

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

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網路加值產業

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC90 - 2416 - H - 002 - 034

執行期間：90年8月1日至91年7月31日

計畫主持人：徐木蘭 教授

研究助理：李俊賢、陳必碩

行政助理：姚惠英

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：國立台灣大學工商管理學系暨商學研究所

中華民國 91 年 10 月 30 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

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網路加值產業

The Ecological Transformation of Internet-Value Added Industry in Taiwan – A

Perspective of Open Plural Organizational Theories

計畫編號：NSC 90-2416-H-002-034

執行期限：90/08/01~91/07/31

主持人：徐木蘭 教授

執行機關及單位名稱：國立台灣大學工商管理學系暨商學研究所

摘要

本研究以多元開放性組織觀點探討環境變遷下台灣網路加值產業的生態形成軌跡，共深度訪談了國內 5 家知名企業的高階經理人，並透過內容分析分析訪談資料。研究發現，網路加值產業發展在泡沫期時，組織的存續是取決於環境的主宰，因為網路加值產業乃建基於網路基礎設施，所以資訊環境、電信通訊技術的變動與技術發展市主宰網路商業的重要因素，可以族群生態理論予以詮釋。隨著網路基礎產業的協定形成後，產生了網路商業的基本制度，在特定的平台與作業機制的導引下，網路商業開始發展，所以此發展階段（證明期）的生態現象可以制度理論來詮釋。網路商業的價值是取決得整體網路產業的協同合作，如何維繫與其他單位的合作關係，會是網路加值產業創造價值的因素，因此資源互賴理論觀點可以詮釋此階段的生態（理性成長期）。後續網路基礎產業的完備，以及資訊技術的精進，網路商業不再只是把網路當成是一個促銷的媒介或是吸引的工具，而是需要真正利用網路來創造新的價值，所以必須有網路工具的精進以配合網路基礎產業前進的步伐，行銷媒介的多元與吸引力也必須配合資訊科技的技術，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路加值產業世界中，同時與網路硬體、軟體、電信通訊產業共同配適（資源基礎理論觀點），所以，在現今的服務導向時期，是藉由網路來增加附加價值以提高競爭力。

關鍵詞

網路加值產業、組織理論、內容分析

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 stage and second stage of ecological transformation of internet-value added industry in Taiwan, ecological population 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 overall networking industry to survive. Finally in the fourth and fifth stages, 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

一、緒論

資訊科技的進展，帶來了生活的便利，而網路（network）是繼資訊硬體、軟體後，所衍生出的新興科技。在沒有網路之前，資訊技術多應用於從事單點或單一區域，隨著網路的發展，距離（distance）已經成為一個虛擬的詞彙。更由於視窗作業系統的盛行，電腦資訊不再只是實驗室中的工具，便捷的使用者介面使得電腦走入個人，在1993年NCSA推出Mosaic瀏覽器（browser）後，網路也隨著視窗化作業系統，普及至一般民眾。因為網路的輔助，資訊科技融入傳統的產業，當然也產生許多新興的產業。網路剷除企業經營時空的藩籬，加速企業經營，更因為網路的虛擬性（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。

網路（network）在資訊科技的觀點下，是融合硬體（例如：網路卡、傳輸器等）、軟體（例如：網路傳輸軟體、瀏覽器等）以及通訊技術（telecommunication）三者。可以使得個別電腦藉由電信傳輸將彼此形成串聯，藉由瀏覽器軟體連接上全球資訊網（World Wide Web；WWW），使得使用者可以很快速且便捷的存取所需要的資訊，也因為資訊網路的普及，使得一些因為網路而產生的產業也應運而生。近年來，在美國排名前150大企業中，多為網路設備和網際網路產業。自從第一家網際網路公司網景上市後，正式揭開網際網路產業時代。許多公司本來和網路無關，無不要想辦法改方向，和網路扯上關係。很多公司乾脆在公司名稱前加個「e」，或在後面加「.com」，塑造本身是網路公司的形象，也因此產生了網路產業（network industry）的新興產業，廣義的網路產業可以包含網路硬體、網路軟體、網路通訊服務提供（ISP）與網路增值產業。

網路產業在短期內爆炸成長，產業分工生態也迅速成形。不管是水平或垂直分工，只要有一點市場空間，新公司很快就出現。也因為如此，小公司的唯一機會，是要立竿見影，在單一領域中成為公認標準。否則，就是要以獨特商業模式取勝的公司，例如提供單一帳號

全球網路漫游的 Gric、經營飯店上網的 eHOTEL、負責投資管理網路頻寬的 Abovenet、和輔導客戶做線上一對一行銷的 Broadvision。這些公司都不大，但憑著敏銳的市場嗅覺和速度，而卡到重要的策略性位置（數位時代，1999）。

而網路市場的蓬勃活力，也讓一些原本軟體大型企業備感壓力，如果傳統的軟體無法支援網路，則無異宣告提早結束軟體生命。企業用的資料庫的甲骨文（Oracle）公司則全力轉向電子商務的資料庫和應用程式市場。另一家資料庫廠商賽貝斯（Sybase）也將營運重心轉向「移動式運算」（mobile computing），與網康（3 Com）合作開發熱門產品 Palm Pilot 的應用程式，達到無線上網功能。

網際網路牽涉的範圍太廣且實在變化太快，速度是最關鍵的競爭要素。為了快速取得技術以搶先機，購併風潮在網路產業中也時常可聞，在買與被買當中，資源整合的數量和速度遠勝以往。例如思科（Cisco）併購 30 多家公司，快速取得技術和市場，成為網路設備第一大公司。網際網路公司也時常出現整合，例如網景（Netscape）被美國線上（AOL）買下，Excite 被寬頻業者@Home 買下，雅虎也連續買下 GeoCities 和 Broadcast.com，網路公司無不積極以買下或是結盟等方式取得對於未來經營有所助益的關鍵公司。

網路提供新的商業模式，提供給廠商新的銷售管道與新的消費平台，也衍生出新的網路消費行為。因為網路上資訊可及性與豐富性的增加，以及網路虛擬化的特質，造成消費者相對議價力增加，而廠商若沒有足夠的能耐，很容易便被淘汰出局，於是也就造成網路泡沫化的現象。

美國高科技 NASDAQ 指數從 1999 年一月的 2192.69 點持續上漲至 2000 年三月最高的 5132 點，卻在同年四月 14 日無預警的大跌，使得一些表現亮眼的網路產業，如亞馬遜書店（Amazon.com）在短短三個月之內跌幅高達 45%、美國線上也滑落了 35%，而雅虎（Yahoo!）和電子海灣（eBay）也各自下跌 30%。而到 2001 年四月，NASDAQ 股價指數甚至跌破 2000 點，相較於最高峰下跌約 68%。雖然如此，但是一些原本從事資訊網路的周邊廠商，例如思科和甲骨文公司，獲利卻一再增加，即使是股價同受波及的美國線上，在當時，獲利其實也比前一季增加 30%。而微軟（Microsoft）和英特爾（Intel）兩大軟、硬體廠商，更是在世界各地增加對網路產業的投資。由此可見，在當時網路產業仍舊是有利潤，而且想要進入的新競爭者仍然很多，且增加得更快。

Kelly（1999）指出，網路使得想法、資訊、關係此三者偏重無形的東西緊密結合，並且形成根基於網路上的新興市集（marketplace）與社群（community）。藉由網路企業對顧客所創造的價值，也從實物

轉成以提供服務、資訊與知識。這種因為網路所衍生的新興商業模式，現在多泛稱為電子商務（e-commerce），亦有人稱之為網路商業或產業（internet business or industry）。網路產業的獲利迅速，美國的拍賣網站電子海灣（eBay），在 1997 年就獲利，入口網站雅虎（Yahoo!）也在 1998 年獲利。使得許多進入者，紛紛想要藉由網路擁有「錢」景。其中尤其以進行網路零售及提供內容服務的公司，又稱之為「.com」企業為最多，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，其獲利來源在於廣告以及商品利潤。由於此種商業的利益來自於網路的價值，故本研究將之稱為網路加值產業（internet value-added industry），是指藉由網路的特性使其從事消費者價值的創造，進而獲取利潤。

網路產業是否為泡沫化？還是整個高科技產業皆是如此？以 NASDAQ 股市股價近兩年走勢而言，北美地區的高科技產業股價指數是呈現下滑的趨勢。若以網路產業而言，亞馬遜書店、電子海灣自 2001 年第二開始有呈現上升趨勢，除在 2001 年第三季末下跌外，至今皆呈現上下坡動，但整體為上升走勢；而雅虎則未見有較好的表現。

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路公司已近 900 家。但近幾個月來，網路公司結束營業的比率大幅下降，顯示網路產業的寒冬即將過去。2000 年第三季倒閉的網路公司只有 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，網路泡沫已經破得差不多了，未來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來臨（林郁芬，民 91）。eBay 總裁暨執行長 Meg Whitman 指出，網路產業實際上已經開始復甦且表現良好，但在狂飆的高峰期過後，股價或是產業營收不會再出現爆發性的高成長。她在一九九八年三月到 eBay 工作後，歷經網路產業瘋狂成長期，當網路泡沫化，eBay 也曾面臨艱苦的營運低潮，但隨後因為經營模式正確，不但開始獲利，她也帶領 eBay 創下連續十三季營收皆獲利的紀錄，今年第二季宣布調高財測，激勵了美國網路產業。對於網路產業股價低迷。她認為，網路實際活動與股價應該分開看。從全球網路的電子商務交易量和使用人口數量兩大指標都快速上升，可見網路交易、網路活動已恢復正常，市場會穩定成長，但股價不會再狂飆（彭慧明，民 91）。

由上可知以網路從事價值獲取的產業，仍然有相當的前景。然而如何能獲利，則取決組織的存續。一般對於此種產業的研究，多藉由經營模式的類型，以及資訊科技的觀點。由於網路產業成形時間甚短，且個別組織生命週期也不長，於是如何從產業環境、以及組織個體與群體的觀點，探究此種產業中組織存續，則為另一種研究取徑。

