

旅遊電子商務網站經營模式之探討

The Study of E-Commerce Business Models in the Travel Industry

楊明青^{*1}，私立靜宜大學觀光事業研究所

杜文弘^{*2}，私立靜宜大學觀光事業研究所

林彥甫^{*2}，私立靜宜大學觀光事業研究所

摘要

競爭劇烈的網路環境中，企業必須思考如何以其獨到之經營模式提供顧客更好的價值。本研究以旅遊電子商務網站為對象，配合多重個案整體式研究與深度訪談，從經營模式角度切入，企圖企業經營之策略思維，以分析性比較與主題分析法處理個案資料，並嘗試回答下列三個問題：電子商務發展較成熟之美國旅遊網站經營模式為何？台灣與北美地區旅遊網站經營模式之異同點為何？台灣地區旅遊網站業者在經營上策略思維為何？

關鍵字：經營模式、旅遊網站、個案研究

壹、前言

Forrest Research Inc.副總裁 Marry Modahl 在 2000 年提出，透過網路的銷售金額，將從 1998 年的 80 億美元成長到 2004 年的 1870 億美元，而且絕大部分的零售商，都試著發展出一套企業策略，以確保在此新興市場上居於主宰地位。在美國的網路股中，以線上旅遊和線上金融為最大的獲利贏家(Mullaney, 2002)，線上旅遊網站如 Expedia、Hotels.com、Priceline 等在年初都提出獲利訊息。線上旅遊價格與資訊的透明化，使得消費者願意投入其中尋求最合適商品，而當線上

^{*1} 作者為靜宜大學觀光事業系暨研究所之系所主任

^{*2} 靜宜大學觀光事業研究所之研究生

^{*2} 靜宜大學觀光事業研究所之研究生

代理商達到一定規模後，甚至連傭金微薄的機票業務都出現了盈利。Expedia 去年的機票傭金高達 1.23 億美元，比前年增長了 107%；而為了避免因航空公司降低傭金所帶來的風險，他們更著手進行旅遊包機業務，以增加獲利機會。

網際網路的應用帶來商機，也使得旅遊業經營更富競爭性，便利與無時無刻的互動都在考驗旅遊業者的經營能力。在如此競爭的環境中，『企業如何以其獨到之經營模式，提供比競爭者更好的價值給顧客。』為本研究欲探討之課題，本研究將藉由文獻及線上資料，整理、歸納出美國旅遊網站之經營模式與特色，進而採深度訪談試圖了解台灣最受歡迎的旅遊網站業者（易遊網（eztravel.com.tw）雄獅旅遊（liontravel.com.tw），以及易飛網（ezfly.com））之經營模式，並以多重個案整體性研究法，歸納出研究命題，以嘗試回答下列問題：

1. 電子商務發展較成熟之美國旅遊網站經營模式為何？
2. 比較台灣與北美地區旅遊網站經營模式之異、同點為何？
3. 台灣地區旅遊網站業者在經營上策略思維為何？

貳、文獻回顧

一、旅遊電子商務發展現況

根據 Forrester Research 的研究指出，1999 年美國 900 萬的家庭曾利用網路安排旅遊行程，且預估這個數字會在 2003 年成長到 2600 萬，這使得旅遊成為消費性電子商務中極被重視的課題之一（陳世運，2000）。comScore Networks 進行的調查研究中也指出美國 2001 年電子商務總營收為 530 億美元，其中旅遊網站佔美國電子商務市場 1/3 的營收（IT Home 電腦報，2002-1-20）。根據資策會的調查，台灣 2000 年的網路購物市場規模為 39 億 5200 萬元，其中旅遊票務所占的比例達 52%，更高於美國；到了 2003 年，資策會估計，在所有的網路購物商品中，旅遊票務占 42%，仍是網路購物商品中的最大宗；而旅遊票務的交易金額，也從 2000 年的 20 億 5500 萬，成長為 2003 年估計的 73 億 3300 萬元。

觀光局(2002)在「國人旅遊狀況調查」研究中也指出，國人旅遊在資訊來源獲取方面，以電腦網路成長幅度最大，佔 9.9%，較 88 年增加 5.7%，此現象也反映出，有愈來愈多的國內消費者利用網際網路來查詢、安排旅遊行程。BBC ONLINE NETWORK 在 2001 年 11 月 15 日報導指出，目前有 10%左右的機票都是通過網上訂購的，其中大部分是通過 TRAVELOCITY.COM 或 EXPEDIA.COM

這樣的公司，以及各具特色的網路旅行社購買。目前傳統旅行社掌握著 75%至 80%的機票訂購額，但這塊餅的規模今後將越來越小（曉松，2001），故傳統旅行社可能漸漸面臨被線上旅遊網站取代的危機。

二、網路經營模式

（一）網路經營模式類型

對網路產業進行分類，有助於我們快速瞭解這個產業的特性（吳明璋、陳啟修，2000）。為瞭解旅遊電子商務網站之經營模式，本研究先回顧目前幾種主要的網路產業分類方式，分述如下：

首先台灣工業局將網路產業分為：「網路內容業（Internet content provider, ICP）網路撥接業（Internet service provider, ISP）網際網路接取業（Internet access provider, IAP）與網路應用服務業（Application service provider, ASP）」等 4 類。

「華爾街網路明星股總覽」以 Zacks Company Report 來介紹美國 7 種網路公司類型：「入口網站、零售網站、拍賣網站、理財網站、ISP、社團網站（蔡桂芳，1999）」麥肯錫企管顧問公司的約翰海格三世（John Hagel III）與馬克辛格（Marc Singer）在「網路價值」一書則區分為：「入口、虛擬社群、交易中心、廣告連網」4 類。

