

旅行社典範經營模式之分析：以顧客信賴感建立為核心

林怡婷

高雄應用科技大學觀光管理系研究生

2102343116@gm.kuas.edu.tw

李明聰

高雄應用科技大學觀光管理系助理教授

tsungo@gmail.com

摘要

本研究探討旅行業典範經營模式以顧客信賴感建立為核心，並進一步探討旅行社內部管理、行銷管理、公司形象建立之方式，以及旅行社未來趨勢及展望。採用個案訪談方式，對個案旅行社負責人及經理進行口頭訪談錄音，逐字編稿紀錄。

結果發現旅行社經營至今所握有的相當多優勢。公司由成立以來，經營理念以品質為重不以低價作削價競爭，行程品質穩定度是備受旅客肯定。長期堅持品質如一，因此擁有八成的長期顧客，以口碑方式替公司介紹許多新客戶。顧客情同家人，服務已不僅是單純顧客與公司，而是溫暖的情感連結與互動。建構旅客對典範旅行社的信賴價值。本研究建議後續可透過訪談長期參團旅客及長期配合領隊再深入進行訪談實證，探索更多有價值信賴感建構基礎，以提供同業提升服務品質的參考。

關鍵詞：旅行社、經營典範、顧客信賴

Best Practice Models of Travel Agency: Establish Customers' Trust

Yi-Ting Lin

Department of Tourism Management, National Kaohsiung University of Applied Sciences

2102343116@gm.kuas.edu.tw

Ming-Tsung Lee

Department of Tourism Management, National Kaohsiung University of Applied Sciences

tsungo@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to explore the typical business model of the travel industry and to build the trust of the customer as the core, and to further explore the internal management, marketing management, corporate image building, travel agencies and future trends and prospects. Case interviews were used to record oral records and verbatim transcripts of case managers and managers.

The results found that travel operators have the advantage of holding. Since the establishment of the company, business philosophy to focus on quality is not at low prices for price competition, the quality of travel is the degree of stability of the passengers sure. Long-term adherence to quality, such as one, so eighty percent has long-term customers to solicitation of mouth for the company to introduce many new customers. Customer relationship with family, service is not only a simple customer and company, but a warm emotional connection and interaction. This study suggests that follow-up interviews with long-term visitors and long-term cooperation with the team leader in-depth interviews and empirical evidence. Constructing the trust value of the traveler to the traveler.

Key words: Travel agency, best practice models, establish customers' trust

壹、緒論

自開放國人出國觀光至 2016 年之統計報告顯示，國人出國人數有逐年成長趨勢，加上政府開放陸客來台觀光，旅遊業者無不使勁全力爭搶商機；然而在互相競爭環境下，市場同質性產品多，企業間多以價格戰互相競爭，導致旅遊品質日漸低劣，消費糾紛也常上新聞版面，因此開發具獨特性及高附加價值的產品，已成為企業在市場競爭中永續經營的重要策略。

一、研究背景與動機

隨著網路日漸發達，消費者可隨時獲取旅遊資訊(李振亮，2012)，故消費者意識抬頭，產品售價、品牌、產品內容、評價、及服務等因素影響消費者對產品的選擇。在這情勢下，出現了兩種競爭方式，分為價格競爭及注重服務品質及顧客信賴關係的非價格之競爭；但大多旅遊業者想提升顧客量，因此市場常見惡性削價競爭(楊英賢和陳貽斌，2012)，導致低價及同質性商品充斥市場。

在這市場快速變動、消費及通路型態變遷、國際情勢不穩定等情況下，如何鎖定要開拓客源的族群，就顯得相當重要。面對客源被低價商品剛分的窘境下，優質的旅遊業者為保持客源，開始改變策略，除了提升員工的專業能力及服務態度，透過創新產品差異性、品牌形象建構等方式提升消費者對業者及產品的信賴，跳脫以往價格競爭，加以強化自身優勢，並展開計畫擬定長期發展策略，逐步執行，這已成為旅遊業者共同關注的議題。

依「旅行業管理規則」旅行社類型區分為綜合、甲種及乙種三類型，根據觀光局 2016 年 6 月統計數據，旅行業總數 3,696、綜合旅行社 593 家、甲種旅行社 2,879 家、乙種旅行社有 224 家，三者差別在業務執行的差異。綜合旅行社具豐富的資源、人力及資本，能大量整合不同資源規劃國內與國外多樣化的產品，並直接提供消費者全面性的服務，亦可將業務委託給甲種及乙種旅行社共同承辦。甲種旅社人力及規模不及於綜合旅行社，因此無法提供多樣且全面性服，僅能與綜合旅行社進行合作，而本身能針對本身的優勢(例如經營旅遊地區)開發並提供具有特色的旅遊商品，並以自行組團方式安排旅遊行程。最後為乙種旅行社，其僅限安排國內旅遊行程。

