

梁定澎* 盧懿娟**

悠活兒童旅館之服務創新

(Received Sep 15, 2012; First Revision Dec 17, 2012; Second Revision Feb 1, 2012;
Accepted Mar 17, 2013)

台灣的旅館業經營是高度競爭的，在觀光旅遊勝地墾丁的旅館競爭更加激烈。如何提升服務品質、凸顯旅館特色，是業者吸引旅客訂房的不二法門。2008年6月一家完全以兒童的角度出發，讓兒童發揮自主選擇度假方式的兒童旅館，在墾丁誕生。經過四年多的營運，悠活兒童旅館已經成為集團穩定獲利的項目。本個案說明經營團隊為何決定做這樣的創新與改變，過程中克服哪些困難，新經營模式中引進那些創新的技術，以及如何滿足顧客的需求。在本個案中，曾董事長運用悠活位於墾丁的潮間帶以及靠近海生館的教育資源優勢，將原來遠離墾丁鬧區的區位劣勢轉化為優勢，搭配社會上少子化以及兒童在家中地位提升的趨勢，建構以兒童為中心的家庭度假構想，重新定位出結合教育與家庭休閒的兒童度假旅館。配合兒童中心的新策略定位，房間的34個主題以及搭配的服務與配套的設施，都經過仔細規劃設計，並透過RFID及觸控科技的運用，設計新的服務流程，為客戶建構一個全新的度假體驗。

關鍵詞：服務創新、旅館經營、服務策略、服務設計

致謝：

* 梁定澎為國立政治大學及國立中山大學教育部終身國家講座教授 E-mail: tpliang@nccu.edu.tw

** 盧懿娟為中山大學電子商務研究中心研究助理

作者感謝頂尖大學電子商務與網路社會研究中心及教育部國家講座計畫提供的研究經費補助，也感謝許美玲小姐，悠活度假旅館曾忠信董事長，劉秀美總經理，及易凱玲協理在個案研究期間的熱心協助。

Ting-Peng Liang *

Debby Lu **

Service Innovation at the Yoho Kids Hotel

Hotel business is highly competitive in Taiwan, particularly in the resort area like Kenting National Park. Improving service quality and building unique features are major ways to attract customers. Yoho Kids Hotel, the first children-centered hotel, designed for children was launched in Kenting in June 2008. The hotel allows children to have high autonomy when they stay in there for vacation. After more than four years of operation, Yoho Kids Hotel has become a stable profit-earning business unit in the Yoho Group. This case shows how the innovative idea was created and why the hotel management team decided to make such an innovation, what difficulties they had experienced in the process, and the roles of information technologies in the new business model for meeting customer needs. In this case, president Tseng converted the location weakness due to distance from the main resort area of the Kenting National Park into its advantage associated with the nearby intertidal zone and the Aquarium. This advantage, along with the social trend of having fewer kids and the rising importance of kids in each family, has cultivated the idea of children-centered vacation model and re-position the hotel to combine education and family vacation. Based on this new strategic position, 34 different themes were developed for hotel rooms. All complementary services and facilities were carefully planned and designed. RFID and touch-screen technologies were used to support new service processes in order to provide a new vacation experience.

Keywords: Service Innovation, Hotel management, Service Strategy, Service Design

* Ting-Peng Liang is National Chair Professor of Department of Management Information Systems, National Chengchi University. E-mail: tpliang@nccu.edu.tw

** Debby Lu is Research Associate of Electronic Commerce Research Center, National Sun Yat-Sen University.

個案本文

壹、前言

悠活麗緻渡假村(YOHO)於 1999 年誕生於恆春半島，經營七年後，2006 年是整修翻新的關鍵年。然而重新翻修的方向是只要如一般旅館般將家具換新；牆面燈具地毯重新裝潢就好，還是能有其他不同的創新模式，是當時面臨的策略挑戰。

恆春半島的墾丁有湛藍的海洋、象牙白的海灘、艷紅的陽光，如此舒適迷人的渡假勝地裡面還有生態資源豐富的墾丁國家公園。董事長曾忠信思考著：這裡海灘酒店、頂級 Villa、結合遊樂場的大型旅館、民宿通通都有，我們能做什麼改變？悠活麗緻渡假村距離最熱鬧的墾丁大街與南灣還有一段路程，改建過程中能不能創造出不一樣的創新服務，吸引更多國外的旅客到此來渡假旅遊？

最容易凸顯個別差異化特色方式是有一個明確又與眾不同的主題。重視學童教育的曾忠信相信「**只要給小孩規畫的機會，他就會表現得更好更有主見。**」於是在改建時提出了一個顛覆一般作法的經營模式—以兒童為中心的旅館規劃，由小朋友帶領大人來渡假的藍圖

漸漸成形。他將悠活麗緻度假村的核心理念改建為一間「由孩童當家作主」的兒童旅館，而且不能只是加入遊樂設施、加添豐富色彩、卡通圖形來吸引學童，設計的理念是要能讓小朋友全權做主。「**一般旅館是大人帶小孩去渡假；兒童旅館是小孩帶大人去渡假！**」這個構想經過近兩年的規劃與改建，亞洲第一家完全為兒童而設計的旅館終於誕生。

貳、產業分析與公司背景

墾丁曾經是南台灣最熱門的旅遊景點，旅館在熱門時段往往一房難求。但隨著 2001 年正式實施週休二日，政府鼓勵休閒渡假，全各地風景旅遊區紛紛崛起，墾丁地區變為只是眾多選擇之一，使得當地的旅館經營日益競爭。此外由於休閒飯店的客群主要是以國人為主(約占 90%以上)，旺季高度集中在寒暑假。在整體大環境不佳的影響下，休閒飯店業者體認到創新與轉型的需求，要以差異化來突顯特色以吸引消費者。

休閒旅館一般分為六類(如表 1)。悠活麗緻渡假村屬於濱海觀光休閒旅館，與墾丁地區的凱撒大飯店、墾丁福華大飯店、夏都沙灘酒店等屬性一致，與六福莊飯店同為墾丁地區五家主要觀光度假飯店。

表 1 休閒旅館的分類

類別	說明	實例
1.濱海觀光休閒旅館 (Seaside Hotel)	濱海旅館緣自於 1984 年台灣第一座國家公園—墾丁國家公園的成立。特色為可欣賞海景、參加海上活動等節目。	墾丁賓館、凱撒大飯店、悠活麗緻渡假村、夏都酒店等。
2.溫泉休閒旅館 (Hot Spring Hotel)	是以溫泉和 SPA 為號召的休閒旅館。	北投春天酒店、天籟溫泉會館等。
3.高爾夫球場休閒旅館 (Golf Hotel)	除有高爾夫球場外，還增添住宿、休憩、渡假、餐飲等設施。	大溪別館、揚昇高爾夫鄉村俱樂部、花蓮美侖大飯店等。
4.湖濱景觀休閒旅館 (Lakeside Hotel)	大多數的湖濱休閒旅館坐落於水庫、湖泊、溪流等領域。	石門水庫福華別館、日月潭涵碧樓大飯店等。
5.山區景觀休閒旅館 (Mountain Hotel)	多數坐落於山區縱谷、森林、山谷等風景名勝區，可享受山林風光、森林浴、芬多精等休閒活動。	陽明山中國麗緻大飯店、中信晶園渡假村、歐都納山野渡假村、天祥晶華渡假酒店等。
6.遊樂區休閒旅館 (recreation hotel)	遊樂區休閒旅館大多附屬於遊樂區，除可享受休閒娛樂設施，亦可玩樂之餘多個休憩住處。	西湖渡假村、劍湖山王子大飯店等。

資料來源：詹益政與黃清澤(2005)

墾丁國家公園可謂是台灣重要的觀光地區，單一年度觀光的累積人數達 494 萬人。高度競爭，加上看好大陸觀光客市場的結果，墾丁地區各大飯店紛紛大舉投資擴充經費，大興土木改善設施裝備，爭取更多客源，使墾丁的飯店成為台灣旅遊競爭最激烈的區塊之一。除了「觀光飯店業」之外，墾丁還有 500 多家民宿業者，飯店及民宿共可提供五千多個客房，其中觀光休閒飯店占 1600 床，約為三成。每個旅館都需要找到各自的市場區隔與藍海策略，才能在高度競爭中脫穎而出。

