

旅游计划

2020

“旅游业仍旧是关岛的主要产业。我们必须以最有效的方式推动旅游业的发展。为了达到这个目标，我们不光会把关岛改造成一个对游客极具吸引力的旅游胜地，还要让她成为关岛居民更美好的家园。”

总督卡佛，2020 蓝本





Chamorrita girl with dukduk (hermit crab).

目 录

2020 年的愿景.....	6
执行纲要.....	8
引言	10
我们的过去	12
我们的现在	16
我们是谁.....	20
我们的目标	24
我们如何达到目标	26
• 改善品质和产量	28
• 增加旅客人数及类别	32
• 增设高端酒店房间数目，鼓励再投资	36
• 专注发展会议、奖励、大会和展览.....	38
• 宣扬查莫洛文化以及其独特的多元文化	40
• 延长旅客的平均停留时间.....	42
• 宣扬我们的独特魅力	44
• 把旅游业扩展至杜梦湾以外的地方	46
总结	48



Snorkeling in Tumon Bay Marine Preserve

卡佛
關島總督



**旅遊業是關島的第一號產業，
為關島帶來了15億美元的經濟收益以及18,000個工作機會。**

這數字相當於我們島上60%的年度商業營收以及30%的非聯邦職位。旅遊業的成功與所有人的關係密不可分。對於關島觀光局過去50年的出色表現，還有現時領導層帶領我們更上一層樓的努力，我們感到十分驕傲。

**“...一個精心雕琢的計畫，
讓我們實現我們的
希望和夢想...”**

“2020旅遊計畫”是一個精心雕琢的計畫。這計畫讓我們實現我們的希望和夢想，成為一個美麗的热帶度假勝地，在吸引遊客的同時，還為所有關島居民締造一個更美好的家園。另外，這計畫也代表著一個能夠讓我們所有人懷著共同願景，凝聚起來的好機會。

卡佛
關島總督



马克·包迪加
委员会主席



“... 一个有潜力让我们的
天堂岛提升到另一个全新
层次的强势战略计画 ...”

除了为关岛作市场推广以及宣传我们岛上的文化以外，关岛观光局也肩负起发展和实践关岛长远旅游战略计画的责任。

旅游业所带来的影响，对所有关岛人而言都是举足轻重的。为此，我们竭尽所能，共同努力。“2020旅游计画”由关岛观光局联同私人持份者、政府领袖和社会大众一起策划。

在一群经验丰富的企业领袖的带领下，我们尝试挑战自我，策划出一个具行动力、目标导向，并有具体成果的计画。这成果就是一个有潜力让我们的天堂岛提升到另一个全新层次的强势战略计画。让我们同心协力，实现我们的愿景。

马克·包迪加
关岛旅游观光局委员会主席

关岛观光局管理层



卡尔·潘杰利南
总经理



乔恩·南森·迪奈特
副总经理



布鲁斯·克洛彭堡
副主席



德蕾莎·阿里奥拉
秘书



奥斯卡·宫下
司库



安玛丽·穆纳



巴特利·杰克逊



罗伯特·霍夫曼市长



阿德华多·卡沃尔



珍妮花·卡马乔



裘蒂丝·古塞德



密尔顿·森永



南森·泰明鲁



中岛·德夫



蒂娜
第三十二届关岛立法会议员



关岛观光局是一个非营利会员企业，也是美国关岛地区的官方旅游专门机构。

关岛观光局肩负着许多责任，包括制订旅游政策和方向、建立以及执行关岛的旅游战略和市场推广计画、管理可以提升和宣扬关岛景点、人们和文化特色的项目和活动，为旅客带来无可比拟的旅游体验，以及统筹与旅游相关的研究、计画、大型活动和外展活动。关岛观光局是联系政府和私人企业、旅游业、旅客和本地社区大众的重要桥梁，并以透过旅游业为居民带来优质生活为目标。

特别鸣谢：

关岛餐旅协会

日本关岛旅游协会

日本关岛旅游委员会

韩国关岛旅游委员会

旅游教育委员会

关岛大学

关岛2020年的愿景

Sunset, Agat Beach

2020年的愿景

成为世界一流的度假最佳选择，在美国这个拥有辽阔迷人的海洋的天堂岛上，为来自世界各地的二百万名商务及休闲旅客提供住宿和活动。不论是要经济实惠的，还是五星级般豪华的，在这个拥有四千年独特而悠久的文化的岛屿上，全都以安全、洁净和适合家庭欢聚的面貌呈现在大家眼前。

目的

- 订立愿景及战略方向，发展关岛旅游业。
- 确定核心目标，专注改善关岛在世界旅游业市场的竞争力。
- 教育所有持份者有关旅游业的影响，以及旅游业对关岛现今和未来经济繁荣发展的重要性。
- 激励拥抱共同愿景，鼓励所有民间持份者、公共政策制定者以及社会大众共同参与

执行纲要



Two Lovers Point

执行纲要

愿景

让关岛成为世界级的度假最佳选择。

使命

为所有关岛人带来经济机会以及提升关岛人的生活品质。

引言

一份引领关岛走向未来的路线图。一个关岛的最领先行业的共同愿景。

我们的过去

一个自1962年以来，以“就近又廉宜”的形象逐步发展起来的国际目的地。

我们的现在

一个熟悉的、地点方便的旅游目的地，并且拥有在竞争越趋激烈的区域里，透过宣传她的独特性和优质产品去改善收益和经济状况的机会。

我们是谁

我们是一群以传统和查莫洛价值观为指导原则而前进的热情好客的人。

我们的目标

缔造一个独一无二的“蓝海”旅游产物。拒绝商品化和仅靠价格竞争。

我们如何达到目标

达到彻底改变的八个核心目标：

- 1. 改善品质和产量。**
把公共场所及现有的度假区升级。鼓励私人再次投资。增加五星级设施。改善培训及服务。改善餐饮品质。根据共有、条件和限制及强制性的规范设立企业改善区。不断改善关岛的形象。
- 2. 增加旅客人数及类别。**
增添持有或并未持有豁免签证的中国旅客。达到二百万名到访旅客的目标。在市场组合中保持最少55-60%的日本旅客市场，并且做到增长小市场，增加新市场。以市场作为投资回报率的考虑。
- 3. 增设高端酒店房间数目，鼓励再投资。**
在2020年前增加1,600间房间以应对目标旅客数目。专注发展高端酒店。鼓励对现有物业的再投资。
- 4. 专注发展会议、奖励、大会和展览。**
积极把握商业会议、学校团体及其他目标团体的机会，以填补增长缓慢时期的空档。
- 5. 宣扬查莫洛文化以及其独特的多元文化。**
以查莫洛文化作为独一无二的竞争优势。让查莫洛的音乐、舞蹈、艺术、语言、文化及价值观永远流传。宣扬关岛独有的多元文化，以及西班牙和美国文化在关岛影响力。
- 6. 延长旅客的平均停留时间。**
宣传关岛的活动以及鼓励旅行社设计停留时间较长的旅游组合产品。透过把平均停留时间从三天增至四天，达到33%的消费增长。
- 7. 宣扬我们的独特魅力。**
为我们的众多的旅游景点和项目进行专业的市场推广。鼓励开发新的旅游景点及活动。
- 8. 把旅游业扩展至杜梦湾以外的地方。**
把游客区扩展至哈加特纳。在关岛的村落发展旅游业。支援本地农夫、渔民及本地制造的产品。鼓励每条村落发掘自己的独特个性和产物。

加



Shopping in Pleasure Island

引言

旅游业是关岛最大的产业，每年带来14亿美元收入，占关岛每年业务收入的百分之六十（60%）。有关产业雇用了逾18,000名岛民，占非联邦就业数目的31%。旅游业的影响以及其伴随而来的税收，对每位岛民而言都是至关重要的。

对于许多像关岛一样，资源和陆地供应有限的小岛而言，旅游业是一项优越、洁净、可以持续发展的领导行业。但是，在我们预料日本游客市场会有停止发展甚至是倒退的可能性的同时，各旅游目的地之间的相互竞争也越来越激烈。这让关岛在旅客数目上的领先地位受到威胁。令人刮目相看的是，关岛的旅游业有自己一套有条不紊的完善的战略计画，好让我们领先的旅游业能够得到保护并能持续增长。在这形势下，这个“2020旅游计画”，以路线图的形式，引领关岛继续向前发展潜力，成为多元化的一级旅游度假选择。

关岛观光局背负着宣扬关岛，让关岛成为游客目的地的责任，同时也负责设计旅游业的愿景和战略计画。2012年年中，关岛观光局展开了更新关岛的五年战略计画的过程。在这过程中，观光局越来越清楚为了要达到可持续发展的目标和方针，她需要有一个更详尽和广泛的长远计画。

