國立台東大學區域政策與發展研究所

碩士論文

指導教授：李玉芬 先生

知本溫泉區飯店經營策略之研究－以台東縣農會東遊季溫泉渡假村為例

The research of management of hot spring area in Jhihben---taking Toyugi resort for example

研究生：何文生 撰

中華民國九十九年一月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：區域政策與發展研究所

本班 何文生 君

所提之論文 知本溫泉區飯店經營策略之研究—以台東縣農會東遊季溫泉渡假村為例

業經本委員會通過合於 ☑ 碩士學位論文 ☐ 博士學位論文 條件

論文學位考試委員會：孫本初
（學位考試委員會主席）

蔡四號

李玉芬

李玉芬
（指導教授）

論文學位考試日期：99 年 1 月 10 日

國立台東大學

附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。
2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

NTTU Library

本授權書所授權之論文爲授權人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所 _____組 98 學年度第 一 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目： 知本溫泉區飯店經營策略之研究---以台東縣農會東遊季溫泉渡假村爲例

指導教授： 李玉芬

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人： 何文生

簽　名： 何文生 _____ 中華民國 99 年 01 月 22 日

NTTU Library

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所 _____組 98 學年度第 1 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：知本溫泉區飯店經營策略之研究－以台東縣農會東遊季溫泉渡假村為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單　位
■	□	國家圖書館
■	□	本人畢業學校圖書館
□	■	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

■同意 □不同意　本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			V

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：李玉芬　(親筆簽名)

研究生簽名：何文生　(親筆正楷)

學　　號：9600611　(務必填寫)

日　　期：中華民國 99 年 1 月 22 日

1.本授權書 (得自 http: //www.lib.nttu.edu.tw/theses/ 下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2.依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議:研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本:2008/05/29

謝　誌

時間匆匆的過去了，我的學生生涯也即將告一段落，還記得剛到台東的時候，對於眼前的這一片土地充滿著陌生，也一直沒辦法適應這樣的生活型態，在經過一段時間的接觸和觀察之後，我發現了這片土地的美，漸漸的我從排斥轉為喜歡，不論是海岸線或山景都讓我記憶深刻，它們也陪伴了我渡過這些日子，也成為了我心靈上的寄託。

首先我要感謝的是我的指導教授李玉芬老師，不論是在論文的寫作以及研究方向上都不遺餘力的指導我，也讓我學習到了負責任的態度，做為學生的我在此表示十二萬分的感謝之意。再此感謝區域所的老師們，靳菱菱老師、王聖銘老師、夏黎明老師、孫本初老師和蔡西銘老師傳授我課業上的知識，讓我受益良多，在這我也要特別謝謝孫本初老師和蔡西銘老師在口考時給予的建議和指教，也要謝謝東遊季溫泉渡假村的林俊男先生、知本溫泉村村長陳崇仁先生和知本觀光協會的趙新龍先生，在我寫論文的這段時間給予的幫忙，真的很感謝你們，謝謝。

學習的階段謝謝識愷、達虎、欣蓉等學長姊在課業以及生活上給予幫忙和協助，讓我很快的適應研究所這個環境，謝謝你們。

同學生元、慧雲、和曹大哥謝謝你們在研究所的這兩年裡對我的照顧和陪伴，伯昇、裕軒、毅名、明德、恩琦和奇儒，謝謝你們在課業上和生活上時常對我的鼓勵，也要感謝我的朋友和五專老師，淑琪、家如、明憲、嘉亨、俊宏(包括 msn 上的每一個人)、李福隆老師和郭俊銘老師，謝謝你們給予的關心和鼓勵，沒有你們的支持，我也沒辦法順利的完成我的學業，真的很謝謝你(妳)們，也要謝謝學弟妹們這一年的陪伴，心中對你們存著滿滿的感激。

最後我要感謝的是我的家人，尤其是我的父親，不斷的鼓勵我和支持我，讓我在生活上無後顧之憂，我才能如此的順利完成學業，謝謝你們這段時間的陪伴，心中的感激不是三言兩語能形容的，但我還是要跟你們說聲，謝謝。

何文生 謹誌於 2010.1.21

知本溫泉區飯店經營策略之研究---以台東縣農會東遊季溫泉渡假村爲例

作者：何文生

國立台東大學　　區域政策與發展研究所

摘要

觀光旅遊是政府積極推動的一項新興產業，根據每個縣市的獨有的資源，進而拓展地方特色，吸引觀光人潮。台東溫泉觀光業遠近馳名，得天獨厚的自然景觀，透過地方政府的建設與推廣，成爲東台灣最具勝名的旅遊勝地。知本地區是台東最爲著名溫泉觀光景點，然而，觀光業者爲求招攬吸引趨名前往觀光客，在缺乏規劃管理及過度氾濫的開發，使得知本溫泉區的旅館到處林立、攤販的隨地設攤，不僅造成景觀的凌亂，環境衛生也令人堪慮。原本以農產業經營爲主的台東縣農會卻在大環境的改變以及 WTO 的衝擊之下，在原本的產業經營外，也在知本地區以「東遊季溫泉渡假村」加入溫泉飯店的經營行列。

本研究目的旨在探討在眾多溫泉飯店業者的競爭之下，台東縣農會將東遊季溫泉渡假村成功轉型爲當地觀光溫泉業的優勢，並更深入探討他們如何對溫泉渡假村做有效的經營管理及運用，並從中發展出獨特性。並運用 SWOT 分析，探討轉型後的農會投入觀光產業，經營東遊季溫泉度假村所面臨的問題與困難、經營策略以及其成功關鍵。最後，經由分析後，針對東遊季溫泉渡假村在經營策略方面提出建議，並且從中找出東遊季永續經營的發展目標。

關鍵詞：知本、溫泉、觀光、經營策略

The research of management of hot spring area in Jhihben---taking Toyugi resort for example

Author：Wen-Shen Ho

Abstract

Tourism is one of rising economy in Taiwan, our government will develop the feature according to unique resource in every city. Taitung is a famous hot spring in Taiwan that natural landscape are developed by local government, especially, in Jhihben area. However, most tour operators over-develop in order to appeal a lot of tourist, now this place is full of many hotels and vendors that makes scenery mess and dirty nearby Jhihben. Originally; the main business is agricultural industries of the farmer's association of Taitung county, however; the association confront two factors: economics and WTO.Thus, the association have a big change, it transform Toyugi resort that a kind of hot sping hotel.

The main object of essay to find how Taitung association can be successfully become the advantage of hot spring industry among many Jhihben and how they do effective management in resort. Also the researcher will try to use SWOT to discuss about the association. Finally, the researcher will advise some suggestions of toyugi resort in business strategy.

Keyword: Jhihben,hot spring, tourism,management strategy

目錄

第一章　緒論

第一節　研究動機與目的……1

第二節　研究限制……3

第二章　文獻回顧

第一節 飯店之定義及分類……..4

第二節 飯店的特性……..9

第三節 經營策略的分析方法和研究個案介紹……12

第三章　研究設計

第一節　研究架構與流程……..17

第二節　研究方法……..19

第三節　訪談工具、訪談對象、訪談大綱、訪談倫理……21

第四節　資料分析與呈現方式……..24

第五節　信度與效度……..25

第四章　結果分析

第一節　東遊季溫泉渡假村的發展……..…28

第二節　東遊季溫泉渡假村的經營策略……..33

第三節　東遊季溫泉渡假村經營策略的 SWOT 分析與 TOWS 矩陣分析….40

第五章　發現與建議

第一節 研究發現……53

第二節 研究建議……..……...……55

參考文獻.....58

附錄.....60

圖 目 錄

圖一：SWOT 分析圖……13

圖二：研究架構圖……....17

圖三：研究流程圖……18

圖四：東遊季溫泉渡假村之導覽圖……29

圖五：東遊季組織架構圖……31

圖六：東遊季 SWOT 的分析結果圖……...….45

NTTU Library

表 目 錄

表一：東遊季發展沿革表……30

表二：東遊季溫泉渡假村收入分析表（2005-2009）……...…35

表三：東遊季溫泉渡假村支出分析表（2005-2009）……...…37

表四：TOWS 矩陣……47

表五：東遊季溫泉渡假村 TOWS 矩陣分析表……..……..51

NTTU Library

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

觀光產業在近年來是政府極力推行的產業之一，尤其是在民國 89 年政府實施週休二日的政策以來，由於工作時數的減少，遊憩的時數增長之後，隨著國人生活水準的提升和價值觀的改變，使的國人愈來愈重視休閒遊憩，根據觀光局的「國人旅遊狀況調查」的資料中指出，國人在 88 年的旅遊率爲 82.4%，96 年的旅遊率爲 90.7%，由此可發現，從政府實施周休二日以來在這短短的數年當中，國人的旅遊率已經提昇了 8.3%，而每人每年的旅遊次數也從 88 年的 4.01 次提昇至 96 年的 5.57 次，平均國人每年的旅遊次數總共增加了 1.56 次，[1]顯示國人對於休閒旅遊有逐漸成長的趨勢，由於國人對於旅遊的需求增加，使得未來的旅遊市場有著無限的商機。

觀光爲綜合性產業，當觀光成爲全球各地熱門產業時，間接的也帶動了其他相關的事業發展，其包含的事業項目非常廣泛：自然資源、文化資產、交通運輸、旅館、餐飲、購物中心、商店、休閒設施、遊樂場所、觀光宣傳推廣及其他工商企業等之整合性事業。[2]溫泉對台灣觀光產業是一項重要的自然資源，不但吸引許多旅客前來旅遊，也成爲許多觀光勝地飯店業的行銷主軸，

[1] 資料來源：交通部觀光局。交通部觀光局國人旅遊狀況調查(2007)。http://admin.taiwan.net.tw/indexc.asp。查詢時間：2008/9/28。

[2]資料來源：交通部觀光局。交通部觀光局國際觀光旅館營運分析報告摘要(2006)。http://admin.taiwan.net.tw/indexc.asp。查詢時間：2008/9/28。

由於近年來國內盛行 SPA 和泡湯，使得全台灣溫泉區的觀光人潮絡繹不絕，因此也成爲各地方政府行銷觀光發展的重要項目之一。[3]台東擁有著豐富的溫泉自然資源，知本溫泉區更是台東觀光的勝地之一，不僅是外地旅客來到台東必選的旅遊景點，也吸引了不少的國外旅客的前來，然而，在缺乏管理和觀光業者過度氾濫的開發之下，使得知本溫泉區的旅館到處林立、攤販的隨地設攤，不僅造成了景觀的凌亂，對於環境衛生也造成了威脅。

由於目前沒有適當的規劃方案，和過度的開發造成同業業者激烈的競爭之下，使得有些溫泉旅館業者經營不善面臨拍賣，或是改建成學生套房出租給學生，其中最突顯的問題就是溫泉資源逐漸的減少。[4]

在此情況下，原本以農產業經營爲主的台東縣農會卻在大環境的改變以及 WTO 的衝擊之下，在原本的產業經營之外也在知本地區以「東遊季溫泉渡假村」加入溫泉飯店的經營行列。在眾多溫泉飯店業者的競爭之下，它們轉型的競爭優勢爲何？他們要如何對溫泉渡假飯店做有效的管理及運用，並從中發展出獨特性？這些問題都是本研究所關注的。

綜合以上所述，具體而言，本研究的目的有二：

1.以台東縣農會爲個案，運用 SWOT 分析，探討轉型後的農會投入觀光產業，經營東遊季溫泉渡假村所面臨的問題與困難、經營策略以及其成功關鍵。

[3] 賴珮如(2001)。《谷關溫泉區觀光發展認知之研究》，台中朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。

[4] 根據工研院的報告，台東知本溫泉面臨到溫泉範圍縮小、溫泉水位和溫度降低，要獲取較高溫的溫泉，不得不加深溫泉鑽井的深度。知本溫泉在過去鑽井深度約 100 公尺深即可獲得大量的溫泉水，現在則至少要超過 150 公尺深、甚至 200 公尺才可獲得足夠的溫泉水，這顯示了溫泉業者大量的開發導致資源逐漸的在減少。國立台北大學司法學系(2003)，《溫泉中長程發展與策略之規劃研究期末報告》，經濟部水利署。

2. 經由分析後，針對東遊季溫泉渡假村在經營策略方面提出建議，並且從中找出東遊季永續經營的發展目標。

第二節　研究限制

本研究主要探討台東縣知本溫泉區渡假飯店的經營策略，因此，以在地農會經營的東遊季爲個案，從中分析出爲因應觀光發展所規劃的經營策略。此案例不僅是地方最具代表性的飯店，也是農會轉型後所發展的產業之一，據此，值得我們深入探討。

在資料蒐集的部分，是以文獻分析與訪談法爲主，其內容包含飯店業的興起、特性及脈絡，知本溫泉區的觀光發展、農會轉型後的產業和東遊季等相關資料，此外，也會透過訪談的方式，向相關人員討論與詢問針對此主題提出主觀與客觀的看法與建議，由於可能會涉及到內部經營或較爲機密的資訊，基於研究倫理之原則，不能完全公開獲得的資訊。以上爲本研究將會遇到的限制與研究範圍。

第二章　文獻回顧

本章節主要以三個部份做論述，首先針對飯店做定義及分類，第二個部份是以飯店的特性做論述，最後則是做研究個案的介紹並用 SWOT 分析研究個案的內、外部環境和經營策略之問題。

第一節　飯店之定義及分類

一、　飯店之定義

飯店一詞的英文為 hotel，來自法語的 hotel，又源於拉丁語之 hospital。其原意係指在法國大革命前，許多貴族利用市郊的私人別墅，盛情地接待其深交或高貴的朋友。也就是在鄉間招待貴賓用的別墅稱為 hotel。以下敘述國內外學者對飯店所做的定義（引自吳勉勤，2003）：

（一）　歐美部份

(1) 美國 1915 年在俄亥俄州召開一次旅館業大會，會中通過了對 hotel(飯店或旅館；以下稱飯店)的定義：凡是一所大廈或其他建築物，曾公開宣傳並為眾所周知，專供旅客居住和飲食而收取費用的，在人口不到一千人的鄉鎮有五間以上的臥室，超過一萬人口的市鎮有二十五間以上的臥室。且在同一場所或其附近設有一間或一間以上的餐廳或會客室，以提供旅客飲食者，即被認定是飯店。

(2) 1986 年英國「飯店暨餐飲經濟發展會」將飯店定義爲：飯店具有明確、永久的性質，有四間或四間以上的房間，在短期的契約內提供床及早餐並達到最起碼的標準。

(3) 英國人韋伯斯特(Webster)(1973)將飯店定義爲：一座爲公眾提供住宿、餐飲及其他有關服務的建築物或設備，稱之爲飯店。[5]

(4) 美國紐約州在 1991 年的判例：對於行爲正當，且對旅客的接待具有支付能力而準備支付的人，只要飯店有充足的設備，任何人都可以享受其接待。至於停留期間或報酬並無需成文的契約，只要支付合理的價格就可以享受其餐食、住宿以及當做臨時之家使用，所必然附帶的種種服務與照顧的地方。

(5) 美國巴蒙德州在 1991 年的判例：所謂飯店是公然的、明白的，向公眾表示是爲接待及收容旅行者及其他受服務的人而收取報酬之家。

（二） 國內部份

(1) 楊允祚(1979)的觀光詞典對旅館所下的定義：飯店是一種提供住宿、餐飲及其他有關服務的公共設施。

(2) 羅惠斌(1990)認爲飯店應具備下列條件：

- 一座設備完善且大眾周知，並經政府核准之建築物。
- 必須提供旅客住宿及餐飲。

[5] Pewitt C. Coffman, Marketing for a Full House(1973). A Complete Guide to Profitable Hotel/Motel Operational Planning, ed . Helen J. Recknagel, New York：Cornell University School of Hotel Administration, p.126.

