

一般旅館顧客價值創新策略之研究

彭作奎¹ 賴宥汝²

¹ 亞洲大學經營管理學系講座教授 tkpeng@asia.edu.tw

² 台中縣青年高中觀光科教師 jacko1130520@yahoo.com.tw

摘要

觀光休閒產業為二十一世紀最重要產業之一，旅館業因此隨之蓬勃發展。在競爭環境下，旅館業如何擺脫價格競爭，則必須探究旅館業者與顧客間對服務品質之差異，進而創新旅館業價值。本研究以顧客價值等理論基礎將評估服務品質分為設備與人員品質的提升、硬體設備特性、軟體設備特性、服務時效性與服務人員態度及行為五個因素，採用分析方法 AHP 加以分析，以台中市一般旅館為例，分別為：昭盛 52 行館、永豐棧麗緻以及台中中信飯店。發放旅館業及住客，回收共 55 份有效問卷。研究結果，旅館業服務品質需求因素中：排隊等待時間及回應需求時間有創造之價值，因此研擬旅館業價值創新策略為：創造時間價值。分為三項策略：改造櫃台設備、e 化策略、依照顧客需求的市場區隔。依此建議旅館業者妥善分配資源，突破資源限制並在競爭者與變遷的環境中不斷創新旅館價值。

關鍵字：旅館業、顧客價值、服務品質、AHP、藍海策略

通訊作者

姓名：彭作奎

E-mail: tkpeng@asia.edu.tw



壹、緒論

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在總數上至 98 年 4 月止，分別為 60 家及 30 家全台灣共 90 家觀光旅館；在觀察客房數分布，分別為 17,827 間及 3,447 間全台灣共 21,274 間。加上至 98 年 4 月止，合法一般旅館數 2,624 家，客房數 100,893 間。如此眾多的同業中競爭自然激烈，如何在這麼多家旅館中脫穎而出，創新旅館服務品質的獨特性與價值是本研究所要探討的議題（交通部觀光局，2008）。

以台中地區而言，表 1 之 3 家一般旅館與同地點之國際觀光旅館之住用率平均達八成左右。因此可知兩者皆有很高之經營績效，原因除了中科的進駐帶動台中市飯店住用率整體提升。一般旅館如何與國際觀光旅館在價值競爭外，面對品質競爭上應具備之特色與住客對服務品質需求之差異，進而提升經營績效為本研究主要討論之重點。

表 1 97 年台中市飯店住用率比較

旅館類別	旅館	住用率(%)
國際觀光旅館	全國大飯店	89
	通豪大飯店	81
	台中長榮桂冠酒店	88
	台中福華大飯店	87
	台中金典酒店	84
一般旅館	昭盛 52 行館	87
	永豐棧麗緻	89
	台中中信飯店	78

資料來源：本研究整理

一、研究動機

觀光休閒產業為二十一世紀最重要的產業之一，近年來由於國民所得的提高，日漸重視生活品質。根據行政院主計處的統計資料顯示，民間消費型態家庭用於娛樂消遣教育及文化服務費之比例，由民國 84 年 16.68% 提升到民國 97 年 18.69% (行政院主計處，2008)，顯示國人更有意願再休閒娛樂上花費。觀光產業收益為台灣的重要經濟來源，並且持續增加中。九十四年來台旅客人數達 337.8 萬人次（平均每日約 9 千人次）創歷史新高，按來台目的觀察，以觀光占 40.9% 最多，其次為商談業務 28.0% (交通部觀光局，2008)。再者，政府於民國九十四年至九十七年推動觀光客倍增計劃，為因應今後觀光客倍增，現有國際觀光旅館無法滿足實際需求，進而施行一般旅館品質提昇之計畫，提昇一般旅館接待國際旅客之能量、強化國際競爭力，預計輔導改善 2 萬間客房，助益國際觀光客源之開發 (交通部觀光局，2008)。



依據交通部觀光局九十七年統計資料顯示，台灣觀光旅館總計 90 家，分別為國際觀光旅館 60 家以及一般觀光旅館 30 家，加上合法一般旅館 2,624 家。可見競爭激烈。許多旅館以連鎖的方式，擴大其經營規模，作為競爭優勢。如：長榮酒店國際連鎖、麗緻旅館系統、福華大飯店集團、老爺酒店集團...等。其他觀光旅館在設備與外觀上追求極致的豪華享受，以提昇旅館的價值如頂級度假旅館涵碧樓以及金碧輝煌的圓山大飯店。而在觀光旅館大競爭下，許多一般旅館除需面對原有價格競爭外，「品質」競爭將變成重要選項。探討旅館的經營績效提升應具備的特色，是旅館業所關切的問題。此即為本研究的動機一。

此外在競爭激烈的旅館產業中，包括規模龐大的國際觀光旅館，其中更不乏連鎖大旅館，然而台灣有更多的小旅館擁有其生存之道持續成長茁壯中，擁有其特色及價值，而這些成功的旅館是如何達成其成功的經營績效，其因素又為何是本研究動機之二。

二、研究目的

本研究的具體研究目的如下：

- 1.分析台灣旅館產業現況與問題，以了解其經營競爭狀態。
- 2.分析昭盛 52 行館、永豐棧麗緻與台中中信飯店的經營管理策略與住客對於旅館的服務品質需求間的差異，進而創新旅館業之價值。
- 3.研擬旅館業之未來經營策略改進方向。

三、研究範圍

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，其中觀光旅館又可區分為國際觀光旅館以及一般觀光旅館。兩者隸屬於不同機關主管單位。觀光旅館係由觀光局主管，一般旅館則由縣市政府主管。本研究以一般旅館為對象。

貳、台灣旅館產業概況

依據中華民國交通部觀光局「發展觀光條例」之規定，台灣地區旅館分為觀光旅館和一般旅館，其中觀光旅館又可區分為國際觀光旅館以及一般觀光旅館。以下分別對一般旅館與觀光旅館做分析探討。

一、一般旅館家數、房間數、員工人數統計

本研究的三家旅館為昭盛 52 行館、永豐棧麗緻和台中中信飯店。屬於台中市一般旅館，因此對台灣的一般旅館家數、房間數以及員工，以便了解全台灣各地一般旅館分配的比例，進而對研究的三家旅館所處的台中市與其他縣市作分析比較。

由表 2 可知台中市到民國 97 年 1 月為止的合法旅館數為 195 家，是全台灣 25 縣市中第四高，其中台北 312 家最高。房間數 9,005 間、員工數 3,078 人。在台中市非法旅館為 16 家(交通部觀光局，2008)。



表 2 97 年 1 月份一般旅館家數、房間數、員工人數統計表

97 年 1 月份 一般旅館家數、房間數、員工人數統計表									
縣市別	合 法 旅 館			未 合 法 旅 館			小 計		
	家數	房間數	員工人數	家數	房間數	員工人數	家數	房間數	員工人數
台北市	312	12334	4712	4	158	42	316	12492	4754
高雄市	234	11406	3239	25	931	314	259	12337	3553
基隆市	32	1258	399	0	0	0	32	1258	399
台北縣	211	7380	2884	73	2594	1081	284	9974	3965
桃園縣	191	6872	2506	32	1060	223	223	7932	2729
新竹市	54	3004	1316	7	297	66	61	3301	1382
新竹縣	38	1199	467	4	202	101	42	1401	568
苗栗縣	71	1949	590	10	159	44	81	2108	634
台中市	195	9005	3078	16	855	587	211	9860	3665
台中縣	91	3147	1009	29	861	241	120	4008	1250
南投縣	87	4392	1062	85	2687	503	172	7079	1565
彰化縣	68	2008	727	9	281	102	77	2289	829
雲林縣	72	2266	646	28	807	134	100	3073	780
嘉義市	45	1744	495	11	412	145	56	2156	640
嘉義縣	66	1831	357	26	939	212	92	2770	569
台南市	93	4108	1357	10	408	132	103	4516	1489
台南縣	93	2426	873	39	1224	285	132	3650	1158
高雄縣	115	2599	666	56	1512	275	171	4111	941
屏東縣	107	4556	1958	76	2213	318	183	6769	2276
宜蘭縣	168	4920	1482	18	685	120	186	5605	1602
花蓮縣	106	4093	1051	15	650	68	121	4743	1119
台東縣	104	4716	1249	7	227	42	111	4943	1291
澎湖縣	32	1528	290	15	320	35	47	1848	325
金門縣	26	1151	264	4	200	24	30	1351	288
連江縣	1	40	15	19	356	60	20	396	75
合 計	2612	99932	32692	618	20038	5154	3230	119970	37846

資料來源:交通部觀光局, 2008



二、觀光旅館營運狀況

台灣觀光旅館分為國際觀光旅館與一般觀光旅館，以下為觀光旅館家數及房間數的統計，可以清楚了解全台灣各地觀光旅館分配的比例，進而對本研究飯店所屬的一般旅館作比較。

由表 3 可知台中市到民國 96 年 12 月為止國際觀光旅館數為 5 家，是全台灣第四高其中台北 25 家最高。一家一般觀光旅館。在總數上台中市觀光旅館為 6 家台灣第四高(交通部觀光局，2008)。

