

出國報告（類別：考察）

觀光產業關鍵人才培育赴日本交流 訓練（旅宿業組）

服務機關：交通部觀光署

姓名職稱：柯乃文科長

派赴國家：日本

出國期間：113年9月1日至7日

報告日期：113年10月29日

摘要

疫情後全球旅客消費習慣改變，整體旅遊市場發展及趨勢改變，原屬重土地、建物資產及人力需求的旅宿業，如何盤整成本結構並進行市場區隔、選擇及定位，成為重中之重。

為使旅宿業者更了解全球產業變化，交通部觀光署 113 年度廣續辦理「觀光產業關鍵人才培育計畫－高階主管養成班」，甄選產、官、學界共計 25 位學員，於 6 至 9 月進行管理核心課程、主題模組課程及國外訪學等 3 階段培訓，透過專業課程培訓及實地觀摩，協助高階主管強化經營管理能力，於產業內擴散培訓成果，提升我國旅宿產業競爭力。

本次由晶華國際酒店集團南區副總裁／臺南晶英酒店總經理李靖文擔任團長、世新大學觀光系副教授陳家瑜擔任隨團老師，帶領赴日本進行為期 7 天 6 夜考察行程，參訪關西地區 16 家標竿型旅館，實地了解當地業者如何就團客、散客、高端旅客等目標客群，以及位處市中心、城市巷弄、郊區等地點差異，體現企業永續經營理念及應用數位科技。

目錄

壹、目的.....	1
貳、過程.....	2
參、心得及建議.....	8
附錄.....	13

壹、目的

為培育觀光人才，提升我國接待外國旅客服務品質及觀光產業之國際競爭力，交通部觀光署除持續辦理「觀光產業關鍵人才培育計畫」，並訂定「交通部觀光署甄選觀光產業關鍵人才赴國外交流訓練補助要點」（原交通部觀光局甄選觀光菁英赴國外訓練補助要點），自 99 年起甄選觀光產業關鍵人才，參加機關辦理之國內團體訓練及前往國外觀光相關產業參訪交流。

交通部觀光署「112 年觀光產業關鍵人才培育計畫」係以永續與服務創新為主題，共培訓 718 人次，總計 260 間觀光企業及大專院校投入；113 年則以引領觀光產業持續朝向永續經營與數位轉型為目標，協助觀光產業人員增進相關專業知能、瞭解國際發展趨勢，其中「觀光產業關鍵人才培育計畫」高階主管養成班部分已於上半年甄選出 60 位學員，自 6 月起於國內接受密集培訓課程，並於 9 月起依組別前往國外訪學。旅宿業組係前往日本關西地區，瞭解當地旅館在競爭環境下，如何兼顧經營績效及永續發展，以及勞動力缺乏下如何以數位科技解決問題，發展出智慧旅宿。

貳、過程

113 年觀光產業關鍵人才培育計畫（旅宿業組）赴日本進行為期 7 天的交流考察，行程包含參訪奈良、京都及大阪等地共 16 家旅館，實地參訪日本關西地區旅宿業對於永續、數位等軟硬體設施服務之作法。參訪行程及過程概述如下：

	日期	行程
第 1 天	9/1 (日)	桃園／日本 (大阪) CI 152 09:00/12:50
	行程說明	本日出發至日本及參訪旅館 (1)奈良萬豪酒店 JW Marriott Hotel Nara
	住宿	京都比叻奇酒店 JR-WEST HOTELS VISCHIO KYOTO
第 2 天	9/2 (一)	京都特色旅館參訪
	行程說明	(2)京都威斯汀都酒店 Westin Miyako Kyoto (3)京都馥府 FuFu Kyoto (4)京都梅小路 Potel 飯店 Umekoji Potel Kyoto (5)京都八條都酒店 Miyako Hotel Kyoto Hachijo
	住宿	京都比叻奇酒店 JR-WEST HOTELS VISCHIO KYOTO
第 3 天	9/3 (二)	京都特色旅館參訪
	行程說明	(6)京都大倉酒店岡崎別邸 Hotel Okura Kyoto Okazaki Bettei (7)京都十字飯店 Cross Hotel (8)京都- LXR 酒店 ROKU Kyoto, LXR Hotels & Resorts
	住宿	京都比叻奇酒店 JR-WEST HOTELS VISCHIO KYOTO
第 4 天	9/4 (三)	京都特色旅館參訪
	行程說明	(9)京都東山悅榕庄 Banyan Tree Higashiyama Kyoto (10)京都傳統町家京都四季十樂 Rinn Shiki Juraku

