

國立臺灣師範大學運動與休閒學院

運動休閒與餐旅管理研究所

碩士學位論文

**Don't Be a Passing Fad**

探索旅館主題式經營之持續競爭優勢



研究生：李雯茵

指導教授：王國欽

共同指導：吳 本

民國 107 年 8 月

中華民國臺北市

# Don't Be a Passing Fad 探索旅館主題式經營之持續競爭優勢

2018 年 8 月

研究生：李雯茵

指導教授：王國欽

共同指導：吳 本

## 摘要

餐旅市場競爭日益遽增，為追求組織差異化，提升競爭優勢，主題式經營從美國賭城拉斯維加斯發展而來，近年來，在亞洲地區逐漸備受重視；透過主題的建構，讓顧客能有比一般商務或休閒旅遊能有更高層次的體驗，並對此主題有更多認識且能打造優質舒適的住宿感受，進而提升回客率及再購意願。然而，主題式經營需仰賴比一般經營更高的開銷成本，來打造硬體的特殊性、服務的精心安排以及其它相對資源的搭配，又如果在開發時期評估錯誤的開發方向，有可能因其硬體資產的固定性，難以更改，使其有著「曇花一現」的潛在風險。過往研究多以「體驗行銷」作為主題式經營的理論分析背景，較缺乏以企業整體經營導向的層次去看待主題式經營的優缺點以及如何創造持續的競爭優勢，故本研究以資源基礎理論探討旅館主題式經營之持續競爭優勢，訪談對象為兩岸地區十一家皆為本土經營品牌且擁有主題式經營之旅館，以半結構訪談法探討主題式經營之旅館在內部資源的評估及持續競爭優勢的策略。研究結果顯示，在主題式經營定義上，多以著重硬體與軟體的互相搭配與支持為核心，並可將主題選擇的類型分為：一、依著周邊遊憩資源為主題展現；二、觀察客群喜好設計主題風格及三、欲尋求新市場需求而進行主題經營探索，而在財務資源上則較少著墨；內部資源對於主題建構之展現，透過館內裝潢、活動以及周邊資源來鞏固住宿體驗，缺一不可。最後，對於主題式經營核心且優於其他競爭者的競爭優勢能以不斷創新及創造品牌核心價值等策略來持續與優化，讓主題式經營能不是曇花一現，而是幫助旅館細水長流、事業長鴻的優良策略，並為主題式經營旅館帶來持續競爭優勢以及兩岸比較之結果。

**關鍵詞：**旅館、主題式經營、資源基礎理論、持續競爭優勢

# **Don't Be a Passing Fad: Sustainable Competitive Advantages of Hotels Theming Strategy.**

August 2018

Author: Lee, Wen Yin  
Advisor: Wang, Kuo Ching  
Co-Advisor: Wu, Ben

## **Abstract**

Theming has become the most powerful strategy for hospitality. Hotels have embodied the specific theming strategy become a great upsurge. Theming has created the differentiation of hospitality market. In the strategy management field, differentiation has placed a significant role whether can protect firms from the existing and potential competitors, obtain higher returns at a premium, and reduce the threat of substitution by alternatives. The first section establishes a theoretical foundation through a review of strategy literature on theming. The second section proposes a conceptualization of theming strategy's sustained competitive advantage (SCA) consisting of firms intrinsic resources based on resource-based theory (RBT), also, describe the assessment of key sustainable factors of theming strategy through interview the superior manager of 11 hotels in Mainland China and Taiwan that have adopted the theming strategy. The final section discusses the study's findings, implication, and suggests directions for future research. As this research is one of the first studies in the hospitality field that identifies the resources and capabilities of the hotels' theming strategy from the inside viewpoint, the contribution of this study will, and can conceptualize and discover the key factors to sustain the competitive advantage of themed hotel managing strategy.

**Key words: hotels, theming strategy, resource base theory, sustainable competitive advantage**

# 目 次

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目 次.....	iii
表 次.....	v
圖 次.....	vii
<b>第壹章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究問題.....	3
第三節 研究目的.....	5
第四節 研究流程.....	6
<b>第貳章 文獻回顧.....</b>	<b>7</b>
第一節 主題建構.....	7
第二節 旅館主題式經營.....	9
第三節 持續競爭優勢.....	14
第四節 資源基礎理論.....	18
<b>第參章 研究設計與方法.....</b>	<b>23</b>
第一節 研究設計與架構.....	23

第二節	操作性定義及研究對象.....	24
第三節	資料蒐集與訪談大綱設計.....	28
第四節	資料分析方法.....	30
<b>第肆章</b>	<b>研究結果與討論.....</b>	<b>31</b>
第一節	個案基本資料及介紹.....	31
第二節	受訪者基本資料分析.....	38
第三節	內部資源評估比較.....	39
第四節	分析單位及分類發展.....	43
第五節	旅館主題式經營之持續競爭優勢發展策略.....	45
<b>第伍章</b>	<b>結論與建議.....</b>	<b>60</b>
第一節	研究結論.....	60
第二節	研究貢獻.....	62
第三節	研究限制及後續未來研究方向.....	64
	<b>引用文獻.....</b>	<b>65</b>
	<b>附錄一.....</b>	<b>70</b>

# 表 次

表 2-1 旅館主題式經營之學術定義彙整.....	9
表 2-2 旅館主題式經營一般類型.....	11
表 2-3 大陸旅館主題式經營之發展問題.....	14
表 2-4 資源基礎理論內部資源特性.....	20
表 2-5 企業資源類型與特色.....	20
表 2-6 觀光餐旅產業資源基礎理論應用之文獻整理.....	22
表 3-1 企業內部資源操作型定義.....	24
表 3-2 旅館主題式經營訪談對象資料.....	25
表 3-3 語意合適度檢驗專家背景.....	29
表 4-1 研究對象 A 之基本資料.....	31
表 4-2 研究對象 B 之基本資料.....	32
表 4-3 研究對象 C 之基本資料.....	32
表 4-4 研究對象 D 之基本資料.....	33
表 4-5 研究對象 E 之基本資料.....	34
表 4-6 研究對象 F 之基本資料.....	34
表 4-7 研究對象 G 之基本資料.....	35
表 4-8 研究對象 H 之基本資料.....	36
表 4-9 研究對象 I 之基本資料.....	36
表 4-10 研究對象 J 之基本資料.....	37
表 4-11 研究對象 K 之基本資料.....	38
表 4-12 內部資源評估構面綜合整理.....	39
表 4-13 內部資源評估子項目綜合整理.....	40

表 4-14 樂園類別之個案內部資源評估.....	42
表 4-15 客群導向類別之個案內部資源評估.....	42
表 4-16 Inter-judge 與 Intra-judge 專家資料表 .....	43
表 4-17 分析單位表.....	44
表 4-18 定義旅館主題式經營單位分類表.....	45
表 4-19 為何選擇此主題單位分類表.....	48
表 4-20 如何運用軟硬體展現單位分類表.....	50
表 4-21 競爭優勢與核心能耐單位分類表.....	53
表 4-22 如何創造持續競爭力單位分類表.....	57



# 圖次

圖 1-1 研究流程圖.....	6
圖 2-1 主題文化選擇影響因素綜合影響示意圖.....	11
圖 2-2 旅館主題式經營服務觀點模型.....	13
圖 2-3 能力基礎模式(Competency-based model).....	15
圖 2-4 持續優勢之關鍵形成過程：資源基礎 vs 制度結構.....	16
圖 2-5 資源、核心能耐與持續競爭優勢.....	17
圖 2-6 持續競爭優勢組成(資源、能力、能耐與動態能耐).....	18
圖 2-7 資源基礎理論實務架構.....	19
圖 3-1 訪談大綱架構圖.....	23
圖 4-1 研究對象 A-圖片介紹.....	31
圖 4-2 研究對象 B-圖片介紹.....	32
圖 4-3 研究對象 C-圖片介紹.....	32
圖 4-4 研究對象 D-圖片介紹.....	33
圖 4-5 研究對象 E-圖片介紹.....	34
圖 4-6 研究對象 F-圖片介紹.....	34
圖 4-7 研究對象 G-圖片介紹.....	35
圖 4-8 研究對象 H-圖片介紹.....	36
圖 4-9 研究對象 I-圖片介紹.....	36
圖 4-10 研究對象 J-圖片介紹.....	37
圖 4-11 研究對象 K-圖片介紹.....	38
圖 4-12 主題房示意圖.....	52
圖 5-1 持續競爭優勢要素圖.....	62

# 第壹章 緒論

本章共分為四節，分別為：第一節研究背景；第二節研究問題；第三節研究目的；第四節研究流程。

## 第一節 研究背景

截至 2018 年 3 月為止，臺灣國際觀光旅館以及一般觀光旅館家數總計 126 家，房間總數已達 29,270 間，相較於 2015 年同月，3 年多增加了 13 間旅館及 2,560 個房間，在住房率的部分，近一年來平均達到 64.39%；房租收入部分，2017 年 3 月至 2018 年 3 月累計已超過臺幣 276 億，可見臺灣旅館產業的規模正向成長及金額龐大的營利表現。然而，旅館產業相較於其他產業，擁有不可儲存、高需求波動以及固定資本密集的特性，比起一般市場供給者，旅館產業擁有需求不確定卻需要高固定成本的產業特性，投入要素往往無法即時因應市場需求波動 (葉家瑜、陳江明, 2012)，因此對於尋找策略使旅館能擁有較好的經營表現是十分重要的經營議題。

根據 Porter (1985) 針對企業競爭優勢提出成本領導、差異化及集中差異化策略，其中差異化策略強調組織要能帶來具有獨特性的產品核心價值，且此差異為顧客所認知且被視為是有價值的，並進一步產生偏好。若能創造出持續差異化，組織即能獲得較高利潤。在飯店業的策略多元發展中，其中「主題建構」對於差異化策略的詮釋，為直接且全面的。Pine 與 Gilmore (1999) 指出，經驗的塑造源自於簡潔有力的主題傳遞。主題建構(Theming)是以完整無缺、無所不在的方式使消費者受衝擊並將品牌認同深植心中 (Olson, 2004)。Gottdiener (2001) 認為主題建構是透過象徵性符號塑造社會性結構以傳達主題意義。從主題樂園、賭場、百貨、航空業、餐廳至旅館，主題建構對於大部分的顧客參與有著支配性的影響力 (Muñoz, Wood, & Solomon, 2006)。20 世紀初已有學者認為旅館主題式經營會成為觀光旅館產業的未來趨勢 (Holjevac, 2003)。西方學者針對主題式經營提出了精品旅館 (boutique hotels)、設計旅館 (design hotels) 和生活型態旅館 (lifestyle hotels) 之相關名詞 (Sigala & Leslie, 2005)。

方志民 (2006) 提出差異化策略的重要關鍵在於「與競爭者差異化之處是否為顧客所知曉、認同，且願意付出較高的價格或是產生顧客偏好與建立忠誠度」，此學者也認為差異化不但可以對現有競爭者形成保護、提升潛在競爭者的進入障礙、以溢價獲得較高收益以及降低被替代品取代的威脅。而在差異化開拓的範疇中，研究指出在消費過程中，體驗能為企業之服務與產品帶來感動與偏好，進而產生正向價值感受 (李哲瑜等，2017)。在觀光旅館業中，亦有研究針對旅館應用體驗行銷來提升顧客感受與價值 (周文玲、梁立衡、嚴文位、謝茵如，2015；劉明盛，2012)，體驗行銷的實踐在旅館主題式經營創造顧客價值中具有極大效益。王怡潔與許絲涵 (2012) 認為在旅館主題式經營中與眾不同的消費體驗會讓顧客留下深刻印象進而提升品牌認同及再購意願。顧客價值源自於對於所感知的產品與服務效用，扣除其所花費成本後之整體評價，而旅館主題式經營的成功內涵在於其產品、服務及行銷手法上的差異化執行，這些差異化的策略創造了有別於一般旅館所提供之產品、服務與住宿體驗。

黃永一 (2008) 認為旅館主題式經營擁有的主題資源與能力展現了差異化策略的基礎，透過旅館中產品及服務針對主題的形塑，創造比一般旅館更高的顧客價值。旅館主題式經營是以某一文化素材 (歷史、城市、故事等) 為主題，從有形的硬體資源如建築、設施，到無形的資源如氛圍的營造、服務等都以主題為核心，為顧客帶來有價值、難以忘懷的住宿體驗 (康芬，2010)。學者認為旅館主題式經營的代表地為美國拉斯維加斯，稱其為「主題式經營旅館之都」 (李珊、張勝男，2010)。賭城大道上林立的旅館主題式經營，如金字塔主題的 Luxor Hotel、威尼斯水都風情的 The Venetian 以及仿現代都市風的 New York-New York。而在餐旅市場中具有廣大潛力的大陸，也在 2002 年開立起第一間正式旅館主題式經營，深圳威尼斯酒店 (現已改為威尼斯睿途酒店)，自此旅館主題式經營在大陸市場中掀起一陣熱潮，至 2013 年，大陸已有 400 家旅館主題式經營 (Xiao, Zhang, & Huang, 2013)。可見旅館主題式經營之蓬勃發展與備受重視程度。

## 第二節 研究問題

### 一、旅館主題式經營的不確定性

大陸地區之旅館主題式經營發起於 1990 至 2000 年，至今已有十多年的發展歷史，雖在旅館產業發展中旅館主題式經營依然是新起之秀，但其重要性及突破性被譽為開啟了大陸旅館業的「藍海空間」（童登峰，2012）。相較於拓點快速的經濟型旅館，旅館主題式經營之發展較緩慢，然而，隨著消費者對於住宿體驗的需求增加，旅館主題式經營逐漸受到重視。其主要市場定位為高端市場且消費客群收入較高，大都集中於發達城市地區之中心地帶或旅遊景點區，如北京、上海、廣州、四川等地區。另外，旅館主題式經營之學術文獻發展自 2004 年以來也十分蓬勃，對於旅館主題式經營的定義與發展沿革皆有承先啟後之理論學派及統整研究，各方學者以不同視野探討旅館主題式經營之競爭優勢，並以多元個案分析探討，皆致力於發掘產業新趨勢，並透過科學研究方法尋求旅館主題式經營之更佳方向。然而 Wassler, Li, 與 Hung (2015) 在大陸旅館主題式經營未來發展方向中，分別針對成功與失敗關鍵提出可能的因素：聚焦文化與當地特色、創造難以模仿的競爭優勢可創造出較好的競爭優勢，如成都京川賓館因地處三國時代古都，以其歷史背景三國文化作為主題塑造，消費者的反應良好（張明、廖培，2006）；相反地，易被模仿的硬體設施及近年來顧客對於氛圍感受的重視提升，使旅館主題式經營的未來存在更多不確定性。

臺灣地區之旅館主題式經營在學術上並未有正式的定義及範圍劃分，但在業界中，亦有以特色主題自居，強調飯店整體設計具有主題性，如：以動物園原始生態為主題的桃園六福莊、結合臺灣夜市文化及日本妖怪為主題的南投妖怪村主題飯店，以及擁有亞洲第一座深潛池，全館以潛水為設計主軸的台中潛立方。經濟部工業局依據「挑戰 2008：國家發展重點計畫」將文化创意產業中的創意生活產業（Creative Life Industries）定義為：「以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之產業」。近年來許多業者以文化创意為發展主軸，打造具有鮮明特色風格之小型旅館。另外，較大規模的旅館或飯店集團以主題客房的方式，將特別主題元素納入消費者的住宿感受中。

然而在臺灣的餐旅產業市場對於旅館主題式經營的發展重視度較低，為此，本研究希望能透過產業中主題式經營旅館的個案進行訪談與瞭解，提出旅館主題式經營之要素與趨勢發展策略。

## 二、 旅館主題式經營潛在的「曇花一現」風險

康芬 (2010) 提出由於旅館主題式經營的主題性強烈，吸引特定客群，發展較狹窄，一旦熱潮過或投資方向錯誤，會因其有形資本的固定性難以轉向。2003 年，大陸杭州為舉辦 2006 年世界休閒博覽會的到來打造號稱「大陸首座超五星酒店」的「夢幻城堡」的標誌性建築，在其規劃方案中，客房總數超過 1000 間，設有多種規格的會議室和展覽廳，以世界各地的名人、勝地和趣事做為每一樓層的設計主題，2003 年 12 月，耗資 15 億元人民幣，被宣佈其計畫流產，成為杭州「消失的城堡」，後續學者研究此一大型項目的開發停擺可能的原因為其所選擇之主題與附近消費特性及風景景觀不能呼應與搭配，杭州為一以古意休閒、山水詩畫的旅遊城市，以夢幻城堡為主題放在西湖柳枝旁，顯得突兀；再者為了因應休閒博覽會，項目中設計量體龐大的會議廳，在博覽會結束後，可能會造成後續的經營挑戰。雷明化 (2011) 針對大陸旅館主題式經營提出概念不清、主題選擇盲目跟風、發展後勁不足及營利模式單一等發展問題。其中後勁不足代表著旅館在創建初期因具有個性主題，在市場中贏得良好先機，然而其他競爭者與時俱進，外觀主題的競爭優勢因為容易被模仿，缺乏核心競爭力，讓旅館主題式經營易走向衰敗沒落。如美國 Las Vegas 1952 年位於賭城大道上第六興建的賭城與度假中心，Sahara Hotel，以摩洛哥風情為主題打造而成，著名的建築為仿清真寺的洋蔥造型大廳，國際知名樂團一披頭四，曾入住此旅館並舉辦過數場演唱會，一時之間蔚為風潮。然而到了 2011 年，執行長以「經濟上難以發展」為由，宣佈其正式休業。目前已被重新規劃、蓋建為 SLS 飯店集團 (Style, Luxury, Service)。由此可知，旅館主題式經營維持持續競爭優勢之議題為學術及業界皆欲探討及瞭解。

### 三、追求持續競爭優勢的重要性

綜上可知，學術領域中的研究較少以及業界中的曇花一現問題皆缺乏有效解答，在旅館主題式經營之文獻中，學者多以體驗行銷為理論基礎切入點（王怡潔、許絲涵，2012；李芳，2011），卻較少對於旅館主題式經營中內部所選擇的策略與資源所產生之增加價值進行研究。學者明白主題選擇對於旅館主題式經營之重要性（張明、廖培，2006；Xiao et al., 2013）重視旅館主題式經營之文化選擇因素，卻未對主題文化在旅館內部的落實與應用進行全盤性的討論與研究。

