

## 旅遊產業網絡關係模式之建立

徐茂練

朝陽科技大學企業管理系副教授

mlshyu@cyut.edu.tw

曹詩瑩

朝陽科技大學企業管理系研究生

s9317611@cyut.edu.tw

### 摘要

近年來隨著政府週休二日的實施與國民旅遊卡的推動，帶動國人旅遊休閒的風潮，在旅遊業中，其相關產業（如旅行社）擁有居中之結構地位，因為它受到上游事業體的影響，而擁有良好的合作關係網絡，將有助於旅遊產業的經營及發展。本研究以旅遊產業網絡（industrial networks）為對象，採用紮根理論來進行旅遊產業合作網絡模式的建立，並針對景點、飯店、運輸、網站、旅行社等進行資料收集，以開放編碼、主軸編碼與選擇編碼方式進行資料分析。本研究所建構出之旅遊產業網絡關係合作模式，其內容包含網絡合作的動機、組織間之合作過程、關係品質以及績效評估四大部份，並由此模式得到以下六個結論：1.旅遊環境的改變以及合作夥伴間對於合作關係「互利」認知，將影響旅遊網絡合作動機的形成；2.網絡合作動機將影響組織間之合作過程；3.組織自我能力增進、合作對象的選擇以及組織間互動模式，將影響組織間之合作過程；4.組織間之合作過程將影響合作關係品質；5.關係品質將影響組織營運績效；6.組織營運績效將影響網絡績效之績效評估。最後亦對於旅遊業者的網絡合作動機、合作模式的建立，以及合作績效之評量，提供具體的建議。

**關鍵字：**網絡、旅遊產業、紮根理論

## 1. 緒論

### 1.1 研究背景

近年來隨著政府週休二日的實施與國民旅遊卡的推動，更進一步帶動國人旅遊休閒的風潮，因此旅遊業更被視為一項蓬勃發展的服務業，根據觀光局九十三年國內旅遊統計年報顯示，旅遊產業的市場規模高達新台幣二千多億。為有效推動旅遊產業發展，需由整體網絡進行探討較為有效，但目前許多文獻均從個別單元（如：旅遊網站或旅行社等）進行探討；有些文獻雖從網絡觀點探討，但這些對於整體旅遊產業網絡之研究仍顯稀少，且在架構上也不健全，因此本研究將針對旅遊產業網絡（industrial networks）之主題進行探討。一般而言，產業網絡是一種連結合作的方式，除了連結不同的單位、活動，同時亦連結許多不同種類的資源，而網絡中的組成因素則包括行動者、各種活動與資源（Hakansson, 1989）。因此在網絡的組合中，掌握關鍵性資源的成員將在網絡組織中佔有較大的發言權和影響力，而它通常也是網絡運作的規劃者，在網絡位置中屬於居中、核心的地位，正因如此，網

絡關係的流向與強度就不會一成不變，個別的組織在網絡中的核心程度會隨著環境形勢、及對關鍵性資源的掌控或依賴程度而有所改變。

### 1.2 研究動機與目的

由於休閒旅遊活動與地方文化特色，以及旅遊者生活背景有關，因此產業網絡關係的好壞，及關係的深淺，一般可透過B2B的相關理論加以衡量，如交易成本（Williamsn, 1975；Jarillo, 1988）、社會資本（Coleman, 1988；Nahapiet & Ghoshal, 1998；Lesser, 2000）、組織學習（Kogut, 1988；Hamel, 1991）、智慧資本（Galbraith, 1969；Stewart, 1997）資源基礎等（Barney, 1991；Black & Boal, 1994；Dyer & Singh, 1998）。但因為旅遊產業網絡牽涉許多不同屬性的成員，諸如仲介者、景點、交通、住宿等單位，這些單位之間的關係，是否能夠由交易成本、社會資本、組織學習、智慧資本以及資源基礎五個理論加以解釋實無把握，故本研究擬從實務中網絡關係的現象著手，由實務的運作過程建立旅遊網絡的理論模式。

本研究將針對旅遊業之相關業者進行實地訪談，以檢視旅遊業在實際經營上所面臨的挑戰，進而瞭解目前旅遊業的網絡關係及其運作方式，最後建立出一套旅遊產業網絡關係模式。故本研究之目的如下：1.瞭解旅遊產業網絡關係之本質。2.瞭解旅遊產業網絡關係模式之內涵及其間的交互關係。

## 2. 文獻回顧

### 2.1 產業網絡

根據 Johnson & Mattson (1987) 所提出產業網絡的概念，認為組織應將網絡關係的建立視為其競爭策略。任何企業的經營或多或少會利用其他企業所掌控的某些資源，因此就合作的觀點而言，網絡是一種產業分工的方式；在此產業網絡內，廠商之間維持著相互依賴、利益分享的長期關係。為因應企業在面臨科技快速改變而競爭日益激烈的環境，因此有了產業網絡的形成。

因此綜合上述網絡形成因素後，本研究認為產業網絡形成的原因為：組織企圖在最小的成本付出上，追求效益極大化的一種運作模式，且希望藉由網絡合作的方式達到資源互補和組織學習的目的，進而提昇自己的競爭力。在經營與發展的策略考量下，可以經由自由意志去選擇網絡組合的成員，並且在利益交換與信譽、友誼的交互影響之中逐漸成形。另一方面，網絡的關係也會隨著實際的經濟活動，和長期的交易過程中自然逐漸構成。

### 2.2 組織間之相關理論

經由上一節的討論後，本研究發現形成產業網絡的因有素很多，諸如交易成本的降低、資源稀有及相互依賴、競爭策略，或是基於其他原因，如：共同的使命感、價值觀、社會觀等等理由進而形成網絡的合作關係。將這些形成因素歸納整理後，本研究發現產業網絡的形成因素可用「交易成本理論、資源依賴理論、組織學習理論、智慧資本以及社會資本」等相關理論探究之，因此以下本節將就這些理論的觀點進一步論述。

#### 一、交易成本

Williamson (1985) 在「資本主義的經濟體制」

(The Economic Institution of Capitalism) 一書中，依照交易發生及契約訂定的前後將交易成本分為事前交易與事後交易成本；事前交易成本包括資訊蒐集成本、協議談判成本、契約訂定成本；而監督成本及執行契約成本屬於事後交易成本。

綜合上述之文獻，本研究針對研究主題將交易成本定義為：買賣雙方之間，因為交易行為所產生的資源損耗，其中包含搜尋成本、協議成本、訂約成本、監督成本以及違約成本。而旅遊產業網絡的運作，則是希望能透過網絡合作降低與合作廠商之間的交易成本。

