

王國欽\* 廖耿彬\*\* 吳本\*\*\* 謝美婷\*\*\*\* 廖浣婷\*\*\*\*\* 余治明\*\*\*\*\*

## 孰輕孰重？兩岸旅館溫度與智慧化服務研究

(Received Mar 05, 2021; First Revision Oct 06, 2021; Second Revision Nov 22, 2021;  
Accepted Jan 12, 2022)

**研究目的：**「智慧化」與「有溫度服務」的結合已成為旅館改善服務接觸點與顧客體驗的新策略。本研究探討兩岸旅館如何將智慧化與有溫度的服務適時融入服務傳遞過程，優化顧客旅程中服務接觸點，提升服務價值。

**研究方法/方法：**訪談兩岸 13 家智慧化旅館高階經理人及蒐集 18,879 則顧客線上評論貼文，並實際入住觀察與紀錄。

**研究結果：**智慧化無法完全解決顧客痛點，應在主要的服務接觸點將有溫度服務與智慧化相結合，以提升服務價值。

**研究限制/啟發：**後續研究可導入更多量化調查，以獲得更可靠的通則結果。

**理論/實務/社會意涵：**智慧化與有溫度服務在服務傳遞過程中的良好結合可改善顧客體驗，兩岸智慧化旅館各有所長，反映在其經營競爭力上。

**創見/價值：**本文是理論上探究旅館「智慧化服務」與「有溫度服務」之先驅研究，可改善服務接觸點及較好的促進顧客旅程體驗。

**關鍵字：**智慧化旅館、智慧化服務、有溫度服務、顧客旅程、服務接觸點

---

\* 王國欽為國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所教授

\*\* 廖耿彬為國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所博士候選人 (通訊作者) Email: kent@cityspace.com.tw

\*\*\* 吳本為復旦大學旅遊學系副教授

\*\*\*\* 謝美婷為龍華科技大學觀光休閒系副教授

\*\*\*\*\* 廖浣婷為國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所碩士

\*\*\*\*\* 余治明為國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所碩士

DOI:10.6656/MR.202207\_41(3).CNI041

Kuo-Ching Wang\* Keng-Ping Liao\*\* Ben Wu\*\*\* Mei-Ting Hsieh\*\*\*\*  
Wo-Ting Liao\*\*\*\*\* Chih-Ming Yu\*\*\*\*\*

## Priority? The Combination of Intelligent Services and Warm Services in Cross-strait Hotel Service Delivery Processes

(Received Mar 05, 2021; First Revision Oct 06, 2021; Second Revision Nov 22, 2021;  
Accepted Jan 12, 2022)

**Purpose** – Combining “intelligent” and “warm” services has become a new strategy for improving service touch-points and customer experiences. This research discusses how to appropriately integrate intelligent and warm services into service delivery processes to optimize the service touch-points within customer journeys and increase service values.

**Design/methodology/approach** – Top managers of 13 intelligent hotels were interviewed, 18,879 online customer reviews were compiled, and on-site observation and recordation were conducted.

**Findings** – Intelligent services cannot wholly resolve customer pain points, as key service touchpoints require combining warm and intelligent services to increase service value.

**Research limitations/implications** – Follow-up research can adopt more quantitative surveys to obtain more reliable general results.

**Practical implications/Social implications** – The appropriate combination of intelligent and warm services within service delivery processes can help to improve customer experiences. The smart hotels on both sides of the strait have their respective strengths reflected in their business competitiveness.

**Originality/value** – This research is a pioneer study that explores “intelligent services” and “warm services” from a theoretical perspective and can help improve service touch-points and foster customer journey experiences.

**Keywords** – Smart hotels, Intelligent Services, Warm services, Customer journey, Service touch-points

---

\* Kuo-Ching Wang is a Professor in the Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management, National Taiwan Normal University, Taiwan.

\*\* Keng-Ping Liao is a Doctoral candidate of Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management, National Taiwan Normal University, Taiwan. (Corresponding Author) Email: kent@cityspace.com.tw

\*\*\* Ben Wu is an Associate Professor, Department of Tourism, Fudan University, China.

\*\*\*\* Mei-Ting Hsieh is an Associate Professor, Department of Tourism and Leisure, Lunghwa University of Science and Technology, Taiwan.

\*\*\*\*\* Wo-Ting Liao received the Master degree in Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management, National Taiwan Normal University, Taiwan.

\*\*\*\*\* Chih-Ming Yu received the Master degree in Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management, National Taiwan Normal University, Taiwan.

## 壹、緒論

數位科技與人工智慧在旅館業逐漸普及運用，2020 年初爆發的全球 Covid-19 疫情更是凸顯了智慧技術在旅館中應用的意義。根據一項調查「2019 年中國智慧酒店市場分析報告－行業現狀與發展趨勢分析」指出，大陸旅館已快速導入智慧化，滲透率由 2014 年的 6.45% 逐年上升至 2018 年的 19.12%，預計到 2025 年旅館智慧化比率將到達 35% (中國報告網 2019)。當新科技服務，如物聯網、人工智慧、自動化介面、自助服務技術等融入旅館服務傳遞流程時，顧客對服務的期望與管理效能的提升將更受到旅館業者重視 (Wu and Cheng 2018)。

在不同的服務接觸點如何平衡好智慧化與有溫度服務間的關係，讓顧客感受到一致性的高品質服務，體驗到旅館服務存在的價值，已成為許多旅館業者在服務設計上面臨的難題 (Ivanov and Webster 2019; Peng and Zhang 2020)。也有很多案例顯示，若是智慧設備失靈或服務設計不夠順暢，將會造成大量的顧客負面評價。那麼，將智慧化科技導入服務設計中時，如何讓客人能同時享有人性化帶有溫度的服務？

隨著智慧化服務快速發展，過往之旅館相關研究在：服務接觸、服務設計、顧客旅程、智慧化科技與服務探究上，似乎無法全然回答在顧客旅程不同接觸點如何平衡旅館智慧化服務與有溫度的服務之難題。過去研究雖發現科技對於服務接觸的優缺點及重要性，但相關文獻中並未探究服務過程中每個接觸點對於科技化服務與有溫度的服務之適切配置；尤其旅館是與顧客高度服務接觸的產業，在大量運用科技的旅館智慧化服務接觸的同時，尚無文獻探究智慧旅館將智慧化融入有溫度服務之顧客體驗解決方案。相對於服務過程中服務接觸點勢必與過去傳統服務模式大不相同，如何將智慧科技與人的服務溫度結合，建立更完善的服務設計，成為本研究探討問題之一。

現階段服務設計研究僅針對科技運用在服務流程中重要性，鮮少研究探討不同接觸點服務設計融入科技與人的服務溫度之統整與分類。尤其旅館傳遞服務過程在智慧化服務設計更應多元，從顧客抵達前到離開旅館過程的每個接觸點的體驗都極為重要。儘管相關文獻在服務設計與科技運用之研究多以科技的介入、科技互動及對服務評價影響、體驗設計、自助服務使用意願等不同議題切入 (方世榮與許秋萍 2005; Ivanov 2019; Lin and Hsieh 2006; Meuter et al. 2000)。但智慧旅館各服務接觸點如何兼具科技便利與有溫度的服務，至現今仍缺乏學術理論與實務參考，在實務應用中，應如何將科技輔助及服務人員的互動提供給顧客有感體驗之服務設計為極需探討之問題點。

這看似容易的科技導入與設計想法應用在現今旅館業，失敗例子卻著實不少，如：在日本九州長崎縣開幕的全球首間全自動化機器人服務無人旅館海茵娜旅館 (Henn na hotel)，因系統缺乏防呆機制及服務失誤補救方法，致使在各個服務接觸點之服務缺失無法透過機器立即解決問題，反而增加更多員工工作量 (Shead 2019)；在臺灣率先導入無人化的鵲絲旅店，標榜機器人送餐、QRcode 門禁系統、行李寄存由機器人手臂完成等智慧化服務，卻在一開業時即面臨許多客訴 (許佩玟 2019)。因此，由上述案例可發現，當導入智慧化科技於服務設計時，如何讓旅客能同時能享有人性化且帶有溫度的服務，是許多業者必須面臨之課題。

回顧過去旅館智慧化服務相關文獻中大多侷限於探討智慧化系統應用、服務接觸及其重要性 (洪瑞敏 2001; Chahal and Kumar 2014; Chang and Yang 2008; Ivanov 2019; Peng and Zhang 2020)，在學術文獻上，尚未有研究探討於旅館服務流程各個接觸點時，將智慧化科技融入有溫度的服務模式。因此，本研究目的為探討兩岸旅館智慧化服務下如何將有溫度服務適時融入服務傳遞過程，以優化顧客旅程中服務接觸點，提升服務價值。

## 貳、文獻回顧

### 一、 智慧科技對旅館服務接觸的影響

服務接觸概念最早由 Solomon 等學者提出，意指顧客與服務人員服務的互動過程，此互動會影響顧客對服務品質認知的評價 (Solomon et al. 1985)。之後學者們進一步研究中指出服務接觸包括了顧客個人與服務提供者的接觸，以及與實體環境的互動 (Bitner 1990; Harris, Kim, and Baron 2003)。顧客在接受服務時，服務接觸是雙方互動過程中的關鍵時刻，員工對顧客需求的反應是影響顧客滿意度的主要因素 (Bitner, Booms, and Tetreault 1990; Grove and Fisk 1992)；在實體情境中，服務接觸對顧客體驗價值有正向影響 (Wu and Liang 2009)。

