

潭境旅店的一天－虧本的生意要接嗎？

林瓊香^a 簡秀芳^b

中文摘要

大逸連鎖旅業集團是擁有品牌聲譽的台灣知名連鎖旅宿業。潭境旅店座落於日月潭伊達邵街的挑高五層樓房，是大逸連鎖旅業旗下的成員。隨著國情及國際情勢，全台擁有品牌聲譽的連鎖旅宿業者同時面對價格競爭與住房率低下的困境。儘管週末住房率幾乎滿房，但週日至週四卻面臨嚴重的「閒置資產」困境，住房率不到三成。本作業層級個案旨在探討旅店業訂價決策：當新創的宿網公司 Last Minute 訂房平台提出以低於市場行情甚多的價格收購剩餘房源時，大逸連鎖旅業總部應如何抉擇？個案呈現了「追求營收與止損」與「維護品牌聲譽與價格」之間的取捨張力，引導學生透過邊際貢獻分析與品牌溢價理論，尋找旅宿業永續經營的底線。

關鍵詞：成本導向、邊際貢獻分析、品牌稀釋效果

^a 林瓊香為建國科技大學經營管理系服務與科技管理碩士班副教授

^b 簡秀芳為實踐大學會計學系副教授(通訊作者)Email: queenie@g2.usc.edu.tw

A Day at the Tan-Jing Hotel: Is It Worth Taking a Losing Deal ?

Chiung-Hsiang Lin^a Hsiu-Fang Chien^b

Abstract

Dayi Hospitality Group is a renowned hotel chain in Taiwan. Tan-Jing Hotel, a five-story property located in the Ita Thao district of Sun Moon Lake, is a key member of the group. Like many established hotel chains in Taiwan, Dayi faces the dual pressure of intensifying price competition and fluctuating occupancy rates. Although the weekend occupancy rate is nearly full, the property suffers from significant "idle asset" issues during weekdays (Sunday through Thursday), with occupancy rates dropping below 30%. This operational-level case study examines a critical pricing dilemma: Should Dayi's headquarters accept a proposal from a start-up, Last Minute booking platform, to acquire excess inventory at a price far below the market rate? The case highlights the tension between "revenue generation and loss mitigation" and "maintaining brand equity and pricing integrity." It encourages students to apply marginal contribution analysis and brand premium theory to determine the threshold for sustainable business operations in the hospitality industry.

Keywords: cost-based, marginal contribution analysis, brand dilution effect

^a Chiung-Hsiang Lin is an Associate Professor at Department of Business Management, Chienkuo Technology University

^b Hsiu-Fang Chien is an Associate Professor at Department of Accounting, Shih Chien University (Corresponding Author) Email: queenie@g2.usc.edu.tw

個案本文

大逸連鎖旅業集團是擁有品牌聲譽的台灣知名連鎖旅宿業。潭境旅店座落於日月潭伊達邵街的挑高五層樓房，是大逸連鎖旅業在日月潭觀光景點的駐點旅店。大逸總部負責集團重要的戰略決策，對於散居在台灣各名勝風景區的旅店有「充份授權店經理經營權，但也有持續獲利需求的底線：經營的不好，或換店長、或收店」。2026年三月底大逸連鎖旅業集團每月集團經營管理會議議場，潭境旅店店經理李明、阿里山日祝旅店楊晴…各店店經理也在月會中。

大逸集團范總裁致辭表示：「大家辛苦了，這兩年日幣貶值，國人往往：『去日本便宜，去墾丁很貴』大家都往國外去『當台幣大爺』；國內旅遊還沒開放陸客團，我們靠著連鎖品牌打群架勉強支撐著。大家對於迎來五、六月小旺季，及暑假的旺季起跑，各分店都準備好了嗎？」

集團財務長洪婷表示：「特別是溪頭、阿里山、日月潭…這些老景點，各位店經理，怎麼吸引那些退而不休，一天到晚往景點逛、健走、健康樂活，對價格敏銳的富老族？唉呀，錢在我們店門口走來走去，就沒有走進來入住我們旅店，使點心眼！你們假日幾乎滿房，表示我們品牌信譽高，而非假日的住房率平均三成不到，太低了…」

阿里山日祝旅店楊晴：「哪有啊？阿里山日祝旅店不要說假日滿載，非假日我們的等級也是一房難求；商店街的民宿陸續開新房、整修上市，競爭者是不少啦，但我覺得只需要維持集團『高貴不貴』的品牌訴求，到位服務；應該沒這問題啊！」

洪婷轉向日月潭分店潭境旅店李明店經理，向大家表示：「就日月潭分店而言，共有150間客房，非假日雖然已經把價格壓低到一間房\$3,500，但每周平均也只有賣出30間房，住房率太低，造成閒置資產太大，就是該賺的錢沒賺到啊，不該閒置的閒置了啊…」

日月潭分店潭境旅店李明店經理：「我們非假日的訂價是假日的七成，死豬價就是沒有競爭力，你看水社街上的民宿門前隨時擺著『尚有空房』、『入住船票優惠』…，人家選不上我們啊；我們在伊達邵街上，交通沒有水社便利，我們訂價又太沒彈性；潭境旅店一週僅有週六、日幾乎滿載有生意，但其餘五天，走廊依集團要求燈火通明，卻常是空無一人，非假日賣不出幾間房，員工坐在服務櫃台打怪，外包清潔不用來打掃、換床，我也慌的很…」

