

行政院經濟建設委員會 97 年度委託研究計畫  
計畫編號：cepd97031

「我國開放觀光賭場之競爭力分析」  
研究報告

委託單位：行政院經濟建設委員會

受委託單位：中國科技大學企管系

中華民國 97 年 12 月 31 日

## **Abstract**

According to the World Tourism Organization's forecast, that the tourist of the world will grow from 560 million in 1995 to 1,600 million in 2020 by three times, the growth in Asia area will even surpass 500% in one quarter century. Although the Asia tourism market will enjoy a significant growth, the nature of tour has changed from emphasizing 3S (sun, sand and sea) to more of 4E (education, experience, emotional and entertaining). The gaming industry of the world will grow from 120 billion U.S. dollar in 2003 to 150 billion in 2010 enjoying a 6% annual growth.

This report is focused on studying whether Taiwan can use gambling casino as a strategy to promote Taiwan's tourism. After Singapore and Macau have heavily invested in casino resort, will Taiwan's strategy still have a competitiveness edge? And if the social consensus toward investing in casino can not be reached, what alternatives can we adopt to promote regional development and tourism?

We benchmarked the leading casinos in the world including Las Vegas and Atlantic City in the U.S., Monte Carlo, Macau, Walker Hill in South Korea, Singapore, Malaysia and Vietnam, and found that (1) Government management, (2) Business model of the firm, (3) Application of technology, (4) Demand management and (5) Research cooperation between industry and academia are critical factors for leading casino's success. Especially the cases of Las Vegas, Singapore, and Macau have significant policy implications for Taiwan's strategy.

If Taiwan adopts the casino strategy with proper management it is possible to enhance tourism significantly, however offshore area such as Penghu is hampered by North-East Monsoon, the potential for developing tourism and economy is limited.

If the social consensus toward casino can not be reached based on our analysis toward East Asia and world' s current trend, we propose that sports gaming is a good candidate for offshore area.

## 目錄

第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景 .....	2
1.2 研究內容 .....	3
1.3 預期成果 .....	4
第二章 國外觀光賭場成功經驗與運作方式 .....	6
2.1 歐美國家的經驗.....	10
2.2 亞洲地區的經驗.....	25
第三章 我國觀光賭場之國際競爭策略 .....	55
3.1 觀光賭場之競爭優勢來源.....	55
3.2 賭場經營模式探討.....	57
第四章 離島地區運輸系統之能量分析 .....	87
4.1 台灣交通運輸系統簡介.....	87
4.2 鄰近博弈地區之交通運輸系統簡介.....	95
4.3 台灣現況交通運輸容量分析 .....	98
4.4 鄰近博弈地區交通運輸容量分析 .....	108
4.5 季節限制影響 .....	115
4.6 中長期運輸容量擴充規劃.....	120
第五章 我國發展觀光賭場之替選方案 .....	131

第六章 結論與建議 .....	154
Reference .....	157
期中報告審查會議記錄 .....	162
期中報告審查會議出席人員發言重點 .....	163
期中審查意見綜合回覆表 .....	166
座談會會議紀錄 .....	171

## 圖目錄

圖 一：全球博奕市場 .....	9
圖 二：拉斯維加斯都會區地圖 .....	12
圖 三：2003 年全美博奕產業營收 .....	14
圖 四：2007 年美國博奕產業產值 .....	14
圖 五：澳門主要賭場之興建時程 .....	29
圖 六：澳門歷年賭場（幸運博彩）營業額 .....	30
圖 七：新加坡旅客人次變動數之趨勢(1965-2005) .....	48
圖 八：新加坡旅客人次累計數 1965-2005 .....	50
圖 九：民國九十六年產業占國民生產毛額比例 .....	59
圖 十：國外旅客以觀光目的來台人數成長率 .....	59
圖 十一：商業模式的觀念性架構 .....	65
圖 十二：美國觀光型賭場之年收益趨勢圖 .....	77
圖 十三：美國觀光型賭場之賭博遊戲熱門比例 .....	77
圖 十四：馬公機場基地位址 .....	88
圖 十五：七美機場基地位址 .....	89
圖 十六：望安機場基地位址 .....	90
圖 十七：金門機場基地位址 .....	92
圖 十八：金門港埠設施地理位置圖 .....	93
圖 十九：澳門地理區位示意 .....	97

圖 二十：新加坡地理區位示意 .....	98
圖 二十一：馬公港區平面圖 .....	104
圖 二十二：澎湖離島與台灣本島交通動線示意 .....	112
圖 二十三：馬公航空站周圍土地一覽 .....	122
圖 二十四：馬公機場 2007 年航班架次直方圖 .....	126
圖 二十五：馬公機場未來推估航班架次直方圖 .....	127
圖 二十六：Model of Adventure, Health and Sports Tourism.....	136
圖 二十七：澎湖的地理位置與重要景點 .....	142

## 表目錄

表 一：大西洋城遊客數量變動統計表 .....	21
表 二：大西洋城旅客搭乘旅遊工具分析表 .....	22
表 三：2006 年Las Vegas與澳門賭場經營比較 .....	30
表 四：新加坡旅客人次統計 .....	52
表 五：新加坡旅客人日(Visitor Days) .....	53
表 六：新加坡觀光旅遊消費 (Tourism Receipts) 統計 .....	54
表 七：經營模型的要素之研究重點 .....	64
表 八：觀光型賭場設立類型分類表 .....	72
表 九：綜合性渡假村之區位設置條件 .....	73
表 十：世界各國觀光型賭場之營業時間 .....	73
表 十一：世界各國觀光型賭場之開放對象限制 .....	74
表 十二：世界各國觀光型賭場之主要顧客來源 .....	75
表 十三：觀光型賭場之賭博性商品種類 .....	82
表 十四：觀光型賭場之非賭博性商品種類及項目 .....	83
表 十五：馬公站 90~96 年統計資料 .....	101
表 十六：七美站 90~96 年統計資料 .....	102
表 十七：望安站 90~96 年統計資料 .....	103
表 十八：澎湖各航空站基本設施資料 .....	103
表 十九：馬公港歷年進出港旅客 .....	104

表 二十：台灣本島與澎湖離島間之航線基本資料 .....	105
表 二十一：金門航空站歷年營運量統計表 .....	106
表 二十二：金門航空站 88-96 年旅客人數統計表 .....	106
表 二十三：金門地區小三通出入境旅次統計表 .....	108
表 二十四：港澳碼頭之船班表 .....	109
表 二十五：桃園國際機場與澎湖馬公機場之機場設施比較 .....	113
表 二十六：空中巴士各機型基本資料 .....	113
表 二十七：金門機場之機場設施 .....	115
表 二十八：波音 757 之機型基本資料 .....	115
表 二十九：96 年金門尚義機場之航空氣象摘要表 .....	117
表 三十：氣候影響比較表 .....	120
表 三十一：桃園國際機場與澎湖馬公機場之機場設施比較 .....	122
表 三十二：馬公機場與桃園機場腹地面積比較 .....	122
表 三十三：馬公機場 2007 年航班架次 .....	124
表 三十四：馬公機場運量推估分析 .....	125
表 三十五：賽會觀光與運動觀光之比較 .....	133
表 三十六：探險運動項目分類 .....	138

# 行政院經濟建設委員會 97 年度委託研究 「我國開放觀光賭場之競爭力分析」期末報告

## 第一章 緒論

台灣的服務業佔 GDP 產值已經超過 70%，其中觀光產業為中央與各地方政府積極發展的重要產業，寄望能為各地區帶來可觀的經濟收益與降低因製造業外移所造成的失業問題，而台灣獨特的天然景觀確實受到各國遊客的青睞，未來如何強化服務品質與觀光內容的創新，成為提高台灣觀光產業國際競爭力的重要議題。

繼美國 Las Vegas 沙漠的賭城傳奇之後，近年來亞洲開發中國家也將以觀光賭城的興建，結合特殊人文與自然景觀，帶動區域觀光旅遊產業的發展，其中又以澳門在 2006 年超越 Las Vegas 成為全球第一大觀光賭城之效益最為顯著。後續包括新加坡、日本、泰國等地也起而效尤，紛紛釋出開放觀光賭場的訊息，以增加對觀光客吸引力。

台灣在觀光賭場開放與否的議題已爭論多時，地方政府與民意代表也多年爭取設置博奕特區，以振興地方經濟，惟避免賭場開放後所引發之社會問題，仍必須將修正相關法案與建立配套措施。另一方面，全球化時代下觀光賭場現面臨的是全球或區域的競爭，加上近年來觀光賭場的經營朝向專業化、大型化發展，觀光賭場的設

置牽涉的投資、技術與人力資源的知識深度與廣度愈趨複雜，必須結合政府政策、企業投資與瞭解客戶需求，才能確保賭場經營對地方經濟發展的正面影響。

## 1.1 研究背景

本研究案主要在探討亞洲國家紛紛開放設置觀光賭場之際，若台灣也決定開放觀光賭場，是否仍具有國際競爭力？本案將分別評估本島與離島（特別是金門與澎湖）部分，並從國土規劃觀點思考，提出台灣具有競爭力之區位；另外若政策決定不開放賭場，有無其他替代方案提振地方產業，以協助地方政府建立具潛力與希望的發展模式。研究目的如下：

1. 透過蒐集國外發展觀光賭場的成功經驗及博弈產業特性，研究有別於製造業的服務業經濟體系，協助地方轉型到有更高附加價值的高品質服務業領域，以做為我國觀光發展的借鏡。
2. 研究現階段台灣本島若開放觀光賭場，是否仍具國際競爭力或區域競爭力以吸引國外觀光客來台消費；若於離島地區（特別是金門與澎湖）開放觀光賭場，是否會受限於交通及效益等因素而不具優勢條件。

3. 倘若政策決定不開放觀光賭場，從國土規劃觀點思考，針對各地區資源與社經環境特性不同，提出其他替代方案以活絡地方經濟。

## 1.2 研究內容

依據本計畫之研究目的展開相關研究內容，主要涵蓋以下研究項目：

1. 國外成功觀光賭場標竿研究：相對於美國 Las Vegas 與大西洋城、澳門等觀光賭場而言，台灣屬於後進國家，因此有必要選取適當的地區為標的進行其觀光賭場之競爭優勢之分析。
2. 我國發展觀光賭場之需求與預期效益：根據成功觀光賭場之經驗，進一步檢視觀光賭場開發可對於台灣部分地區經濟發展所產生之效益，尤其是擁有豐富與具特色觀光資源的地區，如何透過觀光賭場的設置，強化區域觀光的競爭優勢，為地方帶來更多稅收與完善基礎建設，而帶來經濟繁榮。
3. 觀光賭場之市場定位與國際競爭力：台灣位居亞太運輸的樞紐，加上近期開放兩岸定點直航，與中國的往來將更為頻繁與密切，除了歐美日觀光客之外，中國內地的人口更是推動

台灣發展觀光產業的驅動力。此外也將探索觀光賭場產業的差異化策略，以在亞洲地區的澳門、新加坡、韓國、日本等地積極進入賭場旅遊市場的激烈競爭下，能夠建立台灣觀光賭場的獨特優勢與競爭力。

4. 活絡地方經濟之替代方案：由其他國家發展博奕產業的經驗而言，觀光賭場僅是博奕產業其中之一，雖然近年來已經從經營權管制到市場競爭的開放趨勢，但還是必須考量相關配套與風險管理完善。其他如運動賽事、運動觀光也是可以吸引觀光客駐留與體驗的方案，同時活絡地方經濟與就業。

本計畫將透過以下管道蒐集國內外觀光賭場相關資料：

1. 圖書與資料庫：國內外觀光與博奕產業相關學術與實務期刊、書籍，以及相關統計資料。
2. 網站：從各國政府、產業公協會與廠商的網站中，蒐集各國發展博奕產業之歷程、策略與近期動態。
3. 人員深度訪談：根據研究的需求，確認數位國內博奕產業之專家學者，分別進行個別訪談，以進一步確認次級資料與初步研究成果。

### 1.3 預期成果

1. 藉由探討國外博奕成功經驗與運作方式，瞭解觀光賭場對當

地產業結構、產業轉型及經濟活動正面或負面的影響

2. 分析台灣開放觀光賭場之經濟效益，並比較本島開放觀光賭場及離島（特別是澎湖與金門）開放觀光賭場競爭力以及經濟效益差異。
3. 探討台灣開放觀光賭場之國際競爭力或區域競爭力，以及吸引國際觀光旅客來台的誘因，做為後續政府決策之參考。
4. 從國土規劃觀點思考，研擬一套適合地方發展策略及替選方案以振興地方經濟。

## 第二章 國外觀光賭場成功經驗與運作方式

根據Global Betting and Gaming Consultants(GBGC)之統計全球2006年賭場收入(gaming revenue)約為1,800億美金，全球已有超過109個國家或地區承認博奕產業合法化。愈來愈多國家意識到處理好博奕對社會的負面影響，博奕產業可帶來可觀的收入，降低失業率與促進經濟發展。

目前全球前三大的觀光賭場為澳門、美國Las Vegas與大西洋城(Atlantic City)，2006年澳門以68.4億美元收入，首度超越Las Vegas的66.9億美元成為全球第一大觀光賭城，其所伴隨著大量觀光客的湧入，成為澳門經濟成長的重要產業。全球其他著名的觀光賭城上包括摩洛哥的Monte Carlo、韓國的華克山莊等。

根據Merrill Lynch(2006)對東亞地區博奕市場的分析，亞洲地區2006年博奕收入為134億美元，隨著新加坡、日本與泰國對觀光賭場的開放措施實施，亞洲博奕產業發展將更為快速。亞洲擁有豐富與多元的文化、語言與天然資源，各國不約而同地以開放觀光賭場為手段，結合當地的觀光資源，爭取來自全球的觀光客，其中涵蓋中、港、澳、台的大中華地區的遊客，是澳門觀光賭場的主要訪客來源。

過去賭場是否開放設立一直是備受爭議的議題，因此在多數國家

受管制的產業，但隨著Las Vegas在沙漠中建立賭城傳奇、澳門由一個小漁村蛻變為觀光勝地，增加政府稅收協助地區經濟發展，因此各國對於賭場的觀點不再全然負面，陸續開放賭場的設立，並建立相關管理制度以降低對於社會的負面影響。

除了賭場的稅收之外，著名的觀光賭城不僅提供旅館、賭場、休閒與購物功能吸引觀光遊客造訪，也發展會展產業(MICE, Meeting、Incentive、Conference、Exhibition)，其中以Las Vegas一年一度的消費電子展(Consumer Electronics Show, CES)最為著名，被稱為電子技術的「世界杯」。澳門則掌握其在中國經濟開放較早的珠江三角洲的地理關鍵位置，近年來也積極發展會展產業，希望能夠吸引更多商務觀光客在當地消費。

全球觀光賭場的經營者有趨向大型化與國際化趨勢，以全球最大的觀光賭城澳門而言，其主要賭場與旅館的投資者包括Wynn Resorts, The Venetian, MGM等集團，皆是在Las Vegas有多年賭場經營經驗的企業，在當地政府的支持下，運用累積的知識與技術，提供參與賭局的客戶更豐富與趣味化的遊戲，以及提供從娛樂、交通到支付等完善服務，顯示賭場經營已朝向專業化、大型化及跨國界的國際化發展。

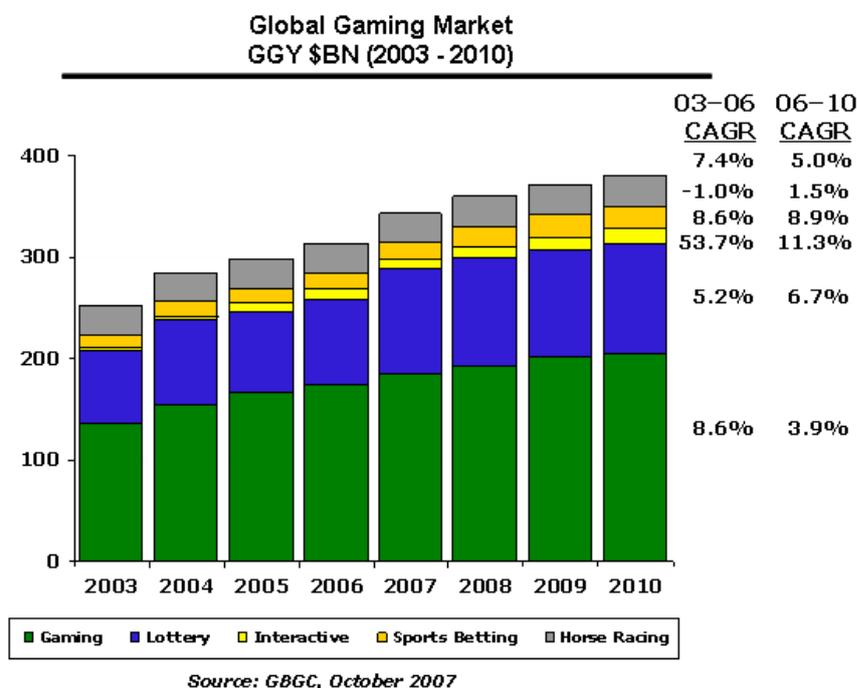
技術的發展也轉變了賭場發展形式，傳統的賭場形式以撲克牌、

Slot Machine為主，由於電子與通訊技術的進步，提供了賭局進行的方法、項目與工具等創新的空間，使得賭局更具有高科技、神奇色彩、娛樂性與趣味性。此外網際網路也提供了低營運成本、全天候的線上賭盤發展機會，目前已有超過1,800線上賭局網站成立。

綜合而言，全球博奕產業發展的主要驅動力來自以下因素：

1. 地區稅收政策與法令：政府的開放政策與支持是博奕產業發展的基礎，尤其當觀光賭場被賦予提高地方稅收與完善基礎設施的情況，同時提供相對優越的投資條件，博奕產業才有發展與成長的機會。
2. 技術發展：包括Video Lottery Terminal(VLT)、Electronic Gaming Machine(EGM)、Web與TV技術發展，可提高遊戲機的趣味性，吸引更多人參與賭局。
3. 賭場經營策略：全球性與專業化的賭場經營者，為了可持續成長，積極將經驗複製到其他地區，而地區性的賭場投資者，則具備了瞭解當地人文與文化特色，融入在賭場的遊戲設計與服務內容中，建立獨特之競爭優勢。
4. 市場需求：透過無遠弗屆的媒體、網路的傳播，將觀光賭場的歡樂、愉悅的氣氛吸引全球遊客的造訪，此外觀光賭場也與旅行業

者、航空公司合作，提供套裝行程，創造更多賭場旅遊市場的需求。



圖一：全球博奕市場

基於對全球觀光賭場現況的理解，以及競爭優勢的初步分析，本研究主張「營運模式(business model)」為觀光賭場的成功關鍵因素。因此將就Las Vegas、澳門等當今經營成功的觀光賭場為對象，探究其如何以經營模式創新建立長期競爭優勢與發展地區觀光產業，以在亞洲地區的澳門、新加坡、韓國、日本等地積極進入賭場旅遊市場的激烈競爭下，能夠建立台灣觀光賭場的獨特優勢與競爭力。另一方面，相較於簡陋的傳統賭場，現代觀光賭場屬於資本與技術密集的投資，成功關鍵在於政府提供賭場營運模式創新的管理制度與法治基礎。

無論是在本島或離島設立觀光賭場，對於交通運輸系統整體規劃

動線之便捷性及系統間之整合性良窳，亦是攸關於未來博奕事業之人流是否選擇此處進行博奕活動之首要探討重點之一。本研究亦將針對與台灣鄰近且發展博奕事業之國家，例如香港澳門與新加坡，由於地理位置及環境條件極為與台灣相似，故進行該地區之目前博奕事業現況以及其交通運輸系統之簡介與比較，本研究亦將針對離島與台灣本島之運輸容量進行說明，並針對海、空運輸容量與航班動線作分析探討。因此將以鄰近成功發展博奕事業之國家作為參考，提出可能中、長期規劃，包含改善目前陸、海、空運之基礎設施、部分老舊設施進行逐步汰換、整建航廈與港埠以及擴建各運輸系統容量。

不僅在國內，開放觀光賭場在其他國家同樣是爭議性的議題，若博奕條款通過，且透過產業與政府的合作，預期觀光賭場可帶動地區觀光產業的發展。但若博奕條款未能被通過，可以考慮順應全球休閒運動風氣趨勢下，以運動賽事、運動觀光發展地區觀光產業，同樣可以吸引觀光客駐留與體驗的方案，同時活絡地方經濟與就業。

## **2.1 歐美國家的經驗**

### **2.1.1 拉斯維加斯 (Las Vegas)**

拉斯維加斯 (Las Vegas) 是內華達州最大的城市，也是美國境內最大的賭博產業群聚所在。隨著博奕產業的轉型，以賭博為中心結合多元化的旅遊、主題樂園、展覽、購物等產業，突破以往拉斯維加斯

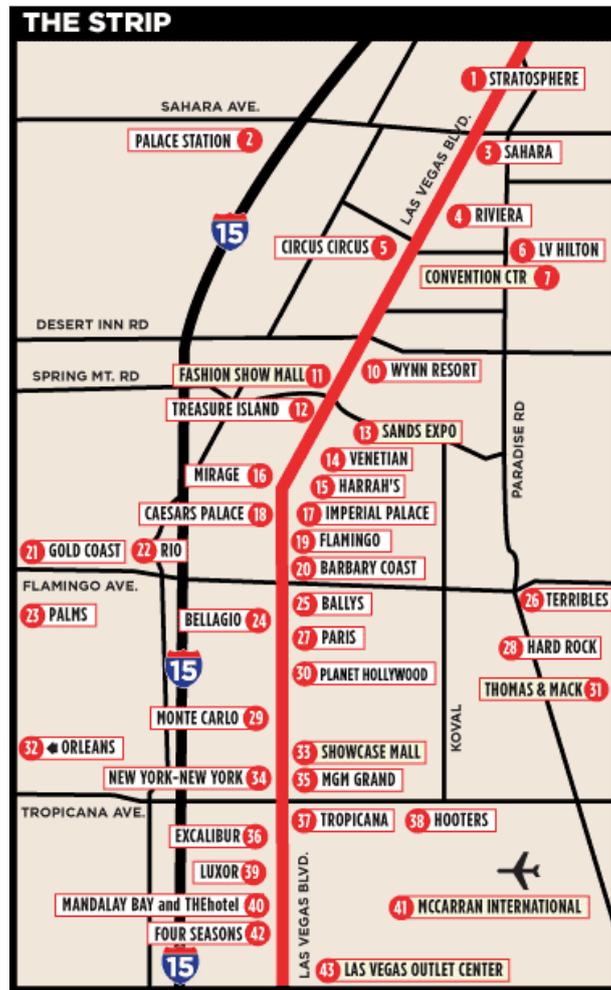
給予外人的刻板印象。也因為觀光、旅遊、商務、展覽等活動引領工商服務業的蓬勃發展，拉斯維加斯雖地處沙漠地帶，原本只是州際公路旁的中繼站，人煙罕至，但根據 2005 年人口普查局的調查數據，拉斯維加斯市的人口為 53 萬 8,653 人，而整個拉斯維加斯所在的克拉克郡的都會區人口已達 191 萬 2,654 人，儼然成為美國西部大型都會區；而赴拉斯維加斯觀光人數由 1970 年的 670 萬人，快速增展到 2004 年的 3,700 萬人，已成為美國境內快速成長的城市之一<sup>1</sup>。

拉斯維加斯始建於 1854 年，由當時在美國西部的摩門教徒建成的，日後摩門教徒遷走，美國政府將其變成一個兵哨站。1905 年 5 月 15 日，現今市中心的 110 公頃的土地標售開始，由於鄰近 15 號洲際公路，逐漸成為來往公路和鐵路的中繼站<sup>2</sup>。在內華達州發現金、銀礦的消息曝光後，大量淘金客湧入拉斯維加斯，大量的淘金客湧

---

<sup>1</sup> [http://www.lasvegasnevada.gov/FactsStatistics/census\\_data.htm](http://www.lasvegasnevada.gov/FactsStatistics/census_data.htm)

<sup>2</sup> [http://www.lasvegasnevada.gov/Government/city\\_govt.htm](http://www.lasvegasnevada.gov/Government/city_govt.htm)



圖二：拉斯維加斯都會區地圖

入，造就了第一波的繁榮景象，但隨著礦藏的枯竭，人潮與商業活動不再，整個拉斯維加斯也漸漸蕭條沒落。30 年代美國經濟大蕭條期間，位處沙漠地帶的內華達州瀕臨破產，為了度過經濟危機，創造就業機會，內華達州議會於 1931 年通過賭博合法化的議案，使拉斯維加斯成為一個賭城，「賭城－拉斯維加斯」的稱號自此迅速崛起，圖一所示為拉斯維加斯市中心區域的賭場分布。

隨著拉斯維加斯開放賭博事業的發展，一開始的型態僅為邊陲地帶的小賭場，吸引來自加州等地或興建胡佛水壩的工人前來，目的均只是為了賭博，缺乏相關商業活動的引入。隨著胡佛水壩的完成，拉斯維加斯有了穩定且充足的電力與水供應，城市的相關基礎設施得以逐步進行，此時的拉斯維加斯脫離亡命之徒聚集地的印象，漸具有邊境小城的面貌。

在開放賭博之後，各類型的犯罪問題亦不斷湧現，有很長的一段時期拉斯維加斯地區的主要賭場與商業活動均被黑手黨所控制，賭場的經營不透明，主要的遊客亦僅為賭博前來拉斯維加斯。直至 60 年代霍華德休斯從黑手黨手中收購諸多賭場及資產，使得拉斯維加斯擺脫黑手黨的操控<sup>3</sup>，得以更多元的發展。自此拉斯維加斯的賭場經營型態有了極大的轉變，因應大量來自加州週末度假的人潮，購物與娛樂表演更加蓬勃發展，使得拉斯維加斯再一次經歷轉型的契機。

目前拉斯維加斯共有 150 餘個各類型賭場，結合娛樂表演、運動賽事、異國主題、購物等休閒娛樂功能，發展出超大型旅館/賭場/主題樂園/購物中心之綜合體，經歷不斷併購整合，目前拉斯維加斯的四大集團分別是米高梅 (MGM)、金沙 (Sands)、哈拉斯 (Harrah's) 與永利 (Wynn)，均創立於拉斯維加斯，不過透過賭場與飯店的布局，

---

<sup>3</sup> <http://www.lasvegasnevada.gov/publications/6768.htm>

結合娛樂表演、住宿、餐飲、會展活動、運動賽事與主題樂園等，帶動產生更龐大的商機，創造拉斯維加斯能成為「沙漠中的鑽石」。

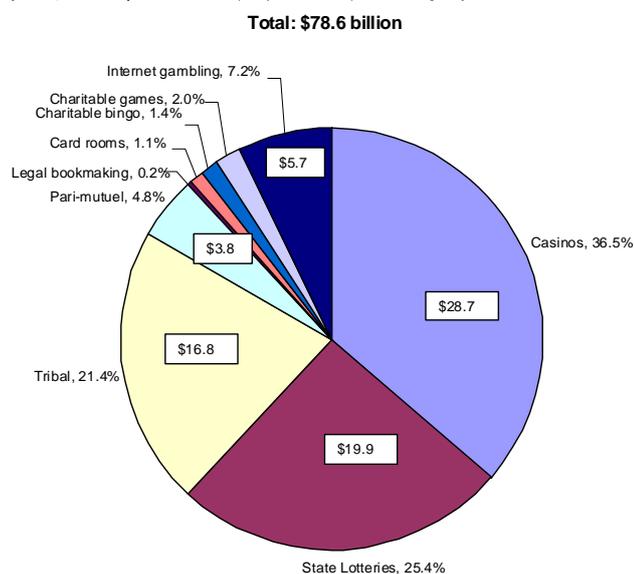


圖 三：2003 年全美博弈產業營收

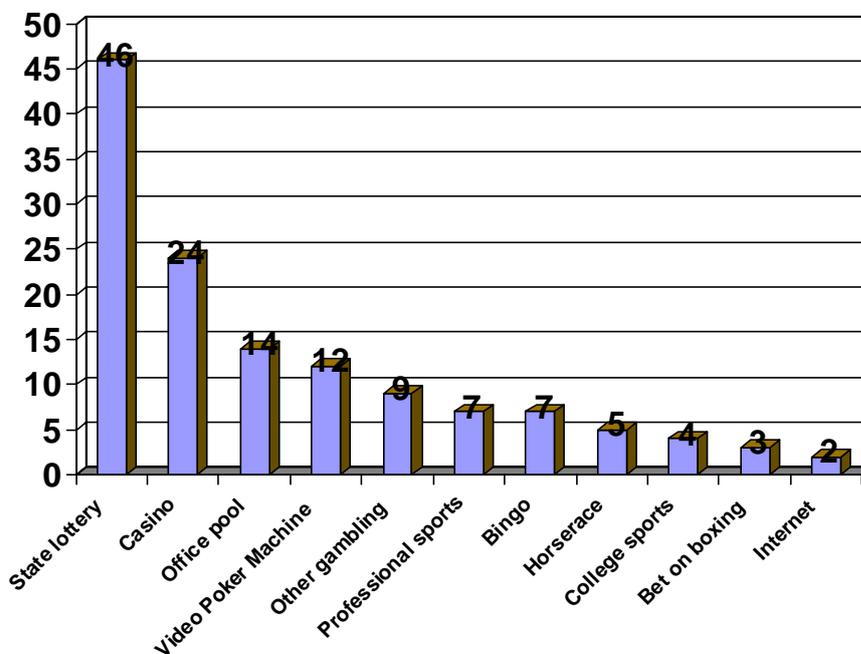


圖 四：2007 年美國博弈產業產值

目前博弈活動的收入，僅占拉斯維加斯整體觀光收入的 7%，而

有 83% 是屬於飲食、展覽、會議、購物與飯店休閒的挹注。從圖二與三的統計數字顯示，賭場與其他類型的博弈事業的營收有所增減，這也使得拉斯維加斯不斷調整其發展方向與服務內容，以因應乃至於引領博弈產業的多元發展<sup>4</sup>。根據統計，到拉斯維加斯的觀光客，平均會停留 4.6 天、3.6 晚，累計的開銷當中，約有 651 美元是花在賭博上，不過也僅占總支出金額的 43.7%，其他食衣住行的部分，就占了 56.3%。拉斯維加斯的發展朝向「整合休閒園區」(Integrated Resorts) 的概念，不只注重超大型賭場的興建規模，同時也要搭配旅館、娛樂設施的設計<sup>5</sup>。因此博弈已非拉斯維加斯成功唯一的關鍵因素，其他多元的娛樂要素的融入，以「體驗經濟」的觀光綜效，讓遊客每次造訪都能有獨特體驗。因此拉斯維加斯的遊客有高達 82% 的回客率。另一個代表產業熱絡的指標，則在於飯店住房率的表現，相較於去年全美 60% 的平均水準，拉斯維加斯的住房率高達 89.7%。

拉斯維加斯另外也以其「結婚之都」而聞名，每年有超過 12 萬對男女到此登記結婚。拉斯維加斯結合婚禮服務、婚禮喜宴、蜜月旅遊等元素，提供每天 24 小時服務且全年無休的服務。到拉斯維加斯結婚無須出示證明文件，只要支付 55 美元的手續登記費，15 分鐘後

---

<sup>4</sup> Kearney, Melissa S., 2008, The Economic of Gambling, University of Maryland.