過去文獻較著重在服務接觸的實體環境、顧客體驗、顧客滿意與不滿意分類之探討 (Bitner, Booms, and Tetreault 1990)，較少學者對於科技介入服務接觸後，應用於服務傳遞過程之探討。Meuter et al. (2000) 曾以顧客滿意度為出發點，探討自助式科技服務在服務傳遞中所扮演角色之實證研究，發現科技介入服務接觸後，在時間節省與使用便利性的滿意度比人員接觸還高，而顧客對於科技服務上失誤、程序設計不佳，亦會造成科技服務接觸時的不滿意，但該研究僅探討科技接觸在傳遞過程對顧客滿意度影響因素。顏晨曦、尚東娟與鞏淼森 (2020) 則以移動互聯網技術下零售業與旅館的跨界融合發展為背景，研究旅館新零售場景中的服務接觸點和服務流程，指出其關鍵接觸點包括物理接觸點、數位接觸點和人際接觸點，三者有效結合才能提升顧客整體體驗和滿意度。然而，上述研究雖已發現科技對於服務接觸之優缺點及重要性，卻未深入探討在服務接觸過程中，如何找出兼具智慧化服務與有溫度的服務之策略方案。

自從科技介入服務接觸後，在時間節省與使用便利性上有其滿意的效果 (方世榮與許秋萍 2005; Meuter et al. 2000; Peng and Zhang 2020)。但科技服務上的失誤、程式設計不佳等亦會造成顧客的不滿 (Meuter et al. 2000)，尤其日本海茵娜旅館的實例顯示，全智慧化服務會在有些服務接觸點，因為機器無法靈活滿足顧客需求而導致服務流程中斷，反而增加更多員工工作量。因此，綜觀以上服務接觸論述發現，了解顧客透過服務接觸過程的互動，能對顧客的服務體驗與感受造成一定程度的影響，但卻尚無文獻探究智慧旅館各服務接觸點適當地將科技融入有溫度服務的解決方案，以獲得實務上策略依據。

### 二、 服務設計影響智慧旅館體驗

服務設計重視的是在服務場域中由顧客親身體驗服務的過程，且能傳遞給顧客一連串獨特體驗設計 (Moggridge 2007; Zeithaml, Parasuraman, and Berry 1990)。其中，服務設計涵蓋瞬間接觸，接觸點是服務系統的核心，服務設計時除著重考量到如何在接觸點提供給顧客獨特的體驗，也應關注顧客的全面感受，了解服務接觸前、服務過程中以及服務接觸後的所有環節，如何讓顧客準確感知到服務傳遞過程的價值 (Zeithaml, Parasuraman, and Berry 1990)。為此，一些學者將服務藍圖、服務接觸點、服務探索之旅、旅程地圖等作為有效服務設計工具，對前台與後台的產品服務、場景陳設進行整合，以提供顧客完整體驗為目的的系統流程設計 (Stickdorn and Schneider 2012)。

將科技融入服務設計已經引起學者們的關注，不少文獻聚焦於探討以科技為基礎的服務設計問題 (Aurich, Fuchs, and DeVries 2004; Aurich, Fuchs, and Wagenknecht 2006; Montoya-Weiss, Voss, and Grewal 2003)；也有很多學者關注到其中的不足，如：為了降低科技服務的失誤，需結合顧客實際體驗設計多重管道的服務 (Chang and Yang 2008)；在旅遊產業中應用的智慧型機器人能在服務傳遞過程中帶給顧客樂趣並創造價值，但也會在服務接觸點帶來服務失誤 (Ivanov and Webster 2019)；智慧旅館中科技的運用雖可減少服務流程，但對於顧客需求的敏銳度及反應速度等相關問題仍有待解決，旅館業者應更關注顧客的實際需求 (Peng and Zhang 2020)。上述文獻針對科技運用在服務流程中的重要性以及如何提升服務接觸的機會等進行了探討，但旅館

各服務接觸點如何兼具科技便利與有溫度的服務，至今仍缺乏學術理論與實務參考，本研究因此嘗試對其做一討論。

### 三、顧客旅程對智慧旅館服務體驗的影響

顧客旅程指顧客與服務提供者互動時的每個接觸點所串聯而成的一系列服務接觸 (Bitner 1990, 1992)，每個接觸點與互動模式即為服務過程的關鍵時刻，每個服務接觸點可串聯成不同的顧客旅程，而這些接觸點、關鍵時刻、關鍵服務是影響服務成敗的主要關鍵環節 (Følstad and Kvale 2018; Halvorsrud, Kvale, and Følstad 2016; Lemon and Verhoef 2016)。

在過去研究中發現很多學者選擇顧客旅程圖作為服務設計工具，來探討顧客真實需求與管理策略 (邱瓏葳、陳月娥與牟鍾福 2017; Chang and Yang 2008; Lemon and Verhoef 2016)。在結構劃分上則有不同的觀點，具代表性之一是基於服務行銷觀點將顧客旅程圖建構在三大流程與八大構面上，即服務前 (公共關係、社交媒體、口碑行銷、過往服務體驗)、正式服務 (服務旅程構面) 和服務後階段 (顧客關係管理、社交媒體、口碑傳播) (Aurich, Fuchs, and Wagenknecht 2006)；二是以顧客購買循環週期為基礎，認為過去的購買經驗會影響每一次的顧客體驗與未來的旅程體驗，據此將顧客旅程的劃分指標確定為購買前、購買階段、購買後不同層面的體驗 (Lemon and Verhoef 2016)。Stein and Ramaseshan (2016) 曾以 Disney Magic Band 為例說明如何以創新方式將科技導入傳統服務生態系統，強化迪士尼服務接觸點，創造更多顧客體驗。該園區運用科技與實體環境氛圍傳遞給顧客無縫、客製化服務，並在每個接觸點的關鍵創造無與倫比的驚喜體驗，在消費後的階段會產生有趣且可能意想不到的結果。

顧客旅程理論中發現多以顧客為出發點，認為顧客在每個接觸點的互動過程中所感受到的服務體驗，都可能會影響從服務前到服務後的整體消費體驗 (Stein and Ramaseshan 2016)，但學術研究上至今尚未有完整文獻探討當科技融入人的服務時，顧客旅程會如何衍變以及顧客體驗有何新特點。尤其智慧旅館的顧客旅程中接觸點多元且繁雜，Chahal and Kumar (2014) 研究中也指出，科技運用於旅館必須以顧客為導向提供友善的使用，並讓不同族群顧客從科技使用上獲得價值，才能創造出顧客體驗。亦有文獻著重於顧客在不同層面互動所產生感受 (Verhoef et al. 2009)、不同服務情境下衍生出的感動、情緒、感覺或心理層面感受 (Zomerdijsk and Voss 2010)，而實際上，設計顧客旅程的每個服務接觸點需考慮影響顧客的各種心理因素，在融入科技創新時人的服務仍不可忽視 (Wozniak et al. 2018)。在科技融入旅館經營管理的潮流下，顧客旅程圖是一個內含豐富的多元性服務且設計複雜的多樣系統，旅館如何在各服務接觸點結合智慧化科技與有溫度的服務，極需多元觀點深入探討，以填補上述理論與實務不足的缺口。

### 四、智慧化科技對有溫度服務重要性

智慧科技在旅館業運用的文獻頗多，早期研究較偏向於探討資訊科技產品的溝通 (Sigala 2003)、科技運用與旅館營運成效 (Ham, Kim, and Jeong 2005) 等。近十年來研究則較多探討運用智慧科技於智慧旅館的營運成本問題 (Li, Xie, and Huang 2013)、顧客整體體驗、問題與管理效能、機器人服務傳遞價值 (Ivanov 2019)、服務流程與品質的重要性 (Peng and Zhang 2020) 等議題。

雖然旅館運用智慧科技的研究已逐年增加，學者們也基於不同理論或角度做了分析，但多侷限於探討智慧化系統應用、服務接觸及其重要性 (Chahal and Kumar 2014; Halvorsrud, Kvale, and Følstad 2016; Ivanov 2019; Peng and Zhang 2020)，在旅館服務流程中，各個接觸點如何將智慧化科技融入有溫度的服務之問題尚無學術研究成果。在實務應用層面，儘管許多旅館已開始投入智慧科技，但在服務流程設計上仍有提升空間，在關鍵接觸點如何將智慧科技與人的服務很好地融合，尚需進一步探討。綜上所述，理論上對於「智慧化」與「有溫度」的旅館服務設計探究，仍有不足之處；本研究將以 Stickdorn and Schneider (2012) 與 Lemon and Verhoef (2016)

之顧客旅程為出發點，以深度訪談為基礎，系統性地探究海峽兩岸旅館在不同服務接觸點「智慧化」與「有溫度」服務之設計下，輔以研究人員實際入住兩岸旅館觀察、加上透過內容分析法歸納旅遊網站 TripAdvisor 與攜程（後文稱 Ctrip）旅客對於智慧化旅館之評論，以完整建構一兼具學術與實務意涵之服務設計藍圖。

