

國立臺東大學師範學院
休閒事業管理碩士在職專班
碩士論文

指導教授：蔡進士 博士

南迴鐵路電氣化與國際連鎖旅館進駐
對臺東旅館產業發展趨勢之預測

研究生：李建財 撰

中華民國一一〇年七月

國立臺東大學師範學院
休閒事業管理碩士在職專班
碩士論文

南迴鐵路電氣化與國際連鎖旅館進駐
對臺東旅館產業發展趨勢之預測

研究生：李建財 撰

指導教授：蔡進士 博士

中華民國一一〇年七月

國立臺東大學
學位論文考試委員審定書

系所班：休閒事業管理碩士在職專班

本班 李 建 財 君

所提之論文 南迴鐵路電氣化與國際連鎖旅館進駐對臺東旅館產業發展趨勢之預測

業經本委員會通過合於

■ 碩士學位論文 條件

論文學位考試委員會：


(學位考試委員會召集人)





(指導教授)

論文學位考試日期：110 年 6 月 9 日

國立臺東大學

附註：本表一式三份經學位考試委員會簽名後，分別送交系所辦公室及註冊組存查。

國立臺東大學 學位論文網路公開授權書

重要事項說明：依著作權法第十五條第二項第三款規定，「依學位授予法撰寫之碩士、博士論文，著作人已取得學位者，推定著作人同意公開發表其著作」。本校圖書資訊館就紙本學位論文之閱覽服務依前開規定，採公開閱覽為原則。如論文涉及專利事項、機密或依法不得提供，需延後公開紙本論文者，請另行填寫本校「學位論文延後公開申請書」。(申請書得自本館網站下載)

本授權書所授權之 ☒學位論文 ☐書面報告 ☐技術報告 ☐專業實務報告 為本人在
國立臺東大學師範學院休閒事業管理碩士在職專班系(所) _____ 組

109 學年度第 2 學期取得 (☒碩士 ☐博士) 學位之論文。

論文名稱：南迴鐵路電氣化與國際連鎖旅館進駐對臺東旅館產業發展趨勢之預測

- 一、本人具有著作財產權之上列論文之電子全文(含書目、摘要、圖檔、影音資料、附件等)，依著作權法規定，非專屬、無償授權予下列單位得重製、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。

單位	公開上網時程
本人畢業學校	(依據 108 學年度第一學期第 3 次行政會議決議：研究生畢業論文延後公開上網時程，至多以三年為原則) ☒ 立即公開 ☐ 一年後公開 ☐ 二年後公開 ☐ 三年後公開
國家圖書館	☒ 立即公開 ☐ 一年後公開 ☐ 二年後公開 ☐ 三年後公開 ☐ 不同意公開
與本人畢業學校圖書資訊館簽訂合作協議之資料庫業者	☒ 立即公開 ☐ 一年後公開 ☐ 二年後公開 ☐ 三年後公開 ☐ 不同意公開

- 二、本人 (☒同意 ☐不同意) 本人畢業學校圖書資訊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。

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，本人同意視同同意授權。

學 號：3710816 (務必填寫)

研 究 生 簽 名： 李連財 (親筆正楷)

指導教授簽名： 張進士 (親筆簽名)

日 期： 中華民國 110 年 7 月 16 日

本授權書(得自本校圖書資訊館網站下載) 請勿自行複製或轉售他人，如發現有非法複製或轉售行為，本校將依法追究。如有任何疑問，請逕向本校圖書資訊館洽詢。 國立臺東大學圖書資訊館 謹啟

授權書版本：1090111

誌謝辭

兩年前，規劃來為人生寫下一個新里程碑，如今時光飛逝，即將要完成研究所的學業。研究所的修業生涯到此刻，首先要感謝的是指導教授蔡博士進士老師與師母，除了教導論文的學習有所收穫外，更對工作與未來規畫有許多的邏輯思路的啟發，由衷感謝。再來要感謝這二年教導過我的教授，各類的專業知識開拓了我的視野，讓我看見許多與觀光有關係的知識。最後是本論文的完成，感謝口試委員吳毓麒博士及江昱仁博士耐心的討論和指正，使得本論文得以更加完善，再次感謝二位博士的指教。

授業期間，感謝夜碩在職專班同學們，兩年來的鼓勵與支持，同窗情誼永銘於心。特別感謝在新生入學的第一學期，因辯論小組而聚在一起的成員。小倩、玉彤、一薇、新芳、佩佩、振榕，感謝你們在學業及論文上的幫助，更感謝這二年所有課程的分組報告有你們一路陪伴。

最後，我要感謝的是我女友翰婷。感謝你鼓勵我去讀研究所，在學業挫折中支持我堅持下去，更感謝在我寫論文當中，你默默忍受我因思緒及進展不順的生氣、暴躁，謝謝你的陪伴。

僅以此論文獻給我敬愛的家人、朋友和師長，建財致謝



南迴鐵路電氣化與國際連鎖旅館進駐 對臺東旅館產業發展趨勢之預測

李建財

國立臺東大學師範學院休閒事業管理碩士在職專班

摘要

鐵路交通運輸為東臺灣觀光發展之重大基礎建設，本研究目的為探討臺東地區鐵路運輸的發展與旅館產業發展之關係。藉由北迴線、臺東線與南迴線不同時段的鐵路運輸改善工程，比對臺東地區旅館產業的演變及未來發展趨勢。本研究採半結構式深度訪談旅館產業資深經理人共八人，以歸納法分析導出未來臺東地區整體旅館產業可能的發展趨勢。主要研究發現：一、鐵路系統的改善，滿足了多元的旅遊需求，促使花蓮地區旅館房價呈 M 型化。二、臺東旅館因鐵路系統的改善，其經營樣態將迎向輕、慢旅行的多元消費需求。三、臺東待鐵路雙軌化後將帶動新一波旅館投資潮。綜論上述，本研究建議：一、臺東可借鏡花蓮的經驗，建構優質的住宿環境。二、待臺東鐵路雙軌化之後的快速便捷，可發展以「慢」為主題的旅館。三、針對新一波旅館的投資潮，建議政府應以政策導引旅館業者實踐責任觀光。

關鍵字：觀光、交通運輸、花東鐵路建設、國際連鎖旅館、臺東旅館產業

The Prediction of Hotel Industrial Development Based on Investments of International Hotel Chains in Taitung after the Electrification of the South-Link Railway

Li, Chien-Tsai

Teachers College, National Taitung University

Abstract

Railway transportation is a major infrastructure for tourism development in Eastern Taiwan. The purpose of this study is to explore the relationship between the development of railway transportation and the development of hotel industries in Taitung, Taiwan. Through the improvement projects for railway transportation on the North Loop Line, Taitung Line, and South Loop Line at different times, the evolution and future trend of the hotel industrial development in Taitung are discussed and proposed. This study uses semi-structured in-depth interviews with eight senior hotel managers, and uses inductive analysis to propose the possible development trend of hotel industry in Taitung in the future. The main findings of this study are as follows: 1. The improvement of the railway system has met diversified tourism needs and promoted the M-shaped hotel consumption in Hualien. 2. Due to the improvement of the railway system, hotel investment and management in Taitung will meet the diversified tourists' demand for light and slow travelling. 3. The future dual-track railway will drive a new wave of hotel investment in Taitung. This study suggests: 1. Taitung can develop a high-quality accommodation environment based on the experience of Hualien railway improvement projects. 2. The thematic hotels for "slow" can be developed after Taitung Railway's dual-track system completed. 3. In response to the new wave of hotel investment after Taitung Railway's dual-track system completed, it is suggested that the public sectors should have appropriate policies to guide hotel owners and managers to practice responsible tourism.

Keywords: Tourism, Transportation, Hua-tung Railway, International Hotel Chain, Taitung Hotel Industry

目次

第一章	緒論	1
第一節	研究背景	1
第二節	研究動機	2
第三節	問題陳述	3
第四節	研究目的	4
第五節	待答問題	4
第六節	研究流程	5
第七節	名詞釋義	5
第八節	研究貢獻	6
第二章	文獻探討	7
第一節	交通與觀光	7
第二節	花東鐵路的發展脈絡	9
第三節	旅館產業	14
第四節	國際連鎖旅館集團	24
第五節	南迴鐵路電氣化之後的臺東旅館產業	32
第三章	研究方法	37
第一節	研究架構	37
第二節	研究範圍與對象	38
第三節	資料收集方法	40
第四節	訪談大綱	42
第五節	效度及信度	43
第六節	研究倫理	45
第四章	資料分析	47
第一節	鐵路電氣化與花東旅館發展	47
第二節	國際連鎖旅館的進駐預估與影響	51
第三節	臺東旅館產業的發展趨勢	53
第五章	結論與建議	55
第一節	結論	55
第二節	研究建議與研究限制	57
第三節	相關議題之討論	58

參考文獻	60
------------	----

附錄	64
----------	----

參考文獻

中文文獻	60
------------	----

英文文獻	62
------------	----

附錄

附錄一 研究說明暨受訪同意書	64
----------------------	----

附錄二 受訪對象資料表	65
-------------------	----

附錄三 台東縣一般旅館統整	66
---------------------	----

附錄四 逐字稿	75
---------------	----



表次

表 2-1	梨山及福壽山觀光人數.....	7
表 2-2	宜蘭歷年遊客人數.....	8
表 2-3	北迴線鐵路歷年搭乘人數.....	8
表 2-4	臺東線鐵路歷年搭乘人數.....	9
表 2-5	鐵路軌道寬度一覽表.....	10
表 2-6	歷年臺東線段廢止車站.....	11
表 2-7	國內旅館定義.....	14
表 2-8	國外旅館定義.....	15
表 2-9	各朝代旅館名稱.....	16
表 2-10	臺灣旅館發展階段表.....	17
表 2-11	旅館類型一覽表.....	23
表 2-12	國際連鎖旅館集團 2019 年房間數.....	27
表 2-13	連鎖模式類型與內容.....	28
表 2-14	花東地區 2020 年國際連鎖旅館.....	32
表 3-1	基本資料表.....	38
表 3-2	受訪對象任職旅館介紹.....	39
表 3-3	質性研究提升信效度策略表.....	44

圖次

圖 1-1	研究流程.....	5
圖 2-1	花東鐵路大事紀	13
圖 2-2	臺灣旅館分類.....	22
圖 2-3	花東歷年一般旅館數量.....	33
圖 2-4	花東歷年觀光旅館數量.....	35
圖 2-5	臺東指標性旅館成立時間.....	36
圖 3-1	研究架構.....	37
圖 3-2	歸納分析步驟.....	41



第一章 緒論

交通的建設是影響觀光的重要因素。火車則是遊客前往觀光地最廣範使用的大眾交通工具。東部地區自北、南迴鐵路的通行，也開啟了二縣的觀光發展。觀光人口活絡延伸出旅館住宿的需求，本土連鎖旅館在臺東深耕多年後，龐大的商機吸引國際連鎖旅館的進駐。花蓮在北迴線電氣化通車後已過了十多年，旅館產業的成長有目共睹，如今南迴線電氣化也將通車，花蓮與臺東的地理與環境及觀光族群極其相似的情況下，本研究將以花蓮的旅館產業發展狀況比對臺東的未來旅館趨勢。本章分為五小節個別論述，第一節研究背景，第二節研究動機，第三節問題陳述，第四節研究目的，第五節待答問題，第六節研究流程、第七節名詞釋義、第八節研究貢獻，說明如下敘述。

第一節 研究背景

觀光與交通息息相關，任何地點的觀光發展離不開交通運輸的對外連結。交通運輸為國家公共基礎建設的命脈，不僅能帶動內需市場、產業提升，更與促進觀光產業發展有著密不可分的關係（交通部路政司，2018）。

十八世紀前，農業時期大部份人們的活動範圍侷限於徒步或獸力可達之地點。工業革命的開啟，改變了全球的遷移距離，經過長達一個世紀的演變，伴隨著馬克思主義對勞工剝削的解放，眾多條件的融合下，觀光隨著大眾工具的便利而慢慢興起。二十世紀中葉，經過二次世界戰爭的蕭條，歐美地區的經濟復蘇，生活水準提高、自我休閒覺醒，人民開始了旅行，沿著公路交通行往各地。觀光與旅館產業隨之蓬勃發展，米其林指南的推廣帶動公路經濟，也同時反應出當時的觀光模式，公路交通的便利是觀光興盛的主要因素。

交通運輸是觀光供應鏈中最重要的因素，在 1950-1970 時期，各國航空業快速發展，航空公司串連了國與國的絲路，縮短了旅途時間。交通模式從原本耗時的輪船運輸，提升至便利的航空運輸，行商貿易及觀光旅遊的人口大幅增加，間接帶動全球觀光的興起。國際連鎖旅館集團因應而生，搭配航空業的拓展進駐世界各國。航空交通的重要性不言而喻，依交通部觀光局統計資料，2019 全年度共有 11,864,105 人次造訪臺灣，觀光佔 71.17%，觀光收入為 14.4 億美元。如此龐大觀光商機，皆由原本的輪船運輸模式改為空運，造就便利的交通及省時的旅途二者效能提升而來。

交通不僅能帶來便利及觀光收入，也能成為觀光的主角。例如青海省至西藏自治區的青藏鐵路，不僅解決了交通問題，搭乘的過程更是吸引遊客的主要因素。許多人不惜千里迢迢只為體驗五千公尺海拔的壯麗山景及享受高山稀薄空氣的氛圍，讓交通搭乘變成一種獨特的觀光體驗。觀光的交通體驗也由地面轉向海洋，觀光的主題不在是目的地的地景美學，近年豪華郵輪旅遊盛行，郵輪上華麗的設備與豐富

的娛樂，享受海風及一望無際的大海，讓旅途不在是等待與枯燥，而是著重享受旅途中帶來多采多姿的路程。

在觀光旅途裡，被觀光地住宿市場佔比最多的則是旅館產業。自 1973 第一家國際連鎖品牌「希爾頓」旅館進駐臺灣，沉寂多年，1981 第二家國際連鎖品牌「喜來登」旅館才又登入臺灣。同一時間，國內大型飯店開始陸續建立，進入大型飯店的發展時期，國內飯店紛紛擴展成立本土的大型連鎖飯店（如老爺、福華、六福、晶華、國賓與福容等飯店），此時期為臺灣自創連鎖飯店的崛起。本土連鎖飯店百家爭鳴，反觀國際連鎖酒店此時段除上述二家品牌旅館設立外，並未有集團及業者引進國外知名酒店設立臺灣。臺灣本土旅館歷經數十年的演變，正步入成熟期階段，相對市場的活絡吸引國際連鎖旅館集團陸續進駐臺灣，分別在北、中、南三區大量拓點。鄰近臺東的花蓮地區也有近四間的國際連鎖品牌進駐，本土與國外的旅館產業競爭正在全臺進行中。

第二節 研究動機

交通運輸與觀光旅遊相輔相成，綜觀各地的觀光景點都受交通的建設有重大的影響。而花東地區是因何種交通而開啟觀光的呢？在北、南迴鐵路未開通時，花東地區以農業為主，只能依靠北、中、南三處對外連結道路。此三處對外連結的公路，也因九彎十八拐的天塹，季節變化的天災，阻斷許多想來一窺後山之美的遊客。在地理條件受限下，花東地區有如早期的旗津，孤島沙洲，與世隔離。

臺灣觀光發展初期與鐵路息息相關，區域性的觀光發展脈絡都可見鐵路建設後帶動觀光人潮進而發展出觀光離形，因此鐵路可說是臺灣觀光史的先驅（林宜潔，2014）。交通部為解決花東地區大眾運輸的交通問題，在 1973-1990 年間，分別前後興建北迴、南迴鐵路，花東觀光發展因交通的對外連結的改變而慢慢成形。鐵路的便利，帶來了北、南地區的觀光遊客，隨著觀光崛起，旅館產業也因應而生。早期臺北至花蓮，動輒要七、八個小時經轉車才能抵達，隨著科技的進步，鐵路也在不斷的進化中。花蓮因鐵路雙軌及北迴線的電氣化，縮短至二小時即可抵達，花東地區觀光及旅館在鐵路便利的帶動下，有了顯著的成長。花蓮地區自 2003 年電氣化後，從原本的 99 間一般旅館，經歷了十餘年，已發展至 2019 已有 148 間，成長 49.49%。臺東地區受惠於北迴電氣化及原本的南迴鐵路的開通，也從當年的 102 間一般旅館，變成至 124 間，成長 21.56%。

本研究欲探討花東地區的旅館產業的發展過程中，由文獻中確認是否因鐵路交通建設與改善工程影響而有所成長。另外本土旅館產業發展趨勢，是否也會因國際連鎖旅館品牌的影響而有改變與發展。在此本研究的研究動機有以下三點：

- 一、鐵路交通的建設及改善工程，與花東地區旅館產業發展的相關性。
- 二、花蓮的旅館業因電氣化後而熱絡，臺東地區對外連結的南迴鐵路已於 2020 年底開通電氣化，交通的改善對未來臺東旅館產業的成長趨勢。
- 三、花蓮已有多家國際連鎖旅館進駐，本土旅館的沖擊可謂重大，臺東目前僅有一間國際連鎖品牌在地，未來如有更多國際連鎖品牌來臺東拓點，本土連鎖旅館及獨立經營旅館是否會因此調整組織結構或營運模式的改變。

第三節 問題陳述

在鐵路建設與觀光發展的相關文獻中，關於二者相關性的結果可謂寥寥可數，多數為單一方向之研究，交通、觀光二者涇渭分明。更無文獻陳述交通中的鐵路發展如何帶動觀光的演變，及因觀光發展進而帶動旅館市場熱絡。以 2020 年 11 月查詢，經國家圖書館碩博士論文知識加值系統查詢，輸入「交通」關鍵字有 2,199 筆資料，輸入「觀光」關鍵字有 5,058 筆資料，則輸入「交通運輸與觀光」等類似文字，皆都為 0 筆。另由華藝線上圖書館查詢臺灣地區期刊文獻，輸入「交通」關鍵字有 5,368，輸入「觀光」關鍵字有 3,711，則輸入「交通運輸與觀光」關鍵文字，皆都無明確指出交通的改變與觀光的成長的實證研究，以此佐證交通與觀光之相關性影響的研究文獻匱乏。

花東地區對外連結最主要的大眾交通為北、南迴線二條鐵路，花東地區主要經濟產業以農業及觀光相關產業為主，而旅館業更是觀光產業中最重要的一環。以花東地區的主要產業來看，可以說是旅館業受交通變化的衝擊影響最為直接。以花東地區交通與觀光發展相關文獻查詢，尚無人關注花東地區交通建設與觀光發展為研究，並將旅館產業與鐵路的發展做為連結，預估臺東旅館產業的未來展望。

臺東地區至 2020 年觀光旅館共 4 間，一般旅館 124 間。這些旅館產業的投資者之所以會投資，是在臺東地區處於什麼發展狀況下來做投資？是仰賴投資者本身的直覺或者經驗？其依據又是為何？是否與政府的建設或政策之關係有待研究。是否可透過分析交通與觀光的關係中，找出投資者決策的脈絡。

國際連鎖旅館近年在全臺大量興建，鄰近地區花蓮縣也在近年引進國際連鎖旅館開立，在地理環境與觀光人口類型相似的臺東地區，是否也會因交通鐵路的便利帶動觀光後，交通網路的連貫從而開始引進各品牌的國際連鎖旅館？這些種種的因素又會對臺東旅館產業的將來帶來什麼樣的變化？

第四節 研究目的

臺鐵自建設北迴鐵路及南迴鐵路已三十餘載，不僅帶動花東地區的建設與經濟，更促進二地的觀光產業與旅館業的興盛。觀光一直是花東地區最重要的產業與資源，花東地區觀光的演變一直隨著鐵路的建設與改進在活絡中，每一次的鐵路重大改善工作，都影響著花東二地的觀光發展。如今南迴鐵路電氣化將於 2020 年底即將通行，這對臺東地區未來的旅館產業又有何影響？另一方面，國際連鎖旅館集團近年在臺拓展迅速，臺東地區觀光市場逐漸成熟，未來是否也會是集團的目標市場？值得我們一探究竟。依前述的背景、動機及問題陳述，在花東地區的鐵路發展下，其研究目的如下：

- 一、分析北迴線鐵路電氣化與花蓮地區旅館產業發展之關係。
- 二、分析臺東線鐵路電氣化與臺東地區旅館產業發展之關係。
- 三、探究南迴鐵路電氣化之後，未來臺東地區旅館產業的發展趨勢。

第五節 待答問題

本研究依交通部臺灣鐵路管理局之文獻，找出各項花東地區鐵路建設時間、重大工程改善時間，並比對鐵路改善工程的前後時期，花東地區旅館產業的變化。分析花東地區旅館產業是否因鐵路交通而有所波動，並訪談旅館業實際營運之決策主管，探討鐵路交通對旅館產業之影響及未來國際連鎖旅館入駐臺東後，國際連鎖旅館與本土旅館的共存關係又是何種方式。本研究將訂定以下待答問題：

- 一、北迴線鐵路電氣化之前，花蓮地區旅館產業的經營狀況？電氣化之後，花蓮旅館產業的經營狀況？
- 二、臺東線鐵路電氣化之前，臺東旅館產業的經營狀況？電氣化之後，臺東旅館產業的經營狀況？
- 三、依據北迴線與臺東線鐵路電氣化之後的觀察經驗，當全面鐵路電氣化之後的臺東，可能加速吸引國際連鎖旅館的進駐與投資嗎？當國際連鎖旅館來到臺東新投資時，它會如何影響在地臺灣品牌的連鎖旅館之經營策略呢？整個臺東的旅館產業又會受到什麼樣的衝擊呢？未來臺東地區整體旅館產業可能的發展趨勢又是什麼呢？

第六節 研究流程

本研究實際進行如圖 1-1，在初步與教授討論研究方向後，蒐集相關資料文獻。透過資料與文獻的脈絡，確認研究動機與需陳述之問題，再從而設定最終的研究目的。再經過多次與教授討論，最終決議採取何種研究方法及訪談對象。再由相關資料中設定訪談內容，針對受訪者進行深度訪談，依據研究資料加以整理與分析。最後依整理出資料結果提出解釋，並做出具體結論與建議。

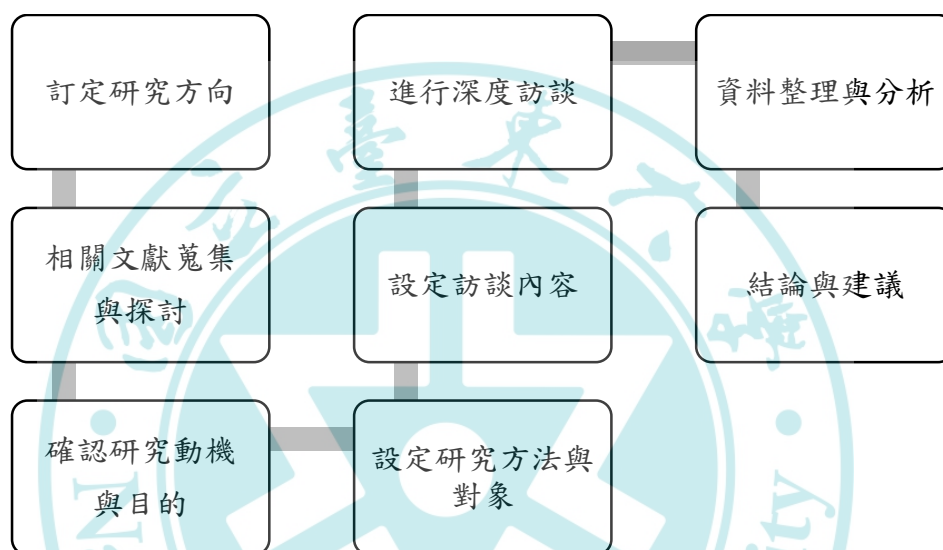


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第七節 名詞釋義

一、國際連鎖旅館：

以操作性定義來說，國際品牌營運集團以直接投資、合資、契約營運及品牌授權等方式，在集團規範與標準制定下在不同區域成立之旅館。

二、鐵路電氣化：

在軌道上方架設高架電纜供應直流電，利用鐵路列車的架式集電弓連接，導線通過列車正常運行的軌道接地，形成迴路供電給接觸網下方的鐵路列車。

三、輕旅行:

一種輕裝、輕便、輕鬆的旅行方式。其主要概念為「放下一切不必要的負擔，讓身體輕鬆起來的時候，也同時放鬆了久居都市中被種種條條框框束縛慣了的心情和精神」。

四、慢旅行:

對一個地區長期深入的了解，而非快速的觀光後轉移至另一地區。主張進入一個陌生區域，融入當地生活，充分了解地方文化，亦是一個文化沉浸的過程。

第八節 研究貢獻

本研究之主題在學術研究上未曾被討論，是為全新的議題，本研究將分為產官學三方將能提供不同層面的貢獻。

- 一、產業界：提供目前臺東旅館產業人力短缺問題的參考，並且調整當前經營策略與針對消費者需求做佈局，並能從交通運輸的演變中找到觀光波動的關係。
- 二、官方：提供公部門相關單位做為解決旅館過度集中造成的削價競爭及觀光地區遊客零星造成的虧損的參考。在輔導旅館業者提升自我品質及觀光競爭力方面的同時，該研究有實質旅館現有的狀況為依據，唯有解決旅館虧損相關問題，方可使旅館提升服務品質，並讓遊客在旅宿部份有高滿意度，才會口碑行銷臺東，達到觀光城市宣傳效果。
- 三、學術界：於結論與建議中討論更廣的議題，例如員工薪資與素質、家族企業的問題，盼能為未來研究此相關議題研究者帶出其它更進一步的研究方向。

第二章 文獻探討

基礎公共建設為地區發展的重要課目，其交通運輸更是所有建設中最重要的因素。而交通運輸之建設，除能帶動各項不同種類的經濟發展，更促進讓人口移動，形成觀光市場體系。交通的發展，其背後都是需經過大量的金錢及人力完成，而完善及便利的交通運輸更是促進觀光發展的最大因素，臺東地區最重要的產業之一為觀光，然而觀光產業的活絡會連帶旅館業的繁榮，二者息息相關，而旅館產業的繁榮相對會吸引國際連鎖旅館集團的投資。本章欲從文獻脈絡中，闡述臺東地區交通運輸與旅館發展之相關性。

第一節 交通與觀光

對外連結道路為觀光的命脈，任何觀光行程皆需透過交通運輸抵達，本節將由各項交通便利與阻礙的事件，討探交通運輸與觀光興盛的直接關係。

臺8線中部橫貫公路為東西向貫穿中央山脈的連結道路，全長187公里連結花蓮新城至臺中東勢。梨山部落位於中橫81公里處，為此條公路的咽喉之地，通往武陵農場及福壽山農場皆需經此地轉折，是旅人住宿、用餐及補給的必經之地。此為中橫要衝之地，每日都有大量遊客湧入，曾經繁華一時（交通部觀光局，2020）。1999年的921地震不僅造成全臺重大災情，也造成臺8線的37至62公里處位置的德基路段全毀，因地質不穩易落石坍方，遲遲到至今也未修復（交通部公路總局，2019）。臺灣東西二側唯一貫穿道路臺8線的毀壞，花蓮至臺中只能改為需繞遠路經合歡山的臺14甲線。梨山及鄰近的福壽山農場因道路阻斷遊客頓時銳減，榮景不在，見表2-1。

表 2-1 梨山及福壽山觀光人數

年代	1997	1998	1999（地震）	2000
梨山	934,489	758,273	571,715	82,618
福壽山農場	104,360	149,087	113,559	30,599

資料來源：交通部觀光局-行政資訊網

由上述資料可明顯得知梨山與福壽山因道路損壞無法直通臺中，遊客要去返花蓮及臺中只能改繞別的路線，做為轉運點的梨山因變成不在花蓮與臺中連貫道路的必經道路上，遊客銳減至不到原有的十分之一人數。對梨山及福壽山而言，道路的中斷造成連續性的行程路徑不便，形同觀光阻礙，以此案例為例，可見交通便利與否對於觀光有直接衝擊，是直接影響關係。

行政院於 1988 年核定「北宜高速公路南港頭城段建設計畫」，經費 601 億元，預計打造臺北與宜蘭連接快速道路，可避免省去北宜公路行駛不便及危險性。於 1991 施工，歷時 15 年，始 2006 年竣工，參與工程人員高達上千名以上，其工程之艱難，並前後造成 25 名施工人員死亡。此一建設被喻為臺灣交通的奇蹟，也因此工程，打通北部與東部地區公路交通，此交通建設目的為改善宜蘭聯外交通及促進東部地區觀光發展（交通部高速公路局，2018）。其發展效果可透過宜蘭主計處統計觀光人數見成效，見表 2-2。

表 2-2 宜蘭歷年遊客人數

時間	2005	2006	2007	2010	2019
遊客人數	2,789,727	3,687,902	3,879,764	4,201,600	6,711,044
成長率% (與未開通計算)	未開通	132.19%	139.07%	150.60%	240.56%

資料來源：宜蘭縣主計處-統計刊物專區

根據以上資料可得知，雪隧的開通對宜蘭觀光人口明顯為成長，現今的遊客整體數量已是未開通前的 240%，可見交通便利對觀光影響為直接關係。雪隧的開通不僅帶動了宜蘭的觀光產業，更對東部的花東地區觀光及旅館有深遠的重大影響。

花蓮地區有著太魯閣國家風景區，鬼斧神工的大自然景色吸引國內外遊客前往朝聖。自 2003 年宜花二地的電氣化與雙軌開通後，為花蓮帶來大量觀光人潮，其中又歷經陸客遊覽車在蘇花公路發生重大意外，鐵路運輸輾轉成為遊客抵達花蓮的主要交通工具。鐵路運輸量之效用可透過下列數據，見表 2-3。

表 2-3 北迴線鐵路歷年搭乘人數

時間	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
人數	3,780,806	4,074,938	4,444,357	7,362,086	8,360,701	8,329,637	7,674,639

資料來源：交通部臺灣鐵路管理局-臺鐵統計資訊

依上述資料，花蓮地區依靠鐵路運輸往返北部每年可達八百萬人次，搭乘人口五年當中提升 220.31%，著實可見觀光發展需透過運輸系統而成長。

臺東地區觀光產業仰賴鐵路運輸，在臺東線段未實施電氣化前，北部居民前往臺東部份實為不便。一為臺北搭乘太魯閣號至花蓮再轉乘柴油列車至臺東，二為臺北直接搭乘柴油列車至臺東。不論為何種方式，皆都需耗費七、八小時。漫長的車乘時間是遊客來臺東的觀光阻礙。在 2014 年臺東線電氣化通車後，臺北至臺東可直通不需轉乘，大量節省行車時間，整體行車時間縮短至四小時。此鐵路改善工程為交通運輸提升，也可視為交通便利的提升增加觀光客前來的意願，見表 2-4。

表 2-4 臺東線鐵路歷年搭乘人數

時間	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
人數	3,454,073	3,819,507	3,919,331	3,917,043	4,035,444	4,069,214	4,040,868
成長數	未開通	365,434	465,258	462,970	581,371	615,141	586,795

資料來源：交通部臺灣鐵路管理局-臺鐵統計資訊

在搭乘人數可看見於電氣化通車後，搭乘人數逐年提升。以臺東縣總人口數 215,351 人來看，2019 年臺東線搭乘人數與未開通時做比較，增加的搭乘人數是臺東縣總人口的 272.52%之多。

經前述幾項資料，不難發現皆都與交通便利對觀光發展有直接關係，尤為臺東地區因地理環境及人口使用量因素，空運及海運交通遲遲無法擴展大型運輸型號的機場與港口，唯有仰賴對外連接公路及鐵路運輸。近年政府推動前瞻計畫，在臺東地區的交通運輸部份有著軌道計畫，內容著重雙軌化可提升車次及運輸量，可見鐵道運輸便利與否及承載量對臺東有著重要影響。

第二節 花東鐵路的發展脈絡

交通與觀光相輔相成，而花東的觀光最主要仰賴鐵路的運輸，鐵路的增建與停擺對花東地區觀光衝擊尤為明顯。本節將探討花東地區鐵路的興建脈絡。

根據臺灣鐵路管理局內設資訊專區，依「臺灣鐵路路線建造史」追溯花東地區鐵路起源可尋至臺灣光復前。起初為日本政府創立「臺灣總督府鐵道部」修建，於 1910 年規劃花蓮地區鐵路，1919 完成花蓮港驛站（花蓮舊站）至璞石閣站（玉里站）。此為花蓮地區第一條的大眾運輸鐵路，設有支線「花蓮臨港線」連接至花蓮

