

東海大學餐旅管理學系碩士論文

台灣飯店業顧客價值創造模式之研究

A Study of Customer Value Creating Model in Taiwanese  
Hotel Industry

碩士研究生 黃永鈞  
指導教授 陳錚中 博士

中華民國一百零七年七月

# 東海大學碩士學位論文

## 口試委員會審定書

餐旅管理系 研究所 黃永鈞 君所提之論文

台灣飯店業顧客價值創造模式之研究

係本委員會審議，認為符合碩士資格標準。

論文口試委員會

召集人 李同珍

委員

李同珍

朱惠娟

陳錫中

所長 李貴宜

中華民國 107 年 07 月 09 日

## 誌謝

研究所二年轉眼間即將邁入尾聲，感謝東海餐旅全體老師與助教這些年來對我的教導，除了在專業知識以及生活上的幫助之外，餐旅系的師長們教導的是更多做人處事的方法，使我除了擁有專業知識也具備與人相處的能力。

同時，我非常感謝我的指導教授—陳錚中老師，他是一位非常關心學生的好老師，不論在課業學習、生活上的幫助、做人處事上都給我許多幫忙與建議：老師也相當具有幽默感，和老師聊天常常都會有說有笑。感謝老師在研究所兩年間讓我在飯店業中認識廖信華學長，學長在我論文的訪談對象準備時，給予我的幫助非常大，學長是一位經驗非常豐富，很有邏輯思考能力與創新能力的飯店經理人，很榮幸有機會認識廖信華學長，也認識到其他飯店業的高級主管。

最後謝謝我的家人支持我完成學業與這些年來對我的養育之恩，父母在我學習的路途上，雖然對我嚴格要求，但是又不失民主的自由，是我生命裡最重要的人，還有我的弟弟，平日裡雖然都不怎麼愛說話，但在我論文時常困苦時，會發訊息來鼓勵我加油。最後即將結束我的學生生涯，期許未來的人生道路自己更有能力。

# 台灣飯店業顧客價值創造模式之研究

## 中文摘要

近年來台灣的經濟持續衰退，反之，觀光產業被列為經濟發展的重點項目，以期望未來將能夠扮演龍頭的角色，提振整體經濟景氣。觀光休閒產業為當代現如今最重要的產業之一，飯店旅館業因此隨之蓬勃發展。在如此競爭的環境下，飯店業者在經營上應如何創造利潤，其經營模式與策略的建構更顯重要。本研究旨在探討台灣飯店業顧客價值的創造模式，將以哈佛教授 Johnson (2010)提出的白地策略為基礎，透過訪問台灣創新飯店業者，將其多元豐富的飯店實務操作經驗系統化與模組化，據以提出具體可行的飯店服務價值創造模式與顧客價值主張評估工具，以供後續台灣飯店業者參考。本研究發現飯店業提供給顧客的核心價值在於「品質優良的產品(服務)」，高品質的產品與服務在售價上有助於提升利潤空間，並且結合會員共享的效益，本研究建議飯店業要有「完善的組織架構」與納入「會員共享」的趨勢。

關鍵字:飯店業、顧客價值主張、白地策略

# **A Study of Customer Value Creating Model in Taiwanese Hotel Industry**

## **ABSTRACT**

In recent years, Taiwan's economy has been in continuous recession. Hotel industry are expected to play a leading role in boosting overall economic development. Tourism and leisure industries are the most important project in modern times, in such a competitive environment, how hotel administer create profits, its management and strategy model are more important definitely. The purpose of this study is to explore customer value creating model in Taiwanese hotel industry, according to Mark Johnson proposed White Space from Harvard in 2010 as the basis for visiting Taiwan innovation hotel administer. Systematizes and modularizes hotel multiple experience, so as to put forward specific hotel service value creating model and customer value assessment tool for subsequent hotel industries. In the case of the hotel, this study found that hotel industry provides customers with a core value of good products (service), high quality products and service help to increase profits with good prices, and member sharing are built on the structure of organization.

*Keywords: Hotel Industry, Customer Value Proposition, White Space Strategy*

# 目錄

第一章 緒論 .....	8
第一節 研究背景 .....	8
第二節 研究動機 .....	13
第三節 研究目的 .....	14
第四節 研究流程 .....	15
第二章 文獻探討 .....	16
第一節 飯店業 .....	16
第二節 白地策略 .....	22
第三章 研究方法 .....	39
第一節 研究設計 .....	39
第二節 質性研究方法 .....	40
第三節 訪談大綱 .....	44
第四節 訪談對象 .....	46
第五節 資料收集 .....	49
第六節 資料分析 .....	50

第四章	研究分析與討論.....	52
第一節	編碼.....	52
第二節	信度檢測.....	82
第三節	資料分析.....	83
第五章	結論與建議.....	112
第一節	結論.....	112
第二節	研究限制與建議.....	122
參考文獻	.....	123
英文文獻	.....	123
中文文獻	.....	127
網路資料	.....	129
附錄一	訪談逐字稿.....	131
附錄二	訪談大綱.....	170

# 表、圖目錄

## 表目錄：

表 1.1 2012 年至 2017 年台灣觀光飯店營收概況與住房率	10
表 1.2 新南向主要客源市場來臺情形	12
表 2.1 各國飯店業定義	17
表 2.2 聯合國標準產業分類	17
表 2.3 中華民國行業標準分類	18
表 2.4 公司行業營業項目	18
表 3.1 訪談對象基本資料	46
表 3.2 訪談時間與地點	48
表 4.1 開放編碼與其說明	52
表 4.2 編碼分類	79
表 4.3 相互同意數目	82
表 4.4 相互同意度	82

## 圖目錄：

圖 1.1 近十年來臺主要客源國旅客成長趨勢	10
圖 1.2 新南向主要客源市場(東協 10 國及印度、不丹)	12
圖 1.3 研究流程	15
圖 2.1 市場白地定義	23
圖 2.2 四格商業模式架構	24
圖 2.3 顧客價值主張公式	26
圖 2.4 競爭基礎轉移	29
圖 2.5 創新商業模式的三個步驟	33
圖 2.6 實際操作的三個階段	36
圖 3.1 研究流程設計	39
圖 4.1 進入市場流程圖	91
圖 4.2 顧客價值主張關係圖	95
圖 4.3 利潤公式架構圖	100
圖 4.4 關鍵資源架構圖	108
圖 4.5 關鍵流程架構圖	110
圖 4.6 穩定發展架構圖	112
圖 5.1 創新飯店業白地策略架構圖	113



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

根據世界觀光組織(World Tourism Organization, UNWTO,2017)的長期預測指出全球國際觀光旅遊人數，從 2010 年至 2030 年每年將以 3.3%成長，到 2030 年達到 18 億人次。針對國際觀光趨勢。UNWTO 指出 2017 年亞州-中國成為觀光成長最為迅速的國家之一，其國際觀光的消費支出達 1,020 億美元，為國際觀光消費支出名列前茅。中國大陸近年來經濟快速成長，人民所得不斷提升，近年來人民幣不斷的升值，使中國赴國際旅遊的人次與支出不斷的成長。近年來大陸出境旅遊市場快速崛起，其發展潛力吸引了世界各國發展觀光及研究者們(Chen and Yang, 2010;Hsu and Song, 2012;Li, Harrill, Uysal, Burnett and Zhan, 2010;Su, Lin and Liu, 2012;王淑美、溫蓓章，2010；李俊偉，2009；張淑滿，2011；劉瑋婷，2009)的重視；相反地，台灣於 2015 年的來台國際觀光人次成長 24%，2016 年來台國際觀光人次成長 5%，到 2017 年的來台國際觀光人次成長只有 2%(世界觀光組織 UNWTO, 2017)。

近年來台灣的經濟持續衰退，反之，觀光產業被列為經濟發展的重點項目，以期望未來將能夠扮演龍頭的角色，提振整體經濟景氣。飯店旅館業重視服務，提供的商品為服務，強調人力密集、立即性消費、重視美好的消費經驗，並闡述旅館是一種提供無形的遊憩經驗 (Harrison and Enz, 2005)。且飯店旅館業受地理位置影響大、市場進入障礙高、經營技術易遭模仿、短期供給無彈性、易受外在因素影響、明顯淡旺季、產品無法儲存、固定成本高與持續性等特性(吳勉勤,2003；顧景昇,2004)。飯店旅館業近期受到總體和產業環境之影響，面臨的競爭愈演愈烈，業者必須透過創新策略以突顯其獨特性(馬岳琳,2011；劉佳育,2016)，真正好的策略是要替顧客創造價值，而是令其滿意的價值(大前研一,1987)。同時，藉此維持高度的舊消費者回流率與吸引新消費者前來，以提升飯店旅館住房率，

將企業價值最大化。

台灣地區旅館，依據交通部觀光局「發展觀光條例」之規定，分為觀光旅館與一般旅館。台灣觀光旅館又可區分為國際觀光旅館與一般觀光旅館統計總數至2017年7月止，分別為七十八家和四十八家全台灣共一百二十六家觀光旅館；在觀光客房數分布，分別為22,196間及6,840間全台灣共29,036間。如此眾多的同業中競爭自然激烈(王文宇、黃隆豐，2011；彭作奎、賴宥汝，2008)，如何在那麼多家觀光飯店旅館中脫穎而出，飯店業者在經營上應如何創造利潤，其經營模式與策略的建構更顯重要(彭作奎、賴宥汝，2008)。

臺灣觀光產業於新政府執政期間，兩岸關係緊張，2016年中國大陸旅客前來台灣旅遊人數呈現銳減趨勢，(如下圖1.1)。2017年3月來台中國大陸旅客下降近16萬餘人，減少將近42%；於2017年公布臺灣觀光市場概況，第一季(1-3月)累積來台旅客比較於去年同期的28萬人次，呈現負成長的現象。來台旅遊之中國大陸旅客人數跌幅超過四成，為所有衰退地區人數排行較前端；台灣觀光投入大量行銷資源於日本旅客，卻只有衰退或打成持平的情形。2017年1至12月份，本國籍旅客增加8.67%，而外國旅客整體雖減少，但在整體行銷上，日本、韓國、馬來西亞以及其他亞洲地區、北美、歐洲、紐澳等地區旅客為正成長，其中以韓國地區成長29.16%最多(觀光局，2017)。

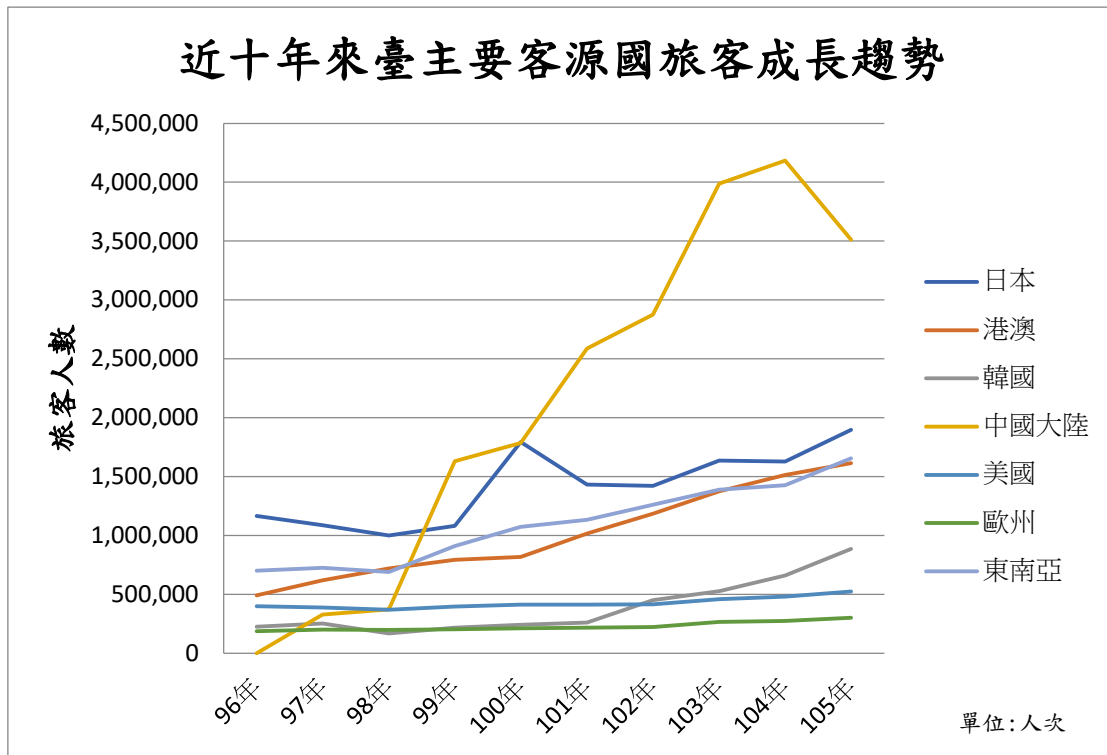


圖 1.1 近十年來臺主要客源國旅客成長趨勢

資料來源：交通部觀光局統計資料

台灣旅館業的供應不斷增加的情況，加上來台觀光的陸客銳減的壓力下，2016年已經有多家飯店停業；根據觀光局指出，於2017年，出售觀光飯店的業者明顯增加，家數至少百家不等(賀桂芬，2017)。

從消費能力方面來看，於去年2016年5月至今年3月，陸客來台人數減少將近1百多萬餘人，損失的觀光產值相當龐大，陸客平均消費金額最高、停留時間最久，從2015年至2016年的觀光飯店總收入來看只是處於打平狀態，而今年則持續跌跌下墜，如下表1.1所示可觀察出目前台灣觀光飯店住房率與營業收入處於水平狀態或者持續走向下坡的趨勢。

表 1.1 2012年至2017年台灣觀光飯店營收概況與住房率

年度	2017年	2016年	2015年	2014年	2013年	2012年
類別						
總營收 (新台幣)	589.30 億	589.17 億	585.79 億	587.08 億	550.88 億	525.21 億

住房率	64.84%	66.39%	69.62%	72.02%	69.28%	70.01%
-----	--------	--------	--------	--------	--------	--------

資料來源:交通部觀光局統計資料

目前台灣觀光旅館業共有 126 家，可提供 30,573 個房間(資料日期: 2017 /12/31)。直至 2017 年 12 月的資料顯示，觀光旅館業的員工數達到 58,533 人，客房住用率達 69.02%，與 105 年同期 70.17%比較減少 1.15 個百分點，就地區別，南部地區減少 6 個百分點最多，而離島地區正成長 14.52 格百分點最多;2017 年 1 月至 12 月份總平均住用率為 64.84%，與 2016 年同期 66.39%比較，減少 1.55 個百分點。觀光旅館 2017 年 12 月份總營業收入為 59.6 億元，與 2016 年同期 55.3 億元比較，增加 3.07 億元，成長 6.57%;2017 年 1 至 12 月份總營業收入為 589.3 億元，與 2016 年同期 589.17 億元比較，增加 0.13 億元，正成長 0.02%，其中客房收入為 256.05 億元，與 2016 年同期 256.7 億元比較，減少 0.94 億元，負成長 0.37%;餐飲收入為 264.15 億元，與 2016 年同期 263.57 億元比較，增加 0.58 億元，正成長 0.22%(觀光局，2017)。

105年實施「新南向政策」，新南向旅客快速成長，105年來臺旅客1,069萬人次，其中新南向18國旅客來臺178.9萬人次，成長15.3%，占比17%;106年1-6月來臺旅客512.4萬人次，其中新南向18國旅客來臺110.3萬人次，成長37.4%，占比22%，市場快速成長(行政院，2016)。

觀光局依據各國人口數、簽證待遇、航點航班、出境旅遊潛力等因素，擇定東協10國及印度、不丹為新南向主要客源市場，並區隔為主力市場(馬來西亞、泰國、越南及新加坡)、成長市場(印度、印尼及菲律賓)及潛力市場(緬甸、柬埔寨、寮國、不丹、汶萊)，各市場106年1-6月成長率均較105年表現較佳，如下圖1.2、表1.2所示。

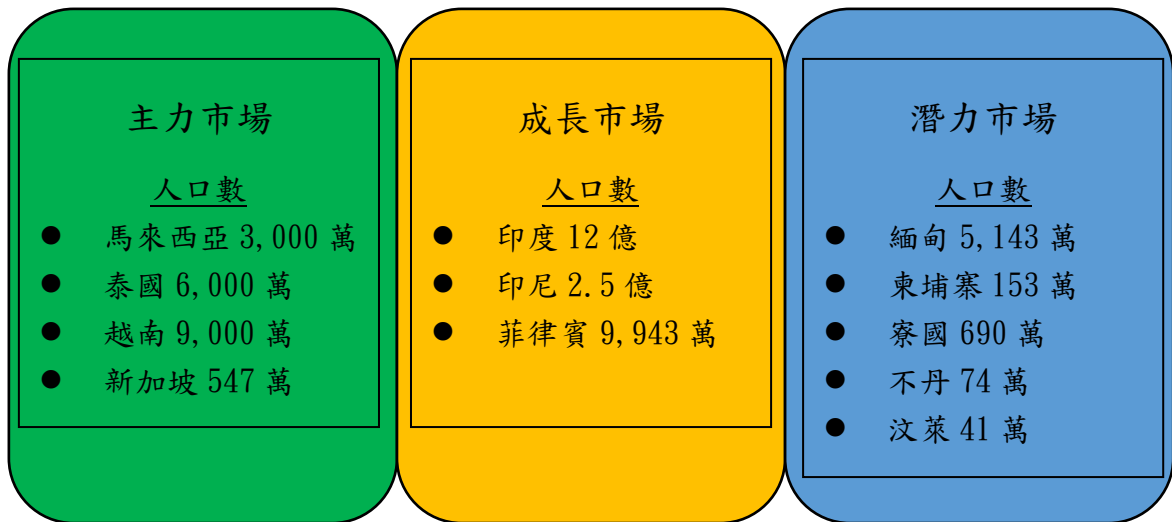


圖1.2 新南向主要客源市場(東協10國及印度、不丹)

資料來源:交通部觀光局統計資料

表1.2新南向主要客源市場來臺情形

年度	主力市場		成長市場		潛力市場	
	人次	成長率	人次	成長率	人次	成長率
100年	806,236	16.45%	281,747	19.57%	8,279	
101年	855,351	6.09%	291,979	3.63%	8,929	7.85%
102年	981,664	14.77%	298,755	2.32%	9,436	5.68%
103年	1,057,464	7.72%	317,684	6.34%	11,732	24.33%
104年	1,095,357	3.58%	334,350	5.25%	13,829	17.87%
105年	1,273,963	16.31%	394,745	18.06%	18,750	35.58%
106年1-6月	782,475	39.33%	254,841	37.50%	11,637	55.74%

資料來源:交通部觀光局(資料日期:2016年12月)

近年來台灣觀光產業的景氣，從大環境產業政策、市場供給增加、經營成本提高等因素看來，台灣內需短期內不可能立刻提高，開發新客源雖出現曙光，但高附加價值的商務客持續衰退，未來投資高定位的旅館並不易經營。針對新南向，開發的觀光客，特色是頻率高、成本低，即使

是新加坡，團費都比國人出國便宜，只要是品牌好、價格有競爭力的觀光旅館，如果爭取到這樣的客源，就可取代部分陸客市場(黃冠穎，2017；林珊，2017)。

台灣觀光飯店業者如何掌握未來新目標客群與鎖定顧客價值主張，創造出獨特性策略，以利吸引新顧客提升飯店住房率並提升正向之口碑因應大環境之變化做出適當的調整，本研究將以探討台灣飯店業顧客價值的創造模式，主要以哈佛教授 Johnson (2010)提出的白地策略為基礎，透過訪問台灣創新飯店業者，將其多元豐富的飯店實務操作經驗系統化與模組化，據以提出具體可行的飯店服務價值創造模式與顧客價值主張評估工具，以供後續台灣飯店業者參考。

## 第二節 研究動機

觀光飯店業專注於核心價值所發展出的競爭策略，透過特殊的顧客價值主張，並在彙集創新技術(服務)與資金後，展開有效的經營活動以持續獲取營利，日益壯大取得競爭優勢。然而，如今新政府執政改變大環境，觀光飯店業若無持續創新或改變策略，經由時間的考驗組織逐漸老化而恐喪失競爭力，到最後可能以衰敗破產結束營業。因此，如何延續獲利能力及策略的應對，一直是觀光飯店業最重要的課題。

擺脫競爭的紅海市場尋求藍海的生存空間，在當今高度快速商業化的時代，新技術新產品所引發的市場需求與獲利空間，都將在極短時間內成為競爭者所追隨仿效或是取代的，飯店產品(服務)失去了差異化與核心價值優勢，市場被瓜分、獲利空間被壓縮甚至於失去使用顧客的價值主張而退出市場(陳開疆，2013)。飯店經理人除了追求每季度的事業營利外，更要有長遠的規劃策略與持續改善的推動，以因應市場需求的轉變並保持良好的獲利能力與核心競爭力。然而飯店經營是在有限的資

源條件下運作，如同三國鼎立時期曹魏所實施的屯田政策、九品官人法（白地策略），由於三方國家實力旗鼓相當（藍海），歷經一段太平無戰事之日，然而要強國必要強其軍事兵力、國民生計富足、招攬天下智慧之士，以展鴻圖大業，曹魏國文帝與太傅司馬懿所實施之政策造就了當時國家的強盛（競爭優勢）。

台灣觀光飯店旅館市場日趨衰退，更是壓縮了飯店旅館產業的生命成長週期，創新勢必會成為永續經營的必要手段。但創新若沒有可操作的模式，容易淪為空談且失敗率極高，Johnson 在 2010 年提出的白地策略將創新商業模式模組化成為一套有系統可操作的流程。為的是使業者在這競爭的飯店市場中不再依直覺或模仿的方式行動，本研究希望協助台灣的飯店產業在這變化快速的環境中，掌握重新出發的契機，故藉由 Johnson (2010) 提出的白地策略為基礎，以系統性思考的方式為飯店業者找出新的商業模式。白地策略為一四方格的商業模式，在其間最為重要的核心就是顧客價值主張，之後再輔以利潤公式、關鍵資源與關鍵流程來創造出獲利空間。幫助業者在這競爭的飯店市場中不再依直覺與一味模仿的方式行動，而是採取系統性的策略從顧客價值主張創造出持續獲利的商業模式。

### 第三節 研究目的

綜上所述，本研究旨在探討台灣飯店業價值創造之商業模式，並透過白地策略將台灣飯店業者的實務操作經驗系統化與模組化，據以提出具體可行的飯店服務價值創造模式與顧客價值主張評估工具，提供後續台灣飯店業者參考。故本研究目的彙整如下：

1. 了解台灣飯店業者掌握顧客價值主張之經驗，並從中歸納出系統化概念。
2. 提出適合台灣飯店業者經營面參考之價值創造模式。

#### 第四節 研究流程

本研究先確立研究主題，接著根據研究主題建立研究動機與目的，然後開始蒐集與本研究相關之國內外文獻，藉由相關文獻探討之結果擬定訪談大綱，接著選定創新業者作為訪談對象進行深度訪談，後續整理訪談資料與分析，最後根據分析結果提出本研究之結論與建議，本研究流程如圖 1.3 所示。

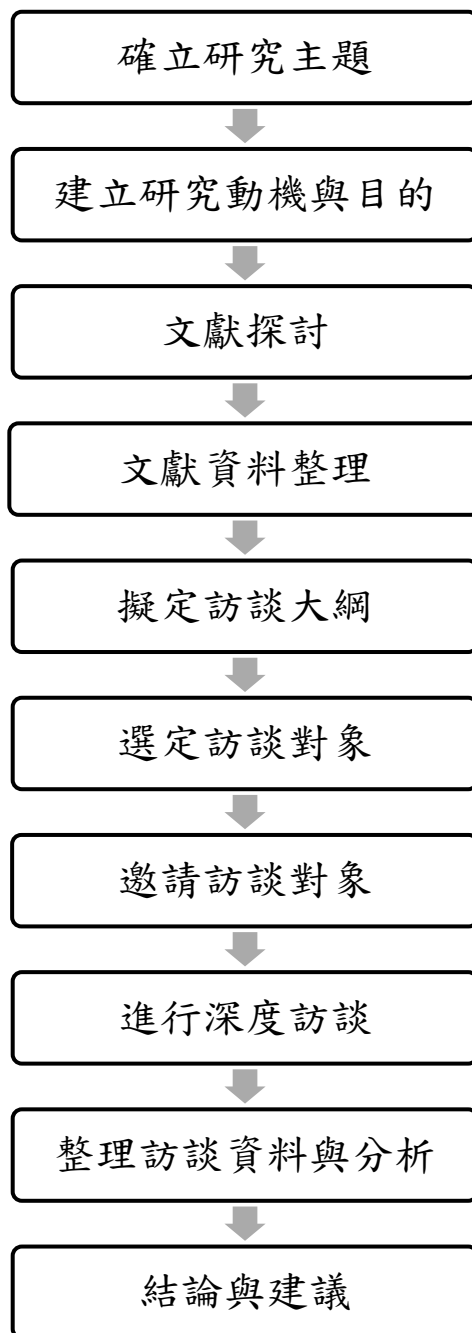


圖 1.3 研究流程



## 第二章 文獻探討

### 第一節 飯店業(Hotel Industry)

#### 一、 飯店業定義

根據聯合國國際行業標準分類第四版(International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, 2008)將飯店業定義為住宿和餐飲服務活動包括為遊客和其他旅客提供短期住宿，並提供完整的膳食和飲料以供即時消費。提供的輔助服務的數量和類型可能有很大差異，不包括作為主要住宅的長期住宿的提供。住宿的部分包括為遊客和其他旅客提供短暫住宿，也包含為學生，工人和類似人員提供長期住宿。一些單位可能只提供住宿，而其他單位可提供住宿，餐飲或娛樂設施的組合。不包括在通常按房地產分類的月度或年度租賃的公寓等設施中提供長期住宅的活動。美國行業標準分類則以將飯店業(Accommodation and food service activities)定義為提供住宿，通常每天或每週，主要是為短期住客提供住宿。這包括在客房和套房提供家具的住宿或完整的獨立單位，有或沒有每日或其他經常的管理服務，並且可能經常包括一系列附加服務，如食品和飲料服務、停車場、洗衣服務、健身房、娛樂設施以及會議廳。

台灣主要依據國際行業標準分類並參酌國情及歐美日等主要國家之行業標準分類，行政院主計處 2016 年第 10 次修訂的中華民國行業標準分類(2016)將飯店業定義為從事短期或臨時性住宿服務及餐飲服務之行業，以日或週為基礎，提供客房服務或渡假住宿服務，如飯店、旅館、旅社、民宿等，本類可附帶提供餐飲、洗衣、會議室、休閒設施、停車等服務。不包含如露營區、休旅車營地集僅對特定對象提供臨時性住宿服務之招待所。各國飯店業定義(如下表 2.1 所示)。

表 2.1 各國飯店業定義

國家	定義
聯合國	住宿和餐飲服務活動包括為遊客和其他旅客提供短期住宿，並提供完整的膳食和飲料以供即時消費。提供的輔助服務的數量和類型可能有很大差異，不包括作為主要住宅的長期住宿的提供。
美國	提供住宿，通常每天或每週，主要是為短期住客提供住宿。這包括在客房和套房提供家具的住宿或完整的獨立單位，有或沒有每日或其他經常的管理服務，並且可能經常包括一系列附加服務，如食品和飲料服務、停車場、洗衣服務、健身房、娛樂設施以及會議廳。
中國	旅行者提供短期留宿場所的活動，有些單位只提供住宿，也有些單位提供住宿、飲食、商務、娛樂一體的服務，不包含主要按月或年長期出租房屋住所的活動。
台灣	從事短期或臨時性住宿服務及餐飲服務之行業，以日或週為基礎，提供客房服務或渡假住宿服務，如飯店、旅館、旅社、民宿等，本類可附帶提供餐飲、洗衣、會議室、休閒設施、停車等服務。不包含如露營區、休旅車營地集僅對特定對象提供臨時性住宿服務之招待所。

資料來源：聯合國網站、美國勞工局網站、中華人民共和國國家統計局網站、行政院主計處網站

## 二、 飯店業分類

根據聯合國國際行業標準分類(2008)將飯店業分為三類：短期住宿(Short-term accommodation activities)、露營區及娛樂移動式露營車園區(Camping ground, vehicle parks and trailer parks)、其他住宿服務業(Other accommodation)，說明如下表 2.2 所示。

表 2.2 聯合國標準產業分類

分類	定義
短期住宿	提供住宿，通常每天或每週，主要是為短期住客提供住宿。包括在客房和套房提供家具的住宿或完整的獨立單位，有或沒有每日或其他經常的管理服務
露營區及娛樂移動式露營車園區	在露營地，拖車公園，休閒營地和短期停留的捕魚營地提供住宿空間和休閒車輛的設施本課程還包括提供的住宿：保護性住所或普通露營設施，用於放置帳篷和/或睡袋
其他住宿服務業	包括為學生、移民（季節性）、工作人員和其他個人提供單人或共用房間或宿舍的臨時或長期住宿。包括住宿提供：學生宿舍、學校宿舍、工人宿舍、登機屋和鐵路睡覺車

資料來源：聯合國網站

台灣由行政院主計處修訂之第十版中華民國行業標準分類(2016)係參考聯合國最新版國際行業標準分類為基準並參酌國情及歐美日等主要國家之行業標準分類將飯店業分為二大類：短期住宿業、其他住宿業，如下表 2.3 所示。

表 2.3 中華民國行業標準分類

分類	定義
短期住宿業	從事以日或週為基礎，提供客房服務或渡假住宿服務之行業，如旅館、旅社、民宿等；本類可附帶提供餐飲、洗衣、會議室、休閒設施、停車等服務。
其他住宿業	從事短期住宿業以外住宿服務之行業，如露營區、休旅車營地及僅對特定對象提供臨時性住宿服務之招待所。

資料來源：中華民國統計資訊網

而經濟商業司修定之第八版公司行業營業項目則將飯店業分為二大類：觀光旅館業、一般旅館業(如下表 2.4 所示)。

表 2.4 公司行業營業項目

分類	定義
觀光旅館業	依發展觀光條例之規定，指經營國際觀光旅館或一般觀光旅館，對旅客提供住宿及相關服務之營利事業。
一般旅館業	指觀光旅館業以外，對旅客提供住宿、休息及其他經中央主管機關核定相關業務之營利事業。

資料來源：中華民國經濟部公司行號及有限合夥營業項目代碼表檢索系統

### 三、飯店業特性

飯店業乃是一個包羅萬象、充滿挑戰性之工作場所，它以服務人群為目的。而觀光旅館業之一般特性具有服務性、綜合性、豪華性、公共性(公用性)、無歇性、地區性、季節性、長期性等特性如下(吳勉勤，2007)。

#### 1. 服務性：

觀光旅館業屬於服務性行銷(service marketing)，每位從業人員的服務都是商品，服務品質直接影響旅館的形象，而其經營與有關設施，均為服務旅客並以旅客之最大滿意為依歸，因此觀光旅館服務水準乃是經營與發展之要件，使服務性成為明顯的特性。

2. 綜合性：

觀光旅館除住宿與餐飲外，並需維護旅客生命財產的安全，亦是社交、文化活動中心及娛樂場所，因此其功能為綜合性，使旅客各種生活需求均能獲得滿足。

3. 豪華性：

觀光旅館的建築與內部設施豪華，其設施的豪華是吸引旅客投宿的誘因。

4. 公共性(公用性)：

任何人均得以自由進出旅館大廳，因此觀光旅館是集會、宴會、休閒的公共空間，而對大眾具有公共性。

5. 無歇性：

亦即全天候性、持續性。觀光旅館提供一年三百六十五天，一天二十四小時全年無休、全天候的服務，而具有服務之無歇性。

6. 地區性：

旅館的建築物興建為永久性，無法因應需求而任意搬遷，因此受限於地理位置因素，而有地理上的不可移動性。

7. 季節性：

旅遊業的季節性可被視為旅遊業需求的循環性變化，而旅客的觀光旅遊具季節性，因此觀光旅館的營運必須顧及不同季節旅客住宿之需求。

8. 長期性：

觀光旅館業的投入，由籌備到營業，需經長時間，相較於其他服務業資金回收緩慢，是為長期性投資。

#### 四、觀光服務業之產業特性

無形性、易腐敗性、易變性、生產和消費同時發生以及不可分割性為服務業所強調的五項屬性，進一步可將觀光服務業之特性歸納說明如下：

1. 產品品質具有易變性且無法儲存：

服務業的產出是一種行為、績效、勞力，而非具體可見的物品，具有易於消失性，存貨以預售或當日出售為原則，無法預先大量生產，亦無法保留隔日出售。當供給超過需求時，不可能儲存再提出使用。舉凡觀光服務業所售的商品即為無形的服務，因此其服務品質即為產品品質，無法如具體商品般保存。

2. 員工是影響產品產出與品質優劣的關鍵：

服務過程有賴於員工的付出和表現才能完整販售，也才能提高其商品的附加價值，而為影響產出品質之關鍵。

3. 與製造業不同的銷售管道：

製造業需要實體的銷售地點，而服務業的銷售管道較為多元化，甚至可以透過電子傳訊管道完成，而無須固定的銷售地點。

4. 觀光產品為不同成分的結合體：

觀光是一項整合性的產業，包括觀光地、各種設備以及交通運輸等，觀光客所購買者乃是經驗或閱歷，而非明確的產品。

#### 五、觀光飯店業之經濟特性

由於觀光旅館業所銷售的商品是環境、氣氛、設備、餐飲與服務，與一般生產事業的商品不同，因而致其經營較具特殊性。而觀光旅館業在需求與供給方面之經濟特性可綜合如下：

1. 資本密集且固定成本高：

興建觀光旅館所需土地面積大且通常取得不易，相關軟硬體設施需投入大筆資金，籌備到開工的時間長，因此觀光旅館具投資性且固定成本高，

高資本與勞力密集，且投資回收期長，使得此產業市場進入障礙度高。根據研究指出，觀光旅館業大都屬於中高資本額，因為建築、土地及硬體設備的需要，使觀光旅館必須投入相當大的固定成本。

2. 服務供給為無形、不可儲存及高廢棄性：

觀光旅館所提供之產品為「勞務或服務」，其服務需透過服務提供者傳遞，服務的銷售和服務同時發生，無形且無法儲存備用，為立即消費並傳遞，其效益亦隨時間消失。產品並具有高廢棄性，而顧客服務消費的期間較短。

3. 短期供給無彈性、具有僵固性：

因觀光旅館短期無法興建完成，客房之數量、空間均無法隨著需求而變化調整，使其短期供給具有一定的僵固性並缺乏彈性。

4. 需求之彈性與多重性：

人類的觀光需求易受外在因素影響，旅館產業對於總體經濟的趨勢相當靈敏(Wong, 2004)，亦因價格或經濟的情況變動而改變。且觀光需求對政治、社會狀況的變化敏感，觀光來源國與接受國之間的政治關係亦為重要因素。又季節的波動性主要受自然氣候狀況影響，使觀光需求往往集中於某一段期間，因而觀光活動有明顯淡、旺季之分。由此，觀光旅館需求的高敏感度及季節性形成觀光旅館業的需求彈性與多重性。

5. 產業自主性低：

基於觀光需求的季節波動性與多樣性、即時性等，易受外在因素的影響，因此觀光旅館在組織與設備上，須顧及不同期間之需要。亦受政治、經濟景氣、治安、國際情勢、天然災害及戰爭等外在因素影響，故其產業自主性低。

6. 資本與勞力密集性：

觀光旅館為資本密集的行业，其投資報酬就長期經營而言，係以長期的獲利回收為主。勞力密集亦是旅館業普遍的屬性特徵(Lai and

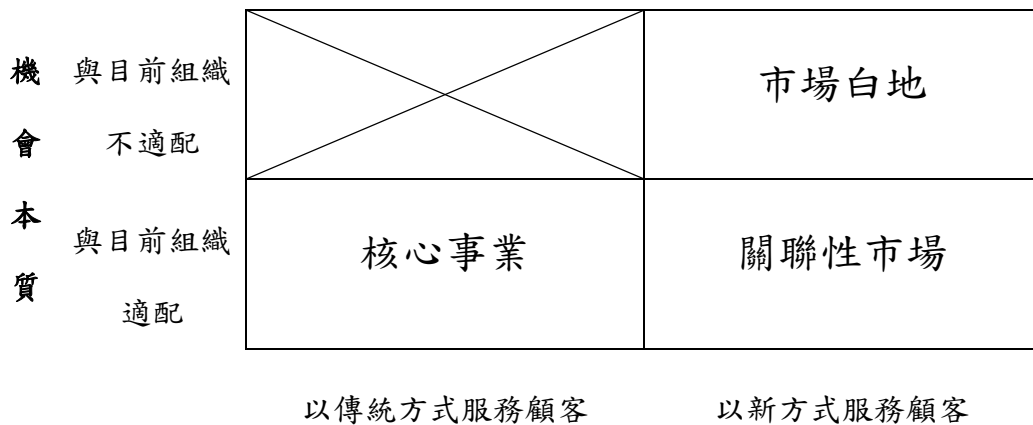
Baum,2005)，而在勞力密集的產業，其服務品質與服務人員有密切關係。

## 第二節 白地策略

### 一、市場白地(White Space)定義

「市場白地」一般在商業上是用來作為表示未知的領域或者是目前尚未獲得充分服務的市場。而 Johnson (2010)則定義市場白地為：在企業公司核心事業和關聯性市場之外，非屬於公司目前商業模式界定或處理的潛在市場，可發展新商業模式的機會。

核心事業是指目前公司發展了一段時間並且成功創造利潤的商業模式。關聯性市場則是指不是目前公司習慣使用的商業模式但相關的資源和流程與目前的核心事業相似或是可以互相協助，而市場白地的特色是假設性高、知識性不足，與公司核心領域完全相反，並且與公司慣用的營運手法完全不同，一項獨特卻具有高風險性的大膽行為。不過一旦掌握了市場白地的成功機會，將會贏來許多企業經營者夢寐以求的轉型成功，開闢新的市場領域創造利潤，市場白地之定義圖形如下圖 2.1 所示。



**顧客本質**

圖 2.1 市場白地定義

由於市場白地仍然是一項風險極為高的冒險行為，是要挑戰原本企業不熟悉、不擅長的領域，或者是準備發展的新技術對目前公司並沒有明顯的助益，投注的成本會使得短期財政的負擔加重而導致計畫面臨中途喊停或提早結束，這使得許多企業經營者遲遲沒有勇氣踏進市場白地。

例如咖啡業龍頭星巴克於 2008 年快速展店，突破九千家大關，為了持續衝高店數、刺激營收，不僅不在意店面裝潢，甚至多角化經營，跨入唱片娛樂、出版業等。當顧客走進門市，迎面而來的是與咖啡完全無關的充填玩具，撲鼻而來的是起司三明治的味道，咖啡的品質與口味也漸漸變得不一致。這些轉變使得星巴克不斷地失去忠實客戶，也反映在持續下降的來店人數與獲利數字，使創辦人霍華舒茲(Howard Schultz)不得不回鍋接任執行長。執行長接手改造星巴克的第一件事情就是回歸品牌既有的市場定位，停止販賣三明治，也不再公布分店營業額，讓員工擺脫業績束縛，把注意力再次回到咖啡、顧客、體驗身上，深化顧客對品牌的認知，成功挽救品牌形象(徐慈薇，2016)。

所以 Johnson (2010) 為了幫助企業經營者可以更有邏輯性的踏入市場白地，提出了一套名為「商業模式創新」(Business Model Innovation)的流程，提供想要挑



戰創新，選擇離開安逸的核心領域前往市場白地的公司，創造出企業全新的營運價值。

## 二、四格商業模式架構

在建立商業模式創新時，需要一個清晰的架構和一套可管理的流程來幫助企業更輕鬆找到核心的顧客價值主張，並且不偏離可獲利的利潤公式，避免掉冒險進入未知領域的不確定性與風險，所以 Johnson (2010) 提出了「四格商業模式」讓企業可以有一套有邏輯性為顧客提供並創造價值的方法和可遵循的架構。

四格商業模式是一套可用四方格來表示的架構圖，由四個相互依存的要素構成，以「顧客價值主張」(Customer Value Proposition-CVP)作為主軸為顧客創造或提供價值，再搭配良好的「利潤公式」(Profit Formula)掌握獲利，最後以「關鍵資源」(Key Resources)與「關鍵流程」(Key Processes)為企業製造競爭優勢，四格商業模式如圖 2.2 所示。