在資源基礎理論中 (Resource Based Theory, RBT)，學者重視對於組織所擁有異質性資源之重要性，認為這些資源及能力可為組織帶來持久性的競爭優勢，而擁有持續競爭優勢之企業能在其目標市場中透過價格、信任、美學、功能性不斷創造產品及傳遞其價值 (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)，本研究以此理論為基礎架構，對於旅館主題式經營如何透過旅館內部的軟硬體展現創造顧客回憶與體驗，進而形塑無可取代之競爭優勢，為本研究的主要討論議題，另為補足多數研究僅以單一個案為分析對象（白琳，2007），本研究以多個案分析進行歸納及比較。

### 第三節 研究目的

基於上一節中所陳述之研究問題，本研究將以「資源基礎理論」為論述基礎架構，期望透過蒐集臺灣和大陸符合本研究操作型定義之旅館主題式經營個案，以下列三點之相關議題進行探索：

- 一、透過個案訪談之研究結果，剖析「旅館主題式經營」之經營要素。
- 二、運用資源基礎理論之架構，探討旅館主題式經營之內部核心資源與能耐。
- 三、基於企業內部核心資源，發展建構旅館主題式經營之持續競爭優勢經營策略。

## 第四節 研究流程

本研究首先透過研究主題背景之建立，評析產業與學術現象形成研究問題，再確認研究目的後，聚焦適當的研究對象，以深度訪談探索個案之企業核心資源，經過內容分析後，歸納與發展出旅館主題式經營之持續競爭優勢結果，並提出未來研究建議方向。



圖 1-1. 研究流程圖。

## 第貳章 文獻回顧

本章節針對與本研究相關名詞、概念與理論進行文獻探討及整理。本章分四節：第一節為主題建構；第二節為旅館主題式經營；第三節為持續競爭優勢；第四節為資源基礎理論。

### 第一節 主題建構

#### 一、 建構主題

Lukas (2007) 視主題為消費者社會中的形式表現，深入地反映出文化傳統、各種的思想意識以及生活基礎品質，透過主題場域的模仿與原著 (originals) 產上連結，以感官感受與情感連結使人認同並彰顯其價值，主體建構來源為原著，同時也將原著之文化價值與精神傳遞至工作者與消費者。主題建構以具有特色且強而有力的方式進行行銷溝通，販賣的不是品牌產品，而是品牌服務與經驗 (Wassler et al., 2015)。Muñoz et al. (2006) 認為主題建構是多面向的發展過程，主題之物質結構設計，如圖樣、食物、飲料、文物等都必須與之現實情況呼應，此外，氛圍元素需營造主題真實感，文化象徵 (例如音樂) 必須選用合宜，工作人員也須根據主題內涵做出適當行為。Wong 與 Cheung (1999) 提出了以下五點主題建構之優點：

- (一) 主題對於知覺品質初步的建構有重要影響
- (二) 主題可作為促進參與之手段
- (三) 主題建構為價值促進因素
- (四) 主題建構可與商品零售調和，使顧客有較高消費
- (五) 較高辨識度及有趣性之主題建構能帶來競爭優勢

綜觀上述，主題建構在消費社會中，除了可發展性高之外，亦可能從消費端帶來高效益與 Muñoz et al. (2006) 提出主題建構對於觀光餐旅業之應用廣泛且多元，對於顧客參與有著高度影響之理論相互呼應。

## 二、觀光餐旅業的主題應用

Bryman (1999) 對於主題建構在觀光餐旅業中的餐飲業、遊艇業、旅館業、百貨業、航空業以及大型遊樂園的應用提出了廣泛的觀察及歸納。他認為大型遊樂園加入「主題」元素後更具有優勢及吸引力，其中以迪士尼主題樂園為典型範例，其更提出「迪士尼化」(Disneyization) 一詞義，顯示迪士尼樂園原則對於美國及其他地區的強大支配力。

Wong 與 Cheung (1999) 根據美國國際遊樂園景點協會 (International Association of Amusement Parks and Attractions, IAAPA) 之定義，提出了「主題」在主題樂園呈現之三種層級，一為主題樂園之「主要主題」，為樂園主體的吸引力核心；二為「次要主題」用於樂園內各區的小主題，使主要主題更為多元及豐富；最後為「過渡性主題」，專門為特定節慶所舉辦一段期間之主題活動，用以刺激更多人氣。在樂園中之主題性從物質條件開始建構，如樂園中的建築物、員工的服裝 (Lukas, 2007)；除了硬體設施，工作人員的主題融入程度也是主題建構的關鍵因素 (Orzechowicz, 2012)。

針對主題樂園的發展趨勢，Milman (2010) 以全球性的觀點瞭解主題樂園的歷史脈絡並將描繪出近代主題樂園的全球版圖；Kawamura 與 Hara (2010) 以地域性角度探討日本主題樂園之近代發展並發掘產業挑戰。除了從經營者觀點，亦有學者從顧客觀點在主題樂園中之經驗感受探討消費真實性 (Milman, 2013)。另外，主題樂園對於當地環境之各層面影響亦是相關產業需要重視與考量的 (Milman, Okumus, & Dickson, 2010)。

Pizam (1999) 在其預測 2025 年生活方式及旅遊業發表論文中，提及旅館主題式經營會成為 21 世紀吸引新顧客及與既有競爭者區隔之最佳策略，透過特殊及有趣的文化、歷史故事及自然現象主題展現，旅館主題式經營將會成為未來趨勢，且因旅館主題式經營的成功發展而成為地方熱門景點。白琳 (2007) 認為旅館業競爭可分為三個層次：價格競爭、品質競爭和文化競爭。價格為基本卻如雙刃刀的手段；品質是屬於長遠性的基礎競爭；最高層次為文化競爭品位，制度、文化和情感的全面結合是未來競爭的昇華。顧客在消費過程中能夠有一種文化的享受，而這種文化氛圍的營造則突出體現於「主題」，旅館主題式經營也被視為未來發展主流模式之一。

## 第二節 旅館主題式經營

### 一、旅館主題式經營之定義

隨著主題之差異化、體驗行銷在臺灣及大陸觀光餐旅日漸受重視，針對旅館主題式經營之學術應用也隨之受到重視。然而，因大陸地區不論是產業或學術相對於臺灣地區都較早發展出旅館主題式經營之定義及發展脈絡，故本章節將綜合整理與評析大陸與臺灣地區對旅館主題式經營定義之相關文獻（表 2-1）。

表 2-1

旅館主題式經營之學術定義彙整

學者(年份)	旅館主題式經營之定義
童登峰 (2015)	旅館主題式經營通過酒店的主題設計來詮釋一種文化理念、消費趨勢，通過外在的裝修設計和內部裝飾來給顧客一種與眾不同的體驗。
王怡潔與 許絲涵 (2012)	以旅館所在地最有影響力的地域特徵、文化特質為素材，設計建造、裝飾、生產和提供服務的旅館，其最大特點是賦予旅館某種主題，並圍繞這種主題建設具有全方位差異性的旅館氛圍和經營體系，營造出無法模仿和複製的獨特魅力與個性特徵，提升旅館產品質量和品位。
黃永一 (2008)	將某一社會或自然之主題表現於旅館的建築裝飾，並將主題文化元素融合於整個價值鏈的綜合餐飲、服務與住宿之設施，除了滿足顧客的基本及基礎需求，旅館主題式經營更創造出知識、體驗、審美價值。
李芳 (2011)	旅館主題式經營以個性化的服務取代刻板的、模式化的服務，使顧客在享受個性化服務的同時獲得快樂的體驗並在酒店所營造的文化氛圍中實現精神上的昇華和情感上的共鳴，從而達到甚至超越自己的旅遊預期，留下深刻的印象。

## 二、旅館主題式經營之內涵與發展

旅館主題式經營相較於一般旅館不同之處，是因為其核心競爭力結合了文化性、差異性及體驗性於一身（黃永一，2008），在重視服務的餐旅產業中，加入了「文化」的元素，創造了追求內涵的具體戰術，取得與眾不同的競爭優勢後，這正是「差異化」策略的表現，讓顧客因為旅館對於文化的具體執行，使顧客擁有獨特體驗並創造高回流及回報利潤（李芳，2011）。

Ahmad, Hemdi, 與 thman (2017) 認為在西方國際連鎖品牌蓬勃發展下，出現了一股抗「服務制式化」的聲浪，有五項因素讓消費者導致消費者亦選擇有別於傳統服務旅館之精品旅館 (Boutique Hotel)，分別為：獨特感、個人感動、家的住宿感、高品質標準以及升值感受，其特別強調，因為地理位置的特殊性以及知識與文化的傳遞，讓精品旅館擁有特別的裝潢設置、氣氛營造，而這正是主題式經營的最佳展現，讓顧客能沉浸在主題中並體驗此種生活型態。除了精品旅館與主題式經營的連結，Lee, W., 與 Chhabra, D. (2015) 針對同時具有歷史文化意涵與住宿功能的遺產型旅館 (Heritage Hotels)，其所具備之文化資本 (Cultural Capital)，能在體驗當地之文化故事、生活習慣、飲食脈絡等提出高度價值，並認為此種主題式經營旅館能串連地方文化，成為具有代表性的旅遊景點。

由上述可參透出，旅館主題式經營所選擇的文化為創造差異進而產生回憶及體驗的內容與手段，並且可知「文化」為主題式經營的差異關鍵，而對於消費者而言，因國際連鎖品牌的規模化及制式化，主題式經營中的特殊性相對而言更充滿吸引力，可以產生更高的選擇意願，除此之外，主題文化之應用、展現，還能提升在地觀光資源。

許多學者都針對主體旅館之「主題」提出了重視之處與見解：張明與廖培 (2006) 重視旅館主題式經營之文化選擇因素，以實地訪查與次級資料蒐集分析出市場、文化、經濟及社會四項主題主要影響因素，四項因素之內容項目對於旅館主題式經營中文化選擇之影響可參考圖 2-1。張荔 (2003) 認為旅館主題式經營之主題可分為主要與次要，優良的旅館主題式經營要能將主題設計充分展現經濟與文化特徵、能彰顯中西文化的融合以

及能巧妙融入和應用本土文化內涵。Xiao et al. (2013) 以量化問卷調查對於消費者對於主體旅館中主題元素之看法。Hung, Wang, 與 Tang (2015) 使用德菲法 (Delphi method) 探索大陸佛教旅館主題式經營之消費者期待基準及服務品質。綜合上述文獻可知，文化主題的選擇對於旅館主題式經營之決策關鍵因素。

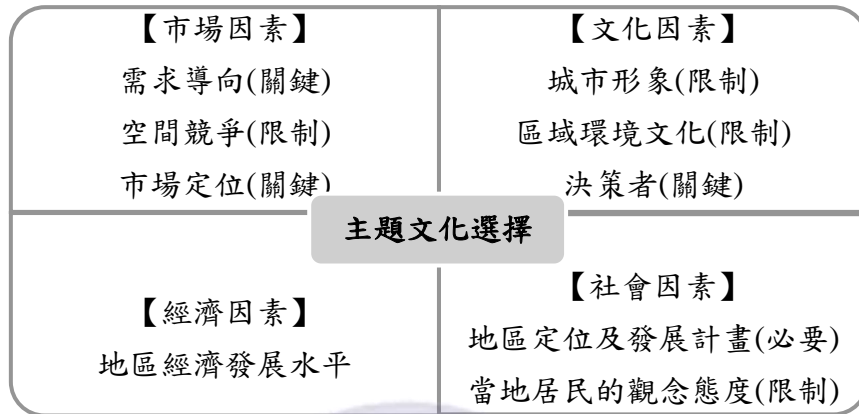


圖 2-1. 主題文化選擇影響因素綜合影響示意圖。資料來源：引自“主題酒店主題文化選擇的影響因素綜合分析”，張明、廖培，2006，北京第二外國語學院學報，7，38-44。

學者針對旅館業的主題建構提出歸納與分類：Prinz (2009) 認為具自我意識鑑別度的鄉村地區、經過設計之空間、歷史故事、豪華處所、山居叢林及隱居都市中的樂活之處，都是具有優勢的旅館主題。除此之外，亦有學者將網球、高爾夫、家庭、兒童以及健身美容進入奧地利之旅館類別，不同的主題類別成為了觸動消費者不同消費期待之重要因素 (Zins, 1998)。Wassler et al. (2015) 認為旅館之主題類別可分為文化與非文化，文化主題如國家、地點導向特定的歷史、音樂、運動、卡通人物、名人，甚至是高科技產物；非文化主題則為自然景觀導向如動物、海洋或特定氣候地區等。張明與廖培 (2006) 針對旅館主題式經營可以發揮、設計的主體做出分類與描述，如表 2-2 所示。

表 2-2  
旅館主題式經營一般類型

類型	特色
歷史文化	旅館主軸為選定某一特定之歷史背景，在館內就能感受到歷史氛圍，使消費者有時光倒流的心理感受與體驗。

(續下頁)

表 2-2

旅館主題式經營一般類型(續)

自然風光	把自然景觀做為基礎背景，將有特色的自然風景納入旅館的一部份，使消費者隨時都能保身臨其境體驗感。
城市特色	以歷史悠久、其文化具有濃厚特色之城市做為設計藍圖，以局部模擬或微縮仿造，使消費者如臨現場，體驗其城市特色。
名人文化	以消費者所熟知政界、藝文界之名人經歷為主題建造，多數以其生活或工作過的場域進行改造。
高科技感	以高科技主題做為背景，並且透過高科技介入飯店之硬體設施及服務流程之中，使顧客能有科技感的住宿體驗。
藝術特色	凡屬於藝術領域之音樂、美術、電影、建築特色等都能成為旅館之主題，透過設計與擺設，使消費者有被藝術美感圍繞的體驗。

資料來源：引自“主題酒店主題文化選擇的影響因素綜合分析”，張明、廖培，2006，北京第二外國語學院學報，7，38-44。

在旅館主題式經營中，以消費者對於有形環境及內在互動的環境知覺，使其對旅館氛圍中所傳遞的「主題」形成高層次的心理、情感反應，並達到認同，呂函霏、肖曉與江岳安 (2010) 提出旅館主題式經營中的服務觀點模型，如圖 2-2 所示，並注重旅館主題式經營中的五感體驗。李芳 (2011) 提出體驗行銷與主體旅館之密切關係，認為在旅館主題式經營中，以產品、設施、人員服務，打造消費體驗，並創造出令人動容、難以忘懷的顧客體驗並獲得認同與青睞。王怡潔與許絲涵 (2012) 以體驗行銷為其研究架構，以質性訪談方法探討台灣旅館主題式經營的執行重點，認為旅館主題式經營應著重於環境氣氛營造、提供五感體驗、設計主題體驗活動以及現場服務人員的投入與再傳遞。

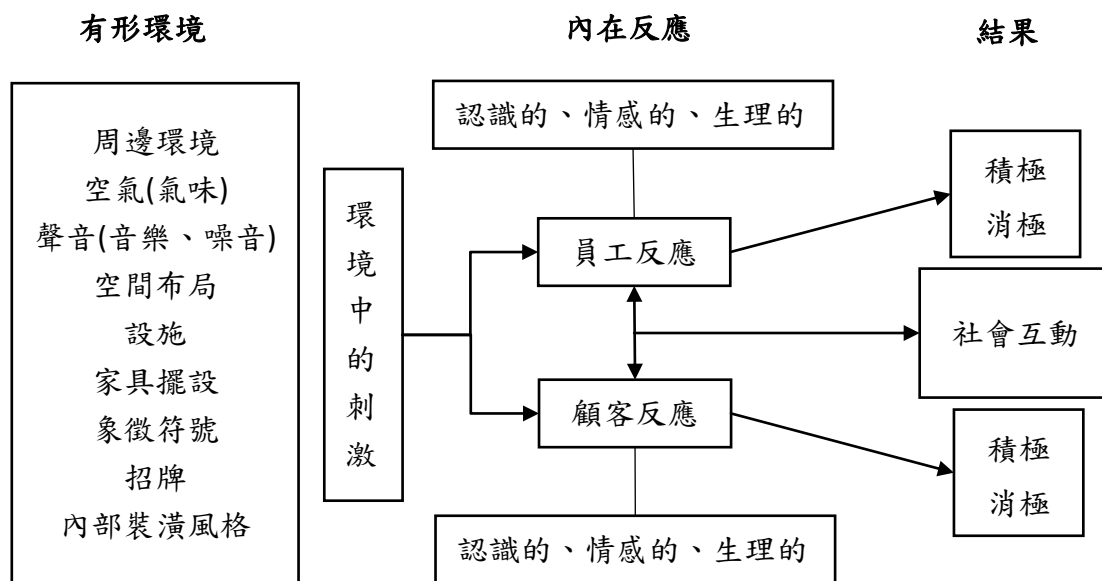


圖 2-2. 旅館主題式經營服務觀點模型。資料來源：引自“主題酒店的氛圍營造—以成都西藏飯店為例”。呂函霏、肖曉、江岳安，2010，*成都理工大學學報*，18(2)，98-102。

對於主題式經營之主題選取已有不少學者投入研究並分析，但在如何展現其主題於旅館之軟硬體上，其中的資源應用與關鍵因素，並未有十分完整之說明，此部分可延伸為本研究之探討重點。而在主題分類上，以張明與廖培 (2006) 所提出的最為完整，故本研究將以此分類作為個案上的主題風格劃分。

### 三、旅館主題式經營之隱憂

在大陸旅館主題式經營的經營特點中，李珊與張勝男 (2010) 指出四點特性：其一為投資規模以高檔旅館為主；其二是旅館產業相關規劃組織的介入；其三為地區環境制約性強，最後多數以歷史文化為主題選擇，並將大陸與美國之旅館主題式經營經營特點相互比較。即使大陸擁有相較於臺灣更完整之發展，旅館主題式經營仍為大陸旅館產業中的新起之秀，亦仍有許多不足之處，透過表 2-3 綜合整理學者之觀點：

表 2-3

## 大陸旅館主題式經營之發展問題

學者(年份)	大陸旅館主題式經營發展問題
雷明化 (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主題酒店概念不清</li> <li>2. 主題盲目跟風</li> <li>3. 後勁發展不足</li> <li>4. 營利模式尚為單一</li> </ol>
白琳 (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主題可行性之先行研究薄弱</li> <li>2. 對於酒店業之發展階段的認識缺乏</li> <li>3. 目標市場之需求確認不足</li> <li>4. 模仿多於原創，缺乏個性與創意</li> </ol>

綜合上述，可發現旅館主題式經營之發展問題可分為三個層面：一為主題本身對於飯店的應用程度、展現方式及持續性維持；二為主題與外部環境的連結性以及與競爭者相比的獨特性；三為旅館主題式經營對於顧客的影響及互動性。歐荔 (2003) 針對大陸主題酒店可改善之處提出了以下三點建議：

