

國立臺灣大學工學院工業工程學研究所

碩士論文

Institute of Industrial Engineering

College of Engineering

National Taiwan University

Master Thesis



後疫情時期台北中小型旅宿業者營運策略探討

On the Post Covid-19 Operational Strategies for Small and
Medium-Sized Accommodations in Taipei

劉思妤

Szu-Yu Liu

指導教授：陳達仁 博士

Advisor: Dar-Zen Chen, Ph.D.

中華民國 112 年 7 月

July 2023

口試委員審定書



國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書

論文中文題目：後疫情時期台北中小型旅宿業者營運策略探討

論文英文題目：On the Post Covid-19 Operational Strategies for Small and Medium-Sized Accommodations in Taipei

本論文係劉思妤君（學號 P10546019）在國立臺灣大學工業工程學研究所完成之碩士學位論文，於民國 112 年 7 月 11 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

陳達仁
(指導教授)

陳達仁

黃奎隆

黃奎隆

曾惠斌

曾惠斌

洪一薰

系主任、所長： 洪一薰



中文摘要

自開放陸客觀光及廉價航空興起，作為台灣首都的台北，開始湧入大量旅遊人潮，伴隨著大量資金湧入旅宿市場走向百家爭鳴時代。台北旅宿業者面臨紅海競爭同時又遭遇旅遊市場由陸客團體旅遊到亞洲自由行再到國旅客的需求劇變，2019年底的新冠疫情更是讓國內外旅宿需求雪崩式下墜。本研究自協助業者撐過旅遊停滯階段的營運策略中，汲取出減少開支、信任感培養、重心調整、資源整合，四大應對類型。分析發現，選擇適當應對策略的業者不僅在疫情間維持領地，也為市場復甦做足了準備。

當疫情陰霾散去，由疫情先驅地區的的旅遊市場發展趨勢中發現，旅客在旅遊決策時的關注點與疫情前大不相同。分析結果顯示，疫情加速社交文化轉變，讓旅宿業者的行銷大戰提前在網上開打。快速變動的疫情政策及社會局勢，挑戰著旅宿商品是否能靈活變動並保有彈性。而高通膨所帶來的經濟壓力雖然使旅客變得精打細算，但更在意旅遊品質是否超乎預期。除此之外，整體旅宿市場也出現四項疫情期間留下的「新常態」。勞力密集的旅宿業者面臨長期缺工的挑戰；非商務也非休閒的混合式旅行成為新的主流旅遊型態；旅客對於旅遊及住宿的追求不只是換個地方過夜，旅宿場域在旅程中所能提供的體驗價值以及對於社會環境所扮演的角色，都成為旅客期待能在旅程中自我實現的一部分。

在激烈競爭的台北旅宿市場中單打獨鬥的中小型業者，本研究建議把握三項營運策略方向。以體驗來重新定義旅客需求與界定市場區隔創造「清晰的市場定位」；面對旅宿業嚴重的缺工問題與民眾取得資訊的管道改變使得「智能數位轉型」已刻不容緩；以及在高度變化市場更應強調順應變化擁抱彈性的「敏捷式管理」。

關鍵字：後疫情時期、台北旅宿市場、中小型旅宿、營運策略、市場定位、
數位轉型、敏捷式管理

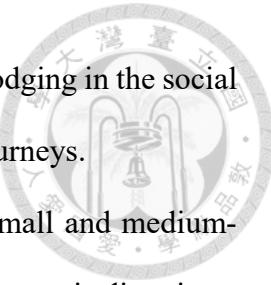




Abstract

With the opening towards Mainland Chinese tourists and the rise of budget airlines, Taipei, the capital of Taiwan, experienced a significant influx of tourists. This has led to a surge of funds entering the accommodation market, begin an era of fierce competition. Yet, they faced dramatic changes in tourist demands during COVID-19 pandemic, from serving Mainland Chinese tour-groups to independent travelers and domestic visitors. Furthermore, the outbreak at the end of 2019 caused a drastic decline in both domestic and international accommodation demand. This study analyzed the operation strategy of the accommodation providers during the traveling halt, and compiled 4 major response types: reduce expenses, rebuild employee and guest confidence, adjust operational focus and consolidate resources. Result shows that these providers not only survived the tourism slowdown but also prepared for the recovery of the tourism market.

After the dissipation of the pandemic gloom, the development trends of the tourism market in the lead-impacted areas have revealed that travelers' concerns in making travel decisions are vastly different from before the outbreak. The analysis shows that the pandemic has accelerated social and cultural transformations, prompting accommodation providers to launch their marketing battles online ahead of time. The rapidly changing epidemic policies and social situations challenge the adaptability and flexibility of the providers. Although the economic pressure from high inflation make travelers more budget-conscious, travelers are more conscious whether the travel experience exceeds expectations. Additionally, the overall accommodation market has witnessed the 4 “New Normal” trends lingering in post-pandemic. Labor-intensive providers are challenged by long-term labor shortages; hybrid travel, which combines business and leisure, has become a new mainstream travel pattern. Beyond a place to stay,



travelers now seek for the value in experiential aspects and their role lodging in the social environment, both as their anticipated self-fulfillments during their journeys.

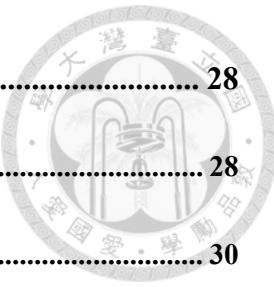
In the fiercely competitive Taipei accommodation market, for small and medium-sized operators, this study suggests the following 3 major operational strategic directions. Firstly, redefine the market segments base on travel experiences to create a “Clear Market Positioning”. Secondly, considering the severe labor shortage and the changing of channels for accessing information by the public, ”Smart Digital Transformation” becomes an imminent process. Lastly, in a high-volatile market, emphasis should be placed on adaptive and flexible “Agile Management” that embraces change.

Key words : Post Covid-19, Taipei accommodation market, Small and Medium-Sized Accommodation, Operational Strategy, Market Positioning, Digital Transformation, Agile Management

目錄



口試委員審定書	i
中文摘要	ii
Abstract	iv
目錄	vi
圖目錄	viii
表目錄	ix
第一章 緒論	1
1.1 論文研究動機.....	1
1.2 研究目的.....	1
1.3 研究範圍與流程.....	2
1.4 研究限制.....	3
第二章 旅宿市場供需檢討	4
2.1 台北旅宿業客源分析.....	4
2.2 供需失衡的台北旅宿市場.....	10
2.3 新冠疫情對台北旅宿業者的影響.....	13
第三章 疫情期間的應對之道	16
3.1 台灣政府對旅宿業的措施.....	16
3.2 新冠疫情對旅客消費意願影響.....	19
3.3 旅宿業者的應對策略分析.....	20



第四章	後疫情時期的解凍情境與旅宿市場變化	28
4.1	各國解封狀態與旅遊市場變化.....	28
4.2	旅客關注點變化探討	30
4.3	後疫情、新常態.....	35
第五章	結論與建議	43
5.1	清晰的市場定位.....	43
5.2	智能數位轉型	44
5.3	敏捷式管理.....	44
	參考文獻	47

圖目錄

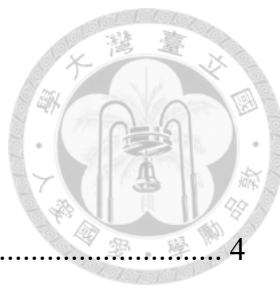


圖 1 近十年訪台旅客國籍分析	4
圖 2 疫情前到訪台北旅客住宿型態	7
圖 3 疫情前後到訪台北市之國旅與外籍旅客佔比	8
圖 4 台北市一般旅館家數與客房變化	11
圖 5 近十年客房供應及住宿人數變化趨勢圖	11
圖 6 近十年台北市一般旅館年度供需關係圖	13
圖 7 新冠疫情期間台北市一般旅館 RevPAR 走勢圖	13
圖 8 近五年住宿台北旅客國籍變化	14
圖 9 疫情間台北市一般旅館平均住房率變化	15
圖 10 疫情間台北市旅宿市場供給變化	15
圖 11 國內旅遊意願受到疫情影響情形	20
圖 12 來台旅客停留夜數變化圖	25
圖 13 2021 年觀光旅遊經濟增長表現與 2019 國內旅遊總需求關係圖	28
圖 14 消費者旅遊支出項目及比重變化	32
圖 15 有意願選擇 Bleisure 型態的世代分布	38
圖 16 有過 Bleisure 體驗的旅客國籍分佈	38
圖 17 價值觀認同型消費者增長比例	40

表目錄



表 1 依旅館規模區分旅館類型之相關研究整理	2
表 2 2019 年來臺旅客中到訪臺北市之受訪旅客特徵	6
表 3 TCP 旅遊動機衡量構面	9
表 4 台灣振興旅遊措施一覽表	17
表 5 台灣紓困措施一覽表	18
表 6 新冠疫情期間管理框架	21
表 7 顧客體驗五大構面	33
表 8 各類型業者於策略方向下可採行之措施	46

第一章 緒論



1.1 論文研究動機

自 2008 年開放陸客來台觀光，陸續拓點台灣的廉價航空與各國日漸放寬旅遊限制，使得國際旅客蜂擁而至，台北旅宿業亦進入百家爭鳴的戰國時代，隨著資本不斷投入，相對投入門檻較低的中小型旅宿業者開始切入利基市場，多樣化的平價旅宿產品也應運而生。而自中國 2015 及 2019 年先後停止團體旅遊及赴台自由行通行證後市場需求迅速萎縮，先後拓展日韓與新南向市場期盼以多元化的自由行旅客補足市場缺口但仍是力道不足。2020 年在新冠疫情籠罩下國內外的旅宿需求雪崩式下跌更一度降至冰點，面對惴惴不安的消費者，業者擔心染疫但更急於謀求一絲生機。當市場靜默期越拉越長，大型旅宿業者嘗試調整營運重心到餐飲或其他部門另謀出路或推行都更、危老改建以資本重整維繫生存。然而，這些辦法對於本身就組織扁平又沒有強力資產作為後盾的中小型旅宿業者只能望而興嘆，在需求急凍而政府對於產業人力極度勸慰的狀態下要維持長時間高開支而極低收入，對於籌碼本身就微薄的中小型旅宿業者更是不可承受之重。

因此，希望透過本研究協助在疫情期間受到重創的中小型旅宿業者在後疫情期間掌握自身特質並強化其獨特的市場定位，洞察市場脈動並能敏捷的選擇適當營運策略，為疫情後嶄新的旅遊市場做好準備，迎風而上。

1.2 研究目的

在觀光旅宿相關研究中關於新冠疫情影響或營運困境策略探討相關的研究大多著重在旅宿市場整體變化或大型連鎖旅宿業者的轉型及應對策略，較少著眼於獨立經營的中小型業者。因此，本研究透過分析整體旅宿產業在疫情期間的概況，再以後疫情時期的各國解凍情境與旅宿供需市場發生的變化為基礎，歸納不同規模的旅宿業者採取的策略方向與市場反應，從中進一步汲取出適合中小型旅宿業者後疫情時期的營運策略方向。

- 一、 探討長期供需失衡的旅宿產業結構
- 二、 剖析旅宿業者面對疫情的應對策略。

- 三、 後疫情時期解凍情境與市場變化。
- 四、 後疫情中小型旅宿業者的營運策略方向。



1.3 研究範圍與流程

台灣旅宿業發展歷程可回溯至 1976 年，在政府提高相關稅率、費用並禁止設立觀光旅館的時代背景下，國內僅有的 21 家觀光旅館要應付當年首次突破百萬人次的來台國際旅客市場嚴重供不應求，隔年逐漸鬆綁規定並特別頒布「興建國際觀光旅館申請貸款要點」及「觀光旅館業管理規則草案」在政策鼓勵及資金簇擁下，旅宿業開始蓬勃發展。台灣的旅宿業由官方分類為觀光旅館、一般旅館、民宿三類，統一由交通部觀光局管轄。(吳勉勤, 2010)依據交通部觀光局統計數據，2019 年台北市共有 45 家觀光旅館，603 家一般旅館，民宿 1 家。本研究參考彙整旅館相關文獻中，對旅館分類中以規模為基準整理出表 1 的客房數量區間表(李育珠, 2005)；本文研究對象限定為台北市最大宗的一般旅館，並選擇客房數 150 間以下為本研究所指之「中小型旅宿業者」。

表 1 依旅館規模區分旅館類型之相關研究整理

依旅館規模 (客房間數)	發表人	發表年份	大型	中型	小型
	吳勉勤	2003	300 間以上	25-100 間	25 間以下
	姚德雄	1997	350-500 間	150-300 間	100 間以下
	鈕先銳	2002	500 間以上	151-499 間	150 間以下

資料來源：旅館業特性與其空間結構之關係——以臺灣地區為例，李育珠(2005)

本研究彙整包含政府公開資訊、企業公開資料、文獻期刊、產業報告等作為資料來源。以盤點疫情前台北旅宿市場概況為始，在疫情進程中以「政府政策」、「市場需求」、「社會氛圍」三個面向出發，解讀不同規模旅宿業者的因應措施及營運受

影響程度，近一步梳理旅宿業者的關鍵策略方向。後疫情的旅遊市場變化則以他國解凍情境為參考，並著重在需求樣態變化及新旅宿趨勢上。綜合以上，歸納並提出中小型旅宿業者在後疫情時期適用的營運方向建議。



1.4 研究限制

自 2019 年新冠疫情於中國爆發始至研究資料搜集結束時旅宿業者的營運策略探討。除少數國家仍追求清零政策外，台灣與大多數國家已定調將與疫情和平共處，緩步開放的後疫情時代才正揭開序幕，然而疫情後所帶來的社會氛圍與旅客消費習慣的改變會持續多久或是轉變為一種新常態？疫情期间重新洗牌的旅宿業者與異軍突起的智能旅宿產業使得台北旅宿產業仍處在充滿各種不確定性的市場中，未來發展仍然充滿變數。可預期的是在疫情推移下消費心態與市場供需仍會不斷調整，後續研究建議待疫情穩定後重新檢視旅客行為是否發生重大變化或是帶入其他分類的旅宿產品研究，對於規模相似而類型不同的業者適用相同判別方法。



第二章 旅宿市場供需檢討

2.1 台北旅宿業客源分析

近年陸續拓點在台增設航點的廉價航空與日漸放寬的簽證規範使得國際旅行的成本大幅降低國際旅客紛紛湧入台灣，而台北作為首都與台灣主要旅遊城市之一，也成為八成七的國際旅客到訪台灣的必訪之地。如圖 1 所示，近十年來台旅客前六大來源分別為中國、港澳地區、日本、韓國、馬來西亞。最大宗的中國大陸旅客族群自 2008 年中國開放團體旅遊來台到 2011 年進一步開放 47 個城市民眾來台自由行，每年訪台外籍旅客中中國大陸便佔有近五成比例，至 2015 年頂峰時期更高達 418 萬人次，較次高日本多出 2.5 倍。

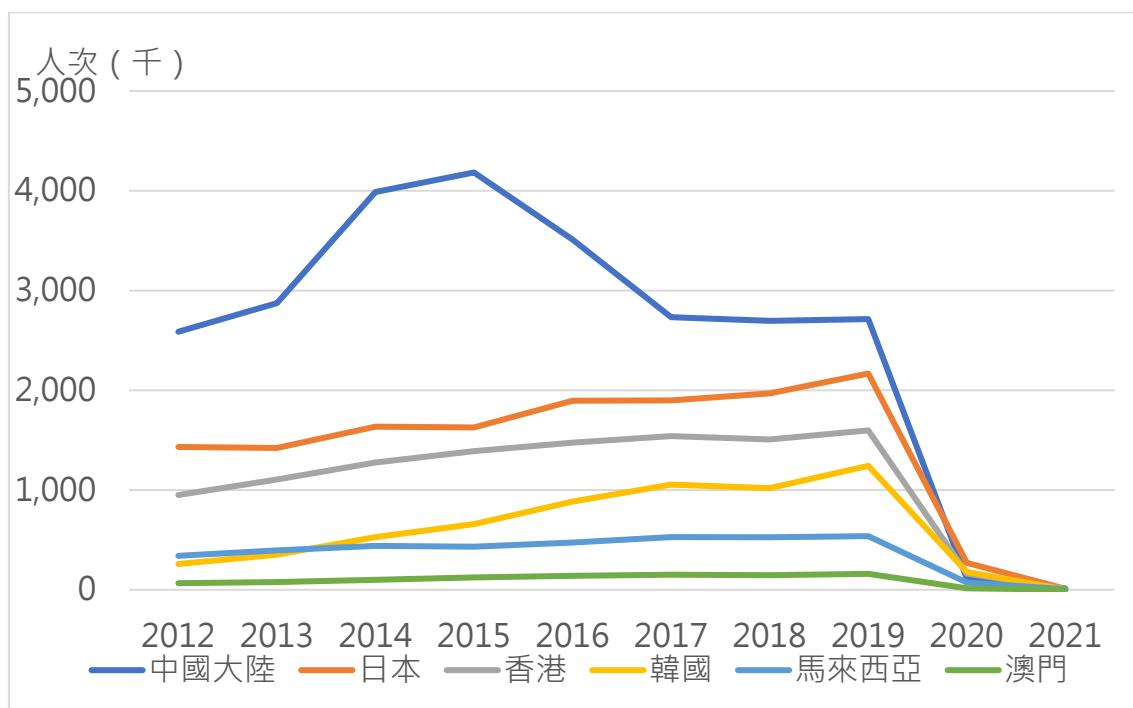
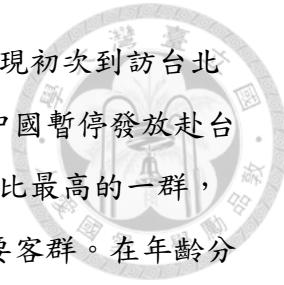


圖 1 近十年訪台旅客國籍分析

資料來源：交通部觀光局，觀光統計資料庫—歷年來台旅客按國籍分

台北市觀光傳播局在疫情前曾進行「中華民國 108 年來臺旅客在臺北市之消費及動向調查」中收回 2000 份有效樣本，如表 2 所示，在性別與旅遊型態、初訪重遊、主要市場的交叉分析中卡方檢定的 $P < 0.001$ ，顯示該統計結果具有顯著性。統計顯示在 2019 年旅客到訪台北市的主要目的中「觀光」占比 87.6%，