以上所做的網站分類來看，旅遊電子商務網站的經營模式將具有網路應用服務業、零售網站、拍賣網站、交易中心等類型的特質。

Afuah 與 Tucci(2001/2001)提到目前常見的網際網路經營模式包括有「經紀、廣告、中介者、經銷商、製造商、結盟、社群、訂閱與計費」模式等，說明如下：

1. 經紀模式 (Brokerage Model)：在經紀模式下，公司扮演市場製造者的角色，將買賣雙方聚集起來，並由交易上抽取費用。這種模式包括有企業對企業 (B2B)、企業對消費者 (B2C) 或消費者對消費者 (C2C) 的機制。在這方面的例子如旅行社、線上經紀公司以及線上拍賣場等。
2. 廣告模式 (Advertising Model)：廣告模式中，網站經營者提供了許多的內容與服務以吸引訪客，而網站經營賺錢的方法通常是來自於收取網站上面的橫幅廣告費、固定性按鈕或其他能將其顧客的訊息帶給網站訪客之廣告收費。例如 Yahoo(雅虎)、Excite@Home 和 Altavista 等。
3. 中介者模式 (Infomediary Model)：在中介者模式中，公司收集了關於消費者以及他們消費習慣的寶貴資訊，並將其販賣給那些需要得知顧客情報的公司，以

使這些公司可以藉此進一步挖掘顧客行為模式及其它有用的訊息來提供更好的服務給顧客。這些資訊中介公司經常也會給予消費者一些優惠，像是免費的內容、現金或甚至個人電腦等禮品作為取得他們的資訊的報酬。

4. 經銷商模式 (Merchant Model)：經銷商模式使得批發商與零售商可在網際網路上銷售物品與服務。商品可按所訂的價格或是以拍賣的方式出售。這包含了「虛擬零售商、目錄零售商、線上(surf and turf and bit)經銷商。」
5. 製造商模式 (Manufacturing Model)：在製造商模式中，製造商利用網際網路試著直接與最終的使用者聯繫(e.g. Dell 電腦)，而不透過批發商或零售商。藉著這樣的作法，他們可以直接找出顧客的需求，因而節省成本，也可以提供顧客更好的服務。不過銷售通道的衝突(channel conflicts)為製造商會面臨的問題。在 1990 年代末期，康柏公司決定放棄傳統的通路銷售，而想改為線上直接銷售，通路商的抗爭迫使康柏公司不得不重新思考該決策。
6. 結盟模式 (Affiliate Model)：在結盟模式中經銷商有一群盟友，可由他們的網站點選便能連結至該經銷商。每一次只要有訪客從盟友的網站點選連結(click through)至該經銷商之網站並且購買西，則該盟友便能獲取佣金：通常是以收入的成數計算。
7. 社群模式 (Community Model)：社群模式是建立於社群的忠誠度而不是網路流量上。其中使用者往往已投資在發展社群成員的關係上，使得使用者願意常常光顧該網站，此種社群的成員可以是非常好的銷售目標，如 iVillage 就是個很好的例子。
8. 訂閱模式 (Subscription Model)：訂閱模式下至網站存取資料並不是免費的，更確切地說，會員要繳會費以便可得到高品質的內容。某些網站提供有繳會費與不用繳會費的會員不同之服務內容，以迎合不同顧客的需要。此種模式有一道德上的危險，一旦顧客付會費後，往往會使用遠超過平時正常所需的服務，如美國線上公司在介紹其固定會費方案時，便發現了此項問題與難處。某些顧客即使並不使用服務時，仍然上網並停留在線上，因此該網站壅塞問題於焉產生。
9. 計費模式 (Utility Model)：計費模式中公司依其使用的活動多寡來付費，各項活動都被量化，使用者則依其消費的服務量付費。

此外在 Afuah 與 Tucci 的分類方式中，旅遊電子商務網站包含的類型多落在經紀模式與經銷商模式中。

周冠中、郭美懿(2000) 則將網站的經營模式分為以下五類：

1. 交易經營模式：以販售商品為主要收入來源，例如 Amazon 以販售書籍類商品為主。
2. 廣告類經營模式：向廣告主收取廣告費用以作為主要收入來源。此模式又可再細分為網路媒體（如中時電子報、聯合新聞網、TVBS 年代資訊） 入門網站（如 Yahoo、蕃薯藤、新浪網） 連線服務業者（如 Seednet、Hinet） 社群網站（Cityfamily 網路同學會、Kingnet） 網路行銷網站（bonusmail，主要替業者寄發廣告信為主）等五種類型。
3. 訂閱之經營模式：提供某些服務，讓網友們成為會員以收取入會費用，或是提供電子文件訂閱服務，以供讀者閱讀。如華爾街日報、資策會市場情報中心(MIC)等。
4. 專案補助之經營模式：透過政府機構或相關單位的贊助，以服務為目標，而不是以營利為目的，因此也通常沒有額外的收入來源。如 MORE 百萬店家、電子化政府網站等。
5. 顧問諮詢之經營模式：收入來源以在網路上提供諮詢顧問服務所收取之費用為主，例如金融、法律等相關顧問服務。

旅遊電子商務網站若依照周冠中、郭美懿的區分方式，將屬於交易經營模式。

由以上文獻歸納出旅遊電子商務網站經營模式可能包含的類型，特性多以交易、拍賣、經銷為主。然上述分類方式多以網站業務類型的差異為主軸，並對網路產業進行整體性分析，有助於讀者快速掌握網路產業的整體形貌與概念，但可惜均未針對網站業務類型相同之特定業種作進一步探討。本研究將鎖定旅遊電子商務網站進行深入探討，嘗試在既有的整體性類型範疇中，歸納出旅遊電子商務網站實際的經營模式與其背後的策略運用。

（二）網路經營模式觀察要素

Afuah 與 Tucci(2001/2001)提出企業經營模式可由下列要素與問題來衡量，並且進一步提出網際網路經營模式之衡量問題（如表一），分別為顧客價值、範圍、定價、收入來源、關連活動、建置、能力、持續性。

