

南華大學管理學院旅遊管理學系旅遊管理碩士班

碩士論文

Master Program in Tourism Management

Department of Tourism Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

大膽島開放對金門地區觀光發展之探討

Discussion on the Development of Tourism in the Kinmen

Area with the Opening of the Dold Island

吳奎鈺

Kuei-Yu Wu

指導教授：陳志昌 博士

歐靜蓉 博士

Advisor: Shi-Chang Chen, Ph.D.

Jing-Rong Ou, Ph.D.

中華民國 108 年 6 月

June 2019

# 南華大學

旅遊管理學系旅遊管理碩士班

碩士學位論文

大膽島開放對金門地區觀光發展之探討

Discussion on the development of tourism in the Golden Gate

area with the opening of the bold island

研究生：美李玟

經考試合格特此證明

口試委員：劉佳南  
丁誌敏  
陳名昌

指導教授：陳名昌  
歐靜蓉

系主任(所長)：旅遊管理學系系主任丁誌敏

口試日期：中華民國

108年 6月 17日

## 摘要

大膽島屬於金門縣烈嶼鄉的一部份，島上留存許多當時軍事設施，也是金門發展觀光特點之一，大膽島於 2019 年 3 月 1 日正式對外開放，政府如何建構相關策略，以有效發展金門地區大膽島的戰地觀光，符合觀光旅遊多元化需求，營造大膽島觀光產業利基，是很重要的議題。本研究目的旨在探討金門地區大膽島觀光發展的利基與面臨的困境及因應策略，採用深度訪談法，針對金門地區大膽島觀光事業經營者與地方政府決策者為研究對象，以立意取樣方式，共計進行 7 人訪談，之後結合訪談資料，運用 SWOT 分析及波特五力分析模型，釐清大膽島觀光發展之優勢、劣勢、機會與威脅及競爭優勢，擬定金門地區大膽島觀光發展策略，歸納如下：

- 一、不斷發展新的觀光遊程與觀光主題，提升觀光吸引力。
- 二、產業合作聯盟促成水平/垂直整合策略。
- 三、改善內部資源提升大膽島觀光價值。
- 四、不斷開發新的觀光資源達成多角化經營策略。

**關鍵詞：大膽島、觀光發展、經營策略**

## Abstract

Bold Island is a part of Lieyu Township, Kinmen County, remaining many military facilities at that time, which is also one of the development of tourism in Kinmen. Bold Island was officially opened to the outside world on March 1, 2019. How the government constructs relevant strategies to effectively develop the battlefield tourism of Bold Island in Kinmen, meet the diversified requirements of tourism, and create a tourism industry niche of Bold Island is a very important issue.

The purpose of this study is to explore the niche and the difficulties and countermeasures for the development of the bold islands in the Kinmen area. With the method of in-depth interview, the research, aiming at the tourism operator and local government decision maker of Bold Island in Kinmen area, has interviewed 7 people by means of purposive sampling. Then, combined with interview data, SWOT analysis and Porter's five-force analysis model have been used to clarify the advantages, weaknesses, opportunities, threats and competitive advantages of Bold Island tourism development. The development strategies of Bold Island in Kinmen Area are formulated as follows:

1. Continuously develop new sightseeing itineraries and themes to promote the tourism attraction.
2. Strategy of Industry Cooperation Alliance Promoting Horizontal/Vertical

Integration.

3 Improving Internal Resources to Enhance Tourism Value of Bold Island.

4. The tourism development on Bold Island shall not be limited to military culture, which can be promoted in the direction of ecotourism.

**Keywords: Bold Island, Tourism Development, Business Strategy**



# 目錄

摘要.....	I
Abstract .....	II
目錄.....	IV
圖目錄.....	VI
表目錄.....	VII
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的與問題 .....	4
第三節 研究範圍與限制 .....	5
第四節 研究流程.....	6
第二章 文獻探討.....	8
第一節 金門大膽島觀光發展現況.....	8
第二節 產業分析相關理論 .....	19
第三節 策略管理.....	29
第三章 研究設計與方法.....	35
第一節 研究方法.....	35
第二節 研究對象.....	36
第三節 研究工具.....	37
第四節 資料處理與分析 .....	38
第五節 研究信效度.....	40
第六節 研究倫理.....	41

第四章 研究結果.....	42
第一節 大膽島觀光發展歷程、定位與特色 .....	42
第二節 大膽島觀光發展環境分析.....	47
第三節 大膽島觀光發展 SWOT 分析.....	50
第四節 大膽島觀光發展策略之擬定.....	57
第五章 結論與建議.....	60
第一節 研究結論.....	60
第二節 研究貢獻.....	62
第三節 未來研究建議.....	62
參考文獻.....	64
附錄一觀光事業經營者及地方政府觀光決策人員訪談大綱.....	68

## 圖目錄

圖 1-1	大膽島 .....	5
圖 1-2	研究流程 .....	7
圖 2-1	大膽島全景圖.....	9
圖 2-2	大膽碼頭 .....	16
圖 2-3	生明路 .....	16
圖 2-4	北安寺 .....	17
圖 2-5	大膽心戰牆.....	17
圖 2-6	北山國旗台.....	18
圖 2-7	大膽播音站.....	18
圖 2-8	波特競爭五力模型.....	20
圖 2-9	Porter 競爭策略矩陣 .....	32
圖 2-10	SWOT 分析所採取的競爭策略.....	34

## 表目錄

表 2-1	金門軍事設施的主要類型 .....	11
表 2-2	SWOT 分析的七步驟 .....	27
表 2-3	TOWS 矩陣模型 .....	33
表 3-1	訪談對象資料 .....	37
表 3-2	資料編碼方式 .....	39
表 4-1	大膽島觀光發展五力分析 .....	49
表 4-2	大膽島觀光發展 TOWS 矩陣 .....	53



# 第一章 緒論

本章共分為四節，第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的與問題；第三節為研究範圍；第四節為研究流程。

## 第一節 研究背景與動機

金門之名源於明洪武二十年，江廈侯周德興到此築城，因金門固守福建東南海口，「固若金湯、雄鎮海門」，故稱為「金門」(金門縣文獻委員會，1991)。金門位處離島地區，而烈嶼鄉為離島中的離島，早期因歷史背景，國軍十萬大軍駐紮於此，推動地方經濟發展。金門自 1992 年 11 月 7 日終止戰地政務，1993 開放觀光後，曾引發一波觀光熱潮，然而最終因駐軍大量裁撤後消費市場驟減，造成消費人口降低，衝擊金門經濟(行政院經濟建設委員會，2009)，為促進金門經濟發展，2001 年 1 月 1 日金門因特殊地理位置而開始實施今廈小三通。於是金門縣開始運用戰地觀光資源來發展觀光產業，包括國共時期建構的軍事工事、紀念內戰期間戰役的紀念館或紀念碑等，以吸引兩岸往來旅客，觀光人數扶搖直上，第一年 21,377 人次，截止至 2017 年 175 萬人次(金門縣政府觀光處，2018)。然而烈嶼鄉因交通限制，許多遊客僅在金門地區本島觀光，不會特地到烈嶼鄉觀光，烈嶼鄉的觀光競爭優勢稍顯不足。

大膽島屬於金門縣烈嶼鄉的一部份，抵達小金門後還需搭船登島，素有「戰地秘境中的秘境」、「前線中的前線」之稱。2014 年國防部決議將大二膽島完全移交金門縣政府管理，金門縣政府便有計畫開放大膽島，與烈嶼鄉近年開發的羅厝媽祖公園、地雷主題館、森林步道

等觀光景點相結合，讓遊客在登大膽島旅遊時，增加烈嶼鄉觀光吸引力，提高島內經濟發展。而大膽島面積小、地勢平，經過多年整建，2019年正式對遊客開放，揭開其神秘面紗。

金門縣政府以「觀光立縣」為施政重點，以國際級觀光休閒島為願景，發展特色旅遊，然而小三通 18 載，既有模式已趨滿載，已無法呼應地方觀光發展進一步之需求，持續支撐經濟成長。因此大膽島開放之契機，如何結合地方政府經營策略與觀光事業經營者，配合地理的特殊性，打造觀光特色，將單點觀光發展導向線狀結合，更甚者擴展成面的整合，進一步創造屬於地方競爭優勢，是值得研究的問題。

許多觀光景點未能善加利用自己觀光特色作為整體觀光策略發展主軸，導致行銷策略效果不彰，更遑論切中目標市場，創造觀光效益。故而掌握自身特色是一個觀光地發展的關鍵（Kotler, Bowen, and Makens, 2003），金門 1949 年成為固守台灣之前頭堡，40 多年戰爭戒嚴狀態使得金門原有風土遭遇改變或破壞，也因戰地政務管制而興建許多戰事攻防設施，與原有保存的清末民初之聚落結合，共同形成特有的風貌，彌足珍貴。依據金門縣文化局 2015 年委託國立臺灣師範大學將大膽二膽相關觀光資源做成「大膽二膽（大擔二擔）戰地文化景觀保存維護計畫」委託案，報告書中指出金門的軍事設施主要分為 12 類，如戰防營區、運補設施（軍用機場、碼頭與小艇坑道）、訓練基地、靶場、民生工業構造物、後勤醫院、廣播站、集會與娛樂建築物、道路系統及其防禦工事、阻絕設施、戰鬥村、紀念教化建築物、

軍事標語等（金門縣文化局，2015）。大二膽島有著名的戰役歷史-大二膽戰役，島上留存許多當時軍事設施，也是金門發展觀光特點之一，因此政府如何建構相關策略，以有效發展金門地區大膽島的戰地觀光，符合觀光旅遊多元化需求，營造大膽島觀光產業利基，是很重要的議題。

策略制定首先要針對組織所面臨內、外部環境加以檢視，找出內部環境優勢(Strengths)與弱勢 (Weaknesses)、外在環境的機會(Opportunities)與威脅 (Threats)，以確認組織本身優勢與能力及產業環境的競爭因素等（周旭華，1999）。進而制定出金門地區大膽島充分利用優勢與外部環境機會、克服組織劣勢與將威脅影響降至最低的策略，以協助金門地區大膽島觀光發展更具經營績效。

Porter 認為制定策略的核心問題是解決競爭的議題，企業面對外部環境，不僅只有直接競爭的對手，還包括另外四項競爭作用力，顧客、供應商、潛在新進公司、替代性產品，上述五種作用力引發廣泛的競爭與對立，決定產業結構（張玉文譯，2008），若五項作用力很強烈，產業裡幾乎每一家公司的投資報酬率就都不理想，若五項作用力相當溫和，許多公司都有機會獲利。因此瞭解競爭作用力及影響作用力的根本原因，有助於瞭解一個產業的獲利根源所在，也可藉由五力分析架構，以預測和影響長期的競爭和和獲利能力，也有助於設定有效的策略定位。

因此本研究運用 SWOT 分析及波特五力分析模型，釐清大膽島觀光發展之優勢、劣勢、機會與威脅，及其大膽島觀光發展之競爭優

勢，擬定金門地區大膽島觀光發展策略，以制定完善市場行銷策略，以期達成觀光產業界營運的收益期望，提供金門地區大膽島營運與發展之參考。

## 第二節 研究目的與問題

### 一、研究目的

本研究主要目的是探討金門地區大膽島的觀光發展，然觀光資源是決定觀光遊憩活動之關鍵，本研究從地理位置、觀光資源、觀光現況及觀光特色等瞭解金門地區大膽島之現況問題，並從觀光事業經營者及各級政府決策者出發，深度訪談相關人士以瞭解金門地區大膽島觀光發展現況及所抱持看法，經由整理、分析、歸納，藉此確實瞭解金門地區大膽島觀光的利基與面臨的困境及因應策略，提供決策者在規劃及未來經營之參考。本研究目的歸納如下：

- (一) 瞭解金門地區大膽島之觀光特色及觀光現況。
- (二) 探討金門大膽島擁有的利基與面臨的困境及因應之道。
- (三) 分析金門大膽島如何做好策略性品牌管理，以達成競爭優勢、永續經營之目的。

### 二、研究問題

基於上述研究目的，本研究問題為：

- (一) 金門地區大膽島之觀光特色及現況為何？
- (二) 金門大膽島擁有的利基為何？
- (三) 金門大膽島擁有面臨的困境為何？因應之道為何？
- (四) 金門大膽島觀光發展策略為何？