前者較偏向組織中心典範的組織理論觀點，著重的觀點在於考量組織本身如何設計合適的經營模式來獲利，而後者則偏向以環境中心典範的組織理論觀點，著重在於環境與組織群對於組織本身的影響。

網際網路、電腦與電子商務的發展，開始於 1969 年 ARPANET 網際網路的誕生，1989 年全球資訊網與 HTML 語言的誕生使得可藉由網路存取多媒體的資訊，可以透過圖形與使用者介面，連結多種型態的媒體，包含文字、圖形、聲音與影像。1993 年 Marc Andreessen 開發出第一套網際網路瀏覽器：Mosaic，使得不同作業系統的平台可以讀取 HTML 的資訊，使得網際網路達到跨作業系統平台的境界，1994 年 Netscape 與 1995 年微軟公司發展 Explore 等軟體，使得網際網路更為普及，相繼也使得戴爾、思科與亞馬遜等公司開始使用網際網路作為商務交易的平台（Rayport，2002）。

本研究主要是針對網路加值產業中，以多元開放性組織理論的觀點作為研究取徑，從整體產業的觀點，探究組織存續的生態模式。由於此種產業出現時間尚短，將藉由個案訪談的方式，訪談國內經營有成的數間不同性質之網路加值產業經營者，釐清此種產業的發展歷程，以及存續過程中與環境的互動關係，以作為台灣網路加值產業發展的基礎。

有關我國網路加值產業發展歷程的研究，特別是理論層次的研究並不多見，因此，本研究乃採取多元並存的「開放性組織觀點」做為主要的研究取向，來探討我國網路加值業廠商之組織變遷與環境變動互動關係的現象，並透過對產業過去的興衰歷史以及許多業者經營成敗資料的蒐集，就理論層次進行研究。本研究希望透過貫時性（longitudinal）的歷史性研究方法，清楚地描繪我國網路加值業的發展歷程，以及組織生態變遷與環境變化之間的互動關係，以作為我國網路加值業未來積極成功發展的基礎和借鏡。因此將本研究的目的歸納為以下二項：

- （1）整體而言，瞭解我國網路加值業廠商在近年的發展過程中，可以概類區分為哪幾個階段？
- （2）在不同的產業發展階段中，網路加值業廠商的存續可以透過哪個組織理論來詮釋？

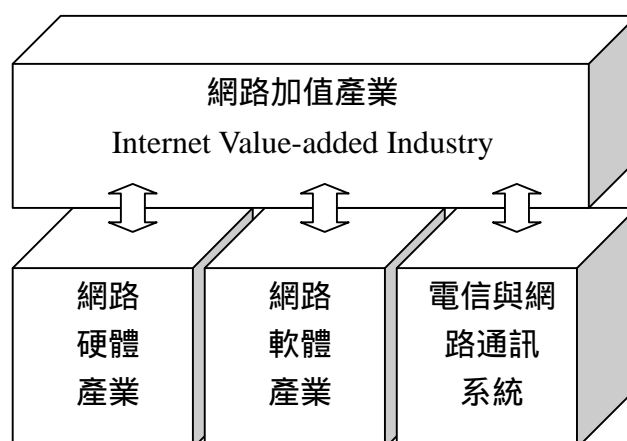
二、文獻探討

本章節將先說明何謂本研究所定義的網路加值產業（internet value-added industry）。再者有關組織與環境的主題相當多，但多從單

一理論或少數的理論出發，對於組織理論的內容少有較充分的探討，而 Shafritz & Ott (1992) 則有較完整的描述，故本研究參酌其對組織理論的歸納分類架構，針對各理論加以說明如後。

(一) 網路增值產業

網路的出現縮短了溝通的距離，視窗化作業系統使得電腦使用更為便捷，當網路與視窗化結合，並佐以電訊技術的精進以及電腦媒體技術的多元，使得電腦成為新的商業工具與商業平台。藉由網路從事商業行為的經營核心觀點，在於相較於原本非網路的產業，網路能夠創造出多少價值，故稱之為網路增值產業 (internet value added industry)。網路產業 (network industry) 泛指建構網路基礎設施的產業，包含網路元件的硬體、軟體以及電信通訊產業，與提供網路資源服務的產業的差異在於網路產業，網路產業提供了一個舞台，而網路增值產業則是在此舞台上的演出者，消費者則是觀眾 (如圖二所示)。演出者可在不同的舞台上進行展演，可以是傳統舞台、互動性高的舞台、炫麗多彩的舞台等，而演出者可以是舊瓶裝新酒的出現在新舞台、可以是針對不同舞台排定不同演出者進行展演，也可以是針對新舞台推出一個新的演出者進行展演。

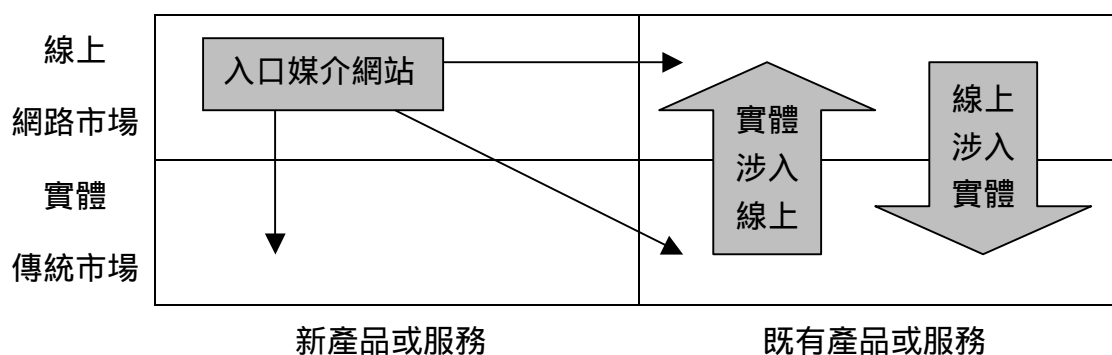


圖一 網路增值產業概念圖

網路增值產業依照前述的定義是指藉由網路使得價值增加的商業模式，相較於傳統非網路的商業模式，具有以下幾個特點：(1) 以技術為基礎的核心策略；(2) 即時且競爭性的回應機制；(3) 全天候的服務；(4) 以技術為基礎的顧客介面；(5) 由顧客掌握互動 (Rayport & Jaworski, 1999)。

對於網路增值產業的區分，可以藉由由產品與市場兩個構面加以分類 (如圖二所示)，在產品的構面是指該網路增值產業所提供的產品是一種新型態的產品或是服務，或者是傳統商業活動就存在的商品或服務；而市場是指線上網路市場以及實體傳統市場。如圖中所示，第一種為全新產品互服務型態的產業，以入口網站為主要代

表類型，例如 Yahoo、PCHOME、新浪網（Sina）等，此種產業扮演的是一種媒介的角色，主要價值來源在提供消費者進一步網路行為的索引。第二種為所提供的商品或服務是在傳統市場中即存在，但是藉由網路來使得消費者價值增加，在此種模式下，又可以區分為創立時是以線上網路為出發，進而延伸或是搭配實體商店的經營模式；另外一種是本業為傳統實體商業，但因為網路的潮流或是其他競爭考量，而涉入線上網路商業。



圖三 網路增值產業類型

（二）開放性組織理論觀點

組織（organization）是指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（Daft, 2001）。組織的觀點可以分成單一個體組織與產業跨組織的總體觀點，前者是指由彼此互相有關係的一群人所組成，成員彼此之間存有互賴關係，彼此藉由互動達成目標。而後者則是指組織與組織間、組織與環境間的互動關係。

Scott（1987）指出組織具有以下五個要件：社會結構（social structure）、參與者（participants）、目標（goals）、技術（technology）以及環境（environment）。其中的社會結構是指由活動（activities）、關係（relationships）以及互動（interactions）所構成的範型（pattern）。Scott 也提出三個取徑從事組織研究：理性系統觀點（rational system perspective），指出組織是一個正式化的社會結構與一連串活動的集合，目的在於追求特定目標的達成，目標與社會結構是此觀點下組織的重要因素；自然系統觀點（natural system perspective），是指組織是乃是因為參與者的共同興趣、共享信念所形成，藉由共同的活動、非正式化的結構使得參與者得以存續，在此觀點下的組織較強調非正式的活動以及參與者；開放系統觀點（open system perspective）是指組織乃是與其他利益團體的結盟並且藉由協商形成組織目標，結盟的結

構、活動與最終目標受到環境強烈的影響，在此觀點下，環境是主宰組織個體、組織間的重要因素。

組織理論的發展，依照 Miller (1987) 的分類，可以區分為組織影響力（組織中心典範）與環境影響力（環境中心典範）兩種理論典範。組織中心典範的組織理論，主要說明單一個組織與其外部環境或交易夥伴的互動關係，並強調組織對其外部環境或交易夥伴的管理機制。其下又可以細分為焦點組織（focus organization）、組織群組（organization set）與組織間關係（inter-organization relationship）三類。焦點組織觀點的組織理論，主要在區辨哪些外部因素會影響組織運作，以權變理論（contingency theory）為主；而組織群組觀點的組織理論則認為，組織間的互動關係會直接影響到組織運作，此派理論包含資源依賴理論（resource dependence theory）、交易成本理論（transaction cost theory），以及網絡組織理論（network theory）。這些理論皆認為組織可以藉由內部機構的設計，主動的調適與變遷，以適應不確定的外部環境。環境中心典範的組織理論，則將組織研究的層次提昇至更大的組織群體（set）或族群（population），其中以組織生態理論（organizational ecology theory）體制理論（institutional theory）為主流，此觀點較偏向認為環境決定論，故研究取徑上較不注重單一個別組織對其環境或交易夥伴的管理機制，而偏向重視外部環境的架構與組成，認為單一組織是來自於外在環境的型塑。

由於網路產業的生命週期尚短，且環境變動迅速，故本研究所採行的開放性組織理論觀點區分為以組織為中心觀點的資源基礎理論、與其他組織互動的交易成本理論及資源互賴理論，以及採行環境為中心觀點的體制理論。

（1）資源基礎理論

在早期策略觀點下的競爭優勢，在於探討企業優勢、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（Priem & Butler, 2001）。

