

出國報告（出國類別：考察）

# 考察日本 HatoBus 經營管理及軟硬體 服務設施

服務機關：交通部觀光局

姓名職稱：陳軒弘

派赴國家：日本

出國期間：103 年 11 月 4 日至 11 月 10 日

報告日期：104 年 1 月 29 日



- 一、各機關可依需要自行增列審核項目內容，出國報告審核完畢本表請自行保存。
- 二、審核作業應儘速完成，以不影響出國人員上傳出國報告至「[公務出國報告資訊網](#)」為原則。

# 目 錄

壹、	目的 .....	1
貳、	考察過程-資料蒐集.....	2
參、	考察過程-內容及成果.....	4
一、	日本 Hato Bus 報名及集合 .....	4
二、	日本 Hato Bus 軟、硬體服務 .....	6
肆、	心得與建議 .....	9
一、	優質產品 .....	9
二、	服務提升 .....	10
三、	品牌經營 .....	10
四、	經驗移植 .....	11

## 壹、目的

近年來，隨著臺灣觀光品牌於國際間的強力宣達，及國內觀光環境與服務水準的提升，帶動了來臺旅遊市場及國民旅遊市場的蓬勃發展，遊客量屢創新高。臺灣觀光經過交通部觀光局聯合國內外觀光產業在國際上持續進行宣傳推廣，近期在國際上逐漸發光發熱，亦得到許多國際媒體的肯定與讚揚，像是英國衛報（The Guardian）與美國紐約時報（The New York Times）同時將臺灣列入 2014 必到景點、美國 Lifestyle9 網站將臺灣列為全球 10 大最安全國家、其他如 CNN 旗下旅遊網站 CNNGO、全球背包客聖經孤獨星球 Lonely Planet 網站、美國 BuzzFeed 網站…等等都從不同角度讚揚到臺灣旅遊的樂趣，顯見臺灣的確讓國際媒體注意到這個亞洲觀光的瑰寶之地，同時帶動了更多國際旅客產生到臺灣來的意願與動力；這不僅說明近年來臺灣觀光旅遊市場的活絡，也讓我們思考，面對越來越多以臺灣為觀光目的地的國際旅客，如何提供一個符合市場需求的產品，已顯迫切與重要。

為了迎合市場需求，交通部觀光局自 93 年推動「台灣觀巴」旅遊服務，透過提供國內外自由行旅客友善之旅遊服務，讓旅客自各重要交通節點及飯店可便捷至國內各著名觀光風景遊樂地區之半日、1 日及 2 日遊服務，旅客可享受低成行人數（1 至 4 人）出遊、當地飯店、機場及車站接送、中、英、日文導覽解說和旅遊保險等貼心服務，讓旅客能輕鬆深度體驗臺灣之美。

推動至今，營運行程範圍涵蓋全臺各地重要景點，如宜蘭、東北角、野柳、陽明山、烏來、鶯歌、臺中、鹿港、日月潭、埔里、清境、阿里山、愛河、墾丁、太魯閣、澎湖、金門、馬祖等景點。其中國外旅客近 6 成，93 年至今累計搭乘旅客逾 150 萬人次，但相較 103 年近千萬之旅客來臺，對旅客吸引力度仍嫌不足，整體使用率有待加強。

鑑此，我們必須針對「台灣觀巴」整體產品規劃重新檢視，因應更多國際旅客來臺所需之旅遊服務，以更符合市場需求之產品闡劃未來走向。他山之石，可以攻錯，因此本次出國考察聞名國際之 Hato Bus，藉由同質性的產品模仿，進而尋求超越，希望借鏡成功經驗作為未來推動「台灣觀巴」的參考。

## 貳、考察過程-資料蒐集

日本是位於亞洲東部的一個島國，領土由北海道、本州、四國、九州四個大島和三千多個小島組成，面積約 37.8 萬平方公里，國土面積約 70% 為山地，人口超過 1.2 億，是世界人口數量第 10 大國。其中本州是日本最大島，位於日本列島中部，總面積為 23 萬平方公里，占日本總面積的 60%，總人口在 2,000 年達到 1 億，概分為中部、中國、關東、關西及東北等地區，3/4 的日本大城市位於本州島，也是日本歷史上的政治和文化中心所在地（詳圖 1）。



