

觀光旅館業之競爭分析與行銷策略—以雲朗觀光酒店集團為例

Competition Analysis and Marketing Strategy in Tourism Industry: The Case of L'HOTEL Group

賴松鐘¹ 吳玉麒² 陳欽雨³

摘要

近年來台灣政府政策性的推動大陸人士來台旅遊，使得觀光業儼然成為台灣的明星產業。觀光產業的收入及關聯效益高於一般產業，更可賺取大量外匯，因此成為許多已開發國家活絡經濟的主要方向。台灣由於政府的支持與相關服務業的配合，加上便利的航空運輸、友善的環境及優質的國際觀光旅館，觀光產業已成為極具成長動力的產業。本研究採用個案分析及行動研究法，選擇雲朗觀光(L'Hotel de chine)集團為研究標的。雲朗觀光集團是一個結合人文、藝術和精緻服務的連鎖飯店系統，主要從事旅館事業經營和周邊相關事業的開發，經三十年的擴充發展，已成為國際知名的連鎖觀光飯店集團，目前在台灣旅館連鎖業者中市佔率排名第二，與第一名的福容連鎖飯店集團相差無幾，故相當具有代表性及探討價值。本文探索及分析雲朗觀光集團的發展脈絡、營運策略及競爭環境，最後提出五點行銷建議，以供公司提昇市佔率及發展台灣觀光事業之參考。

關鍵詞：無煙鹵工業、觀光組織、連鎖觀光飯店

Abstract

Recently Taiwan's government has devoted to promote tourists from Mainland China, and hence tourism industry becomes one of the star industries in Taiwan. Tourism industry is one of the main sources of earning foreign exchange, and many developed countries have set the directions to promote tourism industry because it has huge opportunities and forces for rising related industries. Taiwan has many advantages in developing tourism, including government's supports, convenient transportation, related service industries development, friendly environment, and excellent international tourist hotels. This results the high growing potential of tourism industry in Taiwan. The study adopted the methods of case study and action research, where L'Hotel de chine Group was chosen as the studying case. L'Hotel de chine Group is a quite representative and valuable case, which is a service hotel chain, associated with the arts and humanities, and has engaged in hotel business development, operations, and doing peripheral-related businesses for more than thirty years. The study

¹世新大學企業管理系教授

²世新大學企業管理研究所研究生

³世新大學企業管理系副教授

explored and analyzed L'Hotel de chine Group developing process and its operational strategies, and then proposed a few of marketing suggestions as a reference for arising its market share and promoting the development of tourism industry in Taiwan.

Keywords: Non-smokestack Industry, Tourism Organization, Chain Tourist Hotel

1. 緒論

觀光、會展及房地產被稱之是三大無煙囪工業，而觀光產業又位居於三大之首，許多觀光產業的收入及發展所得的利益並不低於實質的工業產業，更可賺取外匯所得收益，因此大多都是已開發國家所努力推動的方向之一(Mathews, 2000)。在觀光產業之所以成為了許多國家賺取外匯的主要來源原因：因有其龐大的商機及帶動周邊的產業能量(Altinay & Altinay, 2003)。從世界觀光組織(World Tourism Organization)的報告中可知，全球的各國的外匯所得中，有 8%是來自於觀光收入，且台灣觀光產業的成長潛力，挾著政府的支持與服務產業上的配合，更加上處與航空運輸便利，並具安全友善環境、國際觀光旅館等優勢條件，故是極具高度成長動力的產業。台灣於 2008 年開放陸客觀光後，已迅速卻不可抵擋的速度，站上了國外來台旅客排行榜的首位，多年獨占鰲頭的日本客居而次之，此部分的現象代表的不僅僅是來台旅客的客層改變，更是代表著台灣的觀光產業所將面臨的現象，從高質感服務對象到多量集中陸客蜂擁而至，因此對台灣的觀光產業帶來嚴峻的考驗。

過去已有許多探討台灣觀光產業的論文，提出的學術報告及實務建議更是玲瓏滿目；但自從 2009 年以來，台灣的觀光旅館業悄悄的起了巨大的變化，台灣觀光局引進了國際間對於旅館硬體及軟體服務品質的評鑑制度(Maxwell *et al.*, 2004)，直至 2011 年年底為止，報名的相關飯店旅館更以達到 200 間以上，由此可知星級評鑑度已經慢慢地取代了過去台灣取自 1982 年台灣觀光旅館業這認同所謂的梅花級評鑑制度，由於此評鑑制度是參考美國汽車協會 (American Automobile Association; AAA)的評鑑制度，除了公平客觀公正之外，對提升台灣的旅館產業品質有相當正面的一個里程碑。

本文作者之一服務於雲朗觀光(L'Hotel de chine)總公司，有鑑於台灣經濟環境變遷及整體產業轉型，服務產業逐漸抬頭及蓬勃發展；加上觀光市場一直都是以外國旅客來台比重超越本國旅客出國旅遊觀光的環境下，台灣政府重點性的發展大陸旅客來台旅遊的政策下，觀光嚴然成為台灣的明星產業。而雲朗觀光目前在台灣旅館連鎖業者中目前市佔率排名第二，與第一名的福容連鎖飯店集團相差無多，故引發研究雲朗集團的過去及未來，希望研究的結果可為台灣的觀光帶來些新的想法及活力。

2. 研究對象及研究方法

本研究採用個案研究法，選擇雲朗觀光為研究個案，搜尋旅館相關資料及網路相關報導內容及統計數據，以了解該公司對外之報導或資訊。同時根據相關理論，分析雲朗



觀光之公開資料及報導文獻。雲朗觀光是一個結合人文藝術和極致服務的連鎖飯店系統，主要是從事旅館事業的開發、經營和周邊相關事業，藉由擴充累積已達三十年的連鎖飯店經營基礎。自 1998 年起開始發展加盟業務，針對加盟或委託經營管理之飯店提供開業前的規劃技術、籌備服務已開業後或委託經營管理服務。旗下所屬旅館品牌有君品、雲品、翰品、兆品及中信旅館系統，共計十二間酒店。

本研究首先針對整個旅館業作環境分析，接著針對雲朗觀光公司做基本的介紹，之後再針對雲朗觀光內、外部環境作分析，以及各種會影響雲朗觀光營運因素進行分析，最後說明公司的競爭優勢及提出行銷管理建議，以供雲朗觀光公司未來發展之參考。

3. 觀光產業分析

3.1 台灣觀光產業概述

台灣發在 50 年代至 60 年代，經濟發展的表現集中在進口代替及加工出口擴張，且以食品產業與紡織為主，70 年代跟著十大基礎建設的口號，開始往石油化工及鋼鐵產業的迅速發展，80 年代則進入了電子、資訊及光電產業；隨著時光的流逝到了 90 年代左右，在台灣政府與對岸中國大陸日益開放的政策腳步下，觀光產業也慢慢的從發芽期進入了茁壯期。如圖 1 所示，根據交通部觀光局 2011 年的統計指出，台灣整體觀光收入由 2008 年的 59.36 億美元，提高到 2009 年的 68.19 億美元，2010 年更是達到了 87.19 億美元的收入。