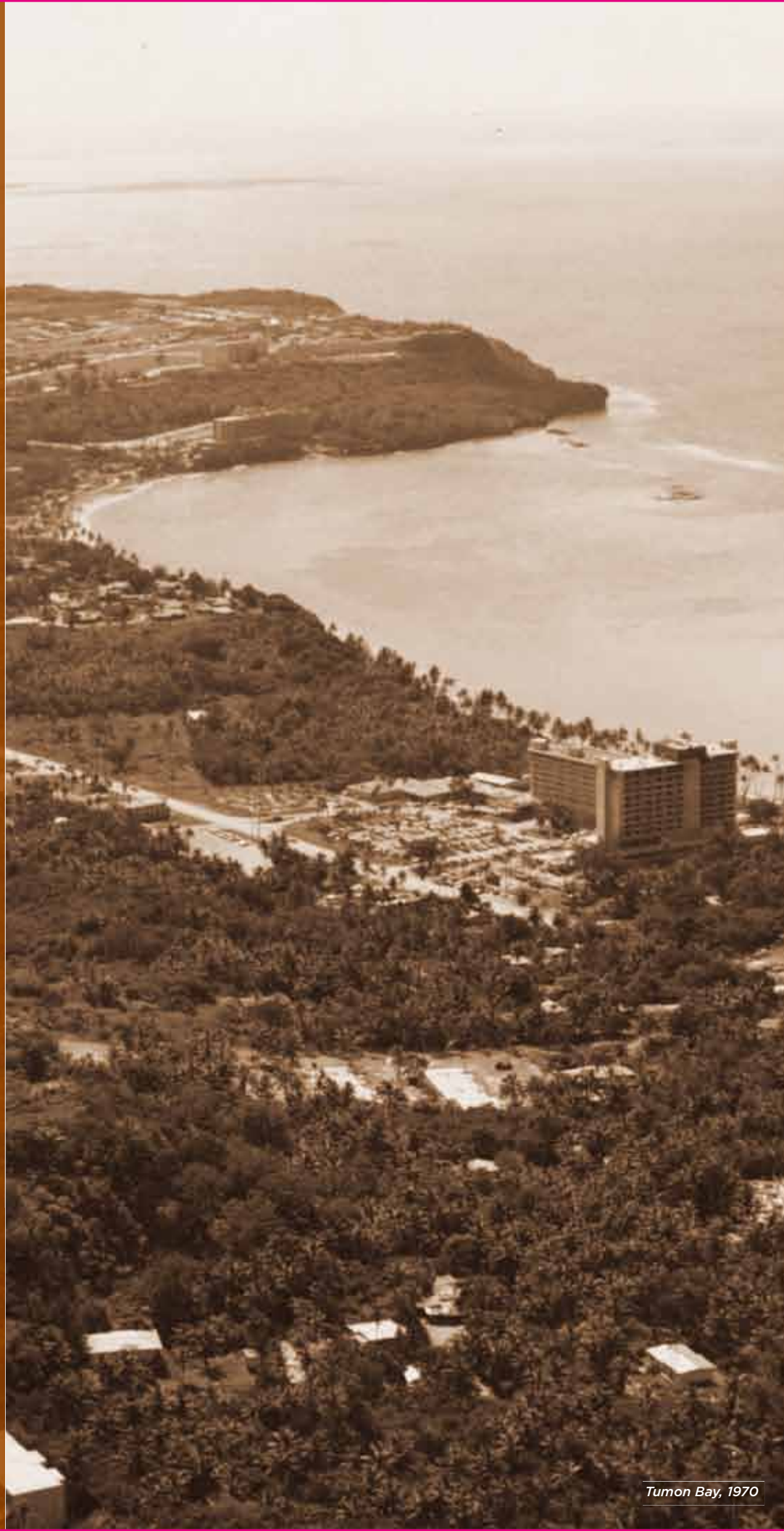
2013年年初，在关岛观光局主席马克·包迪加的领导下，观光局的各位董事、管理层和员工一起草拟了“关岛2020旅游计画”的草案。计画设订了关岛旅游业的愿景和方向。观光局深切明白想要旅游业成功，不能够光自己的力量，于是跟政府以及私营企业分享了有关计画。计画的最终版本，综合了各持份者的意见。就是这样，“关岛2020旅游计画”便成为了把关岛领向旅游业界共同愿景的路线图。

“2020旅游计画”是帮助塑造关岛的未来的发展计画。这计画包含八个核心目标，好让目的地关岛能在全球的竞争环境下茁壮成长。“2020旅游计画”是一个以行动为导向，以目标为动力的计画，并且每个项目都具有明确的成果。完成这个计画，能够推动关岛向前迈进。但是，跟所有的计画一样，只有在广泛的接受和义无反顾的执行下，我们才能达到让所有关岛旅游业的持份者都能得益的成果。



“2020 旅游计画是引领关岛走向未来的路线图。这路线图设定了所需要的愿景和方针 ...”

我们的过去



Tumon Bay, 1970

我们的过去

自从4,000年前，第一批查莫洛人移居到关岛，关岛就开始了她漫长的接待游客的历史。谢谢早期旅游业先锋的先知先觉，关岛的现代旅游业得以在1960年代开始发展起来，其后更渐渐发展成为关岛的第一行业。

泛美酒店是关岛的第一家酒店，1930年代在苏美区的一条村落建成。1959年，位于阿迦纳高地的克里夫大饭店也建成了，成为关岛旅客的第一个住处。

1962年，在总统约翰甘乃迪收回了战时海军可以因安全理由拒绝民间探访的权力的时候，关岛的国际旅游业开始发展了起来。1967年，泛美航空首次推出了关岛至东京的直航来回路线，开创了现今旅游业的先河。关岛的第一批国际旅客来自日本，而日本至今仍然是关岛最主要的客源市场。

关岛的来访人数和住宿设施在1970年代开始有所增长。到了1980年，关岛有2,345套酒店房间和300,763名旅客来访。直到1990年，关岛的酒店房间数目上升到4,955间，迎来了780,404名旅客。

自从1990年以来，尽管经历了作为关岛主要客源的日本的经济衰退，以及一连串世界大事和天灾，包括多场超级台风、非典型肺炎、911事件、8.1级地震、中东冲突，以及不幸的坠机事件等等，到访旅客的人数在2012年的时候仍持续增长至135万人。

面对着以上所说的众多挑战，虽然关岛在过去二十年间的旅客人数仍能持续增长，但当中的原因却不太值得高兴：关岛建立了一个邻近和廉价的目的地形象。由于旅游业以“就近又廉价”来为关岛作市场推广，故此，关岛慢慢变成了一个高度商品化的目的地，并透过以批发商主导的廉价销售方法进行销售。

当关岛还是在追求数量多于品质的初步发展阶段时，以“就近又廉价”的方法作招徕的确为关岛带来了不错的成绩。来关岛的旅客多了，纵使只是一些低开支预算的旅客，还是让关岛在短期内受益。不过，随着时间的过去，这方法为关岛的名声造成了负面的伤害。

在客源地市场眼中，关岛渐渐成为第二线的低品质的廉价旅游目的地。廉价的机票及酒店组成的旅游产品能为服务者带来的利润极少，包括整理及售卖这些旅游产品的旅行社。航空公司代理商的大量订位元以及缺乏直接预订的方法，都妨碍了高消费、不经代理商预订的旅游散客的增长。关岛继续是世上少有的完全以批发商作主导的目的地。

最近，业界领导者开始意识到需要改变关岛作为目的地的形象、宣扬针对旅游散客的业务、延长停留时间，以及开拓多元市场。



关岛观光局已经开始努力开展工作，朝着改善关岛作为旅游目的地的形象的方向进发，但我们需要做的还有很多。

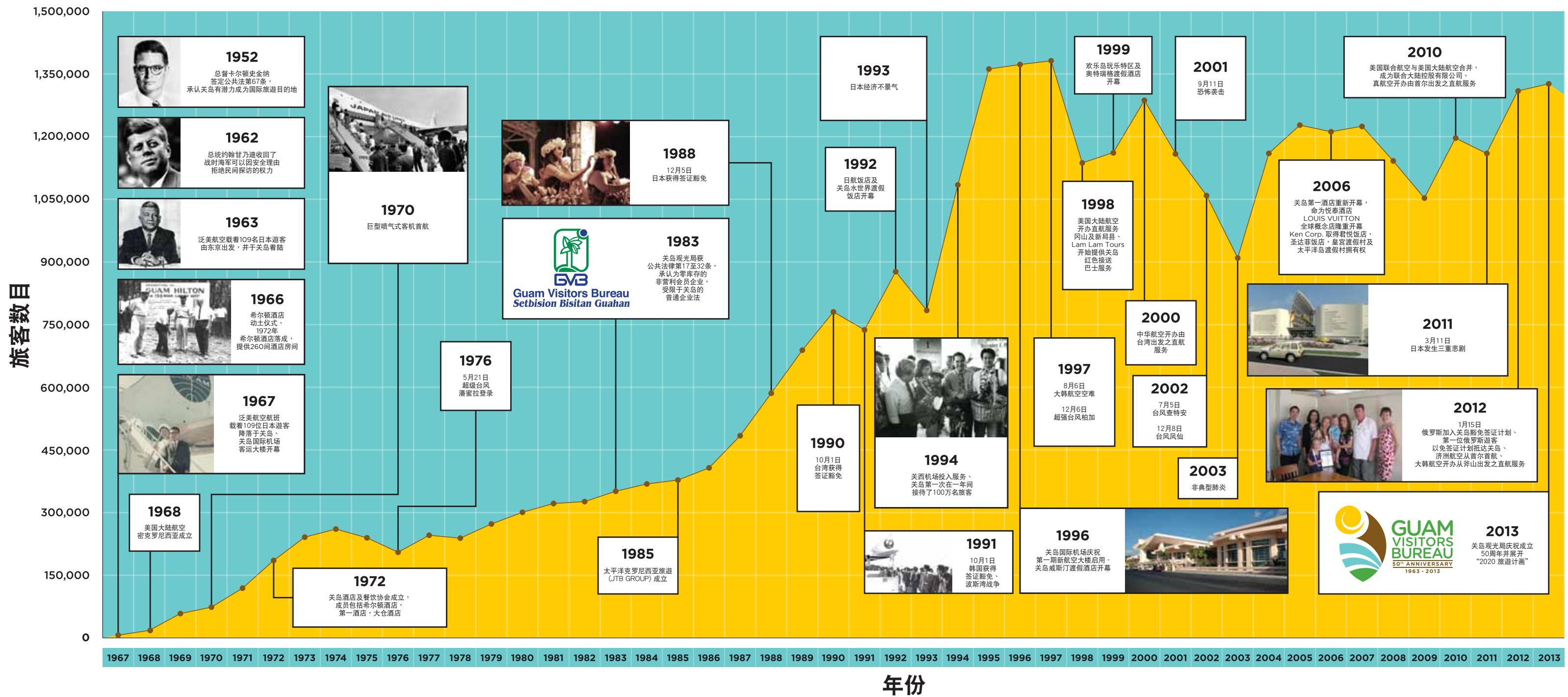
关岛的旅客：1967-2012



杜梦湾 1970



杜梦湾 2013





Tumon Bay, 2013

我们的今天

作为关岛的最大经济领域，旅游业被视为能够达至可持续经济增长及以减低对美国联邦补贴依赖的优先行业。

纵使关岛的旅游业能在东亚的主要大城市如东京、大阪、首尔及台北当中享有短途国际旅游胜地的美誉，关岛仍然需要面临新的挑战。在日本这个主要客源市场上发生的事件，如经济滞后及人口老化，会继续为关岛的旅游业带来影响。而岛上因为开始了军事建设而带来的社区人口、社会 / 文化结构的改变，无疑会使关岛的旅游事业感受到更多的阻碍。