<sup>5</sup> 萬寶週刊，2007，博弈教父來台 看見兆元商機，723期。

便可拿到結婚證書，對於時間有限的人，甚至提供「得來速」免下車的結婚登記服務，也成為拉斯維加斯的一大噱頭。拉斯維加斯的會展產業也如同賭博產業般在全美國甚至全世界佔有非常重要的地位，到訪拉斯維加斯的旅客除了觀光客之外，商務旅客亦占到訪人數的 15 % 之高。拉斯維加斯會展中心位於市區的中心地帶，在會展中心可步行到達的範圍內，可提供 1.8 萬間客房；而在 3 英里之外的拉斯維加斯大道上，可提供高達 5 萬間的客房，除此之外，會展中心距離國際機場亦僅數分鐘的車程，造就了極佳的交通與住宿的便利性與選擇性，使得會展產業成為拉斯維加斯除博弈、娛樂、觀光之外的另一項重要產業。拉斯維加斯的會展中心展場面積達 19 萬平方米，而會議室空間亦達 2 萬 3 千平方米，提供高達 144 間各種功能與大小的會議空間，從幾十人的會議室，到可容納 1 萬 2 千人的大型會議場均可提供服務。全世界規模最大的三個會展都在拉斯維加斯舉辦，分別是「工程建設機械展」、「國際消費電子展」（International CES）與「國際動力傳動展」（CONEXPO-CON/AGG），為拉斯維加斯帶來驚人的遊客數量與消費金額<sup>6</sup>。

除了基礎建設的大量投資之外，人才的培育與引進，也是博弈產業是否能成功的重要關鍵因素之一。依據美林證券統計，美國合法賭

---

<sup>6</sup> 從“賭城”到“世界會議”之都蛻變，中國對外貿易。

場從業人員的年薪，平均在 3 萬 6 千美元的水準，因此吸引美國，甚至其他國家的人口湧入，拉斯維加斯每月平均移入人數達 5,000 人<sup>7</sup>，為當地經濟注入活水。另一方面，積極培養與博弈事業相關的人力資源，更讓美國內華達州的失業率，是全美最低的州，內華達大學拉斯維加斯分校 (UNLV) 扮演重要的人才培育搖籃，以拉斯維加斯為例，所有賭場的高階主管當中，就有一半以上畢業於 UNLV<sup>8</sup>。

此外，嚴謹的博弈管理體系，也是造就最低的犯罪率的重要因素之一。內華達州擁有獨立的博弈管理局與委員會，一個專責執法，而另一個主導立法，兩者分工合作，猶如行政與立法的分治，配合嚴格的賭場經營管理規範，再加上賭業公會實行嚴格的自律機制，對投資人進行嚴格的審查，對各賭場進行嚴格的監督，一旦發現問題，當事人將永遠從允許在當地經營賭業的名單中除名。對於遊客安全維護的具體措施也不遺餘力，對中了頭獎的人<sup>9</sup>，如果需要，可由兩名警察將其全程護送到在美國任何地方的家中，使得拉斯維加斯雖然賭城之名，但實際的犯罪率卻較其他美國的都會區來得低。

---

<sup>7</sup> <http://www.lasvegasnevada.gov/FactsStatistics/demographics.htm>

<sup>8</sup> <http://www.unlv.edu/>

<sup>9</sup> <http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E6%8B%89%E6%96%AF%E7%BB%B4%E5%8A%A0%E6%96%AF&variant=zh-tw>

除了結合博弈、娛樂、購物、展覽與主題樂園之外，拉斯維加斯亦引進具文化內涵的古根漢博物館進駐，拉斯維加斯古根漢與古根漢冬宮皆於 2001 年 10 月開幕，兩館皆座落於「威尼斯娛樂勝地酒店」(Venetian Resort-Hotel-Casino)中<sup>10</sup>，為五光十色的賭城帶來文化與藝術的氣息。此外，強化線上博弈與數位內容的結合，與流行影音的結合，讓資訊更生動豐富，為博弈產業的新發展趨勢，以運動彩券為例，手持裝置即可觀看比賽並參與投注，透過無線/有線的傳輸，讓運動彩券的投注更貼近投注者。

## 2.1.2 美國大西洋城賭城

### 1.發展沿革

位於美國東岸的一個海濱度假城市，和拉斯維加斯相比，其發展博彩業的背景是不同的。大西洋城原本是美國東岸的一個海濱度假程式，二次大戰後長期處餘在衰退、失業率居高不下，從原來的度假勝地變成人皆避之的貧民窟。於是，新澤西州政府希望通過發展博彩業來重振當地的旅遊經濟。1974 年，新澤西州首次就是否博彩合法化舉行了全民公投，結果大部分人反對在該州建設賭場。而在 1976 年第二次公投中，終於以微弱的票數通過，要有限制的在大西洋成開放博彩業。1978 年，大西洋城第一家賭場開幕，因為大西洋城鄰近紐約、費城、底特律等超大型城市，賭場開業以後迅速地吸引了周邊城市的大量旅客前往賭場。為了改變當時博彩業在普通人們心中充滿罪

---

<sup>10</sup> 蔡昭儀，2005，從「全球古根漢」論博物館的策略聯盟，博物館學季刊，19(3)，頁89-98。

惡的形象，新澤西州政府在清除黑社會操控賭場這個問題上投放大量資源，執行極其嚴苛的賭場執照的審批制度。由於政府嚴格審批，只有極少數符合規定的博彩集團才能夠進駐大西洋城，獲得經營賭場的執照。但是，這並不妨礙大西洋城業的迅速發展。目前，大西洋城每年吸引超過 3000 萬人次的遊客，已經成為美國東岸的賭業中心，和拉斯維加斯遙相互應，並駕齊驅。

## 2.發展策略與經營模式

大西洋城成為美國“名城”，顯然是得賭業之賜。70 年代後期，大西洋城進入蓬勃發展期，不到 10 年時間就成為拉斯維加斯強有力的競爭對手，並且大有後來者居上之勢。賭場酒店全部集中在濱海大道上，有 40 多座之多。最著名的建築是“泰姬·瑪哈”，該建築主樓有 43 層，棕紅色，巍峨壯觀，頂部部伊斯蘭清真寺式的尖塔裝滿閃閃發亮的人造寶石。這座探合阿拉伯風格和現代建築藝術的龐然大物耗資 8 億美元，賭博、消遣、娛樂、住宿、飲食等功能樣樣俱全。整個賭場光老虎機就有 7000 台、大型輪盤賭台 250 台，其他賭式應有盡有。80 年代中期，特朗普揮師進軍新興賭城大西洋城。先后收購和建造賭場三大著名建築：“特朗普城堡”、“特朗普廣場”和“泰姬·瑪哈”。特朗普城堡原是遐邇聞名的希爾頓酒店；特朗普廣場以舉辦著名的拳擊比賽而聞名於世。

## 3.競爭績效

- (1) 新澤西州是著名的海濱療養城市
- (2) 因為靠近紐約、費城等大城市，19 世紀末變成為旅遊、療養地，國內國外會議召開的場所。
- (3) 20 世紀開始博彩業進一步發展推動度假旅遊、觀光旅遊、購物等發展。

#### 4. 遊客人數與遊客國籍分析

1978 年，大西洋成第一家賭場開幕，賭場開業以後迅速地吸引了周邊城市的大量旅客前往賭場，進入蓬勃發展的階段，不到十年就變成了拉斯維加斯的競爭對手，並且有後來居上的趨勢。旅客人數由 1978 年的 7,008 千人，增加至 1980 年的 13,822 千人，將近增加了 680 萬人次。1980 年代中期，特朗普揮師進軍新興賭城大西洋城，1998 年遊客更增加至 33,138 千人，和拉斯維加斯賭城 1999 年 33,809 千人，相差六十幾萬人罷了，可見大西洋城已成為能與拉斯維加斯賭城相抗衡的東岸最大的賭城。因為大西洋城靠近紐約、費城等大城市，19 世紀末便開始成旅遊、療養場、國內外會議召開場所，20 世紀後博彩業進一步推動度假旅遊、觀光旅遊、購物等發展，但由於賭城的發展影響到大西洋城中其他零售業、餐廳、超級市場與電影院的生意，治安和貧窮問題無法解決，加上賓州賭業的發展也影響到大西洋城的博彩業，1999 年後遊客增加率不斷下降，但總遊客數仍維持在 3,330 萬人次。

遊客主要來源是從 1978 年開始，大多數遊客都是自行開車前往，約佔總遊客人數 54% 至 92%，其次是搭 BUS，約佔總遊客人數 8% 至 45%，搭乘飛機前往者約佔 0.14% 至 1.63%，顯示遊客應該以美國當地人居多。

表 一:大西洋城遊客數量變動統計表

單位:千人

	遊客數量	遊客增減量	增減比率
1978	7,008	-	-
1979	9,465	2,457	35.06%
1980	13,822	4,357	46.03%
1981	19,084	5,262	38.07%
1982	22,955	3,871	20.28%
1983	26,361	3,406	14.84%
1984	28,466	2,105	7.99%
1985	29,326	860	3.02%
1986	29,932	606	2.07%
1987	31,845	1,913	6.39%
1988	33,138	1,293	4.06%
1989	32,002	(1,136)	-3.43%
1990	31,813	(189)	-0.59%
1991	30,788	(1,025)	-3.22%
1992	30,705	(83)	-0.27%
1993	30,225	(480)	-1.56%
1994	31,321	1,096	3.63%
1995	33,272	1,951	6.23%
1996	34,042	770	2.31%
1997	34,070	28	0.08%
1998	34,300	230	0.68%
1999	33,652	(648)	-1.89%
2000	33,184	(468)	-1.39%
2001	32,423	(761)	-2.29%
2002	33,187	764	2.36%
2003	32,224	(963)	-2.90%
2004	33,313	1,089	3.38%
2005	34,924	1,611	4.84%
2006	34,534	(390)	-1.12%
2007	33,300	(1,234)	-3.57%

資料來源：South Jersey Transportation Authority received yearly. 2008.

表 二：大西洋城旅客搭乘旅遊工具分析表

	TOTALS	AUTOMOBILE	CHARTER BUS	FRANCHISE BUS	AIR	RAIL
1978	7,008	92%	3%	5%	0.14%	-
1979	9,465	84%	11%	6%	0.21%	-
1980	13,822	72%	24%	4%	0.14%	-
1981	19,084	60%	35%	3%	0.95%	-
1982	22,955	57%	39%	3%	0.97%	-
1983	26,361	54%	42%	2%	1.27%	-
1984	28,466	54%	42%	3%	0.90%	-
1985	29,326	54%	43%	3%	0.94%	-
1986	29,932	55%	42%	2%	1.24%	-
1987	31,845	54%	42%	2%	1.19%	-
1988	33,138	54%	43%	2%	1.33%	-
1989	32,002	57%	39%	2%	1.63%	0.28%
1990	31,813	61%	35%	2%	1.71%	0.72%
1991	30,788	63%	33%	2%	1.57%	0.79%
1992	30,705	64%	32%	2%	1.62%	0.64%
1993	30,225	67%	29%	2%	1.53%	0.72%
1994	31,321	70%	27%	2%	1.38%	0.69%
1995	33,272	70%	27%	2%	1.16%	0.38%
1996	34,042	68%	29%	2%	1.16%	0.29%
1997	34,070	69%	28%	2%	1.25%	0.36%
1998	34,300	68%	29%	2%	1.30%	0.37%
1999	33,652	69%	28%	2%	1.18%	0.38%
2000	33,184	70%	27%	2%	0.97%	0.40%
2001	32,423	72%	25%	2%	0.85%	0.43%
2002	33,187	74%	23%	2%	0.81%	0.43%
2003	32,224	76%	21%	2%	0.81%	0.44%
2004	33,313	77%	20%	2%	0.78%	0.44%
2005	34,924	80%	17%	1%	0.75%	0.43%
2006	34,534	80%	17%	2%	0.75%	0.47%
2007	33,300	81%	16%	2%	0.78%	0.61%

資料來源：South Jersey Transportation Authority received yearly. 2008.

## 2.1.2 蒙特卡羅

### 1. 發展沿革

蒙特卡羅 (Monte Carlo) 是世界著名的賭城，是摩納哥的標誌，蒙特卡羅這座大賭場的起源，是 1856 年的摩納哥親王 Charles 三世為了解決財政危機，才在市區北邊開設了第一家賭場，後人為了紀念這位行事極端毀譽參半的親王，故將該地區命名為蒙特卡羅。蒙特卡羅賭場建於 1863 年，而從 1866 年開始營業，賭場由法國 19 世紀著名的建築師夏爾·加尼葉(Charles Garnier)設計。夏爾·加尼葉是法國的巴黎歌劇院的設計師。這是一幢古色古香以及巍峨的宮殿式建築物，再加上山明水秀，使遊客抵達門前，立即發生好感，裡面除了有賭場外，還有著名的蒙特卡羅歌劇院。照摩納哥法律，本國人不准入內賭博，觀光客自然歡迎，然後憑護照交十法朗便成為一日的會員，憑此證才能進入賭場。場內氣派堂皇，牆上的裝飾與帷幕，加上白天也亮的鑽石般閃爍的水晶燈，滿鋪的紅地毯烘托著，穿著整齊禮服的侍者，氣氛上是不同凡響。這座賭城緊緊地吸引著世界各地熱衷於紙醉金迷的賭徒。這裏賓館的房間號碼、早餐用的盤子、盛牛奶的杯子以及集郵冊等一切無不成為賭博工具。1967 年，賭場由政府接管，到上個世紀末，賭場裏隨著“大輪盤”晝夜不停地飛轉，年收入超過了 4000 萬法國法郎。

## 2. 發展策略與經營模式

蒙特卡羅賭場以輪盤為主，現在雖加入其他賭具，但輪盤賭仍最受人歡迎。它受歡迎的理由之一，是賭客有較多獲勝機會。這裏的輪盤和其他賭場裏稍有不同：這裏的輪盤賭只有一個零（莊家統吃）而其他地方則有兩個零。蒙特卡羅現有輪盤賭十八桌，每個輪盤上有卅七孔（卅六個數字加上零），可容納小象牙球的落入。賭客們可以在任何數位上下注，如果勝了，莊家付出卅五倍的錢。也可以賭單數或雙數，紅格或黑格（每一個孔的顏色是紅黑相間的），如果下這一類的注，勝了可得與財相同的錢，不過獲勝的機會是一比一的。零點的顏色是綠的，要是出了這個數，莊家除了賠系在零字上的賭注外，其他臺上各門統吃。單只這個零點便給莊家帶來百分之二點七的獲勝機會，雖然不多，但已足夠維持賭場的開支與盈利了。

## 3. 競爭績效

- (1) 世界著名的袖珍城市，人口密度集中。
- (2) 位於歐洲中心位置，具有很高的知名度，自然與人文景觀豐富。
- (3) 背後是受到法國這個龐大經濟體所影響。

台灣在發展博弈產業時可參考拉斯維加斯的發展歷程所引發的營運模式改變，其中以公共基礎建設的投資；博弈與娛樂、觀光運動賽事、文化等的結合綜效；周延的法令與行政權；人才培育的機制與管道與網路等新興科技的導入，可作為未來制訂相關法規與引進國外博弈管理單位時的重要參考。

## 2.2 亞洲地區的經驗

### 2.2.1 歷史悠久的澳門博奕產業

素有『東方賭城』之稱的澳門，早在 150 多年前就開始最盛行番攤與牌九，到 20 世紀，西方博彩遊戲傳入澳門，融合本土的賭法，形成一個多元的博彩架構。澳門初期也將賭博列為非法禁止之列，但葡萄牙澳門當局為解決貿易急劇衰落、收入拮据的窘境，而實行公開招商設賭，向賭場徵收『賭餉』（賭稅），以增加國庫收入。

1847 年，澳門政府頒布法令，宣告賭博業合法化，揭開了賭業合法化的序幕，但當時並沒有專營的賭場。1930 年代以後，澳門的博彩業改由政府與娛樂公司簽訂合約，實行專利經營。經營者必須向政府繳納博彩稅，依約經營。1937 年由高可寧、傅德蔭合組的泰興娛樂公司，實行賭博專營制度，此時澳門賭業發展初具規模，但經營不善。澳門政府於是在 50 年代重新訂定賭業管理辦法，並公開競標賭業管理權。

1961 年，前澳葡當局頒布法規，首次明確賭博是『特殊的娛樂』，規定經營幸運博彩業的核發需通過專營制度實施。1962 年以霍英東、何鴻燊、葉漢及葉德利為首的澳門旅遊娛樂有限公司(Sociedade de Turismo e Diversões de Macau, STDM)，以 316.7 萬元的賭稅承諾投得專營權，澳門博彩業自此進入新階段。此後 30 多年澳門的博彩業一

直由何氏澳門旅遊娛樂公司實行高度壟斷經營。1997 年 7 月，該公司與澳葡政府再次簽訂新修訂的博彩專營合約，已把合約延期至 2001 年。根據統計 STDM 旗下的賭場，每年的投注為 1,300 億港幣，相當於澳門本地生產總值的 6 倍，每年上繳給政府的賭稅超過 40 億港幣，佔澳門總財政收入的 50% 以上，且有 30% 左右的澳門人直接或間接受僱、受益於何鴻燊所經營的 10 家賭場，此獨佔的狀況維持了四十年之久。

1999 年澳門回歸後，博彩旅遊業被定位為澳門的支柱產業，帶動澳門整體經濟發展。澳門每年從賭場所收到的稅金為 17 億美元，相當於澳門總稅收的三分之二。澳門特區政府在成立不久後即決定開放『賭權』，終結在澳門實行逾 70 年的博彩業獨家專營制度。2000 年 7 月，澳門特區政府成立博彩委員會，完成草擬《訂定娛樂場幸運博彩經營法律制度》俗稱『博彩法』，新的法律制度革新舊法規定的專營制度，限制發牌數目最多三個，引入市場競爭機制。2001 年 8 月，『博彩法』獲立法會通過，開放市場的法律架構終於確立。

博彩業現在已經成為澳門最重要的經濟資源，2003 年博彩稅收高達 116 億澳門元，博彩業已經成為澳門的重要經濟熱點。賭場雖然為澳門帶來了就業與稅收，同時也衍生了色情、暴力、毒品與經濟犯罪等問題，當地民眾對於賭場是愛恨交織，社會對於賭場的整體觀感

是負面的。

為瞭解決 STDM 市場壟斷，以及賭場所造成的社會問題，2000 年澳門政府決定開放賭權，以競爭取代壟斷。澳門行政長官何厚鏞當時說：『改革賭博業的目的是為了引進競爭，把澳門變成一個更為吸引人的賭博與旅遊中心。』。2000 年 7 月，澳門特區政府成立博彩委員會，完成草擬《訂定娛樂場幸運博彩經營法律制度》，俗稱『博彩法』，新的法律制度突出革新舊法規定的專營制度，限制發牌數目，最多三個。2002 年 2 月 8 日，18 家公司參與競標，澳門特區政府將博彩經營權（俗稱『賭牌』）核發給永利度假村(澳門)股份有限公司(Wynn)，銀河娛樂場(澳門)股份有限公司(Galaxy)和澳門博彩股份有限公司(簡稱澳博)(SJM)，正式開啟了澳門賭場的競爭序曲。

澳門賭場所造成的社會問題原因之一，主要是賭客未能從正式合法管道取得博奕貸款，因此衍生許多高利貸放款、黑道討債等問題，因此永利集團負責人 Steven Wynn 極力建議澳門政府開放賭場可以貸款給賭客，也就是 Las Vegas 賭場法則。2004 年澳門立法會一致同意通過了此一項新法規：允許賭場向賭客貸款，此為澳門博彩業邁出第二步改革，為賭場經營者擴大其經營範圍提供的法源依據。永利集團也因此開始其在澳門的實質投資。

澳門的地理位置為其賭場市場奠定了發展優勢，2003 年中國開

放民眾到澳門觀光，是從廣州到澳門僅需三小時，可吸引廣大的中國賭客到國境內唯一合法地區遊戲。

澳門開放賭場經營的原因，根據顧問公司PricewaterhouseCoopers(2002)<sup>11</sup>研究可歸納為以下幾點：

- (1) 強化澳門觀光產業之發展
- (2) 提供新的就業機會
- (3) 運用澳門接近中國大陸的優勢
- (4) 從市場競爭與發展中獲得利益
- (5) 槓桿運用澳門為中國唯一合法賭場的地位

---

<sup>11</sup> “THE MACAU EXPERIENCE” presented by David Green, PricewaterhouseCoopers, Macau, at International Association of Gaming Regulators, San Diego Conference, September 9 – 13, 2002



圖 五：澳門主要賭場之興建時程

資料來源：Speymill Macau Property Company plc("MCAU") Investor Presentation June 3, 2008

根據澳門博彩產業統計網站<sup>12</sup>資料顯示，2007年賭場營收為830億澳門幣，折合約104億美元，每年吸引2,200萬觀光客到澳門，為全球最大的觀光賭場。2008年前三季的博彩營業額已經高達106億美元，超越2007年全年營業額。澳門賭客來源有93%來自中國內地<sup>13</sup>，<sup>14</sup>信用評估機構標準普爾公司的香港分公司分析家馬利·奧爾森說，澳門賭場的高營收是受到其不同的賭博文化所推動。在拉斯維加

<sup>12</sup> <http://www.dicj.gov.mo/CH/Estat/DadosEstat/2008/estat.htm#n5>

<sup>13</sup> [http://www.ycwb.com/big5/xkb/2006-11/02/content\\_1265446.htm](http://www.ycwb.com/big5/xkb/2006-11/02/content_1265446.htm)

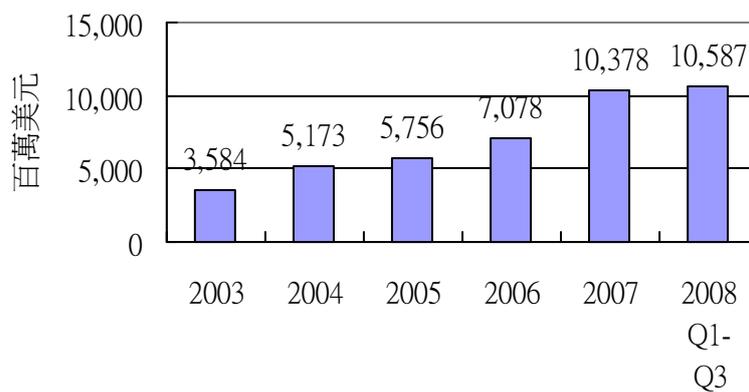
<sup>14</sup> [http://www.stnn.cc:82/chinafin/t20060704\\_270449.html](http://www.stnn.cc:82/chinafin/t20060704_270449.html)

斯，大部份的賭場收入來自老虎機(slot machine)，而在澳門，大部份的賭場收入則來自賭桌上的豪賭的賭客，每張賭桌的平均收入比例要比拉斯維加斯來得高。

表 三：2006 年 Las Vegas 與澳門賭場經營比較

	澳門	Las Vegas
營收金額	72 億美金	66.9 億美金
遊客人數	2,200 萬人	3,980 萬人
客房數量	15,000 間	133,000 間
旅客平均停留天數	1.2 天	3.5 天

資料來源：澳門建造商會，”Construction Management of The Venetian Macao Resort Hotel”, Presentation at Macau Construction Association Seminar on Opportunities and sustainability of construction in Macau, 22 November 2007



資料來源：澳門博彩統計資料

<http://www.dicj.gov.mo/CH/Estat/DadosEstat/2008/estat.htm#n5>

圖 六：澳門歷年賭場（幸運博彩）營業額

2002 年，澳門特別行政區政府決定不再發出賭場專營權，於同年正式開放競標賭場經營權，也正式宣告 STDM 在澳門獨佔局面的結束，共計發出三張賭牌予投資者競投。最後分別由澳博（SJM）、銀河（Galaxy）以及永利（Wynn）三方投得賭牌。後因澳門政府允許每張賭牌分拆一次，故與銀河屬合作夥伴關係的威尼斯人獲得其分拆的半張賭牌，並立即開展其於澳門的發展計劃。而威尼斯人澳門於澳門的首個發展項目是位於澳門新口岸區的澳門金沙娛樂場（Sands Macau），並於 2004 年 5 月 18 日正式開幕，是開放賭權後首間開幕的娛樂場，同時亦成為全澳第一家外資企業投資的娛樂場。

金沙娛樂場共計有 800 張賭桌，以及 1,254 台角子機，其總投資額為 2.65 億美金，員工人數有 9,000 人，每天吸引 16,000 人造訪，是澳門第一家美式賭場，因此吸引了許多東亞地區對新興事物充滿好奇的觀光客，具稱第一天開幕即吸引 40,000 人湧進賭場。金沙娛樂場之經營模式有別於澳門傳統賭場，其將 Las Vegas 的大型娛樂表演、豪華旅館、邀請著名表演團體駐點等賭場經營特色，移植到澳門。此外為了吸引中國地區 40 多歲因經濟發展事業有成族群到賭場，特別設置了專為每賭局在 20 萬美元以上貴賓服務的秘密貴賓房「禦匾會 (Paiza Club)」，除了保障其隱私之外，同時招待貴賓免費住宿頭等套房。澳門金沙娛樂場以澳門第一家美式賭場招攬賭客與觀光客，雖

然增加了非賭場的營收，但為金沙帶進豐厚營收的金雞母則是貴賓室的設置，在禦匾會成功之後，金沙分別擴建「如意坊（Level of Fortune）」以及「百樂坊（Treasure Level）」，並為貴賓擴建 280 餘間豪華套房。金沙集團在澳門的投資不僅帶來新的賭場營運模式，也以優良的工作環境吸引了在澳門葡京賭場工作的員工，形成的就業市場的競爭。

為了不讓金沙娛樂場專美於前，佔有六成市場的澳門賭王何鴻燊也進行反擊計畫：新葡京（Grand LISBOA），在金沙開幕後的第三年正式對外開幕，總共投資了 60 億港幣，設有 240 張賭桌與 480 台吃角子機。新葡京規模雖然不若金沙大，但其強調的是專為中國人設計、具有本土特色的觀光賭場，尤其貴賓廳的原始構想乃源自於葡京賭場，為金沙、永利等外來賭場所學習。新葡京也向外來賭場學習，包括場地進行翻新改變以往狹小、陰暗、空氣不流通的缺點，免費贈送顧客叉燒飯，大方提供免費茶水費，增加員工的薪酬，增設了免費接送巴士等。

根據學者澳門大學博彩研究所所長馮家超(2007)指出，澳門賭業的新加入者是以綜合娛樂作為經營模式，以遊客的總消費力作為考量，而非傳統的只著眼於賭客在賭場的輸贏。他指出，賭場的毛利率，其實比飲食、購物等其他消費要低許多，若現時仍只著眼於賭場的輸

贏，勢必沒法與新競爭者競爭。但澳博何鴻燊現今的經營手法，雖然有所進步，但顯然仍然未脫離傳統的框架<sup>15</sup>。

澳門賭場競爭並未就此落幕，2005年3月18日，威尼斯人澳門連同七家世界知名酒店品牌於澳門金沙娛樂場舉行新聞發佈會，正式宣佈一個名為「路氹金光大道(Cotai Strip)」的重點發展項目，發展項目將會位於澳門兩離島（氹仔島與路環島）之間的填海區——路氹城（當時稱之為：路氹新城），項目佔地面積達到0.8平方公里，耗時約7至10年時間分3期發展7個地段，包括20間酒店，提供共約60,000間客房、多間商場、休閒設施及娛樂場。整個路氹金光大道項目的計劃由威尼斯人(澳門)股份有限公司帶頭發展，項目的總投資額預計將達到120-150億美元（折算約為澳門元1000億元左右），整個項目計劃將包括酒店、會展和娛樂場三大主要部分，集合休閒、娛樂、購物為一體之綜合度假中心。

2005年5月26日金光大道的首期項目——澳門威尼斯人酒店正式舉行動土儀式，工程期間使用的人力物力、工程的浩大都是澳門史無前例的。經過了2年多日以繼夜地不停的趕工，首期工程項目——「澳門威尼斯人渡假村酒店（The Venetian Macau Resort Hotel）」於2007年8月28日正式落成使用。耗資24億美元新建的威尼斯人度假酒店

---

<sup>15</sup>東方日報,05/09/2007,威尼斯人打沉何鴻燊40年王國

共計有 3,400 吃角子老虎機、870 張賭桌，是亞洲第一、全球第二大的賭場，其經營定位為「成人迪士尼樂園」的綜合度假村，以吸引休閒觀光的旅客。

威尼斯人酒店的行銷手法也別出心裁，為了規避中國禁止賭場廣告的法令，該酒店在開目前一個月邀請全球著名的曼聯足球隊到該酒店的綜合場館舉辦「威尼斯人」球賽，此球賽共計有 15 億戶人家透過電視轉播觀賞，透過廣告提高了該度假酒店的知名度。在酒店開幕當天，邀請全球知名的太陽劇團演出為威尼斯人量身訂作的戲碼，將 Las Vegas 的經營模式複製到澳門帶動了觀光人潮。

在威尼斯人酒店風光開幕的之前一年，就進行 12,000 名員工的招攬與培訓，並自海外聘請專業設計師與藝術總監，建立專業規劃團隊。以威尼斯最著名的運河船夫為例，為了尋找歌聲優美、腔調準確的船夫，該酒店到菲律賓進行招募，並提供演唱之訓練，以讓客戶在澳門即可體驗到與威尼斯相同的貢朵拉船夫服務。威尼斯人酒店視計程車司機為重要門面，因此提供澳門計程車司機在職訓練機會，提升旅客滿意度。威尼斯人在酒店內設立了藝術博物館、演藝廳、大型綜合場館等，皆是澳門賭場的創舉。

在金沙與威尼斯人等美式賭場開幕以來，對澳博集團形成了威脅，雖然旗下有十餘家賭場，但市場率已由之前的六成衰退至四成左

右，不敵結合購物、休閒、娛樂的美式賭場。而無論是傳統或者新進競爭者，現有賭場以招攬頂級賭客做為營收主力，但陳海權、王世偉(2005)<sup>16</sup> 從從東南亞、香港、歐美賭客的變化趨勢看，以休閒觀光為主的中層賭客潛力龐大，賭場經營者若針對這部分賭客，同樣能獲得很高的回報，隨著中國內地經濟的快速成長，民眾出境旅遊的機會增加，澳門也將也因此受惠。

經由澳門博奕產業的歷史，以及最近幾年開放競爭後，主要賭場的經營模式分析，澳門博奕產業的特色大致上可歸納以下幾點：

#### (1)亞洲地區最具歷史代表性的賭場

澳門博奕產業發展已經有 150 年歷史，已經建立亞洲了最具特色的賭場文化與品牌，為其他新興賭場所望塵莫及的，因此外來的賭場投資者也希望能在百年賭博產業發展的基礎上，引進嶄新管理模式，讓澳門賭城的金字招牌更加耀眼。

#### (2)重視高消費貴賓之特別服務，成為營收主要來源

抓住中國人對賭博的愛好但隱諱的消費態度，觀光賭場紛紛開設貴賓室(VIP Room)，以掌握高消費賭客，此為澳門有別於西方賭場的營運模式，也因此讓澳門超越 Las Vegas 成為全球第一大賭城。

#### (3)中國內地與香港旅客佔九成以上

---

<sup>16</sup>陳海權、王世偉，賭權開放後澳門博彩業的競爭戰略探析，特區經濟，2005年第七期，pp. 77-78

澳門地理位置極佳，背有中國龐大消費族群，面向鄰近的香港，在內地開放遊客跨境旅遊之後，為澳門帶來觀光旅遊商機，而且是中國領土內為一有合法賭場的區域，因交通便利、旅程短的因素下，高度依賴中國內地與香港遊客。

#### (4)外資促進經營模式創新

澳門經由競標引進海外經營者，促進賭場產業的競爭與良性發展，並重視人才培育與訓練，提高整體服務素質。整合式休閒度假與購物中心，加入體驗經濟元素（例如：威尼斯運河、羅馬廣場），吸引非賭博目的觀光客造訪，擴大消費群基礎。

從澳門與 Las Vegas 觀光賭場的營運資料比較，可發現雖然 2006 年澳門的旅客人數與停留天數較 Las Vegas 為少，但營收卻超越 Las Vegas，顯示澳門賭客之平均下注金額較 Las Vegas 為多。澳門特區政府在 2005 年「工作計畫」中明確提出將澳門打造成為「集博彩娛樂、文化、休閒、盛事、健康、生態、商務及會議為一體的優質多元旅遊之都」的策略。當前外資在澳門所投資的綜合度假中心正是其規劃目標的具體落實。

澳門雖然是全球第一大賭場，但陳海權、王世偉(2005)<sup>17</sup>認為澳門也面臨了亞洲其他地區的競爭，包括新加坡馬來西亞、菲律賓、泰

---

<sup>17</sup> 同6

國、韓國等地為了促進當地觀光旅遊業，紛紛對賭博業解禁。而香港開設賭船更是直接的威脅，根據新浪網新聞報導<sup>18</sup>，香港在 2007 年賭船去年已吸引了逾 43 萬名中國內地遊客，較前一年快速成長五成。香港賭船遊客增加主要是中國近來緊縮內地民眾前往澳門自由行政策，加上香港酒店房租太貴，不少欲賭錢的內地遊客改為參加香港賭船一日遊，只要付 350 至 450 港幣，即可上船賭博及休息一晚，並免費供應三餐，招攬了不少賭客爭相上船。

澳門博彩業對香港遊客的依賴性很大，香港遊客約占來澳遊客總數的三至四成，香港賭船的增多，勢必吸引部分香港賭客，直接影響澳門博彩業的客源。另一個威脅則是香港要求開放賭業的呼聲漸高，不久的將來香港開賭可能性大增。一旦香港開賭，澳門客源將喪失近半，這對澳門博彩業，乃至整體澳門經濟都將是致命一擊。

然而澳門經過長年累積的「賭在澳門」的品牌比較優勢，也不會因為周邊地區的開賭而輕易消失，博彩業仍然會是澳門的龍頭產業。但是，面對著外來市場的威脅，澳門的博彩業必須作為一個統一整體，確定自己的目標市場，以及探索如何在新的區域性競爭結構中獲得可持續的優勢。如同拉斯維加斯發展歷程一般，澳門賭場營業收入

---

<sup>18</sup>新浪網新聞，內地客湧香港賭船，2008-10-02，

<http://news.sina.com.hk/cgi-bin/nw/show.cgi/2/1/1/891474/1.html>

中非賭博的收入將逐漸提高，亞洲賭場龍頭的歷史與名聲是吸引觀光客的賣點，未來可能建造類似拉斯維加斯「黑幫博物館」，彰顯澳門在亞洲賭場無可取代的地位。

## 2.2.2 南韓華克山莊

### 1. 歷史概述

華克山莊(Walker hill)於 1963 年成立，現有五個酒店及一個觀光型賭場。南韓只針對外國人開設的賭場有 13 家，其中由喜來登集團(Sheraton)管理的華克山莊處於絕對優勢地位，收入占到 56%。2001 年華克山莊股票上市，前前後後經過了七次申報，現在韓國上市公司中排名第九。集團創始人全樂園先生介紹，樂園集團年收入 700 億韓幣，其中華克山莊就占了 450 億韓幣，在韓國上市公司中是利潤率最高的。華克山莊股票上市時 500 韓幣／股，現在基本維持在 7000 韓幣／股。

華克山莊以 24 小時營業賭場及拉斯維加斯風格及傳統藝術風格演出而聞名。其中華克山莊娛樂場(Walker-hill Casino)不但是漢城惟一的博彩娛樂場，還是整個韓國第一個且規模最大的賭場，同時也是亞洲最富麗堂皇的高級娛樂場所之一，每年吸引 40 萬外國遊客前來。而賭場只對 19 歲以上的外國遊人開放，入場攜帶非韓國護照就

可以參與其各項遊戲。此外山莊規定，若是酒店住客，只要出示房間鑰匙便可免費入場，否則須付 1200 元。該毋須遊客整裝入內，坐下賭博時，汽水，啤酒或小吃免費供應。和拉斯維加斯相比，華克山莊的賭場規模要小一些，但和馬來西亞雲頂。澳門葡京賭場相比更加高雅，高檔，也更能吸引VIP人士過來。華克山莊的總收入不及澳門，馬來西亞，但人平均消費額高，華克山莊平均消費額 445 美金／人次，馬、澳人平消費額在 90 美金／人次左右。

## 2. 設置區位

華克山莊坐落在首爾的東北部占地 139 英畝的峨嵯山，這裏遠離喧囂的鬧市區，可以享受到郊區特有的清新空氣。

## 3. 客源結構

在 1997 年之前，華克山莊的消費者基本上皆是日本人，而目前客源結構仍是日本人最多 65%左右，韓僑 20%左右，中國(包括香港)、台灣、東南亞、蒙古、俄羅斯客人占 15%左右，每年有 10-15 萬客人。

## 4. 經營項目

華克山莊為一個綜合娛樂中心。其中山莊在其著名的伽耶琴(Kayagum)大廳有著每日準時上演兩場的「華克秀」。這個名為伽耶琴的大廳是華克山莊最具有特點及代表性大型餐飲劇場，它有著 720

個座位的表演大廳在亞洲也是首屈一指的，其自 1968 年起就開始表演東西方舞蹈風格的「華克秀」。除此之外，山莊除了賭場、旅館與各式餐廳外還有以下附屬於娛樂設施：

#### (1)慢跑跑道

在跑道上可以盡情享受峨嵋山清新的空氣和漢江壯美的景觀。全程跑道由形如韓半島外貌的 1.4 公里區間構成，可以用作野外慢跑跑道和散步路線。

#### (2)高爾夫球場

華克山莊高爾夫練習場和位於市中心的練習場不同，它在山麓上設置了 42 個球座，讓遊客置身其間，仿佛來到了田野之上，令人倍感清爽。

#### (3)溫泉水游泳池

這裏是國內最大的野外溫泉游泳池，在占地千餘坪的寬敞空間中，擁有由溫泉水冷卻而成的具有國際規格的主游泳池、流水游泳池和兒童專用游泳池。在游泳池範圍內還有野外餐廳，可以提供就餐，同時日光浴躺椅、高空滑梯、淋浴室、更衣室等各種附屬設施一應俱全。

#### (4)健身房

健康俱樂部擁有 65 米的慢跑跑道和跑步機等 30 多種最新運動器

材，除健身房之外，還提供室內溫泉室、溫泉桑拿設施等。並有專業教練員長駐于此，為顧客提供各種增強體質的運動方案。

### (5)大宴會廳

位於國際會議中心 1 樓的大型無窮花廳是一個與主樓大廳相連接後可容納 1000 人的大型宴會廳。適合舉行各種國際會議、展示會、時裝展覽等大型活動和各種中小型活動。在這裏曾多次召開過國際會議，可根據活動規模和性質將宴會廳分成四個小廳加以利用。

## 2.2.3 馬來西亞雲頂娛樂城

### 1. 歷史概述

馬來西亞是個禁賭的國家，惟有雲頂娛樂城例外。到雲頂娛樂城就意味著賭博，因為這禮有亞洲第二大賭場，24 小時恭候世界各地的客人。雲頂娛樂城海外馳名，據說即使在金融風暴期間雲頂賭場的股票也始終立于不倒翁的地位。雲頂娛樂城成立於 1965 年，其開辦人是被譽為大馬賭王的華人林梧桐先生，其來自福建。

雲頂娛樂城與眾不同的是，這裏明確告訴旅客，賭場是最大的贏家。如果不懂規則，可以先學習；如果不遵守規則，賭場則會毫不客氣地將其趕出去。為了證明賭場是紳士們娛樂的場所，賭場規定男士需要穿戴襯衣領帶，或者身著馬來民族服裝方能入場。這與澳門的賭

場有著天壤之別，即使是著名的葡京大賭場也只要不穿短褲就可進入。此外雲頂賭場裡絕大部分地方是禁煙的。

## 2. 設置區位

雲頂娛樂城設置在聞名於世的旅遊和休閒勝地之雲頂高原上。雲頂高原位於馬來西亞吉隆坡以北50公里，在雪蘭莪州與彭亨州交界處，海拔1700多米，高原面積約4900公頃，平均氣溫只有15°C，為東南亞最大的高原避暑勝地，也是馬來西亞最重要的旅遊勝地之一。整個高原區山巒疊翠，林海茫茫，空氣清新，四季花草蔥郁。隨著時間的變幻，雲頂高原向遊人展示著不同的身姿。清晨日出之前，緩緩輕雲靜靜地流淌在山腰峽谷，此時的雲頂高原像一位橫亙於天地間的睡美人，在輕紗薄翼間若隱若現，令人慨歎不絕。白天，站在雲頂高原頂端，極目眺望，天舒地展，那種頓悟人生，盪氣迴腸的感受令人不可名狀。夜晚時分，遠近的燈光仿佛天空中的星光，構成一幅夢幻景象。