單位:人次

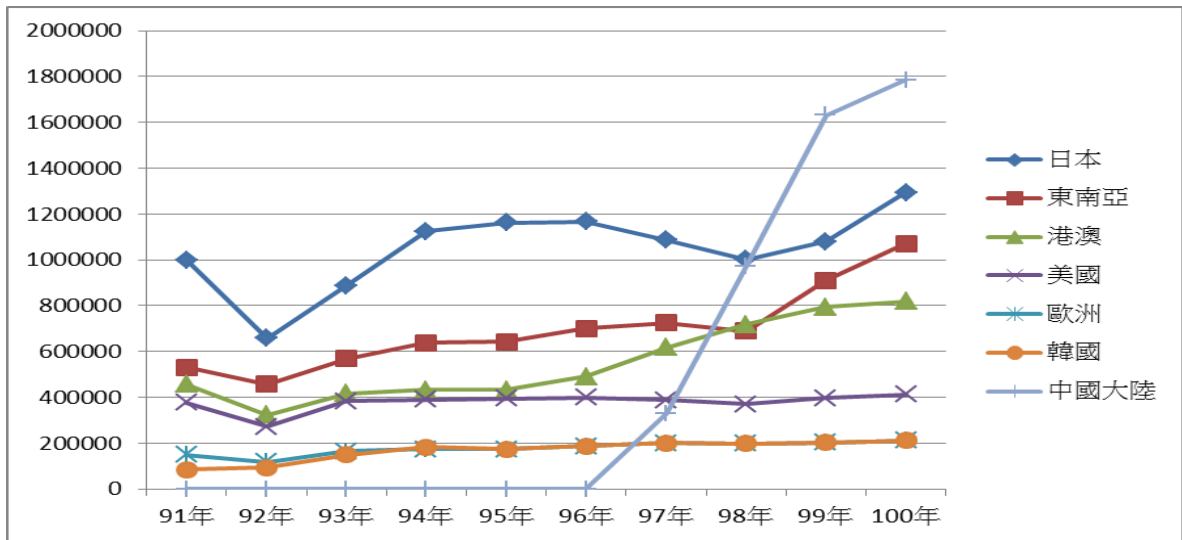


圖 1 近十年來台主要客源國旅客成長趨勢

資料來源：中華民國交通部觀光局統計

如圖 2 所示，在國外入境旅客更是以每年 7~9% 的高比例成長中，在 2010 年已到達了 556 萬人次；而國人國內旅遊人口由 2001 年的 9744 萬人次提升到 2010 年的 1 億 2398 萬人次，10 年之中提高了 27%，平均的旅遊天數為 1.5 天，其中外宿選擇旅館的數量約



占整體的 13%，由此可知每年全台旅遊住宿人次已高達 5537 萬人次。根據行政院主計處的統計，2000 年台灣地區國民生產毛額為 9685935 百萬元，服務業的產值已達到 6351826 百萬元，佔了全部生產毛額的 65.6%，服務業的就業人員也佔了 54.98%，有此可知台灣的產業已慢慢轉型表現於國家整體經濟的重要性上。

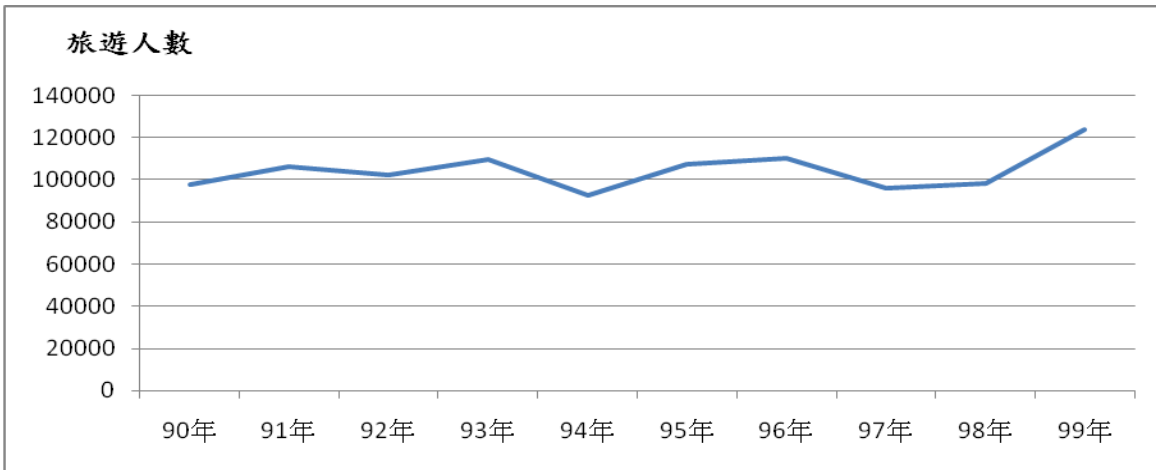


圖 2 近十年國人國內旅遊總旅次變化

觀光產業是典型的綜合性服務業，舉凡交通運輸、住宿、餐飲等等，皆包括在其範圍中，且對於外匯更是有一定程度的影響(Newell & Seabrook, 2006)。如圖 3 所示，在交通部觀光局所做的調查中 1999 年台灣的觀光外匯收入為 35 億 7 千 1 百萬美元，佔了國民生產毛額的 1.24%。其中有以提供住宿、餐飲、購物、會議場所等功能的旅館業佔有最關鍵的地位，因此飯店相關產業如何的找到客源、抓住客源，培養其他代理商或旅行業的忠誠度，便是最核心的問題。