港以便卸載貨物。鐵道部命名此段鐵道為臺東北段線。全線採用 762mm 鐵道，為早期產業、農物運輸用軌道，一般大眾俗稱「五分軌」。

花蓮鐵路開拓同時，臺東地區也正動工第一條鐵路。由民營公司「臺東拓殖會社」自行建設，鋪設從臺東站（臺東舊站）到里壠站（關山站）軌距 762mm 鐵路路段，主要載運甘蔗、原物料及貨運，於 1922 年完成，為臺東南段線。總督府鐵道部為連貫花東二端鐵路，於 1921-1926 完成中間未連接斷層，璞石閣與里壠的連結。隨後鐵道部收購民營建立的臺東南段鐵路（臺東至關山）並加以改善，花蓮至臺東的完整鐵路始於 1926 年全部完工，合併臺東南、北段更名為「臺東線」沿用至今。因採用五分軌，且臺東線全段坡度大、彎道急，行駛火車為「過熱式蒸汽機關車」的 D51、DT650 車型，當時蒸汽火車從花蓮至臺東需耗時 7-8 小時。

花蓮港驛站在 1944 年二戰時遭轟炸毀損，臺灣光復後，政府於 1949 年在原址重建車站，於 1951 年完工並更名為花蓮港站（花蓮舊站）。鐵路局為提升運輸效率，在 1955 年向日本採購型號 DR2500 型柴油車，蒸汽火車逐漸至 1960 年全面淘汰。以當時最快柴油列車「光華號」行駛花蓮至臺東，時間由原本的八小時縮時至只需 4 小時即可抵達目的地。

北迴鐵路未開通前，北部居民前往花東地區，需搭乘火車在宜蘭蘇澳站換乘客運，由客運接駁通過蘇花公路，轉乘至和平或花蓮站再搭火車，頗為舟車勞頓。透過轉車等方式，臺北至臺東輾轉大眾交通工具及等車時間，平均需耗時 12 小時以上的時間。1973 年政府為解決東部交通問題，將東部對外連結鐵路併入十大建設，於 1980 貫通蘇澳站至和平站，並新設引道連接至花蓮市區完成北迴線。此次新建與變更工程在截彎取直的路線上建蓋新的車站，即是現今的花蓮站，花蓮港站也因路線變更作廢走入歷史。

在北迴線動工的同時，臺東線也同時進行拓寬工作，為能讓火車直駛臺北至花蓮後延續行駛至臺東不需更換車次，臺東線自 1978-1982 年間展開拓寬工程，全線由軌距 762 公釐之舊線，變更為現今全臺鐵路軌距統一的 1,067 公釐規格，軌距類型見表 2-5。

表 2-5 鐵路軌道寬度一覽表

軌道類別	寬軌	標準軌道	臺灣軌道	窄軌（五分軌）
軌距寬度	1,674 公釐	1,435 公釐	1,067 公釐	762 公釐

資料來源：交通部臺灣鐵路管理局-臺灣鐵路路線建造史

在東拓改善工程完工的同年，現今位置的花蓮站在 1982 年正式啟用。因在拓寬工程當中有截彎取直改變路徑，評量使用總人數是否符合效益關係，許多小鎮的車站因而廢站，與後期的臺東線電氣化的新設引道變更路線總和，臺東線自花蓮到臺東舊站共廢除了 23 站，見表 2-6。

表 2-6 歷年臺東線段廢止車站

花 蓮	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	花蓮舊站	田浦	干城	溪口	大興	瑞北	大禹	泰昌	樂合
	10	11	12	13	14				
	安通	萬寧	富北	富南	三臺				
臺 東	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	德高	月美	中興	嘉豐	初鹿	東成	檳榔	馬蘭	臺東舊站

資料來源：交通部臺灣鐵路管理局-政府資訊公開專區

在臺東線鐵路拓寬之前，臺鐵通訊是採用水泥電線桿立於鐵路二側的架空電訊線路，因容易遭天災及人為破壞造成故障及事故，故於拓寬時同時施工做地下電纜工程，以提高通訊及電子設備使用。經改善電子設備及交通號誌，全線通車後以當時推拉式列車速度最快的第一代自強號柴聯車 DR2800 型號，行駛花蓮至臺東，需耗時 3.5 小時。各種列車臺北至臺東皆可直達，平均耗時 6-8 小時不等。

在臺北與臺東的連結完成後，為讓全臺鐵路可以串連，鐵路局由卑南站（臺東新站）開始往南鋪設鐵路。起初臺東新站在評估選址時有另二個方案，一為康樂站，二為臺東縣議會現址，皆有便利之功能。但因政治、人為等因素，最後選定臺東市郊的卑南站，此定案後頗受人詬病，也因臺東新站離市區太遠，卑南站原址又頗為偏僻無生活機能，導致已建成近二十年，臺東新站週遭依舊發展為停滯狀態。

南迴鐵路工程處著手規劃南迴線，1980 年開始施工，分別在知本、太麻里、大武等設站，歷時 11 年貫穿山脈至枋寮，於 1991 完工。通車的同時，正式將卑南站更名為現今的臺東新站。這段時間，臺東舊站形成「盲腸線」的單一端點站，也因已確定新站位置，臺東舊站在經歷八十餘年的風采後，於 2001 年功成身退。新站至臺東舊站支線全線停用，並後期做單車步道規劃。臺東舊站廢除後，造成原車站附近商圈漸漸沒落，繁華不在。

南北二側鐵路的連接，帶動花東地區的觀光。政府於 2001 年開始實施周休二日、提高國人休閒時間，此為一波國旅的旅遊熱潮。同時為提升運輸效率，北迴鐵路於 1992 年開始著手開拓雙軌化、電氣化、號誌系統改良，於 2003 年宜蘭蘇澳站至花蓮壽豐站電氣化完成，大幅減少臺北至花蓮行車時間。臺鐵於 2006 年引進傾斜式電聯車「太魯閣號」，將原本臺北至花蓮的行車時間，從平均的 150 分鐘縮時至 120 分鐘以內。早已在全臺普及的電氣化，正式開始走進花東地區，為當地人民帶來便利及節能減碳的環境。

政府在 2008 年開放陸客來臺觀光，花蓮太魯閣為著名景點，吸引大量陸團前去朝聖。遊覽車來往頻繁，花蓮與宜蘭對外連結公路唯有「蘇花公路」，此路段易受大雨沖刷造成坍方，多次造成乘載中國遊客的遊覽車事故，甚至死亡。2010 年 10 月梅姬颱風帶來蘇澳地區 939.5 毫米降雨量，造成蘇花公路多處坍方，其中一處坍方掉落大量土石衝擊行進中載有中國遊客的遊覽車，遊覽車翻覆掉落至海中，造成含中國遊客共 26 人罹難（中國時報，2016）。經此事件後，大陸旅行社開始要求在臺陳辦之旅行社，乘載中國遊客的車輛不得行駛蘇花公路，需改搭鐵路大眾運輸工具。2013 年大陸官方觀光單位全面強制陸客不得搭乘遊覽車行駛蘇花公路，也讓北迴線載客量達到啟用後巔峰。

也因每日近一萬名陸客全都是花蓮站上車、蘇澳站下車，造成北迴線一種吊詭的現象，臺東或花蓮往臺北方向的火車，班班客滿一票難求。但實際上卻只有花蓮至蘇澳此段滿載，其他路線時段皆為空班車（自由時報，2014）。此狀況一度引起社會討論，並因大量臺灣本地人搶購不到車票，造成反彈陸客來臺觀光政策，迫使臺鐵只能每天加開復興號列車並加掛車廂，增加陳載 4000-5000 人數，來舒解此種特殊觀光現象（中國時報，2012）。此狀況維持至 2016 年，因政黨輪替因素，大陸單方面限制來臺觀光人數，陸團人數大幅下降，北迴線陳載人數逐年下降回覆正常。

臺東線也於 2009-2014 完成花蓮壽豐站至臺東新站電氣化工程，並於首班傾斜式電聯車「普悠瑪號」創下臺北至臺東直達車最快速度，只需三小時三十分鐘。原本預計臺北至臺東全線只停靠宜蘭、花蓮、玉里、關山、臺東等大站，但受到偏鄉居民請願搭乘轉車不便，後又增設許多停靠站。造成停站過多行駛時間變長，甚至有些傾斜式列車班次行駛時間延宕至 4.5 小時，造成贊成與反對增設停靠站的二邊人馬爭吵不休。臺鐵幾次調整班次時刻，為不讓工程改善原為縮短行乘時間的用意，變成增加停靠站造成增加行乘時間這種本末倒置的事情再發生。臺鐵設計多班停靠不同的站別及直達車，供偏遠地區居民和需縮短時間需求的旅客自行選擇，讓臺北往返臺東的行駛時間平均在四小時左右。

臺灣最後一段未電氣化的南迴線也在 2017 開始施工，預計 2020 年底完工，預計提高行駛效率減少 30 分鐘左右，將由原本臺東至高雄的 150 分鐘縮到 120 分鐘內。至此階段為花東地區所有鐵路的新建與改善工程完竣，見圖 2-1。

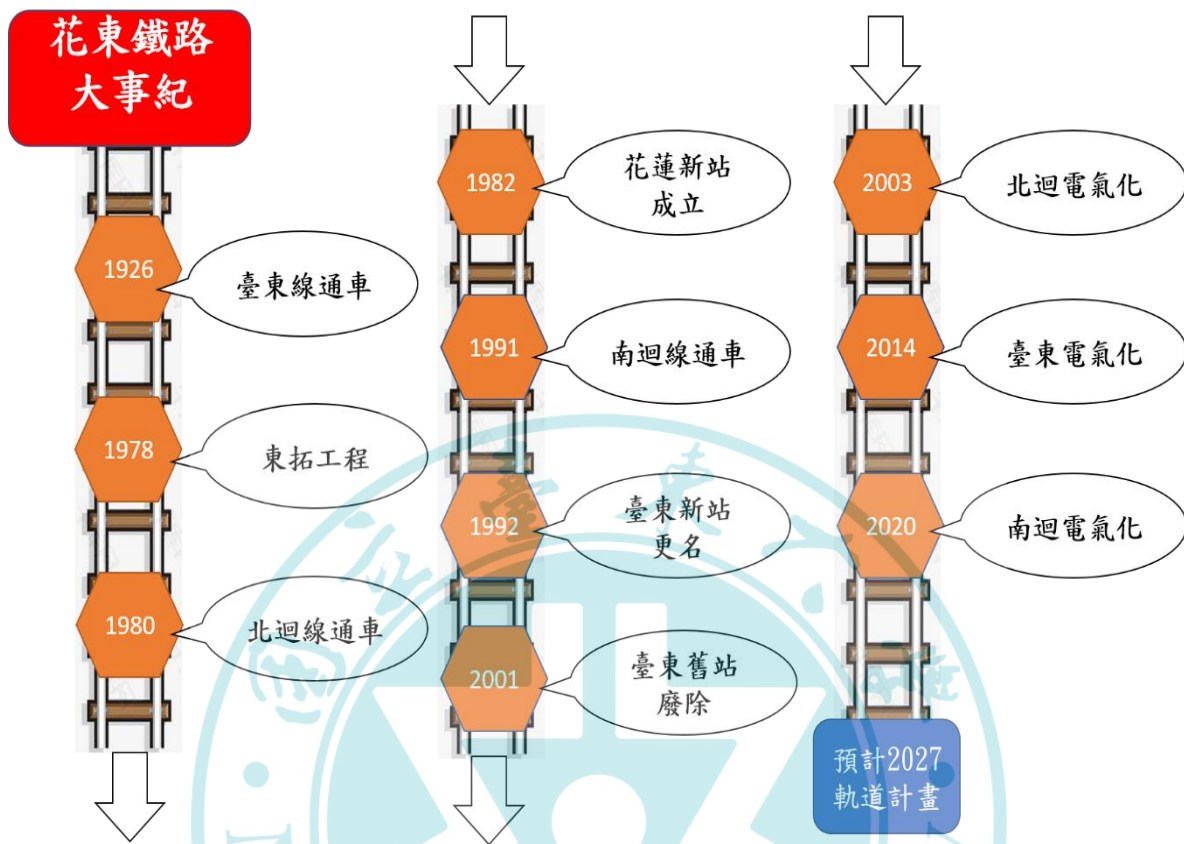


圖 2-1 花東鐵路大事紀

資料來源：交通部臺灣鐵路管理局-臺灣鐵路路線建造史（2019）/本研究整理繪製

依行政院「前瞻基礎建設計畫」中的軌道計畫，為打造三十年運輸軌道藍圖，未來將針對花東地區軌道提升、綠能、人本為前提，改善軌道運輸帶動觀光產值。2020 年交通部於九月底核定通過「花東地區鐵路雙軌電氣化計畫綜合規劃」，將提撥 440 億元經費改善臺東線單軌問題。因電氣化提升行駛效率，但卻因單軌無法增加班次，一樣無法解決運載問題，經評估臺東縣目前單軌佔 70%，雙軌只佔 30%，尚有許多改進空間，預期雙軌工程可於 2027 完工，屆時可增加班次（行政院全球資訊網，2019）。依前瞻計畫之藍圖，雙軌化後將乘載更多人次，臺東地區旅館產業將有美好的前景。

第三節 旅館產業

旅館業為觀光產業中相當重要的一環，旅館業隨著市場需求在改變經營型態，在現今多元化經營的情況下，旅館不在只是提供住宿與用餐，而是已涵蓋觀光行程中大部份的需求，本節將探討旅館業產的演變脈絡。

2.3.1 旅館的定義

根據全國法規資料庫2019年06月19日修正發展觀光條例第二條、第七項：「觀光旅館業：指經營國際觀光旅館或一般觀光旅館，對旅客提供住宿及相關服務之營利事業」及第八項：「旅館業：指觀光旅館業以外，以各種方式名義提供不特定人以日或周之住宿、休息並收取費用及其他相關服務之營利事業」，此為條列之釋義，許多學者及相關機構提出許些不同看法，綜合國內、外之定義，見表2-7；2-8。

表 2-7 國內旅館定義

作者	年代	定義
楊允祚	1979	旅館是一種提供住宿、餐飲及其他相關服務的公共設施。
余聲海	1987	提供餐飲及住宿的設備。具有家庭性的設備，為一種營利事業，對公共負有法律上的權利與義務，並且提供其他附帶的服務。
詹益政	1991	旅館是以供應餐宿、提供服務為目的，而得到合理利潤的一種公共設施。
陳怡君	1995	一種綜合的企業，不論其規模的大小，他們的共同目標是一致的，及為大眾提供食、衣、住、行、育、樂以及因應顧客需求而生的各種服務，以獲取合理利潤的公共設施。
李欽明	1998	認為旅館應該具備下列條件：（1）提供餐飲、住宿及休閒娛樂設施；（2）提供各種類型會議、社交、文化、資訊情報的場所；（3）為一營利事業，賺取合理的利潤為目標；（4）對公眾附有法律上的權利與義務；（5）是一座設備善且經政府核准的建築。
何西哲	2001	旅館為可供餐飲之建築物及設備，為公眾提供住宿、餐飲及其他有關項目之服務，且向政府機關備案之營利事業。
曾千育	2004	為提供餐飲及住宿的設施，具有家庭性設備，對公眾負有法律上的權利與義務，並提供其他附帶服務的一種營利事業。

林國祥	2007	販賣其建築物空間及提供服務之場所，所以所謂旅館產業乃指消費者感受其空間及服務而得到利潤之產業。
張煒國	2011	就業者而言，是以營利為導向，以獲取合理報酬的服務產業；就消費者而言，旅館主要是提供包括了住宿、餐飲、相關諮詢、娛樂等專業服務。
蘇昱寰	2011	旅館是提供消費者住宿、餐飲及其他相關服務，並以獲取利潤為目的的一種場所。

資料來源：本研究自行整理。

表 2-8 國外旅館定義

組織/學者	年代	定義
美國 俄亥俄州旅館業大會	1915	凡是一所大廈或其它建築物，曾公開宣導並眾所皆知，專供旅客居住和飲食而收取費用。在人口不到一千人的鄉鎮裡有五間以上的房間，不到一萬人的市鎮裡有十五間以上的房間，超過一萬人的城市有二十五間以上的房間，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，即被認定是旅館。
美國 Statler	1928	旅館是出售服務的企業。
英國學者 Webster	1973	一座為公眾提供住宿、餐飲及服務的建築物或設備。
英國 旅館暨餐飲經濟發展會	1986	旅館具有明確、永久性的性質，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基本的標準。
美國 紐約州判例	1991	行為正常，且對旅館的接待具有支付能力而準備支付的人，只要旅館有充足的設備，任何人皆可享受其接待。在停留期間或報酬並無需成文的契約，只需支付合理之價格即可享受餐食、住宿以及當作臨時之家使用。
美國 巴蒙德判例	1991	所謂旅館是公然的、明白的，向公眾表示是為接待及收容旅行者及其他受服務的人而收取報酬之家。

資料來源：洪雪華（2011）

由上述敘述各學者定義內容，本研究綜合其共通性，總結旅館定義為：

- 一、對社會大眾有法律上的權利及義務。
- 二、公眾皆知且經政府核准有三十間房間以上的建築物。
- 三、收取合理利潤的營利公共設施。
- 四、提供旅客住宿及餐飲和相關的服務及娛樂設施。
- 五、提供各型態的會議、文化展示、資訊交流、社交的場所。
- 六、具有家庭性的相關設施。

2.3.2 國內旅館的起源與發展

中國的旅館產業發展已久，已現有文獻記載可追溯至中國西周時期，在「周禮·地官·遺人」篇中敘述「凡國野之道，十里有廬，廬有飲食；三十里有宿，宿有路室，路室有委；五十里有市，市有侯館，侯館有積」。由此可知，西周時已有備膳供宿的簡易設施，即早期的官制「一市、二宿、三廬」。從秦漢至民國，經各朝代的演變，對旅館皆有不同名稱，詳見表 2-9。

表 2-9 各朝代旅館名稱

朝代	當代旅館名稱
秦、漢、魏晉	秦始皇修建官道，並沿途設立： 一、驛站：專供傳遞軍事情報官員途中食宿、換馬的場所。 二、君邸：專供進朝觀拜的官吏居住。 三、郵庭：供官兵及駛使使用，平民不得使用。 四、私館：官方設立讓民間商旅使用。 五、蠻夷邸：官方專門設置給外國商賈。 六、邸店：用來住宿及屯放貨物使用，具旅館的雛形。
隨唐	一、食店：因旅館供不應求，使經營飲食的開始兼營住宿。 二、館驛：由原本的驛站、郵庭合併。 三、四方館：隨楊帝時期設置，用以接待少數民族及外國使臣。

宋代	一、官屋：收少量房租，供官員長期居住。 二、私人經營旅館，各地名稱各有不同，如客店、旅店、飯店。 三、禮賓院：官方專接外賓的住宿場所，設備豪華。 四、波斯邸：私人經營的住宿場所，供應豪華的住宿。
元、明、清朝	一、民營旅館有區分等級經營觀念，如價格高的頭間房，房價經濟的陋房。 二、已有市場區隔概念，各家有分為官房、普通房、通鋪等規格。
民國初年	一、招待所：由公路局在道路沿線設立，旅客向「中國旅行社」預定各地招待所的住房，已有連鎖旅館的經營概念。 二、賓館：由鐵路局在各地設立。 三、販仔間：隨商業活動頻繁，商船往來臺灣與香港之間，供小販及水扶歇腳，在臺灣光復後即被淘汰。

資料來源：李欽明（1998）、吳勉勤（2008）、柯淑屏、李香玉（2019）/本研究整理

至第一次世界大戰結束後，才有外國人首次將現代化旅館設備引進在我國境內開設西式旅館（謝黔、吳建祥，1991）。隨著政府遷移至臺灣，開啟了臺灣觀光產業，過程可分為下列階段，詳見表 2-10。

表 2- 10 臺灣旅館發展階段表

第一階段 傳統旅社- 發軔時期 (1945-1955)	臺灣光復初期，觀光業未啟蒙，全臺旅館百廢待舉。 一、光復初期接待外賓住宿之觀光旅館僅只有臺灣鐵道飯店（1908）、日月潭涵碧樓招待所（1916）、圓山大飯店（1952），共三間。 二、全省大約有 483 家旅舍，僅限住宿，少部份提供簡易餐食，無其它設備及娛樂。
第二階段 觀光旅館- 萌芽時期 (1956-1963)	政府在 1956 年成立「臺灣省觀光事業委員會」，可視為政府開始重視觀光事業的開端。 一、位於臺北漢口街的紐約大飯店（1956）成立，為臺灣第一間在房間內有私人衛生設備的旅館。 二、政府於 1957 年公告「新建國際觀光旅館建築及設備要點」，及擬訂「觀光旅館最低建築設備標準要點」，將觀光旅館劃

	分為「國際觀光旅館」、「觀光旅館」。 三、於 1963 年公布「臺灣省觀光旅館輔導管理辦法」，用來激勵民間業者興建國際觀光旅館及觀光旅館。 四、民間資本興建之旅館其營運獲利優渥，帶動臺灣興建觀光旅館第一次熱潮。例如：高雄華園、王子飯店、綠園大飯店等加入觀光旅館市場，此時期共有 26 家興建觀光旅館。
第三階段 國際觀光旅館- 開創時期 (1964-1976)	為迎接 1964 年東京市運會之國際觀光客來臺觀光，旅館設備水準提升，與之同年開幕的飯店有統一大飯店、國賓大飯店、中泰賓館，視為臺灣旅館進入國際水準的第一步。 一、日本於 1964 開放日本國民來臺觀光，同時政府實施 72 小時免簽證制度，加速旅館業的發展。 二、希爾頓大飯店（Hilton）於 1972 開設，是臺灣第一家國際性的連鎖品牌經營旅館，此時段全臺共有 59 家觀光旅館。 三、由於能源危機及政府頒布禁建令，政策上提高稅率、電費，所以 1974-1976 此三年無增加觀光旅館，旅館的興建首度面臨停滯。 四、此時期為臺灣旅館業的黃金時期，至 1976 年止，臺灣共有 101 家觀光旅館。
第四階段 大型國際觀光 旅館發展時期 (1977-1981)	政府在 1977 年頒布「觀光旅館業管理規則」，其中有「都市住宅區興建國際觀光旅館處理原則」與「興建國際觀光旅館申請貸款要點」，在政府的鼓勵下，大型觀光旅館如兄弟、來來、亞都、美麗華等如雨後春筍般興建，大型旅館時代開始。 一、在 1977-1981 間，臺灣大型旅館共增加 45 間，房間數增加超過一萬間，出現客房成長率超過旅客成長率。 二、1981 年發生第二次能源危機使全球經濟衰退，來臺旅客數幾乎為零成長。
第五階段 整頓時期與重 視餐飲時期 (1982-1989)	大型旅館遞增及地下旅館叢生，加上競爭激烈、賦稅增加，迫使老舊、經營不善之旅館進入整頓時期。另一方面，由於全球能源危機導致旅客減少，旅館為求營收，開始朝餐飲做加強。 一、為提升旅館品質與控管，1982 年首次實施國際觀光旅館評鑑制度【梅花評鑑制】。 二、1984 交通部民航局投資興建中正國際機場過境旅館，為我國第一家機場旅館。 三、因能源危機來臺旅客成長為零，客房供過於求，觀光旅館逐

	漸改變經營模式，展開富有彈性的餐飲服務。 四、1986 經濟復甦，國外商務旅客大增，國際性會議與展覽頻繁在臺灣舉辦，觀光旅館及宴會場所大幅增設。 五、1986 年日本青木建設與工細航空共同出資，向墾丁國家公園陳租土地，興建墾丁凱撒大飯店，為南臺灣第一間休閒渡假旅館。
第六階段 國際連鎖飯店萌芽時期與本土連鎖旅館集團崛起 (1990-1994)	國際連鎖旅館集團開始進入臺灣旅館市場，進而引進國外旅館人才與管理技術，除了為臺灣旅館經營方向朝國際化邁進，也造福本地消費者，提供更多客房與更精緻多樣的餐飲服務。 一、1990 年君悅酒店成立，為臺灣第一間以國際會議為定位的國際連鎖旅館。 二、同年，西華飯店成立，為臺灣第一家成為 Preferred Hotels worldwide (全球性連鎖旅館系統) 的會員旅館。 三、1991 年交通部增設「賓旅館查報督導中心」，將一般旅館納入管理，不論規模大小均由交通部督導。 四、此階段臺灣地區的國際連鎖旅館集團有：凱悅集團 (Hyatt) 之凱悅大飯店、希爾頓集團 (HILTON) 之希爾頓大飯店、喜來登集團 (Sheraton) 之來來喜來登大飯店、威斯汀集團 (Westin) 之六福皇宮系列、日航集團 (Nikon) 之老爺酒店系列、假日集團 (Holiday) 之遠東國際大飯店。 五、本土大型觀光旅館住房穩定且獲利甚佳，紛紛拓展版圖開立連鎖旅館，此時期的有：國賓大飯店、福華大飯店、晶華飯店、中信觀光飯店等本土連鎖集團。
第七階段 渡假類型旅館-啟蒙時期 (1995-2000)	隨著臺灣經濟成長、國民所得提高，社會價值及生活型態的改變下，國人對休閒活動之安排日趨重視，渡假休閒旅館掀起投資熱潮，風景區觀光旅館大幅增加。 一、休閒旅館具有投資本少，平均房價高、回收快之特色，花蓮美倫、天祥晶華、墾丁福華皆在此時成立。 二、1998 年政府實施「隔周休二日」，國人休閒時間增加，各地住房需求量大增，吸引許多投資者規劃中。
第八階段 連鎖旅館-成熟時期	自 2001 年政府全面實施所有勞工「周休二日」，提升全國民眾休閒品質，觀光人口爆增促使各地區旅館的競爭更趨白熱化。 一、因休假增加，帶動國內住宿市場，中小型連鎖旅館（如康橋、柯達等）及連鎖汽車旅館（如薇閣、歐悅等）如雨後春

(2001-2015)	筍般出現，參與競爭各類型住宿市場。 二、二岸交流議題在 2008 年達成共識，開放陸客來臺觀光，每年高達三百萬人次的陸客來臺觀光，造就觀光產業及旅館業的蓬勃成長，各類型旅館大量開設。 三、2009 年實施「星級評鑑」制度，將旅館分為 1-5 星，評鑑分數的有效期間為三年。 四、2013 年開放 Halal Certification (清真餐飲認證) 與 Muslim Friendly Restaurant (穆斯林友善餐廳認證)。 五、2015 年星級評鑑作業要點修正，新增五星級旅館需二家餐廳，其中一間要有 HACCP (食品安全管制系統) 認證。
第九階段 觀光產業衰退 與整頓時期 2016-至今	大陸單方面因 2016 年臺灣總統大選政治因素，限制陸客來臺人數，陸客大量減少，許多旅館面臨經營危機。2020 年初爆發新冠病毒肆虐全球，國內觀光停擺，旅館業再受重創。 一、國際連鎖集團收購本土旅館或投資者引進特許經營模式，全國各縣市增加許多國際連鎖旅館，本土連鎖旅館及獨立經營業者與國外連鎖旅館的競爭已白熱化。 二、為抵銷陸客減少造成的損失，2016 年政府提倡新南向政策，許多旅館改變經營策略及服務方式，並積極申請關於穆斯林餐廳相關認證，以爭取國外旅客。 三、2019 年星級評鑑作業要點修正，新增評鑑達 875 分以上旅館為「卓越五星級」。 四、2020 年 2 月新冠病毒在全球擴散，疫情造成全球旅遊停擺，我國也禁止外國旅客入境本國。本國國民的旅遊也為零狀態，全臺旅館業經營全部呈現衰退狀態。 五、疫情影響持續未開通國外旅客入臺觀光，許多仰賴國外遊客的觀光旅館面臨財務危機及關門，著名臺南大億麗緻酒店也於 2020 年 6 月底在這一波疫情中熄燈。

資料來源：李欽明 (1998)、吳勉勤 (2008)、柯淑屏、李香玉 (2019) / 本研究整理

由上述看見旅館產業從光復後歷經七十餘年的演變，有政策的轉變影響及為迎合顧客需求產生的多元化轉變，旅館產業在市場的需求與競爭中不斷蛻變，與國際接軌中不斷的進步。

2.3.3 旅館特性

旅館的特性由 Kolter (1991) 提出的服務特性延伸而出，Kolter 將服務的特性歸納為四項特性，分述如下：

- 一、無形性 (Intangibility)：旅館所提供的大部份服務是無法看到、摸到、聽到的，無法像實體產品可事先衡量品質，造成無法像有形商品去定價。
- 二、不可分割性 (Inseparability)：服務的生產與使用是同時產生的，旅館販售商品的同時，生產與銷售是同時進行。
- 三、異質性 (Variability)：服務透過人所產生，不同的時間、地點所產生的服務都有差異性，同一人再次的服務也會因個人因素而無法保持服務品質的一致性。
- 四、易逝性 (Perishability)：服務是無法儲存的，具有不確定性，正由於這些特性的存在，顧客對於服務的使用型態或行為，別於實體產品的消費。

由 Kolter 的服務特性理論中，各學者再將銷售服務為主的旅館特性結合，延伸出其特性。整理「觀光餐飲概論」(吳勉勤, 2017)、「觀光學」(林珮秀, 2018) 與「觀光餐旅業導論上冊」(柯淑屏、李秀玉, 2019) 等的旅館特性，其共通性如下：

- 一、無法儲存性：旅館的商品無法生產、儲存且有時效性，當天未販售的房間，就無法獲得房租的收入。
- 二、服務性：每個層級的服務人員的服務都是出售的商品，服務的優劣都直接影響旅館整體形象。
- 三、綜合性：旅館除了提供住宿、餐飲外，也提供資訊、社交、文化、娛樂等綜合性的特性。
- 四、豪華性：旅館的外觀建築及內部陳設是地區或國家的文化藝術呈現，也是吸引遊客入住的主因之一。
- 五、獨特性：因市場競爭，每間旅館皆有獨特風格及特色吸引消費者。
- 六、無歇性：旅館全天 24 小時皆有人員服務，且全年無歇。
- 七、需求的波動性：旅館的需求常受政治、經濟、交通、天氣、季節性等外在因素所影響，住房需求呈現起伏。
- 八、多重性：旅館因旅客的國籍、文化、社會、心理背景等迥異下，旅館業的市場遠較一般商品有更多元的經營。
- 九、短期供給無彈性：商品因數量僵質化、易逝性，且只限當天無法儲存，如遇觀光節慶，往往一房難求，造成商品無彈性。
- 十、地理位置上限制：建築物無法移動，旅客住宿需只能前往地點所在。
- 十一、投資性：旅館土地及建築成本高，經營專業能力要求高，經營門檻高。

十二、固定成本高：人事費、賦稅、利息、折舊費用等占旅館支出 50%以上。

十三、客房部毛利高：因固定成本高，如遇住房率低，將呈虧損狀態。

由上述得知其共同特性，本研究歸納旅館的特性為下列幾項：

一、實體商品特性：以銷售實體的房間、餐飲為主，有綜合性的功能，無法儲存及無彈性的特徵，且全年無休。

二、無形商品特性：由感受為主，因人員服務、氛圍等無形的特性，易受時間，地點及個人因素，造成品質的不穩定。

三、營運特性：容易受人為操作、大自然變化等外力，造成營運及業績的變化。

四、投資特性：建築、土地、固定成本高，入門門檻高，且回收成本不易。

2.3.4 旅館種類

根據交通部觀光局觀光旅館業管理規則第二條、發展觀光條例第二十三條，臺灣旅館業只分為「一般旅館」與「觀光旅館」，再依建築、設備之不同，再將觀光旅館又分為「國際觀光旅館」及「一般觀光旅館」，如圖 2-2。

