

「2019台灣旅館業國際發展趨勢論壇暨工作坊」紀實

2019 Taiwan Hotel Industry International Development Trend Forum and Workshop

陳嘉穎¹、張貞明^{2*}
Chia-Ying Chen¹, Jamie Chang^{2*}

摘要

為奠定旅館業長期發展基礎，提升國際優勢競爭力，培育國際級旅館經理人才，交通部觀光局舉辦「2019台灣旅館業國際發展趨勢論壇暨工作坊」，讓國內旅館業者掌握國際及國內旅館最新發展趨勢，並思考未來的營運策略，以「洞察力－市場趨勢及分析」為題，分別在台北、高雄揭開序幕，並且首度發表「台灣旅館業市場趨勢分析」調查報告，除針對台灣近10年國內旅館業成長及分布情形、供給量、國內外連鎖品牌數量等，提供專業分析外，也歸納出旅館業未來經營所要面對的課題與挑戰。工作坊則聚焦於「翻轉力－品牌永續及創新」及「影響力－數位旅館經營策略及大數據運用」兩議題，探究打造翻轉力的品牌心法，以及數位化經營和大數據應用的訣竅。

關鍵詞：旅館、趨勢、品牌、大數據

Abstract

In order to strengthen the long-term development foundation of the hotel industry, enhance its international competitiveness, and develop international hotel manager talents, the Tourism Bureau of the Ministry of Transport organized the "2019 Taiwan Hotel Industry International Development Trends Forum and Workshop" to allow domestic hoteliers to master both international and domestic The hotel 's latest development trends and future business strategies are considered. The theme of "Insight-Market Trends and Analysis" was kicked off in Taipei and Kaohsiung, and the survey report "Taiwan Hotel Market Trend Analysis" was published for the first time. Aiming at the growth and distribution of the domestic hotel industry in Taiwan in the past 10 years, the supply, the number of internal chain brands, etc., in addition to providing professional analysis, it also summarizes the challenges and challenges that the hotel industry will face in the future. The workshop focused on

¹ 交通部觀光局旅宿組副組長；Deputy Director, Hotel & Lodging Division, Tourism Bureau Ministry of Transportation and Communications, R.O.C.

² 滙集國際股份有限公司專案執行；Project Coordinator, Asia Concentrate Corporation

* 通訊作者：張貞明，E-mail: service@asiaconcentrate.com

two aspects: "Reversal - Brand Sustainability and Innovation " and " Impact - Digital Hotel Business Strategy and Big Data Application ", exploring the brand mentality of building displacement power, as well as digital management and big data applications.

Key words: hotel, trend, brand, big data

壹、前言

近年來在政府積極推動各項觀光政策下，國外訪台旅客逐年增加，國內旅館家數亦快速成長。為奠定旅館業長期且穩定的發展基礎，提升國際優勢競爭力，培育國際級的經理級管理人才，交通部觀光局於2019年11月12日起連續四天於北、高兩地各舉辦一場次「2019台灣旅館業國際發展趨勢論壇暨工作坊」，邀請國際大師與國內旅館業界專家學者，就市場趨勢、品牌經營及數位化三大面向，分析台灣旅館業近10年之發展趨勢，探索國際連鎖品牌營運思維，以及因應數位時代來臨，思考調整經營策略與方針。

為期四天共二場的論壇暨工作坊內容非常精彩，北、高兩場論壇首日皆由台灣趨勢研究股份有限公司彭賢恩總經理主講「台灣旅館業市場趨勢分析」，分享國內2008年以後之旅館業產業趨勢；國際知名市調公司STR楊晚晴業務拓展經理與劉博經理接棒分享「洞見新視界·全球旅館業發展趨勢觀察」，從台灣放眼全球的角度，剖析國內外市場趨勢；海牙酒店管理學院HuubRuël教授則以「迎向2030·軟硬體如何跟上時代的腳步」為題，就人才培育提供專業建議。透過現場國際講師與國內旅館業者充分討論，亦歸納出10大旅館業發展趨勢，做為第二日工作坊接續討論的主要議題。

翌日工作坊在專題演講部分，先後邀請Curious顧問公司品牌總監Alexander Mucha、Zumata共同創辦人暨執行長Josh Ziegler，分別以「品牌永續和創新：如何與時俱進，接軌國際」、「快速變遷環境下的數位旅館經營策略」為題，分享品牌經營與數位化之於旅館業的重要，並透過分組討論，共同腦力激盪出布局未來的5大行動方案。

值得注目的是，本次交通部觀光局特別邀請歐洲會議內容設計專家Mike van der Vijver為論壇暨工作坊操刀，成功營造出深度學習的場域，讓現場旅館業高階經理人與國內外專家打破台上、台下的界線，充分雙向交流，攜手激盪出嶄新、創意、符合趨勢的營運新思維。本文將就本次論壇及工作坊所探討的議題進行記錄與說明。