單位：新台幣億元

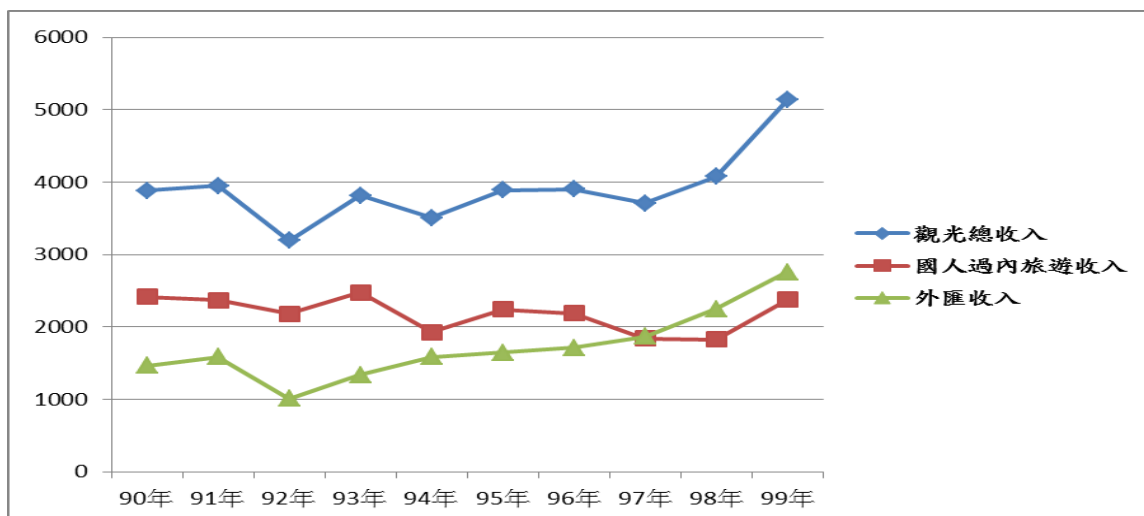


圖 3 近十年觀光外匯收入及國內旅遊支出及總收入



3.2 台灣旅館業發展歷程

我國觀光事業自民國 45 年開始積極發展，當時定義客房數在 20 間以上就可稱為「觀光旅館」，此階段台灣興建了 26 間觀光旅館，為我國第一次的旅館熱潮。國際觀光旅館時期(民國 53 年至 65 年)：民國 57 年交通部頒布了頒布了「台灣地區觀光旅館輔導管理辦法」將原來觀光旅館的房間數量提高為 40 間，並且規定了國際觀光飯店的房間數量需 80 間以上。民國 53 年統一大飯店、台北國賓大飯店、中泰賓館陸續開幕；到了民國 62 年台北第一間國外飯店集團進入台北，希爾頓大飯店的開幕，讓台灣開始進入了國際連鎖經營的時代。

大型國際觀光旅館時期(民國 66 年至 70 年)：民國 65 年交通部觀光局協調了有關業者及相關機關研訂「觀光旅館業管理規則草案」，於民國 66 年由交通部、內政部兩部會協同發布實行。當時之時代背景，在政府的鼓勵下，台北市飯店兄弟、來來、亞都、美麗華、環亞、福華、老爺等國際旅館相繼的成立，此階段台灣地區客房的成長率超過了旅客的成長率。整頓時期(民國 70 年至 72 年)：能源危機使全球經濟市場的大幅衰退，此時的旅客成長率呈現零成長，此時開幕的業者有富都、環亞、及京王等旅館。重視餐飲時期(民國 73 年至 78 年)：國際觀光旅館慢慢地調整以客房為主的經營方向，改以更有彈性的餐飲服務業務。民國 75 年後經濟復甦，也帶動了商務旅客出差的增加，此時加入國際觀光旅館有福華、墾丁凱薩、通豪、力霸等。

國際連鎖飯店時期(民國 79 年至 85 年)：當時在台的國際連鎖飯店系統之一的來來大飯店於民國 71 年與喜來登集團簽訂世界性連鎖業務及技術合作契約；台北老也與台中全國大飯店也於民國 73 年與民國 85 年成為日航管理系統；台北凱悅於民國 80 年加入國際連鎖；力霸大飯店於民國 83 年加入皇冠假日飯店；華國大飯店於民國 85 年成為了洲際大飯店體系一員，而凱薩飯店為威尼斯連鎖旅館之一。休閒旅館時代(民國 82 年至今)：民國 75 年墾丁凱薩到民國 82 年台東知本老爺的成功，使得休閒旅館更加受人重視及選擇。

3.3 國際連鎖旅館定義與型態

美國旅館及汽車旅館協會亦規定，三家以上組成者，才稱連鎖旅館(Jayawardena, 2000)。而旅館連鎖經營(hotel chain)是指在本國或全球各地直接或間接的控制兩個以上的旅館以相同的店名和商標、制式化的經營管理、標準的操作程序和服務方式，來進行聯合經營的企業。因此，只要兩家以上的旅館，以某種形式聯合起來組成一個團體，這個團體稱為連鎖旅館(Burgess *et al.*, 1995)。依照交通部觀光局的「觀光旅館業管理規則」中規定，「國際觀光旅館建築及設備標準」可分為國際觀光旅館(international tourist hotel)及一般觀光旅館(tourist hotel)，國際旅館在專用標籤上是屬於四、五多梅花；而一般的觀光旅館則分為二到三朵梅花。旅館的連鎖可分為六種不同型態：直營連鎖(company owned)、租賃連鎖(lease)、管理契約連鎖(management contract)、特許加盟連鎖(franchise)、業務聯繫連鎖加盟(voluntary)、會員連鎖(conferral)(Graham & Harris, 1999)。就台灣國際觀光連鎖型態而言，直營連鎖皆屬於本土連鎖系統，如老爺、國賓、福華、晶華。台灣 2012 年 1 月份一般旅館家數、房間數統計結果，彙整於表 1。



表 1 2012 年 1 月份一般旅館家數、房間數統計表

地區/客房數		一般觀光旅館				
		家數	單人房	雙人房	套房	小計
新北市		4	155	72	47	274
台北市		14	726	1094	220	2040
台中市		2	187	128	23	338
台南市		1	17	21	2	40
高雄市		1	16	187	47	250
台灣省	宜蘭縣	2	106	63	32	201
	桃園縣	4	435	242	125	802
	新竹縣	1	242	105	42	389
	苗栗縣	1	49	57	1	107
	南投縣	1	28	24	2	54
	嘉義縣	2	69	44	19	132
台灣省	屏東縣	1	24	77	4	105
	台東縣	0	0	0	0	0
	花蓮縣	0	0	0	0	780
	澎湖縣	1	1	17	17	141
	基隆市	1	1	64	4	0
	新竹市	9	0	0	0	0
	嘉義市	9	0	0	0	0
	小計	14	1070	693	246	2009
合計		36	2171	2195	585	4951

資料來源：交通部觀光統計

3.4 SWOT 及競爭環境分析

SWOT 分析是由 Strength、Weakness、Opportunities 及 Threats 四個英文單字字首所組合而成的，其意思是將組織內、外部環境調查比較，並經調查後，用以辨識組織在市場的優、劣勢，以及依照環境走勢對組織形成的機會與威脅。SWOT 分析的概念起源於 1960 年代，觀念源自於哈佛管理學院，而設計學派則因此觀念發展為概念，並成為今日各界廣為使用的一項分析理論。SWOT 分析就是利用分析外部環境的機會與威脅及內部組織的優勢與劣勢，並且提出相對的策略。所謂的機會是指對組織在達成目標，有助益的外在環境因素；而威脅就是指在組織達成目標的過程中，所可能產生的外部環境因素；優勢是指組織的資源在其追求目標的過程中，相對較為有利的條件；而相對不利的條件便稱劣勢。

