

台灣網際網路加值產業生態演進之探索 ——開放性組織理論的觀點

徐木蘭

世新大學企業管理學系

陳必碩

屏東科技大學企業管理學系

李俊賢

高雄師範大學人力與知識管理研究所

許金田

國防管理學院企業管理管學系

摘要

本研究對國內五位知名成功之網際網路加值廠商的高階專業經理人進行個案深度訪談，根據訪談結果的內容分析，將網際網路加值產業發展軌跡區分為萌芽期、精煉期、理性成長期、服務導向期。研究結果發現，產業萌芽期時，廠商在網際網路基礎設施的既有架構上規劃組織的結構與制度設計，組織的存續取決於環境的主宰，可以族群生態理論解釋之；精煉期時，組織必須在網際網路基礎設施的協定下進行網際網路商業活動，組織的存續仍取決於環境的主宰，可以體制理論解釋之；理性成長期時，組織與外部專業機構合作建立網際網路行銷機制以取得生存，組織的存續取決於組織的行動力，可以資源依賴理論解釋；發展至服務導向期時，企業進行經營管理觀念的變革以創造競爭優勢，組織的存續取決於組織行動力，以資源基礎理論解釋之。

關鍵詞：網際網路加值產業、組織理論、內容分析、生態軌跡

Exploring The Ecological Transformation of Internet Value-Added Industry in Taiwan – The Perspective of Open Plural Organizational Theories

Mu-Lan Hsu

College of Management, Shih Hsin University

Pi-So Chen

Department of Business Administration, National Pingtung University of Science & Technology

Chun-Hsien Lee

Graduate Institute of Human Resource & Knowledge Management, National Kaohsiung Normal
University

Chin-Tien Hsu

Department of Business Administration, National Defense Management College

ABSTRACT

This study investigated the ecological transformation of internet value added industry in Taiwan in a perspective of open plural organizational theories. Five representative companies' top managers were deeply interviewed, and these collected data were analyzed by content analysis method. The results showed that in the first and second stages of ecological transformation of internet-value added industry in Taiwan, population ecological theory and institutional theory could sequentially explain the environment's dominant power in organizations' building, death and operation. In the third stage, resource independence theory could explain how organizations gained the necessary resources from other partners in the marketing channel to survive. Finally in the fourth stage, resource based theory could interpret how organizations develop valuable inner resources to take the competitive advantage in the competing market.

KEYWORDS : internet-value added industry 、organizational theory 、content analysis 、ecological transformation

壹、緒論

Kelly (1999) 指出，網際網路使得想法、資訊、關係此三者高度無形化的東西緊密結合，並且形成根基於網際網路的新興市集 (marketplace) 與社群 (community)。藉由網際網路企業對顧客所創造的價值，也從實物轉成為提供服務、資訊與知識。這種因網際網路所衍生的新興商業模式 (business model)，現多泛稱為電子商務 (e-commerce)，亦有人稱之為網際網路商業或產業 (internet business or industry)。其中尤以進行網際網路零售及提供內容服務的公司 (又稱為達康企業「.com」) 為最多，此種公司主要在於從事資訊的提供、媒合，或是商品的零售等，獲利來源為廣告以及商品利潤。由於此種商業利益來自網際網路的價值，本研究稱之為網際網路加值產業 (internet value-added industry)，指藉由網際網路特性使企業從事消費者價值的創造，企業進而獲取利潤。此界定可更精確地與網際網路硬體設備製造、網際網路軟體設計和網際網路通訊服務等產業有所區隔，明顯地表現出此項新商業模式所造就的經濟體群集。

網際網路剷除了企業經營的時空藩籬，更因為網際網路的虛擬性 (virtualization)，解構了傳統商業競爭的經營模式，衍生了新經濟模式觀點的遊戲規則。因為網際網路的輔助，資訊科技得以融入傳統的產業，創造出新的商業模式，提供廠商新的銷售管道與新的消費平台，衍生出新的網際網路消費行為。因為網際網路上資訊可及性與豐富性的增加，以及網際網路虛擬化的特質，造成消費者相對議價力增加，而廠商若沒有足夠的能耐以發展出競爭優勢，很容易便被淘汰出局，於是也就造成網際網路泡沫化的現象。Webmergers.com 指出，從 2000 年 1 月達康熱的顛峰迄今，申請破產保護或關門大吉的網際網路公司已近 900 家。但近幾個月來，網際網路公司結束營業的比率大幅下降，顯示網際網路產業的寒冬即將過去。2000 年第三季倒閉的網際網路公司只有 29 家，比去年同期少了 76%，較前一季降低 30%。Webmergers.com 的總裁 Tim Miller 表示，網際網路泡沫已經破得差不多了，未來網際網路產業可望循正常的成長軌跡發展，一些產業動態也反映市場反彈時機的來臨 (林郁芬，民 91)。eBay 總裁暨執行長 Meg Whitman 指出，網際網路產業實際上已經開始復甦且表現良好，當網際網路泡沫化，eBay 也曾面臨艱苦的營運低潮，但隨後因為經營模式正確，開始獲利，她認為，網際網路實際活動與股價應該分開看。從全球網際網路的電子商務交易量和人口數量兩大指標都快速上升，可見網際網路交易、網際網路活動已恢復正常，市場會穩定成長 (彭慧明，民 91)。

網際網路加值產業近年來歷經了產業環境上的初生狂熱、泡沫化和再生穩定等重大的變化波動，廠商的經營管理作為勢必也發生了相對應的重要轉折，這些歷史資料是值得產業研究者加以紀錄和分析的。再者，電子商務的新商業模式已然掀起更大的旋風，更多的行業與廠商積極引入此商業模式，網際網路加值產業的範疇不斷增擴，前景也相當看好，因此，對於該產業生態的研究，透過分析環境變化及組織能耐對於

組織存續的影響，不僅可為過去的產業歷史做見證，更能為即將創造的產業榮景有所貢獻；然國內對於網際網路加值產業生態之研究並不多，利用組織理論詮釋該產業生態的研究更付之闕如，因此，本研究將以貫時性（longitudinal）的歷史性研究途徑，透過對業界專家的個案深度訪談，從組織理論的觀點，釐清該產業發展的生態歷程，以及組織與環境的互動關係，探究決定組織存續之經營管理模式的變遷，亦即試圖解答以下兩項研究問題：

- (1) 我國網際網路加值產業在近年的發展過程中，可區分為哪幾個產業階段？
- (2) 在各個產業發展階段，網際網路加值產業廠商面臨了哪些重大的環境變化？廠商採取了哪些相對應的重要經營管理活動？企業的存續主要可透過哪項組織理論加以詮釋？

貳、文獻探討

本章節將先定義說明本研究所稱之的網際網路加值產業（internet value-added industry），再者，參酌 Shafritz & Ott（1992）對組織理論的歸納分類架構，針對本研究所檢測之各重要組織理論的主張內涵加以闡述。

一、網際網路加值產業的定義

在資訊科技的觀點下，網際網路（network）結合硬體（如網路卡、傳輸器等）、軟體（如網路傳輸軟體、瀏覽器等）以及通訊技術（telecommunication）三者而運作，其間的經營廠商包括網際網路硬體設備製造、網際網路軟體設計、網際網路通訊服務提供（informational service provider；ISP，如電信通訊），這些生產或提供網際網路元件之硬體、軟體以及電信通訊的經濟群體構成網際網路產業（network industry）~泛指建構網際網路基礎設施的產業。而網際網路產業的發展，促成資訊網際網路的普及，並提供一個新經濟舞台，使得網際網路成為許多既有行業廠商的新商業工具與經營平台，相較於未運用網際網路平台從事商業活動的廠商，藉由網際網路平台從事商業行為的新商業模式，使得網際網路為交易或交換的雙方創造出更高的經濟價值，一般統稱為電子商務（electronic commerce；E-commerce），簡單地說，「舉凡交易雙方均以電腦透過網際網路進行交易都可謂之為電子商務」（周昭正，民 90），電子商務強調新商機的產生和利用，也就是說「產生商業價值」和「以少作多」（資訊工業策進會，民 89）。

Kalakota & Whinston（1996）認為可分別從通訊、企業流程、服務、線上的角度來看待電子商務，如此電子商務會有不同的定義，Hoque（2000）將電子商務種類區分為企業對顧客（business to customer；B2C）、企業對企業（business to business；B2B）、促成工具（enabler）元件，近來還衍生顧客對顧客（consumer to customer；C2C）的方式，可知電子商務模式造就了一個涵括範圍極為廣泛的產業，企業對顧客（B2C）、企業對企業（B2B）、促成工具（enabler）元件或顧客對顧客（C2C）的種類各有其生

態發展的軌跡，應當分別討論之，基於研究興趣之選擇和利於精確深入地分析，本研究聚焦於企業對顧客(B2C)此區塊，並稱之為網際網路加值產業(internet value-added industry)，此定義亦是與各受訪者討論釐清後總結形成的。(圖1所示)

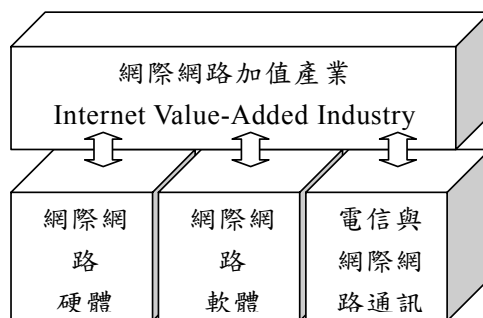


圖1 網際網路加值產業概念圖

網際網路加值產業可進一步地藉由產品服務種類與市場類型兩個構面加以述說(參見圖2):產品服務種類構面指該網際網路加值產業所提供的產品是種新型態的產品或服務，或者是傳統商業活動下就存在的商品或服務；而市場類型構面區分為線上網際網路市場以及實體傳統市場。