表一 企業經營模式之要素

經營模式組成要項	一般企業模式的問題	網際網路經營模式的問題
顧客價值	公司是否能比其競爭對手提供給顧客更特殊的產品？或以更低的成本來提供？	網際網路有那些特質，能使公司提供給顧客特殊的價值？網際網路是否能讓公司為顧客解決一些新的問題？
範圍	從人口統計及地理環境而言，公司要提供價值給哪些客戶？提供價值的產品與服務的範圍有多大？	你的公司在網際網路上所能觸及的顧客範圍為何？網際網路是否改變了公司的產品或服務的內涵？
定價	公司如何定價？	網際網路令定價有何不同？
收入來源	收入從哪裡來？誰會付錢？何時付錢？在每個市場的邊際利潤與來源為何？在每個收入來源中影響價值的因素是什麼？	有了網際網路收入來源是否會不同？有新的收入來源嗎？
關連活動	為提供這些價值，公司必須執行那些活動？在什麼時候完成？這些活動間如何產生關連？	在網際網路上需採行那些新的活動？網際網路能幫你改善多少既有的活動？
建置	公司要完成這些活動，需要什麼樣的組織架構、系統、人力與環境？它們之間是否彼此配合？	網際網路對於公司的策略、架構、系統、人力與環境有何影響？
能力	公司的能力以及能力缺口為何？公司如何填補該缺口？公司能提供給顧客較其它競爭者更好的價值且不易為其仿效？這些能力的來源是什麼？	有什麼新的能力是你需要的？網際網路對既有的能力有何影響？
持續性	公司做了那些讓其它競爭者無法仿效的事情？公司如何持續賺錢？公司如何長保其競爭優勢？	網際網路會讓持續性更容易或更困難？公司如何從中得到好處？

(資料來源：Afuah 與 Tucci(2001/2001))

三、網路經營策略

Moygayar(1999/2000)提到在發展網路策略前，必須先思考下列問題：

1. 電子商務將如何改變我們的事業？
2. 我們如何發掘新的商機？
3. 如何利用我們與客戶和交易夥伴間的電子連結建立優勢？
4. 中間業者會被排除嗎？或者我們本身將成為中間業者？
5. 如何透過電子市場撮合買賣雙方，並且留住他們？
6. 如何改變產品和服務的本質？
7. 為什麼網際網路影響其他的公司更甚於我們的公司？
8. 如何管理和評估我們策略的發展狀況？

Afuah 與 Tucci(2001/2001)指出，有競爭優勢的公司必須時時刻刻找尋方法維持其競爭優勢；績效落後者則想要提昇其績效，或藉由一項優勢超越其他競爭者。常利用下列三種策略組合來維持或取得競爭優勢而帶動了改變，或對環境改變提出回應：

1. 阻隔策略 (Block Strategy)：公司在其產品市場周圍佈下障礙，而其阻隔的方式有兩種。第一種方式是當經營模式中的任何要素都是無可仿效並且能提供顧客獨特的價值時，公司便能利用此一優勢限制競爭者接近，從而將其阻隔，例如，在 1999 年 Amazon 公司控告 Barnes & Noble 公司抄襲其「一鍵即通」(1-Click)的技術版權訴訟案。第二者則是，當所有公司都具有相同的能力去完成某企業活動時，先進入市場者亦能藉著透露價格將會降低的訊息給潛在競爭者，而阻擾其進入市場。當然此種阻隔策略的有效性也隨著法規的制定或修改、顧客偏好與期望的改變與技術方面的突破而中斷，終使之遭受淘汰。
2. 拓展策略 (Run Strategy)：拓展的意義在於改變企業經營模式中某些要素或之間的關聯，甚至於重新建立整個企業經營模式，以提供顧客較高的價值。例如，1990 年代，戴爾公司往往在競爭對手抄襲其現有的銷售策略前，便採用新的方式來銷售其個人電腦。拓展有時也代表了自我淘汰(cannibalization)，意指不斷的推出新產品，使現有的產品缺少競爭力，且在競爭者威脅其產品前，吞食

現有產品的銷售市場。

3. 合作策略 (Team-up Strategy)：有時候公司並無法獨立為之，此時必須採用合作策略，經由各種方式如策略聯盟、合資、購併或權益投資等，和他人合作。合作策略讓公司間互享本身所缺乏的資源，且資源互享也會促進知識的轉移。

Afuah 與 Tucci 並進一步將此三種策略與資源互補性與產品可模仿性作一矩陣比對，如下圖一，許多網際網路的新興公司在其生命週期的早期，大多是位於方格 I 或 II，但因為其開發的技術容易被模仿或取代，而且互補性資產又很重要，故主要是位於方格 II。藉由廣告、促銷與績效，新興的公司將可在競爭者有足夠時間模仿其技術，或建立類似的互補性資源前，建立品牌、累積大量的客戶、顧客資料庫或是社群。在方格 III 中，公司能採行阻隔或是合作兩種策略之一。如果公司同時擁有技術與互補性資產，則兩者皆可受到保護，只是遲早大部份的技術都會被模仿或遭受到淘汰的威脅。而當技術難以仿倣但互補性資產容易取得時，如方格 IV，公司若想獲利，則取決於技術方面的保護。

互補性資源

		可任意獲得 或不重要的	難以取得 或重要的
可模仿性	高	I 拓展	II 合作 ➢ 合資 ➢ 策略聯盟 ➢ 併購 內部開發
	低	IV 阻隔	III 阻隔 合作 ➢ 合資 ➢ 策略聯盟 ➢ 併購