		(11)琵琶湖大津萬豪酒店 Lake Biwa Marriott Hotel
	住宿	大阪本町都城市酒店 MIYAKO CITY OSAKA HOMMACHI
第 5 天	9/5 (四)	大阪特色旅館參訪
	行程說明	(12)大阪皇家經典飯店 Osaka Royal Classic Hotel (13)大阪麗池卡登酒店 Ritz-Carlton Osaka (14)新大阪站萬怡酒店 Courtyard Shih-Osaka Station
	住宿	大阪本町都城市酒店 MIYAKO CITY OSAKA HOMMACHI
第 6 天	9/6 (五)	大阪特色旅館參訪
	行程說明	(15)大阪萬豪都酒店 Osaka Marriott Miyako (16)大阪喜來登都飯店 Sheraton Miyako Hotel Osaka
	住宿	大阪本町都城市酒店 MIYAKO CITY OSAKA HOMMACHI
第 7 天	9/7 (六)	日本(大阪) / 桃園 CI 153 14:00/15:55
	行程說明	搭機返台
	住宿	X

一、 奈良萬豪酒店 JW Marriott Hotel Nara :

- (一) 2020 年開幕，奈良地區第一個國際品牌酒店，2024 年獲得米其林一星鑰肯定。經典奢華的設計及風格營造、精緻而豐盛的下午茶點等，隨處可見的頂級軟硬體服務。
- (二) 面對奈良遊客多、卻不留宿當地的狀況，除強化館內設施設備外，亦致力於融入日本元素、設計多樣旅客體驗活動、建立酒店核心價值等，增加旅客住宿誘因；另同步加強招募在地人才、增加當

地人力就業機會、融入奈良在地特色及文化保存等永續面向發展。

二、 京都威斯汀都酒店 Westin Miyako Kyoto：

- (一) 1890 年開業、2020 年整修。有 20 間餐廳、最大可容納 1000 人，佔有絕佳景色位置，餐廳景色飽覽環山美景，除用日本三大祭典做餐廳設計的主題外，並以京都傳統織布工藝「西陣織」做牆面佈置；館內設施及客房兼具東西文化風情，包含四季庭園造景、婚宴教堂、日式別館「佳水園」等。
- (二) 館方應用節能照明、廢水回收系統和綠色建築材料、永續採購、廢棄物減量等永續措施，餐廳亦有使用在地食材，剩餘邊角料送鄰近動物園再使用。

三、 京都馥府 FuFu Kyoto：華麗幽雅的四季庭園造景，營造日式古城風華，裝潢設計是多數與女性設計師合作，充滿京都文化細節與巧思；應用當季在地食材，融合庭園景觀提供精緻的飲食饗宴；復以館方設計的櫻花白杉香氛，用五感深化旅客記憶。房內可透過平板遙控設施，並做線上客服。

四、 京都梅小路 Potel 飯店 Umekoji Potel Kyoto：

- (一) JR 於 2020 年開幕的特色輕旅。以「港口／與世界旅人結緣」的概念，提供不同的空間設計及服務，包含五樓陽台可看京都塔、四樓音樂廳、三樓遊戲室咖啡室、二樓書房及開放的休憩空間，一樓的大眾澡堂（錢湯）。
- (二) 與日本多項產業合作，包含日本百年品牌「牛乳石鹼」共營溫泉服務、京都水族館合作推廣生態教育等，亦向旅客宣導減少一次性備品、鼓勵旅客續住不清掃、零剩食及低碳旅遊等永續理念。

五、 京都八條都酒店 Miyako Hotel Kyoto Hachijo：

- (一) 1975 年開幕，近千間客房、十餘間餐廳／宴會廳，並提供多種空

間大小及特色之房型，提供不同客群使用。因房間數多，館方將房務工作分館外包。

- (二) 為加速旅客辦理入住作業，2023 年 12 月起設置自助式入住櫃檯，減緩櫃檯服務壓力及加快作業速度，旅客多可於幾分鐘內自助完成報到作業；另有 LED 燈投射方向指引於大廳地面，加速大廳旅客疏散。