本研究所界定的網際網路加值產業廠商，是指企業成立時其交易機制便是構築於網際網路平台之上，亦即完全透過線上網際網路市場與消費者完成所有的商業交易活動，其所提供作為網際網路交易的產品或服務之類型，可能為實體傳統市場中已存在之產品或服務種類，也可能為不存在於實體傳統市場中的全新產品或服務種類，前者如EZ-Travel易遊網、104人力銀行，後者如PC Home網際網路家庭、Sina新浪網、博客來網際網路書店，這些廠商的共同特色皆是透過網際網路的交易平台(線上網際網路市場)來改善消費者的價值認知及提升企業從中獲取的經濟效益，採行此經營模式的企業愈來愈多也愈見其在國家經濟體系中的重要性，因此，成為本研究焦點分析對象。某些廠商的商業活動近來也產生了一個明顯的策略態勢：以自身的線上網際網路市場為基礎，進而結合搭配實體商店(實體傳統市場)來行銷新產品服務或市場既有產品服務的經營模式，前者如PC Home網際網路家庭的Shopping服務，在其網站上販售新型資訊產品，消費者於網際網路下單確定後，則直接由各商品供貨商從其物流管道將產品郵寄或專人遞送給消費者，後者如EZ-Travel易遊網與飯店旅館業者合作，透過其網際網路交易平台完成旅遊套裝行程(包含機票食宿)的販售。

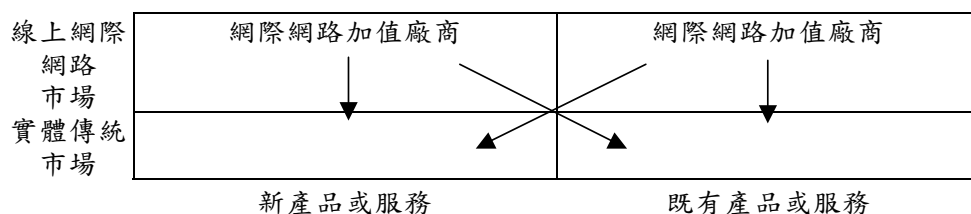


圖2 網際網路加值廠商類型(箭頭表示策略態勢)

二、開放性組織理論觀點

組織是一個具有目標導向的社會實體，其中包含一些特定的結構與協調活動系統，並與外界環境進行聯結。組織的總體觀點是討論組織與組織間、組織與環境間的互動關係(Daft,2001)。開放系統觀點是研究組織與環境間互動關係的基本立場，藉此可更真實地捕捉組織經營管理活動的真實生態，因此，持開放系統觀點發展出的組織理論，如族群生態理論、體制理論、資源基礎理論和資源依賴理論等，皆是適當被用於分析組織與外部環境和組織之互動關係、行為的重要理論，也正是本研究選擇作為檢測理論的考量。

Miller (1987) 將組織理論區分為：(1) 組織中心典範的組織理論 (強調組織的影響力): 主要在說明單一個別組織與其外部環境或交易夥伴的互動關係，同時強調組織對其外部環境或交易夥伴的管理機制，分析哪些外部因素以及組織間的互動關係會直接影響組織運作，認為組織可透過內部結構和策略的設計，來主動地調適與應變外部環境的不確定性，資源依賴理論和資源基礎理論皆屬之。(2) 環境中心典範的組織理論 (強調環境的影響力): 將討論層次提昇至組織群體或族群，其中以族群生態理論和體制理論為主流，此類理論傾向環境決定論，重視外部環境的架構與組成，認為單一組織是來自於外部環境的型塑，較不重視單一組織對其外部環境或交易夥伴的管理機制之研究途徑。Newman & Nollen (1998) 曾以族群生態、體制、交易成本、情境、資源依賴、策略選擇等組織理論針對捷克共和國六家企業的組織轉型過程進行個案分析，然 Dension (1999) 認為 Newman & Nollen (1998) 的研究限制之一，在於僅強調以環境中心典範的組織理論來解釋組織轉型現象，而忽略了分析在組織轉型過程中個別廠商的選擇和管理行為的力量，亦即忽視了組織中心典範之組織理論的解釋力。據此，本研究選擇組織中心典範的資源依賴理論、資源基礎理論，及環境中心典範的族群生態理論、體制理論，比較檢測各主要組織理論對網際網路加值產業各階段生態現象的相對解釋力。

(一) 資源依賴理論 (resource-dependence theory)

Pfeffer & Salancik (1978) 提出資源依賴理論，該理論視組織為一開放系統，而非自給自足的封閉系統，組織本身並不能產生所有需要的資源，因而必須與環境中的其它組織團體互相流通資源 (Evan, 1993)。根據 Pfeffer & Salancik (1978) 的觀點，組織形成對環境依賴的原因為：(1) 組織是一群個體為了獲取資源而聚集在一起，組織必須從外界獲取資源才能存續；(2) 環境中的資源有限且稀少，也存在許多限制條件，使得組織欲從環境中資源獲取增加了困難性與不確定性。組織經常性地依賴提供其關鍵資源而影響其存亡的外部環境 (與組織活動直接相關的任務環境與技術環境)，環境資源數量的有限稀少性與不確定性，是促使組織計劃性變革的主因，組織計劃性變革的目的便是希望爭取更多來自外部組織的社會性支持和資源以因應和降低環境的不確定性。組織透過從環境中取得資源以增加應變能力，強調與其他組織團體的互動連結，以掌握外部資源。若環境擁有組織所需的關鍵性資源，則組織對環境的依賴度愈高，

若環境中擁有資源分配與管理使用之權力的外部組織愈多時，組織對單一外部組織的依賴性就越低，而若當資源的集中程度愈低、替代性越高、替代品越多時，則組織對環境的依賴程度也就越低（Pfeffer & Salancik, 1978）。

組織必須跟環境中控制其所需關鍵資源的組織團體進行交易、交換活動（Aldrich, 1999），這些能夠提供組織所需資源投入的其他組織都是組織互動交換的對象，組織可藉由組織群體間的分工、合作、合資結盟、交換方式以穩定資源的取得，因而組織的行動會受這些外部組織的影響控制（Pfeffer & Salancik, 1978）。

（二）資源基礎理論（resource-based theory）

早期策略觀點下的競爭優勢，主要在探討企業優勢、劣勢與競爭環境下機會、威脅的對應（Andrews, 1971；Ansoff, 1965），後來 Porter（1980）將策略觀點移轉至外部、產業基礎的競爭議題。而 Wernerfelt（1984）則指出，策略學者與管理當局似乎忽略資產（asset）的能耐也是企業競爭的重要議題。資源基礎理論的立論主張廠商所擁有之資源的特性是造成持久性競爭優勢的主因（Barney, 1991；Dierickx & Cool, 1989；Priem & Butler, 2001）。Penrose（1959）曾提出資源在廠商擴張、多角化過程中或進入新市場時所扮演的角色，Barney（1991）、Conner（1991）、Powell（1992）和 Priem & Butler（2001）曾論及當廠商涉足另一特殊產品或市場時，資源應如何創造以及為何能創造優勢，Prahalad & Hamel（1990）、Peteraf（1993）進一步主張資源應當著眼於核心能耐（core competence）的特質。

資源基礎理論是著眼於探究在長期觀點之下，組織內部資源對於組織存續的影響。Schuler & MacMillan（1984）指出，一個組織之所以能夠長期地維持競爭優勢，主要是因為這個組織擁有一些其他組織所沒有的稀少性、有價值、難以模仿、且難以替代的特殊資源優勢，這些資源包括組織性（組織的文化、結構、制度、內外部社會關係）、物質性（地理位置、技術設備等）和人力性資源（人力的知識與經驗），或是組織具有組合與應用某些資源的特殊能力與核心專長。

（三）族群生態理論（population ecology theory）

Hannan & Freeman（1977）以族群（population）為分析單位，探討組織與環境的關係，組織族群指一群組織型式（organization form）類似的組織，這些組織常會有類似的正式結構、活動方式或內部規範命令等，能共享族群內的物質與競爭力。McKelvey & Aldrich（1983）指出，因為環境產生的機會（如自然資源的集中），使得某些特定形式的組織族群開始出現，因資源稀少有限，組織數目並不會無限制地增加（生態過程），由於組織間的技術具有高相似性和高相關性，因此，透過技術而形成的競爭力會有群集現象，同時，組織員工會在相類似的環境中流動，造成知識的擴散共享，強化族群內技術與競爭力的同質性（繁殖過程），但某些技術因專業化門檻、學習障礙，造成知識的不易流動，於是族群間的競爭力和組織型態會產生差異性（差異化過程）。上述三個過程形成了族群內組織間的高度相似性，對於外在環境的變化及與環境的互動關係，個別組織基本上是處於被動的角色，其結構難有自主變化，無力主動調整自己以適應環境，無法影響環境的選擇淘汰過程。

雖然組織生態論者認為，組織是被動的受環境選擇，但 Hannan & Freeman (1977) 也運用生態學的利基理論(niche theory)，說明組織族群會在不同的資源之間，以某一塊能競爭過其它族群的區域為其利基，並根據此利基，選擇不同的方式來開發資源。

