

出國報告（出國類別：其他）

107 年觀光產業關鍵人才培育計畫
-高階主管養成
國外參訪訓練(旅行業)

服務機關：交通部觀光局

姓名職稱：湯文琦 組長

派赴國家：馬來西亞、新加坡

出國期間：107 年 9 月 8 日至 9 月 15 日

報告日期：107 年 12 月 11 日

摘要

交通部觀光局於 104 年至 107 年推動「觀光產業關鍵人才培育計畫」，在高階主管培育部分，係甄選旅行業、旅宿業及觀光遊樂業之優秀觀光從業主管及觀光相關科系現任專任教師，於國內完成訓練課程後，分赴國外知名學校、訓練機構、飯店、主題樂園或相關企業參訪交流及實地觀摩訓練，提升觀光產業整體競爭力。

本次係辦理旅行業赴馬來西亞及新加坡參訪訓練，出國培訓期間為 107 年 9 月 8 日至 15 日，培訓內容包括參觀於馬來西亞的舉行的 MATTA 旅展、清真寺、伊斯蘭藝術博物館、穆斯林認證飯店；新加坡部分則參訪 Airbnb、Bemyguest、Expedia 等新創 OTA 平臺，並於 SMU 新加坡管理學院及 William Angliss Institute 新加坡分校參與「大數據」課程，主要的參訪心得及建議如下：

- 一、穆斯林旅遊市場將日益擴大，值得投入更多相關資源積極攬客。
- 二、穆斯林接待環境先「友善」、再「認證」，以快速拓展接待能量。
- 三、智慧型裝置及 OTA 興起改變旅遊型態，觀光產業挑戰日艱。
- 四、運用大數據及 OTA，精準行銷有效推廣臺灣觀光。

目 次

壹、觀光產業關鍵人才培育計畫-----	第 3 頁
貳、國內培訓課程-----	第 4 頁
參、國外參訪訓練行程-----	第 5 頁
肆、參訪內容紀要 -----	第 6 頁
伍、心得與建議 -----	第 9 頁
附錄、照片 -----	第 13 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。107 年管理核心課程包括行銷管理、領導統御、策略管理、觀光政策、談判協商、商業創新模式及電子商務等系列課程，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，今年的主題模組課程係以「財務管理」為主軸，課程主要有：「商品價格策略」、「企業營收與績效管理」、「大數據運用」等內容，由國內外觀光領域知名教授及產業專家講授課程，讓受訓學員瞭解相關知識，作為出國學習的基礎知能。

在完成國內訓練課程後，再依業別安排受訓學員赴國外參訪機構交流學習，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旅行業赴馬來西亞及新加坡研習；參觀於馬來西亞的舉辦的 MATTA 旅展、清真寺、伊斯蘭藝術博物館、穆斯林認證飯店；新加坡部分則參訪 Airbnb、Bemyguest、Expedia 等新創 OTA 平臺，並於新加坡 William Angliss Institute 學院參與「大數據」課程。

貳、國內培訓課程

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上課。

(二) 課程內容

日期	課程名稱	授課講師
6月8日	行銷管理	國立臺灣大學 林俊昇教授
6月22日	領導統御	國立臺灣大學 陸洛 教授
6月29日	策略管理	國立政治大學 黃國峯 教授
6月30日	觀光政策	交通部觀光局 陳淑慧副局長
6月30日	談判協商	基德福來企管顧問公司 王時成 總經理
6月30日	商業創新模式	萬同軒 計畫主持人
7月6日	電子商務	國立臺灣大學 江炯聰 教授

二、主題模組課程（旅行業）

(一) 採依業別分班上課。

(二) 課程內容

日期	課程名稱	授課講師
7月14日	商品價格策略	國立高雄餐旅大學 劉喜臨 副校長
7月21日	企業營收與績效管理/損益管理	雄獅集團 林東封 總經理
8月31日	旅遊趨勢與國際觀光前景	香港理工大學酒店及旅遊業管理學院 Barry Mark 教授
9月1日		

參、國外參訪訓練行程

本次公務出國期間是 107 年 9 月 8 日至 15 日，旅行業團體學員計有 13 名，本團由國立高雄餐旅大學劉喜臨副校長擔任團長，引導學員參訪及觀察。另停留馬來西亞期間，交通部觀光局駐吉隆坡辦事處周士弼主任亦協助引導本團參觀及瞭解 MATTA 旅展，亦陪同部分穆斯林參訪行程，並向學員簡報觀光局在馬來西亞行銷宣傳臺灣觀光之作為。讓本團學員得以迅速瞭解相關資訊，投入學習。