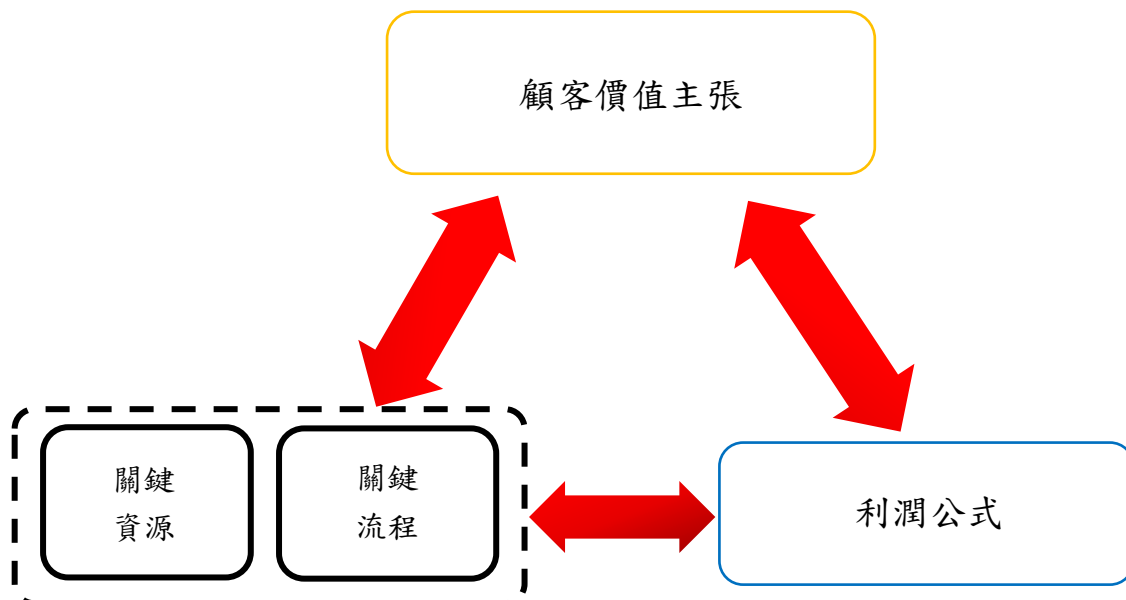


圖 2.2 四格商業模式架構

## 1. 顧客價值主張(Customer Value Proposition)

顧客價值主張的定義是讓顧客以他們可以接受的價格，更有效率的解決他們的問題，或是以便利可靠的方式協助他們達成待完成的工作，對顧客來說什麼是有意義的，對顧客真實需求的深入描述。一個成功的顧客價值主張必須是目標明確並且強而有力的，良好的顧客價值主張能夠指出重要並且尚未被滿足的消費者問題，或是顧客急切待完成的工作。

應該如何找尋到顧客價值主張可以依循一套準則，首先企業會開始思考顧客需要的是什麼、可以幫助顧客完成什麼事情。接著必須多方面的瞭解目標顧客，進而找出他們的待完成工作，並且記住一個準則「停止問顧客想要什麼，取而代之的是問他們想要完成什麼事？」為了在市場白地發展新的顧客價值主張，必須停止試著了解顧客想要那些產品，轉而了解他們在特定情況下，想要在人生中完成什麼事情。當企業持續不斷地詢問顧客想要什麼的時候，最終只會得到預料想像中的答案，反而比較難得到創新的點子，如此可以藉由觀察顧客想完成什麼樣的事來找到創造顧客價值的契機。顧客要的其實不是產品，他們是運用這些產品來完成某個想做的事情，最後當企業找到了顧客的重要卻尚未獲得滿足的待完成工作後就可以開始設計一個目標明確的商品、服務或是綜合兩者的組合，以嶄新獨特的方式來完成該工作並搭配符合顧客可以接受的價格，顧客價值主張公式如下圖 2.3 所示。

為了幫助企業審視發展顧客價值主張 Johnson (2010)提出了三個關鍵的衡量標準：待完成工作對顧客的重要性，顧客對於現行解決方案的滿意度以及相對於其他選擇，新供應項目對任務的完成度。工作越重要、工作與供應項目間的匹配度越高，供應項目的價格越低，顧客價值主張為顧客創造的整體價值就越大。

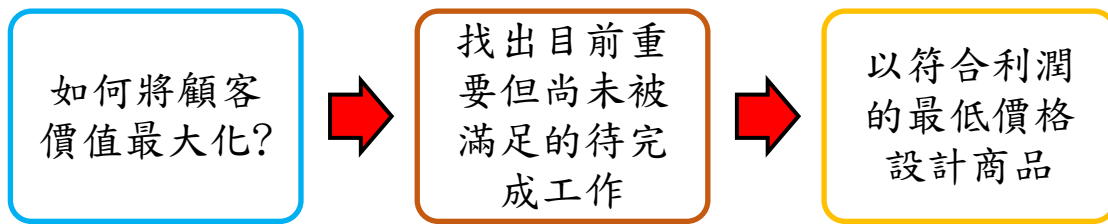


圖 2.3 顧客價值主張公式

## 2. 利潤公式

利潤公式是界定公司創造價值的方式，為本身和股東掌握價值的賺錢方式，具體說明在考量資產和固定成本結構下，公司獲利需要達成的利潤和速度。並且明確的規定組織的規模必須多大才能達到收支平衡。利潤公式是由四個要素彼此緊密關聯互相影響，共同界定創造價值的方法，分別為營收模式(Revenue model)、成本結構(Cost structure)、目標單位利潤(Margin model)、資源速度(Resource velocity)。

- 營收模式：營收模式等於定價乘以銷量。定價可分為兩種市場下去考量，低階市場價格是關鍵因素，由價格為起點價格設定越低顧客越願意購買；在高階市場價格取決於提供顧客價值主張所需要的資源成本，由成本為出發點後再設計定價。銷量可以從市場佔有率、購買頻率與預期銷售量來衡量。
- 成本結構：成本結構由直接成本和經常費用構成，並考量了規模經濟。成熟的企業通常已經有明確的成本結構和難以更動的經常費用，但在發展新的商業模式時，經常費用必須取決於顧客價值主張的需求，企業必須避免陷入舊有的框架中，而錯失新模式的成本結構。
- 單位目標利潤：單位目標利潤是指能負擔經常費用，在目標銷量下達到預期利潤水準，所需要的每單位營業利潤。利潤只是利潤公式的一部分，利潤公式的目標不一定是維持某個特定利潤，而是達到取得目標利潤的所需要的利潤。

- 資源速度：資源速度將決定滿足顧客價值主張的商業模式的整體容量，企業的資源速度越快，產生的供應項目數量就越大，而創新能增加企業的資源速度，就能以較低的單位毛利創造較高的總利潤。

### 3. 關鍵資源和關鍵流程

關鍵資源和關鍵流程是指企業對顧客或自身提供價值所使用的關鍵因素，關鍵的資源可以是資產、技術、活動、例行公事、員工、設備、品牌等等，並搭配可以讓企業重複運用和調整以滿足顧客價值主張和利潤公式的運作方式，並藉由此方式提升企業的競爭優勢。

- 關鍵資源涵蓋企業在提供顧客價值主張時所需要的關鍵人員、技術、產品、供應商、設施、設備、配銷通路、資金及品牌等，上述因素皆是提供顧客價值主張會需要用到的各種資源，但實際上會成為企業競爭優勢的只會是其中少數的關鍵資源，企業需要做的是找出自身在提供顧客價值主張時會成為競爭優勢的關鍵資源後將焦點集中在關鍵資源的運用上。並且隨著世界愈來愈互相連結，企業可以開始尋求商業夥伴的幫助，不再需要自己囊括所有的關鍵資源，藉此減輕成本與風險，也能更聚焦於自身擅長的關鍵資源。
- 關鍵流程則是企業可以使用統一的方法和反覆實行並且可管理可調整來實現顧客價值主張的一種方法。企業需要制定一套明確的作業流程、商業規範、行為準則和成功的標準，讓整個營運的過程有可以依循的標準，並藉由不斷重複執行的過程讓整個商業模式更聚焦於顧客價值主張，以成為更加完善的關鍵流程。

一個商業模式成功的關鍵因素多取決於關鍵資源和關鍵流程之間協調與配合的程度，他們之間整合的越完善搭配顧客價值主張和利潤公式的效果越好，其關鍵的資源與流程將決定競爭者仿效與潛在競爭者進入市場的難易度。

### 三、白地策略的種類

企業在策畫新策略的時候，並非完全要創造出一個全新的顧客價值主張，企業可以利用自己核心事業原本該有的優勢在新的市場創造新的顧客價值主張或者是改變原有市場的競爭模式。並非所有新的顧客價值主張都需要配合商業模式創新；企業可以運用本身和新模式的優勢，在新市場(有時候在新產業)創造改變競爭模式的新顧客價值主張。為了幫助企業了解如何知道新的顧客價值主張需不需要嘗試進入市場白地，Johnson (2010)提出了三點判斷因素(1)需要改變目前利潤公式時、(2)需要開發多種新的關鍵資源和(3)流程時和需要建立截然不同的核心衡量標準以及經營規範時。當上述一個或多個條件成立時，新的機會就存在於市場白地，企業即可打造新的商業模式來競爭，當企業確定進入市場白地後，其發展可再細分為以下三種不同方向：

#### 1. 市場內部白地

為現有市場的現有顧客履行重要但尚未獲得滿足的待完成工作機會。市場內部的白地通常和可預期的競爭基礎變動有關，競爭基礎是指讓顧客願意付更高價格的各種供應項目的特性，企業可以在競爭基礎變動的時候來從中尋找顧客待完成的工作或新的顧客價值主張來創造新的商業模式，競爭基礎的轉移如下圖 2.4 所示。

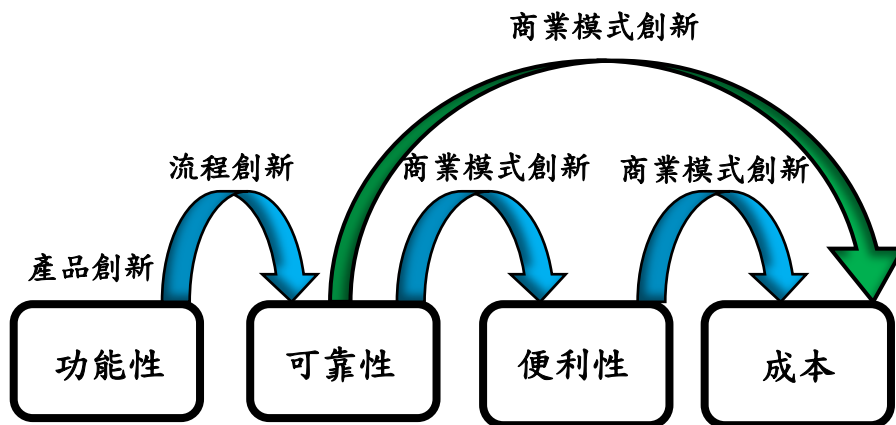


圖 2.4 競爭基礎轉移

市場發展初期，企業通常會用功能性來爭取顧客，這個時期階段顧客會為了產品特性、產品效能、以及更實際、更細微地完成並滿足待完成工作的附加功能，支付更多更高的金額。相對應的企業在這個時期會不斷地改進產品和服務，以提升效率來降低成本和價格，藉此方式來提升競爭力。當這些供應項目達到飽和之後，競爭的基礎會轉移，顧客已經習慣商品的功能與特性，視其為必要的條件，轉為追求更高的品質和可靠的產品，對企業來說流程創新將成為成功的關鍵，企業開始改善現有的模式，提升生產流程以提高產品品質來滿足顧客的需求。當產品的功能與品質皆被滿足後，顧客便開始追求更快速、更方便的達成待完成工作或是能夠滿足個人的差異化需求，這時企業創造獲利的關鍵來自於客製化的服務和提供便利的消費方式。當供應項目已經能滿足功能性、高品質、可靠性、便利性及客製化時代表這個市場已經完全商品化，緊接著到競爭基礎的最後一個階段，這時候企業公司相互競爭比較的就是該如何降低成本。

由於企業對企業(B2B)業務性質的公司或是鋼鐵製造業、化學工程業、電腦硬碟製造產業等類型的原廠委託製造商來看，較易越過直接面對消費者的客製化與便利性的階段，直接從產品品質的可靠性階段直接跳躍

到成本階段競爭。於競爭基礎上發生重大的變動時，通常較容易使顧客產生新的待完成工作，此時，就是企業可以掌握並利用商業模式創新來進入市場白地的機會。

以飯店旅館業來說，一開始對於住宿的需求只要是能滿足顧客的基本生理需求，只要住宿環境乾淨、安全，顧客皆會買單。而隨著競爭基礎的轉移，除了住宿之餘，顧客開始要求住宿環境的裝潢設備品質，在這個時期能夠獲勝的經營業者為能提供顧客舒適的環境。接著舒適環境變成了基本條件要素，如何能夠讓顧客對於飯店服務滿意或是滿足每個人的特殊需求便成為脫穎而出的關鍵。最後當市場成熟時，獲利的來源就來自於成本的降低，如何調整流程、控管成本便成為利潤的空間，而應當如何掌握競爭基礎轉移的空檔進入市場白地便會成為飯店業者在這競爭的飯店市場裡勝出的一大關鍵。

## 2. 市場外部白地

建立新的市場，將產品和服務大眾化，讓因為現有的供應項目價格過高、過於複雜、耗費時間或缺乏管道，而一直被拒絕在外的潛在消費族群也能成為顧客。在開發新市場時，企業必須先了解是那些因素使這些工作無法被達成，哪些障礙讓潛在顧客不敢消費。當企業找到了這些待完成工作，便可以開始思考如何突破這些障礙，使這些商品和服務變的大眾化，讓原本無法消費的廣大市場也變成企業新的市場白地。

通常知識的普及會讓之前存在的消費障礙消失，解決問題的方式會隨著時間改變，就像競爭基礎的轉移，我們會隨著學習越來越多的知識，而改變解決事情的方式，Johnson (2010)提出了三種商業模式原型「問題解決連續體」來解決會遇到的各種問題。

- 問題解決工坊(Solution Shop)：一開始找不到模式與結構的問題，是由所謂問題解決工坊的商業模式來處理。這類型通常是專業的顧問公司，提供量身訂做的解決方案來解決顧客的問題，關鍵的資源是來自員工的知識，由於結果本身和產生結果所投注的時間都無法清楚預測，這類型的公司通常以提供服務的時間作為計價單位，營運方式往往是高利潤、高經常費用及低資源速度。
- 加值流程企業(Value-adding Process Business)：隨著知識進展到有清楚的模式辨識和有規則的決策方式，加值流程企業可以以低成本產生大量的解決方案，通常是整合產品的公司，優勢在於製造、發明、行銷，以及按規模配銷其產品或服務的能力。由於可預測性提高，可以根據實際產出來賺錢，仰賴規模達到目標獲利，有低利潤、低經常費用、大規模、高資源速度的特性，大部分的製造營運產業都屬於這類。
- 促進網路(Facilitated Network)：最後一個階段是網路，提供了基礎系統，讓看法相近的顧客可以交換商品和服務、分享資訊、協同合作，可以在幾乎沒有中介人的情況下交流。這類型的企業隨著網路來臨而蓬勃發展，將個人與彼此與大量資訊連結，進一步使知識普及。促進網路不只讓知識更容易取得，整合起來也可以大幅度的強化問題解決的流程，找到更快速和更符合成本效益的策略。

### 3. 市場間白地

不同於市場內部白地與市場外部白地是順著觀察產業競爭基礎的變動來創新商業模式，市場之間的白地是強調抓住那些難以預測，突發性但卻會造成產業結構徹底改變的機會。會造成產業劇烈變化的原因有很多種可能性，大抵上可以分為以下三項：



- 市場發生無預期的變化：2017年3月頗受關注的前行政院長與台泥集團前董事長台北市晶華酒店樓梯跌倒受傷事件。以上案例為在報導出來之前所無法預期的事件，一旦爆發會對整個飯店業造成極大影響，消費者會開始意識到食品安全、住宿安全的重要性，選擇更加安全的食物與住宿環境，而業者可以從這方面著手創造商機。
- 技術革命：隨著科技的進步，新發明的關鍵技術可以幫助業者轉型現有的市場或是創造新市場，例如網路的出現，大幅度的破壞了原有的飯店業市場，在早期網路還不發達的時候，飯店的顧客通常是來自觀光與商務的顧客，這個時候飯店在地點的選擇上就很重要，在大型商圈、熱鬧的大馬路、交通便利的地段比較能增加能見度與吸引消費者。但現在隨著網路的蓬勃發展，根據 Y partnership 調查發現部分消費者傾向免費網際網路、24小時供應餐點、自助式入住與退房、有個人風格和獨特品味的飯店、多用途大廳，能鼓勵顧客彼此認識交流(Jenny McIver, 2013)。而隨著多元化飯店社群的出現，如 Tripadvisor、Hotels Combined、Hotel.com、Airbnb、Trivago、Agoda、Ctrip、ezTravel、Booking.com...，消費者在選擇飯店上會先透過搜尋網路評價來事先審核挑選飯店，如何經營網路行銷，思考如何選擇與訂房網站業者合作增加曝光度，都是在網路世代下飯店業者必須把握的機會。
- 政策和管制發生變動：就算是相對穩定的已開發國家，也會因政治首領改變、輿論變動、國家發展新政策...等變數造成產業的巨大變動，大幅度的改變市場規則。比如說2017年元旦開始實施的一例一休政策，將大幅改變勞力密集的飯店產業人力資源的使用規則，提升人力成本或是造成人力缺口，使業者必須再次重新檢視自己的利潤公式，並思考如何重新創造利潤。這項政策也是一個讓服務業、

飯店業等勞力密集產業有可能大幅改變目前假日無休營業時間過長產業現況的一個轉捩點。

#### 四、白地策略的應用

如何創新商業模式可以依循三個步驟，首先找出一個機會、接著建立藍圖、最後實際操作。第一步先找出一個機會，一個顧客尚未被滿足的需求，當你愈清楚顧客待完成的工作是什麼，發展出來的顧客價值主張就愈明確，當找到策略的核心目標，就可以一路緊抓著顧客價值主張執行，在訂定商業模式時可以時時檢視策略有沒有偏離顧客價值主張迷失方向。第二步是開始建立藍圖，並且根據這個藍圖讓公司可以在有獲利的情況下發展新的策略，也必須要在這個階段將新的策略與公司目前現有的模式做比較，找出相異點和相容點，及早發現衝突點可以思考如何補救、如何分割或是有多大的決心改變現在的商業模式，也可以找到新策略可以與現在模式相關的關鍵資源加以運用共同提升效益。第三步則是實際操作，把前面訂定的策略開始實際執行，由小型市場開始測試循環漸進到整個市場，不斷修正調整利潤公式，整合關鍵資源和流程與顧客價值主張更貼近，到了創新商業模式最後的這個階段，公司也要決定新策略是要整合進現有的體系中還是成立新的事業單位來進行，創新商業模式的步驟如下圖 2.5 所示。

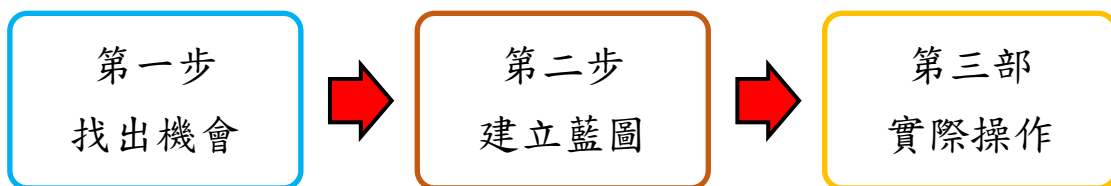


圖 2.5 創新商業模式的三個步驟

## 1. 找出機會

發展策畫新策略的時候，重點在於建立新的商業模式，一個創新可以改變目前市場規則的策略，而不是延伸現有的模式，雖然遵循這種方式比較讓人踏實和放心卻也較受到侷限，但白地策略追求的是一個全新的、嶄新的市場。

發想顧客價值主張時切記不可下意識地用現有的產品和服務為思考點，需要從公司目前未完成的工作，顧客尚未得到服務的部分來發想策略，此時，經營者的角色會比較像是一個創業家而非用公司主管的角度思考。在找尋新的機會時可以從探索顧客的待完成工作來著手，按照常理，大家都會以顧客為中心出發，傳統公司可能會做一系列的市場調查消費者的喜好再訂定策略，但這種方式容易陷入既定的框架中，往往會問出可預期的答案，比如說高品質的商品或低廉的價格，易使公司往價格戰的方向與競爭對手廝殺，得到兩敗俱傷的局面，白地策略要的是嶄新、有創造力的新商業模式，不是平常預想的到的答案，可以透過觀察顧客的行為模式來了解顧客在完成一項工作時會需要什麼樣的協助，而公司可以提供什麼樣的產品或服務來完成顧客的待完成工作。

在尋找顧客價值主張時，除了思考產品的功能性之外，也必須考量到顧客在社交或情緒上的層面，顧客在購買商品的功能之外，也十分重視過程中的經驗感受，例如同樣都是喝咖啡，星巴克的顧客消費的不純粹只是那杯咖啡，還包含了品味與身分地位的象徵(陳政偉，2017)。所以企業在制定新策略時，建議著重於功能、社交或情感等方面，透過觀察顧客行為來找出顧客尚未被滿足的工作創造出嶄新的需求。

## 2. 建立藍圖

當公司發現到顧客重要的待完成工作之後，就可以開始著手設計一連串的商业模型，此時，便可以依據四格商業模式架構一步一步地來完成整個模型。首先，從整個模式最重要的顧客價值主張開始起手，必須要明確的界定新的顧客價值主張，而顧客待完成的工作越重要，並與供應項目有良好的配合，所能夠提供的價格就會下降，為顧客創造的價值相對的便會提升。為了能夠更明確的界定顧客價值主張，Johnson (2010)提出了可以使用控制桿的方式來讓企業公司更清楚的界定顧客價值主張，將顧客價值主張中的每一個條件抽絲剝繭，然後在兩極之間判斷新的顧客價值主張會降落在哪，最終每個條件的落點會讓新的顧客價值主張更加具體，而不再單單只是一個抽象的概念。

當有了明確的顧客價值主張後，可以開始擬定一套利潤公式，傳統的公司主管或是財務人員會習慣遵照既有成功的利潤公式來檢視新策略是否會成功，而下意識的直接否定新策略。這時候必須採取的是一套寬鬆的設計方法，彈性的去設計新的商業模式，將焦點集中在為顧客創造出來的價值，並非嚴謹的利潤計算方式。制定新的策略時，訂定假設非常重要，應當如何管理假設是策略是否能成功的重要關鍵，以顧客價值主張為中心，仔細推敲利潤公式之後做出合理的預測，預測不一定完全準確，但在制定藍圖的過程中可以依結果做出不斷的修正，為確保過程中不會因呈現出來的財報數字不漂亮使得主管做出偏離顧客價值主張的判斷，可以使用逆向損益表的方式來進行，有別於傳統損益表以營收開始算出成本和利差，逆向損益表的重心是目標利潤，從供應項目的預估銷售量乘以顧客價值主張的價值來算出最終的營收，再來制定利潤公式中的各個部分，可確保整個策略與顧客價值主張環環相扣。

接著在擬定利潤公式的過程中，會漸漸分辨出哪些是在提供顧客價值主張所需要的關鍵因素與關鍵流程，例如：老爺集團的關鍵資源是充滿人情味的台式服務，I Hotel 則是有方便快捷 Check in/out 的關鍵流程。設計完藍圖之後，可以在之後的實際操作階段進行測試，看看每個要素是否相互搭配，設計的流程是否真的可以執行並且效率高，並且檢視新策略和原本的核心事業有沒有可以共用的關鍵資源，加以整合並運用，除此之外，若能及早發現與核心事業的潛在衝突點，也能盡早想出對策，思考如何轉型或是切割。

### 3. 實際操作

建立一套完善的新策略藍圖，是掌握市場白地的首要關鍵，接著從理論上的藍圖變成一套可以實際運作的新事業，中間必須經過不斷的測試與調整，在這之中不斷驗證之前提出的假設使其成為更完整的流程架構，而此操作過程可再細分為三個階段：醞釀、加速、轉型，如下圖 2.6 所示。

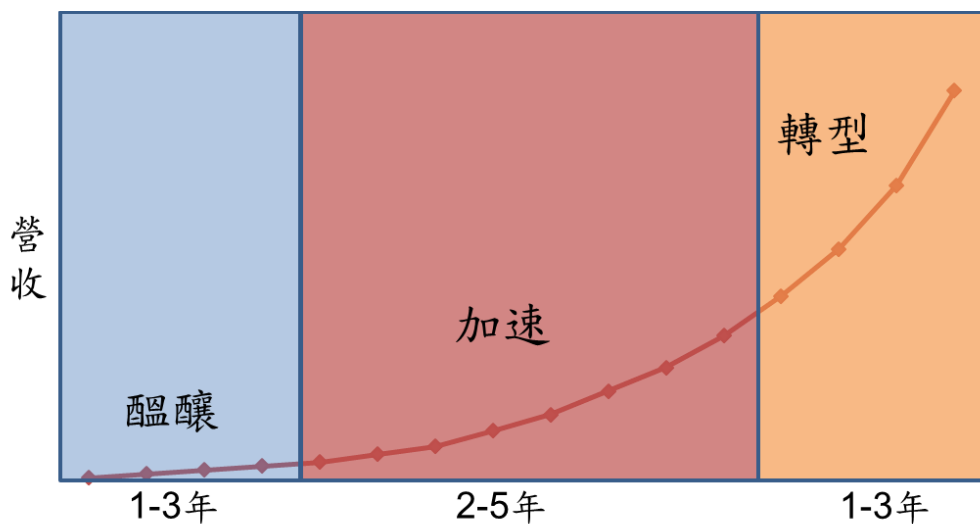


圖 2.6 實際操作的三個階段

- 醞釀

醞釀期是如何分辨新的顧客價值主張是否會成功的關鍵階段，這個階段重要的是迅速並且規模小的不斷測試證明或者反駁假設的可行性，目標不是放在必須要成功，而是一種全新的學習，即使是失敗也是種經驗學習，在這個階段無須害怕，甚至憂心失敗，應該是謹記每一次失敗的經驗去修正它。

該階段需要的並非長久時間規劃仔細的大型周密計畫，新計畫的失敗原因有非常大的可能是因為決策者起初確信假設的結果，並且投以巨量的資源，一旦假設有些許的偏差，往往會導致嚴重不堪的損失。

因此一個新的計畫初期應該採取的是一種小規模、小資本額、快速並且頻率高的測試方法，在一個小型的市場先進行測試，這個市場必須是母公司熟悉並且關係良好願意提供協助的團體，該市場同時必須在一定某種程度上足以夠代表未來的大型主要目標市場。在這個小型市場裡可以迅速的行動，一旦有創新的構思立即進行測試與實驗，所得到的結果馬上進行修正，緊接著再投入下一次的測試，不斷重複測試的實驗，往後逐漸累積龐大的資料庫，逐步修正為一套標準化並可操作的流程。

此階段必須時時刻刻留意的是千萬不可讓核心事業干擾新策略的運行，母公司所扮演的角色是提供資源與支持創新的顧客價值主張，並非管理或者控制整個商業模式，倘若用一個管理的角度極易持續依照過往的經驗去看待創新，而過度保守將會抹殺新的計畫，初期的醞釀階段相對於流程，更重要的是應當如何部屬關鍵資源，並注意所有要素之間是否能夠有良好的搭配，分辨哪些是非常有機會成功的價值

主張，並淘汰掉那些不一致的價值主張，抓準核心概念「提供價值給顧客，並提供利潤給公司」。

- 加速

於醞釀期階段已經驗證假設的可行性，緊接著就可以為邁進遼闊的目標市場做好準備，從小型的市場漸漸拓寬市場的規模，並且於每個新市場蒐集所會遇到的新問題並且修正問題，不斷重覆進行這些步驟並掌控風險，使整個模式逐漸趨於穩定。此階段必須不斷的修正和標準化流程，建立一套可管理並複製的商業模式，關鍵在於建立讓新計劃能夠持續獲利。

- 轉型

最後一個階段為轉型期，但只適用於既有的企業，於新策略發展的過程中理想為能完全與核心事業區隔開，不可被舊有的商業模式有所影響，當新的策略已經成功變成一套完整穩定的商業模式後，母公司再開始思考要將新事業和原本核心事業整合或者讓新的事業與核心事業切割並且完全獨立出來。倘若讓新的事業與核心的事業做整合必須先有以下前提：新事業可以強化核心事業、新事業可以轉化或改善核心事業、新事業有與核心事業相似的利潤公式，主要是以資源和流程和核心事業做出區別，當新事業符合上述條件，顯示新事業可以輔助核心事業成長，這個時候就可以將新事業整合進核心事業中。而當新事業有一套和核心事業完全不同的價值主張、商業模式或是對核心事業具有破壞性，這時候就必須將新事業和核心事業完全分離，成立新品牌或是擁有獨立的經營團隊，重點是和核心事業做出品牌區隔，不讓彼此互相影響。

## 第三章 研究方法

### 第一節 研究設計

本研究擬採用質性研究方法(Qualitative Research Method)中的深度訪談法(In-depth Interview)，根據前述之研究背景、動機、目的與文獻探討結果，分析台灣飯店業現況並針對台灣的飯店創新業者進行訪談，佐以 Johnson (2010)提出的四格商業模式架構作為訪談主軸，訪談完畢後謄寫訪談內容，接著根據訪談內容歸納並分析，研究步驟圖如下圖 3.1 所示。

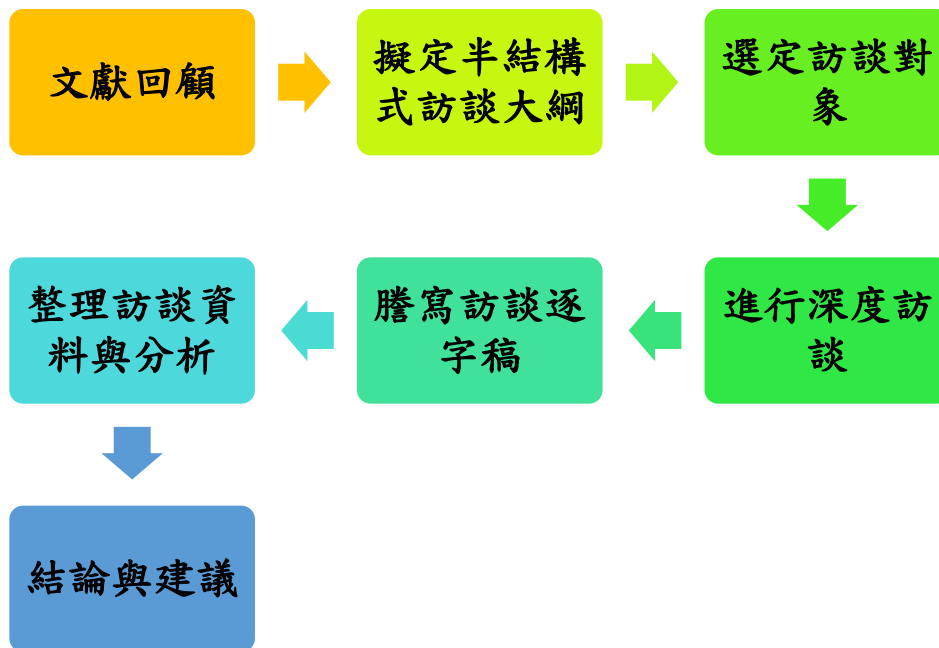


圖 3.1 研究步驟流程圖



## 第二節 質性研究方法

本研究採用質性研究方法其中的半結構式深度訪談(Semi-structured Interview)作為研究台灣飯店業商業模式創新的方法，接著再以內容分析法(Content Analysis)來分析訪談內容與資料。

### 一、質性研究法

質性研究法經常活用於探索性的研究當中，質性研究過程取決於訪談實證方法，主要元素概念像是客觀性、概括性、有效性和可靠性，並不會依賴統計或其他量化方法來獲得研究發現，研究議題的方式較少採用操作性變項來設計，而是探討情境中複雜的主題，可能是有關人們的生活經驗、行為、情緒和感覺等個人經驗也可能包括有關組織功能、社會運動、文化現象及國家間互動等社會性研究，整個研究過程是相當以結構化的方式進行(Bailey, 1987; Bryman, 1988; Creswell, 1994, Silverman, 1993; Neuman, 1997)。

質性研究的特性之一，是高度重視個案研究價值，研究者從一個或數個個案中獲取大量資訊，然後進入深度探索；量化研究者通常從大量個案中蒐集特定資訊 (Neuman, 1997)。再者，質化研究的理論是從資料蒐集中發展出來，透過將資料比較歸納，研究者來回於理論與資料之間 (Strauss and Corbin, 1997)，逐步地將理論由資料中建構出來。因此，質性研究的理論是根植於資料，且其資料蒐集與分析是同時交互進行 (Eisenhardt, 1989)，不同於量化研究是蒐集資料完畢後，才開始進行分析 (王俊如，2003)。

由於本研究旨在了解台灣創新飯店業者對於顧客價值主張的規劃與想法，故適合以質性研究方法先做探索性的初步探討，另外有鑑於質性研究法深入探討個人經驗的特性，在訪談的過程中可以了解訪談對象的個人經驗、想法等個人細微感受，期望能更準確了解創新業者的決策觀。

## 二、半結構式深度訪談

本研究採用半結構式深度訪談法，是質性研究中常見的一種資料收集方式，Taylor and Bogdan (1998)認為深入訪談即是研究者與受訪者面對面的交互作用，主要目的在了解受訪者以本身的語言陳述他們對其生活、經驗或情況的觀點等，深度訪談在本質上是由訪問者引導對話的方向，再依據受訪者所的回答深入討論，而最理想的情況是由受訪者負責訪談中大部分的談話(李美華、孔祥明、林家娟、王婷玉，1998)。不同於量化的調查方式為預先設計好問題事項來了解已預期的結果，質性深度訪談非常有機會能夠探索研究者預期以外的全新觀點，Williamson, Karp, Dalphin and Gary (1982)提出深度訪談包含訪問時間較長與訪問較深入等特質，根據受訪者的回應找出更多新的問題與預期以外的結果，況且訪問較彈性，問題會隨著受訪者的答覆與反應有所不同，對於受訪者感興趣的問題可以深入探究出更多受訪者的看法，而對受訪者敏感的問題，則以不同的角度或方式來獲取答案，遇到受訪者對於問題的誤解也可以當場做出解釋，確保訪談結果的準確性，並且訪問者本身就是研究者，研究者十分了解研究目的，在訪問進行時可以隨時依照研究需要調整訪談問題。

質性訪談最重要的概念為理解和解釋，此行為由傳統方法進行的，目標是找出研究主體的觀點而非客觀性想法。總的來說，訪談過程是經由縝密規劃的，是以一種相當靈活和非結構的方式進行，在採訪過程當中，採訪者可以自由行事，整個過程中是一種社會貢獻(Silverman, 1993; Rubin and Rubin, 1995; Seidman, 1991; Miller and Glassner, 1997; Mason, 1996)。

根據Bainbridge (1989)認為在深度訪談中，非結構性的談法較有優勢，而半結構式訪談是一種介於結構式與非結構式之間的訪談方式，半結構式訪談不似結構式訪談有一套完整且固定的題目和訪問順序，而是採用較為寬廣的開放式問題來做為訪談的依據引導訪談的進行，訪談的用字和順序也沒有太多的侷限，主要內容與研究問題相符即可，受訪者會因為受到較少的限制而在訪談時感到較不負擔，

因而讓訪談過程變成自然而然有自發性的互動方式(Grindsted, 2005)，研究者可依實際訪談的狀況來調整訪談的進行，藉由研究者與受訪者的互動，引導受訪者說出自己的想法來獲取非預期內的重要資料(Berg, 1998)。本研究訪談大綱主要以Johnson (2010)提出的四格商業模式架構作為訪談主軸來設計，對台灣創新飯店業者的顧客價值創造經驗來蒐集資料。

### 三、內容分析法

本研究將訪談結束所收集的資料內容整理後運用內容分析法作為研究分析的工具。內容分析法是種以量化方式輔助質性研究的資料整理方法，以客觀且有系統的研究方法(Berelson, 1952)，針對傳播或者溝通的內容，經由特定的設計，將原本非結構性陳述，轉換成共同基礎的結構，再進行比較(王石番，1989)。其以客觀且系統性的方式，對文件內容進行研究分析，藉此推論該文件的意義與環境背景(簡茂發、黃光雄，1991)，因此很適合用來處理一些非結構性過程中所收集的資料如訪談逐字稿、報章雜誌、書信等素材(沈介文，2002)。

### 四、紮根理論

本研究將使用紮根理論進行資料分析，紮根理論被認為是質性研究方法中最科學的一種方法(Hammersley,1989)，紮根理論是經由系統化蒐集資料，並使用歸納的方式將其現象分析整理所得到的結果(Strauss and Corbin, 1998)，其最主要的特色即是以將蒐集到的資料進行編碼的方式來處理資料分析，所謂的編碼是把數字形式的變相測量值，整理成一種機器可以讀取的形式來進行統計分析，研究者可將原始資料組織成概念類別，並創造出主題與概念。紮根理論的編碼與其他分析方法做大的不同在於紮根理論在資料中抽出主題，藉由嚴謹的編碼過程，研究者可以建立出內容豐富並且完整具有解釋力的理論，因此使用紮根理論可以確保研究的效度(林本炫，2005)。

紮根理論編碼將生成分析架構，理論的整合將這些架構組成，紮根理論編碼至少包括兩個主要階段：(1)初始階段涉及命名的每個單詞，行間或句子間段，

接著為是(2)重點突出的選擇性階段，使用最重要或頻繁的初始代碼排序，綜合、整合和組織大量的數據。而初始編碼透過挖掘分析想法數據追求進一步的數據收集和分析。在初始編碼期間，目標是保持對所有可能的理論方向的開放您讀取的數據。後來，你使用專注的編碼來查明和開發大批量數據中最顯著的類別(Charmaz, 2006)。

紮根理論有三種質性資料編碼登錄法，根據步驟依序為開放編碼(open coding)、主軸編碼(axial coding)與選擇編碼(selective coding)，開放編碼是將蒐集到的訪談逐字稿內容逐字、逐句、逐段的分析，將資料分解、檢視、比較與概念化(徐宗國，1997)。開放編碼能使主題從深又厚的資料中浮現出來，雖然這可能是最耗時的編碼方式，卻是最具有產能的，這種由下而上的過程，使概念的形成本根於資料中，資料自己浮現的方式比較能夠貼近真實的現象(吳芝儀、廖梅花，2001)。主軸編碼能將在開放編碼中被切割的資料依關聯性再次聚集起來，在進行訪談逐字稿的開放編碼時會發現有些關鍵字句會不斷的重複出現，可以顯示出這些是較為重要的核心概念，將這些零碎的資料整合成有系統的概念即為主軸編碼，可使概念更加厚實，在主題與資料之間的連結也因為多重的實例支持而獲得增強(朱柔若，2000)。最後將大部分的資料蒐集完成後進行對照，進而在發展出成熟的概念，以數個核心的概念做出整體性的分析，開始進行選擇編碼(吳芝儀、廖梅花，2001)。選擇編碼是一個統整與精煉理論的歷程，處理數個核心概念之間的關係，將概念與主題統整，並以資料來解釋之間的關係(林本炫，2005)。

### 第三節 訪談大綱

本研究之訪談大綱根據 Johnson (2010) 提出之白地策略作為架構探討飯店業如何建構新事業版圖，藉由深度訪談將台灣創新飯店業者的實務經驗系統化地呈現提供後續台灣飯店業者參考。

白地策略是由四格商業模式架構(顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源與關係流程)所構成，一套可管理流程的創新商業模式，本研究將其中的應用層面去設計訪談大綱，依據以找出機會、設計藍圖、實際操作這三個階段作為架構，首先以台灣飯店創新業者如何發展創新商業模式開始進行訪問，詢問訪談對象在商業模式發想的流程或契機，可將訪談對象經驗具象化研究。在了解訪談對象成功發展後的契機，接下來在設計藍圖的階段以四格商業模式的四個要素訪問訪談對象，建構出台灣飯店業的四格商業模式架構。完成了整個商業模式的設計後，最後以實際操作時會碰到的問題像訪談對象提問作為收尾，問項設計如下：