坐在洪婷對面的業務郭翔經理說話了：「有一個國內新創的網路公司叫宿網公司(StayNet Company)，擁有『隱密訂價(Opaque Pricing)』平台，專門處理 Last Minute 房源；他們是專門經營讓消費者可以比價下單的平台業務，就像國外的 Priceline.com；宿網公司跟我們集團接觸，打算用三折的價格購買我們每天剩下的空房，用五折價賣出…」

集團庶務長陳平沒等他人表示意見，跳出來急忙搶著說：「郭翔啊，虧本的事，我們不幹。你說那叫什麼公司來的？根本就是穩賺不賠的生意，打我們三折，他賣出五折，又打壞我們連鎖品牌行情，將來我們就變成低價旅店，我們不是說我們至少是四星級服務嗎？」

郭翔經理解釋：「該平台能保護我們的品牌形象，旅客在下單前不知具體旅館，而且僅限於最後一刻銷售，若你沒有空房，不會有這問題，你賣不掉的，才輪得到他賣，他優惠他的平台會員，我們提供我們該有的服務，拿我們該拿的錢。比如目前日月潭潭境旅店的平均住房率較低，我們可以試行與宿網合作看看。昨晚我做了點功課…」

他接著講：「日月潭分店一個平均標準雙人房我們假日定價\$5,000元，已經包含一間房的水電、清潔費用、耗材、公共區域水電攤提、接待人員攤提、房地產租金…，一間房賣出去，打三折給我們\$1,500元，他去賣多少我們不管，也不用問，只要能 cover 我們的成本，就行啦。而且…宿網公司平台業務經理還說可以讓我們業績提高 25%」

集團庶務長陳平又急忙搶著說：「郭翔啊，平日我們定價是\$3,500，已經打折給消費者了，還要再打三折賣給那個宿什麼的公司？每間房再三折，他算盤打得如意呢！三折價怎麼可能把成本 Cover？你都沒在看報表？我們利潤有這麼高？這樣可能賣一間虧一間，業績只提高 25% 也沒用啊！這實在是莫名其妙的要求，賠錢的生意我們怎麼能做？」

聽到大家談起價格與成本，一向對數字敏感的洪婷財務長，馬上請財務部同仁調出潭境旅店的成本資料，投影到會議室的大螢幕上。

每房每晚成本	
房務清潔人員計件工資	\$180
盥洗用品	\$70
礦泉水、茶包、咖啡包	\$50
洗衣費用：床單、毛巾	\$120
水電費用	\$150
訂房平台手續費	房價×10%
每月成本	
旅店經理與行政人員薪資	\$900,000
櫃檯、服務人員薪資	\$450,000
房屋租金及設備折舊	\$1,200,000
保險費	\$280,000
廣告與行銷費	\$450,000
設備維護合約費	\$300,000
系統與網路費	\$220,000
公共區域水電與維護費	\$350,000
其他固定管理費用	\$350,000

還沒等洪婷財務長開口，集團庶務長陳平又著急的看著手上的手機計算結果說：「我很快估計一下，我們一間房每晚的平均成本是\$2,141，顯然比對方提出的三折來得高，不是不想合作，而是這種虧錢的生意不能合作吧。」

日祝旅店楊晴：「嗯，我也覺得不妥，沒必要用價格去競爭，長久下來我們信譽有了，來阿里山找日祝，去日月潭，找潭境，想去那裡先找大逸集團旗下旅店，豈不妙哉！」

潭境旅店李明對著楊晴說：「你那裡『孤行獨市』阿里山，和我南投『百家爭鳴』不同啊，從埔里、魚池到日月潭，你知道有多少民宿、旅店、飯店嗎？」

李明急著接下去說：「我覺得淡季、非假日，房間空著也是空著，加減賺一點現金回來補貼飯店的開銷，總比房間空在那裡養蚊子好吧！這價錢的確比較有競爭力，而且只優惠宿網平台的會員，比如國外來台的自由行散客、說走就走的小資族，讓遊客覺得『撿到便宜品牌店之小確幸』我們還是可以創造『人來人往』都住這家店的效益；台灣在地觀光，還是很有賣點的；只要讓我有單可接，住房率提升，不要老是被檢討，我就高興得不得了…」

范總裁轉向洪婷財務長：「洪婷，妳怎麼看？要不要跟郭翔說的那個宿網公司平台合作？怎麼合作？有沒有可能先試行潭境旅店？離峰的住房率是該提高的。但不要影響我們全省連鎖品牌！我等一下還有同業公會餐敘，妳算一下回報我，這兩天和郭翔商量把它搞定；讓各駐點店經理好辦事！」

看著范總裁離去，洪婷財務長眼睛盯著范總裁的背影，點頭示意：「我明白，我知道，您要叫我精算一下…」。

「集團要不要和宿網公司合作呢？」大家都等著財務長。