表 3 96 年 12 月為止台灣地區觀光旅館家數及房間數統計總表

地區\客房數	國際觀光旅館		一般觀光旅館		合計	
	家數	客房數	家數	客房數	家數	客房數
台北市	25	8,324	9	1,263	34	9,587
高雄市	8	2,853	0	0	8	2,853
基隆市	0	0	1	141	1	141
台北縣	0	0	4	274	4	274
桃園縣	2	598	2	347	4	945
新竹市	2	462	1	121	3	583
台中市	5	1,361	1	149	6	1,510
台中縣	0	0	1	193	1	193
南投縣	1	96	1	54	2	150
嘉義市	0	0	2	132	2	132
嘉義縣	1	245	0	0	1	245
台南市	3	664	0	0	3	664
台南縣	1	201	1	40	2	241
高雄縣	1	107	0	0	1	107
屏東縣	2	655	2	154	4	809
台東縣	2	459	0	0	2	459
花蓮縣	6	1,607	1	109	7	1,716
宜蘭縣	1	198	2	210	3	408
澎湖縣	0	0	1	78	1	78
合計	60	17,830	29	3,265	89	21,095

資料來源:交通部觀光局，2008

台灣觀光旅館分為國際觀光旅館與一般觀光旅館在總數上至 96 年 12 月止，分別為 60 家及 29 家全台灣共 89 家觀光旅館；再觀察客房數分布，分別為 17,830 間及 3,265 間全台灣共 21,095 間。加上至 97 年 1 月止，合法一般旅館數 2,612 家，客房數 99,932



間。如此眾多的同業中競爭自然激烈，如何在這麼多家旅館中脫穎而出，創新旅館服務品質的獨特性與價值是本研究所要探討的議題。(交通部觀光局，2008)

參、理論基礎

「價值創新」(value innovation)為藍海策略的基石。創造藍海的成敗，取決於擬定策略的方式，陷於紅海的公司只會延續傳統競爭策略的做法，在現有的市場領域建立自保的地位。藍海策略的創造者卻不把競爭當作公司生存的方式，相反的，他們遵循不同的策略理念，追求價值創新。這種策略不以打敗競爭對手為目的，反而致力於為顧客和企業創造價值躍進。

開發藍海是為降低成本，並為顧客提高產品價值，同時為公司及顧客創造價值躍進(leap of value)，公司的行動對本身成本結構，以及公司對顧客提供的價值，都發揮有利影響時，才能創造出價值創新。降低成本是藉著消除和減少一個行業藉以競爭的因素來達成。提高顧客獲得的價值，則藉由提升和創造公司以前沒有提供的因素來達成。長期下來，隨著卓越的價值導致銷售量提高，使規模經濟因素發揮作用，成本會更加降低(金偉燦，莫伯尼，2005)。

要破除差異化與低成本的抵換關係，創造新價值曲線，產業的策略邏輯與經營模式須接受四個關鍵問題的挑戰：

- (1) 產業內習以為常的因素有哪些應予消除？
- (2) 哪些因素應降低至遠低於產業標準？
- (3) 哪些因素應提升到遠超過產業標準？
- (4) 哪些產業從未提供的因素，應該被創造出來？

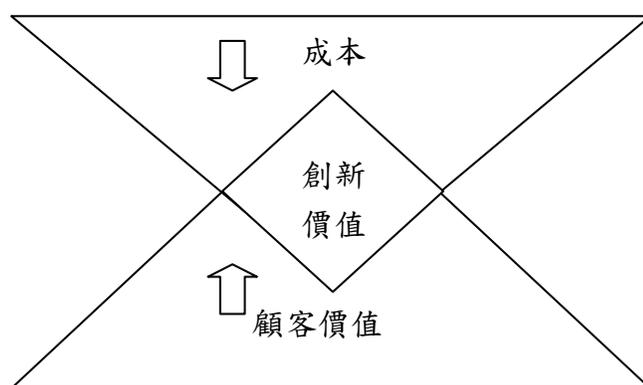


圖1 價值創新

資料來源：金偉燦，莫伯尼，2005。



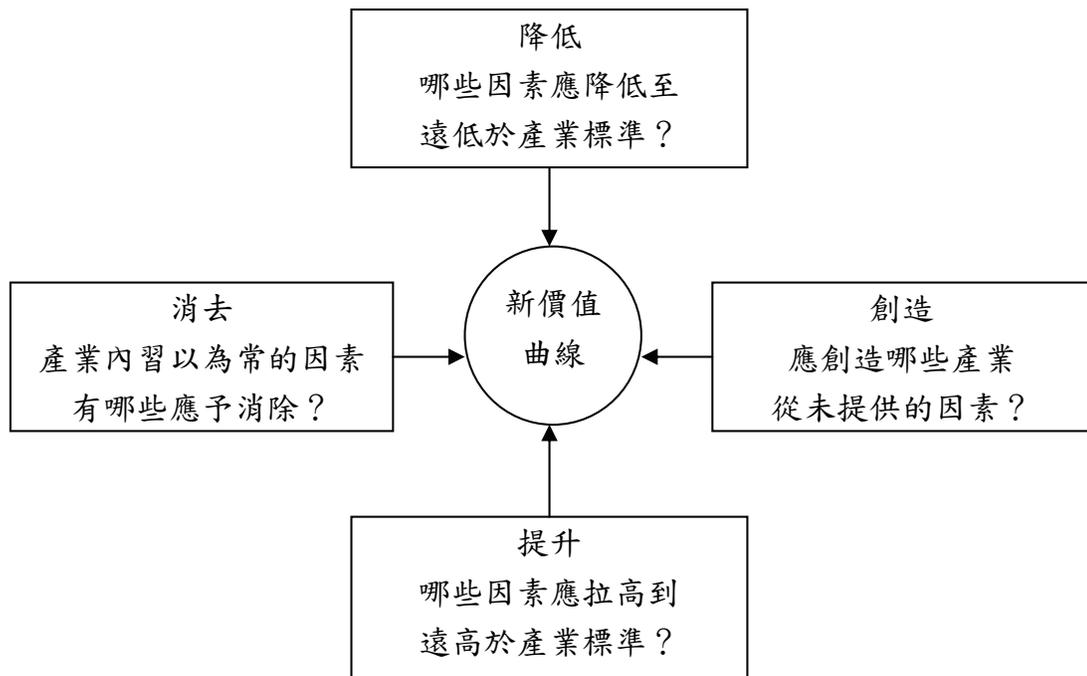


圖 2 四項行動架構

資料來源: 金偉燦，莫伯尼，2005。

根據圖 2 的「四項行動架構」把策略焦點從當前競爭，態勢轉移開來，就能夠領會如何重新定義本行最重要的問題，藉此改造跨越企業邊界的顧客價值因素。因此，藍海策略形成的原則為：

1. 改造市場疆界

藍色海洋策略的第一個原則是改造市場疆界，以擺脫競爭和創造藍色海洋。可以運用以下六個有效途徑達成：

途徑一：跨足另類產業

企業的競爭對象不只是產業中的同行，還包括提供另類產品或服務的其他產業，另類(alternative)的範疇遠比替代(substitute)廣泛。「替代」意指形式不同，可是功能或核心效益一樣的產品或服務。「另類」包括功能和形式不同，可是目的相同的產品或服務。

途徑二：探討策略群組

策略群組是指在產業中採用相同策略的企業。在大多數產業中，業者採行策略的基本差異，都可從幾個策略群組看出。

途徑三：破解顧客鏈

大多數產業裡的競爭者，其爭取的目標顧客通常有相同的定義，實際上，直接或間接牽涉到購買決策的是一條顧客鏈。花錢購買產品或服務的「採購者」，與實際的「使用者」可能不是同一個人。有時候還有重要的「影響者」。這三個群可能互相重疊，也可能不盡相同。



途徑四：互補產品與服務

在大多數產業，競爭都集中在本行產品和服務的範圍內。互補產品和服務經常隱藏著尚待開發的價值，而關鍵在於買方選擇某種產品或服務所期待的整體解決方案應如何界定。

途徑五：理性訴求 vs 感性訴求

產業中的競爭，通常不僅聚焦在一般認定的產品和服務範圍，經常圍繞著兩種可能的訴求打轉。有的行業主要根據產品的效益、價格和功能競爭，以理性為訴求；其他行業主要是跟著顧客的感覺走，這種訴求是感性的。

途徑六：看見未來趨勢

所有產業都會面臨外部趨勢變遷而影響經營。以正面角度看待趨勢的轉變，有助於掌握藍海契機。但僅注意到趨勢本身的發展，很難掌握實行藍海策略的關鍵。相反的，要獲得這種了解，必須探討這些可能的趨勢如何改變對顧客的價值，以及對企業經營模式可能造成的衝擊。

2. 聚焦願景

大部分企業的策略計劃程序，通常一開始描述當前企業情況和競爭情勢，接著討論如何增加市場占有率、掌握新市場部門或削減成本...。這些計畫幾乎都會附上全套預算，以及形形色色的圖表和試算表。因此經理人跟企業都深陷於紅色海洋難以自拔。藍色海洋策略的第二個原則：專注於大局而非數字。這個原則對於減少計劃風險，免得投資大批時間精力，卻只能造成紅色海洋行動至為重要。

3. 超越現有需求

要做到這點，公司必須向兩種傳統策略措施挑戰。一種是專注於現有顧客；另一種則是追求更細微的區隔化，以滿足顧客差異性。要把藍海擴展到極限，不能只想到現有顧客，眼光要放遠，探索非顧客群。企業不能再專注於顧客的差異性，而是要奠基於顧客價值的強大共通性，這樣才能夠超越現有需求，開發出前所未有的廣大新顧客群。

