

## 研究報告

# 墾丁國家公園滿州地區社區生態旅遊策略聯盟與旅遊網絡之建構

范玉玲<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>國立臺南大學生態科學與技術學系；<sup>2</sup>通訊作者 E-mail: ylfan@mail.nutn.edu.tw

**[摘要]** 位於墾丁國家公園南仁山生態保護區的滿州地區，約有三分之一在園區內，擁有極為豐富的生態與人文資源，尤以賞鷹已發展為重要的生態旅遊活動。然而各利害關係者各行其事，未能充分發揮滿州地區應有的生態旅遊教育功能及遊憩價值。本研究透過田野調查、訪談法及焦點團體法的方式，除瞭解該地生態旅遊發展現況，進而規劃及建構了相關產業的合作模式(策略聯盟)、標準作業流程、遊客規範及旅遊網絡。也藉由本研究提出五點建議：(1)民宿業者列入解說培訓計畫；(2)強化促進會單一窗口制度的宣傳；(3)建議促進會輔導風味餐業者加強當地特色的菜色研發及質量；(4)建立遊憩地點承載量管制辦法；(5)舉辦手工藝課程培訓，將體驗活動納入生態旅遊等，將有助於當地的生態發展。

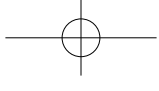
**關鍵字：**滿州地區、生態旅遊、策略聯盟、旅遊網絡

## The Construction of Strategic Alliances and Network on Community-based Ecotourism in Manjhou, Kenting National Park

Yu-Lin Fan<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Department of Ecoscience and Ecotechnology, National University of Tainan; <sup>2</sup>Corresponding author  
E-mail: ylfan@mail.nutn.edu.tw

**ABSTRACT** The Manjhou area is located in Kenting National Park, and one third of the area is included in the Park. The environment of this area features various abundant natural and cultural resources, and especially the raptor-watching has developed as an important ecotourism activity. However, the travel industries and related groups manage the tourism in their own ways, which couldn't fully develop the function of ecotourism education and recreation. This research investigates the current ecotourism development conditions in the Manjhou area, additionally, plans and constructs the cooperation pattern(Strategic Alliances), the standard operation procedures(SOP), the norms for tourists, and the ecotourism network of the area by using field research, interview survey, and focus group interviews. Accordingly, the result proposes following five recommendations: (1) to offer the B&B(Bed and Breakfast) providers the interpretation training courses (2) to strengthen the promotion of One-Stop Tourism Service of the community association (3) to promote community restaurant to improve their menu and quality of the local cuisine restaurant with the aid of the community association (4) to schedule the RCC(Recreational Carrying Capacity) rules (5) to hold the handicraft training courses, and integrate the DIY activities into ecotourism. Those results and



范玉玲

suggestions will promote the development of the local Ecotourism.

**Keywords:** manjhous region, ecotourism, inter-industry alliance, tourism network

## 前言

近年來隨著觀光遊憩與生態保育概念的興起，各縣市政府也積極投入兼顧觀光與保育的工作，生態旅遊也受到更多的重視。位於墾丁半島的滿州地區，擁有非常多樣且豐富的自然環境與生態資源，亦保留許多過往的歷史痕跡、展現不同族群融合的人文風情；加上每年10月至隔年3-4月為國內著名的賞鷹時節，南仁山生態保護區亦有豐富的生態資源，為觀察恆春特有種植物的重要地點，解說資源相當豐富，非常適合生態旅遊活動的進行。

然而滿州地區的生態旅遊發展，相較於鄰近其他社區，例如社頂地區的發展情況，仍有努力空間，參考學界論述生態旅遊地點發展的條件，推估原因包括：一、當地過去缺乏強而有力的培力(Empowerment)團體(例社區發展協會)來推動滿州鄉的生態旅遊發展，各相關產業業者也僅致力於自身利益；二、行政資源也未能有效整合營造業者合作模式及研擬策略，難以凸顯滿州鄉的整體特色與多元生態旅遊價值；三、受限於經費或人力不足等問題，羅織當地民宿等業者成為合作夥伴或生態解說員加以培訓，缺乏官方及學術單位來輔導推動。故本研究嘗試以整合當地生態旅遊產業及透過策略聯盟形成旅遊網絡以促進滿州地區社區的生態旅遊發展。

參考社頂、桃米等國內較成功的社區發展生態旅遊經驗，本研究以滿州地區為範圍進行個案研究，運用策略聯盟及旅遊網絡的建立方式，結合當地發展生態旅遊的重要組成-即滿州地區社區發展協會(組織)、解說員(人員)、風味餐(飲食體驗)與民宿產業(住宿體驗)等做為發展生態旅遊網絡與策略聯盟的基礎，期盼達成縮短各方磨合摸索時間、穩固生態旅遊發展基礎、配合國家公園生態保育與永續發展等目標，不致走向失序、商業化的大眾旅遊；也期盼藉由上述各利害關係者(Stake Holders)的

策略聯盟及旅遊網絡的合作模式之建立，能輔導當地「滿州鄉生態旅遊觀光促進會」「長久」與各相關產業業者合作，不致於因研究計畫結束而終止，能永續滿州地區的生態旅遊。

本研究透過文獻分析、田野調查、案例社區參訪、個別訪談、焦點團體座談等方法進行本研究，除建立與當地的夥伴關係、進而規劃促進會的組織與工作任務分組、擬定滿州地區生態旅遊的標準作業流程(SOP)、促成當地社區生態旅遊策略聯盟、與建立旅遊網絡之合作模式等。

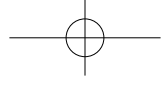
本研究之研究目的包括：

1. 研擬並建立滿州地區生態旅遊業者的策略聯盟及合作模式-包括生產聯盟、技術聯盟、財務聯盟、人事聯盟、行銷聯盟，縮短各方磨合摸索時間。
2. 研擬各聯盟的權責關係、工作項目與接待流程、及落實對外單一窗口，俾利於該地區生態旅遊的發展。
3. 建構生態旅遊網絡及合作模式：結合滿州地區當地促進會、生態解說員、民宿業者及風味餐業者形成旅遊網絡提供遊客最佳旅遊行程及確立合作模式來推動滿州地區生態旅遊。

