

旅遊業 2020

旅遊業一直是關島的主要行業，所以我們持續鼓勵旅遊業的發展。為了達到目標，我們不斷提昇關島的旅遊環境，使它成為一個不僅對遊客有吸引力的旅遊景點，同時為關島居民提供一個更好的居住環境。

總督 埃迪·卡爾沃，2020 藍圖





Chamorrita girl with dukduk (hermit crab).

目 錄

2020 遠景	6
報告摘要.....	8
介紹	10
我們以前的形象	12
我們今日的形象	16
我們的身份.....	20
我們的目標.....	24
達成目標的方法	26
• 提高品質及利潤	28
• 增加入境旅客數量及來源.....	32
• 增設高級飯店套房，增強投資意願.....	36
• 著重聚會、獎勵旅遊、會議及展覽.....	38
• 推廣查莫洛文化	40
• 延長旅客停留時間.....	42
• 推廣特色景點	44
• 在杜夢以外地區推廣旅遊.....	46
結論	48



Snorkeling in Tumon Bay Marine Preserve

埃迪·巴黎·卡爾沃
關島總督



關島旅遊業創造了15億元經濟效益及18,000個工作崗位，是關島最重要的行業。

這代表了本島60%的年均商業收入及島上超過30%的非政府工作。

旅遊業的成功關係到每一個人。我們感到榮幸，在此表揚關島觀光局過去50年來出眾的表現，以及現屆領袖的遠景及努力，以推動我們達到新一個階段。

2020旅遊業是一個精心制定的計畫，將會帶領我們實現夢想，把關島打造為美麗的熱帶度假勝地。這不僅能吸引遊客，也為關島人提供一個更好的居住環境。這是一個機遇，讓我們所有人在共同的遠景下團結努力。

埃迪·巴黎·卡爾沃
關島總督



馬克·鮑迪加
委員會主席



“... 一個實際、有策略的
計劃，可以帶動我們的
島嶼天堂到全新的境界 ...”

除了推銷關島及宣揚本島的文化，關島觀光局有責任發展及實施關島長期旅遊業策略計劃。

旅遊業對所有關島人的影響很大，因此我們需要確保計劃全面及獲得各界通力合作。旅遊業2020是關島觀光局、業界人士、政府領袖及社群成員一起制定的。

本島資深的商業領袖團隊將帶領我們挑戰自己，制定一個目標明確、實際可行及可讓成果有目共睹的計劃。

這個計劃將能帶領我們的島嶼天堂到全新的境界。我們齊心實現遠景吧！

馬克·鮑迪加
委員會主席
關島觀光局

關島觀光局管理層



卡爾·潘傑利南
局長



喬恩·南森·迪奈特
副局長



布魯斯·克洛彭堡
副主席



德蕾莎·阿裡奧拉
秘書長



奧斯卡·宮下
司庫



安瑪麗·穆納



巴特利·傑克遜



羅伯特·霍夫曼市長



阿德華多·卡沃爾



珍妮花·卡馬喬



裘蒂絲·古塞德



密爾頓·森永



南森·泰明魯



中島·德夫



參議員蒂娜
第32屆關島立法會



關島觀光局是美國關島的官方
旅遊機構，是一個非營利的成
員集團。

關島觀光局的責任包括：制定旅遊政策及方針；訂定及實行關島旅遊業策略及推銷計劃；管理各種推廣關島的課程及活動，讓旅客對關島有深刻的印象；統籌旅遊相關研究、計劃、項目及舉辦聯外活動。關島觀光局是聯繫政府、私營機構、旅遊業、遊客及本地社群的橋樑，並致力於透過旅遊業，成功確保本地居民享有高素質的生活環境。

特別感謝：

關島酒店及餐館協會

日本關島旅遊協會

日本關島旅遊委員會

韓國關島旅遊委員會

旅遊教育委員會

關島大學

2020 展望

Sunset, Agat Beach

展望2020

世界頂級渡假勝地，讓你在這美國島嶼天堂中享受壯麗海洋景致。為二百萬渡假及商務旅客提供各種預算下的住宿及活動——全都在這安全、清潔、老少咸宜、融合了4000年獨特文化的地方。

目的

- **制定遠景**
為關島旅遊業制定遠景及策略方針
- **訂定主要目標**
主要目標是提升本島在全球旅遊市場的競爭力
- **教育所有業界人士**
向他們解釋旅遊業對島上現今及未來經濟發展的影響力及重要性
- **建立共同理想**
讓政府、私人機構及民眾均擁有共同的遠景

報告摘要



Two Lovers Point

報告摘要

遠景

關島是世界級渡假目的地首選。

使命

創造經濟機會及提升所有關島人的生活品質。

介紹

本島的未來方向及關島首要行業的共同遠景。

我們以前的形象

一個自1962年以來的國際旅遊景點，給予人“地點方便及廉價”的印象。

我們今日的形象

一個眾所周知及地點方便的旅遊目的地，透過在競爭力日益攀升的區域，推廣獨特及高品質的產品，以提升收益及經濟效益。

我們的身份

一群熱情的民眾，利用傳統及當今的查莫洛價值觀作為我們邁向未來的原則。

我們的目標

制定一個獨特的“藍海”產品，可避免惡性削價競爭。

達成目標的方法

八大重點改變關島形象。

1. 提高品質及利潤

翻新公共區域及現有的渡假村，向有意進行翻修的私人業主提供資助；增加五星級設施，加強訓練及服務品質；提升餐飲水準；制定條款，提升商業區的水準。循序漸進改善關島形象。

2. 增加入境旅客數量及來源

無論是否免簽也要增加中國旅客數量，讓入境旅客人數達到2百萬人。維持日本旅客55-60%的市場佔有率、發展規模較小的市場、開發新市場及把各市場的投資收益列入考慮因素。

3. 增設高級飯店套房，增強投資意願

在2020年之前增加1,600間客房以應付旅客人數增長。吸引頂級飯店進駐，並向有意進行翻修的私人業主提供資助。

4. 著重聚會、獎勵旅遊、會議及展覽

積極舉辦會議、學校旅行團及其他有關的項目以填補淡季時間。

5. 推廣查莫洛文化

查莫洛文化是關島獨有的競爭優勢。遊客在關島會接觸到查莫洛音樂、舞蹈、美術、語言、文化及價值觀。推廣關島獨特的在地文化，以及融合西班牙和美國的多元文化。

6. 延長平均停留時間

向海外宣傳關島的活動，鼓勵不同單位制定停留時間較長的旅遊配套。將停留時間由原本的3日延長至4日，以達到33%遊客開支增幅。

7. 推廣特色景點

推銷關島眾多的旅遊景點及活動，鼓勵發展新的旅遊景點及項目。

8. 在杜夢以外地區推廣旅遊

延伸觀光區至亞加納，使關島村莊的旅遊業有所增長。支持本地農夫、漁夫及本地製造的產品，鼓勵每個村莊去發掘一個獨特的景點及活動。

簡介



Shopping in Pleasure Island

簡介

旅遊業是關島最大的單一行業，每年的收益高達14億元，這是關島年度商業收入的60%，聘用超過18,000名本地居民（即31%的非政府工作）。伴隨旅遊業來的稅收與影響力對島上每一位居民都十分重要。

對於關島這種充滿資源及有限土地的小島經濟來說，旅遊業可謂是一個優良、乾淨的永續發展行業。然而，不同旅遊目的地之間的競爭日趨激烈，根據預測，日本遊客的數量將有停滯甚至下降的趨勢，這威脅到關島首要的旅客市場，因此業界必須仔細考量並制定一個結構完整的策略方針，以帶動增長並保護我們最重要的行業。正因如此，我們制定了旅遊業2020計劃，目標是打造關島成為首屈一指及多元化渡假勝地。

關島觀光局的使命在於推廣關島成為旅遊勝地，制定遠景及行業的策略方針。在2012年中，關島觀光局開始更新其五年策略的內容，過程清楚地顯示關島需要一個更全面及長遠的計劃以達到可持續的目標及成果。

