

國立交通大學

經營管理研究所

碩士論文

中間化、去中間化、再中間化—

傳統旅行社與網際網路融合過程

Intermediation-Disintermediation-Reintermediation: The
Process of Integrating the Internet into Traditional Travel
Agencies

研究生：鄭宗哲

指導教授：毛治國 教授

中華民國九十六年六月

中間化、去中間化、再中間化—
傳統旅行社與網際網路融合過程

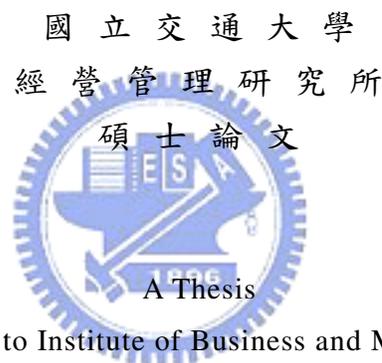
Intermediation-Disintermediation-Reintermediation: The Process of
Integrating the Internet into Traditional Travel Agencies

研究生：鄭宗哲

Student : Zong-Jhe Zheng

指導教授：毛治國

Advisor : Chi-Kuo Mao



Submitted to Institute of Business and Management

College of Management

National Chiao Tung University

in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

of

Business Administration

June 2007

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十六年六月

中間化、去中間化、再中間化—

傳統旅行社與網際網路融合過程

研究生：鄭宗哲

指導教授：毛治國

國立交通大學經營管理研究所碩士班

摘要

網際網路越來越普及，通訊基礎建設與法令也逐漸推動成熟，網路消費習慣也漸漸養成，而旅行業電子商務的可行模式，在經過大量成功或失敗的實驗驗證之下，趨於明朗；旅遊產業發展至今的趨勢而言，旅遊上游供應商紛紛上網尋求商機；新型態網際網路的中間商藉由網際網路新媒介快速竄起，傳統旅行社生存空間受到擠壓，傳統中間商角色開始動搖；因此本研究主要探討的是，傳統旅行業者在面對網際網路的衝擊下，如何掌握目前有限的資源，發展電子商務，降低成本，強化企業本身的競爭力，達到傳統旅行業「再中間化」的角色，提升本身的營運績效，使得網際網路的出現變成一種助力，而非阻力。因此面對去中間化如何創造再中間化，便是本研究最大的動機與目的。

而所謂「中間化、去中間化、再中間化」主要是以 Chircu & Kauffman(2000) 對於中間商面對新資訊科技應用，所發生的現象及遇到的困境，以及所能採取的策略所做的文獻整理。其中，中間化是指新的公司以新提供者、創新服務或是競爭者(相對於傳統中間商)的角色進入價值鏈中以連結買方與供應商的現象，在電子化商務的市場中即提供了資訊聚集代理者的新角色，稱為資訊中間者，它們站在買方為其向賣方做溝通，並透過需求的匯聚造成更大的買方力量，以旅行社為例即為新型態的網路旅行社；去中間化，當中間商被其它公司排擠開，或是中間商所提供的服務在市場上能夠以其他方式所取代且使交易得到相同的結果，便發生去中間化現象。電子商務中，傳統中間商的存在將有可能會使產品的成本增加(來自於對產品服務的索價)，因此背後存在著強烈的誘因排除中間商；再中間化，發生於傳統的參與者在市場中能夠採用創新的方式執行交易，這種創新的方式通常是藉由資訊科技來增加價值，因此能夠對抗那些造成去中間化的競爭者。本研究即對此概念性架構作一探討，並建構合理的經營模式供旅行業者參考。

關鍵字：中間化、旅行社、價值創造、資源基礎理論

Intermediation-Disintermediation-Reintermediation: The Process of Integrating the Internet into Traditional Travel Agencies

Student : Zong-Jhe Zheng

Advisor : Dr. Chi-Kuo Mao

Institute of Business and Management
National Chiao Tung University

ABSTRACT

Along with increasing penetration of the Internet, establishment of communication infrastructures and regulations and development of e-customer behaviors, the future of e-commerce for travel industry is getting more and more positive. The development trend of travel industry nowadays shows many upstream suppliers are seeking on-line business opportunities. Traditional travel players have been threatened due to the emergence of new Internet intermediaries. The paper discusses in encountering strong impacts caused by vigorous growth of the Internet, how traditional travel agencies apply limited resources to develop e-commerce, keep the cost down, improve competitiveness, and finally come disintermediated to optimize operational performance. Hence, the Internet is beneficial not harmful. The purpose of this study is to investigate the process of traditional travel firms being reintermediated while encountering disintermediation.

The intermediation, disintermediation and reintermediation (IDR) framework proposed by Chircu & Kauffman(2000) explains how middlemen, in the presence of information technology innovations, change firm-level strategy choices and the structure of the marketplace. *Intermediation* describes the entry of a new company into the value chain that connects a buyer and a supplier, either as a provider of new and innovative services, or as a competitor to existing intermediaries. These new middlemen, also called *infomediaries*, can act on behalf of buyers in their interaction with sellers, leading to greater buyer power through the aggregation and consolidation of demand. *Disintermediation* occurs when a middleman gets pushed out by other firms, or when the services it provides become irrelevant in a marketplace that offers other ways to get the same kind of transaction done. In IT-mediated market, since intermediaries significantly increase the costs of the products, there is a strong

incentive for their elimination from the value chain. *Reintermediation* occurs when the traditional player is able to adopt new and innovative ways for conducting transactions, often enhanced by the application of IT, and thus effectively fight back against other competitors that have created the pressures for disintermediation. In this context, the IDR framework is discussed to propose a workable business model as reference for travel firms.

Keyword: Intermediation, Travel agencies, Resource-Based theory.



致謝

首先誠摯的感謝指導教授毛治國博士，老師悉心的教導使我得以一窺策略管理、變革管理領域的深奧，不時的討論並指點我正確的方向，使我在這兩年中獲益匪淺。老師對學問的嚴謹更是我輩學習的典範。

本論文的完成另外亦得感謝觀光局的吳朝彥主任秘書大力協助。因為有你的幫忙，使得本論文能夠更完整而嚴謹。

兩年裡的日子，實驗室裡共同的生活點滴，學術上的討論、言不及義的閒扯、讓人又愛又怕的宵夜、趕報告的革命情感、因為睡太晚而遮遮掩掩閃進課堂中.....，感謝眾位學長姐、同學、學弟妹的共同砥礪(墮落?)，你/妳們的陪伴讓兩年的研究生活變得絢麗多彩。

感謝吳武忠教授、唐瓊璋教授、吳朝彥主秘擔任我論文的口試委員及不厭其煩的指出我研究中的缺失和建議，使得論文得以更臻完整；感謝毛老師助理、所辦秘書王姊，不厭其煩的幫忙我在寫論文之外的瑣碎事情；也感謝經管所中各位同學的幫忙及搞笑，我銘感在心，也恭喜我們順利走過這兩年。

父母、兄長、小妹及女友在背後的默默支持更是我前進的動力，沒有你們的體諒、包容，相信這兩年的生活將是很不一樣的光景。

最後，我要再次感謝我的父母，這一篇論文的完成雖然不是什麼偉大的成就，但對我而言，這是我報答你們從小對我的教育、支持及鼓勵，種種期望的最好禮物。

謹以此篇論文獻給我親愛的家人及所有關心我的師長與朋友。

鄭宗哲 謹誌
交通大學經營管理研究所
中華民國九十六年六月三十日

目錄

第一章 緒論	1
第一節、研究背景	1
第二節、研究動機	2
第三節、研究目的	3
第四節、研究範圍	4
第五節、論文架構	5
第二章 文獻探討	6
第一節、行銷通路中間商的角色暨網際網路與電子商務	6
1-1 行銷通路中間商的意義	6
1-2 行銷通路的功能：	7
1-3 交易成本理論	9
1-4 網際網路與電子商務	14
第二節、中間化、去中間化與再中間化 (Intermediation-Disintermediation-Reintermediation IDR 架構)	22
第三節、旅遊產業分析	28
3-1 旅行業簡介	28
3-2 旅行業的特性	32
3-3 旅行業產業結構	36
3-4 旅行產業的通路結構	37
3-5 旅行社的價值與角色	40
第四節、台灣旅遊產業通路結構及發展現況	42
4-1 通路結構日趨複雜化	42
4-2 台灣產業發展現況	45
第五節、旅遊產業與網際網路	47
5-1 旅遊產業網際網路之應用	47
5-2 台灣旅行業電子商務發展現況	50
第六節、資源基礎理論	55
6-1 資源基礎理論沿革	55
6-2 資源基礎理論內涵	56
6-3 資源的分類	58
6-4 資源基礎觀點的特性	59
6-5 資源基礎理論之策略思考邏輯	60

第三章 研究方法	62
第一節、研究架構	62
第二節、研究方法	63
第三節、研究流程	70
第四節、研究限制	71
第四章 實證研究	72
第一節、個案分析	72
第二節、綜合比較資源優勢、競爭策略及所面臨的缺口(困難)	84
2-1 傳統綜合旅行社發展電子商務的資源優勢	84
2-2 傳統綜合旅行社發展電子商務的競爭策略	87
2-3 傳統綜合旅行社發展電子商務的困難	90
第三節、經營模式架構推論	92
3-1 競爭優勢策略定位理論 (以價值創造觀點)	92
3-2 經營模式架構推論	97
第五章、結論與建議	105
第一節、研究結果	105
第二節、後續研究建議	110
參考文獻	111
附錄	115



表目錄

表 1：網際網路中間商扮演的角色.....	20
表 2：行政法規上旅行業的定義	30
表 3：學者及相關文獻上旅行業的定義.....	31
表 4：旅遊產業與網際網路結合	47
表 5：旅遊網站平台比較.....	53
表 6：分析單位表	66
表 7：個案分析綜合比較表	83



圖目錄

圖 1：中間商邏輯圖.....	7
圖 2：傳統與電子商務複合圖.....	18
圖 3：IDR 架構.....	25
圖 4：旅行業一階層通路.....	37
圖 5：旅行業二階層通路.....	38
圖 6：旅行業三階層通路.....	39
圖 7：台灣旅遊產業通路結構.....	44
圖 8：資源基礎理論策略思考邏輯圖.....	61
圖 9：研究架構圖.....	62
圖 10：研究流程圖.....	70
圖 11：價值創造組成部分.....	93
圖 12：價值創造之消費者與生產者剩餘表示圖.....	93
圖 13：旅行業應用電子商務之經營模式圖.....	104



第一章 緒論

第一節、研究背景

根據資策會 2006 年九月底止的調查顯示，我國有線寬頻網路用戶數已破 440 萬大關，代表使用網際網路的普及率相當高，也意味著網路的使用率相對提高，早期的網路泡沫化，很多原因是因為整體的主客觀條件尚未成熟，而大眾又盲目一窩蜂投入，供需失衡下才造成多數網路公司的消失。但是，目前通訊基礎建設與法令已逐漸推動成熟，網路消費習性也逐漸養成，而旅行業電子商務的可行模式在經過大量成功或失敗的實驗驗證之下，也趨於明朗。另外，以電子商務的應用角度而言，旅行業是相當適合發展電子商務的行業。以交易成本來看，旅行業者發展電子商務，可以降低「旅遊上游供應商」與「旅行業者」之間的「仲介成本」、「監督成本」、「協調成本」和「流通成本」；「旅遊消費者」與「旅行業者」之間「搜尋成本」、「資訊取得」、「風險成本」和「流通成本」等，都可以透過電子商務得到妥善的發展。資策會也調查出 2006 年線上購物產品的分佈百分比，旅遊產品佔了線上購物 63%，相對於其他產業都來的高，可見旅遊產業透過網際網路的發展相得益彰。

旅遊產業電子商務發展至今就目前的趨勢而言，旅遊上游供應商紛紛上網尋求商機，直接與消費者接觸，希望不必透過旅行業的仲介，並將原本給付旅行業之佣金直接反映在售價上；另外，新型態網際網路的中間商藉由網際網路新媒介快速竄起，提供更快更方便的服務，傳統旅行業的生存空間受到擠壓，中間商的角色似乎已開始動搖(Boydston, 2000; Park, 2002)。值得注意的是旅行業發展線上服務並不能完全取代傳統旅行業的全部功能，電子商務對旅行業的衝擊，有利也有弊，但更重要的是，這已是一股無法抵擋的世界潮流，旅行業發展線上服務將是未來的趨勢。對傳統旅行業者而言，旅遊商品的特性及其在觀光旅遊事業體系應所須扮演的角色和功能，正可透過資訊科技與網際網路加以

強化；對旅遊消費者而言，網際網路最大的助益是滿足旅行者對旅遊資訊的需要，而網際網路的大眾化和個人化特性，是符合旅行業的未來需求(蕭焯增，1997)。

第二節、研究動機

台灣地區旅行業自從 1988 年政府重新開放執照申請以來，由於自由化競爭與價格戰的結果，導致旅行業淪為「邊際利潤非常低的行業」，早期旅行業者最大的收入來源為相關旅遊產業的佣金收入及後退款。網際網路新型態中間商的出現，對傳統旅行業中間商的角色帶來去中間化的壓力，面對此種壓力，傳統旅行業者該如何面對？近年來內部營運成本不斷增加與資訊科技的日漸發展，網上交易使得消費者購買行為日漸複雜；且旅遊上游供應商所給付之佣金收入也大幅削減。傳統旅行業者在面對網際網路的衝擊下，如何掌握目前有限的資源，發展電子商務，帶來降低成本，強化企業本身的競爭力，達到傳統旅行業「再中間化」的角色，提升本身的營運績效，使得網際網路的出現變成一種助力，而非阻力。因此面對去中間化如何創造再中間化，便是本研究最大的動機。

第三節、研究目的

旅遊上游供應商電子商務的發展已證明對於傳統旅行業者形成嚴重的營運壓力(Hoffman & Novak, 1996; Werthner & Klein, 1999; Law, Law, & Wai, 2001; Tinnila, 2002)，同時透過電子商務整合可擴及旅行業及其他上游觀光旅遊產業，例如：航空訂位系統、國外旅行業報價、國際觀光旅館快速訂房、旅遊景點之設備與服務介紹、即時旅遊行銷資訊、國際租車公司服務、觀光遊輪訂位、旅遊金融與信用卡服務等；大幅提昇旅遊資訊軟體的附加價值。對傳統旅行業者而言，如何運用目前旅遊資訊網路；並整合各相關系統的優點，掌握市場趨勢進而提高競爭力之外，更重要的是能使旅遊商品之上游供應商、旅行業者及消費者緊密結合，取得透明化、即時與正確的觀光旅遊資訊，以滿足二十一世紀新消費者趨勢(Adrian, 2000)；且透過網際網路的發展所帶來潛在觀光行銷市場是無窮的，由於電子商務相關新技術的快速發展，旅行業者均希望透過電子商務之技術有效整合內外資源以提高利潤，增加競爭優勢。最後，在旅遊交易的過程，透過電子商務經營模式，不論是旅遊消費者、旅行業上游供應商、旅行業者三方創造三贏的局面。因此，電子商務對旅行業經營管理影響是顯而易見，而傳統旅行業者如何發展電子商務經營的具體可行策略是本研究最終研究目的。

綜合以上說明，本研究的具體目的有下列幾項：

- (1)、探討旅遊產業中旅行社中間商在面對網際網路衝擊下的影響與存在價值。
- (2)、分析目前傳統旅行業者面對新型態網路旅行社競爭壓力下，其再中間化(轉型發展電子商務)的成功的關鍵因素、具體策略與所遇到的困難。
- (3)、經由成功關鍵因素推論旅行業應具備或培養的競爭優勢，並以價值創造理論輔以交易成本理論建構推論一合理經營模式，供旅行業者參考。

第四節、研究範圍

旅行產業市場狹義可區分為主流與非主流市場，其中，主流市場即為透過旅行中間商所做的各種旅遊產品消費，其目的為降低各種交易成本達到旅遊的消費目的，而非主流市場又稱為背包客，透過各種旅遊資訊的搜尋，進而自行規劃旅遊行程，達到旅遊的消費目的，此種市場對於交易成本的看法又是另一種全新的定義，他們對於資訊搜尋與行程規劃作為旅遊的一種樂趣，進而得到有別於主流市場的效益；本論文所要探討對象為旅遊產業中的主流市場部分，分析主流市場中旅行社在面對新型態網路旅行社衝擊下，如何因應進而再中間化。

主流市場中，國內旅行業依其業務的性質可區分為三種，分別為綜合、甲種及乙種旅行業，根據交通部觀光局 96 年 5 月統計資料獲得之結果，總公司不含分公司共計之，綜合旅行業共計 89 家，而甲種旅行業為 1906 家，乙種旅行業為 148 家；本研究是以傳統綜合旅行業為主要研究之範圍。由於國內的旅行業眾多，所以在進行實證研究調查時，可能無法完全將所有的旅行業納為研究的範圍，另外，本研究的主題在於傳統綜合旅行社在面臨網際網路新型態中間商的去中間化壓力下，如何再中間化，因此將範圍縮小至經營超過三十年以上之綜合旅行社作一探討了解。

第五節、論文架構

本論文共分五章，茲分述如下：

第一章 緒論，首先介紹「研究背景」及「研究動機」，其次描述本「研究目的」，最後介紹本論文之章節架構。

第二章 文獻探討，包括四個小節，分別為「行銷通路中間商的角色暨網際網路與電子商務」、「中間化、去中間化與再中間化」、「旅遊產業分析」、「旅遊產業與網際網路」與「資源基礎理論」等相關文獻。

第三章 研究設計，包括「研究架構」、「研究方法」、「研究流程」與「研究限制」

第四章 實證分析，包括「個案分析」，個案分析之綜合比較後得出「傳統綜合旅行社發展電子商務的資源優勢、競爭策略及所面臨的缺口」，進而歸納發展電子商務所應具備或培養之核心能力，再以價值創造理論、交易成本理論為基礎，建構一合理之電子商務經營模式。

第五章 結論與建議，為本研究之總結，包括：研究成果、對旅行業業者建議、以及其他可以供後續研究者從事相關研究的方向。

第二章 文獻探討

第一節、行銷通路中間商的角色暨網際網路與電子商務

旅行產業中的旅行社，就整個產業價值鏈而言，屬於一個將上游供應商的產品銷售給下游旅遊消費者的中間通路商角色，因此，在探討旅行社面對網際網路的去中間化與再中間化之前，先對中間商的意義與功能做一探討，了解中間商存在的價值，進而探討其面對網際網路去中間化的衝擊，如何再中間化。

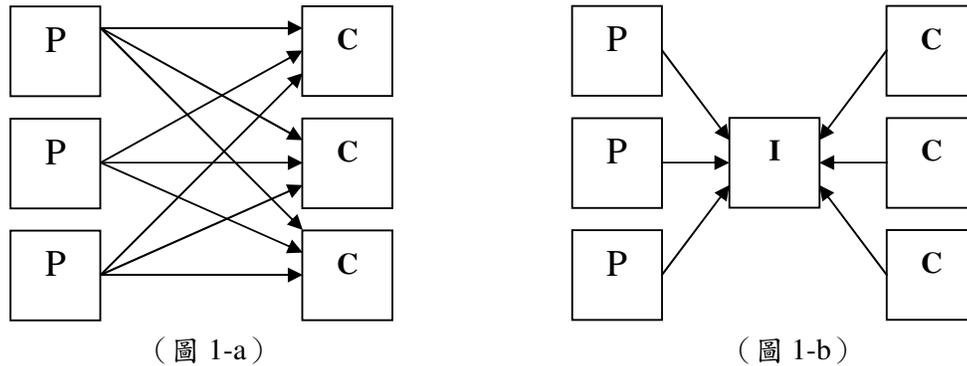
1-1 行銷通路中間商的意義

絕大多數的生產者通常不會將產品直接銷售到最終消費者手上。在生產者與消費者之間存在著許多中間商以執行許多行銷上的功能。這些中間商集合在一起形成所謂的行銷通路(marketing channel)(或稱貿易通路(trade channel)或配銷通路(distribution channel)。Stern & El-Ansary 對於行銷通路的定義如下：

「行銷通路是由許多互相依賴的組織所構成的集合，這些互相依賴的組織涉及了使產品或服務能夠被取得以用來使用或消費的流程」，在此定義下，由於生產者以及最終消費者都涉及了上述從製造到消費的流程，因此，我們可以推論生產者和消費者必定是存在於每一條行銷通路的兩端。而存在於生產者與消費者間的中間商則構成行銷通路。

中間商存在的邏輯，主要在於他們較生產者接近顧客且瞭解市場的消費需求，因此能夠促進市場的交易效率，使得產品或服務能夠以更有效率的方式進入目標市場。這個概念可以由圖 1 來說明。藉由中間商而使交易達到經濟上的效益：在圖 (1-a) 中，每個生產者皆透過直銷的方式面對消費者，在這樣的系統下需要由 9 條的連結(n^2)；而在圖 (1-b) 中，3 個生產者透過 1 個中間商面對消費者，在這樣的系統下，只需要 6 條($2 \times n$)的接觸。換句話說，以這種方

式，中間商降低了整個系統的複雜度以及生產者原本所必須做的工作。



P=生產者 C=消費者 I=中間商

圖 1：中間商邏輯圖

資料來源：Market Channels ,Stern & El-Ansary(1996)

1-2 行銷通路的功能：

Kotler (1998) 以「流」(flow)的觀點，認為行銷通路的成員執行並參與了下列主要的功能：

- 資訊(Information)：市場資訊的蒐集與傳播(dissemination)，這些資訊包括市場上目前潛在的顧客、競爭者等資訊。
- 促銷(Promotion)：發展並傳遞具有說服力的訊息來吸引顧客對於所提供的產品或服務之注意。
- 協商(Negotiation)：使交易雙方能夠在價格與其他各方面的意見一致，達成協議，使產品的所有權能夠進行轉移。
- 訂購(Ordering)：行銷通路上的成員向製造商所做的購買行為。
- 資金(Financing)：在行銷通路不同的階層上，因為存貨財務管理所需的資金吸引與配置。
- 風險承擔(Risk taking)：擔任執行行銷通路工作相關風險。
- 實物所有(Physical possession)：實體產品從原料到最終顧客間，產品的儲存

與移動。

- 付款(Payment)：買方透過銀行或其它金融機的帳款付款。
- 名目(Title)：商品的所有權由一方到另一方之轉移。

上述功能項目，有些功能是向前推進的流(forward flow)，例如：實物所有、名目與促銷等；有些功能是向後推進的流(backward flow)，例如：訂購與付款等；有些功能則是屬於雙向的流，例如：資訊、協商、資金與風險承擔等。對於一個銷售實體產品的製造商來說，其可能至少需要三種通路，分別為：銷售通路、遞送通路與服務通路。這些通路容易受到資訊科技的進步而改變。過去公司可能使用電話或傳真作為銷售通路，而今則使用電腦與網路作為銷售的通路。但 Kolter 認為，問題並不在於上述各項功能是否被執行，因為他們是通路中所必須具備的功能，而重點是在於由誰來執行這些功能。上述的功能有三種特性：(1) 它們必須在有限的資源下執行；(2) 它們藉由專門的執行者來執行一般而言執行的較好；(3) 它們在通路的成員間是可移動的。舉一例子來說，若製造商本身自行執行這些所有的功能，則製造商的成本將會增加，並且其產品的價格將會上升。所以，當部分功能被轉移到中間商來執行時，製造商的成本與產品價格將會降低，但同時也必須支付額外的佣金給中間商。如果中間商能夠較製造商運作的更有效率，消費者所需支付產品的價格將會較低。另外一個例子即是消費者本身若自行執行這些所有的功能，在這樣情況下，消費應該能享受到最低的產品價格，但同時也在過程中付出了無形的交易成本，如：時間等。因此行銷通路的功能需由誰來執行的議題取決於效率和效能的問題。

小結：

以上，得知行銷通路所扮演的角色即在提高產品流動的速率，當生產者製造出產品後，透過通路有效且迅速的移轉至消費者手中，使市場成為一個效率市場；而旅行社也扮演著相同的角色，唯旅行產業的一些特性不符合上述通路

商的功能，如：實物所有(旅遊產品通常具有無形性)，但大抵來說，都是相同的邏輯應用。另外，Kolter (1998) 最後所指出的問題，也無形中指出中間商存在的價值，因此若因為網際網路的出現，而產生了去中間化的效果，那麼製造商與消費者也將會面臨到上述的問題，提高了生產成本與無形的交易成本。在此也點出交易成本是中間商存在性高低的一個重要環節，吳思華(2000)提出，當交易標的物越複雜、交易頻率越低時，中間商出現的可能性越高，存在的價值也越高；當交易雙方的知識、資訊越豐富，或雙方交易成本不高，中間商存在的價值越低；當交易情境不確定，彼此存在著猜忌、不信任的氣氛時，中間商存在的價值也會變高；總而言之，交易成本的高低，是中間商存在與否的衡量指標。

1-3 交易成本理論



不管是日常生活或是產業活動，交易行為舉目可見，由交易所引發的種種行為與成本，皆是交易成本理論所能解釋的範圍。這套由經濟學家所提出的理論，除了單純的成本因素外，更重要的部份便是在成本因素背後的行為與該項交易所具有的特性。交易的過程常包含資訊不對稱、競爭環境複雜、交易對象內部之不確定性等等因素，也因為這些因素創造許許多多的商業模式，來達到降低交易成本的目的，中間商的存在價值正是因為交易成本。因此本節以交易成本理論為開端，引導出行銷通路中間商存在的真正隱含的意義；另外本研究擬以交易成本理論來作為理論解釋依據。

一、交易成本的概念

企業間的交易行為時常發生，在傳統經濟學的觀點之下，認為交易在市場機能的運作之下，將會完美的進行。但是Coase (1972) 則提出質疑，他認為交易的過程並非完美，因為交易受到環境的不確定性因素及有限理性的影響，會產生

很多交易成本；在1975年，Williamson則延續發展成更完整的交易成本理論。寇斯(Coase,1937)出版「廠商的本質」(The Nature of the Firm)一書後,許多經濟學家不斷地投入研究交易過程的各種現象。直到1975年Williamson綜合Coase的理論和其他有關交易成本的文獻,提出一套較完整的交易成本理論。

Williamson(1975)認為「交易成本」起因於交易的複雜程度，而又受到人為因素和環境因素的影響。交易成本學派對這兩類因素做了以下假設：

(一) 局部理性(Bounded Rationality)

古典經濟理論假設人類在資訊的處理以至於經濟決策之制定上是完全理性的；但交易成本學派認為人類處理資訊或複雜問題的能力有限，所以交易中行為並非最理性的結果。

(二) 投機主義(Opportunism)

假設人類均是自私的，交易過程中雙方均可能基於尋求自我利益而採取一些策略行為。亦即交易過程難免爾虞我詐，彼此間隱藏著懷疑與不信任，因此交易過程之監督成本大增。

(三) 環境複雜多變(Complexity and Uncertainty)

在交易的過程中，環境充滿複雜多變，及許多不確定的影響因素，人們無法完全考量。

(四) 少數(Small Numbers)

由於知識之異質性(Idiosyncratic Knowledge)資訊不完全流通，造成資源不能完全流通。使得交易往往為少數人所把持。

(五) 資訊不對稱(Information Impactedness)

由於環境變化及人性的投機心態，而使交易雙方往往握有不同程度的資訊，若是擁有較多資訊的一方懷有投機主義時，會欺騙資訊不足的一方，因而增加交易之協商與監督成本(Negotiating and Monitoring Costs)。

(六) 氣氛(Atmosphere)

交易雙方若處於對立狀態，則整個交易環境將會充滿不信任與不確定的氣氛，因而使得交易成本提高。

以上六點假設，前二點是對人性所作的假設，後四點則是對環境因素之假設，二者有互動的效果，Williamson 認為這些因素並非獨立存在，而是一錯綜複雜的關係互相影響。在這樣的相互影響下，交易的過程產生了交易成本，Williamson因而提出了以最適統治機制（Governance Structure）來降低交易成本觀念。



二、交易成本之內涵

一筆交易從開始到完成，若是以交易為界分成事前、事後，則整個過程會產生以下各類的「交易成本」：

所謂交易成本是指採購成本以外的隱含成本，包括搜尋成本、雙方協商的議價、簽訂契約的成本，以及事後監督交易進行的成本與違約成本。而Williamson（1985）認為，交易成本起因於不完全的契約（incomplete contracting），並進一步將交易成本區分為事前與事後兩大類。事前的交易成本包括簽約、談判、保障契約的成本。事後的交易成本則包括適應不良的成本（指簽約雙方因時間之經過漸漸對契約不能適應所導致的成本）、討價還價的成本（指用以調整事後適應

不良所需支付的談判成本)、建構及營運成本(為解決雙方的糾紛與爭執而必須設置的相關成本)、與約束成本(為取信於對方所需之成本)。

一項經由市場的交易活動,其成本除了契約上所簽訂因履行交易標的物所支付的成本外,還包括隨同契約簽訂前後所隱含的其他隱藏成本(implicit cost)。Williamson(1985)在資本主義的經濟體制(The Economic Institution of Capitalism)一書中提到,交易成本的內涵緣起於契約的不完全,並依照交易發生即契約簽訂的前後、將交易成本而則將交易成本區分為資訊蒐集成本、協議談判成本、監督成本及執行契約成本。如下:

(一) 事前成本

1. 資訊蒐集成本: 包括尋找最適合的交易夥伴, 確認其所能提供的商品或勞務的品質、種類等因而所發生的種種成本。
2. 協議談判成本: 包括交易雙方由於彼此的不信任以及有限理性的影響, 常常需要花費大量的協商與談判的成本。而若交易雙方的資訊並不對稱, 則會更加提高其協商與談判的成本。
3. 契約成本: 當交易雙方達成協議, 準備進行合作時, 通常會訂定契約。而將其協議書面化(擬定契約), 便需要花費契約成本。

(二) 事後成本

1. 監督成本: 當交易雙方訂定契約後, 為預防交易之對方違背契約, 因此會在契約執行的過程中, 產生大量的監督成本。
2. 執行契約成本: 在訂定契約之後, 由於交易雙方的有限理性, 無法完全預知契約執行後的真實情形, 因此可能會造成適應不良等成本, 此為執行契約的成本。

三、 交易的特性

針對交易的特性，本研究引用Williamson（1985）所提出的交易不確定性、交易次數與資產特殊性等三個構面來分析：

（一）不確定性 (uncertainty)

一般而言，不確定性區分為兩種，一為因有限理性之限制，而對未來各種情況及變化無法事先預期而導致事後發生偶發事件之不確定性、另一種則是由於資訊不對稱，導致可能遭受對方欺騙的不確定性。當交易越複雜、未來越不易掌握的情況下，契約難以規範所有可能發生的情況，因此，前項之不確定便會導致偶發事件之發生，進而增加交易成本。而後項之不確定性則是在契約談判之過程中，花費大量成本來規範對方的行為，並在事後增加監督之成本，以保障自身的利益，交易成本於是增加。

（二）交易次數 (frequency)

交易次數也是影響交易方式的一個相關構面，因為在交易本身具有資產特殊性時，雖然廠商有需要去整合該項資源，但是由於是否進行整合仍牽涉到投資成本能否回收的問題，所以交易次數的多寡對整合與否具有決定性的影響。若是交易次數頻繁，則應該採取整合內部化的作法；但若是交易次數較少，則應該採取購自市場之交易。

（三）資產的特殊性 (asset specificity)

所謂資產特殊性是指花一筆金額投資於某一種特殊的交易活動，而當該投資的資產缺乏市場流通性或是一旦契約終止時，則必須負擔龐大的成本。資產特殊性大概可分為三種：

1. 區位特殊性 (site specificity)

是指生產過程具連續性的兩個廠商，為減少存貨與運輸成本，所以將兩個廠商予以整合。此種區域特殊性的資產多為不動產，一旦投資下去，就不容易遷移，況且重新設立的成本很高，所以交易雙方在資產的可用年限內必須維持雙邊交易的關係，因為一方若毀約，則另一方將遭受到龐大的損失。

2. 實物資產特殊性 (physical asset specificity)

所謂實物資產特殊性是指資產雖可以移動，但其只能用於生產某種特殊型態的產品或服務。例如，生產某種零件的特殊模具，僅能用於生產該零件，若將其移做其他用途，則無法使用。此種模具便是具有實物資產特殊性。

3. 人力資產特殊性 (human-asset specificity)

所謂人力資產特殊性乃是只需藉由工作中學習的方式來累積經驗或是獲得工作上的能力，且此項人力資產無法轉移，因為換到其他不同工作生產力會降低。資產特殊性之所以重要，是因為一旦資產投資下去之後，交易雙方在資產可用年限內必會維持雙邊合作的關係，倘若，在期間內契約遭到破壞，則資產提供者首先便面臨著投資無法回收的困境，然而另一方也會因為無法找到合適之合作對象而遭受損失，因此可見，資產越特殊化，則交易雙方越會願意維持彼此之合作關係。