- 要有爲旅客及顧客提供娛樂的設施。
- 要提供住宿、餐飲、娛樂上之理想服務。
- 是營利事業，並求取合理利潤。

(3) 唐明月(1990)認爲飯店的基本功能如下：

- 提供餐飲及住宿的設備。
- 具有家庭性的一般設備。

(4) 詹益政(1991)認爲：飯店是以供應餐宿、提供服務爲目的，而得到合理利潤的一種公共設施。

(5) 謝黔、吳健祥(1991)認爲：飯店在定義上是指比較高級的高樓大廈，其全部或部分定價出租，設備有整潔的臥房及完整的傢具出租，專門供應短期住客使用，並供引食爲便於出租，須附設帳房、接客廳及登記處始稱之爲飯店。

(6) 謝明成(1992)認爲：飯店在定義上是指高級大樓，其全部或部分定價出租，設備整潔，專供短期住客使用，供應飲食，並附設出納、大廳及登記處，稱之爲飯店。

(7) 黃順慶、黃思明(1993)認爲：除國際觀光飯店及一般觀光飯店以外，提供不特定人休息，住宿之營利事業。

(8) 曾麗實(1994)認爲：飯店是提供顧客住宿、餐飲及其他有關服務，以獲取利潤的場所。

綜合以上各學者所述，「飯店」可定義爲：提供旅客住宿、餐飲及其他有關

服務，並以營利爲目的的一種公共設施。所以飯店主要是提供旅客，短期、中期和長期的住宿，不僅提供優良的服務品質，也讓旅客能在旅館內使用到相關的休閒設備，不僅能讓旅客身心徹底的放鬆，也讓旅客有著像家一樣的感覺。[6]

二、 飯店之分類

飯店各有不同的類型，其劃分的目的爲讓飯店經營有清楚的定位，使其行銷時有明確的市場銷售對象，且根據市場情報制訂有效的行銷計劃，同時讓顧客在選擇飯店時有明確的目標。李欽明(1998)將飯店分爲五大類：第一類爲按所在地區分，第二類爲按特殊立地區分，第三類爲按特殊目的區分，第四類爲按停留時間的久暫區分，最後一類爲按住宿設施區分，以下將針對這五大類做一一的敘述（引自吳勉勤，2003）：

（一） 按所在地區分

(1)都市飯店：主要是都會區的飯店。規模比較大，並具有宴會、結婚式場、大型集會設施和迎賓的能力。

(2)休閒飯店：主要設立於風景優美地區，無論靠近海濱、湖畔、山岳、溫泉、海島或森林。

（二） 按特殊立地區分

.[6] 吳勉勤(2003)，《旅館管理---理論與實務》，第三版，台北：揚智文化。pp4-7

(1)公路飯店：設於公路旁的飯店，供旅客做短暫的停留。

(2)鐵路旅館或機場飯店：設於交通起終點，包括鐵路車站、港口、機場的飯店，供旅客做爲短期停留使用。

（三） 按特殊目的區分

(1) 商務飯店：供商務人士做短期停留使用。

(2) 公寓飯店：供長期住宿的住客使用。

(3) 療養飯店：提供住客療養、治病爲主要目的。

（四） 按停留時間的久暫區分

(1) 短期停留飯店：供旅客短期停留的飯店，如商務飯店，或是設於交通要站的飯店。

(2) 長期住宿飯店：供旅客做長期住宿使用，如公寓飯店。

（五） 按住宿設施區分

(1) 都市地區：

A、短期停留飯店：包含都會飯店、商務飯店、會議飯店、商用飯店、汽車旅館、公路飯店。

B、長期停留飯店：包含公寓飯店、宿舍。

(2) 觀光地：

A、觀光飯店：包含湖濱飯店、山岳飯店、海濱飯店、溫泉飯店。

B、交通旅館：包含汽車旅館、公路飯店、。

C、運動飯店：包含高爾夫飯店、滑雪飯店、汽車旅館、露營小屋、帆船飯店。[7]

綜合以上所述，可以得知東遊季溫泉渡假村可被歸類於休閒飯店以及觀光飯店，遊客在這裡不僅可以享受到最原始的自然景色，也可以享受溫泉資源及舒適的住屋品質。

第二節　飯店的特性

張麗英(2002)認爲，飯店本身都有著獨特的經營特性，並將飯店的特性分爲三類，這三種特性分別爲商品特性、一般性以及經營管理的特性等三類，以下分別就這三種特性做一一的論述(引自張麗英，2003)：

(一)　商品特性

1.環境：飯店的客源不同，也會有著不同的立地環境。換句話說，休閒飯店要具有吸引遊客的優美自然景觀，都會型或商務型飯店要有便利的交通或新穎的豪華設備。

2.服務：飯店賣的不只是有形的商品，服務更是無價，商品若是代表競爭優勢的象徵，但服務無法滿足遊客的時候，遊客則會以不再光臨表達他們的不滿，所以飯店的經營管理者應該徹底落實人性化的服務。

[7] 李欽明(1998)，《旅館客房管理實務》，台北：揚智文化。pp28-34

（二）　一般性

1.縱合性：飯店的功能包含了食、衣、住、行、育、樂等，是社會上重要的社交、資訊、文化交流的聚集中心。

2.無歇性：飯店的服務是全年無休的。

3.合理性：飯店的收費應與其提供給顧客產品相同等級，並應設法使遊客感到物超所值，使遊客感受到滿足和喜悅感。

4.公用性：飯店是一個提供大眾聚會、宴客、休閒娛樂的公共性場所。

5.安全性：飯店是一個設備完善、且經政府核準的建築物，並對公眾負有法律上的權利與義務，保障消費顧客的安全與財產。

6.季節性：遊客外出及洽商常隨著季節而變動，所以飯店客房的經營有淡旺季之分。

7.地區性：飯店的興建常須耗費大量資金，座落地為永久性，無法隨著淡旺季或市場的趨勢而移動或改變。

8.流行性：飯店為一領導時尚的中心，也是許多政商名流所經常消費的地方，所以經營者必須能製造及領導流行的風尚。

9.健康性：飯店是一個提供健身中心、SPA、溫泉等保健養生的場所。

10.服務性：飯店為一個重視禮節及服務品質呈現的行業，五星級觀光飯店的服務理念，是許多服務業學習的對象。

（三）　經營管理

1.產品不可儲存及高廢棄性：飯店的經營是一種提供勞務的事業，勞務的報酬

以次數或時間計算，時間一過其原本可有的收益，因沒有人使用其提供勞務而不能實現。

2.短期供給無彈性：興建飯店需要龐大的資金，由於資金籌措不易，且飯店的施工期比較長，短期內客房供應量無法很快依市場需要而變動，所以爲短期供給無彈性。

3.資本密集且固定成本高：觀光飯店因其立地的優勢，其立地取得的價格也自然比較昂貴，又加上硬體設備的講究，故其固定資產的投資往往占總投資額的八至九成。

4.旅客的波動性：觀光飯店的需求受到外在環境、整體經濟景氣狀況、交通、各項觀光資源開發、市場的波動等因素影響很大。

5.需求的多變性：飯店爲一種複雜的事業經濟體，會因爲外在因素的變遷而隨時要更新的產業，更因爲它所接待的客源廣至世界各國，其旅遊及消費的習性都不一樣，所以如何要服務來自不同社會、經濟、文化的遊客，飯店管理者的能力就很重要。[8]

綜合以上所述，飯店提供了遊客兩種產品，一種爲有形的產品，一種爲無形的產品，有形的產品包括：健身中心、溫泉、SPA 和餐飲等等，無形的產品包括：服務，遊客的生命財產等等，然而對經營者來說，要如何服務不同的文化背景、習性和社會階層的遊客，對他們來說才是最大的考驗。

[8] 張麗英(2002)，《旅館房務理論與實務》，台北：揚智文化。pp4-8

第三節　經營策略的分析方法和研究個案介紹

本研究主要是以東遊季溫泉渡假村爲我的研究個案，藉由 SWOT 分析本個案的內部環境與外部環境，以瞭解其經營策略。

一、　SWOT 分析之定義

所謂 SWOT 分析，指的是企業內部環境的優勢與劣勢分析，以及企業所面對的外部環境的機會與威脅分析(引自戴國良，2003)。[9](如圖一)SWOT 分析也是以有利或不利，以及內部或外部這兩個構面，對綜合個案研究所探討之個案公司，其所擁有的內部優勢（strengths）與劣勢（weaknesses），以及個案公司所面對的外部機會（opportunities）與威脅（threats）進行分析。

內部優勢與劣勢，是指個案公司通常能夠加以控制的內部因素，諸如組織使命、財務資源、技術資源、研究與發展能力、組織文化、人力資源、產品特色等。

外部機會與威脅，是指個案公司通常無法加以控制的外部因素，包括：競爭、政治、經濟、法律、社會、文化、科技與人口環境等。這些外部因素雖非個案公司所能控制，但卻對個案公司的營運有重大的影響（引自楊政學，2006）：[10]

[9]戴國良（2003），《策略管理---策略分析與本土個案實務》，台北：鼎茂。pp247
[10] 楊政學（2006），《企業管理綜合個案研究》，台北：新文京開發。pp73-74

圖一、SWOT 分析 (資料來源：戴國良，2003)

二、 SWOT 分析之特性

SWOT 分析是一個非常有效的工具，具有專業性、廣被性、整合性、激盪性、共識性、簡易性、層級性等特質（引自周文賢，1999）：

（1）專業性：SWOT 分析的工作，通常有賴專業人員的執行。SWOT 分析本身是規劃行銷策略之重要工具，若是由非受過專業訓練人員來執行的話，將大幅降低分析結果的可信度。

（2）廣被性：SWOT 分析之應用，並不受產業別、行業別、企業別等的限制，可廣泛應用於各個領域，因此具有廣被性之特質。

（3）整合性：SWOT 分析除了包含公司內部分析的結果外，尚須融入外部分析的資訊，因此需發揮高度的整合性。如此才能在內部優勢與弱勢、外部機會與威脅的整合考量下，才能規劃出嚴謹的行銷策略。

（4）激盪性：SWOT 分析的執行，需仰賴各部門高階主管，一同腦力激盪（Brain Strorming）出整體策略方向。也就是需要各部門人員的共同探討，發揮腦力激盪的團隊精神，進而擬定出完善的策略方案。

（5）共識性：SWOT 分析的執行乃融入公司內部各部門的意見，因此所產生的分析結果將獲得公司全體的認同，共識性也就因而產生。

（6）簡易性：SWOT 分析的進行，並不需要動用到複雜的數學公式或統計方法，因此具有簡易性的特性。

（7）層級性：在企業中，SWOT 分析並非僅適用於單一層級，而是可適用於多個層級，由低至高分別爲產品層級、SBU 層級、企業層級等。產品層級的分析，乃用於規劃一個新的產品；SBU 層級，乃規劃一個策略事業單位；而企業層級，則用以規劃整個企業發展的方向。

SWOT 分析在經由專業人員的應用發揮，即可廣被的運用在各個行業，屬於高度整合的工具，藉由各部門、各層級的人員共同研討和腦力激盪的過程，更可使公司內主管達成明確的共識。[11]然而，企業在經過 SWOT 分析之後，大致會出現以下四種情況（引自戴國良，2003）：

（一）攻勢策略

當外在機會多於威脅，以及企業內部資源條件優勢多於劣勢的時候，企業會以此策略做爲經營策略。

（二）退守策略

當外在機會少而威脅大的時候，以及企業內部資源條件優勢逐漸消失而呈現劣勢的時候，企業會以此策略爲經營之策略。

（三）穩定策略

[11] 周文賢（1999），《行銷管理：市場分析與策略規劃》，台北：智勝。pp343-345

當外在威脅大於機會時，但企業仍有內在資源優勢的時候，企業會採取此策略，守住現有的成果，並待機做新的發展。

（四）防禦策略

當外在機會大於威脅，而企業內部資源優勢又少於劣勢時，企業會採取此策略做爲經營策略。[12]

三、 東遊季溫泉渡假村簡介

東遊季的前身稱爲神農山莊，座落於台東線卑南鄉溫泉村，占地 15 公頃，距離台東市約十六公里，依山傍水景色怡人、生態豐富，爲知本溫泉區必經的出口，無塞車的問題，交通極爲便利。隨著經濟快速發展及週休二日的時代來臨，爲迎合國人休閒旅遊的需要以及台東縣農會面臨企業經營的轉型期，爲了因應時代潮流的需要，於是將擁有好山好水、好空氣的神農山莊，規劃爲休閒、渡假、會議、泡湯、購物、農業知性之旅等綜合性的遊憩功能、使遊客能同時享受一般溫泉渡假飯店的服務、養生藥草及各項農特產品，更提供國中小學作爲農村生態與體驗的教學場地及農業旅遊資訊，是休閒農莊中相當具有特色的休閒農場。東遊季因同時擁有豐富的自然資源及人爲的設施，因此係屬於自然與人爲資源取向的綜合經營型休閒農場。

東遊季之溫泉屬於變質岩的弱鹼碳酸氫鈉泉，PH 值在 7-8，泉水溫度約 45-46 度，無色、無臭，據專家檢定此泉有促進血液循環、減少動脈硬化，鬆

[12] 戴國良（2003），《策略管理---策略分析與本土個案實務》，台北：鼎茂。pp248

弛肌肉關節炎及神經痛等症狀，不僅如此，此泉更具有養顏美容的功效。

東遊季之溫泉爲全國占地最大養生溫泉區，規劃有泡湯池、溫水戲水池、冷泉泳池、池畔休憩區、水療館、植物芬多精池、紅外線能量屋、烤箱室及蒸氣室等，也有水浮浴、穴道式按摩、熱泉泡泡浴等現代設備，另設有由台東區農業改良場研發的藥草，技術轉移給台東縣農會的藥草浴，不僅能舒筋活骨，也能養生益氣。置身在養生溫泉泳池中，泡湯賞星，徜徉於寧靜山林環抱、蟲鳴鳥叫之中，會讓遊客有如夢境般的享受。[13]