圖 1 日本區域圖

東京 HATO BUS 株式會社於 1969 年正式誕生，為關東地區相當具規模的觀光巴士公司，其資金結構大多來自於官方及非營利組織，其中以東京都政府出資比率最高，其次為 JTB，再其次為財團法人 Metro 文化財團，整體來說官方佔 HATO BUS 的股份達六成以上，若在加上非營利組織則到達近八成，經由產業界及官方相互配合之下，在關東地區的觀光產業發展上創造出相當大的經營績效。

Hato Bus 經營內容主要包括都內定期觀光、企劃旅遊、遊覽車租賃及車輛整備等項目，就事業經營方向來看，HATO BUS 雖然其觀光巴士產品為主

要經營項目，但經營角度多元化，涵蓋許多觀光相關的周邊產業，在東京是相當知名的觀光旅遊產品，主要服務的客群也以日本本國人為大宗，顯示在內部行銷上，日本國民旅遊的市場仍佔 HATO BUS 相當大比重。

與「台灣觀巴」經營內容相關為都內定期觀光及企劃旅遊，定期觀光主要範圍以東京都為主，而企劃旅遊則針對東京都以外之關東地區為行程範圍，目前國外觀光客較少參與企劃旅遊之部分。都內定期觀光分為本國人路線(日語導遊)及外國人路線(外語導遊)，每年度規劃好行程出發日期，只要達成行人數則開團出發。報名方式分為網路報名、旅館預定、及同業代訂，遊客自行上網報名者比例佔大宗，應是網站提供行程預定之功能便利，提昇遊客自行報名比例。

HATO BUS 共有 100 多條路線，除了國人都內光觀路線外，部分也提供外語導覽解說，根據目前市場需求分為英語導覽行程及中文導覽行程，車內會有外語導遊隨行提供解說及相關服務。此外有部分行程在車內配置四國語言導覽系統，遊客可透過 GPS 定位景點來聽取該景點之語音導覽。

HATO BUS 網站為了提供旅客清楚了解產品內容，並進而使用該服務，並建置有繁體中文、簡體中文、英文、日文、韓文及西班牙文等多國語言網站，並根據不同語系提供不同導覽服務之行程供選擇（詳圖 1），另為加強國外旅客之銷售推廣，臺灣亦有廣德旅行社代銷 HATO BUS 行程，除有服務人員可供詢問外，亦可直接於臺灣訂購並付款，透過更加便利之服務流程，減少自由行旅客出遊之不確定因素及陌生感，吸引旅客選購該服務。



圖 1 HATO BUS 網站



圖 2 廣德旅行社網站

## 參、考察過程-內容及成果

本次 7 天 6 夜考察，實際以 HATO BUS 走訪東京都內各著名旅遊景點及富士山、箱根等地，透過近距離觀察 HATO BUS 提供之軟、硬體旅遊服務，思考借鏡國外之成功經驗提升「台灣觀巴」服務品質，以下說明旅遊考察內容與心得。

### 一、日本 HATO BUS 報名及集合

本次係透過 HATO BUS 於臺灣的代銷旅行社-廣德旅行社報名行程，透過網路訂購及付款後，俟該行程符合出團人數後，即由廣德旅行社於出國前即寄送行程預約單（詳圖 3）予旅客，後續僅需於出發單日集合後，即可憑單至 HATO BUS 於濱松町巴士總站兌換乘車券（詳圖 4）。

另 HATO BUS 為提供外國旅客便捷之接送服務，並可於訂購外語導覽行程時，即預約自東京都內主要飯店或東京車站 HATO BUS 營業所（詳表 1）到旅遊出發點-濱松町巴士總站免費之接駁服務，提供自由行旅客更貼心之旅遊服務。