六、 京都大倉酒店岡崎別邸 Hotel Okura Kyoto Okazaki Bettei：

- (一) 2022 年開業，比鄰東本願寺岡崎別院，四季庭園造景及整體風格營造亦相互延伸。館內呈現私人美術館的陳設風格，旅客可沉浸於京都與傳統手工藝之美；設備亦多有細膩設計，體現美學與精緻服務。
- (二) 所有客房均無門檻，無障礙客房並設有閃光警示器，服務聽障旅客需求；另獲得 google 所認可獨立機構的永續發展認證。

七、 京都十字飯店 Cross Hotel：

- (一) 2018 年開幕，隸屬 ORIX 集團，系列飯店主要都設置在交通便利處。館方因應當地高比例的外國自由行旅客，提供了自助式入住櫃檯、自取的備品區、代客叫車及該分店專有的旅遊服務櫃檯。
- (二) 推動回收館內咖啡渣再利用計畫（作為農肥）、廚餘減量計畫、利用一次性備品創作藝術品（時鐘）、與京都水族館合作推出主題房、配合 blue seafood guide 選用海鮮食材等永續措施。

八、 京都- ROKU LXR 酒店 ROKU Kyoto, LXR Hotels & Resorts：

- (一) 2021 年開幕，希爾頓集團在亞太的首家度假村。坐擁環山美景，並充分運用原為保齡球場之寬廣腹地，以高級典雅品味進行設計，精緻的建築物與光影運用、極品藝術工藝、乃至用品陳設裝置均獨具巧思，強勢展現西方高端旅宿品牌與日本在地融合的「地方

再造」成果。

(二) 與在地產業建立夥伴關係及協助在地文化保留：與松山俱樂部的策略聯盟，解決郊區飲食不便問題，並提供多樣化選擇及便利服務)；保留戰後藝術村之工匠作品、與在地藝術家合作製作房內茶具等。

九、 京都東山悅榕庄 Banyan Tree Higashiyama Kyoto：2024 年開幕，為國際連鎖飯店悅榕集團首度進軍日本之旅館，至清水寺僅需步行 10 分鐘。由建築師橋本幸雄以日本美學「幽玄」設計客房，由隈研吾操刀設計能劇舞台。從進門的接待服務，到館內所有的空間、陳設、餐廳及能劇舞台，一幕一景均如畫。建築過程強調在地原樣的修復，充分融合環境氛圍，並與京都 25 位藝術家合作，於館內展示創作，深化在地連結及推動地方藝文發展。

十、 京都傳統町家京都四季十樂 Rinn Shiki Juraku：為京町家改建，並由 10 位設計師設計 10 種風格的住宿空間；於 2022 年由物業公司接手，採飯店式經營管理，以人數計算房費，不接受小孩入住、也不接受臨時加床或加人。位在京都傳統的巷弄，每房獨立樓中樓，隔音較差、臥室在夾層，較不友善高齡者。其旅館登記證載明為「簡易宿所營業」，近似我國的「民宿」。

十一、 琵琶湖大津萬豪酒店 Lake Biwa Marriott Hotel：

(一) 因應周邊許多遊憩據點及活動，館內提供多種服務：進門的手寫天氣及周邊景點介紹看板、與捷安特合作的自行車租借服務、公路車停放空間、早晨瑜珈、SUP 體驗、獨木舟體驗、婚紗服務等；另設有 6 間動物友善房間。

(二) 推動包含剩食捐贈或堆肥計畫、減少一次性備品、節能照明設備及控溫裝置、省水馬桶及水龍頭、採購在地食材等永續措施，並

於官網上揭露。

十二、大阪皇家經典飯店 Osaka Royal Classic Hotel：

- (一) 原為 1958 年開場的歌舞伎座，後由隈研吾大師操刀設計，於 2020 年開業，難波地鐵可直達飯店。低樓層為飯店附屬設施宴會廳、餐廳等，包含一間標榜「Farm to table」食材溯源的咖啡廳；於開放空間布設 100 多樣藝術作品，並保留舊有建物的材料進行歷史說明及展示。
- (二) 提供旅客以平板控制房內影音及窗簾等設施；門房會依旅客入住狀態變更顏色（紅、白、藍、黃、綠等），可使館方識別房間狀況；另因應近期的地震，房門後備有「we are safe」的磁卡，可做為檢視房客安全之標記。

十三、大阪麗池卡登酒店 Ritz-Carlton Osaka：1997 年開業，是萬豪集團旗下最頂級的品牌，該酒店是品牌首度插旗日本之作。以英國貴族的宅邸做為設計概念，全館至少 450 件古董，並有中日法義式餐廳、完備的健身房、泳池及 spa 中心。以 ” We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen.” 的信念，提供顧客無微不至的服務。

