

# 逢甲大學學生報告 ePaper

## 瀚寓酒店的經營戰疫

### The Business Competition of Hanns House

作者：邢婉芸

系級：企管一甲

學號：D0816089

開課老師：張秀樺

課程名稱：管理學

開課系所：企業管理學系

開課學年：108 學年度 第 二 學期

## 中文摘要

因碰上新冠肺炎，原本打算開幕的瀚寓酒店，為中高階商務旅客而設的高品質設備，意外符合防疫旅館的標準，基於公益考量，決心加入防疫旅館的行列，此個案分析將探討瀚寓酒店以及國內飯店業的現今面臨的狀況與問題，並以「瀚寓酒店的經營戰疫」為主題，分析作為防疫旅館的優劣勢。

在背景分析方面，使用了波特五力分析與PEST分析法，為了深度了解研究對象、獲取更多資訊，分析與企業相關的環境因素。另外還利用SWOT分析，評估企業的內部資源與核心能耐，並依據優勢、劣勢、機會、威脅的分析結果，將策略建立在企業的優勢上。

由分析可以發現，目前國內的高檔飯店業市場競爭激烈，企業想要永續經營，不只要有品牌魅力，還需要具有特色，因應不同客群的需求，發展出不同特色的旅館，隨著時代變遷、科技日新月異、行銷手法不斷推陳出新，找出自己獨有的特色做為賣點，與市場做出差異化，秉持著始終如一的信念，絕不隨波逐流。在此個案分析中，提出未來飯店業的建議策略方針，做為未來朝向永續經營發展與方向的參考。



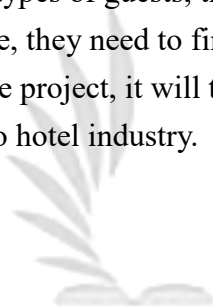
**關鍵字：**防疫旅館、波特五力分析、新冠肺炎、瀚寓酒店

## Abstract

The upcoming five-star hotel , Hanns House, planned to set up high-quality equipment for high-level business travelers . Unexpectedly, they meet the standard for quarantine hotel when the COVID-19 break out. So they decided to put off the official operating and become the quarantine hotel. This article talks about the crisis which Hanns House and domestic hotel industry faced. We'll analyze benefits and drawbacks as the quarantine hotel.

In background analysis , this project use Porter's five forces analysis and PEST analysis to receive more information. And also use SWOT analysis to evaluate the internal resources and core competeness of the enterprise. Then based on the results, we can develop strategies to help enterprise.

From the analysis can find competition for domestic hotel industry is intense. If enterprises want to develop sustainability, they must have characteristics. And in response to the needs of different types of guests, they can develop many kinds of featured hotel. As the times change, they need to find their unique characteristic and keep faith with their goal. So in the project, it will take some advices which can make enterprise develop sustainability to hotel industry.






**Keyword** : COVID-19 、 Hanns House 、 Porter's five forces analysis 、 quarantine hotel

目次

一、個案介紹 .....	- 4 -
二、內外部環境分析 .....	- 5 -
1. 企業使命及目標經營理念 .....	- 5 -
2. 企業資源分析 .....	- 5 -
3. 背景分析 .....	- 6 -
三、問題分析 .....	- 7 -
1. SWOT分析： .....	- 7 -
2. 可能經營困境： .....	- 8 -
3. 核心問題 .....	- 8 -
4. 次要問題 .....	- 8 -
5. 價值鏈 .....	- 8 -
6. 利害關係圖 .....	- 9 -
四、解決方案 .....	- 9 -
1. 策略方針 .....	- 9 -
2. 短、中、長期目標 .....	- 10 -
3. 具體作法 .....	- 10 -
五、結論 .....	- 11 -
六、參考文獻 .....	- 12 -
七、心得報告 .....	- 12 -

