

國立政治大學  
國際經營與貿易所  
碩士論文

旅行社、領隊與團體套裝旅遊之消費者間三  
方交換關係之探討

指導教授：邱志聖博士  
、溫偉任博士

研究生：涂明哲

中華民國一百年六月

## 謝辭

兩年的研究生生涯，也終將在提筆寫謝辭的此刻劃下句點了。回首這兩年，當初充滿著憧憬與熱血進入政大國際經營與貿易所就讀，期盼能在畢業時學有所成，並在未來發揮所長、學以致用；然而，時光飛逝，兩年的光陰雖充滿著學習與成長，但忙碌的生活，卻讓自己無法停下腳步，審省過往。直至今刻，才能靜心細數過去點點滴滴。

在這兩年，一路走來，明哲遇到許多生命中的貴人，使我不斷擁有著前進的力量，不論是有形或無形的幫助與提攜，明哲皆由衷地感謝他們。首先，感謝我的指導老師邱志聖教授，在研究方面，關於研究主題的發想給予了我許多建議；而研究過程中，邱老師耐心與嚴謹地指導，並在邏輯上協助我思考與修正，才能使整體研究方向不致偏離；另外，在老師的課堂中及與老師共同參與觀光局專案的過程裡，老師教導了許多知識、實務經驗與為人處事的道理，明哲皆謹記在心，對於邱老師的感謝溢於言表。

再者，感謝另一位指導老師溫偉任教授，在論文內容方面，給予了許多寶貴的建議，且修正許多論文格式上的瑕疵，使此論文能更趨嚴謹與完善；另外，感謝我的口試委員台大商研所練乃華教授，給予我許多修正的意見，讓我的論文更加流暢易懂，使讀者更能快速汲取文章的內容重點。同時，也感謝論文中的 6 位受訪者，願意做為本論文的受訪對象，也給予了許多寶貴的意見。

最後，感謝我的家人與政大國際經營與貿易所的同學與學弟妹們，有了你們的支持與陪伴，使我的研究生生活在充斥著緊繃中仍保有歡愉，每次遇到了困難，有了你們的鼓勵，才能讓我大步向前；最後的最後，讓我感謝兩年來所有教導過我的老師們，有了你們，明哲對於未來更加充滿信心與力量!!

涂明哲 謹識於

國立政治大學 國際經營與貿易所

中華民國 100 年 6 月 30 日

## 摘要

旅遊業為我國未來產業發展的重點之一，再加上團體套裝旅遊一直是亞洲國家中最普遍及最受歡迎的旅遊型態之一，我國 2009 年的團體套裝旅遊比例即佔了 35.6%。其中，領隊人員可以說是團體套裝旅遊的重要元素，不僅影響著該次旅遊品質的好壞，領隊也可藉由專業的服務取得旅客的信任，而獲得後續帶團的機會；是以，由於我國過去旅行社設立門檻不高，加上領隊掌握一定旅客數，不少領隊帶槍投靠或自立門戶，造成旅行業良莠不齊、競爭激烈。

因此，本研究欲探討現行旅行社對於領隊的管理模式，運用交易成本理論及 4C 交換成本理論架構，剖析旅行社、領隊與團體旅遊消費者間三方交換之關係，並對於旅行社提出適當的領隊管理建議，期盼能對於旅行產業的市場紊亂情形有所助益。而由於本研究議題過去缺乏學術研究成果且未被有系統的討論，故採用質性研究及深度訪談做為本論文的研究方法。

研究結果得知，透過訪談資料的整理與分析，歸納出兩種現行的領隊管理模式。管理模式 1：旅行社著重於處理與消費者間的 4C 關係，並設法阻礙領隊與消費者間 4C 關係的建立，使消費者購買團體旅遊產品是出自於旅行社本身，而非領隊；管理模式 2：旅行社與領隊共生共榮，在旅行社與消費者的交換關係方面，旅行社著重於產品的外顯單位效益成本；而在旅行社與領隊的交換關係方面，旅行社運用 4C 的處理得宜，維繫優秀的領隊，鞏固銷售。

本研究以 4C 交換成本理論，歸納出兩種領隊管理模式，建議後續研究者可針對旅行社背景，探討何種領隊管理模式對其最有利；另外，針對國內網路時代的盛行，有業者引進國外居家旅遊商業模式 H. B. T. A. (Home Based Travel Agents)，類似於本研究所提出的管理模式 2，後續研究者也可針對此議題進行深入探討。

關鍵字：旅行社、領隊、4C 交換成本、交易成本理論、團體套裝旅遊、領隊管理模式

# Abstract

Travel industry will be one of the most promising industries in Taiwan; in addition, Group Package Tour is one of the most popular traveling types in Asian countries. In 2009, the percent of Group Package Tour in Taiwan is highly 35.6%. Especially, Tour leader (or tour escort) is the critical element of Group Package Tour. He (or she) can not only influence on the quality of travel, but also can get customers' trust and the chances of business by professional service. Therefore, because of the low entry barrier of Travel industry and tour leader holding up some customers, lots of tour leaders job-hop or build up their own business. It makes travel industry highly competitive.

For this reason, this study wants to use the Transaction Cost Theory and 4C Exchange Cost Theory to discuss current tour leader's management model, and analyze the exchange relationship among travel agent, tour leader and Group Package Tour customer. Finally, this study wants to propose management recommendations for travel agents. However, this topic was less discussed in the past, so that this study uses qualitative research and in-depth interview as the research method.

According to the research result, this study generalizes two kinds of tour leader's management model. Model 1: Travel agents focus on the 4C relationship with consumers, and manage to hinder the 4C relationship between tour leader and consumer; Model 2: Travel agents cooperate with tour leader. Between travel agent and consumer, travel agents focus on C1. Between travel agent and tour leader, travel agents focus on the 4C relationship for holding up excellent tour leaders.

For future research, this study suggests to discuss what travel agent background can benefit from two kinds of tour leader's management model, or discuss H.B.T.A. (Home Based Travel Agents) deeply.

Key words: travel agent, tour leader, 4C Exchange Cost, Transaction Cost Theory, Group Package Tour, tour leader's management model

# 目錄

謝辭.....	i
摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目錄.....	iv
圖次.....	vi
表次.....	vii
<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 研究問題.....	4
第四節 研究架構.....	5
<b>第二章 文獻回顧</b> .....	<b>6</b>
第一節 旅行業.....	6
第二節 領隊.....	13
第三節 交易成本理論.....	15
第四節 策略行銷 4C 理論.....	22
<b>第三章 研究方法</b> .....	<b>31</b>
第一節 研究性質.....	31
第二節 研究設計.....	31
<b>第四章 研究發現</b> .....	<b>36</b>
第一節 旅行社、領隊及旅客間各段關係之探討.....	36
第二節 旅行社之領隊管理模式.....	44
<b>第五章 結論與建議</b> .....	<b>51</b>
第一節 研究結論.....	51
第二節 研究限制.....	53
第三節 實務建議暨後續研究方向.....	54
附錄 1-1：旅行社訪談大綱.....	57
附錄 1-2：領隊訪談大綱.....	58
附錄 2：訪談記錄整理.....	59
受訪者編號：T1.....	59

受訪者編號：T2.....	62
受訪者編號：T3.....	65
受訪者編號：T4.....	67
受訪者編號：T5.....	70
受訪者編號：T6.....	72
參考文獻.....	75



## 圖次

圖 1.1 我國近二十年出國人數統計 .....	3
圖 1.2 研究架構 .....	5
圖 2.1 行銷交換問題的四大成本 .....	24
圖 2.2 三方交換關係理論架構 .....	28
圖 3.1 研究流程圖 .....	32
圖 4.1 旅行社、領隊、團體套裝旅遊旅客三方交換關係圖 .....	36
圖 5.1 本研究建議之領隊管理矩陣圖 .....	55



## 表次

表 2.1 我國旅行業特性之分析整理表.....	7
表 2.2 我國旅行業之分類表.....	10
表 2.3 本研究之研究對象旅行社與非研究對象之旅行社實務分類表.....	11
表 3.1 本研究之深度訪談對象一覽表.....	34
表 4.1 中華民國旅行業品質保障協會調處旅遊糾紛案由分類統計表.....	38





# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

旅遊業對於我國未來產業發展佔有相當重要的地位，也是我國行政院於 2009 年 7 月 15 日頒發服務業發展方案中，所核定之六大新興產業之一。從民國 68 年我國開放觀光以來，隨著國人逐漸重視生活品質及經濟能力的提升，休閒旅遊市場日趨蓬勃，卅餘年來每年出國旅遊之人數皆不斷增加(如圖 1.1)。

而在眾多的旅遊方式中，團體套裝旅遊(Group Package Tour, G. P. T.)在亞洲國家(如台灣、中國、香港、日本及韓國等國家)一直是最普遍及最受歡迎的旅遊型態之一(Wang, Hsieh, & Huan, 2000; 王國欽, 2006); 我國 2009 年團體套裝旅遊的比例即佔了 35.6%<sup>1</sup>，顯示國人出國旅遊仍有為數不少的人選擇參與旅行社的套裝行程。

然而，在團體套裝旅遊中，領隊更是其中不可或缺的元素之一。根據我國《旅行業管理規則》第三十六條規定：「我國旅行業者經營旅客出國觀光團體旅遊業務，成行時每團均應派遣領隊全程隨團服務。」因此在團體旅遊的過程中，領隊扮演著第一線之服務人員，不僅代表著旅行社執行與安排各項旅遊任務，在面對許多突發狀況時，也必須負責處理，更因為旅遊產品的無形特性以及領隊本身的特性與功能性(長時間與旅遊消費者接觸、本身為團體旅遊產品的一部分)，致使領隊為團體旅遊的重要角色，領隊的表現好壞，同時也會影響旅遊消費者該次旅遊所感受的服務品質(Persia & Gitelson, 1992; Quiroga, 1990; Wang, et al., 2000)。

領隊與旅行社合作，且為團體旅遊產品的一部分，有其責任與義務要替旅行社服務旅客，傳遞良好的服務品質，甚至於經驗豐富的領隊，絕對不會將旅客的不滿帶回國內。相對地，旅行社也希望藉由領隊親切熱情的服務，使旅遊消費者滿意，進而透過口碑的培養，為旅行社創造收益。爾外，旅行社為了要持續建立口碑與維持長期營運，自然希望其旅遊產品的服務品質，長期能維持一致且良好的水準，除

---

<sup>1</sup> 資料來源為交通部觀光局 2009 年國人旅遊狀況調查。

了與上游供應商維持長期關係外，旅行社也希望留住經驗豐富與有服務熱忱的優秀領隊，以及將不適任的領隊淘汰。

而在旅遊過程中，領隊與旅客往往接觸時間較長，一方面領隊可透過個人的觀察與接觸，瞭解旅客的真正需求，另一方面，優秀的領隊也透過專業及良好的服務，使旅客對其產生信任與滿意，並進而增加忠誠度(Mancini, 2001; Wong & Kwong, 2004; 林燈燦, 2005)，許多旅客在下次出國旅遊前，往往會諮詢領隊的建議，甚至指名熟識的領隊帶團，就是一個常見的例子。

因此，旅行社一方面可以透過優秀的領隊鞏固銷售，另一方面，又怕優秀的領隊綁住旅遊消費者，使領隊對於旅行社的議價能力增加，甚至於有帶槍投靠其他同業或自立門戶的可能，使旅行社遭受損失。過去在臺灣，由於旅行社的設立門檻不高<sup>2</sup>，即有許多領隊在掌握一定客源後，就脫離原旅行社，自立門戶；長久以來，造成旅行業充斥著許多規模小、人數少的中小型旅行社(楊朋振、李君如, 2007)，產品差異度不大，大多倚賴自身的人脈關係以維持營運，成為旅行業市場秩序紊亂的原因之一。

綜上所述，若旅行社擁有良好的領隊管理機制，一方面可使旅遊產品的服務品質長期維繫一致且良好的水準，另一方面，也可透過優秀的領隊，增加顧客的忠誠度，對於旅行社的口碑與形象皆有助益；但應注意的是，若旅客需求與忠誠度，僅掌握在領隊手中，可能致使旅行社承受一定的風險；過去就有許多自立門戶的例子，一方面使旅行社原有客源移轉，另一方面，造成產業內競爭壓力提高。

然而，回顧國內文獻，鮮少有對於旅行社、領隊及旅客三者間關係的探討，對於國內旅行社的領隊管理模式也缺乏有系統的建構；再者，雖不乏學者將交易成本理論運用於旅遊產業(Beritellia, 2011; Dimou, Archer, & Chen, 2003; Irene, 2007; 黃榮鵬, 2003)，但將此理論運用於探討旅行社、領隊及旅客間之交易關係者，則近乎極微。

回顧過去文獻，在兩兩間關係的探討，包括：(1)旅行社與領隊

---

<sup>2</sup> 依據我國《旅行業管理規則》第十一條、第十二條及第十三條，甲種旅行社的設立，僅要實收資本額達新台幣六百萬元以上，並繳交保證金新台幣一百五十萬元及設置兩人以上之經理人，即可申請設立登記。

間：旅行社對於領隊的遴選議題(吳炳南, 2006)、領隊服務滿意度之研究(張振煌, 2010)等；(2)領隊與旅客間：旅客評估領隊對服務品質的影響(郭承儒, 2002)、探討領隊魅力及領隊特質與旅客滿意度之關係(何嫵婷, 2010; 陳正展, 2008)、以領隊作為行銷手法(Wang, Hsieh, & Chen, 2002)等；(3)旅行社與旅客：以領隊部落格作為旅行社關係行銷工具之議題(盧筱梅, 2008)、旅行業網絡關係運用之議題(謝永茂, 2003)、探討旅行社業務人員與旅客之關係(楊朋振、李君如, 2007)等。

整體而言，由於過去文獻對於領隊管理之議題研究甚少，但領隊對於旅行社的團體旅遊產品之服務品質卻佔有重要的地位；另外，領隊綁住一定客源，除造成旅行社本身威脅外，長久以來，也是旅行業競爭激烈的原因之一。是以，本研究欲瞭解現行旅行社對於領隊的管理模式，運用理論架構，剖析旅行社、領隊與團體旅遊消費者間三方交換之關係，並提出適當的管理建議。

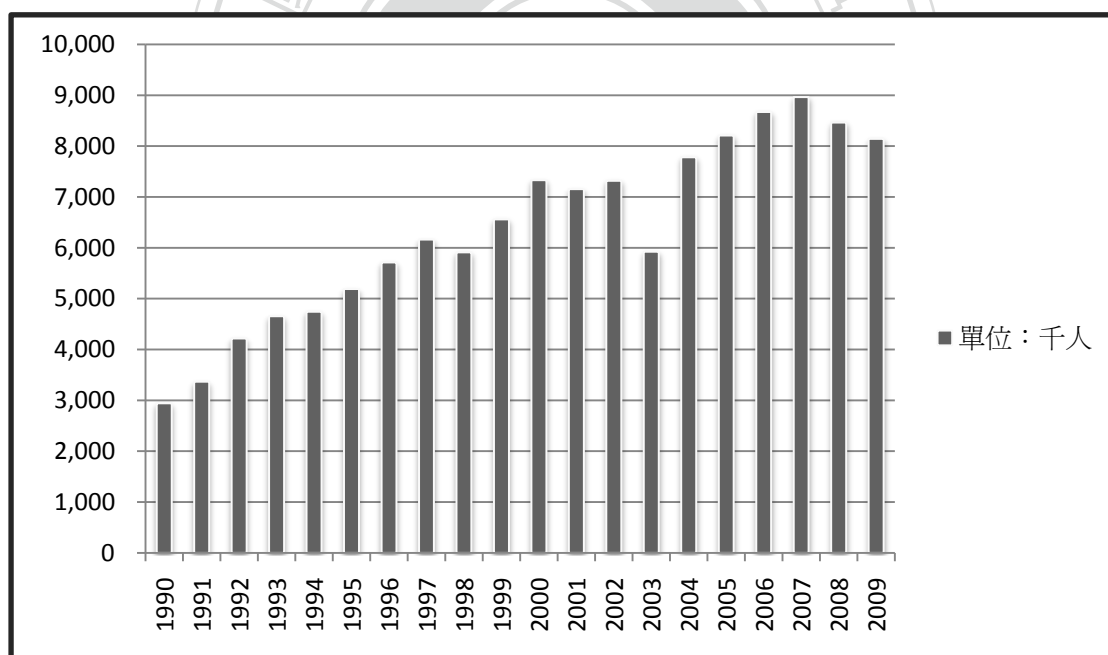


圖 1.1 我國近二十年出國人數統計  
資料來源：交通部觀光局民國 98 年觀光統計年報

## 第二節 研究目的

本研究主要著重於旅行社、領隊與團體旅遊消費者三方，彼此間的交換關係探討。在本研究中，將以交易成本理論與策略行銷 4C 理論為基礎，透過文獻整理、質性研究、理論與實務觀察並重的分析方式，提出合理的結論。本研究的目的為：

- 一、 探討現行旅行社、領隊與旅客間之交換關係。
- 二、 分析及歸納出現行的領隊管理模式。
- 三、 提出旅行社對於上述領隊管理模式之運用的適當建議。

## 第三節 研究問題

根據研究動機與文獻探討的說明，有助於擬定之後研究的方向。由於本研究主題在於旅行社、領隊與團體旅遊消費者間三方交換關係之探討，因此研究問題可描繪如下：

- 一、 探討旅行社、領隊與旅客間之交換關係
  - 旅行社與旅客間之交換關係為何？
  - 旅行社與領隊間之交換關係為何？
  - 領隊與旅客間之交換關係為何？
- 二、 探討現行旅行社對於領隊的管理模式
  - 現行的管理模式為何？
  - 藉由理論瞭解其背後的依存關係。

#### 第四節 研究架構

依據以上的研究目的與研究問題，發展出本研究之研究架構，如圖 1.2 所示：

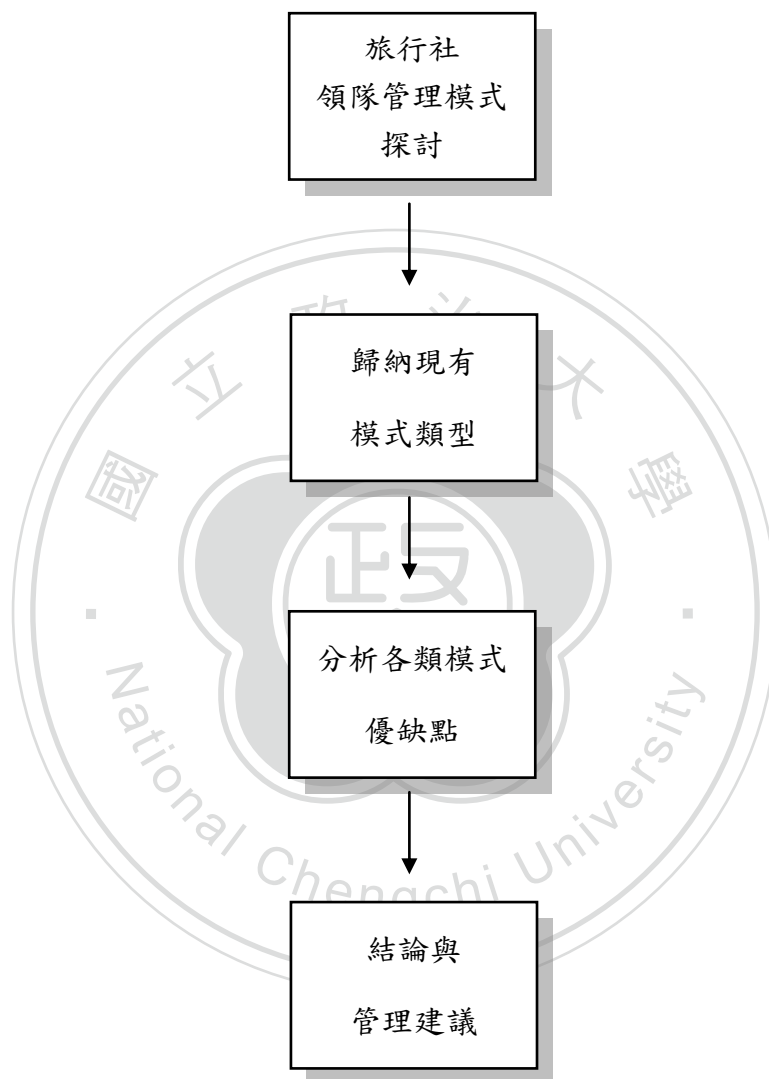


圖 1.2 研究架構  
資料來源：本研究彙整

## 第二章 文獻回顧

本研究主要想運用交易成本理論與 4C 交換成本架構，探索旅行社、領隊及團體套裝旅遊旅客間之交換關係。於本章開始，先對旅行業的定義、特性及分類等文獻加以回顧，以瞭解本研究的產業特性與研究旅行社之範圍，並對團體套裝旅遊之定義與特性稍加闡述；再對領隊之定義、功能與分類，以及領隊與旅行社、領隊與團體套裝旅遊旅客，兩兩關係進行文獻回顧；第三節則是對於交易成本理論的整理；最後是對 4C 交換成本架構之內涵說明，並提出本研究之理論基礎，以及敘明本研究適用交易成本理論與 4C 交換成本架構之理由。

### 第一節 旅行業

#### 壹、 旅行業的定義與特性

根據美洲旅行協會(America Society of Travel Agents, A. S. T. A.)對旅行業所下定義為：「An individual or firm which is authorized by one or more principal to effect the sale of travel and related services.」係指旅行業乃個人或公司行號，接受一個或一個以上法人之委託，去從事旅遊銷售業務，以及提供有關服務。在此所謂之法人，係指航空公司、輪船公司、旅館業、遊覽公司、巴士公司、鐵路局等而言。

而依據我國《發展觀光條例》第二條第 10 款，「旅行業」(Travel Service)之定義：「係指經中央主管機關核准，為旅客設計旅程、食宿、領隊人員、導遊人員、代購代售交通客票、代辦出國簽證手續等有關服務而收取報酬之營利事業」。由以上定義可知，旅行業係主要代理法人從事旅遊銷售工作，並收取佣金之專業服務行業。非旅行業者不得經營旅行業業務，但代售日常生活所需陸上運輸事業之客票，則不在此限(楊正寬，2003)。