(四) 體制理論 (institution theory)

Scott(2001)主張組織鑲嵌於外部的體制環境中，因此，體制環境會宰制組織的長期存亡。體制環境包含兩部分：環境中的所有法規與信仰系統，包括社會的正當性基本假設和價值觀、文化規範、政治架構，以及環境中的關係網絡(relational network)。從環境中取得資源是企業存續要件之一，更重要的是，組織存續是體制環境制度與規範的制約結果，組織要追求在體制環境中的正當性與合法性(制度化過程)，亦即企業必須反應外部體制環境的需求，取得社會的認可，才可能獲得社會、政治資源的支持而得以生存。組織要不斷地改變組織內部的價值意義體系以與外部體制環境的價值意義體系一致化，組織對體制環境存在著依賴的關係，此遵循過程是持續性且不易變更的，組織會趨向體制環境已然預設的型態，期間會產生一些非組織預期但由體制環境所制約的改變(Meyer & Browan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1987; Selznick, 1996; Scott, 2001)。

正式的組織結構為高度制度化系統所建構，制度化是一種社會秩序的認知過程，是組織為了達成社會系統限制下的目標與價值所形成的強制性承諾，組織被制度化所驅使，即使不具及時效率，仍會因具正當性、遵從集體秩序，而增加社會資源的流動得以生存。組織為追求正當性，而產生制度化的壓力，壓力來源包括來自於政府制度、法律和社會規範的強制性機制(制度規範)，來自於專業化過程所形成的組織內部和組織間專業行規與制度之價值觀念和行為標準(專業規範)，以及來自於與組織運作直接或間接相關的一般大眾(市場規範)。部份學者(Meyer & Browan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1987; Zucker, 1987; Selznick, 1996; Scott, 2001)認為，體制理論從組織群體的觀點來看，組織群體最後會因長期順應環境而形成同形化(isomorphism)現象，包括強制性同形(制度規範所促成，組織群體為符合社會期望或彼此間相互依賴所產生的結果)、規範性同形(專業規範所促成，因組織群體的共享價值觀、信念、訓練和相似的行為模式，形成跨組織的同形化壓力)和模仿性同形(市場規範所促成，組織對於未來不確定的認知，藉由模仿體制環境中成功組織的行為模式來增加合法性)。

綜合上述，本研究將各理論主要判定標準簡要整理如下表：

表 1：組織理論歸屬判定標準簡要

理論歸屬	判定標準
資源依賴理論 (resource-dependence theory)	1. 組織本身並不能產生所有需要的資源，必須與其他組織互通資源。 2. 組織必須與環境中控制其所需關鍵資源的組織進行交易、交換的活動，彼此間可以藉由分工、合作、結盟等方式取得所需的資源。
資源基礎理論 (resource-based theory)	1. 組織擁有關鍵性資源是維持長期競爭優勢的主因。 2. 組織必須擁有其他組織所沒有的稀少性、有價值、難以模仿、且難以替代的特殊資源優勢，這些資源包括組織的、物質的、及人力資源等要素。
族群生態理論 (population ecology theory)	1. 出現群聚現象，並且，該群聚內的組織擁有類似的正式結構、活動方式或組織內部規範命令，並能夠共享族群內的物質與競爭力。 2. 組織族群會在不同的資源之間，選擇一個能較競爭者更具有競爭優勢的市場利基。
體制理論 (institution theory)	1. 體制環境會宰制組織的長期存亡，體制環境包括：環境中的所有法規與信仰系統與關係網絡。 2. 正式的組織結構為高度制度化系統所建構，組織為取得生存的正當性，必須遵守制度規範、專業規範、及市場規範。

三、產業生態相關文獻

國內有關產業生態的研究不多見，鄭恩仁(民 85)曾以族群生態學、資源依賴與合作網際網路的觀點，採個案研究法，針對 IC 製造業、主機板、生物科技、IC 封裝主機板業等 7 家廠商的高階主管，採用組織生態學、資源依賴與合作網路的觀點，以環境資源共享與產業網路互補為分析構面，剖析不同群聚的共生型態與綜效利益，釐清不同的產業特性對群聚利益的呼應，與對整體產業與企業長期競爭力的影響，該研究發現，產業群聚促使廠商彼此可以共享所需的生存資源；更易因地理上的便利性，形成上下游或關聯性產業合作網路。徐木蘭、陳朝福、劉仲矩、黃河明、姚惠英(民 87)探討環境因素與電腦週邊產業發展的互動關係，結果發現，產業蘊育階段與萌芽階段，可說明企業與經營環境互動關係的主導理論為機構理論；在快速成長階段，則為理論為族群生態理論與一般競爭理論；於穩定再成長階段中，則為族群生態理論、產業經濟理論與一般競爭理論；在產業第二次轉型階段中，主導理論為族群生態理論、產業經濟理論、機構理論、資源依存理論、一般競爭理論。徐木蘭、尚榮安、沈介文、劉仲矩(1999)分析台灣個人電腦產業發展與環境的互動關係，發現以生態機構理論(族群生態理論與體制理論的合型)最能說明個人電腦廠商與環境間的關係。徐木蘭、陳朝福、汪美伶(2001)則是發現生態機構論、資源依賴論、交易成本理論較常被用來說明電腦零組件廠商與環境的互動。

孫靄彬(民 87)透過深度訪談、座談會方式收集資料，以族群生態理論貫時性地

分析台灣資訊軟體業發展過程中，組織形式特性與產業環境特性的互動模式，指出在不同的產業階段中，組織形式特性必須符合產業環境特性，亦即隨著產業環境特性的變化，組織的型態必須隨之轉變，才會具有較強的適應力與生存發展機會。徐木蘭、陳必碩、許金田、蘇建勳（2003）透過個案訪談和內容分析法，分析記錄了我國產品類與專案類軟體產業演進的生態軌跡，研究發現，行銷、經營觀念和研發類別的事件，一直是產業發展過程中最主要的經營管理事件，而廠商更漸增地採取預應式的經營管理觀念來調整內部策略、結構和制度文化，主動面對環境的變化；族群生態論最能解釋環境對產業存續和演進方向的決定性影響，另外資源依賴理論則最能詮釋廠商面對環境態勢，為求生存所採取的對應式經營管理作為。

國內與國外文獻中關於網際網路相關產業的生態研究，目前並不多見，因此，本探索性研究可提供學理上的參考價值，也能為我國網際網路加值產業的發展軌跡作一忠實地紀錄與分析，提供廠商在未來經營管理實務上的殷鑑。

參、研究方法

一、抽樣

Patton（1990）指出質化研究的樣本一般都很少，甚至只有一個個案，但需要有深度的（in-depth）立意抽樣。質化研究著重資訊的豐富內涵，質性研究的樣本必須是能提供深度和多元社會實狀之廣度資料，而非量化研究中以能代表人口並推論到人口母體的樣本為抽樣原則，有些質化研究學者專挑少數經驗過各種所需經驗者為樣本，以取得最豐富的反應資料（Kuzel, 1992；胡幼慧、姚美華，民 85）。由於我國網際網路加值產業的發展方興未艾，已經產生一些歷經多重困難而經營有成的領導廠商，他們已累積相當豐富的產業經營管理經驗，因此，本研究採立意抽樣法選擇五位具高產業代表性的網際網路加值企業主持人作為深度訪談的個案，包括 PC Home 網際網路家庭的詹宏志董事長、新浪網（Sina）的蔣顯斌總經理、104 人力銀行的楊基寬總經理、博客來網際網路書店的張天立總經理、EZ Travel 易遊網的游金章總經理。這些受訪的業界專家多年來親身參與該產業的演進發展，對產業和各自服務公司的發展沿革及重大事件都有著深入且完整的專業知識與成功經驗，因此，從訪談的過程中可以掌握到許多產業生態軌跡的真實性與動態性資料。

二、個案深度訪談

選定訪談個案後，與預定的受訪人員聯繫，告知研究目的與訪談題綱，徵得對方同意後，擇期進行約二小時的個人深度訪談。訪談主題包括：對網際網路加值產業的定義及該產業發展階段的劃分、產業發展期間所遭遇的各種重大環境態勢與廠商因應的各項重要經營管理作為和原因，以及廠商與環境和其他組織的互動關係等。受訪者可舉所屬公司的經營管理實例來說明。雖然從量化研究的立場而言，此五個樣本的代

表性不如問卷調查研究法的大樣本數，但從個案的深度訪談卻可獲致許多深入和豐富的產業生態資料，更有助於勾勒網際網路加值產業的發展軌跡，這是量化研究方式不易達成的，同時也符合歷史性研究的需求。

三、資料分析

將個案訪談所收集之資料進行內容分析(content analysis)，轉譯為可分析之語幹，用以解釋我國網際網路加值產業生態演進過程中的重大經營管理事件為何？事件原因為何？可透過何種組織理論來解釋該生態現象？Berelson (1952) 指出內容分析法最早被應用於傳播學，其目的乃在對明顯的傳播內容，使用客觀、系統的方法加以量化，再依據這些量化的資料，做描述性分析(楊孝榮，民 90)。內容分析是以訪談對話內容或研究文獻內容作為分析標的，利用事先發展出來的分析類目為基礎，將分析標的依照分析類目予以歸納，以分析訪談對話內容或研究文獻內容意涵的一種分析方式(王石番，1991)。