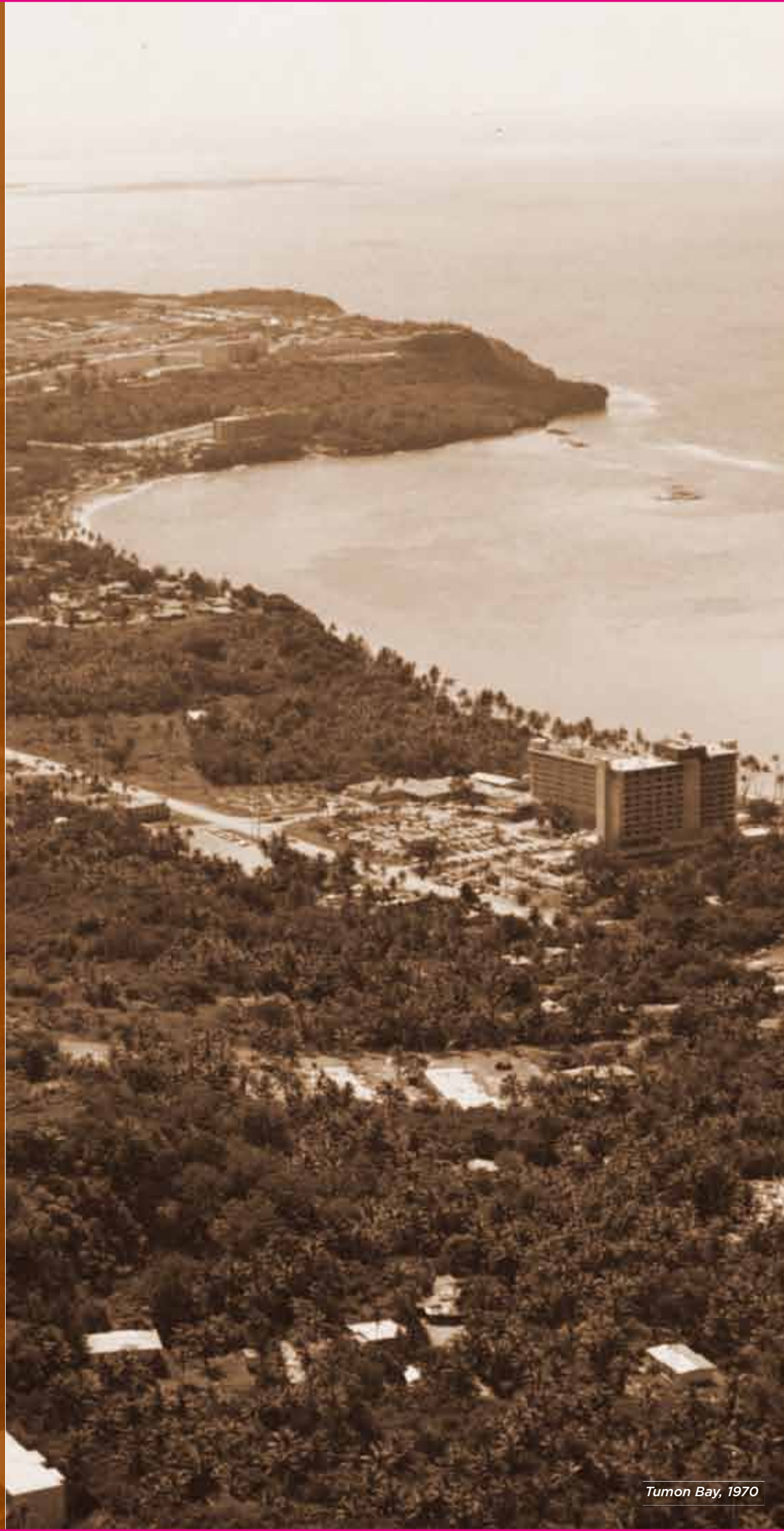
2013年初，在關島觀光局主席馬克·鮑迪加的領導，加上觀光局的董事局、管理層及員工的配合下，制定旅遊業遠景及方針的「關島旅遊業2020」計劃初稿誕生了。我們明白要成功發展旅遊業，不能單靠一個機構，所以觀光局與政府及私人機構分享了其計劃的初稿，並集合各方意見來訂立計劃的最終版本。因此，關島旅遊業2020成為帶領關島旅遊業實現我們共同遠景的藍圖。

旅遊業2020是一個可塑造關島未來的發展計劃，其中包括了有八大重點，讓關島能夠在全球競爭激烈的環境下生存。旅遊業2020是一個須要我們以行動實踐來達到目標的計劃，當中提及的措施及其成效將推動關島向前。當然，如同任何計劃，要確實推行必須依賴廣泛的支援及有效率的執行能力，方可達到令關島旅遊業各方受益的目標。



“旅遊業 2020 是一個可幫助塑造關島未來的發展計劃 ...”

我們以前的形象



Tumon Bay, 1970

我們以前的形象

超過4000年前，在第一批查莫洛人抵達定居後，關島便開始了旅遊業的悠久歷史。有賴早期旅遊業先驅的先見之明，關島現代的旅遊業在60年代開始逐步增長，並成為島上的主要行業。

泛美酒店是關島第一間飯店，於30年代在素美(Sumay)村莊建立。1959年，位於阿加尼亞高地(Agana Heights)的山崖酒店開幕，成為關島第一家為遊客提供住宿的飯店。

關島於1962年開始發展國際旅遊市場。當時，甘乃迪總統撤銷海軍的軍事權力，因此海軍不能以保安為由，拒絕一般遊客的到訪。1967年，泛美航空推出了首條關島至東京直航來回路線，引進了現代的旅遊業。第一批國際遊客便是來自日本，而日本旅客市場至今仍然是本島最重要的客源。

遊客到訪數字及飯店的基礎建設在70年代開始增長。1980年，關島擁有2,345間飯店客房及全年300,763的遊客數量。到了1990年，飯店房間數目增加到4,955間，接待了780,404位遊客。

自1990年以來，入境旅客數量持續增長，2012年達到最高紀錄135萬人。同年正面臨關島主要旅客市場(日本)的經濟萎縮，以及一系列國際事項和自然災害，如強烈颱風、SARS、911事件、規模8.1地震、中東戰爭及飛機墜毀事故等，不過這些都沒有阻礙關島旅遊業的成長。

雖然關島克服了以上挑戰，但在過去二十年，也不幸付出了代價。關島給予人位置方便且廉價的印象，業界將關島推廣為“鄰近及便宜”，以致於關島商業化程度高，且被批發商以廉價為賣點銷售。

以位置便利及廉價作為關島的賣點，對當初只著重旅客數量的關島旅遊業有幫助。雖然帶來了低消費的遊客，關島短期內也受惠。然而，這方式隨著時間，為本島聲譽帶來了負面影響。

在旅客眼中，關島逐漸成為二線、低品質的廉價目的地。由於機票及飯店配套均有折扣，供應商、包裝及銷售代理的利潤很低。另外，因為代理商大量地購買航班座位，再加上缺乏直接訂購的管道，這阻礙了高消費或不經代理訂購套票的自由行旅客增長。關島至今仍是世界上少有的以批發商為主導的旅遊點。

最近，行業領袖承認我們有必要改變關島形象，以推廣自由行旅客業務、延長旅客停留時間及發展更多元化的市場。



關島觀光局付出努力取得了進展，並朝著提升關島作為一個旅遊目的地的形象，但仍有許多工作將繼續進行。

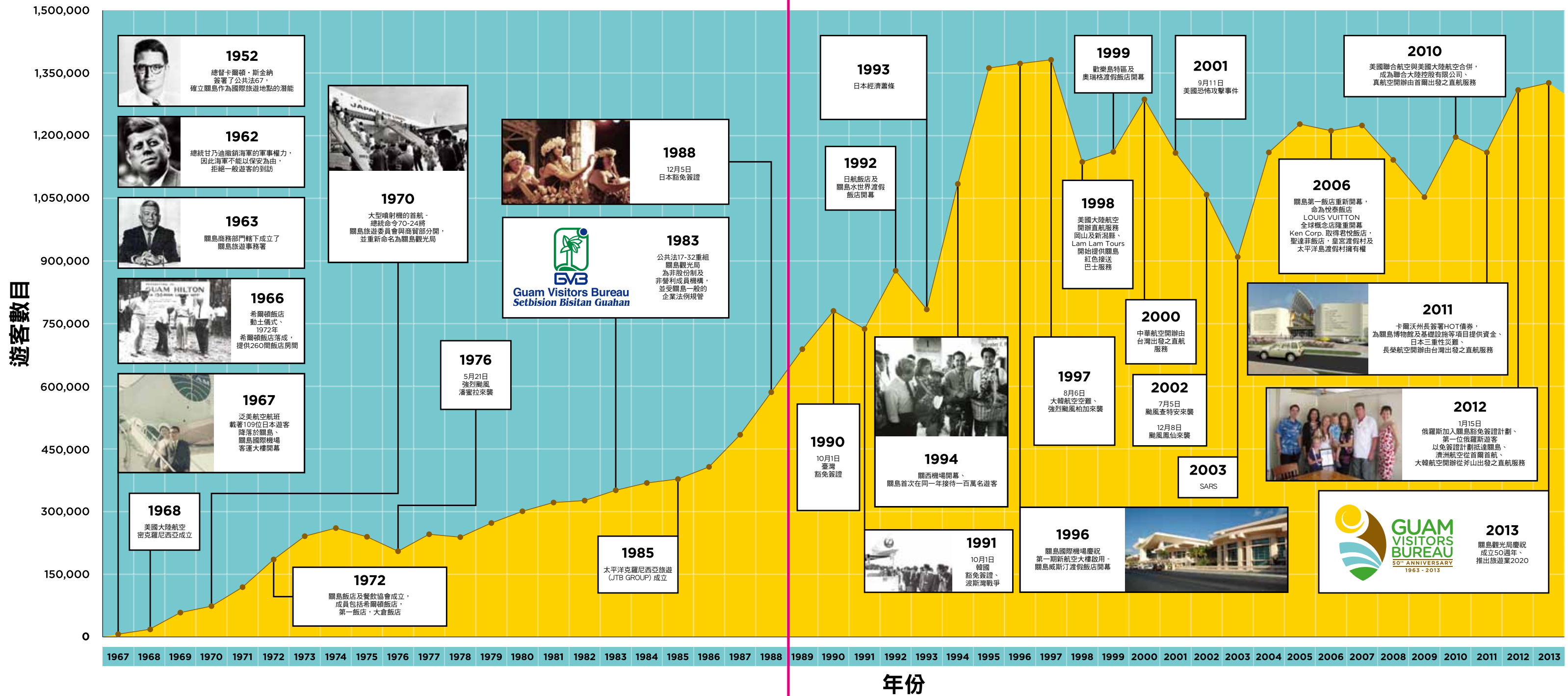
關島的旅客：1967至2012年



杜夢灣 1970



杜夢灣 2013



我們今日的形象



Tumon Bay, 2013

我們今日的形象

為了增進經濟成長及減少對美國津貼的依賴，關島經濟最重要的一環——旅遊業被視為優先行業。

關島的旅遊市場主要在東亞大都市如東京、大阪、首爾及臺北，享有短線國際渡假勝地之美譽，但我們現正面臨新的挑戰，包括主要市場日本的經濟成長趨緩及人口老化，這將為關島旅遊業帶來影響。另外，毫無疑問，受到早前開始的軍事集結影響，關島旅遊業將面對更多來自於人口、社會、文化的重大變化而帶來的障礙。