#### 二、資源依賴理論

Pfeffer & Salancik (1978) 所提出資源依賴模式的基本概念為：組織生存的關鍵能力，就是得以維持所需的資源。當組織不能完全掌握其所需的資源，以及面對外在環境中資源稀少的限制時，為獲得生存所需資源，進而提昇在環境中的地位，就會與環境中重要成員建立關係，於是發展出合作的網絡關係。

經由上述的文獻，本研究發現資源依賴的特性存在於旅遊產業中，也就是旅遊產業中的成員無法單獨完成產品的製造和生產，它必需仰賴互助合作的方式達到專業分工，才能順利運作。如航空資源，它屬於旅遊業中的關鍵性資源，但卻是相當難以開發的，因為機票要便宜，需要靠量來撐，而龐大的票量，一方面需要大筆的資金投入，另一方面更要有需求量。

#### 三、組織學習理論

Kogut (1988) 提出以組織學習的觀點探討策略聯盟，認為大部份的組織中有許多無形的資產不像專利權是可以被套裝、編纂的，而是屬於隱性的知識且包含在整個組織中，例如組織慣例、經驗、商譽以及關係網絡等，是無法透過市場交易相互移轉，所以從使組織間的合作關係成為取得特定能力最佳的選擇。

由上述的文獻整理，本研究針對研究主題將組織學習理論定義為：旅遊網絡中的成員，可以經由網絡中的知識收集、資訊擴散以及資訊解析，將網絡中的知識或資訊，轉換成為自己企業的知識。

#### 四、智慧資本

智慧資本的概念最早在 1969 年經濟學家 John Kenneth Galbraith 寫給經濟學人的主編 Michael Kalecki 的信件中提出的概念，主要用以解釋企業市場價值與帳面價值間之差距。Galbraith(1969)形容智慧資本是指需要運用腦力的行為，而不單單只是知識和純粹的智力而已。

依據上述文獻，本研究針對研究主題將智慧資本定義為：網絡中的成員能為旅遊產業網絡所帶來的知識與能力總合，其內涵包括市場資本(如旅遊網絡形象)、人力資本(如旅遊網絡成員的人際溝通能力)、與結構資本(如旅遊網絡的上下游合作關係)。

#### 五、社會資本

Nahapiet & Ghoshal (1998) 社會資本是個體利用鑲嵌性資源及網路關係所取得的資源總和。他們認為社會資本的構面包括以下三項：1. 結構構面 (structural dimension)、2. 關係構面 (relational dimension)、3. 認知構面 (cognitive dimension)。

依據學者的觀點，本研究針對研究主題將社會資本定義為：在一個合作網絡的基本前提下，個別企業運用網絡的關係，與其他網絡成員互動所產生的關係資源，其中這些資源包含網絡地位、資源支配權力、信任及凝聚力等。而在社會資本的內涵方面，本研究將採用 Nahapiet 及 Ghoshal (1998) 所提出的結構構面、關係構面及認知構面為社會資本的內涵的三構面。

#### 2.3 產業網絡之績效衡量

要瞭解產業網絡是否成功，需藉由績效之衡量來推斷網絡是否有效運作，一般策略聯盟的網絡型態是在旅遊網絡中較常見的，因此本研究將採行策略聯盟之績效衡量方式來做為本研究之績效衡量指標。常見的策略聯盟績效衡量方法，在客觀指標方面，如銷售成長率及市場佔有率(Aulake、Masaaki & Arrind, 1996)；公司銷售成長率、公司淨所得成長率等為客觀性指標(吳青松, 1990)。而主觀性指標有聯盟成員的滿意度(Beamish, 1984)、從聯盟中預期可得到的報酬、和諧及彼此信任的程

度、感受聯盟管理能力、聯盟可維持性(Yan & Gray, 1994)。

由以上相關文獻中，發現以往相關研究的績效衡量指標多包含主觀與客觀之績效。故本研究之績效衡量指標主觀指標包含：網絡目標達成度、網絡運作的滿意度、對網絡合作持續的意願；客觀指標包含：公司銷售成長率、公司營收成長率、合作時間的長短。

#### 2.4 旅遊網絡關係初步模式

從前三節的文獻探討中，我們可以得知旅遊產業的特性包含了相關事業體之供給彈性小、需求的彈性大、需求之不穩定性以及競爭性這四種特色，且由於旅遊產品的提供無法單靠產品的製造或生產來滿足，需依賴產業內上、下遊的合作達成。因此行業與行業之間如此緊存的相互關係，使得旅遊產業猶如蛛網脈絡般地，形成網絡合作的動機。在前述的文獻回顧中，從交易成本理論中，我們可以了解若旅行社業者可以透過共同採購的方式，來降低成本。其次，在資源依賴理論中，可以得知在旅遊產業中的關鍵資源(如：航線、機位、火車、旅館等)之開發，均需經過長時間之規劃及耗費相當多的金錢，且完工後產能固定、可變動性亦低，因此針對這樣的旅遊關鍵資源，必需仰賴產業間的分工合作，才能順利完成旅遊產品的流通。

第二，從組織學習理論中，我們可以了解旅遊業者可以透過與其他合作夥伴的合作，從中學習到旅遊業的經營方式，將自己的成功經驗與其他的合作夥伴進行分享，也是網絡合作中的一種無形資源。由智慧資本理論中我們發現，良好的旅遊網絡形象，可以提升網絡中的成員的知名度。網絡結構的連結，則為旅遊網絡中上、下游合作關係的連結，可能包含了權力者、整合者、與仲介者的角色。最後，從社會資本中我們可以得知，在一個合作網絡的基本前提下，個別企業運用網絡的關係，與其他網絡成員互動所產生的關係資源，其中這些資源包含網絡地位、資源支配權力、信任及凝聚力等。

因此我們從上述交易成本、資源依賴、組織學習、智慧資本、社會資本這五個理論，瞭解了旅遊

產業網絡之形成動機以及運作方式，最後產業網絡是否成功，則需藉由績效之衡量來推斷網絡是否有效運作，而策略聯盟的方式是在旅遊產業合作模式中最常見的合作方式，因此本研究將採行策略聯盟衡量指標，做為旅遊產業網絡的績效衡量方式。以下為本研究依據前三節之文獻回顧內容，所發展出的旅遊產業網絡關係模式之初步研究架構，如圖 1 所示。

