

## 逆境能上游？

# 飯店、線上訂房平台競合下商業生態系統建構研究

### Strive for the Best?

## Exploring the Establishment of Hotels' Business Ecosystem through Coopetition with Online Booking Platforms

廖耿彬\*

王國欽\*\*

龔曉菁\*\*\*

高怡\*\*\*\*

余治明\*\*\*\*\*

Keng-Ping Liao

Kuo-Ching Wang

Shiau-Ching Kung

Yi Gao

Chih-Ming Yu

收件日期：109 年 9 月 3 日；第一次修正：110 年 8 月 7 日；接受日期：110 年 9 月 22 日

### 摘要

線上旅行社(Online Travel Agencies, OTA)是消費者選購飯店類住宿產品最常用的線上訂房平台(Online Booking Platforms)。OTA 服務日趨多元，在銷售管道上產生與飯店間主導權轉移，兩者逐漸從「合作」轉化為「競合」關係。旅宿業者嘗試擴展商業生態系統降低 OTA 對利潤的影響，但其建構模式仍模糊且不見端倪。本文採多重個案研究，選擇 12 個飯店品牌為研究對象，深度訪談 15 位主管並使用內容分析法分析訪談資料。研究發現，這些能成功抗衡 OTA 影響之飯店，在生態系統建構上都有獨特「門道」，如「美髮業及超市合作」以及將「客房做住宿以外用途利用」等，其在生態的核心事業及延伸企業都下功夫，才能逆境而

\* 國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所博士候選人

Doctoral Candidate, Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management, National Taiwan Normal University.

\*\* 國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所教授

Professor, Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management, National Taiwan Normal University.

\*\*\* 國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所碩士

Master, Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management, National Taiwan Normal University.

\*\*\*\* 國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所博士候選人／福建商學院旅遊與休閒管理學院副教授 (通訊作者)

Doctoral Candidate, Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management, National Taiwan Normal University. / Associate Professor, School of Tourism and Leisure Management, Fujian Business University (Corresponding Author)

E-mail: 9633033@qq.com

\*\*\*\*\* 國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所碩士

Master, Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management, National Taiwan Normal University.

上。而在學術上之貢獻，本研究也首次發現「商業生態系統理論」缺乏考量競合關係特性，特別在「地理因素」有不足之處。最後，並提出管理意涵與未來研究建議。

【關鍵字】：飯店、線上訂房平台、線上旅行社、競合關係、商業生態系統

## Abstract

Online Travel agencies (OTAs) are the most commonly used online booking platforms for consumers to purchase hotel accommodation products. OTAs are taking control on distributing hotel rooms by offering diversifying services. The interaction between hotels and OTAs is turning from cooperation to co-opetition. Hotels are in attempt to lower the impact on revenue brought by OTAs through establishing business ecosystem; yet, how business ecosystem is formed is still vague. Multiple-case studies were conducted with 12 hotel brands and 15 managers in charge of revenue management involved. Content analysis was adopted for in-depth interview. Research results showed hotels capable of sustaining the impact from OTAs have paid great efforts on securing their core business and extended enterprise of the ecosystem. "The secrets of success" are working with hair salon, supermarket, and selling rooms for events and activities. This research represents the first one to fill the theory gap of Business Ecosystem which does not cover "importance of coopetition" and "geographical" attributes. Lastly, it proposed management implications and suggestions for future research.

*Keywords:* hotel, online booking platforms, online travel agencies, coopetition relationship, business ecosystem

## 壹、前言

根據歐盟委員會 2021 年 6 月發布的統計數據，2019 年全球旅客透過四大國際平台(Booking、Expedia Group、Airbnb、Tripadvisor)預訂了歐盟地區國家超過 5.54 億次過夜客房(guest nights)，即一天平均有 150 萬人(Eurostat, 2021)。線上訂房平台(Online Booking Platforms)因應科技發展，引領消費行為的轉變，導致傳統旅遊商品販售通路逐漸式微，綜觀現今最常為顧客使用的飯店訂房管道，線上旅行社(Online Travel Agency, OTA)大行其道(SiteMinder, 2019)。OTA 是旅遊住宿業常見的訂房平台(倪家珍，王笠言，林孟彥，2020)，如同搜尋引擎及元搜尋引擎(Metasearch)一般具行銷影響力，另大量投資廣告行銷於平台，顧客行銷效果將更加成(Carroll & Sileo, 2014; Lv et al., 2020)。臺灣趨勢研究(2018)針對臺灣

國人國外旅遊預訂行為調查指出(有效問卷 1,053 份)，旅遊者偏好使用 OTA 平台預訂住宿，其中 Agoda 占 60.5%，Booking.com 占 51.2%。OTA 線上訂房平台蓬勃發展，對飯店業者帶來巨大且重要的改變及影響(Chang et al., 2019；Lv et al., 2020)。