在這前提下，我們將於下方列出關島旅遊業的強項、弱項、機會、威脅(SWOT)。SWOT分析提供決策者一個清晰的行業畫面，以致他們可以做出適當的政策，決定關於未來成長及行業發展的方針。其中一些需要考慮的條件如下：



現況

對於有關影響旅遊業的外在因素的分析，加上股東的意見，可以有助內部評估旅遊業的需求及組織能力。這項分析結果證明了以下相關需求及機會：

- 許多不可控制的變因將繼續影響關島旅遊業的發展因此我們需要執行有效的計劃和政策。無論是天災、全球疫症、經濟倒退或是地理政治的紛爭，旅遊需求將持續受到關島所不能控制的外在因素影響。最近，不論是在處理日本的3.11災難，還是在處理俄羅斯旅客獲得免簽時，關島旅遊觀光局均表現了迅速的反應能力。此外，假如中國獲得免簽或特別許可，關島經濟依然有最大的商機。
- 目前關島在旅遊旺季要面對飯店房間短缺的問題，本地亦缺乏五星級飯店，造成瓶頸效應，阻礙了沒有訂房障礙的新市場發展。關島觀光局必須跟關島經濟發展局以及業界一起充分利用目前的設施，並積極吸引新的飯店投資，尤其是頂級發展項目，以改善情況。



Snorkeling in Tumon Bay Marine Preserve

- 關島不能再依賴單一的旅客市場日本旅客佔了關島總旅客人數的71%，這代表了關島和日本兩地的經濟緊密地聯繫在一起。日本的經濟蕭條，對關島的經濟造成重大影響。雖然日本仍舊是關島最重要的旅客市場，但是關島也要嘗試為市場帶來更多元化的發展，以確保旅遊業可持續增長。在3.11後日本旅客數目下跌，幸好韓國及台灣的旅客人數上升，舒緩了影響。而俄羅斯旅客數字上升，刺激了旅客的島上消費及延長了停留時間。中國、新加坡、馬來西亞及澳洲，都是尚未開發的潛在旅客市場，而郵輪市場的出現也是一個新的契機。

- 查莫洛文化是關島的獨特之處為了突顯關島特色，我們可以著墨關島原住民及歷史，讓關島足以在世界擂台上與一些知名的旅遊勝地競爭。這些競爭者包括夏威夷、印度及泰國，它們都透過自己獨特的文化，為旅客帶來高品質的旅遊體驗，從而打造出聞名國際的品牌。雖然我們已經落實發展計劃，關島觀光局市場推廣資料顯示旅客希望多體驗關島的獨特文化和美食，觀光局必須透過行動方案好好把握這個發展機會。

- 隨著科技進步，工業發展的需求正在不斷演變，而關島的旅遊業也不例外愈來愈多旅客利用網路搜集旅遊資訊及訂購旅遊服務。此外，旅客還會透過行動裝置及社群媒體立即分享旅遊體驗。旅遊業必須利用嶄新的科技，提高宣傳關島的成效，並為關島建立正面的品牌形象。

- 關島必須改善旅遊產品品質，以吸引高消費和停留時間較長的旅客。為了一洗“位置便利又廉價”的形象，關島必須建造更多頂級的飯店、提供新的景點、更有效地宣傳現有的高品質景點、提升餐飲素質、改善服務水平、增加購物選擇及改善機場設施。除此以外，我們更需要著重美化關島和維護公共設施，如道路、公園和海灘。另外，我們更需要盡力鼓勵私人企業再投資以及改善商品素質。

- 聚會、獎勵旅遊、會議、展覽及團體旅遊可以填補關島在淡季時的房間空檔聚會、獎勵旅遊、會議、及展覽活動是旅遊業中發展最快的一環。關島地點鄰近主要的亞洲城市，這正是一個能吸引商務旅遊的寶貴機會，尤其是在淡季更能有助本地旅遊業務發展。新的投資項目如都喜天關島的會議設施，讓關島容納更多的團體旅客。除此以外，我們也應積極爭取不同的社區、軍事、教育、宗教及兄弟會組織，如日本學校團體等。策劃和執行具指標性的大型活動如馬拉松和音樂節等，均有助於填補淡季的空檔。

- 要讓旅遊業繁榮並得以持續發展，整個社區都需要投入其中，只有在得到整個社區、政府、私營企業和居民的支持下，關島才能盡情發揮作為旅遊景點的潛力。上至政策制定者向關島觀光局提供資助，下至市民拾起地上的垃圾，關島的社會大眾必須團結一致，支持關島旅遊業這頭號產業。



我們的身份



| Pátgon (child) with mango |

我們的身份

計劃原則

在資源有限的狀況下，為了旅遊業的多元發展，關島觀光局必須訂定一個明確的戰略方向。

根據關島觀光局的使命，以下的原則解釋了當局不同的水平要求，引領觀光局邁向目標。

合作

鼓勵業界人士之間持續互動、參與和溝通。

永續發展

為關島居民、企業增加旅遊業的經濟及社會效益的同時，尊重、保護並提升關島的自然、文化、歷史和人文資源。

領導

為旅遊業設立方向，支持有助於實現共同目標的行動方案。

品質

在提供最佳旅遊產品和服務的同時，確保關島得以保留及宣揚其獨特之處和地方感。

責任

制定出一套系統，有效地計劃、測量及評估發展成果，以保持高透明度的方式來善用資源。

使命

建立可持續發展的旅遊業，在創造經濟機會的同時，提高所有居民的生活品質，並保育島上的特有遺產、文化和天然環境，將關島變成一個更好的地方。



傳統的查莫洛價值觀

關島觀光局深受好客的Hafa Adai精神啟發，致力於推廣並保留查莫洛的傳統文化。由於關島觀光局一直將查莫洛文化融入其政策中，當局相信對傳統查莫洛價值觀的認知與了解十分重要，因為這些正代表了關島的特色，亦是讓關島成為居住及旅遊景點的原因。即使時至今日，這些查莫洛價值觀依然影響關島觀光局的方針。

Inâfa'maolek (和諧共融)

這是所有查莫洛價值觀念的基礎，取決於合作精神。致力達到和諧共融的理念是馬里亞納群島的主要原則，跟黃金定律一樣。Inada maolek包含以下六種價值觀：

Respetu (尊重)

尊重所有人、大地及海洋。

Ma'nginge' (親吻手部或臉頰)

向長輩及在家庭或社會中地位較高的人表示敬意。根據傳統，這是在與長輩碰面時做的，表示認同長輩的重要地位。

Mamâhlao (廉恥)

循規蹈矩永不讓家人蒙羞。在查莫洛文化中，廉恥這概念確保所有人均透過自己的言行來推動社會和諧。

Chenchule' (恩惠)

這是社會一種互助互惠的概念。當某家庭有需要時，其他家庭便會給予幫助，這既是為了表達關心，亦是履行責任。假如受到他人恩惠，受惠者必須記下此事，並適時以同等或更高價值的禮物報答施恩者，互助互惠。

Che'lu (手足之情)