外部環境分析的目的在發展一份企業或組織有利的機會與企業應避開的威脅。外部環境分析不在於列出可能的影響因素，而是在確認關鍵的變數，以提供企業可以調整的行動。在制定策略對這些變數採取攻擊或防禦的動作，以掌握外部的機會或降低潛在的



威脅。外部環境分析在於確認與評估公司或組織所無法控制的趨勢與事件。外部環境分析可彰顯出組織所要面對的關鍵優勢與威脅，讓管理者可制定相關次略來掌握或是降低威脅所帶來之影響。環境分析的架構分為總體環境、個體環境與超環境。總體環境包括了人口統計、經濟、社會、法律、科技與自然等因素；個別環境包括供應商、中間機構、財務接購；顧客、競爭者、公會、特殊利益團體、社區及股東等；超環境是指明明不可人為得知的力量，但對其組織所造成的影響。

所謂競爭環境是指組織經營直接相關的因素，同一個產業內的組織通常會面臨相同的競爭環境，其中包含了顧客、供應商、利益團體及策略聯盟：(1)競爭者：所謂「知己知彼、百戰不殆」，組織必須掌握相同性質、與組織爭奪資源或顧客的其他組織，不只是顯而易見的組織，還包括新加入的組織或是與組織類似的替代組織。換言之，我們必須要了解競爭組織的策略、管理、財務、行銷、產品、組織、人事等。(2)顧客：顧客是指購買產品或服務的人，為求組織的生存，組織必須評估顧客的需求、滿意度、顧客群結構等。(3)供應商：提供資源的機構，針對其穩定性加以評估。(4)利益團體：利益團體的成員為爭取某特定而企圖影響組織的運作，必須找出可能對組織造成影響的利益團體，並評估其作為。(5)策略聯盟：策略聯盟強調優勢互補與資源共享，指的是兩個或兩個以上的組織以合資或其他合夥方式，以增進組織競爭力，共同完成某項任務。

4. 雲朗集團個案分析結果

4.1 雲朗觀光公司介紹

雲朗觀光股份有限公司，前身為中信連鎖加盟飯店體系，於 2009 年中國信託全面轉移至雲朗觀光，目前員工約 1500 人，資本額為 10 億台幣，董事長是辜懷如女士，執行長是張安平先生。連鎖飯店數量 12 間(包含中國大陸廈門 1 間) 總公司地址在新北市新莊區中正路 82 號 12 樓。2001 年家族企業以分為辜濂松的「中信辜家」與辜成允的和信辜家。雲朗觀光是一個結合人文藝術和極致服務的連鎖飯店系統，主要從事旅館事業的開發、經營和周邊相關事業，藉此擴充累積已達三十年的連鎖飯店經營基礎。雲朗觀光秉持「態度」、「速度」與「細度」的三大管理哲學，以三大願景「提供最好的環境、提供最好的服務、提供最好的食品」為期下飯店的經營目標。

雲朗觀光自 1980 年起開始發展加盟業務，針對加盟或委託經營管理之飯店提供開業前的規畫技術服務、籌備服務以及開業後加盟或委託經營管理服務。雲朗觀光代表的是由不同飯店體系展現出各式的藝術盛宴，從客房、餐飲、服務的細緻面，帶你進入飯店的領域中，進而透過五感的體驗，享受飯店所帶來不同層次的新感受。細膩、獨特、感動，從飯店走進旅行住宿的藝術世界，是雲朗旗下各飯店目前旗下所屬的飯店品牌有君品(Palais De Chine Hotel)、雲品(Fleur De Chine Hotel)、翰品(Chateau De Chine Hotel)、兆品(Maison De Chine Hotel)及中信旅館系統(China Trust Hotels)。



4.2 雲朗觀光旗下品牌分析結果

(1) 君品酒店(Palais De Chine Hotel)

君品酒店位於五鐵共構的交通樞紐，緊鄰台北轉運站、台北火車站、台鐵、與高鐵。距離桃園國際機場 40 分鐘車程，與京站百貨及威秀同為北口商圈。由知名設計師陳瑞憲老師操刀設計，創造出台北市新興的歐式國際級五星酒店，規劃 286 間精緻舒適的商務客房及功能齊全的商務中心，跳脫傳統飯店內附屬餐飲設施的觀念，以四間主題式餐飲的概念引導未來餐廳營運；並設有 500 人的中型大宴會空間，內部陳設採用頂級硬體設備。另備有 4 間多功能會議室，可做為宴會、會議、產品發表及教育訓練場所。為大台北地區指標性商務酒店及美食中心。

(2) 雲品酒店(Fleur De Chine Hotel)

雲品酒店為日月潭國家風景管理區中唯一一家擁有天然溫泉的度假酒店，泉質為鹼性碳酸鹽泉，平均溫度約 45~55 度，無色透明，此泉有美人湯之名。位於風光明媚的日月潭畔，以現代極簡的經典風格設計，運用簡單線條和幾何框架，以石材、玻璃、木材和銅建構而成，塑造出沉穩內斂的空間感。無阻隔的空間設計，散發出優雅時尚的美感。全館共 211 間客房，每房皆精心設計大型落地窗及私人陽台，並設有天然溫泉池。在雲品酒店客房內的觀景陽台上您可見到淺綠的湖泊，深綠的近山，湛藍的天，純白的雲，在金黃色的陽光照耀下，涼風也染上了變幻的色彩，使平靜的湖面飄動著閃亮的清波清涼難得的美景，在無人打擾的私密空間中，享受純淨自然的放鬆與感動。

酒店中共有四間主題餐廳，大廳酒吧及茶坊，寒煙翠以日月潭湖光山景入饌，以台、港、川等中華料理手法，推出精美佳餚，地方時令特產及各式精緻中式套餐。丹彤自助餐廳以開放式的廚房供應的多國特色美食、創意菜單。在別緻風情的擺設，簡約幽靜的空間中，窺見丹彤的浪漫風情，而日月潭美景嚴然成為餐廳裡最大篇幅的畫作。彩雲軒為頂級鐵板燒主廚親自料理，調味清新具層次感，講究運用珍貴食材的原汁原味，完美呈現出食物的優雅風貌。三面環湖的雲水坊，日賞湖景，夜觀星象，品嚐精緻茶餐，無論是台茶 18 號茶，亦或是台灣道地經典名茶，口中茶香滿溢。另最值得推薦的是位於雲品酒店置高的私房景點-雲月坊，距離湖面 50 公尺，擁有 270 度全景視野，湖光山色，竟收眼底。

(3) 翰品酒店(Chateau De Chine Hotel)