圖一 建立企業經營模式的策略

參、研究方法

一、多重個案研究設計

本研究對電子旅遊商務網站之經營模式進行探討，因經營模式之基礎本質即屬於整體性，故採用多重個案整體式研究。研究者計劃以深度訪談法蒐集原始資料，並結合次級資料，蒐集現成的統計、文件與次級資料作為基礎背景分析。最後對資料進行分析性比較與主題分析法，嘗試區辨出不同旅遊電子商務網站之經營模式並比較差異與優劣之處，最後嘗試提供業者未來經營發展可能遭遇的問題與建議。

二、資料蒐集與分析

資料的蒐集因個案接觸的難易程度不同，本研究將採用兩種不同資料收集策略。台灣個案方面，將以深度訪談法為主要蒐集資料方式，研究者直接對業者進行訪談以蒐集資料，訪談過程是否錄音會先徵詢受訪者意願，所有訪談紀錄將以逐字稿方式呈現並列為原始資料保留，之後也請受訪者再確認逐字稿內容以保護受訪者權益並確認資料來源是否正確、可靠。

對國外個案部分，考量實際接觸管道有限，深度訪談法恐無法順利操作，故資料的取得管道將改採對個案之旅遊電子商務網站進行直接觀察與分析，並利用報章雜誌與網際網路蒐集現成的統計、文件等次級資料作為主要資料來源。

所有資料將以「個案整體」為分析單位。分析析方法同時採用分析性比較與主題分析法。其中「分析性比較」為英國約翰·彌勒(John Stuart Mill, 1806-1873)發展出從事比較的邏輯，研究中將採用取同法(method of agreement)與取異法(method of difference)構成質化資料分析性比較之基礎(朱柔若, 2000)。研究將嘗試用取同法找出不同個案間的關鍵相似處，用取異法找出個案多方面相似之外的關鍵不同處。

「主題分析法」是由民俗誌學者詹姆士·史布拉德理(James Spradley, 1979)發展出的一種創新的、整體性的分析質化資料的方法。本研究將採用主題分析法進行組織資料的觀念與概化，以三種類型的主题：民俗性主题(folk domain)、混和性主题(mixed domain)、分析性主题(analytic domain)進行分析，並推論出有意義的類別、辨識出模式，賦予不同名稱(朱柔若, 2000)。

三、選擇研究個案

本研究為深入了解旅遊電子商務網站經營模式，選擇範圍包括發展電子商務較完備之北美地區與台灣地區為主，以七個較具代表性的旅遊電子商務網站進行個案分析。其中北美地區排行前 5 名（見表二）的旅遊電子商務網站為 Expedia、Travelocity、Orbitz.com、AOL Travel 與 PriceLine。但 AOL Travel 為一入口型網站，且旅遊業務與 PriceLine 合作，故予以排除。因此本研究實際選擇包括：Expedia、Travelocity、Orbitz.com 與 PriceLine 等四家業者在內為分析個案。

表二 美國旅遊網站 2002 年 2 月到訪率排名

排名	網站	純訪問人數（1000 人）	人均停留時間（時：分：秒）
1	Expedia	9,858	0:16:53
2	Travelocity	8,270	0:16:41
3	Orbitz.com	5,755	0:15:05
4	AOL Travel	3,339	0:05:04
5	PriceLine	3,306	0:16:20

（資料來源：eNet 資訊網）

「網路評量機構 NetValue...新資料顯示，目前台灣最受歡迎的旅遊網站，分別是易遊網（eztravel.com.tw）、雄獅旅遊（liontravel.com.tw），以及易飛網（ezfly.com）等三家業者」（王皓正，2002a）。顯示這三個旅遊電子商務網站為目前台灣地區最重要的業者。故本研究選擇：Eztravel、Liontravel 及 Eezfly 等三家業者在內為分析個案。

四、研究限制

本研究目前尚未有機會對國外業者直接進行深度訪談，故資料取得與分析將以次級資料為主，此為研究限制之一。補強方式將採用三角檢證法以增加資料之

信、效度，具體作法至少將包括：透過多重管道，如：網際資料庫、書報雜誌、觀察個案提供之旅遊電子商網站等方式取得資料；採用大量次級資料建構一較完整之證據鍊以供研究佐證；對台灣個案進行深度訪談時，也請受訪者對本研究蒐集彙整之國外資料提供講評或看法等方式。

肆、個案介紹

以下先針對美國四大旅遊網站及台灣三家旅遊網站，就其線上資料、新聞等次級資料，歸納出其各自經營模式及現況，茲分述如下：

一、Priceline

1. 反向拍賣 (reverse auction)：讓使用者開出願意支付的購買價格，再替消費者找到願意提供產品的賣方，只要價格讓雙方滿意即可成交。傳統的交易方式大多是由賣方決定交易條件。賣方決定其商品的價格、包裝方式、售後服務等交易條件後，等待有興趣的客戶上門。然而並非所有的商品都適合這樣的銷售模式。例如：機票的價格變動得非常快，買方如果在意價格的話，必須持續觀察市面上是否出現理想的價格。另一方面，賣方即使有意廉售即將到期的機票，也苦無適當的管道接觸到有意願的買方。對這樣的商品而言，傳統的交易方式無疑是非常沒有效率的（元勤科技，2001；方軍，2001）。
2. 股價波盪：1999年3月26日以每股16美元上市，當日升至85美元，而至2002年10月14日股價僅剩1.330美元（Wall Street Research Network，2002）。
3. 申請專利，阻隔競爭者：當EXPEDIA推出頗似反向拍賣的旅館價格匹配器 (Hotel Price Matcher)，Priceline.com馬上於1999年10月13日在美國聯邦地方法院提起專利訴訟，控告Expedia侵害「由買方決定交易條件的商業網路」專利。在2001年1月該專利訴訟案的被告Expedia網站已經同意付給Priceline.com公司一筆專利費用以獲取用戶自定價商業模式的使用權。Priceline.com的主張專利行動無疑可以拖延競爭對手的腳步，並且嚇阻許多意圖進入本領域的潛在對手，因此擁有專利並迅速採取法律行動對於Priceline.com確保本身的競爭優勢實有無比的助益。
4. 母公司失敗的多角化投資：Priceline.com Inc.的創始人傑伊·沃克(Jay S. Walker)將Priceline“消費者自定價格”的線上服務模式運用於日用百貨和汽油零售中（Priceline WebHouse Club Inc.），卻因零售產業與航空旅遊業業種之明顯不