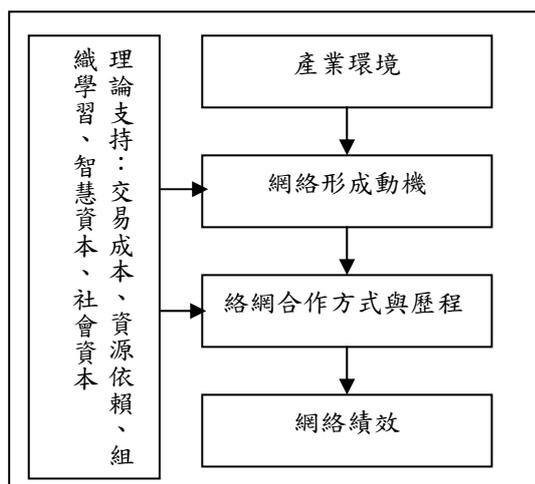


圖 1 旅遊產業網絡關係模式之初步架構

### 3. 研究方法

本研究採用紮根理論 (grounded theory) 進行研究，因紮根理論研究方法特別適用於理論家或實務者關切組織、群體、或其他社會機構的人類行為的相關領域 (Glaser, 1992)，這與本研究的主題相符。且紮根理論能夠提供良好的編碼方法，也是本研究採取此研究方法的原因，質化研究的資料分析主要策略是編碼，因編碼可以重新將資料分類，以便在不同的類別中或不同資料間做比較，進而協助發展理論的概念 (Maxwell, 1996)。本研究針對紮根理論的步驟進行資料的蒐集與分析，以便發現、發展、及驗證理論。紮根理論的進行步驟可以從下列幾個方向來說明之：

#### 一、資料收集

紮根理論的資料蒐集的主要方法為理論抽樣 (Theoretical Sampling)，理論抽樣包含初級資料與次級資料之蒐集，初級資料之蒐集主要採用半結構化深入訪談 (Semi-structured in-depth interviewing)，以下分別說明之：

(一) 理論抽樣：本研究將依據旅遊產業之相關業者進行理論抽樣，抽樣對象包含與旅遊產業相關業者的實地方談，以及次級資料中的相關的文獻。其中訪談對象為：1. 旅遊業之上游供應商 (飯店、旅遊景點經營者、遊覽車公司)；2. 旅遊業之配銷商或流通者 (旅行社、旅遊網站)；3. 旅遊業之過程加速者 (政府觀光旅遊機構、保險業者)。而次級資料則收集與旅遊產業網絡、社會資本及資源依賴相關的資料，包含碩博士論文、學術論文、研究計畫、活動報導、錄影帶等資料。

表 1 受訪者資料

角色	公司代號	業別	受訪者職稱
生產者	A	溫泉度假飯店	協理
	B	國際觀光旅館	行銷業務經理
	C	休閒農場	副理
	D	博物館	導覽員
	E	遊覽車公司	司機
配銷/流通者	F	甲種旅行社	董事長
	G	綜合旅行社	副總經理
	H	旅遊網站	副總經理
過程輔助/加速者	I	觀光行銷課	課長
	J	觀光課	課長、課員
	K	觀光協會	執行長
	L	保險公司	專員

(二) 訪談：在訪談的過程當中全程錄音，訪談結束後即整理逐字稿，以便進行後續的資料分析動作。在開放編碼的階段，我所詢問是有關其認知性的問題，而到了主軸編碼或選擇編碼時，則偏向詢問有關實務性的問題。

#### 二、資料分析

質性資料分析方法主要是透過編碼(coding)的過程，以便建立觀念性架構或初步理論。編碼的過程區分為開放性編碼(open coding)、主軸編碼(axial coding)、選擇性編碼(selective coding) 三步驟，為紮根理論分析方法的主要流程。

(一) 開放性編碼：開放性編碼有以下四個步驟，依序為：1.定義現象（概念命名）、2.發掘類別、3.為類別取名字、及4.發展類別的性質和面向。

(二) 主軸編碼：針對主要的現象、現象的前因、背景、以及其結果（Consequence），檢驗其間的關係，也就是檢驗各個類別之間的交互關係。也就是運用典範模型，將類別予以約化（Reduction，歸納、合併、整理等）並分群。歸類需依據典範模型之內容進行操作，包含條件、行動／互動與結果三大項。

(三) 選擇編碼：整合主軸編碼的結果，敘述成為故事（Narrative）。主要工作包含詳細地建構類別、選擇核心類別、並整合各類別。也就是依據研究題目的核心議題，將核心的類別界定出來，並將所有的概念與該核心類別做關聯，無關的概念則捨去；此時的資料收集與分析便更加的聚焦。

#### 4. 實證結果

本研究以旅遊產業相關業者為研究對象，並針對十二家業者進行深入訪談，以瞭解目前旅遊業的網絡關係及其運作方式，運用紮根理論進行資料之分析與整理，此外亦配合文獻回顧做資料的檢視。

##### 4.1 開放編碼

本研究針對訪談逐字稿進行開放編碼，找出與旅遊產業網絡合作關係的影響因素，但由於訪談內容資料過於豐富，無法一一列示，因此本研究以旅遊環境的改變之部份內容做為開放編碼的範例，並以表 2：開放編碼與說明，說明本研究在開放編碼階段所歸納出之概念。

表2 開放編碼與說明

類別	開放編碼	逐字稿內容
旅遊風氣	國民所得提高	K 受訪者：現在大家的經濟環境比較好，而且也比較重視生活品質，所以對於旅遊也比以往更願意花時間及金錢在休閒旅遊的支出上。

社 會 文 化 觀 念	E 受訪者：現在的七月雖然是鬼月，以前在一、二十年前，鬼月就比較不適合出外，那現在的人已經有所改變了，七月正值暑假假期大家也都照玩。
旅 遊 方 式 改 變	G 受訪者：比如最近燃油的價格高漲，那隨之而來的其他民生物資也會長，那因為旅遊這種東西，他不是民生必需品，所以像之前有原本要計劃去國外玩的，有可能因為價格一漲經費有限，就改成國內旅遊。

##### 4.2 主軸編碼

本節將針對開放編碼所整理出之概念做一歸納，並將相同性質之概念歸納成一個更高層級之概念，在此階段中，本研究共歸納出八個主軸編碼分別為：旅遊環境的改變、對於合作關係「互利」的認知、組織自我能力增進、合作對象的選擇、組織間互動模式、關係緊密程度、組織營運績效、網絡績效。

###### 一、旅遊環境的改變

旅遊環境的改變，可能是受到旅遊風氣、法令規章、旅遊資源的開發，以及產業特性等因素的影響，因此當旅遊環境改變時，即可能進一步影響到組織自我能力的增進、合作對象的選擇，以及組織間的互動模式，得到下列的關係：