資源基礎理論的觀點在於廠商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），相較於最早提出 Penrose（1959）提出資源在多角化過程中，包括諸如廠商擴張或是進入新市場等所扮演的角色，後來也衍生出如 Prahalad & Hammel（1990）、Peteraf（1993）所提出資源應當更著眼「核心能耐（core competence）」的特質。資源基礎理論也有從單一

廠商的觀點加以論述，主要在探究當廠商涉足另一特殊產品或市場時，資源如何創造以及為何能夠創造優勢（例如 Barney, 1991；Conner, 1991；Powell, 1992）（引自 Priem & Butler, 2001）。

綜而言之，資源基礎理論是著眼與焦點組織，探究長期之下，組織內部資源對於組織存續的影響。此理論指出，一個組織之所以能夠長期維持競爭優勢，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，或是具有組合與應用某些資源的特殊能力與核心專長。組織擁有決策自由度以建立與維護其資源優勢與核心專長。

（2）資源依賴理論

Pfeffer 與 Salancick（1978）所提出的資源依賴理論，說明組織具有因應外部環境需求而自行調整組織結構的潛能，更進一步彰顯組織行為可以被組織所處身的環境和所掌握的資源所解釋，而且組織具有主動控制環境資源的權力（power）。資源依賴理論認為組織間互動存續在於獲取資源、降低環境不確定、提高組織權力。

環境透過組織內權力分配來影響組織，在環境影響下的權力配置會透過組織所在位置影響組織內部決策，進而影響組織結構與行動。依照資源依賴的觀點，環境資源數量的有限性與不確定性，是促使組織發生變遷或使組織改變結構設計的主因，而組織變遷的行動原則，則是在於增加資源的獲取以降低環境的不確定性，其變遷行動是由組織管理者經過設計，有意圖地、策略性地掌控。也就是說，組織管理者應賦予組織一種理性而有效率的結構型態，以掌握環境中提供投入與產出所需的資源，並且透過權力的運作以影響或控制組織資源的策略行動確保組織的存續。由這個理論的觀點，組織的應變能力是從外部環境中獲取資源，尤其強調與其他組之間的互動連結，也掌握外部資源。組織經常依賴於提供其關鍵資源與影響其持續生存的外部環境，組織存續必須不斷嘗試以降低環境的不確定性（Pfeffer & Salancick, 1978）。

資源依賴理論也支持環境對於組織存續有種重要的影響，然而依照 Pfeffer 與 Salancick（1978）的觀點，此理論所強調的環境在於技術環境與任務環境，也就是所謂的特殊環境，亦即直接影響組織行動的相關環境。外部環境的三個主要特徵是：

1. 權力和主權是集中或是分散

2. 資源是容易獲得（普遍性）或是不易獲得（獨占性）
3. 組織之間是否相互依賴聯結

上述三個環境決定組織間的關係，也決定社會系統中的衝突與依賴程度。而 Aldrich (1999) 指出在與組織直接相關的環境特徵包含有：環境中組織可以使用資源的存量（capacity）、組織與其他組織的相似或相異程度、環境資源的可替代性程度。綜而言之，技術環境與任務環境的特徵、環境資源的分佈或集中、組織活動範圍、組織與其他組織的協調或排擠程度、組織間互動與變異程度都是影響組織存續的影響因子。

Pfeffer 與 Salancick (1978) 所提出的資源依賴概念，主要的要點如下：

1. 環境中有許多資源，組織必須靠爭取環境資源來維持生存，而其存續的概念就是這種獲取並維繫資源的能力。
2. 組織是透過交易與外界其他組織換取所需資源。
3. 組織存序取決於「效能 (effectiveness)」，而效能是由外界組織觀點所判定，因此組織最終是要靠外界組織的「支持」才能確保生存。
4. 環境中的諸多限制條件，將會使得組織在資源獲取上產生困難與不確定。
5. 因為環境中的資源皆限制或掌控於某些特定的群體，組織若能統合足夠的社會支持 (social support) 或資源，將可以改變或消除此種限制。
6. 組織需要持續的對於環境變動進行偵測，以及對於本身存續能力進行質疑與反思。
7. 管理者的任務在於篩選、解讀環境變化，並發覺出有意義的改變，並謀求因應之道。

資源依賴理論認為組織位處一個多變的環境中，組織必須從外界環境中取得存續所需資源，是故，組織必須設法與外部環境中控制所需關鍵資源的其他組織進行互動 (Aldrich, 1999)。所以能夠提供組織必要投入資源或是協助銷售的其他組織，都是組織互動的對象，而組織間的互動通常透過協調性的會議、合作專案、合併或是合資等方式表現，互動的實質內涵則牽涉到資源的交換或合作。亦即，組織藉由組織集群間的分化、分工、交換、合作、結盟以穩定資源，而組織也可以藉由此種方式來因應與降低環境所產生的不確定性。

依照 Pfeffer 與 Salancick (1978) 的觀點，組織與環境依賴形成的原因，可以區分為以下述兩個原因。(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。

資源依賴理論也指出，資源的重要性、外部組織所擁有對資源的支配權力強弱與制定規則來管理資源的能力大小、市場中資源的集中程度等三構面，是決定組織與環境依賴程度高低的指標，當組織對於外部環境依賴程度愈高時，組織長期的生存要素愈會受到威脅，因此組織愈需要有效管理依賴性以確保組織存續。換言之，組織能否有效掌控環境中的資源、組織群集間資源流動的掌控權力、整體環境中的組織鑲嵌的位階 (position) 將是組織存續的關鍵因素。

(3) 體制理論

體制理論指出組織存續在於追求體制環境中的制度正當性與合法性 (legitimacy)，組織若能夠由體制環境中獲得社會認可與支持而得到正當性，將可以使得組織能不斷地從外部獲取資源。而組織存在的正當性，主要來自於營運活動能夠為社會創造價值，同時也要不斷地調整內部價值意義體系與外部體制環境的價值意義體系一致。綜而言之，組織是不斷地調整內部結構以適應所處的社會關係網絡或體制環境，而在適應的過程中，組織會經歷一些非預期性的改變，這些改變都是受體制環境所制約。

Scott (2001) 指出制度是由認知 (cognitive) 規範 (normative) 與法規 (regulative) 三構面與其相關活動所組成，藉以提供穩定性與社會行為的意義。制度是一個多面系統，包含象徵性系統與規範法則，用以塑造社會行為、意義系統、監控程序與行動。依據 Scott (2001) 對於制度區分為法規性、規範性與認知性三個維度，茲分述如下：

表一 制度三維度

	法規維度	規範維度	認知維度
順從基礎	權宜	社會義務	視為理所當然
機制	高壓	規範	模仿
邏輯	工具性	適當性	正統性
指標	規則、法律、制裁	證照、授與	流行、同型
正當性基礎	法定制裁	道德統治	文化性支持 概念性正確

資料來源：Scott (2001)，p.52

1. 法規維度：制度的法規面是用來限制與規化行為。包括規則制定、監控與制裁活動。法規性程序包含建立規則的能力、檢查或檢討遵從的程序或操控制裁，進而影響未來行為。可以藉由傳播、非正式機制、風俗習慣或高度正式化的指派加以擴散。強制、畏懼與權宜是法規維度主要論點，不論是內隱或外顯的價值體系與行事原則皆是接受現行法規節制。
2. 規範維度：制度的規範面是指社會中的規定性、評量性與義務性的構面，包含價值（values）與規範（norms）；價值是一種偏好與欲求的概念，並伴隨著現存行為結構下所建構的標準。規範則明確界定事物如何執行，以及合法性取得價值結果的途徑。規範系統定義目標或目的，也指出達成此目標與目的的適當途徑。有些價值觀與信念是全員所需共同接受的，有些則只有適用於某些制度系統的成員，Scott（2001）將此稱之為角色（roles）：對於特定個體或是特定社會地位下，所特有的目標或展現的特定行動。在制度系統中，其他成員對於角色賦予的中心動者擁有此種角色期待，而這也是一種規範性的期待，中心行動者會因此而承受外部壓力，漸漸地這種外部期待將被行動者所內化。如此之後，規範維度的角色將被其他成員內化而視為義務。
3. 認知維度：此維度受到 Geertz 與 Douglas 等人類學家以及 Berger、Meyer、Zucker 等社會學家的重視。認知維度指出制度中認知元素是指真實社會建構的本質以及賦予真實意義的框架。認知維度扮演外界刺激與個體行為反應的中介角色，也就是一種真實世界內化象徵的集合（internalized symbolic representation）。如同 Weber 所言，社會行動是具有主觀意義的行動，不僅需要考量客觀環境，也要考量行動者的主觀詮釋。認知最重要的就是構成規則（constitutive rules），也就是有關於類別的創造以及類型的建構，進而將意義涵概於一般秩序中。建構規則是社會生活的基礎，常被視為理所當然而忽略，而此建構藉由互動而形成，並藉著持續互動而維持與變遷。DiMaggio 與 Powell（1983）認為，組織會企圖使他們的結構與活動組合，與他們所在環境中的特定文化組合形成同型（isomorphic），而其最有力的機制即是模仿，模仿的動機主要是為了支持正統性。如此，將造成制度中結構同型的壓力（引自 Scott，2001）。

Scott（2001）指出體制環境包含兩部分：（1）外部環境中所有的法規與信仰系統，包含環境中的政治架構、慣例、文化規範、道德風俗、標準、成規以及該環境所認為正確的基本假設或價值觀。（2）外部環境中的關係網絡（relational network）。藉由法規、信仰系統與關係網絡，可以決定環境中哪一種組織會成優勢，當此種組織日益增

加時，便會減緩制度的變遷，而使之僵固於現有的環境特質，也就是組織與環境間有相互依存的互賴關係，而組織之間也趨向於一致（isomorphism）。綜而言之，組織的體制環境會限制技術環境與任務環境，任何一個組織皆須同時面對體制環境、任務環境與技術環境的變遷。但是體制環境的範疇較難有明確的定義，應該包含部分有關的一般環境，體制環境所包含的各個層面，會透過不同的途徑或過程展現其影響力，會一致性的影響環境中的各個組織。

