

台華旅行社—讓大家都賺錢¹

張嘉齡 黃鐸銘 陳春希 黃麗金 范錚強²

黃總經營台華旅行社四十多年，要讓公司業務持續成長非常不容易，一路走來黃總點滴心頭。也越發深信，企業業務要不斷擴張成長，是立基在優秀人才之上，所以黃總汲汲營營於爭取優秀人才。雖然黃總有心於此，但現實對於黃總來說是一次又一次的不如所願，要如何讓台華旅行社在未來幾年仍持續成長，看來優秀的從業人員是一個很重要的決戰因素之一，到底黃總有哪些作法可以延攬或穩定優秀人才，是本個案核心討論的議題。

壹、觀光產業環境

根據聯合國世界觀光組織(UNWTO)統計，在 2012 年時，全球國際旅行超過 10 億人次；國內旅行則高達 50~60 億人次；預計全球每 11 份工作中就有 1 份與觀光產業相關。2007 年開放中國觀光客來台旅遊以來，人數從個位數暴增到 400 萬，政府開心地宣揚觀光政績，觀光外匯收入從 2008 年的新臺幣 1,871 億元，逐年成長到 2014 年 4,376 億元，成長 134%，觀光外匯收入占 GDP 比例亦逐年提高，從 2008 年 1.48% 提高至 2014 年 2.74%。

要開立一家旅行社，依照法規規範，所需要的資本額及相關保證金彙整如表 1。

旅行業通常採底薪加業績收入給付，業績優者自力門戶；業績差者，通常無法留在旅行業，紛紛轉業。觀光產業涵蓋廣泛，從交通運輸、住宿、餐食、遊樂場到旅遊平安險....等都概括其中。產品皆是透過包裝，從行程設計、訂票、訂房、訂餐、安排導遊...等都需要「人」去操控，況且旅行社的營運成本及顧客因旅行需支付的錢，會規劃與不會規劃的落差相距甚大。

¹ 本個案摘錄自《中山個案評論》25 卷 3 期 p.707~p.714，原題目為「台華旅行社—讓大家都賺錢」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

² 作者張嘉齡為世新大學觀光系兼任專技助理教授；黃鐸銘為國立中央大學資訊管理學系博士候選人；陳春希為國立中央大學企業管理學系教授；黃麗金為台華旅行社總經理；范錚強為國立中央大學資訊管理學系特聘教授。

* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

** 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcccase@gmail.com，查證屬實者，備有獎金酬謝。

*** 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。

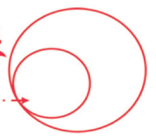


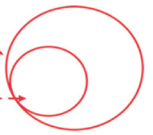
表 1 旅行社資本額、註冊費、保證金

	綜合旅行業	甲種旅行業	乙種旅行業
設立資本額	1.設立：30,000,000元； 2.每增設分公司一家，增資1,500,000元	1.設立：6,000,000 元； 2.每增設分公司一家，增資1,000,000 元	1.設立：3,000,000元； 2.每增設分公司一家，增資 750,000元
註冊費	按資本額千分之一繳納	按資本額千分之一繳納	按資本額千分之一繳納
觀光局保證金	1.10,000,000 元； 2.每一分公司300,000 元 (以銀行定存單繳納)	1.1,500,000元； 2.每一分公司 300,000元 (以銀行定存單繳納)	1. 600,000 元； 2.每一分公司150,000 元 (以銀行定存單繳納)
執照費	1,000 元	1,000元	1,000元
品保協會入會費	入會費 3,000 元年費： 1.總公司 3,000 元。 2.每一分公司 1,000 元。	入會費 3,000 元年費： 1.總公司 3,000 元。 2.每一分公司1,000元。	入會費 3,000 元年費： 1.總公司 3,000 元。 2.每一分公司1,000元。
品保協會基金	1.永久基金100,000元 (不退回) 2.聯合基金1,000,000 (公司歇業退回)，每一分公司 30,000 元。	1.永久基金30,000元(不退回) 2.聯合基金150,000(公司歇業退回)，每一分公司 30,000元。	1.永久基金12,000元(不退回) 2.聯合基金60,000(公司歇業退回)，每一分公司15,000元。
旅行業責任保險及履約保險單	1.履約保險單-綜合6,000 仟萬元責任保險-自行投保。 2.每增設一家分公司—增加保險 400 萬元。	1.履約保險單-甲種2,000 萬元責任保險-自行投保。 2.每增設一家分公司—增加保險 400 萬元。	1.履約保險單-乙種800 萬元責任保險-自行投保。 2.每增設一家分公司—增加保險 200 萬元。
經理人員	1.1 人以上 (含)； 2.設分公司，經理人加設1 人	1.1 人以上 (含)； 2.設分公司，經理人加設1 人	1.1 人以上 (含)； 2.設分公司，經理人加設1 人

