

章首案例 雄獅旅遊

追溯雄獅集團通路的選擇，第一個關鍵點是1990年領先同業開始走了十年的資訊自動化，將產品、銷售、行銷、管理、人資等連結，建立了內部網絡。這十年功，不僅讓雄獅建立了對航空公司或供應鏈的批發品牌，也拉開了與同業之間的資訊落差。然而，身為批發商，即便雄獅覺得自家的商品比競爭者好，但實際負責販售的是下游旅行社業者，他們的影響力比雄獅大，因此即使到了1999年，雄獅的營業額已經一路衝高到三十多億元，但由於零售通路並未掌握在自己手中，所以難免會有鞭長莫及的狀況，且毛利率偏低，這是雄獅旅遊當時在通路經營上所面對的關鍵課題^①。

以關鍵課題為基礎，通路策略的目標就在於如何透過虛實整合的方式有效地拓展通路，並打通整個供應鏈。因此，雄獅首先於1999年投資成立旅遊網站「天地網」，只可惜八個月就以失敗收場，但這個失敗的投資卻意外開啟了雄獅進入網購市場的契機，天地網後來演化成雄獅自己的網站，也因為雄獅網站投入建置得早，不僅讓它搭上了網購浪潮，也讓她得以在2003年SARS期間，當其他旅遊業者大多呈現停擺狀態時，雄獅反而透過網路接到了訂單，這樣的典範轉移契機不僅讓她得以一舉坐大，在傳統旅行社都還來不及轉型時，就已經成功地開拓出網購市場，並與當時的易遊網、燦星等網路原生的旅遊網站並列前三大，也讓航空公司轉而將賣不掉的機位交給雄獅處理，從此不僅改變了雄獅在供應鏈上的議價能力與話語權，也讓她一躍成為前十大業者。

除了網購，雄獅也嘗試進入電視購物市場，並成立雄獅旅遊電視頻道販售旅遊行程，雖然這項投資在半年內就回本，但在電視頻道重新定頻時，雄獅才驚覺有線電視頻道涉及黑白兩

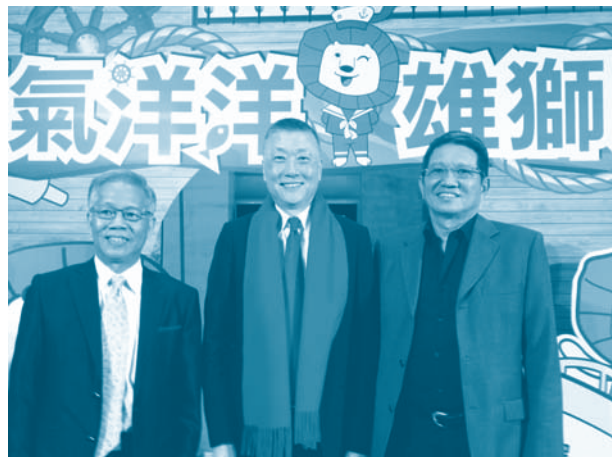
① 《商業周刊》，第1273期，2012年4月16日，頁35-38；第1358期，2013年11月25日，頁66-80；《經濟日報》，2014年3月28日，C6版。

道，經營權過於複雜，因此在投資一年後，還是選擇退出。

2000年，雄獅的批發和直售比例是9：1，雄獅認為，批發固然是營運的基礎，可以創造出經濟規模，但消費者並未掌握在自己手裡，也沒有自己的品牌力，雖然每天賣出大量的機票、飯店，也出了許多團，但對於消費者的面貌卻根本就不瞭解，再加上顧客完全掌握在下游同業手中，這種只能受制於人的狀態，顯非長久之計，所以決定開始切入直售市場。這種方式除了可以創造出較高的利潤外，品牌和通路也可以掌握在自己手中。到了2013年底，雄獅批發與直售的比例已經調整為3：7了。

儘管在網購市場已有不錯的成績，但雄獅仍繼續探索開發其他通路的可能性。在2004、2005年間，雄獅開始思考是否要進入實體通路，因為透過調查與訪談的資料發現，有80%以上的消費者是事先在網路上研究、瞭解產品，然後再打電話進公司或直接到雄獅辦公室解決相關疑惑並下單，只有3%的消費者是真正從頭到尾在網路上完成交易，因此，雄獅計畫以liontravel.com這個提供豐富旅遊資訊的網站為基礎，將通路延伸到實體市場，以便進行以IT（資訊科技）為基礎的虛實整合，同時也為雄獅這個品牌打響招牌。基於此，雄獅乃於2007年砸下了百萬月租金租下了忠孝東路、復興南路交叉口的金店面，設立雄獅24小時服務的品牌旗艦店。就旅遊業而言，門市的存在能夠帶給消費者一種信賴感，在中南部地區尤其如此，因此，雄獅的實體門市一家接著一家開，截至2014年3月初，已陸續在全國設立了近70家的門市。

在努力開拓實體通路的同時，雄獅仍然對網路市場持續保持高度的關注與投入。以2014年為例，雄獅就選擇與全



· 聯合報系提供。

球知名旅遊網站 Expedia 合作，以大幅擴大線上訂房系統；透過上海子公司架設中國大陸入口網站，並於第二季啟動具有「即時即付」功能的線上訂房系統，以大幅增加中國大陸民眾消費的便利性，並有效拓展旅遊產品在中國大陸的電子商務市場。

就供應鏈而言，雄獅在往下游開設門市有成之後，也開始回頭去檢視上游的機會點，以既有的優勢與規模為基礎，它選擇了購物與交通運輸工具做為切入點。就購物而言，雄獅因為經營直售多年，和消費者有廣泛、直接的接觸，有很大的機會可以影響其購物行為，雄獅可以透過e化的方式引導旅客上網購物；就交通運輸工具而言，旅行社過去通常是和自營巴士及靠行車合作，但多數業者仍十分傳統，對旅行社來說，不管在駕駛素質、舒適度及安全性上，皆無法有效掌握與控管。隨著入境旅客近年來的蓬勃發展，雄獅擁有足夠的業務量與規模經濟可以直接涉入交通運輸工具業務，因此，雄獅乃於2011年設立遊覽車公司，添購35輛新型的大巴與中巴，以直接掌握遊覽車的供應與服務品質，而不用再看合作廠商的臉色。

領域知識：係指經由持續的努力與學習，在特定領域累積了領先他人的豐富專業知識。

藉由以IT為基礎的科技力和以**領域知識(domain knowledge)**為基礎的知識力，雄獅不僅成功地進行虛實整合，更進一步擴大自己在整個供應鏈所扮演的角色，成功地打造出百億營業額的旅遊王國，在國人旅遊市場的市占率約為12%，平均每個月有2,700團的出團量，居業界第一。

問題討論

1. 請討論雄獅旅遊的通路策略。
2. 請討論雄獅旅遊的供應鏈策略。
3. 請就個人經驗與瞭解發表對雄獅旅遊的看法。

通路策略：係指企業在考量諸多內外策略影響因子之後，試圖從中訂定出一個符合STP、與其他行銷組合要素相互呼應、與通路成員建立起雙贏互惠夥伴關係的通路方案，以期能達到「貨暢其流」、顧客滿意的效果，並有助於達成行銷目標。

第一節 行銷通路決策

身為行銷組合要素之一，**通路策略(place strategy)**的擬定必