Soctt (1987) 指出制度化是一種社會秩序的認知過程，社會藉由重複發生的活動，使得活動者與活動本身被賦予相似的意義，也就是一種類型化的過程，此過程使得人們對於社會事實有共同的想法，因而形成社會秩序。Scott (2001) 也指出，組織行動具有制度性的基礎，並且透過制度性的認知與意義的賦予，對於組織應該追求何種目標以及如何追求都有不同程度的界定，因此提供組之間交換、競爭、秩序維持等組織活動的制度基礎。組織為了存續必須要反應此制度的要求，也就是說，組織存續是獲得社會認可與支持的制度化過程。即使體制理論也認為組織的存續也在於反應外部環境的需求，但是遵守（adhere）與順從（confirm）制度與規範仍是基本原則。

組織為了追求正當性而產生制度化的壓力，可以來自三方面：制度規範、專業規範、市場規範。茲分述如下：

1. 制度規範：來自於正式結構系統所制定的制度，也就是來自於組織外部的制度性壓力，例如：法律規則、政府行政規定、社會規範等，其影響組織的運作為強制性（coercive）機制。現代社會最具代表性的制度創立與執行者為政府或國家，其所制定的法令規章是組織存續的首要條件。
2. 專業規範：來自於組織內部或是組織間相關系統的所制定的專業行規與制度，主要來自於組織間專業化（professionalization）過程所形成的價值觀念與行為標準，並成為組織間及其成員的共享價值，進而內化為行為規範，以至於產生該組織間所特有的認知與正當性。其影響組織的運作為規範性（normative）機制。
3. 市場規範：來自於與組織運作直接或間接相關的一般大眾，此層次的規範會受到制度與專業規範的影響，乃是最複雜與多變的一個層次，也因為如此，會使得組織透過模仿（mimetic）機制，模仿制度中較成功的組織，以提昇正當性，此舉雖未必會提昇效率，但是卻能因為與其他組織同質而取得一般大眾的認可與支持。而此種模仿的機制，也會降低組織被環境淘汰的危險性。

體制理論指出組織群體最後會產生組織同形化的現象，組織同形是因為組織與環境之間的關係是緊密的，組織的存續需配合、順從體

制環境（制度規範、專業規範、市場規範），而遵循的過程是持續且不易改變的，因此會使得組織趨向體制環境已預設的型態，而造成制度體系中組織趨於同形的現象。

（4）生態理論

Hannan & Freeman (1977) 以族群(population)為分析單位，探討組織與環境的關係之後，強調組織間共生關係的族群生態觀點，乃開始被廣泛地應用在組織理論之中。

所謂組織族群，是指一群組織型式(organization form)類似的組織，這些組織往往會有類似的正式結構、活動方式、或組織內的規範命令等等，並且能夠共享族群內的物質資源與競爭力 (Hannan & Freeman, 1977)。在許多族群生態理論的研究中，組織族群往往是以產業內所形成的組織團體來代表，例如 Staber (1992) 對合作社進行的研究，以及 Lomi[1995]以銀產業者所做的研究等等。至於族群為何產生，以及族群內成員間為何會高度類似？McKelvey & Aldrich (1983) 引用 Mayr 的看法認為，族群成員高度類似主要是透過下面三種不同過程而形成之結果：

1. 生態過程(ecological process)：環境會形成機會，例如地理區域的接近、或是自然資源的集中等等，而使某些特定組織型式的族群開始出現，但隨著機會被耗用殆盡，於是其它組織型式的族群就不容易產生。也就是說，環境是有限的，因此族群不會無限制的發展；同時，同一族群之內，也因為資源有限，所以也會遏止組織無限制地增加。
2. 繁殖過程(generational process)：由於相似技術之間，具有高度的相關性，因此透過技術而形成的競爭力會有群集的現象，於是族群成員基於技術相近而類似；同時，組織員工會在相類似的環境中流動，透過知識擴散，而又強化了族群內技術與競爭力的同質性。
3. 差異化過程(isolating process)：另一方面來講，不同技術之間，基於專業化門檻、學習障礙、以及人類惰性等等，造成彼此知識的流動不容易，於是形成族群間競爭力與組織型式有很大的不同。

上述三種過程造成族群內組織的類似，也使得單一個別組織，為適應族群所面臨的環境變化，並且在生態、繁殖、和差異化壓力下，其型式很難自主性地大幅度改變。因此，對族群生態論者而言，組織與環境互動時，基本上是處於被動地位，無力主動調整自己以適應環境，也無法影響環境選擇淘汰(selection)過程（引自賴振昌，民84）。

另一方面，Hannan & Freeman(1977)認為，組織基於內在原因，包括組織已有的投資、受到不完全資訊的限制、和內部的政治因素等等；以及外在因素，包括市場進出的障礙、法令的限制等等，而會形

成對變革的抗拒，也就是所謂的結構慣性(structure inertia)。他們並且認為 (Hannan & Freeman, 1984)，組織能否有效因應環境的變化而調整其型式，主要取決於變革是否有時效性；亦即唯有當組織反應與環境變化，在時間上能配合時，組織才可能藉由調整結構以增加生存的機會。然而，由於組織的學習能力有限，再加上隨著組織的規模和年齡都越來越大，系統也越來越複雜，結構慣性就越來越大，終於使得組織無法快速得知環境的變化而因應。此時，組織型式就不容易改變，而其變遷主要也就來自於新組織型式的產生，並取代了舊有的組織型式；亦即組織要透過體制內的改革是不容易的，但可透過組織的死亡與新生，而使族群和族群成員有了新的結構。然而，由於新興組織有其新人障礙(liability of newness)現象的存在，也就是越年輕的組織越易被淘汰；因此，族群或族群成員要形成新的結構，必須歷經環境一連串的選擇淘汰過程，所以並不是很容易的。

雖然族群生態論者認為，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。例如，採特定論(specialism)的族群，會有效率地運用某些已開發的資源，而較不會多多開發資源，以備不時之需；但是採一般論(generalism)的族群，則會廣泛開發環境資源，以維持所需資源較高的超額容量，如此可預防環境的改變，增加組織風險承受度。

由於每個組織族群都有不同的利基，並會隨其利基而採不同的資源運用方式，若利基與資源運用能與環境配合，而在特定時空內，競爭過其它對手，則組織與族群就較不容易被環境淘汰。例如，當族群面對穩定環境時，特定論者因為較有效率而較易生存；但當族群面對變動環境時，就需要較高的資源超額容量，此時若環境對族群的需求相同，則資源間有一定相似性而較易管理，所以一般論者是較易生存的族群（因其風險承受度較高）；反之，當環境各方面需求並不相同時，持一般論的組織，其開發的資源差異性頗大，資源間的管理成本就很高，反而比持特定論的組織容易死亡。

相關實證文獻

在產業生態的相關研究結果方面，鄭恩仁(民 85)曾以族群生態學、資源依賴與合作網路的觀點，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，剖析不同群聚的共生型態與綜效利益。而在環境與組織結構方面的研究，徐木蘭、賴振昌、沈介文、陳樹(民 86)採焦點團體座談法，以族群生態理論分析環境因素與會計師事務所組織型態之關係，發現環境因素

的變動會影響會計師事務所的組織型態。

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：在產業蘊育階段與萌芽階段中，主導理論為機構理論；在快速成長階段中，主導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，主導理論為族群生態理論、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，該研究並歸納出我國資訊硬體產業的特性、產業發展的困境、產業關鍵成功因素及組織關鍵成功因素。徐木蘭、尚榮安、沈介文、劉仲矩（民 88）以多項組織理論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（組織生態理論與制度理論的合稱）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（民 90）也以多項組織理論探討環境因素與電腦關鍵零組件產業發展的互動關係，發現以生態機構論、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關係。

徐木蘭、陳必碩、許金田、蘇建勳（民 90）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發展過程的生態軌跡，以了解在產業發展各階段所發生的重要環境變化態勢、廠商的重大經營管理事件類別、事件發生原因，以及可用以詮釋說明當時經營管理現象的組織理論。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，主動面對環境的可能變化。環境中心典範的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，而組織中心典範的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。

三、研究方法

本研究將整合台灣網路增值廠商在其發展過程中，各事件與現象的資料，並審視其事件與現象應歸屬於何種理論與時間階段，再透過理論與現象及時間階段之對應，而建立各理論之關係。以作為實務與理論上的參考。

本研究選擇透過個案訪談來進行資料的收集與分析，因此必須根據個案研究的原則，選擇適當的研究對象（Goodman & Kruger, 1988；Pettigrew, 1990）。由於本研究欲採用貫時性的歷史性研究取向，因此研究樣本的選擇界定為在國內經營有成之網路增值廠商的高階管理者，經由研究者的初步選擇以及訪談過程中受訪者對其他企業高階經理人的推薦，逐步接觸和訪談本研究所有的個案，因此是為滾雪球的

抽樣方式。選定欲研究訪談的樣本後，分別與預定的受訪人員聯繫，告知研究目的與訪談題綱，徵得對方的同意後，擇期分別進行約二至三小時左右的個人深度訪談。共計有 5 家組織，分別為 PC Home 網路家庭的詹宏志董事長、新浪網的蔣顯斌總經理、104 人力銀行的楊基寬總經理、博客來網路書店的張天立總經理、EZ Travel 易遊網的游金章總經理。

本研究採取個案訪談方式來蒐集資料，透過對業界專家的個人深度訪談獲取後續之內容分析所需的研究資料。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高度完整的專業知識與體驗，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與動態性紀錄。訪談內容主要為請受訪人員談述說明我網路加值產業的完整發展歷程、階段性經營管理活動，期間所遭遇的各種重大環境事件和原因源起，廠商各項因應的經營管理作為，以及與環境、其他組織的互動、主動、被動關係等。

