

## 後疫情時代下旅行業者的新角色

### Post Pandemic: The New Role of Travel Agency

黃榮鵬<sup>\*</sup>  
Leo Huang<sup>\*</sup>

#### 摘要

新冠疫情重擊全球觀光產業，旅行業面臨零售業加速線上交易與公司規模與產品型態兩極化之際，差異化能力將是未來競爭之核心優勢。於此之時，傳統旅行業者更應深思其存在價值並重新定義「仲介」之角色定位，包括提供資訊價值之「橋樑型」中間人；具有客觀且專業旅遊知識之「認證型」中間人；能滿足個性化需求之「禮賓型」中間人以及能掌握風險與市場訊息與趨勢之「擔險型」中間人。本文並建議未來旅遊從業人員需培養難以取代的能力並成為特定領域之專家或產業關鍵伙伴。

**關鍵詞：**後疫情時代、旅行業、角色定位

#### Abstract

The COVID-19 epidemic has heavily hit the global tourism industry. This article reviews the impact of pandemic on travel agencies and provide suggestions for them to develop multiple resources and skills that distinguish in the marketplace. The traditional travel agencies should also consider about their business value as well as their new roles for sustainable operations, such as "bridging agency" with ability to provide valuable information; "certified agency" with professional travel knowledge; "concierge agency" with ability to meet tailored made needs and "risk-managing agency" with ability to analyze potential risks and market trends. The article also suggests that tourism professionals need to develop their indispensable to the organizations and their individual unique talents and specialization.

**Key words:** post pandemic, travel agencies, role positioning

---

<sup>\*</sup> 育達科技大學校長／國立高雄餐旅大學觀光研究所教授；President, Yu Da University of Science and Technology/ Professor, Graduate Institute of Tourism Management, National Kaohsiung University of Hospitality and Tourism

<sup>\*</sup> 通訊作者：黃榮鵬，Email: leo@ydu.edu.tw



「網路服務」與「網路金融」兩大領域。「網路服務」囊括：電子商務平台「樂天市場」、「樂天旅遊」與其他；「網路金融服務」則包含有經營信用卡業務的「樂天Card」，以及「樂天銀行」和「樂天證券」。其中樂天旅遊僅是其集團營業項目中的一小部分（樂天旅遊網站，2020）。當全球開始要求社交距離之時，無形之中成為線上交易最佳助攻手，而這次疫情無疑的已加速台灣旅遊消費者線上交易的頻率與「黏稠度」。

## 二、公司規模與產品型態兩極化更趨明顯：

傳統旅行業者基於市場存在資訊不對稱與旅遊障礙的持續無法有效解除，仍持續在部分區隔市場中，具有「代理的價值」，而積極旅行業者也嘗試建立模仿障礙，在電子商務「去中間化」(Disintermediation)的過程，取得「再中間化」(Reintermediation)的旅行業者中間商角色(Chircu & Kauffman, 2000; Tse, 2003; Huang & Chang, 2018)。但隨著資訊科技日新月異、來自異業競爭與跨域結合，使得產品更加透明與簡單，消費者已跳脫傳統旅行業直接向「線上旅行社」(Online Travel Agent)、線上交易平台或上游供應商直接架設網站完成交易。導致旅行業者在這些區隔市場中，早已失去定價能力與「特許行業」的優勢。更由於人力及各類成本上升；而逐漸弱化其獲利能力，同時團體套裝旅遊市場也正由於自由行市場崛起後，在不斷萎縮中。因此傳統的大型的旅行業者朝OTA定位發展，朝大型旅遊交易商發展，實踐「樂天市場」模式，惟台灣法律對於旅行業者營業範圍有所規範，現行只能朝跨域合作或集團化發展。同時，在旅行業的屬性特殊，所投入資本額與保證金門檻相對較低，導致傳統旅行業者的中高階主管們，自行創業的障礙相對小。更由於這群優秀主管具有某一市場區塊的專業性與顧客粉絲化的深耕方式，導致成立諸多小型旅行業者分潤市場，兩極化的產業趨勢，已成事實；且不容忽視，這也是旅行業家數在面臨巨大變動下，卻仍然逐年微幅成長的原因之一（圖2）。