除了兄弟姐妹外，亦要把其他朋友、同事及同輩當作手足般看待。不論在辦公室、俱樂部或是任何機構中都可以應用，表示友愛及忠誠。

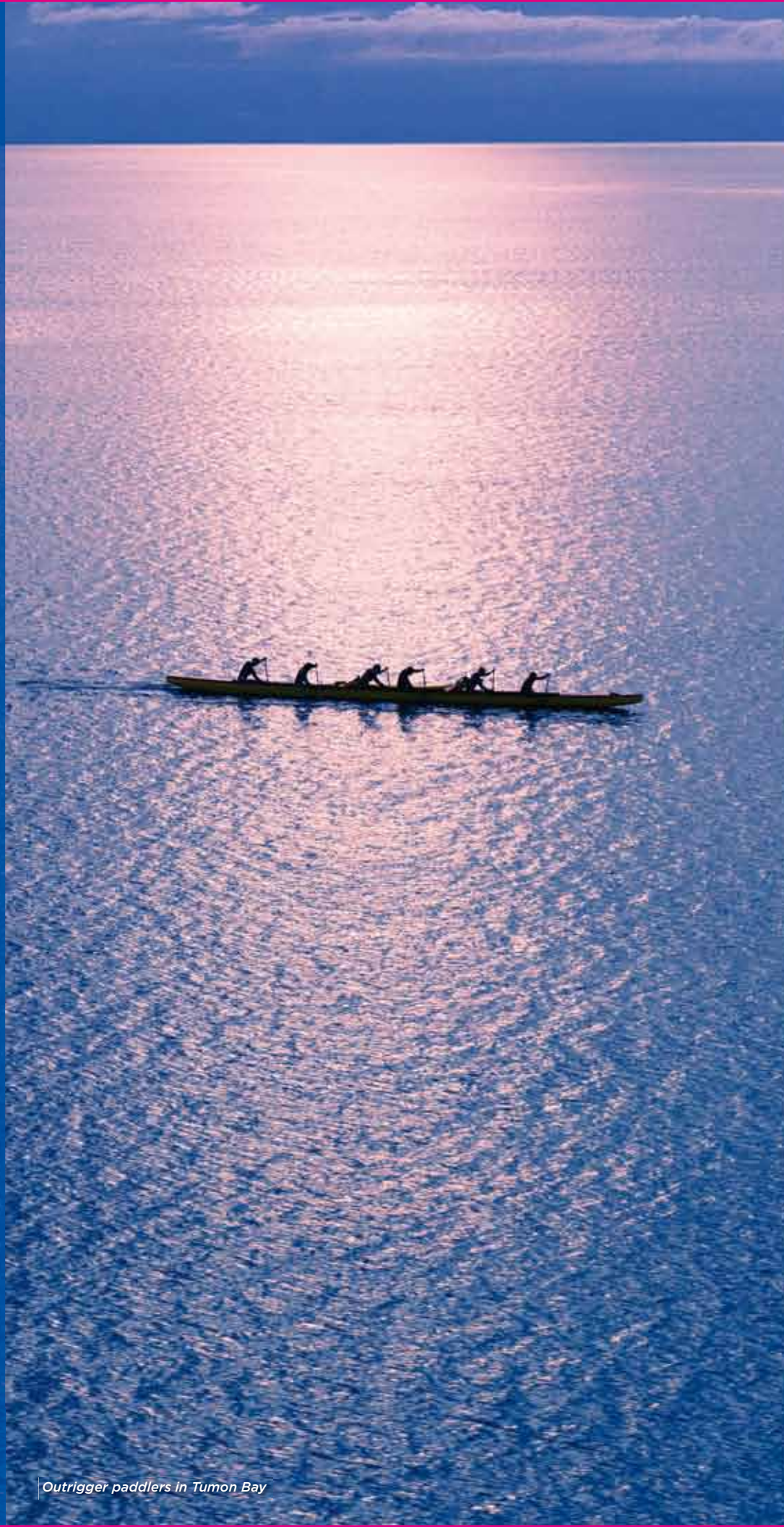
Patgon (孩童)

社會中所有兒童都受到重視，大家要以愛來孕育他們。每個人都有責任認知所有傳統價值觀念。

Chamorrita in traditional dress
Photo courtesy of Island Time Magazine



我們的目標



Outrigger paddlers in Tumon Bay

我們的目標

關島與藍海策略

全世界的旅遊業之間一直存在強烈的競爭，同時面對許多複雜的挑戰。要在這種環境下生存，業界必須從根本改變策略，不但要解決一直存在的問題，更重要的是面對當前困難，將機會轉化為資金。

作家金偉燦及勒妮莫博涅在藍海策略(哈佛商業評論)中指出，要在過份擠擁的行業中競爭並維持原有表現是不可能的，唯一出路是開發沒有競爭的藍海市場。以藍海策略來應對關島今日面對的挑戰，不但可以進一步發展關島，亦可支持本地旅遊業。

關島不應再在舊有市場(在割喉式減價戰中，被商家的血染紅的“紅海市場”)競爭，不應再以業界的傳統營銷手法比拼，要把握機會，在沒有競爭對手的未知市場(“藍海市場”)中創造需求。就如書中所說的紅海市場，當競爭者不斷以超越其他對手來吸納更多市場上的需求時，市場的空間會越來越窄，營利及成長亦會減弱。

雖然這種競爭會令商品及服務更便利，但同時亦會惹來削價競爭及利潤的下降，這便是關島至今一直面對的問題。這只著眼於價格而忽略品質的競爭，令關島旅遊業的水平不斷退步，而所得的利潤亦一直減少，導致業界不能加價之餘，又缺乏投資資金，造成典型的惡性循環。

藍海策略的重點是以重新打造市場界線來避開既有競爭，著眼於更廣闊的市場，同時把策略作正確的定位，意思即是要透過自我增值及創新來吸引新的客源。就關島的情況而言，即是要以推出獨一無二的旅遊配套來吸引新的消費者到本地，例如把關島打造為一級美國渡假勝地，賣點是由其他主要旅遊景點到關島只需三小時，而且本地充滿獨特的查莫洛文化。

達成目標的方法

1. 將關島重新定位，打造本地為一級渡假勝地，改變消費者對關島旅遊品質的印象。
2. 推廣關島的獨特賣點，令旅客一抵達本地便感受到查莫洛文化。
3. 主力開發新的客源，例如因為關島缺乏五星級配套，而選擇前往夏威夷或其他地區的高消費旅客。
4. 透過推廣關島在市場中的獨特定位，在較為不發達的市場(如中國)，吸引更多目前未有計劃前往關島的海外旅客。

以上提出的是創造藍海市場的幾種方法。在關島開發藍海市場，不但可建立關島的形象，使之由“方便廉價”變成“獨一無二”，亦可以防止其他地方仿冒。

要成功開發藍海市場，首先要堅信我們可以改變人們舊有的觀念。假如你對這個概念有懷疑，可參考歷史上許多例子，例如在數十年前，“日本製造”一詞會令人聯想到次級品，但現在卻成為了品質保證。只要業界人士相信這概念並以此為目標努力，關島絕對有可能在旅客心中建造全新形象。關島坐擁所有基本旅遊配套，包括世界級的自然環境及碧海藍天，更提供高品質的水上活動、釣魚、潛水、高爾夫球等活動。這些客觀條件加上有能力的領導及業界人士的參與，我們一定能達成目標的！

達成目標的方法

Sunrise, Tamuning cliffside |

展望2020

世界頂級渡假勝地，讓你在這美國島嶼天堂中享受壯麗海洋景致。為二百萬渡假及商務旅客提供符合預算的住宿及活動——全都在這安全、清潔、老少咸宜、融合了4000年獨特文化的地方。

八大重點

1. 提高品質及利潤
2. 增加入境旅客數量及來源
3. 增設高級飯店套房，增強投資意願
4. 著重聚會、獎勵旅遊、會議及展覽
5. 推廣查莫洛文化
6. 延長平均停留時間
7. 推廣特色景點
8. 在杜夢以外地區推廣旅遊



成功的指標

- 各市場的島上消費有所成長
- 關島飯店的平均客房價格及單房收益上升
- 旅客滿意指數提高
- 關島形象改變



重點一

提高品質及利潤

為了吸引高消費訪客來提升收益及利潤，關島必須改善品質。關島是平價旅遊地點，吸引的多是消費能力較低的訪客。要吸引高消費訪客，我們必須改善產品品質，從而逐步提升關島的名聲。

批發商常以低價販售關島優惠套票，三晚飯店加來回機票價錢由美金500元起，而現今飯店房價每晚約為美金125元。關島是位於亞洲的美國旅遊勝地，加上飯店房間多是擁有無敵海景的套房，所以房價理應比現價貴至少五成。長期受壓的價格當然不能追上通膨的速度，因此飯店業沒有足夠資金來翻新或擴建，最終造成旅行社主導的紅海市場，酒店業只好年復一年被迫維持低價。

近十年來，在旅遊景點及旅行團的人均消費由美金150元跌至低於美金75元，再加上成本增加，難怪業界在產品增值上面對重重困難，就連購物上的消費亦一同下降。

透過提升品質並吸引高消費旅客，可讓本地人均消費成長，關島各行業都可直接或間接地從中受惠。

當然，一夜之間改變整個行業是不可能的，我們現有的旅遊配套亦不會奇蹟地自動提升至一級水平。我們要實際一點，一方面著手改善舊有產品及服務，另一方面增添新的五星級設備。這樣子我們可以逐步把關島原有的基本配套提升至高級水平，用七至十年的時間，把關島由原先給人“平價”的形象慢慢轉變為“划算”，再變為“物有所值”至最後的“高品質”。

要提升價格及建立聲譽，首要條件是改善品質。只要做到以下幾點，關島必定可以提升產品素質、吸引高消費旅客及大大提高稅收。

• 保養及增進公眾設施

杜絕在杜夢區的所有塗鴉、令人窒息的公車廢氣排放、街道上遇雨的積水問題、違法招牌及非法攤販；著手改善粗製濫造的景觀及在機場和公眾地方年久失修的洗手間設備；加強旅客的安全及保障、增設多種語言的指示牌、確保機場清潔及縮短經過海關及入境時的等候時間等。要做到以上所有事項，必須花許多功夫、一定的資金以及實施一系列的制度。

• 提供所需資金

景點基金(TAF)必須要用得其所。關島的旅遊業在十五年來都未有任何重大的投資項目，政府必須增加景點基金的分配，令所有公園、沙灘、公路及街道得以全面保養及確保高品質。政府亦須停止向與關島觀光局的旅遊業計劃無關，或其他對旅遊業沒有直接幫助的文化項目提供撥款。我們一定要重新把焦點放在保養及改善現有配套，假如有需要的話，關島觀光局可以負責找承辦商進行上述項目。雖然這並非我們的責任或意願，但關島觀光局一直致力保養中心遊客區，成績有目共睹。

• 參考夏威夷Waikiki促進會的例子，增設商業促進區(BID)

我們建議在旅遊設施較密集的地方，進行針對公共設施的改善工程(詳情請參閱第31頁)。政府要在這些地方設立條款、契約及限制，予以執行，並在致力維修保養的同時，小心確保這些工程不會對該區的私人公司構成額外的稅項負擔。