## 3. 客源結構

雲頂賭場吸引馬來西亞和世界各地的鉅賈富賈前來度假和博彩。賭場的經營者也竭力為顧客提供了一切便利的條件，到雲頂的纜車幾乎以免費的價格接送客人，凡在雲頂大廈住宿的旅客均可免費進入賭場，但外國旅客須出示護照。按照規定，任何年滿21周歲者(馬

來西亞籍穆斯林除外)都可進入「馬戲宮殿」、「蒙特卡羅廳」和「好萊塢廳」；而「國際廳」只有銀卡以上級別會員才能進入，外國遊客享有特別待遇，持護照登記後可進入一次，並且只限一次；「貴賓廳」只限金卡以上級別會員或特邀來賓。賭客中，當地華人、新加坡人和中國人占九成以上，其餘是當地印度裔人，幾乎沒有西方人，而其中中國遊客是其主要外國客源。

#### 4. 經營項目

雲頂娛樂城之賭場可分為 5 個主要區域：馬戲宮殿、蒙特卡羅、好萊塢、國際廳和貴賓廳。國際廳是個私人博弈遊戲區域，只限銀卡會員進入；貴賓廳只限金卡會員及邀請的來賓可進入；國際廳裏設有各式各樣的博弈遊戲、飲料及零食服務、現場音樂表演。

除了賭場設在娛樂城的中心地帶，雲頂娛樂城中還有名勝酒店、雲頂酒店和高原酒店，其皆與馬戲宮殿、蒙特卡羅廳、好萊塢廳、國際廳等賭場連在一起，形成一個狹長地帶，各區裝潢、賭具略有不同。此外，「星際世界」是賭場外面的另一娛樂地點，設有 50 張遊戲桌和約 600 台最新式的老虎機。

另一方面，除了規模龐大的賭場與星級酒店外，建在雲霧之中高山之巔的雲頂娛樂城同時還有設備先進、可容納數千人的大歌劇院、國際會議廳以及環形電影院，至於目前國際上最新型的各種遊藝、體

育設施，則更是包羅萬象、應有盡有。在雲頂娛樂城遊覽，既可嘗試雙旋轉式雲霄飛車和螺旋波浪車的驚險、刺激，也可觀賞來自拉斯維加斯的驚心動魄的巨型魔術，法國的歌舞表演，還能參加騎馬、游泳、網球、高爾夫等活動。在數十家風味各異的餐廳內可品嚐到各色西餐、亞洲佳餚或地道的大馬風味美食等。其中雲頂國際會議中心是亞洲最大型的會議、展覽場所，坐落於雲頂娛樂城第一大酒店內，規模宏大，富麗堂皇。雲頂國際會議中心是舉辦大型活動的最佳場所。這座大廳可容納 2000~6000 人，需視座位的擺設而定。其擁有的廣闊空間，在先進的視聽設備加以燈光及音響輔助之下，是承辦各類活動的理想場所。再者國際歌劇院位於雲頂酒店對面的，乃馬來西亞最新的高科技、多媒體娛樂集中地，場內可容納 1700 人。這座走在時代前列的國際歌劇院設有先進的音響及燈光系統，劇場式的舞臺設備，包括一座旋轉及懸空的高塔。

此外，雲頂娛樂城集各大品牌的購物、美食、娛樂於一體，亦堪稱是全馬來西亞海拔最高、林立著各大品牌的商業美食城，為遊客提供購物、飲食上的享受，讓遊客在天氣涼爽的名勝盡興遊樂。時代廣場、環球步道、威尼斯、香榭麗舍大道以及雲頂大道，各有千秋，別具一格。而雲頂纜車站購物商場的大堂則主要為本地及外國遊客提供一個認識和選擇本地特色的機會，如巴迪衣、陶器及蠟像等。此外，

它也是本地一些精美食品的集中地，從膾炙人口的「檳城香餅」到「怡保雞仔餅」都可找到。

## 2.2.4 越南涂山賭場

### 1. 歷史概述

越南涂山賭場應為世界上社會主義國家唯一的觀光型賭場。論規模而言，涂山賭場只及澳門賭場的百分之一。涂山賭場於 1992 年得到越南政府頒發的投資許可證後，立即在世界新聞界引起了轟動。世界各國各大媒體紛紛報導此事。澳門、香港以及美國的許多報紙雜誌紛紛發表文章，評價、分析越南的經濟發展狀況。當時，許多西方記者對越南涂山的興建表示懷疑。然而今天，它已成為越南政府革新開放、吸引外資的重大舉措。越南人此舉的精明之處就在於他們擅用外國人的錢賺外國人的錢。賭場目前由越南政府與澳門首富何鴻森 (Stanley Ho) 聯合經營，除了工作人員，越南本國人是不允許進入賭場的。此外涂山賭場的建設，使海防每年可以收到高達 100 萬美元的稅額。不僅增加了就業機會，也增加了越南政府的財政收入。最重要的是它帶動了越南旅遊業的發展。

### 2. 設置區位

越南涂山賭場設置於越南濱海城市海防市涂山旅遊風景區延伸至海邊的一個半島上。這裡三面臨海，風景秀麗，是旅遊和度假的理

想地區，亦是越南北方的避暑勝地。其中在半島的盡頭處，坐落著一座獨立的法式建築即是塗山賭場，其門前有著精心維護的花園與寬闊的廣場。

### 3. 客源結構

由於越南政府嚴禁國民進入賭場，故賭場只做外國消費者生意。現在每月約有一萬人光顧賭場，而賭場的賭客主要分為4類。第1類為游客，其中九成是中國大陸人，餘下的是台灣、香港、日本和南韓旅客。第2類是駐越南的外國公司人員，這類人大部分也是中國人。第3類為邊境地區做生意的小商人。第4類為專程從各地過來的賭客。

### 4. 經營項目

相較於亞洲其他觀光型賭場而言，塗山賭場之規模較小。此外塗山賭場就客源不同區分為兩層娛樂區，其中一層供普通賭客玩；另一層為貴賓區。另一方面雖然塗山賭場不像馬來西亞雲頂遊樂城一樣提供各式各樣化的遊樂項目，但就賭場遊戲而言，百家樂、比大小、21點、俄羅斯輪盤賭等賭場遊戲卻是一應俱全。而賭場只接受美元籌碼，但亦可用越南盾、人民幣、港幣等外幣兌成美元，再購買籌碼下注。

## 2.2.5 新加坡觀光業發展

Tan(2002)回顧新加坡觀光業的發展歷程。在過去的十年，新加坡的觀光業經歷全球與本國社會與經濟的改變，其採行了不同的政策與策略來提升其觀光產業。

新加坡在觀光業的管理上主要是回應全球環境的變動與當地社會型態的改變。在後獨立時期（1965 後），隨著運輸技術提升，新加坡的觀光產業如全球各地的觀光業一樣開始發展。當旅遊的成本越來越便宜，旅客也隨之增多。這段期間，觀光業產生了可觀的商機，但其對經濟的影響還不清楚，新加坡主要將觀光業視為創造就業及發展新興事業與城市基礎建設之產業。新加坡旅遊促進局(Singapore Tourist Promotion Board, 簡稱 STPB)的成立，是新加坡政府意識到觀光產業對該國經濟影響力下的刻意作為。在 1970 年代，其提升新加坡觀光產業的策略方向是「花園吸引力與現代化飯店（garden attractions and modern hotels）」，其行銷新加坡的方式是以「Instant Asia」出發，將新加坡定位為可發現不同亞洲文化的地方，也就是作為亞洲的「文化融爐」，由此發展出的包含 1976 年所成立的新加坡手工藝中心，展示亞洲藝術品及工藝品；以融合不同種族舞蹈為特色的「Instant Asia Cultural Show」，這些都是以現代化建設所產生的觀光商機。

到 1980 年代中期，產業結構發展變動，主要的影響力來源是 1985 年的景氣蕭條，在 1982 年由旅客到達率(rate of tourist arrivals)創新低(4.5%)就可看到跡象，後來幾年甚至是負成長(如圖十四)。此時，當地生產要素的反思是刺激觀光業政策的推動力量。因為，1960 年代與 1970 年代過度樂觀的預期，造成 1980 年代供過於求的飯店房間數。而同一期間，新加坡的製造業減緩成長與勞力密集產業競爭力的下降，勞力密集的，過度擴張觀光業被認為是造成上述問題的原因之一。而此時，為了因應經濟多角化發展及當地技術與服務升級，其觀光業的發展以「國際商務與服務中心」為發展策略。

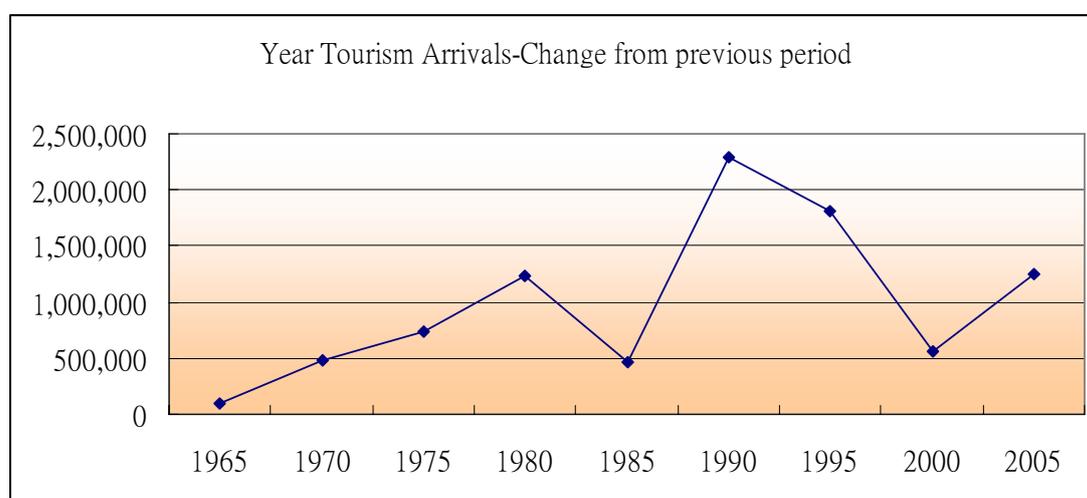


圖 七：新加坡旅客人次變動數之趨勢(1965-2005)

觀光產物(tourist product)的劣勢也是發展障礙的一大主因。觀光業的產物包含大自然，歷史與文化的吸引力，但隨著其現代化及產業化的趨勢，犧牲了其原貌，包含了未能善加保存具歷史文化景點，在

建立基礎建設時未能考量保有傳統的景物的規劃。因此，在 1984 年的「Tourism Task Force Report」中，指出要找出新加坡原有蘊含在舊建築、傳統文化活動與街頭巷弄的新加坡特有的秘密及吸引力所在。其吸引的觀光客不再是過去錢多時間少的族群，而是要吸引有更多時間的旅客。

因此，在 1986 年提出 Tourism Product Development Plan 中，花費 US\$223million 發展具人種特色的地區，如小印度區、中國城等，及建設具歷史意義的景點，如新加坡河、Raffles Hotel、Bugis Street。這些政策規劃主要是要以創造當地文化意識來吸引國外觀光客。

到了 1993 年，The Strategic Plan for Growth 的觀光產業規劃則是在完善的基礎建設下，強化新的觀光吸引力，訴求「精緻化 (refinement)」，但要在保有當地原有環境及新建設中取捨是其考量的重要因素。同年，新加坡成立 Tourism Satellite Account(TSA)，提供一致的標準來衡量觀光產業對整體經濟的影響，由 TSA 所累積的觀光產業資料及數據有助於觀光產業的策略規劃、行銷與管理。新加坡是亞洲惟一擁有這種帳戶的國家。

隨著 21 世紀的到來，新的觀光業發展政策因應全球經濟與社會及變動而生。在 Tourism 21: Vision of a Tourism Capital(STPB, 1996)中

指出，隨著馬來西亞和印尼的開放，新的觀光業競爭情勢顯得更加激烈。對缺乏自然資源又面臨文化及天然資源豐富的臨近大國而言，處境更是嚴峻。未來觀光業的發展受到全球運輸便利性不斷提高，讓新加坡維持觀光業競爭力的方案必需是包含區域性的外籍旅客與事業策略聯盟，其策略規劃列於 STPB 的「Tourism Unlimited」，其產業的定義打破原本的地理界限，包含所有臨近區域及互補性產業，打造新加坡區域連結的重要性，也就是「tourism hub」，成為東南亞旅遊的區域性節點。

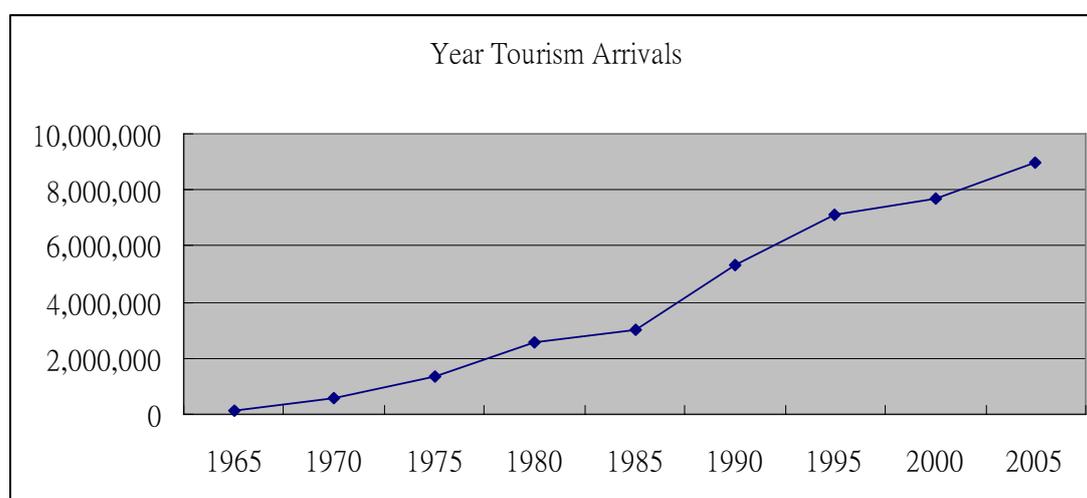


圖 八：新加坡旅客人次累計數 1965-2005

由圖十五可顯示，新加坡政府在觀光產業上的政策的成效在於持續性的成長，在不同時期所採行的政策皆能適時吸引不同的觀光客來到新加坡，維持該國觀光產業之競爭力。

打造新的印象來促進新加坡觀光業發展的另一個重要議題。新加坡在旅遊上的新角色包含在商務中心及旅遊樞紐，以一流觀光業為目標，發展新加坡為旅遊之都(Tourism Capital)。

同時，利用將西方的生活型態融入新加坡旅遊中，新加坡可以提升觀光客對當地的認知。文化與娛樂活動的舉辦可提升新加坡作為藝術及文化樞紐的地位。

在近年來，新加坡的觀光業更強調教育與醫療保健，新的觀光業發展計畫已規劃至 2015 年。由 2005 年 4 月 19 日開放在聖淘沙島和濱海灣區設賭場開始，在 2007 年，造訪新加坡旅客計 1030 萬人次，平均停留 3.59 天，新加坡飯店住房率 87%。在 2008 年 4 月 16 日，世界最高新加坡飛行摩天輪正營運，預計每年可以吸引到 250 萬民遊客。到 2009 年，由美國拉斯維加斯金沙集團投資 50 億星元的濱海灣綜合度假村(Marina Bay Sands)預計開幕；馬來西亞雲頂集團投資 60 億星元的聖淘沙名勝世界(Resorts World at Sentosa)將於 2010 年開幕。兩個賭場各有不同風格，Marina Bay Sands 主攻商務客；而 Resorts World at Sentosa 則鎖定家庭和商務客。2011 年新加坡運動娛樂中心將開始營運。2012 年則預計將舊高等法院和市政府大廈改建為新國家藝術館。預計 2015 年造訪新加坡旅客人次可達 1700 萬人次，旅遊收益達 300 億星元。

由表十三可看到，新加坡的旅客人次數在近幾年來穩定成長。

表 四：新加坡旅客人次統計

西元年	旅客人次(visitor arrivals) (單位:million)	年成長率 (%)
2003	6.1	-19.0
2004	8.3	35.9
2005	8.9	7.4
2006	9.8	9.0
2007	10.3	5.5

資料來源:Singapore Tourism Board Annual Report 2007/2008

其中旅客的來源國前五大之國家為:印尼、中國、澳洲、印度和馬來西亞。

表十四為新加坡旅客人之統計資料·就旅客人日(Visitor Days)來看,其數字也是逐年提高,顯示新加坡在觀光產業的努力成果頗佳·

表 五：新加坡旅客人日 (Visitor Days)

西元年	Visitor Days (單位:million)	年成長率 (%)
2003	19.6	-16.0
2004	26.9	37.4
2005	30.7	13.8
2006	33.5	9.3
2007	38.0	13.4

資料來源:Singapore Tourism Board Annual Report 2007/2008  
 $\text{Visitor Days} = \text{Visitor Arrivals} \times \text{Average Length of Stay}$

表十五為新加坡觀光消費金額統計。以表十五來看，來新加坡之旅客消費金額有逐年上升的趨勢，在 2007 年尚維持 13.9% 的成長率。

表 六：新加坡觀光旅遊消費（Tourism Receipts）統計

西元年	Tourism Receipts (單位:S\$billion)	年成長率 (%)
2003	6.9	-21.4
2004	9.8	41.3
2005	10.9	10.9
2006	12.4	14.0
2007	14.3	13.9

資料來源:Singapore Tourism Board Annual Report 2007/2008

事實上，其發展醫療觀光之成果也十分豐碩。醫院的佔床率在 2007 年達到歷史新高 87%，較 2006 年成長 1.7%，其平均每房報酬也達到 S\$202，成長率達 23.1%。

為了維持新加坡觀光產業的競爭力，政府預計以 S\$360million 的經費來訓練 74,000 位觀光產業工作者。

整體而言，新加坡在觀光業的異業結盟上建立成功經驗。也可看到其對維持其服務品質的用心，從硬體設施到軟體及人才的投資具系統規劃，因能持續其觀光產業的競爭力，值得台灣學習。

### 第三章 我國觀光賭場之國際競爭策略

#### 3.1 觀光賭場之競爭優勢來源

觀光賭場遍及各國，較著名者如美國 Las Vegas(1931 年)與大西洋城、亞洲的澳門(1847 年)、韓國華克山莊(1972 年)、馬來西亞雲頂(1969 年)、歐洲的 Monte Carlo(1856 年)等。從廠商區位觀察，全球領銜觀光賭場均有相當顯著的地理區隔。在美洲拉斯維加斯與大西洋城，分別位於北美洲東西兩岸。其次，亞洲的澳門、歐洲的蒙地卡羅、南非太陽城與澳洲等相隔超過 4000 公里。這種現象對觀光賭場策略規劃隱含“地理區位是觀光賭場競爭力高低的重要指標之一”。但除了 Las Vegas、澳門與 Monte Carlo 外，其餘的觀光賭場皆未能成功地吸引全球遊客造訪。若將這三大賭城的成功因素歸咎於地理區位優越而吸引美洲、亞洲與歐洲的賭客，其實也不盡然。原因包括兩點：

##### 1. 賭場收入並非成功賭城的主要收入：

以 Las Vegas 為例，賭場收入僅佔總收入之 7%，其餘來自購物、表演與展覽；澳門在 2002 開放賭場多家競爭前，賭場被視為社會墮落深淵，每年僅吸引 200-300 萬賭客，但開放外資設立賭場後，所引進的大型度假酒店與賭場後每年遊客達 2,200 萬人，使得澳門躍升成為全球第一賭城，惟博彩收入比例將預期逐年降低，而由觀光、購物、

休閒等收入取代。相對於其他觀光賭場，大西洋城於 1978 年以微幅差距通過第二次公投，模仿拉斯維加斯的營運模式設立觀光賭場。十年之內，吸引北美東海岸近 3000 萬觀光客，與西岸的拉斯維加斯分庭抗禮。然而自 1980 年代末期之後，成長停滯甚至衰退。而拉斯維加斯由於營運模式的持續創新，在 1989、1994、1999 及 2004 於訪客及營收方面選創佳績。

## 2. 地理自然區隔遊客與鄰近國家相競開放賭牌之悖論：

以地理區位自然區隔賭城遊客來源的假設，除了美國各據東西岸的大西洋城與 Las Vegas 的情況無法支持此論點外，近年來亞洲的日本、新加坡為了掌控亞洲新興國家遊客商機，紛紛相競開放賭城做為觀光賣場，也顯示地理區位並非觀光賭場關鍵競爭優勢。

亞洲地區的觀光賭場，歷史最悠久的是澳門，賭場的設立可以回溯到 19 世紀末期。然而，在澳門末引進拉斯維加斯的業者，實施資本密集的整合休閒度假旅館之前，其所吸引之觀光客與創造之國內生產，雖符合地理區位優勢的要求，卻與領先全球的觀光賭場無法相提並論。

另一個符合地理區位條件的南韓華克山莊，成立於 1970 年代初期，與北美、西歐、南非、澳洲，甚至於澳門，也有顯著的地理區隔，然而經過三十多年的經營，每年只吸引 50 萬餘觀光客，尚不及訪韓

觀光客的十分之一，總營收約略 5 億美元。

綜合以上各案例，顯示“優越的地理區位”及“顯著的距離區隔”均非觀光賭場贏得競爭的充分條件。1990 年代以後的大西洋城，2000 年以前的澳門及華克山莊，雖已符合區位的要求，卻仍無法發展出領銜全球的績效。

另一方面“優越的地理區位”及“顯著的距離區隔”，也不是觀光賭場競爭優勢的必要條件。1990 年代以後，美東地區，賓夕法尼亞等發展博奕產業，也使得先馳得點的紐澤西大西洋城停滯不前。

基於對全球觀光賭場現況的理解，以及競爭優勢的初步分析，本研究主張「營運模式 (business model)」為觀光賭場的成功關鍵因素。

## **3.2 賭場經營模式探討**

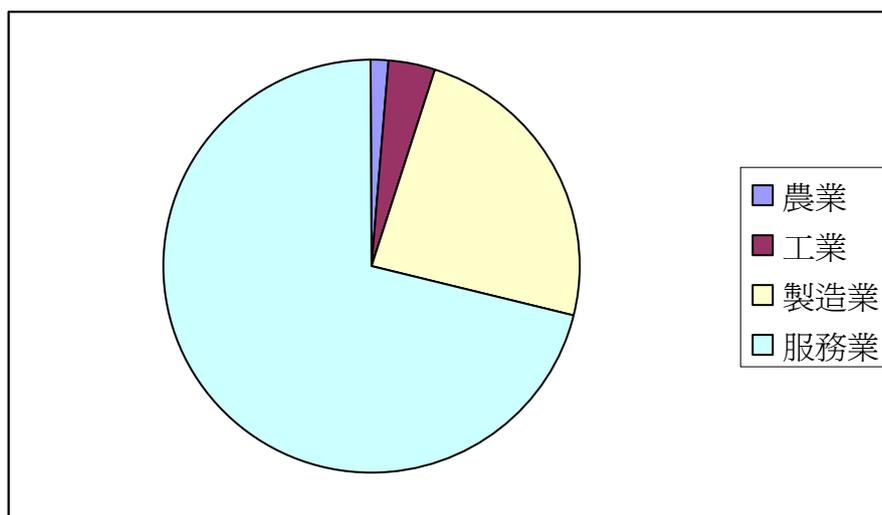
### **3.2.1 總論**

一個國家的產業發展的創新與突破為增進國家競爭力的一項重要因素。由於開發博奕觀光事業，可以快速帶動地方公共設施之建置，健全產業發展，活絡消費市場，改善當地居民之生活品質，增加居民福利，提升整體觀光價值，促進觀光業朝向多元化發展並擴增國家發展與建設之資金。因此在現今國家與國家間之競爭越趨近於激烈的時況下，近幾年世界各地接連在博奕相關事業上做出重大投資，舉

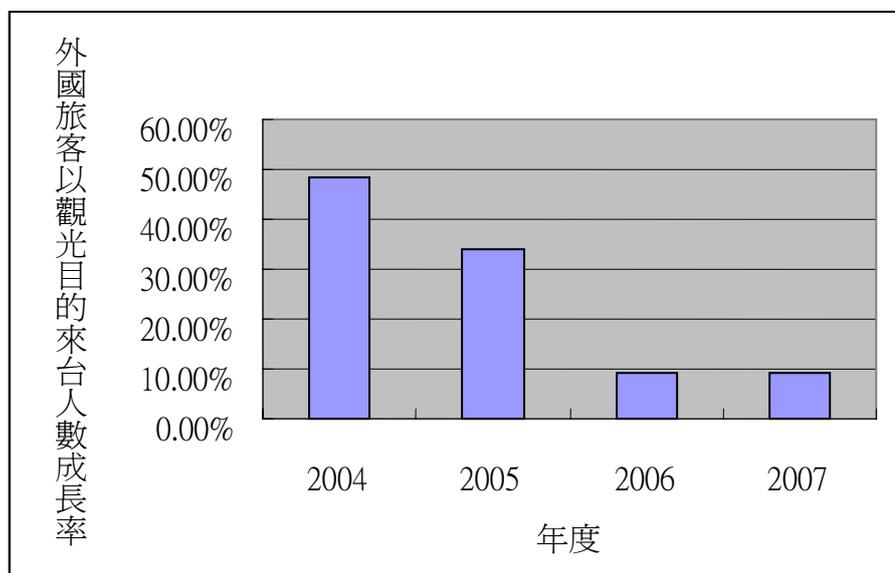
凡從經營博奕事業已久的美國、澳門至近年來開始積極發展相關事業的杜拜、南韓等國家都在持續的興建與開發博奕產業，以期望能藉由此產業的發展帶動整體國家的相關觀光事業的進一步發展。此外於2005年4月份，禁止賭博長達40年的新加坡，為了提升國家競爭力，賺取賭場帶來的觀光收益以及稅收，驅動國家整體經濟轉型，總理力排眾議，宣佈發展賭場觀光事業，估計新加坡遊客將從目前的900萬人次，提升至2,000萬人次，並且增加3萬5000個就業機會。由此可知，博奕觀光事業商機無限，亞洲諸國已經敞開賭場合法化的大門。但博奕觀光事業並不是萬靈丹，其副作用也很多。首先要考量的重要議題包括：修訂相關法律、管控道德風險、參考鄰近國家之成功經驗等。(韋伯韜與鄧欣怡，2008)在近來金融風暴的威脅下台灣若不在此刻加緊腳步，評估開放、發展博奕事業之可行性，則未來想要經由開放與上述國家競爭也將望塵莫及時不我予了。

過去台灣走過了從傳統經濟到新經濟的轉型之路，歷經經濟改革的過程，才有今天的成果。早在1950年代台灣以農業為主的經濟發展階段，至1960年代以輕工業產品代替農產品為外銷主力，於是走向出口擴張的新經濟發展階段，不僅創造大量的外匯，也推動工業化的發展。再者於1970年代台灣政府開始積極進行公共建設，擴大內需市場，改善基礎建設，並從由勞力密集轉為資本密集。推動產業升級，

培育高科技產業基礎。此外由去年國家的產業占國民生產毛額(GDP)之比重來看(參閱圖一)，近來台灣逐漸由製造業為主之國家轉向由服務業為主、製造業為輔之國家。



圖九：民國九十六年產業占國民生產毛額比例<sup>19</sup>



圖十：國外旅客以觀光目的來台人數成長率

<sup>19</sup> 圖中各個產業所佔比例分別為：農業1.4%、工業3.7%、製造業23.8%與服務業71.1%。

由上述可知現今台灣已是一個服務業為主的國家，而在服務業中觀光產業，乃是一個提供國民旅遊服務的行業，同時也是提供就業機會和賺取外匯的產業。由圖二可以清楚看見近年來，外國旅客以觀光為目來台的人數之成長率逐年降低。因此，如何從創新或多元化觀光產業、增加服務品質、籌措投資建設經費以及健全法規等方面改進，藉以振興台灣觀光產業，值得我們去探討與省思，以求能更進一步將台灣發展為具國際水準的觀光之島。在此理由下發展博奕相關娛樂產業亦為政府多元化觀光產業的選項之一。

以鄰近台灣的亞洲地區來看，由(陳世圯與黃豐鑑，2006)之研究可以發現，由於大陸開放沿海地區到香港、澳門自由行及遊覽，因此港澳在 2005 年分別有 1,200 萬及 600 萬人次的觀光客。由於澳門博奕相關事業發達，澳門所賺的錢比香港還多，比前一年的 15% 經濟成長率多一倍，達 28%。此外澳門博彩業學者指出，澳門作為全中國唯一准許合法博彩的地區，無論在地理位置及政策傾斜上均享有全球獨一無二的絕對優勢，在內地 13 億人口的龐大市場支援下，澳門博彩收入不斷增長、甚至超越拉城實屬正常，並不意外。到目前為止，博彩業仍然是澳門旅遊服務業的絕對主體。業者表示，現時澳門賭場酒店九成以上的收入仍源自賭場收入。

博弈事業對經濟的影響非凡，帶來相當的大商機。另一方面有鑑於美國拉斯維加斯、澳門都因發展博弈事業而致富，而澈底改變當地居民生活品質，且由於新加坡製造業轉往中國發展，新加坡總理李顯龍企圖利用發展博弈相關產業以提振觀光業和服務業再創星國經濟高峰。因此新加坡政府於 2005 年 6 月 26 日宣佈，位於濱海灣的首座綜合娛樂城招標案由全球最大賭城營運商美商拉斯維加斯金沙集團（Las Vegas Sands Corp.）得標，該集團承諾將投資 24 億美元開發包括賭場、會議廳、表演場地和豪華觀光飯店的綜合娛樂城，最快可能在 2009 年開始營運。濱海灣綜合娛樂城佔地 20.6 公頃，估計投資金額將超過 32 億美元，不僅是目前全世界耗資最鉅的賭城之一，更代表了星國提振觀光和服務業的重要政策。

再者在世界各國中具有博弈產業最大產值的美國拉斯維加斯<sup>20</sup>乃是於 1905 年因為美國鐵路的建造而興起，其當時不過是淘金客揚起的一抹塵煙。拉斯維加斯早期其實是一塊沙漠地，政府為了開採它以及吸引觀光人潮，所以把它做為一個大型賭場並予以合法化，藉由各種新奇的聲光科技效果吸引遊客，此處擁有全世界各種各樣的賭法。這個現代化沙漠城市每年吸引著 3,700 萬遊客，居美國各大城市之

---

<sup>20</sup> GBGC Global Gaming Review 2004/2005統計拉斯維加斯2003年賭場總收入為26,397.5百萬美元，而澳門則為3,471.9百萬美元。

首。如今，博弈產業是這個城市的第一大產業，博弈業和相關的服務和旅遊業每年為這個城市創造 400 億美元的財富。而目前拉斯維加斯已經發展成高度娛樂中心，消費指數排前三名的是購物、看表演秀和吃大餐，賭博遊戲已經不再是它的唯一而是其中之一。

綜合上述討論可知發展博弈事業增進觀光產業發展並非只有利用賭場一種方式，可以藉由發展具多元娛樂性的「綜合性度假村」(Integrated Resort, IR)<sup>21</sup>來刺激當地的觀光產業。因此本文以下將著重於探討博弈相關產業的商業模式(Business Model)。

### 3.2.2 商業模式(business model)之定義與內涵

本節將分成兩部份個別探討過去文獻對於一般商業模式之架構與博弈相關事業企業經營模式之探討。經由此部份的討論，本文將會利用本章節所介紹之模式在下一章節中探討政府從事博弈事業經營的一個標竿個案。

- 商業模式之觀念性架構

---

<sup>21</sup> 所謂的「綜合性度假村」(Integrated Resort, IR)係指包含賭場、藝術表演、會議、餐飲、購物等娛樂設施之大型飯店。其營運空間僅少部分用在賭場，且飯店收入亦僅有部分為博弈收入。與傳統賭場相比，IR不全靠賭場攬客，而主要目的是藉著種種娛樂項目，讓旅客「多留幾天」。因此設立IR有一定的條件：交通方便、周邊旅遊資源豐富多樣，更重要的是，設立地區原本商旅客人就得夠多。IR吃喝玩樂機能俱全，到訪客人可以不必出大門，無助在地消費；IR進駐，反而會打擊當地原有的經濟活動。

企業家經由經營企業獲得利潤，因此企業經營是一種創造價值的過程。事實上僅在技術或產品本身上創新未必具有價值，除非企業家能夠將它們經由商業化（commercialization）的過程為顧客創造價值，進而為企業本身創造利潤。而商業模式就是為陳述這種經由商業化創造價值的過程。商業模式(亦可稱為營運模式或經營模式)的這個名詞約出現在1998年，Venkatraman and Henderson (1998)將商業模式定義成一個協調的計劃以去達到策略設計的目的，策略設計的內容包含三個面向：顧客互動(Customer Interaction)、資產結構(Asset Configuration)與知識槓桿(Knowledge Leverage)。其後，Timmer (1998)、Hamel (1999)及Prahalad與Ramaswamy (2000)的文章中亦有提及經營模式的觀念。

Mahadevan (2000)認為經營模式指的是價值創造的利潤模式，主要考量價值的分配，而經營模式創新則必須將組織的方向聚焦，策略思考需要更整體，強調動態與適應，追求一種創業者策略。而Mitchell與Coles (2003)更明確的以「7W理論」指出經營模式的內涵，經營模式包含了「Who」、「What」、「When」、「Where」、「Why」、「How」、「How much」，也就是說在描述一個經營模式時，必須要包含人、事、時、地、動機、方法、價格七種元素。根據上述之架構，本研究在表一列出商業模式之七個要素與其研究的重點，由於本研究著重於觀光型賭

場的商業模式，故下節中會著重說明觀光型賭場的主要商業模式。

表 七：經營模型的要素之研究重點

要素	定義	研究重點
Who	所有企業所服務及影響的對象	觀光型賭場的顧客
What	提供的商品或服務，及其對 stakeholder 的正反面影響	觀光型賭場所提供的商品與服務
When	提供商品及服務會影響到 stakeholder 的時機	觀光型賭場提供商品及服務的時機
Where	傳遞利益及影響所及之地點	觀光型賭場的全球分布
Why	提供商品給顧客的基本理由(動機)	提供觀光型賭場的目標及願景
How	提供商品或服務給顧客的方法	觀光型賭場提如何創造價值的過程
How much	商品及服務的價格及顧客消費所需的成本	觀光型賭場的獲利來源

此外劉常勇 (2004)將商業模式定義為一種能將各項投入資源轉化為利潤的經營方式，而創造利潤正是設計商業模式的最主要目的。而對於新事業發展，設計商業模式就是為新事業規劃一條能將市場機

會轉化為商業利潤的有效途徑。

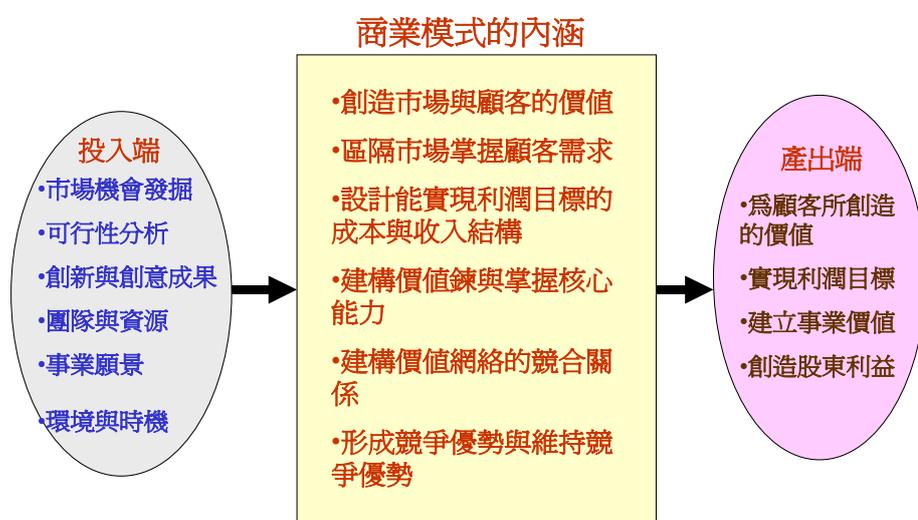


圖 十一：商業模式的觀念性架構

(資料來源：劉常勇 (2004))

