

出國報告（出國類別：考察）

觀光產業關鍵人才培育赴新加坡、
馬來西亞交流訓練(旅宿業組)

服務機關：交通部觀光署

姓名職稱：鄭憶萍副組長

陳宣達科員

派赴國家：新加坡、馬來西亞

出國期間：114 年 9 月 21 日至 27 日

報告日期：114 年 11 月 7 日

摘要

交通部觀光署為引領產業持續朝永續經營與數位轉型目標邁進，增進觀光產業人員相關業務知能，並瞭解國際觀光產業發展趨勢，藉由國內系統化課程與國外訪學分為不同組別團體課程，分赴不同國家及機構參訪觀摩，汲取國內外觀光產業經營概念及成功案例，並交流國際觀光產業最新政策及做法。114 年觀光產業關鍵人才培育計畫旅宿業組由晶華國際酒店集團南區副總裁暨臺南晶英酒店總經理李靖文擔任帶團導師，前往新加坡及馬來西亞吉隆坡地區進行為期 7 天的考察行程，參訪當地 14 家旅館，以及拜會馬來西亞觀光局，實地了解當地業者兼顧旅客服務品質下，如何運用科技、智能管理等工具，達到永續環保目標，以及就商務旅客、穆斯林旅客等目標客群，體現企業永續經營理念及應用數位科技。

參訪旅館業者之永續做法大致有設置太陽能發電板、設置感應器，若房間內長時間沒人自動斷電、減少及回收使用廢棄物、以大代小使用大瓶裝洗浴用品、使用非一次性玻璃瓶裝水及環保可分解材質之備品、使用 LED 燈泡節能等措施，並運用智能管家、機器人等科技，協助紓緩人力需求。

目次

壹、目的.....	1
貳、過程.....	2
參、心得及建議.....	10
附錄.....	14

壹、目的

為培育觀光人才，提升我國觀光產業接待旅客服務品質及國際競爭力，交通部觀光署持續辦理「觀光產業關鍵人才培育計畫」，114 年觀光產業關鍵人才培育計畫以永續經營與數位轉型為主題，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「高階主管養成班」甄選旅行業、旅宿業、觀光遊樂業及觀光科系教師等共 59 位學員，自 6 月起接受各產業共通之管理課程，及區分不同產業上課之主題模組課程，並於 8 月底陸續前往國外參訪學習。

旅宿業組前往新加坡及馬來西亞吉隆坡地區參訪，其中新加坡憑藉其優越的地理位置及先進的基礎設施，成為亞太地區重要的會展樞紐，每年吸引眾多國際商務活動；馬來西亞則自 2015 年以來，連續九年在全球穆斯林旅遊指數報告中皆為最受歡迎的穆斯林友好旅遊目的地。透過參訪該二國之旅宿業，除深入瞭解參加會展商務旅客及穆斯林旅客需求與一般旅客之差異，亦瞭解當地旅館現今注重永續發展及數位科技之環境下，如何達成永續發展目標，並透過數位科技提升經營績效。

貳、過程

本次參訪規劃係於新加坡、馬來西亞停留 7 天期間密集到訪 14 家旅宿業及馬來西亞官方，參訪重點主要集中於當地旅宿業對永續、數位等軟硬體設施服務之作法，透過現場人員引領介紹，深入了解星馬兩地不同屬性及其客群旅宿業對永續發展的追求，參訪行程簡要如下：

日期	行程
9/21(日)	出發至新加坡
9/22(一)	參訪新加坡聖淘沙萊佛士酒店(Raffles Sentosa Singapore) 參訪新加坡聖淘沙索菲特溫泉渡假村(Sofitel Singapore Sentosa Resort & Spa) 參訪新加坡濱海灣賓樂雅臻選酒店(PARKROYAL COLLECTION Marina Bay) 參訪新加坡香格里拉酒店(Shangri-La Singapore)
9/23(二)	參訪新加坡烏節大酒店(Orchard Hotel Singapore) 參訪新加坡卡爾頓城市酒店(Carlton City Hotel Singapore) 參訪新加坡國敦河畔大酒店(Grand Copthorne Waterfront Hotel)
9/24(三)	前往馬來西亞(吉隆坡) 馬來西亞觀光局座談交流 參訪八打靈再也艾美酒店(Le Meridien Petaling Jaya)
9/25(四)	參訪吉隆坡元素酒店(Element by Westin KL) 參訪京華心悅大酒店(Hotel Royal Signature) 參訪吉隆坡賓樂雅臻選酒店(PARKROYAL COLLECTION Kuala Lumpur)
9/26(五)	參訪吉隆坡市中心凱悅尚萃酒店(Hyatt Centric City Centre Kuala Lumpur) 參訪吉隆坡 JW 萬豪酒店(JW Marriott Hotel Kuala Lumpur) 參訪吉隆坡帝國豪華酒店(Imperial Lexis KL)
9/27(六)	搭機返臺

以下針對各參訪點的概況及參訪重點簡要說明：

1、新加坡聖淘沙萊佛士酒店(Raffles Sentosa Singapore)

- (1) 隸屬於法國雅高集團的萊佛士品牌，是新加坡第一家全別墅式度假村，每戶皆配私家泳池與專屬管家，主打高私密度及養生療癒。旅館的設計理念以「自然與健康」為核心，種植了近 1,800 棵樹，及保留兩棵百年榕樹，體現了旅館與自然的和諧共存。
- (2) 設置感應器，當房門打開超過五分鐘，系統會自動切換至節能模式，若房間無人時將保持低速循環，避免潮濕；房間備品/房卡，採木質製造紙質包裝；客房

的落地玻璃門採雙層設計，除可隔絕熱空氣外，使兒童無法輕易拉開，增加安全性；客房均設有濾水設備及設置太陽能燈；園區內接駁車採用共乘制的電動接駁車。

- (3) 採用「空間共享」概念，與聖淘沙索菲特溫泉渡假村共同使用 SPA、健身房，有效減少人力需求。

2、新加坡聖淘沙索菲特溫泉渡假村(Sofitel Singapore Sentosa Resort & Spa)