其次是「探訪親友」和「商務」。在觀光為目的旅遊性質調查發現初次到訪台北和採取自由行的占比高達七成，又以女性居多；而在當年七月中國暫停發放赴台自由行通行證後，到訪台北的外籍旅客中國旅客仍是 2019 年占比最高的一群，可見當時不論是在全台或是台北市的旅遊市場中國旅客都是主要客群。在年齡分布上則是出現較為兩極的分布，在觀光為旅遊目的的旅客中「29 以下歲」占比最高，其次是「30-39 歲」兩者合計逾五成；而在商務為目的的旅客中則是「30-39 歲」及「40-49 歲」占近相同皆為三成。

表 2 2019 年來臺旅客中到訪臺北市之受訪旅客特徵

項目	樣本數	年齡				
		29 歲以下	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上
總計數量	2000	578	475	282	467	198
性別	男	919	27.31%	24.05%	13.93%	20.46%
	女	1081	30.25%	23.50%	14.25%	25.81%
主要目的	觀光	1752	30.25%	23.63%	13.81%	22.83%
	商務	82	14.63%	29.27%	29.27%	25.61%
旅遊型態	探親訪友	159	20.75%	21.38%	10.06%	28.93%
	其他	7	42.86%	42.86%	0.00%	0.00%
出訪重遊	團客	583	9.61%	14.07%	20.58%	38.42%
	自由行	1417	36.84%	27.73%	11.43%	17.15%
國籍	初次到訪	1295	33.98%	23.32%	10.12%	22.86%
	三年內重遊	705	19.57%	24.54%	21.42%	24.26%
	日	369	16.80%	22.49%	17.34%	25.47%
	中	523	10.52%	17.78%	19.69%	34.03%
	港澳	320	36.56%	33.13%	10.63%	15.31%
	韓	224	42.86%	21.88%	11.61%	20.98%
	新	70	60.00%	18.57%	8.57%	12.86%
	馬	78	55.13%	30.77%	3.85%	10.26%
	其他	46	38.09%	24.17%	11.61%	22.01%
						4.12%

資料來源：台北市觀光傳播局，108 年來臺旅客在臺北市之消費及動向調查

如圖 2 所示，回顧疫情前五年到訪台北的旅客住宿型態調查發現，住宿旅館的比例長期遙遙領先於其他選擇；而圖 3 提供近年本國與外籍住宿旅客佔比分佈圖可見，在疫情發生前外籍旅客長期佔有逾七成比例，國籍分佈情形一直到 2020 年邊境管制後發生翻轉。綜上所述，疫情前的台北市的旅宿需求是以 39 歲以下亞洲青壯年且以初次到訪台北的自由行旅客為大宗。

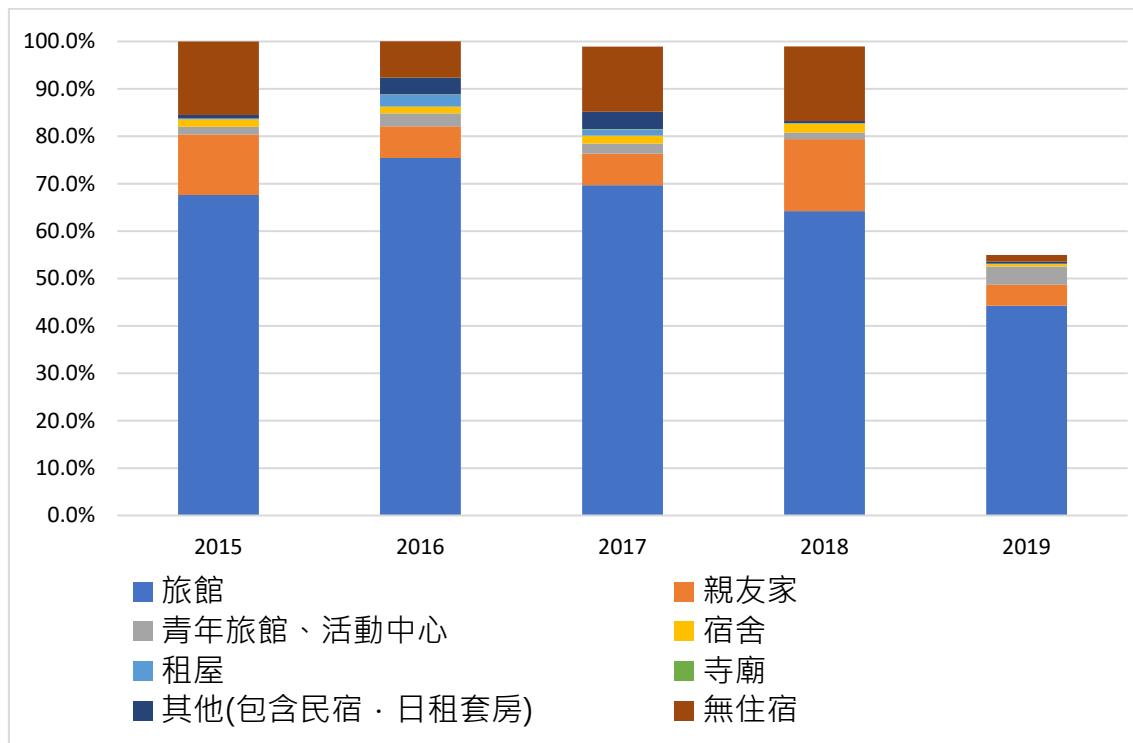


圖 2 疫情前到訪台北旅客住宿型態

資料來源：台北市觀光傳播局，104-108 年來臺旅客在臺北市之消費及動向調查

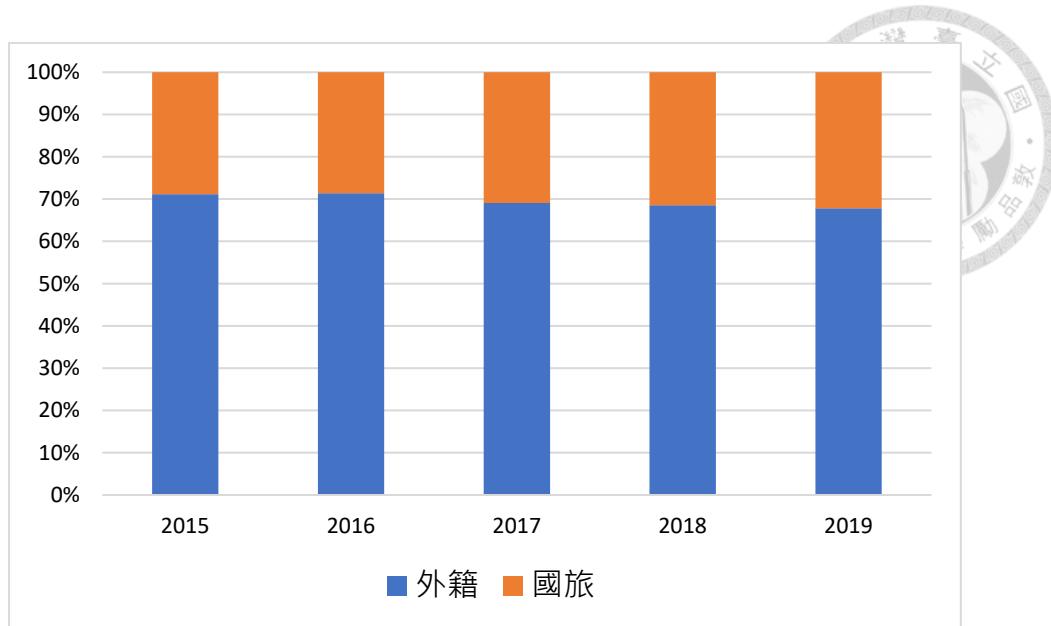


圖 3 疫情前後到訪台北市之國旅與外籍旅客佔比

資料來源：台灣旅宿網，104-111 年旅館住客類別及國籍人數統計表

隨著旅宿市場越來越火熱，除了以星級與規模區隔分眾市場，進入門檻較低的中小型旅宿業開始探索顧客旅遊動機以打造利基市場。常見的旅遊動機模型有馬斯洛的需求理論以及 Philip L. Pearce 的旅行生涯階梯模型(Travel Career Ladder Model，簡稱 TCL Model)。(Pearce, 1983)旅行生涯階梯模型以旅客在旅行生涯所會經歷的態度變化和五個需求階段所繪製。該研究認為旅客會在旅行經驗中系統化的學習及成長，隨著旅遊經驗增加需求也會由追求生理需求階梯式的走上更深層次的心理滿足與自我實現層次。這個模型在 2005 年被原研究者更新為(Travel Career Pattern Model，簡稱 TCP Model)，如表 3 所示，旅遊動機的衡量構面可以由外而內分為三個動機層次，從較不重要的外層動機，如：認同感、獨處、懷舊、浪漫，到對於旅客來說較為重要的中層動機，這個層次的衡量構面會依旅客狀態變動，如旅遊經驗多的旅客更重視通過與當地居民或自然交流來尋求自我發展的動機，旅遊經驗較少的旅客則更強調其他動機。最後核心動機包含：新奇、逃離、放鬆和增進關係，該研究認為核心動機對所有階段旅客都是至關重要的。(Pearce, 2005)



表 3 TCP 旅遊動機衡量構面

動機層次	旅遊動機衡量構面
核心動機 (Core Motives)	新奇(Novelty)
	逃離/放鬆 (Escape/Relax)
	增進關係(家人或朋友) (Relationship)
中層動機 (Mid-layer Motives)	自主性 (Autonomy)
	自然風光 (Nature)
	自我發展-對當地的了解與涉入 (Self-development - Host-site involvement)
	刺激 (Stimulation)
	自我發展-個人發展 (Self-development-Personal development)
	與他人相處時的安全感 (Relationship-Security)
外層動機 (Outer-layer Motives)	自我實現 (Self-actualize)
	獨處 (Isolation)
	懷舊 Nostalgia)
	浪漫 (Romance)
較不重要	認同感 (Recognition)

資料來源：Pearce and Lee (2005)，Developing the Travel Career Approach to Tourist Motivation；轉引自陳健銘(2011)，旅遊動機、遊後滿意度與忠誠度之研究 -以不同出國旅遊方式為例

另外一份以旅遊目的地發展結合遊客心理特徵模型的旅遊動機研究則發現不同發展階段的目的地亦會吸引不同心理特徵的遊客。從發展初期的富有旅遊經驗且充滿自信的冒險型遊客隨著發展成熟趨向少旅遊缺乏安全感的依賴型遊客，到發展成熟期迎來大量中性混合，同時也最不容易控制和滿足的遊客類型。(Plog, 2001) 根據 2019 年台北市觀光傳播局來台旅客在台北市之消費及動向調查，以觀光為目的到訪台北的旅客型態中自由行和初次到訪台北比例雙雙突破七成(臺北市政府觀光傳播局, 2019)，依據目的地發展與遊客心理特徵模型推算，台北當時應值發展初期並逐漸轉向發展成熟期。

隨著市場發展和需求變化，過去非官方制式框架下的新形態住宿產品在台灣旅宿市場現蹤，例如：青年旅館。國際上青年旅館的住宿概念最早可追溯至 19 世紀歐洲，是為提倡不論貧富都可以透過旅行認識世界各地文化、探索大自然並培養獨立自主能力的青年運動而提供的平價住宿服務。青年旅館在空間配置上可分為住宿區及公共區域的兩大類空間劃分，住宿區包含宿舍多人間及常見的標準房型，如單、雙人套房依據規模大小公共區域佔總空間的比例會在 10%—30% 不等。(劉詠芬, 2011) 就疫情前年台北市觀傳局的一份統計資料顯示，當年新增旅館家數中 31% 為青年旅館且台北市內提供的床位數量居全國之冠。

2.2 供需失衡的台北旅宿市場

台北市觀傳局 2018 年統計，來台陸客中 95.9% 會到訪台北，其中 50.4% 會在台北過夜，由圖 4 所提供之成長曲線圖可以看見，可觀的商機使得資金宛如急速奔馳的列車不斷搶進台北旅宿市場，帶領整體旅宿市場以年均 350 家旅館的速度開設，2012 至 2021 年台北市一般旅館累計新增 260 家，總客房數增加 16,324 間。當以年度總住客人數與客房數比較供需變化時，如圖 5 可見客房數持續上升的狀態下供過於求的狀態愈發嚴重，客房數量不斷上漲，整體住房率再難突破七成，房價也難以維持高點，在競爭白熱化中台北旅宿業在 2020 年迎來第一波住客人數斷崖式下墜。

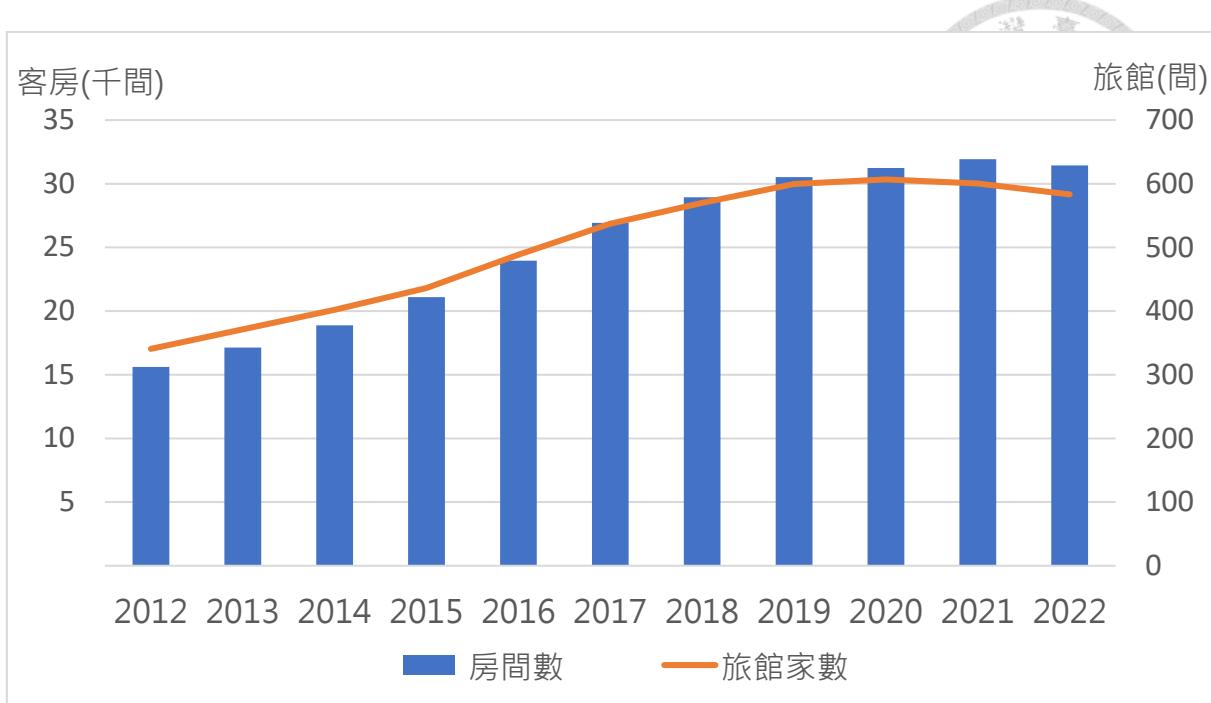


圖 4 台北市一般旅館家數與客房變化

資料來源：台灣旅宿網，101-111 年一般旅館家數、房間數、員工人數統計

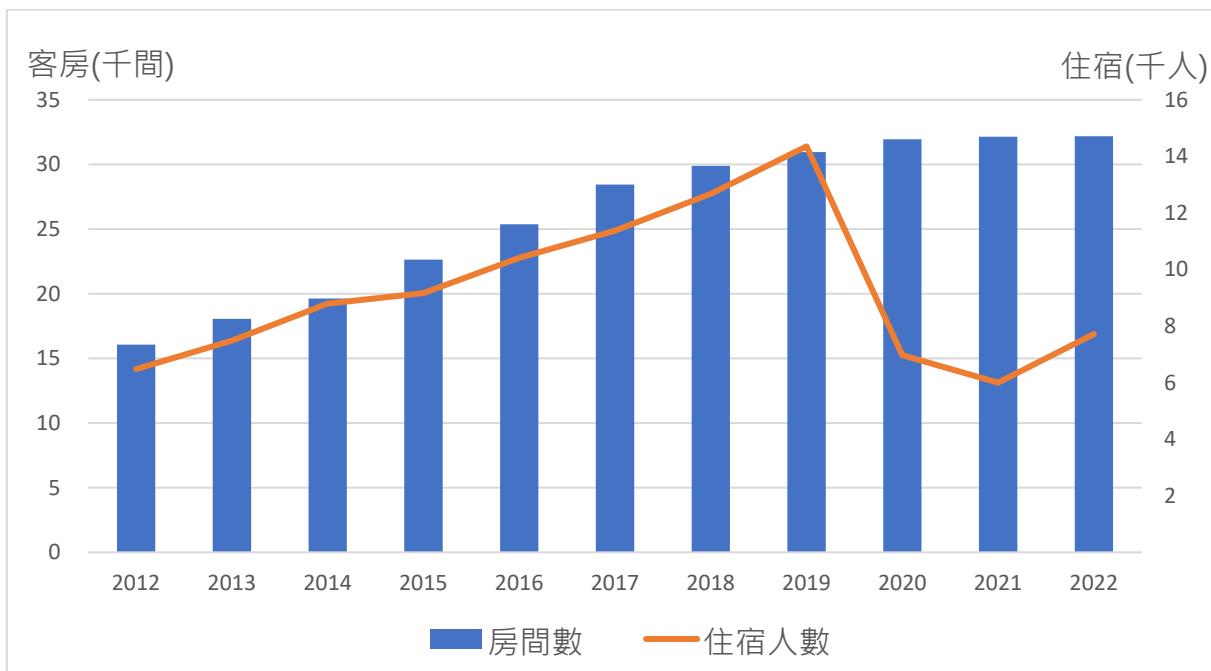


圖 5 近十年客房供應及住客人數變化趨勢圖

資料來源：台灣旅宿網，101-111 年旅館業(一般旅館)營運報表

住用率(Occupancy Rate)、平均房價(Average Daily Rate，簡稱 ADR)常用於反應市場需求情形，而供給面則參照總客房數。旅宿市場中供需與價格之間存在著



