

國立臺灣師範大學運動與休閒學院  
運動休閒與餐旅管理研究所  
碩士學位論文

國際觀光旅館與精品零售商結合經營之重要性、滿意度與績效影響因子之分析

研究生：陳蓉嫻

指導教授：方進義

中華民國 104 年 6 月  
中華民國臺北市

口試委員與所長簽字論文通過簽名表



# 論文授權書



# 國際觀光旅館與精品零售商結合經營之重要性、滿意度與績效影響因子之 分析

2015 年 1 月

研究生：陳蓉嫻

指導教授：方進義

## 中文摘要

綜合商品零售業營業額在臺灣持續成長，其中以百貨公司營業額居首。然而近年來百貨公司營業額成長動能卻逐漸衰退，市場上多以滿千百、強化美食街、精品品牌作為創造收益的經營策略。而臺灣國際觀光旅館也因品牌性相符而邁向與精品零售複合經營型態。從遠東香格里拉國際觀光旅館開始，到 2014 年甫興建完成的臺北文華東方旅館、華泰王子酒店，皆在國際觀光旅館內興建精品商店並將其作為附屬休閒設施及視為收入項目之一。無論是在精品或是國際觀光旅館都欲尋求新的藍海市場，運用綜合資源，以多品牌、多角化的經營，創造市場新動能，以雙品牌經營的加乘效果，提升彼此共同在市場上之競爭力與生存能力。研究目的：一、探討國際觀光旅館所吸引精品零售商進駐時的最佳競爭優勢。二、探討國際觀光旅館與精品零售商結合經營時最需優先改善之項目。三、探討國際觀光旅館的核心能力因子對精品零售業的經營坪數對和業績之相關性。研究方法運用重要性與滿意度分析，衡量國際觀光旅館對精品零售商之最佳競爭優勢與最需加以改善之項目，並與競爭者相互比較。研究結果顯示在進行雙品牌經營策略時，精品零售業者首重合作廠商品牌形象、經營理念與能力是否相符，最希望國際觀光旅館能夠改善促銷、贈品、優惠等行銷的活動。最後，藉由多元迴歸分析得知，當提升促銷優惠策略、推出聯名商品、具備市場應變能力時，將會有效的提升業績與坪效。

**關鍵詞：**精品零售商店、國際觀光旅館、重要性滿意度分析、雙品牌經營

# **The Determination of Revenue, Importance and Performance Analysis of Bundled Boutique Retailers and International Tourist Hotels**

January, 2015

Author: Chen, Jung-Hsien

Advisor: Fang, Chin-Yi

## **Abstract**

The revenue of general merchandise retail continued to grow in Taiwan, even the major contribution was still from the department stores. While the revenue of department stores have gradually declined in recent years, most of them take the free certificate coupon as a marketing strategy, enlarge food court, or diversify the luxury boutiques in order to generate revenue. Luxury boutiques in particular, with high-growth revenue, high-gross margin, and high-shifting power to consumer with brand loyalty, stand in a strong and robust negotiating position. Because the brand identity and similarity, the International Tourist Hotels in Taiwan and luxury boutiques have being cooperated starting from Shangri-La Hotel with The Mall in 1994, till the Taipei Mandarin Oriental Hotel with The Arcade and Gloria Prince Hotel in 2014. The revenue from luxury boutiques are considered as an entertainment ancillary facilities income in hotels. Either the International Tourist Hotels or the luxury boutiques are seeking blue ocean market to enhance the competitiveness and viability. Therefore, the study applies the Competitive Importance and Performance Analysis to explore the dual branding and competitive advantages between the luxury boutiques and International Tourist Hotels. The results placed the management philosophy and capabilities at the first competitive advantage during the dual brand strategy, and expecting the International Tourist Hotel improving marketing strategies. Finally, the empirical findings from the multiple regression shows that using promotions and co-brand strategy, or acquiring adaptability to the market, have positively effect on the performance and average sale per square.

**Key words: Luxury Boutique, International Tourist Hotel, Importance Performance Analysis, Dual Branding**

# 謝 誌

陳蓉嫻 謹誌

國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所

2015 年 01 月

因為一切都值得感謝!

因為工作重新相遇的立婷，在小辦公室偷懶分享彼此的規劃與感受，讓我有衝動嘗試讀碩士的目標。

因為總是陪我喝醉及刺激、提點我生活需要反思的課長，讓我決定論文的題目、方向與許多於公於私的資源。

因為第一堂課讓我臣服在您魅力之下的方進義老師，讓我鼓起勇氣請您擔任指導教授，並勇敢面對自己對數字的驚慌，雖然過程依然不完美，感謝您的包容、協助與建議，很抱歉沒有留下太多的時間與您密切相處，但與您對談總是能夠讓我有如醍醐灌頂、茅塞為之頓開!

因為老師推薦的口委王郁玫老師、董澤平老師，讓我論文內容可以更精煉，產學之間都有更寶貴的應證。

因為緣分而與我同家族的 Ivy，很抱歉我一直沒有為這個家族盡力，讓我總是以工作忙碌的原因而由你一手處理原本我也應協助老師的教務。

因為大家的不嫌棄讓我融入校園生活的學長姐、同學、學弟妹們，與方家的每一位，許多不懂的事情都因為有你們的協助和分享，讓我的再次感受到學生生活的單純美好與真誠相處時的難得可貴。

因為上輩子你可能真的有欠我的妞，證書與論文都應該要一起寫上你的名字，讓我能夠真的能夠過完這段像鬧劇一樣的日子，除了我對你的虧欠，只有謝謝。

因為我們這輩子都會陪伴彼此的你，無論是開心、難過、興奮、怨懣的情緒，無論我做任何的決定，都會有你的支持、也只會有你告訴我真實情況的優劣，讓我不要迷失自己的目標、人生的方向。

因為這兩年所經歷的人事與體會的生活，讓我能持續充實自己的心，讓我知道過去所有所有的一切，都是為了成就未來更好的自己。

雖然，夢想總是會有與現實折衷的時候，但最感謝的是我學會了珍惜、有能力去感受、找到了平衡，然後勿忘初衷的持續堅持，進步。

# 目次

口試委員與所長簽字論文通過簽名表.....	i
論文授權書.....	ii
中文摘要.....	iii
英文摘要.....	iv
謝誌.....	v
目次.....	vi
表次.....	viii
圖次.....	x
<b>第壹章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題.....	7
第三節 研究目的.....	7
第四節 研究限制.....	8
第五節 研究流程.....	9
<b>第貳章 文獻探討.....</b>	<b>12</b>
第一節 精品零售業之定義及產業概述.....	12
第二節 國際觀光旅館業之定義及產業概述.....	21
第三節 重要性與滿意度分析之定義與相關研究.....	28
第四節 網綁策略之定義與相關研究.....	34
<b>第參章 研究方法.....</b>	<b>39</b>
第一節 研究架構.....	39
第二節 研究對象.....	41
第三節 研究工具.....	45

<b>第肆章 資料結果分析</b> .....	<b>51</b>
第一節 問卷結構分析 .....	51
第二節 敘述性統計分析 .....	55
第三節 重要性與滿意度分析 .....	57
第四節 與競爭者比較之重要性與滿意度分析 .....	62
第五節 迴歸分析 .....	65
第六節 管理意涵 .....	71
<b>第伍章 結論</b> .....	<b>77</b>
第一節 結論與建議 .....	77
第二節 未來研究方向 .....	79
<b>引用文獻</b> .....	<b>81</b>
<b>附錄一、專家意見信函</b> .....	<b>89</b>
<b>附錄二、國際觀光旅館內零售精品零售業的重要性滿意度調查</b> .....	<b>93</b>





# 表 次

表 1-1 臺灣地區零售業發展時代背景與零售業態發展關聯.....	2
表 1-2 2014 年旅客每人每日平均消費.....	6
表 1-3 2014 年臺北市內國際觀光旅館含零售商場.....	8
表 1-4 國際觀光旅館內精品零售商之研究限制.....	9
表 2-1 我國零售產業分類.....	13
表 2-2 精品定義.....	16
表 2-3 零售商經營基本地點型態.....	20
表 2-4 星級旅館評鑑之星級代表義涵與基本要求.....	22
表 2-5 關鍵成功因素定義整理.....	23
表 2-6 旅館經營關鍵成功因素.....	25
表 2-7 國際觀光旅館核心能力.....	27
表 2-8 應用重要性滿意度進行研究之整理.....	21
表 2-9 網綁行銷策略定義整理.....	34
表 3-1 R 商場與 F 商場經營模式比較.....	42
表 3-2 R 商場與 F 商場品牌列表.....	43
表 3-2 (續) R 商場與 F 商場品牌列表品牌列表.....	44
表 3-3 R 商場與 F 商場符合受測店家分類列表.....	45
表 3-4 修正式德爾菲法收斂一致程度.....	47
表 4-1 國際觀光旅館核心能力之重要性滿意度分析評估指標因素.....	52
表 4-1 (續)國際觀光旅館核心能力之重要性滿意度分析評估指標因素.....	53
表 4-2 專家意見彙整表.....	53
表 4-2 (續)專家意見彙整表.....	54
表 4-3 問卷信度分析.....	54
表 4-4 R 商場受測人口統計分析.....	56
表 4-5 F 商場受測人口統計分析.....	57
表 4-6 R 商場對國際觀光旅館核心能力的 IPA 分析.....	58
表 4-7 F 商場對國際觀光旅館核心能力的 IPA 分析.....	60
表 4-8 R 商場與 F 商場對國際觀光旅館核心能力的象限分析.....	62

表 4-9 與 F 商場相較之重要性滿意度分析.....	63
表 4-10 R 商場與 F 商場相較之重要性滿意度迴歸模型.....	66
表 4-11 2014 年 R 商場上半年業績與重要性之模式摘要表 .....	67
表 4-12 2014 年 R 商場上半年業績與滿意度之模式摘要表 .....	68
表 4-13 2014 年 F 商場上半年業績與重要性之模式摘要表.....	68
表 4-14 2014 年 F 商場上半年坪效與滿意度之模式摘要表.....	69
表 4-15 2014 年 R 商場上半年坪效與重要性之模式摘要表 .....	70
表 4-16 2014 年 R 商場上半年坪效與滿意度之模式摘要表 .....	70
表 4-17 2014 年 F 商場上半年坪效與重要性之模式摘要表.....	71
表 4-18 2014 年 F 商場上半年坪效與滿意度之模式摘要表.....	71



## 圖 次

圖 1-1. 2013 年 R 女裝每月來客數.....	3
圖 1-2. 2013 年 R 女每月平均消費人次 .....	3
圖 1-3. 2013 年 R 女每月平均客單價 .....	3
圖 1-4. 2013 年 R 女每月營業額 .....	3
圖 1-5. 2013 年 C 珠寶每月來客數 .....	4
圖 1-6. 2013 年 C 珠寶每月平均消費人次 .....	4
圖 1-7. 2013 年 C 珠寶每月平均客單價 .....	4
圖 1-8. 2013 年 C 珠寶每月營業額 .....	4
圖 1-9. 臺灣國際觀光旅館平均房價.....	5
圖 1-10. 旅客每人每日平均消費.....	5
圖 1-11. 研究流程圖.....	11
圖 2-1. 精品產業的波特五力分析.....	18
圖 2-2. 臺灣旅館業分類.....	21
圖 2-3. 重要性滿意度分析.....	28
圖 2-4. 修正式重要性滿意度分析與競爭者之容忍區間.....	32
圖 2-5. 與競爭者的容忍區間.....	33
圖 3-1. 國際觀光旅館核心能力的重要性滿意度分析之研究架構.....	40
圖 3-2. 影響國際觀光旅館內精品零售店營業額與坪效因素之研究架構.....	40
圖 3-3. 與競爭者比較之重要性滿意度分析象限.....	49
圖 4-1. R 商場對國際觀光旅館之核心能力 IPA 分析.....	59
圖 4-2. F 商場對國際觀光旅館之核心能力 IPA 分析 .....	61
圖 4-3. 與 F 商場相較之重要性與滿意度分析象限圖 .....	64

# 第壹章 緒論

本章分為五節依序為：研究背景與動機、研究問題、研究目的、研究限制、研究流程，藉由本章詳述此次研究的動機與目的、及研究進行步驟。

## 第一節 研究背景與動機

俗話說，好馬配好鞍。旅館內有家精品店，對彼此來說確實是個值得嘗試的合作經營策略，雙贏互利自然也不用多說。

宏觀臺灣零售業市場，在 2013 年綜合商品零售營業額已達到 1.1 兆元，為歷年新高，其中又以百貨公司營業額佔其 27.3% 居首（經濟部統計處，2013）。然而，百貨公司業績起伏不定，成長動能不穩，導致營業額成長幅度年增率已不達 4%，導致百貨公司的營運方針多朝向買千送百的加碼回饋促銷、導入精品品牌及深耕餐飲市場，藉由這三方面的經營策略來加強行銷和本身商品組合的多元性。

零售業內部各除了調整本身的商品組合和搭配行銷方案之外，也可以藉由尋找不同企業組合經營的模式，跳脫既有的經營場域，在審慎的評估和遴選之下開拓新的藍海市場創造商機。當相同品牌在不同地點開設店面時，其地點對品牌的來客數、客單價、營業額都會有不同的利弊，這也導致零售業者都只針對本身商品內容或促銷活動進行調整，卻忽略了評估本身品牌性與合作對象內容是否相符，而陷入營業額持續受困在削價競爭及消費者行為之無促銷不買的窘境當中。

臺灣的消費行為隨著經濟結構的發展與階層改變，臺灣零售業的產業結構也隨之產生不同的形態。我國政府於 1987 年政府實施降低關稅、放寬進口限制及開放外商，在開闢市場與多元競爭之下，臺灣零售通路開始興起，因此販賣多種商品、滿足顧客的「一次性購物」的多元化產品商店大量興起，使臺灣零售產業分類出現以經營型態來分類的商品業態，也就是所謂的「綜合商品零售業」。而產品銷售價格的定價策略與主導權也從製造商轉移至通路業者，使綜合零售商品成為通路市場的強勢主導產業。

臺灣從 1976 年便與日商合作，引進百貨公司。期間隨著政經的波動，百貨公司的高價消費水平並無法時時符合市場需求，隨之產生出量販店與大型超市。到了 2006 年開始，M 型社會成為各階層分級的普遍現象，零售業者為了搶攻所謂金字塔頂端的高消費群客層，紛紛開始興建大型的購物精品商場，期間臺灣地區零售發展與業態關聯可見下頁表 1-1。

表 1-1

臺灣地區零售業發展時代背景與零售業態發展關聯

年度	背景	社會特色	消費者特性	發展變化	主要業態	文獻作者 與年分
-1975	經濟發展	農業為主、 勞力密集	滿足基本 生理需求	萌芽期	傳統商店、 雜貨店、攤販	
1976	外資與 技術引進	輕工業為主、 出口帶動生產	喜愛多元、 高品質商品	初創期	百貨公司	
1984	大量出口	重工業發展、 服務業起步	注重便利、 舒適、快速	成長期	超級市場	廖啟揚 (2002)、 許英傑 (2001)
1987	經濟成長 高峰	高科技與金融 產業發展	強調時效、 賣場寬敞明亮	整合期	便利商店	
1989	臺商出走	服務業、連鎖 加盟事業興起	喜愛折扣促 銷、多種通路 消費習慣	轉型期	量販店	
2000	產業競爭 白熱化	失業率提高、 個人所得減少	多功能休閒購 物場所	挑戰期	購物中心	

資料來源：本研究整理

除了零售店面發展朝向多元化，現在又加入無實體店面的零售業者競爭，讓臺灣現在零售業的市場發展趨勢已經朝向極端化且產業內有明顯替代現象的，僧多粥少的狀況使產業內競爭更加強烈，讓各零售品牌無法開創新市場或發展新客源來突破現今廝殺的紅海市場。

除此之外，臺灣百貨業界已經常態的在 5 月份母親節及 9 月開始下半年度所謂周年慶的促銷活動。藉由比較 R 女裝與 C 珠寶兩品牌，兩個品牌在百貨與國際觀光旅館都有設立店家，從下頁圖 1-1 到圖 1-8 可看出，在 5 月份與週年慶舉行的月份時，來客數、平均消費客單價、平均消費人次及營業額都較其他月份突出。就產品類型而言，R 服飾類商品會因為冬夏兩季商品本身單價不同，冬季產品單價高於夏季產品數倍，所以消費平均客單價會呈現明顯差異；同時，服飾類商品在促銷期間的訂價技巧多會推出單價略高於兌換贈品門檻的商品，藉此累積整體營業額。而珠寶高級腕錶類商品，因屬於貴金屬或高工藝的精緻奢侈品，折扣或是降價的行銷方式並不適合此類商品，故珠寶高級腕錶的精品廠商多希望百貨公司能舉辦全館促銷活動，此作法既不損害精品品牌形象，又可以刺激買氣。在來店客數方面，現在除了中國籍旅客之外，珠寶高級腕錶類商品並不容易在消費者單次來店時就立即消費，多會重複比較、等待促銷時機等等，造成來客次數高但交易筆數低的狀況。最後，百貨店與國際觀光旅館店都有客源，但百貨公司已形成為集客力強度高的商圈，甚至進化為一個綜合休閒場所，即便無目的性購物，也會因為

其他附加功能能前往百貨公司與附近商圈。反觀，相較於國際觀光旅館店採獨立租賃的經營方式，百貨公司即便在非促銷期間，仍能夠維持基本的客流量，加上百貨公司的商品結構完整，其管理及品牌在市場上已經有良好的商譽，因此全年度仍有大量業績量體及成長的營業額。

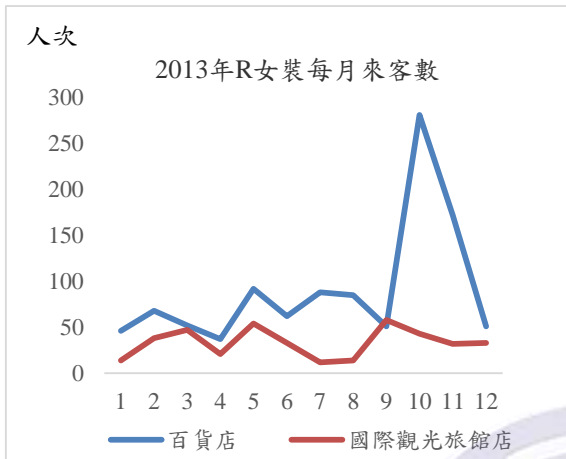


圖 1-1. 2013 年 R 女裝每月來客數

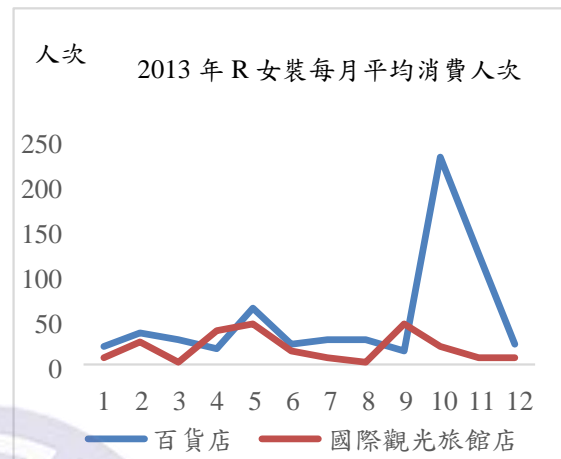


圖 1-2. 2013 年 R 女裝每月平均消費人次

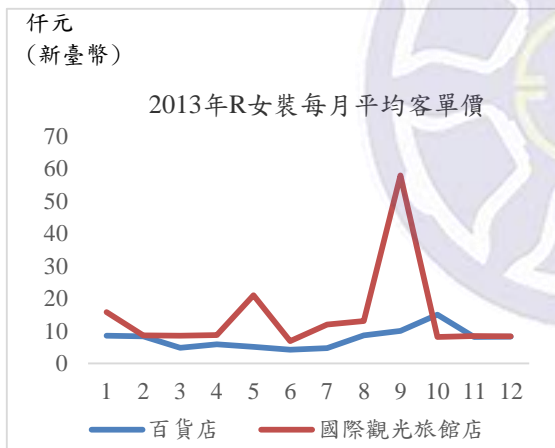


圖 1-3. 2013 年 R 女裝每月平均客單價  
資料來源：本研究自行整理

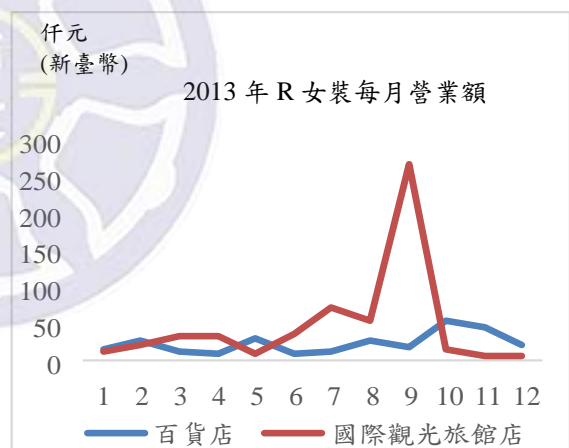


圖 1-4. 2013 年 R 女裝每月營業額

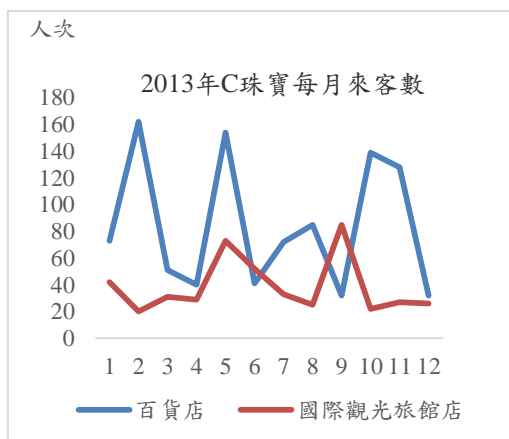


圖 1-5. 2013 年 C 珠寶每月來客數

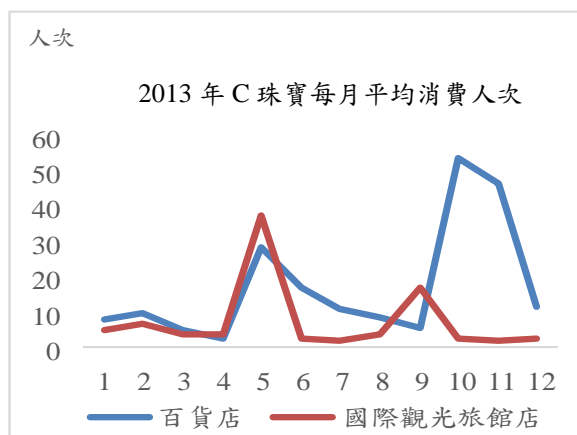


圖 1-6. 2013 年 C 珠寶每月平均消費人次

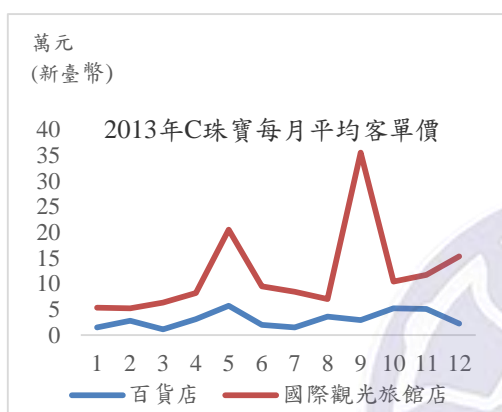


圖 1-7. 2013 年 C 珠寶每月平均客單價

資料來源：本研究自行整理

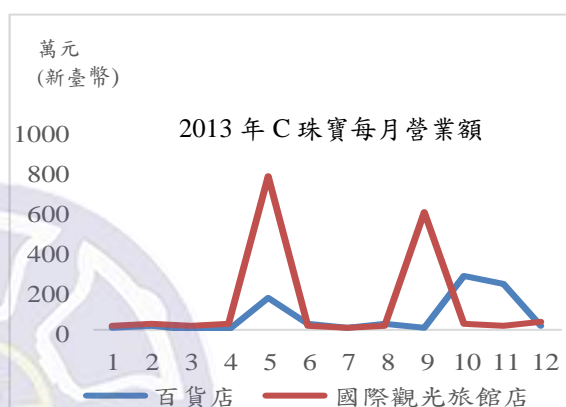


圖 1-8. 2013 年 C 珠寶每月營業額

微觀來看零售業內各項產品，特別是精緻奢侈品，因為「產品售價高、銷售毛利高、成本轉嫁力高」的三高優勢，即便市場上精緻奢侈品的製作成本漲幅有 5%-20% 的波動，但是都可以藉由行銷準確切入目標市場和對品牌的高忠誠度兩樣特質，將調漲的成本完全轉移給終端消費者。也唯獨精品有此強健的獲利能力，也讓精品廠商無論是要擴展新市場或者原地續約時，都站穩強勢的談判地位 (ING 投資理財網, 2011; 慧聰 IT 網, 2010)。

現今國際觀光旅館的硬體設備主要由三個部分組成：旅館內客房的設施、富有特色及精緻飲食的餐廳和酒吧，以及高消費的休閒消費場所。而能夠選擇國際觀光旅館作為投宿地點的旅客，本身自能維持在一定水平的生活消費能力。從下頁圖 1-9 得知，國際觀光旅館與一般觀光旅館的平均房價相較得知，房帳差價在這十年間的落差已多達兩千多元新臺幣；從交通部觀光局的來臺旅客消費及動向調查報告可以看出，選擇投宿國際觀光旅館旅客的每人每日平均消費與選擇投宿一般觀光旅館的每人每日消費落差更達將近新臺幣五千元 (如圖 1-10)，由此推論能夠選擇投宿國際觀光旅館旅客的基本消費能力大

過選擇投宿一般觀光旅館的旅客，特別是在旅館內餐飲消費與旅遊行程中的購物費用兩項占比明顯超過單次旅程總費用的一半（如表 1-2）。可見國際觀光旅館與精品零售商的客層消費能力與需求的相符性。

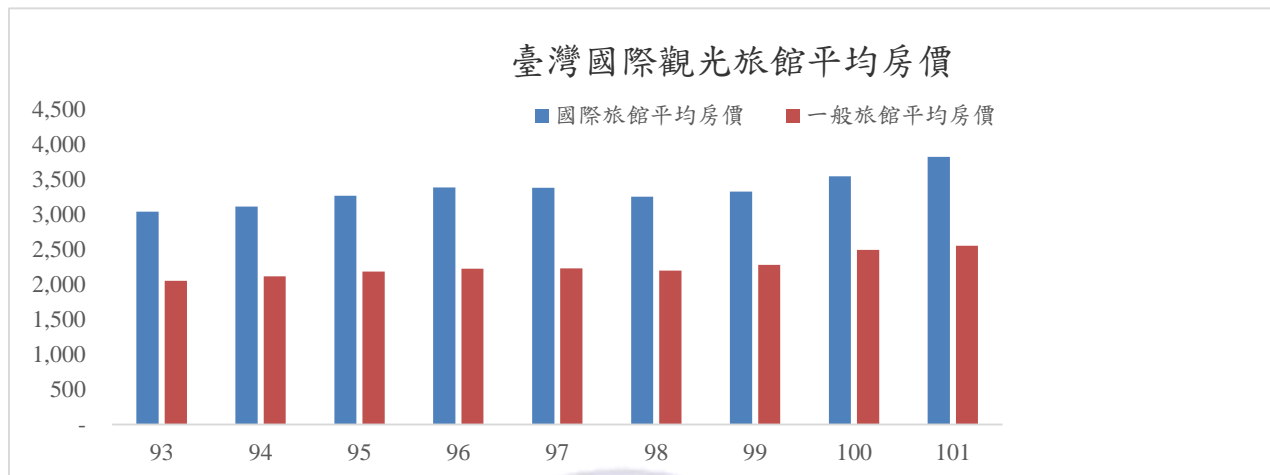


圖 1-9. 臺灣國際觀光旅館平均房價

資料來源：中華民國交通部觀光局。營運統計月報表-總表 (住用率/平均房價/總營收/職工合計) 報表查詢 (1994-2013)。2014 年 2 月 15 日，取自觀光局行政資訊系統網址：[http://t-hotel.tboc.gov.tw/ASPReports/Rpt\\_021.asp](http://t-hotel.tboc.gov.tw/ASPReports/Rpt_021.asp)。

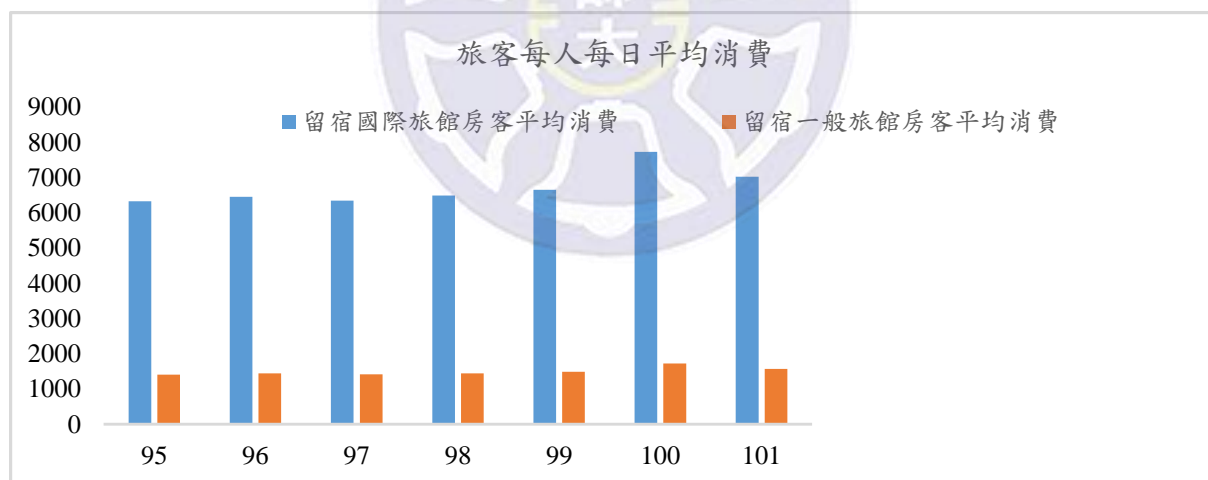


圖 1-10. 旅客每人每日消費

資料來源：中華民國交通部觀光局。來臺旅客消費及動向調查 (2006-2012)。2013 年 7 月 15 日，取自觀光局行政資訊系統網址：<http://admin.taiwan.net.tw/statistics/market.aspx?no=133>