天數	日期	行程
1	9 月 8 日（六）	台北-吉隆坡
2	9 月 9 日（日）	全日：參加馬來西亞 MATTA 旅展
3	9 月 10 日（一）	上午：全球穆斯林友善清真卓越平臺 MFHE 座談會 下午：參訪穆斯林友善飯店 PNB Perdana Hotel
4	9 月 11 日（二）	全日穆斯林文化體驗： 參訪清真寺及伊斯蘭藝術博物館
5	9 月 12 日（三）	上午：吉隆坡-新加坡 下午：參訪 Airbnb、Bemyguest 等新創旅遊公司
6	9 月 13 日（四）	上午：SMU 新加坡管理學院培訓課程 下午：參訪 Expedia 新創旅遊公司
7	9 月 14 日（五）	全日：William Angliss Institute 新加坡分校培訓課程
8	9 月 15 日（六）	新加坡-臺灣

肆、參訪內容紀要

一、馬來西亞 MATTA 旅展

這是馬來西亞最大的旅展，也是旅遊界推廣及促銷重要盛事，本團參訪重點：觀察該旅展舉辦型態、臺灣旅遊產品銷售情形及馬來人(穆斯林旅客)參與旅展情形。

- (一) MATTA 旅展因場地緣(不同棟)故共分 5 大展場，主要仍是區分國際 (Outbound)及國旅(Domestic)市場，約有 1356 個攤位參加，從早上 10：00 開放到 21：00，較臺灣旅展開放時間長。本團前往參觀當天是星期日，現場人山人海，參加旅展之民眾非常多，遠甚臺灣 ITF 旅展之人潮。
- (二) 旅展中販售之臺灣旅遊產品大部分平均價格約落在 1.5 萬元至 2 萬元間，以 5 天或 6 天行程居多，與亞洲鄰近國家相較，例如：日本、韓國的旅遊費用相對較低；行程內容雷同，沒有太大差異性，亦有部分旅行社主推包車旅遊，強調行程可由客人自主掌控。可以發現詢問者幾乎多為華人，在旅展中很少看到馬來人去詢價，或因為主要銷售對象是華人，可以看到仍是「價格戰」在各攤位競爭。
- (三) 在國內旅遊展場部分，馬來人之人潮明顯較多，且多為家庭客進場，攜家帶眷參觀，所詢問亦多為家庭旅遊產品。而穆斯林朝聖旅遊單獨設置展區，該區較為莊嚴寧靜，所販賣產品都是朝聖之旅，非穆斯林教徒(例如：本團學員)在該區不被主動招呼，旅行社人員也不願對朝聖產品多加說明，足見穆斯林人對朝聖旅遊之謹慎，不當成一般旅遊產品推廣。

二、穆斯林友善清真卓越平臺 MFHE 簡報

本場簡報由 MFHE 臺灣秘書處 HIT 何秘書長簡報，主要說明了穆斯林市場之概況及未來推動穆斯林之方向，重點如下：

- (一) 穆斯林市場是未來最大的人口紅利市場，穆斯林人口全球已超過 18

億，每 4 個人就有一位是穆斯林教徒，在 2030 年，將會達到每 3 個人就有一位是穆斯林徒，而且 2030 年穆斯林青年(19-29 歲)人口比例將達全球人口的 50%；2050 年，這些青年人口將成長至壯年，是全球市場的消費主力。依據伊斯蘭教義，穆斯林人不能節育，不能墮胎，這正是穆斯林人口不斷成長的主因，穆斯林人口紅利將成世界最大市場。

(二) 清真認證(Halal 認證)

清真認證與是否得以爭取到穆斯林龐大商機息息相關，MFHE 由馬來西亞的穆斯林機構推動，將打造一個從友善、認證到佳美 5 個等級的平台，只要與穆斯林相關，該平臺皆可提供資源，讓穆斯林各項市場更容易入門也更快推廣，該平臺將使用分級制度與系統評價，平台上將提供交易、服務與人員訓練等，包含貨物物流與金流系統。本平臺讓本團覺得穆斯林商機大有可為，但是返國之後，後續追蹤發現該平臺設置進度嚴重落後，據悉與馬國放假太多及馬國人效率有關，目前仍無法具體掌握平臺在臺灣完成設立的時間點。