地區	接送飯店或營業所
新宿、池袋	新宿華盛頓飯店、新宿京王廣場飯店、東京希爾頓飯店、新宿麗晶凱悅飯店、東京花園凱悅飯店、新宿車站東口(ALTA 對面)、池袋太陽城王子、池袋大都會飯店、東京四季飯店椿山莊)
澀谷、品川區	澀谷 CERULEAN TOWER 東急飯店、東京威斯汀飯店、品川新高輪王子飯店、品川王子 Main Tower、東京喜來登都飯店
東京巨蛋	東京巨蛋飯店
銀座、新橋	東京第一飯店、銀座首都飯店新館、東京帝國飯店、東京文華東方飯店、銀座東武飯店
台場	台場美麗殿格蘭太平洋飯店、東京日航飯店
濱松町、汐	芝公園飯店、東京王子飯店、東京王子飯店 PARK TOWER、汐

留、港區	留 PARK 東京、汐留皇家公園飯店、東京港麗飯店、東京灣洲際飯店
六本木、赤坂	格蘭凱悅飯店、麗池卡登飯店、東京洲際全日空飯店、格蘭皇宮飯店、新大谷飯店、東京大倉飯店、赤阪首都東急飯店
東京車站、日本橋	東京皇宮飯店、皇家花園飯店、東京車站丸之內南口、東京城市航空總站

表 1 接駁服務飯店一覽表（資料來源：廣德旅行社網站）

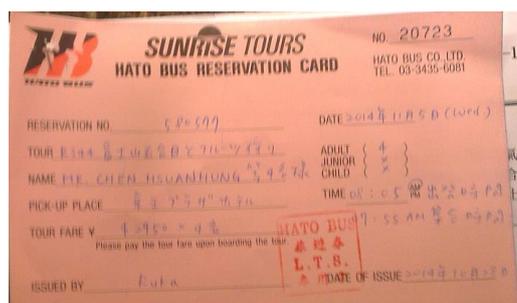


圖 3 HATO BUS 預約單



圖 4 HATO BUS 乘車券

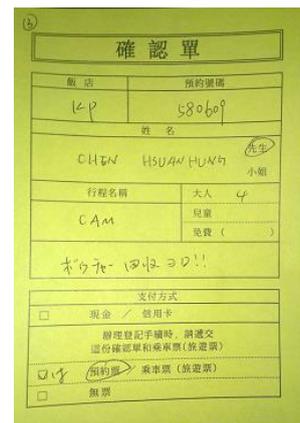


圖 5 集合確認單

HATO BUS 亦於接駁服務飯店大廳內設置簡易型集合處標示（詳圖 6），避免旅客於飯店出發集合時找不到位置，並提供該飯店接駁之集合時間，避免旅客逾時得自行前往巴士總站搭車，另較為可惜的是該集合標示係標示 JTB 旅行社自有品牌 SUNRISE TOURS 之 Logo，應係為節省相關經費，同業合作使用同一集合處，旅客需向飯店服務人員洽詢後，才不至於搞混。另為免旅客不清楚至飯店接駁之車輛僅開行至 HATO BUS 濱松町巴士總站，服務人員除熟稔中、英、日語於飯店集合時即再三提醒，並於車輛上標示該車之僅係接駁用途（詳圖 7），至巴士總站後，需依各行程再換車輛。



圖 6 集合點標示



圖 7 接駁車輛標示

不論是自行前往或是搭乘接駁專車至濱松町巴士總站之旅客，均需於 HATO BUS 櫃臺前兌換乘車券，櫃臺服務人員亦熟稔中、英、日等多種語言，避免旅客因語言隔閡而產生畏懼等不確定因素。另亦於報到完成後提供東京導覽地圖及 HATO BUS 宣傳文宣，透過積極行銷，提升旅客再遊率。



圖 7 文宣資料



圖 8 報到櫃臺

## 二、日本 HATO BUS 軟、硬體服務

### (一) HATO BUS 硬體服務

- 1、HATO BUS 對於關東地區的居民來說，是相當知名的旅遊品牌，而其獨特的 CIS 簡單印製在純黃色的車體上，成為一個顯眼也具有代表性的產品印象，透過這樣的 CIS 印象，HATO BUS 幾乎不需要花費任何的行銷費用即達到宣傳效果。
- 2、因 HATO BUS 於日本各景點常見，一天當中於不同處景點可能會出現好幾臺同型態巴士，司機會貼心的將團名標示在車輛前方，而導遊也會在行程開始前說明本團團名，以方便遊客於下車自由活動後不要上錯車輛。
- 3、車輛設備均為大型豪華遊覽車，乘坐體驗非常舒適，內外觀亦保持乾淨，看不到任何汙漬及損壞，且車內設備如燈光、冷氣孔皆能正