同，沒有製造商的積極參與，WebHouse 結果只能自己承擔給予消費者的折扣；再加上未先與信用卡公司結成聯盟，當消費者都用信用卡付帳，WebHouse 為此每筆交易要損失 2.5% 的信用卡管理費。WebHouse 俱樂部也因大幅虧損而走向關閉之路（eNet，2000）。

5. 李嘉誠投資：隨著全球 internet 行業的日漸低迷，以讓用戶自訂價格而聞名的網路零售商 Priceline 開始陷入經營困境，其股價已由兩年前的 150 美元一路狂跌到現在的不足 7 美元。但該網站著手改進經營狀況，將主要精力放到客戶服務業務方面。亞洲首富李嘉誠已增持美國網上旅遊拍賣網站 Priceline.com 股權，到 2001 年 9 月，李嘉誠已經持有了 6417 萬股 Priceline.com 股票，占總股本的 29%。（eNet，2001）
6. 與 AOL 及 eBay 合作：Priceline.com 2001 年 12 月 17 日宣布，與 AOL 時代華納結盟，就旅遊服務合作共同進行市務推廣。根據 Priceline 與 AOL 時代華納的協議，Priceline 旗下的旅遊產品將透過 AOL 網站的旅遊頻道進行推廣，另亦會在 AOL 旗下相關網站，如 CompuServe、Netscape 及 MapQuest 等出現。過去 Priceline 一直依賴電視及電台進行推廣，此次為 Priceline 首次利用網際網路推廣其產品。

Priceline.com 2002 年 2 月宣佈同意為線上拍賣網站 eBay 公司的旅遊部門提供一項新的旅遊預訂服務。這項新服務旨在推進 eBay 的旅遊業務，將包括航空酒店、汽車、郵輪、分時度假和套裝假期，允許 eBay 用戶以競賣方式或“立即訂購”方式預訂。交易的財務條款未透露。Priceline.com 將負責該預訂業務的技術、開發、交易處理架構和支援服務（李雲起，2002）。

二、Travelocity

1. Travelocity + Preview Travel：原本排名第二的旅遊網站 Travelocity 與第三名的 Preview Travel 合併後即成為美國旅遊網站的龍頭，且是 Amazon.com、eBay 後的第三大電子商務網站。由 SABRE 控有 70% 的股份。Preview Travel 提供套裝行程與航程為主，並擁有一個九十秒觀光景點影片資料庫；Travelocity 則提供 95% 可售機位的預定服務，同時與超過四萬家飯店及五十家以上的訂車中心合作，並有超過七萬種的旅遊行程。Travelocity 賣機票、訂機位、訂房服務的業務都是佼佼者，但內容較貧乏；Preview Travel 豐富的旅遊評論與介紹剛好彌補對方不足。1999 年十月初，兩家的合併案轟動一時，合併後的會員（沒剔除重複的部分）約超過一千七百萬，網頁參觀人數預計每個月超過八

百萬人次，兩家的機票總銷售額將超過十億美元。兩者合併後幾乎與所有大型入口網站都有合作關係，從此擠身全美前十大旅行社（eNet，2000）。

2. 便利功能：在 Travelocity 網頁上除了看到的是分類目錄：尋找/預定航班、尋找/預租汽車、尋找/預定酒店、度假和遊船、特殊服務和目的地指南外，該網站引入了最佳機票搜尋者(Best Fare Finder)功能。假設一位用戶要從丹佛(Denver)去達拉斯(Dallas)，他把有關資料輸入最佳機票搜尋者的網站，鍵入丹佛和達拉斯兩個機場的名字，幾秒鐘後，螢幕跳出按價格高低排列出所有機票資訊，包括價格、航空公司和規定（travelocity.com，2002）。
3. 最後一分鐘交易 (Last Minute Deals)：Travelocity 的“Last Minute Deals”最為出名。在它的網頁上，只要選擇了目的地和出發地，就能顯示出機票、旅館等整套費用的價格。無論座位是否坐滿飛機都要起飛，同樣，旅館也是無論有無客人入住，固定費用都是免不了的。如果出現了預約被取消、或因突然變故出現座位、客房空缺的情況，這時候立即通過 Web 網頁將空缺座位或客房銷售出去的話，便可減少空缺帶來的損失。大家當然都期待顧客能儘快趕到，“最後時限打折”的提示也似乎在吸引顧客快來。當然這對買賣雙方都是相當划算的交易（eNet，2002）。
4. 航空公司的挑戰：Travelocity.com 在旅遊業網站中進入市場較早，在網路消費者中知名度較高。但最近幾周來，若干家航空公司紛紛退出在其網站上的出票計畫。如西北航空及荷蘭 KLM 皇家航空都以停止支付 Travelocity.com 出票後的回扣，Travelocity.com 已開始在其網站上加收該兩家公司的出票服務費(每張 10 美元)。緊接著西南航空公司也宣佈全面終止在 Travelocity.com 上的代理業務，責怪後者出票差錯過多，影響了其正常營運業務（邱海旭，2001）。
5. 全球化語言服務：在 Travelocity.com 進入電子商務領域的第一年，該網站 20% 的訪問者來自海外。為了將這些訪問者變成顧客，Travelocity.com 相信只有支援多國語言和貨幣，提供當地所需要的商品並在當地建立支援中心才能在這些地區開展商務活動（亞瑟，2000）。