以下将列出在这大环境下，关岛旅游业的优势、劣势、机会和威胁。这态势分析让政策制定者对旅游业有更清晰的了解，从而有助他们为行业的未来发展制订合适的政策。这些建议需要有进一步的考虑。



现况

一项有关影响旅游业的外在因素的分析，加上持份者的意见，有助于做出有关旅游业需求及组织能力的内在评估。这项分析辨别出以下的需求及机会。

- 关岛旅游业所不能控制的因素将继续影响关岛的发展。故此，我们需要执行有效的计画和政策。无论是天灾、全球疫症、经济倒退还是地理政治的纷争，旅游需求将持续受到关岛所不能控制的外在因素影响。最近，不论是在处理日本的3.11灾难的危机时，还是在处理俄罗斯旅客获特别签证许可的机会时，关岛旅游观光局均展现了迅速的反应能力。此外，获得中国签证豁免或特别许可的可能性，仍会是关岛最大的经济机会。
- 关岛现时在高峰期要面对酒店房间短缺的问题，而关岛欠缺五星级的酒店物业。许多关岛的亚洲客源市场的假期相若，引致高峰期的酒店房间严重短缺。这也造成了瓶颈效应，阻碍了没有订房障碍的新市场的发展。关岛观光局必须跟关岛经济发展局以及业界一起充分利用现时的设施，以及积极吸引新的酒店投资，尤其是高端发展专案以改善情况。



Snorkeling in Tumon Bay Marine Preserve

- 关岛不能再依赖单一的客源市场。日本游客占了关岛旅客人数的71%，这意味着把关岛的经济和日本的经济紧密地联系在一起。日本的经济不适，已经对关岛的经济造成重大的影响。虽然日本仍旧是关岛最重要的客源市场，但是关岛也要尝试将市场多元化，以确保旅游业能成功持续增长。韩国及台湾的旅客人数上升，舒缓了日本旅客数目在3.11后下跌所带来的影响。而新进的俄罗斯旅客，则增加了旅客的岛上消费及停留时间。中国、新加坡、马来西亚及澳洲，都是尚未开发的潜在客源市场。而邮轮市场的出现也展示了一个新的机会。

查莫洛文化是关岛唯一不同于其他一样拥有阳光、沙滩、大海和购物体验的旅游目的地的地方。为了能更突显这岛屿的独特之处，关于关岛、关岛人们、关岛历史的故事将会很具说服力，而我们需要把这些故事给宣扬开来。关岛必须在世界的舞台上与一些闻名于世的旅游胜地竞争。竞争者如夏威夷、印度及泰国，都是透过利用自己独特的文化为旅客带来高品质的旅游体验，从而打造出强势品牌的。虽然我们已经展开了前进的步伐，但关岛观光局的市场推广情报仍然显示关岛的旅客希望多体验关岛的独特文化和美食，而观光局必须透过她的行动方案和活动，好好把握这个机会。

- 随着科技进步，工业的发展需求正在演变，而关岛的旅游业也不例外。利用互联网服务搜集旅游资讯和订购旅游服务的旅客数目不断增加。除此以外，旅客还会透过流动装置，利用社交媒体立刻分享旅游体验。旅游业必须利用崭新的科技，高效地宣传关岛，并为关岛建立正面的品牌形象。

关岛必须改善她的旅游产物以吸引高消费和停留得较久的旅客。为了摆脱“就近又便宜”的形象，关岛必须建造更多奢华的酒店，提供新的景点，更好地宣传现有的高品质景点，提升餐饮品质，改善服务水准，增加购物选择，还有改善机场设施。除此以外，我们更需要多注重于美化关岛和进行公共设施的维护，如道路、公园和海滩。另外，我们还需要尽力鼓励私营企业再投资以及改善商品品质。

- 商务及团体旅游能填补关岛在增长缓慢时期的房间空档。会议、奖励、大会和展览产业是旅游业中发展最快的区域。关岛地点邻近主要的亚洲城市，这正代表着一个能吸引商务旅游的真正机会，尤其是在旅游淡季。新的投资，比如都喜天澜岛般的会议设施，能让关岛容纳人数更多的团体。除此以外，社区、军事、教育、宗教及兄弟会组织如日本学校，我们也应该积极争取。策划和执行具标志性的大型活动如马拉松和音乐节等，均有助于填补淡季的空档。

- 要让旅游业繁荣和持续发展，整个社区都需要投入其中，并要让所有人都在旅游业的发展过程中有所得，以及分享到当中的成果。只有在得到整个社区、政府、私营企业和居民的支援下，关岛才能够尽量展现她作为旅游胜地的潜力。从政策制定者向关岛观光局提供资金，以至于市民拾起地上的垃圾，关岛的社区大众必须团结一致，支持关岛这项第一号产业。



我们是谁？



| Pátgon (child) with mango |

我们是谁？

指导原则

由于资源有限而旅游业兴趣多元化，关岛观光局必须创造一个清晰的战略方向以达到长远的成功。

以下的指导原则从关岛观光局的使命发展而来，阐释了相关的水准要求，将观光局的工作导向愿景。

合作

鼓励和支持持份者之间的持续互动、参与和沟通。

可持续性

替关岛居民和企业把旅游业的经济及社会利益极大化的同时，尊重、保护和提升关岛的自然、文化、历史和人文资源。

领导

为旅游业设立方向以及支援有助于实现共同目标的行动方案。

品质

呈现最佳的旅游产品和服务，同时确保关岛的独特个性及地方感能得以保留及宣扬。

责任

整合出一套能有效地计画、测量及评估结果的系统，以保持高透明度的方式来善用资源。

使命

建立可持续发展的旅游业，在创造经济机会的同时，提高所有居民的生活品质，保育岛上的独有遗产、文化和天然环境，并且把关岛变成一个更好的居住、工作和旅游的地方。



传统的查莫洛价值观

关岛观光局受到关岛好客的“Håfa Adai”精神启发，利用活动来加冕和延续关岛当地的查莫洛文化。关岛观光局持续把查莫洛文化融入决策中，并相信认可和融入传统的查莫洛价值观十分重要，因为查莫洛价值观能充分展现出关岛作为一个独特的生活和旅游地点的特色。即使在今天这个社会，这些传统的查莫洛价值观仍然能和关岛观光局的指导原则互相补足。

Inåfa'maolek (和谐共容)

所有查莫洛价值观都是建基于通力合作的精神。努力追寻恢复和谐协调，是马利安纳群岛人们的指导原则，就像黄金定律一样。inåfa'maolek的实践建立在以下六种价值观之上：

Respetu (尊重)

永远尊重他人、大地和海洋。

Ma'nginge' (亲吻手部或面颊)

向长辈还有你在家庭和社会中的重要他者表达你的尊重。传统上，这是当我们遇到长辈的时候会做的，表达对长辈的敬意和展示他们的重要性。

Mamåhlao (廉耻)

永远不会做让家人感到羞耻的事情。羞耻感这个概念在查莫洛文化里，能确保每一个人都有责任通过留意自身的言行举止来创造和谐。

Chenchule' (馈赠)

社会上一个互相回馈的制度。家人在有需要的时候互相帮忙，以表达他们对大家的关心和责任。当一方做出馈赠，接收的人会放在心上，然后以同样价值或更高价值的礼物，在适当的时候给予回馈，继而把这行为持续下去。

Che'lu (手足之情)

不光是你的亲兄弟姐妹，对待你的朋友、工作伙伴还有朋辈都要像对待兄弟姐妹一样。这适用于工作间、社交场合和组织，以展现友爱。

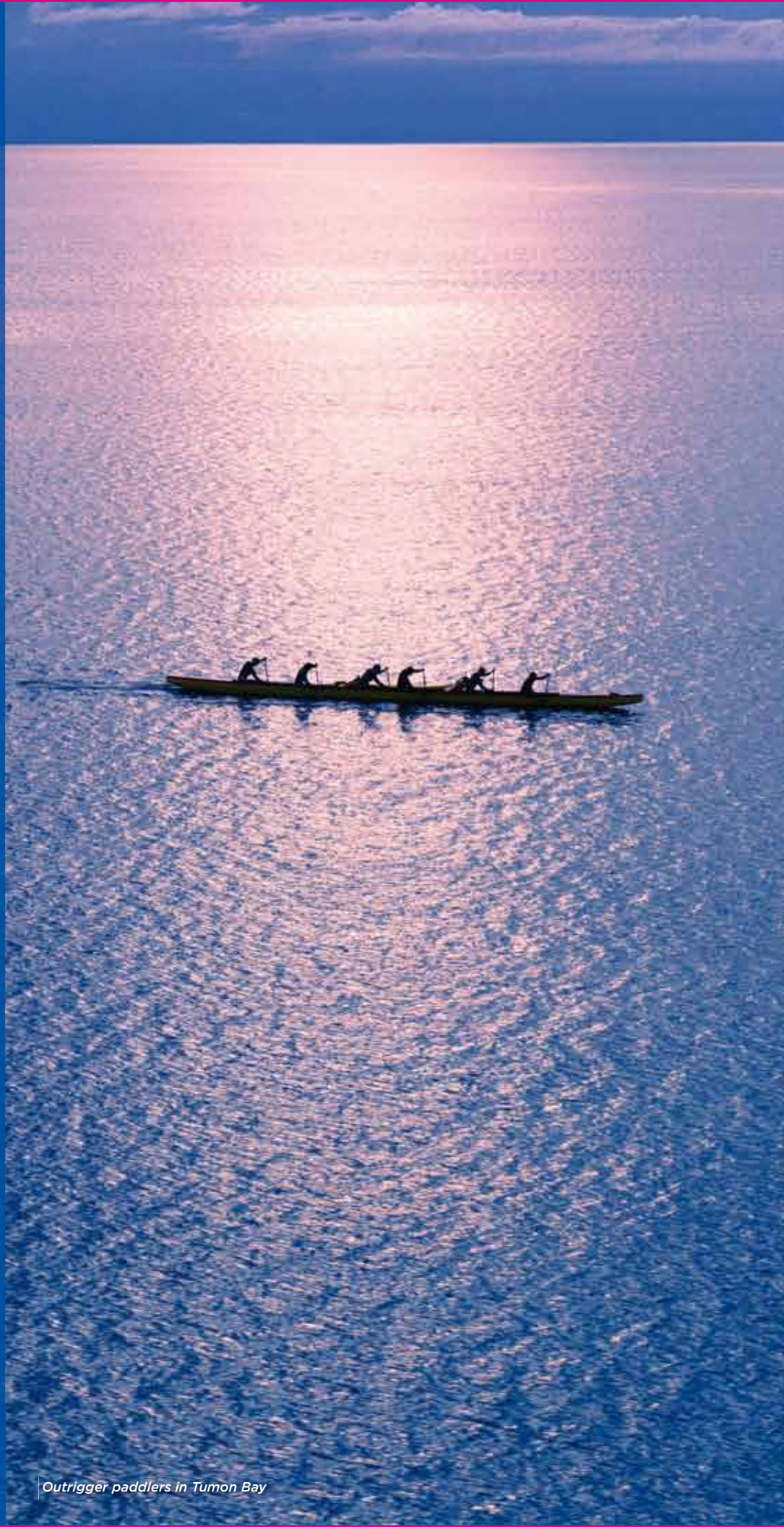
Patgon (孩子)

