺的旋轉高塔，從頂端可以俯瞰海洋世界的全景及聖地牙哥的海岸線，另外透過 VR 虛擬實境的 Deep SEE VR，可以讓遊客了解更多自然奇觀的主題設施，亦須另外收費。

## 二、聖地牙哥樂高樂園 (Legoland California)

樂高樂園鎖定的目標族群十分鮮明，就是孩童。要進入樂園前穿過樂高度假飯店，飯店的報到櫃檯別具用心，高度就是符合孩童的身高，飯店內的布置均是以樂高積木設計及搭建，讓人印象深刻。

進入園區，設施及服務都以孩童為主要對象所打造。首先是「安全」，相關設施如同飯店櫃檯，均將孩童的身高納入考量，賣店或服務台的櫃檯高度也都較低，硬體設施的邊角、地面或牆面都會使用軟墊，避免尖角造成孩童受傷，由於孩童多，也可看到許多兒童推車可以租借，以及設置家長休息區，當孩童沉浸於樂高設施時，陪同的家長有休息的地方。對孩童服務不僅於此，園區內還有會說話的電梯、樂高人偶，賣店的銷售商品標示也都考慮到孩童。樂高樂園就是以 **Lego** 創造出獨特的樂園特色，由於大量使用 **Lego**，因此遊樂設施的成本相對較低，維修或更新的成本也不高。

樂高樂園園區規劃基本上是呈現圓形，分區設置不同年齡層的遊樂設施。樂園內的遊樂或遊戲設施，許多都是講求 **DIY** 及親子互動，例如小型的攀岩場設施，以及由孩童自行尋找樂高組建完成拼作的作品，讓孩童親身體驗與探索；此外，園區設施的部分理念與海洋世界相近，也講求與教育的結合，例如休息區的椅子，就會標示是以回收的牛奶空瓶所製作等，以及介紹世界各地著名觀光勝地的小小世界 **Fun Town**。

## 三、迪士尼加州冒險樂園 (Disney California Adventure Park) 及迪士尼樂園 (Disneyland)

本團體參訪迪士尼，該公司由迪士尼目的地銷售部亞太區銷售服務代表陳福華先生 (Howard Chen) 接待引導，並與學員交流互動。Howard 來自台灣，在迪士尼已有超過 10 年的工作經歷，他表示迪士尼除擁有家喻戶曉的經典卡通人物、皮克斯 (Pixar)、The Muppets、漫威 (Marvel)

等公司，發想精采的電影及娛樂體驗，並且透過整合旗下包括電視頻道、主題樂園、遊戲及周邊商品等在內的龐大事業體，創造得以發揮綜效的商業模式，而迪士尼市場行銷策略是從孩童階段就開始，例如從 Disney Channel 等電視、電影行銷打造顧客長期對迪士尼的印象。

2016年迪士尼集團營業額達566億美金，較2015年增加約3億美金，主要營收以來自主題樂園的收入貢獻最高，佔44%，其次為電影娛樂事業佔31%，商品收入佔9%，其他收入16%。在有關迪士尼的人力資源運用上，Howard以加州迪士尼為例，員工數約達2萬4,000人，但會因季節性及正職與兼職有所不同，主要是美國工資費用高，迪士尼會精算員工每一鐘的產值；Howard特別提到Disney Look，這是強調員工應遵守特定的外在形象，注重員工外表，必須乾淨清爽，紋身刺青必須遮住。

Howard向學員提到的人力資源管理上的重點：

#### (一) 選才及用才

- 1、員工是迪士尼的資產而非成本，招募面試約須3天，主要是要確認應徵者的特質與迪士尼文化相符。
- 2、迪士尼樂園的實習生，現階段招募以美國國內學生為優先，若有缺額再考慮聘用國外生實習生。
- 3、迪士尼樂園樂意聘請二度就業的銀髮族或年長者，多擔任入口收票或賣店收銀人員。

#### (二) 育才

- 1、新進員工訓練：第一線新進員工通常須經過21天的訓練課程，之後經過考試後再至工作崗位面對顧客，例如度假飯店部分需10天(後場整體)，前台7天實習，1天合班總訓練，另3天為管理幹部提問問題測試員工，共計21天，通過者由米奇頒發結業證明及工作名牌。後續也有跨部門學習計畫協助輪調不同部門。