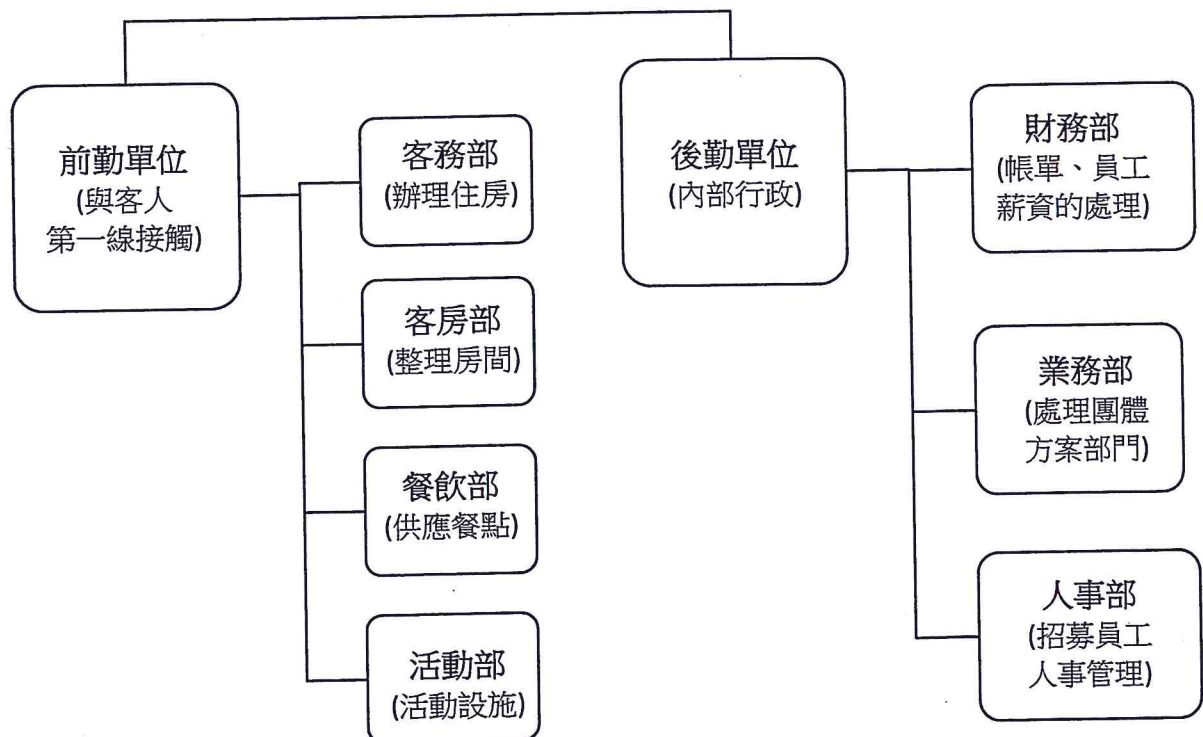
根據遠見雜誌報導，當地的飯店在 2006 年都準備進行大筆的投資以便提升競爭力(張元祥 2006)。例如，凱撒大飯店斥資超過新台幣 4.5 億元，邀來國際設計團隊，將客房改裝成 282 間、峇里島風情的主題 villa (別墅)，並全面整修小灣沙灘、游泳池等飯店附屬設施，這筆錢，足夠蓋一棟全新的旅館。夏都沙灘酒店，靠著 2.8 公里長、得天獨厚的私人沙灘，也在原有的「普羅館」「馬貝雅館」之外，再投下新台幣 4.7 億元，全新打造擁有 99 間客房的「波西塔諾館」。另一家六福大型飯店

集團，也投資逾 5 億元，在海口港改裝一棟擁有 196 間客房的四星級度假飯店，更計畫標下海口沙灘 BOT 案，正式加入「有灘階級」。而福華飯店，除了在 405 間客房全數換置液晶電視外，也砸下近 1.5 億元，更新客房的家具與裝潢。

悠活麗緻度假村在 2006 年這一波的飯店業競爭中，計畫投資一億元，因為金額相對不算大，因此要在差異化定位中找出成功的利基，而號稱全球第一家專門為兒童而設計的兒童旅館，則是創造高知名度，擴充客源的藍海策略。

悠活麗緻度假村位於墾丁公園萬里桐海岸，佔地約 16,000 坪，資本額為十億二千萬餘元，1999 年 7 月開始營運，為南台灣地區墾丁國家公園內擁有自然資源，並合法成立之休閒渡假中心。悠活麗緻度假村總經理劉秀美受訪時指出公司一年的營收約 4.5 億元(包括悠活渡假村與新南灣沙灘樂園)，員工人數約 350 人，其營業項目包括：休閒渡假村、餐飲及海水浴場等。度假村的組織結構包括前勤及後勤兩個部分，如圖 1 所示。

圖 1 悠活麗緻的組織結構圖



悠活(YOHO)的命名是曾忠信董事長考察國內外渡假村時發現人們於歡樂時，不論國籍，都會喊出 YOHO 這個發音，因此將「YOHO」這個名稱定為渡假村的名稱。中文「悠活」代表能帶給所有人歡樂與驚嘆，主要消費族群是以家庭為主的定點式渡假，並以多樣化活動及娛樂設施為競爭優勢。悠活麗緻渡假村為南臺灣最多客房數量的渡假飯店，共有 410 間。

「兒童旅館」是悠活麗緻渡假村的一部分，面對 2006 年其他旅館的大幅擴建及整修，總經理劉秀美表示渡假村在 2008 年時，將旅館中的 68 間套房整修為兒童旅館，2009 年又結合舒活度假的概念推出單車主題旅館。改建完成後的渡假村包括三個部分，分別

是原有的渡假村，兒童旅館，及單車旅館，如圖 2 所示。2011 年整個渡假村的營業額約為 4.5 億，兒童旅館的年營業額為新台幣 7300 多萬元。

悠活麗緻渡假村並不在許多墾丁旅館聚集的南灣墾丁大街附近，離墾丁大街有十五分鐘(七公里)的路程(如圖 3)。由於地理位置鄰近海邊及海洋生物博物館，生態教育資源豐富，尤其是緊鄰別具特色的潮間帶生態淺水區，父母可以放心讓小朋友從觀賞魚類、蝦蟹等淺海生物的活動中，寓教於樂。但是因為離墾丁大街有相當的距離，讓許多遊客會選擇住在南灣的墾丁大街附近，目前靠著接駁車到墾丁大街來改善地理環境的劣勢。

圖 2 悠活麗緻渡假村的產品組合

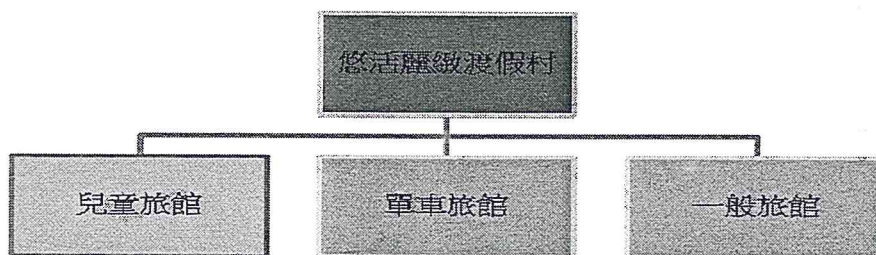
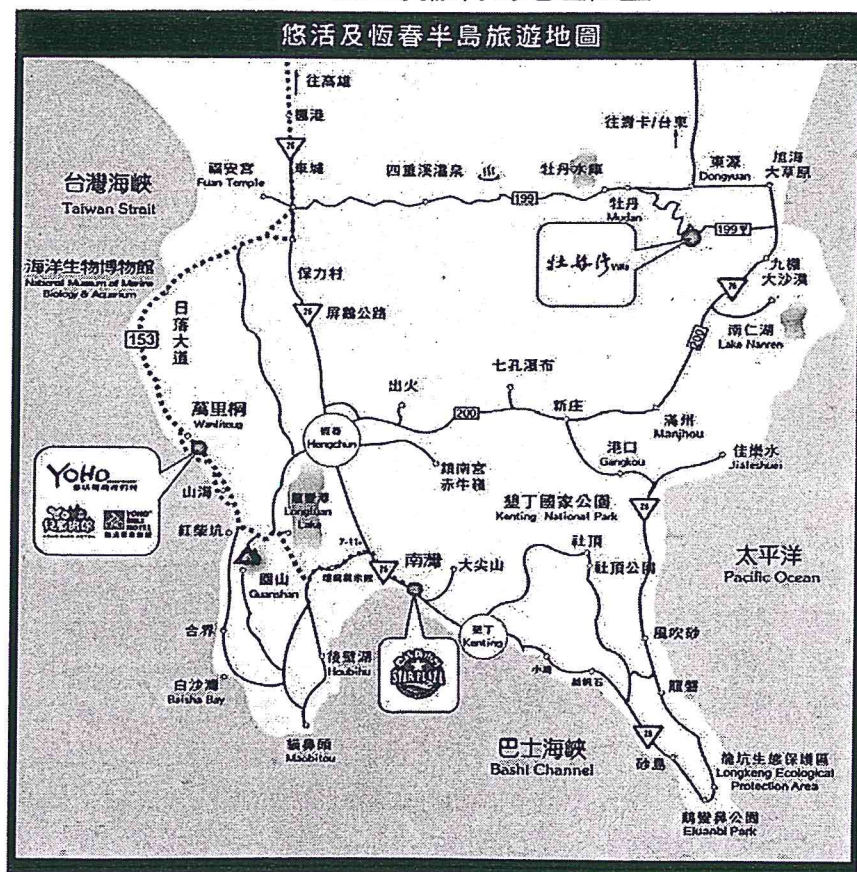


圖 3 悠活渡假村的地理位置



參、兒童旅館的創新發展

曾董事長是兒童旅館構想的核心人物。他回憶起他在大學時期，一位美籍老師的教育方式，令他印象深刻。在成功大學校園內，該教授帶著他七歲的兒子與三歲的女兒，由哥哥帶著妹妹學騎單車，但是因為重心不穩而跌倒。他想若是台灣的父母一定責怪哥哥不小心。但是那位教授只是輕聲問兩人有沒有受傷，然後就讓兄妹倆繼續學騎車，幾次跌倒之後，妹妹很快就學會了。「不要怕失敗，只要給小孩嘗試的機會，他就會表現得更好。」這樣的想法深深烙印在曾董事長的心中。三十多年以後，這樣的想法讓他創辦這家完全為兒童而設計的旅館。

一、創意發想

台灣從 2001 年 1 月 1 日開始實施週休二日，這時國人休閒風氣漸漸崛起，亦開始帶動親子同遊的市場。墾丁各飯店業者期盼能把消費者留在台灣，看準親子同遊墾丁的市場，加強各項推廣活動。墾丁悠活麗緻渡假村董事長曾忠信，在面臨經營飯店五年一個更新周期的思考中，看到親子同遊市場的增長，例如墾丁凱撒跟夏都飯店，都將雙人房改建出幾間可以容納四到六人的親子房。

