

第一章 緒論

1.1 研究動機與目的

一、研究動機

台灣地區隨著經濟快速成長、國民所得與休閒時間的增加，國人對休閒活動日益重視，『觀光旅遊』已蔚為一種潮流。不論是休閒旅遊、洽商、洽公、探親等，只要牽涉到『出國』，就經常會接觸到旅行業。而旅行業所提供的服務從訂機位、開票、訂旅館、代辦證照等，到團體旅遊之行程安排、出團，實現旅遊體驗...等。

就目前的旅遊市場而言，旅行業自民國七十七年解凍後，如雨後春筍般的成長，依交通部觀光局九十年度的統計資料顯示，包含綜合、甲種、乙種和各類分公司合計已超過 2400 家（表 1.1），為剛開放初期 350 家的七倍（表 1.2，圖 1.1），可見旅行業的蓬勃發展。然而紛紛設立的結果，國內旅行業為爭食旅遊市場的大餅，卻出現削價競爭，導致旅遊品質低落。

現今我國加入 WTO（World Trade Organization，世界貿易組織），在國際化、自由化的競爭下，對超過 2400 家旅行社而言，其衝擊有多大？尤其政府當初為了積極加入 WTO，在一九九五年九月六日由行政院台八十四經字第三二五二 0 號函，修正發布施行之『僑外投資負面表列—禁止

及限制外人投資業別項目』，將旅行業從負面表列中予以刪除；其後交通部（一九九七年三月二十八日，交路八十六字第 0 一九一六三號）回覆准許觀光局觀業八十六字第 0 四二二五號『因應經濟國際化、自由化之趨勢，本局擬開放受理外國旅行業在我國設立分公司及外國人於國內投資旅行經營旅行業務』。至二 000 年底外資旅行業在台成立分公司--其中外商分公司一家、外國人投資者八家。

然而，有關旅行業之產業經營生態的研究並不多，令我感到有趣的是截至二 000 年底超過七千萬的出國人次（圖 1.2），及旅行業營業額超過上億元的市場規模，且每年又快速穩定的成長，長期以來卻未被學界所重視。

我以對旅行產業的興趣，利用學術的研究方法，來探討目前台灣旅行業經營的現況與問題，進而探索在『全球化世紀』的潮流下，面對國際化、自由化競爭的壓力，加入 WTO 後本土旅行業者如何因應產業變遷趨勢與市場開放下的競爭策略，提供業者提昇競爭優勢及規劃未來經營策略之參考，此乃為本研究的動機。

表 1.1 旅行業家數統計

地區 \ 分類	綜 合		甲 種		乙 種		合 計	
	總公司	分公司	總公司	分公司	總公司	分公司	總公司	分公司
台北市	62	14	896	63	16	3	971	80
台北縣	0	3	28	7	4	2	32	12
桃園縣	0	25	77	40	6	0	83	65
基隆市	0	0	1	0	0	0	0	1
新竹市	0	12	25	19	3	0	28	31
新竹縣	0	0	6	7	0	0	6	7
苗栗縣	0	1	20	11	0	0	20	12
花蓮縣	0	6	10	11	3	0	13	17
宜蘭縣	0	1	13	5	2	0	15	6
台中市	5	36	126	78	11	2	142	116
南投縣	0	1	10	11	0	0	10	12
彰化縣	0	6	29	13	2	0	31	19
台中縣	0	0	23	17	2	0	25	17
嘉義市	0	4	25	13	0	1	25	18
嘉義縣	0	0	2	1	3	0	5	1
雲林縣	0	1	13	10	2	0	15	11
台南市	3	20	80	27	5	1	88	48
台南縣	0	1	8	11	1	1	9	13
澎湖縣	0	1	4	3	12	1	16	5
高雄市	16	31	201	79	17	2	234	112
高雄縣	0	0	7	3	3	0	10	13
屏東縣	0	3	10	9	2	0	12	12
金門縣	0	1	4	9	10	0	14	10
台東縣	0	2	5	5	5	0	10	7
總 計	86	169	1619	453	109	13	1814	635