- **找出機會階段：最初如何找到進入新市場的機會缺口。**

1. 請問於市場變化萬千的可能性之中，應當如何發掘並標定公司的顧客價值主張？

- 首先詢問台灣飯店創新業者其公司最主要的顧客價值主張。

2. 請問貴公司如何發展出新市場服務的主要內容，是否透過特定之方法發掘顧客的需求？

- 了解台灣飯店創新業者找出顧客價值主張的方法。

- **設計商業藍圖階段：透過四格商業模式說明整體商業模式。**

3. 投入新事業時的創業團隊如何建立？

- 了解台灣飯店創新業者如何組建新事業創業隊與創業團隊成員的判

斷標準。

4. 公司主要的獲利模式為何？在顧客價值主張與公司獲利間是否有折衝的考量，又是如何在維持獲利的目標下滿足顧客價值？

■ 了解台灣飯店創新業者如何在維持獲利的情況依據顧客價值調整利潤公式使其達成平衡。

5. 在達成顧客價值主張時是否有何種關鍵資源？

■ 了解台灣飯店創新業者完成顧客價值主張所需要的關鍵資源。

6. 如何整合這些關鍵資源？

■ 了解其公司有何突出或與眾不同的流程，使其創造出競爭優勢。

● **實際操作階段：實際操作階段遭遇的問題與解決方式。**

7. 剛進入市場時，如何修正使商業模式在不偏離顧客價值主張的情況下完善成長？

■ 了解台灣飯店創新業者在醞釀期如何調整與修正使商業模式在不偏離顧客價值主張的情況下完善成長。

8. 在公司擴張的過程中，如何掌控發展速度以保護新事業、降低失敗的風險？

■ 了解台灣飯店創新業者經歷過初期修改後成熟的商業模式，在加速期如何控制風險，穩健成長。

#### 第四節 訪談對象

本研究旨在探討台灣飯店業顧客價值的創造模式，期望以台灣創新業者經驗提供台灣飯店業者參考，故在選擇訪談對象上以飯店產業經營經驗豐富為主，其公司必須擁有一定的規模，並處於穩定經營的狀況下之經營者。而採取深度訪談做為資料收集方法，受訪者是否願意配合和如實提供所需資訊將會成為訪談是否成功的關鍵，故經過仔細的溝通與說明本研究之主題和訪談方向後，選定願意配合且協助之受訪者為嘉義佳士堡商務飯店廖信華館長、台中長榮桂冠酒店鄭東波總經理、高雄樂逸文旅蔡肇洋執行長、台中薔悅酒店胡智鈞總經理，以上四位業者所屬公司皆為飯店產業領域經營經驗豐富，受訪者基本資料如下表 3.1 所示。為尊重受訪者，本研究會將研究目的、進行方式、訪談主要內容、保密原則等事先告知受訪者，本研究純粹學術性研究，沒有任何預設立場，如牽涉到隱私或商業機密之資料將會在徵詢意見後進行適度改編，徵求其同意後再進行訪談。

表 3.1 訪談對象基本資料

受訪者編號	A	B	C	D
訪談對象	廖信華先生	鄭東波先生	蔡肇洋先生	胡智鈞先生
所屬企業	嘉義佳士堡商務飯店	台中長榮桂冠酒店	樂逸文旅	薔悅酒店
職位	館長	總經理	執行長	總經理
創立時間	1997 年	1993 年	2018 年	2012 年
企業規模(截至 2018 年 6 月)	駐點台灣嘉義太保市 1 家飯店	台灣共 6 家駐點飯店 嘉義館	台灣共 4 家駐點飯店 樂逸七賢館	台灣共 5 家駐點飯店 薔悅酒店

	Holiday Inn 假日酒店於2018年底開幕	基隆館 臺北館 臺中館 台南館 宜蘭礁溪館 海外共4家飯店 曼谷館 檳城館 上海館 巴黎館	樂逸南華館 樂逸棒球館 樂逸墾丁館	蔓悅精品 大安會館 蔓悅酒店台中館 蔓悅酒店五權經典館
重要事蹟	<p>1. 『佳仕堡商務飯店』為『帝王事業集團』旗下的旅館事業體之一於民國86年12月12日正式營運。</p> <p>2. 『佳仕堡商務飯店』早期為商務型汽車旅館,為了提升飯店品質讓賓客有更佳的住宿環境於中華民國98年10月全館整修完成;並申請變更為『商務飯店』。</p> <p>3. 『佳仕堡商務飯店』已於中華民國100年12月26日為嘉義縣、市</p>	<p>1. 為長榮集團旗下的連鎖飯店體系</p> <p>2. 2017年榮獲星級飯店人氣票選-台中飯店第一名</p> <p>3. 2010年中華民國交通部觀光局首波星級旅館評鑑,將長榮桂冠酒店(台中市、台北市)與台糖長榮酒店(台南市)評定為五星級</p> <p>4. 長榮文苑酒店由佳茂集團旗下的文苑公司與長榮國際連鎖酒店合</p>	<p>1. 高雄市共三家駐點飯店,南華館、棒球館、七賢館,以及一家墾丁館</p> <p>2. 七賢館與墾丁館為高品質飯店,南華館與棒球館為商務特色飯店</p> <p>3. 知名藝人林依晨、張致遠、所羅門群島大使指定入駐首選飯店</p>	<p>1. Inhouse 團隊開發經營的 Inhouse hotel 蔓悅酒店於民國101年在西門町誕生</p> <p>2. 背景音樂製作、觀念動畫視覺及專業整體規劃皆由 inhouse 團隊一手包辦,以專業手法打造獨樹一格的專屬風格。</p>



	首家通過『交通部觀光局』星級旅館評鑑之建築設備最高星級	作，興建於嘉義縣故宮南院對面，於2018年開幕		
創新事蹟	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.結盟共同創立台灣特色飯店聯盟</li> <li>2.嘉義深度旅遊套裝行程-串聯嘉義縣、阿里山、奮起湖、布袋港、澎湖、金門-山海戀行程</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台南台糖長榮桂冠酒店打造店中店概念「鐵板燒」、「ShopShop」</li> <li>2. 經營模式與思維模式創新</li> </ol>	<p>業主從年少為棒球迷，收集許多國內外知名球星實戰簽名棒球衣服、球棒、棒球、稀有棒球卡片等，打造台灣首家棒球特色飯店</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.台灣飯店特色聯盟發起人</li> <li>2.制服風格主題員工制服</li> <li>3.舉辦名廚烤滷豬活動該社區居民持身分證即可入場</li> </ol>

資料來源:本研究整理

## 第五節 資料收集

### 一、訪談方式

質性研究的資料蒐集主要是由研究者的觀察、錄製與訪談三種方法取得(胡幼慧, 1996)。本研究以深度訪談作為主要蒐集資料的方式, 訪談的方式為半結構式訪談, 研究者依照訪談大綱提出問題, 並根據受訪者的回答提出更深入的問題或是彈性的調整提問順序, 盡量讓受訪者能夠更充分的表達自己的觀點。訪談進行前研究者會先說明訪談用意與告知受訪者訪談過程需全程錄影錄音, 並且研究成果僅供學術研究之保證。

### 二、訪談時間與地點

本研究訪談進行前將以電話或者信件方式聯繫受訪者預約訪談時間與訪談會面地點, 並寄送訪談大綱內容(附錄)讓受訪者清楚明瞭訪談的主題以及方向, 本研究實地進行訪談的日期為 2018 年 05 月 09 日至 2018 年 06 月 20 日, 每位受訪者訪談時間約 70 分鐘至 90 分鐘, 訪談會面地點選擇則以受訪者不受地域場所干擾、舒服自在為主。訪談時間與訪談地點如下表 3.2 所示。

表 3.3 訪談時間與地點

訪談對象	企業	職位	訪談時間	訪談地點
廖信華先生	佳士堡商務飯店	館長	2018/05/09 12:00-14:00	春水堂永福店
鄭東波先生	長榮桂冠酒店	總經理	2018/05/12 13:30-15:00	台中米 Café
蔡肇洋先生	樂逸文旅	執行長	2018/05/28 12:00-13:30	樂逸旅居
胡智鈞先生	菱悅酒店	總經理	2018/06/20 14:30-16:30	菱悅酒店五權 經典館

資料來源:本研究整理

### 三、資料記錄方式

訪談於開始進行前, 將會事先詢問徵得受訪者同意受訪過程中以錄影錄音設備進行資料紀錄。在訪談進行期間同時以筆記紀錄, 寫出關鍵字與標記

重點字詞提供之後謄寫訪談逐字稿(附錄)與編碼時最為參考。

#### 四、研究工具

本研究以訪談大綱作為主要研究工具，輔助研究工具包含訪談聯絡工具手機與電腦、身分證明文件與攝影機、錄音筆、紙筆等紀錄工具。訪談前先以手機通訊裝置、電腦等工具聯絡訪談對象進行訪談邀約，前往訪談時出示相關身分證明文件，訪談過程中主要以訪談大綱作為主要提問工具並引導訪談進行方向，並使用攝影機、錄音筆等數位輔助工具進行記錄，訪談同時也會使用紙筆做重點紀錄。

### 第六節 資料分析

#### 一、資料分析過程

本研究根據紮根理論之資料分析方法，首先將四位受訪者的訪談資料蒐集齊全，以影像檔(或錄音檔)收聽撰寫逐字稿，撰寫過程中秉持原音重現之原則，收聽撰寫完畢逐字稿將進行二次檢核逐字稿內容完整確認無誤，方可開始將逐字稿內容進行開放編碼，逐字逐句精準細微的檢視資料，爾後將完成之開放編碼以主軸編碼歸納成概念，最後用選擇編碼將數個核心概念整合成一套完整之理論架構。

以下將擷取訪談逐字稿部分內容作為範例，說明逐字稿與編碼使用之代號所代表意義。

文本編號:TEXT-B 受訪者編號:B 訪談時間:2018/05/12 13:30-15:00

*R: 這樣子你們的員工教育訓練制度非常完善*

B:是，所以這一題如何找出新市場機會缺口，三樣東西：價格、五星的服務、好的產品，構思規劃好後，你的營運模式才會出來，方能有差異化，才能在業界跑在前頭，成為表率。

開頭最上方說明文字分別為文本編號、受訪者編號與訪談日期，逐字稿編號以 TEXT 開頭，後方英文字母為受訪者編號。斜線文字代表逐字稿內容，對話以 R 代表研究者發言，B 為受訪者發言，粗黑體加底線代表關鍵字。

## 二、信度檢核

由於沒有標準客觀的量化數據，質性研究是透過研究者對於資料收集與訪談的周延性來反映研究結果與分析的客觀性，因為確保本研究的信度與效度，本研究將進行三角檢定，針對收集到的資料進行多重的校正與檢視，避免陷入研究者主觀意識，故商請研究所兩位碩士生同學也針對四位受訪者的訪談逐字稿進行編碼，而後再將其編碼與研究者的編碼做比較，若編碼的相符程度越高表示其一致性(信度)越高。在進行三角檢定之前研究者會與編碼檢核者說明研究主題、白地策略的架構與相關重要名詞的意思，使其充分了解之後再對逐字稿進行編碼，最後將編碼後的結果依照 Holsti (1969)所提出的公式，來衡量編碼檢核者之間的信度，此公式如下所示：

$$\text{信度} = \frac{N \times \text{平均相互同意度}}{1 + (N-1) \text{平均相互同意度}}$$

N：共同評定者人數

$$\text{相互同意度} = \frac{2 \times \text{甲乙雙方完全同意之數目}}{\text{甲方應同意數目} + \text{乙方應同意數目}}$$

## 第四章 研究分析與討論

本研究以台灣創新飯店業者作為研究對象，並針對四家業者進行深度訪談，將台灣創新飯店業者在進行商業模式創新時的實務經驗，運用紮根理論將訪談逐字稿進行資料分析與整理，亦配合文獻回顧作資料的檢視，最後統整出台灣飯店業的顧客價值創造模式。

### 第一節 編碼

#### 一、開放編碼

本研究針對訪談逐字稿進行開放編碼，找出符合四格商業模式架構與顧客價值創造模式的影響因素，以下說明本研究在開放編碼階段所歸納出的概念如下表 4.1 所示：

表 4.4 開放編碼與其說明

開放編碼	逐字稿內容
觀察出市場 缺口切入作 出差異化	<p>旅館業有一個最基本的主軸，每一個旅館都有它自己的特色以及地理位置，所以你要回歸到一個本質就是你的飯店的優弱勢是什麼。優勢的話就不太需要花太多成本去加強。(TEXT-A)</p> <p>如何找出新市場機會缺口，三樣東西：價格、五星的服務、好的產品。(TEXT-B)</p> <p>一個新市場你必須要先去了解 Concept 概念、構思，今天這個市場到底如何在困難的強敵環境下脫穎而出找出缺口，我當時在台南台糖長榮的時候，很多飯店一直起來，台糖則是比較老舊，硬體比不上同業大億、菁英、香格里拉等等，從這些情形看來之下，你必須去突圍，這個缺口裡面如何保持屹立不搖，你一定要做差異化，第一產品要差異、第二客源群要差異，屬於是你的定位目標客群，都要獨特，你的營運、服務模式也會跟人家不一樣。(TEXT-B)</p>

	<p>高雄的飯店跟商旅這麼多家，絕大多數我們商旅都在被五星飯店一直壓，應該要如何去不讓這個情況繼續發生下去或者說惡化，你的策略就必須要往「特色化」發展，甚至是找出自己的飯店商旅做出差異化，而我的想法跟其他一般人比較不一樣，顧客來一定是要享受飯店好的服務跟品質，我再注入特色化因素到我的飯店裡，讓整體感覺不再只是高級享受，甚至是一種藝術。(TEXT-C)</p> <p>你就把自己賣的東西品質顧好，做出不一樣的特色，還能去做創新(TEXT-D)</p>
<p>以競爭者做為市場評估工具</p>	<p>在飯店業不景氣的情況下跟觀光人口的下降，房間數也增加，降價在做銷售削價來找出活路等等的問題(TEXT-A)</p> <p>在市場上一定要考量到生命週期，因為競爭過程中，在低價的時候一定會被影響到，…人是一直在變的，當一套模式出來之後，競爭對手會模仿，你必須要考量到生命週期，我通常會訂一個周期為三年，另一個三年我必須要新的模式出來。(TEXT-B)</p> <p>我考量商務客住房部分，附近競爭的商務飯店 A、B、C 會跟我搶客源層，客人會考量到每一家價格、促銷、喜新厭舊等等因素，。(TEXT-B)</p> <p>那時候陸客兩岸關係不錯的時候，陸客大量來台灣觀光，…漸漸的同業就會開始出現削價競爭，平均房間單價只會越來越低，為的是拼住房率。(TEXT-C)</p> <p>所以說，在這麼困苦艱難、強敵眾多、苛刻條件的情況之下該如何生存。(TEXT-C)</p> <p>今天我們台灣有個很壞得習慣就是會罵來罵去，飯店會罵旅館、旅館會罵民宿、民宿就罵日租套房，開始抱怨，接著開始出現殺價，變成一種削價競爭(TEXT-D)</p>

<p>需分析市場屬性</p>	<p>傳統的業者可能會想要救陸客、開發新南向旅客、爭取泰國、馬來西亞、東南亞旅客，要想這些觀光占比能夠填補陸客的缺口嗎？</p> <p>陸客本身就是一個很大的市場，中國有這麼多的觀光人口，它的經濟起飛，它每年有這麼多的開放以及這麼多的中國人想要到外面的世界走走，就像台灣在 20 年前經濟起飛的時候一樣，人民有錢賺，政府經濟建設都跟上來，大家都想出國去看看，同樣的大陸也是這樣的一個模式。(TEXT-A)</p> <p>台灣的肯德基一個蛋塔 30 元不到，但是在廈門來講就是一個套餐，它的肯德基蛋塔就是一個套餐，折合台幣是 100 元的套餐。我習慣用速食業者的價位去觀察人民所能夠承接的消費水準。(TEXT-A)</p> <p>我當時就決定放掉陸客團不耕耘，鐵定會崩盤(TEXT-B)</p> <p>台灣有一種精神叫做「蛋塔精神」，一窩蜂的跟風精神，一窩蜂開飯店、一窩蜂開娃娃機、一窩蜂吃蛋塔，台灣的景象就變成這個樣子(TEXT-D)</p> <p>那麼你看現在整個台灣大環境整個對外關起來，自己封閉，台灣飯店也是，很少去跟同行做交流或者去做一個合作，都是忙自己的。(TEXT-D)</p> <p>因為這個大環境讓這個產業非常辛苦，都在找客人，不知道客源在哪裡，你看現在飯店開的比便利超商還多(TEXT-D)</p> <p>而且觀光客也沒有進來，客群也一直在萎縮，那麼這個產業能經營跟發揮的就有會有限(TEXT-D)</p> <p>這種景象不是好的，真的不是好的，說實在的為什麼韓國人來台灣只住台北，去桃園、台中、嘉義、高雄這些地方都是當天來回，其他縣市都不去住(TEXT-D)</p>
----------------	---

	<p>而且台灣交通其實很便利，距離算短，人只要悶了都一定會想出來轉一下，出來散心走走，只是說消費者他們不知道怎麼玩，不知道哪裡有優惠，哪裡有好的飯店(TEXT-D)</p> <p>看到你的主軸真的讓我想到了台灣很辛苦，都是在過度開發，供過於求，飯店太多了。(TEXT-D)</p>
市場調查	<p>同樣的大陸也是這樣的一個模式，他們的人民跟消費水平，我這次去廈門旅展感觸特別深；他們的廈門次於上海的經貿特區，幾乎每年重要的會展都在廈門，消費水平非常的嚇人。(TEXT-A)</p> <p>我的山海戀 DM 反而被掃空，贈品沒什麼人要拿，他們是對台灣的旅遊地圖非常感興趣的，讓他們了解嘉義不只是只有阿里山，我覺得這是旅遊業觀光業應該思考如何去找出機會、發揮優勢的一個問題。(TEXT-A)</p> <p>你價格有了，如果客人沒進來，你就要想辦法去 Cover，這裡就叫市調 Survey。(TEXT-B)</p> <p>現在的顧客不只要便宜又大碗，而且講究 CP 值(TEXT-D)</p>
促銷策略	<p>接下來就是 Promotion 促銷，你可以透過很多方式去做，如果以產品為主要透過 Promotion 要如何去介紹產品去吸引人。(TEXT-B)</p> <p>因為台南都是上班日，禮拜四、五客人才會慢慢出來，所以我必須選擇在禮拜一、二、三比較弱的時候來做促銷做一個 Cover，人次必須要夠(TEXT-B)</p> <p>飯店最辛苦的就是平日，我們用這樣的操作模式下去把平日的消費者給挖出來(TEXT-D)</p>
經濟規模與獲利結構的考量	<p>佳士堡的獲利還有一點是有固定的商務客，商務客佔比在佳士堡飯店佔了 15% 上下。(TEXT-A)</p> <p>佳士堡目前的營收從陸客時期的 60% 衰退到 3%，在後續穩定獲利</p>



的情況下，佳士堡在國人旅遊市場努力耕耘佔了 30%-40%，進香團、里民團是一定要保住的，也包含套裝行程旅客一定要照顧好，這些是我的客源佔比跟獲利產生。(TEXT-A)

這樣的資源連結會讓顧客在聯盟裡消費的同時能夠更認識各個當地不同的文化風格以及在地特色，也讓聯盟間的獲利更可觀 (TEXT-A)

我的營收一定來自於兩個方向，一個是平均單價，一個是人次。(TEXT-B)

我 Revenue 來自兩大塊，產生營收不外乎就是平均單價，因為單價裡面可以訂為七百塊單價、三百塊單價、一百五十塊單價、一千二百單價，也有可能一桌是一萬兩千塊的單價，因為這是一個很大的思維，這部份則是 Cover 是人次(TEXT-B)

我當時創造一個餐廳叫做「店中店」，一樓酒吧改成下午茶、鐵板燒，鎖定目標客群來塑造產品再以價格切入進去(TEXT-B)

對，桂冠卡就是 Cover 式，一張卡一萬二(TEXT-B)

經濟規模要夠，獲利結構則牽涉產品面，經濟規模最主要來自量次，比如說餐廳喜宴一桌一萬二，經濟規模是喜宴，獲利結構則是促銷專案，我今天辦了十桌，就近 10 萬了，但我有 6 萬塊現金流，就叫做貢獻力。(TEXT-B)

唯一的方法是找出經濟規模的營運模式以及獲利結構。(TEXT-B)

我的經營模式的特色跟差異可以這樣區分，中級、中高級、高級。(TEXT-C)

這時候你的手機一定會拿出來拍照上傳，Instagram 的限時動態還可以拍夕陽西下，這些網路科技所帶來的曝光效益是非常大的，傳播的速度非常快，可以說是我利潤模式裡面佔據很重要的因素

之一。(TEXT-C)

所以飯店公司最主要利潤來是住房率跟餐飲，這樣子才會有獲利  
(TEXT-D)

我會用聯盟概念串聯下去就是我的目標了!盟友絕對沒有損失，客人要住 A、B、C 一定會圍繞在這個圈子裏面(TEXT-D)

其實不要賠錢就是賺錢(TEXT-D)

我那塊地在那邊蓋公寓也不行，不容易租出去，好!那就炒房地產，把地值給養起來，至少現在蓋了飯店，只要不虧錢，多少還有回本一些收入就好了，那麼過了十年、二十年肯定會回來的  
(TEXT-D)

以台灣目前的情況來講，只要不賠錢就好了，這個大環境下你要獲利真的會很辛苦，那真的要講到獲利的話就是要靠住房  
(TEXT-D)

那真的要講到獲利的話就是要靠住房，利潤放面就是各項成本去省，省人力成本、備品成本、水電成本等等的，省下來也是足夠創造利潤(TEXT-D)

我利用聯盟的關係，而且你免費可以來住十次免費送一次，然後又比網路來得便宜，那實際在操作上也沒有偏離顧客價值主張又更加穩定發展(TEXT-D)

我們五家裡面的等級不同，一星兩家，二星兩家，三星一家；可能一星價錢可能在 1800-2000 之間，二星可能 2000-3000 之間，三星可能 3000 以上，這樣比較有利，客人今天來住我飯店一晚 1800 我不可能送你台中三星 7800 塊，客人一定選這個：那後面我們聯盟談好，客人今天住一星可以選一星，住二星選二星，選同等級的，同等星級聯盟業者互相介紹，如果一星要跟三星換客人，那

	就要補差額(TEXT-D)
找出企業優勢	<p>我必須把佳士堡做出許多的套裝行程，甚至可以帶到台南北門「水晶教堂」、「剪黏文化」等等，嘉義以前是台灣三大酒廠之一，除非是業者帶旅客深度導覽，不然這些嘉義的文化特色真的很少讓旅客認識到的，你如何串連周遭特色文化、美食文化元素到你的行程當中是非常重要的。(TEXT-A)</p> <p>我的位置在縣市交接，我距離市區、文化夜市都有一段距離差不多 15 分，但是我有地利之便，交流道下來 3 分鐘到佳士堡，而且距離高鐵站我只需要 15 分鐘的車程。(TEXT-A)</p> <p>長榮桂冠酒店打的是價格策略，因為在強敵環繞的環境之下，以價格去切入，用五星級的服務來做為區隔。(TEXT-B)</p> <p>用這樣的模式我是不會偏離的，因為我們認真在經營站在顧客價值主張去做，更優惠客人，回過頭來客人會幫你創造業績。(TEXT-D)</p> <p>這個是我們未來的趨勢，因為台灣的市場是這樣的，我們用合作的模式大家都沒損失，客人無形中就會跑出來(TEXT-D)</p>
策略修正	<p>找出市場缺口，你必須要思考說要從產品還是價格為考量去訂定策略，這個缺口也等同於策略構思的所在。(TEXT-B)</p> <p>這個就是市場會一直淘汰下去，但是現在的消費者的胃口一直越養越大，沒辦法，因為現在的消費者口袋已經沒有這麼深了，所以現在整個市場面臨消費在萎縮就得要刺激消費，在策略上就必須要砸這種錢(TEXT-D)</p>
營運模式創新與服務模式創新	<p>我們 Holiday Inn 就有注入了一些新的意象元素，用不同顏色去編織的布織布去呈現，呈現出交趾陶剪黏拼貼文化，我們也跟外國團隊溝通很久才同意，這才是不退流行的，來增加我飯店的特</p>

色文化。(TEXT-A)

整體營運模式要不斷創新，軟硬體都要改變，我當時創造一個餐廳叫做「店中店」，一樓酒吧改成下午茶、鐵板燒，鎖定目標客群來塑造產品再以價格切入進去，我這樣子做一個月多了一百萬，一年多了一千萬。(TEXT-B)

宴會廳著重在喜宴，台南都是流水席，但是我的場地只有 40 桌，我規劃後地下室可以做到 60 桌，有 15 檔就 900 桌，一桌如果 1399 元，等於一個月我就多了 1200 多萬。客房部分我改變了床鋪，來台南的人都是家庭旅遊，房間無法增加，就從人頭增加，把一個房間可以住四個人，把價格提高，因為我這樣整頓以後，一年的營收增加了 1.2 億。(TEXT-B)

探討經營模式有三個，第一你要看的是地點，一定要考慮到說要賣給誰，單價夠不夠，這樣的投注下去後是否能過平衡。(TEXT-B)

你所想到國內外知名的棒球明星球衣都在這個館裡，而且都是實戰的，沒有一件紀念品是簽名會那種的，都是球星穿過、用過的實戰品，王建名、鈴木一郎等等的實戰簽名球衣、簽名棒球、簽名球棒，球衣上都還有贊助商的商標在上面，可以說是全台沒有一家飯店是可以有這樣的特色出來。(TEXT-C)

我用聯盟的方式把客人給挖出來，這也是一種服務，讓客人出來玩也是種服務，新的一種服務(TEXT-D)

受最大優惠的還是顧客，滿足消費者也幫助商家，這是三贏。(TEXT-D)

<p>鎖定目標客 源群</p>	<p>如何在新的年輕一輩，可能看古董沒有共鳴，但是他可能看到這個新的文化元素的話會引取他的興趣，從這中間再透過解說，讓旅客有更深入的了解，這就是我想創造的旅行的一個機會。</p> <p>(TEXT-A)</p> <p>對！你知道在台南地區像是菁英、香格里拉、海港城比較鎖定年輕人族群，而我們年齡層在中上，為他們比較守舊、有情感，不像年輕人要的是產品多、多樣化，所以客源群、價格、產品一定要標定好。(TEXT-B)</p> <p>鎖定瞄準不同的客源群，文旅走的是棒球特色主題，藝術概念飯店吸引棒球愛好者。(TEXT-C)</p> <p>我專注在特定的客源群，自然而然的這些特定客源群會影響到其他的客源群(TEXT-C)</p> <p>因為現在我不能只鎖定特定客源群，每個客人我都想要(TEXT-D)</p>
<p>服務良好且 環境舒適</p>	<p>讓旅客有一個串聯就是享受到特色聯盟的優質住宿品質，你到其他縣市會首選特色聯盟。(TEXT-A)</p> <p>商務客喜歡寧靜模式以及高質感空間。(TEXT-A)</p> <p>因為我公司的營運構思定位像是回到家的感覺一般；商務客一整天下來在外面上班忙得很累，他們一定需要一個像家一樣溫暖、舒適、放鬆的飯店，如果你的服務過於生疏、不熱情、不親切的話，效果就差異很大。(TEXT-B)</p> <p>顧客來一定是要享受飯店好的服務跟品質，我再注入特色化因素到我的飯店裡，讓整體感覺不再只是高級享受，甚至是一種藝術。(TEXT-C)</p> <p>現在的服務你要多元化，我不敢說台灣有哪一家飯店的服務不好，台灣的飯店服務水平都很高，但是你要有多元化(TEXT-D)</p>

	<p>真正的服務好沒有一定的正確答案，很簡單就是微笑、態度好就是最基本的，雖說最基本，但是比起其他國家來講，台灣在服務是做得最好的，因為這是台灣人的本質。(TEXT-D)</p> <p>我的顧客價值主張是讓客人來住我的飯店，覺得這個環境、設備設施、服務、餐點、交通等各項因素讓顧客覺得來這邊回味無窮，舒服的環境下讓他們感覺到花這筆錢很值得(TEXT-D)</p>
<p>品牌印象</p>	<p>讓顧客永存在心裡是美好的回憶，形成一個美好的文化印象的一個動機。(TEXT-A)</p> <p>因為忠誠顧客的精華在於它的記憶價值，顧客價值主張就是記憶價值。(TEXT-B)</p> <p>長榮則是在咖啡廳做公益活動，所以往後只要講到公益活動就會聯想到台糖長榮桂冠畫上等號，產品、客源群、營運定位概念一定要很清楚。(TEXT-B)</p> <p>從棒球愛好者的體驗曝光去影響其他客源群，發展成一種想到棒球就會和樂逸文旅畫上等號的記憶價值概念。(TEXT-C)</p> <p>而且這個品牌是共同建立起來，團結力量大是互惠的。(TEXT-D)</p> <p>對，口碑一定要先做好(TEXT-D)</p>
<p>品牌信賴</p>	<p>你的公司企業最重要的一點是要「誠信」；客人對你的「信任」以及客人對你的「信賴」，就這最主要兩點達到這樣非常不容易</p> <p>(TEXT-B)</p>
<p>品牌忠誠度 顧客</p>	<p>我們會去努力讓顧客留在心裡有美好的回憶，讓顧客回流。</p> <p>(TEXT-A)</p> <p>產品是定位哪一個年齡層的顧客，必須要培養你的品牌忠誠度顧客。(TEXT-B)</p> <p>因為忠誠顧客的精華在於它的記憶價值，顧客價值主張就是記憶</p>

	<p>價值。(TEXT-B)</p> <p>因為你想這些客人能夠平日出來，他們的手頭上都會比較會寬裕一些，只要你挖掘這些客人出來的話，他們一定會變成你的忠誠顧客(TEXT-D)</p>
<p>符合顧客需求</p>	<p>我可以提供接駁服務，顧客訂房、住房，通知櫃台幾點到高鐵嘉義站，我們派免費專車去接送，我幫客人解決擔心的交通問題(TEXT-A)</p> <p>你應當要思考如何提供到顧客還沒進門前，你能提供哪些服務是讓顧客非常驚訝，能滿足他沒有想到的，想法也是一致。(TEXT-B)</p> <p>因為這個產品必須要產生的是 Need 和 Want，今天我們會來這家咖啡廳是因為這家的口碑、裝潢、品質，你會上網搜尋這家的獨特跟差異(TEXT-B)</p> <p>就我剛剛講的聯盟概念，來自於不同需求，今天客人來可能是出差、帶小朋友出來玩、來度假或是帶女朋友，那麼需求就一定會不一樣(TEXT-D)</p> <p>一個區域就五家，有親子的、有五星級的、有商務型的還有汽車旅館型的，都包含在裡面了(TEXT-D)</p> <p>把規則訂出來，剩下的讓消費者自己去抉擇自己所想要的(TEXT-D)</p> <p>加上你賣的房間必須要是合理的價錢，顧客才會買單，才能滿足顧客(TEXT-D)</p>
<p>口碑行銷</p>	<p>以目前的操作模式來講，沒有把獲利擺在第一，我們最重要的是把「口碑」做好穩固起來，只有好的口碑，顧客才會回流。(TEXT-A)</p> <p>剛剛講到的桂冠卡，我們希望從中讓買到的客戶，去介紹其他人，所以一個客人用的好一定會介紹，下一個可能介紹三個人，一直</p>

	<p>介紹下去。。(TEXT-B)</p> <p>我們現在也是賺不多，只要不賠錢就好，賺取顧客的滿意，透過口碑行銷來增加飯店的曝光度。(TEXT-D)</p>
網路行銷	<p>手機 APP 飯店訂房越來越興起，折扣非常優惠，所以無形中顧客就會被 APP 綁住，這就是 OTA 的可怕，飯店就要跟這些平台簽約抽成，這也是平台生存的部分。(TEXT-A)</p> <p>而是透過網路社群媒體 Facebook、Instagram、Twitter 等等上面放文藝、文青圖片來帶到佳士堡的曝光(TEXT-A)</p> <p>所以我開始做網路訂房的時候，我整個成長 15%。(TEXT-B)</p> <p>我的目的就是要讓旅客一進大廳看到的就是一片簽名棒球牆的壯觀場景，讓他不禁哇的一聲，甚至我不用像外面的店家要拜託客人打卡按讚送小禮物，光是這樣如果換作是你，你難道不會自己主動去跟這面牆拍照打卡上傳嗎?肯定是會的。(TEXT-C)</p> <p>樂逸文旅一共有七層樓，每一個房間都有不一樣的棒球場景牆，這有點像是球星卡的概念，假如第一次你入住五樓 A 房間是新竹棒球場，你一定會拍照打卡上傳，不管是臉書、Instagram、Twitter 都是一種免費的網路行銷效益來增加飯店的曝光度；第二次入住的時候，櫃台幫你安排到六樓的 C 房間是紐約洲際棒球場，和上次入住的房間背景主題是不一樣，又產生出第二次的網路行銷效益。(TEXT-C)</p>
浪頭式行銷	<p>我這邊要提到的是「浪頭式行銷」，這是一個三年，當產品走到這個高端可能是一年，你下一個週期可能又是一個三年，所以你要開始塑造新的出來(TEXT-B)</p>
文藝藝術性行銷	<p>放文藝、文青圖片來帶到佳士堡的曝光，像這張高跟鞋教堂的照片，我旁邊會加上一段「跟著佳士堡一起去輕旅行」，給旅客一</p>



	<p>種只需要帶一顆輕鬆的心，佳士堡就帶你去輕旅行的一種意境。 (TEXT-A)</p> <p>每一層的走廊就像百貨公司精品、博物館的美光展覽般，把每一位球星的實戰簽名球衣，標在大木框中掛封在牆上(TEXT-C)</p> <p>走廊牆壁採用的是歐式城堡風格的石紋設計，襯托出一種希臘神話裡神殿中宏偉、壯觀的廊中傳奇。(TEXT-C)</p>
廣告行銷	<p>你要翻轉品牌上面去買廣告跟買曝光我個人認為已經不是太大的必須行銷途徑。(TEXT-A)</p> <p>所以我也運用到飯店特色聯盟成立時的媒體記者會上，藉由政府官員的曝光在新聞版面上佔有一席之地。(TEXT-A)</p> <p>文旅走的是棒球特色主題，藝術概念飯店吸引棒球愛好者，透過網路社群媒體增加曝光度，我不用再額外花費、花時間做廣告行銷。(TEXT-C)</p> <p>你買廣告很貴，一個人負擔比起五個人一起分擔買廣告還要來的減輕一些(TEXT-D)</p>
體驗行銷	<p>帶著他們去認識這些特色飯店，去吃當地美食，親身體驗去認識會比起在台上只是用介紹來得更深刻，了解嘉義的行程原來可以這麼豐富(TEXT-A)</p> <p>我的目的就是要讓旅客一進大廳看到的就是一片簽名棒球牆的壯觀場景，讓我不禁哇的一聲(TEXT-C)</p> <p>可以說是提高客人來我飯店的高品質住宿體驗，很重要的是我的員工所呈現出來的服務。(TEXT-C)</p> <p>你現在看到現場所有的建材、家具，這些都是錢，都是歐洲手工定製家具跟手工紋路大理石做切割。(TEXT-D)</p> <p>因為他已經享受到好的服務、好的優惠、好的福利，他們覺得這</p>

	<p>樣的模式很創新、很有趣，也給他們帶來不一樣的新體驗 (TEXT-D)</p>
部落客經濟	<p>我手上掌握了將近 100 個部落客的資源，這些部落客我會提供房間讓他們試住，完完全全真實地去評論住房感受體驗，而不是像電視台那樣報導每一家都很好吃、很好玩一樣，就會顯得沒有特色了，透過這樣的模式來增加我的曝光度。(TEXT-A)</p>
行銷技巧	<p>我今天飯店放廟宇文化地圖、玩海線地圖、交趾陶為主的導覽地圖，會讓旅客去玩這些，我還是會放文化夜市在我的地圖當中，但是只有帶到而已，不會去特別介紹，如果我去特別介紹，旅客去了，自然會發現市區有這麼多飯店可以選擇，那我為什麼還要選擇交流道旁邊的商務飯店呢，這也是一些技巧，讓旅客導入回流。(TEXT-A)</p> <p>宴會廳著重在喜宴，台南都是流水席，但是我的場地只有 40 桌，我規劃後地下室可以做到 60 桌，有 15 檔就 900 桌，一桌如果 1399 元，等於一個月我就多了 1200 多萬。客房部分我改變了床鋪，來台南的人都是家庭旅遊，房間無法增加，就從人頭增加，把一個房間可以住四個人，把價格提高，因為我這樣整頓以後，一年的營收增加了 1.2 億。(TEXT-B)</p> <p>甚至我不用像外面的店家要拜託客人打卡按讚送小禮物，光是這樣如果換作是你，你難道不會自己主動去跟這面牆拍照打卡上傳嗎?肯定是會的(TEXT-C)</p> <p>我們台中就有五家特色飯店，每一家都有自己的不同特色，讓顧客可以在這些特色飯店中選自己喜歡的飯店去住(TEXT-D)</p>
點線面行銷	<p>讓旅客每次來可以不一定只選擇佳士堡商務飯店或者香堤汽車旅館，他們可以選擇特色聯盟裡其他的飯店去做選擇，每一家都有</p>

	<p>各自不同的特色，在產業鏈的串聯下，旅客也可以到台東也都有我們飯店特色聯盟。(TEXT-A)</p> <p>這兩點才能夠產生你的忠誠顧客並讓他們介紹產生出新的客人，也就是所謂點線面客人，你是點，介紹他就是線，你再去公司介紹這個面，所以點線面就是這樣來的。(TEXT-B)</p> <p>例如一個家庭裡面小朋友很熱愛棒球，而我的飯店有這麼多知名球星的實戰紀念品，他的父母親一定會帶著小朋友入住。(TEXT-C)</p> <p>把整個飯店特色聯盟給組合起來，每個地方、每個區域性讓顧客今天如果來到台中，我安排幾個地點，例如離國家歌劇院近一點的，或者是靠公園近一點，又或者是夜市，那麼特色聯盟裡面的飯店一定會有符合顧客需求的，我們就替客人安排介紹他們過去，甚至我可以提供免費的接送服務，載客人到其他特色飯店去 (TEXT-D)</p> <p>客人不會想到 2800 可以住到兩家不同區域的飯店，客人一定會覺得划算，如果今天客人到台中出差，後天再到高雄開會，他來台中住 2800 一晚送嘉義一晚，今天禮拜一，明天禮拜二剛好可以去嘉義喔，消費者很聰明都會自己安排，那消費者去了嘉義後，隔天到高雄開完會，高雄又再送台東住宿券一晚，前後消費者只需要買兩次單而已就可以住到四種不同的特色飯店 (TEXT-D)</p>
會員共享	<p>最重要的是我們的台灣飯店特色聯盟是關鍵資源整合最具代表性的，不僅整合了各縣市五家特色飯店為聯盟一員，以會員共享來打破縣跟市的隔閡，更是讓台灣整體特色飯店的資源串聯再一起 (TEXT-A)</p> <p>南韓不是很流行會員共享嗎?我們的概念可以說是運用會員共享</p>