以往甲種旅行社因設限於規模及人力，銷售產品無法多樣化，大多與綜合旅行社合作，作為銷售產品的通路及消費者之間的橋樑，因此遊程品質無法一一嚴格把關，造成的負面形象便會連帶影響公司信譽。本篇案例旨在探討，甲種旅行社業者透過自身設計開發旅遊商品，及每次出團皆會派遣一位專業人員隨團監督遊程品質，將顧客當成家人真誠對待，提供貼心溫暖服務，長期以來建立起穩固的信賴感，因此有了好的口碑，本案例的主角—東森假期國際旅行社的故事，也許可提供相關業者新的啟發。

二、研究目的

研究者致力於探討公司特殊經營模式所衍生之顧客信賴感建立，Morgan 和 Hunt(1994)提出信任理論，表示服務品質及顧客滿意與顧客信任是牽動顧客行為的主要因素，若企業希望與顧客間建立長久的情感聯繫，「信任」就是不二法門；另外，擁有信任感，不僅會提高生產力及效力，亦能降低合作對象不確定因素的風險。本研究希望將東森假期旅行社與顧客間信賴感建立，以訪談方式，進行紀錄與探討。

貳、文獻回顧

一、2006-2016 年旅行社經營問題影響旅客出國旅遊案例

在旅遊旺季其間接連續發生旅行社負責人惡性捲款倒閉的事件，除了突顯出社會風氣敗壞、相關機關監督不周之，更突顯出旅遊法令規範的不足，消費者對於這類事件只能自求多福或選擇較有誠信的旅行社以及簽訂合約需更加仔細核對審閱。對於日益重視生活品質、希望利用長假與親人出國散心旅遊的民眾而言，這些無預警倒致無法順利出國的情況，無疑是讓旅客處於一種極沒有保障的狀態之中(如表 2-1)。

表 2-1 旅行社捲款潛逃及跳票影響旅客出國事件

發生時間	事件內容
2007 年 2 月 16 日	旅行社無預警倒閉，負責人捲款 4200 多萬元潛逃，導致 1540 位旅客年節旅遊泡湯。
2008 年 9 月 25 日	代辦訂房購票等業務的旅行社疑似倒閉，許多民眾訂購商品卻因飯店沒收款項，導致無法入住，已知有 4166 位民眾受害消費款項達 1850 萬元。品保協會宣布 30 天內可提出單據申訴及退費。
2008 年 10 月 17 日	旅行社惡意跳票倒閉，負責人行蹤不明，觀光局宣佈停業不得招攬旅客及業務，影響 57 名旅客其中 22 名仍滯留中國被當地旅行社央求湊足台幣 16 萬欠款，才能繼續行程，品保協會表示將賠償旅客代墊款項。
2009 年 7 月 8 日	景氣差，出團量急速減少，公司無法週轉及負荷資金缺口，因此旅行社主動申請退出品保協會，立即遭觀光局勒令停業，導致 169 位旅客已繳費無法出國，及正在途中的團體連帶受到影響，後續由品保協會依旅遊契約比例申請退費處理。
2011 年 3 月 10 日	無照旅行社負責人在網路以低價團招攬旅客，多人訂購受害，負責人收錢後不履行合約，也不退款處理，事後電話皆聯絡不上，警方表示此案以詐欺以法送辦。
2012 年 3 月 8 日	成立 24 年的旅行社，以菲律賓籍長灘島為主力，曾多次得標公部門考察團。昨天，負責人捲款 3、400 萬蓄意倒閉，只留下 10 名員工協助善後，其中 2 團因未支付款項，旅客須自行代墊費用，才能繼續進行行程。其後品保協會接辦處理消費者申訴及理賠。
2014 年 6 月 11 日	旅行社惡意倒債 7 千萬，國泰人壽員工旅遊直至機場發覺沒機位，才知受騙。旅行社於暑假旺季推出低價日本團大量招攬，不排除有自行參加的民眾受害，後續由品保協會登記受理賠償。
2016 年 8 月 25 日	專接陸客團的旅行社跳票倒閉積欠員工薪水飯店費用車行費用等負責人已不知去向台北地檢署認為涉及刑事不法全案朝詐欺罪嫌偵辦

綜合上列事件，選擇有誠信的旅行社是很重要，公司無法履行合約，對顧客權益是嚴重損失。個案公司對於旅客權益非常重視，因此，會提前付訂金與國外餐廳與飯店做預定，如遇到不可抗力因素，訂金損失部分公司會自行吸收。向顧客收取團費後，絕對實行契約義務，直至遊程完整結束，讓旅客對能感到安心。