- 2、員工學習管道多樣，主要是要時時灌輸員工迪士尼文化的精神，包括內部網站有 Cross-training 課程、迪士尼大學等。
- 3、迪士尼鼓勵員工創新，多發表意見、提出建議，犯錯時以透過教練教導方式（Coaching），安排一位導師或教練教導正確的作法，而非懲處。

### （三）留才

- 1、迪士尼以不同方式關懷員工，因此流動率低，此外從招募面試過程就非常謹慎，並確認員工特質與迪士尼文化的適合度。
- 2、迪士尼樂園的 Main Street 建築物會標示具貢獻的員工姓名，感謝員工的付出。
- 3、每 10 年迪士尼會擇日將園區不對外開放一天，只限定給員工及親友，激勵員工。

## 迪士尼加州冒險樂園（Disney California Adventure Park）

迪士尼加州冒險樂園（Disney California Adventure Park）與迪士尼樂園（Disneyland）毗鄰相對。加州冒險樂園的目標市場鎖定以青少年或年齡層較大者，與迪士尼樂園明顯區隔，由其名稱中的冒險即可知其定位。

- （一）冒險樂園包含 Paradise Pier 天堂碼頭、Grizzly Peak 灰熊山峰、Cars Land 賽車天地、Hollywood Land 好萊塢天地、A Bug's Land 蟲蟲天地、Burena Vista Street 博傳街、Pacific Wharf 太平洋碼頭、Condor Flats 神鷹機場等區；熱門遊樂設施提供 FASTPASS。
- （二）園區當天的活動，除於園區可拿取節目表外，遊客亦可下載 APP，即時獲得遊園資訊，包括遊樂設施的等待時間、表演時間、餐廳菜單等，方便遊客安排遊園之行程與時間。
- （三）遊樂設施設有 Single Rider Entrance，方便單人遊園、趕時間的遊客，藉由此項安排，樂園亦可有效使用設施座位及消化排隊人龍。
- （四）遊樂設施或劇場表演多與迪士尼動畫電影結合，現階段最熱門表演

為冰雪奇緣（Frozen）音樂劇，全長約一小時，全劇真人現場演唱及演出，加上場景運用 3D 科技及演員於舞台下方觀眾席之演出橋段，更增加演出的張力。本次擔崗演出音樂劇的女主角是位黑人演員，與動畫電影的角色不同，可看出膚色並不是迪士尼決定演員角色之考量。

- （五）冒險樂園的閉幕秀，是晚間 8 點許在 Paradise Pier 的戶外水舞秀 World of Color，結合 3D 立體投射燈光、水、煙火、迪士尼發展歷史及動畫電影情節，均融入水舞秀中，表演長度約 20 分鐘。遊客若要欣賞水舞秀，須以入場票券抽取水舞秀的觀賞券，再依據觀賞券上的顏色分區，到指定的區域欣賞水舞秀，園方係採事先抽券及顏色分區來掌握打算入園觀看水舞秀的人數並同時進行人流分散，以確保人流移動順暢及展演秀的品質。

### 迪士尼樂園（Disneyland）

- （一）加州迪士尼樂園是華特迪士尼第一個創立的主題樂園，1955 年開幕已超過 60 個年頭，樂園遊樂設施及規模雖不若 2001 年才開幕的冒險樂園，但樂園本身及各項主題設施、表演、遊行的故事性，卻吸引迪士尼迷不斷重遊。
- （二）迪士尼樂園人力採取三班制，園區每日閉園後，設施維修工作開始進行。由於樂園是創辦人華特迪士尼夢想中的「烏托邦」，華特迪士尼希望樂園展現在遊客面前的一切皆是美好的，園區設施維護更新的落實，讓遊客不會見到園區內有設施斑駁的情形，且是歡樂的園地，因此園區即使已超過 60 歲，但不見其老態，例如最傳統、經典、非刺激性的遊樂設施「It's a Small World 小小世界」，配樂不變，但代表各國文化的人物模型一切如新。
- （三）迪士尼樂園對意外事件的處理紀實