貳、市場趨勢及分析

一、台灣旅館業市場趨勢分析

本場次由台灣趨勢研究股份有限公司彭賢恩總經理主講。針對交通部觀光局委託調查我國旅館業之現況與發展趨勢，彙整2008年至2018年10年來國內旅館業營運相關資料，提出〈旅館業市場調查與分析報告〉，就旅館業成長及分布情形、供給量、國內外連鎖品牌數量、從業人員數、總營收等面向，勾勒出以下5大議題進行分享：

(一) 供給成長率大於需求成長率，業者競爭更加激烈

2008年以降，國內旅館房間總量及住客人次都有明顯成長，但2014年之後，旅館的供給量成長速度大於需求量的成長速度。2014-2018年間，旅館總房間數每年平均成長率為5.7%，而住客人次每年平均成長率僅為4.5%；顯示需求量無法填補供給量，在供過於求的趨勢下，旅館業者之間的競爭將更加激烈，因此，必須以穩健經營為策略，針對新據點的拓展與開發，應該做更謹慎、仔細的市場評估。

以平均房價來看，2014-2015年間，台灣觀光旅館的平均房價已達高峰；而一般旅館房價則是在2016年後呈現持平狀態。以北、中、南、東四大分區的房價狀況來看，南部地區房價較低，而中部地區卻能維持接近持平，其中以南投縣房價是相對高的。在住用率方面，北部住用率比較高，但不論是哪個區域的住用率皆呈現微幅下滑趨勢。值得注意的是，在2014年這個時間點，無論是觀光旅館或是一般旅館都是呈現趨緩狀況。

另外，觀光旅館平均客房收益(RevPAR)方面，整體亦呈現略為下滑趨勢，特別是東部及南部，下滑程度相較於北部更為明顯。總之，在住用率、RevPAR都呈現下滑的情況下，反應出旅館業者在經營獲利方面是受限的。

(二) 多元化、主題化、在地化為經營思考課題

當房價微幅下修、住用率及RevPAR皆呈現下滑狀態的同時，台灣旅館業者的營收並未倒退。反而因為業者的彈性變通，讓業務績效表現與整體營收尚呈現正成長趨勢。從獲利結構的改變可以窺見，當客房收入下滑時，業者另闢餐飲、會議、SPA、商店街租金、品牌授權、合約管理等等多元化經營作為應變措施，增加收入。

除此，主題化經營也是一個重要趨勢。舉例而言，宜蘭的蘭城晶英酒店、花蓮的瑞穗春天酒店，皆以親子主題成功開闢獨特市場。但並非所有旅館業者皆適合以主題化作為經營方針，還必須考量旅館所在的區域，若旅館地理位置位於都會中心，客層相對多元化，以主題化作為特色未必吃香。同時，在地化的經營也可以結合「在地創生」概念，例如部分業者的餐飲與在地食材結合，活動和行程設計融入與在地文化等等，這都是未來可以努力思考的重點。

(三) 人才不足、流動率高，職涯發展制度與薪資為加強重點

人力資源管理是本次論壇一個重要的議題。近10年來，台灣旅館業的從業人數呈現成長趨勢，單就從業人數來看，近5年間從業人數約增加4.6%，而客房成長率為5.7%，顯見客房成長率高於從業人員成長率，人力的短缺由此而來。

另外依交通部觀光局2018年完成的〈觀光產業人才供需求調查及推估研究案成果報告書〉顯示，以2019年仍持平的方式推估，台灣旅宿業新增的人才需求為6,400多人，然實際上卻只能供給4,100多人，產生高達2,000多人的服務缺口。而人才缺口原因有三，且此三大原因彼此相互連動：

1. 國內觀光餐飲業的畢業生投入業內比例降低；
2. 投入旅館業的人才短缺，間接造成國內業界相互挖角的情況；
3. 除國內業者相互挖角外，還有中國市場跨海吸收國內人才。

因此，在人才的留任制度層面，制定完整的職涯發展規劃跟升遷機制，將會是未來人才培育的重要議題。

(四) 善用科技以強化服務，而非取代人力

數位科技導入方面，智能科技正受到全球各產業注目並廣泛應用，旅館業也不例外。部分旅館業者希望透過機器人減輕人事成本，但亦有業者認為機器人導入或是智能科技的應用只是一種話題行銷。彭總經理分享多年來研究資訊科技產業發展趨勢的心得表示，資訊科技的運用應著眼在科技可以強化人為服務的助力，而非取代人的工具。