資料來源：交通部觀光局，2001年1月5日

表 1.2 旅行業家數統計表 (1988-2000 年)

年 份 \ 種類及家數	綜 合	甲 種	乙 種	總 計
1988	4	533	22	559
1989	11	726	29	766
1990	16	811	26	853
1991	22	894	36	952
1992	22	985	39	1046
1993	22	1153	51	1226
1994	22	1247	62	1331
1995	46	1290	64	1400
1996	66	1338	73	1477
1997	75	1428	84	1587
1998	78	1442	107	1627
1999	82	1553	107	1742
2000	86	1619	109	1814

資料來源：交通部觀光局，2000 年 12 月

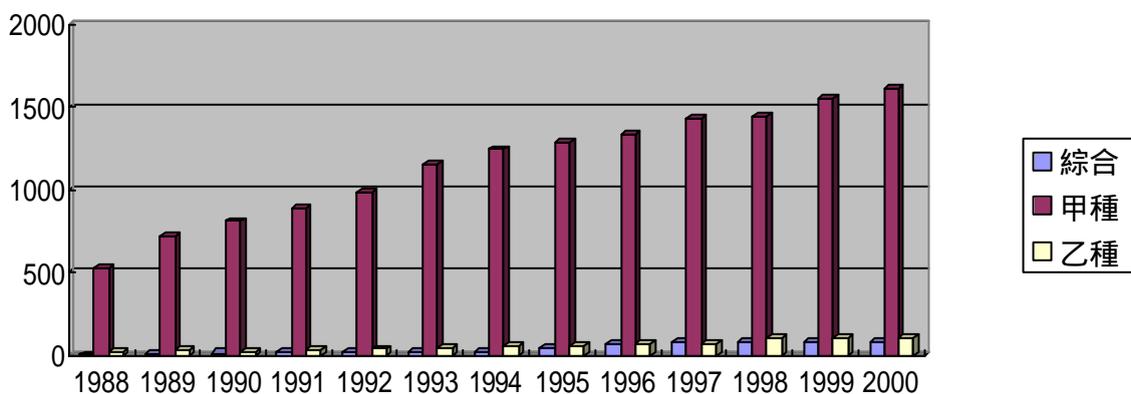


圖 1.1 台灣地區 1988-2000 年旅行業家數統計圖

資料來源：交通部觀光局，2000 年 12 月

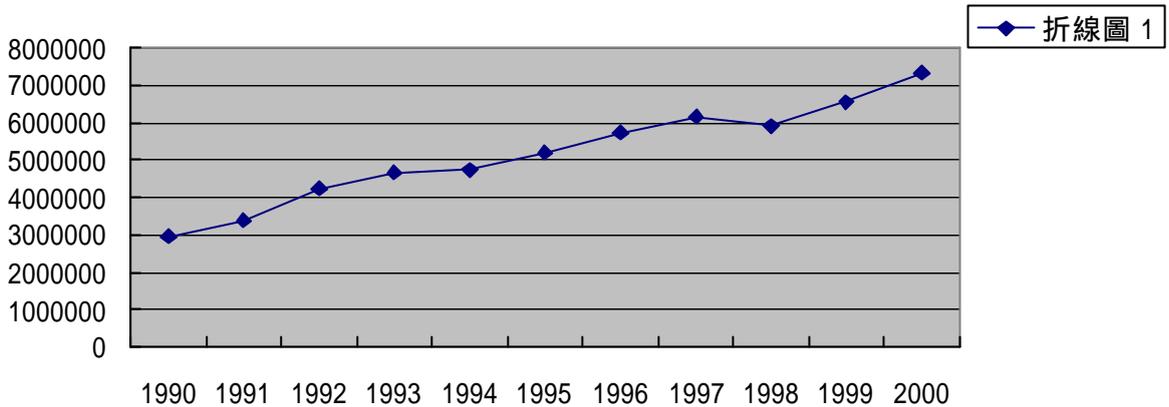


圖 1.2 台灣地區出國人數統計圖 (1990-2000 年)