另外根據國內學者容繼業(2004)對於旅行業的定義：(1)旅行業係介於旅行大眾與旅行有關行業的中間商，即國外所稱之旅行代理商(Travel Agent)；(2)旅行業係一種為旅行大眾提供有關旅遊專業服務與便利而收取報酬的服務業；(3)旅行業依其從事業務之內容，在法律上可區分為代理、媒介、中間人、利用等行為；(4)旅行業係依

照相關管理法規申請設立，並經主管機關核准註冊有案之事業。

而我國旅行業之業務範圍，依《發展觀光條例》第二十七條規定包括：(1)接受委託代售海、陸、空運輸事業之客票或代旅客購買客票；(2)接受旅客委託代辦出入國境簽證手續；(3)招攬或接待國際觀光旅客，並安排旅遊、食宿及交通；(4)設計旅程、安排導遊人員或領隊人員；(5)提供旅遊諮詢服務；(6)其他經中央主管機關核定與國內外觀光旅客旅遊有關之事項。

而根據學者、國內業者及主管機關對於我國旅行業特性之分析，茲整理如表 2.1：

表 2.1 我國旅行業特性之分析整理表

身分 內容	容繼業(學者)	凌瓏(業者)	交通部觀光局
旅 行 業 特 性	<p>(1) <b>相關事業體之僵硬性</b>：旅行業上游相關事業如旅館、航空公司之建築開發期長、短期供給僵硬無彈性，旅遊旺季時常供不應求，使旅行業對上游之供應難以掌握。</p> <p>(2) <b>需求之不穩定性</b>：旅行活動之供需易受外來因素之影響，除受季節性影響外，亦受經濟景氣消長、目的地之政治、疫情、治安或其他事變之影響而增加需求之不穩定性。</p> <p>(3) <b>需求之彈性</b>：旅遊消費者因其所得之增減和旅</p>	<p>(1) <b>無形性</b>：旅行業商品是無形的，在產品銷售時，是無法事先被顧客看到及嘗試。</p> <p>(2) <b>不可分割性</b>：旅行業向其顧客提供服務，在銷售通路上傾向於所謂「人脈關係」的行銷特性。因此不管在相關行業，亦或是與顧客之間，人際關係的運用、信譽之建立，乃成為旅行業爭取客源的主要條件(陳文河, 1987)。</p> <p>(3) <b>異質性</b>：旅行業在服務的提供過程中，由於其所提供之勞務，是依附於提供者身上，導致旅遊品質的變異性及認知</p>	<p>1. <b>源自服務業的特性</b>：</p> <p>(1) 旅遊商品是「無形」的商品，須以優質的勞力服務和專業知識及有效的資訊，樹立良好的產品印象與對產品選購的信心。</p> <p>(2) 旅遊商品並非實體，故「無法儲存保留」，必須於規定期限內使用完畢。例如隔日的房間不可再售，過期的機票也不能再使用，其不可儲存的特性十分明顯。</p> <p>(3) 旅遊商品會隨時間、環境與各種人為因素而變動。例如旅行團的價格隨季節而變，服務的好壞因人而異及各種天候、政治、疾病、匯率…等因素影響，具有強烈的「變動性」。</p> <p>(4) 服務對象與提供服務之一方均為人，因此員工本身的素質、訓練以及「人性化」</p>

表 2.1 我國旅行業特性之分析整理表(續)

<p>旅行業特性</p>	<p>遊產品價格之起伏，對旅遊產品需求亦產生選擇彈性之變化。</p> <p>(4) <b>需求之季節性</b>：季節性對旅遊事業有其特殊之影響力，通常分為自然季節與人文季節二方面，前者指節氣變化對旅遊所產生的高低潮，而後者指因各地區之傳統風俗和習性所形成之旅遊淡旺季，如春節、暑假等等。</p> <p>(5) <b>競爭性</b>：主要來自上游供應事業體間之互相競爭及旅行業本身之競爭。</p> <p>(6) <b>專業性</b>：旅行業完成旅遊服務所涉及的專業環節及人員眾多，過程繁瑣，不容有差錯。因此，旅行業從業人員具有正確的專業知識是保障旅遊消費者安全要素之一。</p> <p>(7) <b>無形性</b>：旅行業最主要具體化服務為結合上游資源而成的包辦旅遊(Package</p>	<p>的差異性；再者，旅遊品質也可能由於服務人員的不同而產生異質，使得服務品質有所差異。</p> <p>(4) <b>易逝性</b>：旅遊產品必須在規定期限內使用、無法貯存。另外，旅行業者每日忙於處理之期限，簽證、開票、訂位、訂房等都有期限，因為超過此期限就無法使用或安排產品，此種特性使業者從產品規劃、團體銷售、到團體操控等作業都有困難度。另一方面，由於產品的不可儲藏性，對於銷售市場上的季節性變動，在旺季時人力不足，淡季時則有閒置現象。</p> <p>(5) <b>重覆性及變化性</b>：旅行社業務員長期在外招攬顧客，處理同樣的旅遊事務，介紹同樣的旅遊產品，長期下來也可能因為工作的重覆性，而產生服務品質異常，此乃是行銷人員在訴求消費者導向的理念時，最難把握的部份。</p>	<p>服務的提供均顯得格外重要。旅行途中人對周遭情境的感受，是服務的來源與本體，所以既是消費也是生產。</p> <p>2. <b>仲介居間服務的特性</b>：</p> <p>(1) <b>資源整合性</b>：將上游供應的觀光資源，如：交通、住宿、遊樂園、餐飲等相關產業組合而成之一種可售性商品。</p> <p>(2) <b>通路結構性</b>：將觀光產品組合、行銷、推廣至中間代理商或直售業者，以至於消費者之銷售通路的組合結購。</p> <p>(3) <b>策略行銷性</b>：將需求彈性經由價格策略改變流行的潮流，在淡季也可以創造旅遊熱潮，故策略行銷的運用相形重要。</p> <p>(4) <b>市場競爭性</b>：產品開發的掌握性並無勞務智慧財產權，形成資源人人可得，商品人人可賣(包括上游供應事業體及旅社業者本身)，同質性高、競爭性強，利潤必須掌握在時間差或供需變化的空間裡。</p> <p>(5) <b>不穩定性</b>：旅遊活動易受外在因素影響而產生質變，因此業者在產品內容條件的控制及旅客對產品的忠誠度低，均較不易掌控。</p> <p>(6) <b>季節性</b>：旅遊活動明顯</p>
--------------	--	--	---



表 2.1 我國旅行業特性之分析整理表(續)

<p>旅 行 業 特 性</p>	<p>Tour)。消費者購買時卻無法立即辨識出其品質，也無法將購買之旅遊產品立即有形化，其服務品質也無法標準化。</p> <p>(8)總體性：旅行業是一群策群力的行為，是人與人之間的行為。旅遊區域環境各異，從業人員除了要有專業知識外，更需得到全團上下之配合，憑藉著眾人之力來完成旅遊的過程，各種旅遊服務之完成無不包含各種行業之相互合作。故旅遊業是一個總體性行業。</p>		<p>受季節影響，可分為自然季節（淡、旺季）及人文季節（節日、慶典、比賽、會議等）兩類。</p> <p>(7)專業化特性：旅行業的作業過程繁瑣，故須具備正確的專業知識及充份的經驗，才能得心應手。</p> <p>(8)整體運作性：旅行業是一個需要團隊合作的行業，每一個環節或角色都相當重要，缺一不可。</p>
----------------------------------	---	--	---

資料來源：容繼業(2004)，凌瓏(1993)，交通部觀光局(2008)，本研究自行彙整

## 貳、 旅行社的分類

### 一、 法規面

依據《發展觀光條例》第二十七條及《旅行業管理規則》第三條，我國現行旅行業區分為綜合旅行業、甲種旅行業及乙種旅行業。

若依其業務範圍之區分，如表 2.2 之敘述：

表 2.2 我國旅行業之分類表

項目	國外業務	國內業務
綜合旅行社	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 接受委託代售國內外海、陸、空運輸事業之客票或代旅客購買國內外客票、託運行李。</li> <li>2. 接受旅客委託代辦出、入國境及簽證手續。</li> <li>3. 招攬或接待國內外觀光旅客並安排旅遊、食宿及交通。</li> <li>4. 以包辦旅遊方式，自行組團，安排旅客國內外觀光旅遊，食宿、交通及提供有關服務。</li> <li>5. 委託甲種旅行業招攬前款業務。</li> <li>6. 委託乙種旅行業代為招攬第四款國內團體旅遊業務。</li> <li>7. 代理外國旅行業辦理聯絡、推廣、報價等業務。</li> <li>8. 設計國內外旅程，安排導遊人員或領隊人員。</li> <li>9. 提供國內外旅遊諮詢服務。</li> <li>10. 其他經中央主管機關核定與國內外旅遊有關之事項。</li> </ol>	
甲種旅行社	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 接受委託代售國內外海、陸、空運輸事業之客票或代旅客購買國內外客票、託運行李。</li> <li>2. 接受旅客委託代辦出、入國境及簽證手續。</li> <li>3. 招攬或接待國內外觀光旅客並安排旅遊、食宿、導遊。</li> <li>4. 自行組團安排旅客出國觀光旅遊、食宿及提供有關服務。</li> <li>5. 代理綜合旅行業招攬前項第五項之業務。</li> <li>6. 設計國內外旅程，安排導遊人員或領隊人員。</li> <li>7. 提供國內外旅遊諮詢服務。</li> <li>8. 其他經中央主管機關核定與國內外旅遊有關之事項。</li> </ol>	
乙種旅行社		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 接受委託代售國內海陸空運輸事業之客票或代旅客購買國內客票、託運行李。</li> <li>2. 招攬或接待本國觀光旅客國內旅遊、食宿及提供有關服務。</li> <li>3. 代理綜合旅行業招攬第二項第六款國內團體旅遊業務。</li> <li>4. 設計國內旅程。</li> <li>5. 提供國內旅遊諮詢服務</li> <li>6. 其他經中央主管機關核定與國內旅遊有關之事項。</li> </ol>

資料來源：交通部觀光局(2008)

而乙種旅行社依規定不得：(1)接受代辦出入國證照業務；(2)自行組團或代理出國業務；(3)代售或代購國外交通客票。由於本研究旨在探討旅行社、領隊及旅客間之交換關係，乙種旅行社不得從事或代理國外旅遊業務，自非本研究之研究對象，故本研究所謂之旅行社，就法規面分類，係指綜合旅行社及甲種旅行社兩者。

## 二、 實務面

依目前實務界之經營型態，張金明(2010)茲將旅行社分成以下類別，而由於本研究旨在以 outbound 為主的旅行社，且該旅行社須與領隊及消費者接觸，故此再區分為本研究之研究對象的旅行社與非研究對象之旅行社(如表 2.3)：

表 2.3 本研究之研究對象旅行社與非研究對象之旅行社實務分類表

項目	本研究之研究對象 旅行社	非研究對象 之旅行社
實務分類	<p><b>1. 旅遊躉售商(Tour Wholesalers)</b> 係指以專業人力配合整體規劃的組織，經營包辦旅遊(Package Tour)批售業務的旅遊經營商(Tour Operators)，設計易於控制且符合大眾需求的旅遊產品，以量化方式包辦同業旅客，定期出發，除透過自己的營銷系統直售外，也委託其他旅行代理商代售。在臺灣，前幾家大型綜合旅行社皆屬於此型態。</p> <p><b>2. 零售旅行代理商(Retail Travel Agents)</b> 相對於旅遊躉售商，零售旅行代理商自己不包裝產品，也不做躉售業務，直接面對消費者招攬業務，銷售從旅遊躉售商中取得之包辦旅遊產品(Package Tour)或其他同業之產品，並提供相關諮詢服務。為目前市場上數量最多的旅行社，偶爾也可能自行組團，或與其它同業合作聯營。</p> <p><b>3. 專業中間商(Specialty Intermediaries)</b> 在歐美國家旅行業分工更細，有所謂的專業中間商(Specialty Intermediaries)，如會展、獎勵旅遊或專賣郵輪產品的業者，與旅行社簽約或本身也是旅行業者，扮演專業角色，協助企業客戶達成旅遊或其他特殊目的。而臺灣旅遊市場相對較小，如此針對</p>	<p><b>1. 地接社(Local Agents)</b> 係指我國旅行社承辦的出國旅遊業務之在國外的代理經營商，或指國外當地代理台灣業者安排當地旅遊、住宿膳食、交通運輸的旅行代理商。</p> <p><b>2. 統合包商(Consolidators)－票務中心、簽證中心</b> (1)票務中心：由銀行提供鉅額的保證金，作為特定航空公司的票務躉售商，一般稱之。(2)簽證中心：旅行社專業分工，專職替旅行社同業代工辦理各國簽證申請之中心。以上兩者一般不直接接觸消費者，則非本研究之研究對象。</p> <p><b>3. 航空公司、郵輪公司、外國旅行社、他國政府簽證等觀光單位代理</b> (1)總代理(General Sales Agents, GSA)：航空公司總代</p>

表 2.3 本研究之研究對象的旅行社與非研究對象之  
旅行社實務分類表(續)

實 務 分 類	<p>企業客戶辦理特定旅遊目的行程，一般多為較具規模的旅行社協助辦理。</p> <p>4. <b>網路旅行社(Internet Travel Agents)</b> 由於網際網路的發達，幾乎所有旅行社都有專屬的官方網站，但電子商務牽涉到更多專業領域的投入；而產品行銷以網路為主，並在網站上進行交易的旅行業者，且不受地域及上班時間的限制，即為網路旅行社。如歐美的旅遊網站 Travelocity、Expedia 等。</p> <p>5. <b>連鎖店、各地分公司或服務據點(Store Front Travel Agents)</b> 在臺灣，申請旅行社門檻並不高，零售旅行社還像過去雜貨店一般，什麼產品都賣，並不僅限於某旅遊躉售商；另外，在臺灣旅行業的加盟連鎖模式尚未成功，致使部分旅行社捨棄加盟連鎖模式，自行廣設分公司，深耕在地經營。</p> <p>6. <b>個人旅行商(Individual Travel Agents)</b> 旅行業是以人為主體的行業，管理不易且競爭激烈，有些經驗豐富的人員不願意受制於固定的管理方式，致使發展出如歐美「居家旅行業者」(Home Based Travel Agents)、臺灣的「靠行」、大陸的「掛行」等型態，經驗豐富的人員自己經營客戶，並透過管道向旅行社購買商品，透過細緻的服務招攬業務。如專屬居家旅行業者資訊交流的網站：<a href="http://www.homebasedtravelagent.com/">http://www.homebasedtravelagent.com/</a>、美國 Montrose Travel 就擁有自己的 HBTA 部門，專職提供產品予居家旅行業者。</p>	<p>理，一為代理航空公司客運業務，一為代理貨運業務，或兩者由同一家代理。目前臺灣的 GSA 大多只代理航空公司的票務和訂位業務，代理外國旅行社業務推廣的較少。</p> <p>(2) 優先代理 (Preferred Sales Agents, PSA)：因市場策略關係，越來越多航空公司、郵輪公司、飯店等委託人，不給獨家的總代理，而找數家 PSA 代理。</p> <p>(3) 獨家代理(Sole Agents) 或 代表 (Representatives)：有些航空公司、郵輪公司等委託人在沒有確立總代理或優先代理前，也會適時的選用獨家代理或代表，來代行業務。</p>
------------------	---	---

資料來源：張金明(2010)，本研究自行彙整

### 參、 團體套裝旅遊(Group Package Tour, G. P. T.)

團體套裝行程，係指一種結合旅行業上游相關產業如機票、住宿、

交通、餐飲，將其規劃好旅遊行程，且在團體出發前安排好所有細節，如出發點與目的地間來回機票、各地點的住宿、陸上交通、餐飲、參觀活動、領隊，與地方導遊等，並訂定價格的旅遊產品(Lumsdon, 2006)。

團體套裝旅遊的構成特質有下列五點：(1)價格比較低廉，由於旅行社可以量制價，取得較優惠的旅遊相關資源，使消費者享受到比個人出國旅遊更低的價格；(2)專人照料免除困擾，團體套裝旅遊一般均有領隊人員隨團服務，除了能更加明瞭國外風土民情外，亦可解決旅遊中因語言、海關、證照等手續之困擾；(3)完善之事前安排，經過旅行社專業人員之規劃，可以有系統而輕鬆地遊覽各地風光；(4)個人活動彈性較低，因屬團體活動，領隊必須按行程內容執行，行程中旅客需隨團活動；(5)服務精緻化不足，由於團體旅行，團員人數較多，領隊工作繁重，個人所能分享到之關注並不多，自然服務品質較不足(Bastakis, Buhalis, & Butler, 2004)。

## 第二節 領隊

### 壹、 領隊的定義與功能

在歐美，領隊稱為 Tour Conductor、Tour Leader、Tour Manager 或 Escort(林燈燦, 2005)。國際領隊協會 (I. A. T. M.) 指出領隊是代表旅行社管理及監督旅遊行程，並保證旅遊內容如旅行社販賣給旅客一樣地被執行(A tour manager is someone who manages and supervises the itinerary on behalf of the tour operator, ensuring the program is carried out as described in the tour operator's literature and sold to the traveler consumer.) 以及領隊在旅遊中提供當地實用背景資訊，包含一般及特殊的種族、地理、歷史和社會經濟的實用資訊。(Furnishes background information en route, covering general and particular ethnic, geographic, historic and socio-economic aspects of the country visited as well as local practical information.)。

而依據我國《發展觀光條例》第二條第 13 款對領隊人員的定義：「指執行引導出國觀光旅客團體旅遊業務而收取報酬之服務人員。」交通部觀光局(2005)對於領隊的定義則是「旅行業經營旅客出國觀光

團體旅遊業務，在團體成行時，每團都要派遣領隊全程隨團服務。」

Cohen (1985)指出領隊不僅在團體旅遊中扮演重要角色，更有許多的功能性，如：安全維護者、團體關係的促進、資訊的傳達、促進團體互動、危機的解除、代理父母、探險者與顧問、領導人及娛樂遊客等。而 Mossberg (1995)亦指出領隊在帶團中的重要功能性有安排當日旅遊、景點資訊的提供、景點建議、購物建議、夜間娛樂安排、安排競賽、幫忙交通運輸、處理抱怨、幫忙處理問題、幫忙翻譯等。

## 貳、 領隊的分類

### 一、 依法規分類

依《領隊人員管理規則》第三條，領隊可分為(1)專任領隊：係指受僱於旅行業之職員執行領隊業務者，其執業證之請領係由任職的旅行社代為向交通部觀光局或其委託之團體辦理。(2)特約領隊：係指臨時受僱於旅行業執行領隊業務者，其執業證之請領係由領隊向交通部觀光局或其委託之團體辦理。

### 二、 依工作性質分類

何嫻婷(2010)將領隊依工作性質分類成(1)專業領隊：具有合法之領隊資格，以帶團為主要職業，並富有豐富經驗者。(2)非專業領隊：在旅行社擔任職員且具有合法領隊執照，如旅行社線控(OP)、業務等，但不以帶團為主，僅在領隊不足時，臨時兼任。(3)其他人員：如學校組織到國外專業研習，老師需隨團前往，對同學有保護之責，但無領隊之專業；或廠商招待團的贊助者，為善盡招待熱忱而協助處理旅行團相關事宜，但非專業領隊。

### 三、 依路線分類

黃榮鵬(2010)將領隊依路線分成(1)長路線領隊：因遊程遠及時間長之旅行團，為了成本及服務考量，領隊所需擔負的責任較多，團體操作的困難度也較高，須多經驗、外語能力強及旅遊知識豐富的領隊。(2)短路線領隊：為遊程近及天數短之旅行團，一般為鄰近國家，且在當地旅行社派遣導遊隨團服務，在工作上困難度較小。

### 參、 領隊與旅行社之關係

領隊與旅行社間之關係是緊密合作的。在出國時，領隊代表旅行社執行旅遊行程，旅客若有任何的不滿或要求只能向領隊傾訴，領隊帶團的表現不僅會影響公司形象、旅客的忠誠度及口碑，且影響旅客彼此間的互動。

而回國後，領隊更提供旅行社不可或缺的資訊，如當地旅遊實情、旅客真正想要的行程、路線等，皆提供於旅行社在設計產品時，可以不斷地精進與改良；另外，領隊也是將來銷售推廣的最佳機會，因為領隊的服務品質受到旅客肯定，會增加旅客再光顧的機會，在 Wang, Hsieh and Chen(2002)的研究曾指出好的領隊對於團體套裝旅遊產品有很好的背書效果，旅客看到有好領隊的背書，會更加願意參團(林燈燦, 2005)。

### 肆、 領隊與團體旅遊消費者之關係

團體套裝旅遊主要是由旅客與領隊所組成。團體旅遊中，當旅客感到所參加的旅遊團是舒適的、在團體中感到友善的、沒有被落單，會漸漸產生對領隊的信任、滿意(Duke & Persia, 1996)；而在旅遊的過程中，旅客因領隊促進彼此互動而認識成為朋友，使領隊與旅客及旅客間留下美好的旅遊回憶 (Jonas, 2005)；此外，回國後，也常有團員會再與領隊聯絡，詢問下次想去的地方，請領隊給予建議，這些後續的接觸皆可能是難得的推銷機會(林燈燦, 2005; 連秀芃, 2008)。

## 第三節 交易成本理論

### 壹、 交易成本理論緣起

傳統經濟理論認為，在完全競爭市場的狀態下，透過價格/市場機制的自然運作，交易則會自然而完美的發生。惟此理想狀態的假設在現實生活中是不存在的，市場失靈總使資源無法達到最適配置的情況；再者，新古典經濟理論總以生產函數，分析個別生產者的生產要素投入與產量之最適決策，卻忽略了另一個根本的問題，若生產者可以自行透過市場購買所需之生產要素，又為何有「廠商」此類組織的

