

休閒旅館行銷策略規劃—以南投縣魚池鄉 D 休閒旅館為例
A Study of Strategic Marketing of Resort Hotel :
A Case Study of D Resort Hotel in Yuchih Township, Nantou County

郭德賓¹
Te-Ping Kuo

張家綺²
Chia-Chi Chang

摘要

日月潭以高山湖泊、原住民文化、自然生態等觀光遊憩為特色，每年吸引超過6百萬遊客到訪。日月潭旅館業者看中陸客來台商機，為搶陸客團多數重心放在削價競爭。2013年大陸「旅遊法」導致來台陸客團減少，但陸客來台自由行已超過27萬人次，所以未來「精緻優質」的休閒旅館招攬自由行應是主流趨勢。D休閒旅館於2012年開始建造，雖已有外觀輪廓，因考慮諸多問題，所以館內設施內容仍不確定。為了使個案旅館規劃能更順利，並以滿足顧客為導向，本研究先收集日月潭周邊的休閒旅館相關資料與文獻，瞭解外部環境概況後，透過現場勘查及人員訪談，以瞭解主要競爭者營運概況，以及顧客對於休閒旅館的需求。經過訪談後發現，競爭者除了提供附屬設施，每一季在館內外也會舉辦不同的活動，也得知D休閒旅館因客房數太少而無法接團客，所以再依據相關資料及訪談結果來進行問卷調查，以瞭解日月潭遊客在消費及住宿方面的需求，最後提出行銷策略規劃與建議供業主參考。

關鍵詞：日月潭、休閒旅館、行銷策略規劃

Abstract

Sun moon lake featured high mountain and lake, aboriginal culture and nature ecology, attract more than six million visits each year. Hotel operators in Sun Moon Lake compete for business, so many operators focus on price cutting to attract more mainland tourist groups. Mainland government conduct "Travel Policy" that cause mainland tourist groups are fewer than before, but Free Walker of mainland tourists are more than 270,000 visits in 2013, so sophisticated and high quality resort hotels attracting Free Walker of mainland tourists should be a main trend. D resort hotel has been constructed since September 2012. It has surface. Because considering many problems, its service and facilities are still uncertainly. In order to make owner plan more successfully and make planning be customer-oriented, I collected some related data and paper in the first place. After understanding outer conditions, I conduct on-site inspection and stuff interview to understand main competitor how to operate their hotels and customer-needs about resort hotels. After conducting stuff interview, I found main competitors not only offer ancillary facilities but planned activities and tour packages in inside and outside, and I found D

¹國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所教授(通訊作者)

²國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所研究生

resort hotel cannot invite travel groups because it has few guest rooms, so I based on related data and the result of staff interview to conduct questionnaire survey to know visits traveling in Sun Moon Lake have any demands about consuming in the hotels. Last, I show strategy marketing planning and suggestion for owner as reference.

Keywords: Sun Moon Lake, Resort Hotel, Strategic Marketing Planning

1. 前言

日月潭國家風景區的行政區域包含南投縣魚池鄉、水里鄉，埔里鎮、集集鎮及信義鄉五個鄉鎮，D休閒旅館位於魚池鄉，2012年開始建造，雖已有外觀輪廓(圖1,2)，因考慮諸多問題，或業主有新想法時，裝潢平面圖還是會做調整，所以目前館內設施仍不確定。為了使個案旅館規劃能更順利，且以滿足顧客為導向，本研究先收集日月潭周邊休閒旅館的相關資料與文獻，瞭解外部環境概況後，透過現場勘查及人員訪談，以瞭解主要競爭者概況，以及顧客對於休閒旅館的需求，再依據相關資料與訪談結果進行問卷調查，以瞭解遊客在消費及住宿方面的需求，最後提出行銷策略規劃與建議供業主參考。

2. 個案簡介

D休閒旅館不在日月潭環湖周邊，距離通往「九族文化村」的外環道路較近，開車走「東池隧道」至「九族文化村」只需要5~10分鐘車程，附近著名景點有「魚池鄉美食街」、「魚池尖登山步道」、「魚池鄉農會」、「三育基督學院」等，大約3公里範圍沒有其他旅館(圖3~6)。旅館所在地以及旁邊的15棟透天住宅是在2003年買的，2012年開始興建，考慮15棟透天住宅買來時就已蓋好，所以不再多花資金調整，只是修改內部裝潢及增加設施內容，打算建成有24間客房的一般旅館，並將15棟透天住宅規劃成獨棟式Villa，為了使興建中的旅館能與15棟Villa融合，所以外觀輪廓及顏色仿Villa的規格來規劃，興建完成將會是一座歐式建築的休閒旅館。目前旅館雖已有外觀輪廓，但館內的設施還不確定。獨棟式套房為四層樓，還未修改完成，一樓為客廳、二至三樓有4間臥室、頂樓觀景陽台，一至三樓皆有1間廁所，

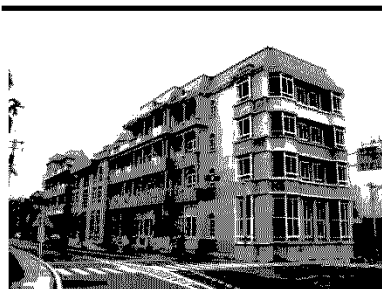


圖 1 旅館外觀雛形



圖 2 獨棟 Villa 之間庭院



圖 3 通往九族外環道路



圖 4 魚池鄉美食街街景



圖 5 魚池尖登山步道



圖 6 往日月潭風景區道路



二至三樓皆有1間分離式淋浴間。業主表示自己曾經經營過旅館，在此相關產業內人際關係很好，而且擁有甲級營造公司、專業幕僚團隊及餐旅經營人才幫忙規劃，也有新鮮食材的通路，對日後旅館營運會有加分作用。

2. 文獻探討

2.1 休閒旅館定義

徐亨宏(1984)認為休閒旅館是為渡假旅客提供住宿的旅館，一般位在交通方便、風景優美的渡假勝地，並提供渡假休閒的基本設施。吳勉勤(2007)認為休閒旅館具有下列特性：1.位於風景地區；2.以團體旅客為主；3.提供休閒娛樂及附屬設施；4.淡旺季差異明顯 5.人力供需差異大；6.受地形、天候等因素影響。