關於我國網路加值產業發展歷程的階段劃分，本研究採新浪網蔣顯斌總經理和 104 人力銀行楊基寬總經理的專業意見與分類架構，將產業階段區分為：(1) 淘金期~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，看到有做 ICQ、web email、新聞這些，也有 browser。到了 96 年，開始有 portal，但仍是搜尋引擎的時代。另外，1997 年開始有 e-commerce、B2C，如 Amazon，搜尋引擎開始有一些危機，因為所有人把它只當成一個中繼站，並非終點站。1998 年 portal (入口網站) 正式成形，B2C 愈做愈旺，C2C 也開始出來，如 e-bay。1999 年 m-commerce 和 broadband 形成熱潮；(2) 泡沫期~2000 年泡沫化開始，新的 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；(3) 證明期~泡沫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改變，確保組織的成功營運，例如入口網站和網路加值服務業的廠商開始去蕪存菁；(4) 理性成長期~有些企業會遵循了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，例如 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；(5) 服務導向期~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，將透過高品質的服務來決定經營績效。

將個案訪談所收集之資料進行內容分析 (content analysis)，以解釋我國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？用以解釋該生態軌跡現象的組織理論為何？

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 78）。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，再將分析標的依照分析類目予以歸納，藉以分析訪談對話內容或研究文獻內容之意涵的一種分析方式。

（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)，它可能是幾個字、一句話或一段話中的一部分，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。本研究目的在於歸納整理出我國網路增值產業生態演進過程中的重大經營管理事件、事件原因以及用以解釋該生態軌跡現象的組織理論為何，因此著重於產業廠商之重大經營管理事件與所面臨環境現象間的因果關係，乃將語幹定義為受訪者對重大經營管理事件之描述與對其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之後，接著便是要將語幹編碼，目的在於將語幹加以分類歸納為不同的產業發展演進階段、經營管理事件類別、事件原因類別、適用解釋的組織理論類別，以利後續的交叉分析，呈現出產業的生態軌跡。

編碼的過程是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、分類的準則，並舉例說明語幹分類的結果以資參考。例如「產業階段」有四個類別：萌芽期、資訊應用期、個人電腦成長期、電子商務發展期。「經營管理事件」可分為八個類別：「人力資源」~

指人力資源的選育留用；「組織」~指組織結構、功能制度等；「財務」~指資金管理、投資、稅則等；「行銷」~指銷售、業務、市場、客戶服務、品牌；「生產」~指產品製程、原料提供、供應商關係；「研發」~指科技創新、技術發展；「經營觀念」~指經營哲學、企業理念、企業責任、企業願景、企業目標；「資訊知識」~指教育訓練、開會溝通。而「事件原因」則分為兩類，一為「自啟式」，指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」，指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。

而「組織理論歸屬」則是分為四個類別：族群生態理論、制度論、資源依賴理論、資源基礎理論。為了簡化分析，每一個語幹限定只能用一個最恰當的組織理論來解釋和歸類。編碼綱要中所列的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制度環境的規範約束，才能取得營運資源。(3) 資源依賴理論~廠商須與其他組織互相流通資源，取得關鍵性資源以增加應變力和生存性。(4) 資源基礎理論~廠商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。

(四) 信度分析

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，檢視每一個語幹在各分類變數中歸類編碼的共識程度，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。舉例來說，就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別事件，則各人的行銷類別事件各得 1 分，若兩人將同一語幹歸類為人力資源類別事件，另一人將之歸類為經營態度事件，則歸類為人力資源類別的兩人在該語幹的事件類別上各得 0.66 分，而獨自歸類為經營態度事件的編碼者則在該語幹的事件類別得到 0.33 分，又若三人對同一語幹的歸類分別為人力資源、行銷、經營態度類別事件，全部不同，則三人各在所歸類的事件類別項目上得 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。信度的求算公式為：信度 = $[n \times \text{平均相互同意度}] \div [1 + (n-1) \times \text{平均相互同意度}]$ (n 為編碼員人數) (楊孝榮，民 78)。

在「事件類別」方面，三人共同的編碼結果，平均相互同意度分數為 0.97，所以其信度為 0.978；同樣依此方式，得知「事件原因」的信度為 0.956，「產業階段」的信度為 0.961，信度皆相當高。至於在理論歸屬方面，由於每個編碼員所受的教育訓練及其背景不盡相同，實不宜用求算信度的方式，來說明理論究竟歸屬於那一個，可透過三位編碼員的交互比對、歸納，以交互主觀驗證(intersubjectivity)的方式來分析資料，提高分析的信度。在三位編碼員分別完成編碼後，便一同針對所有語幹進行逐條討論，提出各自認定的看法或理由，經由討論後，由三人得到共識並決定將各語幹分別歸屬至何種組織理論（本研究的語幹簡例如附錄所示）。

四、資料分析

訪談個案背景

進行訪談資料的內容分析前，本研究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 網路家庭—1998 年 5 月，原隸屬於台灣發行人量最大的 PC home 電腦家庭雜誌的「電腦報網站」宣佈獨立，「PC home Online 網路家庭」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 PC home Online 網站有四大服務內容：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，華淵資訊公司與中國大陸最大的網站及民營高科技軟體公司 - 四通利方公司合併成為 SINA 新浪網，並於 2000 年 4 月在美國那斯達克 NASDAQ 市場以“SINA”代號正式掛牌交易。截至 2001 年 3 月底，新浪網每月的頁面瀏覽量超過 22 億頁，全球會員人數也超過 2,260 萬人。新浪網已成為全球華文網際網路公司第一品牌，旗下擁有包括美國、台灣、大陸、香港四地的網站，台灣新浪網於一九九八年十一月正式成立運作，2002 年 2 月 25 日宣佈決定成立全資子公司 - 北京新浪網路技術服務有限公司，並同時推出新浪企業服務平臺。目前新浪網提供的服務包括新浪搜尋 SinaSearch、新浪新聞 SinaNews、新浪財金 SinaFinance、

新浪交友 (Club 緣)、新浪 BBS (Sina BBS)、新浪聊天室 (Sina Chat)、新浪星座算命 SinaMindCity。

博客來網路書店—1995 年 12 月 27 日正式成立，成為兩岸三地最早成立的網路書店。1996 年 7 月 30 日正式上網營運，目前員工人數 100 人，資本額 2 億。1999 年 7 月，商業周刊評選「台灣 25 大值得投資的潛力網站」零售網站類股前三名。2000 年獲得第一屆 e-oscar 電子商務網際金像獎「線上購物類」網站獎。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路獎「最佳電子商務獎」銀牌獎，以及「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、有效率的服務，並以謙虛的態度接受環境的要求，為知識需求人口而努力，建造最便捷的書籍訊息管道。

104 人力銀行—總經理楊基寬先生於 1996 年 2 月創立「104 人力銀行」，追求「人性化求職求才服務」的實現。104 人力銀行提供最有效率、人性化訴求的求職求才服務，開創了國內人力資源市場的新頁。2000 年 9 月獲選網際金像獎最佳便民服務網站。2001 年 2 月，104 人力銀行單日全站瀏覽量突破 400 萬瀏覽人次。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。2001 年 10 月於經濟部商業司所主辦的「e-21 金網獎 - 創意經營領袖」選拔中拔得頭籌，勇奪「金質獎」。2002 年 2 月於第三屆金手指網路獎中，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、質感網、社群網、人資網、廣告網、易投網、辦公市等多方位的服務。

易遊網—2000 年 1 月成立，同年 3 月 23 日正式開站，創始人即為游金章總經理，以 1 億 6 千萬元資本額立業，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，顧客從網路下單後，可選擇郵寄送件或至各門市取件，店內還提供電腦免費上網查詢及訂購服務，對於網路交易的金流、物流及獲得顧客的信任度都有幫助。把旅遊商品從原始的「多天數全包旅遊」型態引領進入「短天數定點渡假」模式，進而帶動「個人旅遊」

風氣，設計出適合個人自主性之旅遊商品，領導了國內旅遊商品、行銷通路與經營的改變。未來的主要顧客群鎖定在年輕人(youth)及年輕家庭(young family)，在商品開發上，都儘量以這兩個族群的旅遊喜好做為設計的主軸。經營策略為：以個人化旅遊產品為主，團體旅遊為輔，使消費者有主題、有目的式的出國深度觀光、並且學習各國語言和文化；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」以滿足消費者需求差異化趨勢性商品可提昇核心競爭力，並滿足網路遊客多元化的需求。

訪談資料分析結果

本研究將所有個案訪談的語幹資料進行內容分析，以了解在各產業階段所發生的重大經營管理事件為何，其原因歸屬，以及可透過哪些組織理論加以闡述。

表二 各產業階段之重大經管事件類別與原因歸屬

	泡沫期		證明期		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

從表二的結果中可以發現，網路加值產業是以行銷議題為最重要，因為網路所產生的價值增加是來自於消費者的認知，如何有效的藉由行銷的手法來增加消費者的價值認知，是網路加值產業中最重要議題。這與傳統電子商務或是網路產業中讓為資訊網路技術為重要的結論有所差異，最主要的原因在於，資訊網路技術只是網路加值產業

的平台，業者可以藉由外包或是租賃方式選擇最有效的作業平台或是互動行銷的專業組織代為處理資訊平台以及媒體的議題，對於網路增值業者，只需專注於他們所提供的產品或服務能夠在最有利益以及最便捷的流通管道提供給消費者。因為消費者的價值是來自於所消費的產品或服務，而網路扮演的是增加消費者加值的認知，若消費者的真正消費的商品或服務無滿確切的滿足消費者效用，即使網路效用在多，也無助網路增值產業的存續。

在產業的整個生態歷程中以及在各產業階段中，所發生的重大經營管理事件，多數可以環境中心典範的族群生態理論加以詮釋說明（佔總數的 39.40%），而組織中心典範的資源依賴理論次之（29.14%）。

表三 各產業階段之重大經營事件原因與理論歸屬

	淘金期		泡沫期		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
制度理論	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

若將經營活動的過程以組織理論加以歸類，可以發現資源基礎理論的觀點為最多，其次為制度理論與資源互賴理論。而生態理論的觀點最少。其原因可能來自於網路增值產業的時間尚短，尚不足以有足夠的證據與理由從時間的歷程來解釋相關議題。而網路增值產業具有在某一商品或是服務類項下，只存有一或兩間的獨占或寡占型市場特性，因為消費者對於網站的認知與記憶有限，在某些訊息不對稱的情形下，可能使得消費者只會對曾經消費過或是特別注重行銷與品牌建立的廠商存有印象，使得只會在這些網站消費。由於網路增值產業的進入障礙不高，所以許多業者會想要分時此一大餅，但是會從事網路