資料來源：中華民國交通部觀光局

貳、個案公司介紹

台華旅行社有限公司，創立於民國六十四年 (西元 1975 年)，本著『顧客至上、竭誠服務』的宗旨，努力提昇服務品質，以達到“增加生活情趣、豐富旅遊人生”之目的，四十多年的旅遊經驗，秉持最高品質的熱忱服務，用心經營各線行程，除美、加、紐、澳、歐、非洲、中國大陸、東北亞及東南亞外，更設計中南美洲、中亞、中東、波斯灣等特殊團體行程。



近年來在紐西蘭觀光局、紐西蘭航空、昆士蘭旅遊局、中華航空、斐濟觀光局贊助及紐西蘭教育中心指導下，成為市場上唯一操作大洋洲全方位旅遊產品之專業旅行社，更榮膺 2009 年第五屆澳紐商會商業傑出貢獻獎，不僅是紐西蘭航空公司個人旅遊票務的主要經銷商，也是業界第一家拿到紐西蘭觀光局頒發的紐西蘭旅遊專家金色獎章，還是唯一在紐西蘭觀光局官方網站上列名的台灣旅行社。在旅遊服務和教育服務兩方面，台華旅行社贏得「紐西蘭旅遊達人」的封號。

一、企業類型：獨資、家族企業。

二、資本額：新台幣 1,800 萬。

三、營運據點：中壢總公司外，尚有台北、台中等據點(交觀甲第 0309 號)。

四、員工人數：55 人(不含專業的領隊)。

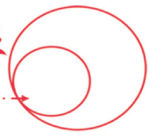
五、主要營運：主要業務為 B2B2C 市場。

六、旅行商業同票業公會/中華民國品質保障協會/IATA 國際航空運輸協會會員。

七、主要業務：

- (1) 接受委託代售國內外海、陸、空運輸事業之客票。
- (2) 代辦出、入國境及簽證手續。
- (3) 接待國內外觀光客並安排旅遊食宿及導遊。
- (4) 安排出國觀光旅遊食宿、導遊及相關業務。
- (5) 代理綜合旅行業招攬旅客出國。
- (6) 其他經中央主管機關核定與國內外旅遊有關之事項。

台華旅行社資本額雖然只有壹仟捌佰萬，但擁有三個辦公室的不動產，資產早已超越近資本額的八倍。這三個辦公室的不動產價值，請專業的不動產仲介公司協助估計，得到的數據如後，台北分公司市值約為新台幣六千五百六十萬元，土地增值稅約為新台幣七百四十一萬元，契稅約三百九十萬元。中壢總公司由於是整棟市值約新台幣九千五百七十萬元，土地增值稅約八百六十二萬，契稅約五百七十萬；台中分公司市值約新台幣三千五百二十萬，土地增值稅約新台幣四百六十五萬，契稅約二百一十一萬元。在黃總這些年運籌帷幄經驗中，若旅行社的營業額有新台幣 1,000 萬，則其流動資金約需要營業額的兩倍作為準備金。依營運經驗旅行社的獲利率約為 10% ~ 15% 左右，毛利率約 8%，目前因為資產過於龐大，無法透過發放股票來留住人才。