- 一、主題酒店須必須以差異性為重，針對其特定經濟基礎和城市定位做出主題選擇。
- 二、掌握消費者喜好，融入多元文化及當地元素。
- 三、缺乏理性的大規模、過度豪華或是全面西化皆是不可有之決策。

### 第三節 持續競爭優勢

#### 一、持續競爭優勢之定義與來源

持續性競爭優勢 (Sustained Competitive Advantage, SCA) 可為組織提升效率 (減少成本花費) 以及效益 (增加有效價值) (Barney, 2007)。Lado, Boyd, 與 Wright (1992) 認為持續競爭優勢(SCA)之解釋與應用來源可來自兩種相互抗衡的理論架構：一為環境決定

論，屬於市場導向的輸出與輸入模式 (Input and Output based model, I/O-based model)；二為策略抉擇論，則屬於資源基礎觀點，並針對持續競爭優勢 (SCA) 之形成建構出能力基礎模式 (Competency-based model)，由四種組織能力來源組成：分別是管理與策略聚焦能力 (Managerial Competencies and Strategies Focus)、基礎資源能力 (Resource-Based Competencies)、輸出基礎能力 (Out-put Competencies) 以及價值轉換能力 (Transformation-Based Competencies)，上述能力之相互影響關係以圖 2-3 表示。

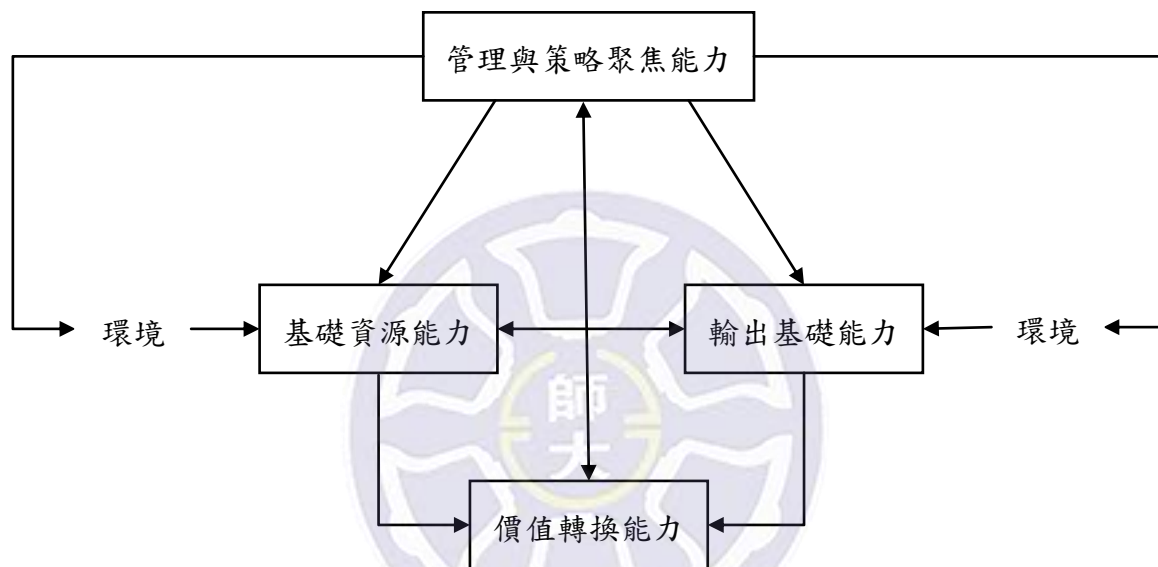


圖 2-3. 能力基礎模式(Competency-based model)。資料來源：引自 “A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration” . Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P., 1992, *Journal of Management*, 18(1), 77-91.

除了外部環境與內部資源的相對觀點，Oliver (1997) 提出企業內部資源與社會脈絡中的制度結構互相影響，制度結構 (institutional context) 為經濟活動環境中所產出的規則、規範以及信仰，而內部資源中選擇持續競爭優勢 (SCA) 的建構受個人、公司及公司間不同層級中的制度結構所影響，圖 2-4 呈現出內部資源與制度結構對於上述三種層級的影響，最終導向持續競爭優勢 (SCA)。

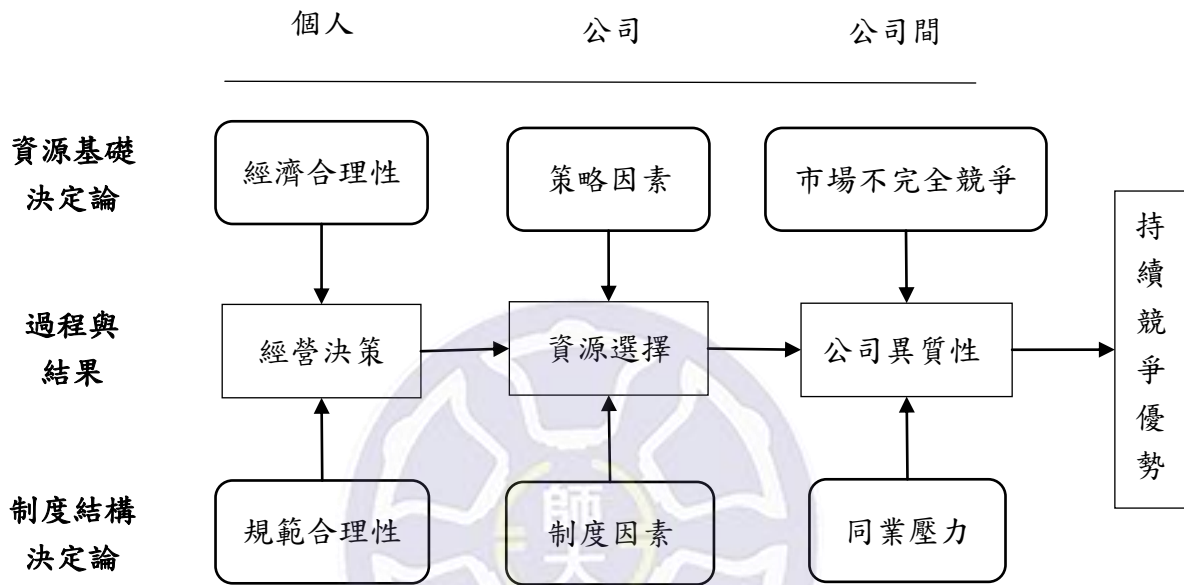


圖 2-4. 持續優勢之關鍵形成過程：資源基礎 vs 制度結構。資料來源：引自 “Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views.”, Oliver, C., 1997, *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.

## 二、資源基礎理論中的持續競爭優勢

在資源基礎理論中，Barney (1991) 認為競爭優勢 (Competitive Advantage) 來自於企業組織擁有價值取向的策略，且此策略是未被現有或潛在競爭者使用的；而「持續」(Sustainable) 競爭優勢則是除了上述定義內容之外，此策略之價值取向必須是其他企業組織難以模仿與學習的，持續不代表維持時間的長短，而是取決於其優勢之複製競爭力。方至民 (2006) 提出當核心能耐 (Core Competencies) 被適當的策略所應用時，能創造持續競爭優勢 (SCA)，其發展歷程入下方圖 2-5 所示，其核心能耐必須具備以下五項特質：

- 一、核心能耐須通過價值競爭、持續優勢、組織專用等三項準則。
- 二、核心能耐為不同資源組合、整合性的架構與系統。
- 三、核心能耐為競爭對手之標竿榜樣。
- 四、核心能耐在正確策略定位下，可成為持續競爭優勢來源。
- 五、核心能耐可以槓桿(leverage)使用，發揮更大效用。



圖 2-5. 資源、核心能耐與持續競爭優勢。資料來源：引自“策略管理：建立企業永續競爭力”，方志民，2006，新北市：前程文化。

吳錦鋁 (2006) 則強調競爭優勢之「動態」(Dynamic) 性質，企業能根據環境更新及改變並創造新的競爭優勢，使其競爭優勢與時俱進，滿足「持續性」(Sustainable)條件。資源基礎觀點 (Resource-Based View, RBV) 與能耐基礎觀點 (Competence-Based View, CBV) 以及動態能力觀點 (Dynamic Capability View, DCV) 之相互結合使持續競爭優勢 (SCA) 之特性更加完整，包含價值性、獨特性、集合性與動態性，且讓其建構過程更加完整，關於組成持續競爭優勢之過程，由下方圖 2-6 表示 (吳錦鋁，2005)。

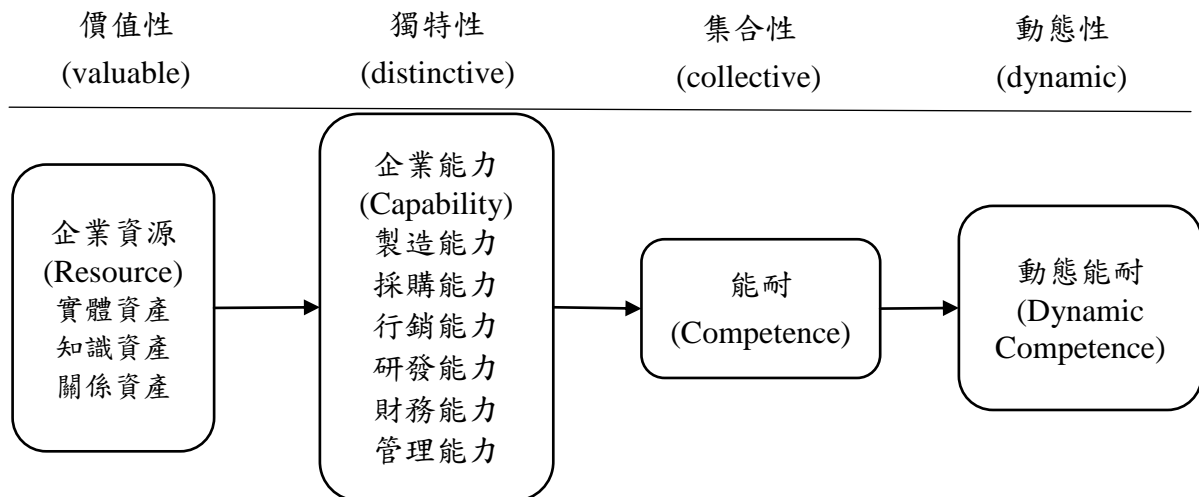


圖 2-6. 持續競爭優勢組成(資源、能力、能耐與動態能耐)。資料來源：引自“從資源基礎、能耐基礎與動態能力觀點探討企業持續性競爭優勢構面—以台灣代工製造公司為例”，吳錦錫，2005，*東海管理評論*，7(1)，137-166。

本研究將根據方至民 (2006) 在持續競爭優勢中，從企業資源的評估到核心能耐的展現，最後是透過適當策略形成核心競爭優勢，適用此發展脈絡來探討持續競爭優勢在主題式經營旅館中的形成過程，並期望能加入「動態」的概念使持續競爭優勢能更活化，更具有長遠的實用性。

#### 第四節 資源基礎理論

資源基礎理論 (RBT) 由資源基礎觀點 (RBV) 為基礎。資源基礎觀點最早由 Wernerfelt (1985) 提出，透過發掘與分析內部資源，並發展出組織競爭優勢。Grant (1991) 將基礎資源理論觀點加入脈絡架構及實務應用，提高層次形成資源基礎理論，其發展出之實務架構可參考圖 2-7。資源基礎發展可視為策略管理中外部環境分析 (Industrial Organization) 的互補觀點，有別於較注重組織之外的環境，資源基礎理論企圖從同一產業環境中仍有不同表現裡找出緣由並適當理解詮釋 (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010)。李佳純 (2001) 認為資源基礎理論為策略管理解釋了「同一產業環境中為何公司之間會存在差異？」以及「為何同產業中有些公司可以領先其競爭者並維持持續競爭優勢」等兩項問題。

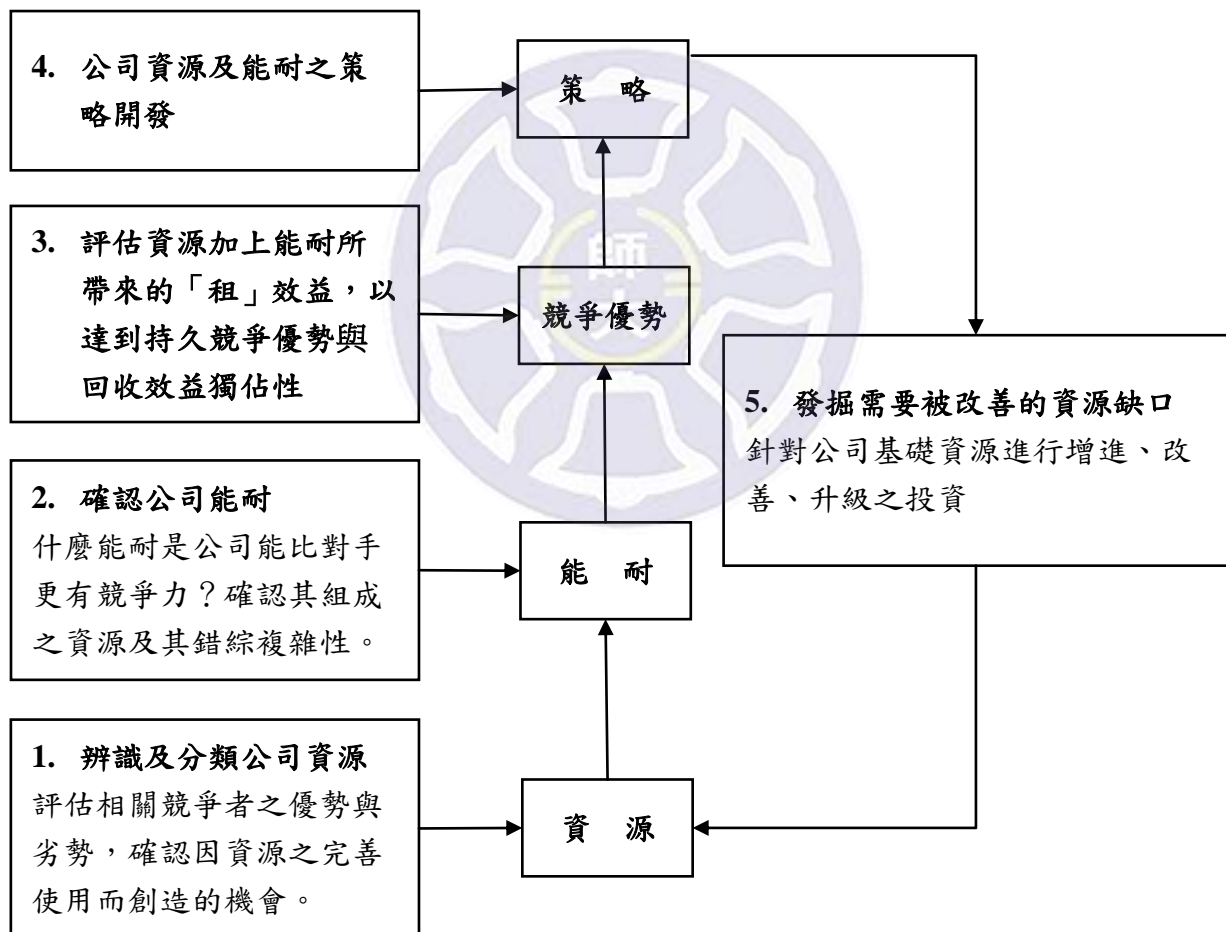


圖 2-7. 資源基礎理論實務架構。資料來源：引自 “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation” , Grant, R. M., 1991, *California Management Review*, 33(3), 114-135.

### 一、資源基礎理論之內部資源與特性

Barney (1991) 提出資源基礎理論中的兩項假設：一、同一產業中的公司根據其掌握及執行之策略而有異質性；二、因上述之策略擁有不可移動性，公司可因擁有此策略而持續擁有異質性競爭力，除此之外，其認為組織為追求持續競爭力，須重視內部資源的價值性 (valuable)、稀少性 (rare)、不可模仿性 (inimitable) 及不可替代性 (nonsubstitutable)，其資源之特性與定義以表 2-4 表示：

表 2-4

資源基礎理論內部資源特性

資源特性	定義
價值性 valuable	資源之價值可開發企業機會或降低環境威脅，增加績效。
稀少性 rare	企業資源之特性相對於現今與未來的競爭者而言是稀少或獨有的。
不可模仿性 inimitable	競爭者難以模仿的特性，其成因可能有特殊歷史背景、含糊難以捉摸及社會性複雜等三項因素。
不可替代性 nonsubstitutable	資源的優勢無法被其他不同或性質有差異之相同資源所替代

資料來源：引自 “Firm resources and sustained competitive advantage.”, Barney, J., 1991, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

方志民 (2006) 將企業資源的類型分為有形資源、無形資源、人力資源及經營能力，針對此四種內部資源之特色，可參考表 2-5 之彙整；透過資源準則的評估，有助於企業評估該資源帶來的競爭優勢，評估標準可分為競爭價值、優勢持續以及組織專用準則，其中，競爭價值準則包含稀少性、相關性以及可替代性；優勢持續準則為強調耐久性、可移動性以及可複製性；最後組織專用準則為透過知識財產權、議價力以及資源鑲嵌程度為衡量標準。

表 2-5

## 企業資源類型與特色

類型	特色
有形資產	企業最易辨識，可以清楚看到或感受到的，且其價值較能從財務資料中顯示，包括土地、廠房建物、設備及、財務資金及擁有之通路等。
無形資產	主要型態在於知識性、關係性資產，包含智慧財產權、市場資訊系統、品牌、商譽、忠誠顧客等，雖然在財務報表中較難確認，重要度不亞於有形資產。
個人能力	包含員工的技能、經驗、適應力、對企業之認同程度與向心力，可視為企業員工的技能、經濟及特質，並非員工本身。
經營能力	可使其他資產與能力發揮以及強化競爭優勢，可再細分為業務相關能力：顧客與市場知識體系、開發新市場、研發新產品、以及持續改善能力；另一為組織能力：內部協調、整合、控制、激勵及創新能力，包含企業文化、組織學習、領導管理及危機處理能力。