### 第三節 研究範圍與限制

#### 一、研究範圍

本研究範圍分為研究地區與研究對象，分別為：

(一)研究地區：本研究主要探討金門地區大膽島觀光發展策略，研究範圍集中於大膽島。

(二)研究對象：以觀光產業經營者與地方政府決策者為研究對象。



圖 1-1 大膽島

資料來源：Google 地圖

## 二、研究限制

- (一) 本研究以立意取樣方式選取觀光產業經營者與地方政府決策者進行半結構深度訪談，因質性研究樣本數不如量化研究樣本數多，研究對象多依研究者主觀選擇，結果可能導致分析過於概括化。
- (二) 由於探討金門地區大膽島觀光發展之特色、利基、困難及觀光策略難以量化分析，本研究採用質性研究方法，因研究者具有相同參與者角色背景，研究過程可能受研究者主觀經驗或意識影響，導致研究結果客觀性。
- (三) 因大膽島於 2019 年 3 月 1 日剛開放，目前有關大膽島相關的學術研究匱乏，因此相關大膽島文獻資料蒐集頗具困難。

## 第四節 研究流程

本研究流程如圖 1-1 所示，研究者閱讀大量文獻後，確定本研究主題與目的，接著搜尋相關金門地區大膽島、觀光發展、策略管理規劃及產業分析理論等相關文獻進行文獻探討，作為本研究的理論基礎。接著進行研究方法與設計說明，本研究採用文獻分析與深度訪談法進行資料蒐集。針對金門地區大膽島之觀光資源特色及現況、內部優劣勢、外部機會與威脅以及行銷策略等相關問題設計訪談大綱，以觀光產業經營者與地方政府決策者進行半結構深度訪談。根據訪談結果採用 SWOT 分析及五力分析建構本研究策略模型，提出金門地區大膽

島觀光發展策略。最後歸納研究結論，提出研究建議供提供決策者在  
規劃及未來經營之參考。

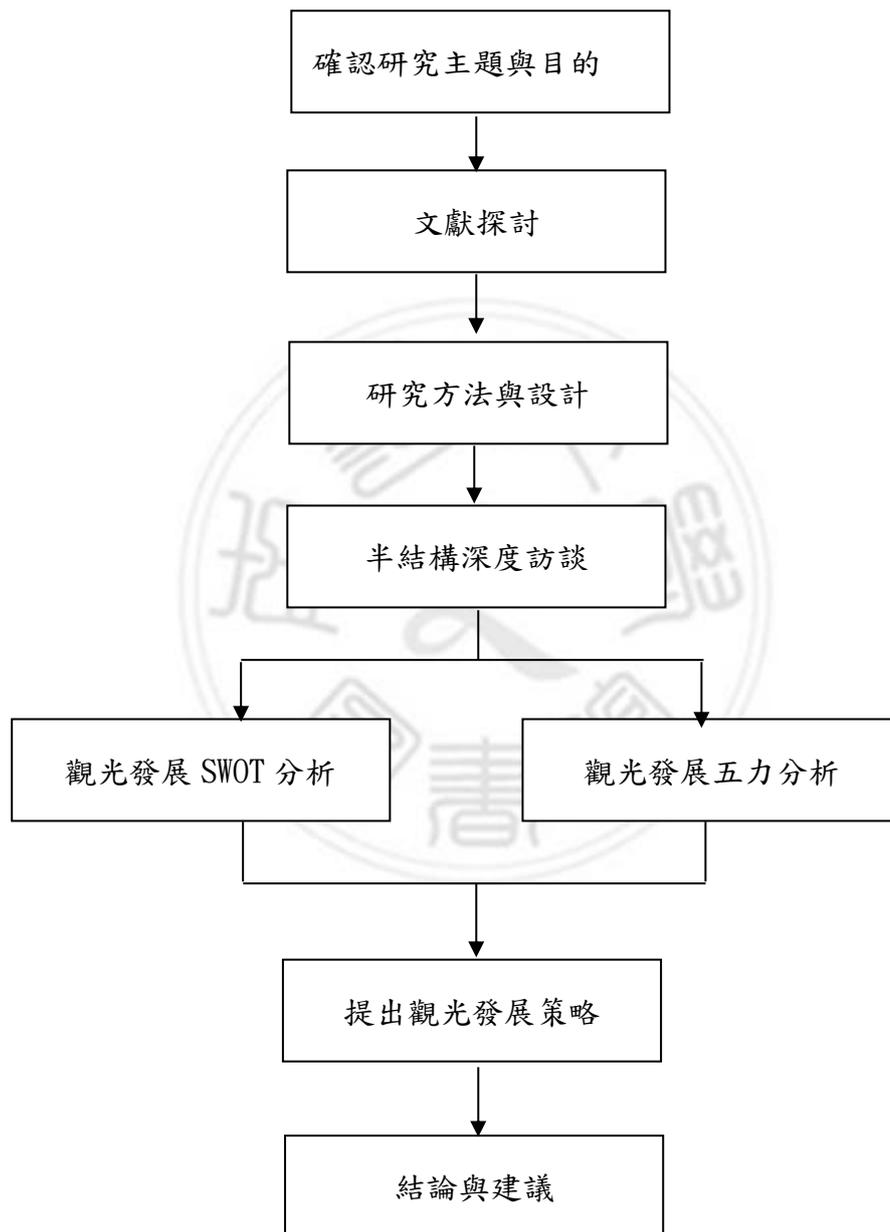


圖 1-2 研究流程

## 第二章 文獻探討

本章共分為三節，第一節為金門大膽島觀光發展現況；第二節為產業分析相關理論；第三節為策略規劃管理。

### 第一節 金門大膽島觀光發展現況

#### 一、金門大膽島地理歷史沿革

大膽島位於金門烈嶼西南 7 公里，與廈門到相距不到 3 公里，南望二膽島。地處廈門港航線要塞，在戰略上與烈嶼鄉互為聲援，峙於閩海(林馬騰，2009)。大膽島面積 0.79 平方公里，狀似天鵝，樣似啞鈴形狀，全島分南、北兩山，中央以平地沙灘為界。大膽島上南北山間有寬 50 米、長 200 米低平沙灘，形似扁擔，挑擔二山，因比旁邊小島面積大，故稱之為大擔島。

大擔島最著名的戰役為大二膽戰役，1949 年，大、二膽成為國軍駐守金門地區最前線，是「前線中的前線、離島中的離島」，因地理位置偏遠，補給困難，共軍於 1951 年 7 月 26 日發動 700 人渡海攻擊，當時大二膽島守軍不足 300，以寡敵眾獲得勝利，對當時局勢穩定有一定程度作用。1951 年蔣經國巡視大膽島，稱「大膽挑大擔、島孤人不孤」，於是我國將大擔島命名為「大膽島」。



圖 2-1 大膽島全景圖

資料來源：金門觀光旅遊網（2018）

## 二、金門大膽島觀光資源

### （一）觀光之定義

觀光（Tourism）一詞中 tour 源於拉丁語，意指從原點出發回到起點的巡迴移動。國外牛津詞典將觀光定義為離家出門遠行，又回到家裡，在此期間遊覽、參觀數個地方或一個地方，具體可細分為以下三類（楊明賢，1999）：1.觀光是們一種空間性活動，遠離自己原本居住地至另一地方作短暫性停留及逗留，包括觀賞人文風光或自然生態、享受美食、體驗異域風情，從而得到身心疏解和放鬆，顯示觀光的異地性。2.觀光屬於人類短暫性的活動，通常至異地停留會超過二十四小時。3.觀光是屬於人們暫時性居留或旅行所引起的各種現象和關係總和，不僅包含觀光客各種活動項目，如會議、展覽、旅行、考察、購物、工作等，也包括此活動所牽涉的一切現象和關係。Ritchie

and Goeldner(2009)認為觀光是在吸引和接待觀光客與其他方可過程中，由觀光客、觀光地區由政府佈恩，以當地接待社區之間的交互作用所廠商各種現象與關係的總體。觀光活動是由環境、設施、遊客、管理經營者所組成，觀光系統主要角色包括觀光客、業者、政府及地主地方（吳偉德，2014）：1.觀光客：是指決定選擇目的地進行享受活動，以尋求心理、生理經驗滿足者。2.業者：是指提供觀光客所需要的財貨、勞務而獲得報酬者。3.政府：是指扮演制定與管理政策、出入境、簽證、主管業者等業務，經濟上可獲得外匯、稅收，從而促進社會文化、外交發展。4.地主地方：是指當地人們與外國觀光客互動效果，可能是有利的，如經濟繁榮，也有可能不利，如物價上漲、破壞生態環境等。吳偉德（2014）依據資源潛在特質及利用需求，將觀光資源（Tourism Resources）分為自然資源和文化資源，其中自然資源包括風景、氣象、地質、地形、野生動植物等，文化資源包括歷史文化、古蹟建築、民俗節慶、產業設施等。

## （二）大膽島觀光資源

2005年，大膽島正式撤軍，交由金門縣府接管，但軍事設施包括各種大炮將按原狀保留，包括各種大炮。戰地風味濃，精神標語遍佈，還有相傳為民族英雄鄭成功開鑿、離島罕見的淡水泉源，風光獨特。大二膽島有著名的戰役歷史-大二膽戰役，島上也有許多當時的軍事設施，也是重要的觀光資源，大膽島觀光資源大膽島已於2019年3月1日正式營運，島上採全程步行搭配電瓶車接駁。金門縣文化局2015年委託國立臺灣師範大學將大膽二膽相關觀光資源做成「大

「大膽二膽（大擔二擔）戰地文化景觀保存維護計畫」委託案，報告書中指出金門的軍事設施主要分為 12 類，如表 2-1 所示。

表 2-1 金門軍事設施的主要類型

類型	主要案例
戰防營區	太武山軍事營區及其他地下工程(中央坑道戰情指揮中心、擎天廳、雷達站等)、砲陣地、據點、觀測站、離島據點(建功嶼、大二膽、北碇、東碇等)
運補設施(軍用機場、碼頭與小艇坑道)	提供台灣與金門之間補給，如料羅碼頭、翟山坑道、水頭坑道、漁村坑道、九宮坑道等
訓練基地、靶場等	第三士官學校（後改名為第二士官學校、幹訓班）、教練場、靶場（珠山、建華、小徑、新塘、前埔、鵲山、碧山、內洋、西山等）、賈村生化基地模擬場等。
民生工業構造物	電廠、酒廠、陶瓷廠、金城煙廠、西園鹽場、農業試驗所、水產試驗所
後勤醫院	花崗石醫院、汕頭醫院、東沙醫院、烈嶼鄉黃厝野戰醫院
廣播站及心戰喊話構造物	金門廣播電台（塔后）、喊話站（大膽、馬山、龜山、湖井頭、古寧頭）及播音站（金城、金湖、金沙、烈嶼等）
集會與娛樂建	各個戲院、文康中心、育樂中心（金東電影院、金

築物	沙戲院、南雄育樂中心、藍天電影院等)、特約茶室(831, 如金城、庵前、小徑、陽翟等)等
道路系統及其防禦工事	戰車道(烈嶼沿海戰車道、南山戰車道)、道路景觀及非正交圓環、機槍堡等。
阻絕設施	反空降樁常見於聚落或營區外圍農田, 防止傘兵降落; 反登陸樁立於沙岸為主的海岸, 一般分為高、中、低潮線來配置, 搭配地雷的施放, 遏止敵軍搶灘登陸。
戰鬥村	金城、賢庵、頂堡、安歧、昔果山、后湖、瓊林、成功、沙美、斗門、陽翟、內洋共 12 個戰鬥村, 駐有軍隊的民宅外牆, 都施作有軍事標語。
紀念教化建築物、軍事標語	莒光樓、太武山公墓及忠烈祠、金門官兵休假中心、迎賓館、八達樓子、中正公園、戰史館、各地紀念碑及紀念亭等
其他類型	李光前廟、烈女廟

資料來源：金門縣文化局（2015）。

林馬騰(2009)在其「祕島-大二膽的祕境祕史」一書中描述大膽島觀光資源, 本研究結合金門觀光旅遊網資料, 將大膽島觀光資源整理如下:

1. 海上風光：介紹從接駁碼頭行駛至大膽島途中之海上景點。
2. 「自由屏障」：早期為振奮軍方士氣, 刻制多處精神標語, 如「大膽島, 反攻堡」等。

- 3.生明廳：為表彰著名「大膽島戰役」中雖負傷仍達成「反擊命令」任務的傳令兵-賴生明，因而扭轉局，以「生明」命名。
- 4.大膽軍郵局：因昔日交通困難，是島上官兵與島外聯繫的唯一管道。
- 5.精神堡壘：大型的彩繪浮雕「大膽精神保壘」乙座，描繪大膽島守軍的戰鬥精神，並在基座有「大膽誌」，讓人瞭解大膽島歷史。
- 6.中正公園：早期稱為「介壽公園」，可於早晨在公園處看日出。
- 7.南山國旗與護國寺：為全島的制高點並在二旁城垛式護欄漆上國旗圖案，在國旗下方，興建「大膽寺」又名「護國寺」，供奉觀世音菩薩，為全大膽島位階最高的廟宇，成為島之守護神。
- 8.大膽碼頭：「大膽擔大擔，島孤人不孤」、「忠心貫日月，奮勇撼山河」，一踏上大膽島的門面，就有許多巨幅標語，令人肅然起敬。
- 9.大膽醫院與小艇坑道：為砲彈停歇間，運補船艇卸貨及後送傷患所用。
- 10.生明路：約 500 公尺長的生明路，兩側豎立相對的泥塑獅子，計有 212 對 636 隻獅子(公、母再加小獅)，而大膽島全島則總共有 491 對，1473 隻水泥塑獅子。
- 11.神雞墓：於八二三戰役時，於每次砲擊前數分鐘有一母雞發出驚叫，鼓翅飛奔各據點，並在彈雨中穿梭毫髮未傷，被認為

是天助義師，鼓舞士氣，後為感念此「神雞」，特建造神雞墓紀念之。

12. 北安寺：座落於神雞墓旁，寺內供奉北極玄天上帝，是漂流至島上的神像，當時官兵撿拾後為祂建廟。廟宇牆面刻著「山不在高，有仙則名；廟不在大，心誠則靈」，為戰士們駐防時的心靈寄託。
13. 北山雞舍與靶場：因神雞傳說，島上官兵熱衷養雞，利用廢棄據點整理後成立「北山雞舍」，雞舍前方即為北山靶場，為 80 年間開闢。
14. 「以軍為家」公園：又稱「北山公園」，為大膽島上唯一有塊小幅地的地方，設有籃球場及各項運動設施，主題為一座矗立的「以軍為家」的精神堡壘碑。
15. 北山國旗台：國旗台實為大膽播音站的喇叭堡，這裡也是從大膽島看向廈門的最佳位置，視野由左至右，二膽、三膽、四膽、五膽到漳州盡收眼底。
16. 大膽心戰牆：建於西元 1986 年，高 3.2 公尺、長 20 公尺的巨牆寫著軍事標語，是來到廈門旅遊的大陸遊客們最熱衷的景點，在一旁的瞭望台，可以從望遠鏡裡看見搭船巡航在海岸線邊的對岸旅客。
17. 北山絕壁與北山寺：北山絕壁為昔日「寶靈寺」後殿遺址上，面對廈門港口，為觀賞港灣落日的最佳去處，而在修建絕壁時，利用壁間的大洞將原來寶靈寺所殘存的石鼓、石柱、石墩等做

為建材，供奉原寶靈寺的媽祖座前配祀神祇。

- 18.古碑石刻區：許多文人武將之手澤，久而久之累積不少巨幅石刻，惟歷經戰爭摧殘，至今僅留下少數，但仍為最具價值的文化遺產。
- 19.大膽神泉：島上守軍的生命之泉，據說是鄭成功插劍後湧出的泉水，故名神泉；神泉有五個禁忌：禁在井邊屠殺、淋浴、洗頭、井欄上取水、井水洗衣澆菜。
- 20.神泉茶坊：神泉茶坊建於西元 1991 年，是以島上盛產之木麻黃為建材建造而成，是島上重要的休閒場所，更是招待蒞島長官貴賓的地方，室內牆面上展示著歷年來參訪的貴賓留下的字跡及照片。
- 21.靈犬茜露墓：為服役大膽島軍犬茜露，曾撲殺來犯水匪兩員，重創乙員，防區官兵感其忠勇，譽為「戰鬥英雄靈犬中尉」。
- 22.明威公園-明威將軍墓園：清朝劉隆昌將軍，年老辭官後歸隱於大膽，卒葬於大膽島大孤山，墓因戰時構築工事而遭掩埋，專案規劃重建，定名為「明威公園」。
- 23.大膽播音站：1950 年代由長城部隊建置，1969 年擴建，聲波可達兩萬公尺距離，再沿步道往上走，與北山播音牆相同的播音喇叭印入眼簾，而最高點就是視野極佳的北山國旗台。



圖 2-2 大膽碼頭

資料來源：金門觀光旅遊網（2018）



圖 2-3 生明路

資料來源：金門觀光旅遊網（2018）



圖 2-4 北安寺

資料來源：金門觀光旅遊網（2018）



圖 2-5 大膽心戰牆

資料來源：金門觀光旅遊網（2018）



圖 2-6 北山國旗台

資料來源：金門觀光旅遊網（2018）



圖 2-7 大膽播音站

資料來源：金門觀光旅遊網（2018）。

## 第二節 產業分析相關理論

### 一、Michael Porter 的五力分析模型

哈佛大學商學院的教授 Porter (1980) 在其「競爭作用力如何形塑策略」(How Competitive Forces Shape Strategy) 一文中，認為爭奪利潤的對手不僅限於產業裡既有的同業，還包括另外四種競爭作用力：顧客、供應商、潛在新公司、替代性產品，這五種作用力引發廣泛的競爭和對立，決定產業結構，也形塑了產業內彼此間競爭活動的特性。隨著時代的發展及社會變遷，Porter 在同事的鼓勵下，重新確認之前文章，加入更新的資料，並對外界某些誤解提出說明。張玉文翻譯「The Five Competitive Forces That Shape Strategy」一文，並將其發表在 2008 年月的策略領導學期刊，Porter 將五力模型分為新進公司的威脅、供應商的談判力量、買方的談判力量、替代性產品或服務的威脅、既有公司之間的對立競爭（張玉文譯），如圖 2-8 所示。

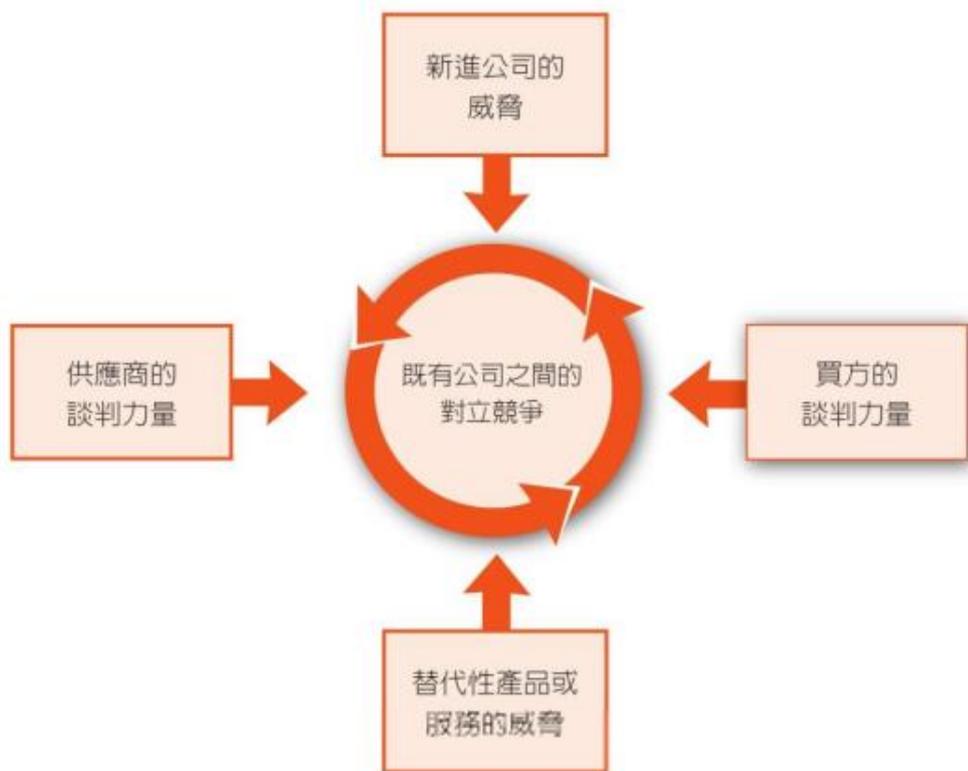


圖 2-8 波特競爭五力模型

資料來源: 張玉文譯 (2008)。波特新論競爭五力。Michael E. Porter 著，策略領導學。2008 (1)，1-20。

### (一) 新進公司的威脅

新進產業公司渴望獲得市場，會影響產業內價格、成本和投資，若新進公司是從其他市場跨足而來，則其可利用本身既有能力和現金流，撼動新產業的競爭態勢。新加入產業公司會影響產業的獲利能力，面對新加入者的威脅，產業內公司必須以降價或加大投資嚇阻新競爭對手跨足市場。

#### 1. 既有公司築起進入障礙

相較於新進公司，既有公司具備的優勢包括：

### (1) 供應面的規模經濟

規模經濟會因產業不同而有所差異，共同點在於產業內公司具備供應面的規模經濟，會嚇阻新進公司進入市場，規模經濟產生於更大的產量、更低的成本、更有效率的技術、更優惠的供應商供貨條件，因此新進公司如要進入市場，被迫必須加大規模，才能打敗既有公司，這無疑讓新進公司接受成本上處於劣勢。

### 2. 需求面的規模優勢

需求面規模優勢是指某一公司的買方人數越多，其他人愈願意付費購買那家公司產品，顯示買方購買產品時會更信任大公司，這對新進公司不利，新進公司顧客基礎薄弱，只能壓低售價吸引客源，影響獲利能力。

### 3. 顧客轉換成本

轉換成本愈高，新進公司爭取顧客的機率越低，因若顧客要轉換供應商，如作出一系列調整，如改變產品規格、重新訓練員工、調整流程或資訊系統，會增加轉換成本，顧客的轉換意願很低。

### 4. 資金需求

某些需要大量資金投入的產業，可能會限制可加入公司的數量，因投資前期面臨投資設備資產、顧客放賬、建立庫存、支應草創期、廣告支出、研究發展等費用，且無法短期回收與融資，會嚇阻新進公司加入。除非某些產業報酬率保持高水準，且資本市場很有效率，投資人會提供新加入者所需的資金。

## 5.與規模無關的既有公司優勢

產業內的既有公司，無論規模大小都會比新進公司擁有更多的優勢，如獨家的技術、優先取得最佳原料、搶占較佳的地理位置、已經建立品牌知名度、或累積經驗懂得提高生產效率等。

## 6.進入配銷通路的機會不均等

新進公司必須取得產品或服務的配銷通路，以折扣、促銷及強力銷售方法快速打開市場，然而若產業的批發或零售非常集中，且既有公司對配銷通路掌控度越大，新進公司進入產業的難度就愈高。新進公司只能避開既有通路，或者建立自己的新通路。

## 7.政府政策的限制

政府政策的限制是多面性，可以禁止公司進入新產業，如授權限定、限制外商投資等。政府也可提高進入障礙，如發佈相關環境或安全法規提高新進公司所需的規模經濟。政府也可降低進入障礙，如提供補貼、補助基礎研究經費等。

## 8.新進公司評估反擊力道

新進公司也會評估既有公司的反應是否強烈、時間持續是否很久，再決定是否進入該產業，有些既有公司會針對新進公司公開談話，捍衛本身市場。若出現以下情況，新進公司就得重新考慮是否進入這個行業：(1) 既有公司之前大力反擊新公司。(2) 既有公司擁有豐沛資源可反擊，如大量現金、尚未使用的貸款額度、閒置產能、對通路和顧客的影響力等。(3) 既有公司很有理由要靠降價消化多餘的產能；(4) 產業成長很慢，新進公司需要搶佔既有公司的市場。

## （二）供應商的談判力量

當供應商能夠強迫企業提高購買價格，或者降低供應產品的品質時，企業的獲利能力下降，而弱的供應商讓企業有機會壓低進價及要求供應較佳的產品品質，因此供應商與企業的議價能力大小成為企業的一種威脅（江文瑞，2004）。公司仰賴多種不同供應商來提供投入要素，如果出現以下情形，那個供應商團體就會很強勢：

1. 供應商非常集中，高於買方的產業集中程度。
2. 產業並非上游供應商最主要的營收來源。供應商若供應好幾個產業，會從每一個產業裡取得最高利潤，若主要利潤來自某一產業，則會保護產業，訂定合理價格。
3. 轉換成本高，很難更換供應商。若是公司投資大筆專屬性周邊設備或話費高額經費學習操作技術，或者公司將生產線設在某家供應商工廠附近，這些轉換成本都很高，很難更換供應商。
4. 供應商提供差異化的產品。如擁有特殊療效的專利藥品供應商。
5. 供應商團體提供的產品沒有替代品。如訓練精良的飛機駕駛員工，對航空公司具有強大的供應者力量。
6. 供應團體很可能威脅要向前整合（integrate forward），進入那個下游產業。

