

觀光拔尖計畫-休閒渡假產業深度化旅館產業因應之策略：

以天祥晶華度假酒店為例

The Operation Analysis and Development Strategies of the Hotel Industry within the National Park—Grand Formosa Taroko Resort Hotel as an Example

餐旅服務領域

*戴揚飛

Tai Yang-Fei

*駱菁菁

Luo Ching-Ching

**陳彥傑

Chen Yen-Chieh

***張翊峰

Chang Yih-Feng

*嘉南藥理科技大學觀光事業管理系助理教授

*嘉南藥理科技大學觀光事業管理系講師

**嘉南藥理科技大學觀光事業管理系助理教授

***嘉南藥理科技大學觀光事業管理系副教授

摘要

本研究的主旨在於探討度假型旅館產業因應觀光拔尖計畫-休閒渡假產業深度化之行銷與營運策略之分析與擬定，並嘗試從慢活及自然的東台灣為意象，發展屬於當地自然與人文特色的養生及慢活的產品。該計畫接受晶華國際酒店集團之委託，以旗下之天祥晶華度假酒店為例子針對該酒店進行全面性的營運管理總體檢。接著重新定義該度假酒店之核心行銷目標與市場定位，最後提出未來之營運策略與發展方向等建議，並結合太魯閣國家公園之資源以達到永續經營的目標。研究設計是採用個別訪談法，並設計問題以獲得質化之資料。受訪對象為該度假酒店各個負責經營管理的一級主管、主管觀光遊憩業務的國家公園官員、及當地居民。此外，對於研究結果之探討提出天祥晶華度假酒店之營運建議策略，可能遭遇之挑戰與因應對策等，均進行個別分析。本研究結果可提供相關位於國家公園境內之度假型旅館擬定未來發展策略以及度假型旅館投資開發案之參考依據。

關鍵字：休閒度假型旅館、經營管理策略、行銷策略、觀光拔尖計畫

Abstract

The purpose of this research was to explore the analysis of the marketing and operation strategies for the hotel industry that are located in the national parks. This research, furthermore, was consigned by the Grand Formosa International Hotel Corporation as to conduct the thorough operational audit for its branch hotel—Grand Formosa Taroko Hotel. Consequently, it was able to advocate the recommended operation strategies and directions for the future development that could be applied for the Grand Formosa Taroko Hotel, meanwhile, incorporated with the natural resources of the Taroko National Park as to achieve the ultimate goal of sustainable development. The research methodology was conducted by the personal interview, and the interview questions were designed in order to obtain the qualitative insights.

The interviewees were carefully selected as they are the top management team members, national park recreation division director and local resident. Furthermore, the proposed strategies, impacts and challenges on the organization, and suggested strategies for actions were also individually discussed. The research results could be recommended as the essential insights for the corporate development strategies of the resorts hotels and the investment projects within the national parks.

Keyword: Resort Hotel Operation Strategy, Marketing Strategy,

1.研究背景與目的

觀光拔尖計畫已成為未來5年台灣觀光發展的主軸，目的是將台灣打造成東亞觀光交流轉運中心，透過新台幣300億元觀光發展基金，預計到民國101年可創造5500億元觀光收入，創造40萬人次就業機會。現階段工作重點發展主軸之一：特色台灣，其核心主軸為從發展主題產品著手，鎖定熱門話題，包裝優勢產品。發展策略為包裝有競爭力的觀光產品並且彰顯其獨特性、炒熱話題。而醫療保健旅遊、生態、養生及慢活等旅遊新產品更成為主要的發展重點，並且將東部列為慢活及自然的台灣。此拔尖計畫勢必對國內觀光產業中長期發展造成重大影響，而旅館產業也必須提出因應策略以吸引觀光客並從此商機中獲利。