2.2 行銷策略規劃

1. 行銷策略

行銷飯店最基本的策略是，確定最有利的目標市場作為重點招攬對象，並且以這些消費者的需求作為飯店開發產品的依據。飯店業者在選擇目標市場時，需要分析飯店的相對地理位置、設施特點、服務項目、品質特色、價格等級，以及工作人員的銷售和服務水準，據以選擇最適合的目標市場。此外，選擇目標市場時，需分析競爭狀況，將競爭者的設施、服務、地點、價格及推銷狀況做比較，在吸引目標市場方面有哪些長處和弱點，掌握競爭者有哪些主要市場，以及正在開發哪些市場，並分析本身和競爭者在各類市場的佔有率，以判斷是否有能力爭奪這些市場。業者確定飯店形象時，需研究目標市場有哪些特點，從以下幾個方面來確定自己的市場形象(施涵蘊、陳綱，1997)：

- (1) 為客人提供的利益來確定飯店的形象，例如：最方便的飯店、豪華氣氛的飯店等。
- (2) 從價格和品質來確定飯店形象，例如：房租最便宜的飯店、服務標準嚴格的飯店等。
- (3) 從產品類別來確定飯店的形象，例如：會議中心飯店、套房飯店、避暑勝地飯店等。
- (4) 從競爭概況來確定飯店形象，例如：價格低於競爭者飯店、獨一無二豪華級飯店等。

2. 行銷規劃

公司必須要先做內外部環境分析，瞭解其外部狀況及內部的優劣勢後，發掘有吸引力的機會，避免被劣勢及威脅影響。區隔市場有三個步驟(方世榮, 2004)：

- (1) 市場區隔：公司必須決定哪一區隔市場具有最佳的機會，並可讓公司達成目標。
- (2) 目標行銷：通過市場區隔，確定其中一個或幾個區隔市場為企業經營活動的目標，並以相應的產品和服務去滿足需要。
- (3) 市場定位：指產品在消費者心中所擁有的地位。

公司一旦決定市場區隔與定位後，便可開始規劃行銷組合的細節。行銷組合包含四個類別變數(Kotler & Armstrong, 2004)：

- (1) 產品：公司提供給目標市場的貨品與服務組合。
- (2) 價格：消費者為了獲得產品所需支付的金額。
- (3) 促銷：公司為宣傳其產品優點及說服目標顧客購買所採取的各種活動。



(4) 通路：使產品能送達給目標顧客所採取的方法及行動。

3. 研究方法

3.1 研究流程

本研究先收集日月潭周邊的休閒旅館相關資料與文獻，瞭解外部環境概況後，透過現場勘查及人員訪談，瞭解主要競爭者營運概況，及顧客對於休閒旅館的需求。經訪談後發現，D休閒旅館因客房數太少而無法接團客，所以再依據訪談結果進行問卷調查，以瞭解遊客在消費及住宿方面的需求，最後提出行銷策略規劃與建議供業主參考。

3.2 人員訪談

在現有競爭者中「雲品溫泉酒店」、「映涵渡假飯店」、「日月潭大涑閣」、「力麗哲園」及「日月潭大飯店」是位於中間價位，而且較有特色或主題性的休閒旅館，所以本研究將這幾間飯店設為主要競爭者，並從中選出三個旅館業者作為訪談對象，另外也找三間旅行社業者進行訪談，以瞭解主要競爭者概況與消費者需求。

3.3 問卷調查

針對去過南投縣魚池鄉的散客發放200份問卷，回收191份，採用SPSS 17.0統計軟體進行分析，以瞭解日月潭遊客在消費及住宿方面的需求，作為旅館行銷策略規劃之參考。

4. 資料分析

4.1 旅遊資訊分析

1. 遊客人數分析

在日月潭國家風景區內，以「日月潭風景區」與「九族文化村」的遊客人數較多(表1)，2010年國道六號及日月潭纜車相繼通車及營運，使遊客人次達到713萬人次(日月潭國家風景區行政資訊網，2011)。2013年大陸實施「旅遊法」提升旅遊品質，導致來台陸客團減少。2013年截至8月，陸客來台自由行已超過27萬人次，未來「精緻優質」的觀光休閒旅館招攬自由行應是主流趨勢。(聯合新聞網，2013)。

表 1 日月潭國家風景區年度遊客統計表 單位：人次

年份	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
國家風景區	4,036,960	9,140,377	7,983,627	8,181,330	6,715,261
日月潭風景區	2,620,133	6,381,636	5,349,593	5,425,343	4,394,420
九族文化村	768,610	2,017,316	1,559,764	1,343,060	1,021,743

資料來源：交通部觀光局行政資訊系統 觀光統計月報，主要觀光遊憩據點遊客人數查詢：<http://admin.taiwan.net.tw/statistics/month.aspx?no=135>

2012年每月遊客人數顯示(表2)，2月份是旺季，每年過年期間及「九族櫻花祭」會帶來遊客人潮。5~6月份是淡季，5月份風景區的遊客人數不到2月的一半；九族的遊客人數只有2月四分之一。6月份風景區的遊客人數只有2月的三分之一；九族的遊客人數只有2月的五分之一。9~1月份風景區的遊客人數只有2月的一半。



表 2 2012 年日月潭風景區各月份遊客人數統計表 單位：人次

月份	日月潭風景區	九族文化村	月份	日月潭風景區	九族文化村
1	397,982	118,554	7	490,345	125,975
2	744,315	246,530	8	579,880	167,775
3	541,968	136,439	9	368,433	87,639
4	528,040	119,156	10	405,769	79,571
5	354,536	57,209	11	383,647	75,349
6	248,707	43,166	12	381,721	85,697
合計			5,425,343		1,343,060

資料來源：交通部觀光局行政資訊系統 觀光統計月報，主要觀光遊憩據點遊客人數查詢：<http://admin.taiwan.net.tw/statistics/month.aspx?no=135>