存在？

為更加釐清以上兩個問題，遂使經濟學者 Coase 在 1937 年發表了一篇論文「廠商的本質」(The Nature of the Firm)，提出對於市場機制的質疑與探討「廠商」此類組織存在的意涵。Coase(1937)認為價格機制之所以失靈，主因在於交易的過程中存在著交易成本(transaction cost)。市場的交易機能要能正常運作，關鍵在於均衡價格，而由於環境的不確定性與人類的有限理性，增加了價格機制運作下的成本；再者，交易雙方必須透過協商談判以制訂契約，過程中所衍生的成本也使價格機制運作下的成本增加。因此，Coase 認為市場上，「廠商」此類組織之所以存在，其功能在於當價格機制無法運作時，廠商可透過指揮、調配、協商等方式取代價格機制而引導生產。

Coase 指出了幾種型態的交易成本：(1)搜尋成本，搜尋價格資訊相關的成本；(2)協商成本，交易雙方就交易事項進行議價、協商之成本；(3)契約成本，簽訂契約所衍生之成本；(4)執行成本，為履行契約承諾，用於執行監督與支配資源所衍生之成本。

總結而論，Coase 認為生產者或廠商會選擇生產和交易成本極小化的交易模式。當交易透過廠商組織內部，其取得生產要素的總成本若低於經由市場交易時，則組織會將此交易行為內化；反之，若某生產要素經由市場交易較有效率時，交易則又將回到市場中運作。因此，廠商與市場是互為替代的交易機制。

## 貳、 交易成本產生之原因

經濟學者 Williamson(1975)受到 Coase 對於「交易成本」命題的啟發，以其觀點為基礎，並結合組織理論、策略理論等，發展出「交易成本經濟學」，始引起了學術界與實務界的重視，並在商業經營、行銷學、社會學、政治學等諸多領域被廣泛地運用。

Williamson 認為，古典經濟學家其主張「完全競爭市場的狀況下，資源會透過價格機制達到最適配置」若要實現，前提是假設交易成本為零；然而，延續 Coase 的想法，由於環境與人性的影響，交易成本是不可能為零的。而 Williamson 以此兩主要因素為基礎，進一步指出各項子因素之假設，並認為主要影響因素與各項子因素非獨立存在，而是彼此相互影響與連動。茲分別敘述如下：



## 一、 環境因素

### (一)、 環境之不確定性與複雜性(uncertainty/complexity)

環境之不確定性主要分為兩種：(1)在資訊不對稱的情況下，受到交易對方欺騙之不確定性；(2)對於未來種種可能的情況，無法事先預知，在締約後發生不可預期的事件之不確定性；當環境充滿變數與複雜性時，交易雙方對於未來的預期認知，可能產生落差，自然會影響雙方協商談判的成本；亦由於對未來的不可預期，雙方在締約前自然無法將所有事項納入，爾後因突發事件之發生導致責任歸屬不清或訴訟等，都會增加雙方之交易成本。

### (二)、 少數交易(small numbers)

少數交易可分為交易前與交易後兩種：(1) 交易前，由於知識的異質性<sup>3</sup>(idiosyncratic knowledge)與資訊資源之不易流通，使實際可參與交易的人數有限，再加上人性之投機因素，形成獨占或寡佔的市場結構，造成市場淪為少數人所控制，產生聯合壟斷的行為，皆會造成市場失靈的狀況；(2)交易後，雖然在交易前處於多數交易，然而第一次得標者(the initial winning)因取得先進者優勢(first mover advantage)，如學習曲線之累積效果，使其建立特殊的核心能力，於第二次交易時，自然相對於其他競爭對手更有優勢，而增加其對於交易者的議價能力；以上兩者皆可能造成市場的不效率，使交易成本提高。

### (三)、 資訊不對稱(information asymmetry)

因環境之不確定性，以及受有限理性與投機主義的人為影響，會產生交易雙方握有不對等資訊的情形(Williamson, 1985)。由於交易時的環境或交易的形式，使交易雙方無法清楚瞭解對方所握有的資訊，亦或因本身的專業能力不足或瞭解資訊的機會成本過高，而無法清楚掌握對方的產品或可信任程度，此交易一方擁有較多資訊的情況，易產生資訊不對稱的問題，握有較多資訊的一方，依投機主義觀點，通常不願以公平的方式進行交易，造成監督成本增加。

### (四)、 交易氛圍(atmosphere)

---

<sup>3</sup>知識的異質性：是指工作者藉由在特定工作崗位，以特定技術的累積與特定溝通網絡的建立，所獲得之知識。由於每位工作者過去的經驗與接觸之人事物皆不同，致使獲得的知識均不同，如產銷狀況變動的資訊。

若交易處於雙方互相信任的氛圍下，雙方的談判與協商過程，將可避免因相互猜忌，而為了保障自身權益，必須花許多的時間與心力去防範對方欺騙的這種交易不效率，合作氣氛融洽，使雙方交易不拘泥於形式，可大大降低交易成本；反之，氛圍充滿懷疑與不信任，就必須藉助許多書面或契約條文，使得交易成本提高。

## 二、 人性因素

### (一)、 有限理性(bounded rationality)

有限理性係指「希望達到理性的狀態，但受到其它因素的限制而未能達到」(intendedly rational, but only limitedly so)(Simon, 1957)。在古典經濟理論的觀點下，假定「人類在於資訊處理，以至於經濟決策的制訂是完全理性的」，但事實上，人類的行為受到本身的知識、技術、語言、時間、生理、神經系統等限制，而無法追求最佳化的理性，故在進行判斷與決策行為時，往往是依據當時個人有限的的能力與資訊，對於交易對方的不確定感就會存在，致使交易成本的產生。

### (二)、 投機主義(opportunism)

投機主義係指「一種基於追求自我最大利益考量下，所採取欺騙式之策略性行為。」投機主義往往與資訊不對稱或訊息的扭曲有很大的關聯，當交易雙方之一方處於資訊弱勢時，另一方可能基於自我利益之追尋而採取一些欺騙性行為。故就投機主義的觀點，若交易發生在彼此隱瞞與不信任的前提下，雙方為了降低風險，在締約前，勢必花費許多心力在談判的過程上，締約後，也由於不放心，而產生監督成本，致使整個交易的成本上升。

而 Barney and Ouchi (1986)認為投機主義的來源主要分成兩方面(1)道德危機(moral hazard)，當交易雙方的某一方無法完全觀察對方的行為時，會提高另一方規避契約所訂定之責任與規範的誘因，使道德危機發生的機率增加，造成監督成本的上升；(2)逆選擇(adverse selection)，意指當資訊不對稱的情況下，某方可能相對於另一方擁有較多的資訊，此時某方就有動機提供虛假的資訊予對方，而接受資訊的一方，由於不清楚資訊的真偽，僅能以平均作為參考依據，而產生「劣幣驅逐良幣」的現象；另外，資訊接收方也可能為了辨別資訊的真偽而付出額外的成本，使交易過程無效率。

總結而論，以上主要因素的各子項目，其關係是錯綜複雜、互相

影響的。這些因素的交錯影響，使交易成本上升，構成 Williamson 所稱的「組織失靈架構」，並造成市場失靈。

### 參、 交易成本主要內涵

Williamson 認為「交易成本乃係肇因於前述各項影響因素下之不完全契約<sup>4</sup>(incomplete contract)而產生」，而此處所指的交易成本係指「採購成本以外的一切隱含成本」。而交易是以契約方式形成，並以交換關係為基礎，可能發生於生物個體間、社會中、市場中、組織內或政體內，會因財貨或服務之經濟屬性、雙方之交換計劃、雙方之承諾及競爭等而有所不同。將交易成本分成事前與事後兩種，敘述如下：

#### 一、 事前成本(ex-ante)——於達成契約交易前有關之成本

##### (一)、 搜尋成本(searching cost)

交易前，為了尋找最合適的交易對象，並對其提供之商品或勞務的種類與品質有所瞭解，而從事搜尋行為所耗用之時間與心力成本。

##### (二)、 協商成本(negotiating cost)

由於受到有限理性的影響，雙方彼此間資訊不對稱的情況，可能產生彼此的不信任，雙方為了能達到共識，消弭歧見，常需透過談判或協商的過程，此過程所衍生的成本。

##### (三)、 締約成本(contracting cost)

當雙方對於合作內容達成共識，準備簽訂契約時所耗費之成本，如聘請律師或專業人士處理之委託費用或契約擬定規費等。

#### 二、 事後成本(ex-post)——於訂約後發生之成本

##### (一)、 監督成本(monitoring cost)

當交易雙方簽訂契約後，為了防止可能的投機行為，避免被對方所欺騙，以檢視或監督對方是否依照契約承諾執行等活動而付出之成本。

---

<sup>4</sup> 完全契約係指契約雙方將所有雙方應盡的責任與義務都明列出來的契約；反之，則為不完全契約。參考來源：(方博亮、林祖嘉, 2003)

## (二)、 執行成本(enforcement cost)

在契約簽訂後，由於有限理性與環境的不確定性，在簽訂前無法預知契約執行後的真實情況，而產生對契約適應不良(maladaptive)的情況，若必須解約或走向訴訟，而連帶產生的違約成本與訴訟費用等成本。

### 肆、 交易的特性

由前述對於交易成本的起因與內涵之探討，交易本身會受到環境與人性的因素而產生交易成本。然而，實際影響廠商的策略活動則是交易的特性，當一項交易活動的特性與交易成本的影響因素相互結合，則又會引發出不同型態的交易成本。就交易的特性，Williamson 主要分為三個觀點去探討：

#### 一、 資產專屬性(asset specificity)

資產專屬性係指當某一資產移轉至其他用途，而不損及其原效用價值的程度。當程度越高，表示專屬性越低；反之，程度越低，專屬性越高。

過去學者 Klein, Crawford and Alchian (1978)將資產專屬性利用「可供專用的準租」(appropriable specialized quasi-rent)之概念表示：在資產專屬性投資的交易契約中，當一方投資專屬資產後，由於產生被對方挾持(hold-up)的效果，使另一方可能進行「敲竹槓」的行為，趁機剝奪投資方的剩餘。若交易雙方產生挾持的問題，可能會使往後交易的協商更加困難，由於雙方產生了不信任感，被挾持的一方勢必開始降低為維持特定交易關係有關之投資，致使交易最終無法持續。

惟邱志聖(2010)曾提到「雙方陷入」的問題，當交易雙方彼此皆為了此段特定交易關係而進行特定投資，反而由於雙方特定資產的投入使彼此獲得更多的效益，致使雙方再投入更多專屬投資，以為了維持彼此的關係，產生正向的循環。因此，當發生挾持問題時，若為雙方陷入的情境下，反而有利於交易成本的降低。

而 Williamson 主要將資產專屬性分為六種；其中品牌名稱資產 (brand name asset)及委身式專屬性(dedicated asset specificity)

為 Williamson 於 1991 年又予以加入。茲分別敘述如下：

#### (一)、 區位專屬性(site specificity)

若有兩個生產過程具有連續性的廠商，為減少交易過程中的存貨及運輸成本，遂將廠房予以緊連設置或整合；而區位專屬性係指，當某方投入了資產，一般指不動產，一旦投資建立，就較難以移除，所以交易雙方在資產有限期限內，應設法盡力維持此段交易關係。惟一旦一方毀約，另一方由於此項投資無法移轉至其他用途或移轉後效益過低，而遭受重大損失。

#### (二)、 實體資產專屬性(physical asset specificity)

所謂實體資產的專屬性係指，資產雖可移動，但其應用僅限於某種型態的生產或服務，無法移轉至其他用途或移轉後效益過低。例如生產某產品的特殊設備，一旦契約對方停止交易，使用此特殊設備的生產廠商將損失慘重，即實務界所謂的「被綁標或被綁規格」。(藍清廉, 2005)

#### (三)、 人力資產專屬性(human-asset specificity)

要構成人員專屬性(firm-specificity)的條件有二：(1)其工作之知識、經驗、技巧需藉由該項工作之學習而累積；(2)人力無法完全移轉，若移轉，工作生產力必會降低；具有人員專屬性的員工，其與公司的依存關係會相當高，一方面，僱主不容易在勞動市場上找到可以完全替代的人員，另一方面，員工若要更換僱主，其專屬於原本職場的工作技能未必能適用於新工作，因此雙方都有誘因去維持聘僱關係。

#### (四)、 時效專屬性(temporal specificity)

係指強調交易雙方間因長期的合作而產生的默契，彼此溝通協調的方式會產生專屬性，形成一種相互的規範；例如產業鏈中一連串的生產廠商間，彼此因長期合作，維繫了順暢的生產流程，惟一旦某一環節出錯，將可能使整個產業鏈陷入缺貨危機，此時市場中的投機行為，可能就會產生策略性挾持(strategic holdup)的交易行為發生。

#### (五)、 品牌名稱資產(brand-name asset)

此資產屬於門檻高且擁有易消逝的特質，需要長期的經營與建立。依學者 Aaker(1991)之論述，企業的品牌能夠提供予顧客的價值至少來自於三方面：(1)協助顧客詮釋、處理、儲存與憶起有關某產品的

資訊；(2)可帶給顧客產品信心，簡化決策過程；(3)可提高顧客的無形效益，包括社會地位、滿足感、虛榮感，使顧客價值提升；因此若企業擁有良好的品牌形象，相對於其競爭對手，會有差異化的優勢，使其與顧客建立心理層面的專屬性。

#### (六)、委身式專屬性(dedicated asset specificity)

係指某一特定交易夥伴，為另一方投入一般性資產以建立專屬的生產製程或服務流程。由於是為了某特定交易者所投資，故此資產專屬性極高，也挾帶著極高的風險，因其對某項交易的依賴性過深，容易產生被對方挾持的問題，一旦客觀環境發生變化，被挾持之一方勢必處於弱勢，自然被對方予取予求。

#### 二、 交易頻率

若與交易頻率高的廠商作比較，與初步合作或交易頻率低的廠商進行往來時，需要投入更多的時間和心力之交易成本；反之，與合作廠商的交易頻率漸增後，維持關係的成本也會逐步減少。

#### 三、 不確定性

Williamson 提出兩種不確定性因素：(1)參數式不確定性(parametric uncertainty)，係指環境變動的不可預知，受於有限理性的影響，導致偶發事件發生，進而產生交易成本；(2)行為式不確定性(behavioral uncertainty)，主要源於人性的投機觀點，導致雙方必須花很多時間與心力規範對方的行為，並在事後增加監督成本，以確保自身之權益，進而產生交易成本；因此在不確定的環境下，雙方必須透過契約機制的方式，以降低不確定性，使雙方交易較順遂。

### 第四節 策略行銷 4C 理論

本研究主要運用邱志聖(2010)所發展的「4C 交換成本理論」作為核心論述架構，以探索旅行社、領隊與國外團體旅客間的交換關係。根據社會學家 Peter M. Blau<sup>5</sup>(1964)之結構交換理論(Structural Exchange Theory)，交換的產生係源自於交換雙方，期待該交換行為對自己是有益的；而所謂的有利，即為「獲得之利益大於所需要之付出」。當然，在假定自由競爭的市場中，交換雙方對於交換標的物，

---

<sup>5</sup> 請參考 Turner, J. H. (1986), *The Structure of Sociological Theory*, Chicago, The Dorsey Press, 書中有參考結構交換理論的重點。

在交換前與交換後都清楚瞭解其內容且沒有任何欺騙行為，此時，交換的過程是非常有效率的。

然而，在現今的經濟社會中，交換(或買賣)雙方是存在著許多隔閡，包括交易前，雙方因產品的複雜度與資訊的不透明，而無法完全瞭解對方的產品；以及交易後，無法清楚地審核與監視對方是否依約履行，使得交換問題演變得相當複雜。此時，行銷的功能就相當重要，過去學者 Kotler(1972)即認為行銷的本質在於解決交換的問題。

惟過去行銷領域皆以管理程序學派為主，大多以美國的日用品或食品公司為其研究對象，所提倡之行銷架構雖具宏觀，但以今時的經濟環境情況而論，其架構在解決交換問題時，不免有些令人迷思的盲點<sup>6</sup>；為求補強傳統行銷架構之不足，邱志聖將行銷與社會學界之交換理論及經濟學界的交易成本理論、代理成本理論予以結合，發展出 4C 架構，包含：(1)外顯單位效益成本；(2)資訊搜尋成本；(3)道德危機成本；(4)專屬陷入成本，與時今日，較足以處理交換前與交換後的行銷問題。遂本研究以此架構探索旅行社、領隊與國外團體旅客間的“交換關係”應為適當(4C 理論對於本議題的適用性於後將更加探討)。

## 壹、 4C 理論之內涵

邱志聖認為，買者<sup>7</sup>在與賣方進行某交換或交易行為時，其購買決策主要是決定於「買者最終總成本」，也就是「外顯單位效益成本」加上「內隱交換成本」，其中內隱交換成本即為資訊搜尋成本、道德危機成本、專屬陷入成本之總和(如圖 2.1 所示)。

買者在購買某一個產品<sup>8</sup>時，第一個要考量的因素就是該產品的成本效益問題，若一個產品其成本效益上比競爭對手更具優勢，基本上，就已經初步取得了交換的優勢；然而，市面上產品充斥，買者未必有能力或有時間去熟悉每個交換的標的物，從中選擇最好的，所以

<sup>6</sup> 傳統管理程序學派行銷架構之盲點：(1)比較偏重程序導向(2)比較注重交換前的行銷活動(3)較缺乏成本觀念的訓練(4)較缺乏因果關係的訓練(5)可能容易見樹不見林；其詳細內容可參考：邱志聖(2010)，《策略行銷分析：架構與實務應用》，臺北市：智勝，P75-79。

<sup>7</sup> 此處所稱之買者為消費者與工業買者之總和。

<sup>8</sup> 此處所稱之產品泛指實體產品、服務、觀念(如政府的衛教宣傳)。

賣方若能降低買者搜尋資訊的時間成本，就可更加促進交換效率；再者，賣方有時為了凸顯其產品，往往會過於誇大，此時買者就會懷疑賣方的訴求是否為真，甚至於發生問題時，賣方是否會依買方的利益為優先考量，這種是否信任賣方的成本，即為買方考量時的第三個因素；最後，買方可能因目前尚身陷於某種既存的交換關係中，若移轉至其他賣方，則擔心移轉成本過高，致使無法自由選擇更換交換對象，此為買方購買產品時考量的第四個因素。買者在交換前，會去綜合思考四個成本的狀況，原則上四個成本越低越好。

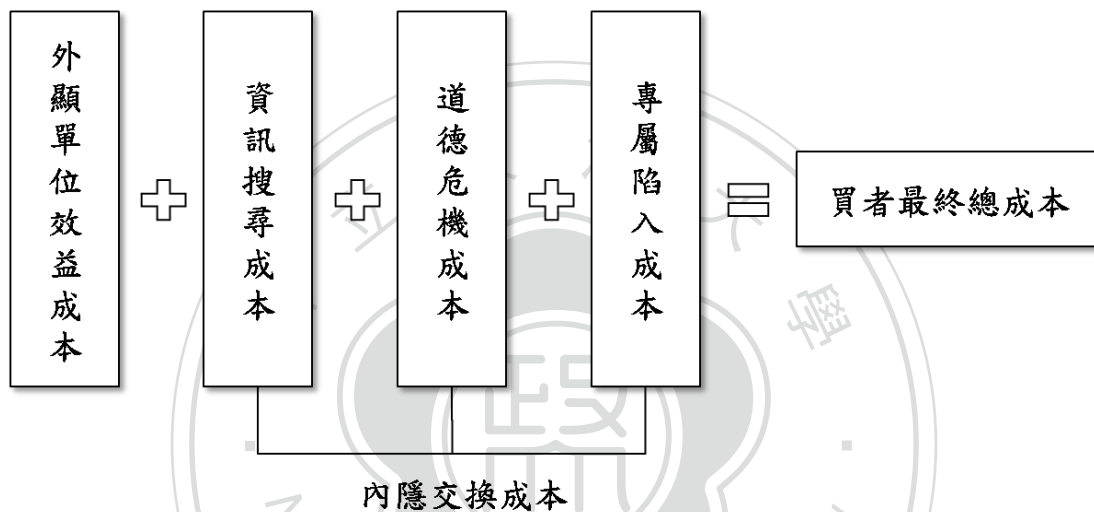


圖 2.1 行銷交換問題的四大成本  
資料來源：邱志聖(2010)，36 頁

有鑑於此，欲瞭解旅行社、領隊與國外團體旅客間的交換關係前，必須先對四大交換成本徹底理解，故以下將一一探討各別成本之定義與內涵。

#### 一、 外顯單位效益成本

外顯單位效益成本的定義是「買者取得產品所需支付的成本除以買者從該產品本身所得到的效益。」也就表示，當賣方的產品之外顯單位效益成本相較於競爭對手越低時，其產品越具有市場競爭力；由此定義可知，在利用外顯單位效益成本進行分析時，有以下三點需特別注意：

##### (一)、 取得產品所需支付的成本

包含成交價格、運費、安裝費、服務費、手續費等所有使產品達



到使用狀態所需支付的成本總合。

## (二)、買者所得到的效益

包含了有形或無形的效益，有形效益例如，產品的功能效用、售後服務效用、服務人員的服務水準、服務環境的品質等；無形效益如，炫耀形象、心裡滿足效用、去除困擾等效用。

## (三)、從該產品「本身」所得到的效益

即表示外顯單位效益成本的高低評斷，必須在不受其他內隱交換成本的影響下，與競爭對手進行比較，才能瞭解該產品本身是否具有市場競爭力。

## 二、資訊搜尋成本

資訊搜尋成本的定義是「因為買者對交換對象或交換標的物不熟悉，因此需投入時間、人力及金錢蒐集資訊，以減少交換的資訊不對稱，進而確認交換對象或標的物是否符合其需求。」亦即買者越容易搜集到某產品之資訊、越容易完整理解該產品之成本與效益，表示資訊搜尋成本越低。因此，此成本將因交換對象或標的物的數量多寡及內容複雜度而有所不同，如供應商的數量越多、產品規格越複雜、價格越多樣化，皆使買者必須付出更多心力，去蒐集與瞭解資訊。

反之，對於賣方而言，亦是如此，賣方同時也為了搜尋及瞭解買方而苦惱，因此資訊搜尋成本對於交換雙方而言，是一體兩面的。另外，有時交換雙方可能以搜集新穎資訊為樂，如熱愛追求新科技與新技術的科技愛好者，此時資訊的蒐集反而會為其帶來效用，此為資訊搜尋成本的例外情形，則不在本研究討論範圍內。