消費的族群現階段仍是有限，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一商品或服務網站的唯一或唯二品牌記憶。所以，只有資源基礎豐厚的組織，方足以有足夠的能耐能夠在此網路市場中生存。至於制度理論觀點，可以說明網路增值產業必須與網路基礎設施產業有很好的配適，在網路硬體、軟體與電信通訊產業所制定的作業平台下，不管是何種商品或服務的網路增值業者，會產生制度同形的現象，例如在電信頻寬無法有效拓充前，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路產生價值加成的效益。所以制度理論在網路增值產業中扮演著制度同型的現象。而資源互賴理論在網路增值產業中，是提供業者間彼此依賴性的解釋，因為網路的虛擬性，所以虛擬的產品或服務在傳遞過程中，必須藉由一些實體或是其他組織的轉化，網路購票需要與航空公司有很好的互動關係，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勞動需求的企業有很好的配適，線上遊戲業者需要與電訊系統業者有很完善的鑲嵌機制。在此種產業中，每一個單獨組織體皆無法直接提供價值給最終消費者，需要整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，於是每個組織體勢必依賴其他組織體的協助與配合，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。

表四 產業階段之重大經管事件類別與組織理論歸屬

	泡沫期				證明期				總計
	族群生態理論	制度理論	資源依賴理論	資源基礎理論	族群生態理論	制度理論	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

表四 各產業階段之重大經管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	制度理論	資源依賴理論	資源基礎理論	族群生態理論	制度理論	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

由表四可以得知在網路增值產業的發展過程中，不同組織理論所扮演的角色。在泡沫期，組織的存續取決於環境的主宰，因為網路增值產業乃建基於網路基礎設施，所以資訊環境、電信通訊技術的變動與技術發展市主宰網路商業的重要因素。證明期會以制度理論為主，因為隨著網路基礎產業的協定形成後，產生了網路商業的基本制度，在特定的平台與作業機制的導引下，網路商業開始發展。理性成長期時，重視資源互賴的組織理論觀點，網路商業的價值是取決得整體網路產業的協同合作，如何維繫與其他單位的合作關係，會是網路增值產業創造價值的因素。隨者網路基礎產業的完備，以及資訊技術的精進，網路商業不再只是把網路當成是促銷的媒介或是吸引的工具，而是需要真正利用網路創造新價值，所以必須在網路工具的精進配合網路基礎產業的步伐，行銷媒介的多元與吸引力必須配合資訊科技的技術，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路增值產業世界中，同時與網路硬體、軟體、電信通訊產業共同配適，所以在臨來的服務導向期，將藉由網路增加附加價值而提高競爭力。

五、討論與建議

本研究以多元開放性組織觀點探討環境變遷下台灣網路增值產業的生態形成軌跡，共深度訪談了國內 5 家知名企業的高階經理人，

並透過內容分析分析訪談資料。關於我國網路加值產業發展歷程的階段劃分，本研究採新浪網蔣顯斌總經理和 104 人力銀行楊基寬總經理的專業意見與分類架構，將產業階段區分為：(1) 淘金期；(2) 泡沫期；(3) 證明期；(4) 理性成長期；(5) 服務導向期，以此五個發展階段作為基構，分析我國網路加值產業在各階段的生態形成和演進歷程，並長是以最滿意的組織理論加以詮釋說明。

研究結果發現，網路加值產業發展在泡沫期時，組織的存續是取決於環境的主宰，因為網路加值產業乃建基於網路基礎設施，所以資訊環境、電信通訊技術的變動與技術發展市主宰網路商業的重要因素，可以族群生態理論予以詮釋。隨著網路基礎產業的協定形成後，產生了網路商業的基本制度，在特定的平台與作業機制的導引下，網路商業開始發展，所以此發展階段（證明期）的生態現象可以制度理論來詮釋。網路商業的價值是取決得整體網路產業的協同合作，如何維繫與其他單位的合作關係，會是網路加值產業創造價值的因素，因此資源互賴理論觀點可以詮釋此階段的生態（理性成長期）。後續網路基礎產業的完備，以及資訊技術的精進，網路商業不再只是把網路當成是一個促銷的媒介或是吸引的工具，而是需要真正利用網路來創造新的價值，所以必須有網路工具的精進以配合網路基礎產業前進的步伐，行銷媒介的多元與吸引力也必須配合資訊科技的技術，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路加值產業世界中，同時與網路硬體、軟體、電信通訊產業共同配適（資源基礎理論觀點），所以，在現今的服務導向時期，是藉由網路來增加附加價值以提高競爭力。

網路加值產業的市場，因為低進入障礙，以及虛擬的特性，使得許多組織躍躍欲試，在初期會吸引相當多的組織進入。許多早期以資訊產業立基的資訊硬體、軟體廠商紛紛進入此一市場，以為只要以其在資訊產業中軟、硬體的技術與優勢，便足以在網路商業中獲利。但是網路加值產業中的價值是在於從事商業行為所提供的商品或服務給消費者的價值認知，而網路是扮演增加附加價值的角色，而非是主角。能夠在此產業中求生存，是要利用網路與資訊技術，而非提供網路與資訊技術；再者，消費者在網路上從事消費後，產品或服務的傳遞也是重要的因素，許多只著重資訊系統的網路業者，徒重視網路基礎設施的改良，卻忽略產品或服務的遞送。

由本研究可以得知，資源基礎的豐厚與競爭能耐是網路加值產業生態中存續的重要因素。也因為建築於網路硬體、軟體與電信通訊等基礎產業之上，所以與這些基礎平台的配適是重要的考量點，也因此形成某些制度上的同型，不論是場域制度的強制同型，或是組織體之

間的規範同型，甚或是與同在網路上從事商業行為但提供不同商品與服務的組織體之間的模仿同型等。而網路價值的創造是來自於網路、流通與傳遞業以及商品或服務的本業的配合，每個網路組織體皆依賴其他組織體的互動來創造共享價值，於是如何降低依賴與提高供給彈性則為另一個重要因素。網路的發展時間尚短，目前只能夠就有限階段的觀察，指出網路加值產業中每種商品或服務，可能僅有存在一或二兩個廠家，單就網路加值產業而言，可能具有獨占或寡占的現象，但網路上的商業只是另一種經營模式，就該商品或服務的整體市場而言，仍具有完全競爭的態勢，所以許多以網路經營起家的企業，紛紛藉由多角化，或與實體商店結合，使得整體經營模式更為多元與完整

因此綜上所述，針對國內網路加值產業廠商的經營管理，提出以下幾點建議：

(1) 網路加值產業的重點在於提供的產品或服務，而非網路

網路或是資訊技術扮演的是附加價值，並非主要價值。提供真正消費者需要的產品或服務，才能滿足消費者需求。網路只是另一種消費的環境場域，或是另一種資訊獲取的途徑。

(2) 網路與實體之結合為未來趨勢

網路的虛擬性是窒礙網路商業發展的重要因素，如何有效的減低虛擬性是提升消費者價值認知的重要考量之一。再者，許多網路商店扮演的是虛擬的中介角色，以網路書店為例，是將消費者所需要的書與書商進行媒介，進而將書籍遞送給消費者，貨物傳遞與流通即是實體的考量，或是網路上的虛擬性便藉由實體來降低消費風險或是增加消費者消費的便利性。

(3) 以個人化需求為基礎發展電子商務

由於資料庫技術的發展，可以藉由此技術來追蹤消費者的消費偏好，以提供適性的服務。以入口網站為例，近期國內各大網站均相繼推出個人化服務工具（MyYahoo!，MyKimo..等），包括個人網頁的建立、線上社群、個人偏好設定等。未來網站的發展模式將以個人為基礎，使用者只須設定所欲搜尋的資訊與選購的產品與服務，網路即時搜尋並列出相關資訊，主動提供使用者更加契合的商品與服務，為客戶創造真正價值與需求。以消費者觀點而言，應當整合個人化的服務內容，主動提供使用者更加契合的商品與服務，為客戶真正創造價值與需求；針對業者而言，個人化資料更是重要的資產，用戶資料愈

充足，業者便可透過網路發揮「直效行銷」的功能，充分發揮網際網路的特性。

（4）經營模式具有先佔優勢

在網際網路的世界中，網站的經營模式是很容易模仿的，所以進入障礙較低。目前在國內，到處都有實體的商店存在，購物的時間成本相對較低，所以使用網路購物的需求較少，因此網路商業的市場規模有限。再者，網站品牌是決定消費者選擇網路商店的重要因素，所以需藉由行銷強化或告知消費者品牌。

由於本研究採滾雪球抽樣方式訪談國內高獲利力之網路增值產業廠商的高階經理人，在個案的抽樣上難免挂一漏萬，且訪談進行過程中，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，再者編碼員的編碼結果亦難免受到個人主觀意識和專業程度的左右，導致有關產業生態變遷的資料可能無法完整地蒐集，因而本研究對於網路增值產業發展階段的分類方式可能不臻理想，且使用本研究結論來詮釋國內網路增值產業生態形成軌跡時仍應謹慎，避免以偏概全。再者，有關事件類別分類架構、組織理論的選用，皆為本研究的主觀取捨，亦可能會忽略了其他重要的事件類別和組織理論，此有待後續研究的再深入、擴充與再檢驗。生態軌跡的研究是必須以長期性和貫時性的方式加以追蹤與比較的，因此對於網路增值產業後續生態變遷的研究是有必要的。