###### (一)、旅遊環境的改變影響組織自我能力增進

**1.說明：**旅遊環境的改變將會影響到組織自我能力的增進，因為旅遊環境的改變是受到旅遊風氣、法令規章、旅遊資源的開發以及產業特性的影響，而這些內容對於組織自我能力的增進，都有相大的影響力，如旅遊風氣的改變，可能會促使組織改變原有的經營模式；法令規章的限制，則可能促使組織為了要能符合法令規定，進而要求自己的能力需達到政府要求；旅遊資源的開發則可以促使組織進行創新，以規劃發展新行程；最後產業特性的影響，則可使組織進行專業分工，以精益求精，提供更好的服務或產品。

**2. 個案釋例：**如飯店業者，受訪者 A 在訪談中談

到：「旅館業這個部份，在以前是一個粥多僧少的狀況，那現情況跟以前恰好相反，是一個僧多粥少的狀況，以前我如果有飯店，我只要坐在飯店裡等顧客就會自己來了，但是現在卻是要自己去尋找客源，所以扮演的角色也和以往不一樣，因此在一些特別的節日或季節，我們必需特別做一些優惠活動進行配合，如訂房送船票，或者與遊覽車公司配合，再由我們飯店自己規劃景點導覽，提供給房客旅遊行程的服務。」

## (二)、旅遊環境的改變影響合作對象的選擇

1. 說明：由於旅遊環境的改變將會影響合作對象的選擇，例如在以往網際網路不發達的年代，旅遊的上游供應商（如飯店、航空公司）主要的合作對象多為一般的旅行社，但由於現在網際網路的發達以及消費習慣的改變，促使旅遊網站紛紛成立，因此許多的旅遊上游供應商也紛紛朝向和旅遊網進行合作。

2. 個案釋例：如旅遊網站，受訪者 H 服務的公司主要是在協助飯店業者進行線上訂房的服務，因此在訪談中受訪者談到：「以飯店來說，你在加盟之後，我就會讓你在台灣旅遊聯盟上曝光，然後也替你做一個你自己的小網站，而且你可以用我們的系統上架，但是這個吸引力已經漸漸愈來愈不大了，以前還滿大的，但是現在愈來愈多人在做這種系統，就愈來愈不大了，反而現在比較有吸引力，人家願意 po 在上面，主要原因是他把他當廣告費，三千塊放首頁放哪裡很方便，有一點點變質了，以前我們稱之為加盟，可是現在我們覺得在本質上已經比較接近廣告費了，就像以前他們會在報紙上登廣告一樣，只是現在把對象從報紙換成了旅遊網站。」

## (三)、旅遊環境的改變影響組織互動模式

1. 說明：旅遊環境的改變將會對於組織間互動模式有所影響，如國民所得的提升，將會影響到組織間的互動模式，因為大多數的消費者視旅遊商品為非必要的經濟活動，需在必要性支出有剩餘下，才會去購買這樣的旅遊產品，因此旅遊業者間為了因應這樣的環境變化需要去做一些適當的配合。

2. 個案釋例：如政府觀光旅遊機構，受訪者 I 在

訪談中談到：「那像現在因為外國人到我們這邊來玩其實也還滿多的，所以相下之下英文能力的培訓就顯得更為重要，所以有時候我們也是會幫民間業者做教育訓練，那方式就跟之前講的導覽員的那三種方式相同，只要你業者提出計畫過來，如果經費不足的部份，我們也是會想辦法幫他們去跟中央申請補助，那有關這種大部份比較多的是在外語訓練的部份。」

## 二、對於合作關係「互利」的認知

合作廠商本身對於合作關係「互利」的認知，即合作廠商本身該如何提供給合作夥伴更好的服務或商品的自我認知。因此合作夥伴之間對於合作關係互利的認知，需包含提供更有價值的產品與服務、合作雙方能給予相對的回饋，以及共同創造更大的市場三項。而這樣的互利認知，將對往後的組織自我能力增進、合作對象的選擇及組織間互動模式造成影響。

### (一)、合作夥伴對於合作關係「互利」的認知影響組織自我能力增進

1. 說明：合作廠商在加入合作網絡後，因為有了合作關係「互利」的認知，才會想要提供合作夥伴更好的服務或商品，而這樣「互利」的認知將會促使組織自我成長，如設備儀器的更新或改善、行程服務之開發、經驗知識的分享與傳播等。

2. 個案釋例：如遊覽車業者，受訪者 E 在訪談中談到：「我們遊覽車為了要提供合作夥伴有更好的服務品質，和給客人有更好的服務，讓客人喜歡來坐我們的車，所以我們通常會視情況更新車上的卡啦 OK 音響，不能說人家現在的歌已經出到「脫掉」了，我們還停留在以前的「一剪梅」，這樣人家會不喜歡坐我們的車，我們要盡量能提供客人滿意的服務，這樣以後人家要再出去玩的時候，才會再想到我們坐我們的車。」

### (二)、合作夥伴對於合作關係「互利」的認知影響合作對象的選擇

1. 說明：合作關係「互利」的認知將會影響合作對象的選擇，如只有飯店而沒有旅行社的存在，那地處較偏遠地區的飯店將會沒有旅行業者幫他們帶來遊客，因此在旅遊產業的合作模式中，所有的合

作過程是需要相輔相成的，而在這種互相依賴的合作模式中，合作關「互利」的認知將會影響旅遊業者對於合作對象的選擇。

**2. 個案釋例：**如旅遊景點，受訪者 C 在訪談中談到：「原則上我們在做合作夥伴的選擇時，我們一定會去做指標性的涉取，因為以行銷來講，誰不希望跟第一名、第二名合作，哪怕是第二名、第三名也會想要去跟第一名合作，所以我們會主動去與他接洽，哪怕是像是東森，目前他已經做到很大牌了，也等於他是一個銷售保證，那很多業者他的短期促銷，他就必需上他的架，以我們業者的立場來講，如果在短期檔期上有必要，我們也是要多播點預算去做，跟這種非常強勢的經營來做合作，因為我們期望他可以為我們帶來更大的市場商機。」