## 三、道德危機成本

道德危機成本的定義是「買方對於產品是否真正能達到交換完成前賣方所宣稱的功能所需擔負的信任成本。」是一種風險的成本，依交易成本理論所述，道德風險主係源自於資訊不對稱、隱瞞、欺騙，或因契約未能依承諾被履行等所致。因此，交換前，交換雙方為了降低被欺騙的可能，必須花費很多心力與成本，與對方訂定嚴密的契約；交換後，或須投入監督行動與績效評價，導致交換過程整體效率無法提升，提高當事人的交換成本。

是以，交換之雙方應盡可能降低對方的道德危機成本，尤其是現今經濟社會，大部分的交換行為屬於長期性的活動，唯有在取得對方

信任的前提下，交換關係才得以維持良好。

#### 四、 專屬陷入成本

在交易成本理論的探討中曾提及，專屬資產是指交易關係形成後，雙方特別為此關係所投入且不能移轉到其他關係的有形或無形資產，如果此特定關係不存在，此專屬的有形或無形資產將會消失或變得比較無價值。因此，某方為了保有此專屬資產的價值性，只好繼續與特定對方維持交易關係，惟為維持此交易關係所產生的陷入成本，即為專屬陷入成本。對買方而言，自己所需投入的專屬陷入成本越低越好；但對賣方而言，若買方投入越多專屬陷入成本，對於賣方維繫此關係越有利。

雖然，對買方而言，所需投入的專屬陷入成本越低越好，但此前提是買方在交換前的考量或打算要移轉到其他產品時，會希望自己未來或已投入的專屬陷入成本越低越好，自己才不致被綁在特定交換關係內。但事實上，專屬資產對於買者而言是有利的資產，會讓買者與賣方交換的過程中提高效率，所以即使賣方產品的外顯單位效益成本可能已不具競爭力，買方仍會因想維繫專屬資產而保留與賣方的特定關係。惟當買方在外顯單位效益成本上的損失高於專屬資產所帶來的效益，買方可能就會考慮脫離此關係。

專屬資產的種類：

##### (一)、 產品相關的專屬資產

產品相關的專屬資產可分為特有使用知識的專屬資產與特有軟硬體設備的專屬資產。特有使用知識的專屬資產是指買者因使用某產品，逐漸瞭解到更有效率的使用方法，一旦其不再使用該產品，可能須重新學習新品牌/產品的使用方式，原本建立的專屬使用知識無法完成移轉至新產品，而導致使用效益降低；特有軟硬體設備的專屬資產是指買方購買了某個軟硬體設備且想再擴充其功能時，就必須選擇與原先設備可相容的產品，才能有效擴充產品功能。以上兩項都是因為買方希望能提高產品的使用效益，而去投入的學習或擴充相容軟硬體，一旦移轉後，原本的學習與擴充價值即損失。

##### (二)、 人員或系統的無形專屬資產

人員或系統的無形專屬資產是指買賣雙方可能因在交換的過程中，賣方因系統或人員擁有買方的歷史買賣、交易、信用、交換等相關資料，因此可以更有效地與買方溝通並滿足其需求，一旦買方轉換

至其他賣方，與原公司的溝通效率不再，且必須與新交換公司的人員或系統重新建置這種無形的專屬資產。

就雙方維繫長期交換關係而言，倘若賣方長期累積某顧客的交易紀錄，賣方就可更瞭解買方的需求，增加未來的合作機會；反之，買方也因賣方對其需求之瞭解，不僅買到合乎需求的產品或服務，更大大降低了溝通成本，使其增加再購的機率，此專屬資產的建立，對交換雙方皆有助益。

人員或系統的無形專屬資產一般而言有以下四種特性：(1)需長期累積，要熟悉買方的需求並非一蹴可幾；(2)雙方彼此的信任是建立此專屬資產的第一步驟，首先要解決的是道德危機成本，唯有取得買方的信任，其才願意漸漸透露本身的需求；(3)若此專屬資產完全建立在特定人員身上，賣方公司可能就存有被破除的風險。若該特定人員離職或被挖角，相關的顧客知識與專屬人際關係，隨即被帶往新公司，這些無形專屬資產會讓顧客願意跟其一同離開；(4)人員的專屬資產有時會產生負面問題，當交換行為變質，以人際關係為決策考量時，非以商業利益為優先，對於公司就可能帶來損失。

### (三)、 品牌相關的專屬資產

品牌相關的專屬資產大致上分成買方對品牌的心理層面認同及品牌對買方形成無形的社會壓力專屬資產。有時買方購買了某項產品，即使與其他產品的功能相同，但該產品可能在買方心目中具有特別而無法取代的意義，可能是特殊的年代、特別的回憶與經驗等，此即為買方對品牌的心理層面認同的專屬資產，一旦移轉至其他產品，這些特殊的心理層次意義就不存在了；品牌對買方形成無形的社會壓力專屬資產是指買方的行為並非自由意志，而是受到群體壓力，除非買方不再願意屬於此群體，否則就必須考量此產品對於該群體的特殊意義，一旦買方離開此群體，產品的專屬資產即無意義了。

品牌相關的專屬資產一般有以下三種特性：(1)此專屬資產往往是建立資訊搜尋成本的過程中，就能有效建立的心理效用，在行銷的過程中，透過傳達產品的功能與形象，讓買者擁有更多的品牌經驗，進而建立起無形的品牌效用；(2)品牌的群體壓力雖可迅速建立專屬資產，但群體不好管理，一旦處理不好，此專屬資產反而可能迅速瓦解；(3)新產品進入市場很難與原有品牌的專屬資產相容，所以新產品應建立專屬於自己的品牌專屬資產，而非強調要取代既有的品牌。

#### (四)、促銷相關的專屬資產

促銷相關的專屬資產是以行銷的手法，讓顧客累積購買次數而予以優惠，使其被綁在此關係中，一旦顧客停止累積，之前的努力與而後可能的優惠機會自然就喪失。此類專屬資產有以下特性：(1)有形性，買方可透過計算瞭解期累積努力後所得到的利益；(2)時效性，一旦買方累積完畢，此專屬關係隨即終止；(3)易仿性，其他競爭者容易仿效此種行銷手法，一旦被模仿，就變成普通的促銷活動。

#### 貳、 三方交換關係之理論架構探討

本研究於前述文獻中，探討人員或系統的無形專屬資產時，僅部分闡述公司、公司內部銷售服務人員與買方的交換關係；然而，此三主體交換關係之理論架構為本研究的主要分析依據，研究者認為有詳細說明之必要，故將對此理論架構進行深入探討，如圖 2.2 所示。

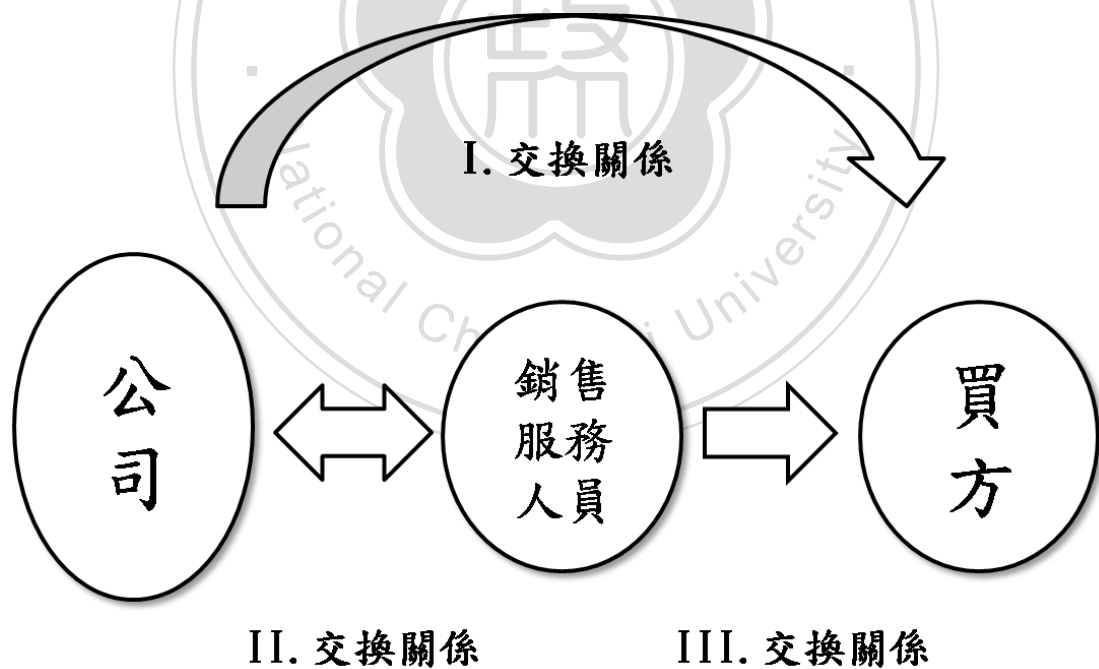


圖 2.2 三方交換關係理論架構

資料來源：本研究自行整理

如前所述，銷售服務人員由於在交換的過程中，直接與買方接觸，因此對買方需求有更深一層的瞭解，雙方透過長期的買賣過程，買方

對銷售服務人員產生信任，並建立起無形的專屬資產於特定銷售服務人員身上，使買方不太容易移轉至其他賣方或其他銷售服務人員(如圖 2.2 之第 III 段交換關係)。

然而，一旦此專屬資產僅建立於公司內部特定銷售服務人員，公司可能會有二種風險：(1)銷售服務人員對公司的議價能力提高，由於該人員與買方間的 4C 關係建立良好，使其具有足夠籌碼要求公司加薪與提高福利；(2)銷售服務人員離職後，此專屬資產即被破除，顧客可能跟隨其一起離開，帶往新公司。

故此，一般公司為避免上述情況之發生，可能的作為在於：(1)增強第 I 段的交換關係，公司傾力增強與買方間之 4C 關係，使其成為買方購買公司產品的主要動機，並透過機制或顧客管理系統等，將特定銷售服務人員與買方間之專屬資產，移轉至公司內部，使公司與買方建立此類專屬資產；(2)增強第 II 段的交換關係，公司藉由增強與銷售服務人員的 4C 關係，可能來自於佣金提高或公司產品相關的專屬資產等，綁住銷售服務人員，使其不易移轉至其他公司；(3)阻礙第 III 段交換關係的形成，公司可藉由某些方法限制此段關係的形成，或讓銷售服務人員沒有誘因去積極建立此段關係，例如輪調或取消佣金等。

惟以上而言，單一公司可能採行的方式，並不只侷限於採行某一種方式，公司可能依據其策略與外在環境的情況，同時採行一種或一種以上的方式，以使公司處於最佳的地位。

## 參、 4C 理論架構於本研究之適用性探討

由上述 4C 理論的內容，本研究認為 4C 架構適合探索旅行社、領隊與團體套裝旅遊旅客間的交換關係之理由如下：

### (一)、 旅行社產業特性

如前所述，目前旅行社的產業環境充滿著資訊不對稱的情形，諸如旅遊商品的無形性，使消費者在購買旅遊產品時，僅得到一份旅遊行程表，對其實質的內容與品質卻無法得知；另外，旅遊產業屬服務業，高度涉及人與人的接觸，在資訊不對稱的情形下，自然產生許多人為干擾或投機因素，造成交易無法順暢運作。故本研究認為現行旅行社的產業特性適用於交易成本理論的情境，且由於 4C 架構的本質

係源自於交易成本理論，因此採用 4C 架構作為本研究的理論核心。

## (二)、 注重交換前與交換後之關係

本研究旨在探索旅行社、領隊與團體套裝旅遊旅客間的交換關係，不論旅行社與領隊間、旅行社與團體套裝旅遊旅客間、領隊與團體套裝旅遊旅客間，交換前與交換後的活動皆深深影響著兩者間的緊密合作或分離；另外，4C 架構中的專屬陷入成本，尤其是人員或系統的無形專屬資產觀念，本研究認為相當適合探索此議題的交換問題。

## (三)、 交換關係同時涵蓋 B2B 及 B2C

旅行社與領隊間屬 B2B(Business to Business)的交換關係，旅行社與團體套裝旅遊旅客間及領隊與團體套裝旅遊旅客間屬 B2C(Business to Consumer)的交換關係，且本研究需兩段關係同時交互探討，而 4C 架構適用於處理兩兩個體的交換問題，並不侷限於僅 B2B 或 B2C 的交換議題。



## 第三章 研究方法

本章包涵研究性質與研究設計之說明。在研究性質方面，由於本研究缺乏學術研究成果且未被有系統的討論，因此本研究性質，可歸類為探索性質化研究；在研究設計方面，則先勾勒出本研究流程，並以「深度訪談」為本研究之主要研究方式，以蒐集初級資料；最後，對於訪談對象加以描敘，以及訪談大綱之設計說明。

### 第一節 研究性質

Denzin and Lincoln(2005)將質性研究作了以下一般性的定義：「質性研究是一種將觀察者置於這個世界中的情境式活動，包括一整套讓這世界得以被看見之解釋性與具象性的實踐。就此層次而言，質性研究採取一種解釋性、自然主義的取徑來窺看這個世界，意謂著質性研究探索的是處於自然狀態之事物，試圖根據人們所賦予之意義來認識或解釋該現象。」Cooper and Emory(1995)認為：「當研究者對某些問題缺乏明確觀念時，就該使用探索性研究，有助於研究者發展更清楚的概念，建立優先次序並強化最後研究設計；同時也採取定性研究，對事物的基本特性進行分析，將影響方向探索出來。」

本研究主要在探討旅行社、領隊與團體旅遊消費者間三方交換之關係，以瞭解國內旅行社的領隊管理模式與其運作內容，由於本研究缺乏學術研究成果且未被有系統的討論，因此本研究提供對於此議題的初步探討，可歸類為探索性研究。本研究為求對現象進行初步的瞭解，發掘重要的概念，並以理論架構予以深度探索，故採取質性研究的深度訪談(In-depth interview)為研究方式，期許取得具備「深度」與「多元化社會實狀之廣度」的資訊內涵(Patton, 1990)，並輔以次級資料的蒐集，最後將資料進行彙總與歸納，並以描述性研究(descriptive study)方式，進行各領隊管理模式的質性比較分析。

### 第二節 研究設計

#### 壹、 研究流程

本研究首先從研究問題發想，並藉由文獻回顧，確認及界定本次

的研究範圍與架構，以及建立本研究的理論基礎。透過深度訪談的研究方法，取得實務管理的運行模式，以作為初級資料，並輔以次級資料，進行資料內容的敘述分析，最終歸納出旅行社的領隊管理模式及撰寫結論，並針對旅行業者，提出管理建議。本研究流程，如圖 3.1 所示。



圖 3.1 研究流程圖  
資料來源：本研究彙整

## 貳、 深度訪談

深度訪談為質性研究常用的方法之一，根據學者 Kahn and Cannell(1983)對於深度訪談的定義：「為一種有目的性的交談對話，



焦點在資訊提供者對自己、生活、經驗的感受，而以自己的話語表達出來。」而國內學者潘淑滿(2003)則定義為：「在自然情境下，研究者與被研究者透過雙向溝通的互動過程，搜集有關口語或非口語的訊息，以便深入全面地理解研究的現象。」學者 Patton(1990)將訪談區分為三類：(1)非正式的會話訪談(informal conversational interview)，亦指無結構性的訪談，在雙方互動的過程中，讓問題自然湧現；(2)普通訪談引導取徑(general interview guide approach)，亦稱半結構性訪談，由研究者提供訪談大綱，以引發被研究者的訪談情緒，使研究者自由地在有限時間裡探索、調查與詢問；(3)標準化開放式訪談(standardized open-end interview)，即稱結構性訪談，在訪談前，所有需要詢問的問題均被撰寫出，並小心地考量每一問題的字組，再於訪談中適時地提出問題。

本研究的議題過去缺乏學術研究成果且未被有系統的討論，屬一探索性的研究，尚未存有可遵循的結構與問項；另外，依潘淑滿(2003)認為，半結構性訪談的優點在於(1)對特定議題採取較開放式的方式；(2)受訪者在受訪過程較少限制；(3)當研究動機要深入個人經驗時；因此，基於以上優點，為了獲得較開放性的訪談結果，且在訪談過程中可依當時的情境與需求，適時修正訪談內容，以便發掘出更深更廣的訊息，本研究採取半結構性訪談的方式，先列出訪談大綱，再依情境，作適時的修正。

### 參、 訪談對象

質性研究學者 Patton(1990)曾論及質性研究的抽樣重點在於資訊的豐富內涵，樣本必須提供「深度」與「多元化社會實狀之廣度」的資訊內涵。為達成本研究目的，本研究採用立意抽樣(purposeful sampling)，選擇含有大量對研究目的有重要資訊的樣本做深度研究。訪談對象包含綜合、甲種旅行社中的高階主管與專任和特約領隊，共 6 人(如表 3.1)，皆為研究者透過人脈關係所約訪到的，其中 T4 及 T5 受訪者受聘於 T1 所屬之旅行社，T6 則與 T3 有合作關係。

由於本研究的主要目的在於探討現行旅行社的領隊管理模式，為了研究本身的客觀與公正性，訪談對象則從兩主體中挑選，避免收集內容之偏頗。就旅行社的挑選而言，以公司有兜售團體套裝旅遊產品且直接接觸消費者的旅行社為主，故挑選綜合及甲種旅行社，而由於牽涉企業之經營管理議題，則以在旅遊產業擁有多數豐富經驗的高階

主管為挑選對象，對於此議題較具有廣度及深度的瞭解；就領隊的挑選而言，也以擁有多多年經驗的領隊為選取對象，對於產業的運作有較深刻的體會，且顧及樣本的多樣性，則挑選了專任和特約領隊。

最後，基於維護研究對象的商業利益與業務機密考量，乃採匿名方式表達之，惟匿名方式並不影響本研究之架構及結果。

表 3.1 本研究之深度訪談對象一覽表

受訪者編號	性別	旅行社類別	受訪者職稱	訪談時間
T1	男	綜合	副總經理	2011. 4. 29
T2	女	綜合	副總經理	2011. 3. 10
T3	男	甲種	總經理及領隊 協會副理事長	2011. 2. 10
T4	男	綜合	專任領隊(資 歷 8 年)	2011. 2. 18
T5	女	綜合	專任領隊(資 歷 13 年)	2011. 5. 6
T6	男	甲種	特約領隊(資 歷 5 年)	2011. 2. 17

資料來源：本研究整理

#### 肆、 訪談大綱

在訪談大綱的設計方面，高淑青(2000)指出：「訪談大綱是研究者在訪談時的主題，用來提醒受訪者的談話方向，研究者並不限制受訪者談話的內容及方向，也不預設立場；而是透過開放式的問題，讓受訪者用自己的脈絡、結構來陳述其生活經驗；另一方面，提醒研究者進行訪談時的方向，以免訪談主題有遺漏或偏離。」

依據本研究目的，採取半結構式深度訪談。首先，依 4C 交換成本理論基礎，建構初步的訪談提綱，包含旅行社現況、領隊個人經歷、旅行社與消費者間、旅行社與領隊間及領隊與消費者間之交換關係等問題；再者，乃針對研究問題加以延伸，為了不使研究深度與廣度有所侷限，在設計時採用較開放式的問項，予以受訪者較多的空間闡述

其想法；並依當時的情境與需求，研究者本身依研究主題，再深入詢問相關細節，以求取得研究議題的全面輪廓。而本研究的研究對象，分別為旅行社與領隊兩主體，故依研究需求，乃針對兩主體，設計兩份訪問大綱，如附錄 1-1 與附錄 1-2。

根據 Gillham(2000)認為訪談的缺點可能包括耗費資源、訪談用語難以標準化、可能有訪談中的偏見或受訪者提供的是訪談者想要的答案。為了預防部分缺點可能造成本研究的信度或效度的影響，本研究進行了以下措施：(1)訪談地點以受訪者所在地為限；(2)正式訪談前，會先將訪問大綱以書面方式予以受訪者，讓受訪者不僅聽到問題的陳述，還能透過眼見方式確認問題的意義，讓訪談雙方對關鍵字句有相同的理解，以期降低不良影響。



## 第四章 研究發現

本章將藉由以訪談資料為主，次集資料整理為輔之歸納方式，分析出本研究之發現。首先，分析旅行社、領隊及旅客間之各段交換關係，並說明其 4C 架構之內涵與互動；再者，從訪談資料中，歸納出兩種領隊管理模式，並說明旅行社的管理方式，及分析其各段關係各 4C 成本的互動過程。

本研究資料呈現採「受訪者代號」方式編碼，例如：(T1)則是指 T1 受訪者，研究者將綜觀每位受訪者的看法意見，把共同說法歸納出來，過程中，會直接引述受訪者的見解，藉此能更真實呈現受訪者的看法及明確地佐證研究主題。