表 1-2

2012 年旅客每人每日平均消費

臺灣銀行 2014/06/23 告牌匯率美元對臺幣 1:30.33

支出科目	金額 (新臺幣 元)	百分比
旅館內支出費	2256.5	31.68%
旅館外餐飲費	932.3	13.12%
在臺境內交通費	702.7	9.89%
娛樂費	540.1	7.60%
雜費	97.8	1.38%
購物費	2581.6	36.33%
合計	7111	100.00%

資料來源：中華民國交通部觀光局。來臺旅客消費及動向調查 (2012)。2013 年 11 月 28 日，取自觀光局行政資訊系統網址：<http://admin.taiwan.net.tw/statistics/market.aspx?no=133>

國際觀光旅館內若有精品零售店進駐，其話題性與宣傳程度就是國際觀光旅館不用花錢的燈光廣告。此外，對國際觀光旅館而言，客房設施富麗堂皇、旅館硬體流光彩溢，加上精品零售本身對店面的設計要求，網綁效應 (Bundled Strategies) 突出。利用精品零售店當作國際觀光旅館建築的裝飾，彌補了國際觀光旅館門面的單調印象。再加上國際觀光旅館為了衍生軟實力的服務多樣化，將旅館內商場當作休閒娛樂設施之一，配套出連帶的退稅手續與掛帳服務，都讓國際觀光旅館企圖運用經營策略，加強綜合資源，引進精品零售店進行複合式的經營 (章开元，2007)。

因此若能將國際觀光旅館內的精品零售店視為飯店內的服務資源，與高級餐飲、住房、套裝旅遊相互結合，提供頂級時尚生活體驗，無論是對精品零售店或者國際觀光旅館來說，都可以有一舉數得的競爭優勢。

在臺灣國際觀光旅館內有精品零售店的經營模式，從 20 年前以免稅型態經營的晶華酒店麗晶精品、結合傳統百貨的遠東香格里拉遠企購物中心以及甫新建完成的文華東方和華泰王子，都將旅館內的精品零售店視之為重要的服務設施與營收項目。然而，精品零售的經營模式與國際觀光旅館經營模式就本質來說並不相同，在商言商誰也不會做賠本的買賣。因此，精品零售店和國際觀光旅館的聯袂經營，需要看彼此的條件等具體適配度而定。

故本研究之重要性在於透過此研究發掘國際觀光旅館在與精品零售商結合經營時，以國際觀光旅館做為吸引合作廠商和顧客主要賣點，探討在雙品牌經營時的競爭優勢與必須立即改善與強化的缺點，以及精品零售業者是否能因國際觀光旅館的核心能力而提升績效，來做為提供國際觀光旅館與精品零售業雙品牌經營時必要的參考。

## 第二節 研究問題

臺灣的精緻奢侈品的經營模式可依照其所附屬之賣場規模和經營方式區隔出不同的經營型態，但因為精品本身高獲利與高品牌忠誠度的競爭優勢，讓精品無論是以獨立店面或附屬經營型態在市場上都可以維持穩健的毛利水平，並持續保有強勢的談判地位。

但地點條件為每一個零售店的重要根本（陳慶樑、林松輝，2004；葉美莉、清水滋，1998；Zhigalova, 2014），無論是產品、設備、服務有多好，如果選址本身地點不當，會導致營業陷入不利的狀況。產品內容可以進行調整，服務品質可以提升，設備可以維修，行銷資源可以加強，但是當店鋪的地點決定了，無論是短期的租賃或是長期的買斷投資，都無法變動修正，所以零售業又稱為地點產業。

所以即便精品業能夠創造出強健的經濟規模與獲利能力，並以此為優勢，而在選址與合作夥伴溝通時握有較強力的談判條件，但反觀與精品合作的產業，也可依本身所處位置的人潮流動比率、租金條件、配套服務等核心競爭力進行協商，瞭解本身市場競爭優勢，提高協商空間。

然而，建立精品零售店與國際觀光旅館之結合經營模式具有高度複雜性，當中精品零售商與國際觀光旅館兩方面之經營績效是否能因產業結合而發揮綜效，進而使雙方組織獲利是為本研究問題。本研究結果期待在未來能提供國際觀光旅館業者在建立與精品零售商結合經營的模式與營運策略時之參考。

## 第三節 研究目的

- 一、探討國際觀光旅館與精品零售商結合經營的關鍵成功因素。
- 二、探討國際觀光旅館與精品零售商結合經營的改善重點。
- 三、探討國際觀光旅館核心能力因子對影響精品零售業者營業業績與坪效的相關性。

#### 第四節 研究限制

據 2014 年交通部觀光局統計，臺灣目前共有 72 家國際觀光旅館，目前位於臺北市國際觀光旅館內有設置精品與零售商品銷售場域之國際觀光旅館共有 6 家，如表 1-3。

表 1-3

2014 年臺北市內國際觀光旅館含零售商場

國際觀光旅館	商場位於樓層	精品店家數	非精品店家數	總店數
臺北文華東方	1F-5F			
華泰大飯店				2018 開幕
臺北老爺酒店	B1F-1F		5	5
臺北喜來登大飯店	B1F	6	6	12
福華大飯店	B1F-4F	36	28	64
晶華酒店	B2F-2F	43	10	54
香格里拉 臺北遠東國際大飯店	B2F-5F	38	43	100
圓山大飯店	2F	3	25	28

資料來源：本研究整理

一個零售賣場內會被稱之為精緻奢侈品而進行販售的產品類型，包含時裝、紀念品、餐飲等等，也會各以不同的行銷方式與通路型態、自行開設獨立店面或自營，亦有與大型零售商場合作，結合商圈氛圍與人潮，共享銷售資源。

綜觀臺灣外統整後資料與產業現況，整理大型百貨零售商場定義如下（行政院主計處，2011；McKinsey Corporation, 1990；Morgan Stanley, 2014）：

- 一、賣場總營業面積大於 1,000 坪以上。
- 二、經營管理有一組織來整合各部門的整體營運。
- 三、銷售產品分部門配置，採自行租賃或專櫃式經營。
- 四、銷售型態採與顧客面對面之實體銷售。

五、符合摩根史坦利 (Morgan Stanley) 公司之全球產業分類標準手冊 GICS (Global Industrial Classification Standard) 所提出精品產業為服裝、飾品與奢侈品 (Apparel, Accessories & Luxury Goods)。

六、麥肯錫公司 (Mckinsey Corp.) 將精品業估計為 14 項產品，包括高級女子訂製服 (Haute Couture)、成衣 (Pret A Porter)、香水、珠寶配件、手錶、皮件、鞋、汽車、葡萄酒、香檳、烈酒、餐具、水晶與瓷器。

綜合台北市內國際觀光旅館與大型零售百貨零售商場之定義，僅三家國際觀光旅館與商場符合受測標準。此外，考慮其樣本數及經營資料之取得便利性，將研究範圍樣本限制於台北市內 2 間國際觀光旅館設有大型精品零售商場進行重要性滿意度分析與迴歸分析探討可提升業績與坪效的因子。如表 1-4 所示。

表 1-4  
國際觀光旅館內精品零售商之研究限制

國際觀光旅館 是否 符合 研究 限制	臺北 老爺 酒店	臺北喜來 登大飯店	福華 大飯店	晶華酒店	香格里拉 臺北遠東 國際大飯店	圓山大飯店
賣場面積			√	√	√	√
管理組織	√	√	√	√	√	√
經營方式	√	√	√	√	√	√
銷售方式	√	√	√	√	√	√
產品類型			√	√	√	

註：產品類型的限制是根據麥肯錫公司的產業分類，將精品業區分為 14 項產品，包括高級女子訂製服、成衣、香水、珠寶配件、手錶、皮件、鞋、汽車、葡萄酒、香檳、烈酒、餐具、水晶與瓷器。  
資料來源：本研究整理

## 第五節 研究流程

本研究共分為五個章節，第壹章為緒論，根據精品零售業與國際觀光旅館的產業背景與雙品牌的經營績效議題以對於雙方企業的重要性，至 2014 年產業現況與學術研究作為研究背景與動機之基礎，形成本文之研究問題與目的；第二章為文獻探討，針對文獻回顧及整理，導出國際觀光旅館核心能力構面；第三章將針對本研究所採用之研究方法、研究對象、資料分析進行介紹；第四章研究結果，分析重要性與滿意度在研究對象與競

爭者之間比較的結果，與藉由迴歸分析瞭解影響精品零售商業績之與坪效的因素，彙整以上結果提供業界之管理意涵；第五章結論與建議，將描述研究發現，並產學及後續研究做為參考。本研究之章節流程如下頁圖 1-11。



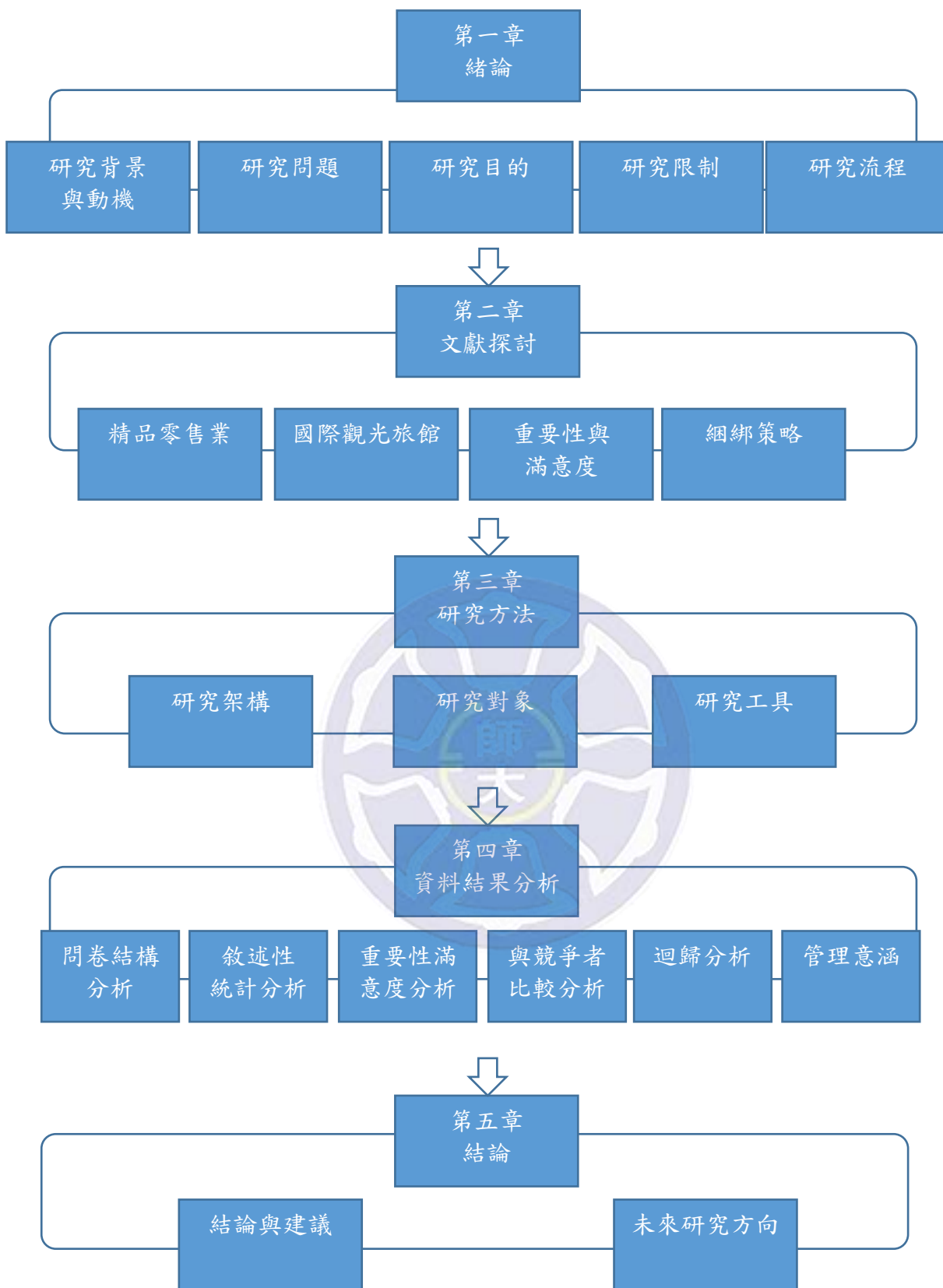


圖 1-11. 研究流程圖

## 第貳章 文獻探討

本章分為四節依序為：精品零售業之定義及產業概述、國際觀光旅館業之定義及產業概述、重要性滿意度分析定義與相關研究、網綁策略之定義與相關研究，透過本章的撰寫能讓讀者詳細理解過去相關研究結果及現今產業型態為何。

### 第一節 精品零售業之定義及產業概述

#### 一、零售業之定義與產業概述

##### (一) 零售業定義

綜合商品零售和服務，與人們日常生活有極密切的關聯，根據行政院主計處所頒布的中華民國行業標準分類，零售業的定義為：「凡從事有形商品零售之行業均屬之，其銷售對象以一般民眾為主，有時亦對機構或產業銷售產品」。而業種別是指依零售商的交易商品特性來劃分，包括農畜水產、食品什貨、布疋衣著服飾品等等；業態則是以商店經營型態劃分，如百貨公司、超級市場、便利商店、零售量販店等，而無店面零售店則單獨被歸類。我國零售業分類如下頁表 2-1。

表 2-1  
我國零售產業分類

零售業種別			
食品飲料為主之綜合商品零售業	其他綜合商品零售業	食品、飲料及菸草製品零售業	蔬果零售業
肉品零售業	水產品零售業	其他食品及飲料、菸草製品零售業	布疋及服飾品零售業
布疋零售業	服裝及其配件零售業	鞋類零售業	其他服飾品零售業
家庭器具及用品零售業	家庭電器零售業	零售量販業	家具零售業
家飾品零售業	鐘錶及眼鏡零售業	珠寶及貴金屬製品零售業	其他家庭器具及用品零售業
藥品、醫療用品及化粧品零售業	藥品及醫療用品零售業	化粧品零售業	文教、育樂用品零售業
書籍、文具零售業	運動用品、器材零售業	玩具、娛樂用品零售業	音樂帶及影片零售業
建材零售業	燃料零售業	加油（氣）站業	其他燃料零售業
資訊及通訊設備零售業	電腦及其週邊設備、軟體零售業	通訊設備零售業	視聽設備零售業
汽機車及其零配件、用品零售業	汽車零售業	機車零售業	汽機車零配件、用品零售業
其他專賣零售業	花卉零售業	其他全新商品零售業	中古商品零售業
零售攤販業	食品、飲料及菸草製品之零售攤販業	紡織品、服裝及鞋類之零售攤販業	其他商品之零售攤販業
無店面零售業			
其他無店面零售業	電子購物及郵購業	直銷業	未分類其他無店面零售業

資料來源：行政院主計總處 (2011)。中華民國行業標準分類 (第九次修訂)。取自行政院主計總處資訊系統：<http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=28907&ctNode=1309>

## (二) 零售業型態與特色

零售業在高度競爭的市場經濟體制下，採取的是消費者導向的銷售策略，有店鋪零售業門市多選在交通便捷處，裝潢設計也須多花心思，注重清潔亮麗才能別出心裁，與市場行銷進行區隔，吸引顧客上門。因此土地與裝潢的單位成本通常相較於其他產業高；此外，業者為了業績而在行銷活動上做較大的投資來提高營業資產和存貨周轉率。「零售消費行為」在臺灣個人或家庭消費佔生產總值的比重約 60%，可見在總體經濟活動的重要性。目前零售業在行銷體系上，經營型態又可分為有店鋪零售業與無店鋪零售業兩種形式。



## 1. 有店鋪零售業

有店鋪零售業顧名思義，就是在實體店面從事商品陳列和銷售；前者規模較小，由店主自行經營多開設在住宅區，備貨存量少但會提供個人服務；後者由企業主導經營並擁有多間分店，特色是各連鎖分店有相通名稱、外觀形象與裝潢，通常由總公司負責進貨，經營規模較大且有不同組織部門，並擁有較多行銷資源來吸引顧客消費。

## 2. 無店面零售業

包括電子購物及郵購業、直銷業、其他無店面零售業均屬於無店面經營的模式，這是不需要透過任何有形店鋪將商品銷售給終端消費者的營運方式，亦是市場上新興且主流的經營方式之一。無店面零售通路取消實體店面，而改以電話、傳真或郵寄的方式進行銷售與配送商品，再加上網路科技的發展、網路購物的經營方式更加拉近商品與消費者的距離。

而臺灣現在零售業的市場發展趨勢因為無店面零售業的興起，讓零售業發展已經朝向極端化且產業內部有明顯替代現象的局面，使產競爭更加強烈。外部環境則因國際觀光旅客人數上升，顧客經營關係與科技的配套運用已經成為各零售業者必須採用的策略。臺灣零售業市場發展至 2014 年，已經出現以下三點明顯產業趨勢：

### 1. 零售業市場飽和、業態間彼此取代與競爭

在傳統零售商店、連鎖便利商店、量販店、連鎖百貨等不同業態快速擴張，加上臺灣消費人口限制，消費總量體幾乎接近飽和；同時無店面零售業迅速發展，因為能與消費者直接聯絡，中間批發代理商消失，與宅急便快速的送貨速度，簡化流程與便利服務，使中小型零售業透過無店面零售購物的經營方式最大化了產業競爭力。也導致了各業態與業態間經營競爭更白熱化，各業態必須利用不同優勢，像是創新、提升經濟規模、多樣化商品與通路、異業結合、資訊化等等手段，進行體質改造，必免被取代。若競爭力不足的零售業會被市場淘汰，若能存活則多以擴張朝向不同產業或市場，像是細分化、個性化、休閒化、新化、環保化等等。

### 2. 「奢華」與「平價」的兩極發展

臺灣社會財富極端分配的現已為常態，使消費經濟也呈現 M 型化，「極端奢華」與「小資平價」成為兩端消費者的新訴求，零售業發展也跟著重新定位。奢華趨勢追逐者喜好的世界級名牌，精緻奢華品牌也紛紛進駐臺灣或是擴張營

業據點和經營面積，像是 Van Cleef & Arpels、Goyard、Chanel。同一時間，號稱國民經濟追求平價質感兼具的商品，如 UNIQLO、ZARA、GAP 等營業額也都屢創新高。

### 3. 觀光客人數持續上升，增加零售業消費額

從 2008 年中國大陸陸客旅行團開始前來臺灣，至 2012 年來臺灣旅客人已達 731.1 萬，較 2011 年成長 20.11%，並帶來 117.69 億美元的觀光外匯收入，而旅客的每人每日消費金額已達 1,610 美元。首當受益之零售產品以藥品、化粧品及食品飲料類銷售情況最佳，最近加上中國大陸禁奢侈品及奢侈稅的政策，中國大陸旅館大幅轉往香港與台灣採購，以致精品銷售量暴增。由於觀光業旅行業與零售業與互補性質的衛星產業，目前零售業不只搶人才、搶地點、也搶資源，市場樂觀預期零售業總體營業額將持續增加。

總結來說，百貨公司業者與其他綜合零售商間彼此產生替代效果，也讓各業者彼此的競爭更加激烈。首先，購物中心在臺灣崛起衝擊百貨公司與量販業的市場，再加上各業態也面臨自己產業間的競爭，在連鎖化或集團經營的情況下，小型業者難以與之抗衡，因此零售業內各業態將必須有其緊要的經營對策。故，在面臨大環境的經濟景氣壓力和產業內的激烈競爭，百貨零售紛紛朝向大型化、連鎖化或特色經營時，大者恒大的局面成為本業態的發展趨勢，業者需要確實利用多元資源與時限，瞭解自身競爭優勢，發展出有助於業者未來經營的藍海策略。

## 二、精品業之定義與產業概述

### (一) 精品之定義

精品 (Luxury) 不僅廣受歡迎，還讓追求者著迷與崇拜，因為精品讓擁有者感到能夠炫耀、誇耀自我和享樂，是一個擁有高品質與獨特性的產品 (Stegemann, 2004)。對精品的渴望還可以用一個簡單的算式象徵其價值：精品的夢想價值-知名度=普及度 (Kapferer & Bastien, 2011)。精品必須在各零售產品類別當中最具代表性的商品 (Heine, 2011)，特別可以針對心理層面、市場區隔及產業標準來定義所謂的「精品」。

在心理層面來說，精品的實用性必須遠超過必須的用途，勞斯萊斯 (Rolls-Royce) 的共同創辦人 Charles Rolls 用了嚴厲的言論來討論精品：「如果你還得問價錢，你就買不起」，精品對擁有者而言是夢想與驕傲，對觀望者而言是聲望與地位，精品是將藝術應用在功能性的事物上，引發出消費者滿足心理需求之利益並替擁有者帶來自尊與尊嚴，藉使用精品與他人區隔，以象徵身分地位的隔離 (Heine, 2011; Arghavan & Zaichkowsky,

2000)。在市場上，從經濟學的角度來看，精品是為價格相較於品質的比例乃市場上最高的，意指精品的價格會比同類產品高出許多，所以若精品不是因為高價位，就會失去它的限量性與獨特性 (Nueno & Quelch, 1998)。但精品分類不能只是簡單的將產品外觀與品質作為區分精品與非精品的標準，還需要將社會歷史和經濟因素考慮在內，因為精品必須名列於其他特性相仿的品牌價格與品質之首，是為了讓顧客滿足精品的象徵性意義慾望所以購買，故精品的行銷重點在運用策略精確切入消費市場，使具備消費能力的顧客持續購買；即將有能力購買的顧客也能訂定目標努力達成。( Heien, 2011; Nueno & Quelch, 1998)。

在臺灣，目前尚無明確規範精品產業內的產品細項。精品起源地的法國研究機構 Eurostaf 首先定義精品產業市場可分為化妝品、鐘錶、成衣、皮製品加工、眼鏡、旅館、家具與裝飾品、汽車、服務業者。隨後麥肯錫公司 (Mckinsey Corp.) 首先將精品業分類估計為 14 項產品，包括高級女子訂製服 (Haute Couture)、成衣 (Pret á Porter)、香水、珠寶配件、手錶、皮件、鞋、汽車、葡萄酒、香檳、烈酒、餐具、水晶與瓷器。到了 2014 年摩根史坦利 (Morgan Stanley) 公司所編列的全球分類標準手冊 GICS (Global Industrial Classification Standard) 將精品產業定名為服裝、飾品與奢侈品 (Apparel, Accessories & Luxury Goods)。綜合上述學者與產業資訊，整理關於精品定義如下，如下表 2-2。

表 2-2

精品定義

精品定義	內容	文獻作者與年分
心理層面	該商品遠超過必須的用途，並引發出消費者滿足心理需求之利益，藉使用精品與他人區隔，以象徵身分地位的隔離。	Heine, 2011
市場區隔	商品焦點不在擁有大量生產能力，而以整體行銷策略精確切入市場。且其價格相較於品質之比例最高	Heien, 2011
產業標準	商品之功能性與價格比例低，而無形性與情境效用於價格比例高；可分類為高級女子訂製服、成衣、香水、珠寶配件、手錶、皮件、鞋、汽車、葡萄酒、香檳、烈酒、餐具、水晶與瓷器	Nueno & Quelch, 1998
心理層面	該商品遠超過必須的用途，並引發出消費者滿足心理需求之利益，藉使用精品與他人區隔，以象徵身分地位的隔離。	Arghavan & Zaichkowsky, 2000

資料來源：本研究整理

## (二) 精品產業概述

精品是一種隔離主義的策略，藉此規劃出一個社會的某種程度階層，在民主的社會中創造一種距離，進行差異化，要求特定階層與相符品牌性的消費者和場域，帶來社會距離與階層。

精緻奢華品的產品特性具有「產品售價高、銷售額毛利高、成本轉嫁力高」的三高優勢，根據富士比 (Forbes) 資料指出全球奢侈品價格指數走勢即可發現，過去 20 年間，全球主要奢侈品價格每年複合成長率為 5.59%，美林證券 (Merrill Lynch) 統計顯示，精品皮製品的營業獲利率為 20-50%、酒類為 25-35%、手錶珠寶為 15-20%、服飾為 5-20%，所以即便產品的漲幅劇烈，又可因顧客對品牌的忠誠度與準確的行銷能力，切入目標市場，將成本完全轉嫁給終端消費者。足見精品在市場上的穩健獲利能力與強勢談判地位。再加上精品品牌的稀少性與眾商場皆希望能夠擁有與精品品牌合作的機會，僧多粥少，更顯示品牌的優越地位。但精品產業環境的集中程度高，再加上近年來收購策略的運用，出現許多精品集團。同時品牌也在進行多角化策略的行動，使得市場中競爭程度擴大，像是與其他產業進行整合，休閒、旅遊、授權品，外部市場也都不斷有新進者企圖進入，都顯示全球精品產業的高度競爭。利用波特五力分析來精品產業後得知，若作為精品零售商的上下游供應者主要乃依照是否具有精品產業所必需之技術與能力，若具備精品產業所必需之能力，將會成為供應商在市場上是否能夠提高談判地位及議價能力的重要指標，如下頁圖 2-1。

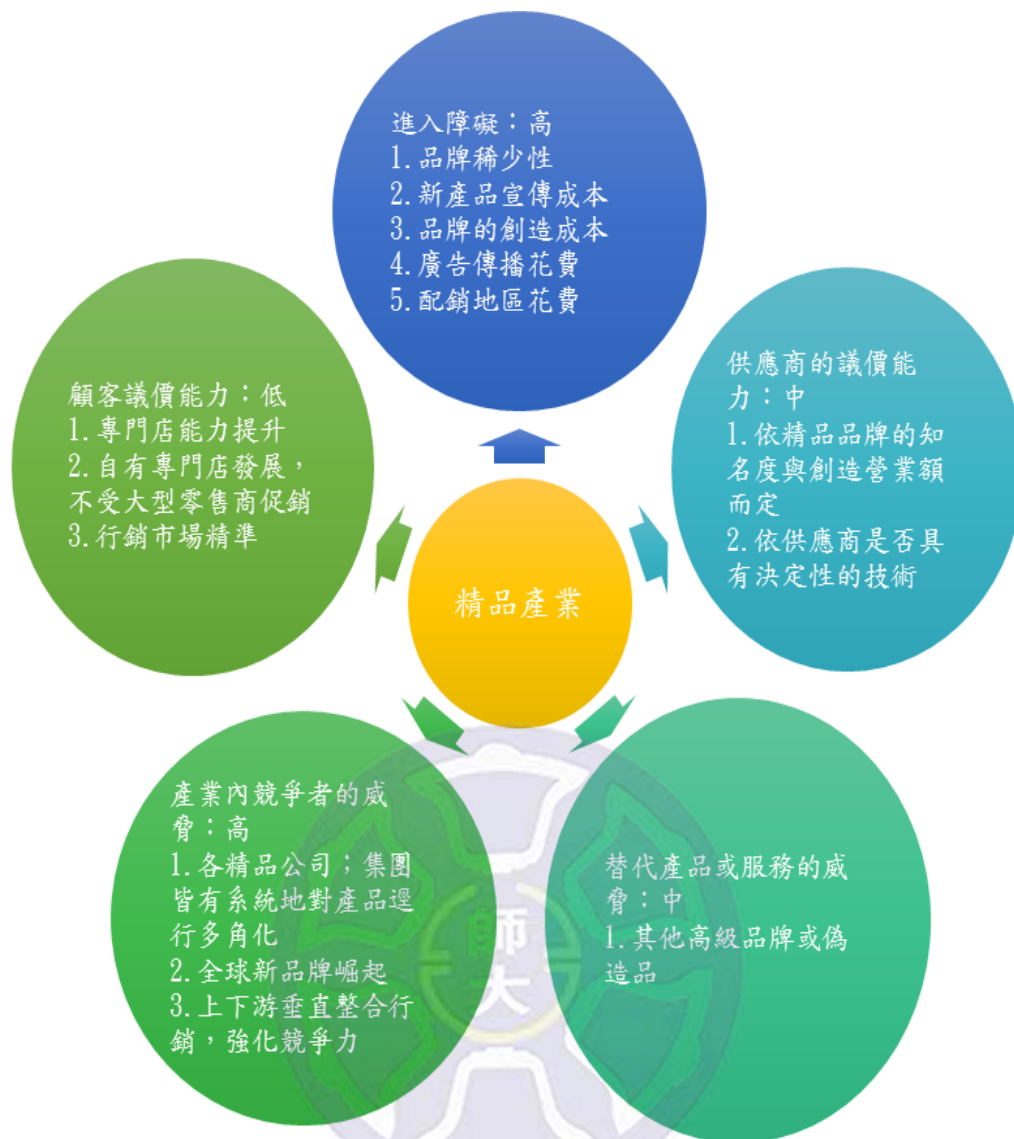


圖 2-1. 精品產業的波特五力分析

資料來源：洪慧芳 (譯) (2011)。《精品策略》，台北市：繁星多媒體。(Kapferer.J & Bastien.V, 2009.)