## 一、個案介紹

-  經營者：馬維欣，曾任元大金控要職、瀚宇彩晶董事長，目前擔任和鑫光電董事長、白石集團董事長、瀚寓酒店董事長。跨足金融業、科技業以及餐旅業，擁有斜槓人生的馬維欣，運用金融業的細心、科技業的頭腦、再結合餐旅業的服務精神，心思細膩的她，就算身兼多職也能細心的將各項任務完成，接下來馬維欣想要整合觀光、零售與電商，翻轉全新的飯店經營模式。
-  住宿方面：以馬維欣的祖父馬繼良先生一代的歷史記憶與經典風華為設計靈感，從整體規劃到內裝細節皆採新中式風格，體現民國初年雅士文化的精緻美學。以長住客的需求規劃，不只達到商務旅客的需求，也讓房客感受到家的舒適感，提供一百二十間九坪以上的房間，除了高品質的硬體設備，還有簡易的廚房供房客使用，每間客房都有獨立進排風，能做到完全隔離客房彼此間的空氣，不用擔心烹調時的油煙影響到其他房客，並與家樂福合作方便房客線上訂購。
-  周邊景點：台北 101、國父紀念館、松山菸廠文化創意園區、四四南村、中正紀年堂等，瀚寓酒店位於交通便捷的首都，國際旅客到訪台灣時，可以步行或搭乘捷運一探台灣文化。

以「已四代紅樓夢，百年民國史」為命題核心，斥資七十億台幣打造的白石集團瀚寓酒店，位於台北信義區精華地段，專攻中高階商務旅客，一馬當先的創新思維，滿足旅客多元的需求。

原本為了接待中高階商務旅客而設計的客房，意外地符合防疫旅館標準，得知許多留學生因種種困難無法歸國，而感到徬徨無助，馬維欣基於公益考量，決定加入防疫旅館的行列，瀚寓酒店打破常規，運用差異化作法突圍飯店市場，還未正式開幕前，就先加入防疫旅館行列，可說是另類打響品牌知名度。瀚寓酒店親力親為的服務，營造出像家的氛圍，而非隔離避難所，不只請來護理人員輪班待命，將防疫做到滴水不漏，並與家樂福合作提供各式各樣的零食、日用品供隔離者訂購，就是希望能讓房客住得安心舒適。目前住房率達九成、滿意度達八成，以防疫旅館每晚五折價計算，一個月平均進帳兩千萬，預計做三個月，不過會視情況做調整。但困難的是在疫情結束後，翻轉防疫旅館形象與商業模式才是挑戰，要扭轉大眾的負面印象，將會全程對外公開，做十五天的淨化，讓消費者安心。疫情帶給飯店業的衝擊，該如何翻轉局面，無疑也是對馬維欣餐旅夢的嚴峻考驗。

## 二、內外部環境分析

### 1. 企業使命及目標經營理念

瀚寓酒店的核心價值：創新、打破常規，運用差異化作法突圍飯店市場，經營者馬維欣用打造旗艦酒店的態度經營旅館，期望瀚寓酒店能化身現實和理想之間的一座橋樑，提供貴賓舒適自在、品味生活的空間，帶來復古又新穎的五感享受。

秉持以客為尊的理念，每個細節都吹毛求疵、絕不妥協，不考慮坪數，營造出家的溫馨舒適感，只為了讓旅客得到最高品質的服務，以及優質的住宿體驗。

在管理方面，馬維欣認為領導就是要以身作則，永遠站在第一線，以「僕人式管理」，去服務自己的員工，讓員工知道高層與基層員工是平等的，自然的員工就會願意跟隨她的腳步，回饋給企業並將事情做好。

### 2. 企業資源分析

#### 企業主能力：

經營者與高階管理者不只要**營運、管理、訂定策略**，還必須具備**創新思維**，順應社會變遷，協助企業在市場中保持彈性與活力，能過隨著外部環境的改變，迅速調整模式並且跟上潮流、形塑企業文化，並且規劃未來長期的發展。

在財務會計管理方面，要分析與**控制成本**，獲得更高的利益。創造利潤時，也要願意**承擔風險**，

在人力管理方面，企業除了**領導與激勵**員工，還須提供一個**工作、實踐創意與學習的場域**，讓員工們透過工作不斷的學習，從中獲得的新知識、經驗和技能，管理者再透過領導者的角色，使員工們的需求與企業的目標一致，也能使企業持續發展。