- (1) 隸屬於法國雅高集團的索菲特品牌，位於新加坡聖淘沙島南端山丘之上，俯瞰丹戎海灘，占地約 27 英畝，四周環繞熱帶林地與花園，設計靈感源自巴黎的盧森堡花園，融合了法式精緻與熱帶度假村的風格，在花園內時常可見孔雀悠閒漫步，與度假氛圍和諧共處，讓人深刻體會到「與自然共存」的精神。
- (2) 全面減塑、導入 LED 節能照明與高效冷卻系統；雖持續供應一次性備品但材料以竹子為主，減少塑膠使用；客房內設置過濾飲水設備；在地化取材，運用園區內或在地的食材和素材進行包裝（如：使用植物葉子盛裝龍眼），並將無法使用的廢棄家具重新改造為裝置藝術；獲得 Green Globe 環保永續認證。
- (3) 因少子化趨勢，寵物被視為家人，旅館規劃寵物與主人同房入住企劃，提供專屬走道、奔跑空間等友善設施，吸引特定客群，甚至計入房價提高收益。

3、新加坡濱海灣賓樂雅臻選酒店(PARKROYAL COLLECTION Marina Bay)

- (1) 隸屬於泛太平洋酒店集團旗下的賓樂雅酒店品牌，位於新加坡中央商業區和濱海灣腹地，1987 年開業，擁有東南亞最大的室內天窗中庭，以建築設計見長，為新加坡首座「花園酒店」(Garden-in-a-Hotel)，種植超過 2,400 株植物，並獲得 GSTC（全球永續旅遊委員會）永續旅館認證、Savour BlackBookAsia Awards 最佳永續酒店獎等多項永續大獎肯定。
- (2) 以「煥活改造（更新）」代替重建，運用低輻射天窗、太陽能電板（提供電梯和緊急照明用）、運動感應器（自動關閉照明和空調）等設備進行能源消耗管理；採用雨水收集系統、過濾水系統、低流量蓮蓬頭等進行水資源管理。
- (3) 屋頂設置都市農場，種植供應酒店餐飲近 20% 食材，減少運輸過程的碳排放；鼓勵無肉料理，減少運輸及養殖所可能產生的碳排放；設置廚餘節能消化池，分解排放以及邊角料料理，減少廚餘產生及惜食惜福。

4、新加坡香格里拉酒店(Shangri-La Singapore)

- (1) 香格里拉酒店集團於 1971 年開設的首家旗艦酒店，酒店分為「塔樓翼(Tower Wing)」、「花園翼(Garden Wing)」及「峽谷翼(Valley Wing)」三棟獨特的樓翼，提供商務、親子家庭與尊榮賓客等不同的住宿體驗，花園式的景觀設計，讓旅客既能享受城市的繁華便利，也能感受靜謐的度假氛圍。
- (2) 大廳左右分別有水池、樹林、苔蘚圓石，將風水概念（風生水起）意象化，透過設計和故事包裝，轉化為可供拍照、傳播的「說故事」元素。

- (3) 客房設計注重自然採光與節能科技，並持續推動節能設施、資源回收與減塑計畫；支持在地農戶與漁業，倡導「從土地到餐桌」的理念；設置親子專屬樓層，並設計較低的房卡感應處、房卡放在門口的小鑰匙箱，讓小朋友可以參與自行取卡、刷卡入住的體驗，並提供奶粉、尿布、嬰兒澡盆、嬰兒車及去漬劑等免費使用，滿足家長免備嬰兒用品的實際需求，也展現酒店「以顧客為中心」的貼心設計；Kids Club 遊戲區、烘焙教室、戶外親子水樂園等小孩專屬設施豐富。
- (4) 採用透明衣櫥增加空間感，房客不怕遺留物品問題。

5、新加坡烏節大酒店(Orchard Hotel Singapore)

- (1) 隸屬於千禧集團，位於核心地段烏節路，鄰近地鐵烏節站，交通便利，旅館分為「烏節翼」和「克萊莫翼」兩棟建築，克萊莫翼於 2019 年進行翻新，所屬的「華庭餐廳」曾獲得米其林一星評價。
- (2) 將洗沐用品改以大瓶裝且能補充之用品；仍提供牙刷等備品，但材質上改以可分解的木製柄；不擺放塑膠瓶裝礦泉水，客房內設瞬熱式飲水機，並於 4 樓公共區設置飲水機。
- (3) 於餐廳陳列植物蔬菜箱，並利用紫光曝曬、廚餘剩食為肥料，達到空氣過濾、循環經濟效益，並使客人產生好奇心，進而瞭解旅館永續政策，但因為成本高，主要用於 A La Carte 單點，增加「價值」。餐飲機器人協助送餐、髒餐盤回送服務，減少員工勞力。
- (4) 因應勞動力短缺並為提升效率，旅館導入自動化與智慧化解決方案，移除傳統話機，轉而使用智慧管家「小美犀」，節省總機人力。

6、新加坡卡爾頓城市酒店(Carlton City Hotel Singapore)

- (1) 新加坡卡爾頓城市酒店地處丹戎巴葛區，由赫希貝德納酒店聯合設計有限公司設計建造，其設計獲得新加坡建設局的「綠色建築標誌白金獎」。
- (2) 設有香草花園，種植的香草、斑斕葉、迷迭香等直接供應廚房使用，並由廚師親自培養灌溉，甚至下班後還去跟植物對話，這不僅僅是農場到餐桌零碳足跡的永續展現，更是一個能成為引人入勝動人的品牌故事。
- (3) 以 156 支回收的筷子製成房內的木製盒，作為環保象徵，將環保故事具象化呈現；進行綠色採購，文具（連筆蓋都是紙製）用木質、紙質替代塑膠製品。
- (4) 每間客房安裝過濾水龍頭；冷氣設定最低溫 21 度；Club Lounge 採「少量多次」供應方式，客人可無限續點，避免食材浪費；獲得 GSTC 認證及新加坡酒店永續獎。

7、新加坡國敦河畔大酒店(Grand Copthorne Waterfront Hotel)

- (1) 隸屬於千禧國敦酒店集團，位於新加坡河岸旁，鄰近克拉碼頭與烏節路商圈，2023 年底完成翻新，以「永續發展」作為核心理念。

- (2) 積極配合新加坡政府政策推行節能減碳措施，獲綠色標章可增加容積率、獲政府補助，逐步完成節能系統升級。
- (3) 貴賓樓層（Lounge）不再設有常態服務人員，服務採自助模式，當客人有需求時，可透過通訊設備聯繫服務中心調派人員前往，打破了傳統「必須有人站崗」的思維，避免了在低峰時段的人力浪費。
- (4) 客房房皆安裝過濾飲水機取代瓶裝水；房間設置紅外線動作感測器自動斷電系統；使用雙層玻璃窗增加隔熱效果，減少冷氣使用；於走廊和房內設置飲水機，取代塑膠瓶裝水供應；淋浴設置減壓閥減少用水量；使用自助報到櫃台、送餐機器人及小美犀 AI 語音助理；設置廚餘機將剩餘食材作為肥料，減少食物浪費。