1-4 網際網路與電子商務

一、網際網路

網際網路的起源可以追溯到 1969 年，最開始是美國國防部投資經費所進行的網路實驗計畫，也就是 ARPANET。ARPANET 把美國本土許多大學及研究機構都納入其實驗網路中，之後，隨著時間的累積，使用者的數目逐漸增加，網際網路的規模也日益擴大，網路的使用也從原本資料的傳遞變成資訊的交流

與討論。1983年，TCP/IP 成為統一個標準協定後，連結到 ARPANET 網路的機器，使用者也快速的成長。之後，ARPANET 分成了 MILNET 與 NSFNET，而於 1991 年 3 月，美國國家科學基金會(National Science Foundation)正式將網際網路開放商業用途，隨後學術界加入研究，企業界也加入經營，而造成了日後網際網路的蓬勃發展。而其中最重要的全球資訊網 (WORLD WIDE WEB；WWW)，由於整合了不同形式的資訊媒體與容易操作的特性，使得 WWW 迅速的被廣為使用，不但成為網際網路上發展商業活動的重要平台，也促使了電子商務的快速成長。

關於網際網路的特性，過去文獻已有許多探討，故在此整理並歸納成下面幾點在下節與旅行產業應用做結合：

(1) 網際網路的本身特點：

1. 互動性：網際網路是屬於互動式的媒體，具有雙向溝通的能力。如生產者與消費者互動，消費者與消費者互動等情境。
2. 連結性：二十四小時的連結，時間上沒有限制；全球性的連結，消除了地理上的限制；獨立性的連結，把獨立的資訊及參與者彼此連結到同一平台上，形成有關且有用的網路效果。
3. 開放性：網際網路上無時間與無地域的限制，使得任意兩地能夠互相通訊、交流，而不會因為時間或地理位置而有所限制。
4. 豐富性：網際網路具有多媒體的傳輸功能，可傳輸的資料形式包含文字、音效、圖形、影像等，再加上硬體設備的配合，使其可以無上限的擴充。
5. 即時性：網際網路提供的資訊，可以隨時更新與改變。並且因為資料的具有即時性，資料的更新在時間上相較於其他媒體具有較低成本的特性。
6. 匿名性：網際網路匿名的特性提高了參與者的自由度，使得多數人願意上網討論與發表意見。但另一方面的隱憂，在於任意發表未經證實的言論或意見，使得其可靠度受到挑戰。

(2) 商業上應用的特點：

1. 無地域限制
2. 無時差限制
3. 資料傳輸快速
4. 互動式媒體
5. 顧客主導
6. 資料訊息隨時隨地更新
7. 成本低
8. 資料可以永久保存與存取
9. 匿名傳播

(3) 網際網路對企業造成的影響(黃建仁，1996)

1. 行銷方面：購買者透過網際網路來獲得相關產品規格、價格及供應可行性的訊息。而行銷人員則運用它來改善消費者對產品的態度，來增加市場滲透的可能性，並透過它來評估配銷通路及配銷成本。
2. 成本與費用方面：減少重覆的輸入、錯誤的偵查及改正所造成時間及人力資源的浪費。
3. 進入市場時間方面：網際網路縮短文件處理的前置時間，降低存貨成本，縮短交貨週期競爭。
4. 品管方面：因為網際網路的關係，讓資訊更加透明化，也加速公司內部、貿易夥伴、顧客及供應商之間的流通。讓企業更能掌握產品的品質、產品交期、顧客滿意及市場需求。
5. 聯盟關係方面：建立企業間更密切的合作，使得規劃、生產、溝通更加的順暢，參與聯盟企業競爭力增加，進而造成其他廠商加入此產業的障礙。

小結：

網際網路的特點如上述所整理，而很多特點其實是一起發生的，而從網際網路對企業的影響來看，其實網際網路的出現，對於中間商而言，增加其競爭優勢的優點多於去中間化的壓力，若能好好的善加利用，必能使公司擁有更高的績效表現。

二、電子商務

電子商務是描述透過網際網路中的電腦網路來進行產品、服務與資訊的交換以及購買、銷售過程的概念。電子商務的定義為使用電子化的方式或技術來進行商務活動（Choi,1997）。電子商務透過資訊科技促成新的商務方式，使得組織結構轉變，改善組織的效率並增加消費者的福利。Kalakota & Whinsto(1997)提出了以下幾個不同的角度來定義電子商務：

1. 從溝通的角度：電子商務是透過電話線路，電腦網路或是其他電子化方式，來達成資訊、產品及服務、或是金錢的遞送。
2. 從企業流程的角度：電子商務是一種朝向企業交易與流程自動化的技術應用。
3. 從服務的角度：電子商務是能幫助公司、消費者與管理者減少服務成本，同時又能改善產品品質與加速服務遞送速度之需求的一項工具。
4. 從線上的角度來看：電子商務提供了一個讓產品或資訊能夠透過網際網路或其他線上服務進行買賣的能力。

Choi et al. (1997)在區分傳統商業與電子商務時，提出市場是由三個要素所組成：參與個體（或代理商）、產品與流程。參與個體包括買方、賣方、中間商及其他的第三者；產品是交易中的商品；流程則是有關產品與其他行銷活動在市場參與者之間的互動，包括產品選擇、生產、行銷研究、搜尋、訂購、付款、運送

及消費。這三個要素可能是實體（非線上）或是數位的（線上的）。如圖2：

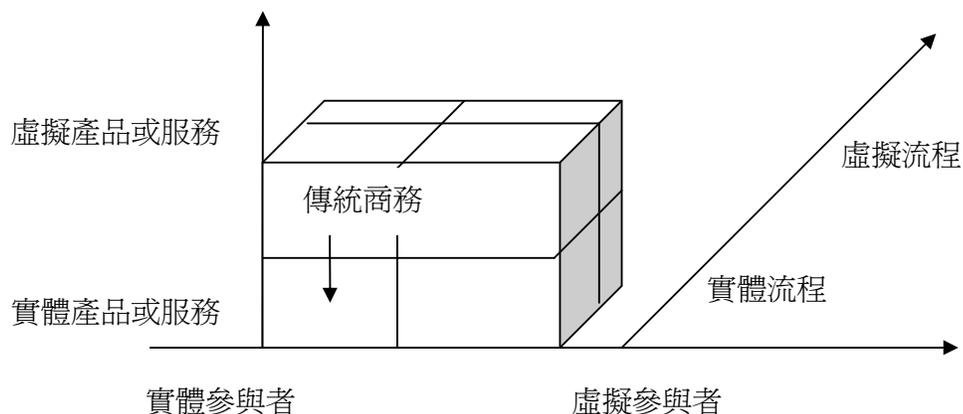


圖 2：傳統與電子商務複合圖 Choi et al.(1997)

這個模式清楚的區分傳統的商業行為與電子商務。而且管理者讓了解企業現在是在哪一個象限中，未來有可能往哪一個象限移動，可以及早做準備。對旅行社的交易服務而言，電子商務出現前是實體的產品，現在則是數位的虛擬產品；流程也逐漸朝向虛擬化；而參與者目前仍是實體的，還沒有往虛擬的方向移動。

Choi et al. (1997)認為，商業的數位化世界與傳統實體商業世界間，主要的區別是由數位化產品的本質所造成的。而且旅行社的交易服務屬於數位產品，因此有必要探討數位產品的本質與特性。

三、數位產品的本質與特性

Choi et al. (1997)將數位產品定義為『可以被電子化的方式販賣的產品』，可大致分作三種主要的類別：(1)資訊與娛樂產品；(2)符號、記號與概念；(3)流程與服務。數位產品的實體本質有：

1. 不滅性 (indestructibility)：指數位產品一旦被製造出來後，就可以維持它的形

式與品質。不管使用的時間多常或使用頻率，數位產品的品質都不會衰減、不易折舊，也沒有折損或保存期限之慮。所以數位產品中的耐久性產品與非耐久性產品並沒有區別。

2. 可變性 (transmutability)：指數位產品可以隨時變更，並具有高度的可塑性，藉由資訊科技，數位產品更加容易地差異化與客製化。
3. 重製性 (reproducibility)：指數位產品可以容易地重製、儲存與傳輸，使產品生產的邊際成本幾乎為零；但相對而言，第一次的生產成本卻很高。

古人將所知道的事物統稱『所知』，資訊就是所知表現在媒介上的形式，所知是資訊的內容，資訊是所知的形式。資訊的基本性質可用四個方面來說，第一，因襲所知的性質，以知識為例，知識可以匯集、累積、增長，因此資訊也是如此；第二，依附媒介物質所得到的性質：紙張與電磁材料的性質並不同，資訊產品的性質就不同；第三，駕馭媒介工具與技術所增益的性質延伸：譬如手抄本和印刷本所使用的工具和技術不同，因此資訊有不同的特徵、不同的產量；第四，從表達內容手法或溝通的品質和效果所呈現的性質。因此當數位媒介廣泛應用，它能消除不同媒介間不相容的障礙，使所知的匯集能力大大的增加。數位資訊的匯集意味著知識的匯集，知識的匯集必會產生新的知識。另外，媒介整合的結果，可以用統一的工具，也就是電腦，處理數位化所知的儲存、處理與通信的工作。電腦增加功能時，只需修改軟體程式，比以前使用媒介的工具都有彈性的多。數位文件的性質包括：(謝清俊，1996)

1. 因襲所知者：無所不在；能大量匯集，彼此聯繫；能夠自我成長
2. 因襲媒介者：以能為媒介，故物質障礙極低；取之不盡，用之不絕；空間與時間障礙極低；是獨一無二的通用媒介
3. 因工具技術遞增者：電腦的資訊處理能力；無所不在的全球網路，快速廉價的傳輸與溝通；以機器駕馭知識；單一硬體設備，功能由軟體更換；統一的使用者介面、語言。
4. 表達內容的方法、寫成方式的改變：譬如超連結、多媒體和虛擬實境。

四、小結：

從網際網路與電子商務的探討，再探討數位產品的本質與特性，了解到透過網際網路所得到的便捷與好處，還有其優勢所在；而許多產業若能將其善加應用勢必能提高其產能，舉例旅遊產業來說，旅遊活動是一個非常依賴資訊的產業，而這些資訊是透過各種經驗的累積與資訊的蒐集來達成，而傳統的資訊保存方式是靠紙本，當資訊累積越來越多時，紙本也就越來越多，所佔的空間也越來越多，不僅浪費空間，也浪費許多時間在搜尋紙本上；但透過電腦，讓這一切有了很大的躍進，如同上述數位產品的特性，透過產品數位化，可將資訊大量匯集，並且還可以彼此聯繫；因為數位產品的可變性強，也可以達到客製化的目的，再加上網際網路特性的傳播，電子商務交易的便捷，這些的種種都可以針對大量依賴資訊的旅行業得到很好的助益。

另一方面，從以上行銷通路的意義、功能與網際網路特性以及電子商務本質與構面等的目的也幫助我們了解新型態的中間商，亦即網際網路中間商(相對於傳統的實體中間商)其為何興起的原因。其中，我們可以發現，利用網際網路的特性，使得行銷通路上原本由傳統中間商所執行的功能可由網際網路來取代，並且執行得更有效率，將網際網路中間商在交易過程中可能扮演的角色整理如表 1：

表 1：網際網路中間商扮演的角色

扮演的角色	說明
聚合資訊	提供一次採購完成的服務，代替傳統中間商，透過資訊科技匯整各項資訊，及顧客訂單。
促進交易	提供買賣雙方交換資訊的服務，或提供買方需求的資訊給賣方，取代產品展示的必要。
擔保信任	事先對買賣雙方的徵信或安全確認，以確保交易的進行，減少法律契約的重複監督。
評價	對產品或服務進行評價，提供價格的正確資訊，減少買方因為資訊不對稱或受騙的風險

資料來源：本研究整理

網際網路上新型態中間商的出現，侵蝕了傳統中間商原本的市場，讓傳統中間商產生了「去中間化」的現象。傳統中間商與新競爭者相互競爭，避免遭到淘汰而消失，進而重回市場，而產生所謂「再中間化」現象。事實上「中間化」、「去中間化」與「再中間化」是中間商面對網際網路衝擊下的市場演變過程，資訊科技即是引發的重要因素。因此 Chircu 與 Kauffman 兩位學者在 2000 整裡 90 份文獻提出 IDR 架構(Intermediation-Disintermediation-Reintermediation, 以下簡稱 IDR 架構)解釋在資訊科技的影響下，中間商的演變過程，第二節將做進一步的探討。



第二節、中間化、去中間化與再中間化

(Intermediation-Disintermediation-Reintermediation IDR 架構)

隨著網際網路的崛起，傳統中間商為了避免遭到淘汰而產生了中間化去中間化與再中間化的循環過程。此 IDR 架構即 Chircu & Kauffman(2000)對於中間商面對新資訊科技應用，所發生的現象及遇到的困境，以及所能採取的策略所做的整理。

一、中間化(Intermediation)

中間化是描述新的公司以新提供者、創新服務或是競爭者(相對於傳統中間商)的角色進入價值鏈中以連結買方與供應商的現象。電子商務下提供了許多中間化現象的機會。

如同傳統行銷通路上的市場一樣，電子化商務下的市場同樣也需要定價、交易處理與協調、存貨管理、品質的保證與監控。Bailey & Bakos(1997)強調在電子商務的市場下仍需要有中間商的存在。根據他們對於 13 家 B2B 與 B2C 公司所做的分析顯示，在以 IT 促成的電子商務市場下，仍需要一站式採購(one-stop shopping)的聚合者、信任機制的提供者(trust provider)、資訊交換的促成者以及資訊過濾的仲介者。Bakos(1998)指出，在電子商務的市場下，中間化的現象反映出這個新市場對於撮合、促進交易與信任擔保等需求。另外 Hage & Singer(1999)認為電子化商務的市場提供了資訊聚集代理者的新角色，稱為資訊中間者，它們站在買方為其向賣方做溝通，並透過需求的匯聚造成更大的買方力量(buyer power)。

二、去中間化 (Disintermediation)

過去許多學者預測傳統中間商將會由於電子商務的出現產生去中間化的現象。當中間商被其它公司排擠開，或是中間商所提供的服務在市場上能夠以其他方式所取代且使交易得到相同的結果，則便發生去中間化的現象。Malone、

Yates & Benjamin(1987)等學者主張在電子商務市場中,電子仲介效應(electronic brokerage effect, 又稱去中間化)將對傳統撮合買賣雙方的中間商產生威脅。此效應認為由於資訊科技降低了搜尋成本,故將不再需要中間商。因此,去中間化被定義為傳統交易機制被其他由供應者或是新的、資訊科技造成的中間商所管理的交易機制所取代。

因為中間商的存在將有可能會使產品的成本增加(來自於中間商對產品所做的服務的索價),因此背後存在著強烈的誘因排除中間商。Tapscott(1996)指出僅提供交易處理而無法提供附加價值的中間商最可能被電子商務的科技所淘汰。然而,有些交易並無法完全數位化,例如實體的配送。儘管如此,電子商務仍然對於交易撮合、交易處理與售後支援等交易環節的部份產生複雜的影響。

三、再中間化 (Reintermediation)

再中間化這個術語最早是用來描述金融服務業中,新的金融服務中間商(例如:證券仲介商)採取行動重回到傳統中間商(例如:銀行)。然而 Negroponte(1997)也將再中間化這個術語用來描述傳統中間商對抗電子商務科技去中間化現象。Chircu & Kauffman (2000)認為再中間化現象是被去中間化的參與者能夠重新回到支援買賣雙方交易的價值鏈中的過程。再中間化現象發生於傳統的參與者在市場中能夠採用創新的方式執行交易,這種創新的方式通常是藉由資訊科技來增加價值,因此能夠對抗那些造成去中間化現象的競爭者。再中間化也可以被定義為透過電子化的中間商提供新的加值服務的流程。

四、中間化-去中間化-再中間化的演進階段

(Intermediation-Disintermediation-Reintermediation IDR 架構)

當網際網路開放商用後使得電子商務開始有了蓬勃的發展。而網際網路的特質,讓生產者與最終消費者有了能夠直接溝通與互動的機會;另一方面,新型態的網際網路中間商也開始利用資訊科技而興起,這些電子商務的新經營模

式改變了傳統通路結構，造成對傳統中間商巨大的衝擊。因此，時許多學者紛紛認為傳統中間商將會因為電子商務資訊科技的發展而遭到淘汰，即所謂的去中間化現象。然而，Chircu & Kauffman (2000)等學者認為直到今日，我們仍可看到，過去傳統中間商仍存在於市場上。若就去中間化的觀點來看，顯然無法完全解釋我們所看到的這個現象。Chircu & Kauffman 認為這是因為電子商務剛興起之初，有許多現象並不明確且正在萌芽之中。至今電子商務已有將近五、六年的一段時間，雖然能不能算是相當長的一段時間，但是過去許多看不到的現象至今已慢慢浮現出來。因此，Chircu & Kauffman 提出了一個中間化-去中間化-再中間化的概念性架構 (Intermediation-Disintermediation-Reintermediation, 以下簡稱 IDR 架構)，以“長期”的觀點，來解釋中間商在市場上演進的階段。

在 IDR 架構下，Chircu & Kauffman 將中間商在市場的演進過程區分為三個階段，以描述中間商在市場上的競爭本質，如圖。第一個階段為中間化階段，在這個階段下，新的中間商出現，並且這些中間商最大的特色是專注於以純電子化或資訊化以進入的策略，也就說，這些新中間商在市場中找出目前傳統中間商對於某產品或服務尚未完全滿足消費者期望的部份，然後利用技術的創新，找出新的市場定位，藉由產品或服務的遞送，在市場上提供新的價值。第二個階段為去中間化階段，在這個階段下，網際網路的出現，讓市場結構轉移至純電子化中間商包含在市場中，因此，傳統中間商原本在市場上的占有率被純電子化的中間商侵蝕了。傳統的中間商被移到去中間化的階段，被迫面對新的競爭者，甚至遭到淘汰產生了去中間化的現象。第三個階段為在中間化階段，這階段是描述傳統的中間商，即便是在純電子化中間商的競爭壓力下，若能對環境做出主動的反應，也有機會能夠利用科技重新定位，找回原本被侵蝕的市場。

IDR 架構是一個循環性模式 (recurring pattern) 的概念性架構，且再中間化階段並不一定是最後的結果。有些傳統的中間商無法有效管理或調整組織資源(例如：人力、知識與核心資產、財務等)來重新創造價值，則可能在市場中

被去中間化而永遠消失。當心的電子商務創新產生、新的參與者在市場上尋找新競爭優勢的來源時，IDR 架構的階段最容易開始循環發生。

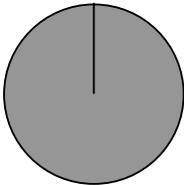
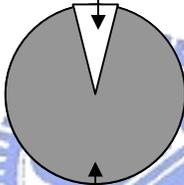
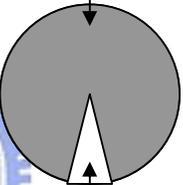
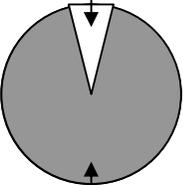
		策略性階段(Strategic Phases)			
		Traditional	Intermediation	Disintermediation	Reintermediation
		No electronic transaction are performed	EC-only players enter the market, Making their technology available	EC-only replace Traditional intermediaries by capturing their market share	Traditional intermediaries become EC-able ,and recapture their lost market share.
Market Shares of Transaction Volumes for Different Value Chain Activities			E-commerce only Intermediaries  Traditional Intermediaries	E-commerce only Intermediaries  Traditional Intermediaries	E-commerce only Intermediaries  Traditional Intermediaries

圖 3：IDR 架構

資料來源：Reintermediation Strategies in Business-to-Business Electronic, Commerce Chircu & Kauffman (2000)

在 IDR 架構的第三個階段為再中間化，即傳統中間商吸收的資訊科技加以利用而轉變為 EC-able 中間商，並結合自己本身的優勢，化被動為主動，將被搶奪的市場給找回來。Chircu & Kauffman(2000)在文獻中也以美國旅行社業者為例，提出三個原因說明為何傳統中間商可以藉資訊能力的加強搶回市場佔有率。

1. 資訊系統的易模仿性及低獨占性(Imitation and Weak Appropriability)：

隨著資訊科技的發展，資訊系統很容易就會被模仿，因此 EC-only 中間商雖然可以在初期搶佔市場，不過對於他們本身所擁有的競爭優勢「資訊科技」卻無法獨自擁有，一些技術的提供者很快就能麼模仿，而傳統的中間商也可

藉由投資或以聯盟的方式獲得技術，進而轉變為 EC-able。

2. 獨特資產的擁有 (Ownership of Cospecialized Assets)：

Chircu & Kauffman 提到，如果傳統的中間商在價值鏈中沒有被取代的話，那他們通常會有一些獨特的資產，這些資產包括了產業經驗、顧客基礎與供應商的關係等等。EC-only 中間商會發現這些資產是非常難取得的，有些可以藉由時間來經營獲得，不過有些資產不只需要時間還需要特殊管道才能取得。因此，只憑借價格取勝的 EC-only 中間商，會很難以建立客戶忠誠度，一旦具有獨特資產的傳統中間商具有資訊科技能力，EC-only 中間商所取得的市場將會被 EC-able 中間商給奪回。

3. 規模經濟 (Economies of Scale)

一個中間商要在行銷通路中存活，必須達到一定的規模經濟，也就是要有足夠的客戶數。EC-only 中間商便是如此，資訊科技促成交易的邊際成本非常低，不過初期的投資卻非常高。所以 EC-only 中間商比傳統的中間商需要更多的客戶以支撐其營運模式，因此具有客戶基礎的傳統中間商轉型為 EC-able 中間商的營運模式，自然比 EC-only 中間商要容易達到規模經濟。

五、小結：

如上述所探討，電子商務的出現，中間商的角色仍是存在，只是呈現的型態是電子數位化，無實體的展售地或人員的接洽，完全透過網際網路的各項特性，來達到最終交易的目的。追溯第一節探討行銷意義與功能中，Kolter 所闡述的誰都可以執行銷售功能中的各項項目，端看誰執行的較有效率與效能，以及交易成本的高低；以旅行產業來看，雖然上游供應商可以透過網際網路直接的接觸消費者，但供應商仍要成立一個網路平台，來供消費者做相關產品消費，但這僅侷限單一供應商，若消費者想要多家比較，就得個別連結至各個獨立上游供應商，而增加了無形的交易成本，反觀上游供應商仍要發費時間與金錢來

管理與維護，這麼一來就會雙重損失，變成無效率市場。

所以，Chircu & Kauffman(2000)所探討去中間化的重點，並不在於所謂的上游供應商透過網際網路直接接觸消費者，而使得中間商角色的完全消失；而所要探討的是，面對應用資訊科技崛起的新型態中間商的「去中間化」（傳統中間商），擁有傳統實體通路的中間商，如何「再中間化」，這樣的演化過程，便是本篇文獻的貢獻所在。在本篇文獻中，「再中間化」的定義為：**「傳統中間商在面對新型態網路中間商的去中間化威脅，若能應用資訊科技，轉型為 E-commerce able，將有機會再從回市場，創造再中間化。」**

本研究認為 IDR 架構提供了我們一個概念性的思考模式架構，有助於了解行銷通路上中間商在市場上的演變，讓我們能夠依循這個演變的軌跡對旅遊產業通路上的中間商做觀察，進而探討新型態中間商為何能夠中間化而造成傳統中間商面臨去中間化。本研究也進一步探討，隨著越來越多的競爭者出現，傳統中間商為了要在通路上繼續生存而進行的「再中間化」，才能夠淘汰競爭者以繼續生存。因此，本研究將在第四章中以個案研究的方式，觀察這些傳統中間商是如何進行再中間化以維持生存。

第三節、旅遊產業分析

3-1 旅行業簡介：

3-1-1 旅行業的由來：

旅行業起源於十九世紀，英國的 Thomas Cook 規劃出旅遊產業史上第一次的旅遊行程，雖然只是半天、22 英里的火車之行，但結果頗受好評，於是他著手規劃很多其他其他行程，並專職成為第一個旅程經營商，之後，開始提供代訂旅館的服務及發明旅館的折價券。Thomas Cook 的生意成長快速，在 19 世紀末，已在世界各地設立它的營業處，Thos Cook & Son 成為廣為人知的品牌。Thomas Cook 最重要的是他第一個想到提供旅遊團的服務，將假期的活動及合成一種交易和一種商品，並非只是開創旅行社而已。他的想法很完美的與鐵路和之後其他運輸的成長相配，將組織過的旅遊活動推廣成為大眾可以接受的方式。

同樣的在 19 世紀，美國的 Henry Wells 也開始 American Express 船運的事業，運送錢、貨物和其他財務合約(financial obligation)。而在 1882 年，開始提供郵政匯票，在 1891 年，它發明旅行支票，讓旅客不需要攜帶大筆現金出門，跨國時也不需要忙著兌換外幣。直到 1909 年，American Express 在英國開始旅遊服務的銷售，才從船運公司進入旅行社產業，協助外國的旅客到美國旅遊。當時交通工具並不如現在方便，旅行社的數目也不多，最有名的還是 Thos Cook & Son 和 American Express。

在 20 世紀初，美國主要的交通工具是火車，當時以商務旅客為主，很少有休閒旅遊。旅館的門房(porter)也是一種形式的旅行社，他們幫商務旅客訂火車票，收取旅客的代辦費和鐵路公司微薄的佣金。在 1920 年代晚期，航空公司出現時，將火車視為商務旅遊中最大的競爭對手，於是航空公司找上門房，直接把機票給他們，提供 5% 的佣金。機票上已經寫清楚出發地與目的地（當時航空公司通常只有固定的幾條航線而已）以及價錢，所以不需要專業的知識與

經驗，Mill(1985)認為這種銷售通路是現代旅行社的前身。

小結：

從歷史的角度而言，旅行業的存在的原因是因為航空公司需要銷售通路，而目前電子商務開始起飛，銷售通路的功能會不會就此消失？就目前的消費行為來看，消費者仍是透過旅行社來購買機票及相關旅遊行程，原因在於航空公司等上游供應商，價格仍相對高於旅行社，由於一般消費者屬於散戶購買，並不如旅行社的大量購買，所以對於以量制價的議價能力上，旅行社仍有其存在的價值。而訂票的過程，透過網際網路的應用，使得流程更為簡便透明，對於消費者能夠清楚了解所有的航班及價格，對於旅行社來講，也能掌握訂票的情況，對於航空業者或上游供應商來看，因為大量的販售給旅行業者，所以也降低庫存的風險。



3-1-2 旅行業的定義：

一、行政法規部分

表 2：行政法規上旅行業的定義

行政法規	定義
旅行契約國際公約 (1970)	任何人經常或定期承擔履行依約以其個人名義，承擔提供他人一項一次計酬之綜合性服務，包括交通、食宿(不在接送時間內之住宿)或任何其他有關服務；或依約以其個人名義，以適當之報酬承擔對他人提供一有組織之履行契約或提供一項或數項個別之服務，俾使對方得以完成任何旅行或短期停留者，不論此種活動是否為其主要業務，亦不論此種活動是否為其職業。
香港「旅行代理商條例」 (2002)	凡聲稱經營而又實際經營代人訂購行程從香港出發，主要往香港以外地方之任何運輸工具客票；或代人租訂香港以外之居住地方，由租賃人自行或代租人支付貨準備支付若干租金者。
中華民國「發展觀光條例」 (2007)	第二十七條規定：旅行社業務範圍如下 一、 接受委託代售海、陸、空運輸事業之客票或代旅客購買客票。 二、 接受旅客委託代辦出、入國境及簽證手續。 三、 招攬或接待觀光旅客，並安排旅遊、食宿及交通。 四、 設計旅程、安排導遊人員或領隊人員。 五、 提供旅遊諮詢服務。 六、 其他經中央主管機關核定與國內外觀光旅客旅遊有關之事項。 前項業務範圍，中央主管機關得按其性質，區分為綜合、甲種、乙種旅行業核定之。非旅行業者不得經營旅行業業務。但代售日常生活所需陸上運輸事業之客票，不在此限。
中華人民共和國「旅行社管理條例」 (2001)	第三條：本條例所稱旅遊業務，是指為旅遊者代辦出境、入境和簽證手續，招徠、接待旅遊者，為旅遊者安排食宿等有償服務的經營活動。
美國旅遊協會(ASTA)	個人或公司行號接受一個或一個以上‘法人’委託從事 <u>旅遊銷售業務</u> 以及 <u>提供有關服務</u> 者，謂之旅行業。 其中法人泛指：航空公司、輪船公司、旅館業..等相關行業。

資料來源：本研究整理

二、學者及相關文獻部份

表 3：學者及相關文獻上旅行業的定義

學者及相關文獻	定義
交通部觀光局(1977)	顧客與觀光業者之間的橋樑，主要以信用為基礎，在觀光事業中佔有極為微妙又重要的地位。
交通部秘書處(1981)	係一種為旅行大眾提供有關旅遊方面服務與便利的行業，及主要業務為憑其所具有在旅遊方面之專業知能、經驗及所蒐集得到之旅遊資訊，提供依班旅遊相關方面的協助與服務。
Travel Journal(1983)	A. 旅行業係指從事旅行業務以獲得報酬之事業稱之。 B. 旅行業者係指讓旅行者能享受履行各種服務，代為安排一切必要之業務者。
Chuck Y. Gee(1984)	是旅遊產業中最重要的一環，它將旅遊服務供給者與旅遊購買者拉在一起，並提供旅遊購買者有關旅遊諮詢而收取佣金的經紀人。
Jan Van Harssel(1986)	從事代表或表示為旅遊產業的所有介面提供旅遊服務，按件獲取佣金的行業。
李貽鴻(1986)	為觀光事業中的重要一環，是觀光供應者與消費者之間的橋樑；他能提供觀光消費者旅遊諮詢、旅程設計、交通、住宿、參觀活動安排及其他相關服務。

資料來源：本研究整理

小結：

以上法規學者之定義，可以清楚了解旅行業的主要功用，即為一個代理人或仲介的角色，代理旅遊相關業務，由上一節提及中間商的意義與角色不難理解旅行業的存在價值，消費者透過代理人的角色來降低其交易成本，因此相關的行業目前仍都存在，例如：房屋仲介、旅行業、基金經理人等，而網際網路的出現，使得資訊大量透明化，相對也代表資訊的雜亂，透過這些代理人的去蕪存菁，使得資訊有一個完善的整理與呈現，因此反而會強化這些代理人的角色，產生助益。

3-2 旅行業的特性：

旅行業的特性在此分為三方面的探討，首先為既有委託人與代理人的理論特性，源自於服務業的特性，最後為旅行業自有的特性。

(一) 委託人與代理人理論特性：

代理人理論源自 Alchian 及 Demsetz (1972)，是從組織經濟學的角度考量組織內代理關係之監督問題，而且代理人理論最基本的關注在於研究委託人和代理人 (principal-agency) 之間代理關係的結構，在其中，委託人和代理人雖然致力於合作的行為，但卻具有不同的目標與對風險抱持不同的態度，而且委託人—代理人理論是經濟學新制度主義論中，被經濟學家用以分析公司內部管理以及各種經濟契約的理論。

代理人理論，是建立在兩個基本概念之上，一是社會「分工」(division of labor)，另一是「契約」(contract) 關係。首先，社會是一個分工體系，而且為了效率目的，社會必須是分工的，不同的個體有其工作職能優勢，如同市場經濟理論所稱的「比較優勢」(comparative advantage)，社會透過適當的分工，可以創造並提升集體福利 (collective good)，社會的每一分子都可能委託他人完成某些任務功能，而自己亦受他人委託去完成某些任務的代理人。就組織而言，上層的決策者委託下層的執行者執行組織功能，決策者與執行者形成一種「分工」關係，也形成一種「委託代理關係」(Williamson, 1985; Perrow, 1986)。

當委託人無法正確掌握代理人的行為時，代理人可能將不按契約所定行事，代理人問題的產生就是因為雙方有不同目標或「資訊不對稱」。資訊不對稱存在兩個類型，經常出現的兩個代理人問題是逆向選擇 (Adverse selection) 和道德危機 (moral hazard)。此兩項類型乃從保險理論演化而來，逆向選擇是在委任契約階段發生的資訊不對稱問題，逆向選擇則是指代理人在受僱時宣稱擁有某些技術或能力，而委託人在僱用時或甚至已僱用後，無法辨識其技術或能力，道德危機是指代理人未按契約規定行事，也就是怠忽職守。