二、業務疏失影響旅客權益事件

旅行社流動率大，有時新進人員未清楚作業標準流程，因操作或表達錯誤，造成顧客誤解而影響到旅遊過程及權益，進而產生旅遊糾紛，可見事件發生多為資料標示不清楚及表達不明確，因此，公司內部作業流程需謹慎，且員工訓練提升專業度佳是很重要的課題(如表 2-2)。

表 2-2 旅行社內部業務疏失事件

發生時間	事件內容
2011 年 8 月 9 日	旅行社提供的旅遊契約及行程表標示模糊，且未清楚告知關島入境限

發生時間	事件內容
	制，導致旅客沒帶身分證無法登機，一家五口取消行程，後續以全額退款處理
2013 年 6 月 6 日	旅行社於旺季出團，未事前訂好機票及船票、且隨意變更行程未提前告知，導致旅客一家九口回程拆成兩班機回國，事後僅以四張國內旅館折價卷善後。
2014 年 10 月 30 日	旅客向旅行社旅客購買旅遊產品，支付團費後，業務卻告知訂不到機位無法出發，旅行社總經理表示，代辦業務為新人，未提前確認相關資訊便隨意接單，坦承業務疏失，後續由公司協調賠償問題。

綜合上列事件，旅行社處理業務過程需細心且謹慎，只要一個環節錯誤，便會影響顧客權益以及凸顯公司專業不足及不值得信賴，消費者或許因此不想再次光顧。於這部分，個案公司對於提供給顧客的資料皆會再三確認，且親自與顧客清楚說明遊程內容及細節。行程說明會中再次詳細告知注意要項，排除業務疏失所造成之糾紛。

三、旅行社關鍵成功的定義

關鍵成功因素(Critical Success Factor, CSF; Key Success Factor, KSF)的觀念最早是以「限制因子」之名出現於組織中，主要是研究組織的管理與談判，隨後是由 Daniel(1961)所提出。Daniel 在發表文章「管理資訊的危機」指出，大部分產業皆具有三至六項決定是否成功的關鍵要素，如果一個公司欲博得成功，必將關鍵的工作要素做好，爾後，關鍵成功因素觀念被廣泛拿來運用於資訊系統設計上，也逐漸擴散至管理學的應用中。

Tillett(1989)認為一個組織必須維持、善用擁有最多資源所帶來的關鍵優勢，同時應避免本身欠缺某些資源所造成的劣勢。戴士嫻(2006)創業家會經由正式，或非正式的組織協會，與人互動，從不同關係身上得到不同資訊。其中，影響創業家最重要因素在於人格特質，含外向性、動機成就、社交能力，越外向者、社交能力越好、成就動機越高，會更積極於建立社會網路關係，並從中擴展人脈，獲取事業經營所需之資訊及資源。

羅琳瑩(2008)關鍵成功因素的內涵上包含資產與能力兩項，而無形資產及組織能力為主要核心資源。關鍵成功因素在特性上均落於專屬性、獨特性與模糊性的範圍內，這顯示關鍵成功因素的特性受到核心資源的影響。服務品質及經營團隊能力為共同的關鍵成功因素。張岱之(2015)生產及提供快樂，提供消費者最好最特別的快樂體驗，便是最成功的生意人。

從上述各學者說法可得知，關鍵成功因素是企業成功必備條件，管理中需注重內在及外在總體環境因素及狀況帶來的影響(Ferguson & Dickson, 1982)並慎重應變處理評估，使既定目標有效達成，促使企業在多變的競爭環境中永續經營。

四、東森假期國際旅行社公司介紹

東森假期國際旅行社公司為甲種旅行社，正式成立於 2002 年 12 月，業務主要以安排國外旅遊及票務處理。公司成立以來秉持以「貼心、誠信、服務」的態度，帶領顧客探索及體驗旅遊，因創辦人切身熱愛旅遊及注重品質，因此公司以開創初衷為經營軸心，整個服務流程及行程設計，會針對細項慎重把關，且團體售出後會如期成行，誠信至上。團體於出發日前 5 至 10 天舉辦行前說明會，負責人及領隊會到場詳細說明行程內容及注意事項，讓旅客能提前準備，說明結束後，由旅行社提供餐點讓旅客享用，席間讓旅客提早相互交流及認識領隊。出國當日，全台不分區域旅客，公司會派專車至旅客住處接送至機場，以安全為起見，選擇有政府認證的合法車行，國內接駁遊覽車大部分設定 3 年內新車，司機聘用以配合度高，降低事故發生率及排除業務過失，造成旅客不便及保障旅客安全。