## 文獻探討

### 一、生態旅遊

「生態旅遊」一詞始於1965年Hetzer在Links雜誌中批評觀光活動在發展中國家所造成的衝擊，他並建議以「Ecological Tourism」取代傳統的觀光模式。墨西哥保育專家Ceballos-Lascurain也於1983年首先使用生態旅遊(Ecotourism)這個名詞保護美洲紅鶴繁殖地以吸引觀光客來此賞鳥，藉著生態保育來活絡當地的經濟活動(van der Merwe 1996)。Fennell(2001)則認為生態旅遊是一種永續觀光的型式，也是一種符合倫理的經營方式，主要目的除在於體驗自然、學習自然，並且對當地



的保育或保存有所貢獻。Hipwell(2007)則強調當地居民的參與，並認為是生態旅遊發展成果的重要關鍵。雖然各文獻對「生態旅遊」定義與意涵不勝枚舉且有學者認為可達 6-70 種，而整理國內學者對生態旅遊的意涵，則包含了「資源利用」、「重視保育概念」、「支援永續經營概念」、「特殊遊客目的與動機」、「遊客的遊憩滿足」、「對當地有貢獻」與「社區參與」等(朱芝緯、王鑫 2000, 吳宗瓊 2002, 宋秉明 2002, 歐聖榮、柯嘉鈞 2007)；近年來尤其強調社區為核心(吳宗瓊 2002, 陳美惠、李來錫、黃韻樺 2011)。即隨著生態旅遊發展的逐漸成熟，更強調生態旅遊須結合地方居民、規劃對環境衝擊最小的旅遊形態、適當的經營管理、規範教育遊客自然保育的觀念，並由旅遊發展所帶來的經濟收益改善地方居民的生活、活絡相關產業、促進當地人文發展，以達到旅遊、保育、文化及地方經濟永續發展目標，落實永續發展之真諦。

目前國內的生態旅遊常以結合社區參與來發展，而社區經濟發展也常以推旅遊或生態旅遊發展社區特色為優先考慮；陳美惠(2010)調查發現持續參與社區林業計畫的社區，有七成以上是以發展生態旅遊為目標。綜觀目前國內外皆重視生態與環境保育，對地處偏遠擁有豐富自然資源的社區，生態旅遊或許是兼顧保育與經濟的一種可行發展方式。滿州地區三分之一位於國家公園內，自然人文資源豐富，但囿於國家公園法規經濟發展受限，若循生態旅遊結合社區參與或可永續發展。

生態旅遊結合社區發展的意義在於透過「社區培力(賦權)」(Community Empowerment)的概念以及「社區凝聚力」的展現，讓社區居民對於當地社區環境事務關懷與認同，來共同經營生態旅遊。黃躍雯(2006)提到雪霸國家公園與區內部落共同推展社區培力計畫欲推動原住民生態旅遊，經由田野調查、深度訪談及焦點團體法雖達成初步成果，然而在生態旅遊操作、社區參與、利益關係者立場與利益衝突問題...等部份仍有待努力；並提出社區居民的

「自主意識」(Self-consciousness)是發展生態旅遊很重要的因素。故本研究擬規劃及建構相關產業的合作模式、制定生態旅遊操作的標準作業流程(SOP)、期望透過策略聯盟的方式使利益關係者成為較穩定的旅遊網絡(Tourism Network)，除建立社區居民的「自主意識」，並使合作模式法制化、制度化。

綜上所述，滿州地區擁有豐富的自然資源，兼具有上述生態社區豐富自然與人文(排灣族)的特色，若結合生態旅遊的推展，藉由培養當地產業及社區居民具有生態觀，循桃米、社頂等社區模式塑造生態社區形象，或可奠定滿州生態旅遊永續發展基礎。

## 二、策略聯盟

策略聯盟(Strategic Alliances)一詞源自於管理理論，James(1985)認為策略聯盟是以互利並互相依賴的方式來維繫彼此的關係。Harrigan(1988)認為策略聯盟的關係為企業間共同達成某項策略目標的合作關係。在觀光休閒遊憩上的應用必要性例如政府預算的減少與日益增加的任務，使得政府單位需要尋求商業與非營利組織的協助(Mowen and Kerstetter 2006)。許秉翔等人(2009)以個人訪談法研究生態旅遊策略聯盟之政策，提出民間的旅遊業者與政府或在政府的輔導下策略聯盟亦受益匪淺，在競爭優勢上即包括有以下的五種面向：顯出有政府輔導的特殊價值；增加聯盟業者商標或品牌的能見度；在交叉行銷(Cross-marketing)中受益，尤其是民宿業者受益最大；人力資源管理的受益，可以在人力資源訓練上得到政府的協助；可以分享政府擁有的觀光遊憩資源，產生新的商業機會。

楊秋霖(2010)也提出生態旅遊策略聯盟，將其分為生產聯盟、技術聯盟、財務聯盟、人事聯盟、行銷聯盟與多重活動聯盟，達成任務分組、權責分明，穩固社區發展生態旅遊的基礎。各聯盟內容經整理後說明如下：

1. 生產聯盟：係指聯盟成員共同生產生態旅遊產品(生態遊程)的合作模式。

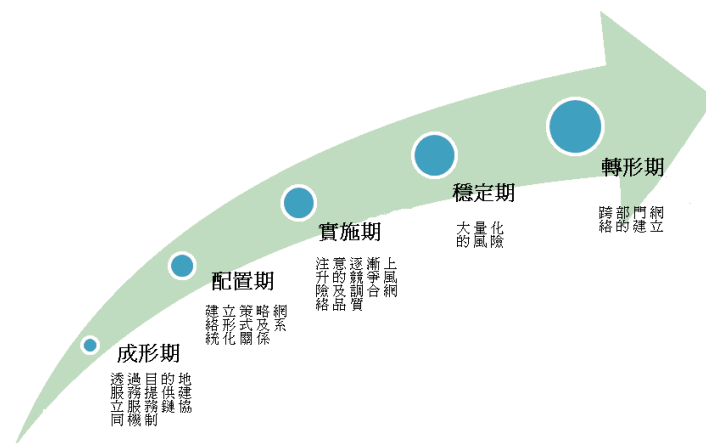
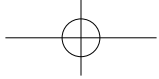


圖 1. 旅遊網絡生命週期圖(本研究繪製，修改自：Zehrer and Raich 2010)