8、馬來西亞觀光局(MALAYSIA TOURISM PROMOTION BOARD ,MTPB)

- (1) 隸屬於馬來西亞聯邦政府的「旅遊、藝術及文化部」，主要任務為推廣和促進馬來西亞的旅遊業及相關產業的發展。
- (2) 2026 年「Visit Malaysia Year」推廣計畫：自 1999 年起沿用「Malaysia, Truly Asia」品牌口號，以將馬來西亞打造成國際旅客首選目的地，並讓旅遊業成為帶動國家經濟的重要產業為願景，2026 年國際旅客目標 4,500 萬人次，觀光收入 2,100 億馬幣。採取的核心策略是「因地制宜」，根據不同市場的獨特性和興趣點，量身打造推廣方案。主力市場設定為東協、南亞及東亞地區，根據市場分析，鎖定家庭旅遊與蜜月、高爾夫旅遊、購物、文化與古蹟、美食、英語進修課程、島嶼與海灘等客源。另持續推動「第二家園計畫（Malaysia My Second Home, MM2H）」，吸引外國人長期停留或投資房產。
- (3) 持續運用 Instagram、Facebook、YouTube 及 TikTok 等社群媒體及 OTA 平台，順應年輕旅客透過網路獲取資訊與購買旅遊產品的趨勢。
- (4) 建議台灣發掘並強化「獨特賣點」（Unique Selling Point, USP），如：善用自行車製造業的優勢，針對馬來西亞單車愛好者對海外騎行興趣濃厚，推廣自行車旅遊，並與航空公司合作，提供旅客額外的自行車行李優惠，增加吸引力。
- (5) 旅宿業推廣與品質認證及獎勵：馬來西亞觀光局本身不製作針對單一旅館的宣傳品，而是在海外旅展或推介會上，提供平台（如攤位）讓旅宿業者自行展示其宣傳影片與資料。
- (6) 與全球許多地區相同，旅館及餐飲服務業在疫後也面臨勞動力短缺的困境，業界已開始引進外籍勞工以填補人力缺口，但需要額外的文化及服務標準培訓，以符合馬來西亞的服務品質要求。

9、八打靈再也艾美酒店(Le Meridien Petaling Jaya)

- (1) 隸屬於萬豪國際集團旗下的艾美品牌，位於馬來西亞吉隆坡的八打靈再也，於 2018 年開幕，結合現代化設計與馬來西亞文化元素，擁有 300 間精緻客房與套

房，頂樓的開闊視野是酒店最大的優勢，酒店將其極大化發揮，打造出無邊界泳池、bar、燒烤區等設施，營造極佳的視覺氛圍。

- (2) 舊物利用與環保永續：竹子地板為原業主既有的施設，翻新時評估預算後，決定保留，「就地取材」措施反而作為永續環境的展現，也都成為旅館的特色和可以說的永續故事。
- (3) 宴會廳點心使用當地懷舊小零食，並賦予一個溫馨的名稱「家後面的柑仔店」；大門玻璃兩側地面放置小犀牛雕塑，防止客人撞到，並被賦予「犀牛吉祥物」的寓意，成功地「創造一個故事」，為冰冷的物件增添「情緒價值」。
- (4) 客房及宴會廳均使用玻璃瓶裝水和桶水機，取代一次性塑膠瓶；將廚餘處理為有機肥料，減少廚餘；控制大廳冷氣溫度節約能源，並設置具設計感的分類垃圾桶。

10、吉隆坡元素酒店(Element by Westin KL)

- (1) 隸屬於萬豪國際集團旗下的威斯汀品牌，坐落於吉隆坡市中心的伊爾哈姆塔內，獲得綠建築標誌(GBI)認證，最低的客房樓層為 41 樓，因此每間房間都可享受高空景觀。
- (2) 全面採用節能 LED 照明，並可進行亮度調節；淘汰一次性塑膠用品，提供可重複填充的洗浴用品以及安裝 3M 濾水器供應飲用水；設置雨水回收系統灌溉周圍植栽；室內鹽水游泳池，使用海鹽來減少氯的使用，友善環境及使用者，恆溫設計，全年可用；宴會廳使用移動式咖啡機，約 20 公升水箱容量，減少會議期間服務人員頻繁補水，提升會議服務品質與效率；自 2025 年 6 月 1 日起全面採數位支付，不收現金。
- (3) 套房有微波爐、洗衣機等，方便長住旅客（韓國人為主，主要來學英文）；公共區域無障礙友善洗手間，感應後門自動開閉，方便輪椅使用者，根據顧客需求提供相對應設備。
- (4) 酒店內藝術品畫作（老照片）是老闆的作品，畫作中人物手的方向巧妙的對應了指引旅客行進方向，將裝飾品與故事結合，幽默中又帶有故事性，是旅客住宿體驗的亮點及記憶點。

11、京華心悅大酒店(Hotel Royal Signature)

- (1) 吉隆坡京華心悅酒店於 2023 年 10 月 1 日開業，坐落於吉隆坡武吉免登，位於核心鬧區，提供約 428 間客房，設計融合本土馬來文化元素，如藤編床頭與娘惹壁畫，品牌核心為「每間客房皆是一個家」。
- (2) 因應中國客人瓶裝水需求，採取「飲水機」與「瓶裝水減量（每天最多 2 瓶）」並存的策略，是因應客群調整的永續措施。
- (3) 團體/散客占比 6：4，早餐團客與散客分開用餐；check in 時團客從較低樓層的專屬入口進入，不會經過主大廳，確保了大廳的安靜與高端氛圍。

- (4) 專設親子遊戲空間很大，有許多活動教室，用餐餐廳旁也有一個全透明玻璃隔間的獨立兒童遊戲區，父母在視線可及處，可安心用餐，被視為無價的貼心服務；兒童俱樂部推出一年 3,900 元的會員招募計畫，不僅服務住客，也對外開放，發展成為一種商業模式。
- (5) 每間房間配備直接飲用水過濾系統，減少使用一次性塑膠瓶裝水；使用可分解材質的衛浴備品；房間內設置分類垃圾桶，且不使用塑膠包裝，以減少塑膠垃圾。