NTTU Library

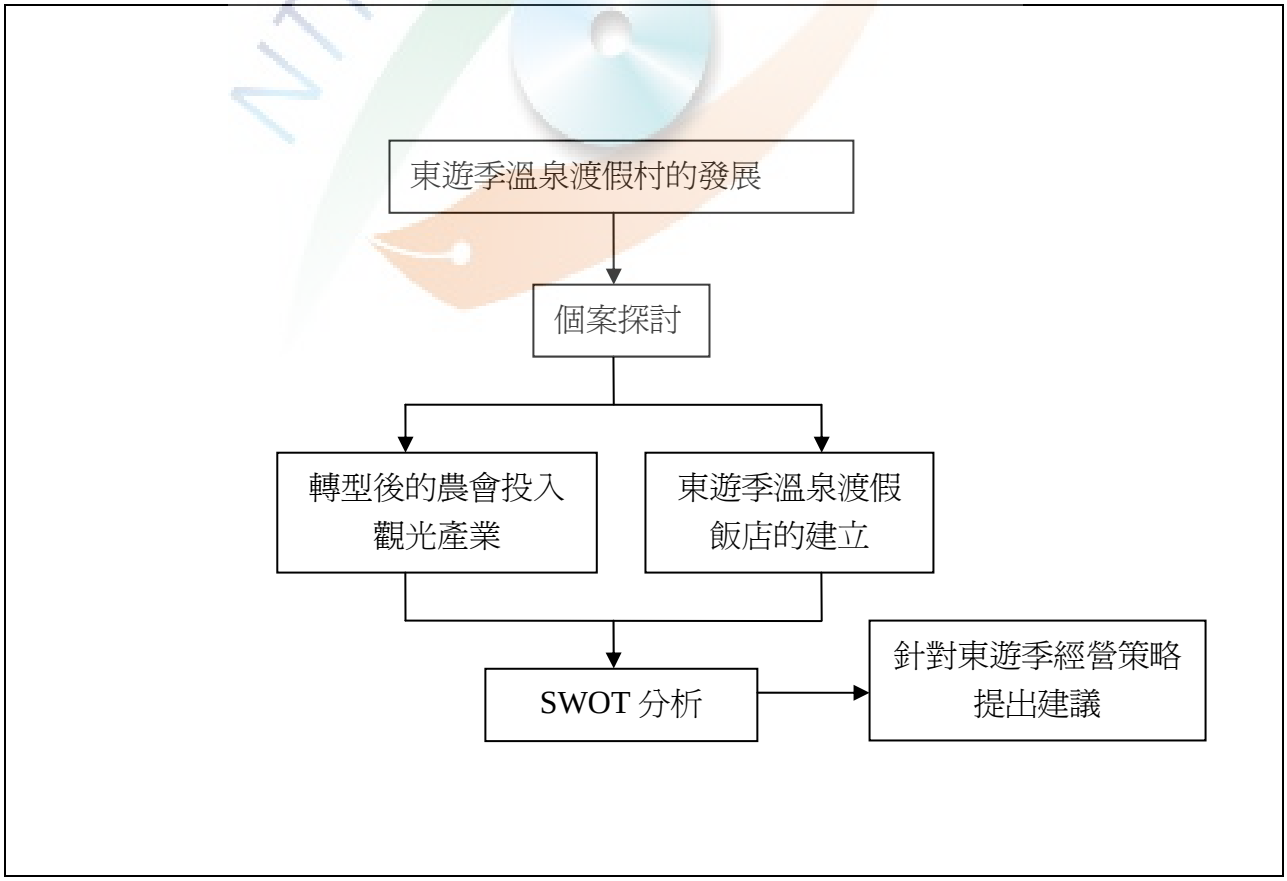
[13] 資料來源：東遊季溫泉渡假村網址。http://www.toyugi.com.tw/。查詢時間：2009/2/20。

第三章　研究設計

第一節　研究架構與流程

一、　研究架構

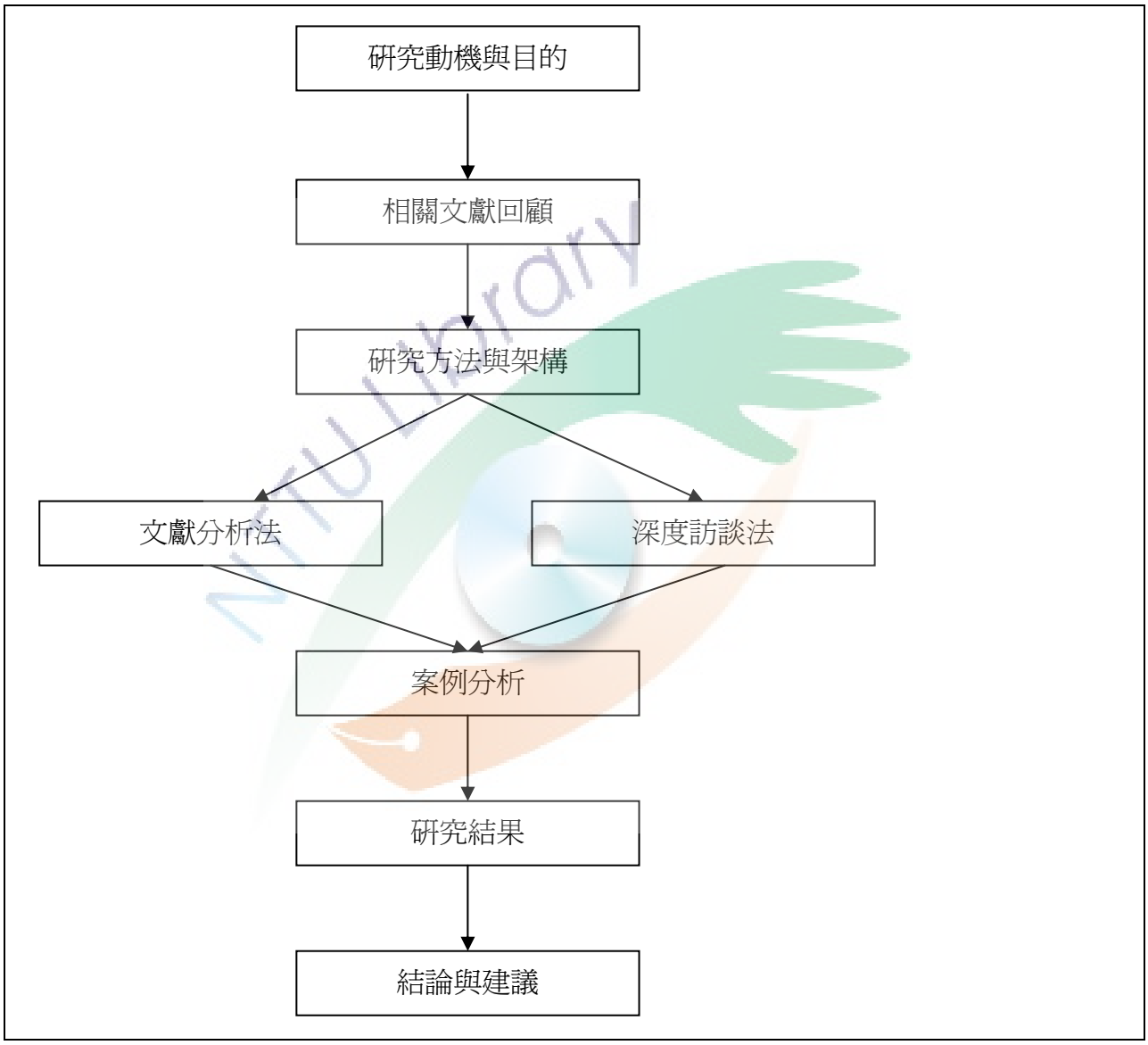
本研究以台東縣農會所經營的東遊季渡假村爲例，探討台東縣知本溫泉區渡假飯店的經營策略，其中，又以 SWOT 爲主要分析工具，以檢視在農會支持下的渡假飯店，是否能夠因應現今的觀光趨勢，並且如何成爲台東縣知本溫泉區著名渡假飯店之一。(如圖二)



圖二、研究架構圖

二、研究流程

研究流程爲進行研究的步驟，將依研究動機與目的、文獻回顧、建立研究方法與架構等依序排列，並以文獻分析法和深度訪談法針對案例做分析，最後在研究結果中提出具體的建議。（如圖三）



圖三、研究流程圖

第二節　研究方法

一、　文獻分析

文獻分析法係指以系統而客觀的界定、評鑑、並綜括證明的方法，以確定過去事件的確實性和結論，主要目的在於了解過去、洞察現在、預測將來。[14]因此，透過此研究法，在研究過程中可作爲輔助以及印證事實的資料。本研究將針對與觀光、知本溫泉、飯店業等相關的資料進行分析，其文獻範圍包含：報章雜誌、書籍、政府出版品和論文等，從中獲取與本研究相關的文獻與資訊。其內容敘述如下：

1.報章雜誌：舉凡與知本地區、溫泉飯店及本研究的個案相關等報導資料，都在此範圍內，從中獲取觀光、旅遊以及媒體對這三方面的介紹與報導。

2.書籍：由於觀光業發展興盛，因此有許多書籍都將專門書寫有關知本地區、溫泉飯店等的介紹，讓本研究者能夠對研究區有基本了解。此外，也有針對飯店管理策略、經營模式個案分析的書籍，有助於本研究可以參考與應用。

3.政府出版品：在公部門裡，其實持續有對溫泉地區做調查或提出相關計畫，希望能讓現有資源做有效的利用，以達成永續發展之目標，而這些計畫如：台東縣綜合開發計畫、知本溫泉區計畫或經濟部資源開發計畫等，都具有參考價值。

4.學術論文：爲因應觀光、旅遊的熱潮，目前有許多學術研究都以此爲主題，

[14] 葉至誠、葉立誠（1999），《研究方法與論文寫作》，台北：商鼎文化，pp.139-140

其中也有許多針對溫泉區做研究的文章，這些資料可以作爲本研究的研究和文獻基礎，並且提供本研究對於溫泉區不一樣的思考角度。

二、 深度訪談法

「訪談」是研究者「尋訪」被研究者並且與其進行「交談」的一種活動，[15]透過與人互動的關係與方式，獲取與研究主題相關資料與資訊，此外，本研究採取開放式與半開放式之訪談法混合運用，一方面以開放式的方法鼓勵受訪者能針對主題發表相關經驗與看法，另一方面運用半開放式的形式設定一些與本研究主題具關連性之題目，讓受訪者能根據題目提出主觀的理念與經驗。由於本研究者並非飯店或觀光業相關人員，因此透過訪談的方式，可以讓本研究者對於此主題有更深入的了解，此外，也能夠從互動中，獲取受訪者的經驗與個人看法，例如：經歷農會轉型而投入觀光業的歷程等，加以驗證搜集到的文獻，檢視它的真實性與可靠性，並且作爲補充無資料可尋的內容。

[15] 陳向明（2002），《教師如何做質的研究》，台北：洪葉文化，p78

第三節　訪談工具、訪談對象、訪談大綱、訪談倫理

一、　訪談工具

無論是研究或進行訪談，事前的準備是非常重要的一個環節，因此，本研究在進行訪談前，需事先準備錄音器材和筆記，以便事後做資料整理與統整，另外還須準備訪談問題，針對不同的訪談對象給予不同的訪談問題及形式，本研究多以半開方式問題爲主開放式問題爲輔的訪談形式，以便最後資料的採樣與歸納。

二、　訪談對象

由於本研究的主題主要是探討台東縣知本溫泉區渡假飯店的經營策略，因此，訪談對象包括台東知本觀光協會人員、台東縣農會人員暨東遊季渡假村相關人員、與知本溫泉村村長，藉由受訪者提供的資訊與資料，作爲本研究進行探討主題與分析的佐證。

三、　訪談大綱

（1）觀光協會

1. 觀光協會對於知本溫泉區的角色爲何？
2. 觀光協會的會員主要以哪些爲主？

3. 觀光協會對於知本溫泉區的觀光推動為何？

4. 觀光協會對於飯店業的現況、經營策略有提出哪些建議？

（2）農會

1. 農會轉型的歷程？

2. 東遊季的成立、沿革、組織、經營策略？

3. 農會對於投入飯店業的看法？

4. 農會的各項營收占農會產值的比例？

（3）東遊季溫泉渡假村

1. 東遊季的行銷方法？主打活動或商品為何？

2. 東遊季是否有淡季和旺季之區分？遊客人數？住房率？溫泉的使用率？

3. 面對其他飯店的競爭業者，東遊季的優勢、劣勢、機會和威脅為何？

4. 東遊季之未來發展願景為何？

（4）溫泉村村長

1. 東遊季對地方上的觀光產業有何影響？

2. 東遊季設立後對於地方上的觀光人潮方面有何差異？

3. 當地居民對於農會投入飯店業的看法？

4. 居民如何推動當地的觀光產業？

四、 訪談倫理

研究倫理是研究者進入研究領域中最需要注意的部份，由於訪談及研究內容將會發表，所以相關的資料、訪談內容必須要徵求受訪者的同意和允許後，才能公開，若公開的資料牽扯到較為機密的資訊，則會違反研究倫理的規範，所以研究者也須更加小心謹慎的從事研究工作。其需遵守的倫理規範包含：[16]

(1) 自願與公開原則：自願原則係指研究應該徵求被研究者的同意，公開原則則是被研究者應該有權知道自己在被研究。

(2) 保密原則：由於質的研究者與被研究者必須發生個人接觸，而且在大多數情況下彼此的關係有可能變得十分親密，因此保密原則在這類研究中尤其重要。

(3) 公正合理原則：研究者按照一定的道德原則公正地對待被研究者以及蒐集的資料，合理地處理自己與被研究者的關係，以及自己的研究結果。

[16]陳向明（2002），《教師如何做質的研究》，台北：洪葉文化，pp.295-305

第四節　資料分析與呈現方式

經由調查獲得的大量資料，需要經過審核鑑別、分類分組、登錄彙總、資料顯示等整理過程，使複雜的原始資料成爲比較有條理、系統、易於理解和解釋的資料型態，才有利於做進一步處理與研究分析。[17]由此可知，分析資料與呈現方式是整個研究過程中，極具重要的一個環節。

一、　資料分析

經由調查、訪談後獲得的大量資料，透過統整、分類分組、登錄、資料顯示等整理過程後，才能有效的運用，其方法包含：

（1） 編碼：本研究將針對訪談的內容進行編碼，以英文字母代表受訪者，以 1、2、3、4 代表回應的問題或段落，例如受訪者 A 回答第一題的內容以 A-1 代表。

（2） 分類：本研究針對訪談對象分爲台東縣農會人員暨東遊季溫泉渡假飯店相關人員、知本觀光協會人員和知本溫泉村村長三類，藉由受訪者提供的資訊與資料，作爲本研究進行探討主題與分析。

（3） 分析：由於本研究採文獻分析與訪談法，針對兩者資料反映的情況與問題進行分析核對，針對內容是否有疑點和破綻之處。

[17]葉至誠、葉立誠（1999），《研究方法與論文寫作》，台北：商鼎文化，pp.254-261

二、 呈現方式

資料的呈現，是質性研究裡很重要的部分，如何把研究資料統整後，可以清楚的表達出研究的目的與宗旨，對於研究者也是一個考驗。本研究將透過文獻蒐集與訪談的方式，獲得的資料與豐富的訪談稿，經過有系統的整理後，以表格、圖示以及訪談大綱的形式穿插在本文之中，作爲本研究論述的資料佐證，其內容則是從敘述知本溫泉區的狀況開始，在發展觀光與經營策略中，飯店業的現況爲何，而農會轉型後，投入飯店業所面臨到的衝擊與內在優勢又是爲何，本研究最後以 SWOT 爲分析工具，檢視此案例，並提出未來發展的方向與建議。

第五節 信度與效度

一般用法裡，信度是指若我們針對同一群人重複施以某種特定技術，每次都能得到相同結果，我們就稱這種情況爲具有信度（reliability），而效度（validity）則是指某項實證測量（empirical measure），能正確反映研究所針對之概念的程度。[18]因此，在質的研究中「效度」是指一種「關係」，即研究結果與研究其他部分（包括研究者、研究的問題、目的、對象、方法和情境）之間的一種一致性，而當效度呈現一致性，並經由不斷的交叉比對與檢驗出相同結果時，即便可得到此資料具有信度。爲達成具有一定水準的信度與效

[18] 林佳瑩、徐富珍（2004），《研究方法：基礎理論與技巧》，台北：雙葉書廊，p172、p176

度，本研究將透過訪談與文獻分析等方法，加以驗證此研究的確實性與可靠性。然而，在控制質性研究的信度與效度的方法有以下幾個概念：[19]

一、 信度的測量觀念

（一）狂想信度 (Quixotic Reliability)：指對不同個案，持續不斷的採用同一種應對方式。

（二）歷史信度(Diachronic Reliability)：指不同時間所測量結果的相似程度。

（三）同步信度(Synchronic Reliability)：指同一時間是否產生相似結果。

透過上述基本的概念，會在本研究的文獻分析法、與訪談法中加以運用，不論是在蒐集的資料裡或是面對受訪者給予的資訊裡，對每項資料都會詳細的探討，以達到信度的效果。

二、 效度的測量觀念

（一）確實性(Credibility)：指資料真實的程度，即研究者是否真正收集到所要收集的資料。

（二）可轉換性(Transferability)：指能否將受訪者所陳述的感受與經驗，能有效的作出資料描述與轉換成文字描述，即將資料間的脈絡，意圖、意義與行爲轉換成文字述敘。

[19] 呂長民（2004），《行銷研究：觀念方法與實例應用 5/e》，台北：前程文化。
呂長民（2009），《行銷研究：企業研究方法實務應用》，台北：前程文化。