### 第一節 旅行社、領隊及旅客間各段關係之探討

本研究欲探索之三段交換關係描繪如圖 4.1，以下將運用 4C 架構分別先說明各段交換關係之詳細內涵及其內部 4C 成本的互動過程。

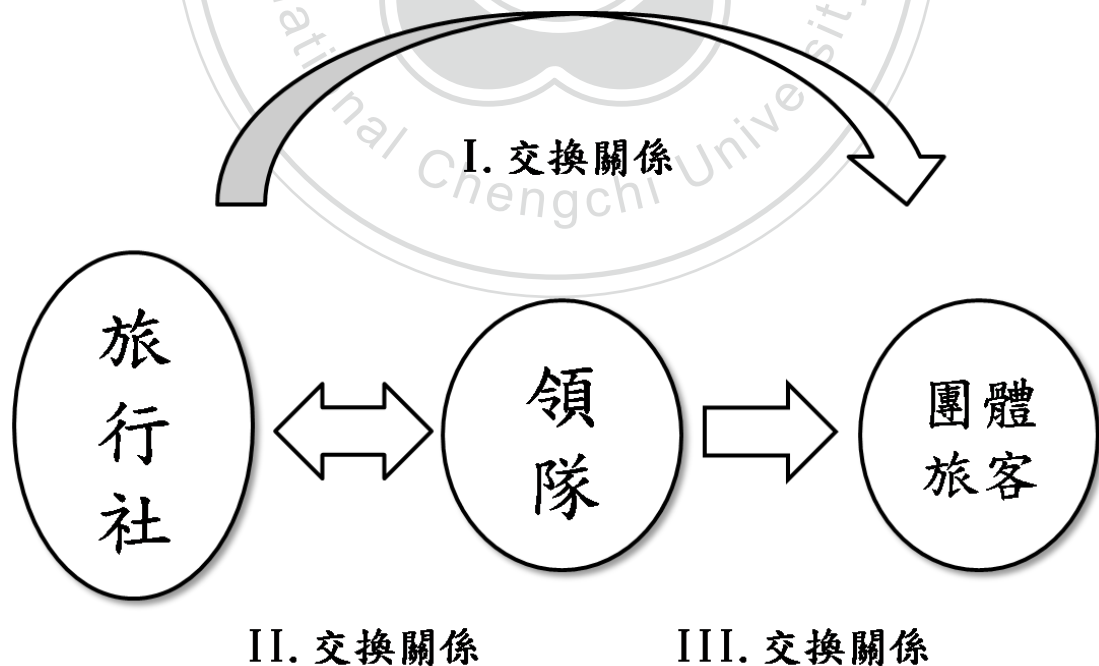


圖 4.1 旅行社、領隊、團體套裝旅遊旅客三方交換關係圖

資料來源：本研究自行整理

## 壹、 旅行社與團體套裝旅遊旅客間

如圖 4.1 的第 I 段交換關係，屬 B2C 之交換關係。就旅客的外顯單位效益成本而言，團體套裝旅遊的旅客(買者)，可分為個人或機關團體，主要向旅行社購買團體套裝旅遊行程，內容包括機票、飯店、餐廳、陸上交通、入場券、領隊、當地導遊等，大多由旅行社自行設計安排，而買者成本部份包含團費、小費、稅金、簽證費用等；值得注意的是，該產品多數服務卻是由旅行社的供應商(航空公司、飯店、餐廳等)來直接提供服務，致使旅行社對於旅遊服務品質更難掌握(曹勝雄, 2004)；然而，根據訪談資料分析，旅行社利用旅客意見調查表，一方面詢問旅客對各行程的反應，進行日後行程修正，以更符合客戶需求，另一方面，藉以詢問旅客對於軟硬體及人員的滿意度，掌控供應商的品質。

例如受訪者提到：在團體套裝旅遊方面，公司的散客與團體，如公司行號，大約各佔一半(T3)；旅客意見調查表主要是調查旅遊軟硬體及服務品質，藉此管控國外分包商(T2、T3)；像我知道業界透過問卷管控旅遊品質，以及瞭解客戶需求、改善行程(T6)。

就資訊搜尋成本而言，買者主要蒐集資訊為旅行社與團體套裝旅遊產品，依交通部觀光局統計，至 2011 年 4 月全台灣的旅行社總數為 2,888 家，且目前旅遊市場資訊不對稱，產品及服務無法透明化，再加上業界競爭激烈，使旅行社往往誇大宣傳，造成旅客過度預期，當旅客真正參與行程時，反而實際情況與原本預期有所落差，就容易造成旅客不滿。是以，旅行社在處理旅客資訊搜尋成本時，若過於浮誇，反而使旅客道德危機成本增加。因此，像政府單位(如品保協會<sup>9</sup>)或是較具規模的旅行社，就將旅遊團及各品項價格盡量透明化，以降低資訊不對稱的情形。

例如受訪者提到：消費者不太會看旅遊內容，即使看，也看不懂，譬如業界都知道桂林國際水道最漂亮、但很貴，有些旅行社就找別的水道，自己取名叫”鑽石水道”，反正消費者也搞不清楚；另外，現在旅行社競爭激烈，往往誇大宣傳(T6)；依我的想法，比較注重人與人的溝通，廣告上可能只是噱頭，當顧客因此參加行程，結果反而實際與預期有落差，可能就會砸了自己的招牌(T4)；現在較具規模的旅行社，會盡量把每項價格透明化，如每餐花費多少(T6)。

<sup>9</sup> 品保協會官方網站上，即公佈了各路線旅行團的參考售價。資料來源：

<http://www.travel.org.tw/price/default.htm>

就道德危機成本而言，臺灣旅行社惡性倒閉事件時有所聞，且觀看品保協會統計之旅遊糾紛內容(如表 4.1)，旅行社不遵守契約承諾、行程有瑕疵等糾紛之比例不在少數，再加上團體套裝旅遊產品在交易前即必須繳清所有款項(楊朋振、李君如，2007)，且對於一般家庭仍屬高單價之產品，而卻無法確認其品質。因此，買者對於旅遊產品的道德危機成本就會相當重視。

表 4.1 中華民國旅行業品質保障協會調處旅遊糾紛案由分類統計表

中華民國旅行業品質保障協會調處旅遊糾紛案由分類統計表 (79·03~100·04)					
案由	內容	調處件數	百分比	人數	賠償金額
行程內容問題	取消旅遊項目、景點未入內參觀、變更旅遊次序、餐食不佳。	1742 件	15.55%	16786	23952102
班機問題	機位未訂妥、飛機延誤、滯留國外。	1573 件	14.05%	7000	17739980
證照問題	護照未辦妥、出境申辦手續未辦妥(出境證條碼)簽證未辦妥、證照遺失	809 件	7.22%	2092	11073385
領隊導遊服務	強索小費、強行推銷自費活動、帶領購物。	1330 件	11.88%	7369	13266487
行前解約問題	人數不足、生病、臨時有事、契約內容不符、訂金。	2681 件	23.94%	11861	21024930
飯店問題	變更飯店等級、未依約二人一房內、飯店設備、飯店地點。	799 件	7.13%	6672	8057670
其他	不可抗力事變、代辦手續費、行李遺失、尾款、生病...等。	2265 件	20.23%	24739	74797219
合計		11199 件	100%	76519	169911773

資料來源：中華民國旅行業品質保障協會網站

最後，就專屬陷入成本而言，由於旅遊產業屬於人與人高度接觸的服務業，旅遊產品的服務內容多依賴人及資訊的提供，故在人員或

系統的無形專屬資產之建立就相當重要。由於 IT 科技的發達，許多具規模的旅行社皆擁有自身的顧客關係管理系統，以管理顧客需求及維繫彼此間的往來，可與顧客間建立系統的無形專屬資產；而在品牌相關的專屬資產方面，旅客在使用旅遊產品時，已不再與旅行社接觸，故較難對旅行社品牌產生特殊的心理連結，惟旅行社品牌的建立，對於消費者資訊搜尋成本及道德危機成本的降低則會有所助益；在促銷相關的專屬資產方面，根據本研究訪談，訪談者(T1、T5)未聽聞旅行業有任何這方面的促銷方式。

例如受訪者提到：旅行社會利用業務與系統進行顧客關係管理，記錄旅客需求、甚至來電時間(T1、T2)；旅客出國去玩後，就不會再接觸到旅行社(T4)；現在旅客會看品牌，有品牌的旅行社比較容易被看到，比較能獲得旅客信任(T1、T2、T5)；現在業界沒聽過你說的這類促銷方式，就我知道，航空公司有類似的方式(T1、T5)。

綜上所述，本研究認為目前旅行社與旅客間交換的問題，主要發生在道德危機成本方面。由於旅遊市場的資訊不對稱，消費者購買時無法立即辨識其品質，致使業者有投機的空間；另一方面，因業內競爭激烈，使業者常以誇張不實的文宣吸引旅客，造成旅客實際與預期之落差。

## 貳、 旅行社與領隊間

如圖 4.1 的第 II 段交換關係，屬 B2B 之交換關係，旅行社與領隊的關係是一體兩面的。從旅行社角度，在外顯單位效益成本方面，根據訪談資料分析，旅行社聘僱領隊，領隊提供專業勞務，旅行社付出的成本包括補助機票及住宿費、獎金等。

例如受訪者提到：領隊帶團，公司會給予機票及住宿費，過去有出差費，但現在競爭太激烈，取消了(T2)。

在旅行社資訊搜尋成本方面，目前全台擁有 36,560 位領隊<sup>10</sup>，且多數旅行社領隊人數都已飽和，在此勞動市場中，買者(旅行社)力量較強；再者，此段交換關係也存在著資訊不對稱的問題，自然有投機行為的可能；因此，旅行社在任用領隊時，由於對於領隊的不瞭解，

<sup>10</sup> 資料來源：交通部觀光局統計資料，至 2011 年 4 月，甄訓合格領隊人數 47,344 位，專任暨特約領隊人數 36,560 位。

則可能較重視道德危機成本的問題。是以，旅行社在任用領隊時，多以有口碑的領隊或公司內的專任領隊為優先考量，並利用旅客意見調查表管控領隊品質，以降低道德危機成本。

例如受訪者提到：有領隊執照的人很多，但真正做領隊的人很少，而其中很大比例都是餓死的，因為餅沒那麼大(T4)；因為領隊每年生產太多，領隊供給大於需求，很多旅行社的領隊人數早已飽和，甚至還分成一軍、二軍、三軍(T6)；旅行社不敢用新人，我也是漸漸在業內有口碑後，磨了幾年，才上軌道(T6)；我們公司，以專任領隊優先，再來是內部員工，最後才用特約領隊(T2)；旅客意見調查表可順便管控領隊品質，領隊知道公司在看，就會盡心盡力(T1、T2、T3)。

再者，從領隊角度，在外顯單位效益成本方面，根據訪談資料分析，其提供勞務的心力與時間則為其成本，所得到的是小費、機票及住宿補助、旅客購物的佣金抽成、甚至是無形的旅遊效益，當然，此無形效益隨著領隊出國次數的增加而漸漸減少；因此，旅行社一般以帶團次數及帶團人數的穩定，吸引及留住好的領隊。

例如受訪者提到：領隊剛開始帶團，因為很新鮮，會很有熱忱，但都帶同路線久了以後，對路線太熟悉了，熱忱就開始下降，品質自然會不好(T4)；有些公司年終時有獎勵(T2)、有些就取消了(T5)；旅行社透過出團穩定與出團人數，留住好領隊(T1、T2、T3、T5、T6)。

就領隊資訊搜尋成本而言，全台灣擁有 2,888 家旅行社，且 80% 以上都屬規模小、人數少的中小型旅行社，領隊在挑選旅行社時，則以有口碑的旅行社為優先選擇，或是透過領隊協會之牽引，與合作已久的旅行社合作，以減少資訊搜尋成本及道德危機成本。

就領隊專屬陷入成本而言，由於領隊大多不屬於旅行社內部員工，即使是旅行社專任領隊也都屬年聘制，在旅行社間的移轉是相當容易的；然而，若領隊在某旅行社待久了，可能因對產品的熟悉，以及與內部人員的溝通良好等產品或人員的專屬陷入，而留在原旅行社。

例如受訪者提到：領隊跳槽很方便，有些領隊很務實，很多都跳槽到大陸去，因為大陸承認臺灣領隊執照，而那邊出團量大，人數又多，領隊自然比較好賺(T1)；專任領隊原則上是一年一聘(T2)；因為與旅行社內部人員、產品熟悉，且在一家公司久了，有自己的口碑，就會不想離開(T5)；有時可能別家旅行社小費、佣金較吸引人，不過還要考慮重新溝通、重新適應的問題，也就不太會轉了(T6)。



## 參、 領隊與團體套裝旅遊旅客間

如圖 4.1 的第 III 段交換關係，屬 B2C 之交換關係。根據訪談資料分析，就旅客的外顯單位效益成本而言，旅客購買團體套裝旅遊產品，領隊為產品的一部分，領隊為旅客提供專業的旅遊服務，而領隊的報酬則包括旅客給的小費與旅客購物的佣金抽成。

例如受訪者提到：領隊在旅遊過程中提供如生態介紹、人文知識、歷史文化、美學等專業知識，可讓旅客在遊玩的過程中，獲得更多效益(T1)；領隊、導遊沒有底薪，收入都是靠佣金、小費(T2、T3、T4、T6)。

就資訊搜尋成本而言，由於領隊多屬旅行社指派，除非旅客指定某領隊帶團，不然一般旅客與領隊間較少牽涉資訊搜尋成本問題。

例如受訪者提到：一般業界都是線控派團給領隊，領隊大多被動地等通知 (T4、T5)；旅客若指定某領隊帶團，除非指定人數達到一定比例(如成團人數一半以上)，否則若僅零星旅客要求，旅行社基於成本或其他因素考量，未必會讓該領隊帶團(T1、T5)。

就道德危機成本而言，由於旅遊的過程中，旅客與領隊的朝夕相處，好的領隊會使旅客對其產生信任，使道德危機成本下降；再者，領隊可就近觀察旅客所需，且領隊獲得旅客信任後，旅客也較願意透露自己的真實需求，因此雙方容易建立人員的無形專屬資產；同時，一旦此無形專屬資產建立，對於日後的交易，由於領隊可依旅客需求，為其安排行程，且旅客也已熟識所信任之領隊，使得旅客日後交易的外顯單位效益成本及資訊搜尋成本也能於某種程度上的下降。

例如受訪者提到：出國後，旅行社就不會接觸到旅客，跟旅客接觸的是領隊，旅客會對好的領隊產生信賴，領隊透過朝夕相處與過去經驗的累積，能了解客人屬性，及真正了解消費者想要的、想玩的(T1、T2、T4、T5)；有些忠實的旅客會請領隊幫忙安排行程或指定該領隊帶團(T1、T5、T6)。

綜上所述，本研究歸納領隊與旅客間的交換關係與過程為：(1) 旅客對領隊先產生信任，解決道德危機成本問題；(2) 而後領隊與旅客間建立人員的無形專屬資產；(3) 領隊由於熟悉旅客需求，於後續交易時，可提出旅客想要的行程(部分改善外顯單位效益成本問題)，旅客也會找熟識的領隊安排行程或指定該領隊帶團(部分改善資訊搜尋成本問題)。

由於領隊可有效解決消費者 4C 間的問題(尤其是人員的無形專

屬資產)，因此根據訪談資料顯示，實務上，確實有部分領隊自己從事顧客關係管理，掌握顧客名單與顧客需求，規劃旅客較想要、較客製化的行程，以吸引旅客參團並指定該領隊帶團；對於領隊的好處在於：(1)化被動為主動，領隊從原本被動等通知的角色，轉換成可主動規劃自己的時程；(2)穩定的客源；(3)與旅行社的議價能力提升。

例如受訪者提到：我希望用我的服務留住顧客，累積我的人脈，可以擁有我的口袋名單，由我去做顧客關係管理，按照不同需求去設計不同行程，好處是旅行社派領隊一定是我，我就不用在家等通知，旅行社當然會怕我把旅客帶走，所以會跟我簽約，此時就可以跟旅行社談條件(T4)；我知道也有很積極的領隊在經營自己的直客，不過就我所知，這種人比較少(T1、T2)；就我知道，有些特約領隊或我們稱靠行，就會自己綁一些客戶，可以安排自己的時間(T5)。

然而，根據訪談資料分析，本研究也歸納出領隊自行從事顧客關係管理的前提條件包括：

#### 一、 時間因素

優秀的領隊，每月平均出團 3-4 次，幾乎沒有淡旺季之分，一年之中大部分的時間都在國外；是以，若領隊想積極建立自己的旅客名單，透過較客製化的行程吸引旅客參團，時間將是重要考量因素之一，畢竟，與旅客間來來往往地溝通，磨合一定成團人數之需求，是相當費時耗力的。

例如受訪者提到：領隊一個月四團算最滿，好領隊沒有淡旺季(T5)；領隊一般都很忙，沒有時間處理顧客的事(T1、T2)；我在設計行程時，會多花點時間在 MSN 或 E-Mail 上，告訴旅客我為什麼這樣安排，一方面我自己玩過，promote 的力道也會比較強(T4)。

#### 二、 誘因因素

吸引領隊主動從事顧客關係管理主要有兩個誘因：(1)介紹佣金，領隊若將旅客引進旅行社，旅行社會依人頭給予介紹佣金，金額並不大，在訪談旅行社中，有些旅行社介紹佣金已取消(T1)，有些仍存在(T2、T6)；(2)被指定帶團，領隊主要收入來源係小費與旅客購物的佣金抽成，所以一旦被一定成團人數的旅客或半數以上旅客指定帶團，一般旅行社都會指派該領隊出團，除非該領隊自己放棄；然而，若僅少數旅客指定該領隊帶團，旅行社基於成本與其他因素考量，未必讓該領隊帶團。

例如受訪者提到：旅客會打電話找領隊，但請領隊帶團可能有困難，因

為若人數達最低出團人數，指定你帶，沒關係給你帶，不過通常旅客找領隊都很零星，除非達到成團人數一半以上指定你帶團，否則公司方面未必給你帶(T1)；也有一整團被我帶過，之後就一直指定我帶，但有時客人指定，領隊也可能因時間考量覺得很麻煩(T5)；我排出行程後，丟給客戶，若參加人數達可出團量，就給旅行社估價，好處是旅行社派領隊一定是我(T4)。

### 三、 自身能力因素

根據訪談結果分析，領隊若想從事顧客經營，自己本身必須具備「多元路線」的能力，因為旅客每次出遊都去相同或類似國家的機率太低，譬如旅客一旦玩過東南亞，可能下次想去東北亞或美加地區，倘若領隊不具備「多元路線」的行程規劃與帶團能力，旅客找領隊規劃行程及指定帶團的機率就降低。

例如受訪者提到：若我帶某團，旅客覺得我不錯，下次想再參加我的團，可是我只會帶同一路線，但旅客想去不同國家，再找我的機率就很低了，而事實上，我的能力不僅如此，我是碩士畢業，且具有英日文的領隊執照，具備這樣的能力才有辦法讓我用服務與專業留住客人(T4)；若領隊想要經營客戶，條件就在於要可以帶多線(T2)。

### 四、 與外部關係人的利益共處

領隊若自行從事顧客經營，除了本身有時間的限制，並且也會與旅行社的利益相互衝突，而且旅客出遊的相關行政手續，繁冗複雜，並非長時間在國外的領隊可以處理，一旦某個環節出錯，就可能致使旅客出遊不順；再者，依據《旅行業管理規則》第三條：「非經依法領取旅行業執照者，不得經營旅行業相關業務。」是以，領隊若從事招攬或自行組團，除非本身領有旅行業執照外，一般領隊都會依附在旅行社名下，以旅行社名義出團，屬法律規範之灰色地帶。因此，領隊必須與相關利害關係人利益共處，互相分工，才可能顧及客戶的需求與法律規範，長期維繫經營下去。

例如受訪者提到：業務靠業務獎金，所以領隊自己經營客戶和旅行社業務會有衝突，我的做法就是把每個人的利益顧好，當我安排好行程，會請顧客跟原本的業務報名，這樣業務也開心我幫他穩定客源，而且有些行政手續的事，領隊無法或沒有時間取代，如辦證件、行前說明會等，回國後，我也會通知業務某旅客的狀況，這樣業務就可放心跟我合作(T4)；公司希望大家彼此專業分工，過去就有領隊接觸客戶，結果領隊在國外，導致領隊權益受損(T2)；領隊沒有時間幫旅客處理文件與行政問題，所以領隊都會介紹給業務窗口(T1)；現行法規下，領隊不能主動招攬旅客，但依附在旅行社名義就可以(T1)。

## 第二節 旅行社之領隊管理模式

本研究經由以上訪談資料分析與文獻整理後，得出領隊在帶團的過程中，可以解決旅客的道德危機成本，並建立人員相關的無形專屬資產，使後續的交換能更加順暢。上述之優勢，使某些領隊藉此自行從事顧客經營，可為領隊帶來長期穩定的出團收入，旅客也樂於維持這樣的關係；惟若此種專屬資產是建立在特定領隊身上，對於旅行社而言，就可能存在著威脅；另外，本研究也發現了一些因素，可能造成領隊不願意或沒有誘因去經營與旅客的關係。是以，面對有經營旅客及無經營旅客這兩類領隊，本研究運用 4C 理論架構，以及訪談資料分析，歸納出兩種旅行社之領隊管理模式。

惟旅行社之領隊管理模式的採行，與公司本身的策略及資源也有很大的關係，若旅行社積極想建立與消費者間之交換關係，而不鼓勵個人英雄主義，則可能採取模式 1 進行領隊管理；若旅行社本身與消費者間之 4C 關係不強，且公司資源有限，則可能採行模式 2，讓領隊經營顧客關係，旅行社則盡力做好與領隊間之 4C 關係。

### 壹、 管理模式 1

根據訪談資料分析，採行模式 1 的旅行社，其策略即為盡力處理好與消費者之間的交換關係(如圖 4.1 的第 I 段交換關係)，旅行社透過 4C 的良好處理，使消費者是受到旅行社的吸引，以致購買旅遊產品，而非特定人員之因素；另一方面，旅行社也瞭解領隊與旅客間較易於建立專屬資產，惟此人員間之專屬資產的建立，一旦該領隊離職，可能使旅客跟隨領隊離開，旅行社因而蒙受損失；旅行社為了防範此種不利情形的發生，即會設計一些管理機制，以阻礙領隊與旅客間的 4C 關係(第 III 段交換關係)。

採行模式 1，對於旅行社而言，其優點在於消費者是因為旅行社的品牌、因為旅行社解決了消費者的 4C 問題，而購買旅行社的旅遊產品，並非透過特定關係、人脈的牽引，才促成交易；惟其缺點則在於，公司需要花費更多的資源，解決與消費者的 4C 問題，且採行模式 1 的旅行社則可能失去從事旅客關係經營的領隊。

例如受訪者提到：公司不鼓勵個人英雄，主要以旅行社品牌為主，以品

牌吸引旅客，舉例像公司就不鼓勵業務拼命接案，一個業務很厲害，但永遠都在忙別的顧客，這樣服務品質會不好(T1)；公司盡心做好旅行社與旅客間的關係，主打品牌，不想要有個人英雄主義，以公司的團量，個人英雄式的領隊根本無法消化(T2)；旅行社當然瞭解旅客是綁在領隊身上，旅行社也會擔心，所以有些旅行社不會把新客戶交給有在綁人脈的領隊(T4)。

