

# 運用顧客價值圖探討台灣旅宿業之服務品質

## Using Customer Value Map to Study Service Quality of Hotels in Taiwan

蘇麗敏 Li-Ming Su<sup>1</sup>

王超弘 Chau-Hung Wang<sup>2</sup>

### 摘要

近年來，國人對於休閒旅遊的需求與日俱增。在旅遊業興盛發展下，也帶動旅宿業的成長。本研究想了解消費者在選擇旅遊住宿類別時，所考慮的關鍵因素。經文獻探討歸納出二十三個重要因素。再收斂為五大關鍵因素，分別為「硬體設施」、「服務體驗」、「品牌忠誠度」、「感官體驗」、「價格因素」；並利用 AMOS 加以確認其關係。此後，利用顧客價值圖來比較觀光旅館、一般旅館與民宿的服務品質及經營的優劣勢。希望透過本研究結果，能有助於提供旅宿業相關策略參考之依據。

**關鍵字：**旅宿業、關鍵因素、顧客價值圖、服務品質

### Abstract

In recent years, the demands for leisure travel are growing increasingly, it also lead the growth of the hotel industry in Taiwan. In this research, we want to know the critical factors for customers selecting the hotels. Twenty three important factors are collected by literature reviews. Then, these twenty three factors are converged to five critical factors: Hardware facilities, service experience, brand loyalty, sensory experience and price factor. Next, use the AMOS to confirm the relationship between important factors and critical factors. Finally, use the customer value map to study service quality and compare the business operating advantages and disadvantages for hotels, hostels and B & B. Hope this study can provide some references of business strategies for the hotel industry.

**Keywords:** hotel industry, critical factors, customer value map, service quality.

---

<sup>1</sup> 華碩電腦股份有限公司帳務部主任(聯絡地址：112 台北市北投區立德路 15 號，聯絡電話：02-28943447 轉 6905，E-mail: mindy\_su@asus.com)。

<sup>2</sup> 東吳大學企業管理學系教授。

## 壹、前言

隨著科技的進步、經濟的發展和其結構的改變，根據行政院主計處統計，我國國民所得毛額已從 1991 年新臺幣 6.6 兆元提升到 2013 年的新臺幣 15.5 兆元，提高幅度約 2.3 倍。以及政府政策推廣和週休二日的實行，不僅漸漸改變國人休閒生活型態，國人對於休閒旅遊的需求亦與日俱增。

根據交通部觀光局統計資料顯示，國人國內旅遊總旅次已從 2001 年的 97.4 百萬人次，增加至 2013 年的 142.6 百萬人次，上升幅度約 46%。因此，在旅遊觀光業興盛發展的情勢下，也間接帶動旅宿業的成長，引發更多住宿的需求。而因應觀光產業的變遷、新型旅館不斷的加入競爭市場，旅宿業在蓬勃發展下也導致產業的激烈競爭。業者該如何因應並檢視自身條件，在資源有限的情勢下，採取合適的策略以強化優勢、把握機會，亦能掌握消費者的喜好及其消費趨勢，以提升競爭力、站穩市場、尋找更好的市場立基，才不會消失在競爭市場的洪流中。

旅宿業目前依據觀光發展條例分類，大致分為三大類：「觀光旅館」、「一般旅館」和「民宿」。本研究將針對此三大類住宿產業分別進行分析，透過相關文獻，先找出影響顧客選擇旅宿業之重要因素後，再將之歸納為五個關鍵因素，利用問卷發放，讓台灣地區一般民眾填答問卷，蒐集其看法後再利用統計套裝軟體分析所得之資料，找出其服務品質與競爭優劣勢，希望提供旅宿業者相關策略參考建議之依據。

## 貳、文獻探討

### 一、旅宿業之定義

葉龍彥(2004)，提到「旅館」主要為提供旅客(包含特定和不特定人士)短期居住的場所，除了有住宿和餐飲的功能，也是社交、娛樂、購物、集會的地方。

政府為促進國內經濟發展，同時發展觀光產業，於民國五十八年由總統令制定發展觀光條例全文共二十六條，陸續修正公布全文至民國九十年共七十一條條文。根據發展觀光條例第一章第二條，**觀光旅館業**：係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；**一般旅館業**：係指觀光旅館業以外，以各種方式名義提供不特定人以日或週之住宿、休息並收取費用及其他相關服務之營利事業；**民宿**：係指利用自用住宅空間房間，結合當地人文、自然景觀、生態、環境資源及農林漁牧生產活動，以家庭副業方式經營，提供旅客鄉野生活之住宿處所。依據此三大住宿類別之性質、目的事業主管機關和適用法規的不同，整理如表 2.1。

表 2.1 觀光旅館、一般旅館與民宿之差異表  
(資料來源：吳勉勤(2008)和本研究整理)

