

【獨家專訪】業者狂做「偽出國」 嚴長壽：只會加速毀滅台灣

顛覆世界原本安定的新冠肺炎，再度把嚴長壽逼出來接受《天下》專訪，他急切又憂心地呼籲，台灣旅遊業必須把握住疫情結束前的轉型契機，厚植自己的能力。在他眼中，國旅亂象該如何遏止？

43211

瀏覽數



圖片來源：謝佩穎

採訪整理 [王一芝天下Web only](#)

2021-01-22

眼前好久不見的嚴長壽，沒有74歲的老態龍鍾，反而顯得年輕，更清瘦了。

這4年他午餐吃得清淡，生活過得簡約，鮮少出現在鎂光燈前，就這麼一頭鑽進台灣東海岸，傾注心力輔導當地旅宿業做地方創生，也投身教育為台灣築地基。

誰也沒想到，顛覆世界原本安定的新冠肺炎，再度把嚴長壽逼出來，花了一年寫出《我所嚮往的生活文明》一書，他在接受《天下》專訪時，急切又憂心地呼籲，台灣旅遊業

必須把握住疫情結束前的轉型契機，厚植自己的能力。

他的激動和熱情一點也沒變，還是那個對內反對政府開發蘇花高，提醒台灣觀光不能只靠陸客，對外領著台灣觀光業走向世界舞台的「飯店教父」。即便在冷冽寒冬裡，依舊能感受他手心溫度的炙熱。

在嚴長壽眼中，國旅亂象該如何遏止？他為什麼說台灣只能是國際旅客附屬旅遊地？

以下是專訪摘要：

問：過去你在台灣培養不少旅遊人才，如何看待目前因疫情衍生的旅遊人才大出走潮？

答：這件事我不太擔心，出去別的產業走走很好，即使為了付房貸，不得已接單開Uber eats也不錯，趁著疫情重新學習一種新技能，等到疫情結束再回來，或許能為觀光業激盪出新火花。

廣告

我更關心台灣觀光旅遊業的發展，現在是轉型的契機，唯有文明才能讓我們永續，如果抓不到方向，即使國境解封，我也不覺得台灣觀光能有太大的突破。

我從美國運通的傳達（編按：部門間送公文的基層員工）做到總經理，又到亞都當總裁的30年裡，見證過台灣被全世界關注的年代。

我借調到圓山飯店時，一度想嘗試讓圓山變成半島酒店，把台灣帶上國際舞台，後來受到工會抵制，同時間台灣在世界的地位也被上海、北京和首爾等城市取代。

嚴長壽

- 出生：1947年
 - 學歷：基隆高中
 - 經歷：美國運通台灣區總經理、圓山飯店總經理、麗緻餐旅集團總裁、亞都麗緻董事長
 - 現職：均一國際實驗中學董事長、公益平台文化基金會董事長
-

問：台灣現在以防疫成為國際注目的焦點，尤其國境一開，我們賣的是安全，全世界不是都想來嗎？

廣告

答：這個想法太一廂情願。過去一年大家認為台灣像天堂般安全和自由，萬一像現在疫情突然又捲土重來，怎麼辦？

台灣只是處於暫時性的安全，除了管控得宜，也很幸運，如果當初台灣和日本、韓國一樣，維持讓中國觀光客入境，台灣擋得住嗎？可能未必比日本、韓國做得更好，醫療系統或許早就崩潰。

即使國境開放，台灣也無法獨善其身，說得更直接一點，當鄰居失火，我們如果只是圍起一道防火牆插手旁觀，難保火勢不會殃及自己。又如何期待他們滅火後馬上有錢來台灣玩？

現實情況是，台灣從來就不是國際觀光旅客的首選目的地，只是一個過路的地方，用不著到紐約時代廣場或倫敦地鐵砸大錢登廣告，因為那些遠在天邊的歐美旅客，不會因為一個廣告產生動機。

台灣要有自知之明

我們要有自知之明，台灣只是附屬目標，真正應該經營的是已經來到亞洲、搭機約在3個半小時內的歐美人士，像是上海的美國人、日本的法國人等等。

廣告

這些歐美人士來到亞洲，一定會找商務處、辦事處或當地人，如果我們能透過那些關鍵人士，推薦那些出差來亞洲的歐美人士，週末來台灣旅遊，將比砸大錢登廣告還有效。

問：如果台灣是附屬目標，我們該如何發揮自己的優勢？

答：台灣最成功的兩個公關，都是因為災難而起。我們曾因汶川地震的捐款，讓中國人感動；也曾因為對日本311地震的援助，讓日本人謝了再謝。

幫助別人絕不能是，你跟我有邦交，我才幫助你，這不是我認為的文明。

文明是周圍所有的鄰居，不管喜不喜歡，只要我能夠幫助你，你不提我的名字都沒關係——這才是真正讓人打從心裡能接受，並非有條件、有代價或給壓力。

廣告

不只是鄰近國家，而且要與世界互動，台灣絕對要做非政治的政治，還是一樣走出去，但和人家接觸的方式不一樣，這就是文化觀光成為最強軟實力的原因。

**我認為外交部精通當地語言的官員，
應該轉到觀光局或文化部上班，而不
是留在外交部，到哪裡都被打壓。**



問：去年因為疫情原本經營國際旅遊的業者，紛紛轉向與國內旅遊業者搶生意，這麼多人投入，是國旅發展的機會嗎？

答：原有經營國際旅遊的業者搶國旅市場，只想到遊輪式、偽出國等方式，我覺得好可惜。他們只是把國外的經驗搬回來，我認為當他們回到國內，必須先蹲下來傾聽，瞭解台灣當地的優勢，也認清我們的劣勢，否則只會加速毀滅這塊土地。