4. 策略次序要正確

只要瞭解以下四個正確的策略次序，並根據這種次序的重要標準評估藍色海洋構想，就可以使業務模式存在的風險大為減少。

步驟一：確定產品對採購者的功效(buyer utility)。你提供的產品能否開啟獨特功效？有沒有讓廣大群眾覺得非買這種產品不可的強大理由？

步驟二：訂定適當的策略價位(strategic price)。

步驟三：成本(cost)。你能夠用預定成本製造產品，而仍得到健全利潤嗎？絕不能讓成本決定價位，也不能因為成本太高，就犧牲產品的功效。

步驟四：對付採用障礙(adoption hurdles)。一開始就設法解決零售商或企業夥伴可能抗拒的障礙，確保你的構想能順利落實，擬定藍海策略的程序才算完成。



執行藍海策略的兩大原則：

1. 克服重大組織障礙：

陳舊的組織架構，往往會走向安逸且讓員工失去競爭力，因此突破傳統思維是絕對有其必要的，而領導人更是重要的關鍵，制定明確的目標有助於達到成功。

2. 策略與執行緊密結合：

再好的策略，再好的願景，若是沒有執行力的配合，一切都將是空包彈，而且企業的最原始的執行單位便是員工，沒有員工的配合，老板也無法成功，所以員工的團結力要特別凝聚(金偉燦，莫伯尼，2005)。

策略(strategy)一詞源自希臘文的(strategia)，表示「將軍」之意。英文的策略意義為「當將軍的藝術」(The art of general)，因此策略在起始即有強烈的作戰意義。在中國古代，孫子兵法中之謀攻篇提到「故上兵伐謀，其次伐兵，其下攻城。」其中「謀」就是策略(湯明哲，2003)。在國內外，傳統上策略概念的發展，原侷限於軍事方面，並非始於商業演化。在時空交替的蛻變下，漸漸成為企業管理中的指導方針。企業策略管理目的在於創造企業贏的環境及作為，軍隊打仗的獲勝要素在於謀略正如同企業成功的關鍵取決於策略。

由於競爭環境的日趨激烈，使企業經營必須因應競爭環境的變遷，適時調整具前瞻性的經營策略。司徒達賢於 2001 提到策略是指企業經營的形貌，以及在不同時點間，這些形貌改變的軌跡。形貌包括了經營範圍與競爭優勢等重要而足以描述經營特色與組織定位項目。

創新的最早觀念是由古典學派的經濟學者 Schumpeter 於 1912 提出，他認為創新是將各種生產要素加以新組合，創造一種新的生產函數。他認為「創新」是資本主義發展的動力，因為創新活動會對以往被視為天經地義的思維及行為模式進行某種程度的破壞，讓人類的經濟發展得以不斷向前邁進。這就是所謂的「創造性破壞」。

在四種生產要素〈勞動、資本、自然資源、企業精神〉中，他特別強調企業家的重要性，將其視為資本主義的靈魂，因為「創新」的推手就是企業家，企業家精神對於創新的成敗具有決定性的影響；由此可知，「企業創新」及「企業家精神」實為企業成長的主要動力，也是經濟成長的核心(熊彼得，2005)。

肆、研究方法

本研究所採用的分析方法為層級分析法(Analytic Hierarchy Process，簡稱 AHP)，是美國賓夕法尼亞大學數學家 Thomas L. Saaty 在 1971 年所創用，主要應用於決策系統中，根據所掌握的相關資訊，把問題結構化並以層級的方法來分析的理論程序，找出最適方案之優先順序，尤其是在面臨複雜決策之際，利用層級分析將問題抽絲剝繭，將要素間配對比較矩陣(Pair wise Comparison Matrix)求出特徵向量(Eigenvector)，藉以評定同一層因素強弱程度之排序並可求出特徵值(Eigen Value)作為資訊取決或評估之參考，並確立層及建立之一致性判斷(施能仁，施純楨，施若竹，2004)。



一、層級分析法進行步驟

在層級分析法在使用上，分為兩部分，一個是層級的建立，另一個是層級評估，層級分析法是將複雜的問題，交由專家學者評估出要素之後，再以簡單層級結構表示，接著再以尺度評估來做成要素的成對比較且建立矩陣，然後求得特徵向量，再比較出層級要素的先後順序；之後在檢驗成對比較矩陣的一致性，看看有無錯誤，是否可以作為參考。圖3是層級分析法進行的流程圖，並將各步驟說明如下。

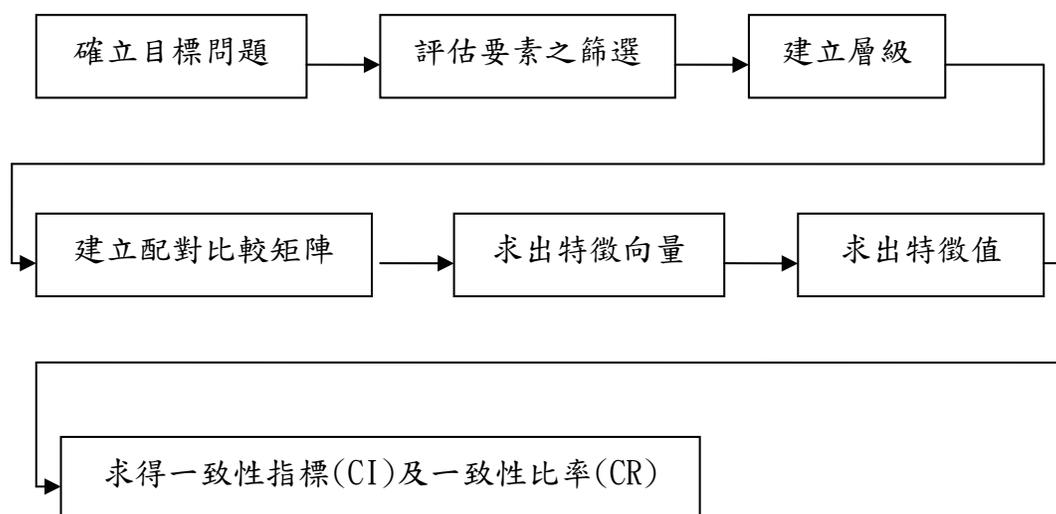


圖3 層級分析法進行流程圖

資料來源: Satty, 1980

二、層級分析建立的步驟

要建立一個層級分析系統，需要有下列的流程：

1. 確定目標問題:

首先要確立問題為何?並將問題的解決方案提出或觀察其影響因素。

2. 評估要素之篩選(Elements Selection)：

利用專家意見之匯集，將所影響的要素(elements)逐一列出，依其相關與獨立性建立層級分析之架構。

3. 建立層級(Hierarchy):

層級建立的方法是由上述兩步驟分析之結果，由確立問題開始，相關之中間層次，一直到能控制或解決問題之方案為止。綜合層級建立如圖4。



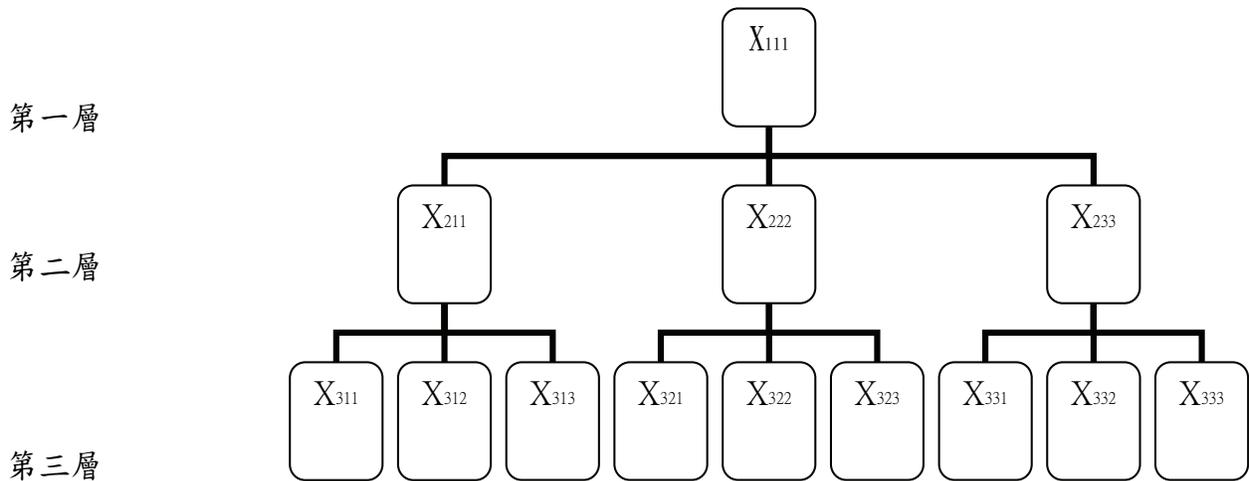


圖4 層級建立圖

資料來源: 施能仁, 施純楨, 施若竹, 2004

如圖所示，建立確定問題的目標為 X_{111} 置於第一層，將影響目標 X_{111} 之主要分析之後有三個，如 X_{211} 、 X_{222} 、 X_{233} 三個主要素置於第二層，而執行目 X_{211} 之方案有 X_{311} 、 X_{312} 、 X_{313} 三個子要素置於第三層，執行目標 X_{222} 之方案有 X_{321} 、 X_{322} 、 X_{323} 三個子要素置於第三層，執行目標 X_{233} 之方案有 X_{331} 、 X_{332} 、 X_{333} 三個子要素置於第三層。

