

# 論旅遊產業特性及發展策略

周明智\*

## 壹、前言

旅遊產業的整體環境有許多的變化，有些問題容易解決，有些問題卻不知該如何著手。旅遊產業的整體環境在供給與需求方面，不斷的在做改變，事實上政治、經濟、文化、人口結構等都會影響到旅遊產業整體環境的發展，整體環境的進步發展，或停滯落後，也都會決定供給與需求的平衡或失衡，一個旅遊產業的經營者，為能在市場上立於不敗之地，就需要更仔細的去留意它的脈動，隨時因應情勢去做最合適的調配，旅遊產業的競爭，供給及需求的調配問題實為當務之急，茲討論如下：

1. 旅遊產業基本上是一資金密集的產業，換言之，需要足夠的資金才能投入，以旅館而言旅館的投資風險是很

大的挑戰，所以在事前的可行性研究分析是重要的投資決策依據。如果因為錯誤的決策，對市場的需求及供給沒有真正的認識與預測，將會造成巨大的損失。

2. 旅遊產業也是勞力密集的產業，主要就是靠提供服務給客人來賺取利潤，在所有的營運成本中，花費最多的就是人力成本，跟其他行業相比，旅遊產業明顯需聘僱較多的人力，是標準的勞力密集行業。再者，人力資源的品質也很重要，因此人力的供給與需求是另一個重要課題。
3. 旅遊產業的淡、旺季非常明顯，甚至於每週、每天都有所謂的淡、旺季的區分，如何調配淡、旺季的差異，讓需求與供給能完全達到平衡，而沒有任何資源的浪費，是需要來妥善管理

---

\* 本文作者為世新大學觀光系助理教授。

的。

4. 旅遊產業營業時間長，尤其像是旅館一天 24 小時，一年 365 天都在營業，能源成本的耗費是旅館非常主要的花費，如何利用科技的控制，讓能源的供給與需求達到平衡，將浪費減至最小的程度。

世界觀光組織（WTO）曾預測公元 2020 年前，國際觀光每年成長率每年至少都會達到 4% 以上，特別是會集中在新興的工業國家，例如像亞太地區及部分拉丁美洲，世界旅遊及觀光協會（The World Travel and Tourism Council；WTTC）也預測在 2025 年以前，每年也有同樣的成長率。自從 2001 年美國 911 事件以來，全世界的經濟真可說是每況愈下，一天不如一天，旅遊產業受到極大的影響，經濟不景氣對旅遊產業的衝擊自然可想而知。對今天的旅遊產業而言，全球的經濟景氣與否將是旅遊產業未來成長之關鍵，未來長期影響旅遊產業發展最重要的因素有下列幾項：

1. 旅遊產業的全球化趨勢不會改變，任何地區的旅遊產業將被迫要面對全世界的市場競爭環境。
2. 人口結構及社會的改變，全球人口結構都有逐漸老化的趨勢，未來超過 65 歲以上的老年旅遊市場將是一個重要的市場。
3. 休閒時間的增加是全世界的趨勢，一個人一輩子只工作 35 年，一年工作

35 週，一週工作 35 個小時，這將是世界趨勢也是人類愈來愈重視休閒生活的必然現象。

4. 消費者的偏好與需求的改變。
5. 經濟成長的情況及整體旅遊環境的評估。

上述這些因素會長期的影響旅遊產業的需求，至於短期的影響則包括了：

1. 旅遊的成本增加與否
2. 匯率及收入的改變
3. 法規的改變
4. 政治的穩定與否
5. 科技的發展
6. 交通的發展
7. 旅遊的安全性

另外世界觀光組織估計全球國際旅館的房間，在 2010 年前將由目前約 1200 萬增加至 2120 萬個房間，可以預見未來的市場競爭將更為激烈。行遊人從古至今一直絡繹於途，旅遊產業也不斷的蓬勃發展中，至今日它已與我們的生活密不可分，全世界儼然有如一個地球村，也讓我們更驚嘆於我們對旅遊產業的需求。在過去的二十年間，旅遊產業在台灣的快速發展，充分反映了已開發國家的人民，因為所得大幅提高而工時卻相對減少，在有錢又有閒的條件下，對旅遊產業的需求和未來發展更是提供了有力的保證，許多國際旅遊產業經營的新觀念，以及精緻管理的新模式，更是源源不斷的推陳出新，對我們的生活及休閒需求都有著重要的影響。