參考文獻

- 林郁芬編譯(民91)。網路產業 寒日將盡。經濟日報, 2002-10-16。
- 洪英正(民84)。台灣地區產業工會組織生態之研究。國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文。
- 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未出版之博士論文。
- 徐木蘭、尚榮安、沈介文、劉仲矩(民88)。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, 7(4), 頁1147-1173。
- 徐木蘭、陳必碩、許金田、蘇建勳(民90)。台灣軟體產業的生態軌跡—多元開放性組織理論的觀點。國科會專題研究計畫, 編號: NSC89-2416-H002-079。
- 徐木蘭、陳朝福、汪美伶(民90)。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, 6(2), 1-28。
- 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。國科會專題研究計畫, 編號: NSC87-2416-H002-024。
- 徐木蘭、賴振昌、沈介文、陳樹(民86)。環境因素與會計師事務所組織型態及其績效之關聯性探討。1997 第二屆管理學術定性研究研討會, 台北: 國立台灣大學商學研究所, 頁75-704。
- 彭慧明(民91)。eBay 進軍台灣 併購力傳資訊。聯合報, 2002-02-27。
- 程耀輝(民83)。跨海峽企業生態系中的共同演化與制度同形。國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 楊孝榮(民78)。「內容分析」, 刊於楊國樞等編, 社會及行為科學研究方法下冊。台北: 東華書局。
- 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未出版碩士論文。
- Aldrich, H., 1999. Organizations Evolving. Sage Publications.
- David, S. M. 1985. Culture is Not Just an Internal Affair. In Ralph H. Kilmannet. al.(eds), Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco: Tossey
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48: 147-160.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in

- Organizational Field. American Sociology Review, Vol.48(April), 147-160
- Evan, W. M. 1993. Organization theory: research and design, New York: Macmillan Inc.
- Ghoshal, S. & Moran, P. 1996. Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. Academy of Management Review, 21: 13-47
- Goodman, R. S. & Kruger, E. J., 1988. Data Dredging or Legitimate Research Method ? Historiography and Its Potential for Management Research. Academy of Management Review, 13: 315-325.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. H. 1977. The Population ecology of Organization. American Journal of Sociology.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. 1972. General Systems Theory: Applications for Organization and Management. Academy of Management Journal, 15:447-465.
- Kelly, K. 1999. New Rules for The New Economy: 10 Radical Strategies for A Connected World. New York: Penguin Group, P.2.
- Krueger, R. A., 1988. Focus Groups: a Practical Guide for Applied Research. California: SAGE Pub.
- Laudon, K. C.1989. Design Guidelines for Choices Involving Time in Qualitative Research. In J. I. Cash & P. R. Lawrence (eds.), The Information Systems Research Challenge: Qualitative Methods, Vol. I, Boston, MA: Harvard Business School.
- Mckelvey, B., & Aldrich, H. 1983. Populations, Natural selection, and Applied Organizational Science. Administrative Science Quarterly, 28: 101-128.
- Meyer, A D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. 1993. Configurational Approaches to Organizational Analysis. Academy of Management Journal, 36: 1175-1195
- Meyer, J.W. & Browan, B, 1977. Institutionalized Organization: Formal Structure and Research. American Journal of Sociology, Vol.83, No.2, 340-363
- Miller, D., 1987. The Genesis of Configuration. Academy of Management Review, Vol.12, No.4, 686-701
- Pettigrew, A. M., 1983. On Studying Culture. Administrative Science Quarterly, 28:574-575

- Pettigrew, A. M., 1990. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. Organization Science, 1: 267-292.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R., 1978. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Haper and Row Publishers.
- Prahalad , C.K. & Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Vol.90, No.3, 79-91
- Priem, R.L. & Butler, J.E., 2001. Is the Resource-Based “View” a useful Perspective for Strategic Management Research? Academy of Management Review, Vol.26, 22-40
- Rayport, J.F. & Jaworski, B.J. 1999, E-Commerce, New York: Mc-Graw Hill.
- Schein, E. H. 1985. Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey- Bass.
- Scott, W. R. 1987. The Adolescence of Institutional Theory. Administration Science Quarterly, 32:493-511.
- Scott, W.R., 1987. The Adolescence of Institutional Theory. Administrative Science Quarterly, Vol.32, 493-511
- Scott, W.R., 2001. Institutions and Organizations (2nd ed) . Sage Publications
- Shafritz, J. M. & Ott, J. S. 1992. Classics of Organization Theory (3rd Ed). CA: Brooks/Cole Publishing Co.
- Williamson, O. E. & Ouchi, W. G. 1981. Markets, Hierarchies and Hegemony. In A H. Van de Ven & W. F. Joyce (Eds.), Perspectives on Organization Design and Behavior. N.Y.: Wiley.
- Williamson, O. E. 1975/1992. Understanding the Employment Relation. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), Classics of Organization Theory (3rd Ed). CA.:Brooks/Cole Publishing Co.
- Wren, D. A. 1994. The Evolution of Management Thought (4th Ed). N.Y.: John Wiley & Son, Inc.
- Zucker, L.G., 1987. Institute Theories of Organization, Annual Review of Sociology, Vol.13, 443-464

附錄一 網路加值產業訪問題綱

- 一、 在您的觀點中，什麼是網路加值產業，約在何時興起？
- 二、 網路加值產業的演進過程中，依照您的觀點，是否可以將之區分為幾個不同的階段，您區分的依據為何？
- 三、 技術、市場、政府政策三方面，對於網路加值產業產生何種影響？還有哪些重要因素也對網路加值產業產生影響？
- 四、 依照您的觀點，網路加值產業的經營，較偏向環境主宰，或是組織主導，換言之，在網路加值產業中，產業的興衰是鑲嵌於環境、制度等因素，還是取決於廠商個別的能耐？
- 五、 可否就您的了解，說明網路加值產業未來的發展遠景。

附錄二 個案訪談名單

受訪單位	受訪者
PC Home 網路家庭	詹宏志 董事長
104 人力銀行	楊基寬 總經理
新浪網	蔣顯斌 總經理
博客來網路書店	張天立 總經理
ez travel 易遊網	游金章 總經理

附錄三 語幹編碼彙總

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
A01	我想未來沒有單獨的 internet 產業這回事，若是單獨從事 internet 公司要存在，可能就是它做得很成功，去開實體的店來服務，internet 的角色會越來越重要，可是可能看不到 internet 這一個產業。	5	2	2	4
A02	Internet 一直在往前走，其中很大的力量是來自於原有的公司逐步掌握到如何利用 internet capability 來做服務，甚至有的不是用 internet 的系統，而是用 internet 的概念在發展。	4	7	1	2
A03	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。	4	4	2	4
A04	軟體公司對 internet 的使用還是相當保守，因為軟體公司認為 internet 的傳輸和複製能力會抵觸他們獲利的原因，因為還找不到不會被複製的保證，所以即使 internet 對消費者而言是最方便的消費管道，但軟體公司還是依賴原來的 hardcopy 消費方式，目前音樂唱片產業也是面臨如此的狀況。	4	4	1	2
A05	portal 不管在那一個時期來看都不了解自己的定位角色為何，這些公司未來要怎麼樣生存下去，我有一個想法，portal 很像是一個沒有生意但是龐大無比的客服部門，極可能將來和某一種產業連結在一起，結合龐大的業務及服務的系統。	5	2	2	3

A06	Portal 的收益很大，但是服務顧客的成本也很大，所以後來我們開始對新會員收費。	4	4	1	3
A07	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。	4	4	2	4
A08	104 人力銀行拿掉了報紙分類廣告的市場，當報紙業者還搞不清楚狀況的時候，104 已經成了 No.1，現在報紙業者想要花更多的錢把104 打下來，已經不可能了。	4	4	2	2
A09	現在 YahooKimo 不能跟得上我們腳步，因為海外總公司沒做的事，它不能做，它動彈不得。	4	2	1	3
A10	實體企業下銀行信用卡發行數目的排名，可能會因 internet 的應用產生排名變化，每一個大概都會出現這樣一個現象。	4	4	2	4
A11	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。	4	7	1	4
A12	當一個明星遊戲疲乏退下後，會有一個新的明星遊戲起而代之，像天堂這樣的公司是很危險的，因為它只有這一個明星網路遊戲，是只有一隻柱子支撐的公司，市場地位隨時可能被競爭者的明星網路遊戲取而代之。	5	4	2	4
A13	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。	5	4	2	2
A14	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	4	4	2	4

	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， <i>你還有機會贏。</i>				
B01	電信的加值變成是說在上面附加的服務，利用話務來做這個部分，譬如語音聊天、語音查詢，這些變成在既有的核心業務上去做加值性的業務，藉此讓它本身的服務可以再挖深或擴大它的影響力。	3	4	1	4
B02	網路本身過去曾被單獨稱為一個產業，因為它創造出一個新的價值鏈。	1	7	2	1
B03	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。	4	7	2	1
B04	網路接下來也被個人、公司所採用，很多的企業都會走向 e 化、網路化，這不代表網路的產業會不存在，網路產業會包括網路的硬體、軟體、網路的加值、網路的服務、網路的品牌、網路的客服，它本身還是存在著一個非常完整的體系。	5	7	2	2
B05	譬如說 e-bay，你可以說它是一個網路企業，是個非常 virtual 的 business，早期大家認為它是一個產業，現在大家認為它泡沫化了，因為它沒有真正的貨幣交易發生，整個價值鏈似乎只是資訊傳遞，中間並無賺到錢的機制。	2	7	2	4
B06	今天一旦網路發生什麼問題，整個 business 本身會發生基本的變化，它不斷地 push 網路往前走。	5	2	2	4
B07	網路加值，做的是內容和應用，因為有了網路，能幫助原來的產業從消費者口袋挖深它的消費，這是個基礎的定義，只要能使營收往上走的，都被認為是有效的網路加值。	3	4	1	4
B08	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	4	2	2	2

	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產業不一定會形成獨占或寡占的情形				
B09	例如旅遊,對它這個產業要有非常多的知識,它有非常龐大的票務體系,與航空公司和旅行社有著千絲萬縷的關係,這是一般人無法取而代之的。	3	8	1	4
B10	97 年開始有 e-commerce、B2C,如 Amazon,搜尋引擎開始有一些危機,因為所有人把它只當成一個中繼站,並非終點站,因此全力挖深它的終點站性質的服務,增加對消費者的黏性。	2	7	2	4
B11	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。	5	4	2	1
B12	再過三五年,網路對人類一定更為重要,它對產業的加分,一定是造成愈來愈多的資源投入,消費者也愈能接受和付費。	5	4	2	2
B13	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。	4	7	2	2
B14	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。	5	2	2	2
B15	未來整個的網路加值產業在 mobile 的主導下將會更虛擬化,這時比的是品牌,比的是大家在腦海裡的戰爭,在網路上,大家可以直接 pass 所有中間的實體距離,實體距離不再是影響勝負的因素,一步到底,所以其競爭更強調你跟消費者之間的關係,勝負更明顯。	5	7	2	2
B16	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。	5	2	2	4
B17	公司沒有網路,則無法與消費者接觸,	5	4	2	4