資料來源：引自“策略管理：建立企業永續競爭力”，方至民，2006，新北市：前程文化。

## 二、資源基礎理論發展：反思與進化

資源基礎理論發展至今三十年，學者們提出批判性評論，透過反思使理論再進化，Kraaijenbrink, Spender 與 Groen (2010) 彙整了對於資源基礎理論的批判文獻，針對批評逐一檢視並深入探索其適當性及可借鏡之處。游志青、胡哲生與葉春雅 (2010) 以外部資源適搭配內部資源探索民宿產業之競爭策略，企圖補足資源基礎理論中對於外部既存資源及公共財較忽略之不足之處。除了改善不足之處，亦有學者將資源基礎理論與其他觀點結合，創造更多學術貢獻力：黃俊英與陳世穎 (2003) 將市場基礎資產 (market-based assets) 與資源基礎理論觀點中資源特性交叉比對，將行銷理論與策略理論整合，增加實務應用性；夏周鼎與常紫薇 (2010) 以組織文化加入企業資源基礎理論，建構企業併購之規劃與整合；侯嘉政、林育名與張宏榮 (2012) 將資源基礎觀點用於解釋以往較注重消費者導向之品牌權益，使品牌研究更為寬廣。

### 三、觀光餐旅領域資源基礎理論之應用

資源基礎理論在餐旅產業領域中應用十分廣泛且多元，在餐旅產業類別中觀光旅館、旅館及民宿皆有實務應用，以表 2-6 綜合整理：

表 2-6

觀光餐旅產業資源基礎理論應用之文獻整理

學者 (年份)	應用類別	文獻摘要
吳柏青 (2006)	一般旅館	以個案研究法針對北投、烏來地區四間溫泉旅館，使用深度訪談法以核心資源基礎為架構，探討其關鍵成功因素。
李靖文 (2007)	國際觀光 旅館	以某一國內觀光旅館餐旅為探討個案，分析其成長軌跡，透過探索核心優勢並擴大到競爭策略建立，研究結果除應用於該企業未來發展也能借鏡業界。
吳肇展 (2010)	民宿	以資源基礎理論觀點，分析臺灣民宿個案之關鍵成功因素，其結果認為民宿之關鍵成功因素包含資產與專長能力兩類，其中資產角色較專長能力重要。
岑淑筱 與胡湘苓 (2010)	國際觀光 旅館	運用紮根理論，針對企業核心資源中之智慧資本提出具體指標與範疇，將智慧資本分為人力、結構以及社會資本。
張立又 (2014)	民宿	針對臺灣墾丁地區民宿進行個案分析，透過深度訪談、實地訪查及資料蒐集，以資源基礎為核心歸納並分類地區民宿之經營成功模式。
黃炳彰 (2016)	一般旅館	以問卷調查法及修正式之模糊層級分析法，發展出旅館經營中關鍵因素之問項，並以臺灣旅館高階經理人為意見團體，建構旅館經營之關鍵因素。

綜合上述，資源基礎理論不論是在民宿、一般旅館或國際觀光旅館都有實際應用並且與時俱進，而研究方法則以個案分析法為多數。

## 第參章 研究設計與方法

本章一共分為四小節：第一節為研究設計與架構說明；第二節為操作性定義及研究對象；第三節為資料蒐集與訪談大綱設計；第四節為資料分析方法，本研究欲使用質性之研究方法，探討臺灣與大陸地區旅館主題式經營之持續競爭優勢研究。

### 第一節 研究設計與架構

本研究採用質性研究方法作為調查方法，將以個案研究分析法，透過實地訪查、次級資料收集及深度訪談法綜合論述，使用「資源基礎理論」為研究理論基礎，探討旅館主題式經營之個案經營中有形資產、無形資源及企業能耐，並透過深度訪談其經營主要決策者，歸納並發展出旅館主題式經營持續競爭優勢之經營策略。Cousin (2005) 指出個案研究法旨在探索及描繪一組特定現象與觀點，並深刻瞭解其內涵。Yin (1994) 使用兩個面向為個案分析之種類做分類依據，一為其理論依據之應用程度，可分為解釋性 (Explanatory)、探索性 (Exploratory) 及描述性 (Descriptive)；二為個案之選擇數量，可分為單一個案分析 (Single)、多個案分析 (Multiple cases)。因本研究係以旅館主題式經營趨勢為研究主體並且企圖將資源基礎理論架構完整應用至個案分析中，期望能集結多方經營策略，找尋屬於旅館主題式經營的持續競爭優勢，以及發展產業趨勢正能量，所以選擇使用解釋性多個案分析，在發展持續式經營的歷程中，參考方志民 (2006) 所提出的持續競爭優勢作為訪談架構如圖 3-1 所示。

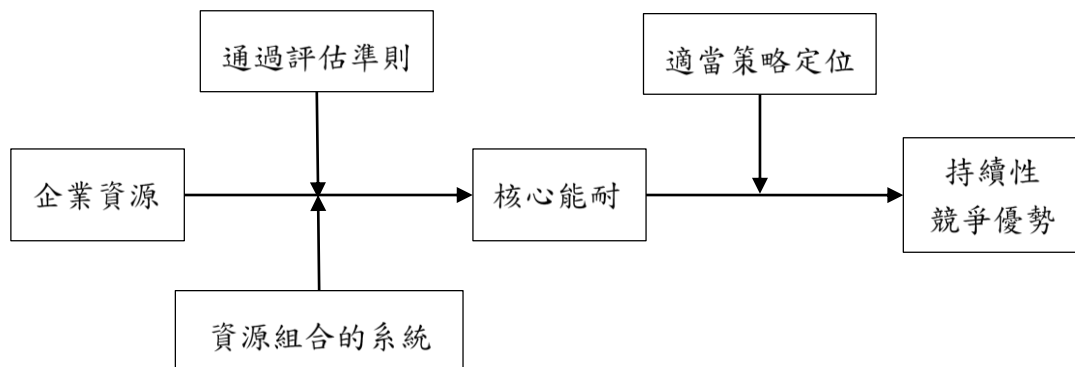


圖 3-1. 訪談大綱架構圖。資料來源：引自「策略管理：建立企業永續競爭力」，方志民，2006，新北市：前程文化。

## 第二節 操作性定義及研究對象

在質化研究之個案分析法中，所選擇之樣本並不如量化研究追求代表性的抽樣，因個案研究追求的是有深度的解釋力，且個案選擇通常是在研究範圍所定義之框架前提中選出，本身在其研究主題上已有高度相關性 (Cousin, 2005)。本節將針對旅館主題式經營與欲應用的資源基礎理論類別做出操作型定義，其說明列點如下：

### 一、 操作性定義

#### (一) 旅館主題式經營

由文獻回顧章節中可得知「旅館主題式經營」在臺灣學術上並未有發展成熟、確立之定義，故本研究參考李芳 (2011) 與童登峰 (2015) 針對旅館主題式經營之定義，搭配臺灣產業環境以及本研究的研究目的將本研究將旅館主題式經營定義為：「地點位於大陸與台灣地區之旅館透過主題設計來詮釋一種特定自然景觀、城市特色、文化活動或消費趨勢，透過外在裝修、內部裝飾及個性化服務，使消費者在住宿經驗中獲得愉快體驗並在旅館所營造的氛圍中實現情感上的共鳴，留下深刻住宿經驗」，本研究將會以本土自有品牌中擁有主題式經營之旅館，期望排除國際品牌的光環，談討個案中在主題式經營上的主題選擇、執行以及持續策略。

#### (二) 資源基礎理論企業內部資源

針對資源基礎理論中企業內部資源，本研究將以方志民 (2006) 以及莊尚平 (2000) 為參考主軸，並以下方表格描述操作型定義：

表 3-1

企業內部資源操作型定義

類型	特色	內涵
有形資產	企業最易辨識，可以清楚看到或感受到的，且其價值較能從財務資料中顯示	旅館建築外觀、館內活動、地點、館內氛圍營造、館內餐廳、館內設施、房間擺設與備品

(續下頁)

表 3-1

## 企業內部資源操作型定義(續)

財務 資產	指公司所擁有之內部資金與外部資 金(債券)	自有資本比率、公司剩餘資金、公司債、 股票
無形 資產	主要型態在於知識性、關係性資 產，雖然在財務報表中較難確認， 重要度不亞於有形資產	資料庫、品牌聲譽、經濟契約網路、智 慧財產權
個人 能力	包含員工的技能、經驗、適應力、 對企業之認同程度與向心力	邏輯思考能力、領導團隊能力、創造性 思考能力、領域知識與經驗、企業認同 向心力
經營 能力	可使其他資產與能力發揮以及強化 競爭優勢，分為業務及組織能力	組織文化、創新研發能力、組織機制、 創業精神、團隊工作能力、財務處理能 力、行銷能力

## 二、研究對象

本研究以旅館主題式經營之操作型定義，採取立意抽樣及滾雪球抽樣法，根據個案背景特徵及針對題目持續競爭優勢探索選取臺灣及大陸地區共十一家擁有主題式經營之本土自有品牌星級旅館，茲將旅館各項資訊彙整成表 3-2：

表 3-2

## 旅館主題式經營訪談對象資料

代號	城市	成立 年份	房間數	介紹
A	宜蘭	2009	193 間	為一座以親子度假為主要目標的都會休閒旅館，結合百貨商場及影城，並打造充滿樂趣的大型親子空間，充分展現對親子家庭的貼心與重視！嶄露全新概念的度假娛樂城 One-Stop Destination，體驗文化深度、美食樂活、物超所值的慢活假期。

(續下頁)

表 3-2

## 旅館主題式經營訪談對象資料(續)

B	臺中	2016	81 間	以「機器人」為主題之旅館，融入了星際旅人的設計項目，銀河的浩瀚無涯，大廳除了有科幻設計感，更設有機器人經理提供迎賓服務。
C	桃園	2009	161 間	亞洲第一座生態度假旅館，緊鄰主題遊樂園，以自然生態與草食性動物為景觀設計的度假飯店。依動物與生態景觀建構，客房擁有大片觀景落地窗，可以看見各式非洲放養草食性動物並藉由互動、解說、教育培養對自然的尊重之心，學習愛護生態，同時也實踐綠色環保概念。
D	臺中	2012	272 間	外觀以繽紛搶眼的色彩迎接旅客，與兩座水陸樂園的歡樂氣氛相映。以親子同樂的角度規劃整體的服務與設備，明亮開闊的客房空間、多重選擇的特色餐廳
E	臺中	2016	61 間	在臺中市舊城區特有的城市脈絡裡，建立一種摩登又細緻的雅痞工業風格。「歷史文化、工業風格的適居性」。
F	上海	2017	26 間	以戲劇“sleep no more”而設計的體驗酒店，配備精緻裝修風格的客房，擁有流動圖書館、周邊產品、小型藝術展、獨立電影放映等服務，吸引戲劇文藝的年輕領袖。
G	德清	2010	121 間	為一度假村品牌，其核心理念是：自然，可持續，卓越的客戶服務。大陸第一家獲得綠色建築國際獎項 LEED 最高榮譽鉑金認證的高級度假村，包括寬敞豪華的樹頂別墅、溫馨的夯土小屋以及馬廄，另還有樹頂別墅露臺理療浴缸、無邊泳池、裸葉水療等。

(續下頁)

表 3-2

## 旅館主題式經營訪談對象資料(續)

H	上海	2017	56 間	<p>作為主打親子度假市場的動漫主題酒店，其設計主題取材自奧飛娛樂授權的巴啦啦小魔仙、貝肯熊和超級飛俠的動漫 IP 形象，酒店房間採用這 3 個動漫主題。豐富的遊樂區域包括糖果包廂、漫趣兒童樂園、童心小劇場、萌寶智能創意園、童趣廊等。</p>
I	太湖地區	2019		<p>選址在美麗的太湖南岸，最大的特色就是「以宿為主」，占地面積約 12000 畝，是一個匯集星級酒店群、養老公寓、太湖古鎮、大馬戲、動物世界、海洋世界、歡樂世界、嬉水世界、購物中心、快樂農場、農夫集市、盆景園、濕地公園、太湖藥師道場於一體的大型旅遊目的地。</p>
J	安吉	2015	386 間	<p>按照五星級標準建造，地理位置優越，占地面積超過 26,000 平方米。外部為造型經典的歐洲城堡，其中 43 間 Hello Kitty 主題客房，從床品、拖鞋到牙具，都有 Hello Kitty 元素，客房可以直接眺望對面的杭州 Hello Kitty 樂園。酒店餐飲提供各式錦江經典菜肴，滿足不同層次客人需求</p>
K	杭州	2016	33 間	<p>位於杭州西湖邊，旨在重新定義情侶酒店的概念。其設計並不僅僅服務於刺激，而是要滿足輕鬆、浪漫、釋放、激情這 4 個平行需求，讓情侶能在其中回歸本我：以人的原始欲望為出發點，界定了自戀、暴露、幻想、虐待及浪漫等基本的原欲類型。</p>

### 第三節 資料蒐集與訪談大綱設計

本研究主要採用個案分析法，其資料的蒐集內容參考 Yin (1994) 所提出的六項個案相關之資料：檔報告、檔案紀錄、訪談資料、直接觀察、參與觀察以及自然文物。根據本研究主題特性，茲將資料蒐集之內容與方法整理如下：

#### 一、實地訪查

旅館主題式經營十分注重主題文化在硬體設施、服務的融入與展現 (童登峰, 2012)。研究者將到旅館主題式經營個案之現場，以企業資源角度觀察個案之硬體設備裝潢風格、內部氛圍到軟體設施從服務流程、人員服務態度，除此之外，還有特別針對主題之行銷活動與品牌推廣手法等，欲達到質性研究中的宗旨「從研究者自身沉浸在欲研究之現象中，蒐集事件、與人互動，提供深入而詳盡的觀察結果」(張立又, 2014)。

#### 二、深度訪談

深度訪談法主要目的為瞭解個案之感受與經驗，研究者透過與受訪者進行面對面的訪問與談話，為一種開放且相互作用的資料收集方式 (Bainbridge, 1989)。範麗娟 (1994) 認為相較於制式的量化方法，深度訪談作為一質性方法，採取較開放式問卷進行，當下研究者能隨時調整節奏且觀察受訪者的肢體動作與思維過程，所得到之結果較貼近個人主觀想法及深內心想法態度。十一組個案旅館中擁有決策影響力之總經理或高階經理人進行深度訪談，訪談大綱將以半結構方式設計，既對訪談有一定的提示與控制度，受訪者又能開放回答，且能透過受訪者之答覆再深入 (陳向明, 2002)。訪談大綱之設計參考莊尚平 (2000) 之訪談大綱以及方志民 (2006) 作為主要參考，在問卷專家檢驗中，以餐旅產業之三位專家進行語意合適度檢驗，專家背景以表 3-3 詳述，本研究之訪談問卷可分為以下三部份：

##### (一)基本資料

瞭解成立年份、員工數、營業額及主題類別等基本資訊以及受訪者之基本資料。

##### (二)旅館主題式經營企業內部資源的重要度問卷調查

受訪者針對操作性定義中旅館主題式經營之資源基礎理論企業內部資源進行重要度排序，內部資源以上一節中內部資源之操作型定義為調查項目，除聚焦出該個案之核心能耐之外，選出之重要度最高項目亦可作為訪談題目之深入主題，使訪談之進行方向更為明確。

### (三)訪談大綱

以方志民 (2006) 所提出之核心能耐演進圖為大綱設計基礎，先確立企業資源，瞭解評估準則及資源組合發掘核心能耐，並參考策略定位訂定持續競爭優勢基礎，詳細問卷及訪談大綱可參考附件一。

表 3-3

語意合適度檢驗專家背景

專家	職位	年資
專家 A	總經理	20 年
專家 B	總經理	30 年
專家 C	飯店協理	15 年

#### 第四節 資料分析方法

在質化研究中，透過將原始資料進行系統性、條理性的逐步集中與濃縮，依據研究目的對質性資料進行意義解釋（陳向民，2002）。待訪談結果出爐後，本研究將以內容分析法（Content Analysis）作為資料分析方法。針對質化資料的分析原則，Tesch (1990) 提出基本處理原則，本研究整理如下：

- 一、 質化研究中的分析不限於最後階段，在資料收集過程中不斷進行
- 二、 分析的過程是有系統且易理解的，但絕非固定的形式
- 三、 分析的操作沒有絕對「正統、正確」之方式
- 四、 分析是將資料片段化，區分成相關且有意義的單元，並主要透過比較進行分類
- 五、 資料分類的體系是由資料單元之特性進行分類體系
- 六、 分析之程式主要以智力展現，需高度的方法論和專業知識，並非科學性或機械性
- 七、 儘管在過程中不斷分類並單元化，但分析的結果應是某種較高程度的總體整合

首先將訪談所得到的原始資料轉化成逐字稿，進行「登錄」，將資料打散並尋找最基礎意義之「分析單位」(unit of analysis)，賦予其概念和意義，形成新的組合之過程（陳向民，2002）。分析單位以與訪談問題及研究目的有關的「字」、「句」以及「事件」為主要分析單位，並邀請曾有籌備旅館之經驗及熟悉旅館業務之高階主管擔任專家 (judge A 和 B)，進行內容歸類 (categorization)，最後在進行信度考驗，Krippendorff (2004) 提出值性研究中信度考驗值必須在 80% 以上才具有信度價值。

## 第肆章 研究結果與討論

### 第一節 個案基本資料及介紹

#### 一、臺灣親子市場的先驅推手-A

位在臺灣慢活度假勝地的旅館，因其坐落在市區，擁有便捷交通及便利生活機能，從 2011 年起致力於滿足親子家庭客群需求，結合同一業主建物中不同業態之百貨與電影院打造都市新旅遊地標，創造 one-stop destination 的觀光餐旅綜合體。針對孩童的需求及喜好，將兩層住房樓層改造成主題套房，將電動汽車元素加入客房區，並將公共空間的兒童娛樂設施設計極大化，讓入住小朋友能有多元豐富且能具體說出感受的住宿體驗。其營業之基本資料如表 4-1 所示。

表 4-1

研究對象 A 之基本資料

成立年份	房間數	住房率	平均房價
2009 年	193 間	60%	NT \$6,500 - \$8,000
隸屬集團	住客類型	經營之主題類型	
晶華麗晶酒店集團	家庭	城市特色：親子主題	



圖 4-1. 研究對象 A-圖片介紹。

#### 二、探索機器人與住宅生活趨勢-B

位於臺中火車站前的旅館戰區，顏色鮮豔，充滿宇宙感的外觀，讓 B 可以很快的被辨識出來，以「機器人」為設計主軸，其大廳、客房、公共空間皆擺置著機器人，可與住客創造互動體驗，而大廳的氛圍感受也是給人十足科技感。房間中的裝潢氣氛充滿宇宙感，另有設計以星際大戰家庭房以及星空房，其基本資料如表 4-2 所示。