（三）可靠性(Dependability)：指透過研究過程與決策說明，讓吾人得以判斷資料的可靠程度，即透過個人經驗來取得可靠性的資料。

效度是質性訪談中重要的檢測項目，本研究者需事先須徵得受訪者同意予以錄音，且採全程錄音方式，以確保在每個環節與過程能在本研究中詳細、真實的呈現，此外，也透過訪談的方式，從受訪者的經驗中取得具有可靠性的資料，綜合以上結果後，以訪談內容轉換爲本研究所需的文字描述。

NTTU Library

第四章 結果分析

台東縣溫泉區眾多，又以知本溫泉為最熱門，每逢假日，溫泉區總是湧進許多外地的觀光旅客，在這溫泉旅館到處林立的狀況，飯店經營的策略如何吸引顧客、突顯特色和優勢，與其他業者競爭，是飯店經營者需要謹慎思考的問題。以下，就台東縣農會東遊季溫泉渡假村為例，運用 SWOT 方法探討位在熱門溫泉區的飯店的經營模式。

第一節 東遊季溫泉渡假村的發展

東遊季溫泉渡假飯店位於台東縣卑南鄉，所在地為縣內著名溫泉聖地「知本」，佔地約十五公頃，經營項目主要分為住宅區、露營區及農業區：住宅區現為農特產品展售中心，販售農會相關的特產、禮品和伴手禮等。露營區目前興建度假小木屋 20 間，提供旅客住宿使用。農業區的部份，分為餐廳、便利商店、休閒屋及室內泡湯屋等，另由農委會補助興建農民活動中心一棟，提供會議及住宿用。相思樹林則規劃為露營區及陽光草坪活動區。另有保育舍一棟擬改建泡湯休閒屋 10 間。由此可知，東遊季不但擁有豐富的自然與人為資源，在加上多角化經營與地理優勢，造就現今東遊季的規模。(圖四)

圖四：東遊季溫泉渡假村之導覽圖
資料來源：台東縣農會

一、 發展沿革

東遊季的前身是歷經許多演變而來，傳說該地是原住民原本舉行祭祀儀式的地方，日據時代又成爲日本軍營，到了 1945 年台灣光復前，將此地劃分給台東縣農會後，由台東縣農會運用與管理。起初並未發現此地區有溫泉資源，直到 1997 年當時的總幹事發現農會的優勢已漸漸消失，再者加入 WTO 後的影響，農會勢必走上轉型的路徑。然而，正當國內因週休二日的實施，休閒是國人在假日最常做的活動，又加上泡湯風興起，而經由探勘，發現本區含有溫泉，具有發展的淺力，最後經由農會的評估後，決定成立「東遊季」，將農會的經營模式做結合，吸引更大群的消費顧客。(表一)

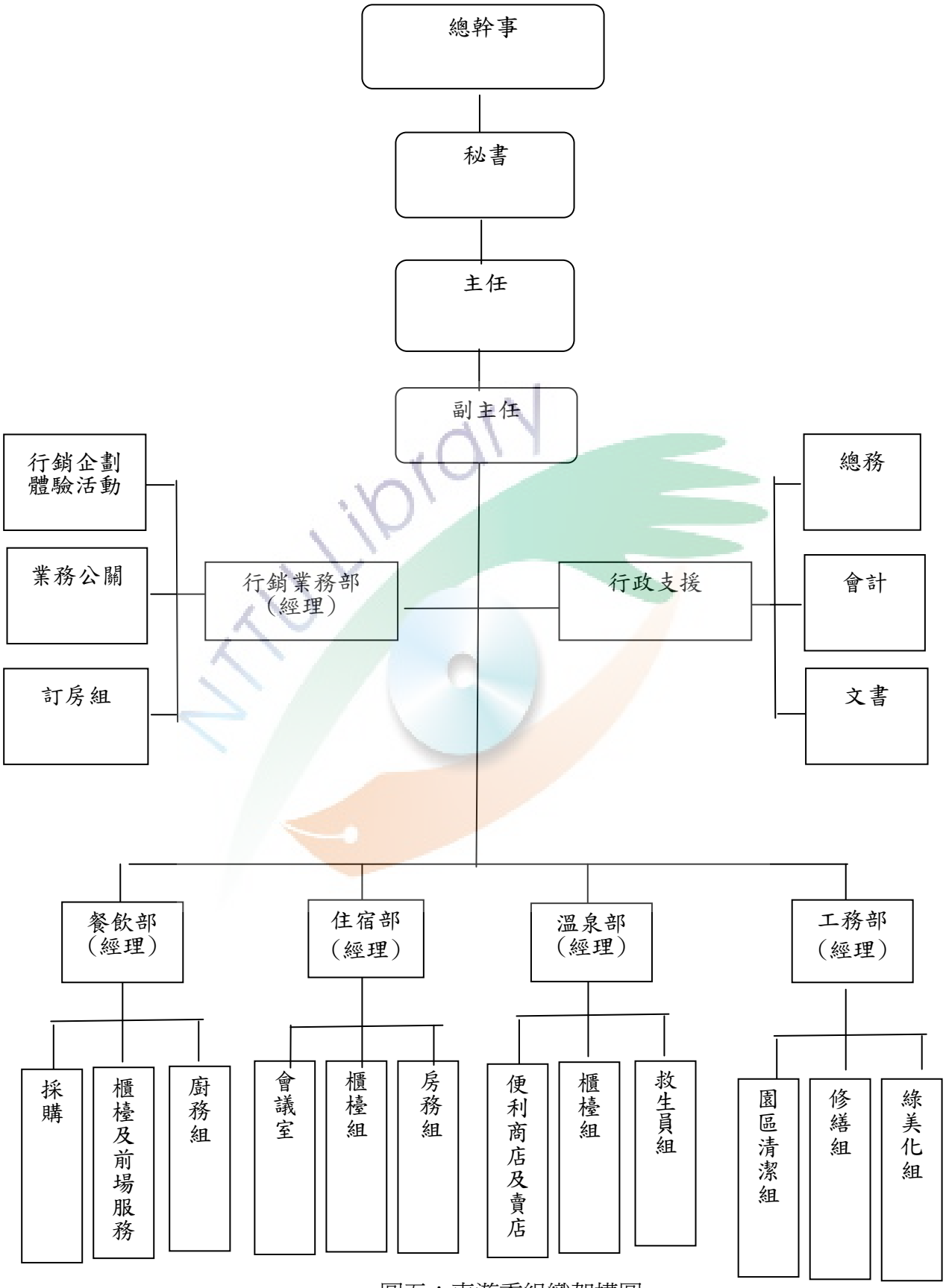
表一：東遊季發展沿革表

年代	事紀
1945 年	將此地區劃分給台東縣農會。
1968 年	學校寒暑假期間，救國團辦理知本野營隊的青年自強活動，其營址即設在本地，名稱叫「神農山莊」。
1970 年	台東縣農會爲提昇農業推廣教育工作，將知本溫泉農牧場土地規劃約一公頃；供農事、四健、家政聯合大露營及技術交換大會之營地。
1974 年	台東縣政府補助增建衛浴設備經費，並在廣場中央興建司令台、升旗桿，全區分爲忠孝、仁愛、信義、和平四區，每區三村，共計 12 村，每村設置有水泥木椅、爐灶；水電設施及加強綠美化等工作。
1976 年	全國童軍東區大露營參加人數約 1500 人，促使台東縣農會「神農山莊」的聲名遠播。
1980 年	成立農牧場，培育繁殖優良的種豬及三品仔豬，供應農民飼養，以推廣給農民，增加農民收益。
1989 年	設立肉雞孵化場及疾病防治中心。另農牧場內的各禽畜養殖試驗場，更可作爲台東縣農會飼料廠所產製的「東農牌」飼料的飼效試驗，研究改進飼料配方，穩定「東農牌」飼料品質。
1992 年	由於環保意識高漲及畜牧業式微，山莊所在之農牧場終於功成身退。此區僅存相思林、麵包樹等老樹。
1998 年	3 月開始籌劃神農山莊整地建設爲養生溫泉，成立東遊季，於 2000 年 5 月 27 日正式開幕，加入台東縣農會營運陣容。

資料來源：台東縣農會，本研究自行整理。

二、 組織架構

東遊季，爲台東縣農會獨資經營，由行政院農業委員會部份補助興建完成，打造一個提供民眾休閒育樂的場所，其人力分配上如圖五，包含：總幹事、主任、副主任、行銷業務部、餐飲部、住宿部、溫泉部和工務部，各部門分工，負責專職的業務，維持園區的運作。



圖五：東遊季組織架構圖

資料來源：台東縣農會休閒事業部(2009)

三、 主要特色

知本溫泉地區許多飯店都是以溫泉爲主要吸引顧客的方式，而東遊季與其他飯店不同的地方，除了是由台東縣農會獨資經營，在經營規模方面也與其他競爭業者不同。園區內設有室內外溫泉 spa、遊憩區：草原活動區、野餐露營烤肉區、神農藥草圃以及各種植物區等，而住宿餐飲區設有農民活動中心、休閒屋與餐飲，在這樣多角經營的模式下，也突顯出東遊季與其他業者不同之地。

綜合以上所述，東遊季在台東縣農會的經營下，從單純做爲與農業相關的土地利用，到現今因發現溫泉資源，擴大經營模式，成爲多元化的飯店設施，這一路上的轉變，除了突顯東遊季在知本地區的與眾不同，也可發現農會受到一些外在因素市場的影響，因而逐漸轉型歷程。

第二節　東遊季溫泉渡假村的經營策略

市場上，總會有一些經營型態與方法，來促進業者推出的商品的銷售，而飯店業者也不例外。對於東遊季而言，因經營內容相當多元，所以推出的商品也相當豐富，其包含；溫泉、住宿、便利店、餐飲等，各項目都可做爲東遊季的主打商品，以下，針對東遊季的營運分析、行銷手法、住宿和餐飲以及解說管理等方面，來瞭解東遊季的經營策略。

一、　營運分析

東遊季的收入項目如：養身溫泉門票、住宿、便利店其他等，如下表，最主要的收入來源爲：養生溫泉、活動中心及便利商店，其中，又以活動中心爲最大宗，由此可知，民眾到東遊季消費的偏好，也集中在這三個事業項目裡。(表二)以下針對 2006 和 2007 年這兩年的活動中心、住宿率和遊客數做分析：

在營運收入分析表中活動中心、住宿率和來客數三者中，由於來客數主要是以泡湯人數爲主，不含入住的遊客，所以來客數和住宿率以及活動中心是沒有直接關係的雖然表三中可以看到 2006 和 2007 年的來客數差了 22469 人，但是住宿率相同，是由於來客數主要是以泡湯人數爲主，不包含入宿的遊客。

在來是以 2006 年和 2007 年的活動中心和住宿率做分析，雖然這兩

年的住宿率雖相同，但收入主要差異的原因是，2007 年這一年的團客比 2006 年的團客還多，團客跟散客在價位上會有差異，跟散客比較起來價位會比較低，加上 2007 年這一年有跟某廠商合作做促銷，所以 2006 年和 2007 年雖然住宿率相同，但是在收入上會有所差異，主要是以上這兩個原因。

NTTU Library

表二：東遊季溫泉渡假村收入分析表(2005-2009)

事業項目	單位	2005 年 1-12 月	2006 年 1-12 月	2007 年 1-12 月	2008 年 1-12 月	2009 年 1-9 月
養生溫泉	元	13,880,000	13,280,000	11,940,000	11,302,000	870,000
便利商店	元	4,900,000	4,430,000	4,430,000	3,890,000	2,810,000
活動中心 (房租)	元	31,280,000	40,750,000	36,630,000	34,670,000	26,790,000
露營區	元	720,000	820,000	970,000	736,000	990,000
餐廳	元	委外經營 (內部整修)	7,820,000	12,110,000	12,200,000	976,000
合計	元	50,780,000	67,100,000	66,080,000	62,798,000	40,266,000
住宿率	%	54.00%	56.00%	56.00%	55.00%	22.20%
來客數	人	159,338	181,807	161,692	153,124	120,592

資料來源：台東縣農會休閒事業部(2009)

至於支出部分，可分爲經營農場、用人費用、業務費用、管理費用以及非營業支出等項目如表三，其中又以人事成本爲最高，顯示從

事服務業在人事成本上，需要花費的費用較高，但是相對地，也能給予顧客最佳的服務品質。以下針對 2006、2007 和 2008 年的人事費用和業務費用做分析：

由於 2007 年東遊季的房務勞務外包一年，所以 2007 年的人事費用挪用了 300 多萬到業務費用做運用，購買一些備品，所以從表四中可以看到 2006 年和 2007 年的人事費用差了三百多萬，但是 2007 年的業務費用比 2006 年多了三百多萬，主要是因爲人事費用挪用到業務費用的關係，所以在 2008 年的時候由於房務勞務只有外包一年的關係，人事成本的支出又回到了和 2006 年的人事成本支出上差不多的情況。再者以業務方面來看，2008 年和 2007 年的業務費用方面沒什麼變化主要原因爲，2008 年東遊季溫泉渡假村建設景觀步道，將一開始所購買的設備汰換掉，添購新的物品、設備，所以這一年的業務費用和和前幾年的業務費用比較起來相對的比較高。

表三：支出分析表(2005-2009)

支出科目	單位	2005 年 1-12 月	2006 年 1-12 月	2007 年 1-12 月	2008 年 1-12 月	2009 年 1-9 月
經營農場支出	元	14,190,000	18,970,000	19,650,000	17,260,000	13,100,000
人事費用	元	18,130,000	21,650,000	17,830,000	20,090,000	13,490,000
業務費用	元	10,520,000	11,780,000	14,260,000	14,180,000	10,360,000
管理費用	元	3,580,000	4,720,000	790,000	953,000	520,000
合計	元	46,420,000	57,120,000	52,530,000	52,483,000	37,470,000

資料來源：台東縣農會休閒事業部(2009)

二、 行銷手法

行銷是現今在市場上針對商品做推廣很重要的一個環節，任何事物都需要藉由行銷的實施力量，才能讓社會大眾獲取相關事物的資訊。行銷之定義爲：「行銷，應是一組個人的及社會的活動，藉由預期顧客或客戶的需要，對構想、產品及服務的觀念、定價、促銷及配銷，加以規劃及執行的程序，並且創造交易活動以滿足個人及組織的目標。」[20]換言之，觀光行銷需藉由瞭解旅客的需求，對於我們所稱的行銷組合 4P：產品

[20]楊尚融(2002)，《策略性地方行銷規劃：台東縣發展觀光個案探討》，台北大學公共行政暨政策研究所碩士論文，p.4。

（product）、價格（price）、地點（place）和促銷（promotion）等加以規劃和執行。[21] 而東遊季的行銷手法，根據本研究的觀察中可分爲：團體行銷、一般遊客行銷、關係行銷、網路行銷和其他方式的行銷，透過這些方法，將東遊季的商品、住宿飯店以及養生溫泉等打出知名度。以下針對這幾種方式分別做敘述：

（一） 團體行銷

對於觀光業而言，團體行銷是作爲套裝行程最佳的方式，針對擁有不一樣需求的顧客，設計出符合顧客旅行的型態，並且與不同領域的業者合作，例如：傳播媒體、旅行社、導遊及遊覽公司等，主要是藉由東遊季溫泉渡假村和旅行社雙方做接洽或是透過和公司行號的簽定，以較便宜的價格給簽訂公司的員工，藉由旅行社設計方案和套裝行程提供遊客或是所簽訂公司的員工做選擇，並且將這些商品加以宣傳，吸引更多顧客，此外，在這些業者間也形成互助互惠的模式。