	<p>的概念下去操作(TEXT-C)</p> <p>這是一個魚池我們共同成立，要養魚養消費者，要把消費者養大養多啊，魚池挖了不能只有我一個人抓魚，這樣不對阿，那其他十九個在幹嘛，不公平阿，所以要大家一起，我今天一個人抓一天一條魚，一個月 30 條魚，二十家一天抓一條魚，一個月是 600 條魚，600 條魚跟 30 條魚在運作，我只要它的一半 300 條魚都還勝過五星飯店，這就是群聚的概念，共享的概念(TEXT-D)</p>
會員制行銷	<p>今天你在台中特色飯店辦會員，你可以跨聯盟，到嘉義我免費送你吃早餐，客人都特地來這裡，花了交通成本，我送你一客(TEXT-A)</p> <p>桂冠卡就是 Cover 式(TEXT-B)</p> <p>目的是讓這個卡一周裡面在酒店裡不同廳都有折扣，讓現金流不斷再運轉。(TEXT-B)</p> <p>顧客來我飯店住我們櫃台會跟客人介紹這個特色飯店聯盟的會員優惠跟福利，只要辦了會員卡，基本上你在台灣其他縣市都可以找到特色飯店(TEXT-C)</p> <p>只要你是這個聯盟裡面的會員，你去 Trivago 比價我們還是最便宜。(TEXT-D)</p> <p>只要顧客辦了我們特色聯盟的會員卡，就可以享有這些優惠跟福利。(TEXT-D)</p>
同業結盟	<p>各縣市飯店特色聯盟陸續開始成立，我們要做這個結盟主軸是叫會員共享(TEXT-A)</p> <p>我透過加入台灣特色飯店聯盟讓我的飯店在團結的體制下有一個穩固的發展性(TEXT-C)</p> <p>今天客人來吃我牛肉麵，我會介紹特色滷肉飯，客人去吃了滷肉</p>

	<p>飯，滷肉飯會介紹客人去吃陽春麵，會讓客源保持在這個特色圈子中，這叫「團結」(TEXT-D)</p> <p>有這個概念我去做串聯，再去串其他地方，串聯嘉義、彰化、高雄、台東等地方，把整個台灣串聯起來(TEXT-D)</p> <p>現在只有像我們聯盟這樣子的才有機會(TEXT-D)</p>
異業結盟	<p>今天我也可以去找特色咖啡或者是電影院來談，只要我的聯盟會員只要憑著會員卡、消費發票等去電影院看下午 3 點那場，假如 3 點那場是消費者最少的場次時段，我可以用住宿券來交換讓電影院去公關用，互相互惠，客人一定都會被挖掘出來(TEXT-D)</p>
產業生命週期	<p>這是一個三年，當產品走到這個高端可能是一年，你下一個週期可能又是一個三年，所以你要開始塑造新的出來，所以我現在就開始做精緻國旅，所謂的 FIT，散客的客源群。(TEXT-B)</p>
飯店軟硬體創新	<p>我要去翻轉飯店的硬體，更新更好的給客人，硬體是比不完，所以你就要有特色。(TEXT-A)</p> <p>唯有在嘉義它是全新的企業形象、企業模式、經營操作、企業 LOGO，我們再導入一些當地嘉義文化特色(TEXT-A)</p> <p>剪粘拼貼的文化，不跟 IHG 的品牌意象有所違背又添增一些嘉義的當地文化特色元素(TEXT-A)</p> <p>整體營運模式要不斷創新，軟硬體都要改變。(TEXT-B)</p> <p>我當時創造一個餐廳叫做「店中店」，一樓酒吧改成下午茶、鐵板燒，鎖定目標客群來塑造產品再以價格切入進去，我這樣子做一個月多了一百萬，一年多了一千萬。(TEXT-B)</p> <p>樂逸旅居主要鎖定商務客、中高端旅客，從標準到頂級，都享有最好房內的高品質環境設備。(TEXT-C)</p> <p>飯店業其實辛苦的点就是你錢越多砸越重，裝潢就是要比人家好</p>

	<p>(TEXT-D)</p> <p>你沒有追上市場需求等級的話就一定會被淘汰，你的產品不能低於市場等級(TEXT-D)</p>
記憶價值	<p>各項費用控管跟開支管理下，我們並沒有為了利潤去開創出新的商品，反而我們會去努力讓顧客留在心裡有美好的回憶，讓顧客回流。(TEXT-A)</p> <p>這份記憶價值就是我認為的顧客價值主張，所以我們公司要創造的就是記憶價值，讓顧客保留美好的記憶就是長榮桂冠好的服務、舒服的環境。(TEXT-B)</p> <p>最好的顧客價值主張，像飯店就是產品，顧客對飯店產生好的情感依附，就是好的記憶價值。(TEXT-B)</p> <p>樂逸文旅一共有七層樓，每一個房間都有不一樣的棒球場景牆，這有點像是球星卡的概念，假如第一次你入住五樓 A 房間是新竹棒球場，你一定會拍照打卡上傳，不管是臉書、Instagram、Twitter 都是一種免費的網路行銷效益來增加飯店的曝光度；第二次入住的時候，櫃台幫你安排到六樓的 C 房間是紐約洲際棒球場，和上次入住的房間背景主題是不一樣。(TEXT-C)</p> <p>發展成一種想到棒球就會和樂逸文旅畫上等號的記憶價值概念 (TEXT-C)</p> <p>最重要的是「回憶」，你把這些元素概念都帶到客人身上的話就會讓他們製造很美好的回憶(TEXT-D)</p>
貼心的服務	<p>我可以提供接駁服務，顧客訂房、住房，通知櫃台幾點到高鐵嘉義站，我們派免費專車去接送。(TEXT-A)</p> <p>今天你在台中特色飯店辦會員，你可以跨聯盟，到嘉義我免費送你吃早餐，客人都特地來這裡，花了交通成本，我送你一客。</p>

	<p>(TEXT-A)</p> <p>我們的同仁都把他當作家人一樣給予他溫暖、關懷，甚至於就是他虛弱的時候，我們廚房師傅還特地給他做補湯讓他補身子。</p> <p>(TEXT-B)</p> <p>最後如何讓客人「安心」，這就是我的競爭優勢。(TEXT-D)</p>
<p>完成顧客心裡期待價值</p>	<p>在飯店業不景氣的情況下跟觀光人口的下降，房間數也增加，降價在做銷售削價來找出活路等等的問題，對飯店旅館是越來越辛苦的，所以你不能在玩低價，要不斷檢討思考，我會把白地策略去放到顧客心裡所真正需要的期待價值。(TEXT-A)</p> <p>我們幫客人間接完成他的心願，所以我們幫這位太太的房間布置的非常棒，當晚用餐我們員工幫他太太唱生日快樂歌，她非常感動，這就是幫顧客完成她的心願，完成顧客價值主張。(TEXT-B)</p>
<p>完善的組織結構</p>	<p>一個組織裏面最重要的是組織結構，必須思考企業文化，成員要賦予職責與任務，部門職責一定要明確。(TEXT-B)</p> <p>套用棋盤式理論，把每個人的任務、部門功能都要明確，每個人都要擺在棋盤格子裡面，不可越界，工作任務、職責功能明確。</p> <p>(TEXT-B)</p> <p>當你的組織很混亂、虧錢的時候，先把組織架構整理好、建立起來，賦予各部門功能並執行明確。(TEXT-B)</p> <p>客人去嘉義會去阿里山、布袋港吃海產、奮起湖吃便當，我們就把這些路線規畫起來，從這些路線中去找好的夥伴，這個 Team 就是這樣結合起來，然後各自分工，就像飯店行銷部要如何讓客人知道我們飯店，增加曝光度；客房部就是把房間顧好，職責分工要明確，接著就是要如何客人來到我們阿里山或奮起湖了，等於是整個籌備跟建立就是在這邊了(TEXT-D)</p>

<p>品牌特色創新</p>	<p>我創立了台灣飯店特色聯盟，有一個規範，每一個縣市只能找五家旅館業者；像是台中的星動銀河，以機器人為主，它的房間有木星房、土星房、水星房、冥王星房等等的創意在裡面。(TEXT-A)</p> <p>其他四家我分別找了耐斯王子大飯店，因為它是嘉義唯一一家五星級飯店，它有兩百多間房間，服務品質也是最高標準的五星級飯店；既然要有五家，就要有一個高低各自不同的特色呈現，同時也要區隔出高低層次的，第三家就是蘭桂坊，它就是很有特色的飯店，裡面都擺放了許多骨董以及員工制服特色是改良式旗袍，業主不惜成本砸下高級音響等等的創新模式，很有執行力。(TEXT-A)</p> <p>我的樂逸文旅是中級概念，主要是以棒球為主題，你所想到國內外知名的棒球明星球衣都在這個館裡，而且都是實戰的，沒有一件紀念品是簽名會那種的，都是球星穿過、用過的實戰品。(TEXT-C)</p> <p>你要搶贏人家，我產品的豐富性要夠(TEXT-D)</p>
<p>品牌結合當地文化</p>	<p>我就把佳士堡旅館跟香堤汽車旅館合成一個特色旅館之一，讓客人除了體驗佳士堡周遭的廟宇文化之外，那麼對於大陸的旅客以及東南亞的旅客來講的話，他們是沒有汽車旅館這樣的一個模式的，所以他們對於汽車旅館會有一個創新的體驗。(TEXT-A)</p> <p>照剛剛所說的有佳士堡商務飯店、耐斯王子大飯店、蘭桂坊再來就是布袋文創，政府會適度的注入一些公關媒體的助力來做宣傳，加上布袋港是我想要串聯嘉義深入旅遊的重要地標之一，如同我剛剛所提到高跟鞋教堂、布袋港美食、蚵仔市場等觀光景點地標，市場門口旁邊弄了一隻可愛的卡通螃蟹，進去大廳是行銷區，都是當地漁業的新鮮產品，這就是第四家布袋文創附近的附</p>



	加。(TEXT-A)
成本考量	<p>我們台灣飯店經理人一個適度的人事成本佔多少%以下，土地成本多少%以下，要如何去平衡一個飯店的經營。(TEXT-A)</p> <p>客人都特地來這裡，花了交通成本，我送你一客(TEXT-A)</p> <p>那真的要講到獲利的話就是要靠住房，利潤放面就是各項成本去省，省人力成本、備品成本、水電成本等等的，省下來也是足夠創造利潤(TEXT-D)</p> <p>我知道有一間飯店很厲害，它半夜 1 點就把中央空調給關掉，4 點再把它打開，因為人睡覺會進入熟睡期，什麼都感覺不到，那房間熱起來了之後，四點中央空調就又開了，省三個小時的電，然後接著客人早點退房的話，冷氣也關掉，從小地方去做省成本(TEXT-D)</p>
品質要求	<p>在挑選備品、床鋪都有一定的規範(TEXT-A)</p> <p>商務住客睡到的床鋪等級一樣的，都嚴格要求，一定要指定的牌子，上面有規範品牌的商品，儘管你找到代工商上面沒有印上品牌標誌，他們都還是嚴格規定一定要有指定的品牌商標才能符合標準(TEXT-A)</p> <p>備品用的是資生堂、歐蘇丹，床墊用的是席夢思，高單價與高品質，讓顧客在我的商旅就能享受到五星的品質跟服務(TEXT-C)</p> <p>我很注重客人的住宿環境品質，在隔音上我做了很大的努力跟設計(TEXT-C)</p> <p>門的底下也有機關，一般情況門下方都會有縫隙，那麼外頭走廊有人經過或者是有人談話的話，房間內一定都會聽到，但是只要當你把門關上的話，門的下方就會跑出鐵塊完全隔絕外面的吵雜聲音，讓客人享受最好的品質。(TEXT-C)</p>

	不同的老闆，不同的飯店體制都會各自提升，今天我的同盟飯店被顧客客訴，我們聯盟開會時就會討論跟抱怨它怎麼可以把我們的招牌搞成這樣，而是要各自努力去把這個聯盟的招牌打響，品質提升，那麼真的街道客訴的話，我們開會就一定會去針對這項客訴進行檢討跟討論該如何去提升跟改進。(TEXT-D)
總公司提供資源	總部提供資源來支援一些廣告等等，幫助提升營收(TEXT-A)
國際曝光度	往外的曝光，像是港澳、新馬團、媒體交流團等等才有一些話題性，才不會只是一個單純政府新南向的政策或數字的呈現。(TEXT-A) 我們的國際客佔比率的是 48%，因為我公司的營運構思定位像是回到家的感覺一般(TEXT-B) 前陣子，所羅門群島的大使他也就來住我們七樓的樂逸頂級套房，我們這裡可以說是國外大使都會來住的大使館。(TEXT-C) 像我們常跑新加坡、馬來西亞或其他地方，聽他們分享對台灣的看法就是第一台灣很舒服，第二台灣給人感覺很安全，第三台灣人很熱情，非常有人情味，最後重點就是很多美食，都很便宜，在地小吃很多，所以他們才會來(TEXT-D)
國際化	業主也是突破以往傳統的思維，願意去跳脫到國際化(TEXT-A)
大型連鎖	大型連鎖是勢必的趨勢(TEXT-A)
員工福利	在我的樂逸文旅工作，每個員工都是穿棒球衣加短褲上班，而且重點是棒球衣服的背號可以選擇自己喜歡的 Lucky Number(TEXT-C)
員工能力	身為一位飯店經理人所需要的是願意幫你執行你的決策並且解決問題的員工(TEXT-C)

	<p>因為我們的櫃台懂得去推銷阿(TEXT-D)</p> <p>他們懂得這個效果，客人來用這張會員卡來這邊住，住十次免費送一次，你在網路上比價完我們都還便宜 100 元，你去哪裡比都是便宜一百，那造就我的櫃台都很了解(TEXT-D)</p>
為員工著想	第一員工上班穿著舒適、機動性高(TEXT-C)
員工培養與訓練	<p>所以在那時候我先整頓客房部門，從前台、客務部、訂房組重新訓練並且賦予他們新生命。(TEXT-B)</p> <p>一般客人不會特別去記員工的名字，如果只是在網路評論上說櫃台服務不周到，我沒辦法準確去加強教育犯錯的員工，人對數字跟圖片最敏感(TEXT-C)</p> <p>這樣我就一目了然了，對該名員工進行加強員工培訓。(TEXT-C)</p>
員工認同感	<p>產生工作愉悅、認同感，花了兩年時間整頓，那時候四年時間都是住房率 85%。(TEXT-B)</p> <p>員工對公司認同感高才會去產生出好的顧客價值。(TEXT-B)</p> <p>而且重點是棒球衣服的背號可以選擇自己喜歡的 Lucky Numeber，第一員工上班穿著舒適、機動性高。(TEXT-C)</p> <p>那我們的櫃檯跟訂房每天都在聽我坐在辦公桌或者大廳講電話一直講聯盟聯盟的(TEXT-D)</p> <p>只要客人一來我就一直介紹，員工都天天聽阿，他們也覺得這個產品很好啊，所以他們在跟客人介紹的時候非常有信心，這項產品會越來越好(TEXT-D)</p>
顧客的價值來自員工的價值	顧客的價值來自於員工的價值(TEXT-B)
親自以身教	我必須要以身教方式去跟員工一起。(TEXT-B)

員工	
良好的夥伴關係	同仁之間的共識，工作間不會去計較，一個良好的夥伴關係 (TEXT-B)
好的服務產生記憶價值，形成企業文化	從前台到客房部到顧客享受這一系列好的服務的時候，就會產生記憶價值，這樣串聯起來就形成了組織文化。(TEXT-B) 讓顧客在我的商旅就能享受到五星的品質跟服務(TEXT-C)
領導風格的重要性	領導風格會影響組織結構，再形成組織文化，才能變營運模式再變永續經營，所以領導風格非常重要。(TEXT-B) 領導者風格與策略思維佔據了絕大多數(TEXT-C)
整個飯店與員工都是為顧客服務	我透過整個飯店將它形成每一個員工都是顧客的服務，前場是服務客人，後場是回覆前場，相互扶持，每一個都是服務、業務人員，大家都有一個共識，就是拉生意的職責，每個人都有責任，這個群體的力量才會大(TEXT-B)
整體行銷形成企業文化	形成的就是整體行銷，也就形成企業文化。(TEXT-B)
特色化與品質化經營流程	我創立了台灣飯店特色聯盟，有一個規範，每一個縣市只能找五家旅館業者(TEXT-A) 今天我們會來這家咖啡廳是因為這家的口碑、裝潢、品質(TEXT-B) 我是南區飯店特色聯盟的總召，目前我已經在南區找到三家特色飯店了，剩下兩家還在找(TEXT-C) 那麼我找這個區域也不多，一個區域就五家，大家共同努力經營(TEXT-D)
聰明的經營顧客關係管	第一個是論養，第二是潤養，論養到潤養中間必須要放情感進去，第三是頻率，你要去聰明的經營你的顧客關係管理，客戶關係的

<p>理流程</p>	<p>經營你要有頻率，不能間斷，保持聯絡要把客人當作朋友，最後是利他人，服務要利他人，去挖掘客人的深層需要，完成客人的心願。(TEXT-B)</p> <p>當時會這樣做的原因就是說餐廳要改革並編預算，兩年前那時候碰到地震、登革熱，我還是能夠做到住房率 79.8，這就是顧客關係管理的重要性(TEXT-B)</p> <p>我的客人被搶的時候我都是讓給他們，甚至同業毀謗長榮，說很老舊，來我們這邊。我們業務人員出去很傷心回來聽到同業誹謗我們，我說沒關係，你就告訴客人，他們不錯，你跟他們合作，如果有一天你需要房間的時候，請隨時來找我，住過之後就會發現兩邊不一樣的價值差別。(TEXT-B)</p>
<p>飯店經營流程的因應</p>	<p>在發展迅速的狀況下，穩住自己的步調，同時不被國外團被綁住，唯有保留本土舊的東西、文化，透過轉型加入才能夠真正的降低風險。(TEXT-A)</p> <p>在整個經營過程裡面，一定要懂得「預測市場、掌握當下」、「深謀遠慮」、「提早因應」再來是「洞察機先」。(TEXT-B)</p>
<p>預測市場，掌握當下</p>	<p>所以我們公司目前確實有獲利，但是我把獲利導向放長線到其他旅館是買不到一個行程(TEXT-A)</p> <p>在飯店裡從客人當下的反應，客人喜歡我們的產品或不喜歡，你要掌握當下，客人反應了不滿意，你要隨時去調整，當它下次來的時候，一定會發現整個都改變了。(TEXT-B)</p> <p>掌握當下就是要了解客人的情形以及當下的事情應變處理。(TEXT-B)</p> <p>了解到這客人喜歡香草茶、床要分、檯燈要高一點，因為他很疼他老婆，他會看書到很晚，怕會打擾到他老婆，客人需要的、反</p>

	<p>應的隨時改變，這客人住宿卷一次就買下 80 張。(TEXT-B)</p> <p>例如一個家庭裡面小朋友很熱愛棒球，而我的飯店有這麼多知名球星的實戰紀念品，他的父母親一定會帶著小朋友入住。(TEXT-C)</p> <p>精準判斷市場與策劃生存法則(TEXT-C)</p> <p>在這個戰亂的過程，我如果只做日本客，萬一日本客不來我就完蛋了，現在什麼客人都要做(TEXT-D)</p> <p>所以我們把客人圈在魚池裡面，今天魚想吃蚯蚓我就餵蚯蚓，那不吃蚯蚓，可是別的魚吃，總是機會，不能放過任何一個(TEXT-D)</p>
<p>深謀遠慮</p>	<p>那麼如今我這間飯店以長遠的眼光來看，我如何讓這間飯店不退流行，唯有增加文化的東西(TEXT-A)</p> <p>我當時在四年前在台南的時候看到菁英還有很多其他高檔飯店的餐廳都在一定水準等級，所以我就把台南的大廳進來右邊把他改造「店中店」鐵板燒、Shopshop 創造一個高檔的餐廳。(TEXT-B)</p> <p>今天客人不一定只會住台中，也會往外縣市跑，我構成的機會把大家圈在一起，這就是我把這個新的產品慢慢成長的操作模式。(TEXT-D)</p>
<p>提早因應</p>	<p>所以要懂得預測防範於未來，所以這題我們時常提早因應，想出對策(TEXT-B)</p> <p>絕大多數我們商旅都在被五星飯店一直壓，應該要如何去不讓這個情況繼續發生下去或者說惡化(TEXT-C)</p> <p>今天停車場不夠停的時候，配套是什麼如何降低錯誤(TEXT-D)</p> <p>你必須要有備案出來(TEXT-D)</p>
<p>洞察機先</p>	<p>其實在四年前我經常分析政治、經濟、社會、民生，政治的趨勢我想應該會碰到政黨輪替，我當時就決定放掉陸客團不耕耘，鐵定會崩盤，2016 最慘時候我的住房率還能做到 79.8%，很多飯店</p>

都下滑 (TEXT-B)

雖然我的餌是蚯蚓，我的魚一定會越來越多，三四萬條魚總有一條會吃蚯蚓，等於誘因出來了。(TEXT-D)

## 二、主軸編碼與選擇編碼

接著將開放編碼中所整理出的關鍵字做歸納，將相同性質的關鍵字整理成更高層級的概念，最後將主軸編碼整理出的概念統整並與研究主題作結合，主軸編碼與選擇編碼整理如下表 4.2 所示：

表 4.5 編碼分類

選擇編碼	主軸編碼	開放編碼
進入市場	市場差異化	觀察出市場切入做差異化
		以競爭者做為市場評估工具
	分析市場，切入市場	市場調查
		需判斷市場屬性
		找出企業優勢
		鎖定目標客源群
	經營操作模式創新與修正	經濟規模與獲利結構的考量
		策略修正
		營運模式創新與服務模式創新
	顧客價值 主張	飯店業的核心價值在於產品 (服務)
符合顧客需求		
貼心的服務		
完成顧客心裡期待價值		
美好的回憶		記憶價值
		好的服務產生記憶價值，形成企業文化
		品質要求
利潤公式	營收模式	促銷策略



		行銷技巧
	成本結構	成本考量
		部落客經濟
		會員制行銷
		口碑行銷
		浪頭式行銷
		網路行銷
		文藝藝術性行銷
		廣告行銷
		體驗行銷
		點線面行銷
關鍵資源	組織結構	完善的組織結構
	軟、硬體	飯店軟硬體創新
	結盟	會員共享
		異業結盟
		同業結盟
	人力	整體行銷形成企業文化
		顧客的價值來自員工的價值
		整個飯店與員工都是為顧客服務
		為員工著想
		員工培養與訓練

		員工認同感
		員工福利
		員工能力
	品牌	品牌印象
		品牌特色創新
		品牌結合當地文化
		品牌信賴
		品牌忠誠度顧客
		國際化
	企業資源	總公司提供資源
		大型連鎖
	曝光度	國際曝光度
	領導者親自參與	良好的夥伴關係
		親自以身教員工
領導風格的重要性		
關鍵流程	顧客關係管理流程	聰明的經營顧客關係管理流程
	營運模式操作流程	飯店經營流程的因應
		產業生命週期
	特色與品質化經營流程	特色化與品質化經營流程
實際經營	穩定發展	預測市場，掌握當下
		深謀遠慮
		提早因應
		洞察機先

資料來源:本研究整理

## 第二節 信度檢測

本研究針對收集到的資料進行多重的校正與檢視，避免陷入研究者主觀意識，故請研究所二位碩士研究者也針對四位受訪者的逐字稿進行編碼，分析語幹個數共 61 個，編碼者乙與本研究甲相互同意數目為 57 個，編碼者丙與本研究甲相互同意數目為 50 個，編碼者乙與編碼者丙相互同意數目為 53 個；本研究甲與編碼者乙的相互同意度為 0.93，本研究甲與編碼者丙相互同意度為 0.82，編碼者乙與編碼者丙相互同意度為 0.87，最後將編碼後的結果依照 Holsti (1969)所提出的公式，來衡量編碼檢核者之間的一致性(信度)，此公式如下所示：

$$\text{信度} = \frac{N \times \text{平均相互同意度}}{1 + (N-1) \text{平均相互同意度}}$$

N：共同評定者人數

$$\text{相互同意度} = \frac{2 \times \text{甲乙雙方完全同意之數目}}{\text{甲方應同意數目} + \text{乙方應同意數目}}$$

表 4.6 相互同意數目

	編碼者甲	編碼者乙	編碼者丙
編碼者乙	57	X	X
編碼者丙	50	53	X

編碼者人數(N) = 3

分析語幹個數 = 61

表 4.7 相互同意度

	編碼者甲	編碼者乙	編碼者丙
編碼者乙	0.93	X	X
編碼者丙	0.82	0.87	X

$$\text{平均相互同意數} = (0.93 + 0.82 + 0.87) / 3 = 0.87$$

$$\text{信度} = 3 \times 0.87 / 1 + (3 - 1) \times 0.87 = 0.95$$

本研究對語幹個數透過逐字稿的關鍵字進行萃取，將受訪者的重點擷取並以

其關鍵字命名開放編碼的語幹。Nunnally (1978)建議探索性研究  $\alpha$  值應大於 0.6 以上，應證性研究  $\alpha$  值應大於 0.7 以上，才可稱達到可接受的信度範圍，本研究信度達 0.95，顯示本研究在編碼的歸類上具有其可信度。

### 第三節 資料分析

本節將根據第一節進行的開放編碼、主軸編碼、選擇編碼歸納出的概念加以說明，並闡述其間之關係。

#### 一、進入市場

根據四位受訪者的回答可以發現飯店創新業者在進入新市場時會先觀察、分析市場的型態再以市場缺口切入作出差異化，並以競爭者做為市場評估的工具，同時會以市場調查、屬性來判斷進入市場的目標客源群以及適當時機，綜合以上之分析後找出自身飯店是否在競爭者裡具有優勢；進入市場後，成功，飯店業者必須成功切入市場後訂定生命週期與營運模式上的創新以及服務模式創新，失敗，飯店業者則吸取失敗的經驗，不斷在策略上做出修正動作，同時考量經濟規模與獲利的結構模式。

廖信華館長、鄭東波總經理、蔡肇洋執行長與胡智鈞總經理皆提到當產品(服務)比競爭對手有差異化、特色化時就會有市場。

#### (一)觀察出市場缺口切入作出差異化

旅館業有一個最基本的主軸，每一個旅館都有它自己的特色以及地理位置，所以你要回歸到一個本質就是你的飯店的優劣勢是什麼。優勢的話就不太需要花太多成本去加強。(TEXT-A)

如何找出新市場機會缺口，三樣東西：價格、五星的服務、好的產品。(TEXT-B)

一個新市場你必須要先去了解 Concept 概念、構思，今天這個市場到底如何在困難的強敵環境下脫穎而出找出缺口，我當時在台南台糖長榮的時候，很多飯店一直起來，台糖則是比較老舊，硬體比不上同業大億、菁英、香格里拉等等，從這些

情形看來之下，你必須去突圍，這個缺口裡面如何保持屹立不搖，你一定要做差異化，第一產品要差異、第二客源群要差異，屬於是你的定位目標客群，都要獨特，你的營運、服務模式也會跟人家不一樣。(TEXT-B)

高雄的飯店跟商旅這麼多家，絕大多數我們商旅都在被五星飯店一直壓，應該要如何去不讓這個情況繼續發生下去或者說惡化，你的策略就必須要往「特色化」發展，甚至是找出自己的飯店商旅做出差異化，而我的想法跟其他一般人比較不一樣，顧客來一定是要享受飯店好的服務跟品質，我再注入特色化因素到我的飯店裡，讓整體感覺不再只是高級享受，甚至是一種藝術。(TEXT-C)

你就把自己賣的東西品質顧好，做出不一樣的特色，還能去做創新(TEXT-D)

## (二) 以競爭者做為市場評估工具

在飯店業不景氣的情況下跟觀光人口的下降，房間數也增加，降價在做銷售削價來找出活路等等的問題(TEXT-A)

在市場上一定要考量到生命週期，因為競爭過程中，在低價的時候一定會被影響到，我就想到了鐘擺效應，如果高價位飯店使用了促銷放低價位的話就會影響到我，所以鐘擺就會被它吸引過去，所以在考慮到這個市場缺口的時候，先從價格方面去切入，因為市場已經存在，再去做獨特以及差異化，我的產品是五星級服務，價格是中上價位，就區隔出了差異。人是一直在變的，當一套模式出來之後，競爭對手會模仿，你必須要考量到生命週期，我通常會訂一個周期為三年，另一個三年我必須要新的模式出來。(TEXT-B)

我考量商務客住房部分，附近競爭的商務飯店A、B、C會跟我搶客源層，客人會考量到每一家價格、促銷、喜新厭舊等等因素。(TEXT-B)

那時候陸客兩岸關係不錯的時候，陸客大量來台灣觀光，高雄飯店一家一家的蓋起來，整體的房間單價水平也都提高、房間數也在增加，但是當整個環境受到政策影響的時候，高雄的陸客數量無法提供給忽然增加這麼多數量的飯店的時候，漸

漸的同業就會開始出現削價競爭，平均房間單價只會越來越低，為的是拼住房率。

(TEXT-C)

所以說，在這麼困苦艱難、強敵眾多、苛刻條件的情況之下該如何生存。(TEXT-C)

今天我們台灣有個很壞得習慣就是會罵來罵去，飯店會罵旅館、旅館會罵民宿、  
民宿就罵日租套房，開始抱怨，接著開始出現殺價，變成一種削價競爭(TEXT-D)

(三)需分析市場屬性

傳統的業者可能會想要救陸客、開發新南向旅客、爭取泰國、馬來西亞、東南亞旅客，  
要想這些觀光占比能夠填補陸客的缺口嗎？陸客本身就是一個很大的市場，  
中國有這麼多的觀光人口，它的經濟起飛，它每年有這麼多的開放以及這麼多的中  
國人想要到外面的世界走走，就像台灣在 20 年前經濟起飛的時候一樣，人民有錢賺，  
政府經濟建設都跟上來，大家都想出國去看看，同樣的大陸也是這樣的一個模式。

(TEXT-A)

台灣的肯德基一個蛋塔 30 元不到，但是在廈門來講就是一個套餐，它的肯德基  
蛋塔就是一個套餐，折合台幣是 100 元的套餐。我習慣用速食業者的價位去觀察人  
民所能夠承接的消費水準。(TEXT-A)

我當時就決定放掉陸客團不耕耘，鐵定會崩盤(TEXT-B)

台灣有一種精神叫做「蛋塔精神」，一窩蜂的跟風精神，一窩蜂開飯店、一窩蜂  
開娃娃機、一窩蜂吃蛋塔，台灣的景象就變成這個樣子(TEXT-D)

那麼你看現在整個台灣大環境整個對外關起來，自己封閉，台灣飯店也是，很  
少去跟同行做交流或者去做一個合作，都是忙自己的。(TEXT-D)

因為這個大環境讓這個產業非常辛苦，都在找客人，不知道客源在哪裡，你看  
現在飯店開的比便利超商還多(TEXT-D)

而且觀光客也沒有進來，客群也一直在萎縮，那麼這個產業能經營跟發揮的就  
有會有限(TEXT-D)

這種景象不是好的，真的不是好的，說實在的為什麼韓國人來台灣只住台北，

去桃園、台中、嘉義、高雄這些地方都是當天來回，其他縣市都不去住(TEXT-D)

而且台灣交通其實很便利，距離算短，人只要悶了都一定會想出來轉一下，出來散心走走，只是說消費者他們不知道怎麼玩，不知道哪裡有優惠，哪裡有好的飯店(TEXT-D)

看到你的主軸真的讓我想到台灣很辛苦，都是在過度開發，供過於求，飯店太多了。(TEXT-D)

#### (四)市場調查

同樣的大陸也是這樣的一個模式，他們的人民跟消費水平，我這次去廈門旅展感觸特別深；他們的廈門次於上海的經貿特區，幾乎每年重要的會展都在廈門，消費水平非常的嚇人。(TEXT-A)

我的山海戀 DM 反而被掃空，贈品沒什麼人要拿，他們是對台灣的旅遊地圖非常感興趣的，讓他們了解嘉義不只是只有阿里山，我覺得這是旅遊業觀光業應該思考如何去找出機會、發揮優勢的一個問題。(TEXT-A)

你價格有了，如果客人沒進來，你就要想辦法去 Cover，這裡就叫市調 Survey。(TEXT-B)

現在的顧客不只要便宜又大碗，而且講究 CP 值(TEXT-D)

#### (五) 找出企業優勢

我必須把佳士堡做出許多的套裝行程，甚至可以帶到台南北門「水晶教堂」、「剪黏文化」等等，嘉義以前是台灣三大酒廠之一，除非是業者帶旅客深度導覽，不然這些嘉義的文化特色真的很少讓旅客認識到的，你如何串連周遭特色文化、美食文化元素到你的行程當中是非常重要的。(TEXT-A)

我的位置在縣市交接，我距離市區、文化夜市都有一段距離差不多 15 分，但是我有地利之便，交流道下來 3 分鐘到佳士堡，而且距離高鐵站我只需要 15 分鐘的車程。(TEXT-A)

長榮桂冠酒店打的是價格策略，因為在強敵環繞的環境之下，以價格去切入，用五星級的服務來做為區隔。(TEXT-B)

用這樣的模式我是不會偏離的，因為我們認真在經營站在顧客價值主張去做，更優惠客人，回過頭來客人會幫你創造業績。(TEXT-D)

這個是我們未來的趨勢，因為台灣的市場是這樣的，我們用合作的模式大家都沒損失，客人無形中就會跑出來(TEXT-D)

#### (六) 經濟規模與獲利結構的考量

佳士堡的獲利還有一點是有固定的商務客，商務客佔比在佳士堡飯店佔了 15% 上下。(TEXT-A)

佳士堡目前的營收從陸客時期的 60% 衰退到 3%，在後續穩定獲利的情況下，佳士堡在國人旅遊市場努力耕耘佔了 30%-40%，進香團、里民團是一定要保住的，也包含套裝行程旅客一定要照顧好，這些是我的客源佔比跟獲利產生。(TEXT-A)

這樣的資源連結會讓顧客在聯盟裡消費的同時能夠更認識各個當地不同的文化風格以及在地特色，也讓聯盟間的獲利更可觀(TEXT-A)

我的營收一定來自於兩個方向，一個是平均單價，一個是人次。(TEXT-B)

我 Revenue 來自兩大塊，產生營收不外乎就是平均單價，因為單價裡面可以訂為七百塊單價、三百塊單價、一百五十塊單價、一千二百單價，也有可能一桌是一萬兩千塊的單價，因為這是一個很大的思維，這部份則是Cover 是人次(TEXT-B)

我當時創造一個餐廳叫做「店中店」，一樓酒吧改成下午茶、鐵板燒，鎖定目標客群來塑造產品再以價格切入進去(TEXT-B)

對，桂冠卡就是 Cover 式，一張卡一萬二(TEXT-B)



經濟規模要夠，獲利結構則牽涉產品面，經濟規模最主要來自量次，比如說餐廳喜宴一桌一萬二，經濟規模是喜宴，獲利結構則是促銷專案，我今天辦了十桌，就近 10 萬了，但我有 6 萬塊現金流，就叫做貢獻力。(TEXT- B)

唯一的方法是找出經濟規模的營運模式以及獲利結構。(TEXT- B)

我的經營模式的特色跟差異可以這樣區分，中級、中高級、高級。(TEXT- C)

這時候你的手機一定會拿出來拍照上傳，Instagram 的限時動態還可以拍夕陽西下，這些網路科技所帶來的曝光效益是非常大的，傳播的速度非常快，可以說是我利潤模式裡面佔據很重要的因素之一。(TEXT- C)

所以飯店公司最主要利潤來是住房率跟餐飲，這樣子才會有獲利(TEXT-D)

我會用聯盟概念串聯下去就是我的目標了!盟友絕對沒有損失，客人要住 A、B、C 一定會圍繞在這個圈子裏面(TEXT-D)

其實不要賠錢就是賺錢(TEXT-D)

我那塊地在那邊蓋公寓也不行，不容易租出去，好!那就炒房地產，把地值給養起來，至少現在蓋了飯店，只要不虧錢，多少還有回本一些收入就好了，那麼過了十年、二十年肯定會回來的(TEXT-D)

以台灣目前的情況來講，只要不賠錢就好了，這個大環境下你要獲利真的會很辛苦，那真的要講到獲利的話就是要靠住房(TEXT-D)

利潤放面就是各項成本去省，省人力成本、備品成本、水電成本等等的，省下來也是足夠創造利潤(TEXT-D)

我利用聯盟的關係，而且你免費可以來住十次免費送一次，然後又比網路來得便宜，那實際在操作上也沒有偏離顧客價值主張又更加穩定發展(TEXT-D)

我們五家裡面的等級不同，一星兩家，二星兩家，三星一家；可能一星價錢可能在 1800-2000 之間，二星可能 2000-3000 之間，三星可能 3000 以上，這樣比較有利，客人今天來住我飯店一晚 1800 我不可能送你台中三星 7800 塊，客人一定選這個：那後面我們聯盟談好，客人今天住一星可以選一星，住二星選二星，選同等

級的，同等星級聯盟業者互相介紹，如果一星要跟三星換客人，那就要補差額  
(TEXT-D)

### (七) 鎖定目標客源群

如何新的年輕一輩，可能看古董沒有共鳴，但是他可能看到這個新的文化元素的話會引起他的興趣，從這中間再透過解說，讓旅客有更深入的了解，這就是我想創造的旅行的一個機會。(TEXT-A)

對! 你知道在台南地區像是菁莪、香格里拉、海港城比較鎖定年輕人族群，而我們年齡層在中上，為他們比較守舊、有情感，不像年輕人要的是產品多、多樣化，所以客源群、價格、產品一定要標定好。(TEXT-B)

鎖定瞄準不同的客源群，文旅走的是棒球特色主題，藝術概念飯店吸引棒球愛好者。(TEXT- C)

我專注在特定的客源群，自然而然的這些特定客源群會影響到其他的客源群  
(TEXT- C)

因為現在我不能只鎖定特定客源群，每個客人我都想要(TEXT-D)

### (八) 策略修正

找出市場缺口，你必須要思考說要從產品還是價格為考量去訂定策略，這個缺口也等同於策略構思的所在。(TEXT-B)

這個就是市場會一直淘汰下去，但是現在的消費者的胃口一直越養越大，沒辦法，因為現在的消費者口袋已經沒有這麼深了，所以現在整個市場面臨消費在萎縮就得要刺激消費，在策略上就必須要砸這種錢(TEXT-D)

### (九) 營運模式創新與服務模式創新

我們 Holiday Inn 就有注入了一些新的意象元素，用不同顏色去編織的布織布去呈現，呈現出交趾陶剪黏拼貼文化，我們也跟外國團隊溝通很久才同意，這才是不退流行的，來增加我飯店的特色文化。(TEXT-A)

整體營運模式要不斷創新，軟硬體都要改變，我當時創造一個餐廳叫做「店中店」，一樓酒吧改成下午茶、鐵板燒，鎖定目標客群來塑造產品再以價格切入進去，我這樣子做一個月多了一百萬，一年多了一千萬。(TEXT-B)

宴會廳著重在喜宴，台南都是流水席，但是我的場地只有 40 桌，我規劃後地下室可以做到 60 桌，有 15 檔就 900 桌，一桌如果 1399 元，等於一個月我就多了 1200 多萬。客房部分我改變了床鋪，來台南的人都是家庭旅遊，房間無法增加，就從人頭增加，把一個房間可以住四個人，把價格提高，因為我這樣整頓以後，一年的營收增加了 1.2 億。(TEXT-B)

探討經營模式有三個，第一你要看的是地點，一定要考慮到說要賣給誰，單價夠不夠，這樣的投注下去後是否能過平衡。(TEXT-B)

你所想到國內外知名的棒球明星球衣都在這個館裡，而且都是實戰的，沒有一件紀念品是簽名會那種的，都是球星穿過、用過的實戰品，王建名、鈴木一郎等等的實戰簽名球衣、簽名棒球、簽名球棒，球衣上都還有贊助商的商標在上面，可以說是全台沒有一家飯店是有這樣的特色出來。(TEXT-C)

我用聯盟的方式把客人給挖出來，這也是一種服務，讓客人出來玩也是種服務，新的一種服務(TEXT-D)

受最大優惠的還是顧客，滿足消費者也幫助商家，這是三贏。(TEXT-D)