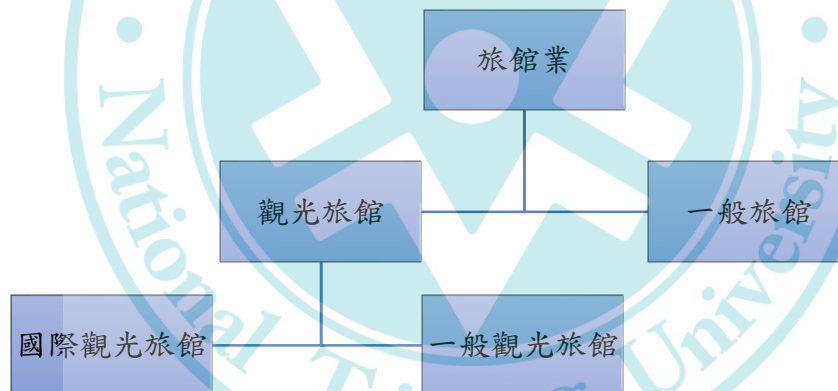


圖 2-2 臺灣旅館分類

資料來源：交通部觀光局

除類型外，為讓臺灣旅館市場與世界接軌，於 2008 年實施「星級旅館評鑑計畫」，分五個等級，讓現有登記合法之旅館，依自願參與方式申請。申請步驟區分成二個階段，第一階段為硬體「建築設備」評分，依「旅館建築設備評鑑」內容給予分數，滿分六百分。依評鑑分數分為一星級（60-180 分），二星級（181-300 分），三星級（301-600 分）。達三星旅館業者可再自行決定是否參與第二階段軟體「服務品質」評分，依「旅館服務品質評鑑」內容給予分數，滿分四百分。以第一階段分數再加上第二階段分數，分為四星級（600-749 分），五星級（750-874

分)，卓越五星級（875 分以上）做區分（交通部觀光局，2019）。近幾年政府一直不斷修正「星級旅館評鑑作業要點」內容，期許提昇國內旅館產業整體品質，便於國內外消費者依照旅遊需求選擇住宿旅館。除旅館業者藉此評鑑機制便於區隔市場外，亦可增加品牌特色、價格定位等以因應不同客層之需求，讓消費者迅速找到符合自己的需求旅館，創造消費者與業者的雙贏商機。

除了種類與星級等級的差別，旅館市場上又看到許多各類型的旅館名稱，例如親子旅館、商務旅館、渡假村等，此依「聯合國經濟合作發展協會」（The Organization for Economic Cooperation and Development）的分類，旅館共有 11 種類別，詳見表 2-11。

表 2- 11 旅館類型一覽表

英文	類型
Hotels	各類型態的旅館。
Motels	專為開車的旅客設計，房間內設有專屬的停車空間。
Inns	提供簡單的房間讓旅客過夜、休息的地方，以簡易、節省經濟消費為主的住宿型態。
Bed & Breakfast (B&B)	私人經營的家庭旅館，即現在所稱之民宿。
Paradors	巴拉多旅館，具有歷史意義之類的古老建築物改成旅館讓人住宿，如：修道院、城堡、教堂等。
Youth Hotels	青年旅社，以低房價、共享、社交為特色的住宿空間，館以「床位」為基本住宿單位，一個房間裡會有多位旅客共宿，共享其它設備及空間，如浴廁、廚房、客廳等。
Time Sharing Resort /Condominium	分時共享渡假公寓，消費者在每年可以分享某個度假資產的特定時期，對某個度假資產所擁有的使用權。
Camp Ground	營地住宿，即現在所稱之露營區。
Health Spas	溫泉或健身俱樂部，以療養、溫泉或健康型態的住宿。
Private House	私人房舍供使用。
Other	例如： Bungalow Hotel 渡假地區的小木屋。 Cabana 指靠近湖濱或海灘的獨棟小木屋。 Rented Farm 出租農場。 House Boat 船屋。 Campervan 露營車。 Ranch 牧場民宿。

資料來源：吳勉勤（2017）

2.3.5 旅館服務品質

服務品質 (Service Quality) 指的是消費者對服務的項目或事物的整體優劣程度之評價，屬於一種認知性並非客觀的服務品質，這是屬於一種主觀態度，消費者將預計期望與實際服務互相比較，產生對服務品質的認知 (Bitner, 1990; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988)。以上述內容就旅館的服務角度來看，消費者在接受服務前，會在心中有期望品質，在實際接受服務後，會產生自我認知的經驗品質，期望與實際相較後的差異，則為總體認知品質。換句話說，如果經驗品質有達到心中的期望品質，消費者會認為總體認知品質是優的；相反的，未達到則是劣的。服務品質是多方面綜合表現的評估，可分為三種品質方向：（1）環境品質：服務是無形的，消費者必須親身體驗服務的過程，因此環境變成一項重要的參考準則。（2）互動品質：服務因為具有無形性、不可分割性等特性，所以，消費者與服務人員的互動，是服務傳遞時重要的因素。（3）結果品質：評估消費者接受服務後，所產出的自我認知 (Brady, Robertson & Cronin, 2001)。

旅館業不僅在觀光產業中佔有重要地位，也同屬於服務業的一員。以旅館業而言，服務品質是經營成敗極為重要的因素。因服務是無形的，主要是靠自我的認知做評量，政府為制定標準及積極提升旅館服務水準，實施星級旅館評鑑要點中的「服務品質」評鑑做為基準，共列出 11 項關於旅館中消費者會與之互動的環節，像是環境、服務人員、服務項目等，以分數來做為旅館的服務水準。而除了上述制定的規範外，還能如何創造消費者在消費過程中好的服務品質？這些都是需要嚴格控管及持續訓練以達成目標，甚至像連鎖旅館集團為維持消費者滿意度及維持服務品質，對旗下旅館皆有制定嚴格的作業流程及實施標準，此項為連鎖旅館集團的優勢，值得獨立經營業者借鏡學習。

旅館產業從臺灣光復後由單純住宿及簡易餐食發展至現今的多元化經營，在人民生活水準的提升與需求中不斷進步，也隨著政策與經濟波動在競爭成長中。國內旅館業在光復後演變至今已趨近成熟，許多本土旅館已體系健全，並在管理系統化後，正朝著國際連鎖模式向國外拓展，相反的，國際連鎖旅館集團也因臺灣旅館產業的成熟，已在近年開始陸續進駐臺灣。各集團的各類品牌透過收購與特許經營在臺灣各縣拓點，花東地區觀光活絡，旅館產業也相對興盛，花東地區本土旅館也面臨與國際連鎖旅館的進駐開始積極行銷，花東旅館業的競爭已悄悄開始。

第四節 國際連鎖旅館集團

臺東地區多為本土連鎖旅館與獨立經營業者，目前唯獨「臺東桂田喜來登酒店」在開幕二年後用特許經營方式加盟萬豪集團喜來登系列。連鎖旅館集團究竟有何優勢，能夠吸引業主紛紛投資？本節將探討國際連鎖旅館的經營模式及優勢。

2.4.1 連鎖旅館的定義

吳政和（1992）認為「三家以上的旅館，以一種或多種合作的方式聯合經營，共謀利益與發展，稱之為連鎖旅館」。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。李欽明（1998）認為「旅館連鎖經營（Hotel Chain）指在本國或全球各地直接或間接地控制二個以上的旅館，以相同的店名和商標、統一經營管理、標準的操作程序和服務方式，來進行聯合經營的企業」。陳炳欽（2001）認為「廣義認知上若有兩家以上的旅館以合作的方式聯合經營者，就可稱為連鎖旅館，且也可達到某部份聯合促銷、降低經營成本的效果」。

綜合上述，本研究定義連鎖旅館為：有兩家以上用同樣店名或商標的旅館，使用各類連鎖模式經營。集團擁有統一的營運管理、標準化作業流程與服務流程，且有共同獲利及降低成本之功能，即可稱為連鎖旅館。

2.4.2 國際連鎖旅館集團的起源與演變

「Hotel」一詞最早出現於 1635 年，源自於法文的 Hotel，其原意係指法國貴族在市郊盛情款待親朋好友的私人別墅。而法文「Hotel」一詞又源自於拉丁語的「Hostel」，意指招待所。拉丁語的「Hostel」則源自於同為拉丁語的「Hospitale」，係指提供旅客住宿的教堂或養育院（詹益政，1992）。

國外旅館業的發展始於古羅馬帝國時期，是早期旅館業之雛型。19 世紀法國大革命後，大型交通運輸工具的出現促成了旅館業的發展（吳建祥、謝黔，1991）。1829 年美國波士頓 Tremont House 為第一家設有房鎖、大廳、行李員的旅館，被譽為當代旅館始祖。1850 年巴黎著名的 Grand Hotel 建成，至此許多的旅館從業者沿用 Hotel 這一名詞，19 世紀末，里茲酒店集團發展於歐洲各大城市，隨後發展到非洲的開羅及美國的紐約，1920 年，美國開始出現 1,000 個房間以上的大規模旅館（吳勉勤，2008；胡明，2010）。

真正有現代意義的連鎖旅館是由斯塔特勒（Ellsworth Milton-Statler）所創立。他在 1908 年於美國紐約建立第一個在房間內擁有私人浴室的旅館，隨後發展成擁有 10 家同樣名稱且都擁有私人浴室設備特色的連鎖旅館。然而連鎖旅館的大規模發展，則是 1949 年希爾頓集團創辦人-康拉德·希爾頓（Conrad Nicholson Hilton）為最早使用連鎖系統「管理契約」模式的旅館，促進了連鎖旅館管理的發展。而連鎖旅館的「特許經營」模式，則是 1952 年假日酒店集團創辦人-凱蒙斯·威爾遜（Kemmons Wilson）所創立（詹益政，1992）。在 20 世紀中葉後期，歐美國家的連鎖旅館集團在市場需求與經濟利益的驅動下，逐漸從獨立經營到合併規模、從單一經營到多元經營、從國內競爭到國外競爭的演變過程，先後經歷了三個發展階段（MBA 智庫百科，2006）：

第一階段 連鎖模式建立與區域發展階段（1900-1960）

20 世紀初，由於歐美地區在半個世紀中都處在兩次的世界大戰中，減緩了發展速度。二次大戰後，隨著全球經濟復甦與發展，歐美地區的國民生活水平與消費能力迅速提高，使得遠距離觀光的人口增加。旅館產業在市場需求下急劇擴張，連鎖旅館的管理變的格外重要，同業的競爭促進了旅館管理公司加快建立了本身的連鎖管理模式。例如：1930 年的威士汀飯店集團（Westin Hotels & Resorts），1945 年喜來登酒店集團（Sheraton Hotels and Resorts），1946 年洲際酒店集團（Intercontinental），1949 年希爾頓國際集團（Hilton International），1950 的地中海俱樂部集團（Club Med），1952 年的假日酒店集團（Holiday Inn），1957 年的凱悅酒店集團（Hyatt Hotels Corporation）等現代指標性國際連鎖旅館集團，皆是這一時期的產物，此階段旅館的連鎖擴張方向主要以本國或區域為主。

第二階段 連鎖模式成熟與跨國發展階段（1960-1980）

連鎖旅館伴隨著「管理契約」、「特許經營」等連鎖模式的應用，連鎖旅館模式得到迅速拓展。並由單一產品的發展轉變成多元化經營方向，通過品牌形象和業務行銷，延伸了各家連鎖旅館的經營地區。世界各國的民航業在 1960-1970 年快速發展，進一步的帶動了跨國旅遊和跨洋度假的大眾旅遊及各類商業發展，刺激了更為龐大的旅館市場需求。龐大的跨國旅遊市場需求吸引了非旅館業的資本投入，眾多航空公司紛紛與連鎖旅館集團形成聯盟合作，在本國出境遊客選擇最多外國旅遊目的地的地區投資或設立連鎖旅館。例如：1967 年美國的環球航空公司（Trans World Airlines）收購希爾頓國際旅館集團，1970 年美國最佳西方國際集團（Best Western International）與美國的聯合航空公司（United Airlines）合作，以及成立洲際酒店集團的泛美航空公司（Pan American World Airways），幾乎當時的所有航空公司都計劃參與經營旅館，在希爾頓及洲際國際的經營成功案例下，帶動其它連鎖旅館集團紛紛開始跨國發展其規模。

第三階段 連鎖模式創新與資源整合階段（1980-至今）

20 世紀後期，隨著訊息技術和網路平臺的發展及普及，各國國際連鎖旅館集團所經營管理模式隨之改變，旅館內的訂房管理系統、採購管理系統、人事管理系統、財務管理系統都演變成了系統化和網路化管理，特別是全球性的預訂系統，徹底的與航空、銀行、旅行社等行業連結合作，廣義的說，此聯合使連鎖旅館在運營上產生了質的飛躍與改變。同時，全球的國際連鎖旅館開始出現了資源整合的發展趨勢，即連鎖旅館集團的擴張模式，從單一旅館接管經營，轉向由管理公司或國際連鎖旅館集團之間的併購及聯盟的模式，通過收購與兼併及聯盟，連鎖旅館集團快速形成並建立完整的品牌系列與副品牌系列，並從區域擴張上變成由歐美地區轉向亞洲、南美、東協等待開發新興市場。在此資源整合階段中，許多的國際連鎖旅館集團在此階段締造了旅館帝國，成了現今著名的集團。

以 2019 年全球房間數量第一名的萬豪集團的崛起為例，在 1987 年開始併購了旅居連鎖集團（Residence Inn），在 1995 年收購了麗思卡爾頓酒店集團（Ritz-

Carlton)，1997 年又連續收購萬麗連鎖酒店公司（Renaissance）、新世界連鎖旅館（New world），以及華美達酒店集團（Ramada Worldwide），1998 收購喜來登酒店集團及威士汀集團，2016 年收購喜達屋酒店國際集團（Starwood Hotels & Resorts Worldwide）一系列收購經營，使萬豪酒店集團一舉成為全球旅館界的霸主，並大舉進入全球所有旅館市場。此階段在各國出現許多跨國境、跨行業、多品牌、管理模式統一的跨國旅館集團，詳見表 2-12。

表 2- 12 國際連鎖旅館集團 2019 年房間數

名次	旅館集團	中文名	國家	房間總數	旅館總數
1	Marriott International	萬豪國際集團	美國	1,317,368	6,906
2	Jin Jiang International Holdings Co	錦江國際集團	中國	941,794	8,715
3	Hilton	希爾頓集團	美國	912,960	5,685
4	Inter Continental Hotels Group	洲際集團	英格蘭	836,541	5,603
5	Wyndham Hotels & Resorts	溫德姆集團	美國	809,900	9,200
6	Accor Hotels	雅高集團	法國	703,806	4,780
7	Choice Hotels International	精選國際旅館集團	美國	569,108	7,021
8	Oyo Hotels & Homes	OYO 旅館集團	印度	515,144	17,344
9	Huazhu Group Ltd	華住集團	中國	422,747	4,230
10	BTG Hotels Group CO	首旅如家集團	中國	397,561	4,049

資料來源：愛旅誌（2020）

2.4.3 連鎖模式的種類

許多旅館所有權者或投資者選擇加入連鎖旅館，依據 MBA 智庫內容其目的為以下需求：（1）為提高旅館品牌知名度或形象；（2）其統一的商標有加深顧客品牌認同的效果；（3）擁有統一的訂房系統與作業系統，能維持良好的服務品質；

(4) 可共同開發市場與開拓客源，加強廣告宣傳；(5) 設施及用品集體採購可降低成本；(6) 有完整的營運管理技術與內部資源。投資者的所需目的，則是透過各類型連鎖模式。世界各地國際連鎖旅館集團的隸屬形式或結構關係可依各學者提出下列幾種：

黃應豪（1995）指出其連鎖旅館模式有下列幾種：（1）會員組織；（2）加盟連鎖型；（3）管理契約型；（4）獨立經營。

呂永祥（1999）認為旅館連鎖的方式可分為：（1）管理契約；（2）特許加盟；（3）共同訂房聯合推廣；（4）新建旅館直營；（5）收購現有旅館；（6）租賃土地興建旅館。

陳亦穎、王思婷、施三睦與周景琳（2000）提出旅館的連鎖型態分為六種，依涉入程度的高低可分為：（1）直營連鎖；（2）租賃連鎖；（3）管理契約連鎖；（4）特許加盟連鎖；（5）業務聯繫連鎖；（6）會員連鎖。

王文宇、黃隆豐（2011）認為旅館連鎖型態有下列模式：（1）自創直營；（2）經營管理模式；（3）品牌授權特許；（4）聯盟；（5）業務聯繫連鎖。

整理以上學者所述模式，本研究整理其共通性，詳見表 2-13：

表 2-13 連鎖模式類型與內容

連鎖方式	內容
直營連鎖	旅館直接擁有二家以上，所有權與經營決策權歸屬於同一公司。風險與盈虧皆自行陳擔，用公司自有的營運技術做發展，擴展方式可分：新建、收購、租賃土地。
管理契約	旅館所有權者委託連鎖旅館集團依合約內容經營管理，連鎖旅館提供管理制度與市場行銷等技術，並指派專業經理人掌管營運。所有權與決策權完全分離。
會員組織	由一群不同名稱且各自獨立經營的旅館，為降低成本、共享廣告及聯名接受訂房而合作的互惠聯盟組織，為保有組織商譽，採取嚴格審查及不斷持續考核的會員制度。例如：世界傑出旅館組織、世界最佳旅館組織。
特許經營	加盟者向連鎖旅館集團訂立合作經營契約，規範彼此合作經營之權利與義務，連鎖旅館集團不參與營運及內部管理，並每年向加盟者收取定額權利金。

資料來源：本研究自行整理。

2.4.4 連鎖旅館的優勢

旅館集團之所以吸引那些單體旅館加入，是由於連鎖旅館集團自身的優勢所決定的。MBA 智庫對於連鎖旅館經營管理之優勢分為以下幾種：

一、統一管理的優勢：

連鎖旅館集團一般多具有較為先進、完善的管理系統，因而能為所屬旅館制定統一的經營管理方法和程式，為旅館的建築設計、內部裝潢和硬體設施規定嚴格的標準，為服務和管理訂立了統一的操作規程。這些標準和規範被編寫成經營手冊統一發給各個所屬旅館，使各個旅館的經營管理達到所要求的水平。同時，根據經營環境的變化，旅館集團還經常修訂各種標準和程式，以應付新的競爭形勢，確保旅館集團經營管理的先進性。

旅館集團對所屬旅館的服務質量控制也較為嚴格，要求所屬旅館的服務質量的規格水平要與集團的水準相一致。旅館集團的總部均有質量控制體系，集團會定期派遣巡視人員到所屬旅館中去檢查，他們的主要責任是監督所屬旅館是否達到各項經營指標，在檢查過程中對旅館經營中的問題、不合理的服務提出建議和指導。

二、技術管理的優勢：

旅館集團有能力向所屬旅館提供各種技術上的服務和幫助，這些服務和幫助通常是根據所屬旅館的需要有償提供的。例如，集團性經營能為所屬旅館提供集中採購服務。由於旅館集團要求所屬旅館實現設施、設備、經營用品的標準化、規範化，因此一些大旅館集團專門設立負責旅館物資供應的分公司或採購總部，向所屬旅館提供統一規格和標準的設備及經營用品。如傢俱、地毯、餐廳和廚房用具等等，從而形成了比較完善的集團物資供應系統。而集中大量購買又能獲得較大價格折扣，使旅館經營成本降低。

旅館集團的經營也為生產和技術的專業化及部門化提供條件。例如在食品加工、設備維修改造、棉織品洗滌等方面都可以進行集中管理，以達到降低經營成本的目的。技術上的幫助還包括旅館在開發階段或更新改造所需要的可行性研究等服務上。例如假日集團有自己的建築公司，擁有自己的建築師和內部設計專家，專門為所屬旅館提供這方面的技術服務。

三、財務管理的優勢

一般來講，獨立的旅館企業很難得到金融機構的信任，在籌措資金方面有可能遇到困難。旅館集團則可以使金融機構對其經營成功的信任度增加，從而願意提供貸款。同時，旅館集團還能為所屬旅館提供金融機構的信息並幫助推薦貸款機構。連鎖旅館集團在財務管理方面的優勢主要有以下三點：

- (一) 旅館集團在籌集資金方面具有優勢。旅館集團公司憑藉實力雄厚、不動產資本龐大、融資信譽的優勢，能使所屬旅館較容易的從金融機構或其他途徑得到貸款和集資。在美國，這些以集團形勢經營的連鎖旅館可以得到利息較低的貸款。
- (二) 單體旅館加入旅館集團，往往會得到旅館集團公司的一部分投資。集團公司以入股、控股、合資、合作、貸款、集資等形式在資金上支持旅館。有的集團公司對所屬旅館的投資甚至高達 50% 以上。產權的多元化，勢必提供融資渠道和提高各個旅館的資金利用率。
- (三) 單體旅館加入旅館集團，旅館集團總是千方百計從各方努力來幫助旅館實現盈利，以防止出現財務困境。同時，每個旅館根據當地的法規和制度，在長期的經營過程中建立了一套完整的財務會計制度。集團所屬各旅館原則上能按照該制度建立本旅館的財務會計制度，以保證財務目標的實現。

四、營銷管理的優勢：

旅館集團一般規模大、經營較為成功，因而在國際上享有較高的聲譽。參加了旅館集團就可以使用集團的名稱和商標，特別是在拓展國際市場時，一個為公眾所熟悉的國際連鎖旅館集團，往往更易使旅客產生對旅館產品的信賴感，更能吸引旅客。在廣告方面，單體旅館通常缺乏足夠的資金，尤其是國際性的廣告更顯得力不從心。而旅館集團則可以集合各個旅館的資金進行世界範圍的大規模廣告，並有能力每年派代表到世界各地參加旅遊交易會、展覽會，推銷各個所屬旅館的產品，這種聯合廣告可使集團旗下每個旅館的知名度大大提高，整體受益。

同時，旅館集團有較為先進的客房預訂系統，配備高效率的電腦中心和直通訂房電話為所屬旅館處理客房預訂業務，並在各個旅館間互薦客源。旅館集團在各個地區有銷售代表和專業的銷售團隊，不僅向各個旅館及時提供市場信息，而且還在各大市場為各個旅館帶來客源和會議業務，大大有利於旅館開發國際市場。

五、人才管理的優勢：

旅館集團依賴於自己的實力，可以吸引人才、留住人才、積蓄人才。在需要管理的某一家旅館，或某一家所屬旅館缺乏人才時，集團可以輕而易舉的在內部進行調配，不僅解決了人員的缺乏，而且保證了人員素質。在集團內部，各級管理人員定期在地區旅館和崗位間調動，不僅可以防止人員的知識老化和旅館服務的內涵風格的老化，而且可以相互交流管理經驗。集團在旅館人員的調動過程中，能即時把一批有才幹的人員選拔到合適的管理崗位上去，從而給集團員工更多提升的機會。

同時，旅館集團也可以通過自身的能力建設適合本集團需要的人才培訓基地。例如，假日集團在美國的孟菲斯設有假日旅館大學，假日集團的經理們都得在這裡

進行數周的學習。美國喜來登集團在全世界設有 5 個培訓中心，培訓高階管理人員，希爾頓旅館在休斯頓大學設立希爾頓旅館管理學院等。

2.4.5 品牌效應

連鎖旅館除了上述優勢吸引投資者外，品牌的效益更是投資者願意參與連鎖旅館的重要因素之一。品牌一詞是源自於北歐文字的「brandr」，是加以烙印的意思，而根據美國行銷協會（American Marketing Association）定義品牌一詞內涵的意義為一項名稱、專有名詞、符號、象徵、設計，或他們聯合使用之組點，這用以辨認一個銷售者或一群銷售者之產品（鄭天明、吳陳忠、彭慧萍，2007）。

品牌是企業信譽與商品（或服務）品質的保證，也是市場行銷重要的一環（王文字；黃隆豐，2011）。品牌是高度複雜性的集合體，可由以下六個構面加以傳遞：（1）屬性（Attributes）：是透過品牌傳達給消費者的印象與特色，是品牌要留給消費者的印象；（2）利益（Benefit）：屬性得以轉換成情感與功能的利益；（3）價值（Value）：品牌要替生產者傳達的價值；（4）文化（Culture）：品牌可以轉換變成傳遞某種文化；（5）個性（Personality）：品牌是一種反映消費者個性；（6）使用者（User）：由品牌可以區分消費者的類型（Kotler, 1997）。由上述六點特性得知，品牌不再只是符號及辨識的象徵，更是有傳遞企業所要表達其價值的意義及功能。

21 世紀的企業已進入「品牌領導時代」，品牌不再只是代表公司的品質跟形象，是一種主觀的感覺，更是一種消費者選擇購買決策過程的重要影響因素（胡政源，2006）。由此可知，連鎖旅館在品牌效應下，讓消費者在選擇旅館時，有更強的連結效益，因為它代表著可靠的服務品質保證，進而影響消費者選擇。然而國際連鎖旅館與本土連鎖旅館皆有品牌效應，就形成在消費者心中，對於何種的品牌有更好的連結與印象，而國際連鎖旅館有更龐大的團隊及廣告效應，與本土連鎖旅館相較之下，顯然有品牌知名度的差距，造成消費者會因品牌知名度而選擇國際連鎖旅館。簡君倫、洪雪華（2018）指出這種形成狀況：人們也就不難理解多數消費者對於較熟悉的品牌，會有較高的購買意願；反之，消費者對於品牌熟悉度較低的品牌，則有較低的購買意願。

品牌聯想為消費者記憶中連結到品牌的任何事物，如外觀、形象、產品價格及行銷通路等（Aaker, 1991）。品牌形象是在記憶中可反映出關於某品牌的品牌聯想（Keller, 1993）。而品牌的形象往往是獨立經營旅館或連鎖旅館長年累月累積起來的努力，才能建立自我的品牌形象。所以國際連鎖旅館集團之優勢，就在於已有強大的品牌形象，讓全球消費者選購時有強大連結與購買決策意願。

以上述資料得知，連鎖旅館集團需經發展後不斷修改其體制內的各項軟、硬體事項，並統一及有效執行，更極積塑造品牌形象及行銷。可以說是旅館集團為各類型態連鎖旅館發展至成熟穩定後的產物。目前花蓮地區國際連鎖旅館有二家營業，另有二家在興建中，臺東地區更是僅此一家，見表 2-14。在花東地區旅館產業持續成長的情況下，未來當市場成熟及軌道計畫、南迴公路拓寬的誘因下，相信將會吸

引更多業者引進或加盟國際連鎖品牌進駐花東地區。

表 2-14 花東地區 2020 年國際連鎖旅館

花蓮				臺東
豐隆集團	溫德姆集團	萬豪集團	雅高集團	萬豪集團
秧悅千禧 度假酒店	力麗華美達 安可酒店	潔西艾美酒店 (申請中)	宜必思酒店 (申請中)	桂田喜來登 酒店

資料來源：本研究自行整理

第五節 南迴鐵路電氣化之後的臺東旅館產業

3.5.1 一般旅館

北迴線於 2003 年電氣化後，花蓮因交通便利的受益，觀光人口大幅提升，旅館產業也因市場需求，投資者願意出資興建一般旅館，花蓮地區在北迴線鐵路電氣化後，一般旅館數量持續呈現穩定成長趨勢，見圖 2-3。

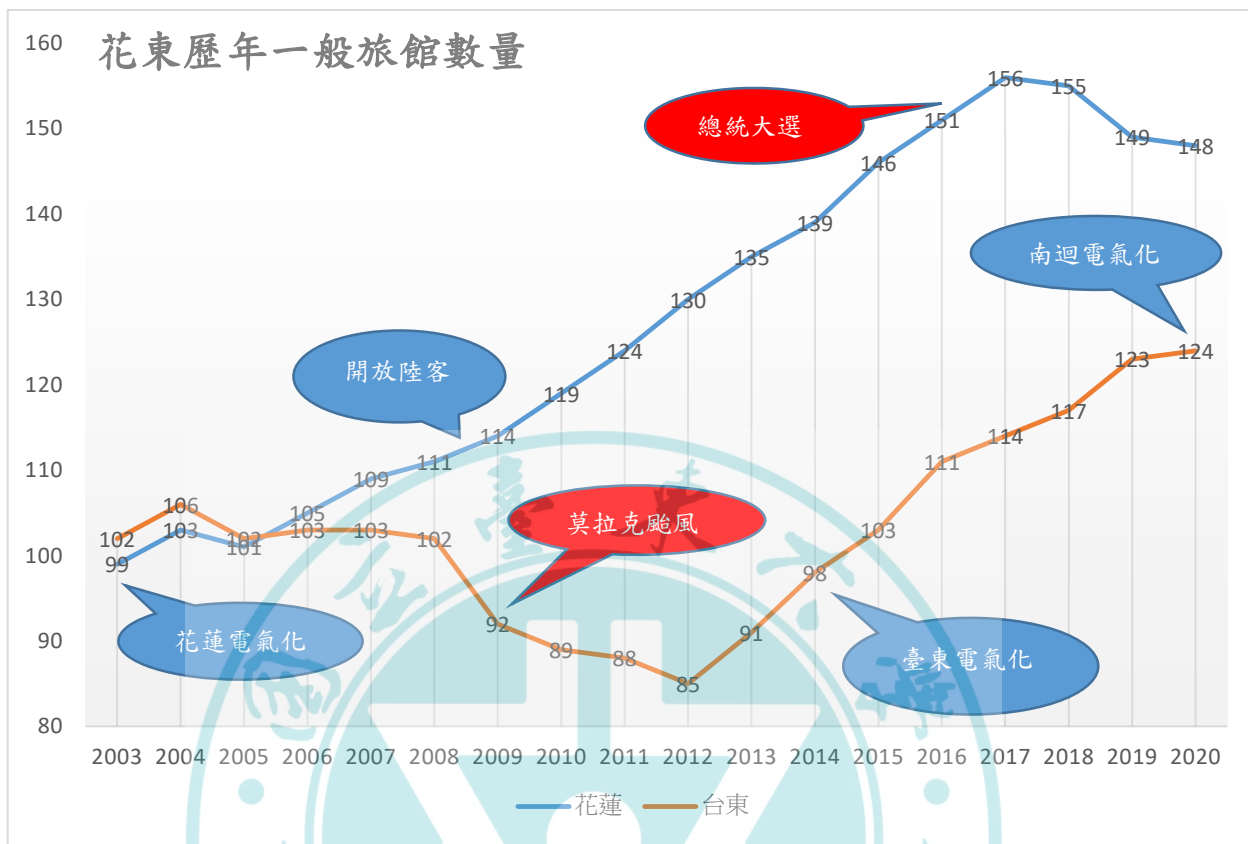


圖 2-3 花東歷年一般旅館數量

資料來源：交通部觀光局-觀光業務統計

政府在 2008 年開放陸客來臺觀光，在觀光體系中介者的刻意操作下，花蓮得天獨厚的地景成為陸團來臺的預設停泊縣市。在趨勢圖可以看出，在開放陸團政策前後，花蓮一般旅館業開始大幅度成長，持續大幅度成長數量至 2017 年為止。在此二大雙誘因的政策推動下，在巔峰數量與之前開通相比，成長達 57.57%，可見北迴電氣化與雙軌改善工程，引進許多的遊客至花蓮觀光。

政策因素為花蓮地區吸引大量陸客住宿，也使得花蓮觀光相關產業市場活絡，花蓮觀光市場達到盛況空前的地步。而成也政策，敗也政策，臺海兩岸關係也因 2016 年臺灣總統大選後出現僵局，大陸官方單方面縮減陸團來臺觀光人數。花蓮地區開始出現有些因無陸客入住造成空房間置進而出現資金不足，旅館不堪支出成本負擔面臨關門。花蓮在 2017 年開始首次呈現旅館減少的衰退。

反觀臺東一般旅館，雖北迴電氣化增加大量遊客往東部觀光，但臺東地區受限電氣化困擾，傾斜式電聯車無法直達至花蓮以南地區，遊客轉車造成不便，間接形成觀光阻礙，降低遊客遊玩臺東意願。知本地區在 2009 年受到莫拉克颱風重創，並

造成唯一對外連結道路地基掏空，連帶掏空馬路旁的知本金帥飯店地基，金帥飯店連同道路一併沖跨倒臥在知本溪滾滾大水之中（TVBS 新聞網，2009）。知本唯一連外道路的損毀，造成知本溫泉地區整個後半年只能依賴緊急連外便橋勉強通行，以致知本地區旅館產業全部停擺。一些小型飯店在旅館特性中的「固定成本高」、「易逝性」的情況下，無法支撐每月盈虧，只能被迫歇業。在圖表 2-3 顯示，在 2009-2012 陸續有旅館結束營業熄燈，此波天災中旅館的衰退幅度達到 20%。臺東地區旅館業衰退直至 2012 年達到最低點。在臺東線電氣化即將通車時期，觀光產業開始有回升的狀況下，投資者陸續在 2013 年開始投資旅館，且在電氣化通車後，呈現投資者看好旅館產業未來市場，有著明顯的投資性成長。以 2012 年為衰退期最低點來計算，臺東旅館數量到 2020 年已達成成長 45.88% 的高成長期。由此可見投資者對於臺東旅館產業的未來市場是有正向期許的。