面對道德危機或逆向選擇問題，委託人有兩種選擇，一為藉資訊系統，如預算制度來掌控代理人的行為，如此，契約形式可採行為基礎契約，另一種採用結果基礎契約，讓代理人與委託人雙方利益趨於一致，不過代理人也同時承擔了風險。

旅行社的角色，也是一個典型的委託人與代理人的問題，透過上述的「分工」和「契約」達成旅行的過程與目的，所以也有逆向選擇與道德危機的情況，這也對於旅行業增添了一個既有的特性。

（二）源自服務業的特性

1. 無形性（intangibility）：

服務的第一個屬性，也是最明顯及最重要的特徵就是無形性。服務不同於實體產品，在購買之前是無法看到、品嚐、聽到或感覺到，也常無法預測實際結果，購買服務前必須參考許多意見與態度的資訊，購買常存在著很大的不確定性。Swarebrooke(1999)無形性會造成旅客的行為模式很複雜，而且會牽涉許多人。旅客可能會從親朋好友，旅行社，電視假期節目等等獲取資訊。此外，為降低消費的不確定性，顧客常常要求服務品質的保證或具體事實。顧客會根據看到的地點、人員的態度、設備和宣傳資料等，推論服務的品質。因此，如何塑造產品的良好形象，以及提高服務品質，是旅行業行銷上重要的一環。

2. 不可分割性（inseparability）：

旅遊服務的提供與消費通常是同時進行的，這與實體產品先生產，然後銷售，最後才被消費的程序不同。如果服務是由人員所提供的，則提供服務的人員也是服務的一部份（如導遊）。至於需要現場服務的顧客，呈現服務者與顧客之間的互動關係，正是服務行銷的一種特色，此時雙方都會影響服務的結果。

3. 異質性（heterogeneity）

旅遊服務是一種由人執行的活動，服務隨著提供者的不同、提供服務的時間與地點不同，服務的效果也會不同，與有形產品在生產製造時，可以將生產

流程予以標準化，但服務卻難以達到標準化，而容易產生變化及不確定性。從顧客的角度而言，很難在購買服務之前就判斷品質。

4. 易逝性 (perishability)：

實體的產品可以大量生產，但旅遊服務無法儲存，旅行團的預留座或旅館的空房都代表以產能的永遠損失。當需求旺盛時，旅遊服務不能馬上增加，結果會喪失許多顧客或使顧客的滿意程度降低；而需求少時，旅遊服務的設備與人力又幾乎閒置，造成浪費。因此，服務就會有需求上的波動，旅行業所提供的是某一段時間的使用權而非擁有權。但當需求變動很大時，供應商便面臨難題。

(三) 旅行社獨有的特性(相對於其他行業中間商)

1. 專業性：

旅遊服務所涉及的手續、人員很多，而其中每一項安排的完成均需透過專業人員之手，如旅客出國手續之辦理、行程安排與資料取得，過程都相當繁瑣，旅行社提供的旅遊服務與涉及的人員很多，而其中每一項的完成均需透過專業人員之手。

2. 供需不一致性：

因為旅遊產業的供應商短期供給彈性小，且需求易受多項因素的影響而不穩定，以致供需常呈現不一致的狀況。包括：相關事業體的僵固性：旅遊產業的服務供應商，如旅館、租車公司、航空公司等所提供的旅遊服務都無法在短期內增加供給。另一方面，因為旅遊服務是無形的，無法如製造業可以大量生產，所以短期供給彈性不易改變。

3. 季節性：

季節部份通常可分作自然季節與人文季節兩種。自然季節是因為氣候變化造成旅遊產生的高低潮。而人文季節是指，各地由於傳統風俗和習慣所形成的旅遊淡旺季，如巴西里約熱內盧每年舉辦嘉年華會，造成當地旺季的產生。另外，以國人出國旅遊為例，每年的七、八、九月與十二、一、二月分別為兩個波段的旅遊旺季，所以除了觀光地的季節性外，也須考慮本國旅遊的季節性。

4. 整體性：

旅行社所提供的服務是一個群策群力的行為，運作必須藉由人與人之彼此之間的配合，透過相關產業的聯絡、組合於包裝以完成旅遊服務的過程，並非單獨個體能夠獨立生產。Lewis et al.(1998)旅行社是協調密集(coordination intensive)的產業，以資訊的溝通與處理為中心。



5. 競爭性（替代性）：

旅行社介於旅客與旅遊服務供應商之間，除了旅行社之間的競爭之外，旅遊服務上游供應商之間的競爭，包括：交通工具的競爭，如洛杉磯到舊金山的路程，是搭乘飛機或巴士的選擇；旅遊景點的競爭、住宿的競爭等等。

6. 不確定性：

環境的不確定性是履行業經營最常遇到的問題，如觀光目的地政治不穩定或社會動亂，造成旅客的吸引力迅速降低。其他如經濟環境的變化—通貨膨脹、匯率變動等，都會影響消費者對旅遊的需求，這些都著實的影響旅行業的營運。

另外，服務的不確定性，旅遊服務的價值是由旅客主觀認定，常常只有親身經歷後，才知道品質如何。旅遊服務具有可變性，無法完全標準化，因此對旅客而言，服務的品質充滿不確定性，導致消費者前往不熟悉或沒去過的目的地時，需要透過搜尋相關的資訊以降低這種不確定。

3-3 旅行業產業結構

Poon(1993)將旅遊產業視為一個價值創造與生產的系統，系統的參與者區分為三大類：生產者（producers）、配銷商（distributors）、促進者（facilitators）及消費者（consumers）。前三者共同合作、組織進行生產與提供服務給消費者，最後外加一個促成者，促進活動的發生。

1. 生產者（producers）：直接提供旅遊相關服務的企業，包括航空公司、旅館、運輸業、娛樂場所等。這些企業並非只為了服務旅客而存在，他們要直接面對旅客及提供服務、活動以及由旅客直接購買與消費的產品。
2. 配銷商（distributors）：包括旅程經營商（tour operators）、旅行社（travel agents）。旅程經營商向生產者大量的購買，再以包辦的行程銷售給旅行社，或是直接銷售給最終的消費者，賺取其中的差價。旅行社則擔任生產者及旅程經營商的銷售通路，從中賺取佣金。
3. 消費者（consumers）：享受旅遊服務的旅客，包括：個人的休閒旅客、團體的休閒旅客、企業獎勵員工的獎勵旅遊及商務旅客等。
4. 促成者（facilitators）：為輔助與推展的機構，如保險業者、電腦訂位系統、政府機關、全球通路系統、信用卡公司、會議規劃公司(meeting planners)等等。

旅遊活動涉及的因素極為複雜，範圍也非常廣泛，包含了食、住、行、樂樣樣須有所具備；從旅客的需求和行為、旅遊地區的開發建設與經營管理、到主要關連的住宿業、餐飲業、交通運輸業、旅行社、土產藝品業、娛樂業，及各相關的組織與行政機構等。這中間產生許多複雜的關係與現象，若要使各關聯的行業皆能發揮功能，滿足旅客的需求，減少負面的衝擊，則需要政府有關部門、企業界、教育學術機構及民間團體組織等，在規劃、開發、經營管理各方面之共同努力、互相配合。

3-4 旅行產業的通路結構

根據 Cook(1999)將旅行產業通路分作三種形態：一階層、二階層與三階層的通路，以下以 Cook(1999)對於各階層產業參與者的角色與價值做說明。

(1) 一階層通路

最單純的通路形式即旅客與生產者間不透過中間商的協助，買賣雙方直接交易接觸，舉凡航空公司、租車公司、鐵路、旅館、餐廳、主題遊樂園等旅遊服務的生產者，各自進行促銷及廣告的活動吸引旅客，旅客直接與生產者接觸購買產品與服務。所以如果旅遊的目的地如果是旅客熟悉的地方或是旅客所在的國家內，通常會直接與生產者接觸。如下圖4所示：

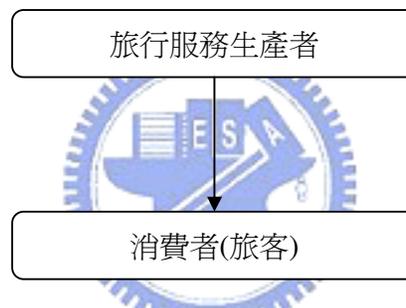


圖 4：旅行業一階層通路

資料來源：Tourism-The Business of Travel, Cook, 1999

(2) 二階層通路

在二階層階層，增加旅行社擔任中間商的角色，撮合生產者與消費者。雖然這種通路結構比買賣雙方直接接觸複雜，但是這種通路結構可以簡化旅客的旅遊流程，對生產者而言，也比較有效率及效益。旅行社提供各式各樣的服務，但是並不擁有任一種提供的服務。在二階層的通路結構中，交易三方的金流、資訊與服務的遞送。(詳圖5)

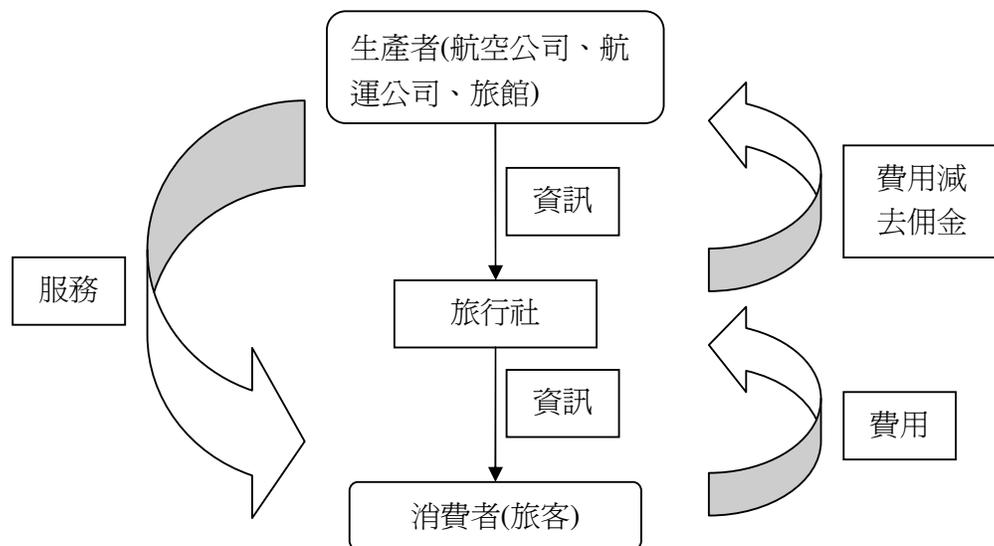


圖 5：旅行業二階層通路

資料來源：Tourism-The Business of Travel, Cook, 1999

旅行社就像是生產者的銷售營業處，並以佣金做為報酬。佣金的比例是由航空公司協會與旅行業協會所共同訂定。有些生產者認為佣金是費用的一部份，如果直接與旅客接觸，佣金的支出就可以減少。但是在配銷的通路中，旅行社仍擔任促進流程的重要角色，它提供銷售與資訊的連結的功能，簡化旅遊的安排，將旅遊相關的資訊清楚的傳遞給旅客了解，並擔任專家的角色，回答旅遊相關的問題。旅行社已不再只是接單、訂位而已。事實上，訂票只佔小部份的時間。如同顧問一樣，旅行社將大部份的時間花在旅遊服務的研發及與顧客商討。

(3) 三階層通路

在第三階層通路的部份，許多活動和特性是與一階層與二階層通路相同。但是在其中多增加一層中間商：包括旅程經營商、會議與旅客的事務處 (convention and visitors bureaus)。在這種通路結構中，中間商的功能可能會重複，許多旅行社也包裝及銷售行程(如圖6)。

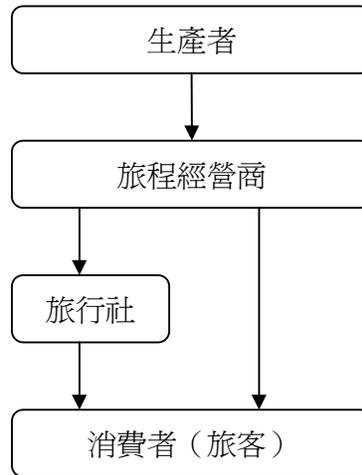


圖 6：旅行業三階層通路

資料來源：Tourism-The Business of Travel, Cook,1999

旅程經營商是從事規劃、準備、行銷，有時也會參與旅程服務的企業。旅程經營商向各個生產者分別購買與預訂大數量的服務，之後再組合起來，以一組一組的旅程，再轉售給旅行社或是給旅客。旅程經營商並不是以收取佣金的方式獲取利潤，而是以價差(markup)作為利潤的來源。因為大筆的購買及預定服務，並且承諾一定數量的交易，因此可以比較優惠的價格取得，之後再以較高的價格銷售。旅程經營商是必須承擔賣不出去的風險，因為旅遊服務具有易逝性，一旦期限一到，如果沒有銷售出去，事先的購買與預定的成本就必須自己承擔，例如：包機旅遊。此外，旅程經營商必須事先就承諾服務的價格，因此必須面對通貨膨脹、天災、旅客喜好改變、政爭或匯率波動等問題，可能會造成利潤的下降，而這些問題常常在旅程經營商的掌控之外。控制成本、提供有競爭力的價格與套裝行程並且讓鎖定的旅客願意接受，是旅程經營商成功經營的要件。

另外，合併商(consolidator)與旅遊俱樂部(travel club)是旅遊產業中特殊的中間商形態。合併商購買額外的存貨，譬如還沒賣出的飛機票，之後將這些存貨以折扣的價格販賣給下游。旅遊俱樂部讓會員在飛機快起飛時，以便宜的價格購買尚未賣出的機位。合併商和旅遊俱樂部擔任撮合的角色，為買賣商創造雙贏，

讓生產者可以銷售出易消逝的產品，同時又可以在過程中，提供旅客真正的特價服務。它們就像是航空公司的直營處。

最後，還有一種中間商，會議規劃廠商(meeting planners)雖然現在還不是很大的產業，但是它們的影響卻是很大的。會議規劃廠商主要的功能是詳盡的規劃商務的會議、獎勵旅遊、教育訓練的會議、商展、銷售會議、同學會及協會的聚會。會議規劃廠商就如同旅行社一樣，必須處理所有有關會議的工作，包括會議場地、宴會、食宿與娛樂的安排等等。

3-5 旅行社的價值與角色

從以上的探討，旅行社在旅遊產業的配銷通路中扮演多種加值的功能，由於旅程經營商和旅行社有重複的部份，因此一起討論：

以旅客的觀點：(Burkart et al., 1981)

- 旅行社是一個中立的、獨立的廠商，建議最適合旅客的服務。
- 旅行社提供一個方便的場所，讓有意旅遊的旅客可以尋找到所有旅途相關的資訊，減少旅客的搜尋成本，並減少旅遊的不確定。
- 提供一個可以購買旅途所有相關產品的地方，擔任提供輔助旅遊的產品與服務，包括辦理護照、簽證和保險等，可以在距離很近的範圍內就完成交易。
- 事先大量的購買服務可以獲得數量的折扣(議價能力)。

對於旅客而言，旅行社扮演以下幾個角色：(Bloch,1996) (Lewis et al.,1998)

- 資訊仲介商：在供應商與旅客之間傳遞資訊，包括資訊的蒐集、組織、選擇、綜合與散佈。
- 交易處理：訂位、開票及金流的傳遞。
- 顧問：協助旅客選擇適合產品。

以生產者的觀點：對旅遊產業的生產者而言，可以不經由中間商，直接與顧客接觸。然而中間商卻可以讓生產者可以符合成本效益的方式，接觸到更多的潛在

顧客。中間商的服務也許只是簡單的在旅遊中心提供方向指南，或是複雜到提供包辦服務及旅遊團的服務。(Cook, 1999)(Cooper, 1998)

- 事先購買或預定大量的服務，組合之後，再轉售給其他機構或個人。與銷售實體產品的中間商相同，具有承擔風險的功能。
- 中間商可以與現在的與潛在的顧客接觸，生產者可以減少促銷的成本，對於並不出名的旅遊目的地而言，更可以減少進入國際市場所花費的成本與風險。
- 幫忙處理票務相關的事項，就如同生產者的銷售營業處。透過中間商銷售的費用是以佣金的形式給付，並且直到旅客使用服務或銷售之後才產生。雖然使用者也會付給中間商服務的費用，但是獲得服務的成本通常是由生產者給中間商。Cook (1999)認為，生產者之所以願意付給中間商佣金的主要理由，是因為中間商可以增加銷售及作業的效率。Cooper(1998)也認為旅行社可以促進效率是很重要的，電腦訂位系統更促進交易的效率。

以上文獻所述，本研究將旅行的功能與價值分類為二：

1. 對於消費者而言：搜尋及評估、需求評估及產品配對、顧客風險承擔
 2. 對於上游供應商而言：產品資訊傳播、提供消費者資訊、生產者風險承擔
- 最後，概括來說旅行社共有四項主要功能：資訊仲介、交易處理、提供建議與諮詢及承擔風險。

第四節 台灣旅遊產業通路結構及發展現況

4-1、台灣旅遊通路結構日趨複雜化

台灣目前旅遊產業大環境，原則上通路的結構脫離不了文獻探討中 Cook(1999)所提出的通路結構模式，但因為電子商務的發展，改變了原本單純的旅遊商品銷售通路系統，結果發現台灣目前旅遊商品銷售通路已發展至四階層銷售通路系統，如圖 7。雖然通路結構日趨複雜，但傳統旅行業的地位仍有存在的價值與功能，以下分述如下：

1. 一階層銷售通路系統

指旅遊上游供應商直接銷售獨立消費者或半自助式旅遊消費者，例如：航空公司、旅館業者或主題樂園等，自行架設網站(例如：飯店的訂房系統)或自行設立營業處所銷售其旅遊商品；這方面的通路系統就跳過旅行社中間商的角色，直接銷售，而這方面的旅客都屬於相當熟悉旅遊目的地的消費者，多半是國內旅遊為主。

2. 二階層銷售通路系統

指旅遊上游供應商透過中間商，間接銷售給獨立、半自助式或套裝旅遊消費者系統，這些中間商包括：傳統旅行業者、網路旅行業者、交易平台提供者與入口網站業者等。而這樣的銷售通路，優點在與旅行業者具有降低交易成本、承擔購買風險、增加銷售服務、提供資訊服務、維持產品品質、調節淡旺季供需等等，再加上上游供應商的資源是屬於獨立供給的，並沒有整合的功效，在複雜的旅遊目的地下，只會增加交易成本，降低效率；上游供應商所要做的事是專注在所提供的產品上，舉例來說：航空公司應專注經營飛航安全、飛機的舒適度、航班的管理等等；這也是中間商存在的價值與功能。

3. 三階層銷售通路系統

三階層銷售通路即是二階層通路的一個延伸，隨著旅遊產品的複雜化，通路結構也會產生改變，也就是分工更加細部，由圖 7 可以了解，三階層通路的形成，就是在通路過程中多增加一個中間商，此中間商即是傳統或網路的批售旅行業者，在台灣即是綜合旅行業擔任此角色，將上游產品元件加以規劃、設計、包裝，增加各別上游旅遊產品元件之附加價值，在藉由 B2B 的方式批售給再下一層的零售商即甲種、乙種旅行社，加以銷售；另外綜合旅行社也會直接以直售導向的方式與消費者接觸，以訪談公司舉例，XX 批售 50%、直售 50%；通路是隨著大環境的改變而改變，目的不外乎為了使整個旅遊價值鏈提升其效率。

4. 四階層銷售通路系統

如同上面所述，應映大環境的改變，所再延伸出一個通路，旅行業稱之為「專業通路」，如圖 7 此通路是介於零售商旅行業者與旅遊消費者之間，其除了涵蓋以上三階層的通路，如：獎勵旅遊公司、會議規劃者、公司承辦旅遊部門、旅遊諮詢顧問與規劃中旅遊經紀人外。也包括異業聯盟的合作者，例如：信用卡公司、銀行、婚紗攝影公司、喜餅業者、百貨公司、協會、工會、基金會甚至公益團體等；提供旅遊消費者最適的旅遊服務與購買決策的諮詢。在既有的銷售通路中，增加一個更具特色及專業的環節，產生差異化而提升本身的績效。



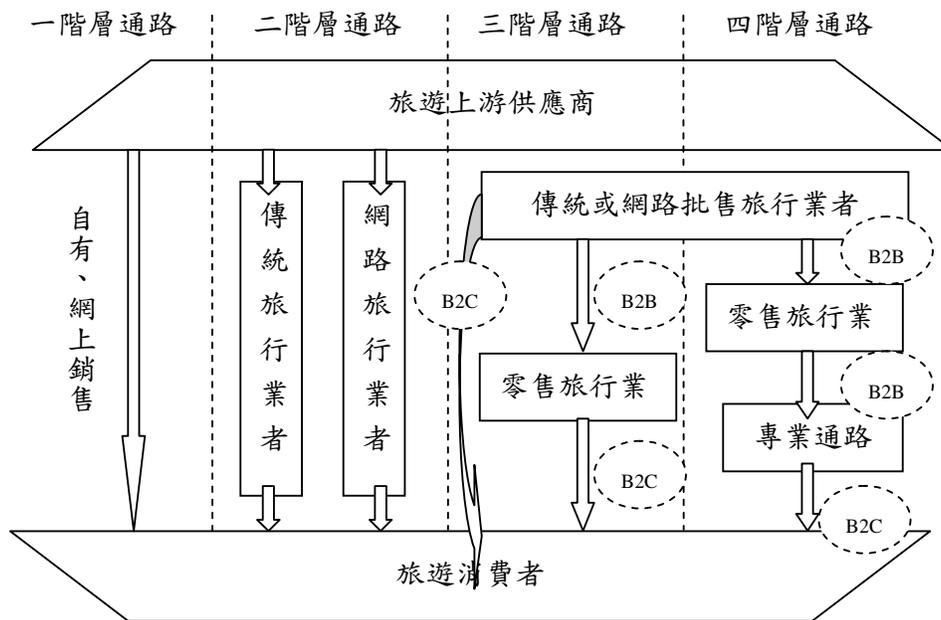


圖 7：台灣旅遊產業通路結構

資料來源：本研究整理

以上探討，了解隨著社會環境的改變，旅行業的通路結構也跟改變調整，最終目的都是為了降低交易成本以爭取最大收益，而無論是幾層銷售通路系統，也都受到資訊科技的發達及電子商務的發展而有所影響，也因為網際網路的出現，產生一些缺口，使得許多新型態的中間商紛紛出現，挾帶的強大的 IT 技術，搶攻這一個旅遊未來發展趨勢的市場，而對行之有年的傳統旅行業者產生去中間化的壓力，本研究第四章以在台灣成立三十年以上傳統綜合旅行業者之實地訪談，了解其面對新型態中間商的競爭壓力如何應映，其結果皆是「轉型」，因為他們一致的認為「發展電子商務是未來旅遊業發展上的必然趨勢」，雖然新型態的中間商以強大的資訊科技技術為基礎，快速的發展給予傳統旅行業者去中間化的壓力，但傳統旅行業者「再中間化」的關鍵，也是現階段新型態網路旅行社所沒辦法做到的即是經年累積的各種資源優勢，如：品牌優勢、上下游友好關係優勢、旅遊專業經驗優勢等，在第四章都會個別探討；另外，再問到：「傳統旅行社與網路旅行社的差異」時，除了上述傳統旅行社所掌握的

優勢之外，在人力上，網路旅行社相對精簡許多；而傳統旅行社相對人力就相對多也相對資深；另外，台灣的消費者傾向看到實體的人與公司比較放心，再加上民情風俗上，所謂：見面三分情，在這方面，面對面的服務比起網路上冷冰冰的行銷又不太一樣，所以傳統的行銷有其存在的價值性，因此傳統跟網路在人性來講，又有一層的差別，旅行業中，人的因素會更加的重要，因此傳統旅行社在發展電子商務的同時即可達到一種兼具的效果，發揮一加一大於二的結果。

4-2、台灣旅遊產業發展現況

以下根據鳳凰旅行社 94 年年報所提供的產業現況資料：

(1)強調品質與品牌

消費者已能從網路、雜誌等管道獲取大量旅遊資訊，兼以國人旅遊經驗豐富，消費觀念日漸成熟，在選擇各大旅行社推出的眾多旅遊項目的過程中，微小的價格差異已不再是決定選擇哪家旅行社的主要因素，質量才是消費者關注的焦點，因此旅行業未來將愈來愈強調本身的服務品質水準、品牌形象以及產品的特色。

(2)行銷通路多樣化

旅行業傳統的行銷方式以刊登平面廣告、印製DM 以及舉辦產品說明會為主，隨著時代進步，應用現代化的科技和觀念，結合傳統的行銷方式以發揮最大的效益，成為旅行業者行銷發展之方向。另外，旅行業同業間或異業間的結合在過去的旅遊商品早已多見，未來業者為謀求通路的擴充，爭取市場機會，與同業或異業的合作促銷將是旅行業主要行銷策略之一。

(3)旅遊產品設計趨勢

傳統走馬看花之旅遊方式已不符消費者所需，主題鮮明、內容多元化的行程設計才能吸引消費者目光，未來旅遊產品將趨向於定點多樣化型態。另一方面，為因應週休二日及景氣趨緩之情勢，選擇短天數的旅遊產品將成為消費者

最實際的旅遊計劃，旅遊行程的設計將趨向於輕薄短小。

(4)旅行社虛實並進

目前旅行社的發展趨勢為，傳統旅行社發展電子商務，而新型態網路旅行社發展實體商店，未來走向虛實並進；根據旅行社內部調查，旅行業的交易過程，實體面仍有存在的價值，網際網路並不能取代，取代的僅止於簡單的交易過程，如票務、訂房等，而整個旅行過程的消費，仍需要實體的配合，如：旅遊說明會、簽約等，使整個旅遊消費過程的服務達到完善，所以未來的發展絕對是虛實並進，最明顯的例子，即易遊網、易飛網、燦星旅遊網等，以網路開端的旅行社也都紛紛在北中南設立實體商店，以提供更完善的服務。



第五節、旅遊產業與網際網路

5-1 旅遊產業網際網路之應用

由第三節3-5的探討，了解旅行社存在的價值與功能，除了具有中間商的特點外，其中還有一個對於旅行社相當重要的環節，就是「資訊」，在先前的數位產品的本質與特性上有探討到，旅遊活動是一個非常依賴資訊的產業，而這些資訊是透過各種經驗的累積與資訊的蒐集來達成，擁有越多資訊，旅行社才越有機會發展，而透過電腦與網際網路的各種功能和特性，讓資訊有很好的保存與應用，也讓旅行社更加能扮演好一個資訊中間商的角色。以下，以第三節所探討之旅行社價值與功能與網際網路做一結合探討，如表4：



旅行社價值

網路特性

對消費者而言：

搜尋及評估：旅行者替消費者完成產品初步的搜尋及評估工作

互動性高
連結性強
開放性
豐富性
即時性
匿名性

讓旅遊資訊聚合在一起，配合資料庫的應用，經過篩選，讓旅遊資訊有條理的呈現，透過內部資訊收尋，獲得相關旅遊資訊，而資料庫資訊的累積，也使旅行社擁有某種程度的資源優勢，增加線上瀏覽人數。

需求評估及產品配對：當消費者不確知自己的需求時，旅行社協助消費者評估，並針對需求提供產品。

互動性高
連結性強
開放性
豐富性
即時性
低成本

透過電腦，將旅遊資訊數位化，大量累積各種旅遊資訊利用網際網路的組合、包裝的能力，給予消費者互動式的旅程規劃及建議，並針對各種需求產生多元化的旅遊行程，在協助消費者上更有幫助。

顧客風險承擔：旅行社藉由本身的資源，品牌形象，減少顧客因對產品知識不足所面臨的風險。

互動性高
連結性強
開放性
豐富性
即時性

透過網路社群的評價機制，增強本身旅行社的品牌形象，而網際網路的連結性強，計算處理的能力也高，便可為消費者找出最適的旅遊供應商，降低消費者風險，價格上也可以因為開放性而透明化。

表 4：旅遊產業與網際網路結合
資料來源：本研究整理

旅行社價值

網路特性

旅遊產業與網際網路結合

對上游供應商而言：

產品資訊傳播：上游供應商透過旅行社通路，讓商品流通效率快。

互動性高
連結性強
開放性
豐富性
即時性
低成本

透過網際網路傳播，相對於傳統的行銷方式(電話、登報等)，而以較低的成本讓產品訊息流通速度大幅提升，廣泛的接觸消費者，加速產品的銷售。

提供消費者資訊：旅行社長期與消費者接觸，所以掌握許多生產者想要的消費者資訊。

互動性高
連結性強
開放性
豐富性
即時性
低成本

透過網際網路的特性，有效率的收集更多的消費者資訊，更快速也更完整的了解消費者消費習慣，進而強化旅行社中間商的角色。

生產者風險承擔：由於所有權的移轉，例如：機票大批販賣給旅行社，降低本身的風險。

互動性高
連結性強
開放性
即時性
無地域性

透過網際網路，讓旅遊產品銷售效率提升，更可以有效的控管庫存，也節省許多人力成本。

表 4：旅遊產業與網際網路結合

資料來源：本研究整理

由以上的整理，了解旅行社透過網際網路的特性影響，可以更加強化其本身的各種功能，但由於旅遊商品包含了實體與虛擬兩部分，所以在與網際網路做結合時，更需仔細評估與考量。舉例來說，台灣的旅行社種類依規模的大小和業務不同，區分為綜合旅行、甲種旅行社和乙種旅行社，其中以乙種旅行社規模較小，業務也僅限於國內旅遊，因此在考慮網路化時可以定位為社區型通路，或與綜合或甲種旅行社策略聯盟承接業務的方式經營。旅行社在發展電子商務之前應評估自己的核心價值與能力，再做策略發展探討，必能事半功倍。

5-2 台灣旅行業電子商務發展現況

台灣地區旅行業者多屬中小型企業，對於電子商務導入旅行業的可行性與投資價值，在發展初期仍屬觀望的態度。但經過這6年多來(1999~2006)的發展已逐漸成熟，台灣地區旅行業電子商務發展的現況做描述性分析。(黃榮鵬，2003)

(一)、旅行業建構電子商務經營模式的主要方式

1、自行建置、自行維護：

此方式需要有經驗的資訊人才作後盾，因此初期需要直接雇用相關專業人士，相對投資金額與風險加大。

2、委外建置、自行維護：

初期委託專業的電子商務相關技術公司，企業可採取此種方式，一面建置系統、一面培養企業內部人員接手。

3、委外建置、委外維護：

這種方式最有效率，但國內對於旅行業公司資料由其他公司保管，仍常有疑慮，發展受限。

由以上得知，綜合旅行業者或較具規模之甲種旅行業者長期而言必須建構自己的網上交易平台系統並自行維護，初期則委外建置、自行維護。小型旅行業者唯有委外建置，委外維護或加入其它交易平台成為B2B的一員。

(二)、台灣地區旅遊交易平台種類

根據黃榮鵬(2003)分析台灣地區旅行業所採行之交易平台可以分成：入口網站、航空訂位系統、交易平台提供者、旅遊社群、旅行社自設、航空公司與混合型等七種。

1、入口網站型：

由大型入口網站所主導為增加原網站內容及服務，邀請具形象、商品特性之旅行業者加入，根據不同的旅行業所具優勢條件之不同，收取不同比率廣告費用；或以成交金額抽取固定之佣金；甚至不須付任何費用給予入口網站業者，此類型業者，例如：PCHome、Yahoo 等。電子商務模式：B2B2C

2、航空訂位系統(CRS)型：

以航空訂位系統發展為利基，擁有廣大旅行業者為其客源，架構旅遊交易平台，提供交易平台服務，而不涉及旅遊商品的提供。例如：台灣市場上最大之三種訂位系統；Amadeus、Abacus、Galileo 等。電子商務模式：B2B

3、交易平台提供者型：

此類型旅遊網站大都是具有專業的資訊科技技術的公司與旅遊業關係緊密之組織或個人共同參予投資建置旅遊交易平台，例如：「網勁科技」、「中華旅行企業協會」與「網際商學科技公司」合作的交易平台；或由大都會旅行社背景出身所投資「鍊捷科技」與「台灣旅行同業公會」所主導的旅遊交易平台等。電子商務模式：B2B2C

4、旅遊社群型：

此類型強調以社群的C2B的經營方式進軍，認為市場應從User端出Content，已成為網站未來主流；一來是由於各網站體認到網站內容建製及維護的人力需求過大，紛轉而尋求具網路互動特性的內容產出形式；二來是上網人口不吝分享，敢現愛秀的性格所致，網友主動提供的內容往往有獨到的精彩處，吸引眾多網友瀏覽參與，有時甚至比網站自製官方內容更具吸引力。