表 4-2

研究對象 B 之基本資料

成立年份	房間數	住房率	平均房價
2015	81 間	70%	NT \$1,836 - \$4,080
隸屬集團	住客類型	經營之主題屬於何種類型	
台信建設公司	家庭、伴侶	高科技感：機器人	



圖 4-2. 研究對象 B-圖片介紹。

### 三、與長頸鹿和犀牛當鄰居-C

位在臺灣老字號之樂園中，主打動物及生態之度假旅館，整體以非洲野生動物世界為設計主軸。旅館建築中間為草食性動物園，當中飼養著長頸鹿、斑馬、狐獴、犀牛以及山羊等，入住旅客可與這些動物有近距離相處與觀察。為了要創造與動物共生的環境，旅館十分注重環境友善的現場經營，例如不使用化學清潔劑在打掃公共空間，安排動物照顧人員高頻率的整理及照顧動物及其生活環境，旅館也致力設計與開發具有教育意義的動物互動活動，期望帶給顧客不一樣的住宿體驗，其基本資料如表 4-3 所示。

表 4-3

研究對象 C 之基本資料

成立年份	房間數	住房率	平均房價
2009 年	161 間	75 %	NT \$6,300-8,300
隸屬集團	住客類型	經營之主題屬於何種類型	
六福集團	家庭	自然風光：動物園	



圖 4-3. 研究對象 C-圖片介紹。

#### 四、水陸樂園與 F1 賽車一次滿足-D

坐落於臺灣中部擁有水陸樂園、F1 國際規格賽車場以及 Outlet 的複合式樂園中，以親子主題為發展主軸，色彩繽紛的建築外觀，高挑明亮的大廳，營造出五星級的高規格感受，飯店其中有以樂園吉祥物所設計的主題客房，是大小朋友的最佳喜愛，在新項目的開發中，引進符合國際規格的 F1 賽車場地，除了有機會舉辦賽事之外，也能讓顧客有機會在大場地上體驗 F1 賽車，從飯店步行到樂園中的其他景點都非常方便，欲打造以旅館為中心，讓旅客能停留較長時間，適合闔家需求的複合式體驗，其基本資料如表 4-4 所示。

表 4-4

研究對象 D 之基本資料

成立年份	房間數	住房率	平均房價
2012 年	272 間	40%	NT \$5,000-6,000
隸屬集團	住客類型	經營之主題屬於何種類型	
麗寶集團	家庭	城市特色：樂園	



圖 4-4. 研究對象 D-圖片介紹。

#### 五、老屋與在地工藝的結合與巧思-E

擁有城市故事的老建築，透過與工業風結合的巧思，改造成充滿藝術氣息的特色旅館，旅館大門充滿了金邊復古感，一進大廳可以看到整面行李牆，充滿旅行氛圍及文青藝術感，E 旅館將所在城市的老屋建築串連成旅遊資源，並運用在地工藝，將地方知名產業的元素納入裝潢材料中，讓旅館的藝術氣息更加提升；除了裝潢上特殊性，在主題房上的經營也十分注重，不拒絕不排斥任何與異業合作的機會，將藝術相關的展業資源融入到房間元素內，並以物稀為貴的理念將數量控制在少數，期望讓主題房能有更高的特殊性及稀有性，其基本資料如表 4-5 所示。

表 4-5

研究對象 E 之基本資料

成立年份	房間數	住房率	平均房價
2016 年	61 間	65%	NT \$2,500
隸屬集團	住客類型	經營之主題屬於何種類型	
無	散客	藝術特色：老屋+工藝	



圖 4-5. 研究對象 E-圖片介紹。

## 六、與莎士比亞的對話-F

位於上海十分便利且鬧中取靜的地段，位在舞臺劇表演廳的隔壁，紅色大門讓低調的飯店多了一份艷麗感，讓人引頸期盼門後的文藝巢穴，利用戲劇沉浸式體驗，從 Check-in 尋找房間開始，到房間內精心設計的戲報，都充滿趣味與韻味，飯店整體使用暗色調，讓住客更有沉靜、神秘感，在住宿體驗上，除了基本整潔與舒適，晚安小禮物的親手送達、冰箱裡冰鎮著舒緩面膜供住客免費使用，這些貼心的服務更讓人有恰好的溫暖感受，其基本資料如表 4-6 所示。

表 4-6

研究對象 F 之基本資料

成立年份	房間數	住房率	平均房價
2017 年	26 間	90%	NT \$7,000
隸屬集團	平均客齡	經營之主題屬於何種類型	
亞朵集團	25-35 歲	藝術特色：戲劇	



圖 4-6. 研究對象 F-圖片介紹。

## 七、遠離塵囂，重返璞心-G

致追求原始、祥和、自然純樸的都市人，位於距離上海 1.5 小時的車程的莫干山，以樹屋、馬廄及原始森林打造精緻且深刻的住宿體驗，來到此處，擁有最舒適的休息、與親人、旅伴們最真摯的相處，不僅注重住客感受，對於當地山林的呵護與照顧也十分重視，所有的建材是以不傷害山體的方式建造，鞏固安全及環保。渡假村內，提供各式活動，除了可以在樹屋中享受芬多精及充分放鬆，還能參加與馬匹近距離相處的活動，其基本資料如表 4-7 所示。

表 4-7

研究對象 G 之基本資料

成立年份	房間數	住房率	平均房價
2011 年	121 間	85%	NT \$9,000-\$20,000
隸屬集團	住客類型	經營之主題屬於何種類型	
裸心集團	家庭、伴侶	自然風光：樹屋	



圖 4-7. 研究對象 G-圖片介紹。

## 八、迪士尼外的小朋友桃花源-H

選一個吧！你最喜歡的卡通人物。位於迪士尼樂園的外圍住宿區，與廣受大陸地區小朋友喜愛的卡通人物：巴拉拉小魔仙、貝肯熊、喜羊羊與灰太郎以及超級飛俠合作，打造一層一景的主題套房，為上海市區及附近地區的家庭創造假日休閒最佳去處，除了主題客房住的開心，在一樓大廳更有多元的遊樂區域讓一進到旅館的孩子們玩的不亦樂乎，除此之外，旅館有專門活動設計部門，定期舉辦館內、外的親子活動，除了回饋住客，也對外開放報名，透過活動創造及提升更多潛在旅客，其基本資料如表 4-8 所示。

表 4-8

研究對象 H 之基本資料

成立年份	房間數	住房率	平均房價
2017 年	56 間	90%	NT \$2,100
隸屬集團	住客類型	經營之主題屬於何種類型	
首旅如家集團	家庭	城市特色：親子客群	

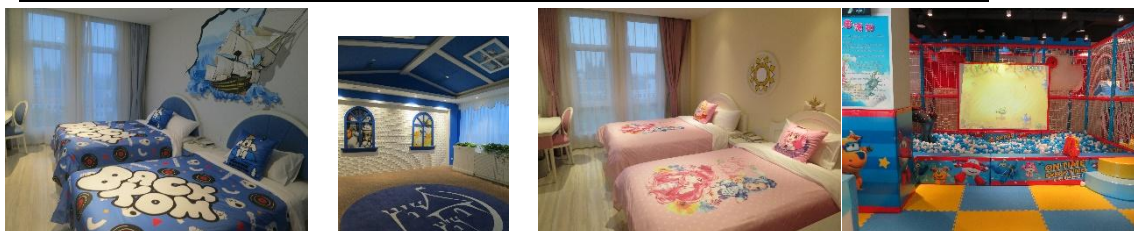


圖 4-8. 研究對象 H-圖片介紹。

## 九、以宿養遊-I

以鄉鎮再造的浩大心胸，坐落在太湖邊上，依著鬱鬱濕地，期望以「住宿」來培養旅遊勝地，預計發展 11 個不同的住宿型態，從主打會議、親子、馬戲團、動物園、古鎮、小島別墅、青年旅舍以及養老公寓，搭配各項遊樂、觀光景點項目，打造一個以「宿」養遊的巨大樂園，因其現階段仍於建置當中，本研究僅整理其確定項目，其基本資料如表 4-9 所示。

表 4-9

研究對象 I 之基本資料

成立年份	隸屬集團	經營之主題屬於何種類型
2019 年	長峰集團	城市特色：樂園



圖 4-9. 研究對象 I-圖片介紹。

## 十、Hello Kitty 大陸最佳代表-J

城堡的外觀造型，讓人眼睛為之一亮，位於 Hello Kitty 樂園大門的正對面，特別為 Hello Kitty 迷打造一整層的主題客房，在入住時刻就能拿到 Hello Kitty 的正版玩偶及樂園入場券，主題樓層的電梯一打開，入眼的就是整片粉嫩的粉紅，站立著一隻按照正版比例，與 10 歲孩童等高的 Hello Kitty 玩偶，房間內的備品及裝潢，全部是以 Hello Kitty 粉作為主要設計。讓來的住客能在假期中能與 Hello Kitty 有白天樂園的玩樂享受，晚上能在城堡裡共度夜晚，其基本資料如表 4-10 所示。

表 4-10

研究對象 J 之基本資料

成立年份	房間數	住房率	平均房價
2015 年	386 間	40%	NT \$3,800
隸屬集團	住客類型	經營之主題屬於何種類型	
錦江之星	家庭、朋友	城市特色：樂園	

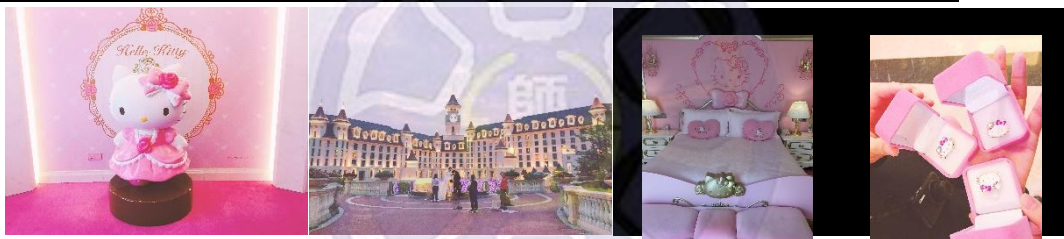


圖 4-10. 研究對象 J-圖片介紹。

## 十一、為妳打造，最浪漫的我們-K

山腰裡的浪漫，只有我和你。以女性視覺角度與身、心、靈需求作為主要目標對象來設計飯店房間的主題發想、裝潢設計等，為以情侶需求發想的愛情旅館，位於距杭州西湖湖畔走路約 15 分鐘的路程之山坡上，旅館建築主體依山而建，十分靜謐，以四種人類對於慾望的基本需求「輕鬆、浪漫、釋放、激情」為主題設計不同感受的房型。除此之外，還在公共空間擺放女生會喜歡的裝置藝術，讓悠閒之餘能讓來留下充滿藝術氣息的網美照片，飯店還會不定期地舉行與愛情主題有關的派對活動，其基本資料如表 4-11 所示。

表 4-11

研究對象 K 之基本資料

成立年份	房間數	住房率	平均房價
2017 年	33 間	80%	NT \$4,600- \$5,600
隸屬集團	住客類型	經營之主題屬於何種類型	
無	伴侶	城市特色：情侶客群	



圖 4-11. 研究對象 K-圖片介紹。

## 第二節 受訪者基本資料分析

本研究十一家旅館個案之訪談對象基本資料中，在職稱部份，總經理 5 位；園長 1 位；營運長 1 位；公關總監 1 位；公關協理 1 位；餐飲協理 1 位；業務協理 1 位；在性別部份，男性 6 位，佔 54.5%；女性 5 位，佔 45.4%；在年齡的部份，25 歲以下 0 位；26-35 歲 4 位，佔 36.3%；36-45 歲 4 位，佔 36.3%；46-55 歲 2 位，佔 18.1%；56-65 歲 1 位，佔 9.3%。

在風格主題的選取上，以城市特色為最高，11 家中共有 7 家，其中個案 A、I、K 為顧客導向之主題式經營，另四家為位於樂園中之主題式經營旅館；自然風光的共有 2 家，較特別是個案 C 擁有兩種風格主題，同時符合城市特色及自然風光；藝術特色部分共 2 家，高科技感以機器人為主題則有 1 家。

### 第三節 內部資源評估比較

#### 一、全部個案內部資源綜合評估

在訪談的第二階段中，以問卷形式詢問對於其旅館內部資源的評估量表，本研究將十一家受訪對象之內部資源中各類別構面之評估結果綜合整理如下方表 4-12，在實體資產的部分，以樹屋渡假村概念形式的 G 及依附於大型樂園的 D 和 H 認為其排序為第一，在建築外觀、館內設施及房間氣氛營造等內部資產較視為第一重視；在無形資產構面中，以戲劇為主題的 F、以愛情為主軸的 K 以及與知名卡通人物聯手打造兒童夢想住宿的 I，認為其排序為第一；在員工能力的部分，以機器人為主題的 B 和非常需要人力來照顧館內動物及帶領動物互動的 C 以及認為藝術故事會透過員工的表達與互動來展現的 E，這三家認為其在主題式經營上展現為第一名重要。其中，較特別的是在財務資產部分，有五家受訪對象認為其排序為 5，表示最不重要，僅對象 I 認為應擺在第一順位，在訪談中有提到，I 目前的首要任務就是先將財務資產的部分鞏固起來，旅館營業狀況淡旺季非常明顯，因其房間數量非大，目前致力於開發除了親子客群以外的其它客群市場項目。

在構面加總的部份，以無形資產獲得 27，為第一重要之內部資源，接續則為實體資產、經營能力、員工能力以及財務資產，其中財務資產的加總分數較其他資源來的高，由此可見多數個案都認為財務資產為與主題式經營連結度較低之旅館內部資源，個案反應都較著重於主題的呈現、效益與關聯應用。

表 4-12

內部資源評估構面綜合整理

構面(排序)	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	加總
實體資產	2	4	4	1	2	3	1	2	1	4	5	29
財務資產	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	4	48
無形資產	4	2	3	2	4	1	4	1	2	3	1	27
員工能力	3	1	1	3	1	2	5	3	4	5	3	31
經營能力	1	3	2	4	3	4	2	4	3	2	2	30

註：1 為重要度排序中最重要；5 為重要度排序中最不重要

在各構面的子項目中的，可以看到平均數的最高項目為無形資產中的「品牌聲譽」及員工能力中的「企業認同向心力」，對於主題式經營而言，最重要的目標就是要讓主題形象鞏固起來，進而品牌聲譽為個案所認為的最重要之子項目，而在對內經營的部分，員工對於企業認同的向心力才能有好將主題有好的連結與展現；第二高分的為經營能力中的「行銷能力」以及員工能力中的「創造性思考」。而所有子項目中，則是以「財務資產」為最低分的項目，這個子項目的平均分數就有呼應到內部資源構面的排序上。

比較特別的部分是，在構面排序的部分，最重要的項目落在無形資產，然而子項目的平均數前四高分中有兩樣是屬於員工能力的部分。由此可知，當面對整體資源的重要度衡量時，相對於其他資源，在整體策略的規劃著重點上面，個案所反映的是無形資產的部分；然而如果是以資源子項目分開考量的話，則會回應到品牌聲譽、企業認同向心力、創造性思考能力以及行銷能力等。

表 4-13

內部資源評估子項目綜合整理

構面	題目	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	平均
實體 資產	建築外觀	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	3	4.18
	地點	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4.45
	館內活動	5	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4.00
	館內氛圍營造	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4.45
	館內餐廳	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	X	4.30
	館內設施	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4.36
	房間擺設備品	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4.27
財務 資產	財務資產	3	3	4	3	5	5	4	2	3	3	4	3.55
無形 資產	資料庫	4	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4.55
	智慧財產權	3	5	3	4	5	5	3	3	5	4	5	4.09
	品牌聲譽	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4.73
	經濟契約網路	4	3	4	3	5	5	3	3	4	4	5	3.91

註：「非常重要」=5分、「重要」=4分、「中立」=3分、「不重要」=2分、「非常不重要」=1分

(續下頁)

表 4-13

內部資源評估子項目綜合整理(續)

構面	題目	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	平均
員工 能力	邏輯思考	5	4	5	3	5	5	4	5	4	3	5	4.36
	創造性思考	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4.64
	領域知識與經驗	4	4	5	5	5	5	4	2	4	4	5	4.27
	領導團隊能力	5	3	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4.45
	企業認同向心力	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.73
經營 能力	組織文化	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4.36
	組織機制	5	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	4.18
	創業精神	5	3	3	5	5	5	4	1	5	4	5	4.09
	團隊工作能力	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4.45
	創新研發能力	5	5	4	3	5	5	4	3	5	4	5	4.36
	財務處理能力	3	3	4	3	5	5	4	5	3	4	5	4.00
	行銷能力	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4.64

註：「非常重要」=5分、「重要」=4分、「中立」=3分、「不重要」=2分、「非常不重要」=1分

## 二、主題分類之內部資源評估比較

評估完十一家對於內部資源的評估後，研究者在歸納個案之主題類別與經營型態後發現可再將全部個案之屬性細分，試圖將不同類別之主題經營旅館對於內部資源態度比較差異之處並歸納成果。以下將以位於樂園內之個案 C、D、I、J 為一組別，另一組別為以「客群導向」為類別之 A、H、K 為一組別，此兩組分類之內部資源問卷結果如下：

### (一) 位於樂園內之個案內部資源構面評估

在四個個案中，如下方表 4-14 所示，可看到其構面加總為實體資產及無形資產共同首列第一重要，相較於全部個案的構面加總，樂園內的旅館主題式經營更著重實體資產的重要性，強調樂園內資源的整合應用展現在旅館主題經營上面，也對於旅館的實體資產的主題呈現有更高的期待與執行策略；除此之外，對於無形資產的重要程度也十分看重，強調主題實際展現於有形資產，並搭配無形資產的深化，讓樂園內的主題式經營在依傍樂園資源的前提條件下，能有相得益彰的經營綜效。

表 4-14

## 樂園類別之個案內部資源評估

構面(排序)	C	D	I	J	加總
實體資產	4	1	1	4	10
財務資產	5	5	5	1	16
無形資產	3	2	2	3	10
員工能力	1	3	4	5	13
經營能力	2	4	3	2	11

註：1 為重要度排序中最重要；5 為重要度排序中最不重要

## (二) 客群導向為主題之個案內部資源構面評估

在以客群導向為主的主題式經營旅館中，如表 4-15 所示，個案 A、H、K 在內部資源構面的評估上，以無形資產為首，第二則為經營能力，在客群導向之主題式經營中，因應著主打客群需求，必須更注重顧客資料庫，從中發掘顧客需要，並透過適當的行銷手法、研發能力來創造符合顧客期待的主題展現。如個案 K 即以情侶酒店自居，以顧客數據做為設計基礎，因資料庫顯示，情侶出遊中，多數主要購買決策落在女性身上，所以主打從「女性」對於兩人出遊的需求出發，鎖定情侶市場的旅遊喜好，將其融入到旅館設計中，為此，需要靠經營能力來將其成果發揚光大。