「Indiana Jones Adventure 印地安那瓊斯歷險」是園區內最受

歡迎的遊樂設施之一，遊客搭乘吉普車造型的運具，配合影片聲光、逼真造景，展開印地安那瓊斯歷險電影中的探險之旅，沿途驚險通過層層關卡，吉普車忽上忽下，忽快忽慢，顛簸前進。此時卻發現置放在座位下的背包不見了，背包中裝有護照及錢包等重要個人用品，應該是在行進過程中被甩落在路途中。當吉普車抵達終點，隨即告知服務人員，此時約近中午 12 點左右。園方處理過程如下：

- 1、現場服務人員表示，因為遊樂設施正在運作中，排隊人潮眾多，無法立即處理，將通知主管協助，請我們在旁稍待。
  - 2、主管在數分鐘後出現，先親切向我們問好，並要我們放輕鬆，該主管詢問我們何時打算離園，我們回答約下午 5 點，接著他請我們於下午 3 點鐘回到指定的地點。心情緊張的我們數次問該主管是否確定能找回背包，該主管說沒問題，我們打算留下電話請主管在找到背包後能通知我們，但他回答只要在下午 3 點回來即可。
  - 3、約莫 3 點，我們回到 **Indiana Jones Adventure** 排隊入口，向服務人員表示是要來取回上午掉落的背包，服務人員請我們依指示往上走，來到主管早上指定的地點，服務人員請我們在旁稍坐休息，並詢問我們背包顏色，裡頭有什麼物品等，隨後通知主管來到現場，主管再次跟我們說放輕鬆，「馬上處理」。就在此時，場館燈光全亮，設施停止運作，可以清楚看到現場排隊人龍綿延，現場廣播表示有狀況要排除，請遊客稍候，此時看見主管帶著幾名工作人員往吉普車運行方向前進，大約經過兩分鐘後，主管即拿著背包，並很輕鬆的說「這是您的背包吧！」
- 這個意外事件，團體學員討論迪士尼園方的處理過程或 SOP，認為以下數點值得自身遊樂園思考：

- 1、場館的設計精密，設計之初即考量到有異物掉落不影響設施運

作與安全。所有遊客都是搭乘吉普車，異物掉落不會擔心有工作人員以外的人拾取。

2、停止設施運作茲事體大，在不影響安全下，若掉落物品的遊客沒有要立即離園，園方即可選擇人潮較少的離峰時間停止設施運作，取回物品交還遊客，對服務提供的影響最小。

3、主管及服務人員親切安撫遊客，並告知能找回遊客的失物，讓遊客能對迪士尼產生信心。

## 伍、心得與建議

### 一、善用科技提升遊客管理效能

目前臺灣遊樂園遊客入園多為傳統方式，於園區門口購票、驗票入園，一日票可能為離園即失效，或是暫時離園時須在出口處由工作人員於手背上蓋章，做為當日再次入園的證明。

本次參訪的 Sea World、Legoland 或是 Disney 主題樂園，不論是單日票、多日票、年票，均可於網上購票，並可儲存於行動載具內，現場購票雖然仍維持有人工售票，但同時也有多台自助購票機臺由遊客自行操作購票。入園時採用電子驗票（因為安全考量，部分樂園對遊客隨身提袋或背包實施檢查），服務人員以掃描機票驗票即可收集入園人數、票種等可作為大數據分析的資料，另外也在驗票時拍下持票人的臉照儲存於票卡上，遊客在票券效期內離園入園，工作人員同樣透過掃描票卡就可確認持票人身分，可有效降低人力配置與驗票時間。

此類利用科技提升購票、驗票效率，進而管理遊客與進行大數據分析，可改善遊客管理的效能、工作人員人力的配置與運用，若在善用大數據分析，更可進一步對園區經營的策略提供協助。

## 二、主題樂園設施維護須確實到位

臺灣的觀光遊樂業在服務上已達一定水準，並能在遊樂園區的經營上，思考在原有的「遊樂」功能外，向遊客進一步訴求「寓教於樂」、「科技體驗」，但此次考察參訪發現，設施維護落實，營造一個如新、安全、友善的遊樂環境，是吸引遊客前來或回流重遊的基礎關鍵。