曾董事長憑著自己經營飯店、渡假村的經驗與直覺，他相信在少子化的推動之下，父母肯定願意花一些大錢陪著小孩渡假；加上，曾董事長認為父母若是願意給小孩自主的空間，小朋友一定可以有更多的學習與成長，於是悠活兒童旅館一開始就將主要目標客群定位為「注重小朋友自主性的家庭」。而他發現在該目標客群中「幼兒與學童」對家庭度假有相當的決定力。他要做一個與眾不同的「親子渡假旅館」，設計一家真正屬於兒童的渡假勝地。因此，2007 年 12 月曾董事長在接受中國時報訪問時表示，透過台灣成熟的 IT 產業技術，應用到休閒旅遊，初期至少可節省 15% 的人力，提高競爭力。悠活麗緻將打造「全世界第一座兒童旅館，使台灣的休閒產業綻放創新的光芒。」

國內休閒旅館對於兒童的服務，大部分都僅止於附設兒童遊樂設施、周邊商品販賣，較具特色的是結合動物園型態來經營，以吸引兒

童入住，如六福村飯店、劍湖山飯店。但是悠活度假村並不具備像那些飯店般大規模的周邊投資。

因此，為了區隔市場，悠活兒童旅館並不以團體旅遊為訴求重點，而是以家庭旅遊、親子共遊為出發點。這類顧客的期望在品質方面的要求通常較一般飯店為高，在收費價格方面則要在一般家庭可以接受的範圍。以一間房平均每日住宿費用約為新台幣 4,642 元，若是父母帶兩位小朋友同住，平均每人每日收費為 1,161 元，低於觀光局統計的國人每人每日旅遊平均費用新台幣 1,289 元，過夜住宿者平均每人支出住宿費為 1,748 元。因此，兒童旅館的價格訂在一般家庭旅遊都可以接受的水準。

二、設計服務內容

在選定以兒童為度假中心的定位之後，必須進一步設計能夠滿足目標客戶需求的服務內容，提供符合目標顧客的價值需求的服務。如何發掘兒童顧客的需求，並設計出符合需求的服務內容，讓顧客能夠滿意，是兒童旅館的另外一個挑戰。為了讓旅館的特色更為凸顯，整個設計以「讓你的寶貝當家作主」為主要訴求，因而在整個服務藍圖上，從訂房、選擇房型到住宿、沐浴、遊戲、購物都能在小朋友自主的情況下來發展，創造一個嶄新的度假空間。這樣別出心裁的設計，也確實真的很有吸引力，曾董事長自豪此創新服務除了國內顧客之外，也吸引到許多國外的遊客，其中以香港遊客最多，日本旅客次之。

旅館服務內容的規畫非常繁瑣，其中最重要的當然是住宿的方便及品質；包括住宿本身，以及許多的搭配服務，如無線上網、周邊商品販賣；相關的配套設施，如櫃台、餐飲、遊樂場所與戶外教學課程等該如何規劃；服務流程要如何才能符合兒童當家作主的理念。經過團隊的努力，兒童旅館提供許多特色的設計。

(1) 住宿房間相關的創新

房間是住宿的主要目的，當然要有針對兒童需求的規劃。悠活的兒童旅館大到房間的主題，小到浴缸及把手的設計都考慮到兒童的特殊性(如圖 4)。

1. 34 種主題套房：為了吸引兒童住宿，每一間套房都有故事情境，讓他們每次來都有不同的體驗。第一次住宿跟著貓熊去上學，下一次可以住到機器人王國，悠活麗緻渡假村客房部協理易凱玲受訪時指出：「真的有小朋友 34 種主題套房都住過」，可以看出這樣的主題設計，符合目標顧客的需求。套房的主題設計、空間規劃、顏色圖樣，由長期與悠活麗緻渡假村合作之陸陸參拾陸創意工作室負責人紀淵字先生負責。每一種套房有兩間，68 間套房分為 34 個情境，每一種房型根據小朋友可以接觸到的動物、植物、故事主角等，去設計不同的房型，讓每間套房都像一本量身打造的圖

畫書，給小朋友不同的體驗空間。例如：小女孩喜歡的「貓咪的化妝舞會」；小男孩爭相入住的「積木超人」、「彩虹甲蟲」等。請設計師規畫時就要讓整個環境的顏色、語言、圖畫都是以兒童的角度為出發點去設計。圖 5 顯示一個彩虹甲蟲的主題套房設計，全部主題詳如附錄一；附錄二則是搭配的故事。

2. S 形門把：為了徹底執行讓小朋友自主的空間，所有兒童旅館的門把都改成大 S 型把手，目的是讓小朋友可以自己輕易開啟房門，每一種房門也以不同的圖形(與房間主題一致)展現，讓小朋友更容易識別。

圖 4 住宿房間有關的創新

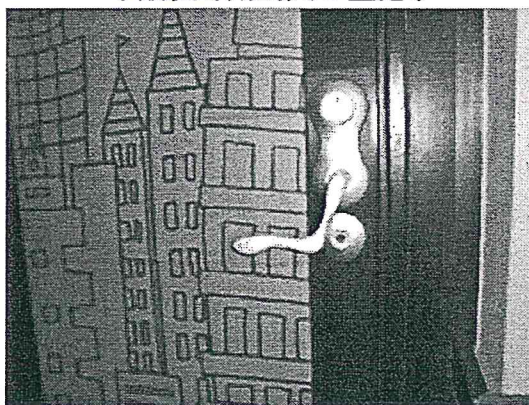
34 種主題套房之一



小朋友專用馬桶



小朋友專用的大 S 型把手



下坎式浴缸

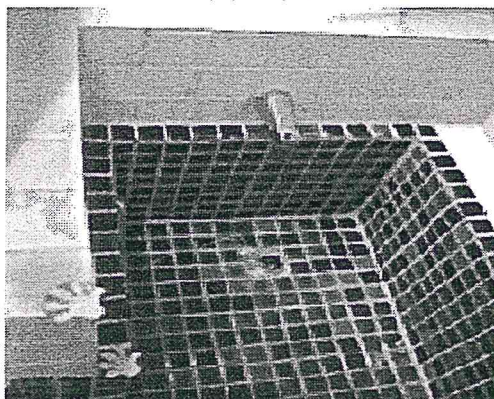
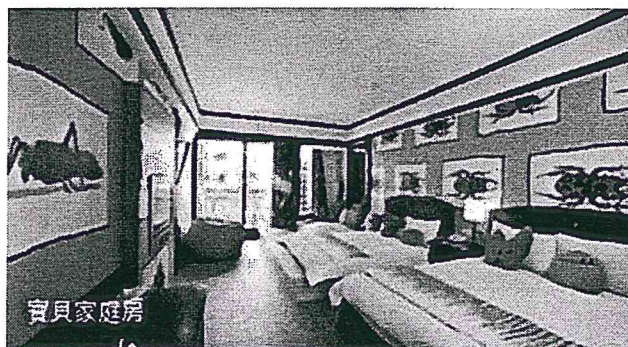


圖 5 彩虹甲蟲的主題套房設計



3. 兒童專用馬桶：旅館房間裡面許多設施都是為兒童而設計，特別能吸引到兒童的目光，悠活麗緻渡假村客房部協理易凱玲提及：有許多小朋友一進入房間看到小小馬桶，會很雀躍地說這是我的馬桶。

4. 下坎式浴缸：為了方便孩童自行進入沐浴，浴室大部份採用下坎式凹面浴缸，讓小朋友可以輕易地走入浴缸，而不需要父母從旁協助，維護兒童的安全，也讓父母可以很安心。

(2) 搭配服務與配套設施

1. 小型櫃台：為了方便小主人的 Check-in，旅館也特別設計了專屬的網路系統與 Check in 櫃檯（如圖 6），讓兒童能提早參與表達自己的意見並挑選各自喜愛的故事主題房間。櫃台的高度較低，讓兒童可以直接和服務人員對話，並面對面辦理入住手續。

2. 商品販賣：除了泳衣、泳圈等戲水裝備外，兒童旅館也增加許多與套房設計相關之故事圖集與小禮物等商品，豐富兒童的度假體驗，也增加收入。

圖 6 為兒童設計的 Check-in 櫃台
小朋友的 Check in 櫃檯



圖 7 其他的配套項目。
探索小園地

兒童劇場



彩繪教室



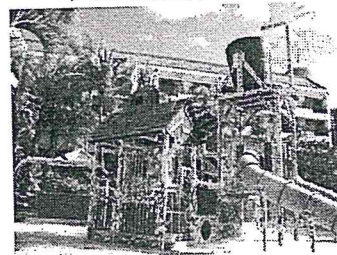
烘焙教學



多功能閱讀區



大水桶遊樂設施



照片提供：悠活麗緻休閒渡假村

為了讓兒童旅館的住宿成為顧客難忘的獨特體驗，旅館內也設計許多與兒童學習相關的配套設施與項目，如圖 7 所示。

3. 童玩世界：

兒童旅館提供小朋友探索與創造的活動空間，包括有多功能閱讀區、探索小園地、彩繪教室、咕咕雞等。

- 多功能閱讀區**：充滿創意的藝術裝置，書櫃的呈現方式與一般大不相同，在這個色彩鮮豔的蜿蜒書架中，集結了 3 千多本館長為孩子們精挑細選的兒童書籍，寶貝們可以隨意的鑽進小洞裡盡情閱讀喜愛的讀物！

- 探索小園地**：在探索小園地裡，小朋友可以發揮自己的想像力，開心的沉浸其中，也可以邀請爸爸、媽媽一同到屬於自己的王國小天地。

- 彩繪教室**：KidsWorld 彩繪教室針對孩子們特別設計一個小畫家彩繪教室，在這裡兒童可以盡情發揮潛在的藝術細胞，並有專業的美術老師指導作畫，寶貝們可以任意在玻璃牆上創作塗鴉，並將得意作品連線輸出到櫃檯的螢幕牆上，讓爸媽與孩子們都擁有無限成就感。