## 參、研究方法

### 一、 研究設計

本研究運用質性研究之個案分析法，研究對象選取方法為立意抽樣法，在一手資料收集過程中，實地入住兩岸 13 家旅館，觀察並體驗旅館服務流程，或由旅館高層管理者陪同進入研究場域內對各項設施進行觀察，最後以深度訪談法之半結構式訪談，瞭解旅館業者如何將智慧科技運用於顧客旅程及旅館服務流程，以期檢視智慧化旅館業者服務流程之執行。本研究對象為多重個案，研究者亦蒐集了文件、檔案、觀察資料以提升研究品質。

在網路評論內容研究方面，針對 TripAdvisor 和 Ctrip 兩大網站上關於個案旅館的顧客評論進行分析，探討消費者在各服務接觸點的感受，目的在於透過對消費者感知的分析，來評價智慧化旅館服務流程的執行情況與效果。在實際執行資料收集的細節上，首先請兩位專家檢視服務流程之關鍵字，刪除不需要的關鍵字、合併相似的關鍵字、或修改用詞，接著分析全球最大旅遊網站 TripAdvisor、大陸最大旅遊網站 Ctrip 之智慧化旅館的評論，探討消費者於各服務流程之感受。

### 二、 研究對象

截至 2020 年 1 月 1 日，大陸住宿業總家數為 60.8 萬家，客房總規模 1,891.7 萬間（中國飯店協會 2020），同期臺灣住宿設施共有 2.59 萬家，客房數為 36.7 萬間（臺灣旅宿網 2020）。在兩岸旅館業蓬勃發展的大背景下，本研究採用立意抽樣法，在選擇研究對象時，除透過受訪者滾雪球的介紹之外，亦依據幾項原則來做為選擇代表性研究對象的準則：連鎖知名品牌且於兩岸主要城市設有飯店者、或被期刊文獻與媒體列入智慧化旅館之典範、或具創新性而經營績效卓越者、或為股票上市公司之品牌、或市佔率名列前茅；且不論國際或國內品牌，皆必須為已導入完善的智慧化系統、且對飯店智慧化實際運作有所瞭解者，以確認研究對象之代表性並提升研究品質。根據以上準則，本研究選取了臺北、臺中、上海、杭州、福州等地 13 家旅館進行實地調查和高層管理者訪談，13 家旅館受訪者中之 H 與 I 旅館為同集團之品牌，故訪談同一名高階經理人；J 與 K 旅館也為同一集團之品牌，亦只訪談同一名高階經理人，因此共有 11 位受訪者（個案資料、樣本特性分析等資料請詳見電子版附錄之表 A1、A2、A3）<sup>1</sup>。除了深度訪談之外，本研究亦針對這 13 家旅館進行線上口碑之評論分析。

### 三、 研究方法

#### （一）線上口碑之評論分析

網路評論對於消費者在網路預訂旅館意願的影響至關重要（Zhao et al. 2015），且網路口碑為旅館經營者提供了有價值的資訊，網路評論的好壞顯示了旅館客戶體驗和聲譽管理的結果。本研究採用 Stickdorn and Schneider (2012) 與 Lemon and Verhoef (2016) 關於顧客旅程的觀點，將旅館顧客旅程分為顧客抵達前、抵達時、住宿期間和離去四個部分；同時以 Bitner (1992) 與 Stein and Ramaseshan (2016) 關於服務接觸的研究成果為基礎，首先列出上述研究成果對於旅館顧客旅程四個服務流程的關鍵服務，並將之列為關鍵字。接著請兩位專家（分別為 20 年資歷、

<sup>1</sup> 本文附錄請至管理評論官網（<https://mr.mars.org.tw/>）「歷年刊登論文列表的第 41 卷第 3 期」處下載。

9 年資歷之旅館客務經理) 檢視消費者在實際住宿飯店的四個服務流程而歸納出旅館智慧化服務流程之關鍵字，來探討基於顧客旅程的網路評論分析變數。經過專家與研究者討論後，服務流程具體內容包括顧客抵達前、顧客抵達、住宿期間、顧客離去四大部分之相關評論關鍵字 (詳見電子版之附錄表 A4)。接著透過分析全球最大旅遊網站 TripAdvisor、大陸最大旅遊網站 Ctrip 智慧化旅館的評論，探討消費者於各顧客旅程接觸點之感受。

## (二) 深度訪談設計與資料處理、分析

本研究邀請三位旅館工作年資在 20 年以上的高層管理者作為專家，請其針對訪談問卷大綱進行效度檢驗和語意修訂，以進行訪談問卷大綱之確認，後續進行研究對象之實際訪談。專家詳細資料及訪談大綱請詳見電子版附錄表 A5 及表 A6。

在深度訪談資料處理與分析方面，本研究以半結構式訪談進行訪談，過程全程錄音，隨後進行逐字稿的謄寫，並請受訪者複核 (member check) 逐字稿內容。分析方法採用內容分析法，該方法是系統性及客觀地將大量文字內容壓縮歸類編碼，並闡述內容隱含的訊息，有助於探索及描述事件核心，是用來檢視趨勢 (trends) 與型態 (patterns) 發展的有效工具 (Stemler 2000)。此分析法是將資料透過系統性分類化繁為簡的過程，主要使用於逐字稿或觀察紀錄分析，分析過程主要為：界定分析單位 (unit of analysis)、專家歸類編碼、信效度檢驗等流程，而評分者間之信度值須達 80% 以上才能將資訊加以分析討論，最後歸納結論與提出建議 (Kassarjian 1977)。

質性研究為避免受限於研究者自身思域框架及主觀意識，在追求研究品質及科學化的目的下，在分析過程中邀請具有豐富產業營運經驗、且受過學術訓練而對內容分析法熟悉之專家擔任評判人。在進行資料處理與分析時，研究者在過程中亦全程參與，若評判人間有分歧觀點或對逐字稿不詳之處，研究者須適時擔任協調人或說明者的角色。本研究之三位評判人資料見電子版附錄表 A7。

如上所述，為提高研究品質，在分析深度訪談所蒐集到的資料部分，採用嚴謹的內容分析法，針對資料加以處理與分析，以下說明各個步驟：第一步驟為確立訪談大綱；第二步驟為確立內容分析流程，為界定分析單位、歸類編碼、信效度檢驗；第三步驟將訪談內容謄打成逐字稿；第四步驟以電子郵件交由受訪者複核確認訪談內容；第五步驟由專家擔任評判人閱讀逐字稿並劃出關鍵詞句或段落，由研究者製成分析單位的「卡片」；第六步驟由研究者針對分析單位之卡片進行第一次之編碼，以利後續追縱分析單位之來源；第七步驟為分類發展與信度檢驗，評判人 A、B 將卡片依屬性加以歸類，並給予各類別命名，同時確定有效的卡片數量。在進行主類別目的分類後，並經過評判人 A、B、C 共兩次的信度檢測，通過後始確定分類，執行方式為將卡片打散，邀請專家 C 重覆歸類測試評分者間信度 (interjudge reliability)，接著邀請專家 A、B 再次將卡片打散後重覆歸類以測試評分者內信度 (intrajudge reliability)；第八步驟為分析單位之第二次編碼；第九個步驟為植基模型的建構 (詳見圖 1)。

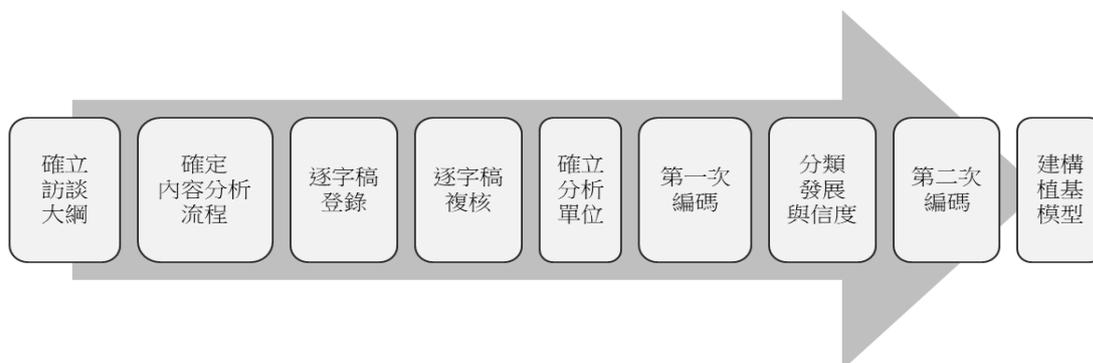


圖1 資料分析單位與分類發展流程圖

## 肆、研究結果

### 一、訪談內容分析

#### (一) 分析單位及編碼、分類發展

本研究針對兩岸 13 家旅館的高階管理者進行半結構式深度訪談，經轉錄成逐字稿後，共有 75,728 字。資料分析過程中，首先確認分析單位，由兩位評判人 A 和 B 針對逐字稿進行判讀，共歸納出 265 個原始單位並編碼、製成歸納與分析之卡片；經兩位評判人和研究團隊共同討論，刪除 24 個較為模糊的分析單位；最後，在歸納第 3 題與第 6 題原始單位時，發現受訪者往往提及導入服務智慧化體系的原因，研究者與兩位專家討論後，將此 7 個單位調整至 1 題項。最終所得的分析單位，包括思考方向 69 個、顧客抵達前 28 個、顧客抵達 46 個、住宿期間 33 個、顧客離去 15 個、未來方向 50 個，共計 241 個分析單位卡片（見表 1）。