圖九為商業模式的觀念性架構。在這個觀念性架構中，投入端為：發掘市場機會、進行可行性分析、產生創新與創意構想、組成團隊與籌集資金、形成事業願景、掌握環境與時機等；而產出端則為：創造顧客價值、實現利潤目標、建立事業價值、創造股東利益。所謂商業模式就是設計一套能夠有效獲利的企業運作方式，能將投入轉化為產出，並在計畫時間內實現利潤目標與企業願景。

雖然技術商業化也是一種轉化模式，但商業模式含括的範圍更廣、更複雜，不確定性也更高。一般而言，商業模式的內涵包括：如何創造市場與顧客價值、如何區隔市場與掌握顧客需求、如何進行價

值鍊定位與掌握核心能力、如何建構一個能夠獲取高額利潤的成本與收入結構、如何建構市場競合關係、如何形成與維持競爭優勢等六個構面。而一個有效創造利潤的商業模式，還必須能夠提供差異化且具有特色的產品與服務、適當的價值鍊定位、能促成價值網絡成員間的合作、具有基礎資源條件與核心能力、創造區隔市場顧客的價值、以及促成市場的持續成長等。就上述商業模式的六個構面，劉常勇(2004)提供更進一步的分析如下：

#### (一) 創造市場與顧客的價值

一般而言，創新幅度越大的新事業開發專案，將具有越高的價值創造潛力。不過，所謂價值創造的難度並非在技術與產品端，而主要還是在顧客端。也就是說，創新幅度大小屬於次要問題，主要還是究竟這項創新技術（產品或服務）可以為顧客創造那些價值？這些價值是否是迫切需要的？是否無可取代的？若一項產品的需求是明確的、迫切的、難以取代的，那麼這項產品的價值相對較高，也比較容易呈現。這是為何在設計商業模式的時候，需要進行市場區隔分析，目的就是要為產品尋找能夠比較容易呈現創新價值的顧客群。因此商業模式中創新價值的實現，是在市場端與顧客端，而不是在技術端與產品端。如何將技術端的創新成果，在市場端與顧客端呈現顯著的價值，將是設計商業模式的一項主要挑戰。

## （二）區隔市場掌握顧客需求

如果新事業的價值要在市場端與顧客端才能被呈現，那麼設計商業模式顯然需要先瞭解市場中各種不同顧客的需求。經由市場區隔分析（Market Segment Analysis）來明確掌握顧客需求，並尋求產品在市場中的最佳定位，是設計商業模式的一項重要工作。一般而言，大眾市場都已經為現有廠商以各種功能十分近似的產品（或標準規格產品）所佔有，一項創新的差異化產品想要立即挑戰大眾市場，這在新事業開發初期幾乎是不可能的。因此，在設計商業模式時需要進行比較深入的市場區隔分析，設法發掘尚未滿足的需求，並以差異化產品來應對這類利基(Niche)市場需求。如果商業模式無法自市場區隔分析中找到相對明確的利基市場需求，那麼這項新事業開發將會遭遇無法創造利潤的潛在風險，這時創業團隊就必須採取非常謹慎的態度，將新事業開發初期試誤的重點，放在發掘顧客需求方面。總而言之，一個好的商業模式必然是建立在能創造價值與帶來利潤的明確顧客需求基礎上，沒有經過詳細與深入的市場區隔分析，通常很難設計出一個良好的商業模式。

## （三）建構價值鍊與掌握核心能力

如果我們想要使創新技術產品能夠滿足區隔市場需求，並進而創造顧客價值，那麼就需要清楚知道所謂創造價值的內涵，也就是需要

建構能實現顧客價值的活動流程－價值鍊 (Value Chain)。建構價值鍊的目的有二：

1.顯示價值可在流程中被實現出來，並陳述價值是如何在關連流程中被創造出來；

2.指出企業本身在價值鍊中的定位，並顯示價值鍊定位對於價值創造扮演關鍵角色，因此才能分享較多的利潤。

企業如果想要分享價值鍊中的主要利潤，則必須要掌握其中對於創造價值有重大貢獻的關鍵流程與資源。也就是說，企業必須要掌握價值鍊中的重要核心能力，以保障利潤的實現。

在麥可波特提出的價值鍊分析與五力分析架構中，同樣也指出價值鍊各個環節對於利潤的貢獻不一，企業應將自己擺放在最有利的市場地位，掌握關鍵資源與關鍵能力，以獲得更多的利潤。因此一個好的商業模式，必須將企業定位在有利於創造利潤的地位，並使企業本身所擁有的核心能力與價值鍊中最重要環節緊密搭配，以明確顯示企業具備創造利潤的能力。

#### (四)設計能實現利潤目標的成本與收入結構

一個完整商業模式需要能清楚陳述成本與收入結構(Cost & Revenue Structure)以及計畫實現的利潤目標(Target Margins)，並且讓股東知道未來投資可能回收的方式。為實現利潤目標，商業模式中

關成本與收入結構設計的內容將需要包括：定價方式、收費方式、銷售方式、收入來源比重、價值鍊中各項活動的成本與利潤配置方式等。可由前述市場分析、價值鍊分析、能力分析獲得企業擬提供的創新產品與服務內涵，然後據此規劃能實現利潤的成本與收入結構。

#### （五）建構價值網絡的競合關係

企業需要思考應如何在產業網絡中尋求最具有優勢的地位？如何運用產業網絡來創造顯著的加值效果，並進而能夠創造豐厚的利潤。但在產業的價值網絡中有許多供應商、顧客、周邊配套廠商、競爭者等，他們與企業所形成的競合關係，將可能嚴重影響創新機會與利潤實現。因此在設計商業模式的時候，需要先清楚認識這些潛在競合者(Co-opetitors)，然後運用五力分析與競合分析的架構，一方面採取策略聯盟手段建立伙伴關係；另一方面採取專注策略，依據自身的核心能力尋求最佳的定位，以求在價值網絡中建構有利於創造競爭優勢與實現利益的競合關係。

#### （六）形成競爭優勢與維持競爭優勢

一個好的商業模式應該要能明顯呈現競爭優勢，而優勢將呈現在差異化，專注於利基市場，以及具有以低成本創造高價值的能力。也就是說，一個成功的商業模式能將麥可波特提出的三種創造競爭優勢策略：成本(Cost)、差異化(Differentiation)、專注(Focus on Niche)，加

以充分的融合運用。總而言之，商業模式需要顯示企業能在利基市場有效率（低成本）的提供差異化產品，創造價值滿足顧客需求。競爭優勢的關鍵在於企業是否掌握與創造顧客價值密切相關的核心能力與關鍵資源，而且這些資源能力還需要具有一定程度的專屬性，以阻礙潛在的跟進者。同時商業模式還需顯示維持競爭優勢（Sustainable Competitive Advantage）的能力，包括運用網絡效應與學習效益，來擴大領先差距，或能夠鎖住顧客，製造先進者的優勢。知識經濟產業領域的新事業開發，商業模式大多能呈現正向回饋的效應，領先創新者將隨者市場規模擴大，其價值/成本效益越形顯著。

由於對一項事業而言其商業模式之有效性與事業發展成功與否有相當大的關聯性，因此設計一套對新事業有效的商業模式是企業家在發展新事業的過程最重要亦也是最困難的步驟之一。例如，在未來我國若能夠立法通過在國內設立博弈型綜合性度假村，對於任何經營此類型度假村的國際企業而言，若其能經由對於我國博弈市場可能性進行分析提供一套符合本國市場的博弈事業經營模式，則必定將對於事業之價值創造有相當程度的提升。因此以下本文將利用過去文獻中對於博弈相關事業經營模式之探討做一分析。

### **3.2.3 博弈相關事業之企業經營模式**

#### **（一）觀光型賭場的種類與設置地點選擇(Where)**

由於現今的博奕事業已與觀光事業成為不可分割的事業體，在具備天然觀光資源的地區設置觀光型賭場酒店(或稱綜合性渡假村)，最主要的目的即為結合當地的觀光資源，以提供賭客、遊客與一些會議人士前往休閒、度假及開會等。而首先就觀光型博奕事業的類型加以區分，依據Hashimito、Kline與Fenich (1996)的研究可分為以下三種類型：

1. 陸上型觀光賭場：一般熟知的觀光賭場如美國內華達州的拉斯維加斯(Las Vegas)、紐澤西州的大西洋城(Atlantic City)、雷諾(Reno)、摩納哥的蒙地卡羅(Monte Carlo)、法國的尼斯(Nice)、坎城(Cannes)、義大利的威尼斯(Venice)、澳洲的霍巴特(Hobart)、南韓的華克山莊(Walker Hill)、澳門的葡金酒店與馬來西亞的雲頂高原等均屬於此一類型。
2. 水上型觀光賭場：1989年美國愛荷華州首先促使設置賭場的郵輪合法化，使得附設賭場的遊輪成為觀光賭場的新趨勢，其主要分布於美國的密西西比河沿岸各州如密西西比、愛荷華、路易斯安那、伊利諾與密蘇里等河域。目前在密西西比河合法經營賭場的遊輪約有三十多艘。此外佛羅里達、喬治亞、德州等亦興起海上觀光賭場，然而水上型觀光賭場因常受制於天候與賭客暈船等因素之影響，已有許多經營失敗的案例。

3. 印地安保護區內觀光賭場：此類型的觀光賭場僅設於美國印第安保護區內，在美國設有印地安保留區觀光賭場的二十四州中，計有一百二十六個部落設有觀光賭場，其中並以明尼蘇達州分布最廣，共有十六個印地安觀光賭場。

另一方面以人口及市中心而言，依據Eadington (1976)的分類可分為下表中四種類型。

表 八：觀光型賭場設立類型分類表

設立類型	各類型賭場分布地區
遠離都市人口集中地區，且具有良好天然資源者	蒙地卡羅、黃金海岸(The Gold Coast)、巴哈馬群島(The Bahamas)等
位於都市人口集中地區外圍，而不一定具有天然觀光資源，但兩勢趨之交通便利者	拉斯維加斯、雷諾、大西洋城、太陽城(Sun City)、馬來西亞雲頂高原等
位於主要市中心，但限制或禁止當地民眾進入者	倫敦、柏林、首爾、伊斯坦堡、開羅、新加坡等
位於主要市中心且開放當地民眾進入者	雪梨、蒙特利、底特律、堪薩斯城、等

資料來源：交通部觀光局 (1996)

一般而言一個綜合性度假村裡將會同時包含旅館、餐飲業、酒吧、購物中心、夜總會、高爾夫球場與休閒度假區等設施。因此一個綜合性度假村之設置區位將對於其發展性有著顯著的影響力，我們利用下表對此事業的區位設置作一概述。

表 九：綜合性渡假村之區位設置條件

項目	文獻	區位設置條件
旅館	Rushmore (1986)	1.基地適合度 2.交通便利與良好景觀 3.公共設施與其他服務 4.申請相關法律規定 5.彈性空間
餐廳	Khan (1990)	1.分區管制 2.地區特性 3.基地特性 4.成本考量 5.公共設施 6.可及性 7.基地的位置 8.交通資料 9.可享用之服務設施 10.未來發展可能性 11.競爭
酒吧與夜總會	Lesonsky (1988)	1.潛在顧客需求 2.租金成本 3.法律之規定 4.交通密度 5.停車設施狀況 6.與其他商場的遠近關係 7.街道方位 8.地點的過去歷史 9.租約條件 10.廣告的考量
休閒娛樂區	Fogg (1986)	1.地點內之環境 2.停車 3.水電供應 4.垃圾問題 5.污染問題 6.公共建設與法令限制 7.當地之特質 8.通訊服務 9.其他能源設施 10.當地結構
高爾夫球場	Phillips (1995)	1.地形與地勢 2.排水系統 3.自然環境 4.土壤 5.給水的便利性
購物中心	陳奉瑤・章倩儀 (2006)	1.公共設施 2.交通便利 3.人口總數 4.地區所得水準 5.其他娛樂設施

資料來源：交通部觀光局 (1996)與作者整理

## (二)觀光型賭場提供商品及服務的時間(When)

關於世界各個地區觀光型賭場的經營時間郭春敏 (2008)提供一統整性介紹如下表。

表 十：世界各國觀光型賭場之營業時間

地區	營業時間設定
美國地區	營業時數可為一天二十四小時，營業時間依照管理委員會的規定。以紐澤西州為例，除在周末及國定假日其營業時間限定再下午六點至隔日早上十點；其他日則為下午四點至隔日早上十點。
歐洲地區	歐洲各國觀光型賭場之營業時間均不相同，分述如下：

	<p>(1) 英國：下午兩點至隔日早上四點。</p> <p>(2) 法國：下午三點至隔日早上三點。</p> <p>(3) 德國：國定假日與固定假日時，賭場需歇業。營業時間依經營不同賭博種類而有差別，以Gross Spiele (其包含大輪盤、百家樂等)而言，其營業時間為下午三點至隔日上午五點；而Little Game (其包括擲骰子、黑傑克、電動)則是從上午十一點至隔日凌晨一點。</p> <p>(4) 芬蘭：一般為中午十二點至隔日早上四點，但在耶誕節與復活節假期間則不受限制。</p>
亞洲地區	大部分的賭場營業時間為一日二十四小時，如澳門、南韓、馬來西亞與菲律賓等國。

資料來源：參考交通部觀光局 (1996)

### (三) 觀光型賭場的顧客(Who)

世界各地政府大部分對於當地之觀光型賭場的開放對象均有所限制，以下我們利用表五與表六彙整世界各地政府對於觀光型賭場之開放對象限制與其主要顧客來源。

表 十一：世界各國觀光型賭場之開放對象限制

限制項目	相關規定
對象	<p>(1) 美國地區：本國人及觀光客均可進入賭場。但被列入賭博管理委員會之管制名單內及犯罪集團不得進入。</p> <p>(2) 歐洲地區：一般賭場開放對象大制包括本國人及觀光客。另外英國採用會原制，德國限制賭場某一定距離範圍之居民不可進入，法國對部分特定人士(如軍官)限制其入場。</p> <p>(3) 亞洲地區：除南韓與尼泊爾僅開放外國觀光客之外，其於各國開放對象均不設限。此外新加坡則條件式限制本國國民入場(如需另行繳交入場費)。</p>
年齡	<p>(1) 美國地區：入場者年齡限制在二十一歲以上。</p> <p>(2) 歐洲地區：除德國(二十一歲)以外，大部份規定十八歲以上。</p> <p>(3) 亞洲地區：南韓與澳門規定十八歲以上，尼泊爾則規定二十</p>

	歲以上。
入場限制	<p>(1) 著裝：大部份賭場對於入場人員要求穿著正式服裝(如德國、法國與土耳其等)，男士需穿著西裝打領帶，而女士則穿著小禮服。近年來有些國家為增加賭場競爭力，紛紛放寬此項規定，例如德國同意夏天時不必打領帶，澳門僅規定旅館內的賭場有著裝限制。美國與尼泊爾的賭場甚至無著裝的限制。</p> <p>(2) 相關文件：觀光客須出示護照，而本國國民則須持有身分證方可入場，各國狀況大致相同。除此之外，某些國家如希臘要求入場公民須出示財力證明，土耳其規定本國人須持有居住國外一年以上且收入在美金兩萬元以上之證明文件。</p> <p>(3) 入場費：除尼泊爾、美國的紐澤西州及內華達州之外，大部分的觀光型賭場皆收取門票。</p>
廣告	由於賭場僅供現存賭博的需要，而非企圖創造需求。因此，除英國與荷蘭嚴格禁止廣告之外，各國政府對於廣告採取低調處理態度。以美國紐澤西州為例，對於廣告刊登的內容限於營業時間或提供賭博之種類，至於賭場的規模與賭場獲利率一概不能提及或暗示。

資料來源：郭春敏 (2008)

表 十二：世界各國觀光型賭場之主要顧客來源

國家	顧客來源
美加地區	<p>(1) 以拉斯維加斯賭城為例，2005年吸引四千四百萬人次，而賭場所吸引的主要客源大多數為美國本國居民，達三千九百多萬人，且光加州就佔了33%的客源，除此之外其他客源以加拿大和墨西哥及亞洲國家為主。</p> <p>(2) 加拿大安大略省觀光賭場位於尼加拉大瀑布地區，成為該地區新興的觀光賣點。因此地方政府藉觀光型賭場及地源之便，吸引多倫多、漢彌頓都會區以及臨界美國水牛城、西紐約州等客源。</p>
歐洲地區	<p>(1) 義大利阿爾卑斯山區St. Vincent鎮的Casino de Vallees，不論是遊客人次、觀光型賭場規模，以及賭博種類，皆是歐洲所有觀光型賭場中名列前茅者，主要的客源97%是義大利人，3%來自法國、德國、瑞士等國家。</p> <p>(2) 法國的Dironne市，以All things to all men為經營理念，將觀光型賭場發產為旅館、賭場及會議中心的綜合體。由於離日內瓦僅有十五公里，所以80%的客源來自瑞士，20%是法國人，其中有一半客源為商務人士。</p>

亞洲地區	<p>(1) 南韓最大的觀光型賭場是為於首爾南方的華克山莊，是一家以經營觀光型賭場為主要目的之旅館，因為它具有地緣的便利性及東北亞是場的獨佔性，主要客源來自鄰近國家地區，如日本、台灣、香港，尤其是只有一海之隔的日本，佔約九成的客源。此外，香港澳門財團也於1999年十月於北韓投資興建大型賭場，其目的是吸引俄羅斯和中國大陸的觀光客。</p> <p>(2) 澳門是「東方蒙地卡羅」，亦為東方博弈相關事業的先驅，多年來的博弈事業收入皆佔澳門GDP的四成以上。根據2006年五月的摩根大通銀行(JP Morgan)報告指出，澳門賭場94%的遊客來自大中華地區(香港、中國與台灣)，其中一半以上是中國旅客。</p>
------	--

資料來源：郭春敏 (2008)

#### (四) 觀光型賭場的獲利來源(How much)

以美國觀光型賭場為例，我們可以由圖十清楚發現觀光型賭場的年收益從1998年起逐年增加值到去年美國觀光型賭場的總收益達到三百四十多億美元，由此可見觀光型賭場的市場依然活絡。一般而言，觀光型賭場的收益來源主要可分為(1) 賭場收入；(2)旅館收入；(3)商品購物與餐廳收入；(4)秀場表演收入與(5)其它休閒設施收入，其中以購物、餐廳與秀場表演收入為其三大收入來源。此外，以賭場收入而言，美國市場最熱門的前五大賭場遊戲分別為：(1)吃角子老虎機(Slot Machine)；(2)二十一點(Blackjack)；(3)梭哈(Poker)；(4)擲骰子(Craps)與(5)俄羅斯輪盤(Roulette)，其中上述五種遊戲所佔熱門比例以圖十一表示。

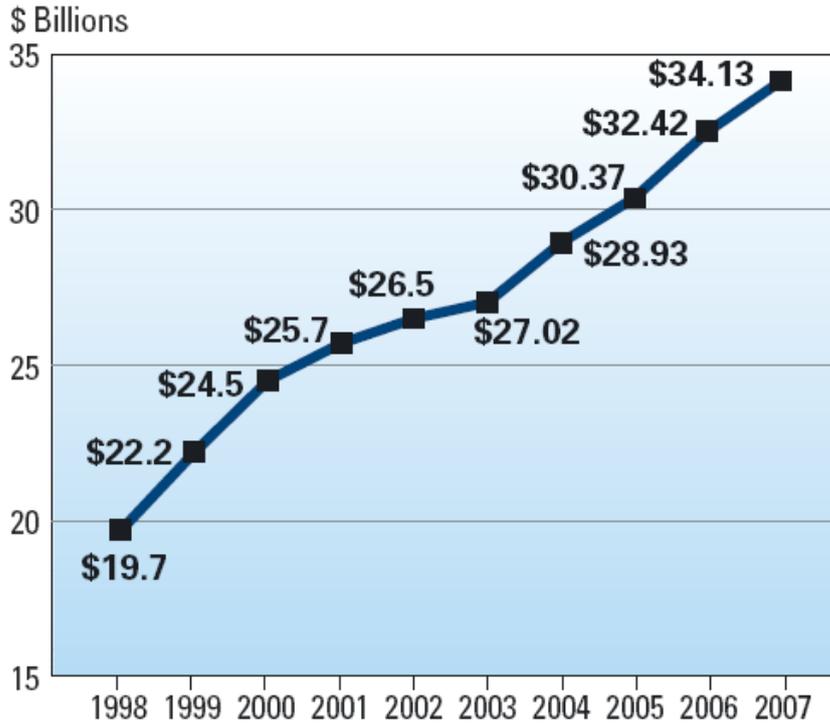


圖 十二：美國觀光型賭場之年收益趨勢圖

(資料來源：The AGA Survey of Casino Entertainment 2008)

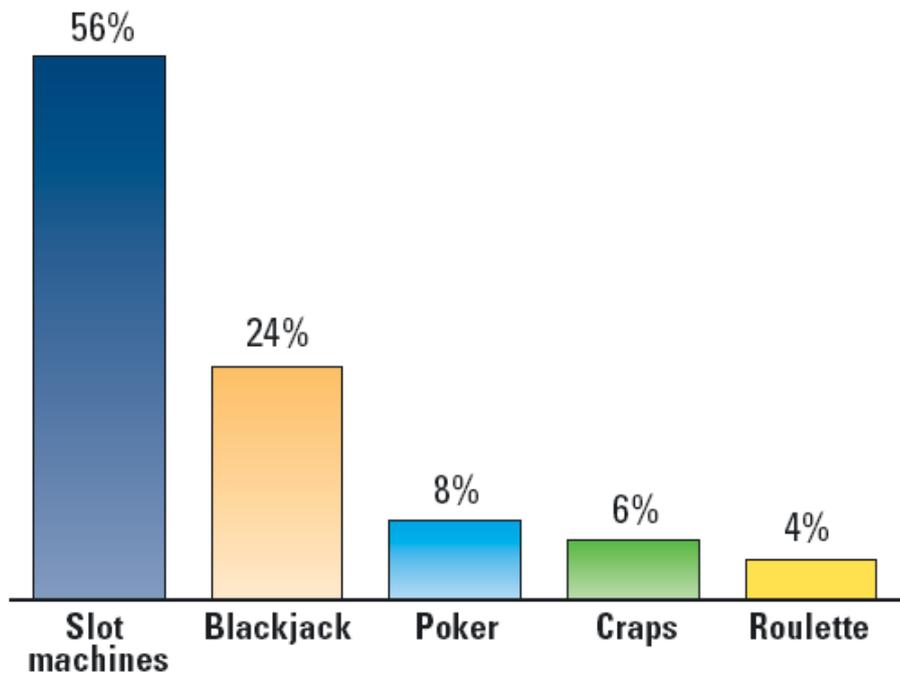


圖 十三：美國觀光型賭場之賭博遊戲熱門比例

(資料來源：The AGA Survey of Casino Entertainment 2008)

### (五) 觀光型賭場的目標及願景(Why)

以觀光型賭場經營者觀點而言提供觀光型賭場的目標及願景不外乎提供消費者一個良好的娛樂場所並促進當地經濟的活絡。而就政府發展博奕相關事業之觀點而言，政府主要提供觀光型賭場的目標及願景為在不增加過多社會成本下促進本國經濟成長與增加政府稅收。許多研究者、政客及擁護團體質疑合法博奕的擴張將會競食其他產業。基本上，他們爭論的是花費在新興合法賭場的開銷完全排擠花費在地方生產之產品上的開銷，對於總開銷而言並無增加。從成長的觀點來看，合法的博奕事業充其量只是一場零合賽局，換句話說，除了出口之外，還有很多的要素對經濟成長是有貢獻的。這項關於合法博奕事業與經濟成長的爭辯關鍵性定決定於下列兩項有待檢測的假設之間的關聯：

1. 合法博奕事業的引進是否有造成經濟成長？若答案為肯定，則
2. 為了成長而出口博奕事業是否為必要？

對於上述問題Walker (1998)、Walker與Jackson (1998)和Walker (2006)利用Granger因果關係檢定對於美國的博奕事業(包括賭場與賽狗場)與各州的經濟成長資料進行分析。其結果發現博奕事業的確對於當地的經濟成長具有正向的效果。從此分析結果可以發現從合法博奕事業

的引進直到當地經濟的成長，存在著正向的因果關係。此結果並直接給了上述第一個問題肯定的答案。另一方面，對上述第二個問題文章作者發現出口博弈商品及服務並未導致當地的經濟成長，畢竟，博弈事業在門檻及範圍上都超出了賭場所在地本身，而且作者亦發現這種情形導致了當地的經濟成長。因此文章作者斷定，新興合法博弈事業的出口，或許足夠讓博弈事業造成經濟的成長，但卻不是絕對必要。因此由上述討論可以發現引進合法的博弈事業對當地經濟成長將會有著正面的影響。

另一方面對於增加稅收的目的而言，我們以美國博弈市場為例經由下圖可以看出近十年來美國政府從博弈事業上獲得的稅收逐年提升。因此由此可知經由發展觀光型博弈事業對於政府稅收有著正向且持續的影響。

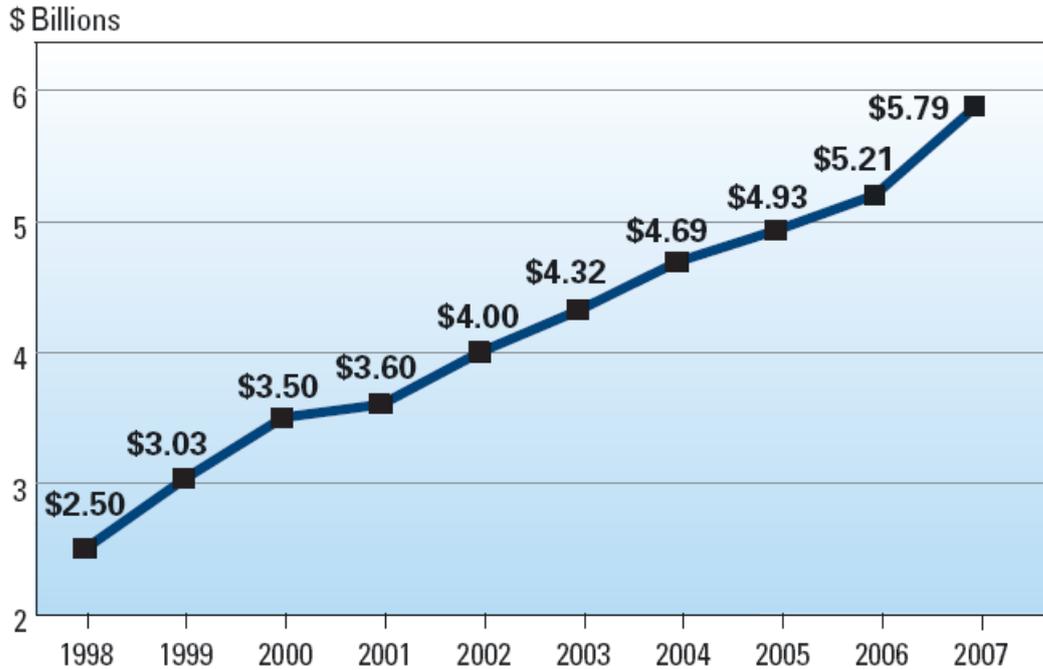


圖 十四：近十年美國觀光型賭場稅收趨勢圖

(資料來源：The AGA Survey of Casino Entertainment 2008)

#### (六)觀光型賭場如何創造價值的過程(How)

基於上述分析與實際市場上觀光型賭場的成功經驗(如：美國拉斯維加斯)，世界各國紛紛鬆綁政策，希望能夠搶時博弈娛樂事業龐大的利潤市場，尤其是亞洲各國更為劇甚。但根據顧良智 (2005)針對澳門博弈市場定位的報告指出，其估計澳門到2010年時賭場的賭桌數字會增至六千三百張，此供應增長速度將會遠遠超過需求的增長，屆時每張賭桌的收入估計可能會減少百分之八十左右。當各大型觀光型賭場陸續落成後，博弈市場的競爭將會變的非常激烈。因此觀光型賭場未來的發展趨勢與市場策略，將會明顯的影響其營運結果。郭春

敏 (2008)認為由於觀光型賭場是一個綜合型的服務業，其涵蓋範圍非常廣泛，包括提供各式各樣的賭具、秀場表演、豪華舒適的住宿與精緻的美食餐點，此外還包括專人管家服務、會議展覽規劃以及宴會安排等服務。不僅如此，現今的觀光型賭場更發展為一個多元化的綜合型度假村。在此處有主題樂園、博物館及藝術文化中心等，以及貴婦喜愛的水療中心(SPA)、精品百貨。

因此現在的觀光型賭場的經營型態已經與以往的純粹賭場經營差異甚多，尤其現在觀光型賭場的事業收入，已不再是以賭金為主，非賭金收入也慢慢的開始攀升，甚至有超過賭金收入的趨勢。因此，觀光型賭場如何發展週邊的娛樂事業與會議展覽規劃是一個重要的關鍵。以美國拉斯維加斯為例：賭金收入以不是此處觀光型賭場的最主要收入來源，其最主要收入來源，是來自於觀光客的購物消費，其次才是賭金收入，再者是餐飲及娛樂等。同樣地，在亞洲的澳門與新加坡皆感受到此方面的發展，尤其澳門開放外資經營觀光型賭場後，更可看出其背後更大目的，是希望以觀光型賭場來全面帶動澳門的觀光、會議展覽與休閒產業等。此外，新加坡開放的第一個觀光型賭場「濱海灣金沙」，亦是一個結合各種休閒育樂設施的大型綜合性度假村。

綜合上述可知，觀光型賭場的價值創造過程重點將在於提供更加多元化的休閒娛樂服務給予到訪的消費者(如：購物中心、主題樂園及秀場表演等)，並在服務方面達到更高品質的水準。如此之下，才能將過去單純的賭場事業轉化為更全面性的觀光型賭場，同時亦可以提高整體效益面對未來更多競爭者的挑戰。

### (七) 觀光型賭場所提供的商品與服務(What)

一般而言，觀光型賭場所提供的商品與服務可分為賭博型商品及非賭博型商品。以下我們就上述兩種類商品做一介紹。

1. 賭博性商品：下表所列為一般觀光型賭場所提供之賭博性商品種類。

表 十三：觀光型賭場之賭博性商品種類

類別	項目
撲克牌	百家樂、中型百家樂、迷你百家樂、21 點、加勒比海撲克、四張撲克、牌九撲克、三張撲克、Let It Ride、Texas Hold 'Em Bonus
骰子	骰子、骰盅
輪盤	輪盤
電子遊戲	吃角子老虎機
其他	骨牌牌九、賽馬投注、樂透

2. 非賭博性商品：觀光型賭場的非賭博性商品與服務種類非常廣泛，我們將一般觀光型賭場所會提供之此類型商品整理如下表。

表 十四：觀光型賭場之非賭博性商品種類及項目

類別	項目
飯店	旅館、健身中心、游泳池、日光浴室、水療中心、會議中心
餐廳	休閒餐廳、高級餐廳、自助餐、咖啡及甜品餐廳、酒館
購物	網路商店、時尚服飾商店、珠寶首飾商店、音響及電子產品商店、賭具商店、紀念品商店
秀場表演	演唱會、演奏會、歌舞表演、劇場表演
其他	電影院、高爾夫球場、主題樂園

### 3.3 觀光賭場的管理制度

以觀光賭場做為發展觀光服務出口的策略考量，在於運用消費者冀圖僥倖中移的人性本能以及接觸社會禁忌行為的好奇心，達到招攬觀光客的目的。然而，從消費者立場思考，奕局是否公正公平；相關博奕活動是否衍生其他合法或非法的困擾，也影響了參與的決定。

從提供博奕服務的廠商而言，加入生產的行列可否獲得公平競爭的機會，政府對博奕這種高度社會爭議的公共管理制度是否有合理的透明性以及可預期性，都影響業者長期投資與創新的意願。

依據美洲及亞洲的案例，理性與嚴謹的政府政策，是領銜觀光賭

場的共同競爭優勢。拉斯維加斯從 1930 年末期設立，到 1960 年代末期企業家參與主導現代化經營，政府逐漸建立行政司法分立的二元管理體系。除了立法機關外，博奕局負責依法管理博奕事業及博奕行為之行政事務。具備準司法權之博奕委員會則裁斷博奕行為與博奕產業競爭的爭議。相關的政府機關也協調產業公會建立自律公約，推動自主管理。自律管理的機制也延伸至投資人的審核與監督，產業投資者違規情節嚴重者，可被剝奪其經營的資格。嚴謹的制度與嚴格的執行，造就內華達州極低的犯罪率，也博得消費者的信任而反應於旅客人數的增加。政府對於治安的維護也延伸至觀光客的安全；如經申請，警方可全程保護頭獎中獎人返回位於美國任何地點的家中。

澳門政府於 2000 年成立博彩委員會，2001 年通過博彩法，2000 年中止賭場獨佔經營權，並經競標核准三張營業執照，以強化競爭。其後，澳門政府同意每張營業執照得分拆一次，澳門現代化的觀光賭場從此蓬勃發展。

### **3.4 我國發展觀光賭場的策略選擇**

根據以上的分析，國際觀光賭場的競爭力由需求面，供給面及管理面觀之，重要的競爭力指標包括（1）政府的監督與管理的政策（2）現代化的營運模式（3）需求管理與消費者價值的創造（4）資訊通訊及科技的運用（5）產學合作與創新。

唯有理性可預期的長期發展政策，嚴謹的監督與管理的制度及架構，嚴格的執行才能贏得觀光客的信任與忠誠，同時堅定業者持續投資與創新的決心與意願。區位選擇涉及潛在需求的規模，雖然影響投資的回收與營運的穩定性，但是實際案例顯示，為消費者創造價值持續創新的營運模式，才是永續成長的不二法門。大西洋城學習並移轉拉斯維加斯累積四十年的經驗，可以在十年間與拉斯維加斯分庭抗禮。拉斯維加斯不停息的創新、投資，使得 1990、1994、1999 與 2004 的階段發展能更上層樓，並且獨佔鰲頭，執全球觀光賭場之牛耳。

在營運模式的演進歷程中，拉斯維加斯經由知識管理，持續開闢訪客的新價值、開發新的客群，並以巨額投資落實營運的模式，均值得我國學習。

各領銜的觀光賭場充分運用資訊通訊科技從事安全監控，訪客行為分析。也運用光電、資訊科技提升會議、展覽、表演的品質與娛樂效果。內華達大學與拉斯維加斯的密切合作，舉凡人才培訓，法規制度的研擬，發揮了產學合作創新強化產業發展的效果。

我國發展觀光賭場除應強化競爭力指標（1）理性嚴謹的政策與管理制度、（2）遴選具有創新營運模式的業者參與經營、（3）鼓勵業者強化需求管理、（4）促進 ICT 的應用、（5）營造並推動產學合作創新等各項條件外，也應評估觀光賭場的型態，究竟為資本密集的整合

型博奕體憩中心或小規模的賭場。前者以拉斯維加斯，2005 年後的澳門，與新加坡為代表，投資金額在 50 到 150 億美元，後者則以華克山莊、2005 年以前的澳門、馬來西亞雲頂及越南塗山為代表，投資金額低於 5 億美元，當然訪客的規模將從 2000 萬人降至 50 萬人。

## 第四章 離島地區運輸系統之能量分析

### 4.1 台灣交通運輸系統簡介

在博奕事業發展過程中，除了基地選點、未來相關發展建設及經費編列執行等考量外，對於交通運輸系統整體規劃動線之便捷性及系統間之整合性良窳，亦是攸關於未來博奕事業之人流是否選擇此處進行博奕活動之首要探討重點之一。緣此，本節遂以可能設置博奕事業處之地點為主要探討對象，在既有資源及相關限制條件下，概述目前之交通系統現況，以作為後續章節討論之基礎。