2. 節慶活動分析

南投縣魚池鄉每年定期舉辦節慶活動吸引觀光客來訪，節慶活動彙整如下(表 3)：

表 3 節慶活動彙總表

節慶活動	活動內容
九族櫻花祭	每年的 2 至 3 月，從 2001 年起每年 2 月舉辦盛大的「櫻花祭」活動，帶動賞櫻風氣，「九族櫻花祭」已經成為台灣具有口碑的文化活動之一。
賞螢季	每逢 4 至 6 月，螢火蟲會發出閃光求偶，為使遊客能深入認識日月潭生態，每年規劃「山谷流螢賞宴」及導覽活動，讓遊客把握住短暫的螢火飛舞期。
泳渡日月潭	每年的中秋節前後舉辦，是最具歷史與規模的活動，吸引來自四面八方的游泳愛好者參加，成為日月潭的嘉年華盛事，共同創下橫渡日月潭的長泳壯舉。
嘉年華活動	「萬人泳渡日月潭」、「嘉年華系列活動」及「櫻花祭」並列日月潭三大盛事。每年中秋前夕，日月潭湖畔就熱鬧起來，店家都需開始忙這項重要活動。

資料來源：日月潭國家風景管理處官方網站，節慶活動查詢：<http://www.sunmoonlake.gov.tw/Festivals/Activity1.htm>

4.2 產業競爭分析

根據交通部觀光局(2013)資料顯示，目前南投縣魚池鄉境內合法營業旅館共有 24 家，可提供 1,366 間房。然而，現場勘查後發現不符合休閒旅館定義的旅館，大多位於中低價位。本研究將較符合休閒旅館型態的旅館之設備與服務彙整如下(表 4)：

表 4 南投縣魚池鄉休閒旅館設備與服務彙整表

		涵碧樓	雲品	日月行館	水沙連	日月潭	映涵	台灣真美	教師會館	鴻賓	大凍閣	魏麗溫泉	力麗哲園
房間總數	雙人房	4	41	67	8	22	24	26	41	9	24	68	31
	四人房	22	116	21	44	50	65	94	4	6	13	18	56
	和室房		32						6				
	套房	70	19	4	56	34	12	38	53	24	51	11	12
房間坪數		25, 47	13,14, 21,26, 73	15, 25, 30, 45, 82		9, 12, 15, 17, 50	8, 9, 10, 11, 20				9,12, 16, 21		10, 12, 15, 17, 20
客房網路牌價	雙人房	14,200 16,900	6,500~ 8,000	20,000~ 30,000	7,000	8,000	6,000~ 7,800	8,800~ 11,800	4,500	3,900、 5,500	7,500、 9,600	13,200	6,000~ 7,800
	四人房	23,100 、 28,500	6,500~ 8,000 元		6,500~ 9,000	13,000 14,000	8,800~ 10,800	9,500~ 14,000	6,000	5,500~ 7,500	7,500、 9,600	19,800	8,000~ 9,800
	和式房		6,500~ 8,000 元						9,000		8,200		
	套房		10,000~ 25,000 60,000	38,000~ 320,000		9,000~ 11,000 68,000	7,800~ 12,800	46,000~ 83,000	6,600~ 12,000		9,600、 13,000 20,000	22,000~ 55,000	12,000 26,000

餐飲服務	中式餐廳		●	●	●			●				●
	西式餐廳		●									
	日式餐廳	●										
	燒烤料理			●								
	自助餐廳	●	●	●		●	●		●	●	●	
	茶館	●	●							●		
	咖啡廳							●	●	●	●	
	酒吧	●	●	●		●						
	鐵板燒		●									
客房設施	音響設備			●								
	DVD/VC		●	●								
	乾洗服務	●								●		
	免治馬桶	●	●	●							●	
	冷泉/溫泉	●	●	●		●				●	●	
	觀景陽台	●	●	●		●	●		●	●	●	●
	保險箱	●	●	●		●				●	●	
	客房餐飲	●	●	●		●					●	
	健康養生設施	水療 SPA	●	●	●							●
三溫暖	●										●	
溫泉池	●	●	●							●		
蒸氣浴	●		●									
岩盤浴					●						●	
指壓按摩	●	●	●		●						●	
美容護膚	●	●	●								●	
游泳池	●	●	●								●	
健身房	●	●	●		●				●	●	●	
其他設施與服務	會議廳	●	●	●		●	●		●		●	●
	宴會廳	●	●	●		●	●				●	●
	精品店	●	●	●								●
	伴手禮店		●									
	觀景庭園	●	●	●			●					
	圖書閱覽	●				●	●		●			●
	兒童遊樂		●				●					●
	藝文表演		●									●
	電子遊樂					●						●
	卡拉OK					●	●					●
	攀岩場		●									
	羽球場								●			
	自行車	●	●			●		●			●	●
	撞球室		●			●						●
	桌球室		●									●
	棋藝室		●			●						●
	附贈服務	早餐	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
中餐												
晚餐												
迎賓飲料		●	●	●			●			●	●	
迎賓水果		●	●	●						●	●	
迎賓點心			●				●	●				
每日報紙		●				●				●		

資料來源：交通部觀光局旅館業及民宿管理資訊系統，旅館名錄查詢：

http://hotelhomestay.tbrc.gov.tw/list_hp.jsp?rtype=1

此外，魚池鄉境內的旅館在旺季及假日特惠價大多會打7~8折，淡季及平日促銷價大多會打5折，甚至有些會打到4折以下。在現有競爭者中，「雲品溫泉酒店」、「映涵渡假飯店」、「日月潭大涑閣」、「力麗哲園」及「日月潭大飯店」是位於中間價位，也是較有主題性及特色的休閒旅館，所以把這幾間旅館設為主要競爭者。