#### 資源來源：

由白石集團**資金**成立的瀚寓酒店，購買了位於信義計畫區中曾為 IBM 總部的**佩芳大樓**，為滿足中高階商務旅客的需求，客房內引進許多高規格的**硬體設備**與獨立進排風系統。

尚未正式營運的瀚寓酒店，目前僅有四十名**員工**於酒店中服務，透過**物料供應商**補齊客房備品以及餐點，還與家樂福**合作**，方便房客線上採買零食和日常生活用品。

由於疫情影響而加入防疫旅館行列的酒店，不僅能獲得**政府補助**，酒店因自主隔離者入住，在市場低迷的狀態下，還能有穩定的住房率以及收入。

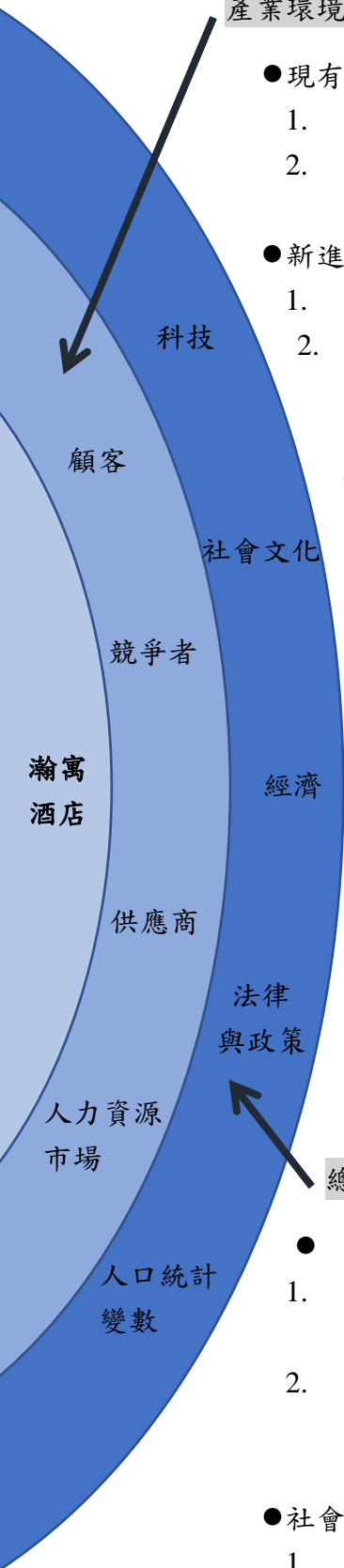
### 3. 背景分析

#### 產業環境（波特五力分析）

- 現有企業的競爭程度（例如：喜來登、晶華、香格里拉、麗緻酒店）
  1. 經營的酒店成本高，故進入門檻高、退出障礙也高。
  2. 競爭對手多，且多以低價策略削價競爭。
- 新進入者的威脅
  1. 建置酒店所需資金龐大，導致成本的回收期長。
  2. 市場競爭激烈，需透過服務或住房體驗等差異化，與競爭者做出區別，降低價格競爭的威脅。
- 替代品或服務的威脅
  1. 住宿方面：星級較低的飯店或較低價的商務旅館、汽車旅館。
  2. 餐飲方面：米其林餐廳進入餐飲市場競爭。
- 供應商的議價能力
  1. 以「大量採購」的方式向供應商採購備品或食材，增加議價籌碼、降低成本。
  2. 建立長期合作默契，製作客製化商品。
- 購買者的議價能力
  1. 相較於個別觀光旅客，團體旅客因訂房數量多，可取得優惠價格，所以議價能力較高。
  2. 飯店提供入住折扣，與旅行社、訂房網站或公司團體簽約合作，穩定客源。

#### 總體環境（PEST 分析）

- 科技環境
  1. 訂房平台、比價網站興起，加上廉價航空的關係，使自助旅行相當盛行，背包客、自由行旅客也日益稱加。
  2. 利用機器人、住房管理系統輔助作業，簡化作業流程、提升做事效率，也減少人力成本。
- 社會文化環境
  1. 自由行盛行，民眾大多會選擇上網搜尋資料、瀏覽網誌和評價，自行規劃在地特色文化之旅，或是走訪秘境、尋找在地隱藏版美食。