項目 \ 分類	觀光旅館	一般旅館	民宿
性質	許可制(籌設許可)	登記制(經營許可)	登記制(經營許可)
目的事業 主管機關	1.國際觀光旅館： 交通部觀光局 2.一般觀光旅館： (1) 台北市、新北市、台中市、台南市、高雄市：各直轄市政府 (2)五都以外地區：交通部觀光局	1.中央：交通部 2.直轄市：直轄市政府 3.縣(市)：縣(市)政府	1.中央：交通部 2.直轄市：直轄市政府 3.縣(市)：縣(市)政府
通用法規	1.發展觀光條例 2.觀光旅館業管理規則 3.土地、衛生、消防、建管、工商等相關法規	1.發展觀光條例 2.旅館業管理規則 3.土地、衛生、消防、建管、工商等相關法規	1.發展觀光條例 2.民宿管理辦法 3.土地、衛生、消防、建管、工商等相關法規

## 二、旅宿業營運現況

根據交通部觀光局統計，至 2013 年年底，其旅宿業家數分別已經到達：觀光旅館 111 家、一般旅館 2,810 家、民宿 4,355 家，總計家數已到達 7,276 家之多，由此可見觀光產業之蓬勃發展和其市場競爭之激烈程度。

至 2013 年年底，旅宿業住用數分別已經到達：觀光旅館 649 萬間、一般旅館 2,026 萬間、民宿 96 萬間，總計住用數已到達 2,771 萬間之多。雖然民宿家數是一般旅館的 1.5 倍，但民宿規模普遍較小、房間較少，所以在住用數方面，仍以一般旅館為最多，達 2,026 萬間。

許秉翔、吳則雄等人(2012)，在旅館市場分析指標中，指出住用率是旅館經營的評估指標，乃將已出租之客房數除以總客房數之結果。客房住用率越高即表示客房被使用的比例越高，客房住宿收入亦隨之越高。根據交通部觀光局數據統計如表 2.2，普遍來說，觀光旅館住用率最高，達近七成左右；一般旅館住用率次之，達近五成左右；民宿住用率最低，只有兩成上下。

表 2.2 旅宿業住用率統計表 (資料來源：本研究整理交通部觀光局數據)

% \ 年	2009	2010	2011	2012	2013
民宿住用率	18.41%	17.47%	19.56%	20.50%	21.34%
一般旅館住用率	40.18%	43.19%	44.41%	48.02%	49.19%
觀光旅館住用率	62.55%	68.24%	68.11%	70.01%	69.28%

營業收入包含房租收入和餐飲收入部份，如表 2.3，至 2013 年年底，旅宿業營業收入分別已經到達：觀光旅館 551 億元、一般旅館 569 億元、民宿 23.3 億元，總計營業收入已到達 1,143.4 億元之多，一般旅館首度已些微領先觀光旅館。

表 2.3 旅宿業營業收入(NTD)統計表  
(資料來源：本研究整理交通部觀光局數據)

元 \ 年	2009	2010	2011	2012	2013
民宿營業收入	893,127,617	1,213,682,003	1,656,847,745	2,166,550,152	2,334,139,633
一般旅館營業收入	26,992,900,632	38,868,049,727	45,984,374,099	52,150,312,064	56,919,796,998
觀光旅館營業收入	35,967,291,767	43,031,176,447	50,105,740,964	52,521,056,489	55,088,699,217

由上述圖表可得知民宿家數成長快速；住房數仍以一般旅館為多，且大幅領先；住用率以觀光旅館最高，達七成左右；營業收入一直由觀光旅館領先，至 2013 年，一般旅館已小幅超越觀光旅館。而民宿住用率只有二成左右，明顯偏低觀光旅館和一般旅館許多，導致營業收入相對占比很低，因此，民宿該如何增加其住用率以提高營業收入、增加獲利，會是當前的一大課題。

### 三、顧客價值圖

顧客價值圖(Customer Value Map)由布雷迪·蓋爾(Bradley T.Gate)於 1994 年，在 *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers Can see* 一書中提出，主要利用相對價格與相對績效，描述消費者看待品牌的觀感與品牌價值間的關係。

顧客價值圖的繪製，首先以定位量度來決定顧客重要性評等以求得權值，接著利用李克特式量表(Likert-type scale)進行競爭力評比，用五等級來衡量區分顧客對不同品牌的認定程度。利用重要性評等權值，和不同品牌的項目之個別項目得分做加乘，算出加權得分，再將該品牌每個項目之加權得分相加後，求得該品牌之加權總分。接著，以不同品牌之加權總分分別除以重要性評等權值總分後，即可求出個別品牌之平均加權評等，若品牌整體滿意度高者，則平均加權評等數值亦即為高。