公司初衷是提供貼心服務，因此與顧客相處及互動如同家人，顧客群多為退休人員及年長者，旅途中，悉心提供服務及照顧(如：出發日因待機時間不一，擔憂旅客等待時間過長感到飢餓，會先行提供簡易餐食給旅客)，長期以來的細心，讓家屬能信賴公司，並放心讓長輩隨團旅遊。產品部分依時節性，多元開發合乎不同顧客需求的旅遊商品，堅持持續研發新商品，區隔市場，且不以低價及市面同質性商品(如：日幣走貶時推銷日本行程)與旅遊業者做削價競爭，並避免旅遊旺季(如：寒暑假及連續假期)期間出團，降低遊程品質，維持品質穩定性是公司最為注重的。

公司內部人員皆具備專業知識，且定期積極安排參與旅遊公會及品保協會之專業培訓，瞭解及更新國際趨勢及發展近況，能針對不同觀點再精進，不斷成長。外部合作則是透過長期合作專業領隊把關遊程品質，保障顧客遊程品質及權益，進而減少旅遊糾紛，以期能提供更貼近顧客需求、更好的服務品質及安心遊程，將歡樂、新奇體驗、平安與滿足的回憶帶給顧客。

個案負責人起初為旅行社業務人員，協助台北東森旅遊銷售團體，爾後總經理約同負責人創立高雄分公司，因此於 2002 年於高雄中華路設立東森旅遊分公司。但，後期台北總公司機位取得不易，及組團難成行等重大問題缺失經營不善，因此，負責人決定拆夥獨立營運，改名為東森假期國際旅行社，不久後總公司也因不堪虧損結束營業。

本案例的靈魂人物，即東森假期國際旅行社的負責人，因對旅遊有深重的熱情及愛好而投入，且對自己及旅遊有更大的期許，因而一肩扛起旅行社經營責任，營運方式有別於傳統，不與市面產品作價格競爭搶高銷售量及不進行互動少的商品買賣，公司則是用「心」經營帶給旅客溫暖安全且值得信賴的旅程，將顧客視同為家人，以安排家人出國旅遊的心態，從遊程開始至結束，每隔環節皆細心把關，旅遊對她來說不僅是銷售商品，而是帶領旅客圓夢及體驗樓下快樂美好的回憶

參、研究方法

一、深度訪談法

深度訪談主要根據研究目的擬定之要點設計大綱與受訪者面對面的交談及互動，用來蒐集有價值的意見及記錄，研究者須秉持開放態度，讓受訪者充分表達想法，藉此深入瞭解受訪者的認知與態度，獲取更真實的資料加以瞭解分析。

本研究將針對旅行社經營策略、團體流程設計、顧客體驗、領隊與個案合作經驗等相關意見，進行深度訪談，過程採錄音與錄影方式進行紀錄，每次訪談結束，將資料彙整，進行逐字稿編輯，完成後，依照受訪者敘述進行註釋摘要及編碼歸類。

二、受訪對象選取

訪談對象一：東森假期國際旅行社負責人

訪談地點：東森假期國際旅行社

訪談時間：2016 年 10 月 1 號早上 10:30-12:00

2016 年 10 月 8 號晚上 9:00-10:30

2016 年 10 月 14 號晚上 9:00-10:30

訪談對象二：東森假期國際旅行社經理

訪談地點：東森假期國際旅行社

訪談時間：2016 年 9 月 15 號早上 10:30-12:00

2016 年 10 月 9 號晚上 9:00-10:30

2016 年 10 月 10 號早上 10:30-12:30

三、訪談題綱設計

本研究為瞭解旅行社為何有別於大型旅行社的經營方式及與顧客間信賴感建立，根據文獻探討擬定之訪談主題為以下三大項：

第一部分、個案是如何維持穩定的遊程品質而能獲得顧客長期青睞與信賴？

這部分在於了解個案對於經營公司之理念及遊程品質與行程規劃，負責人與經理有豐富的帶團經驗及長期隨團服務，在團體進行流程中細節是如何把關，透過訪談，瞭解公司對於遊程的設計構想與品質要求的標準，是否有效維持穩定的水平，因而受到顧客肯定。

問題一：貴公司經營理念為何？

問題二：貴公司由招募至遊程結束的完整作業流程為何？是否有不同於同業操作的方式？

問題三：貴公司對品質要求十分嚴謹，請問在團體進行過程中遭遇困境(例如：餐食、住宿、交通誤點)時如何處理？

第二部分、個案是如何建構與同業不同的行銷模式而能在競爭激烈且資訊公開化的市場維持穩定的回客率及銷售率呢？

透過與個案負責人及經理訪談中，瞭解公司在招攬及銷售旅遊商品，是否有獨有行銷模式及與大型旅行社間如何做出差異與區別，使團體皆能成團且不需與其他業者併團？

問題一：請說明貴公司之產品定位與行銷模式與其他同等旅行社的差異為何？

問題二：請問貴公司的產品特色與優勢為何？

問題三：請問貴公司與同業的服務差異為何？

第三部分、個案與顧客間是如何建立如此緊密得情感聯繫？如何獲得顧客信賴及高度滿意而形成口碑推薦呢？

長期跟團的顧客皆有 10 年的參加經驗，新客戶多數透過熟客介參與，以訪談了解公司與顧客間是如何於參團體驗過程中，建立顧客對公司產生之穩固信賴感，及願意長期參與外並介紹新顧客共同加入。