常運作，而車輛行駛狀態也相當平穩，維持良好狀態。



圖 9 巴士車體



圖 10 車輛前方標示團名



圖 11 雙層露天巴士



圖 12 下車輔助凳及輪胎防滑塊

## (二) HATO BUS 軟體服務

- 1、行程安排及規劃均具代表性，且都為旅客必遊景點，如箱根溫泉是日本知名景點之一，而行程內容也都具當地特色，讓人深刻感受在地風土民情。
- 2、行程停留時間妥適，未讓旅客感覺匆忙或過於冗長，導遊亦會於到達目的地時說明集合時間，讓遊客能從容遊玩。
- 3、行程安排之餐廳環境清潔舒適，餐點也豐富且極具在地特色，旅客用餐時能感受物超所值，提升整體行程滿意度。
- 4、行程費用除交通及導覽服務外，亦包含多項體驗，如觀光船、空中纜車、露天溫泉等，再加上餐飲及保險等費用，整體費用經濟實惠，對於旅客也極具吸引力。
- 5、車內提供紀念品選購，營造品牌氛圍，相關紀念品亦納入 HATO BUS

車體及品牌元素，相當討喜，令旅客愛不釋手，亦可開拓營收挹注營運收入。



圖 13 箱根登山纜車



圖 14 箱根海賊觀光船



圖 15 特色餐食



圖 16 車內紀念品販售

### (三) 人員服務

- 1、 解說服務人員於行程一開始即向旅客提供專業證照並簡單的自我介紹，讓旅客可安心旅遊，並依即將抵達之景點或沿途行經之重要地標進行解說。抵達景點後，也會全程陪同並帶領遊客遊覽，並隨時提醒注意事項，以免外國旅客因不諳在地風俗而有所失禮。
- 2、 服務人員解說專業且外語能力佳，對於景點及遊客提出之問題都能充分說明，並且會自製解說道具，提供旅客能更深入了解當地人文民情。
- 3、 由於團員人數眾多，為利導遊辨識，於巴士總站集合完畢後，即發給辨識貼紙，服務人員亦準備導覽旗，俾旅客有明顯標的可跟隨，另外，為了提醒集合時間，也手持時間板，提醒遊客集合時間。



圖 17 服務人員提供專業證照



圖 18 識別貼紙



## 肆、心得與建議

本次考察後的心得與建議約有以下幾點：

### 一、優質產品

- (一) 行程多元：HATO BUS 行程多元，除了東京都內熱門景點如晴空塔、東京鐵塔、淺草、台場等旅客著名到訪景點均有開行路線，另季節性之採果及泡湯等行程亦均納其中，較為特殊的是，HATO BUS 亦針對親子出遊或賞夜景等需求之民眾規劃行程，提供日本本國旅客及外國自由行旅客多元選擇。
- (二) 產品差異：HATO BUS 產品除豐富、多元外，主要景點亦規劃有多種不同路線，如東京近期著名觀光標的晴空塔，民眾即可選擇登塔或不登塔之行程，甚至有搭配淺草、台場、東京鐵塔或乘船遊東京灣等截然不同之玩法，透過混搭不同景點元素，提供產品新鮮感。
- (三) 市場區隔：HATO BUS 針對國旅及外國自由行旅客規劃不同產品屬性，如部分路線目標客層倘為日本本國旅客，則不提供外語導覽服務及飯店接駁，惟如該路線規劃係屬特定語系之國際旅客，則提供完善之導