再則，國人偏好大自然山林的遊憩活動，其中又以自然賞景活動之遊客人數居遊憩區之首(觀光局，2008)。而國家公園在山岳型觀光遊憩區中佔有極重要的地位，根據2007年國家公園統計資料顯示，國家公園參觀遊客人次已達一千五百八十七萬人次(營建署，2007)，可見國家公園已為國人旅遊的重要觀光據點。

國家公園不僅有遊憩功能，尚具保育、保存、教育等功能(營建署，1985)。可見國家公園不僅可提供保護環境、遺跡之外，更可以提供國民旅遊及繁榮地方經濟。在兼具保育與開發原則之下國內國家公園已允許觀光旅館組織的進駐，並期望能結合園區內自然文化資源發展出與眾不同及市場區隔的產品提供給主要消費者。然而有鑑於日益加重的競爭壓力及同質化產品的充斥，身處於國家公園內的觀光旅館業如何選擇適當的營運及行銷策略，以因應所處的惡質競爭產業環境，進而區隔自有旅遊產品增加營運績效，已成為相關旅館業者不得不正視的課題。

因此本研究乃接受晶華國際酒店集團之邀請，針對旗下之天祥晶華酒店進行全面性的企業內部現況檢視並提出未來營運策略之評估與建議，以作為該企業著手進行市場重新定位之重要策略決策參考。本研究透過實際參與行動者的談話與實地現場觀察等方式進行，其間涵蓋企業理念的宣導，企業資源的整合，專業人才的培育計畫，並藉由策略行銷理念的運用。例如：內在環境分析(企業願景，目標，當地居民人力素質，設備等)、外在環境分析(觀光政策，國家公園法規，市場競爭，顧客期待及需求等)，核心行銷目標及營運策略的確立與執行等。析言之，本研究之主旨為：

1. 透過內外國家公園之觀光休閒環境的分析，凝聚旅館業者，當地居民，與國家公園三方面生命共同體的實踐理念。
2. 經過全面性的企業內部檢視，尋找出並建議該企業核心行銷目標與策略行銷網絡的建立。

3. 評估並建議該企業之營運策略方針及未來重點發展方向，以結合當地國家公園之資源，達到永續觀光產業的目標。

2.研究方法與步驟

本文的研究方法採用訪談法，透過 10 位參與天祥晶華酒店各部門營運的一級主管、當地居民、以及太魯閣國家公園管理處主管觀光遊憩人員，進行逐一個別訪談(如表一)。從訪談成員的現場經營管理經驗、管理上所遭遇的瓶頸、園區內旅客的結構與喜好等各層面獲得訪談資料，並以內容分析法循序整理主題概念。接著引導訪談成員針對國家公園內健康休閒與旅館觀光資源整合的相關議題，並如何以實際的行動計畫展現出未來天祥晶華酒店策略性行銷的方向及營運發展策略，以及與太魯閣國家公園進行資源整合的可行性。茲分述如下：

〔表 1. 訪談成員資料表〕

編號	相關事業	工作資歷	參與營運事務
1	總經理	4 年	旅館整體營運經營
2	駐店經理	4 年	協助總經理及全館行政業務
3	餐飲部總監	3 年	負責全館餐飲營運
4	客房部總監	3 年	負責全館之客房作業及房務管理
5	業務部總監	2 年	負責全館之行銷業務、旅行社、公司團體等
6	公關經理	4 年	負責與當地媒體、國家公園管理處、當地社區等建立關係，與促銷活動推廣
7	活動經理	5 年	負責企劃全館旅客旅遊行程、步道、及娛樂活動
8	財務總監	5 年	負責全館財務管理及規劃
9	觀光遊憩課長	3 年	主管太魯閣國家公園內遊憩設施之規劃與管理
10	當地居民	15 年	外地移民，長期參與當地社區公共事務