台灣趨勢研究股份有限公司彭賢恩總經理（講者）並以日本九州長崎豪斯登堡機器人旅館為例，該旅館於2015年7月開幕，標榜櫃檯配置多語種機器人協助辦理入住及退房手續，衣帽間則有機器手臂協助存放行李，該旅館企圖將90%的服務工作改由機器人負責。然而，豪斯登堡機器人旅館風光在開幕三年多後，經營團隊即承認策略錯誤，決定停用243個機器人。

大致而言，以人為本的旅館業，透過人與人實際的接觸，顧客才能體驗到有溫度的服務感受。機器人、智慧語音等各種智慧科技，僅能做為服務能量之補充，而非取代真人之服務。前述分析並不代表旅館業不需太多的科技應用，而是智慧科技應該做為人與人、旅館與顧客強化連結之工具。例如透過顧客數據之分析，使旅館業者更能掌握顧客需求，提供優質服務。或在軟硬體設備、服務的提供上，採用行動應用程式，協助顧客更方便取得服務或更方便與服務人員溝通。簡言之，旅館業之科技應用並非以取代人力為目的，而是透過科技之導入，有助於服務人員與顧客之溝通、提升顧客更佳之服務品質、連結顧客對旅館品牌之忠誠度為目的。

(五) 與網路旅遊平台合作之外，亦應持續強化自身行銷與銷售通路

針對網路旅遊平台OTA (Online Travel Agent) 議題，由於旅館業與OTA存在著競合關係，不少受訪業者認為為OTA是二面刃，在此情形下，台灣趨勢研究股份有限公司

彭賢恩總經理（講者）分析出業者的應對措施與合作形態。一是選擇性合作，此類業者通常本身規模較大，擁有自己的通路，會挑選適合其品牌定位的OTA合作；其二是強調產品的差異性，但只在自己的通路上架多元組合的產品；其三是因應季節調整合作，淡季時多推出產品上架OTA，旺季時則透過自己的通路銷量，提升利潤。其四是利基行銷，旅館業鎖定既有之顧客群打造滿足需求的活動，例如針對親子、銀髮族不同目標客群，提供該客群需要的促銷活動。

「旅館業與OTA的合作幾乎是不可逆的趨勢，對旅館業者而言，OTA有助於旅館業行銷，可以提升國內旅館業者之國際品牌能見度。然而，OTA亦對旅館業者帶來新的挑戰，除了OTA收取佣金分食旅館業利潤之外，在OTA的運作機制下，消費者更方便進行比價，也可能間接惡化削價競爭之情況。

未來旅館業除了持續與OTA合作之外，更應該強化自有之行銷策略，深化經營自有銷售通路。在行銷策略方面，OTA為旅館業者帶來顧客，旅館業者應留下顧客之資料與偏好，透過數據分析進行CRM（Customer Relationship Management，顧客關係管理），並以分眾行銷之方式，針對不同客群提供不同之行銷、產品組合。

在銷售通路方面，旅館業者除了與國內外旅遊業代理商加強合作之外，在旅館業自有之官方網站的經營上，更應強化經營。建議業者在不同時期，可推出不同之產品組合，使產品組合優於OTA上架之產品，透過差異化銷售策略、避免價格競爭策略，以提升自有通路銷售之績效。

二、洞見新視界·全球旅館業發展趨勢觀察

本場次由STR北亞區楊晚晴業務拓展經理及北亞區劉博經理主講。STR為經營全球旅館業數據調查分析之跨國公司，自1985年成立至今，已蒐集全球66,000多家國際旅館營銷數據，並進行相關市場趨勢預測。本場開場先就2019年Q2、Q3牛津經濟學院全球風險調查（Oxford Economics Global Risk Survey），提出目前業界擔憂的全球經濟四大風險：貿易戰影響全球經濟發展(Trade War hits global growth)、美國經濟衰退衝擊全球經濟發展(US recession rocks global economy)、政策不確定性影響經濟增長（如：貿易政策）(Policy uncertainty weighs on growth. e.g., Trade policy)、中國經濟發展速度放緩(Chinese policymakers fail to halt domestic slowdown)。

（一）全球概覽

全球旅館業皆出現客房供給成長率超出需求成長率的情形，以平均客房住收益（RevPAR）來看，中東地區雖然出租率上升，但平均房價卻下降，RevPAR也是下滑；反觀北美地區，雖然客房供給成長率大於需求成長率，但價格卻未下滑，北美地區的RevPAR則是正向增長；亞太地區亦是供過於求，導致出租率及房間售價下跌，同時RevPAR也呈現下降狀態。