三、Expedia

1. 微軟持股 85%：Expedia 於 1996 年創辦，投資方是微軟公司。擁有很好的即時航班資訊系統，它的訂票服務體系非常“簡明直接”，“完全值得信賴”。網站專門成立了一支易用性小組，對網站的各個環節進行調整，使之工作狀態最佳

(expedia.com, 2002)。

2. 面對航空公司的挑戰：網路機票代理公司已經將他們單純的“機票配送自動售貨機”式的商業模式轉換為一種“商務服務”模式，他們同時還代理度假配套服務、租車服務、旅店預定服務以及更多的增值服務。除了從航空公司獲得微不足道的傭金之外，網路機票代理公司還同旅遊公司在旅遊配套服務方面達成協議，然後在報給用戶的價格上進行加價。Expedia 目前聲稱其銷售收入中僅有 25% 來自機票代理收入，而 60% 以上的收入來自旅遊配套服務、租車服務以及其他相關服務（邱海旭，2001；李金，2001）。
3. 與 Amazon 的合作：亞馬遜公司於 2001 年 9 月增加了網路旅遊商店的服務，主要服務內容包括預訂機票、酒店房間、汽車以及由亞馬遜的 internet 旅行合作夥伴 Expedia 公司提供的相關旅行服務（清晨，2001）。

4. MSN 旅行資訊服務：Expedia 的用戶可以通過 MSN Messenger 當中的一個 Expedia 標籤獲得他們需要的出行資訊。這個 Expedia 標籤可以經過個性化的定制，從而具有 Fare Tracker 的功能，用戶可以查看他們喜歡線路的最低價格。這種功能也可以追蹤在“我的旅行”中已經預定的線路。用戶可以查看當前有關航班、住宿、假期旅行、租車以及乘船等方面的交易情況，還可以檢查他們航班的狀態。

Expedia.com 成員也能夠收到來自 Microsoft.NET 提醒服務有關某一次航班狀態的提醒消息。用戶預定了一張機票以後，可以選擇飛機起飛前多久進行提醒，也可以選擇他們接收提醒消息的設備。客戶還可以規定提醒消息路由規則：比方說一種重要的提醒消息——航班延誤提醒消息，如果用戶的 Messenger 狀態是“線上”的話，消息就會被送到用戶的臺式電腦上；而如果用戶的 Messenger 狀態是“不在”或者“離線”的話，消息就會被發送到用戶的手機上。用戶可以接收到旅行當中任何一站航班狀態的提醒消息（賽迪網訊，2002）。

5. USANetworks 的收購計畫：USA Networks 有線電視公司 2001 年 7 月宣佈以 15 億美元收購線上旅遊服務提供商 Expedia 公司，但因媒體巨頭 Vivendi 公司在 2001 年 12 月斥資 103 億美元併購了 USA Networks 旗下的娛樂部門。這一決定意味著直到 2002 年交易完成了，微軟才能將線上旅遊公司 Expedia 的股份出售給 USA Networks（賽迪網訊，2001）。

四、Orbitz

1. Orbitz.com 被指壟斷：該網站是由 United Airline、Delta Air Lines、Northwest Airlines、Continental Airlines、American Airline 等 5 大航空公司的合資企業，而德國 Lufthansa German Airlines、荷蘭 KLM Royal Dutch Airlines、全日本空輸、大韓航空、新加坡航空等歐洲、南美、亞洲航空公司也作為贊助企業參與其中。在 2001 年六月正式開站，總部設在芝加哥，在開站初期及湧入大量人潮，在往後數個禮拜內增加了兩倍以上的客服人員。號稱有 450 家航空公司的支援，擁有最低價的機票。
2. 積極投入網路廣告：Orbitz.com 表示，網際網路廣告宣傳作為其發展策略的核心（新浪科技，2002），並且使用彈出式（Pop-Up）廣告（指在訪問 WWW 網站時自動顯示廣告視窗）以作為主要行銷工具，但 Nielsen NetRatings 公司 Client Analytics 部副執行長 Charles Buchwalter 即表示「一般來說消費者對於彈出式沒有什麼好感，不過有的企業還是認為它的好處大於對商標品牌所產生的負面作用」。另外他也預測「越來越多的 WWW 網站由於考慮到消費者對此類廣告形式的厭惡情緒而不擬推出彈出式廣告，轉而採用容易為消費者所接受的新式廣告」（摘自 eNet，2002）。

五、ezTravel

於 2000 年 1 月成立，網站正式開站時間為 2000 年 3 月，資本額為新台幣 1 億 6000 萬元，營收來源為旅遊服務、旅遊用品零售、旅遊同業網站開發、網路 B2B 建置、網路廣告。目標市場以年輕人及年輕家庭族群為主，提供全國最低價格機票保證，消費者除了可以到實體店面付費之外，國內機票可以線上刷卡付費，而國際機票可以線上刷卡付費、匯款、以及傳真刷卡三種方式。

商業模式可以分為旅遊服務、旅遊用品零售、旅遊同業網站開發、網路 B2B 建置、廣告收入等五種：

1. 旅遊服務：(1)個人化旅遊產品為主，團體旅遊為輔；(2)國內旅遊產品為先，國際旅遊商品為後；(3)同質性商品採低價策略，以創造品牌經驗；(4)積極開發差異化趨勢性商品以創造利潤。
2. 旅遊用品零售：出國前後的用品衣物、裝備、書籍、地圖、音樂、精品及各國紀念品等。未來此一類商品將佔公司營運收入的 15%。