在訪談內容方面包括：(一)您來天祥晶華酒店/國家公園管理處工作多久？負責何項業務？(二)貴飯店最忙碌的時間及季節？住宿客人的旅遊目的為何？(三)客層大多數為何型態的遊客？對貴旅館設計之旅遊產品接受度如何？(四)在您負責的部門業務範圍目前所遭遇到的困難與未來的危機為何？(五)在遺世獨立的環境中天祥晶華酒店現有的發展優勢與未來的威脅為何？(六)天祥晶華酒店與太魯閣國家公園應建立何種機制/合作平台達到資源整合、雙方共存共生的環境？(七)現有天祥晶華酒店自行設計之旅遊產品應如何創新，並結合國家公園內之特殊自然、人文景觀特色，發展出別具市場區隔之旅遊套裝產品以吸引其核心消費者？(八)未來天祥晶華酒店的發展方向，您的建議為何？

3.研究內容

3.1 太魯閣國家公園與天祥晶華度假酒店現況

太魯閣國家公園成立於 1986 年，巧奪天工的太魯閣峽谷，景色迷人的立霧溪以及許多的瀑布，各式各樣的動植物生態和在當地生活的泰雅族同胞，共同創造了這個與大自然融為一體、獨一無二的生態環境，太魯閣可說是世界上最美麗的地方之一。

太魯閣國家公園所轄之地，大多還未被開發且保有其原始狀態，野生動物生態、特產蔬菜、寺廟、隧道、湖泊、河流、瀑布、鳥類、蝴蝶和自然形成的大理石地形等有趣的事物，都還未能被開發成為吸引

國、內外觀光客的景點。

天祥晶華度假酒店位於太魯閣國家公園之中，是一個具有 224 間客房的渡假酒店，花蓮縣為前往太魯閣主要的必經之處，從花蓮前往太魯閣國家公園需要花費 40 分鐘的車程。

該酒店平日的住房數約為 50 個房間，週末則為 140 間，有二(2)間餐廳分別名為天祥軒和太魯閣西餐廳，館內擁有現代化的宴會場地、兒童遊樂區、SPA、健身房、卡拉 OK、室內以及室外游泳池、迴力球場、保齡球館、槌球、撞球、桌球和碰碰車等設施。其主要的客群為台灣本地遊客，約佔住房率的 95% 以上，訂房方式是透過旅行社、公司行號和一般散客，未訂房就直接進住的客人約佔酒店住房率的 5% 左右。而以目前的營運狀態看來，無論是在軟、硬體方面，天祥晶華都面對著許多的挑戰，而大部份的問題還是源由於大自然環境的關係。

3.2 營運現況之觀察與面臨之挑戰

硬體

- 建築物維護修繕不良
- 景觀維護不良
- 沒有提供空中交通運輸

大自然

- 山崩和落石的發生引發安全顧慮
- 天然災害導致道路封閉
- 地震
- 颱風

軟體

備註：一個具有世界級水準的飯店會在不當的管理之下，成為設備像四星級、運作像二星級的飯店，佐證的實例為以下各項挑戰：

- 溝通不良
- 員工不具英文語言能力
- 缺乏教育訓練，導致服務品質低落
- 缺乏教育訓練及監督，導致客務部服務品質低落
- 不當的儀容裝扮
- 沒有處理緊急事物的概念
- 運作程序模糊不清
- 餐飲收費過高
- 房價無市場競爭力
- 宣傳資料包裝方式過於傳統且品質不良
- 未開發國際市場
- 沒有得到國家公園管理處的行銷管道支援
- 員工不具日文語言能力

重複回門的生意有限
沒有業務團隊
和旅行/貿易公司關係不良
沒有善用媒體資源
定位錯誤
國際旅客有限
營運成本高
公共區域使用不當

1999年9月芮氏地震儀7.5規模的地震侵襲台灣，那是一場非常嚴重的大自然浩劫，也對台灣觀光業帶來了許多負面的影響，因為山崩和斷橋的關係，太魯閣受到重創，道路整整封閉了40天，國際市場將台灣視為地震危險區，加大了台灣觀光業所面臨的挑戰。因為地震的關係，花蓮旅館業的住房率下滑許多，平日的住房率只剩40%，週末假日也只有60%，主要的客人還是來自本地，接下來則是日本人，日本觀光客是他們國際市場的主力，並都是經由位於台北的旅行社訂房。