2016 年 12 月，黃總在辦公室看著近幾年公司的營運報告，雖然年年都維持著一個高水準的營業額，身為經營者總是會想方設法地讓公司再創高峰，營業額持續再向上攀升。回憶著近幾年有諸多同業經營不善關門大吉，其中不免也有品牌口碑良好的旅行社，這些倒閉後市場流向哪一個方向，在旅行社經營中很重要的關鍵因素，其中不乏就是人脈與口碑。既有的營運人脈與口碑可以穩住現在的營業額，而想讓營業額有所突破，需要再廣納外部優秀人才，此時黃總不禁想到過去的幾個內、外部人才的故事。

一、事情起頭：員工的流動

西元 2013 年，在每周業務會議結束之後，國民旅遊部的李經理走向張老闆說：「老闆，我有事情想要單獨跟你討論一下，有時間可以單獨聊聊嗎？」

李經理：「報告老闆，是這樣的，近十年在公司工作，每年約可提供公司約 2,000 萬的營業額，看著我們這個大家庭相處融洽，同事之間的相互支援，業務也蒸蒸日上，我雖然也累積了一筆小財富，但是畢竟現在成家立業又有兒有女了，加上我岳父跟爸爸都願意投資我，所以我想問問，不知道有沒有機會可以入股公司？」

張老闆說：「李經理，你有這樣的想法很好，表示你對公司的未來是有信心的，而且你願意穩定的待在公司，只是不知道你打算投資多少？你心裡有個底嗎？」

李經理：「我只有打聽過開一間乙種旅行社基本資金需要三百萬，但我並不知道像我們公司這樣已經經營了三十五年的老字號，到底應該要投入多少資金才算合理？」

於是張老闆立馬去找了會計師討論這件事情，經會計師計算後，李經理依照所提出的金額投資，股權佔比極低，無論是從對公司政策的影響力或分紅，這樣的投資，好像不划算？李經理聽了之後覺得十分落空，開始思考在人生這個階段所追求的目標是什麼，職場上已經成為一個部門最高主管，當然薪資已有一定水準之上，現追求的是擁有自己事業，還是就此穩穩地過完人生的下半場！若自立門戶，少了台華旅行社的招牌，要保持原本業績的一半，不成難事。李經理回去之後開始盤算，入股到台華旅行社以及自己開立旅行社的優缺點。

三個月後，李經理謝過張老闆與黃總經理的照顧與提拔，毅然決然得離職了，雖然好聚好散，張老闆與黃總也體諒李經理選擇是為了自己的人生規劃，但失去了一員台柱與大將，其實另一方面也等於多了一個競爭者！陸續開始出現連鎖效應，有其他部門的大將也出走，不免心中開始遺憾，明明公司就是實實在在的穩定經營，同事之間的相處其實也不錯，為什麼卻留不住人才？

二、優秀人才招聘

黃總經過思考後，發現不是福利制度完善，薪資結構跟上業界水平就可以讓公司員工願意



持續替公司服務，原來員工還很在意自身的生涯規劃，因為在旅行社這個產業裡面，員工的流動率高，代表客戶關係的大挪移，從後面幾年營業的數據中可以具體呈現出來這樣的影響。

西元 2012 年春，當時台華旅遊業務正在積極擴展。此時張老闆與理遊旅行社蕭協理因緣際會的在一個合作案中合作認識，同為認真負責型且年齡相近的兩人一見如故，開啟了後續數案合作，讓張老闆深刻的體認到，蕭協理對於旅遊行業的熟稔及積累商業經驗，據蕭協理在閒聊時提到，每年幫理遊旅行社帶來約 3,000 萬左右的業績。這天周末兩人再度聚會時，蕭協理無意間提到：「唉，在公司服務十多年了，客源穩定，但即便是有分紅，跟公司賺得比起來都還是小錢，不像你自己當老闆，努力賺的都是自己的，花再多的時間與力氣都是為自己的口袋而努力，想想有點想自己創業耶！」