問題一：請問貴公司與同業的服務差異為何？

問題二：請問貴公司對顧客服務過程是抱持什麼心態及想帶給顧客哪些感受？

問題三：請問貴公司於遊程結束後，與顧客間是如何維繫感情及互動？

肆、建構信賴感的旅行社典範分析

一、客群來源分析

公司參團顧客 7 成皆以熟客介紹參加，以俄羅斯團體名單為例(如表 4-1)，團體行程主要以走訪古城體驗藝術文化，團費 13 日為新台幣 137000 元，團員人數 33 位，其中 4 位參團 10 年以上的長期顧客，共邀約 29 位團員一同參與此次旅遊，錢先生為 2-9 號的介紹人、顏小姐為 11-13 號介紹人、王小姐為 15-29 號介紹人、姚小姐 31-33 號的介紹人。而錢先生、顏小姐、王小姐最初由參團 12 年的退休教職洪小姐推薦，由此可見公司的客源是以顧客間口耳相傳，因信任公司品質，才會安心推薦給友人共同參與。

透過顧客歷年參與年份及次數歸納整理參團狀況發現，客層多數是退休人員及高層管理者，對於旅遊需求著重於安全感及品質穩定性，因此在寄給顧客的行程表便清楚告知細節及團費所包含之細項，不會再另外收取費用。接送全由公司安排，無論南北顧客

皆會準時接送及安全回家。長期以來秉持服務入心與具海派樂觀的負責人將團員視同家人般對待，讓公司擁有許多長期參與的忠誠顧客，在參與過程，感受到不同於大型旅行社的制式化帶團方式，服務帶給顧客溫暖感受，加上品質穩定，也產生了好的口碑，於備註欄可見，長期參與顧客因瞭解與信任公司品質，在收到行程表後，除了自己報名外，也會推薦給新客戶。

表 4-1 參加 2016 年 7 月俄羅斯波蘭三小國 13 日遊客資料分析

代碼	顧客名稱	職稱稱謂	參團年份	參團次數	備註
1	錢○信	○○集團股東	9	30	介紹人
2	張○芳	○○集團股東夫人	9	30	
3	陳○龍	○○貿易公司負責人	1	1	
4	賴○霞	○○貿易公司夫人	1	1	
5	黃○野	○○市前市長	5	4	
6	黃○雪	○○市前市長夫人	5	8	
7	李○珍	○○遊覽車公司負責人	1	1	
8	黃○源	○○土木工程老闆	5	10	
9	劉○玉	○○土木工程夫人	5	10	
10	顏○○霞	○○服飾店老闆	8	20	介紹人
11	劉○	退休教師	4	5	
12	吳○朗	○○外科醫師			
13	吳○○珠	○○外科醫師夫人			
14	王○秋	公教退休	6	15	介紹人
15	莫○芬	○○醫院	1	1	
16	余○松	退休教師	1	1	
17	林○麗	退休教師	1	1	
18	黃○昌	退休軍官	5	8	
19	林○敏	公職	5	8	
20	王○貞	退休教師	5	5	
21	王○菊	家管	5	5	
22	吳○真	公職	3	3	
23	張○○美	公職	5	8	
24	林○蓮	公職	4	5	
25	李○珍	公職	4	5	
26	蔡○興	公職	5	6	
27	洪○麗	公職	5	6	
28	柯○山	○○鋼鐵負責人	1	1	
29	許○芳	○○醫院	3	3	
30	姚○○秋	家管	7	15	介紹人
31	陳○珍	○○銀行退休	7	14	
32	郭○群	退休教師	5	7	
33	黃○雄	退休教師	3	4	

二、專車到家接送服務

客群為退休或長者居多，一般旅客家庭中皆有工作無法接送，因此公司為了旅客能安全且準時抵達機場，無論南北旅客公司皆派長期配合，並有政府認證的車行(表 4-2)

到家門口接送，出發前一晚，司機會以電話與顧客聯繫，確認接送時間，再跟公司回報，如有未聯繫之顧客，公司會親自聯繫與確認，避免接送出問題。挑選配合度高與態度良好的司機，維持穩定且安全至上的出車品質也是公司堅持提供給顧客安心服務的要素之一。