2. 技術聯盟：提供技術援助之合作關係，技術聯盟可透過觀光服務業與相關研究單位之策略聯盟，將生態資源創意開發之技術，並合作發展創意活動及強化解說系統，並透過旅遊資訊業建構及鏈結生態旅遊相關資訊。
3. 財務聯盟：在生態旅遊策略聯盟上主要以降低成本與提高收益為主。
4. 人事聯盟：可透過生態旅遊策略聯盟，在提供解說員、培訓人員與醫療救護人員之專業技能上進行策略聯盟。
5. 行銷聯盟：在生態旅遊策略聯盟中，可將聯盟重心放在遊程促銷、公益形象、廣告，以及資訊整合方面。
6. 多重活動聯盟：在生態旅遊中，可以多變角色與目的進行配適，以求得效益最大化。即指聯盟範圍涵蓋上述兩種或兩種以上之功能，稱為多重活動聯盟。

### 三、旅遊網絡

旅遊產品的提供無法單靠產品的製造或生產，必須結合上、中、下游產業的合作，如：民宿業、餐飲業、交通運輸、土產藝品業，甚至是當地的政府機關或學術單位，同業間存在著彼此競合的關係，使得旅遊產業猶如蛛網脈絡般，形成一種網絡合作的關係。Pavlovich(2003)與 Pyo(2010)稱此為旅遊網絡 (Tourism Network)，並將旅遊網絡定義為在旅

遊業參與者之間所發生的交互作用，而此交互作用被視為參與業者間的強鏈結及參與業者與居民間的弱鏈結；Gibson *et al.* (2005)也提到藉由當地社區的支援，可讓目的地旅遊在旅遊業及經營成功上帶來更好的永續性。

Poon(1993)則以系統觀點來解釋旅遊產業是一個價值創造與生產的系統，旅遊產業結構將系統參與者分為生產者、配銷者/流通者、輔導/加速者及消費者，前三者共同合作、組織進行生產與送服務給消費者。網絡合作可為旅遊業者帶來很多的利益，如：經營成本降低、社區資源分享、專業知識經驗的分享、資訊的傳遞等。

另外，Zehrer and Raich(2010)則提出利用生命週期理論來探討旅遊網絡之關係，清楚劃分出在旅遊業網絡或社區網絡合作不同階段所應執行的工作任務，如圖 1 所示，說明如下：

1. 成形期(Foundation Stage)：以建立服務模式為主要的工作任務，在此階段的服務提供者可透過協同及網絡連結的方式來整合不同種類的、較分散的服務，而結合整合體系內的服務提供且找尋各自的利益點。
2. 配置期(Configuration Stage)：在此階段服務提供者大多以微型的企業存在，特別是在社區旅遊發展，業者間透過初步的合作模式相互學習經營經驗，使經濟規模達到配置。



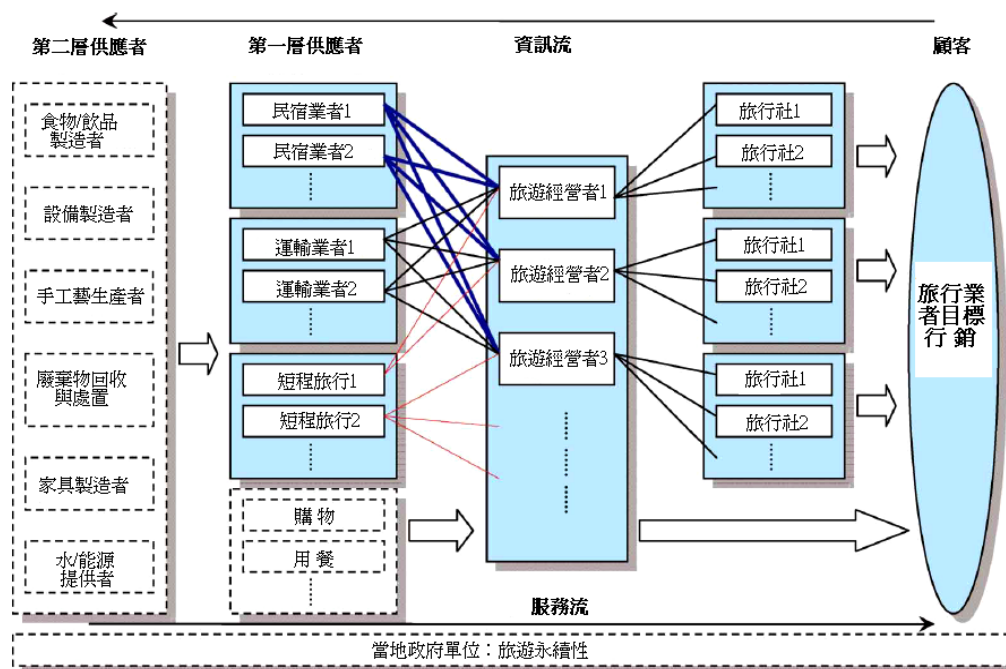


圖 2. 旅遊業供應鏈網絡圖(資料來源：Zhang *et al.* 2009)

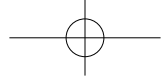
3. 實施期(Implementation Stage)：以調和網絡品質為主要工作任務，經過合作後，必會產生競爭合上的磨擦，此階段必須注意維持良性的競爭模式及重視網絡的品質；即掌握利益均衡，以免因資源分配不均或社區經營理念不合，而使網絡分裂。
4. 穩定期(Stabilization Stage)：此階段的網絡合作已建立平穩階段，合作機制也步入正軌，網絡內的業者皆能得到合理的利益分配，但此階段應注重旅遊承載量的問題，避免經營品質下降等問題，透過評估瞭解後進行調整。
5. 轉形期(Transformation Stage)：旅遊網絡的競爭力來自於專業知識，技術、工藝與知識和情感的價值的成功結合，此階段可透過和不同網絡的社區交流來活化社區經營的動力，或藉由實質的合作來突破原本經營的規模。

Zhang *et al.* (2009)提到旅遊供應鏈網絡的概念，他認為供應鏈包含主題式行程、住宿提供者及旅遊經營者，並將其三者之間的鏈結關係，如圖 2 說明，此圖將旅遊供應鏈網絡分為五大主體：(1)第一層供應者：主要為旅遊業

相關的供應業者，包含：民宿業者、餐飲業者、旅遊行程提供者及運輸業者；(2)第二層供應者：主要為與提供旅遊業者原物料之供應廠商，如：建造民宿的設備業者、家俱業者，提供餐飲業的食物/飲品業者及水/能源業者等；(3)旅遊經營者：為整體供應鏈的主體，包含：生態解說人員、導遊及活動主辦單位等；(4)旅行社業者；最後，(5)顧客端：主要為顧客的經營面，包含活動行銷、顧客滿意度等。本研究也嘗試以先導型研究(Pilot Study)方式將此旅遊供應鏈網絡的概念導入滿州地區做為個案研究。