三、穆斯林友善飯店 PNB Perdana Hotel

PNB 佩達納酒店是馬來西亞首家被認證的清真飯店。它是吉隆坡高檔的大型飯店，設有 338 間房。既是清真認證飯店，自然具備一切穆斯林旅客所需，但它的要求細緻到朝向麥加的禱告方向是依據太陽每日升起的些微不同而進行每日調整。PNB 飯店與臺灣飯店較不同的就是提供小廚房與用餐的餐桌，看得出來用心規劃給穆斯林旅客自行煮食，讓他們在飲食有更大的空間，這可做為臺灣的飯店業者一個參考，在臺灣清真飲食尚不足之前，可以考慮公寓式酒店亦有利於爭取穆斯林旅客。雖然 PNB 酒店房間有提供小廚房，但是該飯店亦設有 3 個餐廳提供住客用餐，本團在該酒店享用下午茶，餐點之豐富及美味，讓人大開眼界，也打破我們對清真餐飲的誤解(以為變化不多)。

四、參訪新加坡旅遊新創公司：Airbnb、Bemyguest、Expedia

(一)Airbnb：2008 年以共享經濟起家，創辦人從分享客廳沙發開始，到目前已有超過 3 億人次使用過該平臺而住宿陌生人的家。其最大的特色是發

展出人與人之間的信任，房東願意交出鑰匙予陌生人，而房客願意入住一個陌生的家庭。Airbnb 此模式雖然協助了部分房東分享一個住宿區域而取得經濟收入，但衍生出專業房東、未與房客同住、公寓大廈內日租套房等等問題，也造成部分國家並不贊成 Airbnb 的營運方式。未來 Airbnb 將打算進軍旅遊市場，包括規劃行程，這也將造成與一些國家在住宿法令規定外，甚至旅行業的法規是否衝突的另外一個挑戰。

(二)Bemyguest：主要是運用科技平臺提供旅客直接購買旅遊目的地的當地產品的通路。它可即時訂購，讓旅客打造專屬客人的旅遊經驗。除了 B2C 之外，還設置了 Xplore 平台，提供同業代理銷售平台機制，讓較小規模的旅遊業者也能夠以科技平臺去服務旅客。

(三)Expedia：提供 B2C 跟 B2B 的經營產品，是美國兩大線上旅遊集團之一。

強大的品牌讓消費者在機票、飯店及目的地旅遊產品在最早及最晚都能預訂，例如：機票最早 11 個月前最晚 6 小時前，飯店最早 500 天前最晚入住前。在 B2B 部分，藉由不同的合作模式滿足不同規模的旅遊業者，依平台的使用程度來擴大銷售，例如：只需使用其付款系統或購買其設計之平臺介面，或是申請同業帳密進入其同業銷售系統。本團參訪之學員於參訪後對 Expedia 亦有興趣，甚至評估購買其產品加以運用。

五、大數據課程運用與學習：SMU 新加坡管理學院及 William Angliss Institute 新加坡分校培訓課程

(一) SMU 新加坡管理學院：主要課程內容為利用社群平臺進行數位行銷。社群平臺每日資訊太多，如何在一大堆垃圾資訊中打動消費者的心，必須是「內容行銷」，而優質內容設計要素主要有下列幾種特點：具有原創性與獨特性的內容；有趣、有見解的觀點，讓人有想分享的衝動；教條式或是了無新意的東西只會淹沒在資訊海之中。數位行銷 3 大策略重點：以內容為骨架、以社群為血脈、再以數據不斷優化內容。

(二) William Angliss Institute 新加坡分校：主要授課內容是大數據應用，大數據可運用在「接觸新市場」、「維持既有市場」，主要方法為：

- 1.運用數據來瞭解顧客：分析喜好與潛在需求。
- 2.加強與顧客的聯結：愈瞭解及滿足顧客需求，愈能與顧客產生聯結。
- 3.維繫顧客忠誠度：運用資料建立客戶關係管理。
- 4.差異化行銷：運用數據進行個人或客製化行銷，滿足不同客戶的需求，甚至做到提供客戶驚喜。
- 5.建立出數據模型，可進行消費行為預測。
- 6.依據大數據，可以執行更好的價格策略。