整體而言就旅遊產業的經濟影響及發展的重要性，既然已是大家所公認之事實，對旅遊產業的特性掌控及發展策略就成為一個重要的課題，剖析整體旅遊產業，發現都有一些共同的屬性，基本上旅遊產業的二十大行銷訴求就是：1.空間導向（space），2.服務導向（service），而主要的利潤製造者則是來自空間，例如：旅館的房間、飛機的機位及餐廳的座位等。至於旅遊的空間如何來搭配服務的整體組合，就是決定旅遊成功與否的關鍵，整體而言分析旅遊產業有下列五項重要特性，如何能針對這些屬性，來研擬出旅遊產業有效的策略，以因應未來全世界的競爭與發展，這是業者及管理人員日以繼夜積極想要解決的難題，茲分別討論如下：

## 壹、不可觸知性 (intangibility)

因為無法能夠事先接觸到產品，經常所提到旅遊產業主要是在銷售回憶（Memory），所以消費者如果沒有以前消費的經驗，在選擇服務前，無法去嘗試或接觸到產品所提供的服務，主要是因為旅遊服務是無形而不易觸及，因此消費者購買服務的知覺風險較高，故給經營者的最重要任務，乃在管理「可以與服務結合之可見的證據與符號」。以下特別提出如何來克服旅遊產業不可觸知性特質的五項發

展策略，茲分述如下：

### 一、人、事、物的「有形化」

無形的服務常會與有形的人、事、物相結合，由於消費者在衡量服務品質時，常以設備及價格為衡量標準，故對這些有形的人、事及物，有良好的規劃將可降低顧客之知覺風險，例如：名人的大力推薦、高品質的家俱設備、裝璜設施的豪華、員工的制服等，如何來提昇伴隨服務活動之有形物的品質，如此顧客才能產生信心降低知覺風險，願意再次回來購買。

### 二、創造良好之公共形象與重視公共關係

企業形象會對消費者的購買決策產生影響力，創造企業形象是將旅遊業務與企業形象相聯結，運用對外刊物、公益活動、公司簡介、設備等作法以達成形象一致的目的。

### 三、利用顧客作口碑宣傳

口碑宣傳是旅遊與顧客最重要的溝通方式。服務必需先親身經歷，才能得知其品質水準；故已經歷過之顧客意見與感想，會影響後來者之預期心理。旅遊產業的人身宣傳效果大於非人身宣傳，故能提供一致不變的高品質服務，使顧客有好的口碑宣傳，是有力之促銷方式之一。

#### 四、運用成本會計協助訂價合理化

旅遊的訂價結構趨向彈性化，因此很難有標準之訂價模式。運用成本會計來協助訂價的合理化，使業者與顧客雙方皆能瞭解服務成本，進一步而能接受業者合理化的訂價與服務。

#### 五、與接受過服務的顧客建立溝通管道

顧客對於旅遊服務品質優劣的認知，常繫於顧客之主觀判斷，建立溝通管道，可瞭解其意見與反應，顧客也有被重視的感覺，進而提高顧客滿意度。

## 貳、異質性 (heterogeneity)

旅遊的品質受人性因素與個人差異的影響，服務品質較製造業更無法預測與控制，如何能維持其品質的穩定和一致性，是旅遊成功與否的關鍵，克服旅遊產業異質性特質的策略如下：

### 一、服務作業之規劃

旅遊在控制品質時，嘗試將焦點由「人」轉移到「服務流程」，並要求工作人員照標準作業流程來操作（例：標準食譜），而不必授與太大的權限給服務人員；且設計適當工具，以機器代替人力，