雖然蒞臨台灣的觀光客人數減少，但花蓮地區所提供的房間數卻增加許多，太魯閣國家公園是旅行社於日本市場推廣台灣觀光業時的主力，大部份的旅行社都利用位於花蓮的飯店，安排前往太魯閣國家公園一日遊的行程。有鑒於安全的考量，旅行團均選擇下榻位於花蓮的飯店，而花蓮本身也提供有高爾夫、購物場所、夜生活、酒吧、卡拉OK、按摩、和小姐給日本的觀光客。

因為市場需求有限，市場價格競爭也非常的激烈，自視甚高的定價方式使得天祥晶華只能擁有極小的市場佔有率，天祥晶華的定價方式是完全沒有市場競爭力的。然而天祥晶華亦忽略還有許多未開發的市場，例如公司旅遊、會議、教育訓練、自然生態愛好者、家庭、宗教靜修、教育研習團、蜜月新人、非旅行團的國際旅客、以及旅行團等市場，都是極具潛力的，但上述之潛力市場的狀態都不穩定，因為某些可預知的風險和供過於求而導致的惡性競爭，在如此高的管理費用支出下，渡假飯店光靠這些潛力市場是無法存活的。

儘管有能力集合人才、組成一支堅強的業務/行銷/公關團隊，但現階段的產品定位也和產品本身不符，上述團隊將會無用武之地，因為天祥晶華在週末假日完全是倚賴本地客人，又因為當地不是國際知名的旅遊觀光勝地，國際旅客也鮮少出現。

4. 結果與討論

4.1 概念(是什麼)

以塑造一個世外桃源為前提，提供特有的軟、硬體設施，邀請消費者親身體驗充滿玄妙與神奇的各式課程及專案，讓被現實社會壓力所包圍的身、心、靈獲得紓解與再生，這將可以吸引不同的社會和專業領域中，各種年齡層的人們。

4.2 準則(為什麼)

因為天祥有著與身俱來的歷史背景和重要的地理位置，天祥晶華應善加利用此渾然天成的資產與優勢。蔚鬱的青山、翠綠的丘陵及靜謐的氣氛，都是緊張忙碌的現代人所追求的最佳減壓良方，也是全世界的人目前所嚮往的理念——「世外桃源」，雖然很少人能真正擁有內心的平靜，但那才是人們極欲追求的境界。「世外桃源—太魯閣」，將致力為世界創造這樣的境界。

4.3 達成目標的行銷及營運策略(如何)

- 預先決定暫停營業的時間，重新開幕時就以全新的風貌——「世外桃源—太魯閣」與外界見面。
- 重新規劃並改變現有的設施，為尋求身、心、靈紓解與再生者，打造一個簡雅的休閒勝地。
- 與不同的公司簽訂合夥/商業合作協議，使其在「世外桃源—太魯閣」所將計劃擁有的健康、美容、和其他哲學養生設施中，提供不同程度的協助或直接的營運管理。
- 為個人或團體設計 4 到 30 天的遊程，可以包括、但不限於以下（表 2）各項活動：

〔表 2. 團體活動課程表〕

增重班	減重班	女性護膚及化妝課	身態曲線雕塑班	青春永駐的秘訣
健身體能訓練班	能量/潛能開發課	人格發展課程	肢體語言訓練	營養學
提昇社會和商業倫理道德課程	哲學養生課程—例如：太極、氣功、瑜珈、冥想...等	玄學的研討課程—例如：占星術、數字占卜、夢的解析，蘊含在平凡中的力量...等	紓解壓力的活動—例如：按摩、游泳、健行、瑜珈、舞蹈...等	藝術欣賞課程—例如：書法、繪畫、素描
壓力情緒管理課程	睡眠管理課程	飲酒/戒酒課程	創傷管理課程	戒菸班