表 4-15

## 客群導向類別之個案內部資源評估

構面(排序)	A	H	K	加總
實體資產	2	2	5	9
財務資產	5	5	4	14
無形資產	4	1	1	6
員工能力	3	3	3	9
經營能力	1	4	2	7

註：1 為重要度排序中最重要；5 為重要度排序中最不重要

#### 第四節 分析單位及分類發展

訪談進入到第三部分，針對主題式經營的定義、軟硬體的展現、能耐與策略以及持續競爭優勢進行了半結構式的訪談，接著以內容分析法將訪談內容化成文字、概念和彼此之前的關聯，瞭解研究主題的意義與代表 (McAlister & Erffmeyer, 2003)。分析階段以 Krippendorff (2004) 內容分析法將受訪內容謄錄成逐字稿，再透過兩位專家 A、B 以逐字稿內容 (judge A 和 judge B) 進行編碼，專家背景如表 4-16 所示。

專家再確認及檢閱分析單位 (Unit of Analysis) 的同異之處後，進行分類 (categorization)，彙整成符合訪問題目及研究問題的類別項目，並將以命名。分類完成後進行信度檢驗，本研究之信度檢驗分別透過 Inter-Judge 及 Intra-Judge 來進行相關檢驗，使用之信度標準公式如下：

$$\text{信度考驗} = (\text{應有卡片數} - \text{被排除之卡片數}) / \text{應有的卡片數} \times 100\%$$

Krippendorff (2004) 提出質性研究中信度考驗值必須在 80% 以上才具有信度價值。Intra-judge (組內) 為邀請專家 A 及專家 B 再與第一次分類相隔兩周後再次進行依次單位元卡片歸類，其信度考驗值為 97%，符合標準；Inter-judge (組間) 為再專家 A 與專家 B 完成兩次分類後，再以專家 C，其背景如表 4-16 所示，將單位字元重新歸到類別中，即為 Inter-Judge 的信度檢驗，其信度考驗值為 97.9%，符合標準。

表 4-16

*Inter-judge 與 Intra-judge 專家資料表*

專家	年資	背景
A	21 年	曾有籌備飯店的經驗並為旅館高階主管
B	12 年	擁有國際連鎖飯店集團豐富業務經驗
C	20 年	擁有國際連鎖飯店集團豐富業務經驗

本研究之編碼方式如下：1A-1-1 代表 Judge A 在個案 A 之訪談中第 1 題選取的第一張卡片；2B-2-2 代表 Judge B 在個案 B 之訪談中第 2 題選取的第二張卡片，之後依序類推。在 5 題題項中，得出了 259 個分析單位，分類之後並將結果內容及語意模糊之字句刪除，共刪除 20 個分析單位如，最後得到 239 個分析單位表 4-17 所示。

表 4-17  
分析單位表

類別	原始單位	刪除單位	剩餘單位
定義旅館主題式經營	76	3	73
為何選擇此主題	36	3	33
如何運用軟硬體展現	50	4	46
競爭優勢與核心能耐	52	4	48
如何創造持續競爭力	45	6	39
總和	259	20	239

## 第五節 旅館主題式經營之持續競爭優勢發展策略

經過訪談資料的分析與歸納後，針對「定義旅館主題式經營」、「為何選擇此主題」、「如何運用軟硬體展現」、「競爭優勢與核心能耐」、「如何創造持續競爭力」五項漸進式的問題作逐一說明，結果如下：

### 一、對於「主題式經營」的定義

如下方表 4-18 所示，在綜合歸納 11 家訪談對象對於旅館主題式經營之定義看法，研究結果將其定義為：「在經過資料收集、鎖定客群及前期準備將主題展現在營運核心上，創造顧客體驗面的消費經驗並透過住宿體驗增加產品獨特性。」以下列點介紹六個卡片類別之簡介與內容：

表 4-18

定義旅館主題式經營單位分類表

類別	類別代號	卡片數	百分比
營運核心	A	21	21/73，28.7%
體驗面	B	15	15/73，20.5%
獨特性	E	12	12/73，16.4%
鎖定客群	C	10	10/73，13.7%
前期準備	D	9	9/73，12.4%
資料收集	F	6	6/73，8.3%
總和		73	73/73/，100%

註<sup>1</sup>：Intra-judge: 73(O)-4(X)/73=94.5%

註<sup>2</sup>：Inter-judge: 73(O)-3(X)/73=95.8%

註<sup>3</sup>：(O)應歸類之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(一) 營運核心 (A, 21/73, 28.7%) :

營運核心擁有最多的卡片數，在營運核心的展現上，多數個案都認為主題式經營是主題在軟硬體相互搭配並著重全面及正確的展現，如個案 E (臺中，藝術特色) 及個案 C (新竹，自然風光&城市特色) 表示：

「基本上它的主題式經營中它的主题一定會呈現在飯店中的各個不同部門，還有各個角落，你看的到的地方」(2E-1-1-1-A-9)

「但實務上對於業者來講，有一件很必須且重要的事情就是，要把東西做對，這件事情很重要」(2C-1-3-1-A-7)

(二) 體驗面 (B, 15/73, 20.5%) :

體驗面為第二多卡片數的類別，別於一般旅館，主題式經營十分注重體驗的創造與經營，更勝者，致力於提供不同以往的住宿經驗，個案 C (新竹，自然風光&城市特色) 就特別提到，除此之外，個案對於體驗面的結果持樂觀態度，如個案 C (新竹，自然風光&城市特色) 所提及：

「我覺得主題式經營就是，從一進門開始，你就要讓客人體驗到與眾不同的東西，就是他在生活上覺得碰觸不到的東西」(2C-1-1-1-B-11)

「其實憑良心說有時候好或不好，不一定說在當下會決定，有些人喜歡有些人不喜歡，但是我要告訴你，我要傳遞給你的就是這種方式，喜不喜歡你可以去定義，但是有一件很重要事，你要先體驗過之後你才能說它好或不好，但是按照我的觀察，90%的客人都會說好」(2C-1-2-1-B-13)

(三) 獨特性 (E, 12/73, 16.4%) :

主題式經營之主題要透過各層面的展現來提高其獨特性，如個案 J (安吉，城市特色) 與 C (桃園，城市特色&自然風光) 所提及的：

「主題要把它明確」(1J-1-1-1-E-10)

「唯一的體驗」(1C-1-4-1-E-5)

「創造獨一無二」(1C-1-3-1-E-7)

(四) 鎖定客群 (C, 10/73, 13.7%) :

在探討經營上的持續之前，主題式經營也需十分重視前期的鎖定客群，首先，好主題的選取會幫你萃取你需要聚焦的目標客群，個案 G (德清，自然風光) 所說，且在確立客群後可避免盲目符合所有消費需求，個案 D (臺中，藝術特色) 及 I (太湖地區，城市特色) 就有說到：

「主題會幫你自動篩選的你 TA」(1G-1-3-1-C-9)

「明確的市場定位」(1D-1-2-1-C-1)

「特色跟地緣優勢去定位不同的酒店」(1I-1-6-1-C-5)

(五) 前期準備 (D, 9/73, 12.4%) :

旅館終究是一營利事業體，本身的選址是十分重要的，且有些主題的選取，是靠觀察附近地區的消費特性及資源來選取及連結的，像是個案 F (上海，藝術特色) 及個案 I (太湖地區，城市特色)：

「不過地點的話，我覺得非常重要，因為這個如果說，我記得李家誠說過一句話，房地產最重要的是什麼？就是 location、location、location，不管是商業體也好，或是酒店也好，地段真的是非常重要的」  
(2F-1-1-1-D-2)

「回到我們在做商業地產的時候，我們非常恪守的一個理念就是選址、規劃、成本，那選址這個問題是決定了你這個酒店能不能長紅，我們認為最重要的原因」(2I-1-2-1-D-5)

(六) 資料收集 (F, 6/73, 8.3%) :

在資料蒐集的方面，透過數據資料庫的發掘市場需求與導向，從而挑選主題並建立旅館印象，如個案 K (杭州，城市特色) 所提及：

「我們是按照人群來安排整個邏輯的，譬如講我們收集上來的數據，出行中 30% 是夫妻與男女的，那我們就想切這塊市場，因為這塊市場也夠大，那我們來做這個主題文化的展示嘛」(2K-1-1-1-F-4)

由上述六項類別說明中可見，在先前學者探討主題式經營旅館中，有些側重於市場選擇導向，而本研究原先預以內部資源方向來評判，研究結果顯示，其實主題式經營之形成因素中，是共存著企業內在核心與外在市場因素的考量，並不只是單純考量市場需求或是追求展現企業核心。

## 二、選擇的原因

如表 4-19 所示，在為何選擇此主題中，分別有「結合在地化」、「發展核心元素」、「逐步調整」、及「鎖定特色」等四項因素。各因素說明以下列點說明：

表 4-19

為何選擇此主題單位分類表

類別	類別代號	卡片數	百分比
結合在地化	D	10	10/33，30.3%
發展核心元素	C	9	9/33，27.2%
逐步調整	A	8	8/33，24.2%
鎖定特色	B	6	6/33，18.2%
總和		33	33/33，100%

註<sup>1</sup>：Intra-judge: all categories' intra-judge=100%

註<sup>2</sup>：Inter-judge: all categories' inter-judge=100%

註<sup>3</sup>：(O)應歸類之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

### (一) 結合在地化 (D，10/33，30.3%)：

此因素為最高比例，多數受訪者有提及在發展旅館主題時，可能會搭配當地的一些元素或是故事來進行包裝與氣氛營造，如個案 E(臺中，藝術特色)，因其為老屋旅館建築，改造期間為保留其故事及歷史，結合在地工藝，將老屋與新藝術巧妙結合；個案 G(德清，自然風光) 其主題發展源自於與山林融為一體，期望將反璞歸真的自然感受以環境友善的方式，提供給住宿顧客，其受訪者有提到：

「最大的一個賣點就是說與周邊的山林融為一體，讓人可以很好的去體驗莫干山的美、莫干山的自然，那其實說莫干山就是最大的寶藏也是主題來的，就是有了莫干山，才有了我們」(2G-2-1-2-D-9)

這個類別也呼應了學者所提出的，在主題選擇上需多加利用以地方資源、旅遊特性等考量因素，讓主題不是曲高和寡，而是能透過周遭環境來讓主題效益擴大發揮，此外，也能藉此推廣在地資源，形成相得益彰的旅遊效益。

(二) 發展核心元素 (C, 9/33, 27.2%) :

發展核心元素的重要性是打造主題的重要策略，透過主題的選取並成為旅館核心元素，在後續經營與形塑，能發展成核心能耐及競爭優勢。個案 C (新竹，自然風光&城市特色) 提及到關於旅館主題式經營的「專業」培養，在其住宿與動物園為一體的情況下，非常需要動物的保育員及獸醫隨時掌握動物狀況，而這個專業背景來自於其本身集團在臺灣經營野生動物園 40 年的經驗，而在個案 F (上海，藝術特色) 中認為企業文化的傳遞，給營運夥伴的信任與授權，可以使得主題經營更有層次及活化：

*「因為我們長期性的照料，大概都會知道他大概什麼情況會遇到什麼樣的狀況，那我覺得這個就是專業，專業就造就你跟你的主題氛圍結合的時候，能夠有很完整跟緊密的結合」(2C-2-1-2-C-8)*

*「我們體現的相同的方向應該是一個對於企業文化的傳遞，還有包括一些服務產品的一個實施，具體來說的話，像我們企業文化，包括小夥伴的一個授權，敢於、樂於、善於授權」(2F-2-2-2-C-1)*

(三) 逐步調整 (A, 8/33, 24.2%) :

主題的挑選及營造可能是在逐步調整中發展出來的，並非一蹴可幾。在個案 A (宜蘭，城市特色) 及個案 E (臺中，藝術特色) 都有提及主題的形成可能是在調整中形塑出來的，從主題落實到消費者能夠接受，接著做微調符合內部資源應用及回饋：

*「每年每年調整出來」(1A-2-1-2-A-3)*

*「主題有時候也是慢慢形成」(1E-2-4-2-A-7)*

在此形成因素中，可以發現是先前學者較少提及的，部分學者針對主題的選取僅著重於規劃之初如何慎選主題，但其實研究結果顯示有些主題可能是在經驗調整中慢慢展現的。

(四) 鎖定特色 (B, 6/33, 18.2%) :

有別於上一個逐步調整的因素，也有個案提及，主題的選取必須鎖定特色創造與眾不同，期望可以在客群市場中創造特色及差異化，如個案 J (安吉，城市特色) 所提及：

「現在國內很多酒店，都想來打親子市場的品牌，如果你本身酒店沒有主題的話，就會顯得沒有特色」(2F-2-1-2-B-5)

在「如何選擇主題」此類別可以發現在「結合在地化」、「鎖定特色」較偏向從外部因素考量主題之選擇；而「發展核心元素」、「逐步調整」此兩項因素較偏向從內部核心選取及調整，由此可見，主題的選取對於主題式經營上來說為非常重要的一環，應同時著重內外因素的考量。

### 三、軟硬體的展現及感動點 (touching point)

在詢問到個案旅館如何運用內部資源創造主題氛圍及顧客體驗，如表 4-20 所示，綜合 11 家個案可以發現其脈絡：「首先是瞭解主題框架下的**市場供需**，並透過**硬體與軟體的主題展現**加上參考前人的**經驗**並**搭配行銷手段**，創造**個性化服務**，加深顧客**記憶點 (touching point)**以及旅遊、住宿的**深層價值**」。針對八項因素之內涵以下列點說明：

表 4-20

如何運用軟硬體展現單位分類表

類別	類別代號	卡片數	百分比
主題展現(軟體)	C	9	9/46, 19.6%
記憶點	G	8	8/46, 17.4%
主題展現(硬體)	B	7	7/46, 15.3%
市場供需	A	5	5/46, 10.8%
前人經驗	E	5	5/46, 10.8%
深層價值	H	5	5/46, 10.8%
個性化服務	D	4	4/46, 8.7%
行銷	F	3	3/46, 6.6%
總和		46	46/46, 100%

註<sup>1</sup>：Intra-judge:  $46(O)-2(X)/46=95.6\%$

註<sup>2</sup>：Inter-judge: all categories' inter-judge=100%

註<sup>3</sup>：(O)應歸類之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(一)主題展現(軟體)(C, 9/46, 19.6%)：

在主題展現中軟體方面獲得最高的卡片數，個案 D(臺中，城市特色) 與 F(上海，藝術特色) 皆提及顧客互動及活動重要性，如個案 G(德清，自然風光) 所提及的：

「酒店的主題完全融入到了酒店的名字裡，讓客人看到名字就想到說到這個酒店可以享受到一些什麼，因為我們是一個度假村的形式，對於我們來說，最重要的一個東西就是，讓客人在酒店裡面不會覺得無聊，那麼也就是說我們會 design 很多的一些 activities，來第一是讓我們的客人花一些時間，為酒店創收，另外這些活動也是按照當地的一些風土人情或是文化去設計的，像是竹藝、春天的時候去挖春筍，採茶，這些的話都是運用當地的資源去做的活動」(2G-3-1-3-C-8)

(二) 記憶點 (G, 8/46, 17.4%)：

而將主題在軟硬體上成功展現，其目的就是著重顧客住宿體驗，創造記憶點，讓顧客不論年紀性別皆能擁有說得出住宿體驗，如個案 A(宜蘭，城市特色) 所提及，研究結果可發現，透過記憶點的創造，可以顧客體驗提升，自然也能提高價格及品質並增加旅館價格競爭力。

「要設定一個目標，要讓來住過的小朋友能說出：『爸爸，我還要去那個上次開車的地方，那個飯店』」(2A-3-3-3-G-5)

「它也是一個消費升級的產品，不然它不可能賣這麼貴，我們做出來的東西，它一定會是一個記憶點」(2K-3-4-3-G-8)

(三) 主題展現(硬體)(B, 7/46, 15.3%)：

像是個案 A(宜蘭，城市特色)、D(臺中，城市特色)、E(臺中，藝術特色)、H(上海，城市特色)、J(安吉，城市特色)，皆有特別設計主題房，如圖 4-12 所示，通常會設計僅某些樓層有這些特色房型，為了使主題房更為珍貴；個案 B(臺中，高科技感) 以機器人為主題，並期望能再進一步的將智慧化裝置延伸到房間內：

「我剛剛講的智慧客房，我們希望能夠把機器人的 AI 的那個人工智慧慢慢導入的我們客房的設備控制上」。(2B-3-2-3-B-6)



圖 4-12. 主題房示意圖。

(四) 市場供需 (A, 5/46, 10.8%) :

在訪談結果中，個案有提到主題的展現其實也要考量到市場的需求，主題展現的最終目標是因為可以滿足市場需求並提高回客率，個案 A (宜蘭，城市特色)、B (臺中，高科技感)、K (杭州，城市特色) 皆由提及此項目。

(五) 前人經驗 (E, 5/46, 10.8%) :

主題的創造與加深，也必須依著前人經驗持續修正，如個案 A 及 B 所提及透過前人經驗的檢視，維持成本與特色元素的平衡，也是十分重要的經營問題，此類別項目可與第二題之逐步調整相呼應：

「前面的經驗來幫助我們往比較有可能成功的方向去進行」  
(2A-3-1-3-E-1)

「通常在第一年左右就會遇到，通常在第一年檢討的時候，就開始出來了，然後第二年進入特色成分的考量，到底要涵蓋多少的特色，每一個特色都是成本」(2B-3-5-3-E-3)

(六) 深層價值 (H, 5/46, 10.8%) :

在十一家訪談中，個案 C (新竹，自然風光&城市特色) 為成立時間較長的，將邁入第十年的主題式經營，在訪談過程中就由提及，主題式經營的長遠發展，其實是要創造旅遊的深層架，如訪談所說：

「我們一直講說包括我們任何一個動物，我們還有很多動物體驗在這個環境中發生，都有很重要的教育意義去告訴我們的下一代說，你在做這件事情的時候，他背後的涵義是什麼，那我覺得我們希望能夠把特殊獨有的動物體驗做深」(2C-3-2-3-H-4)

(七) 個性化服務 (D, 4/46, 8.7%) :

主題式經營的呈現需要搭配個性化的服務，不僅是符合主題核心，也要鎖定目標客群的需求，畢竟旅館住宿的核心還是回扣到住宿品質，需綜合兩方來設計發展，如個案 K (杭州，城市特色) 所提到及：