我们社区所有的孩子都很宝贵。每个人都有责任以爱来养育这些孩子成长，并且让他们认识这些文化价值。

Chamorrita in traditional dress
Photo courtesy of Island Time Magazine



我们的目标



Outrigger paddlers in Tumon Bay

我们的目标

关岛和蓝海战略

国际旅游业竞争非常激烈，而业界正面临着复杂而巨大的挑战。业界的运作环境需要旅游业的持份者以彻底改变战略方向的方式做出改变，这不光是为了解决一些长期以来的问题，更重要的是要更有效地解决当下的挑战以把握的新机会。

在金伟灿和勒尼漠博尼的蓝海战略（哈佛企管评论）中，作者们指出在已经饱和的行业里很难保持表现，真正的机会是要创造蓝海般没有市场竞争的空间。蓝海策略能帮助关岛面对当下的挑战，让关岛的旅游业持续增长。

与其在现有的市场（所谓的“红海”由割喉式的价格竞争造成）和传统的业界中竞争，关岛所拥有的是可以在没有竞争的未知的市场里，创造需求的机会（所谓的“蓝海”）。当竞争者正在努力尝试打败对手，希望在现有的需求里获得更多的时候，这红海的空间只会越来越窄，而利润的增长前景也会变得越来越少。

最终，这情况造成了产品和服务的商品化，价格的竞争和边际利润的下降。这些都是关岛所经历过的，而如今关岛仍然面对这样的情况。在只用价格来竞争而不推销独特的价值的时候，关岛的旅游产品和利润开始渐渐恶化，以致没有能力加价，也没有资金投入在资本增值上：一个典型的恶性循环。

蓝海策略的目标是让竞争变得无关。这要把市场界线重新定位，把注意力放在大环境上，跨越现时的需求，以及编排正确的战略次序——这一切都是为了通过价值革新来开发新的顾客市场。换言之，关岛要透过独特的旅游产品来吸引新的顾客，而这些独特之处是别的地方不会有的：比如说是一个美国的一线旅游胜地，距离主要客源市场不过三个小时的航程，而且还具有独特的查莫洛文化。

如何做到？

1. 把关岛重新定位为一线旅游目的地选择。在品质认知方面达到彻底的改变。
2. 宣扬关岛的独特之处。让查莫洛文化在旅客到访的一刻便无处不在。
3. 以弃关岛而选夏威夷的高消费旅客为新的市场目标。他们不选择关岛的部分原因是因为关岛缺乏五星级的设施。
4. 透过把关岛定位为独特的市场，培育尚未发展的市场如中国，并且吸引新的尚未到过关岛的海外旅客。

这些是业界可以用作创造蓝海的一些方法。为关岛作为目的地而创造蓝海，可以为关岛建立品牌，帮助关岛的摆脱“就近又廉价”的形象，成为独特的旅游目的地，并且能避免被其他目的地模仿。

创造蓝海必须要从精神上开始，相信可以达到一个彻底的改变。那些不相信可以做到这样的改变的人，可以看看过往的一些例子。就像在数十年前，“日本制造”代表着品质粗劣，而现在却代表着品质保证。如果各利益相关者都深信这样的改变是可能的，并且能全力以赴，关岛绝对能彻底地改变。现时，关岛已经拥有所有最基本的条件，包括世界级的环境、蔚蓝的天空、清澈的海洋，以及高品质的海洋活动，如钓鱼、浮潜、还有高尔夫球等等。剩下的就要靠负责的领导人，以及各持份者的参与。

我们如何达到目标

Sunrise, Tamuning cliffside |

2020年 的愿景

成为世界一流的度假最佳选择，在美国这个拥有辽阔迷人的海洋的天堂岛上，为来自世界各地的二百万名商务及休闲旅客提供住宿和活动。不论是要经济实惠的，还是五星级般豪华的，在这个拥有四千年独特而悠久的文化的岛屿上，全都以安全、洁净和适合家庭欢聚的面貌呈现在大家眼前。

八个 核心目标

1. 改善品质和产量
2. 增加旅客人数及类别
3. 增设高端酒店房间数目，鼓励再投资
4. 专注发展会议、奖励、大会和展览
5. 宣扬查莫洛文化
6. 延长平均停留时间
7. 宣扬我们的独特魅力
8. 把旅游业扩展至杜梦湾以外的地方

改善品质和产量

为了吸引高消费的旅客和增加收益和利润，我们需要改善关岛的品质。过往，关岛给予人廉价旅游目的地的印象，吸引了低消费的旅客。因此，为了吸引高消费的旅客，我们必须先改善产品的品质，这样关岛的声誉才会渐渐得到改善。

批发商把关岛的旅游组合产品以低至每人500美元的价钱出售，产品中包括来回机票以及三晚的酒店住宿。以单边走廊式的海景住宿为例，关岛酒店的平均每晚收费约125美元。事实上，有关收费应该要高50%才合理。过度压抑的价钱当然不能够追上通胀。结果，大部份酒店老板都没有足够的利润去再投资他们的资产。在这经纪主导的红海经营模式下，关岛酒店业只能年复一年地继续压抑价格。

关岛的自选团及自选景点上的消费由十年前的人均150美元下跌至今天的少于75美元。加上成本上涨，难怪经营者难以再投资在他们的商品上。另外，购物方面的消费也同样有所下降。

透过改善品质及在现时的游客外吸引更多高消费的游客，岛上的旅客人均消费便会上升。这样也会让所有直接、间接，以及随之而来的消费都增加。关岛各界均会因此受益。

我们并非预期整个旅游业会在一夜之间有翻天覆地的改变，也不期望所有的商品都能奇迹似地突然都变成最优质的。我们必须有意义而又实际地去改善现有的产品和服务，并且同时增加新的五星级物业。这能让基本服务慢慢改善，达到一个体面的水准，从而慢慢把关岛的形象，利用七到十年的时间，从“廉价”变为“有价”，再从“有价”变为“有品质”。

为了改善声誉和提高价格，我们必须先把品质改善。关岛可以通过改善产品，吸引高消费的旅客，以及通过以下的措施，大幅提高税基：

- **维护和提升公共场所设施，改善品质。**禁止在杜梦湾涂鸦、减少汽车排放废气、防止杜梦湾的街道水浸、清拆违法的招牌、禁止违法的兜售、改善粗糙的地貌、改善机场及公众地方的缺乏维修的公共洗手间。改善旅客安全、提升保安、设立多语言指示牌、保持机场整洁、缩短入境等候时间、加快处理选项等等。关岛需要改善的实在很多，而这些改变需要我们做出很大的努力。除此以外，还需要有合理而适度的经费和执行方法。

- **提供需要的资金。**旅游发展基金必须用于维修及提升产品和服务品质上。在过去超过十五年，旅游业方面并没有显著的投资。政府必须增加旅游发展基金，以确保公园、海滩、道路和人行道都能一致性地得到高品质的保养。所有与关岛观光局的旅游目标或直接有助于旅游发展的文化目标无关的投资，都必须避免。而投资的新焦点必需放在支援产品和服务的保养和改善上。必要时，这些活动可以由关岛观光局管理，由合约服务供应商执行。关岛观光局已开始小心翼翼地、有效地肩负起中央旅游区的保养责任。

- **建立像威基基促进会一样的企业改善中心。**我们建议公营机构专注于改善旅游设施（见31页的叙述）。我们必须小心确保私营企业在税务上不会有额外的负担。所以，与其在税务上挣扎，倒不如建立共有、条件和限制，以确保维修等要求能得到良好的执行。

- **增添五星级的奢侈品。**这能改善关岛的产品，并能吸引新的高消费旅客。在高端酒店的投资下，每间房间能创造平均1.5份到3份工作，并对本地经济有重要的放大作用。由于在最基本的酒店服务以外，高端酒店还提供了更好品质的服务和设施，所以奢华的酒店大多比其他种类的旅游住宿聘请更多的人手。这可以为关岛带来更多的税收，还有为企业带来更高的收入。虽然可能需要一段较长的时间才能真正地吸引五星级酒店的投资，但是，只要先有四星半的酒店，慢慢就可以吸引五星级的酒店。除此以外，也可以在杜梦湾外，以别墅形式兴建像山妍四季度假村般的五星级的物业。我们需要努力争取这样的物业投资，包括直接接触阿曼、四季和其他类似的地产商和发展商。我们需要考虑鼓励投资。