12、吉隆坡賓樂雅臻選酒店(PARKROYAL COLLECTION Kuala Lumpur)

- (1) 隸屬泛太平洋酒店集團旗下的賓樂雅酒店品牌，該品牌核心理念在於「永續」，建築內部以垂直花園為亮點，整體外觀融合大量植栽，打造「花園中的旅館」。
- (2) 入住櫃台有會員專屬的櫃台；入住同集團不同品牌同享累積點數及客房升等做為市場區隔，體現會員尊榮感。
- (3) 房務備品補給工作車上放置一塊牌子，詳細列出清潔流程及各步驟所需時間（例如總耗時約 45 分鐘），此措施有助於新進員工或實習生快速上手掌握標準作業流程。
- (4) 設置綠色都市友善農場由廚師親自照顧，需要食材再去取用，展現「從產地到餐桌（Farm to Table）」的理念，減少食材運輸碳足跡，並強化餐飲體驗的在地性與新鮮感；休憩區結合都市農場，並利用落地窗設計，讓住客在休息時能感受自然光與綠意；全日餐廳由廚師視來客數，秉持「多少人做多少」的原則，降低食材浪費的可能。
- (5) 每間客房內均設有飲用水過濾系統；游泳池採用加「海鹽」的過濾系統，有效減少氯的使用量，對皮膚更為溫和且環保；設有掃地機器人，房間內及公共區均設有垃圾分類垃圾桶；公共空間配置了溫控感應器，依據人流與溫度自動調節空調與照明使用；提供「米製吸管」，以可自然分解材質取代傳統塑膠吸管。

13、吉隆坡市中心凱悅尚萃酒店(Hyatt Centric City Centre Kuala Lumpur)

- (1) 隸屬於凱悅酒店集團，設計概念源於該地曾為錫礦的歷史，將此文化元素貫穿於整體設計中，實現了與地方歷史的連結。櫃檯人員的制服設計靈感來自於錫礦開採時期的「藍圖」，採用較為輕鬆的牛仔布 Dress Code；新增的 21 樓頂樓的旋轉樓梯意喻「轉運」，並採用該國國旗的代表色黃白藍紅。與在地藝術家合作，展出多樣的藝術品，不僅豐富了空間美學，也支持地方創生。在改造過程中，刻意保留建築原始的材料，例如停車場時期的舊磚塊，使其成為歷史的見證。

- (2) 總部設有專門的 ESG 部門，顯示其對永續發展的制度化承諾，將環保與責任實踐融入日常營運之中，如客房內全面改用玻璃瓶、走廊間設有量化節省多少瓶裝水的飲水機；使用節水器具，減少水資源浪費；導入堆肥桶處理有機廚餘；電梯系統配備可調變電壓與頻率的交流馬達，可依使用狀況調整功率，並設有待機節能模式；使用環保建材，如含有再生材料的不鏽鋼；內部牆面使用低揮發性有機化合物塗料；建築外殼設計可有效降低外部熱能進入，減少冷氣耗能；獲得馬來西亞綠建築 GreenRE 銀級認證。

14、吉隆坡 JW 萬豪酒店(JW Marriott Hotel Kuala Lumpur)

- (1) 隸屬萬豪酒店集團，酒店位處吉隆坡市中心的武吉免登區，計 738 間客房，酒店與 The Starhill 商場共構，交通與購物均十分便利。
- (2) 客房採用 e-menu，減少紙張的浪費；提供玻璃瓶裝水，飲用完畢可請房務員更換；取消傳統浴缸，改為日式坐式浴缸，節省出的空間增設獨立化妝台，提升女性住客貼心體驗；因應客人收視習慣，將電視頻道由 50 個縮減為 10 個頻道。
- (3) 設置集中的會議室共享茶點區，避免了為單一會議準備過多餐點所造成的食物浪費，服務人員集中方便調度節省人力，透過經濟規模採購，價格甚至可以低於傳統在各會議廳門口單獨安排的茶點服務，報價時以「免費」作為提案附加價值，對客戶極具吸引力。

15、吉隆坡帝國豪華酒店(Imperial Lexis KL)

- (1) 隸屬於馬來西亞當地的麗昇酒店集團，共有 275 間客房，另設有 SkyDeck 觀景台，可觀賞雙子星塔、吉隆坡塔、默迪卡 118 大樓等地標，每間客房皆配有專屬私人泳池。
- (2) 全面使用玻璃瓶裝水可重複利用與使用；感應室內是否有人活動自動開關空調；從農場到餐桌的天然體驗，與小農合作，食材以當地農作物為主；衛生紙使用環保認證的 Kimberly-Clark 品牌。

另臺灣旅宿業者、當地業者之互動討論，簡要說明如下：

- 1、為減少人力需求，新加坡及馬來西亞當地多數旅館的游泳池水深被設計在 120 公分以下，依法可免配備救生員，這種做法已成為當地業者的營運慣例。然而，這種以符合最低法規要求來規避人力成本的做法，臺灣業者表示無法學習，主要原因在於臺灣消費者保護法相關規定，認為只要消費者在設施內發生意外狀況，旅館便須承擔相應責任。對此，馬來西亞業者則認為既然已明確符合當地法規，且旅館方無過失，消費者就應對自己的行為承擔責任，而非將部分責任轉嫁業者。
- 2、在本次參訪中，新加坡和馬來西亞旅宿業者在數位化應用方面的深度與廣度顯得較為保守，僅少數業者使用掃地機器人及基 AI 語音助理。當臺灣旅宿業者分享了自身在數位轉型上作為，如：自助報到機、AI 送餐機器人以及手機 APP 整合控制

房內設備等科技時，當地業者普遍表示好奇相關應用內容，然而他們對於是否實際引進這些工具仍持保守態度。

- 3、新加坡濱海灣賓樂雅臻選酒店因獲得 GSTC 永續旅館認證、Savour BlackBookAsia Awards 最佳永續酒店獎等多項大獎，可說是永續作為的指標性飯店，但參訪過後，同行業者認為太陽能板、屋頂農場等環保設施，在現今旅宿業中已是常見的永續作為。因此永續作為的重點不只是「做了什麼」，還包含「如何講述」，在永續設施日益普及的現在，敘事能力變得十分重要，旅館如何有效地宣傳這些永續作為，將硬體設施轉化為引人入勝的品牌敘事，才能真正打動人心，並在市場上創造獨特的差異化。