## （三）買方的談判力量

若顧客擁有較多的談判力量，他們會對價格很敏感，會強調壓低價格，提供更好的產品品質或服務，這會損及產業的獲利能力。如果

出現以下情形，顧客群就會擁有較多的談判力量：

- 1.買方的採購量非常大。對於固定成本很高產業，邊際成本低，買方採購量非常大具有更多談判力量，會迫使企業以折扣促銷方式填滿產能，增加產業內其他公司的壓力。
- 2.產業提供無差異的產品。買方非常容易在產業內找到替代產品，買方談判力量就會提高。
- 3.買方如果更換賣方，轉換成本不高。
- 4.如果賣方的獲利太高，顧客很可能就會威脅要向後整合（backward integration），自行生產原本由供應商提供的產品。

如果出現以下情形，就表示顧客團體對價格很敏感：

- 1.顧客向這個產業採購的產品，占顧客成本結構或採購預算極高比例。因此顧客會四處尋找替代貨源，極力討價還價。
- 2.買方團體的獲利偏低、現金不足，或承受削減採購成本的壓力。
- 3.買方的產品或服務的品質，不會受到供應商產業的產品太大影響。
- 4.如果某個供應商產業的產品並不會大幅影響買方的其他成本，買方就會很在意價格。相反地，如果某個產業的產品或服務可以幫助買方改進效能或降低成本，那麼買方往往就會重視品質勝於價格。

#### (四) 替代性產品的威脅

替代性產品是某個產業的產品功能可以用其他不同方式替代，若替代性產品威脅性很高，會壓低產業獲利能力，如果出現以下情況，替代性產品的威脅就會很高：

1. 替代性產品比目前產業提供產品在價格與功能上更具吸引力。

替代性產品的相對價值愈高，對受影響產業獲利潛力的限制愈大。

2. 買方改買替代性產品的轉換成本很低。

#### (五) 既有競爭者之間的對立

產業內現有公司的競爭會影響產業內平均獲利水準，當產業出現激烈的價格競爭時，價格趨近邊際成本，而產業內也會出現非價格競爭，如創新、品牌形象等（郭敏華編譯，1999）。既有競爭者的對立有許多方式，如價格折扣、新產品上市、廣告活動、服務改善等，激烈對立會限制產業的獲利能力，至於影響程度決定因素分為兩個，一是各家公司競爭的激烈程度，二是他們競爭的基礎。如果出現以下情況，競爭時最激烈的：

1. 競爭公司非常多，或是各家公司的規模和力量不相上下。

2. 產業成長很慢，促使各家公司強力競爭市場佔有率。

3. 退出障礙很高。如果擁有極為專門的資產，或是管理階層對某一種業務投入很深，就會產生推出障礙。即使公司的報酬率不高，企業仍會繼續留在市場裡，由於多餘的產能仍繼續使用，體質差的公司不退出，造成體質穩健的公司獲利能力不佳。

- 4.競爭對手對這項事業投入很深，渴望取得領導地位。
- 5.各家公司彼此不瞭解，所採的競爭方式與各自目標不一樣。

如果出現以下情形，最可能引發價格競爭：

- 1.各競爭對手的產品或服務幾乎都一樣，而且買方的轉換成本很低。
- 2.固定成本高，而邊際成本低。
- 3.必須大幅擴充產能，才能維持高效率。
- 4.產品無法長期保存。

## 二、SWOT 分析法

SWOT 分析法，又稱為強弱危機分析法、優劣分析法等，是組織評估自身優點、弱勢及其所處的外部環境所存在的有利機會和不利威脅，是一種分析的概念與方法，用於組織策略擬定時的重要參考(方至民，2015)，最後結果有利於管理者瞭解如何善用組織優點、糾正組織弱點，制定有助於組織未來成功的計畫 (Tumer,2001)。以企業之 SWOT 分析應包含項目 (吳良慰，2017)：

- 1.優勢 (Strength) :如人才優勢、產品優勢、新技術、成功的策略運用、吸引客戶原因等。
- 2.劣勢 (Weakness) :如公司整體組織架構確實、技術設備不足、政策執行失敗原因、無法滿足客戶需求等。
- 3.機會 (Opportunity) :如新的商機、強化產品市場區隔、可提供息技術和服務、政經情勢有利變化、企業未來 10 年發展潛力

等。

4.威脅 (Threat)：大環境的改變、競爭者動向、消費需求改變、政經情勢不利變化、威脅企業生存的改變因素等。

SWOT 分析法根據上述企業(產業)資源組合，分析企業的優勢、劣勢、機會與威脅後，進行綜合和概括，進而幫助企業把資源和行動聚焦在自己的強項和有最多機會的地方，讓企業得到一個基本的優劣概念分析定位。

在薛義誠 (2008) 在「策略規劃與管理」中，將 SWOT 分析分為七步驟，如表 2-2 所示。

表 2-2 SWOT 分析的七步驟

步驟	內容
一、準備組織背景資料	這部分主要是進行 SWOT 分析的前置作業，包含組織類型、地理區域、競爭情勢、與高層管理導向的資料。只要是為了瞭解組織的過去與現在，以便後續的分析能為組織未來的發展找到一個理想的方向。此外組織必須體認到組織定位。確認組織定位後，以便組織在大環境中設定競爭的目標與方向。這個步驟是為讓組織瞭解自己的機會與威脅在哪裡，分辨自己的優勢與劣勢為何。
二、蒐集相關以供分析規劃	未來環境是影響組織生存與否的關鍵，因此必須瞭解未來的變化，並試著掌握或配合環境變化的脈動。資料來源可由銷售人員、出版資料、競爭者和顧客等獲得，再拖過決策團體的豐富經驗，利用開放式問卷，或藉由專家意見法、

	腦力風暴法等進行分析規劃。這個步驟的是為了準備地獲得預測結果，需要蒐集相關資料提供規劃之用。
三、確認 並評估 外部與 內部環 境因數	組織內部環境因數與外部環境因數的區分，可透過Valentina(2001)提出的 SWOT 概念結果來做說明結構，內在與外在環境、有力的與不利的兩個構面切出四個象限。為了能更清楚地辨別因數是屬於內部或外部因數，須藉由另一種標準來做分辨，也就是組織對因數的控制力。若為組織可控制的因數，屬於內部因數；反之，若組織無法控制的因數，便屬於外部因數。
四、評核 組織因 數資源 分類	依據資源基礎論，對內部環境因數進行資源分類的工作，分辨競爭性資源、非競爭性資源及一般性資源；對外部環境因數從事重要性評價，分辨衝擊性、時效性及可能性。這個步驟是為 SWOT 因數進行分類程度與建立權重。
五、發展 各項策 略	利用優勢、劣勢、機會與威脅的內部與外部環境因數搭配，構成策略矩陣，其中由於內部與外部環境是動態的，因此策略權重及重要性會隨時間而有所改變。進行策略矩陣分析須先透過相互作用矩陣瞭解因數間的關聯性(Wehrich,1982)，隨後構成 TOWS 與 TWOS 矩陣，形成 SO、WO、ST、WT、SW 與 OT 六大策略。這個步驟是為具有關聯的因數能順利透過矩陣的搭配而產生策略。
六、評估 及選擇	當發展出各項策略後，必須針對各項策略評估其執行的優先順序，或是將不重要的策略項目予以剔除，這個步驟是

策略	策略評估及選擇的方法。
七、測試 步驟一 至六的 一致性	一致性測試是為了讓整個策略制定的過程環環相扣，使得最終之策略與組織內外部環境相互呼應。這個步驟是為了讓一致性測試可確認策略制定的有效與否，並確保策略的品質。

### 第三節 策略管理

#### 一、策略之意涵

Pearce & Robinson(2011)指出經營管理策略為達成企業目標，其一系列的決策與行動之形成與執行。Grant(2010)認為策略係為建構企業與所處外部環境間之連結，成功的策略包含「長期、簡單明確且一致性之目標」、「對於競爭環境之深刻認識」、「對於本身資源之客觀評估」及「有效之執行」等四項共同因素。Barney & Hesterly(2014)認為策略係指企業獲致競爭優勢之理論依據。Hill, Jones & Schilling(2014)則指出策略係指經理人為提升組織績效，所採行一套相關行動。薛義誠(2008)認為策略是該做什麼不該做什麼的原則性說明，是一種資源分配至整合與協調的型態。蕭新煌、官有垣、陸宛蘋(2011)認為策略是整個組織或單位之整體作戰計畫，策略並非照本宣科或依循制度與標準作業流程即能成功之系統化程式，而是一種高度創造力、洞察力及敏銳直覺之專業。許士軍(2014)認為策略係指一種為達成組織特定目標，所採行之手段，其表現在組織重要資源之調配方式上。方至民(2015)指出經營管理策略的前提是企業之長期基本目標，旨在確認企業之經營領域範疇與各個領域之競爭方式，

並擬定一整套之行動方案，策略不是一次性規劃，而是一個管理流程。許勝程、王俊明（2017）認為經營策略是指經營事業決策與行動的組合，依據策略形式可分為廣義和狹義兩種，廣義的策略包括目標及達成目標的手段，而狹義的策略則僅指達成目標的手段。

綜合上述可知，策略是一種管理流程，是企業針對本身內部資源優勢、劣勢，外部環境機會與威脅之評估，及對競爭環境之深刻認知，所採取的達成目標的手段，主要表現在組織重要資源之調配方式上。

## 二、策略研擬方法

一般策略管理範圍策略規劃與策略執行兩個部分，策略規劃主要進行環境分析，而策略執行注重於依據環境分析進行策略研擬及策略評估（Byars,1987）。策略研擬方法非常多元，如 BCG 矩陣 (Sachish,2006)、總體策略矩陣（Bower et al., 1978）、內部外部矩陣（IFE,EFE）(Allen,1979)、Porter 之競爭策略矩陣(Porter,1980)、TOWS 矩陣(Wehrich,1982)、競爭態勢模式(Barney,2001)、SWOT 分析所採取的競爭策略（Aldagand& Steam，1987)等，本研究針對 Porter 之競爭策略矩陣、TOWS 矩陣及 SWOT 分析所採取的競爭策略策略研擬方面，依據組織內部環境、外部環境進行策略研擬，分述如下：

Porter(1980)以策略範疇及策略優勢兩各方向，形成之競爭策略矩陣，發展出三種競爭策略，成本領導策略（Cost Leadership）、差異化策略(Differentiation)及集中化策略(Focus),如圖 2-9 所示：

1. 成本領導策略（Cost Leadership）：採用此策略時，企業一般處於市場佔有率最高點，因產品同質性過高，顧客會以產品價

格作為購買決策主要考量，因此企業在保證產品基本功能之外，通過壓低產品成本，獲得競爭優勢，如積極擴展設備規模追求成本下降、提高產能使用率控制成本、建立有效採購系統獲得較有利的原料、完善生產流程與分銷系統降低產品研發的投資及管銷費用等。

2. 差異化策略(Differentiation)：採用此策略，企業目的在於通過利用企業品牌形象、產品差異與服務禪意等特性，創造市場上獨特唱片，使得產品價值提升，而成本並非其主要考量因素。差異化策略會要求企業投入更多資源於研究法、廣告和促銷，以加強其對市場通路和顧客群掌控，也維持產品差異特性。
3. 集中化策略(Focus)：此一策略又可分為成本集中策略與差異化集中策略，主要針對某些特定的顧客團體、產品線或地理區域選擇合適的策略滿足特定顧客群體需求，獲得競爭優勢。成本領導策略和差異化策略是將焦點放於整個產業，而集中策略是焦點於特定的市場，以提供比競爭者更有效率的服務，滿足顧客需求。

競爭範疇	廣	成本領導策略	差異化策略
	窄	成本領導 集中策略	差異化 集中策略
		低成本	差異化
競爭優勢			

圖 2-9 Porter 競爭策略矩陣

資料來源：Porter(1980)

Wehrich(1982) 提出的 SWOT 矩陣策略配對 (matching) 方法，將內部優勢劣勢與外部機會威脅兩兩因素配對得到四種因應對策，進而發展出 TOWS 矩陣，可得到 2×2 項策略型態，如表 2-3 所示，說明如下：

1. SO：Maxi-Maxi 策略：此種策略是最佳策略，企業內外環境能密切配合，投入資源加強優勢能力、爭取機會，取得利潤並擴充發展。
2. ST：Maxi-Mini 策略：此種策略是在企業面對威脅時，投入資源加強優勢能力、減低威脅，利用本身的強勢來克服威脅。
3. WO：Mini-Maxi 策略：此種策略是在企業利用外部機會，投入資源改善弱勢能力、爭取機會。
4. WT：Mini-Mini 策略：此種策略是企業必須投入資源改善弱勢能力、減低威脅，此種策略常是企業面臨困境時所使用，例如必須進行合併或縮減規模。

表 2-3 TOWS 矩陣模型

內部環境因素 外部環境因素	優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
	S1: S2: S3:	W1: W2: W3:
機會 (Opportunity)	<b>SO:Maxi-Maxi</b>	<b>WO:Mini-Maxi</b>
O1: O2: O3:	SO1: SO2: SO3:	WO1: WO2: WO3:
威脅 (Threat)	<b>ST:Maxi-Mini</b>	<b>WT:Mini-Mini</b>
T1: T2: T3:	ST1: ST2: ST3:	WT1: WT2: WT3:

資料來源：Wehrich, H. (1982) . The TOWS matrix--A tool for situational analysis. Long Rang Planning, 15(2), 52-64.