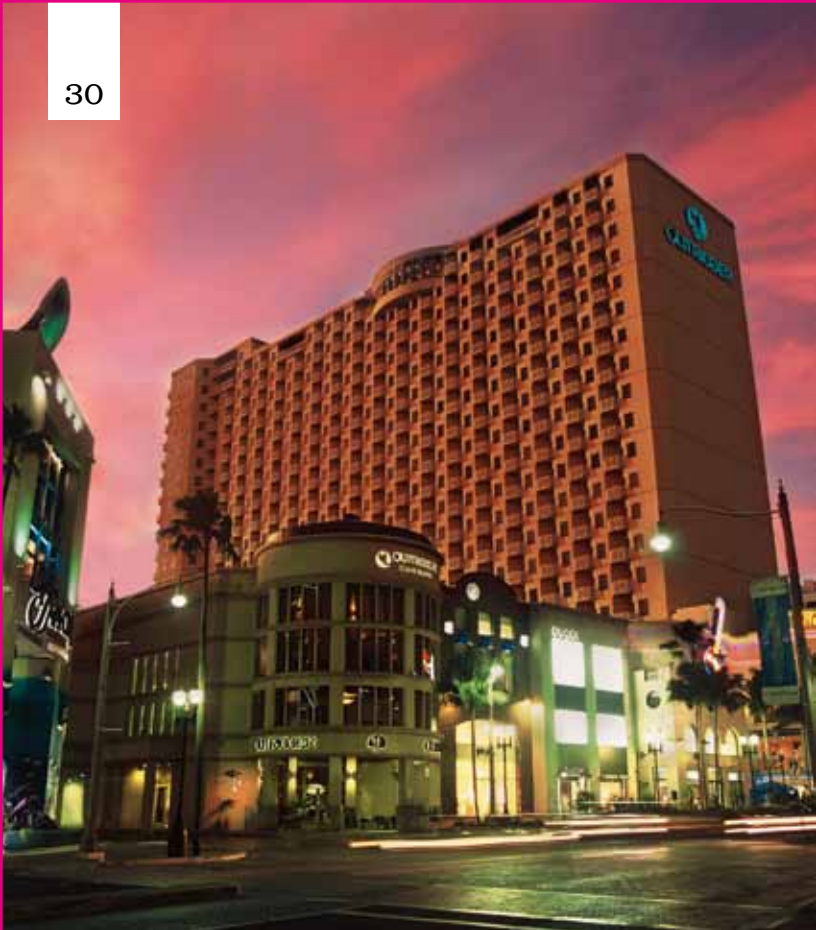
- **透过为线上员工及督导员设立招待培训项目来保持优质的旅客服务和提高关岛的劳动力。**这是确保关岛能保持竞争力和吸引旅客再光临的重要的一环。由于预料不同市场的旅客数目会有所上升，服务提供者必须对旅客的认知转变保持敏感度。同时，要确保提服务水准的稳定，以满足大部分市场的需求。这将包括争取获得H-2签证豁免。至少，给予实习生和培训人员有关的豁免。

- **将现有的私人度假区升级。**改善收益。方法包括提升酒店和旅游产品及服务的水准、订立与竞争目的地相若的收费、创造能支援旅游散客的销售架构以及停止提供因大量订位引致的过度的机票优惠。透过如夏威夷酒店改造及建设税收抵免般的鼓励措施，增加公共资金项目及推动私营企业再投资。
- **把关岛重新定位为一流的度假选择，慢慢把关岛的目的地形像从“就近又廉价”改变为“有价”，再从“有价”改变为“有品质”。**为了达到这个改变，私营和公共企业都需要做出有效的投资以改善关岛的产物。所有持份者都必须不辞劳苦地向着提升和改变关岛的形象而努力，为关岛进行早应完成的维修及显著的资本投资。当整个关岛都需要被努力地改造，面对杜梦湾这个关岛的经济动力来源，我们需要以优先处理的方式去保养她，让她增值。

成功的指标

- 所有主要客源市场的岛上消费增加
- 关岛酒店的日均房价及平均客房收入增加
- 旅客满意度调查的评分上升
- 关岛的品牌形象被重新定位





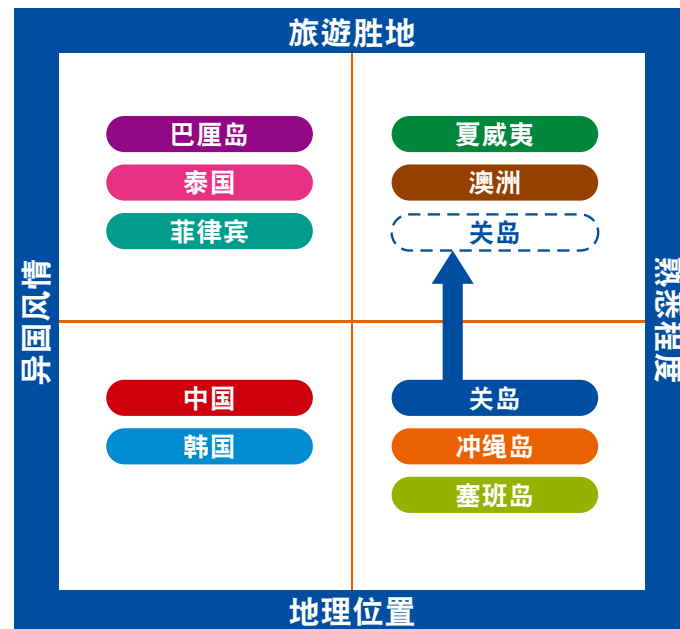
企业改善区

关岛的主要旅遊区杜梦湾，距离大部份的客源市场只是几个小时的航程和一个时区之隔。位元处美丽的热带地区，杜梦湾拥有绝佳的天气、未被污染的晴空，还有美丽的海洋，吸引了许多来关岛的旅客。可是，杜梦湾的酒店非常需要一番改造，包括美化和维修区内开始退化的公共及私营基建。其中一个解决这个问题方法是像威基基促进会般，建立企业改善区。

企业改善区提供了机会，让许多私营企业能有聚在一起，就最低的要求水准和地区所需改善达到共识。企业改善区将由一群致力把杜梦湾打造成一个洁净、安全和充满活力的适合投资、工作和耍乐的好地方的物业持有人和租户组成。企业改善区可以就杜梦湾需要改善的地方一同向政府发声。

企业改善区也可以透过订立让关岛观光局及企业改善区组织可以自行执行的共有、条件和限制来制订最低的维修指标和政策，如成立像民警般的旅客安全巡逻队等等。

目的地形象定位



目的地形象图

巴厘岛、菲律宾、泰国

虽然没有太多适合习惯高生活水准的家庭和长者的娱乐设施，但却充满异国风情，十分有趣。

夏威夷及澳洲

适合长途旅遊，也被认为是值得多花金钱和停留较久的顶尖的度假胜地（具吸引力）。

中国及韩国

非常容易到达，适合短途旅行。吸引力主要来自购物的体验、具异国风情的食物、相对地新颖，而且价格便宜。

关岛，塞班岛及冲绳岛

非常容易到达、市场成熟但不浮夸、地点方便、适合家庭旅遊、熟悉、有安全感。地理位置是比形象更重要的资产。

关岛期望可以透过重新定义和开发新的工艺品牌把她的目的地形象提升至接近夏威夷和澳洲的水准，以吸引停留更长时间和消费更多的旅客。

劳动力发展计画

劳动力发展是所有旅遊目的地可以持续发展的重要因素。而对于缺乏技术工人的许多小岛目的地而言，这问题更为关键。

随着关岛的旅客数目越来越多，以及关岛计划在2020年前建立额外的酒店房间货存，关岛将需要大量的旅遊业员工。在旅遊业35%的流失率的影响下，关岛必须要培养出一班具潜力的员工来填补空缺。如果业界在处理这项问题上不够主动，那么旅遊业最先要面对的挑战将会是如何填补这些空缺。

在关岛约170,000的人口中，平民劳动力占63,678人，另外有5,006人在部队。剩下的38,667人正靠收取援助金过活，没有参与劳动市场。关岛的许多人都没有完成他们的正规教育或职业培训，包括上了高中但却未能获得文凭的11,429人。这为旅遊业带来了第二个挑战，就是难以确保业界的员工都受过良好的培训和教育，有能力提供雇主和顾客所期待的服务水准。

为了解决以上所说的问题和其他有关服务水准的疑问，业界领袖必须共同向大众加强沟通和宣传旅遊业可以为社会经济带来的好处。此外，为了旅遊业短期和长远的稳定发展和增长，关岛必须培养技术性员工，创造职业的可持续性。

虽然许多组织已经开始关注劳动力发展的问题，但是仍然有要面对的挑战，就是并非所有的课程都能很好地整合在一起，让旅遊业可以有更大的得益。要有真正的改变，就需要有系统的组织。其中一个可能的解决方法是建立专为线上员工而提供的待客培训课程。课程可以包括建立一个线上的培训课程，完成指定课程可以提高学分。

玛莉·罗兹

关岛餐旅协会主席



成功的指标

- 旅遊业的雇用人数和工资的提升
- 旅客满意度调查的评分上升



目标二

增加旅客人数及类别

把关岛推广为旅游目的地继续是关岛观光局的首要任务。观光局利用旅客资料及市场情报建立创新的项目以增加客源市场的旅客数目及收益。为了实践长远的战略计画，关岛观光局专注于主要的市场领域，与国际的市场推广伙伴及业界的持份者合作，创造可以改善及强化岛上旅游业的有效的市场推广方案。

随着未开发的旅客市场的出现以及中国出境旅客数目的增长，我们必须持续努力发掘好好把握这些新机会的方法。过去十年间，中国是世界上增长速度最快的主要旅游市场，现在也一样。根据联合国世界旅游组织最近的报告，2012年中国的出境旅游消费达到1020亿美元，让中国成为了世界上消费最多的主要旅游市场。关岛距离中国最人口密集的城市只有五小时的航程，故此，关岛有条件在中国这个出境游市场上分一杯羹。

- 在2015年达到150万的到访旅客人数，并期望在2020至2023年间达到200万的旅客人数。达到目标的方法，是在现有的日本旅客市场以外增添新的旅客市场，但同时小心保护现有的旅客市场免受伤害。

- 开拓多元市场，积极瞄准中国市场（有签证豁免 / 没有签证豁免）。夏威夷有100,000名中国旅客没有签证豁免，这表示关岛观光局必须努力争取中国旅客，不论他们是有签证豁免还是没有签证豁免。这努力绝对是会有成果的，尤其是非移民签证的等候时间，已由三年前的超过一百天，减少到2013年年底的七天。
- 保护关岛现有的可靠、低影响的日本家庭市场。考虑市场组合的敏感性。小心融合市场，不把现有的日本家庭旅客吓跑。长远要在市场组合中保持55%至65%的日本市场，因为日本旅客仍然是关岛旅游业的主要收入来源，而且日本旅客是利生态持续发展的旅客类别。
- 让中国市场强势增长的主要计画。在本章的图表中，我们预料在现时及将来的市场组合中会增加350,000名中国旅客。然而，这并非代表中国旅客的数目不可能超过50万或甚至达到100万。为了保护现有的旅客市场，我们需要为建立新的旅游中心区域（一个新的杜梦湾）做出审慎的考虑，以面对中国旅客数目超越50万的可能性。

