

精品旅館業的吹笛人—— 薇閣旅館董事長許調謀系友專訪

林佩蓉



2009/2/23 攝於薇閣大直旗艦館

坐著接駁公車到達薇閣精品旅館大直旗艦館的那天，是個溫暖的冬天，薇閣巨大的招牌在豔陽照射下顯得相當顯眼，此行我們所要採訪的人，正是一手建立薇閣這品牌，又是系上畢業的學長——許調謀。

求學就業，時時學習

一旁是擁有巨大摩天輪的美麗華百貨，一旁則是等待啟用的捷運內湖線，薇閣大直旗艦館比鄰而居，坐落在台北市精華地段之中。鮮豔的黃色稜格外牆與黑色霧面玻璃構築成薇閣的門面，這間走精緻、時尚路線的精品旅館背後，竟是由一位歷史系的畢業生所建立的。

「要不是因為讀歷史系，也不會這麼走投無路的去找別的路。」許調謀學長半開玩笑的說。來自桃園的他，小時家裡經濟不寬裕，父母親作為裁縫師，為人做一件洋裝的公定價是 60 圓，薪水微薄，供不起私立大學的學費，家中孩子若要念大學，除了國立大學外別無選擇。

「真的是窮到別無選擇！那時候大學註冊好像是三、四千，私立大學是一萬多塊。我必須念國立的，而歷史系剛好又是國立的尾巴，就填上了。這個答

案很爛，可是很真實。」

或許因為經濟因素，許調謀學長的打工經歷相當豐富。大學時期，他曾經做過國小陪讀，也到過工地打工、在工地賣房子等工作。與工地的接觸，間接成為他之後進入建築業的淵源。回憶起學校生活，他說他是個愛玩的學生，上課挑分數甜的老師上，對於堂堂點名的老師，相當頭大。中興大學附近能玩的地方不多，跟其他學長姐一樣，許調謀學長下課後會騎著腳踏車到東海走走，或是逢甲、中華夜市吃個小吃再回來；印象最深的娛樂，則是在一家靠近國光路的南雄電影院看電影。

「它兩部電影 30 塊，電影螢幕前不是有一個平台嗎？可以躺在平台上看。或是跑遠一點，到中華夜市的華南電影院看電影。光是這樣我們就很快樂了。」

「你知道歷史系都是陰盛陽衰，聯誼都是女生在辦，與機械系之類的男生較多的系聯誼。她們就會這樣問『你們男生要不要一起去？不要去？好好那就算了。』完全不給我們回答，或是『來不及了來不及了，報名截止了。』大概就這樣子，不會找我們男生去。」

「每個時代滿足的標準不一樣，我們那個時代很容易滿足，所以我們很快樂，真的很快樂。」學長笑著說，那些簡單的滿足，給了他快樂的年輕歲月。

許調謀第一份工作在桃園當地具規模的美容院做經理，同時，認識了正在做學徒的未來妻子；工作一陣子，他和旅居美國的大學同學合作，發展外銷事業。那時候美元兌台幣的匯率是 1 比 42，正是外銷貿易的好時機，同學在美國接業，他在台灣接單，向各個工廠收貨。主要外銷的商品，多是女性飾品和衣物配件，像是項鍊、腳鍊、胸針、髮夾等小東西。從這些不起眼的小配件生意中，他培養了對女性消費市場的敏銳觀察，哪些是需要的、哪些是裝飾的、顏色、造型的設計，這些心得成為日後薇閣旅館，專為女性提供貼心小物的概念啟發。

外銷生意一直做到美元兌台幣匯率為 1 比 28 為止，飾品配件的單價低，一個約莫一塊多元，一旦遇到金融變動，利潤容易被磨掉。這使得許調謀開始思考，有沒有什麼東西是單價最高的。