Aldagand and Steam(1987)以 SWOT 分析企業的外部機會與威脅、內部優勢與劣勢後，將競爭策略分為成長策略、整合策略、多角化策略及縮減策略，如圖 2-10 所示：

- 1.成長策略：表現為集中策略、產品發展策略、市場發展策略及創新策略。
- 2.整合策略：包括水平整合、垂直整合及合資策略。
- 3.多角化策略：包括相關產品與非相關產品多角化策略。
- 4.縮減策略：包括轉進、撤資與清算策略。



圖 2-10 SWOT 分析所採取的競爭策略

資料來源：Aldagand& Steam(1987)

## 第三章 研究設計與方法

本章共分為五節，第一節為研究方法；第二節為研究對象；第三節為研究工具；第四節為資料處理與分析；第五節為研究信效度；第六節為研究倫理。

### 第一節 研究方法

本研究主要探討大膽島開放對金門地區觀光發展之探討，採用質性研究方法更為合適，因此本研究採用文獻分析法與深度訪談法進行，分述如下：

#### 一、文獻分析法

文獻分析法 (literature review) 也稱為文獻探討，是注重客觀、系統及量化的研究方法，針對所蒐集文獻作敘述性描述、解釋與分析，以幫助研究瞭解研究背景、理論、發展狀況，進而幫助研究者建構研究之理論基礎，據以發展研究設計與工具(楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園，1989)，因此本研究從國內外書籍、論文、研究報告、政府出版品等資料蒐集，進行分析、比較、整理與整合，以作為本研究的理論基礎及訪談大綱設計的依據。

#### 二、深度訪談法

深度訪談法是透過訪談取得一些重要因素，且這些因素不是單純通過面對面訪談就能得到結果(文崇一、楊國樞，2000)，深度訪談和單純訪談最大區別在於，深度訪談能夠深入探究受訪者的真正想法，得到更真實的訊息(萬文隆，2004)。潘淑滿(2010)認為質性研究中深度訪談之應用採用的步驟包括：

- 1.發展研究主題：研究者從文獻、文化脈絡與自我反省中，勾勒出研究主題；
- 2.發展訪談問卷：研究者必須建立抽樣策略與訪談方式，並考量研究倫理相關之議題，來完成訪談問卷之設計；
- 3.訪談前準備：研究者必須熟悉受訪者的語言及文化背景，透過聯繫協調取得進入研究場域管道，並透過自我練習過程學習如何自我揭露。
- 4.進行訪談：研究者在訪談過程中必須保有相當高的敏感度與察覺能力，並善用良好的訪談技巧，才能收集到豐富的敘述性資料。

本研究藉由深度訪談法蒐集觀光事業經營者與地方政府決策者關於金門地區大膽島觀光發展的意見與看法，並將訪談者間的資料進行相互比對分析，提出觀光發展策略，歸納研究結論，最後提出具體可行建議。

## 第二節 研究對象

本研究針對金門地區大膽島觀光事業經營者與地方政府決策者為研究對象，以半結構深度訪談蒐集資料，以立意取樣方式，盡可能訪談具代表性的人選，以獲得最為可靠的訪談資料，研究者共計進行 7 人訪談，訪談時間從 2019 年 4 月到 2019 年 5 月，每個訪談成員約進行 30-45 分鐘的一對一訪談，茲將訪談對象資料整理如表 3-1 所示。

表 3-1 訪談對象資料

訪談對象	性別	年資	訪談地點	訪談時間	訪談者編碼
導遊	男	3 年	金門機場	108 年 4 月 26 日	導遊 A103
導遊	男	15 年	金門機場	108 年 4 月 26 日	導遊 A215
導遊	女	5 年	金門九宮碼頭	108 年 5 月 9 日	導遊 A305
導遊	男	2 年	金門九宮碼頭	108 年 5 月 9 日	導遊 A402
駐島人員	男	2 年	大膽島	108 年 5 月 4 日	駐島 B102
承辦人員	男	4 年	金門縣政府觀光處	108 年 5 月 23 日	承辦 B204
駐島人員	男	3 年	金門縣政府觀光處	108 年 5 月 23 日	駐島 B303

### 第三節 研究工具

本研究在確定研究主題、目的及方法後，針對研究之問題擬定訪談大綱進行深度訪談，研究工具主要包括半結構式訪談大綱、錄音器材等，分述如下：

#### 一、觀光事業經營者與地方政府決策者訪談大綱

1. 個人基本資料，如性別、旅遊相關工作年資及職稱
2. 請你談一談大膽島觀光發展的歷程？
3. 對於大膽島觀光發展的定位為何？
4. 您認為大膽島觀光價值為何，有哪些景點特色？最大的賣點？  
是否容易被其他觀光景點替代呢？
5. 您認為大膽島觀光發展有哪些優勢？哪些劣勢？哪些機會？  
哪些威脅？面對劣勢和威脅，應採取什麼方法解決？

- 6.您認為大膽島觀光發展面臨的同業競爭狀況如何？如何改善？
- 7.您認為大膽島觀光發展有哪些行銷方法？宣傳方式？成效如何？
- 8.對大膽島未來觀光發展之期望與規劃？
- 9.談談您對大膽島發展觀光至今的評價？您對未來大膽島觀光發展結果的預期？

## 二、錄音器材

本研究採用半結構訪談大綱對研究對象進行深度訪談，以蒐集到較為豐富且深入的資料，因深度訪談時間較長，且訪談過程中，訪談對象隨著思維的轉換，語速不一，研究者無法用紙筆全程記錄訪談者的談話內容，因此採用錄音器材，可使得研究者更專注於與訪談對象的談話，也可以方便研究者將訪談遇整理成逐字稿，更可以在對資料有疑問時反覆聆聽，以求最真實呈現訪談對象的意見和想法。

## 第四節 資料處理與分析

本研究資料處理與分析，乃針對訪談之錄音資料，予以逐字逐句謄寫為文字稿，並將其整理、編碼、歸類，利於後續分析，資料處理與分析過程如下：

### 一、訪談資料編碼

當研究者每完成一次深度訪談，研究者會盡快將訪談資料謄寫成逐字稿，並將錄音原始檔與逐字稿儲存於電腦與網絡硬碟，本研究訪談對象包括觀光事業經營者與地方政府決策者等，資料編碼方式為受訪者職稱+受訪者代碼+年資三者結合方式，如受訪者職稱分為導遊、

駐島人員、承辦人員，受訪者代碼觀光事業經營者為 A、代碼為 B，並依據下表的編碼方式，進行資料分類。

表 3-2 資料編碼方式

訪談對象	受訪者職稱	資料代碼	編碼示範	編碼意義說明
觀光事業經營者	導遊	A	導遊 A103	觀光事業經營者導遊 A1，年資 3 年
地方政府決策者	駐島人員	B	駐島 B102	地方政府決策者駐島人員 B1，年資 2 年
	承辦人員	B	承辦 B204	地方政府決策者承辦人員 B2，年資 4 年

## 二、質性研究資料分析

在質性研究中，資料分析是一種概念化的過程，研究將一般性概念逐步發展為具體的主題，進行歸納、比較等，將這些概念發展為主軸概念，成為理論建構的基礎（潘淑滿，2010）。本研究將深度訪談資料謄寫為逐字稿，進行資料編碼後，找出本研究目的有關字句繼續分析，主要採用主題分析法，主題是研究者從所蒐集資料中找尋相通的語意關係，以歸納出主題清單，詳細步驟為：

1. 詳細閱讀所有訪談資料。
2. 找出關鍵字、關鍵事件或主題加以標記，建構出新概念。
3. 比較不同關鍵字句或主題間的共通性和差異性，並深入檢視概念間相關性過濾組成更大的類別。
4. 重新組織各個類別，整合成更廣泛的主題。

## 第五節 研究信效度

### 一、信度

信度 (reliability)，是指研究可靠性或一致性，以確保研究者在同樣或類似條件下重複操作相同步驟，所得到一致或穩定的結果 (Yin,2003)。本研究蒐集資料多元化，一手資料來源於半結構深度訪談資料，二手資料來源於官方網站所呈現之訊息及官方單位統計的觀光發展之數據，其他資料為學術機構、政府委外單位或是公司部門共同合作之產出等，以上多種資料來源達成資料多元化目的，以便進行資料相互比對與佐證，具有相當的資料可信度，可提升研究的整體信度。

### 二、效度

效度 (validity) 是指正確性，效度越高越能反映測量工具所呈現測量對象真正特徵。質性研究中的效度可分為內在效度與外在效度，說明如下：

#### (一) 內在效度

在效度是研究結果的可信度，意即研究者發現與事實間的符合程度 (Yin,2003)。為確保內在效度，研究在深度訪談時採用嚴謹認真的態度，訪談前，研究者會找尋有意願且有能力接受訪談的研究對象，取得研究對象信任，使其能呈現內心真實感受；訪談時，研究者會採用半結構訪談大綱作為指導、選擇不易受干擾的環境、利用錄音設備的輔助、研究者本身保持開放的態度，增加資料真實性；訪談結束後，在逐字稿的謄錄上，多次校訂增加資料的正確性，避免引用之誤解。

## (二) 外在效度

外在效度是指資料的可轉換性，是指一特定結果能夠推論至其他相類似案例的程度（De Vaus,2001），影響因素包括研究時代、研究地區、研究對象等（周文欽，1990），本研究所蒐集相關文獻、關鍵性統計書籍和評估報告皆來自過去 20 年間的數據，並考慮時代背景不同產生的影響，謹慎選擇研究資料；其次，因不同研究對象特性，本研究選取金門地區大膽島觀光發展之探討，主要戰地觀光為主，研究結果可作為其他類似背景城市觀光發展之參考，而非將其觀光發展經驗任意移植至其他地區中。

## 第六節 研究倫理

研究倫理是指進行研究時必須遵守的行為規範，本研究以深度訪談為資料蒐集方面，以人為研究對象，因此保障研究對象的權益是本研究最優先考量，因而本研究需遵循相關倫理如下；

- 一、告知權利原則：研究者邀請訪談對象進行研究時，會告知訪談對象相關權利，如有權拒絕參與研究、有權拒絕使用錄音設備、有權選擇訪談時間與地點、有權在研究過程中臨時退出等。
- 二、知情同意原則：本研究訪談前會告知本研究目的，並且受訪者受到相關參考訊息後瞭解訪談程式，簽署同意書，訪談中能隨時終止研究。
- 三、保護個人隱私原則：研究者會將每位訪談者的真實姓名隱去，採用代碼進行訪談資料編碼處理。所有訪談錄音檔以及逐字

稿會存儲於個人電腦並以密碼上鎖。

四、訪談保持中立原則：訪談大綱以客觀原則中立，訪談時受訪者可以自己經驗發表見解。

五、互惠原則：研究者可贈予感謝禮，受訪者可獲取本研究所整理之相關資訊。

## 第四章 研究結果

本章共分為三節，第一節為大膽島觀光發展歷程、定位與特色；第二節大膽島觀光發展環境分析；第三節為大膽島觀光發展 SWOT 分析；第四節為大膽島觀光發展策略之擬定。

### 第一節 大膽島觀光發展歷程、定位與特色

#### 一、大膽島開放觀光發展歷程

大膽島屬於金門縣烈嶼鄉的一部份，抵達小金門後還需搭配登島，素有「戰地秘境中的秘境」、「前線中的前線」之稱，早期大膽島於國共戰爭期間，扮演非常重要角色。經由戰爭洗禮後，留下許多軍事建築及標語，2014 年國防部決議將大二膽島完全移交金門縣政府管理，國防部財產撥發給金門縣政府，金門縣政府為提倡金門之觀光發展，金門縣政府於 103 年接管後考量島上基礎設施缺乏，陸續針對島上進行基礎管線、水電設施暨軍事據點相關整建工作，為營造獨特戰地秘境跳島旅遊路線，結合烈嶼鄉觀光資源整合行銷，配合今年 823 砲戰 60 週年及大二膽戰役 68 週年紀念，有效帶動老兵返金人潮，大膽島自 7 月 26 日至 10 月 31 日開放觀光試營運，期間登島旅遊人數達 3 千 2 百多人，創造旅遊券收入 241 萬元，而限定獨家販售的文創商品