成功的指标

- 在2020至2023前，旅客人数增加至200万
- 客源市场组合更多元化，对主要市场的依赖降低



2020年访客预测

年份 旅客	2012	市场 组合	2020	市场组合 (不包括免签证的中国地区)*	市场组合 (包括免签证的中国地区)*
日本	929,229	71.0%	1,050,000	60.0%	52.5%
韩国	182,829	14.0%	350,000	20.0%	17.5%
台湾	49,144	3.8%	70,000	4.0%	3.5%
香港	8,609	0.7%	12,000	0.7%	0.6%
菲律宾	10,483	0.8%	15,000	0.9%	0.8%
俄罗斯	4,040	0.3%	20,000	1.1%	1.0%
美国及夏威夷	62,618	4.8%	70,000	4.0%	3.5%
澳洲	3,763	0.3%	5,000	0.3%	0.3%
安纳群岛	16,717	1.3%	20,000	1.1%	1.0%
密克罗尼西亚	14,640	1.1%	18,000	1.0%	0.9%
其他	17,024	1.3%	20,000	1.1%	1.0%
没有免签证的中国地区	8,939	0.7%	100,000	5.7%	
免签证的中国地区			350,000		17.5%
总数 (不包括免签证的中国地区)*	1,308,035		1,750,000		
总数 (包括免签证的中国地区除外)*			2,000,000		

* China Visa Waiver (CVW)

- 发展俄罗斯、韩国及其他旅客市场。增加关口城市，让来到关岛变得更方便。尽量利用互联网和社交媒体，以最合适、最具成本效益的工具对待目标市场。争取和实现中国及俄罗斯的直飞航班。将现有市场分类（银发老人、婚宴等等）以便做出更有效的市场推广。评估经济影响及关岛观光局的计画成果，把重点放在市场的渗透度、市场占有率及旅客消费上，而非只限于旅客人数。开发如地区游轮业等新市场（见35页）。
- 透过创造需求，与航空业和机场一起增加到关岛的机位和新路线。维持现有航空载量，同时增加新市场如台湾、俄罗斯、澳洲、新加坡及中国的市场占有率。吸引新的航空公司，包括到关岛的廉价航空公司，同时继续支持现有的航空公司。
- 以单一市场为基础，检视投资回报率。当中包括每名旅客的市场推销成本、平均每名访客的本地消费额，以及每个市场的每名访客带来的投资净回报。
- 在增加关岛旅客的同时，小心关注环境的可持续发展性。跟从世界旅游组织的旅游可持续发展的准则来管理所有资源，在满足经济、社会及美学的同时，也能保持文化的完整性，生态和生物的多样性。

游轮业的区域性机遇

关岛很适合作为小型的密克罗尼西亚区域邮轮的大本营，以及可以容纳到访船只。

全球游轮工业是世界旅游业其中一个增长最快的环节，年度旅客增长率达7%至8%。游轮业在1980年服务了两百万名乘客，直至2011年，该数目上升至1600万名乘客。国际邮轮协会的资料显示游轮市场的人口结构特征对希望吸引高消费旅客的目的地而言十分有吸引力。

为了让关岛和密克罗尼西亚成为游轮目的地，关岛港务局的代表、关岛观光局以及亚太旅游协会密克罗尼西亚代表在2010年宣布成为合作伙伴，建立密克罗尼西亚游轮协会。作为非牟利、零库存的成员组织，密克罗尼西亚游轮协会正努力建立可持续发展的新兴旅客市场，以及增加能服务密克罗尼西亚区域邮轮的经济活动。

关岛在游轮业上有发展的空间，而这不需要额外的酒店房间。不光是关岛，还有其他密克罗尼西亚的岛屿都能从游轮业上获益。游轮业可以带来大量的收入，但不会带来大型基建专案的负担，以及为市场带来负面伤害。其他好处还包括可以透过为下一代创造新的经济机会来鼓励密克罗尼西亚的一些小岛居民迁出小岛。此外，邮轮观光客的增加，也制造了更好的机会去进一步推行文化和古迹保育。未来亚洲邮轮业的发展地区与密克罗尼西亚地区距离相近，加上独特的文化、生物多样性和其他因素等，都开发了关岛及邻近地区作为具吸引力的游轮目的地的条件。

必须采取措施，确保在码头设施上的基建投资不会超越现有的由有限的邮轮旅客的岛上消费带来的直接投资回报。然而，我们需要考虑建立一个小区的游轮航线，还有为到访游轮建立低成本、高格调的游轮到访地形象。



目标三

增设高端酒店房间数目，鼓励再投资

提升关岛的形象是让关岛能发挥作为目的地的潜能的重要一环。为此，持份者必须专注于提高品质、开发市场、增加到访旅客人数，以及经济及高端的酒店房间数目。关岛不会在一夜之间成为五星级的目的地，而关岛的酒店也不能单凭把房间改善就能变成五星级的酒店。然而，透过调整税务方案来重新装修现有的酒店，一定能帮助提升关岛的房间货存。改善我们现有的，以及持续努力把一切做到最好的思想，将会让关岛的形象有所改善。

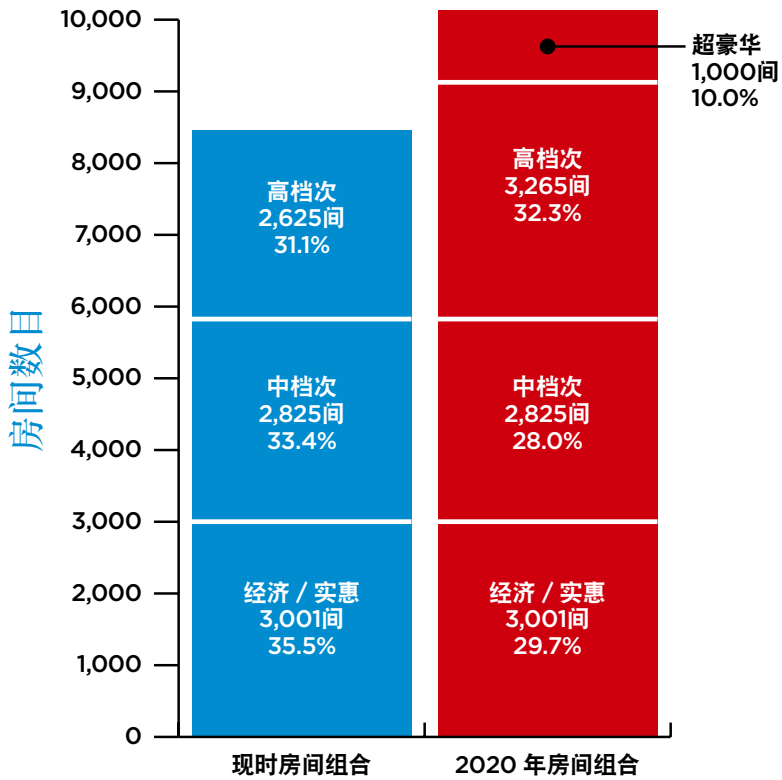
- 增加足够的酒店房间以应对**2020年达到两百万名旅客**的目标。推行所需的鼓励措施，以吸引五星级的旗号如丽思卡尔顿、四季酒店及精品别墅酒店发展商如阿曼和或第六感集团等。
- 关岛将需要在**2020年前**把她的房间库存由**8,451间**增加至**10,091间**具竞争力的房间。只有这样才能有足够的空间容纳额外的到访旅客。
- 建立吸引及帮助发展商和投资者的计画。建立合理的部门申请程式及门槛，包括最长的处理时间以及合理的审批要求。

- 鼓励发展宴会产物，如精品别墅、延长停留时间、分时度假及提供住宿和早餐。这些专案有固定的目标市场，只会吸引一些不会在关岛现有的酒店留宿的旅客的到来，从而提升关岛的旅客量。随着新市场的发展，迎合特定访客的发展可以归入有关类别。例如若杜梦湾发展别墅的话，也会带来俄罗斯的航运增长。
- 向现有的酒店持有人提供税务优惠，以鼓励他们翻新、维修和改善设施。夏威夷的108动议就是其中一个例子。这动议为相关工程提供了百分之四的税收抵免。虽然有评论反对这样的税务优惠，但资料明显反映如果没有了这些税务优惠，夏威夷的这些工程就不会进行。而大部分的持有人把这些资金重新投资在酒店上的翻新工程上。有关酒店持有人和投资者的访问进一步支持指酒店业的税收抵免在持有人作资本投资决定时担当着策略性的角色。在关岛实行类似的税收抵免，可以帮助补贴持有人，让他们更乐意翻新他们那些已变得残旧的物业。

成功的指标

- 增加房间货存
- 增加豪华大房的百分比组合
- 增加房间收费及房均收入

2020年酒店房间发展策略



	现时*	2020年
雇员 / 房间比例	13,284/1.65	16,549/1.64
占有率	77%	85.1%
房间收费	\$134	\$225
房均收入	\$103	\$191

* Source: Guam Hotel and Restaurant Association Report, September 2013

房间货存 / 预计酒店表现

2014 关岛酒店货存 29间酒店 / 8,451间房间				2020 关岛酒店货存 35间酒店 / 10,091间房间		
年份 ¹	房间数目	每晚占房量	访客人数 ²	访客停留晚数 ³	每晚占房量 ⁴	占有率
2014	8,451	3,084,615	1,400,000	4,165,000	2,192,105	71.1%
2015	8,705	3,177,325	1,486,100	4,421,148	2,326,920	73.2%
2016	8,966	3,272,590	1,577,495	4,693,048	2,470,025	75.5%
2017	9,235	3,370,775	1,674,511	4,981,671	2,621,932	77.8%
2018	9,512	3,471,880	1,777,494	5,288,043	2,783,181	80.2%
2019	9,797	3,575,905	1,886,809	5,613,258	2,954,346	82.6%
2020	10,091	3,683,215	2,002,848	5,958,473	3,136,039	85.1%