- 咕咕雞**：透過軌道及球體的展具操作，讓小朋友了解球體運動與軌道之間的關係，培養敏銳的觀察力與問題解決能力，更增進孩子們的應變能力。

4. 迷你小巨蛋：

為了讓小朋友有更多發展自身才能的園地，特別開闢了兒童劇場、天才小廚師與香料小百科的等課程。其中，全館最受歡迎的課程是「天才小廚師」，內容包括專業的西點 DIY 烘焙教學等。小朋友不但可以學習製作麵包的有趣過程，還可以吃到自己設計的手工造型麵包。

另外，兒童劇場提供小朋友又跳又唱的舞臺，能透過音樂、舞蹈與肢體的律動，啟發小孩細膩的感情，豐富對生活的想像力。後來還新增〈兒童非洲鼓〉課程，每日一場，收費 100 元。這些配套的活動，讓住宿的體驗更多元化。渡假村 2012 年 7 月活動資訊如附錄三。

三、資訊科技的應用

服務創新能夠讓人耳目一新，往往與新科技的引進有密切相關，兒童旅館要打造一個由小朋友當家做主的空間，又要克服兒童在行動上的限制，讓他們可以在旅館內活動自如，除了硬體設施的配套之外，資訊科技也扮演了重要的角色。在資策會的協助規劃下，旅館採用了現代化的資訊科技，包括觸控的介面及數位的互動。

1、觸控螢幕

為了讓兒童可以選擇自己喜歡的房型，除了在 check in 時特別設計的小型櫃台，更以以觸控螢幕的方式，顯示房間狀況，讓小主人可以選擇或更換自己喜愛的房型，體驗自主的感覺。

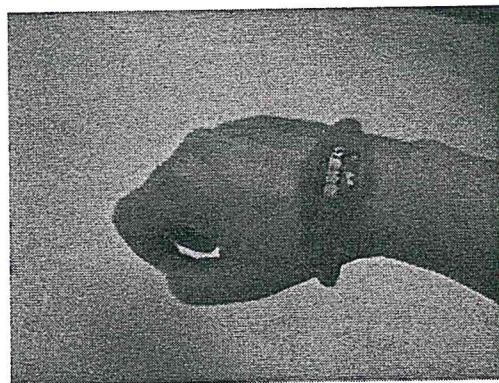
2、數位互動

除了觸控式櫃台讓住宿的兒童體會自主的空間之外，另外規畫〈數位遊戲〉，利用紅外線光影感應模式，創造一個虛擬的影像互動空間，讓小小遊客在追、捕、跑、跳中玩得盡興。以及〈海底世界〉，以創意的互動式觸碰面板，採用類似小畫家的功能，讓小朋友藉由餵食魚群等互動遊戲，在面板上訓練手部的靈敏度，揮灑自由創意之無限想像。

3、RFID 感應手環

每位客人在入住後都有一個無線射頻辨識 RFID(Radio Frequency Identification)的感應手環(圖 8)，針對客人屬性不同有不一樣顏色的手環，藍色是一般學生、綠色是一般社會人士等等。手環顏色會定期做改變，讓客人下次來可以使用不同顏色的手環，才會有不同的新鮮感。

圖 8 方便兒童攜帶的 RFID 手環



肆、關鍵科技之導入

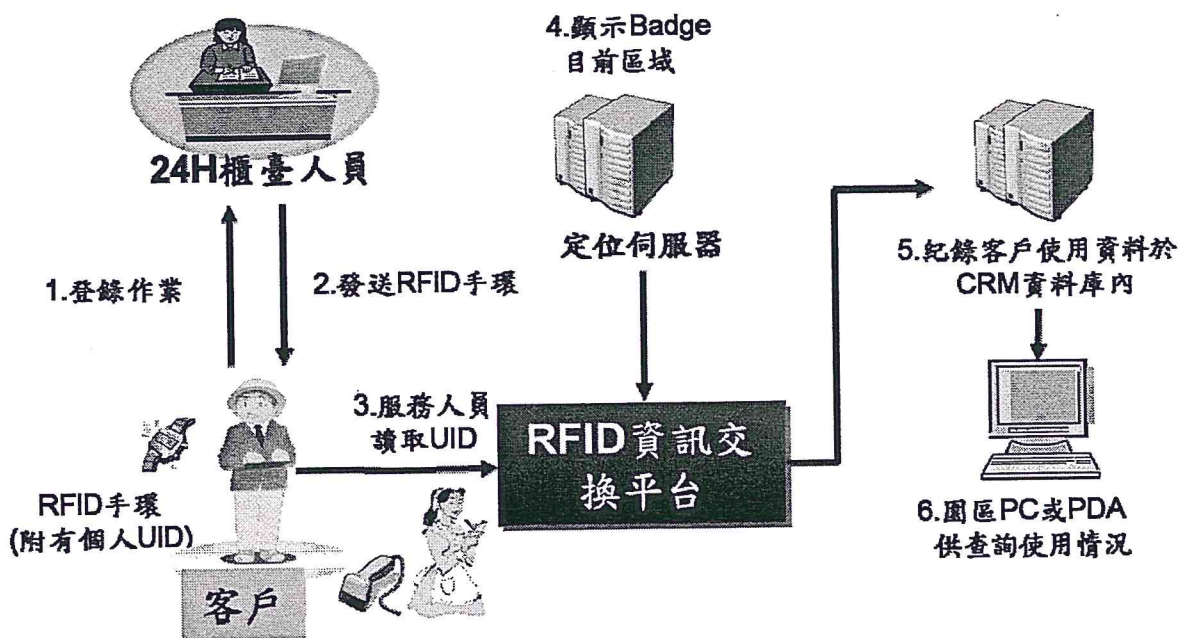
兒童旅館最主要的科技是依賴與無線射頻辨識(Radio Frequency Identification, RFID)系統的技術來結合整個服務的流程。RFID系統是由感應器(Reader)和標籤(Tag)所組成,技術原理是利用感應器發射無線電波,觸動感應範圍內的RFID標籤,藉由電磁感應產生電流,供應RFID標籤上的晶片運作,將資料傳送給特定的伺服器。它有別於傳統的條碼技術,或是紅外線感應技術,RFID因為內藏晶片,加上電磁波遠距離感應,不管是產品倉儲控管、產銷資料儲存與辨識,甚至資料重整回應,都在瞬間就能完成。這個技術在「感應偵測服務」、「追蹤定位服務」、「識別服務」、「安全維護服務」、「整合服務」方面都有很好的應用(阮怡茹 2009)。

悠活運用RFID手環,取代過去人工管制方式,減少服務不當及錯誤發生的狀況,並隨時感知住客所在位置,提供立即性的服務。為

了引進這個技術,悠活麗緻集團自籌3450萬元,政府補助2300萬,與資策會合作,打造出全台第一間應用RFID的休閒飯店。悠活麗緻渡假村總經理劉秀美表示RFID可以結合房卡、電子錢包、定位等功能,提供小朋友更便利、獨特的休閒體驗。不論是用來開房門、購買商品、到餐廳吃飯等,如果不小心迷路,館內雷達也可以找得到迷路的顧客,幫他們聯絡上親友。而要退房離開時,RFID手環也完整記錄客人住房期間的開銷,只需一分鐘就能快速完成退房手續。

在2010年的結案報告中,提及此合作開發在計畫創新與設計上,RFID手環之功能在:縮減櫃臺作業流程、提升活動餐廳管制及消費效率、顧客關係建立、顧客需求即時滿足及門禁便利及安全性提升等。圖9顯示RFID系統在顧客服務上的架構。透過RFID的資訊交換,無線RFID手環的功能提升了整個服務的滿意度。表2比較了RFID系統實施前及實施後所產生的變化。

圖9 RFID系統的運作機制



資料來源:岳竹筠(2009)

表 2 兒童旅館服務流程改造之變更與新增內容

<p>櫃臺服務流程變更</p> <ol style="list-style-type: none"> [變更]: 將原有磁卡設定改為 RFID 手環讀取模式 [變更]: 將原有識別紙手環發送改為 RFID 手環 [新增]: 存放 PDA 設備供客戶租借, 並登錄管理系統、協助查詢個人行程及親友位置 	<p>餐廳或活動管制流程變更</p> <ol style="list-style-type: none"> [變更]: 將原有人工管控進出改為讀取客戶 RFID 手環 [變更]: 將原有收取現金或刷信用卡改為讀取 RFID 手環 [新增]: 辨識客戶姓名以拉近關係
<p>監控管理流程變更</p> <ol style="list-style-type: none"> [變更]: 將原有人工影視監控改為主動發出聲音告警 [變更]: 將原有被動救護站改為主動關懷中心, 做到即時訪視 [新增]: 當事件發生時, 立即聯繫負責人員前往處理 	<p>諮詢提供流程變更</p> <ol style="list-style-type: none"> [新增]: 提供營養/旅遊等方面專業意見, 供系統決策分析 [新增]: 提供運動及體驗方面專業意見, 供系統建立評量表

資料來源: 悠活麗緻休閒渡假村

曾董事長原先希望 RFID 手環能夠結合手錶的功能, 最後基於單價成本過高的考量, 沒有將此功能納入。不過, 當初測試感應的頻率與距離時, 因為是全國第一次採用, 也花了不少工夫與資策會來回不斷做溝通與調整, 使新科技能符合使用者的需求。