- 以個人化和世界級的服務標準和管理哲學去執行「世外桃源」的理念。
- 上述幾項「世外桃源」的活動和課程必須請到該領域的專業人士來執行。
- 建立「世外桃源」的潛在客戶資料。
- 介紹/推廣「世外桃源」的方式不能透過傳統的宣傳管道，廣告必須經由有創意且內容完整的網站傳播出去，並與受歡迎且性質相同的公司網站或其他相關網站相連結。
- 以營養建康為前提，重新設計餐廳的菜色。
- 根據程式控管的需要，改寫電腦軟體。
- 設計獨一無二、充滿新意的簡介宣傳資料，表達體驗「世外桃源」的神奇感受。
- 所有 12 歲以上的消費者都可以享受「世外桃源」所提供的服務。
- 在台北成立辦事處，協調課程安排事宜並針對消費者的需要提供諮詢服務。
- 僱用具備中、英、日語能力的總機人員，於房間聯絡服務人員的電話將直通總機，總機必須為客人解決所有問題，此為「一人服務」(Service One) 的概念。
- 每年三月份抵達天祥晶華的五十位學生，應該對於館內、外各方面的事物以及服務品質成形中發生過的實例進行研討。

- 提供空中交通工具(直昇機)由台北直飛「世外桃源」。
- 和以下單位(表3)建立緊密的合作關係：

〔表3. 合作廠商一覽表〕

編號	公司名稱
1	航空公司累積里程活動
2	日本 DFS 免稅商店
3	青年總裁協會
4	大使館和辦事處
5	各醫藥協會
6	策劃公司福利活動者
7	娛樂和時尚圈
8	旅行社
9	台灣各主要城市的飯店

- 取得其他五星級飯店的客戶資料做為參考。
- 在各主要國家指定業務代理。

4.4 特色台灣

特色台灣為觀光拔尖計畫工作重點發展主軸之一，其核心主軸為從發展主題產品著手，鎖定熱門話題，包裝優勢產品。發展策略為包裝有競爭力的觀光產品並且彰顯其獨特性，因此，天祥晶華酒店位於太魯閣國家公園區內，亦位於花蓮原住民地區，天祥晶華酒店可發展台灣原住民飲食，搭配創意包裝，讓消費者或外國觀光客購買時，可以欣賞台灣原住民文化與特色。

4.4 挑戰(什麼是有可能做錯的)

上述提出的行銷及營運策略對於天祥晶華現有的經營管理制度勢必造成極大的衝擊，現就可能面臨的挑戰作一討論。

- 預先決定暫停營業的時間，重新開幕時就以全新的風貌—「世外桃源—太魯閣」與外界見面。
 - 主要的考量是已經事先訂房的客人。
 - 建構繪製完整的施工藍圖並與專業人士達成共識的時間表。
 - 經營管理團隊在停業時該做些什麼。
 - 員工在停業時該做些什麼。
- 重新規劃並改變現有的設施，為尋求身、心、靈紓解與再生者，打造一個簡雅的休閒勝地。
 - 建構完成藍圖並通過審核程序的時間表。
- 與不同的公司簽訂合夥/商業合作協議，使其在「世外桃源—太魯閣」所將計劃擁有的健康、美容、和其他哲學養生設施中，提供不同程度的協助或直接的營運管理。
 - 將要求詳列出來並確認進一步商談合作的公司。
 - 同時間需訂定酒店改造時間進度表。