(一) 資料的紀錄與整理

進行個案訪談時，全數徵得受訪者的同意，而將所有的訪談對話內容予以錄音紀錄，事後再由研究者將錄音內容全數地轉譯為文字資料形式，以利進行後續的資料編碼和分析。

(二) 語幹的設定和選取

語幹(theme)為內容分析法最常被使用的分析單位，有關事件、價值、信念和態度的討論通常以語幹來進行(Kassarjian, 1977)，若能完整表達研究目的或意見的詞句組合，便可稱之為語幹。語幹是從訪談內容的文字資料中選取而得。本研究著重於分析廠商之重大經營管理事件與所面臨環境現象間的因果對應關係，乃將語幹定義為受訪者對廠商重大經營管理事件之描述與對該事件原因之說明所構成的陳述語句，亦即一個語幹所表示的意義是指受訪者對一重大經營管理事件及其發生原因之主觀性認定所組成的關係。若為同樣的一個事件但由幾個不同的原因所促成，則會組成數個不同的語幹。語幹的設定與選取是由二位研究人員共同進行，由二位研究員共同審視所有訪談內容的文字記錄，標示確認出所有語幹的位置及內容。經由這個程序，在所有個案訪談記錄中總共選取了 92 個語幹。

(三) 資料的編碼與歸類

選擇出所有待分析的語幹後，將語幹編碼，以利於將語幹分類歸納至各分析類目中，包括不同的產業階段、經營管理事件類別、事件原因類別、適用詮釋的組織理論類別，以利後續的交叉分析，呈現出產業的生態軌跡。

編碼過程由三位研究員詳細討論編碼綱要的內容，對各項分類的標準取得共識，以增加資料分析的信度，接著依照事先研擬好的編碼綱要分頭進行。編碼綱要中，詳細說明了各分類變數及所屬各類別的意義和分類的準則，並舉例說明語幹分類的結果以資參考。「產業階段」有四個類別：萌芽期、精煉期、理性成長期、服務導向期。「經

營管理事件」根據組織經營管理常見和重要者分為八個類別：「人力資源」~人力資源的選育留用等；「組織」~組織結構、功能制度等；「財務」~資金管理、投資、稅則等；「行銷」~銷售、業務、市場、客戶服務、品牌；「生產」~產品製程、原料提供、供應商關係；「研發」~指科技創新、技術發展；「經營觀念」~經營哲學、企業理念、企業責任、企業願景、企業目標；「資訊知識」~教育訓練、開會溝通。而「經管事件原因」則分為兩類，一為「自啟式」~經營管理事件發生的原因是由於組織內部所產生的需求，或是企業主動推動的變革，以主動預應環境的變化；另一為「外啟式」~經營管理事件是組織被動性因應外在環境變化或需求而發生的。「組織理論歸屬」分為四個類別：族群生態理論、體制理論、資源依賴理論、資源基礎理論。為了找出最適足以解釋各生態現象的組織理論，每一個語幹限定只能用一個最恰當的組織理論來歸類解釋。理論歸屬之類別及編碼原則如下：(1) 族群生態理論~組織集群被動地因應環境，產生共生關係，結構和技術等有著高度相似性，共同尋求市場利基。(2) 體制理論~廠商的經營活動必須符合政治、社會等體制環境的規範約束，才能取得營運資源以生存。(3) 資源依賴理論~廠商須與其他企業組織相互流通資源，以取得關鍵性資源而增加應變力和生存機會。(4) 資源基礎理論~廠商成功的經營管理活動乃是基於本身具有某項可創造競爭優勢的資源，例如人才、技術等。

關於我國網際網路加值產業發展歷程的階段劃分，本研究根據受訪者的敘述和意見，將產業階段區分為：(1) 萌芽期~網際網路興起，為了理想、致富，廠商紛紛成立，準備透過網際網路功能大展身手，此時期主要為搜尋引擎、入口網站(portal)廠商的出現，1995年時，剛開始是一個搜尋引擎的概念，搜尋引擎是工具。到了96年，開始有入口網站，但仍是搜尋引擎的時代。另外，1997年開始有電子商務(e-commerce)、B2C(business to consumer)，搜尋引擎開始有危機，因為所有人只把它當成一個中繼站，並非終點站。1998年，入口網站正式成形，B2C愈發蓬勃，C2C(consumer to consumer)也開始萌生。1999年起，m-commerce(mobile commerce；行動電子商務)和寬頻(broadband)形成熱潮，到了2000年，泡沫化開始，新的經營模式(business model)愈來愈難看到，因為無法確切創造和滿足消費需求，也無法取得金流，燒錢式的經營管理，使得許多廠商紛紛倒閉，例如搜尋引擎、入口網站廠商；(2) 精煉期(2000年達康企業(dot com)泡沫化起至2001年)，萌芽期僅存的業者要去證明他們不會也消失，因而在經營觀念與模式上產生變革，確保組織的成功營運，網際網路加值服務業廠商開始去蕪存菁；(3) 理性成長期(2001年至2002年)，某些企業遵循成功的企業經營模式進入市場，與原有廠商共同在成功的企業模式下營運，獲得合理的市場開拓與業績成長；(4) 服務導向期(2002年~迄今)，由於競爭的趨烈和消費者的需求驅動，廠商們開始深化本身的服務能力，透過高品質的服務來決定經營績效。

四、信度

資料的編碼與歸類動作完成後，需求算分類結果的信度，首先針對某一分類變數，將三位編碼者的編碼資料分別求算出相互同意度，檢視每一個語幹的共識程度，例如若三人的歸類結果皆相同，則在相同的分類項目下各得 1 分，若三人皆不同，則在各自的歸類項目下得 0.33 分，若兩人相同而另一人不同時，則相同的兩人在相同的歸類項目下得 0.66 分，而不同者則在其歸類項目下得 0.33 分。例如事件類別的分類編碼，若三位編碼員都將同一語幹歸類為行銷類，則每人在該語幹的事件類別上各得 1 分，若兩人將同一語幹歸類為人力資源，另一人將之歸類為經營態度類，則前兩人各得 0.66 分，而獨自歸類為經營態度類的編碼者得 0.33 分，又若三人對同一語幹的歸類分別為人力資源、行銷、經營態度類，全部不同，則三人各得 0.33 分。最後再將各人編碼結果所得的分數予以加總後，得分最高者，以其所歸類的結果作為三人共同的編碼結果，作為後續資料分析的範本。在「事件類別」方面，三人的編碼結果，平均相互同意度分數為 0.94，所以其信度為 0.979；同樣地依此方式，得知「事件原因」的信度為 0.964，「產業階段」的信度為 0.972，信度皆相當高。至於語幹的理論歸屬，是較為困難且重要的部分，需要研究員們互動的討論和共識承諾，以降低編碼員個人主觀判斷偏誤，因此，不使用上述求算信度的方式，而是透過三位編碼員認知想法的交互比對、討論和歸納，以交互主觀驗證(intersubjectivity)的方式來分析語幹，提高信度，方式為：三位編碼員分別完成理論歸屬的編碼後，一同針對所有語幹進行逐條討論，提出各自看法或歸屬理由，討論後，三人得到共識以決定將各語幹分別歸屬某一特定的組織理論（語幹簡例如附錄所示）。

其次，內容分析類目及分析單元的效度分析，僅應用於研究者自行發展的類目。依據研究理論或借用他人已發展而成的類目作內容分析時，很少再作效度分析（楊孝榮，民 90）。本研究係援用過去已發展的類目作為分析單元，故不作效度分析。

肆、結果分析

一、訪談個案背景

進行訪談資料的內容分析前，本小節將簡要說明各受訪企業的背景沿革，這些背景沿革將有助於對後續內容分析結果的解讀和了解。

PC Home 網際網路家庭—1998 年 5 月正式成軍。2000 年躍居為台灣最大入口網站之一。2000 年 7 月，數位時代雜誌「華文網際網路 100 強」調查，PC home Online 在兩岸四地 300 多家網站中，被評選為「台灣第一、華文世界第三大網站」。目前四大服務內容：個人化會員服務、資訊服務、ePaper 電子報、PC home Shopping 服務。

新浪網—1999 年成立，於 2000 年 4 月在美國那斯達克〈NASDAQ〉市場以“SINA”

代號正式掛牌交易。已成為全球華文網際網路公司第一品牌，台灣新浪網於 1998 年 11 月正式成立運作。目前提供的服務包括新浪搜尋、新浪新聞、新浪財金、新浪交友、新浪 BBS、新浪聊天室等。

博客來網際網路書店—1995 年 12 月 27 日成立，兩岸三地最早成立的網際網路書店。1996 年 7 月 30 日正式上網營運。2000 年 6 月起與 7-11 合作，展開「博客來訂書，7-11 付款取貨」通路。2000 年 10 月榮獲第二屆金手指網際網路獎「最佳電子商務獎」銀牌獎、「最佳網站內容獎」佳作。經營理念：為廣大華文閱讀人口在虛擬環境中提供真實、效率的服務，並以謙虛的態度接受環境的要求，為知識需求人口努力，建造最便捷的書籍訊息管道。

104 人力銀行—1996 年 2 月創立，追求「人性化求職求才服務」的實現。104 人力銀行開創了國內人力資源市場的新頁。2001 年 7 月止，使用 104 人力銀行之求職人數大舉突破百萬人次。2002 年於第三屆金手指網際網路獎中，再度拿下『最佳線上顧客服務金獎』殊榮，旗下的 104 心理網以及教育資訊網則分別入圍最佳非營利性組織獎以及最佳媒體獎。目前提供教育網、安全網、心理網、社群網、人資網、廣告網、易投網等多方位服務。