（例：燒烤定時控制、洗碗機、切菜機等），如此不但節省人力，更能達成快速且品質一致的要求。

### 二、訓練與控制服務人員之服務品質

旅遊可考慮投入更多資源於人員「遴選與訓練」上；其次設立顧客建議系統，留意顧客抱怨與滿意程度，並讓好的福利及小費的激勵，能發揮適當的行銷激勵作用。

## 參、易腐性 (perishability)

旅遊產業主要銷售的空間與服務都無法儲存，尤其旅遊淡旺季需求明顯差異時，因為需求不穩定而業者之產能亦無法即時調整時，易造成銷售額降低影響商譽，而資源或產能閒置，對旅遊而言是最大且永遠無法彌補的損失，下述之各項策略針對易腐性特質，可幫助調整供需不平之現象。

### 一、就供給面之策略

1. 雇用臨時工。
2. 使效率最大化。
  - (1) 培養員工專長多樣化，俾於尖峰時期可相互支援（例如：廚房之工作調配）。
  - (2) 讓臨時人員作例行性服務，專業人

員則專注於專業服務上。

3. 加強顧客參與，將不重要或容易的部份由顧客自行處理（例如：自助餐）。
4. 與同業共同分擔使用頻率不高之設施（例如：接駁車、客房旅遊服務）。
5. 優先服務經常光臨顧客。

## 二、就需求面之策略

1. 利用淡旺季差別訂價。
2. 開發離峰期之需求，增加資源使用率（例如：捷足先登者優惠，下午茶特價）。
3. 增加輔助設備式服務，以減少顧客等候時間（例如：快速入住及退房）。
4. 建立預約系統，使產能充份利用（例如：免付費預約）。
5. 與相關產業聯合促銷（例如：信用卡公司、航空公司、旅館、餐廳的套裝行程）。

## 肆、不可分離性 (inseparability)

旅遊之經營特性，強調生產與消費是同時發生的，生產者與消費者對服務品質好壞的決定，都會互相影響而不能分離，特別是實際提供之服務品質，不能低於顧

客認知的預期水準。克服旅遊產業不可分離性特質的策略分述如下：

### 一、選擇訓練與顧客接觸的服務人員

旅遊因為服務人員的態度，會直接影響顧客的購買意願和滿意程度。若能慎選與顧客直接接觸之人員並給予激勵，則對其工作意願與工作價值有所助益，亦對服務品質會產生助益。

### 二、管理顧客之行為

旅遊服務過程中，正在接受服務之顧客與等待服務之顧客，都會介入服務過程，故顧客與服務人員會相互影響，而導致服務品質不易控制，所以若能在作業流程中，有效管理顧客，將可控制服務品質。

### 三、促銷時感性訴求要多於理性訴求

旅遊是所謂人的事業，顧客的個人感受將是他下次是否購買的關鍵，所以人與人之間的互動關係，會直接影響到顧客的購買意願，感性訴求的運用，對旅遊產業而言，不僅是重要而且是有絕對的效益。

### 四、設立更多的分店以提高顧客滿意度

因為服務之不可分離性，顧客需親身至服務提供地點，向服務人員移樽就教，

因此增設工廠可滿足消費者之需求與便利；對市場開發也有助益。

## 伍、旅遊服務容易複製及模仿 (ease of duplicating service)

旅遊的產品服務或空間設計，大部份都很難取得專利，而且旅遊幾乎都是一窩蜂的跟進，很少業者願意嘗試新觀念的發展，因為旅遊無法像製造業，可以防止競爭者儘可能的遠離「工廠」，因此為了防範模仿跟進的影響，下面四個策略可做利用：