(二) 歐美一睹

北美地區整體而言，RevPAR呈現上升趨勢，然而檢視1990-2019年間的RevPAR數據，發現它其實經歷三個低谷，其一是90年代的股災造成的動盪，接著分別是2001年與2009年的金融經濟下跌導致的動盪，旅館業也無可倖免。有趣的是，三個低谷曲線皆快速呈現回彈趨勢，顯示北美市場的穩定性。根據STR收蒐的數據顯示，現今國際經濟形勢不穩定，美國旅館業RevPAR成長曲線雖仍保持正向增長，但漸趨平緩，可視為一項重要的危機指標。

歐洲主要城市截至2019年9月為止，除俄羅斯因去年舉辦世界盃對市場造成明顯刺激，導致因未舉辦國際賽事而有較明顯的下滑外，整體皆有著不錯的表現。

(三) 聚焦亞太

亞太地區從數據上來看，從去年需求成長率已逐漸被供給成長比率超越，這樣的變化也導致RevPAR與去年相比呈現微幅下滑狀態，但總體而言，整個亞太地區市場仍然維持正向成長趨勢。以下就個別國家進行分析：

泰國與越南的隱憂：泰國是東南亞最受歡迎的旅遊勝地，但相較2018年，客房需求的成長已開始無法追上客房供給量的成長。越南的旅館業正開始蓬勃發展，尤其是沿海地區，預計客房供給量將大幅上升，但相對的客房需求量卻並未穩定發展。而在新興酒店擴增的環境中，旅館業主應如何確保擁有足夠客源以填補新加入市場的房源？這是非常值得深思的重點。

放眼日韓：日本是全球旅館業營收表現極佳的市場之一，不僅旅館業表現好，且深受投資者青睞。尤其是未來將開起連續兩年的體育盛事，例如2020夏季奧運會，為因應賽事需求，預期將有大量的新房源供給加入該市場，唯一的問題在於賽事結束後，該如何維持如此高度的客房需求量？韓國方面，數據顯示其入住率曲線起伏非常劇烈，在2017年初經歷泰達事件使致中國限制國民入境韓國，導致韓國入住率直線下跌，雖嚴重影響觀光產業，但後續韓國政府也祭出許多因應措施平衡入境旅客來源。特別的是，韓國房價並未造成劇烈動盪，從2014年起，不論入住率高低起伏，房價皆呈現負成長，僅是跌多和跌少的區別，由此可見韓國市場對於房價的訂價變化是相對保守的。

中國現況：中國自習近平上任後，實行嚴格反腐政策，尤其反對政府單位在高端奢華酒店消費，導致2013年後旅館業業績嚴重下滑，直到2016-2017年才回復平穩。而2019年在區域業績表現結果方面，整體皆出現RevPAR下滑趨勢，其中東北瀋陽雖有多達30-40個國際連鎖品牌酒店進駐，但入住率始終難以提升；華北地區（包含天津、北京等城市）受到舉辦冬季奧運會影響，入住率得以維持；華南地區由於深圳、三亞等地的業績下滑，導致整體入住率明顯下降；西南地區，包含成都、重慶、武漢等城市，由於是國家重點發展區域兼交通旅遊觀光樞紐，這幾年住房銷售業績表現較為亮眼。

另外，雖然整體RevPAR呈現負向增長，但五星級酒店（依據STR分類，約等於奢華及超高端酒店等級，以下稱奢華酒店），在2018-2019年中美貿易戰影響下，RevPAR仍能維持正0.5的增長。顯示出兩大重點因素，其一是奢華酒店選址極佳，且經營管理能力優良，在市場層面創造精緻化的區隔；另一項則是中國中產階級崛起，消費力提升的同時，導致千禧世代出生的消費者積極追求高端奢華體驗。

香港之傷：從2019年6月發起的反送中運動，究竟對香港旅館業造成哪些影響呢？從7月份開始，香港旅館業的入住率與平均房價開始小幅下跌，直到8月時RevPAR甚至進一步下滑近達三倍之多，顯見情況非常不樂觀。香港旅館業業績自2014年佔中事件後所受到的衝擊，耗費將近2年時間才慢慢回升。反送中對產業影響甚鉅，預期需要更長的時間來恢復。

(四) 未來趨勢

1. 全球正進行籌開的國際酒店多如繁星，選點涵蓋中國、台灣、越南、印尼等東南亞國家，新增的客房供給量將帶給全球旅館經營業者更多挑戰，須深思如何以經濟化管理強化業績？
2. 未來投資趨勢將傾向集中於四星或更低級別的酒店，以更親民的住房價格，強化休閒旅客住宿意願。
3. 利潤比方面，根據STR統計，全球酒店利潤率概況，透過GOPPAR（每間可用客房總營業利潤）、RevPAR兩個概念分析如下：
 - (1) 印尼GOPPAR增長率最高(+19.3%)。
 - (2) 印度的酒店業務主要以國內為主，克服了對價格敏感的挑戰，使GOPPAR順利增長11.7%。
 - (3) 中國各區城市表現強勁，反映出經濟成長對觀光業產生積極的影響，中國的GOPPAR整體成長9.6%。
 - (4) 日本2018年雖然發生數次自然災害，GOPPAR也緊隨其後(+ 8.1%)並保持強勁的盈利表現。
 - (5) 澳洲市場呈現放緩趨勢，從2018年GOPPAR負向成長中顯而易見。