花蓮地區電氣化開通已過十七年，一般旅館成長幅度 57.57%。臺東地區歷經天災及一些政策因素呈現波動，與花蓮同時段對比，一般旅館成長幅度也有 21.56%。2020 年 12 月 23 日南迴鐵路即將電氣化通車，以花蓮地區為例，在花蓮與臺東的地理環境與觀光人口屬性相近的情況下，可以預見，在南迴鐵路電氣化開通後，臺東地區旅館產業的未來將會有持續成長的空間。

3.5.2 觀光旅館

在觀光旅館部份，因觀光旅館投資門檻高且投資成本回收慢的特性，在觀光市場未成熟及遊客人數未達投資者評估的情況下，花蓮持續由成立二十多年之久的六間觀光旅館做為指標性旅館，花蓮目前暫時呈現衰退及停滯狀態，圖 2-4。雖無新設的觀光旅館申請，但花蓮近年已陸續進駐許多國際連鎖品牌，以國際連鎖旅館集團的軟、硬體流程標準及監督體制的嚴謹，相信勢必會為花蓮的旅館品質帶來更優質的標的。



圖 2-4 花東歷年觀光旅館數量

資料來源：交通部觀光局-觀光業務統計

而臺東地區以早期僅有的「知本老爺酒店」及「娜路彎大酒店」二家觀光旅館為指標性旅館。因無國際連鎖旅館競爭，對於臺東旅館市場有品牌形象優勢。2014年臺東線電氣化開通的同年桂田酒店成立，在開幕二年後轉而與喜來登品牌簽下特許經營，成為臺東唯一國際連鎖品牌旅館。在連鎖品牌眾多優勢及先進的管理制度，「臺東桂田喜來登酒店」在開業短短數年便快速成為臺東旅館業的標的。也在國際連鎖旅館全球會員訂房系統及廣告行銷的優勢，住房率居高不下。而另一家持有十多年五星級認證的「日暉國際渡假村」，也於2020年南迴電氣化開通的同年，推出觀光旅館等級的「樂樂日暉溫泉酒店」，用不同旅館型態方式，以利搶攻觀光旅館市場。由近二十年臺東地區觀光旅館的變化，唯有二次都在於鐵路電氣開通那年才新增觀光旅館，可見投資者選擇觀光旅館市場投資的參考，是考量市場整體及看中鐵路改善會增加觀光人口，進而旅館市場需求大增有投資效益來做為考量。

3.5.3 臺東旅館趨勢

臺東地區的指標性旅館設立或開幕時間，都與鐵路重大改善工程與觀光推動政策有關。投資者在評估成立旅館時，不難發現都設立在鐵路改善重大工程與推動觀光休閒政策的時段，見圖 2-5。

臺東指標性旅館設立時間

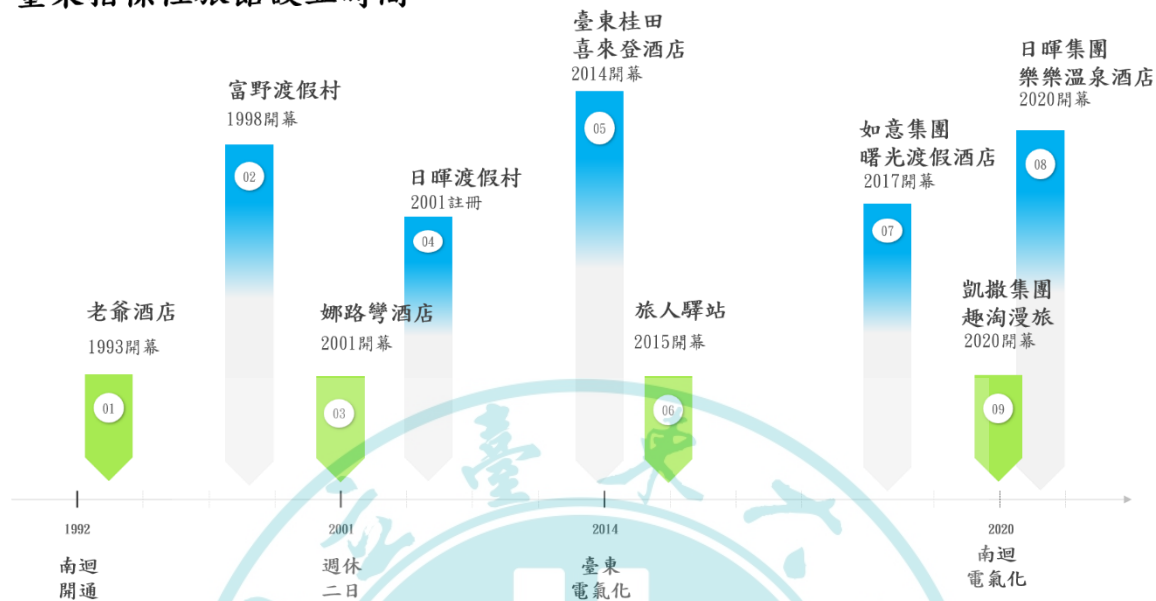


圖 2-5 臺東指標性旅館成立時間

資料來源：臺東縣政府-觀光管理科（2021）/本研究整理繪製

在上述資料中，臺東指標性的旅館成立時間座落在週休二日、臺東電氣化、南迴電氣化三個時段當下。足見投資者評估設立旅館時，除了整體市場狀況外，更考慮到重大政策與交通建設的未來市場考量。南迴電氣化在 2020 年度通車，與之同時二間知名集團相繼成立旅館，在前述中可以看到花蓮地區北迴電氣化在經過十七年的時間裡，呈現穩定的旅館正成長，可以預期臺東在南迴電氣化通車後的旅館也會在未來持續呈現正成長。

另外交通改善部份除了南迴鐵路電氣化外，還有一條連結高屏地區的省道臺9線公路也在 2019 年完成了南迴公路改善計畫的通車，在此二大雙誘因交通改善工程的影響下，勢必將為臺東帶來便利及大量的觀光人口。

最後展望未來臺東旅館產業市場，在 2020 年交通部於 9 月核定通過「花東地區鐵路雙軌電氣化計畫綜合規劃」，將提撥經費改善花蓮至臺東之間單軌問題，預計 2027 可望全線變更為雙軌鐵道，去除單線雙向會車造成班次無法增加的問題。相信此改善工程可大幅提升班次數量及班次間隔時間的效率，為臺東帶來更多的觀光旅遊人潮，未來的觀光市場及旅館產業將會有更龐大的商機。

第三章 研究方法

本研究旨在探究花東地區鐵路的發展脈絡與國際連鎖旅館進駐臺東後對臺東地區旅館發展的影響之研究，根據研究問題與蒐集相關文獻資料，設定訪談八位旅館業界主管，將訪談與蒐集資料進行歸納、分析、比較、詮釋作為本研究之依據。本章內容共分為六節，將分為第一節研究架構、第二節研究範圍與對象、第三節資料收集方法、第四節訪談大綱、第五節效度與信度、第六節研究倫理。

第一節 研究架構

本研究依據研究目的應用大量的文獻與深度訪談作為研究方法，為理論建構取向的探索性研究。根據文獻回顧，大致可將鐵路的改善工程分為三個時段，根據每個時段完工後對臺東本土旅館產業的影響做比較，以及國際連鎖旅館集團在南迴線電氣化竣工後，未來是否會在臺東拓點進而影響現有的旅館產業市場。因此本研究參考過去文獻提出研究概念之架構，架構圖如 3-1 所示。

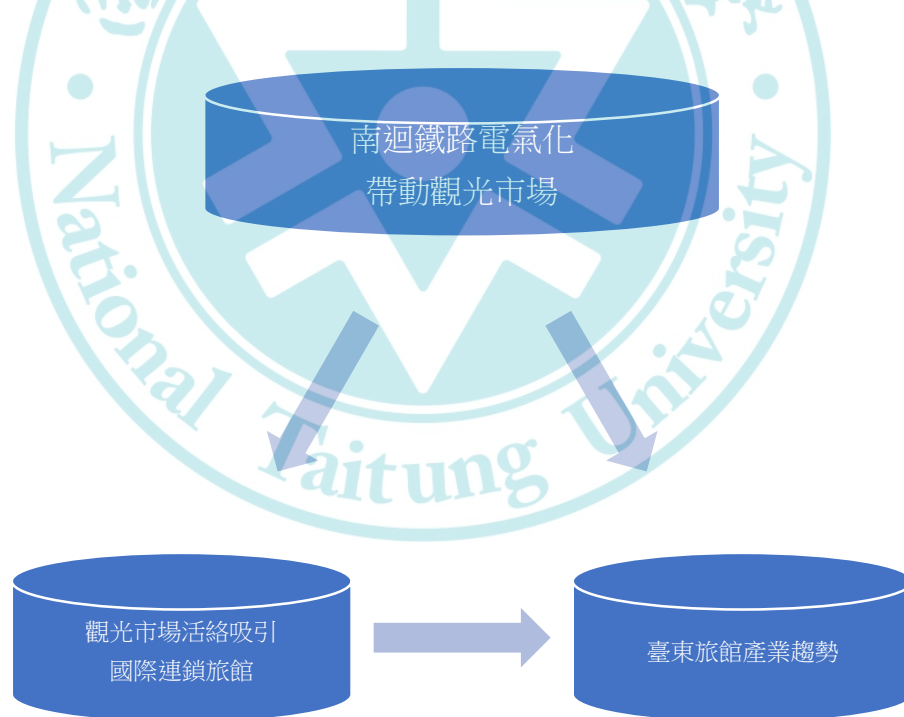


圖 3-1 研究架構

資料來源：本研究整理

第二節 研究範圍與對象

連鎖旅館集團引進旅館專業人才與管理技術，並享有集團內完善的教育訓練制度，且連鎖體系也較容易取得金融機構的資金貸款，以及享有集團旗下聯合訂房優勢。連鎖旅館集團的優勢在於可在不同地區同時設立多家旅館，集團本身對旗下旅館擁有絕對的控制及管理權，連鎖旅館的各項標準及作業，皆由集團統一規劃及制訂。旗下旅館不論是營運或是人事等管理事務皆有統一作用，能達到資源共享（洪曉君，2007）。

因此本研究擬以本土連鎖品牌旅館為研究範圍，並探討在南迴鐵路電氣化竣工後，臺東本土旅館如何看待國際連鎖旅館的競爭與共存關係。在研究對象的取樣部分，本研究採取立意抽樣（purposeful sampling）的邏輯和效力，在於選擇資訊豐富之個案（information-rich cases）作深度的研究（Patton, 1999），做為解釋研究所探究之問題。

本研究以立意抽樣之方式分別選擇五間臺東具規模性的本土連鎖品牌旅館，共八位在職旅館達十年以上中高階主管為主要訪談對象。藉由訪談不同對象以廣納資料來源，與受訪者在訪談過程由廣入微，由淺入深的作法，整理出相關的重要資訊，在每次的訪談內容均以錄音筆錄製存檔並整理成逐字稿，建構出本研究之個案訪談資料庫，以增加本研究之信度（Yin, 1994）。

一、訪談對象基本資料

以下為本研究之訪談對象基本資料表，見表 3-1。

表 3-1 基本資料表

受訪主管 代碼	職位	性別	年齡	學歷	總工作 年資	臺東工 作年資
A 主管	經理	男性	42	研究所	20	16
B 主管	總監	男性	65	大學	46	14
C 主管	經理	男性	46	大專	22	17
D 主管	經理	男性	47	大學	24	20
E 主管	副理	女性	35	大學	13	13
F 主管	經理	女性	48	大專	27	27
G 主管	經理	男性	46	大專	17	17
H 主管	協理	男性	44	高職	24	7

資料來源：本研究整理

二、訪談對象自我旅館介紹

以下為訪談對象現今任職旅館簡介與市場定位，見表 3-2。

表 3-2 受訪對象任職旅館介紹

代碼	任職旅館摘要
A	臺東地區共有四間旅館。任職於集團第二間旅館。 第一間是民宿風格，以休閒、簡約為主，價格走低價位，以散客為主。 第二間是綜合型，功能齊全且價格走中價位，散團比例差不多。 第三間設定為親子旅館，以親子家庭為主要市場。 第四間以團體為主，附有大型停車場及早餐，以旅行社及遊覽車為主。 目前已在規劃第五、六館，第五館會走高檔酒店，第六館走溫泉會館方式。
B	全臺共五間旅館，臺東有三個營業點。任職於集團第一間旅館。 第一間為中型渡假村，另有別墅區，走中高價位，以散客為主。 第二間鄰近一館附近，走中低價位，人力採一館支援方式。 第三間為露營區及民宿，採預約制。
C	臺東僅有一間旅館，價位為中高價位，以散客為主，館內設計及商標皆有融入在地文化與飯店核心意象。
D	臺東地區共有五間旅館。任職於集團第四間旅館。 第一間為中大型旅館，為酒店型態，走中高價位，以散客為主。 第二間為商務旅館，近火車站，走中低價位，以散客為主。 第三間為會館型態，走低價位，以國旅團體為主。 第四間與第五館相鄰，人力互相支援，走低價位，以新馬陸團為主。
E	與 B 為同一集團同一間旅館。
F	目前全臺共八間旅館，臺東有三個營業點。任職於集團第一間旅館。 第一間為大型旅館，走低價位，以新馬陸團為主。 第二間為溫泉渡假村型態，走中價位，以散客為主。 第三間為商務旅館，走中低價位，以散客及國旅團為主。
G	與 F 為同一集團，任職於集團第二間旅館
H	與 A 為同一集團同一間旅館。

資料來源：本研究整理

第三節 資料收集方法

3.3.1 文獻分析法

根據研究之目的進行資料蒐集，以瞭解同一主題所做過的相關研究並彙整有關研究主題理論與個案等等文獻來建構研究主題、研究方法、研究架構與假設，同時瞭解過去探討和研究的成果、未來研究方向等。本研究亦將根據理論基礎找尋相關個案以做為文獻內容佐證與說明。參考文獻來源包括：國內外中英文期刊、國內相關學術學位論文、書籍、報章雜誌、資料庫統計數據、網路資料、政府出版品等。

3.3.2 深度訪談法

在質化探討研究中，「深度訪談」乃為蒐集資料的一種重要方式，其功用是希望藉由在實際的現場中能發掘到事實真相。本研究基於深度訪談法可以適時提供協助澄清感到疑惑的內容、問題與動機，訪談時較不受限制，可由簡單淺顯的問題循序漸進地互動較為深入的問題，訪員更可伺機觀察受訪者回答的表情及周遭的環境，協助資料的篩選、鑑定與分析，所以研究的正確性較高，因此本研究蒐集資料的方式以深度訪談為主。訪談法的類型可分為結構式的訪談（structured interview）、無結構式的訪談（unstructured interview）及半結構式的訪談（semi-structured interview）三種，其中半結構式的訪談較為彈性。謝明晃（2010）認為，半結構式訪談法之所以受到關注，並且廣泛的使用在研究上，其原因在於：在一種相對開放，並且經過設計的訪談情境中，受訪者可能會比在制式化或標準化的訪談或問卷回答中，更能夠清楚的表達出受訪者自身的主觀觀點。而深度訪談主要概念是根據受訪者日常生活中重複地建構自己的解釋模式中，去發掘他們對社會真相的經驗以建立其基礎理論；半結構式的訪談型式則是研究者利用較寬廣的研究問題做為訪談的依據，導引訪談的進行，訪談指引（interview guide）或訪談表通常在訪談開始前設計出來，做為訪談的架構，其中問題的形式或討論方式則採取較具彈性方式進行（林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005）。本研究採用半結構式深度訪談法，除了可以針對主題深入探討；訪談過程中，也可依照受訪者實際回答的情況，開放性的進行彈性調整。透過半結構式訪談，除了針對研究目的進行聚焦式的訪問，還可在開放的訪談過程中，以取得更多相關的研究資料。

3.3.3 錄音設備

研究者使用數位錄音筆（digital voice recorder）進行深度訪談的錄音工作，以能完整記錄研究參與者所陳述的觀點、心路歷程及口氣聲調等資訊。在深度訪談開始前，研究者會再次提醒研究參與者有錄音紀錄之情形，若遇研究參與者認為某些片段陳述不方便錄音，則關掉錄音設備，以尊重研究參與者意願與權利。

3.3.4 訪談筆記

在進行深度訪談的過程中，因研究者與研究參與者的互動，會使研究參與者產生一些特別的臉部表情、肢體動作或感受之反應，研究者會詳實記錄下來，以幫助後續的資料處理與分析。

3.3.5 歸納法

本研究採質性研究，其方法論基礎是歸納法（induction），質性研究分析就是從資料中找出有意義的過程，分析各項資料中有意義的片段，分析解釋這些資料的模式（理論），分析起初必然混亂，再從混亂中產生秩序。此外，質性研究本質就是在迂迴曲折問題中，發展出可以完整解釋現象的理論模式。歸納詮釋性研究重視對研究者的個別性觀察與探索，本研究採用其中之個案研究，將深入研究場域案例中，廣泛收集場域各項資料，徹底了解問題的癥結所在，就研究場域實地記錄的資料來歸納分析，建立觀念與命題，形成本研究結果及自屬理論的過程，在研究後提出適切的方法解決問題。

本研究將由訪談逐字稿中找出能歸類的雛型，將研究所需的各項資料整合起來，也就是處理聚斂（convergence）的問題，由逐字稿資料反覆出現的規律中，產出分類系統，將以譯碼、分類及描述分析、解釋（相關理論綜合）詮釋、深度分析解釋（統整及建構）、完成研究結果等步驟進行研究分析，見圖 3-2，茲將歸納分析各階段步驟分述如下。



圖 3-2 歸納分析步驟

資料來源：本研究整理

一、編碼（coding）：

這個過程在閱讀每一份訪談逐字稿的時候開始。在閱讀資料過程會將其重點作筆記和評論，這些重點也就是研究的關鍵。這個過程也就是類別建置（Category construction）。逐字稿的分析會使用資料編碼。因為採取一個較開放的態度，所以這種編碼方式稱為開放性編碼（open coding）。開放性編碼是將逐字稿內容加以分解、檢視、比較、概念化、類別化的過程，編碼幫忙發現類別，也確認這些類別的性質和面向。

二、資料分類（Sorting categories and data）：

分析過程中將會使用無數個編碼或分類。將這些編碼的片段在與其分類再合併，在這過程中慢慢就會有故事出現，最後這些的資料再分類形成更好的詮釋資料。在經過編碼及分類在重組之後，已經是在採用歸納內容分析了，並檢驗與解釋資料內容。換言之，就好像是在測試編碼一樣。

三、類別取名（Naming the categories）：

每項研究都有其理論架構，每篇研究也都有前學者的文獻可以參考，所以在命名類別時也是在回應研究問題及目的，所以為類別取名會與研究方向一致。取名的方法分別有三種。第一為研究者對資料的解讀，第二為受訪者所建議或提及的；第三為借用前學者文獻的研究。

四、解釋（Explanation）：

在整理並重新分類組合故事後，在這些數個類別故事中再加入文獻與理論的角度帶入故事。將這些逐字稿呈現為蘊含理論意義的故事內容，根據理論角度的重組故事，便可以開始解釋及對應研究的問題，在此也可以應證論點提問題討論是否符合並有一致性。

五、研究結果（Research result）：

質性分析有很多層次，要將層次提高除了分類還需透過思考和發覺之間的故事性，進而找出研究果實應證問題，另外使用圖表呈現，並找出各分類之間的關係，可引領找出一個不同模式、甚至是理論。理論是由研究實證及規律作為解釋架構，將文獻與資料整合一起所找出的系統化解釋。

第四節 訪談大綱

參照本研究文獻回顧中花東鐵路的演變及國際連鎖旅館相關文獻之論點，進而引發研究者探索相關問題的動機，並形成研究問題與建立訪談導引的參考。訪談內容包含個人基本資料：任職之旅館名稱、性別、年齡、教育程度、職務及旅館從業年資等 6 項，以及訪談題項共計 6 題，訪談內容茲詳述如下：

- 一、請您分析一下花東地區鐵路運輸與旅館產業發展的關係。
- 二、請您分析一下北迴鐵路電氣化前／後，花蓮地區旅館產業的發展有什麼變化。
- 三、請您敘述臺鐵臺東線電氣化之後，臺東地區旅館產業的發展有什麼變化。
- 四、您認為單就南迴鐵路電氣化（環島全線電氣化）之後，臺東現今既有的旅館在經營上將會產生哪些重大的變化？您對未來臺東旅館產業市場的預測又是什麼？
- 五、依您的旅館經營經驗，未來的臺東旅館市場會因鐵路運輸量能的提升而吸引國際連鎖旅館前來投資嗎？若是，這會有助於吸引國外旅客前來臺東旅遊嗎？還是僅會嚴重瓜分本國旅客到訪臺東的客源（也就是說，無法將餅做大）？就此，您認為這會對臺東既有「連鎖旅館」／「旅館」有何影響？
- 六、綜合來說，您對未來臺東旅館產業的發展趨勢做了什麼樣的重大預測呢？

第五節 效度及信度

在質性研究中，研究者即是工具（the researcher is the instrument）。質化研究的信度，是指研究者的互動型式、資料紀錄、資料分析以及資料中詮釋參與者意義的一致性（王文科，2000）。

效度是指獲得的研究發現正確與否，使研究能夠獲得所要的答案。Lincoln & Guba（1985）指出研究的效度應具有正確性（credibility）、一致性（consistency）、可靠性（dependability）、穩定性（stability）與可預測性（predictability）。

研究的信度與效度之間的關係密不可分，所有的研究都有其共同目的，就是尋求「真」的知識。質性研究關切實際真實的建構，以及研究對象其特別的脈絡情境，以及原始經驗與深度詮釋的呈現。

王文科、王智弘（2010）質性研究最主要的是蒐集來的資料準確與綜合性，信度為記載資料與接受研究情境診斷正發生情形之間的適合性，並不是跨不同觀察而得的刻板一致性。蒐集來的資料能夠準確判斷想要估計的東西，亦即關注研究發現的準確性即真實性就是有效度的資料與研究。

三角驗證法（triangulation）為Norman Denzin所提出的一種質性研究方法，指在研究過程中採用二種以上不同形式的方法、觀察者與理論、文獻及其他資料，以查核與確定資料來源、時間與理論架構等的效度、資料蒐集策略，研究者可將初步的分析結果與其他研究者討論，以便獲得資料校正與不同的啟發。三角驗證法的使用，在於利用不同的方法以蒐集各項來源和型態的資料，以降低研究者個人的偏見。本研究將於完成訪談後轉換為逐字稿資料，依這些訪談逐字稿資料透過三角交

又來做比較，以驗證研究結論。如果訪談逐字稿資料與蒐集文獻、官方的前瞻基礎建設計畫衝突無法符合，下一步將為這些衝突探討可能的理由，再次做研究結論。

質性推論之研究結果避免效度有問題，本研究將在執行資料分析過程，避免涉入個人主觀意見及想法，分析全程將依逐字資料及相關文獻統整出結論，質性研究大都採取目的性抽樣執行訪談，訪談樣本數通常也會比較少，外推有其一定限制，但本研究仍希望結果能對旅館產業、學術界及縣府官方有些許貢獻，所以仍須面對推論分析問題。

質性研究的可確認，在追求結果客觀至於信度已依賴性表之，信度也是指研究所得之資料的一致性程度，為達這目標本研究在訪談所有對象過程中必需情緒及語氣都一致性，如果對每位訪談者沒有一致性就無法有客觀結果，相對此研究就沒有信度可言。有關蒐集得來之資料品質，有需要去證明其研究具有合理性，以確保研究的結果準確性及可信性。就信賴性分析包含了有可信性、可遷移性、可依賴性、可確認性。有學者認為可依賴性屬於信度的範疇；可確認性與客觀性、中立性較有關。評估可信賴性效度標準之一就是可信性，在評估研究結論追求是否具有可信性時，結果目標在於探討問題與描述過程、場景、群體及互動，可信性可取來和量化研究的效度準則並行探討（王文科、王智弘，2010）。信度及效度之策略如表 3-3。

表 3-3 質性研究提升信效度策略表

證據效度	策 略
結構確證本為證據	方法及資料三角交叉
一致本為證據	同僚探詢/ 評論
學理適當性本為證據	學理及科際三角交叉
控制偏見本位證據	反思
可遷移性效標	策 略
描述的適當性	詳細描述互動、參與者、文化、場景、政策及背景
相似性	文獻比較、跨個案比較
限制反應性	反思性陳述及詳細描述方法
可確認性效標	策 略

檔案文件	外在審核機制
確證	三角交叉
控制偏見	反思
可信性途徑效標	策 略
檔案文件	外界審核機制
一致性發現	複製邏輯、逐步複製
編碼一致性	編碼、評定者及觀察者一致
確證	重疊法、資料及方法三角交叉

資料來源：徐茂華（2019）

第六節 研究倫理

質性研究的資料來源，最常使用的方法之一就是深度訪談法，本研究用半結構訪談作為深度訪談之執行方式，訪談最重要的就是受訪者按照自己的語彙進行反應，表達自己的感受及想法，訪談的目的是在於嘗試瞭解特定人員對研究議題的看法，並允許研究者探究之（Patton, 1999）。正因如此，研究者會直接地進入受訪者的生活世界，傾聽研究個案的想法並了解其經驗與感受。除此之外，本研究在訪談過程中會使用錄音或錄影方式來輔助資料的蒐集，這在訪談前需先徵求研究個案的同意及對研究者的信任才可實施，研究過程中研究者需尊重並保護研究個案所提供的資料及個人隱私，以符合研究倫理。

本研究的主題是針對本土連鎖旅館產業現職中、高階主管，在南迴鐵路電氣化後與國際連鎖旅館未來進駐臺東地區後的旅館產業趨勢看法做訪問。內容包含正向及負面想法，可能會涉及研究個案對他人的看法及評論，因此研究者會在研究的過程中嚴守規範，其規範主要包括尊重個人願、確保個人隱私、不危害研究對象的身心、遵守誠信原則、以及客觀分析及報告等項，以確保研究個案之權益。

一、尊重個人意願

研究者在研究前需充分告知受訪者本研究的意涵及相關訊息，清楚的向受訪者說明研究內容、目的、實施方式、資料呈現方式，如何運用研究資料與受訪者的權利與風險，讓受訪者了解研究者的身份，並尊重研究個案參與的意願。

二、確保個人隱私

為保障同意接受研究之參與者，在進行研究時要遵守匿名及私密性原則。匿名原則是指研究者必須匿名處理研究參與者的私人資訊；私密性原則指的是研究者在整理分析資料，應使外界無法探悉為某一特定對象所提供之資料。

所以，本研究為確保研究參與者之隱私，從研究計畫開始執行時，會充分告知研究參與者所採取之保密設計方式。如研究資料中出現能辨識個人身份資料（如人名、公司等），皆採匿名的方式或以代碼取代。此外，為尊重研究參與者之意願，於訪談前確定是否願意接受錄音，研究資料之使用未經研究對象同意，絕不外流。在研究報告發表前，邀請受訪者審視研究內容，確認研究者已充分對研究資料做到匿名與私密性的原則。

三、不危害研究對象的身心

研究者負有責任及義務，確保每位研究參與者在參與整個研究過程中，避免使其受到生理上與心理上的傷害，此包括身體上的受傷、心理上的恐懼與感到不愉快等，此為進行研究時最重要的一項倫理規範。故參與本研究訪談的研究對象，依其自身最合適的訪談方式，選擇適宜的地點與訪談方式，另訪談內容謹慎設計並經由三角檢驗方式進行檢驗。

四、遵守誠信原則

許多教育的研究，尤其採取實驗的方法時，有時必須善意欺騙研究的對象才能進行，例如隱瞞自己的身分、研究的目的、研究的程序等。欺騙基本上是不道德的行為，不僅不符合研究倫理，更違反了社會規範中的誠信原則，也可能對研究對象造成不愉快的後果，不可不慎。

誠信原則的遵守規範有三項：第一是儘量選擇不必隱瞞研究對象的方法，來進行研究；第二是如果確實沒有其他可行的方法，必須有充分的科學、教育、或其他重要的研究理由，才可以使用隱瞞的途徑；第三是如果不可避免使用隱瞞的途徑，事後應儘速向研究對象說明原委，但在說明時要極為謹慎，避免讓對方留下「受騙」的不愉快感覺。

五、客觀分析及報告

研究者應客觀的將所獲得的有關資料，依據研究設計進行客觀分析，不可刻意排除負面的以及非預期的研究資料，使讀者能完整的掌握研究的結果。在結果報導方面，研究者有義務將研究設計的缺失及限制詳細條述，使讀者瞭解研究的可信程度。

第四章 資料分析

本研究以深度訪談法了解旅館產業在職主管本身的經驗對旅館產業發展的觀察，以及鐵路與旅館發展之關係及國際連鎖旅館進駐臺東後對臺東地區本土旅館的正負向影響之看法。並請產業專家對臺東地區旅館產業的趨勢發展做出預測。所以為了使訪談內容更具豐富性，也訪談內容忠實呈現，因此以直接引用受訪者陳述之言詞與內容於結果中。

第一節 鐵路電氣化與花東旅館發展

透過臺灣鐵路路線建造史的工程改善時間，比對臺東縣觀光科的旅館設立時間發現，花東地區旅館產業歷經鐵路改善工程前後都有大幅旅館設立。再透過深度訪談法後發現，透過各主管觀察各時段電氣化改善工程，在所任職的旅館皆有不同的經營策略藉以招攬不同區域的客人。

一、北迴線電氣化與花蓮旅館產業經營狀況

北迴電氣化開通前，因鐵路運輸班次數量少，火車票供不應求，導致客人以自駕居多。自駕行經北宜公路急彎曲折，蘇花公路易崩危險，間接造成北部居民遊玩花蓮的休閒障礙，且旅館型態多以豪華、高價位的大型旅館與渡假村模式為主要經營趨勢。

A 主管：北迴電氣化前...花蓮都以中大型旅館及渡假村為主，價格昂貴。

B 主管：以前的遊客要去花蓮那邊旅遊，大都自駕或坐遊覽車，山路多又暈車，蘇花又常常受天災斷掉，一斷就修十多天，整個花蓮都沒客人。

北迴電氣化於 2003 年竣工，通車後大幅增加火車班次及趟次乘載人數，每天由臺北開往花蓮的正常班次有 38 班列車，特殊假日加開列車視情況而定。促使北部居民願意放棄自駕改搭乘鐵路運輸至花蓮旅遊。電氣化改變了許多北部遊客的旅遊模式，並間接帶動旅館外週邊觀光生意。旅館經營模式方面由原本大型渡假村漸漸變成平價旅館以符合旅客價格需求。並在觀察中發現花蓮房價呈現 M 型化狀態。

A 主管：電氣化後...花蓮幾乎新設立的旅館都是小型平價商旅。

B 主管：有太魯閣後，車程只要二個小時，遊客都直接搭車過來了...旅遊方式改變許多，連帶我們旅館的週邊商家生意都受益。

C 主管：花蓮站的搭車人數可透過數據看的出成長，之前一天大概七、八千人，電氣化後，假日最高達到三萬八千多人，遊客人數真的差很多。

F 主管：火車通後，新開的飯店要嘛走金字塔頂端客人，要嘛就走低價路線搶客人，很少在開那種不上不下房價的飯店，所以房價 M 型化就是花蓮最大的變化。

二、臺東線電氣化與臺東地區旅館產業經營狀況

2008 年開放陸團來臺，帶給蕭條的知本地區再度繁榮，每日近萬名陸客夜宿知本，連帶臺東市區紛紛開設平價商旅壓低價格吸引陳辦陸團來臺的旅行社。

D 主管：我們有二館就是在開放陸團後在臺東市新蓋的。

F 主管：我們在開放陸團後就轉型專門接待陸團，平均一天都四、五十團，房務部每天都忙的要命。

G 主管：知本晚上滿山滿谷都是陸客，我們這館還是專門接國旅團跟散客，但多多少少有影響，陸客太多的地方臺灣人都不太愛來。

臺東地區遭遇八八水災，知本連外道路不通，知本地區旅館住客幾乎為零。遭遇天災後知本地區蕭條，在道路不通前，原住知本陸團全部改移臺東市區。雖在搶修道路後部份陸團再回知本，但與之前相比仍有一段差距。

