

銘傳大學 97 學年度二年制在職進修專班招生考試

企業管理學系

企業個案評論試題(第二節)

(第 / 頁共 2 頁)(限用答案本作答)

可 使用計算機 不可 使用計算機

個案內容

企業背景介紹

1998 年年 6 月,《TO'GO 休閒情報雜誌》在大股東-商周集團的資金投入下,進入競爭激烈的旅遊雜誌市場,並在不到 3 年時間,鎖定深度旅遊市場,迅速建立知名度與市場地位;2000 年 2 月,看好旅遊產業的電子商務市場,決定延伸企業版圖,集資 5000 萬元成立線上旅行社 TO'GO TRAVEL 休閒情報網路股份公司(後簡稱為 TO'GO TRAVEL)。上線第 1 天即以銷售 1999 元香港來回機票作為促銷商品,大量的人潮造成網路壅塞,卻也因此一炮打響了 TO'GO TRAVEL 的品牌知名度與創造了大量的線上會員。靈活的媒體行銷、搭配全面的旅遊服務,TO'GO TRAVEL 以豐富的內容資訊及低價的商品化能力,在如雨後春筍的網站中找出屬於自己獨特的生存之道。

PC Home 電腦家庭(潘思源持股約 4.54%)亦是 TO'GO TRAVEL 股東一員,在網站技術面上提供援助;台北之音、凱悅飯店、日本的 Magazine House 出版公司等都是 TO'GO TRAVEL 經營上的投資與資金提供者。在強而有力的股東組合,以及標榜提供旅遊休閒資訊、族群、消費的線上即時服務理念上 TO'GO TRAVEL 目前在網站內容上提供了全球超過 80 個國家城市的概況介紹及基本資料查詢、城市導覽、最新旅遊資訊須知百科、主題旅遊等,累積共計有 500 萬原創文字、15000 張圖片,每個月還定期增加 20 萬字的旅遊內容等豐富網站內容。除了豐富的網站內容以及具價格競爭力的旅遊商品外,TO'GO TRAVEL 也與上下游供應商或是其他產業建立聯盟關係,包括與台灣知名 12 家旅行社-東南、鳳凰、洋洋、雄獅等合作,聯合提供豐富、熱門的旅遊商品供消費者線上選擇與購買。另外,為了滿足消費者「隨時知」的需求,TO'GO TRAVEL 與台灣最大行動電話業者-台灣大哥大合作,提供手機 e-WAP 資訊查詢及旅遊訂購服務;電視廣告中李心潔透過手機訂購到賞鯨旅遊行程,即是利用 TO'GO TRAVEL 提供的 e-WAP。

TO'GO TRAVEL 虛實合一的經營模式

有鑑於電子商務的興起,《TO'GO 休閒情報雜誌》的經營團隊興起一個構想,若能將雜誌中的旅遊資訊服務(Content)進行電子化,使其能夠產生再利用的價值,將有助於市場通路的擴展。加上旅遊商品規模化與標準化的特性,適合將旅遊資訊架上網路,提供消費者查詢,亦有助於雜誌知名度的提升。然而,網站經營若只是單純 Content 資訊服務,即使做到第一名,能無法維持網站營運,因為 Content 資訊服務在網路上是不願意付費的,一定要結合其他有形產品的經營,才能夠創造獲利空間。基於這樣的因素與思維,《TO'GO 休閒情報雜誌》開起了網路事業的經營,成立 TO'GO TRAVEL 休閒情報網路股份公司,並到交通部觀光局登記成立甲種旅行社,以便能在網路提供旅遊商品等資訊外,亦能販售機票、飯店及套裝行程等產品,並透過相關企業與策略聯盟的虛實合作關係,提升旅遊市場的地位。