三、十大旅館業發展趨勢

台泥國際集團有限公司劉怡秀副總經理表示，以大數據為主流趨勢的未來，數據應作為提供個人化細緻服務的重要輔助，藉此吸引高質量的商務常客。比如運用在目前國際連鎖旅館業者廣泛使用的「顧客忠誠計畫(Loyalty Program)」時，並非只是單純藉由新科技的輔助進行會員點數累計等行為，而應該更進一步使用集團內所蒐集到的數據進行大量的消費者行為分析、歸納，透過「顧客忠誠計畫推廣大使(Loyalty

Program Ambassador)」的方式進行個人化行銷，例如可依照消費習慣推薦顧客會員累積點數應如何使用。大數據的使用方式並非僅是把消費者做類型化的區隔，應該能更細緻地做出分眾行銷。

活動主持人—歐洲會議內容設計專家Mike van der Vijver，依上午兩場次專題演講內容，邀請與會者現場討論，經綜合北、高兩場資料歸納出未來旅館業發展10大趨勢，整理如下：

- (一) 房價M型化。
- (二) 主題化經營滿足多元需求。
- (三) 強調市場區隔與品牌定位分析。
- (四) 數位與科技的衝擊。
- (五) 社群媒體的重要性。
- (六) 國際大型賽事帶來生機。
- (七) 國際局勢及政府政策的影響。
- (八) 人才短缺。
- (九) 生態旅遊。
- (十) 人口老化。

四、迎向2030·軟硬體如何跟上時代的腳步

本場次由荷蘭海牙酒店管理學院全球人才管理與國際旅館商務系HuubRuël教授主講。荷蘭海牙酒店管理學院創立於1929年，2010年成立研究中心，專注於以實踐為導向的跨學科研究，目前在國際酒店學院中佔有領先地位。專題演講內容著重於探討在人力資源與人才管理方面的趨勢，尤其是軟硬體層面，旅館業應如何追上時代的腳步？以下就旅館業即將面臨的挑戰、人力資源管理將面臨的挑戰，以及科技應如何應用於旅館業人力資源管理三個議題進行解析。

(一) 旅館業面臨的挑戰

根據世界旅遊觀光協會(World Travel and Tourism Council) 2019年1月的《World, Transformed: Megatrends and Their Implications for Travel & Tourism》報告指出，目前旅館業將面臨五大趨勢帶來的影響，這五大趨勢分別為：

1. 體驗經濟：大量的資訊獲取和個性化產生出一個以體驗為主導的世界，而這個世界由個人充實，自我指導和社群連結進行驅動。
2. 權力的再分配，從西方轉到東方：權力和人口從西方到東方的轉移，以及國家到

城市的重新定義，重新定義了影響力中心並重塑全球市場，而個人的可移動範圍變得越來越大，並被要求具備更高的責任感。

3. Z世代對消費的重新定義：為回應不斷攀升的環境風險，消費者的意識已轉變為更具道德和資源效率的生活方式，這些生活方式改變了年輕世代的消費決策。
4. 數據革命：透過物聯網和機器學習的數據，已成為經濟的驅動力，實現了前所未有的個性化和連接性。
5. 共享經濟：自主權和社會參與度導致共享經濟誕生，進而重新定義人際關係，破壞舊有的行業體制，並為人類工作和生活創造新的期望。

(二) 旅館業的人力資源／人才挑戰

根據荷蘭銀行(ABN AMRO)調查報告指出，2018年荷蘭酒店業和餐飲業員工高度離職率所產生的年度成本為14億歐元。針對國際旅館業如此驚人的人才流動率，海牙酒店管理學院HuubRuël教授分析出Z世代的特性與他們對職涯的期待：

1. 對使用新科技的掌握度高。
2. 重視個人的溝通。
3. 希望工作具有彈性，並與生活能達成平衡。
4. 期望有導師的帶領，深入了解職涯發展藍圖。

目前業界招募人才的作法多為以實習計畫進入品牌，卻並未妥善規劃，導致這群Z世代青年在實習階段未獲得良好的經驗及收穫，失去對品牌信任度而離開觀光旅遊產業。因此，企業HR部門不應只將人力資源管理定位在雇用、薪資及人事管理等行政營運庶務上，更應該有策略性地將人力資源培訓與管理目標、品牌經營目標互相結合，進而根據人才類型、特質進行計畫性的人才招募。