新莊翰品酒店採優雅時尚的法式風格，融合低調奢華的東方美學，展現出充滿活力的傳統之美，距大台北都會區僅需要 15 分鐘車程。戶外歐風廣場為概念，四周牆面包覆著歐洲藝術銅雕，飯店內融合了浪漫歐洲街頭為氣氛，走進大廳，彷彿進入了歐洲小鎮溫暖而舒適的環境。酒店內共有 145 間房間，9 種不同房型，採極簡歐風設計，以東方元素的家俱，融合法式風格的點綴。有著家一般的溫暖放心，讓旅人在住宿時充分身心靈自在放鬆。酒店內共有兩個不同方位的主題餐廳及一個大型宴會廳。擁有開放式廚房的咖啡廳，分別於早、中、晚和下午茶時段，提供旅客簡單且精緻的家庭式餐點。六樓大型宴會廳，挑高的設計，適合舉辦大型豪華的喜慶宴會及特色主題活動。七樓的健身房和交誼廳，十樓的貴賓休息室和十一樓的三溫暖，完整的提供您放鬆紓壓的不同空



間。另有商務中心，提供商務旅客輕鬆上網，隨時與世界接軌。每一層樓的廊道，都可俯瞰猶如歐洲小鎮中庭廣場噴泉，不論是漫步其中或從上觀看，都給您如同置身在香榭大道上的悠閒浪漫。

花蓮翰品酒店提供 211 間舒適雅致客房，為東台灣首間以 Green Hotel 環保概念為主的國際級飯店，由設計大師姚仁祿操刀，外牆猶如一張大畫布，繪上藝術家蒙德里安的幾何元素，讓旅客在尚未進入酒店前，就有了度假的感覺。酒店內擁有 211 間精緻客房；客房四面都可欣賞到不同的自然景觀，東臨湛藍浩瀚的太平洋，西面層巒疊翠的中央山脈，南向秀麗的海岸山脈，北望蘇花山海。位置近花蓮港、文化中心，觀日出，腳踏車港濱優游騎、漫步賞海、悠閒逍遙沉澱心中塵世。出遊太魯閣國家公園、遊走花東縱谷、縱遊花東海岸，便捷通暢達。酒店內餐廳以花蓮無毒農產品為主要食材製成精緻美食，提供中西式佳餚的極致享受，除此之外，酒店內的健康養身三溫暖，室外游泳池、多功能健身房、桌球室和綠能環保生態池。

高雄翰品酒店坐落於高雄鹽埕區的翰品酒店高雄，附近充滿了歷史古蹟、人文藝術及美食熔爐的觀光勝地，昔日港邊的商業繁華，雖已褪去光華，但隨著愛河觀光、西子灣觀日及駁二藝術特區的進駐，搖身一變成為熱門的觀光區域。也因此翰品酒店高雄選擇運用當代藝術集結和人文歷史，打造全新面貌的時尚五星商務酒店，提供前所未有的全面服務及星級享受，將為南台灣的星級酒店掀起一波時尚新風潮。酒店的設計，集結眾多菁英設計師，分別以不同創意、特色風格及專業技術，重新打造外觀、公共區及客房，設計主體以品牌中的品字舞動，營造出一種現代摩登的創新感受，延續了品牌的精神在南台灣帶給旅人們精緻的休息處。酒店外觀曲由日本知名建築師山根格的構思，採用整片透明玻璃窗、中間以長條束光燈管交錯營造現代科技感，夜晚時透過光束傳遞，讓翰品酒店似一座閃耀之星，散放光明與愛河旁。為了使旅客能體會有別於以往南台灣的時尚感，客房採用高雄市市徽的原設計理念，運用書法立動筆勢，結合色彩繽紛的舞動意象，以「舞動創新、品字飛耀」設計概念為延伸。從 7 樓至 11 樓共 152 間客房提供精緻且舒適的休閒變化，客房內的床頭板採用特殊的烤漆玻璃、水銀及色彩變化出不同的創意及巧思，在地毯上的紋路變化也可以看出品字的流動與涵義，讓旅客體驗到溫馨與時尚流線的動感結合，房內間約且不失時尚洗鍊的現代風格，更能讓人輕易接受且備感舒適。

(4) 兆品酒店 (Maison De Chine Hotel)

苗栗兆品酒店為苗栗首座即唯一的國際級觀光飯店，是一座足以讓大苗栗鄉親引以為傲的客廳，讓竹苗觀光旅行不在只是過程而是目的。飯店擁有 108 間強調精緻及個人化服務之國際商務客房，設施設計均以旅客需求為導向，客房坪數皆為 12 坪以上，浴室內採乾溼分離之設計，強調舒適及多功能，整體環境營造出像家一般舒適、溫暖、自在的氛圍。餐飲服務包括西餐廳、中餐廳、多功能宴會與會議廳、大廳酒吧、咖啡廳及西點房等，特聘專業名廚群以精湛手藝，讓您與您的貴賓盡興品嚐食與藝的精隨，倍增用餐情趣。全新落成的兆品國際宴會廳以巴洛克式建築風格為主軸，與兆品酒店本棟融為一體。兆品國際宴會廳以簡約大方的裝潢風格設計，擁有挑高式內裝空間、大型宴會舞台設備，融合層次漸變的 LED 燈光搭配著個性音樂效果，最讓您的宴會展現出與眾



不同的高尚格調。

台中兆品酒店為中台灣國際級商務飯店，位於台中市要道中清路旁，距離中清交流道僅咫尺之遙。是您商務出差，休閒旅遊的最佳選擇。飯店整體設計精緻典雅，設有商務客房 224 間，同時備有 100 個停車位。為了滿足商務客戶需求，飯店內另設有商務中心、餐廳、會議廳、健身房，讓您備享尊貴禮遇。秋粵園餐廳為您獻上道道精采的佳餚，展現現做的用餐方式，柔和燈光搭配優雅早型，提供顧客溫馨舒適的用餐環境，可容納約 340 人同時用餐，並有牡丹廳、吉祥廳、如意廳、富貴廳、松柏廳、長青廳等多間包廂，提供您喜慶宴客及會議的最佳場合。西式自助餐廳各式早餐及自助式下午茶供您享用，可容納約 115 人同時用膳。

嘉義兆品酒店位於嘉義商業鬧區周邊，白天是車水馬龍的交通幹道，晚間是在地風格的夜間市集，酒店位置鄰近孔廟、阿里山等觀光景點。飯店樓高 10 樓，客房總間數 171 間，擁有雅致的商務樓層、健身房、商務中心、多功能會議廳及寬敞舒適的交誼廳，邀您前來體驗精緻、細膩的尊榮感受。酒店內的美食餐廳，提供中西式美味佳餚；紫濟廳保持傳統推車方式的港式飲茶，讓您沉浸在濃郁的復古情懷中；怡情軒擁有優雅舒適的用餐環境，提供中西式餐點，是您洽商或聚會的最佳地點。館內擁有充足的多功能會議設施，不論是嘉福廳、嘉怡廳皆可滿足您全方位會議或宴會的需求。頂樓全新設計建造的嘉麟閣可攬盡嘉義市全景並提供豐盛的自助餐早餐及舒適寬敞的宴會空間。

(5) 中信旅館系統(China Trust Hotels)