### (三)、合作夥伴對於合作關係「互利」的認知影響組織間互動模式

**1 說明：**由於有了合作關係「互利」的認知，才會促使合作廠商願意將自己的資源與他人進行分享，或者有了這樣的「互利」認知，合作廠商之間才会有共同的文化價值觀，因此合作關係互利的認知將對組織間互動模式造成影響。

**2 個案釋例：**如景點業者，受訪者 C 的訪談中談到：「我認為在合作關係中，最重要的是要提供合作夥伴絕佳的服務體驗，並且把合作夥伴的顧客也當成是自己的客人，也就是我們不僅止於合作上、價錢上、或社交上的關係培養，當你的客人來到我的地方，我可以幫你安排的很好、很舒適，那我們除了提供遊客滿意的服務，相對於合作夥伴而言，他推薦給人家的東西有信心了，他不只賺到錢，也有了面子，因此你的合作夥伴也會更加信任你這個景點，那這樣往後的合作機會也就會愈來愈多了。」

### 三、組織自我能力增進

合作廠商在加入該旅遊合作網絡後，為了要提供合作夥伴更好的服務或商品，因而增加或改善自我組織的能力。因此組織自我能力增進可能包含設備儀器的更新或改善、行程或服務之開發，以及經驗知識的分享與傳播等。而這些組織自我能力增進的方式，將會對於合作對象的選擇以及合作關係的緊密程度造成影響。

### (一)、組織自我能力增進影響合作對象的選擇

**1. 說明：**組織自我能力增進將影響合作對象的選擇，若組織能夠適時的增進自我能力，將可吸引更多其他同業加入合作行列，以共創更大的市場商機。除此之外，組織自我能力的增進也有可能減少與其他業者合作的機會，如大型旅行社本身即設有資訊部門，可建置自己的旅遊網站，則無需再與其他的旅遊網站進行合作。

**2. 個案釋例：**如旅行社，受訪者 F 在訪談中談到：「雖然我的旅行社規模比較小，但是我可以透過旅遊網站的協助去做很多的事，因為受訪者所合作的旅遊網站公司，已經把網站規劃成一個旅遊的百貨公司，如果受訪者有需要任何的資源，都可以自由的在上面做應用，或者受訪者有任何的資源可以和別人進行分享的，也可以自由的上架，所以我認為旅遊網站這樣的觀念很好，就把公司搬到他隔壁，學習他的經營管理之道。」

### (二)、組織自我能力增進影響關係緊密程度

**1. 說明：**組織自我能力增進將影響合作關係的緊密程度，如在合作過程中，由於合作廠商自我能力的增進，將會影響到合作關係中的權力分配、相互信任的程度，以及轉換到其他合作夥伴時的轉換成本，也就是當合作廠商能力愈強時，所擁有的權力分配的能力也就愈大，相互信任的程度也就愈高，同時也會增加轉換其他合作夥伴的轉換成本。

**2. 個案釋例：**如政府觀光旅遊機構，受訪者 J 在訪談中談到：「因為我們是政府機關，所以可以擁有比較多的行政資源，甚至是政府中央的經費補助，比如火車站，我們認為那裡是人潮與遊客聚集的地方，需要設置遊客服務中心，那我們就可以運用政府的行政資源，在火車站設置遊客服務中心，但有了遊客服務中心，再來就需要有導覽解說人員，因此我們需要與民間旅遊業者配合，看該如何訓練這些導覽解說人員，是由政府官派，還是用民間業者自行僱用，甚至是請志工服務等。」

### 四、合作對象的選擇

因為旅遊商品無法單獨製造或生產，因此針對不同的旅遊業務活動之需求，需尋找適當的旅遊相關業者進行合作。而這些合作對象的選擇將會影響

到往後的組織間互動模式以及合作關係的緊密程度。

#### (一)、合作對象的選擇影響組織間互動模式

**1. 說明：**合作對象的選擇將影響組織間互動模式，是因為針對不同的合作對象，將會有不同的資源分享内容、不同的流程合作方式、目標設定，以及文化價值觀的不同，因此合作對象的選擇將影響組織間的互動模式。

**2. 個案釋例：**如飯店業者，受訪者 A 在訪談中提到：「我們覺得以前跟台灣旅遊聯盟合作的關係很好，我如果有什麼問題，隨時都可以打電話到他們公司去，他們都會想辦法幫我們解決，或者是他們有任何的需求，需要我們飯店這邊配合的，我們也都盡量配合，那這樣的合作關係，我們覺得不錯，所以就繼續合作下去。」

#### (二)、合作對象的選擇影響關係緊密程度

**1. 說明：**合作對象的選擇將影響合作關係的緊密程度，舉例來說如果今天旅遊業者所選擇的合作對象，是在同業中屬於規模較大或是業中名列前茅的業者，那將會降低自己在合作關係中的權力分配能力，或者是增加自己轉換其他合作夥伴的轉換成本。

**2. 個案釋例：**如旅遊網站，受訪者 C 在訪談中談到：「在我們以往的經驗中，一般較大型的旅遊網站，像是燦星、易遊網那些，因為他們認為自己的性質是旅行社，所以在網站的經營上並不收取廣告費，而是把我們所認為的廣告費當作佣金來看，因此這些網站業者對於假日房間的販賣通常有二種方式，一種如果是網站比較強勢的話，飯店就需依照網站的模式進行販賣；另一種如果是針對小型旅行社，網站就會跟他收費，假設你先給我十萬塊，我就可以放十間房間給你，或者是三十間房間給你，那你就放在這邊慢慢扣，諸如此類的方式。」

#### 五、組織間互動模式

組織間互動模式指的是因為合作關係或業務往來所進行的一切活動，包含了資源分享、流程合作、目標設定與文化價值觀四項，而這些組織間的互動模式，將會對合作關係的緊密程度造成影響。

#### (一)、組織間互動模式影響關係緊密程度

**1. 說明：**組織間互動模式對於合作關係緊密程度的影響，如在資源分享時，合作夥伴所能與他人分享的資源愈多，關係緊密程度也就愈高，因為當合作夥伴想要轉換其到他合作網絡時，相對所付出的轉換成本也就愈高；或者在組織間互動模式愈好，流程合作中共同規劃的機會也就愈多，因此相互信任的程度也就愈高，故組織間互動模式將會影響合作關係緊密的程度。

**2. 個案釋例：**如保險公司，受訪者 L 在訪談中談到：「其實買保險其實最怕的就是理賠問題，一旦發生旅遊意外情況時，旅行社可能需要去做公安的處理；那如果很幸運的都沒有用到理賠這部份的話，我們在關係的培養上，可能就會在節慶的時候送送禮物之類的，或是打電話問候等，因為這些關係的培養是難以用言語敘述的，不過我認為在我們保險業的合作上，最重要的是只要契約一建立，其實他跟你的關係就不是那張契約而已，他希望你常常出現，而且你今天只要有任何問題的話，做的到的都要幫忙處理，當然互動的愈頻繁，合作關係的緊密程度就愈高，這是一定的道理。」