1. 雲品溫泉酒店



位於中正路的日月潭畔，離水社碼頭約有2公里的距離，為日月潭內第一家擁有天然溫泉SPA的國際觀光酒店，客房皆面湖，備有私人陽台，向外眺望可直接觀賞到日月潭湖景，房內皆有溫泉池、迎賓水果、手工點心及飲料、電影點播服務、燙衣設備、拖鞋及個人化的浴衣等。餐飲供應早餐、中餐、下午茶及晚餐，中餐及下午茶只有在星期六、日及假日供應。自助餐廳「彤丹」設有五大開放式廚房、七大主題美饌，提供烘焙點心料理、日式手捲、鐵板燒料理、燒烤料理、沙拉、冰淇淋及冷熱飲等，有專業廚師現場服務；中式餐廳「寒煙翠」為開放式廚房，提供台、港、川等中華料理，以創意菜、傳統菜、異國菜及當地菜為主題，另提供單點佳餚、港式點心及中式甜點；「彩雲軒」提供頂級鐵板燒料理，酒店邀請專業主廚親自料理；茶館「雲水坊」提供台灣道地的經典茗茶；「雲月舫」位於酒店的頂樓，消費者在「雲月舫」用餐，眺望日月潭可見拉魯島。「大廳酒吧」的點心皆為主廚精製，樣式會不定期更換。酒店附屬設施相當齊全，在館內外也會辦一些主題活動，如：早晨導覽環潭、原住民表演、浴衣拍拍樂、太鼓達人大賽及DIY等活動(雲品溫泉酒店網站，<http://www.fleurdechinehotel.com/>)。

2. 映涵渡假飯店

為伊達邵商圈內規模最大的渡假飯店，9樓的「星空餐廳」供應自助式早餐，晚餐供應形式會依當日住房狀況而定，星期五、六、日時是以自助餐為主，下午供應套餐式的下午茶。飯店附屬服務設施有「天仁茗茶」、閱讀室、頂樓觀景台、兒童遊戲室、宴會廳及會議廳。顧客不管在「星空餐廳」用餐、頂樓觀景台，或是在面湖客房，皆能眺望日月潭美麗的湖景(映涵渡假飯店網站，<http://www.einhanresort.com.tw/>)。

3. 日月潭大湫閣

位於日月潭畔，近水社碼頭，從飯店走出去即是名勝商街，飯店附屬服務項目有「天仁茗茶」、「星巴克」，住宿客皆可享有優惠。面湖客房皆有觀景陽台，可直接眺望日月潭湖景，備品相當齊全，有洗衣袋、天仁茗茶包、迎賓水果及飲料等。「杉餐廳」為半開放式餐廳，有廚師現場服務，餐廳供應時段為早上、中午及晚上，早餐為自助餐形式，中餐及晚餐人多時供應自助餐；人少以排餐、套餐及單點式供應，中餐及晚餐另有供應桌餐式。「湖畔咖啡」供應時段為早上11點至晚上9點半，供中西式套餐、下午茶套餐、單點及葡萄酒，附屬設施有健身房、免費租借自行車、會議室、宴會廳(日月潭大湫閣網站，<http://www.dellago.com.tw/>)。

4. 力麗哲園會館

在日月潭總共有兩個會館，皆位於伊達邵碼頭附近，兩館位置距離不遠，大約只需1~3分鐘的走路程。舊館「力麗哲園會館—日月潭」擁有亞洲第一大木屋之美譽，整棟建築是以檜木打造而成，顧客進到館內大廳就可聞到檜木香，曾獲得美國STAR SERVICE評鑑為超五星級飯店，亦為外交部指定接待外國貴賓的榮譽行館。「湖畔餐廳」供應自助式早餐，午餐及晚餐供應中式合菜及單點，另供應英式下午茶，休閒設施有游泳池、撞球室、閱讀室、健身房及三溫暖。新館「力麗哲園會館—月潭館」網站表示會館建築風格是以原創風味搭配伊達邵少數民族特有圖騰，並塑造會館本身特有的建築格調，仿木鋁包板飾條建材，相互交叉為外觀綴飾主軸，搭配編織概念融入於內的編織磚，展現濃厚的原住民文化特色。新會館接待大廳注入峇里島設計風，讓旅客享受輕鬆自在又浪漫的度假氛圍，客房燈皆用鹿角來裝飾，很有藝術感，新館也設有中式餐廳(力麗哲園連鎖旅館網站，<http://www.rfhotel.com.tw/>)。



5. 日月潭大飯店

設有單車碼頭，直接連接日月潭唯一的湖面自行車步道，此車道曾獲得CNN評選為全球十大最美自行車道之一。面湖客房的景觀陽台可眺望日月潭美景，客房皆有37吋液晶電視及泡湯浴池等。餐食採當地新鮮食材，有優秀的廚藝團隊開發創意新菜色。「桂月坊湖畔餐廳」有分室內及室外，自助餐供應時段為早上、中午及晚上，午餐及晚餐時段另有供應10人份的創意台式桌菜料理，下午茶依現場提供的單品來銷售，室外餐廳也不定期舉辦BBQ派對；「曦月廳」大廳酒吧全天候供應咖啡、糕點及主廚創意料理等。飯店附屬設施相當齊全，另有免費接駁車服務來回水社遊客中心及向山行政暨遊客中心(日月潭大飯店網站，<http://www.smlh.com.tw/>)。

4.3 人員訪談

1. 當地休閒旅館業者

(1)A 酒店行銷部經理

旅客以台灣人較多，團客及散客差不多各占一半，消費者為家庭遊客較多，因有給來過兩次以上的顧客優惠，所以回流率不錯。潛在競爭者及大陸「旅遊法」皆對飯店影響不大，大陸團客比率不到10%。飯店每季行銷活動都不同，除了配合周邊資源及景點來做行銷，在館內也設計很多活動。家庭旅客較多，所以設計活動時，大多都會以家庭旅客為主。日月潭已陸續新增設施及活動，例如：「日月潭覽車」及「勛斗雲熱氣球」。飯店除了有外部機會，也需要有一些創新，舉辦一些活動才能吸引人潮。

(2)B 飯店副總經理

旅客多為本國籍，團客約占3成，散客約占7成，潛在競爭者及大陸「旅遊法」皆對飯店影響不大。飯店會配合當地文化特色及消費者需求來產品定位，像是日月潭有最美的自行車道，所以有提供免費租借自行車。因飯店周邊已有很多活動，所以館內只提供健身房。餐廳採用當地食材，提供當地特色風味餐，展現地方的文化特色。很多顧客認為面湖客房景觀不錯，所以飯店評價還算蠻好的，雖有顧客反應房價過高，但顧客認為服務做得不錯，所以覺得房價合理。很多遊客開車來反應停車不便，但附近有一個專屬停車場，且設有24小時代客泊車服務，有替顧客解決停車不便的問題。飯店住房率大概6成左右，未來會依顧客提出的意見，或是額外的需求來做變化。