F 主管：八八水災時我有去搶救公司，我們後方山坡土石流，數片落地窗被沖破，連同土石流衝進大廳到大門出去，我們暫停營業了二個月，加上路斷掉，知本那時倒了四家飯店。

G 主管：我八八那天也在公司，金帥飯店在我們旁，它倒下時我們全程目睹，真的超恐怖的，整棟樓就不見了，馬路也有近三、四十公尺不見，我記得修了好久，那時知本幾乎都沒遊客，暑假後段部整個沒客人。

2014 年臺東線電氣化通車，北部遊客得以北部直達臺東不需再經花蓮轉車或搭乘速度慢的柴聯火車，提升北部居民到臺東的便利性及意願性。臺東線電氣化帶動了東部輕旅行的盛行，也間接影響投資者為投其顧客所好，在臺東市區建設以輕旅行便利的平價商旅。

G 主管：近幾年吹起輕旅行的概念，臺東多了很多所謂的文旅、輕旅的模式...老闆省了設施費用，年輕族群省了住宿費，怪不得老闆都搶著開這種旅館。

D 主管：我個人是覺得臺東電氣化後，臺東市開了許多小型旅館，像是如意系列、旅人驛站集團、凱旋星光系列，都是走 50 至 80 間內，然後在臺東快速發展成數間旅館。

旅行社也開始利用東部電氣化的便利，由原本的出發地乘坐遊覽車帶團，新多了坐火車來再搭乘當地遊覽車的選擇，連帶旅館的服務模式也做了些許的改變，由旅館串連相關產業一起服務客人。

E 主管：北部旅行社也開始推火車旅遊，都是百人包火車下來，我們再與當地遊覽車及餐廳配合，客人早上臺北出發，中午到臺東，由我們預約的遊覽車接駁，先送到餐廳用餐，吃飽了再去一些景點玩，之後再進來飯店，觀光業者都受益。

營運部份也因觀光型態不同，許多旅館開始多元化服務以滿足顧客因搭乘火車而來的相關需求，並與相關業者做配合。

F 主管：很多北部或西部的客人更願意選擇搭乘火車旅行來臺東...很多飯店開始有了接送、深度旅遊、租車、代訂車票等相關服務，形成另類的觀光型態。

臺東線段雖然已電氣化，但與花蓮壽豐之間尚有 70% 左右的路段尚未雙軌，受限單軌因素造成火車班次無法增加，大大侷限北部遊客前往臺東旅遊的方便性，也限制了臺東目前的旅館住房率。

H 主管：許多人並不知道，花東線還有很多路段並不是雙軌，班次一樣受限極大...也就是說在花東鐵路雙軌化完工前，臺東的旅館產業並不會有太大的影響及變化...自強號一天 12 班載六千人左右，臺東的房間數是 7691 間，還不含民宿及未合法的旅館，光靠目前的火車班次能補多少人？

三、南迴線電氣化與臺東旅館產業的變化

全臺最後一段電氣化南迴線已於 2020 年底竣工，經官方測試之行車速度，已達到現任交通部長林佳龍部長所言，全臺六小時皆可抵達的便利交通網，更有助於實施下一階段的鐵路建設藍圖。南迴的開通更有助南、中部居民抵達臺東，在訪談中得知許多旅館的南部客人有顯著增長，並有開始針對南部客人在做促銷及佈局。

C 主管：我有特地調系統客源統計資料，以過去資料來看，北部佔六成、南部三成，近幾月的數據變成北部五成、南部四成多，變成南部客人量迎頭趕上。

G 主管：我們有針對南部地區客人做折扣...也有針對一日遊南部來泡湯完當天就回去的泡湯客給折扣，主要是要吸引高雄人來知本玩。

而部份主管的旅館位置不在南迴線上，並未對南迴開通有太大的感觸。且南迴電氣化開通時間尚短，開通時間距訪談至今才過二個月，加上疫情關係，旅遊潮尚未爆發，未能見出交通運輸的成效。

E 主管：我是覺得目前還沒什麼感覺啦，效果不顯見，所以我們公司沒特別針對南迴開通的部份有做任何的專案。

F 主管：就目前普悠瑪列車的班次才每天兩班車，時間上只縮短了 30 分鐘，因此這一、二個月來並未感覺出是否有增加來客量。

但也有主管查覺需加強市場定位以做前瞻佈局，並且會有可能新增頂級旅遊型態吸引高消費族群到訪臺東。

D 主管：日本有豪華頂級的火車遊程...易遊網也有在與臺鐵合作火車環島的套裝，所以我相信以後慢慢會開始吸引頂級遊程的消費者來臺東。

H 主管：全臺電氣化後，旅館業在經營層面上我認為旅館本身的定位及客戶群要更加清楚...車票不在難訂，來客數增加，不再是需靠降價或其它方式吸引客人。

第二節 國際連鎖旅館的進駐預估與影響

全球前十大國際連鎖旅館集團中，已有五間連鎖集團在臺拓點。鄰近的花蓮地區也有二間營業及二間預計即將開幕。臺東地區鐵路運輸已全線電氣化，便利交通帶來大量觀光人口。在增長的住宿需求下，未來國際連鎖旅館是否會進駐？又會對臺東本土旅館帶來什麼樣的變化？

一、國際連鎖旅館進駐預估分析

臺東地區目前僅有一間國際連鎖旅館品牌，在電氣化改善程完工後，將提升中、南部的載客量，未來觀光人口到訪臺東勢必會再增長許多，在此誘因下，極有可能再有投資者對臺東再開立第二家以上的國際連鎖品牌旅館。

A 主管：會的，剛談到火車載來遊客，繁榮的觀光地區自然會吸引國財團進駐投資，花蓮就是如此。

C 主管：我覺得會，當然臺東的旅遊市場還需再提升，才会有明顯的成效。時機點到了，一定有投資者敢勇於先行佈局。

D 主管：我相信會的，因為市場越大，相對的投資者一定會很樂意來這裡賺錢。而且臺東僅此一家，市場的潛力很大。

由訪談中得知各主管都認同市場達到一定規模後，將會吸引國際旅館至臺東來投資。但因臺東目前的觀光人口住宿需求數量未達現今旅館市場的供給量，且消費市場偏向平價消費，不利於國際品牌旅館的售價。另一方面，國際連鎖旅館權利金費用昂貴，部份主管認為短期內依臺東的觀光市場不會有國際連鎖旅館參加。並且有多位主管皆認為反而是本土的連鎖小型旅館會先在臺東地區拓點。

B 主管：國外的不太可能，成本太高，加盟的備品跟設備都用是統一的，沒法節省成本，權利金又抽很兇，如果大樓是承租的再加權利金，在臺東一定了錢啦。

E 主管：目前臺東的人潮不足，淡旺季太過於明顯...所以臺東市場無法負擔他們的應有支出，這就是國際旅館都開在都市的主要因素吧。

G 主管：臺東目前市場的需要是綜合型或平價小旅館，不太適合國際旅館那種豪華奢侈型的，市場需求不符合。

H 主管：我認為短期內不會有財團想投資，國際旅館並不會只單看觀光客數量，我認為臺東本身的消費能力及水平及人口數並未達到國際旅館想投資的標準。

二、國際連鎖旅館的旅客來源

當未來臺東旅館市場供不應求，遊客消費水準也提升至中高價位住宿，國際連鎖旅館開始進駐臺東地區時，在國際連鎖品牌效應下，部份主管認為國際旅館營業後將替臺東地區增加國外旅客到訪遊玩。

B 主管：有更多樣的選擇後，搞不好會吸引更多不一樣需求的人來臺東旅遊。

D 主管：如開的是宜必思系列的平價國際旅館，是有可能吸引國外遊客自助旅行來臺東的。

G 主管：國際旅館真開在臺東的話，至少我覺得會讓臺東這個地方名字出現在其它國家想來臺灣玩的自由行旅客的考慮名單上，是有吸引效果的。

而吸引國外旅客來臺東旅遊的關鍵有主管指出是在於縣政府是否有在國際行銷上推廣臺東觀光，與國際旅館的吸引無太大關係。並且如開設國際連鎖旅館，對於國外客人認識臺東有一定的宣傳效果。部份主管認為瓜分國旅市場是必然性的，但對於旅客來說，是多了一種選擇，是好的良性競爭。

C 主管：散客大多利用 OTA 評價系統來參考做為住宿的選擇，應該不能說是他們瓜分了固有的國旅市場，應該說是他們讓客人多了一個選擇罷了。

F 主管：國外旅客來臺東應該不是國際連鎖旅館的問題，應該是縣政府在國外行銷有沒有努力的關係。

H 主管：會吸引國外旅客來臺東旅遊是在於臺東縣公部門有沒有針對國際旅客做行銷這才是主因。

三、國際連鎖旅館對臺東現有旅館的正負影響

國際連鎖旅館的進駐，對臺東現有的本土旅館的影響除了市場競爭導致的住房率降低外，又或為對抗品牌效應，進而降低售價或增加周邊商品，此為市場競爭不可避免的負向衝擊。而國際連鎖旅館的正向影響，除了可做為標竿性的服務流程外，企業本身的品質控管機制與管理更是值得目前我們本土旅館所學習的。旅館受雇人員的更多選擇性，造成投資者需檢視自身的結構與福利，如此更能提升臺東所有旅館整體的工作環境。

B 主管：真有國際旅館，現在任職的飯店人會很多人跳槽，人家整個制度及薪水比我們臺東目前的飯店優太多了。

D 主管：他們的服務流程、控管、監督等管理制度是臺東目前高級旅館都沒法比擬的...一些臺東老牌的大型旅館普遍缺乏競爭壓力，國際旅館有助提升臺東整體服務及管理水準。

E 主管：國際連鎖的執行力跟管理 SOP 有待我們效法，他們的服務水準、品質管理對我們有標竿的效果。

F 主管：是很好的衝擊效應，可讓現有旅館思考改變，進而讓旅館進步。

G 主管：對於現今的旅館員工來說是好事，可以有更多選擇...對資方來說，變成要留住培養好的員工，企業需重新檢討本身組織的結構與福利。

第三節 臺東旅館產業的發展趨勢

臺東目前合法且在營業中的一般及觀光旅館共計 124 間。位置分佈多數集中在臺東市區及知本溫泉區，其它零星在縱谷線上與離島，海岸線及南迴線可說寥寥無幾，以致未來新興的旅館選點上將會有可能遠離市區發展。

C 主管：知本地區會沒落，金崙會成為取代知本的下一個溫泉旅館集中的地方。臺東市區旅館已供過於求，所以再蓋就會往南迴那邊開始發展。

F 主管：知本與臺東都太多旅館了，所以縱谷有可能再開一些有特色的小型旅館。

G 主管：海岸線屬於地震帶，加上現在的環評與當地表決卡住太多開發案，我認為海線只會發展民宿，不會有大型旅館開發，應該會朝縱谷或南迴線那邊。

規模部份，臺東地區房間間數大於 500 間大型旅館一間，150 間以上中型旅館九間，其它皆為小型旅館。因臺東的旅館產業有服務人員短缺的重大問題，這將會侷限未來旅館規模及經營模式，所以未來有可能會都以小型旅館為主要方向。

D 主管：以後飯店會越開越多，但人力不足的問題也會愈來愈嚴重，所以節省人力的小型旅館，甚至用無人旅館來取代人力，都有可能是臺東未來的走向跟趨勢。

E 主管：OTA 近幾年崛起，一切都在網路化中，人力愈來愈節省。

G 主管：我認為臺東最適合的是 30-50 間的小型休閒旅館，再多就難省人事成本了。

且未來旅館趨勢會更著重在地文化與深度體驗有針對性的特色旅館，價格部份則會類似花蓮地區，呈現房價 M 型化。另外，臺灣年齡層正在步入老年化，關心老人便利的銀髮族旅館也是不可小覷的主流。

A 主管：房價 M 型化，符合各類主題需求的新興旅館。例如像是寵物旅館此類主題明顯且針對市場需求設立的旅館。

B 主管：很多客人不是住不起五星級飯店，而是他用不到健身房、游泳池、撞球場等設施，他來就是享受臺東的好景好空氣，來看熱氣球，來看金針山，要的就是深度旅遊認識臺東。

H 主管：臺東的未來客群會落在年輕族群的輕旅行，以及銀髮族的慢旅行，二種極端的市場所需不同，會對應出需求市場的旅館。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討北迴線、臺東線、南迴線三個階段的鐵路電氣化改善工程，對臺東旅館產業的影響與發展趨勢，提出本研究之結論與相關的建議。

第一節 結論

花東二地隨著鐵路增建與改善工程帶動著觀光與旅館的發展，旅館的經營策略與行銷方式也隨著時下盛行的旅遊樣態在做改變。透過半結構訪談內容及各相關機關統計數據，本研究結論為以下幾點：

一、北迴線鐵路電氣化前後花蓮地區旅館產業的狀況：

- (一) 北迴線雙軌電氣化之前：以北部客人為主要消費群，火車班次不多，行車時間長，加上購票不易，於此時期，團體旅遊多捨棄搭乘火車搭配遊覽車接駁的方式，而多採全程搭乘遊覽車的觀光模式，導致當時花蓮旅館投資經營型態大多以大型旅館或渡假村模式為主流，以接待團體遊客為主要客群，房價大多屬中高價位。另外，當時臺灣尚未開放週休二日的政策，對一般遊客而言，單次休閒旅遊所花時間較短，消費能力也較有限，致選擇到花蓮旅遊的散客，多為經濟條件相對較佳的族群，該族群也多捨棄搭乘火車，而採自行開車的旅遊方式。
- (二) 北迴線雙軌電氣化後：臺鐵大幅提升北迴線火車班次，北部遊客搭乘火車至花蓮比例提高，搭乘人次由 2004 年的每年三百萬人，提升至 2016 年的八百萬人次（臺鐵統計資訊，2020），同時改變北部遊客前往花蓮地區的旅遊模式，並興起了多元的旅遊樣態。根據交通部觀光局旅館業-花蓮地區的統計，2004 年北迴線電氣化之後至 2019 年期間，多數旅館投資者以低於 150 間的小型旅館為主要標的，其主要原因即是便於迎合遊客多元的住宿需求，而原大型旅館或渡假村因無法滿足當代的消費需求，漸漸少有投資興建。在舒適便捷的北迴電氣化火車營運之後，使得花蓮呈現出前所未有的觀光榮景，更帶來各式消費層次的需求，就目前共有 148 間營業旅館中（花蓮縣觀光局旅遊網，2021），若較為新建的旅館，其定價策略多聚焦在金字塔頂端的消費群，因此，未來花蓮地區的旅館房價將趨向於 M 型化。

二、臺東線鐵路電氣化前後臺東地區旅館產業的狀況：

- (一) 臺東線鐵路電氣化前：臺東地區觀光與一般旅館登記共有 124 間，其地理位置分佈一直以來大多設置於臺東市區（登記 69 間）與知本地區（登記 15 間）二地，明顯過於集中（臺東縣政府觀光管理科，2021）。鐵路電氣化前，臺東整體的遊客以中國觀光客為主，且多數團體使用遊覽車為

主要交通工具，而非鐵路運輸，該時期的臺東旅館大多接待這些團體。其次，國內旅遊也因鐵路轉乘不便及火車班次不多，致以搭乘遊覽車及自駕車到臺東旅遊居多，除了選擇入住臺東的旅館外，尚有高比率遊客選擇入住民宿。

- (二) 臺東線鐵路電氣化後：採輕旅行模式的旅客明顯增加，投資者為迎合旅遊型態的轉變與需求，2015 至 2020 年間，新建旅館多以簡約與收費經濟的小型旅館為主，同時增加提供了火車旅行相關的服務（臺東觀光旅遊網，2021）。然而，現今臺東相較於花蓮而言，臺北至臺東的火車班次僅每日 12 車次，還是遠遠低於臺北至花蓮的每日 38 車次數。在訪談內容中產學專家預估，這狀況尚需待花蓮至臺東路段全面雙軌化之後，才能見到旅館產業的另一波大投資。

三、臺東全面鐵路電氣化後國際連鎖旅館的進駐與正負面影響：

- (一) 根據受訪主管分析，一致認為觀光市場達到一定規模後，將會吸引國際旅館至臺東來投資，而電氣化通車是加速觀光市場成長的因素之一。根據臺東縣政府觀光管理科的旅館成立統計資料與臺灣鐵路路線建造史的電氣化工程改善時間比對，臺東於臺東線鐵路電氣化完工後，曾為臺東地區帶來一波旅館興建投資潮，南迴線的電氣化由於剛完成，旅館興建投資潮也正興起中。產學專家認為，目前臺東的觀光人口住宿需求數量未達現今旅館市場的供給量，且消費市場偏向平價消費，不利於國際品牌旅館的進駐。另一方面，國際連鎖旅館權利金費用昂貴，依目前臺東的觀光市場規模，短期內不會有新的國際連鎖旅館加入臺東旅館產業。然而，可以預見國內或在地的連鎖小型旅館會先在臺東地區拓點，並預估鐵路電氣化且全面雙軌化之後，臺東地區將快速吸引國內連鎖旅館的投資，進而有機會帶動國際觀光旅館的投資。
- (二) 對本土旅館的正負向影響：國際連鎖旅館投資臺東的正向影響，除了可做為標竿性的服務流程外，國際企業品質控管機制與組織管理更是值得目前臺東地區本土旅館加以學習，例如：國際品牌旅館的待遇與福利以利留住人才，如此更能提升臺東所有旅館整體的工作環境。國際連鎖旅館的進駐，對臺東現有的本土旅館的影響除了市場競爭導致的住房率降低外，又或為對抗品牌效應，進而降低售價或增加附加服務成本，此為市場競爭不可避免的負向衝擊。

四、鐵路建設下臺東整體旅館產業未來發展趨勢：

臺東地區在未來旅館發展的趨勢上，產學專家預測臺東旅館的房價定位將呈現出類似花蓮地區 M 型化現象。從臺鐵搭乘人次統計數據顯示，臺東線、南迴線的搭乘人次逐年提高，這足以說明到臺東旅遊正快速成長中，該現象與花蓮北迴線電氣化通車後的改變十分相似，據此推測，未來數年內，臺東地區將以中小型特色旅館為主要的投資標的。此外，在訪談中所有產學專家皆提到，目前臺東在旅館營運上

的難題即是人力資源的短缺，且該難題日趨嚴重，這將影響大型旅館成立的意願，而改採投資較為小型的旅館，以降低招募大量人力的客觀壓力。

臺東海岸陸域潛藏地震災害的風險，加上建築相關法規的規範，其中以通過環境影響評估的門檻最為敏感，美麗灣渡假村營運的爭議即是一個代表案例。產學專家推測短期內在海線陸域區塊中，應無大型旅館開發案可通過審核。據此，預測投資者在未來新建旅館的設立地點上，可能朝縱谷線或南迴線地區進行開發。至於經營模式部份，產學專家依旅遊消費需求進行分析，旅館經營策略將會以當地文化為底蘊，漸漸發展出「輕旅行」與「慢旅行」二種主要經營模式。

第二節 研究建議與研究限制

本研究依研究過程與結論，依序對旅館產業、公部門主管單位、學術單位提出對應的建議如下：

一、對旅館產業建議：

- (一) 花蓮與臺東皆屬臺灣東部地區，地理條件相似，交通運輸條件亦相似，連帶人文風土、旅遊環境與遊客到訪屬性也極其相似，建議臺東旅館產業可多加理解花蓮旅館產業發展模式或旅遊樣態，以做為未來市場行銷的長期策略。
- (二) 臺灣輕旅行與深度旅遊成長趨勢顯著，搭乘鐵路運輸至花東旅遊已見明顯成長，待臺東線與南迴線雙軌化後，預測將會有大量遊客造訪臺東，建議臺東旅館業檢視自身服務量能，對於搭乘鐵路運輸前來的遊客，其所需的服務應及時投資。
- (三) 臺東旅館業者應加強自身旅館的核心價值論述，讓員工認同旅館本身的理念，提升員工專業職能，感動來訪客人，迎接未來鐵路雙軌建設後的臺東觀光榮景，以提升在地旅館於未來國際連鎖旅館進駐臺東後的競爭力。
- (四) 利用鐵路運輸的大數據分析，將相關的分析結果提供給旅館業者，以做為動態決策的參考。

二、對公部門建議：

- (一) 鐵路運輸的建設，將明顯影響旅館的投資趨勢，建議公部門建立起與旅館業者互動對話的平台，利用鐵路交通建設的政策擬定，導引業者在臺東進行友善環境、社會責任、永續觀光的實踐。
- (二) 對臺東旅館業的發展而言，除了需要有前瞻性的鐵路運輸投資建設外，建議公部門亦應有配套的政策，獎勵旅館企業長期投入服務品質的提升，特別是在人力資源中的專業職能提升上。

三、對學術單位建議：

- (一) 本研究聚焦於旅館管理階層的觀點，對未來的相關研究，建議擴及至基層的第一線員工，讓相關的論述更趨完整。
- (二) 本研究聚焦探討鐵路與旅館產業發展之關係，未來相關研究的議題，建議延伸至企業再造（reengineering），盼能因此為臺東的旅館業帶來另一個繁華的時代。

四、研究限制

- (一) 本研究為臺東旅館產業之探究，只聚焦於臺東地區一般旅館與觀光旅館的經營範疇，而將另一住宿產業「民宿」排除在外，無法全面涵蓋臺東旅宿業整體的觀點。
- (二) 本研究缺乏國際連鎖旅館角度評估臺東旅館市場。礙於臺東地區目前僅一間國際連鎖旅館－桂田喜來登酒店，然而，該旅館並非量身打造的新建國際旅館標的，而是在諸多地緣政治下的產物，故相關的訪談陳述，需更審慎的參考與推導。
- (三) 觀光屬複合式（complex）的消費，也就是說，影響旅館經營的因子非常多元，而本研究僅聚焦在交通建設所帶來對旅館經營的影響。

第三節 相關議題之討論

本研究採半結構訪談法，除討論研究主題外，同時希望藉由各產學專家的經驗，做到由廣入微，由淺入深來發覺更多臺東旅館產業值得探討之問題。

- 一、企業的社會責任：在訪談中得知幾乎所有臺東旅館的第一線員工薪資偏低，導致各旅館大量缺乏勝任人力。旅館為節省人力成本，把組織人員編制一再縮減，造成員工超量工作，卻得不到應對上的薪資調整，導致相關權利與福利未能符合客觀上的公平正義，最終導致人員流動速度過快，形成服務品質不穩定的惡性循環之中。
- 二、服務品質議題：在本研究會談中發現，管理階層的成員中，多數皆無臺東以外的工作經驗，換句話說，其專業視野有限，這情況突顯了臺東旅館從業人員缺乏多元的旅館經驗，無法深刻感受到多元消費的需求。另一方面，主要受訪的八位主管中，過去皆無進修專業知識的機會，究其原因，多因排班任務導致無法進行進修的安排，足見臺東旅館產業缺乏鼓勵員工進修以提升服務品質的概念。

三、家族企業議題：目前立案的臺東旅館（含一般及觀光旅館）共計 124 家，多數屬個人獨資或少數幾人合夥共同經營。不論是獨資或合夥經營，皆屬家族經營的組織樣態，旅館的經營決策屬「獨裁式」，而非專業經理人的「參與式」，此組織氛圍常造成低落的忠誠度，尤以組織幹部層級最為明顯，這現象儼然已成臺東旅館產業升級的一大隱憂。其實，面對產業的升級，臺東旅館產業的業主，更需要專業的進修，例如：應該探索產權（ownership）與管理權（management）如何區辨，以及如何併進，以符合知識經濟時代中的策略需求。



參考文獻

一、中文文獻

- 王秀亭（2014年8月25日）。普悠瑪票賣光車廂僅一人【自由時報】。取自 <https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1089984>
- 王文科（2000）。質的研究問題與趨勢。載於國立中正大學教育研究所主編，質的研究方法，1-21。高雄：麗文。
- 王文科、王智弘（2010）。質得研究的信度和效度。彰化師大教育學報，17，29-50。
- 王文字、黃隆豐（2011）。品牌效應-以連鎖旅館業之品牌為例。會計研究月刊，304，72-79。
- 王雪梅（2003）。國際觀光旅館競爭策略之研究-以晶華酒店為例（未出版之碩士論文）。國立臺北大學，新北市。
- 布萊恩（2021年1月20日）。2020全球酒店集團300強暨酒店聯盟25強規模排行榜【愛旅誌粉絲專頁】。取自 <https://itravelblog.net/31262/>
- 交通部路政司（2018）。我國推動軌道建設策略。土木水利雙月刊，45（1），64-67。
- 交通部臺灣鐵路管理局（2021年1月30日）。統計資料（年報）。取自 <https://www.railway.gov.tw/tra-tip-web/adr/about-public-info-3?searchType=2&searchSub=0&searchSub=0&searchSub=0>
- 交通部臺灣鐵路管理局（2019年4月30日）。臺灣鐵路路線建造史。取自 <https://www.railway.gov.tw/tra-tip-web/adr/about-1-5>
- 交通部觀光局行政資訊系統（2019年4月11日）。觀光法規。取自 <https://admin.taiwan.net.tw/TourismRegulationDetailC003200.aspx?Cond=9b5d47b2-9d00-445b-8604-ab2dd0d64202>
- 交通部觀光局行政資訊系統（2020年12月22日）。旅宿業相關統計。取自 <https://admin.taiwan.net.tw/FileUploadCategoryListC003330.aspx?CategoryID=fc9ec23b-281f-4a71-9861-14a1b0bbf4de&appname=FileUploadCategoryListC003330>
- 交通部公路總局（2019年9月20日）。訊息公告。取自 https://www.thb.gov.tw/sites/ch/modules/news/news_details?node=eeb33aa6-58a1-4d5d-b6aa-28dd4d5270b0&id=f73f71d5-795c-494b-98d2-43d0d0094fa0
- 交通部高速公路局（2018年2月11日）。國道5號工程。取自 <https://www.freeway.gov.tw/Publish.aspx?cnid=3009>
- 全國法規資料庫（2019年6月19日）。發展觀光條例。取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=K0110001>

- 行政院全球資訊網（2019年3月28日）。政策與計畫。取自
<https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/daa0fa4a-46c7-4b7c-8b52-3520300f8d43>
- 吳勉勤（2008）。旅館管理理論與實務（八版）。臺北：華立圖書。
- 吳勉勤（2017）。觀光餐飲概論-餐旅達人必備的學習秘笈。臺北：華立圖書。
- 吳政和（1992）。中式國際觀光旅館連鎖經營之研究。交通建設，41（9），18-26。
- 呂永祥（1999）。旅館管理上冊。臺北：桂魯專業書店。
- 李欽明（1998）。旅館客房管理實務。臺北：揚智文化事業。
- 李蜚鴻（2012年8月19日）。花蓮到蘇澳陸客最愛鐵路線【中國時報】。取自
<https://www.chinatimes.com/newspapers/20120819000750-260301?chdtv>
- 宜蘭主計處（2021年1月30日）。統計刊物專區。取自 <https://bgacst.e-land.gov.tw/cp.aspx?n=CA3FB4291106E1D9>
- 林宜潔（2014）。觀光發展政策成效-以2010-2011年臺灣鐵路局所辦理之建國百年郵輪式列車系列活動為例（未出版碩士論文）。南華大學，嘉義縣。
- 林珣秀（2018）。觀光學-遇見觀光拓展視野(三版)。臺北：華立圖書。
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花（2005）。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研究，3（2），122-136。
- 柯淑屏、李香玉（2019）。觀光餐旅業導論上冊（1版）。臺北：五南文化事業。
- 洪安怡（2016年9月27日）。陸客遊覽車蘇花墜海「梅姬二世」奪走38條人命【中國時報】。取自 <https://www.chinatimes.com/newspapers/20160927000319-260102?chdtv>
- 洪雪華（2011）。探索品牌知名度、品牌形象、服務品質與顧客滿意度之關聯性（未出版之碩士論文）。義守大學，高雄市。
- 洪曉君（2007）。臺灣國際觀光旅館員工人格特質與工作生活品質對工作投入影響之研究（未出版之碩士論文）。高雄餐旅學院，高雄市。
- 胡明（2010）。連鎖酒店的發展及其經營模式分析。南京：東南大學出版社。
- 胡政源（2006）。品牌管理。臺北：新文京。
- 國家發展委員會（2021年1月29日）。重大政策。
<https://www.ndc.gov.tw/cp.aspx?n=608FE9340FE6990D&s=F30C1215990A560F&u pn=60F66A08939511F4>
- 陳亦穎、王思婷、施三睦、周景琳（2000）。國際連鎖旅館與美式連鎖餐廳產業之國際化策略分析。臺北：臺灣大學國際企業中心
- 陳炳欽（2001）。臺灣地區連鎖國際觀光旅館經營效率之研究（未出版之碩士論

文)。南華大學，嘉義縣。

張存薇、簡宜天（2009年8月10日）。知本溪潰堤沖倒金帥飯店【自由時報】。取自 <https://news.ltn.com.tw/news/focus/paper/326103>

黃應豪（1995）。我國國際觀光旅館業經營策略之研究--策略矩陣分析法之應用（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

黃繼元（2006年8月27日）。飯店集團的經營管理優勢【MBA智庫百科】。取自 <https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%A5%AD%E5%BA%97%E9%9B%86%E5%9B%A2>

詹益政（1992）。旅館管理實務。臺北：揚智文化事業。

鄭天明、吳陳忠、彭慧萍（2007）。飯店品牌行銷再創藍海新機：個案飯店的歷程。餐旅暨家政學刊，4（3），293-315。

謝明晃（2010）。從國際導遊到有機茶園經營者的觀點轉化過程（未出版之碩士論文）。國立雲林科技大學，雲林縣。

謝黔、吳建祥（1991）。旅館管理學。臺北：眾文圖書。

簡君倫、洪雪華（2018）。探討國際酒店集團品牌知名度與品牌形象對顧客滿意度的影響：服務品質的中介效果。休閒與遊憩研究。10（1），35-69。

二、英文文獻

Aaker, D. A. (1991). Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. New York: The Free Press.

Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. Journal of Marketing, 54(4), 69-82.

Brady, M. K., & Robertson, C. J., & Cronin, J. J. (2001). Managing behavioral intentions in diverse cultural environments: an investigation of service quality, service value, and satisfaction for American and Ecuadorian fast-food customers. Journal of International Management, 7(2), 129-149.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand. Journal of Marketing, 57(1), 1-23.

Kotler, Philip. (1991). Marketing Management (7th Edition). Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Kotler, Philip. (1997). The marketing of nations. The Free Press.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). Naturalistic inquiry. Beverly Hills, CA: Sage publishing.

Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.

Patton, M.Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. Health services research, 1189-1208.

Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods. London: Sage publishing.



附錄

附錄一 研究說明暨受訪同意書

研究說明暨受訪同意書

_____女士 /先生：

您好，首先感謝您同意接受本研究的訪談，我是國立臺東大學休閒事業管理碩士在職專班研究生，目前在蔡進士博士指導下正進行學術研究，題目為「南迴鐵路電氣化與國際連鎖旅館進駐對臺東旅館產業發展趨勢之預測」。

訪談預計進行1~2次，每次時間大約1小時，在訪談過程中，為了保持資料的完整性及後續資料的分析，所以擬定全程錄音，錄音檔在完成論文研究後會全部刪除銷毀。若受訪者對訪談過程、資料運用及其它事項有疑慮，均可要求本案研究員詳盡說明。針對訪談的問題，您可以選擇回答或不回答，也可以隨時要求終止或暫停錄音。

訪談內容只作為學術研究用途，由研究者親自繕打成逐字稿，研究者會遵守研究倫理規範，盡到保密及匿名的責任，以確保您的隱私權。本研究完成後，若您希望得到該研究報告，研究者將樂於分享相關的研究發現。

國立臺東大學休閒事業管理碩士在職專班研究生李建財敬上

指導教授：蔡進士博士

.....同.....意.....書.....