## 三、具有差異化的能力是未來的核心競爭力：

面對猝不及防的衝擊，旅行業者除具備應變能力外，更應掌握調整的速度。兩極化的業態下，小而精巧的旅行業者仍能寡占某特定市場，特別是人力成本的調整，相較大而多樣的旅行業者更易著手。目前市場上員工數10人以下的小型旅行業所具備的競爭優勢為「能妥善節約人力成本」、「能靈活因應淡季與外部不確定性」，藉此在困境中探尋品牌特色，突破既有框架，積極轉型與持續生存。另一方面，就其獨有區隔市場應避免陷入價格戰而慘遭淘汰，或淪為加盟店僅賺取微薄價差。因此，異質且特有的產品或服務是小而精巧旅行業生存的利基，而此類型業者就是要培育自己專業的「旅遊訂製師」或「旅遊管家」，以內部行銷方式讓員工能夠沉浸在品牌文化中，進而規劃、設計與包裝滿足消費者個性化的需求，進而達到實質經營的差異化競爭力

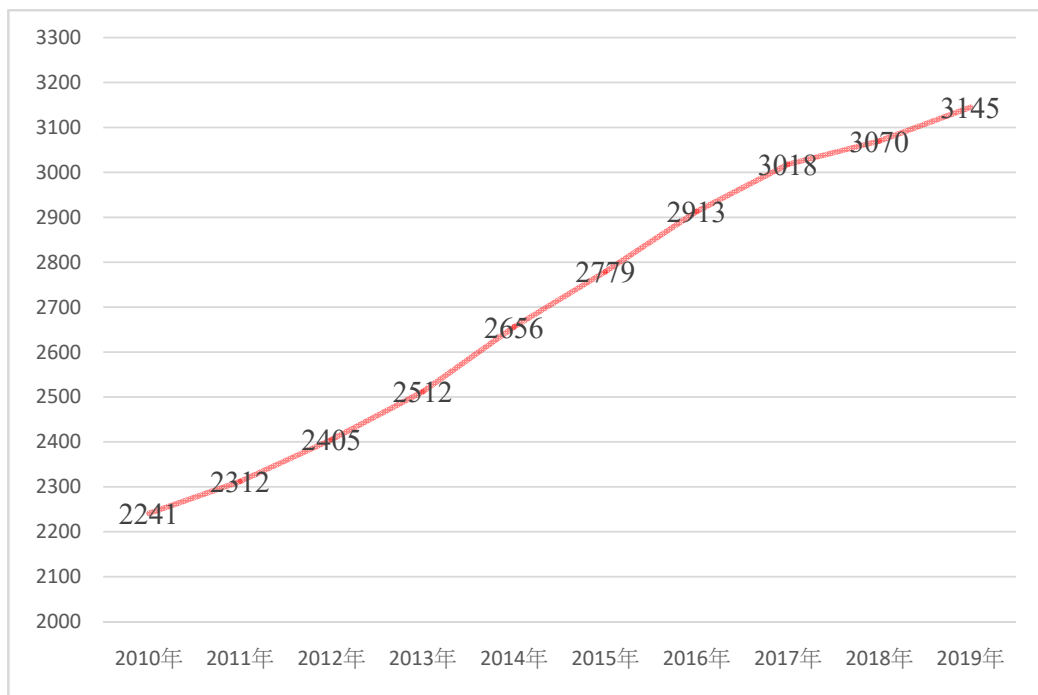


圖 2 2010-2019年台灣旅行業家數成長趨勢圖

資料來源：交通部觀光局行政資訊網(2020)