根據上述資料將進入市場的流程整理成關係圖，如下圖 4.1 所示：

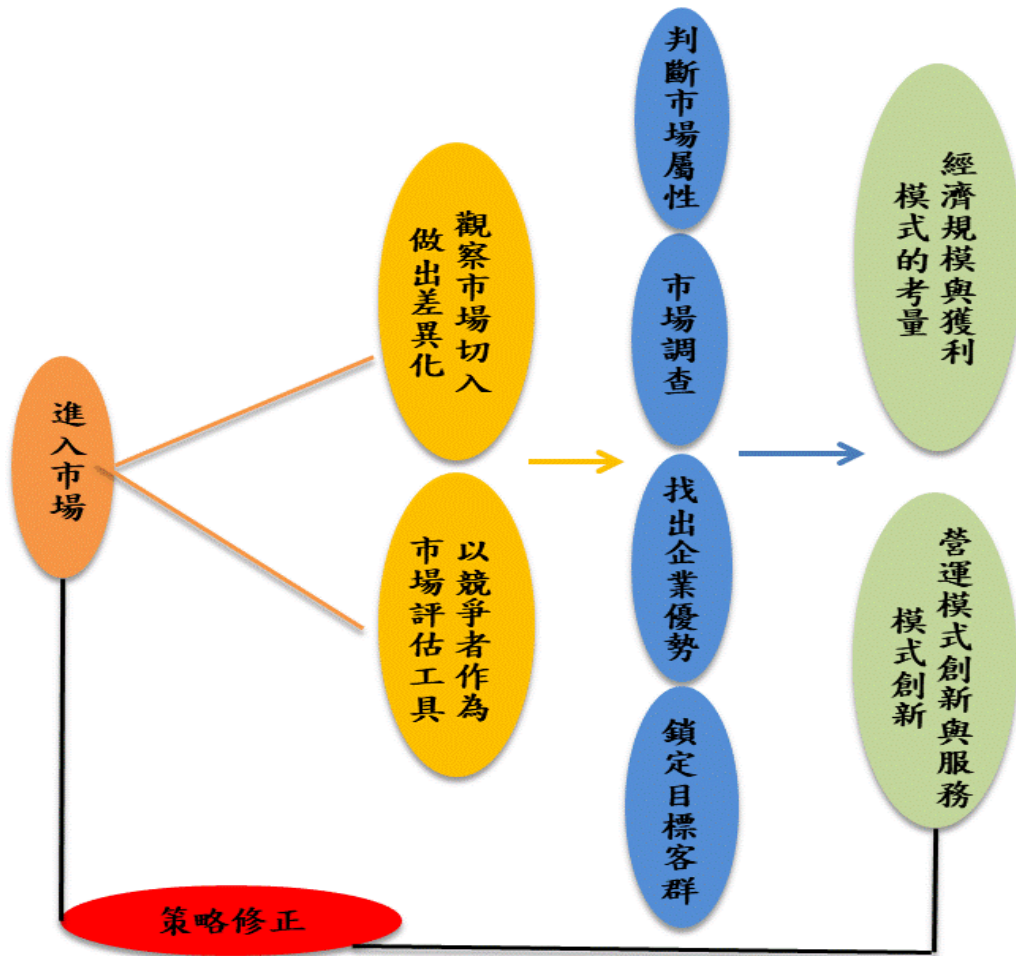


圖 4.4 進入市場流程圖

## 二、顧客價值主張

根據四位受訪者的回答可以發現飯店創新業者一致認為飯店業的核心價值在於產品(服務)的品質要好，四位受訪者在訪談期間不斷地提及品質好所帶來的記憶價值這個關鍵字，為顧客完成心裡的期待價值。

### (一) 服務良好且環境舒適

讓旅客有一個串聯就是享受到特色聯盟的優質住宿品質，你到其他縣市會首選特色聯盟。(TEXT-A)

商務客喜歡寧靜模式以及高質感空間。(TEXT-A)

因為我公司的營運構思定位像是回到家的感覺一般；商務客一整天下來在外面上班忙得很累，他們一定需要一個像家一樣溫暖、舒適、放鬆的飯店，如果你的服務過於生疏、不熱情、不親切的話，效果就差異很大。(TEXT-B)

顧客來一定是要享受飯店好的服務跟品質，我再注入特色化因素到我的飯店裡，讓整體感覺不再只是高級享受，甚至是一種藝術。(TEXT-C)

現在的服務你要多元化，我不敢說台灣有哪一家飯店的服務不好，台灣的飯店服務水平都很高，但是你要有多元化(TEXT-D)

真正的服務好沒有一定的正確答案，很簡單就是微笑、態度好就是最基本的，雖說最基本，但是比起其他國家來講，台灣在服務是做得最好的，因為這是台灣人的本質。(TEXT-D)

我的顧客價值主張是讓客人來住我的飯店，覺得這個環境、設備設施、服務、餐點、交通等各項因素讓顧客覺得來這邊回味無窮，舒服的環境下讓他們感覺到花這筆錢很值得(TEXT-D)

## (二)符合顧客需求

我可以提供接駁服務，顧客訂房、住房，通知櫃台幾點到高鐵嘉義站，我們派免費專車去接送，我幫客人解決擔心的交通問題(TEXT-A)

你應當要思考如何提供到顧客還沒進門前，你能提供哪些服務是讓顧客非常驚訝，能滿足他沒有想到的，想法也是一致。(TEXT-B)

因為這個產品必須要產生的是 Need 和 Want，今天我們會來這家咖啡廳是因為這家的口碑、裝潢、品質，你會上網搜尋這家的獨特跟差異(TEXT-B)

就我剛剛講的聯盟概念，來自於不同需求，今天客人來可能是出差、帶小朋友出來玩、來度假或是帶女朋友，那麼需求就一定會不一樣(TEXT-D)

一個區域就五家，有親子的、有五星級的、有商務型的還有汽車旅館型的，都包含在裡面了(TEXT-D)

把規則訂出來，剩下的讓消費者自己去抉擇自己所想要的(TEXT-D)

加上你賣的房間必須要是合理的價錢，顧客才會買單，才能滿足顧客(TEXT-D)

### (三)貼心的服務

我可以提供接駁服務，顧客訂房、住房，通知櫃台幾點到高鐵嘉義站，我們派免費專車去接送。(TEXT-A)

今天你在台中特色飯店辦會員，你可以跨聯盟，到嘉義我免費送你吃早餐，客人都特地來這裡，花了交通成本，我送你一客。(TEXT-A)

我們的同仁都把他當作家人一樣給予他溫暖、關懷，甚至於就是他虛弱的時候，我們廚房師傅還特地給他做補湯讓他補身子。(TEXT-B)

最後如何讓客人「安心」，這就是我的競爭優勢。(TEXT-D)

### (四)完成顧客心裡期待價值

在飯店業不景氣的情況下跟觀光人口的下降，房間數也增加，降價在做銷售削價來找出活路等等的問題，對飯店旅館是越來越辛苦的，所以你不能在玩低價，要不斷檢討思考，我會把白地策略去放到顧客心裡所真正需要的期待價值。(TEXT-A)

我們幫客人間接完成他的心願，所以我們幫這位太太的房間布置的非常棒，當晚用餐我們員工幫他太太唱生日快樂歌，她非常感動，這就是幫顧客完成她的心願，完成顧客價值主張。(TEXT-B)

### (五)記憶價值

各項費用控管跟開支管理下，我們並沒有為了利潤去開創出新的商品，反而我們會去努力讓顧客留在心裡有美好的回憶，讓顧客回流。(TEXT-A)

這份記憶價值就是我認為的顧客價值主張，所以我們公司要創造的就是記憶價值，讓顧客保留美好的記憶就是長榮桂冠好的服務、舒服的環境。(TEXT-B)

最好的顧客價值主張，像飯店就是產品，顧客對飯店產生好的情感依附，就是好的記憶價值。(TEXT-B)

發展成一種想到棒球就會和樂逸文旅畫上等號的記憶價值概念(TEXT-C)

最重要的是「回憶」，你把這些元素概念都帶到客人身上的話就會讓他們製造

很美好的回憶(TEXT-D)

(六)好的服務產生記憶價值，形成企業文化

從前台到客房部到顧客享受這一系列好的服務的時候，就會產生記憶價值，這樣串聯起來就形成了組織文化。(TEXT-B)

讓顧客在我的商旅就能享受到五星的品質跟服務(TEXT-C)

(七)品質要求

在挑選備品、床鋪都有一定的規範(TEXT-A)

商務住客睡到的床鋪等級一樣的，都嚴格要求，一定要指定的牌子，上面有規範品牌的商品，儘管你找到代工商上面沒有印上品牌標誌，他們都還是嚴格規定一定要有指定的品牌商標才能符合標準(TEXT-A)

備品用的是資生堂、歐蘇丹，床墊用的是席夢思，高單價與高品質，讓顧客在我的商旅就能享受到五星的品質跟服務(TEXT-C)

我很注重客人的住宿環境品質，在隔音上我做了很大的努力跟設計(TEXT-C)

門的底下也有機關，一般情況門下方都會有縫隙，那麼外頭走廊有人經過或者是有人談話的話，房間內一定都會聽到，但是只要當你把門關上的話，門的下方就會跑出鐵塊完全隔絕外面的吵雜聲音，讓客人享受最好的品質。(TEXT-C)

不同的老闆，不同的飯店體制都會各自提升，今天我的同盟飯店被顧客客訴，我們聯盟開會時就會討論跟抱怨它怎麼可以把我們的招牌搞成這樣，而是要各自努力去把這個聯盟的招牌打響，品質提升，那麼真的街道客訴的話，我們開會就一定會去針對這項客訴進行檢討跟討論該如何去提升跟改進。(TEXT-D)

由上述可知飯店業最主要提供的顧客價值為品質優良的產品(服務)與體驗飯店設備，而品質優良的產品在飯店業必須是能讓顧客住的安心與舒適，讓顧客對飯店產生好的情感依附，留下深刻的記憶價值，其關係圖如下圖 4.2 所示：

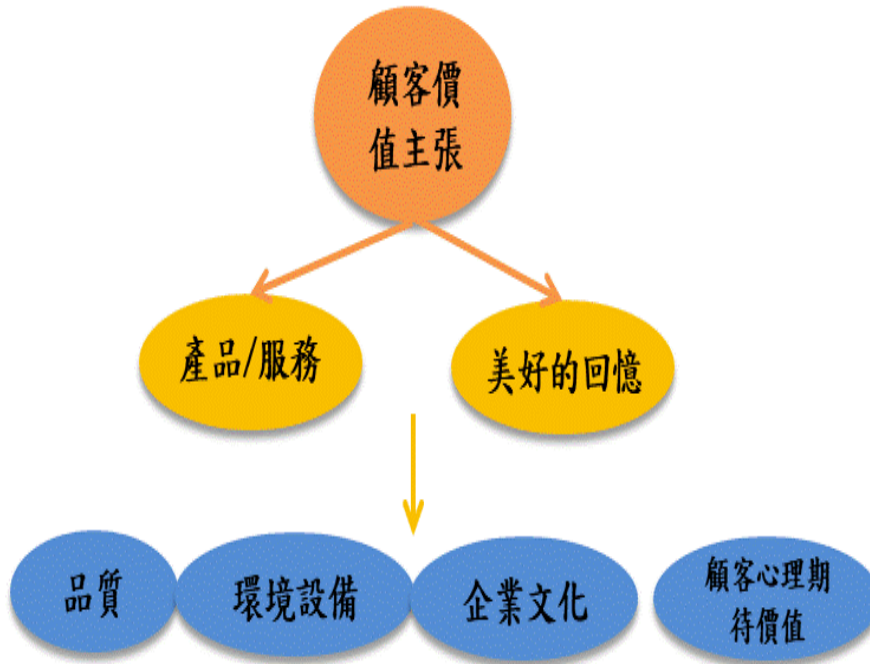


圖 4.5 顧客價值主張關係圖

### 三、利潤公式

根據四位受訪者的回答可以發現為了達到能提供給顧客的價值主張，飯店業者會朝營收利潤與控制成本兩個方面著手，根據價值主張為提供品質優良的產品與服務，一定是滿足顧客的需求並提供優惠福利，而這樣的操作模式所需要的成本自然較為高昂。另一方面為增加飯店知名度與曝光度在行銷成本也會跟著提高，廖信華館長、鄭東波總經理、蔡肇洋執行長、胡智鈞總經理皆強調飯店在行銷這一區塊是不可缺少的成本。

#### (一) 促銷策略

接下來就是 **Promotion 促銷**，你可以透過很多方式去做，如果以產品為主要透過 **Promotion 要如何去介紹產品去吸引人**。(TEXT-B)

因為台南都是上班日，禮拜四、五客人才會慢慢出來，所以我必須**選擇在禮拜**

**一、二、三比較弱的时候來做促銷做一個 Cover，人次必須要夠**(TEXT-B)

**飯店最辛苦的就是平日**，我們用這樣的操作模式下去把平日的消費者給挖出來(TEXT-D)

#### (二) 行銷技巧



我今天飯店放廟宇文化地圖、玩海線地圖、交趾陶為主的導覽地圖，會讓旅客去玩這些，我還是會放文化夜市在我的地圖當中，但是只有帶到而已，不會去特別介紹，如果我去特別介紹，旅客去了，自然會發現市區有這麼多飯店可以選擇，那我為什麼還要選擇交流道旁邊的商務飯店呢，這也是一些技巧，讓旅客導入回流。

(TEXT-A)

宴會廳著重在喜宴，台南都是流水席，但是我的場地只有 40 桌，我規劃後地下室可以做到 60 桌，有 15 檔就 900 桌，一桌如果 1399 元，等於一個月我就多了 1200 多萬。客房部分我改變了床鋪，來台南的人都是家庭旅遊，房間無法增加，就從人頭增加，把一個房間可以住四個人，把價格提高，因為我這樣整頓以後，一年的營收增加了 1.2 億。(TEXT-B)

甚至我不用像外面的店家要拜託客人打卡按讚送小禮物，光是這樣如果換作是你，你難道不會自己主動去跟這面牆拍照打卡上傳嗎？肯定是會的(TEXT-C)

我們台中就有五家特色飯店，每一家都有自己的不同特色，讓顧客可以在這些特色飯店中選自己喜歡的飯店去住(TEXT-D)

### (三) 部落客經濟

我手上掌握了將近 100 個部落客的資源，這些部落客我會提供房間讓他們試住，完完全全真實地去評論住房感受體驗，而不是像電視台那樣報導每一家都很好吃、很好玩一樣，就會顯得沒有特色了，透過這樣的操作模式來增加我的曝光度。(TEXT-A)

### (四) 成本考量

我們台灣飯店經理人一個適度的人事成本佔多少%以下，土地成本多少%以下，要如何去平衡一個飯店的經營。(TEXT-A)

客人都特地來這裡，花了交通成本，我送你一客(TEXT-A)

那真的要講到獲利的话就是要靠住房，利潤放面就是各項成本去省，省人力成本、備品成本、水電成本等等的，省下來也是足夠創造利潤(TEXT-D)

我知道有一間飯店很厲害，它半夜 1 點就把中央空調給關掉，4 點再把它打開，因為人睡覺會進入熟睡期，什麼都感覺不到，那房間熱起來了之後，四點中央空調

就又開了，省三個小時的電，然後接著客人早點退房的話，冷氣也關掉，從小地方去做省成本(TEXT-D)

#### (五)會員制行銷

今天你在台中特色飯店辦會員，你可以跨聯盟，到嘉義我免費送你吃早餐，客人都特地來這裡，花了交通成本，我送你一客(TEXT-A)

桂冠卡就是 Cover 式(TEXT-B)

目的是讓這個卡一周裡面在酒店裡不同廳都有折扣，讓現金流不斷再運轉。  
(TEXT-B)

顧客來我飯店住我們櫃台會跟客人介紹這個特色飯店聯盟的會員優惠跟福利，只要辦了會員卡，基本上你在台灣其他縣市都可以找到特色飯店(TEXT-C)

只要你是這個聯盟裡面的會員，你去 Trivago 比價我們還是最便宜。(TEXT-D)

只要顧客辦了我們特色聯盟的會員卡，就可以享有這些優惠跟福利。(TEXT-D)

#### (六)口碑行銷

以目前的操作模式來講，沒有把獲利擺在第一，我們最重要的是把「口碑」做好穩固起來，只有好的口碑，顧客才會回流。(TEXT-A)

剛剛講到的桂冠卡，我們希望從中讓買到的客戶，去介紹其他人，所以一個客人用的好一定會介紹，下一個可能介紹三個人，一直介紹下去。(TEXT-B)

現在也是賺不多，只要不賠錢就好，賺取顧客的滿意，透過口碑行銷來增加飯店的曝光度。(TEXT-D)

#### (七)浪頭式行銷

我這邊要提到的是「浪頭式行銷」，這是一個三年，當產品走到這個高端可能是一年，你下一個週期可能又是一個三年，所以你要開始塑造新的出來(TEXT-B)

#### (八)網路行銷

手機 APP 飯店訂房越來越興起，折扣非常優惠，所以無形中顧客就會被 APP 綁住，這就是 OTA 的可怕，飯店就要跟這些平台簽約抽成，這也是平台生存的部分。  
(TEXT-A)

而是透過網路社群媒體 Facebook、Instagram、Twitter 等等上面放文藝、文青圖片來帶到佳士堡的曝光(TEXT-A)

所以我開始做網路訂房的時候，我整個成長 15%。(TEXT-B)

我的目的就是要讓旅客一進大廳看到的就是一片簽名棒球牆的壯觀場景，讓他不禁哇的一聲，甚至我不用像外面的店家要拜託客人打卡按讚送小禮物，光是這樣如果換作是你，你難道不會自己主動去跟這面牆拍照打卡上傳嗎？肯定是會的。(TEXT-C)

樂逸文旅一共有七層樓，每一個房間都有不一樣的棒球場景牆，這有點像是球星卡的概念，假如第一次你入住五樓 A 房間是新竹棒球場，你一定會拍照打卡上傳，不管是臉書、Instagram、Twitter 都是一種免費的網路行銷效益來增加飯店的曝光度；第二次入住的時候，櫃台幫你安排到六樓的 C 房間是紐約洲際棒球場，和上次入住的房間背景主題是不一樣，又產生出第二次的網路行銷效益。(TEXT-C)

#### (九)文藝藝術性行銷

放文藝、文青圖片來帶到佳士堡的曝光，像這張高跟鞋教堂的照片，我旁邊會加上一段「跟著佳士堡一起去輕旅行」，給旅客一種只需要帶一顆輕鬆的心，佳士堡就帶你去輕旅行的一種意境。(TEXT-A)

每一層的走廊就像百貨公司精品、博物館的美光展覽般，把每一位球星的實戰簽名球衣，標在大木框中掛封在牆上(TEXT-C)

走廊牆壁採用的是歐式城堡風格的石紋設計，襯托出一種希臘神話裡神殿中宏偉、壯觀的廊中傳奇。(TEXT-C)

#### (十)廣告行銷

你要翻轉品牌上面去買廣告跟買曝光我個人認為已經不是太大的必須行銷途徑。(TEXT-A)

所以我也運用到飯店特色聯盟成立時的媒體記者會上，藉由政府官員的曝光在新聞版面上佔有一席之地。(TEXT-A)

文旅走的是棒球特色主題，藝術概念飯店吸引棒球愛好者，透過網路社群媒體增加曝光度，我不用再額外花費、花時間做廣告行銷。(TEXT-C)

你買廣告很貴，一個人負擔比起五個人一起分擔買廣告還要來的減輕一些  
(TEXT-D)

#### (十一) 體驗行銷

帶著他們去認識這些特色飯店，去吃當地美食，親身體驗去認識會比起在台上只是用介紹來得更深刻，了解嘉義的行程原來可以這麼豐富(TEXT-A)

我的目的就是要讓旅客一進大廳看到的就是一片簽名棒球牆的壯觀場景，讓他不禁哇的一聲(TEXT-C)

可以說是提高客人來我飯店的高品質住宿體驗，很重要的是我的員工所呈現出來的服務。(TEXT-C)

你現在看到現場所有的建材、家具，這些都是錢，都是歐洲手工定製家具跟手工紋路大理石做切割。(TEXT-D)

因為他已經享受到好的服務、好的優惠、好的福利，他們覺得這樣的操作模式很創新、很有趣，也給他們帶來不一樣的新體驗(TEXT-D)

#### (十二) 點線面行銷

讓旅客每次來可以不一定只選擇佳士堡商務飯店或者香堤汽車旅館，他們可以選擇特色聯盟裡其他的飯店去做選擇，每一家都有各自不同的特色，在產業鏈的串聯下，旅客也可以到台東也都有我們飯店特色聯盟。(TEXT-A)

這兩點才能夠產生你的忠誠顧客並讓他們介紹產生出新的客人，也就是所謂點線面客人，你是點，介紹他就是線，你再去公司介紹這個面，所以點線面就是這樣來的。(TEXT-B)

例如一個家庭裡面小朋友很熱愛棒球，而我的飯店有這麼多知名球星的實戰紀念品，他的父母親一定會帶著小朋友入住。(TEXT-C)

把整個飯店特色聯盟給組合起來，每個地方、每個區域性讓顧客今天如果來到台中，我安排幾個地點，例如離國家歌劇院近一點的，或者是靠公園近一點，又或

者是夜市，那麼特色聯盟裡面的飯店一定會有符合顧客需求的，我們就替客人安排介紹他們過去，甚至我可以提供免費的接送服務，載客人到其他特色飯店去(TEXT-D)

客人不會想到 2800 可以住到兩家不同區域的飯店，客人一定會覺得划算，如果今天客人到台中出差，後天再到高雄開會，他來台中住 2800 一晚送嘉義一晚，今天禮拜一，明天禮拜二剛好可以去嘉義喔，消費者很聰明都會自己安排，那消費者去了嘉義後，隔天到高雄開完會，高雄又再送台東住宿券一晚，前後消費者只需要買兩次單而已就可以住到四種不同的特色飯店(TEXT-D)

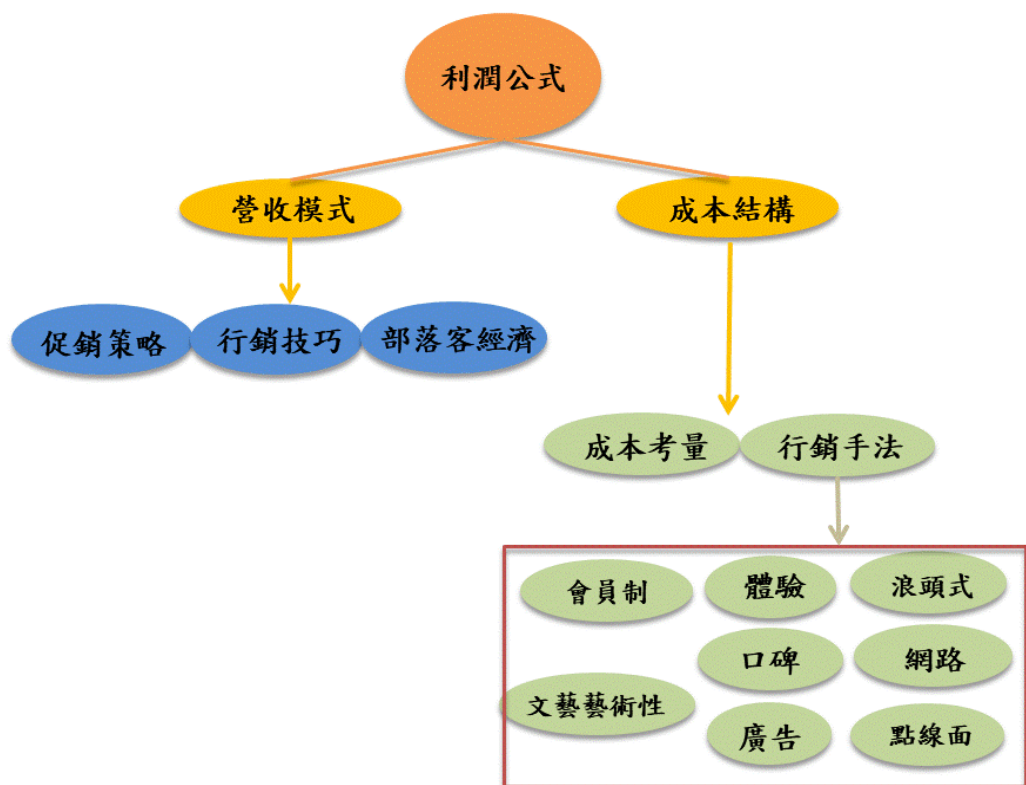


圖 4.3 利潤公式架構圖

#### 四、關鍵資源

根據四位受訪者的回答可以發現為了提供顧客品質最好的服務與留下美好的記憶，組織架構、軟硬體設備以及人員服務的訓練絕對是飯店業重要的關鍵資源。

##### (一)完善的組織結構

一個組織裏面最重要的是組織結構，必須思考企業文化，成員要賦予職責與任務，部門職責一定要明確。(TEXT-B)

套用棋盤式理論，把每個人的任務、部門功能都要明確，每個人都要擺在棋盤格子裡面，不可越界，工作任務、職責功能明確。(TEXT-B)

當你的組織很混亂、虧錢的時候，先把組織架構整理好、建立起來，賦予各部門功能並執行明確。(TEXT-B)

客人去嘉義會去阿里山、布袋港吃海產、奮起湖吃便當，我們就把這些路線規畫起來，從這些路線中去找好的夥伴，這個 Team 就是這樣結合起來，然後各自分工，就像飯店行銷部要如何讓客人知道我們飯店，增加曝光度；客房部就是把房間顧好，職責分工要明確，接著就是要如何客人來到我們阿里山或奮起湖了，等於是整個籌備跟建立就是在這邊了(TEXT-D)

## (二)飯店軟硬體創新

我要去翻轉飯店的硬體，更新更好的給客人，硬體是比不完，所以你就要有特色。(TEXT-A)

唯有在嘉義它是全新的企業形象、企業模式、經營操作、企業 LOGO，我們再導入一些當地嘉義文化特色(TEXT-A)

剪粘拼貼的文化，不跟 IHG 的品牌意象有所違背又添增一些嘉義的當地文化特色元素(TEXT-A)

整體營運模式要不斷創新，軟硬體都要改變。(TEXT-B)

我當時創造一個餐廳叫做「店中店」，一樓酒吧改成下午茶、鐵板燒，鎖定目標客群來塑造產品再以價格切入進去，我這樣子做一個月多了一百萬，一年多了一千萬。(TEXT-B)

樂逸旅居主要鎖定商務客、中高端旅客，從標準到頂級，都享有最好房內的高品質環境設備。(TEXT- C)

飯店業其實辛苦的点就是你錢越多砸越重，裝潢就是要比人家好(TEXT-D)

你沒有追上市場需求等級的話就一定會被淘汰，你的產品不能低於市場等級(TEXT-D)

## (三)會員共享

最重要的是我們的台灣飯店特色聯盟是關鍵資源整合最具代表性的，不僅整合了各縣市五家特色飯店為聯盟一員，以會員共享來打破縣跟市的隔閡，更是讓台灣整體特色飯店的資源串聯再一起(TEXT-A)

南韓不是很流行會員共享嗎?我們的概念可以說是運用會員共享的概念下去操作(TEXT-C)

我們共同成立，要養魚養消費者，要把消費者養大養多啊，魚池挖了不能只有我一個人在抓魚，這樣不對阿，那其他十九個在幹嘛，不公平阿，所以要大家一起，我今天一個人抓一天一條魚，一個月 30 條魚，二十家一天抓一條魚，一個月是 600 條魚，600 條魚跟 30 條魚在運作，我只要它的一半 300 條魚都還勝過五星飯店，這就是群聚的概念，共享的概念(TEXT-D)

#### (四)異業結盟

今天我也可以去找特色咖啡或者是電影院來談，只要我的聯盟會員只要憑著會員卡、消費發票等去電影院看下午 3 點那場，假如 3 點那場是消費者最少的場次時段，我可以用住宿券來交換讓電影院去公關用，互相互惠，客人一定都會被挖掘出來(TEXT-D)

#### (五)同業結盟

各縣市飯店特色聯盟陸續開始成立，我們要做這個結盟主軸是叫會員共享(TEXT-A)

我透過加入台灣特色飯店聯盟讓我的飯店在團結的體制下有一個穩固的發展性(TEXT-C)

今天客人來吃我牛肉麵，我會介紹特色滷肉飯，客人去吃了滷肉飯，滷肉飯會介紹客人去吃陽春麵，會讓客源保持在這個特色圈子中，這叫「團結」(TEXT-D)

有這個概念我去做串聯，再去串其他地方，串聯嘉義、彰化、高雄、台東等地方，把整個台灣串聯起來(TEXT-D)

現在只有像我們聯盟這樣子的才有機會(TEXT-D)

#### (六)整體行銷形成企業文化

形成的就是整體行銷，也就形成企業文化。(TEXT-B)

(七)顧客的價值來自員工的價值

顧客的價值來自於員工的價值(TEXT-B)

(八)整體飯店與員工都是為顧客服務

我透過整個飯店將它形成每一個員工都是顧客的服務，前場是服務客人，後場是回覆前場，相互扶持，每一個都是服務、業務人員，大家都有一個共識，就是拉生意的職責，每個人都有責任，這個群體的力量才會大(TEXT-B)

(九)為員工著想

第一員工上班穿著舒適、機動性高(TEXT-C)

(十)員工培養與訓練

所以在那時候我先整頓客房部門，從前台、客務部、訂房組重新訓練並且賦予他們新生命。(TEXT-B)

一般客人不會特別去記員工的名字，如果只是在網路評論上說櫃台服務不周到，我沒辦法準確去加強教育犯錯的員工，人對數字跟圖片最敏感(TEXT-C)

這樣我就一目了然了，對該名員工進行加強員工培訓。(TEXT-C)

(十一)員工認同感

產生工作愉悅、認同感，花了兩年時間整頓，那時候四年時間都是住房率85%。(TEXT-B)

員工對公司認同感高才會去產生出好的顧客價值。(TEXT-B)

而且重點是棒球衣服的背號可以選擇自己喜歡的 Lucky Number，第一員工上班穿著舒適、機動性高。(TEXT-C)

那我們的櫃檯跟訂房每天都在聽我坐在辦公桌或者大廳講電話一直講聯盟聯盟的(TEXT-D)

只要客人一來我就一直介紹，員工都天天聽阿，他們也覺得這個產品很好啊，所以他們在跟客人介紹的時候非常有信心，這項產品會越來越好(TEXT-D)

(十二)員工福利



在我的樂逸文旅工作，每個員工都是穿棒球衣加短褲上班，而且重點是棒球衣的背號可以選擇自己喜歡的 Lucky Number(TEXT-C)

### (十三)員工能力

身為一位飯店經理人所需要的是願意幫你執行你的決策並且解決問題的員工(TEXT-C)

因為我們的櫃台懂得去推銷阿(TEXT-D)

他們懂得這個效果，客人來用這張會員卡來這邊住，住十次免費送一次，你在網路上比價完我們都還便宜 100 元，你去哪裡比都是便宜一百，那造就我的櫃台都很了解(TEXT-D)

### (十四)品牌印象

讓顧客永存在心裡是美好的回憶，形成一個美好的文化印象的一個動機。(TEXT-A)

因為忠誠顧客的精華在於它的記憶價值，顧客價值主張就是記憶價值。(TEXT-B)

長榮則是在咖啡廳做公益活動，所以往後只要講到公益活動就會聯想到台糖長榮桂冠畫上等號，產品、客源群、營運定位概念一定要很清楚。(TEXT-B)

從棒球愛好者的體驗曝光去影響其他客源群，發展成一種想到棒球就會和樂逸文旅畫上等號的記憶價值概念。(TEXT-C)

而且這個品牌是共同建立起來，團結力量大是互惠的。(TEXT-D)

對，口碑一定要先做好(TEXT-D)

### (十五)品牌特色創新

我創立了台灣飯店特色聯盟，有一個規範，每一個縣市只能找五家旅館業者；像是台中的星動銀河，以機器人為主，它的房間有木星房、土星房、水星房、冥王星房等等的創意在裡面。(TEXT-A)

其他四家我分別找了耐斯王子大飯店，因為它是嘉義唯一一家五星級飯店，它有兩百多間房間，服務品質也是最高標準的五星級飯店；既然要有五家，就要有一個高低各自不同的特色呈現，同時也要區隔出高低層次的，第三家就是蘭桂坊，它

就是很有特色的飯店，裡面都擺放了許多骨董以及員工制服特色是改良式旗袍，業主不惜成本砸下高級音響等等的創新模式，很有執行力。(TEXT-A)

我的樂逸文旅是中級概念，主要是以棒球為主題，你所想到國內外知名的棒球明星球衣都在這個館裡，而且都是實戰的，沒有一件紀念品是簽名會那種的，都是球星穿過、用過的實戰品。(TEXT-C)

你要搶贏人家，我產品的豐富性要夠(TEXT-D)

#### (十六) 品牌結合當地文化

我就把佳士堡旅館跟香堤汽車旅館合成一個特色旅館之一，讓客人除了體驗佳士堡周遭的廟宇文化之外，那麼對於大陸的旅客以及東南亞的旅客來講的話，他們是沒有汽車旅館這樣的一個模式的，所以他們對於汽車旅館會有一個創新的體驗。(TEXT-A)

照剛剛所說的有佳士堡商務飯店、耐斯王子大飯店、蘭桂坊再來就是布袋文創，政府會適度的注入一些公關媒體的助力來做宣傳，加上布袋港是我想要串聯嘉義深入旅遊的重要地標之一，如同我剛剛所提到高跟鞋教堂、布袋港美食、蚵仔市場等觀光景點地標，市場門口旁邊弄了一隻可愛的卡通螃蟹，進去大廳是行銷區，都是當地漁業的新鮮產品，這就是第四家布袋文創附近的附加。(TEXT-A)

#### (十七) 品牌信賴

你的公司企業最重要的一點是要「誠信」；客人對你的「信任」以及客人對你的「信賴」，就這最主要兩點達到這樣非常不容易( TEXT-B)

#### (十八) 品牌忠誠度顧客

我們會去努力讓顧客留在心裡有美好的回憶，讓顧客回流。(TEXT-A)

產品是定位哪一個年齡層的顧客，必須要培養你的品牌忠誠度顧客。(TEXT-B)

因為忠誠顧客的精華在於它的記憶價值，顧客價值主張就是記憶價值。(TEXT-B)

因為你想這些客人能夠平日出來，他們的手頭上都會比較會寬裕一些，只要你挖掘這些客人出來的話，他們一定會變成你的忠誠顧客(TEXT-D)

#### (十九) 國際化

業主也是突破以往傳統的思維，願意去跳脫到國際化(TEXT-A)

(二十)總公司提供資源

總部提供資源來支援一些廣告等等，幫助提升營收(TEXT-A)

(二十一)大型連鎖

大型連鎖是勢必的趨勢(TEXT-A)

(二十二)國際曝光度

往外的曝光，像是港澳、新馬團、媒體交流團等等才有一些話題性，才不會只是一個單純政府新南向的政策或數字的呈現。(TEXT-A)

我們的國際客佔比率的是48%，因為我公司的營運構思定位像是回到家的感覺一般(TEXT-B)

前陣子，所羅門群島的大使他也就來住我們七樓的樂逸頂級套房，我們這裡可以說是國外大使都會來住的大使館。(TEXT-C)

像我們常跑新加坡、馬來西亞或其他地方，聽他們分享對台灣的看法就是第一台灣很舒服，第二台灣給人感覺很安全，第三台灣人很熱情，非常有人情味，最後重點就是很多美食，都很便宜，在地小吃很多，所以他們才會來(TEXT-D)

(二十三)良好的夥伴關係

同仁之間的共識，工作間不會去計較，一個良好的夥伴關係(TEXT-B)

(二十四)親身以身教員工

我必須要以身教方式去跟員工一起。(TEXT-B)

(二十五)領導風格的重要性

領導風格會影響組織結構，再形成組織文化，才能變營運模式再變永續經營，所以領導風格非常重要。(TEXT-B)

領導者風格與策略思維佔據了絕大多數(TEXT-C)

由此可知要提供顧客價值主張背後會需要眾多的關鍵資源去支撐，首先需要創新的軟硬體設施與完善的組織架構，接著透過人力操作表現出來，再加入企業

資源與經營者親自參與，其架構圖如下圖 4.4 所示：

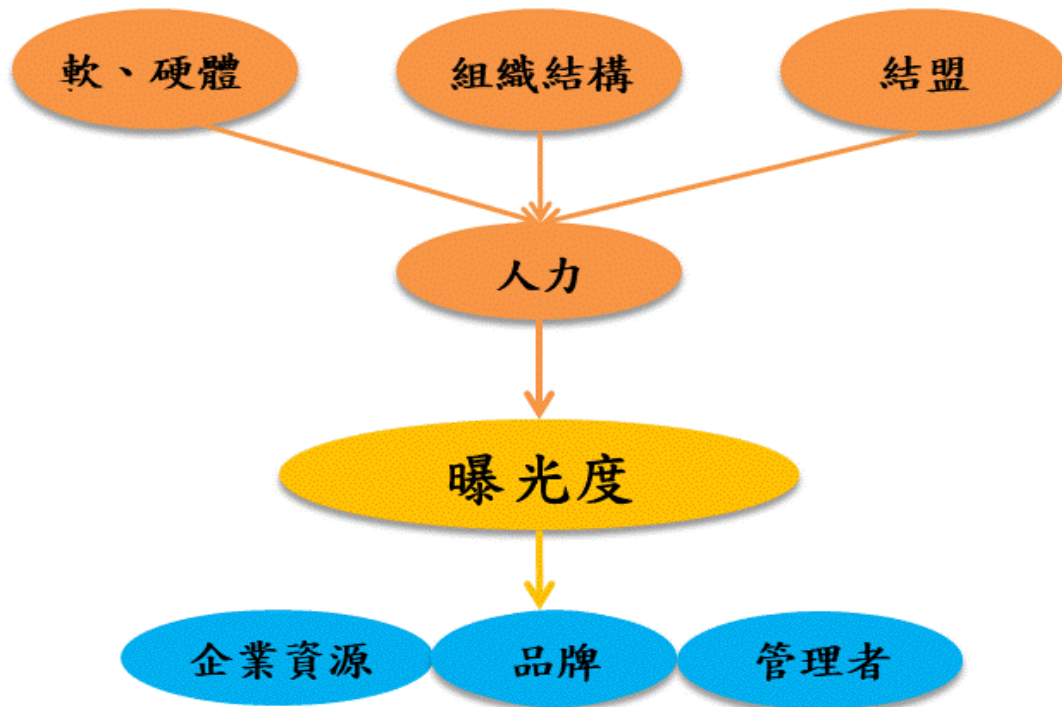


圖 4.6 關鍵資源架構圖

## 五、關鍵流程

根據四位受訪者的回答可以發現在關鍵流程的部分，為了使營運更加順利或是降低成本，可以分為三種流程的創新，一種是飯店經營流程與特色化經營流程，另一種則是顧客關係管理流程，最後一種則是產業生命週期流程。飯店經營流程在佳士堡商務飯店與長榮桂冠酒店是以穩住企業發展步調，或是以聰明的方式經營顧客關係管理讓品牌確保有穩定的忠實顧客群。在特色化與品質化經營流程上面則是建立特色飯店聯盟，每個縣市找五家特色飯店並結盟，讓顧客得以選擇享受高品質、高特色化的飯店居住。

### (一)聰明的經營顧客關係管理流程

第一個是論養，第二是潤養，論養到潤養中間必須要放情感進去，第三是頻率，你要去聰明的經營你的顧客關係管理，客戶關係的經營你要有頻率，不能間斷，保持聯絡要把客人當作朋友，最後是利他人，服務要利他人，去挖掘客人的深層需要，完成客人的心願。(TEXT-B)

當時會這樣做的原因就是說餐廳要改革並編預算，兩年前那時候碰到地震、登革熱，我還是能夠做到住房率 79.8，這就是顧客關係管理的重要性(TEXT-B)

我的客人被搶的時候我都是讓給他們，甚至同業毀謗長榮，說很老舊，來我們這邊。我們業務人員出去很傷心回來聽到同業誹謗我們，我說沒關係，你就告訴客人，他們不錯，你跟他們合作，如果有一天你需要房間的時候，請隨時來找我，住過之後就會發現兩邊不一樣的價值差別。(TEXT-B)

## (二)飯店經營流程的因應

在發展迅速的狀況下，穩住自己的步調，同時不被國外團被綁住，唯有保留本土舊的東西、文化，透過轉型加入才能夠真正的降低風險。(TEXT-A)

在整個經營過程裡面，一定要懂得「預測市場、掌握當下」、「深謀遠慮」、「提早因應」再來是「洞察機先」。(TEXT-B)

## (三)產業生命週期

這是一個三年，當產品走到這個高端可能是一年，你下一個週期可能又是一個三年，所以你要開始塑造新的出來，所以我現在就開始做精緻國旅，所謂的 FIT，散客的客源群。(TEXT-B)

## (四)特色化與品質化經營流程

我創立了台灣飯店特色聯盟，有一個規範，每一個縣市只能找五家旅館業者(TEXT-A)

今天我們會來這家咖啡廳是因為這家的口碑、裝潢、品質(TEXT-B)