資料來源：交通部觀光局，2000 年 12 月

二、研究目的

本研究目的主要歸納如下：

1. 藉由深入訪談與了解來分析目前旅行業之現況與供應鏈。
2. 分析旅行產業之優劣勢及機會與威脅。
3. 提出對國內旅行業之競爭策略，作為旅行業者之參考。

1.2 研究範圍與對象

一、研究範圍

本研究所探討的範圍可分為：

1. 分析旅行產業結構的現況，僅限於 OUTBOUND 旅行業務，其他如

INBOUND 、 DOMESTIC 旅行業務不在研究範圍內。

2. 台灣加入 WTO 後對旅行產業的衝擊。

3. 透過 SWOT 分析研擬競爭策略。

二、研究對象

本研究以目前台灣地區之綜合及甲種旅行業為對象。依據旅行業管理規則所訂的營業範圍，綜合及甲種旅行業皆較符合經營海外旅遊業務的條件業，且其人力、財務、經營都較具一定規模。

1.3 研究流程

本研究的目的是主要是探討『因應台灣加入 WTO 旅行業競爭策略之研究』，為此界定主題後，即著手進行各項資料蒐集及相關文獻的探討。由於針對旅行行業競爭策略之相關研究並不多，所以本研究的性質較偏向探索性研究 (exploratory research)。探索性研究的目的是主要是獲致對某情況的瞭解，所以在資料的來源蒐集方法、樣本的選擇，甚至包括資料的分析方法上都較具有彈性，以期能產生有用的見解並建立本研究的觀念性架構。