## 研究方法

Babbie(1989)提出深入與廣泛之觀察，才能發現與討論問題之焦點，且必須有彈性的調整研究過程，致使研究成果更為具體與實務；再者，國內利用策略聯盟的概念來執行生態旅遊發展之規劃並不多，且多處於試驗與摸索階段，故無法採行大樣本的比較性研究。基於上



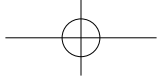
范玉玲

表 1. 異業結盟焦點團體座談

資料取得方式	進行過程	參與對象	與談者之選取標準
參與觀察	輔導並邀集滿州地區促進會舉辦相關生態旅遊活動共計 5 次	滿州鄉生態旅遊觀光促進會	
深度訪談	深度訪談分為兩種方式進行，其一為個別訪談；其二為焦點團體法	個別訪談對象為： 壑管處 1 人 促進會成員 7 人 風味餐業者 2 人 民宿業者 7 人 吉普車業者 3 人 焦點團體：以焦點團體法召開異業結盟正式協調會，除討論未來合作之模式，及 5 議題。	策略聯盟現階段合作對象(促進會、風味餐業者、民宿業者)及相關產官學者，選取標準為各產業負責人、重要幹部、已簽約或有興趣簽約的業者
文獻分析	主要取得文獻包含促進會資料、國內外學術期刊	滿州鄉生態旅遊觀光促進會、策略聯盟合作對象	以參與觀察、深度訪談、文獻分析，對資料進行分析

表 2. 異業結盟焦點團體座談結果

議題	官方代表 (壑管處)	學界代表 (國立臺南大學)	促進會	業者代表 (民宿、風味餐)
1. 是否將民宿業者加入解說培訓計畫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●一、初期由壑管處來運作認證制度，使業者無可得到上課培訓認證二、後期由促進會自行來運作。三、解說員一定要加入協會。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●民宿業者很多自己就是解說員。</li> <li>●建議壑管處輔導民宿業者納入培訓認證。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●同意。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●同意。建議由壑管處來辦</li> </ul>
2. 滿州地區夜觀解說導覽套裝行程如何進行規劃異業結盟合作模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>●今年可能試辦夜觀老鷹，大家討論夜觀加吃、住宿套裝價錢。協會、民宿最好配合降價，增加對遊客誘因。</li> <li>●若能再加進白天的活動就更好。</li> <li>(無相關回答)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●做夜觀有助於遊客會留宿在滿州。民宿業者與協會可結盟互謀其利。</li> <li>●在未來要以保育、永續的形象經營對整個社區、協會、民宿業者都非常重要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●縣政府已經核准夜觀賞鷹活動，現在在等文下來當依據。</li> <li>(無相關回答)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●部分民宿會提供三合一優惠，像海生館的門票就會比較便宜。</li> <li>●建議促進會要做一個認可，統一遊客單一窗口。</li> <li>●簽約是有針對特定對象來做簽約嗎？有看民宿的規模大小或者環境優劣？像申請營業登記還要有建築執照、使用執照。有興趣參與</li> </ul>
3. 簽約民宿業者的遴選依據及條件為何		<ul style="list-style-type: none"> <li>●現在簽訂異業結盟的一些廠商，將來做夜觀或其他套裝行程會優先選擇這些業者，希望大家多積極參與。</li> <li>●目前選擇這些民宿的原因是因為他們已經有辦理營業登記，住宿條件、價位、環境都不錯。未來還要持續再輔導其他方面。</li> </ul>		
4. 促進會公約解說員篇第3條-遊客指定解說員是否加收新台幣100元	<ul style="list-style-type: none"> <li>●這問題可以讓協會帶回去開會討論看看其他人的意見如何。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●指定解說員可以督促解說員自我充實。但是否會影響其他多數解說員輪班？</li> <li>●未來可用問卷施測遊客對解說員的反應或者是活動滿意度。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●不合理。如果這個解說員解說得非常棒，那對我們來講是一個非常正面的力量。</li> <li>(無相關回答)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(無相關回答)</li> </ul>
5. 討論滿滿州生態旅遊的景點承載量或總量管制問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>●欖仁溪要管控是可行的，只要跟鄉公所方面協調，之後由壑管處來做設施，由社區收取清潔的費用。</li> <li>●但那附近的空地在土地分區上是不能做停車場。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●像桃米、社頂，實施遊客承載量，反而有加分的作用，滿州也可以訂出承載量，提升管理與形象。也可以搭配巡守隊來管理</li> <li>●否則遊客在欖仁溪步行途中除了要閃避車輛危險，車輛排放的廢氣也會造成空氣汙染。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>(無相關回答)</li> </ul>



述原因，本研究採個案研究(Case Study Research)，將研究聚焦於滿州地區生態旅遊之本體，以生態旅遊策略聯盟為主軸，規劃滿州地區生態旅遊在生產聯盟、技術聯盟、財務聯盟、人事聯盟、行銷聯盟各業者之合作方式。研究方法採質性研究法，包括業者與耆老訪談、蹲點(社區駐點)實地觀察、業者個別訪談，及焦點團體座談等，在過程中並彙集墾丁國家公園及滿州鄉公所相關業務人員的意見作為參考，使研究更具可行性。

Yin(1994)將個案研究法定義為，一種實證性之調查，且具有 1. 在事件的實際生命週期內，對於目前現象進行研究；2. 對於所研究之現象與內容，並無明確之範圍；以及 3. 研究時採用多種來源之證據等三種特性。本研究的個案資料來源(表 1)主要為參與觀察、深度訪談與文獻分析，並對資料進行三角驗證分析(Triangulation)。

其中業者個別訪談內容為標準作業流程制定及異業結盟合作意見等議題，自 99 年 4 月起選取「滿州鄉生態旅遊觀光促進會」的重要幹部、當地資深生態解說員、墾管處與促進會推薦較具經驗、或具規模、或熱心地方事務的風味餐業者與飯店/民宿業者等陸續訪談，訪談重點問題包括：(1)對滿州鄉在推廣生態旅遊的看法跟建議？(2)對滿州鄉發展生態旅遊若採用「社頂社區」模式，即「單一窗口」對外接遊客模式的意見為何？(3)若採「單一窗口」需將此模式流程標準化(SOP)，用訂立公約的方式，意見為何？(4)對所有參與「單一窗口」的產業及解說員的營收須收取部分回饋，納入促進會保育公基金以促使社區與促進會之永續運作的意見為何？(5)希望公基金如何運用及收取比例如何？