飯店因 OTA 能帶來可觀的流量而選擇與其建立合作關係，以增加曝光度、提升飯店聲譽、填補飯店住房淡季、提高銷售額、獲得競爭優勢等(Barthel & Perret, 2015; Carroll & Sileo, 2014; Inversini & Masiero, 2014; Kutschera et al., 2019; Visentin et al., 2021; Yacouel & Fleischer, 2012)。環球旅訊(2019)引述 STR(Smith Travel Research)2018 年消費者旅遊洞察(Consumer Travel Insight)報告發現，在 2,228 位受訪旅客中，預訂國外旅遊時有 44% 旅客選擇透過 OTA 訂房，只有 27% 旅客透過飯店直訂(direct booking)，而 55% 旅客選擇 OTA 的原因是為了瀏覽所有飯店的住宿選項。在飯店和 OTA 的合作關係中，資訊資源主要為 OTA 所控制，包括消費動態和行為，這造成了雙方資訊的不對稱，使得 OTA 在合作關係中逐漸占據主導(lazzi et al., 2017)。

OTA 對飯店而言，以往乃為填補客房量功能，然至 2017 年 OTA 大舉侵蝕 66% 訂房市場，威脅飯店官網訂房量，發展至今已成為競合(coopetition)關係(Kutschera et al., 2019)。飯店與 OTA 在多管道環境中呈現既合作又競爭的狀態(Chang et al., 2019)。OTA 依賴飯店提供平台商品、飯店藉由 OTA 觸及新客戶(Chang et al., 2019; Visentin et al., 2021)。然而，由於飯店須配合 OTA 為其推薦的顧客提供優惠折扣，並向 OTA 支付高額佣金，對飯店利潤收益形成極大壓力(盛蕾，2019；Chang et al., 2019；Visentin et al., 2021)。飯店不得不提供更高價值的促銷方案來吸引客戶使用飯店預訂服務，並希望回頭客直接透過飯店網站再次訂房(Chang et al., 2019)。由此，雙方合作吸引新客戶，但相互競爭回頭客(Sharma & Nicolau, 2019; Visentin et al., 2021)。

針對如何解決飯店與 OTA 的競合矛盾，前人的文獻多從經濟學的角度關注如何制定佣金或客房分配的平衡點來實現共贏(盛蕾，2019；Lv et al., 2020)。前者旨在提出飯店單位佣金的最佳方案以保持合作，並透過銷售成本共用、明確返利額度等策略保證雙方利益最大化(Ling et al., 2014; Long & Shi, 2017; Vives et al., 2018)。後者提出飯店可以為 OTA 保留有限的客房數量，或是在合適的時間停止提供 OTA 客房，以獲取所期望的利潤(Xu et al., 2015)。顯然，上述兩類研究桎梏於二者的博弈，在利潤和客房總量固定不變的情況下，協商一套此消彼長的分利模式，這對缺少談判優勢的獨立飯店或小型品牌飯店不一定適用(Martin-Fuentes & Mellinas, 2018; Mellinas, & Martin-Fuentes, 2019)。Moore (1996)為處理競合關係提供了擴展的視角，他認為企業應該捨棄傳統的競爭思維，吸引各方資源形成網絡，經由跨產業合作，建立「商業生態系統(business ecosystem)」，系統中成員互相合作競爭、支持新產品並共同滿足顧客需求(Moore, 1996)。生態系統建立後，投資與報酬形成雙循環，屆時

生態系統便難以被擊潰(Moore, 1996)。全球市值前三的 OTA：Booking Holdings、Expedia 和攜程(NASDAQ, 2020)，與飯店、交通、旅遊體驗、餐飲等異業合作，將旅遊元件整合於平台達到一站式服務成效，發展會員制度維護顧客關係，並與科技及支付方式結合跨生態系統合作，生態系統發展脈絡清晰可見(Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017)。顯見，商業生態系統為 OTA 提供了聚集資源分享價值的途徑，是應對競爭的重要商業策略(Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017)。

國際飯店集團為因應整體旅宿環境激烈競爭，發展自己的商業生態系統跡象趨於明顯。萬豪國際集團(Marriott International) 2018 年與倫敦高端房屋共用出租平台 Tribute Portfolio 合作(Marriott International, 2018)，成功吸引萬豪國際集團 90%忠誠會員參與(Forman, 2019)。臺灣旅宿業也有在住房低迷期與同業、異業合作共同行銷刺激消費實例：「樂活旅宿聯盟」，由臺中 10 家特色旅宿組成以團結行銷、資源共用理念，結合在地特色與東勢農會合作推出以梨果入菜、認養果樹與搭乘梨果巴士至農園採果體驗等(馮惠宜，謝佳潏，2018)。2019 年臺北市的優美飯店與瑞典傢俱商 IKEA 合作，於飯店指定樓層置入 IKEA 居家設計風格傢俱開放快閃試住活動，吸引約 3 萬 5 千多人關注而報名(經理人月刊，2019)。