手環的材質部分, 考量到小朋友活潑好動的特性, 採用質輕耐刮、可充分展現豐富色彩的塑膠材質, 戴在手上取用方便又不容易遺失。曾董事長強調, 執行服務創新能否成功, 「就看你是站在消費者那邊, 還是站在自己的營收這邊。」為了顧客滿意, 流程的改變與資源付出, 都是必要的, 重點在讓家長大膽放心的由小孩帶家人來渡假, 讓遊客能開心共享親子同樂的渡假時光。

在 RFID 系統的導入與建置這部分, 資策會引薦系統整合廠商「雙欣科技」擔任主要的承包商, 負責整體系統規畫與系統引進整合。軟體設計則由過去與悠活渡假村長期合作的艾瑞克軟體公司負責, 從訂房系統到後勤系統都與 RFID 的系統充分整合, 讓新專案與舊系統的整體配合更加順暢。

在導入 RFID 系統之前, 悠活旅館的服務系統大多仍在人工作業階段, 在導入 RFID 系統之後, 整個服務作業透過櫃台作業流程改善, 縮短前置作業、免除紙手帶發送成本、磁

卡、餐票所發送的成本及使用的便利性等優點, 不僅顧客的各項消費一目了然; 住戶(尤其是小朋友)的行蹤安全性更加周密, 也縮短遺失補發時間及人工處理時效上等優點, 飯店也有更多的資訊與主動權。改變前後的流程如圖 10 所示。

伍、成果與未來之展望

曾董事長在思考差異化與創新服務時, 從關注國家未來的主人翁的角度, 本著「值得去做的事, 就該認真做好」的精神, 去實踐他的理想。在兒童旅館內除了軟、硬體設備的擴充, 活用科技介面提升服務品質, 讓服務內容更加多元, 同時安排各種室內、外營隊及有趣課程, 聘請專業的指導教師, 透過各種遊樂方法來激發孩子們無限的創新潛能, 讓渡假之餘兼具教育的意義。

兒童旅館以獨特的創意, 吸引父母特別是小朋友的目光, 這些小孩遊玩回去之後, 還會主動跟其他小朋友分享, 是最好的口碑推銷員。兒童旅館投資六千萬元, 結合科技與創新的服務模式, 創造亞洲唯一的主題旅館, 並在兩年之內就將投資成本回收, 也成功的吸引更多國外旅客的入住, 是以小而美的創新致勝的典範。表 3 顯示改變前後的人住客源的變化, 可以看出在爭取更多海外客源方面成效顯著。

圖 10 櫃台服務作業服務流程創新前後之比較

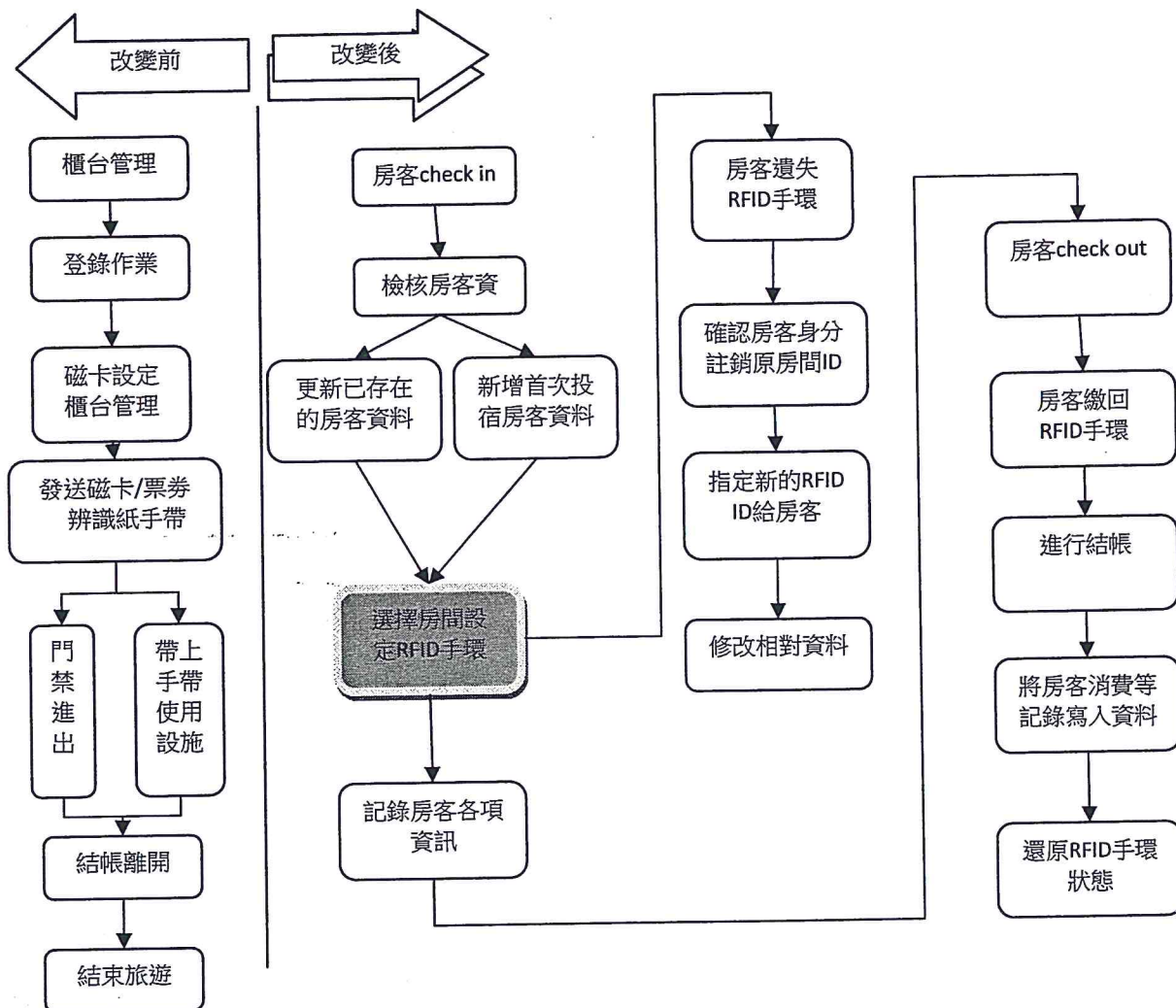


表 3 創新前後的客源變化

年度	2006 年	2011 年
北部	48.46%	39.46%
中部	23.44%	18%
南部	23.10%	31%
海外	5.00%	11.54%

資料來源：悠活麗緻休閒渡假村

表 4 悠活渡假村服務創新前後營業之比較

	2006 年	2008 年	2011 年
營業收入	400,586,720	372,436,917	484,665,328
客房收入	248,404,589	230,052,736	295,283,303
餐飲收入	107,757,617	108,724,752	134,201,730
其他收入	44,424,514	33,659,429	55,180,295
住房率	55%	54.67%	60.92%
住房數(間)	83,004	81,816	91,166
客房收入/間	2,993	2,812	3,239

資料來源：悠活麗緻休閒渡假村

表 4 為悠活渡假村服務創新前後營業之比較。2008 年受到金融大海嘯的衝擊，國內外觀光業都面臨極大的考驗，相對而言，悠活渡假村的營收，因為有兒童旅館的招牌，客房收入相對穩定，到了 2011 年已有 5% 以上的成長，顯示差異化策略與創新服務的具體成效。

曾董事長規畫未來能夠進一步結合 APP 無線下載的功能，讓周邊的一草一木、昆蟲、小魚等，都能藉由手機攝影取得畫面後，透過無線上網得到更多相關資訊，讓小朋友能活學活用，進行虛實整合的自然生態戶外悠遊行。

未來集團也將不斷擴充數位化互動的內容，讓兒童生態主題旅館展現多元豐富，更加淋漓盡致。在刺激兒童生活學習方面，也將發展「情境式趣味探索生態悠活場域」，曾忠信董事長很有自信地表示：「我們會不斷提出新概念的服務內涵，希望給小朋友自主的空間與豐富的刺激，讓未來的主人翁能夠更有創造力。」

個案討論

教學目標

本個案主要由服務創新的觀點切入，探討該休閒旅館的策略定位分析，差異化策略的制定，以及如何將一個創新的服務定位構想，擴展成為可行的服務設計，並且運用資訊科技加以強化。透過個案的討論，同學將逐步了解到以下的重點：

1. 旅館業的類型，休閒旅館的 SWOT 分析，及差異化策略的定位；
2. 服務設計的三個階段：策略定位、服務設計、服務落實，以及在每個階段需要注意的重點；
3. 資訊科技在服務創新中可以扮演的角色，以及如何衡量科技應用的效果。

適用對象

1. EMBA 學生
2. 研究生
3. 三四年級大學生

教學計劃

教學計劃主要分為三個部分：第一部分的重點在悠活度假旅館的經營策略分析，包括該公司的 SWOT 及創新前的狀況，時間大約 25 分鐘；第二部分的重點在服務創新的階段，包括策略定位，服務設計，及服務落實，並分別討論每個階段的重要概念，時間大約為 30 分鐘；第三個部份的重點在服務創新中資訊科技的角色，特別是 RFID 科技的應用所扮演的角色，時間大約為 25 分鐘。最後則是結論，時間大約 10 分鐘，合計為 90 分鐘。每個階段的討論議題及時間分配如下表 5。

補充教材

本個案主要可以提供三個方面的討論。第一個方面是在經營策略方面，可以由墾丁休閒旅館業的競爭態勢和悠活度假旅館離年輕人喜歡去的墾丁南灣有相當距離，但是卻離適合兒童旅遊的海生館較近的特性，分析原來的經營策略的困難，以及聚焦在家庭，兒童，及學習的特性的差異化新策略的擬定。這部分的重點在協助同學完成 SWOT 分析，並找出以兒童為定位的策略的適當性。