本試題兩面印刷

一、實體合作

TO'GO TRAVEL 能有效利用 TO'GO 旅遊情報內容,並搭配雜誌促銷活動。雖然《TO'GO 休閒情報雜誌》與 TO'GO TRAVEL 在經營權上以分屬兩家集團所有(商周集團與泛太平洋集團),但在旅遊情報內容的資源分享上,還是互動頻繁。《TO'GO 休閒情報雜誌》在內容定位上較偏屬於玩家型,亦即以深度旅遊的報導型態呈現予消費者,因此可以滿足消費者對特定地區資訊掌握的消費需求。相同地,TO'GO TRAVEL 網站上的內容也較偏向於主題性的旅遊報導,而避免給消費者「走馬看花」的印象。另外,在旅遊行程安排上,TO'GO TRAVEL 會與《TO'GO 休閒情報雜誌》上的當月份主題行程規劃,進行聯合銷售,於網站上推出套裝行程或自由行優待活動,並提供會員積點優惠,以鼓勵消費者上網訂購。例如先前推銷的北海道賞櫻行程,即是搭配《TO'GO 休閒情報雜誌》的讀者以及 TO'GO TRAVEL 的網由所合作推出的行程。

既競爭又合作的夥伴-旅行社:旅行社為了提升市場優勢,習慣性地向航空公司或是飯店業者大量訂購機票及飯店,來壓低產品價格。但是有限的利潤空間下,一旦產品銷售量掌握不佳,就容易形成庫存壓力及成本,甚至將所有的利潤消耗。因此,為能去除這樣的資訊不平衡,旅行社業者開始與網路業者合作,由旅行社提供旅遊產品,由旅遊網站業者代銷售。這樣一來,旅行社的產品庫存壓力找到了紓解,而旅遊網站也不需要自己去承擔旅遊產品的風險與庫存。TO'GO TRAVEL 及利用這種模式,與東南、鳳凰、洋洋、雄獅等台灣地區 12 家優良旅行社合作,聯合提供各國最熱門的旅遊商品;並以聯合出團方式合作。

垂直式與水平式的策略聯盟:TO'GO TRAVEL 目前的經營重心著重於產業內垂直與水平的策略聯盟,因為旅遊網站的經營若能掌握「供應鏈建立」與「實體旅行社」這兩方面,將相對其他業者具有競爭優勢。所謂「供應鏈建立」,是指與航空公司、飯店、租車業者等進行策略聯盟,以取得低廉的價格及行程優勢。在「實體旅行社」支援方面,透過業務分享與形成互動方式,加速營運效率,降低營運成本。未來,TO'GO TRAVEL 的營運目標將進行與國外旅遊網站活旅行社合作,以國人最常出國的地區,找尋合作夥伴來搭配,以掌握華人市場的旅遊方式,並由此提供區域化服務。

媒體集團支援-美國泛太平洋集團:TO'GO TRAVEL 的 100%股東-美國泛太平洋集團,擁有強大的媒體優勢,能夠將 TO'GO TRAVEL 的旅遊訊息分派到各種不同的族群,達到有效行銷的目的。如《商業週刊》的讀者是

銘傳大學 97 學年度二年制在職進修專班招生考試

企業管理學系

企業個案評論試題(第二節)

(第 2 頁共 2 頁)(限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

較偏向於傳統產業與領導產業的讀者為對象；《數位週刊》是屬於高科技、菁英產業領域的讀者；《TO'GO 休閒情報雜誌》是設定一些旅遊玩家、對旅遊情有獨鍾的人在閱讀的《媽媽寶寶》是適合家庭的讀者閱讀；《美麗佳人》則是以女性為主；《Marin Clair》是 30~40 歲、女性菁英分子在閱讀；《EZ TALK》與《EZ JAPAN》是對語文有高度學習興趣的人在閱讀的；《PC HOME 電腦家庭》是對電腦 DIY 與新資訊有興趣的讀者閱讀的。透過八大媒體的閱讀者，TO'GO TRAVEL 能夠更快速地接近這些消費族群，並加強他們的顧客忠誠度。