新店中信商務會館距離北二高新店交流道近在咫尺，除了臨近新店市寶僑遠東、統帥等工業區外，又臨捷運新店線大坪林站，進考試院，車行約兩分鐘，交通便利。飯店內共有 71 間雅致客房，溫馨明亮，內設有商務中心、餐廳、會議室、自助洗衣間。儒家一般的氛圍是您商務差旅及旅遊住宿最佳的選擇。近中正紀念堂、烏來、碧潭等觀光景點，附近並有公館，景美等熱鬧夜市，周遭各式商店俱全生活機能良好。飯店緊鄰著捷運站，讓住宿貴賓可輕鬆乘坐便捷的捷運系統暢遊大台北各地。

桃園中信大飯店為桃園首屈一指的商務飯店，坐落於商業文化匯集地，比臨或車站、近桃園國際機場。170 間雅致客房溫馨舒適，另有尊貴的交誼廳、商務中心、會議中心、健身房、自助洗衣房，皆滿足商務出差、休閒遊憩需求而設置，於您賓至如歸的感受。二樓安德烈餐廳的豐富自助餐點，提供中外賓客精緻餐飲選擇，讓您可遍嘗多國美食。致和園港式飲茶提供精緻美味的港式佳餚，適合三五好友、家庭聚會、喜慶宴客，提供您味蕾豐富的感動。

中壢中信大飯店以細膩、優雅的風貌矗立於中壢市之國際金融、商業中心，交通便捷，鄰近的中豐路可直達龍潭、大溪，提供平日忙碌日理萬機的您一個最好休閒去處。163 間豪華商務客房提供您一個溫暖舒適的家，另有 27 樓商務中心及貴賓交誼廳，28 樓健身房及自助洗衣房方便客房免費使用。位於 23 樓的尋夢谷西餐廳以細膩、優雅的風貌呈現，氣派挑高 7 層樓的中庭景致、供應精緻商業套餐、午茶餐點及各式飲品，國際級的服務品質，讓賓客有物超所值的享受而流連忘返不忍賦歸。

廈門中信楓悅酒店是雲朗觀光集團在中國大陸的首家連鎖酒店，酒店背靠仙嶽山，地理位置優越，交通便捷，是一家及各類高級客房、餐飲、會議、育樂、商務活動於一



體的商務型酒店、酒店六至十六樓共有 197 間高級客房，房間寬敞，設備齊全，每間客房均提供免費寬頻上網介面。一樓設有大廳吧、日式酒吧、商務中心、票務旅遊資訊中心及商圈；二樓楓情西餐廳提供早、午、晚三餐的自助式餐點及西餐；三樓致和園設有宴會廳，提供您大型宴會最舒適的場所；四樓設有訂席中心、高級廂房、足浴及棋牌室；五樓並設有多功能宴會廳和健身房。是您商務出差、觀光旅遊的最佳選擇。

4.3 雲朗觀光行銷策略分析結果

雲朗觀光採用會員制，L'Hotel Club 雲朗會員卡人數成長統計結果，如表 2 所示，2012 年二月份加入 1468 人(一月份為 1311 人)，較上個月增加 157 人，網路加入人數為 845 人(較上月增加 31.62%)，當館加入人數有 623 人(較上月減少 6.88%)；整體而言，呈現成長趨勢。

表 2 雲朗會員卡 2012 年二月份統計

館別	本月	上月	館別	本月	上月
君品酒店	42	48	兆品台中	52	44
雲品酒店	104	113	兆品嘉義	113	53
翰品酒店	66	72	中信桃園	41	47
翰品花蓮	50	58	中信中壢	57	89
翰品高雄	84	124	中信新店	0	0
兆品苗栗	14	21	合計	623	669

資料來源：雲朗企劃行銷處

如表 3 內容，2012 年 2 月份會員消費分析結果顯示，L'Hotel Club 會員 2012 年二月份消費總金額約新台幣 5794513 元，會員消費金額對整體營業額貢獻占比重 5.69%，會員平均消費金額約新台幣 1059922 元(較上月增加 16.8)。

表 3 2012 年 2 月份會員消費分析表

館別	本月	上月	升降	館別	本月	上月	升降
君品酒店	611827	664457	降 7.92%	兆品台中	249388	1170551	降 78.6%
雲品酒店	3044484	3701366	降 17.75%	兆品嘉義	248640	929391	降 73.2%
翰品新莊	284929	1048202	降 72.82%	中信桃園	174218	677209	降 74.2%
翰品花蓮	123030	1053739	降 88.32%	中信中壢	288732	895062	降 67.7%
翰品高雄	477290	1549121	降 69.19%	中信新店	41020	54620	降 23.9%
兆品苗栗	250955	997600	降 74.84%	合計	5794513	12741318	降 54.5%

資料來源：雲朗企劃行銷處

關於雲朗觀光公司業績，以雲品日月潭公司為例，2010 年因日月潭纜車效應，整體日月潭飯店住房率超過於過往。2011 年績效報告統計結果，如表 4 所示，2011 年住房率實績為 66.98%，客房收入新台幣 376883797 元，因 2011 年 4、5 月餐廳改裝工程，



影響會議團體住房。2012 年因業務策略成功，平均房價大幅提升帶動全館收入成長，2012 年住房率預計為 69%，客房收入預計為新台幣 389004401 元。

表 4 雲品日月潭公司業績

	住房率	平均房價	客房收入
2011 年預算	75%	6510	376015642
2011 年實績	66.98%	7331	376883797
2012 年預算	69%	7300	389004401

資料來源：雲朗業務處

4.4 雲朗觀光 2011 年業務及市場分析結果

依照觀光局資料統計，2011 年國人平均每人國內旅遊次數為 4.8 次，預計 2011 可達 5 次。國內旅遊時間安排上，第一季高出後三季 4~5%(約 500 萬人次)，第二季開始旅遊人數十分平均。90%的民眾為自行規劃行程，而旅館資訊取得為親友 53%、網路 30%、電子媒體 12%，而有 5%的旅客會透過網路直接訂旅館。旅遊方式除自行規劃行程佔最高外，其次為團體旅遊佔 5.4%，而公司旅遊排名第三佔了 3%。住宿者每人每日平均花費為 1710 元，較去年成長 10 元，佔總旅遊支出的 35.9%。在交通工具的使用上，國內旅遊以自用車的 66%為最高，其次為遊覽車 10%，而機車亦佔了 8.6%，但多以單日旅遊為主，另台鐵的 6%能高於高鐵的 3%。

馬來西亞市場

2011 年 1~11 月總 inbound 人次為:262461 人;2010 年同期為 237087 人(成長 10.7%)。馬來西亞 2010 年 inbound 成長率與 2009 年相比已超過 30%，但自 3 月份開始因國際油價上漲，台馬航線機票上漲接近一倍，故成長趨緩；且同年因爆發塑化劑風暴，亦影響成長。