社群Content的能量是很驚人的，也更符合網路互動的經營服務形式；例如：
新位元科技所成立的www.anyway.com.tw。電子商務模式：C2B

5、旅行社自設型：

此類型是以大型綜合旅行業者為主導，擁有一定程度之公司知名度、品牌形象、產品完整性與相當水準之內部人力與財力，故自行研發旅遊交易平台企圖擴大自有直客銷售比率並增加與同業零售商之關係；所以積極投入研發，但市場生存空間有限。因此，各家正積極加速研發、佈局與設點，以期有先佔之優勢；目前較具成熟有長洋旅行社的「7TOUR」強調e-account與e-agent的服務；XX旅行社推出的全新品牌「可樂旅遊」，企圖利用母體豐沛的票務資源再拓戰場；XX旅行社在多方嘗試後改換策略，從2000年的「天地網」轉回「XX旅遊網」自有品牌。此外，台灣前三大交易旅遊網站之一的易遊網(ez Travel)，也是由旅行業者所創建，2001年是台灣地區旅行業者自行設網站自行發展交易平台的元年。◎電子商務模式：B2B2C

6、航空公司型：

此類型網站目前在台灣最早設立的為ezfly，是由台灣遠東航空公司主導並結合復興、立榮等航空公司，因為擁有旅遊上游的機票控制權與最佳的價格；對旅行同業所造成競爭壓力極大，且於2001年3月又自行成立旅行社；開始經營半自助套裝旅遊商品及國際票務。2003年尚有第二家相同成立背景之旅遊網站-足跡(ZUJI)，足跡由亞太航線最大的16家航空公司共同合作；包括：全日空航空、國泰航空、中華航空、長榮航空、印尼航空、港龍航空、日本佳速航空、日本航空、馬來西亞航空、西北航空、菲律賓航空、澳洲航空、汶萊航空、新加坡勝安航空、新加坡航空、聯合航空。除此之外，更獲得目前全球最具領導地位的旅遊網站Travelocity.com全力支持，提供完整的旅遊服務；未來此類型的市場發展潛力是值得繼續追蹤。◎電子商務模式：B2B2C

7、混合型：

混合型是基於異業聯盟，降低不確定性與風險所採取的多種業態合作的

旅遊網站經營型態，通常結合「電信公司」；例如：HiNet、「電腦資訊公司」；
 例如：聯網國際資訊與「媒體」；例如：商業周刊；再尋求具有實體的旅行
 業者合作提供實體旅遊商品與線上服務。◎電子商務模式：B2B2C

將以上七種交易平台做一評估如表4：

表 5：旅遊網站平台比較

旅遊交易平台	代表業者	經營型態	優點	缺點	IDR架構
入口網站型	PCHome、 Yahoo 等入 口網站	B2B2C	1.網站瀏覽人數 眾多 2.企業形象佳	1.缺乏旅遊專業 2.產品線不完整	新型態 中間商
航空訂位系統型	Amadeus、 Abacus 等 CRS 系統業者	B2B	1.系統相容性較 高 2.角色中立不牽 涉商品提供	1.套裝產品能力弱 2.線上即時功能不佳	新型態 中間商
交易平台提供者 型	錄捷科技	B2B2C	結合科技與旅遊 專業	產品線整合不佳	新型態 中間商
旅遊社群型	新位元科技	C2B	科技能力與社群 能力強	缺乏產品與旅遊專業	新型態 中間商
旅行社自設型	旅行業者： 可樂網、XX 旅遊網	B2B2C	1.擁有旅遊專業 2.旅遊產品較齊 全	1.缺乏網站技術 2.水準層次不齊	傳統中 間商
航空公司型	遠東航空	B2B2C	以航空公司自有 產品	1.缺乏產品完整性 2.旅遊專業不足	新型態 中間商
混合型	數位聯合電 信	B2B2C	科技能力強	1.缺乏產品完整性與 整合性 2.旅遊專業不足	新型態 中間商

資料來源：本研究整理

由以上的綜合評估在套上IDR概念模式來看，傳統的中間商，面臨了至少有
 六種新型態的中間商的競爭壓力，而這些新型態的中間商正是運用資訊科技所形
 成的，但透過評估比較表，也可以了解新型態的中間商所存在的缺點，包含：缺
 乏專業、產品線不完整、產品整合不佳等為主要缺點，而這些缺點卻是傳統旅行
 社所擁有的優點，也是IDR架構下，再中間化的關鍵所在，本研究將重點著重於

傳統旅行中間商如何面對因網際網路崛起的新型態中間商去中間化壓力下，再中間化。

綜合前面各小節觀點的推論產生如下的研究命題：

命題1： 傳統旅行社在面對因網際網路崛起的新型態中間商的去中間化壓力下，再中間化的關鍵，及本身掌握的資源優勢。

命題2： 傳統旅行社再中間化的過程除了本身的資源優勢外，需發展競爭策略，才能避免下一波去中間化壓力。



第六節、資源基礎理論

資源基礎理論為近十年來新興之策略管理學說，著重於公司內部資源之審視與培植，與傳統著重與外部環境影響因素之連結迥異。因此本研究以下將針對資源基礎立論之沿革、資源基礎理論之內涵、及資源基礎理論之分類、特性與策略思考邏輯等部分進行說明。

6-1 資源基礎理論沿革

資源基礎理論的發展過程，分為四個時期描述如下：

一、資源基礎概念的形成

關於資源基礎概念的起源，首見於Selznick於1957年之著作中。Selznick提出組織的獨特能力(distinctive competence)一詞，並認為所有組織間之所以具有其與眾不同的獨特能力，乃由於組織間具有不同的組織成熟度(organizational maturity)與組織氣氛(organizational atmosphere)所致。並提及組織領導者必須有建構與維護組織持久性價值(enduring values)的責任。(Hoskisson,1999)

二、資源基礎觀點 (Resource-Based view) 之經濟理論建立

Penrose 在其1959年之著作中，首先以經濟理論之推演，提出所謂組織不均衡成長理論，認為企業組織中某些具不完全市場性質的資源，為了要發揮其經濟效益，因此改變了公司的規模。同時Penrose 還認為一家公司要獲取相當利潤，不僅要擁有優越的資源，而且還要必須具備有效利用這些資源的「獨特能力」。此概念即轉演成後來資源基礎觀點之理論基礎，使得資源基礎觀點不再只是學術研究者之間觀念上的爭執，並且已經具備了經濟理論的支持。(林晉寬，1994)

三、資源基礎觀點產生

1970年代以後，為找尋公司與外部環境共通的策略模式，因此策略管理研究方向多著重於由外而內的產業面研究，使得資源基礎觀點的相關研究沉寂一段很

長的時間。Wernerfelt於1984年發表A Resource-Based View of The Firm，首先提出所謂「資源基礎觀點」（Resource-Based View）一詞，認為公司以「資源」的思考角度來從事決策判斷的基礎，將比傳統的思考角度有意義，此種策略思考的轉變即為資源基礎觀點。

四、資源基礎理論形成

Grant（1991）首先以「理論」稱呼RBV，提出資源基礎理論（Resource-based theory；RBT）一詞。即以資源基礎觀點進行公司資源與策略相關的連結，包括探討資源在決定公司活動時所扮演之角色，以及探討資源、競爭與利潤之間的關係，這種研究關點稱之為「資源基礎理論」。（Grant,1991）資源基礎理論不僅可以補充傳統產業經濟分析的不足之處，同時也可以解釋公司存在的理由、公司的規模與範疇，可將之視為一個新的廠商理論，資源基礎觀點之策略思考方向，乃是集合過去四十年來策略管理研究精髓後，所產生之成果。（Conner,1991；Mahoney & Pandian,1992；Hoskisson,1999）

綜合上述說明，所謂資源基礎理論乃由資源基礎觀點之研究累積而成，為近十幾年來策略管理領域之新興學說，有別於以往策略管理相關理論皆以外部環境因素變化為策略研擬之重要依據，資源基礎理論則以公司資源為策略研擬的心。

6-2 資源基礎理論內涵

資源是生產過程中的輸入物，乃最基本的分析單位(Grant,1991)，Wernerfelt(1984)認為公司決策應該以”資源”來取代”產品”，視企業為一有形與無形資源的獨特組合。並強調廠商可運用其所擁有的資源以建立競爭優勢，製造其他進入者的障礙。如此的策略決策，對企業才會更有意義，這種轉變由外部策略考量轉為內部資源能力提升，導出資源基礎觀的精髓。

Barney(1986)研究發現，企業係基於以下兩項基礎建立本身的競爭優勢，此競爭優勢是無法模仿或複製的：

- 一、由於所控制策略性資源不同，故產業中的廠商是異質的(heterogeneous)。
- 二、有些資源無法完全在廠商之間移動，故異質性可長期存在。

透過資源觀點看，競爭性資源(差異化)的來源，即不是由其對手或市場來決定，而是由企業本身具備的資源稟賦，因此競爭優勢在於持續保持本身優勢。Prahalad & Hamel (1990) 對於公司資源則做一項深入的描述與探討，提出核心資源 (core resource) 及核心能力 (core competence) 之概念。認為公司要提昇本身競爭力，首先必須糾正高階主管忽視核心能力的「不正確經營方式」，因為資源對於公司而言，就如同樹根對於樹一樣，充分地重要。

Porter (1991) 亦認為資源基礎觀點是對公司所擁有的核心能力 (core competence) 強調，是一種以廠商本身資源為重點的內審觀點。Grant (1991) 亦認為資源基礎觀點是主張「內部審視」(Introspective) 的重要性，而企業內部資源 (Resources) 與能力 (Capabilities) 會決定企業的經營策略方向，成為企業利潤的主要來源；並連結資源與策略，在企業總體策略方面，探討資源在決定企業活動或競爭範疇所扮演的角色，而在事業策略方面，則探討資源、競爭與利潤之間的關係。Barney(1991)在探討廠商的持續性競爭優勢時，因為要素市場的不完全競爭，使廠商可藉由本身資源與能力的累積培養，形成長期且持續競爭優勢。

Peteraf (1993) 認為資源基礎理論所關心的是公司內部擁有那些異質性資源？而這些異質性資源如何加以應用與組合？那些資源會促成持續性的競爭優勢。

Collis & Montgomery (1995) 指出資源基礎觀點是將企業視為有形與無形資產的結合，沒有任何兩家企業相同，因為每家企業都有獨特的企業文化、獨特的經驗、相異的機器設備和技術，而這些資源的配合得當與否，就能決定一家企業的經營效率與獲利能力。

綜合上述學者對於資源基礎理論內涵之探討，可知資源基礎理論乃強調業應善用其優勢資源甚至核心資源，以獲取利潤及形成持續性的競爭優勢。此，本研究整理結果，所謂資源基礎理論乃是以企業內部資源的觀點，企業源具備異質性

且得以長時間的蓄積，同時並非完全可透過要素市場取得。且業為一資源之結合體，強調企業間資源之差異性，而其競爭優勢將決定於企是否能有效整合且利用本身資源獲得優勢，且此優勢得以時間累積而強化。

6-3 資源的分類

Coyne(1986)依照資源所有權將組織之資源分為兩大類，即擁有(having)與使用(doing)能力：

一、使用能力：

在功能上包含來自知識、技術、員工經驗與其他業務相關人員(如供應商、配銷商、股票經紀人、律師與廣告代理等)之關係。在文化態度上包含滲入與整體組織中個人與團體相關行為、態度、意念與價值。

二、擁有能力

在地位上，是指過去行動的結果，不只為競爭優勢且具有防禦性地位功能，另外法規上則包含法律實體的所有權，如智慧財產權。

Wernerfelt(1989)根據資源的產能將資源分為三大類：

一、固定資產(fixed assets)

這類資產就長期而言產能為固定，無超額產能，所以對於策略的制定並無多大意義。包括有廠房設備、機器設備。

二、藍圖(blueprints)

此種資產產能不受限，運用範圍很廣，在策略制定上扮演極重要的角色。包括有專利權、品牌、商標、商譽等。

三、文化(cultures)

短期產能會受到限制，但長期而言則沒有限制。是一種團隊的效果，可在公司內部發展與增強，但成員卻無法攜出或者予以複製。

Barney(1991)認為資源是指公司執行策略時，可增進其效率與效能的資產、

能力與公司特質等。並將資源分為三類：

一、人力資本資源(human capital resource)

包括管理者與員工的洞察力、員工的人際關係、訓練等。

二、組織資本資源(organizational capital resource)

包括廠商正式的報告架構、計劃、控制及協調系統等。

三、實體資本資源(physical capital resource)

例如機器廠房、地理位置、原料取得途徑等。

Verdin & Williamson(1992) 由資產觀點將資源分為五類：

一、顧客資產 (Customer assets)：包含企業聲譽、商品印象、顧客忠誠度、品牌熟悉度、服務網路。

二、通路資產 (Channel assets)：包含市場佔有率、配銷網路、代理及經銷商之忠誠度、顧客型資產。

三、投入資產 (Input assets)：包含研發技術、技術知識、公司聲譽、與供應商之間的關係等。

四、程序資產 (Process assets)：包含研發能力、技術知識、產能與員工的生產經驗等。

五、一般性資產 (General assets)：包含人力資本（如管理技能、管理者與員工知識及激勵方法）、財務資產、資訊科技、市場資訊、及和政府之關係。

6-4 資源基礎觀點的特性

根據資源基礎觀點，資源具有四種特性—有價值、稀少性、不完全模仿性與不完全替代性 (Barney, 1997)，企業必須藉由資源的累積，互補及運用等方式，創造利潤並產生競爭優勢 (Teece, 1997)。

6-5 資源基礎理論之策略思考邏輯

由於外在環境的變化快速，企業意圖掌握外部資訊進行分析比較非常困難，若能經由對其資源與能力的內部分析，分辨企業本身特有的資源與能力，將更適合用於企業定位與成長的基礎。(Grant,1991；Amit & Schoemaker,1993)雖然學者認為以資源為公司策略思考的方向，為面對外在環境不確定性的最好方式，但資源基礎觀點在策略管理上的思考邏輯卻尚未明確，Grant (1991)認為主要因素為：一是各種資源基礎觀點的文獻，缺乏單一套整合性之架構；二是少有相關文獻發展資源基礎理論的思考邏輯原則。因此，Grant (1991)首先提出一套整合相關資源基礎文獻主題的策略分析邏輯架構，以協助策略之制定，分為五項步驟，其說明如下：(參照圖8)

- 一、公司資源之辨識與分類：評估與相對競爭者資源的強弱勢。同時，公司應隨時檢討是否存在著可以更有效利用資源的環境機會，以及資源是否能進行更密集、更有效的運用。
- 二、公司能力之辨識與評價：包括發掘比相對競爭者者能力有效利用資源的能力，以及辨識每項能力的資源投入與其複雜度。
- 三、評估資源與能力與產生優勢的潛力：根據這個準則來評估資源與能力產生整體優勢的潛力，首先評估資源與能力能產生持久性競爭優勢的潛力，即資源與能力產生優勢的持續性；接著評估資源與能力產生優勢的專享性。
- 四、策略選擇：選擇最能充分利用公司資源與能力之策略。策略制定的重點在於設計最能充份有效利用核心資源與能力的策略。
- 五、辨別資源缺口：於了解公司內部之資源與能力後，應辨別資源缺口以設法補充、增加與提升公司之資源基礎，公司在實現當前策略之際，同時亦應發展未來策略所需之資源能力，即所謂的動態資源調適。

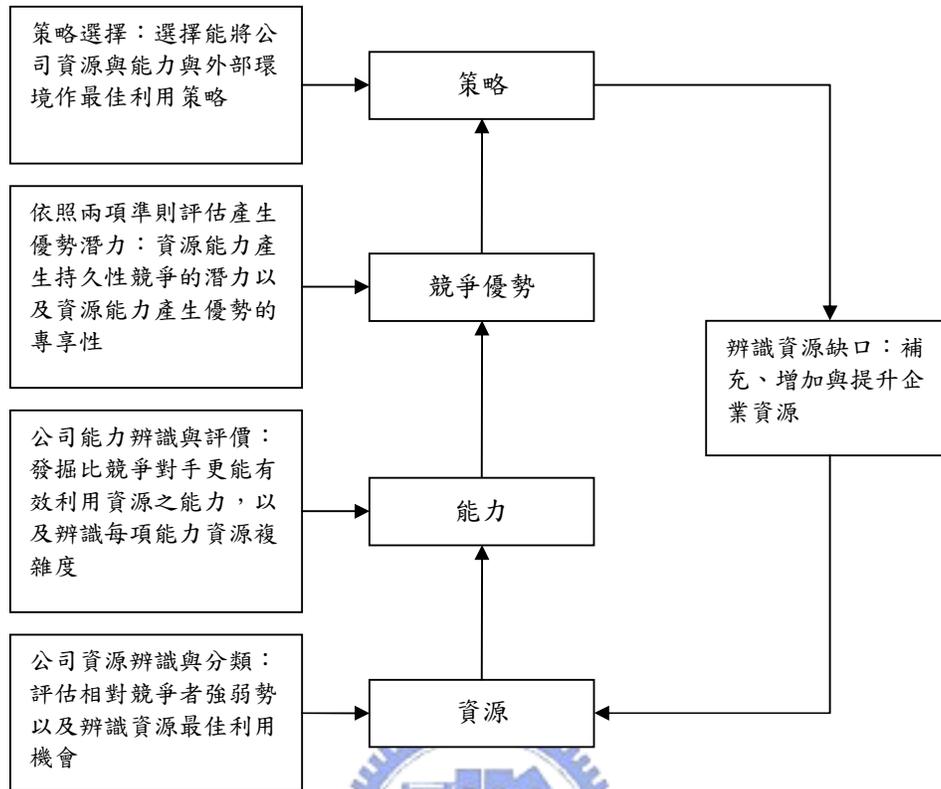


圖 8：資源基礎理論策略思考邏輯圖

資料來源：The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, Grant, 1991

從上述的探討了解資源基礎理論的重點，在於組織先認清本身的資源，再發展策略，因此將此理論應用於旅行社行業上，可以發現旅行社是一個即是一個以資源為導向的行業，以Verdin & Williamson(1992)的五點資源特性來看旅行社，顧客資產上，傳統旅行社具有品牌形象、顧客忠誠度等資源；通路資產上，傳統旅行社擁有自己的市場占有率基礎，而與上游旅遊相關供應商也有良好友好的關係等資源；投入資產中，傳統旅行社對於旅遊經驗的累積，是新型態網路旅行社所不能取代的；程序資產上，傳統旅行社自有的相關程序經驗也是新型態網路旅行社所不能迅速累積的；一般性資產上，傳統旅行社有其既有的人力資本、財務資產、市場資訊和政府關係等；以上簡單分析，可以初步的解答，為何傳統旅行社可以再中間化的原因，即善用其優勢資源甚至是核心資源，產生持續性的競爭優勢。再接下來的章節，將透過實地業者訪談來直接證實這些觀點。

第三章、研究方法

第一節、 研究架構

以 Grant(1991)提出的資源基礎觀點延伸出策略思考邏輯架構，為本研究之理論架構，以此架構探討出合理的經營模式。以下為本研究之研究架構：

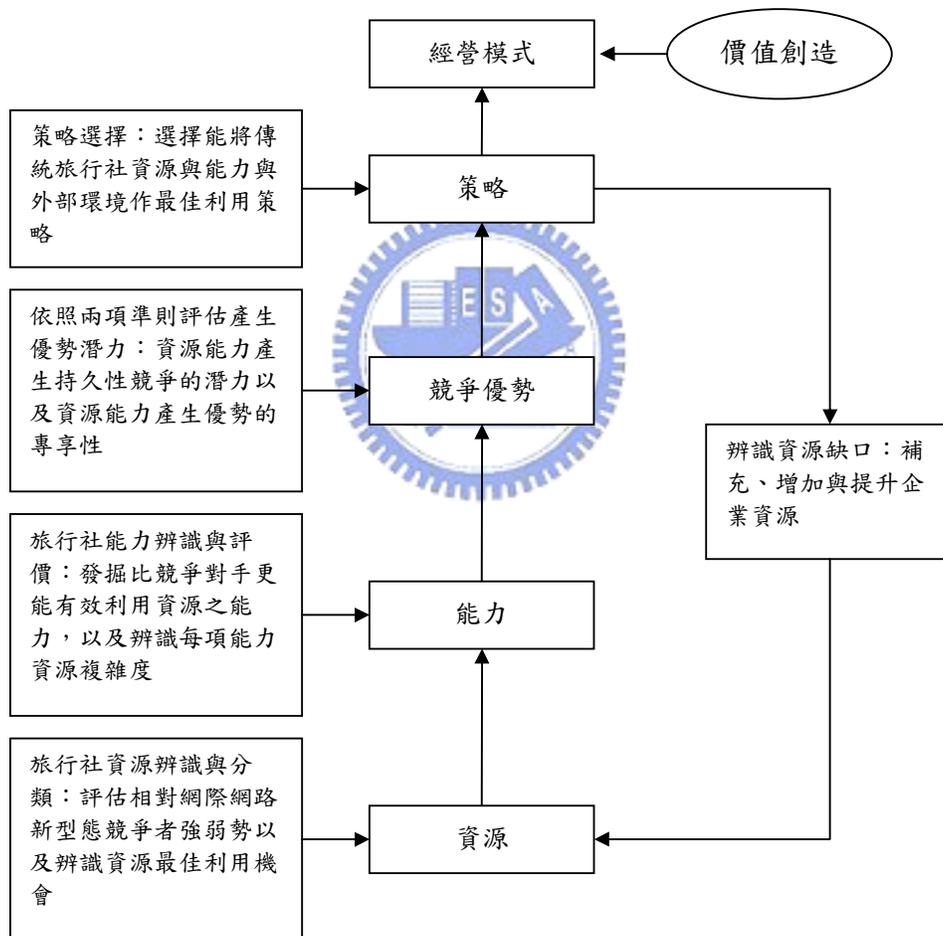


圖 9：研究架構圖

資料來源：本研究整理

第二節、 研究方法

旅行業電子商務的發展從 1999 年末期開始至今已 6 年多，仍不算非常久的時間，因此資料從實務界取得較具參考的價值，所以本研究資料取得主要以「深度訪談」與「專家或群體領導者訪談」為主，次級資料為輔；而受訪對象則以台灣成立三十年以上之傳統綜合旅行社且已發展電子商務為主。

本研究採用 Yin(1988)個案分析法來作為本論文的研究方法。為了有效的探索企業策略性彈性的來源，本研究將採用多重個案研究方法來作為假設驗證。多重個案分析法有助於運用清楚的架構，藉由重複驗證的複証邏輯(replication logic)，來增進在理論推導上的說服力，Yin(1988)中個案研究的五個重要元素來說明：

一、研究問題：

台灣傳統旅行社在面對網際網路新型態中間商的去中間化壓力下，如何再中間化。

二、研究命題：

命題1：傳統旅行社在面對因網際網路崛起的新型態中間商的去中間化壓力下，

再中間化的關鍵，即本身掌握的資源優勢。

命題2：傳統旅行社再中間化的過程除了本身的資源優勢外，需發展競爭策略，

才能避免下一波去中間化壓力。

三：分析單位：

L旅行社(成立於1977年)、S旅行社(成立於1961年)、P旅行社(成立於1957年)、C旅行社(成立於1975年)，訪談的單位涉及參予公司電子商務的管理階層的人員。



四、連結資料與假設的邏輯：

本研究將發展初步概念化的架構以及運用個案來作相關資料的收集，並藉由類型比對以的方式來作命題的推演。

五、解釋研究發現的準則：

應用多重的個案作比對，以在相同或是相異的資料類型比對中，獲取本研究發現的命題。

本研究所探討的主題為網際網路新型態中間商對旅行產業通路上中間商的影響，並藉由個案研究的方法觀察個案如何進行再中間化，進而推論旅行產業通路中間商在應用網際網路上應有的合理經營模式。以下將研究步驟一步一步呈現：

一、理論的發展



在本論文中，經由文獻的探討，了解到中間商存在的價值，也透過Chircu & Kauffman(2000)的文獻中探討到網際網路的出現對於中間商所造成的影響及可能的演化過程概念架構，即中間化、去中間化、再中間化；而在文獻中也指出再中間化的定義：「傳統中間商在面對新型態網路中間商的去中間化威脅，若能應用資訊科技，轉型為E-commerce able，將有機會再從回市場，創造再中間化。」以及再中間化的關鍵：「企業本身擁有的資源」，因此進一步探討資源基礎理論，並以Grant所發表的資源基礎理論策略架構為本論文的理論架構，提出以下兩個命題：

命題1：傳統旅行社在面對因網際網路崛起的新型態中間商的去中間化壓力下，再中間化的關鍵，即本身掌握的資源優勢。

命題2：傳統旅行社再中間化的過程除了本身的資源優勢外，需發展競爭策略，才能避免下一波去中間化壓力。

二、個案的選擇

在選擇個案的部分，經與指導教授討論結果，訪談的公司有四家：P旅行社、L旅行社、S旅行社、C旅行社。選擇這四家旅行社的原因有：

1. 適當性：P旅行社、L旅行社、S旅行社與C旅行社是台灣傳統旅行社的主要代表，其經營居超過三十年以上，歷經台灣各種時局的變化，也歷經台灣資訊科技發展及應用過程，並也符合文獻探討中，再中間化之定義，因此在本論文研究上具有適當性。

2. 代表性：本研究主要探討為傳統旅行社如何應用資訊科技，讓自己中間商的地位更加強化(即再中間化)因此要有效了解此過程，受訪人員必需對公司在應用資訊科技的過程有所參予並對公司營運狀況具有相當的了解。在本研究的受訪人員皆為高階管理幹部，也在公司任職十年以上因此可以有效的了解組織全面性的營運，也參與及熟悉公司在決策的過程。因此基於訪談人員對於本研究主題具有代表性，故得以進一步的作談訪，以期對本研究問題有所助益。

3. 相似性：為了要有效的作跨個案分析，相似性就是另一個個案選擇的考量因素。研究個案的營運領域上具有相似及重疊的特性，有助於本研究能夠有效的觀察及比較在不同構面下的企業營運特性。為求得理論原樣複現邏輯的推理，本論文不採用對立的方式來作跨個案的比較，訪談公司營運具有相似背景的特性，因為相似背景的個案，有助於強化發展本研究的主題，減少因為獨特個案特色而對研究推論產生干擾及寫出過度誇大的結果，另一方面，相似背景的個案也有助於本研究在四家傳統旅行社間作營運的比較，藉由資料背景的相似性，使論文的閱讀者對所發展的命題更具信心。

4.便利性：在訪談上，由於人脈的限制，使得本研究只能在既定的時間內，就目前所能接觸到的四家公司來進行採訪與個案研究。

在談訪的過程前，會先寄發相關的訪談內容給予受訪者，使其對於訪談的內容有事先的了解，並且調整相關談訪內容，以利於之後我們在有限的訪談時間內，作有效率資料收集，本研究受訪的人員、時間及訪談時數列於下表，所有訪談係為單次訪談。

表 6：分析單位表

公司	受訪人員	受訪時間	受訪時數
P 旅行社	A 總經理	2007.04.02	1 小時 10 分鐘
S 旅行社	電子商務部門 B 經理	2007.04.03	1 小時
L 旅行社	F 副總經理	2007.04.09	1 小時
C 旅行社	D 總經理 E 副總經理	2007.04.10	1 小時 30 分鐘

資料來源：本研究整理

三、個案簡介

1. P 旅行社

(1) 設立日期：中華民國四十六年(西元 1957)

(2) 公司簡介：XX國際旅行社的前身為X洲旅行社，創立於民國四十六年，實收資本額為100仟元，以經營INBOUND業務為主，其後一度改名為X洋旅行社，至民國六十九年，適逢政府宣佈開放國人出國觀光不久，一群年輕而企圖心旺盛的旅遊從業夥伴，憑著對旅遊業的熱誠與豐富經驗，標榜以提昇國民旅遊品質、創造美好而正當的休閒活動為職志，攜手共創XX旅遊，期望打造旅遊業第一品牌，為旅遊市場環境樹立新典範。

擴大營業規模 架構全省服務網隨著國民所得逐年提高，海外旅遊風氣日盛，為應付急遽增加的業務量，持續服務第一的品質要求，民國七十七年擴充資本額為 5,525 萬，由甲種旅行社升格為綜合旅行社，營業額迅速攀升，服務觸角延伸至全省各地，雖然歷經幾次全球經濟不景氣，但業績每年仍穩定成長，目前員工人數兩百餘人。

2.L 旅行社

(1) 設立日期：中華民國六十六年

(2) 公司簡介：XX 旅遊以台灣為基地，經營全球出入境及國民旅遊業務，致力於發展成為以台灣、北美、大陸、及紐澳等全球華人聚集地區旅遊市場之領導品牌；營運規模在 2006 營業額為新台幣 175 億，員工人數 1200 人，台灣商業周刊 2005 年一千大服務業排名第 111 名，為旅遊業之冠，XX 旅遊網集團公司在美洲、大洋洲、亞洲，全球共有 27 個實體服務據點，結合 XX 旅遊網，為全球旅人做貼心的在地服務。XX 旅遊以提供「一次購足」(One stopping & service)為願景，滿足消費者遍及全球的旅遊需求，每年自行包裝的國際旅遊團達 6000 團，服務團體旅遊旅客約 12 萬人。同時，一手代理華人旅遊主要航空公司 10 家以上，每年開票量達 36 萬張以上，服務廣大的個人觀光及商務旅行市場。此外，XX 旅遊堅強的產品研發團隊，除了設計包裝製式的旅遊團外，並長期計畫性地建立「旅遊元件庫」及培育旅遊專案企劃人才，以提供多元化且個性化的旅遊服務，包括由消費者自主的旅遊 DIY，即由專業人員根據客戶需要而量身訂製的專案企劃旅遊行程，滿足全方位的需求。2001 年 XX 旅遊網 Liontravel.com.tw、TRS 團體旅遊線上報名

系統與 CRS 全球航空線上訂位系統正式啟用，讓 XX 躍進一大步，目前為國內屬一屬二的旅行社。

3. S 旅行社

(1) 設立日期：中華民國五十年（1961）

(2) 公司簡介：XX 旅行社成立至今已 46 年，公司的經營理念為「用心服務、用情領導」，並奉「誠信」為公司經營原則，處處以顧客權益為重，發展至今，累積了雄厚的實力，無論在人力、物力、財力，市場競爭力，都有可觀的成果，也受到各界的肯定，目前全省有二十二家分公司及員工 700 多名，現資本額為新台幣一億九千三百二十萬，設有十大部門，分別為海外旅行事業部、外人旅行事業部、票務事業部、團體批售部、大陸旅行事業部、管理本部、國內旅行事業部、網路行銷部、團體日本部、團體歐美部，為國內規模最大，信譽與形象最佳的公司。目前服務包含：銷售業務、國內外旅遊規劃、FIT 自由行、代辦護照及各國簽證、票務、訂房、商務旅遊、渡假會議、員工旅遊、公司行號獎勵旅遊、畢業旅行等。

4. C 旅行社

(1) 設立日期：中華民國六十四年（1975）

(2) 公司簡介：XX 旅遊為台灣前三大旅遊品牌之一，2006 年商業週刊全台 1000 大服務業調查，排名第 146 名，早在 1998 年即通過 ISO9001 國際標準品質認證後實行至今旅遊品牌—XX 旅遊 **Cola tours**，旗下三家公司：XX 綜合旅行社—團體旅遊每年服務超過 30 萬人次、X 極星國際旅行社(票務為主)—個人機票出票量 60 萬張以上；資本額：2 億 3950 萬，航空公司、IATA 設定額度：4 億 9400 萬，集團

總營業額：近154億台幣；在票務方面，超過46家國際主要航空公司一手機票代理業務，擁有國際航空即時訂位系統：Amadeus、Abacus、Galileo及E-Term網上訂座系統。多元通路，直售通路—旅客指名直接購買比例45%，批售通路—佔55%。