#### 六、關係緊密程度

關係緊密程度指的是旅遊業者與其他上、下游廠商之間的關係表現與、創新發展的程度；一般來說，合作關係的緊密程度將會受到組織間的合作過程的影響，也就是組織間互動關係愈好，關係的緊密程度也會愈高。此外，關係緊密程度也將進一步影響到組織的營運績效。

#### (二)、關係緊密程度影響組織營運績效

**1. 說明：**關係緊密程度將影響組織營運績效，因為合作關係中緊密程度愈高中，所能擁有的權力分配能力也就愈高，此外對於合作夥伴的信任程度也會相對提高，如此一來就會增加合轉夥伴轉換其他合作網絡的轉換成本，故在合作網絡中的角色及地位就相對重要，因此如果有同樣數量的案子，權力分配較高者的所能分配到的數量就較多，而權力分配較低者，所能分配到的數量則較少，所以關係緊密程度將影響組織營運績效。

**2. 個案釋例：**如飯店業者，受訪者 B 在訪談中提

到：「在我們飯店業來說，合作最多的單位就是旅行社了，所以也常遇到有旅行團強碰的事，所以當我們如果在同一天裡，有好幾個旅行團強碰的時候，我們飯店的房間固定就是這麼多，再多也沒有了，那該把這些房間分配給誰呢？因為無論給誰都不公平，所以通常在這時候，我們會優先考慮的第一個可能就是平常的合作關係，如果我們平常的合作關係很好，合作機會也很多，那我不給你房間可能也說不太過去，所以平常的合作關係好不好，在這種情況下就變得非常的重要了。」

### 七、組織營運績效

組織營運績效指的是公司的內部績效，一般而言關係緊密程度將會影響組織績效，也就是說關係緊密程度較高時，相對也會帶給組織較高的效益；而這些組織營運績效的成果最後也將會影響到旅遊網絡的整體績效。

#### (一)、組織績效影響網絡績效

1. 說明：組織營運績效將影響整體旅遊產業網絡績效，因為當組織營運績效提升時，就會擁有更多的業務活動，而旅遊產業是一個唇齒相依的產業，旅遊產品無法獨自生產或製造，必需經由其他合作夥伴的相互配合才能完成，因此當個體組織營運績效提升時，整體旅遊產業網絡績效也會跟著成長。

2. 個案釋例：如政府觀光旅遊機構，在受訪者J的訪談中談到：「如果沒有這些業者的配合，光靠政府的力量要去推行地方觀光其實很困難，因為我們不可能什麼都做，必竟人員有限、資源、甚至是經費都有限，如果大家可以相互配合，業者做好自己該做的，那我們政府站在政府的立場，能配合的當然就是盡量配合，因為我們也希望當地的觀光可以發展的很好，一來可以蓬勃社區發展，另外一方面也可以為我們帶來一些財政收入，那這其實是相輔相承的，所以我認為組織自己的營運績效，對於整體旅遊產業網絡績效是有正向的影響。」

### 八、網絡績效

網絡績效所指的是網絡中的成員，因為加入該旅遊網絡而獲得的效益，通常組織個體的績效也會影響到整體的網絡績效，也就是組織績效愈高時，網絡績效也愈高。因此網絡績效可包含以下五項：

遊客產值、合作時間、持續合作意願、合作滿意度、合作目標達成度等。而這些網絡績效，是受到前述組織能力之提升與組織營運績效影響的結果。在仔細分析八個主軸編碼的概念與解釋其兩兩之間的關聯性之後，本研究於主軸編碼此階段，依據上述的關聯性整合八個主軸編碼，建構出主軸編碼階段所建構之旅遊產業網絡關係模式，如圖 2 所示。

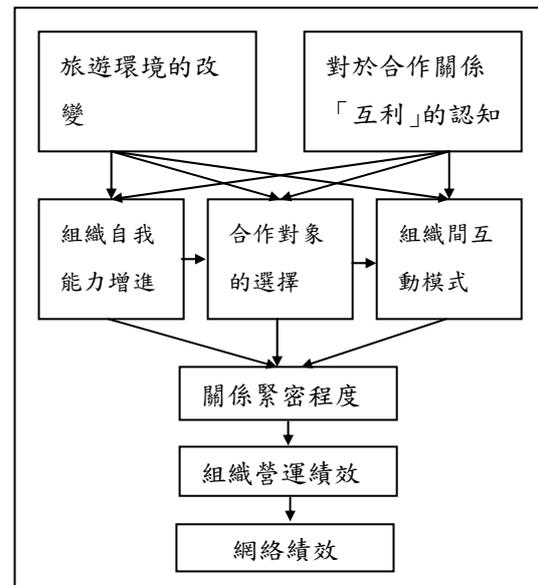


圖 2 主軸編碼階段所建構之旅遊產業網絡關係模式

### 4.3 選擇編碼

本節中將針對主軸編碼所發展出之概念做一歸納，發展出旅遊產業網絡合作關係中的核心概念，包含網絡合作的動機、組織間之合作過程、關係品質以及績評估四個選擇編碼。

#### 一、網絡合作的動機

旅遊產業網絡的產生是由於旅遊環境的改變以及對於合作關係互利的認知等原因，因此產生了網絡合作的動機。有關旅遊環境的改變以及對於合作關係互利的認知兩者核心概念的關係。

**命題一：旅遊環境的改變以及合作夥伴間對於合作關係「互利」認知，影響旅遊網絡合作動機的形成**

(一) 命題說明：由於旅遊產業包含是範圍廣闊，且由於旅遊相關事業體之供給彈性小，如飯店的興建需要花費龐大的時間與金錢，一旦完工後，所能供給之客房數有限，無法因應需求量的變化而做增

減；此外，在飯店興建完成後，若要移做其他用途的可變動性亦低，因此為了因應這些旅遊環境的改變，所以旅遊業者間將有合作關係的產生。而在合作關係產生之後，業者們對於合作關係中「互利」的認知，則會影響到往後的合作內容、合作方式、合作績效，甚至會影響是否繼續參與合作的意願。故旅遊網絡合作動機的形成，將受到旅遊環境的改變以及合作夥伴間對於合作關係「互利」認知的影響。