#### 4.1.1 澎湖

澎湖縣係由諸多島嶼所組成，且不與台灣其他地區相連接，座落於台灣海峽，長寬約 40~60 公里，離最近的雲嘉地區，距離約 40 公里。由於無法透過陸運與台灣連接，須藉由空運或海運進行運輸相關活動。故未來發展博奕事業，勢必仰賴上述之運輸系統將遊客運送至澎湖進行博奕活動。緣此，本節遂探討澎湖離島現況運輸系統，空運以及海運兩部份之現況。

##### 1. 空運部分

由於空運受天候的影響較小，旅行時間花費較短，故為澎湖主要的對外客運交通模式，包含澎湖本島到台灣主要城市，以及望安、七美到台灣主要城市均以空運為優先於海運之考量。利用航空運具進出澎湖者佔總進出人次之 94%，其中又以馬公機場為最多，佔 92%。利用海運進出澎湖者僅佔總人次之 6%，絕多數利用馬公港（馬公-高雄）進出。縣內主要幾個航空站為馬公站、七美站以及望安站等，均為澎湖離島對外之空運輸系統要塞。本節係概述各航空站現況系

統。

### (1).馬公機場

馬公機場位於馬公島之中央，機場大部份範圍位於湖西鄉境內(詳圖十六所示)，航站亦位於湖西，由於馬公是澎湖最大的都市，因此機場亦稱為馬公機場。

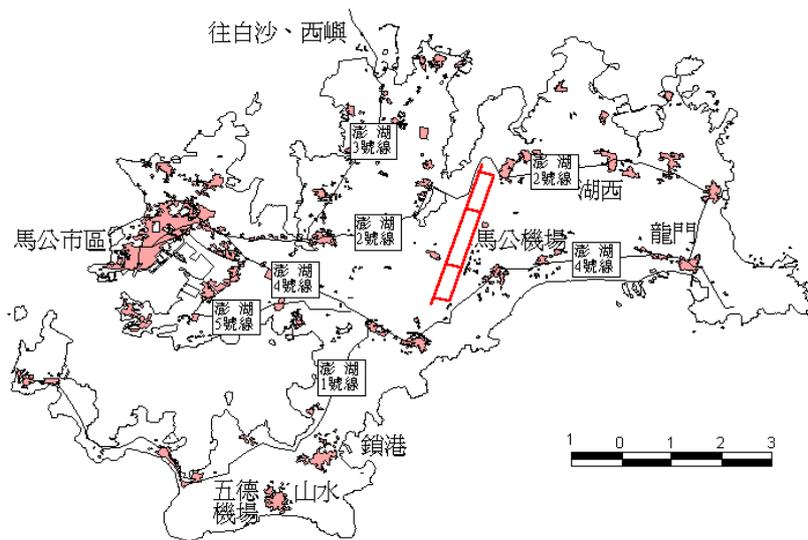


圖 十四：馬公機場基地位址

馬公機場為軍民合用之機場，馬公機場屬於乙等航空站。機場跑道長 3000 公尺，寬 45 公尺，並設有跑道燈、滑行道燈、進場燈等燈光設備，停機坪可停放小型機 1 架，大型飛機 (B737) 7 架。目前馬公機場的設施除了起降波音 747 之大型飛機在跑道的荷重方面有問題外，其餘飛航國際線常用的大型機型如波音 767、波音 757、空中巴士 321、麥道-82 等馬公機場現有的硬體設施均可支援，無起降方面之問題。

### (2).七美機場

七美機場位於七美島西北角(詳圖十七所示)，目前設有候機室，提供乘客票務及候機之服務，跑道長約 820m，寬約 18m，為 AC 鋪面，由於跑道前後均為海崖，地形高差相當大，難以就原址擴建為可

以升降中型固定翼飛機之現代化機場。目前七美機場之停機坪可停放 3 架小型飛機，並設有直昇機停機坪。由於七美距離馬公約 29 海浬，船舶航程約要 2 小時以上，加上冬季常因天候之影響而使得海運停航。因此，七美非觀光目的之對外交通，使用空運的比例相當高，在冬天時，往馬公方向的非觀光目的交通使用空運的人次還大於使用海運的人次。

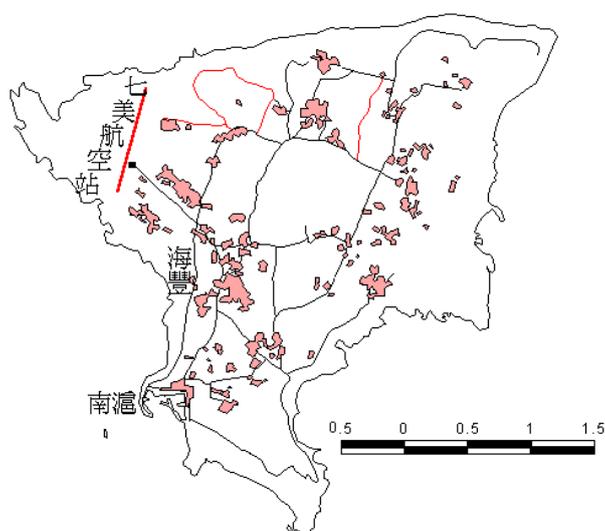


圖 十五：七美機場基地位址

### (3).望安機場

望安機場位於望安島中央略偏東南(詳圖十八)，目前設有候機室，提供旅客票務、候機方面之服務，機場跑道長度 945m，寬 18m，為水泥鋪面，由於跑道長度及承載重量不足，目前望安機場僅能起降 DO-228、BN-2 等小型飛機；停機坪面積 1825m<sup>2</sup>，可停放 3 架小型飛機，並設有直昇機停機坪。望安機場為一目視機場（能見度 8000m，雲幕高 1500ft），飛航時間受限於機場設施，僅能利用白天起降。

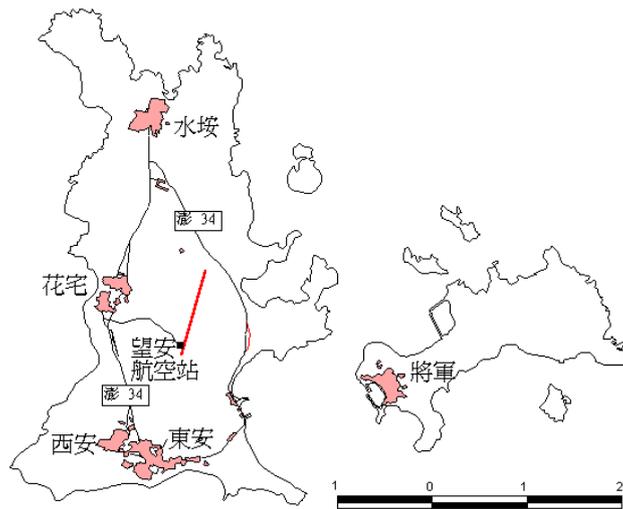


圖 十六：望安機場基地位址

以往到澎湖旅遊的觀光客，然而受限於望安、七美機場的設施，未能提供往來台灣的交通服務，因此觀光客必須透過馬公進出，而無法以循環之旅程，由馬公進入澎湖，然後從望安或是七美返回台灣，或是由望安、七美機場進入澎湖，在參觀南海諸島、澎湖本島（及北海諸島）後，由馬公機場返回台灣。目前澎湖的單一對外空運出口，不但造成觀光客時間及金錢的消耗，而且當馬公機場維修之時，亦會因缺乏替代之進出門戶，使得遊客數受限於座位數提供，影響到澎湖的觀光產業及地方發展，在後續章節將探討改善方案等策略。

## 2.海運部份

目前澎湖離島與本島之間的聯繫主要是透過海運（七美則海空並重），然而除了望安之外，其餘的離島聯外運輸尚仍有改善空間。在對外運輸方面，由於澎湖距離台灣主要都市遙遠，並受到冬天惡劣天候的限制，目前的船舶技術無法提供便捷、舒適、安全的對外交通運輸。目前雖有水翼船、氣墊船等船舶的發展，速度也相當的快速，然而，其也受限於天候，在 3 級浪以上僅能維持在時速 70 公里以下，在 5 級浪以上便無法航行，在後續章節將會探討季節對海運之影響。

馬公港為主要之海運載客港口，經整建與重新規劃後，主要強調朝觀光遊憩發展之導向，因此，馬公港結合周邊遊憩區開發計畫，發展成為澎湖縣海上交通中心與觀光遊憩港，使馬公港以海上客運、觀光遊憩、及親水商業等活動為主。馬公港為一天然灣澳，二側均有自然地形屏障，港域遮蔽良好，風浪不易直接侵入，港內水域平靜。然而因澎湖冬天風速強，港內停泊受風速影響相當大，再加上馬公地區潮差大，漲落潮流速甚急，進出港及離靠碼頭均需特別謹慎。目前進出馬公港船舶均由海軍單位負責執行港口管制。故馬公港區主要功能為：

- 為澎湖主要客運港口；
- 為澎湖本島與離島之海上交通中心；
- 為澎湖海上觀光之遊憩港；
- 為澎湖初期郵輪進出港口。

而主要航程至台灣本島之時間及地點如下：

- 馬公-高雄-航程 4.5 小時
- 馬公-布袋-航程 1.5 小時
- 馬公-安平-航程 1.5 小時

## 1.2 金門

金門縣位於福建省東南方的廈門灣內，三面為大陸環繞，西距廈門外港 10 海浬，東隔台灣海峽與台灣相距 150 海浬。金門地區為列島組成，其聯外運輸系統以空運、海運兩種運具為主，島內與島際交通則以公路、海運為主。

### 1. 空運部分

在空中交通方面，以往均仰賴軍機支援，其對外的交通航站為

金門尚義機場，位於金門島中央南端，東南為尚義村，西為昔果山，南鄰料羅灣，北為雙乳山，現有土地面積約二十四萬平方公尺，行政區跨越金湖鎮與金寧鄉兩鄉鎮，對外交通有環島南路連接金城及山外兩城鎮，距離金城、山外兩大城市約各 6 公里，如圖十九所示。



資料來源：金門航空站網頁

圖 十七：金門機場基地位址

自民國 76 年開放民航事業，遠東航空首開台、金航線之後，隨後復興、立榮等航空公司也相繼加入台金兩地旅客輸運服務。因往返台金旅客劇增，為因應民眾需求，配合政府推動金門地區綜合建設計劃，於民國 80 年交通部民航局斥資 11 億 5,000 餘萬元，興建金門三種民航站，為改善尚義機場霧季飛安因素，88 年及 89 年起再行投資進行擴充航站大廈、新建塔台、拓寬跑道、改善導航設備等相關設施。並於 92 年 9 月 3 日啟用儀器降落系統，提高有效飛行架次，其機場跑道長約 3,004 公尺，寬 45 公尺，停機坪可同時停放 MD-90 或 A321 型航機六架。

目前計有立榮、復興、華信等三家航空公司負責往返台金之間的航班交通運輸，其經營航線為金門至台北、高雄、台中、嘉義、台南等 5 條航線（不含旺季加班班次），入出境每年約百萬人次以上，

並於民國 93 年核定開放國際包機。

## 2. 海運部份

在海運港埠方面，金門港為國內商港規劃為一港三港區，包括位於大金門島東南側之料羅港區、西側之水頭港區，以及位於小金門島之九宮港區，其地理位置詳圖二十所示。各港埠與台灣及中國大陸均有航線往來，由於金門與中國大陸廈門市透過小三通之啟動，現有固定客船往返，已成為台灣進出中國大陸的重要過境選擇，至廈門市後可搭飛機飛往日本之大阪市、東京都，也為金門港埠帶來人潮、商機的可能性。



資料來源：96 年度交通年鑑

圖 十八：金門港埠設施地理位置圖

### (1) 料羅港區

料羅港區位於大金門島東南角，料羅灣最東側，主要為貨運、軍運港，為金門港目前對外貨物運輸最主要的樞紐，亦是金門唯一的商港。現有航行台金之客貨輪共有 30 餘艘，分別行駛於金門至高雄、花蓮、基隆、台中、嘉義及台南之間，全年貨物總吞吐量為 70 餘萬噸，同時也為大陸漳州、廈門及泉州等港口貨運港。

## (2) 水頭港區

水頭港區位於大金門島西南隅，鄰近金門縣治，為大小金門間客貨運輸之主要港口，由於水頭港區受塔山岬角及小金門地形屏障，遮蔽條件良好。為配合「小三通」之執行，新建水頭港區旅客服務中心暨聯合辦公大樓一棟，並增設浮動碼頭一座及風雨走廊侯船室等設施，供旅客報到、候船及入出境通關之客運專用碼頭作業使用。水頭港為客運與休憩港，作為小三通進出之港口，與大陸廈門和平碼頭航程約 45 分鐘可達。

## (3) 九宮港區

九宮碼頭位於小金門煙墩山腳之臨海處，隔海與大金門之水頭凸堤碼頭遙相對望，為小金門對外之主要門戶，九宮港為休閒憩與離島交通港。

目前政府也積極推動金門港埠整體建設計畫，有關開闢台金定期客輪之可行性評估及建立金門地區對外交通中斷應變機制計畫構想，日前交通旅遊局的報告內容指出曾針對台金海運航程分析說明如下。

(1) 基隆港-金門航線：距離約為 198 浬，海上航行時間約 14-15 小時；

基隆港備有完善的客運碼頭，鄰近市區，交通方便，航程時間最長。

(2) 台北港-金門航線：距離約 180 浬，海上航行時間約 12-13 小時；

目前尚無完善客運碼頭。

(3) 台中港-金門航線：距離約 129 哩，海上航行時間約 8-9 小時；台中港備有完善客運碼頭，距離市區尚有段距離，航程時間最短。

(4) 高雄港-金門航線：距離約 150 哩，海上航行時間約 10-11 小時；高雄港備有完善客運碼頭，鄰近市區，交通方便。

綜合以上的分析，該局認為目前台灣島內交通便利，為減輕旅客乘船不舒適感，以旅客在海上航行最少時間為開闢台金海運航線之主要考量因素，是以建議以航程較短之台中港-金門航線為優先考慮航線。因此政府當局為改善金門對外交通是持續性與整合性的工作，積極爭取有利資源條件及相關單位之協助配合，於未來將有助金門對外交通運輸的改善。

## 4.2 鄰近博弈地區之交通運輸系統簡介

近年來，許多國家已將賭博除罪化，如新加坡即透過「博奕條款」訂定，將觀光與博奕進行結合，以創造國家經濟收益，並提升觀光產業成長。緣此，本節提出與台灣鄰近且發展博奕事業之國家，例如香港澳門與新加坡，由於地理位置及環境條件極為與台灣相似，故進行該地區之目前博奕事業現況以及其交通運輸系統之簡介。

### 4.2.1 澳門

澳門位於廣東省珠江口西岸(詳圖二十一所示)，三面環海，北與廣東省珠海市相接，東北距廣州 145 公里，東距香港 61 公里。澳門由澳門半島(9.1 平方公里)北面與中國大陸連接，而氹仔(6.33 平方公里)和路環(8.07 平方公里)本是兩個分離的離島，但後期藉由填海工程將兩離島完全連接，兩離島之間填海之土地稱為路氹城。東面與香港

相距 30 公里。澳門的對外交通，包含了空運、海運以及陸運，細分如下所示：

- 空運(澳門國際機場)-客機、直升機。
- 海運(港澳碼頭、中國客運碼頭、澳門外港客運碼頭)-渡輪
- 陸運-公共汽車、計程車

澳門周圍屬於比較曲折的華南港灣地型，即使不少港灣已經填海造地，但仍擁有相當漫長的海岸線與可供千噸以下船隻灣泊的碼頭。不過，由於位處珠江口外緣西側與磨刀門口灣之間，深受珠江口淤泥及磨刀門沖積扇的影響，數百年前曾繁盛一時的港灣，目前淤積嚴重，除路環島之大擔角附近海域外，一般都不超過 4 米，絕大部分都被 0~ -2 米的水下淺灘所包圍。該種淤積日甚的現象，使澳門半島的海運發展深受限制，不管是澳門半島西面的內港還是東面的外港，都要靠不斷的挖泥疏浚，才能在外港維持一條水深 4.5 米、內港維持一條水深 3.5 米的航道，讓輪船循此出入，是一適於停泊中小型船隻，上通廣州、下達南洋，東到日本、西至越南的優良港口。



圖十九：澳門地理區位示意

#### 4.2.2 新加坡

新加坡位於馬來半島最南端、馬六甲海峽東南方(如圖二十二所示)，地處太平洋和印度洋的航運要道馬六甲海峽入口、東南亞地區的中心，處於亞洲交通要衝,堪稱亞洲的十字路口。南面隔新加坡海峽與印尼相望，北邊隔柔佛海峽與馬來西亞相鄰，並可經由跨海大橋進入馬來西亞。新加坡由本島及周圍 50 多個大小島嶼所組成，地勢起伏和緩，總面積約 699 平方公里，本島面積約佔 90%以上，由東到西約 42 公里(搭乘捷運只需要 45 分鐘)，由南到北約 23 公里。

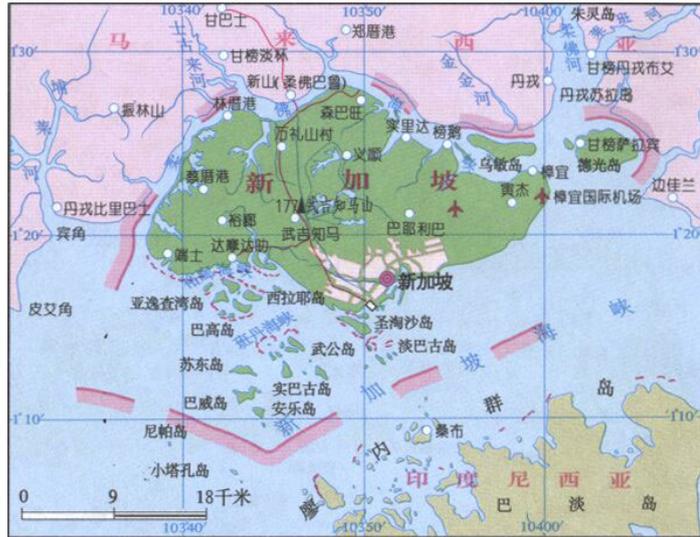


圖 二十：新加坡地理區位示意

新加坡交通發達便利，樟宜機場是東南亞乃至全世界最繁忙的機場之一，樟宜機場的年旅客數已經突破 3,000 萬人次，目前擁有 3 個航廈以及兩條跑道，樟宜機場的年過境旅客人數將達到 6,670 萬人次。新加坡本島的公路完善，擁有 10 多條高速公路貫穿全島。此外公共運輸同樣發達，以地鐵、公共公車與計程車為主。目前開通了 3 條地鐵線路，另有一條正在建造中，而公共汽車路線上百條。

在氣候方面，新加坡位於赤道以北 137 公里，北緯  $1^{\circ}09'$  至  $1^{\circ}29'$  東經  $103^{\circ}38'$  至  $104^{\circ}06'$ ，地處熱帶，常年受赤道低壓帶控制，為赤道多雨氣候，一年四季如夏，相對來說，常年氣溫變化不大，年平均溫度在 24 至 34 攝氏度之間，溫差很小，濕度較高，每日平均濕度為 84%。雨量充足，年均降雨量在 2,400 毫米左右，每年 11 月到隔年 1 月之間吹東北季風時，雨水最多。相對來說，比較乾燥是吹西南季候風的 6 月至 8 月間。陣雨通常短暫，雨後清涼舒爽。

#### 4.3 台灣現況交通運輸容量分析

一般在進行規劃運輸設施系統時，勢必考量當地之環境限制、

供需容量需求以及最大負載量。值得一提的是，在台灣周圍的離島欲規劃聯外運輸系統時，均以觀光遊憩為考量，如澎湖每年出入境之旅客人數約 90 萬人次，除因飛航班次較少外，主要係因其對外之主要運輸方式僅限於海運、空運，再加上目前離島機場與港埠之容量限制等因素下。因此，本節遂針對離島之運輸容量進行說明，並針對海、空運輸容量與航班動線作分析探討。

#### 4.3.1 澎湖交通運輸容量分析

馬公航空站航站大廈南北全長 150 公尺，總面積 17,020 平方公尺，可容納每年出入境旅客人數 450 萬人次。

##### 1. 空運部分

###### (1). 馬公航空站

馬公航空站航站大廈南北全長 150 公尺，總面積 17,020 平方公尺，可容納每年出入境旅客人數 450 萬人次。在起降額度方面，馬公機場每天可起降 102 架次，其中白天有 90 架次，晚上至 10 點前計有 12 架次。不過，目前馬公機場夏天的尖峰大概每天起降 70 餘架次，即使是春節的尖峰，也不超過每天起降 100 架次。澎湖與台灣在春節、清明等季節，以及夏天旅遊旺季時運量之不足並非馬公機場起降額度不夠，而是受限於台灣各機場之起降額度，以及航空公司之經營策略等因素。然馬公機場為軍民合用機場，現有航站大廈，包括航警所、貴賓室及大型停車場、停機坪均係借用軍方土地，與空軍訂有土地使用協議書，而且民航班機起降的額度必須與軍方協調，而歷年運量如表 1 所示。而馬公站至台灣之航向如下所述：

- 在各航線的班次數中，以馬公-高雄之間的載客人數最多，提供的座位數亦最多。整體而言，馬公-高雄航線在近年來在座位數

及載客數都呈現持續的增加，而座位數又比載客數成長得快，而使得載客率略降。在使用的機型方面，馬公-高雄航線大型飛機與中型飛機均有使用，而近年來每班機的平均座位數維持在 60 人左右，也顯示此航線近年來使用機型的結構變化不大。

- 馬公-台北的座位數與載客數僅次於高雄，過去幾年來載客數與座位數均呈增加之趨勢。在使用機型方面，馬公-台北航線大型機與中型機均使用。
- 馬公-台中航線的座位數與載客人數位居各航線之第三，然而，馬公-台中航線的承載率為各航線之最高，而且近年來之成長率亦為各航線之冠，是相當具有潛力的一條航線。在使用機型方面，因水湳機場跑道長度的限制，馬公-台中航線僅能起降中型飛機，其每班班機的座位數雖略增，但仍受限於其使用之機型。
- 馬公-台南航線在過去之運量為僅次於高雄、台北之第 3 大航線，為近年來被馬公-台中航線追趕過去而居第 4。馬公-台南航線近年來載客率雖略降，但仍維持在 6 成以上。馬公-台南航線的使用飛機以中型機為主，每班班機座位數略大於台中航線。
- 馬公-嘉義航線載客率較其他航線略低，使用之班機則以中型機為主，平均每班班機的座位數亦有所增加。
- 馬公-屏東航線曾於 84 年 11 月起由大華航空公司經營，但因屏東機場與高雄機場之服務範圍重疊，且班機數少，費率較高，載客情形一直不理想；目前此航線已經停航。
- 馬公金門航線目前載客率僅約 5 成左右，主要做為澎湖與金門兩島嶼之間之旅遊連結。

表 十五：馬公站 90~96 年統計資料

年 架次	到站人 離站人		合計人數
	數	數	
90	39,687	937,543	937,778
91	41,065	837,803	831,446
92	38,476	806,288	822,032
93	37,419	929,506	911,753
94	35,202	898,320	902,394
95	34,822	871,631	877,904
96	33,484	847,414	844,631

(2).七美航空站

目前七美有高雄、馬公等城市之航線，以 8 人座至 20 人座之小型飛機飛航。由於七美與馬公距離遠，加上高雄的都市服務較齊全，因此七美與高雄市的關係也相當密切，歷年運量如表十七所示。

目前七美-高雄的載客量略大於七美-馬公航線，並逐年穩定成長，相較於七美-高雄航線的成長，七美-馬公航線的空中客運卻有呈現衰退之現象。

表 十六：七美站 90~96 年統計資料

年	架次	到站人	離站人	合計人
		數	數	數
90	1,868	13,267	13,342	26,609
91	1,942	13,185	12,619	25,804
92	1,813	10,867	10,144	21,011
93	1,849	10,684	10,605	21,289
94	1,761	10,425	10,430	20,855
95	1,802	11,435	11,226	22,661
96	1,836	10,425	10,571	20,996

### (3).望安航空站

望安航空站於民國 67 年 1 月動工興建，於同年底完工啟用，並交由澎湖縣政府管理。民國 80 年 5 月 11 日由民航局接管，並提昇為輔助站，隸屬於馬公航空站之下。新建候機室於 83 年 6 月完工啟用，另整修原後機室為航站辦公室。望安機場目前開闢有望安-馬公、望安-高雄以及望安-七美-高雄 3 條定期客運航線，歷年運量如表 3 所示。

望安與馬公距離近，較快船程僅需約 45 分鐘，海上運輸除了公營七美輪、恆安輪提供客運服務之外，另有民營之光正航運公司經營馬公-望安客貨運航線，及其他載運觀光客的交通船可提供望安來往馬公之客運服務。航空客運相較於航海客運，不但費率高很多，約為海運之 2.5 倍，而且服務的頻率較低，也常常因天候限制等諸多原因而取消。由於高雄是望安外移人口主要的聚集地，因此，高雄與望安之間亦有日常生活之交通需要。

表 十七：望安站 90~96 年統計資料

年 架次	到站人 離站人		合計人 數
	數	數	
90	198	1,442	1,443
91	230	1,681	1,635
92	210	1,293	1,176
93	186	1,088	952
94	156	934	688
95	194	1,281	1,141
96	198	1,236	1,267

本案綜合三座航空站之基本設施資料，如表十九所示。各航空站之跑道長、寬度以及面積，以馬公航空站後續之拓展較有潛力，其他相關評析，由下節予以討論。

表 十八：澎湖各航空站基本設施資料

項 目	馬公機場	望安機場	七美機場
跑道長(m)	3,000	945	820
跑道寬(m)	45	18	18
起降機型	MD-82 以下	DO-228 以下	DO-228 以下
停機坪(m <sup>2</sup> )	4,4000	4,900	4,300
可停機型&數量	DO-228 * 1 B-737 * 7	DO-228 * 2 BN2 * 1	DO-228 * 2 BN2 * 1
航站面積(m <sup>2</sup> )	5,086	432	567

## 2.海運部分

馬公商港區現有碼頭九座(詳圖二十二所示)，共長 956 公尺，相關位置及用途如下所示：

- 二號碼頭：為客運碼頭，一號碼頭可供一萬噸級以下客輪靠泊；二號碼頭可供二仟噸級以下客輪靠泊，客運相關資料詳表二十。
- 四號碼頭：為突堤碼頭，兩側可供油輪、運水船、客輪及公務船等多用途船型船舶靠泊。
- 五號碼頭：為登陸艇碼頭，可供登陸艦艇、港勤船及駛上駛下〔RO/RO〕船靠泊。
- 六、七、八號碼頭：為貨運碼頭，可供五千噸級以下貨輪靠泊。
- 九號碼頭：為離島交通船碼頭。



圖 二十一：馬公港區平面圖

表 十九：馬公港歷年進出港旅客

年	總計	進港	出港
90	226,481	117,888	108,593
91	199,664	101,673	97,991
92	170,623	87,625	82,998
93	248,678	124,932	123,746
94	316,185	157,933	158,252
95	265,708	134,538	131,170
96	245,665	122,461	123,204

而台灣與澎湖離島間之海運航線，共有 4 條：高雄-馬公、七美-高雄、嘉義布袋-馬公、馬公-台南(各相關航程時間，詳表二十一所示)，各航線除定期保養日外，每日均有一往返航班。

表 二十：台灣本島與澎湖離島間之航線基本資料

航線	客輪名稱	航程(小時)
馬公-高雄(76 哩)	台華輪	4.5
七美-高雄(58 哩)	恆安一號輪	3.5
嘉義布袋-馬公	明日之星	1.2
馬公-台南	超級星輪	2.0

#### 4.3.2 金門交通運輸容量分析

##### 1. 空運部分

在空運運輸容量上，自民國 82 年開放觀光以來，外地旅客至金門觀光所選擇的運具，大多仰賴航運進出的方式。依據金門航空站的統計旅次人次資料顯示，如表 7 金門航空站 88-96 年營運量統計表、表二十二航空站 88-96 年旅客人數統計表顯示，旅遊人次有逐年增加趨勢，自 90 年底以後，因兩岸小三通政策開放，觀光旅遊人次方始呈現正成長，飛機起降架次以及客運量逐年快速增加，惟貨運量則有緩慢下降趨勢。96 年起架次數約達 23,677 次，客運量達 1,466,235 人次，顯示航空運輸為現今旅客進出金門之重要交通選擇，除提供旅客安全完善的服務外，對金門地區觀光事業發展及交通運輸貢獻良多，深受金門地區及台金旅客好評。

表 二十一：金門航空站歷年營運量統計表

年度	起降架次	客運量(人次)	貨運量(公噸)
88 年	13,560	1,054,875	6,332.59
89 年	13,358	1,041,009	6,881.14
90 年	18,611	1,336,773	6,627.68
91 年	20,853	1,406,860	9,326.72
92 年	18,448	1,171,977	9,475.79
93 年	21,956	1,418,185	8,014.24
94 年	23,548	1,447,989	6,514.12
95 年	21,839	1,434,017	5,706.10
96 年	23,677	1,466,235	5,912.30

註：81 年 11 月戰地政務解除，88 年依 ICAO 規定，行李不列入貨運量統計。

資料來源：金門航空站網頁

表 二十二：金門航空站 88-96 年旅客人數統計表

月份	88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年
1 月	76,720	64,905	99,980	96,655	82,394	123,315	99,731	112,360	99,889
2 月	102,580	101,004	89,977	125,476	102,609	83,781	133,168	116,353	145,880
3 月	72,829	71,426	89,057	119,038	97,875	100,122	104,349	107,174	97,919
4 月	96,545	84,881	113,526	140,404	59,617	116,450	118,910	114,831	127,229
5 月	92,222	79,017	116,206	138,086	28,194	120,687	128,559	109,898	116,113
6 月	98,138	83,620	121,574	117,715	61,485	116,297	123,241	111,446	121,746
7 月	113,791	111,112	132,468	141,082	158,923	152,305	158,789	142,578	153,162
8 月	97,282	84,737	140,625	120,087	129,122	137,662	127,502	130,281	120,673
9 月	78,958	90,546	84,150	103,619	121,212	110,257	117,559	114,371	121,539
10 月	67,754	89,626	124,379	115,705	126,638	127,034	124,803	141,202	124,026
11 月	80,886	89,990	112,307	103,548	106,582	119,550	105,101	119,410	121,382
12 月	77,170	90,955	112,524	85,445	97,326	110,725	106,177	114,113	116,677
小計	1,054,875	1,041,009	1,336,773	1,406,860	1,171,977	1,418,185	1,447,989	1,434,017	1,466,235

資料來源：金門航空站網頁

金門航空站自成立以來，當初機場航站設計是以服務旅客年吞吐量約 120.5 萬人次，自 84 年啟用迄今，加上解嚴開放觀光以及兩

岸小三通實施後，使得機場航空客、貨運量持續不斷增加，目前旅客量已經達到約 146.6 萬人次。航空站候機室總樓地板面積為 5,534 平方公尺，尖峰時間原設定容納 334 人次/小時，但目前尖峰時段運量已高達 515 人次/小時。由此，顯示目前航空大廈、旅客空間、辦公室已不敷使用，故航空有其擴建的迫切性，才能因應小三通旅客和觀光客逐年成長趨勢，並滿足地方發展及旅客運輸需求。

目前政府正積極規劃進行金門尚義機場擴建工程，此部份更有賴與民航局協調考量航空之整體發展，以為因應。交通部指出，金門尚義機場整體規劃第一期工程預定 97 年底完成發包，98 年底完工，預計屆時每年可容納 230 萬人次。未來第二到第四期 2011 年完工後，容量更可增加到 360 萬人次。

## 2.海運部分

金門港整體運量在客運方面，自金門空運市場開放以來，超過 99% 旅客已改搭飛機赴台，搭船旅客尚不足 1%，主要是飛航班次多，可大幅縮減旅途往返時間，飛機載具又較船舶舒適，因此海上客運運輸需求已大幅減少。至於島內部分，主要仰賴公路運輸系統，大、小金門則以船運運輸為主。

由於，民國 90 年實施金門與大陸「小三通」方案以來，金門-福建間通航運量逐年增加，根據金門縣港務處表示，如表二十四為金門小三通出入境旅次的統計，90 年至 96 年間之載客量有逐年增加趨勢，在 94 年超過 50 萬人次，95 年出入境為 623,030 人次，平均每月出入境旅次合計約 5 萬餘人次，每天約 1,800 人次入出金門。而依據出入境管理局金門服務站資料，小三通旅客有七成五至八成為台商。

表 二十三：金門地區小三通出入境旅次統計表

年度	出境量(人次)	入境量(人次)	往返量(人次)
90	10,675	10,702	21,377
91	27,097	26,584	53,681
92	79,969	80,183	160152
93	204,433	202,505	406,938
94	260,492	258,236	518,728
95	313,932	309,151	623,083
96(1-4 月份)	124,084	120,946	245,030

#### 4.4 鄰近博奕地區交通運輸容量分析

相較於鄰近發展博奕事業之國家，如澳門之博奕事業，每年可吸引約 2,500 萬人次進行博奕相關活動。其中，以來自中國大陸內地之人次數量最多，約占 5 至 6 成。其它旅客人次均由飛航所囊括，因其機場腹地容量大與班次之密集，加上陸運之便，故能吸引中國內地遊客人數湧進以及國外之觀光客到此進行觀光博奕活動。緣此，本節遂以澳門成功發展博奕事業之國家為基礎，分析其陸、海、空容量，以作為比較澎湖、金門與台灣本島發展博奕事業可行性之參考。

##### 4.4.1 澳門交通運輸容量分析

澳門國際機場對外開通了 24 條航線，非兩岸航點航線已增加至接近 40%。2006 年澳門國際機場所服務的 4,976,093 空運總人數當中非澳台航線旅客攀升至 50%，比重較 2005 年及 2004 年分別增長了 7%及 9%，數字說明了經過了機場及當地業界的不斷努力，澳門機場對台灣市場的依賴度正逐步下降，逐步減低「兩岸直航」對本地民航業帶來的風險。而隨著亞洲航空及虎航等兩家境外航空公司為旅客提供低成本的點對點空運服務模式自 2004 年 7 月進入本澳市場以來，

成功地強化了澳門國際機場作為目的地機場的功能，並促進了本地入境旅客多元化的目標。2006 年澳門國際機場的東南亞航線總旅客數已增加至 892,635 人次，同比大幅增長 101.3%，預期在未來幾年同類客源比重將會進一步提升。

直升機是往來港澳最便捷的交通工具，僅需 16 分鐘左右，起降於香港中環信德中心三樓港澳碼頭及澳門新外港客運大樓的直升機坪。另外，澳門與深圳之間亦有直升機服務，由澳門外港客運大樓直升機坪至深圳寶安機場的飛行時間日間約十五分鐘，夜間約二十五分鐘。

澳門至廣東省各中國較大之城市，每日皆有公共汽車來回接駁。此外，蓮花大橋是連接澳門與中國內地的第二條陸路通道。旅客可經路氹城邊檢站進出澳門。而香港至澳門亦可透過海運之方式到達，班次多、航程時間短，是其最大優勢，詳如表二十五所示。

表 二十四：港澳碼頭之船班表

航 船 種 類	目 的 地	啟 程 時 間	航 程
噴射飛航	香 港 至 澳 門	日 航 07:00 ~ 17:30	60 分鐘
		每 15 分 鐘 一 班	
		夜 航 17:45 ~ 06:00	
		每 15 - 60 分 鐘 一 班	
噴射飛航	澳 門 至 香 港	日 航 07:00 ~ 17:30	60 分鐘
		每 15 分 鐘 一 班	
		夜 航 17:45 ~ 06:30	
		每 15 - 60 分 鐘 一 班	