(Huang, 2008)。

旅行業持續發展的關鍵：一是市場規模持續擴大，二是技術創新不斷衍生，三是交易過程資訊不對稱尚未消失，四是產業仍存在「特許行業」的特權。旅行業者並不擁有上游供應商的所有權，包括：航空公司、旅館業、遊樂區與餐飲業等。因此，必須透過「訂位(Reservation)」，取得某一時段的使用權。旅行業者對於消費者而言是將上游供應商的元件，經包裝與設計，提供「物超所值」的旅遊中間商(Huang, 2012; Huang, 2013)。而電子商務與線上購物平台出現，導致傳統中間商角色產生質變。全球旅遊市場持續繁榮發展的同時，反觀中間商的角色可以部份被取代，傳統旅行業者是否有持續存在的價值，是值得深思的議題。面對網路交易的普及性與不可逆的情況下，旅行業者在「再中間化(Reintermediation)」的過程中，新的「仲介」角色也孕育而生。

### 一、橋樑型中間人

Krakovsky(2015)學者所謂「該中間人能提供某群體與全體間有利的資訊」，就是「橋樑型中間人」。也就是團體的資訊對另一個團體有益，就能提供價值給彼此。但

隨著電子商務的發展，資訊透明化與資訊不對稱的情況降低，而導致旅行業者中間商角色逐漸式微，唯有存在高度專業，塑造不可取代性才能持續保有此一角色。

## 二、認證型中間人

旅行業者在台灣僅有6家為上市上櫃公司，其餘3,145家（交通部觀光局，2020），多數屬於中小型規模，由於旅行商品又屬於「無形商品(Intangible Product)」，且「品牌價值(Brand Value)」也未完全建立等因素，需要透過認證型中間人具有客觀且專業旅遊知識，推薦消費者旅遊商品或服務，降低交易成本與資訊不對稱所導致的「消費者剩餘(Consumer Surplus)」多數被生產者所掌握。旅行業者自1988年開放執照申請，過去「壟斷」或「寡占」現象已逐漸消失，惟旅行業在台灣仍屬「特許行業」，壟斷或寡占現象，會使「消費者剩餘」向「生產者剩餘」轉移。處於特許地位的旅行業者，透過認證型中間人，使消費者剩餘不致於減少過多。

最終，旅行業者應著重在毛利高的商品或服務，也就是「訂製旅遊」(Tailor Made Travel)市場，將低毛利的旅遊商品或服務，例如：車票、訂房與單純點對點機票，透過電子商務平台銷售，並將最大的交易成本轉嫁到由消費者獨力上網完成交易。而旅行業者宜培養員工成為「旅遊管家」，或稱「旅遊訂製師」，集中優秀且專業的員工在高收益的客製化行程，將產生較佳的資源配置收益，且國內少子化現象日趨嚴重，人力成本逐漸增加。唯有如此才能增加「超額盈餘」(Excess Profit)，改善旅行業者低毛利的困境。

## 三、禮賓型中間人

中小型旅行業者是「禮賓型中間人」最重要的角色，「旅遊」涵蓋食、住、行、遊、購、娛等面向，對於消費者而言，經常因搜集訊息繁雜的過程而感到困擾，此時旅行業中間人即有「被需要」的存在。此類型旅行業者特別是當旺季位子緊張、門票買不到、行程複雜、簽證難取得困難，更顯其代理之重要性。而消費者又有各種個性化需求時，旅行業者存在的價值與「不可被取代性」才能具體顯現。或是當消費者面臨旅遊資訊龐雜、不易取得與社群媒體資訊正確性不易判斷真假時；禮賓型中間人的存在更形重要(Krakovsky, 2015)。

## 四、擔險型中間人

所謂擔險型中間人是具備掌握風險的能力，能掌握市場訊息與趨勢，利用專業判斷，季節性需求與創造消費者需求，包機、包船、切房間數與景區門票等，承擔滯銷的風險。而旅行業者從旅遊上游供應商取得元件與消費者間交易時，通常由承擔風