銷售達 287 萬餘元，成功帶動地區旅遊商機及觀光產值。大膽島於 2019 年 3 月 1 日已正式開放觀光營運。正如受訪者所說：

大膽島開放觀光的歷程，應該是國防部先前所提出的大膽島移撥給金門縣政府，金門縣政府為提倡金門之觀光發展，勢必會將這座神秘的島嶼接收、整備、試營運到目前的開放。(導遊 A103)

對於大膽島開放觀光的歷程是因早期這島嶼於國共戰爭期間，扮演了非常重要的角色，經由戰爭的洗禮後，留下了許多軍事建物及標語等，後來由金門縣政府接管後，接續於 2018 年試營運三個月，在於今年 3 月 1 日開始正式營運。(導遊 A215)

這是一處前線中的前線，也是國共戰爭時期，扮演了重要的角色，也因為這島嶼沒有居民所居住，只有曾經在島上服役的駐軍，經由兩岸之間的和平，也讓這神秘的島嶼漸漸曝光，從 2018 年 7 月 26 日的試營運後，已於 2019 年 3 月 1 日已正式開放觀光營運。(導遊 A305)

由國防部財產撥發給金門縣政府，縣府對島上改善基礎建設，於 2018 年 7 月 26 日開始試營運三個月，後來在於 2019 年 3 月 1 日正式開放觀光。(導遊 A402)

大膽島於 107 年 7 月 26 日實施開放觀光試營運開放後，並於 108 年 3 月 1 日正式開放。(駐島 B102)

大膽島是戰地秘境中的秘境，在歷史上扮演關鍵性守衛國防的角色，曾經駐島的國軍英雄們犧牲奉獻的精神永駐人心。(承辦 B204)

大膽島對金門人來說是陌生的，只知道上面只有軍人護衛著大小金門的老百姓，生活上困苦。自從解嚴後，開放大二膽的聲音一

直存在，也似乎只是選舉時候有人提出來談一談，也從來沒有真正的方案落實，直到去年(2018)才真正的對金門居民「試營運」。(駐島 B303)

## 二、大膽島觀光發展的定位

受訪者大膽島屬於兩岸對峙的最前線及戰地文化的處女地，島上展示是當時國軍對抗的血淚史與駐守生活點滴，因此觀光發展定位以“戰地風光、神秘島嶼”為主，且應該限制上島人數或限定季節開放，保有它的神秘及島上環境的保護。正如受訪者所說：

對於大膽島目前觀光發展的定位，我個人覺得應該是以“新奇、神秘的島嶼”為主要，另外再以號召先前曾於大膽島上服役過的軍人。“重返大膽島尋找回憶”為次要。(導遊 A103)

對於大膽島的發展定位，我認為應該限制上島人數或者限定季節開放，這樣才能保有它的神秘及島上環境的保護。(導遊 A215)

有關大膽島也算是金門戰地觀光旅遊的處女地，對於它的定位當然會以“戰地風光、神秘島嶼”為主。(導遊 A305)

島上的觀光發展定位於兩岸對峙的最前線及戰地文化的處女地，讓遊客到當地感受當時戰爭的距離。(導遊 A402)

大膽島真的是前線中的前線，離島中的離島，島上展示的也不外乎是當時國軍對抗的血淚史與駐守生活點滴，因此將會把觀光發展定位在軍事文化為主。(駐島 B303)

也有受訪者認為大膽島觀光定位屬於黑暗觀光，可參照世界各國案例，以曾經發生過死亡、災難、邪惡、殘暴、屠殺等黑暗事件為主旅遊活動，正如受訪者所說：

大膽島觀光發展的定位是屬於黑暗觀光的一環，意指參訪的地點曾經發生過死亡、災難、邪惡、殘暴、屠殺等黑暗事件的旅遊活動。如賽拉耶佛戰爭旅館、印威內斯附近的庫洛登（古戰場）、車諾比爾（核能電廠事故所在地）、羅馬尼亞的布朗堡與波伊那利堡（吸血鬼傳說）、美國紐約市的世界貿易中心遺址（九一一襲擊事件發生地）、奧斯威辛（第二次世界大戰納粹集中營）（承辦 B204）

### 三、金門地區大膽島觀光特色

#### （一）戰爭的元素

金門地區大膽島觀光特色之一為大膽島上的各項軍事建築、標語及戰地風情。1950 年代接連爆發大膽島戰役與八二三砲戰，如今島上處處是戰地遺跡。生明路見證小兵冒死傳令的故事，大膽播音站有唯一的女性倩影，還有協助抗敵的靈犬與神雞傳奇，最吸睛的標語牆，從心戰宣傳用途變成遊客打卡勝地。大膽島上的特色景點代表各種故事，其他景點很難抄襲或取代。正如受訪者所說：

對於島上的景點特色包含了三民主義統一中國牆、神泉、自由屏障及生明路等，這些景點也都是無法取代。（導遊 A215）

大膽島上的觀光景點有「大膽播音站」、「大膽擔大擔、島孤人不孤」及「三民主義統一中國」等，無法讓其他景點給替代。（導遊 A305）

島上的觀光價值在於這島嶼長期管制，並保有相當神秘的色彩及特殊的地理位置，因此景點也是無法替代。（導遊 A402）

這島嶼在兩岸軍事對峙的年代裡，被譽為前線中的前線，又有「戰地秘境中的秘境」之稱，這個島嶼是無法被其他景點給替代。（駐島

B102)

大膽島的觀光價值，就憑「大膽擔大擔、島孤人不孤」這樣的壯志豪情就值得一探究竟，就以身處這樣的孤島，對岸如此的距離，雖然當年的肅殺氣氛已不見，但是仍能深刻感受那樣的氛圍，它的景點仍舊不可取代。(駐島 B303)

## (二)信仰的元素

大膽島上許多大小寺廟，原是兩岸炮戰期間，部隊長為“安撫軍心”而下令所屬自力興建，島上官兵除挖坑道，就是興建寺廟。如北安寺座落於神雞墓旁，寺內供奉北極玄天上帝，是當年漂流至島上的神像，官兵弟兄撿拾後為祂建廟。廟建於民國 54 年，於民國 79 年誠實部隊修整後始有現今規模，一旁牆上還刻著「山不在高，有仙則名；廟不在大，心誠則靈」，為戰士們駐防時的心靈寄託。正如受訪者所說：

由於戰備的需要，北山絕壁在早期已有陸續興建了，目前我們看到的人工堆砌的峭壁，則是民國 60 年由 19 師虎軍部隊所修築，長 135 公尺，高 10 公尺，19 師只是再加強並立了碑。大二膽戰役中，北山陣地靠近中央沙灘處曾一度失守，因此後續的工事構築中就強化了這部分。前清時期就有的寶靈寺也因砲火的摧殘，被駐軍拆去做工事，僅留下寺廟的柱石底座作為絕壁下「北山寺」的門柱(承辦 B204)

## (三)自然景觀元素

大膽島由於地理特殊性，擁有特色自然景觀，例如中正公園，可於早晨在公園處看日出；北山國旗台是從大膽島看向廈門的最佳位置，視野由左至右，二膽、三膽、四膽、五膽到漳州盡收眼底；大膽心戰

牆：建於西元 1986 年，高 3.2 公尺、長 20 公尺的巨牆寫著軍事標語，是來到廈門旅遊的大陸遊客們最熱衷的景點，在一旁的瞭望台，可以從望遠鏡裡看見搭船巡航在海岸線邊的對岸旅客。大膽神泉：島上守軍的生命之泉，據說是鄭成功插劍後湧出的泉水，故名神泉；神泉有五個禁忌：禁在井邊屠殺、淋浴、洗頭、井欄上取水、井水洗衣澆菜。

大膽島名氣最響亮的心戰牆，建於民國 75 年，高 3.2 公尺、長 20 公尺，站在眺望平臺，前方 4,200 公尺處為廈門島，右後方為猛虎嶼，左方則為二膽島。近年來廈門業者將心戰牆包裝成巡航遊程，已經成為到廈門旅遊的大陸內地遊客必買的行程。大膽島上面的一景一物，都有其獨特性，所以應該沒有被取代的機會。(承辦 B204)

## 第二節 大膽島觀光發展環境分析

哈佛大學商學院的教授 Porter (1980) 認為產業環境分析包括五種作用力，分別為新進公司的威脅、供應商的談判力量、買方的談判力量、替代性產品或服務的威脅、既有公司之間的對立競爭，分述如下：

### 一、新進公司的威脅

大膽島觀光發展的定位是屬於黑暗觀光的一環，意指參訪的地點曾經發生過死亡、災難、邪惡、殘暴、屠殺等黑暗事件的旅遊活動。目前世界上已經有很多國家發展黑暗觀光旅遊景點，受訪者也指出如賽拉耶佛戰爭旅館、印威內斯附近的庫洛登(古戰場)、車諾比爾(核能電廠事故所在地)、羅馬尼亞的布朗堡與波伊那利堡(吸血鬼傳說)、美國紐約市的世界貿易中心遺址(九一一襲擊事件發生地)、奧斯威

辛（第二次世界大戰納粹集中營）（承辦 B204），對於尚未發展的其  
他國家而言，無法取得較高之競爭利基與發展環境，因而新進入者的  
威脅程度低。

## 二、供應商的談判力量

大膽島觀光發展供應商主要是維持大膽島觀光發展活動所需的  
各種資源企業，如提供客房、餐飲產品的酒店、提供交通運輸服務的  
運輸企業、向酒店提供餐具和其他酒店用品的酒店用品公司等，品質  
好、交貨及時、信譽良好、效率高的供應商時觀光發展良好的合作夥  
伴，可保證供貨的穩定性和連續性，多位受訪者指出大膽島現階段為  
金門縣政府經營及管理(導遊A103;導遊A305;導遊A402;駐島B102)，  
在供應商議價空間上較具備優勢，供應商的談判力量威脅較低。

## 三、買方的談判力量

由於消費者參與休閒旅遊大多以選擇服務品質較佳，其收費價格  
較低之觀光景點作為考慮依據，台灣地區價格競爭雖優於其他國家，  
然並沒有達到明顯差異優勢，因此消費者在面臨多重選擇時，不會只  
考慮消費價格，因此消費者的議價能力較高，由此大膽島在觀光發展  
應加強觀光特色及服務品質，強化競爭優勢地位。

## 四、替代性產品或服務的威脅

金門地區大膽島觀光特色之一為大膽島上的各項軍事建築、標語  
及戰地風情。受訪者指出島嶼長期管制，並保有相當神秘的色彩及特  
殊的地理位置，島上的特色景點代表各種故事，其他景點很難抄襲或  
取代(導遊 A402)，如生明路見證小兵冒死傳令的故事，大膽播音站有

唯一的女性倩影，還有協助抗敵的靈犬與神雞傳奇，最吸睛的標語牆，從心戰宣傳用途變成遊客打卡勝地(承辦 B204)。因此大膽島替代性產品威脅較低。

## 五、既有公司之間的對立競爭

多位受訪者指出大膽島現階段為金門縣政府經營及管理，目前沒有同業競爭的問題(導遊 A103; 導遊 A305; 導遊 A402; 駐島 B102)，加之大膽島獨特地理位置及特色景點(承辦 B204)，同業競爭的威脅程度較低。

表 4-1 大膽島觀光發展五力分析

五種作用力	威脅程度
新進公司的威脅	較低
供應商的談判力量	較低
買方談判力量	較高
替代性產品或服務的威脅	較低
既有公司之間的對立競爭	較低

資料來源：本研究整理

從上述五力分析模型可知，大膽島由於獨特的地理位置及戰地文化，縣政府經營管理等因素，大膽島觀光發展在行業內的競爭能力很強，新進公司威脅、供應商談判力量、替代性產品或服務威脅、既有公司之間的對立競爭威脅都較低，唯有買方談判力量威脅較高，Porter(1980)波特在五力分析模型之後，依據策略範疇及策略優勢兩個方向，形成競爭策略矩陣，發展出三種競爭策略，分別為成本領導策