第二個方面在介紹有了創新構想後，服務設計的配合，重點在服務創新的三個步驟：策略定位，服務設計，及服務落實。服務定位需要將創新構想進一步展開成為顧客期望及服務的價值，以及如何讓服務的價值能夠與顧客期望相符。服務設計則需要將服務的定位展開成主要的服務(如住宿)，搭配的服務(如訂房，入住)，配套設施(如櫃台)，服務流程，及相關資訊(訂房或房間狀態)等構面來分析。服務落實則由執行面來設計執行的步驟，以及確保顧客滿意的措施。

第三個方面在討論該個案中資訊科技的運用。可以討論的議題包括 RFID 科技的採用，相關的優缺點，採用科技需要考慮的因素，以及其他資訊科技(如社群網站，APP，雲端科技)在本個案中採用的可能性。透過對適當及不適當科技的討論，可以進一步了解採用科技來提升服務品質的考量因素。以下為討論題綱的參考資料：

表 5 教學時間與主題配置建議表

時間	主題	討論題綱
25 分鐘 經營策略		
5'	1. 前言: 公司狀態與產業背景	☆ 墾丁的休閒度假市場狀態。 ☆ 為何要改變原來的休閒旅館設計?
10'	2. SWOT 分析 3. 為何找到此兒童旅館策略定位?	☆ 該旅館的優點、缺點、機會、與威脅之分析。
10'		☆ 墾丁渡假客群的特性為何? 不同客群的會有哪些不同的期望? ☆ 差異化的必要性及可能方向有哪些?
30 分鐘 服務創新三階段設計		
10'	1. 服務策略	☆ 兒童及父母分別有哪些期望? 兒童旅館提供的服務價值與顧客期望之間的符合程度如何?
10'	2. 服務設計	☆ 兒童旅館的設計與其他旅館的親子房有何差異? 各有何優缺點? ☆ 悠活兒童旅館的服務有哪些相關的服務元素? ☆ 本個案中的服務流程有哪些變化, 造成改變的主要因素為何?
10'	3. 服務落實	☆ 如何將所設計的服務落實在顧客的體驗以確保顧客滿意。
25 分鐘 科技創新		
10'	1. 科技選擇	☆ 為何選擇 RFID? 選擇資訊科技來支援服務的原則有那些?
5'	2. RFID 所扮演的角色	☆ 無線射頻的優點: 方便、安全、有趣、結合學習等相關活動。
10'	3. 未來科技應用	☆ 有哪些新的科技對兒童旅館的經營會有所幫助。
10 分鐘 結論與未來展望		
10'	知識應用	☆ 本個案成功的主要因素為何? ☆ 因應陸客的增加, 兒童旅館的未來經營可能面臨哪些問題?
合計: 90 分鐘		

一、差異化的經營策略

1. 墾丁的休閒度假市場狀態

在進入個案討論前, 先要確定同學對整個個案有基本的理解, 讓大家進入討論的情境。教師可以透過問答, 讓學生說明墾丁的休閒度假旅館的競爭狀態, 包括主要的觀光休閒飯店及 500 家民宿, 和計有 5000 多間房間等資訊。

2. 為何要改變原來的休閒旅館設計?

這個問題的目的是讓同學在建立背景知識之後, 開始思考改變的動機及時機。基本的原因是環境因素 (如週休二日增加旅遊的需求), 競爭因素 (如其他景點的競爭, 其他觀光飯店的大幅裝修) 及本身因素 (如差異化的需求) 等。這個問題可以協助同學彙整產業背景的狀況, 然後進行 SWOT 分析。

表 6 SWOT 分析

內部組織	Strengthes(優勢) 1. 位於墾丁國家風景區附近 2. 特有潮間帶,生態教育資源豐富 3. 鄰近海生館,對兒童有吸引力 4. 占地 16000 坪,整體渡假村的環境寬敞。	Weakness(劣勢) 1. 距離墾丁南灣大街熱鬧區有一段距離(約 15 分鐘車程) 2. 距離高雄有兩個半小時的車程,交通較不方便。 3. 和其他休閒旅館沒有差異化 4. 資金投入較不足
外部環境	Opportunities(機會) 1. 少子化讓兒童受到家庭的重視 2. 兒童的自主性增加 3. 家長希望家庭旅遊兼顧度假與學習的需求 4. 國外來台觀光客及陸客的增加 5. 自助旅遊增加	Threats(威脅) 1. 高雄義大世界吸走人潮與員工 2. 墾丁地區客房的增加

3. 該旅館的優點、缺點、機會及威脅之分析

經營策略的討論重點在 SWOT 分析。該方法是 20 世紀 80 年代初期,由美國舊金山大學韋里克(Heinz Weirich)教授所提出,係利用 Strengthes(優勢)、Weakness(劣勢)、Opportunities(機會)、Threats(威脅)四個構面,針對公司的狀況,做出整合企業內部何新競爭力的分析、競爭優勢在產品市場的表現、競爭劣勢、機會與威脅的分析比較,並篩選與執行適合的營運策略,從而取得競爭優勢。SWOT 分析及競爭策略的進一步資料可以參考 Porter(1980)。表 6 為兒童旅館的 SWOT 分析表示例。

4. 墾丁渡假客群的特性為何?不同客群的會有哪些不同的期望?

這個問題是要讓學生能夠基於本身經驗,思考如何將顧客分類,作為後續討論策略定位的基礎。在個案中並沒有特別整理出特性,以便討論時可以由老師引導出不同的思維。可能的顧客分類可以依照年齡、目的(會議、休閒)、群組(情侶、家庭、同學、社團、自由行等)等方向引導同學思考。透過這個問題可以進一步引導進入下一個問題,針對不同顧客的去墾丁的顧客期望。

顧客期望部分可以分別針對不同顧客群體來討論。例如,帶小孩的家庭到墾丁度假,可能安全是個重要的考量,自然教育也會是個考量,交通便利,親子互動也很重要等。年輕

人去度假的期望則會很不同,海邊戲水,音樂會或其他熱鬧活動,夜店等可能是比較重要的。

5. 差異化的必要性及可能方向有哪些?

上面問題分析不同類型的顧客之後,可以進一步討論為何悠活度假旅館需要做差異化。這可以由不同顧客的期望差異,還有悠活的優劣勢來分析悠活要提供跟其他旅館相同服務的優劣,以及可能的差異化方向。由個案中可以看出來悠活跟其他旅館競爭時如果沒有差異化,則位置劣勢及資金劣勢可能讓悠活居於不利的地位。另外,教師也可以列出兒童旅館及單車旅館兩個差異化方向,誘導同學們討論這兩類顧客的需求為何比較適合。兒童旅館部分,主要可以由少子化及生態優勢的方向,結合優勢與機會。單車旅館則是利用生態環境,面積大等優勢,搭配自助旅遊的需求機會。

二、服務創新的步驟

服務構想需要經過三個層次的分析才能夠真正達成,分別是服務策略的定位(Strategic Positioning)、服務設計(Design)、及服務落實(Deployment)(梁定澎,施振榮,2011)。這三種層次的結合,創造出服務的競爭力,形成一個優質服務的關鍵,稱為 SDD 金三角(如圖 11)。這個部份的問題主要讓同學認識服務創新在有了構想後,還需要進一步設計落實,而這三個層次要能夠配合。這部分問題的答案大多可以由以下的說明來找到。

圖 11 服務創新的 SDD 模式

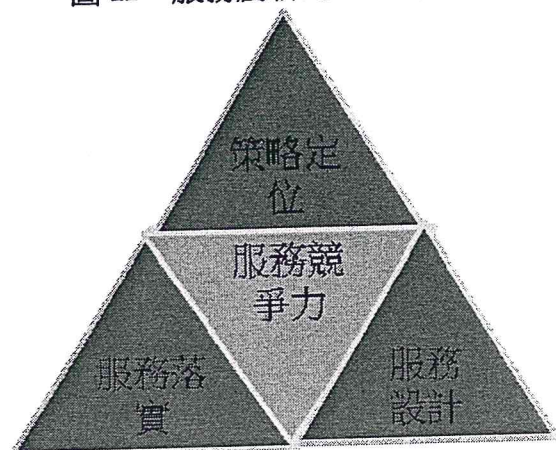
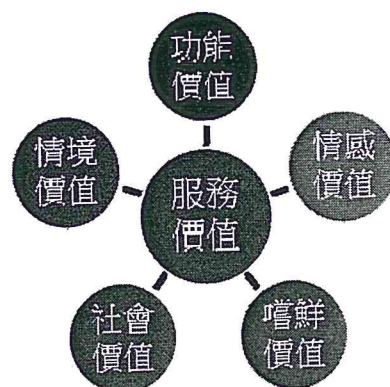


圖 12 5種服務價值



(一)找出服務定位

一個企業或品牌的定位策略是形成顧客認知及選擇決策的關鍵因素 (Aaker and Shansby, 1982)，所以為確保行銷計畫的成功，必須先有清楚的策略定位作為行銷的中心思想。

6. 兒童及父母分別有哪些期望？兒童旅館提供的服務價值與顧客期望之間的符合程度如何？

兒童旅館的構想的第一步是先要找出策略定位。也就是要找出一個區隔市場 (Market Segmentation)，讓市場裡面的「顧客期望」與度假村所提供的「服務價值」之間有最佳的匹配。顧客期望是指清楚目標客戶的需求及期望水平是什麼。在本案例中，顧客包括了兒童及父母兩個方面。兒童希望新鮮感，父母則注重安全與學習，因此在討論顧客期望與服務價值的時候，需要同時兼顧雙方的期望，在本案例中，兒童旅館的定位正是因為同時滿足雙方期望，而能夠成功。