4.問卷設計與調查：

相同要素間進行成對比較，根據層級結構設計問卷內容，並進行問卷調查。根據調查結果建構成對比較矩陣，計算出權重及特徵值，並檢定矩陣的一致性，若矩陣一致性不符要求，表示決策者判斷前後不一致(可能產生矛盾)，需再重新進行一次調查。

AHP評估尺度的包括五個等級，同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要等，將其以名目尺度量化成1、3、5、7、9的衡量值；還有四項介於五個基本尺度之間的2、4、6、8的衡量值。有關各尺度所代表的意義，在下面的表4有明確的定義。

表4 AHP評估尺度意義及說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要 (Equal Importance)	兩比較方案的貢獻程度具同等重要性
3	稍重要 (Weak Importance)	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案
5	頗重要 (Essential Importance)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案
7	極重要 (Very Strong Importance)	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案
9	絕對重要 (Absolute Importance)	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案
2, 4, 6, 8	相鄰尺度之中間值	需要折衷值時

資料來源:鄧振源、曾國雄, 1989



5. 建立配對比較矩陣：

配對矩陣之建立，先對層級中某一特定元素，針對下一層級中，影響該特定元素的所有要素做兩兩比對。

要建立成對比較矩陣，先要掌握要素間相對的重要性，代表重要性的數值分別為1,2,3,4,5,6,7,8,9及他們的倒數1/2,1/3,1/4,1/5,1/6,1/7,1/8,1/9，而在比較矩陣上面三角形的部分，是要素間相對重要性的值，而下半部則是他們的倒數，下面就是一個成對比較矩陣，如下表5：

表5 成對比較矩陣

要素	A	B	C
A	1	2	3
B	1/2	1	4
C	1/3	1/4	1

資料來源：葉智嘉，2006

6. 層級一致性檢定：

若每一層級之成對比較矩陣皆符合一致性，再檢定整個層級結構的一致性，計算一致性比率(Consistency Rate, C.R.)值，若C.R.>0.1時，表示此層級的要素關聯有問題，須重新進行分析。

一致性指標(Consistence Index)：C.I.: λ_{max} 與n兩者之間差異程度可為一致性的判斷準則。

$$C.I. = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

λ_{max} 為最大特徵值。當C.I.≤0.1時可視為滿足一致準則。

隨機指標(Random Index):根據Dak Ridge National Laboratory與Wharton School進行的研究，從評估尺度所產生的正倒值矩陣，在不同階數下，產生不同C.I.值，稱為隨機指標(Random Index, R.I.)，其值隨矩陣階數之增加而增加(鄧振源、曾國雄，1989)，而R.I.使用時我們通常不自己去計算，而是使用Saaty教授所歸納出來的表6。

表6隨機指標(R.I.)

N	1	2	3	4	5	6	7
R.I	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32
8	9	10	11	12	13	14	15
1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

資料來源：Satty，1980

一致性比率(Consistence Ration)：

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$



若 $C.R. \leq 0.1$ ，根據 Saaty 的解釋這個方案或是決策就是具有一致性的。

7. 整體層級權重的計算：

超過一層，則要求出整體一致性，方可判斷。各層級要素間的權重計算後，進行整體層級權重的計算，依各方案的權重，決定最終目標的最適方案(施能仁，施純楨，施若竹，2004。Satty,1980)。

整體一致性，才可以做判斷，公式如下：

$$C.I.H. = \Sigma(\text{每層級的優先向量}) \times (\text{每層級 C.I.})$$

$$R.I.H. = \Sigma(\text{每層級的優先向量}) \times (\text{每層級 R.I.})$$

$$C.R.H. = \frac{C.I.H.}{R.I.H.}$$

C.R.H.(consistency ratio of hierarchy)：整體層級的一致性比率

C.I.H.(consistency index of hierarchy)：整體層級的一致性指標

R.I.H.(random index of hierarchy)：整體層級相對應之隨機指標

如果 C.R.H. 小於 0.1 則層級的一致性可以接受(鄧振源、曾國雄，1989)。

伍、問卷設計

一、因素層級架構

第一層問題的目標為旅館業服務品質，影響目標之主要因素，分析至第二層分別為下列五項：設備與人員品質的提升、硬體設備特性、軟體設備特性、服務時效性、服務人員態度及行為再將第二層五項主要影響因素發展至第三層子要素：

表 7 旅館業服務品質層級架構

第一層	第二層	第三層
旅館業服務品質	設備與人員品質的提升	1. 硬體設備的維護 2. 軟體設備的保養 3. 員工訓練 4. 定期安全檢查
	硬體設備特性	1. 外觀建築室內裝潢 2. 房間設施舒適度 3. 商務、休閒中心實用性 4. 餐廳的大小與數量
	軟體設備特性	1. 與廣告內容一致性 2. 網路設備健全性 3. 電話設備通暢性 4. 帳單價格正確性
	服務時效性	1. 排隊等待時間 2. 回應需求時間



服務人員態度及行為

- 3.服務時間
 - 4.事後服務時間
 - 1.禮貌及儀容
 - 2.專業性
 - 3.對顧客尊重
 - 4.符合顧客的要求
-

資料來源：本研究整理

二、因素說明

1.設備與人員品質的提升

由內部品質所發展出來的構面，此因素為消費者所看不到的品質，係由設備與品質兩方面，飯店的提升、成長。分為下列四項子因素。

硬體設備的維護：在硬體設備上如:建築、家具、餐廳、商務設施、休閒設備...等整體的維護狀況。

軟體設備的保養：在軟體設備上如:電腦、電話...等整體的定期保養提升。

員工訓練：對於新進員工與舊員工的訓練與員工升等之訓練。

定期安全檢查：對飯店內安全設施如:消防設備、緊急照明設備...等的定期安檢。

2.硬體設備特性

由硬體品質所發展出來的構面，此因素以飯店內硬體設備品質的特性作為影響飯店服務品質的因素。

外觀建築室內裝潢：在外觀建築包括建築材料、建築形式、建築規模...等。室內裝潢上包括裝潢樣式、裝潢風格...等。

房間設施舒適度：房間的床、沙發、化妝台、衛浴設備、空調...等。其整體舒適度。

商務、休閒中心實用性：商務設備包括電腦、桌椅、印表機、傳真機...等。休閒設施包括健身房、娛樂中心...。整體便利性與實用性。

餐廳的大小與數量：餐廳空間大小包括座位的數量與用餐環境以及餐廳數量是指旅館擁有多少餐廳提供用餐。

3.軟體設備特性

由軟體品質所發展出來的構面，此因素以飯店內軟體設備品質的特性作為影響飯店服務品質的因素。

與廣告內容一致性：對於飯店的廣告宣傳內容與飯店實際情形有一致性。

網路設備健全性：飯店內網路的分布情形，及其通暢度。

電話設備通暢性：飯店內電話的分布情形，國內與國外電話撥打通暢與便利性。

帳單價格正確性：櫃檯收銀機的功能正確性。



4.服務時效性

由於飯店服務不能儲存性，因此適時提供服務將會影響顧客之滿意程度，此構面由即時反應所發展出來。

排隊等待時間：在未獲得服務前之等待的時間長短。

回應需求時間：在提出需求後，等待服務人員回應的時間長短。

服務時間：服務人員在提供服務時所花費之時間長短。

事後服務時間：服務結束後，對於需求的問題作後續的追蹤及服務。

5.服務人員態度及行為

由心理品質所發展出的構面，以服務人員態度及行為作為影響服務品質的因素。

禮貌及儀容：服務人員應對之親切度，及其儀容整潔與美觀。

專業性：服務人員的溝通能力和理解能力。處理專業問題之技術能力。

對顧客尊重：服務人員對待顧客能耐心聆聽及詳盡說明，真誠對待。

符合顧客的要求：在回應與接待上皆有負責的態度。對顧客需求，提供正確的服務。

陸、實證結果與分析

本研究主要探討一般旅館顧客價值之藍海策略，研究對象為台中中信飯店、昭盛 52 旅館以及永豐棧麗緻之員工與住客。本研究範圍之三家旅館分別發放旅館員工各 20 份，共 60 份。住客各 20 份，共 60 份。員工問卷回收 38 份，回收率 63%，有效問卷 25 份，有效率 65%；住客問卷回收 50 份，回收率 83%，有效問卷 30 份，有效率為 60%。

表 8 問卷回收率及有效率統計表

研究對象	發放份數	回收份數	回收率	有效份數	有效率
旅館業	60	38	63%	25	65%
住客	60	50	83%	30	60%

資料來源：本研究整理

本研究彙整回收問卷，求得特徵向量藉以評定同一層因素強弱程度之排序並求出特徵值，並根據一致性指標(C.I.)與一致性比率(C.R.)衡量一致性檢定之標準進行一致性檢定。若 C.I.值小於 0.1 則符合一致性檢定，若 C.R.大於 0.1 時，表示此問卷層級的要素關聯有問題，為無效問卷。

表 9 一致性分析表

層級因素	廠商之一致性比率	住客之一致性比率
旅館業服務品質	0.046	0.018
設備與人員品質的提升	0.032	0.018
硬體設備特性	0.034	0.016