(三) 科技應用於旅館業之人力資源管理

隨著科技的進步，人資管理出現新的專有名詞，即e-HRM，或稱AI人資管理。在人力資源分析方面，大數據是一個非常重要的趨勢，雖然蒐集到大量的數據，但數據品質參差不齊，導致無法進行後續分析，這是不少品牌或企業在人資管理經常面臨的主要問題。此外，多數企業在IT與HR的策略發展上目標並不一致，只有IT與HR的發展策略相輔相成，才能達成有效的策略性數位人資管理。

五、洞察國內旅館業人力資源管理與政府政策走向

(一) 旅館業人力資源管理趨勢

世民酒店台北北門(CITIZEN M)蘇天佑總經理指出，CITIZEN M對於人才招募的方式有別於一般傳統旅館需要五度五關，從人資、部門主管，再一路到總經理審核，並偏好找尋具備適合自身企業文化之人格特質的人才。而面試的方式是玩遊戲，從中

觀察每個人的處世方法，如何選擇合作對象？最後再通知適合的人選做進一步的對談，以確保找到符合企業文化的人才，進一步降低流動率。針對未錄取的面試者，倘若主管認為未錄取者具備其他才能，也會納入CITIZEN M的Talent Pool，只要有空缺，便會優先通知職缺開放，創造了新世代所重視的連結度，這個連結度在未來人才招攬方面相當重要。

(二) 政府政策走向

交通部觀光局林坤源主任秘書表示，觀光局針對旅館業職能基準方面，持續開設許多輔導課程。2016年建立並公布旅館業客房經理及房務經理的職能基準，並配合APEC亞太技能建構聯盟計畫，亦正在規劃9大旅館職能訓練課程，待通過勞動部認證後，即可做為未來業界職能訓練的基準。

參、品牌永續及創新

本場次由Curious顧問公司Alexander Mucha品牌總監主講，專題演講著重於如何成功打造品牌形象，以及分析目前國際旅館業品牌定位趨勢。工作坊的部分，則透過情境模擬的方式，帶領與會者進行品牌定位實作練習。

一、品牌定義

品牌是面對市場的所擬定的經營策略。建立完整的品牌，即能有效推動銷售活動。圖1就時間軸分析品牌如何從規劃策略一路通往銷售戰術的過程。

值得注意的是，消費者的內心並不會將品牌、市場行銷及銷售三階段做一明確地劃分，而品牌本身就是產品，不可能有適合所有客群的产品，經營者應該思考的是品牌的理念及定義將吸引到哪些特定族群？例Volvo汽車，令人聯想到「安全」，Disney就是「歡樂的童年」等等。強大的品牌，不會單指某項特色或效益，更代表一種特定觀點、對未來的展望，讓銷售目標族群認同的態度。

二、鎖定客群

完成品牌定位後，接著要全面透析自身品牌的目標族群，這群人不是銷售數據表上依照年齡、性別、種族的分類，而是有個性、有想法及欲望的人物角色(Personas)。品牌訴求是感性的，代表著某種態度及其所串連起來的情感，因此銷售數據應該用於建立完整的顧客關係管理系統(CRM System)，同時進行分析並預測潛在受眾的選擇行為。