表1 分析單位之分類

題項	構面	原始單位	刪除單位	調整單位	最終單位
1	思考方向	66	-4	+7	69
2	顧客抵達前	29	-1	無	28
3	顧客抵達	54	-3	-5	46
4	住宿期間	42	-9	無	33
5	顧客離去	17	-2	無	15
6	未來方向	57	-5	-2	50
	Total Units	265	24		241

接著，再由第三位專家評判人 C 重複分類動作，進行可靠性測試；兩週後再次請評判人 A、B 將卡片打散，並重複再做一次分類工作，其信度值須在 80% 以上才可將萃取出來的資訊用來進行進一步的分析結果 (Kassarjian 1977)，本研究透過 interjudge (不同專家間的歸類) 與 intrajudge (同專家不同時間的歸類) 計算其信度值均高於 0.8，顯見其分類具有信度。

本研究共進行兩次嚴謹的編碼程序。第一次編碼，是由專家閱讀逐字稿並標示關鍵詞句或段落後，製成分析單位的「卡片」，然後由研究者針對「卡片」進行第一次之單位編碼，以利後續可依據此編碼而回溯知道此「卡片」是出自第幾位專家、針對哪一家旅館業者、所回答的第幾個題項、及第幾個關鍵詞句或段落之「分析單位」。第二次編碼則是在經過三位專家 (評判人 A、B、C) 確認各分析卡片的歸類後，須將內容歸類後的單位進行卡片之再編碼，以符合其在歸類之主類別目的位置。總結兩次編碼程序，本研究最終編碼規則如下：以 1A-2-3-2-A-1 為例，前三碼為專家閱讀逐字稿後畫出的單位編碼，1A-2-3 為第 1 位專家畫出 A 旅館第 2 個題項的第 3 個分析單位；而後三碼為經過專家將內容歸類後的單位編碼，後三碼 2-A-1 為歸類後的第 2 個題項的第 A 類別目的第 1 個分析單位。

#### (二) 旅館服務智慧化植基模型

本研究之植基模型希望釐清三個問題，一是旅館導入智慧化服務的原因，二是如何將智慧化與有溫度的服務運用於顧客旅程地圖，三是旅館服務智慧化的未來發展方向，得出結果詳述如下。

## 1. 旅館導入智慧化服務的原因

受訪者認為旅館導入智慧化服務的原因，依次分別為效率、趨勢、差異化、科技、品牌 DNA、大數據、人的角度七項（見表 2）。其中效率是最常被提到的一項因素（33.33%），受訪者認為智慧化工程可以有效減少人員開支，從而降低成本、提高運營效率，如受訪者提及：「內部管理提升效率（1L-1-8-1-D-13）」；更重要的是，人的服務也因為效率提升而優化服務流程，改善了服務的品質，「通過智慧化的工具，把後端的效率、酒店跟客人交互的效率提高，把整個體驗流程優化（1HI-1-5-1-D-11）」。詳細訪談內容請見電子版附錄表 A8。

表2 為什麼要將旅館導入服務智慧化體系植基模型

類別	主類別目	卡片數	百分比
A	科技	8	11.59%
B	趨勢	15	21.74%
C	人的角度	3	4.35%
D	效率	23	33.33%
E	大數據	3	4.35%
F	品牌 DNA	6	8.70%
G	差異化	11	15.94%
Total Units		69	

註：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位。judge A and B 之 intrajudge：趨勢： $(15(O)-1(X))/15 = 93.33\%$ ；其他類別之 intrajudge 皆為 100%。judge C 判斷之 interjudge：趨勢： $(15(O)-1(X))/15=93.33\%$ ；效率： $(23(O)-1(X))/23 = 95.65\%$ ；其他類別之 interjudge 皆為 100%。

## 2. 如何將服務智慧化與有溫度的服務運用於顧客旅程地圖

智慧化服務與有溫度的服務在顧客旅程地圖的各個接觸點，可分為顧客抵達前、抵達時、住宿期間和離去時四個階段。

顧客抵達前，主要類別有行前小管家、顧客關係、智慧設備、APP 這四類（見表 3），旅館業者提供高科技、便利化的智慧服務時，仍然重視有溫度的服務，不論是透過人員或是智慧化裝置，都期望讓消費者有更好的體驗和感受。其中最受重視的是行前小管家（39.29%），受訪者表示即使是透過電話、郵件、微信、臉書、APP 等各項遠端服務，也必須輔以親切的應對話術，比如在電話中與顧客的互動，口語化的訂房服務話術，通過微信、郵件、臉書或 APP 與顧客進行的良好互動等，藉由上述專屬化服務讓顧客感受到服務的溫度，如：「回覆的口氣我們有專屬回答方式（1A-2-1-2-D-1）」、「經營 Facebook 臉書的粉絲專頁，皆可與本集團的忠誠客戶與潛在客戶做互動連結，旅客透過線上訂房付款到線下實際入住體驗，所有服務人員都會作一致性且即時的客戶服務（1C-2-2-2-D-4）」。詳細訪談內容請見電子版附錄表 A8。

表3 顧客抵達前之智慧化與有溫度的服務植基模型

類別	主類別目	卡片數	百分比
A	智慧設備	6	21.43%
B	APP	3	10.71%
C	顧客關係	8	28.57%

<b>D</b>	行前小管家	11	39.29%
	<b>Total Units</b>	<b>28</b>	

註：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位。judge A and B 之 intrajudge：行前小管家： $(11(O)-1(X))/11 = 90.91\%$ ；其他類別之 intrajudge 皆為 100%。judge C 判斷之 interjudge：顧客關係： $(8(O)-1(X))/8 = 87.50\%$ ；其他類別之 interjudge 皆為 100%。

其次是顧客抵達時，有瞬間觸動、自助 check-in、兩岸差異、住宿導覽、APP、大數據六項(見表 4)。在這個接觸點，顧客於抵達旅館時，業者除提供各項智慧化的自助 check-in、APP 等科技性設施外，亦應透過有溫度的服務來使顧客產生觸動的感受，如此將可在這個顧客旅程接觸點，讓客人同時感受到科技的便利性及服務溫度，而其側重點及比重則視旅館本身的定位及價值主張而作為準則，研究發現，臺灣地區對有溫度的服務較為側重，大陸業者則在智慧化設備上投入較多。總體而言，在顧客抵達旅館時令其留下好印象非常重要，如果服務能帶給顧客驚喜、與顧客產生聯結、貼心周到，及專注的眼神和溫暖的笑容，專業知識豐富而貼心的服務結合智慧化設備，將能帶給顧客更多的觸動 (58.70%)，如：「我們的四大核心精神，一個是 Surprising、Connecting、Touching 和 Real (2A-3-1-3-E-19)」、「Connecting 是跟客人想辦法製造連結、Touching 感動，之後 Real 最重要最重要的是要真實的呈現你自己 (1A-3-3-3-E-3)」、「除了無人服務智慧系統之外，現場也有前檯服務人員，顧客如有任何問題，現場人員能即時提供協助 (2C-3-1-3-E-23)」。

**表4 顧客抵達時之智慧化與有溫度的服務植基模型**

類別	主類別目	卡片數	百分比
<b>A</b>	住宿導覽	3	6.52%
<b>B</b>	APP	3	6.52%
<b>C</b>	自助 check-in	5	10.87%
<b>D</b>	大數據	3	6.52%
<b>E</b>	觸動瞬間	27	58.70%
<b>F</b>	兩岸差異	5	10.87%
	<b>Total Units</b>	<b>46</b>	

註：judge A and B 之 intrajudge：all categories' intrajudge = 100%。judge C 判斷之 interjudge：all categories' interjudge = 100%。

再次是顧客住宿期間，主要類別有兩岸差異、手持電話、互動系統、高速網路、電動汽車充電站五項(見表 5)。本研究發現，貼心的智慧化裝置受到業者的高度重視，主要是希望顧客在住宿期間，能夠享受便利的服務，而這些服務也同時提升了服務的溫度。在導入智慧化服務的前提下，如何平衡有溫度的服務也具體表現在客房的設計，如業者在一間 20 平方公尺的房間裡，安裝了 9 個三腳插座、9 個兩腳插座和 2 個 USB 介面，深諳當代人對電子設備依賴程度的受訪個案甚至貼心地在沙發上也裝了充電插座，這樣的設計不僅善用智慧化，更有溫度地解決了消費者在顧客旅程中的痛點(房間充電座不足)。同時，此部分，兩岸存在著明顯的差異，大陸在各項智慧化設備裝置和運用上已較臺灣更加多元，如：手機開房鎖、手機控制房內各項設備、無人行李機、掃臉辨識身份等，「我們在客房電控系統，客人不用用傳統的遙控或按鍵式的調整窗簾、燈光、電視機、空調或其他設備等等，都可以用手機上無線端直接操控……(2F-4-1-4-E-10)」。

表5 住宿期間之智慧化與有溫度的服務植基模型

類別	主類別目	卡片數	百分比
A	互動系統	4	12.12%
B	飆速網路	3	9.09%
C	handy phone	8	24.24%
D	電動汽車充電站	3	9.09%
E	兩岸差異	15	45.45%
Total Units		33	

註：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位。judge A and B 之 intrajudge：兩岸差異：(15(O)-1(X))/15 = 93.33%；其他類別之 intrajudge 皆為 100%。judge C 判斷之 interjudge：all categories' interjudge = 100%。