廣告

很多人看到花蓮海邊，就想打造成峇里島，但峇里島四季如夏，但花蓮夏天有颱風，冬天有東北季風，一定要順勢而為。

每年11月到隔年4月，吹東北季風，向來是花東旅遊的淡季，卻有不少外國人專程來台東金樽衝浪。有位外國衝浪好手對前交通部長毛治國說過，他住在香港，也有房子在峇里島，每次來台東要花8個小時，但他每個週末都想來，「愛衝浪的人都知道，亞洲這段期間最好的浪點就是金樽。」我們真的要回過頭從人家的角度來看。



台灣業者拿不出新招 解封只會更退步

面對國際旅遊業者的競爭，國內業者也拿不出新招，還是走同樣的路。

更令人擔憂的是，接待業者沒有趁著疫情，重新好好整頓，更深刻包裝出屬於自己的特色，因為不需要改變調整，就有生意送上門，等到國境解封，一切又回到原點，看不到國內本土旅遊品質的提升，可能還會退步。

問：提升國旅品質有什麼具體方法？

答：想提升國旅，需要幾個層面的配合，一個是接待業者，現在國旅大爆發，接待業者也被煩得受不了。

我最近在雙濱（花蓮豐濱、台東長濱）群組建議，業者可以趁疫情更自信大膽對客人要求，盡量不接待一日住宿客，如果不住兩天，就不賣房給他，要是住三天，還可進一步提供優惠。讓旅客停下來，心靜下來，他們就會到處找東西看，自然能幫助當地產業發展。

第三代觀光：什麼都不做

長濱一家名叫「分手巧克力」的民宿，主人陶藝家高小姐就訂下「連續住六天，第七天免費」，她提供隔天簡單的食物，附近也有小店可以採買生活用品，就能過上幾天和過去分手的日子。

這是讓旅人留下來的辦法，讓他們了解，來一趟就要多住幾天，讓心靜下來，如果來去匆匆，就感覺不到當地的精彩。

我30年前在美國運通當總監時，每年休假都會固定造訪夏威夷的茂宜島，我和太太就租一部車，住在長租型簡單的度假小屋，好好休息兩個星期。這是我向外國人學來的，就是我之前所說三種觀光型態的第三代觀光，什麼都不做。

台灣經過了幾十年，現在的國旅頂多只停留在第一階段走馬看花或第二階段深度旅遊的層次，我們要盡量往第三階段提升。

問：國旅要好，一定要慢下來？

答：一定要慢下來，而且要深進去。我每次都舉宜蘭的不老部落為例，因為找不到第二個，這麼多年來，最多還是只收30位旅客，他們堅信做好總量管控，才能提供深度旅遊體驗。

問：你憂心疫情下的國旅亂象嗎？

答：我更擔心因疫情受重創的大城市國際旅館。就算資金再雄厚，旅館如果沒有五、六成以上的住房率，大概都會賠錢，而台灣都會區的國際旅館住房率在疫情期間掉到僅剩20、30%，每個月都賠幾千萬，疫情再拖下去，恐怕很多飯店都要宣布倒閉。

雖然我沒有介入，但我認為去年台中亞緻飯店、台南大億麗緻第一時間就選擇關掉止血，是非常明智的決定。



謝佩穎攝

問：就算都會的國際旅館還撐著，但明顯感覺服務人員的熱情，似乎被國旅客人消磨殆盡？

答：他們痛苦得一塌糊塗，每間客房退房後，就像被炸彈炸過，這就是國民素養問題。以前台灣80%的台灣本土飯店都以接待觀光客為主，但我在亞都堅持不接受團體客，即使全台北客滿、亞都只有15%的住房率，我也不收。

原因很簡單，當你習慣服務求快的團體客，不可能馬上轉換服務國際商務客的客製化模式。當時亞都的法國餐廳天天客滿，有時候人手不夠，我寧可撤掉兩張餐桌，也不能降低服務水準。

現在年輕的旅館員工，就像同一位老師教出來，都以相同的方式服務，就連站姿都一模一樣，套句蘇總（高雄餐旅大學助理教授蘇國堯）說的，就像抱著肚子疼。

每上一道菜，客人都得被迫暫停仍未盡興的話題，先聽服務人員背菜式，否則他們就等在桌旁，讓人倍感壓力。

他們只用一種制式的方法服務客人，似乎忘了在文明社會裡，各種層次的客人都有，內行的客人反而希望在別人未說出前，自己就能嚐出主廚的巧思。

問：能否請你給目前仍在旅遊業第一線奮戰的從業人員一些建議？

答：我建議他們能用更體貼的方式引導國旅客人。舉例來說，想說服住兩天的旅客，顧及環保不換床單，可以這樣說，「如果能夠不換床單，只收垃圾，我們會很感謝你。」

又例如，如果要提醒國旅客人不要把泡麵丟到熱水壺煮，可以很禮貌地說，「為了下一位客人，請千萬不要把食物放進熱水壺裡煮。」如果目的是為了下一位客人，那麼他自然就會參與其中。

不是教育旅客，而是引導他們以一種更文明的態度去面對。（責任編輯：李郁欣）