EZ-Travel 易遊網—2000 年 1 月成立，3 月 23 日正式開站，創始人為游金章總經理，企業理念為：「從顧客主導來成就顧客滿意的提昇，提供優質的客戶服務。透過企業來成就每個員工的生命價值。」國內第一家同時擁有線上購票、店面服務的旅遊網站，顧客從網際網路下單後，可選擇郵寄送件或至各門市取件。經營策略為：同質性商品採低價策略，以創造品牌經驗；積極開發「差異化趨勢性商品」以滿足消費者需求，提昇核心競爭力。

二、語幹分析

表 2 至表 4 乃將所有個案訪談的語幹資料進行內容分析後所得之結果，有助於建立貫時性的產業生態發展軌跡。透過表 2、表 3 和表 4 的交互對照，可呈現在各不同的產業發展階段，廠商所發生的重大經營管理事件類別、事件原因以及可用以解釋該階段產業生態現象之主要組織理論的結果。

總合表 2 至表 4 的結果來看，就產業發展至今的整體而言，網際網路加值產業的經營管理以行銷類別的事件為最重要，而且主要發生在理性成長期和服務導向期，進一步檢視訪談資料後發現，廠商歷經泡沫化威脅和同業間的去蕪存菁後，找到了成功的市場行銷模式，亦即運用了便捷的網際網路交易平台，成功地與消費者接觸，促成消費者之網際網路消費行為頻次的增加，企業開始獲利成長（因之將該產業階段稱為理性成長期）【『行銷方面，我要求做過的不能再做，因為它的效益不會再擴大，如何讓我們的行銷創意跟需求者所承受的需求壓力成正比時，這是我們在經營管理方面最大的挑戰。（C15）』、『網路有「Richness 豐富」的特色，電視、雜誌無法那麼豐富，像我們可以用好幾十個網頁來表達一個商品，不論是圖像或其他等等，旅遊顯然是最恰當的產業之一（E24）』、以及『即使上網人數佔全國人數的 1/3，但所接觸到的消費

者人數仍然比實體店面接觸到的多，且成本效率較佳，如果不能在網路上完成交易或讓消費者覺得完成交易的話，消費者是不會透過 *internet* 進行消費的 (A03)』。因此，該時期之行銷類經營事件的發生多數導因於廠商自我的生存意識 (自啟式)，部分導因於要迎合消費者的消費習慣 (外啟式)，進入服務導向期後，因為許多同業依循著前人的成功經營模式加入市場，造成競爭激烈 (外啟式)，廠商須透過網際網路提供消費者更廣泛、更深入的加值服務與訊息，以強化行銷優勢 (詳如表 2)。

表 2：各產業階段之重大經營管理事件類別與事件歸因

	萌芽期		精煉期		理性成長期		服務導向期		總計
	自啟式	外啟式	自啟式	外啟式	自啟式	外啟式	自啟式	外啟式	
人力資源	1	0	0	0	0	0	0	0	1
組織	7	0	13	0	0	0	0	0	20
財務	0	0	3	0	0	0	0	0	3
行銷	0	0	0	0	23	10	0	13	46
生產	0	0	0	0	0	0	0	0	0
研發	0	0	0	0	0	0	0	1	1
經營觀念	0	0	0	0	0	0	0	20	20
資訊知識	0	0	0	0	0	0	0	1	1
總計	8	0	16	0	23	10	0	35	92

次要的經營管理事件類別則為組織類與經營觀念類，其中組織類事件多發生於萌芽期與精煉期，而經營觀念類事件則是多發生於後來的服務導向期，究其原因，乃是在產業發展的初期 (即萌芽期與精煉期)，資訊網際網路技術的發展尚未成熟，每一次的技術變革都會導致組織結構與流程的變遷，產業的泡沫化更讓許多廠商退出市場，倖存的廠商為避免他日被淘汰，此項內化的存續動力 (自啟式)，簇擁著組織不斷地進行結構制度和經營模式的變革改造【『目前產業要吸引人才不容易，沒有那麼多的人才庫去創造更多的創意，因此不太容易讓新進廠商進入 (B16)』、『104 到大陸投資營運是必然的，因為許多企業客戶已到大陸設廠，要找台籍人員還是要透過 104，且 104 所發展的軟體工具也是這些企業所需要的 (C13)』、以及『或可預期未來國內各大旅行社所經營的網站模式、型態會跟我們很像，因為技術背景差不多 (E02)』】。而進入服務導向期後，因為同業競爭加劇 (外啟式)，廠商莫不致力於經營管理觀念上的變革以創造競爭優勢【『我看 104 和 ez travel 的成功是有它的因素，因為它的經營者很專注，對他要做的這個領域有很強的理解 (A11)』、『現在有人說因為這個價值鏈愈來愈廣泛，滲透到各行各業去了，所以愈來愈難看到網路產業的清楚輪廓，就如電腦業一樣 (B03)』、以及『現在網路本身的結構已經有一點僵固性了，知名品牌大概不太會有變化，*winners take all*，未來知名品牌間的廝殺，考驗的是管理、體制 (B13)』】。因此，處於此一階段的網際網路業者，均致力於思考如何透過網際網路或行動電話提供消費者更多的加值服務和解決方案，以改善消費者的生活品質。

這些經營管理事件發生的原因，也隨著產業的演進逐漸地由自啟式轉而為外啟式，也就是說，產業發展初期，市場環境仍未臻成熟，廠商為搶佔市場的先機和資源，主動積極地欲建構最適化管理模式和結構制度，在此主動意志下而採取了相對應的經營管理作為，然而隨著市場環境益發拓展明朗，同業競爭卻也愈趨複雜激烈，消費者

需求也愈趨多元化與高品質化，為迎合市場需求和發展異於同業的競爭優勢，廠商的經營管理活動因這些外在力量的牽引應運而生【『每一個產業或服務都有機會會有一個龍頭產生，如果能貼近消費者的生活，就有機會成為龍頭（C09）』】。其次，由表 3 可以看出，產業發展至今的重大經營管理現象，多數主要能透過資源基礎理論（佔總數的 53.26%強）來加以解釋，其次依序為體制理論、資源依賴理論和族群生態理論，若進一步地隨著產業發展的不同階段依序分析，可以得到一個構型：產業萌芽期時，族群生態理論為解釋該時期經營管理生態的主要組織理論【『2002 年開始看到手機市場出現了，很大的熱潮朝向 *mobile device* 的發展（B11）』、『在台灣，要把銷售搬到網路上，確實困難度比較高，因為 shopping 是樂趣，實體店面真的很方便，多數的網路機會點是留給服務性的行業，而非強調實體買賣的行業（C24）』】；進入精煉期後，體制理論成為主導理論【『想要在網路上提供加值服務的產業是不是能夠找出有網路化的需求性，如果只是隨順潮流一起 e 化，經營管理可能不會成功（C17）』、『也許 *mobile* 的出現會產生一波新的革命，對既有的僵固性產生一些鬆動，新的品牌跳出來，掌控原有的市場，也許會有另一次的泡沫化，再一次的去蕪存菁，留下一批 *winner*（B14）』】；當推行至理性成長期後，資源依賴理論成為解釋力最高的組織理論【『為什麼當初我們沒有去找一個大的法人，因為我們希望仍舊維持我們的獨立性。結盟是為了應付未來我們市場的拓展，這是挑戰（E17）』、『我把網路視為一個 *truck*，它本身沒生命，必須執行某項功能、載運某樣東西才具有生命，網路 *is nothing but a tool*（C30）』】；最後進入服務導向期後，轉以資源基礎理論最適足以解釋產業生態現象【『為什麼大公司願意坐下來和我們談，就是因為我們有為數龐大的會員，他們想要拿到這些資料（A07）』、『全世界最厲害的電腦出版社 IPG 打遍天下無敵手，在大陸也是，但到了台灣，PC Home 成立後迫使它關門結束營業，它還是有些國際化優勢，但是在文化產品上，*local* 還是有一些優勢，當你善用這個優勢而它又無法具有這種優勢的話，你還有機會贏（A14）』】。

表 3：各產業階段之重大經營管理事件歸因與理論歸屬

	萌芽期		精煉期		理性成長期		服務導向期		總計
	自啟式	外啟式	自啟式	外啟式	自啟式	外啟式	自啟式	外啟式	
族群生態理論	8	0	1	0	0	0	0	0	9
體制理論	0	0	15	0	3	0	0	0	18
資源依賴理論	0	0	0	0	16	0	0	0	16
資源基礎理論	0	0	0	0	4	10	0	35	49
總計	8	0	16	0	23	10	0	35	92

更深入分析每一產業階段的生態現象時，本研究發現，此結果可構成一個貫時性的生態變遷歷程：產業初萌時，因資訊科技的歷史性革命帶來網際網路，人類的生活將以網際網路為基構而產生質變，組織結構、制度與經營管理手法類似的達康企業狂熱興起，相似的商業交易行為開始在網際網路平台上發生，廠商們共有的內在創業意志引發了當時以組織類別為多數的經營管理事件（自啟式的組織類經營管理事件）【『人力銀行要進行形象的差異化塑造，才能創造競爭優勢（C22）』、『這個產業的結構與博