第三節、 研究流程

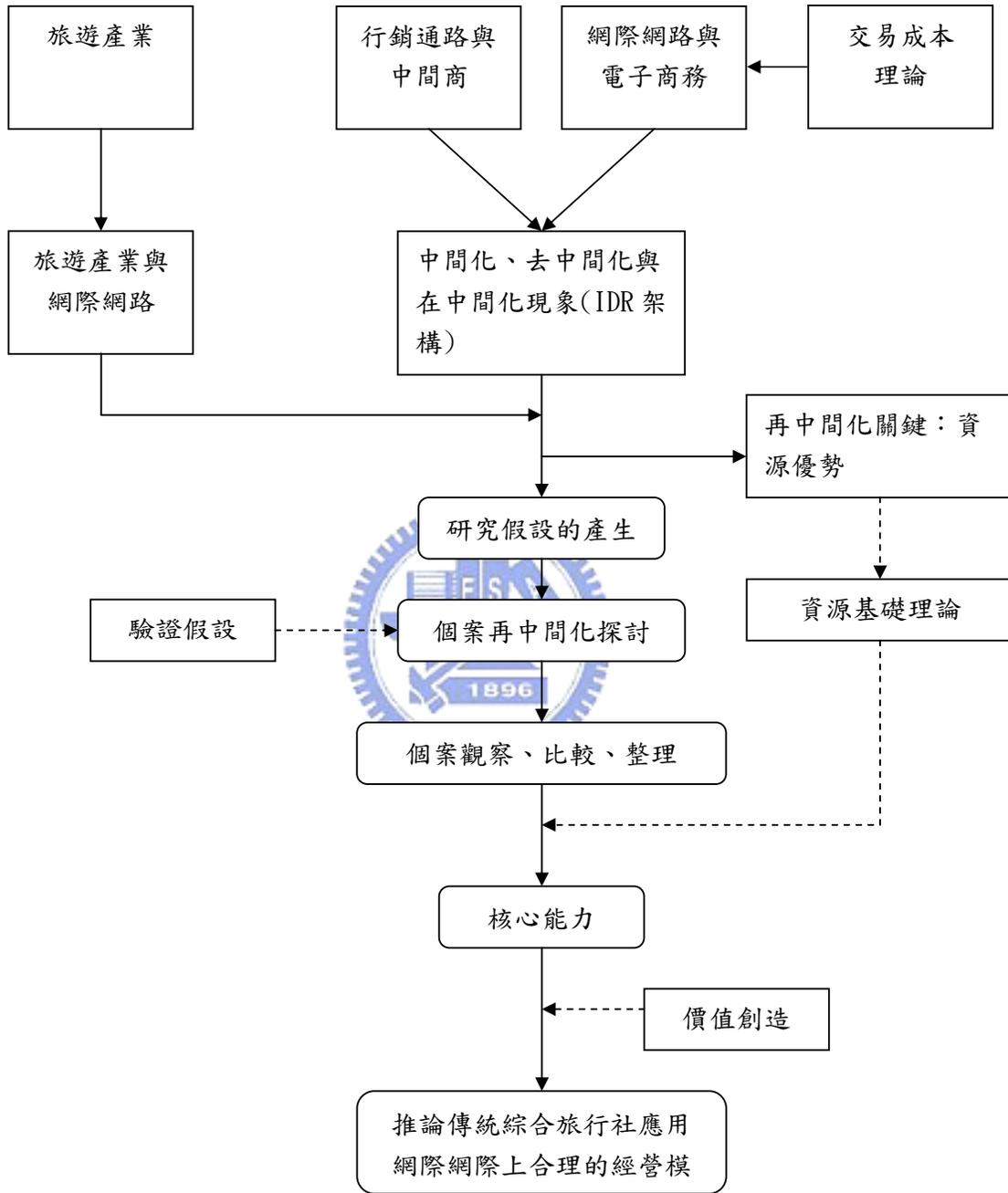


圖 10：研究流程圖

資料來源：本研究整理

第四節、研究限制

- 1.在訪談的內容上，本論文以訪談資料為主，次級資料為輔，以發展一個有效的實証分析，在收集資料上是有限的。所以，在個案觀察上僅有四家旅行社，可能不如單一個案的分析來的深入，或至多個案多重證實。
- 2.受訪者的背景不同，可能會導致訪談的內容受到影響，故此也是本研究限制的一個項目。由於訪談者是便利的抽樣，僅管受訪者都是一般公司的決策人員，也都會參與企業的決策過程，但礙於業務上的機密，形成本研究在訪談資料取得上的一項限制。僅管如此，為了能更客觀的作資料的分析及減少資料的誤差，相對的，本研究也會在事前及事後以次級資料來作對照及輔助，以多重資料收集的方式來增進在我們資料和實証上的可性度。
3. 本研究在實證命題上是由部分個案公司的驗證出來，由於每家個案在資料收集的限制導致得在我們得在有限的資料中作各家公司驗證命題的推理，因此，歸納命題是由部分公司所推導出來的，可能缺乏周嚴性。

第四章 實證研究

經過文獻探討歸納出本研究的兩個命題及理論架構，再從理論架構中整理出相關問題，實地的與業界深度訪談，透過訪談公司個案分析及綜合比較，歸納出本章之研究成果，其中包含個案分析、綜合分析資源優勢、競爭策略，及轉型的成功關鍵因素和所遭遇的困難(即企業缺口)，最後建構推導一有效經營模式。

第一節、個案分析

本節將所訪談的個案作一個別分析，以第三章研究架構作一分析探討，分別為資源：評估相對網際網路新型態競爭者強弱勢以及辨識本身擁有的資源；能力：有效利用資源之能力（即使用資用科技和發展電子商務）；競爭策略：選擇能將傳統旅行社資源與能力與外部環境作最佳利用策略，歸納成功關鍵因素；最後，探討缺口（即公司目前的困難或所缺乏的）。分述如下：

一、P 旅行社

1. 資源

- A. 資金充裕：P 旅行社為全台唯一上櫃公司，資金相對於其他旅行社或新型態網路旅行社都較充裕，透過資金的運用，讓旅行社的發展更為完善，尤其在垂直與水平整合上，及拓展海外市場上，都是有相當大的彈性與幫助。
- B. 品牌形象：P 旅行社成立於民國四十六年，營業至今已經五十年的歷史，在品牌形象上有一定程度的表現，也得到許多肯定，如：ISO9001 國際品質認證、五度獲得觀光局「優良旅行社獎」、全台唯一四度獲得 TTT ASIA 頒發「台灣區最佳旅行社」等殊榮，這些都是對於 P 旅行社品牌形象的加分。

C. 上游關係：面對上游，包括機票、訂房等等，以 P 旅行社傳統的背景，再加上量與信用的累積，所以可以拿到較好的產品，以及公司五十年的經驗、歷史，與旅遊當地的 local 較為熟悉及友好關係，所以消費者在選擇產品的時候，P 旅行社比起其他旅行社較佔優勢。

D. 旅遊專業：P 公司成立五十年，在旅遊經驗的累積相當豐富，對於整個旅遊產品的總總細節掌握度也來的高，因此也擁有開發新產品的能力，以及組裝的能力，來提升各項原產品的價值，這也是傳統旅行社的資源優勢。

2. 能力

隨著資訊科技的進步，P 旅行社也循序漸進採用電腦技術，在 1994 導入網際網路電子郵遞系統，公司員工皆有電子信箱，使公司在作業溝通上具有即時性；1996 年 P 旅行社網頁正式上線，雖然此時的網頁並未兼具動態互動的功用，僅止於資訊的揭露電子看板，但卻對於日後公司電子商務有著很大的影響；2001 年公司上櫃，擁有豐富的資金，因此併購網路科技公司，正式發展電子商務，透過電子商務將公司資源做一有效的管理與應用；2006 年併購「競技國際」，此公司以建立旅遊元件資料庫為主要發展目標，與公司五十年旅遊經驗正可以相互應用，使資料庫更為完善，未來將可提供旅遊業者多元化的內容服務，隨著旅遊業網路訊息化的發展趨勢，勢必會與資料庫做更緊密的結合，後續不僅在內容與支援上在業界提供服務，對於跨業資源整合與後續網路的技術發展，也會提供更高的服務層次與努力。這些都是 P 公司利用資訊科技有效利用資源的能力。

3. 競爭策略

- A. 附加價值提升：在資源的部份有提到傳統旅行社具有產品設計的原創能力，而這方面的能力即是在提升產品附加價值，而服務業就是以此方式來創造價值，使得附加價值的再提升，舉例來說，現在有市面上九家旅行社在販售高鐵的票，一樣是在販售高鐵的票務，P 旅行社會利用高鐵所停留的七個站附近的風景區做一個全套式的包裝，也因為透過這樣的附加價值，顧客就可能選擇 P 旅行社，而不會去選擇其他旅行社。包裝再包裝，便是此策略的重點所在。
- B. 迎接線上消費者：P 旅行社以往的消費族群為金字塔頂端為訴求，因此費用方面較同業為高，但這也代表 P 旅行社的品質，而電子商務的消費族群卻是相對年輕及消費能力相對有限的特點，所以為了迎合線上消費者，在旅程設計及價格上也做了一些變化，準備迎接線上消費族群，提升公司的競爭力。
- C. IT 技術二代建：隨著資訊科技的快速成長，公司也要隨時跟上，才能走在前端不被淘汰，因此 P 旅行社有所謂的 IT 二代建計畫，主要方向為：加強上下游的整合、顧客關係管理、WEB2.0 應用等各項 IT 新技術引進，來強化公司內外部作業，提升競爭力。

4. 缺口

- A. 惡性競爭：大環境的惡性競爭，票務利潤微薄化，主要原因是票務的販賣上並無差異化，全部的旅行社都在賣相同航空公司的票，因此在機票販售上，並不會有任何旅行社的品牌的效應，有的只是航空公司的不一樣而已，所以跳脫了所謂的品牌優勢而變成一個真正的零售商，幫航空公司或飯店販售商品，也變的顧客將以價格為導向，毫無品牌忠誠度。
- B. 質與量的權衡：P 旅行社的定位是精緻旅遊，客戶導向為金字塔端的客群，但這與發展電子商務上有點衝突，電子商務的最終目的就是希望可

以量化，達到規模經濟，獲取最大的利益，但精品是否可以量化，是P旅行社所面臨的困難。

二、S旅行社

1. 資源

- A. 品牌形象：S旅行社成立於民國五十年，擁有四十六年歷史，在品牌上獲得許多肯定，如：觀光局頒「優良觀光事業團體」、「優良觀光事業從業人員」、全國金商標頒「旅行業金字招牌獎」、ISO9001品質認證、壹周刊第一屆服務大獎，民眾票選為旅行社之最佳服務企業等肯定，S也自許為「旅行業」的代名詞。
- B. 上下游通路關係：四十六年的經營擁有了許多實體通路與人脈關係，並與上游供應商密切的合作，這方面的資源是新型態網路旅行社所沒辦法快速獲得的，資源的重新分配並不是那麼容易，而是靠時間的累積，這點是傳統旅行社所擁有的資源優勢。
- C. 旅遊專業：S旅行社公司體系龐大，將旅遊事業分為十大部門，分別專精執行，舉凡：海外旅行(Outbound)、外人旅行(Inbound)、票務、團體旅行、大陸旅行、國內旅行等，都分別進行，並互相支援，再加上四十六年的經驗累積，旅遊專業程度可見一斑。
- D. 顧客基礎：S旅行社的顧客基礎建立在良好信譽口碑上，再加上擅長舉辦大型公司旅遊，對於本身的顧客資源相當豐富。
- E. 資金充裕：S旅行社與上游供應商合作關係良好，在資金配置上擁有較大的彈性，一個月或一個半月結帳，以新型態網路旅行為例，航空公司規定十五天必須結清，因此在資金配置上就相對沒效率。

2. 能力

S旅行社在資訊科技的應用上雖然早在1981年即引進全套電腦，邁入電腦化作業，但在面對新型態網路旅行社的衝擊上，轉型的步調卻相對其他公司來的慢，2003年才開始使用網際網路，在使用之初以對手有什麼就打什

麼的消極策略，2006 年底公司從保守轉為積極，成立電子商務部門，全力搶攻線上市場。

3. 競爭策略

- A. 資源整合：主力為整合內部資源，因為 S 旅行社分點眾多，透過資訊整合戰力才會有所提升，例如在溝通成本，會議、對外、對內督導等，一個政策宣導在以前就要耗費相當多的人力、金錢和時間等，透過 IT 導入 ERP 可以達到資源整合的目的，這也是公司發展新電子商務的一個目標。
- B. 上下游整合：透過 IT 技術，串連上游下游，目的為資訊即時與正確，使擁有的資源能夠發揮最大功效。
- C. 知識管理：S 旅行社擁有四十六年的經營歷史，擁有許多的旅遊經驗，透過知識管理，將這些經驗做一個有效的整理歸納，在未來發展上能有一個良好的應用；公司在這部分採取「無痕跡」方式收集知識，透過許許多多的作業流程規定，來達到知識管理的目的。
- D. 迎接線上消費者：S 旅行社是一個老字號的品牌，40 歲以上的人都有所聞也知道 S 旅行社的品質，但 40 歲以下的人可能就比較模糊，而這些人也是目前網際網路的重度使用者，因此為了迎合這部份的消費者，推出符合這階層消費習慣的商品，迎接線上消費者。
- E. 社群經營：Web2.0 的時代來臨，其重點就是貼近真實，網站的主導權還給使用者，因此 S 旅行社也在這方面有所行動，設計 C2C Blog 經營社群，透過消費者跟消費者之間的旅遊經驗交換，會比公司本身提供的旅遊經驗交換來的客觀也比較貼近真實，透過這樣的機制，讓消費者在購買商品上能更具信心。

4. 缺口

傳統與電子商務的衝突：S 旅行社在發展電子商務的策略是屬於分開進行，因此在發展上會有相互衝突的情形發生，面對的都是相同的市場，唯獨

訴求的客群不一樣，隨著世代交替，會有所重疊，就傳統的而言，他的技巧就在於傳統的行銷模式，例如：業務可能很會透過電話來達到行銷的目的；而在網路方面，他不需要接觸客人而透過分析的方式來達到相同的目的，所以在行銷處理方式上截然不同，不管是面對人或面對量大的時候處理方式皆是不一樣的作戰策略，目前仍在磨合階段。

三、L 旅行社

1. 資源

- A. 品牌形象：L 旅行社於民國六十六年成立，擁有三十年經營歷程，在品牌上也累積了相當不錯的形象，三度榮獲觀光局頒發「優良旅行社」，及 ISO9002 兩次認證，TO'GO 雜誌票選『全國口碑最好』的三大旅行社之一，行遍天下雜誌第七屆旅遊菁鑽獎四項冠軍等多項肯定，L 旅行社也是台灣前三大旅行社。
- B. 掌握上下游：L 旅行社三十年的經營歷程，累積了上游跟航空公司、訂房中心、簽證處、國外代理及國外 Local 等關係，透過國外的分點，也得以直接取得優勢的原料價格與旅遊資訊；也掌握了下游實體通路。
- C. 旅遊專業：L 旅行社從美加線起步，三十年的經驗，對於旅程上的各項細節都能有所掌握，因此也有產品的開發設計能力，這點是新型態網路旅行社所缺乏的，所以若行程被複製，L 旅行社並不擔心，因為重點在於旅遊的過程，而非一開始的表象，這點 L 旅行社很有信心。
- D. 人力資源：對於任何公司而言，這點都是最重要的，對旅行社來說，人更是重要，旅遊經驗，就是靠員工一點一滴累積而來的，而傳統旅行社的公司待超過十年以上的員工，都是旅遊業的老手，對於整個流程的掌握度相當的高，問題的處理能力也非常好，再透過電腦應用，那更是一大幫助，這是新型態網路旅行社所沒有也缺乏的，新型態網路旅行社所擁有的是一群 IT 技術人員，及行銷人員，在旅遊專業度上，仍有很大的進步空間。

E. 資金充裕：傳統旅行社與新型態網路旅行社不同的地方，傳統旅行社擁有傳統的部份，在發展電子商務上較無後顧之憂，也就是資金基礎打的穩健，可以全心全意投入這個新興市場，相對的有些新型態網路旅行社仍在燒錢階段，就比較難以生存。

2. 能力

L 旅行社在電子商務發展上對於傳統旅行社甚至是新型態網路旅行社都具有領導的地位，L 旅行社在使用資訊科技上是屬於漸進式的，但關鍵點在於 1991 年 MIS 系統啟用及線上即時庫存交易系統(TRS)，開啟旅遊業電腦化的新領域，完成了可以靠資訊系統處理大量線上即時訂團的機制，也奠定了 L 旅行社目前領導地位的基礎。2001 年企業資源規劃系統(ERP)正式上線，同時啟用網路版 TRS 團體旅遊線上報名系統及 CRS 航空線上地位系統，正式轉型為電子化企業，啟動電子化旅遊服務；2002 年更獲得經濟部技術處核准發展「旅遊產業協同運籌體系之電子化系統」產業示範性資訊應用開發計畫，2004 年 12 月專案完成，成功將 P 旅行社 E 化企業價值延伸至同業客戶端，與同業客戶端共同創造顧客新價值；以上為 P 旅行社在使用資訊科技的幾個重要過程。

3. 競爭策略

A. 虛實並進：L 旅行社在發展電子商務上採虛實並進策略，傳統的行銷模式絕對有存在的價值，L 旅行社電子商務發展之初是採分開進行，經過五年的相互配合，最後就融合在一起轉型為 E 化的旅行社，旅遊商品除了簡單的票務訂房外，涉及範圍及金額龐大，消費者的消費習慣仍會透過電話來做最後決定的關鍵，因此 L 旅行社是採虛實並進的策略，並非割捨任何一部分，未來也勢必為兩隻手（實體加虛擬）對一隻手（虛擬或實體）的戰爭。

B. 與消費者緊密結合：未來的市場是創造顧客價值為主要導向，因此 L 旅行社以此為主要發展策略，使用消費紀錄資料庫了解消費者需求所

在，透過 Web2.0 方式建立領隊 BLOG，透過領隊與消費者在平台上的互動及隊領隊的評價等，提供更完善的領隊服務；在傳統 L 旅行社掌握 B2B，在未來要掌握消費者。

- C. 旅遊元件庫：L 旅行社推行知識管理的模式，所謂旅遊元件就是將旅行社比喻為一個 OEM 代工廠，將許許多多的元件組合再一起販售，每個元件都相當重要，以旅館來說，旅館的外觀、Lobby、房間及特色，比如有 Spa、高爾夫球場等等，都需要去整理出來，透過資訊科技儲存起來，L 旅行社的目標要建立 500 萬個旅遊元件，未來透過資料庫的呈現，給消費者詳細且正確的旅遊資訊。
- D. 供應商整合(國際化)：台灣以出境旅遊為主，因此在國際上供應商的整合就相對重要，L 旅行社在這方面已經執行一段時間，如在美國跟加拿大都有 L 旅行社的車隊，未來發展重點為大陸市場。

4. 缺口

- 1. 傳統與電子商務的衝突：L 旅行社在發電子商務上採取虛實並進，最大的困難就是公司的整合，十年以上的員工不熟悉網路作業，因此轉變時仍有些阻力，因為電子商務每做一件事情就都會影響到傳統，因此如何去磨合便是轉型的最大考驗，但 L 旅行社在 1991 年即引進 MIS 系統，讓員工很早接觸電腦，經過五年、十年的應用熟悉，使得在電子商務化時，沒有太大問題，在電子商務剛開始的時候，L 旅行社分兩邊進行，一邊是傳統的業務，一邊是網路的業務，進行五年即整合，整合的過程就是雙方業務會有重疊的部份，例如有人看過網頁會打電話進來，這時就需要傳統的業務；而傳統的業務在接電話後，也會以網路的部分為主，甚至請消費者到網路做一個下單的動作。
- 2. B2B 的衝突：L 旅行社發展電子商務後，通路結構就會跨過下游直接接觸消費者，對於下游通路產生壓力，一開始反彈較大，L 旅行社透過輔導下游通路轉型，到目前為止下游通路也漸漸上軌道，一起成長。

四、C 旅行社

1. 資源

- A. 品牌形象：C 旅行社成立於民國六十四年，擁有三十二年的經營歷史，在品牌形上均位於台灣旅遊業前三大，三度榮獲觀光局最佳「優良旅行社獎」，ISO 9001 國際標準品質認證通過，2002/2004 行遍天下雜誌評選最佳國外旅行社等多項肯定，在品牌上有多重肯定。
- B. 上下游資源：C 旅行社主要發展為出境旅遊，因此上游主要掌握航空公司的機票代理，C 旅行經過三十二年的累積擁有五十五家航空公司機票代理，是其他旅行社所沒有的，這方面擁有絕對優勢；在下游部分，C 旅行社主要發展策略為 B2B 模式，因此發展至今也掌握了下游通路。
- C. 旅遊專業：C 旅行社經營三十年，累積許多豐富的旅遊各種業務經驗，產品線也相當完善，五大洲 C 旅行社皆有路線，在產品設計也具有原創性，走出自有的特色，這與新型態網路旅行沒有自己的商品，沒有團隊去做產品的開發，有所差別。
- D. 人力資源：對旅行社來說，人是很重要，旅遊經驗，就是靠員工一點一滴累積起來，而傳統旅行社的公司待超過十年以上的員工，都是旅遊業的老手，對於整個流程的掌握度相當的高，問題的處理能力也非常好，再運用上電腦，那更是一大幫助。C 旅行社還有自己的一批專業領隊群，掌握整個出團的品質，一般旅行社領隊的部分都是外包給人力仲介，品質不容易掌控，C 旅行社擁有自己的領隊人員，品質較能掌握。這些都是傳統旅行社的重要資源，新型態網路旅行社無法馬上得到的資源，因為資源要重新分配並不是那麼容易的，尤其是已經經營三十幾年的產業。

2. 能力

C 旅行社在 1992 年組成一組 IT 研發團隊，專門在發展公司作業的電腦化，一開始使用 DOS 模式製作，目前系統仍有在使用，也因為有這樣的基礎，C 旅行社在發展電子商務上更為順利，所以轉型的重要關鍵就是公司 E 化的能力，目前 C 旅行社仍延用 DOS 系統，所以每員工皆有兩台電腦，兩種作業系統，IT 研發團隊也密切發展新平台，將兩者合併；另外，在票務平台上，今年會有一套全新的平台上線，即消費者可以自行設定特定出發日期及價格範圍，系統若有搜尋到，即會馬上通知，節省更多搜尋成本。

3. 競爭策略

- A. B2B2C 為主、B2C 為輔：C 旅行社因為擁有傳統的背景，較其他旅行社不同，B2B 發展比 B2C 發展來的重要，不同於 L 旅行社在發展電子商務上摒棄部份下游廠商，以 B2C 為主要發展策略，造成下游同業的生存壓力，因此 C 旅行社著重於 B2B，而下游廠商在旅遊產業價值鏈中有其存在的價值，雖然下游廠商規模相對很小，但小旅行社之所以能經營旅遊業，就是因為他們有某種程度的特定關係，不管是旅館、旅程等等，這也跟台灣社會環境特色有關，例如：人口密集、人際網絡關係頻繁(如：同學的同學、表哥的表哥，表哥的朋友等)，這樣關係，網路有時會變成參考的部份，而實際參加的還是親戚朋友的旅行社，而這些小旅行社的上游就可能是 XX。集合眾多下游廠商的力量發揮綜效。直售批售各有優缺點，直售優點在於品質掌控容易，缺點人事行銷成本高；批售優點在於多家下游廠商幫忙做行銷推廣，人事成本也相對低，缺點品質掌控不易，但這點可以透過一些規定機制來掌握。
- B. 內部整合：公司體系越來越大，內部的有效整合就越來越重要，拜資訊科技之賜，讓公司內部資訊傳達可以正確且即時，但目前 C 旅行社在內部系統應用上仍使用兩種作業系統，員工使用上雖然已經習慣，唯使用

效率上還是有點降低，未來將發展一套整合系統，提高效率。

- C. 虛實並進：這是一個趨勢，不管網路旅行社，還是傳統旅行社未來一定都會虛實共同發展，目前新型態網路旅行社如燦星、易遊網等都在佈實體的店面，而傳統旅行社則發展虛擬，最後都會往中間靠攏，只是時間長短的問題。一間好的旅遊公司就要兩邊都很強。

4. 缺口

- A. 人員的抗拒：在面對轉型的過程，這是必然的，這時則需要高階領導者去貫徹，因此在整個轉型的過程所遇到的問題就是人的心態，這點就需要在位者不成功便成仁的決心去執行，而高階的主管要先達成共識，再去影響底下員工，目前都已適應。
- B. 資訊科技發展快速：在電子商務的發展過程上，隨著資訊科技的進步系統也會有所轉換，在系統跟系統的轉間，也就會有所謂的陣痛期，需要時間來改善，這中間也長達一年。
- C. 人才缺乏：好的人才永遠不嫌多，科技進步太快速，資訊流動數度快到無法掌握，很多資訊來不及更新就過時了，有經驗的 IT 人才是我們所缺乏的，雖然 C 旅行社有 IT 研發團隊組，但好的人才永遠不嫌多。
- D. 網路交易機制：電子商務有一個很必須要的發展就是各項機制，如安全機制、使用介面機制等，都是很重要，如果機制方面不完善，那反而不會省掉人工成本，C 旅行社不認為本身機制已經夠完善，所以機制的完善在未來發展上的重點。

小結：

從上述各四家旅行社個案分析，彙總整理如下表：

表 7：個案分析綜合比較表

理論架構	說明
資源	品牌形象、顧客基礎、上下游關係、旅遊產品設計能力、旅遊專業、人力資源、資金充裕。
能力	各家旅行社資訊科技的使用程度上仍有落差，有些旅行社如：L 旅行社、C 旅行社，在此方面表現較為完善，但都擁有資訊科技的使用能力，也都朝應用資訊科技整合公司對內對外資源為主要目標。
競爭策略	公司資源整合、知識管理、上下游整合、附加價值提升、迎合線上消費者、社群經營、虛實並進。
缺口	傳統與電子商務的衝突、人才缺乏、質與量的權衡、網路交易機制。

資料來源：本研究整理

第二節、綜合比較傳統綜合旅行社發展電子商務的資源優勢、競爭策略及所面臨的缺口(困難)

經過上節的個別探討，小結部份將其作一歸納整理，在本節將各點進一步分析，分別瞭解傳統綜合旅行社在發展電子商務時所擁有的資源優勢、競爭策略及缺口。

2-1.傳統綜合旅行社發展電子商務的資源優勢

1. 品牌形象：

旅遊產品的最大特性即是產品的無形性，再加上產品的交易過程需先付款後享受，交易金額往往也相當龐大，所以旅遊消費者對於線上交易信任感仍不足，因此擁有一定品牌形象的旅行社，是一個使消費者願意消費的重要考量因素，而品牌形象的累積不是一時的，而是要經過時間的考驗，現階段許多新型態網路旅行社成立僅有三、四年，雖然有些表現也相當優異，但仍有許多的考驗空間，傳統旅行社在這方面就相對有優勢，而這也是未來投入旅遊產業所需發展的重點。

2. 顧客基礎

延續品牌優勢，品牌的功用在於一個消費者在選擇產品上一個考量的依歸，成功的品牌使消費者產生一種信任，進而選擇消費；傳統旅行社除了品牌形象的累積外，還有顧客基礎，如：固定合作的公司行號等等，隨時間的久遠建立起顧客忠誠度，另外，一個中間商要在行銷通路中存活，必須達到一定的規模經濟，也就是要有足夠的客戶數。新型態網路旅行社也是如此，資訊科技促成交易的邊際成本非常低，不過初期的投資卻非常高。所以新型態網路旅行社比傳統旅行社需要更多的客戶以支撐其營運模式，因此具有客戶基礎的傳統旅行社轉型電子商務中間商的營運模式，自然比新型態網路旅行社要容易達到規模經濟。

3. 旅遊商品的設計能力優勢

新型態網路旅行社產品比較簡單，比較缺乏創意，在行銷手法上可能有創意，但在產品上卻沒有，新型態網路旅行社的角色就是代售產品，而以價格及便捷來取勝，所以行銷上創意十足，內容就簡單化；而傳統旅行社基本上有開發新產品的能力，以及組裝的能力，他並不是在賣原產品，而是賣一種包裝費也就所謂的附加價值的能力，這原因也是因為傳統旅行社擁有豐富的旅遊經驗，這點也是需要時間的累積，舉例來說：旅程的設計不具版權，所以複製容易，網路旅行社雖然複製旅程，但卻不曉得細部的掌握，使得消費者在消費的過程，會因為旅行社的不同而有所不同，而傳統旅行社之所以具有旅程商品設計的原創性，就是因為旅遊經驗的累積對於旅遊過程的細節掌握度高，在產品設計上也就有其穩定性。這點就藉由網際網路科技快速竄起的旅行社是沒辦法一時達到的。



4. 旅遊專業

旅行業的電子商務發展時間的快慢，通常是由旅行業特性、經營範圍與產品內容所決定。所經營旅遊產品型態越單純、程序越簡化、服務的流程越縮短，則可資訊化的程度就越高，也越值得在快速時間內網路化，也就是步確定性越低，又可以減少降低成本的旅遊商品或服務先行電子商務化，這方面就包含了：訂房、票務的訂定；因此，新型態的網路旅行社在發展的初步切入點，通常為票務；而市面上熟悉的網路旅行社，如：Ezfly、燦星旅遊網等，早期的切入點即是國民旅遊，發展至今慢慢的往上游關係發展，產品漸漸多元與複雜；也意味著「產品完整性」、「後端客服」與「顧客關係管理」等，仍不夠完善，因為越複雜的商品，越需要專人解說服務，而傳統旅行社正擁有這樣的資源優勢，傳統的行銷方式即是透過電話的方式做銷售溝通，因此他們具備這樣的技能與旅遊經驗，若傳統轉型應用電子商務，則可以縮短許多溝通成本，因為消費者已經透過網路對於產品有一定的了解，僅

對於細部有些問題而提出發問，所以傳統的服務的流程在目前網際網路普及的時代下仍有存在的價值，在未來的發展上，新型態的網路旅行社也勢必會往實體面發展，電子商務的發展絕對是個趨勢，但某種程度上他是將一個原本封閉的公司內部網路系統，變成開放式的網路系統，整個過程即為電腦化由內而外發展，但很多環節仍需要人力的資源，電子商務並不能完全取代人力。

5. 上下游關係

新型態的網路旅行社剛開始發展的切入點為國民旅遊，並不是國外旅遊，原因之一就是他們並沒有強大的上下游關係，而傳統旅行社在這方面就有經年累積的上下游合作關係，就訪談的這幾間大型旅行社來說，就都有超過兩千家以上國內外的同業、異業結盟，不管是垂直或水平整合上都有豐富的資源基礎，舉例來說，C旅行社在票務方面，就擁有五十五家航空公司結盟，這是他們引以為傲的競爭優勢，其他旅行社也有相關的結盟優勢，當然各有差異也各有特色，但也因此使得傳統旅行業在發展轉型電子商務上，有強大的後盾；而這些優勢則是目前新型態網路旅行社所欠缺也極力爭取的部份。

6. 資金充裕

新型態網路旅行社，在資金的調度上較為緊縮，旅行產業是屬於先付款後享受的產業，新型態的網路旅行社，上游供應商對於他們的信任感較低，往往要求十五天就必須結帳一次，這也造成資金運用上的限制；而傳統旅行社在這方面因為與上游廠商長期關係良好，所以增加了談判籌碼，進而可以一個月或一個半月結帳一次，從財務角度來看，資金滯留在公司的時間越久，越可以增加其價值，這也是傳統旅行所擁有的優勢；另外，電子商務發展主要的重點在於希望能夠量化，達到規模經濟，因此很多公司都在追求量化，但有沒有賺錢，對公司來講卻是更重要的，而量大的前提有兩點，每股盈餘要高，現金流量要大，如果這兩點都沒有，那這樣的

量化就沒有任何意義。資金對任何一間公司都是很重要的，就如同前面所提到的 2003 年 SARS 事件，對於財務不穩健的旅行社就是一大瓶頸，很容易就因此消失在市場上。傳統旅行社相對於網路旅行社都以傳統的業務穩定獲利做後盾，來發展電子商務，而現階段許多新型態旅行社很多都仍在燒錢，也因此產生一個很大的問題，相較於傳統旅行社更容易倒閉。

2-2.傳統綜合旅行社發展電子商務的競爭策略

傳統綜合旅行社透過上述的探討，進而發展競爭策略；綜合旅行業者主要定位為批售商和直售商，所佔比例各有不同；在批售商的面向，在發展電子商務上則需強調全方位之網上旅遊商品，滿足消費者「一次購足」的需求；在直售商的面向，則須強化顧客關係管理，提供旅遊消費者一對一與個性化服務或從事特定專長旅遊業務；傳統綜合旅行社透過本身的資源優勢，在轉型電子商務上採行之之策略如下：