• 增加五星級的奢華選擇

這不但可加強關島的旅遊產品服務，亦有助開發高消費旅客的市場。高檔飯店的投資可提供大量就業機會，平均每一間飯店客房可提供1.5至3份工作，另外亦會在多方面為本地經濟帶來重大的影響。由於高檔飯店提供的設施及服務比一般飯店優異，它們通常需要聘請較多的員工，政府的稅收可因此而提高之餘，其他行業的收入亦會上升。要吸引真正的五星級飯店可能需要花多一點時間，但我們可以先找一間四星半的，再慢慢把它打造為五星級飯店。再者，要立即升級成五星級飯店也並非沒有可能，只要我們參考峇里島的烏布四季渡假村，在杜夢灣外建造別墅。現在要做的是吸引投資，直接聯絡安縵及四季等發展商，並考慮給予他們資助。

• 提高勞動人口水平，提供飯店業訓練課程，務求所有旅客得到一致的高品質服務

為了令關島保持競爭力並吸引旅客再次到訪，提高勞動人口水平是十分重要的。由於我們預計不同類型的旅客數量均有增長，服務提供者必須要迎合不同客人的要求，確保服務的一致性、讓每一位旅客都得到最好的服務。要達至此目的，我們嘗試勞工免簽(H2簽證)，即使不能應用於所有人身上，至少要為實習生及訓練人員取得這權利。

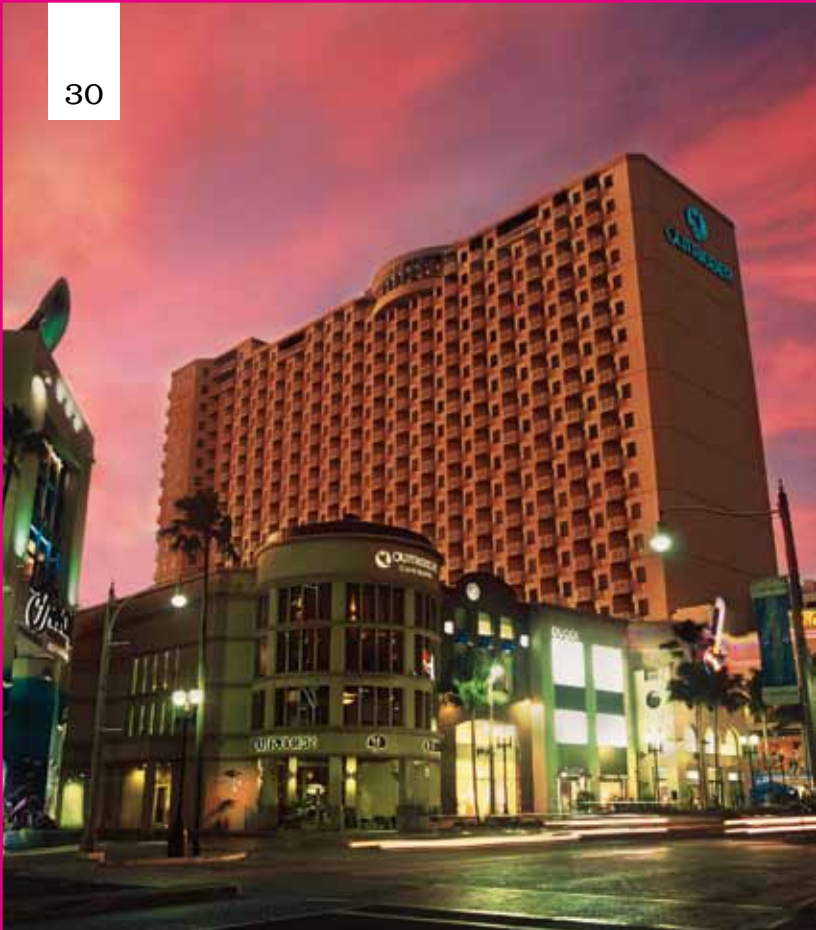
• 為現有渡假村升級

要增加利潤，首先要提升飯店、旅遊產品及服務的品質，接著提高價格，使關島的旅遊費用與其他競爭對手相當，再為自由行旅客打造適合他們的旅遊產品服務，並停止所有大減價折扣從而騰出更多機位。另外，在公共區域多投放資源發展項目，參考夏威夷的做法，利用飯店重新裝潢和建築稅收信用額等，吸引私人機構投資重建。

• 改變關島形象，打造本地成一級旅遊景點，使關島由原先予人“平價”的形象慢慢轉變為“划算”，再變為“物有所值”至最後的“高品質”

要成功改變形象，私人及公家機關都必須投資一定的資金，以提升關島旅遊業的品質。旅遊業界人士必須馬不停蹄地從多方面改善關島的形象，例如為年久失修的設備進行維修工程，投放大量資金以增值配套措施。在我們致力提高全島素質的同時，要記得杜夢區是關島的經濟核心，所有改善及保養的工程也要以杜夢區為優先。





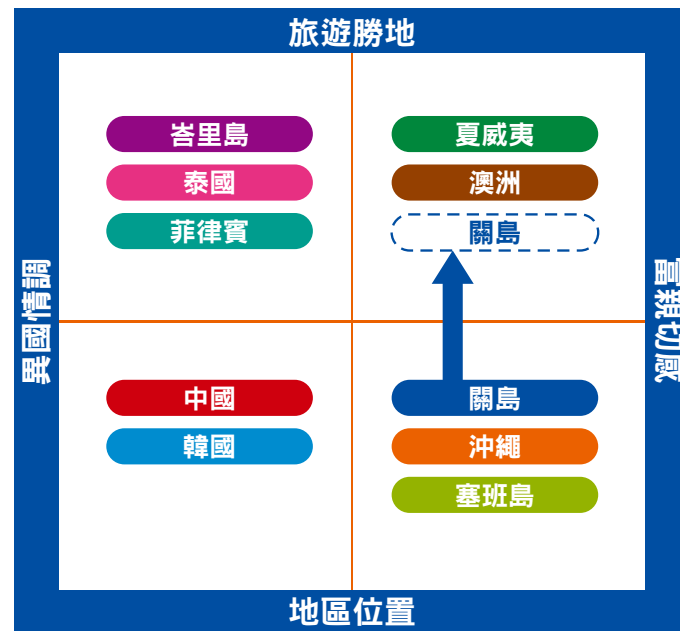
商業促進區 (BID)

關島的主要旅遊景點杜夢區對大部分本地旅客來說，也只不過是幾小時距離及一個時區之隔。杜夢位於美麗的熱帶景致間，氣候怡人，擁有零污染的藍天及壯麗的海洋，這些都是旅客選擇遊覽關島的原因。然而，飯店區迫切需要大變身，我們要美化該區環境建設並著重維修保養。其中一個達到這個目的是參考夏威夷Waikiki促進會的例子，成立商業促進區。

商業促進區提供機會讓不同私人機構溝通，共同訂立服務標準及商討有待改善的相關項目。商業促進區會由業主及租戶組成，合力讓杜夢區成為一個清潔、安全及充滿活力的地方，吸引人們到本地投資、居住和遊玩。商業促進區亦可成為向政府提出訴求的聲音。

商業促進區更可透過設立條款、契約及限制，訂立維修保養的最低標準及措施，並通過關島觀光局或其他商業促進區的組織加以執行。例如仿效民間警隊(CAPE)，成立旅客安全巡邏隊來負責發出罰單。

目的地分佈位置



目的地圖表

峇里島、菲律賓及泰國

十分有趣且富異國情調，不過並沒有許多適合一家大小的遊樂設施，亦未能切合生活品質較高的長者之需要。

夏威夷及澳洲

雖然前往這些地方長途跋涉，但富吸引力的頂尖渡假村，令旅客不介意在悠長假期上多些花費。

中國及韓國

位置方便，適合短線旅遊。由於本地有許多購物景點、特色食物、新穎的設備而且價錢便宜，吸引不少旅客。

關島、塞班島及沖繩

位置方便易達，而且擁有簡樸成熟的市場。既安全且富親切感，適合一家大小。

地點不只是一個形象，更是資產一部分。

關島希望可以透過重新塑造品牌，提升形象，與夏威夷及澳洲等地並列，吸引更多高消費及長線旅客。

提高勞動力水平計劃

要持續發展旅遊業，提高勞動力水平是一大關鍵。尤其是對於缺乏大量熟練技術人員的小島來說，這方面更為重要。

面對成長的旅客數量，關島計劃在2020年前興建更多飯店房間，所以關島對於勞動人口的需求亦有很大的增長。由於本地的人事變動率高達三成半，而職位空缺又不斷增加，我們必須開發新的勞動力市場來填補空缺。假如我們現在不正視這問題，我們在未來首要面對的挑戰就是填補職位空缺。

在關島約170,000人口當中，勞動人口佔63,678人，而軍隊的人數佔5,006人，即是有38,667位成人依賴津貼來生活，沒有工作。關島有許多人都未完成正規教育或職業培訓，當中曾入讀中學，卻未有獲得證書的有11,429人。這情況引起我們第二個要面對的挑戰——確保勞動人口受到訓練及教育，來迎合客人及雇主的要求。

要解決上述及其他有關服務品質的問題，旅遊業界的主導必須通力合作，保持良好溝通，致力向外宣傳、投身旅遊服務行業對社會及經濟上產生的好處，而關島亦必須提供更多技術人員，確保短期及長期勞動人口的永續性，使旅遊業的發展得到保障。

雖然不少機構都開始關注勞工發展，但問題是不同的計劃都是獨立發展的，並未合力進一步推動及加強旅遊業發展。要徹底改變目前情況，我們必須要有系統地不同機構中實行變更。其中一個可行辦法是為前線員工提供針對飯店服務的訓練課程，這些包括發展網路訓練課程，員工完成課程後，便可得到適當獎勵。