(二) 個案釋例：如旅遊網站，受訪者H在訪談過程中談到：「我們在面對飯店時，所扮演的角色就像是一個替他銷售的sales，因為旅遊網站是to C的，也就是我們完全是針對消費者在經營，因此我們在合作過程中扮演著二種不同的角色，一種是扮演消費者之聚合者的角色，第二種是消費流程的系統經營者的角色，因為旅遊網站公司的系統都是由公司內部自行設計的，不是外包其他電腦公司來進行設計，因此我們有不斷更新的義務，也有不斷優化的義務，我們必需使消費流程愈來愈順，而且還要保障交易安全，和合作夥伴對他的信賴感。」

## 二、組織間之合作過程

在網絡的合作過程中，將會有許多業務合作或是資訊的往來，而組織間之合作過程是透過組織自我能力增進、合作對象的選擇以及組織間互動模式所組成。

### 命題二：網絡合作動機影響組織間之合作過程

(一) 命題說明：從網絡合作動機的形成中，我們可以得知動機的形成因素包含了旅遊環境的改變以及對於合作關係互利的認知，而形成這些動機之因素將會影響組織間的合作過程，如：旅遊環境的改變，可能會促使組織改變原有的經營模式；而對於合作關係互利的認知，則可能影響合作對象的選擇以及組織間的互動模式等，因此網絡合作動機將影響組織間之合作過程。

(二) 個案釋例：如旅遊網站，受訪者H服務的公司主要是在協助飯店業者進行線上訂房的服務，因此在訪談中受訪者談到：「以飯店來說，你在加盟之後，我就會讓你在台灣旅遊聯盟上曝光，然後也替你做一個你自己的小網站，而且你可以用我們的

系統上架，但是這個吸引力已經漸漸愈來愈不大了，以前還滿大的，但是現在愈來愈多人在做這種系統，就愈來愈不大了，反而現在比較有吸引力，人家願意po在上面，主要原因是他把他當廣告費，三千塊放首頁放哪裡很方便，有一點點變質了，以前我們稱之為加盟，可是現在我們覺得在本質上已經比較接近廣告費了，就像以前他們會在報紙上登廣告一樣，只是現在把對象從報紙換成了旅遊網站。」

### 命題三：組織自我能力增進、合作對象的選擇以及組織間互動模式影響組織間之合作過程

(一) 命題說明：由先前的旅遊網絡合作動機中，我們可以知道旅遊環境的改變以及合作夥伴對於合作關係互利的認知，將分別影響組織自我能力增進、合作對象的選擇以及組織間的互動模式，因此在組織能力受到合作動機的影響之後，組織會想辦法增強或改善自我的能力，如設備儀器的更新或改善、行程或服務之開發，以及經驗知識的分享與傳播等，當組織自我能力增進時對於合作對象的選擇將造成影響，而當面對不同的合作對象時，則會出現不同的組織互動模式。因此組織間之合作過程是受到組織自我能力增進、合作對象的選擇以及組織間互動模式的影響。

(二) 個案釋例：如景點業者，受訪者D在訪談中談到：「我們定期都會做設施的更新，並且會邀請旅遊同業來園區進行參訪，以了解園區目前最新的情況，而舉辦同業參訪除了能讓同業了解園區狀況外，也希望能吸引更多同業的加入，當然在有新夥伴的加入後，在合作模式上就會有些許的不同。」

## 四、關係品質

關係品質亦指合作關係緊之密程度，也就是旅遊業者與其他上、下游廠商之間的關係表現。一般來說，合作關係的緊密程度將會受到組織間的合作過程的影響，也就是組織間互動關係愈好，關係的緊密程度也會愈高。

### 命題四：組織間之合作過程影響合作關係品質

(一) 命題說明：組織間之合作過程將影響合作關係之品質，如在合作過程中，由於合作廠商自我能力的增進，將會影響到合作關係中的權力分配、相

互信任的程度，以及轉換到其他合作夥伴時的轉換成本；或者在資源分享時，合作夥伴所能與他人分享的資源愈多，關係緊密程度也就愈高，因為當合作夥伴想要轉換其到他合作網絡時，相對所付出的轉換成本也就愈高。因此組織間之合作過程將影響合作關係之品質。

(二) 個案釋例：如保險公司，受訪者L在訪談中談到：「其實買保險其實最怕的就是理賠問題，一旦發生旅遊意外情況時，旅行社可能需要去做公安的處理；那如果很幸運的都沒有用到理賠這部份的話，我們在關係的培養上，可能就會在節慶的時候送送禮物之類的，或是打電話問候等，因為這些關係的培養是難以用言語敘述的，不過我認為在我們保險業的合作上，最重要的是只要契約一建立，其實他跟你的關係就不是那張契約而已，他希望你常常出現，而且你今天只要有任何問題的話，做的到的都要幫忙處理，當然互動的愈頻繁，合作關係的緊密程度就愈高，這是一定的道理。」

### 三、績效評估

產業網絡合作的績效需透過組織內、外的績效來進行評估，因此在產業網絡合作績效的評估上，必需包括組織營運績效以及網絡績效二者來做評估。

#### 命題五：關係品質影響組織營運績效

(一) 命題說明：關係緊密程度將影響組織營運績效，因為合作關係中緊密程度愈高中，所能擁有的權力分配能力也就愈高，此外對於合作夥伴的信任程度也會相對提高，如此一來就會增加合轉夥伴轉換其他合作網絡的轉換成本，故在合作網絡中的角色及地位就相對重要，因此如果有同樣數量的案子，權力分配較高者的所能分配到的數量就較多，而權力分配較低者，所能分配到的數量則較少，所以關係緊密程度將影響組織營運績效。

(二) 個案釋例：如飯店業者，受訪者B在訪談中提到：「在我們飯店業來說，合作最多的單位就是

旅行社了，所以也常遇到有旅行團強碰的事，所以當我們如果在同一天裡，有好幾個旅行團強碰的時候，我們飯店的房間固定就是這麼多，再多也沒有了，那該把這些房間分配給誰呢？因為無論給誰都不公平，所以通常在這時候，我們會優先考慮的第一個可能就是平常的合作關係，如果我們平常的合作關係很好，合作機會也很多，那我不給你房間可能也說不太過去，所以平常的合作關係好不好，在這種情況下就變得非常的重要了。」

#### 命題六：組織營運績效影響網絡績效

(一) 命題說明：從先前的旅遊網絡合作動機以及組織間之合作過程中，我們可以瞭解這些因素都將影響組織營運績效，而旅遊產業具有一個特殊的產業結構，由於產品的製造與生產無法透過單一的廠商而完成，需要經由產業分工的方式來相互幫忙，彼此之間具有相互依賴的產業特性存在，因此組織績效的好壞，將會影響到其他整體旅遊產業網絡的績效。