本人清楚管研究的目的並同意接受訪談。

研究者會遵守以上研究倫理之說明。

研究參與者簽名：

研究者簽名：

中 華 民 國 2 0 2 1 年 月 日

附錄二 受訪對象資料表

【訪談基本資料】

旅館名稱：

目前職位：

旅館相關年資： 年

姓 名：

性 別：☐男 ☐女

年 齡： 歲(民國 年生)

訪談日期：2021/ /

訪談地點：

訪談時間： 小時 分鐘

訪談者：臺東大學文休系碩士在職專班研究生李建財

逐字稿編號:旅館 A-H 主管

【訪談說明】

- 一、透過與旅館產業實際管理者訪談，可更加了解目前臺東地區旅館營運之狀況。再透過各旅館實際管理者的分析，剖析各旅館市場定位之顧客的設備需求與期望。
- 二、藉由鐵路改善工程的施工脈絡，了解旅館產業的行銷策略之演變方向。再藉由實務管理者的經驗，分析南迴電氣化後的預期市場波動與行銷趨勢。
- 三、由實際管理者角度探討國際連鎖旅館集團的設立，分析原有的國內外住宿來源的影響，並討論國際連鎖旅館對臺東旅館產業的正向與負向的衝擊。

附錄三 臺東縣一般旅館統整

資料來源：臺東縣政府觀光管理科（2021 年 1 月 15 日）				
營業 119 筆、歇業 32 筆、停業 6 筆、總計 157 筆				
專用 標識	營業 狀況	異動日期	旅館名稱	地址
001	營業	2003/05/30	皇冠大旅社	臺東縣臺東市福建路 258 號
002	營業	1986/01/10	華園旅社	臺東縣大武鄉尚武村 4 鄰客庄路 12 號
003	營業	1998/10/01	旅島飯店	臺東縣綠島鄉南寮村南寮 134 號
004	營業	2002/12/24	九族飯店	臺東縣卑南鄉溫泉村溫泉路 312 巷 2 號 1 樓之 6
005	營業	1988/09/26	旅人驛站 鐵花文創二館	臺東縣臺東市鐵花路 296 號
007	營業	1993/03/30	龍星旅館	臺東縣臺東市新興路 625 號
008	營業	1995/12/14	松夏大飯店	臺東縣臺東市中山路 393 號 4-5 樓、9-12 樓
009	營業	1989/03/21	樂知旅店	臺東縣臺東市復興路 145 號
010	營業	1997/12/01	康橋大飯店 臺東館	臺東縣臺東市中興路一段 209 巷 16 號 1-7 樓
011	歇業	2005/08/02	鯉魚山別館	臺東縣臺東市安慶街 57 號
012	營業	2006/01/12	貴築汽車旅館	臺東縣臺東市更生路 1049 號
013	營業	1998/08/02	旅人驛站 米豆文旅	臺東縣臺東市中華路一段 237 號
014	營業	1976/10/07	英倫旅店	臺東縣臺東市中華路一段 564 號
015	營業	1985/07/04	東臺溫泉飯店	臺東縣卑南鄉溫泉村龍泉路 147 號
016	營業	2017/05/01	旅人驛站 鐵花文創館	臺東縣臺東市中山路 402 號 1-6 樓

017	營業	1998/04/23	樂達統祥大飯店	臺東縣綠島鄉中寮村中寮 6-6 號 1-3 樓
018	歇業	2009/06/26	東陽飯店	臺東縣臺東市鄭州街 11 號 3-7 樓
019	停業	2018/08/08	逸達山莊	臺東縣綠島鄉南寮村南寮 239 號 1.2 樓
020	歇業	2006/03/10	東賓大旅社	臺東縣臺東市中華路一段 536 號
021	營業	1980/05/20	門廷若室旅店 鐵花秀泰館	臺東縣臺東市新生路 96 號
022	營業	1971/04/07	金玉旅社	臺東縣關山鎮中山路 38 號
024	歇業	2011/09/27	金帥大飯店	臺東縣卑南鄉溫泉村龍泉路 3 號 1-6 樓
025	營業	1971/04/03	慶濱大旅社	臺東縣成功鎮中山路 10.12 號
026	營業	1998/01/14	民橋大飯店	臺東縣臺東市知本路二段 898 號
027	營業	1998/07/01	天龍飯店	臺東縣海端鄉霧鹿村霧鹿 1-1 號 1-7 樓
028	營業	2004/02/19	旅人驛站 鐵花光點館	臺東縣臺東市中山路 410,412,.414 號
029	營業	1976/11/02	假期商務旅館	臺東縣臺東市正氣路 147 號
030	營業	2015/06/04	金都大飯店	臺東縣卑南鄉溫泉村溫泉路 300 號 1-2 樓
031	營業	2019/09/01	加走灣渡假旅館	臺東縣長濱鄉長濱村長濱 11 鄰 286 號
032	營業	1999/05/10	凱薪飯店	臺東縣綠島鄉南寮村南寮 102-12 號
033	歇業	2011/05/10	福爾摩沙 商務旅店	臺東縣臺東市中興路一段 110 號 3-5 樓
034	營業	1989/08/02	泓泉溫泉渡假村	臺東縣卑南鄉溫泉村龍泉路 139 巷 1,2 號
035	歇業	2017/10/27	皇家庭園 汽車旅館	臺東縣臺東市南一街 52 號

036	歇業	2013/04/03	統茂大飯店	臺東縣卑南鄉溫泉村龍泉路 61 號 1-6 樓
037	營業	2004/02/01	世紀旅社	臺東縣臺東市安慶街 125 號 1,2 樓
038	營業	2003/04/04	安德飯店	臺東縣綠島鄉南寮村漁港路 6 之 1 號 1-2
039	營業	2006/12/04	山水居飯店	臺東縣關山鎮博愛路 1-6 號
040	營業	1993/10/14	東方商務旅館	臺東縣太麻里鄉泰和村外環路 66 號
041	營業	1973/02/12	建華旅社	臺東縣長濱鄉長濱村長濱路 69-5 號
042	營業	2019/08/21	夏威夷度假酒店	臺東縣臺東市中華路三段 77 號
042	歇業	2005/07/07	獅子王大飯店	臺東縣臺東市中華路一段 572 號
043	營業	1969/11/13	東海旅社	臺東縣成功鎮民族路 24 號
044	營業	2004/04/01	雙發飯店	臺東縣綠島鄉南寮村南寮 146 號 1 樓
045	歇業	2010/05/10	長永旅社	臺東縣長濱鄉長濱村長濱路 95 號
046	營業	1973/10/04	輔都大旅社	臺東縣大武鄉大武村復興路 82 號
047	停業	2019/06/01	金利旅社	臺東縣大武鄉尚武村客莊路 23 號
048	歇業	2012/01/10	賓島渡假村	臺東縣綠島鄉公館村柴口 61-1 號
049	營業	2003/01/16	宜客休閒山莊	臺東縣關山鎮新福里溪埔路 22-2,22-3 號
050	營業	1989/01/11	狀元樓商務旅店	臺東縣太麻里鄉泰和村太麻里街 246 號
051	營業	1980/10/08	新福治大旅社	臺東縣臺東市中山路 417 號
052	歇業	2012/10/19	皇賓旅社	臺東縣臺東市富岡街 135 號
053	歇業	2012/10/31	富岡旅社	臺東縣臺東市松江路一段 69 號
054	營業	1999/06/07	大地飯店	臺東縣池上鄉福原村忠孝路 210 號
055	歇業	2010/04/14	玉山旅社	臺東縣臺東市更生路 163 號
056	歇業	2007/08/06	冰海亭渡假園	臺東縣綠島鄉中寮村中寮 54-2 號

056	營業	1995/04/12	臺灣糖業股份有限公司池上牧野渡假村	臺東縣池上鄉新興村 110 至 127 號
057	營業	1986/02/07	元新大飯店	臺東縣臺東市中山路 374 號
058	營業	2003/02/12	海洋之家渡假村	臺東縣綠島鄉南寮村南寮 39 號 1-4 樓
059	營業	1979/12/12	真王子大旅社	臺東縣成功鎮中山路 56.58.60 號 1-4 樓
060	營業	2005/06/01	統一旅社	臺東縣臺東市新生路 120 號
061	營業	2001/11/16	公館大飯店	臺東縣綠島鄉公館 2-10 號 1-3 樓
062	營業	2004/05/03	悅軒飯店	臺東縣綠島鄉南寮村漁港 19 號 1-2 樓
063	營業	2013/10/01	東新大飯店	臺東縣臺東市文化街 72 號 1~7 樓及中山路 300.302 號
064	營業	2004/05/12	新新大旅社	臺東縣臺東市中山路 429 號
065	營業	2000/04/25	大統休閒旅館	臺東縣成功鎮石傘路 36-2 號 1-4 樓
066	歇業	2014/02/18	山水軒渡假村飯店	臺東縣關山鎮新福里新福 73 號
068	營業	2006/04/19	鹿鳴溫泉酒店	臺東縣鹿野鄉中華路一段 200 號
069	歇業	2010/01/27	東成大旅社	臺東縣臺東市福建路 243 號
070	營業	2008/09/01	正一商務汽車旅館	臺東縣臺東市中華路三段 72,74,76 號 1-2 樓
071	歇業	2010/05/04	憶柏山莊	臺東縣鹿野鄉龍田村光榮路 140-2 號
072	營業	2005/05/30	金樽大飯店	臺東縣臺東市富貴街 69 號
073	歇業	2008/06/30	東錦溫泉會館	臺東縣臺東市富貴街 69 之 2 號
074	停業	2019/06/01	濠景大飯店	臺東縣臺東市富貴街 69 號 17 間
075	營業	1998/02/01	亞灣飯店	臺東縣卑南鄉溫泉村鎮樂路 1 號 1-6 樓

076	營業	1998/07/01	高野大飯店	臺東縣卑南鄉溫泉村龍泉路 30 之 2 號 5 樓之 41
077	營業	1964/01/08	鴻瑞輕旅 2 館	臺東縣臺東市中山里福建路 178 號
078	歇業	2008/12/25	東海飯店	臺東縣綠島鄉南寮村漁港 26-3 號 1 樓
079	營業	1995/01/14	宏宜大飯店	臺東縣卑南鄉溫泉村龍泉路 57 號
080	歇業	2009/06/08	東錦大飯店	臺東縣臺東市大同路 141 號 6-8 樓
081	歇業	2010/04/28	上陞商務大飯店	臺東縣臺東市中華路一段 136 號
082	營業	2019/04/26	綠山飯店	臺東縣綠島鄉南寮村南寮 102-6 號 1-2 樓
083	營業	1994/12/02	函漾汽車旅館	臺東縣臺東市中華路二段 180 巷 2 至 70 號 1-2 樓
084	停業	2020/02/06	新知本大飯店	臺東縣卑南鄉溫泉村龍泉路 35 號 1-7 樓
085	營業	2004/09/01	綠島之星大飯店	臺東縣綠島鄉公館村柴口 55 號
086	營業	1977/03/25	金龍大旅社	臺東縣臺東市鐵花路 284 號
087	歇業	2009/05/07	千歲門大飯店	臺東縣臺東市安慶街 42 號
088	歇業	2007/10/19	日淶大飯店	臺東縣綠島鄉南寮村漁港路 20 號
089	歇業	2010/04/07	知本通豪大飯店	臺東縣卑南鄉溫泉村龍泉路 30 之 2 號 3-15 樓
090	歇業	2017/02/10	山大王別館	臺東縣臺東市中華路一段 435 號
091	營業	2006/08/17	富野溫泉 休閒會館	臺東縣卑南鄉溫泉村龍泉路 16 號
092	營業	2006/08/18	豪友渡假飯店	臺東縣綠島鄉南寮村南寮 241 號
093	歇業	2010/04/21	欣成旅館	臺東縣綠島鄉南寮村南寮 255-1 號 1-2 樓
094	營業	2007/01/26	蘋果商務旅店	臺東縣臺東市中華路一段 857 號
095	歇業	2010/02/05	麗居精品旅店	臺東縣綠島鄉南寮村南寮 255 號 1 樓

096	營業	2001/01/24	福康大飯店	臺東縣臺東市更生路 50 巷 28 號 1-7 樓
097	營業	2008/07/03	日暉國際渡假村	臺東縣池上鄉新興村新興 107 號
098	歇業	2011/01/12	傑克飯店	臺東縣綠島鄉南寮村漁港路 20 號
099	營業	2018/09/12	亞莊酒店	臺東縣卑南鄉溫泉村溫泉路 68 號 1-7 樓
100	營業	2009/06/03	旅行家商務會館	臺東縣臺東市安慶街 42 號
101	營業	2009/07/23	新灣商旅	臺東縣臺東市大同路 141 號 6.7.8 樓
102	營業	2009/09/03	東陽峇里商旅酒店	臺東縣臺東市鄭州街 11 號 1,3-7 樓
103	營業	2010/02/10	凱旋新宿商旅	臺東縣臺東市復興里福建路 243 號 1-5 樓
104	營業	2010/04/29	統銘朝陽假期飯店	臺東縣卑南鄉溫泉村龍泉路 55 號 2 樓至 8 樓
105	停業	2018/04/16	逸軒大飯店	臺東縣卑南鄉溫泉村龍泉路 53 巷 3 號
106	歇業	2019/09/16	宏揚休閒旅館	臺東縣臺東市中華路一段 136 號 1-7 樓
107	歇業	2020/02/14	美利商務旅館	臺東縣臺東市光明路 90 號 1-6 樓, 中正路 277 號 1-6 樓
108	營業	2010/11/03	洋洲大飯店	臺東縣臺東市中正路 277 號 4 樓, 光明路 90 號 4 樓
109	營業	2018/05/01	愛馨會館	臺東縣臺東市中興路一段 110 號
110	營業	2011/10/07	星月屋渡假山莊	臺東縣綠島鄉南寮村南寮 255-1 號 1-2 樓
111	歇業	2018/03/14	中悅大飯店	臺東縣卑南鄉龍泉路 53 巷 1 號 8 樓之 4
112	營業	2013/04/02	凱旋會館	臺東縣臺東市中山路 362 號
113	營業	2013/04/23	晝日風尚休閒會館	臺東縣長濱鄉南竹湖 26-3 號 1-3 樓

114	停業	2019/04/23	統信大飯店	臺東縣卑南鄉溫泉村龍泉路 61 號
115	營業	2013/05/17	娜路彎花園酒店	臺東縣臺東市岩灣里新興路 77 號
116	營業	2013/07/19	鮪魚家族飯店 臺東館	臺東縣臺東市中華路一段 537 號
117	營業	2013/09/18	翠安儂風旅 商務旅館	臺東縣臺東市四維路三段 150 號 3-8 樓
118	歇業	2015/05/25	山普大飯店	臺東縣臺東市鐵花路 237 號 4 樓
119	營業	2014/02/14	正一經典 汽車商務旅館	臺東縣臺東市中華路一段 50 號
120	營業	2014/06/17	金暉大飯店	臺東縣鹿野鄉龍田村光榮路 328 號 1 樓
121	營業	2014/06/26	臺東富野 渡假酒店	臺東縣臺東市復興路 38 號
122	營業	2014/07/15	知本城溫泉旅館	臺東縣卑南鄉溫泉村龍泉路 63 號
123	營業	2014/09/02	知本金聯世紀酒店	臺東縣卑南鄉龍泉路 30 號
124	營業	2014/10/15	娜路彎會館	臺東縣臺東市中興路二段 385 號
125	營業	2014/10/21	中華典藏商旅	臺東縣臺東市中華路 1 段 420 號
126	營業	2015/01/26	趣淘漫旅-臺東	臺東縣臺東市新站路 260 號
127	營業	2015/02/16	歐遊國際 精品旅館	臺東縣臺東市更生北路 11 號
128	營業	2015/04/13	F 商旅知本館	臺東縣臺東市大順路 33,35 號
129	營業	2015/09/25	忘憂館	臺東縣太麻里鄉大王村太峰路 145 號
130	營業	2015/10/28	綺麗渡假村	臺東縣鹿野鄉中華路一段 260 號
131	營業	2015/12/31	凱旋星光酒店	臺東縣臺東市臨海路 1 段 38 號
132	營業	2016/01/13	楓雅商旅店	臺東縣臺東市中興路 3 段 639 巷 3 號
133	營業	2016/02/05	娜路彎銀河酒店	臺東縣臺東市豐興路 66 號

134	營業	2016/07/11	鴻瑞輕旅	臺東縣臺東市和平街 132 號
135	營業	2016/07/07	臺東南豐鐵花棧	臺東縣臺東市中華路一段 585 號
136	營業	2016/07/15	地景澤行館	臺東縣臺東市博愛路 362 巷 18 號
137	營業	2016/10/28	MATA 家屋 臺東縣 原住民文化會館	臺東縣臺東市中山路 10 號
138	營業	2016/09/07	如意曙光 渡假酒店	臺東縣太麻里鄉大王村太峰路 147 號
139	營業	2016/10/13	娜路彎銀河行館	臺東縣臺東市豐興路 88 號
140	營業	2017/01/20	綺麗商旅 珊瑚園區館	臺東縣臺東市中興路三段 579 巷 101 弄 7 號、9 號
141	營業	2017/01/20	THE GAYA HOTEL	臺東縣臺東市新生路 169 號
142	營業	2017/04/27	綠堤濱海旅店	臺東縣綠島鄉南寮村漁港 29 號
143	營業	2017/06/12	臺東假期商旅	臺東縣臺東市四維路三段 88 號
144	營業	2017/11/09	路得行旅	臺東縣臺東市廣東路 162 號
145	營業	2018/03/02	長居旅店	臺東縣臺東市復興路 133 號(1-3 樓)
146	營業	2018/05/16	鐵道旅驛	臺東縣臺東市咸陽街 78 巷 9 號
147	營業	2018/10/29	如意行館	臺東縣臺東市中華路 2 段 761 巷 5 號
148	營業	2018/12/04	行雲會館	臺東縣臺東市復興路 233 號
149	營業	2019/02/01	喜樂旅店	臺東縣臺東市新興路 617,617-1 號
150	營業	2019/02/23	禾風新棧 度假飯店	臺東縣臺東市新興路 29 號
151	營業	2019/03/21	丰綺會館	臺東縣臺東市和平街 146 號
152	營業	2019/04/01	東美大飯店	臺東縣卑南鄉龍泉路 53 巷 1 號 2~7 樓
153	營業	2019/11/06	東方大飯店	臺東縣臺東市中華里中華路一段 136 號 2 樓 1-12

154	營業	2019/12/24	布農部落 休閒農場	臺東縣延平鄉桃源村昇平路 191 號
155	營業	2020/01/20	立麗大酒店	臺東縣臺東市中華路四段 755 號
156	營業	2020/03/30	初鹿莊園酒店	臺東縣卑南鄉 954 臺東縣卑南鄉明 峰村文泰路 88 號
157	營業	2020/07/22	東遊季溫泉渡假 村	臺東縣卑南鄉溫泉村溫泉路 376 巷 18 號



*請問剛剛受訪意願書是自願填寫的嗎？

是的。

*現在麻煩介紹一下您任職旅館的基本介紹，例如：連鎖體系、規模、定位？

我們集團目前已在臺東設有四間旅館，全都是董事長自己獨資。集團第一間成立時以著重休閒風格的小間旅館開始，後來生意不錯的情況下在一年內就在旁蓋了第二間旅館。接著在二年內又在臺東市區蓋了二間旅館。我們市場目標設定的很清楚，第一館是民宿風格，以休閒、簡約為主，價格走低價位，以散客為主。第二館是綜合型，可接團體、散客，附有停車場、餐廳、健身房、兒童遊戲場、棋藝室及藝品店，功能齊全且價格走中價位，散團比例差不多。第三館設定為親子旅館，不供應早餐，但附有輕食吧，能讓客人隨時隨地品嚐小點心及飲料，各樓層都有給小朋友玩的設備，像是蹺蹺板、溜滑梯，也設有親子主題房供客人選擇，以親子家庭為主要市場，銷售通路也都主攻媽媽為主的社群來販售住宿券。第四館以團體為主，附有大型停車場及簡意早餐，另有提供卡拉 OK 供團體使用，通路以旅行社及遊覽車為主。目前已在規劃第五、六館，屆時第五館會走高檔酒店，第六館走溫泉會館方式。都全部以小間的飯店方式經營，這樣比較好方便靈活操作。

*那請您分析一下，花東地區鐵路運輸與旅館產業發展的關係。

鐵路的發展不單單與旅館的發展有相關，而是更廣泛的是與觀光整體有密切的相關，甚至是當地地方的經濟發展。鐵路載來大量的遊客，遊客多，觀光就繁榮，我們不是有一句話，人潮就是錢潮，人多就容易賺錢嘛。相對的，觀光愈繁榮火車班次就愈多，所以鐵路與旅館發展一定是相輔相成的。

*請您分析一下北迴鐵路電氣化前跟後，以及花蓮旅館產業發展有什麼變化？

就我所知花蓮的狀況，早期都是大型旅館及渡假村，像是美崙呀、遠雄悅來呀、理想大地，不然就是一些賓館類的小旅舍，由此可見火車不方便的時候，只有開車階級較能到達花蓮那邊，所以那時旅館產業反應出來的就是有點階級狀態，有點錢的才會出去玩，所以那些旅館都走高級路線居多。後來電氣化後，火車班次變多，遊客自然變多了，百貨公司也開了，好樂迪那種娛樂場所也有了，還開了觀光夜市。遊客多就要住宿，一些平價商旅也就開始興起。您看，前後的變化很明顯，沒電氣化前，旅遊有階級之分，所以旅館已大型及豪華為主。我們臺灣在 90 年代開始有週休二日，加上十大建設完畢沒多久，整體經濟提升，有了閒錢及時間當然就注重個人的消費娛樂，再加上有了電氣化後就以小型旅館居多，很多間都走經濟低價策略吸引客人。再來你看，過了那麼多年，整個花蓮呈現房價 M 型化，要嘛很貴要嘛很便宜，近年開的秧稅、瑞穗天合以及要開的艾美，那個不是住一晚要破萬的？其它的基本都是小型旅館，所以這都是趨勢，M 型化房價就是花蓮產業最大的變化。

*那再請教一下能否敘述臺鐵臺東線電氣化之後，臺東旅館產業的發展有什麼變化？

最明顯的就是搭火車的人變多了，畢竟臺北到臺東變成只要四小時，又不用換車，但車次不多，常常買不到票。由其是一些大日的時候，客人常常在很早就訂房了，開放火車訂票原本是二週前，就常接到一堆取消房間的，原因全都是訂不到票無法前往，所以應該很多旅館都有針對這個問題做一些銷售策略或著是訂房規定的更變。前一陣子是有聽說花東要改雙軌的消息，可以像花蓮一樣增加班次及連續假日擁擠時加開班次，但我從沒看到施工或著後續消息。至於臺東旅館的發展變化，依我來看，應該類似花蓮的房價 M 型化一樣，目前這幾年都是開小間的居多，像我們就是，旅人驛站也是一口氣開了五間小間旅館，也都走這路線，為何？因為這才符合現在大眾的需求。主要近幾年吹起了輕旅行的概念，很多年輕人都變成拿了包包就走，想去那就去那的，所以很多投資者也看準這點，開了個小旅館，再用點符合年輕人喜好的設計，就是現在很多所謂的文旅、輕旅的模式。不需太多繁雜的館內設施，簡簡單單，老闆省設備錢，年輕族群的客人也喜歡，皆大歡喜。這種市場的客人也都是來到飯店後，包包丟了就出去玩，晚上才回來，睡飽吃飽就又出去繼續玩或退房，多好，又省了電費及一些有的沒的支出，所以你看，怪不得大家都搶著開這種飯店或民宿。

*你認為單就南迴鐵路電氣化環島全線進化之後，臺東現今既有的旅館在經營上將會產生哪些重大的變化呢？

南迴改成電氣化跟花東那邊改電氣化的效益不同，花東整條電氣化是能讓臺北下來臺東變成直達，遊客增加的感覺很明顯。但南迴改電氣化，只是時間上少了半小時的車程，對遊客應該沒多太多吸引力，加上班次少，票不好買，我是覺得近幾年應該是看不出太大的成效。如果真要說有成效的話，應該是得等雙軌改建完後才能有所改變提升效益，這樣也才能加開班次及停泊站，這樣太麻里，大武，達仁這些地方遊客才能增加，只是改電氣化我想不出對臺東旅館上有什麼樣子的影響。如果是針對經營上的策略變化，我倒認為不是全線電氣化的問題，而是政策問題。真正會影響旅館經營方向的應該還是政府的一些政策，例如像之前的一例一休，基本薪資提高，一堆旅館開始遇缺不補，服務人員變少了，一些營運單位也只能調整業務，看那些能做，那些無法做了，所以政策才是改變旅館經營的重點。

*以你的旅館經營經驗，未來的臺東旅館市場會因鐵路運輸量的提升而吸引國際連鎖旅館前來投資嗎？

會的，剛談到火車載來遊客，繁營的觀光地區自然會吸引財團進駐投資，花蓮就是如此。畢竟國際連鎖旅館有專業評估的團隊，我相信以目前臺東每年遊客愈來愈多的情況下，臺東必定會再有第二、第三間的國際連鎖旅館。

*那國際連鎖旅館進駐會吸引國外旅客前來臺東旅遊嗎？還是只會嚴重瓜分本國旅客到訪臺東的客源，也就是說無法把餅做大的意思。

我個人認為是瓜分，國際連鎖旅館並不代表客源都是國外來的客人，我認為臺灣整體的語言程度還無法讓外國人放心到自己訂房，然後飛來臺灣，再透過大眾工具或自駕然後自己前來臺東，不需考慮語言溝通的程度。所以臺東再開第二間的國際旅館，依然只是在搶臺灣固有的國旅市場罷了，所以我不認為臺東再開國際旅館有助吸引國外旅客前來臺東。或許那些國際旅館經理人也有抱負想把餅做大，來做策略聯盟專攻國外市場，但畢竟投資者最大，老闆不可能體諒專業經理人為建構未來藍圖而忍受前幾年的虧損的，所以那些經理人也只能先搶附近的固定客源市場，來確保公司不虧錢。

*那您覺得未來有其它的國際連鎖旅館進駐臺東，會對臺東既有的連鎖旅館或單獨經營的旅館有何影響？

大部份的國際連鎖旅館都走大型且豪華的路線，如果再開第二間，剛有提到瓜分國旅市場，我想影響最大的就是知老、娜路彎、GAYA 的住房率了吧，其它的應該沒什麼影響。

*那如果是開平價的國際連鎖旅館呢？對你們會有什麼影響？

如果是開低價位的，我想，應該就變成打價格戰了，會選低價位的客人，應該就不太會在乎是國外品牌還是本土品牌了，在乎的應該是價格是否符合自己的需求。

*如臺東真開第二家國際連鎖旅館，是否有對臺東整體旅館有正面導向的部份？

雖然弊大於利，但不可否認，如真有國際連鎖旅館進來，會給人感覺層級有提升的感覺。可能也許是品牌迷思吧，因為我也覺得如果臺東開了一家洲際或著希爾頓的系列飯店，我個人也會認為這裡會變的很高級。各家飯店的員工應該也會想提升自己素質，有朝一日看能否也進國際旅館工作吧。

*那最後你對未來臺東旅館產業的發展趨勢做什麼樣重大預測呢？

臺東未來的趨勢哦，應該就是房價 M 型化，以及符合各類需求的特色旅館成立，因為臺東的飯店就是模仿來模仿去，你出什麼專案我就改名字推一樣的，那裡一冒出一個新的景點，如果很紅就一窩蜂把住客往那邊推，完全沒市場區隔與特色。特色旅館部份我個人覺得寵物旅館未來在臺東會有很大的市場，一般旅館都禁止帶寵物，最多就是有寄放寵物的地方，但如果能有專門能給寵物入住房間與主人同睡的旅館，我想應該會吸引很多人。另外像是潛水旅館也很有特色，陽臺改成 3 米深的潛水池，熱愛潛水的一定很愛那種。

B 主管 2021/03/04

*請問剛剛受訪意願書是自願填寫的嗎？

是的

*現在麻煩介紹一下您任職旅館的基本介紹，例如：連鎖體系、規模、定位？

依當初十多年前的時候，這裡不是景點，也沒有像說，唉～知本有個溫泉，完全都沒有主題沒有特色。當初我們老闆在大陸做生意，蓋這裡的原因主要是鼓勵在大陸的廠商及業績好的同事，表現很好的幹部，老闆覺得說，那剛好，蓋個飯店，用我們的 VILLA 來招待，所以老闆不怕沒有客人。所以當初成立的用意是這個樣子的。那我們老闆也蠻幸運的啦，剛好才開沒多久就碰到金城武，呵呵呵，真的，我們是因為金城武，才能造就我們現在生意還不錯，不止我們，整個池上及一些吃的喝的還有單車，都託他的福。其實飯店剛開始建立，是比照國外的方式，想說能吸引悠閒度假的客層，其實說實話，我們老闆很勇敢，當初用 VILLA 其實挑戰性蠻大的，十多年前臺灣還沒那種市場，他又是結合 VILLA 加 HOTEL，二種合在一起很困難經營。二種價位差太多，HOTEL 區一間最多五千塊，但是 VILLA 咧，定價不一樣呀，都賣一、二萬塊起跳，那你同樣使用一樣的早餐，健身房一起用，所有東西都共用，那一定會被客訴呀，所以真的很怕客人不買單住 VILLA，這是我們一個困境，我們也經過這樣好幾年的調整運做，現在 VILLA 住房都比飯店區的好了。我們在池上另一邊又蓋了另一個飯店，打算做大樓式的，目前先做了四十多間的房間，人就用這邊去支援，二邊輪流，沒訂房就不開，有需要就開，加減賺啦。主要是沒怎麼在推那邊，現在整個市場那麼淡，多開多虧錢啦。長濱的那間民宿加露營區生意就不錯，天天客滿，跟老闆合夥的設計師笑的多開心，一直想要再拓地去蓋房間。臺北中和館那邊的一樣啦，就商旅加休息，又在捷運站前面交通方便，客源都固定的。臺北襄陽館那邊的前年就收掉了呀，之前跟銀行租整棟，每個月幾百萬租金，加上薪水及有的沒的，我們這邊賺的都賠到那邊了啦，收了也好，五年都不知賠了多少。帛琉那邊也算可惜了，那邊生意很好，好像是大陸那邊跟老闆高價收購，去年也結束了，副總也一起回來到我們這邊了。

*那請您分析一下，花東地區鐵路運輸與旅館產業發展的關係。

鐵路哦，我是以我個人覺得，像現在是每天，應該說是北迴啦，北迴的話比較暢通嘛，像又有蘇花改，當初早期的時候，說實在話啦，最優最好的就是花蓮跟宜蘭，生意那麼好，臺東?就撿一些剩下的啦。因為他如果假期多的話，那就可以宜蘭、花蓮玩下來，再順便臺東。因為你臺東要拉回去，又要浪費一天去掉了。所以說，我們是撿別人的，對不對?所以北迴鐵路有沒有幫助?當然有，下來方便多了。我經常在坐火車，經常看到導遊直接在車上就解說，可能他們要下來我們臺東，但大部份都是在花蓮下車多，再坐遊覽車去臺東，玩個三天二夜的，再回去花蓮坐火車，這種團不就不用走蘇花那邊了。這種大眾運輸系統，說實在的，對我來說，北迴早期最大的問題是，火車票為何那麼難買呀?北迴電氣通了後，厚～班次多了那麼多，至少好買多了，比較容易訂到。再來是時間差很多，以前要幾個小時，五個小時?訂不到自強坐莒光要七個多小時咧，現在呢，三個多小時就到了，就差很多了呀。所以現在我們的客人都嘛坐火車來，不然臺北開下來五、六個小時，假日車多再塞一下，累死了。所以北迴跟花東這邊電氣化，真的會帶動我們旅館及整個觀光。現在南迴剛剛又開了啦，南迴現還沒有辦法說真正的去感受到。但是我發覺

厚，現在南迴這邊，就是高雄來的厚，就是那種六、日，或者是連續假日，客人有出來了。這幾年，不要說南迴開了啦，就是之前南迴公路那邊拓寬，路夠大條啦，開車也變好開了，所以他們那邊方便，高雄那邊來的人真的變多了。之前宜蘭那邊不是開雪隧嗎？那個嚴長壽不是就是說，如果雪隧開通的話，旅館絕對沒有生意可以做，什麼變後花園來玩一日就回去，我干嘛住你們飯店。結果咧沒有，反而生意更好，更多人去宜蘭住。所以我說很難講啦，高雄過來臺東二個多小時就到了，干嘛住？一日遊回去就好了，我跟你講，到時臺東的生意一定更好啦。