服務價值是指旅館服務所能夠為顧客創造的需求滿足。一般而言，服務價值可以包括五種，如圖 12 所示 (Sheth, Newman, and Gross 1991)。

➤ **功能價值**：產品基本功能或透過實體表現的效用，例如住宿過夜。

➤ **情感價值**：產品為消費者的情緒或情感所帶來的價值，例如：到悠活度假讓消費者感到興奮及與眾不同的感覺。

➤ **嚐鮮價值**：產品可以滿足消費者好奇、追求新奇與新鮮感的需求，例如：在悠活的 RFID 及特殊主題設計的新鮮感。

➤ **社會價值**：擁有產品讓消費者具有歸屬於某一參考群體的價值，例如：到悠活度假會讓小孩的同學或朋友產生羨慕。

➤ **情境價值**：在某些生活或社會情境下所產生的產品價值，例如：處理緊急問題。

顧客期望與服務價值之間的配合分析，可以誘導同學討論悠活兒童旅館的服務分別提供那些價值，然後再將價值跟顧客期望來結合。下表 7 可以參考：

表 7 顧客期望與服務價值分析表

服務內容	服務價值	顧客期望		
		新鮮	教育	安全
適合兒童的房間設計	功能價值	◎		◎
特殊的房間主題	情感價值	◎	◎	
RFID 手環、迷你小巨蛋	嘗鮮價值	◎	◎	
特殊的兒童活動	社會價值		◎	
RFID 監控	情境價值	◎		◎

後續的討論重點也可以分析 SWOT 分析中悠活度假村的機會與強點，如何可以跟顧客的需求結合，找到藍海的策略定位。策略定位是指產品、服務或其它提供物在顧客心中的位置。尋找定位時應避免以下定位上的錯誤：

1. 定位不足(under positioning)：對客戶無強而有力的重點利益
2. 過度定位(over positioning)：過於狹窄
3. 混淆的定位(confused positioning)：兩個以上尤其是矛盾的定位
4. 不相關的定位(irrelevant positioning)：與客戶利益不相關
5. 可疑的定位(doubtful positioning)：人們懷疑該公司／品牌是否真能提供特定利益

也可以由定位創新的方向來思考。定位創新可以是平台創新，產品創新，及經驗創新(顏和正，2011)。本個案主要是產品及經驗的創新。在討論定位時，也可以透過詢問同學來討論(1)曾董事長如何找到兒童旅館的創新構想，(2)該定位是否跟悠活的優勢結合，(3)這樣的定位是否有以上定位上的問題。

(二)設計服務內容

7. 兒童旅館的設計與其他旅館的親子房有何差異？各有何優缺點？

在選定以兒童為度假中心的定位之後，必須進一步設計能夠滿足目標客戶需求的服務內容，提供符合目標顧客的價值需求的服務。為了讓旅館的特色更為凸顯，整個設計以「讓你的寶貝當家作主」為主要訴求。可以討論這樣的訴求，是如何透過創新的設計來傳遞服務的價值，以及它和親子房的差別。表 8 可以做為比較的參考。

表 8 兒童旅館與其他旅館比較表

差異點	悠活兒童旅館	其他親子房
兒童的自主性	很高	很低
特殊設計的價值	很高	很低
設計成本	很高	很低
教育意義	很高	很低
安全管理	很高	很低
住宿體驗	很獨特	缺乏獨特體驗

8. 悠活兒童旅館的服務有那些相關的服務元素？

這個問題的目的在讓同學了解，每個除了主要的項目外(旅館是住宿)，還要有許多搭配的元素。因此，一個創新服務的內涵規畫非常繁瑣，其中最重要的當然是住宿的方便及品質；但是除了住宿本身之外，還要有許多的搭配服務，如無線上網、周邊商品販賣；相關的配套設施，如櫃台、餐飲、遊樂場所與戶內外教學課程等該如何規劃；服務流程要如何才能符合兒童當家作主的理念，是這部分討論的重點。在這部分的討論，可以讓同學了解服務設計時主要考量到的服務元素，透過這些元素可以讓服務的策略得以呈現。進一步的閱讀可以參考 Fitzsimmons (2010)等書籍，主要的服務元素包括：

- 主要服務：銷售的產品或服務項目，例如住房服務。
- 搭配服務：配合產品的相關服務，例如餐飲服務。
- 配套設施：提供服務的設施及場所，例如櫃檯設計。
- 服務流程：提供服務的作業程序，例如線上電腦訂房 -> check in 報到 -> 入住 -> check out 離開等。
- 相關資訊：提供銷售的產品或服務項目的相關資訊，例如會員資訊、軟體更新方法等。

針對不同的服務元素，可以延伸討論兒童旅館和一般休閒旅館的親子房的設計有何不同，以及兒童旅館帶進來那些創新。例如，主要服務上，房間的主題設計，搭配服務上的學習活動，配套設施的低矮櫃台設計，流程上的 RFID 手環運用，及利用資訊科技來查詢紀錄相關活動資訊等均為本個案的創新。

9. 本個案中的服務流程有那些變化，造成變化的主要因素為何？

在個案中也討論到服務流程的變化，以及科技的角色。資訊科技在本個案中的角色可以參考 Verganti (2009)談到設計驅動，科技驅動，及市場驅動的創新中，以 RFID 作為新流程設計的核心，是科技驅動的創新的例子。但是在房間的主題，配套的設施方面，則是設計驅動的創新，重點在讓使用者有感覺(meaning)。

(三)服務的落實

針對所設計的服務方案與規格，能夠掌握資源的配合及有效的執行，以確保服務品質及顧客滿意。服務流程的執行，是否均能符合設計的規格，也是執行的重點。例如：服務人員執行的規範、服務態度、服務失誤時的補救等。

10. 如何將所設計的服務落實在顧客體驗以確保顧客滿意？

這個問題的目的在將討論引導到科技的引進等跟服務落實的關聯度更高的主題，和下一個討論的方向。服務創新能夠讓人耳目一新，往往與新科技的引進有密切相關，本個案中包括 RFID 手環，觸控螢幕等採用的理念是可以討論的重點，尤其是該如何選擇適當的科技來提升服務的價值，也是討論的重點。這裡可以討論到 RFID 手環提供哪些服務體驗的價值。例如，除了功能價值之外，RFID 手環還提供了情感價值，社會價值，嘗鮮價值等額外的服務價值，這是提高顧客滿意，並讓顧客願意回住的重要因素。

三、科技創新

科技運用是創新的重要元素 (Betz 1993)。第三部分的討論重點在延伸前面的討論，聚焦在科技導入及資訊科技所扮演的角色。

11. 為何選擇 RFID? 選擇資訊科技來支援服務的原則有哪些？

這個問題可以協助同學了解 RFID 的特性，以及適用的場合。RFID 的中文名稱為「無線射頻辨識系統 (Radio Frequency Identification)」，是一種非接觸式的自動識別系統，利用無線電波來傳送識別資料，因此需要由標籤與讀取機組成。標籤上裝有電路，讀取機從一段距離外間歇發射能量給標籤，讓標籤上的電路通電，傳送標籤上的訊息。RFID 的辨識距離因為功率的不同而有差異，功率越高則距離越遠。RFID 的應用非常廣泛，大家常用的悠遊卡，或是物流公司的貨物標籤都有使用。短距離 RFID 可運用在工廠自動化、貨品銷售，長距離 RFID 可用在收費系統或車輛身分識別。在本個案中，塑膠手環中便裝了 RFID，讓房門及旅館中安裝的讀取機可以辨識客人的身分，而進行開門或是監控的工作。

選擇資訊科技的原則要考慮到採用目的和科技能力之間的適配度。以 RFID 作為身分辨識及監控的工具而言，可以看出在下面的任務需求上有適配度：(1) 方便客人移動，(2) 自動辨識身分，(3) 可以協助定位，(4) 可以啟動服務(如付費等)。

12. 還有那些新科技可能對兒童旅館的經營會有所幫助？

本題是比較開放式的討論，協助同學接續前面的討論，盤點同學們了解的資訊科技特性，和這些科技在旅館業經營中可能的價值。在個案中提到 APP 的應用是個可以開始討論的點。接著可以詢問 APP 可能用到那些地方，老師可以透過整個服務的流程，由訂房，入住，活動，退房，分享等個階段來誘導同學討論不同階段的可能科技應用。下面是個可以參考的表格：

科技	流程活動				
	訂房	入住	活動	退房	分享
APP	◎		◎	◎	◎
社交軟體		◎	◎		◎
體感			◎		

13. 本個案的主要成功因素為何？

這個問題讓老師及學生可以彙整前面討論的重點，總結個案的討論，將心得能夠被學生吸收。一般而言，成功的因素可以由前面的分析架構的經營定位，服務設計，服務落實，科技應用等四個構面來歸納。

14. 因應陸客增加，兒童旅館的未來經營可能面臨那些問題？

這個問題可以由台灣旅客及陸客到墾丁旅遊的期望，行為等構面來分析悠活兒童旅館是否應該接受陸客的入住，接受與否的利弊得失，以及如果接受，應該接受哪一類的陸客。下表為可供參考的一些觀點：

項目	台灣客	陸客旅行團	自由行陸客
旅遊需求	深度旅遊	短期停留	深度旅遊
行為方式	獨立行動	集體行動	獨立行動
本地文化差異	小	大	大
對顧客了解	高	低	低
進住頻率	較多	可能一次	較少
價格敏感度	較低	較高	較高