「我就想到房地產！於是我就到太平洋房屋，那一年是房屋仲介元年，民國 77 年，之前沒有仲介公司，在那一年才開始有仲介公司。進入太平洋房屋

一年多，我開始有了存款。」

「這筆存款說來也有趣，我公司的隔壁有間店面，那是一位老太婆的，因為她要移民加拿大，於是急著叫我幫她賣。可是她的房子有一個問題，房子底下有一條水溝，從房子裡面穿過去，而且房子緊鄰省道，我們台灣人的迷信認為那個不會賺錢，因為水會一直從裡面流出去，因此賣不掉。

她委託我賣 1500 萬，賣不掉，之後減了 200 萬，過了 2 個月還是沒賣掉，後來她跟我說『無阿捏拉，哩去問伊這欸凍貸多少。』我問銀行的結果，可以貸 935 萬，老太婆聽完就打算賣我這個價錢。

很奇遇喔！那時候利率是 13、14，換句話說 1000 萬一個月會有 3、4 萬的利息，我那個時候的薪水連獎金大概是 2、3 萬，我怕我買了以後沒賣掉，也繳不起那個利息。於是我去找了銀行的人合夥，三個人買下店面，由銀行來出利息，之後有賺錢先還他們，最後再分賺到的錢。

那間房子我們賣了 1500 萬，三個人分我賺到 100 多萬，那是我生命中的第一個 100 多萬。」

與銀行接洽過程中，對方看中了許調謀的辦事能力，主動找他籌組建設公司。民國七十幾年時的景氣不差，許調謀思考後於是投身建築業中，開起公司當董事長，這樣一做便是二十多年。

「細節」品牌，薇閣精品旅館

「做服務業就是 detail，我經常講 hotel 是 detail，旅館業就是細節事業。」主業建築業的許調謀，約在八年前開始涉足旅館經營。帶著建築業的專業，他把眼光放到一般旅館不太注重的地方。「我認為建築業是蓋給人住二十年、三十年的事業，那旅館業是蓋給人住二天、三天的，所以基本上它的原理是一樣的，它的核心的產品都沒有變。」

不把自己定位在汽車旅館，薇閣用心經營自己的形象品牌。而注重細節，追求完美的居住環境，即是薇閣的品牌核心，因此在設計旅館的硬體規劃上，處處充滿隱藏的用心。

「光是一個浴缸就很多 detail，大概跟你們講一下，水龍頭要放在外側，如果在內側，你必須跨過整個浴缸才能開水，不方便也容易發生摔倒等危險。



薇閣大直旗艦館 | 2009/2/23 拍攝

另外像是浴室裡裝電視，這風氣是薇閣帶起的，電視裝置的地方也有學問，浴缸有可躺的方向，躺的方向所面對的必然是電視，這之間就有一定的浴缸裝法。有些旅館的浴缸會顛倒放，那之後再改工程會很浩大。然後再來就是客人躺著看電視，跟工人在裝電視的高度是不一樣的，所以在裝電視的時候，一定要親自躺入浴缸看電視螢幕位置對不對。這就是薇閣的品管。」

「吵醒客人有三個情況，一個就是起床時床的搖晃，比如一對夫妻在睡覺，先生起來上廁所，床一動，就把太太吵醒了；第二他到廁所，開燈把她吵醒了；第三，馬桶蓋下去的聲音，也會把她吵醒。為了避免這些情形，我們的床採用獨立筒床墊，左邊晃，右邊卻紋風不動。馬桶也有隔音設計，希望給客人最好的睡眠品質。

我經常要求同仁，我們要當作自己是消費者，當我們把自己視為消費者時，我們會想到很多的事情。好比說用哪一隻手拿吹風機？80%以上的人都是用左手拿吹風機，因為右手比較靈巧，梳子比較需要技巧，所以使用右手。因此薇閣的吹風機都在左邊，如果吹風機在右邊，吹頭髮時它就會有一條線橫在玻璃跟人的之間。還有比如桌燈要裝在哪？裝在人跟鏡子的中間，不能夠裝在人的後面，因為會有陰影。消費者在消費的時候，他的行為就是要注意到的。」