十四、新大阪站萬怡酒店 Courtyard Shih-Osaka Station：1997 年開業，於 2015 年改由萬豪集團接手，定位為四星級酒店，位處在關西交通樞紐的新大阪站，餐廳從早上 6 點就開始，方便旅客趕新幹線；全館僅兩種房型（單床跟雙床/低樓層跟高樓層），並於官網揭露每間客房的碳足跡及水足跡。

十五、大阪萬豪都酒店 Osaka Marriott Miyako：2014 年開幕，位在大阪地標「阿倍野」大樓，櫃檯在 19 樓、餐廳在 19 及 57 樓、房間在 38-55 樓，共 360 間房，景觀視野為其最大賣點，可飽覽大阪及周邊城市全景。餐廳將在地食材融入裝潢設計，並將相關永續措施寫在菜單資

料單內，餐點擺設動線流暢且美觀；另有 Club lounge 於早上 7 點到晚上 10 點提供會員輕食，以及日本傳統舞蹈及禪座等體驗服務。

十六、大阪喜來登都飯店 Sheraton Miyako Hotel Osaka：1985 年開幕，交通便利，房間數達 578 間。全館客房均無門檻，有一間無障礙客房備有延遲開關門的貼心裝置；館內陸續裝修，但裝修的風格似未有整體考量，另房內部分配備未同步跟進，有些可惜。

參、心得及建議

一、全球旅遊趨勢的掌握與因應

歷經疫情及國境的封閉再開放，全球旅遊行為改變，觀光產業以永續發展為目標，旅客亦更重視個人的體驗及探索未知；目的地不再是旅遊的關鍵，更重視去進行旅遊體驗。善用各項國內外分析調查報告，掌握旅遊市場趨勢及消費者行為，並結合公司之經營策略，明確 STP，有效投放資源，正面且積極推展業務。

來到疫後時代，雖然國人報復性出國，但國旅市場競爭更為激烈且熱絡。整體檢視，國人除了提高對戶外生態或深度文化體驗的喜好外，也更願意付費享受高端精緻的服務，是以高端旅宿房價雖受物價、人力、基本油電水稅等因素，墊高營運成本，但因旅客反應熱烈，訂房行情持續看漲，皆係自然市場機制；反觀維持原有服務內容、未提升軟硬體服務品質之中間價位市場，較不易感受到國旅熱絡；另一塊市場則為乾淨輕巧的平價旅館，雖未能有多元的服務體驗，惟於基本住宿環境及價位上提供良好的性價比，亦默默地受消費者青睞。

在資訊快速傳遞的時代，業者應及早確認其核心價及其市場定位，持續觀察市場趨勢訊號並做即時因應調整，方能提高營運管理效能。

二、數位科技在旅宿產業的應用

「昨日的科幻、今日的科技、明日的技術、未來的生活」，科技本

身不是未來，而是協助承載願望去通往未來，將生活往更好的方向推進。

旅宿業的經營量體差距大，從個位數到上千房，從家庭副業到全球連鎖規模，其目標市場及核心價值各有不同：就高端奢華市場而言，講求的是頂級名家設計、精緻工藝，以及無微不至、「有溫度」的尊榮管家服務；商務客講求的是基本到位的住宿需求與流暢的科技應用效能；民宿則又回歸「人本溫度」的在地風土人文、城鄉民宅住宿體驗。

以狹義的實體數位化應用「自助式入住櫃台」做案例檢視，上述各類型旅宿的適用性即有差異：頂級奢華旅宿多強調以人為本的專屬管家服務，不易大規模推動「旅客自助入住」；但商務型、中階價位的旅館，較能就節省人力或提升服務效率的角度去進行推廣。

用這個例子可以發現，「數位化科技」應視態樣的不同而調整，將其作為「工具」去協助提供更好的服務，將人力做更有效率的經營管理，而非追求齊頭式的一體適用。另以軟體技術「訂房管理系統」觀之，在訂房通路日益多元的狀況下，不管旅館的量體大小及服務對象為何，運用相關管理系統均可有效節省人力、管理訂單並減少消費爭議，則是產業管理必須也必然的發展方向。

數位科技的運用，不僅是實體的物件跟技術，亦包含了科學的邏輯及系統發展。企業組織的帶領應先確認目標及各項重點工作，透過盤點步驟、梳理流程、組織架構及形成策略，有效解決問題，創造價值；進一步透過數據力，掌握過去、現有及未來趨勢的資訊，改善流程，優化系統模組，並保有從工具、技術到思維面的韌性，隨時檢討修正，成就更好的未來。