交互影響的關係，壓低房價有利於提高住用率進而取得額外住房收入，但對於實際營收卻未必有所助益。合併考量兩者的平均每房營收(Revenue per available room，簡稱 RevPAR)是國際上常用來衡量旅宿業者營運績效的重要指標，透過觀察 RevPAR 年變化率也可以反應當年市場動態變化。(許秉翔 et al., 2014)

平均房價計算公式：

$$\text{平均房價} = \frac{\text{客房收入}}{\text{已出租客房數}}$$

平均每房營收計算公式：

$$\begin{aligned}\text{RevPAR} &= \frac{(\text{平均房價} \times \text{已出租客房數})}{\text{總客房數}} \\ &= \frac{\text{客房實際收入}}{\text{總客房數}} \\ &= \text{平均房價} \times \text{住用率}\end{aligned}$$

資料來源：以 RevPAR 指標探討台灣國際觀光旅館投資分群之研究，(許秉翔 et al., 2014)

圖 6 提供近十年台北總客房數及 RevPAR 供需關係圖可以發現，供給方直到 2019 年仍在不斷上漲但需求卻在 2015 年開始呈現向下轉折的趨勢。新開拓的日韓、新南向市場與一波接一波的國旅優惠政策雖略有緩解燃眉之急，卻仍無法填補中國接連暫停陸客團體及自由行所帶來的龐大缺口。在疫情爆發前台北市旅宿需求中有七成為外籍旅客，含中國在內的六大主要外籍旅客來源國自 2019 年底陸續實施邊境管制起，台北已提前感受到寒流將至；如圖 7 所註記，首波衝擊來自台灣開始實施邊境管制而第二波的衝擊則由隔年四月爆發的北北基桃群聚疫情展開並很快全台進入三級警戒狀態，時隔一年當疫情逐漸緩解，自政府振興優惠補貼政策促使國旅蠢蠢欲動之時，全台多點再度爆發群聚疫情，讓好不容易點燃的國旅熱再次被澆滅。

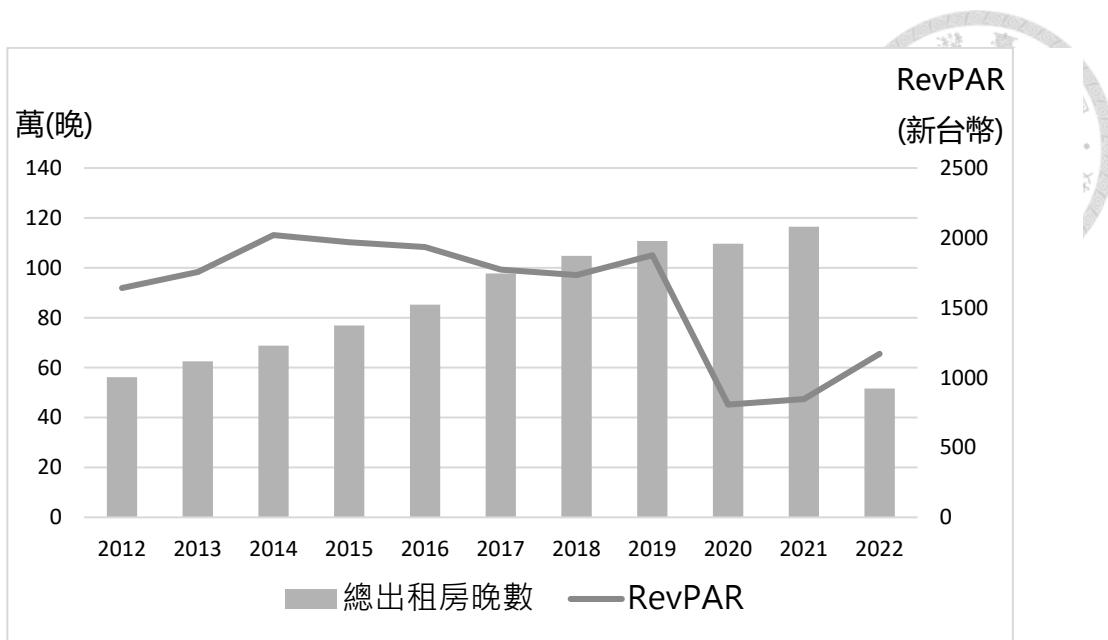


圖 6 近十年台北市一般旅館年度供需關係圖

資料來源：台灣旅宿網，101-111 年旅館業(一般旅館)營運報表

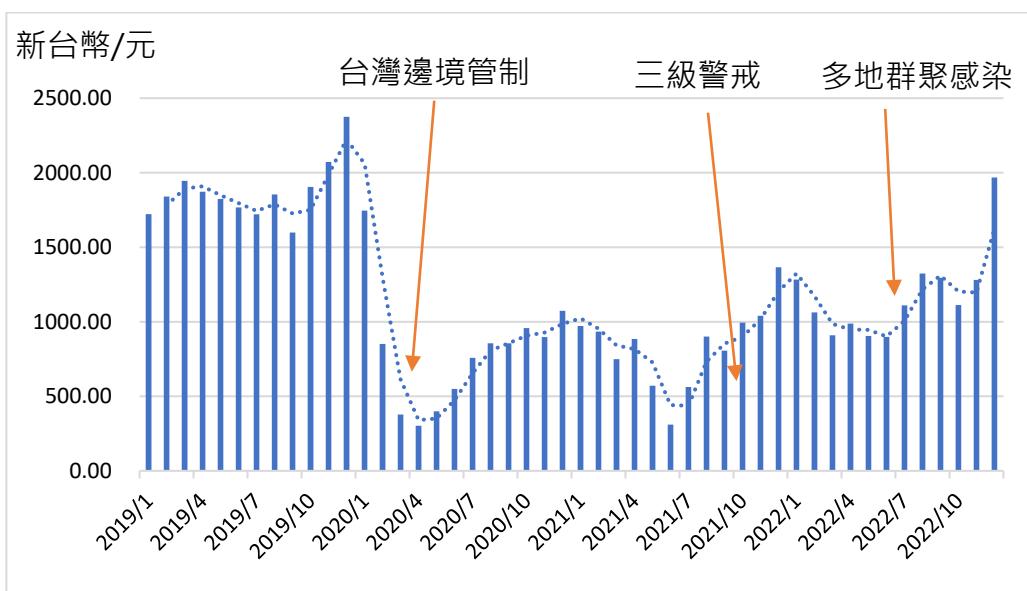


圖 7 新冠疫情期間台北市一般旅館 RevPAR 走勢圖

資料來源：台灣旅宿網，108-111 年旅館業(一般旅館)營運報表

2.3 新冠疫情對台北旅宿業者的影響

2019年8月1日中國突如其来的一紙公文宣告全面停止發放陸客赴台自由行通行證，造成市場逾半住宿需求在三個月內戛然而止；同年底新冠疫情由武漢外溢全中國更快速蔓延到世界各地，失控的疫情迫使各國政府進行不同程度的出入境控管政策以避免疫情傳播，而台灣也在2020年3月19日宣布禁止非持居留證或



特殊許可的外籍旅客入境台灣。住宿台北的國際旅客由年近千萬急速下滑至 2020 年僅剩 52 萬，對比疫情前入境台北的國際旅客人數萎縮 9 成，使得歷來以國際旅客為主的台北旅宿業承受致命一擊。

如圖 8 提供近五年住宿台北的旅客國籍變化圖中可見，面對市場劇烈翻轉住宿台北市旅客國籍由原先七成外籍旅客轉變為九成國旅客，面對截然不同的訂房習慣與住宿需求，長年以外籍旅客為主的台北旅宿業者也積極調整營運方向因應。新冠疫情初期僅為零星海外病例傳入並未在台灣本土爆發，2020 年 4 至 12 月本土感染病例連續八個月零確診的紀錄，正值暑假國旅客逐漸放鬆警惕再加上政府於 7 月推出的「安心旅遊國旅補助方案」助益下，而如圖 9 所示，疫情期間的重大事件及振興措施時間對照圖中，可以看到住房率在 2020 年第三季受益安心旅遊的政策鼓勵下得到顯著提升；然而 2021 年 5 月開始在北部接連爆發多個本土群聚感染事件，防疫指揮中心先後將雙北及全台提升至第三級防疫警戒，台北市在疫情初期成為國旅客心中疫情嚴峻能避就避的重災區域，這也使得好不容易回升的住房率再次受挫。台北市旅宿市場在兩波衝擊之下許多業者不堪重負宣布退場，如圖 10 近三年旅館家數及客房數變化圖所示，自疫情開始一般旅館家數趨勢震盪向下減少 34 家，然同比客房數僅減少 1218 間，可見自疫情以來退出市場的以中小型業者為大宗。

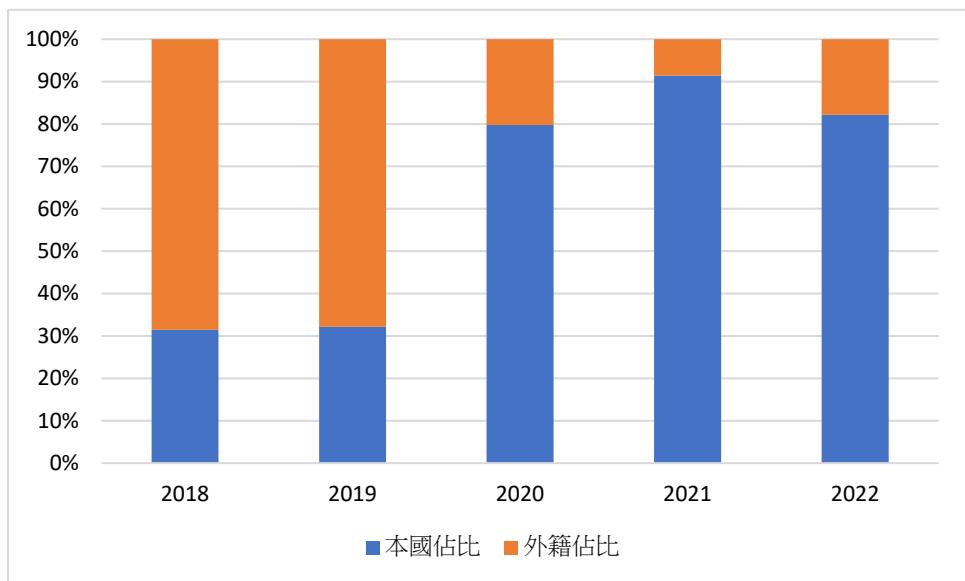


圖 8 近五年住宿台北旅客國籍變化

資料來源：台灣旅宿網，107-111 年旅館住客類別及國籍人數統計表

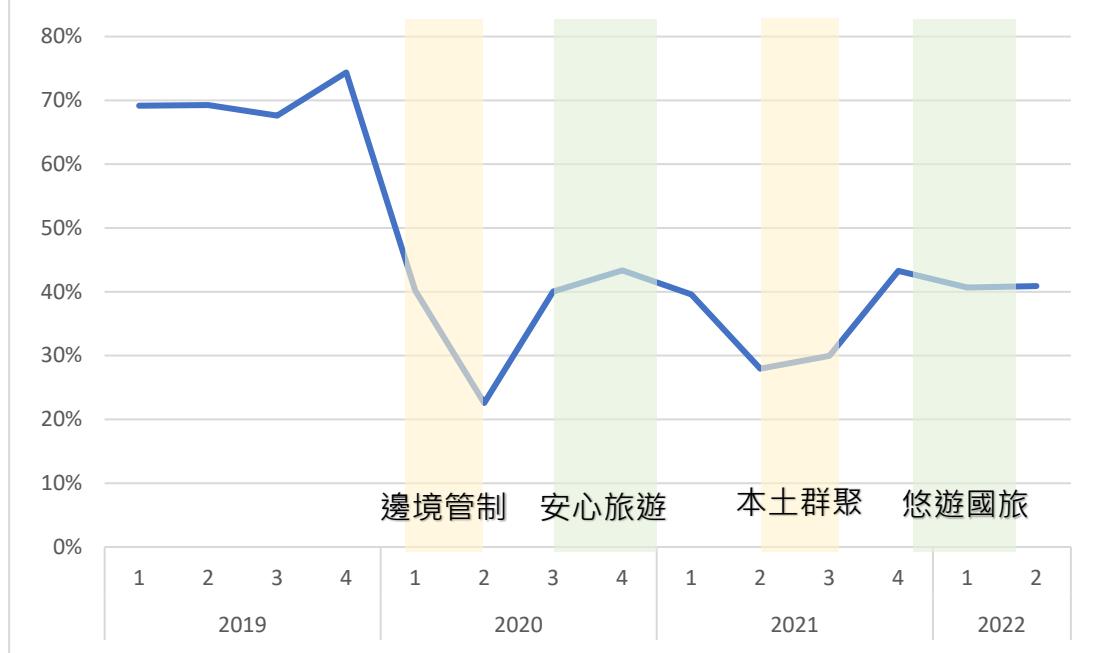


圖 9 疫情間台北市一般旅館平均住房率變化

資料來源：台灣旅宿網，108-111 年旅館業(一般旅館)營運報表

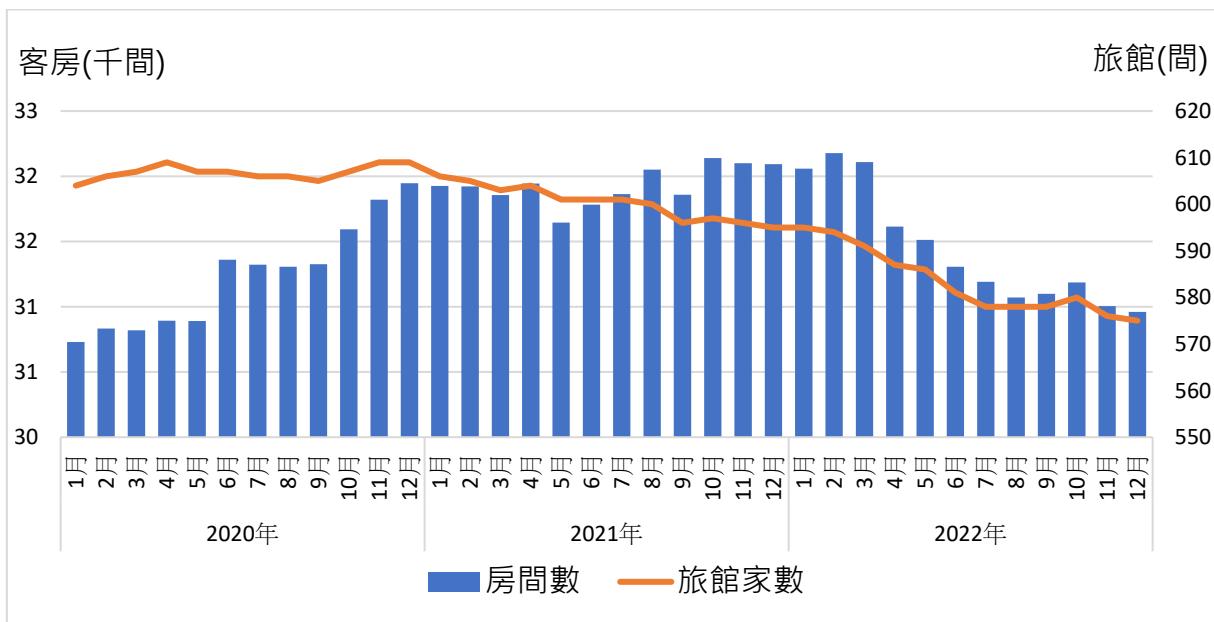


圖 10 疫情間台北市旅宿市場供給變化

資料來源：台灣旅宿網，109-111 年一般旅館家數、房間數、員工人數統計



第三章 疫情期間的應對之道

3.1 台灣政府對旅宿業的措施

政府在疫情期間可將政策區分為新市場需求、振興國旅、營運紓困補助三大類型；配合邊境政策及防疫隔離需求的「防疫旅館」、「安心住房」屬於政策驅使下新誕生的市場需求，政府也廣徵符合資格的旅宿業者轉型為防疫旅館；以及將住所留給居家檢疫或隔離者，家人則到旅館住宿並提供部分住宿費補助的安心住房補助。國旅則以補貼固定住宿金額為主帶動相關旅遊消費，而包含臺北市在內部分縣市政府也推出專屬該城市抵用的補助方案。紓困部分則是以勞工為主要對象，從減班勞工的進修津貼或定額補貼到協助媒合計時工作，都是為了讓因疫情失去工作崗位的勞工能暫時維持生計。

3.1.1 防疫旅館與安心住房

因應防疫需求，自 2020 年 3 月 19 日起限制非本國籍入境且所有入境旅客都需要居家檢疫 14 天，不到一週的時間居檢人數就突破 4 萬大關。檢疫所無法負荷的情況下，由地方政府整合各局處與合法旅宿業者聯合建立防疫隔離體系，由中央補助入住者每人每晚 1000 新台幣，台北市加碼 500 新台幣；等同旅客入住每晚旅館可獲得新台幣 1500 防疫補償金由業者申請並折抵於房費。業者申請時需要提交防疫旅宿檢核表（附件 1）其中在旅宿硬體方面要求包含：(衛生福利部疾病管制署, 2021)：

1. 旅館以獨棟、單層或可以將部分房間分區管理(房間位置及範圍於申請時應標示)等方式安排居家檢疫者或隔離者入住，入住時安排與一般民眾分開或分次使用電梯。
2. 配備單獨盥洗室。
3. 具備獨立空調或窗戶可維持空氣流通。

而疫情高峰期加上返台人數持續攀升居家檢疫的需求也隨之上揚，為降低防疫旅館負荷也避免返家隔離引發同住家人感染風險。由台北市首推的安心住房方案，鼓勵民眾將住所留給居家檢疫或隔離者，家人則到旅館住宿並提供每晚 500 新台幣住宿費補助。由於以安心住房入住的是沒有接觸史與確診的健康旅客，對於旅



館的硬性要求也相對容易符合，大部分的旅宿業者都積極投入安心住房的行列並提供一系列專案優惠吸引民眾目光。

3.1.2 振興措施

在振興國旅方面如表 4，包含 2020 及 2021 兩波振興券在內，政府以部分補助團費或住宿費用的方式提振觀光餐飲市場的振興政策一共有七輪，而台北市政府自行推出的振興方案則針對不同細分市場，其中針對住宿推出的「熊好住」為台北市住宿市場帶來至少 1.5 億的營收。業者如能搭配振興方案推出相關行銷優惠並為國旅客提供良好的住宿品質與獨特體驗，有望藉此機會大幅提高曝光率，以國旅撐過沒有國際旅客的艱難時期。