客來息息相關，所以當我發現這個產業不能依賴的時候，我就趕緊找超商比較快，因為他的管理、概念、資源其實對我們有幫助的，是 structure 的概念 (D01)』；然因為網際網路的興盛和預期榮景，為許多新舊企業造就了新市場，提供生存的新資源天地，然而卻也因為消費者網際網路消費行為的不如預期，形成網際網路泡沫化，使得原本盛極一時的網際網路市場大幅萎縮，環境開始產生選擇淘汰過程，只剩尋得利基市場的部分組織得以存活【『104 是先把社會上的問題先定義出來，再思考網路是否為一個解決這些問題的 tool。網路的加值是決定消費者是否認為你提供的服務是有價值的，最好的商機是在於去思考生活上有哪些不方便的事，提供 solution (C06)』】，此階段生態現象正足以族群生態理論觀點加以解釋。

產業演進至精煉期，網際網路加值產業的交易機制必須與網際網路基礎設施產業有很好的配適，在網際網路硬體、軟體與電信通訊產業所制定的作業平台下，無論提供何種商品或服務的網際網路加值業者，其電子商務的經營模式會產生制度同形的現象【『或可預期未來國內各大旅行社所經營的網站模式、型態會跟我們很像，或因消費者需求會造就產品同質性 (E03)』、『當網路連線遊戲 on-line game 出現，會衝擊所有的單機版遊戲，所有人都不再是單機版，都要具有 networking 的能力，要不成為 network game，要不然就必須具有某一種型態的 on-line solution 或服務，所有的遊戲都會變成網路遊戲 (A13)』】；因此，網際網路資訊技術已成為一個共通的技術需求，在電信頻寬無法有效擴充前，網際網路的媒體展現技巧會受到限制，即使某一業者已經克服影像傳播技術，可以提供隨選視訊 (Video on Demand; VOD) 的商品或服務，仍然無法有效的藉由網際網路產生價值加成的效益，此即為制度同形的現象，此階段生態現象正足以體制理論觀點加以詮釋。也就是說，此階段廠商為獲取生存的正當性，所以廠商會積極主動地致力於符合體制環境的規範的組織結構、制度與行為方式 (自啟式的組織類經營管理事件)【『產業本身會多元化、細化到不同的客群，而且要看市場的產值大小，例如有人說台灣的網路遊戲廠商大概可以容納 4 到 5 家，因此網路加值產業中每一行業不一定會形成獨占或寡占的情形 (B08)』】。

產業發展進入理性成長期，因網際網路的虛擬性，線上交易產生的虛擬產品或服務在傳遞過程中，必須藉由一些實體店面或通路乃至其他組織的轉化才得以完成整個物流，例如易遊網的海外旅遊行程需要航空公司提供機位、優惠和取票登機作業，網際網路書店需要與出版業者、物流業者有很好的互動配合，人力資源求職網站需要與有勞動需求的企業有很好的資料配適，線上遊戲業者需要與電訊系統業者有很完善的鑲嵌機制。在此產業中，每個單獨組織體皆無法直接提供價值給最終消費者，需要與其他組織體的合作方足以創造價值，所創造出來的價值也歸整體共享，於是各組織體勢必依賴其他組織體的協助與互通有無，每個組織體莫不希望提升自己的需求彈性，降低自己的供給彈性，也使得整個組織構型存在著動態的穩定均衡，此階段生態現象正足以資源依賴理論觀點加以詮釋【『旅遊真是一個非常適合 internet 的產業，若無 internet，不知在此還有啥意思 (E05)』】。亦即，在此時期，廠商為將網際網路交易創加的價值傳遞至消費者，會主動地尋求協力廠商的合作以建立有效能的行銷物流管道機制，然所合作依賴之廠商的選擇與決定，除了受網際網路加值廠商的偏好影響外，

仍會受到合作廠商的資源多寡、市場地位、合作意願與消費者偏好等外在力量的牽制（自啟式與外啟式的行銷類經營事件）【『大眾對網路接受度的成熟和我們服務的成熟，讓我們去發展更大的版圖，繼而發展更多更成熟的服務，再繼而拓展更大的版圖（C26）』】。

表 4：產業階段之重大經營管理事件類別與組織理論歸屬

	萌芽期				精煉期				總計
	族群生態理論	體制理論	資源依賴理論	資源基礎理論	族群生態理論	體制理論	資源依賴理論	資源基礎理論	
人力資源	1	0	0	0	0	0	0	0	1
組織	7	0	0	0	1	12	0	0	20
財務	0	0	0	0	0	3	0	0	3
行銷	0	0	0	0	0	0	0	0	0
生產	0	0	0	0	0	0	0	0	0
研發	0	0	0	0	0	0	0	0	0
經營觀念	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資訊知識	0	0	0	0	0	0	0	0	0
總計	8	0	0	0	1	15	0	0	24

表 4 各產業階段之重大經營管理事件類別與組織理論歸屬（續）

	理性成長期				服務導向期				總計
	族群生態理論	體制理論	資源依賴理論	資源基礎理論	族群生態理論	體制理論	資源依賴理論	資源基礎理論	
人力資源	0	0	0	0	0	0	0	0	0
組織	0	0	0	0	0	0	0	0	0
財務	0	0	0	0	0	0	0	0	0
行銷	0	3	16	14	0	0	0	13	46
生產	0	0	0	0	0	0	0	0	0
研發	0	0	0	0	0	0	0	1	1
經營觀念	0	0	0	0	0	0	0	20	20
資訊知識	0	0	0	0	0	0	0	1	1
總計	0	3	16	14	0	0	0	35	68

產業發展至服務導向期時，提供某特定商品或服務的市場，常見發生獨一或唯二領導廠商的獨占或寡占型市場特性，這些領導廠商歷經泡沫化和市場的選擇淘汰仍得以存活，導因於消費者對於交易網站的認知與記憶有限以及消費慣性，在訊息不對稱的情形下，消費者只會對曾經消費過或是特別注重行銷與品牌建立之廠商的電子商務網站存有印象，因此，消費者習慣性地只在這些企業的網站進行持續性消費。

由於網際網路加值產業的進入障礙不高，所以許多業者會想要積極介入市場，但是現階段會從事網際網路消費的族群仍是有限，於是在市場需求有限的狀況下，業者需要藉由先佔優勢，以品牌名稱強力的推播，使得消費者產生在某特定商品或服務的唯一或唯二品牌記憶【『Amazon 現在要成立一個賣書的網站很容易，但你無法說我現在去買一個技術，就能追上 Amazon，我想未來「brand」的因素會越來越重要(E04)』】，

而且隨著網際網路基礎產業的完備及資訊技術的精進，網際網路商業不再只是把網際網路當成是促銷的媒介或是吸引的工具，而是需要真正地利用網際網路創造新價值【『因為有網路這樣的工具之後，可以做的事情太多，就會覺得很多很多都沒做，若說改進的空間，都還有很大的價值可以創造（E09）』】，所以行銷媒介的多元化與吸引力必須配合網際網路基礎產業所創新的資訊科技技術，唯有資源基礎豐富的組織體，才有足夠的能耐在變動快速的網際網路加值產業世界中，同時與網際網路硬體、軟體、電信通訊產業共同配適，藉由網際網路增加附加價值而提高市場競爭力。此階段生態現象正足以資源基礎理論觀點加以詮釋。也就是說，於此階段，廠商除了確保行銷機制的活力和效能外，更必須認清同業群起仿效競爭、消費需求深化多變以及網際網路基礎產業之創新變革趨勢的強大外在推力，革新市場經營管理的觀念以創造競爭優勢，採取相應的經營管理作為（外啟式的行銷類與經營觀念類經營管理事件）。【『現在很多高階主管人才，因為信任網路的程度提高，而願意把隱私資料留在網路上進行工作的媒合（C27）』】。

伍、結論與討論

一、研究結論

首先，根據個案訪談資料將我國網際網路加值產業的發展軌跡依序區分為萌芽期、精煉期、理性成長期和服務導向期四個階段時期。接著，綜觀產業整體的發展歷程，廠商所採取的重大經營管理事件中，以行銷類事件最多（佔總數的 50%），其次為組織類（21.74%）與經營觀念類（21.74%）事件，而導致這些事件的原因，又以自啟式稍多（佔總數的 51.09%），外啟式略少（48.91%），至於最適於解釋這些生態事件的組織理論依序為資源基礎理論（佔總數的 53.26%）、體制理論（19.57%）、資源依賴理論（17.39%）和族群生態理論（9.78%）。

網際網路加值產業的經營管理以行銷類別的事件為最重要，透過網路技術建立網際網路加值產業廠商的商業活動平台，業者可經由購買取得所需之網際網路交易技術以及確保該類技術的維護和升級，甚或藉由租賃或外包方式選擇最有效的網際網路平台或是具備互動行銷專業的組織來代為處理，如此業者迎合了消費者日益成熟普遍的網際網路消費行為，並且能與更多潛在消費者進行直接接觸，如此迅捷、便利、彈性、資訊豐富、可及性和個人化的網際網路交易機制降低了買賣雙方的交易成本（包括物流、人力、時間成本），同時，業者更能進一步地透過網際網路平台來加深所提供給消費者之相關服務與資訊的廣度、深度，這樣的行銷管道機制使得消費者在交易過程中感知到消費價值的增加，也因之形成了未使用網際網路行銷機制之同業所無法比擬的競爭優勢。