最後是顧客離去時有延續感動、兩岸差異、感謝信、顧客反饋、智慧化缺陷五項（見表 6）。顧客都希望在智慧化設備之外也能感受到人員的服務溫度，也因為感受到很好的體驗，將更提高品牌忠誠度。於顧客離去時之延續感動類別，受訪者提到將客人轉化為忠實顧客，「……12 月份了，給他換個煲湯放進去，提示他溫度有什麼變化……他說我現在要回美國過聖誕節了，我會回來，再找妳訂房間……他已經住了一百個 Room nights (2L-5-2-5-C-5)」較特殊的是，大陸在顧客離開時可以提供 APP 直接退房、手機自助付款、掃描二維條碼自助開發票等服務，這些科技化服務同時也提供了顧客更多的隱私保護、付款方便（尤其在 Covid-19 疫情期間，顧客因衛生考量多不願使用現金或信用卡付款）、結帳更快速等有溫度的服務，而臺灣尚較少提供此類服務。詳細訪談內容請見電子版附錄表 A8。

表6 顧客離去時之智慧化與有溫度的服務植基模型

類別	主類別目	卡片數	百分比
A	感謝信	2	13.33%
B	智慧化缺陷	2	13.33%
C	延續感動	5	33.33%
D	顧客反饋	2	13.33%
E	兩岸差異	4	26.67%
Total Units		15	

註：(O)為應歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位。judge A and B 之 intrajudge：延續感動：(5(O)-1(X))/5 = 80%；其他類別之 intrajudge 皆為 100%。judge C 判斷之 interjudge：all categories' interjudge = 100%。

### 3. 旅館服務智慧化的未來發展方向

未來旅館服務智慧化發展方向共有服務升級、大數據、蒐集顧客資料、服務智慧化結合、營運面、市場面、成本考量、回流客、會員資料庫、兩岸差異十大類別（見表 7）。可見旅館業者期望透過智慧化進一步提升旅館的經營效率，藉由智慧化達到運用商業流程的自動化促進服務升級、透過資料獲取與分析為顧客提供更平衡化的服務、加強顧客和員工的交流互動等關注

焦點相互呼應，以滿足顧客的真正需求，如受訪者提及：「升級顧客服務，根據顧客的習性去做(1A-6-2-6-E-1)」。詳細訪談內容請見電子版附錄表 A8。

**表7 旅館服務智慧化未來發展方向植基模型**

類別	主類別目	卡片數	百分比
A	蒐集顧客資料	6	12.00%
B	會員資料庫	2	4.00%
C	大數據	8	16.00%
D	回流客	3	6.00%
E	服務升級	14	28.00%
F	成本考量	3	6.00%
G	服務智慧化結合	5	10.00%
H	營運面	5	10.00%
I	市場面	3	6.00%
J	兩岸差異	1	2.00%
Total Units		50	

註：judge A and B 之 intrajudge：all categories' intrajudge = 100%。judge C 判斷之 interjudge：all categories' interjudge = 100%。

### (三) 訪談之兩岸分析比較

資料分析後，研究者與專家討論發現：兩岸旅館在第三、四、五、六題存有不同內容之差異，普遍為大陸旅館已擁有的智慧化設施（臺灣訪談內容無提及）；而臺灣訪談之內容則普遍被大陸訪談者提及，因此將兩岸差異做成表 8，內容為大陸受訪者所提及、而臺灣業者未提及者。並於前述「旅館服務智慧化植基模型」逐題詳細介紹之兩岸差異內容。

**表8 兩岸分析比較表**

題項	卡片數	兩岸差異-僅大陸訪談提及之內容
三、顧客抵達時	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 無人行李機（送行李、送外賣，自動進電梯）</li> <li>● 公安要求（身分證掃描、當面認證）</li> <li>● 掃臉入住（也要身分證掃描）</li> </ul>
四、顧客住宿期間	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 手機滑動開房鎖，或直接按密碼開鎖</li> <li>● 手機透過綁定公眾號會員，可以調整房間設施</li> <li>● 房內有 VR 體驗與公區提供電競遊戲</li> <li>● 正在積極進行文化培訓</li> </ul>
五、顧客離去時	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● APP 直接退房</li> <li>● 掃描二維條碼來開立發票</li> <li>● 掃描二維碼來關注旅館</li> </ul>
六、請問如何運用顧客資料庫進行未來計劃？如何進一步整合服務智慧化之發展？	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大陸地區一二線城市的 5G 網路已佈局完成</li> </ul>

## 二、網路口碑分析

### (一) 評論資料收集

考慮到海峽兩岸顧客消費習慣差異，本研究採用了 TripAdvisor 和攜程(Ctrip)兩個網路平台來搜集 13 家案例旅館的網路評論。由於大陸地區較無使用 TripAdvisor 習慣，因此考量兩岸比較之適用性，本研究加入 Ctrip、Booking.com 進行比較探討，截至研究資料搜集截止之日，自 TripAdvisor、Ctrip 與 Booking.com 之本研究 13 家旅館線上口碑評論數量，總計共搜集 18,879 則線上口碑 (詳見電子版附錄表 A9)。

由附錄表 A9 可知，大陸地區之 TripAdvisor 評論數量較少，因此本研究 TripAdvisor 的部分僅分析「臺灣」旅館之基本資料與線上口碑內容。而 Ctrip 除了尚未開業之 G 旅館無線上口碑評論，其他旅館皆有一定數量之評論，因此本研究針對 Ctrip 之「兩岸」12 家旅館，分析兩岸旅館基本資料與線上口碑內容。另外，原先希望藉由同一標準之分析工具，因此納入 Booking.com 之評論數量，但結果發現大陸仍以 Ctrip 評論為大宗，許多受訪旅館在 Booking.com 之評論數為零 (受訪旅館 H、I、J、K、M)，因此將不採用 Booking.com 做為分析工具。

如下圖 2 之線上口碑分析示意圖所示，下文將分析 TripAdvisor、Ctrip 線上口碑之內容。

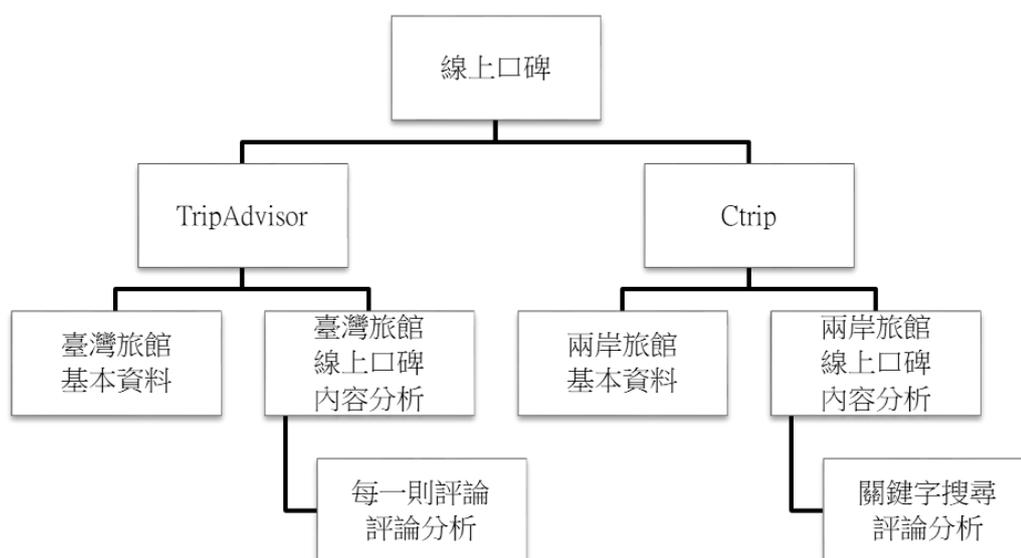


圖2 線上口碑分析示意圖

### (二) 線上口碑—TripAdvisor 臺灣旅館評論內容分析

Singh and Pandya (1991) 將口碑內容分為「正面口碑」和「負面口碑」，Kim and Gupta (2012) 認為口碑的內容為肯定評價時即為正面口碑，若視為負面經驗之抱怨則為負面口碑。d'Astous and Touil (1999) 表示，共識是最有影響力的外部線索。無論是正面評論還是負面評論，評論間的共識程度越高越能激發讀者信任。當潛在消費者感知到旅館住宿評論者評論的方向性時，這種一致性會增加他們的信任度。根據訊息整合理論，當個人接收、解釋、評估，將體驗訊息與現有信念或態度整合在一起時，會形成並修改信念或態度 (Anderson 1981)。潛在顧客對消費者評論的重視程度要比專家評論重視程度高，且消費者評論會影響他們選擇及後續評價 (Tsao 2014)。

本研究搜集到 TripAdvisor 上 5 家臺灣個案旅館評論數從 152 條到 1,864 條不等，針對 5 家個案旅館的全部住客評價進行內容分析，分析正面顧客感受，如：很棒、很好、方便、好用、

舒適、寬敞、喜歡、友善、親切、用心等情緒字眼；及表示負面的顧客感受，如：很差、很糟、不方便、不友善、令人失望等情緒字眼，這些評論內容呈現出各顧客旅程中的正負面感受。