軟體設備特性	0.028	0.016
服務時效性	0.019	0.017
服務人員態度及行為	0.025	0.017

資料來源：本研究整理

一、旅館業之服務品質分析

下表為旅館業對服務品質整體因素之複合權重比較並加以排序：

表 10 旅館業對服務品質整體因素之複合權重比較

第二層	相對權重	第三層	相對權重	複合權重	排序
設備與人員 品質的提升	0.222	硬體設備的維護	0.172	0.038	11
		軟體設備的保養	0.14	0.031	13
		員工訓練	0.437	0.097	3
		定期安全檢查	0.251	0.056	6
硬體設備特性	0.119	外觀建築室內裝潢	0.261	0.026	16
		房間設施舒適度	0.172	0.020	17
		商務、休閒中心實用性	0.135	0.016	18
		餐廳大小與數量	0.447	0.057	5
軟體設備特性	0.097	與廣告內容一致性	0.301	0.029	14
		網路設備健全性	0.148	0.014	19
		電話設備通暢性	0.112	0.011	20
		帳單價格正確性	0.439	0.043	8
服務時效性	0.3	排隊等待時間	0.095	0.029	15
		回應需求時間	0.142	0.043	9
		服務時間	0.324	0.097	2
		事後服務時間	0.236	0.071	4
服務人員態度 及行為	0.261	禮貌及儀容	0.157	0.041	10
		專業性	0.493	0.129	1
		對顧客尊重	0.207	0.054	7
		符合顧客的要求	0.143	0.037	12

資料來源：本研究整理



由圖 5 可知旅館業對服務品質整體評估因素中，比較重視之前五項為：專業性 (0.129)、服務時間 (0.097)、員工訓練 (0.097)、事後服務時間 (0.071) 與餐廳大小與數量 (0.057)；比較不重視之後五項為：外觀建築室內裝潢 (0.026)、房間設施舒適度 (0.02)、商務休閒中心實用性 (0.016)、網路設備健全性 (0.014)、電話設備通暢性 (0.011)。下圖為旅館業對服務品質整體因素之複合權重比較：

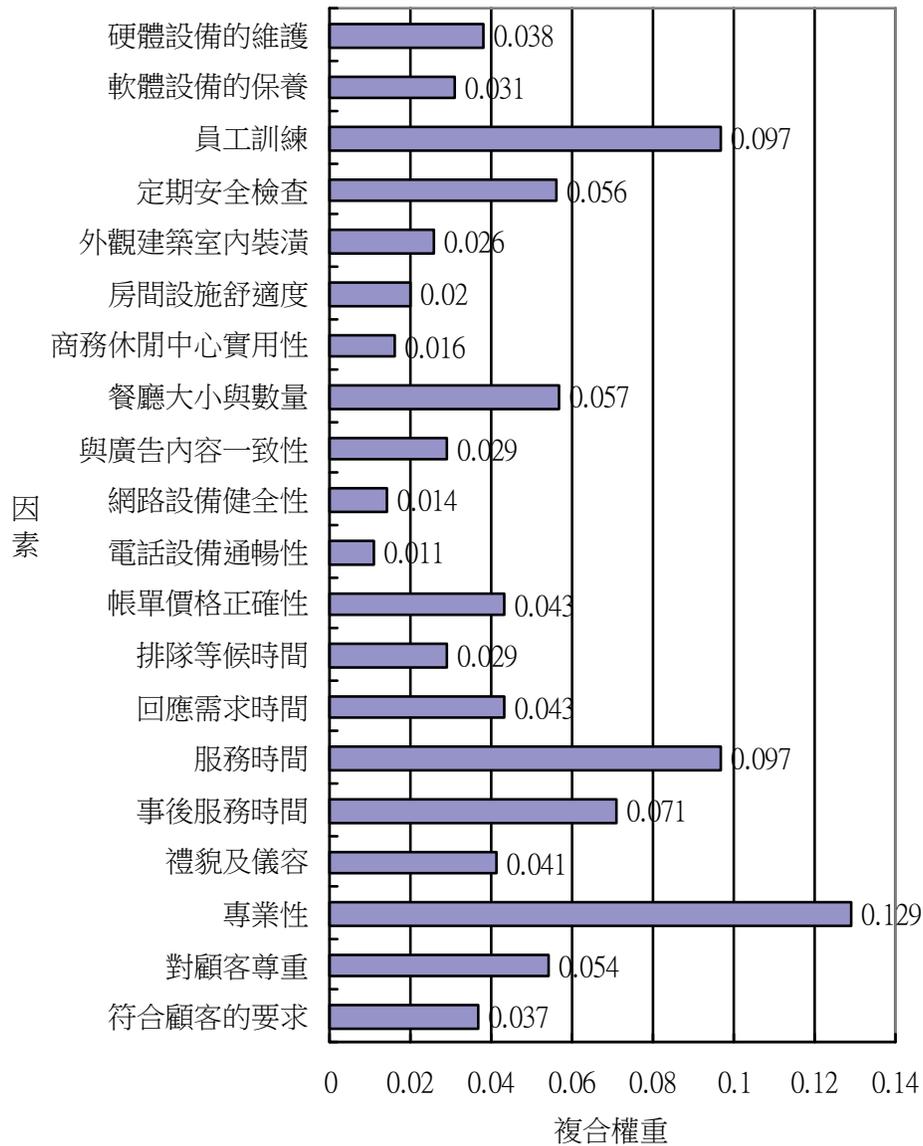


圖 5 旅館業對服務品質整體因素之複合權重比較
資料來源：本研究整理



二、住客之服務品質分析

下表為住客對服務品質整體因素之複合權重比較並加以排序：

表 11 住客對服務品質整體因素之複合權重比較

第二層	相對權重	第三層	相對權重	複合權重	排序
設備與人員 品質的提升	0.262	硬體設備的維護	0.130	0.034	10
		軟體設備的保養	0.116	0.030	11
		員工訓練	0.311	0.081	7
		定期安全檢查	0.442	0.116	1
硬體設備特性	0.066	外觀建築室內裝潢	0.117	0.012	18
		房間設施舒適度	0.354	0.023	13
		商務、休閒中心實用性	0.337	0.022	15
		餐廳大小與數量	0.192	0.013	17
軟體設備特性	0.060	與廣告內容一致性	0.316	0.019	16
		網路設備健全性	0.379	0.023	14
		電話設備通暢性	0.147	0.009	20
		帳單價格正確性	0.158	0.009	19
服務時效性	0.297	排隊等待時間	0.351	0.104	3
		回應需求時間	0.377	0.112	2
		服務時間	0.089	0.026	12
		事後服務時間	0.183	0.054	8
服務人員態度 及行為	0.314	禮貌及儀容	0.119	0.037	9
		專業性	0.307	0.096	4
		對顧客尊重	0.290	0.091	5
		符合顧客的要求	0.285	0.089	6

資料來源：本研究整理



由圖 6 可知住客對服務品質整體評估因素中，比較重視之前五項為：定期安全檢查 (0.116)、回應需求時間 (0.112)、排隊等待時間 (0.104)、專業性 (0.096) 與對顧客尊重 (0.091)；比較不重視之後五項為：與廣告內容一致性 (0.019)、餐廳大小與數量 (0.013)、外觀建築室內裝潢 (0.012)、帳單價格正確性 (0.009) 與電話設備通暢性 (0.009)。