顧客價值圖是利用相對價格與相對績效來做描繪，因此，需將影響顧客選擇之項目區分為價格因素與非價格因素，即可求出各品牌之價格與績效(非價格)的加權總分，再將各品牌之加權總分加總平均後，求出平均加權總分。再以各品牌的績效和價格因素之加權總分除以平均加權總分後，可分別得到各品牌的績效和價格因素比率，利用相對價格為縱軸、相對績效為橫軸、中間點為平均值，即可將各品牌放入顧客價值圖中。因為顧客覺得好的價格應該在平均值之下，所以績效與價格共同求得的最佳品牌，會位於右下方的品牌(價格低、內容好)，屬於顧客喜歡的價值區；位於左上角的品牌，相對價格差、相對績效差(價格高、內容差)，屬於顧客不喜歡的價值區。

另外，透過競爭力評比與重要性績效網格，不需要透過分析，便可馬上看出該品牌

相對重要性和相對績效所顯示之優先處理項目順序，即能決定何者需最先運用資源改善，以帶給顧客最重要的好處。利用相對重要性指標為縱軸、利用相對績效為橫軸，並分別取其中位數，將網格分為四格。當該影響項目之相對重要性評分高於中位數，則此影響項目即位於網格之上方，反之則位於網格之下方；當該影響項目之相對績效評分高於中位數，則此影響項目即位於網格之右方，反之則位於網格之左方。



圖 2.1 重要性績效網格圖

(資料來源：卡羅納 費雪&詹姆士 薛塔著，樂為良譯(2006))

所以，在相對重要而相對績效較差的項目(位於重要性績效網格之左上)，應優先改進即可增加績效；在相對重要而相對績效較好的項目(位於重要性績效網格之右上)，應繼續維持領先，甚至表現的更好；在相對不重要而相對績效較差的項目(位於重要性績效網格之左下)，應運用資源改善之，但效果無法像改善相對重要而相對績效較差的項目來的好；而在相對不重要而相對績效較好的項目(位於重要性績效網格之右下)，若考慮提高經濟效益，可選擇降低此項目成本。

## 參、研究方法

### 一、研究流程

根據相關資料研讀整理後，確定研究方向與主題，再根據相關理論和文獻，建立研究架構與研究方法。接著進行問卷設計與放發，待問卷回收後，進行資料統計與不同研究方法作業，透過「觀光旅館」、「一般旅館」和「民宿」此三大住宿類別之競爭力結果分析，以提供本研究結論與建議供之決策參考之依據。

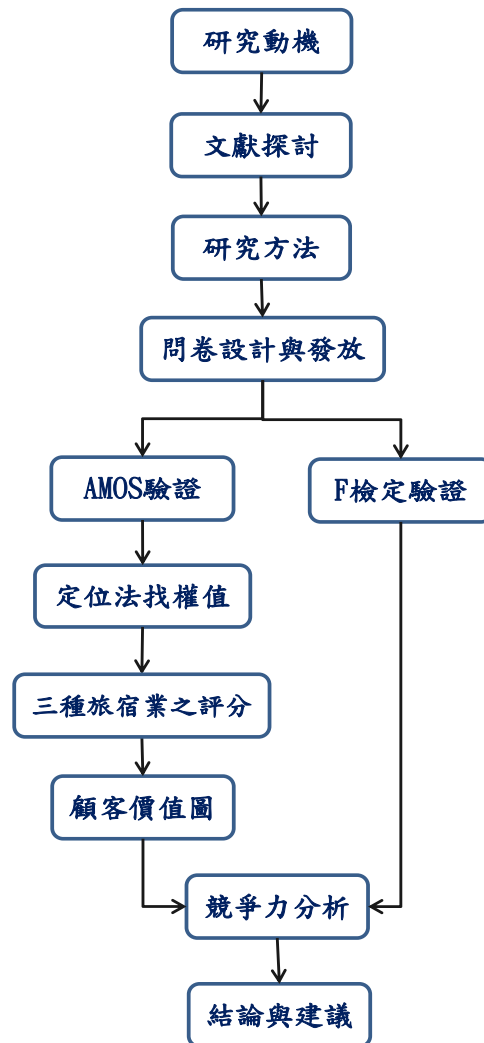


圖3.1 本研究流程圖  
(資料來源：本研究整理)

## 二、問卷設計

本研究問卷設計依其內容與架構，主要分為四大部份，每一部份敘述如下。

**第一部份：**利用李克特式五點尺度量表(Likert-type scale)設計問卷，讓受訪者對各重要因素之喜好程度進行評比，選項由「非常同意」得分五分、「同意」得分四分、「沒意見」得分三分、「不同意」得分二分，至「非常不同意」得分一分，共五個選項，得分越高者代表在消費者心中喜好的程度越大，影響也越大。經由第二章之相關文獻蒐集整理後，匯整出 23 個主要影響消費者選擇住宿類別之重要因素，再將其個別分類歸納為五個關鍵因素。