研究架構確立後，開始研究方法的設計，在與業界訪談同時，參考有關理論與文獻，進行資料分析與整理，進而獲致結論並撰寫報告。如

圖 1.3。

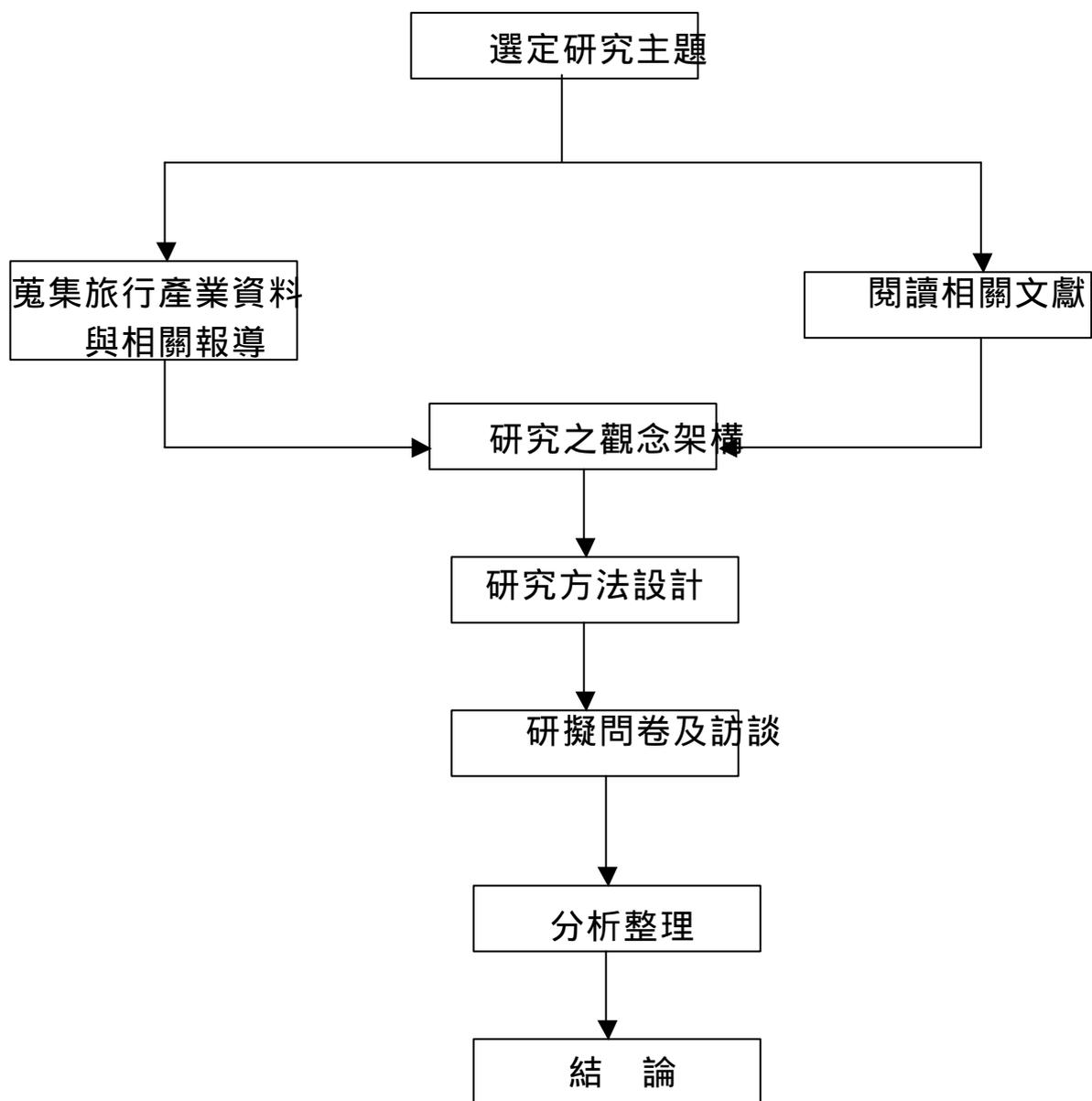


圖 1.3 研究流程

1.4 論文架構

本論文架構敘述如下：(如圖 1.4)

1.緒論

說明研究動機與目的後，再界定研究範圍與對象，然後設計研究流程，及論文架構，使主題更為明確。

2.文獻回顧

利用產業結構理論與競爭策略理論，以作為研究之參考基礎。

3. WTO 之現況分析

分別敘述 GATT 與 WTO 的發展過程，WTO 的組織及功能，以及目前我國入會的概況。

4.旅行業現況之分析

首先就旅行產業之發展做一敘述，然後將 SCP 模式運用於旅行產業之分析架構。利用五力分析做一綜合性小結。

5.競爭策略之建立

透過上述分析，了解未來產業結構的變化，為了更進一步了解旅行業業者對台灣已加入 WTO，公司本身內部的優劣勢與外在的機會與威脅之影響程度。本研究採取結構式問卷的方式分別針對綜合與甲種旅行業者進行調查。以客觀的熵職權重法(Entropy)求取旅行業者各項因素評估準