（二） 一般遊客行銷

目前有很多年輕客群喜愛以「背包客」、「腳踏車環島」或「自由行」等方式旅遊，成爲透過旅行社或導遊及遊覽公司之外的另一種客戶群，在這樣沒有傳播媒介的介紹下，通常擺放

[21] Stephen J Page、Paul Brunt、Graham Busby、Jo Connell 著，尹駿、張澤儀譯（2004），《現代觀光：綜合論述與分析》，台北：鼎茂，p.330。

在各個旅遊中心的書面簡介，就成爲一個非常重要的宣傳媒介，因此印製精美的簡介，是增加像這樣一般旅客對東遊季印象的方法之一。

（三） 關係行銷

由於東遊季是台東縣農會獨資經營，因此，可透過農會同業體系及本會所屬員工之團體及個人關係宣傳，並提供優惠方案，藉此，達到對內部行銷的目的。

（四） 網路行銷

網路是目前資訊傳遞最快的方式，因此，東遊季順應現代趨勢，架設網站 http://www.toyugi.com.tw，將相關的訊息公告在網站上，讓顧客能夠方便取得資訊，提供顧客在網路上了解東遊季。

（五） 其他方式行銷

爲促進國內外觀光事業，不論是政府或民間會舉辦大型的旅展、旅遊博覽會或在全國各地方舉行展覽會，而東遊季也會藉機積極參與，增加曝光率，並且打出優惠價格促進買氣。

藉由營運分析和行銷手法的探討，可得知，東遊季在觀光行銷投入許

多資源，其中對於主要的養身溫泉與飯店住宿的部份，更是行銷的主要商品，無論是從營運狀況或是推銷的商品組合來看，都名列前茅，使得東遊季能在眾多競爭業者的市場裡，佔有一席之地。

第三節 東遊季溫泉渡假村經營策略的 SWOT 分析與 TOWS 矩陣分析

一、 SWOT 分析

知本地區是台東縣溫泉、飯店最為發展最為密集的地方，相對的，此地區同質性的業者競爭更是激烈。而東遊季除了必須面對在地業者外，也要與有制度的連鎖飯店一起競爭，雖然東遊季擁有農會的資源，不過在這之中，還是隱藏著各種不同的優勢、弱勢、機會與威脅，以下內容根據 SWOT 的分析原理探討東遊季。

(一)優勢（Strengths）

1. 農會品牌，給予社會大眾良好的印象（S1）

農會是每個地方最貼近基層的組織，因此社會大眾對於農會都不陌生，無論是對於品牌形象的建立，或是品質的問題，大眾都給予一定的肯定，相對地，由於東遊季為農會獨資，所以一般民眾更能快速瞭解東遊季，對於行銷方面是有幫助的。

農會品牌的印象是我們最大的優勢，農會大概比較能信任，品牌印象的建立是很直接的。(B6)

2. 東遊季地理位置佳（S2）

前面章節有提到東遊季的地理位置，不論是佔地面積或是位居的地點，都是一個發展觀光勝地的地方。

立地條件是我們的優勢，不管寬度、廣度或是位置，都是在絕佳的地點上面，我們這個園區有 15 公頃，又在知本溫泉區出入的主要入口，這是我們很重要的優勢。(B6)

東遊季剛好在知本溫泉區的出入口，那是它們的優勢，而且地也夠大能發展的空間就很多。(A16)

(二)劣勢（Weakness）

1. 人力成本成爲東遊季營運的負擔（W1）

如前所述，在營運分析支出中，人事費用和其它支出的費用相比較之下都是最高的，雖然從事服務業假使要有完善的服務品質，勢必在人力上需要花費相當大的成本，這一點再與其他連鎖飯店業者擁有雄厚資金相較之下，東遊季反而無法與其他業者競爭。

人力成本一直是我們很大的一個問題，因為農會是一個年工主義(活得愈久領得愈多)，比照公務人員的職等，有級別的分別，就是每年在升級的時候薪水一直在膨脹，做的工作一樣或更少，但是金額卻一直在膨大，這時候它會吃掉我們所有的

利潤，所以這個部分是我們一個很大的劣勢，這和其他的飯店是沒有辦法競爭的。(B6)

(三)機會（Opportunities）

1. 擁有廣大的場地與佔地面積，有更多發展空間（O1）

與其他在知本地區開發的同行業者在侷限的佔地裡發展相較之下，東遊季除了我們目前所知道的住宿區、養身溫泉區、餐飲販賣區等之外，還有其他可開發與發展的空間，這代表著東遊季未來可以朝向複合式、多元化的經營模式進行，吸引更多不同類型的顧客進入東遊季消費。

這麼大的場地，有著無限的機會，讓我們有更多發展的空間，這是我們一個很重要的機會。由於台灣旅遊的市場已經走向了另一個層次，東遊季剛好符合這個時代的潮流，這也是一個很重要的機會。從我們的團散客比率裡可以發現確實有這段趨勢，我們的團散，大概是七比三，七分是散客，三分是團客，也就是說國人旅遊的情勢在改變。(B6)

2. 大陸團的進入台灣觀光，吸引本國旅客是東遊季努力發展的契機（O2）

自從政府開放大陸旅客進入台灣觀光後，成爲台灣觀光產業另一個商機，如此一來，對於東遊季而言，因爲大陸客的消費習性跟我們台灣還是不太一樣，雖然不一定能在大陸團觀光裡吸引到很多顧客，但是東遊季的經營模式是適合本國旅客的觀光型態，因此希望藉由這樣的機會增加商機。

在大陸客來台時，我們的著眼點並不是在大陸客，而是大陸客把其他飯店佔滿之後，本國旅客來到我們這裡，就是所謂的間接效果。因為大陸客的消費習性跟我們台灣還是不太一樣，所以東遊季目前的取向、經營目標和方向的話，都是以符合國旅的市場，可能未來的 5-10 年之內，東遊季的定位和想法還是符合國民旅遊的市場。(B6)

(四)威脅（Threats）

1. 相同性質的業者紛紛成立，對於東遊季是一大挑戰（T1）

在知本類似像東遊季的溫泉飯店或渡假村到處林立，再者，近年來，民宿發展迅速，也成爲旅客的另一個選擇，這對於東遊季是一大挑戰。另外位於鹿野鄉的鹿鳴酒店也是由農會轉投資的事業，與東遊季的性質更爲相近，若是東遊季要在這市場佔有一席，必須要排除這些威脅，樹立自我的獨特風格，才能留住顧客群。

當然東遊季的這個量體一直被威脅，一直被挑戰。比如鹿鳴酒店它也是由台灣的六家農會轉投資的，所以它也是一個農會投資的事業。所以跟我們的母體產生衝突和威脅，東遊季這樣的一個環境跟其他的飯店做比較，當然我們有我們的優勢，也有我們的劣勢在。(B6)

2. 其他業者採取低價策略，造成東遊季價格上的威脅（T2）

全台灣的溫泉區眾多，每個溫泉區都在被開發與發展，在這樣的狀況下，旅客就不一定要到較爲偏遠的台東觀光，這不但對

知本地區是一個威脅，對於東遊季更是極大的影響。此外，原本在價格上就採取平價路線的東遊季，遇到同性質的業者採取低價促銷，反而會成爲東遊季在營運上與行銷上的困難。

另外就是其他的業者對我們的威脅，他們的低價策略，或者是不同的行銷手法，當然會對我們產生一大部份的威脅，這是目前碰到較大的威脅，包括其他的溫泉區都陸陸續續的上來，愈做愈新愈大，這都是很大的威脅。現在台灣有 23 個溫泉區，所有的溫泉區都一直在發展，跟我們同性質的愈來愈多，在可以多選擇的情況下，相對的就會被邊緣化、弱勢化，因為來台東太遠了，這是一個很重要的部份。(B6)

3. 未來大型財團的進駐，對東遊季產生的衝擊〈T3〉

最大的威脅其實是大型財團的進駐，在未來不僅要受到其他飯店同業者的競爭，在大型財團正式進駐後，東遊季也會受到很大的衝擊。

比如說劍湖山要進駐了，以它們那一塊 30 幾公頃的地，比我們的還大，那出來之後會和我們產生很大的衝擊。(B6)

優勢（Strengths）

S1.農會品牌，給予社會大眾良好的印象。
S2.東遊季地理位置佳。

機會（Opportunities）

O1.擁有廣大的場地與佔地面積，有更多發展空間。
O2. 大陸團的進入台灣觀光，吸引本國旅客是東遊季努力發展的契機。

東遊季溫泉渡假村的 SWOT 分析

威脅（Threats）

T1. 相同性質的業者紛紛成立，對於東遊季是一大挑戰。
T2. 其他業者採取低價策略，造成東遊季價格上的威脅。
T3. 未來大型財團的進駐，對東遊季產生的衝擊。

劣勢（Weakness）

W1.人力成本成為東遊季營運的負擔。

圖六：東遊季 SWOT 的分析結果圖
本研究自行整理。

二、 TOWS 矩陣分析

TOWS 矩陣分析和 SWOT 分析這兩者分析方法都是分析企業組織經營策略之工具之一，這兩種方法基本上是同樣的，其中 TOWS 所代表的意思是威脅、機會、劣勢和優勢，[22]TOWS 和 SWOT 分析的主要差異爲，SWOT 僅能分析出公司內部整體環境的優勢、劣勢和外部環境的機會和威脅現象，並沒辦法突顯出內部資源和外部環境的相關性。TOWS 矩陣分析除了可配合新的系統思維架構，也可以藉由公司內部的強勢資源去獲得競爭優勢之機會，或是克服公司資源的劣勢，去除外部環境之威脅，以取得公司立足的地位（Weihrich ，1982，轉引自蘇俊銘）。[23]

依據 Weihrich（1982）提出的 TOWS 矩陣分析，企業組織經由 SWOT 分析後所產生的內部和外部因素等資料，其中包含：優勢、劣勢、機會、和威脅，透過交叉分析如表五，提昇優勢，掌控機會，去除威脅，彌補劣勢做爲基礎原則，進而研擬出適合的經營策略，其策略型態如下：[24]

(一)SO 策略，即（Maxi-Maxi）原則，此策略是將企業組織的內部環境和外部環境做結合，也就是提昇優勢，掌控機會。

(二)ST 策略，即（Maxi-Mini）原則，此策略是企業組織面臨到威脅時，利用本身的優勢克服威脅，也就是利用優勢，降低威脅。

(三)WO 策略，即（Mini-Maxi）原則，此策略是企業組織的內部存在著劣勢

[22]吳國安(2006)，《因應高鐵通車後台鐵轉型策略之研究》，佛光人文社會學院公共事務學系碩士班碩士論文，P.87。
[23]蘇俊銘(2008)，《地方發展觀光產業經營策略之研究-臺東縣關山鎮個案探討》，國立台東大學公共事務管理研究所公共事務管理在職碩士專班碩士論文，p.13。
[24]鄭心儀(2005)，《以鄉村旅遊活化地區發展之策略研究》，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文，p.41。

時，利用外部的機會改善本身的劣勢，也就是克服劣勢，掌控機會。

(四)WT 策略，即（Mini-Mini）原則，此策略是企業組織的內部環境存在著劣勢而外部環境也存在著威脅時，使企業組織所面臨到的劣勢和威脅達到最小化，也就是減少劣勢，避免威脅。[25]

表四：TOWS 矩陣

TOWS 矩陣		內部分析	
		優勢(S)	劣勢(W)
外部分析	機會（O）	**SO 策略** **(優勢、機會↑)**	**WO 策略** **(劣勢↓機會↑)**
	威脅(T)	**ST 策略** **(優勢↑威脅↓)**	**WT 策略** **(劣勢、威脅↓)**

資料來源：Weihrich（1982）轉引自鄭心儀，2005：41

本研究依內部環境分析和外部環境分析的結果，透過 TOWS 矩陣分析之交叉配對策略方法，善用優勢，彌補劣勢，掌控機會，降低威脅，提出經營策略之構想，進而提出本研究個案-東遊季在經營策略上的建議。

1. 提昇優勢與掌控機會之策略(SO)。

(1)藉由行銷方法，強化農會品牌形象。

行銷的目的主要就是在推銷自己、強化自有的品牌，在網際網路以及傳播

[25]蘇俊銘(2008)，《地方發展觀光產業經營策略之研究-臺東縣關山鎮個案探討》，國立台東大學公共事務管理研究所公共事務管理在職碩士專班碩士論文，p.42。

煤體發展迅速的時代中，訊息可以藉由這些管道迅速的傳播出去：「農會大概比較能信任，所以品牌印象來說對遊客是比較直接的」(B6)。因此可使用這些行銷方法來強化農會本身給予遊客的印象，創造自己品牌的價值。

(2)結合在地文化與表演，建立其特色。

在休閒產業逐漸受到國人重視之後，遊客不在是以休閒或放鬆身心為主，他們也希望藉由休閒活動中獲得更多的知識，因此當地的「文化」與「特色」，在這競爭的市場中就顯得特別的重要。東遊季的優勢是佔有廣大的場地和面積，這也是眾多同質性業者所欠缺的，在擁有這個優勢的情況之下，若能與當地的原住民文化做結合，一方面可以延續原住民文化，另一方面更能建立出自我特色，藉由文化與特色的融合，會形成有別於其他飯店所沒有的獨特性，以提高市場的競爭力。

2. 利用優勢與降低威脅之策略(ST)

(1)提供遊客低價位，高品質的套裝行程。

在景氣低迷的這幾年之中，價位逐漸的被消費者列入考量之一，尤其東遊季隸屬於東部地區，對很多外縣市的遊客來說是屬於比較偏遠地區，加上交通不方便的狀況之下，遊客會選擇比較鄰近的地區為第一要先的選擇：「交通問題是目前最大的問題，在交通不方便之下，遊客的興趣就會變小，因為光是來回的車資對遊客來說就不划算了」(A1)。東遊季在套裝行程上這個部份

如能提供低價位高品質的措施，並以多元的服務滿足遊客的需求，定能吸引更多外縣市的遊客前來。

(2)與同性質的業者彼此建立出既合作又競爭的模式。

在訪談過程中有談到：「未來不僅會受到同業競爭的威脅，大型財團的進駐更是一大衝擊，這對於東遊季的經營上都是一大挑戰（B6），也有提到：希望藉由飯店之間的結合提昇服務的品質」（A10）。事實上，東遊季也都一直很積極的在經營渡假村，也希望改變現有的泡湯環境和設施，提供給遊客更好的休閒品質，但在這愈來愈競爭的市場和環境中，他們是否仍佔有一席之地，很難預料。因此東遊季可藉由互相交流的方式和同性質的業者做共同行銷，發展各自的特色，以增加遊客的吸引力。

3. 克服劣勢與掌控機會之策略(WO)

(1)人力資源做有效的分配及運用。

目前東遊季在人事成本支出方面佔了較高的比例，由於台東縣農會沒有信用部，沒辦法像其它的農會一樣有信用部可以做借貸的關係，因此人事成本的支出一直是東遊季本身較大的負擔：「因為農會是一個年工主義(活得愈久領得愈多)，比照公務人員的職等，有級別的分別，就是每年在升級的時候薪水一直在膨脹，做的工作一樣或更少，但是金額卻一直在膨大，這時候它會吃掉我們所有的利潤」（B6），在這樣子的情況之下，人力資源要適時的做分

配、運用，升遷方面要依東遊季內部的財務狀況做適度的調整，因此，才能善用到每個人力資源，減少其成本支出。

(2)提供多元化的行銷服務。

行銷方法最直接的不外乎是網路行銷，訊息傳播上雖最為迅速，但客源有限，也沒辦法給予遊客最直接的服務，必須依賴其他的行銷方式做搭配：「行銷策略上我們希望達到一個面面俱到。當然，這是一個很重要的思考，其他包括旅展、客製化服務、顧客關係管理，這都是我們一直努力在做的」(B5)。因此，可以藉由和遊客面對面的互動給予最新的資訊以及服務，不僅可以立即解決遊客的疑問，提供多元化的服務，藉此強化東遊季本身的吸引力。