表 4 台灣振興旅遊措施一覽表

主辦機關	補助名稱	補助期間	補助金額	不適用日期
交通部觀光局	擴大國旅秋冬遊	2019/9/1~2020/1/31	\$ 1,000	週六及國定假日
交通部觀光局	安心旅遊 國旅補助方案	2020/7/1~2020/10/31	\$ 1,000	無
台北市觀傳局	台北加碼 GO 自由行補助	2020/12/24~2021/1/31	\$ 1,000	週五六及假日前一晚
		2021/2/1~2021/3/7	\$ 1,000	
台北市觀傳局	熊好券	2021/11/5~2022/3/31	\$ 1,000	無
交通部觀光局	悠遊國旅 個別旅客住宿優惠	2022/7/15~2022/9/8	\$ 1,300	週五六及國定假日
台北市觀傳局	熊好券 2.0	2022/10/25~2022/12/18	\$ 500	無

資料來源：交通部觀光局、台北市觀傳局；本文作者整理

3.1.3 紓困措施

為維持旅宿從業人員任職機會並降低企業人力負擔，政府推出四項從業人員相關計畫及兩項企業營運資金補貼。如表 5 台灣紓困措施一覽表，勞工補助計畫提供已失去工作機會的待業勞工「安心即時上工」由政府及國營單位提供計時工作機會；而減班休息的勞工則有提供參訓津貼讓勞工進修專業技能的「充電再出發」以及保障勞工基本生活開銷的「安心就業計畫」。除了鼓勵企業與員工協商由降低工作時數（以下簡稱減班休息）作為臨時性降低成本辦法，提供參訓津貼或定額補貼辦法更意在降低對從業人員生計的衝擊。透過一系列的人才培育與轉型相關課程，為企業在疫情後帶來新氣象。除此之外，面向事業單位的紓困措施則落實在營

運補貼與銀行的優利貸款雙管齊下，讓企業能短暫度過的艱困時期並很快重新出發。

回顧台灣與各國政府的紓困方案，幾乎都涵蓋營運補助與薪資補助這兩個面向，營運資金方面除提供定額補助也鼓勵銀行提供優利貸款或提供利息補貼以此支撑大部分公司最低營運所需；而主要紓困對象則不約而同瞄準勞工，不難看出旅遊業對整體勞動市場中的貢獻及維持勞工基本收入對於穩定社會的重要性，以台灣為例，「充電再出發」截至 2022 年 6 月已補助近 9 萬 5 千人，是同期推出的勞工薪資補助方案中參與人數最多的計畫，以提供進修時數相應薪資的方式鼓勵勞工進修，期望在提供收入保障的同時通過人才培育為產業復甦帶來活水。

表 5 台灣紓困措施一覽表

補助名稱	補助辦法	申辦資格	補助期間	參訓津貼/補貼
充電再出發	於減班休息時段參與由勞動部核准之訓練課程。依實際參訓課程時數給予參訓津貼。	減班休息之勞工	2020 年 2 月 21 日至 2021 年 6 月 30 日	每小時基本工資 (158~160 元)，每月最高 120 小時
	自行規劃並辦理員工訓練課程		2021 年 7 月 1 日至 2023 年 6 月 30 日止	每小時基本工資 (160~168 元)，每月最高 144 小時
		事業單位		每案最高 350 萬
安心就業計畫	採三級定額補貼。每月薪資差額 7000 元以下（含）補貼 3500 元。7001-14000 元（含）補貼 7000 元。14,001 元以上（含）補貼 11000 元。	減班休息連續 30 日以上之勞工	依協議之減班休息時間，最長 24 個月	每月 3,500 元、7,000 元或 1 萬 1,000
安心即時上工	協助媒合政府機關之計時工作。	待業勞工	2020 年 4 月 13 日至 2023 年 6 月 30 日止	依每月實際工作時數，每小時基本工資。依工作內容另有防疫津貼最高 2000 元

薪資及營運資金補貼	申請年1至6月任一個月或連續兩個月的平均營業額較同年或前兩年內任一個月減少達50%	事業單位	2020年5月21日起至2020年7月31日止	薪資補貼：當年4-6月每月40%薪資。每人每月上限2萬。 營運補貼：依當年全職員工人數乘10000元計算。
	申請日起最近三個月任一個月客房住用率較去年同期減少達50%	事業單位	2021年5月1日起至2021年7月31日止	營運補貼金額依員工人數計算，一次補貼每人新臺幣四萬元

資料來源：交通部觀光局、經濟部紓困輔導專區、勞動部勞動力發展署

；本文作者整理

3.2 新冠疫情對旅客消費意願影響

疫情帶來的觀光衝擊除了因疫情變化及中央滾動式調整的出行政策導致消費情緒緊張，觀光局於針對國內旅遊受新冠肺炎疫情影響情形調查中發現，於本土疫情高峰的2021年第一及第二季，過半旅客未從事國內旅遊的原因為「想去，受新冠肺炎疫情影響」，全年平均較於2020年上漲了14.1%。如圖11所示，民眾減少旅遊次數的主要考量因素前兩項則是「仍然擔心受到感染，29.7%」及「配合政府防疫宣導措施，19.8%」；在台北市主力的青年旅客族群中，因疫情而減少旅遊次數的比例亦達53.8%較去年成長15.4%。在疫情對觀光業衝擊及旅客消費意願影響的研究中發現，疫情導致的經濟衝擊同樣也會影響消費者選擇降低移動距離、頻率並減少非必要支出。(張宏生;林詠翔, 2022)深陷在兩波境內疫情風暴中心的北台灣成為國旅客極力避免的旅遊目的地，使得過往受國際旅客青睞的台北旅宿再一次經歷寒冬。雖然在政府一波波的振興措施下推升了國旅商機，但遠離塵囂的郊區飯店才是疫情間消費者的首選，對於都會區的住宿需求提升有限。(Chen, 2021)

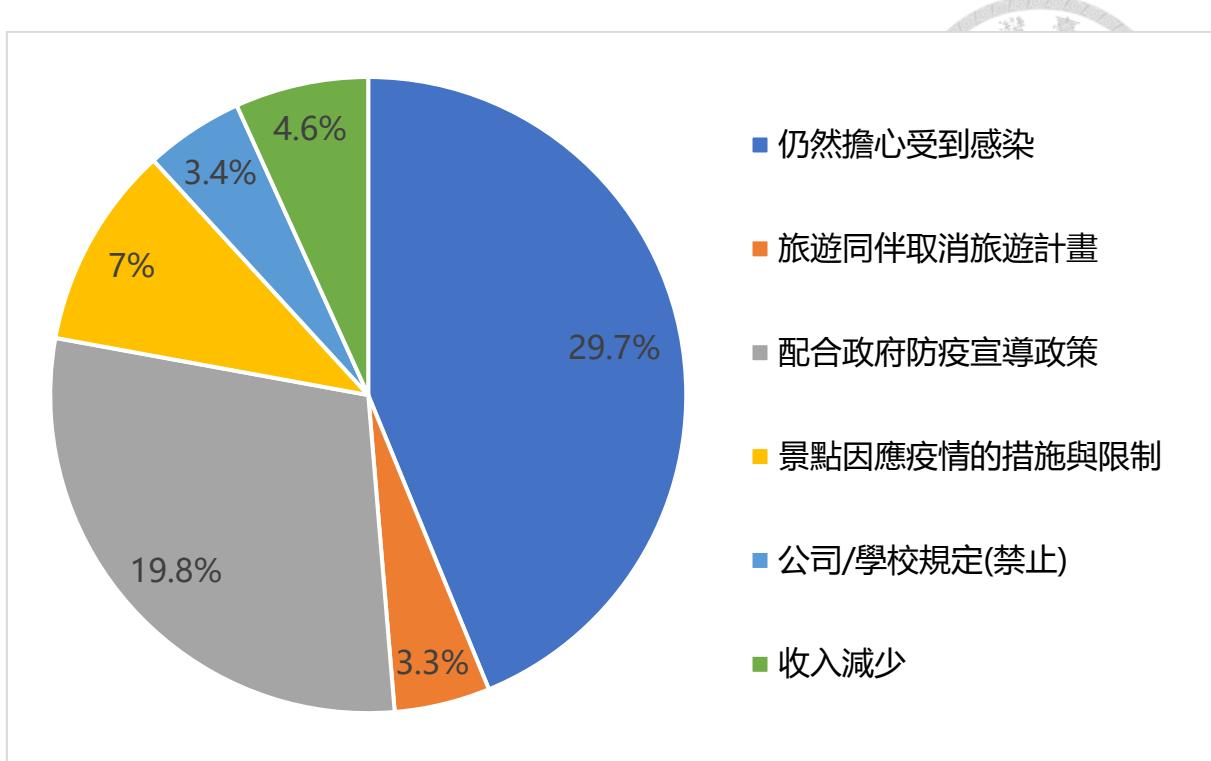


圖 11 國內旅遊意願受到疫情影響情形

資料來源：交通部觀光局，110 年臺灣旅遊狀況調查摘要

3.3 旅宿業者的應對策略分析

2020 年一份關於疫情對於中國旅宿產業影響研究中，依據當地旅宿業採取的策略行動與當時疫情進程結合，如表 6 所示，該研究將疫情訊號分為預防、領先指標、緊急狀態、疫情中期、長期恢復、決心，六個階段並對應災害評估、確保員工旅客和產業安全、自救、刺激與振興，四項指導原則並依原則歸納整合出適合當地旅宿業者的新冠疫情期間管理框架。在應對疫情的六個階段中，在疫情爆發前和出現領先訊號階段快速掌握災情和評估潛在影響是最重要的關鍵。基於這兩個階段的評估和掌握程度，旅宿業者會有充足的時間準備及進行動態策略調整，得以更好的應對後續變化。(Hao, 2020)台北的旅宿業者也遇到與中國旅宿業者類似的情境，中國作為全球疫情先驅，同樣受到境內爆發和境外傳入兩波衝擊；當時政府嚴格執行疫情管控的社會環境和作為全球首個實施邊境管制與最後一批開放邊境的國家，當地業者長時間蒙受疫情影響使得其在疫情期間求生的作法更加值得借鑑。

表 6 新冠疫情期間管理框架

疫情階段訊號		指導原則	對抗疫情策略
預防	2019 年 11 月 17 日到 2020 年 1 月 4 日	災害評估	組建災害管理團隊並指派負責人
	2019 年 11 月 17 日世界衛生組織在武漢發現中國首例感染病例		建立數位化管理機制和線上溝通系統
	2022 年 1 月 4 日世界衛生組織警告武漢出現群聚病例		
	部分旅館依據 SARS 經驗在疫情爆發前已制定應對措施		
領先指標	2020 年 1 月 5 日到 2020 年 1 月 22 日	領導能力與溝通	創造、記錄和傳播疫情管理策略
	留意到新冠疫情已迫在眉睫		
	武漢相關的新冠疫情消息開始傳播		承諾刺激協議
緊急狀態	旅宿業者開始收到取消訂單和對於疫情感到擔憂的訊息	確保員工、旅客和產業安全	防疫旅館要保障一線人員的身心健康、工作機會和收入
	2020 年 1 月 23 日到 2020 年 3 月中		
	必須採取緊急行動保護員工、旅客和產業安全		疫情中心的旅宿業者應透過下列方式靈活降低非必要勞動成本 1. 透過服務社會化共享勞動力 2. 用自動化機器流程取代勞動力 3. 削減低貢獻人員
	2020 年 1 月 23 日武漢封城		重新向員工進行多職能訓練
疫情中期	新冠疫情開始在全中國傳播，中國政府頒布一系列旅遊限制致使政策跨省市移動受到限制	人力資源	在淡季推行線上培訓
	旅宿產業降至冰點		鼓勵使用特休，減少工作日和工作時間
	醫護人員、輕症患者、滯留旅客、被隔離市民增加住宿需求，防疫旅館應運而生		
疫情中期	2020 年 3 月到 4 月	自救	提供取消退款或改期重訂
	關注重點由對抗疫情轉為復甦業務		完整消毒服務流程
	國內商務旅遊和國旅開始恢復		提供非接觸式服務
	中國復甦之際全球疫情攀升，境外病例輸入風險增加		採用行業標準準則



	主要入境機場周遭旅館被官方指派為接待境外旅客的防疫隔離旅館		成為醫護人員休息宿舍
	2020 年 5 月到 12 月	企業社會責任	成為醫療檢疫所
	自我分析與自我療癒		成為隔離檢疫所
長期恢復	境內旅遊限制放寬，國際旅客仍受限制		收容滯留旅客
	旅宿業者應專注在商務旅遊和國旅市場		向政府尋求財政援助
	2021 年到 2022 年	金融	應用自有資金來確保和監控現金流，減少非必要成本並作出調整
	國旅市場將會恢復正常，國際旅客仍須依據國際局勢判斷		和利害關係人相互扶持，例如：降低管理費和加盟費、免除行銷和系統費、提供物資折扣、提供防疫物資等等
決心	疫情後應該採取能刺激產業提升商業模式		
	主要客群將依據數量多寡排序為：商旅-國旅-短程觀光（一日遊）和週末觀光休閒（省內旅遊）-長程觀光（跨省境內遊）	檢討	制定災害管理 SOP

資料來源：COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster

Management Framework, and Post-Pandemic Agenda (Hao, 2020)；研究者自行整理

當面臨大環境驟變最讓業者恐懼的是無法估計結束的時間。由於新冠疫情帶來的威脅波及全球，史無前例的鎖國政策讓以外籍旅客為主的台北旅宿業者惶恐不以，隨後在國內蔓延的疫情更使得國旅、商務等一眾外宿需求降至冰點。業者的由一開始咬牙苦撐到積極求生、轉型因應，可以發現不同規模的業者在疫情期間面向特定的市場需求變化也採取了不同的策略。本節整理台灣乃至全球不同規模旅宿業者因應疫情所推出的策略並歸納出四大關鍵字「減、信、轉、合」。

3.3.1 減少開支（減）

开源節流是疫情期间各旅館共同的難題。洲際 (IHG) 及萬豪 (Marriott) 酒店集團在疫情期间大減三分之一營銷、資本支出並推遲額外投資計畫，盡可能提高手邊可支配現金流；同時縮編董事會與高階主管減薪或縮短上班時數、取消旅行支出等措施與台灣飯店業股王麗晶集團雷同。晶華以董監不領酬勞主管減薪 30%帶頭宣示共體時艱的決心，基層員工則鼓勵以學習填補減班時數，提供跨組織學習機會為未來儲備人力。而另一個國際連鎖品牌希爾頓集團在 2020 年推出「員工共享」機制，為基層員工提供零售、藥局、物流等在疫情高峰需求飆升的產業短期工作機



會媒合平台，由希爾頓負擔勞工保險、福利金等必要支出用人單位負責薪資給付，共享閒置人力。

旅宿業屬於高度勞力密集產業，降低人力成本是最直接有效的方式。在疫情期間部分業者採取只在週末營業或只開放部分樓層，僅在工作效益最高的時段或範圍營業；人力配置上精簡排班、提高輪休及預支休假在減少非必要支出同時盡可能壓縮人力成本。根據觀光局一般旅館營運報表統計，2022年7月台北市營業中的旅館家數相較疫情前同期減少28家，從業人數也較過去五年平均下降21%；對比勞動部「勞雇雙方協商減少工時概況」住宿及餐飲從業人員調查發現疫情最高峰時共有2.6萬人遭遇減班或無薪假，而同期政府推出的「充電再出發」、「安心就業」兩項勞工紓困計畫合計有8.5萬名員工參與，可以看出業者既想留住人才又迫於營運現實的兩難情境。

3.3.2 信任感培養（信）

根據台灣趨勢研究院(TTR)調查發現 47%的台灣旅客在選擇旅館時會優先考慮提供免費取消服務的旅館，由於線上訂房平台(OTA)提供高度彈性的預訂選項，旅客在線上訂房時也會比較官網與其他平台是否具備相同程度的預訂彈性，以決定要透過何種管道訂房。在 2020 年新冠疫情高峰期間，國際連鎖品牌如溫德姆(WHG)、Dream Hotel Group 以及國內如雲朗集團等品牌也都曾推出免費退改的彈性預訂政策；線上訂房平台如 Agoda 及 Booking.com 也宣佈截至當年 4 月 30 日前透過平台預訂的所有訂單適用彈性取消政策，即旅客在入住前 24 小時取消訂房可以獲得全額訂金退款或免費修改住宿日期至原預訂日起一年內的任何時間，期盼以此鼓勵訂房推升預訂筆數。

Google 在 2022 年提出的亞太地區旅遊消費者調查顯示，在行程預訂注意事項排序上「住宿安全及清潔衛生」位列前三大考慮因素之一，僅次於價格考量並遠超列後的品牌聲譽與品牌忠誠度。業者一方面透過網站及社群媒體宣揚現場的防疫措施與清消安全，一方面透過彈性退改政策增加旅客的消費信心也藉此建立與非交易旅客的聯繫，除了維繫既有的忠誠顧客，也在住宿需求發生前預先引導、創造聯繫並確保線上線下提供的品質一致，維持值得信賴的品牌形象。

除此之外，業者與員工間的信任感也是重要一環，疫情高峰期間許多基層人員被迫暫離工作崗位或面臨數個月僅領取最低薪資或面臨資遣的困境。對企業失去

安全感的勞工四散到零售、物流、其他服務業或外送等個人職業造成人力斷層，其中流失最嚴重的又屬房務及基層接待人員，這導致暑期國旅爆發與十月重啟國門後旅宿業者從沒有旅客入住轉為沒有乾淨客房可以接待旅客的窘境。世界旅遊觀光協會分析全球旅遊復甦情形發現，在疫情期間國旅表現與在疫後的產業復甦速度成正比，這與高度勞力密集的工作型態有關；如何能快速補齊滿足報復性旅遊人潮的人力量能，考驗著業者在疫情期間的資源配置以及於勞動市場呈現的企業形象。不論是員工與企業間的信任感或是旅客與業者間的關係維繫，如何重建信任感都將是旅宿產業復甦過程的一大挑戰。