略 (Cost Leadership)、差異化策略(Differentiation)及集中化策略(Focus)，消費者在旅遊決策面臨多重選擇時，不會只考慮消費價格，還包括觀光特色、服務品質、交通便利等因素，因此大膽島觀光發展主要還是採用差異化策略，根據大膽島的獨特地理位置及戰地文化，開發具有特色的遊程，藉由旅遊行程的獨特性增加對消費者的吸引力。大膽島也應加強島上硬體設施建設，如島上交通工具、綠蔭道、增設廁所等，提升大膽島觀光發展的服務品質，提升顧客滿意度與知名度，以完全實現差異化策略，讓大膽島在未來觀光發展，能夠持續維持成長。

### 第三節 大膽島觀光發展 SWOT 分析

本研究經由訪談整理出大膽島觀光發展的優勢、劣勢、機會與威脅，說明如下：

#### 一、大膽島觀光發展的優勢

##### (一) 具有得天獨厚的地理及神秘性

島嶼的地理特殊性。(導遊 A103)

具有得天獨厚的地理及神秘性。(導遊 A402)

唯一優勢就是「大膽」這2個字。(駐島 B303)

戰地特殊性，且為第一次正式開放。(駐島 B102)

##### (二) 早期國共時期所留下的各項戰地建築

大膽島上的景點及戰地文化。(導遊 A215)

##### (三) 大膽島上的特色景點

早期國共時期所留下的各項戰地建築及特色景點。(導遊 A305)

大膽島上面的一景一物，都有其獨特性。(承辦 B204)

## 二、大膽島觀光發展的劣勢

### (一) 需搭乘船舶上島，交通不便

交通不便利，無論是上島或是島上的交通。(駐島 B303)

交通上較為不便利，需搭乘船舶上島，這部分也因為是小島的關係，所以無法解決。(導遊 A103)

### (二) 島上行程以步行為主，對長者不便

島上交通不便利。增設島上交通工具。(導遊 A402)

島上行程以步行為主。(駐島 B102)

開放以來正負評價都有，不外乎是島上交通的不便利，對年長者來說是一大困難。(駐島 B303)。

### (三) 港口停靠船隻受到潮汐的影響

大膽島碼頭受潮汐影響，船舶不易停靠，造成交通不便(導遊 A215)

島上的碼頭受潮汐限制，造成遊客上、下島都需配合潮汐時間。  
(導遊 A305)

港口停靠船隻受到潮汐的影響。(承辦 B204)

## 三、大膽島觀光發展的機會

### (一) 目前島上空間僅部分開放，還有其他發展空間

其餘島上景點原貌修復。(導遊 A103)

大膽島上還有未開發處所，對於未來發展還有空間。(導遊 A215)

目前島上空間僅部分開放，還有其他發展空間。(導遊 A305)

以不破壞原有地形地貌為原則，開放部分區域發展。(駐島 B303)

## (二) 原駐軍碉堡再活化

原駐軍碉堡再活化。(導遊 A402)

## (三) 陸客有很大的商機還有國際遊客

開放國外遊客參觀。(駐島 B102)

陸客有很大的商機還有國際遊客。(承辦 B204)

## 四、大膽島觀光發展的威脅

### (一) 年輕人較不感興趣

個人認為目前沒有威脅性 (導遊 A103)

目前尚未有威脅因素。(導遊 A215)

無威脅性。(導遊 A305)

年輕人較不感興趣。(導遊 A402)

### (二) 島上海漂垃圾居多

島上海漂垃圾居多。(駐島 B102)

海漂垃圾太多。(承辦 B204)

### (三) 兩岸關係

兩岸關係。(駐島 B303)

Wehrich(1982) 提出的 SWOT 矩陣策略配對 (matching) 方法，將內部優勢劣勢與外部機會威脅兩兩因素配對得到四種因應對策，進而發展出 TOWS 矩陣，可得到 2×2 項策略型態，本研究將大膽島觀光發展 TOWS 矩陣整理分析如表 4-2 所示。

表 4-2 大膽島觀光發展 TOWS 矩陣

內部環境因素	優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
	S1:具有得天獨厚的地理特殊性 S2:第一次開放，具有神秘性 S3:早期國共時期所留下的各項戰地建築 S4:大膽島上的特色景點	W1:需搭乘船舶上島，交通不便 W2:港口停靠船隻受到潮汐的影響 W3:島上行程以步行為主，對長者不便 W4:島上硬體設施不足
外部環境因素		
機會 (Opportunity)	<b>SO:Maxi-Maxi</b>	<b>WO:Mini-Maxi</b>
O1:目前島上空間僅部分開放，還有其他發展空間 O2:原駐軍碉堡再活化 O3:陸客與國外遊客有很大的商機	SO1:以不破壞原有地形地貌為原則，開放部分區域發展 SO2:開放陸客及國外遊客參觀 SO3:與旅行社合作創造新的主題 SO4:配合烈嶼地區觀光旅遊，形成跳島旅遊	WO1:建立浮動碼頭，減少潮汐對船隻影響 WO2:增設島上交通工具，替代步行 WO3:加強硬體設施建設，如增設廁所及林蔭大道
威脅 (Threat)	<b>ST:Maxi-Mini</b>	<b>WT:Mini-Mini</b>
T1:年輕人較不感興趣 T2:島上海漂垃圾居多 T3:兩岸關係	ST1:以軍事夏令營方式吸引年輕族群參加 ST2:請大陸協助管制海漂垃圾，定期舉辦淨灘活動 ST3:由政府協調兩岸關係	WT1:加強網絡行銷 WT2:參與旅遊博覽會宣傳 WT3:制定票價優惠政策

資料來源：本研究整理

利用 SWOT 分析架構，將企業之 S、W、O、T 四項因素進行配對，以 SWOT 分析表中，可以分析出下列四種策略：SO、ST、WO、WT 四種策略，依照不同的類型與方向，整理出下列分析說明如下：

1. SO：Maxi-Maxi 策略：此種策略是最佳策略，企業內外環境能密切配合，投入資源加強優勢能力、爭取機會，取得利潤並擴充發展。

SO1:以不破壞原有地形地貌為原則，開放部分區域發展

大膽島上還有未開發處所，應不破壞原有地形地貌為原則，開放部分區域發展，提升大膽島的觀光價值。

#### SO2:開放陸客及國外遊客參觀

目前大膽島對參訪遊客資格有很多限制，如目前未開放陸客及過往遊客參觀，僅開放早期在島上服役過官兵或金門籍志工，隨著大膽島硬體設備逐漸完善及整合相關資源，大膽島可開放陸客及國外遊客參觀，提升大膽島的觀光知名度。

#### SO3:與旅行社合作創造新的主題

大膽島可與旅遊社合作設計新的主題，如遊戲化元素設計主題，如大膽島遊程設計、資訊提供遊戲化等方式，提升遊客登島意願。

#### SO4:配合烈嶼地區觀光旅遊，形成跳島旅遊

大膽島可與烈嶼鄉互相配合，藉由烈嶼鄉作為前進大膽島觀光的中繼補給，配合烈嶼地區觀光旅遊，形成跳島旅遊，創造更具觀光吸引力的觀光遊程。將來可考慮二膽島開放，形成大、二膽一條線就更好規劃。

2. ST：Maxi-Mini 策略：此種策略是在企業面對威脅時，投入資源加強優勢能力、減低威脅，利用本身的強勢來克服威脅。

#### ST1:以軍事夏令營方式吸引年輕族群參加

大膽島現有的軍事化設施與環境，非常適合舉辦軍事夏令營，藉由參觀軍事基地、槍械知識、播音站、坦克模型、體能塑身、野外生存、防化訓練、擒拿格鬥、戰地探雷等課程方式，拓展國

防教育，提升國防素質，繼而提升大膽島的觀光價值。

ST2:請大陸協助管制海漂垃圾，定期舉辦淨灘活動

大膽島上海漂垃圾過多，海岸線充斥海漂垃圾，使得大膽島的美景蒙上陰影，且海漂垃圾如果長時間不清理，會卡在消波塊和礁石，無法清除，慢慢汙染海域。大膽島海漂垃圾主要來自大陸，順著東北季風和洋流，到達大膽島等島嶼，然一味清除和阻擋，無法根本解決海漂垃圾，應請大陸協助管制海漂垃圾，定期舉辦淨灘活動，提升離島居民的環保意識，從源頭管制。

ST3：由政府協調兩岸關係

大膽島的觀光發展有賴於兩岸政局的穩定，政府應研究兩岸關係相關法規、推動兩岸交流及經貿發展、協調處理兩岸關係，保證兩岸政局及經濟穩定發展。

3.WO：Mini-Maxi 策略：此種策略是在企業利用外部機會，投入資源改善弱勢能力、爭取機會。

WO1: 建立浮動碼頭，減少潮汐對船隻影響

大膽島目前島上的碼頭受潮汐限制，船舶不易停靠，造成遊客上、下島都需配合潮汐時間。應建置浮動碼頭，船才較不受潮汐影響，才能帶來更多的人潮。

WO2:增設島上交通工具，替代步行

大膽島開放以來正負評價都有，不外乎是島上交通的不便利，對年長者及身心障礙者、兒童等，交通來說是一大困難。因而大膽島應增設島上交通工具，如電瓶車等，對有需要幫助人群由更

好的安排。

WO3:加強硬體設施建設，如增設廁所及林蔭大道

目前大膽島硬體設施不足，遊客在大膽島步行觀光時，陽光強烈無遮擋，因此需加強硬體設施建設，如增設廁所及林蔭大道等，島上碼頭能夠擴建、島上增設搭乘交通工具及工作人員人力增加，以負荷每日遊客量需求。

4.WT：Mini-Mini 策略：此種策略是企業必須投入資源改善弱勢能力、減低威脅，此種策略常是企業面臨困境時所使用，例如必須進行合併或縮減規模。

WT1:加強網絡行銷

可藉由網絡、電視、社群網站的粉絲專頁、旅行社網站等方式，加強網絡行銷，增強大膽島觀光旅遊的曝光度，吸引遊客登島參觀。

WT2:參與旅遊博覽會宣傳

也可藉由各地旅遊博覽會，宣傳大膽島的觀光特色，吸引其他地區的遊客。

WT3：制定票價優惠政策

針對特定人群實現票價優惠政策，提高遊客重遊意願，如居民半價、第二次上島遊客的票價優惠等。

從上述 SO、ST、WO、WT 四種策略發現，大膽島觀光發展最佳的發展策略是擴大優勢、利用機會的 SO 策略，有利於發揮自己的競爭優勢，並藉助市場提供的機會，尋求大膽島的進一步發展。

#### **第四節 大膽島觀光發展策略之擬定**

Porter(1980)以策略範疇及策略優勢兩各方向，形成之競爭策略矩陣，發展出三種競爭策略，成本領導策略 (Cost Leadership)、差異化策略(Differentiation)及集中化策略(Focus)，而 Aldagand and Steam(1987)以 SWOT 分析企業的外部機會與威脅、內部優勢與劣勢後，將競爭策略分為成長策略、整合策略、多角化策略及縮減策略，本研究結合大膽島觀光發展的五力分析和 SWOT 分析結果可知，大膽島若要提升經營績效，需要依據自身內部的資源優勢，結合市場機會，積極改善劣勢，減少威脅，制定合適的觀光發展策略，方能保持競爭優勢，實現觀光永續發展。結合五力分析與 SWOT 分析結果發現，適合大膽島觀光發展的競爭策略包括

##### **一、不斷發展新的觀光遊程與觀光主題，提升觀光吸引力**

大膽島主要特色是大膽島上的各項軍事建築、標語及戰地風情，以及大膽島上大大小小的寺廟，現今徵召老兵重返大膽島打響第一炮，而遊客對戰地秘境具有強烈的好奇心，隨著戰地秘境揭開，遊客的吸引力會逐漸下降，影響大膽島觀光發展的持續性，因此大膽島應不斷發展新的觀光遊程與觀光主題，例如 SO1:以不破壞原有地形地貌為原則，開放部分區域發展、SO2:開放陸客及國外遊客參觀、O3:與旅行社合作創造新的主題、ST1:以夏令營方式吸引年輕族群參加等方式，增強遊客的吸引力。