近幾年來，澳門更積極發展更節能以及更便捷之運輸系統，如地底捷運、公車捷運系統(Bus Rapid Transit, BRT)、以及輕軌運輸系統(Light Rapid Transit, LRT)等現代化運輸系統，上述系統皆有能乘載大量旅客、節能與迅速將乘客運送至目的地之特性，當上述系統建置

完善時，澳門之博奕旅遊事業，將會吸引更多大量之旅客到此進行消費。

由上述幾項運輸系統之介紹，可發現澳門所發展之運輸系統，皆有共同特性，本案列舉如下：

- 班次多、乘載量大
- 聯外運輸系統與轉運系統整合完備
- 運輸網路四通八達
- 各個島嶼及區域幾乎皆有道路相連接
- 運輸系統間彼此替代性高

由上述 5 項運輸系統特性，可得知澳門雖然佔地面積小(面積為 27.5 平方公里-三座島嶼加上填海總和)，但卻可達到年旅客量 2,500 萬，足以證明其交通運輸系統之優越性，此部份可供台灣未來發展博奕事業之參考。

#### 4.4.2 新加坡交通運輸容量分析

新加坡擁有 5 個機場，其中樟宜機場及實里達機場是國際民航機場，另外的巴耶利峇機場、三巴旺機場及登加機場等 3 座則用於軍事用途。

樟宜國際機場位於新加坡島的東端，機場佔地 13 平方公里，同市區距離 17.2 公里，是新加坡主要的民用機場。樟宜機場由新加坡民航局營運，是新加坡航空、新加坡航空貨運、捷達航空貨運、欣豐虎航、勝安航空、捷星亞洲航空和惠旅航空的主要運營基地。此外，它亦是印度尼西亞鷹航空公司的樞紐和澳洲航空的第二樞紐，其中後者利用新加坡作為中途站來營運歐澳兩地的袋鼠航線，是樟宜機場最繁忙的外國航空公司，每年利用樟宜機場輸送超過 200 萬名乘客。至 2008 年 4 月，樟宜機場每週共有 80 多家航空公司來往，提供超過 4,340

個航班，連接亦超過 59 個國家及 116 個城市。樟宜機場在 2007 年共接待了 36,701,556 名乘客，比 2006 年增長了 4.8%，成為全球第 19 以及亞洲第 5 繁忙的機場。

為了吸引更多航空公司使用機場，樟宜國際機場在 2003 年推出空運發展基金 (Air Hub Development Fund)，並在 2006 年和 2007 年分別投入 2 億 1000 萬及 3 億新元(1 新元約等於 22 元新台幣)以更新機場設施，而投入了 17 億 5000 萬元的 3 號客運大樓亦在 2008 年 1 月 9 日啟用。同時，機場也斥資 2 億 4000 萬元翻新 1 號及 2 號客運大樓。

實里達機場(Seletar Airport, XSP)，位於新加坡東北部，目前擁有一條長達 1,620 米的跑道，專門連接鄰近國家的旅遊景點的定期航班、團體包機或接待私人飛機，在 2005 年，有關當局計劃擴展跑道到 2,000 米，以接待波音 737 級數的客機，它是新加坡第一個國際民用機場。其定期航班前往馬來西亞聯邦的彭亨州之刁曼島機場(Pulau Tioman, ICAO:WMBT; ITAT:TOD) 及熱浪島 (Redang Island, ITAT:RDN)，部分包機航班前赴印度尼西亞共和國的峇淡島機場 (Pulau Batam, ITAT:BTH)。

#### **4.4.3 綜合離島與鄰近發展博奕地區交通運輸容量之競爭力分析**

##### **1. 澎湖**

由於澎湖的航空運輸部分受天候的影響較小，故為主要的對外客運交通模式，進出澎湖者佔總進出人次之 94%。

一般而言，航空站依航線種類、飛機起降架次、客貨運量之多寡，分為特等航空站、甲等航空站、乙等航空站、丙等航空站、丁等

航空站，而馬公機場為軍民合用之機場，航線僅限於國內航次(台北、台中、嘉義、台南、高雄、七美等，如圖 9 所示)，屬乙等航空站。機場跑道長 3000 公尺，寬 45 公尺，停機坪約 4,4000 平方公尺，可停放小型機 1 架與大型飛機 (B737) 7 架。目前馬公機場的設施除了起降波音 747 之大型飛機在跑道的荷重方面有問題外(長期海風侵蝕，故有安全風險之虞)，其餘飛航國際線常用的大型機型如 B767、B757、A321、MD82(目前較常使用之機型)等，可由馬公機場現有的硬體設施均可支援，故無起降方面之問題。



圖 二十二：澎湖離島與台灣本島交通動線示意

馬公機場目前每天有 102 個起降額度，其中白天 90 個起降額度，夜晚 12 個起降額度。目前馬公機場每天僅約起降 70 餘架次，並未充分使用其能量。依據民航局之規劃國內各航空站之理想可起降飛機數量(相關資料詳表二十六)，馬公機場每小時最多可起降 36 架次之空中巴士 A320 機型，由表二十七可得知該機型每架次可乘載之旅

客數為 180 人次。本案以馬公航空站每日營運時段 12 小時予以估算，每日旅客人次可達 7,7760 人，扣除氣候之影響 9 月至隔年 1 月，每年之營運人次粗估約為 1,900 萬人。然而，目前馬公航空站航站大廈，每年僅可容納出入境旅客人數約 450 萬人次(每日約 1,3000 人次)，故對於整體運量有極大之影響。馬公航空站周圍土地尚有大面積之可供航空站之延伸及擴展，而桃園國際機場目前有一、二期之區分，故其跑道長寬度、旅次、旅客、機門調派以及容納飛機之停機坪亦比馬公機場來的彈性且更有彼此替代性之優點。故馬公機場可藉由周圍之土地，以未來邁向國際級機場為目標，可依序擴建航站大廈容量、增加機場跑道長寬度、擴建停機坪面積、整合各機門設置位置及空間以及各種軟硬體設施，以因應未來發展博弈旅遊事業時之基礎，而相關短中長期之規劃建議，由後續之章節繼續探討。

表 二十五：桃園國際機場與澎湖馬公機場之機場設施比較

機場別	性質		跑道(M)		起降容量 (架次/小時)	最大 起降 機型	停機坪 面積 (m <sup>2</sup> )
			長	寬			
桃園國際 機場	民航機場	一期	3,660	60	50	B747	470,797
		二期	3,350	60			
馬公機場	軍民合用機場		3,000	45	36	A320	44,000

資料來源：民航局場站組、航站管理小組

表 二十六：空中巴士各機型基本資料

機型	A318-100	A319-100	A320-200	A321-200
座位數	117	142	180	220
翼展	34.10 m			
起飛所需跑道長度	1,355 m	1,950 m	2,090 m	2,180 m

## 2.金門

大多數金門旅客偏好搭程飛機，相較於船舶而言，搭程飛機可大幅縮減旅途往返時間且又相較於船舶更加舒適，因此金門客運方面之對外交通模式主要以空運為主。金門尚義機場屬於丙種民航站，目前航站大廈總面積 5,534 平方公尺。機場跑道方位為 06-24，長約 3,004 公尺、寬 45 公尺。滑行道，長 2,434 公尺、寬 23 公尺，位於跑道北側與跑道平行。停機坪面積 47,100 平方公尺，並有風雨走廊 1 座及登機廊道 6 座，可同時停放 MD-90 或 A321 型航機 6 架。

金門機場目前有復興、立榮及華信等航空公司飛航台北、台中、嘉義、台南及高雄等國內航線，若以目前 12 月份之週日航班次數來看，一天約有 88 個起降架次。依據民航局之規劃國內各航空站之理想跑道起降容量，如表二十八內容所示，推估金門機場每小時最多可起降 29 架次之 B757 機型。由於該機型目前只生產兩種型號，其中 B757-200 的機身比 B757-300 短，但有較長的巡航距離，而 B757-200 座位數介於 200~228，B757-300 座位數介於 243~280，其機型相關內容，可詳見表 14。本案若以 B757-200 機型可乘載之旅客數以 200 人次來推估，並以金門航空站每日營運時間 12 小時予以估算，每日旅客人次可達 69,600 人。由於，金門氣候 9 月中旬至隔年 4 月常受東北季風之影響，以及霧季常發生於 3 月至 5 月，若扣除東北季風以 7.5 個月之影響，以及歷年平均有霧日數約為 34 天來扣除，推估每年之營運人次粗估約為 737 萬人。

然而，目前金門航空站航站大廈，年旅客量已經達到約 146.6 萬人次，顯示航站大廈、旅客空間、辦公室已不敷使用。近期政府已預定 97 年底完成金門尚義機場整體規劃第一期工程發包，98 年底完工，預計屆時每年可容納 230 萬人次。未來第二到第四期 2011 年完

工後，容量更可增加到 360 萬人次，由此顯見，未來仍需持續擴建航站大廈容量、增加機場跑道長寬度、擴建停機坪面積、整合各機門設置位置及空間以及各種軟硬體設施，以因應未來發展博弈旅遊世界時之基礎。

表 二十七：金門機場之機場設施

機場別	性質	跑道(M)		起降容量 (架次/小時)	最大起 降機型	停機坪 面積(M <sup>2</sup> )
		長	寬			
金門機場	民用機場	3,007	45	29	B757	47,100

資料來源：民航局場站組、航站管理小組

表 二十八：波音 757 之機型基本資料

機型	757-200	757-300
座位數	200(2 級)~228(1 級)	243(2 級)~280(1 級)
翼展	38.05 m	38.05 m
起飛所需跑道長度	2318 m	2806 m

註：起飛所需跑道長度為在標準天氣下，最大起飛重量之海平面機場

#### 4.5 季節限制影響

由於台灣屬於島國氣候，冬季往往受到強烈東北季風的影響。如澎湖每年十月份到隔年四月份，由於東北季風強勁，強度猶如小型颱風，一般夏季的戶外休閒活動無法進行，亦讓許多海、空運停擺，使得澎湖觀光業只能做半年、休半年，造成澎湖觀光業淡旺季非常明顯。而金門則是受到霧季影響，不僅影響飛航，金廈「小三通」船班

也因能見度低，無法航行。基於上述，本節將探討澎湖、金門以及參考國際上發展觀光事業受到氣候影響之應變方式進行比較說明及分析。

#### 4.5.1 澎湖東北季風影響

強勁的季風是澎湖特殊的自然現象，澎湖位於季風標準區域內，當秋末初冬的東北季風通過管狀的臺灣海峽時，風力加速，使得澎湖冬季經常籠罩在凜冽的季風之下。在季風的系統下，澎湖地區冬天吹拂著來自高緯度地區的風，風向多為北北東，因缺乏地形的屏蔽，使得澎湖冬天的風速相當大，自 10 月後自翌年 1 月風速都維持在 6m/sec 以上，相當於 4 級風，然後風速慢慢趨緩。雖然平均風速僅為 4 級風，但當有結構完整的大陸冷氣團南下時，風速常常會達到 8 級以上，陣風亦會達到 12 級以上。在海面上，風速也比陸地上更為強勁，此時，海運部份即無法運行。夏季時，亞洲的季風改由太平洋吹向亞洲大陸，澎湖的風向也因而改變轉為南風，風速較為和緩，平均風速在 3.5m/sec 左右，相當於 3 級風。自 8 月底，風向再度轉為北北東，風速也逐漸加大，因此使得澎湖冬季的活動明顯減少，而觀光旅次亦受到影響明顯下降，故該段時間是為澎湖旅遊淡季。

#### 4.5.2 金門霧季影響

金門位處於中緯度之海島，位於福建東南沿海，四面環海，氣候受海洋、大陸影響甚巨，長年受大陸性季風氣流影響，每年自九月中旬起，東北季風盛行，氣壓漸昇風力漸強，海面風浪亦逐漸增高，而境內無高山屏障，使得金門冬季經常籠罩在強勁的東北季風之下，至翌年四月間風力始漸轉弱，六月間漸轉為西南風，惟至八月間仍有東風或東北風，夏季風力較弱。因此金門冬季海象不佳、天候寒冷，

夏、秋兩季則常有颱風侵襲。再加上金門地區霧季常發生於每年三至五月，導致有班機有淡旺季之分，因此加強飛安的宣導與建設相關設施，乃為一發展重點。根據金門氣象站資料所示，歷年平均年有霧日數約為 34 天，霧季期間，平均每月約 5-8 天發生濃霧，經常造成機場關閉，導致金門對外交通中斷，影響國人旅遊金門與金門居民基本民行權益。

依據航空氣候年報表示 96 年金門尚義機場之航空氣象資訊，如表三十所示，自八月後自翌年一月風速都維持在每小時 10 海浬以上，年平均風速為 9.9 浬/時；發生霧日為二至五月期間，使得年總計有 26 天的霧日；四至六月亦常發生雷雨天候，年總計發生 11 天。由此顯示金門機場常因天候不佳、濃霧影響，造成機場關閉而滯留旅客。

表 二十九：96 年金門尚義機場之航空氣象摘要表

月份 氣象要素	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二	年平均/ 年總計
平均風速 (浬/時)	11.2	8.6	8.2	9.0	7.3	7.3	7.9	10.3	10.8	13.6	14.0	10.3	9.9
最大陣風 (浬/時)	050/ 30	050/ 29	050/ 37	060/ 45	240/ 27	210/ 36	220/ 22	050/ 38	040/ 36	040/ 35	040/ 35	050/ 37	極端值 *060/45
盛行風向	東北	東北	東北	東北	南 南西	南南 西	南南 西	南	東北	東北	東北	東北	東北
霧日	0	3	7	5	9	0	1	0	0	0	0	1	26
雷雨日數	0	0	0	2	3	5	0	0	1	0	0	0	11
雷雨發生時 間(分鐘)	0	0	0	370	122	411	0	0	99	0	0	0	1002
能見度小於 1200 公尺之 時間(分鐘)	0	510	2445	2473	2231	214	19	2	0	0	0	159	8053

註：星號(\*)表示最大陣風有極端值日期發生在 4 月 2 日

### 4.5.3 澳門季節限制影響

澳門位於華南沿海，北靠亞洲大陸，南臨熱帶海洋(南中國海)，既受來自海洋的低緯度大氣環流的影響，又受中、高緯度大氣環流的影響，其間相互聯系，又相互制約，所以冬季與夏季的風向環流是相反的，屬於典型的季風氣候區。冬季主要受大陸反氣旋影響，致使本地區此時處於冬季風(東北或西北季風)時期。而夏季由於華南和南海地區位於季風槽南部，其氣流為穩定而強勁的西南季風，其南面穩定的東南信風也開始影響華南地區，所以澳門地區此時是處於夏季風(東南或西南季風)時期。然而，主要影響澳門博奕事業進行氣候類型僅為颱風及暴雨，使海運及空運無法運行。其他如乾旱、冷害、冰雹等災害性天氣亦有發生，但影響有限。儘管海、空運受到氣候影響，陸運部份仍可照常運行。

### 4.5.4 新加坡

新加坡具有良好的地理優勢，地處熱帶，為赤道多雨氣候，常年氣溫變化不大，年平均溫度在 24 至 34 攝氏度之間，一年四季如夏，氣候非常的宜人，而且新加坡沒有颱風，所以不會受到颱風影響。雖然沒有眾多的天然資源，但具有一年四季如夏的氣候，加上新加坡政府相當重視觀光業，每年吸引許多的觀光客來新加坡旅遊。目前也積極地投入不少資源發展觀光服務業，希望未來觀光業產值能成為新加坡排名前三大的產業。

此外，有鑑於美國拉斯維加斯、澳門都因發展博奕事業而致富，並可改善當地居民生活品質。根據報導表示，新加坡政府於李光耀執政時期禁賭，如今現任總理李顯龍卻致力於扭轉星國形象，企圖塑造一個更開放、更有趣的城市國家，目前正在興建賭場中，預計於 2009 年開幕，以提振觀光業和服務業再創星國經濟高峰，打造世界級賭城

為目前極力推動的重大政策。再加上新加坡交通發達便利，樟宜機場是東南亞乃至全世界最繁忙的機場之一，且是袋鼠航線的中繼站，如此將可吸引更多的觀光客到新加坡賭博。

#### 4.5.5 評析

針對氣候之限制對於發展博奕事業之影響探討，由表三十一可知，新加坡的氣候最宜人，因地處熱帶，無颱風侵襲。而澎湖、金門、澳門冬季均受到季風影響，夏季皆有颱風。值得一提的是，澳門之聯外交通，較澎湖、金門多出陸運方式，儘管受到颱風的影響，空運以及海運停擺，尚可藉由陸運之方式，將旅客接駁至博奕事業處進行活動。反觀澎湖冬季受到東北季風影響，首先受影響即為海運，當風速過大時，小型飛機亦無法進行飛航。而夏季颱風時，則沒有任何一項交通運輸工具能夠運行。由此可見，欲前往澎湖進行旅遊活動，仍有些許限制，但未來可將小型班機改為大型班機(如空中巴士各機型)，將可降低因季風之風速，影響飛航班次。

而金門同樣亦受東北季風影響，且有明顯的霧季，經常造成機場關閉，導致金門對外交通中斷，造成機場關閉而滯留旅客，不僅影響飛航，金廈「小三通」船班也因能見度低，無法航行。

表 三十：氣候影響比較表

	澎湖	金門	澳門	新加坡
聯外交通	空運、海運	空運、海運	空運、海運、陸運	空運、陸運
氣候	冬季：東北季風 夏季：南風	冬季：東北季風 夏季：西南風	冬季：東北、西北季風 夏季：東南、西南季風	一年四季如夏
天然災害	颱風	颱風、霧季	颱風、冰雹	-
觀光人次	約 450 萬	約 146 萬	約 2500 萬	約 1030 萬

#### 4.6 中長期運輸容量擴充規劃

發展觀光博奕事業，具備便利的交通是不可或缺的條件之一，亦是遊客選擇據點時的重要考慮要素。依照目前交通運輸系統情況，可能無法承受及應付未來經營博奕事業所吸引之人潮衝擊。緣此，本節藉由鄰近成功發展博奕事業之國家作為參考，並利用統計分析方法，推估未來發展博奕事業之運量需求分析與預測，最後提出可能中、長期規劃，包含改善目前陸、海、空運之基礎設施、部分老舊設施進行逐步汰換、整建航廈與港埠以及擴建各運輸系統容量。另外，中長期規劃後東北季風問題可能依然存在，以及其他中長期規劃後可能遇到之問題，本節亦將進行分析。最後，由於考慮各離島之發展優勢與地理條件，因此本節以澎湖馬公機場為主要分析對象，另輔以金門航空站為輔助參考。

##### 4.6.1 澎湖

為因應博奕事業之發展，本節遂提出短中長期之規劃建議，以供未來計劃執行時之參考。本案以目前馬公航空站資料，考量東北季風影響下，利用統計分析方法並與桃園國際機場比較，以推估未來發展博奕事業時，機場最大可能容量，分析結果將用以規劃運輸場站之容量以及相關需求設施與運具型式之選擇。

## 1.馬公設施腹地分析

馬公航空站周圍尚有廣大面積之土地可供航空站之延伸及擴展，總面積約 214 公頃，如圖二十三所示。而擴建航站大廈後，勢必可增加旅客容量以及機門數量以利航空站調派飛機停靠，未來亦可視需求依序將跑道長、寬度、停機坪等相關基礎設施給於延展，必定更可增加每日航班架次及年旅次量。如以桃園國際機場為參考擴展對象，兩機場基本設施比較表，如表 17 所示。由表 17 顯示馬公機場與桃園機場之基本設施，在跑道、起降容量、最大起降機型、航站大廈面積與停機坪面積皆有差異。其中，馬公機場之航站大廈面積為 24,738 m<sup>2</sup> 與桃園機場之一期航站大廈 176,474 m<sup>2</sup> 及二期航站大廈 318,000 m<sup>2</sup> 總和面積差異約為 469736 m<sup>2</sup>(詳表 18 所示)，而航站大廈影響服務旅客入出境人數，對機場容量影響甚大。另外，停機坪面積之大小間差異約為 430,000 m<sup>2</sup>，而停機坪面積攸關於可容納之飛機數量、飛機之迴轉空間以及與航空站機門間之連結與調派。因此，在未來馬公機場擴建上，航站大廈與停機坪擴建為首要當務之急。



圖 二十三：馬公航空站周圍土地一覽

表三十一：桃園國際機場與澎湖馬公機場之機場設施比較

機場別	跑道(M)		起降容量 (架次/小時)	最大 起降 機型
	長	寬		
桃園機場	3,660	60	68	B747
	3,350	60		
馬公機場	3,000	45	36	A320

資料來源：民航局場站組、航站管理小組

表三十二：馬公機場與桃園機場腹地面積比較

機場別	航站大廈面積 (m <sup>2</sup> )	停機坪 面積 (m <sup>2</sup> )	整體腹 地面積 (公頃)
桃園機場	一期	176,474	470,797
	二期	318,000	
馬公機場	24,738	44,000	1,223

## 2. 馬公機場未來容量推估

由 4.3 節初步分析，本案以桃園國際機場為參考對象，進一推估馬公航空站在受到東北季風影響下，未來擴建後之容量。相關資料如下(詳細整理如表三十五所示)：

依據民航局之規劃馬公航空站可起降飛機最大數量，機場跑道為每小時最大上限可起降 36 架次之空中巴士 A320 機型，未來考量擴建後機場跑道應可達與桃園國際機場相同水準，因此以目前馬公機最大起降機型 A320 估算，最大營運量以每小時 68 架次計算，每日可起降 816 架次，而每日人流將可達約 15 萬人次，詳細內容如下說明。

- 以每日營運為 12 小時計算，可以得到馬公機場目前每天最大的營運架次數為 816 架次(每小時 68 架次×每日營運 12 小時 = 816 架次)。
- 綜合各機型座位數，以 A320 機型的座位數為 180 為平均值，可以推估得到每日旅客人次為 146,880 人次(每日最大營運量 816 架次 × A320 有 180 個座位 =146,880 人次)。
- 由於澎湖每年 10 月至翌年 1 月會受到強勁東北季風影響，對於馬公機場的整體營運情況而言，由圖 11 為 2007 年馬公機場航班架次圖顯示這段期間的航機起降次數明顯有減少的趨勢且班次皆密集中於 4~9 月，由此可見東北季風對機場起降營運是有極大之影響，因此在推估未來容量上，需考慮東北季風對班機起降之折減係數。根據每月的航班架次分佈，本案計算出考慮季風之折減係數，以歷年因東北季風受影響之旅次甚鉅之月份予以平均各影響比例，得折減係數約 0.3。折減係數計算方式，以馬公機場 2007 年之航班架次分配情況來推估，如表三十四所示。將未受到東北季風影響的其他月份(4-9 月)之航班架次數加總，然後扣除

有受到東北季風影響的月份(10-12 月與 1-3 月)之航班架次數加總，可得到一個差值，接下來將此差值除以有受東北季風的月份之航班架次的總和，故可得之，該計算式說明如下所示：

**參數說明**

$Z$  = 季風折減係數

$x_i$  = 平日正常之營運第  $i$  月份架次量 (4 月~9 月， $i=4\sim 9$ )

$y_j$  = 受季風影響之營運第  $j$  月份架次量 (10 月~隔年 3 月，  
 $j=10\sim 12 \& 1'\sim 3'$ )

$X$  = 平日正常之營運量月份架次總合

$Y$  = 受季風影響之營運量月份架次總合

此折減係數式子如下：

$$Z = \frac{X - Y}{X} = \text{約 } 0.3$$

表三十三：馬公機場 2007 年航班架次

月份	架次
1	2108
2	2360
3	2246
4	2814
5	3138
6	3596
7	3892
8	3236
9	3014
10	2430
11	2276
12	2374
合計	33,484

- 考慮季風之折減後，進一步可以推估年旅客人次約為 2,400 萬人次，計算方式如下：

首先計算季風折減係數(每月架次參數請詳表 19)：

$$Z = \frac{(x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 + x_9) - (x_{10} + x_{11} + x_{12} + x_{1'} + x_{2'} + x_{3'})}{(x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 + x_9)}$$

$$= \frac{X - Y}{X} \approx 0.3$$

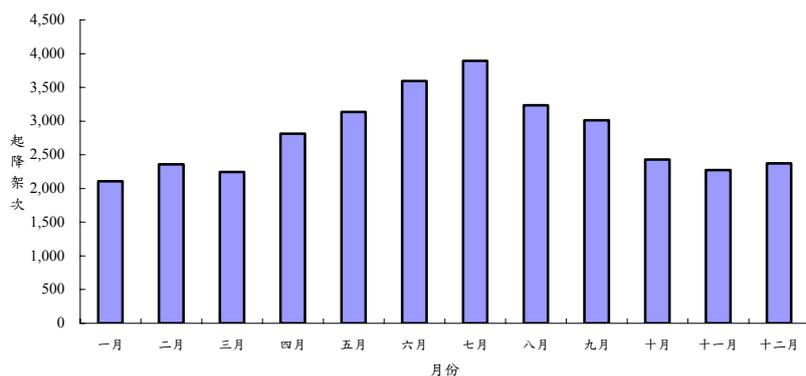
後代入年旅次計算式並將受季風影響之月份給予折減，式子如下：

$$\{(6 \text{ 個月} \times \text{每日最大營運量 } 77,760 \text{ 人次}) + (6 \text{ 個月} \times \text{每日最大營運量 } 77,760 \text{ 人次}) - [( \text{受東北季風影響較顯著之 } 6 \text{ 個月} \times \text{每日最大營運量 } 77,760 \text{ 人次}) \times \text{季風折減係數 } 0.3]\} = 23,794,560 \text{ 人次}。$$

表三十四：馬公機場運量推估分析

類別	目前營運情況	未來推估最大容量
每日起降架次	70 (尖峰) 100(春節尖峰)	(36 <sup>*</sup> )×(12 <sup>**</sup> ) = 432
機型	B767、B757 A320、D-82	以 A320 機型為平均值
年旅客人次	平均約 170	4-9 月: a = (180 <sup>***</sup> ×77,760 <sup>****</sup> ) 10-隔年 3 月: b = a-[(180×77,760)×0.3 <sup>#</sup> ] 年旅次總和 a + b = 23,794,560 人次

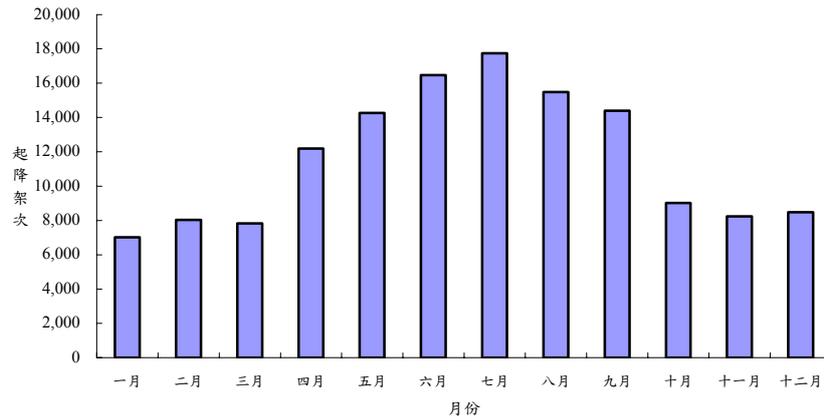
<sup>\*</sup>每日最大起降架次(民航局估算值)、<sup>\*\*</sup>每日營運小時數(AM7:00~PM19:00)、<sup>\*\*\*</sup>6 個月、<sup>\*\*\*\*</sup>36 架次×A320 座位數(180)= 77,760 人次、<sup>#</sup>每年 10 月至隔年 3 月東北季風影響旅次之折減係數



圖二十四：馬公機場 2007 年航班架次直方圖

馬公航空站在受到東北季風影響推估容量見表 20 所示，而各月未來擴充後可能之航班架次則推估如圖二十七所示。由推估容量圖可知東北季風影響整體營運量極大，即使未來擴充如桃園國際機場規模，在季風影響下營運容量在 10 月至隔年 3 月降低至 48,605 架次與正常不受季風影響 4~9 月 90,538 架次相比，使營運容量減少了約 5% 之運量架次與旅次量減少了 7,547,940 人次（4~9 月 16,296,840 人，10 月至隔年 3 月 8,748,900）。故此為未來擴建時之瓶頸障礙。

目前馬公航空站航站大廈，每年僅可容納出入境旅客人數約 450 萬人次(每日約 13,000 人次)，故對於整體運量之提升有極大之限制。如以理想狀況下營運，會因航站大廈之容量限制，無法達到整體人旅次目標。而經理想狀況下之年營運量約為 2,500 萬人次並扣除航站大廈之容量上限 450 萬約剩餘 2,050 萬人次無法由目前之航站大廈吸收，再次顯示故興建航站大廈為目前首要當務之急課題。



圖二十五：馬公機場未來推估航班架次直方圖

### 3. 短中長期規劃

#### ● 短期規劃

- 為發展能比擬其他博奕事業國家之運輸系統水準，首先必須先提升現況機場之服務水準品質。將機場老舊之基礎設施逐步進行汰換，並能以達到國際級機場[如桃園國際機場(特等)]水準之設備做為參考目標。
- 定期養護機場設施以及跑道鋪面，以避免經海風之侵蝕，降低機場與飛機降落之風險度。
- 依據「離島建設條例」第 18 條：為了促進離島發展，在台灣本島與大陸地區全面通航之前，得先行試辦金馬地區與大陸地區的通航。然而，該條例僅考量金門、馬祖兩地區，澎湖並未名列在內，故未來可考量因應博奕事業之人潮來源，將澎湖納入小三通名單內，該策略性考量勢必對澎湖所發展之博奕觀光事業將有所助益。
- 由於馬公機場為軍民合用機場，現有航站大廈，包括航警所、貴賓室及大型停車場、停機坪均係借用軍方土地，與軍方訂

有土地使用協議書，而且民航班機起降的額度必須與軍方協調，故為慮及未來博奕事業之人流流量，勢必須增加航班班次、航線數量以及開放國際航線，民航業者與博奕事業單位可與軍方以不危及國安之前提下，進行政策性協調。

- 配合短中期博奕觀光事業發展，可考量開闢桃園機場-馬公機場的國內接駁航線，以增加台灣本島至澎湖之可及性。
- 依序增加航班及航線，以短中期階段先提升至甲等航空站為目標。
- 可以澳門之各離島間之交通連結特性為藍本，規劃澎湖各群島間之聯絡道路、連結橋樑，以利往後經營博奕事業之旅客可於各離島之機場到達主島逕行博奕活動。
- 可聘請專家學者對澎湖做整體交通白皮書，對大眾運輸以及各交通運輸動線作一整體考量，除了利於未來興建各運輸系統之參考，更大大利於未來經營博奕事業時，疏解人潮以及提升整體澎湖交通便利性。

## ● 中長期規劃

- 為因應參與博奕事業之遊客，勢必須擴建馬公機場，以增加機場之容量以及舒適度。
- 擴建望安以及七美機場為可起降中型飛機機場。
- 目前望安機場的客運服務量雖然很小，但未來若能改善其航管設備，延長跑道長度至可以起降 ATR-42、DH8-300 等中型飛機，開闢望安至台北、台中、高雄等都市之直飛航線，將可開發出潛在的旅運需求，改變目前以馬公機場為進出門戶為主之安排，並可連帶的改善南海諸島與台灣大城市之間的連結。

- 增加澎湖縣的國際可及性，擴充馬公設施(機場大廈、幾場跑道長與寬度)，開闢國際航線，建設馬公機場為國際機場。
- 興建各離島間之道路、橋樑，以利各離島間之可及性提升，不再受季節影響船班及飛航。
- 以短中期所規劃之澎湖交通建設白皮書為藍本，興建各運輸系統，將整個澎湖交通運輸系統徹底整合，將使可及性與便利性大大提升。
- 於短中期將航班與航線增加，並開拓其他具遠瞻性之國際航線，進而將馬公機場提升至特等航空站，整體提升旅客人次流量。

#### 4.6.2 金門

過去金門之經濟發展由於受限於戰地任務之特質，其經濟發展長期侷限於駐地之軍需及民生事業，而未能充分利用發揮其位於台灣海峽之樞紐地位。目前金門雖然為台灣實施兩岸小三通的主要口岸，但是途經金門的台商多數僅停留一天，加上金門與台灣之間的航空票價偏高，使得小三通對金門的經濟貢獻著實有限。為突破地方產業發展瓶頸，金門縣政府長久以來便有設置「觀光賭場」的提議。金門縣政府希望藉由將金門打造為「國際觀光休閒島嶼」來振興經濟。因此，在推動設置博奕事業可行性評估中，針對運輸容量遂提出短中長期之規劃建議，以供未來計劃執行時之參考。

由於目前台金航線僅有尚義機場提供服務，但往往運輸需求尖峰期，或出現大量的當地往返與觀光旅遊人潮時，極易造成運輸容量不足、一票難求的窘境，再加上常因天候及季節狀態影響航班起降，嚴重影響航空運輸的服務品質。依金門地區之運輸容量規模推估，短

中期內以改善金門尚義機場為主，並以其為金門地區之主要聯外空運門戶，建議擴建機場，並且應加強改善機場各項設施，推動民航局改善金門航空站導航設施，並與廈門機場協商飛航區管制規則。

此外，除服務金門地區屬於國內機場外，為充分因應未來發展之所需，對於長期規劃而言，金門機場之擴建更應符合國際化、整體性、以及全面性之要求。作為金廈特區整體發展之一環，與其他金融貿易、觀光發展、文化交流等事項更應緊密結合，完整規劃其配套措施，以為長遠未來發展做出最完善之充分準備。可建議與交通部協調，提升金門航空站規模與功能，朝向作為國際航站來推動，並增闢金門與大陸、金門與東南亞航線，如此設立觀光賭場將有利於吸引來自於對岸的中國觀光客就近前往金門當地觀光。

## 第五章 我國發展觀光賭場之替選方案

博奕產業之設立，不論是促進內需以國內訪客為目標，或者推動觀光服務的出口以國際觀光客為目標，在各國均屬高度爭議的產業政策。以美國紐澤西州的大西洋城為例，歷經兩次公投也僅以極輕微的差距通過立法。我國目前雖以離島觀光賭場為現階段的規劃重點，是否能獲得離島民眾的共識支持以及全國各界的祝福，仍有極大之不確定性。假設共識形成支持觀光賭場之設立，規劃時因應參酌前章競爭力分析之結果推動。如果社會各界無法形成設置推動的共識，從國土資源利用的角度，本研究建議推動運動賽事以促進我國(本島及離島)觀光產業之發展。

- **運動觀光產業發展與趨勢分析**

Standeven and De Knop(1999)將「運動觀光 (sport tourism)」定義為個人以偶發機會或組織性的方式，離開其居住或工作地點，從事所有主動或被動參與運動活動之旅行。根據 Lavalley (1997)的推估，全球在運動觀光發展上具有 45 億美元商機。然而根據 Sport Business 公司在 2004 年所公布之資料，2003 年全球運動觀光市場約為 510 億美元，佔全球觀光市場的 10%，而每年市場將 10%快速成長，運動觀光被視為全球觀光旅遊產業成長最為快速的市場，目前工業化國家運動觀

光對於 GDP 的貢獻約為 1-2%(Sport Business report, 2004)。由於運動觀光市場前景隨著全球旅遊人口增加，配合上運動賽事或活動帶給遊客身歷其境的經驗而快速發展，其所引發的經濟活動前景使得全球各大城市、區域與國家，期望藉由舉辦運動賽事來吸引全球觀光人潮。

Gibson (1998)將運動觀光的類型分為三種：

1. 動態性的運動觀光 (active sport tourism)：遊客參與的目的是為了實地參與運動，目的地需具備運動環境設施，以及提供餐飲、住宿等相關服務，才足以吸引旅客前往運動觀光旅遊，並滿足遊客在旅遊目的地停留期間的需求。例如：高爾夫球假期、滑雪、泛舟、潛水等活動。
2. 運動賽會觀光 (event sport tourism)：遊客來這裡主要是為了觀賞運動賽會，目的地需提供運動賽場與觀賞設施，尤其是可吸引大批媒體報導、觀賞性運動觀光客的運動賽事。例如奧運會、亞運會、世界盃足球賽、職業高爾夫公開賽、網球公開賽、澳門賽車活動等。
3. 運動景點觀光 (nostalgia sport tourism)：遊客主要是為了參觀與運動相關的建築物、餐飲休閒設施或景點，例如：運動博物館、運動名人堂、著名運動場館、賽狗場、賽馬場、運動主題餐廳等。