我是南區飯店特色聯盟的總召，目前我已經在南區找到三家特色飯店了，剩下兩家還在找(TEXT-C)

那麼我找這個區域也不多，一個區域就五家，大家共同努力經營(TEXT-D)

關鍵流程可分為兩個面向，人事流程的創新與製作流程的創新，如下圖 4.5 所

示：

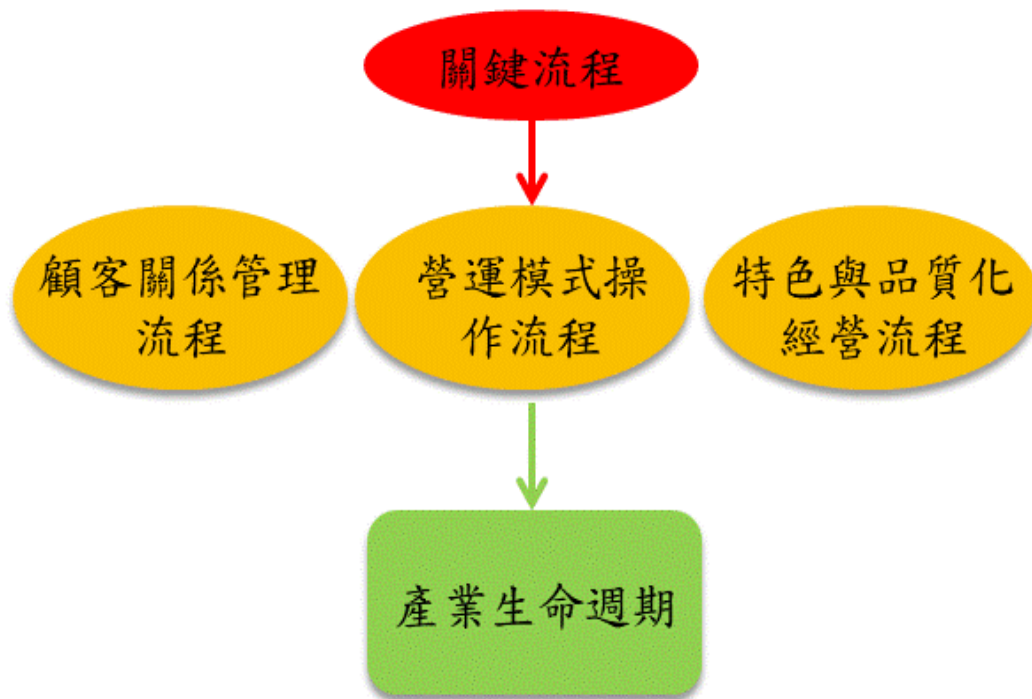


圖 4.7 關鍵流程架構圖

## 六、穩定發展

根據四位受訪者的回答可以發現在企業擴張的過程中，主要透過四大流程「預測市場、掌握當下」、「深謀遠慮」、「提早因應」、「洞察機先」的方式穩定發展，採取一個較為穩健的方式。

### (一)預測市場，掌握當下

所以我們公司目前確實有獲利，但是我把獲利導向放長線到其他旅館是買不到一個行程(TEXT-A)

在飯店裡從客人當下的反應，客人喜歡我們的產品或不喜歡，你要掌握當下，客人反應了不滿意，你要隨時去調整，當它下次來的時候，一定會發現整個都改變了。(TEXT-B)

掌握當下就是要了解客人的情形以及當下的事情應變處理。(TEXT-B)

了解到這客人喜歡香草茶、床要分、檯燈要高一點，因為他很疼他老婆，他會看書到很晚，怕會打擾到他老婆，客人需要的、反應的隨時改變，這客人住宿卷一次就買下 80 張。(TEXT-B)

例如一個家庭裡面小朋友很熱愛棒球，而我的飯店有這麼多知名球星的實戰紀念品，他的父母親一定會帶著小朋友入住。(TEXT-C)

#### 精準判斷市場與策劃生存法則(TEXT-C)

在這個戰亂的過程，我如果只做日本客，萬一日本客不來我就完蛋了，現在什麼客人都要做(TEXT-D)

所以我們把客人圈在魚池裡面，今天魚想吃蚯蚓我就餵蚯蚓，那不吃蚯蚓，可是別的魚吃，總是機會，不能放過任何一個(TEXT-D)

#### (二)深謀遠慮

那麼如今我這間飯店以長遠的眼光來看，我如何讓這間飯店不退流行，唯有增加文化的東西(TEXT-A)

我當時在四年前在台南的時候看到菁英還有很多其他高檔飯店的餐廳都在一定水準等級，所以我就把台南的大廳進來右邊把他改造「店中店」鐵板燒、Shopshop 創造一個高檔的餐廳。(TEXT-B)

今天客人不一定只會住台中，也會往外縣市跑，我構成的機會把大家圈在一起，這就是我把這個新的產品慢慢成長的操作模式。(TEXT-D)

#### (三)提早因應

所以要懂得預測防範於未來，所以這題我們時常提早因應，想出對策(TEXT-B)

絕大多數我們商旅都在被五星飯店一直壓，應該要如何去不讓這個情況繼續發生下去或者說惡化(TEXT-C)

今天停車場不夠停的時候，配套是什麼如何降低錯誤(TEXT-D)

你必須要有備案出來(TEXT-D)

#### (四)洞察機先

其實在四年前我經常分析政治、經濟、社會、民生，政治的趨勢我想應該會碰到政黨輪替，我當時就決定放掉陸客團不耕耘，鐵定會崩盤，2016 最慘時候我的住房率還能做到 79.8%，很多飯店都下滑 (TEXT-B)

雖然我的餌是蚯蚓，我的魚一定會越來越多，三四萬條魚總有一條會吃蚯蚓，

等於誘因出來了。(TEXT-D)

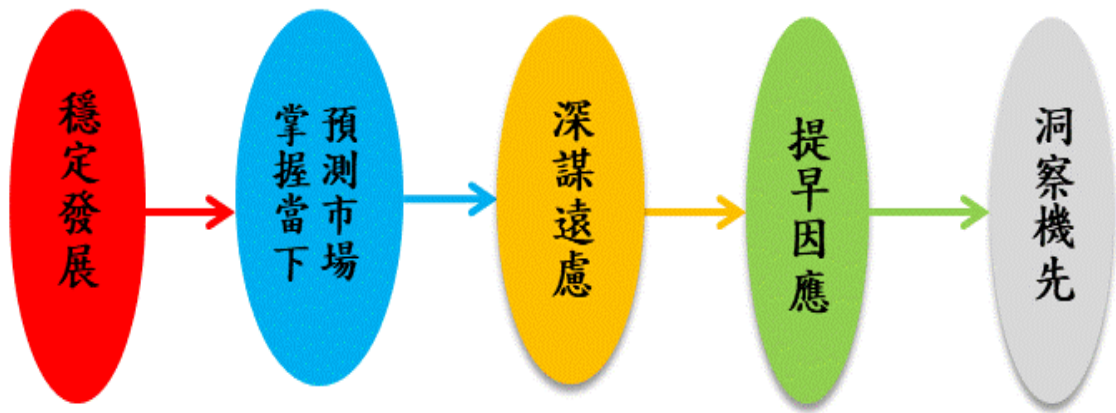


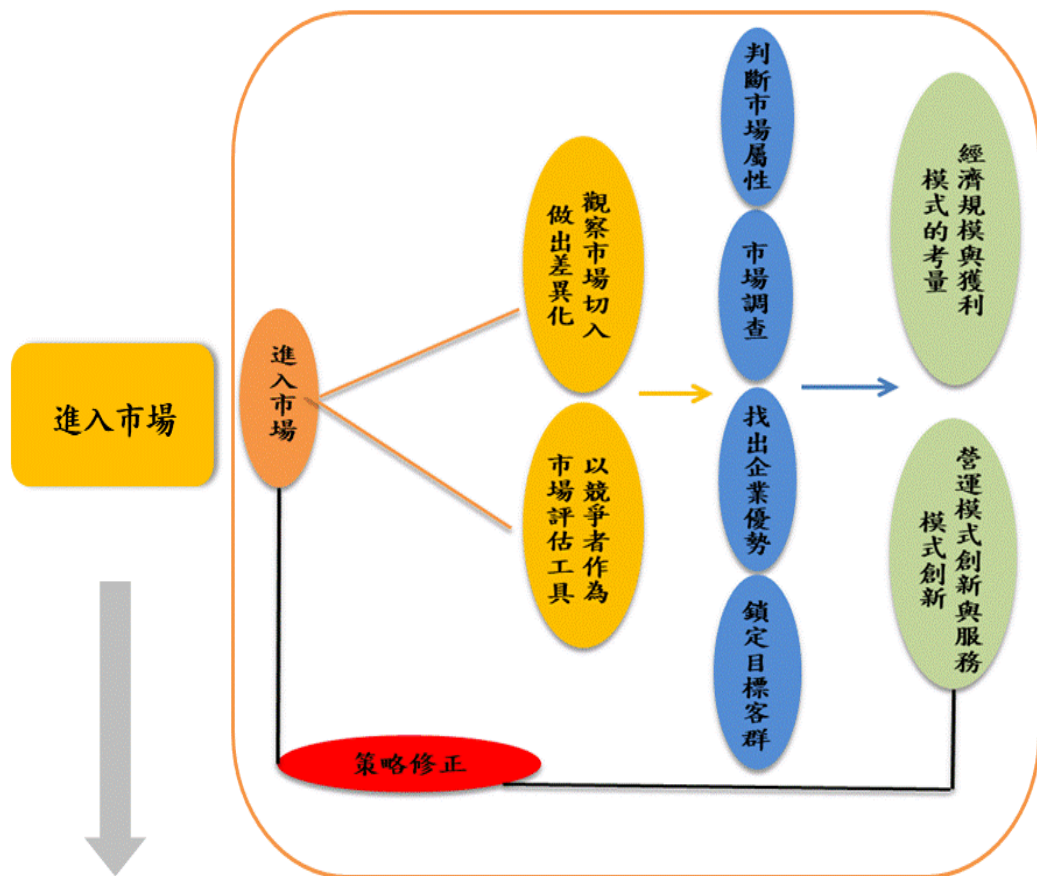
圖 4.8 穩定發展架構圖



## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

本研究根據白地策略的四格商業模式架構與創新商業模式的流程歸納出飯店業在建構新事業時初期多為觀察、判斷市場現象並以競爭者做為市場評估工具，若忽略其中一項極有可能創新商業模式失敗。另外本研究歸納出飯店業的四格商業模式可發現飯店業最主要的顧客價值主張為產品(服務)，利潤公式可分為營收(促銷)策略與成本結構，而為了提供品質優良的產品(服務)其關鍵資源為軟硬體與組織架構，為了提升效率則可以從顧客關係管理與飯店營運管理這兩個部份去改善流程。最後的實際操作階段則是依據四大決策元素「預測市場」、「深謀遠慮」、「提早因應」、「洞察機先」來決定是否能擴張其規模，如下圖 5.1 所示：



創新商業模式的流程

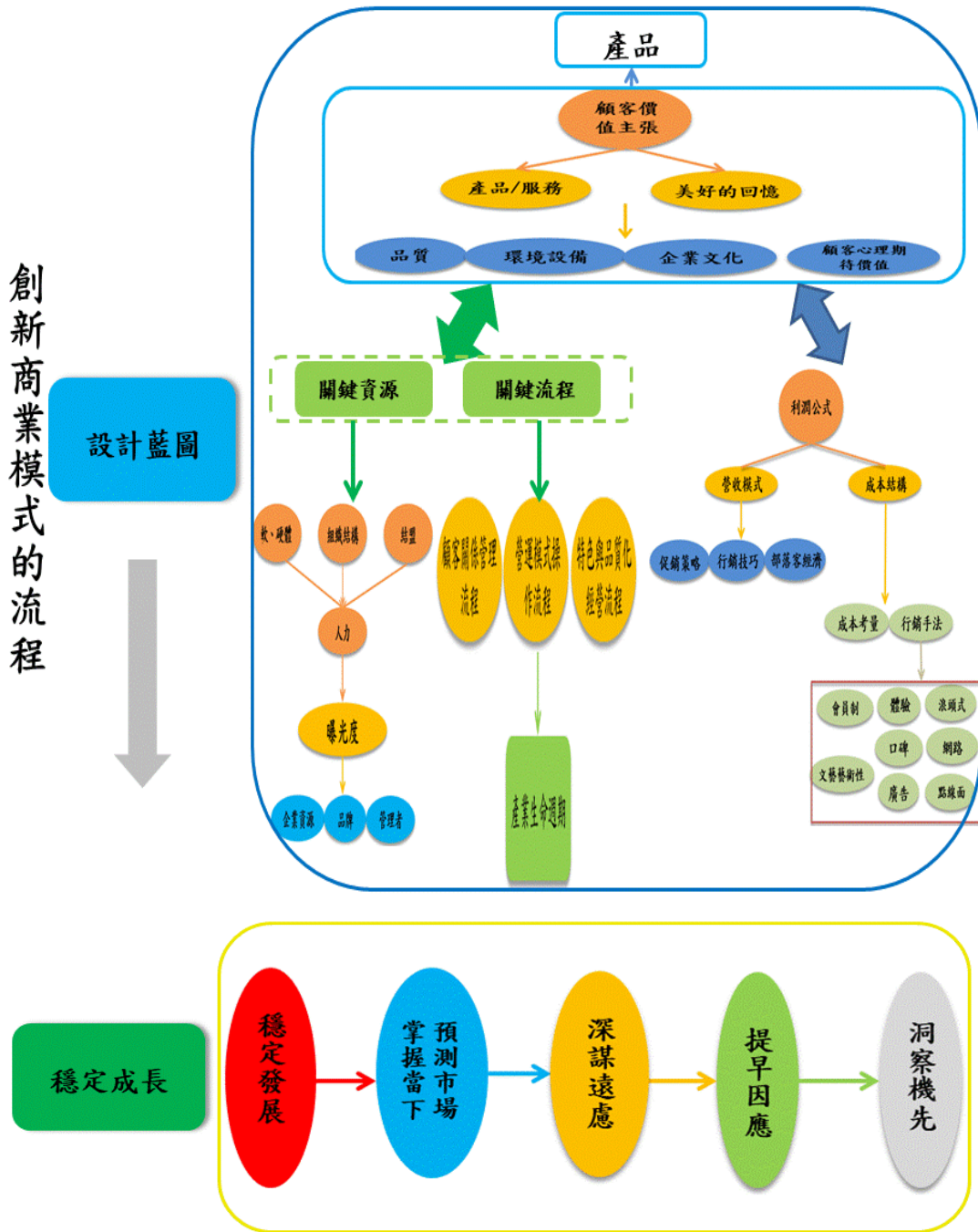


圖 5.1 創新飯店業白地策略架構圖

本研究之創新商業模式圖建議可參照 Mark Johson(2010)白地策略之實際操作階段的醞釀期、加速期、轉型期來作為剖析。

當飯店業處於醞釀期時，找出市場的新缺口時，同時，必須要先找出飯店自身的優勢，接著方可以競爭者作為市場評估工具並觀察市場的走向與局勢。在醞釀期的過程中，目標客源群的定位相當重要，不同的客源層影響飯店的定價策略，也影響著不同的消費經濟水平，所以判斷市場屬性與分析市場屬性的規劃在醞釀期間是必備的事前準備。

當飯店業處於加速期時，在新市場中已經開始將新的商業模式有的清晰可見的雛型，目標客源群也不斷在向上提升，整體規模也不斷在成長，本研究建議此階段的飯店業者可直接步入創新商業模式之設計藍圖階段；從飯店自身的產品(服務)品質開始加強，同時，顧客價值主張的定義是非常重要的，飯店能夠幫助顧客完成什麼、能夠為顧客提供什麼，甚至是完成顧客期待的或者是意想不到的心願；接著為利潤公式，一間飯店的營利與營收可以透過非常多元的行銷手法與成本管控來幫助飯店營收成長。本研究建議關鍵流程的部分，飯店必須要有好的顧客關係管理流程，一個好的服務搭配優質的軟硬體設施，給顧客留下好的印象，要如何讓顧客不斷回流，顧客關係管理流程是飯店業必須要花心力經營的。最後，要規劃如何在穩定發展的階段保持屹立不搖，建議參照穩定階段四步驟進行。

當飯店業處於轉型期時，商業模式已穩定，市場客源也處於穩定的狀態下，又或者轉型期碰上商業模式漸漸營利不理想，客源量逐漸往下；此時，本研究建議業者可以參考進入市場階段，先從飯店業自身的組織架構開始著手，採用棋盤式理論將各個階層職位權責的定位標定，防範權責不明的情形；人員的培訓與福利規劃是否完善，接著再開始找出切入新市場的缺口，倘若失敗並從中原有的策略不斷進行修正再導入，以利經驗之累積。

#### 一、進入市場

研究發現在進入新市場時，飯店業者多為觀察市場現象，並以競爭者做為市場評估工具，四位飯店管理者皆認為市場已處於飽和狀態，歸因於新政

府執政的緣故，導致陸客來台觀光數量大幅下降，而在此之前台灣飯店業不斷建設，供過於求，國內飯店競爭激烈，必須要做出差異化與特色化，當產品(服務)是其他競爭者沒有的或是品質比競爭者更好、更多元，那麼這個市場就是有發展潛力的；如鄭東波總經理所言，在這個缺口裡面飯店業者如何保持屹立不搖，一定要做差異化，第一為產品要差異、第二為客源群要差異，屬於是自身的定位目標客群，以獨特為出發點，飯店的營運、服務模式也會和其他家飯店不一樣。

而觀察市場缺口時，承鄭東波總經理所言，如何找出新市場缺口，必須要有顧客滿意的價格、五星級的服務以及好的產品(服務)，那就會有機會成功。廖信華館長則是根據進入市場的方法必須先找出飯店優勢，飯店業有一個最基本的主軸，每一個飯店都有它自己的特色以及地理位置，所以要回歸到一個本質就是你的飯店的優劣勢是什麼，優勢的話是不太需要花太多成本去加強。找出自身飯店的優劣勢後，可避免不必要的成本支出，做出正確的抉擇。

而除了作出市場差異化之外，同時，必須詳細了解市場的屬性，否則辛苦費心創造出的差異化市場上是顧客不認同或者不滿意而不買單，是非常可惜的一件事情，廖信華館長、蔡肇洋執行長、鄭東波總經理、胡智鈞總經理皆有判斷市場屬性的經驗，而他們詳細分析目前市場趨勢後，將這些數據便成為他們後來修正商業模式的寶貴經驗。在這個經驗中廖信華館長慣於使用「速食經濟」的衡量方式來判斷消費者的平均消費水平；胡智鈞總經理則是了解到台灣市場都有種「蛋塔精神」，喜愛跟潮流的習慣，卻導致市場上所有業者的規模與經營模式都大同小異，沒有特色，讓國內外旅客來台旅遊時，只願意選擇住在台北，到其他縣市旅遊當天來回，因為沒有發展出本土的文化特色。本研究之受訪者均是建議務必做出特色化與差異化。

故本研究建議後續台灣飯店業者在判斷進入新市場時，可以飯店地理位

置與當地文化特色著手，接著觀察市場缺口找出適合切入的差異化，並佐以競爭者分析企業本身是否具有優勢，而失敗也不氣餒，必須從中吸取經驗，進行策略修正，成為持續調整商業模式的養分。

## 二、顧客價值主張

飯店業最核心的價值還是在產品(服務)，四位飯店業者不斷重複強調產品(服務)品質的重要性，除了飯店能夠讓顧客享受到高品質的服務與環境之外，飯店所能提供的服務都需盡可能符合顧客需求，如鄭東波總經理所言，飯店應當要思考如何提供到顧客還沒進門前，你能提供哪些服務是讓顧客非常驚訝，能滿足他沒有想到的，想法也是一致，因為這個產品必須要產生的是 Need 和 Want。加上飯店賣的房間必須要是合理的價錢，顧客才會買單，才能滿足顧客。

從訪談中可以發現飯店業者皆建議要讓顧客留下美好的回憶，「記憶價值」的概念，據廖信華館長所言，在佳士堡商務飯店各項費用控管跟開支管理下，他們並沒有為了利潤去開創出新的商品，反而我們會去努力讓顧客留在心裡有美好的回憶，讓顧客回流；鄭東波總經理認為記憶價值就是鄭總經理所認為的顧客價值主張，所以長榮桂冠酒店要創造的就是記憶價值，讓顧客保留美好的記憶就是長榮桂冠好的服務、舒服的環境，最好的顧客價值主張，像飯店就是產品，顧客對飯店產生好的情感依附，就是好的記憶價值；蔡肇洋執行長與胡智鈞總經理皆認為最重要的是「回憶」，你把這些元素概念都帶到客人身上的話就會讓他們製造很美好的回憶，讓顧客對這家製造美好回憶的飯店不斷回流。

近年來台灣的飯店不斷增加，而陸客不斷減少，國外的觀光客雖有來台旅遊，但占比數在台北居多。台灣服務業的服務在國外評價相當良好，飯店業者如何在如此之多的競爭者中生存，可以從研究中發現這些發展穩定的創

新飯店業一直以來都持續的在堅持高品質服務並注重客人的訴求與需求，譬如說鄭東波總經理分享的故事，對於癌症顧客入住他們飯店，不計成本請廚房師傅熬煮補湯、燉煮健康食材替顧客補身子，也沒有另外收費；廖信華館長提供給顧客免費的接駁服務，替顧客解決擔心的交通問題，所有企業都應盡力注重完成顧客的心裡期待價值。

而除了產品(服務)本身之外，業者們也使用各種不同的方式提高飯店的品質要求，讓整個住宿過程都是一種享受。承蔡肇洋執行長所言，備品用的是資生堂、歐蘇丹，床墊用的是席夢思，高單價與高品質，讓顧客在我的商旅就能享受到五星的品質跟服務，蔡執行長極為注重客人的住宿環境品質，在隔音上做了很大的努力跟設計，門的底下有機關，一般情況門下方都會有縫隙，那麼外頭走廊有人經過或者是有人談話的話，房間內一定都會聽到，但是只要當門關上的時候，門的下方就會跑出鐵塊完全隔絕外面的吵雜聲音，讓客人享受最好的品質。

因此建議後續台灣飯店業者在思考顧客價值主張時，可以謹記飯店業的核心價值絕對不可以偏離品質(產品/服務)，如同鄭東波總經理所說的從前台到客房部到顧客享受這一系列好的服務的時候，就會產生記憶價值，這樣串聯起來就形成了組織文化。飯店能夠為顧客完成什麼事情，應當如何滿足顧客的需求與如何創造顧客的記憶價值也是在顧客價值主張建構時可以思考的方向。

### 三、利潤公式

利潤公式可分為兩大部分，「營收模式」與「成本結構」。營收模式是用定價、人次與住房率來計算獲利，本研究發現創新飯店業者大多不建議低價薄利的策略，因為一旦低價就必須斤斤計較於成本的計算，這時候就有可能為了降低成本而犧牲了品質，反之，當產品(服務)的品質優良便能說服消費者

接受較高的售價，佳士堡商務飯店廖信華館長、長榮桂冠酒店鄭東波總經理、樂逸文旅蔡肇洋執行長、蔓悅酒店胡智鈞總經理所採取的策略便是飯店賣的房間必須要是合理的價錢，顧客才會買單，才能滿足顧客。營收模式上的行銷技巧，鄭東波總經理分享一則案例，於台南台糖長榮桂冠酒店時，在客房部分改變了床鋪，大多數到台南旅遊的人都是家庭客，既然房間無法增加，就從人頭數增加，把一個房間可以住四個人，把價格提高。飯店業最辛苦為平日，業者必須要想出促銷策略來增加平日消費顧客的人次數來提高營收。

而相較於營收模式拉高獲利，另一個創造利潤的方式就是控制或降低成本，而本研究發現在控制成本的方面，蔓悅酒店胡智鈞總經理強調在現今台灣如戰亂的市場之中，不賠錢便是賺錢，而在降低成本方面便從人事成本、水電成本、備品成本上進行管控，降低成本以不有失高品質水平為前提降低。

成本結構裡還有廣告成本，四位創新飯店業者皆精心策畫許多廣告曝光方式，增加飯店的知名度，各家飯店在各個環節能夠調整廣告成本的方式不同。部落客經濟部分，廖信華館長則是透過將近 100 個部落客的資源，針對這些部落客提供房間讓他們試住，完完全全真實地去評論住房感受體驗，而非像電視台那樣報導每一家都很好吃、很好玩一樣，就會顯得沒有特色了，透過這樣的操作模式來增加飯店的曝光度。

建議後續台灣飯店業者在調整時須時時謹記降低成本的時候以不抵觸顧客價值主張為主，除了降低成本還有提高定價的方式，但售價永遠與提供的價值相符，超出合理價格的策略也不是永續經營的方式，故致力於提高價值才是其獲利的唯一途徑。

#### 四、關鍵資源

鄭東波總經理極為強調關鍵資源為組織結構與人力，胡智鈞總經理與廖信華館長也認為最重要的關鍵資源為組織結構，接著依序為軟硬體、結盟、

品牌與領導者風格。由此可知組織結構與人事是目前飯店業的關鍵資源，組織結構完善的飯店能創造出品質優良的好服務，不論是料理的師傅還是櫃台提供服務的人員都是人，服務從顧客一進門開始，所有的環節都會經過人，所以人是至為重要的關鍵資源。長榮桂冠酒店擁有相當好的企業文化作為支撐整個飯店最關鍵的因素，以其企業文化帶出員工向心力與認同感，提升服務品質降低流動率。

四位飯店業者皆認為人事成本雖能省，但是員工培訓是必須的，鄭東波總經理則建議以身教教育員工，和員工建立友好的夥伴關；蔡肇洋執行長建議必須有方法的知道哪一位員工沒有接受完整的訓練，如樂逸文旅員工皆身穿棒球制服上班，背後都有員工自己喜歡的號碼，倘若顧客在網路平台評論飯店時，如若對服務的員工不滿意，定會提及員工的棒球號碼，便可得知對於該名員工加強訓練，以利提升飯店的服務品質，這是因為深知員工的重要性。鄭東波總經理強烈建議員工對公司產生工作愉悅、認同感，才會去產生出好的顧客價值。

廖信華館長、蔡肇洋執行長、胡智鈞總經理創立的台灣特色飯店聯盟概念為結盟，透過會員共享的概念，如同將顧客養在一個大的池子之中，每個縣市有五家不同特色、不同品質層次的飯店提供顧客選擇，藉由會員共享的方式，讓顧客外出旅遊時都享有聯盟的優惠與福利，同時，所能涵蓋的目標客群也大幅擴增，不僅有助於提升飯店的住房率，更是增加了飯店特色聯盟品牌知名度的操作模式。台灣現在的市場，與其單打獨鬥，不如共同努力經營發展好的品牌會有利許多，會員資源共享不僅只是串聯各縣市，也讓顧客相互串聯，是極為創新的一個策略模式。

此外，軟硬體也是創造出優良品質服務的關鍵因素，好的環境設備搭配飯店優異的服務流程給顧客留下美好的回憶，所以完善的組織架構、軟硬體



與人力三者是環環相扣的關鍵資源。最終好的服務有助於建立品牌，並形成提供消費者信任與忠誠度的重要因素，企業會因此得到許多品牌帶來的效益，也會在市場競爭中脫穎而出。

故建議後續飯店業者在規劃新事業時，組織架構與人事是最根本要建立良好的資源，再加上軟硬體才會產出品質優良的產品(服務)，倘若能夠透過結盟方式，相信之後所能帶來的品牌力將會成為在市場上勝出的關鍵因素。

## 五、關鍵流程

飯店業在流程創新的方式可以分為三種。一種是顧客關係管理流程的創新，譬如鄭東波總經理所言到對顧客有四步驟；第一個是論養，第二是潤養，論養到潤養中間必須要放情感進去，第三是頻率，要去聰明的經營顧客關係管理，客戶關係的經營要有頻率，不能間斷，保持聯絡要把客人當作朋友，最後是利他人，服務要利他人，去挖掘客人的深層需要，完成客人的心願。

接著是飯店營運模式操作流程，飯店在發展的時候必須要先建立好組織架構，職責分工要明確，同時，鄭東波總經理建議飯店營運流程須訂定產業生命週期，假設一個三年，當產品(服務)走到另一個高端可能是一年，下一個週期可能又是一個三年，所以要開始塑造新的模式出來。最後一種則是透過特色化與品質化經營，廖信華館長、蔡肇洋執行長、胡智鈞總經理的特色飯店聯盟串聯整個台灣的特色飯店共同經營一個品牌，廖信華館長結合嘉義當地文化特色，如布袋港海產、剪粘文化、阿里山之旅、澎湖遊等做為一個串聯，形成套裝行程；蔡肇洋執行長將年輕時熱愛棒球所蒐集知名球星使用過的實戰棒球用品，以棒球為主題的模式打造棒球特色化飯店，另外，以高品質化挑選資生堂產品為備品，席夢思高級床墊；胡智鈞總經理的蔓悅酒店以歐洲手工訂製家具、裝潢以木紋大理石切割，打造特色化、高品質化的精品飯店。

從特色化與高品質化吸引顧客，再配合會員共享的流程串聯全台灣，讓客源穩定或是增加平日的住房率以因應平日低潮期的問題，而根據現在資訊系統的蓬勃發展，業者能使用大數據資料庫做全面系統化的分析來輔助飯店建立發展策略，而創新的商業模式也使得廣告成本大幅降低，譬如網路社群平台的出現，使飯店業者可以節省廣告成本，提高曝光效率，進而提高飯店的獲利。因此後續台灣飯店業者對於流程創新的思考，可以試著朝向三種方向進行。

## 六、穩定發展

歷經找出機會階段並且設計出完整的商業藍圖之後，進入到實際操作階段，依照鄭東波總經理提出穩定發展之四大因素；預測市場、掌握當下，飯店訂定的產業生命週期中，業者除了要想出下一個新的操作模式之外，必須要預測市場未來的走勢與趨勢。深謀遠慮，業者在做決策時眼光必須要放眼未來，把經營結構中的所有要素調整成最適合的模式。提早因應，飯店在穩定發展之時，每一項決策中都要有配套措施與備用方案，因為計畫永遠趕不上變化。洞察機先，業者得分析政治、經濟、社會、民生，不論是國際情勢或國內情勢都息息相關。接著就可以迎向快速發展的階段，而在此階段本研究歸納出兩項條件供後續台灣飯店業者評估是否有能力迎向擴張。

首先一定要有完善的組織架構，職責分工明確，這樣較不易出現跨領域或權責不明的情況。組織完善之後必須評估人力是否都有受到完善的公司培訓，人員的服務表現對於飯店品牌來說是很重要的，倘若人員訓練不足的話，就很容易使品質受到傷害。而前述曾提到品質為飯店業的核心價值，若不慎傷及將極為容易被市場淘汰。台灣目前的現況，結盟、共享經濟是一個好的發展趨勢，不僅企業間資源共享，甚至顧客都能享受其中的會員共享優惠與福利，故飯店業者在發展時，建議優先考量結盟與組織架構兩項因素。

## 第二節 研究限制與建議

本研究之研究初衷為台灣因新政府執政而朝向新南向旅客發展，台灣飯店產業的目標客源群應該會朝向此方向前進，但訪談完後發現四位業者建議應發展飯店自身的特色化以及經營國人旅遊市場，新南向旅客可以經營，但業者會選擇投入較高的成本在國人旅客上。

本研究之研究對象僅先針對四位台灣的創新飯店業者進行訪談，建議後續研究可將進一步將研究範圍擴大，甚至可考慮納入更多的國內外創新飯店業者，以期許取得更多成功經驗之看法，並且妥善運用 Mark Johnson 教授的三個衡量標準來評估台灣飯店產業的顧客價值主張，同時，並可嘗試在蒐集完創新業者的案例資料後在中小型飯店、旅館業者身上做驗證，藉以探討創新飯店業者之經驗於中小型業者身上之適用性。

## 參考文獻

### 英文文獻

- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Michigan: Free Press
- Bainbridge, W. S. (1989). *Survey Research: A Computer-Assistant Introduction*, Belmont, CA: Wadsworth.
- Berg, B. L. (1998). *Qualitative research methods for the social sciences (3rd ed.)*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Bailey, Kenneth D. (1987). *Methods of social research*. New York, London: The Free Press.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. London, Boston: Unwin Hyman Publications.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London, Sage Publication.
- Creswell, John. W. (1994). *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Carman, J. M., and Kenneth, P. (1973). *Marketing Principles and Methods (7th ed.)*. Chicago : Richard Irwin.
- Chen, K. H., and Yang, H. Y. (2010). Appraising the economic impact of the Opening up to Mainland Chinese tourist Arrivals' policy on Taiwan with a tourism-CGE model. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15(2), 155-175.
- Eisenhardt, K. (1989). Politics of strategic decision making in high velocity environment: Toward a mid-range Theory. *Academy of Management Journal*, 31, 737

- Grindsted, A. (2005). Interactive resources used in semi-structured research interviewing. *Journal of Pragmatics*, 37(7), 1015-1035.
- Hunt, S. D. (1972). The socioeconomic consequences of the franchise system of distribution. *The Journal of Marketing*, 32-38.
- Hammersley, M (1989). *The Ethnography of Schooling*. Driffield: Nafferton.
- Holsti, O. R. (1969). *Content Analysis for the Social Science and Humanities*, Massachusetts Menlo Park. California: Addison-Westly Publishing Company.
- Hsu, C. H. C., and Song, H. (2012). Projected images of major Chinese outbound destinations. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(5), 577-593.
- Jeffrey S. Harrison (2005). "Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases", University of Richmond Cathy A.ENZ.
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal*. Boston, USA: Harvard Business Press.
- Justice, R., and Judd, R. (1989). Franchising. *South-western publishing Co.*
- Jolliffe, L. and Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: human resource challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.15:6, pp.312-316.
- Korczynski, Marek (2002). Human Resource Management in Service Work, N.Y.: Palgrave. pp.5-7.
- Kathy Charmaz (2006). *Constructing Grounded Theory-A Practical Guide Through Qualitative Analsis*. London. Sage Publication.
- Lai, Pei-Chun and Baum, Tom (2005). Just-in-time labor supply in the hotel sector – The role of agencies, *Employee Relations*.Vol.27:1. pp.86-99.
- Mill, Robert C. and Morrison, Alastair M. (1985). The Tourism System : An Introductory Text, Englewood Cliffs, N.J.Prentice-Hall. p.217.
- Li, X., Harrill, R., Uysal, M., Burnett, T., and Zhan, X. (2010). Estimating the size of

- the Chinese outbound travel market: A demand-side approach. *Tourism Management*, 31(2),250-259.
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. Sage Publications.
- McIver, J. (2013). *Round the World in 30 days: The Grown-up's Guide to Globetrotting*. Kindle Edition.
- Miller, J. and Glassner, B. (1997). *The inside and the outside: finding realities in interviews*. In: Silverman, D. *Qualitative research: theory, method and practice*. s. 98-111. Sage Publications.
- Mill, Robert C. and Morrison, Alastair M. (1985). *The Tourism System : An Introductory Text*, Englewood Cliffs, N.J.Prentice-Hall. p.217.
- Neuman, William, N. (1997). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon Publications.
- Nunnally, J.C., (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Rubin and Rubin (1995). *Qualitative Interviewing: the art of hearing data*. London: Sage Publication.
- Su, Y. W., Lin, H. L., and Liu, L. M. (2012). Chinese tourists in Taiwan: crowding out effects, opening policy and its implications. *Tourism Management Perspectives*, 4, 45-55.
- Stanworth, J., and Curran, J. (1999). Colas, burgers, shakes, and shirkers: Towards a sociological model of franchising in the market economy. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 323-344.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data*. London: Sage Publications.
- Seidman, I. E. (1991). *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education*. New York: Teachers College Press.
- Strauss. A. and Corbin. J. (1980). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

- Strauss, A. and Corbin, J. (1988). *Qualitative Analysis for Social Scientist*. Cambridge University Press.
- Smith, B. R., and West, T. L. (1986). *Buying a franchise*. Stephen Greene Pr.
- Tarbutton, L. T. (1986). *Franchising: the how-to book*. New Jersey: Prentice Hall.
- Taylor, S. J., and Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meaning (2nd ed.)*. New York: Wiley.
- Williamson, J .B., Karp, D. A., Dalphin, J.R. and Gary, P. D.(1982).*The Research Craft: An Introduction to Social Research Method. (2nd ed)*. Boston: Little Brown.
- Wong, Kevin K F. (2004) Industry-specific and general environmental factors impacting on hotel employment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 16: 4/5, pp. 287-293.