本次參訪的樂園，以迪士尼樂園為例，除其對設施安全的管控及對使用者友善的設計是同業的標竿外，令人稱道的還有其對設施維護如新的堅持與落實，遊客進入迪士尼樂園，雖然知道是超過 60 歲的樂園，但維護良好的遊樂設施與園區環境，配合園區卡通人物、遊行及故事氛圍，不會有老態龍鐘的感覺，而是沉浸在其塑造的歡樂天地中，這也是園方有信心可以推出多日票、年票，吸引遊客回流重遊之所在。

## 三、運用員工授權與多元人力於服務傳遞

服務業十分重視標準作業流程 SOP，原則上希望提供給消費者標準化的服務，以確保消費者滿意，但過度講求 SOP 的服務也引來消費者認為服務的「溫度」不足，提供服務者與接受服務者之間沒有交流。然而，此次參訪過程中，部分學員在海洋世界感受到服務上的意外驚喜，這樣的意外驚喜一樣是建立在 SOP 上，但成就遊客驚喜的重點在於園方多給現場員工的「授權」。

根據學員分享經歷，海洋世界 Deep SEE VR: Orca 360，是近期推出的 360 度 VR 體驗設施，需提前預約且每位遊客需要支付 10 元美金的額外費用，當學員準備購票時，工作人員問有多少人要體驗時，「總共 5 位」，該位現場工作人員隨即表示「免費，是給 5 位學員的 Surprise」，讓學員們又驚又喜，工作人員並在表單上寫著 Surprise，並說他每天有固定的驚喜名額可以提供給當日的顧客，也有權利決定由誰使用。此工作人員充份被授權，這情形讓學員去思考這在臺灣可能做到嗎？因為授權可能還牽涉到授權的程度，以及管理階層與現場第一線工作人員間的信任。

此外，參訪的樂園進用許多銀髮族員工，多見於驗票、服務中心或賣店中，其服務的熱忱並不亞於年輕員工，且能帶給遊客不同的感受。例如在迪士尼樂園的賣店結帳時，收銀台的銀髮族工作人員，親切地問候是第幾次到迪士尼，也簡單分享她當初帶自己小孩到樂園來的情景，帶給人溫馨的感覺。隨著人類餘命的增長及退休年齡增加，銀髮人力的運用是企業可能面對的問題，此次參訪各樂園對於銀髮員工的進用、管理，值得參考。

#### 四、國外中小型主題樂園之經營值得國內業者參考

本次學員參訪海洋世界、樂高樂園、迪士尼，後續並參訪 Knott's Berry Farm、Mulligan Family Fun Center、Jumper's Jungle Family Fun Center 等較為小型的樂園。國內的觀光遊樂業均屬於中小型樂園，並無類似迪士尼規模的主題樂園，安排國外參訪學習，除了標竿企業如迪士尼、環球影城外，增加安排參訪中小型主題樂園，對學員及國內業者將有所助益。

國外大型主題樂園，包括迪士尼旗下的各主題樂園、度假園區、環球影城等，是許多遊樂園業者的學習標竿，其經營的理念、行銷的策略、服務的遞送、管理的流程等，有許多值得業者學習之處並能給予業者啟發。但在國外仍有許多的中小型主題樂園，在大型主題樂園具知名度、強力行銷大量吸客的同時，仍能在市場上獲得消費者的青睞，對照同屬中小型樂園的國內業者，面對的競爭環境、可運用的資源較為類似，其園區定位、經營模式、行銷手法、資源運用、人力配置等，也值得國內業者前往交流與學習。

附錄、照片



進入海洋世界停車場的路上，就可看見園方所設置 Rescue、Animal Care、Conservation、Inspiration 的企業理念標示。



樂高樂園考量孩童安全，鐵門框全以軟墊包覆。



迪士尼樂園開幕迄今已超過 60 年，但經典的小小世界遊樂設施，在維護確實到位及更新展示內容下，設施完全不見老態。