*請您分析一下北迴鐵路電氣化前跟後，以及花蓮旅館產業發展有什麼變化？

北迴電氣化後，也的確宜花東多了很多的車次，厚，速度上個方面也差了很多時間，也差以前時間三、四個小時，變成二個小時就到了呀，變成大家都比較願意去坐火車，而且它班次真的很密集，所以他造了我們花蓮地區，甚至於臺東地區的這個飯店生意，真的活絡很多。應該這樣講啦，太魯閣的開始算起啦，以前的人很可憐，要去花蓮那邊旅遊，要坐巴士遊覽車呀，山路那麼多，又暈車又難受，有太魯閣後就不用了呀，現在更快，要去花蓮就直接坐太魯閣，多好。

*那再請教一下能否敘述臺鐵臺東線電氣化之後，臺東旅館產業的發展有什麼變化？

我先講我們老闆，我們老闆為了普悠瑪號厚，就是跟政府，跟地方跟所謂有力人士，要求，就是一定要停在池上，以前池上都不停的，池上我說實在話厚，我十三年前剛來池上，池上的火車站真的很落魄，但我可以跟你講，池上火車站現在改的不輸玉里、臺東的大站的感覺，反而池上只是鄉而已，改成這樣，現在班次也跟他们差不多了，進步很大很大，我們離關山、玉里也不遠，班次很多很方便，電氣化開通造就了我們現在旅館的生意。我也有觀察，之前我都有去臺東市走走，假日呀，連續假日呀，臺東市都是人。那這些人住那，就住飯店嘛，所以之前臺東多了那麼多臺北人下來玩，大部份都嘛是坐火車下來的，開車的都去其它景點了啦，坐火車的才會逛臺東市區，不然臺東市區有什麼好逛的，他們那邊隨便都嘛比臺東市熱鬧，就是沒車才用走的逛市區呀，所以一定是坐火車來的啦。旅館前後有什麼差別哦，就坐火車的人變多了呀，而且坐火車來，才能讓旅館旁的店家一起起來，不然開車來臺東去那都方便，去飯店都嘛只是住宿，不然就飯店呆一整天，根本不會去飯店附近逛逛。現在坐火車的人多了，臺東市不就很多人在逛，有遊客逛才会有生意呀，不然開車來市區去那，不就臭豆腐，米苔目那邊，塞到那個樣子，其它有人去嗎？現在坐火車多好，都用走的，商家才有生意。

*你認為單就南迴鐵路電氣化環島全線進化之後，臺東現今既有的旅館在經營上將會產生哪些重大的變化呢？

你也知道我們現在南迴電氣化通了嘛，鐵路電氣化我們把那個隧道把它打通，包括山壁外圍都用掉了，沿路風景很漂亮，所以客人都很樂意搭火車，南迴火車的人數也漸漸的增長。我以前常去日本，那裡的火車上面都有旅遊的解說，餐廳的設備，如果我們南迴那麼好的風景再搭配好的設備，一定會增加客人搭火車遊玩的意願，這個是我們縣政府要去與鐵路局談的。臺東大多的旅館都集中在臺東市與知本

裡面，臺東縣其它鄉鎮幾乎都沒有什麼飯店，為什麼？因為我們景點很模糊，很難去像商店一樣形成聚集。早期就臺東市熱鬧，知本有溫泉，飯店都開在這邊，但知本愈來愈莫落，同樣是溫泉區，為什麼礁溪愈做愈好，飯店那麼多還是一直開，而且愈開愈高價的，因為人家有把地區品牌形象做好咩，每家飯店都有在維持品質，久而久之，大家對礁溪的印象就是有溫泉，而且飯店都很優質。再看看知本，一點規劃都沒有，有地就蓋飯店，有房子就申請民宿或旅館，然後叫一堆小蜜蜂在外兜售房間，還自己在搶客人互相砍價錢賤賣，喲，還懂的房間空著就是虧錢的道理，你說這種地方能給外地遊客什麼好印象。這種亂象行之有年了，政府跟工會都沒去解決這種影響亂象。現在南迴通了，知本車站不管從臺北或高雄都可以搭普悠瑪直達，以後散客還是會愈來愈多到知本，未來他們應該會有人站出來統一各飯店，重新塑造知本地區的對外形象，不是老是給小蜜蜂亂搞及只接陸團，只靠著溫泉傻傻的在那等客人。

* 您剛剛說知本地區統一的部份，是指什麼樣的統一？

就是類似旅館發展協會或工會之類的，但只限知本地區的加入，由形象良好及夠品牌知名度大的飯店來招集知本各飯店來加入，要知本那邊的大小旅館及民宿都加入哦，這樣才有用，然後再向政府申請經費或專案行銷，重新立訂公約條款及改善形象，這樣散客才會慢慢回流，不然等疫情過了，陸客又再回來，知本一樣國旅沒人要去啦。臺東旅館整體經營部份的話，這個我認為火車就沒太大的關係了，主要應該還是要看政府啦，政府的政策才是決定我們旅館經營模式的主要方向，就像之前不是有新南向政策，高雄那邊的飯店一堆改穆斯林餐廳還去申請認證，還去增設有關回教習俗的場地及習慣，就是經營策略主攻新南向客源。還有在之前也是政府推的五星級制度，我們第一次申請時也是補一堆人力，改善一堆設施，為的不就是要靠政府的認證去吸引客人，老闆都花了一堆錢改建去申請五星級了，能不全力攻高端市場嗎？餐食呀搭配活動呀，那個不是大調整要搭配所謂五星級的水準。再來就是秋冬補助 1000 元的政策，一堆小飯店賺到翻去了，原本房價就一間一仟多塊，客人只要花二、三百塊就能入住，天天客滿，然後旁邊其它旅館二仟上下的只能往下調價錢，不調不行呀，客人都跑到隔壁住了，不也是政策決定他們調價搶客的嗎？所以政府推的政策與活動才是影響旅館的經營方向。

* 以你的旅館經營經驗，未來的臺東旅館市場會因鐵路運輸量的提升而吸引國際連鎖旅館前來投資嗎？

現在我覺得現在都是小型旅館在發展，像是康橋、捷絲旅那種小型連鎖的，甚至德立莊說不定也會來臺東發展，這些都走平價位，2000 塊左右的。國外的不太可能，臺灣人很聰明啦，自己吃都不夠了，還給國外的進來吃。而且國外不了解臺東市場呀，而且習慣也不同，所以倒是其它的國旅小型連鎖的以後會開很多。

* 剛您說的是國外連鎖旅館自行投資，不熟臺東市場所以不太可能，那如果是臺灣的投資者加盟引進連鎖品牌呢？

那種成本太高了啦，加盟的備品跟設備都是統一的，沒得省啦，權利金又抽很兇，如果是租整棟的再加權利金，在臺東一定了錢的啦。臺東的市場跟平均房價沒多到能滿足加盟店的權利金。別說臺東開，包括像是高雄屏東的萬豪、義大皇冠那種的，也不會賺錢啦，都嘛耗費成本太高，高雄的義享天地不是原本也掛萬豪，結果臨時退掉改叫什麼朕豪的，別說什麼理念不同啦，就一定是評估權利金對收益差距太大才會換掉的啦。還有一些一開始用簽約用總公司指派的國外總經理的，他們一開始都請外國來的總經理，現在都嘛退朝了，說實在話，那種掛國外品牌及請國外總經理那種的，都好看的啦。所以我認為國際連鎖旅館不會進來臺東。

*那假設國際連鎖的旅館真的有在臺東開了，您覺得會吸引國外旅客前來臺東旅遊嗎？還是只會嚴重瓜分本國旅客到訪臺東的客源？

有市場就不怕瓜分嘛，客人就是會進來，不用管他是國外的還是臺灣的，就像一條街專門都在賣花的，來個外國人跑來這開個花店會影響我們嗎？不會，反而搞不好吸引更多不一樣的人來這買花。

*那您覺得未來有其它的國際連鎖旅館進駐臺東，會對臺東既有的連鎖旅館或單獨經營的旅館有何影響？

如果我們真的有那個市場，國際級的飯店進來，會有助提升我們臺東市的水準，也會提升知名度，而不會說你來分一杯羹我們就沒飯吃。你想客人來臺東，跟朋友說他要去住臺東的萬豪酒店之類，他朋友一定會很羨慕他，所以有國際旅館進來，就像有人在臺東賣名牌的感覺。所以是我們要提升我們的 Level。就像我剛剛有說，我們礁溪那邊一堆國際旅館跟我們自己的大型旅館，他們有在擔心什麼嗎？自己本身好，怕什麼影響，只要有市場，就不怕沒客人啦。但有一點還是得說，如果真開國際旅館，臺東現在的飯店人會跑很多，人家整個制度及薪水比我們臺東目前的飯店優太多了啦，同樣一個經理協理，二邊至少差了幾萬塊，所以住房率影響不會太大，但對領薪水的人會影響很大，所以我很歡迎他們來臺東開。

*那最後你對未來臺東旅館產業的發展趨勢做什麼樣重大預測呢？

其實厚，我比較傾向說如果要能夠發展我們臺東應該先著手景點及一些政策，譬如說臺東縣政府、縣長，你要怎麼去促銷你們臺東縣？不然你看飯店都集中在臺東市，臺東市飯店生意不錯，那開在鄉鎮的呢？臺東縣有很多景點，像三仙臺，八仙洞，石梯坪漁港，水往上流，這都是很有名，很不錯的景點，但是沿路上都是民宿呀，沒有真正在臺 11 線上開飯店的，都是因為一些法規及環評的問題，都是政府那邊要去改善的。你看因為上次美麗華的事件啦，會造成一些業者不敢相信政府，明明縣政府你已經答應了給我們蓋飯店，弄到最後美麗華也沒有辦法開，那我說實在話的，業者也都會怕了啦。你看看各縣市怎麼招商的，沒有像臺東這樣搞的啦，所以臺東縣政府真的很重要，不管是行銷臺東，幫助現有的旅館產業，或開拓臺東未來的旅館市場，都要縣政府大力支持，縣政府不支持，還發展什麼？所以我們臺 11 線那麼美麗，風景那麼好，太平洋望過去多好。沿海有很多的處女地，只要縣政府能支持，以後一定沿海會開很多飯店啦。所以才說要請縣政府多推海線的景點，

再把週邊的設施用好，整個給他規劃好，這樣遊客才會分散到臺東縣的各地，把城鄉差距平均掉，這樣也才不會飯店都擠在臺東市跟知本那邊，然後擠在一起為了搶客人在那邊你少五百我少一千的自相殘殺，把飯店分散在臺東各鄉鎮，才不會削價競爭。所以我有幾個建議：第一個、臺東縣政府要強化觀光的能見度，不要老是依賴熱氣球在那沾沾自喜多成功，我們就那一、二個月人多要干嘛，所以要多去外縣市做廣告，去結合各類產業，把我們的文化、資產、地理環境介紹給全省，才能吸引更多人來臺東。第二個、我們臺東縣內還有很多優質的景點有待開發，都是私密的景點，那都需要政府及早去規劃及建設週邊，不然業者先去亂開發，亂蓋鐵皮屋，等熱鬧了政府才去接手規劃，那個早就爛光光來不及了啦。第三個、我們各個鄉鎮都很有特色，要把各鄉鎮的景點再去做完善，這樣才能吸引遊客，遊客特地去了，就會找附近的旅館，這樣才能慢慢吸引業者去投資市區外的飯店，不然像熱氣球時，鹿野一房難求，過了就都在養蚊子，所以是要把景點做大做長久去吸引遊客，不是單單靠一個活動吸引一波過來，沒效啦。你看很多客人寫顧客意見表，很多都是來睡覺吃飯的，其它設備都是勾選沒有用到、沒有用到，你看很多人愈來愈喜歡住民宿跟平價商旅，他就是不要去花個五千元以上，因為他用不到健身房、游泳池、撞球場三溫暖什麼的，所以客人愈來愈趨向走戶外，他不需要五星級飯店，他就是來臺東看風景，呼吸清新的空氣，來看熱氣球看邯鄲爺，干嘛要花那麼多錢在住宿上面？

*所以您剛的意思是旅館未來的趨勢是平價旅館類型的嗎？

你也知道我們在旁邊有第二館嘛，那邊沒有早餐，沒有什麼設施，一間就二千塊錢，假日時賣的嚇嚇叫，就是便宜的關係，客人也會自動去外面買早餐吃，很多客人住都是開賓士、BMW、跑車的，所以選那邊的不一定是因為窮所以住不起五星級，而是需求不一樣嘛，他就是不要那些東西，要的就是有個品質保證的飯店，簡簡單單就好。還是有一個市場區隔的部份啦，只是走平價的居多，市場比較大。另外一種是營造公司或集團開的飯店，早期很多大飯店都是營造老闆開的，用來招待朋友，或著是用來擦亮自己的招牌。那種就是準備虧十、二十年，就是要開，像晶華酒店的潘思亮開晶華時就說他開晶華就打算虧一百年還是要開，為的是什麼，名嘛，他家那麼有錢，差飯店幫他賺的錢嗎？所以很多營造老闆及集團開飯店，圖的就是名跟上流社會的圈子嘛，早期兄弟飯店老闆也營造出身，他出去每個人都說做土水的，開兄弟飯店後，每個人都講他是飯店董事長，感覺怎麼會一樣。所以臺東以後還是會有很頂級飯店會開啦。

C 主管 2021/03/08

*請問剛剛受訪意願書是自願填寫的嗎？

是的

*現在麻煩介紹一下您任職旅館的基本介紹。

我們飯店的話，是以散客為主幾乎佔了六成，那團體的部份的話大概是四成，現在市場的定位的話，以中高價格的散客為主，飯店的風格是結合當地人文為核心概念。我們的 LOGO 就是以為這核心概念去設計，藍色代表大海，土地用黃色，上面還有一個人形代表人文及中間有個小山，都是有著涵意，就是希望用意象來串聯我們品牌。

*那您認為鐵路電氣化對花東整體旅館產業發有什麼幫助？

東部目前的交通還是依賴鐵路為主，也沒有所謂的高速公路及像西部那麼發達的交通網，東部也只能依賴臺9線貫穿南北唯獨的一條路，因此這種特殊的環境下，鐵路運輸變成遊客唯一的依賴。所以呢，對旅館產業來講的話，客源來說，客人坐火車會佔一個很大的比例。依臺灣的來講北部佔了快臺灣人口的一半，再含蓋桃竹那邊，人數更是龐大。那花蓮又離臺北比較近，那以坐火車來講，現在最快的直達車二個小時就到了，那他們當然就會先至花蓮做一個旅遊，而且花蓮又有一個太魯閣國際級觀光地點，那它吸引的不僅只有臺灣人，更會吸引一些的外國客人依照旅遊手冊前來。所以花蓮的話依他產業發展發達的狀況，他的連鎖旅館不分國內外都比臺東多很多。您看有晶英、翰品、福容、煙波、康橋、富野、捷絲旅的，不管大小型的國內連鎖都有，更別提艾美跟力麗這種國際旅館都深入花蓮在地了。像瑞穗前二年也開了天成飯店這種超大規模的旅館，所以我覺得花蓮他之前還沒有電氣化之前時，也沒有雙軌化，所以他的火車次沒有到很多，人也不算很多在搭。那現在因為通車之後，花蓮站的搭車人數可以透過數據看的出成長，還沒電氣化前人數一天大概七、八千人，電氣化之後，一度假日高達到三萬八千多人，真的差很多。雙軌後車次多，可提供的座位也相對的增加很多，就會吸引很多人來花蓮旅遊。我之前也曾在花蓮的飯店工作過，有去比較過與臺東地區的遊客習性，像是花蓮地區的住客很多都很早就到飯店，團體也是。不像之前在知本地區的飯店時，不管散客也好，團體也好，都是下午左右才到，甚至更多都是吃完晚餐才會進來。花蓮的團體就不一樣了，有時候早上就到了，就在飯店吃午餐，常常造成房務整房的壓力。臺東部份的話，主要離臺北這個主要人口地區比較遠，若以北部客人他們往東部移動的話，可能例如有五千人來花東的話，可能會有三千人以上會在只到花蓮遊玩，只有不到二千人會往臺東移動旅遊，甚至開車的都幾乎會在花蓮停留、休息、甚至臨時改住一晚。這些是臺東地理上的劣勢，因此也較不容易去吸引一些投資者的興趣，導致臺東地區大多數都以本土在地的投資者建立飯店，因為外地的投資也會做考量嘛，他會想旅遊人口沒那麼多我來這邊投資的話，是不是會有不敷成本之類的問題。然爾，花東線鐵路電氣化通車了，然後通車之後呢，列車及座位都提升很多，行車速度也快了，這些的條件相對的也會吸引更多人改變交通工具，直接來臺東旅遊。這些交通工具改變的不止是散客，像是臺北的一些旅行社，他們也會選擇臺北坐火車到臺東，然後再找當地的遊覽車，暢玩花東後再選擇花蓮搭車回臺北，全部的行程不僅安全性及舒適性提高，也能降低交通運輸上的成本，更能縮短行車上的時間，這些都是花東鐵路電氣化開通帶來的改變。根據我查到的資料，臺東地區臺北下來的遊客，之前假日時約有五千多人，電氣化後，假日有到一萬五千人以上到臺東新站。所以現在搭乘火車的人數，以比以往多了三倍的人口了。這些都是

臺東電氣化後的改變，那投資業者也是很聰明，客人多了，有了商機我當然也會跟著來投資賺錢，不論是何種產業，有商機都會有人願意投資。

*臺東線電氣化後，旅館產業的變化？

我個人認為有所改變的地方，一、旅遊方式的改變。二、旅客在行程時間的改變。三、增加北部遊客直達臺東的誘因。四、增加業者投資臺東的意願。

*南迴電氣化的前後？

南迴是去年 12 月 23 號通車，臺鐵通車時有 TR-PASS 的優惠，我印象很深刻，因為我特地排了四天的假，買了單人三日的券，搭配安心旅遊補助去玩。我本身很喜歡搭乘火車旅遊，那三天我特地順向及逆向的方式各繞行了臺灣一圈。我先說南迴沒有電氣化前的火車好了，因為是採用柴聯火車，行駛中的聲音相當的大，坐在裡面的味道相當的不好聞，充滿了柴油燃燒的味道，而且是老舊的火車，行駛的速度也較慢，這些都是降低遊客搭乘火車來臺東旅遊的意願。之前我就看過某個外國直播主的旅遊影片，一對比利時的夫妻來臺灣玩了一個多月，介紹了很多地方，其中有一段就是他們搭乘南迴從高雄到臺東來，那時無電氣化，搭乘的就是柴聯自強號，他在影片就用疑問的方式說到，為什麼這個火車那麼大聲這麼吵，是這個火車出了什麼故障嗎？是不是安全的？雖然他在影片中不斷的讚嘆沿路的海線景觀，但也看到了他搭乘時的擔心。還有我們飯店有一個常來的住客，每每都從高雄開車下來，我原本以為他們開車是為了方便移動，但想想不對呀，他們很長時間都待在旅館裡活動，很少外出，我就問了他們為何不坐火車下來，我們飯店也有接駁車可以接你，就不用大老遠開車下來那麼累了，結果他老婆就反應了一個很重要的問題，他說他搭火車從高雄來臺東過，但全程聞柴油燃燒的味道，整整二個多小時，他都快吐了，至此再也不敢坐火車來臺東了。這些都是南迴之前的缺點，我主要是表達為何有些人不做火車而選擇開車，但開車又會造成安全及疲憊，讓來臺東的意願折扣改去西部玩了。那南迴電氣化後，普悠瑪進來了，就是所謂的推拉式自強呢，我簡稱 PP，這種列車比較長，載客量一車次差了四節車廂，一趟人數差了快二百人，載客滿多了 30% 左右。快又安靜，車廂又舒適，客人在感受到速率提升了，班次也增加了，不在是以前的觀感後，我相信搭乘火車的遊客會持續的增加的。而且也相對減了少到花蓮的時間，高雄到臺東變二小時內，高雄到花蓮變也只要四小時左右，整個行車時間以後只會隨著雙軌改建愈縮愈短，南迴不僅影響臺東，花蓮的市場也將會受益增加南部客人，不在只是只有臺北的客人去。我有特地調我們的系統客源統計資料，以過往來說，臺北大概佔六成，高雄三成，臺中一成。今年初到現在，變成北部五成，高雄四成多，臺中一成左右，變成南部的客人量迎頭趕上，甚至有點超過北部客人的量，我想不止是我們飯店，整個臺東飯店應該這個就是南迴改建後最大的變化了。另有一種高屏地區近幾年旅行社推的一日遊行程，一群老人家早上六、七點集合，搭乘火車到金崙或著知本，再由接駁車接至泡湯，中午用完餐後搭乘二點多的火車回家吃晚餐。這種在南迴電氣化後報名人數更多了，尤其是金崙地區最為明顯，下午火車進金崙站時，滿滿老人家在月臺上等上車到屏東跟高雄。這種不為是一種有溫泉資源的旅館另類的經營模式，用額外收入來增加盈

收。但我想，應該還是有方法留住客人在臺東住一晚，應該可以展現更多的誘因讓他們覺得值得住在臺東。現在知本已經沒落了，遊客都已臺東市區為主要遊玩的地點，但也顯現了一個極大的隱憂，就是飯店過度集中，一般同業很常做策略聯盟的方式聯賣，像海岸結合山線，泡湯結合戶外，但都集中在臺東市裡，很難做良性競爭，都開在附近，很容易造成削價競爭的情況出現。

*您認為臺東地區未來是否會有不同價位的國際旅館進來臺東市場？

我覺得會，當然臺東的旅遊市場會隨著火車便利再提升，可能目前還沒看到明顯的成效，但是我覺得時機點如果到了，一定會有投資者敢勇於先行佈局。時機點有很多的因素，像疫情就像一個時機點，房價下跌，遊客增加，未嘗沒投資客想要試看看。說不定過幾年又來個什麼影響全國觀光的政策，都是促進投資者投資的因素。

*假設如真設立國際連鎖旅館，您覺得會吸引到國外旅客？還是瓜分固有國旅市場？

也會有吸引國外旅客的效果，因為這離高雄不遠，小港有國際機場，雖然以亞洲線為主，但很容易吸引亞洲或東南亞地區的自由行客人，搭來高雄後，東進的方式來臺東及花蓮的機率是很高的，旅遊人口多，搭乘火車的需求大，我想班次及時間上的調整臺鐵部份都會再做調整的。但我想，在國外連鎖進來前，應該是先會吸引本國本身的小型連鎖飯店先來。另外，現在消費者在選擇旅館時，大都是以評價為優先，這套評價性系統又是 OTA 那些國外網站用出來的，我想國外客人也好，本國旅客也好，除了品牌名氣外，大都應該會優先參考線上評價做為他投宿的選擇，所以國際旅館真開，應該不能說是他們瓜分了固有的國旅市場，應該說是他們讓客人多了一個選擇罷了。像我自己本身去高雄臺北住時，有時也會去住國際連鎖的，但入住前一樣會先看評價，如果只是金絮其外敗絮其內，我還是會選相對價位同等但評價更高的本土旅館。

*如果真有國際連鎖旅館進駐臺東，對本土旅館的正負向影響為何？

我覺得一半一半吧，好的叫良性競爭，壞的就叫削價競爭。經營旅館的話，客人少時都難免會有促銷打折吸引客人前來的意願，競爭對手愈多，這種情況就愈明顯，這跟國內國外的旅館關係應該影響就不大了。說現實一點，客人的需求都是要便宜又大碗，但又要料多實在的矛盾需求。

*您對臺東旅館產業的未來發展趨勢預測為何？

知本地區會沒落，金崙會成為取代知本的下一個溫泉旅館集中的地方，達仁到太麻里這段會以原住民特色及山區的遊程方向為主，臺東市區旅館已過於太多，旅館部份會開始在縱谷地區興起，並會以特色特色旅館為主要發展。

D 主管 2021/03/08

*請問剛剛受訪意願書是自願填寫的嗎？

是的

*現在麻煩介紹一下您任職旅館的基本介紹，例如：連鎖體系、規模、定位？

呃，我現在任職的飯店在臺東地區，目前有五家，都屬於同一集團的飯店，目前我們分成五個館，分成本館的高級路線以及一館在火車站附近走商務客層，以及在一館是走。。經濟優惠客層，另外二館專門之前的時候是在接陸團，那我們飯店市場定位的部份是涵蓋團體及單價較高的散客及單價較低的散的。

*那請您分析一下，花東地區鐵路運輸與旅館產業發展的關係。

呃，我個人認為，花東地區鐵路運輸與旅館的相關關係部份的話，要先講以前的部份，早期的部份，北部客人下來需要經過蘇花公路，呃。路程較為遙遠而且山路較為，難開。那南迴，南迴的部份，早期因為，呃，不像現在已經拓寬了，早期的時候比較稍微，山路居多也較難駛，所以以前的鐵路部份的話，會對於，來臺東，花東地區遊玩的旅客來說會是比較稍微著重的，因為雖然以前的火車比較慢啦，但是至少是舒適安全的，所以，花東地區的鐵路在不斷改善在改為電器的時候，其實相對的來玩遊客比數應該真的是比以前多很多，我相信這個數據在。。交通部觀光區那邊的一些統計都很明顯，花東地區的住房逐年都在提高當中，旅館也是愈開愈多，所以，如果說鐵路運輸與旅館關係的話，我覺得是相輔相陳的。

*請您分析一下北迴鐵路電氣化前跟後，以及花蓮旅館產業發展有什麼變化？

呃，北迴電氣化前的時候我不在花蓮那邊工作，那。。我大概是開通三年後的時候在花蓮的旅館工作，那時候已是開通狀態了，那，因為開通之後改為雙軌又是電氣化縮短時間，那雙軌部份的話班次就可以增加比較多，所以我去，在我印象中呆的旅館的時候，那時候蠻多客人都是在搭火車來的，開車的比例反而沒有那麼多，但是這個是之前的時候啦，因為，現在蘇花改通了，所以。。開車的時間啦，舒適度啊，我相信已經不像以前那麼艱辛了啦，所以，呃，開通之後我覺得前段期應該是。。對飯店有提升的，那在後段期的一些部份，呃，蘇花改之後，我相信應該還是多多少少有一些影響，那。。在之後花蓮地區發展有什麼變化的部份，我個人覺得至少他有一個好處就是，因為是對花蓮市區的一些飯店，搭火車人數多了，相對的，公共運輸增加，自己開車的需求就會降低很多，那對於花蓮一些市區的飯店因為是寸土寸金的地方，旅客大部份自行開車過來，呃對不起我說錯了，旅館自行搭車過來不需要開車可以省掉飯店一些停車場的空間，節省很多土地利用的方式，可以營造更多的設備部份，然後開通後，花蓮的發展趨勢，花蓮產業有什麼發展變化，呃，很抱歉，因為我那時候在花蓮只呆了二年左右，所以他的現在演變狀況不是那麼了解。

*好的，沒關係

*那再請教，能否敘述臺鐵臺東線電氣化之後，臺東旅館產業的發展有什麼變化？

是，關於這題的部份，我沒記錯應該是 103 年那一年開通花蓮到臺東的電氣化的，那時候我覺得一開始開通的時候，搭火車旅遊客變很多，但是因為那時候一開

始臺鐵只有設定一些大站才停，因為我們飯店不屬於大站部分，我記得那時都是在玉里、關山、臺東才停車，或是玉裡直通到臺東，那我們飯店就是坐落在這個中間位置，那所以那時候我們加開很多接駁車班次要到玉里那邊做接駁，那時候對我們的一些人力負擔以及車輛負擔都蠻大的，然後那時候我印象中搭火車的人變得很多，因為是後來有一些臺鐵部分有著一些調整，所以我們的遊客量確實有增加很多。啊尤其是我印象中比較深刻是，當時前東家董事長還有找臺東地區幾位議員探討火車停駛站的部分，為池上爭取停駛站的名額。因為我們所在位置也是屬於有點算是觀光區的位置，池上的鄉鎮知名度應該算蠻大的，董事長希望那些議員能向臺鐵爭取池上停駛，能夠讓遊客上下車的部份。關於臺東地區旅館產業的發展有什麼變化部分，我認為臺東電氣化開通之後，臺北到臺東變成直達不需要再變換車次，我絕這是一個最大的好處，然後對於很多旅行社在推動一些專案也都很方便，例如說臺北集合搭車，然後導遊只要陪同一起到這邊，不需要再經過遊覽車的舟車勞頓這樣，關於臺東旅館產業發展有什麼變化，我個人是覺得從臺東縣電氣化開通後，臺東開了許多的小型旅館，在之前的時候都是大型的渡假村啊，大型的旅館在成立。那這幾年我個人發現是成立了許多一些商旅類的旅館，都是以小型旅館方式在經營，像是這幾年新開的如意行館呀，旅人驛站那幾間，凱旋星光系列的，都是走50至100間內，然後快速發展成數間。不像之前都是久久才開一家大型旅館，動工都是動輒五年十年的很久。可能就是交通便利了，然後火車的車次變多，花蓮及臺北到臺東變的不用多久就到了，來臺東遊玩的旅客增加了很多，觀光客多，當然旅館相對的開了許多。說到這個，臺東旅館業現在就有一個很大的問題，就是它的發展太過於迅速啊，小型旅館一間一間的連續開，服務人員的缺口沒有補上。所以你會發現的就是，整體來說臺東的現在的旅館間數多，然後職缺開的也多，但相對的很多的中高階主管都是趕鴨子上架，根本就是沒有經驗或是經驗度不夠，就被掛上一個主管的職稱，然後拿來做為應付客人用的。旅館產業的發展我覺得電氣化開通之後，最大好處還是在於交通便利，臺東遊客人數逐年提升，相對就是增加整體觀光的成長。那對我們旅館產業的也是相當明顯，畢竟旅館產業佔觀光中相當重要的角色。所以我相信旅館產業目前是受益然後並且是正向發展的。

*南迴鐵路電氣化環島全線進化之後，臺東現今旅館將會產生哪些重大的變化呢？

我個人認為南迴電氣化開通，應該會是偏向於南部旅客會增加，並且一些的喜歡搭乘火車環島的遊客，在這上面會是一個很大的助益。就像是日本一樣，他們都有一些豪華頂級的遊程，都是搭乘火車漫遊，搭配各地的著名景點做停泊的。我相信以後臺灣的電氣化全線通行之後，這部分是臺東旅館可以做的市場，我記得之前12月23號南迴鐵路電氣化開通的時候，跨年元旦時，易遊網就有跟臺鐵搭配豪華頂級的三天二夜行程，帶來臺東這邊看日出的套裝，一個人售價是30000元起跳，所以我相信臺灣鐵路的成長，以後慢慢會開始吸引這些頂級遊程的消費來臺東。那剛剛講的部份就是認為臺東旅館在經營上產生最大變化就是，消費平價可能會增加，以及頂級旅遊的旅客也會增加。所以現在在這消費二極端市場的旅館，經濟商旅就是加強行銷通路，不然就是削價競爭。高價旅館就是加強人員訓練及提升館內設施或服務，以吸引高端客人。那對臺東未來市場的預測部分的話，我覺得各旅館的接駁

車的部分應該會增加很多，增加就業人口。因為客人都搭火車來，所以接駁會變成一個是必須的服務了。那旅館本身的一些週邊資訊，以及客人無交通工具的狀態下，旅途部分那看就是陳包一外包商，或者是自行開發旅遊相關的部門。這部分我相信應該是臺東旅館產業一些改變的方向。

*以你的旅館經營經驗，未來的臺東旅館市場會因鐵路運輸量的提升而吸引國際連鎖旅館前來投資嗎？

這個部份我相信會的。因為市場越大，相對的投資者一定會很樂意來這邊賺錢的。花蓮都已經陸續開立那麼多家的國際連鎖旅館，那臺東目前現在是有一家，我相信這部分未來一定會有投資者或國際連鎖旅館會進駐到臺東這個市場。

*那國際連鎖旅館進駐會吸引國外旅客前來臺東旅遊嗎？還是只會嚴重瓜分本國旅客到訪臺東的客源，也就是說無法把餅做大的意思。

目前臺東只有一家的國際連鎖旅館，因為我們知道他們喜來登有全球的訂房網站，但我其實本身看桂田喜來登酒店的部分，他們的外國旅客住房率，就我所知並沒有算很多。就你剛的問題，那我覺得他們的進駐只會是瓜分現有的市場而已。當然，國際連鎖旅館也分很多層級，如果到時進來臺東的是像花蓮即將要開的宜必思系列的國際連鎖，那就可能會有差了，那種較為平價，它的會員客群都屬於全球年輕人自助旅行的，是有可能是吸引國外遊客自助旅行來臺東的，但目前臺東就僅有一家，我是以現有的狀況回答這題。