## 中文文獻

- 大前研一 (1984)。《策略家的智慧》。台北市:長河出版社。
- 王石番 (1989)。《傳播內容分析法---理論與實務》。台北:幼獅文化。
- 王俊如(2003)。《非營利組織立法遊說之策略聯盟研究》。國立宜蘭大學應用經濟學系研究所碩士論文, 未出版, pp. 47。
- 王淑美、溫蓓章 (2010)。開放陸客來臺旅遊經濟效益分析, *遠景基金會季刊*, 11(3), pp. 133-175。
- 王文宇、黃隆豐(2011)。品牌效應—以連鎖旅館業之品牌為例, *會計研究月刊*, 304期, pp. 73。
- 甘唐沖 (1991)。《觀光旅館業人力資源管理制度與型態之研究》。文化大學觀光事業研究所碩士論文, 未出版, pp. 19~20。
- 吳勉勤 (2003)。《旅館管理—理論與實務》。台北:揚智, pp. 14~20。
- 全憶文 (2016)。《台灣 TPU 產業的發展策略探討—以 T 公司為例》。東海大學高階經營管理碩士在職專班論文, 未出版, pp. 76。
- 朱柔若(2000)。《社會研究方法:質化與量化取向》。台北:揚智。
- 沈介文 (2002)。《公關人員對專業核心能力認知之研究》。新聞學研究。
- 吳芝儀、廖梅花 (2001)。《質性研究入門:紮根理論研究方法》。嘉義市:濤石。
- 吳勉勤 (2003)。《旅館管理—理論與實務》。台北:揚智, pp. 14~20。
- 周明智 (2002)。《餐旅產業管理》, 台北:華泰。 pp. 74~76。
- 林本炫 (2005)。《質性研究資料分析電腦軟體 WinMax 操作手冊》。載於齊力、林本炫 (主編), *質性研究方法與資料分析* (二版, 219-261 頁)。嘉義:南華大學教育社會研究所出版。
- 周勝方 (2010)。《餐飲連鎖加盟管理:以系統化經營台灣美食, 征服全世界的胃》。臺北縣中和市:華立圖書。
- 胡幼慧 (1996)。《質性研究:理論、方法及本土女性研究實例》。台北:巨流。
- 徐宗國 (1997)。《質性研究概論》。台北:巨流。



- 陳開疆 (2013)。成熟型企業發展的白地策略—以廣達電腦為例。國立中興大學高階經理人在職專班碩士論文，未出版，pp.76。
- 張淑滿 (2011)。開放陸客來臺觀光對我國經濟影響之一般均衡分析，臺北海洋技術學院學報，4(2)，123-144。
- 簡茂發、黃光雄 (1991)。教育研究法。台北：師大書苑。
- 馬岳琳 (2011)。W 飯店點燃五星飯店戰火。天下雜誌。468 期
- 彭作奎、賴宥汝(2008)。一般旅館顧客價值創新策略之研究，中洲管理與人文科學叢刊第一卷第一期。pp. 68-71。
- 劉瑋婷 (2009)。開放陸客來台觀光之影響與探討，臺灣經濟研究月刊，32(8)，57-63。
- 劉佳育(2016)。臺灣五星級國際連鎖飯店策略群組研究—結構關係與動態發展觀。中原大學企業管理學系碩士學位論文，未出版，pp. 16。
- 顧景昇(2004)。旅館管理，揚智出版。

## 網路資料

United Nations(2008) *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ICIS), Rev.4*. 2017/10/16 Retrieved from: <https://www.un.org/>

United States DEPARTMENT OF LABOR(2016) *Standard Industrial Classification (SIC) System Search*. 2017/10/16 Retrieved from: <https://www.dol.gov/>

World tourism Organization (2017). *UNWTO Tourism highlights 2017 edition*. Retrieved form: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>  
2018/03/16

中華人民共和國國家統計局(2013)。〈國民經濟行業分類〉。2017/10/16 取自：  
<https://www.stats.gov.cn/>

中華民國財政部(2012)。〈稅務行業標準分類暨同業利潤標準查詢系統〉。2017/10/16 取自：  
<https://web02.mof.gov.tw/std/main.htm/>

行政院主計總處(2016)〈中華民國行業標準分類第十次修訂〉。2017/10/16 取自：<https://www.dgbas.gov.tw/>

行政院經貿談判辦公室、國家發展委員會(2016)。〈新南向政策推動計畫〉。2017/12/31 取自：  
<https://www.newsouthboundpolicy.tw/index.aspx>

中華民國經濟部(2016)。〈公司行號及有限合夥營業項目代碼表檢索系統〉。2017/10/16 取自：  
<https://gcis.nat.gov.tw/cod/>

中華民國行政院(2017)。〈觀光政策歷程〉。2018/03/02 取自：  
<https://www.ey.gov.tw/policy9/cp.aspx?n=353285F42BEC7EEC>

林珊(2017)。〈旅館及相關服務業發展趨勢〉。TTR 台灣趨勢研究。2018/03/04。取自：  
<http://www.twtrend.com/>

東森新聞(2017)。〈陸客來台數連 14 黑，旅館業叫救命〉。東森新聞。2017/08/26 取自：  
<http://news.ebc.net.tw/news.php?nid=72790>

黃冠穎(2017)。〈老爺酒店 CEO 專訪／旅館業調結構 加速兩極化〉。經濟日報。2017/08/26 取自：  
<https://money.udn.com/money/story/5649/2393237>

李俊緯(2009)。〈陸客來臺消費分析與建議－國家政策研究基金會〉，取自：

<http://www.npf.org.tw/post/1/5680>。2018/03/16

Jenny McIver(2013)。〈如何吸引 Y 世代的飯店顧客〉。Tripadvisor Insights。

林曉平(2017)。〈陸客來台數連 14 月衰退，旅館業衝擊大〉。世界民報。2017/08/26  
取自：<http://www.worldpeoplenews.com/content/news/15350>

王莞甯(2017)。〈陸客來台衰退逾 4 成，觀光局射三箭拉抬旅遊業〉。鉅亨網新聞。2017/08/26 取自：<http://news.cnyes.com/news/id/3770267>

呂承哲(2017)。〈不選台灣觀光?台來旅客數 13 年來首次負成長〉。中時電子報。2017/08/26 取自：  
<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20170516005414-260415>

姚舜(2015)。〈質變 8 趨勢，飯店業搶商機〉。中時電子報。2017/10/02 取自：  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20150223000094-260210>

徐慈薇(2016)。〈星巴克市值衝千億美元，全靠「隱形價值」〉。中時電子報。2017/11/04 取自：  
<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20160314005227-260410>

陳政偉(2017) 〈星巴克喊漲嚇不跑顧客 3 招讓人甘願受〉。中央通訊社。2017/11/05 取自：  
<http://www.cna.com.tw/>  
2017/11/05 取自：  
<https://www.tripadvisor.com.tw/TripAdvisorInsights/n2038/ru-he-xi-yin-y-shi-dai-de-fan-dian-gu-ke>

吳正弘(2018)。〈晶華酒店邀請地表最小廚師 Le Petit Chef 打造華麗饗宴〉。工商時報。2018/03/03 取自：  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20180227000371-260206>

賀桂芬(2017)。〈陸客不來，台港飯店大拍賣〉。天下財經周報。2018/03/09 取自：  
<https://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5081029>

---

## 附錄一 訪談逐字稿

### 訪談逐字稿

文本編號:TEXT-A 受訪者編號:A (佳士堡商務飯店-廖信華館長)

訪談時間:2018/05/09 12:30-16:30

R:廖館長在找出機會階段，請問最初是如何找到進入新市場的機會缺口，市場變化非常大，應該要如何發覺並且明確標定飯店的顧客價值主張呢？

A:旅館業有一個最基本的主軸，每一個旅館都有它自己的特色以及地理位置，所以你要回歸到一個本質就是你的飯店的優劣勢是什麼。優勢的話就不太需要花太多成本去加強，佳士堡商務飯店以前陸客占比率是6成，到了今年占比率只有3%，等於說從60%衰退到只有3%，衰退了57%；傳統的業者可能會想要救陸客、開發新南向旅客、爭取泰國、馬來西亞、東南亞旅客，要想這些觀光占比能夠填補陸客的缺口嗎？陸客本身就是一個很大的市場，中國有這麼多的觀光人口，它的經濟起飛，它每年有這麼多的開放以及這麼多的中國人想要到外面的世界走走，就像台灣在20年前經濟起飛的時候一樣，人民有錢賺，政府經濟建設都跟上來，大家都想出國去看看，同樣的大陸也是這樣的一個模式，他們的人民跟消費水平，我這次去廈門旅展感觸特別深；他們的廈門次於上海的經貿特區，幾乎每年重要的會展都在廈門，消費水平非常的嚇人。

台灣的肯德基一個蛋塔30元不到，但是在廈門來講就是一個套餐，它的肯德基蛋塔就是一個套餐，折合台幣是100元的套餐。我習慣用速食業者的價位去觀察人民所能夠承接的消費水準，杜拜的話一客大概賣到300元跑不掉，因為它是

石油產國，所以台灣的優勢已經漸漸沒有了。我這次去廈門旅展是代表嘉義市旅館公會整個設攤去參展，民眾會好奇問我們哪來，台灣哪裡，我們會反問你們去了台灣哪裡，他們會回答 101、嘉義阿里山，行程很趕，阿里山拉車上去 3 小時下山 3 小時，中間就停留一小時，這就是他們對台灣的旅遊印象，但是都沒有深入。我提供他們一些嘉義旅遊地圖，山海戀，玩完嘉義後到澎湖，到金門半小時，金門結束可搭船或飛機，時間上都很彈性；我的山海戀 DM 反而被掃空，贈品沒什麼人要拿，他們是對台灣的旅遊地圖非常感興趣的，讓他們了解嘉義不只是只有阿里山，我覺得這是旅遊業觀光業應該思考如何去找出機會、發揮優勢的一個問題。

R: 請問佳士堡如何發展出新市場服務的主要內容，是有透過特定的方法發掘顧客的需求嗎？

A: 佳士堡商務飯店早期是一間 20 年的汽車旅館，那時候台灣剛起飛汽車旅館，在台灣真的非常好做，業主最早經營煙火炮竹還有香，他是一位很虔誠的道教徒，每年北港媽祖繞境的信徒也都會來佳士堡住一晚；所以佳士堡走的特色一定要帶到文化，我跟當地的業者結合，廟的龍和鳳陶瓷去拼接的，叫做「交趾陶」日本時代的文化特色，當時那個時期的窯燒文化會讓想來嘉義深度旅遊的旅客留下深刻的旅行印象。我必須把佳士堡做出許多的套裝行程，甚至可以帶到台南北門「水晶教堂」、「剪黏文化」等等，嘉義以前是台灣三大酒廠之一，除非是業者帶旅客深度導覽，不然這些嘉義的文化特色真的很少讓旅客認識到的，你如何串連周遭特色文化、美食文化元素到你的行程當中是非常重要的。新的東西用就的方式去呈現，我們 Holiday Inn 就有注入了一些新的意象元素，用不同顏色去編織的布織布去呈現，呈現出交趾陶剪黏拼貼文化，我們也跟外國團隊溝通很久才同意，這才是不退流行的，來增加我飯店的特色文化。如何在新的年輕一輩，可能看古董沒有共鳴，但是他可能看到這個新的文化元素的話會引取他的興趣，從這中間再透過解說，讓旅客有更深入的了解，這就是我想創造的旅行的一個機會。

R: 請問佳士堡在開創新事業的時候的創業團隊如何籌畫建立呢?

A: 我創立了台灣飯店特色聯盟，有一個規範，每一個縣市只能找五家旅館業者；像是台中的星動銀河，以機器人為主，它的房間有木星房、土星房、水星房、冥王星房等等的創意在裡面。在飯店業不景氣的情況下跟觀光人口的下降，房間數也增加，降價在做銷售削價來找出活路等等的問題，對飯店旅館是越來越辛苦的，而且平日是飯店最辛苦的時候，所以你不能在玩低價，要不斷檢討思考，我會把白地策略去放到顧客心裡所真正需要的期待價值。

我今天飯店放廟宇文化地圖、玩海線地圖、交趾陶為主的導覽地圖，會讓旅客去玩這些，我還是會放文化夜市在我的地圖當中，但是只有帶到而已，不會去特別介紹，如果我去特別介紹，旅客去了，自然會發現市區有這麼多飯店可以選擇，那我為什麼還要選擇交流道旁邊的商務飯店呢，這也是一些技巧，讓旅客導入回流。

R: 這樣的方式會讓旅客覺得很有趣，換作是我，我也不喜歡旅行社的固定大眾行程，除非我是第一次到一個地方。請問廖館長佳士堡的主要獲利模式是什麼？在顧客價值主張與公司獲利之間是否有平衡的考量，是如何在維持獲利的目標下滿足顧客價值呢？

A: 我們常跟旅行社談案子，台灣很多旅行社都是套裝行程，旅行社最主要的就是化繁為簡。今天你打開電視購物，某旅行社推出各式套裝行程，中間你付錢就可以享受這麼多優惠行程。飯店如何為旅客提供這些呢，我的位置在縣市交接，我距離市區、文化夜市都有一段距離差不多 15 分，但是我有地利之便，交流道下來 3 分鐘到佳士堡，而且距離高鐵站我只需要 15 分鐘的車程，不像嘉義市區的飯店到高鐵要 30 分鐘，來回一趟就要一個小時，我可以提供接駁服務，顧客訂房、住

房，通知櫃台幾點到高鐵嘉義站，我們派免費專車去接送，我幫客人解決擔心的交通問題，找出自己的優勢。各縣市飯店特色聯盟陸續開始成立，我們要做這個結盟主軸是叫會員共享，今天你在台中特色飯店辦會員，你可以跨聯盟，到嘉義我免費送你吃早餐，客人都特地來這裡，花了交通成本，我送你一客，另外一個是不是會買單，如果沒買單也沒關係，我增加了我的飯店曝光度，讓旅客有一個串聯就是享受到特色聯盟的優質住宿品質，你到其他縣市會首選特色聯盟。

旅客對於飯店的忠誠度會越低，因為手機 APP 飯店訂房越來越興起，折扣非常優惠，所以無形中顧客就會被 APP 綁住，這就是 OTA 的可怕，飯店就要跟這些平台簽約抽成，這也是平台生存的部分。所以我飯店就必須要有特色元素，才能夠吸引顧客，我有不同的套裝行程，甚至可以解決顧客擔心的交通問題。飯店必須靠特色去留住你的顧客，讓你自己去找出你的深度旅遊顧客；比方說我今天帶客人去玩完高跟鞋教堂，客人下次可能會想去玩北門水晶教堂或者下次旅客喜歡美食套裝行程，我有各式各樣豐富的套裝行程可以讓顧客知道我佳士堡可以滿足他想要的行程，接駁的問題我也可以提供，而且這種深入旅遊是非常具有鑑別度的，一般電視購物、網路訂房平台是買不到這樣子的行程，網路平台只有提供優惠的住房價格，它沒有周遭的附加去吸引顧客，這就是我要做的地方。

為什麼飯店特色聯盟各縣市要找五家，我手上掌握了將近 100 個部落客的資源，這些部落客我會提供房間讓他們試住，完完全全真實地去評論住房感受體驗，而不是像電視台那樣報導每一家都很好吃、很好玩一樣，就會顯得沒有特色了，透過這樣的操作模式來增加我的曝光度。香緹汽車旅館是嘉義市區裡面很有鑑別度的一家汽車旅館，它有非常大的按摩浴缸還有蒸氣式三溫暖，業者的前身是走三溫暖，後來它改成汽車旅館，那麼佳士堡商務飯店的話是從汽車旅館改成商務旅館。我就把佳士堡旅館跟香堤汽車旅館合成一個特色旅館之一，讓客人除了體驗佳士堡周遭的廟宇文化之外，那麼對於大陸的旅客以及東南亞的旅客來講的話，他們是沒有汽車旅館這樣的一個模式的，所以他們對於汽車旅館會有一個創新的體驗。其他四家我分別找了耐斯王子大飯店，因為它是嘉義唯一一家五星級飯店，

它有兩百多間房間，服務品質也是最高標準的五星級飯店；既然要有五家，就要有一個高低各自不同的特色呈現，同時也要區隔出高低層次的，第三家就是蘭桂坊，它就是很有特色的飯店，裡面都擺放了許多骨董以及員工制服特色是改良式旗袍，業主不惜成本砸下高級音響等等的創新模式，很有執行力。照剛剛所說的有佳士堡商務飯店、耐斯王子大飯店、蘭桂坊再來就是布袋文創，政府會適度的注入一些公關媒體的助力來做宣傳，加上布袋港是我想要串聯嘉義深入旅遊的重要地標之一，如同我剛剛所提到高跟鞋教堂、布袋港美食、蚵仔市場等觀光景點地標，市場門口旁邊弄了一隻可愛的卡通螃蟹，進去大廳是行銷區，都是當地漁業的新鮮產品，這就是第四家布袋文創附近的附加。讓旅客每次來可以不一定只選擇佳士堡商務飯店或者香堤汽車旅館，他們可以選擇特色聯盟裡其他的飯店去做選擇，每一家都有各自不同的特色，在產業鏈的串聯下，旅客也可以到台東也都有我們飯店特色聯盟，這樣的模式下去操作的話，我認為整個市場才會活絡起來。往外的曝光，像是港澳、新馬團、媒體交流團等等才有一些話題性，才不會只是一個單純政府新南向的政策或數字的呈現。以目前的操作模式來講，沒有把獲利擺在第一，我們最重要的是把「口碑」做好穩固起來，只有好的口碑，顧客才會回流；台灣旅館的高獲利年代是在陸客大量來台灣的時候，相對的台灣旅館越開越多，彼此削價競爭，到最後後面的價格都是最低的價格，你說這樣子真的有獲利嗎？

R: 我覺得不見得

A: 對，不見得，所以我們公司目前確實有獲利，但是我把獲利導向放長線到其他旅館是買不到一個行程，讓顧客永存在心裡是美好的回憶，形成一個美好的文化印象的一個動機。我們台灣飯店經理人一個適度的人事成本佔多少%以下，土地成本多少%以下，要如何去平衡一個飯店的經營，各項費用控管跟開支管理下，我們並沒有為了利潤去開創出新的商品，反而我們會去努力讓顧客留在心裡有美好的回憶，讓顧客回流。



R:廖館長，我有個見解，請問您的利潤獲利模式是不是一種顧客烙印印象

A:是的，你講得很棒!

R:雖然說獲利是一定有的，您主要是將佳士堡商務飯店以及特色飯店聯盟去烙印在顧客的心中，讓顧客想到嘉義就會跟佳士堡畫上連結、等號

A:對!這是我正在翻轉的一個局面，因為我自己接手佳士堡以後很多顧客都反應說這間飯店很老了，更何況還是汽車旅館。我要去翻轉飯店的硬體，更新更好的給客人，硬體是比不完，所以你就要有特色。另外，佳士堡的獲利還有一點是有固定的商務客，商務客佔比在佳士堡飯店佔了 15%上下，這回歸到地點，因為對面是南亞海塑的嘉義廠區，所以有很多高階工程師跟國外工程師進駐，我們也為了商務客在硬體上做了調整；我們把餐廳切割成兩層區域，第一層是大批團體客用餐餐廳，第二層高品質餐廳，商務客喜歡寧靜模式以及高質感空間，讓商務客在佳士堡維持一定的佔比。佳士堡目前的營收從陸客時期的 60%衰退到 3%，在後續穩定獲利的情況下，佳士堡在國人旅遊市場努力耕耘佔了 30%-40%，進香團、里民團是一定要保住的，也包含套裝行程旅客一定要照顧好，這些是我的客源佔比跟獲利產生。

R:廖館長，請問佳士堡在滿足顧客價值主張的時候所使用的關鍵資源有哪些?像是人員、技術、產品、供應商、設備、配銷通路或品牌等等

A:剛剛第一題的時候我有講到我的關鍵資源的部分，在地文化套裝行程、接駁交通、上下兩層隔開的高品質餐廳、嘉義文化旅遊地圖、里民團、商務客團、進香團等等的這些有利於佳士堡商務飯店的都是我的關鍵資源

R: 請問佳士堡如何整合關鍵資源讓這些資源來創造出競爭優勢呢?

A: 最主要我的套裝行程有別於旅行社，這是旅行社很難提供給深度旅遊的顧客的，讓顧客能夠更深入了解嘉義的文化。還有最重要的是我們的台灣飯店特色聯盟是關鍵資源整合最具代表性的，不僅整合了各縣市五家特色飯店為聯盟一員，以會員共享來打破縣跟市的隔閡，更是讓台灣整體特色飯店的資源串聯再一起，這樣的資源連結會讓顧客在聯盟裡消費的同時能夠更認識各個當地不同的文化風格以及在地特色，也讓聯盟間的獲利更可觀。

R: 請問佳士堡在進入新市場的時候所採用什麼樣的方式讓商業模式在不偏離顧客價值主張的情況下穩定發展?

A: 佳士堡遇到最大的瓶頸，他是傳統的老品牌，你要翻轉品牌上面去買廣告跟買曝光我個人認為已經不是太大的必須行銷途徑，而是透過網路社群媒體 Facebook、Instagram、Twitter 等等上面放文藝、文青圖片來帶到佳士堡的曝光，像這張高跟鞋教堂的照片，我旁邊會加上一段「跟著佳士堡一起去輕旅行」，給旅客一種只需要帶一顆輕鬆的心，佳士堡就帶你去輕旅行的一種意境。當然光是這樣的曝光力度還不夠，所以我也運用到飯店特色聯盟成立時的媒體記者會上，藉由政府官員的曝光在新聞版面上佔有一席之地。透過聯盟的記者發表會，帶著這些記者跟部落客這樣的操作模式讓他們了解到這是一個很棒的行程，帶著他們去認識這些特色飯店，去吃當地美食，親身體驗去認識會比起在台上只是用介紹來得更深刻，了解嘉義的行程原來可以這麼豐富，所以這是我所操作的技術性模式來讓我的發展走在穩定的步調中。

R: 原來如此，這樣的操作手法也是很有技術成分含量在裡面。廖館長，請問佳士

堡在拓展過程當中，如何掌控發展速度來降低失敗的風險呢？

A:其實佳士堡的業主坦白來說，他發展的非常快，因為他旗下除了有商務飯店、汽車旅館，那麼他現在正在用 Holiday Inn 假日酒店，佳士堡業主目前正在和 IHG 集團合作在嘉義火車站打造一個全新 150 間房間的新飯店，它的拓展速度持續在進行，台灣飯店一家接著一家開，唯有在嘉義它是全新的企業形象、企業模式、經營操作、企業 LOGO，我們再導入一些當地嘉義文化特色，像是剪粘拼貼的文化，不跟 IHG 的品牌意象有所違背又添增一些嘉義的當地文化特色元素，這個就是業主還是一直持續在發展的，只是我們如何讓它的特色曝光更高，當然業主也是突破以往傳統的思維，願意去跳脫到國際化、大型連鎖是勢必的趨勢，在挑選備品、床鋪都有一定的規範，這個理念我同意，商務住客睡到的床鋪等級一樣的，都嚴格要求，一定要指定的牌子，上面有規範品牌的商品，儘管你找到代工商上面沒有印上品牌標誌，他們都還是嚴格規定一定要有指定的品牌商標才能符合標準，這個我們在籌備中所碰到的好與壞，我們也很努力不要完全被國外團被綁住，我們也會擔心它的國際團隊三年離開後是否會符合嘉義，可能在前期他們總部提供資源來支援一些廣告等等，幫助提升營收，那麼如今我這間飯店以長遠的眼光來看，我如何讓這間飯店不退流行，唯有增加文化的東西；比如我裝飾牆加入了嘉義文化，鑰匙、房卡等等的，都是我可以進行操作的，在發展迅速的狀況下，穩住自己的步調，同時不被國外團被綁住，唯有保留本土舊的東西、文化，透過轉型加入才能夠真正的降低風險。

R:謝謝館長這麼精彩的分享，我個人覺得與其說新南向找出新的顧客群，我們首要做到的就是將在地文化特色給發展起來，絕不會輸給南韓、日本等國家，因為我們台灣文化是足夠的。

A:對!台灣絕對是要走觀光的,但是是要走深度觀光,台灣的地域沒有中國這麼大,

所以台灣是要往深度旅遊去發展。

文本編號:TEXT-B 受訪者編號:B (長榮桂冠酒店-鄭東波總經理)

訪談時間:2018/05/12 14:30-16:30

B:到學校演講當天所講的概念思維與你今天所要談的都有所關聯，因為一般大家所說的菜單設計與成本控制只是一個工具、一個程序，但是在這個總體的架構概念思維裡面它是屬於一個大的方向，所以你一定要了解。

R:鄭總演講分享當天我是負責攝影，雖然距離黑板有點距離，但是通過您再詳細解說之後有對於這個概念更釐清了很多。

B:利潤公式最終所追求的是稅後淨利，你的稅後淨利來源必須來自好的毛利，而毛利必須來自於營收；我的營收一定來自於兩個方向，一個是平均單價，一個是人次。如果我一個平均單價七百元的話，一個人跟兩個人這樣子就不一樣了，兩個人就是一千四百元，十個人就是七千元，二十個人就是一萬四千元，所以 Revenue 來自人次跟平均單價。所謂這兩個道理所創造出來的就是營收，這個公式還有模式都懂的話，就知道你的目標族群跟對象。

我們講 NOP 就是稅後淨利必須來自 GOP 是毛利，那麼毛利必須來自於營收；反過來說，Revenue 就是創造毛利，稅後淨利之後就是純淨利。我 Revenue 來自兩大塊，產生營收不外乎就是平均單價，因為單價裡面可以訂為七百塊單價、三百塊單價、一百五十塊單價、一千二百單價，也有可能一桌是一萬兩千塊的單價，因為這是一個很大的思維，這部份則是 Cover 是人次，人次可能就是今天的這家咖啡廳為例，如果我一天五十位客人，可能一天要賣一百位客人，也有可能一天要賣兩百個客人，所以這個地方取決於 Turnover 就是周轉率，它是一個核心點。從 NOP 到 GOP 這邊的部分叫做變動成本，舉個例子，有三位客人進來點了咖啡，平均一杯單價 120 元，客人進來是為了這杯咖啡，客人付清帳款後，咖啡廳則是

有了營收，但營收必須要扣除掉變動成本，因為成本裡面有人事費用、水電費用、瓦斯費用、咖啡豆和咖啡機，跟營收有關聯的都是變動成本，所以變動成本最主要是要創造貢獻力，現金流量才有足夠的空間去支付所謂的人事費用，邏輯代蓋是這樣。

我現在有了這些毛利以後才有足夠的固定費用，像裝潢費用、器皿費用、銀行利息貸款、地價稅這些較固定費用，扣掉支出以後才是你的淨賺，這就是我們的經營模式。這樣有聽懂嗎？

R: 有，概念到目前都很清楚

B: 這個經營模式你要去探討，第一個你要考量的東西是說你的經營模式要賣什麼產品，我的產品是要給誰的，目標客群，產品要獨特化、差異化，因為這個產品必須要產生的是 Need 和 Want，今天我們會來這家咖啡廳是因為這家的口碑、裝潢、品質，你會上網搜尋這家的獨特跟差異，Need 是我們要訪談，這裡很寧靜，所以在開店的時候就要考慮到這個產品。產品顧客群、單價就是價格。探討經營模式有三個，第一你要看的是地點，一定要考慮到說要賣給誰，單價夠不夠，這樣的投注下去後是否能過平衡。你價格有了，如果客人沒進來，你就要想辦法去 Cover，這裡就叫市調 Survey。接下來就是 Promotion 促銷，你可以透過很多方式去做，如果以產品為主要透過 Promotion 要如何去介紹產品去吸引人。

R: 請問鄭總在做 Promotion 的時候會需要跟成本去做一個 Balance 嗎？有時候促銷活動會在價格上做促銷，那麼在這個部份上還是要去考量到成本嗎？

B: 促銷這一塊東西是 Cover 式，我當時在台南的時候禮拜一、二頂多是 60-70 客的自助餐，因為台南都是上班日，禮拜四、五客人才會慢慢出來，所以我必須選擇在禮拜一、二、三比較弱的時候來做促銷做一個 Cover，人次必須要夠，人次越

多 Cover 下來的越理想。經濟規模要夠，獲利結構則牽涉產品面，經濟規模最主要來自量次，比如說餐廳喜宴一桌一萬二，經濟規模是喜宴，獲利結構則是促銷專案，我今天辦了十桌，就近 10 萬了，但我有 6 萬塊現金流，就叫做貢獻力。這樣釐清知道了嗎？

R: 有，非常完整，整體概念都非常清楚。請問鄭總最初如何找到進入新市場的缺口？

B: 一個新市場你必須要先去了解 Concept 概念、構思，今天這個市場到底如何在困難的強敵環境下脫穎而出找出缺口，我當時在台南台糖長榮的時候，很多飯店一直起來，台糖則是比較老舊，硬體比不上同業大億、菁英、香格里拉等等，從這些情形看來之下，你必須去突圍，這個缺口裡面如何保持屹立不搖，你一定要做差異化，第一產品要差異、第二客源群要差異，屬於是你的定位目標客群，都要獨特，你的營運、服務模式也會跟人家不一樣。當時這麼多飯店要開的時候，我在客房方面，我的價格考量上必須要在中上的價位，跟其他同業做出差異化，在這個層裡找出客源層，像是南科園區，主管都是大億麗緻、香格里拉，我們就去找幹部，價格比較適合他們，大多員工都不想下班跟主管住一起。客人來到我們的飯店就要像回到家一樣的感覺，是有溫度的，不像其他大飯店是照著 SOP，我也做出了服務上的差異。在市場上一定要考量到生命週期，因為競爭過程中，在低價的時候一定會被影響到，我就想到了鐘擺效應，如果高價位飯店使用了促銷放低價位的話就會影響到我，所以鐘擺就會被它吸引過去，所以在考慮到這個市場缺口的時候，先從價格方面去切入，因為市場已經存在，再去做獨特以及差異化，我的產品是五星級服務，價格是中上價位，就區隔出了差異。人是一直在變的，當一套模式出來之後，競爭對手會模仿，你必須要考量到生命週期，我通常會訂一個周期為三年，另一個三年我必須要新的模式出來。我考量商務客住房部分，附近競爭的商務飯店 A、B、C 會跟我搶客源層，客人會考量到每一家價格、

促銷、喜新厭舊等等因素，所以我必須要培養下一代的客人，所以客人生命週期是三年，一年佈局，一年經營顧客關係管理，最後一年則是發酵，那麼同業把我的客源搶走的時候，我的第二代客人就已經出來了。

我用數字來看的話，就是說我以前的商務客人那時候做到 48%，但是我思考到說同業 A、B 跟 C 跟我競爭的時候，我會剩下 38%，那這些少掉的時候，我必須用哪一塊來補，所以我就去找另外一塊，那一塊就是網路訂房。所以我開始做網路訂房的時候，我整個成長 15%，所以我前面流失掉 10%，現在還超過 5%，長榮桂冠酒店打的是價格策略，因為在強敵環繞的環境之下，以價格去切入，用五星級的服務來做為區隔。以飯店旅館行業來說，削價競爭的狀況還是存在著，在經營模式屹立不搖的時候，它必須找出下一個生命週期。搶攻市場你一定要跑在競爭者前面，但是同業一定會跟隨，那麼當同業模仿的成功的時候，你的客源一定會被 Share 掉，這時候佈局就非常重要，我這邊要提到的是「浪頭式行銷」，這是一個三年，當產品走到這個高端可能是一年，你下一個週期可能又是一個三年，所以你要開始塑造新的出來，所以我現在就開始做精緻國旅，所謂的 FIT，散客的客源群。

所以找出市場缺口，你必須要思考說要從產品還是價格為考量去訂定策略，這個缺口也等同於策略構思的所在。以酒店來看的話，整體營運模式要不斷創新，軟硬體都要改變，我當時創造一個餐廳叫做「店中店」，一樓酒吧改成下午茶、鐵板燒，鎖定目標客群來塑造產品再以價格切入進去，我這樣子做一個月多了一百萬，一年多了一千萬。

R: 鄭總，請問長榮桂冠酒店是不是有貴賓卡？

B: 對，桂冠卡就是 Cover 式，一張卡一萬二，我當時設定一年 1000 張，我就 1200 萬入袋，等於把客人綁起來，因為客人沒有來的話就浪費掉了，這個模式就是貪，目的是讓這個卡一周裡面在酒店裡不同廳都有折扣，讓現金流不斷再運轉。所以



你這一題說是場裡頭變化萬千要如何發掘並標定顧客價值主張，首先你要如何去標定客源層，你如何去標定它？

R: 我覺得可分為年齡、性別、消費習慣

B: 對！你知道在台南地區像是菁英、香格里拉、海港城比較鎖定年輕人族群，而我們年齡層在中上，為他們比較守舊、有情感，不像年輕人要的是產品多、多樣化，所以客源群、價格、產品一定要標定好

R: 鄭總，我發現長榮桂冠的國際客好像普遍較多？真的是這樣嗎？

B: 對，我們的國際客佔比率的是 48%，因為我公司的營運構思定位像是回到家的感覺一般；商務客一整天下來在外面上班忙得很累，他們一定需要一個像家一樣溫暖、舒適、放鬆的飯店，如果你的服務過於生疏、不熱情、不親切的話，效果就差異很大。

R: 這樣子你們的員工教育訓練制度非常完善

B: 是，所以這一題如何找出新市場機會缺口，三樣東西：價格、五星的服務、好的產品，構思規劃好後，你的營運模式才會出來，方能有差異化，才能在業界跑在前頭，成為表率。

你知道我們的企業文化嗎？台糖是國營事業，長榮又是跨國企業，所以台南很多公益活動，我們董事長很熱情參予公益活動；像老爺酒店著墨在台南的文創、香格里拉著重在 38 樓的登高，長榮則是在咖啡廳做公益活動，所以往後只要講到公益活動就會聯想到台糖長榮桂冠畫上等號，產品、客源群、營運定位概念一定要很清楚。這樣子對於這一題概念有沒有哪邊不清楚的？

R:沒有，鄭總講解的很清楚，請問鄭總長榮桂冠如何發展出新市場服務的主要內容，是不是有透過那些特定的方法去發掘顧客的需求呢？

B:根據第一題，新的市場到舊的市場，舊的市場要轉型成新的市場，一個循環輪迴，因為有的來源來自於顧客，像台南飯店以前是十家飯店，現在是一百家，所以市場的佔有率完全來自於顧客，首先，產品是定位哪一個年齡層的顧客，必須要培養你的品牌忠誠度顧客，不外乎就是物超所值，也就是你企業的顧客價值主張，完成顧客的心願、目的。

你應當要思考如何提供到顧客還沒進門前，你能提供哪些服務是讓顧客非常驚訝，能滿足他沒有想到的，想法也是一致，因為忠誠顧客的精華在於它的記憶價值，顧客價值主張就是記憶價值。剛剛講到的桂冠卡，我們希望從中讓買到的客戶，去介紹其他人，所以一個客人用的好一定會介紹，下一個可能介紹三個人，一直介紹下去。以我的看法，顧客價值主張就是當我來到一個地方消費或旅遊，我計畫好以後，抱著很大的期望，到了目的地享受和我計畫預期一模一樣，事後定會產生很好的回憶，這份記憶價值就是我認為的顧客價值主張，所以我們公司要創造的就是記憶價值，讓顧客保留美好的記憶就是長榮桂冠好的服務、舒服的環境。

顧客價值主張以服務業來看可分為產生記憶價值、故事性，時常我們在策畫如何讓顧客產品好的記憶價值；我有一個實例，像有一位客人他因為癌症生病，能生存的時間可能就只有三個月，他一直很想感謝一位醫生，後來他在我們那邊，可能是我的話讓他對於生命有了很高的追求，我們的同仁都把他當作家人一樣給予他溫暖、關懷，甚至於就是他虛弱的時候，我們廚房師傅還特地給他做補湯讓他補身子，而他的病到現在多活了四年，他為了回饋這個醫生，這位醫生的太太深入，全家帶來台南玩，我們幫客人間接完成他的心願，所以我們幫這位太太的房間布置的非常棒，當晚用餐我們員工幫他太太唱生日快樂歌，她非常感動，這就是幫顧客完成她的心願，完成顧客價值主張。

最好的顧客價值主張，像飯店就是產品，顧客對飯店產生好的情感依附，就是好的記憶價值，這兩點才能夠產生你的忠誠顧客並讓他們介紹產生出新的客人，也就是所謂點線面客人，你是點，介紹他就是線，你再去公司介紹這個面，所以點線面就是這樣來的。

R: 鄭總，從公司設計藍圖的階段來看台糖長榮桂冠再發展的時候，是如何去籌建創業、營運團隊？

B: 我舉一個案例，我在台糖長榮，它是國營事業，都是跨國企業，一個組織裏面最重要的是組織結構，必須思考企業文化，成員要賦予職責與任務，部門職責一定要明確，如果沒有訂定好，很難去完成整體營運。

套用棋盤式理論，把每個人的任務、部門功能都要明確，每個人都要擺在棋盤格子裡面，不可越界，工作任務、職責功能明確，剩下的就是領導者的策略。四格商業模式就是領導者去操作策略模式，當時我思考台南處於虧錢狀態，我要讓它賺錢，唯一的方法是找出經濟規模的營運模式以及獲利結構；台南台糖長榮桂冠的經濟規模是在客房，客房是獲利最好的，再來是我要抓住喜宴，這兩方面的經濟規模策劃好以後，去專攻這一區塊，所以在那時候我先整頓客房部門，從前台、客務部、訂房組重新訓練並且賦予他們新生命，讓他們找出飯店服務行業的使命，產生工作愉悅、認同感，花了兩年時間整頓，那時候四年時間都是住房率 85%。

宴會廳著重在喜宴，台南都是流水席，但是我的場地只有 40 桌，我規劃後地下室可以做到 60 桌，有 15 檔就 900 桌，一桌如果 1399 元，等於一個月我就多了 1200 多萬。客房部分我改變了床鋪，來台南的人都是家庭旅遊，房間無法增加，就從人頭增加，把一個房間可以住四個人，把價格提高，因為我這樣整頓以後，一年的營收增加了 1.2 億。當你的組織很混亂、虧錢的時候，先把組織架構整理好、建立起來，賦予各部門功能並執行明確。從前台到客房部到顧客享受這一系

列好的服務的時候，就會產生記憶價值，這樣串聯起來就形成了組織文化。所以團隊就是你的營運模式去開始著手，你的任務明確就知道你要組成什麼樣的團隊，長榮就是有良好的習慣模式。

領導風格會影響組織結構，再形成組織文化，才能變營運模式再變永續經營，所以領導風格非常重要。同仁之間的共識，工作間不會去計較，一個良好的夥伴關係，我必須要以身教方式去跟員工一起。

R: 了解，請問鄭總長榮桂冠主要的獲利或者說利潤模式的概念是怎麼樣子的形式，顧客價值主張與公司獲利之間是否有平衡的考量，是如何在維持獲利的目標下滿足顧客價值？

B: 我們著重在整個前面所講的營運模式圖概念

R: 請問貴公司於滿足顧客價值主張之時使用何種關鍵資源？

B: 剛剛前面有一併講到關於這個部分，設備、硬體、軟體等等，同業其實對於台糖長榮是一個可敬的對手，不是可怕的對手，我的客人被搶的時候我都是讓給他們，甚至同業毀謗長榮，說很老舊，來我們這邊。

R: 我之前也是有聽說，後來親自去後一試成主顧，那裏的餐廳、自助餐服務跟聽到的都不一樣

B: 我們業務人員出去很傷心回來聽到同業誹謗我們，我說沒關係，你就告訴客人，他們不錯，你跟他們合作，如果有一天你需要房間的時候，請隨時來找我，住過之後就會發現兩邊不一樣的價值差別。相對的，顧客的價值來自於員工的價值，員工對公司認同感高才會去產生出好的顧客價值。

R: 請問貴公司如何整合關鍵資源使其創造出競爭優勢?

B: 這一題很好，我透過整個飯店將它形成每一個員工都是顧客的服務，前場是服務客人，後場是回覆前場，相互扶持，每一個都是服務、業務人員，大家都有一個共識，就是拉生意的職責，每個人都有責任，這個群體的力量才會大，形成的就是整體行銷，也就形成企業文化。我們還會善用各部門的資源，用四個部分來經營，第一個是論養，第二是潤養，論養到潤養中間必須要放情感進去，第三是頻率，你要去聰明的經營你的顧客關係管理，客戶關係的經營你要有頻率，不能間斷，保持聯絡要把客人當作朋友，最後是利他人，服務要利他人，去挖掘客人的深層需要，完成客人的心願。

R: 原來如次，難怪長榮桂冠的服務可以讓顧客真的感受到像回到家一樣的感覺。鄭總，我們即將進入實際操作階段，請問長榮桂冠進入新市場時採用什麼樣的調整方式讓商業模式在不偏離顧客價值主張的情況下穩定發展?

B: 我覺得說當前面的架構都完整的時候，你的公司企業最重要的一點是要「誠信」；客人對你的「信任」以及客人對你的「信賴」，就這最主要兩點達到這樣非常不容易

R: 真的很不容易，要讓顧客對你的產品服務有信賴感跟信任感，這需要多少的努力去累積，有的時候努力了還不一定能讓顧客達到這兩點。鄭總，請問長榮桂冠飯店拓展的過程當中，如何掌控發展速度來降低失敗的風險?

B: 在整個經營過程裡面，一定要懂得「預測市場、掌握當下」、「深謀遠慮」、「提早因應」再來是「洞察機先」。在飯店裡從客人當下的反應，客人喜歡我們的產品或不喜歡，你要掌握當下，客人反應了不滿意，你要隨時去調整，當它下次來的

時候，一定會發現整個都改變了。掌握當下，我舉一個例子，我有一個客人它是某家上市櫃公司的老闆，以前他在長榮飯店住發現檯燈太矮，再來他有要求跟他太太要分床，第一次我們這照著他的要求。第二次來住的時候，洗澡時發生問題水塞住，設計不好，打給我的秘書反應，秘書很聰明，馬上給這位貴賓到隔壁的空房去洗澡，讓整個不愉快冷靜下來，我開完會後馬上了解整體事情之後，馬上致電給這位客人致歉，他就說我的秘書處理得很好，掌握當下就是要了解客人的情形以及當下的事情應變處理。後來，了解到這客人喜歡香草茶、床要分、檯燈要高一點，因為他很疼他老婆，他會看書到很晚，怕會打擾到他老婆，客人需要的、反應的隨時改變，這客人住宿卷一次就買下 80 張。深謀遠慮，我當時在四年前在台南的時候看到菁英還有很多其他高檔飯店的餐廳都在一定水準等級，所以我就把台南的大廳進來右邊把他改造「店中店」鐵板燒、Shopshop 創造一個高檔的餐廳。當時會這樣做的原因就是說餐廳要改革並編預算，兩年前那時候碰到地震、登革熱，我還是能夠做到住房率 79.8，這就是顧客關係管理的重要性，也就所謂潤養是這樣來的，2015 年整個餐廳改裝，2016 年剛好碰到地震，在這過程中我還是撐過去並賺錢。洞察機先，其實在四年前我經常分析政治、經濟、社會、民生，政治的趨勢我想應該會碰到政黨輪替，我當時就決定放掉陸客團不耕耘，鐵定會崩盤，2016 最慘時候我的住房率還能做到 79.8%，很多飯店都下滑，所以要懂得預測防範於未來，所以這題我們時常提早因應，想出對策，直到現在才能夠屹立不搖。

R: 鄭總，您的經營操作觀點分享真的讓學生很驚訝，因為這是在課堂中，甚至少數演講裡很難得可以聽得到的，這次的訪談我覺得我受益真的很大，因為給學生上了很棒的一堂課！

TEXT C 訪談時間:2018/05/28 訪談對象:樂逸旅居-蔡肇洋執行長

R:請問執行長在樂逸旅居營運最初如何找到進入新市場的機會缺口?