戰略性戰術性

潛在客戶訂購旅館住宿時間軸

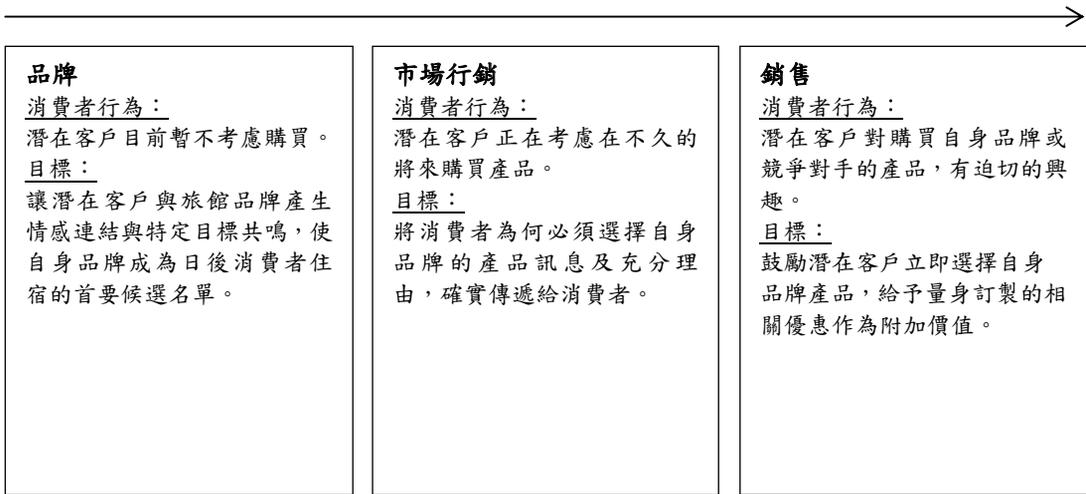


圖1 潛在客戶訂購旅館住宿時間軸

資料來源：本研究整理

三、未來趨勢：生活品味將成為主流

打造生活風格的品牌是一種全球趨勢。要了解目標受眾的心態跟思維，非單就統計數計來考量，而是要運用心理學中對於特質的展現進行分析，規劃品牌策略。人類是群體動物，喜歡和志同道合的人相處，品牌與受眾之間存在著「映射」關係，所以品牌必須有個性，才能吸引對該品牌產生認同感的受眾關注。例如Equinox Hotels，吸引一群非常重視身材、非常熱愛運動，在旅行時也希望持續健身維持身材的特定族群。

四、精選旅遊體驗

體驗旅遊是目前非常重要的觀光趨勢，它代表的是現代消費者對於體驗的重視超越有形的商品。以旅館業而言，旅館如果僅是提供有形的住宿，其實是非常被動的，業者應進一步思考如何為消費者創造他們期望的體驗，結合在地文化、連結周邊景點，協助消費者探索隱藏的美好事物？以COMO The Treasury為例，旗下包含多種極具特色的旅館品牌，例如峇里島的旅館有女性的衝浪教練，滿足住客特殊的在地體驗。

優質的旅館通常著重於發展「軟實力」，像是設備、餐飲服務、活動，還有體驗，藉此創造與競爭對手的差異性。然而想要建立什麼樣的品牌形象？要先檢視自身品牌的定位，以首爾的RYSE為例，與當地的藝術社群有緊密的連結，旅館本身設計

與策劃皆由藝術家執行，甚至是館內表演、藝廊，都是與當代藝術家合作，非常明確地展現RYSE是一個擁有獨特的藝術參與體驗的旅館。

最後，從這些旅館成功打造精選旅遊體驗的角度來看，建立品牌的重點包括：

- (一) 自身品牌代表什麼？品牌理念為何？
- (二) 期望吸引的受眾顧客群是誰？
- (三) 預計提供的旅遊體驗，尤其在精神體驗上，有哪些特別想法？

肆、數位旅館經營策略及大數據運用

一、快速變遷環境下的數位旅館經營策略

本場次由Zumata共同創辦人暨執行長Josh Ziegler主講。Zumata是一間利用人工智慧和機器學習，為旅行社提供一套優化酒店預訂銷售和旅遊行業實際應用工具的公司。

(一) 科技發展如何改變旅遊型態

對於未來2030年的科技發展，人類擁有許多想像，而不少的想像也已經被實現。例如虛擬實境、AI人工智慧、生物識別技術、基因編輯技術、大數據運用及虛擬、擴增實境（VR、AR）與5G無線網路等等。這些科技被廣泛地運用在觀光旅遊產業，例如Samsung出品的VR眼鏡，戴上後就能看到逼真的艾菲爾鐵塔、馬丘比丘，或是在下單前，可參觀即將入住的客房。在交通方面，隨超音波技術精進，未來搭乘飛機從倫敦到紐約只需1小時；在2030年，預期有30%的路面交通改由無人車駕駛。旅館業方面，透過引進機器人力取代人力成本，客房內的設備也隨之改變，透過Google Home可簡易地控制房內氣溫、開關電視、設定鬧鐘等等。以及近年受到熱議的人臉辨識系統，將運用於各國海關自動通關，或是旅館Check in/out系統，這些科技無一不快速地影響旅遊的型態。

重要的是，隨著諸多類型的感測器出現，來自四面八方的數據將被快速蒐集、建立資料庫，分析消費者行為模式，更被迅速地傳播，產生更精準的個人化服務體驗，是驚喜，也蘊含隱憂。近年更多企業開始注重個人隱私權益的保障，因此數據維安的議題在旅館業也應該被積極重視。

(二) AI智能真的能夠完全取代人力？

前述提到科技迅速發展，大幅改變人類許多行為模式並提供更多元的體驗。但更多人正關切，AI智能的發展，真的將全面取代人力勞動嗎？Zumata就是一個從事AI開發與規劃的公司，因此在探討生產力的議題前，先談談AI的四大原則：

1. 從經驗值取得結論Draw conclusions from examples
2. 記得曾說過的話Remember what's been said
3. 學新的事物Learn new things
4. 了解情緒Understand emotion

由於5G技術的問世，網路雲端可以用更快的速度消化更大量的數據，AI智能也能存取並運算更多的資訊與情境，換言之，AI智能將受到更高強度的訓練。以Google的翻譯功能為例，2年前的翻譯結果往往不盡理想，但2年後，來自全球數據的累積後，翻譯的結果還算不錯。另外，Gartner調查公司曾預測2020年將有85%的品牌只需要透過自動回覆機器人就能與客戶對話，這也是大數據帶來的結果。