參、心得及建議

一、心得

1、國外訪學對於業界育才有相當助益，不僅能直接看到、感受到值得學習的部分，內化與自身業務進行校正回歸，並轉回內部分享學習：

- (1) 永續發展的實踐：各旅館積極將永續理念融入營運，從設置飲水機、垃圾分類，到採用綠建材與零距離減少運送過程的都市農場的設置等，並透過 LED、環保卡片等與消費者直接溝通，讓旅客從住宿體驗者變為永續實踐者，具有相當的實行意義。然而，永續的前提是企業要存活下去，因此在實踐中亦面臨挑戰，如：在永續目標與特定客群（如：偏好瓶裝水的中國旅客）的需求間取得平衡。永續不僅是國際趨勢和要求，更是一種可以被銷售的體驗行程，某間旅館將永續作為品牌故事和差異化的基礎，更是一種可以有標價的產品。本次有數家旅館在公共區域及客房內設置分類垃圾桶，台灣的旅宿業過去為求美觀，傾向不在大廳等公共區域放置垃圾桶，但如今設計精美的分類垃圾桶不僅能滿足客人需求，更具備永續發展教育意義與倡議的功能，可見永續作為也是隨著趨勢在進行調整和發展。
- (2) 數位技術的導入與創新，紓緩勞動力短缺：從數位支付、餐飲機器人協助送餐及髒餐盤回送服務、智慧管家小美犀取代人工總機，這些數位科技的引進，減少人力需求，並達到永續環保目的。
- (3) 以人為本的設計巧思，提升賓客體驗：每個旅館均透過無數貼心細節脫穎而出，例如在客房配備微波爐、無障礙廁所設計感應門自動開閉、親子樓層降低房鎖高度供小朋友體驗刷卡入住及提供奶粉尿布、通往泳池的門加重，防止小朋友自行開門、因應華語客群提供中文介面設施，這些設計不僅提升舒適度與便利性，更展現了對長住、行動不便者及親子家庭等不同客群需求的深刻理解。
- (4) 創新的營運策略：透過標準化房務流程圖、利用分區或分流方式管理團客與散客，有效提升效率與服務品質、針對親子市場的深度經營，設立大型兒童俱樂部並發展為獨立的會員制商業模式，也展示了新的營收潛力。會員只需在旗下三個不同品牌各住一晚，即可升等到最高等級，享受套房升等待遇，在會員競爭中亦具吸引力。因應需求人潮，看日子開放的自助餐時段、行政樓層 lounge 專人服務，以及會議室共享茶點區的設置，都是避免低峰時段的食材及人力浪費；甚至 24 小時開放無人看管的健身房亦是在人力吃緊情況下產生的營運策略。
- (5) 品牌故事的塑造及包裝的重要：說故事很重要！近年永續議題（如環保、碳盤查）在國際上是重要的供應鏈要求，但對顧客而言，永續更是說一個動人的故事。業者必須學會如何包裝和與自己對話的能力，無論

是在地文化圖騰的設計融入、環保材質的選用與運用、廢棄傢俱重生藝術化、員工制服、小犀牛裝飾品，還是轉運旋轉梯、風生水起的裝飾物風水具象化，透過動人的故事包裝與闡釋，能顯著提升設計的價值感與住客的情感連結，將硬體設施轉化為深刻的品牌記憶。

- 2、觀光是「有溫度的服務業」難以被 AI 全面取代：科技不斷進步，機器人能做的事愈來愈多，數位科技雖縮短時間、節省人力，但「真人」仍然難以完全被取代，關鍵在於有溫度、能洞察人心的服務。本次參訪以旅宿業永續、數位為主，很多旅館使用機器人執行部分任務，但大廳櫃台接待、餐飲服務等仍有專門人員服務，SOP 標準程序不難學，甚至能由機器代勞，但要能快速觀察現場情況，敏銳察覺客人情緒，提供適合當下所需的服務，現階段非「真人」難以為之。
- 3、一次性備品及瓶裝水在顧客需求及服務間的用心：台灣自 114 年起，一次性備品的不主動提供全面執行。本次前往新加坡、馬來西亞參訪，各家旅館都有提供牙刷、牙膏等一次性備品，除少數 1、2 家以外，大部分旅館的一次性備品均採木質或可分解的環保材質，甚至可成為住客攜回的紀念品，兼顧永續環保及住客需求。至於瓶裝水，有的旅館不提供，改用過濾生飲水；有的準備環保的玻璃瓶裝水或鋁箔包裝水，均可減少住客至公共區域取水之不便，並不影響 ESG 永續環境管理；吉隆坡凱悅酒店除玻璃瓶裝水外，更在樓層的飲水機上標示減少使用的保特瓶數量，這些措施都讓房客也有「看的到、做的到」，為地球盡一份心的「參與感、實踐感」，將永續從「行銷口號」變為「住客體驗」。
- 4、「慶典經濟」效益的創造：本次訪學期間正值新加坡 F1 賽事進行賽道柵欄設置作業，利用原有車道當成賽道的作法，不禁聯想「街道即舞台」的日本 Yosakoi、睡魔祭等祭典，二者雖然性質不同，但都是活用現有設施（街道）辦理活動（免設新場館），帶動當地旅宿、餐飲等產業經濟，成功地將「地方經濟」與「活動盛事」結合，創造「慶典經濟」效益，可作為台灣發展地方節慶活動的借鏡。

二、建議

1. 產業發展

- (1) 消費者變實踐者：永續環保是當前觀光產業發展的國際趨勢，台灣自 114 年 1 月 1 日起「不主動提供一次性備品，有需要可向旅宿業者索取或購買」，政策初始造成旅宿業、消費者間立場及見解不同（如：不提供但房價未降、備品收費太高無價值感等）。本次前往星、馬參訪，旅館基於旅客需求及服務，多備有環保或可分解材質製成，甚至可當作紀念品的牙刷、梳子等一次性備品，以及玻璃瓶裝水或過濾水，而在其他永續作為上，則採用減壓蓮蓬頭、感應器等節水節電設備、廢材再利