(3)C 飯店行銷企劃部副理

遊客以台灣人較多，約占總人數的一半，團客及散客比例各一半，很多遊客為開會或參加會議而來，年齡層落在25~45歲左右，近兩年較注重家庭散客。飯店的陸客消費型態為自由行及參訪團，所以「旅遊法」影響不大。湖景房占總房數80%，湖景房是優勢，所以會先推廣湖景房，料理是以義法創意融合當地特色，並採用當地食材。最大優勢為緊鄰日月潭最美的自行車道，主打在地風光及文化特色，所以館內休閒設施較少。有顧客建議增加館內休閒娛樂設施，改善策略為多增加館外活動及套裝行程，例如：魚池鄉盛產香菇，所以會帶顧客參訪香菇園。貓頭鷹為邵族的守護神，所以舉辦DIY活動時，會把邵族文化及貓頭鷹結合在一起。現今廉價航空盛行，未來旅館除了吸引本國人度假，陸客及外國客自由行應該也很盛行。每年住房率約6~7成，開幕至今只有3年，現階段目標為讓顧客認識飯店及滿足顧客需求，也積極拓展國外客群。



2. 旅行社業者

(1) A 旅行社業務

公司客戶主要來自北部，在南投最多規劃 2~3 天的行程，只接企業行號旅遊，年齡層落在 20~50 歲左右。有時會安排在魚池鄉的旅館住宿，境內旅館價位皆很高，所以要看客戶的預算再決定住宿地方。客戶通常對飯店不會有意見，比較常抱怨價格太貴。D 休閒旅館只有 24 間客房不適合接團客，Villa 套房只適合散客，旅館不在日月潭周邊，沒有地理優勢，且價格太貴，若是硬體及軟體設施皆好的飯店就另當別論。

(2) B 旅行社副總經理

在魚池鄉會安排兩天一夜行程，以家庭遊客居多，外商與科技產業都喜歡來日月潭旅遊。不會主動規劃九族的行程，除非客戶要求，或是規劃親子成員的行程才會考慮。幾乎都會安排住在日月潭周邊的飯店，偶而也會安排至埔里或清境的飯店，客戶較常反應飯店價位偏高。D 休閒旅館雖沒有地理優勢，但在客戶眼中湖景不是唯一的訴求，若旅館內部景觀有特色、餐廳、客房及服務都不錯，客戶才有消費意願。D 休閒旅館客房只有 24 間不適合接團客，Villa 只適合家庭旅客及散客。若興建完成後是一歐式風格的旅館，建議可採當地特色食材來製做料理，也可採用簡單美味的燒烤牛排，強調自然風味的義大利料理和窯烤披薩等。若此旅館以家庭旅客為主，應該要提供兒童遊戲設施、運動休閒器材及戶外活動設施來滿足家庭遊客需求。

(3) C 旅行社總經理

大概會安排 2~3 天的行程，大陸團客年齡層在 35~60 歲左右，本地團客年齡層在 20~70 歲左右，陸客有些是第一次或第二次來台灣旅遊，他們覺得來台灣必遊景點就是日月潭及阿里山，所以一定會去坐船、逛商圈、觀賞湖景及拉魯島，本地遊客比較喜歡從日月潭坐纜車至九族的行程。若當天在日月潭旅遊，就會選擇在魚池鄉的旅館住宿。日月潭總統魚料理很有名，所以有一餐一定會去吃總統魚料理，餐標大概會在 3,000~5,000 元。遊客對飯店通常不會有意見，除非當天預定的客房或餐廳與說好的價格及內容不符才會有意見。若建起來後是歐式建築的旅館，且定位在精緻型應該是還蠻不錯的旅館，但旅館不面湖景，沒有地理優勢，本身就需具有加分作用及優勢，像是客房的設施、大小(一個房間至少要 12~15 坪)、內部的裝潢、餐廳、附屬設施、服務等都要達到一定的水平，否則就沒有競爭力可言。這間休閒旅館客房數太少，不適合接團客。

4.4 遊客背景特質分析

為了瞭解日月潭風景區的遊客特性，依據相關文獻與人員訪談所獲得的資料設計問卷，針對去過日月潭風景區的散客進行調查，訪問 200 位遊客，回收有效問卷 191 份。填答問卷者以女性居多；年齡層大多在 20~29 歲、30~39 歲；北部地區占大多數；教育程度大多為大學及高中畢業者；職業以工業居多，服務業次之；職位大多為一般員工；家庭年收入以 51~100 萬元居多，其次為 50 萬元以下；家庭狀況以單身占大多數(表 5)。



表 5 遊客背景特質分析表

項目	人數	百分比	項目	人數	百分比			
性別	男性	88	46.1%	職業	農漁牧業	1	0.5%	
	女性	103	53.9%		工	70	36.6%	
年齡	20歲以下	3	1.6%		商	27	14.1%	
	20~29歲	81	42.4%		服務業	41	21.5%	
	30~39歲	65	34.0%		軍公教人員	13	6.8%	
	40~49歲	26	13.6%		自由業	6	3.1%	
	50~59歲	15	7.9%		家管	5	2.6%	
	60歲以上	1	0.5%		學生	23	12.0%	
居住地	北部地區	136	71.2%		其他	5	2.6%	
	中部地區	30	15.7%		職位	還尚未工作	23	12.0%
	南部地區	14	7.3%	一般員工		124	64.9%	
	東部地區	1	0.5%	低階主管		14	7.3%	
	中國大陸	10	5.2%	中階主管		18	9.4%	
教育程度	國小畢業	1	0.5%	高階主管		4	2.1%	
	國中畢業	9	4.7%	自營企業主		7	3.7%	
	高中畢業	55	28.8%	其他		1	0.5%	
	大學畢業	97	50.8%	家庭年收入		50萬元以下	66	34.6%
	研究所以上	29	15.2%			51~100萬元	82	42.9%
家庭狀況	單身	112	58.6%			101~250萬元	37	19.4%
	已婚無子女	15	7.9%		251~500萬元	4	2.1%	
	已婚子女未成年	38	19.9%					
	已婚子女已成年	26	13.6%					