表 4-2

車行名稱	車種類型
華利車行	3 人座計程車
龍族通運有限公司	43 人座大型遊覽車
富成車行	8 人座商務車

三、行程差異比較分析

三家旅行社行程皆由高雄出發前往日本黑部立山五日旅遊(如表 4-3)，分析其差異發現東森假期國際旅行社團費高於兩家綜合旅行社，其主要因素在於小費及接送細項皆含在費用內，顧客五日遊程中不需額外支付旅行相關費用與擔心接送問題。東森國際旅行社與東南旅行社為日航早去晚回，時間充裕；五福旅遊則是中華航空早去早回，行程規劃上會較為緊湊，最後一天離開飯店便直接前往機場，無法安排行程。

東森假期旅行社四日皆安排中上等級的溫泉飯店，一泊兩食，餐食以自助餐或會席料理為主，比較多樣化且會席料理能讓顧客體驗到日式特殊飲食文化。預定飯店皆經過嚴格篩選，因此住宿依行程表特定標註一間為主，除特殊狀況不隨意更動。共通景點有合掌村、立山黑部、金澤、台場。東森假期旅行社此團注重於春季賞櫻花及觀景，差別在於，綜合旅行社於最後一天安排全日自由活動，個案公司則特別安排進入日本名園新宿御苑，欣賞獨特日式融合西洋庭院造景，及盛開的櫻花，讓顧客回程也能將花季最美的一幕記在心裡。

表 4-3 旅行社日本黑部立山五日行程差異分析

行程比較	東森假期國際旅行社	五福旅行社	東南旅行社
行程名稱	北陸秘境阿爾卑斯山脈黑部立山五日	北陸櫻姿戀相遇雪之大谷川越合掌村五日	春櫻立山-雪之谷兼六園米其林合掌村三町美食輕井澤騎單車溫泉五日遊
網頁售價	42800 含小費接送	39900 不含小費	40000 不含小費
使用班機	日本航空	中華航空	日本航空
飯店差異	行程表標註以一間為主。除非遇特殊狀況，不隨意更動。	飯店參考項目多具不定數。	飯店標註以一間為主
共同景點	白川鄉合掌村、立山黑部、金澤、台場		
景點差異	富士五湖、千年古櫻、高遠古城址公園、新宿御苑	飛驒高山古街、輕井澤、川越小江戶	輕井澤
行程特色	賞櫻花、觀景	觀景	觀景

四、旺季不出團

日本線過年期間，因出國人數遽增，團費比平日貴 7-8 成，但，品質無法達到公司規範及標準，機位也較難以掌控，在相同利潤情況下，公司不願意讓顧客體驗到不穩定的遊程品質。而，6-8 月日本北海道線，為暑假期間，是薰衣草盛開季節，各國遊客都會這期間前往賞花，團費價格會調漲外，訂房與遊覽車方面也容易出現供需不足狀況，

且 7-8 月為颱風季，因天候導致無法出團的狀況也經常發生，因此公司 9 月後才陸續恢復出團，以賞楓為主。

歐洲線耶誕節期間，為西方國家新年，國人也會想親自體驗歐洲過節氣氛，因此許多雪祭耶誕村產品在這期間琳琅滿目，但，公司考量這期間歐洲日短夜長，天候因素不穩定，顧客多為 50 歲退休者，擔心無法適應嚴寒氣候，會以合宜較不寒冷的國家代之，如：東南亞義大利西班牙南美洲克羅埃西亞。

依公司系統歸納發現公司客群為退休族群居多，退休客群於旅遊安排時間上較無限制，因此可避開旺季期間安排遊程，便能以合理價格提供旅客最佳的品質。

五、高雄出團

一般旅行社多為桃園機場出發，班機時間為早上 7-9 點，因此需北上的顧客要提前一天搭夜車，趕往機場報到；而，東森假期國際旅行社團體人數皆達出團標準，公司考量顧客多數居住於南部，因此，負責人向合作業者要求，出發地點以高雄為主，方便旅客前往；如遇外地旅客參團，在交通方面，公司會全額負擔前往機場的費用，因此，南部以外旅客皆不需擔心其中產生之費用，也提高顧客參與意願。

六、負責人親自領隊且團體絕不併團

公司除了指派長期專業領隊外，負責人與公司內部人員也會隨團監督，確保顧客權益，遇到臨時狀況能立即做處理，讓旅客能安心地體驗遊程。招攬團員方面，多為透過顧客間相互介紹，人數皆達到出團標準，顯少以湊團方式組合成團或於團員人數不足時邀請親戚參與遊程。公司顧客皆有各自熟識之友人，客群目標已非常明確，為了維持團體間熱絡互動及和樂氛圍，因此不希望將同業之不同屬性的客群分配於團體中。