則權重值，求取各準則間的相對權重。透過 SWOT 分析評估國內旅行產業優劣勢及機會與威脅，進而研擬競爭策略之方向。

6. 結論與建議

說明本研究整體之理論架構及研究結果，同時根據整個研究過程所得之經驗與結果提出建議，以供旅行業者與相關主管機關參考，並提出後續研究方向。

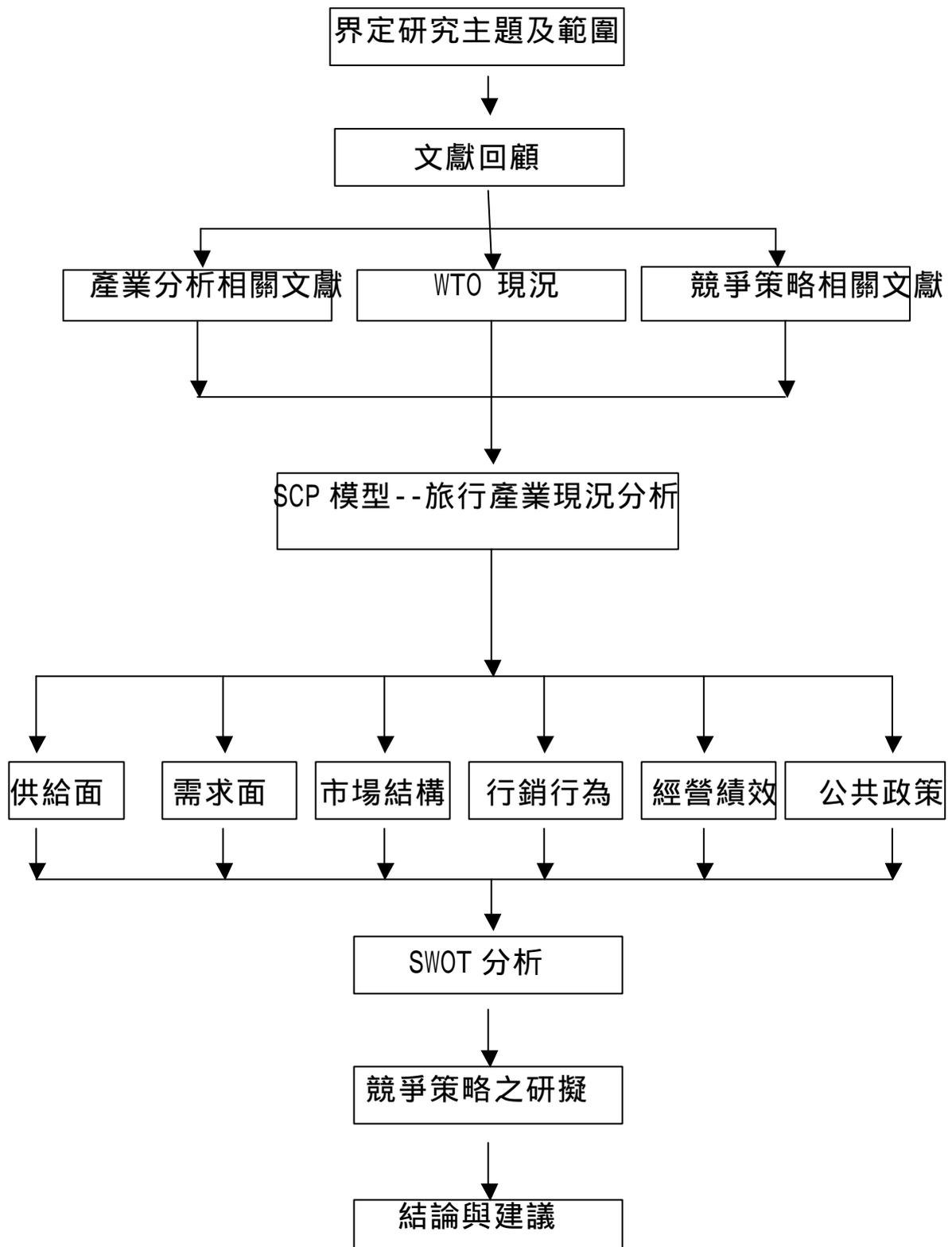


圖 1.4 論文架構

第二章 相關文獻之探討

2.1 產業分析之架構

產業是由一群企業組合而成的。任何一個產業的結構相當複雜，唯有瞭解其結構才是成功之要素，然而如果沒有一套結構化的分析工具很難全盤掌握產業的發展局勢。不同學者對產業分析的架構有不同的闡釋，茲將其列舉如下：如表 2.1。