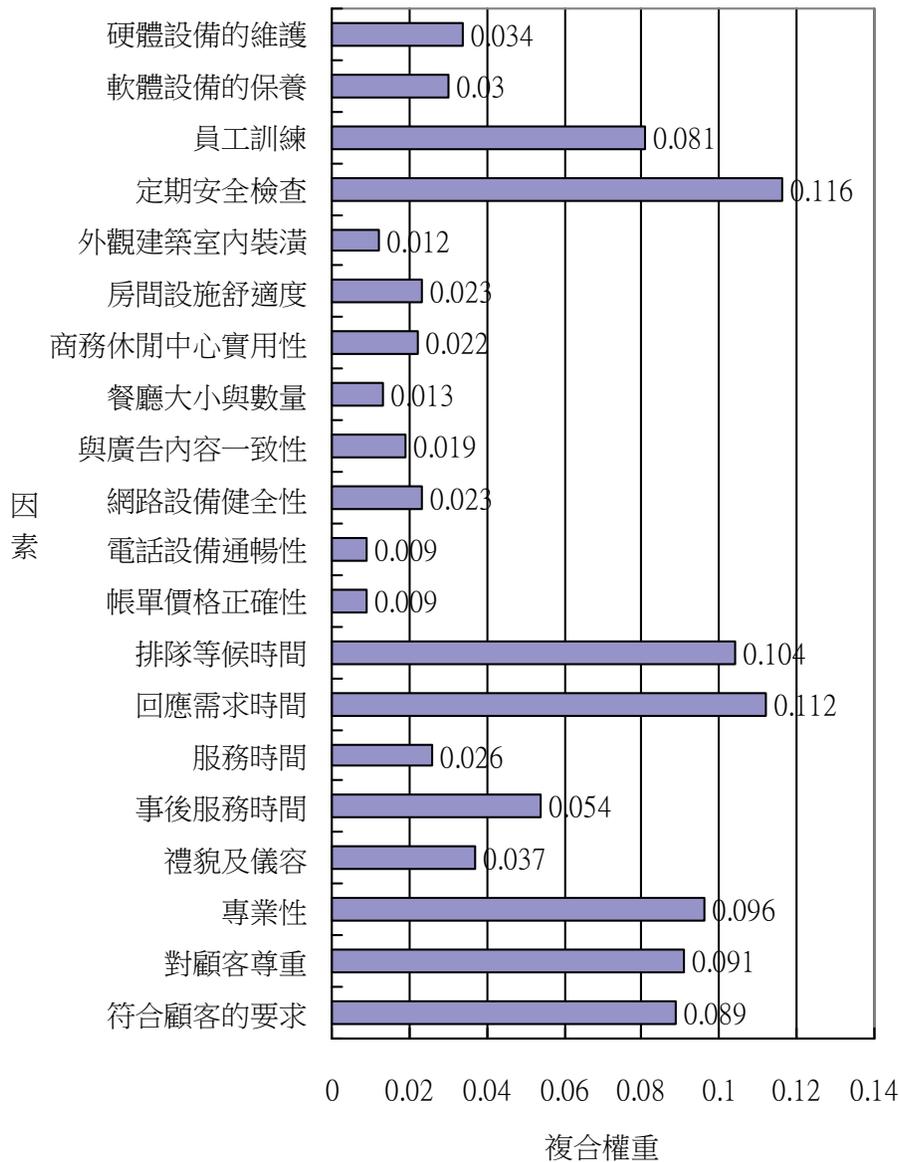


圖 6 住客對服務品質整體因素之複合權重比較
資料來源：本研究整理

三、旅館業價值創新策略之研擬

(一) 旅館業與住客對服務品質評估因素之差異

本研究將旅館業與住客對服務品質整體因素複合權重之差異做比較，整理如下表 12，並將旅館業與住客之複合權重繪製成圖 7，顯現出兩者之差距。依據 Kim & Mauborgne 藍海策略所提出之四項行動架構，對各項因素提出行動並標示符號：消除 (X)、下降 (↓)、提升 (↑)、創造 (★) 以及維持 (-)。



表 12 旅館業與住客對服務品質整體因素之差異比較

因素	旅館業	住客	複合權重之差異
硬體設備的維護	0.038	0.034	0.004
軟體設備的保養	0.031	0.030	0.001
員工訓練	0.097	0.081	0.016
定期安全檢查	0.056	0.116	-0.06
外觀建築室內裝潢	0.026	0.012	0.014
房間設施舒適度	0.020	0.023	-0.003
商務、休閒中心實用性	0.016	0.022	-0.006
餐廳大小與數量	0.057	0.013	0.044
與廣告內容一致性	0.029	0.019	0.01
網路設備健全性	0.014	0.023	-0.009
電話設備通暢性	0.011	0.009	0.002
帳單價格正確性	0.043	0.009	0.034
排隊等待時間	0.029	0.104	-0.075
回應需求時間	0.043	0.112	-0.069
服務時間	0.097	0.026	0.071
事後服務時間	0.071	0.054	0.017
禮貌及儀容	0.041	0.037	0.004
專業性	0.129	0.096	0.033
對顧客尊重	0.054	0.091	-0.037
符合顧客的要求	0.037	0.089	-0.052

資料來源：本研究整理



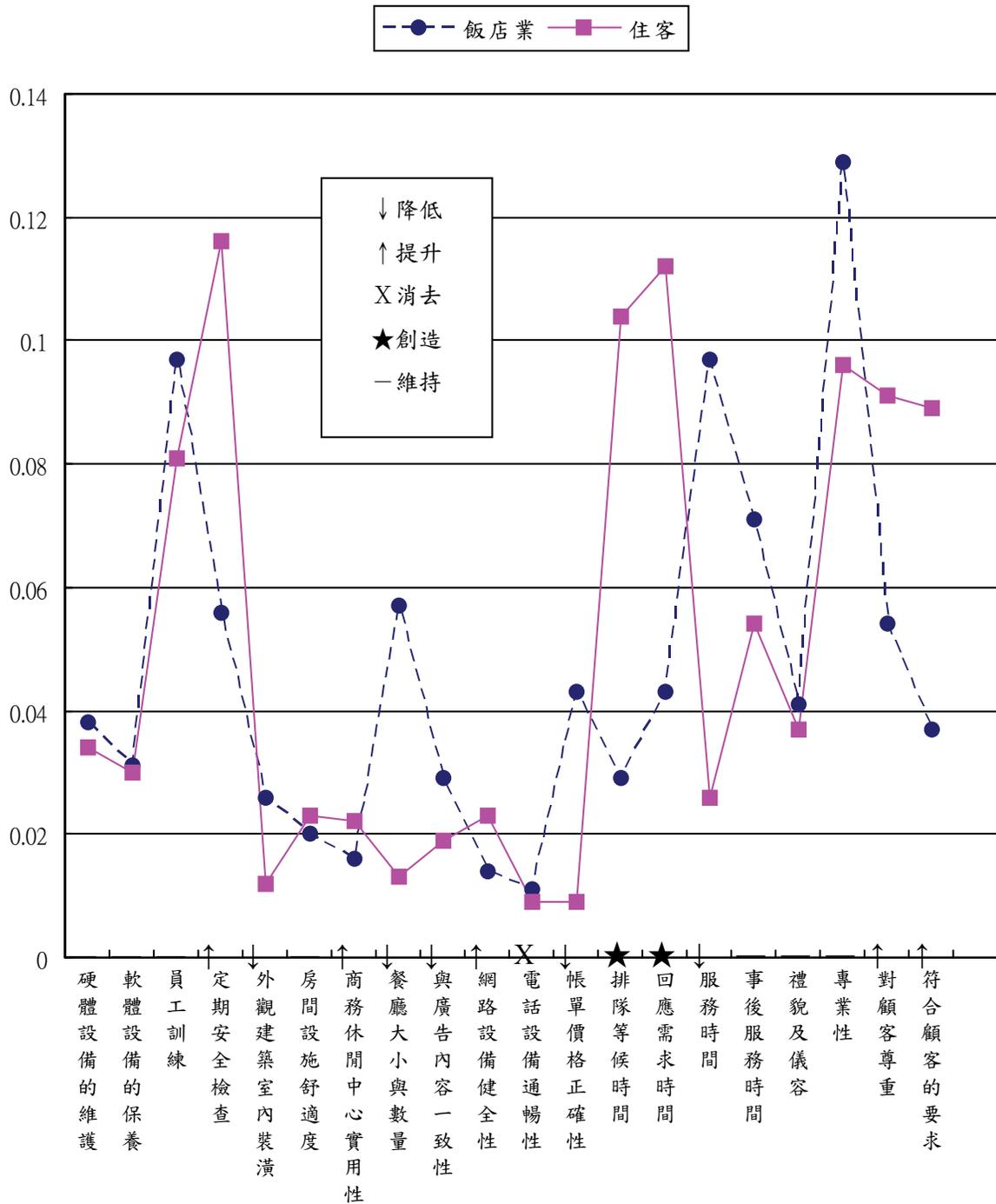


圖 7 旅館業與住客對服務品質需求差異之比較

資料來源：本研究整理

(二)各因素分析

透過研究發現旅館業與住客對旅館服務品質評估因素之權重差距可知雙方對於服務品質之需求差異處，透過所得結果分析兩者重視程度如下表 13，進而提供旅館業執行策略行動。



表 13 創新價值之區隔

住客	旅館業	
	重視	不重視
重視	維持	提升或創新
不重視	降低	消除

資料來源：本研究整理

(1)設備與人員品質的提升

硬體設備的維護：旅館業與住客皆重視，權重差異為0.004。因此該項因素旅館業應維持。

軟體設備的保養：旅館業與住客皆重視，權重差異為0.001。因此該項因素旅館業應維持。

員工訓練：旅館業與住客皆重視，權重差異為0.016。因此該因素旅館業應維持。

定期安全檢查：住客較旅館業重視此項因素，權重差異為-0.06。因此該項因素旅館業應提升。

(2)硬體設備特性

外觀建築室內裝潢：住客較旅館業不注重此項因素，權重差異為 0.014。因此該項因素旅館業應降低。

房間設施舒適度：旅館業與住客皆重視，權重差異為-0.003。因此該項因素旅館業應維持。

商務、休閒中心實用性：住客較旅館業重視此項因素，權重差異為-0.006。因此該項因素旅館業應提升。

餐廳的大小與數量：住客較旅館業不重視此項因素，權重差異為 0.044。因此該項因素旅館業應降低。

(3)軟體設備特性

與廣告內容一致性：住客較旅館業不重視此項因素，權重差異為 0.01。因此該項因素旅館業應降低。

網路設備健全性：住客較旅館業重視此項因素，權重差異為-0.009。因此該項因素旅館業應提升。

電話設備通暢性：旅館業與住客皆不重視，權重差異為0.002。因此該項因素旅館業應消除。

帳單價格正確性：住客較旅館業不重視此項因素，權重差異為 0.034。因此該項因素旅館業應降低。



(4)服務時效性

排隊等待時間：住客較旅館業對此因素之重視程度相當高，權重差異為-0.075。因此該項因素旅館業應當創造其價值。

回應需求時間：住客較旅館業對此因素之重視程度相當高，權重差異為-0.069。因此該項因素旅館業應當創造其價值。

服務時間：住客較旅館業不重視此項因素，權重差異為 0.071。因此該項因素旅館業應降低。

事後服務時間：旅館業與住客皆重視，權重差異為0.017。因此該項因素旅館業應維持。

(5)服務人員態度及行為

禮貌及儀容：旅館業與住客皆重視，權重差異為 0.004。因此該項因素旅館業應維持。

專業性：旅館業與住客皆重視，權重差異為 0.033。因此該項因素旅館業應維持。

對顧客尊重：住客較旅館業重視此項因素，權重差異為-0.037。因此該項因素旅館業應提升。

符合顧客的要求：住客較旅館業重視此項因素，權重差異為-0.052。因此該項因素旅館業應提升。

(三) 旅館業價值創新策略之研擬

本研究旅館業評估服務品質需求因素中：硬體設備的維護、軟體設備的保養、員工訓練、房間設施舒適度、事後服務時間、禮貌及儀容以及專業性應該繼續維持。

依據 Kim & Mauborgne 藍海策略所提出之四項行動架構：消除、降低、提升、創造作為理論基礎，並透過本研究試擬之旅館創新價值曲線，研擬價值創新策略。研究結果指出旅館業服務品質需求因素中：排隊等待時間以及回應需求時間是有被創造的價值因此研擬旅館業價值創新策略為：創造時間價值。以下分為三項策略說明之。