從 2004 年開始，亞洲排上了全球奢華商品最大的市場，創造出 400 億美元的商機，越來越多的奢華品企業，開始陸續搶佔亞洲及中國市場。然而，全球平均所得差距甚大，高踞所得頂端層級的族群已達前所未有的富裕，尤其在亞洲地區，已經攀上了全球奢侈品消費而的頂峰。世界奢侈品協會 2011 年指出，全球奢侈品市場份額達到 2493 億美元，已經恢復到金融威及前的水準，主要可歸功於亞太地區，特別是中國大陸的消費市場，歐美兩地分別成長 12% 與 6%，亞太地區則成長 22%，而中國大陸的奢侈品銷售增幅高達 30%，且消費總額已達到 107 億美元，占全球比重的 1/4，足見精品品牌將中國大陸與亞太區列為首要顧客的原因。

最明顯之經濟結構能力可從 2008 年金融風暴後，全球各主要經濟體燈深受打擊，但僅精品產業不到兩年便恢復過往光景，並在各國政府抱持經濟寬鬆政策的態度之下，精品產業隨著精力反彈力道驚人成長，以赴港 IPO (Initial Public Offering, 首次公開發行募股) 的 PRADA 為例，錢熱流入亞洲，亞太地區的營收暴增 63%，獲利於去年比 1 倍之多，讓全球精品無不以亞洲地區為擴點續約的首當之選。

但隨著中國大陸的進口商品須負擔高昂的稅額，中國大陸的富有入口開始轉往海外消費，主要是因為相同商品，在中國大陸的政策限制上，進口商品的售價上都包含了高賦稅，導致與其他販賣國家相比，昂貴了 2 至 3 成以上。另一方面，商品上市的時間也相差了約 3 個月，讓有條件出國的消費者，也寧可直接前往產地購買，若鄰近也可選擇至香港、日本與台灣。也因此，許多精品品牌已經籌畫將全球行銷總部移至亞太區，讓未來精品零售的展店、產品布局勢必依照亞太區的消費型態出現極大變化的調整。

而台灣的精品市場一開始並無可進入的管道，因數量少且稀有，塑造出精品高貴的形象，但隨著政府開放貿易自由及政令放寬，精品在臺灣開始以特定區域的商圈趨勢聚集，如臺北市中山北路的早期美軍故團所在地和高雄市鹽埕區的崛江，為最早區域化銷售精品的商圈。隨著代理品牌在民國 70 年代迅速成長，國外精品廠商開始與臺灣公司大量簽定代理合約，後改以合資或是獨資直營的方式，選擇依附在購物中心或獨立門市經營。我國現行精品零售的經營業態可以下頁表 2-3 所呈現。

表 2-3

零售商經營基本地點型態

零售商基本地點型態		文獻作者與 年分
基本型態	優點	缺點
獨立門市	租金或土地取得成本透明	缺乏不同零售商品互補 難吸引初次消費顧客 行銷推廣費用、開發費用較高 無法有區域優質化的效果
	競爭少	
	營業時間彈性	
中心商業區	設備能符合個別需求建築物	商圈老化 租金或土地取得成本較高 產業複雜
	依營業功能調整	
	交通便利	
	產品種類寬廣、多樣化	
購物中心	服務多元	營業時間固定沒有彈性 小型零售品牌受制於大型購物中心 規定繁瑣 行銷、管理、租金費用高
	商圈綜合功能強	
	集客力強	
	共同規劃與成本共同分攤	
	統一管理政策，形象統一	
	環境清潔	
	行銷宣傳效果佳，資源豐富	

林正修、游子昂、林詮紹與陳穎修(2011)

資料來源：本研究整理

但精品品牌對於進入新市場該如何移植品牌來源國的歷史背景與文化傳統，並完整傳達其品牌魅力，仍須仰賴新市場合作夥伴的推廣與開發，並讓組織內外部協調一致，追求共同營運目標，即便精品產業抱持大者恆大的心理，仍須和上下游廠商維持良好合作關係，創造多角化經營，培養營收新動能，避免造成大鳴大放的進駐入新市場而急流勇退。

故本研究特別針對 GICS 及麥肯錫公司所制定的產品標準，來探究在臺灣市場上，除了上述精品零售商的經營模式外，是否因品牌性與經營策略模式和國際觀光旅館相符，進行結合經營，讓雙方組織在市場上都能創造新動能，瞭解結合經營的關鍵成功因素，使彼此雙贏。

## 第二節 國際觀光旅館業之定義及產業概述

### 一、國際觀光旅館之定義與產業概述

臺灣地區「旅館業」，可分為「觀光旅館業」與「一般旅館業」，主要規範重點在於針對觀光旅館之定義、業務範圍、許可制度、建築及設備標準、等級評鑑制度、營業及從業人員管理、獎勵及處罰等規定管理體制。觀光旅館業之業務範圍包含客房出租、附設餐飲、會議場所、休閒場所及商店之經營及其他經中央機關主管核准之設施。觀光旅館業又依據發展觀光條例規定之建築及設備標準，再區分為國際觀光旅館 (International Tourist Hotel, ITH) 與一般觀光旅館 (Tourist Hotel, TH)，皆對旅客提供住宿及相關服務之營利事業，如圖 2-2 所示。



圖 2-2. 臺灣旅館業分類






資料來源：交通部觀光局 (2013)。發展觀光條例。取自觀光局行政資訊系統：  
[http://admin.taiwan.net.tw/law/law\\_d.aspx?no=130&d=407](http://admin.taiwan.net.tw/law/law_d.aspx?no=130&d=407)。

此外，我國於 2009 年開始實施經及旅館評鑑，主要目的用於確立旅館之市場與客層定位，以強化並提升整理服務水準，進行差異化行銷，提供不同需求消費者選擇的依據。我國現行可分為五等星級，並成為我國旅館業之分類標準。而不同星級旅館所需達到之標準與基本要求不盡相同，其代表意義與基本要求如下頁表 2-4。



表 2-4

星級旅館評鑑之星級代表義涵與基本要求

星級	代表意涵與基本要求
	提供旅客基本服務及清潔衛生、簡單住宿設施
	提供旅客必要服務及清潔衛生、較舒適的住宿設施
	提供旅客充分服務及清潔，衛生良好且舒適的住宿設施，並設有餐廳、旅遊（商務）中心等設施
	提供旅客完善服務及清潔，衛生優良且舒適、精緻的住宿設施，並有兩間以上餐廳、旅遊（商務）中心，會議室等設施
	提供旅客盡善盡美的服務及清潔、衛生特優且舒適、精緻、高品質、豪華的國際級住宿設施，並設有兩間以上高級餐廳、旅遊（商務）中心、會議室及客房內無線上網設備等附加設施

資料來源：交通部觀光局 (2013) 星級旅館評鑑計畫。取自  
[http://admin.taiwan.net.tw/upload/contentFile/201206/hotel\\_star\\_16\\_1.pdf](http://admin.taiwan.net.tw/upload/contentFile/201206/hotel_star_16_1.pdf)

為凸顯五星級國際觀光旅館與其他不同級別旅館的豪華感，五星級國際觀光旅館紛紛引進高級的附加休閒設施，許多旅館也都以此做為重要的收入來源，因為當旅館內的休閒設施越多樣化及使用越便利時，特別是女性消費者，會對旅館產生高度偏好。另外，旅館內的休閒設施，包括 Spa、健身房、禮品中心、商務中心等等，都可增加顧客停留在旅館內時前往的選擇，並大大吸引顧客對旅館的正向印象。同時，就臺灣的旅館發展現況而言，推陳出新的設備和服務正是吸引顧客的重要利基，而對選擇投宿國際觀光旅館的旅客來說，已經不僅僅要追求國際觀光旅館所提供本身的住宿服務，更是提供旅客一個完美且多元的旅遊經驗，因此國際觀光旅館也往往更需要與其他相關企業合作來達成目標，合作方式也更加多元化，藉由外界的資源和能力，提供旅客更豐富的住宿體驗。

## 二、國際觀光旅館的成功關鍵因素

### (一) 關鍵成功因素 (Key Success Factor)

關鍵成功因素被運用於商業管理已超過 30 年，其概念最早在 1961 年由 Daniel 提出，隨後 Aaker (1984) 指出企業必須具有最重要的核心能力或資產去面對競爭者即稱為關鍵成功因素。Brotherton (2004) 將關鍵成功因素定義為若要達到公司目標所需具備的特殊能力。過去關鍵成功因素被廣泛運用於不同領域，因此不同學者對於定義也不盡相同，本研究將國外學者曾提出的見解整理如下頁表 2-5。

表 2-5

關鍵成功因素定義整理

關鍵成功因素定義	文獻作者與年分
公司若要成功，必須將核心能力做到特別好	Daniel, 1961
管理者需保持特定的能力並確保能為組織帶來成功	Rockart, 1979
企業必須具有最重要的競爭力或資產去面對競爭者即稱為關鍵成功因素	Aaker, 1984
影響組織策略成功的某些重要變數	Lewis & Thomas, 1990
達到公司目標所需的因素	Brotherton, 2004

資料來源：本研究整理

關鍵成功因素可分為內部及外部。內部關鍵成功因素著重於公司核心能力，並直接影響在市場上生存與否。這些能力包括訓練人力、產品品質及生產過程 (Berry, Seiders, & Gresham, 1997)。而外部關鍵成功因素，例如市場條件與競爭者，則是企業經營者無法掌控的 (Boardman & Vining, 1996; Brotherton & Shaw, 1996)。

企業若要執行一個成功的策略，要先能在事前蒐集大量資訊，為了能從眾多訊息中找出成功因素，必須先瞭解關鍵成功因素之特性。核心能力乃一家企業的根本，可說為支持企業成功關鍵要素與否。根據學者指出，核心能力的特色具備了獨特性、專屬性、稀少性及持久性 (Barney, 1992)。因為核心能力為競爭優勢的不可取代性，當企業擁有越多核心能力，代表該企業能多稀有且持續性的競爭優勢，Mongomery (1995) 將核心競爭能力視為獨特的經營策略，此策略將決定該企業的經營效率與獲利能力。Aaker (1984) 提出關鍵成功因素具有以下特性：

1. 關鍵成功因素會因市場、產業及產品而有所不同。
2. 若對產業的關鍵成功因素不瞭解而貿然投入，將會帶給企業很大的災難。
3. 在產業生命週期的不同階段其關鍵成功因素也會不同。
4. 關鍵成功因素因產業不同而變化，也會因為時間不同而改變。
5. 管理者應集中於某些事物作為產業的關鍵成功因素，而非將所有事情視為同等重要。因此必須深入研究並分析，找出少數關鍵因素做為策略基礎。

由此可見，關鍵成功因素最主要在於企業的核心能力是否能在市場上保有持續的競爭力與獨特性，與同產業其他公司相較之下所具有的特殊性、不可模仿性、持續性之因素，以利維持該企業多角化的持續發展。

## (二) 旅館業的關鍵成功因素

有關旅館經營成功要素，無論是單店經營或是連鎖品牌，文獻各有其發現，但

大都不脫離軟體服務、硬體設施、內部控制。其中單店旅館主要做好服務和內部管理，而連鎖旅館的關鍵成功因素，則在於相對較為抽象的聲譽、品牌、獨特性、標準化等。Geller (1985)、Cadotte 與 Turgeno (1988) 分析出經營國際觀光旅館的關鍵成功因素有 7 個，包括員工的服務態度、消費者的滿意度、優良的設備、良好的地點、成本控制、市場佔有率及正確的市場區隔。其中特別強調服務品質，包含員工儀表、顧客關係及對抱怨的處理和價格水準。至於建築設施部分，Dev 與 Brown (1991) 則著重在硬體、地點、設備與管理是旅館經營的 3 個關鍵成功因素。

但若做為經營連鎖品牌的旅館，Geller (1985) 指出連鎖品牌的經營最重要在於「標準化」、「管理」與「控制」。Yesawich (1988) 則認為連鎖品牌旅館關鍵成功因素是在既有的聲譽與品牌、服務的品質、設備水準、公共設施場所 (如餐廳、夜總會) 獨特性、訂房的便利性、地點、國際連鎖、行銷活動 (廣告、促銷及人員銷售) 有效性、顧客所認知的價格/價值比。

綜合來看，雖然各個不同時期的學者對於旅館經營的關鍵成功因素看法不一，但大致上都在旅館管理的範圍，如軟體服務、硬體設施、內部控制，且成功關鍵因素皆非單一元素，整理如下頁表 2-6。



表 2-6

旅館經營關鍵成功因素

關鍵成功因素定義	文獻作者與年分
地點、設備與管理	Dev & Brown, 1991
服務品質、食物品質、員工態度、環境清潔、員工儀表、對抱怨的處理及價格水準。	Cadotte & Turgeon, 1988
員工的服務態度、顧客的滿意度、優良的設備、良好的地點、成本控制、高市場佔有率與正確的市場區隔。	Geller, 1985
乾淨、安全的客房、貴賓的待遇與遵守承諾。	Parasuraman & Berry, 1991
基礎設施、核心服務、便利度、房間的設備與周圍環境。	Yavas & Babakus, 2005
標準化、管理與控制	
既有的聲譽與品牌、服務的品質、設備水準、公共設施場所的獨特性、訂房的便利性、地點、國際連鎖、行銷活動的有效性、顧客所認知的價格/價值比	Yesawich, 1988

資料來源：本研究整理

### (三) 國際觀光旅館的核心能力

而核心能力是企業經由技術、技巧、科技的整合之後，所具有稀少性、價值性、他人難以模仿的能力，也就是經營者奠定競爭優勢及策略制定的關鍵成功因素，但是管理者如何掌握企業優勢，與競爭者作不同的區別，以及能力的展延性並使組織的核心專長能與市場配合，產生獲利，將是產業間共同的願景。根據 Prahalad 與 Hamel (1990) 在哈佛商業評論周刊中所描述，包括整合性的技能、市場顧客觀點且與顧客價值相連結、與競爭者有所差異、它能提供進入新市場的門路、核心產品、資產。另外，核心能力的內涵以各種企業執行業務軟硬體設施和各種專業能力凝聚。譬如：Long 與 Vickers-Koch (1995) 認為核心能力應涵蓋能力的範圍較廣，可從建立基礎設施的門檻能力以及為了組織未來發展所需的重要性能力和策略性願景的未來性能力都包括其中。Markides 與 Williamson (1994) 則強調核心能力是知識、經驗、系統、能力相關元素之結合，它也可以被視為累積策略性資產的能力以及企業執行業務軟硬體設施和各種專業能力凝聚。Coyne (1986) 以「擁有 (having)」與「使用 (doing)」二類能力來描述企業資源與能力，代表企業過去所發生的決策和事件累積而來的。更確切的說，是企業自控且應用於營運的資產含經驗、操作、財務以及硬體資源等 (Kaleka, 2002)，創造並維持競爭力。而能力則指組織整合、發展、使用資源創造競爭優勢，如資訊運用、顧客關係、產品開發、供應商關係等。綜合上述學者所述，核心能力包含下列四種特性：

1. 核心能力是一種累積學習的結果。
2. 核心能力是一種獨特的競爭優勢。
3. 核心能力是一種整合的綜效。
4. 有效的核心能力必需具備可應用性，廣泛地發展出多樣化而有利基的產品，並應用於市場。

而企業通常是善用其資源與能力來成就核心競爭能力。因此，資源基礎理論認為企業進行策略選擇時，應分析本身所具備獨特之資源與能力 (Barney, 1986)；而 Hooley 等學者 (2005) 便根據資源基礎理論此將企業資源具體分為能力與資產。包括：顧客連結能力 (Customer-Linking Capabilities, CLC)、市場創新能力 (Market Innovation Capabilities, MIC)、人力資源資產 (Human Resource Assets, HRA)、聲譽資產 (Reputational Assets, RA)、管理能力 (Managerial Capabilities, MC)、市場應變能力 (Market orientation, MO)，根據上述學者研究，延伸討論國際觀光旅館之資產與核心能力分類模式，分述如下：

1. 顧客連結能力：乃指各種市場行銷、業務推廣行為、異業結盟與顧客關係管理、客訴處理、禮賓服務等，以及與顧客面對面或各式網路、媒體的連結接觸的能力。
2. 市場創新能力：包含了旅館開發設計在地點和硬體的創新、在企業識別的創新、在廣告行銷的創新以及在營運中對於產品包裝的創新。
3. 人力資源資產：乃指勞資關係、員工素質、企業以及個人的公共關係、人脈網路、人才培訓、華人文化等。
4. 聲譽資產：乃指創業精神、經營理念、聲譽、產品知名度、業者風格及臺灣服務等聲譽資產。
5. 管理能力：在旅館的管理當中，可以指連鎖品牌的管理、現場的經營管理以及後端的內部控制等之管理能力。
6. 市場應變能力：乃指因應出口景氣、人民所得提高、國民休閒需求、房地產景氣、開放陸客來臺等各項外部景氣或政策之市場應變能力。

整理上述學者根據國際觀光旅館核心能力如下表 2-7。

表 2-7  
國際觀光旅館核心能力

國際觀光旅館 核心能力	核心能力之說明	文獻作者與年份
顧客連結與 行銷能力	包含市場行銷與顧客關係維持： 行銷推廣活動、市場佔有率、顧客認知價格/ 價值比、市場區隔、顧客滿意度、抱怨處理、 貴賓待遇、遵守承諾等顧客連結能力、顧客 需求分析、分析資訊互動（介面建構之人性 化、提高顧客回饋率、訊息提供之完整性）	Geller, 1985 Cadotte & Turgeno, 1988 Yesawich, 1988 Parasuraman, 1991、
市場應變與 創新能力	包含產品及市場的創新應變能力： 產品（核心產品、有形產品、延伸產品）、價 格、客層、品牌、合作廠商、通路、服務、 市場的開發與創新。 因應進出口景氣、人民所得、國際與政府政 策之市場應變能力	Geller, 1985 Cadotte & Turgeno, 1988 Yesawich, 1988
人力資源能力	包含人力管理、維持與開發能力： 人力確保管理與開發、個人社會網路、公共 關係、員工態度、勞資關係及報償管理、員 工數量配比、員工儀表、人才培訓、對組織 文化認同	Geller, 1985 Cadotte & Turgeno, 1988 Andrew & Nankervis, 1995 Lin & Wu, 2008
聲譽資產與 品牌性	包含市場價值與品牌能力： 品牌精神、企業識別、經營理念、市場聲譽 和知名度、企業文化與風格及企業經營能力	Yesawich, 1988
管理能力	包含管理者自我管理與經營能力： 管理者之人力資本（作業管理能力）、社會資 本（網絡關係）及認知（經營理念、心智）。	Geller, 1985 Yesawich, 1988 Lin & Wu, 2008 Kor et al., 2013
財務與 營運能力	包含財務及現場營運能力： 飯店、餐飲、休閒設施業務推廣、硬軟體設 備維持及更新、安全管理、制度與標準化 飯店業基本業務（客房、餐廳及附屬設施等經 營）採購、財務稽核、供應管理資源、議價能 力、成本控管、營收分析	Lin et al., 2008

資料來源：本研究整理

因此，本研究以探討精品零售商對國際觀光旅館的核心能力做為發展預試問卷之構面共計 29 題項（附錄 1），以修正式德爾菲法交由專家學者團體進行編制，探討是否能提供與精品零售商結合經營時，雙方帶來成功結合經營模式，以探究雙品牌經營的關鍵成功因素與改善重點。

### 第三節 重要性與滿意度分析之定義與相關研究

#### 一、重要性與滿意度分析 (Important and Performance Analysis, IPA)

重要性滿意度分析法 (Important Performance Analysis) 是由 Martilla 與 James 在 1977 年所提出的研究方法，首先用於衡量汽車銷售商的服務品質，以消費者的觀點來分析重要性與表現績效的關連性，並將其平均得分繪製於二維矩陣中，如圖 2-3。

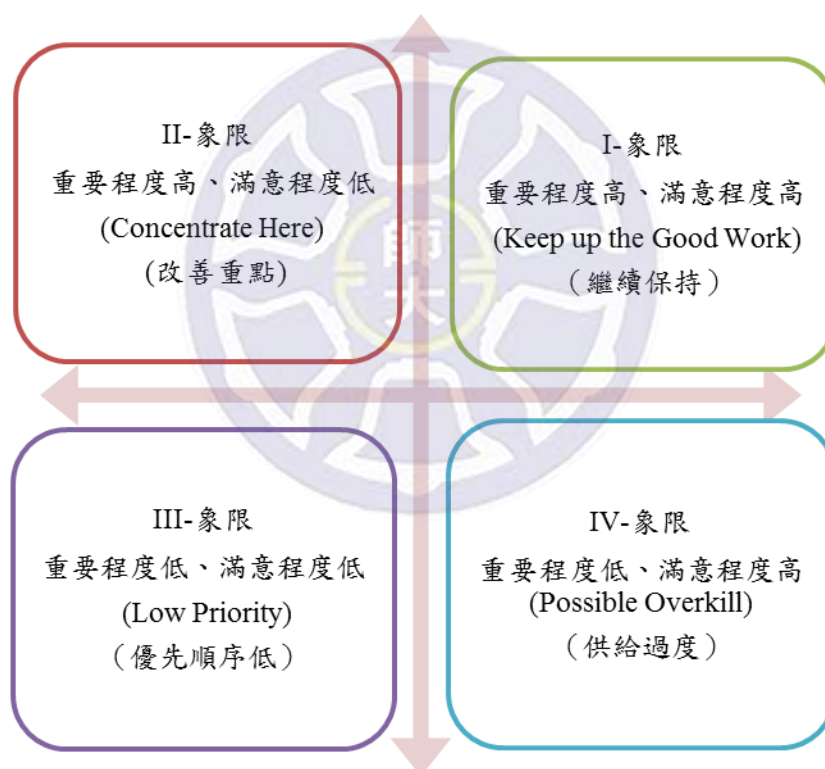


圖 2-3. 重要性滿意度分析

資料來源：Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *The Journal of Marketing*. 41 (1), 77-79.

重要性滿意度矩陣共分為四個象限，第一象限：繼續保持 (Keep up the good work) 代表屬性的重要性與滿意程度的評價都很高，可當作其優勢特色，代表在市場上可維持競爭優勢的機會。第二象限的集中關注 (Concentrate here) 代表對提供者而言，是需要集中關注或立即改善的項目。第三象限的次要改善代表其屬性重要程度及滿意程度都不好，對於供

給者而言，相較之下是屬於可以較先忽略、改善次序較低的屬性。最後，第四象限也就是所謂的過度努力，對供給者來說是過於度供給資源的項目，在資源有限的狀況之下建議重新考慮資源分配，也可將其判定為潛在競爭優勢。

IPA 研究模式已經被普遍運用在企業經營決策分析上，或是用來衡量目前市場競爭優劣勢，確認經營改善機會與引導公司策略方向的分析技術。另一方面，IPA 也可以協助管理者確認服務屬性是否能達到顧客滿意，無論是金融、醫學、教育產業，都可以藉由此研究方法進行改善服務品質與行銷策略的決策依據 (Lopes & Maia, 2012; Matzler et al., 2004)。

此研究方法雖起源於 1977 年，至今在休閒產業當中，無論是應用於研究滑雪場度假中心的人員服務、購物中心的商品採購標準、商業中心、大型商場、暢貨中心的消費感受，甚至作為探討酒店的管理意涵，仍持續可做為評核的工具，足見其適用性 (Chen, 2014; Cvelbar et al., 2012; Taplin, 2012; Kinley et al., 2002; Hudson & Shephard, 1998; Martilla & James, 1977)，如下表 2-8。

表 2-8  
應用重要性滿意度進行研究之整理

研究對象	研究內容	文獻作者與年份
北投溫泉旅館	以北投溫泉旅館為研究對象，將容忍區間作為論基礎，強調四個象限的管理意涵	Chen, 2014
斯洛維尼亞觀光旅館	以斯洛維尼亞三星到五星級酒店作為研究對象，改以重要性與監控與否作為矩陣象限	Cvelbar et al., 2013
澳洲野生公園	研究野生公園的硬體設施與軟體服務，以標竿分析作為基準，並與競爭場域進行比較。用來衡量消費者對屬性的滿意度並加以改善	Taplin, 2012
美國三種類型之購物商場	研究商業中心、大型購物商場、暢貨中心對顧客服務感受的重要性與滿意度	Kinley et al., 2002
阿爾卑斯山區之滑雪度假村	研究滑雪休閒旅館的硬體設施與人員服務，將特定服務或產品的相關屬性優先排序的，分析結果可知消費者的要求以及本身服務品質的現況評價，做為日後繼續發展或中斷的參考	Hudson & Shephard, 1998
汽車消費者	將重要與表現程度的得分置於二維的矩陣圖中，在矩陣中軸的尺度與象限的位置可以任意訂定，重點在矩陣所表現出的意義	Martilla & James, 1977

資料來源：本研究整理

但關於 IPA 四個象限的管理意涵仍有爭議，第一個爭議在於應使用量表的中間數值還是使用資料的平均數作為象限的原點；使用量表的中間數值易導致所有的因子都會落



在第一象限，使用平均數則較能夠讓所有因子有所比較與排列出優劣順序，Tongue 與 Moore (2007) 發現使用平均數讓差異分析能更加符合研究結果；第二的爭議在於重要性與滿意度之間是有相互關連的，當藉由管理策略的控制，提高一個滿意度因子表現的同時，該因子的的重要性表現也會相對提高；因此 IPA 的研究設計必須要假設重要性與滿意度之間的關係是獨立的，才能更精準呈現 IPA 研究結論。故，為了解決重要性與滿意度因子相互依存的關係，在研究設計上導入了差異分析與標竿基準來消彌測量偏誤。

## 二、差異分析與標竿基準 (Gap Analysis and Branchmarking)

Taplin (2012) 提出有必要加入競爭分析來瞭解企業本身的競爭優勢，因為在消費者行為顯示，顧客會因為與其他競爭者相比較後，而偏好並忠誠某企業或品牌 (Oh, 2001)，並且讓管理者更能夠對目標研究對象進行更客觀的評估 (Abalo, Varela, & Manzano, 2007)。因為在 IPA 分析中，已經明確的分析出當被測量屬性落在第二象限時，管理者必須儘速改正此劣勢。然而，這種分析方式會忽略該屬性在與不同競爭者相互比較之下的相對重要性與相對績效表現程度。因為相同的屬性在不同的競爭狀況之下會產生不同的重要性與滿意程度，故加入競爭者當作分析基礎，能同時比較相同屬性在不同場合所提供的重要性與績效表現滿意度的相應值。故本研究以國際觀光旅館內同一核心能力在不同的場合下會有不同的重要性，且精品零售商會在不同的場合比較相同的核心能力，故藉由加入競爭者來衡量客觀的優劣高低比較 (Taplin, 2012)。

然而當在 IPA 分析中加入競爭者時，兩對象尚無發展出模式可放在相同標準上測量，故以差異分析做為標竿基準，輔佐並消彌 IPA 的測量偏誤 (Bacon, 2003)。差異分析是以對角線將四個象限畫分為兩個面向，並加入基準點做為標竿，來衡量未來產業的競爭衝擊，藉此判斷競爭的優勢和轉機，而兩面向之正差異代表績效滿意高於重要性；負差異代表績效滿意度低於重要性，須加強管理。

在加入競爭者分析的二維矩陣中，X 軸代表在本國際觀光旅館與競爭者國際觀光旅館所提供之資源的平均滿意程度相減而得的屬性；Y 軸為平均重要性相減而得之屬性。以 0 為基準點，若屬性落在「差異滿意程度為負、差異重要性為正」的區域時，代表該資源屬性就是「優先改善」的資源屬性 (Taplin, 2012)。

## 三、與競爭者相較的重要性滿意度分析與容忍區間 (Competitive Importance Performance Analysis, CIPA and Zone of Tolerance, ZOT)

CIPA 是藉由一個簡單的基準線來判斷各因子滿意度在目標與競爭者場域的差異。當該因子在目標場域的平均滿意度表現比競爭者高時，則被認為是高於市場基準，成果優

異，宜繼續保持。若滿意度平均低於基準則需要管理策略來加強改正這種競爭劣勢，故研究需要採用 CIPA 來避免忽略在不同場域可能會出現不同重要性和滿意度的相互關係。CIPA 與 IPA 都是用相同的二維量表來呈現，同時四個象限的管理意涵與標準也維持相同。但 CIPA 繪製的平均值和座標軸則與 IPA 不同，橫軸是目標與競爭者的平均滿意度相減，縱軸是目標與競爭者的平均重要性相減。繪製這個矩陣時，坐標軸在邏輯上以原點為出發點，舉例來說，一個因子分析出來的結果重要性優於競爭者、滿意度低於競爭者，則落在「優先改善」的象限當中。

但若直接將 CIPA 的對角線放在 IPA 的矩陣上，則會導致混亂，因為兩者並沒有相同的比較基準，過往的研究也無指出一個客觀的標準，因此必須藉由繪製出重要性與滿意度的基準差異來解決這個問題。重要性與滿意度的差異也可以作為對目標對象對競爭者分析的基準，藉由計算目標與競爭者之間重要性和滿意度的差異時，可解決無共同標準的問題，並且目標與競爭者之間能夠互換。也就是說 CIPA 是重要性與滿意度之差的數值所繪製出的象限圖，這個差異值就是該因子從象限區位上到標準線的距離。

Chen (2014) 將重要性與滿意度分析和容忍區間結合後延伸，利用屬性的重要性和滿意度之間的相對關係，依差距分析和與競爭者容忍區間的差別來進行評估。此修正式 IPA 為二維式矩陣，以 (0,0) 為基準相交，分割成四個象限，X 軸代表競爭者的服務容忍區間，Y 軸代表本國際觀光旅館與競爭者國際觀光旅館提供資源的重要性平均數差。四個象限的含意與原 IPA 相同，並增加對角線代表函數為 1 區分出左上與右下兩個區域。當因子落在函數左上區域代表該屬性比競爭對手差，須儘速改善；因子落於函數右下區域代表該屬性優於競爭者，可持續保持。修正式重要性滿意度分析與競爭者之容忍區間分析圖示如下頁圖 2-4。

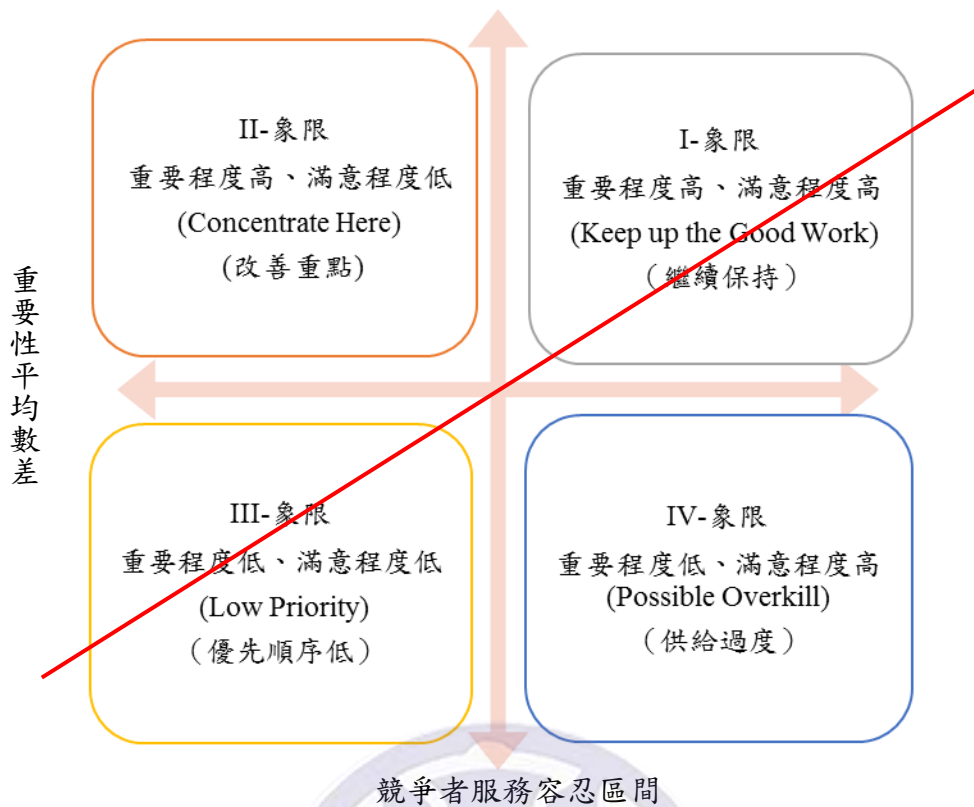


圖 2-4. 修正式重要性滿意度分析與競爭者之容忍區間

資料來源：Chen (2014) Improving importance-performance analysis: The role of the zone of tolerance and competitor performance. The case of Taiwan's hot spring hotels. *Tourism Management*, 40, 260-272.