**第二部份：**依據定位法(anchored scale)讓受訪者在五個關鍵因素中，先選出認為最重要的項目給予 10 分，有此最重要項目的定位後，其他關鍵因素再跟最重要的關鍵因素相

比，依其重要程度給予 0-10 分，若有不同關鍵因素之重要程度相等，可以分別給予相同分數。分數越高，代表消費者認為的重要程度越高。

**第三部份：**同第一部份使用李克特式量表(Likert-type scale)設計問卷，讓受訪者依據過去國內旅遊住宿的經驗，針對觀光旅館、一般旅館、民宿此三種住宿等級，分別對關鍵因素進行競爭力評比。選項由「表現極為良好」得分五分、「表現優良」得分四分、「表現平平」得分三分、「表現不良」得分二分、「表現極為不良」得分一分。總共五個選項，分數越高，代表消費者對過去的住宿經驗評價越高。

**第四部份：**透過受訪者的基本資料，包含受訪者之年齡、工作產業、月收入、平均一年在國內旅遊住宿次數，以及在國內旅遊住宿時偏好住宿類別，來分析消費者是否會因為背景之不同，而有不同的喜好與選擇。

經參考學者對於相關研究之問卷設計，以完成本研究之內容設計。在交由專業學者檢視後，即進行前測問卷之發放。於測試後，如受訪者皆能清楚了解題意與概念，即可進行正式問卷之調查。

### 三、問卷調查及對象

本研究主要針對一般消費者過去有在觀光旅館、一般旅館、民宿此三大類別住宿過的經驗做為受訪對象，並以問卷作答方式進行。抽樣方法主要針對過去曾經在觀光旅館、一般旅館、民宿住宿過的消費者作為調查對象，並利用便利抽樣方式進行問卷蒐集。本研究總共有 48 個題項，首先第一部份為消費者在選擇旅遊住宿的重要因素，共計 23 題；接著第二部份為消費者認為住宿關鍵因素之重要程度，共計 5 題；再來第三部份為消費者對於過去住宿經驗的關鍵因素之評比，共計 15 題；最後第四部份為消費者的基本資料調查，共計 5 題。

本研究於 104 年 1 月 23 日開始發放問卷，總計發放 203 份問卷，並於 104 年 3 月 3 日全部回收完畢，共包含 162 份網路問卷和 41 份紙本問卷，其中 2 份紙本問卷屬於無效問卷。因此，扣除無效問卷 2 份，決定樣本數為 201 份有效問卷。

### 四、分析方法

問卷回收後，再使用 SPSS(statistical package for social science) for windows, version 21.0 中文版統計套裝軟體作為分析工具，所使用的分析方法包含：1.敘述性統計 2.F-檢定 3.AMOS 4.顧客價值圖。

## 肆、實證結果與分析

### 一、敘述性統計

根據敘述性統計分析結果得知，在基本資料結構方面，本研究受訪者年齡分佈以

31-40 歲最多，有 114 位(56.72%)，其次為 21-30 歲，有 43 位(21.39%)；產業別以其他產業最多，有 46 位(22.89%)，其次為科技/電子業，有 40 位(19.90%)；月收入以五萬以上最多，有 63 位(31.34%)，其次為三萬~四萬，有 55 位(27.36%)；在一年內的國內旅遊住宿次數以一~三次最多，共有 150 位(74.63%)，佔比高達四分之三，其次為四~八次，有 46 位(22.89%)；而於國內旅遊偏好的住宿類別以民宿為最多，有 98 位(48.76%)，佔比高達近二分之一，其次為觀光旅館，有 68 位(33.83%)，最低為一般旅館，有 35 位(17.41%)。

在影響消費者選擇住宿的二十三個重要因素裡，在硬體設施關鍵因素中，以「週邊環境整潔」之平均數得分最高(M=4.607)；在服務體驗關鍵因素中，以「服務態度親切」之平均數得分最高(M= 4.512)；在品牌忠誠度關鍵因素中，以「好的住宿體驗」之平均數得分最高(M= 4.473)；在感官體驗關鍵因素中，以「有合法認證」之平均數得分最高(M= 4.463)；在價格因素關鍵因素下，「合理的價格」之平均數得分亦高(M= 4.562)。