表 三十一：賽會觀光與運動觀光之比較

	賽會觀光	運動觀光
主要投資	硬體建設	引導人員培訓
主要關鍵	完善的設施	密集的服務
政府角色	場館興建行銷推廣	專業人員培訓行銷推廣
表演者	選手	遊客
經濟價值來源	觀光人潮轉播與贊助	體驗價值服務價值

過去運動空間大都僅限於運動場上，以及利用家中的運動器材，戶外休閒與觀光則以輕鬆為原則。但隨著全球對於健康意識提升，運動競賽活動日趨頻繁，人們在工作繁忙之餘，利用戶外旅遊機會從事運動賽事，成為當今流行趨勢，「運動」已成為觀光的目的地之一。根據世界觀光組織 (WTO)指出運動觀光將在 2000-2010 年間成為觀光產業的主流。

遊客對於觀光旅遊產品的偏好改變，亦成為驅動運動觀光產業發展的重要因素。過往的旅客嚮往的是陽光(sun)、沙灘(sand)與海洋(sea)的 3S 模式，對於旅遊目的地的偏好差異程度不高，追求的是舒適的住宿與餐飲環境。未來旅遊觀光客將追求 4E 的觀光模式，包括：情感(Emotion)、教育(Education)、娛樂(Entertainment)與體驗(Experience)，因此期望藉由旅遊過程中感受與眾不同的經歷與體驗 (Robinson, 2007)。運動觀光的特色即在於其提供體驗的獨特性，無論是親自參與賽事，或者觀賞運動賽事，不同時間與地點的賽事接呈現

不同的風貌與效果，此非標準化設施與景觀所能提供的價值，近年來頗受消費者青睞。運動觀光的发展必須依賴相關要素支援，Standeven & De Knop (1997)提出以下構面做為旅遊地區發展運動觀光之基礎：

1. 自然景觀(natural features)：公園、海灘、海洋、山脈、河川、湖泊、溫泉、開放設施、荒野等。
2. 服務(services)：旅遊代理商、教練、專業人員、器材設備、衣著、出租設備、購物、管理者、行銷、保險、運動傷害診所、旅遊諮詢等。
3. 娛樂(entertainment)：表演、比賽、節慶或其他重大活動。
4. 交通運輸(transport)：鐵路、公路、空運、海運、車輛等。
5. 建造設施(constructed facilities)：碼頭、高爾夫球場、網球場、技擊館、休閒中心及其他運動場地。
6. 住宿(accommodation)：飯店、汽車旅館、別墅、俱樂部、露營地、旅社等。
7. 運動遺產(heritage)：博物館、歷史上著名的運動建築。
8. 便利設施(built amenity)：停車場、公廁、路標、避難所等。
9. 運動組織(organizations)：國家行政機構、運動管理機構、旅行公會、義工團體、企業組織、政府機關、職業組織、民間團體等。

遊客對於觀光旅遊產品的偏好改變，亦成為驅動運動觀光產業發展的重要因素。過往的旅客嚮往的是陽光(sun)、沙灘(sand)與海洋(sea)的 3S 模式，對於旅遊目的地的偏好差異程度不高，追求的是舒適的住宿與餐飲環境。未來旅遊觀光客將追求 4E 的觀光模式，包括：情感 (Emotion)、教育 (Education)、娛樂 (Entertainment) 與體驗 (Experience)，因此期望藉由旅遊過程中感受與眾不同的經歷與體驗。運動觀光的特色即在於其提供體驗的獨特性，無論是親自參與賽事，或者觀賞運動賽事，不同時間與地點的賽事接呈現不同的風貌與效果，此非標準化設施與景觀所能提供的價值，近年來頗受消費者青睞。

未來運動觀光產業將呈現以下發展趨勢：

#### (1)個人化運動觀光項目發展將持續發展

為了吸引遊客體驗觀光旅遊的獨特性，愈來愈多的產品或服務提供者捨棄集體運動(collective sport)的市場開發，而是提供個人化運動(individual sport)的服務，運用觀光地區的特殊資源所能帶給旅客特殊經驗，例如：紐西蘭的高空彈跳、阿拉斯加的獨木舟、大堡礁潛水等項目。此個人化運動觀光市場的發展將衍生包括：運動裝備、運動體能與技巧訓練課程、當地住宿餐飲娛樂等相關產業。

#### (2)旅客參與模式的多樣化

由於運動觀光的概念是結合運動與休閒旅遊的特色，從市場的供

給面與需求面而言涵蓋更多成員，而產生更多不同的產品或服務組合，遊客參與的程度不一也感受不同的觀光經驗。根據 Hall(1992)年所提出來的“Model of Adventure, Health and Sports Tourism”，以遊客參與的主動程度及運動項目的競爭程度兩項因素所形成的九類觀光項目如下圖所示，亦可涵蓋旅客參與觀光活動的健康、冒險與運動等積極誘因：

		Less active		More active	
Non-competitive		<b>Health tourism</b> (e.g. Spa tourism, health travel)	<b>Health tourism</b> (e.g. fitness retreats)	<b>Health tourism</b> (e.g. whitewater rafting, SVUBA diving, hiking)	
		<b>Adventure travel</b> (e.g. yacht chartering)	<b>Tourism activities</b> ...which contain elements of health, sport and adventure (e.g. cycling sea-kayaking)	<b>Adventure travel</b> (e.g. climbing)	
		<b>Sport tourism</b> (e.g. spectating)	<b>Sport tourism</b> (e.g. lawn bowls)	<b>Sport tourism</b> (e.g. ocean racing)	
Competitive					

圖 二十六：Model of Adventure, Health and Sports Tourism

資料來源：Hall, 1992

### (3)擴大運動產業參與人口

以往運動競賽大都是屬於運動員的專屬活動，一般民眾有專業技能上的進入障礙，由於運動觀光產業的興起，不僅擴大運動產業的參與人口，並延續與擴大專業運動員的生涯發展，包括：投入運動觀光

旅客的教育訓練、運動行銷、運動相關科技研發等領域，運動產業與其他領域的結合而擴大其創新的可能性。

#### (4)因應都會生活的運動參與

全球約有五成人口居住在都會區，日常生活受到工作與空間的限制產生身體與心理上的健康問題，運動觀光正提供都會生活的人追求兼顧休閒與健康目的的活動，而都會區工作者也較能負擔高額的觀光支出，以獲得安全高品質的運動觀光服務及體驗。

#### (5)開發探索自然環境神秘的冒險活動

人類在開發的過程中因經濟因素而使得自然環境受到破壞，近幾年由於環保意識抬頭，自然景觀易受到較佳的保護，然而其神秘的色彩卻也成為觀光客心所嚮往之處，成為觀光資源的一部份。自然環境帶給觀光客的體驗絕大多數屬於「冒險」與「挑戰」，運動競賽的規劃則是挑戰人類技能與運動器材的技術，例如馬來西亞叢林汽車賽、撒哈拉沙漠的汽車拉力賽等。

表 三十五：探險運動項目分類

地形類別	系 列	運動項目
山地運動	叢林(森林、雨林)系列	滑草、定位與定向、叢林穿越、叢林宿營、叢林覓食、叢林聯絡、叢林急救、緊急求援等
	岩壁系列	(器械)攀岩、岩降、攀冰等
	其他系列	群眾登高活動
峽谷運動	峽谷內系列	橫渡、溯溪、攀瀑、溪降、漂流等
	峽谷邊緣系列	搭索過澗、溜索、懸崖跳水等
海島運動	荒島生存系列	覓食(覓水)、海水淡化、宿營、聯絡、求援等
	灘塗運動系列	滑沙、灘塗運動遊戲、結繩負重等
	峭壁運動系列	海上攀岩、懸崖跳水、溜索等
	近岸水域運動系列	木筏環島、水中滾木等
荒漠運動	沙漠運動系列	滑沙、沙漠穿越、沙漠生存等
	戈壁運動系列	戈壁穿越、戈壁生存等
	荒原運動系列	穿越項目、生存項目等
人工建築物運動	垂向戶外運動	攀樓、攀塔、地下管道攀降等
	水平戶外運動	自行車、汽車公路穿越、直排輪公路穿越、公路徒步穿越、地下管道穿越等

資料來源：張志堅；「山地戶外運動之分類、競賽、場地」

## (6) 全球化

無論是動態性運動觀光，或者是運動賽會觀光，運動觀光的投資必須經歷數年的經營才發揮回收的效益，因此觀光目的城市與區域為

了長期永續的運動觀光產業發展，針對全球市場進行推廣勢必要的策略。此外，運動觀光的規劃與營運組織是產業發展的關鍵因素，當區域或城市的經驗與資源不足情況下，即必須尋求全球資源的協助，以跨國合作方式建立專業的規劃與營運團隊。

#### (7)符合社會發展趨勢

未來社會發展將朝向高齡化、少子化、女性就業增加、都會區人口比例提高等趨勢，運動觀光產業發展亦應策略性思考其消費者參與模式的動態變化，針對不同年齡層、性別、工作屬性、家庭類型的不同需求，發展出符合健康、知識、科技與特殊體驗的服務或產品。

#### • 運動賽事發展趨勢

全球經濟演進之過程隨著消費型態之改變，已從過去之農業經濟、工業經濟、服務經濟轉變至「體驗經濟」時代，是從生活與情境出發，塑造感官體驗及思維認同，藉由抓住消費者之注意力，改變消費行為，並為產品找到新的生存利基與空間。體驗經濟以體驗為考量，開發新產品、新活動，以創造體驗吸引消費者，並增加產品之附加價值，觸動消費者的感知，建立品牌之形象，因此在未來產業的發展上，結合體驗經濟為顧客創造更高的價值將是必然的趨勢。

運動賽事為實現體驗經濟價值的重要策略模式，近年來許多國家城市爭相舉辦大型國際運動賽事，其目的在於其背後所蘊含的經濟效

益，以奧運為例，主辦奧運的國家可以利用奧運打開國際的知名度，並創造龐大商機，因為其中融合了體驗經濟的要素。奧運舉辦國或城市融合當地特色所營造出的獨特情境，配合國際賽事的舉辦作為號召，得以吸引國內外的觀光客前來消費，可謂是體驗經濟的具體實現範例。

歐美日等大型國家發展國際型運動賽事歷史較久，且其所擁有的資源規模為小國所望塵莫及，然而近幾年小國發展國際賽事的成功案例不斷產生，例如：馬來西亞發展出獨特的雨林賽車「馬來西亞國際雨林挑戰賽」，被公認為國際上最具權威性的 4X4 越野賽事之一；摩納哥以其優美而奢華的環境、狹小彎曲大幅起伏的地勢，成為 F1 賽事之中唯一的街道賽，成為賽車迷朝聖之地；與摩洛哥類似的地理因素，每年於澳門舉行的 Grand Prix Macau 已是全球賽車車壇年度盛事。

- **澎湖發展運動賽事之條件**

從地理位置來看，島嶼羅列的澎湖不僅擁有豐富的海洋觀光資源，同時也有因氣候、軍事與漁業發展需求所形成的特殊人文景觀，此天然觀光資源為人口不到 10 萬的澎湖每年帶來約 50 萬的觀光人潮，觀光產業儼然成為支撐澎湖經濟發展的重要產業。

依據交通部觀光局之觀光政策白皮書所載，為發展澎湖的觀光產業，交通部於 1995 年 7 月 1 日成立澎湖國家風情區管理處，其對

於澎湖觀光產業發展目標是建設成「海峽明珠、觀光島嶼」，並以 2007 年達成年遊客量 55 萬人次為發展指標。國家風景管理處管理範圍如下圖所示，在陸域部分，為澎湖縣除馬公、鎖港、通梁等三處都市計畫區外之其餘非都市土地範圍，計 10,873 公頃；海域部分，澎湖群島 20 公尺等深線內之海域 74,730 公頃；合計全區面積 85,603 公頃。其遊憩資源劃分成三大系統，發展方向分別為：

- a) 本島遊憩系統：名勝古蹟觀光、海鮮特產品嘗及休閒購物、人文風俗心靈之旅、沙灘海水陽光的故鄉、冬季賞風之旅。
- b) 北海遊憩系統：水上活動刺激之旅、燕鷗生態觀光、玄武岩景觀鑑賞、海島度假觀光。
- c) 南海遊憩系統：綠蠵龜生態教育之旅、燕鷗生態觀光、玄武岩景觀鑑賞、古厝人文知性活動、海島度假觀光。

澎湖四面環海，擁有數百公里淺棚，國際公認是最適合帆船、風浪板休閒活動的好地方。澎湖過去也曾經舉辦過國內外重要的運動賽事，包括首長盃帆船賽、亞洲盃風浪板賽等，惟因賽事舉辦並未與當地觀光資源進行整合，因此並未帶動以澎湖帆船與風浪板為主題之觀光人潮，甚為可惜。加上澎湖目前在觀光旅館設施上並未有國際級飯店設置，因此尚無法吸引大量國外觀光客到澎湖旅遊。



圖 二十七：澎湖的地理位置與重要景點

台灣本島已成功舉辦橫渡日月潭、太魯閣馬拉松與鐵人三項之競賽，逐漸帶動賽事季節的觀光人潮，而海島型態的澎湖具有別於本島之獨特景觀，發展運動觀光與賽式的條件也不遜於本島景點，只是仍必須強化運動觀光所需被之核心條件。根據高俊雄（2003）就核心資

源與作業而言，認為運動觀光服務的核心作業乃緣於四項要素的結合與運作，包括：觀光旅客、運動組織與指導、環境設施器材，與有品質的進行運動，分別詳述如下：

(一)觀光旅客：指觀光旅遊活動之人。觀光局「2000年來華旅客消費及動向調查」的分析中，外國人士來台旅遊人數達 2,624,037 人次，有六成旅客係來自日本、美國、香港等地。來台目的以業務需求為主（約佔 56%），其次則是觀光來台（佔 29%）。旅客在台期間參與之活動「購物」、「觀賞自然風景」及「參觀古蹟」為主。

(二)運動組織與指導：包含 1.旅遊服務組織（travel organizers）：旅行社、會議公司、預約訂房訂位公司。2.旅遊運輸（transport）：航空、海運遊輪、鐵路、公路、租車、地圖、道路指標。3.餐飲住宿（accommodation）：包括觀光旅館、旅館、民宿、農村、渡假村、會議中心、露營區。4.旅遊目的地景點吸引力（destination attraction）：包括主題遊樂園、博物館、文化藝術展覽館、國家公園、野生動植物園、風景區、花園、古蹟遺址、運動、活動中心。5.旅遊地區組織（destination organization）：觀光局、縣市觀光課、觀光發展協會。

(三)環境設施器材：運動觀光若無環境設施以及相關服務的支持，是

不容易規劃成為產品服務滿足旅客需求。在觀光旅遊地區可以運用的運動環境設施可以歸納為自然景觀、建築設施、運動古蹟、住宿、互補性設施等五類。

(四)有品質的進行運動：主辦單位除了重視運動賽會主題活動外更要強化賽會開幕表演節目、資訊導覽、一般服務及周邊服務，以提高顧客滿意度。

本研究將以馬來西亞蘭卡威舉辦國際自行車之經驗為例，探討澎湖如何建立或引進具國際知名度的運動賽事，並為澎湖帶來可觀的觀光收益。此外澳門 F1 賽車也是亞洲地區重要的運動賽事，儘管澎湖不盡然要發展引擎動力的賽車盛事，但蘭卡威與澳門皆是從發展落後的島嶼地區發展成為全球重要運動賽事的舉辦地點，其運動賽事規劃執行的投資、組織與技術能力，是值得澎湖或台灣本島景點所學習的。

- **馬來西亞蘭卡威自由車大賽(Tour de Langkawi)之經驗**

緊靠馬來西亞半島西北海岸共計有 104 個小島組成的群島，而蘭卡威(Langkawi)是最大的一個島，面積為 478.5 平方公里，人口約 62,000 人，距離泰國也很近。小島的歷史可以追溯到約 5 億年前，因此擁有大量的自然景觀，如石灰岩洞、茂密的原始森林和饒富趣味的珊瑚礁等。除了優美的天然景觀外，蘭卡威又被稱為「永不結束的神話王國」，以許多神秘的傳說故事而著名，是馬來西亞最富傳奇色彩

的浪漫島嶼。最為人所知的是，一名美麗少女瑪蘇麗公主(Mahsuri)因被控以莫須有罪名慘遭處死的傳說。

蘭卡威蘭卡威常年炎熱潮濕，陽光充足，加上曾經是前任總理馬哈迪擔任總理前被流放的地點，成為近二十年來馬來西亞積極建設發展的度假勝地，已成為馬來西亞著名觀光景點之一。在馬來西亞政府大力支持下，更贏得馬來西亞第一也是唯一的免稅區，對於以觀光為主的蘭卡威更有無比助益，每年吸引觀光人數達 90 萬人。馬來西亞政府在蘭卡威所採用的觀光政策，自 1987 開始將蘭卡威設立成為自由港，廢止所有賦稅，於是豪華度假旅館、高爾夫球場等設施便像雨後春筍般成立，而航空業和海運也積極擴展，使蘭卡威逐漸成為馬來西亞的觀光重鎮之一。

除了上述的觀光成績外，蘭卡威尚有一項國際知名的自由車大賽(Tour de Langkawi)。蘭卡威自由車大賽每年均有來自全球 20 多對上百位選手參加競賽，2005 年的獎金總數高達新台幣 1,600 萬元，並達到國際自由車總會(International Cycling Union)認證之公路賽 HC 級—Hors Category，為亞洲自行車賽最高等級的賽事。自 1996 年開始舉辦的蘭卡威國際自由車大賽，為何由一個默默無聞的觀光地區，蘭卡威自由車大賽可於十年間成為僅次於環法、義大利及西班牙等三地，為全球第四大自行車大賽，其經驗值得台灣借鏡與學習。

為了持續強化國際自行車環台賽的競爭優勢，觀光局於 2005 年曾派員訪問馬來西亞，瞭解蘭卡威自由車大賽成為國際頂尖賽事的關鍵因素為何，依據賴麗幸(2005)訪問馬來西亞蘭卡威國際自由車大賽的結果，其觀察該賽事成長快速發展的原因摘要如下：

- (1) 國際級賽事之定位與國家整體資源之投入：此為讓馬來西亞成為世界觀光勝地的主要原因，前總理因其個人特殊的感情，即致力於將蘭卡威公路自行車定位為國際級之賽事，政府機構與國營事業共同投資及參與宣傳，並爭取到亞洲自由車總會設立在馬來西亞。
- (2) 引進專業顧問團隊，整體規劃：馬國總理每年花費高達馬幣 30~40 多萬元，邀請國際自由車總會人士組成顧問團為其規劃整個賽事，除加強與國際總會之關係，並邀請到世界級之團隊參賽；首屆舉辦(1996 年)，賽事即被評定為 2.6 級(與 2004 自由車環台賽同級)。
- (3) 活動交由專業公司辦理(organizer)：本賽事委託 First Cartel 公司承辦，該公司承辦經驗豐富，對於活動之辦理、優秀選手與團隊暨國際知名媒體之邀請、公關之操作、現場轉播之取景、多媒體之運用、與電視觀眾之互動等等均屬國際級水準，媒體費用高達總預算之

45%。

- (4) 蘭卡威自有品牌形象之建立：為了賽事與觀光景點之結合，本賽事建立自有之 logo，將蘭卡威定位為熱帶度假勝地(logo 有三棵棕櫚樹可得知)，塑造自有品牌形象，開發周邊商品。
- (5) 名稱贊助者(title sponsor)之引用：5 年前將主要贊助者馬來西亞電信加入比賽名稱，掛名費用為馬幣 600 萬元。
- (6) 馬來西亞旅遊局僅扮演贊助之角色，並未積極介入賽事活動之運作。
- (7) 賽事之國際宣傳，應屬形象之宣傳：蘭卡威賽事舉辦 10 年以來僅有團隊之工作人員與會，並無國際加油團或親友參與，惟經過 10 年之宣傳，業已深植馬來西亞國際觀光之印象度，間接增加國際觀光之效益。
- (8) 民眾對於本賽事之支持度高：當地民眾視自由車賽之舉辦為一場嘉年華，民眾均持正面之看法，且亦能配合賽事其間交通管制措施。

表 三十六：國際自行車總會規範之戶外賽等級

等級	國際賽事
PT (Pro Tour)	環法、義與西班牙賽等 (1 個月)
HC	馬蘭卡威賽、大陸環青海湖
2.1 級	環卡達賽
2.2 級	環日賽、2005 環台賽
2.3 級	
2.5 級	
2.6 級	2003、2004 環台賽

註：賽事等級評定條件：1. 獎金之多寡。2. 賽事品質：由總會針對每個賽事指定裁判長，裁判長提報賽事之場地設備、道路交通與執法水準等報告，交總會公路委員會評定。3. 媒體宣傳：賽事之媒體宣傳是否具國際化。

蘭卡威國際自由車大賽之經驗可為島嶼地區發展國際賽事之參考，在一個面積不到500平方公里的小島上，政府利用其優異的天然景觀為基礎，聘請國際自由車協會專家擔任顧問，協助賽事的規劃，讓賽事成為兼具有地區特色與國際標準的賽事，成為全球第四大自由車賽事，吸引世界自由車好手來此朝聖。與觀光資源的結合亦是蘭卡威自由車大賽的重要策略，1987年各界看好蘭卡威免稅天堂的條件，

紛紛開始新建觀光基礎設施，在發展觀光業近十年後，1996年開始的自由車大賽成為蘭卡威重要的國際運動賽事，強化了蘭卡威原有的品牌知名度，並藉由專業媒體(如ESPN)的國際宣傳，也提高馬國的賽事贊助者的國際知名度。

- **澳門 Grand Prix 賽車**

起使於 1954 年的澳門格蘭披治(Grand Prix)大賽車已經有 40 多年的歷史，它可以說是澳門舉行的最大型國際性賽事。格蘭披治大賽車最早的構想來自三個葡萄牙人，1954 年三個葡萄牙人興起在澳門舉辦賽車尋寶遊戲的念頭，這個瘋狂的想法後來被香港汽車協會的保羅杜多(Paul Du Toit)得知，而保羅認為澳門的道路與世界聞名的摩納哥賽車道十分相似，所以說服他們舉辦一個正式的賽車比賽，因此澳門格蘭披治大賽車就此正式誕生了。澳門格蘭披治大賽車最大的特色就是以實際的道路作為比賽的車道。

澳門 Grand Prix 舉辦初期，所有經費均為私人機構贊助及由賽車愛好者籌措。1967 年 11 月 19 日，香港無線電視台開始現場轉播賽車過程，同時成為澳門電視史上第一次電視直播以及電視廣播有限公司開台首日的第一個電視節目。1975 年，澳門總督下令葡萄牙汽車會(Automovel Clube de Portugal)澳門分會將大賽車交予澳門市政廳主辦，葡萄牙汽車會改為贊助。當時面臨葡萄牙賽車會的抵制而面臨停

賽危機，後經與葡國汽車會和國際汽車聯盟(FIA)交涉，澳門賽事從此被列入國際賽車的賽程表內。

澳門格蘭披治大賽車共包括摩托車、超級房車和三級方程式賽車等。賽車的摩托車、超級房車都是在城中的天然賽車跑道上飛馳，預賽和賽車期間，整個澳門洋溢著興奮和緊張刺激的氣氛。澳門 Grand Prix 以素有東方的摩納哥賽道之稱東望洋賽道的主跑道共長 6.2 公里，由於跑道即是實際的道路，所以極具挑戰性，不僅有可以飆高速的筆直道路，也有需要高度技巧的大彎道，尤其是東望洋山的髮夾彎，以及葡京酒店前的葡京灣，更是考驗車手車技嫻熟與否的難關。

澳門 Grand Prix 大賽車已成為世界上的一件賽車盛事，吸引大批港澳與海外觀光客前來觀賞賽事戰，也吸引了許多世界知名賽車手參賽。根據何慶文等人對澳門賽車的分析，認為該賽事成功的原因有以下幾點：

#### (1)經濟發展需求

在 1950 年代的澳門，資源嚴重缺乏、工業沒落，開拓本地的旅遊娛樂業是澳門唯一的出路，因澳門正是長期華洋雜處、中西文化交匯之地，擁有豐富的歷史文化遺產，成為發展旅遊業的有利條件。政府希望藉由鬥牛、賽車等大型活動挽救澳門疲乏的經濟，同時發展旅遊事業，提高澳門在國際上的知名度。

## (2)獨特的賽道魅力

一般人認為澳門的賽道多彎多角、路面不平坦，容易發生意外，並不適宜進行賽車。其實，這正是魅力的所在，賽車手嚮往的就是多彎多角、複雜狹窄的跑道，雖然危機四伏卻充滿刺激感，吸引各國一般賽道的好手競相參加澳門大賽車。

## (3)賽車愛好者的支持

發起於三位賽車愛好者的澳門大賽車，正是以賽車愛好者為觀點的精彩賽事，平均每一賽日有 2-3 萬人觀賽，才能屹立不搖地持續五十餘年。

### • 國外經驗對澎湖發展運動賽事之啟發

馬來西亞因所處的地理位置特殊，具有熱帶雨林、島嶼等豐富景觀資源，若政府沒有企圖去利用與開發，這些資源就沒有發揮的空間，更遑論經濟效益了。而馬來西亞政府用心地將豐富景觀開發成著名的觀光勝地，吸引歐美遊客享受南島風情，與體驗神秘的馬來西亞文化。至於運動賽事的發展則是在近十年內的重要觀光政策，無論是雨林賽車、蘭卡威自由車大賽、卡邦 F1 賽車等，皆是為了豐富馬來西亞觀光活動的多樣性與國際化的創新策略，尤其利用馬來西亞雨林險峻地形、多變氣候等特殊地理條件，形成對高度技巧的競技活動發展的優良環境，將劣勢轉為優勢的思維活絡了馬來西亞觀光產業。

政府與民間資源的合作亦是馬來西亞發展國際知名運動賽事的關鍵因素之一，海外觀光客是馬來西亞重要的觀光收入，而與海外觀光客關係密切的航空公司、飯店旅館的積極參與與協助，例如給予運動賽事參與者機票或住宿的優惠，將可強化地主國對國際賽會組織對活動舉辦的承諾。國際媒體的賽事轉播雖然佔活動預算相當高比例，但此因素往往影響賽事贊助者的參與意願與贊助金額，所以媒體宣傳的規劃需縝密與專業化。

運動賽事規劃與執行的能力無疑是成敗關鍵，而人才素質是決定賽事規劃團隊優劣的條件，以馬來西亞所舉辦的國際賽事為例，專業團隊組成必須包括瞭解地區特色的當地人才，以及熟稔國際賽事組織運作的專業人才與諮詢顧問。具有豐富經驗的專業公司是快速建立國際賽事發展基礎的合作夥伴，地主國可藉此與國際專業團隊合作的機會，學習如何籌備國際運動賽事的知識與流程，與培育當地人才，以因應未來環境變化，當地運動賽事可獲得持續創新與發展的支撐力量。

如何有效的運用在地資源以發展出吸引外人觀光產業，一直是世界各國不斷努力的重點。世界經濟論壇（WEF）2007年首度公布觀光旅遊競爭力中指出，台灣在人力、文化及自然資源指標評比表現最佳，行政院經建會分析主要是因為台灣擁有故宮博物院、太魯閣以及

日月潭等世界級觀光資源，國內在發展觀光產業具有相當之潛力，因此在未來的發展方向上，在地資源如何有效運用，是相當重要的課題，東南亞國家在觀光旅遊以及運動賽事的發展上一直不遺餘力，其發展的模式提供了我國未來在經濟政策與產業發展不同的思考方向。

## 第六章 結論與建議

由澳門發展博奕產業的歷史軌跡得知在 2002 年開放賭場經營權競爭之前，以何鴻燊為首的澳博集團壟斷四十餘年，雖然改善了澳門的經濟表現，也建立了澳門在亞洲地區觀光賭場的領先地位，但澳博與澳門政府一成不變的經營與管理模式，對澳門社會帶來負面的效應，成為賭場經濟表面風光之下黑暗的一面。

澳門地理區位具有先天優勢，可以就近吸引中國、香港與台灣的旅客，但這並不表示澳門賭場可以永續經營，因為傳統賭場的社會、治安弊端將會使得澳門觀光旅遊與投資環境變差，對澳門長期發展而言，賭場將成為阻礙經濟發展的毒瘤，因此有必要對觀光賭場的產業進行結構性的改革。開放賭場經營權競爭、引進西方資金與賭場管理模式，成為澳門長期經濟發展的重要政策。

做為中國唯一合法之博奕地區，西方賭城經營者掌握商機，試圖將拉斯維加斯綜合度假中心的經營模式移植到澳門，目標消費族群從賭客拓展到家庭遊客，從客戶角度思考可能提供之服務，並延長遊客停留時間。澳門賭場經營模式的競爭仍進行中，美式賭場勢必瓜分澳博集團的市場佔有率，而新式賭場的新興娛樂體驗也將成為澳門旅遊市場成長的賣點之一，但仍不可忽略華人參與博奕行為與西方人的差異性，例如：西方人喜歡在賭桌上玩二十一點，華人則喜歡玩百家樂；

此外中國經濟快速發展造就年輕有財力的賭客到澳門消費，形成貴賓室的賭場特色。

根據學者謝文欽(2007)<sup>22</sup>表示，「國外的賭場會透過監控系統來計算個人輸贏程度及行為表現，會顧及到賭客的財力問題，並不會讓賭客一直賭下去，並且會設計一些活動及表演，藉此中斷賭客想繼續賭博的念頭，讓賭客除了享受到賭博的刺激，也享受賭場業者貼心的服務，這樣賭場才能永續經營。」

美國拉斯維加斯應用了先進監控系統<sup>23</sup>，分析賭客之賭博行為與消費金額，經資料分析發現有異常之處，立即進行相關處理措施，以期能杜絕病態賭客所引發的財務與治安問題。賭場內的各種令人目不暇給的休閒娛樂設施，也可提供賭客在賭桌之外的娛樂選擇，惟此經營與服務模式對於「小賭怡情」的西方人是有效的經營策略。在拉斯維加斯可感受到法國巴黎、義大利威尼斯等異國風情，以及欣賞全世界知名團體或藝人的表演，並可以低廉價格享用各國美食，因此該城市也被稱為「體驗之都」，符合體驗經濟時代的趨勢。

對台灣而言，澳門 150 年的賭場歷史的先行者優勢是台灣所沒有

---

<sup>22</sup>謝文欽，在高雄餐旅學院任教，

[http://www.nchu.edu.tw/New\\_nchu\\_3/01news/news\\_a03\\_main.php?news\\_id=682](http://www.nchu.edu.tw/New_nchu_3/01news/news_a03_main.php?news_id=682)

<sup>23</sup>周向紅，拉斯維加斯的安全之謎，檢察風雲，2008年第10期，pp. 24-25

的，但歷史優勢並不能確保長期競爭力，賭場營運模式創新與管理才是博奕產業成功的關鍵，除了由業者自發性的發掘潛在消費市場外，政府也應該制訂觀光賭場管理與監督辦法，給予業者經營有所遵循的依據。此外賭場所在的政府機構也應該重視旅客到觀光賭場的便利性，賭場經營者提供旅客美好的與體驗感受。無論在西方或亞洲，博奕是引起觀光客好奇造訪的引子，長期而言卻非創造營收的主力，仍有賴地區觀光旅遊特色的建立。

不僅在國內，開放觀光賭場在其他國家同樣是爭議性的議題，若博奕條款通過，且透過產業與政府的合作，預期觀光賭場可帶動地區觀光產業的發展。但若博奕條款未能被通過，可以考慮順應全球休閒運動風氣趨勢下，以運動賽事、運動觀光發展地區觀光產業，同樣可以吸引觀光客駐留與體驗的方案，同時活絡地方經濟與就業。

## Reference

網站：

<http://www.dicj.gov.mo/CH/Estat/DadosEstat/2008/estat.htm#n5>

[http://www.lasvegasnevada.gov/FactsStatistics/census\\_data.htm](http://www.lasvegasnevada.gov/FactsStatistics/census_data.htm)

[http://www.lasvegasnevada.gov/Government/city\\_govt.htm](http://www.lasvegasnevada.gov/Government/city_govt.htm)

<http://www.lasvegasnevada.gov/publications/6768.htm>

<http://www.lasvegasnevada.gov/FactsStatistics/demographics.htm>

[http://www.stnn.cc:82/chinafin/t20060704\\_270449.html](http://www.stnn.cc:82/chinafin/t20060704_270449.html)

<http://www.unlv.edu/>

[http://www.ycwb.com/big5/xkb/2006-11/02/content\\_1265446.htm](http://www.ycwb.com/big5/xkb/2006-11/02/content_1265446.htm)

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E6%8B%89%E6%96%AF%E7%BB%B4%E5%8A%A0%E6%96%AF&variant=zh-tw>

<http://news.sina.com.hk/cgi-bin/nw/show.cgi/2/1/1/891474/1.html>

[http://www.nchu.edu.tw/New\\_nchu\\_3/01news/news\\_a03\\_main.php?news\\_id=682](http://www.nchu.edu.tw/New_nchu_3/01news/news_a03_main.php?news_id=682)

澳 門 博 彩 統 計 資 料

<http://www.dicj.gov.mo/CH/Estat/DadosEstat/2008/estat.htm#n5>

期刊：

王崑義, 2007, 台灣發展博奕事業的展望與檢討. 台灣發展博奕事業的展望研討會.

交通部觀光局, 1996, 台灣地區設立觀光賭場之研究.

許怡萍, 2008, 博奕經濟學. 揚智文化事業股份有限公司.

曾忠祿, 2007a, 澳門賭場的區位分佈與市場定位. [澳門博彩研究學會學刊](#).

曾忠祿, 2007b, 澳門博彩市場的競爭趨勢分析. [澳門博彩研究學會學刊](#).

郭春敏, 2008, 博弈娛樂事業概論. 揚智文化事業股份有限公司.

陳奉瑤與章倩儀, 2006, 不動產經營管理. 智勝文化事業有限公司.

陳世圯與黃豐鑑, 2006, 澎湖縣發展博弈娛樂產業分析. 國政分析.

韋伯韜與鄧欣怡, 2008, 發展台灣博弈觀光事業. 國政評論.

劉常勇, 2004, 為新事業設計商業模式. 學術手稿, 國立中山大學.

顧良智, 2005, 澳門娛樂場的市場定位. 博彩產業與公益事業國際研討會.

從”賭城”到”世界會議”之都蛻變，中國對外貿易。

蔡昭儀, 2005, 從「全球古根漢」論博物館的策略聯盟, 博物館學季刊, 19 (3), 頁 89 - 98。

陳海權、王世偉, 賭權開放後澳門博彩業的競爭戰略探析, 特區經濟, 2005 年第七期, pp. 77-78

萬寶週刊, 2007, 博弈教父來台 看見兆元商機, 723 期。

東方日報, 05/09/2007, 威尼斯人打沉何鴻燊 40 年王國

周向紅, 拉斯維加斯的安全之謎, 檢察風雲, 2008 年第 10 期, pp. 24-25

澳門建造商會，”Construction Management of The Venetian Macao Resort Hotel”，Presentation at Macau Construction Association Seminar on Opportunities and sustainability of construction in Macau, 22 November 2007.

American Gaming Association, 2008, AGA Survey of Casino Entertainment.

David Green “THE MACAU EXPERIENCE”, PricewaterhouseCoopers, Macau, at International Association of Gaming Regulators, San Diego Conference, September 9 – 13, 2002

Eadington, W. R., 1976, Gambling and Society: Interdisciplinary Studies on the subject of Gambling. Springfield, Illinois, Charles C Thomas Publisher.

Fogg, G. 1986, A Site Design Process. National Recreation and Park Association.