三、旅宿業的永續經營

聯合國在 2015 年宣布了「2030 永續發展目標」(Sustainable Development Goals, SDGs)，包含經濟成長、環境保護及社會進步等三個

面向、共計 17 項核心目標，各國產業隨後也積極朝永續發展目標邁進，於是這幾年間，永續、環保、碳足跡、碳權、永續認證等的議題，持續地蓬勃發酵。

那，永續是什麼呢？用「甜甜圈經濟學」的概念，釐清人類生活的基本底線及環境發展上限，復以「從搖籃到搖籃」的循環式思考，再回到 SDGs 的 17 項指標，永續的目的，即是在維護海陸域生態環境、維持人類社會健全發展間，使之正向且良善的互利循環。綜上，我認為，永續是在底線及極限間的正向循環。

永續不只是狹義的節能、減碳或減塑，也不是僅止於數字的「減法」績效，更重要的是對社會、經濟及環境的持續影響力。就旅宿業來說，不再只是一個提供不特定人休息、過夜的住宿服務，而是用更廣義、更全面的永續概念，從產業進駐開始，透過尊重、保存、傳承及重構，與在地居民及產業連結，協助地方發展並融入在地特色，與之共生共榮，根植在地。

永續是否能被落實，探究其根本，是需要形成「永續共識」。很多時候，「永續」的作為是相對不方便、更花錢的，但他仍是一個必定的發展方向，因此須從學校及環境教育、集體意識及認同、企業責任及國家政策推動等，各面向同步推進，方能收效。另企業在履行永續指標時，應選擇可執行、易執行的目標著手，並大力的公開宣傳，有意識地提高民眾的有感度、好感度及接受度。

四、突破「國旅住宿太貴」的聲浪，從 CP 值、VP 值到 TP 值：

雖然國內旅宿客房售價宜以 apples-to-apples 的方式與國外旅宿做比較，但在現今網路及輿論下，應跳脫無效的解釋迴圈，用其他正面的方式去做平衡報導。

從「旅客想要什麼」跟「旅宿業能夠再提供什麼」出發。除了解旅

客中心的需求與價值外，業者如何提供差異化服務、創造價值感體驗也同等重要。

疫情後，消費者不再只是追求越便宜越好的「物超所值」(Cost Performance Ratio, CP 值)，更多的是講究高質感的「物有所值」(Value Performance Ratio, VP 值)，旅遊的重點也從「我在哪？」的目的地旅遊，變成了「我是誰？」以及「我跟誰？」，更多的是探索自我跟未知、是與旅伴的共創回憶、以及與在地文化生態發生連結的沉浸式體驗。

疫情也更強化了人們的 3C 使用度，資訊爆炸且快速流通、短影音的風潮及各種懶人包，亦可預見 Z 世代／倍數世代民眾更講求的是 TP 值 (Time Performance Ratio)，如何在短期間吸睛、勾起慾望、創造記憶點，並提供消費者正面的「峰值體驗」，亦是接下來各種產業要面對的新挑戰。

業者應可用信念、認同、情感的綁定，建立旅宿業品牌之於消費者的鏈結，而非容易複製或比較的規格、價格，才能在全球競爭的旅宿業市場中，成為旅客的選擇。另外也要在定價上，搭配消費者行為學，取得合理利潤的最大化，讓企業穩健成長。

五、創造不被數字綁架的「價值感體驗」：

在國外訪學中，參訪了許多頂級的標竿旅館，但在跳脫大牌、大師、大景、大錢（高價）等可量化的數字後，讓我印象最深刻的，是奈良 JW 萬豪酒店及京都梅小路 Potel 飯店。

奈良 JW 萬豪酒店挾著萬豪大旗下的最頂級奢華品牌，超凡的品味及格局自不在話下，但巧妙的融入日本的精緻傳統文化及奈良的指標意象，同步提供多元多樣的精美餐食，以及依不同客群設計的體驗服務，持續創造旅客的「峰值體驗」，精準投放資源，提升旅客留宿奈良的意願；京都梅小路 Potel 飯店雖然沒有炫目的高檔設計，但其營造的乾淨、