綜觀顧客旅程各個接觸點的評論，住宿期間「使用房間設施」是正評與負評最多的環節，相當多評論內容提及智慧化設施使顧客感到新奇、好用，但亦有不便之處，因此不可忽視旅館設施的重要性。業者在導入智慧化服務的前提下，應思考如何與有溫度的服務加以平衡，以消費者住房期間所需要之充電問題為例，業者應考量房客在住宿期間的插座需求，更有溫度地解決消費者在顧客旅程中的痛點。

其次，住宿期間的「服務人員協助」也是被較多提及的，許多評論提到了旅館服務人員熱情、親切的服務。另外，「交通接駁」在評論中出現的頻率也很高，因此旅館位置與交通接駁也是相當重要一環，智慧化旅館善用 APP 亦能提高服務溫度，比方說：旅館之 APP 提供旅客事前預約接駁的功能，即為貼心的服務；另外像接駁車輛時刻表及車輛預計到達時間可提供顧客相當大的便利性；而 APP 內的交通介紹亦提供顧客方便到達附近風景點的方式，這些貼心的智慧化服務同時也提升了旅館的服務溫度。

整體而言，評論的顧客體驗到服務與智慧化設施相結合，以及對於房間設施和整體服務流程的感受。顧客說明雖然在門口迎接的是機器人，但依然有感受到員工的友善，同時對於自助系統、服務人員、房控系統的綜合評論，可看出即使服務智慧化，但員工依然保持著服務的溫度，如：協助顧客使用自助系統、關心顧客等。

以下透過消費者評論內容，介紹線上口碑中智慧化與人員有溫度的服務結合的相關評論：

(詳細評論內容請見電子版附錄圖 A1 至 A7)

附錄圖 A1：顧客說明雖然在門口迎接的是機器人，但仍感受到員工的友善。

附錄圖 A2：說明了顧客感受到服務與智慧化設施相結合，以及對於房間設施和整體服務流程的感受。

附錄圖 A3 及 A4：顧客對於自助系統、服務人員、房控系統的評論，可看出即使服務智慧化，但員工依然保持著服務的溫度，如：協助顧客使用自助系統、關心顧客等。

附錄圖 A5 及 A6：兩則評論介紹了 handy phone 方便之處，如訂餐、打電話等，以及服務人員如何帶給顧客有溫度的服務。

附錄圖 A7：提及智慧化設施故障導致的問題，更強調了服務人員的重要性。

### (三) 線上口碑—Ctrip 上兩岸旅館評論內容分析

5 家臺灣個案旅館 A、B、C、D、E 在 Ctrip 上的評論數從 52 條到 1,730 條不等，網路評論分數高低依序為衛生 (4.70)、位置 (4.62)、服務 (4.62) 和設施 (4.58)，同時顯示這些評論的住客相當願意將旅館推薦給親朋好友或網友。大陸 F、H、I、J、K、L、M 7 家個案旅館在 Ctrip 的顧客評論數從 65 條到 6,063 條不等 (G 旅館在資料搜集期間尚未正式開業，因此不做討論)，點評分數高低依次為衛生 (4.78)、服務 (4.75)、設施 (4.73)、位置 (4.72)，評論用戶也非常願意將其推薦給親朋好友或網友，且得分普遍高於臺灣的 5 家案例旅館。

在篩選個案旅館的消費者評論後進行內容分析，以服務溫度和智慧化設施相結合之評論為例：

(詳細評論內容請見電子版附錄圖 A8 至 A16)

附錄圖 A8：顧客提及顧客使用自助系統，以及對於公區與房內之感受、餐點供應時間的貼心安排。

附錄圖 A9：說明旅館服務人員的熱情與旅館的智能體驗。

附錄圖 A10 及 A11：此兩則評論介紹了房卡導航系統，以及顧客體驗到的人性化設施。

附錄圖 A12 及 A13：此兩則評論說明顧客使用手機體驗智慧化設施，及服務人員們的服務態度。

附錄圖 A14：介紹了旅館擁有 VR、其他智慧化設施，以及人員的熱情服務。

附錄圖 A15：說明顧客使用智慧音箱，以及服務人員的溫度。

附錄圖 A16：顧客提及旅館服務智慧化，以及感受到前檯周到的服務。

上述分析可知，兩岸智慧化旅館的評論中，顧客對個案旅館皆給予了相當高的評價。智慧化設施如房卡導航系統、手機控制系統、VR、科技化體驗商品及購物等，提供了客人相當大的便利性與新鮮感。更重要的是，在提供這些智慧化科技同時，服務人員不忘給予適度關懷與協助，評論內容也多處敘述旅館服務人員的熱情，提及服務員會主動協助顧客操作自助系統，這樣讓智慧科技與有溫度的服務同時存在並平衡的服務模式，評論者給予了很高的評價。

## 伍、研究結論與建議

旅館服務的智慧化發展是大勢所趨，如何平衡好智慧化與有溫度的服務之間的關係，給顧客最好的體驗，是業界極為關注的問題。本研究透過在海峽兩岸旅館高階主管訪談及個案旅館實地調查所獲取的一手資料，以及顧客網路評論內容的分析，基於顧客旅程視角得出以下結論與建議。

### 一、研究結論

#### (一) 兼具智慧化科技與服務溫度的策略發展

科技快速發展推動下，旅館智慧化已是必然的趨勢。智慧化發展的出發點是以人為本，受訪者 C 業者提及智慧化服務已是新的潮流，旅館使用智慧化設備，讓客戶更加便捷，且能主動滿足消費者習慣使用智慧型手機的消費行為。智慧化旅館員工有溫度的服務有助於與顧客互動，彰顯旅館的價值主張，旅館業者應以環境空間、餐點品質、問候、笑容、眼神、鞠躬、口語、專業能力、安全感、信任感、適時的幫助等，來創造消費者有感的體驗。

科技化的設施與具有溫度的服務，兩者皆為未來智慧化旅館重要的經營關鍵要素，在追求流程簡化、快捷方便的同時，貼心服務、有感體驗亦同為重要的天平兩端，兩者缺一不可，唯有雙管齊下，如圖 3 所示，兼顧管理效率與服務品質的策略發展，旅館業才能提供客人方便且滿足顧客需求的服務。

## AI人工智慧與服務溫度策略發展圖

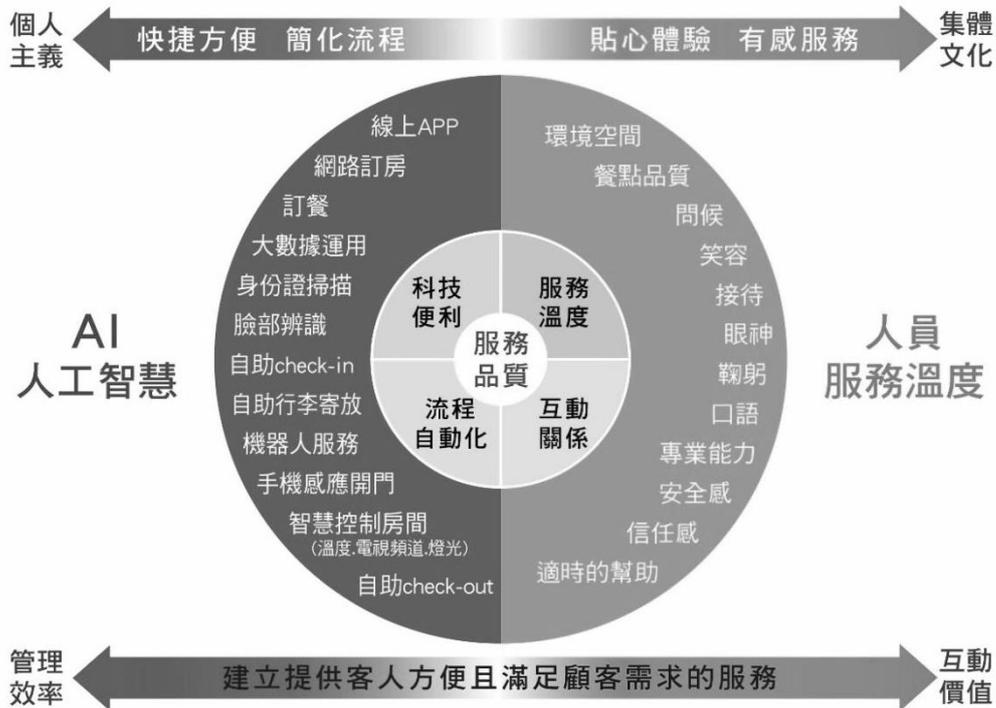


圖3 科技智慧與服務溫度策略發展

### (二) 要基於顧客旅程視角在各接觸點創造無可取代的有溫度的服務

相較於西方文化的個人主義，亞洲族群更重視集體文化，強調人與人互動的重要性及依存性，研究也進一步證實，雖然旅館服務的智慧化很重要，但為顧客提供有溫度的服務、創造良好顧客體驗仍舊是旅館重要的價值主張，藉由服務流程創造有感服務的超值感受，「人與人互動」的重要也影響到服務業的發展，業者提供顧客更貼心與安心的服務，讓消費者留下美好消費回憶。從網路評論可以看出，顧客感受到了旅館業者在顧客旅程中帶給他們有溫度的服務，服務人員在各顧客旅程的接觸點保持笑容、友善眼神、熱情招呼，讓服務更有溫度。