在瞭解個別受訪者意見並討論後，於同年 5 月及 10 月從受訪者中召集策略聯盟現階段欲合作的生態旅遊核心產業(組織、解說員、風味餐、民宿)及相關產官學者，以個別訪談的選取標準排除不納入核心產業的業者(吉普車業者)，即包括：經輔導已與促進會有過合

作經驗的風味餐業者負責人、促進會及其重要幹部(資深生態解說員在墾管處協助下加入促進會)、已簽約或有興趣簽約的民宿業者(表 1)、與墾管處相關業務負責人員，針對上述訪談重點問題及衍生議題以焦點團體法(Focus Group Interviews)的方式座談討論(表 2)。

焦點團體法的特色除針對某些特定主題進行有組織的團體式討論(Krueger and Casey 2000)，並擷取參與者對某些主題的看法、態度、與經驗這類內隱性的知識。參與團體的受訪者，一般來說是相對上同質性的團體，團體之間不必要達成最後結論(Sommer and Sommer 2002)，即多數人有共識即可進到下一個議題。本研究除進行業者個別訪談，也將召集相關業者及產官學者以焦點團體法的精神與方式進行座談，以更深入探討如何聯盟與運作遊程等主題。

除了介紹有意結盟業者瞭解當地生態旅遊主要生態旅遊核心產業現況、對異業結盟的認識、未來如何推動策略聯盟、已草擬的標準作業流程(SOP)與旅遊公約草案內容，並將各議題先充分討論後，以焦點團體法的方式在取得多數人意見聚焦後即進行下一個議題，除了凝聚共識並增加座談效率。

## 結果與討論

### 一、有關異業結盟的結果

經由個別訪談及針對標準作業流程制定與異業結盟合作等議題，由研究計畫主持人從受訪者中選取主要民宿與風味餐負責人、促進會總幹事、主要幹部與墾管處滿州工作站主任等 13 人(表 1)，於民國 99 年 10 月 2 日舉辦異業結盟焦點團體座談，會中多數議題達成共識(表 2)，包括：1. 將民宿業者加入解說培訓計畫；2. 滿州地區夜觀解說導覽套裝行程進行規劃異業結盟合作模式初步成形；3. 簽約民宿業者的遴選依據說明及簽約；4. 促進會公約草案通過及解說員篇第 3 條—遊客指定解說員不加收新台幣 100 元；5. 滿州生態旅遊

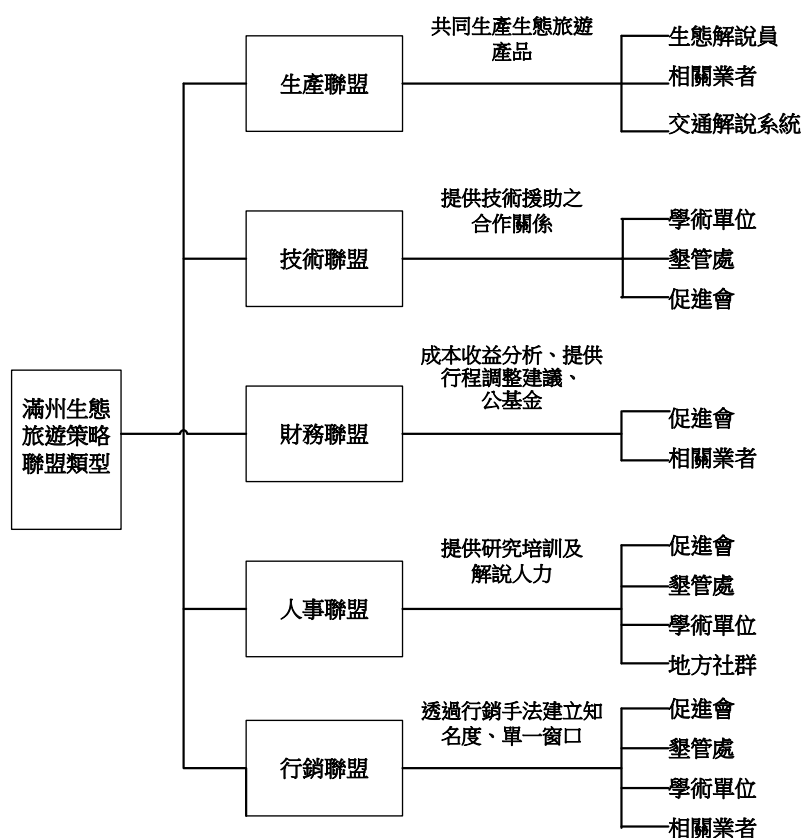


圖 3. 滿州地區生態旅遊策略聯盟類型

的景點承載量或總量管制問題因場所問題暫不執行等，而民宿業者有 3 家個別訪談時達成簽約，成為旅遊網絡的一環(民宿業)。焦點團體座談後其他業者也表達高度合作興趣，部分業者並有意加入解說員培訓。

## 二、有關生態旅遊策略聯盟模式

本研究以生態旅遊策略聯盟模式，將滿州各合作業者分為生產聯盟、技術聯盟、財務聯盟、人事聯盟、行銷聯盟五大策略聯盟(圖 3)，這些聯盟以滿州鄉生態旅遊觀光促進會為活動核心，促進會扮演接辦生態導覽、協調及橫向聯絡的角色，讓各聯盟間產生同質性業者的合作，創造產業的利基。此策略聯盟與旅遊網絡概念也於焦點團體座談時向與會者詳細說明並討論。就各聯盟之合作重點、發展過程及預期合作成果說明如下：

### 1. 生產聯盟

生產聯盟的合作重點在於聯盟成員必須共同生產生態旅遊產品，如：生態解說內容、生態旅遊行程規劃，而本研究個案的生產聯盟成員主要以生態解說員為主，負責接辦滿州地區日間活動導覽及夜間活動導覽，將環境教育活動(Leave No Trace, LNT 不留痕跡精神)導入各行程，整合周邊文化古蹟景點及滿州特色的生態遊程，結合當地業者提供交通、解說系統之合作支援。另外，在墾管處與本研究的輔導下透過實際生態旅遊路線走訪來進行解說培訓課程，並制定了各旅遊行程之導覽內容、導覽時間、收費標準及回饋於促進會之公基金，如下表 3 所示。