用、真假綠化等。並運用 LED、飲水機上標示保特瓶減量數字等方式與消費者溝通永續的成效。因此我們未來在準備應對新永續規定實施之時，不論是政府或民間業者，若能參考類似作法，在兼顧旅客服務品質下，可以透過不同環保設備或作法達成永續目標，而非禁止，對於永續環保的效果，也要加強與民眾的溝通，讓顧客變成永續政策的參與者、實踐者。

- (2) 環保行程設計或特殊族群友善設施，增加收益：這次參訪發現大多數旅館是在沒有政府支援下（政策並未補助或強制規定），致力於永續環保、認證、數位化科技的努力。而臺灣雖有政府經費挹注補助旅宿業取得國內外永續、節能減碳等認（驗）證或標章、自助式入住櫃台智慧化設備，然僧多粥少資源有限。企業在經營營收上，不應將自己只侷限於功能性描述（如房間大小、設備豪華），可以思考如何創造差異化。本次參訪的部分旅館將永續產品包裝為收費行程，或是開發寵物同住、親子樓層等小眾特殊市場來調增房價增加收益。未來觀光產業可以在經費與永續、數位平衡點間衡酌，並開發旅館內參訪或結合鄰近設施，設計低碳環境友善活動的行程，例如生態旅遊、散策漫遊，或是提供友善設施，開發小眾市場，透過新產品來吸引原有或新客源，增加營收。
- (3) 找出獨特元素，包裝故事：把產品元素包裝起來，說動人的故事很重要。這次參訪發現每家旅館或多或少都有相似的作為。永續環保、數位科技，只要有經費不難辦到；本次有的旅館或因應環境、或囿於預算無法大規模更新，卻從中找出自己獨一無二的特點，反成為旅客旅程中的記憶點，後續透過口碑傳播，亦能達到行銷效果。例如：天際線的無邊界游泳池、保留原有設計的竹子地板、自然與人工穿插的綠化、風生水起的風水論等等。臺灣的觀光產業在「說故事」這方面較缺乏整合的訓練和思維，若能把設計發想、在地文化、歷史串成故事，「真真假假，假假真真」，重點在於抓住核心元素，講述一個動人的故事。
- (4) 提升生產力的應對策略：星馬旅宿業同樣面臨缺工問題，但國情不同，直接複製渠等引進外籍技術人力模式在臺灣有其限制。提升現有員工（特別是新進人員與實習生）的生產力是為關鍵，可以學習吉隆坡旅館「小美犀+房務工作流程 SOP 標準化」，若能運用數位科技進行接單派工，可有效縮短整體房務清理時間，暨縮短新進人員學習時間，快速補充戰力。

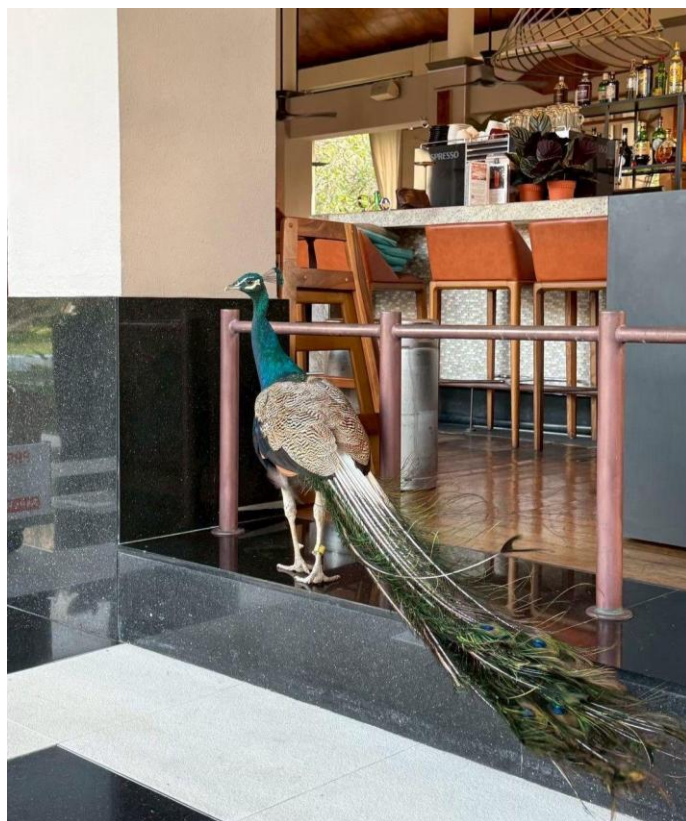
2. 未來觀光人才培育

- (1) 持續跨業別的混合式學習：人才培育是產業發展與邁向永續經營的關鍵，本次旅宿業組的成員清一色為旅宿業，在管理核心課程中有機會與旅行業、遊樂園業等其他二個業別的伙伴共同參與，瞭解不同行業別的

立場與見解。希望未來這樣跨業別的學習課程能夠持續，讓更多從業人員能學習與其服務之業別伙伴提出的不同觀點，在思考問題尋求解方時，能有更寬廣多面向的思維。

- (2) 增加參訪旅館周邊的套裝行程：本次參與學員均為旅館業人資、設計、業務等各部門，獲取國外其他旅館 knowhow 是很難得的機會。然而旅宿業是臺灣觀光產業鏈中重要的一環，亦負有帶動當地經濟之社會責任，若透過「跨域整合」與異業合作（如：在地旅行社、特色店家），能有效地將分散的資源串聯起來，開發新的旅遊產品和行程，提升旅客滿意度及重訪意願，也是轉型升級、提升競爭力、與在地共榮發展的關鍵。希望未來可在緊湊行程中，加入旅館周邊套裝行程的見學，俾學習整合「食、宿、遊、購、行」一站式服務模式及規劃產品，以回饋服務單位。
- (3) 酌增參訪同集團不同品牌的旅館：本次很用心安排萊佛士 Villa、Resort 二個不同客群的同集團旅館、星馬二地同品牌的賓樂雅臻選酒店，讓我們可以參訪對比同一集團不同品牌，或是同品牌不同地區旅館在永續及數位作為及策略上的異同，希望未來也可增加類似同集團不同品牌旅館的參訪。