除了不以汽車旅館畫地自限，在設計薇閣房間的時候，也跳脫「房間」概念，而以「空間」做為設計出發點。許調謀提及自家旅館的房間，語氣中充滿驕傲與自信「我把建築業的設計概念帶到旅館業，好比說這一個面牆，但從空間的角度去看，它就不一定是傳統想像中的牆，可以是衣架，提到衣架，因為我們一年可以撿到一萬件忘了帶走的衣服，所以我們就跟設計師說，把衣架設計成外露，一方面客人會記得把它帶走，二方面，來薇閣的客人都有品味，

所以他的衣服掛在外面，成為房間展示的一部分。薇閣飯店跟一般飯店最大的不同就是它每一個空間都很美，尤其是透過攝影機，可以捕捉到很多很漂亮的鏡頭。隨便一個角度，就很漂亮，做建築的人才會思考這些問題。」

創新與有趣也是許調謀對薇閣的要求，以籌備三年的大直旗艦館為例，一共請了六家設計公司，27位設計師設計出了四十二種主題房間，許調謀把大直館稱作 funtel，意即 funny hotel，裡面每個東西都很好玩。

「在我們產品的領域裡面，不會去作純然的民族風的東西，因為它沒有市場，比如說做一個阿拉伯風的什麼，或作一個中國式的什麼，絕對沒有市場，一定要現代化，比如說你去買 fancy 的東西，它有一個中國包，它一定會用現代化的概念去解釋，它絕對不會純然的做一個很中國的東西，它一定賣不掉。

我們一直希望住旅館的人不是只有睡覺，應該還有娛樂，所以我們房間有主題，又有休閒、有娛樂、有細節，然後私密，有科技，有品牌，最後，價格普羅化。」

童心當道，反向操作

許調謀在八年前跨足旅館業，主要是因為當時剛好發生亞洲金融風暴。「我覺得建築業就像以前唸書時，在興大旁的戲院那邊打香腸，一條變兩條，兩條變四條，四條變八條，八條變十六條，但是你可能會在三十二條或六十四條的時候全部輸給老闆。」建築業的高風險，促使他向外發展不同的專業。

在興建薇閣大直館期間，剛好遇到也百年難見的金融風暴，這同時給了他靈感。「每個人的心都是很徬徨、無助，我希望能讓他在這時候來到我們薇閣，會有停佇在一個成人的迪士尼這樣的想法。在我們做這個產業的時候很多媒體問我『你為什麼敢在這麼不景氣的時候做旅館業？』我可不是在做旅館業，我做的是『心靈撫慰產業』。」

對許調謀而言，薇閣就像是大人の健達出奇蛋，一種產品多種享受，既新奇又好玩。他也提到，旅館業一直在做的就是創造回憶，誰能創造回憶，誰就能夠創造商機，而這些創造回憶的靈感，往往來自最純真的童心思考。

「我覺得每個人就都像小孩喔，終有一天你會發現你到底喜歡什麼。我經常跟我媽講『我一直都很快樂』，從小到大，我都很快樂，這是最得意的地方；我在找不到工作的時候、在困頓的時候，在學校考試可能被二一、被 out

的那些階段，我都很快樂，我比較不會煩惱很多事情，鑽牛角尖。」

忠於自己的許調謀，不諱言現階段他從工作中得到最大的快樂與滿足，就是它能賺到錢。

「我覺得到了一個年紀時，就會特別去追求一些讓自己快樂的事情。有很多老闆會去攻讀 EMBA，但我會去衡量，怎樣會讓自己比較快樂，而不是怎樣會讓自己很充實、讓自己得到很多知識。那我現在已經進入怎樣會讓自己比較快樂的那個階段，所以我就不會去讀 EMBA。我以前會，那時讀書會讓我比較快樂，可是現在不讀書會讓我比較快樂。」