二、虛擬合作

1. PC HOME 網站：與國內主要入口網站 PC HOME 合作，提供旅遊資訊及電子報發送服務。
2. 線上即時訂位購票系統：為了提供消費者安全且快速的訂票環境，TO'GO TRAVEL 與 ABACUS 合作開發 API 模式即時訂位系統，不但可以讓消費者在最快時間內立即訂到全球各航空公司的航班及機位，而且不受前端語言的限制，提供全球消費者最友善、最方便的使用介面。
3. 與台灣大哥大 e-WAP 合作：與台灣最大的行動電話業者---台灣大哥大，合作提供 e-WAP 旅遊資訊查詢及旅遊訂購服務。如電視廣告上李心潔透過 WAP 手機查詢賞鯨行程，即是利用 TO'GO TRAVEL 的這一套系統。
4. 與媒體聯盟：除了透過股東周集團與 PC HOME 來進行合作外，TO'GO TRAVEL 也與中時電子報、聯合新聞網、東森新聞報、EZ TALK 網站、遊學電子報、大洲旅遊電子報.....等數十家電子報網站合作，進行旅遊資訊提供。

TO'GO TRAVEL 的經營理念

一、開源節流，以網站生存為優先

早期，TO'GO TRAVEL 並沒有獨特的經營手法，認為網站架設了，就會有消費者主動上站來購買產品。因此，業績一直停留、無法突破，沒有達到應有的經營規模。之後，公司開始面臨經營危機，也開始了 Cost Down 管控政策，此政策落實於租金成本、人力成本的節少，以及減少不必要的作業流程。目前，TO'GO TRAVEL 的營業收益主要來源大多是旅遊商品的販售。

二、激勵員工、調整工作邏輯、創造經營績效

由於旅遊業是極重視服務品質的產業，服務人員與消費者的互動關係，是決定商品交易是否成功的主要因素。因此，TO'GO TRAVEL 執行長在進行管理與經營績效時即認知到，若能讓與客戶接觸的 OP 人員(即業務服務人員)，長期與客戶保持互動關係，並定期提供新的旅遊產品，將有助於經營業績的提升。因此，TO'GO TRAVEL 就以「調業績」方式來提高顧客服務以及提升業績。所謂的「調業績」，即是透過調整 OP 人員的工作邏輯方法，使業績提升。若 OP 人員能夠針對顧客的消費資料做分析，了解消費的偏好，並根據分析結果來提供促銷產品及相關資訊給不同需求的消費族群，就能夠有效地吸引消費者再次消費。

三、建立「常客管理」概念

TO'GO TRAVEL 的經營理念—「常客管理」，與一般所談的「顧客關係管理」有所不同。「常客管理」的概念是與客戶建立朋友關係，並持續主動提供客戶有興趣的產品。舉例來說，客戶只要曾經上站消費過一次以後，在下次若有相同的旅遊產品推出，OP 人員即會主動提供相關資料及建議給客戶參考。

四、產品定位與市場區隔

TO'GO TRAVEL 在市場區隔上分為三部分：一般族群、學生族群、企業族群。在一般族群方面，主要以提供價格敏感度高、產品標準化較高的產品，以價格優勢為導向，並搭配多樣化選擇的產品，提供消費者價格合理又豐富的產品。在學生族群方面，學生在價格上又較一般族群更敏感，另外還有季節性的偏好，如寒暑假。因此旅遊商品的規劃除了要能夠低價、標準化外，也可以透過與遊學中心搭配，提供一些海外遊學、海外企業參訪或知性文化之旅的行程。在企業族群方面，是 TO'GO TRAVEL 最重視的一個客戶群，只要掌握企業旅遊方向，就會有很多發卡銀行及汽車業者要求一起合作，如同 TO'GO TRAVEL 執行長所言，「旅遊網站發光發熱，企業族群一定要顧好，做得精采」。且企業族群對價格並不是那樣的敏感，反倒重視行程安排的準確性與效率。

請根據上述個案內容，回答以下問題。

本試題兩面印刷

一、請就個案內容，為 TO'GO TRAVEL 進行 SWOT 分析。30%

二、TO'GO TRAVEL 實為一服務業，試回答以下問題：

(一)服務之所以與實體產品不同，是因為具備了四個特性。請說明服務所具備的四個特性，並以 TO'GO TRAVEL 為例詳加說明之。20%

(二)個案中提及，業務服務人員與消費者的互動關係，是決定商品交易是否成功的主要因素。您認為 TO'GO TRAVEL 能用哪些方式來激勵業務服務人員提升業績，並提供更好的服務給顧客？20%

三、面對傳統旅行社紛紛架設網站之際，您對於 TO'GO TRAVEL 的經營模式與行銷手法有何建議？30%

試題完