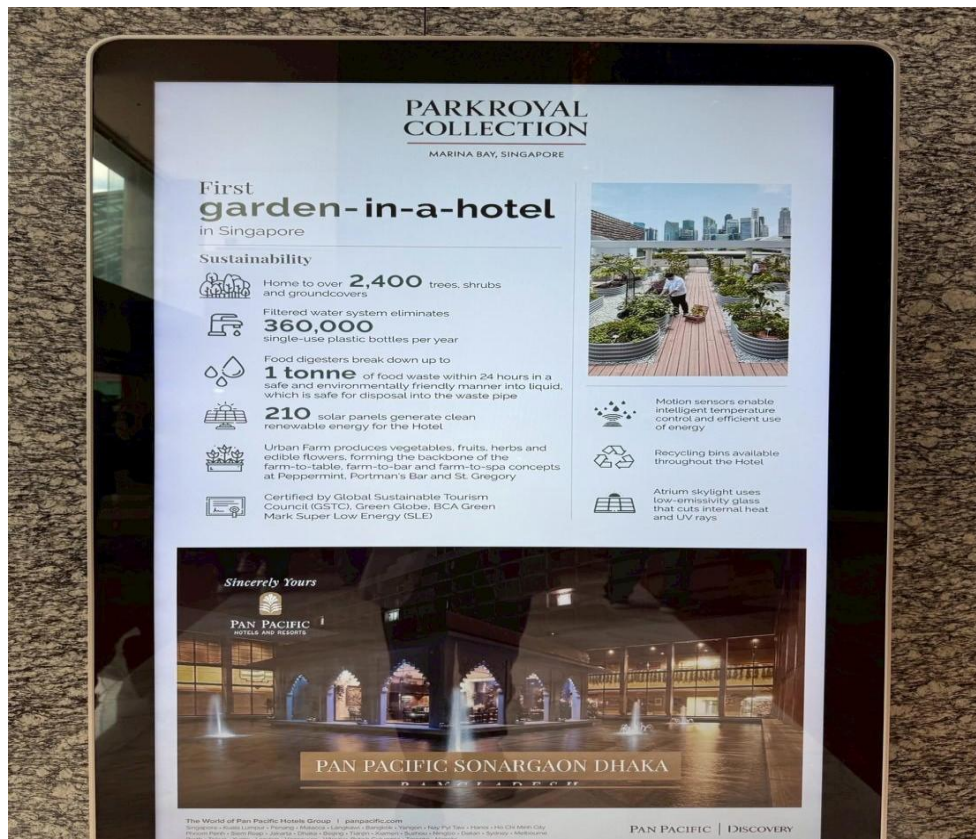
附錄



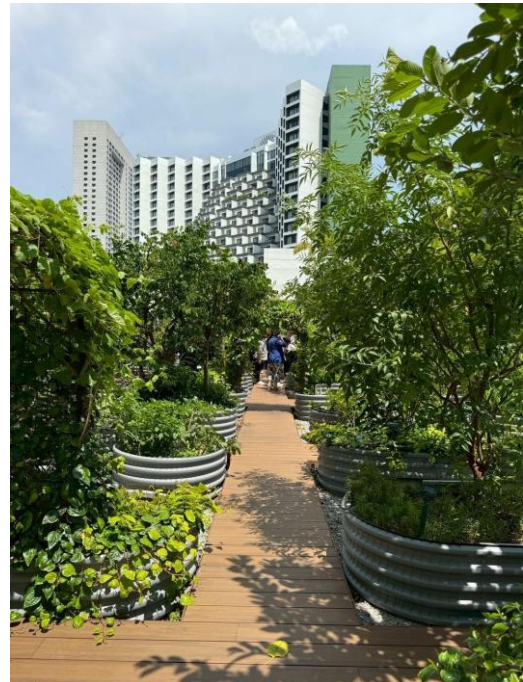
新加坡聖淘沙索菲特溫泉渡假村注重原有生態，時常可見孔雀漫步花園中



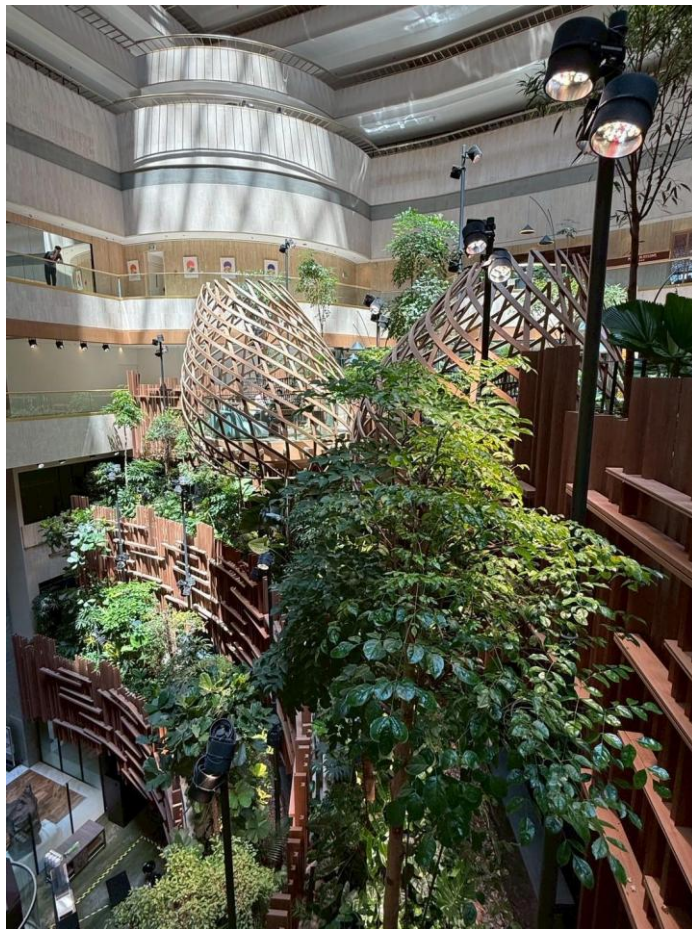
新加坡聖淘沙萊佛士酒店的電動接駁車



新加坡濱海灣賓樂雅臻選酒店牆面上的電子看板宣傳相關永續作為



新加坡濱海灣賓樂雅臻選酒店屋頂農場



新加坡濱海灣賓樂雅臻選酒店旅館內綠化作為



新加坡香格里拉酒店親子房提供衣物免費洗烘



新加坡香格里拉酒店親子房裝飾



新加坡烏節大酒店的餐廳旁陳列植物箱，種植食用植物



新加坡卡爾頓城市酒店說明旅館營運狀況及永續措施



新加坡卡爾頓城市酒店房內用免洗筷製作成的木製盒



