

## 個案公司描述

### 前言

根據交通部觀光局的統計資料顯示，2016年台灣已邁入千萬觀光客大國，觀光人口成長的趨勢吸引各行各業相繼投入住宿業，並有近千億的資金投入國內住宿業，後勢可期。另外，2012年世界觀光組織(World Tourism Organization, UNWTO)報告指出，台灣被建議為全球旅客造訪的10個國家之一，到2020年，台灣觀光業將成為兆元產業。在面對觀光住宿業具爆發性的發展潛力與趨勢下，業者無不絞盡腦汁推出創新服務以因應產業的激烈競爭。一方面，平價市場的旅館致力於提高住房率，以提升整體獲利，而主打國際觀光旅館的大型飯店或連鎖品牌旅館，則關注於提高顧客忠誠度，並將焦點置於飯店本身「特色」，讓入住旅客能有豐富的「體驗」（黃俊榮，2014）；另一方面，也有業者因應網頁趨勢的發展，強調企業官網的「故事性」與「互動性」(The Next Web, 2015)，例如，寒舍艾美酒店、文華東方酒店等，強化網站多元資訊與內容豐富度，吸引消費者青睞。

然而，近年來由於網際網路應用的普及，對於消費者的訂房行為與旅遊習慣產生相當大的影響，也是目前住宿業者面臨的困境與亟需改善之處。網路訂房業者(online travel agent, OTA)逐漸取代傳統旅行社的訂房，高額的佣金支出削減了住宿業的淨利率；其次，旅客透過上述國際網路平台的點評機制、社群媒體及部落客即時

分享等資訊，並無法讓國內住宿業者掌握消費者行為與偏好，而且間接影響旅客對於住宿業品牌的選擇（魏秋富，2014）。

在面對國際品牌與超過9000家本土的住宿業激烈競爭，如何透過資通訊科技應用與服務創新經營，積極因應產業環境變化與新興科技的影響，為當前住宿業需嚴肅探討的重要議題。承億文旅董事長戴俊郎在集團經營文創旅店累積多年經驗後，瞭解到本土旅館除了需凸顯自家旅館的特色之外，更應強化資通訊科技的運用；戴董事長心裡一直惦記著這項刻不容緩的工作，希望透過資通訊科技為基礎(information and communication technology based, ICT-based)的服務創新，連結理念相同的合作夥伴，並快速回應消費需求的變化，持續強化文創旅店差異化服務與市場的競爭優勢。

### 個案企業背景

承億文旅集團總公司位於嘉義市東區啓明路，資本額 2.5 億元，2015 年營收約 2.2 億元，員工總人數大約 210 餘人。集團的組織結構包括：營運處、餐飲處、品牌發展處、資源整合處、財務處等五大部門，以及轉投資的承億輕旅（如附錄一所示）。營運處下轄各館分公司，各館皆由館長依據總公司的經營方針與行銷策略進行營運，並發掘在地文化形塑各分館的特色；且各分公司有其獨立計算盈虧之財務會計，對外報表則以結合總公司與分公司之聯合財務報表呈現企業整體實況。2015 年承億文旅集團大有斬獲，整體營業額較前一年成長 49.2%，近年營運及財務概況

如附錄二所示。

承億文旅股份有限公司（以下簡稱承億文旅）自2008年初起開始籌備，在早期籌備過程中，戴俊郎董事長曾尋求旅館顧問管理公司的諮詢與協助，其所提供之經營導向皆為「低成本、標準化、大量複製」。但在籌備過程中，戴董事長一直思考著：「身為市場的全新進入者，如果只是依循過去傳統旅館業僵固的常模，那麼承億文旅與市場上現存的既存者，能有甚麼差異？」如何提供與現存業者差異化的服務並滿足旅客日漸挑剔的需求，是二次創業以來一直面對的挑戰；戴董事長並以「發揚在地文化特色」的獨到思維，提高旅客之旅宿感度做為承億文旅發展的目標。

承億文旅集團是台灣目前最大文創設計旅店連鎖品牌（宋健生，2016）。戴淑玲總經理如此描述承億文旅的發展史：一群門外漢憑著對「旅行」的美好想像，在嘉義開立了第一家嘉義商旅後，營運至2016年底已成立包括嘉義商旅、淡水吹風、台中鳥日子、桃城茶樣子與花蓮山知道5家連鎖文創旅店，總客房數近450間，寫下平日住房率超過七成，平均開業6~8個月達成損益兩平的成績；預計2018年台東池上早稻分館也將開幕加入營運。關係企業「承億輕旅」是承億文旅集團另一品牌，主攻學生與背包客自由行商機，已開設嘉義、台南、高雄、花蓮4家旅店。承億文旅集團秉持戴俊郎董事長「一館一主題」、每個分館都要融合在地特色的經營策略，預計於2018年底前，集團將在全台營運至少10間文創設計旅店。目前集團訴

求以文創旅店及背包輕旅雙頭並進，為台灣創造全新的文創旅店產業，並預計於2018年申請股票上櫃。

承億文旅的企業使命是「成為年輕人實踐夢想的基地」，並持續朝「華人文創旅店第一品牌」之企業願景邁進。戴俊郎董事長表示：「承億文旅以『成為旅行的目的地』做為核心觀點，建構所有能讓旅人感度提高的體驗作為」為公司宗旨。胞姊戴淑玲總經理認為，承億文旅從未以價格導向為經營理念，經營階層更重視的是，透過旅館、旅行的介面，探索如何為這片土地訴說精彩的故事，讓更多人發現台灣這塊土地之美。

### 個案研究聚焦——桃城茶樣子文創旅店

桃城茶樣子是承億文旅集團開設的第4家文創旅店，有別於前3家分館都由舊建築物改建與裝修而成，桃城茶樣子是第一家由建築師戴俊郎董事長從設計、規劃至興建都親自操刀而營運的全新館舍，於2014年2月開幕，座落於嘉義市中心；為了與集團在嘉義市區內另一家嘉義商旅分館的團客市場做出區隔，戴董事長推出全亞洲首座以「阿里山茶」為主題的體驗場域式文創旅店，並以五感體驗為主要訴求，標榜帶給每位來訪的旅人，聽見茶、聞到茶、看到茶、摸到茶、食到茶與感覺到茶的超凡感受與服務，這個構想是戴董事長親自帶著經營團隊，經過多年的規劃與在地特色的探索與蒐集，桃城茶樣子才得以誕生。

戴俊郎董事長希望能在這家集團投入最多資源，也是唯一100%獨資的全新建