¹ 房间 - 假设在2014年有 8,451间具竞争力的房间，那么每年大概就要增加250间新的具竞争力的房间，直到2020年达到10,091间。

² 访客人数 - 可能的访客人数

³ 访客停留晚数 - 假设平均逗留晚数为3.5晚

⁴ 每晚占房量 - 假设平均每1.9名旅客占一房间



成功的指标

- 非休闲旅客数目（外部调查资料）增加
- 关岛淡季的酒店入住率增加

目标四

专注发展会议、奖励、大型会议及展览

由于关岛的旅客市场的多元化发展，可以在淡季时为酒店业带来正面的影响，我们可以采取更多的行动去把这效益扩大。

为了提高淡季的酒店入住率，关岛可尝试积极专注发展会议、奖励、大型会议及展览相关业务及大型活动，这可以为关岛带来很大的利益。

由于关岛的航空载货量及酒店供应有限，加上缺乏基建，以及主要地区的竞争激烈，关岛并不太适合举办需要在大型展览馆里举行的传统的大型会议。然而，关岛拥有适合举办2,500人或以上的会议及大型会议的设施。

- **积极发展会议、奖励、大型会议及展览及非休闲旅客市场。**由员工全心全意执行目标范围内的策略，包括贸易展览、游学团及旅游奖励市场。当中，透过目标清晰的销售策略，针对特定市场开发多元产物是首要的目标。
- **利用会议、奖励、大型会议及展览填补发展缓慢阶段（尤其是近年）的空档。**会议、奖励、大型会议及展览旅客，特别是奖励旅游参加者，有助关岛达到增长高消费、具大量可支配收入的旅客的目标。
- **投资教育及培训专案，以及在需要时补充劳动力，如培训人员及实习。**这非常重要，因为奖励旅游对服务的要求很高，逼使本地的供应商提高他们的商品和服务品质。

- **利用会议、奖励、大型会议及展览的团体人数，帮助带动到访旅客人数达标。**这是一个容易控制及有利可图的方法。平均的鼓励旅游团体人数大概有50至150人，既容易控制，亦有利可图。会议、奖励、大型会议及展览旅游参与者是高消费、高质素的旅客，并拥有大量可支配收入。
- **积极开发社区、军事、教育、宗教及兄弟会市场。**随着关岛的军事建设和军事训练的需求增加，军事及政府范畴的增长潜力也有所提升。这兴趣市场尚待开发，而其他会议（教育、宗教及兄弟会）市场，在全球化之下也有所增长。
- **以传统上会定期作海外旅游的东亚地区的学校团体为目标。**关岛的其中一个竞争者冲绳岛，每年都有接近200,000名学童参与学校旅游。关岛对这些团体其实甚具吸引力。我们应该把关岛以亚洲大都会以外的旅游目的地形象作市场推广。宣扬关岛能向教育团体提供的体验，如英语、环境研究，及备试（注册会计师考试、学业能力倾向测验、医学院入学考试等等）。





成功的指标

- 加深对查莫洛文化的认识（外部调查资料）
- Håfa Adai 运动的参与程度
- 高水准的文化体验
- 在酒店及整个旅游业中展现音乐、艺术及文化

目标五

宣扬查莫洛文化

单凭具品质的酒店跟景点，并不能保证关岛能成为旅客的目的地。关岛在有太阳、沙滩、海洋和购物体验这些条件外，需要更具说服力的原因，才能令旅客选择关岛为目的地。这四项体验在许多其他目的地可以用更低的价钱获得。为了让关岛能在别的岛屿目的地中脱颖而出，我们需要宣传关岛四千年的独有的查莫洛文化，而这要依赖全方位的市场推广。

- 把查莫洛文化放在最前和最中心，宣扬查莫洛文化为关岛的唯一、独特的、有别于其他地方的竞争条件。查莫洛文化的发源地、西班牙首都阿加尼亚、以及丰富的中西文化历史及其影响力只能在关岛找得到。

- 让查莫洛的音乐、舞蹈、艺术、语言及文化从抵步机场一刻便无所不在。在我们努力之下，有关情况已有所进展，提倡如Hafa Adai精神及提高对查莫洛美食的认知。但是，我们仍然需要让旅客更强烈地感受到关岛的文化历史，而关岛人们亦要为面对游客而作好准备。鼓励酒店在岛上表演环节加入查莫洛文化，而不仅限于萨摩亚及大溪地文化。

- 修复及改善主要的历史、人类及文化景点，以满足旅客希望有独特旅游体验的期望。努力修复历史遗迹及设立文化长廊，如可考虑扩建阿加尼亚最近建成的文化长廊。

Guam and Chamorro Educational Facility



Chamorro cultural dancers at Plaza de España, Hagåtña

目标六

延长平均停留时间

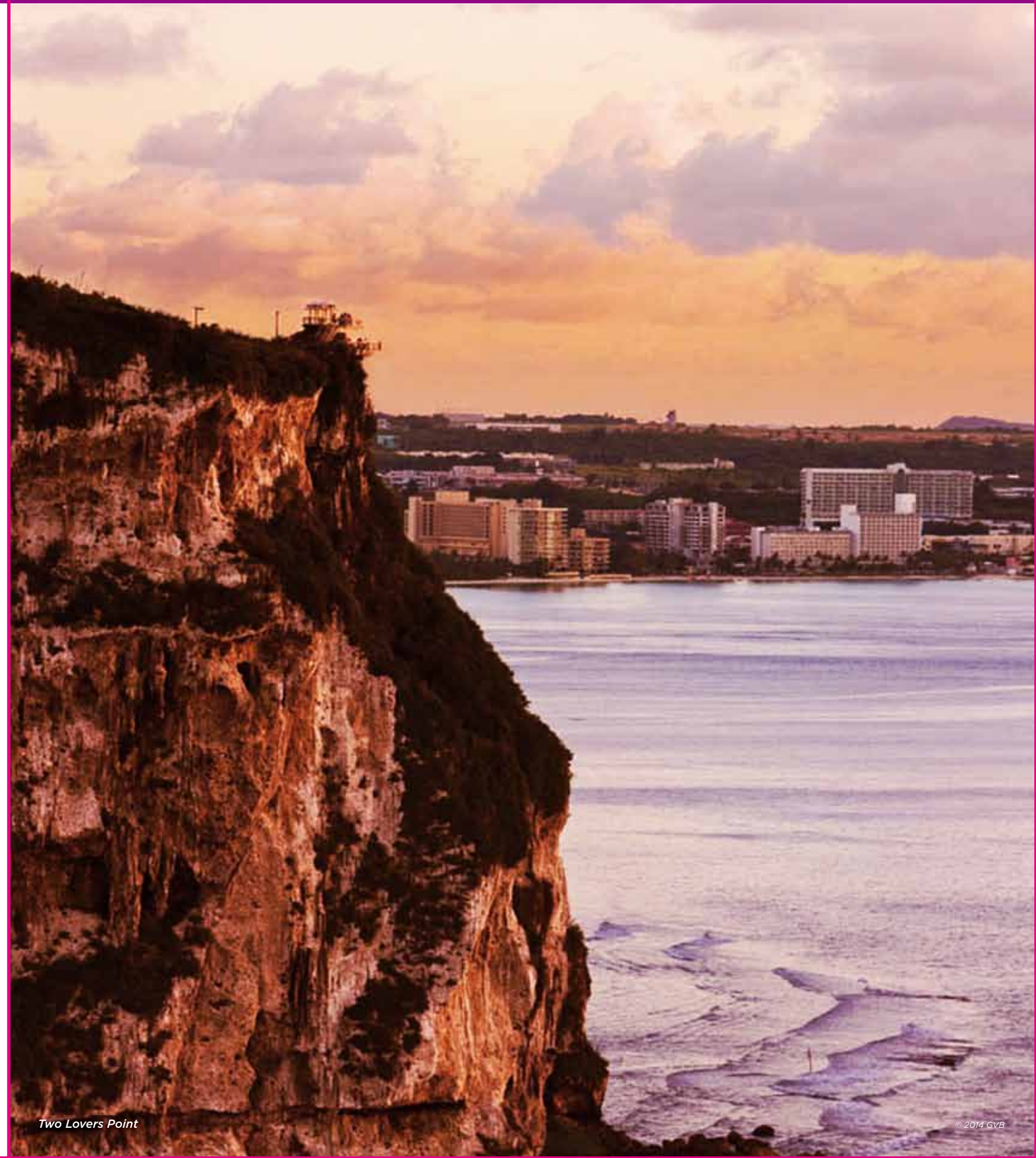
延长旅客在关岛的平均停留时间有很明显的好处。其中一个好处是可以让旅客的岛上消费增加。延长平均停留时间能显着地增加售出酒店房间的数目，即使旅客数目不变，最终仍能增加经济收入。市场趋向更具体验性的假期—更生动，有更多个人参与，而非单纯享受的假期。这驱使关岛的旅游产品更多样化、更丰富。有特别兴趣的旅客通常在旅游时花费更多，逗留更长，不论那些兴趣是跟自然、历史文物，还是跟历险和极限运动有关。

- **延长日本旅客的停留时间达33%，从现在的三晚到四晚。**这有潜力为岛上带来相应的消费增长，而不需要额外的航班，也不会对基建造成影响。跟旅行社合作，鼓励他们向各市场售卖逗留较长时间的套票。
- **鼓励所有市场延长停留时间并鼓励销售一星期或以上的停留时间较长的组合产品。**我们需要积极宣传这些新建立的停留时间较长的行程及专案，以实现这个目标。



成功的指标

- 所有核心市场的停留时间延长



Two Lovers Point

目标七

宣扬我们的魅力

关岛现时有超过一百个对关岛旅客具有吸引力的旅行团和景点。当中包括晚餐游轮、高尔夫球、冒险运动、跳伞、飞机游览、岛上表演、喜剧及拉斯维加斯式的表演。另外，关岛还有海洋活动如深海垂钓、水上摩托、滑翔伞、香蕉船、浮潜、海底漫步，以及水族馆等等。有效地向目标市场推广这些吸引之处，有助关岛建立品牌形象，以及提高旅客的满意度。