4.5 遊客旅遊特性分析

遊客的交通工具大多為汽車、大眾交通工具；大多透過網際網路及他人介紹得知旅遊及住宿資訊；停留天數以兩天一夜較多；住飯店頻率以很少、從來沒有住過居多；旅遊目的為家庭旅遊、朋友聚會及情侶約會(表 6)。

表 6 遊客旅遊特性分析

項目	人數	百分比	項目	人數	百分比		
交通工具	腳踏車	3	1.6%	住飯店頻率	經常	19	9.9%
	機車	10	5.2%		偶而	48	25.1%
	汽車	119	62.3%		很少	64	33.5%
	大眾交通工具	57	29.8%		從來沒有	60	31.4%
	計程車	2	1.0%	旅遊目的	家庭旅遊	93	48.7%
旅遊住宿資訊來源	報章雜誌	19	9.9%		情侶約會	31	16.2%
	電視廣告	9	4.7%		朋友聚會	47	24.6%
	網際網路	110	57.6%		公司出差	7	3.7%
	他人介紹	41	21.5%		公司旅遊	7	3.7%
	旅遊展	8	4.2%		一個人旅行	5	2.6%
	旅行社(自由行)	3	1.6%		其他	1	0.5%
其他	1	0.5%					
停留天數	一天往返	16	8.4%				
	兩天一夜	138	72.3%				
	三天兩夜	37	19.4%				



4.6 遊客消費需求分析

1. 住宿意願分析

有意願及無意願住宿一般客房和獨棟 Villa 各占一半，無意願者反應價格太貴，若位於 3,000~6,000 元會接受，旅館附近景點「九族文化村」不足以吸引留下來過夜，較偏好住在環湖周邊且看得到湖景的飯店。部分無意願者反應一同出遊的人沒那麼多，所以不會住獨棟式 Villa，而且不會用到太多的旅館設施，所以會選擇住在便宜(2,000~3,000 左右)、住宿環境品質好且乾淨的民宿。

2. 設施需求分析

在餐飲設施中，以咖啡廳、西式料理餐廳及義法料理需求較高；在養生設施中，水療 SPA、溫泉池及游泳池需求較高；在其他設施需求中，接駁服務、免費租借自行車及觀景庭園需求較高(表 7~9)。

表 7 餐飲設施需求分析表

項目	個數	百分比	項目	個數	百分比
鐵板燒	37	5.8%	宴會廳	49	7.6%
大廳酒吧	62	9.6%	西式料理餐廳	105	16.3%
咖啡廳	125	19.4%	義法料理餐廳	84	13.1%
茶館	50	7.8%	燒烤料理餐廳	49	7.6%
蛋糕麵包烘焙坊	79	12.3%	其他餐飲設施	3	0.5%

表 8 養生設施需求分析表

項目	個數	百分比	項目	個數	百分比
水療 SPA	139	19.3%	美容護膚療程	68	9.4%
溫泉池	103	14.3%	游泳池	99	13.7%
蒸氣浴	82	11.4%	健身房	97	13.5%
岩盤浴	43	6.0%	其他養生設施	3	0.4%
指壓按摩室	87	12.1%			

表 9 其他設施需求分析表

項目	個數	百分比	項目	個數	百分比
圖書室	41	5.0%	桌球室	28	3.4%
兒童遊樂區	75	9.1%	棋藝室	20	2.4%
藝文表演區	49	5.9%	會議廳	40	4.8%
KTV 包廂	49	5.9%	精品店	58	7.0%
多媒體電子遊樂區	27	3.3%	伴手禮店	63	7.6%
免費租借自行車	118	14.3%	觀景庭園	94	11.4%
撞球室	34	4.1%	日月潭接駁服務	131	15.8%

5. 結論與建議

5.1 結論與建議

1. 休閒旅館訂價策略

經由相關資料分析得知，日月潭地區觀光景點很多，也定期舉辦節慶活動吸引人潮，從 2012 年各月份遊客人數統計可知，2 月份是旺季；5~6 月份及 9~1 月份是淡季，所以需針對淡旺季制定不同價格，並配合周邊觀光遊憩景點及文化節慶活動來規劃套裝行程。魚池鄉內現有競爭者很多，大多位在日月潭環湖周邊，也有飯店正在興建。當地飯店業者在旺季及假日時，特惠價大多會打 7~8 折；淡季及平日



時，促銷價大多打 5 折左右，甚至有些會打到 4 折以下。因此，建議業主可參考區內飯店的價格策略，旺季打 7~8 折，淡季促銷價可打 5 折，並且針對每一季或每一月份來規劃不同的活動方案及套裝行程。

2. 休閒旅館設施規劃

透過現場勘查及人員訪談後發現，區內飯店住房率及投資報酬回收狀況都不錯，業者皆表示，旅客為本國籍、散客及家庭遊客比較多，現今廉價航空盛行，自由行似乎成為旅遊的趨勢。因此，建議業主未來旅館除了吸引本國人之外，也可招攬陸客及其他外國自由行旅客。主要競爭者除了提供附屬設施，在館內外也會舉辦活動，館內活動融合在地文化特色，例如：原住民表演、DIY 活動等，館外結合景點及休閒活動，例如：九族、覽車、捏陶、採香菇、導覽環潭等。由於館外已有很多活動，所以館內休閒娛樂設施可以比較少。大陸客覺得來台灣必遊景點就是日月潭及阿里山，所以一定會去坐船、逛商圈、觀賞湖景及拉魯島，本地遊客則比較喜歡從日月潭坐纜車至九族的行程。飯店餐廳在特別節日，會做促銷及特惠。因此，建議業主可參考旅行社業者的意見，以及區內飯店的價格及促銷策略，依照目標顧客型態與需求來規劃館內外活動及套裝行程。

3. 休閒旅館價格訂定

透過訪談結果可知，湖景是飯店的優勢，所以主要競爭者在推廣時會先推湖景房，而 D 休閒旅館不面臨湖景將會是一大威脅，但旅行社業者皆表示，湖景不是唯一訴求，旅館本身須創造出優勢，像是房間設施、內部裝潢、服務等都要達到一定水平。D 休閒旅館沒有地理位置優勢且價格太貴，客房數少無法接團客。因此，建議業主 D 休閒旅館的目標客群應是散客，而且在未有地理優勢的條件下，應在其他部分，例如：服務品質、餐食料理、館內外服務設施及活動等加強，這樣價格定中價位才合理。