新加坡國敦河畔大酒店簡介旅館及永續作為



參訪馬來西亞觀光局



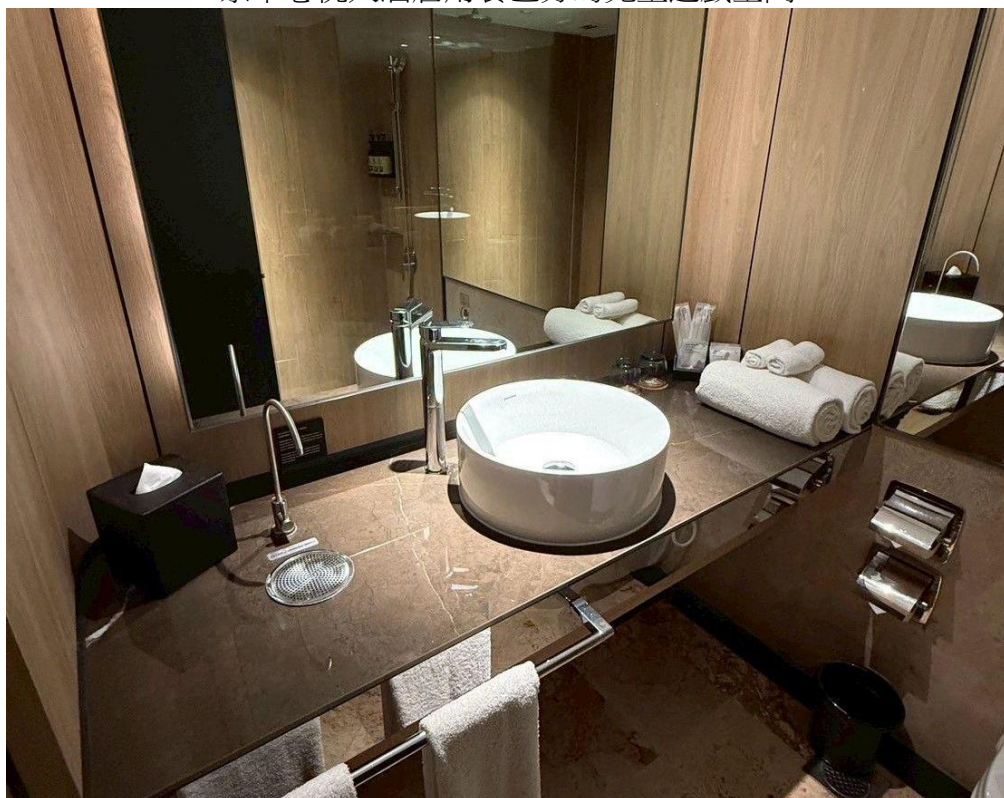
參訪馬來西亞觀光局



京華心悅大酒店設置兒童遊戲空間



京華心悅大酒店用餐區旁的兒童遊戲空間



吉隆坡賓樂雅臻選酒店於浴室內設置過濾水系統



八打靈再也艾美酒店祈禱室內提供祈禱毯



八打靈再也艾美酒店祈禱室內的清潔設施



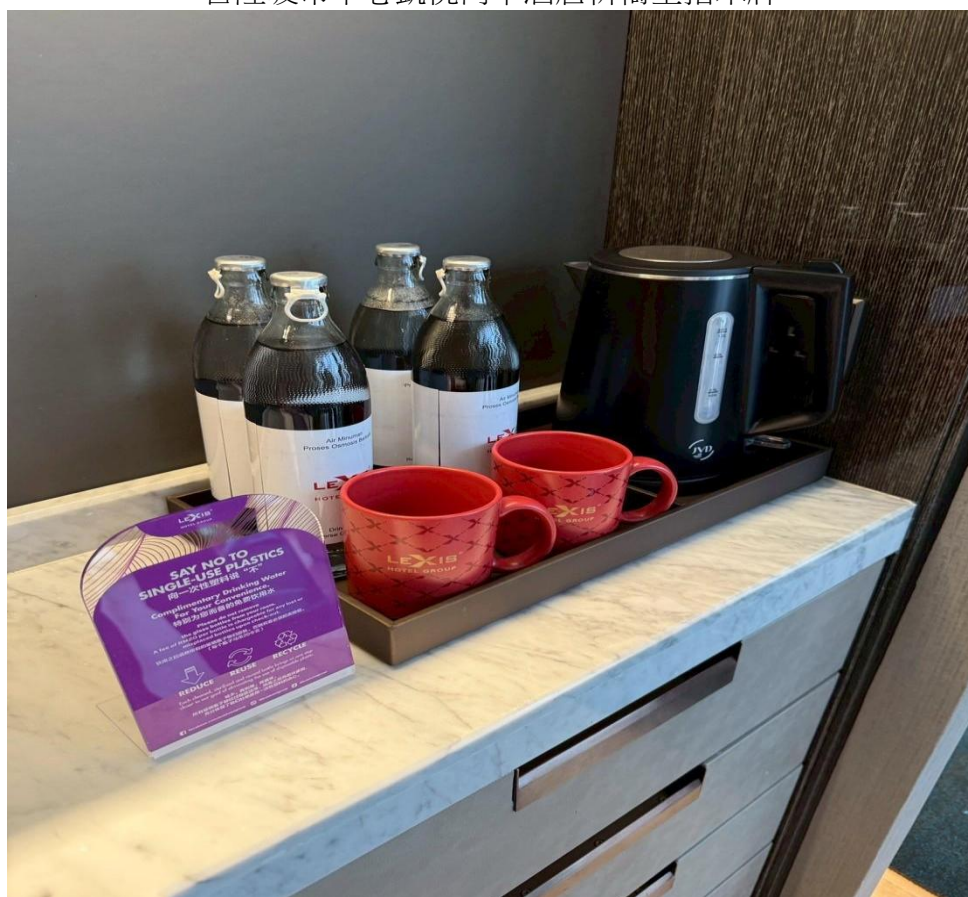
吉隆坡元素酒店提供枕頭更換服務



吉隆坡市中心凱悅尚萃酒店飲水機可記錄省下多少寶特瓶裝水



吉隆坡市中心凱悅尚萃酒店祈禱室指示牌



吉隆坡帝國豪華酒店瓶裝水全面採用玻璃瓶，減少塑膠使用



吉隆坡 JW 萬豪酒店參訪合影



每日晚間團體討論