1. 公司資源整合

擁有豐富的資源基礎，就是要善加的利用，使其發揮最大功效，不然也會造成浪費甚至阻礙，造成績效降低，這也是傳統旅行社所面臨的問題，當企業越來越壯大，其營運成本就會跟著提升，此成本包含：協調成本、人事成本、監督成本、流通成本等，因此公司有計畫的導入 ERP，透過資訊科技技術來達到有效的管理與整合應用，個案公司也都相繼導入 ERP，就現階段而言，ERP 的導入並未與公司完全接軌，最主要原因在於「人」的因素，經營者導入 ERP 的決心無庸置疑，但說服工作者對 ERP 的認同，卻又是另一番挑戰，但這卻是公司發展競爭策略上重要一環，在未來將使 ERP 朝顧客導向發展。簡單來說，競爭力的來源之一就是速度，對外部顧客回應的速度要快，對內部行政作業的回應也要快，對競爭者的作為更應該快速反

應。在這種要求快速的社會中，過於冗長的流程就成為拖累速度的根源，而企業也因此興起一股改造作業流程的風潮，也就是 ERP 導入的真正目的，正是瞄準內部的各項作業流程，並且讓這些流程可以更快速順暢地運作。而導入過程採由內而外的方式，一步步邁進。

2. 知識管理

旅遊產業是一個賣資訊的產業，最重要的一環就是旅遊的專業知識，也是傳統旅行社競爭力的重要資源，因此如何保存便是旅行社所要面對的問題；「知識管理」是必然的策略及趨勢，做法很多種，但主要是以資訊科技來達到知識管理的目的，以 L 旅行社個案來說，將旅行社比喻為一個 OEM 代工廠，將許許多多的元件組合再一起販售，每個元件都相當重要，以旅館來說，旅館的外觀、Lobby、房間及特色，比如有 Spa、高爾夫球場等等，都需要去把他整理出來，透過資訊科技儲存起來，L 旅行社的目標要建立 500 萬個旅遊元件，這就是知識管理的一部分；另外，員工的知識分享交流更是重要，現階段仍在推廣，這部份的推廣有其難度，不外乎人的私心及懶惰，S 旅行社個案公司就以無痕跡的方式來進行，如：公司制度的訂定、平台設計方式等，期望能潛移默化，養成公司的文化及員工的習慣，達到知識管理的效果，讓資源有所保存及應用。

3. 上下游整合

傳統旅行社最大的優勢就是掌握上下游，這是需要時間累積的，新型態網路旅行社是很難馬上取得的資源；因此，上下游的整合顯得格外重要，而上下游整的的最終目標就是達到同步化，這點就是以資訊科技應用來達成，舉 C 旅行社為例，在上游的部份掌握了五十五家航空公司的機票代理權，也因為以 B2B2C 為主要發展策略，在掌握下游的部份，以每個月定期開會來了解情況，整合的部份則透過 C 旅行社內部網路系統來執行，但目前系統仍有美中不足的部份，同步化效率化將是外來上下游整合的要點。

4. 附加價值提升

服務業與製造業最大的不同點，就在於附加價值的不同，製造業所製造的商品是單一的，附加價值有限甚至沒有，但透過服務業運用各種行銷企劃的包裝，來提升產品本身的價值，這就是服務業的魅力所在；旅遊產業面臨大環境惡性競爭的情況下，如何提升附加價值是未來競爭策略的重點；附加價值涵蓋的面向非常廣，可以表現在行程上、價格上、服務上、網站平台設計上、資料呈現上等等，都可以有所應用轉換，產生差異化創造利潤，舉例來說，L 旅行社應用 Web2.0，建立領隊 Blog 平台，透過消費者的評價，選出優良領隊，在推出由這些優良領隊所參與旅程供消費者選擇；C 旅行社今年要推出的票務系統，提供消費者自行設定特定出發日期及價格範圍，系統若有搜尋到或買到，即會馬上通知，節省更多搜尋成本。這些都是增加公司本身附加價值的服務，產生差異化進而創造收益。

5. 迎合線上消費者

根據資策會統計，15~34 歲之間連齡為重度使用網路者，隨著世代交替，未來重度使用網路的年齡層會往上提高，因此為了迎接這群消費者，提供各式各樣適合線上消費者的旅遊服務，舉例來說：線上消費者因為年齡層較低經濟能力有限，普遍以價格為消費導向，因此在旅程上的設計上就會以價格來規劃；另外，在 IT 技術應用上，也迎合線上消費者使用習慣，如：S 旅行社在網站平台上，添加一個「MSN 小幫手」即透過即時訊息的傳遞，即時且正確的提供消費者諮詢的服務，S 旅行社在推出這功能前做過簡單的市場調查，了解線上消費者的特性之一「不喜歡講電話」，因此有這一想法，也順利推行。

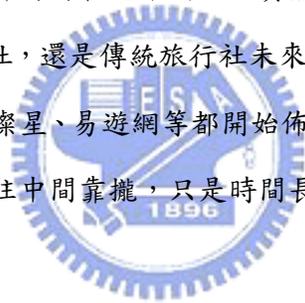
6. 社群經營

WEB2.0 的時代來臨，其最大的特色就是貼近真實，因為每個使用者都有其主控權，社群的型態即是 WEB2.0 的一種表現，透過使用者的討論或經驗談等等，了解消費者的需求，進而貼近顧客創造價值，如：L 旅行社的領

隊 Blog，透過消費者的討論評價，了解領隊的優缺點，從中挑選出優良領隊，在未來出團時可以供消費者來選擇，而領隊本身也透過討論平台，了解自己的優缺點，進而改進提昇服務品質，成為一個公開的良性競爭機制。

7. 虛實並進

目前旅行社的發展趨勢為，傳統旅行社發展電子商務，而新型態網路旅行社發展實體商店，未來走向虛實並進；根據旅行社內部調查，旅行業的交易過程，實體面仍有存在的價值，網際網路並不能取代，取代的僅止於簡單的交易過程，如票務、訂房等，而整個旅行過程的消費，仍需要實體的配合，如：旅遊說明會、簽約等，使整個旅遊消費過程的服務達到完善，所以未來的發展絕對是虛實並進，最明顯的例子，即易遊網、易飛網、燦星旅遊網等，以網路開端的旅行社也都紛紛在北中南設立實體商店，以提供更完善的服務。所以不管網路旅行社，還是傳統旅行社未來一定都會虛實共同發展，目前新型態網路旅行社如燦星、易遊網等都開始佈實體的店面，而傳統旅行社則發展虛擬，最後都會往中間靠攏，只是時間長短的問題。



2-3.傳統綜合旅行社發展電子商務的缺口（困難）

1. 傳統與電子商務的衝突

傳統旅行社在面臨轉型的時候，遇到最大的困難就是傳統模式與電子商務模式的衝突，以 S 旅行社為例，在發展電子商務上的策略是屬於分開進行，因此在發展上會有相互衝突的情形發生，面對的都是相同的市場，惟獨訴求的客群不一樣，隨著世代交替，會有所重疊，就傳統的而言，他的技巧就在於傳統的行銷模式，例如：業務可能很會透過電話來達到行銷的目的；而在網路方面，他不需要接觸客人而透過分析的方式來達到相同的目的，所以在行銷處理方式上截然不同，不管是面對人或面對量大的時候處理方式皆是不一樣的作戰策略，目前仍在磨合階段。反觀 L 旅行社與 C 旅行社，在

發展之初也有面臨相同的問題，但已經到達融合的階段，原因在於公司在很早的時候就從事公司電腦化，如引進 MIS、CRS 等系統經過五年十年的熟悉適應，在轉型電子商務上就相對成功快速，因此轉型的重要關鍵之一就是公司 E 化的能力。

2. 人才缺乏

人力資源是一間企業的最大資本，好的人才永遠不嫌多，尤其表現在資訊科技人才上，資訊科技日新月異，技術不斷的進步，為了能跟上時代的腳步，公司內部的 IT 人才就扮演非常重要的角色，也是現階段公司所缺乏的，因此站在發展電子商務的角度，未來人才的需求只會有增無減，如何找到相關專業的人才，也是關乎公司未來的發展性。

3. 質與量的權衡

電子商務的發展雖然帶來利潤微薄化，但卻也帶來更大的規模經濟，即是量化，但在量化的過程中，相對的就必須犧牲部分的品質，旅遊產業更是如此，旅遊商品是絕對的一分錢一分貨的產業，在面對電子商務量化的壓力下，考驗公司的權衡方式，以 P 旅行社為例，其定位回金字塔頂端的客群，因此某種程度就是旅遊產業中的精品店，目前所考驗的是思考精品是否可以量化？這個問題也一樣考驗著其他旅遊業者，面對微利化的時代，如何權衡拿捏，便是企業的面臨的難題。

4. 網站各項機制

在發展電子商務的過程中，最重要的一環即是整個網站平台的各種交易機制，就現階段而言，很多機制仍不是相當完善，例如消費者對交易安全的機制仍抱存觀望的態度，而機制面的問題需要時間去慢慢累積經驗來改善，在發展之初會有許多使用上的問題，這點就需要使用者的回饋，才能進一步做改善，機制的完善表現在整個網站的使用過程，網站機制發展的最終目標即是人性化，這也是發展電子商務上永遠存在的缺口。因此 IT 技術人員的重要，在發展電子商務的路途上就很容易理解。

第三節、經營模式架構推論

本研究最後根據個案研究中歸納而得到的核心資源與發展策略建構傳統旅行業應用電子商務後其經營模式。核心資源主要根據之前對於訪談個案的內容比較整理而得，模式架構的理論基礎則以 Besanko (2000) 所提的競爭優勢策略定位理論價值創造部份為基礎，輔以個案公司所提及競爭策略加以歸納分析，應用交易成本理論探究如何應用網際網路降低成本以創造價值，建構傳統旅行業在利用網際網路上一個較持久的經營模式。本節首先對於競爭優勢策略定位理論及交易成本在應用網際網路後如何有效的降低做介紹，再歸納核心能力與競爭策略所推論的經營模式架構。

3-1 競爭優勢策略定位理論（以價值創造觀點）

一個公司或廠商唯有能夠比同業的其他競爭者創造更多的價值才能夠達到競爭優勢，同時才能夠享有更高的利潤。而一個公司所創造的價值則視其成本位置 (cost position) 與對消費者的利益位置 (benefit position) 而定，以下將說明價值創造與競爭優勢的關係。

假設某產品對一個消費者而言，其認知的利益¹ (perceived benefit) 以 B 表示；此產品的價格已 P 表示；此產品的成本以 C 表示，則：

$$\text{價值創造} = \text{消費者認知利益} - \text{產品成本} = B - C$$

價值創造分別由消費者和生產者分享。消費者剩餘 (consumer's surplus) 代表消費者在價值創造中所分享的部份²；生產者利潤 (producer's profit) 則代表生產者在價值創造中所分享的部份。價值創造的組成成分如圖 11 所示。

¹ 認知利益可以想像成消費者根據產品不同屬性（包括產品的可靠度、品牌印象等）的認知毛利 (perceived gross benefit) 扣除(1)產品的使用者成本。例如：裝置、學習如何使用、運作、維護等成本；(2)購買產品時所花的交易成本（不包括購買產品本身的價格）。例如：搜尋成本、契約成本等。

² 消費者只有當產品的消費者剩餘為正時才會進行消費，此外，當兩個或兩個以上的產品相互競爭時，消費者會選擇產品消費者剩餘最大者，即 $\max B - P$

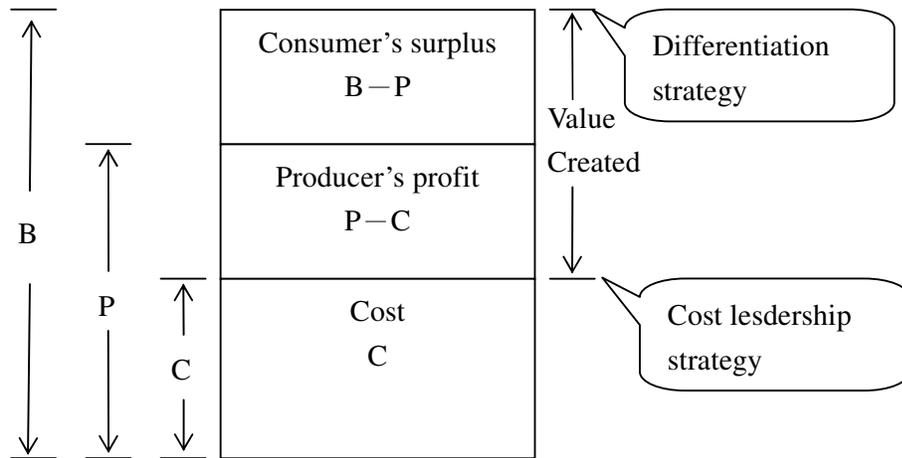


圖 11：價值創造組成部分

資料來源：Besanko et al.(2000)

另外，以個體經濟學中福利經濟學來解釋剩餘部份，在其他條件不變的情況下(如：廠商家數不變)，以供給(S)需求(D)曲線來看，若消費者認知利益提高，則會增加消費即需求線上升 $D_1 \uparrow D_2$ ，消費者剩餘與生產者剩餘就會提升，即原本消費者剩餘 a 增加為 c+f，生產者剩餘 b 增加為 e+d+g，其中 Q=產品數量、P=產品價格，如下圖 12：

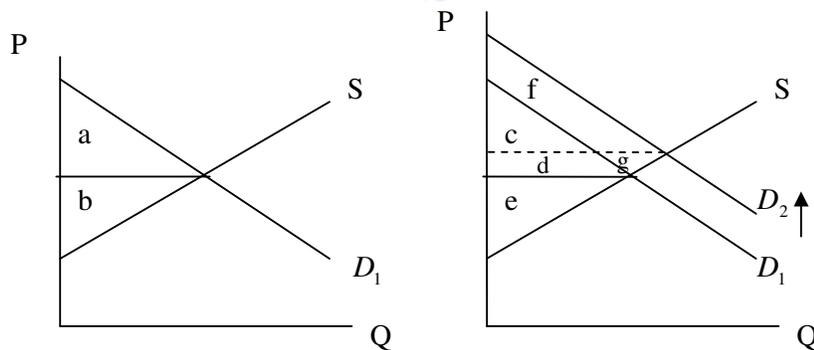


圖 12：價值創造之消費者與生產者剩餘表示圖

資料來源：本研究整理

一個公司要獲得競爭優勢不僅要創造價值，更要較競爭者創造更多的價值。那麼，價值創造從何而來？從價值創造的組成成分來分析，可以很容易推得要增加價值的兩種方式便是降低成本或是增加消費者認知利益。這兩種方式，也就是 Porter 所提出的成本領導策略與差異化策略。Porter(1980)認為理論

上，公司無法同時追求這兩種策略，但之後的學者在現實的實證上卻觀察到兩種策略並存的個案。Porter 的解釋是，其原因在於公司或廠商在一開始先實行高品質等的差異化策略以快速獲得高的市場佔有率，因此，在享有一定的規模經濟後，便可使成本降低。

消費者剩餘及生產者剩餘可以舉下列實際例子簡述：台北到香港來回經濟艙機票，外加香港半島酒店標準雙人房三天兩夜自由行售價新台幣18,700 元，對於旅遊消費者而言，如果旅遊消費者自行訂台北香港來回經濟艙機票費用則為新台幣9,300 元，外加香港半島酒店兩晚標準雙人房間，平均一人成本約新台幣15,000 元(3,300 港幣x 2晚x 4.5 匯率÷2)，不考慮稅金與機場接送，則兩項加起來約新台幣24,300 元以上，對於旅遊消費者其「認知的利益」(perceived benefit)以B表示。同時此「旅遊產品價格」以P表示，為新台幣18,700 元；此「旅遊產品的成本」以C表示為新台幣17,200 元，則

$$\text{附加價值的創造} = \text{旅遊消費者認知利益} - \text{產品成本}$$

$$= B - C = 24,300 - 17,200 = \text{NT\$}7,100$$

$$\text{消費者剩餘} = 24,300 - 18,700 = 5,600$$

$$\text{生產者剩餘} = 18,700 - 17,200 = 1,500$$

價值創造分別由消費者與旅遊商品生產者分享，「旅遊消費者剩餘」(consumer's surplus)代表旅遊消費者在附加價值創造中所分享的部分即5,600元，「旅遊生產者利潤」(producer's profit)則代表旅遊生產者在價值創造中所分享的部分即1,500元。

由上述價值創造的觀點來看，認知利益的提升包含了購買產品時所花的交易成本（不包括購買產品本身的價格）因此本研究從交易成本理論來看，中間商的存在因為能有效的降低交易成本，包含了資訊的搜尋成本、契約成本、監督成本、協調成本等等，透過成本的降低創造自身的價值，而網際網路的出現更幫助旅遊產品提升服務使交易成本再降低，因此旅行業經營電子商務上，最大的利基在於可以藉由網路的傳遞更有效降低交易成本，而從兩方面加以分析，第一是旅遊上

游供應商與旅行業者之間「仲介成本」、「監督成本」、「協調成本」與「流通成本」等交易成本，第二是旅遊消費者與旅行業者之間「搜尋成本」、「資訊取得」、「風險成本」與「流通成本」。

旅遊上游供應商面，分述如下：

1、仲介成本：

透過電子商務的B2B 機制的發展，可以增加旅行業者的銷售效率，更重要電子商務的發展架構旅行業者與旅遊上游供應商或旅遊商品零售商旅行業之間網路的標準化，降低業者因特殊的資本設備、資訊人力而增加的交易成本，也就是所謂「資產特殊性」；如此，將有助於旅行業者與旅遊上游供應商之間策略聯盟、合作與B2B 的發展。

2、監督成本：

「機會主義」的產生是來自對資訊的不對稱與代理成本的發生是來自代理人追求自利行為而傷害主人的利益，而透過電子商務的本質是開放與合作性，由於網上互動使機會主義與代理成本降低。

3、協調成本：

網際網路的發展提供旅行業者與旅遊上游供應商雙方溝通的管道，增加參與性，使得傳統單向市場銷售訊息回饋，進步到即時、具體掌控市場反應，機動調整，對於旅遊上游供應商與旅行業者溝通與協調成本大幅下降。

4、流通成本：

電子商務的發展，衍生電子機票快速發展，持續推展至旅館業、主題樂園門票虛擬化，網上交易安全性提昇。最後，透過網上交易，降低B2B機制下的物流、金流、資訊流等流通成本。

旅遊消費者與旅行業者之間的交易成本，包括：「搜尋成本」、「資訊取得」、「風險成本」與「流通成本」，分述如下：

1、搜尋成本：

電子商務可以提供線上即時的服務給旅遊消費者，且旅行業網站提供one

stop shopping 或 one stop service 的商品服務與相關網站的連結，大幅減低旅遊消費者搜尋旅遊資訊、旅遊商品，甚至尋找最適旅行業者的搜尋成本。

2、資訊取得：

旅遊消費者對於旅遊資訊處理與旅遊購買決策有一定的障礙，而透過網際網路的資訊公開、透明、豐富及快速。避免過去耗時又耗費；例如：透過電話、傳真與郵寄等傳統資訊取得方式；更可以減少旅行業者「投機行為」與旅遊消費者「資訊不對稱」現象，旅行業者也可以快速得知市場最新狀況，適時修正旅遊商品內涵與報價，以符合旅遊消費者需求。

3、風險成本：

風險成本來自於旅行業者與旅遊上游供應商的「機會主義」，與旅遊消費者相對的「資訊不對稱」；更由於旅行業者是中間商仲介的角色，對於來自旅遊上游供應商的不確定性，無法提供穩定且可靠的旅遊品質與旅遊服務。但是，透過網路即時資訊、業者資料庫，使來自整體旅遊經營「環境」、旅行業者「公司」、「產品」與旅行業從業者「行為」、「程序」的不確定，藉由電子商務發展後，強化資訊蒐集能力而降低風險。

4、流通成本：

與旅遊上游供應商降低流通成本的概念相似，電子商務的發展，衍生電子機票快速發展，持續推展至旅館業、主題樂園門票虛擬化。線上交易的安全性提高、網路科技技術的進步、出入國手續的簡化；電子商務發展的結果，降低物流、金流、資訊流等流通成本。

不論是從旅遊上游供應商或旅遊消費者的角度，不僅是在於降低交易成本而已，最重要是增加旅行業者與旅遊上游供應商及旅遊消費者之間的「附加價值」。因此，旅行業藉由交易電子化以及網路銷售機制的建立，如何增加獲利及與經營效率是重點工作，而最終的關鍵仍在於旅遊商品或服務的創新、設計與包裝，提供具附加價值的旅遊商品與服務。

3-2 經營模式架構推論

本小節將以個案分析探討歸納、文獻回顧所獲得的資訊及上述旅行業應用電子商務降低交易成本提升價值的方法，並由個案分析所整理之傳統綜合旅行社再中間化的資源優勢關鍵推論未來旅行業在應用網際網路上應持續培養的核心能力，進而推論本小節之經營模式。

一、附加價值的提昇

在第一節的部分提到，旅行業在應用網際網路之後，面對上游供應商及消費者可以在「仲介成本」、「監督成本」、「協調成本」與「流通成本」、「搜尋成本」、「資訊取得」、「風險成本」與「流通成本」上得到有效的降低，以下分別針對上游供應商、旅行社與消費者在附加價值上的應用。

1. 上游供應商之附加價值

A. 精確的供需預測

透過網際網路的應用，提供了旅行業者對於上游供應商雙方溝通的管道，降低**協調成本**，使得傳統單向市場銷售訊息回饋，進入到即時、具體掌控市場反應，機動調整供需，使得資源更有效的利用避免資源浪費，提升附加價值。

B. 好的服務品質

上游供應商因為網際網路的出現，或許可以透過網際網路取代中間商直接接觸消費者，但其中的交易成本並不會減少反而增加，由於上游供應商是獨立的資源，面對消費者的需求僅單方面的滿足，無法達到 one stop shopping 而增加消費者的交易成本，另外，本身也相對需要管理系統的成本，並非是一個有效率的方法，因此，上游供應商所應專注的是本身的產品服務上，舉例來說：航空公司應該專注於飛航的安全、機上的服務品質等等；旅館業者則專注於住宿的品質上。銷售的部份則透過中間商來分工，並透過網際網路達到降低「**仲介成本**」、「**監督成本**」、「**協調成本**」與「**流通成本**」等

成本，創造更多的價值。

2. 旅行社之附加價值

根據上節個案分析的探討，未來旅行業的發展趨勢為虛實並進，原因在於旅行業的特性，使得其交易過程網際網路並不能完全取代，取代的僅止於簡單的交易過程，如票務、訂房等，而整個旅行過程的消費，仍需要實體的配合，如：旅遊說明會、簽約等，使整個旅遊消費過程的服務達到完善以下分虛擬跟實體在附加價值上的提升方式。

2-1 虛擬

A. 聚合的資訊網站

網際網路對於傳統旅行業中間商造成巨大的衝擊，因為傳統旅行業在實體價值鍊上的許多功能接被網際網路所取代，逐漸往虛擬的方向推移，雖然並不能完全取代傳統經營模式，但也使得傳統旅行業實體價值鍊被部分瓦解，而新的網際網路中間商又將其瓦解部分組合成新的虛擬價值鍊結構。但即便是如此，消費者對於購買旅遊產品之前資訊掌握的需求仍然是不變。因此，無論是何種型態的旅遊服務中間商，都要有能力結合「低價」、「方便與省時」、「完整的產品與服務範圍」、「高品質的服務」與「人性化的科技」等，提供給消費者。大部分的消費者都期望尋求個人化服務，而網際網路的應用正好可以以較低的成本提供客製化。

「低價」、「方便與省時」、「完整的產品與服務範圍」、「高品質的服務」與「人性化的科技」等，能夠讓消費者享受更佳的服務與更大的方便。在完整的產品與服務範圍上，也讓同業甚至是異業（如：銀行的分期付款、信用卡服務等）有交叉銷售的機會。在此，若能應用資料庫行銷(database marketing)、資料探勘(data mining)與目標行銷(target marketing)的中間商將有機會獲得更多的利潤。

B. 降低搜尋成本

由於上述資訊的聚合，使得旅遊消費者透過電子商務獲得即時的資訊，

再加上旅遊網站提供 one stop shopping 或 one stop service 的商品服務與相關網站的連結，如住宿飯店的官方網站、遊樂園網站等等，都可以大幅減低旅遊消費者搜尋旅遊資訊、旅遊商品，甚至尋找最適上游供應商的搜尋成本。

C. 建立虛擬社群

所謂的虛擬社群又稱網路社群就是具有共同需求或興趣的一群人，透過網路連結以獲取資訊與相互溝通。這可以表現在與上游間、同業或消費者的上，透過公開網路平台的溝通、資訊交換等，滿足各種需求，透過此社群給予企業一個機會，確實了解客戶所需，同時以更節省成本的方式，提供客製化的產品與服務；也正因為這樣的實力，才創造了持續的顧客忠誠度。以交易成本理論來看，社群的建立降低資訊不對稱，使得風險成本大幅度的減少，也因此創造價值。

D. 完善的網站機制

電子商務的優點大家有目共睹，但一個好的電子商務網站是建立在良好的網站的機制上，此機制包含介面使用機制、交易安全機制、溝通機制、會員機制等等，目的都是為了讓使用者在使用上留下良好瀏覽或交易經驗，提高顧客忠誠度，每個機制的建立也都隱含降低許多交易成本，例如好的介面降低使用者搜尋成本；交易安全機制降低交易的風險成本；溝通機制降低協調成本達到資訊傳遞具有即時性等，透過成本的降低，也間接提升附加價值近而創造價值，提升消費者剩餘與生產者剩餘。

2-2. 實體

A. 提升面對面服務品質

電子商務的興起對於旅遊產業帶來許多的便捷，但就如同上節所提到的，電子商務僅能取代簡單的交易過程，就目前情況而言，上網人數雖持續成長，但實際成交金額仍屬於少數，實務運作上套裝團體行程仍需人力從事後端服務，因此網際網路並不能完全取代實體的功用，原因還是來自於旅行業的特性，如：交易金額龐大、複雜的旅程需人員說明，再加上未來的旅行

業經營模式為虛實並進的情況下，本身所謂面對面服務品質的提升是未來的競爭優勢所在，服務品質可以表現在「旅遊商品的不斷創新」、「人性化的客製服務」、「維持產品品質」等方面，這些部分都有助於建立差異化進而創造價值。

B. 設立實體服務據點

依據上述所提到的目前市場而言，上網人數雖持續成長，但實際成交金額仍屬於少數，實務運作上套裝團體行程仍需人力從事後端服務，而後端服務則需要設立服務據點，方便旅遊消費者各種實體上的需求，如：付款、諮詢及解決各種旅遊交易過程所產生的問題，進而降低在交易過程中資訊不對稱的問題，例如：旅遊消費者可能擔心線上交易不安全、希望透過人的接觸獲得實在感等，都可以透過實體服務據點有效的解決。

3. 消費者之附加價值

更滿意的交易經驗：消費者在整個旅遊交易過程所著重的就在於價格、服務、方便，這三方面都影響到消費者的認知利益，因此在先前上游供應商與旅行社之附加價值部分提到之「更精確的供需預測」、「好的服務品質」、「聚合的資訊網站」、「降低搜尋成本」、「建立虛擬社群」、「完善的網站機制」及「設立實體服務據點」都影響著消費者在旅遊消費過程經驗的滿意與否，因此上游供應商與中間商正扮演著提升消費者認知利益創造價值的主要腳色。

二、競爭優勢的培養

依上一節個案分析綜合比較，推論出旅行業在發展電子商務的過程中，歸納出旅行業應持續培養的競爭優勢。

1. 尋求規模經濟

新型態的網路旅行社打破了傳統旅行社經營的模式，提供消費者透明的價格資訊，將市場資訊不對稱情況降低，議價力也轉移至消費者手中，藉此進入旅行業的通路上。價格透明化是對旅行社利潤最大的壓力來源，就目前

台灣旅遊市場的情況，價格透明化造成惡性的削價競爭，這也由於旅遊產品無形性所造成的，低價的旅遊產品有低價的操作手法，如：旅遊地強迫購物、當地自費行程等，但這些都會造成事後對於旅行社品牌的不良印象，所以價格透明化，理論上應該能夠使得惡性的削價競爭與討價還價的現象趨和緩，這點還需要時間還磨合，未來利潤的產生則主要來自於達到規模經濟及成本控制，這也是電子商務的主要目的。

對於新型態的網路旅行社而言，若要收益能夠持續增加，除了擴張產品與服務，抵消成本損失外，也必須達到足夠的經濟規模。就如同 IDR 架構探討文獻中提及，經濟規模主要來自於其上游供應商的數目基礎與顧客的數目基礎。這點是新型態中間商所追求的，有足夠的上游供應商與消費者數目基礎，才能達成較低的成本結構同時享有較高的收入。

對於傳統旅行社在發展電子商務上，這種尋求經濟規模的概念也是如出一轍。除了掌握下游，也透過成立網站提供線上使用者選擇旅遊產品，以雙向進行的方式大幅增加銷售額，並且由於部分顧客轉移到線上服務，平均每一實體分點成本應該可以下降，因此在尋求經濟規模與成本控制對於獲利影響甚巨。

由上節的個案中也了解到由於旅遊產業的特性，實體與虛擬的發展會朝向並進的模式，但最終的目的都是以達到規模經濟為目標。

2. 品牌的重要

對於市場新的進入者（新中間商）來說，品牌的重要性在於讓其能夠很快的享有市場佔有率；對於市場的已存在者（傳統中間商）來說，品牌（通常是強有力的品質）對於消費者的認同有正向的功效。雖然價格的透明化對價格與利潤產生壓力，但顧客對於相信的品牌仍有相當的優勢。要讓品牌存在於消費者的腦海中，除必須透過廣告持續不斷的刺激外，誠信對於旅遊產業的品牌鞏固更是重要，如此才能讓品牌留在消費者腦海中，否則很難出現在消費者決策的最後選擇。由上一節個案探討也發現，品牌是傳統旅行社的

優勢之一，而且也都致力整合各種同業或異業的品牌商標，來加強消費者的印象與信賴。

短期而言，對於市場新的進入者而言，為了很快享有市場佔有率，必須在品牌行銷上付出相當大的成本，因此，在成本控制與利潤上會產生衝突矛盾；而對於市場的已存在者而言，品牌的行銷上則享有較大的優勢，但面對競爭者不斷的增加，也必須時時注意本身的品牌形象是否因為新競爭者的出現而逐漸被侵蝕。

3. 上下游整合趨勢

對於旅遊產業而言，對於整個旅遊產品的規劃設計有賴於精確的供給需求預測，上游的資源是有限的，如何精確的預測供給與需求便是旅行社長久以來所追求的目標，航空公司常為顧及自身的利益發生機票超賣的現象，連帶使得旅行社受到影響，對於下游或消費者造成誠信上的損害，這對於旅行社的影響都相當深遠，因此應用網際網路後可以有效的改善與整合，提高即時性與正確性。透過上下游的有效整合獲取最大的競爭優勢。

4. 強化與顧客的關係

由於營運模式的轉變，旅遊服務的中間商逐漸體認到必須改善過去以推銷為導向的銷售方式，轉變成更強健、更持久的價值遞送系統（如：顧客關係管理系統 CRM）與現有的顧客與潛在顧客建立更深入、更兼顧與更長久的關係。

充分的利用最新的資訊技術與各式數位服務工具及通路，有效蒐集客戶需求進而分析建立客戶喜好傾向，利用資訊科技於最適當時機提供最適切的服务，以建立客戶的認同感進而產生終身購買價值，成為企業賴以提昇競爭力與服務品質的利器。

5. 旅遊專業

旅行業的差異化表現即呈現於每個旅行社的旅遊專業不同，而旅遊專業則表現在「產品完整性」、「後端的客服」與「顧客關係管理」上，這也是最後網路旅遊消費者滿意度最重要的關鍵，而這方面的服務則主要涉及到人力資源，服務業是一種以人為主的交易活動，因此人也此是核心能力培養的重點，旅遊產業中的旅遊專業與經驗正是透過人來傳達與累積；另外，由於旅遊業的特性及交易金額龐大，顧客在看到網路上的產品後，仍舊會打電話到公司來詢問相關的細節，因為很多細節是沒辦法在電腦上呈現，因此仍需要人員去解說；另一個層次，就是消費者在購買物品上，某種程度都希望對方能夠有一種禮貌的回饋，如：謝謝、希望您再度光臨等等受尊重的感覺，而某些消費者在購買商品上希望可以真實的看到，或見個面以增加消費者購買上的信心，這類的感覺及服務在電子商務蓬勃發展下，仍是存在且需要的；另外，對於網上付錢的機制會有安全上的存疑，因此面對面的交易，對於消費者來講仍是有其必要，以增加消費者的安全感。以上都是顯示旅遊產業中人所扮演的重要角色。