- 為個人或團體設計 4 到 30 天的遊程，可以包括、但不限於以下各項活動：
 - 針對不同客人的需求，設計他們所需要的活動/專案。
 - 因為開幕日期尚未決定，活動細節安排計劃現階段無法完成。
- 以個人化和世界級的服務標準和管理哲學去執行「世外桃源」的理念。
 - 現有的管理階層無法將服務品質提昇至要求的標準。
 - 儘管施予教育訓練，當地的員工仍然無法消化吸收服務標準的要求。
- 上述幾項「世外桃源」的活動和課程必須請到該領域的專業人士來執行。
 - 本地無法找到專業人士。
 - 聘請專業人士的費用頗高。
- 建立「世外桃源」的潛在客戶資料。
 - 建立資料庫所需的費用。
- 介紹/推廣「世外桃源」的方式不能透過傳統的宣傳管道，廣告必須經由有創意且內容完整的網站傳播出去，並與受歡迎且性質相同的公司網站或其他相關網站相連結。
 - 宣傳部門主管/廣告代理公司過於傳統。
- 以營養建康為前提，重新設計餐廳的菜色。
 - 廚師/管理人員無法勝任。
- 根據程式控管的需要，改寫電腦軟體。
 - 無法和管理系統互換資料。
- 設計獨一無二、充滿新意的簡介宣傳資料，表達體驗「世外桃源」的神奇感受。
 - 無法革新傳統的管理方式。
- 所有 12 歲以上的消費者都可以體驗「世外桃源」所提供的服務。
 - 可能會失去有小朋友的家庭客人。
- 在台北成立辦事處，協調課程安排事宜並針對消費者的需要提供諮詢服務。
 - 無法聘請到適當人選。
 - 擁有經驗的員工薪資要求較高。
- 僱用具備中、英、日語能力的總機服務人員，於房間聯絡服務人員的電話將直通總機，總機必須為客人解決所有問題，此為「一人服務」(Service One) 的概念。
 - 員工薪資花費提高。
 - 擁有多國語言能力的人不願意留在那兒工作。
- 每年三月份抵達天祥晶華的五十(50)位學生，應該對於館內、外各方面的事物以及服務品質成形中所發生過的實例進行研討。
 - 安排課程可能會有困難。
- 提供空中交通工具(直昇機)由台北直飛「世外桃源」。
 - 必需得到政府的同意。
 - 擁有自己的直昇機所需的費用。
- 和以下的單位建立緊密的合作關係：
 - 航空公司累積里程活動
 - 日本 DFS 免稅商店

- 青年總裁協會
- 大使館和辦事處
- 各醫藥協會
- 策劃公司福利活動者
- 娛樂和時尚圈
- 旅行社
- 台灣各主要城市的飯店

- 蒐集資料的能力。

➤ 取得其他五星級飯店的客戶資料做為參考。

- 蒐集資料的能力。

- 取得這些資料的花費。

➤ 在各主要國家指定業務代理。

- 依據適當的服務標準，挑選正確的代理人。

4.5 戰鬥計劃(面對並解決挑戰的方式)