關島飯店餐飲協會主席瑪莉·路德斯



成功的指標

- 旅遊業勞動人口數量及工資增長
- 旅客滿意指數提高



重點二

增加入境旅客數量及來源

關島觀光局的首要任務是推廣關島成為旅遊熱門景點。關島觀光局利用有關旅客的資料及市場資訊，開展創新的計劃，增加入境旅客數量及各行業的利潤。要落實這長遠的政策，關島觀光局把重心放在主要市場、與其他經營伙伴合作、並與業界人士攜手開創更有效的市場策略，為改善並加強本土旅遊經濟而努力。

為迎合未來的全新旅客市場及中國旅客人數的增加，我們必須不斷尋求辦法發掘新的機會，並將其轉化為資金。在過去幾十年來，中國人到外旅遊的成長率由始至終都是全球最快的，世界旅遊組織(UNWTO)最近指出在2012年，中國旅客在外地的消費達到美金1020億元，就消費額來說，是全球最大的旅客市場。由中國人口最密集的地點到關島只需五小時，我們絕對有機會瓜分一部分的中國旅客市場。

- **入境旅客人數在2015年前達到150萬，逐年遞增於2020至2023年間達到200萬。**在現有以日本旅客為主的基礎上，再開發新的市場。為達目標，在拓展新市場的同時，要注意保留原有的客源。

- **擴展更多元化的旅客市場，無論中國是否免簽，我們亦必須以吸引中國旅客為目標努力。**雖然沒有免簽，夏威夷亦吸引到10萬名中國旅客。由此可見，無論是否可以豁免中國旅客的簽證，我們亦必須努力吸引中國旅客。我們至今所做的亦有成效，尤其是把申請簽證的等候時間由3年前的100天，縮短為2013年尾的只須7天。

- **保留現有的日本家庭旅客市場，這群旅客可靠而且對環境影響較低。**要仔細考慮把不同國家旅客混合的影響，吸引新客源的同時，要注意保留原有的日本旅客。要一直確保客源有至少五成半至六成半是日本旅客，讓對環境影響較低的他們繼續成為我們的主要旅客來源。

- **促進中國旅客大幅增長的計畫。**我們預計未來除了圖表中表示的多國旅客增長外，中國旅客數量會上升至多達35萬人，更有機會超越50萬甚至100萬人。為了保留及保障現有的客源，我們必須慎重考慮要在哪裡發展新的旅遊中心(新的“杜夢”)，來容納將來50萬的中國旅客。

成功的指標

- 入境旅客數量在2020至2023年間增加到200萬
- 在單一的主要客源基礎上再引入更多元化的旅客

2020入境旅客預計

年份 入境旅客	2012	佔總市場 比例	2020	佔總市場比例 (沒有豁免中國旅客簽證)*	佔總市場比例 (豁免中國旅客簽證)*
日本	929,229	71.0%	1,050,000	60.0%	52.5%
韓國	182,829	14.0%	350,000	20.0%	17.5%
台灣	49,144	3.8%	70,000	4.0%	3.5%
香港	8,609	0.7%	12,000	0.7%	0.6%
菲律賓	10,483	0.8%	15,000	0.9%	0.8%
俄羅斯	4,040	0.3%	20,000	1.1%	1.0%
美國及夏威夷	62,618	4.8%	70,000	4.0%	3.5%
澳洲	3,763	0.3%	5,000	0.3%	0.3%
北馬利安納群島	16,717	1.3%	20,000	1.1%	1.0%
密克羅尼西亞	14,640	1.1%	18,000	1.0%	0.9%
其他	17,024	1.3%	20,000	1.1%	1.0%
中國（沒有豁免旅客簽證）	8,939	0.7%	100,000	5.7%	
中國（豁免旅客簽證）			350,000		17.5%
總數（沒有豁免中國旅客簽證）*	1,308,035		1,750,000		
總數（豁免中國旅客簽證）*			2,000,000		

* China Visa Waiver (CVW)

- **增加來自俄羅斯、韓國及其他市場的旅客數量。**增設更多城市作為進入關島境內的門戶。盡量利用網路及其他社群媒體，針對不同市場來選擇最有效及適當的工具。向中國及俄羅斯提出請求，致力爭取增設航班。將現有市場仔細做劃分(如：銀器、婚禮等)，從而進行更有效的推廣活動。要評估經濟影響及關島觀光局的成功與否，不應單考量旅客數量，我們亦應留意滲透率、市場佔有百分比及旅客消費等方面。開發全新市場，例如區域郵輪(請閱第35頁)。
- **與機場及航空公司合作，透過增加需求來設置新航線及更多乘客容納量。**一方面維持現有的航空流量，另一方面增加新的市場(如台灣、俄羅斯、澳洲、新加坡及中國)的佔有率。吸引更多航空公司包括廉價航空增設航線到關島，同時也要繼續支持現有航空公司。
- **根據個別市場的比現來計算投資報酬率。**計算同時須包含在每一位旅客身上所投資的銷售成本、他們每人的本地消費、及最後得出的人均投資報酬。
- **不能忽略環境的永續發展。**在吸引更多旅客來關島的同時，要同時顧及環境是否能永續發展。根據世界旅遊組織的旅遊業持續發展原則，在管理不同資源時，必須注意經濟、社會及美觀與否，同時保留多元文化、保護生態環境、生物多樣性及生命保障系統。

區域郵輪發展機會

關島絕對有條件成為密克羅尼西亞區域郵輪的基地，同時容納其他短暫探訪的郵輪。

國際郵輪服務一直是旅遊業增長得最快的一環，乘客數量每年上升7%至8%，由1980年的200萬乘客上升至2011年的1600萬。根據國際郵輪協會的人口統計數據，郵輪服務有利於吸引高消費旅客。

為了在關島及密克羅尼西亞發展郵輪服務，2010年關島觀光局的港口發展專家及亞太旅遊協會密克羅尼西亞的代表宣佈合作，成立密克羅尼西亞郵輪協會。這是一個非營利及未上市的會員機構，致力發展可持續成長的旅客市場，並在密克羅尼西亞區開發更多與郵輪服務有關的商業活動。

發展郵輪服務並不需要增加飯店客房數量，關島在這方面絕對有發展空間。不只是關島，其他在密克羅尼西亞區域的地方，都可以從發展郵輪服務中得益。郵輪服務可以滿足我們一直以來的需求，帶來實際的資金之餘，亦不會為我們的基礎建設帶來負擔或對市場造成大規模的負面影響。另外，由於郵輪發展可為新一代提供許多商機，所以亦有助較小的密克羅尼西亞島嶼的人口流失。郵輪服務會為觀光客介紹本地文化，對文化及歷史的保育發展具有一定幫助。密克羅尼西亞區域靠近亞洲郵輪服務樞紐，而且擁有獨特的文化和生物多樣性，加上其他種種有利因素，大大提升關島及這一區域成為新一代郵輪樞紐的潛力。

由於郵輪的乘客有限，所以在建立郵輪碼頭等設施時，必須確保投資金額不多於有限的回報及乘客的島上消費。話雖如此，政府必須考量為島上發展郵輪服務的公司，及低成本高品質的碼頭建設工程提供資助。





成功指標

- 飯店房間數量上升
- 豪華的高級套房在市場上的比例增高
- 房均回報率及房價增加

重點三

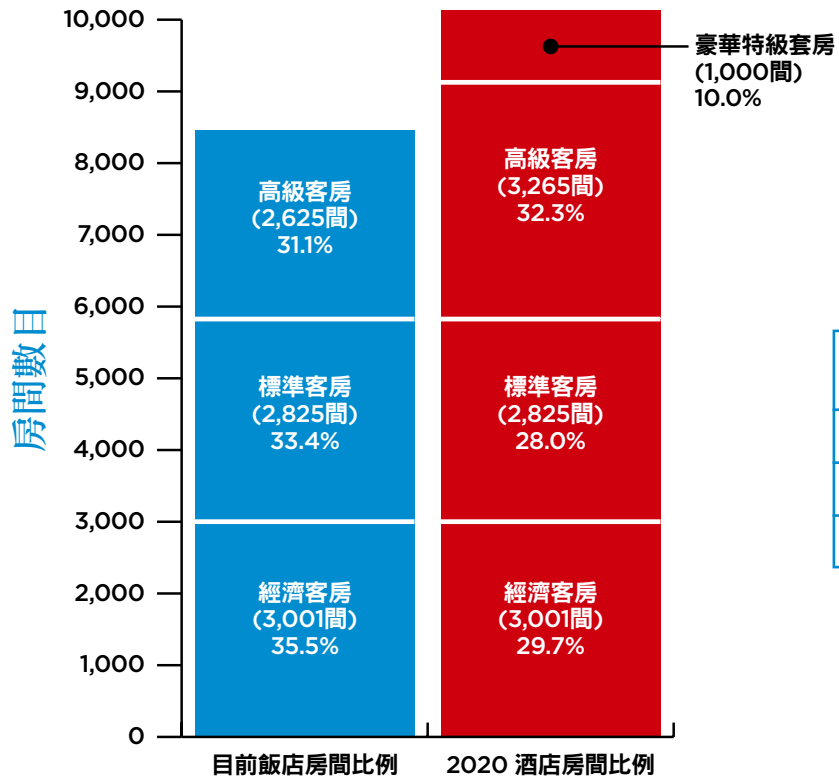
增設高級飯店套房，增強投資意願

要全面發揮關島的潛能，必須提升關島的形象。要做到這一點，旅遊業界人士須致力提升素質，擴展不同市場、增加入境旅客數量、增設高級及精緻的客房。雖然關島沒有可能一夜之間成為頂級旅遊景點，而飯店亦不能單靠增加房間品質來變成五星級飯店，但是透過稅務減免來鼓勵飯店增值，必定能提升入住率。在原有的設施中增加更高級的選擇，並持續以優質服務作為目標，必定可以提升關島的形象。