二、經營模式架構推論

最後，根據以上對傳統旅行社個案分析的結果依「資源優勢」、「競爭策略」及相關文獻探討，建構出「旅行業電子商務經營模式」。此模式的主要一般化綜合旅行社在發展電子商務上所應有的架構，並以價值創造為理論基礎。

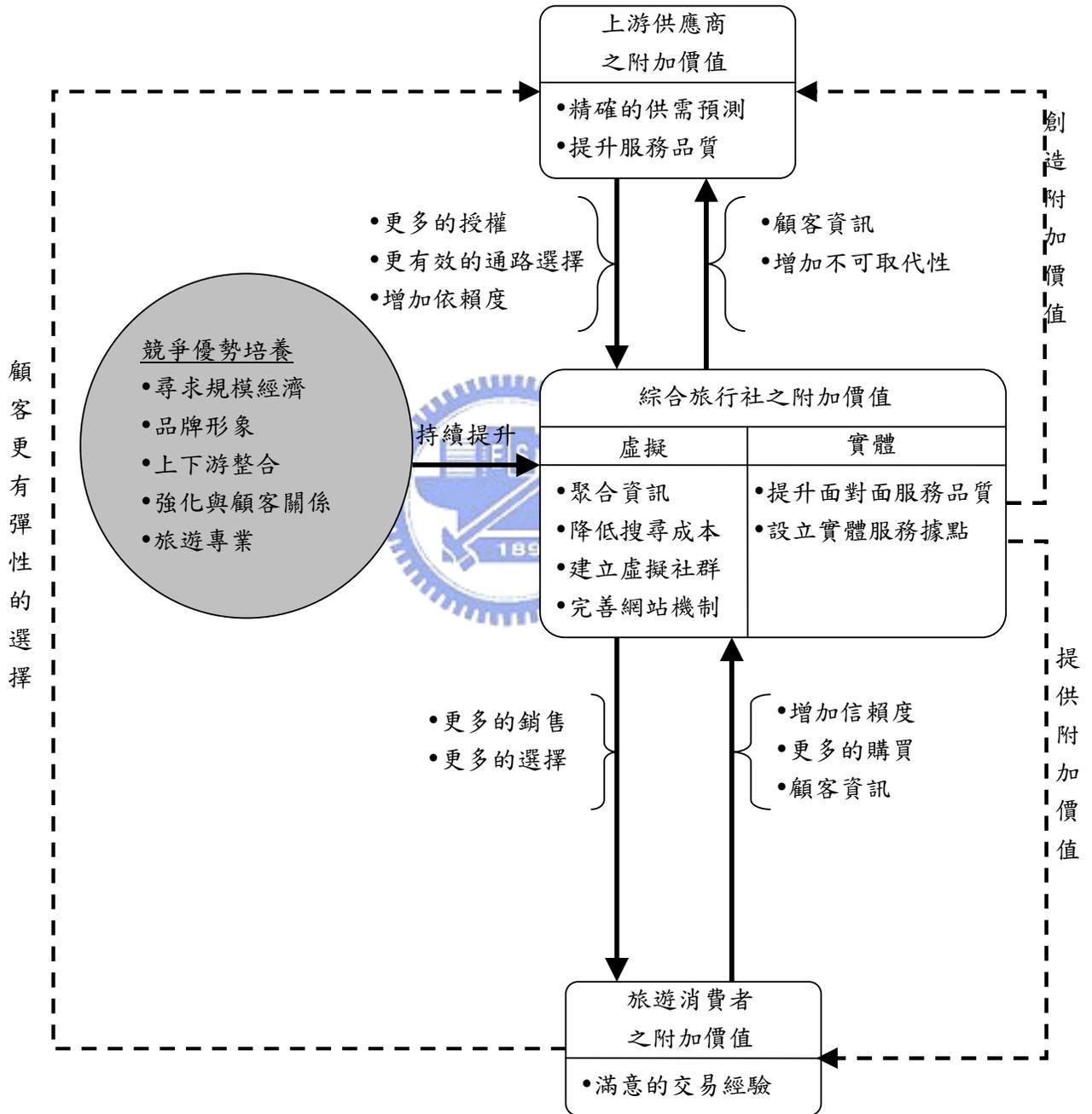


圖 13：旅行業應用電子商務之經營模式圖

資料來源：本研究整理

第五章、結論與建議

第一節、研究結果

綜合本研究之探討與個案分析，傳統旅行社產業因為電子商務與網際網路的普及而造成巨大的改變，舊的營運模式改變、出現新的營運模式並且重塑產業界線及結構，但這些改變不會因為網路股泡沫化而消失，反而會持續的對旅行社產業造成衝擊。這些衝擊對旅行產業是正面的影響，透過網際網路所帶來的潛在觀光行銷市場是無窮的，在第二章文獻探討提到，由於旅遊產業的特性與網際網路的結合，是有技術且有效的整合內外資源，透過網際網路的應用，降低更多的交易成本，創造更多的價值。

本研究以傳統綜合旅行業為例，探討在面對新型態網路旅行社去中間化壓力下如何再中間化，並以價值創造理論與交易成本理論規劃一個旅行社在應用網際網路上可行且有效的經營模式圖，以下將以本研究個案分析整理結果，提供旅行社在面對產業改變時，須先審視自身擁有的資源及可行的策略，希望提供已經在這個產業或準備進入這個產業的業者參考。以下分做再中間化成功關鍵因素和策略建議兩點說明。

一、再中間化成功關鍵因素

傳統綜合旅行業在發展電子商務上，成功的關鍵因素首要就是審視自身所掌握的資源優勢。其中，根據個案所分析綜合整理傳統綜合旅行業轉型電子商務時所應擁有的資源優勢如下：

1、品牌形象

不管是消費者或上游供應商，品牌形象的表現對於降低交易成本中的風險成本都有正面的幫助；目前消費者對於線上交易信任感不足，旅遊商品是無形商品且價位也不低的情況下，旅遊交易網站的成功必須具有一定的品牌

形象，這點對於傳統綜合旅行社而言，就已經把握了這樣的資源，因此對於轉型發展電子商務上就有正面的影響。對於未來無論是自創品牌或異業合作都是可以同時並進的途徑。

2、上下游資源

資源的重新分配對於既有的價值鏈來看是很難達成的，傳統綜合旅行社由於成立的年限久遠，對於上下游資源的掌握相當豐富，因此在垂直整合資源上，對於發展電子商務中集客的效果也有所幫助，例如：C旅行社自身累積五十五家航空公司代理權，這點就讓C旅行社本身擁有極多的票務資源，而在轉型電子商務後，更擴大其營收效果，達到票務方面的資源優勢。

3、旅遊專業

傳統綜合旅行社在旅遊專業上累積相當多的經驗，表現在「產品完整性」、「後端的客服」與「顧客關係管理」上，這也是最後網路旅遊消費者滿意度最重要的關鍵，也是傳統綜合旅行業再中間化的主因與存在價值，旅行業並無法完全電子化，只有部份單純化的交易過程才適合網上交易，大多數的商品仍需專人解說服務。

4、資金充裕

旅行產業是屬於先付款後享受的產業，新型態的網路旅行社成立僅有三、四年，上游供應商對於他們的信任感較低，往往要求十五天就必須結帳一次，這也造成資金運用上的限制；而傳統旅行社在這方面因為與上游廠商長期關係良好，所以增加了談判籌碼，進而可以一個月或一個半月結帳一次，從財務角度來看，資金滯留在公司的時間越久，越可以增加其價值，這也是傳統綜合旅行所擁有的優勢；另外，資金充裕對於傳統綜合旅行社在轉型電子商務上因為有傳統的業務穩定獲利做後盾，在發展電子商務上較無資金短缺的問題。

5、顧客基礎

傳統旅行社除了品牌形象的累積外，還有顧客基礎，如：固定合作的公

司行號等等，隨時間的久遠建立起顧客忠誠度，另外，一個中間商要在行銷通路中存活，必須達到一定的規模經濟，也就是要有足夠的客戶數。新型態網路旅行社也是如此，資訊科技促成交易的邊際成本非常低，不過初期的投資卻非常高。所以新型態網路旅行社比傳統旅行社需要更多的客戶以支撐其營運模式，因此具有客戶基礎的傳統旅行社轉型電子商務中間商的營運模式，自然比新型態網路旅行社要容易達到規模經濟。

以上是本研究歸納出傳統旅行業在轉型發展電子商務前所應審視自身所擁有的資源優勢為前提，再中間化的過程中能夠成功的主要因素，另外，轉型的成功關鍵因素的大前提即為主事者的決心與毅力，關於這點在訪談中也有提及，某種程度是也是轉型成功最為重要的因素；進一步透過資源優勢的探討，推論旅行業在發展電子商務過程中所需培養且具備的核心能力包含：尋求規模經濟、品牌形象的建立、上下游資源取得與整合、強化與顧客關係與旅遊專業。

二、策略建議

在發展策略上，本研究在個案分析綜合討論中整理出目前傳統綜合旅行社七個主要競爭策略如下：

1. 公司資源整合：透過 ERP 的導入，瞄準內部的各項作業流程，並且讓這些流程可以更快速順暢地運作。而導入過程採由內而外的方式，一步步邁進。
2. 知識管理：由於旅遊產業的特性，旅遊專業資訊是旅行社經營下去的重要關鍵，透過資訊科技的幫助，將知識作一有效的管理，讓資源有所保存及應用。提升自身的競爭力。
3. 上下游整合：上下游整合的最終目的就是達到同步化，這對於以往因為資訊傳遞的耗時即繁瑣，透過資訊科技的應用都可以有效解決，減少資訊的流通成本，提升本身的價值。
4. 附加價值提升：附加價值的提升表現在各個方面，以價值創造理論來看，旅

行社所要做的即是提升消費者的認知利益及降低產品成本；認知利益除了產品本身的實際價值外，還包含旅行社的品牌形象、旅遊專業等等價值，對於提升消費者的認知利益都有正面的幫助；降低產品成本主要還是以量制價，另外在調解淡旺季及飛機航班較差的時段上，也都擁有與上游供應商議價的空間。

5. 迎合線上消費者：依線上消費者的特性，設計符合其需求的產品，或提供其網路使用習慣的介面，如：產品設計以價格低廉為導向、將 MSN 即時通訊納入工具使用等，迎合與滿足線上消費者的需求。
6. 社群經營：網際網路邁入 Web 2.0 的時代，商業模式與應用服務的創新，將是網路公司最為關鍵的核心競爭力，決定誰才能掌握網路生活的詮釋權。Web2.0 的主要使命就是貼近真實，透過網站內容主控權的變更，讓使用者可以隨心隨欲的自由應用，透過社群的相互討論獲得更多且更真實的資訊，這也是網路旅行社未來的發展重點。
7. 虛實並進：未來旅行業的發展趨勢為虛實並進，原因在於旅行業的特性，使得其交易過程網際網路並不能完全取代，取代的僅止於簡單的交易過程，如票務、訂房等，而整個旅行過程的消費，仍需要實體的配合，如：旅遊說明會、簽約等後端的服務，使整個旅遊消費過程的服務達到完善。

以上策略發展，本研究認為，旅行產業中間商的獲利最終會尋求以成本領導策略為主，而以差異化策略為輔。原因在於當價格透明化後，中間商應尋求消費者與供應商的經濟規模以降低成本而非去做價格戰。而經濟規模的發生則來自於差異化策略，吸引顧客並將顧客鎖定住。所以其中又以附加價值的提升最為重要，附加價值可以提高消費者的認知利益，進而創造價值；在本研究的第四章第三節經營模式推論中，明確指出附加價值提升的方向，其中，上游供應商應更精確的供需預測減少資源浪費及本身服務品質的再提升；旅行社則繼續提升資訊的整合，經營虛擬社群及網站機制的完整性，另外提供實體的服務

據點，讓整個旅遊消費的服務更為完善；最後，由個案分析得出之傳統中間商再中間化成功關鍵因素，推論旅行社應持續培養其競爭優勢包含有：尋求規模經濟、品牌形象的建立、上下游資源取得與整合、強化與顧客關係與旅遊專業，都是讓旅行業歷久不衰的主要原因。

本研究與其他產業的相關研究（例如：書店零售業 Besanko(2000)、金融業 Morgan(1999) 相對照，具有收斂(convergence)的效果。這些研究都顯示，姑且不去斷論存電子商務型的網路中間商是否未來能佔有主要市場，這些研究都描繪出在變化快速的動態市場上，應用資訊科技產生一個新的創意或想法能夠很快的被競爭者抄襲模仿，因此資訊科技的應用還必須搭配相對應的發展策略，並尋求新的價值，才能夠讓經營模式能夠更持久。這也是為什麼在這些研究所觀察到的傳統產業能夠自我重組(reconfigure)也能夠有機會再中間化重回市場與新競爭者對抗的原因。



第二節、後續研究建議

以下則提出本研究針對「中間化、去中間化及再中間化」的論點後續建議。

1. 本研究主要探討的對象為旅遊產業中主流市場的傳統綜合旅行社，對於非主流市場及甲種、乙種旅行社並無探討，建議未來研究者可以擴大探討，了解整個旅遊產業的全局並提出分別之經營建議。
2. 本研究方法主要以個案訪談為主要實證資料，在整個理論推論上仍有失客觀性，在未來研究上或許可以將其量化表述，提供更加具體客觀的實證研究。
3. 本研究「中間化、去中間化及再中間化」是一個循環性的策略思考架構，因此隨著越來越多的競爭者出現，除了探討傳統旅行業中間商為了要在通路上繼續生存而需要進行再中間化外，新型態網路中間商，尤其是先佔者，也必須提供更多新的價值，進行再中間化，才能夠淘汰競爭者以繼續生存，所以在未來研究中可以將新型態網路旅行社納入一併考量，提供更完善的旅遊產業經營模式。
4. 「中間化、去中間化及再中間化」是一個概念性的架構，在面對網際網路的衝擊下所做的探討，未來可以將其延伸探討台灣其他產業，如：網路書店、金融業等，並作一個相互比較探討。
5. 本研究對於「中間化、去中間化、再中間化」現象做一探討，並發現再中間化的關鍵在於旅行社本身所掌握的資源優勢，推論發展電子商務上應培養的核心能力，但對於具體細節與做法並未詳加探討，建議後續研究可針對此議題，更深入探討其運作的細節。
6. 再中間化的定義，在本研究中屬於一個狹義的電子商務應用上的定義，整個再中間化涵蓋的面向包含了五流的再整合(商流、物流、金流、資訊流和溝通流)都可以一起納入考量探討。
7. 在「價值創造理論」應用上除了從上游供應商跟旅行社在附加價值的提升外，可以再探討政府關係、通路關係、國外市場等等，做更全方位的討論。

參考文獻

中文文獻

1. 李詒鴻 (民75) ,「觀光事業發展容量飽和」,台北:淑馨出版。
2. 吳思華 (民89) ,策略九說,台北:城邦文化。
3. 林晉寬 (民83) ,「從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係」,國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
4. 容繼業 (民81) ,「旅遊管理—實務篇」,台北,揚智文化。
5. 黃建仁著 (民85) ,「台灣網際網路服務提供經營策略之研究」,國立交通大學工業工程研究所碩士論文。
6. 黃榮鵬 (民92) ,「電子商務對旅行業經營管理影響之研究」,國立中山大學企業管理研究所博士論文。
7. 蕭焯增 (民86) ,「旅行社線上服務之研究」,國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
8. 謝清俊 (民85) ,「談資訊的定義與性質」,資訊科技與社會轉型研討會。

外文文獻

1. **Adrian, J. S. (2000). The age of the choice-board. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.: 39-45.**
2. **Alchian, H.D. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 777-795.**
3. **Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, Vol.22, 493-520.**
4. **Bailey, J. P., & Bakos, J. Y.(1997). An exploratory study of the emerging role of electronic intermediaries. *International Journal of Electronic Commerce*, 1, 3, 7-20.**
5. **Bakos, J. Y. (1998). The emerging role of electronic marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*, 41 35-42.**
6. **Barney, J. (1986). Strategic Factor Market: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, Vol.32, No.10, 1231-1241.**
7. **Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.**

- Journal of Management*, Vol.17, 99-120.
8. **Besanko, D., Dranove, D., et al.(2000).** *Economics of Strategy (3rd ed.)*. NY: John Wiley & Sons, Inc., 385-481.
 9. **Bloch, M., & Segev, A. (1996).***The Impact of Electronic Commerce on the tourism*. University of California. Available at <http://groups.haas.berkeley.edu/citm/>, as viewed on 31 August 2002.
 10. **Bond, D. (2002).** Agents against change have lost the battle. *Aviation Week & Space Technology*, 156(12): 44-45.
 11. **Burkart, A.J. & Medlik S. (1981).** *Tourism: Past, Present and Future*. London: Heinemann.
 12. **Choi, S.Y., Stahl, D. O., & Whinston, A. B.(1997).** *The Economics of Electronic Commerce*. NY: Macmillan.
 13. **Chircu, A. M., & Kauffman, R.J. (2000).** Reintermediation Strategies in Business-to-Business Electronic Commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 4, No. 4, pp. 7-42.
 14. **Chuck Y. G., Dexter J. L. & James C. M. (1984).** The Travel Industry. *Journal of Travel Research*. 23: 34
 15. **Cooper, C., Fletcher, J. & Gilbert, D. Wanhill, S. (1998).** *Tourism-Principles and Practice*. NY: Longman
 16. **Cook, R.A., Yale, L.J., & Marqua, J.J. (1999).** *Tourism-The Business of Travel*. NY : Prentice Hall.
 17. **Collis, D., & Montgomery, C.(1995).** Competing on resources. *Harvard Business Review*, 73, 4 , 118–128.
 18. **Coyne, K.P. (1986).** Sustainable Competitive Advantage - What It Is, What It Isn't. *Business Horizons*, Vol. 29, 54-61.
 19. **Grant, R. M. (1991).** The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135.
 20. **Hagel, J., & Singer, M. (1999).** *Net Worth: Shaping Markets When Customers Make the Rules*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
 21. **Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989).** Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, 399-411.
 22. **Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1996).** A new marketing paradigm for electronic commerce. *Information Society*, 13(1): 43-54.
 23. **Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (1999).** *Strategic Management Competitiveness and Globalization (3rd ed.)*. Ohio: South-Western College Publishing.

24. Kalalota, R., & Whinston, A.B. (1997). *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. Reading, MA: Addison Wesley
25. Kolter, P., Ang, S.H., & Tan, C.T. (1998). *Marketing Management: An Asian Perspective (2nd ed.)*, Singapore: Prentice-Hall, 555-562.
26. Law, R., Law, A., & Wai, E. (2001). The impact of the internet on travel agencies in Hong Kong. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 11: 105-126.
27. Lewis, I., Semeijn, J., & Talalayevsky, A. (1998). The impact of information technology on travel agents. *Transportation Journal*, 37(4):20-25
28. Malone, T. W., Yates, J., & Benjamin, R. I. (1987). Electronic markets and electronic hierarchies. *Communications of the ACM*, 30, 6, 484-497.
29. Margaret, A. (1993). The Cornerstones of Competitive advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Vol.14:179-191.
30. Perrow, C. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay (3rd ed.)*, NY: McGraw-Hill.
31. Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. NY: Wiley.
32. Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, 79, 63-78
33. Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. UK: CAB
34. Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 79-91
35. Roy, A.C., Laura, J.Y., & Joseph, J.M. (1999). *Tourism-The Business of Travel*. NY: Prentice Hall.
36. Sarkar, M. B., Butler, B., & Steinfield, C. (1995). Intermediaries and cybermediaries: a continuing role for mediating players in the electronic marketplace. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1, 3.
37. Stern, L.W., & El-Ansary, A.I. (1996). *Market Channels (5th ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
38. Swarbrooke, J., & Horner, S. (1999). *Consumer Behavior in Tourism*. NY: Butterworth Heinemann.
39. Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. NY: McGraw-Hill.
40. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-5.
41. Tinnila, M. (2002). Service processes in electronic travel service: A summary. *Information Technology & Tourism*, 4: 203-214.
42. Van Harsseel, J. 1994. *Tourism: An exploration. (3rd ed.)* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

43. **Verdin, P. J., & Williamson, P.J. (1992).** *Competitive Advantage and Industry Structure*, NY: **John Wiley & Sons.**
44. **Wernerfelt, B. (1984).** **A Resource-Based View of the Firm.** *Strategic Management Journal*, Vol.5, 171-180.
45. **Werthner, H., & Klein, S. (1999).** *Information technology and tourism-A challenging relationship*, **Wien: Springer-Verlag.**
46. **Williamson, O.E. (1975).** *Marketing and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*, NY: **The Free Press.**
47. **Williamson, O.E. (1985).** *The Economic Institutions of Capitalism*, NY: **The Free Press.**
48. **Williamson, O.E. (1991).** **Strategizing Economizing, and Economic Organization.** *Strategic Management Journal*, 75-94.
49. **Williamson, O.E. (1991).** **Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives.** *Administrative Science Quarterly*, 269-296.
50. **Yin, R.K. (1988).** *Case Study Research : Design and Methods.* CA: **Newbury.**



附錄

P旅行社訪談稿

訪談對象：A 總經理

訪談時間：2007.04.02

訪談問題：

(一)、貴公司從事電子商務發展時，貴公司所擁有的資源優勢為何？

我們公司如果要從事這個電子發展，商務發展的時候，我們擁有資源的優勢和新的能力，那基本上你也知道電子商務是一個趨勢，沒有一個旅行社可以漠視它，根據個人條件投入的，可能程度不一樣、發展的程度也不一樣，起步也有早晚，規模也有大小不一樣，那以我們公司來講，其實我們是有優勢，我們是唯一的一個上櫃的公司，上櫃公司的資金比較充裕，那一般旅行社他的資金非常小(少)，有的旅行社還一兩個人的，旅行社取消了營業面積的限制，以前都有限制但目前卻放寬，也因此竄起許多旅行社，這次我要競選工會的理監事的時候，去拜訪台北市的旅行社，台北市有一千零五十家左右的旅行社，我有拜訪將近四百家左右，每一家都去看，結果發現十個人以下的公司占了差不多一半左右，現在發現說旅行社裡面有極大極小化的問題，台灣的旅行社不是很大就很小，就朝這兩極化去發展，那我這次拜訪這些旅行社，終於證明了一個事實，這兩極化已經急速的在旅行社產生了，就大的很大、小的很小，那所以有的資源他是不夠的，那對於我們公司來講資源是夠的，以目前的”市值”已經超過了二十億，一個旅行社要二十億來經營其實是不需要，因為從去年大陸開放了觀光客的議題，去年四月十一號連漲了十六個漲停板，一直到了七八十塊到現在還是七八十塊，所以資金是沒有問題的，我們有一個雄厚的資金是我們的優勢，何況，最近又在增資，有可以多收個兩億多的現金，增資是做什麼的呢，我們有一個二代建計畫，就是

強化我們IT系統、強化我們的電腦設備，強化我們很多電腦的機制，因為我們電腦發展的很快、很早，我們是第一用email的公司，在民國八十五年的時候我們還得過了經濟部中小企業的電腦實用績優場商，後來慢慢的進步，後來居上，所以我們必須要重新再整頓，因為我們有資金，所以我們增資最主要的目的就是強化我們的IT系統，我們要在我們的電子商務再重新擴張、加強，因為我們有這樣的資金，才有這樣的錢投入，因為電子商務須要一些資金去投入，第二個是說我們產品的來源，這包括我們的機票、訂房，可能因為我們以前有做過傳統的商務、旅行社，那我們的量可能也有到某一種程度，我們的信用也可能到某一種程度，所以我們可以拿到一些比較好的產品，因為我們以前五十年的經驗、歷史，我們跟當地的local可能很熟，所以我們要辦自由行的時候，消費者在選擇產品的時候，可能我們的會比較便宜或者比較好，第三個，我覺得我們的資源是因為我們的傳統，旅遊產品已經相當穩健，有這個後盾，再加上盈利相當穩定，品牌形象的良好，訴求族群特定，所以基本上來說，靠以上的項目(也就是靠傳統)都可以維持公司的營運，也應此才有精神力量去擴展其他的面向，而目前的某些網路旅行社，現階段仍是在燒錢，也因此產生了一個很大的問題，打個比喻：一批千里馬要跑到終點，是不是需要足夠的糧草，因此糧草(資金)是相當重要的；所以，以上這幾點即是XX所擁有的資源優勢，在從事電子商務的時候可以顯現出來的。

(二)、貴公司從事電子商務發展時，貴公司所採行的競爭策略為何？

基本上來說，網路公司最大的考量有兩點，一個就是價格，一個就是快速，這是最重要的兩點；我們現在所採取的策略就是將以產品為導向整合團體優勢做一個強大的後援，也就是說，現在有許多的團體，而團體中就會獲取他的優勢，如機票位置的訂定等等，相信大家知道團體的機票位置一定比散客的機票位置來的便宜，也因為我們是做團體的為主，因此我們因為這樣的優勢，來做一些湊票的動作，同行間互相支援，來達到團體的優惠票價；因此，運用團體的優勢來

成為我們的競爭策略；另外，電子商務是否有品牌，當然也有一點品牌，時下電子商務賣的都是機票與訂房所謂的自由行較多，因此在品牌方面還是有待加強；在速度部份，旅行產業是一個賣資訊的行業，你擁有最新最快最正確的資訊，你就可以成功的從中獲取利益，而網際網路的應用正加強資訊的取得速度，因此在策略上，我們有專員不時的上網收尋資訊，也查看競爭對手的資訊，時時更新，務求即時且正確。

(四)、貴公司從事電子商務發展時，貴公司所面臨的困難為何？

大環境的惡性競爭，票務利潤已經為薄化，主要原因是不管是哪家旅行社所賣出的機票，最終都是在同一飛機上，並無差異化，也就不會因為不一樣的旅行社賣的位置上有所差異，因此在機票販售上，並部會有任何品牌的效應在裡面，有的只是航空公司的不一樣而已，所以跳脫了所謂品牌的優勢，說穿了只是一個零售商，幫航空公司或飯店再販售商品，也變的顧客以價格為導向，毫無品牌忠誠度。

那是否有辦法增加附加價值？

有，我們著重在包裝上面，舉例來說：現在有市面上九家旅行社在販售高鐵的票，一樣是在販售高鐵的票務，但賣裸票是我們最不願意看到的，因此我們會利用高鐵所停留的七個站附近的風景區做一個全套式的包裝，也因為透過這樣的附加價值，顧客就可能選擇我們公司，而不會去選擇其他旅行社。這也是我們所面臨的困難也是優勢，同樣賣一張票，透過包裝提升票的價值，那麼我們就有可能勝出，而這中間也就會產生品牌的效應，因此透過變化產品的規格跟內容才可以得到較多的利潤，跳脫出惡性競爭的環境；另外一個困難，即顧客在看到網路上的產品後，仍舊會打電話到公司來詢問相關的細節，因為很多細節是沒辦法在電腦上說清楚的，若整個行程相當複雜，消費者也會希望仍有所了解，這方面並無法全盤透過網路去呈現清楚的，因此仍需要人員去解說；還有另外一個層次，

就是一般消費者在購買物品上，某種程度都希望對方能夠有一種禮貌的回饋，如：謝謝、希望您再度光臨等等受尊重的感覺，而某些消費者在購買商品上希望可以真實的看到，或見個面以增加消費者購買上的信心，這類的感覺及服務在電子商務蓬勃發展下，仍是存在且需要的；另外，對於網上付錢的機制會有安全上的存疑，因此面對面的交易，對於消費者來講仍是有其必要，以增加消費者的安全感。

(五)、貴公司從事電子商務發展之目的與所考量因素為何？

在客群上可以年輕化，因為基本上我們公司在售價上比較高，當然代表我們的品質比較好，我們所訴求的是金字塔頂端的客群，但現在年輕族群旅遊的人口也是相當的多，而他們在電腦網路的使用上又屬於比較重度的使用者，但因為他們的消費能力並非那麼強，因此我們希望透過電子商務，再加上設計一些符合年輕族群的商品，來親近年輕族群增加我們的客群；果然，在推動電子商務後，本公司的客群年齡有降低的趨勢；另外一個考量因素，也就是透過電子商務可以操作產品的多樣化，這也是一個很重要的關鍵，我們公司也一直標榜「一次購足」的觀念，也就是「超市化」如同大賣場一樣，近來這個賣場，要什麼產品都有，而不侷限在機票、訂房上面。再加上時局日新月異，希望透過電子商務可以達到資訊的即時化，產品的訂定上可以節省不必要的人力，節省交易成本；產品更新快速化，因為旅遊產品並沒有所謂的版權問題，因此同業間的大量複製模仿，都是一種惡性循環，希望透過電子商務讓我們的產品能更貼近顧客，顧及到消費者的需求。

(六)、貴公司從事電子商務發展時，成功的關鍵因素為何？

基本上在電子商務發展上，我們還不能算是成功，因為我們最大的問題就是量化的問題，量還是不夠，市佔率還是不高，量也代表著價錢，因為量可以製價，所以量多的話，本錢就可以低點，因此在量的訴求上我們可能還要有所發展，

XX是一個精品店，不是一個大潤發或家樂福，而市場上有幾家大潤發、家樂福就如同XX、XX，市場上有第一名的量，因此我們也在探討，精品店可不可以量化的問題。所以發展的方向以產品的包裝和旅客的需求為考量，而非價格。

(七)、您認為傳統旅行社與網路旅行社最大差異為何？

網路旅行社產品比較簡單，創意上比較缺乏，在行銷手法上可能有創意，但在產品上卻沒有，他的角色就是代售產品，而以價格及便捷來取勝，所以行銷上創意十足，內容就簡單化；而傳統旅行社基本上有開發新產品的能力，以及組裝的能力，他並不是在賣原產品，而是賣一種包裝費，這原因也是因為傳統旅行社的旅遊經驗累積豐富；另外，在人力上，網路旅行社相對精簡許多；而傳統旅行社相對人力就很多，客戶會來到門市來詢問，我們也就要有人員去服務，而同時的話也不能服務很多的人，但我們的利潤會相對來的高，因為我們加上一個服務在裡面，客人也許也因為有看到實體的人比較放心，在加上民情風俗上，所謂見面三分情，在這方面，面對面的服務比起網路上冷冰冰的行銷又不太一樣，所以傳統的行銷有其存在的價值性，因此傳統跟網路在人性來講，又有一層的差別，畢竟服務業人的因素會更加的重要。就我們的經驗來說，實體人員的服務某種程度上還是有所舉足輕重，因為我們都脫離不了人本，以人為本，因此網路旅行社的出現，傳統旅行社也一定還是會存在，但就是要轉型，跟著趨勢來走，而在轉型上因為我們有優勢，所以可以轉型成功，但有些就泡沫化了。另一方面，網路旅行社的現金滯留率不高，就是所謂的過路財神，因為上游供應也怕公司倒閉，所以都希望快速的結帳，或有銀行擔保等問題存在，這也有歷史的傳統旅行社的優勢。

(八)、您認為旅行業從事電子商務未來發展方向為何？

我們認為，電子商務是一種世界性的潮流，透過電子商務可以與世界接軌，而旅行產業又相當的適合發展電子商務，旅遊產品相當的多元，透過電腦可以有有效的歸納與呈現；而在未來，某種程度上對於電子商務會更加的依賴，因此我們也增資在我們的IT事業；快速，便捷，在最短的時間裡完成一個旅遊產品的購買，

便決定未來成功與否的一個重要關鍵。

上游供應商是否會因為網際網路的出現，而取代旅行社中間商的地位？

這方面的隱憂，其實會有，例如專賣機票跟訂房服務的小型中間商，就有可能會面臨這樣的問題，因為基本上航空公司的資金絕對雄厚，收回去賣是有可能的，目前市場的情況是，航空公司給的佣金跟後退款一直在縮減，說不定有一天會取消，再加上金流方面，航空公司十五天要結帳一次，那相對的就沒有現金可以週轉，而無法有大的作為，而大型的旅行社就有這方面的優勢，有信譽跟航空公司談，結帳日可以一、兩個月結算，那相對就有較多的現金在手上，差一個月就相差很多；另一方面，如果資金充裕，可以馬上結帳，又可以有些1% or 2%的折扣，這些都是大型的旅行社有的優勢。就目前而言並沒有發生類似的情況，因為上游供應商也需要更多的旅行社去幫他佈局、佈點(擴充通路)，就上游供應商而言，也沒辦法賣的比旅行社來的多，因此產生一種相互的依賴、共生，因為上游供應商是個別獨立的，但旅行社卻有整合發布的功能，這也是旅行社存在的價值之一；一個企業主，不要怕別人賺錢，而是要有效的分工，達到不管是效率、營收等等最大化，因此我想信之所以沒有取代的原因，是有經過評估考量過，而沒有去執行。