##### **二、產業合作聯盟促成水平/垂直整合策略**

金門地區的觀光資源具有相似性與一體性，大膽島觀光發展應

打破獨自發展的狀態，採取雙贏策略共同開發市場，大膽島可與烈嶼鄉互相配合，藉由烈嶼鄉作為前進大膽島觀光的中繼補給，與烈嶼鄉近年開發的羅厝媽祖公園、地雷主題館、森林步道等觀光景點相結合，讓遊客在登大膽島旅遊時，增加烈嶼鄉觀光吸引力，提高島內經濟發展。配合烈嶼地區觀光旅遊，形成跳島旅遊，創造更具觀光吸引力的觀光遊程。將來可考慮二膽島開放，形成大、二膽一條線就更好規劃。也可藉由網絡行銷、旅遊博覽會宣傳、制定票價優惠政策提高大膽島觀光資源的可見度，吸引國內外遊客。

### **三、改善內部資源提升大膽島觀光價值**

大膽島在觀光發展過程也存在很多劣勢，如需搭乘船舶上島，交通不便、港口停靠船隻受到潮汐的影響、島上行程以步行為主，對長者不便、島上硬體設施不足等，在觀光發展過程中，大膽島應積極改善自身的劣勢，積極研究島上資源分配與整合，向遊客蒐集意見積極改善不足，提升遊客滿意度，具體措施包括 WO1:建立浮動碼頭，減少潮汐對船隻影響、WO2:增設島上交通工具，替代步行、WO3:加強硬體設施建設，如增設廁所及林蔭大道等。

### **四、不斷開發新的觀光資源達成多角化經營策略**

金門本島除中央部分為太武山之外，其餘海岸區多屬平緩地形區，大膽島上的觀光發展不要侷限於軍事文化，也可以朝向生態旅遊的方向去推動。大膽島生態旅遊資源豐富，大膽島早期由於軍事管制，也因此保護了海岸生態林與一些小型湖泊，加上人少地廣，保護大量的候鳥與本地野生鳥，政府因保護好海岸軍事據點，看護海岸林不被破

壞，有效運用大膽島生態資源發展生態旅遊，達成大膽島觀光資源多樣化，也是大膽島地區未來發展重要課題。



## 第五章 結論與建議

本章依據第四章研究結果及第一章研究目的問題，歸納本研究結論，提出研究貢獻及未來研究建議。本章共分為三節，第一節為研究結論；第二節為研究貢獻；第三節為未來研究建議。

### 第一節 研究結論

#### 一、金門地區大膽島之觀光特色及現況

早期大膽島於國共戰爭期間，扮演非常重要角色。經由戰爭洗禮後，留下許多軍事建築及標語，金門縣政府於 103 年接管後考量島上基礎設施缺乏，陸續針對島上進行基礎管線、水電設施暨軍事據點相關整建工作，為營造獨特戰地秘境跳島旅遊路線，結合烈嶼鄉觀光資源整合行銷。大膽島於 2019 年 3 月 1 日已正式開放觀光營運，大膽島觀光發展定位以“戰地風光、神秘島嶼”為主，觀光特色包括戰爭元素、信仰元素及自然景觀元素等，其中戰爭元素包括大膽島上的各項軍事建築、標語及戰地風情；信仰元素包括大膽島上許多大小寺廟，原是兩岸炮戰期間，部隊長為“安撫軍心”而下令所屬自力興建；自然景觀元素包括大膽島由於地理特殊性，擁有特色自然景觀。

#### 二、金門大膽島擁有的利基

大膽島觀光發展擁有利基包括具有得天獨厚的地理特殊性；第一次開放，具有神秘性；早期國共時期所留下的各項戰地建築；大膽島上的特色景點等。且目前島上空間僅部分開放，還有其他發展空間；原駐軍碉堡再活化；陸客與國外遊客有很大的商機。

### 三、金門大膽島擁有面臨的困境及因應之道

金門大膽島擁有面臨的困境主要為年輕人較不感興趣；島上海漂垃圾居多；兩岸關係等，因應之道為以軍事夏令營方式吸引年輕族群參加；請大陸協助管制海漂垃圾，定期舉辦淨灘活動；由政府協調兩岸關係等。

### 四、金門大膽島觀光發展策略

#### (一) 不斷發展新的觀光遊程與觀光主題，提升觀光吸引力

大膽島應不斷發展新的觀光遊程與觀光主題，例如以不破壞原有地形地貌為原則，開放部分區域發展；開放陸客及國外遊客參觀；與旅行社合作創造新的主題；以夏令營方式吸引年輕族群參加等方式，增強遊客的吸引力。

#### (二) 產業合作聯盟促成水平/垂直整合策略

大膽島觀光發展應打破獨自發展的狀態，採取雙贏策略共同開發市場，可配合烈嶼地區觀光旅遊，形成跳島旅遊，創造更具觀光吸引力的觀光遊程。可考慮二膽島開放，形成大、二膽一條線就更好規劃。也可藉由網絡行銷、旅遊博覽會宣傳、制定票價優惠政策提高大膽島觀光資源的可見度，吸引國內外遊客。

#### (三) 改善內部資源提升大膽島觀光價值

大膽島應積極改善自身的劣勢，積極研究島上資源分配與整合，向遊客蒐集意見積極改善不足，提升遊客滿意度，如建立浮動碼頭，減少潮汐對船隻影響；增設島上交通工具，替代步行；加強硬體設施建設，如增設廁所及林蔭大道等。

#### (四) 不斷開發新的觀光資源達成多角化經營策略

大膽島上的觀光發展不要侷限於軍事文化，也可以朝向生態旅遊的方向去推動。政府應有效運用大膽島生態資源發展生態旅遊，達成大膽島觀光資源多樣化，也是大膽島地區未來發展重要課題。

## 第二節 研究貢獻

### 一、學術貢獻

因大膽島於 2019 年 3 月 1 日已正式開放觀光營運，之前針對大膽島的研究皆是通過文獻蒐集進行研究，本研究是在大膽島開放之後，採取深度訪談觀光經營事業者及政府相關人員，獲取第一手資料，能夠深度反映大膽島目前發展的特色、定位、歷程及內部優劣勢、外部環境與威脅，針對大膽島實際情況制定相應的經營策略，本研究結果可豐富大膽島相關研究文獻，未來相關研究可以本研究作為參考。

### 二、實務貢獻

本研究依據五力分析模型及 SWTO 分析模型，歸納分析金門地區大膽島觀光的利基擁有的利基與面臨的困境及因應策略，可提供大膽島決策者在規劃及未來經營之參考。

## 第三節 未來研究建議

- 一、研究對象：本研究建議大膽島觀光發展為研究範圍，探討大膽島觀光資源特色、定位、外部環境分析、內部優劣勢等，從而建立大膽島觀光發展經營策略，由於各地觀光資源相異性，研究結果並不一定適用於其他地區觀光發展之參考。

- 二、本研究採用五力分析與 SWOT 分析發展大膽島觀光發展之策略，提出應加強網絡行銷等策略，然並為深入探討大膽島觀光發展行銷策略，未來研究者可針對大膽島的行銷之產品策略、價格策略、管道策略等作更深入與完善的研究。
- 三、本研究資料收集方法主要為次級資料收集及針對觀光事業經營業者及政府相關人員作深入訪談，建立五力分析模型及 SWTO 分析模型，擬定大膽島觀光發展策略，然未能瞭解遊客對大膽島的看法與意見，未來研究者可針對遊客進行問卷調查，瞭解遊客對大膽島滿意度等變項。



## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 文崇一、楊國樞 (2000)。訪問調查法。社會及行為科學研究法下冊。臺北：東華。
2. 方至民 (2015)。策略管理：建立企業永續競爭力。新北市：前程文化。
3. 江文瑞 (2004)。台灣可見光二極體上游產業的競爭策略。義守大學管理研究所碩士論文。
4. 行政院經濟建設委員會 (2009)。金馬中長期經濟發展規劃 (金門篇)。臺北市：作者。
5. 吳良慰 (2017)。以 SWOT 分析探討效果番茄栽植與行銷之研究。中華大學碩士論文。
6. 吳偉德 (2014)。觀光學實務與理論 (第二版)。臺北：新文京。
7. 周旭華 (1999)。競爭策略產業環境及競爭者分析。臺北市：天下遠見出版公司。
8. 林馬騰 (2009)。秘島大二膽島的秘境秘史。金門縣文化局。
9. 金門縣文化局 (2015)。大膽二膽(大擔小擔)戰地文化景觀保存維護計畫。成果報告書。
10. 金門縣文獻委員會 (1991)。金門縣志。金門：金門縣政府。
11. 金門縣政府觀光處 (2018)。金門縣旅遊觀光人次統計。  
[https://kmt.d.kinmen.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=1A9F991929530509](https://kmt.d.kinmen.gov.tw/Content_List.aspx?n=1A9F991929530509)。

12. 金門觀光旅遊網 (2018)。大膽島。取自  
<https://kinmen.travel/zh-tw/travel/attraction/1618>。
13. 張玉文譯 (2008)。波特新論競爭五力。Michael E. Porter 著，**策略領導學**，2008 (1)，1-20。
14. 許士軍 (2014)。管理學。臺北市：東華書局。
15. 許勝程、王俊明 (2017)。觀光休閒你能夠從經營策略與發展趨勢研究-以清境農村為例。**南開學報**，14 (1)，31-40。
16. 郭敏華編譯(1999)。企業分析與評價—財務報表分析之應用。華泰文化事業股份有限公司。
17. 楊明賢 (1999)。觀光學概論。臺北：揚智出版社。
18. 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園(1989)。社會及行為科學研究法。臺北：東華書局。
19. 萬文隆 (2004)。深度訪談在質性研究中的應用。**生活科技教育月刊**，37 (4)，17-23。
20. 潘淑滿(2010)。質性研究理論與應用。臺北：心理出版社。
21. 蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (2011)。非營利部門：組織與運作。高雄市：巨流圖書。
22. 薛義誠 (2008)。策略規劃與管理。臺北市：雙葉書廊。

## 二、英文文獻

1. Aldagand, R. J. & Steam, T. M. (1987) .Management. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
2. Allen, M. (1979). Diagramming GE's Planning for What's WATT.in Pennington, Malcolm W. & Allio, Robert. J. (Eds.) Corporate Planning: Techniques and Applications.
3. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2014). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
4. Barney, J. B., (2001).Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of Management. 27(6), 643-650.
5. Bower, J. L., Christopher A. Bartlett, C. Roland Christensen, Andrall E. Pearson, & Kenneth R. A.(1991). Business Policy: Text and Cases. 7th ed. Homewood, IL: Irwin.
6. Byars, L. L. & Neil, T. C. (1987). Organizational Philosophy and Mission Statement. Planning Review, 15, 32-36.
7. De Vaus,D.A. (2001). Research design in social science research. London:Sage.
8. Goeldner, C. R. & Ritchie, J. R. B. (2009). Tourism: Principles, Practices, Philosophies(11th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley.

9. Grant, R.M., (2010).Contemporary strategy analysis: Text and case. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
10. Hill, C. W. L., & Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014) .Strategic management theory: An integrated approach. Stamford. CT: Cengage Learning.
11. Kotler, P., Bowen, J., & Maken, J. (2003).Marketing for Hospitality and Tourism,(3rd ed).Upper Saddle River,NJ: Prentice Hall.
12. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2011).Strategic management: Formulation, implementation and control. New York, NY: McGraw Hill Irwin.
13. Porter, M.E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
14. Sachish, A., (2006). Productivity functions as a managerial tool in Israeli ports. Maritime Policy and Management, 23(4), 341-369.
15. Tumer, M., (2001). How Does Your Company Measure Up? Black Enterprise, 32(4):52-53.
16. Weihrich, H. ( 1982 ) . The TOWS matrix--A tool for situational analysis. Long Rang Planning, 15(2), 52-64.
17. Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

## 附錄一觀光事業經營者及地方政府觀光決策人員訪談大綱

訪談對象：

訪談地點：

訪談時間：

### 一、個人基本資料

1.性別：

2.旅遊相關工作年資及職稱：

二、請你談一談大膽島觀光發展的歷程？

三、對於大膽島觀光發展的定位為何？

四、您認為大膽島觀光價值為何，有哪些景點特色？最大的賣點？是否容易被其他觀光景點替代呢？

五、您認為大膽島觀光發展有哪些優勢？哪些劣勢？哪些機會？哪些威脅？面對劣勢和威脅，應採取什麼方法解決？

六、您認為大膽島觀光發展面臨的同業競爭狀況如何？如何改善？

七、您認為大膽島觀光發展有哪些行銷方法？宣傳方式？成效如何？

八、對大膽島未來觀光發展之期望與規劃？

九、談談您對大膽島發展觀光至今的評價？您對未來大膽島觀光發展結果的預期？