「當你進入那扇小門的時候，就是我們的定義就是：一個好地方，只有兩個人，我們不希望這兩個人是被打擾的，但客戶只要有需求，我們第一時間的服務是會跟上的，就是被動式的五星級服務」(2K-3-2-3-D-2)

(八) 行銷 (F, 3/46, 6.6%) :

主題式經營的部分也需要考行銷媒體的曝光來宣傳，才能將特殊的住宿體驗和主打核心概念讓更多消費者知道。

#### 四、獨特能耐與來源

確認為其內部資源的主題展現後，接續探討個案的競爭優勢與核心能耐，分析結果如表 4-21 所示，所歸類出來的主題包含：「差異化」、「顧客體驗」、「變化」、「整合資源」、「服務面」以及「員工能力」。

表 4-21  
競爭優勢與核心能耐單位分類表

類別	類別代號	卡片數	百分比
差異化	A	9	9/48, 18.7%
顧客體驗	B	9	9/48, 18.7%
變化	C	8	8/48, 16.7%
整合資源	D	8	8/48, 16.7%
服務面	E	8	8/48, 16.7%
員工能力	F	6	6/48, 12.5%
總和		48	48/48, 100%

註<sup>1</sup>：Intra-judge: all categories' intra-judge=100%

註<sup>2</sup>：Inter-judge: 48(O)-1(X)/48=97.9%

註<sup>3</sup>：(O)應歸類之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(一) 差異化 (A, 9/48, 18.7%) :

在差異化中，個案 G (德清，自然風光) 對於當地旅遊資源的回饋以及環保理念的落實：

「我們是希望是把環保這個概念融入到酒店經營裡面去，而不是說單純去消費當地的資源，而是說可以說利用我們的一個酒店，去回饋一些到當地，然後在於此同是不會去過度消耗當地的旅遊資源」

(2G-4-1-4-A-7)

個案 F (上海，藝術特色) 之戲劇主題市場獨有性：

「我們的獨特性就是我們主題性，這個是其他的商務酒店沒有的，那每一個大品牌，還有其他一些小眾的精品酒店品牌也好，他們肯定也有自己的一個招牌，那麼對於我們來說，我們的招牌就是我們的戲劇主題，所以這一點目前來說，戲劇主題還沒有其他人有，而很多投資商來參觀我們酒店的告訴我們說，其實好像國內真的不多，這樣的精品酒店，至少能夠撐的是精品的，包括我們又加上戲劇主題的，那這個就是我們的獨特性。」

(2F-4-1-4-A-5)

個案 K 的私密性優勢：

「一個是我們的主題性，另一個是我們的私密性，包括我們的地段也都是我們非常大的差別」(2F-4-2-4-A-3)

上述三個個案所示皆是有別於旅館同業競爭者的核心能耐。

## (二) 顧客體驗 (B, 9/48, 18.7%)：

在主題式經營中，顧客體驗的提升與特殊性是展現競爭優勢的表現，如個 A (宜蘭，城市特色)、個案 D (臺中，城市特色)、個案 E (臺中，藝術特色) 所提及，競爭優勢與核心能耐與顧客體驗之連結是密不可分的：

「一個就是體驗。你的客人住進來，玩還可以看電影，可以去百貨公司捉迷藏，是一個完全不一樣的體驗。」(2A-4-3-4-B-6)

「讓住宿體驗看起來就是更多樣」(1D-4-6-4-B-4)

「打造新的旅遊體驗給旅客」(1E-4-4-4-B-2)

(三) 變化 (C, 8/48, 16.7%) :

在競爭優勢和核心能耐的創造中,「變」也是十分重要的因素,個案 B (臺中,高科技感)就有提及飯店設施及房內擺設的調整與新增:

「第一個,我們飯店開業到現在不過兩年,我們還一直很願意投入,所謂的投入,就是定期引進新的機器人,因為我們的訴求就是機器人,會定期投入新的元素,但還是在同一條路上。第二個,我們連客房都會做一些所謂的微整形,微調整,所以我們在營業上比起其他一般旅館來講,他們比較保守,不會每年調整,但我們不是,每年都會檢討是否要調整的部分」(2B-4-1-4-C-2)

個案 E (臺中,藝術特色) 就有提到推陳出新的活動或主題房,期望以此增加核心競爭優勢:

「因為其實,我覺得我們跟其他同行比較起來,我們比較大的差異是我們永遠都在推陳出新,就是因為我們一直希望可以創造新的生活體驗,或新的旅遊體驗給旅客」(2E-4-1-4-C-3)

(四) 整合資源 (D, 8/48, 16.7%) :

不論是隸屬於樂園的個案 C (新竹,自然風光&城市特色)與 D (臺中,城市特色)或以單體旅館發展主題的 A (宜蘭,城市特色) 及 E (臺中,城市特色) 都有提及整合資源的重要性,認為主題經營的發展與擴張,很需要以團體戰、異業結盟的方式使旅館特色能擁有大者恆大的競爭優勢。

「其實我們這邊策略是比較屬於打團體戰,就是它彼此之間是相互依賴的,然後是相互拉抬的,它比較難光靠飯店本身的軟硬體去吸引客人,它可能必須要依靠度假區其它的項目,那共同組合成它的一個集客力。所以我們的飯店的住房,我們基本上沒有純住房,我們都是套裝行程」(2D-4-1-4-D-4)

「共構的這種建築物,不同的業態、業種在裡面,有一個相同的管理者,就可以做很多不一樣的事情」(2A-4-2-4-D-7)

(五) 服務面 (E, 8/48, 16.7%)

主題式經營之旅館回歸到旅館業本質，還是應注重服務面及滿足顧客需求，如個案 F(上海，藝術特色)所提及的，所以基本服務面也會是主題式經營競爭優勢之重要核心：

「服務產品是我們靈魂，我們一定要把它一貫的堅持下去，我剛剛說的百分百奉茶等等，而對於服務的堅持，我們有一個社群三百六十五天，每天晚上十點，都會來針對好與不好的服務做表揚與批評，這是集團的堅持。」

(2F-4-3-4-E-1)

(六) 員工能力 (F, 6/48, 12.5%)

如第三題所提及，在主題經營下十分注重軟體的展現，這要靠服務面及員工能力來豐富與執行，如個案 E(臺中，藝術特色)所提及還有個案 C(新竹，自然風光與城市特色)所重視員工能力對於主題式經營的堅持與執著。

「我會把員工能力擺第一，因為只有他們才有辦法讓這間飯店永遠變得有特色呀」(2E-4-2-4-F-6)

在本題中，以探討主題式經營個案的競爭優勢與核心能耐，此部分的類別都以著重內部資源的應用，像是差異化的展現、核心元素的變化、資源的整合及服務面和員工能力的重視，為的就是創造良好的顧客體驗。

## 五、持續競爭優勢

「始於酒店、不止於酒店」，最後一題側重於瞭解個案如何創造持續爭力，也是本研究之重點方向，在較高成本及風險的投資條件，如何將主題式經營的優點持續經營，創造企業長紅，創造持續的核心可歸納為：「提升核心優勢」、「推陳出新」以及「進化」、「外在因素」、「異業結盟」、「創造記憶點」分析結果如表 4-22 所示。

表 4-22

如何創造持續競爭力單位分類表

類別	類別代號	卡片數	百分比
提升核心優勢	A	13	13/39，33%
推陳出新	B	9	9/39，23%
進化	C	7	7/39，18%
外在因素	D	4	4/39，10%
異業結盟	E	3	3/39，8%
創造記憶點	F	3	3/39，8%
總和		39	39/39，100%

註<sup>1</sup>：Intra-judge: all categories' intra-judge=100%

註<sup>2</sup>：Inter-judge: 39(O)-1(X)/39=97.4%

註<sup>3</sup>：(O)應歸類之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

### (一) 提升核心優勢 (A，13/39，33%)：

在核心競爭優勢的提升中，個案 B (臺中，高科技感)、個案 C (新竹，自然風光 & 城市特色) 與個案 F (上海，藝術特色) 提及，可見多數個案致力於提升各自原有的競爭優勢，期望將長處效益極大化：

「短期我們會在特色旅館的主題特色上會想設法讓它一直發揮，甚至在原來的特色上找出新的思路與特色，但是中期，是希望我們的這個特色旅館的二館、三館，陸續建置完成，建置好後，長期來看其實會傾向聯營，也就是聯合經營的模式，還有加上所謂的區域行銷」(2B-5-1-5-A-3)

「持續保持競爭優勢」(1F-5-2F-5-A-1)

「把酒店做成一個生活體驗館，創造持續回流意願」(1C-5-1-5-A-6)

(二) 推陳出新 (B, 9/39, 23%) :

旅館能如何在既有的主題框架下新增核心元素及體驗，為持續其競爭優勢十分重要因素，如個案 D (臺中，城市特色) 所說，在創新的前提下，將主題式經營的優勢版圖擴大：

「就是持續投資、不斷創新吧。那所謂持續投資就是說，我們還是強調我們還是以度假區在創造我們最大的集客力，它絕對沒辦法只單靠樂園或單靠飯店或單靠 OUTLET 或單靠賽車場，它一定是一個綜合性的」  
(2D-5-1-5-B-4)

「創新就是最重要的，要讓他保持新鮮感，所以不斷投資、持續創新這個是非常重要的」(2D-5-2-5-B-3)

(三) 進化 (C, 7/39, 18%) :

除了開創新版圖項目，旅館式經營之持續也十分重視突破，如；個案 D (臺中，城市特色)、個案 J (安吉，城市特色) 所說對於原有的利基點，檢視自身現狀，透過組織學習，將主題展現上的優點加深、缺點改善的；另外，如個案 A (宜蘭，城市特色) 所分享的，藉以優化主經營，創造持續競爭優勢：

「領先競爭者的關鍵因素，你就要設法把這個拉距更遠一點」  
(1D-5-7-5-C-7)

「突破自己本身現有的現狀」(1J-5-1-5-C-3)

「當然在活動節目的設計，我們會有學習經驗，那就是微調。譬如說在百貨公司捉迷藏，這個大的概念是對的，是大家喜歡的。只是在執行的時候，有些地方沒有經驗，發現有問題，那就要修改。」(2A-5-1-5-C-6)

(四) 外在因素 (D, 4/39, 10%) :

在持續競爭優勢中，外在因素在研究結果具有重大影響，訪談中所提及政府的支持與態度，如個案 A (宜蘭，城市特色) 所訴說的：

「為什麼會成功，可以一直開，是所有國家和政府都希望在他們那邊開，它已經是一個品牌」(2A-5-2-5-D-2)

(五) 異業結盟 (E, 3/39, 8%) :

對於主題式經營的單體酒店而言，會需要運用與主題有關聯的其他產業資源做結合，如個案 E(臺中，城市特色) 所提及的，可以將在主題與外界資源連結，也能串連在地企業，形成旅遊資源共好生態。：

「就是不拒絕，也不排斥跟各個不同的產業、不同的類別，找到可以合作的機會啦，因為你不能侷限，你只有跨界，才有多元素，你只有這樣做，你才能找到不一樣的東西，如果你一直是舊的思維，反正我就是跟旅行社，跟 OTA 合作什麼的，當然這也不是不行，可是他就會感覺上比較沒有生命力」(2E-5-1-5-E-3)

(六) 創造記憶點 (F, 3/39, 8%) :

在持續競爭優勢中，創造記憶點也是很重要的策略與目的，如個案 D 和個案 C 所提及的，而創造記憶點很重要的目的是為了提高回遊客的意願，總言之，透過記憶點的創造，連結顧客的回憶感受，提升回客率。

「我們也有一些固定的客人，譬如像，他會特別喜歡某些活動，每年都要回來住一次，還是會有這樣的客人，就是喜歡動物的，會一而再再而三的再訪」(2C-5-3-5-F-1)

「創造話題，吸引顧客的目光，提醒他再回來」(1D-5-5-5-F-3)

在此題的研究結果中，回應到方志民 (2006) 所提出的核心能耐五項特性中，推陳出新、進化為正確策略定位，透過異業結盟、提升核心優勢，創造不同資源的組合以及建構出更加整合的架構與系統，藉由外在因素的輔助進而成為競爭對手的標竿榜樣，注重記憶點的營造，讓競爭優勢可以槓桿使用，產生更大效用。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

#### 一、量與質的對話

在評估企業內部資源與主題式經營之關係的量化問卷中，構面項目最重要為無形資產，子項目包含資料庫、智慧財產權、品牌聲譽、經濟契約網路等，而在子項目平均分數中，以獲得 4.73 的品牌聲譽為最高，此結果與訪談結果的持續競爭優勢中「提升核心優勢」、「創造記憶點」相呼應，核心優勢與記憶點的加深與鞏固，就是為了形成主題經營的品牌獨特性。員工能力中的企業認同向心力也是子項目中的最高分，這與品牌聲譽其實是相對的概念，對外是顧客品牌溝通，對內就是員工的企業認同感，讓主題的品牌印象能由內而外的傳遞，而不是只透過硬體展現，而能從軟實力的部分來出發，這部份顯示量化資料的一致性，而此子項目也與訪談結果之競爭優勢中「員工能力」相呼應，強調主題的理念傳達，需透過員工與顧客互動的活化，讓主題變得更有生命力。

#### 二、呼應研究問題與目的

主題式經營之旅館，雖存在高成本及曇花風險，但在市場上仍是非常活躍且從受訪對象的態度來看，普遍一致樂觀。回覆本研究之三大研究目的：

在定義「主題式經營」上，研究結果顯示將主題展現於硬體上如外觀、客房及公共空間為必要，透過五感刺激，讓住客在第一時間就能快速進入主題氛圍中，再者其它非硬體的設施如服務人員的互動、活動的設計安排以及相關資源的搭配，對主題式經營來說，也是密不可分的重要因素。在主題的選取與經營上，本研究歸納出以下三種主題式經營：一、依著周邊遊憩資源為主題展現，此類別為最大宗；二、聚焦某一客群一手打造主題來提升差異化競爭，三、欲尋求新市場需求而進行主題經營探索。旅館因「人」而生，在主題定義裡，考量周遭資源，市場需求為必要，再來就是硬體與軟體的展現，本研究結果顯示，主題式經營的定義需靠著外在因素與內部資源共同篩選與營造。

在主題式經營的內部資源評估中，研究結果發現，在內部資源的五大構面中，以無形資產、有形資產為首要及次要重要，而在財務資產的部分在訪談過程中都有口頭提及資金的重要性，但在構面的排序上，超過半數的受訪對象皆認為財務資產在主題式經營上較不重要。而在主題體驗的展現上，訪談對象提到除了搭配周邊的自然風光，也對於館內設施以及活動搭配、不同型態的產業資源輔助等有諸多重視及努力，讓顧客能有說得出來的回憶點 (touching point)，提升再遊意願，並透過品牌與活動的推廣，開發更多的潛在顧客。

在持續競爭優勢的探討與分析中，本研究歸納出幾點業者們致力的共同方向：提升核心價值、推陳出新以及進化再造，除此之外，重視異業結合、創造記憶點。讓市場能擴增之外，讓資源能擴大效益；創新為持續的必要，在擔心曇花一現的前提下，如何讓來體驗過新鮮感的客人能夠再回來，回憶提升回客率之餘，讓下一次的再住能更升值，形成一個良好的住宿選擇循環；將主題經營發展成品牌經營，透過讓人印象深刻及優質的住宿回憶，讓旅客能想到此主題就想到此品牌，即為終極目標。

### 三、旅館主題式經營之兩岸比較

在分析訪談結果之單位類別中，研究者發現在核心能耐的創造及持續競爭優勢中，發現存在著兩岸差異，在分類項目中，臺灣個案在「異業結盟」及「推陳出新」這兩個策略上就較大陸重視，分析單位來源皆以臺灣個案中萃取，在研究者前往大陸進行訪談的過程中，對於兩岸旅館產業的差異多有感觸，一是產業規模及資源的差異，大陸的量體和規模，是大於臺灣旅館產業非常多的，所以在核心競爭優勢中，臺灣旅館皆表示需要以異業資源來豐富本身競爭力；二是產業週期的不同，大陸的個案多表示，目前對於家庭旅遊的重視是近幾年才逐漸重視的，對於商務起家的酒店集團而言，都希望能儘快進入國人旅遊這塊新興的市場大餅，所有的開發、想法、策略都處於試驗、嘗新階段，而臺灣之旅遊產業這塊發展較久，對於持續競爭優勢的部分就需要創新、改變以及進化再造。

## 第二節 研究貢獻

針對想進行主題式經營的旅館業界，本研究提出以下兩點建議：

- 一、主題式經營為一個必須綜合考量內外部因素的策略，透過分析所在地的資源或是欲鎖定之目標客群，考量內部資源可以配合及運用的方式與程度，並且思考欲發展之品牌核心價值，如能成功的形塑主題，創造吸引力，初期能擁有好的營收表現。
- 二、而在學界與業界都很關注的持續競爭優勢議題上，本研究歸納出持續競爭優勢圖，如下方圖 5-1 所示，主題式經營之旅館需注重核心優勢提升，並且在主題相關之操作框架下進行創新與進化，搭配著有利的外在因素及運用異業結盟，創造顧客感受與記憶點 (touching point)，以形塑及鞏固主題之品牌形象，讓主題不「曇花一現」而是「橫看成嶺側成峰，遠近高低各不同」，每次看都有不同心得，讓人充滿驚喜並流連忘返的長青山林。