2. 由於廉價航空降低出國門檻，鄰近國家和國內旅遊成本差異不大，故選擇出國旅遊的意願較高，住宿業者也受到衝擊。

●經濟環境

1. 在經濟不景氣的環境下，國人的旅遊型態改變，偏向選擇「輕旅行」，多以一日遊為主，減少住宿需求。
2. 國民的旅遊型態改變，自由行、背包客的客群增加，在競爭的環境下，想要從眾多旅館脫穎而出，除了要有品牌魅力，還需要具有特色才能夠吸引及穩定客群，不被市場淘汰。

●法律與政策環境

1. 觀光局推出「旅宿業品質精進計畫」，為了與國際接軌，提高旅館服務以及軟、硬體品質，強化星級旅館推廣、建立品牌形象，以循序漸進的方式，協助業者達成目標，提升住宿品質及優質的旅遊環境。
2. 觀光局推出「旅宿業綠色服務計畫」，推動綠色服務、餐飲衛生、環保節能等政策，鼓勵觀光產業提升服務品質。宣導業者取消提供一次性備品，以及與小農合作，將在地食材融入於餐點中，或者由觀光局協助取得「旅館業環保標章」、「綠建築標章」、「危害分析重要管制點（HACCP 驗證）」等相關認證。

三、問題分析

1. SWOT分析：

<p>S</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 豐富的企業家經營能力</li> <li>2. 穩定的資金來源</li> <li>3. 客製化的服務</li> </ol>	<p>W</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 縮短人員訓練時間，熟練度不足</li> <li>2. 如何翻轉防疫旅館形象</li> <li>3. 固定成本高</li> </ol>
<p>O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高規格設備達防疫旅館標準</li> <li>2. 政府主動宣傳資訊增加曝光度</li> <li>3. 作為防疫旅館能有穩定的住房率與收入</li> </ol>	<p>T</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國內未有先例可參考</li> <li>2. 國內觀光成長率下降</li> <li>3. 當防疫旅館市場出現供過於求時，退場機制為何</li> </ol>



## 2. 可能經營困境：

- 作為五星級飯店，在軟、硬體方面投入許多資金、固定成本高，面臨到因新冠肺炎而無法入境台灣的外國商務旅客以及旅遊淡季，以目前的狀況如何收回成本與降低成本是一大挑戰。
- 雖然瀚寓酒店估計六至七成的客源為歐洲、東南亞商務客，但還是有三至四成的家庭客，根據觀光局統計，國內旅遊成長率下降，國內旅客的訂房數可能因此減少，要如何補足家庭客源，也是一個重要的課題。

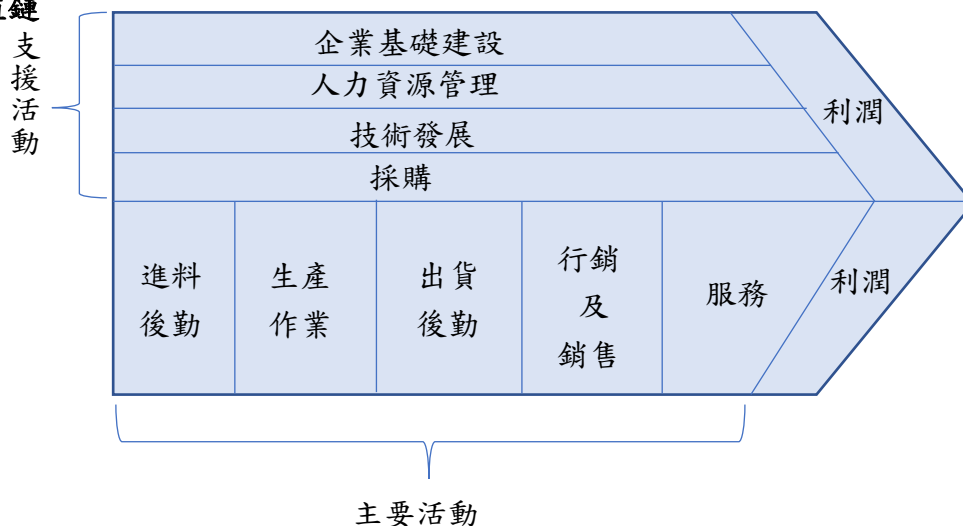
## 3. 核心問題

- 在成本支出固定的情況下，要如何將市場影響程度降到最低，並獲取最大的利潤，是一項瀚寓酒店必須解決的核心問題。
- 專攻國際商務旅客的市場不只有瀚寓酒店，要如何在競爭激烈的市場中成為佼佼者，不被市場淘汰，也是瀚寓酒店想要永續經營會面臨的核心問題。