4. 減少劣勢與避免威脅之策略(WT)

(1)人事遇缺不補，精簡人力成本。

在同業競爭的威脅，而渡假村本身營運的人事成本過高之下，必要時針對人事方面遇缺不補，渡假村如有擴充計劃就依現有的人力資源做有效的調度，減少人事成本上的支出。

表五：東遊季溫泉渡假村 TOWS 矩陣分析表

內部因素 外部因素		優 勢 （S）	劣 勢（W）
		S1.農會品牌，給予社會大眾良好的印象。 S2.東遊季地理位置佳。	W1.人力成本成爲東遊季營運的負擔。
機會（O）	O1.擁有廣大的場地與佔地面積，有更多發展空間。 O2.大陸團的進入台灣觀光，吸引本國旅客是東遊季努力發展的契機。	SO1：藉由行銷方法，強化農會品牌形象。 SO2：結合在地文化與表演，建立其特色。	WO1：人力資源做有效的分配及運用。 WO2：提供多元化的行銷服務。
威脅（T）	T1. 相同性質的業者紛紛成立，對於東遊季是一大挑戰。 T2. 其他業者採取低價策略，造成東遊季價格上的威脅。 T3. 未來大型財團的進駐，對東遊季產生的衝擊。	ST1：提供遊客低價位，高品質的套裝行程。 ST2：與同性質的業者彼此建立出既合作又競爭的模式。	WT1：人事遇缺不補，精簡人力成本。

資料來源：本研究整理

三、 TOWS 矩陣分析結果

綜合 SWOT 分析與 TOWS 矩陣分析結果，列出內部環境與外部環境的優勢、劣勢、機會、威脅，再透過 TOWS 矩陣之交叉分析方法，研擬出東遊季溫泉渡假村經營策略，如以下所述：

（一） 藉由行銷方法，強化農會品牌形象。

（二）結合在地文化與表演，建立其特色。

（三）提供遊客低價位，高品質的套裝行程。

（四）與同性質的業者彼此建立出既合作又競爭的模式。

（五）人力資源做有效的分配及運用。

（六）提供多元化的行銷服務。

（七）人事遇缺不補，精簡人力成本。

NTU Library

第五章　發現與建議

本研究主要目的是要了解東遊季溫泉渡假飯店的經營策略。本章旨將前述探討分析加以整合歸納，作成結論並進一步建議，希望能提供東遊季業者在經營地方觀光旅遊上的參考。本章的結構如下：第一節爲結論；第二節是建議。

第一節　研究發現

本研究以東遊季業者爲研究對象，以文獻探討及訪談的方式蒐集相關資料，以探討東遊季溫泉渡假村的經營策略。綜合研究發現，提出以下結論：

一、　東遊季最主要的收入來源為：養身溫泉、活動中心及農特產品採集館

東遊季結合當地特色與配合時節不定期的推出活動，吸引當地居民與觀光客前往參觀，刺激消費，以達到營利目標。

二、　東遊季的推廣行銷手法為：團體行銷、一般遊客行銷關係行銷、網路行銷和其他方式的行銷

透過這些行銷方式，藉由推廣東遊季的商品、住宿飯店以及養生溫泉，塑立品牌形象，投入許多行銷資源打造出東遊季溫泉渡假村的知名度。

三、　農會品牌和絕佳的地理位置是東遊季的經營優勢

由農會轉型經營的東遊季，在經營管理與品質等於有了農會的背書，可以取得消費者的信賴；地理位置也是影響消費者前往消費的考量之一，東遊季的佔地面積與位居地點，處在知本溫泉區出入的主要入口，爲其經營發展的優點。

四、　佔地面積及大陸觀光團的參訪是東遊季的經營機會

東遊季的佔地面積廣大，比其它當地的業者有更多發展地方觀光的空間，創造無限商機；大陸觀光團的消費型態和台灣遊客有所不同，當大陸遊客到台灣，佔滿其它旅遊地區的飯店的同時，將間接吸引台灣本地的觀光客，這也是東遊季可創造商機的一大機會。

五、　同性質飯店業者、同行的削價競爭及大財團的進駐是東遊季的經營威脅

鹿鳴酒店和東遊季都屬農會轉投資的同性質業者，相較鹿鳴酒店有六間農會集資而成，資金來源比東遊季雄厚，所以勢必在販售的商品應有所區隔，來增加客源。再者，台東地區的溫泉業者分佈廣，不限於知本地區，加上同行的低價促銷吸引客源，使東遊季溫泉渡假村的經營受到威脅。最後，屬大財團經營的劍湖山業者，也將進駐知本地區，投入觀光建設，使東遊季在經營上面臨前所未有的挑戰。

六、　人力成本是東遊季的營運劣勢

要有好的服務品質，相對需提升人力支出。從東遊季的營運分析支出中，人力費用佔了所有的支出費用中是最高的，如此的高支出，對於沒有雄厚資金的東遊季，面臨財政上的困境。

第二節　研究建議

鑑於本研究所得到的各項發現與結論，本節擬提出建議以供相關經營策略之參考。

一、　降低人力成本增加經營利潤

人力成本過高，有時會拖垮整個經營的利潤，尤其是人力支出如果逐年提高或在各項支出比例中過高，對於經營者來說也是一大壓力，然而人力方面如果能適時的規劃、調整以及運用，在經營利潤上會有正面的效果。

二、　行銷的方法應更廣泛

飯店如果不搭配行銷，對於客源會有一定的影響，也不會吸引到其他階層的客源或團體，雖然網路行銷是目前行銷最佳的管道之一，必竟結果有限。因此要增加客源或讓更多遊客瞭解東遊季，可以藉由參與當地的大型活動或是中央政府所舉辦的活動，增加其知名度，吸引其客源。

三、　加強行銷內容的吸引力

行銷的內容，最普遍的還是以降價爲主，尤其是在淡、旺季上最爲明顯，或者是以套裝行程和套票行程爲行銷內容之一，在行銷內容大同小異之下，會造成遊客在選擇上就會以較近的地區做考量，如果將行銷內容創新，並創造出獨特性，會加強其行銷內容的吸引力。

四、　增加設施吸引人潮

台灣目前的溫泉區愈來愈多，幾乎每個地區都會有溫泉，以知本溫泉地區來看，東遊季的溫泉設施與其他業者設施的同質性很高，所以東遊季如果能增加新設施或設備，打造新的泡湯環境，對於遊客人數上會有正面效果的提升。

五、　增加現有房間數量提昇營業額

東遊季的住宿率雖然每年的平均率在五成至六成左右，由於飯店業有所謂的淡旺季之分，旺季中又可分爲假日與平日：「依東遊季目前 85 間的數量是比較少的，在旺季的時候需求量會增加，數量會不夠」(B18)，如果能增加現有的房間數量，預計可提升東遊季的營業額，對於整體的收入也會有所成長。

六、　與在地文化結合，發展其獨特性。

台東當地最具代表性的特色就是原住民文化，不論是原住民文化的表演或是文物展，都是吸引遊客前往台東的主因之一，如前所提，東遊季溫泉渡假

村擁有著廣大場地的優勢，這是其他同業所欠缺的，如果東遊季能運用這個優勢規劃出一個專爲原住民表演的場地，不僅能建立其他業者所沒有的獨特性，對於其他的收益也會有所增長。

七、 藉由同業間的合作，減少彼此的競爭。

在未來大財團可能進駐知本溫泉區和同業間的降價競爭之下，對於東遊季溫泉渡假村在經營上造成了一定的威脅，其中影響遊客選擇最主要的原因莫過於價位的因素，如果東遊季溫泉渡假村能和其他同性質的飯店合作，透過旅行社設計出不同價位的套裝行程和方案，不僅能提供遊客多樣化的選擇，也能減少在同業競爭下所產生的威脅。

NTU Library

參考文獻

中文文獻

李欽明(1998)，《旅館客房管理實務》，台北：揚智文化。

呂長民（2004），《行銷研究：觀念方法與實例應用 5/e》，台北：前程文化。

呂長民（2009），《行銷研究：企業研究方法實務應用》，台北：前程文化。

吳勉勤（2003），《旅館管理---理論與實務》，第三版，台北：揚智文化。

周文賢（1999），《行銷管理：市場分析與策略規劃》，台北：智勝。

林佳瑩、徐富珍（2004），《研究方法：基礎理論與技巧》，台北：雙葉書廊。

張麗英（2002），《旅館房務理論與實務》，台北：揚智文化。

陳向明（2002），《教師如何做質的研究》，台北：洪葉文化。

國立台北大學司法學系（2003），《溫泉中長程發展與策略之規劃研究期末報告》，經濟部水利署。

葉至誠、葉立誠（1999），《研究方法與論文寫作》，台北：商鼎文化。

尹駿、張澤儀譯（2004），Stephen J Page、Paul Brunt、Graham Busby、Jo Connell 著，《現代觀光：綜合論述與分析》，台北：鼎茂。

英文文獻

Weihrich, Heinz.(1982). The TOWS Matrix-A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*,15(2),60

Pewitt C. Coffman, Marketing for a Full House(1973). ***A Complete Guide to Profitable Hotel/Motel Operational Planning***, ed . Helen J. Recknagel, New York：Cornell University School of Hotel Administration.

博碩士論文

吳國安(2006)，《因應高鐵通車後台鐵轉型策略之研究》，佛光人文社會學院公共事務學系碩士班碩士論文。（未出版）

楊尚融（2002），《策略性地方行銷規劃：台東縣發展觀光個案探討》，台北大學公共行政暨政策研究所碩士論文。(未出版)

鄭心儀（2005），《以鄉村旅遊活化地區發展之策略研究》，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。（未出版）

賴珮如（2001）。《谷關溫泉區觀光發展認知之研究》，台中朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。(未出版)

蘇俊銘（2008），《地方發展觀光產業經營策略之研究-臺東縣關山鎮個案探討》，國立台東大學公共事務管理研究所公共事務管理在職碩士專班碩士論文。 (未出版)

網路資源

交通部觀光局國人旅遊狀況調查(2007)。http://admin.taiwan.net.tw/indexc.asp(2008/09/28)

交通部觀光局國際觀光旅館營運分析報告摘要(2006)。http://admin.taiwan.net.tw/indexc.asp(2008/09/28)

東遊季溫泉渡假村網站 http://www.toyugi.com.tw/。

附錄

訪談記錄

A1：知本溫泉區飯店業的發展脈絡爲何？什麼時候開始有知本溫泉區這個名詞？

答：這樣子說好了，它最早的時候，日本人當時來台灣他們一定會指名來知本，它比北投還有名，在日本人的心目中知本比北投還有名，所以他們日本來人來台灣一定會指名來知本。當時有一個很大的誘因，就是因為知本是地區的知本溪，就在我們旁邊，距離我們很近，當時的野溪溫泉非常有名。所以日本人就喜歡泡自然的、天然的，在 1914 年日本人最早在現在的富野休會館那邊蓋了一個招待所，開始到 2013 年就將近一百年了。那是日本人的時代，有三個重要的飯店，華清溫泉旅館、紅葉莊 和息賓閣。這些飯店是知本溪南岸有名的三大飯店。但是這三大飯店在日本人的階級觀念裡面，它是政府官員、公務人員、軍官、警察，主要是主管類的才能在裡面使用，一般的平民百性和阿兵哥都是在外面，所以當時東遊季的位置就是他們營區的所在地。所以說以前的溫泉老街就非常風光，不像現在殘破不堪，因為一般平民百性跟營區的阿兵哥泡湯、吃宵夜、喝酒都會在外面，不是在裡面，那一直到 1966 年民國 55 年，簡伯勳先生蓋起了知本大飯店，才開始，它是最早的飯店。當時在這個地方是非常有名的三星級飯店，設備非常完善，知本這個地區有一段非常輝煌的時間，大概是民國 72-75 年開始蓋起了飯店，如東台、泓泉、老爺，最旺的時候大概在 15 年前，像豐泰、新知本(以前的渭溲)、警光山莊、弘儀、朝陽、逸軒、東美、統茂，幾乎同時期蓋起來的。當時有很多的投資客，飯店蓋起來主要是要賣，因為 10-20 年前知本溫泉這個地區的溫泉非常的興盛 而且生意非常好，所以當時就蓋了很多的飯店，才演變成現在。這十年來已經開始在衰退，衰退有很多的原因，除了交通之外，也沒有新的東西，台灣有 28 處有溫泉，為什麼一定要到知本，知本這個地區沒有新的東西。

A2：所以這近十年來算是走下坡嗎？

答：下滑的非常嚴重，日本人也不來了，日本人不再來是除了別的地方有進步，取代了知本之外。另外一個我在想野溪溫泉不見了，也不算不見只是大家沒注意而已。我們去年的

11 月台灣溫泉美食嘉年華 ，去把野溪溫泉找出來了，知本溪裡面還有好幾個地方有野溪。

A3：據我所知，下面的野溪之前可玩水，現在封起來主要原因？

答：現在變成了農田水利局，還是農田水利會他們的灌溉用水，他供應兩個地方：一個是民生用水、一個是灌溉用水。他現在所考慮的民生用水，水利局、河川局他們拿去用的，先沉沙，沉沙完以後乾淨的水流出來，一個農灌溉、一個是民生用水，所以一直以來也沒有接自來水。現在自來水只接到忠義堂。為什麼沒有自來水，所以飯店為什麼沒有自來水，很簡單，就是因為這邊所有的房間有 4000 多間以住滿來說，兩萬個人住在裡面，自來水根本沒辦法供應。

A4：所以這邊都是使用開發的溫泉水嗎？

答：地底下都是溫泉，但是沒有冷水，它挖下去全部都是熱水，全部都是溫泉，沒有冷水怎麼辦，全部都是接溪裡面的水和山泉水。由於溫泉水太濁沒辦法完使用溫泉水，現在所有飯店的溫泉池的溫泉都是放在蓄水桶和水塔裡面，讓溫泉水涼了，才放進溫泉池裡。根據溫泉源頭的測試，溫泉有 106 度，所以大部份的飯店都先將溫泉水儲存在水塔裡，等冷卻了才倒進溫泉池。

A5：何爲台東知本溫泉飯店業最興盛的時期？

答：80-85 年還算可以，但在 85 年以後就開始衰退的很嚴重，非常明顯。

A6：興盛時期的飯店數量和現在有相差很多嗎？

答：興盛時期和現在的飯店數量是差不多的。

A7：知本溫泉最大的優勢爲何？

答：知本溫泉區的優勢，不是只有這邊的優勢而已，而是東部最大的優勢，它是台灣最後一片靜土，它很安靜，很自然，空氣很好，好山好水但是也好無聊，也是因為好無聊才能

來到這邊休閒，遠離塵消，這就是這邊最大的優勢。

A8：在西部的人往東部遷移的同時，會將人潮往東部帶嗎？

答：休閒旅遊產業，要看東部有沒有這麼大的容納量，一個交通方便是好也不好，是不好也好，像西部這麼方便的時候，東部有沒有這麼大的容納量裝這些人。相對的，這麼大的人潮進來東部之後，有沒有完整的配套措施，對於生態保育的配套措施，這！是個耗劫，真正交通便利的時候，還有一個人力資源的問題。所謂的人力資源，老百姓居住的問題，東部會變成西半部，你只會把年輕人趕出去，年輕人不可能留下來。但站在休閒產業的立場，我當然希望交通很方便，這樣可以吸引遊客進來。

A9：知本的內溫泉和外溫泉如何劃分？

答：有兩種方式解釋內溫泉和外溫泉，以當地人的說法內溫泉為溫泉橋以內稱內溫泉，溫泉橋以外稱外溫內泉。以學理上的說法，內溫泉是以知本森林遊樂區要進知本森林遊樂區的那條橋以內算是內溫泉，以外算是外溫泉。