韓國市場

2011 年 1~11 月總 inbound 人次為 222100 人;2010 年同期為 198536 人(成長 11.9%)。韓國釜山航空增加台北、首爾間班次、韓元升值，有利出國消費；日本輻射因素造成赴日旅客轉往台灣。

港澳市場

2011 年 1~11 月總 inbound 人次為 720775 人;2010 年同期為 670313 人(成長 3.7%)。2011 年塑化劑風暴及阿里山小火車翻覆，嚴重影響港澳市場來台意願，且受日本輻射影響，延緩出國計畫。

日本市場

2011 年 1~11 月總 inbound 人次為：720775 人次；2010 年同期為 978758 人(成長 19.12%)。311 地震重創日人 outbound 市場，故來來人數銳減。同年 6 月開始補成長，再加上台灣對東日本大地震為全球捐款最多的國家，故帶動起一波感恩之旅效應。

中國大陸市場

2011 年 1~11 月總 inbound 人次為:1602868 人次；2010 年同期為 1343752 人(成長 19.28%)。大陸市場今年以商務參展人士來台成長較高。旅行團受到遊覽車事故及阿里



山小火車影響，於 5、6 月大幅度的衰退影響成長率。觀光團多以低價來台，加上 6 月以前自由行方案不確定，故北京、上海、廈門出團旅降低且自由行尚未發酵。

4.5 雲朗觀光 2011 年的市場策略分析結果

2011 年雲朗觀光的市場策略分析結果顯示，主要在加強與旅行社合作團體旅遊，如公司獎勵旅遊、學生畢業旅行、會議專案，另季節性專案，如尾牙專案、春酒專案、謝師宴等，亦為推廣重點。另外，公司也加強與國內風景區、古蹟及策展單位合作，以爭取國人住房。同時，與各公所、機關、縣市政府加強聯繫以爭取政府單位標案。此外，現今社會已步入網路化，將加強與各大網路旅行社如易遊網、燦星、雄獅等合作，爭取國內旅客散客訂房。各區域市場營運策略彙整如下：

中國大陸市場：大陸自由行城市相繼開放，預估旅客今年將上調 20%。在團體方面將加強與各大旅行社互動，爭取系列團、參訪團、會議團體的入住；另一方面將至大陸各大重點城市進行業務訪問及拜訪並積極地參加大陸當地的旅展，藉以開發及獲取曝光率。而散客方面則將與各大旅行社爭取自由行散客市場，並針對其給予優惠房價，以增加競爭力。港澳(東南亞)市場：此市場相對穩定，若無重大天災或負面新聞應可於 2012 年成長(港澳約 5~7%、東南亞市場平均 10~15%)。團體部分主要以經營港澳旅行社加強合作力道，且外國公司行號來台獎勵旅遊之團體爭取；散客方面對於網路或純訂房旅行社自由行散客的爭取，及航空公司自由行 package，另至香港、新加坡、吉隆坡、曼谷 SALES CALL 及參加旅展。日本市場：去年日本市場不受第一季 311 地震之引響，全年來台人數不減反增，若無重大天災及人為因素，2012 年表現預期與 2011 年成長約 8~10%。在此一市場的作為部分積極的增取日本獎勵旅遊團及學生畢業旅行訂單、至日本 HIS、JTB、東南等拜訪除積極爭取訂房外並可提升知名度。

4.6 雲朗觀光 SWOT 分析結果

內部優勢如下：雲朗觀光相關周邊關係企業龐大，中國信託集團及其他相關產業中國信託商業銀行股份有限公司、中國信託保險經紀人股份有限公司、中國信託綜合證券股份有限公司、中國信託創業投資股份有限公司、中國信託資產管理股份有限公司、中信保全股份有限公司、台灣彩券股份有限公司、兆豐金融控股公司、台灣水泥股份有限公司、台泥合成橡膠股份有限公司等三十多家大型企業。雲朗觀光不動產資本雄厚，多數飯店不動產本體皆為公司所有，且公司資本額足夠，與多家銀行關係良好。雲朗觀光股份有限公司前身為中信連鎖飯店體系歷史悠久、口碑好。此外，雲朗觀光公司大家長為台灣知名家族企業之後，背後人脈資源運用影響力之優勢。內部弱勢如下：雲朗觀光公司 2007 年轉型為現代化國際觀光旅館，許多觀念及腳步仍在調整中，創新與守成員工磨合期。各部門自我保護主義較重，協調性及機動性較低，組織結構採較傳統模式，彼此部分溝通所需時間較長，在快速變遷的服務業中，尚屬弱勢。此外，各飯店間雖都以經營許久，但都是彼此各館有各館不同之屬性，目前尚無良好管道彼此交流經驗及管理細節，員工向心力尚可提升。雲朗觀光公司雖屬於服務業但員工流動率偏高，人力資源斷層偏長。由於公司內部軟體版本已有多年歷史，許多功能在老員工離職後，並無傳



承之管道，故增加業務營運時間。

主要外在機會有五：(1)大陸客觀光來台人數屢創新高，近期更開放大陸六城市自由行，以人口比例來說，商機龐大。(2)關係企業員工出差及國內旅遊搭配，及合約商顧客廠商數量超過萬家，出差使用率高，提升住房營業額。(3)飯店與知名企業如華航、中國信託、遠東集團異業合作，且媒體關係良好，媒體持續曝光，增加知名度。(4)許多飯店地理位置為鬧區或居商業區中，具方便性。(5)政府積極推動觀光產業，且配合國民旅遊卡，政府帶頭補助旅遊。主要外在威脅有四：(1)經濟不景氣，造成旅遊人口不穩定，物價上漲，顧客民生性消費壓力增加。(2)國際飯店眾多，外資經營飯店管理技術更為多元且選擇性更多。(3)台灣地震、水災，對觀光旅遊有不確定負面影響。(4)觀光旅遊容易受淡旺季影響，且觀光休閒旅館易受政治、經濟、治安、交通、國際情勢等外在因素影響，自主性較低。

4.7 主要競爭者分析結果

福容大飯店是雲朗觀光飯店主要競爭者，福容的飯店大多數於交通便利的市區，常有密集性的商務活動(會議、展覽、產品發表)發生，故商務便利性是顧客選擇旅館時的重要考量之一。福容大飯店為國內知名營造建設集團麗寶機構之關係企業，該集團成立於 1980 年，目前共有十二家飯店正式投入營運，包括：中壢(2002 年 11 月開幕)、三鶯(2007 年 6 月開幕)、桃園(2007 年 7 月開幕)、台北(2008 年 5 月開幕)、淡水溫泉會館(2008 年 5 月開幕)、墾丁(2009 年 7 月開幕)、林口(2009 年 8 月開幕)、深坑(2010 年 5 月開幕)、福隆(2010 年 5 月營運)、花蓮(2010 年 12 月開幕)及高雄(2010 年 11 月開幕)，淡水漁人碼頭(2011 年 6 月開幕)，月眉預計於 2012 年初夏登場，埔里、福隆二期等都在積極籌備中，預計將成立至少十六家連鎖飯店。