### 2. 技術聯盟

技術聯盟的合作重點在於生產生態旅遊產品過程中，提供技術援助之合作關係。而本研究個案透過學術單位與墾管處之策略聯盟，結果達成了包括由學術單位來提供生態資



表 3. 滿州地區生態旅遊活動之收費標準暨公基金回饋標準

規劃行程項目	計費標準	解說收費標準	促進會公基金	導覽時間
欖仁溪日間導覽 (含溯溪活動)	6人以下	1500元	150元	3小時
	6人以上	2000元	200元	3小時
欖仁溪、佳樂水夜間導覽	20人以下	1500元	150元	2小時
南仁山生態保護區導覽	團體單位 (42人)	2500元	250元	5小時
滿州鄉 人文風情導覽	半天行程 (三小時)	2000元	200元	3小時
	全天行程 (七小時)	3000元	300元	7小時

源創意開發，如：滿州地區生態旅遊綠活圖的製作、生態旅遊路線規劃、自行車路線規劃及夜觀生態路線規劃，由墾管處提供不定期的生態資源課程來強化生態解說員的解說專業及生態保育的技能；輔導促進會組織架構確立與生態旅遊 SOP(Standard Operating Procedure)運作；另外，也完成輔導促進會與當地欖仁溪巡守隊隊員成立的社區媽媽風味餐班合作、擬訂了團隊公約及後續單一窗口等輔導機制、促成當地促進會與風味餐業者的合作，並進行滿州地區特色餐飲的研發、規範及提供食品衛生安全等專業知識。

### 3. 財務聯盟

財務聯盟的合作重點在於將規劃完成的生態旅遊行程進行成本收益分析，並提供行程調整之建議。而本研究個案的財務聯盟成員主要以促進會成員為主，透過例行的工作會議與聯盟成員(例如民宿業)的協調，討論各生態旅遊套裝行程的收費，並透過成本分析、收入規劃、公基金比例來使促進會的財務收支平衡及良好的資金運用。

### 4. 行銷聯盟

行銷聯盟的合作重點在於透過行銷手法建立滿州地區生態的知名度，由於生態旅遊的知名度需由多方面著手進行，因此本研究個案的行銷聯盟成員為滿州地區當地策略聯盟的業者，由學術單位輔導協助促進會來規劃行銷模式，建立以促進會為主要負責滿州鄉生態旅遊網頁資訊更新及維護的單位，促進會並透過單一窗口的機制對外來掌握接團、遊客交流及

回應，而相關的業者也配合來進行行銷推廣，如：民宿業者將促進會提供的生態旅遊資訊、遊憩資訊推廣給住宿的遊客。另外，透過與當地的重要景觀區(佳樂水景觀區、七孔瀑布景觀區)及地方社群來達成點與點之間的聯結，進而形成旅遊群落，增加遊客連鎖效益。其次，也透過屏東縣政府、墾管處的行銷資源(如：網頁、媒體通道)來推廣滿州地區的觀光資訊，如：賞鷹季、滿州花海活動等。

### 5. 人事聯盟

人事聯盟的合作重點在於以非營利組織(墾管處、滿州鄉生態旅遊觀光促進會、學術研究單位及地方社群等)為主，提供研究培訓及解說人力。由於「人力資源」為生態旅遊推廣中相當重要的要素，而滿州地區初期人事聯盟是透過墾管處、學術單位來輔導形成滿州鄉生態旅遊觀光促進會，透過定期的會員工作大會來進行會員招募、理事長的選拔、會員共識的凝聚，並舉辦參訪學習台灣標竿社區的推動經驗，促進會的規模目前已漸漸成形，並經由焦點團體座談確立組織架構、任務分組、與 SOP 流程，而人事聯盟的推動也強化其成員對生態環境的使命感，建立良好的組織文化。

### 三、生態旅遊網絡模式

在楊秋霖(2010)的生態旅遊策略聯盟模式提到多活動策略聯盟的概念，多活動策略聯盟主要是以結合產、銷、人、(研)發、財等五聯盟形成一個可進行多活動的旅遊網絡，生態旅遊無法單靠單一產品(遊程)的製造或生產來形

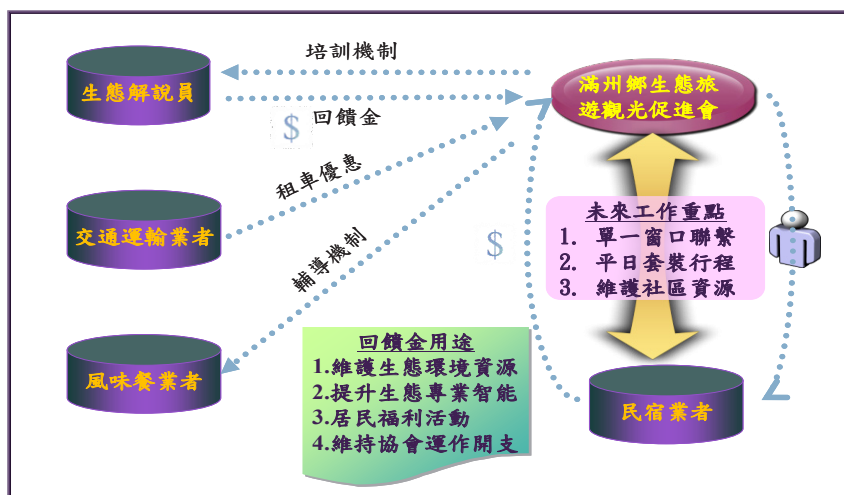


圖 4. 滿州地區旅遊網絡合作模式

成，必須結合當地的旅遊業者交互作用的合作，如：民宿業、餐飲業、交通運輸、土產藝品業，甚至是當地的政府機關或學術單位，同業間存在著彼此競合的關係，形成一種網絡合作的關係。本研究透過訪談、活動舉辦參與、參訪標竿社區及輔導(如：焦點團體法)促進會與相關業者的運作方式來建構滿州地區的生態旅遊網絡模式。

### 1. 網絡模式成形

滿州鄉生態旅遊網絡模式初步以促進會(以生態解說員為成員)與民宿業者、風味餐業者等核心產業業者合作為主(尤其是民宿業者的加入在一日遊以上的套裝行程中扮演重要角色)，透過強化單一窗口聯繫、推動平日套裝行程及共同維護社區資源，在雙方合作的基礎上，推動套裝行程所帶來的顧客轉介至民宿業者，民宿業者在交易完成後，提供促進會公基金，並應用於維護生態環境資源、提升生態專業智能、居民福利活動及維持促進會運作開支，形成旅遊網絡雛型。另外，合作的雙方也透過簽約的方式，達成合作共識，簽約的內容說明雙方共同行銷，共同支援生態旅遊的活動，並訂立客戶轉介及公基金收取的模式，本研究整理三家已成功簽約的民宿業者合作情況，如表 4 所示。