張老闆回應：「你是有能力的人，而且現在景氣大好，旅客出國意願高張，你想自己創業一定沒有問題的。」

蕭協理又說：「但是說實在的，自己沒經營過公司，感覺又有一點不那麼踏實，雖然我相信我如果自己開立旅行社，應該也可以保有現在每年營業額的 50%，耶~不然我投資你公司好不好，你公司介意入股嗎？」

張老闆說：「有你這業務大將願意投資我當然 OK 阿！只是你打算投資多少！？」

蕭協理：「說實在話，我大概預估可以投資四~五百萬左右，不知道這樣的數字對你來說算大還算小？這樣持股比例大概有多少啊？我希望持股比例至少可以有 10%。」

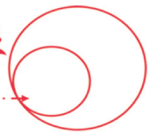
張老闆說：「這你這樣突然之間問我我沒有概念耶，讓我確認一下我家會計師估計一下持股的比例再回答你！」

隔天張老闆非常積極，把前一天跟蕭協理討論的事情跟黃總經理講了一遍，請她立刻聯絡會計師，但會計師經過幾天計算後，跟黃總提報，股權佔比極低，會計師提醒張老闆，現在新開設一家甲種旅行社所需的基本資金也不過六百萬而已，你覺得讓他投資公司這樣適合嗎？還是不如直接另外開立一家新公司？蕭協理在上午得到張老闆回饋後，中午的午休時間無法入眠，腦海中在盤算著自己開立旅行社以及加入台華旅行社的差異，還有這些既有的穩定客源，自己開立旅行社是不是可以消化，加入台華旅行社之後會不會有人不願意一起過去？

三、重點人才主動入股

西元 2012 年秋，在某航空公司招待績優的旅行社晚宴之後，該航空公司的張總經理對台華旅遊的黃總說：「黃總，你們公司近幾年表現很亮眼，改天有空的話找個時間聊聊吧！」

黃總經理則看著張總經理認真的表情，很有興趣的想知道張總要聊甚麼？便約了隔天中午一起午餐！



張總經理先說：「黃總，你們不容易耶！光看開票量，你家個別旅客的開票量居然可以媲美團體旅客的開票量，profit 大多了，真得是很不容易！」

黃總回應：「其實我們也沒在打廣告，公司已經經營三十多年了，有穩定的熟客客群，靠的還真的是口碑市場，服務業嘛！只要周到細心點，客戶就一傳十，十傳百的介紹了。」

張總經理接著說：「看著你們的業績成長得很穩定，坦白說，我一直在尋找投資的機會，所以我想問問你們公司，不知道我有沒有機會可以入股？」

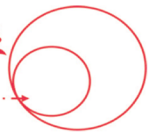
黃總說：「張總這樣看重我們，真是莫大的光榮啊！但是我們公司有累積資產的問題，容我向你說明……」

於是黃總把上回會計師跟張老闆分析得過程再向航空業的張總說明一遍，張總聽了之後也是陷入思考中...

黃總問：「張總，那你覺得你要投資我們公司這樣適合嗎？還是不如直接另外開立一家新公司算了？」雖然黃總話講的明白，但內心不禁惋惜，若有張總加入依照人脈來看，應該也可以帶入約 3,000 萬左右的業績；如果張總自己成立新的旅行社，應該也可以有現在一半的業績才是，想到這不免再次惋惜。第一次黃總認為願意開放讓優秀人才加入，卻因為股權佔比太低最後作罷，那到底優秀人才想要的是什麼呢？黃總內心充滿疑問。當天晚上，張總遲遲無法入眠，心中想著，依照目前影響力投資任何一家旅行社，應都可佔有相當大的股權，怎會在台華旅行社這邊股權佔比這樣低，自立門戶似乎還比較適合一點。