3.3.3 重心調整、轉型（轉）

疫情剛起時相對於住宿，餐飲消費的衰退要緩和許多，設有餐飲部門的業者將人力及資源集中到餐飲管道，隨著疫情變化拉大用餐距離或設立獨立包廂營造安心用餐的環境，到 2021 年 5 月疫情升溫全台提升疫情三級警戒並全面禁止餐廳內用進一步衝擊業者，餐飲部門只能轉與外送業者合作外送外帶服務將觸及客群擴大；這也使得一般旅館由疫情前總營收佔比三成的餐飲收入攀升至近四成，而觀光旅館的餐飲收入成長更是在兩年內成長 1.36 倍。餐飲收入的攀升雖暫時提供業者喘息的機會，但住房收入的空缺仍急需填補。

疫情期間接連受到邊境管制及雙北地區疫情爆發影響，短期住宿需求幾乎歸零轉由長期住宿為最大市場，許多原先通勤或頻繁往返的商務人士為趨避行程風險選擇停留固定地點或拉長行程時間。如圖 12 提供近五年來台旅客停留夜數可見變化，疫情前逾六成為一周以內的短期需求，受邊境管制及檢疫隔離措施影響疫情期高停留夜數 90 天以上的旅客數暴增近四倍，到 2021 年停留夜數 30 晚以下的合計總晚數占比僅剩不到 15%；到疫情趨緩大開國門的 2022 年，30 晚以上的長期住宿仍有近五成的需求；而另一個值得關注的變化則是 30 晚以下的住宿需求也出現停留夜數增長，2022 年的統計數字中由「5-7 晚」及「8-15 晚」占據前二。以往長期訂單由於不易隨著住宿需求及淡旺日大幅波動房價較不受旅宿業者親暱，然而疫情期間雙北都會區陷於疫情淪為空城，長期住宿有機會以較低的營運成本維持基本收益與資金流動。不僅在台灣，全球幾項旅遊觀測數據也顯現出各地區的旅客停留天數皆呈現速度不一的上漲趨勢。以亞洲用戶為主的攜程國際版 (Trip.com) 近年預訂數據中看出旅客的平均停留時間由 2019 年的 8 晚持



續增加到 2022 年 14 晚，上升了 1.75 倍；世界旅遊觀光協會引述由提供國際訂房及航空票卷市場研究的 ForwardKeys 對與全球訂房的趨勢觀察中發現類似的成長曲線，其中連續兩週以上的中長期住宿需求自 2019 年到 2022 年，從總訂房佔比 20% 一路攀升至 26%。

因應疫情而發展出的「居家辦公 WFH (Work-From-Home)」和「在哪都能辦公 WFA (Work-From-Anyway)」的工作模式，一但完成工作就有機會探索住宿所在地的商務旅，逐漸成為一種將工作與休閒生活結合的新生活風潮。業者除了提供旅客以周或月的計價方案藉由提供彈性、客製化的住宿方案貼合不同族群的需求，加強清潔消毒流程、重視防疫措施也是提升旅客對住宿環境與品質的信心及口碑需要著重的部分。由於長住旅客對於住宿地點的追求不僅是單純的住宿品質，更會考量其對於整體生活品質的影響，包括生活環境、交通便利性、舒適性等因素。因此，不少業者善用自身特點和優勢，設計出能提升生活品質和居住幸福感的方案，例如：酒店式公寓業者由於配備有簡易廚房、洗衣等設備以完善的生活設施為賣點；善於氣氛及環境營造的文創旅宿業者提供長住客適合工作學習或社交的環境；原先接待國際背包客為主的青年旅館業者則善用過往接待經驗，舉辦營隊並提供國際長住客所需的語言和生活周邊協助。最大化自身的優勢並樹立市場獨特性以增加旅客黏著度。

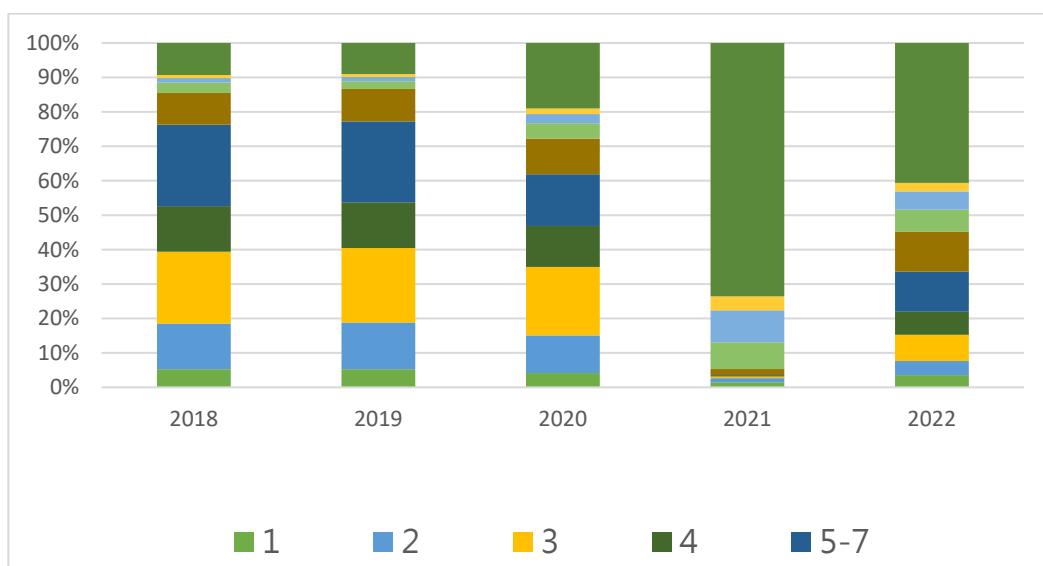


圖 12 來台旅客停留夜數變化圖

資料來源：交通部觀光局，歷年來臺旅客按停留夜數分而另一種跳脫框架的轉型則是將住房空間置換為第三種空間，部分旅宿業者

想到以「空間」而不是「房間」的概念來銷售。晶華酒店由於餐飲需求強勁，在未禁止內用期間曾將客房改裝為獨立包廂，用餐座位改以包廂形式提供；而在禁止內用的三級警戒期間，另一家連鎖旅宿品牌—旅居文旅則以時租的方式提供空間給短暫需要獨處空間的旅客，這也成為其在疫情高峰期間一大收入來源。台北車站附近的多家平價旅宿由於週末仍有住宿需求，為最大化收益他們將房內床鋪及部分家具改為移動式使得空間的利用更有彈性，在週間依據租賃需求可以成為 Podcast 錄音錄影室或獨立辦公室，週末推回床鋪亦可以作為客房銷售。擁有寬闊公共空間的旅宿業者則善用空間串連，分時分區以「共享辦公空間」、「K 書中心」或「文創市集」的形式將公共空間進行多元利用，創造更多潛在收益機會。

3.3.4 資源整合、跨域合作（合）

在 2020 年觀光業正籠罩在愁雲慘霧中，原互為競爭關係的雲朗、凱薩、老爺，國內三大觀光飯店集團首度聯手推出「CLR 聯合通用住宿券」，將原先飯店及旗下關係企業的員工福利及旅遊基金加碼，對內部員工提供平均每人一萬元的住宿額度，對外則向企業福委會銷售票券，原預估發行價值一億元票券最終共同發行量高達兩億元，推估至少帶動十億旅遊及周邊消費。鼓勵員工到同業的飯店消費，透過漣漪效應與 30 餘家飯店可以跨品牌使用的特性帶動相關交通、餐飲消費活水也為基層服務人員守住工作機會、凝聚團隊向心力；雲品也藉此落實「不放無薪假、不減薪」的重要內部政策。而在 2021 年再度針對高端旅遊市場推出「解封安心遊 CLR 五星飯店聯合住宿券」及「安心享奢華 CLR 五星聯合套房住宿券」以住宿券的形式帶動每晚數萬的五星度假飯店銷售，足見跨品牌合作及彈性住宿對疫情期間的旅宿市場極具刺激效果。

中小型的旅宿業者由於自身資源有限，則多採空間交換資源的方式合作。台中路得行旅利用館內特殊動線設計將文創市集搬進房內，透過市集與旅店客群交互碰撞創造「空間」和「旅人對話」的延伸場景並激發潛在消費動能。萬華巷弄裡的青年旅館一大可居則是透過地方創生為出發，以公共空間為延伸的子品牌「大可樂創意空間」除提供旅客使用更成為定期展演講座的活動場地，也透過自身經驗及語言優勢協助社區改造，參與政府「在地青年創育坊」計畫，開設各種數位、國際、行銷的學習課程；更以住宿地點作為外籍旅客探索當地文化的橋樑，透過美食帶旅



客認識萬華；而這些曾受輔導的當地店家也成為大可居豐富的文化資產，營造社區共同發展共享利潤的正向循環。

政府的各項振興與紓困政策也是中小型旅宿業者不能錯過的重要資源。營運策略上可將政策區分為新市場需求、振興國旅、營運紓困補助三大類型。「防疫旅館」、「安心住房」屬於政策驅使下新誕生的市場需求，由於機會窗口較短，業者應快速掌握相關制度規定並即時因應調整營運，搶先進入新藍海。搭配振興方案推出相關行銷優惠並為國旅客提供良好的住宿品質與獨特體驗，有望藉機大幅提高曝光率，以國旅撐過國際旅客稀少的艱難時期。在疫情期間收購 40 家旅館成為全台最大連鎖旅宿集團的敦謙國際，大量接手因疫情經營困難的旅宿業者，運用智能管理系統加快新入主旅館的整併速度和營運人力需求，以最短時間加入防疫旅館行列，在一片慘淡中逆勢成長。回顧台灣與各國政府的紓困方案，幾乎都涵蓋營運補助與薪資補助這兩個面向，主要紓困對象則不約而同瞄準勞工，不難看出旅遊業對整體勞動市場中的貢獻及維持勞工基本收入對於穩定社會的重要性，以台灣為例，「充電再出發」截至 2022 年 6 月已補助近 9 萬 5 千人，是同期推出的勞工薪資補助方案中參與人數最多的計畫，以提供進修時數相應薪資的方式鼓勵勞工進修，在提供收入保障的同時通過人才培育為產業復甦帶來活水。

第四章 後疫情時期的解凍情境與旅宿市場變化



4.1 各國解封狀態與旅遊市場變化

截至 2023 年 2 月，全球已有 198 個國家取消疫情相關的旅遊限制，其中歐洲及美洲 90% 地區已解除邊境限制，部分國家更取消境內相關疫情管控措施，徹底拋去疫情陰霾。如圖 13 所示，世界旅遊觀光協會(WTTC) 以歐美開始陸續解封，旅遊業開始復甦的 2021 年為基點，以年旅遊經濟成長表現與 2019 年國內旅遊總需求份額進行相關性研究發現，在疫情期間對國內旅遊依賴程度較高的地區在疫情後也具有較強的復甦力道；另一個值得關注的是，部分存在偏離相關性曲線的國家如中國、泰國、新加坡都在研究當時具有較為嚴苛的邊境管制政策，繁瑣的檢疫隔離成本可能是國際旅客望而卻步導致旅遊產業復甦速度不如預期的原因之一。

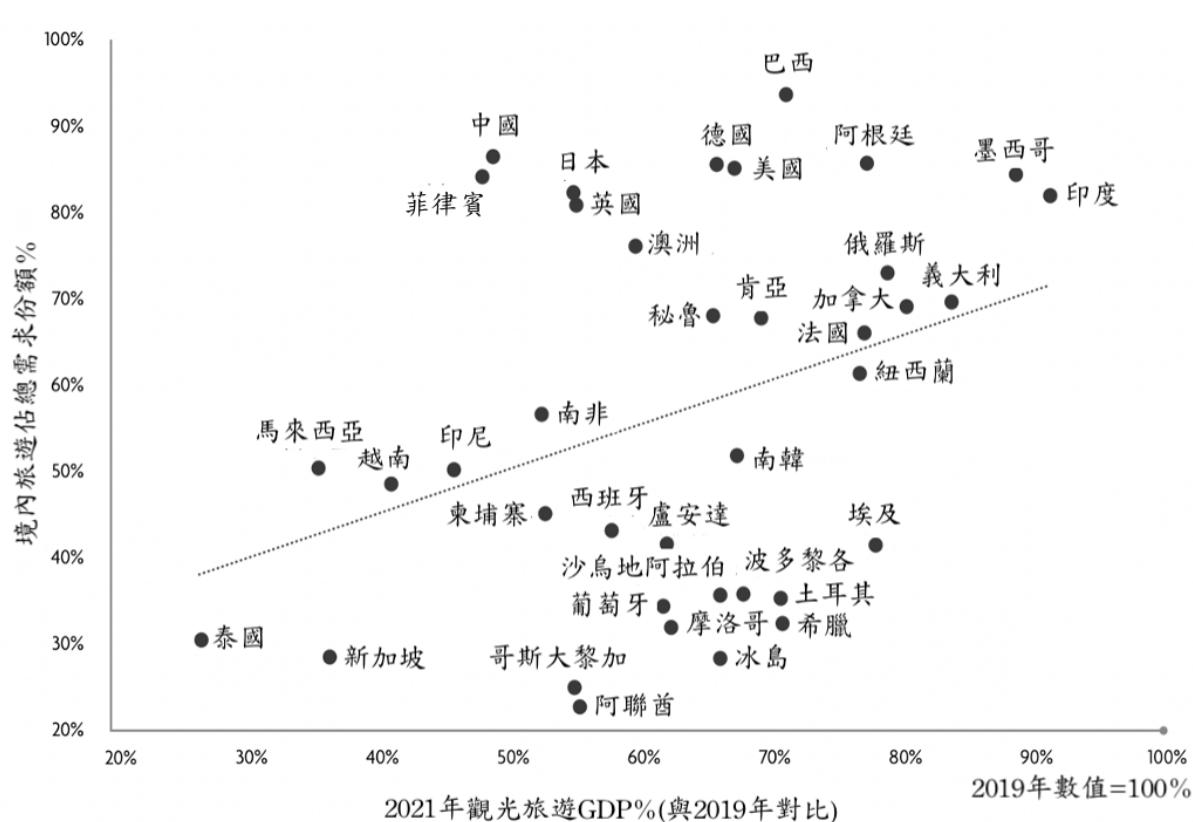


圖 13 2021 年觀光旅遊經濟增長表現與 2019 國內旅遊總需求關係圖

資料來源：Travel & Tourism Economic Impact 2022 (Nejc Jus et al.,2022)



根據世界旅遊觀光協會統計 2022 年有 9 億多的旅客展開國際旅行，這紀錄是 2021 年的兩倍之多。隨著疫情趨緩各地區邊境防疫管制措施逐漸放寬，最早開放邊境的美國僅用了兩個月的時間旅遊業就為總體經濟貢獻了 1.27 萬億美元，累計旅遊業對全美洲的 GDP 貢獻在當年恢復了 23.1%，高於全球平均增幅 21.7%。歐洲自冰島 2021 年 3 月吹響全面解封的第一聲號角，隨後德、英等國也跟進向歐盟會員國民解除邊境管制，截至 2022 年 6 月歐洲已有 31 個國家取消所有邊境防疫管制措施，佔當年全球解封地區佔比 68.8%。寬鬆的防疫管制政策帶動顯著增長的國際旅客人數與經濟復甦，根據歐盟統計在 2022 年暑假往來歐盟國家的航班相較疫情前已恢復 85%，累積接待的國際遊客總數佔世界總人口 68%，相較 2021 年成長 126%，其中又以西歐和南地中海地區復甦最快，觀光收入幾乎站回疫情前水平；反觀對防疫管制政策較為保守的亞太地區在 2022 年的復甦腳步則明顯要落後許多，對比疫情前旅遊業 GDP 同比增長僅 16% 且完全是由國內旅遊所貢獻。

以國際旅客為主的泰國、新加坡等觀光地區，在歐美陸續放開邊境防疫管制後嘗試小範圍跟進，泰國 2021 年暑假推出「普吉島沙盒計畫」，普吉島、帕安島等獨立小島開放完成兩劑疫苗接種旅客免檢疫及隔離管制措施，但僅允許在指定地點活動，停留滿 14 天始解除限制並開放跨府移動；然而 2021 年泰國旅遊業依然慘澹，旅遊業 GDP 貢獻僅恢復疫情前 30%，直到 2022 年全面開放，甫半年就吸引千萬旅客到訪，對比疫情前恢復 50% 旅遊收入。亞洲最繁忙機場之一的樟宜機場，疫情兩年合計客運量僅有 2019 年的 5%，為降低風險同時保持亞洲經貿中心的地位，新加坡採「疫苗接種者旅遊通道」(VTL. Vaccinated Travel Lanes) 以兩劑疫苗施打加上低風險地區管制，2021 年末開放 32 國旅客入境但仍要求兩次的 PCR 核酸檢測，據統計當年入境旅客中有 50% 是在 VTL 開放後入境，累積全年僅 33 萬國際旅客，僅佔疫情前 1.7%，直到全面解封後入境旅客年增 19 倍恢復疫情前 33%；在經濟表現上，2022 年的旅遊收入約合美金 106 億，較疫情前恢復 38%。直到 2022 年 4 月新加坡才解除大部分防疫管制，成為亞洲最早全面開放邊境國家。

回顧 2022 年的旅遊人數增長，歐洲已恢復疫情前的 80%，美洲及非洲也都有突破 65% 的表現，反觀亞洲僅 23%。亞洲旅遊產業復甦遲緩的另一壓力來源則是中國的出境政策，中國旅客在疫情前居泰國、新加坡境外旅客旅遊支出之冠，對於日、韓則占總入境旅客的三分之一。各國雖然未對中國採取入境限制或疫情管制措

施，但中國的清零政策對入境人士採取嚴格檢疫隔離措施對於中國出境旅遊仍具有強烈的壓制效果，中國於 2023 年 1 月 8 日解除入境隔離限制後對於全球熱門旅遊地區及亞洲地區的旅遊產業復甦促進效果值得持續關注。



4.2 旅客關注點變化探討

在疫情期間出行受到限制的經驗與疫情後社會經濟影響，旅遊決策變得更為謹慎且追求量身打造的旅遊體驗，旅客尋找的不再是屈就一晚的一方之地而是符合整段旅程計畫的休息場域。旅客的關注轉向旅程中的體驗和感受，強調自我實現、身份認同、社交互動和表達；社會學家將這一類的旅客稱為「後現代旅客」。(曾光華,陳貞吟,饒怡雲, 2015)本小節歸納出在後疫情時期除了維持住宿品質和清潔消毒層級外，旅客關注的三項要點「靈活彈性」、「品質重於價格」及「網路形象」。在低谷期把握關鍵要點集中資源準備，面對終於到來的曙光快速調整因應市場，對於資源較不充沛的中小型旅宿業者脫離疫情陰霾快速翻身相當重要。