此外，根據 Parasuraman 等 (1991) 所提出的服務品質容忍區間，是將服務感知區分為最低可接受的服務水準 (adequate service level) 與希望得到的服務水準 (desired service level)。若服務感知低於最低可接受的服務水準，表示不滿意，使該企業相較於其他競爭者，處於競爭弱勢；若顧客的服務感知是介於最低可接受的服務水準與希望得到的服務水準之間，也就是所謂的容忍區間，表示顧客可接受其服務水準，並可能將企業列入重複消費的考慮對象，故相較於其他競爭者，較具有競爭優勢；若顧客服務感知超過希望得到的服務水準，表示顧客十分滿意服務，將持續消費並產生顧客忠誠，如圖 2-5。

因此 Chen (2014) 特別強調探討所謂「容忍區間 (ZOT)」。ZOT 是指期望的服務與可接受的服務兩者的落差。故本研究根據容忍區間可以提供管理者以下訊息：量化精品零售商對國際觀光旅館核心能力的認知、評估接受的認知與期望的認知差距、如何在服務品質特性的績效上超越競爭者。但過去少有利用 ZOT 來量化並改進服務品質，同時要強調與競爭者對服務品質評估的相對重要性 (Zeithaml et al., 1993)。

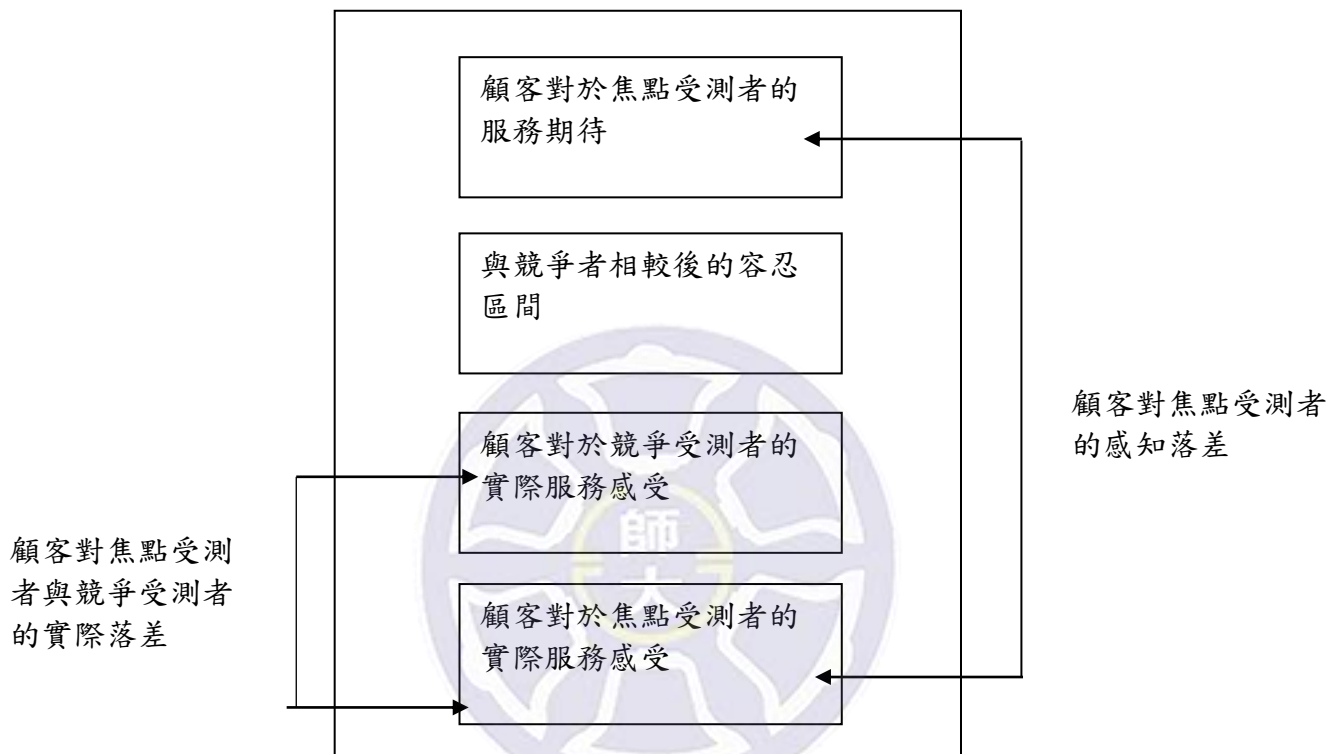


圖 2-5. 與競爭者的容忍區間

資料來源：Chen (2014). Improving importance-performance analysis: The role of the zone of tolerance and competitor performance. The case of Taiwan's hot spring hotels. *Tourism Management*, 40, 260-272.

故本研究使用此研究方式作為探討精品零售商與國際觀光旅館結合經營的重要性與滿意度分析，與競爭者做為比較對象，加入差異分析與標竿基準，探討彼此容忍區間。來判斷國際觀光旅館的核心競爭能力作為吸引精品零售商進駐的市場區隔特色，藉以讓國際觀光旅館能尋求與自身品牌相符的精品來強化競爭優勢，並進一步創新國際觀光旅館在市場上的獲利動能。

## 第四節 網綁策略之定義與相關研究

### 一、網綁策略之定義與相關研究

#### (一) 網綁策略之定義

網綁策略是指將兩種個別的物品、價錢或是組織整合後進行銷售的方式。一般浮現有關網綁策略的例子像是歌劇的季票、行李包裝運送或是網路服務，比較不直接的做法則像是個人電腦的產品組合、套餐組合、甚至是 MBA 的學程；多媒體的個人電腦包含了傳統的計算基礎理功能、喇叭、CD 撥放器還有其他的配件；組合套餐是包括了前菜、主餐和甜點，MBA 學位則是包含了商業管理等相關的課程 (Stremersch & Tellis, 2002)。一般來說，可分類五項：組合產品 (Product Bundling)、異業結盟 (Advertising Alliance)、限時限量促銷 (Joint Sales Promotions)、雙重品牌 (Dual Branding)、品牌延伸 (Brand Extension)。根據所謂網綁行銷策略，共可區分出五類。分類如下表 2-9。

表 2-9  
網綁行銷策略定義整理

行銷策略	實例	行銷特色	與聯名品牌之差異
組合產品	Vobis	以單一價格銷售組合式產品(兩種或以上的產品)	
異業結盟	Wasa® & Du arfst®	一行銷方式同時推廣兩種不同的產品	產品與品牌分別獨立
限時限量促銷	Reebok® & Pepsi®	兩個獨立的品牌在時間限定內進行合作	
聯合品牌	Burger King® & Shell™	通常利用產品與銷售地點的連帶關係進行行銷	
品牌延伸	Boss	原品牌延伸出新產品或新品牌	等同於合作品牌，代表由兩個品牌共同延伸出一個新產品

資料來源：Leeflang (2008). Co-branding: The state of the art. *Schmalenbach Business Review*, 60, 359-377.

關於異業聯盟的商業行為，首先由 Lynch (1989) 提出將兩個或兩個以上獨立組織，因策略性目的商業活動而形成，包括彼此分配營運經銷責任、財務管理、風險控制與報酬。此類型的商業活動可做長期或短期的規劃，例如目標達到合作關係即終止或階段性的長期配合 (Völckner, Sattler, Hennig-Thurau, & Ringle, 2010)。

從 90 年代開始，企業開始藉由異業結盟的方式開始發展新產品、進行服務創新，藉此獲得規模經濟並取得新技術，或是成為進入新市場的管道。藉由結合獨立組織

的資源和能力創造競爭優勢，來共同發展產品或是分配服務項目 (Lewis, 1992)。但若兩個事業體能有共同追求的目標，並且分享經營過程中的產品或技術，加強交換關係，反而更能夠掌握並提高績效表現 (Yoshino & Rangan, 1995)。

Stremersch 與 Tellis (2002) 發現最佳的作法是將現有的產品組合而在價格上進行單一售價，因為這讓顧客能更清楚地瞭解價格地改變，並降低了顧客對單獨商品價格波動的敏感度，可以增加更高的邊際利潤和規模經濟。至於網綁策略對店家則能夠節省銷售成本並創造市場差異，並開發新客源，因為價格和產品的性價比會讓顧客實際去嘗試商品，特別是當產品不被顧客所熟悉的時候。

另一方面，若從顧客的角度來說，當顧客無論是在選購商品或是進行消費決策時，若先發現使用網綁策略的銷售方式，多會選擇購買包套商品而非單品。因為顧客認為購買捆綁策略的商品是比較容易的消費方式，並且省去搜尋商品訊息的成本。第二，研究結果指出，顧客消費時若接受捆綁策略的刺激，原本的購買動機則會減弱，轉而選擇購買有採用捆綁策略的產品，這也再次證明因為降低的搜尋商品的成本反而增加了顧客的購買機會。由以上兩點得知，搜尋商品成本和購買決策對於捆綁策略的成功與否扮演了重要的角色。研究建議，使用捆綁策略的原則是：第一、是最先讓顧客注意到的商品；如果與單品折扣相較之下應該最先成列在貨架或是選購清單前；第三，當在實體銷售市場時，則需要將商品放在商場內主要的動線上，最後，若餐廳要使用捆綁策略，則應該將產品放在最先翻閱到那一頁的上方 (Harris & Blair, 2006)。

Hamilton 與 Koukova (2008) 則針對銷售員建議，銷售員可以藉由提供個別或是整套商品的銷售組合讓顧客選擇，這是相對成本較低的銷售技巧，而且還可以因為不同的選擇讓顧客被引導出對購買商品更滿意的推論。但卻切忌當顧客認為銷售員是惡意推銷。若是基於顧客作為出發點考量推銷，顧客確實會選擇購買整組或是包套的產品。

Helmig、Huber 與 Leeflang (2008) 對使用網綁策略的管理者提出以下建議，在考慮使用合作品牌作為捆綁策略時，管理者應該先使用決策矩陣來合併不同的品牌策略，像是營運支出或是資本性支出、營收、管理投資期限的技巧。基本上來說，管理者應該要決定品牌策略的時間長短，若採用聯合促銷，廣告聯盟，產品捆綁的銷售策略，建議短時速贏；若使用雙品牌進行品牌延伸和聯合戰略，則應長時間培養和進行。管理者一定會期望聯合品牌策略會帶來更加的利潤，以互補的品牌進行配

對達到品牌延伸。新品牌應該選擇擁有正向、積極肯定評價的成熟品牌做為合作夥伴，來觸發顧客對品牌的正相關印象。相反地，若是已經成熟強勢的品牌，選擇尚未知名的品牌也會是很好的合作方式，這些年輕未知名的品牌會有獨特或較小眾的利基點，也不會被既定的產品印象所限制。所以在選擇合作品牌時應該進行多層次的配合來確定適合合作的水平。最後，合作品牌的合適程度將決定合作產品的成功與否。在推出產品後，所進行的廣告活動應該要用來強調產品的功能性與利益性，更重要的是，指出兩個合作品牌的故事情感和顧客的感情連結，藉以凸顯合作產品的特性與卓越品質，也才能說服消費者產品有更佳的品質與銷售價格。

隨著異業聯盟與網綁策略在行銷手法上的成熟發展，行銷學者也將品牌與產品進行分化與統整，延伸出雙重品牌 (Dual Branding) 的行銷策略，這樣的行銷方式一開始被描述為一地點內含多種綜合的零售商，雖然尚未被定義清楚，但是在西方國家已經被廣泛的運用在速食業或是連鎖集團的多元經營。因為雙重品牌對特業主而言，不光是擴展了產品種類，也讓消費者有更多核心產品的選擇，並可以藉由分攤成本和取得理想地點可以更有效的強化競爭優勢 (Levin, Davis & Levin, 1996)。也就是說，一個精華地段的昂貴成本，可以藉由分租或多元業主進入的經營方式，分攤租金或裝修費用，甚至可以加強創造潛在的利潤，規避原本須由單一業主承擔的經營風險。但雙重品牌之間該如何同化並取其平衡，是需要在同化的過程中通過特定操作的手法去模糊彼此間相異的背景和目標，創造共享特徵 (Levin & Levin, 2000)。

綜合上述學者所定義的雙重品牌異業結盟，不論合作時間長短與型態，應該著重在雙方藉此方式所交換獲得的資源和能力，已達獨立事業體無法完成的特定目標。本研究進而推論，由於國際觀光旅館的相關產品是包含了整個旅遊、住宿、餐飲、零售的價值鏈，藉由網綁策略讓國際觀光旅館業者可以專注其優勢的能力並與其他企業體交換資源，讓彼此能快速反映市場變化。也因此，過往台灣國際觀光旅館以客房和餐飲為收入的經營策略，應可逐漸重視彼此合作的產業與旅館內附屬的休閒設施，讓雙方相輔相成，突破經營績效的舊高峰。

## (二) 網綁策略的績效評估

異業結盟是為了讓企業們彼此可以利用外部資源和能力來達成經營的策略性目標，因此異業結盟會因為目標的不同而有不同的衡量指標。根據學者定義，可將衡量異業結盟的績效分為財務績效、關鍵經營績效和組織效率績效。

### 1. 財務績效：

財務績效可用於合作夥伴有明確財務目標時作為衡量的指標，包括財務報表上的銷售成長率、淨利成長率、每股盈餘成長率等，Goerzen 與 Beamish (2005) 認為即便異業結盟追求的目標眾多，最終仍應以財務績效做為衡量標準。

### 2. 經營績效：

由於財務績效並非是異業結盟所追求的唯一目標，可能以活動成效、知名度、來客數等等做為標準。因此，所謂衡量經營績效的著重點在影響財務績效的關鍵因素上，結盟的經營績效可由這些關鍵因素的指標做為衡量的指標，將比僅以財務績效做為單一標準來的更加完整。因為結盟的目的和型態並不相同，若僅以財務績效指標做為衡量並不客觀，另外，異業結盟的目標常為非量化的無形績效且存續時間不固定；最後，異業結盟之間交換的資源並不相同，故學者建議以長期的經營績效做為衡量標準較為適當 (Anderson, 1990)。

### 3. 組織效率績效：

Ariño (2003) 指出，異業結盟的績效衡量方式應該將合作夥伴的利益一起納入考慮。因此，考慮整體異業結盟的指標時，應該將合作夥伴的滿意度、目標完成度和附加效果一起納入評估。

根據上述學者論述，實際上對於評估雙重品牌的異業結盟的績效尚未一致，因本研究旨在探討國際觀光旅館與精品零售商結合經營之績效，因各家精品零售商家數繁多且財務報表取得不易，故本次研究以國際觀光旅館經營成功關鍵因素的核心能力做為衡量標準，評估國際觀光旅館與精品零售商結合經營的重要性及滿意度分析。

## 二、國際觀光旅館進行雙重品牌異業結盟之相關研究

飯店業進行異業結盟的方式非常廣泛且多元，對飯店業者來說，如何吸引越來越多的旅客和如何進一步提高旅客在旅館內的消費，一直視業者追求的目標。在商言商，畢竟業者最終的目的為追求利潤，若能夠透過外在的資源與能力來達成業者追求利潤的目的，藉由多由合作方式來增加顧客來源並瞭解市場趨勢，異業結盟遂成為企業重新創造價值、追求競爭優勢的方式之一。

Dev 與 Klein (1993) 提出在飯店投宿的顧客，其所購買的商品包括了食衣住行交通育樂等許多額外服務。因此異業結盟能夠提供額外顧客除了住宿之外的附加價值，對業者來說也是一種顧客交換的機制。因此，學者認為飯店異業結盟的成功因素在於提高市場佔有率、提高曝光度和跨產業行銷達成企業成長藉由異業結盟，可以改善作業效率、降低營運



成本，在加上能夠吸引更多消費者與增加營收。因此，異業結盟可以讓飯店業這專注在本業的優勢能力，同時保有對市場變動的快速反應力。

Morrison (1994) 也提出了策略聯盟的優勢與效益在於：防止被其他企業複製品牌優勢、整合上下游廠商並開發新消費趨勢、制衡合作夥伴的影響力、目標一致性的積極性、互補性資源取得的便利性以及降低經營的風險。

Strate 與 Rappole (1997) 研究飯店與餐飲業的結盟能夠提升公司形象，提高顧客消費價值並增加營收。

Rodriguez 與 Espino (2006) 認為飯店業者的績效和整理環境息息相關，並不是僅飯店業者提供服務的差異性就可以有所區別的。因此，對飯店經營者來說，有鍵於社會關係能力是因競爭程度與獲利分配而定，最重要的關鍵因素在於「社會關係能力」。

綜合學者研究，飯店業者進行異業合作的趨勢已經非常多元化，種類不勝枚舉。所以飯店業者藉由異業結盟加強了企業在問題的洞察力與解決問題的能力，並讓飯店業者專注在本身的優勢能力，藉由異業結盟建立本身與合作夥伴增加市占率與交互行銷的機會。



## 第參章 研究方法

本章第一節根據研究目的與文獻探討，彙整出本研究之架構，第二節詳述研究對象的特性，第三節研究工具乃依據修正式德爾菲法進行修正與編制問卷，並以重要性與滿意度方法計算數值，最後進行迴歸分析探討核心能力與經營坪數對精品零售商業績之影響，作為本研究發展之依據。

### 第一節 研究架構

本研究主要探討精品零售商與國際觀光旅館結合經營的重要性與滿意度分析，以國際觀光旅館的核心競爭能力作為吸引精品零售商進駐的市場區隔特色，藉以讓國際觀光旅館能尋求與自身品牌相符的精品來強化競爭優勢，並進一步創新國際觀光旅館在市場上的獲利動能。本研究之立論依據為根據文獻探討及資料蒐集後形成概念與題項並發展問卷，交由專家學者進行編制並進行預試，以確認問卷之信效度。才提供給受測之精品零售銷售人員進行填答；瞭解精品零售商對國際觀光旅館之核心能力之重要性與滿意度。最後，藉由所分析出重要性與滿意度結果、來客數與經營坪數，探究與精品零售店營業額之關係。以下頁圖 3-1 及下頁圖 3-2 作為本研究架構之呈現。

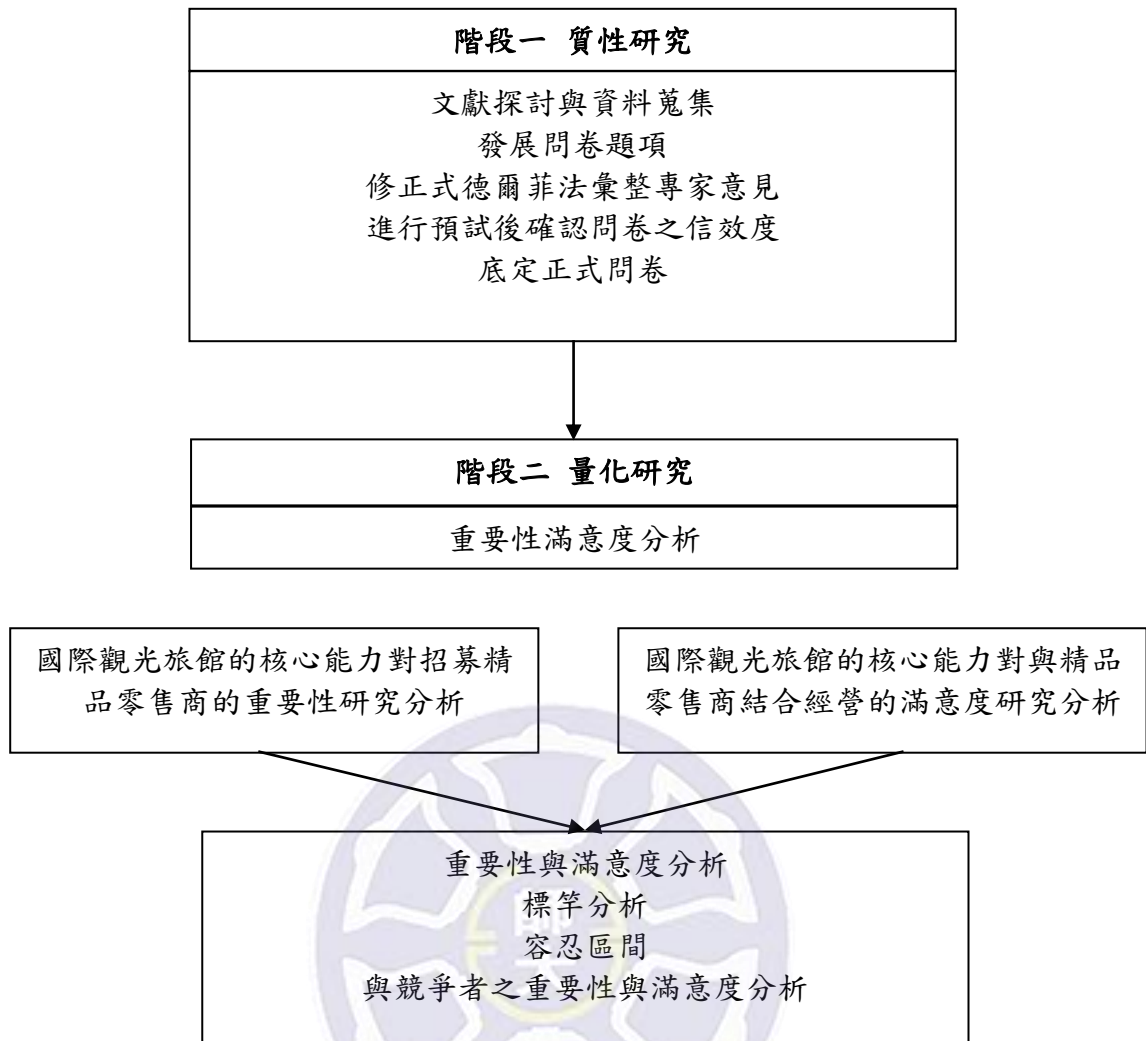


圖 3-1. 國際觀光旅館核心能力的重要性滿意度分析之研究架構

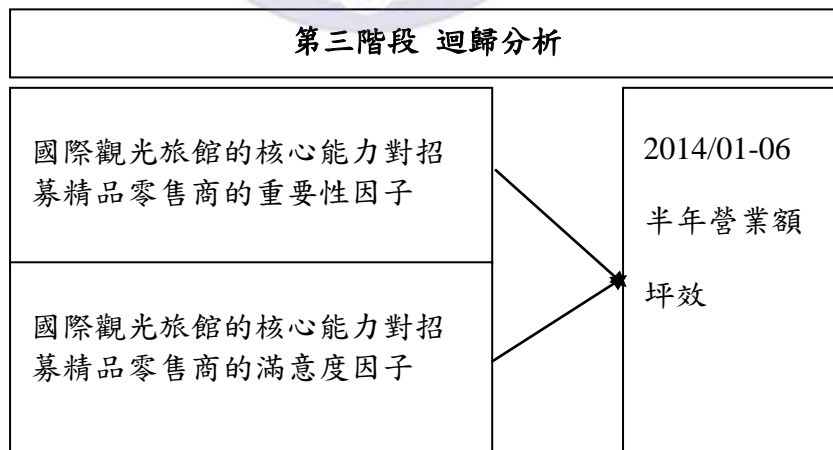


圖 3-2. 影響國際觀光旅館內精品零售店營業額與坪效因素之研究架構

## 第二節 研究對象

Tongco (2007) 表示立意抽樣是根據調查人員的主觀經驗從總體樣本中選擇那些被判斷為最能代表總體的單位作樣本的抽樣方法。當調查人員對自己的研究領域十分熟悉，對調查總體比較瞭解時採用這種抽樣方法，可獲代表性較高的樣本。此外，立意抽樣具有簡便易行，能符合調查目的和特殊需要，可以充分利用研究者對調查樣本的已知資料，且受試者配合度較好，資料回收率高等優點。故本研究選用之。

本次研究選定國內兩家國際觀光旅館內附屬有大型購物中心之雙品牌經營型態作為研究對象，而根據國際購物中心協會解釋，購物中心是指一群樓建築，為組合再一起的商業設施，按建築的定位與規模來做整體性的計畫、開發與經營。但又會根據本身建築、設施與型態的不同，有可分為購物中心與商圈。所謂其購物中心，在店與店中間與專門之行走空間串聯，為有計畫實施之新型商業聚集形式，具有高度的組織化程度，是由業態不同文化、娛樂、金融等有計畫聚集於同一建築物內、以零售業為主體。至於在經營管理中，均是做為單一個體來操作，或是經由商業管理公司實行統一招租、管理、促銷、承租等策略執行。

### 一、目標國際觀光旅館之商場-目標 R 旅館商場 (R 商場)

本研究對象之一的目標 R 商場，該賣場原由 DFS (Duty Free Shop) 承租，後轉由目標旅館與高力顧問公司合作招商，並由目標旅館成立商場管理部門進行現場營運及賣場規劃管理，在精品零售產業該賣場已經營 20 餘年，為臺北市內作為經營精品零售賣場時程最長的商圈，且精品品牌廠商家數多達 40 餘家，可為臺北地區精品零售商場與國際觀光旅館結合經營代表。

目標 R 商場由該旅館規劃一部門針對商場進行管理，以租賃方式進行營運，主要以精品品牌自行管理，營運富有彈性，且較保持精品品牌的精神與特色；行銷方式也以品牌自行規畫為主，目標旅館僅針對主題提出策略性建議或單次的年度活動。

### 二、競爭者國際觀光旅館之商場-競爭 F 旅館商場 (F 商場)

本研究對象之競爭 F 商場，共分為兩棟建築，南側一期為主要辦公大樓，租戶以金融業為主；北側二期為臺北某國際觀光旅館，共 420 間房。而兩棟大樓中間以一個樓層高的玻璃帷幕建築購物中心做為連結，同時於 1994 年開幕，是臺北市首座歐美式的購物中心。

F 商場為集團子公司進行獨立經營，屬於集團下百貨零售事業體之一。集團內有其他百貨零售事業，經營零售事業的資源及經驗都相當豐富。而集團本身即包含許多事業體，

如石化、能源、金融、營造、運輸、觀光旅館等等，足見其集團營運能力強大與資源充沛穩健。本賣場營業面積達 6,200 坪，共計 7 層營業樓板，有獨立部門管理現場營運狀況，承襲臺灣大型零售商場，如百貨公司、大型購物中心經營模式，強調投入大量行銷資源及多元化產品線。商場店家都以專櫃承租或自營進貨買斷的模式經營。經營模式比較詳如下表 3-1。