*好的，我明白您的意思。

*那您覺得未來有其它的國際連鎖旅館進駐臺東，會對臺東既有的連鎖旅館或單獨經營的旅館有何影響？

國際連鎖旅館他們有他們的品質存在那，他們的品質水準對周遭的一些稍微比較算高級飯店的旅館來說，壓力比較大一點。那相對的會這個提升臺東整體飯店的品質水準，以利吸引客人去前往入住。那我覺得應該算是一個好處啦，因為畢竟市場競爭是一個很現實東西，你的服務不好，水準不高，你的名氣在怎麼大也沒有用。那相對於一些國際旅館他們的一些的服務流程呀，控管呀，監督等。我相信都是臺東一些高級旅館沒辦法比擬的啦，如果他們真的進出駐臺東，在開立一些國際連鎖旅館，我相信對臺東整體的服務水準以及整體的品質來說，都應該都是好的。那不然缺乏競爭壓力，單就一些現有的老牌旅館，說實在話，就是反正假日、寒暑假大家就是容易高住房率，我不管怎麼做，房間乾不乾淨好不好不管他，你們一樣也會來住啊，不是嗎？老牌飯店就是吃定有固定客源或團體，根本不在乎品質與服務，然後也覺得就算再開大型飯店，沒過個三、五年開拓市場，根本對他們沒威脅，所以真要國際連鎖那種大品牌，才會對他們有改善的壓力。那如果真的國際旅館有來進駐臺東的話，我覺得會對我目前的飯店衝擊蠻大的，因為不管是高單價路線的旅客，或者是經濟實惠的商務旅客，又或是團體的住宿旅客，我們目前這些的市場都有佔到。那如果不管是什麼樣的國際連鎖旅館，像一些低價連鎖旅館國際連鎖旅館或是走高單價的國際連鎖旅館，他們一進駐的話，我相信對我們的業績真的

會有影響啦。那如果單純是以選擇性來說的話，許多常來臺東的遊客，往往都有嚐鮮的心態，新開的飯店對常來臺東的客人會有很大的吸引力，尤其又是國際連鎖旅館的招牌，在價格差不多的情況下，應該會吸引許多我們原有的客源。那我覺得好處部分的話就是，畢竟有國際連鎖旅館進駐，對臺東地理位置及城市傳宣部份一定會有很大的提升。有國際旅館之後我相信對於國外旅客一定會有提升的，而且國際旅館是一個貫徹、監督及服務品質掌控的，他們的加入對臺東整體的服務品質是一個很大提升。那壞處就是會可能會吸引我們的客源啊之類的，這部分是避免不了的啦。

*那最後你對未來臺東旅館產業的發展趨勢做什麼樣重大預測呢？

我相信臺東地區的飯店一定會越開越多，所以我覺得最大的部分點會是在於人力不足的部分。因為薪資的部分是最大難題，我們太多的投資者都是只需要有人去幫他賺錢，而不是把人當做資產去培養起來。所以我們現在許多的員工其實很多都還是拿著最低薪資。這樣子會造成人員來來去去，因為他只是領最低薪資，說實在話，有沒有在這家做有差嗎？所以如果臺東的市場一直在成長當中的時候，但是我們薪資條件都沒辦法跟上的話，臺東以後的服務水準可能會越來越不好。然後甚至說，一個主管請過來，以前可能需要五年十年經驗的才能坐到這個職位，現在可能做個一年多，我就去用你當主管，然後給你的是比一般基本員工高一點點的薪水，然後就要你去背這個主管責任。那既然提到人力不足部分，我覺得有一種新興產業，就是無人旅館。這個我一直會覺得是臺東未來的走向跟趨勢。這種就是追求用科技取代人力，最適合小間的經濟型旅館，外縣市已有幾間，但臺東目前就我所知，現在只有旅人驛站的其中一館的鐵花光點館是採取這種方式經營。但其實他那個還是半人力的狀態，客人的任何問題或幹嘛的，都是要客人去旁邊回避的本館做解決，而且他間數不多，所以還能應付，不算完全的無人旅館及中控管制。那我相信以後的一些小型飯店有可能會開始走無人旅館模式，盡量節省人力的薪資。因為人力不足是最大的問題，人員薪資也是最大的支出，很多的投資者及營運主管他們都是早就發現這個問題了。回到前面說的，薪資不高造成基層人員流動大，變成訓練不足或在職經驗不高，臺東整體旅館服務品質降低的情況，以後應該會出現兩種很極端的經營方式，一個就我講的無人旅館，另外一個就是老闆願意砸錢，去請更多人做更好的服務去吸引客人做出市場區隔出來。因為要怎麼做出自己飯店的特色跟市場區隔，我覺得這是每家飯店都要去思考的問題。那我個人認為臺東的旅館的部分，應該會是，目前的話臺東平常房價在 5000 元以上高價的飯店大概就是日暉、GAYA、老爺、桂田這幾間，然後其他大部分都坐落在 3000 元上下的中價，其他小旅館部份就在低價 2000 以下。那我覺得中價這個 3000 元階段的旅館會慢慢的轉型，要麼就是調高價錢，做更好的品質或加值服務，要嘛就是把價錢壓低去吸引客人，然後會變成中價的狀態會變的缺少一些，低價部分我相信老闆已經就是在壓低售價了，他們的人力會更加的精簡。所以我才說無人旅館的部份有可能會成立。高價的豪華旅館部分的話，我認知客人接受度就是 5000 到 10000 的範圍，那以後在開新的旅館會不會像臺中虹夕諾雅一樣動不動一間二、三萬塊起跳，就專走金字塔頂端的那種我不知道。就以臺東來說，至少目前已現在這個情況下，我相信剛說的那幾家

高價旅館，會變慢慢調高售價或套裝價格，說是提升他們裡面的設備啊，食材呀，附加服務啊，就是找方法變相調價。所以我認為以後就是走這兩個極端，要不然就是高檔，要嘛就是廉價，中價那個一般的市場應該會是一個匱乏狀態。

E 主管 2021/03/09

*請問剛剛受訪意願書是自願填寫的嗎？

是的

*麻煩介紹一下您任職旅館的市場定位及特色。

有另一個主管介紹過了啦，我就不多做敘述了啦。

*那您認為鐵路電氣化對花東整體旅館產業發展有什麼幫助？

鐵路的便利有助於各鄉鎮的社區規劃，有利於外鄉子弟回鄉工作，鐵路的部份，有一個很有特色的點叫花東新車站運動，把花蓮到臺東的 28 個火車站都改頭換面，而且都用的很有特色，我覺得這也是一個觀光的賣點，會吸引愛拍照打卡的人來朝聖。每個鄉鎮的旅館相對受益，畢竟旅館靠的是週遭的觀光資源來吸引顧客，鐵路部份摒除運輸的功能先不談外，鐵路有創造吸引的賣點都是對飯店有所幫助的。再來，鐵路是發展一個地方最重要的交通工具，就以縱谷與海線相比，縱谷有火車，海線沒有，二邊的觀光發展及聚集人群的效果顯而易見，旅館就是要蓋在人群聚集的地方，有人就會有住宿的需求，縱谷整條線的鄉鎮從花蓮市到臺東市，那個鄉鎮沒有旅館？鐵路的停泊點是促進旅館發展的一大因素。

*花蓮鐵路電氣化的前後，旅館營運上的變化有什麼樣的看法？

我本身對花蓮完全不熟，可能無法提供這方面的資訊。

*臺東線的電氣化是 103 年開通，您那時來臺東工作了嗎？

是的，開通前已在目前的公司工作了。

*那能否談一下你們旅館在臺東線電氣化後有什麼樣的變化？

在未電氣化前我們公司高雄與臺北的散客比例是相近的，但開通後北部散客明顯有提升很多，我們也發現了這點，於是在開通後就推了一個鐵路套裝行程，主打的就是客人來住宿，我們幫你出火車票，主攻臺北搭火車的客人藉由此點來吸引北部客人利用大眾運輸來玩。並利用客人到達我們這後，拓展當地的旅遊、單車、週邊商家的商機，做到獲益共存，增加當地經濟收入。此專案我沒記錯的話，應該是連續在我們淡季時推了三年，對我們淡季的住房率有幫助到許多。另外，電氣化後北部旅行社推火車旅遊的量變多了，都是百人包火車下來，我們飯店與當地的遊覽車及餐廳配合，接駁至指定餐廳用餐後再送進我們飯店。臺北 08:00 左右時段發車至臺東的普悠瑪很搶手，到我們這還不到中午，都可順便來用餐再附近逛逛再進飯店。所以電氣化改變後，我們飯店的套裝行程多了許多配合火車的外，也因為客人

都變成提早到達，所以下午時段的活動及下午茶部份，我們都有做大幅度調整已便配合搭車來的客人。我有特地去調我們服務中心接駁的人數資料，在開通前年度人數統計約八千多人次左右，開通後幾乎都變成一萬三千人左右，比以前多了五成多。

*那南迴鐵路電氣化後，旅館的經營上又有什麼樣的變化？

我是覺得目前還沒什麼感覺啦，也有可能是疫情的關係，旅遊潮還沒出來，效果不顯見。所以我們也沒特別針對南迴開通的部份有做任何的專案，應該會是在熱氣球時才會有效果。但我本身是南部人，我自己周遭的朋友都有說現在火車過去很便利，都有在問我臺東怎麼玩，他們放假時就會搭火車下來，我認為開通後等疫情過後應該會有很大的吸引力，而且應該會變成一種說走就走的旅行，因為南迴開通後對我們南部人來說變的太方便了。

*您認為臺東未來會再開第二間以上的國際連鎖旅館嗎？

我個人還蠻期待的，但應該不太可能，應該是本土連鎖旅館會先進來。臺東的市場不管高端客群或商務平價客群，還不足以吸引國際旅館來投資。目前臺東的人潮不足，淡旺季太過於明顯，無法像墾丁一樣旺季時間長，淡季短，所以臺東市場無法負擔他們的應有支出，這就是國際旅館大都開在都市的主要因素吧，所以，應該不會開。

*如有國際旅館進來，對現今本土旅館正負向的影響為何？

我有時會去桂田喜來登用餐，先不管好不好吃，說真的，他們應該是臺東目前餐廳人員訓練最好的，儀態、服務的極積性，包含上菜收盤的手勢，都是很明顯經過統一訓練的。看完他們再看我們自己的餐廳，我都汗顏了。桂田的制服也是最統一的，不會像大部份飯店，久了就開始搞怪，都會穿顏色很像制服的服裝，他們看起來就很統一，有專業跟形象。我想這就是國際連鎖的執行力跟管理 SOP 的差別吧，有待我們效法。所以正向的部份，就是向他們看齊服務水準，品質管理，有標準的效果。負向的部份嘛，應該就業績被瓜分。

*您對現階段臺東旅館產業的缺失看法？

臺東的旅館太多都是非一開始就是旅館設計，都是後天再加工改建拉皮，變更成符合能夠申請旅館的規定，又或能通安全檢定的，整個外觀及內部看起來就是會讓遊客望而卻步，每個縣市都喊著整理市容，拆招牌，拆危建，拆加蓋，搞不懂臺東縣政府為何就能容許這些一看就非旅館的建築通過，很多一看就是原本公寓再變更申請成為旅館的，縣政府應該把關做管理品質的領頭羊。

另外，人力短缺還是最大的問題，旅館數量成長很快，但人力的缺口一直無法跟上。員工的薪資又普遍偏低，基本員工都維持在最低薪資上面，加上顧客導向資方都偏向不願得罪客人，不論是非過錯都由員工去承擔，更別說消費者的素質愈來愈差，導致愈來愈多人不願意從事服務業，甚至做了許多年的員工都跨行從事別種性質的工作了。再來是人才問題，許多的基層員工也都是因為不知做什麼，或者找

不到工作才來做飯店業。對旅館來說，都是濫竽充數居多，現場吵著要人力，就隨便應徵丟人給你，這些都是沒競爭力，沒想要學更多的人力，不然就是一直用各大學的實習生，這些人帶久了，只會磨掉我們帶人的熱情，這種很多都是惡性循環，往往，最後都是把真的想做飯店的人搞到做不下去。

*那最後，您對臺東旅館產業的未來趨勢做什麼樣的預測？

網路使用已變成生活化，不管是早期的部落格，現在的FB或IG，甚至是專職的網紅，未來的旅館媒體宣傳應該都會在網路上做為主要市場。再來行銷的部份，不會再以媒體及報章雜誌做形象宣傳，也會改以在網路上創造議題，像是做亮點給客人打卡。而訂房模式也轉化成網路化了，OTA 近幾年掘起，訂單量已遠遠超過一般的電話訂房及自身的官網訂房，所以愈來愈多的旅館不在需要大量的訂房人員或總機人員，一切都在網路化中，人力愈來愈節省，所以未來臺東的旅館應該都會走簡化或在地化的模式，像陳億文旅類的強調在地文化，像他在嘉義的桃城茶樣子，就是房內的裝飾用阿里山的檜木，阿里山的茶，用當地的風格打造館內形象，不是有一句就叫做「愈在地愈國際」，就是主打旗下各據點的旅館融入當地特色及文化。但目前臺東的旅館真的不如民宿的在地化做的好，沿海的民宿很多都有主打民宿老闆帶你去海補漁，補到什麼吃什麼，又或著推部落生活體驗，跟著當地居民一起活動，體驗個幾天享受原住民的生活。這些都是旅館沒去想要做的，或許是可能是太麻煩或著無法獲利，但民宿卻做起來了，就因為很多民宿老闆都是為打造一個夢想，雖然賺錢也很重要，並非以獲利為優先，而是想要做一種自己想要的民宿。所以臺東未來旅館的活動應該朝深度旅遊走，讓住宿期間結合在地文化或習俗，又或仰賴大自然的獨特性，讓客人能去品味當地文化的涵意。

F 主管 202/103/10

G 主管 202/103/10

*請問剛剛受訪意願書是自願填寫的嗎？

F：是的

G：是的

*麻煩介紹一下您任職旅館的市場定位及特色。

F：我們目前集團全臺有八間旅館，臺東的部份有三間，我目前所在的這間旅館的市場定位早期是以國旅團及泡湯散客為主，近十年是以星馬及陸團為主要客群。去年因疫情關係，近期的市場策略是以平價及LONG STAY為主要目標，特色部份，我們飯店是臺東最多房間數的旅館，可以接大型活動及公司行號團體住宿。

G：我與F主管是同一個集團，但隸屬不同間的旅館，我們這館房間數不多，所以市場定位是以散客為主，總住房來說，散客佔七成以上，團體較少，有的話也都是國旅團，至於價格部份，我們的售價在中高價位，特色部份主打溫泉泡湯，有大

眾池及湯屋。我們館與 F 主管那館是相鄰的，所以平價及中高價的市場都能同時兼顧。集團的其它館部份，嗯，其實我們集團的設點都按照陸團八天七夜落腳的點在設，除了臺北沒有外，其他都是陸團路線點上，原本是打算做陸團住宿一條龍的，這樣對我們跟旅行社算是互益。

*那您認為鐵路電氣化對花東整體旅館產業發展有什麼幫助？

F：交通工具是否方便，是否快速，與城鄉發展及觀光產業發展有很大的關係，就像選舉的時候，有候選人的口號是「貨出的去，人進得來」。花東鐵路是目前東部陸路運輸速度最快的交通工具，因縮短了交通時間，也更加促進了城鄉發展，也增進了觀光人口旅遊的意願。當有人潮流動時，更加進了對旅館產業需求，因而帶動了旅館發展，這應該是電氣化後對花東旅館發展最大的幫助。

*花蓮鐵路電氣化的前後，旅館營運上的變化有什麼樣的看法？

F：北花鐵路電氣化是 2003 年完工，但因本身沒有在花蓮居住過或上過班，所以其實並沒有很了解花蓮的狀況。但因我們飯店本身持續 10 多年，主要都以陸客團為多數，據了解自 2010 年蘇花公路遊覽車事故後，中國大陸觀光團皆須改搭火車，經由本線往返宜蘭及花蓮，而自 2013 年起，隨著太魯閣、普悠瑪列車陸續投入，藉以紓解往返花蓮的龐大人潮，花蓮的飯店業如雨後春筍般的相繼開業，應該也是鐵路電氣化後所帶來的影響。

*那能否談一下你們旅館在臺東線電氣化後有什麼樣的變化？

F：花東鐵路電氣化是 2014 年開始通車，將原本自強號、莒光號從臺東到花蓮，原需 3 小時車程，縮短為約 1.5 小時，減少了一半時間，從臺北到臺東也縮短為 3.5 至 4.5 小時，比自行開車來說，也縮短了一半的時間，因此東線鐵路電氣化後，也讓很多北部或西部的客人，更願意選擇搭乘火車旅行的方式來到臺東，人多了，住宿需求也更多。因此臺東的旅館除了開了很多以度假型為主的旅館，且每家飯店幾乎會附屬車站接送的服務，旅遊服務，租車服務，來便利因搭乘火車自由行的客人。但因搭乘火車的人變多，漸漸地也開始發生訂不到車票的現象，因此飯店也開始了代訂車票服務，但也可能因訂不到車票，而客人就取消訂房了。而環島觀光列車的行駛，其實也為花東帶來不少客人，算是另類的觀光型態。

G：我認為我們各館的變化不大，但北部的客人確實明顯增加很多，由其是我們這些前臺的，感受最明顯。

*那南迴鐵路電氣化後，旅館的經營上又有什麼樣的變化？

F：南迴鐵路電氣化於 2020/12/23 正式通車，但就目前為止，使用普悠瑪列車的班次，每天往返臺東、高雄都只各兩班車，且只縮短了 30 分鐘左右，因此這一兩個月來並未看出是否有增加來客量。在如今國際疫情不明朗，無外國觀光客，且若國人選擇火車自由行的機率偏高，在外出旅遊於食、住、行方面，當然會選擇方便且容易到達為主，故應該會以市區的小型旅館或民宿為首選，因此郊區旅館來說，若無法提供便利的交通方式，或者特殊的賣點增加吸引力，將有可能會以壓低房價來

吸引客人的選擇。臺東如今可提供住宿的合法旅館、民宿，間數加起來應有上萬間左右，目前針對鐵路電氣化而進一步選擇來臺東住宿者，並沒有多大的改變，因此對於臺東旅館產業市場並沒有多大的衝擊。所以我個人認為時間太短，還沒發生任何變化。

G：我這邊的部份的話，南迴鐵路電氣化後我們有針對南部地區客人做促銷，只要是高雄人，身份証是S開頭的住宿就有再做折扣，另外現在很多都是一日遊坐火車來知本泡湯，不住宿，就吃個飯知本附近走一走，當天下午就回去了，像此類族群目前還蠻大宗的，像東臺飯店每天就很多人參加這種行程，可能跟高雄當地旅行社在推也有關啦。那我們沒搭配旅行社，但我們也有針對這種老人家來泡溫泉再給折扣，主要吸引高雄人來臺東這玩，順便蹭電氣化開通做個噱頭。

*依您的旅館經營經驗，未來臺東旅館市場會因鐵路運輸能的提升而吸引國際連鎖旅館前來投資嗎？

F：我想並不會單就因為鐵路運輸能提升，而吸引到國際連鎖旅館前來投資。我想，鐵路運輸能提高，較能吸引是自由行旅客，但其實臺灣自駕遊其實也很方便，所以應也不能看出旅客多寡跟鐵路運能有很大的關係。

G：我也覺得不會吸引國際旅館來臺東。最多開俱樂部型態的綜合旅館，但不太會是國際連鎖的旅館來開。

F：之前有聽過金崙及三仙臺那邊的基犁漁港都有要開國際連鎖旅館，我們二個有參加一個叫「荒野保護協會臺東分會」，裡面都會討論到那些財團或開發案將要在臺東那些位置預定做什麼樣的開發案，目前我知道的訊息是臺東地區有 11 個開發申請案，但就我所知，現在都是停滯狀態，所以我才說不太有可能再開國際連鎖旅館。

*這會有助於吸引國外旅客前來臺東旅遊嗎？還是僅會嚴重瓜分本國旅客到訪臺東客源(也就是說，無法將餅做大)？

F：國外旅客來臺東應該不是國際連鎖旅館的問題，應該是縣政府在國外行銷的關係，像之前縣長黃健庭有在香港的叮叮車上做臺東熱氣球的廣告，也有在推臺東的農特產品，熱氣球時期就吸引了許多香港的旅館專程來臺東看熱氣球，所以我認為國際旅館不是吸引國外客人來臺東的因素。至於瓜分嘛，我們這館的市場跟一般的國際連鎖旅館市場沒什麼衝突，應該不太會瓜分我們的客源。

G：我是認為國際連鎖旅館真開在臺東，至少我覺得會讓臺東這個地方名字出現在其它國家想來臺灣玩的自由行旅客的考慮名單上，畢竟一般人認為開店都會經過評估，至少國外的人沒聽過臺東，但看到某某知名連鎖旅館開在那邊，至少不會覺得是蠻荒之地不敢來，連安排行程都沒想過。就像我們出國，不知道的地方人生地不熟沒關係，語言不通食物不敢吃也沒關係，至少有開麥當勞，就餓不死了，呵。

*如有國際旅館進來，對現今本土旅館正負向的影響為何？

F：但就單單關於連鎖旅館投資臺東，我覺得是很好的衝擊效應，可讓旅館思考改變，進而讓旅館進步，但就目前少子化，在人才及人力的部分，其實臺東就明顯的不足，我想這也是旅館投資前會進行的考量。至少是激勵的正向能量。

G：我的想法是，先說正向的好了，有國際旅館設立，對於現今的旅館的員工來說是好事，可以有更多的選擇，也才能給現有的旅舍有警惕做用。對資方來說，變成要留住培養好的員工，企業需重新檢討本身組織的結構與福利，不然優秀的員工被挖走了，留不住員工，前期的培養都白費了，更不用說走了資深換新人進來的磨合期與服務水準的降低，那都是無形的資源增加，是有助於飯店提升各項的，嗯，。負向的就是，會因為搶客而削價競爭，這是無法避免的，在品牌，知名度上，臺東現有的沒法跟國際連鎖品牌競爭，只能降價吸引客人了。

*您對現階段臺東旅館產業的缺失看法？

F：對臺東旅館業來說，人才與人力的培養及留才的方法，是很大的問題，現在各旅館人力都不好找，找到了，好不容易培養成人才，但卻留不住人。目前這個世代，能真正願意為旅館產業付出著不多，而且，大部分多以薪資多寡為取向，因此若想真正留下人才，旅館產業應該結合，針對育才、留才而做些改變，尤其是連鎖旅館。縣府一直有在舉辦觀光人才培育的課程，若能持續推出，若旅館業者也能配合此些課程，由縣府出師資培育旅館人員，再由旅館人員推銷臺東，相輔相成，是很好的行銷，另外其實旅館在教育訓練上，也能省下一些成本。

G：因為我的是在知本溫泉那邊，就說一下知本那邊的問題好了。知本那邊的飯店平均都二十多年的飯店了，都沒什麼重大的改變，給客人的印象就是老舊、陸客及過氣的感覺，導致客人一直在慢慢流失當中。加上新成立的飯店都是在臺東市區裡，客人也都向市區靠攏，所以知本愈來愈蕭條。這一陣子疫情就考驗了知本各家的底蘊，截止今年 2021 年，這一年來知本已停止營業的已有 4 家。如這幾年知本還沒找到新的辦法，我想，關閉的旅館數將會持續增加，

*那最後，您對臺東旅館產業的未來趨勢做什麼樣的預測？

F：對臺東旅館未來的展望的部份，我還是持樂觀的態度的，林佳龍在南迴鐵路電氣化開通典禮曾說，這是個重大里程碑，臺灣進步與鐵路密不可分，未來高鐵、快速鐵路網將從現在 9 小時邁向 6 小時生活圈，這是下一階段願景。2022 年是鐵道觀光年，在這個時候通車，臺灣的鐵路也擘畫了下一階段藍圖。環島高快速鐵路網，西部高鐵、東部快鐵 6 小時生活圈，高鐵往南北再延伸，東部鐵路網再提速，打造成一個環島生活圈和觀光旅遊路線。希望政府能加快規劃，並與旅行業者合作，才有可能為旅館發展帶來新的生機。所以屆時鐵路更生活化，如真能像北、中、南那樣的便利，每幾分鐘就一班車次的話，我相信臺東的旅館產業還會有很大很大的發展空間。就針對趨勢部份，就我所知，在觀光區那邊的申請案，臺東目前是停滯的，加上疫情問題及臺東市場的飽合，我預估近幾年不會有任何的大型旅館開立，至於小型的部份，知本及臺東已太多的旅館了，縱谷部份倒有可能開一些有特色的小型旅館。

G：就我土政的朋友那邊的資訊，我們海岸是屬於地震帶，應該不會開發大型的旅館，就像美麗灣案件一樣，當然，那個還扯到當地居民及環保團體的問題，但我是認為海線部份會有許多民宿去經營，旅館部份會朝縱谷或南迴線那邊開發。以型態來說，我認為是 20-50 的小型休閒旅館，最多最多一百間就夠了，再多就很難節省人事成本了。

H 主管 2021/03/20

*請問剛剛受訪意願書是自願填寫的嗎？

是的。

*現在麻煩介紹一下您任職旅館的基本介紹，例如：連鎖體系、規模、定位？

目前我們有四個館，我同事應該有介紹過，就不多做贅述耽誤您時間了。

*那請您分析一下，花東地區鐵路運輸與旅館產業發展的關係。

這題部份，首先要先釐清鐵路運輸與旅館產業是直接關係嗎？或是間接？我認為是間接關係，因為交通便利讓很多人搭乘，而搭乘的並不代表每人都會住旅館，而花東地區希望交通便利大多原因是因為要返鄉，這些人有多少會住飯店呢？所以我認為鐵路運輸方便只會間接性的帶動旅館產業發展，不會是直接關係。如用間接關係說明的話，二者之間的關係為目前鐵路局也僅推動鐵道旅遊來搭配旅館產業，但鐵道旅遊卻都又已復古方式的舊鐵道形態為主要推動的對象，試問，搭配旅遊的火車是搭哪種火車？太魯閣還是蒸氣？再者，花東地區又有多少舊鐵道可以觀光？所以，火車的便利與旅館發展要說有關係還真的有點難度，哈哈。

*請您分析一下北迴鐵路電氣化前跟後，以及花蓮旅館產業發展有什麼變化？

北迴電氣化後，當然帶動花蓮觀光有不小的影響及變化，在電氣化鐵路通車前，花蓮地區觀光受限最宜接面臨的就是蘇花公路不通及火車老舊且車班不多的問題，要帶動觀光產業發展就變成限制很多。電氣化鐵路通車後，車班增加之外也有新的太魯閣號列車加入，但很神奇的是，票價竟然跟一般的自強號一樣，並沒有因為將票價區分，使得大家都只想做速度快又新的太魯閣號，甚至訂不到太魯閣號就取消訂房不去了，可是就我們當地人常見的情況卻是柴油自強號空位還很多空位，但新聞卻跟著起哄說買不到車票？若說電氣化造成旅館產業的變化是一定有，而北迴鐵路車班可以增加許多更是因為是雙軌的改建，這對車班增加的幅度是很大的，在怎樣也比單線雙向通車的效果要好很多。

*那能否敘述臺鐵臺東線電氣化之後，臺東旅館產業的發展有什麼變化？

花東這段改鐵路電氣化後，到現今為止來說，對臺東地區旅館的產業發展變化並不會太大，其實很多人可能因為南迴電氣化鐵路通車就好像對觀光就會有所提升，但其實，許多人並不知道，花東線還有很多路段並不是雙軌，班次一樣受限很大，只是單次班車速度提升了，但以整體班次及方便性，仍受限很大。也就是說在

花東鐵路雙軌化完工前，對臺東的旅館產業並不會有太大的影響及變化。試問自己好了，臺東人自己要返鄉車票都很難買了，更何況觀光客呢？再來就是單軌的車班，就是目前這些班次，自強號系列的一天有 12 班，以每班載滿來臺東，一天就六千人左右的量。那臺東飯店房間數為 7691 間，這還不包含民宿及尚未合法的旅宿，在這樣的情形下，光靠火車班次能夠把臺東旅館達成客滿嗎？能占多少的住房率可想而知

*你認為單就南迴鐵路電氣化環島全線進化之後，臺東現今既有的旅館在經營上將會產生哪些重大的變化呢？

鐵路電氣化都全線暢通後，旅館業在經營層面上我認為旅館本身的定位及客戶群要更加清楚。依目前臺東的來客數並沒有辦法滿足現在旅館業，所以呈現有客人，各家飯店大家搶成一堆的狀況。削價競爭、包餐、包行程等一系列想盡辦法把客人的需求全涵蓋，就怕客人跑掉。但電氣化鐵路暢通後，車票不在難訂，來客數增加，不再是需要靠降價或其他方式吸引客人時，旅館的定位及鎖定的客戶群就格外更顯重要。也就是說旅館本身有沒有針對所屬的客戶群去經營就格外重要，如果沒及時調整及因應鐵路電氣化暢通後的變化，還在削價競爭的方式搶客源，旅館業將更難生存。鐵路電氣化後整體旅館產業方面，我預測臺東旅館業的市場將會有非常明顯的區別。輕旅行、背包客等中低價位的客源層增加，再來就是銀髮族的客源，這二種客源是很兩極的。一是只要提供簡單方便及乾淨的房間加上主題性的裝潢就可以，如工業風，休閒風，當然價格上相對低價。二就是銀髮族族群，我認為也會是未來東部主要族群，這些適合長住或三天二夜以上的住宿，價格高，但必須做許多的異業結合，包餐、包行程、部落旅行、體驗等，鐵路電氣化後，我認為這才是臺東旅館業真正要經營的市場。

*依您的旅館經營經驗，未來的臺東旅館市場會因鐵路運輸量能的提升而吸引國際連鎖旅館前來投資嗎？

國際連鎖旅館，我認為短時間上還不會有財團想投資，國際旅館要投資並不會只單看觀光客的來客量，他是會全盤考量的。例如，我認為臺東地區本身的消費能力及水平及人口數並未達到國際旅館想投資的標準，但是如果是加盟也許就會吧，像桂田喜來登的方式一樣。但如果是國內的平價連鎖旅館，也許就會有投資或加盟的意願，現有的旅人驛站、康橋、淘趣漫旅等。也許就會有意願投資，如陳億文旅系列，晶華酒店其下平價旅館等，我先前就有聽說都有意願投資或進駐臺東。

*那國際連鎖旅館進駐會吸引國外旅客前來臺東旅遊嗎？還是只會嚴重瓜分本國旅客到訪臺東的客源，也就是說無法把餅做大的意思。

若說會不會有吸引到國際客，其實這對旅館業不會是直接關係，會吸引國外旅客來臺東旅遊是在於臺東縣公部門有沒有針對國際旅客做行銷這才是主因，臺東大部份旅客屬於目的性旅遊，也就是說要有一定的目的才會來臺東旅遊，如熱氣球，國際衝浪賽、鐵人三項、金針花時令季節等，這些都是吸引國際客來臺東的主要原因，旅館是次要原因，譬如他來臺東參加比賽而且又是喜來登的會員，那當然他就

會入住喜來登，參加比賽住宿又享有國際品牌的優惠及服務，為何不住呢？而其他參賽者也許就會選擇有品牌或連鎖的旅館入住，因為連鎖旅館雖不是國際品牌，但讓客人的想法當然會覺得有一定的標準才會選擇入住，再來就是一般的旅宿，這點就要回到上面所提到的，旅館的品牌定位及服務到不到位，就是旅客選擇的原因，臺東這幾年國際旅客量是增加的，未來應該也會繼續增加，如何創造自己的品牌，一起把餅做大，這是臺東旅館要好好思考的。

*那最後你對未來臺東旅館產業的發展趨勢做什麼樣重大預測呢？

用預測的角度來說，如之前所說，臺東的旅遊市場，除了國際賽事、熱氣球嘉年華、池上優人神鼓等大型定期的活動之外，臺東的旅遊趨勢就是輕旅行及銀髮族市場，再配合電氣化鐵路暢通，長住型態的住宿，部落深度探訪及體驗會是主力消費族群，旅館產業應該要在這段期間好好規劃及思考，如何因應接下來臺灣步入老年化之後的市場，因為這個將會是要面對的最大客群。