4.2.1 靈活與彈性

旅客行程在疫情期間不斷受到政策或內外部因素影響，行程能否保持彈性變得愈發重要，而日益便捷的預訂流程與管道增加也使得「訂房」不再是旅客安排行程的最後一步。中國最大的線上旅宿預訂平台-攜程網，在疫情期間推出跨品牌酒店預訂券，並提出購買後六個月未使用可以退款的彈性機制，這一服務在 2022 年的使用量比 2019 年成長 71%，在疫情動盪下為提供預訂靈活性的平台帶來業績增長。全球旅宿系統服務商 Siteminder 在 2022 年出版的產業報告中也點出預訂彈性對於贏得旅客信賴以及對其消費決策過程的影響，80%的受訪者表示可以簡單、自由的變更或取消訂單對於他們來說是很重要的。(Siteminder, 2022)安聯保險公司(Allianz Partners)發現消費者為旅行投保的意願大幅增加，旅遊相關投保占比自 2019 年的 21%三年後攀升到 55%；同時保戶表示預訂的靈活性對他們至關重要。透過疫情期間出現的一個新趨勢「旅行疊加(Trip stacking)」可以觀察到旅客在預訂習性上的改變，旅行疊加指的是在同一旅程區間內預訂多個重疊的選項。直到行程即將開始才定下細節，除了能更好的應對各種不可控情況，旅客也能對自身行程安排最大化靈活度。

另一個新趨勢則是旅客出行目的變得不再單純，商務與旅行、休閒與生活的界線變得模糊，旅客期待住宿產品能提供更多的可能性。不同性質的旅宿產品也開始

出現融合的跡象，例如；萬豪推出向短期租賃靠攏的 Mariott Homes & Villas、渡假村 Sonder 增加會議室及商務空間等等。傳統的住宿產品標籤或將重新被界定，不論是在同一個地點提供如套房、雅房、宿舍等多樣化的住宿類型或是在相同空間內提供靈活變化，旅宿業者需要掙脫傳統束縛以能夠提供旅客什麼樣的住宿體驗為出發，重新思考產品的組合。旅遊新聞網 Skift 將這樣的產業轉變稱為偉大的合併 (The Great Merging) (Ali, 2022)，隨著市場需求和混和性旅宿產品增加可以預期未來將會擴大到整體旅遊產業的融合再創，能否靈活的調整產品並隨時準備好為旅遊生態系提供新的價值成為旅宿業者翻身的一大關鍵。

4.2.2 品質重於價格

在通膨、利率上升、金融市場動盪等多重影響下，許多消費者的不得不壓縮非必要生活開支，Tripadvisor 貓途鷹 2022 年秋季旅行調查中 60% 的旅客表示他們的行程安排將會由於通貨膨脹等原因調整。在勤業眾信全球消費者狀況追蹤報告中，42% 的全球受訪者表示他們的財務狀況在過去一年更加惡化，連帶全球各城市的旅遊預訂意願也出現自 2021 年 4 月開始調查以來首次出現同比下降；在部分國家，行程預算甚至下跌超過 20%。雖然如此，消費者仍然願意將大部分可支配收入運用在旅行上，平價旅宿預訂平台 Hostelworld 在歐美旅遊復甦之初首度觀察到淨收入成長高於淨預訂數成長的趨勢，由住宿價格上調帶動 2022 年上半年營收就突破 2019 全年平均。由圖 14 可見，縱然旅遊預算受到壓縮，面對旅程中的特定項目消費者仍然不願意屈就，例如：在目的地體驗及住宿選擇上。在台灣，欣傳媒 2022 旅遊觀光趨勢報告中 54% 的受訪者表示國內旅遊時他們最在意住宿品質。這些調查也凸顯了台灣旅客對於品質的重視程度要高於對價格敏感度。(2022 旅遊觀光趨勢報告, 2021)

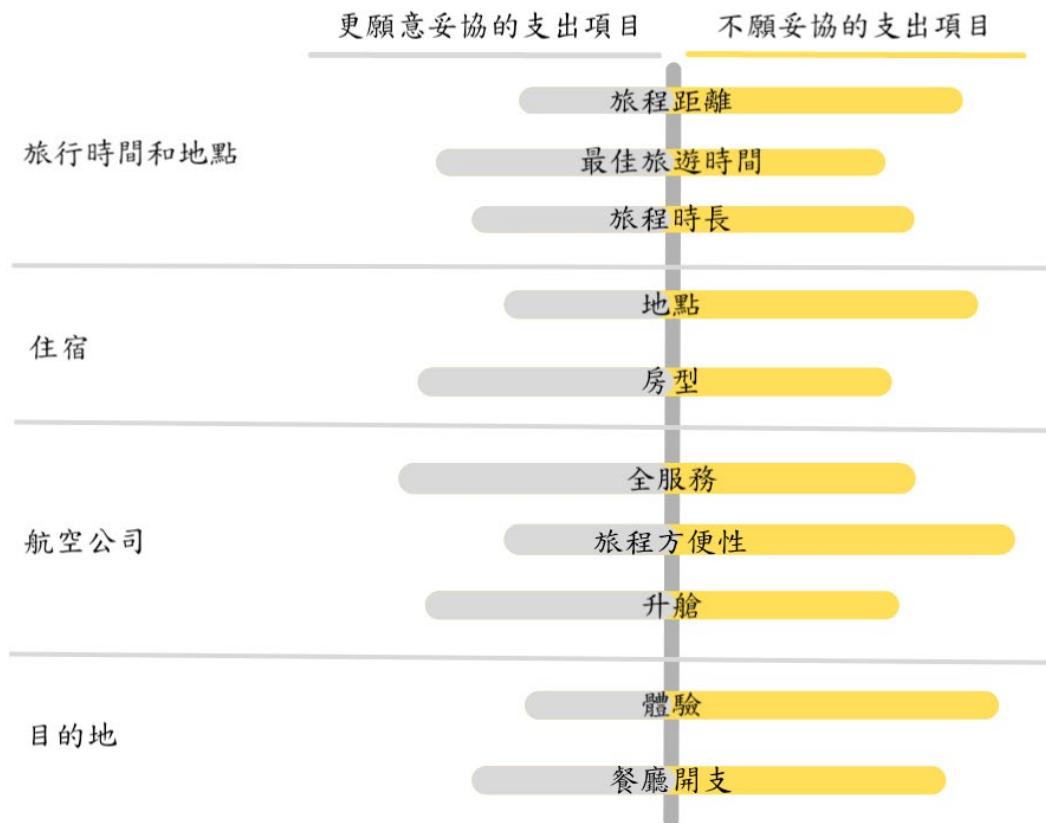


圖 14 消費者旅遊支出項目及比重變化

資料來源：WTTC 2022 全球消費旅遊新趨勢 (Nejc Jus et al.,2022)

疫情後旅客對於四五星級旅館一類帶有高質量標籤的高價產品相較於一星等的低價住宿產品在網路搜索量下降的幅度要小很多。研究發現在不安全、受到威脅的社會氛圍下消費者會優先考量品質而不是價格，並透過選擇高品質的高價產品來尋求安全感。(Kim, 2021) 然而更少的星級並不等於低品質標準，許多旅宿業者面對通膨、金融、人力市場的衝擊，依然致力於提供出色的設施，合宜的內部裝修、獨特氛圍和與以往一致的服務品質。Hotels.com 使用者調查發現，35%的旅客計畫在 2023 年入住一到三星級的旅館，近四分之一的受訪者表示計畫在 2023 年的旅程安排上要更加精打細算。雖然價格成本在旅客決策過程佔有重要地位，但旅宿業者所能提供的價值和體驗依然關鍵。除了疫情期间常聽到的「偽出國」體驗，國內觀光飯店集團巨頭一晶華以創造渡假體驗為主軸，垂直整合「吃、喝、玩、樂、買與學」的資源創造陸地上的郵輪體驗。將原有的餐飲資源、泳池、SPA 健身房、精品購物街等優勢資源組合配合檔期活動跨界創新，例如；不同國家主題航程、城市

文化導覽、大師登船表演、駐村藝術家等等創造寓教於樂的獨特體驗，成功轉型城市渡假酒店脫離削價競爭困境。



旅宿業者可將住宿產品拆解或提供更多元化的付費加值服務擴增觸及體驗構面，給予旅客自由組合的彈性並依據自身優勢強項提供旅客極致體驗。如表 7 所提供之顧客體驗五大構面，係由曾光華等人 (2015)提出，將顧客感受及體驗意義進一步分類為感覺、情緒、思考、行動、關聯。在 Hotels.com 上 38%的旅客計畫在下一次旅行預訂含有套裝服務(如早餐或吉祥物玩偶)的行程。國際旅遊行銷公司 Phocuswright 在商務旅客需求調查中發現 70%的受訪者有意願購買附加服務，如餐飲、交通服務或活動門票等。這類收費加值服務可以分為追加銷售 (Upselling)和交叉銷售(Cross-Selling)兩個方向，追加銷售指的是在原本提供的產品上疊加產品或服務，例如；客房升等、延遲退房、客房餐食、洗衣、用品租賃等；交叉銷售則是橫向跨產業的產品融合，例如；旅遊行程、交通、體驗活動等。旅宿系統服務商 Cloudbeds 參考餐飲零售業提升銷售額的方式，建議業者在入住後透過自動訊息推送機制，一方面確認旅客對於目前的服務與產品是否滿意，進一步推薦住宿期間旅客可能感興趣的加值服務。他們在實施自動訊息推送服務的業者中觀察到這樣的操作除了在旅客滿意度方面有效提升，銷售額也比平時增加 20%，同時對於顧客忠誠度與再訪時的行程預算都有顯著的刺激效果。

表 7 顧客體驗五大構面

體驗構面	意義
感覺	經由視覺、聽覺、味覺、嗅覺、觸覺所形成的知覺。
情緒	因體驗媒介而引發的心情或感情，如快樂、驕傲、窩心等。
思考	對於某個人事物形成一套想法或價值判斷。
行動	產生特定的行為模式、選擇某種生活型態，或與他人互動。
關聯	與理想中的自我、某個角色、群體或文化價值產生聯繫。

資料來源：觀光與餐旅行銷：體驗、人文、美感，曾光華等人 (2015)

4.2.3 網路形象

疫情改變的群眾習慣不只在旅遊，也在資訊蒐集和檢索上。由於各國旅遊限制和疫情因素被抑制的旅遊慾望轉向網上尋求出口，在此期間快速崛起的影音短片風潮以更有臨場感和互動參與的特性受到年輕世代的歡迎。在 2022 年末舉行的 Phocuswright Conference 中 Google 旅遊部總經理 Nelson Boyce 提到，在搜索趨勢



中發現影片搜索比例日漸增加，特別是影音短片受歡迎程度正在迅速上升；旅行相關搜索也不例外，在 2022 年的一項調查中過半的受訪者表示它們會透過影片來尋找行程靈感，90% 的休閒旅客表示這些網路上的接觸點確實影響了他們的旅程安排。臺灣觀光局委託創市際市場研究顧問進行 2022 年旅遊調查也發現 55.3% 的國旅客會透過網路與社群媒體搜集旅遊資訊。(故鄉市場調查股份有限公司, 2021)當 YouTube、TikTok 和 Instagram 成為新一代旅遊資訊交流平台，意味著旅宿業者間的競爭將提前開打。實景拍攝的畫面為旅客帶來更高可信度和沉浸體驗，透過發佈有利品牌形象的內容在網路上佔有一席之地，有助於吸引潛在客群並拉抬品牌聲量。全球第五大連鎖－法國雅高集團(Accor)除了在 TikTok 開設官方帳號，透過經營旅行類帳號，統一規劃行銷和自製影音內容從住宿、餐食、活動體驗等多角度出發，全方位展示產品帶來線上交易額爆發式的增長。2023 年更成為中國抖音首家旅宿生態系合作夥伴，除了原本的住宿餐食 產品也預計在平台上提供包含付費會員卡、會員積分及跨品牌探店與一站式目的地探索體驗等更全面的行銷及衍生會員服務。

受疫情、通膨、國際情勢影響出遊不如以往輕易，旅客變得更加精打細算和計畫周全。Google 將旅遊產業的顧客旅程地圖區分出「夢想」、「計畫」、「預訂」、「組織」、「出發」和「分享」六個階段，並發現影片在這六個階段中都起到不同程度的影響，特別是在「夢想」和「計畫」階段 60% 的 YouTube 使用者表示他們會在影片中尋找行程靈感和相關資訊。(Pulkit Lambah, & Aditi Bhattacharya, 2022)在靈感落實成計畫的過程中，關連性影片推薦為旅客提供更具廣度的視角來認識目的地、住宿地點和活動的機會，值得信賴的真實用戶體驗分享及觀眾評論則進一步驗證猜想和獲得進階資訊，是旅客偏好新平台的原因。40% 的 Skyscanner 受訪者表示他們的旅遊靈感來自 Instagram，而後依序是 Facebook 及 TikTok；其中 TikTok 擁有超過 15 億的 Z 世代和千禧一代活躍使用者，關鍵字標籤「#Travel on TikTok」的瀏覽量超過 940 億次，內容包含旅程短片以及關於住宿地點和活動的建議。(Skyscanner Horizons, 2022)除了短片，三分之二的旅客曾經將串流媒體或影視作品中看到的場景納入未來旅程考量，其中近四成更將之付諸行動。攜程集團則將視覺刺激的範圍擴大，中國以旅遊服務平台 Ctrip 攜程旅行推出直播服務，由管理層直接向消費者展示旅遊套票或住宿產品，近半觀眾在觀看直播後 24 小時內購買了旅行產品，三年來累積交易總額逾 14.8 億美金，累計吸引超過 10 億觀眾。攜程集

團也透過虛擬旅遊社區 Trip Moments Community 聚集旅遊同好，約 35% 的 Trip.com App 預訂平台用戶會同時使用該平台，透過旅客行程中的影像、趣事及攻略分享吸引潛在客戶群，而銷售數據也提供正向反饋 22% 的虛擬社區用戶在查找旅遊資訊後會直接在攜程預訂平台上購買行程。



新媒體的崛起使得旅宿業的品牌及行銷策略變得更為艱難，由旅客發佈的內容真實卻少了濾鏡和編排，業者要在社群媒體上擁有足量曝光的同時維持形象並不容易。運用新媒體的力量，穩定且持續發佈具有娛樂屬性的官方作品有助拓展潛在市場，串聯預訂、活動、營運日常的作品透過與旅客線上互動有助培養忠誠度；善用不斷崛起的影響力行銷，藉由 KOL(關鍵意見領袖)、KOC(關鍵意見消費者)的聲量，旅宿業者有更多機會直接與旅客建立聯繫並提高行銷效率。旅遊新聞網 Skift 分析，旅宿產業的行銷文化將由高度精煉的內容逐漸轉變的更真實且貼近生活。

4.3 後疫情、新常態

4.3.1 缺工常態

經歷疫情，旅宿業由於職業曝險與產業未來發展的不確定性以及薪資結構、工時這些長期積累的問題已非求職者首選。恰逢經濟市場轉變，台商回流影響科技及製造業開出巨量人力缺口造成原先在旅宿業基層人力大量流散到科技、製造或外送等個體服務業，形成嚴重的基層人力斷層；高階主管支援整房、入住民眾苦候乾淨客房的消息時有所聞，儘管不少業者提高薪資或增加獎金制度仍無法有效填補缺口。根據 104 人力銀行於 2022 年底公布的統計數據，不分產業別平均每位求職者有 2.27 個工作機會但如限縮在旅館業則暴增到 15 個；在 1111 人力銀行中觀光旅遊相關產業的刊登職缺更高達 8 萬筆，截至 2022 年底全台旅宿業至少還有 1.2 萬人力缺口。不只是台灣，缺工已成為全球旅遊業共同的問題，泰國在疫情期間流失逾五成的從業人口，其中六成回故鄉從事耕種或傳產，兩成已轉職其他產業並無意願返回旅遊業。而美國作為復甦先驅在邊境開放的一年後仍在為缺工所苦，2022 年底美國飯店業協會(American Hotel & Lodging Association, AHLA)的一項調查顯示 87% 的旅宿業者仍處於缺工的狀態，與台灣雷同「房務人



員」依然是最缺乏也最難招募的崗位。旅宿業為勞力密集產業，缺工造成的服務品質不穩可能只是最不顯著的問題，嚴重的缺工情形已經導致部分旅宿業者面臨無法正常營運的窘境。以日本為例，由於缺工嚴重大型連鎖集團祭出高薪招攬人才，中小型旅宿業者苦於找不到人或無法跟進負擔高額人力成本支出只能選擇自減客房住用率或調漲房價的困境。

人才培育和靈活運用是旅宿業者後疫情時代值得探索的重要方向。由於人口衰退造成的全球就業人數下降，缺工已然成為不分產業別的長期戰役。美國飯店業協會調查會員應對缺工所採取的措施中，81%的旅館選擇提高工資，64%在工時方面提供更多的彈性，35%優化福利政策；台灣雖然也祭出調整薪資福利等誘因但調整後基層人員薪資仍低於主計處公布的薪資中位數，顯然無法扭轉求職者心中的形象。在短期無法獲得人力滿足的情形下，部分業者採用數位化工具來提高工作效率或引進自動化機器人替代部分技術門檻低的崗位，Google 也在 2020 年於美國推出旅店服務虛擬助手程式 Google Nest Hub，透過平板旅客可以詢問相關的服務、要求額外枕頭毛巾或控制客房設備等等；在疫情推波下近年台灣無人櫃台、無人旅館也相繼亮相。然而根據旅宿系統平台商 Siteminder 調查顯示員工服務與旅客滿意度及忠誠度數據呈現正相關，且在經歷疫情後 61%的旅客更渴望得到人性化的服務，這顯示旅客雖然期盼更安全快速的自動化入住流程但並不希望由機器完全取代人工，然而這與日漸短缺的員工人數也產生矛盾，業者勢必要重新審視科技產品與服務人員的定位並在快速自動化與人情味服務中取得平衡。