3. 旅遊同業網站開發：結合 EC、ERP、CRM 技術開發及旅遊業產品企劃，流程管理理念，協助同業有效發展網路商機，未來此類營收將佔收入來源的 25%。
4. 網路 B2B 建置：對於未來加盟旅行社，易遊網提供其建置旅遊入口網站、社群網站、內容網站等提供全方位旅遊 B2C，以及旅遊商務網站相關的金流與物流服務，未來這項營收將達收入來源的 10%。
5. 廣告收入：協助旅遊相關用品網站推廣及導入流量，故網路廣告也是未來的營收項目之一，但其比例可能不太高。

六、ezfly

1999 年由遠東航空主導下成立，建置在遠航的體系下，原只供遠東航空線上訂位服務，後自遠航獨立出來，由國內外法人共同集資成立 ezfly，國內航線的立榮航空及復興航空業加入 ezfly 的訂位體系。營收主要以抽取機票營業額的代售佣金，2000 年已經有盈餘出現，2001 年加進國際線機票網路訂位、旅遊平安險網路代售及代申請護照及簽證，營收輕易突破 7 億元。ezfly 的經營是以發展產品機制為先，提供消費者需要的電子商務服務為思考，(郭維邦，2001)。

至 2001 年每月營業額已突破億元，主要的交易是國內機票，其次是航空公司的自由行產品、國內訂房及國際機票(蕭敏慧，2001)。從國內機票販售起家、擁有最大市佔率，以及技術優勢，是易飛網的最佳競爭利器。易飛網所提供的是，將過去打電話訂位、排隊買票、劃位等動作，轉移到網站上一次完成。易飛網並以「行」為中心，開發旅遊相關的週邊產品，如售票、訂房、套裝旅遊、租車保險等。並不斷結合各式產品，以滿足網友在消費旅遊的需求，例如上線代辦保險、擴大代辦服務、推出比價機制等，均讓消費者有更多樣的選擇。在套裝旅遊市場的開發上，除航空公司的資源外，易飛網也採取與其他旅行社合作的策略，在企業對企業(B2B)電子商務的拓展上，易飛網也已取得數十家旅行社的合作意願(王皓正，2001)。

易飛網與宏道資訊合作，打造個人化功能新增的旅遊服務，讓網站會員獲得更多個人化增值功能。使得易飛網會員不但獲得訂閱的內容，並依個人不同的偏好與交易紀錄，自動播送相關訊息，讓會員得到全面的旅遊服務(王傳聰，2001)。

在 2002 年 6 月被公平會裁定，要求三家航空公司(遠航、立榮及復興)必須對於其他線上訂票業者，只要條件與易飛網相同，即應給予相同的優惠票價，否則就有差別待遇，違反公平法受罰之虞。公平會指出，為確保市場競爭機制充

分發揮，公平會將持續注意三家業者在易飛網上的票價訂定情形。一方面防範三家業者藉此從事價格等競爭敏感資訊交換，另一方面也應促進航空公司將機票銷售通路予以「多樣化」，透過彼此獨立的多重銷售通路，防範因機票銷售通路集中，造成聯合或其他限制競爭行為發生（古亞薇，2002）。

七、lionTravel

雄獅旅行社成立於 1977 年，目前其集團旗下有雄獅、寶獅、中達及志達等四家旅行社，為代理華航、長榮、國泰、中國民航等四家航空公司的綜合旅行社，在經營歐洲、美加、紐澳等長程線，及大陸、日本、東南亞等短程線，成績出色，不包含票務出售，一年出團人數達 12 萬人次（翁永全，2000）。目前每月出團量超過 400 團，雄獅票務中心為各大航空公司在台一手票務代理，每月出票量超出 25,000 張，旅客除可得到最詳盡的航班資料及優惠售價外，還可利用線上自動交易機制，透過 CRS(Computer Reservation Service)全球航空訂位系統，從航班查詢、線上訂位至刷卡付款一次完成。

在 2002 年 4 月與網路家庭推出聯名旅遊頻道，以雙品牌模式經營，品牌、內容、利潤採取共享制。這個旅遊頻道也將是國內唯一與旅行社後端 ERP 系統完全整合的線上旅遊網站，前端的即時出團與機位查詢系統，直接銜接後端自動化訂購流程，提供網友一次購足服務，網路家庭龐大的網站流量及會員，與雄獅旅遊在實體旅遊界的商務實力，正是虛實整合電子商務模式。（王皓正，2002b）。

伍、後續研究有待完成之內容及預期成果

本研究為進行之研究，資料分析等部分內容尚未完成，待完成之內容包括：

1. 對台灣個案業者進行深度訪談，以主題分析法完成資料分析。
2. 對台灣與北美個案業者進行分組比對，以分析性比較剖析個案間異同之處。
3. 建構旅遊電子商務網站經營模式之概念類型，比較其經營策略思維之差異。

本研究嘗試建構一組互相關聯的概念以描繪旅遊電子商務網站經營模式。透過經營策略的分析比對，研究的結論與建議將有助於台灣旅遊電子商務業者重新檢視其經營模式與策略，以提供比競爭者更好的價值給顧客，協助企業規劃本身未來經營發展之走向。