在旅行社與旅客間交換關係之強化(第 I 段交換關係)，根據訪談資料及文獻分析，本研究歸納出以下幾種作法：

### 一、 在外顯單位效益成本的處理方面

旅客出國後，旅行社即不再與旅客接觸，旅遊過程中，旅客真實的喜好偏惡，也僅有領隊能近距離觀察到，公司所設計的行程，各景點的好壞與流暢度，領隊也都能感受到旅客的實際反應，進而深入瞭解旅客需求；遂此，旅行社會要求領隊回報團員反應與需求，另一方面，會運用旅客意見調查表，持續蒐集建檔相關行程資料，將不受歡迎之行程刪除或調整，並重新設計，以增加旅遊產品的吸引力(連秀芃, 2008)，使旅客在效益上更加提升。

例如受訪者提到：公司會要求領隊反應客人的狀況與需求，並收集國外新穎的旅遊資訊，提供予公司線控進行產品設計與規劃(T1、T2)。

值得一提的是，此作法使領隊必須向旅行社分享其與旅客間的資訊，因而造成領隊與旅客間的專屬資產降低。

### 二、 在資訊搜尋及道德危機成本的處理方面

如前所述，目前旅遊市場資訊不對稱，業內競爭激烈，許多旅行社為吸引顧客，紛紛誇大自身的旅遊行程，造成旅客出遊前預期升高；是以，交易前，有規模的旅行社會盡量將價格透明化；在交易後，有些旅行社會要求領隊預告旅客實際行程狀況，以降低旅客預期，可避免日後產生不滿，使旅客道德危機成本增加。

例如受訪者提到：有些公司會要求領隊打”預防針”，由於現在公司競爭激烈，往往誇大宣傳，領隊預告旅客實際狀況，可降低旅客的預期(T6)。

### 三、 在專屬陷入成本的處理方面

根據訪談資料及文獻回顧，由於網路與 IT 技術的發達，臺灣許多具有規模的旅行業者紛紛引進顧客關係管理系統，記錄與消費者的每次交易，消費者若在交易的過程中，有任何特殊需求都會記載在系統內；另外，消費者在旅遊過程中的反應狀況，也將藉由旅客意見調

查表及領隊回報團員的反應與需求一併記錄於系統內(Liu, Chen, Chen, & Wan, 2007; 韓佩珊, 2006)。旅行社的目的當然在於要建立與旅客間的專屬資產，使旅行社瞭解旅客需求，增進日後溝通效率，而各別旅客的需求也不至於僅掌握在特定人員手裡。

例如受訪者提到：公司的客服中心(Call Center)做的很好，顧客管理系統記錄了旅客的需求，甚至來電時間，這樣即使業務窗口沒看過旅客，一輸入名字通通記錄就跑出來，全省的服務才會一致(T1)；公司目前利用業務、系統進行顧客關係管理，也可瞭解顧客需求，可能設計出旅客想要的行程(T2)。

旅行社在阻礙領隊與旅客間的4C關係建立(第III段交換關係)，根據訪談資料分析，本研究歸納出以下幾種作法：

#### 一、 在外顯單位效益成本及資訊搜尋成本的處理方面

本研究瞭解到目前業界在旅行社與領隊間存在著所謂”行規”、”禁忌”，即「領隊帶團出國，不得主動發名片給旅客，回國後，也不得主動與旅客聯絡。」此觀念在領隊受訓考照時早已被灌輸，剛執業時，旅行社也會告訴領隊，旅行社與領隊必須專業分工，旅客是由旅行社引入，故領隊不該主動接觸旅客，應透過旅行社與旅客接觸，領隊若違反了此不成文之規定，旅行社可能取消其合作關係，甚至於此負面消息在業界傳開後，領隊可能被其他家旅行社列入黑名單內。是以，領隊無不對此有所顧忌，懼怕斷送自己的前程。

根據本研究分析，旅行業之所以存在此”行規”、”禁忌”，則在於旅行社理解領隊與旅客間可建立信任與人員相關的專屬資產，一旦領隊自行從事顧客經營，就可能對旅行社造成威脅。像是同業競爭的威脅，由於旅行社設立門檻不高，過去許多案例，就是公司業務或領隊掌握了一定人脈後，自行創業；亦或是領隊對旅行社的議價能力提升，可能造成旅行社在資源配置及人力管理上的顧忌。

故此，旅行業設立此”行規”、”禁忌”，使得領隊不得主動接觸旅客，其目的在於致使領隊無法解決旅客的外顯單位效益成本與資訊搜尋成本問題，以阻礙領隊經營旅客關係。

例如受訪者提到：業界有行規、禁忌，領隊不能主動發名片、主動與客戶聯絡，譬如旅客與領隊拍照，照片要透過旅行社轉交給旅客，領隊不能私下交給旅客，若領隊主動接洽旅客，被旅行社知道，以後就不會派團給他了(T3、T4)；領隊不能主動跟客人連絡，以免搶旅行社生意，這點在業界傳播速度很快(T6)；公司不准領隊發名片，比較希望領隊是領隊，業務是業務，大家彼此專業分工(T2)。

## 二、 在道德危機成本的處理方面

旅客出國後，就與旅行社不再接觸，對於旅客與領隊間信任關係的建立，自然無法有所干擾；另外，旅行社當然也希望旅客信任其所指派的領隊，使旅客在旅途中放心及感到自在；因此，旅行社在領隊與旅客間之道德危機成本，無法也沒必要阻礙旅客與領隊間信任關係的形成。然而，依據訪談資料分析，旅行社在領隊與旅客間之道德危機成本的處理方面，希望建立旅客對於旅行社的信任程度大於旅客對於領隊的信任程度，自然不再顧忌旅客與領隊間之信任關係。

例如受訪者提到：有些公司會要求領隊，客人不能只反應領隊好，而公司不好(T6)；公司不想有英雄主義，希望每個領隊都是達人，會請資深領隊分享經驗給其他領隊，就是希望客人若覺得領隊好，是因為公司的訓練好(T2)。

## 三、 在專屬陷入成本的處理方面

依據本研究瞭解，旅行業阻礙領隊與旅客間專屬資產建立的方式為「單一路線」，即旅行社限制領隊多元路線發展的能力，在前述領隊與旅客關係中提到，本研究認為領隊要從事顧客經營的前提條件之一在於擁有多元路線的能力；旅客信任領隊，請領隊規劃行程，而旅客事實上重覆去同一區域遊玩的機率不高，若領隊不具備多元路線規劃與帶團的能力，久而久之，旅客也不再找該領隊協助，旅客與領隊間的專屬資產即可能被破除。

然而，此方式之運用也必須考量旅行社本身的資源與規模。根據訪談資料分析，大型旅行社由於各路線出團量多，可指派旗下領隊只走單一路線，因各路線的團量穩定，領隊尚可接受單一路線的安排；惟就中小型旅行社而言，由於旅行社接團數不穩定，若僅指派領隊負責單一路線，恐怕考量旅行社之成本與領隊本身之收益，旅行社仍必須在精簡人力的考量下，讓旗下領隊嘗試發展多元路線的能力。

例如受訪者提到：旅行社通常有一種狀況，希望領隊固定只帶某個路線，旅行社規模越大，路線分工越細(T1、T2、T4)；旅行社希望領隊固定只帶某個路線的想法，跟我不合，譬如我帶某團，客人覺得我不錯，想再參加我的團，可是我還是帶同一路線，但客人想去不同國家，再找我的機率就很低了(T4)；公司對領隊管理，南北有差，北部分工很細，走哪條路線就都走那條，在南部就不同，領隊可走較多條線，所以我留在南部(T4)；大型公司量大，單一路線足夠養領隊，但中小型公司量較小，領隊才可以訓練不同路線(T2)。

整體而言，依據訪談資料歸納，採行管理模式 1 的旅行社，其作法是盡力做好第 I 段交換關係，以致旅客購買旅遊產品，是受旅行社

之影響；另一方面，旅行社也設計一些管理機制，以阻礙領隊與旅客間的 4C 關係(第 III 段交換關係)，與本研究運用學理架構所思考的管理思維是相呼應的。

## 貳、 管理模式 2

根據訪談資料分析，採行模式 2 的旅行社，其策略即為盡力處理好與領隊之間的交換關係(如圖 4.1 的第 II 段交換關係)，以此綁住優秀的領隊，對於第 I 段交換關係則如一般旅行社的處理模式，而對於第 III 段交換關係則順其發展，讓領隊經營顧客關係，不進行阻礙的動作。

採行模式 2，對於旅行社而言，其優點在於旗下領隊因與顧客建立深厚的專屬資產，一旦旅客要出遊，都會透過該領隊向旅行社報名，旅行社僅要處理好與領隊間的交換關係，及旅遊產品的外顯單位效益成本，以提供領隊吸引旅客，旅行社即可有穩定的客源與收入；惟其缺點則在於，旅客關係是由領隊維繫，一旦旅行社在第 II 段交換關係處理不妥，造成領隊離職，旅行社則可能蒙受重大損失，流失客源。

例如受訪者提到：公司多靠個人品牌、個人信用綁住顧客，顧客間會互相推薦，一個帶一個；台灣很多旅行社都是靠行，老闆自己是領隊，自己帶團，旗下的業務同時也兼具領隊身分(T3)；就我知道，有些旅行社的業務是不支薪，自己組團自己帶，然後跟公司三七分，客人也搞不清楚，反正客人就跟著他跑(T5)；我是領隊，我會希望建立自己的品牌，然後產品向大旅行社拿，一方面價格較低，另一方面，旅客比較放心(T4)。

而旅行社在管理模式 2 中，如何鞏固與領隊之間的交換關係(第 II 段交換關係)，根據訪談資料分析，本研究歸納出以下幾種作法：

### 一、 在外顯單位效益成本的處理方面

在前述領隊與旅行社的交換關係中提到，由於領隊的收入來源主要是旅客的小費與購物佣金抽成，所以一般旅行社多以出團量與出團人數的穩定，吸引及留住好的領隊；然而，在管理模式 2 的情境下，領隊自行從事顧客經營，為旅客安排想要的行程，若出團成功，領隊的收益自然無虞；此時，領隊除了運用與旅客間的專屬關係外，旅行社所提供的旅遊產品是否具有足夠的吸引力，也是旅客是否買單的關鍵。是以，在管理模式 2 中，旅行社除了注重與領隊間的外顯單位效益成本之處理外，更應著重於與旅客的外顯單位效益成本之處理，旅



行社應盡可能搜尋各式各樣且價格具吸引力的旅遊產品，提供予領隊，使領隊可滿足不同旅遊團之需求，自然能提高領隊對旅行社的向心力。

例如受訪者提到：旅行社透過出團穩定與出團人數，留住好領隊(T1、T2、T3、T5、T6)；我自己從事顧客經營，幫忙顧客安排行程，旅行社就應該盡量幫我把價格壓低，讓我比較好 promote 我的行程，對旅行社的好處是不用被動地等人來報名，對我的好處是旅行社指派領隊一定是我(T4)。

另外，依據訪談資料分析，旅行社與國外供應商的良好關係，也是旅行社吸引領隊留下的因素之一。在管理模式 2 的情境下，領隊由於具有與旅客間的專屬資產，而使主動成團的機會提高；然而，旅遊產品的複雜性並非領隊單一人足以應付，旅遊元件如機票、旅館、當地交通等都是由國外供應商所掌控，惟與國外供應商長期合作的是旅行社，而非領隊。是以，旅行社與國外供應商若建立良好關係，則領隊出國後，旅遊項目如有任何問題，國外供應商將會妥善處理；對於領隊而言，由於旅遊行程是領隊所推薦予旅客，唯有依賴旅行社與國外供應商的良好關係，旅遊產品的品質才得以無虞，其與旅客間的信賴與專屬關係才得以維持。故以，旅行社與國外供應商的良好關係，可影響旅客的外顯單位效益成本及道德危機成本，也是旅行社可綁住領隊的關鍵。

例如受訪者提到：雖然我可以做顧客關係管理，但我也需要背後的旅行社幫我鞏固與國外供應商的關係，不然到了國外誰理我，旅行社與供應商交情不錯，國外出事情了，供應商比較會幫忙處理，這些領隊自己做不到(T4)；旅行社若和國外供應商的關係良好，也是綁住領隊的其中一個關鍵(T1)。

## 二、 在道德危機及專屬陷入成本的處理方面

旅行社與領隊間之合作，開始時可能雙方不信任彼此，旅行社害怕領隊將旅客帶走，故多以長期合約簽訂的方式網綁住領隊，使領隊不易離開；然而，在前述領隊與旅行社的交換關係中提到，領隊在某旅行社待久了，旅行社對其產生信任，領隊也可能因對產品的熟悉，以及與內部人員的溝通良好等產品或人員的專屬陷入，而留在原旅行社。

例如受訪者提到：剛開始時，我跟旅行社談條件、簽約，他們要求要簽三年，以及我的時間要讓他們掌握，公司也怕我把客人帶走，且規定我要以旅行社名義出團，彼此像是利益互換(T4)；因為與旅行社內部人員、產品熟悉，且在一家公司久了，有自己的口碑，就會不想離開(T5)；有時可能別家旅行社小費、

佣金較吸引人，不過還要考慮重新溝通、重新適應的問題，也就不太會轉了(T6)。

整體而言，依據訪談資料歸納，採行管理模式 2 的旅行社，其作法是盡力做好第 II 段交換關係，以鞏固與領隊間的交換關係；另一方面，旅行社也不阻礙領隊與旅客間的 4C 關係(第 III 段交換關係)，旅行社透過領隊經營旅客，而擁有穩定客源，彼此相依相存，與本研究運用學理架構所思考的管理思維是相呼應的。



## 第五章 結論與建議

本研究將訪談資料，結合前述文獻理論與其他次級資料，得出第四章所述之研究發現。歸納出旅行社、領隊及參加團體套裝旅遊行程之旅客，三者間各段的 4C 內容與互動關係，以及現行旅行社對於領隊的管理模式。於本章節中，則將彙整本研究全程之研究成果，提出本研究之結論，並對旅行業者提出一些實務建議，以作為日後其在領隊管理上的參考；最後，也給予後續研究者一些未來研究方向的指引。

### 第一節 研究結論

本研究以旅行社與領隊為研究對象，運用 4C 交換成本理論的四個成本面向，作為本研究的主要架構，探討旅行社、領隊與團體套裝旅遊之消費者間三方的交換關係。根據本研究的研究目的與問題，總結本研究的研究發現，乃得到下列的研究結論：

#### 一、 旅行社與團體套裝旅遊之旅客間的交換關係

於此段交換關係上，本研究瞭解到其 4C 交換成本的各項內涵，以及目前旅行社與旅客間，於交換過程中，所產生的交換問題。

就外顯單位效益成本而言，旅客出國後，旅行社即不再與旅客接觸，旅遊產品的服務大多由國外供應商來直接服務，故對旅行社而言，確實掌控國外供應商的服務品質，才能確保其外顯單位效益成本無虞；而目前旅行社與旅客間的交換問題，出自於旅遊市場的資訊不對稱，加上業內競爭激烈，旅行社為吸引消費者，往往誇大宣傳，造成消費者過度預期，使得實際參與行程時有所落差，致使旅客道德危機成本上升。

最後，就專屬陷入成本而言，由於旅遊產業程序複雜，交易過程中，旅行社與旅客頻繁接觸，旅遊產品的服務內容多倚賴人及資訊的提供，故旅行社在人員或系統的無形專屬資產之建立也相當重要。

#### 二、 旅行社與領隊間的交換關係

就旅行社與領隊間的 4C 關係而言，在外顯單位效益成本方面，旅行社在此關係為”領隊專業勞務”的買者，而領隊的收入主要來自

於小費與佣金，因此旅行社則運用出團量與出團人數的穩定，吸引及留住優秀的領隊；同時，旅行社的領隊人數大多已飽和，此勞務市場目前屬買方市場，市場中的領隊品質參差不齊，一般旅行社僱用領隊的道德危機成本較高；最後，就專屬陷入成本而言，領隊與公司的產品及內部人員長期接觸，會對旅行社產生產品及人員相關的專屬陷入；然而，旅行社與領隊多為短期約聘關係，領隊之移轉仍是相當容易。

### 三、 領隊與團體套裝旅遊之旅客間的交換關係

本研究歸納領隊與旅客間的交換關係與過程為：(1)旅客在旅遊過程中，對領隊產生信任，解決道德危機成本問題；(2)而後，領隊與旅客間建立人員的無形專屬資產；(3)領隊由於熟悉旅客需求，於後續交易時，可針對不同旅客需求，提出旅客想要的行程(部分改善外顯單位效益成本問題)，旅客也會直接找熟識的領隊安排行程或指定該領隊帶團(部分改善資訊搜尋成本問題)，也驗證了之前學者的研究(Duke & Persia, 1996; Jonas, 2005; 林燈燦, 2005; 連秀芃, 2008)。

本研究也發現，由於領隊可有效地解決旅客的 4C 成本，遂而實務上，也有領隊自行從事顧客經營，對於領隊的好處則在於：(1)化被動為主動；(2)穩定的客源收入；(3)與旅行社的議價能力提升。然而，旅遊交易與相關程序的複雜度極高，並非領隊一人可獨力完成，故領隊若想從事顧客關係經營，本研究歸納出以下之前提條件：(1)時間因素；(2)誘因因素；(3)自身能力因素；(4)與外部關係人的利益共處。

### 四、 領隊管理模式 1

本研究分析出目前旅行社的領隊管理模式 1 為：旅行社一方面盡力處理好與旅客間之 4C 關係，使消費者是受到旅行社的吸引，而購買旅遊產品；另一方面，旅行社也瞭解領隊與旅客間的專屬關係，致使旅行社設計管理機制(如業界行規禁忌、單一路線限制)，以阻礙領隊與旅客間的 4C 關係。

採行管理模式 1 對於旅行社的優點在於：消費者購買旅遊產品，是受到旅行社的品牌吸引，而非透過特定關係、人脈的拉攏；而其缺點在於：公司必須花費較多資源，建立與旅客的 4C 關係，且對於主動與努力經營旅客關係的領隊，可能會選擇離開採行管理模式 1 的旅行社。

## 五、 領隊管理模式 2

本研究分析出目前旅行社的領隊管理模式 2 為：旅行社盡力處理好與領隊間之 4C 關係，而對於領隊與旅客間之交換關係，則不進行阻礙的動作。

採行管理模式 2 對於旅行社的優點在於：旗下領隊經營顧客關係，一旦旅客出遊，都會透過該領隊向旅行社報名，旅行社僅要處理好與領隊間的交換關係，及旅遊產品的外顯單位效益成本，以提供領隊吸引旅客，並維繫與國外供應商之關係，旅行社即可有穩定的客源與收入；惟其缺點則在於，旅客關係是由領隊維繫，一旦旅行社與領隊的交換關係處理不妥，造成領隊離職，旅客可能會跟隨領隊離開，使旅行社流失客源。

總結而言，台灣過去長久以來，旅行業主要以規模小、人數少的中小型旅行社為多數，此類型旅行社大多資源有限，較無法處理與旅客間的 4C 關係，此情境下，根據本研究結果推論，台灣中小型旅行社對於領隊之管理，可能多採模式 2 為其領隊管理之主要方式，將領隊視為公司業務推廣的窗口之一；反之，國內大型的綜合旅行社業者，資源豐富，行銷管道多元，則較有能力處理好與旅客間的 4C 關係，其領隊管理模式可能即採模式 1 為主要方式，公司以發展品牌為核心，不希望領隊有個人英雄主義的情況存在；然而，本研究因研究樣本之限制，自不敢亂定斷言，實際上之市場運作情況，仍待後續研究探討。

## 第二節 研究限制

一、 本研究係採用深度訪談法，訪談對象之選取是以立意抽樣之方式，本研究樣本數共計 6 位，其中 3 位為旅行社之管理者、3 位為領隊人員，雖然本研究盡可能抽取每一個樣本面向(如綜合旅行社、甲種旅行社、專任領隊、特約領隊)，但仍不見得能概括其他大多數的業者，故本研究之訪談對象代表性，其周延度可能不足；同時，研究成果亦可能受此因素影響，而影響結論之推演至其他旅行業者的適切性。

二、 於深度訪談過程中，某些訪談問題可能涉及商業保密或個人敏感性問題，使受訪對象不願據實告知詳情。因此，本研究以初級資料蒐集的研究方式，所歸納之結論，其廣度可能受限。

三、 本研究雖主旨為探討旅行社、領隊與旅客間的交換關係，而訪談對象僅約訪了旅行社與領隊兩主體，未對旅客進行深度訪談，實屬本研究之不足之處，礙於研究者時間與精力之限制，未能取得旅遊消費端之意見，可能使本研究結論與成果周延度不足。

### 第三節 實務建議暨後續研究方向

#### 一、 實務建議

針對旅行社的領隊管理建議，根據本研究結論，本研究提出一矩陣圖作為旅行社對於領隊管理之參考，如圖 5.1 所示，以橫軸表示旅行社對領隊的信任、縱軸表示領隊本身是否從事顧客經營；假若領隊自行從事旅客經營，且旅行社對該領隊為信任態度，建議旅行社可採管理模式 2 進行領隊管理，旅行社可專注於與領隊間之交換關係的處理，吸引並留住優秀的領隊；若為其他三種情境，建議旅行社可採管理模式 1 進行領隊管理，旅行社可專注於與旅客間的交換關係，並應盡量避免領隊與旅客間專屬資產的建立。

		旅行社對領隊是否信任	
		信任	不信任
領隊是否從事顧客經營	是	應採行 領隊管理模式2	應採行 領隊管理模式1
	否	應採行 領隊管理模式1	應採行 領隊管理模式1

圖 5.1 本研究建議之領隊管理矩陣圖  
資料來源：本研究自行彙整

然而，實際上，採行何種管理模式較佳，仍要考慮旅行社本身的經營策略與資源限制，同一間公司也可能同時採行此兩種管理模式。本研究僅運用理論架構及訪談資料的分析，歸納出此兩種領隊管理模式，至於何種情境下的公司，採行何種管理模式較佳，則待後續研究之持續深入探討。

## 二、 後續研究方向建議

回顧過去文獻，鮮少有對於旅行社、領隊及旅客三者間關係的探討，對於國內旅行社的領隊管理模式也缺乏有系統的建構，故本研究運用探索性的質性研究方式，期盼能抽絲剝繭，以釐清研究議題；惟由於本研究之限制，在挖掘議題的深度和廣度上仍待日後研究加以持續探索，遂在此提供日後研究者未來可行的研究方向。

1. 在旅行社與團體套裝旅遊之旅客間的交換關係方面，本研究得出目前旅行業的交換問題係源於與旅客的道德危機成本問題，旅行社在資訊搜尋成本上過於誇大的處理，再加上消費者的資訊不對

稱，進而產生旅客實際與預期不符的落差。未來研究可對此議題持續探討，譬如以量化方式驗證，或探討網路資訊的發達，是否能有效解決旅客的道德危機成本問題。

2. 在領隊與團體套裝旅遊之旅客間的交換關係方面，由過去文獻與本研究結果得知，領隊與旅客間交換關係的建立，有其一定的路徑與過程，或許後續研究可朝此方面，以量化方式進行驗證。
3. 本研究雖得出兩種領隊管理模式，但並未詳細探索何種背景的旅行社，於何種情境下，採行何種領隊管理模式，對其最有利；尚且，本研究的訪談旅行社僅 3 間，對於旅行業整體而言，研究結果的適用性與其他可能性，則有待後續研究之發展。
4. 網路時代的盛行，造成了許多產業的結構改變；在張金明(2010)之《旅行業實務與管理議題(上)》書中即談到網路時代造成各行各業居家上班 S. O. H. O. (Small Office Home Office) 族的興起，旅行業自然也不例外；如 H. B. T. A. (Home Based Travel Agents)，此類型的居家旅遊業者在歐美已相當盛行；而在台灣，則已有國內知名旅行社仿效國外模式，引進台灣版居家旅行業者平台<sup>11</sup>，使台灣居家旅遊業者可透過網路平台下單購買旅遊產品，並以該旅行社之名義出團，居家旅遊業者不需申請旅行社執照、繳交保證金等，也不需費心經營公司，僅要深值人脈網絡，鞏固既有客群，時間彈性，收入也不差，何樂於不為呢？對引進之旅行社而言，既可聚少集多，增加對上游之議價能力，又能擁有更多的通路管道進行銷售，此模式能使引進之旅行社與居家旅遊業者達到互利共存，就較類似於本研究所提出之模式 2 的管理架構。是以，未來台灣旅行業於領隊管理模式 1 和模式 2 之消長，仍待後續研究之發展。
5. 由於本次研究礙於研究者之時間與精力之限制，未能將旅遊消費者納入訪談之中，使各主體間交換關係之探討缺乏消費端之看法與意見，未來研究者可擴加旅遊消費端之訪談，使研究更趨完整。

---

<sup>11</sup> 資料來源：旅奇雙週刊第 133 期 (2010.12.20)。



## 附錄 1-1：旅行社訪談大綱

### • 訪談旅行社現況

1. 規模大小?為哪一類型旅行社(綜合、甲種、乙種)?
2. 旅行社客戶種類?比例?
3. 旅行社主要業務範圍(以 outbound 或 inbound 為主)?