## 4. 次要問題

- 當疫情逐漸趨緩，防疫旅館的市場會出現供應大於需求的情況，酒店勢必要擬定退場機制，也要消除民眾對防疫旅館既有的負面印象。
- 從防疫旅館退場重新開幕後，由於疫情影響，許多國家限制出境，為主要客群的國際商務旅客無法入境台灣，在國際情勢恢復以前，要如何填補收入的空缺，也是目前要先解決的課題。

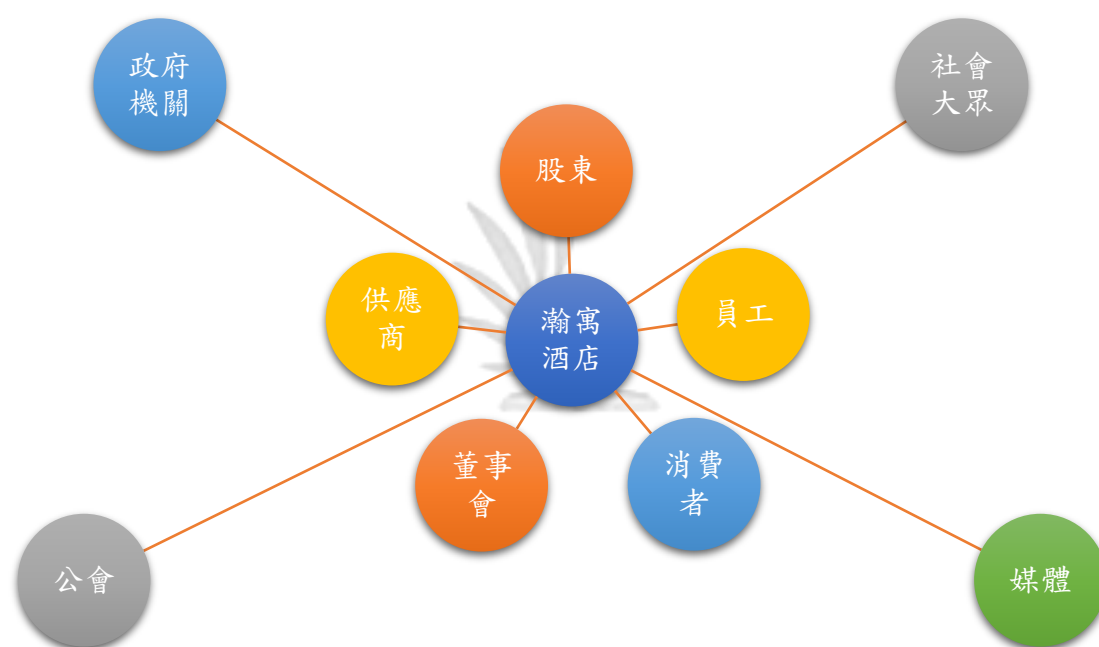
## 5. 價值鏈



價值鏈的分析：

- 企業基礎建設—酒店的規劃與建置、總體營運、財務會計
- 人力資源管理—招聘、培訓及組織人才
- 技術發展—客房軟、硬體設備、建立系統輔助作業
- 採購—固定的供應商提供客房備品以及餐廳食材
- 進料後勤—物資補充、採購計畫、庫存控制
- 生產作業—設備更新與維護
- 出貨後勤—無
- 行銷及銷售—決定經營策略及市場目標、做好品牌行銷
- 服務—規劃完善的服務制度，促使酒店向高標準的方向發展

## 6. 利害關係圖



以上為瀚寓酒店的利害關係圖，越靠近中心點為主要利害關係人，如投資者、消費者、員工等，與酒店的營運有直接相關的關係，反之，公會、政府機關、社會大眾等距離中心點較遠，與酒店的營運並沒有直接相關的關係，為次要利害關係人。