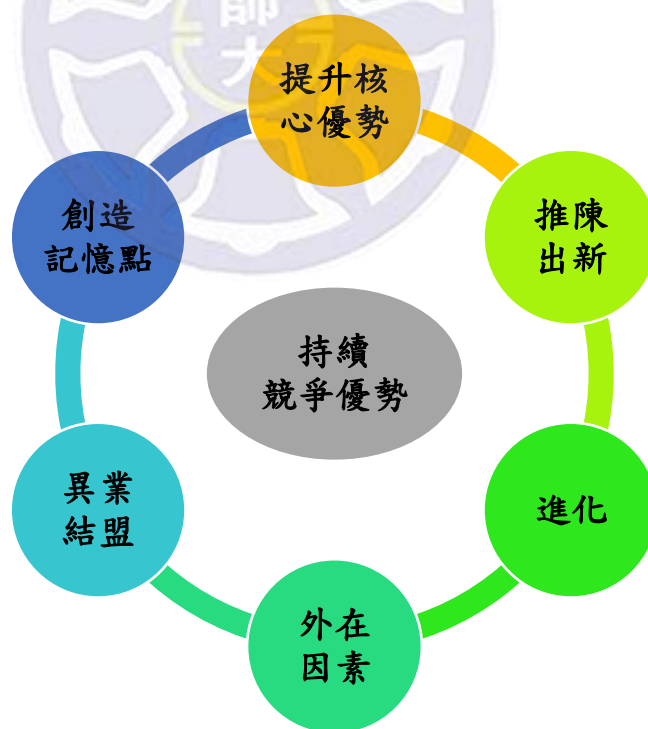


圖 5-1. 持續競爭優勢要素圖。

## 一、學術貢獻

- (一) 首先針對主題式經營之定義做出較完整且具兩岸比較的解釋，補足學術文獻針對主題式經營旅館較少著墨，對於此經營策略能有更多學術解釋與資料來源。
- (二) 相較於先前多以體驗行銷理論及主題選取中外部因素考量切入主題式經營，探索主題式經營的初步應用與展現策略，本研究將內部資源理論為主討論旅館主題式經營，透過從旅館企業經營的策略視野搭配對於內部資源的應用進行較全面的評估。
- (三) 在主題式經營之策略中加入「持續」之管理意涵，將持續競爭優勢概念導入，並發展出旅館主題式經營持續競爭優勢之形成脈絡及關鍵因素。

## 二、實務貢獻

本研究透過兩岸地區十一家以主題式經營自居且擁有良好營運現況的旅館進行主題式經營調查與探索，以下針對訪談過程中之親臨體驗及研究結果提出以下點貢獻：

- (一) 研究個案之本土經營透過主題式經營，將顧客體驗提升並優化企業內部資源及品牌形象，乃為市場激烈競爭下創造持續競爭優勢之絕佳經營策略。
- (二) 主題式經營的最終目標，因是透過顧客體驗來深化記憶，並使之能堆砌成品牌基礎，再透過新形成的品牌影響力，來鞏固旅館及其主題形象，其中，需重視員工的企業認同感以及創新能力。
- (三) 大陸 vs 臺灣之旅館主題式經營優勢，研究者前往臺灣及大陸進行訪談研究，對於兩岸地區的產業發展趨勢分別介紹：
  1. 大陸地區：大陸地區所訪談個案之主題式經營多以本土旅館集團作為後盾，有很多的資源可以運用，除此之外，每個項目的規模跟規劃都是全面性的，具備著「鄉鎮改造」的宏觀思維與視野。

2. 臺灣地區：臺灣部分之經營則是呈現多元化，而較著重旅館活動、房間細部的裝潢以及軟實力的展現，在創新及活化的部分擁有較傑出表現。

### 第三節 研究限制及後續未來研究方向

#### 一、研究限制

- (一) 本研究以台灣及大陸地區作為研究對象，然而因大陸地區之幅員遼闊及人力、經費有限等限制，僅針對江浙地區之擁有主題式經營之旅館進行研究。
- (二) 在受訪樣本的選取上因受限於主題式經營，僅使用立意抽樣以及滾雪球抽樣法，並無針對商務、休閒等不同目的型態或是地區旅遊發展現況差異採取隨機抽樣。
- (三) 在個案的受訪者上，因旅館作為一營利單位，每家企業的階段目標也都不相同，並不能全部邀請到最高主管來進行訪談，也因大陸地區在企業量體上的不同，要約到總經理或是執行長對於碩士研究生而言難度較高。

#### 二、未來研究方向

- (一) 本研究題目雖以「曇花一現」作為標題，並無將旅館主題式經營較不良的個案放入討論，如後續研究能將擁有持續優勢及曇花一現的個案進行交叉比較，定能有更完整且多元的成功經營模組。
- (二) 本研究以企業經營角度來探討主題式經營，建議後續研究能從消費者導向來更深入瞭解其對於主題式經營的認知、需求以及住宿經驗等，將市場與企業做一個更完整的比較與連結。

## 引用文獻

- 方志民 (2006)。策略管理：建立企業永續競爭力。新北市：前程文化。
- 王怡潔、許絲涵。(2012)。主題飯店體驗行銷實踐之研究。嘉南學報(人文類),38,332-346。
- 白琳 (2007)。我國主題酒店發展之探微。湖南人文科技學院學報,3,157-159。
- 呂函霏、肖曉、江岳安 (2010)。主題酒店的氛圍營造—以成都西藏飯店為例。成都理工大學學報(社會科學版),18(2),98-102。
- 吳柏青 (2006)。國內溫泉旅館經營關鍵成功因素之探究(未出版碩博士論文)。淡江大學，臺北市。
- 吳肇展 (2010)。民宿經營關鍵成功因素之個案研究—資源基礎理論觀點。管理實務與理論研究,4(4),142-163。
- 吳錦鋁 (2005)。從資源基礎、能耐基礎與動態能力觀點探討企業持續性競爭優勢構面—以台灣代工製造公司為例。東海管理評論,7(1),137-166。
- 吳錦鋁 (2006)。建構企業持續性競爭優勢-以台灣資訊科技公司為例。東吳經濟商學學報,53,95-134。
- 岑淑筱、胡湘苓 (2010)。國際觀光旅館其組織競爭力與智慧資本指標之研究。人力資源管理學報,10(1),79-104。
- 張明、廖培 (2006)。主題酒店主題文化選擇的影響因素綜合分析。北京第二外國語學院學報,7,38-44。
- 李佳純 (2001)。以資源基礎理論探討持久競爭優勢形成之因素-以“ePaper 電子報聯盟”為例。傳播與管理研究,1(1),93-120。
- 李芳 (2011)。我國主題酒店行銷探析。新疆財經,1,73-76。
- 李珊、張勝男 (2010)。中美主題酒店經營特點比較研究。首都師範大學學報(自然科學版),4,49-57。

- 李哲瑜、劉曉蕙、賴菁怡、陳念婷、呂筱媛、吳怡萱…何家君人 (2017)。體驗行銷、服務品質與滿意度之研究—以旅遊主題咖啡廳為例。《觀光與休閒管理期刊》，5(1)，119-128。
- 李靖文 (2007)。從資源基礎觀點探討餐旅業成長策略-以晶華國際酒店集團為例(未出版碩博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 周文玲、梁立衡、嚴文位、謝茵如 (2015)。飯店顧客體驗價值對顧客行為意向影響—兼論飯店氣氛之干擾效果。《華人前瞻研究》，11(2)，113-127。
- 歐荔 (2003)。中國主題酒店文化融合的思考。《旅遊科學》，3，44-46。
- 侯嘉政、林育名、張宏榮 (2012)。品牌資源特性對品牌權益影響之研究：資源基礎觀點。《行銷評論》，9(1)，1-18。
- 夏周鼎、常紫薇 (2010)。應用企業資源基礎理論與組織文化建構企業併購之規劃與整合探索性研究。《臺北海洋技術學院學報》，3(1)，49-71。
- 康芬 (2010)。試論我國主題酒店的創建和管理—以深圳威尼斯皇冠假日酒店為例。《商場現代化》，625，20-21。
- 張立又 (2014)。墾丁後灣地區民宿業經營成功模式個案研究-以資源基礎理論分析(未出版碩博士論文)。義守大學，高雄市。
- 莊尚平 (2000)。資源基礎理論下持久競爭優勢之整合性架構初探(未出版碩博士論文)。國立臺灣科技大學，臺北市。
- 陳向明 (2002)。《社會科學質的研究》。台北市：五南文化。
- 黃永一 (2008)。主題酒店競爭優勢研究(未出版碩博士論文)。復旦大學，上海市。
- 游志青、胡哲生、葉春雅 (2010)。結合外部資源與經營能力的差異化策略設計-民宿產業。《企業管理學報》，86，115-144。
- 童登峰 (2012)。主題酒店的核心競爭力分析。《重慶科技學院學報社會科學版》，19，129-131。
- 黃俊英、陳世穎 (2003)。市場基礎資產之角色：資源基礎理論觀點。《運籌研究集刊》，3，43-59。

- 黃炳彰 (2016)。經營台灣三四星級旅館關鍵成功因素之探討(未出版碩博士論文)。國立臺灣大學，臺北市。
- 葉家瑜、陳江明 (2012)。探討不確定住房需求對旅館成本結構之影響：台灣國際觀光旅館之實證研究。應用經濟論叢，92，93-117。
- 雷明化 (2011)。論構建中國主題酒店的持續競爭優勢。長春理工大學學報，3，49-50。
- 劉明盛 (2012)。以精緻化 Kano 二維模式探討渡假飯店體驗行銷之研究-以墾丁福華渡假飯店為例。嘉南學報(人文類)，38，249-263。
- Ahmad, N. F., Hemdi, M. A., & Othman, D. N. A. (2017). Boutique hotel attributes and guest behavioural intentions. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 9(2), 257-266.
- Bainbridge, W. S. (1989). *Survey research: a computer-assistant introduction*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford, UK: Oxford University Press on Demand.
- Bryman, A. (1999). The disneyization of society. *The Sociological Review*, 47(1), 25-47.
- Cousin, G. (2005). Case study research. *Journal of Geography in Higher Education*, 29(3), 421-427.
- Gottdiener, M. (2001). *The theming of America: American dreams, media fantasies, and themed environments*. Boulder, CO: Westview Press.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Holjevac, I. A. (2003). A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), 129-134.
- Hung, K., Wang, S., & Tang, C. (2015). Understanding the normative expectations of

- customers toward Buddhism-themed hotels: a revisit of service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1409-1441.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- Krippendorff, K. (2004). Reliability in content analysis. *Human Communication Research*, 30(3), 411-433.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18(1), 77-91.
- Lee, W., & Chhabra, D. (2015). Heritage hotels and historic lodging: perspectives on experiential marketing and sustainable culture. *Journal of Heritage Tourism*, 10(2), 103-110
- Lukas, S. A. (2007). How the theme park gets its power: lived theming, social control, and the themed worker self. *The Themed Space: Locating Culture, Nation, and Self*, 1-22.
- McAlister, D. T., & Erffmeyer, R. C. (2003). A content analysis of outcomes and responsibilities for consumer complaints to third-party organizations. *Journal of Business Research*, 56(4), 341-351.
- Milman, A. (2010). The global theme park industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(3), 220-237.
- Milman, A. (2013). Guests' perception of staged authenticity in a theme park: an example from Disney's Epcot's World Showcase. *Tourism Review*, 68(4), 71-89.
- Muñoz, C. L., Wood, N. T., & Solomon, M. R. (2006). Real or blarney? A cross-cultural investigation of the perceived authenticity of Irish pubs. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(3), 222-234.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Olson, S. R. (2004). The extensions of synergy: product placement through theming and

- environmental simulacra. *Journal of Promotion Management*, 10(1–2), 65– 87.
- Orzechowicz, D. J. (2012). *Working in Wonderland: culture, power, and performance in theme park entertainment*. Davis, CA: University of California.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.
- Pizam, A. (1999). Life and tourism in the year 2050. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 331-343.
- Prinz, F. (2009). *More theme hotels*. Salenstein, Switzerland: Braun Publishing.
- Sigala, M.& Leslie, D. (2005). *International Cultural Tourism*. England, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: analysis types and software tools*. New York, NY: FaJmer.
- Wassler, P., Li, X., & Hung, K. (2015). Hotel Theming in China: A Qualitative Study of Practitioners' Views. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(6), 712-729.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wong, K. K., & Cheung, P. W. (1999). Strategic theming in theme park marketing. *Journal of Vacation Marketing*, 5(4), 319-332.
- Xiao, Q., Zhang, H. Q., & Huang, H. (2013). The effects of hotel theme strategy: an examination on the perceptions of hotel guests on theme elements. *Journal of China Tourism Research*, 9(1), 133-150.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. California, LA: Sage publications.
- Zins, A. H. (1998). Leisure traveler choice models of theme hotels using psychographics. *Journal of Travel Research*, 36(4), 3-15.

## 附錄一

敬愛的 \_\_\_\_\_ 旅館/酒店 \_\_\_\_\_ 主管，您好

非常感謝您百忙之中抽空接受訪談。

我是國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所研究生，李雯茵 Sunny，由於目前在進行有關旅館主題式經營持續競爭優勢之相關研究，希冀您能分享及提供寶貴的看法與意見，由衷感謝您的協助與支持。

本訪談題目所得資料僅供學術性整體分析，絕不單獨對外發表與公開名稱，研究完成後將會寄回研究正本乙份，供您參考以表感謝與熱忱。

敬祝您

鴻圖大展



國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所

指導教授：王國欽 教授

共同指導：上海復旦大學旅遊學系 吳 本 教授

研 究 生：李雯茵 敬上

本訪談題目內容分為三部分：

第一部分為貴公司的基本資料，

第二部分為您認為旅館主題式經營企業內部資源的相關問題，

最後一部分為訪談大綱。

每部份會針對題目與作答方式有詳細描述，敬請參照。

第一部份：基本資料(在論文中將以代號表示公司名稱)

一、旅館之基本資料

1. 名稱：	2. 成立年份/房間數：
3. 住房率：	4. 平均房價：
5. 是否為集團一員？(請勾選) <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否。如是，集團為：	
6. 客源： <input type="checkbox"/> 商務人士 <input type="checkbox"/> 團體 <input type="checkbox"/> 家庭 <input type="checkbox"/> 情侶 <input type="checkbox"/> 其他_____	
平均客齡：_____歲	
7. 屬於何種主題類型之旅館？(請勾選)	
<input type="checkbox"/> 歷史文化 <input type="checkbox"/> 自然風光 <input type="checkbox"/> 城市特色 <input type="checkbox"/> 名人文化 <input type="checkbox"/> 高科技感 <input type="checkbox"/> 藝術特色	

二、填表人之基本資料

1. 姓名：	2. 職稱：
3. E-mail：	4. 聯絡電話：
5. 年齡： <input type="checkbox"/> 25歲以下(含) <input type="checkbox"/> 26-35歲 <input type="checkbox"/> 36-45歲 <input type="checkbox"/> 46-55歲 <input type="checkbox"/> 56-65歲以上(含)	
6. 產業工作經歷與專業背景：	

## 第二部分 旅館之核心資源特性重要度評量

一、您認為就旅館主題式經營而言，貴公司之核心競爭優勢為何？

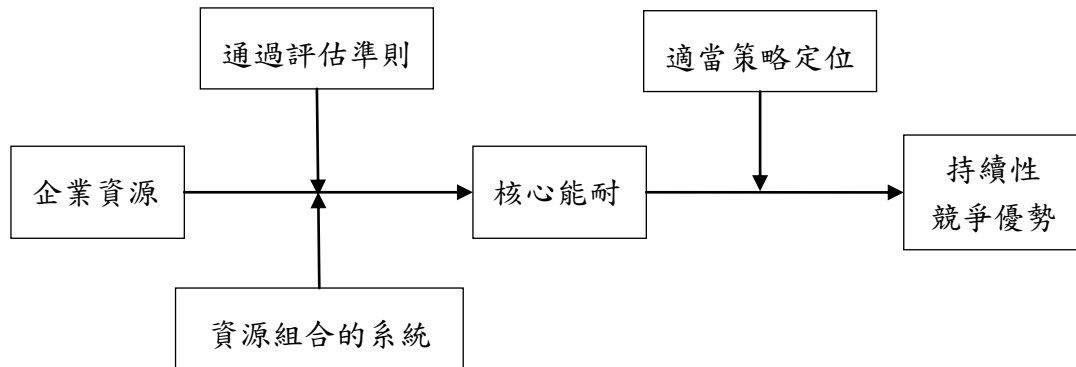
1. 請以實體資產、財務資產、無形資產、個人能力、組織能力四構面進行重要度排序  
(請為以下構面填入 1-5 之排序，1 為最重要；5 為最不重要)

2. 針對各構面之因素項目，選出重要程度

構面 面 排 序	核心資源內容	界定核心資源的定性或定量「參考指標」	非常不重要	不重要	中立	重要	非常重要
實 體 資 產	建築外觀	根據主題所設計的旅館建築外觀	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	地點	所在區域之優勢，如資訊、交通等基礎建設	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	館內活動	以主題文化為核心所設計的館內活動方案	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	館內氛圍營造	以特定裝潢、擺設、音樂及香氛創造主題氛圍	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	館內餐廳	根據主題文化所設計之餐廳，包含餐廳氛圍與菜色	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	館內設施	以主題文化所搭配的設施，提供多元化服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	房間擺設與備品	客房內依據主題文化所選用的裝潢、陳設及備品	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	財務資產	自有資本比率、公司剩餘資金、公司債、股票	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
無 形 資 產	資料庫	顧客、業界、技術來源等營運相關資料之充分完整程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	智慧財產權	每年申請新商標、專利權、著作權、關鍵的技術性 know-how 等營業秘密等應用於市場的程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	品牌聲譽	產品信譽、整體形象、市場知名度、獲得專業性獎項	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	經濟契約網路	公司和上下游、同業廠商正式、非正式之互動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

構 面 排 序	核心資源內容		非常不重要	不重要	中立	重要	非常重要
		界定核心資源的定性或定量「參考指標」					
員 工 能 力	邏輯思考能力	員工具有流程性、系統性的思考架構	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	創造性思考能力	員工之異於他人、洞察新機會的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	領域知識與經驗	員工對公司業務領域的瞭解程度與從業經歷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	領導團隊之能力	員工在領導產品開發、專案執行等團隊能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	企業認同向心力	員工對於企業核心的認同感與向心力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
經 營 能 力	組織文化	公司「長久累積」之主要經營風格或組織價值觀，如開誠佈公、鼓勵創新或學習、員工自主性高的組織風氣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	組織機制	組織內部之正式、非正式的運作流程與方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	創業精神	組織發覺新事業機會的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	團隊工作能力	組織之溝通協調、策略執行的效能與有效性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	創新研發能力	開發新產品的開發長短、研發速度及與同業的技術差距	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	財務處理能力	處理營業外投資收入、財務風險規避的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	行銷能力	開創市場、掌握客戶、提昇市場佔有率、或消費者認知價值的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 第三部分 訪談大綱



一、請問您對於「旅館主題式經營」的定義為何？

二、請問貴公司為何會選擇此主題，做為旅館設計及服務核心？此主題與品牌核心價值有什麼樣的連結與落實呢？

三、請問貴公司如何將主題的概念運用在旅館中的硬體以及軟體以獲得顧客接受及認同？並為顧客創造回憶與體驗？

四、請問貴公司運用此主題在旅館的展現上有何獨有/獨特之處？對比同行的其它競爭業者，貴公司最大的優勢或差異為何？是否有相對應資源的協助？為何要這麼做或堅持？

五、您認為，貴公司未來會如何持續自有的競爭優勢？