4. 休閒旅館行銷策略

經由遊客旅遊特性分析顯示，遊客旅遊目的以家庭旅遊最多，其次為朋友聚會及情侶約會。因此，建議業主能以此三類旅遊型態來規劃館內外活動。遊客資訊來源大多透過網際網路，其次為他人介紹。所以，建議業主除了建立官方網站進行網路行銷，也可利用媒體報導及雜誌專訪拓展知名度。遊客大多會開汽車前來，其次為搭乘大眾交通工具，也會騎機車至日月潭。所以，業主需考慮停車不便的問題，而且 D 休閒旅館離風景區較遠，附近大眾交通工具很久才會來一班，所以建議提供接駁服務至「九族文化村」及「水社遊客中心」，以增加住宿客的便利性。此外，遊客大多會去搭纜車，到九族及水社，所以建議業主館外活動能與「日月潭纜車」及「九族文化村」兩個遊憩景點結合。

5. 休閒旅館訂價策略

消費住宿意願分析顯示，遊客住宿一般客房及獨棟式 Villa 的意願各占一半，無意願者反應價格太貴，雖然距離九族文化村比較近，但此景點不足以吸引住宿。遊客雖偏好面湖景飯店，但也重視服務品質。考量 D 休閒旅館還未有知名度，營運及制度都還尚未成熟，所以目前房間定價皆不適當，建議業主定價需再低一些。此外，部分遊客同行人數沒那麼多，不會住獨棟式 Villa，所以建議業主除了整棟出租之外，部分 Villa 可採分間或分層樓出租。獨棟式 Villa 可採管家式服務，因為有些房間離櫃檯較遠，如果採分間或分層樓出租，會使櫃檯作業及處理問題時更複雜。獨棟式 Villa 若採取管家服務方式，例如：每棟 Villa 皆有 1 個以上的管家維護環境整潔，顧客一進門就有管家帶領辦理訂房手續，並且帶至特定的房間，管家能主動詢



問顧客的需求後，給予即時的服務，並且能即時處理每一位顧客的問題，顧客才不會因等待太久而抱怨。

5.2 行銷策略規劃

1. SWOT 分析

根據研究結果，為 D 休閒旅館的內外部環境與現有競爭者比較，進行 SWOT 分析：

- (1) 機會：日月潭為著名的國家風景區，境內除了有文化節慶活動，觀光景點也很多，而且陸續增加遊憩設施。廉價航空盛行，所以未來「精緻優質」旅館招攬自由行旅客應是主流趨勢。
- (2) 威脅：淡旺季差異大，而且現有競爭者很多，大多位在環湖周邊，還有飯店在興建。
- (3) 優勢：業主有明確的理念及目標，而且曾經營過旅館，相關產業人際關係良好，擁有甲級營造公司、專業幕僚團隊及餐旅人才幫忙營運規劃，自有新鮮食材的通路。
- (4) 劣勢：客房數少，無法接團客，離「日月潭風景區」較遠，沒有地理位置優勢。目前還未有知名度，營運及制度都還尚未成熟。

2. 市場區隔與定位

以「遊憩景觀」與「住宿價格」二個座標軸，將市場區隔為四個象限，「日月潭大飯店」位於「遊憩景觀高、住宿價格高」的第一象限，遊憩景觀最佳、住宿價格最高。「映涵渡假飯店」、「力麗哲園」及「大涑閣」位於「遊憩景觀高、住宿價格中」的第一、四象限邊緣。「雲品溫泉酒店」位於「遊憩景觀低、住宿價格低」的第三象限。由於 D 休閒旅館遊憩景觀低，而且未面湖景，住宿價格定太高並不合理，所以建議定位於第三象限。

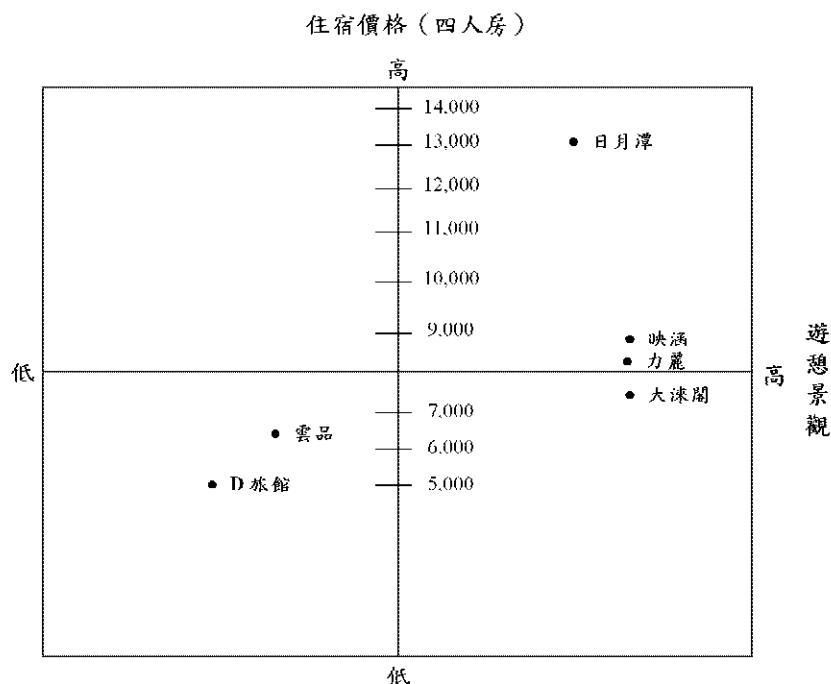


圖 7 市場區隔與定位圖



3. 行銷組合規劃

(1) 產品策略

由於D休閒旅館內空間有限，而且增添設施需要額外開銷，所以建議以遊客需求較高，而且有吸引力的設施為優先考量。因為旅館離風景區較遠，且附近大眾交通工具很久才會來一班。所以，建議業主提供接駁服務至「九族文化村」及日月潭的「水社遊客中心」，以增加住宿客的便利性。此外，部分獨棟式Villa採分層樓或分間出租，一間以3,000元來賣，與民宿價格差不多，但比民宿多提供了其他設施與服務，讓消費者只要支付民宿的價格，就能享受旅館級的餐點、設施與服務，而且每棟套房皆採管家式服務，提升服務品質，徹底照顧消費者的需求。