無負擔的開闊感，透過自然的樓層轉換及空間區隔，提供全齡旅客的休憩需求，就如其名「Potel」意涵，港口般廣納來自各地的旅客，彷彿在這裡或坐或臥、遊戲閱讀、聆樂小酌、懷舊泡湯，都能如此舒適自在的沉浸，同時，在許多小巧安靜的文宣上，鳴放著他們的經營及永續理念。

在密集的標竿旅館參訪中，每家旅館都是大廳、浴室、客房，頂級、精緻、華美，但在看過 3 家、5 家、10 家後，是否能記得哪家是哪家？如同全世界的旅客在遊歷各國、住過一家又一家的飯店後，哪家能在旅客心中留下記憶點，並期待下次再訪，便是未來觀光遊憩、旅宿市場的決勝點。

附錄



奈良 JW 萬豪酒店—揉合奈良當地及日本文化特色。



京都八條都酒店－自助式入住櫃檯及 LED 燈投射指示牌，減緩櫃檯服務壓力及加速大廳旅客疏散。



大阪皇家經典飯店－如同零剩食計畫般，在廁所的衛生紙上放置使用說明，宣導旅客一同珍惜資源。



京都十字飯店－宣導連泊旅客重複使用毛巾，珍惜水資源。



大阪萬豪都酒店－於館內揭露永續措施。



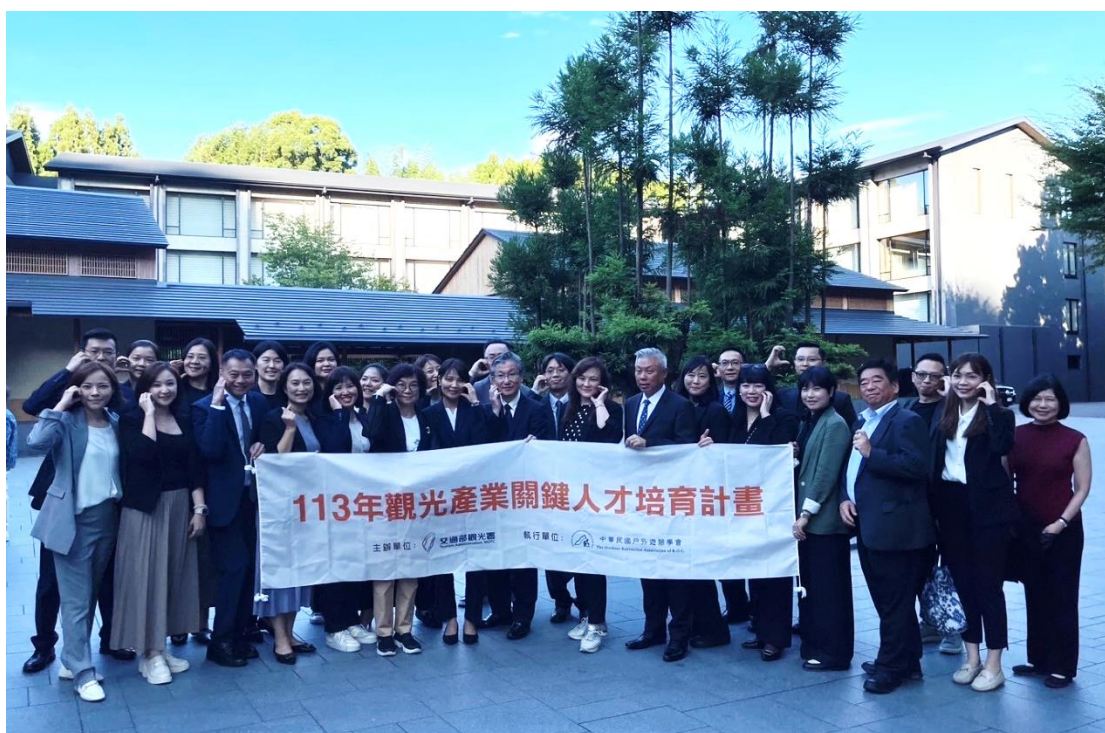
京都梅小路 Potel 飯店－以文宣展示飯店價值理念、異業結盟、在地小農食材運用與旅遊資訊推介等。



大阪皇家經典飯店－因應近期的地震，房門後備有「we are safe」的磁卡，屆時可做為檢視房客安全之標記。



京都 ROKU—窗戶的霧化處理，除了可以保護房客的隱私外，也透著樓下水池的粼粼波光。



參訪 ROKU KYOTO, LXR Hotels & Resort。



大阪萬豪都酒店參訪。



每日晚間團體討論及心得分享。