## 四、解決方案

### 1. 策略方針

從經營者的角度，以企業永續經營為目標，依據企業所面臨的經營條件與環境，掌握充分的市場資訊後，擬定可行的計畫，並假設其可能造成的結果，經過篩選與評估後，選擇最佳的方案執行，並在未來一定時期內達到期望的理

想狀態。

可將目標分為三大類，短、中、長期目標，在短期時，企業可透過公關部門與行銷部門研擬出的方案執行，利用行銷將品牌打響知名度，消除民眾對防疫旅館的觀感，或是提高企業的公眾形象，凸顯自身的特色，並與其他競爭對手做出差異，增加消費者對企業的印象。

在中期時，期望企業進入成長期（BCG 矩陣中的明星事業），高成長和高市占率的情況下，兼具競爭優勢與拓展機會，是企業成長與獲利的最佳時機，這時經營者能持續投資、鞏固市場的地位。在餐旅業獲利時，可考慮轉換跑道，投資非相關產業，不僅能有效利用企業資源，也能分散單一事業的風險，創造出更多的利潤。

而在長期目標中，企業也需定期了解各部門的形況，彈性調整活動策略，並且分析業界中的佼佼者，穩定長期的競爭地位，以永續經營的目標做更長遠的計畫。在資金充足的情況下，非常適合拓展新據點，可併購經營不善的飯店，運用自身的經營管理技術，改善其經營狀況並從中獲利，期望能進入成熟期（BCG 矩陣中的金牛事業），在市場中占有一席之地。

## 2. 短、中、長期目標

短期目標：

- 做出市場差異化。
- 利用行銷，在旅展、社群平台、媒體增加曝光度。

中期目標：

- 有系統的教育訓練。
- 多角化經營，投資非先相關產業，達到分散風險的目的。

長期目標：

- 拓展新據點，可以自由行、背包客的需求，打造中階旅館，服務不同客群。
- 分析市場上五星級飯店（如喜來登、香格里拉、麗緻酒店）能歷久不衰的經營模式並將其作為目標。

## 3. 具體作法

- 做出市場差異化—由於瀚寓酒店在客房中有增設廚房，利用方便下廚的優勢，可以在酒店中引進進口超市，使外國旅客能輕鬆採買到家鄉的食品，出差忙碌之餘也能親手烹調家鄉料理，一解思鄉愁。
- 有系統的教育訓練—所有的企業能夠永續經營最重要的一部份不外乎就是人才培育，只要把基礎穩固好、員工管理好，就能幫助酒店增加

競爭力，創造最大的利益。透過一整套的員工教育訓練，提供員工在工作上所需的技能，包括傳授工作經驗、提升工作能力、培養員工的素質與知識，以及儲備優秀的幹部。

## 五、結論

這份個案分析主要是在探討瀚寓酒店作為防疫旅館所面臨到的情況與挑戰，藉由對飯店業者深入了解後，針對瀚寓酒店的決策做分析，以市場上的競爭者做比較，探討出許多可發展的策略與走向。以永續經營為目標，擬定短、中、長期目標執行，以循序漸進的方式，帶領企業進入產業成熟期，獲取更多利益，並達到高市佔率，在競爭激烈的市場中站穩腳步。

加入防疫旅館照顧自主隔離者，雖然能在市場不景氣時還可以維持一定的入住率以及收入，但這樣的情況會持續多久還是個未知數，瀚寓酒店必需在防疫旅館的市場呈現供應大於需求時，研擬適當的退場機制，並且消除社會大眾對防疫旅館的負面形象，將損害降到最低。另外，瀚寓酒店鎖定的客群為中高階的國際商務旅客，如果世界各地的疫情無法有效的趨緩，導致國境持續封閉，主要的客源無法入境台灣時，入住率將會減少，經營者勢必要尋找其他客源以維持酒店的營運。