在生態解說員部分，促進會透過墾管處生態導覽課程及促進會資深解說員師徒制的方

式，提供促進會成員在滿州鄉生態資源的解說培訓，促進會會員通過認證成為正式解說員後，經促進會的排班制度所得之解說收入，以固定比例抽成回饋給促進會當公基金使用。

在交通運輸業者上，因套裝行程在行程點的移動，需要中、小型巴士作為運載工具，若無長期穩定的業者配合，必定會提高行程的費用收取，促進會也與當地一家業者談定了採包租優惠的方式進行，以降低運輸成本。本研究計畫也輔導促進會後續能與該業者簽約，使旅遊網絡更完整穩固。

在風味餐業者上，促進會選擇以當地巡守隊成立之「社區媽媽教室風味餐班」來提供套裝行程風味餐，並提供必要之輔導機制，如：菜色研發、食品衛生等，目前仍在輔導階段，並未建立收取公基金制度(圖 4)。

### 2. 遊客導入的網絡模式運作

綜合上述，本研究進一步就滿州地區生態旅遊在遊客導入後，各策略聯盟在工作分配及流程的試運作狀況，研擬生態旅遊遊客導入後之工作流程，分為四個主要階段，(1)潛在遊客開發；(2)接案確認；(3)遊客進駐；(4)反饋工作，各階段工作項目及內容如下表 5 所示。

## 結論與建議

綜上所述，本研究採用個案研究的方式來

分析、規劃及推動滿州地區生態旅遊策略聯盟的發展，並實際參與輔導當地建構社區生態旅遊策略聯盟與旅遊網絡的完成，包含民宿業者的合作、風味餐業者菜色研發、解說人員的收費及配置、公基金制度的建立及運輸交通業者的互惠合作，輔導該聯盟試辦旅遊活動使旅遊網絡實際運作起來，期盼此個案經驗能給未來有意發展社區總體營造的產官學相關單位作為參考。經過二年在當地的社區參與及研究推動結果，各業者的網絡合作模式已初步成形並完成滿州地區生態旅遊核心產業的聯盟與簽

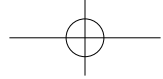
約，包含民宿業者的合作簽約、風味餐業者的輔導、解說員的配置及當地促進會的組織架構與工作任務分配。此合作模式有助於滿州鄉生態旅遊觀光促進會未來將推動套裝行程所帶來的顧客成功轉介至民宿業者與風味餐業者而完成聯盟，相關業者在交易完成後則提供促進會公基金，而促進會再將公基金應用於維護當地生態環境資源、提升解說員與業者生態專業智能、居民福利活動及維持促進會運作開支，以奠定社區參與推動國家公園經營政策的基礎，也促進當地社區生態旅遊的發展、與生

表 4. 民宿業者公基金收繳標準及旅遊網絡合作協議現況

簽約業者	遊客容納量	房間型態	公基金	回饋金	合作協議內容	備註
碧連天農場	套雅房 126 人 帳篷式 75 人 共 201 人	套房式房間	300 元	6-20%	●提供回饋金 ●共同網路行銷 ●提供遊客早餐	以間計算
		雅房式房間	200 元			以間計算
		帳篷式房間	100 元			以頂計算
		團體單位 (超過 42 人)	20 元			以人計算
山芙蓉民宿	4 間四人房 共 16 人	四人房式	300 元	3-10%	●提供回饋金 ●共同網路行銷 ●促進會轉介顧客整棟出租優惠 ●共推生態旅遊行程	以間計算
雨後的彩虹	整棟出租 一間 4 人房 一間 2 人房 最多 10 人	旺季平日	300 元	3-10%	●提供回饋金 ●共同網路行銷	6/15-9/15 週一~週五
		淡季假日	400 元			9/16-6/14 週六~週日
		淡季平日	500 元			9/16-6/14 週一~週五

表 5. 滿州地區生態旅遊遊客導入旅遊網絡模式運作現況

工作流程	工作項目	工作內容	策略聯盟
潛在遊客開發	行程規劃	日、夜間行程規劃開發及解說員演練	生產聯盟 技術聯盟
	收費標準說明	收費標準公告及宣導、活動成本效益分析	生產聯盟 財務聯盟
	文宣活動	執行對外實體及網路行銷宣傳	行銷聯盟
	潛在客源接洽	記錄客源電話、聯絡方式、參訪日期、需求評估	人事聯盟
接案確認	活動執行分配	解說員分配、住宿分配、風味餐分配、交通工具分配	人事聯盟
	行前確認	行前通知、參訪人數及食宿最後確認	人事聯盟
	備案確認	雨天備案	生產聯盟
	解說導覽	值班解說員日、夜間導覽	生產聯盟
遊客進駐	食宿提供	民宿服務提供 風味餐提供	生產聯盟
	生態維護	參訪地點生態維護及場地復原	技術聯盟
	遊客留影	拍照器材準備及拍照	人事聯盟
	問卷調查	旅遊滿意度調查及分析，並檢討生態解說須加強內容部分，作為培訓課程舉辦之參考	技術聯盟
反饋工作	檢討會議	召開行程檢討會議討論改善事項及解決顧客抱怨	生產聯盟 技術聯盟



范玉玲

態資源永續等，異業間聯盟形成一生態旅遊網絡。而本研究也發現經異業結盟形成旅遊網絡的合作效益，除能為當地社區帶來經濟的發展、縮短各方磨合期(少於一年)、並且也喚起了當地業者與居民對保育的重視(研究計畫進行期間有居民巡守隊形成)，同時達到維護生態環境資源的目的(范玉玲 2010)。

本研究針對滿州地區生態旅遊網絡合作模式發展的經驗，提出下列建議：

#### 一、民宿業者列入解說培訓計畫

本研究參考其他社區案例(例：阿里山光華社區)發現，將民宿業者加入解說員行列，不僅可以提升民宿業者對當地資源的瞭解提供更完善的民宿服務外，也可提高對促進會組織的向心力，等運作機制上軌道後可由促進會來推動解說員培訓。

#### 二、強化促進會單一窗口制度的宣傳

目前促進會已建立單一窗口制度，未來應強調落實執行只要來滿州生態旅遊的遊客都能透過此單一窗口，完成民宿訂房、行程解說安排、交通飲食等，並強調促進會與相關合作業者統一對外宣傳此單一窗口服務專線，並置放於各民宿網站上共同行銷，並對遊客進行宣導。此點在社頂、桃米及光華等社區也已運作。