表 3-1  
R 商場與 F 商場經營模式比較

經營特色	R 商場	F 商場
經營模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業主委外招商，企業內組織經營，獨立作業</li> <li>● 承租戶主導在商場內定位與策略規劃</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 集團聯合規劃、開發、招商</li> <li>● 主動規劃承租戶在商場內定位</li> <li>● 經營成本與承租價格體系受集團影響與牽制</li> </ul>
管理模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 價格與配套策略彈性</li> <li>● 承租者為主要管理者，依照品牌公司之制度</li> <li>● 明確規定承租線內外範圍</li> <li>● 租金收入與經營狀況較無直接關係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 集中管理</li> <li>● 公共空間與承租戶內進行統一規劃</li> <li>● 所有者與管理者都參與管理制度</li> </ul>
獲利模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 租金</li> <li>● 抽成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 抽成</li> <li>● 管理費用</li> <li>● 行銷費用</li> </ul>

資料來源：本研究整理

本次問卷填答對象為符合摩根史坦利公司之全球產業分類標準手冊和麥肯錫公司所提出精品類產品的之銷售人員。而本研究對象之精品零售商場根據 2014 年樓面品牌規劃，分別所含之品牌列表如下頁表 3-2。競爭 F 旅館商場內共計零售店家 100 家；目標 R 旅館商場內零售店家共計 53 家。

表 3-2

R 商場與 F 商場品牌列表

商品種類	R 商場	F 商場
珠寶	CHAUMET DAMIANI DIOR Ferri 斐儷珠寶 Graff Harry Winston MIKIMOTO Pomellato TIFFANY & Co. Boucheron BVLGARI CHANEL CHOPARD Franck Muller PIAGET	GEORG JENSEN RICH JADE 富御 故宮富御 東方之星 唯美主義 點石齋
腕錶		無
皮件配飾	Alexandre de Paris Aubade BOTTEGA VENETA CHANEL (Fashion) Goyard HERMES ic Berlin Milanno 米蘭眼鏡 STUART WEITZMAN Swarovski	Ck Calvin Klein Accessories Dunhill FURLA BELA Clarks Eye Fashion Club FIORI Les Nereides Martine Wester NINE WEST 晶采 翔王 華歌爾 鋁洲 喬治皮鞋 凱利爾 Samsonite 德國富足康
休閒用品	Tumi	
彩妝香氛	10/10 Apothecary Cyrano	無

續下頁

表 3-2

R 商場與 F 商場品牌列表(續)

商品種類	R 商場	F 商場
生活藝品	B&O	CareMore
	MFA	City Super
	Rolf Benz	Le Premier
	Sisley SPA	MUJI 無印良品
	琉園 titote moment	Nature's care
		VETRO sala 晶雅坊
		大禾竹藝工坊
		上薇家飾
		仙納杜
		竹棠
餐飲食品		法藍瓷
		荃美術
		琉園
		晶門藝術館
		雅浩家具
		達琳
		慕尼黑琥珀博物館
		賽寧家電
		豐曜陶藝廊
		麗嬰房
		CHANTELLY CAFÉ
		Goodwell
		Nescafe
		Oriental Curry
		Richard Blanc
		Royce
		小南門
		北岸咖啡
		北無雙
	西雅圖咖啡	
	紅豆食府	
	晶采香港茶餐廳	
	酒窖	
	快樂派	
	詩特莉餅乾	
	華齊堂	
	銀魚泰式料理	
	銀座茶也	
	韓式雪嶽山	
總數	53	100

資料來源：遠企購物中心 (2014)。樓層導覽，摘自 <http://www.themall.com.tw/index2.html>  
 臺北晶華酒店 (2014)。麗晶精品品牌列表，摘自 <http://www.regenttaipei.com/#/galleria/brand>

將各品依據 GICS 與麥肯錫公司之產業分類標準剔除後，列出符合受測之精品零售商如下表 3-3。

表 3-3  
R 商場與 F 商場符合受測店家分類列表

商品總類	R 商場	F 商場
珠寶	9	6
腕錶	6	0
皮件配飾	12	16
設計師服飾	16	16
品牌總數	43	38

資料來源：遠企購物中心 (2014)。樓層導覽，摘自 <http://www.themall.com.tw/index2.html>  
臺北晶華酒店 (2014)。麗晶精品品牌列表，摘自 <http://www.regenttaipei.com/#/galleria/brand>

### 第三節 研究工具

#### 一、研究工具

本研究工具之問卷設計乃依據修正式德爾菲法，參考文獻後將飯店業者之核心能力歸類出六大構面，分別為顧客連結與行銷能力、市場應變與創新能力、人力資源能力、聲譽資產與品牌性、管理能力、財務與營運能力，將問卷題項依重要性與滿意度分列，依李克特式 (Likert Type) 7 點量表提供精品零售銷售店員，依各店家員工比例進行填答。

#### 二、研究方式

##### (一) 德爾菲法 (Delphi Method)

德爾菲法 (Delphi Method) 又稱為專家預測法，為群體決策法的一種。起源於 1950 年的美國，目的在於取得專家之間共識，作為尋求對特定對象看法的一致性 (Hwang & Lin, 1987)。德爾菲法進行的過程主要是針對某個特定的主題，藉由諮詢專家的知識和經驗，數輪反覆循環後，直到專家之間的意見達到一致為止。德爾菲法的施測流程一般依循如下：

第一回合：專家團體針對開放式問題，憑據專業知識與個人意見，在不受限制的環境之下，盡可能的發表想法和意見。回收所有回覆意見後，研究主持者整合調查結果及根據相關資料，重新編製第二回合所需的結構性問卷。在發放第二回合問卷時，須附上第一回合統整之結果摘要，作為第二回合時填答時依據。



第二回合：將第一回合回收問卷進行統整編制後，將專家意見整理並參考相關資料和文獻，設計成條列式的結構問卷，並採用李克特式量表讓專家團體評定優先次序或重要性、可能性。

第三回合及餘下回合：主要根據其每一題項的平均數、中數、眾數或標準差之統計資料判斷意見是否收斂。其後每一回合均依循第二回合程序，直到統計資料顯示專家意見已趨於一致 (Brooks, 1979)。

## (二) 修正式德爾菲法 (Modified Delphi Method)

部分研究主持人因考量於德爾菲研究之限制和優缺點，修正了德爾菲原有的典型做法，省略開放式問卷的步驟，改以參考大量文獻，直接發展出結構問卷，做為第一回合的調查工具，稱之為修正德爾菲法 (Modified Delphi Method)。

Murry 與 Hammons (1995) 指出，省略開放式問卷，改以直接結構性問卷進行第一回合調查主要在於可以節省時間和費用，並保有德爾菲法之優點。更重要的是，能讓專家團體立即將注意力集中在研究主題上，同時不失專家團體意見的客觀性，故本研究採用修正式德爾菲法，經由文獻整理出國際觀光旅館核心能力之指標，提供專家團體進行匿名性決策，確認問卷之六大核心能力構面是具有可信度，再配合 Cronbach's  $\alpha$  進行統計分析，確認問卷為具有高效度之有效問卷。

Juan 與 Lin (2013) 探討在臺灣以競爭優勢進行分析選擇休閒度假旅館地點的標準時，採用修正式德爾菲法，首先參考大量文獻與圖表，並根據至少曾在休閒觀光旅館類別之 SCI (Science citation index)、SSCI (Social science citation index) 學術期刊發表過一篇文章之學者共 8 位，再經由滾雪球法邀請臺灣觀光局之 8 位政府官員、8 位產業人士作為本次修正式德爾菲法之專家學者團體進行問卷編制與初試。

故本研究採表 2-7 依據修正式德爾菲法經由文獻整理出國際觀光旅館的核心競爭能力作為問卷構面與題項，Delbecq (1975) 指出專家學者異質性高時，人數可低到 5-10 位；同質性高時，為 15-30 位。也依 Juan 與 Lin (2013) 藉由滾雪球法，在不同領域挑選出相同人數之專家學者。故依據上述，本研究依產業專家接觸之便利性，所敦請產學專家各 5 位，共計 10 位。其背景如下，然因本產業人員流轉率高，團隊主管約 3-5 年，故本研究產業專家挑選資格至少須具備 3 年以上工作經驗：

1. 任教於休閒餐旅研究所之教授、副教授
2. 以交通部觀光局公布 71 家國際觀光旅館賣場經營主管，具有 3 年以上工作經驗之主管人員。

3. 精品零售商場負責營運、招商，具有 3 年以上工作經驗之主管人員。
4. 精品零售品牌負責現場管理、租賃行銷，具有 3 年以上工作經驗之主管人員。

在問卷回收後，依專家提出之意見逕行整理與內容修正，問卷量化回收後以 SPSS 21.0 軟體所得資料建檔進行分析彙整，確定個指標因素之收斂程度達到一致。根據學者指出之判定指標如表 3-4 ( Holden & Wedman, 1993)。

1. 平均數 (Mean)
2. 四分位差 (Quartile Deviation, Q.D.)
3. 中位數 (Medium)

表 3-4  
修正式德爾菲法收斂一致程度

一致程度	高度	中度	低度
四分差	四分差 ≤ 0.60	0.60 < 四分差 ≤ 1.00	四分差 > 1.00
平均數	平均數 > 5.00	5 > 平均數 > 4.00	平均數 > 4.00
標準差	標準差 < 1.00	0.50 > 標準差 > 1.00	標準差 > 1.00

資料來源：Holden & Wedman (1993). Future issues of computer-mediated communication: The results of a Delphi study. *Educational technology research and development*, 41 (4), 5-24.

### (三) 重要性滿意度分析

本研究採用 IPA 之計算方式是先行計算出所有屬性的重要性與滿意度之平均值，在平面建立出直角坐標系，依文獻分列出四個象限，以 X 軸表示重要性 Y 軸表示滿意度，並以上述所計算出平均值為座標系原點，建立出平面 IPA 二為直角座標系，並探討其管理意涵。

#### 1. 建立重要性與滿意度之程度值

受測之精品零售商銷售人員其實務經驗以尺度 1 至 7 點量表評價各核心能力之重要性，其中 1 代表非常不重要，7 代表非常重要。同時以尺度 1 至 7 點量表評價各核心能力之滿意程度，其中 1 代表非常不重要，7 代表非常重要，如此求得各精品零售店家之銷售人員對國際觀光旅館核心能力評價之重要性與滿意程度如式 (1) (2)。

$$I_{iq} = \frac{1}{x} \sum_{j=1}^x i_{jq} \dots\dots\dots (1)$$

$$P_{iq} = \frac{1}{x} \sum_{j=1}^x P_{jq} \dots\dots\dots (2)$$

其中  $I$  代表第  $i$  家零售商之重要性評量指標、 $P$  代表第  $i$  家零售商之滿意度評量指標； $q$  代表第  $q$  個重要性指標， $j$  第  $j$  個銷售人員， $x$  代表第  $i$  家銷售人員總數。並可用下列算式舉例說明：

$$I_{1q} = \frac{1}{2} (i_{1q} + i_{2q})$$

此算式表明第一家零售商共有兩位受試者，再加總其重要性後平均所得值。

## 2. 差異分析與標竿基準

取得兩家 (R、F) 受測國際觀光旅館內之精品零售商家受測對象各精品零售店家重要性與滿意度之平均值 ( $I$  為所有重要性指標的個數， $I_S$ 、 $I_R$ ，為兩間國際觀光旅館之重要性， $P_S$ 、 $P_R$ ， $P$  為所有的滿意度指標， $N$  為總店數)，受測者所填答題項的重要性值平均，求得數值為  $I_{avg}$ 。以  $x$  位受測者所填答題項的滿意度值之平均，求得數值為  $P_{avg}$  如式 (3) (4)。另外，以差異分析當做比較基準點。

$$I_{avg} = \frac{1}{n} * \frac{1}{I} * \sum_{q=1}^I \sum_{i=1}^N I_{iq} \dots \dots \dots (3)$$

$$P_{avg} = \frac{1}{n} * \frac{1}{P} * \sum_{q=1}^P \sum_{i=1}^N P_{ip} \dots \dots \dots (4)$$

$$G0 = G1 - G2 = (Pa - Ia) - (Pb - Ib) = (Pa - Pb) - (Ia - Ib) = P0 - I0 \dots \dots \dots (5)$$

$G$  為各題項之重要性的平均數， $P$  為各題項之滿意度平均數， $I$  為重要性平均數與滿意度平均數之差； $a$  為目標旅館之商場受測之精品零售店銷售人員填答值， $b$  為競爭者旅館之商場受測之精品零售店銷售人員填答值。依 (3) 至 (5) 算式可得競爭者分析數據，橫軸以服務感受區間代表精品零售商接受國際觀光旅館核心能力的實際感受，縱軸是代表精品零售商接受國際觀光旅館核心能力重視程度。

### (四) 與競爭者相較的重要性滿意度分析

與競爭者的重要性與滿意度分析是藉由一個基準範疇來表現相互比較的關係。當平均滿意度顯著地高於競爭對手時，代表目標對象不光是比競爭者表現優異，也是高於基準表現的。有鑑於相同的要素在不同的情境下會有不同的重要性，因此學者延伸出了與競爭者的重要性與滿意度分析的研究方法。當繪出此矩陣時，管理者須將決定強化核心能力的優先順序，但也非每項核心能力都須滿足精品零售商，而是相較於競爭者，表現較優異即可 (Taplin, 2012)。

經由 A' 與 B' 上下兩點連成之基準線，可將 IPA 矩陣劃分出第三個區塊，分別為 T1、T2 (如下圖 3-3)。若核心能力屬性落於此象限代表重要性與滿意度相等，為國際觀光旅館最重要之競爭優勢，並須持續投注資源。T1 代表重要性大於滿意程度，若核心能力屬性落於此區，代表相較於競爭者之下，應立即加強改善，避免在市場上處於劣勢地位，並為學習競爭者優勢之項目。T2 代表滿意程度大於重要性，代表優於競爭者，也為國際觀光旅館之競爭優勢。

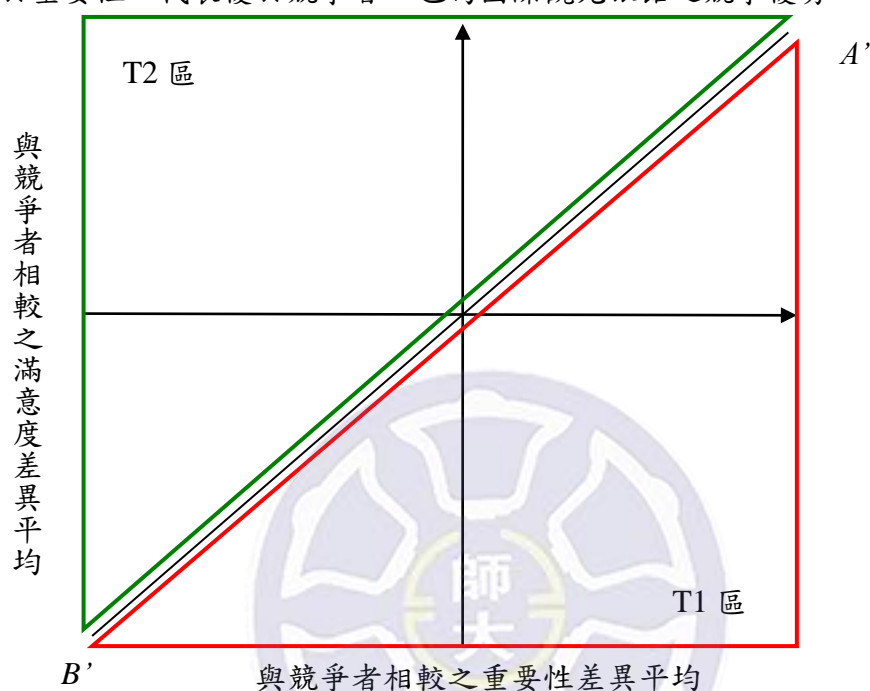


圖 3-3. 與競爭者比較之重要性滿意度分析象限圖

資料來源：Chen (2014) Improving importance-performance analysis: The role of the zone of tolerance and competitor performance. The case of Taiwan's hot spring hotels. *Tourism Management*, 40, 260-272.

#### (五) 迴歸分析

本研究使用多元迴歸分析，將各精品店銷售員填答值之重要性平均值、滿意度平均值、2014 年上半年業績和 2014 年上半年坪效，假設二因子對各店各月業績有正向顯著影響，如式 (6) 到 (9)。

X 表示填家商家之人員總數， $Y_R$  代表 2014 年 R 商場上半季之業績； $I_{r1}$  為 R 商場重要性題項 1 之平均值， $I_{r2}$  為 R 商場重要性題項 2 之平均值，以此類推到  $I_{r23}$ 。 $Pr_1$  為 R 商場滿意度題項 1 平均值， $Pr_2$  為 R 商場滿意度題項 2 平均值，以此類推到  $Pr_{23}$ 。 $Y_F$  代表 2014 年 F 商場上半季之業績； $I_{f1}$  為競 F 商場重要性題項 1 之平均值， $I_{f2}$  為 F 商場重要性題項 2 之平均值，以此類推到  $I_{f23}$ ； $Pf_1$  為 F 商場滿意度題項 1 之平均值， $Pf_2$  為 F 商場滿意度題項 2，以此類推到  $Pf_{23}$ 。

$$Y_{R1} = Ir_1 Xr_1 + Ir_2 Xr_2 + Ir_3 Xr_3 + \dots + Ir_{23} Xr_{23} \dots \dots \dots (6)$$

$$Y_{R2} = Pr_1 Xr_1 + Pr_2 Xr_2 + Pr_3 Xr_3 + \dots + Pr_{23} Xr_{23} \dots \dots \dots (7)$$

$$Y_{F1} = If_1 Xf_1 + If_2 Xf_2 + If_3 Xf_3 + \dots + If_{23} Xf_{23} \dots \dots \dots (8)$$

$$Y_{F2} = Pf_1 Xf_1 + Pf_2 Xf_2 + Pf_3 Xf_3 + \dots + Pf_{23} Xf_{23} \dots \dots \dots (9)$$



## 第肆章 資料結果分析

本章於研究資料蒐集完成後，採用 SPSS21.0 做為資料分析工具。本章節根據分析方法與結果，依序說明，共包括第一節問卷結構分析，對問卷樣本進行代表性檢測，以及針對研究架構部分進行信度之檢驗；第二節為敘述性統計分析，說明問卷發放策略、對象與填答數量之描述；第三節為重要性滿意度分析，分別探討目標旅館內之精品零售商店與競爭者旅館之精品零售商店對國際觀光旅館核心能力的重要性與滿意度感受；第四節採用標竿分析作為基準，將兩家旅館之精品零售商場對國際觀光旅館核心能力的重要性與滿意度以標竿基準進行差異分析；第五節以各精品店之重要性與滿意度分析對業績、坪效之迴歸分析；最後第六節彙整以上結果，探討管理層面之意涵。

### 第一節 問卷結構分析

#### 一、效度分析

本研究之問卷為統整過去學者以國際觀光旅館的六大核心能力構面之研究所發展出來的衡量項目，有其理論依據與相關文獻支持，並將其量表交由專家學者檢視，進行修正式德爾菲法，題項的標準差小於 1，四分位差等於 1，由此標準可判斷收斂效度之高度一致性。剔除低效度之題項並依專家意見將語意修正，並發展成預試用量表，分析結果如下頁表 4-1。故本研究問卷編制具有相當專家效度。

表 4-1

國際觀光旅館核心能力之重要性滿意度分析評估指標因素

衡量指標題項	修正式德爾菲法 樣本數(n)=10 回收率(Response Rate)=80%						專家 意見
	平均數		標準差		四分位差		
	重要 性	滿意 度	重要 性	滿意 度	重要 性	滿意 度	
1. 舉辦促銷或優惠贈品活動	6.16	5.20	.60	.96	1	1	保留
2. 主動開發新客層來增加市場佔有率	5.93	5.01	.78	1.00	1	1	保留
3. 提供資源與顧客維持良好關係	6.16	5.86	.82	1.00	1	1	保留
4. 針對不同顧客提供客製化服務	6.00	5.13	1.00	.92	1	1	保留
5. 聚集市場上具消費能力的顧客	6.20	4.70	.62	.74	1	1	保留
6. 能與其他異業品牌推出聯名商品增加市場吸引力	6.27	5.47	.65	.78	1	1	保留
7. 彙整旅館資源協助合作廠商需求	5.97	5.89	.86	.91	2	2	刪除
8. 因應政經時局調整商品的銷售策略	5.74	4.56	.78	1.00	1	1	保留
9. 主動將核心產品進行延伸，創造新產品或品牌	5.31	5.70	.70	.67	1	1	保留
10. 具備市場應變的能力	6.20	4.60	.83	.98	1	1	保留
11. 人員儀態端莊且服裝合宜	5.40	5.20	.58	.31	1	1	保留
12. 有制度的挑選及培養人員良好的服務態度	5.78	4.55	.62	.94	1	1	保留
13. 維持足夠人力與能力因應突發狀況	5.85	5.05	.13	.49	1	1	保留
14. 能維持並開發人才	5.62	4.61	1.55	1.21	2	3	刪除
15. 提供多元人才及社會網路，維持公共關係的能力	5.59	4.93	.79	.71	1	1	修正
16. 與合作廠商地位相等的品牌形象	6.23	5.43	1.75	1.55	3	2	修正
17. 與合作廠商的經營理念及經營能力相符	6.39	5.50	.62	.84	1	1	保留
18. 與合作廠商地位的市場聲譽與知名度相符	6.04	4.51	1.42	1.22	2	3	修正
19. 與合作廠商的品牌精神與企業文化風格相符	6.31	5.47	.72	.62	1	1	保留
20. 在市場上有強烈的企業品牌識別能力	6.32	5.81	1.83	1.00	3	2	刪除
21. 管理者具備自我管理的能力	6.31	5.89	.66	1.00	1	1	保留
22. 管理者具備人力資本的管理能力	6.11	4.17	1.75	1.44	2	2	刪除
23. 管理者具備社會資本的管理能力	5.62	5.28	1.33	1.23	2	2	刪除
24. 管理者具備財務經營的管理能力	5.70	5.17	.32	.33	1	1	保留
25. 管理者具備專業知識	6.04	5.13	1.05	1.13	1	1	保留

續下頁

表 4-1

國際觀光旅館核心能力之重要性滿意度分析評估指標因素(續)

衡量指標題項	修正式德爾菲法 樣本數(n)=10 回收率(Response Rate)=80%						專家意見
	平均數		標準差		四分位差		
	重要性	滿意度	重要性	滿意度	重要性	滿意度	
26. 具備安全管理的能力	6.12	5.35	.97	.92	1	1	保留
27. 具備採購與議價的能力	5.97	5.47	.98	.85	1	1	保留
28. 具備產品及設施推廣的能力	5.47	4.94	.84	.82	1	1	保留
29. 具備硬體維持與更新的能力	5.59	5.85	.84	.95	1	1	保留

資料來源：本研究整理

此外，專家對於題項用詞與語意，建議刪除或修正之意見，針對題項 7、14、20、22、23，包含語意不明與題項與本次研究相關性低，若使用該題項會造成填答者混淆，故建議刪除。修正語意題項之 15、16、18，則有題向重複的可能性以及產業專用語，因此建議撰寫方式調整。彙整如下表 4-2。

表 4-2

專家意見彙整表

題項	專家意見	意見內容
7. 彙整旅館資源協助合作廠商需求	刪除	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由誰彙整來協助廠商的對象不明</li> <li>● 資源細項意旨?太過籠統，且如何評估廠商是否滿意「協助程度」</li> </ul>
14. 能維持並開發人才	刪除	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 是指招募人才方式或應聘後訓練方式?</li> <li>● 是藉由福利制度或組織文化來開發或留人?</li> <li>● 人員招募與留任與否因素太多，不應用籠統地描述帶過</li> <li>● 開發與維持人才對精品商的影響與目的為何?</li> </ul>

接下頁



表 4-2  
專家意見彙整表(續)

題項	專家意見	意見內容
20. 在市場上有強烈的企業品牌識別能力	刪除	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「強烈」的用詞太廣泛</li> <li>● 是指品牌名聲還是商標或品牌印象</li> <li>● 是精品商看旅館的品牌還是消費者看旅館/精品店的品牌?</li> </ul>
22. 管理者具備人力資本的管理能力	刪除	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 語意不明</li> </ul>
23. 管理者具備社會資本的管理能力	刪除	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 語意不明</li> </ul>
15. 提供多元人才及社會網路，維持公共關係的能力	修正	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 修正並只保留「良好公共關係能力」</li> <li>● 是否意旨 Public Relationship?</li> </ul>
16. 與合作廠商地位相等的品牌形象	修正	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 修改成「品牌形象相符」</li> </ul>
18. 與合作廠商地位的市場聲譽與知名度相符	修正	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 知名度和市場名聲是否代表「品牌」、「形象」</li> <li>● 和 16 題類似，是否合併?</li> </ul>

資料來源：本研究整理

## 二、信度分析

經由修正式德爾菲法調查後，獲得24個題項因子，再進行預試之信度分析。本次研究實施預試問卷時間為2014年3月，發放其間租戶櫃位進行調整，有部分暫時停止營業，故量表於目標旅館發出60份，與競爭者發出56份，共發放出115份，共回收89份。有效問卷為77.4%。

本研究運用信度測量內部問題是否符合一致性，當 $\alpha$ 係數小於0.35時，表示問卷題組缺乏一致性，應拒絕使用；若係數大於0.7，則屬於高度信度 (Nunnally, 1978)。

表 4-3  
問卷信度分析

整體問卷Cronbach's $\alpha$	構面	重要性	滿意度
	剔除前	.819	.621
	剔除後	.835	.739

資料來源：本研究整理

剔除低信度之題項Q13後重新檢測，結果顯示本問卷整體重要性 $\alpha$ 值為.835；滿意度 $\alpha$ 值為.739。就分析結果，本問卷具有良好信度，詳如上頁表4-3。

## 第二節 敘述性統計分析

本次研究於 2014 年 9 月正式進行問卷發放，樣本為研究者分別親自前往兩家國際觀光旅館之精品零售店進行立意抽樣，問卷發出前先將問卷進行編號，避免回收時順序與發放店家無法區分。於發問卷前首先親自拜訪該商場之管理者說明本次研究之目的並詢問問卷發放之可行性，待該商場願意協助後交付問卷與感謝禮，並約定回收日期。待回收前 3 日再次親自前往詢問目前填答狀況，得知有發出但未即時填答導致紙本遺失等狀況，並再補發紙本問卷請管理者協助再次交付人員填答並於當日回收。

### 一、R 商場問卷樣本分析

本次研究者在 R 商場共發放 127 分問卷，扣除未有效回收與填答不完整無法判斷之問卷共 36 分，回收的有效問卷總計為 98 分，有效問卷回收率為 77.16%。運用填答者針對各項目之次數與百分比來檢視精品銷售人員之銷售經驗，藉此瞭解銷售人員對市場瞭解之特性，整理分析結果如下頁表 4-4 所示。

在銷售人員「性別」方面，以女性人數較多佔 69.4%；人員「年齡」多為 21-30 歲，佔 49.5%，其次為 20 歲 (含) 以下和 31-40 歲的 25.5%；而平均月所得以 30,001-40,000 元占比最高，佔 49%；銷售人員平均有 3-5 年的銷售年資，佔 31.6%；在目標旅館之精品零售業的服務年資以 1-3 年最多，佔 36.7%；大多數的人員都有在不同品牌服務的經驗，佔 53%，而在同品牌不同地點服務過的銷售人員也佔多數，佔 63.3%。

表 4-4

R 商場受測者人口統計分析

R 商場受測者分析							
項目		次數	百分比	項目	次數	百分比	
性別	男	30	30.6	未滿一年	17	17.3	
	女	68	69.4	1-3 年	36	36.7	
	總計	98	100	3-5 年	23	23.5	
年齡	20 歲(含)以下	25	25.5	本賣場服務 年資	5-7 年	13	13.3
	21-30 歲	45	45.9		7-10 年	8	8.2
	31-40 歲	25	25.5		10 年以上	1	1
	41-50 歲	2	2		總計	98	100
	51 歲(含)以上	1	1		未滿一年	5	5.1
	總計	98	100	1-3 年	16	16.3	
平均月所得	20,000-30,000 元	18	18.4	精品零售業 服務年資	3-5 年	31	31.6
	30,001-40,000 元	48	49		5-7 年	29	29.6
	40,001-50,000 元	28	28.6		7-10 年	15	15.3
	50,001-60,000 元	4	4.1		10 年以上	2	2
	60,000(含)以上	0	0		總計	98	100
	總計	98	100	是	53	64.3	
職位	銷售人員	75	76.5	不同品牌服 務經驗	否	45	33.7
	店經理	18	18.4		總計	98	100
	品牌主管	2	2	不同賣場服 務經驗	是	63	63.3
	區主管	3	3.1		否	35	34.7
	總計	98	100		總計	98	100

資料來源：本研究整理

## 二、F 商場問卷樣本分析

本次研究者在 F 商場共發放 89 份問卷，扣除未有效回收與填答不完整無法判斷之問卷共 36 份，回收的有效問卷總計為 67 份，有效問卷回收率為 75.28%。運用填答者針對各項目之次數與百分比來檢視精品銷售人員之銷售經驗，用以瞭解銷售人員對市場瞭解之特性，整理分析結果如下頁表 4-5 所示。

在銷售人員「性別」方面，以女性人數較多佔 85.1%；人員「年齡」多為 21-30 歲，佔 61.2%；而平均月所得多為 20,000-30,000 元，佔 52.2%；銷售人員平均有 3-5 年的銷售年資，佔 35.8%；在競爭者旅館之精品零售業的服務年資以 1-3 年最多，佔 29.9%；大多數的人員都有在不同品牌服務的經驗，佔 58.2%，而在同品牌不同地點服務過的銷售人員也佔多數，佔 74.6%。