- 在2020年前，增加足夠客房以應付未來200萬旅客需求。向業者提供投資津貼，吸引五星級的品牌如麗思卡爾頓及四季，和其他精品渡假村如阿曼及六感飯店。
- 在2020年前，房間客房量須由原本的8,451間增加至10,091間。這是為了確保我們有足夠客房能夠配合上升的旅客人數。
- 開發新的計劃，吸引及協助業者和投資者。在各部門設立合理的門檻，例如限制批核時間及標準。

- 鼓勵精品物業發展，如高級渡假村、飯店式公寓、分時享用渡假別墅及民宿。由於上述這些住宿設備針對不同的市場，它們可以吸引那些原本不會在關島住宿的旅客。隨著新的市場增長，其他針對不同類型旅客的發展計劃亦可歸為此類，例如在杜夢興建市內住宿，便可推動俄羅斯租賃項目的發展。
- 向現有的飯店持有人提供減稅優惠，鼓勵他們翻新、維修及裝修飯店設備。例如夏威夷的第108行動，便在這些計劃中給予4%退款額。雖然稅務減免的做法受到不少批評，數據指出夏威夷在市場中脫穎而出，全因政府提出免稅額，令飯店可以把多餘的資金投放在飯店翻新。而我們訪問飯店持有人及股東時，他們亦指出免稅額對於公司的開支預算有很大影響。在關島實行類似的計劃，有助遊說飯店翻新殘舊物業。

2020 飯店房間發展策略



	現在*	2020
員工/客房比例	13,284/1.65	16,549/1.64
入住率	77%	85.1%
平均客房價格	\$134	\$225
單房收益	\$103	\$191

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

房間數量 / 預計飯店表現

2014 關島飯店數量 29間 / 8,451房					2020 關島飯店數量 35間 / 10,091房	
年份 ¹	房間	總入住房間數目	旅客數量 ²	入住日數 ³	總入住房間數目 ⁴	預計入住率
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 房間 - 假設2014年有8,451間飯店客房，而房間數量每年增加250間，所以在2020年會達到10,091間客房

² 旅客數量 - 可能達到的旅客數目

³ 入住日數 - 假設每人平均入住3.5晚

⁴ 總入住房間數目 - 假設每間房間容納1.9人



成功指標

- 非渡假訪客數目上升（參考問卷統計）
- 飯店入住率在關島傳統旺季上升

重點四

著重聚會、獎勵旅遊、會議及展覽

雖然在淡季時，多元化的旅客市場亦能為關島的飯店業帶來正面的影響，但這樣是不足夠的，我們必須採取更多行動來擴大成效。

為了在淡季維持飯店入住率，關島將會著重聚會、動力、會議及展覽等商業活動及其他大型項目。

由於關島的航班及飯店房間有限，設備不夠完善，而且面對許多競爭對手，並不適合在大的展覽中心舉辦傳統的大型會議。不過，關島絕對有能力舉辦超過2,500人的聚會及會議。

- **主動爭取舉辦聚會、獎勵旅遊、會議及展覽，發展非渡假訪客市場。**著重於目標項目的發展，如貿易展覽、遊學團、獎勵旅遊市場。發展共用資源，主打銷售活動。
- **利用聚會、獎勵旅遊、會議及展覽來填滿淡季。**不同聚會、會議、展覽，特別是獎勵旅遊市場的旅客，亦對吸引高消費旅客帶來幫助。
- **投資教育及培訓項目，必要時提供儲備員工來填補實習生及培訓員的空缺。**這一點是十分重要的，獎勵旅遊對服務有一定的要求，迫使本地生產商及不同設施必須增值其服務及產品。

- **利用聚會、獎勵旅遊、會議及展覽的旅客來提升旅客人數，從而達到目標人數，增加營利。**平均一批獎勵旅遊的旅客人數有50至150人，不難應付之餘，亦能帶來豐厚的營利。不同聚會、會議及展覽的旅客都屬高消費類別，且經濟狀況較好。

- **致力發展社會團體、軍事機構、教育部門、宗教團體及兄弟會。**關島有本地的軍隊，而軍隊需要訓練，因此在軍事及政府機構方面的增長是有潛力的。而特定興趣社團的市場深具發展潛力，其他如教育、宗教及兄弟會等的相關會議活動在全球通力合作的帶動下，亦有上升的趨勢。

- **由於東亞的學校習慣定期探訪外國，而且為數不少，所以我們也要多加注意他們。**沖繩是關島其中一個競爭對手，每年有接近20萬學生跟隨學校到訪沖繩。同樣，關島亦有條件吸引他們。推廣關島為亞洲遠離人口密集大城市的旅遊選擇，介紹關島提供的教育機會，如英語、環境研究、考試預備班及不同測驗，如註冊會計師考試、學業能力傾向測驗、醫學院入學考試等。





成功指標

- 世界對查莫洛文化的了解加深（參考問卷統計）
- Håfa Adai 精神得到宣揚
- 在飯店或旅遊景點聽到查莫洛音樂

重點五

推廣查莫洛文化

單靠優質飯店及觀光名勝，並不能確保關島成功變為旅遊熱門景點。除了陽光海灘及購物中心外，必須有更多的原因讓旅客選擇到關島旅遊，因為其他同質性的景點國家都不乏陽光海灘及購物中心。為了讓關島從不同島嶼中脫穎而出，我們要落實推廣關島4000年的查莫洛文化。

- 以關島獨有的查莫洛文化包裝並作為關島的重心。關島與其他競爭者最大的差別就是查莫洛文化，只能在關島體現原始的查莫洛文化、西班牙首都城市 Hagatna 以及其他中西文化所帶來的影響。

- 確保旅客一抵達關島，便開始感受到查莫洛音樂、舞蹈、藝術、語言及文化。我們在這一方面已經下了不少功夫，例如制定 Hafa Adai 宣言及推廣查莫洛傳統食品，但我們依然要更努力推廣關島的文化歷史，以及增加旅客與查莫洛人接觸的機會。鼓勵飯店業用少量空間來展示查莫洛文化，而展覽亦不應只著重薩摩亞及塔希提島。

- 重建並提升歷史、人類發展及文化景點，滿足旅客體現獨特文化的希望。重建歷史文物建築及文化走廊，就如之前在 Hagatna 的工程，必須在其他地方持續擴展下去。

關島及查莫洛教育設施



Chamorro cultural dancers at Plaza de España, Hagåtña

目標六

延長旅客停留時間

延長旅客停留時間可以為關島帶來許多好處，例如盡量增加旅客的本地消費、提升飯店房間入住率，即使維持相同的旅客數量，經濟效益亦得以提升。這是針對體驗式假期的旅客所制定的市場策略，體驗式假期指的是旅客在過程中會主動追求不同個人體驗，而非被動地輕鬆享受假期，這有助於關島旅遊產品的多元化及創新。無論他們的嗜好是有關自然環境、歷史、文化遺跡、刺激活動又或是探險，一般來說這群旅客的旅遊花費較多，且停留時間較長。

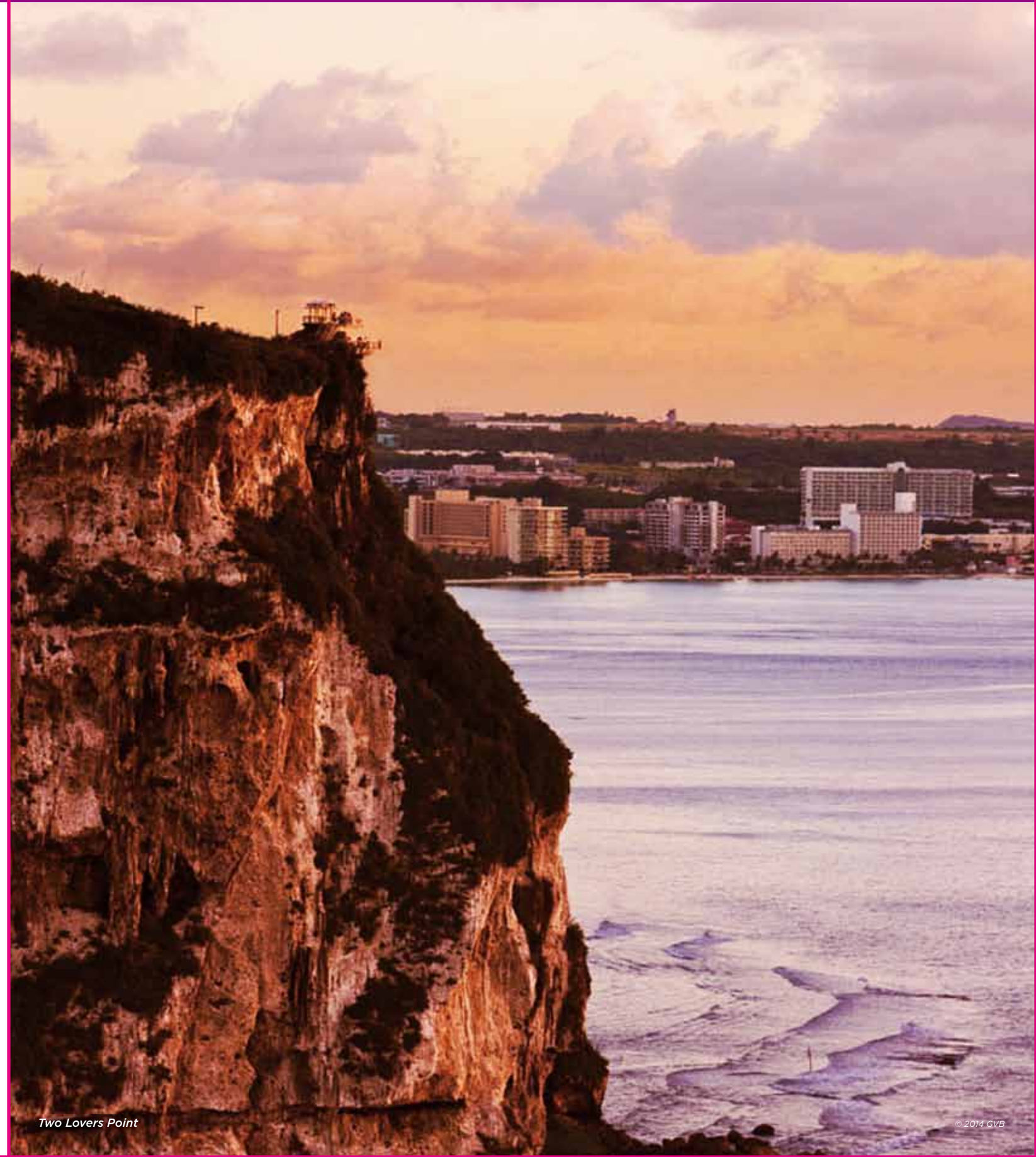
- **增加日本旅客的停留時間，由原本的三晚延長至四晚。**假如目標達成，我們可以在不增設航班或基礎建設的情況下，提高島上消費。與旅行社合作，透過資助，鼓勵他們開發不同市場並推銷時間較長的套票。
- **在不同市場中，推廣延長停留時間，並鼓勵旅遊業推出為期一個星期或以上的套票。**要達到目標，除了向各市場推廣外，也要同時發展新的長線假期行程及節目。