## 二、F-檢定

依照不同的獨立變數與依變數，分別檢測其相關性顯著與否。根據研究結果，依續彙整如下表：

表 4.1 獨立變數與依變數之顯著性彙整表

獨立變數	依變數	顯著性 P 值	F 值	顯著性
月收入	住宿類別	0.004	4.036	具顯著性
年齡	住宿類別	0.000	8.424	具顯著性
產業	住宿類別	0.936	0.420	不具顯著性
旅遊住宿次數	住宿類別	0.493	0.710	不具顯著性
住宿類別	硬體設施	0.047	3.108	具顯著性
住宿類別	服務體驗	0.019	4.059	具顯著性
住宿類別	品牌忠誠度	0.458	0.784	不具顯著性
住宿類別	感官體驗	0.348	1.061	不具顯著性
住宿類別	價格因素	0.040	3.274	具顯著性

## 三、信度與效度

在信度方面，利用 Cronbach's Alpha 值來檢測本研究問卷整體之信度，得出  $\alpha$  值為 0.851，代表整體問卷具高信度，有不錯的一致性。

表 4.2 整體可靠性統計量

Cronbach's Alpha 值	項目的個數
.851	23

在效度方面，本研究設計完成之問卷經由專業人士與學者檢閱確認，刪除不具代表性的項目，或合併成為同一類似的項目後，即進行前測問卷之發放。再請曾經於觀光旅



館、一般旅館、民宿住宿過的消費者進行前測問卷填答，根據前測問卷受訪者之反饋，修正定義不清的敘述並明確加以區分後，即修改為正式問卷以發放之。

#### 四、AMOS

利用影響消費者選擇住宿的二十三個重要因素，分別將之歸納分類為五大關鍵因素，分別為：「硬體設施」、「服務體驗」、「品牌忠誠度」、「感官體驗」、「價格因素」。接著透過 SPSS(statistical package for social science) AMOS 21.0 版本驗證是否符合所分類之五大關鍵因素模式。其中，乖離度(Discrepancy)可評估分析所設計的模式跟數據是否具有的一致性，當模式完全適合數據時，乖離度值為 0；反之，當模式不適合數據時，乖離度值為無限大。因此，乖離度值越小，代表所設計的模式越適合於數據。而乖離度以卡方值(Chi-square) 表示之。而 P 值是指顯著性，是利用乖離度和自由度計算出來的機率值，亦可判斷所設計的模式和數據是否具一致性。當顯著性大於 0.05 時，表示該模式與數據具一致性；反之，當顯著性小於 0.05 時，表示該模式與數據不一致。

經 AMOS 檢測後，在硬體設施方面計算出 Chi-square 值：6.928，表示該模式與數據具一致性；P 值：0.226 > 0.05，亦表示該模式與數據具一致性，適配度佳。在服務體驗方面計算出 Chi-square 值：8.715，表示該模式與數據具一致性；P 值：0.274 > 0.05，亦表示該模式與數據具一致性，適配度佳。在品牌忠誠度方面計算出 Chi-square 值：0.725，表示該模式與數據具有很高的一致性；P 值：0.395 > 0.05，亦表示該模式與數據具一致性，適配度佳。在感官體驗方面計算出 Chi-square 值：2.525，表示該模式與數據具有不錯的一致性；P 值：0.283 > 0.05，亦表示該模式與數據具一致性，適配度佳。

由上述結果得知，每一關鍵因素之 Chi-square 值介於 0.725~8.715；P 值介於 0.226~0.395，大於 0.05，皆代表該模式與數據具一致性，適配度佳。因此，即代表二十三個重要因素之分類，有符合所歸納之五大關鍵因素。

#### 五、顧客價值圖

在顧客價值圖方面，首先以定位法求得關鍵因素之重要性評等權值(以價格因素之重要性評等權值最高：8.507)，再利用競爭力評比取得三種住宿類別對各關鍵因素之平均得分：依住宿類別個別關鍵因素之最高得分，觀光旅館以「服務體驗」平均得分最高：4.139、一般旅館以「價格因素」平均得分最高：3.706、民宿以「服務體驗」平均得分最高：3.955；依關鍵因素之最高得分，在「硬體設施」、「服務體驗」、「品牌忠誠度」和「感官體驗」，皆以觀光旅館得分最高，分別為：4.085、4.139、3.522 和 3.925，在「價格因素」以民宿得分最高：3.786。

利用關鍵因素重要性評等權值加乘三大住宿類別之各關鍵因素平均得分，求得之加權得分予以加總，得出之加權總分再除以重要性評等權值總值，最後得到三大住宿類別之平均加權評等。以觀光旅館之平均加權評等最高：3.805，其次為民宿：3.696，最後為一般旅館：3.367。由於平均加權評等數值較高者，顧客整體滿意度相對較高，由此可知，