險的一方獲取較大的利益。擔險型中間人因承擔風險高，而取得「風險溢酬」，旅遊上游供應商與消費者雙方則因為風險降低，而願意支付「風險溢酬」。但此旅行業者多數擁有多元通路的銷售力，能在有效期間銷售所有商品或服務，歸因於旅遊上游供應商多數商品是無法儲存與具有「易逝性」。如：旅館業的房間、遊樂業的門票、航空業與其他交通工具的座位等。而此型業者多數屬大型的業者或線上旅行業(Online Travel Agent)或具有少數寡占能力的業者。例如：簽證或機票不易取得的國家或旅遊地區。

電商平台的崛起，早已對傳統旅行社產生嚴重危脅，在此不可逆的趨勢下，傳統旅行業應積極因應與展現出有效作為，重新找回自己存在市場中的代理價值；也就是「再中間化」。對於中小型旅行業者宜試著擔任四種中間人越多越好的角色。特別是在「認證型中間人」與「禮賓型中間人」；提供「獨特」(Unique)與「優雅」(Elegant)的產品或服務，才能避免淪於與線上旅行業者的價格戰。而相對的大型旅行業者則透過電子商務交易降低成本、獲取規模經濟利益與某一時段或市場取得寡占優勢成為「橋樑型中間人」與「擔險型中間人」。另一方面可採雙品牌策略發展獨特性商品或服務，創造品牌價值。總之，這波疫情只是加速淘汰無效率旅行業者的加速劑，重塑上述四種旅遊中間商的角色，才能找出成功存活旅遊市場的關鍵。

在自由市場的交易過程中，僅有少數業種仍存在「中間商」的價值與角色，例如：房屋仲介、代書與移民代辦等行業，而旅行業者，隨著資訊透明化與電子商務的發展愈成熟；旅行業持續生存的最大理由一是資訊不對稱帶來的來自消費者的「信任」(Trust)；二是規模效應帶來的成本優化和議價能力提升，提供給消費者物超所值(Value大於Price)的商品或服務；三是能夠解決消費者痛處(Pains)，並積極創造需求；進而滿足個性化需求的「訂製遊」(Tailor Made Travel)市場或「主題遊」(Theme Travel)市場。最後，建議身為旅行業者，面對疫情下要處理的最重要三件事一是要保持與顧客的關係；二是要留住公司關鍵人才；三是要與上游供應商建立革命感情。對於旅行業從業人員的建議如下：一是努力使自己成為公司內部具有不可替代性(Non-replaceable)或者是難以替代性；二是塑造自己能力，使公司擁有成為外部市場的寡占或稀少性優勢；三是使自己跟公司成為特定領域的專家，或是其他產業的關鍵伙伴。如此，才能重返旅遊市場，朝向永續發展。

## 參考文獻

1. 交通部觀光局行政資訊網(2020)。台灣旅行業家數統計。取自<https://admin.taiwan.net.tw/FileUploadCategoryListC003330.aspx?CategoryID=b701d7ba-2e01-4d0c-9e16-67beb38abd2f>
2. 樂天旅遊網站(2020)。樂天生態系統圖。取自<https://corp.rakuten.co.jp/careers/feature/adsolutions/business/>
3. Chircu, A. M., & Kauffman, R. J. (2000). Reintermediation Strategies in Business-to-Business Electronic Commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 4(4), 7-42.
4. Huang, L. (2008). Strategic Orientation and Performance Measurement Model in Taiwan Travel Agencies. *Service Industries Journal*, 28(10), 1357-1383.
5. Huang, L. (2012). Social Media as a New Play in a Marketing Channel Strategy: Evidence from Taiwan Travel Agencies' Blogs. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(6), 615-634.
6. Huang, L. (2013). Building a Barrier-to-imitation Strategy Model in the Travel Agency Industry. *Current Issues in Tourism*, 16(4), 313-326.
7. Huang, L., & Chang, M. (2018). Why Do Travel Agencies Choose to Undergo IPOs in Taiwan? *Tourism Economics*, 24(1), 79-91.
8. Krakovsky, M. (2015). *The Middleman Economy: How brokers, agents, dealers, and everyday matchmakers create value and profit*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
9. Tse, A. C. (2003). Disintermediation of travel agents in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 453-460.