成功指標

- 延長旅客停留時間

- **透過宣傳其他獨特的活動/景點，確保旅客知道關島提供的不只是水上或購物活動。**旅客意見的問卷調查指出，獨特的活動是評分最高的一項。關島要從中獲益，必須加強對外溝通，讓旅客清楚知道假如他們延長停留時間，便可以全面體驗本地所有特色。
- **在旅客選定旅遊目的地前與他們溝通，介紹關島提供的活動及景點選擇。**許多旅客在選定旅遊目的地前，均會想像自己理想的假期。透過提供各類型的行程，增加他們對關島不同活動和景點的認識，旅客將會延長停留時間，並為旅行增加預算。



Two Lovers Point

重點七

推廣特色景點

關島目前有超過100種旅行團及觀光景點吸引旅客，包括郵輪餐廳、高爾夫球、刺激運動、高空跳傘、空中觀光、娛樂表演、喜劇節目、拉斯維加斯式的大型表演、不同類型的活動如深海釣魚、高速滑艇、拖曳傘活動、香蕉船、水肺式潛水、海底漫步、隧道水族館等。在目標市場有效推廣這些活動能進一步加強關島的形象並提升旅客滿意指數。

- **專業的推銷景點，達到為旅客介紹高品質景點的目標。**這包括推廣現有的景點並支持新景點的發展。關島觀光局必須努力透過廣告、海報、傳單、傳播媒體及網路，宣傳關島公共及私人經營的景點。旅客根據當地活動來挑選旅遊地點。
- **鼓勵發展及宣傳新活動及項目，吸引有特別嗜好的旅客到關島旅遊並再度重遊。**有完善安排的活動可以為關島在淡季帶來旅客，有助本土經濟發展。這些活動更可加深旅客對關島的印象，透過宣傳媒介吸引他們的注意力。

成功指標

- 島上消費增加
- 更多人關注及參加旅行團
- 新增旅遊景點





成功指標

- 杜夢以外的區域有更多旅遊景點
- 市民對旅遊業發展印象提升
- 關島不同的島嶼提供各式各樣的產品及服務

重點八

在杜夢以外地區推廣旅遊

一直以來，旅遊業發展為島上居民帶來不少利益。隨著鄰近關島的亞洲國家日漸繁榮，關島旅遊業將繼續成為本地的經濟之柱。雖說杜夢是關島旅遊業的中心，但整個關島社區，包括所有在島上居住或工作的人，都在旅遊業中扮演更重要的角色。

關島土地有限，且人口不多，不同的村落及市民應在旅遊業中扮演更重要的角色，對關島旅遊業發展作出貢獻之餘，亦可從這管理完善的旅遊景點中獲益。在杜夢以外地區推廣旅遊，可以增加商機並為關島人帶來更多工作機會。

公共法律30-228建立的旅館住宿稅務債券，其焦點主要集中在杜夢灣外的基礎建設，如關島博物館、農舍、漁棚、關島國會大樓及島上許多其他歷史文化景點。這些項目訂立基礎，使關島能成為更好的居住、工作及旅遊地點。

- **把旅遊區擴展至阿加尼亞。**透過大眾和私人企業伙伴的合作，一起把旅遊區從杜夢擴展至復興後的阿加尼亞，把握宣傳查莫洛村落的機會，建造新的關島博物館。
- **鼓勵旅遊業伙伴支持本地農夫和漁民。**透過資助村落的農業和漁業，開拓新的成長機會。鼓勵投資基礎建設，創造具吸引力、健康和有活力的農業和水產業商業中心。鼓勵飯店和餐廳購買本地農作物和魚類。

- **與業界人士攜手創造更清潔的環境及高品質的社區。**美化島嶼、舉辦世界級的活動，不但有助關島的產業發展，也能讓關島人有更強烈的自我意識和社區參與感。

- **支持文化產品及服務。**與本地商家、關島經濟發展局、關島太平洋中心經濟發展大學等單位合作，一同支持本地製造的產品。協助及推廣藝術、手工藝、音樂及舞蹈等文化業務

19個村莊，19種體驗

旅遊業是關島的主要產業，是帶動關島經濟發展的引擎。根據關島旅遊業的發展政策，以“一村一物”的模式推廣關島村落最為合適。

實際上，在農業、文化、歷史和自然環境方面，關島的旅遊業跟各村落的商品都有著緊密的關係，形成了獨特的優越條件，讓我們可以在關島的19個村落中採用“一村一物”的策略。雖然各村落的人口數目不同（上至烏馬塔克村的782人，下至德德多的44,943人），這策略仍舊是可行的。

“一村一物”模式包含專業化的策略，每一個村落都需要找出一至兩種特色產品或服務，創造獨特形象，吸引旅客和投資。這樣做的目的是要展現每個村落在歷史、文化、農業、自然和設施各方面的特點。時至今日，我們已經逐步邁向成功，為關島村落建立“一村一物”這個形象。各村落在過去七年成功舉辦了不同節日，而且在節日中加入特定的產物，如阿加特芒果節、塔羅福福香蕉節以及馬利索螃蟹節等。但是，並非所有村落都能找到自己的特點，所以培訓課程及“一村一物”並未全面推行。

“一村一物”的策略可透過創造進口產物替代品，減少關島對進口農作物的依賴，從而增強經濟效益。因此，“一村一物”是關島可以採用的良好策略，有助於鄉村和旅遊業發展。而這策略亦可減少旅客流失，有助居民直接從旅遊業獲益。

關島市民可以為“一村一物”提供不同策略及意見，和有關軍事裝備的政策不同，關島居民對“一村一物”的策略有一定的控制權，而且可以幫助維持該計劃的發展。除此之外，這項計劃將會增加村民的就業機會，讓他們學會生產本地產物的技能，以及建立人們對村落及島上產品的信心。最重要的是，透過買賣活動，島上居民跟旅客會有更多互動，增加雙方的聯繫，減少旅客流失。



總結

結論

旅遊業是關島的主要產業，對島上的每一個人都帶來影響。

旅遊業2020的計劃為關島未來制定了具前瞻性的理想及計劃方針。這計劃提供了策略方向並設定行動框架，當中的細節及執行方法，應由業界人士跟關島觀光局管理階層一同建立。要令計劃成功，業界人士、政府和社會大眾必須全面接受和落實執行當中細節。

要成功，必須經過重重考驗。

我們可以藉此寶貴機會，改善關島素質，推廣本地為旅遊熱門景點，從而改善每一位關島居民的生活水平。如果我們能夠達成計劃中的所有目標，關島將會成為一個更安全、整潔、繁榮又美好的居住工作環境。不只我們，就連我們下一代亦可受惠。

只要我們齊心協力，向共同目標攜手前進，一定可以達成所有目標。

齊心協力，共創未來！

目標

主要表現指標 ¹	2013	2020
到訪旅客	1,340,000	2,000,000
平均島上消費	\$1,100	\$1,320 ²
旅遊相關工作	20,436	32,000
政府稅收	\$167,000,000	\$300,000,000
觀光產值	\$1,470,000,000	\$2,640,000,000

¹ 由2010年關島旅遊衛星帳戶經濟報告

² 於2020年旅遊業目標上，增加20%島上人均消費，通過吸引高消費市場（中國，俄羅斯）和MICE項目，增加高級飯店供應和更優質的餐飲服務、購物，以及多元化選擇的行程及景點，延長旅客平均的停留時間，改善了我們的本土產品和服務水平



關島杜夢 96913
聖維多利斯路 401 號

visitguam.org

© 2014 GVB | Printed 1/15/2014