連鎖酒店及酒店式公寓品牌 Ovolo Hotels 文化及品牌經驗經理 Amanda Cottome 曾在採訪中說到「員工與旅客之間緊密的情感聯繫，不僅是顧客體驗的一環也是員工資歷的驅動力。」(Siteminder, 2022) 中小型旅宿業者擁有更高的彈性可營造客戶體驗與人際關係，透過數位工具協助繁瑣的作業程序，接待人員方能空出手來與旅客建立更深層次的交流並提供更客製化的服務體驗；當重複且機械化的工作被科技取代，充滿創造力和成就感的工作內容也將有助於員工留任。

4.3.2 混合式旅行 Blended Travel

美國運通客戶服務中心預計 2023 年全球會議、活動相關的商務旅行支出將有 3.1%增長。受到疫情影響，長途旅行變得更為艱難且出行成本提高，商務旅行出現行程延長、花費增加以及將工作與休閒混和的旅行型態。遠距工作的興起也出現新

名詞-Bleisure 和 Workation，意旨將商務(Business)結合休閒(Leisure)和將工作(Worka)與假期(Vacation)結合。將工作與休閒結合的新生活模式也悄悄席捲年輕世代形成前所未見的消費族群，這一變動可能帶來熱門旅遊目的地、需求和旅程長度的改變，知名酒店建築師 Tom Ito 及多名旅宿業經理人都曾在報導中提及疫情對於未來酒店設計的影響趨勢確實存在。

由圖 15 有意願選擇 Bleisure 型態的世代分布圖可見，Z 世代(Gen Z)及千禧一代(Millennials)雖然沒有很多預算，但他們在體驗方面的積極度非常高，同時也是最有意願嘗試工作結合生活型態的兩個世代。而在國籍分佈上，如圖 16 所示，泰國有三分之二的旅客曾經體驗過 Bleisure，大部分國家受訪者也都表示會將之安排在下一趟旅程中。同時報告中也點出商務旅客在預算及停留時間上對於旅宿業者更有利，91%的商務旅客更願意在住宿上提高預算；36%的國際旅客預計會在下次旅行中工作並且帶上家人同行。這樣的改變也觸發一種新的旅遊趨勢-混合式旅行(Blended Travel)，意旨在同一段旅程中穿插工作與旅遊或在工作結束後銜接一段私人行程。混合式旅行的背後隱含著行程、交通與住宿費用拆帳的特點，旅客利用商務機會安排旅行可以更有效的運用旅遊預算。在企業差旅管理應用程式-Trip.Biz 的支付數據中發現，以個人旅行結合商務的「混合式旅行」和以個人支付墊高整段商務行程預算的「混合式支付」皆呈成長趨勢，而住宿類的預訂中以「混合式支付」的比例自 2019 年起更呈現驚人的 954%增長。美國航空首席商務官 Vasu Raja 曾在採訪中透露，截至 2022 年 Q3 混合式旅行已呈現倍數成長並在當年度旅客航程中有五成的比例是混合式旅行；英國市調公司 Euromonitor 也預測，到 2027 年前採取混合式旅行的旅客支出將增加一倍以上。

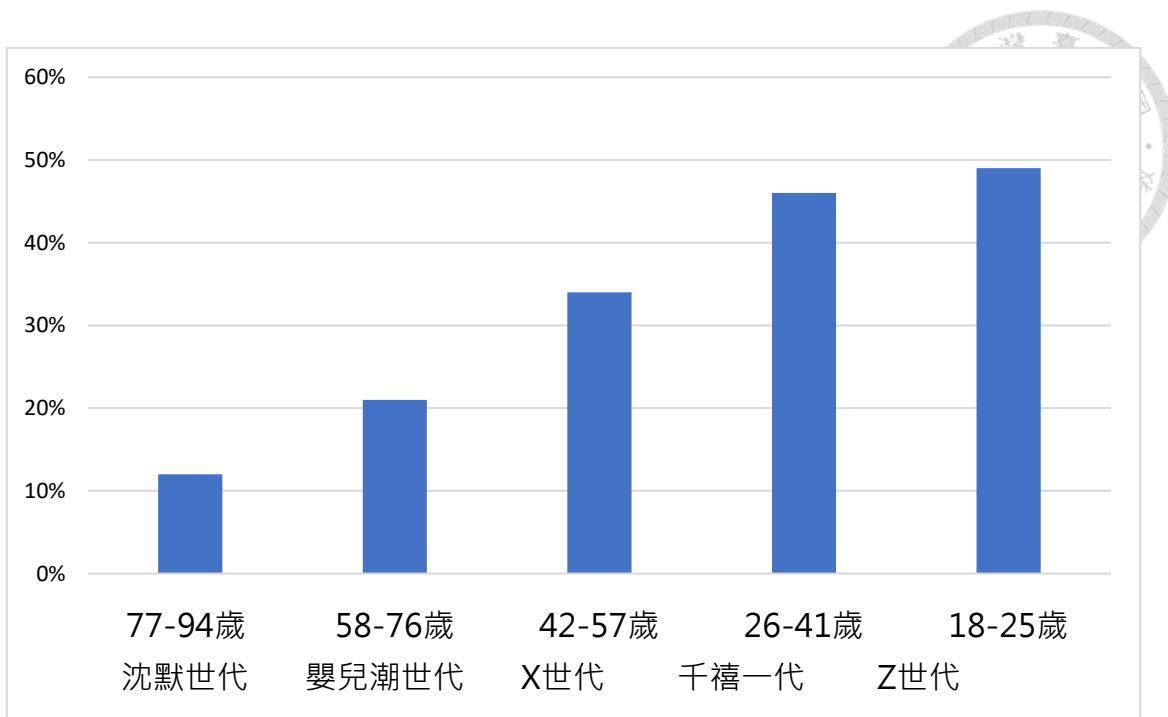


圖 15 有意願選擇 Bleisure 型態的世代分布

資料來源：Siteminder's Changing Traveller Report 2022 (Siteminder,2022)

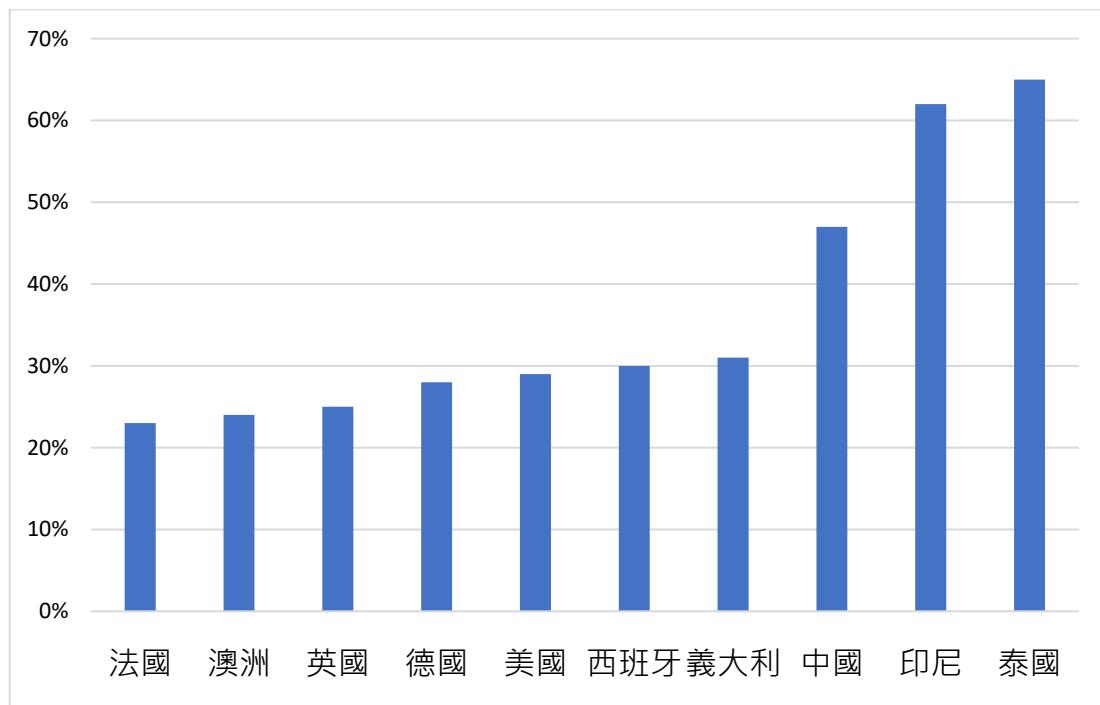


圖 16 有過 Bleisure 體驗的旅客國籍分佈

資料來源：Siteminder's Changing Traveller Report 2022 (Siteminder,2022)

不論是附近城市或是長途國際旅行，在會議、工作間隙安排休閒活動或是工

作行程後延伸一段私人假期，混合式旅行成為旅客探索新地點的機會窗口。過去沒有出現在旅遊清單上的目的地因為商務需求而浮現在旅客的眼前，最重要的是，商務旅行有機會為當地帶來大量高消費旅客。當越來越多的人將工作和休閒生活結合，旅程長度和旅遊季節也隨之延長。住宿空間共享平台 Airbnb 在 2021 年財報中也發現住宿區間增長的明顯訊號，自 2021 第二季度開始住宿期間達 28 天或以上的長期住宿已是所有住宿行程區間中成長最快的類別，到 2022 第二季長期住宿的訂單量對比 2019 年同期成長近 90%；即使到了大部分公司已招回遠端工作者的第三季，長期住宿訂單仍維持在總預訂晚數的 20%，相當於每五筆訂單中有一筆住宿期間達一個月的長期訂單。攜程國際版（Trip.com）也觀察到相比疫情前旅客平均安排 9 天的旅程，到 2022 年行程區間已上升至 14 天。（2023 Consumer Trends follow-up report, 2023）

因應遠距工作的潮流，一群只要有電腦、網路不受工作地點限制並喜歡遊歷各地的「數位牧民（Digital Nomad）」成為被瘋搶的族群。全球最大數位遊牧社群網站 nomadlist.com 創辦人 Pieter Levels 曾預言，2035 年全球將有 10 億的數位牧民。包含印尼、泰國、德國、墨西哥等各國政府相繼推出專屬簽證及稅務減免等福利政策，允許外籍人士在當地長期居留進行遠程工作，這些數位牧民將有機會落實 WFH(Work From Holiday) 邊玩邊工作。從商務旅行、混合式旅行到數位牧民，新的生活及旅遊型態將需要更多樣化的住宿選擇和設施，新客群的出現對於旅宿業的未來發展與市場動向也具有不可忽略影響力。

4.3.3 永續旅遊

疫情前觀光旅遊業佔全球溫室氣體排放總量約 8%，疫情兩年由於經濟活動幾近停滯，碳排放隨之減半（Travel & Tourism's Climate Footprint, 2022），重新回到人們眼前的乾淨天空和生態環境的改善使得群眾重新關注環保永續議題。

Belief-driven consumers「受信仰驅動的消費者」或譯為「價值觀認同型消費者」由愛德曼全球信任度調查報告中提出。如圖 17 所標示，自 2018 年起年均約有 64% 消費者會依據價值觀是否與自身一致而選擇是否購買並期待透過購買行為促使企業做出有利社會的改變；在 2023 年的報告中除了 63% 的消費者延續價值認同型消費更進一步延伸到對求職企業的社會期待上。（Edelman, 2020）勤業眾信則將消費者的價值觀延伸到環境與社會議題上，（勤業眾信, 2022）報告中提到年輕



族群對於永續議題的關心是驅動社會永續發展的關鍵因素，他們將關心與認同感轉移到消費行為上成為擁有責任感的消費者(Responsible Consumer)；在(全球消費者狀況追蹤, 2022) 調查中 55%曾購買過永續產品或服務，32%受訪者願意支付更高的預算在永續產品上。

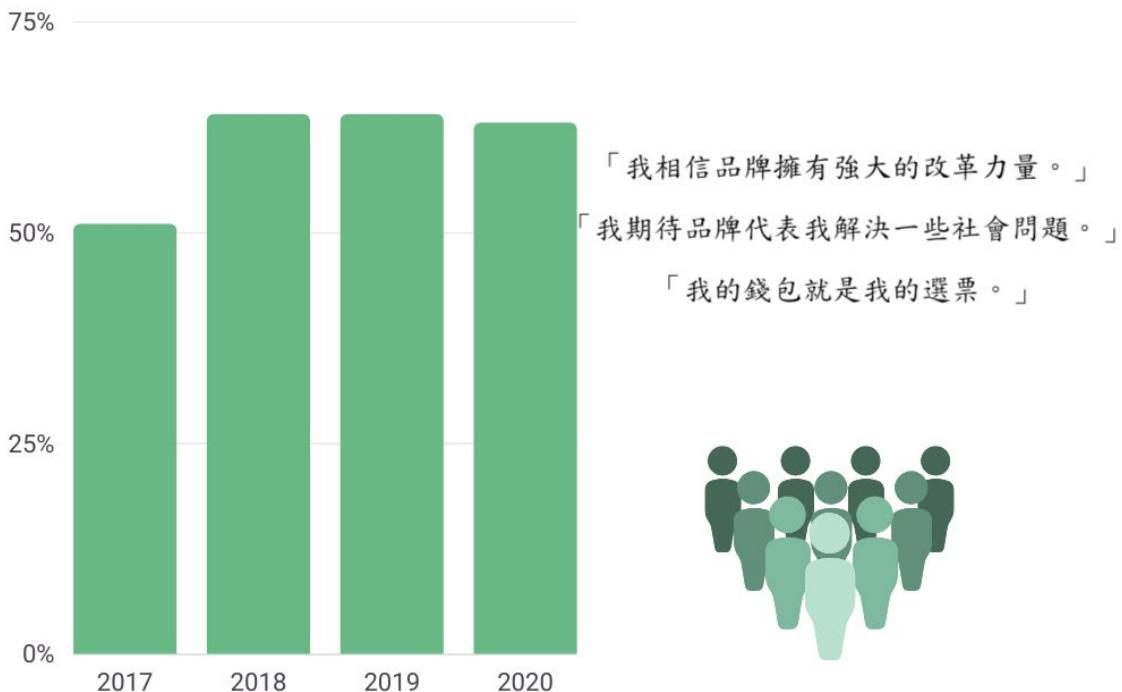


圖 17 價值觀認同型消費者增長比例

資料來源: 2020 Edelman Trust Barometer (Edelman,2020)

旅客以自身行為出發，偏好以永續理念營運的旅宿業者並自制的在旅程中減少資源浪費、自備可重複使用的個人清潔用品。旅宿預訂平台攜程集團的永續旅遊消費報告中 79%的受訪者表示自己已經意識到永續旅遊的重要性，進一步調查發現 59%的旅客近年曾選購永續旅遊商品，69%是主動型的永續旅遊商品買家，75%的旅客會考慮在下一次的旅行中預訂永續旅遊商品。（Sustainable Travel Consumer Report, 2022）隨著旅客主動探詢永續旅遊商品的意願升高也帶動永續認證標章推行，旅宿預訂平台 Booking.com 和 Trip.com 都在搜尋頁面加上可識別的永續環保旅宿標章來協助旅客篩選；而以平價旅宿和青年旅館為主的平台 Hostelworld 更是自許為永續旅遊的堅守者，除了帶頭簽署 WTO 全球旅遊減塑倡議，也輔導合作旅宿業者落實減塑行動；特別的是 82%的該平台用戶認為青年旅

館相較於其他類型的旅宿產品更符合環保永續精神並同意這是驅使他們選擇該平台預訂住宿地點的原因之一，這點在 Hostelworld 與 Bureau Veritas 共同研究中得到證實，青年旅館的碳排放較一般旅館低 75%。永續旅遊產品不只能提升旅客認同感、提升轉換率，根據 (Sustainable Travel Consumer Report (2022) 調查更能增加營收，38%的旅客願意支付高於原預算 5% 的金額支持永續產品，而亞洲消費者的願付比例又比歐洲高出近一倍。減少碳足跡也是旅客永續旅遊的實踐方向之一，越來越多的旅客傾向選擇在地產品、探索周邊社區，以住宿地點作為認識社區的跳板並支持在地經濟活動，使旅遊消費成為社區經濟循環的一環。

2019 年英國哈利王子聯合 Visa 、 TripAdvisor 、 Skyscanner 、 Booking.com 、 Expedia 旅遊相關領域的五大要角籌組「 Travalyst 」非營利聯盟，以制定旅遊產業跨平台永續發展為目標提供評分機制。全球永續旅遊理事會 (Global Sustainable Tourism Council) 和永續酒店聯盟 (Sustainable Hospitality Alliance) 陸續挺身而出，透過垂直與水平整合旅遊關聯企業，制定符合產業的審查機制和目標，讓環保永續可以從旅客的個人實踐拓展到整個旅遊生態系的永續革命。旅遊新聞網 Skift 預測，2023 年將是永續行動從口頭宣傳落實到營運層面的一年，旅宿業者將有機會透過跨產業串連與聯盟的協助找到更全面且具體的努力方向。

4.3.4 追求體驗

2022 年末 Google 一項調查發現，38% 的歐美休閒旅客表示他們從未有過如此強烈的渴望去計劃或預訂一場「一生一次的旅行」。機票比價平台 Skyscanner 中 41% 的使用者願意花更多的預算在可以極度放鬆的旅程中；觀光旅宿評價平台 Tripadvisor 也有類似的調查結果，「放鬆」以及「與朋友和家人創造回憶」是 2022 年出遊的首要目的；行程預訂平台 Expedia 的使用者則著重在新鮮感，「探索一個新的地點」和「嘗試新的體驗」是驅使他們在未來一年內出遊的前兩大原因。從報復性旅遊中緩過神來的旅客開始對於行程中所帶來的體驗有所追求並對傳統旅遊方式感到厭倦，越來越多的旅客轉向尋求冒險和刺激的旅程。

冒險旅遊通常帶有一些風險並需要旅客具備某些特定技能，在旅程中至少需要涵蓋「體育活動」、「自然環境」及「文化薰陶」三項中的兩項，最為著名的例子便是野生動物觀賞之旅。而近年從中細分出艱難冒險和軟性冒險兩大利基市場，前

者以冰川徒步、跳傘等為人熟知且受年輕男性歡迎，而軟冒險對於特定技能與專業知識的要求和行程風險都較低，帶有一定刺激與挑戰性的活動能在過程中收獲另類的體驗，例如克服自我、挑戰極限、感受大自然的美麗等；不僅提升其旅遊體驗的豐富和深度更從中獲得自我實現的愉悅和滿足感。根據冒險旅遊協會(ATTA)的統計發現專注於低風險但具有挑戰性活動的中老年群體擁有更高的旅遊預算，是軟性冒險市場的主力消費者。