表 4-5

F 商場受測者之人口統計分析

F 商場受測者分析							
項目	次數	百分比	項目	次數	百分比		
性別	男	10	14.9	未滿一年	17	25.4	
	女	57	85.1	1-3 年	20	29.9	
	總計	67	100	3-5 年	17	25.4	
年齡	20 歲 (含) 以下	20	29.9	5-7 年	13	19.4	
	21-30 歲	41	61.2	7-10 年	0	0	
	31-40 歲	5	7.5	10 年以上	0	0	
	41-50 歲	1	1.5	總計	67	100	
	51 歲 (含) 以上	0	0	未滿一年	3	4.5	
	總計	67	100	1-3 年	14	20.9	
平均月所得	20,000-30,000 元	35	52.2	3-5 年	24	35.8	
	30,001-40,000 元	29	43.3	5-7 年	21	31.3	
	40,001-50,000 元	3	4.5	7-10 年	4	6	
	50,001-60,000 元	0	0	10 年以上	1	1.5	
	60,000(含)以上	0	0	總計	67	100	
	總計	67	100	是	39	58.2	
職位	銷售人員	54	80.6	不同品牌服 務經驗	否	28	41.8
	店經理	13	19.4	總計	67	100	
	品牌主管	67	100	是	50	74.6	
	區主管	0	0	不同賣場服 務經驗	否	17	25.4
	總計	67	100	總計	67	100	

資料來源：本研究整理

### 第三節 重要性與滿意度分析

本研究為瞭解精品零售商店對國際觀光旅館核心能力的相關意見與感受，故運用重要性與滿意度分析，以精品零售的銷售人員填答對國際觀光旅館核心能力的重要性與滿意度感受，使用公式式 (1) 與式 (2) 計算重要性與滿意度的因子。

#### 一、國際觀光旅館之六大核心能力之重要性與滿意度分析-R 商場

R 商場對國際觀光旅館之核心能力因子的分析中，對核心能力重要且滿意的排序前五名分別為 Q17 管理者具備財務管理能力、Q14 與合作廠商經營理念與能力相符、Q15 與合作廠商的企業文化風格相符、Q16 管理者具備自我管理能力、Q3 提供資源與顧客維持良好關係。結果顯示，在商言商仍為首要因素，目標旅館的財務管理能力為精品零售

業者最為重要並感到滿意的因子；在經營管理層面，則認為彼此合作的經營理念、能力、企業風格能夠相符，讓雙方能夠達到相輔相成的效果，同時也對於管理者的自我能力表示重視與肯定。最後，精品零售商對於國際觀光旅館能夠提供資源來共同經營和維持顧客關係也期望能夠繼續保持此點優勢。反觀精品零售商認為認為國際觀光旅館應該依序改善 Q1 舉辦促銷或優惠贈品活動、Q23 具備硬體維持與更新的能力、Q18 管理者具備專業經營知識、Q19 管理者具備制定制度與標準化的能力以上四點。精品零售業者希望國際觀光旅館仍能夠藉由舉辦促銷或優惠贈品的行銷活動來吸引顧客、刺激買氣；另一方面，市場上新建商場越來越多，故既有建築等硬體設備也務必要定時維修翻新；最後對於管理者的專業知識與制定制度的能力也希望能夠再加強。如下表 4-6。

表 4-6  
R 商場對國際觀光旅館核心能力的 IPA 分析

題項	R 商場 重要性平均	R 商場滿意 度平均	象限	順序
1. 舉辦促銷或優惠贈品活動	6.76	3.66	2	1*
2. 開發新客層增加市場佔有率	6.78	5.79	1	
3. 提供資源與顧客維持良好關係	6.89	6.72	1	5+
4. 針對不同顧客提供客製化服務	6.88	6.72	1	
5. 能聚集市場上高消費能力的顧客	6.80	6.54	1	
6. 推出聯名商品增加消費吸引力	4.78	5.21	3	
7. 因應政經時局調整商品銷售策略	5.13	4.80	3	
8. 主動將核心產品延伸，創造新品牌或產品	5.09	4.87	3	
9. 具備市場應變能力	6.33	5.99	1	
10. 服務人員儀態端莊且服裝合宜	6.88	6.57	1	
11. 訓練並培養良好服務的態度的人員	6.91	6.32	1	
12. 因應突發狀況	6.72	6.21	1	
13. 與合作廠商品牌形象相符	6.88	6.79	1	
14. 與合作廠商經營理念與能力相符	6.91	6.85	1	2+
15. 與合作廠商的企業文化風格相符	6.91	6.85	1	2+
16. 管理者具備自我管理的能力	6.89	6.85	1	4+
17. 管理者具備財務管理的能力	6.93	6.93	1	1+
18. 管理者具備專業經營知識	6.89	4.61	2	3*
19. 管理者具備制定制度與標準化的能力	6.61	4.68	2	4*
20. 具備安全管理的能力	6.83	6.79	1	
21. 具備採購與議價的能力	3.87	4.61	3	
22. 具備產品及設施推廣的能力	4.14	4.53	3	
23. 具備硬體維持與更新的能力	6.76	4.23	2	2*
平均數	6.33	5.79		

註：+第一象限保持因子順序；\*第二象限改善因子順序

資料來源：本研究整理

在 IPA 模式屬性歸類中，屬於繼續保持區域的有題項 2、3、4、5、9、10、11、12、13、14、15、16、17、20，共計 14 項因子。表示以上為精品零售商感到很重要並滿意其表現成果的核心能力因子，因此國際觀光旅館仍應繼續保持，並維持高品質作為要進行招商時的競爭優勢。至於必須優先改善的項目有題項 1、18、19、23 共 4 項因子，代表精品零售商認為以上之核心能力重要但表現卻不甚理想，因此國際觀光旅館應儘速擬定改善之策略，並加緊實施，以免精品零售商因不滿目標旅館長期未改善缺失而中斷與旅館合作的可能；屬於改善順序低的有題項 6、7、8、21、22 共 5 項，代表以上核心能力重要性與滿意度都在平均數以下，對彼此合作模式衝擊較小。詳見圖 4-1。

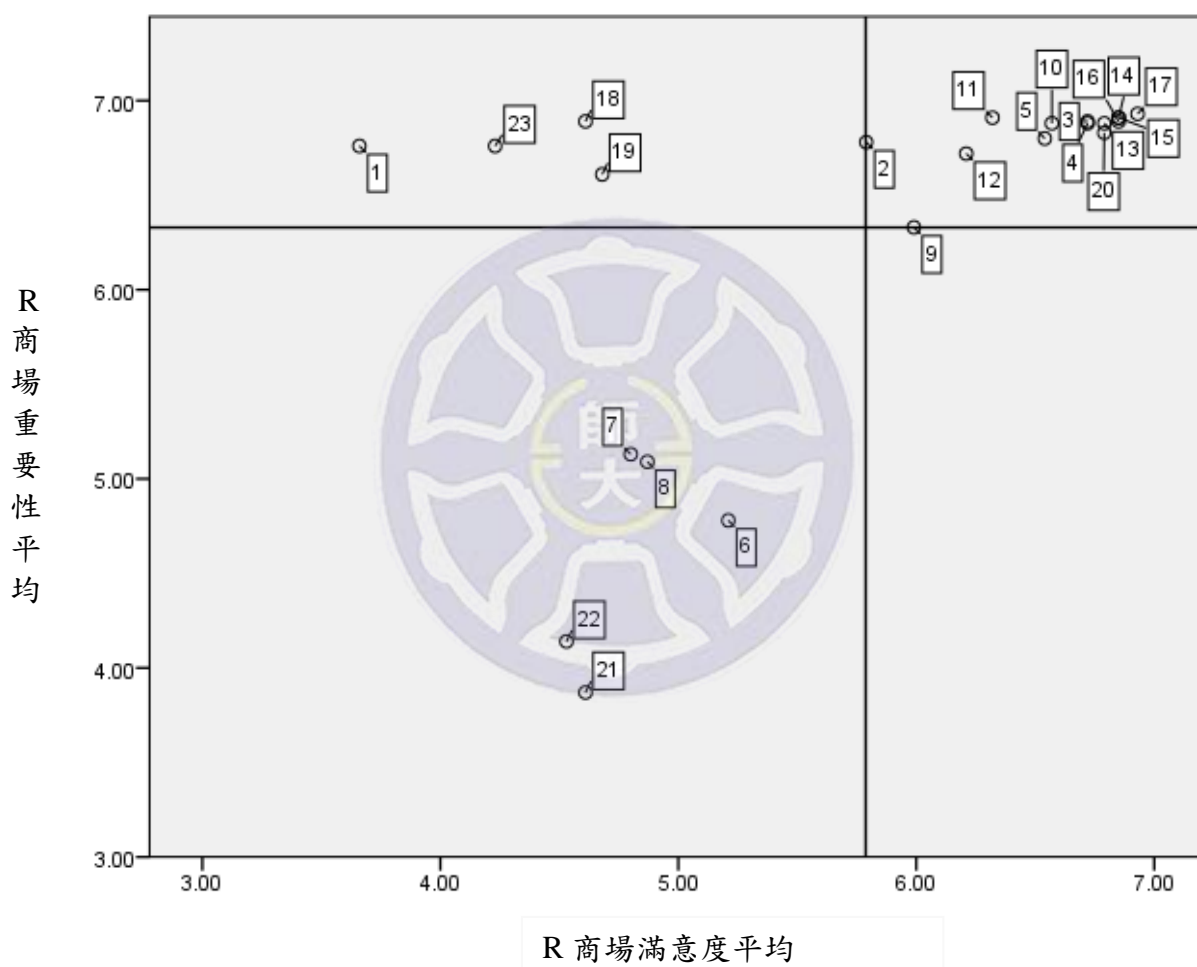


圖 4-1. R 商場對國際觀光旅館之核心能力 IPA 分析

資料來源：本研究整理

## 二、國際觀光旅館之六大核心能力之重要性與滿意度分析-F 商場

F 商場對國際觀光旅館之核心能力的分析中，對核心能力重要且滿意的排序前五名分別為 Q21 具備採購與議價的能力、Q18 管理者具備專業經營知識、Q19 管理者具備制定制度與標準化的能力、Q20 具備安全管理的能力、Q10 服務人員儀態端莊且服裝合宜。

與競爭者旅館進行雙品牌經營的精品零售商對以上五點因子感到滿意並希望能夠持續維持優勢。而針對 Q4 針對不同顧客提供客製化服務、Q3 提供資源與顧客維持良好關係、Q1 舉辦促銷或優惠贈品活動，以上三點則認為在市場競爭時乃相當重要的因子，但表現成果卻不能令精品零售商感到滿意，認為在策略上應該立即調整。詳見表 4-7。

表 4-7

F 商場對國際觀光旅館核心能力的 IPA 分析

題項	競爭者旅館 重要性平均	競爭者旅館 滿意度平均	象限	順序
1. 舉辦促銷或優惠贈品活動	6.70	3.58	2	3*
2. 開發新客層增加市場佔有率	6.78	5.79	1	
3. 提供資源與顧客維持良好關係	6.78	3.54	2	2*
4. 針對不同顧客提供客製化服務	6.78	3.51	2	1*
5. 能聚集市場上高消費能力的顧客	6.82	6.01	1	
6. 推出聯名商品增加消費吸引力	4.64	4.28	3	
7. 因應政經時局調整商品銷售策略	5.25	4.31	3	
8. 主動將核心產品延伸，創造新品牌或產品	4.94	4.37	3	
9. 具備市場應變能力	6.67	5.75	1	
10. 服務人員儀態端莊且服裝合宜	6.84	6.55	1	5+
11. 訓練並培養良好服務的態度的人員	6.84	6.52	1	
12. 因應突發狀況	6.75	6.36	1	
13. 與合作廠商品牌形象相符	4.96	4.52	3	
14. 與合作廠商經營理念與能力相符	6.76	6.72	1	
15. 與合作廠商的企業文化風格相符	6.81	6.76	1	
16. 管理者具備自我管理的能力	6.81	6.76	1	
17. 管理者具備財務管理的能力	6.81	6.78	1	
18. 管理者具備專業經營知識	6.94	6.90	1	1+
19. 管理者具備制定制度與標準化的能力	6.90	5.99	1	3+
20. 具備安全管理的能力	6.90	5.94	1	4+
21. 具備採購與議價的能力	6.94	6.90	1	1+
22. 具備產品及設施推廣的能力	4.12	4.51	3	
23. 具備硬體維持與更新的能力	4.27	4.51	3	
平均數	6.26	5.52		

註：+第一象限保持因子順序；\*第二象限改善因子順序

資料來源：本研究整理

在 IPA 模式屬性歸類中，屬於繼續保持區域的有題項 2、5、9、10、11、12、14、15、16、17、18、19、20、21，共 14 項。表示以上的因子精品零售商認為很重要並且感到滿意，應繼續保持此項的核心能力，並努力維持高品質；至於必須優先改善的項目有題項 1、3、4 共 3 項，代表精品零售商認為以上之核心能力重要呈現結果應該有更多進步的空間，因此國際觀光旅館應儘速擬定改善之策略，並加緊實施；屬於改善順序低的有題項 6、7、8、13、22、23 共 6 項，代表以上核心能力重要性與滿意度都在平均數以下，對彼此合作模式衝擊較小，應待首要改善因子完成後再著手進行該區域要素。詳見下頁圖 4-2。

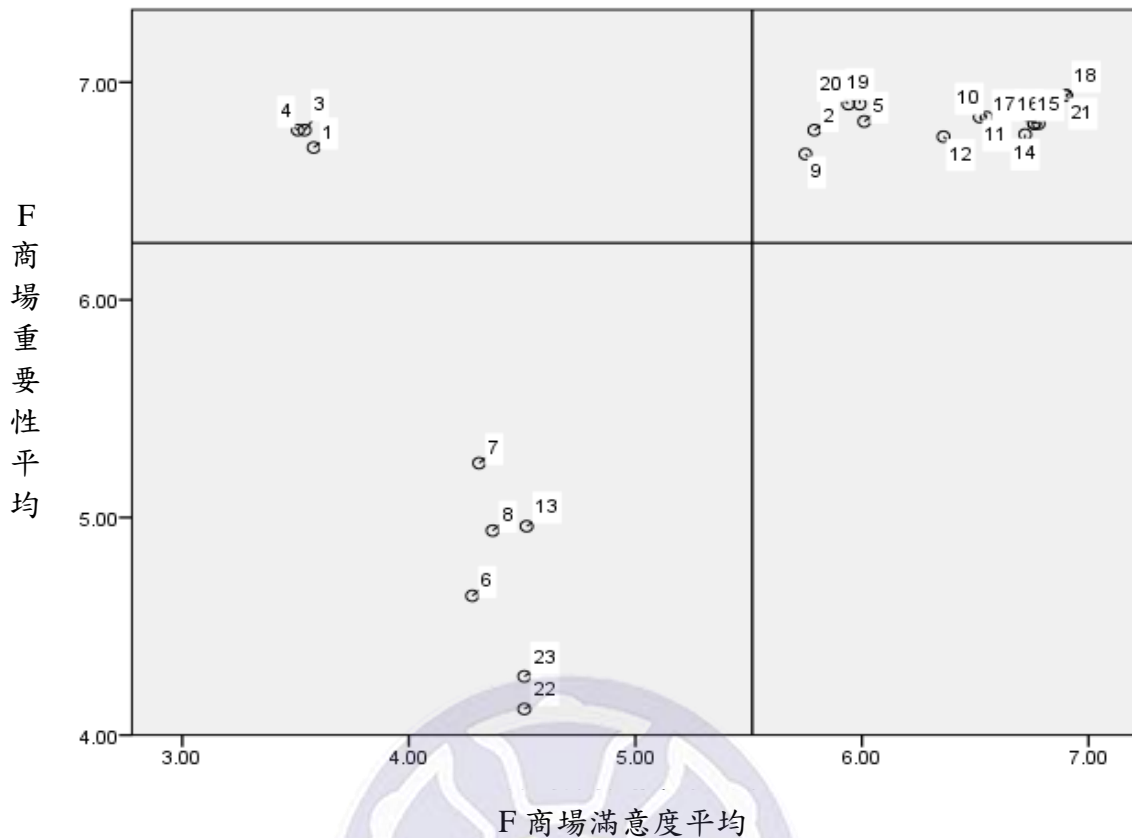


圖 4-2. F 商場對國際觀光旅館之核心能力 IPA 分析

資料來源：本研究整理

單獨看來 R 商場的獨特競爭優勢在於 Q3、Q4、Q13。顯示 R 商場之旅館特別強調並投入資源在顧客關係的經營與維護上，若精品零售業者特別希望能在培養顧客關係上與市場區隔進行差異化經營，可將 R 商場之旅館作為合作首選。另一方面，F 商場的核心競爭能力則著重於 Q18、Q19、Q21，可見 F 商場之旅館在管理與制定標準的長處，當精品零售業者希望能與有標準流程與管理規範明確的國際觀光旅館進行雙品牌經營時，F 商場之旅館可提供一個有明確行事準則的經營環境。

將 R 商場與 F 商場的旅館比較後可得知，國際觀光旅館在市場上對精品零售業之最大利基因子為 Q2、Q8、Q9、Q10、Q11、Q12、Q14、Q15、Q16，其中又以 Q15、Q16 最佳。可見精品零售業者與國際觀光旅館進行雙品牌合作時，當雙方處事觀念與風格相近，則容易推動行事進程；同時，管理者旨在協助精品零售業者於國際觀光旅館內從事銷售等行為，除管理者本身操守態度外，更需扮演好仲介與協調者的角色，讓精品零售業者與國際觀光旅館交流更加順暢。反之，雙方合作時最立即需要被改善的因子為 Q1，此為唯一被兩精品零售業者評斷需改善，顯示精品零售業者對國際觀光旅館舉辦促



銷或優惠贈品活動之看重與期待性，但國際觀光旅館表現不足。故值得國際觀光旅館針對此點去深思熟慮，討論解決之道，以謀求改進良策符合精品零售業者之需求。詳如下表 4-8。

表 4-8  
R 商場與 F 商場對國際觀光旅館核心能力的象限分析

題項	目標旅館 因子之 象限位置	競爭者旅館 因子之 象限位置	共同 保持優勢	共同 改善重點
1. 舉辦促銷或優惠贈品活動	2	2		V
2. 開發新客層增加市場佔有率	1	1	V	
3. 提供資源與顧客維持良好關係	1	2		
4. 針對不同顧客提供客製化服務	1	2		
5. 能聚集市場上高消費能力的顧客	1	1	V	
6. 推出聯名商品增加消費吸引力	3	3		
7. 因應政經時局調整商品銷售策略	3	3		
8. 主動將核心產品延伸，創造新品牌或產品	3	3		
9. 具備市場應變能力	1	1	V	
10. 服務人員儀態端莊且服裝合宜	1	1	V	
11. 訓練並培養良好服務的態度的人員	1	1	V	
12. 因應突發狀況	1	1	V	
13. 與合作廠商品牌形象相符	1	3		
14. 與合作廠商經營理念與能力相符	1	1	V	
15. 與合作廠商的企業文化風格相符	1	1	V	
16. 管理者具備自我管理的能力	1	1	V	
17. 管理者具備財務管理的能力	1	1	V	
18. 管理者具備專業經營知識	2	1		
19. 管理者具備制定制度與標準化的能力	2	1		
20. 具備安全管理的能力	1	1	V	
21. 具備採購與議價的能力	3	1		
22. 具備產品及設施推廣的能力	3	3		
23. 具備硬體維持與更新的能力	2	3		

資料來源：本研究整理

#### 第四節 與競爭者比較之重要性與滿意度分析

本研究欲更深入了解 R 商場若能和 F 商場以相同基準進行比較因子優劣時，是否與本身評斷優缺點能更加客觀精確。故以 R 商場和 F 商場運用標竿基準進行差異分析。研究結果得知，在 R 商場仍優勢保有的因子有 Q3 提供資源與顧客維持良好關係、Q4 針對不同顧客提供客製化服務、Q10 服務人員儀態端莊且服裝合宜、Q13 與合作廠商品牌形象相符、Q14 與合作廠商經營理念與能力相符、Q15 與合作廠商的企業文化風格相符、Q16 管理者具備自我管理的能力共計 7 項因子。代表此 7 項因子無論是本身的既有的優勢外，在市場上的表現也較競爭者來的優秀。但原本是競爭優勢的 Q2 開發新客層增加市場

佔有率和 Q11 訓練並培養良好服務的態度的人員在與競爭者比較後，顯示出不足需要改善。值得一提的是，原本為需要改善因子的 Q1 舉辦促銷或優惠贈品活動在標竿基準上與 F 商場比較後顯示，表現雖不甚精品零售業者滿意，但仍較 F 商場表現佳。

反之 F 商場針對 Q3 提供資源與顧客維持良好關係、Q4 針對不同顧客提供客製化服務、Q10 服務人員儀態端莊且服裝合宜，以上 3 項因子為最強項之競爭優勢，不光是自我評斷表現成果優異外，在市場上也受到客觀的肯定；但同時 Q1 舉辦促銷或優惠贈品活動、Q6 推出聯名商品增加消費吸引力、Q8 主動將核心產品延伸，創造新品牌或產品、Q13 與合作廠商品牌形象相符、Q14 與合作廠商經營理念與能力相符、Q15 與合作廠商的企業文化風格相符、Q16 管理者具備自我管理能力的雖仍可作為競爭優勢，但須了解競爭者旅館之商場仍在這 7 項因子表現較好，因引以為鑑。詳見表 4-9。

表 4-9  
與 F 商場相較之重要性滿意度分析

題項	與競爭者 比較的 重要性平均	與競爭者 比較的 滿意度平均	與競爭者的 差異分析	調整後 象限 位置
1. 舉辦促銷或優惠贈品活動	0.05	0.08	-0.03	1
2. 開發新客層增加市場佔有率	0.00	-0.01	0.01	2
3. 提供資源與顧客維持良好關係	0.11	3.19	-3.08	1
4. 針對不同顧客提供客製化服務	0.10	3.22	-3.12	1
5. 能聚集市場上高消費能力的顧客	-0.02	0.53	-0.55	4
6. 推出聯名商品增加消費吸引力	0.13	0.93	-0.8	1
7. 因應政經時局調整商品銷售策略	-0.12	0.48	-0.6	4
8. 主動將核心產品延伸，創造新品牌或產品	0.15	0.49	-0.34	1
9. 具備市場應變能力	-0.35	0.24	-0.59	4
10. 服務人員儀態端莊且服裝合宜	0.04	0.02	0.02	1
11. 訓練並培養良好服務的態度的人員	0.07	-0.21	0.28	2
12. 因應突發狀況	-0.02	-0.14	0.12	3
13. 與合作廠商品牌形象相符	0.12	0.07	0.05	1
14. 與合作廠商經營理念與能力相符	0.10	0.09	0.01	1
15. 與合作廠商的企業文化風格相符	0.10	0.09	0.01	1
16. 管理者具備自我管理能力的	0.08	0.07	0.01	1
17. 管理者具備財務管理能力	-0.01	0.03	-0.04	4
18. 管理者具備專業經營知識	-0.01	-1.37	1.36	3
19. 管理者具備制定制度與標準化的能力	-0.28	-1.26	0.98	3
20. 具備安全管理的能力	-0.11	-0.11	0	3
21. 具備採購與議價的能力	-0.25	0.10	-0.35	4
22. 具備產品及設施推廣的能力	-0.13	0.02	-0.15	4
23. 具備硬體維持與更新的能力	-0.17	-0.78	0.61	3

資料來源：本研究整理

與競爭者的重要性與滿意度分析是建立在平均差的基礎上，其中 X 軸與 Y 軸是從 0 為基準；而對角線表示相等差，區分出需要改善或可已持續維持的二維模式屬性，如下頁圖 4-3。

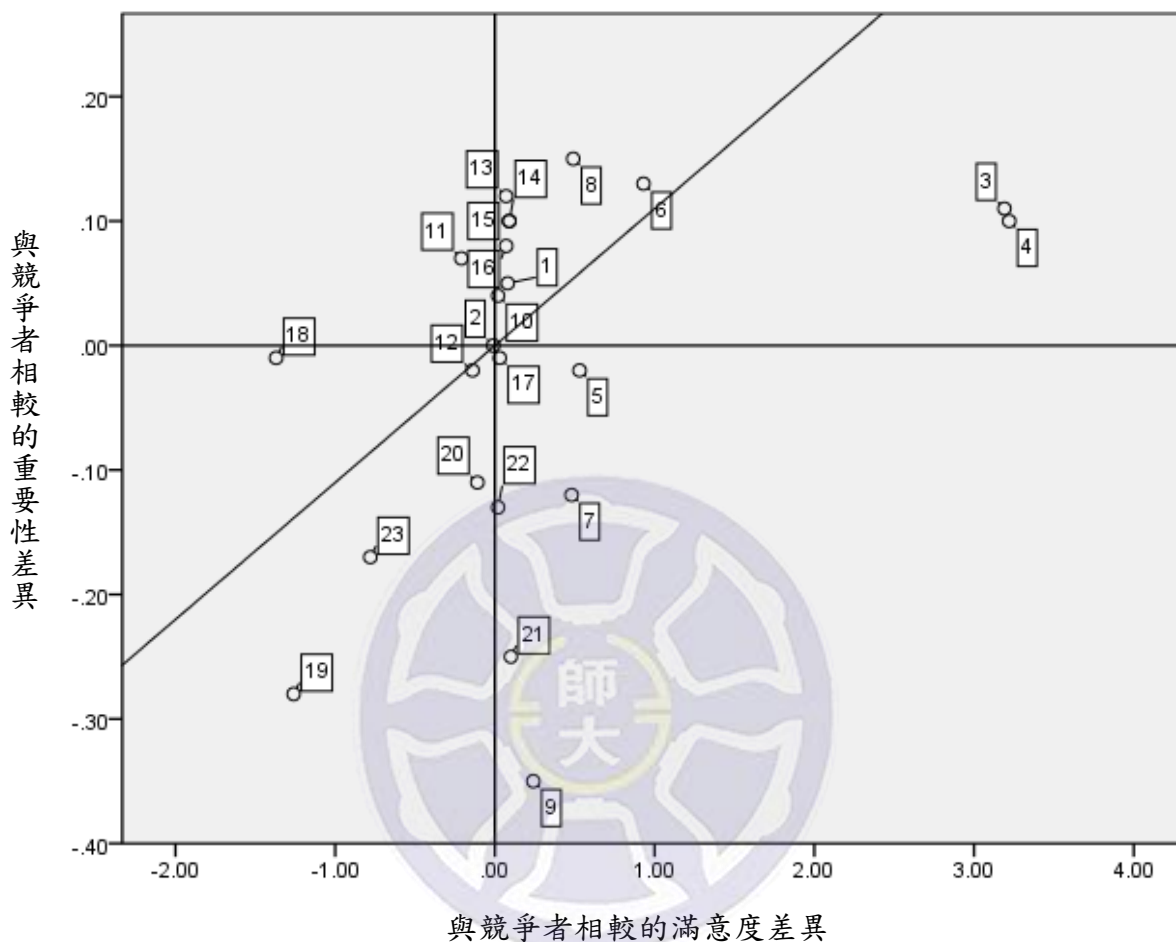


圖4-3. 與F商場相較之重要性滿意度分析象限圖

資料來源：本研究整理

因此，國際觀光旅館的管理者應瞭解需藉由相同比較基準與確立市場競爭者，來判斷是否有能力超過在市場上相同要素的基準水平。特別是在重要性和滿意度的相互關係上，會因為不同的受訪者而有很大程度上的不同，在與競爭者比較的重要性滿意度分析可以發現，由於受訪者往往會為沒有比較而降低了評估重要性與滿意度的關聯性，所以更需要基準來進行關聯測量的補強。

## 第五節 迴歸分析

本研究欲瞭解精品零售商對國際觀光旅館之核心能力的重要性與滿意度分析與業績之相關性，運用多元迴歸分析方法來發掘業績績效的相關模式。以 2014 年兩間國際觀光旅館上半年之業績與坪效為依變數，重要性平均與滿意度平均之題項為自變數，以瞭解影響各月營業的相關因數，使用公式式 (6) 到 (9) 進行多元迴歸分析。