參考文獻

1. 王皓正, 2001, 「線上旅遊市場 強強滾, 業者紛成立網路公司或利用現有資源建立通路」, 經濟日報, 3月27日, 30版。
2. 王皓正, 2002a, 「旅遊網線上商機可觀」, 經濟日報, 8月5日, 28版。
3. 王皓正, 2002b, 「網路家庭結合雄獅 推旅遊頻道」, 經濟日報, 4月24日, 27版。
4. 王傳聰, 2001, 「運用宏道電子商務應用軟體 提出個人旅遊建議, 易飛網深耕旅遊網站 空間無限寬」, 經濟日報, 6月18日, 12版。
5. 古亞薇, 2002, 「機票價獨惠易飛網 被警告」, 聯合晚報, 6月20日, 4版。
6. Afuah, A., & Tucci, C.L., 2001/2001, *Internet Business Model and Strategies: text and cases*
呂執中(譯), 電子化策略與經營模式, 台北: 麥格羅希爾。
7. Hartman, A., Sifonis, J.G., Dador, J., 2000/2001, *Net ready :/strategies for success in the E-conomy*
何霖(譯), Net ready: 企業 e 化的策略與原則, 台北: 大塊文化出版。
8. Neuman, W.L., 1997/2002, *Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches*, 3rd ed.
朱柔若(譯), 社會研究方法—質化與量化取向, 台北: 揚智文化。
9. 周冠中、郭美懿, 2000, *eBusiness 時代風潮*, 台北: 博碩文化。
10. 吳明璋、陳啟修, 2000, *Dot-Com 經營之道*, 台北: 漢智電子商務。
11. 翁永全, 2000, 「提供全球同步服務品質 逐步擴大經營版圖, 雄獅旅遊集團業務蒸蒸日上」, 經濟日報, 11月8日, 43版。
12. Moygayar, W., 1999/2000, *Opening Digital Markets-Battle Plans and Business Strategies for Internet Commerce*
陳嘉齡(譯), 電子商務致勝策略, 台北: 美商麥格羅 希爾國際股份有限公司。
13. 張信宏, 2001, 「ezfly 易飛網 推出大陸特廉機票」, 民生報, 5月1日, CR1版。
14. 郭維邦, 2001, 「跨入國際票務及旅遊套裝產品帶來大利多, 易飛網 今年營業額提高到 30 億元」, 經濟日報, 2月23日, 23版。
15. Hagel J., Singer M., 1999/2002, *Net Worth*
湯宗勳, 丁麗萍(譯), 網路價值, 台北: 臉譜出版。
16. 蔡桂芳, 1999, *華爾街網路明星股總覽*, 台北: 商周。

17. 蕭敏慧，2001，「易飛網經營有成，將推虛擬帳號服務」，聯合報，2月24日，40版。
18. Modahl, M. , 2000 , *Now or Never*. NY: Harper Collins Publishers Inc.
19. 方軍，2001，「互聯網：能掀起討價還價風暴」，2002年9月10日，取自eNet，<http://news.enet.com.cn/document/20010330/2001033014120201.shtml>
20. 元勤科技，2001，「Priceline.com 側寫」，2002年9月10日，取自智識網 <http://www.ipnavigator.com.tw/>
21. 亞瑟，2000，「電子商務如何全球化？」，2002年9月10日，取自eNet，<http://news.enet.com.cn/document/20001229/2000122913285201.shtml>
22. 李雲起，2002，「Priceline.com 向 eBay 提供旅遊預訂服務」，2002年9月10日，取自eNet，
http://news.enet.com.cn/article/20020202/20020210060020_1.xml
23. 陳世運，2000，「線上旅遊代理商將大幅減少」。2001年8月15日，取自資策會推廣服務處，
http://www.find.org.tw/0105/news/0105_news_disp.asp?news_id=757
24. 新浪科技，2002，「企業廣告積極參與 網路廣告日漸成熟」，2002年9月10日，取自eNet，
http://news.enet.com.cn/article/20020119/20020110059219_1.xml
25. 邱海旭，2001，「旅遊網站贏利 航空公司垂涎」，2002年9月10日，取自eNet，<http://news.enet.com.cn/document/20010330/2001033014092701.shtml>
26. 曉松，2001，「網上旅行社困境中人氣上升」。2002年9月10日，取自BBC 中文網，
http://news.bbc.co.uk/hi/chinese/news/newsid_1625000/16250091.stm
27. 賽迪網訊，2001，「微軟推遲出售線上旅遊公司 Expedia 股份」2002年9月10日，取自 http://www.ccidnet.com/news/company/2001/12/19/98_58166.html
28. 賽迪網訊，2002，「Expedia 將通過 MSN 提供旅行資訊服務」，2002年9月10日，取自
http://www.ccidnet.com/news/networkcom/2002/03/27/106_62562.html
29. 觀光局，2002，「中華民國九十年國人旅遊狀況調查摘要」，2002年9月10日，取自 http://www.tbroc.gov.tw/admn_info/user/mp5.htm
30. eNet，2000，「億萬富翁的一場噩夢」，2002年9月10日，取自
<http://news.enet.com.cn/document/20001020/2000102016095801.shtml>
31. eNet，2000，「網路旅遊“網”住全球」，2002年9月10日，取自
<http://news.enet.com.cn/document/20000705/20000705083805012.shtml>

32. eNet , 2001 , 「Priceline 成收購目標 李嘉誠大賺一筆」, 2002 年 9 月 10 日 , 取自 http://news.enet.com.cn/article/20020300/20020300202163_1.xml
33. eNet , 2002 , 「美網站訪問排名揭曉 各大門戶榜上有名」。2002 年 9 月 10 日 , 取自 http://news.enet.com.cn/article/20020409/20020400203794_1.xml
34. eNet , 2002 , 「電子商務網站生存關鍵:最後一分鐘交易」, 2002 年 9 月 10 日 , 取自 http://news.enet.com.cn/article/20020305/20020310061280_1.xml
35. IT Home 電腦報 , 2002 , 「美國去年電子商務營收為 530 億美元 , 旅遊網站佔 1/3 市場」。2002-1-20 取自 <http://www.ithome.com.tw/>
36. Nielsen NetRatings , 2002 , 「樹小也招風 彈出式廣告份額 2% 卻招眾人怨」, 2002 年 9 月 10 日 , 取自 eNet , http://news.enet.com.cn/article/20020910/20020910215797_1.xml
37. Mullaney , T.J. , 2002 , *Profitable dot-coms? Being in the right business helps* .Businessweek. Retrieved September 13,2002, from http://www.businessweek.com:/print/magazine/content/02_19/b3782604.htm?mainwindow