- 一、快速擷取精華策略—高價位 / 快速促銷。
- 二、快速滲透策略—低價位 / 快速促銷
- 三、新觀念不斷嘗試策略。
- 四、不斷增加各種不同的行銷管道。

旅遊產業的未來，主要決定於世界的政治與經濟變化，與長期國內和國際的旅遊趨勢；由於國際商業相互依賴性的增加，國際貿易額持續擴張，使旅遊業逐漸走向全球化；儘管，經濟不景氣，旅館過多的開發、貨幣的匯率和其他問題不斷的發生，但對國內旅遊產業的投資人、開發者和管理人員而言，仍然充滿相當多的機會；其中機會來自於市場需求不斷的增加，吸引了新的企業體與資金的流入，同時也透過經濟的成長增加利潤與就業機

會。面對未來，不論是樂觀或悲觀，旅遊產業都有一些最實際的問題需要面對：

1. 人工成本不斷的增加，而生產量卻沒有隨之增加，特別是在餐飲營運部分。
2. 餐飲營運要增加利潤愈來愈困難，市場競爭激烈之下，如果沒有新的創意，將無利潤可圖。
3. 旅館規模愈來愈大，房間數也愈來愈多，造成客人對服務品質的不滿，包括住房登記、行李處理、客房餐飲等服務效率的不滿意。
4. 旅遊產業間激烈的競爭，造成需降價以求售的情況，未來的價格戰將是可以預期的，而且必定會步上國際旅遊產業廝殺價格戰的競爭。
5. 旅遊產業環境保護問題的急迫性，旅遊產業環境工程的高標準需求，無疑會用在未來數十年的旅遊館的建築，其中也包括了能源和水的使用，資源的回收及環保再製品的利用，員工環保意識的訓練等都需要配合時代的需要而加強。
6. 旅遊產業的訓練問題，往往因為臨時找不著人手，沒有經過紮實的訓練，就披掛上陣，另外業主對在職訓練及許多相關的投資不可猶豫。由於旅遊產業科技自動化的發展趨勢，管理階層需要更有佳的技術及知識來勝任工作上的要求。
7. 旅遊產業的薪資福利跟其他行業比

較，顯著缺乏競爭力。台灣每年培養數千位旅遊系畢業的大學生，平均不到百分之十比例的學生，畢業後投入旅遊產業的工作，薪資福利是一個相當關鍵的問題。

8. 旅遊產業證照制度公信力的建立，應該要更為周全，且注重實用性。不僅是在餐飲部份的廚師、調酒師證照制度，旅館的專業管理人更需要建立證照制度，以提昇旅遊產業的整體水準。
9. 旅遊產業各部門管理者，對財務管理方面的知識及分析能力愈來愈重要。制式化會計系統（Uniform System of Accounting）的資料分析，以及與其他同業營運收支上的比較，都是各部門管理者反映個人職責，及控制部門預算最佳的管理武器。

旅遊產業的經營在今日早已是一個專業化的經營，必需針對這個行業的特質與特性，市場的需求，消費者的偏好來經營。旅遊產業未來發展的趨勢，是引導在前的一盞明燈，如果不能預期未來趨勢，而早做準備的話，現在許多的辛勤努力，將會變得徒勞無功，尤其今日的旅遊產業已無國界的限制，我們衷心期望廿一世紀旅遊產業未來的趨勢，引領著旅遊產業更光明的遠景。