(2) 價格策略

a. 基本價格：採一泊一食，建議一般客房價格調降至 4,000~5,000 元；獨棟式Villa調降至 12,000 元，比雲品酒店(6,500~8,000 元)還便宜，但比民宿(2,000~ 3,000 元)貴一些，此一價格策略不但解決價格太貴的問題，而且能與現有競爭者區隔。

b. 優惠價格：為吸引老顧客回流或更多顧客前來，建議在旺季特惠價打 7~8 折；在平日及淡季促銷價打 5 折。餐廳在特別節日時，可定期舉辦促銷及特價，例如：歐式情人饗宴 1,314 元，雙人套餐、神話式浪漫午后套餐 199 元等。

(3) 通路策略

遊客旅遊特性分析顯示，多數旅客會透過網際網路及他人介紹，所以建議業主找網頁設計師，替D休閒旅館建立官方網站，除了利用官方網站進行網路行銷建立知名度，也可利用媒體及雜誌專訪拓展知名度。

(4) 促銷策略

旅客旅遊目的大多為家庭旅遊，其次為朋友聚會及情侶約會，所以建議以此三類旅客型態來規劃館內外的活動專案及套裝行程。例如：

a. 館內與附屬服務設施結合：與接駁服務、SPA 及下午茶、咖啡廳等設施結合。

b. 館外活動：與景點結合，並配合文化節慶活動，以及寒暑假來行銷，例如：

(a) 與觀光遊憩景點結合：本地遊客較喜歡從日月潭坐纜車至九族行程，所以館外行程規劃，要與覽車及九族文化村這兩個遊憩景點結合。

(b) 配合文化節慶活動來行銷：2 月份「九族櫻花祭」帶動大批人潮，此時可規劃家人及朋友多人相聚九族等專案；4~6 月份可規劃家庭、朋友或情人同聚賞螢專案；日月潭境內會定期舉辦各項嘉年華活動，建議帶領顧客至活動地點參觀及遊湖，使顧客就算住宿於不面湖景的旅館，也能參與各項熱鬧活動。

(c) 配合寒暑假行銷：寒暑假時，可配合館外行程覽車或九族文化村，規劃同住 Villa 方案、FUN 暑假優惠專案，吸引正在放寒暑假的學生族群前來渡假。

5.3 研究限制與後續建議

1. 研究限制

(1) 研究範圍限制

「日月潭國家風景區」內共有60家旅館，除了南投縣魚池鄉有24家，埔里鎮也有18家，本研究只針對南投縣魚池鄉內的休閒旅館進行調查，範圍以外的競爭者，例如：位於埔里鎮、集集等地區的旅館無法被掌握。

(2) 旅館目前狀況及建造進度限制



因旅館目前建造進度只進行到三分之一，雖已有外觀輪廓，但內部裝潢仍還未完成，導致在設計問卷時，無法提供確切的內容照片，只能透過與業主討論後，用文字敘述的方式來設計問卷，造成填答者只能依靠文字敘述來想像及填答，無法藉由實際看得到的產品來填答住宿意願。

(3) 抽樣方法限制

本研究只針對去過南投縣魚池鄉旅遊的散客發放200份問卷，容易造成樣本偏頗，無法有效推論所有日月潭遊客的人格特質、旅遊型態及消費需求。

2. 後續建議

由於在觀光風景區內建造旅館有相關法規限制，而且業主有資金限制及自己的想法，以致無法完全依照研究結果來規劃旅館。所以，建議業主未來在營運旅館時，需持續追蹤外部環境變動，並與主要競爭者比較，調查目前旅館的競爭策略、區隔與定位是否正確，以及內外部景觀、服務品質、價格及促銷是否能滿足顧客，顧客是否有再次消費和推薦意願，全面分析及瞭解之後，再執行適當的策略調整。

參考文獻

1. 力麗哲園連鎖旅館(<http://www.rfhotel.com.tw/>)。線上檢索日期：2014年1月18日。
2. 方世榮(譯)(2004)。行銷學原理。台北市：東華。(Kotler, P., & Armstrong, G., 2004)
3. 日月潭大涑閣(<http://www.dellago.com.tw/>)。線上檢索日期：2014年1月18日。
4. 日月潭大飯店(<http://www.smlh.com.tw/>)。線上檢索日期：2014年1月18日。
5. 日月潭國家風景區行政資訊網(2011)。日月潭風景區擴大案公告生效 南投觀光發展新契機。線上檢索日期：2011年12月26日。網址：<http://www.sunmoonlake.gov.tw/info/NewsDetailG111.aspx?Cond=e40f545a-3dae-4dfe-a613-aaa532ca42a3>。
6. 日月潭國家風景區管理處官方網站，節慶活動查詢(<http://www.sunmoonlake.gov.tw/>)。線上檢索日期：2013年11月19日。
7. 交通部觀光局行政資訊系統觀光統計月報，主要觀光遊憩據點遊客人數查詢(<http://dmin.taiwan.net.tw/statistics/month.aspx?>)。線上檢索日期：2013年11月19日。
8. 交通部觀光局旅館業及民宿管理資訊系統，旅館名錄查詢(<http://hotelhomestay.tbroc.gov.tw/>)。線上檢索日期：2013年11月19日。
9. 吳勉勤(2007)。旅館管理—理論與實務。台北：華立。
10. 施涵蘊、陳綱(1997)。飯店行銷管理。台北：百通。
11. 映涵渡假飯店(<http://www.einhanresort.com.tw/>)。線上檢索日期：2014年1月18日。
12. 徐亨宏(1984)。旅館的經營與管理。台北：徐亨宏印行，22-39。
13. 雲品溫泉酒店(<http://www.fleurdechinehotel.com>)。線上檢索日期：2014年1月18日。
14. 聯合新聞網(2013)。財經觀點/大陸旅遊法上路 觀光業升級契機。線上檢索日期：2013年10月02日。網址：<http://udn.com/NEWS/MAINLAND/MAIN1/8198190.shtml>。