四、外部顧問建議

相同的情境浮現在眼前，黃總內心非常清楚，業務拓展需要有經驗及人脈的大將加入，而因為台華旅行社資本過大，讓員工以及要入股的夥伴，其股份都被稀釋成不成比例，此狀況一而再的重演。台華旅行社以行程客製化行程為主，量身打造、頂級旅遊、主題旅遊如高爾夫、登山、攝影等，從業人員需具備專業常識。並在培訓人員時採用澳洲、日本的職能訓練模式，即一對一訓練新進員工，也就是所謂的師徒制。當員工稍能上線時，同業即開始高薪挖角，員工很難不心動，因此也影響後期台華旅行社的內訓。而另一類為承辦公部門、教育部門國際參訪活動，如國家訓練品質國際交流，需專人專辦，並具有語文能力，人才不易覓得。旅行業通常底薪較低，但另設有業績收入給付。業績優者，想自力門戶；業績較差者，通常無法待在旅行業，紛紛轉業。領隊、導遊收入高，工作時間不受限制，內勤人員在熟悉旅遊業務操作後，取得領隊、導遊執照，通常轉往擔任專業領隊、導遊，因此中層幹部流失嚴重，新人無法接上。在台華旅行社成立之初，業績成長面臨挑戰，於是成立國民旅遊部，初期營運狀況表現優異，但後續業務拓展遇到瓶頸，遇到個案的李經理，當初將李經理重金禮聘入旅行社，不只突破瓶頸，還創造了優異成績，黃總回想，幾年前透過重金禮聘即可獲得的營運上所需人才，時過境



遷，優秀人才除了重金禮聘外，更重視在事業上發展及分紅。於是黃總就向外部范顧問求助，這種狀況該如何透過激勵制度留下人才呢？

范顧問聽完後，用渾厚聲音說：「讓員工有感覺的入股，就可以了！」聽完之後黃總細想，雖知必然要這樣做，其他產業像是電子業有很多企業也是透過員工入股的方式留住人才或延攬人才；范顧問接著說：「現在的根本是因為資產過於龐大，依外面市場估計，台華旅行社市值大約有 3 億，如果可以降低公司的資產，但明確的說是股東權益，是不是就有機會留住人才及吸引人才？就過去看過的案例，較常採用的方案是另外成立一家公司，將兩家公司進行清楚的任務分配。另外前一陣子聽一個朋友說，買賣資產除了現金交易外，還有一些稅務需要負擔，例如：契稅、土地增值稅...等，這些都需要列入考量的項目，在這個狀況下，我建議最好的市值大約在 1 億左右。對了，去年的營業額多少？」

黃總說：「去年的營業額約為 326,456,418 元。」

范顧問繼續問到：「那這些優秀人才後來都在哪邊發展？」黃總說：「回想過去這些人才中，前些年在品保協會的聚餐中碰到面，有碰到面打個招呼，知道有兩位自立門戶開旅行社，發展得還不錯；有一位另外投資其他旅行社且是大股東，據了解獲利也挺棒的，並可以揮發自己積累多年的管理經驗，來驗證所體悟到的管理內涵是有價值的。更何況，現在開放入股代表雖然這些外部人才未參與過去公司成立與茁壯的過程，而要我願意將過去打拼的結果（台北、中壢、台中三個辦公室的資產是過去三、四十年營運累積的成果）跟這些外部人才共同分享，這樣的決策，還是很難下定決心！」

參、討論議題

- 一、以李經理、蕭協理及張總為例，有哪些內部留才及外部吸引人才的方式可以進行？
- 二、開放讓內、外部員工入股，在其他產業明明就很有吸引力且成功，那個案的三個內、外部人才，其最後的結果都沒選擇入股，而是自行創業。若您是黃總，有哪些辦法解決？
- 三、以本個案為依據，黃總有哪些方案讓優秀員工入股，以達到吸收人才及留才的效果？最建議哪一個方案以及為何？