表 14 旅館業消除—降低—提升—創造表格

消除	降低	提升	創造
	外觀建築室內裝潢 與廣告內容一致性	定期安全檢查 商務、休閒中心實用 性	排隊等待時間
電話設備通暢性	餐廳的大小與數量 帳單價格正確性 服務時間	網路設備健全性 對顧客尊重 符合顧客的要求	回應需求時間

資料來源：本研究整理

(1) 改造櫃台設備：依據 Kim & Mauborgne 藍海策略所提出之四項行動架構。本研究之旅館業服務品質需求與改造櫃台設備有關因素如下：



降低：帳單價格正確性、服務時間

創造：排隊等待時間

研究結果中帳單價格正確性與服務時間兩因素所須採取下降之行動。在帳單價格上，住客對於價格正確性相對於其他因素而言並無比較關切，住客對房價事先已有清楚之認知，且信任旅館索取之費用為正確價格。而在服務時間上，投宿旅館之房客包括觀光、商務...等。大多數之住客在旅館活動之時間皆為寶貴，對於服務時間之訴求為有效率的服務因此旅館服務時間過程應當提供更迅速、正確的服務。

研究結果中排隊等待時間此因素須採取創造之行動。在排隊等候時間上，大部分的住客在登記住宿後之需求為進入客房休息或到餐廳用餐；在退房後則是進行其活動如觀光、洽公或者回家...等。因此住客在排隊等候時間之需求是快速、簡便的。

(2) e化策略：依據 Kim & Mauborgne 藍海策略所提出之四項行動架構。本研究之旅館業服務品質需求與 e 化策略有關因素如下：

消除：電話設備通暢性

提升：商務休閒中心實用性、網路設備健全性、對顧客尊重、符合顧客的要求

創造：排隊等待時間、回應需求時間

研究結果中電話設備通暢性此因素須採消除之行動。網際網路發達的時代，住客利用網路訂房甚至分享住宿經驗、與旅館品質...等是時代之趨勢。本研究結果發現住客對於網路之重視程度遠大於電話設備，旅館業應將電話設備消除，透過降低此項成本進而提升網路功能。研究結果中商務休閒中心實用性、網路設備健全性、對顧客尊重與符合顧客的要求四個因素所須採取提升之行動。e 化的時代，網路帶來的便利，不論是商務客人工作上或是旅客對觀光資訊查詢，網路設施是有不斷創新之價值。

(3) 依照顧客需求的市場區隔：依據 Kim & Mauborgne 藍海策略所提出之四項行動架構。本研究之旅館業服務品質需求與跨越旅館業之策略群組有關因素如下：

降低：外觀建築室內裝潢、餐廳的大小與數量、與廣告內容一致性

提升：定期安全檢查

創造：排隊等待時間、回應需求時間

研究結果中外觀建築室內裝潢、餐廳的大小與數量以及與廣告內容一致性三個因素所須採取降低之行動。氣派的建築、豪華的裝潢、玲瑯滿目的餐廳提供選擇以及廣告之行銷，其中包括的建築成本以及廣告費...等則是反應在房價上的上漲。本研究探討對象為一般旅館之住客，在研究結果上顧客之需求乃是降低以上因素，提供更低之房價。

研究結果中定期安全檢查此因素須採取提升之行動。台灣除了合法登記之外的旅館，各縣市仍有許多非法營業之旅館，這些旅館之安全設施並未通過檢查，在房價上或許提供誘人的低價，然而本研究結果顯示定期安全檢查是住客對服務品質需求中應不斷提升之因素。



七、結論與建議

一、結論

本研究主要探討一般旅館顧客價值之藍海策略研究，理論基礎採用杉本辰夫(1995)的五項衡量服務品質的方法，分別為：內部品質、硬體品質、軟體品質、即時反應及心理品質。分析方法採用層級分析法，以台中市一般旅館：昭盛 52 行館、永豐棧麗緻與台中中信飯店為研究對象探討旅館業經營管理策略與住客對於旅館的服務品質需求間之差異。並依據藍海策略 Kim & Mauborgne 所提出之四項行動架構，消除、降低、提升與創造研擬創新旅館業之價值。

本研究結果，旅館業評估服務品質需求因素中：硬體設備的維護、軟體設備的保養、員工訓練、房間設施舒適度、事後服務時間、禮貌及儀容以及專業性，旅館業應該繼續維持。其他因素旅館業採取行動如下：

(1) 消除

電話設備通暢性：研究結果中電話設備通暢性此因素須採消除之行動。網際網路發達的時代，住客利用網路訂房甚至分享住宿經驗、與旅館品質...等是時代之趨勢。本研究結果發現住客對於網路之重視程度遠大於電話設備，旅館業應將電話設備消除，透過降低此項成本進而提升網路功能。

(2) 降低

外觀建築室內裝潢：研究結果中外觀建築室內裝潢須採取降低之行動。氣派建築、豪華之裝潢，其中的建築成本是反應在房價上的上漲。本研究探討對象為一般旅館之住客，在研究結果上顧客之需求乃是降低此因素，提供更低之房價。

與廣告內容一致性：研究結果中與廣告內容一致性須採取降低之行動。廣告之行銷包括媒體、看板...等，雖然提高飯店知名度，但其行銷之費用乃是相當可觀，然而在研究結果上顧客之需求乃是降低此因素，飯店可藉由該成本之縮減，提供更低之房價。

餐廳的大小與數量：研究結果中餐廳的大小與數量須採取降低之行動。飯店之琳瑯滿目的餐廳，不僅在餐廳的數量，在建築裝潢上同樣都是飯店需要負擔之成本，而本研究之研究對象一般旅館之住客需求結果乃是希望降低此因素，因此飯店應因應住客之需求簡化餐廳之大小，減少餐廳之數量，提供便捷之餐飲。

帳單價格正確性：研究結果中帳單價格正確性須採取降低之行動。在帳單價格上，住客對於價格正確性相對於其他因素而言並無比較關切，住客對房價事先已有清楚之認知，且信任旅館索取之費用為正確價格。

服務時間：研究結果中服務時間須採取降低之行動。投宿旅館之房客包括觀光、商務...等。大多數之住客在旅館活動之時間皆為寶貴，對於服務時間之訴求為有效率的服務因此旅館服務時間過程應當提供更迅速、正確的服務。



(3) 提升

定期安全檢查：研究結果中定期安全檢查此因素須採取提升之行動。台灣除了合法登記之外的旅館，各縣市仍有許多非法營業之旅館，這些旅館之安全設施並未通過檢查，在房價上或許提供誘人的低價，然而本研究結果顯示定期安全檢查是住客對服務品質需求中應不斷提升之因素。

商務休閒中心實用性：研究結果中商務休閒中心實用性此因素須採取提升之行動。商務設備包括電腦、桌椅、印表機、傳真機...等。休閒設施包括健身房、娛樂中心...。本研究之飯店住客希望能提升此因素，提供更便利與實用性之設施與設備。

網路設備健全性：研究結果中網路設備健全性此因素須採取提升之行動。e化的時代，網路帶來的便利，不論是商務客人工作上或是旅客對觀光資訊查詢，網路設施是有不斷創新之價值。

對顧客尊重：研究結果中顧客尊重此因素須採取提升之行動。服務人員對待顧客能耐心聆聽及詳盡說明，真誠對待是很重要之服務態度。本研究結果顯示，旅館之住客希望對於此項因素能繼續的提升。

符合顧客的要求：研究結果中符合顧客的要求此因素須採取提升之行動。飯店對於住客特徵、習慣、特殊要求，應熟記以達到客製化的標準，事先了解顧客需求與習性，在顧客尚未提出要求前，就已經完成所需服務，提供無微不至之服務。

(4) 創造

排隊等待時間：研究結果中排隊等待時間此因素須採取創造之行動。在排隊等候時間上，大部分的住客在登記住宿後之需求為進入客房休息或到餐廳用餐；在退房後則是進行其活動如觀光、洽公或者回家...等。因此住客在排隊等候時間之需求是快速、簡便的。