伍、心得與建議

一、穆斯林旅遊市場將日益擴大，值得投入更多相關資源積極攬客。

目前全球穆斯林人口數已達全球總人口數的四分之一，超過 18 億人口數，據推估在 2050 年，全球穆斯林人口數將可世界總人口數的三分之一。另外全球已開發國家均有少子化的危機，但伊斯蘭教義不可節育、不可墮胎，故穆斯林無少子化危機，同時讓全球 15 到 29 歲的年輕人中，每 3 個就有一個是穆斯林，這群年輕人的消費行為將逐漸影響世界經濟，旅遊市場也不例外。

全球穆斯林旅遊人次超過 1.3 億人次，占全球旅遊市場的十分之一，而區域旅遊是近年來的旅遊趨勢，亞洲地區的穆斯林人口數占了全球穆斯林人口數的 6 成，包含印尼、印度等均有超過上億的穆斯林人口數。此次參訪的馬來西亞，國家總人口數約 3 仟 2 佰餘萬人，雖然不是穆斯林大國，但其國內逾 6 成的馬來人均是信奉伊斯蘭教，也是我們推動穆斯林旅遊市場的主要客源國。

穆斯林教徒重視家庭，所以旅遊型態多是家庭旅遊，而其因為所吃所接觸皆必須有清真認證，太便宜的事物會讓他們不安，認為可能有造假(不符合認證)，所以穆斯林旅客願意花錢在清真認證事物上。只要提供一個可從事家族旅遊的環境及符合清真認證的飲食，即可迎向穆斯林

旅客的日益龐大的商機。

二、穆斯林接待環境先求「友善」、再拓「認證」，以快速發展接待能量。

據萬事達卡 2018 年最新「新月評等—全球穆斯林旅遊指數 (GMTI)」，臺灣在非伊斯蘭教組織中最佳旅遊目的地，首度擠進第 5 名，超越德、澳、美等觀光勝地，但臺灣對於穆斯林旅遊環境的打造仍有非常大的成長空間。此次參觀的全球穆斯林友善清真卓越平台(Muslim Friendly Halal Excellence Ecosystem, MFHE)將在明年之後逐步成立世界各國的認證平臺，主要目的是為了整合目前在各個國家不同的認證單位不同的認證難易，同時除了清真認證之外，亦增加清真友善的等級，讓有心想要打造穆斯林環境的人事物可以更容易入門。

整體而言，穆斯林國家隨著科技進步，世界各國資訊流通日益普及，穆斯林的年輕族群已與世界接軌，他們也追求 3C 產品、時尚的穿著打扮，及到世界各地旅行，這群穆斯林年輕人未來將是世界經濟發展重要的一環，臺灣不能忽視他們，應該更積極的佈局爭取穆斯林客源。目前臺灣的硬體接待環境尚不甚普及，以旅遊最基本的飲食與住宿條件來看，飯店部分可以從友善著手，例如：可蘭經、祈禱毯的準備、麥加方向的禱告指示、淨下設施等，具備這些基本條件，穆斯林客人即可入住；清真餐廳是臺灣目前較難快速增加的環節，交通部觀光局目前雖有補助餐廳清真認證，但業者因為看不到大量的客源，始終認為太不符合成本效益。個人此次體驗純正清真餐，覺得穆斯林餐點味道雖厚重，但吃完後不會口乾舌燥，身體毫無負擔感，以個人而言未來很樂意享用清真餐；在拓展清真認證餐飲作法上，建議可由相關部會，例：經濟部、文化部與交通部觀光局合作，加大力道推廣清真飲食，美味之外導入健康元素，讓國人也樂於享用清真食物，需求面增加，相信供給面也能隨之提升。

此外，臺灣社會及民眾對穆斯林文化的瞭解仍有成長空間；事實上

臺灣還不夠國際化，大部分的民眾對臺灣以外其他國家的政治、經濟、文化均不感興趣，其他層面先不論，單從打造適合接待穆斯林的旅遊環境來看，建議可以先挑選出適合的一些景點，例如：休閒農場、樂園，再搭配可住宿的飯店，形成旅遊路線，針對這樣的路線去提供認識穆斯林文化的課程補助，除了硬體之外，讓會接待到穆斯林客人的軟體-人力，也都具備對穆斯林文化的基本認識，懂得尊重穆斯林客人、瞭解他們的需求，臺灣的友善程度將大為增加。