C:高雄目前的大環境真的越來越不好，像是我後方那家梅花商旅，一間一個晚上 800 新台幣，康橋商旅一個晚上 1500；康橋商旅以往陸客大量來台觀光的時候一晚至少都還有 2500-3000 新台幣。這也跟陸客都不來台灣觀光以及新政府執政的政策有很大的關聯性；那時候陸客兩岸關係不錯的時候，陸客大量來台灣觀光，高雄飯店一家一家的蓋起來，整體的房間單價水平也都提高、房間數也在增加，但是當整個環境受到政策影響的時候，高雄的陸客數量無法提供給忽然增加這麼多數量的飯店的時候，漸漸的同業就會開始出現削價競爭，平均房間單價只會越來越低，為的是拼住房率。高雄的飯店跟商旅這麼多家，絕大多數我們商旅都在被五星飯店一直壓，應該要如何去不讓這個情況繼續發生下去或者說惡化，你的策略就必須要往「特色化」發展，甚至是找出自己的飯店商旅做出差異化，而我的想法跟其他一般人比較不一樣，顧客來一定是要享受飯店好的服務跟品質，我再注入特色化因素到我的飯店裡，讓整體感覺不再只是高級享受，甚至是一種藝術。

R:請問執行長如何發展出新市場服務的主要內容，是否透過特定的方法發掘顧客的需求

C:所以說，在這麼困苦艱難、強敵眾多、苛刻條件的情況之下該如何生存，領導者風格與策略思維佔據了絕大多數，如何帶領飯店公司企業突破重圍，找出新的創意思想，精準判斷市場與策劃生存法則。

R:請問執行長在開創新飯店時的創業團隊是怎麼選擇跟建立的?

C:身為一位飯店經理人所需要的是願意幫你執行你的決策並且解決問題的員工，不論以前還是現代的人都會有一種想法就是老是替業主擔憂資金不夠、投資下去是否能夠回本，替業主擔憂的心思不如去好好想想該如何替業主想解套的方法以及賺錢的辦法。

R:請問執行長主要的利潤模式是什麼?顧客價值主張與飯店企業之間是否有平衡的考量，如何在維持獲利的目標下滿足顧客價值?

C:我的利潤模式從三個等級下去切入，樂逸文旅、樂逸旅居七賢館、樂逸旅居墾丁館；鎖定瞄準不同的客源群，文旅走的是棒球特色主題，藝術概念飯店吸引棒球愛好者，透過網路社群媒體增加曝光度，我不用再額外花費、花時間做廣告行銷，從棒球愛好者的體驗曝光去影響其他客源群，發展成一種想到棒球就會和樂逸文旅畫上等號的記憶價值概念。樂逸旅居主要鎖定商務客、中高端旅客，從標準到頂級，都享有最好房內的高品質環境設備，交通地理位置距離捷運、高雄車站都很合適。樂逸文旅墾丁館著重在最高端的雙人蜜月度假的海景套房，房內坪數寬敞，玻璃窗很長，往外望是一覽無遺的海洋，在夕陽下山的陶醺下，非常美麗，這時候你的手機一定會拿出來拍照上傳，Instagram的限時動態還可以拍夕陽西下，這些網路科技所帶來的曝光效益是非常大的，傳播的速度非常快，可以說是我利潤模式裡面佔據很重要的因素之一。在獲利的同時，我最主要平衡，甚至可以說是提高客人來我飯店的高品質住宿體驗，很重要的是我的員工所呈現出來的服務。

R:請問執行長進入新市場時採用何種調整方式讓商業模式在不偏離顧客價值主張的情況下穩定發展?



你有使用過網路訂房平台像是 Booking.com、Agoda、Trivago 之類的嗎?有的時候你隨便點選一家飯店的評論出來看，都會有人說哪家飯店的櫃檯小姐臉很臭，服務態度很差之類的差評；在我的樂逸文旅工作，每個員工都是穿棒球衣加短褲上班，而且重點是棒球衣服的背號可以選擇自己喜歡的 Lucky Number，第一員工上班穿著舒適、機動性高，第二，一般客人不會特別去記員工的名字，如果只是在網路評論上說櫃台服務不周到，我沒辦法準確去加強教育犯錯的員工，人對數字跟圖片最敏感，所以客人一定會說幾號的櫃檯服務很不好，這樣我就一目了然了，對該名員工進行加強員工培訓，這是我所要做好的顧客價值主張。

R:請問執行長在滿足顧客價值主張的時候使用哪些關鍵資源?

C:我們今天會面的這間樂逸旅居是走中高端路線，整體的空間設計採用鐵灰木紋壁紙去做設計，再加上銀色的電燈、飾品去加強襯托出整體的時尚風格、高檔次視覺效果，因為深色效果會讓你有安全感、穩重。自助餐廳部分提供早餐、下午茶，讓商務客、旅客在一大清晨有充足的營養迎接美好的一天，在下午有準備茶點餅乾可以坐在餐廳裡享受悠閒的下午時光。

R:請問執行長如何整合關鍵資源讓它創造出競爭優勢?

C:我的經營模式的特色跟差異可以這樣區分，中級、中高級、高級；樂逸旅居走中高級路線，一共七層樓，備品用的是資生堂、歐蘇丹，床墊用的是席夢思，高單價與高品質，讓顧客在我的商旅就能享受到五星的品質跟服務，我相信全台裡很少有商務飯店的備品會用這麼高品質的，再來，我很注重客人的住宿環境品質，在隔音上我做了很大的努力跟設計，像天花板上我設計了像 KTV 做了巨蛋形狀的吸音概念，門的底下也有機關，一般情況門下方都會有縫隙，那麼外頭走廊有人經過或者是有人談話的話，房間內一定都會聽到，但是只要當你把門關上的話，

門的下方就會跑出鐵塊完全隔絕外面的吵雜聲音，讓客人享受最好的品質。前陣子，所羅門群島的大使他也就來住我們七樓的樂逸頂級套房，我們這裡可以說是國外大使都會來住的大使館。

墾丁館走的是高級路線，預計在今年的6/15號開幕試營運，在船帆石對面，總佔地1000多坪，走的是高級蜜月度假 villa 概念，最小間從15坪到最高級的一間72坪，都是雙人海景蜜月套房，墾丁館又比樂逸旅居、文旅再更高級了。

我的樂逸文旅是中級概念，主要是以棒球為主題，你所想到國內外知名的棒球明星球衣都在這個館裡，而且都是實戰的，沒有一件紀念品是簽名會那種的，都是球星穿過、用過的實戰品，王建名、鈴木一郎等等的實戰簽名球衣、簽名棒球、簽名球棒，球衣上都還有贊助商的商標在上面，可以說是全台沒有一家飯店是可以有這樣的特色出來。我的目的就是要讓旅客一進大廳看到的就是一片簽名棒球牆的壯觀場景，讓我不禁哇的一聲，甚至我不用像外面的店家要拜託客人打卡按讚送小禮物，光是這樣如果換作是你，你難道不會自己主動去跟這面牆拍照打卡上傳嗎？肯定是會的，這在飯店上做出了特色化，我專注在特定的客源群，自然而然的這些特定客源群會影響到其他的客源群，藉由曝光度讓他們來體驗，例如一個家庭裡面小朋友很熱愛棒球，而我的飯店有這麼多知名球星的實戰紀念品，他的父母親一定會帶著小朋友入住。樂逸文旅一共有七層樓，每一個房間都有不一樣的棒球場景牆，這有點像是球星卡的概念，假如第一次你入住五樓A房間是新竹棒球場，你一定會拍照打卡上傳，不管是臉書、Instagram、Twitter都是一種免費的網路行銷效益來增加飯店的曝光度；第二次入住的時候，櫃台幫你安排到六樓的C房間是紐約洲際棒球場，和上次入住的房間背景主題是不一樣，又產生出第二次的網路行銷效益。而每一層的走廊就像百貨公司精品、博物館的美光展覽般，把每一位球星的實戰簽名球衣，標在大木框中掛封在牆上，走廊牆壁採用的是歐式城堡風格的石紋設計，襯托出一種希臘神話裡神殿中宏偉、壯觀的廊中傳奇。

R:請問執行長在公司拓展的過程當中，如何掌控發展速度來降低失敗的風險？

C:先前你和廖館長訪談完後應該對我們飯店特色聯盟有一點概念了吧？

R:有一些概念了

C:好，我會建議你要寫的話，寫我的文旅會比較有特色內容，因為全台灣真的只有我這間棒球館才有這樣的模式，我敢說極少數的棒球迷能有這樣子的收藏規模我透過加入台灣特色飯店聯盟讓我的飯店在團結的體制下有一個穩固的發展性，我是南區飯店特色聯盟的總召，目前我已經在南區找到三家特色飯店了，剩下兩家還在找，到時候南區五家都找好後，顧客來我飯店住我們櫃台會跟客人介紹這個特色飯店聯盟的會員優惠跟福利，只要辦了會員卡，基本上你在台灣其他縣市都可以找到特色飯店，透過其他特色飯店的介紹，我除了在網路上有了曝光度抓住了年輕客群，這樣子的操作模式就也抓住了少數較少使用社群網路的客群了。

南韓不是很流行會員共享嗎？我們的概念可以說是運用會員共享的概念下去操作，如果不這樣子的話，台灣現在的環境只能這樣子，因時勢造就現在的局勢，只有獨特、特色化才能夠吸引顧客來，再來就是好的服務跟環境品質來滿足你的顧客，才能降低風險。

R:好，蔡執行長謝謝你今天給學生分享這麼棒的棒球主題館，雖然已經完成八成還在施工裝潢中，但我相信下個月試營運開幕一定會造成轟動，實戰棒球各種用品耶！真的很酷

C:哈哈！謝謝，我們後續保持聯繫

R:好的，一定！一定！



文本編號:TEXT-D 受訪者編號:D(蔓悅酒店-胡智鈞總經理)

訪談時間:2018/06/20 14:30-16:30

D:其實阿，我看到你在做的這份研究開始有一點失望，你知道為什麼嗎?整個大環境，你看國內的飯店蓬勃發展，一個過盛的情況；我覺得說台灣這樣的一個管制它不是很正確的，台灣有一種精神叫做「蛋塔精神」，一窩蜂的跟風精神，一窩蜂開飯店、一窩蜂開娃娃機、一窩蜂吃蛋塔，台灣的景象就變成這個樣子，如果沒有一個方向去調整的話，會變成大家都沒有賺到錢，大家都很辛苦。

就好像說我是賣紅茶的，這條街我只有我賣紅茶，賣的生意很好，到後面整條街開始跟風都賣紅茶，就會開始去競爭，雖然說這是一個很自由的競爭市場沒錯，但是需要有個規劃或區域性的，比如說台中不能只有逢甲或一中這兩個地方有夜市，也要規劃其他區域有夜市，規劃得好的話就會發展起來，像去逢甲很擁擠，停車位都很難找，這麼難停車，容易導致娛樂品質跟著下降，接著導致房租上的競爭，房租、店租變貴，然後店家賣的東西越便宜，漸漸形成一種「削價競爭」，撐不到最後一直賠錢虧本的店家是一定倒的。

R: 對，這樣就會變成一種惡性循環。

D:賺得是誰?是房東。現在我們找出市場缺口的機會的話，你知道我有組一個聯盟嗎?

R:有，是特色飯店聯盟嗎?

D:對!特色飯店聯盟，這個聯盟主要就是說今天我們台灣有個很壞得習慣就是會罵來罵去，飯店會罵旅館、旅館會罵民宿、民宿就罵日租套房，開始抱怨，接著開

始出現殺價，變成一種削價競爭。可是你看消費者今天出來心裡一定有個底要住哪種地方，民宿或者五星級飯店等等，他們有他的需求，那麼業者幹嘛要抱怨這個抱怨那個，再舉個例子；你賣牛肉麵的，為什麼要去罵隔壁賣魯肉飯的，賣滷肉飯的幹嘛去罵隔壁賣陽春麵的，你就把自己賣的東西品質顧好，做出不一樣的特色，還能去做創新，甚至是跟周遭的特色小吃聯合起來一個 Team，消費者不可能天天吃牛肉麵或滷肉飯阿，一定會有不同口味的，消費者今天想到要吃牛肉麵就會聯想到去特色牛肉麵。還有一點就是，你打開 Google 搜尋台中美食，一大串各種資訊，我都不知道晚上要吃什麼了，反而讓自己更雜，太多選擇了，何不就是說我有一個概念牛肉麵做好，滷肉飯店家跟陽春麵店家都顧好自己的品質跟特色，然後團結起來一起朝著這些消費者來源去努力；今天客人來吃我牛肉麵，我會介紹特色滷肉飯，客人去吃了滷肉飯，滷肉飯會介紹客人去吃陽春麵，會讓客源保持在這個特色圈子中，這叫「團結」。那麼你看現在整個台灣大環境整個對外關起來，自己封閉，台灣飯店也是，很少去跟同行做交流或者去做一個合作，都是忙自己的。我們台中就有五家特色飯店，每一家都有自己的不同特色，讓顧客可以在這些特色飯店中選自己喜歡的飯店去住，而且在做行銷的時候也很方便，你買廣告很貴，一個人負擔比起五個人一起分擔買廣告還要來的減輕一些，而且這個品牌是共同建立起來，團結力量大是互惠的。有這個概念我去做串聯，再去串其他地方，串聯嘉義、彰化、高雄、台東等地方，把整個台灣串聯起來，讓客人在這個圈中去選擇他們所喜歡的特色飯店，但是我們客人怎麼抓，你不知道你的客人在哪裡啊，因為太競爭了，何不說讓客人看到你在哪裡。

比方說我今天去嘉義玩，我開車到嘉義知道有一個特色飯店是汽車旅館，我也知道這個特色聯盟裡有親子飯店，那麼下次我要來出差，我也可以從特色聯盟裡面找適合我出差時想住的飯店；一個區域就五家，有親子的、有五星級的、有商務型的還有汽車旅館型的，都包含在裡面了，不用再打開手機 APP 找 Agoda、Booking.com 找來找去找優惠的飯店了，太多了！

那麼我找這個區域也不多，一個區域就五家，大家共同努力經營，讓消費者

找到我們，因為這個大環境讓這個產業非常辛苦，都在找客人，不知道客源在哪裡，你看現在飯店開的比便利超商還多，我在這個產業業界 18 年，覺得比較辛苦的是說我們努力會有效果，但是會比較辛苦，台灣已經淪落到到政府都沒什麼作為，都是在內耗，我也有一定的歲數了，到了這個位階我看目前的市場真的沒什麼太大的起色，而且觀光客也沒有進來，客群也一直在萎縮，那麼這個產業能經營跟發揮的就有會有限。台灣目前比較可憐的情況就是政府的政策就是現在這樣，現在只有像我們聯盟這樣子的才有機會。

我講一個概念，現在消費者也是很辛苦，口袋荷包都在縮減，各種年金再被砍，稅也變重，菸也漲，物價都在上漲，水電、瓦斯、電價、油價、民生物資都在漲價，唯一沒有漲的就是薪水；你們這一代更辛苦，你看現在房價，年輕人要怎麼買，如果老家沒有挺你們的話，也一定會過得很辛苦。你看現在的泰國觀光飯店蓋得很多，飯店一直開，其他國家觀光發展得很快，泰國百分之八十的收入都是來自觀光，那我們台灣現在就沒有自己的特色跟文化，目前也就找一些官僚在經營，像我們常跑新加坡、馬來西亞或其他地方，聽他們分享對台灣的看法就是第一台灣很舒服，第二台灣給人感覺很安全，第三台灣人很熱情，非常有人情味，最後重點就是很多美食，都很便宜，在地小吃很多，所以他們才會來，但是這種景象不是好的，真的不是好的，說實在的為什麼韓國人來台灣只住台北，去桃園、台中、嘉義、高雄這些地方都是當天來回，其他縣市都不去住；我打個比方，你在逢甲夜市吃得到深坑的臭豆腐嗎？

R:吃得到，但只是招牌寫深坑兩個字，卻不是真正的在地深坑臭豆腐

D:對!它一定會寫說道地的深坑臭豆腐，肉圓，店家會不會標榜是彰化的肉圓，一定會的阿!好，我們不要只講逢甲，你到台士林夜市都吃得到彰化的肉圓，會變成是說它的特殊性是失去了，那麼我們看國外以日本來講的話，他們一個區域就是那個特色跟名產。

R:我懂胡總說的意思，像是日本北海道最出名的就是牛奶產品，大阪著名的大福等等區域性指標特色。

D:對阿!對阿!沒錯，是這樣子的，台灣就是太過於自由，而且台灣突然這麼的自由沒有學習到自由真正的過程來自於什麼，你看新加坡為什麼會一直越來越好，人口這麼少卻一直進步，韓國也很自由，他們有沒有進步?有阿!他們很進步啊!人家現在是四小龍，台灣已經不見了，因為我們開放的太快了，自由的速度擴展的太快了，沒有像其他國家一樣，一步一步有斷層性、階段性的去開放、去調整，有一個法規、法條去約束，像新加坡政府會看我道路現在比較窄小，如果車流量太多的話道路就會擁擠，那麼我境內的車子售價稅比就要提高來減少車的量，他們是在整體大方向的規劃國家的藍圖，那台灣現在什麼都開放卻什麼都沒規劃；那麼像日本現在這麼一個嚴謹的國家，它區域性的飯店只能蓋幾家，有一個限制，然後遊覽車只能有幾輛，必須要幾年份以內的才可以，他們都規劃的非常嚴格。所以我覺得台灣的情況非常辛苦，一定要從上面改下來，不然的話，沒有機會。

R:我很認同胡總您提到的這個觀點，請問在這麼困苦的環境下，菱悅酒店要如何找到切入市場的缺口呢?

D:對，就我剛剛講的聯盟概念，來自於不同需求，今天客人來可能是出差、帶小朋友出來玩、來度假或是帶女朋友，那麼需求就一定不會不一樣，把整個飯店特色聯盟給組合起來，每個地方、每個區域性讓顧客今天如果來到台中，我安排幾個地點，例如離國家歌劇院近一點的，或者是靠公園近一點，又或者是夜市，那麼特色聯盟裡面的飯店一定會有符合顧客需求的，我們就替客人安排介紹他們過去，甚至我可以提供免費的接送服務，載客人到其他特色飯店去，只要顧客辦了我們特色聯盟的會員卡，就可以享有這些優惠跟福利。像是芙蓉大飯店，全省十幾家，



規模、經營模式就是那樣，有什麼不一樣？

R:全部都標準規格，讓人覺得沒什麼意思，只是單純進去住一樣。

D:對，那麼我們聯盟不一樣，我們一個區有五家不同的飯店，屬性也不同，並不是同個集團，會讓消費者感到有趣怎麼會有這個聯盟，激發消費者的好奇心，而且我們聯盟裡是市場最低價，只要你是這個聯盟裡面的會員，你去 Trivago 比價我們還是最便宜。不同的老闆，不同的飯店體制都會各自提升，今天我的同盟飯店被顧客客訴，我們聯盟開會時就會討論跟抱怨它怎麼可以把我們的招牌搞成這樣，而是要各自努力去把這個聯盟的招牌打響，品質提升，那麼真的街道客訴的話，我們開會就一定會去針對這項客訴進行檢討跟討論該如何去提升跟改進。透過這樣的聯盟模式下去做操作，一方面消費者會感到有趣，再來就是接受度相對的也會比較高。

飯店業其實辛苦的点就是你錢越多砸越重，裝潢就是要比人家好，就拿手機來舉例好了，你拿 iPhone 它出的功能一定要比上一代還要強阿！iPhone 相機畫素 1200 萬畫素，三星就出 2000 萬阿，比規格，你比不上人家就會被淘汰。

R:真的，這硬體規格永遠比不完

D:你沒有追上市場需求等級的話就一定會被淘汰，你的產品不能低於市場等級，除非你的價格就是便宜，所以現在就是淘汰市場，是一個很辛苦的過程。你現在看到現場所有的建材、家具，這些都是錢，都是歐洲手工定製家具跟手工紋路大理石做切割。

R:哈哈，我剛剛已經拍大廳的大理石壁爐很多張照片了，非常漂亮！

D: 這個就是市場會一直淘汰下去，但是現在的消費者的胃口一直越養越大，沒辦法，因為現在的消費者口袋已經沒有這麼深了，所以現在整個市場面臨消費在萎縮就得要刺激消費，在策略上就必須要砸這種錢，高奢華的環境但是我的一客房價位不到 3000 塊，可能還會被嫌貴，所以會讓很多業者覺得心寒。

今天聯盟所串連的這些特色飯店為了刺激消費者，我讓客人來住我這邊 2800 我送嘉義特色聯盟飯店住宿卷一張，期限只有三個月，只能住禮拜四，這優惠券我送客人的，他沒話講，也沒辦法抱怨，客人可以找時間去住阿，不要的話我可以選擇不要送你啊；今天客人來住我 2800 一晚的房間，我多送你嘉義特色飯店的住宿券，因為嘉義那邊給的優惠券也是送我這邊只能住禮拜四，因為我們這兩邊交換，我讓客人生出來，去挖掘潛在的客人。客人今天住嘉義，嘉義的業者可以送台東、送高雄、送台中的住宿券阿，把客人給介紹過去，只是我們就把日期給縮短了，飯店最辛苦的就是平日，我們用這樣的操作模式下去把平日的消費者給挖出來，今天就算你沒有使用到住宿券，我覺得客人下一次還會選擇特色飯店來住，因為他已經享受到好的服務、好的優惠、好的福利，他們覺得這樣的操作模式很創新、很有趣，也給他們帶來不一樣的新體驗，這樣子的市場才會活絡。

再打一個比方，今天我也可以去特色咖啡或者是電影院來談，只要我的聯盟會員只要憑著會員卡、消費發票等去電影院看下午 3 點那場，假如 3 點那場是消費者最少的場次時段，我可以用住宿券來交換讓電影院去公關用，互相互惠，客人一定都會被挖掘出來，而這些客人都會是好的客人，素質、素養都會比較高，因為你想這些客人能夠平日出來，他們的手頭上都會比較會寬裕一些，只要你挖掘這些客人出來的話，他們一定會變成你的忠誠顧客，我會用聯盟概念串聯下去就是我的目標了！盟友絕對沒有損失，客人要住 A、B、C 一定會圍繞在這個圈子裏面，把規則訂出來，剩下的讓消費者自己去抉擇自己所想要的。

R: 那麼這住宿券也一定要規定不能轉賣，但是可以轉送給親朋好友使用。

D:對! 不能轉賣，可以送

R:了解，這是一個很棒的策略模式。請問胡總蔓悅酒店如何發展出市場服務的主要內容，有透過特定的方法去發掘顧客的需求嗎?

D:現在的服務你要多元化，我不敢說台灣有哪一家飯店的服務不好，台灣的飯店服務水平都很高，但是你要有多元化，只是你要有更新的服務，把客人給挖出來，客人的服務永遠不知道要什麼，我用聯盟的方式把客人給挖出來，這也是一種服務，讓客人出來玩也是種服務，新的一種服務，客人不會想到 2800 可以住到兩家不同區域的飯店，客人一定會覺得划算，如果今天客人到台中出差，後天再到高雄開會，他來台中住 2800 一晚送嘉義一晚，今天禮拜一，明天禮拜二剛好可以去嘉義喔，消費者很聰明都會自己安排，那消費者去了嘉義後，隔天到高雄開完會，高雄又再送台東住宿券一晚，前後消費者只需要買兩次單而已就可以住到四種不同的特色飯店，而且台灣交通其實很便利，距離算短，人只要悶了都一定會想出來轉一下，出來散心走走，只是說消費者他們不知道怎麼玩，不知道哪裡有優惠，哪裡有好的飯店，所以說新市場的服務創新就是由我們來做操作來創新，透過創新的模式去把客人給挖出來，挖出客人真正所需要的。

R:飯店聯盟的優惠這麼大，我這樣聽下來，我都想自己親身體驗也辦一張會員卡了! 胡總，請問蔓悅酒店在開創新事業或市場的時候，團隊是怎麼去建立的呢?

D:我用聯盟的概念來說，你要找好的夥伴，我找區域性把每個地方的特色給調查好，找出每個區域的特色飯店出來共同結盟，舉例來說，客人去嘉義會去阿里山、布袋港吃海產、奮起湖吃便當，我們就把這些路線規畫起來，從這些路線中去找好的夥伴，這個 Team 就是這樣結合起來，然後各自分工，就像飯店行銷部要如何讓客人知道我們飯店，增加曝光度；客房部就是把房間顧好，職責分工要明確，

接著就是要如何客人來到我們阿里山或奮起湖了，等於是整個籌備跟建立就是在這邊了

R:原來如此，請問蔓悅酒店的獲利模式是怎麼樣去操作的呢?還有在顧客價值主張跟公司獲利之間有沒有平衡考量的基準下來維持獲利並且滿足顧客價值主張?

D:其實不要賠錢就是賺錢，現在蓋飯店主要辛苦的地方就是地租，除非這塊地是自己的不用繳租金，逢甲的租金越來越高，因為競爭者越來越多。還有一點，你知道為什麼台灣的飯店一直蓋一直蓋的原因嗎?

R:是因為之前陸客大量來台灣的原因嗎?

D:以前蓋飯店都是找國外團隊經營一個品牌，可是現在很多傳統業、建築業跑去蓋飯店

R:因為要養那塊地嗎?

D:對，我那塊地在那邊蓋公寓也不行，不容易租出去，好!那就炒房地產，把地值給養起來，至少現在蓋了飯店，只要不虧錢，多少還有回本一些收入就好了，那麼過了十年、二十年肯定會回來的。現在飯店像我們不是以獲利，是以住房率，因為飯店開了不是住房就是餐飲阿，以台灣目前的情況來講，只要不賠錢就好了，這個大環境下你要獲利真的會很辛苦，那真的要講到獲利的話就是要靠住房，利潤放面就是各項成本去省，省人力成本、備品成本、水電成本等等的，省下來也是足夠創造利潤，我知道有一間飯店很厲害，它半夜1點就把中央空調給關掉，4點再把它打開，因為人睡覺會進入熟睡期，什麼都感覺不到，那房間熱起來了之後，四點中央空調就又開了，省三個小時的電，然後接著客人早點退房的話，冷

氣也關掉，從小地方去做省成本。所以飯店公司最主要利潤來是住房率跟餐飲，這樣子才会有獲利，加上你賣的房間必須要是合理的價錢，顧客才會買單，才能滿足顧客，現在的顧客不只是一要便宜又大碗，而且講究 CP 值，飯店業本身就是服務業的，所以在服務這個項目的話不能說不好，真正的服務好沒有一定的正確答案，很簡單就是微笑、態度好就是最基本的，雖說最基本，但是比起其他國家來講，台灣在服務是做得最好的，因為這是台灣人的本質。我的顧客價值主張是讓客人來住我的飯店，覺得這個環境、設備設施、服務、餐點、交通等各項因素讓顧客覺得來這邊回味無窮，舒服的環境下讓他們感覺到花這筆錢很值得，我們現在也是賺不多，只要不賠錢就好，賺取顧客的滿意，透過口碑行銷來增加飯店的曝光度。

我把這個聯盟用了一個概念，服務業也包含吃喝玩樂要很清楚，我用五個元素來闡述我們的特色飯店，第一個「緩」，不管今天客人是如何到達我的飯店的，你要讓顧客的心情、步調都整個慢下來，不是動作很慢喔，是心情上有一種緩下來的感覺，就是「緩和」，比方說今天我跟客戶需要一個地方可以好好地聊天，可以緩緩地聊，營造一個地方讓顧客放鬆好好做自己的事情。第二是「吃」，一間飯店的餐飲經營很重要，今天你的食材跟料理講究的是什麼，現在健康意識抬頭，是不是需要用少油、少鹽、少糖下去料理，講究使用當地天然無農藥食材烹調，讓顧客覺得來到這間飯店是驚艷的。再來是「幸福」的感覺，不論你是帶家人、女朋友、朋友來住，你要感覺到很幸福，他們也很幸福，飯店的種種設施、餐點、環境讓顧客感覺到很幸福。最重要的是「回憶」，你把這些元素概念都帶到客人身上的話就會讓他們製造很美好的回憶，那這家飯店就是成功的，最後如何讓客人「安心」，我把這五大元素作為聯盟的一個 Logo 跟 Slogan，目前正在製作一個「H」形狀的房型鑰匙，上面會刻有這五大元素。

R: 了解! 會像是文創新品那樣的概念。

D: 對!對!就是這樣子。

R: 請問胡總蔓悅酒店在滿足顧客價值主張的時候使用了哪些關鍵資源呢?關鍵資源可以是設施設備、品牌、產品等等的

D: 先從設備來講，我們非常顧客的住宿品質，業主也砸下重金，牆使用木紋大理石下去切割，走廊地毯用進口厚地毯，房門也是特別訂製，看上去很厚重，但其實不會到需要太大力氣去開門，材質關係，這些種種的設施讓顧客在房間裡面完全聽不到走廊的聲音。再來，房間內的設計也請設計師來設計，其中最重要一點是冷氣不可以對到頭的小細節我們也很在意，等於我們達到了我們想給顧客住的要求，替顧客營造「緩」的感覺了。接著顧客會期待隔天的早餐，就會有種幸福感，加上我們飯店的服務如果是客人在其他飯店裡沒有享受過的，一定會印象深刻，就會產生「幸福」的感覺，客人就會記住這家飯店，下次有機會一定還會再來。現在我們的硬體最主要要讓顧客感覺到驚豔，把環境塑造奢華精品的概念，運用高級的木材、石材下去設計，飯店內的家具用的是歐洲手工訂製木頭家具，外面家具行買不到的，高級食材料理等放在飯店的元素裡面，讓客人覺得花 3000 的價格可以體驗到這麼奢華的環境。剩下的就是我們的軟實力，就是員工的應對進退能力跟服務能力了，櫃台能提什麼樣的服務，代購、接送、代訂、轎車等等，我們能做到哪裡，目前都還在持續增加跟考量。可是這樣的考量成本會加重，因為你做接送服務的時候人力成本就會增加，如果我早上 8 點一班車，晚上 6 點一班車，每天這樣跑至少要兩個人力，另一個要休假，以我目前考量，就是做，因為別的飯店沒有這項服務你做了，你就是不一樣了，朵花一點錢，把品質顧好，沒有人可以學得來。

我覺得這間不只是精品旅館，你看現代人花 5-6 千塊去住五星飯店，他們提供完善的五星服務，你早餐吃什麼、晚餐吃什麼，需要什麼東西，但是無形中在地點上就失去了便利性，因為顧客並不是都有時間可以到五星飯店去享受，那我

們市區型精品飯店在市區，你晚上可以在酒吧台點飲料喝，客戶來找你聊天有舒適環境可以談 Case，不用像今天一樣大雨天還要跑來跑去，把自己搞得溼答答的，就在這裡用舒服奢華的空間享受一個人或者招待客戶都是很棒的！

我的關鍵資源像剛剛講的人員的服務，只要服務做好、多元化你一定可以贏過別人，等同於是你的產品，也可以建立自己的服務品牌。

R:這是一個很棒的經營模式，請問愛悅酒店是如何去整合關鍵資源讓它創造出競爭的優勢呢？

D:這題我運用剛剛講過的聯盟概念，你的服務產業要包含吃喝玩樂，用五個元素來加入我們的特色飯店，第一個「緩」，第二是「吃」，再來是「幸福」的感覺，最重要的是「回憶」，你把這些元素概念都帶到客人身上的話就會讓他們製造很美好的回憶，那麼你這家飯店就是成功的，最後如何讓客人「安心」，這就是我的競爭優勢。

R: 了解，胡總，請問愛悅酒店在拓展的過程當中，是如何去掌控發展速度來降低失敗的風險呢？

D:其實阿，我們特色飯店有創建一個 LINE 的群組，這個聯盟的概念是從我這邊出來的，那我們的櫃檯跟訂房每天都在聽我坐在辦公桌或者大廳講電話一直講聯盟聯盟的，那一般飯店他們都打商務合約或旅行社合約，現在我的台灣特色飯店聯盟在我的電腦叫「直客」，也叫做合約商，它每個月都是第一名的，我在台中管那邊一個月都還有 50 間的住房，因為我們的櫃台懂得去推銷阿！他們懂得這個效果，客人來用這張會員卡來這邊住，住十次免費送一次，你在網路上比價完我們都還便宜 100 元，你去哪裡比都是便宜一百，那造就我的櫃台都很了解，櫃檯也會跟顧客推銷其他聯盟飯店，比商務合約還划算，所以我每個月都有五十間左右，這

是不可輕忽，一間公司一個月出差五十次在你的飯店，你了解我的意思嗎？我跟盟友講這是可以經營的地方，就是要跟我們的現場有沒有認真的在推銷這個，我實際操作起來沒有偏離顧客價值主張並且穩定發展，這就是我用聯盟的概念，全省都可以用。

我在我的訂房跟我的服務人員他們都很瞭解我的產品，賣得非常好，我利用聯盟的關係，而且你免費可以來住十次免費送一次，然後又比網路來得便宜，那實際在操作上也沒有偏離顧客價值主張又更加穩定發展，從以前一個月五間到十間，現在都是五十間，在合約客戶裡面都是第一名，可是其他盟友可能比較沒有像我一樣，因為我是發起人，只要客人一來我就一直介紹，員工都天天聽阿，他們也覺得這個產品很好啊，所以他們在跟客人介紹的時候非常有信心，這項產品會越來越好，那麼我在聯盟開會的時候要跟大家講說有心就在一起，怎麼不好好把這個產品推出去，用這樣的模式我是不會偏離的，因為我們認真在經營站在顧客價值主張去做，更優惠客人，回過頭來客人會幫你創造業績。我常在聯盟開會跟大家講，既然要經營好這個品牌就大家一起努力，不要到時候客人拿了會員卡到其他的特色飯店結果櫃台說不知道然後被客訴，是要砸了我們的招牌嗎？這個是我們未來的趨勢，因為台灣的市場是這樣的，我們用合作的模式大家都沒損失，客人無形中就會跑出來，客人從高雄、嘉義、台中、台東，中間只需要買單兩次而已這樣子玩，優惠很多的，客人只需要花 4000 可以住四天，受最大優惠的還是顧客，滿足消費者也幫助商家，這是三贏。

比如說這是一個魚池我們共同成立，要養魚養消費者，要把消費者養大養多啊，魚池挖了不能只有我一個人抓魚，這樣不對阿，那其他十九個在幹嘛，不公平阿，所以要大家一起，我今天一個人抓一天一條魚，一個月 30 條魚，二十家一天抓一條魚，一個月是 600 條魚，600 條魚跟 30 條魚在運作，我只要它的一半 300 條魚都還勝過五星飯店，這就是群聚的概念，共享的概念，看大家怎麼去做，不偏離顧客價值主張，我們都有朋友大家聚在一起，有難大家出面，互相介紹客人。



R:胡總，請問目前是不是正在努力先把口碑跟品牌做好為優先？

D:對，口碑一定要先做好，這事情要考量到說飯店有很多屬性不同，所以我學了個理念，之前不是米其林來台灣，我們五家裡面的等級不同，一星兩家，二星兩家，三星一家；可能一星價錢可能在 1800-2000 之間，二星可能 2000-3000 之間，三星可能 3000 以上，這樣比較有利，客人今天來住我飯店一晚 1800 我不可能送你台中三星 7800 塊，客人一定選這個；那後面我們聯盟談好，客人今天住一星可以選一星，住二星選二星，選同等級的，同等星級聯盟業者互相介紹，如果一星要跟三星換客人，那就要補差額，這就是我們定下去清楚的規則也是不偏離、降低風險的操作模式，我們在拓展的過程中就是掌控如何說服消費者來聽我們的聯盟產品，假如今天停車場不夠停的時候，配套是什麼如何降低錯誤，今天停車場只能停五十台，結果今天一百五十個房間都開一台，肯定沒位置，你必須要有備案出來，這就是我們在拓展中如何去降低失敗就是了解自己面臨的狀況跟產品分析，哪些人會買你的產品，因為現在我不能只鎖定特定客源群，每個客人我都想要，在這個戰亂的過程，我如果只做日本客，萬一日本客不來我就完蛋了，現在什麼客人都要做，所以我們把客人圈在魚池裡面，今天魚想吃蚯蚓我就餵蚯蚓，那不吃蚯蚓，可是別的魚吃，總是機會，不能放過任何一個。雖然我的餌是蚯蚓，我的魚一定會越來越多，三四萬條魚總有一條會吃蚯蚓，等於誘因出來了。

你要搶贏人家，我產品的豐富性要夠，不單單是我的飯店還有其他縣市，今天客人不一定只會住台中，也會往外縣市跑，我構成的機會把大家圈在一起，這就是我把這個新的產品慢慢成長的操作模式。今天這樣聊下來，我都是環繞在聯盟的概念，看到你的主軸真的讓我想到了台灣很辛苦，都是在過度開發，供過於求，飯店太多了。十年前台灣才多少飯店，十年前的大陸跟十年後的大陸，人家越來越成長，台灣…哀，太辛苦了。

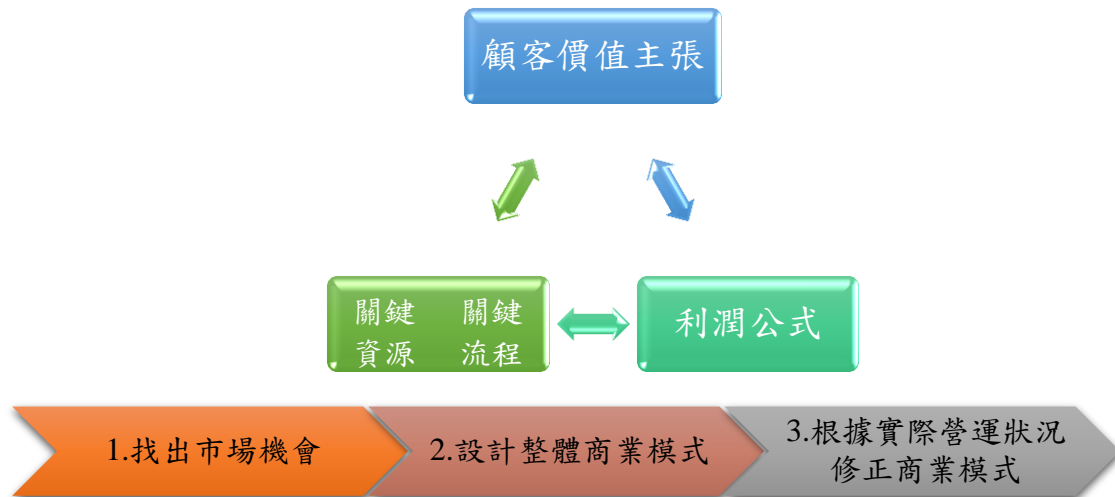
R: 謝謝胡總今天這麼精彩的分享，這些資料我回去會好好分析統整的

## 附錄二 訪談大綱

### 訪談大綱

親愛的受訪者：

您好!對於您在國內飯店業蓬勃發展於此至上最高敬意。本研究希望藉由哈佛大學 Mark Johnson 教授所提出之白地策略概念，結合台灣飯店標竿業者之實務經驗萃取，分析並彙整有益於台灣飯店業更進步的系統化知識。白地策略乃四格商業模式(顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源與關鍵流程)所構成，故可用為管理創新商業模式之思想模組，下方為策略模型簡介與商業模式創新階段之定義：



以下為本次訪問之題目主軸：

- 找出機會階段：最初如何找到進入新市場的機會缺口。
  1. 請問於市場變化萬千的可能性之中，應當如何發掘並標定公司的顧客價值主張？
  2. 請問貴公司如何發展出新市場服務的主要內容，是否透過特定之方法發掘顧客的需求？
- 設計商業藍圖階段：透過四格商業模式說明整體商業模式。

3. 請問貴公司於開創新事業之時的創業團隊如何籌劃建立？(組建新事業創業隊與創業團隊成員的判斷標準)
4. 請問貴公司主要的獲利/利潤模式為何？於顧客價值主張與公司獲利之間是否有平衡的考量，是如何在維持獲利的目標下滿足顧客價值？
5. 請問貴公司於滿足顧客價值主張之時使用何種關鍵資源？(關鍵資源可能為人員、技術、產品、供應商、設備、配銷通路及品牌等)
6. 請問貴公司如何整合關鍵資源使其創造出競爭優勢？

● **實際操作階段：實際操作階段遭遇的問題與解決方式。**

7. 請問貴公司進入新市場時採用何種調整方式使商業模式在不偏離顧客價值主張的情況下穩定發展？
8. 請問貴公司於公司拓展之過程當中，如何掌控發展速度以降低失敗的風險？