若深入分析各發展階段中的生態現象將更具意義。萌芽期時，可以族群生態理論予以詮釋該階段的生態現象：組織的存續取決於環境的主宰，因為網際網路加值產業

的萌生乃因為網際網路基礎設施和電信通訊技術所構築之資訊環境而造就全新的市場與商機，廠商因預見市場榮景而紛紛投入，其重要的經營管理活動多為主動建構能夠鑲嵌在網際網路基礎設施和電信通訊技術等基底之上的組織結構與制度流程。進入精煉期，可以體制理論予以詮釋此階段的生態現象：網際網路泡沫化促使環境開始了選擇淘汰的動作，隨著網際網路基礎設施的協定標準形成後，產生了網際網路商業活動的基本制度規範，在特定的平台與作業機制的導引下，網際網路商業開始發展，廠商的經營管理必須符合此體制環境的規範才能取得營運生存的資源，因此，符合體制環境規範的組織結構設計和交易機制、商業活動，成為此時期廠商重要的經營管理作為。

當產業依序進入理性成長期後，資源依賴理論成為了解釋此階段生態現象的主導觀點：網際網路商業活動的價值創造取決於營運資源互賴之數個組織（包括網際網路基礎設施、流通業以及生產商品或服務的本業）間的協同合作與資源共享，於此階段，網際網路加值廠商戮力於透過與其他組織的合作來建構完整有效能的行銷物流機制，以具成本效益的方式從外界取得自身所缺乏的關鍵性資源，依賴外界組織已然建構的競爭優勢，合作地提高消費者的價值認知；組織也試圖降低對外在組織的高度集中依賴以及提高供給彈性（例如同時與多家流通業者合作），以降低環境對組織經營管理的影響力，並增加自身對環境的主宰力量。接著進入同業競爭激烈且消費需求多樣精緻化的服務導向期後，廠商面對這莫大的環境壓力，為了避免遭環境淘汰，因而致力於經營管理觀念上的改造變革及行銷活動的客製化（customerization），藉此創造或深化自身能耐、豐厚發展競爭優勢的資源基礎，以資對抗困劣的產業經營環境。

二、學術意涵

國內針對資訊相關產業所進行的生態分析研究已有初步成果，為了累積相關的知識，擬分別以縱斷面及橫段面的歸納分析方法，綜合與資訊有關的理論文獻進行比較分析。

（一）橫段面的整合分析

茲將國內針對資訊產業之生態軌跡研究的結果整理如表 5

表 5 係針對過去資訊產業之生態相關研究進行整合比較與分析，並以個別產業生態研究為單位，簡述各研究的研究成果，為個別研究成果之獨立分析，屬橫段面（cross-sectional）產業生態分析的研究，而上述各項研究之結論已於第貳節文獻探討中討論，本研究不再詳述。

（二）縱段面的整合分析

本研究為了要進一步分析相關研究成果的相關性，期望歸納出在各種不同的產業階段主要的解釋理論為何，遂以產業階段為分析單位，進行縱斷面（longitudinal）的整理分析，統計在不同的產業階段各解釋理論的解釋次數，以窺探各解釋理論對不同產業生態及不同產業階段的解釋力，歸納分析結果如表 6。

表 5：國內資訊產業生態相關研究的彙整表(橫斷面)

研究產業 \ 歸屬理論	研究結果
電腦週邊產業 (徐木蘭、陳朝福、劉仲矩、黃河明、姚惠英, 民 87)	產業蘊育與萌芽階段~生態現象的主要解釋理論為機構理論。快速成長階段~族群生態理論、一般競爭理論。穩定再成長階段~族群生態理論、產業經濟理論。第二次轉型階段~族群生態理論、產業經濟理論、機構理論、資源依存理論。
個人電腦業 (徐木蘭、尚榮安、沈介文、劉仲矩, 1999)	產業萌芽期~生產事件為主, 主要解釋理論為生態體制論 (族群生態理論與體制理論的合型)。快速成長期~行銷事件, 主要解釋理論為生態體制論。產業震盪期~經營態度事件, 主要解釋理論為生態體制論。大規模投資期~經營態度事件, 主要解釋理論為生態體制論。
電腦零組件產業 (徐木蘭、陳朝福、汪美伶, 2001)	產業萌芽期~組織類事件為主, 主要解釋理論為生態體制論。快速成長期~生產類事件為主, 主要解釋理論為生態體制論。產業震盪期~行銷類事件為主, 主要解釋理論為生態體制論。大規模投資期~行銷類事件為主, 主要解釋理論為生態體制論。
資訊軟體業 (孫藹彬, 民 87)	產業階段: 市場萌芽前、萌芽期、市場成長期、市場成熟期、市場減亡期。以族群生態理論分析產業環境特性與組織形式特性間的互動模式。
產品類與專案類軟體業 (徐木蘭、陳必碩, 許金田, 蘇建勳, 2003)	萌芽期~組織類事件為主, 主導理論為族群生態理論、體制理論、資源依賴理論。資訊應用期~行銷類事件為主, 主導理論為族群生態理論。個人電腦成長期~行銷類事件為主, 主導理論為族群生態理論。電子商務發展期~行銷類和經營觀念類事件為主, 主導理論為族群生態理論。
網際網路加值產業 (本研究)	萌芽期~組織類事件為主, 主導理論為族群生態理論。精煉期~組織類事件為主, 主導理論為體制理論。理性成長期~行銷類事件為主, 主導理論為資源依賴理論。服務導向期~經營觀念類與行銷類事件為主, 主導理論為資源基礎理論。

表 6：國內資訊產業生態相關研究的彙整表(縱斷面)

產業階段 \ 歸屬理論	萌芽期	成長期	成熟期	強化轉型期	合計次數
族群生態理論	5	5	5	5	20
體制理論	3	3	2	2	10
資源依賴理論	1		1	1	3
資源基礎理論				1	1
產業經濟理論			1	1	2
機構理論	1			1	2
一般競爭理論		1			1
合計次數	10	9	9	11	39

由表 6 的分析結果可以發現, 歸納過去電腦周邊產業、個人電腦業、電腦零組件產業、資訊軟體業、產品類與專案類軟體業的生態軌跡, 很明顯的共通點是幾乎可以環境中心典範的族群生態理論和體制理論作為產業發展各階段之生態現象的主導詮釋理論 (約佔 77%), 這意味著產業環境每進入下一階段的發展都為這些組織群體創造了新的資源場域與市場商機, 影響了組織的生滅和經營型態, 而在此環境下的廠商,

為了獲取營運生存必須的資源，其經營管理活動必須契合政治、社會和產業環境的要求規範，在在都說明了環境對組織存續的主宰力量和組織的被動因應式營運管理作為。然本研究的發現卻可看出組織理論典範在網際網路加值產業生態軌跡上的遷移變化，從環境中心典範的族群生態理論與體制理論移轉至組織中心典範的資源依賴理論與資源基礎理論，此意指組織的重大經營管理活動可以從受產業環境的宰制規範中逐漸掙脫，轉而發展組織內在的核心能耐，進一步取得去創造有利於自身之經營環境的影響力量，這是與之前國內相關產業生態研究結論的最主要差異之處，其可能的原因，可能是因為網際網路加值產業僅進行網際網路零售及提供內容服務的公司，其變化性較提供實體商品買賣的公司有較大的變化性，個別廠商賴以生存的資源較為稀少且難以模仿，因此，廠商為獲取所需的關鍵性資源，必須與其他廠商結盟、合作，以致在產業階段後期其主要的解釋理論為資源依賴理論與資源基礎理論。

（三）未來研究建議

由於本研究採用事後回溯研究的原則蒐集資料，會受到受訪者之回憶過去的能力的限制，研究結果亦會受到影響，因此本研究建議，後續研究應儘量從不同的資料來源、利用不同的方法蒐集不同的資料，以相互比對方式來確認其正確性，以減少受訪者之事後回溯的偏差。其次，由於本研究在產業發展階段的劃分上、訪談內容之語幹的選取上、事件類別的選取上、理論的歸屬上，仍有許多需依賴個別研究人員的個人主觀意見、專業知識與判斷，會對研究的信度與效度造成影響，因此若能將研究結果先送請受訪者審視與提供意見，將可提高研究的信度與外部效度。最後，本研究採多元並存的「開放性組織觀點」，基本上各個理論仍維持其所屬的基本論點和假設，並未將各個理論進行實質整合，未來應可朝包容不同觀點的整合性理論發展，可嘗試依「辨識兩極對立觀點→察悉兩極對立觀點的優劣點→兩極對立觀點的相互貫通與合一性」之辯證步驟，來建構各個理論間的互通橋樑，以為相互往返交流之用，甚至可進一步發現各個理論之間的關係，因而發展出一種所謂的超理論（meta-theory）。

三、實務意涵

由研究結論可以發現，我國網際網路加值產業經營管理的核心競爭力在行銷類別的事件，此一研究結果與過去相關資訊產業生態研究，偏重製造類別事件的研究結果有所不同，故業者應摒除「生產與技術導向」的思考邏輯，而應將焦點轉移到滿足顧客需求的「顧客導向」，並致力於行銷流程的改善與創新（process innovation）。

此外，從資源依賴理論與資源基礎理論對理性成長期與服務導向期的影響程度可知，業者必須透過分工、合作、或結盟等方式，取得或控制其所需的關鍵資源，來增強經營與管理效率，以提昇本身的競爭力，例如，業者可依照服務特性或附加價值的高低，就水平的互補分工或上下游的垂直合作等方式，利用不同企業的資源優勢進行跨公司的技術分享。基於此，本研究認為，我國網際網路加值產業在未來的發展方向上，除了應持續鞏固在平台技術方面的競爭優勢外，亦應將過去所累積的人才、技術與資金等資源，投注在附加價值較高且較為關鍵的行銷類別事件。