表 2.1 產業分析

學 者 (年代)	分 析 構 面
Hussey , D. E. (1971)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市場需求。 2. 競爭者的行動。 3. 新加入者的威脅。 4. 替代品的威脅。
Hofer & Schendel (1978)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產業內競爭程度。 2. 賣者集中程度與競爭者相對規模。 3. 進入及退出障礙。 4. 資本密集程度。 5. 垂直整合程度。 6. 產業附加價值高低。 7. 經濟規模及學習曲線。 8. 技術改變速度。 9. 產品差異化程度。
Glueck, W. F. (1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主要競爭者加入或退出。 2. 替代品取代本產品之可能。 3. 目前競爭者之主要策略。 4. 原料的可獲得性。 5. 資金的成本及零件與勞力的成本。
Bate, D. L. & Eldredge, D. L. (1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 需求種類及潛力大小、原料及勞力等投入之可行性。 2. 競爭的性質。
Porter (1980)	<p>以供應者、顧客、潛在的進入者、替代品及同業間競爭等五種競爭動力來分析產業的結構。</p>
Sherer (1980 , 1990)	<p>綜合 Masov (1939) 與 Bain (1959) 之觀點，提出完整的產業分析架構—SCP 模式。</p>
司徒達賢、吳思華、李仁芳 (1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產業狀況分析—包括產品線與產品線相關程度、產品類型及替代品。 1. 競爭狀況分析—包括產業內廠商競爭狀況與前在競爭者的加入。 2. 市場競爭狀況分析—包括產業成熟度、銷售對象與買方談判力、銷售地區與進出口狀況及政府政策。 3. 生產狀況分析—包括生產類型、生產附加價值、生產成本結構、規模經濟利益潛能及原料來源狀況分析。

資料來源：本研究整理

2.2 競爭策略

2.2.1 競爭策略 (Competitive Strategy) 的定義

『競爭』是企業成敗的核心，它決定了企業的創新、執行效率、以及與整體表現息息相關的各種活動。而『競爭策略』，則是使企業針對產業競爭的決定因素，建立起能獲利又能持續競爭的優勢。(張懷谷, 1999)

以下將各學者對競爭策略的定義，彙整如表 2.2。

表 2.2 競爭策略的定義

學者 (年代)	競爭策略的定義
Hofer & Schendel (1978)	競爭策略係屬於事業策略三個子策略：投資策略、競爭策略、與政策中的一個。
Porter (1980)	從產業經濟的角度，提出主導整個產業環境競爭的五種壓力，即： 1. 產業內既存的對手。 2. 供應商的談判力。 3. 買主 (顧客) 的談判力。 4. 新加入者的威脅。 5. 替代產品出現之威脅。
大前研一 (1984)	競爭策略乃以策略優勢為思考核心而發展出來的策略。
Aaker (1984)	競爭策略基本上應包含二種內容： 1. 投資策略：其目的在於確認事業所涉及的产品、市場組合、進而決定應投入多少資源已達成競爭地位。 2. 發展持久性的競爭優勢：包括建立獨特能力或資產以及適當目標、職能與綜效之策略。

(待續)

表 2.2 競爭策略的定義（續）

學者（年代）	競爭策略的定義
張重昭（1990）	事業策略決定事業經營範圍及所須接受的環境不確定性，事業部門雖無力改變，但卻可經由競爭策略的選擇，有效利用現有資源，創造一各較為確定的經營環境。
Grant（1991）	企業的核心競爭力是否能為企業帶來超額獲利率，取決於： 1. 產業吸引力：及是否有進入障礙為、獨占及其垂直議價能力。 2. 企業所建立之競爭優勢：即成本優勢或差異化優勢，是否超越競爭對手。
吳萬亦、蔡明田（1993）	企業為追求績效，衡量自身所處的內外在環境、企業目標及組織結構，並與同一產業之競爭對手相互比較後，所提出的應對策略。
張懷谷（1999）	產業衡量本身所處的內外在環境、目標與組織結構，並與競爭對手相比較後，產業為追求績效所提出的應對策略。

資料來源：本研究整理

2.2.2 競爭策略的類型

為適應不同企業的條件與產業環境，各企業會採用的策略就不盡相同。茲將各學者所提競爭策略類型彙整如表 2.3

表 2.3 競爭策略類型

學者 (年代)	觀點	競爭策略類型
Wasson (1974)	產品生命週期模式	1. 縮減。 2. 收割策略。
Glueck (1976)	適應模式	穩定、成長、縮減、組合。