七、說明會安排

旅行社安排行前說明會之目的是顧客瞭解旅遊內容及各個據點的狀況、氣候等。因行前說明會時，顧客及公司須對契約內容再予確認，如認為有異議，方得及時主張權利，進行溝通，因此公司希望每位顧客皆能撥空參與。

團體於出發前 5-10 天會舉行行前說明會(歐洲團則是提前半個月)，以餐敘方式，讓旅客透過會議了解出國注意事項及攜帶物品須知。會議結束後，旅行社會提供餐點，讓旅客享用，希望透過聚會旅客們能先互相認識與互動，並將旅客分別進行分組，在遊程期間能互相照應外，也能增加顧客間互動，使團體氛圍更加熱絡(如表 4-4)。行程表最後一頁，經過顧客允許後，會將個人聯絡資訊放上，以便新認識顧客間，往後還能透過通訊錄，互相聯絡及維繫情感。

表 4-4 「南美四國 23 日」說明會流程表(2015 年 10 月 23 日)

時間	內容	備註
11:00-11:10	觀光局旅遊服務中心集合	開會地點: 801 高雄市前金區中正路 235 號
11:10-12:00	說明會	1.說明內容 2.集合時間與地點 3.當地氣候 4.需攜帶物品及藥品 5.當地時差 6.當地電壓 7.當地文化習俗 8.當地貨幣

時間	內容	備註
		9.餐食與住宿 10.小費細項(已包含) 11.安全狀況 12.收團費(可選擇現金或刷卡)
12:00-14:00	享用餐點	聚餐地點： 801 高雄市前金區成功一路 266 號 43F 漢來海港午餐時間至 14:00 休息營業
14:00	餐聚結束	請貴賓記得拿取附贈隨身包，或手提袋。可任選，如：有喜歡樣式缺少，可向施姐登記，再另外替您寄出。

八、說明會後聚餐建構團員之情誼

依成本考量，公司會挑選不同地點舉辦說明會。場地選擇標準以環境安靜、舒適為前提，餐食品質需有一定水平，讓顧客感受到被重視。空間多為獨立區域，避開人多的用餐環境，以便旅客詳細聽清楚說明會內容及注意事項，並確保旅客繳交團費時安全無虞(如表 4-5)。說明會結束後，不須立即離開，如同小型聚會，顧客可藉此聯繫彼此情誼，有時負責人會額外邀請未參團客戶，一同前往聚餐，讓參團旅客與先前有一同出遊經驗的友人能再次聚再一起，交流旅遊經驗。

表 4-5 說明會聚餐覽表

團體	聚餐地點	餐食類型	餐點價格
日本線	歐式派店、臻品咖啡	簡餐	350/人、360/人
北歐	國賓飯店、麗尊飯店	自助餐	600/人、550/人
地中海郵輪線	高雄商旅	套餐	400/人
克羅埃西亞線、德瑞線	城市商旅	自助餐	550/人
絲路北疆線	福容飯店	自助餐	550/人
南美線	漢神海港餐廳	自助餐	700/人
俄羅斯線	和樂宴會館	中式合菜	500/人
一般大陸線	普羅旺斯、異人館	簡餐	320/人
杜拜	燕巢鄉村特色上海菜	上海式合菜	400/人
帛琉	MARS 睦工廠餐廳	簡餐	350/人

九、出發前及旅途中提供之簡易餐點

旅客由坐車至登機前夕時間約 3 小時，上機後也需等待片刻才供餐，因此正常用餐時間已過，公司多為年長顧客，為了顧客健康考量及避免於等待中感到飢餓，公司會先行準備簡易餐點(如表 4-6)，餐點類型避開油炸類食品及調味過重食物，雖簡易但也希望顧客能吃得健康。旅途中，會遇到路程較遠的景點或突發狀況(如：塞車、天氣狀況產生交通不便等因素)，以防旅客飢餓，負責人先提早購買多樣點心，讓隨團人員帶至國外，可適時或適特殊情況，提供給旅客享用(如表 4-7)。

表 4-6

店名	品項
破烤土司	黃金豬、
燕巢火雞肉飯	綜合飯包
摩斯漢堡	各類米漢堡、鮮蝦堡
悟饕池上飯包	滷雞腿飯包、悟饕排骨飯包

小園日式料理	日式便當
--------	------

表 4-7

點心店家	品項
義美	狀元煎餅、起司蛋糕、核桃糕、綠豆糕
微熱山丘	鳳梨酥
無毒的家	核桃、綜合果仁
Patisserie F2 法式甜點	義式脆餅
高雄機場薏泰食品	紅豆 Q 餅
方師傅點心坊	養生脆片米菓