觀光旅館之顧客整體滿意度相對較高，民宿次之，一般旅館之顧客整體滿意度相對較低。

表 4.3 競爭力評比加權比較表

關鍵因素	權值	觀光旅館		一般旅館		民宿	
		得分	加權得分	得分	加權得分	得分	加權得分
硬體設施	7.806	4.085	31.888	3.328	25.978	3.572	27.883
服務體驗	8.408	4.139	34.801	3.428	28.823	3.955	33.254
品牌忠誠度	5.876	3.522	20.695	3.01	17.687	3.264	19.179
感官體驗	7.92	3.925	31.086	3.239	25.653	3.766	29.827
價格因素	8.507	3.303	28.099	3.706	31.527	3.786	32.208
<b>總計</b>	<b>38.517</b>	<b>18.974</b>	<b>146.569</b>	<b>16.711</b>	<b>129.668</b>	<b>18.343</b>	<b>142.351</b>
<b>平均加權評等</b>			<b>3.805</b>		<b>3.367</b>		<b>3.696</b>

由於顧客價值圖是用相對價格與相對績效來做描繪，所以，需將關鍵因素區分為價格因素與服務因子(非價格因素)，再加以計算、分析。利用競爭力評比之三大住宿類別個別關鍵因素加權分數，再依照價格因素與服務因子個別加總，求得加權總分。

表 4.4 服務因子與價格之加權值表

關鍵因素	權值	觀光旅館		一般旅館		民宿	
		得分	加權得分	得分	加權得分	得分	加權得分
硬體設施	7.806	4.085	31.888	3.328	25.978	3.572	27.883
服務體驗	8.408	4.139	34.801	3.428	28.823	3.955	33.254
品牌忠誠度	5.876	3.522	20.695	3.010	17.687	3.264	19.179
感官體驗	7.920	3.925	31.086	3.239	25.653	3.766	29.827
<b>服務因子總計</b>	<b>30.010</b>	<b>15.671</b>	<b>118.469</b>	<b>13.005</b>	<b>98.141</b>	<b>14.557</b>	<b>110.143</b>
<b>價格因素</b>	<b>8.507</b>	<b>3.303</b>	<b>28.099</b>	<b>3.706</b>	<b>31.527</b>	<b>3.786</b>	<b>32.208</b>

而後將三大住宿類別之加權總分全部加總後，再予以平均，以分別得到服務因子和價格因素之平均加權總分。最後，利用三大住宿類別個別之服務因子和價格因素之加權總分除以平均加權總分，即分別得到觀光旅館、一般旅館和民宿的服務因子和價格因素比率。

表 4.5 服務因子與價格之比率表

		觀光旅館	一般旅館	民宿	加總平均
服務因子	加權得分總計	118.469	98.141	110.143	108.918
	比率	1.088	0.901	1.011	
價格因素	加權得分總計	28.099	31.527	32.208	30.611
	比率	0.918	1.030	1.052	

以相對價格為縱軸、相對服務因子績效為橫軸、中間點為平均值，將觀光旅館(0.918,1.088)、一般旅館(1.030,0.901)和民宿(1.011,1.052)放入顧客價值圖中。

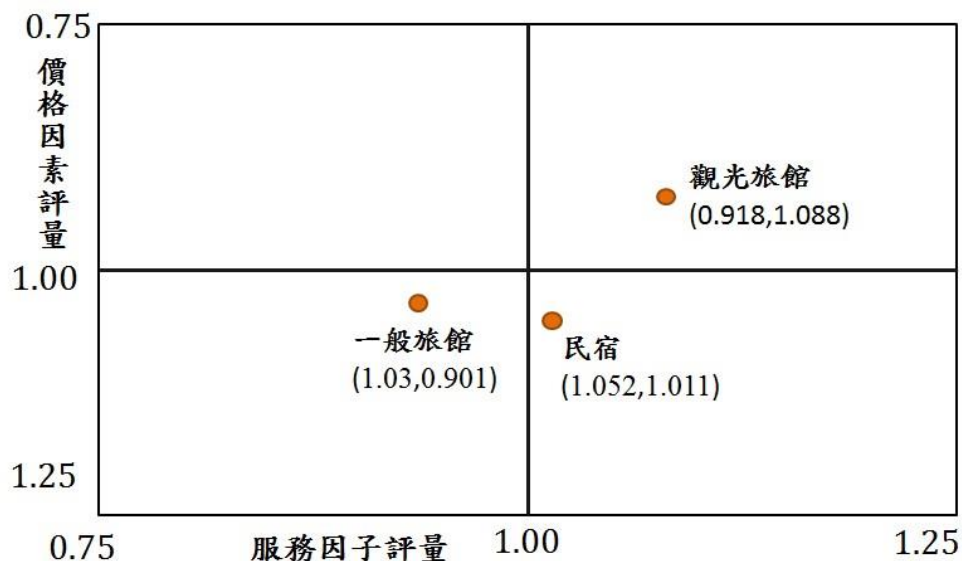


圖 4.1 顧客價值圖

因此，位於右下方價值區的民宿即獲得顧客最好的評量(相對價格好、相對服務因子績效好，顧客價值最高)；位於右上方價值區的觀光旅館，其價格評量成績小於1、服務因素評量成績大於1，雖然價格較高，但提供的服務項目也較好，在顧客感覺整體可接受程度為次高；位於左下方價值區的一般旅館，其價格評量成績大於1、服務因素評量成績小於1，雖然價格較低，但提供的服務項目也較少，在顧客感覺整體可接受程度為第三名。