我以前我很喜歡做事情，從中得到成就感與滿足，我這幾年比較不會，所以剩下的快樂，就是它會賺到錢。」

打破學歷迷思，從「人」做起

與多數人不同，許調謀用人的標準，並不是端看學歷。

「我從來不看學歷或是科系。我目前有四個飯店，沒有一個員工是飯店管理系畢業的，也沒有一個是什麼觀光系畢業的。」

我選員工有十點，第一個領導力，要會領導。第二個喜歡教育別人，想讓別人變好這樣的欲望。第三，對事情很有自信。第四，每天充實自己，看到什麼就想吸收。第五，有基本的行銷概念。這個很重要！假設現在我是一個沒有行銷觀念的館長，你負責廣告行銷的部門。廣告預算或行銷預算一來，我就認為那是一種浪費，是一種無謂的開支，但其實那是一種投資，那是對品牌的一種擦亮作用。一個高階的領導人如果沒有這樣的行銷概念，他就會把公司帶到一個歧途去，一個很黑暗的地方去。

那第六個就是積極主動。第七個是壓力調適。第八個就是現代化的管理知識。現代化的管理知識跟以前不一樣，對員工的態度不是管理，而是服務，員工要申請勞健保、員工說它的薪水被銀行查封，什麼大小情事，要去幫他們解決問題。所以現代化的管理知識其實就是一種觀念。

然後第九就是工作熱忱。你每次想到上班，你就像飢餓已久的鬥牛要衝進去撞的那種衝動，自發性對工作的熱愛。

最後一個，是重視人際關係。重視人際關係的人，他會知道說過年過節應

該去里長那邊走一走，他知道跟警界的關係要搞好，跟媒體的關係要做好，他知道說，他要跟老闆的關係修好，他知道說他跟員工的關係做好，他很重視每一個單位、每一個組織、不管是哪一階層，他都很重視。

我要的就是這樣的人。所以我剛講的這些，從來都沒講到一個他必須具備專業知識。因為專業知識太簡單了，做一個旅館需要什麼專業知識？這是個服務人群的行業，有專業知識必然很基層。」

歷史系畢業的他，至今仍閱讀大量的書籍資訊。歷史系帶給他的影響，在於建立了對知識追求的習慣，許調謀學長笑著說，他從畢業到現在，每年讀的書不輸於在大學時代每年讀的書量。

「我什麼都看。但是在前面的十年，我會看一些管理方面的書；後面的十年，我會比較看在財經方面的書。然後這幾年我會看一些不能賺錢的書，看一些很軟的、感性的、很不能變成鈔票的書。

給學弟學妹一點不同思考，讀書不要一開始就看不能賺錢的書，應該說，等你賺了錢後再去看那不能賺錢的書。」

對學弟妹的建議，學長不忘再三強調時時學習，與維持人際的重要性。

「你永遠不知道你明天會碰到什麼，所以現在所學的每一件事都很重要。講一個最簡單的，過去跟同學的相處狀況，會影響我今天的事業，你跟同學相處就是一種學習！

我一直這麼認為，現在所有的老闆也好、同仁也好，或是明日之星，他們都必須 EQ 很強，所以現在在學校不能跟同學相處的話，我想你大概掛掉一半了。這跟你讀什麼科系有什麼關係呢？社會中幾乎 70% 是需要 EQ 運作的，讀電機系也好、資訊管理也好，不管是讀圖書館系、歷史、中文，都需要 EQ，那跟同學讀什麼系是沒有關係的。

所以我才會說現在所學的每一件事，都對你未來很重要。像要去領導一個人、或是說你有一種很負責任，很積極的心態在做事情、對壓力的調整、對市場有敏感度，且能夠接收到很多訊息，並謙卑的消化，然後化為行動，這些種種能力或說是人格特質，都與學生時代所念的科系毫無關係，然而這卻是我在選取幹部時最看重的。

如果沒有這些，就算讀再多的 EMBA，可是卻對同仁不能夠以同理心、同



歷史系 40 周年

情心，或是跟你的股東相處沒辦法用同理心、同情心的話，讀再多的 EMBA 也沒有用。所以即使你是歷史、中文系畢業的，可是你能夠設身處地幫別人想，這樣便會勝過十個 EMBA 的同學。」