Hamel, G., 1999, “Bringing Silicon Valley Inside,” Harvard Business Review, (September-October), 1999, 71-84.

Hashimoto, K., Kline, S. F. and G. G. Fenich, 1996, Casino Management for The 90’s. Kendall/Hunt Publishing Company.

Khan, M. A., 1990, Concepts of Foodservice Operations and Management. 2nd ed.

Kearney, Melissa S., 2008, The Economic of Gambling, University of Maryland.

Lesonsky, B., 1988, Bar Tavern/Night Club. 2nd ed. New York: American Entrepreneurs Association Co.

Mahadevan, B., 2000, "Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy," *California Management Review* , vol. 42, no. 4, Summer 2000, 55-69.

Mitchell, D. and C. Coles, 2003, "The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation," *The Journal of Business Strategy*, 24(5), 15-21.

Phillips, P., 1995, *Developing with Recreational Amenities*.

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, Venkat, 2000, "Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review*, 78(1), 79-87.

Rushmore, L., 1986, *Hotel Development or Acquisition*. 2nd ed.

Singapore Tourism Board Annual Report 2007/2008

Speymill Macau Property Company plc("MCAU") Investor Presentation June 3, 2008

Tan Ern Ser, Brenda S A Yeoh & Jennifer Wang, 2005.

*Tourism Mnagement and Policy: Perspectives from Singapore*, World Scientific Publishing Company; 1st edition.

Timmer, P., 1998, "Business Models for Electronic Markets," *Journal on Electronic Markets* , Vol. 8, No. 2, Apr. 1998. 3-8.

Venkatraman, N. and John C. Henderson, 1998, "Real Strategies for Virtual Organizing," *MIT Sloan Management Review*, 40(1), 33-48.

Walker, D. M., 1998, *Sin and Growth: the Effects of Legalized Gambling on State Economic Development*. Auburn, AL: Auburn University Ph.D. Dissertation.

Walker, D. M., 2006, *The Economics of Casino Gambling*. Springer-Verlag Heidelberg.

Walker, D. M. and J. D. Jackson, 1998, "New Goods and Economic Growth: Evidence from Legalized Gambling." *Review of Regional Development Studies*, 28, 47-69.

# 行政院經建會委託研究「我國開放觀光賭場之競爭力分析」

## 期中報告審查會議記錄

- 一、 時間：97年11月19日（星期三）上午9時
- 二、 地點：經建會 B136 會議室
- 三、 主持人：郭副處長翦玉
- 四、 出席人員：詳簽到單（參閱附件1）
- 五、 主席致詞：略。 紀錄：曾黛如
- 六、 規劃團隊（中國科技大學）簡報：略。
- 七、 會議結論：
  - （一）由於開放觀光賭場的選址定位已朝離島聚焦，建期研究團隊能針對該址設立觀光賭場提出競爭力分析及可行的政策建議。
  - （二）為求本報告更臻完整，請受託單位參考審查委員及其他單位出席人員發言要點（參閱附件2）修正報告，於兩個星期後將處理情形及回應意見送本會審視，俾利掌握本報告進度與研究內容。

## 經建會委託研究「我國開放觀光賭場之競爭力分析」

### 期中報告審查會議出席人員發言重點

#### 出席人員發言重點（按發言順序）

##### 【陳思倫教授】

1. 觀光賭場，要有一個明確的定義，研究報告中所談論的概念，應該是觀光特區，而不是在講觀光賭場。
2. 本案研究報告架構應包含需求、供給、管理等三層面，對於國際觀光客的來源等需求面的分析，可加強補充說明。
3. 博弈事業如何幫助觀光產業，要先定義清楚。另外假如要試辦，可以在金門，有小三通，陸客往來方便，交通成本也較低，先試驗再開放，管理先緊後鬆。
4. 很多研究指出賭場設置於偏遠地區並不會降低社會成本，犯罪者會回故鄉犯罪，且偏遠地區監管機構較不足，而設在都市地區有較多機構控管，如警政單位、稅務單位等，可增加執行面的效益。

##### 【李素馨教授】

1. 觀光賭場要先在研究計畫中定義清楚，觀光特區或博弈特區是區位概念，所以它的產業是比較多元的，將研究範圍定義清楚後，才能有個共同的規範。
2. 本案競爭力的指標包括外部性及內部性指標，從外部性區位來看，指標選擇的論述並不清楚，經濟效益如何評估（吸引陸客或其他國際觀光客）等，欠缺完整說明。
3. 將觀光賭場的替代方案選定為運動賽事的說明不夠具體，兩者之間有何關聯？運動賽事在台灣發展的可行性也未見評估，請加強論述。

##### 【內政部警政署】

社會成本面的防治是本署較關心的部份，能有效管理賭場是否能有效降低社會成本，希望研究案能對相關的措施與規定能有所介紹。

### 【財政部國有財產局】

目前主要聚焦在觀光賭場要不要做？要在那裡設立？至於執行面方面則較薄弱一點，如將來要發執照要由那個機關來發，那個為主管機關，另有相關配套措施與法律制訂等要清楚。

### 【內政部營建署】

國外案例顯示，觀光賭場的觀光收入才是主要來源，博弈收入僅是一小部份。在台灣設立的規模希望能由小而大，由離島而本島，把衝擊鎖定在某個局部區域。至於開放對象可先從國外客再允許國內客。未來要整合各部會的資源，建議可設置委員會置於行政院之下，為一跨部會組織。並在配套措施中要建立 SOP 等準則，以利後續執行。

### 【交通部觀光局】

1. 賭博是投機遊戲，不是觀光休閒，台灣擁有獨特的自然環境景觀及風土文化，已具備豐富的觀光價值與發展潛力，開放博弈產業並非發展台灣觀光之唯一途徑，賭場亦不能幫助觀光發展。
2. 開放賭場目的若為幫助發展貧弱縣市，則應以「經濟發展」為重點，研究案內以「促進觀光發展」為開放賭場之理由，其正當性及理由不足。
3. 賭場是賭博遊戲場所，以「觀光賭場」之名，不會改變投機本質及負面影響，國際上也沒有採用觀光賭場的名詞，故觀光賭場應修正為「博弈娛樂場」，經營博弈事業者稱為「博弈業者」。
4. 全球金融風暴，對博弈產業產生負面衝擊，造成新加坡賭場興建財務危機及澳門賭場營收下滑，擴建計畫暫停，目前開放賭場已無利多。
5. 報告書內既以說明離島地區發展賭場，不宜參考拉斯維加斯或澳門發展大型賭場經驗，而應參考小型賭場之發展經驗，建議研究單位補充小規模賭場之發展案例，並評估是否適宜參酌。
6. 賭場發展之策略、規模及競爭力，僅著眼於開發供給，而未考量

市場需求，與環境資源容受力，台灣離島地區環境資源敏感，有其先天發展限制，規模過大之賭場開發，將造成自然生態及風土民情無法復原的傷害，並扼殺觀光發展。

### 【交通部港務局】

研究報告主要包含二個重點，台灣發展觀光賭場是否具有競爭力，另一個則是要在本島或離島發展都是需要考量的。在離島建設條例中包含馬祖，建議能將馬祖發展觀光賭場的可行性加以敘述。

### 【本會都住處】

1. 本報告之大綱架構仍應遵循一般論文格式，請將目錄頁及參考文獻補齊。
2. 本案重點在於未來若於台灣離島開放觀光賭場是否仍具競爭力，請針對此一重點提出具體可評估的競爭力指標（包含國際競爭力與區域競爭力兩者），依據指標論述離島觀光賭場的競爭力。
3. 報告中提及以「營運模式（business model）」（p9）為觀光賭場成功因素，惟對於營運模式的論述並不清楚，請於文中加以解釋國外營運模式導致賭場成功的原因。
4. 本報告的第三章為我國開放觀光賭場之需求，但需求面的分析仍顯薄弱(僅針對交通運輸面向)，因篇幅太短重點不明，應再加強論述，並補充相關內容。
5. 第四章為我國觀光賭場之國際競爭策略，對於我國未來發展觀光賭場之差異化與市場定位並未著墨，資料亦顯不足，請針對差異化分析與未來市場定位兩重點補足。
6. 第四章 p36 部分從強化觀光賭場國際競爭力到運動賽事的發展，中間似有章節遺漏，以致文章邏輯性不足；另選擇運動賽事為發展觀光賭場的替代方案，所持理由不夠充分。未來將視運動彩券的實施成效作為進一步規劃考量，故目前運動賽事在台灣發展的可能性不高。請針對本案需求書計畫目標第三點因應各地區資源與社經環境特性不同，另提較為可行之替代方案。

## 經建會委託研究「我國開放觀光賭場之競爭力分析」

### 期中審查意見綜合回覆表

編號	審查意見	意見回覆
1	研究報告內容應從觀光賭場需求面、供給面與管理面分析。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 根據全球重要觀光賭場營運與發展趨勢，本研究歸納有以下預設假說：               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 根據 Las Vegas、澳門與新加坡觀光客分析，八成以上來自內需市場(home market)，顯示擁有廣大的內需仍是賭場成功的關鍵。上述地區近十年來超越其他地區，觀光人數呈現倍數成長的策略在於持續投資重大觀光內涵，以及觀光產業的創新與經營管理，尤其新加坡的經驗值得國內學習。</li> <li>2. Las Vegas 在 90 年代後，因各大娛樂集團相競投資呈現新興觀光賭場面貌，觀光人數由 2,000 萬人增加至 4,000 萬人，海外遊客比例始終維持在 12-13%，顯示觀光賭場有創新想法與落實投資下，仍然可吸引倍數成長的跨境旅客造訪。</li> <li>3. 全世界賭場林立，各國有志一同地將賭場為吸引遊客的議題性觀光景點。而能夠從觀光賭場獲得經濟發展與就業機會的案例中發現，主要關鍵因素是透過賭場的營運模式(business model)的創新，吸引廣大遊客造訪參與博奕及其他消費活動。</li> </ol> </li> <li>• 需求面分析：               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 全球博奕市場仍持續成長，驅動成長的主要因素為亞洲新興國家高收入所得人口增加，增加賭場的消費人次與金額。尤其亞洲民眾具有高度之博奕興趣，經濟發展將促使其參與跨境與合法的博奕活動。</li> <li>2. 體驗經濟時代下，遊客愈加重視主題式、參與式的旅遊經驗，從中獲得教育、逃離現實與審美的體驗，因此結合賭場、主題樂園、展示與表演節目的綜合度假中心，將成為全家共同旅遊的目的地。</li> </ol> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 供給面分析：政府在開放賭場設立之後，觀光賭場可能採取之營運模式包括兩種： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 資本密集的綜合性度假中心(integrated resorts)，投資金額大、雇用人員多，設置有賭場、旅館、餐廳、購物中心、主題樂園與運動設施，目標客戶為家庭遊客。</li> <li>2. 有限規模投資的傳統式賭場(standalone casino)，投資規模小、以賭場、旅館、餐廳為主，目標客戶為一般賭客。</li> </ol> </li> <li>• 管理面分析： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 賭場是否造成負面之社會問題，主要是與賭場管理與監控有關，以及是否建立完善之資金借貸與信用制度。</li> <li>2. 此由政府主導的涵蓋賭場設施的大型綜合度假中心，宜參考澳門與新加坡之廠商參與建設標案的原則與流程，導入公平競爭機制讓國內外具有觀光賭場、綜合度假中心營運規劃與執行能力的廠商參與投資。</li> </ol> </li> </ul>
2	本報告之大綱架構仍應遵循一般論文格式，請將目錄頁及參考文獻補齊。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 依據審查意見增加目錄頁與參考文獻。</li> </ul>
3	本案重點在於未來若於台灣離島開放觀光賭場是否仍具競爭力，請針對此一重點提出具體可評估的競爭力指標（包含國際競爭力與區域競爭力兩者），依據指標論述離島觀光賭場的競爭力。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本研究係根據全球具有競爭力的賭場之發展，歸納整合出以下觀光賭場競爭力指標，包括： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 政府開放競爭與監管制度</li> <li>2. 體驗經濟之創新營運模式</li> <li>3. 持續創新與投資，回應市場與環境變化</li> <li>4. 產學合作</li> <li>5. 需求管理</li> </ol> </li> <li>• 上述競爭力指標亦是形塑觀光賭場競爭力的關鍵因素，我國尚未開放賭場合法經營，因此本研究將以賭場產業的外部環境，對於未來我國離島觀光賭場設立所形成的機會與挑戰進行探討。</li> <li>• 外部環境形成無法操控的客觀機會與限制外，但內在的策略企圖卻是影響賭場經營方向的可控制因素，意即「事在人為」，且往往</li> </ul>

		<p>可突破客觀環境的限制。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我國離島原本極具獨特的海洋景觀與人文環境，有潛力發展成為大中華地區的知名海島旅遊勝地。然目標成為每年吸引 500 萬人次的遊客造訪的景點，尚須強化投資改善機場、旅館、購物中心等基礎設施，以及塑造離島獨特的觀光主題，同時建立完整與合理的監督管理機制，此皆需具有相關技術、知識與高品質服務人員的參與，持續創新與投資才可能對於離島經濟與就業情況有所助益。</li> <li>• 傳統有限規模的獨立賭場(standalone casino)的經營在過去的澳門、當今的華克山莊、雲頂等地，在澳門賭場轉型、新加坡加入市場後，傳統賭場已不具區域或國際競爭力，因此不建議將此列為我國離島設置賭場的選項。</li> </ul>
4	<p>報告中提及以「營運模式 (business model)」(p9) 為觀光賭場成功因素，惟對於營運模式的論述並不清楚，請於文中加以解釋國外營運模式導致賭場成功的原因。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 賭場的「營運模式(business model)」指的是賭場對其目標客戶所提供的服務內涵，並從服務活動中獲取客戶願意付出的代價。</li> <li>• 以澳門賭場之營運模式為例，在 2000 年開放賭權競標以前，由何鴻燊的澳門博彩集團獨佔市場，賭場的目標客戶是來自中國與香港地區的賭客，賭場硬體設施以賭桌為主，而另設有賭客過夜的房間與用餐設施，主要營收來源是提供高額賭金的貴賓室，此時期的營運模式僅服務有限的賭客，澳門當時遊客每年約莫 1,000 萬人，歷史悠久的澳門賭場並未成功地為澳門旅遊業創造國際競爭力。</li> <li>• 然在 2000 年賭場開放競爭之後，國外投資者的經營朝向綜合度假中心(IR)模式，目標客戶是全家型(household)遊客，硬體設施除了賭桌、老虎機外，還提供老少咸宜的購物中心、主題樂園與演藝表演等，此新的營運模式讓澳門在 2006 年超越 Las Vegas 成為全球最大賭城，成功吸引更多遊客到澳門旅遊，現今每年赴澳門觀光的遊客約 2,500 萬</li> </ul>

		<p>人。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資本與技術投資金額高的 IR 營運模式在 Las Vegas 與澳門成功運作之後，新加坡也計畫在 2009 年完成兩座設有賭場的 IR 投資興建安。探究 IR 模式之成功在於高度投資於帶給遊客奢華、脫離現實等獨特體驗與高品質服務的軟硬體設施，此符合體驗經濟之旅遊趨勢，受到全球觀光客之青睞。</li> </ul>
5	本報告的第三章為我國開放觀光賭場之需求，但需求面的分析仍顯薄弱(僅針對交通運輸面向)，因篇幅太短重點不明，應再加強論述，並補充相關內容。	<ul style="list-style-type: none"> <li>已增加交通運輸面向說明之內容於修正後的期中報告中的第三章。</li> </ul>
6	第四章為我國觀光賭場之國際競爭策略，對於我國未來發展觀光賭場之差異化與市場定位並未著墨，資料亦顯不足，請針對 <b>差異化</b> 分析與未來市場定位兩重點補足。	<ul style="list-style-type: none"> <li>以澎湖為我國觀光賭場設置地點而言，最能彰顯澎湖觀光賭場差異化的市場定位應是：可滿足全家型遊客從事海邊與水上活動等觀光休閒的綜合型度假中心，目標客戶涵蓋台灣本島、中國沿海都市居民。</li> <li>近幾年澎湖每年遊客人數約在 45-50 萬人次，以台灣本島居民為主，未來設置大型綜合度假中心後，在配合與本島、中國旅客運輸設施的改善，澎湖將可吸引更多海內外遊客造訪。</li> <li>以澳門每年 2,500 萬人次的遊客為例，澎湖面積為澳門的五倍大，人口為澳門的五分之一，若在所有基礎設施與賭場完善規劃建置下，澎湖每年遊客應可增加至 500 萬人次，惟此規模仍必須考量海島生態系統的負荷量。</li> </ul>
	第四章 p36 部分從強化觀光賭場國際競爭力到運動賽事的發展，中間似有章節遺漏，以致文章邏輯性不足；另選擇運	<ul style="list-style-type: none"> <li>本研究提出運動賽事之構想主要是在具有爭議性的賭場設置條例未通過，或者社會未有設立賭場的共識下，協助地方經濟發展的替代方案。</li> <li>運動觀光是全球觀光產業成長的亮點，地方觀光產業可經由精心的運動活動規劃，帶動</li> </ul>

<p>動賽事為發展觀光賭場的替代方案，所持理由不夠充分。未來將視運動彩券的實施成效作為進一步規劃考量，故目前運動賽事在台灣發展的可能性不高。請針對本案需求書計畫目標第三點因應各地區資源與社經環境特性不同，另提較為可行之替代方案。</p>	<p>運動觀光人潮與經濟效益。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 除了具有特色的運動項目之外，為了創造出地方觀光的熱門議題，舉辦定期性的運動賽事更可提高地方知名度與支持觀光產業的永續經營。</li> <li>• 本計畫預計在期末報告中提出目前與澎湖類似天然環境的地區，引進知名運動賽式的成功模式，以啟發澎湖地方觀光產業的替代方案。</li> </ul>
--	--

# 我國開放觀光賭場之競爭力分析暨運輸系統分析

## 座談會會議紀錄

一、會議時間：97年12月15日（星期一）下午2時

二、會議地點：國立中央大學 土木系會議室E-117

三、出席人員：

顏上堯博士 國立中央大學土木系運輸工程組教授

---

曾志煌博士 交通運輸研究所 運輸工程組 組長

---

陳茂南博士 交通運輸研究所 運輸工程組 副組長

---

賴威伸博士 交通部航政司 科長

---

湯慶輝博士 開南大學空運管理學系 助理教授

---

四、民航局書面意見

韓振華博士 民航局 保安科 科長

---

許奎琳博士 民航局 計劃科 科長

---

盧清泉博士 民航局 管理科 科長

---

五、主持人：湯慶輝 博士

六、紀錄：林漢俊、蕭妃晏

七、議題討論及會議紀錄：如下所示。



### 議題一

除博奕事業外，目前運動觀光產業在全球觀光產業中發展迅速，以澎湖地理環境來看，亦可延伸與結合相關運動賽事如，帆船、衝浪、鐵人三項與自行車等。而此些運動賽事之發展亦有賴完善之基礎設施，包括市容、運動場館、飯店、道路、運輸系統等。因此是否需要及如何增建目前澎湖基礎設施，以有助於帶動運動觀光產業及有利於城市永續發展？

### 顏上堯博士：

澎湖發展運動觀光產業，應具備完善的基礎設施和運動環境設施，並可藉由結合運動和旅遊休閒的複合方式，例如提供運動主題餐廳、運動博物館、運動相關的建築物、休閒設施和住宿等相關服務，以吸引旅客前來澎湖觀光休閒。

澎湖具有天然的自然景觀，例如海灘、海域、島嶼等，可推動帆船、衝浪、鐵人三項等活動。另外，澎湖亦存有不少古蹟、名勝及地方特殊的文物，故可推動一些人文活動，介紹當地歷史、地理等不同主題，以呈現澎湖的地方特色。

然而，澎湖從 10 月至隔年 3 月，受東北季風影響，除海風強烈外，溫度有時亦不佳，故不利戶外水上活動，因此此段時間勢必發展可替代的活動，以利觀光事業。對此，除博奕活動較不受氣候影響外，其他戶外活動如自然珊瑚礁或者海魚等欣賞活動等，可建造大型海生館以替代。另外，如水上賽事部份亦可轉移至大型室內運動體育場舉行。

### 曾志煌博士：

(1)需要。

(2)首先，應考量可靠、便捷與舒適之聯外運輸系統，除應再強化與台灣本島之空、海運輸外，應亦特別考量福建沿海縣市未來由海路連絡澎湖的需求。其次，在澎湖本島(馬公)與鄰近島嶼之連繫方面，應加強小船基本靠泊設施之提供，尤應注意安全與景觀設計方面之考量。另在道路系統方面，因需求已由海、空有限之系統容量所侷限，故不宜再過渡增加道路容量(新闢或擴建)，而應著重道路景觀美化與落實維護，以作為本縣永續觀光發展之基礎。

### 陳茂南博士：

產業發展有所謂之群聚效應，同屬休閒遊憩之運動觀光產業若是能夠與博奕事業相結合，自然能夠發揮綜效，收到相輔相成的效果。

發展運動觀光產業需要完善的基礎設施作為後盾，而澎湖屬於離島，絕大多數的需求均來自外地，因此在發展各項觀光設施前，應先檢核現有聯外運輸設施，了解其量能、服務品質與限制，才能較為準確的評估整體發展方向與限制。以國內離島航空運輸為例，在價格、服務品質、可靠度與永續性方面均有問題，很難因應大量的旅客運量，如果旅客都到不了，當然發展機會就受到限

制。

未來澎湖若要發展博奕與運動賽事，相關聯外運輸以及形塑具有特色之觀光島嶼，非常的重要，規劃者或可選定一些天然條件與澎湖相當之國內外觀光地區作為標竿，進行差異分析後，就可大體掌握有哪些基礎設施需要補強，而未來澎湖的發展願景又在哪裡？

#### 賴威仲博士：

澎湖對外運輸以空運為主，海運為輔，冬天受東北季風影響，其與本島間海運航線多屬停航狀態，倘空運又受天候影響飛機無法起降，旅客前往的意願是否會受影響，導致博奕產業之誘因降低，此一對外交通之問題宜納入考量。

#### 民航局書面意見：

無論是否發展任何博奕或觀光事業，其實相關基礎設施仍應以對當地居民或既有需求提供基本服務為先，如市容、運動場館、飯店、道路、運輸系統僅以觀光為著眼，似有反客為主之嫌，一旦觀光產業推展不易，則要維持該等基礎設施之永續發展，將會有所困難。

未來如欲發展運動賽事，需增建相關之基礎設施，惟運動賽事雖可於舉辦期間吸引人潮，惟當活動結束後，為免造成設施閒置情況，應預為考量相關設施之利用及維護管理等問題。

目前馬公機場聯外設施與馬公市區內之大眾運輸工具較為貧乏，對觀光旅客並不便利，另亦較缺乏國際級之旅館與運動場館，除建議地方政府可由前述基礎設施著手改善外，並可參考國外作法，包裝成更為活潑之市容。

#### 議題二

若離島未來發展博奕事業時，勢必帶來大量之旅次需求。就以澎湖為例，馬公機場之腹地與地理環境，除未來擴建機場設施增加容量外，是否應搭配其他複合式大眾運輸以紓解大量之旅次？如發展複合式大眾運輸系統，有哪幾種較為合適。

#### 顏上堯博士：

參考澳門賭場的發展與營運，澳門機場周圍之大眾運輸系統選擇性頗多，包括直升機、船舶(快艇)、公共汽車、計程車及捷運等，可提高其與鄰近離島的交通機動性與可及性，且彼此可替代性亦高，不易受氣候或其他因素影響。緣此，澎湖在發展博奕旅遊事業時，亦應規劃及建置適當的複合式大眾運輸系統，以利紓解未來博奕旅遊所帶來之大量旅次。

澎湖馬公機場目前紓解機場人流之方式主要有計程車、公車以及旅館接駁車等交通工具，尚未有其他先進的運輸系統。由於澎湖各主要道路的路寬寬敞，故可優先考量發展公車捷運系統(Bus Rapid Transit, BRT)及輕軌運輸系統(Light Rapid Transit, LRT)，以承載、紓解未來大量的旅客。

LRT 與 BRT 彼此在優缺點上恰具互補特性，LRT 的優點在加減速平穩度

高、通過路口轉彎時耗時較少、低噪音與低空污，但缺點是硬體的設施成本高、需求量不高時彈性較小，而 BRT 恰可克服的 LRT 缺點，故可以「搭配」運輸的方式，以取兩者之優點。

**曾志煌博士：**

(1)本島之內大眾運輸應特別注意“低污染”之考量以塑造乾淨之休旅環境。若著眼未來博奕事業可能帶來之旅次，因為本島範圍不大，此類旅次應由未來飯店業者提供即可，公部門儘需提供幾條幹線服務即可。

(2)島嶼間之運輸則可再考量直升機與高速氣艇服務之可行性。

**陳茂南博士：**

就澎湖而言，增加運輸設施以解決容量不足問題並不困難，目前澎湖的機場與港埠設施亦稱完善，其真正的問題是需求無法有效擴增，以致於航空公司與其他的海運業者均無法穩定經營並有獲利，若是未來離島博奕事業能夠開展，只要有航空航空公司願意經營增加班次，以現有機場容量是可以因應一段時間的旅次需求增量。

對於大量旅客而言，海運將是最具運能的運輸工具，未若來要發展複合運輸，可結合高鐵、台鐵、國道客運以及各國內與國際商港，提供旅客便捷全程式的服務，至於大陸東南沿海地區，亦可透過類似之模式運作，發展各類之複合運輸。

**民航局書面意見：**

由於澎湖地區腹地不大，並不容易有足夠需求支稱軌道運輸之發展，可能以巡迴公車或計程車方式較為容易佈建。至於海運運輸亦可納入推動其對外運輸的輔助方式之一。

目前觀光客較常使用之接駁工具，應以租賃小客車或機車為主，未來如欲搭配複合式大眾運輸，如巡迴公車，應適切考量班距，否則將影響民眾之使用率。

由於馬公機場與馬公市區間之聯外交通運輸相當不便，因此其聯外交通確有改善之需求，建議可先增加機場與市區間接駁巴士之運轉頻率，然後再依需求建設輕軌等運輸系統。

**議題三**

澎湖長期受冬季之東北季風影響，每年十月份到隔年四月份，由於東北季風強勁，強度猶如小型颱風，一般夏季的戶外休閒活動無法進行，亦讓許多海、空運停擺，使運輸容量明顯受到影響。即使未來機場設施擴建後，東北季風問題依然存在。因此在未來發展上，此季風因素是否會影響澎湖博奕（或運動觀光）事業的發展，成為發展上的一個瓶頸。

**顏上堯博士：**

參考澳門賭場的發展與營運，澳門機場周圍之大眾運輸系統選擇性頗多，包括直升機、船舶(快艇)、公共汽車、計程車及捷運等，可提高其與鄰近離島的交通機動性與可及性，且彼此可替代性亦高，不易受氣候或其他因素影響。緣此，澎湖在發展博奕旅遊事業時，亦應規劃及建置適當的複合式大眾運輸系統，以利紓解未來博奕旅遊所帶來之大量旅次。

澎湖馬公機場目前紓解機場人流之方式主要有計程車、公車以及旅館接駁車等交通工具，尚未有其他先進的運輸系統。由於澎湖各主要道路的路寬寬敞，故可優先考量發展公車捷運系統(Bus Rapid Transit, BRT)及輕軌運輸系統(Light Rapid Transit, LRT)，以承載、紓解未來大量的旅客。

LRT 與 BRT 彼此在優缺點上恰具互補特性，LRT 的優點在加減速平穩度高、通過路口轉彎時耗時較少、低噪音與低空污，但缺點是硬體的設施成本高、需求量不高時彈性較小，而 BRT 恰可克服的 LRT 缺點，故可以「搭配」運輸的方式，以取兩者之優點。

#### 曾志煌博士：

(1)本島之內大眾運輸應特別注意“低污染”之考量以塑造乾淨之休旅環境。若著眼未來博奕事業可能帶來之旅次，因為本島範圍不大，此類旅次應由未來飯店業者提供即可，公部門儘需提供幾條幹線服務即可。

(2)島嶼間之運輸則可再考量直升機與高速氣艇服務之可行性。

#### 陳茂南博士：

就澎湖而言，增加運輸設施以解決容量不足問題並不困難，目前澎湖的機場與港埠設施亦稱完善，其真正的問題是需求無法有效擴增，以致於航空公司與其他的海運業者均無法穩定經營並有獲利，若是未來離島博奕事業能夠開展，只要有航空航空公司願意經營增加班次，以現有機場容量是可以因應一段時間的旅次需求增量。

對於大量旅客而言，海運將是最具運能的運輸工具，未若來要發展複合運輸，可結合高鐵、台鐵、國道客運以及各國內與國際商港，提供旅客便捷全程式的服務，至於大陸東南沿海地區，亦可透過類似之模式運作，發展各類之複合運輸。

#### 民航局書面意見：

空運容量應不致受到東北季風太大影響，主要是該等月份運輸需求減少，航空公司配合調減班次所致，如該等月份仍有相關空運需求，航空公司仍當會提供適量空運服務。

澎湖地區冬季航空運量呈現下滑，主要原因應為目前澎湖地區之觀光以戶外休閒或水上活動為主，由於冬季不利於該類活動，造成旅客減少，航空公司乃依市場需求調減班次，因天候影響停飛應非運量下滑之主因。故未

來當地季風對於運動觀光較為不利，至於博奕事業影響應較不大。

依美國拉斯維加斯經驗，博奕事業發展，受氣候或季風因素之影響應較小，惟對於一般運動觀光發展之影響較大，地方政府應參酌國外經驗，考量可否發展出較不受氣候影響之運動觀光事業。

#### **議題四**

目前金門的航空問題，往往在運輸需求尖峰期，極易造成運輸容量不足，再加上常因天候及季節狀態影響航班起降。正因為如此，政府已積極規劃進行金門尚義機場擴建工程。若未來金門可望有希望發展博奕事業，是否應以整體性規劃為考量，一併納入機場擴建計畫，除評估機場容量、觀光政策外，還可推動何種方式，更加帶動博奕事業與金門發展？

#### **顏上堯博士：**

由於金門為台灣的離島，其對外交通方式為空運或海運，若未來金門可望有機會發展博奕事業的話，金門需要提供便利的交通，才能夠吸引世界各國的遊客前來金門觀光與消費。因此，政府應就金門尚義機場重新擬定其未來短中長期的整體性發展計畫，並將目前的擴建工程一併納入此整體發展計畫內，以妥善地運用國家經費和資源，並滿足金門地區之未來發展需要。

金門在推動博奕事業的發展上，仍需配合有其他週邊產業的發展，例如金融、飯店、餐廳、娛樂等相關產業發展。此外，亦可以提供一些互補性的休閒娛樂、藝文活動、健身等設施，或推動多元且具吸引力的觀光活動等，以輔助博奕事業之發展。

#### **曾志煌博士：**

發展博奕事業，便捷的交通是基本條件，金門機場若無大幅改善，恐不易推展。惟金門與對岸廈門僅有約 40 分鐘的渡輪航距，除應積極整建本島機場設施外，與對岸合作發展，或可創造一新賣點。

#### **陳茂南博士：**

金門距離廈門非常的近，以渡輪連結有極高的效率，金門若要發展博奕事業，其顧客絕大多數應來自於對岸，台灣本島旅客用現有機場設施應該可以撐上一段時間。因此最好的運作方式應該是同時協商利用廈門機場作為進出轉運，再以海運作為金廈間之接駁。

由於金馬、澎湖等離島位居兩岸中間，可為中介且管制方便，因此許多特定的經營方式與行業如免稅店、博奕事業等均可在離島發展。未來金門甚或澎湖均應考量規劃為自由貿易區，仿香港模式，免稅並放寬出入之管制，將會有機會經營出另類的發展模式。

#### **民航局書面意見：**

目前金門機場已有擴建計畫，相關需求可採階段式、漸進式方式加以容納吸收，以做為擴建設施之參考，惟博奕事業之引進較具爭議性，在未有明確政策方向之前，相關擴建計畫僅能預留擴充之彈性，但無法先行加以納入類似博奕產業這類之不確定需求，以免造成過度投資浪費。

金門如發展博奕事業，其空運需求將大為提高，勢必須重新檢討機場相關設施及服務供給，納入機場整體規劃考量，另可朝向亞洲地區行銷觀光或博奕活動。惟機場擴建投資金額甚高，應先考量金門博奕事業與其他地區博奕事業之競爭關係，審慎評估可帶來之觀光客源。

由於機場擴建計畫均需投入相當多之經費，為避免投資浪費，因此在規劃時，除需整體性考量外，更應審慎評估未來可能之旅運需求，惟金門機場之擴建並非影響金門發展之唯一因素，地方政府亦應透過發展與包裝金門觀光資源，以吸引更多觀光旅客。

#### **議題五**

目前金門實施與大陸「小三通」，此運輸連結方便下，可否成為連結大陸旅遊或吸引大陸旅客之利基。對未來金門發展博奕事業帶來優勢。

#### **顏上堯博士：**

由於金門為台灣的離島，其對外交通方式為空運或海運，若未來金門可望有機會發展博奕事業的話，金門需要提供便利的交通，才能夠吸引世界各國的遊客前來金門觀光與消費。因此，政府應就金門尚義機場重新擬定其未來短中長期的整體性發展計畫，並將目前的擴建工程一併納入此整體發展計畫內，以妥善地運用國家經費和資源，並滿足金門地區之未來發展需要。

金門在推動博奕事業的發展上，仍需配合有其他週邊產業的發展，例如金融、飯店、餐廳、娛樂等相關產業發展。此外，亦可以提供一些互補性的休閒娛樂、藝文活動、健身等設施，或推動多元且具吸引性的觀光活動等，以輔助博奕事業之發展。

#### **曾志煌博士：**

必然是的，看看澳門便可知。惟除金門之博奕規劃要有吸引力外，價廉方便的運輸絕對是一先決條件。

#### **陳茂南博士：**

兩岸通航會讓「小三通」之優勢逐漸消滅（雖然這兩個月旅客需求激增），到一定程度之後再趨於穩定。未來若是大陸旅客可以利用金門或澎湖的機場進入台灣，且小三通與直航仍存有相當之價差，則金門、澎湖作為陸客來台的第二或第三管道，確實具有連結大陸旅遊及吸引大陸旅客之利基。

#### **民航局書面意見：**

便捷的運輸為發展各項經濟活動的基礎，但交通僅為一必要條件而非充分

條件，要對未來金門發展博奕事業帶來優勢，仍需視金門是否具備發展博奕事業的充分條件。

運輸的便利性本就對於促進兩地間之經濟活動有助益；金門實施與大陸地區擴大「小三通」後，大陸民眾往來金門更為便利，確有助於吸引大陸地區之民眾至金門觀光或旅遊。惟未來兩岸直航分階段擴大實施，各縣市均有可能改善與大陸地區之交通便利性，金門博奕事業之發展仍應找出本身的競爭優勢。

由於擴大小三通之實施，使得金門與大陸間之交通更為便利，對金門博奕事業之發展應有其優勢及助益。

#### 其它意見

##### 陳茂南博士：

未來兩岸可研究發展郵輪或渡輪式的觀光遊憩與海運服務，將金、馬、澎湖等地與台灣本島觀光遊憩資源串連起來，後續各界應深入思考利用金、馬、澎湖的地理位置優勢，發展成為兩岸中轉、儲運、配銷以及休閒遊憩生活的結點，並結合兩岸之財力、資源與智慧共同努力，研發創新出新的商業模式，才能有助於離島的永續發展。

##### 民航局書面意見：

如以交通運輸的觀點出發來探討博奕事業或觀光事業並不妥適，交通應僅是推展博奕事業或觀光產業的配套措施中的一環，要為推展這些產業帶來優勢，最根本的是這些產業本身要具備足夠的吸引力，例如：相關觀光景點、博奕產業具有其特殊性，足以吸引觀光客前往，而交通運輸的便捷則在避免造成推展這些產業的障礙，否則空有便捷交通，但沒有具備足夠吸引力的觀光或博奕產業特點，亦難成就該等產業的發展，反而造成過度投資於交通運輸上的資源浪費。