針對上述天祥晶華現有的經營管理可能面臨的挑戰，提出可行的解決方案做為參考的依據。

主要的考量是已經事先訂房的客人。

設定一個停止接受訂房的日期。

禮貌性的取消客人的訂房，並提供客人替代的住房方案。

將客人的資料鍵入「世外桃源」新的資料庫之中，提供他們簡介以及特別優惠。

建構繪製完整的藍圖以及與專業人士達成共識的時間表。

所有的管理人員以及董事會成員都必須根據時間表，嚴格監督進度。

由董事會指派一位協調人員，確保時間表各階段的完成時間。

經營管理團隊在停業時該做些什麼。

評估管理團隊的能力，讓他們可以在酒店的蛻變過程中充分發揮。

留下符合全新經營理念之要求的人員，重新安排或解僱其他人。

員工在停業時該做些什麼。

評估員工的能力，讓他們可以在酒店的蛻變過程中充分發揮。

留下符合全新經營理念之要求的員工，重新安排或解僱其他人。

他們應該接受完整的教育訓練，培養自己的專業技能，認清服務的價值。

建構完成藍圖並通過審核程序的時間表。

由董事會指派一位專案經理，確保審查程序符合時間表的要求。

將要求詳列出來並確認進一步商談合作的公司。

列出所有的要求，確定有可能合作的公司。

同時間需訂定酒店改造時間進度表。

由專案經理負責執行並監督。

針對不同客人的需求，設計他們所需要的活動/專案。

在設計和計劃活動時，務必爭取合作公司的參與/協助。

直接諮詢該領域的專家。

因為開幕日期尚未決定，活動細節安排計劃現階段無法完成。

董事會必須通過決議，在所有活動沒有完全安排好之前，「世外桃源」不能對外營業，

現有的管理階層無法將服務品質提昇至要求的標準。

評估管理團隊的能力，讓他們可以在酒店的蛻變過程中充分發揮。

留下符合全新經營理念之要求的人員，重新安排或解僱其他人。

儘管施予教育訓練，當地的員工仍然無法消化並吸收服務標準的要求。

評估員工的能力，讓他們可以在酒店的蛻變過程中充分發揮。

留下符合全新經營理念之要求的員工，重新安排或解僱其他人。

他們應該接受完整的教育訓練，培養自己的專業技能，認清服務的價值。

本地無法找到專業人士/聘請專業人士的費用頗高。

先和本地學術機構接觸，一但確定無法找到適當人選時，在專業能力和預算二項考量之下，必須前往香港、新加坡、或泰國等尋覓合適人才。

建立資料庫所需的花費。

使用台北晶華酒店的客戶資料。

和與我們有租賃關係的廠商簽訂協議，獨家使用他們的客戶資料。

宣傳部門主管/廣告代理公司過於傳統。

尋找顛覆傳統、充滿創意、不墨守成規的個人或廣告代理。

廚師/管理人員無法勝任。

合作公司和專業人員必須確實參與「世外桃源」的管理工作。

無法和管理系統互換資料。

台北晶華酒店目前使用的 Fidelio 系統可以和計劃中的軟體相容，不採用這個系統的話，就必須購買介面軟體。

可能會失去有小朋友的家庭客人。

在任何狀況之下，所有 12 歲以下的兒童都和「世外桃源」所提供的和諧、靜謐的環境不合。

無法聘請到適當人選。

列出人選的需求，刊登廣告尋找有經驗的旅遊行程規劃人員。

擁有經驗的員工薪資要求較高。

與即將畢業的觀光餐旅系的各校學生接觸，將他們訓練成為「世外桃源」遊程規劃人員。

員工薪資花費提高。

可在前檯、電信、客房服務、房務等部門減少人力以節省開支。

擁有多國語言能力的人不願意留在那兒工作。

提供績效獎金和創新的福利專案。

安排課程可能會有困難。

借助於台北晶華酒店現有制度化的教育訓練人員及教材。

提供我們自己的直昇機所需的費用。

尋求外包廠商。

將費用轉嫁於「世外桃源」的遊程專案之中。

蒐集資料的能力。

借助於台北晶華酒店行銷業務顧問的專業能力。

借助於台北晶華酒店蒐集市場情報的人力。

依據適當的服務標準，挑選正確的代理人。

尋找可以直接與我們目標市場溝通的頂級代理人/團體。

5. 結論與建議

5.1 結論

本研究之目的乃為天祥晶華酒店進行全面性的企業內部現況檢視，並透過國家公園之觀光休閒環境的分析，以作為該企業著手進行市場重新定位及建立核心行銷目標與策略行銷網絡之重要決策參考。最後評估並建議該企業之營運策略方針及未來重點發展方向，以結合當地國家公園之資源，達到永續觀光產業的目標。

本研究發現天祥晶華酒店受限於地理環境、自然因素、及後天管理不當造成市場佔有率及獲利率大幅下滑。例如國內旅遊市場需求有限，市場價格競爭也非常的激烈，自視甚高的定價方式使得天祥晶華只能擁有極小的市場佔有率，天祥晶華的定價方式是完全沒有市場競爭力的。然而天祥晶華亦忽略還有許多未開發的市場，例如公司旅遊、會議、教育訓練、自然生態愛好者、家庭、宗教靜修、教育研習團、蜜月新人、非旅行團的國際旅客、以及旅行團等市場，都是極具潛力的，但上述之潛力市場的狀態都不穩定，因為某些可預知的風險和供過於求而導致的惡性競爭，在如此高的管理費用支出下，一間具有 224 間客房的五星級渡假飯店光靠這些潛力市場是無法存活的。