(九)、您對傳統旅行業從事電子商務發展是否還有其他意見？

就目前而言，轉型是每個傳統旅行社都想執行的方向，但轉型的路並不是那麼容易，就我們公司而言，算是相當早發展電子商務的公司，其主要原因，還是我們的董事長，他認為旅行社發展最重要的兩個關鍵因素，一個是財務，一個是資訊，這相對於其他企業而言也是相當重要的，在財務的部份，XX上櫃就代表的一間公司財務的穩健；另一點資訊，則取決於現代化的觀念，不停留在過去，這也是為什麼XX發展電子商務這麼早的原因，但也因為發展的早，許多問題也衍生出來，因為資訊科技發展快速，許多設備都不敷使用，不然就是淘汰太快，因此需要全面的更新，而有了二代建計畫，雖然有這樣的過程，但就市值營業額

而言，仍有EPS2.5塊以上，就結果論而言，還是成功的。現在的問題，就在於跟別人拉大距離，因此要用現有的資源，財力，去發展一些別人無法匹適的部份，即擴大差異化。因此不能過於保守，而要有一些突破。電子商務到目前為止，不管是機票或是訂房都已經是微利了，原因在於資訊透明化，在以前，一張機票賺個兩三千都不是問題，但現在就沒辦法，但這也是一個趨勢，就目前利潤而言相對之前都減少許多，雖然量多了，但利潤卻比量少的時候還少，意味著價格降低了，薄利而多銷，因此之前也有提到量化對於我們公司是目前最重要的事，相信也是其他公司都要追求的。今天，就算電子商務的部分利潤等於零，我們都還可以靠傳統來支撐，但量大對於我們跟上游廠商談判的籌碼就會加大，這點就有賺頭。另外，就機制而言我們還是有很多進步的空間，舉例來說，XX旅遊在國民旅遊上的訂房相關機制上，就是我們所不能及的，也是我們需要學習的。

回到剛剛的量化，很多公司都在追求量大，但有沒有賺錢，這也是很重要的，畢竟賠錢生意沒人做，量大的前提有兩點，每股盈餘要高，現金流量要大，如果這兩點都沒有，那這樣的量大就沒有任何意義。也因此很容易被淘汰。旅行業是一個相當脆弱的行業，一點點的事情都會有意想不到的影響，SARS是大事，他對台灣整個旅行業算是一個大體檢，經歷過SARS還存活的，那旅行社在體質上就有一定程度的穩健；另外，所謂的一點點事，例如：藝人孫燕姿在埃及被搶的新聞事件，對我們就有影響；還有前幾年的，南亞海嘯影響的有普吉島、馬爾地夫、斯里蘭卡等地方，峇里島根本沒有影響，但一般大眾的想法，就會擴散，造成那陣子，旅行業也是很低靡，這些事情都會有影響，這也是旅行社產品需要相當齊全，有些旅行社雖然差異化專業服務某幾條路線，但若旅遊當地發生一些事件，那影響就可想而知了。從以上幾點來看，總而言之，財務健全是相當重要的，一個健全的財務可以渡過許多難關。

S旅行社

訪談對象：電子商務部門 B經理

訪談時間：2007.04.03

(一)、貴公司從事電子商務發展時，貴公司所擁有的資源優勢為何？

在資源優勢的部份，XX旅行社已經有四十六年的歷史，在各分點有二十六個分點，所以在原始的通路跟人脈方面本來就是強項，不管是上游還是下游，都累積了一定的程度的關係，因此他現在想發展的是網際網路的通路，而其他通路是穩定、賺錢的，因此在平衡上是足夠的，加上國際認證的超級品牌殊榮，雖然面對許多新型旅行社的成立，但威脅卻是有限的，因此在品牌上有一定的強度，挾帶這樣的強度，再轉型發展電子商務只是增加一個通路，並非把原來的東西做一個廢除的動作，就好比原本的廠房設備都還在，只是新增加一個工廠，而這部份(建立完善的電子商務)也是目前XX的目標，早期的電子商務發展是別人有什麼我們做什麼，但現在我們已經知道自己要什麼，所以現階就在做這方面的轉變，例如，跟上游及同業都過電子商務做一個完整的整合，這樣對於電子商務的利基點才會爆發出來；傳統的方式是透過人來達到剛剛的目的，這麼一來就有太多的溝通成本，而透過IT技術，這方面都能有所改善，達到所謂的同步化，這也強化電子商務的功能不再只是一個下單的工具。

(二)、貴公司從事電子商務發展時，貴公司所採行的競爭策略為何？

在競爭策略上，公司從原本的保守轉變為主動積極，目前有些網路旅行社像XX等，在這一方面已經進入到比較成功的地步，也開始有所回收，因此目前的競爭策略，對內：資訊整合，因為我們的分點相對比較多，透過資訊整合戰

力才會有所提升，例如剛提到的溝通成本，涵蓋會議、對外、對內督導等，一個政策宣導在以前就要耗費相當多的人力、金錢和時間等，現在透過IT可以達到所謂同步化，這也是新電子商務的一個使命；對外：會導入新的數位行銷服務，在以前就是打電話接電話，頂多再傳個E-mail或傳簡訊，現在我們導入所謂MSN小幫手，透過MSN那訊息傳達沒有落差，這就是一個數位服務，另外，還有Blog的經營，以C2C的立場來設立，讓消費者在平台上相互討論，透過這樣的平台，獲取消費者相關旅遊需求問題甚至是解決辦法等，進而增強顧客端的經營，而這方面的族群也不斷的成長，年齡層約20歲~40歲，這類的族群特色就是不喜歡講電話，而是透過網路自行尋求答案，這也是我們公司發展電子商務上想要主打的。而目前公司在發展電子商務上的競爭策略有主要的八項，即發展二代ERP(顧客導向為主)、上下游整合、知識管理、迎接線上消費者、社群的經營、導入CRM達到一對一行銷、從封閉系統轉為開放系統(以消費者導向)、供應商整合(國際化)，以上的策略發展的方向對內就是要特過IT來做到有效率的整合，對會就針對數位化族群的生活習慣來作發展，在未來這塊市場會越來越重要；另外，在競爭策略中的最根本就是「誠信」這也XX旅行的最高指導原則，以這為基準來發展各種策略。

(四)、貴公司從事電子商務發展時，貴公司所面臨的困難為何？

就我們這樣的傳統旅行社，傳統通路與電子商務通路會有所競爭衝突，因為面對的都是相同的市場，惟獨訴求的客群不一樣，但隨著世代交替，會有所重疊，而就傳統的而言，他的技巧就在於傳統的行銷模式，例如：業務可能很會透過電話來達到行銷的目的；而在網路方面，他不需要接觸客人而透過分析的方式來達到相同的目的，所以在行銷處理方式上截然不同，不管是面對人或面對量大的時候處理方式皆是不一樣的作戰策略，若是現階段的網路旅行社就不會這樣的問題，因為他們是單一通路，這也是我們轉型上的一個困難，目前

仍然在磨合；另外，在投資報酬率上，我們預期應該等同網路旅行社，如燦星等等，例如相同的行銷預算上，我們預期的報酬還不能成正比，其原因就是因為公司是傳統出身的，客戶看到網路上的訊息，仍會以打電話的方式來做一個購買，並不完全透過網路來完成，所以就單純的估算電子商務方面的投入與產出，當然就不如預期，因為那部份的營收仍算在傳統上面，所以這方面是我們在發展電子商務上很大的困難點，就XX而言，因為它是一間四十年以上的老企業，很難完完全全的轉型為網路通路，除了人員因素外，還有經營者認為傳統的銷售模式仍有存在的必要，就營業額來講仍是公司的主要收入來源，而就電子商務而言則是一個不可以抵擋的趨勢，所以只能兼顧，不能因為電子商務的導入就把傳統的通路切斷，這也跟企業經營的路線上有關。

(五)、貴公司從事電子商務發展之目的與所考量因素為何？



旅遊通路的一個趨勢，透過IT在資訊整合在一起，透過網際網路達到一個有效的呈現，而旅遊這個行業，最重要的就是資訊的交換，所以資訊交換越成功的，電子商務的效益會越大，當然資訊交換重點在於資訊的正確性、即時性，只要這兩點是穩定的，發展上就會比較順利，這是一個不得不執行的趨勢，如果不去執行，對於新世代重度使用網路的族群就會錯失，在未來更是影響深遠，企業可能會被遺忘。

(六)、貴公司從事電子商務發展時，成功的關鍵因素為何？

我認為最成功的關鍵因素，是領導者的支持電子商務的旅遊銷售服務，整個公司的結構都有其歷史，做這樣的一個對老企業而言算是很大的變革，都需要領導者去主導，去溝通每個環節，這些的前提就是領導者的大力支持。

(七)、您認為傳統旅行社與網路旅行社最大差異為何？

這涉及了傳統消費者與線上消費的差異，傳統的消費者比較注重品質，而線上消費者著重於價格，年齡層不同，就我們公司而言，四十五歲以上的客群對於XX有一定的認知，但就年輕族群對於XX可能就不是這麼熟悉，或許只知道有這間旅行社，卻不知道他的品質好壞，再加上價格導向，這對我們而言則是需要努力的方向。在銷售方式方面，剛也有提到，一個是透過電話，一個是網際網路24小時，呈現方式也有所不同，電話行銷講求的是溝通技巧，而網路行銷則強調影像畫面的呈現，及資訊內容的整合，這點發展就相當的不同。傳統旅行社在旅遊產品的設計上具有原創性，也就是有設計產品的能力，但探究其原因，是公司必須維持其商譽，所以在設計產品上會注意很多環節，而我們公司的最高指導原則即是，就算賠錢也要把誠信做到位，這也是XX能夠存在這麼久的原因，不如網路旅行社，很多都是盜用行程，缺乏行程中的細節，這也是傳統旅行社與網路旅行社的差別之一。



(八)、您認為旅行業從事電子商務未來發展方向為何？

剛也提到，朝數位服務整合去發展，讓公司在這方面能夠更上軌道；另外，就是全球化的發展，初步先規劃多國語言，未來透過更多的各國同業合作，來達到全球化發展。我認為，這也是旅遊電子商務發展未來的重要方向，在短期先打好本身的基礎，將數位服務整合達到完善，長期而言就是要走出去，若基礎打好後，對外延伸就應該可以相當順利；而全球化的關鍵，即是達到資訊交換的正確性與即時性，資訊交換包含產生資訊與接受資訊，全球化的目標就是達到這方面的同步化。

(九)、您對傳統旅行業從事電子商務發展是否還有其他意見？

旅遊產品是一個建構在雙方信任上的物品，因為在購買的當下它本身是無形，所以誠信除了是公司本身的領導方針，這對於整個旅遊產業市場也是相當重要的；另外，在剛剛也有提到，我們希望透過C2C Blog的經營來強化這方面的問題，今天透過消費者跟消費者之間的旅遊經驗交換，會比我們公司提供的旅遊經驗交換來的客觀也比較貼近真實，透過這樣的機制，讓消費者在購買商品上能更具信心。



L旅行社

訪談對象：F 副總經理

訪談時間：2007.04.09

產業環境：

新型態的網路旅行社最早是 Ezfly、Eztravel，後來 Eztravel 內部的員工出來找燦坤投資成立燦星旅遊網，而 Ezfly 則由遠東航空主導與立榮及復興航空合作推出的網路旅行社，在機票訂位上有其獨家的技術，另外，還有足跡 (www.zuji.com.tw) 旅遊網則是由新加坡航空主導與十六家航空公司合作，其模式類似美國三大旅遊網站之一 Travelocity 模式進行，目前已經賣給 Travelocity，而為了來台灣發展，併購台灣百羅旅遊(buylow travel)，提供較完整的旅遊商品販賣，但在台灣表現並不如預期；台灣在旅遊電子商務的發展僅次於日本，而亞洲目前最大的旅行社是大陸的攜程旅遊(ctrip.com)及藝龍旅遊(elong.com)，主要原因就是因為大陸市場很大，另外，在納斯達克上市資金龐大；就台灣目前傳統旅行社轉型電子商務較為成功就屬於我們 XX 旅行社；目前整個旅行產業的供應鍊分為四部份，上、中、下游及消費者，上游就包含了：航空公司、車、住、吃、玩、門票等；中游包含了：出團社(即綜合旅行社)、上游總代理商(票券代理)；下游即甲種乙種旅行社；而旅遊分為：出境、入境及國民旅遊；其中，國民旅遊依觀光局統計透過旅行社辦理的不到 5%，其餘都是 DIY，但國民旅的量卻很大也很頻繁，所以目前的網路旅行社在早期的切入點即是國民旅遊而供應鍊的位置就是在下游，原因不外乎他們沒有上游的資源，慢慢的往上發展，目前有幾家也發展的不錯，但也許多家已經泡沫化

。另外，要改變整個供應鍊的關係，則必須要掌握一定程度的上游供應商或掌握消費者，才有辦法改變。

(一)、貴公司從事電子商務發展時，貴公司所擁有的資源優勢為何？

在資源優勢的部份，本身已經有品牌，掌握上游資源，因為資源要重新分配並不是那麼容易的，尤其是已經二十幾年的產業，所以上游跟航空公司的關係跟訂房中心、簽證處、國外代理及國外Local的關係等等，都已經掌握了，第二點，傳統綜合旅行社也掌握了實體通路即下游，XX本身是批售直售各半，這方面資源最多的就是東南、康福和鳳凰；另外，還有旅遊產品設計製造的能力，這點也是很重，我們擁有三十年的旅遊專業經業，對於旅程上的各項細節都能有所掌握，所以若行程被複製，我們並不擔心，因為重點在於旅遊的過程，而非一開始的表象，這點我們很有信心；人力資源，這點當然是最重要的，剛提到的旅遊經驗，就是靠我們的員工一點一滴累積而來的，而傳統旅行社的待公司超過十年以上許多人員，都是旅遊業的老手，對於整個流程的掌握度相當的高，問題的處理能力也非常的好，在運用上電腦，那更是一大幫助，這是新型態網路旅行社所沒有也缺乏的，他們有的是一群IT技術人員，及行銷人員，在旅遊專業度上，仍有很大的進步空間。另外，在資金部分，傳統旅行社與新型態網路旅行社不同的地方，因為我們擁有傳統的部份，在發展電子商務上較無後顧之憂，也就是資金基礎打的穩健，可以全心全意投入這個新興市場，相對的有些新型態網路旅行社仍在燒錢階段，就比較難以生存。

(二)、貴公司從事電子商務發展時，貴公司所採行的競爭策略為何？

虛實並進，兩邊都要有所兼顧，最後公司轉型E化，而以旅遊網站為主，因為我們的消費者七八成都是看過網站，就算沒有，當他到實體店面來詢問時，也是透過電腦上網站方式呈現給消費者，所以我們並沒有所謂的電子商務部門，而是公司整體的轉變，所以應該說是電腦化。另外，我們也以緊密的與消費者做一結合發展策略，了解消費的需求，就如同剛剛提到的，要改變供應鏈就要掌握上游

與消費者，傳統我們掌握B2B，現在我們要往掌握消費者發展。而在上游的部份，我們也繼續開創，例如：在美國跟加拿大有我們自己的車隊等等，一步步擴展我們的版圖。在IT技術部份，則是不斷的跟上時代的腳步，把整個環節都能發揮最大功效。發展旅遊元件庫，所謂旅遊元件就是將旅行社比喻為一個OEM代工廠，將許許多多的元件組合再一起販售，每個元件都相當重要，以旅館來說，旅館的外觀、Lobby、房間及特色，比如有Spa、高爾夫球場等等，都需要去整理出來，透過資訊科技儲存起來，L旅行社的目標要建立500萬個旅遊元件，未來透過資料庫的呈現，給消費者詳細且正確的旅遊資訊

(三)、貴公司從事電子商務發展時，貴公司從推行至今績效為何？

這點很難明確的說明，只能說電子商務是我們公司目前的主要營利來源，也是我們廣告的來源；在早期網路還沒有發達的情況下，公司在民生報上做廣告一年就需要一、兩千萬，更不用說還有其他廣告方式，而透過網際網路卻可將這部份達到一個綜效。而最大的績效，或許可以說就是我們公司已經成功的轉型為E化的公司。

(四)、貴公司從事電子商務發展時，貴公司所面臨的困難為何？

傳統的銷售通路B2B2C一點一滴被所謂網路旅行社B2C所侵蝕，因此要轉型，而公司所採取的是虛實並進，最大的困難即是公司的整合，十年以上的員工不熟悉網路作業，因此轉變時仍有些阻力，因為電子商務每做一件事情就都會影響到傳統，因此如何去磨合便是我們最大的考驗，但因為我們在1991年即引進MIS系統，讓員工很早就接觸電腦，經過五年、十年的應用熟悉，使得在電子商務化時，沒有太大問題，在電子商務剛開始的時候，我們分兩邊進行，一邊是傳統的業務，一邊是網路的業務，大約進行了五年就整合了，整合的過程就是雙方

會相互重疊，例如有人看過網頁會打電話進來，這時就需要傳統的業務；而傳統的業務在接電話後，也會以網路的部分為主，甚至請消費者到網路做一個下單的動作。另外，就是B2B的衝突，因為我們透過網路，而跳過了下游，但至目前為止，下游廠商也漸漸轉型熟悉，因為我們這些所謂的中游都在做網站，下游也因此要有轉型的動作；所以其實去中間化，很多就是轉型沒有成功的旅行社，而被淘汰。但也透過網際網路，將整個中間商做一重整，發展趨勢為大者恆大，小者發展特色，中型的旅行社則定位比較模糊，而容易消失在市場上。

(五)、貴公司從事電子商務發展之目的與所考量因素為何？

本身看到美國網路旅行社的成功案例，然後公司又很早就導入MIS，因此認為我們有能力可以走向電子商務，而這也是一個必然的趨勢，在沒有網路之前，我們也將MIS開放給下游使用，形成一個完善的內部網路，當時台灣網路環境尚未成熟，但我們卻及早讓員工熟悉。而所考量的因素就是要效率化，要第一時間做對，不能去重複、重疊，不能因為時間因素使我們作業受影響，畢竟旅遊業跟時間很有關係；另一個就是數量的瓶頸，也就是說當你做到一個數量的時候，就會遇到瓶頸，有瓶頸就會亂，總不能每天都做到三更半夜還做不玩吧！時間方面，舉例來說，高雄分公司OP人員問台北總公司：現在還有位置嗎？有，淡季過去就沒位子了，被台北取消了，這樣了解了吧！因此我們很早就有電腦化的概念，也就是導入MIS，MIS屬於內部的網路系統，而面對電子商務，我們就是把它變成Internet內部網路變成外部網路。

(六)、貴公司從事電子商務發展時，成功的關鍵因素為何？

第一、一定要有公司E化的能力，即是公司一定要有一些是基礎，也就是我們公司的MIS系統，有這個基礎大家對電腦有所熟悉，當時公司四百多名員工，

就有四百多台電腦。第二、決心，敢不敢作敢不敢投資，在我們面對這個趨勢時，我們選擇了投資，這也表現我們的決心。傳統在轉型電子商務上需要有剛才所說的能力，才有機會成功，而網路旅行社卻是從零開始，例如在人力部份，它可以完全找新的熟悉IT的人進來就沒有所謂的適應問題，而傳統卻面臨轉型時會遇到人員的適應問題，也就是原本的工作經驗，使他面對新的IT技術有所失調，提高轉型的困難；而這就是決心的問題，若一家傳統旅行社在發展電子商務時，觀念較為保守，例如：保守認為現階段靠著傳統就可以過活，那麼發展起來就會是個半成品，也容易被淘汰。

(七)、您認為傳統旅行社與網路旅行社最大差異為何？

網路旅行社沒有包袱，沒有傳統轉型的過程，因此很敢衝，在衝的過程再把資源一點一點累積起來，但目前與傳統仍有些差距，另外，網路旅行社的發展初期就是以B2C為重點，因此很容易掌握消費者，在掌握消費者的同時，就有籌碼可以跟上游談條件，全世界的趨勢是從實體走向虛擬，相信網路旅行社未來也會有傳統的資源，因此我們更要及早站穩腳步，因為我們掌握了供應商，所以反過來打消費者，未來會走向一個均衡。

(八)、您認為旅行業從事電子商務未來發展方向為何？

電子商務經營下去的重點就是要量化，產生所謂的經濟規模，所以發展電子商務的本身不是要做小，而是要做大，因此這是一個未來走向的目標；另一方面就是快速競爭，我們每天都有人員盯著對手的網頁，對手出什麼招我們就出什麼招，對手一定也是如此，彼此競爭彼此成長，未來就會產生進入障礙。迎接WEB2.0的來臨，我們目前有在著手進行，也讓WEB2.0擁有一些效益，現在的方式就是走向與電子商務結合，在我們網頁裡就有發展領隊與團員互動的WEB2.0模式，

透過公開的方式讚美或批評，我們也會選出前幾名優良領隊推薦出去，在出團前供消費者選擇，目前成效還不錯，好的領隊讓消費者信任，名次比較後面的領隊也會提高的服務品質讓自己提升名次，形成一個良性的競爭。讓WEB2.0做一個有效應用，但目前仍在測試階段。

(九)、您對傳統旅行業從事電子商務發展是否還有其他意見？

台灣的旅遊交易，並不能完全被電子商務所取代，因為旅遊產品涉及很多的層面，如簽證、機票、訂房等等，整個交易的完成至少需要五到十次的電話詢問才會完成。但發展電子商務卻是不可阻擋的趨勢，在過十年、二十年就沒有所謂的傳統或網路旅行社，而是同時並存發展的。另外，旅遊所涵蓋的層面相當的廣泛，除了剛所提到的交通、吃、住、玩，甚至也包含了保險、匯兌、國外的採購等等，而這些部份，都是可以再被增值，因此附加價值的提升就是旅遊產業的重點；全世界都在走向微利化，但製造業跟服務業的微利是很不同的，製造業靠壓低生產成本，週期縮短等方式來創造利益；服務業創造利益，就是提高整個供應鏈的附加價值，第二個則是讓消費者一輩子都跟你購買，這也涉及了品牌忠誠度，但透過網際網路卻可以將品牌忠誠度，舉例來說，現代人想買東西或想賣東西，有一個習慣就是上奇摩拍賣，這就是網際網路的群聚效果，我們也要朝這方向前進，即想要旅遊資訊或旅遊產品就是找我們。

C旅行社

訪談對象：D 總經理，F 副總經理

訪談時間：2007.04.10

國內旅遊的資源並非那麼容易取得，對於一個新進的網路旅行社所容易掌握的，在這部份就是網路旅行社所缺乏的，而網路旅行社一開始的切入點即是國民旅遊，他們在成立網站之前，其實就已經掌握某種程度的資源，才進入這個市場，另外就是電子商務的一個特性，就是講求量化，而國民旅遊市場也比較頻繁，而國外旅遊一年頂多一、兩次量就沒那麼，但金額很高，這也是他們一開始切入國民旅遊的原因。

(一)、貴公司從事電子商務發展時，貴公司所擁有的資源優勢為何？



XX旅行社是以outbound為主，因此我們的業務分為團跟票務，若以資源來看，出團的密集度跟產品線是完善的，全球五大洲皆有路線，算是相當的完整，而以票務來看，我們代理了五十五家航空公司，算是台灣最大的票務代理公司，這點也是我們的最大優勢，主要還是十幾年跟航空公司的關係密切與投入；投入網際網路的前提公司的商品就變的很重要，商品能夠自己組裝，還有發展自己的品牌，這些都是我們所擁有的，再加上我們投入的旅行業早，在人員都擁有相當的旅遊各種業務經驗，這也我們具競爭的資源優勢，因此在外部跟內部我們都有所掌控，再加上財力部份也相當的充裕，這些都是我們的資源優勢；另外，在還沒開始發展電子商務的時候，1992年XX已經有一個IT小組，專門在發展公司內部作業的電腦化，也因為有這麼基礎，讓我們在銜接電子商務上更為順利。原料的談判能力，有實體通路也有商品，世界各地飯店、交通車等等，都是我們所累積也所擁有的資源；最後，就是我們所累積的品牌形象，網路交易最擔心的就是

交易安全，雖然每家網路旅行社都有交易的安全機制，但消費者並不了解其機制，所以他反而會選擇有品牌形象的，使其有信心，這也是傳統旅行社的優勢。另外，我們獨特的地方是，我們擁有自己的專業領隊，目前許多旅行社領隊的部分都是外包給人力仲介，品質不容易掌控，我們擁有自己的領隊人員，品質較能掌握。

(二)、貴公司從事電子商務發展時，貴公司所採行的競爭策略為何？

我們跟其他旅行社較為不同的地方，因為原來的背景，因此我們的策略有所不同，B2B比B2C還要來的重要，而XX在發展電子商務上，摒棄部分的下游廠商，以B2C的模式進行，造成下游同業的壓力，而我們著重在B2B，因此我們擁有許多下游的廠商，而下游廠商有其存在的價值，雖然下游廠商規模相對很小，但他們之所以能經營旅遊業，就是因為他們有一些特定的關係，不管是旅館、旅程等等，這也跟台灣社會環境特色有關，例如：人口密集、人際網絡關係頻繁(如：同學的同學、表哥的表哥，表哥的朋友等)，這樣關係，網路有時會變成參考的部份，而實際參加的還是親戚朋友的旅行社，而這些小旅行社的上游就可能是XX。因此在直售跟批售的比例上，我們批售比例大於直售比例，因此我們的重心在於挑選優良的下游公司；XX就屬於直售比例較高的公司，其實兩種方向有好壞，直售的優點在於容易掌握品質，但相對員工數就必須要多，人事成本高，而批售優點在於因為下游廠商多分點多，若有兩千家零售商等於有兩千家在幫批售商做行銷，另外批售商本身員工數就可以比較少，人事成本也就相對低，缺點就在於零售商的品質掌控，因此我們則需要慎重的挑選下游，還需要一些機制來掌控品質，但發展至今都相當成功。

(三)、貴公司從事電子商務發展時，貴公司從推行至今績效為何？

就公司整體的績效而言都有向上提升。在票務部份佔了60%團體的部分40%，另外從網路的行銷投入也可以看出他的績效，例如：去年下半年，我們將平面媒體的廣告投入全部抽出，轉到網路上，但我們的訂單並沒有所減少，反而增加，由此可推估網路行銷比傳統行銷來的有效。

(四)、貴公司從事電子商務發展時，貴公司所面臨的困難為何？

人員的抗拒，這是必然的，這點則需要高階領導者去貫徹，因此在整個轉型的過程所遇到的問題就是人的心態，這點就需要在位者不成功便成仁的決心，而高階的主管要先達成共識，在去影響底下員工。另外，我們主要的發展方向為B2B，因此也要輔導下游廠商使用資訊科技，這也是困難之一，但目前都已完善。另外，在電子商務的發展過程上，隨著資訊科技的進步系統也會有所轉換，在系統跟系統的轉間，也就會有所謂的陣痛期，需要時間來改善，這中間也長達一年。人才的發掘也是困難之一，好的人才永遠不嫌多，科技進步太快速，資訊流動數度快到無法掌握，很多資訊來不及更新就過時了，有經驗的IT人才是我們所缺乏的，雖然我們有IT小組，但就像剛才說的，好的人才永遠不嫌多。

(五)、貴公司從事電子商務發展之目的與所考量因素為何？

配合大環境的趨勢，公司在1992時就開始發展公司電腦化，隨著時代的進步一步一步進化，早期的人工成本相當的高，所有的資料都是人工進行，除了資料難以儲存歸納整理外，費時也是一個很重要的因素，這些透過電子商務都可以作有效的解決，這就是我們考量的因素，節省人工及時間成本；降低風險，在傳統業務上，我們需要透過層層的步驟才會取得各種資料，但透過越多層，相對的風險也就越高，資料的正確性也就越低，透過電子商務了可以即時外，正確性與可靠性也相對提高；提高效率，傳統的消費模式，顧客都會透過電話來了解旅遊行

程的整個過程，因此服務人員就要花大量的時間在解說產品上，但有了電子商務後，消費者都會自行先有所了解，再透過電話詢問部分細節，因此效率提升了，客服人員從原本一天僅能接十通電話，電子化後就能接二十到三十通電話，甚至消費者能很快的做決定，因為他們已經透過網路先做比較後才打電話，這也使我們節省許多時間；另外，就是增加一個通路。在行銷的發展上，透過電子商務讓我們在行銷策略上能夠更精確，透過消費行為的調查，了解客戶的需求，提供個別化的服務，這對我們來說都是很有幫助的。

(六)、貴公司從事電子商務發展時，成功的關鍵因素為何？

價值鏈的整合即擁有豐富的上下游資源；品牌形象良好，很多公司在發展電子商務的時候，往往都認為有系統有貨品就可以賣，但其實不然，消費者有會很多顧忌，畢竟網路是虛擬的，也許賣一千塊以下的產品是可以的，但像旅遊產品動輒一兩萬，這時候品牌形象就很重要；內部網路發展的基礎讓我們在發展電子商務上更加順利；領導者的決心，這是各行各業都一樣的，這跟領導者的領導藝術跟風格帶領公司走向一個好的發展，以我們公司為例，剛導入資訊科技的時候，老員工就會有所抗拒，這時領導者的角色就很重要，而我們公司也因為有這樣的決心跟堅持，今天算發展不錯的。

(七)、您認為傳統旅行社與網路旅行社最大差異為何？

網路旅行社發展太過快速，相對腳步卻還沒站穩，在一開始帶給消費者是一個全新的觀感，但缺乏傳統所累積的各種資源。網路旅行社沒有自己的商品，沒有團隊去做產品的開發；但最大的差異，我們認為只是起點的不同，未來的發展必定是實體走虛擬，虛擬也要往實體發展。另外，網路旅行社的目標設定在上櫃上市，籌措資金以發展市場，不管是實體的或資源取得等等，這點也是與傳統旅

行社不同的地方，傳統若上市上櫃則是往全世界發展。

(八)、您認為旅行業從事電子商務未來發展方向為何？

主要還是IT技術的精進，我們現在就是在將我們的系統改良，成立知識庫，也就是知識管理；另外，電子商務有一個很必須要的發展就是各項機制，如安全機制、使用介面機制等，都是很重要，如果機制方面不完善，那反而不會省掉人工成本，機制的完善在未來發展上的重點；而不管網路旅行社，還是傳統旅行社未來一定都會虛實共同發展，像現在的燦星、易遊網等都在佈實體的店面，而傳統旅行社則發展虛擬，最後都會往中間靠攏，只是時間長短的問題。一間好的旅遊公司就要兩邊都很強；而我們未來的走向是朝藍海去發展，而非紅海，很多公司在追求量化，但量化的結果就是利潤微薄化，因此，我們要發展屬於我們特色的產品，從附加價值的面向下手，滿足各式各樣的消費者需求。

(九)、您對傳統旅行業從事電子商務發展是否還有其他意見？

旅遊業在剛開始發展的時候，絕對沒有想到會走到今天這一步，但在面對資訊科技的進步，必然會有許多轉換的時機，重點在這於這時機公司是否有跟上，在這過程上，旅遊業因為要處理許多龐雜的資訊，每個作業的環節上相當複雜，因此透過電腦來處理是必須的，對旅行業來說也是非常需要。以往的服務業是不可分割的，但其實是可以分割，以旅遊業來說，過去工作八小時，現在應用網路之後，消費者可以二十四小時上網查詢資料，若要定訂機位則可以自行在網上訂定，無須透過人工，因此就可以分割了，這就是拜科技之賜；而所謂不可分割即是到公司來做服務，見到人看到實體公司覺得放心才購買，這點是不可分割的，但現階段正朝向一半一半，某些部份可分割，某些部分又不可分割，但任一方都

不能放棄，怎樣才能提高效率這才是重點。在資金部分，因為旅行社是先收款後付帳的角色，因此他有時候會產生資金假象，而過度或錯誤投資，這點也是要注意的，很多旅行社就因為這樣而倒閉。旅遊業是一個中介的角色，它永續經營的關鍵就是誠信，但困擾的是，上游供應商有時候會出問題，最主要的就是航空公司，航空公司很多時候都會超賣機票，在出發當天或前一天才通知，讓旅行社不得不處理，這時就要要求消費者取消行程，這時候旅行社的承諾等於零，甚至會打折扣，這點是我們很不願意看到的，但卻時常發生，這是我們目前所要努力的目標，希望可以透過資訊科技的進步，能有很好的改善，但上游供應商基於他們自身的考量，有時就會有所變更，這些變更都是旅行業者所必須承擔的，我們認為這是這行業最痛苦的一塊，因為我們無法控制上游供應商，在加上資源有限，並無法有一個有效的機制去制衡，這也是我們未來努力的目標。