(二) 個案釋例：如旅遊景點，受訪者C在訪談的過程中談到：「我認為如果可以把握住每一次的合作關係，這對公司績效一定是有正向的影響，如果講個概況，這一定會是等值正比的，而且會乘數會愈來愈大，那這是一個循環。此外，對於整體來說，受訪者也認為那是正向的影響，因為資源對於外部的影響不只是會循環而已，它還會蘊釀擴大，假設有一個農場跟遊覽車、旅行社愈做愈大成功時，可能我還會結合到觀光局，等於這個就是會一直做大做大，而且也有可能再創另外一個事業部，我就曾經在業界看過這樣的情況。」

最後，本研究依照紮根理論的資料分析程序，將十二家旅遊相關業者的受訪資料檔案進行開放編碼、主軸編碼，與選擇編碼之後，建構出一屬於旅遊產業網絡關係模式，其中包括了主軸編碼歸納出的八個主軸，以及選擇編碼發展出的四個核心概念，即旅遊產業網絡關係模式，如圖3所示。

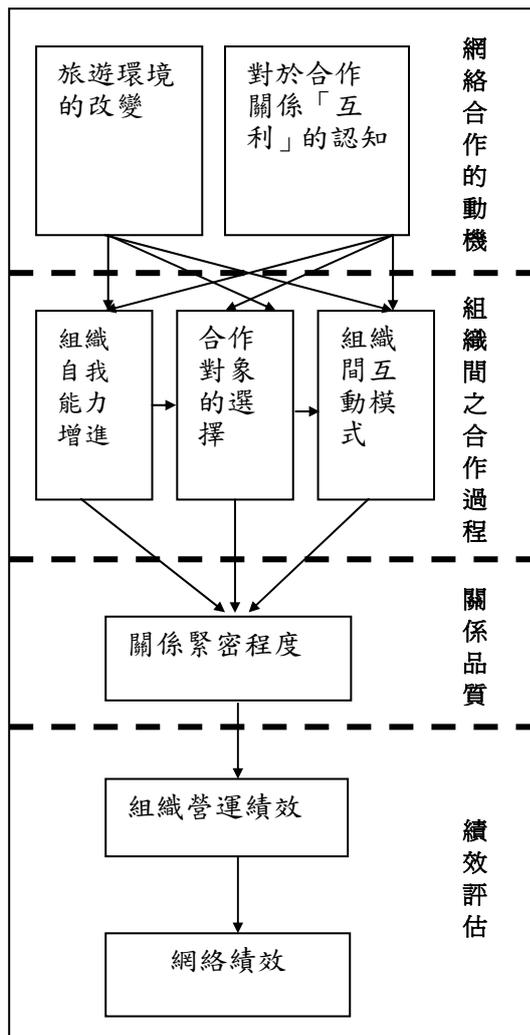


圖 3 旅遊產業網絡關係模式

## 5. 結論與建議

本研究針對十二家旅遊相關業者進行深度訪談，並透過文獻回顧以及紮根理論研究方法進行的步驟，建構出旅遊產業網絡關係的合作模式，內容包含網絡合作的動機、組織間之合作過程、關係品質以及績效評估四大部份，並由此模式得到以下六個命題：命題一—旅遊環境的改變以及合作夥伴間對於合作關係「互利」認知，影響旅遊網絡合作動機的形成；命題二—網絡合作動機影響組織間之合作過程；命題三—組織自我能力增進、合作對象的選擇以及組織間互動模式影響組織間之合作過程；命題四—組織間之合作過程影響合作關係品質；命題五—關係品質影響組織營運績效；命題六—組織營運績效影響網絡績效。

最後本研究給予旅遊相關業者建議如下：1. 旅

遊業者們應提高對於合作關係「互利」的認知，因此對經理人要能有成功個案的激勵外，還需有文獻的支持讓經理人提升對合作關係互利的認知。2. 組織在合作關係中，應有自我能力增進的意識，才能由合作關係中提升組織自我的能力（如組織學習）。3. 組織間的關係模式，在 B2B 策略聯盟中，應注意合作關係的緊密程度，並投入適當的合作努力。4. 關注本身績效的同時，也要注意網絡績效，因為旅遊產業是一個唇齒相依的產業，旅遊產品無法獨自生產或製造，必需經由其他合作夥伴的相互配合才能完成，因此當個體組織營運績效提升時，整體旅遊產業網絡績效也會跟著成長。

## 參考文獻

- [1] 吳青松，1990，本國產業策略聯盟結構與績效之評估，發表於產業科技研究發展管理研討會，臺北：中國生產力中心。
- [2] Aulake, P. S. Masaaki, K. & Arrind, S. (1996). Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), pp. 1005-1032.
- [3] Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- [4] Beamish, P. W. (1984). *Joint Venture Performance in Developing Countries*. Doctoral Dissertation, University of Western Ontario, London.
- [5] Black, J. A. & Boal, K. B. (1994). Strategic Resources: Trait, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15(2), pp. 131-148.
- [6] Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, pp. S95-S120.
- [7] Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.

- Academy of Management Review*, 23, pp. 660-679.
- [8] Galbraith J. K. (1969). *The New Industrial State*, Harmondsworth: Penguin.
- [9] Glasser, B. (1992). Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis, *Mill Valley, CA: Sociology Press*.
- [10] Hakansson, (1989). Corporate Technological Behaviour: Co-operation and Networks. *London: Routledge*.
- [11] Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83-103.
- [12] Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 31-41.
- [13] Johanson, L. & Mattsson, L. G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial System: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management and Organization*, 17, pp. 34-48.
- [14] Kogut, B. (1988). Joint ventures : Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 319-332.
- [15] Lesser, E. L. (2000). Leveraging social capital in organizations. In E.L. Lesser (Ed.), *Knowledge and Social Capital : Foundations and Application* (pp. 3-16), Butter worth Heinemann, Boston.
- [16] Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Sage.
- [17] Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.
- [18] Pfeffer J. & Salancik G. R. (1978). *The External Control of Organization : a Resource Dependence Perspective*, New York, Happer & Row, Publisher.
- [19] Stewart , Thomas A. (1997). Intellectual capital: the new wealth of organizations. Dell Publishing Group, Inc.
- [20] Williamson & Oliver. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York : Free Press.
- [21] Williamson O. E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: a Study in the Economics of Internal Organization*. New York : Free Press.
- [22] Yan, A. & Gray, B. (1994). Bargaining Power, Management Control, and Performance In United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study. *Academy of Management Journal*, 37(6), pp. 478-517.