經過對於產品本身和市場定位的深入研究，本研究的結論為，天祥晶華必須徹底的改變消費者的現有觀感和本身市場定位，天祥晶華必須回復到其最原始的經營概念，那就是打造一個世界級的休閒勝地：世外桃源-天祥晶華酒店。

5.2 建議

獨有的特性(對抗競爭者的優勢)

世外桃源-天祥晶華度假酒店是獨一無二的，不論在台灣或是中國大陸，所秉持的概念、服務哲學和提供的活動(列在達成目標的行銷及營運策略當中 4.3)，都是絕無僅有的。

台灣開放大陸人士來台觀光，此項因素亦鼓勵著天祥晶華度假酒店以「世外桃源」為基礎，逐漸拓展中國這個潛力無窮的市場。

遠景(未來五年的方向)

「世外桃源」--天祥晶華度假酒店：將會成為全世界人們所認同的、少有的充電、紓放身心/養生隱居的地方，同時也貼切的符合這獨特且富饒的市場需求；台北晶華酒店也可以從「世外桃源」所擁有的完備客戶資料中，開拓市場；也因此台北晶華酒店的形象以及外界對於她的觀感，也會因為她與「世外桃源」的關聯性而提昇，「世外桃源」的理念可以在其他的國家複製，尤其是在中國大陸，如此一來，更可以加深晶華國際酒店集團於該地的品牌形象。

參考文獻

- [1] Baloglu, S., & Mangalolu, M., (2001). Tourism destination images of Turkey, Egypt, Greece and Italy as perceived by US-based tour operators and travel agents, *Tourism Management*, 22, 1-9.

- [2] Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21, 97-116.
- [3] Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Shepherd, R., & Wanhill, S. (1998). *Tourism Principles and Practices* (2nd ed.). England: Addison-Wesley, Longman.
- d'Hautesserre, A. M. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: The case of Foxwoods Casino Resort, *Tourism Management*, 21, 23-32.
- [4] Gunn, C. (1988). *Vacationscapes: Designing Tourist Region*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- [5] Inskip, E. (1991). *Tourism Planning: an Integrated and Sustainable Development Approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- [6] Knowles, T. (1996). *Corporate Strategy for Hospitality*, England: Addison-Wesley, Longman.
- [7] Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: Conceptual considerations and empirical findings, *Hospitality Management*, 18, 273-283.
- [8] Laws, E. (1995). *Tourist Destination Management: Issues, Analysis, and Policies*, New York: Routledge.
- [9] Mill, R.C. (2001). *Resorts: Management and Operation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [10] Olsen, M. D., Tse, E., & West, J.J. (1992). *Strategic Management in the Hospitality Industry*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- [11] 內政部營建署編輯群，**台灣地區之國家公園**，內政部營建署，台北(1985)。
- [12] 內政部營建署，**台閩地區營建統計年報**，內政部營建署，台北(2007)。
- [13] 交通補觀光局，**觀光政策白皮書**，交通補觀光局，台北(2001)。
- [14] 林晏州，**太魯閣國家公園生態旅遊細部規劃案**，中華民國戶外遊憩學會，台北(2003)。
- [15] 台灣省住宅及都市發展局市鄉規劃處，**太魯閣國家公園天祥遊憩區細部規劃**，台灣省住宅及都市發展局市鄉規劃處，台北(1995)。
- [16] 李瑞宗，太魯閣古道人文景觀變遷與農業墾殖之研究，**慈濟醫學暨人文社會學院**，**第卷，第期，第頁**。
- [17] 劉東啟，**合歡山生態旅遊細部規劃案**，中華民國戶外遊憩學會，台北(2003)。