## 參考文獻

- 王新元，《財務管理》，二版，臺北市：高立圖書，2000。
- 交通部觀光局編，《中華民國八十九年台灣地區國際觀光旅館營運分析報告》，2001。
- 何文榮譯，Stephen P. Robbins 著，《今日管理》，二版，台北市：新陸書局，1999。
- 李茂興譯，Stephen P. Robbins 著，《組織行為：管理心理學理論與實務》，台北市：揚智文化，1991。
- 梁玲菁，「台灣觀光旅館業之發展與市場經營概況」，《企銀季刊》，21：2，1997，頁 63。
- Abbey, James R., *Hospitality sales and advertising*, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1989.
- Alastair M. Morrison, *Hospitality and travel marketing*, New York: Delmar Publishers Inc., 1989.
- Arlin F. Epperson, Re. D, *Private and commercial recreation*, PA: Venture publishing, Inc., 1986.
- Chuck Y. Gee, *International hotels development and management*, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1994.
- Chuck Y. Gee, *Resort development and*

- management*, Michigan: Educational institute of the American Hotel & Motel Association, 1988.
- Constantinos S. Verginis and Roy C. Wood, *Accommodation management-perspectives for the international hotel industry*, New York: Thomson Learning, 1999.
- Denney G. Rutherford, *Hotel management and operations*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.
- Douglas C. Keister, *Food and beverage control*, 2<sup>nd</sup> ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- Eddystone C. Nebel, *Managing hotels effectively: lessons from outstanding general managers*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.
- Gee, Chuck Y., *Internal Hotels: development and management*, Michigan: Educational institute of the American Hotel & Motel Association, 1994.
- Hotels*, Vol.36, No.7, July 2002.
- John Palmer, *Principles of hospitality engineering*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.
- John R. Walker, *Introduction to hospitality*, 2<sup>nd</sup> ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- Key-Sung Chon, Raymond T., Sparrowe, *Welcome to hospitality: an introduction*, Ohio: South-Western publishing Co., 1995.
- Lane, Harold E. & Denise Dupré, *Hospitality world: an introduction*, New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- Mahmood A.Khan, *Restaurant franchising*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.
- Marguerite L. Weirich, *Meetings and conventions management*, New York: Delmar, 1992.
- Michael M. Coltman, *Hospitality management accounting*, 6<sup>th</sup> ed., New York: Van Nostrand Reinhold, 1998.
- Paul R. Dottmer, Gerald G. Griffin., *Principles of food, beverage, and labor cost controls for hotels and restaurants*, 5<sup>th</sup> ed., New York: Van Nostrand Reinhold, 1994.
- Rhonda J. Montgomery and Sandra K. Strick, *Meetings, conventions, and expositions-an introduction to the industry*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1995
- Rober C. Ford, Cherrill P. Heaton, *Managing the guest experience in hospitality*, New York: Thomson Learning, 1999.
- Robert Christie Mill, *Resorts: management and operation*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001.
- Spears, Marian C., *Foodservice organization: a managerial and systems approach*, New Jersey : Prentice-Hall, 1995.
- Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, *Fundamentals of management*, 3<sup>rd</sup> ed.,



- New Jersey: Prentice-Hall, 2001.
- Stutts, Alan T., *Hospitality industry-management*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001.
- Sylvia Meyer, Edy Schmid, Christel Spühler; translated by Heinz Holtmann, *Professional table service*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.
- Tom Powers, *Introduction to management in the hospitality industry*, 4<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc., 1992.
- Tom Powers, *Introduction to management in the hospitality industry*, 3<sup>rd</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc., 1995.
- Trends in the Hotel Industry*, International Edition, PKF Consulting, 1992.
- Vincent H. Eade, *Introduction to the casino entertainment industry*, New Jersey : Prentice-Hall, 1997.
- William S. Gray & Salvatore C. Liguori, *Hotel and motel management and operations*, New Jersey: Prentice-Hall, 3<sup>rd</sup> ed., 1994.
- Wimberly Allison Tong & Goo, Inc, *Architects and planners*, Honolulu : Hawaii, December 1993.
- World Tourism Organization, *Interregional harmonization of hotel classification criteria on the basis of standards adopted by the regional commissions*, 1989.
- Yvonne Guerrier, *Organizational behaviour in hotels and restaurant: an international perspective*, England: John Wiley & Sons, Inc., 1999.