回應需求時間：研究結果中回應需求時間此因素須採取創造之行動。在住客提出需求後，等待服務人員回應的時間長短，是住客所關切的，因為有需要而提出服務之要求，在等待的過程，希望旅館業者能提供迅速之回應行動，達到住客之需求。

研究結果指出旅館業服務品質需求因素中：排隊等待時間以及回應需求時間是有被創造的價值因此研擬旅館業價值創新策略為：創造時間價值。以下分為三項策略說明之。

(1) 改造櫃台設備

本研究透過改造櫃台設備策略，將原本由人工登記住宿與退房，改由自動櫃台機處理完成手續。在櫃台處設置數台自動櫃台處理機，使住客快速辦理住宿或退房之事宜：資料輸入、特殊需求、付費...等。對於帳單價格上不需要員工辦理、核對，節省人事成本。在服務時間上員工提供之服務時間相對也縮短取而代之的是機器之自動化。運用科技之發達，達到服務之效率縮減排隊等待時間，進而創造時間價值。



(2) e化策略

網路的時代來臨，旅館業必須強化旅館之資訊系統。在排隊等待時間上透過網路之預約訂房，在付款方面運用網路功能之線上刷卡或轉帳功能，便可以縮短每位住客登記住房的時間。進而減少排隊等待的情形。在回應需求時間方面，旅館業者可在每間客房內裝置網路設備提供住客使用以及透過系統提出服務之需求，讓員工立即做回應行動。在網路功能加強上，透過住客詳細資料的建檔，不僅是將顧客資料建檔，更重要的是記錄每位住客特徵、習慣、特殊要求，透過電腦的整理達到客製化的標準，事先了解顧客需求與習性，在顧客尚未提出要求前，就已經完成所需服務，提供無微不至之服務。全體員工應共同努力，從基層員工到高階主管共同參與電腦相關課程，互相激勵確實施行e化策略達到資訊化管理。

(3) 依照顧客需求的市場區隔

本研究之研究對象為一般旅館住客，在需求上希望降低國際觀光旅館之氣派建築、豪華裝潢、琳瑯滿目的餐廳以及廣告行銷；提升非法旅館欠缺之安全性。在建築、裝潢、餐廳與廣告上，以簡約代替華麗，創造屬於自己的特色。減少餐廳的數量與用餐空間，僅提供簡單美味之餐點。並藉由網路無遠弗屆之傳播或者是口耳相傳，更可達到提昇品牌之效益。此項策略強調旅館業應透過顧客之需求達到市場區隔，因此旅館業者應降低建築、裝潢、餐廳與廣告上之成本，滿足住客最為重視之需求為縮減排隊等待時間與迅速回應需求，進而創新價值。

二、建議

根據台中市觀光旅館與一般旅館之住房率都超過八成左右業績加以了解，住房客人心目中自有其旅館住宿之價值。因此，本研究之結果可提供台中市一般旅館作為價值創新之途徑為：

1. 落實策略執行

本研究建議旅館業者對研究結果所研擬之三項旅館業價值創新策略：改造櫃台設備、e化策略與依照顧客需求的市場區隔，確切執行。建議旅館業者透過改造櫃台設備策略，將原本由人工登記住宿與退房，改由自動櫃台機處理完成手續。運用科技之發達，達到服務之效率縮減排隊等待時間，進而創造時間價值。

e化策略上，網路的時代來臨，旅館業必須強化旅館之資訊系統。全體員工應共同努力，從基層員工到高階主管共同參與電腦相關課程，互相激勵確實施行e化策略達到資訊化管理。

依照顧客需求的市場區隔策略上，旅館業者應降低觀光旅館注重之建築、裝潢、餐廳與廣告成本，並提升非法旅館所欠缺之定期安全檢查。滿足一般旅館住客最為重視之需求為縮減排隊等待時間與迅速回應需求，進而創新價值。

2. 突破資源限制

本研究結果提出三項創新價值策略：改造櫃台設備、e化策略以及依照顧客需求的



市場區隔。其中改造櫃台設備與 e 化策略，旅館業需要付出相當成本資源，本研究建議旅館業者依據藍海策略 Kim & Mauborgne 所提出交換資源 (horse trading) 就是部門間互相交換多餘的資源，彼此互通有無，彌補不足 (金偉燦，莫伯尼，2005)。在改造櫃台設備後便可降低人事成本，e 化策略同時可降低電話設備成本，而在以顧客需求的市場區隔可減少建築、裝潢、餐廳以廣告成本，將省下來的成本成功執行策略，最終促使房價調降以及顧客價值提升，創新旅館業價值。

3. 不斷創新

成功的企業是學習的典範，也是模仿的對象。策略的擬定是構想的呈現。構想容易被模仿，相互競爭下，市場逐漸趨向紅海。當價值曲線與競爭對手越來越接近時，表示企業需要再一次的創新。再者經營環境的變遷下，顧客需求的改變會隨時影響創新策略的效益。因此本研究建議旅館業必須隨時注意價值曲線之變動，因應市場需求調整價值曲線，採取行動不斷創新。

參考文獻

一、中文部份

1. 大前研一，「策略家的智慧」，台北：長河出版社，1984。
2. 司徒達賢，「策略管理新論-觀念架構與分析方法」，台北：智勝文化，2001。
3. 杉本辰夫，盧淵源譯，「事務、經營、服務的品質管制」，台北：中興管理顧問公司，1995。
4. 吳思華，「策略九說」，台北：麥田文化出版社，1998。
5. 吳勉勤，「旅館管理」，台北：揚智文化，2003，pp.4-8、pp.12-14、pp.411-416。
6. 金偉燦、莫伯尼，「藍海策略」，台北：天下遠見，2005。
7. 洪秀巒，「塑造形象展現魅力-製造觀光從業人員形象」，台北：交通部觀光局，1997，pp.16。
8. 施能仁、施純楨、施若竹，「計量經濟」，台北：高立圖書有限公司，2004，pp.291-301。
9. 徐于娟，餐飲服務人員工作生涯品質、服務態度之關係對顧客滿意度、顧客忠誠度影響之研究，台北市：中國文化大學觀光事業研究所碩士論文，1999，pp.3。
10. 徐慶芳，「餐飲業經營法」，台北：武陵出版有限公司，1995，pp.129。
11. 許士軍，「管理學」，台北：東華書局，1981。
12. 湯明哲，「策略精論」，台北：天下文化，2003，pp.22-26、pp.60。
13. 楊允祚，「觀光辭典」，台北：國際觀光中心，1979。
14. 葉智嘉，時鐘產業顧客價值創新策略之研究，亞洲大學經營管理所碩士論文，2006。
15. 熊彼得著，何畏、易家等譯，「經濟發展理論」，台北：左岸出版，2005。
16. 鄧振源、曾國雄，「層級分析法的內涵特性與應用上」，中國統計學報，第廿七卷，六、七期，1989，pp.5-22。
17. 蔡啟通，組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係，國立台灣大學商學研



究所博士論文，1997。

18. 顧景昇，「旅館管理」，台北市：揚智文化，2004，pp.6-8、pp.238-239。

二、英文部分

1. Daft, R.L., "Organization Theory and Design," South-Western Collage, 2001.
2. Damanpour, F, "Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators," Academy of Management Journal, , 1991, pp.34、pp.555-590.
3. Ghemawat, P." Strategy and the Business Landscape," Reading, MA : Addison Wesley, 1999.
4. Holt, K., "Product Innovation Management (2nd ed.)," London: Butter Worths, 1988.
5. Heskett, J.L., W. E. Sasser & L.A. Schlesinger, "The Service Profit Chain," New York : Simon and Inc, 1997, pp.18-20.
6. Nonaka, I. , & Takeuchi, H. ," The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation," Oxford University Press, 1995.
7. Porter, M. E. ," Competitive Strategy," New York: The Free Press, 1985.
8. Roger, E. M. ," Diffusion of Innovation," New York : The Free Press, 1983.
9. Thomas L. Satty, "The Analytic Hierarchy Process," New York: McGraw-Hill, 1980.
10. Weaver, J. J.," Want Customer Satisfaction? Satisfy Your Employees First. Human Resource Magazine," Vol. 39, No.2, 1994, pp.112-120.

三、網路部份

1. 行政院主計處網頁 <http://www.dgbas.gov.tw/>, 2007.5.31.
2. 交通部觀光局網頁 <http://admin.taiwan.net.tw/>, 2007.5.31.



A Study on the Customer Value of Budget Hotels with Innovation

Strategies

Peng, Tso-kwei¹ Lai, Yu-ju²

¹ Chair Professor, Department of Business Administration, Asia University

² Master, Department of Business Administration, Asia University. Teacher,
Dept. of Tourism, Youth Senior High School

Abstract

Tourism industry is one of the most important industries in the twenty-first century and with a vigorous growth. In such a competitive environment, beside price, the differentiated quality of service between hotels has become a dominate factor to innovate the customer value of hotel industry. The theoretical basis of the customer value of service quality is assessed by the service quality in terms of upgrading of hardware and software, software characteristics, hardware characteristics, service effectiveness and the service attitude and behavior. The AHP method is applied on Smartcue 52 Hotel, The Landis Taichung and Chinatrust Hotel Taichung with a total of 55 valid questionnaires. The results suggest a proper allocation of resources to innovate hotel values.

Keywords: hotel industry, customer value, service quality, AHP, Blue Ocean Strategy