#### 三、建議促進會輔導風味餐業者加強當地特色的菜色研發及質量

此點在國內一些社區及景點已實際運作一段時日，雖褒貶不一，但滿州地區有原住民(排灣族)色彩，應具發展風味餐潛力。

#### 四、建立遊憩地點承載量管制辦法

欖仁溪為滿州地區重要的生態旅遊地點，生態環境原始且資源相當豐富，但沿線步道窄又緊鄰溪流，應加強生態保育。本研究建議未來可針對欖仁溪設置承載量管制機制，一

來可以確實管控生態資源的保育，二來置入遊客承載量，可形成一種加分的作用，對遊客具有宣傳保育的效果且可提升滿州整體形象及知名度。

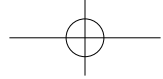
#### 五、舉辦手工藝課程培訓，將體驗活動納入生態旅遊

可由促進會負責培訓規劃，一來可讓遊客增加機會體驗滿州特色，並將 DIY 的當地手工藝作為紀念品，二來可增加配合業者及促進會本身的收益。

本研究係墾管處委託計畫，研究限制主要受限於該計畫於期限內要完成的目標與優先事項；經費不足只能短期駐點(社區)且無法提供促進會、業者、當地居民更多誘因有更高的參與率；社區發展生態旅遊不確定因素多：例如促進會同時接受墾管處另案輔導及解說員培訓而其理念或有不同，又有地方領袖的影響常需協調，研究規劃或操作常無法依原來規劃施作，未來建議一社區一生態旅遊計畫案，避免多頭馬車。而在研究方法上，本研究嘗試將國外「旅遊網絡」新概念導入生態旅遊產業，屬於先導型研究(Pilot Study)，相關前人研究甚少，尤其是國內文獻，因是個案的質性研究，結果尚難以量化，未來應用在其他地區時建議需考慮各地不同的特性；另在受訪者及參與異業結盟參座談者的選取標準方面亦非隨機，難免主觀，此業者合作推展模式的外展性或許受到限制。

其他針對未來研究方法之建議包括：1. 可以量化問卷抽樣施測於當地業者以比較修正本質性研究的結果；2. 可以量化問卷施測遊客對參與當地套裝遊程的意見，以統計結果做為異業結盟續約時修正合約內容之參考；3. 滿州地區異業聯盟套裝遊程執行成效的研究；4. 除風味餐、民宿、交通車外，其他異業結盟的持續推動研究，例手工藝、DIY 的加入等。





## 誌謝

本研究獲九十九年度墾丁國家公園管理處委託辦理計畫補助。計畫編號：124-99-02。謹此致謝。

## 引用文獻

- 朱芝緯、王鑫。2000。生態旅遊遊客守則之研究—以墾丁國家公園為例。戶外遊憩研究 13(3):1-20。
- 宋秉明。2002。社區觀光發展的形成—從修正型社區博物館的概念切入。觀光研究學報 8(1):71-83。
- 吳宗瓊。2002。部落觀光慶典活動影響之研究—遊客認知面的探討。旅遊管理研究 2(2):39-5。
- 范玉玲。2010。滿州地區生態旅遊路線規劃(第二年)結案報告。墾丁國家公園管理處委託辦理報告。
- 許秉翔、鄧博維、李久先、林鴻忠。2009。太平山國家森林遊樂區生態旅遊策略聯盟之政策分析。林業研究季刊 31(4):27-40。
- 陳美惠。2010。社區林業與生態旅遊。林業研究專訊 17(1):13-18。
- 陳美惠、李來錫、黃韻樺。2011。建構生態旅遊工作項目之知識結構-以社頂生態旅遊發展為例。中華林學季刊 44(1):55-72。
- 黃躍雯。2006。雪霸國家公園雪見地區的生態旅遊發展策略。中國地理學會會刊。37:27-43。
- 楊秋霖。2010。探索生態旅遊。華都文化出版社，頁 271-272。
- 歐聖榮、柯嘉鈞。2007。組織部門對生態旅遊經營管理策略認知之研究。休閒與遊憩研究 1(2):25-52。

- Babbie, E. 1989. *The Practice of Social Research*. California: Eadsworth.
- Fennell, D. A., 2001. A content analysis of ecotourism definitions. *Current Issues in Tourism* 4(5):403-421.
- Gibson, L., Lynch P. and A. Morrison. 2005. The local destination tourism network: Development issues. *Tourism and Hospitality Planning and Development* 2(2):87-99.
- Harrigan, KR. 1988. *Strategic alliances and partner asymmetries*. Cooperative Strategies in International Business. pp.205-226. In Lexington Books.
- Hipwell, W. T. 2007. Taiwan aboriginal ecotourism: Tanayiku Natural ecology park. *Annals of Tourism Research* 34(4):876-897.
- James, B.G. 1985 *Alliance: The New Strategic Focus*. *Long Range Planning* 18(3):76-81.
- Krueger, R. A. and Casey, M. A. 2000. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research-3rd Edition*, Sage.
- Mowen, Andrew and Deborah Kerstetter, 2006. Introductory Comments to the Special Issue on Partnerships: Partnership Advances and Challenges Facing the Park and Recreation Profession, *Journal of Park and Recreation Administration* 24(1):1-6.
- Pavlovich, K. 2003. The evolution and transformation of a tourism destination network: The Waitomo caves. *Tourism Management* 25(2):203-216.
- Poon, A. 1993. *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Printed and Bound in the UK by Redwood Books, Trowbridge.
- Pyo, S. 2010. Measuring tourism chain performance. *The Service Industries Journal* 30(10):1669-1682.
- Sommer, R. and Sommer, B. 2002. *A Practical Guide to Behavioral Research: Tools and Techniques-5th Edition*, New York: Oxford University Press.
- The Ecotourism Society. 1991. The Ecotourism Society Newsletter, Number 1, Spring.
- van der Merwe, C. 1996. How it all began: The man who 'coined' ecotourism tells us what it means. *African Wildlife* 50(3):7-8.
- Yin, R. 1994. *Case Study Research: Design and Methods (2nd ed.)*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Zehrer, A. and F. Raich. 2010. Applying a lifecycle perspective to explain tourism network development. *The Service Industries Journal* 30(10):1683-1705.
- Zhang, X. Song. H. and GQ. Huang. 2009. Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management* 30(3):345-358.