覽及便捷之接送服務，藉由釐清產品銷售主軸，有效降低成本支出。

- (四) 產品超值：HATO BUS 1 日遊行程所需費用約為日幣 9,000 元左右，惟行程除包含交通車資及導覽人員專業解說外，亦含括餐食、景點入園門票或搭乘纜車、船舶等費用，部分路線還包含伴手禮，定價策略搭配精選行程，對日本本國旅客或外國自由行旅客均具吸引力。

## 二、服務提升

- (一) 專業導覽：HATO BUS 各條路線均指派專業解說人員隨車服務，無論中文、日文或英文等景點之導覽解說均可勝任，沿途中除細心介紹行經景點之特色，還介紹日本本地風土民情或其他必遊景點等資訊，對初訪日本之外國旅客亦受益匪淺。
- (二) 貼心服務：服務人員除全程隨隊解說及服務外，亦於下車遊覽時隨身攜帶集合時間看板，以免旅客因忘記集合時間而遲到，服務人員到淺草寺亦會帶領旅客進寺參拜，教導旅客日本參拜等習俗，進而體驗日本風土民情。

## 三、品牌經營

- (一) 行銷推廣：HATO BUS 網站除建置有繁體中文、簡體中文、英文、日文、韓文及西班牙文等多國語言網站，亦透過各國代銷旅行社宣傳推廣，加上該品牌於國內外均有高知名度，透過旅客之口碑宣傳，益發提高品牌知名度及搭乘率。
- (二) 品牌認同：HATO BUS 除車身以黃色為主視覺，另加上紅色 HATO BUS 品牌名稱，鮮明的品牌形象，加上在東京街頭隨處可見的車輛，成為最好的行動廣告，另該公司亦製作一系列縮小車輛模型等紀念品販售，透過營造話題性，提高品牌知名度。

## 四、經驗移植

- (一) 行程：**HATO BUS** 行程除行程豐富、多元外，亦提供季節性或特殊性之行程供旅客有不同選擇，藉由產品本質來吸引顧客使用，目前「台灣觀巴」路線已達 86 條，行程涵蓋全臺及離島，各大重要觀光景點均有路線抵達，行程之廣度應可符合一般民眾外出旅遊需求，惟以外國旅客觀點思考，大臺北地區仍係多數外國旅客主要造訪區域，再順遊日月潭、阿里山、墾丁或太魯閣等重要知名景點，建議「台灣觀巴」可針對外國旅客開發由臺北出發且包括相關知名景點之 2 日或多日遊行程，以符合外國旅客旅遊型態。
- (二) 服務：**HATO BUS** 每條路線均提供專人導覽解說服務，與目前「台灣觀巴」多為司機兼任導覽服務人員有別，鑒因「台灣觀巴」多以 9 人小巴為主要營運交通工具，且業者考量整體營運成本考量，致未能配置專門人員擔任解說服務工作，倘業者可由專人擔任導覽解說，除可提升整體旅遊安全性外，亦可配合「台灣觀巴」主要目標客層為國外自由行旅客，提供外國旅客更詳盡了解臺灣，並將臺灣的美與外國分享，藉由口碑宣傳，吸引旅客再次使用「台灣觀巴」造訪臺灣。
- (三) 經營：**HATO BUS** 經過多年經營，逐漸於日本巴士旅遊市場取得領導地位，透過逐年提升搭乘量，降低營運成本，並得以調降搭乘費用，進而逐步擴大市場佔有率，惟查「台灣觀巴」目前均係輔導個別旅行業者營運，單一旅行社之商業規模較小，相關營運成本如客服窗口、訂位系統及相關行銷推廣作為未能妥善辦理，建議目前加入「台灣觀巴」之者已達 23 家，且範圍涵蓋北、中、南、東及離島等在地旅行社，倘可組成跨區域策略聯盟，強化業內合作機制，應可逐步壯大「台灣觀巴」為臺灣巴士旅遊優質品牌。

本次考察僅以遊客角度體驗 **HATO BUS** 之友善性與便利性，但無緣拜會 **HATO BUS** 營運單位以瞭解公司經營之關鍵（如行程規劃、定價策略、行銷推廣…等面向）較屬遺憾，希望日後考察人員能有機會與相關單位交換

推動心得，俾吸取成功經驗。