- **专业地推广及宣传能够实践提供产品品质的景点。**这包括推销现有的景点以及支持增加更多的景点。关岛观光局必须透过广告、海报、宣传单张、媒体和网络，大力宣传关岛的公共和私营景点。旅客是根据他们想要做的事情来选择旅游目的地的。

- **鼓励和创造能吸引有特定兴趣的旅客的新活动及新项目，吸引旅客再光临关岛。**管理完善的专案能在增长缓慢期带来额外的旅客，对关岛的经济有潜在的重要贡献。这些项目也能给没到过关岛的旅客留下印象，有潜力透过媒体宣传得到他们的注意。

成功的指标

- 岛上消费增加
- 旅游认知及参与程度的提升
- 增加新的主要景点





成功的指标

- 在杜梦湾以外增加新的旅遊景点
- 加深居民对旅遊业的感情
- 在关岛村落发展出多元货品及服务（一村一品）

目标八

把旅遊业扩展至杜梦湾以外的地方

关岛居民长久以来受惠于旅游业。关岛邻近的亚洲国家所带来的旅遊收益，将继续是关岛的重要经济来源。虽然杜梦湾旅遊区是关岛旅遊业的重要支柱，整个关岛社区，不光是居住或是在关岛工作的人们，都需要在旅遊业方面扮演更重要的角色。

关岛土地少、人口少，村落及其居民可以透过在关岛的旅遊业中扮演更重要的角色而从中获益。将旅遊业从杜梦湾扩展开来，可以为所有关岛人带来最大的经济效益和最多的工作机会。

根据公共法律第30至228条建立的旅馆住宿税务债券，其焦点主要集中在杜梦湾外的基建项目，如关岛博物馆、农舍及渔棚、关岛国会大楼及岛上许多其他的历史文化景点。这些项目将为关岛成为更好的居住、工作及旅遊地点建立基础。

- **把遊客区扩展至阿加尼亚。**跟大众和私人企业伙伴一起把遊客区从杜梦湾扩展至复兴了的阿加尼亚，把握宣传查莫洛村落的机会，以及建造新的关岛博物馆。
- **鼓励旅遊业伙伴支持本地农夫和渔民。**支助村落的农业和渔业可以帮助开拓新的增长机会。鼓励投资在能创造具吸引力、健康和有活力的农业和水产业商业中心的基建。鼓励酒店和餐厅购买本地农作物和鱼类。

- **与众持份者携手创造更干净的环境及高品质的社区。**美化岛屿和举办世界级的活动，不但有助关岛的产业发展，也能让关岛人有更强烈的自豪感和社区参与感。

- **支援文化商品和服务。**跟本地商业机构、关岛经济发展局以及关岛太平洋中心经济发展大学携手支援关岛制造的商品。帮助发展和宣传文化产业，如美术、工艺、音乐和舞蹈。

19条村落，19种体验

由于旅遊业是关岛的主要商业部分，带动着关岛的经济的发展，“一村一品”模型适用于作为关岛发展旅遊业的策略。

由于旅遊业是关岛的主要商业部分，带动着关岛的经济的发展，“一村一品”模型适用于作为关岛发展旅遊业的策略。事实上，在农业、文化、历史和自然美方面，关岛的旅遊业跟各村落的商品都有着相对较强的联系。这正是适合在关岛的19条村落采用“一村一品”策略独有的优越条件。虽然各村落的人口数目不同（由乌马塔克村的782人到德德多的44,943人），这策略仍旧是实际可行的。

“一村一品”的理念包含了一个专门化的策略，为吸引旅客和投资，每一条村落都需要辨别出一到两种特有形象及产物（货品或服务）。这目的是要展现每条村落的历史、文化、农业、自然美和设施上的独特之处。直到今天，我们已经向“一村一品”这个概念迈向了一些。各村落在过去七年成功举办了融合了特定产物的节目，如阿加特芒果节、塔罗福福香蕉节以及马里索螃蟹节。但是，并非所有村落都能找到自己的特有形象。培训及“一村一品”尚未被全面推行。

要减少关岛对进口农作物的依赖，“一村一品”的策略可以创造进口替代品，达致经济规模效益。故此，“一村一品”是关岛可以采用的良好策略，有助乡郊和旅遊业的发展。而“一村一品”也可以减少旅客流失海外，有助居民直接获益于旅遊业。

在关岛实行“一村一品”，是关岛的居民能控制的（不像增强军备），而且有能力维持的。除此之外，它将会增加村民的就业机会，让村民学懂生产本地出产的技能，以及为村落和小岛的出品建立信心。最重要的是，它将会增加居民跟岛上旅客的直接互动，通过买卖特产，能使居民与旅客间的联系更紧密，减少旅客流失。



总结

总结

作为我们岛上最领先的行业，旅游业影响着关岛上的每一个人。

“2020旅游计画”为关岛的未来设定了具前瞻性的理想及战略计画。这计画提供了战略方向及设定了行动的框架。其次，有关策略和执行的细节，需要由持份者跟关岛观光局管理层一同建立。这需要持份者、法律制订者和社会大众的广泛接受和义无反顾的执行。

这是一项艰巨的任务。

我们有很好的机会去改善关岛作为旅游目的地的品质，并借此改善每一位关岛居民的生活水准。如果我们能够完成计画中的所有目标，关岛将会成为我们和我们下一代的更安全、洁净、繁荣和更美好的居住和工作的地方。

我们会团结起来，实践我们的共同理想。

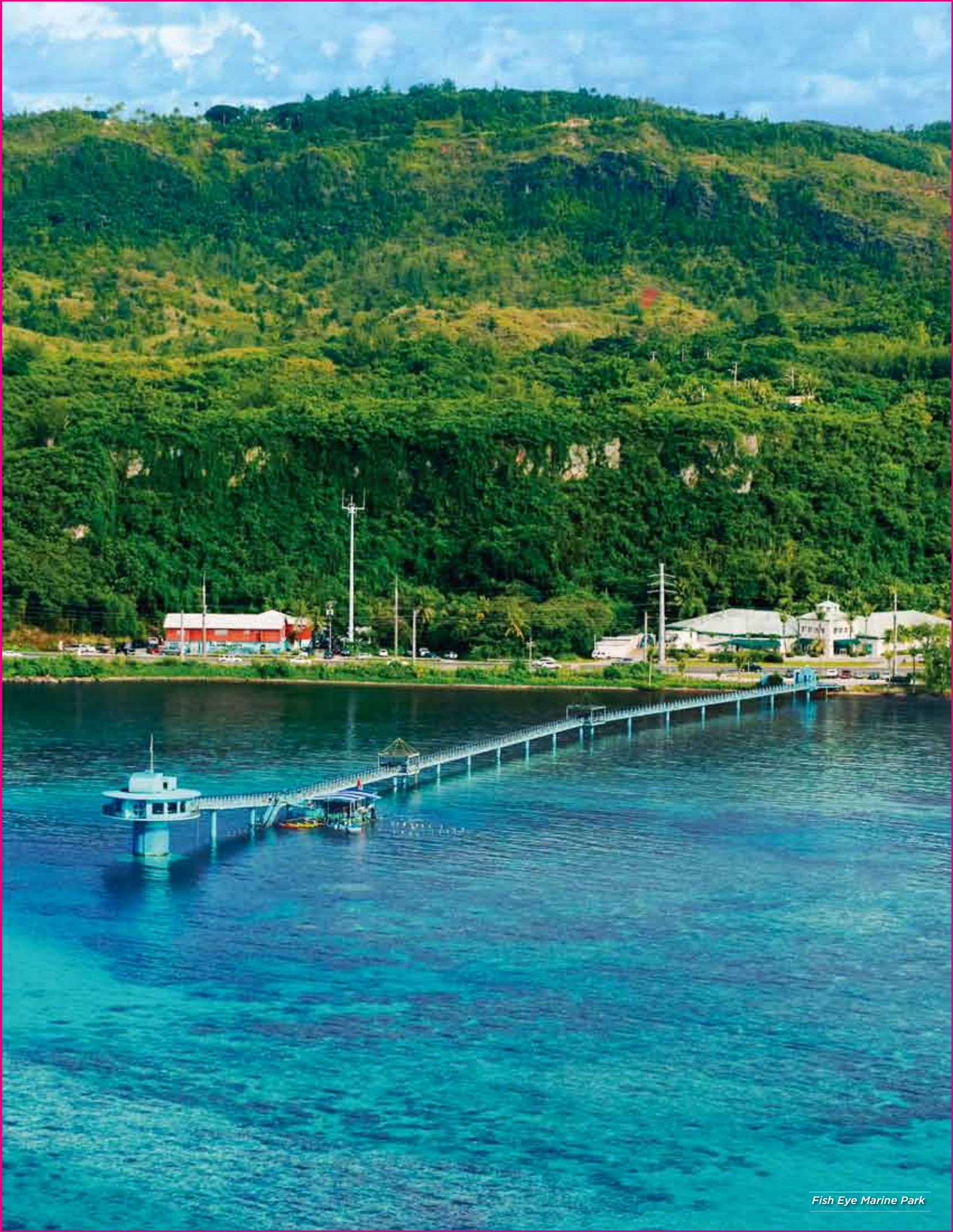
让我们同心协力，
实现我们的愿景。

Targets

KEY PERFORMANCE INDICATORS ¹	2013	2020
VISITOR ARRIVALS	1.34 Million	2 Million
AVG ON-ISLAND SPEND	\$1,100	\$1,320 ²
TOURISM-RELATED JOBS	20,436	32,000
GOV TAX REVENUES	\$167 Million	\$300 Million
TOURISM ECONOMY SALES	\$1.47 Billion	\$2.64 Billion

¹ Based on 2010 Guam Tourism Satellite Account Economic Report

² 20% increase in average on-island spend per person based on achieving Tourism 2020 objectives: diversifying by attracting higher spending markets (China, Russia) and market segments (MICE), adding high-end hotel offerings and more quality dining, shopping, optional tours and attractions, extending the average length of stay and improving our destination product and service levels.





关岛杜梦湾 (96913)
圣维多利斯路 104 号

visitguam.org

© 2014 GVB | Printed 1/15/2014