各大旅遊網站提出 2023 年新興旅遊目的地展望時，「冒險」、「遠離塵囂」、「回歸自然」與「深度旅遊」這幾個關鍵詞幾乎貫穿所有分類，不難看出旅客對於行程中收獲的體驗需求正在上升。疫情後的國旅趨勢也出現在地化行程與深度旅遊需求上升，新的在地觀光商品以及串連當地社區業者與旅客的體驗活動被開發，旅客變得期待旅宿業者能讓他們更多的了解當地歷史文化。這對於中小型旅宿業者無疑是個好消息，相比於奢華設施或精緻服務，旅客更期待的一次嶄新的探險機會和量身打造的旅遊體驗。旅宿業者的角色從提供什麼「設施」到提供什麼「體驗」，顧客透過參與互動的體驗過程成為價值的共同創造者。對應旅宿系統服務商 Cloudbeds 在疫情後向業者們提出的建言「2023 年是旅宿業者必須界定出自己能提供的顧客體驗並決定投資哪些概念或設施的一年。」(Huang, 2023)對於資源有限的中小型旅宿業者而言，完整的顧客消費旅程地圖調查以及圍繞著體驗開發設施和制定個性化的服務流程，有助於以最短路徑構建獨一無二的住宿體驗，為每個旅客量身打造令人驚艷的旅遊經驗。

第五章 結論與建議



本研究自旅宿業者曾施行過的營運策略中汲取出減少開支、信任感培養、重心調整、資源整合與跨域合作，四大類型的對應策略再依疫情先驅地區的市場變化作為台北未來旅遊市場發展參考；分析結果顯示，疫情後旅客樣態及旅遊習慣產生明顯變化，例如：訊息來源和預訂流程由線下轉往線上、結合工作休閒的混合式旅行以及對於旅遊品質與體驗的追求。綜合以上，本研究提出三項適合台北市中小型旅宿業者在後疫情時期的重大營運方向策略建議。首先，以體驗來重新定義旅客需求與界定市場區隔創造「清晰的市場定位」；再者，旅宿業嚴重的缺工問題與民眾取得資訊的管道改變使得「智能數位轉型」已刻不容緩；以及在高度變化市場中單打獨鬥的中小型旅宿業者更應強調順應變化擁抱彈性的「敏捷式管理」，以上三個面向對於台北市中小型旅宿業者在疫情後快速變動的市場中立足穩健，掌握脈動並建立適當的營運決策以取得更好的經營成果應具有參考依據。

5.1 清晰的市場定位

將焦點關注到體驗不以價格競爭並為產品重新建構價值，讓旅客感到物超所值是在疫情後的旅宿市場中脫穎而出重要關鍵。面對疫情後重新洗牌的台北旅宿市場，資源有限的中小型旅宿業者需要審慎盤點資源，除了迎合觀光自由行的年輕旅客這個最大客群，應以旅客體驗出發重新思考產品配置並找出自身核心價值以切入利基市場，盡可能塑造與第二章所提的 TCP 旅遊動機衡量構面中的核心旅遊動機，具有多重連結的旅宿體驗並透過消費場景營造提升附加價值，除住宿期間的體驗，企業社會價值也是值得耕耘的方向，從「後現代旅客」到「受信仰驅動的消費者」業者對社會議題所展現的態度將間接影響旅客消費意願。

缺工壓力伴隨著銷售通路與產品複雜性提升，採用旅宿管理系統必要性與日俱增，選擇包含前台管理系統 PMS(Property Management System)、平台串接系統 (Channel Manager)、顧客管理系統 CRM(Customer Relationship Management)並整合智慧家電物聯網相關廠商，方能最大程度精簡人工流程與降低建置成本。茲因混合式旅遊的風潮下旅客的旅遊目的不再單純，故業者需要建立更為立體的顧客畫像，結合旅遊意圖、旅遊偏好與 RFM 模型(Recency 最近一次購買時間、Frequency 購買頻率和 Monetary 購買金額) 對旅客行為進行深度分析，進而幫助業者能深入挖

掘目標客群，並能適時因應旅程不同階段需求為旅客設計個性化方案與服務體驗。疫情後的台北市中小型旅宿業者需要不斷修正產品定位與聚焦目標客群，創造為產品重新定義價值的機會來維護競爭優勢。



5.2 智能數位轉型

投資智能系統及數位化是疫情後幫助旅宿業者開創收入的重要機會窗口。在疫情期間台北市的旅宿業者不得不盡全力壓低成本以撐過漫漫長夜，復甦期間藉由報復性旅遊需求拉抬房價到後疫情的轉型期，業者需要轉向增加住房率和RevPAR以應對不斷上漲的成本和缺工問題。智能家電及客服機器人的引進雖緩解旅宿人力荒的燃眉之急，衍生的系統整合也促使旅宿產業的數位轉型迫在眉睫。行銷 5.0 的兩大原則「數據趨動」與「敏捷開發」，透過數位化工具彙整跨平台即時銷售數據，協助業者快速掌握供需市場脈動；訂單數位化管理，除區域性集中人力資源更能有效管理及分析住宿旅客資料，結合大數據萃取出潛在機會與市場需求趨勢，對品牌行銷策略及定價策略制定都具有重要參考價值。準確歸因潛在客戶來源與影響者、管道和促銷活動相關的轉化的能力對於優化旅遊行程每個組成部分的行銷策略和預算效率對於中小型旅宿業者至關重要。

隨著智慧型手機的普及，旅客取得訊息及預訂的方式也發生轉變，建立安全便捷的預訂頁面被證實有助提高直客訂單比例同時提高信任度；而新的社交模式也在疫情推波下改由網路進行，將旅遊期間人際交流與虛擬互動結合的數位社交工具也在青年旅館中流行起來。年輕一代的網路使用者樂於看見適合自己的住宿廣告，也願意於購買前與旅宿業者像朋友一樣在網路上互動以獲取更多與行程關聯的資訊。中小型旅宿業者由於缺乏大型連鎖品牌光環，在網路上的品牌形象塑造尤為重要，透過短影音等新媒體行銷不僅打開全新的銷售通路更創造直接與旅客互動交流平台，對於忠誠旅客培養及潛在客群開發都具有顯著成效。

5.3 敏捷式管理

四年的疫情對旅宿市場的需求及供給都帶來劇烈變化，強調適應能力的「敏捷式管理」也成為疫情以來許多旅遊業者的重要指導原則。旅宿業者首重的便是

產品上的靈活彈性，靈活彈性的產品組合與銷售策略能夠快速響應需求，使業者可以迅速調適營運方針以因應市場變化同時提升競爭力；支付與預訂方案的靈活彈性也是重要的營運策略，包括提供多元支付方式以及彈性的預訂和取消政策。透過這種靈活彈性的支付和預訂方案，業者可以更好地迎合消費者的需求，提供更好的客戶體驗並提高客戶信任度和忠誠度。

其次，敏捷式管理中的迭代概念，鼓勵以最小可行性產品(MVP, Minimum Viable Product)的方式以最低成本驗證假設及測試市場並從中獲得經驗與市場反饋快速應用於下一次更新產品，恰好適合欠缺資源的中小型旅宿業者。處在劇變台北旅宿市場中，應在營運策略上以服務思維出發，小規模測試不同的產品組合，透過迭代的方式試探市場並不斷優化服務體驗。同時，中小型旅宿業者還應該具備跨產業資源整合能力，善用自身優勢進行跨領域資源整合，創新產品並開創多角化發展的可能性。這樣的做法不僅能夠有效集中資源在市場接受度最高的產品上，提高成功率，還能頻繁調整產品組合和市場定位策略，保持產品彈性並督促營運團隊對市場保持敏感度，擁抱變化，持續學習，提高優化能力及整合效率，這種共同成長、共同創造價值的理念更能夠幫助中小型旅宿業者留住人才。

2023 年無疑是對旅遊行業充滿挑戰的一年，亞洲旅遊市場的受社會文化及中國疫情政策影響，預期復甦腳步將會較歐美緩慢而解封初期雖會迎來一波報復性旅遊風潮，然而高通膨所帶來的經濟壓力、世界政局動盪所帶來的社會風險及勞動力短缺的陰霾仍在。全球消費者對未來生活的不確定性提高但對於旅行的熱情卻從未減退，旅遊仍然佔據民眾可支配支出的第一優先項目，雖然在旅遊預算上更加精打細算，但寧在其他方面節省也不願讓住宿品質和旅遊體驗打折。台北旅宿市場經過疫情洗禮重新洗牌，劇烈變動卻也為長期失衡的市場帶來改變的曙光。本研究對常見的幾種業者類型，如：傳統區域型旅館、商務旅館、經濟型旅館、背包客棧和青年旅館，在三大策略方向的架構下立即可行的措施提案，業者可依現行營運類型擇首要策略方向集中投入資源，詳如下表 8。

表 8 各類型業者於策略方向下可採行之措施



營運類型 策略方向	區域型	商務型	經濟型	背包客棧/ 青年旅館
清晰 市場定位	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供融合社區特色設備及服務 ● 提供當地生活體驗 ● 舉辦傳統文化體驗活動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 線上會議設備及工具 ● 提供放鬆、輕休閒服務 ● 根據顧客畫像加強特定服務設施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 融合環保永續理念 ● 提供客製化方案 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社交空間及活動，增進交流及互動 ● 當地社區交流活動 ● 融合環保永續理念
智能 數位轉型	<ul style="list-style-type: none"> ● 佈局推廣在地文化的新媒體平台 ● 完善線上預訂/支付平台 	<ul style="list-style-type: none"> ● 智能家電物聯網應用 ● 完善線上預訂/支付平台 ● CDM/CRM 系統全面認識顧客需求 	<ul style="list-style-type: none"> ● 以數位工具監控及調整市場價格 ● 旅宿管理系統最大化精簡人力 ● 完善線上預訂/支付平台 	<ul style="list-style-type: none"> ● 以數位工具監控及調整市場價格 ● 旅宿管理系統最大化精簡人力 ● 經營互動類社群及新媒體
敏捷式管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 結合社區活動提供不同住宿產品 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多元產品或服務體驗選購 ● 長短期住宿方案 	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期住宿或自選服務方案 ● 依季節調整營運重心 	<ul style="list-style-type: none"> ● 結合當地文化提供住宿方案及體驗活動 ● 依淡旺季變化調整產品

參考文獻



欣傳媒.(2021).2022 旅遊觀光趨勢報告. 欣傳媒.

<https://www.xinmedia.com/allaboutworld/TP21121600001>

勤業眾信. (2022). 全球消費者狀況追蹤. 勤業眾信

吳勉勤. (2010). 旅館管理理論與實務. 華立圖書股份有限公司.

李育珠. (2005). 旅館業特性與其空間結構之關係-以臺灣地區為例 [逢甲大學].

故鄉市場調查股份有限公司. (2021). 臺灣旅遊狀況調查報告.

<https://admin.taiwan.net.tw/Handlers/FileHandler.ashx?fid=d380c36a-b2f5-4460-b4ae-d44af799e264&type=4&no=2>

陳清河. (2021). 在疫情中抓住消費者的心—遠雄悅來大飯店體驗與消費者滿意度研究. 觀光與休閒管理期刊, 10.

[https://doi.org/10.6510/JTLM.202106_9\(1\).0017](https://doi.org/10.6510/JTLM.202106_9(1).0017)

馮祥勇. (2020). 危機就是轉機—新冠肺炎後的觀光規劃與發展. 觀光與休閒管理期刊, 10. https://doi.org/10.6510/JTLM.202008/SP_8.0005

張方毓. (2020). 抗疫戰情室 | 希爾頓把員工「借給」好市多！前者出保險費、後者出薪資...共享員工如何救經濟？.

<https://www.businessweekly.com.tw/international/blog/3002314>

張宏生;林詠翔. (2022). 從新冠肺炎疫情探討旅館業觀光衝擊對顧客消費意願之影響. 觀光與休閒管理期刊, 10(1), 40-49.

[https://doi.org/10.6510/JTLM.202206_10\(1\).0004](https://doi.org/10.6510/JTLM.202206_10(1).0004)

許秉翔, 林敏郎, & 盧炳志. (2014). 以 RevPAR 指標探討台灣國際觀光旅館投資分群之研究. 觀光旅遊研究學刊, 9(2), 19-36.

曾光華;陳貞吟;饒怡雲. (2015). 觀光與餐旅行銷：體驗、人文、美感. In (pp. 185).

曾如瑩;李雅筑. (2020). 搶救失業潮！飯店三巨頭首度結盟》獨家專訪老爺、雲朗、凱撒舵手：大家要放下刀刃.

<https://www.businessweekly.com.tw/focus/blog/3002099?FeatureID=637>

勤業眾信. (2022). 2022 零售力量趨勢與展望.

葉純如. (2021). 旅館業因應新冠肺炎疫情的生存策略 國立中正大學勞工關係學系].

臺北市政府觀光傳播局. (2019). 中華民國 108 年 來臺旅客在臺北市之消費及動向調查.

劉詠芬. (2011). 旅出生活：談青年旅舍在當代中國社會情境下的空間想像與實踐

衛生福利部疾病管制署. (2021). 因應 COVID-19 疫情 防疫旅宿檢核表. 嚴重特

殊傳染性肺炎中央流行疫情指揮中心

賴偉晏. (2021, July 12). 後疫情時代，旅遊業的四大轉型契機. KPMG.

<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2021/07/tw-tourism-industry-transformation-after-covid-19.html>

American Express Global Business Travel . (2022, September).*2023 Global Meetings and Events Forecast*. Amex Global Business Travel.

<https://www.amexglobalbusinesstravel.com/content/uploads/2022/10/2023-Global-Meetings-and-Events-Forecast-opt.pdf>

Ali, R. (2022 May 10). The Great Merging. <https://skift.com/2022/05/10/the-greatmerging/>

Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 2-10.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>

Cook, L. (2022 Nov 24). What is hotel upselling? (+10 upsell techniques).

<https://www.cloudbeds.com/articles/hotel-upselling/>

Council, W. T. T. C (2022). *Travel & Tourism Economic Impact 2022*.

<https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>

Council, W. T. T. C (2022). *Travel & Tourism in the Caribbean, Prospects for Growth*.

Council, W. T. T. C (2023).*2023 Consumer Trends follow-up report*.

Cloudbeds. (2023). *State of Independent Lodging Report*. Cloudbeds.

Edelman. (2020). Trust Barometer. Edelman.

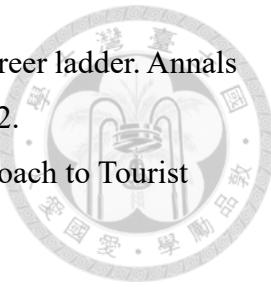
Expedia. (2023).*Expedia Travel Trends Report*. Expedia.

<https://www.expedia.com/see/2023traveltrends-expedia>

Global Tourism Plastics Initiative. (2020). UNWTO.

<https://www.unwto.org/sustainable-development/global-tourism-plastics-initiative>

- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *Int J Hosp Manag*, 90, 102636. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- Huang, N. (2023, January 13). *5 hospitality industry trends for 2023 and how property owners can prepare*. Cloudbeds. <https://www.cloudbeds.com/articles/hospitality-industry-trends/>
- Huda, M. (2022). Digital marketplace for tourism resilience in the pandemic age: voices from budget hotel customers. *The international journal of organizational analysis.*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2021-2987>
- Kim, J., Lee, J., Jhang, J., Park, J., & Lee, J. C. (2021). The impact of the COVID-19 threat on the preference for high versus low quality/price options. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(6), 699-716. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1884163>
- Lee, J., Lee, J., & Han, S. H. (2021). *The future of service post-COVID-19 pandemic*. Springer Nature. https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/46838/2021_Book_The_FutureOfServicePost-COVID-1.pdf;jsessionid=F9A59E5C03899B6F2CFE79C20734EEE8?sequence=1
- Lambah, P., & Bhattacharya, A. (2022, December). *Watch, learn, go: Why online video is key to connecting with today's travelers*. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-apac/marketing-strategies/video/video-marketing-post-pandemic-travelers/>
- Meta & Skift. (2022, Dec 22). Why Short-Form Video Is the Future of Social Travel Marketing. <https://skift.com/2022/12/22/why-short-form-video-is-the-future-of-social-travel-marketing/>
- Nguyen, P. T. (2020). *The future of budget accommodation post COVID-19: Case study: Cheapsleep Hostel Helsinki*.
- Panchal, J., & Pearce, P. (2011). Health motives and the travel career pattern (TCP) model. *Asian Journal of Tourism and Hospitality Research*, 5, 32-44.



- Pearce, P. L., & Caltabiano, M. L. (1983). The concept of the travel career ladder. *Annals of Tourism Research*. *Annals of Tourism Research*, 10, 377-402.
- Pearce, P. L., & Lee, U.-I. (2005). Developing the Travel Career Approach to Tourist Motivation. *Journal of Travel Research*, 43(3), 226-237.
<https://doi.org/10.1177/0047287504272020>
- Plog, S. (2001). Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity:An Update of a Cornell Quarterly Classic. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(3), 13-24. <https://doi.org/10.1177/0010880401423001>
- Ren, L., Qiu, H., Ma, C., & Lin, P. M. C. (2018). Investigating accommodation experience in budget hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(7), 2662-2679. <https://doi.org/10.1108/ijchm-11-2016-0625>
- Siteminder. (2022). *Siteminder's Changing Traveller Report 2022*. Siteminder.
- Skyscanner. (2022). *Skyscanner Horizons*. (2022). Skyscanner.<https://www.partners.skyscanner.net/travels-resilience-horizons-report>
- Trip.com Group. (2022) *Sustainable Travel Consumer Report*. (2022). T. c. Group. Travel & Tourism's Climate Footprint. *Environmental and Social Research*. Retrieved 2022 Nov 27, from <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Infographics/WTTC-Environmental-and-Social-Research-NovemberReveal-271122.pdf>
- Zhang, M., Geng, R., Huang, Y., & Ren, S. (2021). Terminator or accelerator? Lessons from the peer-to-peer accommodation hosts in China in responses to COVID-19. *Int J Hosp Manag*, 92, 102760. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102760>