三、智慧型裝置及 OTA 興起改變旅遊型態，觀光產業挑戰日鉅。

網路的興起、手機及筆電等智慧型裝置的普及，改變了各種領域客人的消費型態，實體店面的減少、線上商店的增加，就是科技化具體的結果，旅遊市場也是其中之一。此次在新加坡參訪的 Airbnb、Bemyguest、Expedia 等旅遊新創公司均是近十年來快速興起的跨國電商，而且勢不可擋，這些 OTA 不僅改變旅客的旅遊樣態，更衝擊小規模、傳統經營的旅遊業者，從訂機票、飯店、餐廳到各式行程，旅客可以自己規劃、可以輕易找到自己想要的獨特行程；經營旅行元素的業者，例如：飯店、景點、樂園等無一不與這些大型 OTA 合作，以取得生意，但是高額的佣金(15%-20%)，欲讓他們有苦難言及深感不公。

目前大部分的旅遊消費仍以「價格」為市場取向，所以 OTA 也以此滿足消費者，但價格戰終究只會殺成紅海，受傷的仍是最底部的接待業者，高額佣金被跨國 OTA 收走，僅能賺取微薄的利潤，這恐怕也將造成惡性循環，無力投資於改善自身的條件與接待品質。因此，建議旅遊業者仍要打造屬於自己的接待特色，讓旅客有非你不可的需求感，以旅行社為例，親切的導遊或領隊人員，再輔以會說故事的能力，讓旅客願意選擇參團旅遊或許是一個持續生存的方式。「人」是有溫度的重要元素，所以重視從業人員的素質將是業者必須持續努力的方向。

四、運用大數據及 OTA，精準行銷有效推廣觀光。

推廣行銷觀光，常用的方式有形象廣告、代言人、舉辦活動等，至今各國亦常常交代使用。社群軟體及 OTA 是網路世代交流與交易的主要管道，而透過這些線上蒐集的各式數據，可以快速找到潛力客源精準投放行政資源，將可帶來更大的效益。

跨國 OTA 雖然有吸血(高佣金)之嫌，但其目前勢不可檔，故業者及主管機關仍有善加利用其資源，以獲取更多推廣觀光效益。舉例來說，臺灣目前要推俄羅斯來臺觀光，則可找出俄羅斯人最多人使用的旅遊線上平臺或 OTA，在該平臺、OTA 投放行銷資源(大量廣告)，亦可與該業者合作，當其蒐尋臺灣鄰近國家時(例：泰國、菲律賓)，即跳出臺灣做為介紹選項等等。

大數據及 OTA，以觀光局現行能量無法自行建置類似平臺，故只能善用市場上各項資源，作為決策及推廣的利器，臺灣的公務部門推展工作有太多採購限制及臨時交辦事項，讓我們前進速度受到影響，但我們仍要積極且不斷努力，從中尋求突破且可行的方法。觀光的力量在民間，例如：觀光的重要元素-文化、美食、人文素養、接待環境，這些都存在於臺灣社會之中，中央主管機關應與地方政府、業者及民間合作，瞭解不足之處，積極提供所需協助與資源，硬體建設不難，軟體資源的到位才是不易，臺灣永續觀光之路，需要我們繼續努力。

附錄、照片



1. 參觀馬來西亞 MATTA 旅展，帶團導師向學員說明進場之後的觀察重點。
2. 學員手上所提之橘袋是交通部觀光局吉隆坡辦事處贊助此旅展之宣導品，買門票即贈送；方便旅客裝旅展資料，成效非常好，館內人手一個，宣傳效果很大。



於全球穆斯林友善清真卓越平臺 MFHE 之座談會



1. 參訪穆斯林友善飯店 PNB Perdana Hotel，與飯店人員在門口合照。
2. 飯店精心準備之清真食物，種類繁多、精緻美味可口，打破對清真食物的刻板印象。





參訪 Bemyguest，簡報後熱烈討論請教。



參訪 Expedia，學員聚精會神聽取簡報。



於 William Angliss Institute 新加坡分校培訓課程結束，與教授及校方人員大合照。