### (三) 要進一步優化旅館顧客旅程各接觸點的服務

智慧科技可以提高管理效率、優化服務流程，而有溫度的服務能有效提升旅館與顧客互動的價值，證實了智慧化與服務溫度並存的重要性，結論符合過往文獻的論述 (Ivanov and Webster 2019; Peng and Zhang 2020; Tsao 2014)。本研究證實顧客旅程中每個接觸點的重要性，服務人員的表現以及與顧客的互動接觸是旅館傳達服務價值的重要媒介，並深刻影響著顧客對旅館的真實知覺與整體評價。本研究在釐清旅館顧客旅程地圖中各服務接觸點的智慧化服務與人性化服務後，基於為顧客提供兼具科技便利性和有溫度服務的目標，構建了以下旅館顧客旅程地圖 (見圖 4)。

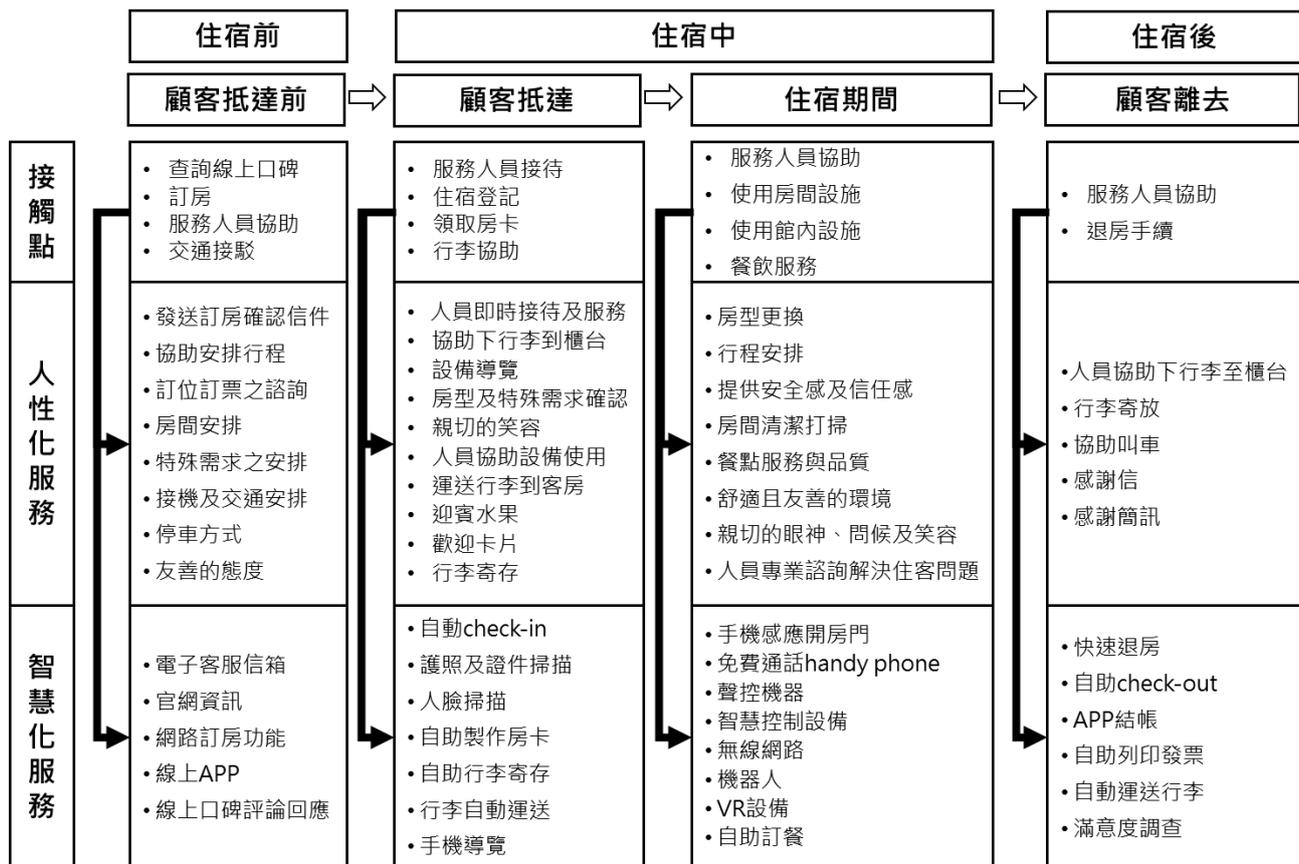


圖4 兼具科技便利性和有溫度服務的旅館顧客旅程地圖

#### (四) 後疫情時代旅館智慧化將成為更重要的發展方向

隨著後疫情時代的環境轉變，本研究整理出服務智慧化未來發展方向：1. 運用大數據，以瞭解顧客需求、建立會員資料庫、提升管理效率；2. 服務升級，首先要根據顧客習性，並且要做得更有特色；3. 平衡智慧化與有溫度的服務，加強回頭客的經營；4. 藉由服務與智慧化的結合達到控制成本、提高營運效率、開發市場的目的。

旅館應以智慧化服務能力的提升來改善工作效率及服務品質，並透過人性化設計解決消費者痛點，使顧客能感受到旅館的服務溫度，兩者的平衡將為旅館帶來更多的商機與忠誠的顧客。

## 二、學術上的貢獻

### (一) 服務智慧化與溫度連結的省思

旅館智慧化服務之研究在臺灣學術文獻上仍缺乏，較少探討智慧化旅館的服務流程對顧客體驗影響，缺乏從顧客旅程之角度切入探討。本研究從旅館智慧化服務適時融合有溫度的服務角度切入，以補足此研究缺口。本研究不僅訪談也親自住宿體驗觀察，在研究過程中，13家智慧化旅館提供有溫度的服務，真真切切的感受到旅館業者在服務傳遞過程中的良好結合有助於改善顧客體驗，也再次證實了智慧化與服務溫度並存的重要性。

### (二) 旅館業者與消費者之對話

本研究除深度訪談業者，亦同時透過線上口碑分析消費者之線上評論。透過旅館業者與顧客之不同視角來分析探討智慧科技與服務溫度，藉由質性訪談內容分析加上線上口碑之內容分

析相呼應，更深入了解顧客於服務傳遞過程中真正需求與期望，補足兩岸旅館在服務流程設計時，所提供給顧客在各個服務接觸點兼具科技與有溫度的有感體驗缺口。

### (三) 豐富學術理論基礎之架構

智慧科技能提高管理效率、優化整個服務流程，而有溫度的服務能有效提高旅館與顧客互動的價值，證實了智慧化與服務溫度並存的重要性，其結論符合過去文獻之論述 (Ivanov and Webster 2019; Peng and Zhang 2020)。智慧化服務與人的產能是相互輔助的，在以科技服務提高服務流程效率的同時，人的服務也同等重要，旅館服務人員在各個顧客旅程接觸點能使服務更有溫度，此發現回應過去文獻缺口 (Lemon and Verhoef 2016; Stickdorn and Schneider 2012)。

顧客旅程是在不同階段運用不同媒介的一系列接觸點體驗，過去研究僅探討顧客在不同層面互動所產生的感受，以及了解顧客旅程互動時每個接觸點的需求與感受，本研究證實服務的體驗來自於服務旅程中每個接觸點的重要性，服務人員表現與顧客互動接觸扮演著傳達服務價值的重要媒介，並影響其互動的真實知覺與整體評價，過程中可包括面部表情、微笑、言語、專業及效率 (Stickdorn and Schneider 2012)。其結論符合 Bitner, Booms, and Tetreault (1990) 提到的服務實體環境、服務人員回應、與顧客良好的互動因素會影響服務接觸時顧客對服務體驗真實感評價。本研究釐清智慧化服務融入顧客旅程時，人員服務的溫度在每個接觸點會影響服務過程中需求與感受之完整體驗。

## 三、實務上的貢獻

### (一) 流程優化之建議

業者 D 指出：服務業基本上還是要有人的元素，才能將科技的便利性與有溫度的服務加以平衡。藉由此研究，將智慧化旅館服務流程優化以改善共通性流程之建議，13 家旅館受訪者也提及在旅館服務流程中透過智慧化工具，人的服務也因為效率而提升了品質，如同業者 B 提出：智慧化能簡化服務流程、節省人力成本、提升服務品質，也能讓客人在旅程中減少等待時間，且內部服務人員可以處理更多事情，提供更好、更有溫度的服務品質。而本研究對於實務上流程優化的研究結果，將可提供給智慧化旅館業者、或即將導入服務智慧化之業者參照。

### (二) 探索兩岸業者優點，建構智慧化旅館的服務溫度

在環境的影響下，兩岸智慧化有著不同的發展，本研究不僅探討臺灣旅館智慧服務，也至大陸訪談並實際體驗觀察。研究發現，臺灣的服務溫度為其所長，而大陸的智慧化工程腳步則走得比臺灣快。大陸業者在智慧化方面提供許多臺灣所沒有的服務；臺灣則能以無微不至的溫馨服務優化服務流程細節，提供給顧客賓至如歸的服務體驗 (如：記住客人特殊飲食需求、客人喜好、想在顧客前面)。本研究亦撰寫兩岸差異表，兩岸旅館業者可在各自的優勢下，學習彼此的專長，提升自身的競爭力。