飯店業者與觀光產業有著密切的關係，容易受到觀光產業影響，尤其是在旅遊淡季時，加上現今大眾的旅遊型態改變，除了仰賴政府推動觀光產業的政策外，隨著外國觀光客、陸客自由行的開放，從跟團旅遊改變成自由行，行程也不再只是單純的「踩景點」，旅行業的競爭模式捨棄了原有接待團體客的方式，逐漸演變成消費者量身訂做的服務，替消費者規劃出最符合需求的旅遊行程。

隨著時代的改變、科技日新月異，行銷手法也越來越多花樣，可以參考競爭對手，但絕不隨波逐流，經營者最重要的就是訂定出長遠的目標，找出自身的特色並將其作為賣點，才能與市場做出區隔。如果經營者無法做出差異化吸引消費者，則很有可能會被市場淘汰。

企業不只要有品牌魅力，還需要具有特色，像是「自助式旅館」，利用機器人代替原有的櫃台人員，透過科技的輔助，不只帶給消費者全新的體驗，也減少許多人事成本。或是旅館結合當地傳統技藝，規劃一系列的活動邀請房客一同認識在地文化，在住宿之餘也能欣賞及體驗傳統技藝與在地文化，創新的做法更名為旅館加分。

我認為比起企業孤軍奮戰、單打獨鬥，同盟合作、異業整合能創造出許多商機，以互補的方式推出更完善的服務以及旅遊品質。政府推出的計畫也可以多加利用，像是觀光局提出的「旅宿業品質精進計畫」政府協助業者提升軟、硬體品質以及服務，並且強化星級旅館的推廣，使台灣的飯店業能躍上國際的舞台，與國際接軌。

## 六、參考文獻

1. 公平貿易如何導入旅宿業？——觀光局綠色服務分享會(2018)。檢索日期：2020年6月8日。檢自 <https://fairtrade.org.tw/?p=2661>
2. 王一芝(2020)。疫情管理戰報 | 她為何不怕搞壞品牌形象，敢把頂級飯店當防疫旅館？。檢索日期：2020年5月25日。檢自 <https://www.cw.com.tw/amp/article/5099758>
3. 交通部(2017)。交通部觀光局 105 年度交通作業經濟預算，第 9 項有關旅宿業品質精進一星級旅館，評鑑計畫及綠色服務計畫之執行效益書面報告。檢索日期：2020年6月10日。檢自 [https://lci.ly.gov.tw/LyLCEW/agenda1/02/pdf/09/03/15/LCEWA01\\_090315\\_00418.pdf](https://lci.ly.gov.tw/LyLCEW/agenda1/02/pdf/09/03/15/LCEWA01_090315_00418.pdf)
4. 黃文奇(2020)。瀚寓馬維欣 顛覆飯店業生態圈。檢索日期：2020年5月27日。檢自 <https://udn.com/news/story/7241/4498024>
5. 黃文奇(2020)。馬維欣斜槓人生…向父親致敬。檢索日期：2020年5月27日。檢自 <https://money.udn.com/money/story/5648/4498029>
6. 蔡碧月(2020)。未開幕先當防疫飯店 瀚寓酒店董事長馬維欣：盼為台灣做一點事。檢索日期：2020年5月26日。檢自 <https://www.ctwant.com/article/41977>

## 七、心得報告

做完個案分析後，終於知道經營一間企業是多麼累人的事了，不只要管理公司內部，還要考量到許多外在環境的因素（包括經濟環境、法制環境、以及科技環境），大環境細微的變動，都有可能造成企業的衝擊。

馬維欣董事長將尚未正式開幕的瀚寓酒店作為防疫旅館，基於公益考量，提供給自主隔離者使用，並且親自站在第一線，每天都駐守於酒店中，隔離者有任何需求她永遠都衝第一個，心思細膩的她，總能注意到消費者的需求，親力親為的態度，令人十分佩服。

企業的存在，不單單只是為了獲利，取之於社會、用之於社會，就是要回饋給社會，這點，馬維欣真的做到了。

雖然這項作業難度很高，但是靠自己完成很有成就感，並且知道自己的能力到哪裡，透過這份報告，實做了 SWOT 分析、PEST 分析以及波特五力分析，增加我對分析工具的熟練度，更瞭解該在哪些時機運用適當的分析法，

瀚寓酒店的經營戰疫

希望未來在工作上也能派上用場。