最後，本研究建議網際網路加值產業應(一)由傳統網路售銷型態，向上提昇至滿足甚至創造顧客需求的行銷型態；(二)利用同業策略聯盟、網絡組織體系、共同合作開發模式或與軟體公司或資訊服務公司進行異業合作；(三)建構強而有效的市場及技術情報網路；(四)考慮與跨國公司技術合作或形成策略聯盟，加快國際化的腳步；(五)爭取國際產業標準訂定的機會，聯合同業在全球市場上開創出屬於台商可以主導的產業標準以及市場影響力；(六)積極建立智慧財產權管理制度，同時，政府應儘快建立智慧財產權資料庫；另一方面，網際網路加值產業若能與軟體產業和資訊服務產業加以整合，將可提供國內網際網路加值產業突破經營困境的另一種必要的選擇。

四、研究限制

在研究設計和執行過程中，由於本研究採立意抽樣方式選取五家國內經營有成之知名廠商的高階經理人作為個案訪談對象，在個案的抽樣選擇和數目上難免挂一漏萬，訪談進行過程中，研究者與受訪者的互動過程也可能影響產業生態資料的集中性和豐富性，且要求受訪者回溯談述產業發展的過去式，受訪者可能會發生記憶擷取上的選擇性知覺，只論及本身記憶深刻、親身經歷參與的實例，亦可能會受到受訪者個人偏好和專業背景出身的不同，而對各產業階段生態現象的述說產生過濾作用，形成經管事件類別的著墨不一。此外，各語幹編碼類目（產業階段劃分、事件類別分類、組織理論歸屬）的設計選擇與編碼結果亦會受到研究人員個人主觀意識及專業程度的取捨，產業生態變遷的資料可能無法完整地蒐集，因此，後續研究者在各語幹編碼類目的設計與歸類方面應有更嚴謹的考量，尤其是組織理論的歸屬，應儘量避免偏執、單一的歸納方式，亦即不一定要採用「每一個語幹限定只能用一個最恰當的組織理論來歸類解釋」的原則，可改採其他方式，例如依其相對重要性分別以不同的權重（weight）加以衡量，以適當反映出足以解釋各階段特性的所有組織理論”。

致謝

感謝國科會（計劃編號：NSC90-2416-H-002-034）提供研究經費，使本研究能順利完成。

參考文獻

- 1.王石番，1991，傳播內容分析法—理論與實證（第二版），台北：幼獅文化。
- 2.林郁芬編譯，民91。網際網路產業 寒日將盡，經濟日報，2002-10-16。
- 3.周昭正，民90。電子商務產業新創事業創業策略之研究—組織意會觀點之應用，國立中央大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 4.胡幼慧、姚美華，1996，『一些質性方法上的思考』，收錄於胡幼慧主編「質性研究：理論、方法及本土女性研究實例」，台北：巨流圖書公司。

- 5.資訊工業策進會，民 89，1999 中華民國電子商務年鑑，台北：經濟部。
- 6.徐木蘭，尚榮安，沈介文，劉仲矩，1999『以開放性組織觀點探討個人電腦業生態形成的軌跡』，中山管理評論，第七卷.第四期：1147-1173 頁。
- 7.徐木蘭，陳必碩，許金田，蘇建勳，2003『台灣資訊軟體業的生態軌跡—多元開放性組織理論的觀點』，人文及社會科學集刊，第十五卷，第三期：431-474 頁。
- 8.徐木蘭，陳朝福，汪美伶，2001『以開放性組織觀點探討電腦零組件產業生態形成的軌跡』，科技管理學刊，第六卷.第二期：1-28 頁。
- 9.徐木蘭，陳朝福，劉仲矩，黃河明，姚惠英，民 87『環境變遷下資訊業生態形成的軌跡-以開放性組織觀點探討電腦週邊產業』，國科會補助研究報告 NSC87-2416-H002-024。
- 10.孫靄彬，民 87。台灣資訊軟體產業發展之生態演進分析，國立中央大學資訊管理研究所出版博士論文。
- 11.彭慧明，民 91。eBay 進軍台灣 併購力傳資訊，聯合報，2002-02-27。
- 12.楊孝榮，民 90。內容分析，收錄於楊國樞等編「社會及行為科學研究方法下冊」，台北：東華書局。
- 13.鄭恩仁，民 85。高科技產業群聚現象與共生關係之研究，國立政治大學企業管理研究所出版碩士論文。
- 14.Aldrich, H. *Organizations Evolving*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1999
15. Andrews, K. R. *The concept of corporate strategy*, Homewood, IL, Dow Jones- Irwin, 1971
16. Ansoff, H.I., *Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965
- 17.Barney, J.B. "Firm sources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, (17) 1991, pp:99-120.
- 18.Berelson, B. *Content Analysis in Communication Research*, NY: Free Press, 1952
- 19.Conner, K. R. "A historical comparison of resource-based theory and five school of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?" *Journal of Management* (17:1) 1991, pp:121-154.
- 20.Daft, R. *Organization theory and design (7th ed)*, Cincinnati, OH: South Western Publishing Co, 2001
- 21.Dension, D. "Managing radical organizational change," *Academy of Management Journal*, (24:4) 1999, pp: 859-861.
- 22.Dierickx, I. and Cool, K. "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, (35) 1989, pp:1504-1511.
- 23.DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, (48April) 1983, pp: 147-160.
- 24.Evan, W. M. *Organization theory: research and design*, NY: Macmillan Inc, 1993
- 25.Hannan, M.T. and Freeman, J.H. "The population ecology of organization," *American Journal of Sociology*, (82) 1997, pp:929-946.
- 26.Hoque, F. *e-Enterprise*, Cambridge: Cambridge University Express, 2000
- 27.Kalakota, R. and Whinston, A. *Frontiers of Electronic Commerce*, Reading, MA:

- Addison-Wesley, 1996
- 28.Kassarjian, H.H. "Content analysis in consumer research," *Journal of Consumer Research*, (4) 1977, pp: 8-18.
- 29.Kelly, K. *New Rules for The New Economy: 10 Radical Strategies for A Connected World*, NY: Penguin Group, 1999
- 30.Kuzel, A.J. Sampling in qualitative inquiry. In Crabtree, B. F. and Miller, W. L.(eds.), *Doing Qualitative Research*, pp: 31-44, Thousand Oaks, CA: Sage, 1992
- 31.McKelvey, B. and Aldrich, H., "Populations, natural selection, and applied organizational science," *Administrative Science Quarterly*, (28) 1983, pp:101-128.
- 32.Meyer, J.W. and Browan, B. " Institutionalized Organization: Formal Structure and Research," *American Journal of Sociology*, (83:2) 1977, pp.340-363.
- 33.Miller, D. " The genesis of configuration," *Academy of Management Review*,(12:4)1987, pp: 686-701.
- 34.Newman, K.L. and Nollen, S.D. *Managing Radical Organizational Change*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998
- 35.Patton, M.Q. *Qualitative Evaluation and Research Methods (2nd ed)*,Newbury Park: Sage, 1990
- 36.Penrose, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley, 1959
- 37.Peteraf, M. "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view," *Strategic Management Journal*, (14) 1993, pp: 179-191.
- 38.Pfeffer, J. and Salancik, G.R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, NY: Harper and Row Publishers, 1978
39. Porter, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980
40. Powell, T. "Strategic planning as competitive advantage," *Strategic Management Journal*, (13:7) 1992, pp:551-558.
- 41.Prahalad, C.K. and Hamel, G. "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, (90:3) 1990, pp:79-91.
- 42.Priem, R.L. and Butler, J. E. "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research," *Academy of Management Review*, (26)2001, pp:22-40.
- 43.Schuler,R.S. and MacMillan, I.C. "Gaining competitive advantage through HR management practice," *Human Resource Management*, (23) 1984, pp:241-255.
- 44.Scott, W.R. "The adolescence of institutional theory," *Administrative Science Quarterly*, (32) 1987, pp.493-511.
- 45.Scott, W.R. *Institutions and Organizations (2nd ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001
- 46.Selznick, P. "Institutionalism "old" and "new"," *Administrative Science Quarterly*, (41:2) 1996, pp:270-277..
- 47.Shafritz, J.M. and Ott, J.S. *Classics of Organization Theory (3rd ed)*, CA: Brooks/Cole Publishing Co, 1992
- 48.Wernerfelt, B. "A Resource-Based View of The Firm," *Strategic Management Journal*, (15) 1984, pp:171-180.
- 49.Zucker,L.G. "Institute theories of organization," *Annual Review of Sociology*, (13)1987, pp: 443-464.

附錄

附錄一 語幹編碼簡例

語幹 代碼 ^a	語幹 ^b	產業 階段 ^c	事件 類別 ^d	事件 原因 ^e	理論 歸屬 ^f
C23	服務的橫向擴充是要與核心功能相關的，不能做很多不相關的東西，並要求加深服務的深度， <i>才能創造競爭優勢。</i>	4	4	1	4

^a.語幹代碼欄中，第一碼英文字母代表受訪個案公司。

^b.語幹斜體表示之部分為事件，非斜體表示者為原因。

^c.產業階段：(1) 萌芽期、(2) 精煉期、(3) 理性成長期、(4) 服務導向期。

^d.事件類別：(1) 人力資源、(2) 組織、(3) 財務、(4) 行銷、(5) 生產、(6) 研發、(7) 經營態度、(8) 資訊知識。

^e.事件原因：(1) 自啟式、(2) 外啟式。

^f.理論歸屬：(1) 族群生態理論、(2) 體制理論、(3) 資源依賴理論、(4) 資源基礎理論。