表 4-10

## R 商場與 F 商場之重要性滿意度迴歸模型

自變數	依變數		業績				坪效			
	R 商場		F 商場		R 商場		F 商場			
	重要性	滿意度	重要性	滿意度	重要性	滿意度	重要性	滿意度		
1.舉辦促銷或優惠贈品活動	.968* (.009)	2.050 (.545)	-0.30 (-.008)	2.110* (.503)	1.331** (.515)	.629* (.188)	.154* (.165)	.448** (.157)		
2.開發新客層增加市場佔有率	.565 (.151)	.252* (0.67)	-.272 (-.145)	-.463 (-.115)	1.214** (.447)	.537 (.117)	-.280 (-.221)	-.557 (-.217)		
3.提供資源和顧客維持良好關係	.571* (.186)	.510** (.117)	-.638 (-.573)	.857 (.643)	.173 (.376)	.598 (.210)	-.818 (-.746)	.159 (.169)		
4.針對不同顧客提供客製化服務	.536 (-.156)	1.382 (.369)	.378 (.219)	-.1291 (-.022)	1.537 (.518)	.369 (.133)	-.254 (-.130)	.493 (.480)		
5.能聚集市場上高消費能力的顧客	.670 (-.052)	-.116 (-.032)	1.237 (.620)	1.561 (.409)	1.294** (.878)	.358** (.855)	1.427 (.786)	-.486 (-.183)		
6.推出聯名商品增加消費吸引力	.053* (.289)	2.021* (.536)	-.426 (-.084)	.346 (.113)	-3.24 (-.097)	-.348 (-.069)	-.123 (-.055)	.719 (.351)		
7.因應政經時局調整商品銷售策略	.555 (.091)	-1.653 (-.631)	-.1059 (-.200)	-1.081 (-.386)	2.908** (.096)	1.243 (.342)	.195 (.073)	.197 (.087)		
8.主動將核心產品延伸，創造新品牌或產品	.033* (.315)	.711 (.265)	.275 (.046)	.460 (.116)	2.148** (.611)	-.067 (-.019)	-.678 (-.324)	.534 (.235)		
9.具備市場應變能力	.015** (.354)	1.012 (.350)	5.366*** (.736)	2.452** (.866)	.171 (.051)	.018 (.005)	-.737 (-.205)	-.541 (-.207)		
10.服務人員儀態端莊且服裝合宜	.569 (-.059)	.891 (.380)	1.870* (.725)	-.732 (-.466)	.438 (.187)	-.169 (-.039)	2.092** (.055)	-.054 (-.049)		
11.訓練並培養良好服務的態度的人員	-.983 (-.476)	-1.220 (-.574)	-1.459 (-.780)	-.551 (-.396)	.873 (.673)	1.713 (.380)	.281 (.492)	.142 (.131)		
12.因應突發狀況	.279 (.169)	-.579 (-.258)	.966 (.538)	.361 (.093)	.878 (.713)	1.451 (.390)	-1.688 (-.934)	-.547 (-.192)		
13.與合作廠商品牌形象相符	.000 (-.972)	.775 (.057)	-.201 (-.035)	1.485 (.873)	1.071 (.397)	-.291 (-.064)	.766 (.352)	-.466 (-.181)		
14.與合作廠商經營理念與能力相符	-6.118*** (-.751)	-1.082 (-.489)	.275 (.123)	-.342 (-.208)	-1.183 (-.246)	.225 (.107)	.271 (.124)	-.451 (-.293)		
15.與合作廠商的企業文化風格相符	.020*** (.419)	1.872 (.353)	.777 (.731)	-.313 (-.259)	.131 (.055)	1.429 (.790)	.230 (.086)	.774 (.357)		
16.管理者具備自我管理的能力	12.698** (.110)	1.105* (.394)	-.117 (-.067)	-.030 (.032)	-1.122 (-.798)	-.362 (-.174)	.924 (.878)	.059 (.101)		
17.管理者具備財務管理的能力	-1.215*** (-.001)	2.270 (.588)	1.209 (.264)	.018 (.016)	1.269 (.461)	-.023 (-.006)	-1.601** (-.305)	.054 (.095)		
18.管理者具備專業經營知識	.994** (.122)	.463** (.161)	0.17 (.314)	2.002 (.946)	1.410** (.396)	.033 (.019)	1.262** (.082)	.075* (.072)		
19.管理者具備制定制度與標準化的能力	.367 (.020)	-.046 (-.017)	-.810 (.015)	.905* (.375)	.188 (.103)	-.636 (-.390)	1.107 (.005)	.003 (.003)		
20.具備安全管理的能力	.194 (.020)	-.661 (-.117)	.611 (.134)	.110 (.030)	.375 (.174)	.239 (.072)	.006 (.002)	.775 (.288)		
21.具備採購與議價的能力	.946 (.214)	1.393 (.088)	.689 (.175)	-1.338 (-.684)	-.460 (-.286)	.217 (.378)	-.649 (-.324)	-1.316 (-.724)		
22.具備產品及設施推廣的能力	-.919 (-.189)	-1.320 (-.983)	.255 (.058)	.678 (.203)	.007 (.004)	-.127 (-.219)	1.119 (.646)	1.331 (.843)		
23.具備硬體維持與更新的能力	-.989 (-.141)	1.363 (.374)	-.744 (-.272)	.294 (.091)	-.004 (-.002)	-.431 (-.097)	-.243 (-.136)	.327 (.116)		

註：括號 ( ) 內表示 Beta 值，括號上方為 t 值。

\*表顯著水準 &lt; .1、\*\*表顯著水準 &lt; .05、\*\*\*表顯著水準 &lt; .01

資料來源：本研究整理

## 一、R 商場對於業績之迴歸分析結果

在 R 商場以業績為依變數之迴歸方程式中， $I_{r_i}$ 、 $Pr_i$  ( $i=1\sim 23$ ) 值代表自變項每改變一個單位，所造成依變項改變的量，從表 4-7 的分析結果可知，半年業績的迴歸方程式如下：

$$Y_{R1} = .009X_{r1} + .151X_{r2} + .186X_{r3} + \dots - .141X_{r23}$$

$$Y_{R1} = .545X_{r1} - .067X_{r2} - .117X_{r3} + \dots + .374X_{r23}$$

在重要性方面，R 商場以 Q15 與合作廠商的企業文化風格相符對業績呈現最高顯著正相關，其次為 Q9 具備市場應變能力以及 Q6 以推出聯名商品增加消費吸引力。顯示出精品零售業者對國際觀光旅館的企業文化與風格相符性的看重，並也期待國際觀光旅館能夠因應市場調整策略並創新商品來吸引顧客刺激消費。而 Q14 與合作廠商經營理念與能力相符與 Q17 管理者具備財務管理能力則顯示顯著負相關，表示合作對想應有新的創新與發想，並運用不同的績效評斷方式，來提升業績。

而在滿意度部分，精品零售業者認為 Q6 推出聯名商品增加消費吸引力最能夠直接刺激業績成長，資料上顯示最高顯著正向影響。另外 Q16 管理者具備自我管理與 Q3 提供資源和顧客維持良好關係也呈現顯著正向影響，對於提供業績成長有顯著的益處。

就 R 商場「核心能力各因子的重要性」與「2014 年上半年度業績」進行迴歸分析，發現其複相關係數 R 達 .950，解釋變異係數  $R^2$  為 .902，且整體顯著性達 .000 ( $p < .01$ )，F 值為 7.135 大於 4；此外 D-W 檢定值為 1.826 介於 1.5 到 2.5 之間，說明檢定誤差項彼此獨立。分析數據如表 4-11。

表 4-11  
2014 年 R 商場上半年業績與重要性之模式摘要表

模式	R	$R^2$	df	F	Durbin-Watson 檢定	顯著性
迴歸	.950	.902	18	7.135	1.826	.000

資料來源：本研究整理

就 R 商場「核心能力各因子的滿意度」與「2014 年上半年度坪效」進行迴歸分析，發現其複相關係數 R 達 .907，解釋變異係數  $R^2$  為 .823，且整體顯著性達 .036 ( $p < .05$ )，F 值為 2.788 小於 4；此外 D-W 檢定值為 2.318 介於 1.5 到 2.5 之間，說明檢定誤差項彼此獨立。分析數據如下頁表 4-12。

表 4-12

2014 年 R 商場上半年業績與滿意度之模式摘要表

模式	R	R <sup>2</sup>	df	F	Durbin-Watson 檢定	顯著性
迴歸	.907	.823	20	2.788	2.318	.036

資料來源：本研究整理

故根據表 4-11、4-12 所示，在整體性顯著分析顯示重要性與滿意度皆呈現顯著。在 R<sup>2</sup> 方面重要性的解釋力較滿意度高，重要性對於業績的解釋力高達 90.2%，而滿意度只有 82.3%。

## 二、F 商場對於業績之迴歸分析結果

在 F 商場以業績為依變數的迴歸方程式中，If<sub>i</sub>、Pf<sub>i</sub> (i=1~23) 值代表自變項每改變一個單位，所造成依變項改變的量，從上表 4-7 的分析結果可知，各月業績的迴歸方程式如下：

$$Y_{F1} = -.008X_{f1} - .145X_{f2} - .573X_{f3} + \dots - .272X_{f23}$$

$$Y_{F1} = .503X_{f1} - .115X_{f2} + .643X_{f3} + \dots + .091X_{f23}$$

在重要性方面，F 商場認為 Q9 具備市場應變能力是最重要且最直接影響業績的因子，同時，Q19 國際觀光旅館的服務人員儀態端莊且服裝和宜也顯示出能夠對業績成長的有所幫助。

至於在滿意度部分，F 商場除了同樣認為 Q9 具備市場應變能力對於業績成長幫助表示滿意外，也針對 Q1 舉辦促銷或優惠贈品活動及 Q19 管理者具備制定制度與標準化的能力兩項因子提升業績呈現出顯著正向顯著。可見得精品零售業者對於國際觀光旅館能夠擁有具備市場敏感度進而提出因應策略來提升業績乃最重要的刺激因子。

就 F 商場「核心能力各因子的重要性」與「2014 年上半年度業績」進行迴歸分析，發現其複相關係數 R 達 .861，解釋變異係數 R<sup>2</sup> 為 .741，且整體顯著性達 .003 (p<.05)，F 值為 3.760 小於 4；此外 D-W 檢定值為 1.965 介於 1.5 到 2.5 之間，分析數據如表 4-13。

表 4-13

2014 年 F 商場上半年業績與重要性之模式摘要表

模式	R	R <sup>2</sup>	df	F	Durbin-Watson 檢定	顯著性
迴歸	.861	.741	16	3.760	1.965	.003

資料來源：本研究整理

就 F 商場「核心能力各因子的滿意度」與「2014 年上半年度業績」進行迴歸分析，發現其複相關係數 R 達.712，解釋變異係數 R<sup>2</sup> 為.507，但整體顯著性為.618，F 值為.874 小於 4；此外 D-W 檢定值為 1.750 介於 1.5 到 2.5 之間，分析數據如下頁表 4-14。

表 4-14  
2014 年 F 商場上半年業績與滿意度之模式摘要表

模式	R	R <sup>2</sup>	df	F	Durbin-Watson 檢定	顯著性
迴歸	.712	.507	20	.874	1.750	.618

資料來源：本研究整理

據上表 4-13、4-14 所示，在顯著性程度方面，重要性成顯著，而滿意度則否。在 R<sup>2</sup> 方面重要性的解釋力較滿意度高，重要性對於業績的解釋力高達 74.1%，而滿意度只有 50.7%。綜觀上述，就兩家旅館之商場的顯著程度及解釋程度比較結果發現，R 商場的顯著程度與解釋程度都比較高。

### 三、R 商場對於坪效之迴歸分析結果

在 R 商場以坪效為依變數之迴歸方程式中，I<sub>r<sub>i</sub></sub>、Pr<sub>i</sub> (i=1~23) 值代表自變項每改變一個單位，所造成依變項改變的量，從表 4-7 的分析結果可知，上半年坪效的迴歸方程式如下：

$$Y_{R2} = .515X_{r1} - .447X_{r2} + .376X_{r3} + \dots - .002X_{r23}$$

$$Y_{R2} = -.188X_{r1} + .117X_{r2} + .0210X_{r3} + \dots - .097X_{r23}$$

R 商場對於提升坪效最有顯著影響的因子為 Q5 能聚集市場上高消費能力的顧客，另外也可以藉由 Q1 舉辦促銷或優惠贈品活動與 Q2 開放新客層增加市場佔有率來提升坪效。即，若國際觀光旅館能提高集客力、舉辦促銷等行銷優惠活動與開發新客層，將會對提高坪效有顯著的影響。

至於在滿意度能提升坪效的因子僅有 Q5 能聚集市場上高消費能力的顧客和 Q1 舉辦促銷或優惠贈品活動有顯著正向影響，也可見 R 商場若能夠聚集越多市場上的高消費能力顧客，並同時舉辦促銷贈品活動時，將可幫助精品零售業者創造最高的坪效。

就 R 商場「核心能力各因子的重要性」與「2014 年上半年度坪效」進行迴歸分析，發現其複相關係數 R 達.736，解釋變異係數 R<sup>2</sup> 為.541，但整體顯著性僅.538，F 值為.964 小於 4；此外 D-W 檢定值為 1.932 介於 1.5 到 2.5 之間，分析數據如下頁表 4-15。



表 4-15

2014 年 R 商場上半年坪效與重要性之模式摘要表

模式	R	R <sup>2</sup>	df	F	Durbin-Watson 檢定	顯著性
迴歸	.736	.541	22	.964	1.932	.538

資料來源：本研究整理

就 R 商場「核心能力各因子的滿意度」與「2014 年上半年度坪效」進行迴歸分析，發現其複相關係數 R 達 .752，解釋變異係數 R<sup>2</sup> 為 .566，但整體顯著性為 .401，F 值為 1.125 小於 4；此外 D-W 檢定值為 1.537 介於 1.5 到 2.5 之間，分析數據如下表 4-16。

表 4-16

2014 年 R 商場上半年坪效與滿意度之模式摘要表

模式	R	R <sup>2</sup>	df	F	Durbin-Watson 檢定	顯著性
迴歸	.752	.566	22	1.125	1.537	.401

資料來源：本研究整理

根據表 4-15、4-16 所示，在顯著性方面重要性與滿意度都未達顯著標準。在 R<sup>2</sup> 方面滿意度的解釋力較重要性高，滿意度對於業績的解釋力為達 56.6%，而重要性只有 54.1%。

#### 四、F 商場對於坪效之迴歸分析結果

在 F 商場以業績為依變數的迴歸方程式中，If<sub>i</sub>、Pf<sub>i</sub> (i=1~23) 值代表自變項每改變一個單位，所造成依變項改變的量，從表 4-7 的分析結果可知，各月業績的迴歸方程式如下：

$$Y_{F2} = .065Xf_1 - .221Xf_2 - .746Xf_3 + \dots - .136Xf_{23}$$

$$Y_{F2} = .157Xf_1 - .217Xf_2 + .169Xf_3 + \dots + .116Xf_{23}$$

F 商場對於能夠顯著提高坪效的因子以 Q1 舉辦促銷或優惠贈品活動最為重要；另一方面，當 Q10 國際觀光旅館的服務人員儀態端莊且服裝和宜與 Q18 管理者具備專業經營知識時，也能夠顯著正向的提升坪效。

在滿意度方面，則僅以 Q1 舉辦促銷或優惠贈品活動和 Q18 管理者具備專業經營知識有顯著正向關。也就是當國際觀光旅館能夠藉由促銷贈品活動和管理者的專業，也依然能夠促使坪效顯著的增長。

就 F 商場「核心能力各因子的重要性」與「2014 年上半年度坪效」進行迴歸分析，發現其複相關係數 R 達 .574，解釋變異係數 R<sup>2</sup> 為 .330，且整體顯著性為 .982，F 值為 .375 小於 4；此外 D-W 檢定值為 1.965 介於 1.5 到 2.5 之間，分析數據如下頁表 4-17。

表 4-17

2014 年 F 商場上半年坪效與重要性之模式摘要表

模式	R	R <sup>2</sup>	df	F	Durbin-Watson 檢定	顯著性
迴歸	.574	.330	21	.375	1.517	.982

資料來源：本研究整理

就 F 商場「核心能力各因子的滿意度」與「2014 年上半年度坪效」進行迴歸分析，發現其複相關係數 R 達.623，解釋變異係數 R<sup>2</sup> 為.388，且整體顯著性為.973，F 值為.403 小於 4；此外 D-W 檢定值為 1.943 介於 1.5 到 2.5 之間，分析數據如表 4-18。

表 4-18

2014 年 F 商場上半年坪效與滿意度之模式摘要表

模式	R	R <sup>2</sup>	df	F	Durbin-Watson 檢定	顯著性
迴歸	.623	.388	22	.403	1.943	.973

資料來源：本研究整理

根據表 4-17、4-18 所示，在顯著性方面重要性與滿意度都未達顯著標準。在 R<sup>2</sup> 方面滿意度的解釋力較重要性高，滿意度對於業績的解釋力為達 38.8%，而重要性只有 33.0%。

## 第六節 管理意涵

競爭力大師 Michael Porter 將市場區隔策略推崇成為成熟市場的競爭力利器，將市場切割成一小塊一小塊，然後在其中稱王，運用的就是定位與區隔，每一個特色性的商品，在市場區隔內，運用特定的市場對象做出專業與專用的訴求，建立起競爭者無法攻克的市場壁壘，藉由縮小市場、縮小消費對象、縮小功能、所小產品種類，讓需求變得更專精、更富有特色。但細分市場並非萬靈丹，一個商場只專精銷售特定商品、一個旅館只提供單一服務，都是典型運用了市場區隔的策略，卻造成了所有競爭者都不斷利用市場區隔策略，讓市場區分得越來越細的後遺症，導致市場也越來越小、競爭加劇、新產品再次投入市場、獲利降低，最終不符合投資規模報酬，這樣的循環再次顯示，傳統的市場區隔、銷售對象與定位的策略原則，並非競爭力的萬靈丹。所以任何的市場都應該去試圖創造一個產品或行業的新類別，不單是垂直式的切割，運用結合的方法，「到沒有市場區隔的地方去開創新局，收穫會更大」。

因此，零售業營業額在 2014 年末再創新高、餐旅服務業也成為台灣主流產業之一，彼此都希望能夠在經營績效上再創高峰，市場上也開始有經營團隊將兩者結合，無論是

以區域規畫進行商圈營造，或者彼此在同一建築體內運用雙品牌經營策略，都是希望能找到一個讓雙方相輔相成、合作無間的經營模式。

本次研究主要在了解 R 商場對精品零售業者最佳競爭優勢與改善重點，佐以競爭者進行比較，藉以明確了解市場定位，運用標竿基準與 CIPA 策略，避免評斷上的偏誤。

### 一、突破限制，了解全局

無論是在市場上的領導者，還是新加入市場的競爭者，都會時時刻刻了解整個局面的脈動和走向、了解時局的優點與需要調整策略的地方，因為在市場可以教育；激勵管理者，不僅僅讓管理者能夠更進步，還更能夠創新與突破。

#### (一) 企業風格相符

在精品零售業者欲與國際觀光旅館合作進行雙品牌經營時，最佳關鍵競爭優勢在於企風格的相符。精品零售業與國際觀光旅館的精髓都在於軟實力的精緻服務人才，雖然說不同行業的顧客不同，應對技巧也可能有所出入，但基本上都要求隨機應變能力佳的細膩與得體的應對進退。憑心而論，儀態門面為考量之末節，但在企業處事的訓練與目標上，都以應變彈性為主要領。總歸來說，企業目標與形式手法放諸四海皆準，但各產業的 Know-How 卻相去甚遠，也無非國際觀光旅館與精品零售業者進行雙品牌經營時擁有共同的方法目標為首要考量。

#### (二) 增加促銷或優惠活動

但同時，精品零售業者卻會應促銷活動不足而會多加考慮與國際觀光旅館合作的機會。該狀況起因於精品業之產品本質在於『要不斷融入時間因素，強調品牌的來源。光有歷史是不夠的，還必須創造神話』。舉一反例，美國最大精緻奢侈品牌 Coach 於 2015 年公布前一季財報，儘管歐亞區對商品仍有強勁須求，但全球銷量僅成長 4%，而美國本土整體銷量卻下滑卻達 19%，導致股價重挫超過 6%。其主要之一原因即在於品牌積極擴張折扣店影響了品牌形象與收入，導致品牌著手進行縮減全球門市的重組計劃。總括來說，創造精緻奢侈品的價值定位本身在於背後無形的故事、神話與傳奇性，這也造就了不可被量化的價值，並且因為這些無形的價值來藉此獲得高階消費者的認同。並非精品業者不需要行銷策略，精品業者的行銷的宗旨在於持續塑造出有跟沒有者之間的距離感和階層性，但整體市場的消費實力差距則須要靠合作者的促銷來彌平(曾秋英，2011)。

## 二、差異化的核心競爭能力

增加競爭力的傳統思維，大多是要增加附加價值，企圖追求比競爭者更好的勝利方程式，但是競爭者也會追隨，甚至可以比原本更好。但市場大小有限，結果反而讓成本不斷提高，同時不斷有新的競爭者加入，最後讓「比競爭者更好的」策略走進了死胡同。因此，本研究更需要針對目標的 R 商場深入了解，同樣的精品零售業者，選擇了與國際觀光旅館合作，最大的差異核心競爭能力與最需要調整的策略為何。

### (一) 聚集市場上高消費力的顧客和維持顧客關係

首先以國際觀光旅館特別在提供有能力的消費客層和維持顧客關係上深受精品零售商的肯定與支持。因精緻奢華商品在進行銷售時，除了本身商品單價高之外，最重要的就是花時間讓顧客瞭解商品的價值，並且培養顧客對品牌信賴 (洪慧芳, 2011)，此點特別與國際觀光旅館在經營策略上相符。此外，精品零售商的品牌在全球代表了該國或是該商品的歷史，深具品牌意義，除了人員儀表與硬體設施外在，特別追求與場域的相符性，也可做為與國際觀光旅館與精品零售結合經營的高度連結。

### (二) 品牌形象和經營能力相符與互相提攜

以市場經營策略來說，雙品牌經營首重考慮雙方的品牌形象和經營能力是否相符或如何互相提攜 (Levin, Davis & Levin, 1996)，不光是品牌的加乘效果能夠創造雙品牌經營的新話題，也讓彼此更能夠拓展市場的能見度 (Levin & Levin, 2000)。另一方面，品牌的相符性也會影響前來住宿與消費的顧客類型，特別是在進行雙品牌經營時，因為銷售的地點是在相同的場域內，顧客必須在受限制的地點進行消費，也因此顧客的類型、購物行為與商品結構也須要有共同點，才能夠讓這些合作的品牌之間的顧客能夠相互流通，共享客層 (Harris & Blair, 2006)，發揮雙品牌經營的最大綜效。

### (三) 客製化服務

國際觀光旅館與精品零售業者除了銷售硬體環境與實體商品之外，最強調的附加價值在於客製化服務的獨特性與服務過程中所投入的資源 (Anand, 2015)。兩方業者都已經能夠掌握市場上具有高消費能力的頂端顧客，除了金錢可以追求到的有形稀有商品外，此層級的顧客特別需要尊榮、禮遇、高貴、精緻、隱私等這類無形的感受以及與眾不同的非凡體驗 (Heskett, Jones, Loveman, Earl Sasser & Schlesinger, 1994)，所以特別需要業者投入大量資源進

行客製化服務，也所謂好服務帶來好生意，並藉此與一般零售市場或百貨公司進行區隔。

#### (四) 需善用行銷策略

國際觀光旅館對精品零售業者最需要改善的則在於在行銷策略與贈品優惠上的運用。一方面精品零售業者考量本身產品成本高而不能損及毛利率，以及品牌形象維持的因素，不能夠藉由降低售價或促銷進行實質上的回饋給予顧客 (洪慧芳, 2011)。但又礙於市場消費風氣，在無促銷不買的環境下轉而希望由合作的國際觀光旅館能夠提出配套的行銷措施，像是滿額贈、滿萬送千、銀行活動等等行銷策略回饋，作為刺激顧客消費的誘因。同時本研究的多元迴歸分析結果也指出，精品零售業者的營業額與坪效會受到國際觀光旅館當時是否會舉辦促銷或優惠贈品活動有明顯成長，但此結果與目前現況相同，仍讓零售業者面對「促銷即旺季」的無折扣不買的消费行為，也會折損雙方毛利。

雖然所幸除了折扣贈品等促銷方式之外，當國際觀光旅館與精品零售業者能夠運用資源經營顧客關係，例如專屬貴賓服務或課程回饋、多元的付款方式等等；或者國際觀光旅館能夠和精品零售業者共同規畫推出聯名商品，藉由舉辦活動或策劃展覽吸引顧客前來，與旅館餐廳、健身房等附屬設施共同合作，也都是能夠促進消費行為的活動，可以讓吸引顧客前來消費方式不再侷限於促銷或是降價。

#### (五) 加強專業人才管理能力

至於在管理層面，由於精品零售業者與國際觀光旅館兩者本為相異產業，俗話說，隔行如隔山，跨領域的人材組合確實可以擁有許多同質性團隊所沒有的先天優勢和創意激發，但也會面臨爾後所產生的溝通問題，成員的專業比例、領導和共識的形成、與概念評估等 (林穎謙、唐玄輝, 2011)，所以在選聘人員針對商場進行規劃管理時，仍應選用具備擁有商場管理專業知識之人才，以及在跨部門組織溝通和業者間的互動都需要有善且頻繁。對組織內部可建立完整部門規劃，或者藉由工作說明書進行職責分配；對外部廠商則培養良好公共關係，在協調上需要有相同的目標與共通的語言，避免在溝通上事倍功半，在合作策略上也留下不好的印象與名聲。

### 三、善用提升績效的因子

若要藉由國際觀光旅館來提升整體營業額，首當以具備市場應變能力為主。也就是

說，當商場或飯店能夠因應市場波動而能夠進行售價或產品上的調整或是創新時，無論是延伸新品牌或異業結盟，都將是另一個能夠聚焦顧客的賣點 (Geller, 1985; Cadotte & Turgeno, 1988; Yesawich, 1988)。

### (一) 具備市場應變能力與聚集高消費能力的顧客

而現在城市的土地寸土寸金，當營業面積廣大、裝潢精緻等等固然讓人感官印象佳，但在商言商更需要精準的計算營業面積所創造出來的經營績效。坪效對於零售業，是用來衡量店面競爭力的重要指標，藉以有效地反映出店面的經營效益 (程雪垠, 2011)。根據多元迴歸來分析核心能力的因子，若一賣場能夠具備聚集市場上高消費能力的顧客，直接拉抬客單價，以顧客的消費質感制衡來客量體 (闻书, 2012)，或者藉由住辦商圈經營方式營造消費環境，都將會是最佳造高坪效的方式。

### (二) 避免過於重視財務績效

當管理者具太過重視財務能力並將之做為重點績效指標時，將會面臨發展上的侷限。隨著經濟自由化與全球化的發展，企業績效評估的策略和執行，是會對於企業整體的做與管理有舉足輕重的作用。回顧績效評估發展與幾種比較廣泛運用的評估方式，如沃爾評分法 (The wall marking way)、杜邦分析系統 (Du Pont System) 或經濟附加價值系統 (Economic Value Added) 等等，都已指出傳統著重在財務績效指標的評價方式受到諸多限制，過於重視財務指標而忽略其他方式，將導致管理只著重短期收益，卻少了長期企業策略與永續合作的可能性 (賈蔚, 2005)。

### (三) 經營理念的刺激與創新

根據資料分析後顯示在經營理念若有新的激發與衝擊，也可以做為提升業績的因子，但根據 Luca, De 與 Kwaku (2007) 的研究建議，雖然市場一致認為新的市場觀點和跨職能合作是創新和提高績效的基本資源，但是千萬不可忽略知識的整合機制。也就是說，市場特異觀點和跨職能合作，透過專業知識的整合機制，產品和績效上將會有突破性的表現。此點也與本次研究發現管理者需具備專業經營知識的結果不謀而合。

最後，藉由迴歸模型得知，促銷或優惠贈品等行銷活動、政經時局來調整商品銷售策略、合作廠商企業文化風格的相符與管理者需具備專業經營知識對於提升業績坪效的重要性有顯著相關，但在滿意度上卻未達顯著，可見國際觀光旅館在以上四個因子更需

要加強，藉以作為有效創造業績或高坪效的策略。



## 第五章 結論

本章分為二節依序為：第一節研究結論與建議；第二節為續研究建議，透過相關論述給未來想要針對此相關產業與理論的研究者一個方向。

### 第一節 結論與建議

在零售業營業總額持續創下新高、令其他產業欽羨不已時，也正正面臨著商圈飽和、同類型競爭者如雨後春筍般冒出的困境。而精品零售業者獨枝一秀，正欲與國際觀光旅館進行雙品牌經營，希望能在一片藍海市場上搶得先機，創造業績成長的新動能。故本研究是以國際觀光旅館的六大核心能力之因子為基礎，利用 IPA 與 CIPA 方法探究精品零售業者在與國際觀光旅館進行雙品牌經營時，先了解由精品零售業者的觀點對國際觀光旅館運用雙品牌經營策略時，國際觀光旅館的關鍵成功因素與最須優先改善的項目。並運用標竿分析作為比較基準，導入競爭者的相對模型，進行 CIPA 分析，來比較在同樣的基準上，原本的競爭優勢是否可以維持，而最初的缺點是否在現在市場環境下真的必須改善，藉此追求客觀的評估標準，並將營業額和坪效運用多元迴歸進行分析，來探究國際觀光旅館核心能力的因子影響營業額和坪效的可能因素。

本研究依照過去文獻整理後將國際觀光旅館的核心能力進行分類，並運用修正式德爾菲法底定正式問卷，為了解精品零售業者對國際觀光旅館運用雙品牌經營策略的看法，將問卷提供給精品業者進行填答與分析，依本研究目的依序探討國際觀光旅館與精品零售商結合經營的關鍵成功因素。本次主要研究對象的精品零售業者與國際觀光旅館在進行雙品牌經營時，首重考慮彼此合作時財務運用和管理的能力，至於在雙品牌經營合作對象的挑選上，首重考慮合作廠商品牌形象、經營理念與能力是否相符，以期品牌合作能發揮最大綜效。另外，在管理者自我管理也是精品零售業者所重視的因子；最後精品零售業者也看中國際觀光旅館對於顧客關係維護所提供的資源，針對服務都有共同追求高端顧客的需求，讓擁有共同目標的精品零售業者與國際觀光旅館能夠有更加緊密的合作。

至於雙方結合經營的改善重點則針對精品零售業者期待國際觀光旅館能夠提出促銷、贈品、優惠等行銷活動，作為刺激顧客消費的動力。除此之外，有鑑於建築物等硬體設備會因建造時間導致設備老舊或是器材落後不堪使用，都希望國際觀光旅館能夠固定保養、翻新。最後，針對管理者的專業知識和制訂標準化的能力，精品零售業者認為



國際觀光旅館在遴選人才時，仍需聘用具有商場零售經驗的管理者，足以擁有專業的精品經營知識和營運時制定標準的管理的能力。

而將競爭者模型放入標竿基準進行比較後發現，原本為競爭優勢的「開發新客層」和「培養良好服務態度的人員」兩項因子，卻在競爭者的比較之下顯示明顯的不足；反觀「舉辦促銷或優惠贈品活動」卻在與競爭者比較之下，顯示出在市場目標旅館已經達到了領導的地位。