再看看以AI機器人作為員工的優勢：

1. 能快速複製產能
2. 應用範圍極廣
3. 24小時全年無休
4. 不受情緒的干擾
5. 不會請病假
6. 學習能力強且迅速

乍看之下，人類的勞動力似乎毫無競爭力，但從AI演進的角度來看，應該把AI視為一種輔助的角色，正因為學習能力強，它能夠快速協助處理一些重複性高的簡單型任務，而人類勞動力便能從這些簡單的任務中被解放出來，投入到更困難的任務之中，藉此全面提高生產力。

(三) 旅館業經銷管道將更加透明化

Zumata共同創辦人暨執行長Josh Ziegler提及未來旅館業的經銷網路將產生轉變。就現況而言，房況的管理極難被正確掌握，旅館業者可能同時與OTA、線下旅行社簽約，又同時在Facebook或是微信等社群網站，甚至是自有網站、APP等管道銷售房源，導致時常出現重複訂房或房價難以掌控的狀況產生。

未來旅館業應該思考不同的營運銷售模式，例如擁有一個單一的銷售來源，像股票一樣可以自由地買進賣出，想住時買入，行程無法配合時再上網兜售賣出，而目前的取消政策則不復存在。

同時強調，我們可以運用這些科技，找到目前商業模式的痛點，並加以改善，並呼籲在場與會者在制定策略及行動方案後，一定要執行，因為現今市場就像一場賽跑，如果無法掌握趨勢，乘勢而上，將面臨被市場淘汰的命運。

二、五大行動方案

因應首日論壇所討論出的旅館業未來趨勢，並綜合北、高兩場論壇與會者腦力激盪後提出布局未來的5大行動方案，整理如下：

- (一) 盤點現有數化資源，規劃數位化的步驟，如何運用AI、大數據提升服務品質。
- (二) 規劃培育通才教育的計畫，研究薪資結構與制度，留住人才。
- (三) 規劃跨國性產學合作計畫，培養具國際觀及競爭力的人才。
- (四) 落實在地化顧客體驗專案設計。
- (五) 創造品牌的差異性，凝聚品牌共識。

伍、結語

本篇活動紀實由於篇幅限制，未能將四天論壇暨工作坊內容詳盡敘述。期望未來能針對旅館業市場趨勢分析、旅館品牌永續經營及創新，以及數位及科技旅館經營應用策略等議題，另行整理並提供具體資料進行發表，並就此次紀實內容提出以下觀點，作為未來相關研究及分析方向之參考：

- (一) 在實證研究方面，針對專題演講一「台灣旅館業市場趨勢分析」講者彭賢恩總經理所指出之旅館業人才缺口原因，目前台灣是否有相對應之政策解決方案？
- (二) 在第二場「洞見新視界·全球旅館業發展趨勢觀察」專題演講中，對照STR公司所提出RevPAR與GOPPAR在全球、歐美、亞太與中國大陸市場之分析，台灣市場之RevPAR與GOPPAR之相對應市場發展現況研究分析。
- (三) 就政策面而言，台灣政府應如何鼓勵旅館業者採用智能科技，如VR、AR、無接觸入住房卡等結合營運作業，作為強化台灣旅館業者競爭力的策略？另外，針對第五場專題演講中，講者Josh提到AI智能是否能完全取代人力這項議題，可以台灣經驗為背景，探討AI智能之負面影響及該如何解決？

最後，綜觀全球觀光及旅館業趨勢正在快速轉變，誠如交通部觀光局周永暉局長於開幕致詞時表示：「台灣要走出去，讓世界走進來，一定要國際化！」培育國際級旅館經理人才，提升國際競爭力，一直是推動「Tourism 2020台灣永續觀光」政策重要的一環。交通部觀光局認為旅館業品牌建立是各國旅遊重要指標之一，並積極推動國內業者打造品牌，提高競爭力以掌握獲利市場。此次論壇暨工作坊，北、高兩場共計吸引逾兩百位旅館業負責人及高階經理人參與，現場反映熱絡，所有與會旅館業相關產業人員，甚至遠道而來的國際講師，對於此次接軌國際議題的規劃與會議內容設計，表示高度認同及收獲豐碩，並希望交通部觀光局能持續辦理類似課程，產官學共

同學習合作，以全新的營運思維接軌國際，為下一個10年做好準備。

參考文獻

1. 交通部觀光局(2019)。「台灣旅館業國際發展趨勢論壇暨工作坊」活動網站。取自<https://qrpas.cc/to/thi/#introduction>