參考文獻

- 阮怡茹 (2009), 「RFID 與 WSN 於服務業創新應用之探究」, 國立中山大學資訊管理學系碩士論文。
- 岳竹筠 (2009), 樂活長住 U 化全心服務建置計畫簡介, 悠活渡假事業股份有限公司。
- 張元祥 (2006), 「飯店業 20 億變臉造型 第二代墾丁現身」, 遠見雜誌 2006 年 8 月號, 第 242 期。
- 悠活兒童旅館官方網站 (2012), 「童玩世界、我的 34 秘密基地」(取得日期: 2012 年 8 月 24 日), [<http://www.yohokidshotel.com.tw/home.html>]。
- 梁定澎與施振榮 (2011), SC+服務競爭力, 標竿學院講義。
- 詹益政與黃清澤 (2005), 餐旅業經營管理。五南出版, 2005 年 7 月初版。
- 墾丁國家公園管理處官網 (2013), 「行政服務之統計資料」(取得日期: 2013 年 02 月 01 日), [<http://www.ktnp.gov.tw/cht/statistics.aspx?>]。
- 顏和正 (2011), X 創新: 企業逆轉勝的創新獲利密碼, 新北市: 繆思出版, 2011 年。
譯自原著: Richardson, A. Innovation X, John Wiley & Sons, 2010.
- 蘇筱涵 (2009), 「悠活麗緻渡假村之服務創新發展模式研究」, 國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
- Aaker, David. A and Shansby, J. Gary (1982), "Positioning Your Product," *Business Horizons*, 25, 56-62.
- Betz, Frederick. (1993), *Strategic Technology Management*, New York: McGraw-Hill.
- Fitzsimmons, James A. (2010), *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, McGraw-Hill.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Sheth, Jagdish N., Bruce I. Newman, and Barbara L. Gross (1991), "Why we buy what we buy: A theory of consumption values," *Journal of Business Research*, 22(2), 159-170
- Verganti, Roberto (2009), *Design-Driven Innovation*, Harvard Business Press.

附錄一 34 種主題套房

動物星球	綠色世界	奇妙世界	星幻奇境
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pony 過河 2. 十字路口的螢火蟲 3. 小螃蟹去旅行 4. 企鵝的新遊戲 5. 咕咕鐘的訪客 6. 長頸鹿的耶誕禮物 7. 啄木鳥看牙醫 8. 彩虹甲蟲 9. 魚缸裡的小鯊魚 10. 超級救火員 11. 當北極熊碰上 gorilla 12. 熊貓上學去 13. 樹上音樂家 14. 樹蛙看夜景 15. 貓咪的化妝舞會 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 紅蘿蔔&白蘿蔔 PK 賽 2. 凱薩沙拉公主大戰蕃茄魔王 3. 絲瓜妹妹的新朋友 4. 變形西瓜歷險記 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 小電視寶寶的玩伴 2. 太陽公公的遮陽帽 3. 我的 F1 系列 4. 我的 School Bus 5. 我的糖果罐 6. 我們看雲去 7. 我家的頂樓水塔怪獸 8. 娃娃機的願望 9. 電鍋料理王 10. 誰是噪音大王 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 星星夏令營 2. 甜甜圈運動會 3. 溜溜球學走路 4. 機器人王國 5. 積木超人

附錄二 主題套房的故事範例：彩虹甲蟲的故事

甲蟲小可很喜歡對著湖水照鏡子，因為他老是覺得自己長得不夠好看。

「如果我長得更好看，大家一定會更喜歡我。」小可總是這麼想。

有一天，小可在森林裡散步，他走著走著，遇見螳螂哈奇，一跳一跳的向他走來。

「你好啊哈奇！」甲蟲小可很有禮貌的打招呼。

「是小可啊~你全身黑漆漆的，遠遠我還看不出是你呢！」哈奇說。

小可看了看自己的確是一身黑，很不顯眼，他告別螳螂哈奇之後，就找了一桶綠色的顏料，把自己漆成跟哈奇一樣的顏色。甲蟲小可繼續往前走，又遇見了瓢蟲巧比，巧比飛過來停在小可身上。

小可大聲叫著：「巧比，你怎麼停在我身上啊？」

瓢蟲巧比揉揉眼睛，趕緊道歉說：「對不起，你變成綠色的，我以為你是一片葉子呢！」

小可看見巧比身上的黑點，又靈機一動，拿了黑色的顏料在身上畫了好幾個小圓點。

這時，蝴蝶菲菲經過，看見小可奇怪的顏色，忍不住哈哈大笑起來。蝴蝶菲菲說：「小可，你應該漆成跟我一樣美麗的顏色才對。」

小可於是找出五顏六色的顏料，努力在身上畫啊畫的，總算把自己畫成彩虹的樣子，他對著湖水左看右看，覺得好像不太對。這時，突然一陣下起大雨，把他身上的顏料都洗掉了，他再往湖水一看，自己又恢復成黑色了。

「原來，還是我本來的樣子最好看！」小可心滿意足的說。

(有關甲蟲的小常識：「甲蟲」顧名思義，是身上披覆著盔甲般的昆蟲，而這個「盔甲」，則是由昆蟲前翅特化而成的翅鞘，用以保護後翅。如鍬形蟲、金龜子、獨角仙等等昆蟲，都是甲蟲家族的一份子。台灣可以稱得上是昆蟲王國，光是甲蟲，就有 5000 種之多，全世界的鍬形蟲約有 1200 種，台灣就擁有 53 種。除了海洋以外，世界各地無論是高山、平原、河川、沼澤、土壤裏都有牠們的蹤跡。)

附錄三 2012年7月份墾丁悠活麗緻渡假村活動資訊

2012 墾丁悠活麗緻渡假村活動資訊						自 2012.07.01 起
時間	活動項目	報名/地點	位置 NO.	費用	說明	
09:30 或 15:30	潮間帶探索 【依潮汐狀況一天一場】	凱竹 SPA 廣場前集合	⑤	免費	礁岩坑裡有滿滿的生物等著你們去探索哦！建議穿著涼鞋或具包覆性的水鞋。(可前往旅遊服務中心購買專屬自己的水鞋喔！)	
09:30 或 15:30	水中趣味遊戲	懶人河	⑥	免費	此活動若遇潮間帶時段此活動暫停一次	
10:00/14:00	單車學習營	迷你小巨蛋	⑩	1000元/人	15 一起來體驗騎單車的樂趣吧 (此場地為戶外，如遇雨則取消暫停一次)	
10:00~11:30	手工 DIY (錢包、手機套)	悠活手工布坊	①	500元/人	做出專屬自己的隨身小物，記得提前 30 分鐘報名喔！	
10:00	天才小廚師 (上午場)	迷你小巨蛋	⑩	200元/人	DIY 做出屬於自己的創意美食，每梯限 20 人參加。	
11:00~11:30 14:30~15:00	尋找氣球精靈	大廳內區域	①	免費	氣球精靈正等著你發現他，他會送你氣球驚喜喔！	
13:30/15:30	兒童浮潛體驗	迷你小巨蛋報名 滑水道櫃台集合	⑩⑥	300元/人	想體驗浮潛三寶是什麼嗎？請於活動前 30 分鐘報名，歡迎 7~12 歲小朋友參加喔！	
15:00	迎賓熱舞	大廳外廣場		免費	讓 YOYO 及 HOHO 用最動感的舞蹈歡迎您的到來！	
15:30	兒童旅館主題故事	迷你小巨蛋	⑩	免費	故事主角將於現場與您趣味問答、唱唱又跳跳！	
15:50	敲打非洲鼓	迷你小巨蛋報名 滑水道櫃台集合	⑩⑥	100元/人	訓練大腦與雙手的協調性，每日限 15 人(建議 6 歲以上)	
16:00	天才小廚師 (下午場)	迷你小巨蛋	⑩	200元/人	錯過了上午場的天才小廚師嗎？今天下午千萬別錯過了喔...，每梯限 20 人參加。	
19:00~19:30	小小運動家	迷你小巨蛋	⑩	免費	歡迎喜愛運動的大小朋友一起來參加喔！	
19:45~20:30	歡樂大集合	迷你小巨蛋	⑩	免費	賓果遊戲、凌波舞、環環相扣、當我們報在一起、甜蜜蜜大對抗...等，每天都會有不同的刺激好玩遊戲，等著大家來一同歡樂拿獎品喔！	
20:45	星星說故事	凱竹 SPA 廣場前集合	⑤	免費	浩瀚無垠的宇宙中到底藏著什麼星座呢？讓 YOHO BUDDY 陪您一同探索神秘的星空...	
21:30	晚安 HU HA	迷你小巨蛋	⑩	免費	全家大小一起動動身體，燃燒卡路里，HU HA 說晚安。	
暑假特別活動隆重登場！						
09:30-15:30	兒童暑假親親營 (整天行程含午餐)	迷你小巨蛋報名	⑩	1320元/人	請於活動前 30 分鐘報名，歡迎 7~12 歲小朋友參加喔！	
09:30-12:30	好小子 輕鬆 GO	小螃蟹 啦啦隊	迷你小巨蛋	⑩	450元/人	活動詳細請洽迷你小巨蛋櫃台，歡迎 5~12 歲小朋友參加，上述營隊活動皆含餐點喔！(小松鼠奇奇隊為戶外活動，建議 7~12 歲小朋友參加，並請記得留意穿著長褲防曬，戶外遇雨將改為小企鵝路易隊。) ※每梯次請於活動前一日晚上六點前報名喔！
15:30-18:00		小企鵝 路易隊				
15:30-18:00		小松鼠 奇奇隊				
19:00-22:00		小象 哈比隊				
19:00-19:50	白珊瑚沙灘夏夜香頰	沙灘區		免費	此場地為戶外，如遇雨則取消暫停一次	
20:00-21:30	仲夏夜之樂	萬里號前 草地週邊		免費	此場地為戶外，如遇雨則改在兒童劇場	