A10：知本觀光協會在知本溫泉區所扮演的角色為何？

答：知本觀光協會最主要的就是飯店之間的結合，知本觀光發展促進協會的成員全部都是飯店，有幾家是餐廳主要還是以飯店為主。其實飯店的結合最主要還是希望提昇旅遊觀光的服務品質。然而把這股力量聚集起來，可以為知本溫泉區做一些事情，但從 82 年到現在，我們的做法是與溫泉社區發展協會結合，讓在地力量變成我們的助力而不是阻力，所以現在我們在做的事情是跟在地結合。

A11：知本觀光協會的會員以哪些為主？

答：以飯店為主，目前的會員有十間飯店，以飯店為主，餐廳商家為輔。

A12：要加入會員要符合哪種條件？

答：沒有條件，只要願意為這個社區或區域盡力，來回饋社區，可以說是自由參加，但由於加入會員會收取一點會費，但有些飯店會覺得會費的金額很大，所以就沒有加入。

A13：知本觀光協會如何推動知本溫泉區的觀光？

答：主要舉辦活動做為行銷的主軸，但由於經費有限還是必須仰賴公部門，在金錢上的資助。

A14：目前知本觀光協會的會員爲哪些飯店？

答：東遊季、富野、豐泰、弘儀、朝陽、逸軒、統茂、知本老爺、東台、泓泉。

A15：知本溫泉區的飯店業對地方的觀光產業有何影響？

答：其實成立知本觀光發展促進協會的目的主要是把休閒觀光旅遊產業做一份貢獻，把更好的品質帶出來。另外一方面資源會比較豐富，然後藉著行銷套裝行程將遊客留住。

A16：以知本溫泉區來說東遊季算是農會經營蠻成功的一間飯店，你認爲主要的原因爲何？

答：我覺得最主要還是它們的例地條件，因為東遊季剛好在知本溫泉區的出入口，那也是它們的優勢，而且地也夠大能發展的空間就很多，不像一些飯店活動的空間都只能在飯店裡，像它們的就能在戶外活動。

A17：知本觀光協會對於知本溫泉區飯店業的現況有什麼建議？

答：由於知本溫泉區的飯店都比較老舊，不像有些新的飯店有提供裸湯、蒸氣室、烤箱的服務。在知本溫泉區裡比較沒有這些設備，這邊溫泉比較豐富，可是怎麼樣把溫泉豐富到和這些最新的設備做連結，是這邊在執行上比較困難的。主要還是飯店老舊，如何把好山好水推銷出去我們現在所要努力的。其實我們也想到一個問題，就是野溪溫泉，我們也希望朝這個方向去做，知本這個地區必須要有新的東西出來，才會吸引遊客進來或多做停留，否則沒有推陳出新可能過一陣子遊客對這邊就疲疲了。一方面是這邊的建議，另一方

面就是要有新的東西，在來是設施的改變，再來就是行銷，這三個方向是我們還要再努力。

A18：知本觀光協會對於知本溫泉飯店業的經營策略有何建議？

答：除了剛剛說的，主要還有兩個，第一個小蜜蜂是需要管理的，應該是要做一些處理。用公權力處理也好，或者是知本觀光發展促進協會和社會發展協會一起和小蜜蜂做協調、溝通或管制都是很重要的。因為它們會破壞這邊的形象，不僅會嚇到遊客、對交通問題也會非常危險，我們也曾經跟他們談過，希望用排班的方式做統一的管理，統一的銷售，然而所有的小蜜蜂都穿著制服，做定點的銷售，第二個為公部門的推動很重要。尤其是在預算的編列上，在之後的維護、保養的經費上尤其重要。

A19：知本溫泉區的飯店業是否有淡旺季之分？

答：以常態來說每年的淡季是在過完年後。大概是 2 月、3 月、4 月、5 月為淡季，大概從 6 月開始為旺季，7 月、8 月、9 月中為旺季，9 月中到 10 月又為淡季。11 月、12 月、1 月 2 月為旺季。

B1：農會轉型的歷程？

答：在民國大概 80 幾年，有一次農會法的修訂，那時候把第四條增加了第一項得經營鄉村休閒事業，那以這個為基礎的情況底下，台東縣農會在民國 86 年開始就正式成立了休閒事業部，正是跨足休閒產業。然而休閒事業部整個開始是從前任總幹事賴文俊總幹事的一個發祥。他就想說，這一塊地在知本地區算是一個非常好的點，可以發展這種溫泉渡假村。那時候因為這樣子的展祥，而成立了這個部門，然後把農會的菁英派發到這裡來，從無到有開始開發這個部份。那為什麼會去經營這個，是因為有這塊地，然後去想說這個東西我們應該是這樣子做，所以這是第一個。那開始開發之前，這邊很早就很有名，那時候叫神農山莊，那是救國團的一個寒暑假的活動，那這個部份就是說他們一開始就希望走上這樣的模式。那所以他們就進一步將這裡變成飯店、渡假村的景點，這就是轉型飯店的開始。在一開始也沒想說要做飯店這麼完整，一開始就只有泡湯，所以早在 86 年開發為一期的時候呢，86 年規劃，尋求共識、命名，87 年正式投入，88 年開始開發，89 年第一期完工，就是我們的泡湯區，當時泡湯區做好的只有泡湯而已，後來因為有泡湯，然後延伸

到了住宿的需求，而住宿的需求第一期蓋了所謂的木屋，在當時共蓋了 20 間，蓋了木屋發現生意真的很好，所以之後又蓋了東遊季會館。當時的東遊季會館本來是預計只能蓋 80 間的房間，後來這個主體的部份是因為有住宿的需求，那當時要蓋這棟的時候是以農民活動中心的名義來蓋。當時是跟省農民廳要經費八千萬，後來那一年剛好碰到了 921 大地震，921 大地震的時候，補助金額從八千萬變成了八百萬，剩下十分之一的錢。十分之一的錢當然量都縮了，我們自己又貼了將近幾千萬的錢進來蓋了這棟會館，所以這一棟本來是預計 80 間，後來減到剩下 38 間。那是一個很不得已的情況，所以其實我們的房間數都不夠，後來大概在 93、94 年又蓋了禪園湯屋，又蓋了 22 間，所以我們現在總共有 85 間的房間，事實上以我們這樣的一個賦地跟量體來看的話，都還是屬於太少的狀態。我們合理的房間數應該 120-140 間，這是我們用一些方法估算出來的量，那一般的渡假村最好的經營規模也是在 120-180 間，所以我們其實估算出來我們的量體可以到 120-140 間，是比較理想的經濟規模，所以這個部分從以前到在大概是這樣子的一個情況。

B2：農會對於投入飯店業的看法？

答：當時候會開發東遊季，簡單的說，你可能要對農會有初淺的了解，農會在 1900 年，第一個成立的農會在今天的三峽(三角湧)，成立了第一個農會，那時候日本人在 1895 年來在 1990 年短短 5 年就成立了第一個農會，第一個農業會成立的時候，當時的日本人不知道就成立了，成立了之後就發現這個東西還不錯，覺得不錯的原因是這種農民的組織，因為當時候的農民是大部份佔了所有居民的絕大部分，所以日本政府發現，農業會相當不錯，它可以透過農業會控制農民。所以呢，當時候的日本政府大力的禁止農業會的成立，然後大張齊鼓的利用行政資源讓整個農會體系快速發展，從日據時代一直發展上來的時候，這個也是跟我們擁有大量的敗產有關係。因為當時候的日本政府，用行政資源大量扶植農業會，那這個農會就變的說它在扶植農會當中，也在用它的行政力量去干預和掌控，所以會發現說，農會很大一部份和政府關係很密切，也是從日據時代開始的。所以以正面來看的話是說，農會是農民和政府之間的橋樑。如果以政府的角度來看的話，農會也是政府控制農民的手段，那像我們這塊地當時候在日據時代的時候是個日本軍營。後來日本軍隊走了以後，就撥給了農業廳(現在的農業局)這個單位所有。後來這塊地因為很遠沒有什麼用就撥給當時的台東州農業會，那台東州農會就是現在的台東縣農會，我們就是這樣承接下來的。為什麼說我們要轉型，就是要去知道這個過程。農會是一個自給自足的單位，早期的話，農業會跟所謂的農民根本沒有分，農會好像是政府的派出機關一樣，但是到現在來講，所有的農會已經是獨立的狀態，所以農會要自付盈虧，政府沒有補助像水利會是

由政府全額補助，因為水利會不能收取水租。水租的部份由政府全面補貼，等於水利會的所有運作都來自政府，所以水利會等於是政府的機關一樣，而農會不是。它是屬於獨立的的人民團體，我們要讓我們自己的人民團體能夠運作，從以前的農業會時代和日本政府的時代，它是政府的力量再支持，所以當政府資源進來的時候，可以自己請員工，簡單一句話就是政府會養你，可是到現在來講，到民國 70 幾年以後，農會回歸人民團體之後，要自付盈虧，所以農會必須自己去賺錢。所以當時在投資這個渡假村沒有什麼特別的，就是要賺錢，我們必須有盈餘，才能夠去服務農民，這是最基本的。所以在一塊地在知本地區又這麼大，又這麼好的一塊地，那我們當然想說做休閒事業最好，飯店渡假村最好的一個行業，所以當時候看到泡湯這麼風行的時候，當然我們會想要進來這一塊，就是這樣子，這就是看到商機。那我們縣農會和一般鎮地區級最大不同的地方是我們沒有所謂的信用部，那信用部就像銀行一樣可以借貸，就有錢了，那縣農會的沒有所謂的信用部。所以縣農會的員工必須根據所謂的經濟事業過來，那這個經濟事業過來的時候呢，我們就必須自己去開發跟經營所謂的經濟事業，所以就轉型來這裡，就是這樣，所以要轉過來的原因，很簡單，就是要賺錢。

B3：東遊季的成立、組織、沿革？

答：東遊季目前分為四個單位、五個部門，主任負責統籌所有業務，休閒事業部的底下，還有一個單位，叫休閒農場和一個溫泉渡假村，底下這邊又區分成這棟大樓，住宿的部份為住宿部、餐廳為餐廳部、養生溫泉、園區，那這邊的四個單位是有直接產值的，溫泉、餐廳、住宿就不用講。園區的話就像 DIY 活動、套裝行程、露營、晚會活動的舉辦這方面的收入，所以這四個部份主要是東遊季賺錢的地方。另外，還有行政資源如總務、會計這些單位。另外一部份是行銷業務部、行銷企劃部、公關，類似這個部門在一起，所以大概是五個部門、四個單位。從以前到現在單就休閒事業部來看的話，歷經了很多的變化，一開始的時候只有泡湯，所有的業務都是以泡湯為主，後來有泡湯有住宿之後，發現住宿比泡湯賺的更多。歷代沿革就是說，泡湯、住宿、餐廳、園區，大概歷程是這樣子，現在餐廳大概每年的成長都很好，今年大概有 30%以上的成長，那園區是未來可以看到期待的明星產業，包括園區的設施、園區可能的產值，如：表演、展演場地是未來園區一個很重要的發展。

B4：前任總幹事和現在總幹事的經營方針是否一樣？

答：不一樣。因為每個人對東遊季的想都不一樣，就連看待的方式和角度也都不一樣，其

實現場的人是最重要的，因為實際上的業務和負責的執行還是由現場的主管在負責。

B5：東遊季渡假飯店的經營策略有哪些？

答：以核心的經營理念來談的話，先說理念的話，我希望這裡是個「健康」、「養生」，就是經營健康養生這四個字的理念在，健康的話，我們希望園區裡面是非常健康的地方，所以來基本上除了必要的消毒和殺菌之外，園區裡幾乎不使用農藥和化學肥料，養生的部份我們希望這裡營造出一個能夠放鬆去舒壓的地方，這裡的溫泉都以養生為名就是希望能夠達到一種健康的目的。在策略上第一個在環境策略上希望能夠達到健康。所以健康的部份走的是差異化，那這個差異化當然跟其他的飯店不一樣，像我們營造了蝴蝶花園、有機菜園，這和其他的飯店就有差異性。在銷售方面，我們因為有農會這個背景支持，所以會使用團體行銷，針對政府的公務部門，或都是全台灣農漁會 400 家，都是我們很重要的行銷團體，我們每年接待其他農會的團體是非常多，所以在行銷策略上我們希望達到一個面面俱到。當然，這是一個很重要的思考，其他包括網路行銷、旅展、客製化服務、顧客關係管理，這都是我們一直在做的。在談到比較策略面的話是希望說客製化策略是一個專屬於遊客的經營方式，是我們比較想去注意到的。講到策略主要有三：差異化、低成本、聚焦策略。環境策略就是差異化，房價就是低成本，在知本地區業者裡面我們算是中價位，平均房價大概排第三。聚焦策略當然我們是守在渡假村這個區域。飯店的等級有分很多種，一種是民宿、渡假村、飯店(只要有主題的都是渡假村)。在上一級的就是商務飯店，專門提供一個商務客乾淨簡單的地方。第四類就是屬於觀光飯店，專門接待國外旅客的，我們的焦點主要是著重在渡假村這個領城。不管是差異化、低成本、聚焦策略，其實我們僅守在這個領域裡面去做發揮，這個是和其他飯店做區隔的一大挑戰。在相關的資金不是很充裕的情況之下，我們會選擇對我們最有利的方式。

B6：在面對其他飯店業者的競爭之下，東遊季的優勢、劣勢、機會、威脅為何？

答：優勢方面：農會品牌的印象是我們最大的優勢，農會大概比較能信任，品牌印象的建立是很直接的。第二個優勢是我們的例地條件，不管寬度、廣度或是位置，都是在絕佳的地點上面，我們這個園區有 15 公傾，又在知本溫泉區出入的主要入口，這是我們很重要的優勢。由於是農會經營，所以很多的人才在流動方面會有多元的思考進來，可以讓這個地方比較多元化，這個是和其他業者不一樣的地方，這是我們比較強勢優勢的部份。

在劣勢的部份，人力成本一直是我們很大的一個問題，因為農會是一個年工主義(活得愈久領得愈多)，比照公務人員的職等，有級別的分別，就是每年在升級的時候薪水一直在

澎脹，做的工作一樣或更少，但是金額卻一直在膨大，這時候它會吃掉我們所有的利潤，所以這個部分是我們一個很大的劣勢，這和其他的飯店是沒有辦法競爭的。

在機會部分，我們的例地條件，這麼大的場地，有著無限的機會，讓我們有更多發展的空間，這是我們一個很重要的機會。由於台灣旅遊的市場已經走向了另一個層次，東遊季剛好符合這個時代的潮流，這也是一個很重要的機會。從我們的團散客比率裡可以發現確實有這段趨勢，我們的團散，大概是七比三，七分是散客，三分是團客，也就是說國人旅遊的情勢在改變。第二個部分很重要的就是大陸市場，在大陸客來台時，我們的著眼點並不是在大陸客，而是大陸客把其他飯店佔滿之後，國旅的客人來到我們這裡，就是所謂的間接效果。因為大陸客的消費習性跟我們台灣還是不太一樣，所以東遊季目前的取向、經營目標和方向的話，都是以符合國旅的市場，可能未來的 5-10 年之內，東遊季的定位和想法還是符合國民旅遊的市場。

在威脅的部分，當然東遊季的這個量體一直被威脅，一直被挑戰。比如鹿鳴酒店它也是由台灣的六家農會轉投資的，所以它也是一個農會投資的事業。所以跟我們的母體產生衝突和威脅，東遊季這樣的一個環境跟其他的飯店做比較，當然我們有我們的優勢，也有我們的劣勢在，對我們最大威脅的，比如說劍湖山要進駐了，以它們那一塊 30 幾公傾的地，比我們的還大，那出來之後會和我們產生很大的衝擊。另外就是其他的業者對我們的威脅，他們的低價策略，或者是不同的行銷手法，當然會對我們產生一大部份的威脅，這是目前碰到較大的威脅，包括其他的溫泉區都陸陸續續的上來，愈做愈新愈大，這都是很大的威脅。現在台灣有 23 個溫泉區，所有的溫泉區都一直在發展，跟我們同性質的愈來愈多，在可以多選擇的情況下，相對的就會被邊緣化、弱勢化，因為來台東太遠了，這是一個很重要的部份。