最後，為了解國際觀光旅館核心能力因子對影響精品零售業者營業業績與坪效的相關性，本研究也比較了核心能力的因子與業績和坪效之間的相互關係。以多元迴歸佐證，就整體看來，精品零售業者的營業額與坪效仍會受到國際觀光旅館當時是否會舉辦促銷或優惠贈品活動而成長。除此之外，國際觀光旅館也能夠和精品零售業者共同規畫推出聯名商品，藉由舉辦活動或策劃展覽吸引顧客前來。另一方面，當國際觀光旅館能夠具備市場應變能力來調整營運與行銷策略時，將是另一個能夠促進精品零售業績的成長的方法。最後，就雙品牌經營的管理層面而言，當管理精品零售的人員具備良好自我管理時並連帶管理好樓面賣場與銷售人員時，也將為提升整體業績的必要因子。

而如何在經營坪數上創造最佳的績效，則需藉由聚集市場上高消費能力的顧客，拉抬客單價，視為最有效的方式。再者，當管理者具備充足的精品零售專業知識時，能將產業特性充分發揮，並妥善與國際觀光旅館合作，共享資源、交流客層，也為創造高坪效的良機。

藉由數據上的分析來驗證精品零售商店與國際觀光旅館在進行雙品牌經營時，如何將兩相異的商業型態共同合作創造共同效益。也讓雙方結合經營時，了解本身競爭優勢，一但能夠更加了解本身在市場上談判條件，或是握有對方不可或缺的資源時，也等於直接加強了在市場上談判的能力（洪慧芳，2011），並獲得績效成長新動能的機會。

## 第二節 未來研究方向

此節根據研究結論補充本次研究之限制及後續研究之建議，以作為未來研究可探討之方向。

本次後續研究建議分為以下：

### 一、針對國際觀光旅館與合作之商場範圍再擴大

本次研究對象僅選定台北市內兩間國際觀光旅館與精品零售商店雙品牌經營的模式，樣本顯不足，建議可先將研究範圍可以擴展到全臺北市 6 間國際觀光旅館，以有將精品零售商店視為營業收入項目之一的旅館皆可納入為研究對象。

### 二、針對與國際觀光旅館合作之商場分類再調查

本次研究對象為兩家在國際觀光旅館內與精品零售商店進行雙品牌經營的模式，其中比較的基準點在於國際觀光旅館的核心競爭能力是否能吸引精品零售商店進駐。在研究結果指出，若由國際觀光旅館的經營者進行零售業的經營管理，在專業知識上略顯不足，是否與精品零售商在企業合作上較容易有所摩擦，都是值得從經營管理層面進行探討的。因此未來研究對象可改以國際觀光旅館內之精品零售商店的雙品牌經營或各自獨立經營，以利潤共享來評估績效進行分析，從經營管理層面的差異作為進行未來研究的控制變數。

### 三、針對質性研究調查之方法作再深入

本次研究主要著重在量化方法，但各種研究方法與設計各有優點與強項，未來在研究設計上可以針對專家學者進行訪談，瞭解台灣市場針對國際觀光旅館與精品零售業未來的趨勢與走向、外國精品業總部對台灣市場發展的重點與投資方針，還有國際觀光旅館的管理者對於發展新的營收項目該如何兼容並蓄。故未來研究方向也可以從目前所歸納出的構面中發展出新的訪談項目進行調查，期待更多專家能提供相關意見，對於雙品牌經營能夠有更完整的探討。

### 四、以國際觀光旅館房客角度進行研究設計

本次研究以精品零售業者的銷售人員作為研究對象，了解國際觀光旅館的核心能力是否能提升經營績效。但卻忽略了選擇投宿國際觀光旅館的住客對旅館內附屬設施的需求強度與方向。可由選擇投宿國際觀光旅館的住客去調查對於館內精品的銷售產品需求、銷售時間是否能配合房客回到館內的時間、或提出何種服務，諸如消費金額可掛房帳結清、彈性退稅服務等等，除了提升精品零售業者的營業額外，

是否能對國際觀光旅館的經營績效與服務品質也有所成長，視為未來研究可調整的方向之一。



## 引用文獻

ING投資理財網 (2011)。市場研究強勢定價能力，精品產業亮麗成長。取自ING投資理財網網址

[http://www.ingfunds.com.tw/aries/MkContent/marketResearch\\_page\\_print.aspx?iArticleID=1567](http://www.ingfunds.com.tw/aries/MkContent/marketResearch_page_print.aspx?iArticleID=1567)

中華民國交通部觀光局 (2014)。營運統計月報表-總表 (住用率/平均房價/總營收/職工合計) 報表查詢 (1994-2013)。取自交通部，觀光局行政資訊系統網址 [http://t-hotel.tbrc.gov.tw/ASPReports/Rpt\\_021.asp](http://t-hotel.tbrc.gov.tw/ASPReports/Rpt_021.asp)

中華民國交通部觀光局 (2013)。來臺旅客消費及動向調查 (2006-2012)。取自交通部，觀光局行政資訊系統網址 <http://admin.taiwan.net.tw/statistics/market.aspx?no=133>

林正修、游子昂、林詮紹、陳穎修 (2011)。商圏經營與管理。臺北市：新文京。

行政院主計處 (2011)。第9次修訂-行業分類查詢。取自中華民國統計資訊網，主計總處統計專區網址 <http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=28907&ctNode=1309>

交通部觀光局 (2013)。發展觀光條例。取自交通部，觀光局，行政資訊系統網址 [http://admin.taiwan.net.tw/law/law\\_d.aspx?no=130&d=407](http://admin.taiwan.net.tw/law/law_d.aspx?no=130&d=407)。

交通部觀光局 (2013)。星級旅館評鑑計畫。取自交通部，觀光局網址 [http://admin.taiwan.net.tw/upload/contentFile/201206/hotel\\_star\\_16\\_1.pdf](http://admin.taiwan.net.tw/upload/contentFile/201206/hotel_star_16_1.pdf)

洪慧芳 (譯) (2011)。精品策略。臺北市：繁星多媒體。(Kapferer.J & Bastien.V, 2009)

闻书 (2012)。“经验谈”单店坪效提升—将“服務”做到极致。家纺时代。3，34-35。

唐玄輝、林穎謙 (2011)。情境故事法運用於跨領域合作設計課程的問題與影響。設計學報。16 (3)，21-43。

章开元 (2007)。精品屋—酒店里的亮點。飯店現代化。9，70-72。

許英傑 (2001)。流通經營管理 (二版)。臺北市：新陸書局。

- 賈蔚 (2005)。基于平衡记分卡和IT记分卡构建电信运营企业绩效评价体系 (未出版碩士論文)。中國大陸重慶市，重慶大學。
- 陳慶樑、林松輝 (2004)。零售管理-連鎖店鋪之理論實務與技術。臺北市：高立。
- 曾秋英 (2011)。中國大陸奢侈品消費將居全球之冠。取自大陸觀察網址  
<http://www.ieatpe.org.tw/magazine/ebook245/b4.pdf>
- 葉美莉、清水滋 (1998)。零售業管理。臺北市：五南。
- 程雪垠 (2011)。从销售坪效到租金坪效：零售企业店面竞争力的综合考量。企业研究: 理论。8，14-16。
- 經濟部統計處 (2013)。產業經濟統計簡訊。(164)。取自經濟部統計處網址  
[https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/Publish/Publish.aspx?menu\\_id=9868](https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/Publish/Publish.aspx?menu_id=9868)
- 廖啟揚 (2002)。2002年台灣地區零售通路競爭態勢分析報告-市場動態探討。零售市場雜誌。423，46。
- 慧聰IT網 (2010)。2010年國際零售業的發展趨勢及原因分析。中國電子商務研究中心，  
取自網址<http://info.it.hc360.com/2010/05/152230350560.shtml>
- Aaker, D. A., & Adler, D. A. (1984). *Developing business strategies*. New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Aaker, D.A., & Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54, 27-41.
- Abalo, J., Varela, J., & Manzano, V. (2007). Importance values for Importance-Performance Analysis: A formula for spreading out values derived from preference rankings. *Journal of Business Research*, 60(2), 115-121.
- Anand, S (2015). Mystery shopping: A marvelous tool in the hands of organized retailers. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 1, 24-28
- Anderson, J. R. (1990). *Cognitive psychology and its implications*. New York, NY: Times Books.
- Andrews, E. D., & Nankervis, J. M. (1995). Effective discharge and the design of channel

- maintenance flows for gravel-bed rivers. *Natural and anthropogenic influences in fluvial geomorphology*, 26, 151-164.
- Ariño, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 66-79.
- Bacon, D. R. (2003). A comparison of approaches to importance-performance analysis. *International Journal of Market Research*, 45(1), 55-72.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1992). Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis. *Advances in strategic management*, 8(1), 39-61.
- Bergen, M. & John, G. (1997). Understanding Cooperative Advertising Participation Rates in Conventional Channels. *Journal of Marketing Research*, 34, 357-369.
- Berry, L. L., Seiders, K., & Gresham, L. G. (1997). For love and money: the common traits of successful retailers. *Organizational Dynamics*, 26(2), 7-23.
- Boardman, A. E., & Vining, A. R. (1996). Defining your business using product-customer matrices. *Long Range Planning*, 29(1), 38-48.
- Brooks, K. W. (1979). Delphi Technique: Expanding Applications. *North Central Association Quarterly*, 53(3), 377-85.
- Brotherton, B., & Shaw, J. (1996). Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels plc. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 113-135.
- Brotherton, B. (2004). Critical success factors in UK budget hotel operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 944-969.
- Cadotte, E. R., & Turgeon, N. (1988). Key factors in guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(4), 45-51.
- Chen, K. Y. (2014). Improving importance-performance analysis: The role of the zone of tolerance and competitor performance. The case of Taiwan's hot spring hotels. *Tourism Management*, 40, 260-272.

- Chu, R. K., & Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travelers. *Tourism management, 21*(4), 363-377.
- Cvelbar, L. K., & Dwyer, L. (2013). An importance–performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels. *Journal of Sustainable Tourism, 21*(3), 487-504.
- Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review, 39*(5), 111-121.
- Delbecq, A. L., Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Glenview, IL: Foresman.
- Dev, C. S., & Brown, J. R. (1991). Franchising and Other Operating Arrangements in the Lodging Industry a Strategic Comparison. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 14*(3), 23-41.
- Dev, C. S., Klein, S., & Fisher, R. A. (1996). A market-based approach for partner selection in marketing alliances. *Journal of Travel Research, 35*(1), 11-17.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews, 8*(1), 49-70.
- Gaeth, G. J., Levin, I. P., Chakraborty, G., & Levin, A. M. (1991). Consumer Evaluation of Multi-Product Bundles: An Information Integration Analysis. *Marketing Letters, 2*, 47-57.
- Geller, A. (1985). Tracking the critical success factor for hotel companies. *Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quarterly, 25*(4), 77-81
- Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2005). The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal, 26*(4), 333-354.
- Harris, J., & Blair, E. A. (2006). Consumer preference for product bundles: The role of reduced search costs. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34*(4), 506-513.
- Hamilton, R. W., & Koukova, N. T. (2008). Choosing options for products: the effects of mixed bundling on consumers' inferences and choices. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36*(3), 423-433.

- Heine, K. (2011). The concept of luxury brands. *Luxury Brand Management*, 1, 2193-1208..
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr., W. & Schlesinger, L. (1994). Putting the Service-Profit Chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 165-174.
- Holden, M. C., & Wedman, J. F. (1993). Future issues of computer-mediated communication: The results of a Delphi study. *Educational technology research and development*, 41(4), 5-24.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Hudson, S., & Shephard, G. W. (1998). Measuring service quality at tourist destinations: An application of importance-performance analysis to an alpine ski resort. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(3), 61-77.
- Hwang, C. L., & Lin, M J. (1987). *Group decision making under multiple criteria: Methods and applications*. Berlin, DE: Springer.
- Juan, P. J., & Lin, S. Y. (2013). Selecting resort locations. *Tourism Economics*, 19(6), 1249-1272.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantages in export markets: Guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273-283.
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5), 311-322.
- Kinley, T., Kim, Y. K., & Forney, J. (2002). Tourist destination shopping center: an importance-performance analysis of attributes. *Journal of Shopping Center Research*, 9(1), 51-72.
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244.
- Kotler, P., Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2006). *Marketing for hospitality and tourism*. Tamil Nadu, IN: Pearson Education.
- Leeflang, P. S. (2008). Co-branding: The state of the art. *Schmalenbach Business Review*, 60, 359-377.



- Levin, A. M., Davis, J. C., & Levin, I. P. (1996). Theoretical and Empirical Linkages between Consumers Responses to Different Branding Strategies. *Advances in Consumer Research*, 23, 296-300.
- Levin, I. P., & Levin, A. M (2000). Modeling the Role of Brand Alliances in the Assimilation of Product Evaluations. *Journal of Consumer Psychology*, 9, 43-52.
- Lewis, D. D. (1992). Representation and learning in information retrieval (*Doctoral dissertation*). University of Massachusetts, Massachusetts, MA
- Lewis, P., & Thomas, H. (1990). The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the UK retail grocery industry. *Strategic Management Journal*, 11(5), 385-397.
- Lin, C. T., & Wu, C. S. (2008). Selecting a marketing strategy for private hotels in Taiwan using the analytic hierarchy process. *Service Industries Journal*, 28(8), 1077-1091.
- Long, C., & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 7-22.
- Lopes, S.D. & Maia. S. (2012). Applying Importance-Performance Analysis to the Management of Health Care Services. *China-USA Business Rivies*, 1(2), 275-282.
- Luca, L. M. D., & Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing*, 71(1), 95-112.
- Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Renzl, B., & Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 271-277.
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15(2), 149-165.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of marketing*, 77-79.
- Morrison, A. J. (1994). Marketing strategic alliances: the small hotel firm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(3), 25-30.
- McKinsey Corp. (1990). *The Luxury Industry: An Asset for France*. Paris, FR: McKinsey

- MSCI US Equity Indexes Methodology (2014). *Index Construction Objectives and Methodology for the MSCI US Equity Index*. MSCI.com. Retrieved from [http://www.msci.com/eqb/methodology/meth\\_docs/MSCI\\_Feb14\\_USEI\\_Methodology.pdf](http://www.msci.com/eqb/methodology/meth_docs/MSCI_Feb14_USEI_Methodology.pdf)
- Murry Jr, J. W., & Hammons, J. O. (1995). Delphi: A Versatile Methodology for Conducting Qualitative Research. *Review of Higher Education, 18*(4), 423-36.
- Myung, E., McCool, A. C., & Feinstein, A. H. (2008). Understanding attributes affecting meal choice decisions in a bundling context. *International Journal of Hospitality Management, 27*(1), 119-125.
- Nueno, J. L., & Quelch, J. A. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons, 41*(6), 61-68.
- Oh, H. (2001). Revisiting importance-performance analysis. *Tourism Management, 22*, 617-627.
- Parasuraman, A., & Berry, L.L. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York, NY: The Free Press.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G (1990). The core competence of corporation. *Harvard Business Review, 68*(3), 79-91.
- Samu, S. H., Shanker K., & Robert E. S. (1999). Using Advertising Alliances for New Product Introduction, Interactions between Product Complementarity and Promotional Strategies. *Journal of Marketing, 63*, 57-74.
- Stegemann, N. (2006). Unique Brand Extension Challenges for luxury brands. *Journal of Business & Economic Research, 4*, 57-68.
- Strate, R. W., & Rappole, C. L. (1997). Strategic alliances between hotels and restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 38*(3), 50-61.
- Stremersch, S., & Tellis, G. J. (2002). Strategic bundling of products and prices: a new synthesis for marketing. *Journal of Marketing, 66*(1), 55-72.
- Taplin, R. H. (2012). Competitive importance-performance analysis of an Australian wildlife park. *Tourism Management, 33*(1), 29-37.
- Tongco, M. D. C. (2007). Purposive sampling as a tool for informant selection. *Ethnobotany Research & Applications, 5*, 147-158.

Völckner, F., Sattler, H., Hennig-Thurau, T., & Ringle, C. M. (2010). The Role of Parent Brand Quality for Service Brand Extension Success. *Journal of Service Research*, 13(4), 379-396.

Yadav, M. S. (1994). How Buyers Evaluate Product Bundles: A Model of Anchoring and Adjustment. *Journal of Consumer Research*, 21, 342-353.

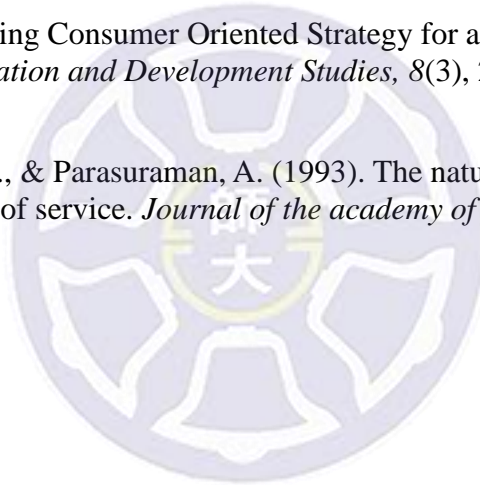
Yesawich, P. C. (1988). Planning: The Second Step in Market Development. *Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quarterly*, 28(4), 38-45.

Yavas, U., and Babakus, E. (2005). Dimensions of hotel choice criteria: congruence between business and leisure travelers. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 359-367.

Yoshino, M., & Rangan, S. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston, BSN: Harvard Business School Press.

Zhigalova, A. (2014). Building Consumer Oriented Strategy for a Specialized Regional Store Chain. *Regional Formation and Development Studies*, 8(3), 275-286.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.



# 附錄

## 附錄一、專家意見信函

敬愛的先進與專家們 您好：

我是國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所碩士班學生陳蓉嫻，目前於方進義教授指導下進行碩士論文研究，研究主題為「精品零售商場選擇國際觀光旅館結合經營的重要性與滿意度」。在參考相關文獻後，已擬定調查所需之問卷初稿，惟求問卷能實際測得精品零售商場選擇國際觀光旅館結合經營之相關資料，因此，必需對此問卷進行專家意見之效度檢驗。素仰 臺端學養淵博、經驗豐富，因而冒昧懇請您能撥冗審查，並提供寶貴意見以作為修改之參考。如蒙惠允，由衷感激！茲請您就問卷內容之正確性、適切性、需要性、涵蓋性及用字遣詞是否適當逐題於題目右方給予意見，倘若您對題目有修改建議或其他意見，煩請您直接在題目下方修改意見欄惠賜高見。所有填答僅用於學術研究，絕不個別對外批露，請您放心填答。

您的指導與建議，將是本研究問卷得以順利完成的重要關鍵，再次感謝您熱心的協助與配合。  
敬祝

平安順心

國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所

研究生：陳蓉嫻

指導教授：方進義 博士 敬上

第一部份：依照飯店核心能力共分為六大構面，各構面請依據您任職之賣場與工作經驗進行衡量並圈選該題項所代表之重要程度，及您對該題項所表現出的滿意程度。

衡量指標題項	重要程度							滿意程度							題目文字敘述是否適當
	非常 不 重 要	不 重 要	稍 微 不 重 要	沒 意 見	稍 微 重 要	重 要	非 常 重 要	非 常 不 滿 意	不 滿 意	稍 微 不 滿 意	沒 意 見	稍 微 滿 意	滿 意	非 常 滿 意	
1. 國際觀光旅館能夠舉辦促銷或優惠贈品活動	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
2. 國際觀光旅館能主動開發新客層來增加市場佔有率	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
3. 國際觀光旅館能提供資源與顧客維持良好關係	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
4. 國際觀光旅館能針對不同顧客提供客製化服務	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
5. 國際觀光旅館聚集市場上具消費能力的顧客	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
6. 國際觀光旅館能與其他異業品牌推出聯名商品增加市場吸引力	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
7. 國際觀光旅館能彙整旅館資	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/>

衡量指標題項	重要程度							滿意程度							題目文字敘述是否適當
	非常 不 重 要	不 重 要	稍 微 不 重 要	沒 意 見	稍 微 重 要	重 要	非 常 重 要	非 常 不 滿 意	不 滿 意	稍 微 不 滿 意	沒 意 見	稍 微 滿 意	滿 意	非 常 滿 意	
源協助合作廠商需求	※修正意見:_____							※修正意見:_____							修正後合適 <input type="checkbox"/>
8. 國際觀光旅館能因應政經時局調整商品的銷售策略	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見:_____							合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
9. 國際觀光旅館能主動將核心產品進行延伸，創造新產品或品牌	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見:_____							合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
10. 國際觀光旅館具備市場應變的能力	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見:_____							合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
11. 國際觀光旅館的服務人員儀態端莊且服裝合宜	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見:_____							合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
12. 國際觀光旅館能有制度的挑選及培養人員良好的服務態度	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見:_____							合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
13. 國際觀光旅館能維持足夠人力與能力因應突發狀況	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見:_____							合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
14. 國際觀光旅館能維持並開發人才	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見:_____							合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
15. 國際觀光旅館能提供多元人才及社會網路，具備維持公共關係的能力	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見:_____							合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
16. 國際觀光旅館提供與合作廠商地位相等的品牌形象	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見:_____							合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
17. 國際觀光旅館與合作廠商的經營理念及經營能力相符	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見:_____							合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
18. 國際觀光旅館與合作廠商地位的市場聲譽與知名度相符	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見:_____							合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
19. 國際觀光旅館與合作廠商的品牌精神與企業文化風格相符	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見:_____							合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
20. 國際觀光旅館在市場上有強烈的企業品牌識別能力	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見:_____							合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
21. 國際觀光旅館的管理者具備自我管理的能力	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見:_____							合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>

衡量指標題項	重要程度							滿意程度							題目文字敘述是否適當		
	非常 不 重 要	不 重 要	稍 微 不 重 要	沒 意 見	稍 微 重 要	重 要	非 常 重 要	非 常 不 滿 意	不 滿 意	稍 微 不 滿 意	沒 意 見	稍 微 滿 意	滿 意	非 常 滿 意			
22. 國際觀光旅館的管理者具備人力資本的管理能力	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
23. 國際觀光旅館的管理者具備社會資本的管理能力	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
24. 國際觀光旅館的管理者具備財務經營的管理能力	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
25. 國際觀光旅館的管理者具備專業知識	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
26. 國際觀光旅館具備安全管理的能力	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
27. 國際觀光旅館具備採購與議價的能力	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
29. 國際觀光旅館具備產品及設施推廣的能力	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
30. 國際觀光旅館具備硬體維持與更新的能力	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	1	2	3	4	5	6	7	※修正意見: _____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>

(背面尚有題項)

第二部分：個人基本資料	
問項題項	文字敘述是否適當
1. 請問您的性別： (1) <input type="checkbox"/> 男 (2) <input type="checkbox"/> 女 ※修正意見：_____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
2. 請問您的年齡為： (1) <input type="checkbox"/> 20 歲 (含) 以下 (2) <input type="checkbox"/> 21-30 歲 (3) <input type="checkbox"/> 31-40 歲 (4) <input type="checkbox"/> 41-50 歲 (5) <input type="checkbox"/> 51 歲 (含) 以上 ※修正意見：_____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
請問您在精品零售業的服務年資為： (1) <input type="checkbox"/> 5 年 (含) 以下 (2) <input type="checkbox"/> 6-10 年 (3) <input type="checkbox"/> 11-15 年 (4) <input type="checkbox"/> 16-20 年 (5) <input type="checkbox"/> 21 年 (含) 以上 ※修正意見：_____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
4、請問您是否有在不同的精品零售品牌服務的經驗： (1) <input type="checkbox"/> 是 (2) <input type="checkbox"/> 否 ※修正意見：_____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
5、請問您在本賣場服務的年資為： (1) <input type="checkbox"/> 未滿一年 (2) <input type="checkbox"/> 1-2 年 (3) <input type="checkbox"/> 3-4 年 (4) <input type="checkbox"/> 5 年 (含) 以上 ※修正意見：_____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
6、請問是否有在不同的賣場從事精品零售服務的經驗： (1) <input type="checkbox"/> 是 (2) <input type="checkbox"/> 否 ※修正意見：_____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
7、請問您目前擔任的職位： (1) <input type="checkbox"/> 銷售人員 (2) <input type="checkbox"/> 店經理 (3) <input type="checkbox"/> 品牌主管 (4) <input type="checkbox"/> 區主管 (5) <input type="checkbox"/> 其他 _____ ※修正意見：_____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
8、請問您的婚姻狀況： (1) <input type="checkbox"/> 已婚 (2) <input type="checkbox"/> 未婚 (3) <input type="checkbox"/> 其他 _____ ※修正意見：_____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
9、請問您的子女養育狀： (1) <input type="checkbox"/> 無 (2) <input type="checkbox"/> 1 子女 (3) <input type="checkbox"/> 2-3 子女 (4) <input type="checkbox"/> 3 (含) 以上 子女 ※修正意見：_____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
10、請問您個人平均每月所得： (1) <input type="checkbox"/> 20,001 元 (含) 以下 (2) <input type="checkbox"/> 20001-30,0000 元 (3) <input type="checkbox"/> 30,001 元-40,0000 元 (4) <input type="checkbox"/> 45,001 元-50,0000 元 (5) 50,001 (含) 元以上 ※修正意見：_____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>
10、請問您的教育程度為： (1) <input type="checkbox"/> 國中 (含) 以下 (2) <input type="checkbox"/> 高中職 (3) <input type="checkbox"/> 大學/大專 (4) <input type="checkbox"/> 碩士 (5) <input type="checkbox"/> 博士 ※修正意見：_____	合適 <input type="checkbox"/> 不合適 <input type="checkbox"/> 修正後合適 <input type="checkbox"/>

## 附錄二、國際觀光旅館內零售精品零售業的重要性滿意度調查

各位精品零售同仁與主管們 您好：

我是國立台灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所碩士班學生陳蓉嫻，目前正在進行『精品零售商場選擇國際觀光旅館結合經營的重要性與滿意度分析』，希望能了解您在精品零售商場工作時與飯店領域的連結，希望您能對此提供寶貴的意見，懇請您撥冗填答。本問卷為不記名填寫，您的看法與意見僅用於學術研究，不個別對外批露，請您放心填答。您所提供的寶貴內容，對本次研究有莫大的助益，更是本次研究的重要關鍵，再次感謝您撥空協助與填寫。敬祝

平安順心，業績長紅

國立台灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所

學生 陳蓉嫻

指導教授 方進義 博士 敬上

第一部分：本研究將國際觀光旅館的核心能力共分為六大構面，請依據您任職之賣場與工作經驗進行衡量，並圈選該提項所代表之重要程度，以及您對該提項所表現出的滿意程度，謝謝您！

題項	重要程度							滿意程度						
	非常不重要	不重要	稍微不重要	沒意見	稍微重要	重要	非常重要	非常不重要	不重要	稍微不重要	沒意見	稍微重要	重要	非常重要
1. 國際觀光旅館能舉辦促銷或優惠贈品活動	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. 國際觀光旅館能開發新客層增加市場佔有率	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. 國際觀光旅館能提供資源與顧客維持良好關係	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. 國際觀光旅館能針對不同顧客提供客製化服務	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. 國際觀光旅館能聚集市場上高消費能力的顧客	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. 國際觀光旅館會推出聯名商品增加消費吸引力	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. 國際觀光旅館會因應政經時局調整商品的銷售策略	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. 國際觀光旅館主動將核心產品延伸，創造新品牌或產品	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. 國際觀光旅館具備市場應變能力	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. 國際觀光旅館的服務人員儀態端莊且服裝合宜	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7



11.	國際觀光旅館能訓練並培養良好服務的態度的人員	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12.	國際觀光旅館有能力因應突發狀況	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13.	國際觀光旅館與合作廠商品牌形象相符	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14.	國際觀光旅館與合作廠商經營理念與能力相符	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15.	國際觀光旅館與合作廠商的企業文化風格相符	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16.	國際觀光旅館的管理者具備自我管理的能力	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17.	國際觀光旅館的管理者具備財務管理的能力	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18.	國際觀光旅館的管理者具備專業經營知識	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19.	國際觀光旅館的管理者具備制定制度與標準化的能力	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20.	國際觀光旅館具備安全管理的能力	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
21.	國際觀光旅館具備採購與議價的能力	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
22.	國際觀光旅館具備產品及設施推廣的能力	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
23.	國際觀光旅館具備硬體維持與更新的能力	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

## 第二部分：個人基本資料

### 題項

1.	性別： <input type="radio"/> 男 <input type="radio"/> 女
2.	年齡： <input type="radio"/> 21-30 歲 <input type="radio"/> 31-40 歲 <input type="radio"/> 41-50 歲 <input type="radio"/> 51 歲(含)以上
3.	您在精品零售業的服務年資為： <input type="radio"/> 未滿一年 <input type="radio"/> 1-3 年 <input type="radio"/> 3-5 年 <input type="radio"/> 5-7 年 <input type="radio"/> 7-10 年 <input type="radio"/> 10 年以上
4.	您是否有在不同的精品零售品牌服務的經驗： <input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
5.	您在本賣場服務的年資為： <input type="radio"/> 未滿一年 <input type="radio"/> 1-3 年 <input type="radio"/> 3-5 年 <input type="radio"/> 5-7 年 <input type="radio"/> 7-10 年 <input type="radio"/> 10 年以上
6.	您是否有在不同賣場從事精品零售服務的經驗：

○是○否

7. 目前擔任的職位為：

○銷售人員○店主管○品牌主管○區主管

8. 您個人每月平均所得為：

○20,000-30,000○30,001-40,000○40,001-50,000○50,001-60,000○60,000(含)以上

非常感謝您的協助，謝謝!!