在重要性績效網絡方面，以相對重要性指標為縱軸，以相對績效為橫軸，即可將網絡分成四格，再利用重要性評等權值之平均值，做為區分上下網絡的中分值，以及關鍵因素競爭力評比得分求得個別平均值，做為區分左右網絡的中分值。

表 4.6 權值與競爭力評等表

關鍵因素	權值	觀光旅館	一般旅館	民宿	總計	平均值
硬體設施	7.806	4.085	3.328	3.572	10.985	3.662
服務體驗	8.408	4.139	3.428	3.955	11.522	3.841
品牌忠誠度	5.876	3.522	3.01	3.264	9.796	3.265
感官體驗	7.92	3.925	3.239	3.766	10.93	3.643
價格因素	8.507	3.303	3.706	3.786	10.795	3.598
總計	38.517					
平均值	7.703					

經計算得出觀光旅館之重要性績效網絡圖為：左上區塊屬於相對重要而相對績效較

差的項目，包含：「價格因素」，代表消費者相對重視而觀光旅館於該因素相對表現較差，應優先運用資源著手改善，可獲得最好的效益；右上區塊屬於相對重要而相對績效較好的項目，包含：「硬體設施」、「服務體驗」、「感官體驗」等因素，代表消費者相對重視而觀光旅館於該項目表現亦良好，可繼續保持以維持領先地位；右下區塊屬於相對不重要而相對績效較好的項目，包含：「品牌忠誠度」因素，代表消費者相對不重視而觀光旅館於該項目表現良好，可降低此關鍵因素之成本，以全面提高經濟效益。

一般旅館之重要性績效網格圖為：左上區塊屬於相對重要而相對績效較差的項目，包含：「硬體設施」、「服務體驗」、「感官體驗」等因素，代表消費者相對重視而一般旅館於該因素相對表現較差，應優先運用資源著手改善，可獲得最好的效益；右上區塊屬於相對重要而相對績效較好的項目，包含：「價格因素」，代表消費者相對重視而一般旅館於該項目表現亦良好，可繼續保持以維持領先地位；左下區塊屬於相對不重要而相對績效較差的項目，包含：「品牌忠誠度」因素，代表消費者相對不重視而一般旅館於該項目表現相對亦較差，應運用資源改善之，但改善成效會較重要性績效網格左上區塊之改善成果來得差。

民宿之重要性績效網格圖為：左上區塊屬於相對重要而相對績效較差的項目，包含：「硬體設施」因素，代表消費者相對重視而民宿於該因素相對表現較差，應優先運用資源著手改善，可獲得最好的效益；右上區塊屬於相對重要而相對績效較好的項目，包含：「服務體驗」、「感官體驗」和「價格因素」，代表消費者相對重視而民宿於該項目表現亦良好，可繼續保持以維持領先地位；左下區塊屬於相對不重要而相對績效較差的項目，包含：「品牌忠誠度」因素，代表消費者相對不重視而民宿於該項目表現相對亦較差，和一般旅館一樣，應運用資源改善之，但改善成效會較重要性績效網格左上區塊之改善成果來得差。

表 4.7 重要性績效網格結果彙整表

重要性/績效	相對重要& 相對績效差	相對重要& 相對績效好	相對不重要& 相對績效差	相對不重要& 相對績效好
建議作法	優先改善	維持領先	改善	維持領先
觀光旅館	價格因素	硬體設施 服務體驗 感官體驗	-	品牌忠誠度
一般旅館	硬體設施 服務體驗 感官體驗	價格因素	品牌忠誠度	-
民宿	硬體設施	服務體驗 感官體驗 價格因素	品牌忠誠度	-

## 伍、結論與建議

根據實證結果得知，消費者認為觀光旅館在價格方面表現，是相對重要但相對績效較差，是否改善價格即可滿足消費者的需求呢？首先，對一般消費者而言，答案應是肯定的，觀光旅館價格的降低確實能增加其消費意願；其次，對頂級消費者而言，願意用超額的價錢購買觀光旅館所提供無形的服務、感官體驗、硬體設施、景觀等，亦是一種身分的表徵。一旦降低價格，是否代表著前述無形滿足消費者的部分就消失了？對頂級消費者是否還具有吸引力呢？最後，對觀光旅館而言，降低價格是兩面刀的方法，好處是可增加客源，薄利多銷；缺點是除了會減少本身獲利空間外，也可能因為客源大增而降低服務品質，進而減少頂級消費者的來客數。根據鉅亨網(2015)報導，在「2015年觀光節慶祝大會」中總統馬英九出席表示，發展觀光的關鍵在於「品質」。因此，若要採取降價策略，在可同時滿足消費者且觀光旅館亦可接受減少獲利空間且品質不改變的條件下，降價幅度多寡或是時間長短將會是後續值得研究的課題。另外，若觀光旅館無法持續性的降低價格，在淡季或平日以不定期促銷方式增加獲利，也是另一種折衷的作法。