B7：東遊季溫泉渡假村的成功關鍵為何？

答：如果讓我選擇的話，我會選擇我們這邊最好的立地條件，這裡的立地條件是支撐這裡成功的核心。位置剛好在出入口，地又大又平，其他地方都是山地，只有我們這邊是平地。這塊地又是個富地，怎麼說呢？在知本溫泉是這樣挖冷水比熱水還值錢，在知本山谷，你找不到冷水，要冷水不是抽河水，就是知本溪的水，要不然就山上的泉水，只有這些是冷水。但是在東遊季這個地方，剛好靠近溪邊是熱水，溫泉靠近山邊是冷水，所以溫泉跟冷泉我們這邊都有，所以成功的關鍵就是在位置上，所以地理和位置是我覺得最成功的地方。

B8：台東縣農會在轉型後所經營的東遊季渡假村所面對的問題以及困難？

答：面對的困難我想目前還看不太出來，但是未來可能面對到的問題，可能還是在人事方面，人事會拖垮所有的盈餘。那東西就是愈久愈不好，愈不好遊客就愈不想來，你的成本又不斷的提高，那這樣子的惡性循環之下是未來最大的一個威脅。尤其是人事成本不斷的上升，對於我們整個經營來講是一個很大的威脅，我們的人事成本不斷的再成長的同時，我們的利潤再被消耗掉，那我們沒有能力再去做投資，未來的話這就是我們一個很大的問題。

B9：東遊季的行銷方法主要哪些？主打活動或商品爲何？

答：其實剛剛我大概都有說過了，比如說我們的團體行銷就是做團客的市場。農會、公務機關，這種所謂的散客團體化、網路行銷我們也打了很多。比如說和很多的網路公司合作，在統計資料裡有 48%以上是透過網路知道東遊季的。這個部份比例一直在上升，所以網路行銷也是一個很重要的部份，那主打的活動和商品也有，在每年的 4 月 1 日到 5 月 31 日我們有周年慶活動，我們會配合泡湯儲值卡的部份，加值優惠，第二次加值就是以本來是 1500 變成 1200，然後 5 月的高雄國際旅展，12 月份的台北國際旅展，這兩個我們都提供全套的行程，也有半套的行程(住宿和吃)。

B10：請問一套行程包含哪些活動？

答：山海、金針、綠島，這個都是可以搭配進來的，可以來台東之後跟我們飯店做結合。如泛舟、獨木舟、浮潛、騎馬、金針花海、綠島的海底溫泉，這都可以跟我們做搭配，主要是看國人的需求，提供客製化的套裝行程和旅遊的部份。

B11：東遊季是否有淡旺季之區分？遊客人數？住房率？溫泉的使用率？

答：有淡旺季之區分且非常明顯。傳統的淡旺季大概是三、六、九月這是淡季。旺季大概是寒暑假，每年的一、二月，六月中到九月中，寒暑假可能就是一個月到二個月的旺季，過年也是旺季。九月初到十月中也是淡季，十一月份也是淡季，尤其是散客愈多的飯店，淡旺季愈明顯，這是一定有的情況。遊客人數如果以我們泡湯人數來統計的話，一年大概 15 萬到 18 萬人次，這是現在的遊客人數。在一開始的時候大約是 20 到 25 萬人次，近三年大概在 15 萬~18 萬人次。前年還有到 18 萬人次，去年大概是 15 萬人次，今年預估大概也是在 15 萬~18 萬人次中間，所以去年是最差的情況。在住宿率的部份，前年住宿率大概是 59%，去年的話就比較差，就平均 41%，那今年的話預估會成長 10%，大概是 56%，甚至是有機會到六成，如果六成就算很高的住房率了。在溫泉的使用率上，由於用水量大，無

法計算。(無明顯數據)

B12：農會的各項營收中，東遊季在農會的營收上所佔的比值是多少？

答：現在的農會除了租金收入，也有很多的資產在出租，我們一年的租金收入就蠻多的，那除了租金收入之外的，大概就是我們所謂的經濟事業體裡面就是東遊季在賺錢，我們一年貢獻蠻多的盈餘給農會，實際的數字大概沒有辦法談，但是比值是相當的高，加上租金的話都將近一半，大約 40-50%是由休閒事業體貢獻給農會的利潤率。

B13：東遊季之未來發展願景爲何？

答：我們當然希望說東遊季能持續的發展，因為目前東遊季的土地在變更。如果能夠順利變更通過的話，大概預估再增加 80 間的房間，把量體提昇到 140 間，我的預估是把小木屋拆掉，然後再蓋 80 間的房間，把我們的量體提昇到最適經濟規模，也就是 140 間房間，如果能上昇到最適的經濟規模的話，我們的營業額大概會翻倍，就如一倍的營業額，這翻一倍的營業額對我們來講當然是非常大的成長。所以未來的發展我是希望第一個是能夠增加房間數，第二個是改變泡湯環境跟使用的一個部份，增加一些水上設施，更多、更好的休閒品質，這都是我們一直在思考，也一直在做的，所以未來的發展我預估看到的是五到十年的一個量的話，大致上是朝向這個方面來著手。

B14：團體行銷比較具體的做法是?

答：主要有三個方法，第一個方法是旅行社自動和東遊季溫泉渡假村做接洽，委由旅行社設計方案及套裝行程供遊客選擇，第二個方法是東遊季溫泉渡假村自動和旅行社接洽，由旅行社設計方案和套裝行程供遊客做選擇，第三個方法為透過公司行號的簽訂，以較便宜的價格給所簽訂的公司員工。

B15：在營運收入分析表中活動中心、住宿率和來客數此三項目有何相關性?

答：活動中心和住宿率有直接的關係但是跟來客數沒有直接的關係，因為來客數主要是以泡湯人數為主，不含入住的遊客，因為入住的遊客東遊季都會提供泡湯卷供遊客使用，所以在這一方面沒辦法統計，所以遊客數主要是以泡湯的遊客為主。

B16：在營運收入分析表中，活動中心在 2006 年的收入是 40750000 在 2007 年卻只有

36630000，在遊客數的差異上 **2006** 年有 **181807**，2007 年卻只有 161692，但住宿率都是 56%，其原因爲何?

答：遊客數主要是以泡湯人數為統計人數跟住宿率和活動中心的收入沒有直接的關係，2006 年和 2007 年雖然住宿率相同，但收入主要差異的原因是，2007 年這一年的團客跟 2006 年比較起來團客比較多，團客在價位上會有折扣，加上 2007 年這一年有跟某廠商合作做促銷，所以 2006 年和 2007 年雖然住宿率相同，但是在收入會有所差別，主要是這兩個原因。

B17：在營運支出分析表中，2006 年的人事費用爲 21650000，在 2007 年時降爲 17830000 其原因爲何? 2008 年的時候人事成本的支出又提昇到了 20090000 元，其原因爲何? 在業務費用方面 2006 年爲 11780000 爲什麼在 2007 年會提昇到 14260000 元，其原因爲何?

答：由於 2007 年東遊季的房務勞務外包一年，所以 2007 年的人事費用挪用了 300 多萬到業務費用做運用，買一些備品，所以到 2008 年的時候人事成本的支出又回到了 20090000 元，然後 2008 年和 2007 年的業務費用方面沒什麼變化主要是因為，2008 年這一年做景觀步道，將一開始買的設備汰換掉，添購新的物品，所以這一年的費用和 2007 年的費用是差不多的。

B18：上次訪談時有聽你講到東遊季房間的最適規模爲 140 幾間，由於飯店產業有淡旺季之分，從住宿率看來都是 5~6 成左右，想請問你的是，房間數量的提昇在營業額上就會提昇嗎，主要原因爲何?

答：東遊季的房間數量最適規模其實是 120~140 間，這是有用方法去算過的，依目前東遊季的房間數量 85 間是比較少的，在旺季的時候需求量會增加，數量會不夠，為了在旺季能夠吸收到更多的遊客，就是增加房間數量，也就是依市場需求量去做增設，在淡季時遊客雖然比較少，還是有分平日和假日，但是當房間沒有到達一個數量時，對於套裝行程或促銷方案沒辦法做執行，所以房間數量如果足夠的話，可以依不同的季節做不同的行程與包裝，對於營業額方面會有所提昇。

C1：知本溫泉區飯店業最興盛的時期？

答：最興盛的時候差不多在 80~85 年這個期間，這四~五年裡面，差不多是最好的時候

C2：興盛時期飯店的數量和現在是差不多的嗎？

答：沒有，到 85 年以後飯店才差不多整個蓋好，在 80 年的時候開始蓋飯店，像知本老爺也差不多在 80 年才開始蓋，然後整個飯店差不多到 85 年就幾乎全部快完工，原先是有幾間飯店，大概 5~6 家，但是沒有像現在那麼多，民宿的話也沒有，在 80 年以前民宿、飯店是比較少，在 80 年以前飯店業在做經營也是很好做很好經營。在 85 年以後就像現在所看到的這樣子。

C3：東遊季溫泉渡假村對地方上的觀光產業有何影響？

答：目前是沒有什麼影響，就它做它的，其它飯店也是做自己的生意，所以說並沒有整個溫泉區互動在做，對居民生活也沒有影響。

C4：東遊季溫泉渡假村的設立對地方上的優劣，優是什麼？劣又是什麼？

答：不會啦！像我今年有跟他們談到游泳池的部份，跟他們談到說只要是我們溫泉村，戶籍設在溫泉村的村民進去東遊季裡面游泳的話，它們可以一個人 60 元優惠村民進去泡湯，這是今年才有，我有去找東遊季主任溝通，然後東遊季就把這個福利給溫泉村村民，像一般在外面買票是 150 元，但只要能證明是溫泉村的村民一個人就是 60 元。東遊季溫泉渡假村的設立對地方上的優劣其實是沒有， 唯一有好的地方就是說，像剛剛講到游泳的部份，在來就是溫泉村的老人可以去東遊季裡面打槌球，因為東遊季的場地比較寬，所以它們就提供場地給當地的老人當槌球場和戶外休閒活動之用，最近東遊季也申請到一筆經費要蓋四個槌球場，讓社區的老人有一個比較標準的槌球場地。以前是東遊季它們隨便弄一下讓地變平可以打槌球，現在的話是做到比較標準的槌球場地。

C5：東遊季溫泉渡假村的設立前和設立後在觀光人潮方面有何差異？

答：因為沒有真正的去統計過，所以有沒有差異是不大瞭解，因為來台東的遊客一般也都是同樣的人，然後它是有提供比較好的環境，跟一般飯店比較的話，它的環境是比較好，地也比較空曠，其他的飯店就是單純住宿而已，沒有一個可以稍微休閒的場地，東遊季都有提供，所以東遊季有自己的遊客，其他飯店有自己的遊客，所以說在觀光人潮方面有什麼差異，我想應該是沒有。

C6：東遊季溫泉渡假村在經營上有沒有如業者所述，遊客人數每年平均率爲 10~18 萬人次，住宿率大概爲 46%，經營的那麼好？

答：應該有，因為依我的瞭解它的經營是比一般飯店還好，只是說它的溫泉不像裡面的溫泉那麼熱，溫度沒有那麼高，住宿率有沒有四成六是有，至於遊客人數有沒有 10~18 萬人次，就沒有真正的去瞭解過。

C7：當地居民對於農會投入飯店業的看法？

答：是沒有特別的感覺，它也是和其他的飯店業互相競爭而已，其實是沒有什麼問題，它有問題的部份就是土地的問題，它的問題就是說像往溫泉的地方，它有一些土地是因為有一些原住戶它已經在那邊住四~五十年了，但是它的土地是屬於縣農會的，所有權狀是屬於縣農會的，等於說算是居民佔有，說佔有也說不過去，因為有的居民在那邊已經住將近五~六十年都有了，都是住那麼久的，有的都已經當阿公，現在是因為沒有辦法，因為土地以書面來說的話就是農會的地，它所有權狀都是農會的，住的人就沒有所謂的權狀，所以也因為這樣，有些居民就被它趕走，拆屋還地，有的目前還是在住，就當初那時候是因為有些居民為了要取的土地權就去告農會，但是告農會告輸，那農會就要求居民拆屋，沒有告農會的居民現在住在裡面，變成說當初找農會麻煩的就被趕走，沒找農會麻煩的就繼續住，主要就是土地上的糾紛，跟農會所蓋的飯店是沒有關係的。

C8：居民如何推動當地的觀光產業？

答：真正當地的居民是沒有在做觀光的事業，所以當地的觀光是由業者去做推動，然後這些飯店業者差不多將近一半是由外地來的，不是真正本地人再投資的，都是由外縣市的人進來投資或者是由連鎖的飯店業在這邊投資，差不多有一半是這種情形，所以這邊的觀光都是由飯店業者去執行。

C9：知本溫泉區有無淡旺季之區分，在淡季的時候，是否有替代的行銷方案？

答：有淡旺的區分，但是淡季的時候沒有所謂的替代方案，因為這邊遊樂設施就是經營飯店、泡湯和游泳池，然後淡季就淡季，旺季就旺季，沒有說旺季就做一些行銷，但是淡季有些飯店業者本身會去做一些行銷的方案，但整體的話是比較少，只有像觀光發展促進協會他們稍微有在做，但幾乎也都為自己做，很少說有政府機關替溫泉區做整個行銷，都沒有。

C10：知本觀光促進發展協會推動行銷方案對當地商家的營收有影響嗎？

答：沒有，依我自己所瞭解的是沒有。

C11：知本溫泉區淡季和旺季是什麼時候？

答：旺季為寒假、暑假、新年和比較長的連續假期都算旺季。

C12：知本溫泉區的小蜜蜂有沒有所屬的飯店業者？

答：是由小蜜蜂自己租房間，比如說每個小蜜蜂的房間數量不一樣，有的 10 間，有的 3 間，有的 5 間，他們各個自己租的房間就自己去拉自己的客人，不是由飯店業者所派遣出來的，小蜜蜂租的房間也跟飯店業者的房間也不一樣，目前的飯店業者沒有請小蜜蜂出去拉客人，算是小蜜蜂個人的行為，小蜜蜂目前的情形大概是這樣，算是自營。

C13：小蜜蜂的房間是向飯店業者承租的嗎？

答：不是，像我們所看到的飯店是屬於公寓式的，屬於小套房，然後每間小套房有獨立戶，小蜜蜂的房間是由投資客將所投資的房間租給飯店業者，比較大的財團就整棟租給業者，投資客租不出去的飯店就租給小蜜蜂。

C14：對於知本溫泉區飯店業的現況有什麼建議？

答：最主要是對外行銷希望政府方面能夠輔導，然後共同行銷把溫泉區整個觀光產業推銷出去，但是現在是說自己做自己的，感覺起來很散，沒有辦法整體，等於說遊客對溫泉區沒有很瞭解，就是希望能夠當地居民、飯店業者和政府一起共同的行銷，現在政府也是有在推動，盡量將溫泉區再造，再做一個全新的風貌出來，現在也是有要投資，在宗義堂前面停車場的地方，現在也有規劃兩千多萬去做那一塊，這樣子也是不錯， 也是希望政府能在溫泉區這邊做好一點。像一般街道的話也是要有固定的人去做打掃的工作，現在是沒有，像風景區也是要有固定的人做打掃的工作才有用，如果只單靠卑南鄉的清楚隊員做打掃還是不夠，他們有時候兩天來打掃一次是沒有用的，風景區就是要隨時保持乾乾淨淨的，就是希望每天有固定的人來打掃，這樣子才能保持乾淨。