福容大飯店連鎖集團之 SWOT 分析結果說明如下：優勢包括：(1)集團不動產及其他相關產業資本雄厚，除了建設公司，更擁有月眉育樂世界及美容產業，且信用頗佳。(2)福容大飯店集團目前在市場上已擁有 12 間連鎖飯店，預計將會成立共 15 間連鎖飯店，許多資源及經驗可相互取用，對於公司內部文化傳承可產生事半功倍之效果，且以行銷面來說更有明顯之效果。(3)集團內飯店屬性多樣化有商務飯店可公出差人士使用、過境旅館、休閒飯店，可供不同屬性之旅客選擇。弱勢包括：(1)公司連鎖系統中，各飯店並無良好且固定溝通平台，也因飯店屬性有居多不同，故各大飯店服務水平有些許不一，易造成顧客比較心態上之落差。(2)飯店地理位置相近，較易顧客群重疊，不同館別對客人彼此競爭，因而引響收入及利潤。(3)集團雖為麗寶建設子公司以及擁有相關不同產業之優勢，但彼此並無直接且頻繁的互動或異業結盟之商業活動，企劃行銷部分尚無強力可共依靠的平台。(4)公司內部教育訓練較少由總公司主導，皆為各館各自發展，且並無系統性的傳承，愈到後期愈淪為過場。

機會包括：(1)大陸觀光客來台人數屢創新高，近期更開放更多的大陸城市人民來台自由行，以人口比例來看，商機無限。(2)許多飯店地理位置為鬧區或觀光熱門地區，方便性高且距離適中。(3)政府積極推動觀光產業，且配合國民旅遊卡，政府帶頭補助旅遊，且與政府單位互動良好，許多 BOT 案都可以看到福容大飯店的影子。(4)與台灣中部知



名遊樂區互為關係企業，夏天旺季時許多遊客入園遊玩，更可成為飯店潛在顧客。威脅包括：(1)經濟不景氣，造成旅遊人口不穩定，物價上，顧客民生消費壓力增加。(2)國際飯店眾多，外資經營飯店管理技術更為多元且選擇性更多。(3)台灣地震、水災，對觀光旅遊有不去定負面影響。(4)觀光休閒旅館易受政治、經濟、治安、交通、國際情勢等外在因素影響，自主性較低。

5. 結論

有鑑於台灣經濟環境的變遷，及整體產業的轉型，慢慢的服務產業抬頭及蓬勃發展；再者，觀光市場一職以來都是以外國旅客來台比重超越本國旅客出國旅遊觀光的環境下，台灣政府重點性的發展大陸旅客來台旅遊的政策下，觀光嚴然成為台灣的明星產業，而雲朗觀光目前在台灣旅館連鎖業者中目前市佔率排名第二，與第一名的福容連鎖飯店集團相差無多，因此本研究選擇「雲朗集團」為個案進行探討與分析。資本額十億的雲朗觀光集團，2012年之年營業額遠超過十億元，且目前更積極的往其他地區尋找合適地區建設飯店，繼續的擴充企業版圖，且人文特色豐富的企業文化，為台灣飯店業者帶來新的活力，持續以觀光帶動飯店，也以飯店吸引觀光顧客，良好的品牌形象當之無愧。世代交替的經營團隊往往會激盪出不同的火花，造成一加一大於二的特殊化學變化，且過去中信時代的經驗延續，更為成功因素之一。

2011年雲朗觀光的市場策略分析結果顯示，主要在加強與旅行社合作團體旅遊，如公司獎勵旅遊、學生畢業旅行、會議專案，另季節性專案，如尾牙專案、春酒專案、謝師宴等，亦為推廣重點。另外，公司也加強與國內風景區、古蹟及策展單位合作，以爭取國人住房。同時，與各公所、機關、縣市政府加強聯繫以爭取政府單位標案。此外，現今社會已步入網路化，將加強與各大網路旅行社如易遊網、燦星、雄獅等合作，爭取國內旅客散客訂房。當經濟不景氣或傳統產業式微時，觀光是帶動傳統產業的良方，尤其可以均衡南北，而偏遠的地區也容易受到觀光產業的帶動而獲利。本研究建議雲朗觀光集團可以特色競爭建立優勢，體認連鎖加盟連鎖為未來趨勢，重視國內員工出差及會議相關市場、及發揮品牌綜合效應的相關多角化，以提昇營運績效及整體競爭優勢。雲朗觀光飯店大多數位於交通便利的市區，常有密集性的商務活動如會議、展覽、產品發表等發生，故能源滿足商務便利性是顧客選擇旅館時的重要考量之一，因此須提供商務活動相關支援與設備(例如：自助洗衣、接送)，以爭取商務旅客需求。

最後，本研究針對個案公司提出以下五點行銷建議：(1)網路行銷與異業合作增加曝光度及市場上口耳相傳機會，或與目前偶像劇合作吸引追星族朝聖。(2)雲朗會員卡之附加價值增加:除了住房優惠及不定時收到飯店資訊，應可與其他公益或表演團體合作，爭取購票優惠或其他商業交換活動。(3)與代理商之聯繫可透過B2B訂房系統，及時的做訂房或訊息的更新，拉近顧客距離，讓它們覺得有我們真好。(4)在定價策略上應參考其他同業價格，及飯店優勢及弱勢面，用更貼近市場的價格，換取雙方或三贏的局面，並提高所提供服務項目的附加價值。(5)加強服務人員的專業訓練並提高對集團的忠誠度，以保持水平的一致性。



參考文獻

1. Altinay, L. and M. Altinay (2003), "How Will Growth Be Financed by the International Hotel Companies," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (5), pp. 274-282.
2. Burgess, C., A. Hampton, L. Price and A. Roper (1995), "International Hotel Groups: What Makes Them Successful?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (2/3), pp. 74-80.
3. Graham, I. C. and P. J. Harris (1999), "Development of a Profit Planning Framework in an International Hotel Chain: A Case Study," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), pp. 198-204.
4. Jayawardena, C. (2000), "International Hotel Manager," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), pp. 67-69.
5. Mathews, T. E. (2000), "Competition in the International Hotel Industry," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (2), pp. 114-118.
6. Maxwell, G., S. Watson and S. Quail (2004), "Quality Service in the International Hotel Sector: A Catalyst for Strategic Human Resource Development?" *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), pp. 159-182.
7. Newell, G. and R. Seabrook (2006), "Factors Influencing Hotel Investment Decision Making," *Journal of Property Investment & Finance*, 24 (4), pp. 279-294.
8. 交通部觀光局網站：www.admin.twiwan.net.tw
9. 雲朗觀光及相關網站：www.lhoteldechine.com