### (三) 歸納未來服務智慧化的發展方向

本研究透過線上口碑與訪談業者，並且實際入住體驗，而對顧客旅程中旅館的服務流程有更全面的體會。藉由智慧化服務能力的提升來改善服務流程效率及服務品質，並藉由人性化設計而提供更便利及客製化的服務，這樣的智慧化與服務溫度結合的創新模式，將為旅館提供全新的商機與解決方案。

## 四、研究限制與未來研究方向

### (一) 切入角度之寬廣

後續研究可在本研究結果基礎下，導入更多的量化調查「智慧化服務」與「有溫度服務」之服務傳遞系統，未來的實證研究應基於更廣泛數據收集和分析工具與大量樣本調查，以獲得更可靠的通則結果。

### (二) 研究地點之範圍

本研究僅針對兩岸旅館進行探討，未來可針對其他國家或個案，如：日本長崎縣海茵娜機器人酒店、福岡的日本首間物聯網旅館& AND HOSTEL 等智慧化旅館；另外，科技大國美國紐約的優特爾時代廣場飯店、西雅圖 1,000 酒店、倫敦埃克爾斯頓廣場飯店等皆為值得研究之對象，未來研究若能涵蓋全球各區域，將有更宏觀而完整之分析。

# 參考文獻

## 一、中文

- 方世榮與許秋萍 (2005),「科技型與人際型服務接觸對關係利益的影響」, *管理評論*, 第 24 卷, 第 2 期, 頁 53-76。
- 中國報告網 (2019),「觀研天下: 2019 年我國智慧酒店行業迎來快速發展期」, (7 月 11 日), (取得日期: 2021 年 7 月 11 日), [available at <http://free.chinabaogao.com/jiudiancanyin/201907/0G14321912019.html>]。
- 中國飯店協會 (2020),「2020 中國酒店業發展報告」, *199IT*, (3 月 20 日), (取得日期: 2021 年 9 月 11 日), [available at <http://www.199it.com/archives/1218890.html>]。
- 邱瓏葳、陳月娥與牟鍾福 (2017),「顧客旅程畫布對健身中心服務設計之啟示」, *中華體育季刊*, 第 31 卷, 第 3 期, 頁 219-228。
- 洪瑞敏 (2001),「科技介入服務接觸之研究—以美髮服務業為例」, 國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 許佩玟 (2019),「日本飯店不能, 而臺灣飯店能?」, *科技生活*, (9 月 11 日), (取得日期: 2021 年 9 月 11 日), [available at <https://www.techlife.com.tw/Article/11985>]。
- 臺灣旅宿網 (2020),「臺灣地區觀光旅館家數及房間數統計表」, (取得日期: 2021 年 9 月 20 日), [available at <https://taiwanstay.net.tw/directory-op>]。
- 顏晨曦、尚東娟與鞏淼森 (2020),「面向酒店場景的新零售服務接觸設計研究—以網易嚴選酒店為例」, *設計*, 第 20 卷, 第 5 期, 頁 72-76。

## 二、英文

- Anderson, Norman H. (1981), *Foundations of Information Integration Theory*. Boston: Academic Press.
- Aurich, Jan C., Christian Fuchs, and M. F. DeVries (2004), "An Approach to Life Cycle Oriented Technical Service Design," *CIRP Annals*, 53(1), 151-154. [https://doi.org/10.1016/S0007-8506\(07\)60666-0](https://doi.org/10.1016/S0007-8506(07)60666-0)
- , ----, and Christian Wagenknecht (2006), "Life Cycle Oriented Design of Technical Product-Service Systems," *Journal of Cleaner Production*, 14(17), 1480-1494.
- Bitner, Mary Jo (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54(2), 69.
- , Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Chahal, Naveen and Mahesh Kumar (2014), "The Impact of Information Communication Technology and It's Application's Usage in Lodging Industry: An Exploratory Study," *International Journal Technology Management*, 2(1), 1-17.
- Chang, Hsin Li and Cheng Hua Yang (2008), "Do Airline Self-Service Check-in Kiosks Meet the Needs of Passengers?" *Tourism Management*, 29(5), 980-993.

- d'Astous, Alain and Nadia Touil (1999), "Consumer Evaluations of Movies on the Basis of Critics' Judgments," *Psychology & Marketing*, 16(8), 677-694.
- Følstad, Asbjørn and Knut Kvale (2018), "Customer Journeys: A Systematic Literature Review," *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196-227.
- Grove, Stephen J. and Raymond P. Fisk (1992), "The Service Experience as Theater," in *Review of Advance in Consumer Research*, John F. Sherry, Jr. and Brian Sternthal, eds. Provo, UT: Association for Consumer Research, 455-461.
- Halvorsrud, Ragnhild, Knut Kvale, and Asbjørn Følstad (2016), "Improving Service Quality through Customer Journey Analysis," *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 840-867.
- Ham, Sunny, Woo Gon Kim, and Seungwhan Jeong (2005), "Effect of Information Technology on Performance in Upscale Hotels," *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 281-294.
- Harris, Richard, Harris Kim, and Steve Baron (2003), "Theatrical Service Experiences: Dramatic Script Development with Employees," *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 184-199.
- Ivanov, Stanislav (2019), "Ultimate Transformation: How Will Automation Technologies Disrupt the Travel, Tourism and Hospitality Industries?" *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 11(1), 25-43.
- and Craig Webster (2019), "Robots in Tourism: A Research Agenda for Tourism Economics," *Tourism Economics*, 26(7), 1-21.
- Kassarjian, Harold H. (1977), "Content Analysis in Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 4(1), 8-18.
- Kim, Junyong and Pranjal Gupta (2012), "Emotional Expressions in Online User Reviews: How They Influence Consumers' Product Evaluations," *Journal of Business Research*, 65(7), 985-992.
- Lemon, Katherine N. and Peter C. Verhoef (2016), "Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey," *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Li, Yun Peng, Yong Qiu Xie, and Chao Huang (2013), "Promoting Hotel Managerial and Operational Level with New Technology," *Applied Mechanics and Materials*, 380-384(April), 4562-4565.
- Lin, Jiun-Sheng Chris and Pei-ling Hsieh (2006), "The Role of Technology Readiness in Customers' Perception and Adoption of Self-Service Technologies," *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 497-517.
- Meuter, Matthew L., Amy L. Ostrom, Robert I. Roundtree, and Mary J. Bitner (2000), "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters," *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64.
- Moggridge, Bill (2007), *Designing Interactions*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Montoya-Weiss, Mitzi M., Glenn B. Voss, and Dhruv Grewal (2003), "Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction with a Relational, Multichannel Service Provider," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 448-458.
- Peng, Wan and Mu Zhang (2020), "Is Personalized Service no Longer Important? Guests of Smart Hotels May Have Other Preferences," *Journal of Service Science and Management*, 13(3), 535-557.
- Shed, Sam (2019), "World's First Robot Hotel Fires Half of Its Robots," *Forbes*, (January 16), (accessed

January 16, 2021), [available at <https://www.forbes.com/sites/samshead/2019/01/16/worlds-first-robot-hotel-fires-half-of-its-robots/#78bf9dfde1b1>].

- Sigala, Marianna (2003), "The Information and Communication Technologies Productivity Impact on the UK Hotel Sector," *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10), 1224-1245.
- Singh, Jagdip and Shefali Pandya (1991), "Exploring the Effects of Consumers' Dissatisfaction Level on Complaint Behaviours," *European Journal of Marketing*, 25(9), 7-21.
- Solomon, Michael Robert, Carol Surprenant, John A. Czepiel, and Evelyn G. Gutman (1985), "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter," *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
- Stein, Alisha and B. Ramaseshan (2016), "Towards the Identification of Customer Experience Touch Point Elements," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30(May), 8-19.
- Stemler, Steve (2000), "An Overview of Content Analysis," *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17), 137-146.
- Stickdorn, Marc and Jakob Schneider (2012), *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. AMS: BIS Publishers.
- Tsao, Wen Chin (2014), "Which Type of Online Review Is More Persuasive? The Influence of Consumer Reviews and Critic Ratings on Moviegoers," *Electronic Commerce Research*, 14(4), 559-583.
- Verhoef, Peter C., Katherine N. Lemon, Parsu A. Parasuraman, Anne L. Roggeveen, Michael Tsiros, and Leonard A. Schlesinger (2009), "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies," *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Wozniak, Thomas, Dorothea Schaffner, Katarina Stanoevska-Slabeva, and Vera Lenz-Kesekamp (2018), "Psychological Antecedents of Mobile Consumer Behaviour and Implications for Customer Journeys in Tourism," *Information Technology & Tourism*, 18(1), 85-112.
- Wu, Cedric Hsi-Jui and Rong-Da Liang (2009), "Effect of Experiential Value on Customer Satisfaction with Service Encounters in Luxury-Hotel Restaurants," *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 586-593.
- Wu, Hung Che and Ching Chan Cheng (2018), "Relationships between Technology Attachment, Experiential Relationship Quality, Experiential Risk and Experiential Sharing Intentions in a Smart Hotel," *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37(December), 42-58.
- Zeithaml, Valarie A., Parsu A. Parasuraman, and Leonard L. Berry (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Zhao, Xinyuan, Liang Wang, Xiao Guo, and Rob Law (2015), "The Influence of Online Reviews to Online Hotel Booking Intentions," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1343-1364.
- Zomerdijk, Leonieke G. and Chris Voss (2010), "Service Design for Experience-Centric Services," *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.