### • 旅行社與消費者間之交換關係

1. 團體套裝旅遊行程包含哪些項目?旅客所付的團費包含哪些項目?旅行社如何管控旅遊品質?
2. 旅行產業目前是否存在資訊不對稱的問題?
3. 旅行社目前以何種方式蒐集及管理顧客需求?旅行社品牌對於消費者的意義?就您所知，業內是否有採用類似集點促銷的方式吸引消費者再次光顧?
4. 就旅行社與消費者間之關係，您是否還有其他補充?

### • 旅行社與領隊間之交換關係

1. 公司的領隊分成哪幾種?比例?
2. 公司如何確保領隊的服務品質?
3. 公司對於領隊怎麼管理?公司如何留住好的領隊?
4. 就旅行社與領隊間之關係，您是否還有其他補充?

### • 領隊與消費者間之交換關係

1. 領隊在團體套裝旅遊產品中，所扮演的角色?
2. 領隊在旅遊過程中與旅客互動之情形?
3. 旅客回國後，領隊與旅客是否有後續接觸?
4. 就領隊與消費者間之關係，您是否還有其他補充?

## 附錄 1-2：領隊訪談大綱

### • 領隊個人資料

請您先談談您的領隊經歷?擔任領隊多久?

主要帶團路線為何?待過哪些旅行社?

### • 旅行社與消費者間之交換關係

1. 就您所知，您認為目前旅行社與消費者間存在什麼問題?
2. 就您所知，旅行社如何管控旅遊產品品質?
3. 就旅行社與消費者間之關係，您是否還有其他補充?

### • 旅行社與領隊間之交換關係

1. 領隊的收入來源與工作內容?
2. 公司如何確保領隊的服務品質?
3. 離開之前的旅行社原因為何?待在目前的旅行社原因為何?
4. 就您認為，旅行社該如何讓好的領隊留下來?
5. 就旅行社與領隊間之關係，您是否還有其他補充?

### • 領隊與消費者間之交換關係

1. 領隊在團體套裝旅遊產品中，所扮演的角色?
2. 領隊在旅遊過程中與旅客互動之情形?
3. 旅客回國後，請問您是否與旅客有後續接觸?
4. 就領隊與消費者間之關係，您是否還有其他補充?

## 附錄 2：訪談記錄整理

受訪者編號：T1

訪問對象： 綜合旅行社副總經理	訪問時間： 2011.04.29	訪問地點： 台北市旅行社會議室
<p>• 訪談旅行社現況</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 規模大小?為哪一類型旅行社(綜合、甲種、乙種)?</li><li>2. 旅行社客戶種類?比例?</li><li>3. 旅行社主要業務範圍(以 outbound 或 inbound 為主)?</li></ol> <p>訪問者談話整理：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 公司主要以直客為主，與另一間以 B2B 為主的競爭對手不同，所以領隊管理概念完全不同。</li><li>2. 營業額一年大約 2-3 百億，outbound 和 inbound 都有。</li></ol> <p>• 旅行社與消費者間之交換關係</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 團體套裝旅遊行程包含哪些項目?旅客所付的團費包含哪些項目?旅行社如何管控旅遊品質?</li><li>2. 旅行產業目前是否存在資訊不對稱的問題?</li><li>3. 旅行社目前以何種方式蒐集及管理顧客需求?旅行社品牌對於消費者的意義?就您所知，業內是否有採用類似集點促銷的方式吸引消費者再次光顧?</li><li>4. 就旅行社與消費者間之關係，您是否還有其他補充?</li></ol> <p>訪問者談話整理：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 公司的 call center 做的很好，顧客管理系統記錄旅客的需求，甚至來電時間，全省業務窗口服務都一致。</li><li>2. 公司其實很贊成領隊跟顧客做一個良好的溝通，所以做部落格、臉書，旅客若信任你，請你幫他推薦，這很 OK，不過在於領隊沒有時間幫旅客處理文件與行政問題，所以領隊會介紹一個業務窗口，若單一旅客指定該領隊，可以反應，但公司未必考慮該領隊(成本問題)。</li></ol> <p>• 旅行社與領隊間之交換關係</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 公司的領隊分成哪幾種?比例?</li><li>2. 公司如何確保領隊的服務品質?</li><li>3. 公司對於領隊怎麼管理?公司如何留住好的領隊?</li><li>4. 就旅行社與領隊間之關係，您是否還有其他補充?</li></ol>		

訪問者談話整理：

1. 公司出團量多，讓領隊一團接一團，基本上領隊沒時間經營旅客關係，另一個狀況是少數旅客指定領隊帶團，但有更大的團給領隊帶，領隊爲了利益會去帶更大的團。
2. 公司不鼓勵個人英雄，舉例：業務很強，但每月 250 萬以上，我就不計你獎金，你就必須幫其他人達到業績。雄獅認爲一個業務很厲害，拼命接案，但不收尾，顧客永遠找不到他(都在忙別的案)，這樣服務品質會不好→顧客導向，而不是業績導向。
3. 公司內有專屬領隊部門，做領隊管理，公司領隊都掛名在公司，大部分旅行社的領隊並沒有掛名在他們公司。
4. 指派領隊還會考慮成本，如旅客呈單男單女，就可能最後指派不是你
5. 過去領隊介紹旅客可以抽佣金，現在公司取消了(原因是公司現在做品牌爲主，以品牌吸引旅客)，而出團又不一定是給該領隊帶，領隊就沒有誘因經營旅客。
6. 模式 2 理論上不錯，但實際上有問題，因旅行社一般專業分工，公司領隊的路線分很細。
7. 領隊目前跳槽很方便，領隊很務實，現在很多領隊跳到大陸(光雄獅就 20 幾個)，幫大陸旅行社帶團出國(大陸承認台灣領隊證，也喜歡台灣領隊)。
8. 一般派團會盡量平均給領隊，除非領隊特別優秀，公司派團給領隊的權力在各線派團負責人，領隊一般跟產品或派團人有接觸，跟業務接觸較少。
9. 品牌旅行社和國外供應商的關係良好，也是綁住領隊的其中一個關鍵。

• 領隊與消費者間之交換關係

1. 領隊在團體套裝旅遊產品中，所扮演的角色？
2. 領隊在旅遊過程中與旅客互動之情形？
3. 旅客回國後，領隊與旅客是否有後續接觸？
4. 就領隊與消費者間之關係，您是否還有其他補充？

訪問者談話整理：

1. 領隊在旅遊過程中提供如生態介紹、人文知識、歷史文化、美學等專業知識，可讓旅客在遊玩的過程中，獲得更多效益。
2. 領隊沒有時間處理旅客問題，反而會衍伸客訴，所以都會盡量轉給業務處理。
3. 領隊只懂單一路線的問題仍存在，使領隊沒有誘因顧客經營。
4. 若只有零星旅客要求某領隊出團帶團，其實對領隊來說是一種心理負擔；另外領隊如果介紹不好(行程或業務品質不好)，還要扛責任，所以領隊大多不想推薦。
5. 旅客回國後會打電話找領隊，找領隊規劃下次行程，但請領隊帶團有難度，因爲若人數達最低人數的團，指定你帶團，沒問題給你帶，但通常旅

客找領隊都很零星，若一團裡只有 2-3 個指定你，公司方面就不一定給你帶(除非成團人數達一半以上指定你帶團)。

6. 領隊自己經營顧客是少數，因為旅客有需求變化時，領隊可能在國外。
7. 現令法規下，領隊不能主動招攬旅客，不能以領隊名義出團，但依附在旅行社名義就可以
8. 領隊事實上可以瞭解旅客需求，旅客信任領隊再報名旅行團，但旅客現在一般沒有忠誠度，都比價格。
9. 旅客跟著領隊跑的情況越來越少(因為旅行社品牌效益)，旅客都在大品牌間跑來跑去，旅遊業旅客對旅行社是沒有忠誠度。



## 受訪者編號：T2

訪問對象： 綜合旅行社副總經理	訪問時間： 2011.03.10	訪問地點： 台北市旅行社會議室
<p>• 訪談旅行社現況</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 規模大小?為哪一類型旅行社(綜合、甲種、乙種)?</li><li>2. 旅行社客戶種類?比例?</li><li>3. 旅行社主要業務範圍(以 outbound 或 inbound 為主)?</li></ol> <p>訪問者談話整理： 公司營業額一年大約 2-3 百億元，屬於國內大型的綜合旅行社，直客或團體都有接，outbound 和 inbound 也都很多，B2B 和 B2C 我們也都有。</p> <p>• 旅行社與消費者間之交換關係</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 團體套裝旅遊行程包含哪些項目?旅客所付的團費包含哪些項目?旅行社如何管控旅遊品質?</li><li>2. 旅行產業目前是否存在資訊不對稱的問題?</li><li>3. 旅行社目前以何種方式蒐集及管理顧客需求?旅行社品牌對於消費者的意義?就您所知，業內是否有採用類似集點促銷的方式吸引消費者再次光顧?</li><li>4. 就旅行社與消費者間之關係，您是否還有其他補充?</li></ol> <p>訪問者談話整理：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 旅客意見調查表是公司調查旅遊軟、硬體及服務品質，藉此管控國外分包商，領隊知道公司在看，就會盡心盡力。</li><li>2. 領隊帶團一定是全免(機票、住宿費都不用)，過去有出差費(每日)，但現在競爭太激烈，就沒有了。很多專任領隊，其實是公司內部業務出身。</li><li>3. 公司業務、領隊及下游旅行社的客源不會有衝突，領隊不可發名片，公司比較希望領隊是領隊，業務是業務，大家彼此專業分工，業務端也不會去碰領隊和下游旅行社的客人，過去就曾出過包，領隊接觸旅客，但領隊不在國內，導致旅客權益受損。</li><li>4. 公司盡心做好旅行社與旅客那段關係，並照顧好各個角色(下游旅行社、領隊、業務)，畢竟旅行產業供給有限，即使通路再多，能接的生意就是這些(每天機位有限)，旅行社希望把客人轉到淡季出去，平均掉，利用行銷吸引旅客。</li></ol> <p>• 旅行社與領隊間之交換關係</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 公司的領隊分成哪幾種?比例?</li><li>2. 公司如何確保領隊的服務品質?</li><li>3. 公司對於領隊怎麼管理?公司如何留住好的領隊?</li></ol>		

4. 就旅行社與領隊間之關係，您是否還有其他補充？

訪問者談話整理：

1. 公司還有獎賞(如給好的團與多的人數，年終、春酒表揚獎金)給予好領隊激勵，與領隊原則上一年一聘(專任)，在旺季時，以專任領隊優先，再來是內部員工，最後才是特約領隊(公司盡量不用特約)，有時南北部的旺季是有差異。
2. 會請公司的專任領隊義務幫忙，譬如說在淡季期間，公司要標大型工商團體，會請領隊來 present。
3. 要看各家旅行社的內規，公司不想有個人英雄，以公司的團量，這些個人英雄式領隊無法消化，另外，有時候個人英雄反而收入會減少，譬如說某領隊很棒，業務單位都想指定他，原本他帶歐洲團收入不錯，但公司想指定他去接手重要的團體，但重要不代表有利潤，有時公司爲了擴展硬標下來，甚至爲了標團，請領隊減小費以降低團價。
4. 公司希望每個領隊都是達人，會請資深領隊分享經驗給其他人，領隊分路線，但也會有領隊同時跨兩條以上。廣義分長短線，日本另外分，領隊兼導遊，所以領隊必須會日語，大陸線也另分一條，目前以內部訓練業務爲主，讓業務當領隊。
5. 大型公司量夠大，所以單一路線足夠養專屬領隊，但中小型公司量較小，導致領隊可以訓練不同路線(東南亞線要通才比較容易，因爲到那邊都靠當地導遊)。
6. 而公司內，若專任領隊介紹旅客給公司，會有佣金(躉售價和零售價的價差)。

• 領隊與消費者間之交換關係

1. 領隊在團體套裝旅遊產品中，所扮演的角色？
2. 領隊在旅遊過程中與旅客互動之情形？
3. 旅客回國後，領隊與旅客是否有後續接觸？
4. 就領隊與消費者間之關係，您是否還有其他補充？

訪問者談話整理：

1. 領隊帶出去後，客人會主動聯絡領隊的不多，現在客人很多看品牌、從網路過來，而領隊若很忙，其實沒有時間處理客人的事，但我相信也有很積極的領隊想去經營自己的直客，我常碰到的是夫妻檔，一人帶團出去，另一人至少可以在國內處理行政、票務事宜。
2. 若領隊想要經營客戶，條件就在於要可以帶多線(但缺點可能在於多線不專精)。
3. 領隊相較於旅行社，可能比較可以客製化需求，但旅行社利用業務、系統進行顧客關係的管理，也可能做出客人想要的行程。
4. 公司領隊自己在經營顧客是少之又少，就公司來說，現有市場未到一個飽

和程度，換句話說，要這樣客製化行程，公司不知道客群、不知道有多少需求，且相較於競爭對手，公司人力較精簡，應該要把重心放在大眾化(規模經濟)，未來有可能試試看，但以現在的人力與規模，還不會把重心放在這不確定的市場。





## 受訪者編號：T3

訪問對象： 甲種旅行社總經理	訪問時間： 2011.02.10	訪問地點： 高雄市旅行社會議室
-------------------	---------------------	--------------------

• 訪談旅行社現況

1. 規模大小?為哪一類型旅行社(綜合、甲種、乙種)?
2. 旅行社客戶種類?比例?
3. 旅行社主要業務範圍(以 outbound 或 inbound 為主)?

訪問者談話整理：  
公司每月營業額約幾百萬，客戶的話，散客、團體(公司行號)各佔一半一半，主要都是以我(總經理)個人品牌、個人信用綁住顧客，顧客間互相推薦，一個帶一個，累積公司的顧客量，高雄分公司作出境，台北分公司作入境。

• 旅行社與消費者間之交換關係

1. 團體套裝旅遊行程包含哪些項目?旅客所付的團費包含哪些項目?旅行社如何管控旅遊品質?
2. 旅行產業目前是否存在資訊不對稱的問題?
3. 旅行社目前以何種方式蒐集及管理顧客需求?旅行社品牌對於消費者的意義?就您所知，業內是否有採用類似集點促銷的方式吸引消費者再次光顧?
4. 就旅行社與消費者間之關係，您是否還有其他補充?

訪問者談話整理：  
1. 台灣領隊、導遊沒有底薪，收入都是靠佣金、小費。  
2. 台灣的旅行社 40%以上都是靠行，老闆自己帶團，自己就是領隊。

• 旅行社與領隊間之交換關係

1. 公司的領隊分成哪幾種?比例?
2. 公司如何確保領隊的服務品質?
3. 公司對於領隊怎麼管理?公司如何留住好的領隊?
4. 就旅行社與領隊間之關係，您是否還有其他補充?

訪問者談話整理：  
1. 領隊品質控制：旅行社比較主動的做法是發問卷或回國後去追蹤，比較被動的就等客訴。  
2. 由於該公司總經理為領隊協會副理事長(許多領隊的老師)，所以該公司領隊的量和質都能有一定的數量與品質，甚至其他大旅行社找該公司調遣領隊。  
3. 總經理為領隊老師，一方面接團的領隊出去較不敢亂來，另一方面若有緊急事故，可直接打國際電話求救，所以許多顧客不滿意都在國外處理掉

了，旅遊糾紛較少。

4. 旅行社以帶團的量及帶團的人數，以此綁住領隊，若領隊表現好，就慢慢增加。
5. 公司專任領隊：特約領隊比大概 20：80，專任要兼顧業務、行政(有底薪、勞健保、2-3 個月帶團一次，旺季或客戶指定帶團)。
6. 好的領隊，不會做專任領隊(業務)，因為自己有辦法一個月帶團好幾次。
7. 領隊綁住客戶後自行創業的可能性已經較低，因為社會整個資訊透明化，創業門檻提高。
8. 旅行社透過出團穩定綁住領隊，或許其他家給予佣金較高，但一年只出幾次，領對自己會去評估，好的旅行社有口碑，讓領隊較放心，出團穩定，自然能留住領隊。

#### • 領隊與消費者間之交換關係

1. 領隊在團體套裝旅遊產品中，所扮演的角色？
2. 領隊在旅遊過程中與旅客互動之情形？
3. 旅客回國後，領隊與旅客是否有後續接觸？
4. 就領隊與消費者間之關係，您是否還有其他補充？

訪問者談話整理：

業界禁忌：顧客跟領隊跑的機會有，但不多，因為業界有”行規、禁忌”(不能主動發名片，主動與客戶聯繫，譬如領隊與旅客拍照，照片要透過旅行社轉交給旅客，但旅客主動與領隊聯絡是沒問題的)，若領隊主動接洽旅客，旅行社知道，以後就不會派團給他。我們在上課的時候，都會跟我們的學員再三叮嚀。

## 受訪者編號：T4

訪問對象： 專任領隊	訪問時間： 2011.02.18	訪問地點： 高雄市麥當勞
<p>• 領隊個人資料</p> <p>請您先談談您的領隊經歷?擔任領隊多久? 主要帶團路線為何?待過哪些旅行社?</p> <p>訪問者談話整理：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 有領隊執照的人很多，但真正做領隊的比例很少，但在其中很大比例都是餓死的(領隊培訓班內 10 個有 1 個活下來，且超過 5、6 年，就算不簡單)，問題出在政府無總量管制(像計程車)，餅沒那麼大，領隊這個行業要生存講究情(人脈)、理(專業)、法(政府管制)。</li><li>2. 做領隊約 8 年，中間有斷過，去從事其他行業，主要路線是東北與東南亞，第一間在 XX 旅行社，後來到 OO 旅行社。</li></ol> <p>• 旅行社與消費者間之交換關係</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 就您所知，您認為目前旅行社與消費者間存在什麼問題?</li><li>2. 就您所知，旅行社如何管控旅遊產品品質?</li><li>3. 就旅行社與消費者間之關係，您是否還有其他補充?</li></ol> <p>訪問者談話整理：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 公司 promote 領隊，有要求領隊要經營部落格，掛在公司網站上，公司會用這些領隊，類似廣告信件”某某領隊玩出新花樣”來吸引消費者，消費者也順便認識了領隊。</li></ol> <p>• 旅行社與領隊間之交換關係</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 領隊的收入來源與工作內容?</li><li>2. 公司如何確保領隊的服務品質?</li><li>3. 離開之前的旅行社原因為何?待在目前的旅行社原因為何?</li><li>4. 就您認為，旅行社該如何讓好的領隊留下來?</li><li>5. 就旅行社與領隊間之關係，您是否還有其他補充?</li></ol> <p>訪問者談話整理：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 離開的原因：旅行社通常有一個狀況，希望領隊只固定帶某個路線(旅行社越大路線分工越細)，這點跟我的個性不合，我自己有做生意的想法，譬如說我帶某團，顧客覺得不錯，下次想再參加我的團，可是我還是帶同一路線，但顧客想去不同的國家，再找我的機率就很低了，這樣的方式，對我來說，旅遊市場我只是過手而已，並沒有辦法把人脈累積下來，但我的能力應該不僅如此(工商管理碩畢業、拿英日文執照)，我希望用我的服務留</li></ol>		