伍、結論建議

本文研究結果發現，顧客信賴感與產品及服務購買意願有顯著相關。銷售的循環當中，建立與顧客間的信賴感是非常重要的過程，如果顧客因公司業務過失或處理事情不得當，造成不愉快得經驗，後面要建立顧客的信任，已經變成是非常困難的事情了。個案公司具備完整謹慎的作業程序，負責人及隨團人員充滿服務熱誠且積極，產品訂價合宜，行程設計及規劃有別於市面同質性商品，具獨特性。長期以來，團體皆由負責人及內部人員隨團監督，維持穩定品質，因此回客率高(如表 4-1)，顧客信任並長期參與，也建立了好的口碑，透過介紹帶領新客戶一同加入。遊程結束後，公司與顧客間依然密切互動(如：舉辦生日聚會、一同國內旅遊)，不同於其他旅行社，僅以 E-mail 寄送電子檔，個案公司欲傳遞的是有溫度且永續的服務。透過訪談過程得知，個案負責人的經營理念是以服務親人的心態去對待每位旅客，希望營造的氛圍不僅是產品買賣關係，而是能設身處地為旅客著想及維護其旅遊權益，將顧客需求及夢想牢記在心，替旅客圓夢外，更期望每次遊程體驗中是感到快樂愉悅。

後續建議，為了使研究更趨於具體及完善，可以針對旅行社長期配合導遊及參團 10 年以上且參與次數較多者，再進行逐一訪談與紀錄，藉此更深入瞭解個案公司的經營理念及服務態度，合作者是否皆能認同及願意配合。以及顧客在參與的過程中，體會與感受到的服務及行程規劃要點，哪些是有別於其他業者，或是因其他未得知之細節，讓顧客們對公司的信賴感 10 年以來沒改變過，再次深入訪談探討，可做為公司未來營運參考與提升。

參考文獻

1. Daniel, D. R. (1961). Management in formation crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111-121.
2. Ferguson, C. R., & Dickinson, R. (1982). Critical success factor for directors in the eighties. *Business Horizons*, 25(3), 14-18.
3. Morgan, D. R., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
4. Tillett, B. B. (1989). *Authority control in the online environment*. New York: Haworth Press.
5. 中華民國品質保障協會 <http://www.travel.org.tw/Default.aspx>
6. 李振亮，2012，旅行業品牌建立與策略管理，國立高雄餐旅大學旅遊管理系研究所碩士論文。

7. 奇摩新聞，乙華旅行社老闆落跑品保善後，2016/9/15，
<https://tw.news.yahoo.com/%E4%B9%99%E8%8F%AF%E6%97%85%E8%A1%8C%E7%A4%BE%E8%80%81%E9%97%86%E8%90%BD%E8%B7%91-%E5%93%81%E4%BF%9D%E5%96%84%E5%BE%8C-060733417.html>
8. 張岱之，2015，經營快樂：賣什麼不如賣快樂，迪士尼的財富秘密，台灣：老樹創意出版中心。
9. 富成小客車租賃車行 <http://www.2017763.com.tw/index.html>
10. 無毒的家 www.yogi-house.com/index.php
11. 楊英賢和陳貽斌，從產品結構觀點探討旅行業產品開發設計模式，觀光休閒學報，18(1)，67-87。
12. 義美食品全球資訊服務網 www.imeifoods.com.tw/
13. 羅琳瑩，2008，國際觀光休閒旅館經營關鍵成功因素之研究-核心資源觀點，國立台東大學健康促進與休閒管理碩士休閒事業管理組碩士論文。
14. 摩斯漢堡 www.mos.com.tw/
15. 龍族通運有限公司 <http://www.longtzwu.com.tw/index.html>
16. 戴士嫻，2006，創業家個人特質與社會網絡關連之探討，未出版碩士論文，國立臺灣大學商學研究所，台北。
17. 蘋果日報，扯機票沒訂旅行社竟出團，2016/9/15，
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20130606/35067210/>
18. 蘋果日報，辰欣旅行社惡性倒閉害 1500 人，2016/9/15，
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/forum/20070216/3261187/>
19. 蘋果日報，洋洋旅行社驚傳停業，2016/9/15，
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20090708/31768678/>
20. 蘋果日報，旅行社凸槌遲不賠償，2016/9/15，
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20141030/36175985/>
21. 蘋果日報，旅行社倒閉捲走 400 萬台幣，2016/9/15，
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20120308/34075749/>
22. 蘋果日報，雄獅疏失關島遊全毀，2016/9/15，
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20110809/33583504/>
23. 蘋果日報，靠行業務太惡劣員旅全泡湯，2016/9/15，
<http://www.appledaily.com.tw/realtime/news/article/new/20160317/818154/>
24. 觀光局行政資訊系統-交通部觀光局 <http://admin.taiwan.net.tw>