	網路成為企業經營生存的必要而非充分要件，善用網路對公司經營是加分的，不用網路來經營則是會扣分的。				
B18	客戶上網，但企業不上網，將跟客戶是脫節的，因為消費者的上網人口持續成長，並未停歇過。	5	4	2	2
B19	獲利的原因有六成是由產業結構決定的，例如大陸有一家作 ICQ 的廠商，沒有賺錢，但今年因為跟手機結合，馬上變成大陸最賺錢的網路增值服務業	4	4	2	3
B20	企業也要有足夠的資金來支撐它的經營運作，才能成功。	5	2	1	4
B21	本身網路是一個工具性的發明，它是否為一個產業，這個價值鏈的關係，要看它是否有金錢的交易發生，而不是資訊流或行為上的交易。	3	7	2	2
C01	網路之所以會泡沫化，原因一為投資家缺乏耐心，因為新興的網路產業不可能在 2、3 年之內進入到獲利的階段，因為它牽涉到消費和使用習慣的改變，使得投資者短期間未獲利便紛紛收手。	2	7	2	1
C02	網路之所以會泡沫化，原因之二為業者把優先次序錯亂了，他們認為上網路就能成為 niche，但是上去之後，他們才思考我能做什麼事情，他們把網路擺在前面，把要做什麼擺在後面，錯把網路當成增值和賺錢的主要目的，放了本身所提供之服務有否加值的意義，或是使用者對這個有沒有什麼意義。	2	7	1	4
C03	網路之所以會泡沫化，原因三為業者欲在網路上提供的服務是與現實生活相去甚遠的，大部分的業者也沒有足夠的資源去改變消費者目前的現實生活狀況以使他們接受新型態的網路服務。	2	4	1	4
C04	網路之所以會泡沫化，原因四為業者常跟消費者說明其服務將對未來的生活產生多大的改變，但卻無法對現在的生活產生什麼樣的改變，這樣如何期望消	2	4	1	4

	費者會相信未來。				
C05	人力仲介是古老的產業之一,存在著許多缺點,因此我們在其中發現機會點,如女性求職的安全性,因為無法從報紙中獲得足夠的資訊,而產生求職的危險,這是因為資訊不流通所造成,而網路可以將求職者和企業的資訊做公開透明的比對,降低怨偶率。	3	4	2	4
C06	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。	3	7	2	1
C07	我們知道網路的關鍵之一是它的 database, 104 的 database 若毀損,則無法滿足企業和求職者的需求。	3	4	1	4
C08	當我們的 database 到了一個非常大的規模時,後進跟隨者是無法趕上的。	4	4	1	4
C09	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。	4	2	1	4
C10	企業最需要的是能找到人,若能幫他們找到人,就會認為你的服務好,104 的求職者 database 很大,因此比較能夠滿足企業的需求。	5	4	2	4
C11	當它發現僅做為搜尋引擎無法獲利生存時,自然會選擇提供其他的服務給消費者。	2	7	1	4
C12	由於 104 將到大陸投資營運,因此我們需要大眾資金的挹注。	5	3	1	3
C13	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。	5	2	2	1
C14	104 到大陸投資營運是必然的,台灣人到大陸上班、面對大陸人的競爭,通常	5	2	2	1

	是缺乏方向的,因此需要 104 的服務協助。				
C15	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。	5	4	1	4
C16	由於網路是虛擬的,因此要讓使用者更能感受到你的服務是更實體化的,如果虛擬的網路無法讓使用者在服務的感受上更加實體化,那這個網路服務基本上是無法超越實體店面的。	5	4	2	4
C17	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。	5	7	1	2
C18	產品做某一種新的變化,產生新的賣點,吸引新的消費者流量,再者,服務透過網路更加的加強,這才是成功的做法。	5	4	1	2
C19	人力銀行要從服務的量和質上來區隔,才能創造競爭優勢。	5	4	1	4
C20	人力銀行要從服務的廣度來區隔,如包含高階主管的人力仲介,才能創造競爭優勢。	5	4	1	4
C21	人力銀行要從服務的模式上來改造,如 104 變成求職者一輩子的職場諮商師,才能創造競爭優勢。	5	4	1	4
C22	人力銀行要進行形象的差異化塑造,才能創造競爭優勢。	5	2	1	4
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,才能創造競爭優勢。	5	4	1	4
C24	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產業,而非強調實體	5	4	2	1

	買賣的產業。				
C25	使用網路之後，市場版圖是有在增加的，擴充的原因是我們介入的版圖不僅限於企業工作媒合的部分，還包括保母、家教工作媒合的市場和其他的軟體，因此我們自己也在改寫這個版圖。	4	4	1	4
C26	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，進而發展更多更成熟的服務，再進而拓展更大的版圖。	4	4	2	3
C27	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。	4	4	2	4
C28	我們網路上的流量已經高過於一般的入口網站，因此目前主要是跟電視媒體合作，增加曝光率，因為我們現在要深入的族群是普羅大眾，是比較不常使用網路的民眾。	4	4	1	3
C29	不用報紙媒體增加曝光率，是因為效益太低。	4	4	1	3
C30	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。	3	7	1	3
D01	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。	4	2	1	3
D02	網路現在 Amer zone 能做，那很多人能做，不要說賺錢，至少影響力已經出來，所以代表技術也不是太關鍵，但也是關鍵。	3	6	2	4
D03	網路時代，要挑是讓消費者直接去挑，把書的內容放到網路上去看，讓消費者去接受而成自然的生態，而不是這些有限的人做主觀的判斷。	3	7	1	2
E01	傳統旅行社不走 e-commerce 會不會		7	1	1

	死，我想這是個很大的問題，我想我比較不方便多說什麼，我只能說未來應該會有越來越多的傳統旅行社以網路來做輔助，做某程度的調整。				
E02	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。	5	2	2	2
E03	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。	5	2	2	2
E04	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。	5	4	2	4
E05	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。	3	4	2	3
E06	我們幾個次店面都是為了協助網路，是先有網路的概念才來發展次店面，次店面是輔助而非主打。	4	2	1	4
E07	網路他本身有一個特性，我們面對供應商的反應可以比較快，在面對非保留財（即過了某個時間相對較無價值）時，藉由網路在宣傳到實際銷售的效果都可以比較及時。	4	2	1	4
E08	一年前我們有很多競爭者，而現在一年後我們能領先，雖然他們有非常不錯的背景，來自於供應商、財團、科技公司或媒體等等，我們能脫穎而出，我想主要因素是因為我們的商品科目。	4	4	1	4
E09	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。	5	7	1	4
E10	遠東、復興、立榮航空以前因為他有 ez fly，所以是優勢，因為我們有比較好的網路流量，所以除了遠東航空之外，復興跟立榮航空都相繼給我們優待	4	4	2	4

	的條件。				
E11	若我們的競爭者是來自於台灣原有的旅行社,但他進來可能有幾個東西比較優,像是資金我們比較容易獲得。	4	2	1	4
E12	若我們的競爭者是來自於台灣原有的旅行社,但他進來可能有幾個東西比較優,像是 networking,要結盟我們也比較快一點。	4	2	1	4
E13	因為旅遊業者的經營是靠「差異化」或是「成本優勢」,我們這個產業要找「差異」是很難,因為很快就被 copy,「成本優勢」方面,因為我們現在是 networking,不管是資本等等,所以我們應該是有機會,短時間我看不出來所謂的競爭者。	4	4	1	4
E14	網路的經營是一代代的挑戰,比如說兩年半前的第一個挑戰是「找錢」,募錢的過程越來越難,因為我們一個月就賠了7 8百萬。	3	2	1	3
E15	網路的經營是一代代的挑戰,那我們現在的挑戰是找繼續的 networking,就是找 partner,但不是缺錢。	4	4	1	3
E16	談判的條件還是你的「量」,即使填充他淡季的空位,internet 本身的快速和彈性也都很快,而這部分我們具有優勢。	4	4	2	4
E17	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。	3	3	1	3
E18	我們真的是很喜歡這個產業,所以我們會思考什麼樣的方法才能榮耀這個產業,當然會有冒險,但是這樣才會有進步。	4	7	1	4
E19	要是沒有營收,就沒有投資人投資我們,所以當初我們第一次選擇產品是選擇 outbound,那競爭對手也不強,所以我們就有營收。	3	3	1	3

E20	inbound 則有 9000 多萬人次， <i>可以支持你網路的流量或是建立品牌。</i>	5	4	2	3
E21	因為我自己本身之前有學過一些行銷的概念， <i>所以我們公司各個部門這樣一個know-how 的整合其實是不錯。</i> 比如說我們的產品經理他們的電腦的know-how 都還不錯，有時候寫寫網頁等等。那 IT 的部分我也會去要求他們要有旅遊業的 know-how。	4	1	1	4
E22	所得 教育較高者他會比較需要透明的資訊，但是像傳統旅行社可能只能寄一些說明，然後「 <i>詳細事項仍有可能再做更動</i> 」，所以 <i>相對不能比較 dominate 整件事情。</i>	5	4	2	2
E23	網路有「Reach 到達率」的特色，它的「 <i>到達率</i> 」不輸於電視、雜誌， <i>旅遊顯然是最恰當的產業之一。</i>	3	4	1	4
E24	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， <i>旅遊顯然是最恰當的產業之一。</i>	3	4	1	4

說明：^a語幹代碼欄中，第一碼英文字母代表受訪個案公司：(A) PC Home 網路家庭、(B) 新浪網、(C) 104 人力銀行、(D) 博客來網路書店、(E) EZ Travel 易遊網。

^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) 淘金期、(2) 泡沫期、(3) 證明期、(4) 理性成長期、(5) 服務導向期。N.A.表無法確認。

^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、(2) 制度理論、(3) 資源依賴理論、(4) 資源基礎理論。