下顧客，累積我的人脈，所以旅行社招一些旅客進來，我想去留住這些人，因為出國一趟，旅客會對我產生信賴。

2. 在現在公司，南北管理有差，在北部分工很細，走哪條線就都走那條；在南部就不同，領隊可以走較多條線，所以我才待在南部，比較符合我的想法，漸漸地，公司不把旅行社當作員工，而是當作**合作夥伴**，我跟公司談條件、簽約，公司給我固定人數團量，但要求我時間要讓他們掌握，公司也怕我把客人帶走，所以簽約時要求簽長期合作，規定我只能以公司名義出團，彼此像是利益互換。所以我的認知，大型旅行社會像是我的 OEM 廠商，因為只有領隊真正了解消費者想要的、想玩的，領隊可設計行程，產品向旅行社拿，所以未來我希望可以有我的口袋名單，按照不同需求，去設計不同行程，由我去做顧客關係管理，我也需要背後的旅行社是個很大的公司，量大，可向上游談條件，當然還有一種情況，我也可以自己抓顧客，找旅行社出團，但是到國外誰理我，但我跟公司出團就不同，公司大且出團穩定，國外出事情，供應商比較會幫它處理，這些是領隊自己不做到的，站在巨人的肩膀上，我覺得日後這樣的領隊才會慢慢存活下來。
3. 旅行社當然瞭解旅客是綁在領隊身上，但領隊一個人不可能成立公司、成立品牌，但旅行社也擔心，所以不會把新顧客交給有在綁人脈的旅客。而我待在公司這麼久，就在於雙方的默契，公司並不會吝嗇把新顧客交給我，但另一家卻把客人綁得很緊，公司定位走成本化、網路化、公司化，所以很多人可能原本不想找我們，但因為公司旅遊找我們，只好再給我們一次機會，此時公司就願意用比較好的領隊，就可能把新顧客交給我。
4. 旅行社要留住領隊，按照趨勢，我覺得不太可能，原因在於遊客將錢交給旅行社後，出國出去玩，旅客就不會再接觸到旅行社，跟遊客接觸的是領隊，由於領隊是不支薪，收入來自於佣金、小費、客人後續的 reorder，旅行社較難 hold 住領隊，我覺得旅行社—領隊—消費者間的關係，比較像鴻海—apple—消費者，如果 apple 換了其他不知名 OEM 廠商，消費者會擔心產品品質，所以我會希望我建立自己的品牌，然後產品向大旅行社拿，使消費者放心(過去領隊比較無這些想法)。

#### • 領隊與消費者間之交換關係

1. 領隊在團體套裝旅遊產品中，所扮演的角色？
2. 領隊在旅遊過程中與旅客互動之情形？
3. 旅客回國後，請問您是否與旅客有後續接觸？
4. 就領隊與消費者間之關係，您是否還有其他補充？

訪問者談話整理：

1. 常見的領隊：聽命行事，每年都固定帶同一路線，雖然對該路線很熟悉，但久了熱忱會下降，旅遊品質自然不好，會讓旅客覺得沒有熱情、笑容，沒有大家一起出來玩的感覺。

2. 我如何綁住顧客：從經驗累積，知道客人屬性，顧客分析，客製化行程與服務，客人注重錢有沒有花在刀口上，玩的是不是想要的，這些是旅行社較無法做到的，我排出行程後，丟給客戶，若參加人數達可出團量，交給公司估價，我若有客人，一定交給公司(因為簽約、互信)，而公司會盡量把價格壓低，讓我比較好 promote 我的行程，這樣公司就不用被動地等顧客報名，對我的好處就是公司派領隊一定是我。
3. 依我個人想法，比較注重人與人間的溝通，放在部落格上可能是個噱頭，當顧客因此參加旅遊行程，結果反而實際與預期有落差，在我來看，我會覺得是砸了領隊自己的招牌，所以我不願意，我寧願多花點時間在 MSN 或 e-mail 上面，告訴顧客我為什麼要這麼安排，一方面我自己玩過，promote 的力道會比旅行社強。
4. 早期，我的口袋名單不夠多，我就找其他理念一致的領隊，互相結合，雖然會有誰帶團的問題，不過若我帶，下次若某旅客還要找我，我一定要求經過你，因為是你的關係，我才有機會認識他。
5. 行規(領隊不能主動接觸旅客)：業務靠業務獎金，所以領隊和業務會有衝突，領隊手上都會有一個名單，得知某旅客是從哪個業務來的，業務不知道路線好不好玩，但業務會處理文件、估價…等，服務的也不錯。所以我的做法是不影響行規，每個人有每個人的利益，所以我的顧客管理上還會附帶我是怎麼認識這個旅客，所以當我把行程排好，顧客也 OK，我會請他跟他原本的業務報名，這樣我和業務就沒有利益關係，而且有些業務的功能是我們領隊無法或沒有時間取代的(辦證件、行前說明會)，一方面我幫他穩定客源，彼此互相合作，舉個例子，在回來飛機路上，我會寫好簡訊給業務，告知某旅客的特殊狀況，讓業務放心跟我合作，也讓業務後續可以去關心旅客。

## 受訪者編號：T5

訪問對象： 專任領隊	訪問時間： 2011.05.06	訪問地點： 台北市旅行社會議室
<p>• 領隊個人資料</p> <p>請您先談談您的領隊經歷?擔任領隊多久? 主要帶團路線為何?待過哪些旅行社?</p> <p>訪問者談話整理： 我主要是帶東南亞線的，當領隊 13 年了，中間有離開一陣子，結果發現離開了更無聊，所以又回來了，待過幾間小旅行社，目前這間待超過 10 年了。</p> <p>• 旅行社與消費者間之交換關係</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 就您所知，您認為目前旅行社與消費者間存在什麼問題?</li><li>2. 就您所知，旅行社如何管控旅遊產品品質?</li><li>3. 就旅行社與消費者間之關係，您是否還有其他補充?</li></ol> <p>訪問者談話整理：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 公司要求領隊要自己弄部落格(以前鼓勵有獎金，現在沒有了)，且要透過公司網站連結過去(建立領隊與旅客的關係)，但事實上從部落格出團的機率不高，其實很多領隊不會用電腦，或許部落格為旅行社帶來生意，但對領隊沒好處，畢竟一兩個人也不能指定，有領隊很喜歡做部落格。</li><li>2. 以前比較有死忠客戶，現在網路發達，比價方便，死忠客戶較少；網路發達，使旅客與業務不曾見面，旅客不相信業務，但相信旅行社品牌。</li><li>3. 公司會請旅遊達人，達人僅帶一兩團，然後就只留下行程給公司領隊帶。</li><li>4. 我沒有聽說過旅行業用集點促銷的方式吸引客人。</li></ol> <p>• 旅行社與領隊間之交換關係</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 領隊的收入來源與工作內容?</li><li>2. 公司如何確保領隊的服務品質?</li><li>3. 離開之前的旅行社原因為何?待在目前的旅行社原因為何?</li><li>4. 就您認為，旅行社該如何讓好的領隊留下來?</li><li>5. 就旅行社與領隊間之關係，您是否還有其他補充?</li></ol> <p>訪問者談話整理：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 一個月四團算最滿，而放假時，公司希望提升領隊，要求領隊沒團帶時，來公司派團，一般業界都是線控派團，公司的用意是若領隊發現產品有問題，怕不敢反應給線控，因為線控會覺得領隊怎麼老是有問題，之後就少派團給他，但公司爲了要領隊忠實呈報，就讓領隊自己也參與派團，若還不錯，未來考慮都給領隊派團，線控負責產品就好。</li></ol>		

2. 旅行社會讓業績不錯的業務一年帶幾次團，出去賺小費當獎勵。
3. 公司出團很穩定，好領隊沒有淡旺季，所以讓我留這麼久，一個月至少 3 團，領隊比較被動等通知帶團，所以公司希望領隊可自我提升。
4. 因為跟公司內部人員熟悉、產品熟悉，且待了 11 年更不想離開，只待 2 年可能還離開，而且去哪家旅行社帶團其實都大同小異，在公司做久了總是有一些自己的口碑、聲譽(對旅客對業務對線控對公司)，至少內部員工會對我信任。
5. 領隊知識分享：公司沒有；公司沒有幫領隊上課，除非新產品說明；公司對領隊年終時獎勵，以前有，現在沒了

#### • 領隊與消費者間之交換關係

1. 領隊在團體套裝旅遊產品中，所扮演的角色？
2. 領隊在旅遊過程中與旅客互動之情形？
3. 旅客回國後，請問您是否與旅客有後續接觸？
4. 就領隊與消費者間之關係，您是否還有其他補充？

訪問者談話整理：

1. 領隊派團時不會跟旅客接觸，公司有時說明會或標案會請領隊幫忙。
2. 有經驗的領隊放假時也不用準備下次出團的功課，像我就在飛機上記旅客名字。
3. 跟公司相比，領隊還是比較知道旅客需求，有人也會找我規劃行程，不過除非很多人，不然一兩個(或有錢人)，太客製化的行程旅行社沒有，一整團比較可能幫他們安排行程，一兩個就 pass 給業務。也有一整團被我帶過，之後就一直指定我帶，但有時客人指定，領隊也可能很麻煩，例如指定 10 號出團，可是領隊 5 號回來，中間 4 天我就沒事做，或許 7 號有團帶，我原本就出去了，公司也不喜歡指定；像這種喜歡指定的，可能是一些自由領隊(哪家都可帶)，可以排自己的時間。
4. 特約領隊(或靠行)自己綁一些顧客，當綁的人數越來越多，到可以出團人數。
5. 公司較少領隊綁住客戶，像其他旅行社可能就有，因為其他旅行社業務可能不支薪，業務自己組團自己帶，然後跟公司三七分，客人也搞不清楚，反正客人就是跟著這個人跑。
6. 消費者認為領隊只是陪玩(因為領隊證很好考)
7. 領隊帶團時，根本就不知道旅客團費多少(系統就沒留)，領隊都是旁敲側擊用問的。

## 受訪者編號：T6

訪問對象： 特約領隊	訪問時間： 2011.02.17	訪問地點： 高雄市星巴克
<p>• 領隊個人資料</p> <p>請您先談談您的領隊經歷?擔任領隊多久? 主要帶團路線為何?待過哪些旅行社?</p> <p>訪問者談話整理： 擔任領隊 5 年，之前在公司上班，退休後當領隊，本身愛旅遊。先當旅行社業務，但對人應對進退不適應，業務較不適合，離開旅行社後，加入領隊協會，旅行業較不敢用新人，漸漸有口碑後，磨了兩三年，才上軌道。主線是大陸線，有當過大陸團導遊，但後來不當大陸團導遊，因為覺得大陸人素質不好。有一些忠實的顧客會找我(帶過旅客或平時人脈)，但領隊的團費折扣不多，要比較便宜找旅行社業務較快。</p> <p>• 旅行社與消費者間之交換關係</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 就您所知，您認為目前旅行社與消費者間存在什麼問題?</li><li>2. 就您所知，旅行社如何管控旅遊產品品質?</li><li>3. 就旅行社與消費者間之關係，您是否還有其他補充?</li></ol> <p>訪問者談話整理：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 業界控制旅遊品質主要用問卷<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 改善行程、瞭解需求，以便區隔市場。</li><li>(2) 有遇過客人作 ISO，客人反應問卷可能是針對想申請 ISO 而設計。</li><li>(3) 讓旅客有反應、申訴管道。</li><li>(4) 有開放填寫區，該領隊都會請旅客多少填一下，不要讓他回去交白卷，但寫好寫壞他不干預。</li><li>(5) 該公司問卷上沒有領隊品質的問項，旅客要反應就填開放區。</li><li>(6) 有些公司會要求領隊，客人不能只反應領隊好，而公司不好，吃住行程...等安排由公司負責，但現在許多公司競爭激烈，往往誇大宣傳，而由領隊來打”預防針”，預告旅客實際狀況，降低旅客預期。</li></ol></li><li>2. 消費者不太會看旅遊內容，即使看，有些也看不懂，譬如說桂林國際水道最漂亮但很貴，其他旅行社就自己取”鑽石水道”，消費者也分不太清楚。現在較有規模的旅行社，盡量把每項價格透明化，如每餐花費多少</li><li>3. 南部有 no-shopping 團(之前辦不起來)，一個團若進一個購物站，約可少 1000 元團費，旅客大多是老師、醫生，對價錢不敏感，對品質比較重視</li></ol> <p>• 旅行社與領隊間之交換關係</p>		



1. 領隊的收入來源與工作內容?
2. 公司如何確保領隊的服務品質?
3. 離開之前的旅行社原因為何?待在目前的旅行社原因為何?
4. 就您認為，旅行社該如何讓好的領隊留下來?
5. 就旅行社與領隊間之關係，您是否還有其他補充?

訪問者談話整理：

1. 其實特約領隊跟專任領隊差不多，跟某旅行社，旅行社有團還是給你帶，只是沒有把執照掛在公司，也沒有跟公司簽合約，這樣的好處是如果別家公司要借調領隊，不需要以書面方式上簽，但借專任領隊就要書面程序。
2. 專任領隊不領公司薪水，只是執照掛在公司，工作內容像雄獅要求領隊要去公司值班，旅行團開說明會由領隊義務幫忙，領隊跟旅客說明較精彩和有說服力，有些公司的業務本身是領隊，旅行社爲了讓業務瞭解狀況，每隔 2-3 個月，會讓業務親自去帶團，像我們公司就會要求特約領隊在旅展時，義務幫忙站櫃。
3. 目前每家旅行社領隊人數都飽和(因爲每年領隊太多，領隊供給大於需求)，有分一軍、二軍、三軍，旅行社利用出團穩定與出團人數，留住好領隊，一個領隊一個月最多帶三團大概就滿了，若有旅行社固定讓你帶滿，基本上，領隊也沒有時間想轉換旅行社的問題，即使別家旅行社小費、佣金較吸引人，會有人轉換，不過一般考量到還要重新溝通、重新適應，反而原本旅行社出團穩定，也不太會轉。
4. 行規、禁忌：領隊不能主動去跟客人連絡，以免搶旅行社生意。但還是會有人做，旅行社要抓也不難，而這點在業界傳播速度很快，當然如果某領隊名氣很大，還是會有旅行社願意用。目前會有客人找某個領隊或到旅行社指名要某個領隊，一般有道德的領隊會幫客人抓行程、估價，但原則上客人之前在哪報團，還是希望客人跟原本的地方報名，領隊盡量做好自己份內工作(帶團)，幫忙報名領價差佣金部份盡量不碰。
5. 一般業務會向旅客及領隊詢問旅遊狀況，但不一定會向中上游反應真實狀況，以免領隊或旅行社面子掛不住。

#### • 領隊與消費者間之交換關係

1. 領隊在團體套裝旅遊產品中，所扮演的角色?
2. 領隊在旅遊過程中與旅客互動之情形?
3. 旅客回國後，請問您是否與旅客有後續接觸?
4. 就領隊與消費者間之關係，您是否還有其他補充?

訪問者談話整理：

對問卷小費看法的看法：

1. 從旅行社來說：讓顧客放心，領隊品質一定好
2. 從領隊來說：領隊不贊同，對領隊會有壓力、不公平
3. 旅客可能亂填(吹毛求疵)，因爲想要退小費

就我瞭解，有些旅行社問卷，旅客只要寫不好，就退客人錢，不是看平均分數



## 參考文獻

### 英文部分

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Barney, J. B., & Ouchi, W. G. (1986). Organizational Economics. *Jossey Bass, San Francisco*, 424-445.
- Bastakis, C., Buhalis, D., & Butler, R. (2004). The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean. *Tourism Management*, 25(1), 151-170.
- Beritellia, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607-629
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(4), 386-405.
- Cohen, E. (1985). The tourist guide the origins, structure and dynamics of a role. *Annals of Tourism Research*, 12(1), 5-29.
- Cooper, D. R., & Emory, W. (1995). *Business Research Methods* Irwin.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (3 ed.): SAGE Publications.
- Dimou, I., Archer, S., & Chen, J. (2003). Corporate development of international hotel firms: a transaction cost economics and agency theory approach. *International Journal of Tourism Research* 5(2), 147-149.
- Duke, C. R., & Persia, M. A. (1996). Performance-Importance Analysis of Escorted Tour Evaluations. *Recent Advances in Tourism Marketing Research*, 5(3), 207-223.
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods* London: Continuum.
- Irene, C. L. (2007). Establishing a service channel: a transaction cost analysis of a channel contract between a cruise line and a tour operator. *Journal of Services Marketing*, 21(1), 4-14.
- Jonas, L. (2005). Families Seen Sightseeing. *Space and Culture*, 8(4), 416-434.
- Kahn, R. L., & Cannell, C. F. (1983). *The dynamics of interviewing: Theory, technique, and cases*: Krieger Pub. Co.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*(21), 297-326.

- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36, 46-54.
- Liu, Y. A., Chen, R. F., Chen, H. B., & Wan, C. S. (2007). Customer Relationship Management in the Travel Web Site *Journal of Sport and Recreation Research* 2(2), 1-25.
- Lumsdon, L. M. (2006). Factors Affecting The Design Of Tourism Bus Services. *Annals of Tourism Research*, 33(3), 748-766.
- Mancini, M. (2001). *Conducting tours* (Vol. 3): USA:Delmar Thomson Learning.
- Mossberg, L. L. (1995). Tour leaders and their importance in charter tours. *Tourism Management*, 16(6), 437-445.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2 ed.). US: Sage Publications, Inc. .
- Persia, M. A., & Gitelson, R. J. (1992). The differences among travel agency users in the importance ratings of agency service features. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 1(4), 77-97.
- Quiroga, I. (1990). Characteristics of package tours in Europe. *Annals of Tourism Research*, 17(2), 185-207.
- Simon, H. A. (1957). Models of man: social and rational; mathematical essays on rational human behavior in a social setting. *Garland Pub.* New York, 199.
- Turner, J. H. (1986). *The Structure of Sociological Theory* (4 ed.). Chicago: The Dorsey Press.
- Wang, K. C., Hsieh, A. T., & Chen, W. Y. (2002). Is the tour leader an effective endorser for group package tour brochures? *Tourism Management*, 23, 489-498.
- Wang, K. C., Hsieh, A. T., & Huan, T. C. (2000). Critical service features in group package tour:An exploratory research. *Tourism Management*, 21(2), 177-189.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. *New York:The Free Press*.
- Williamson, O. E. (1985). The Economic Institution of Capitalism:Firms,Market,Relational Contracting. *New York:The Free Press*.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative science quarterly*(36), 269-296.
- Wong, C. S., & Kwong, W. Y. (2004). Outbound tourists' selecting criteria for choosing all-inclusive package tours. *Tourism Management*, 25(3), 581-592.

## 中文部分

- 方博亮、林祖嘉。(2003)。管理經濟學。臺北：智勝。
- 王國欽。(2006)。銀髮族團體套裝旅遊動機研究。觀光研究學報, 12(2), 119 -138
- 交通部觀光局。(2005)。領隊人員管理規則。臺北：交通部觀光局。

- 交通部觀光局.(2008). 旅行業從業人員基礎訓練教材.
- 何嫻婷.(2010). 領隊人格特質, 團員間互動與旅遊滿意度關係之研究-階層線性模式之運用. 南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文.
- 吳炳南.(2006). 旅行業者遴選領隊評估因素之研究. 南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文.
- 林燈燦.(2005). 觀光導遊與領隊: 理論與實務 (Vol. 六). 台北市: 五南.
- 邱志聖.(2010). 策略行銷分析: 架構與實務應用 (Vol. 三). 臺北市: 智勝文化.
- 凌瓏.(1993). 旅行業策略行銷之研究. 中國文化大學觀光事業研究所碩士論文.
- 容繼業.(2004). 旅行業理論與實務 (三 ed.). 台北: 揚智文化事業股份有限公司.
- 高淑青.(2000). 「現象學方法及其在教育研究上的應用」, 質的研究方法. 高雄: 麗文.
- 張金明.(2010). 旅行業實務與管理議題(上): 鳳凰旅遊出版社.
- 張振煌.(2010). 旅行社對受雇領團人員服務滿意度之研究-以台灣觀光領團人員發展協會為例. 銘傳大學觀光研究所在職專班碩士論文.
- 曹勝雄.(2004). GPT 服務品質構面與量表之建立: 整合旅遊仲介之控制與消費觀點. 文化大學觀光事業學系暨研究所研究計畫.
- 連秀芄.(2008). 旅行業領隊人員知識管理之研究. 國立彰化師範大學會計學系企業高階管理碩士論文, 91.
- 郭承儒.(2002). 團體旅遊中顧客評估領隊對服務品質影響研究. 中國文化大學觀光事業研究所碩士論文.
- 陳文河.(1987). 我國旅行業行銷策略之研究. 中原大學企業管理研究所碩士論文. 文化大學觀光事業學系暨研究所研究計畫.
- 陳正展.(2008). 領隊魅力領導與旅客之追隨者效應關係之研究-以團體套裝旅遊為例. 國立嘉義大學休閒事業管理研究所碩士論文.
- 黃榮鵬.(2003). 電子商務對旅行業經營管理影響之研究. 國立中山大學企業管理學系博士論文, 122.
- 黃榮鵬.(2010). 領隊實務. 台北: 松根出版社.
- 楊正寬.(2003). 觀光行政與法規. 台北: 揚智文化事業股份有限公司.
- 楊朋振、李君如.(2007). 關係與社會網絡的建構: 以經營海外旅遊旅行業為例. 海峽兩岸金廈觀光旅遊交流暨學術研討會.
- 潘淑滿.(2003). 質性研究-理論與應用: 心理出版社.
- 盧筱梅.(2008). 領隊部落格可成為旅行社關係行銷之工具?. 中國文化大學觀光休閒事業管理研究所碩士論文.
- 謝永茂.(2003). 旅行社網絡關係運用之研究-以專營出國旅遊之旅行社為例. 靜宜大學觀光事業學系碩士論文.
- 韓佩珊.(2006). 服務業顧客關係管理對企業經營績效之影響 ~ 以旅行業為例. 國立中山大學企業管理學系碩士論文, 128.
- 藍清廉.(2005). 台灣半導體通路商技術支援服務之 4C 交換成本分析. 政治大學

經營管理碩士學程(EMBA)之碩士論文.

旅奇雙週刊第 133 期 (2010. 12. 20)

[http://b2b.travelrich.com.tw/subject02/subject02\\_detail.aspx?Second\\_classification\\_id=32&Subject\\_id=9384](http://b2b.travelrich.com.tw/subject02/subject02_detail.aspx?Second_classification_id=32&Subject_id=9384)