在一般旅館部份，消費者認為硬體設施、服務體驗和感官體驗方面的表現，是相對重要但相對績效較差的。這部分可從一般旅館的經營策略來說明。在定位上，一般旅館所投入的資本較觀光旅館為低，故前者的收費、住宿品質與服務水準均不及後者，亦即在先天上，資源遜於觀光旅館的一般旅館很難全面地提供消費者優於觀光旅館的體驗。因此，一般旅館應採取與觀光旅館區隔的策略，並考量資源配置以強化本身強處、揚長隱短，而非全面性的補強以期望追趕上觀光旅館。例如，在價格較便宜的情況下，採取提供和觀光旅館一般的硬體設備，或是以主題概念、增加旅館設計風格，提供消費者不一樣的感官體驗，亦或在硬體設備稍差的情況下，提供較好的服務以優於觀光旅館。根據台視新聞網(2014)報導指出，近年來部份業者選擇在交通便利的地段，利用稍有屋齡的建築主體，以內外拉皮翻修的方式以降低硬體成本，再注入設計元素強化消費者感官體驗，也提供不錯的服務品質，但卻採取平價收費的策略，可獲證明。

在民宿部份，消費者認為硬體設施方面的表現，是相對重要但相對績效較差的。因為民宿通常以價格或服務為重點吸引消費者，較不以民宿本身的硬體設備取勝(除少數以本身房舍的獨特性為賣點的業者除外)，主要也是由於民宿業者本身的財力不及觀光旅館和一般旅館的業者，僅能從硬體方面以外發展，在經營模式與管理上亦多採用小規模經營模式。所以若要改善消費者對民宿業者硬體設施的體驗，可透過跟銀行融資或是增加股東以招募外部資金來強化硬體設施不足的地方。但需要觀察的是，在引進外部資金後，是否會因為新增股東而需改變原本的經營模式或理念，乃是民宿業者需權衡思考的問題。

## 參考文獻

- 卡羅納 費雪 & 詹姆士 薛塔著，樂為良譯(2006)，對手無法複製的服務－以顧客心聲訂定策性服務的發展，台北，經濟部中心企業處。
- 台視新聞網(2014)，商務旅館大變身 廿年屋新面貌 採光舒適旅客驚艷 業績竄升，  
<http://www.ttv.com.tw/cuisine/Detail.aspx?rid=612> (2015/4/27)
- 交通部觀光局(2014a)，民國 102 年國人旅遊狀況調查報告  
<http://admin.taiwan.net.tw/statistics/market.aspx?no=133> (2014/7/17)
- 交通部觀光局(2014b)，旅館業營運統計/家數統計表  
[http://admin.taiwan.net.tw/travel/statistic\\_h.aspx?no=220](http://admin.taiwan.net.tw/travel/statistic_h.aspx?no=220) (2014/9/10)
- 交通部觀光局(2014c)，民宿業營運統計/家數統計表  
[http://admin.taiwan.net.tw/travel/statistic\\_g.aspx?no=228](http://admin.taiwan.net.tw/travel/statistic_g.aspx?no=228) (2014/9/10)
- 交通部觀光局(2015)，發展觀光條例  
[http://admin.taiwan.net.tw/law/law\\_d.aspx?no=130&d=476](http://admin.taiwan.net.tw/law/law_d.aspx?no=130&d=476) (2015/3/1)
- 行政院主計處(2015)，國民所得毛額  
<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=33338&ctNode=3099&mp=1> (2015/1/3)
- 吳勉勤(2008)，旅館管理理論與實務，台北，華立圖書股份有限公司。
- 許秉翔、吳則雄、古清南、蔣家皓、許興家、吳銘祥、王建森、林正昌、萬瑜白、蘇宏文、吳仲川、謝明振(2012)，旅館管理，台北，華都文化事業有限公司。
- 葉龍彥(2004)，台灣旅館史，台北，台北市文獻委員會。
- 鉅亨網(2015)，迎接第 1000 萬名旅客 馬英九：拚觀光要增加投資、品質和價值，  
<http://www.ttv.com.tw/104/03/1040303/0320150313400B3D999841C5439CAC405C6038C1CD3DCD7.htm> (2015/4/27)