從以上這些國內外飯店都可以看出，透過結盟為起步，漸次地發展出自己的商業生態系統，但各家手法不一，整個建構的系統性仍相當模糊。而飯店是否透過建構商業生態系統方式，讓客房銷售與 OTA 之影響有一平衡點，相當值得探究。

此外，飯店有自己獨特的行業特性及優勢，它們是否對飯店商業生態系統在建構產生影響？例如，過去的文獻強調地理區位(location)是飯店最重要的屬性(Bull, 1994)，也是飯店企業發展的重要競爭優勢(Agarwal & Ramaswami, 1992; Barsky, 2013)。地理區位亦是結成飯店策略聯盟的成員可以彼此互補的關鍵資源。處於不同地理環境中的飯店商業生態系統樣貌有何不同？飯店與 OTA 間之競合關係特性，在不同地理環境下，對於商業生態系統知識建構上有何增進與補充？揣此，旅宿業者如何在與 OTA 競爭合作拉扯的狀態中，建立自我商業生態系統是每個管理者必須面對，也是學理上需要進一步探索之重要議題。

本研究將探究 OTA 與飯店競爭與合作模式，進一步研究在飯店業者在客房營收管理利潤極大化前提下，探索商業生態系統建構，希冀達成以下研究目的：(一)深入瞭解飯店與 OTA 競合關係現況；(二)探索飯店業者生態系統建構。

## 貳、文獻探討

### 一、飯店

飯店(hotel)一詞源於法語，原指貴族在鄉間招待賓朋好友的豪華宅邸，後被沿用指所有商業性的住宿接待設施(吳勉勤，2020；周亞，李玲，譚丹，2018)。各國對飯店的稱呼及名詞定義不一，臺灣將飯店業分為觀光旅館(tourist hotel)業及旅館(hotel)業兩大類，觀光旅館包括國際觀光旅館(international tourist hotels)與一般觀光旅館(standard tourist hotels)(「觀光旅館業管理規則」，民 110；「旅館業管理規則」，民 105)，觀光旅館必須具備餐廳、咖啡廳、會議場所等附屬設施(「觀光旅館建築及設備標準」，民 99 年 10 月 8 日)，而觀光旅館以外的旅館，只須提供接待處、客房及浴室的功能設置(「旅館業管理規則」，民 105)。

飯店業具有服務性、綜合性、地區性及季節性等經營特性(吳勉勤，2020)。飯店建築無法移動，旅客要住宿就必須到飯店所在地，受地理區位的限制很大(Masiero et al., 2019)。飯店商品不可儲存，生產與消費同步，故吸引更多消費者成為飯店能否維繫生存的重要指標(吳勉勤，2020；周亞等人，2018)。由此，飯店業者須透過多重通路配銷策略強化銷售，減低地理上的限制；同時也因為地區性，受本地市場其他競爭者的影響，飯店需要透過市場區隔或策略性的合作，有效管理客房營收、發展忠誠顧客才能維護市場占有率(Masiero et al., 2019; Yang & Mao, 2020)。

### 二、線上訂房平台

線上訂房平台為飯店線上訂房通路的一種，是由買、賣雙方之外的第三方建設的，為飯店和消費者開展電子商務服務的平台(婁策群，劉英，2010；Bisschoff & Joubert, 2020)。平台制定規則，透過平台開放及參與，媒合生產者(飯店)與消費者，促成商品與服務交易或社交貨幣(social currency)的交流(李芳齡，2016；Möhring et al., 2019)。

倪家珍等人(2020)綜整前人的文獻，將線上訂房平台基於所提供的服務內容之不同，分為兩種類型：一類是線上旅行社，如 Booking.com、Expedia、攜程等(盛蕾，2019；PhoCusWright, 2014)；另一類是點對點訂房平台(peer-to-peer accommodation platform, P2P)，如 Airbnb、HomeAway 等(Hou et al., 2019; Liang et al., 2020)。其中，OTA 平台的客房供應商以傳統的飯店及商旅為主，是消費者選購傳統飯店住宿型態產品最常用的線上訂房平台(倪家珍等人，2020；Fu et al., 2020)；P2P 則是共享經濟(sharing economy)下的新型態訂房平台，房東透過平台與房客分享多類型的付費住宿空間(如整棟房屋、閒置的房間或共享房間)，頗受嚮往居家生活、社交互動、獨特體驗和低廉價格

的旅客歡迎(倪家珍等人, 2020; Bresciani et al., 2021; Fu et al., 2020)。

OTA 即網路平台, 提供旅遊產品的線上諮詢、預訂和評論等中介服務的線上旅行社或線上旅遊服務商(盛蕾, 2019; PhoCusWright, 2014)。它透過網站、行動設備、App 和呼叫中心, 為顧客瀏覽、購買旅遊產品和分享旅遊資訊提供了有效的平台, 是行銷、搜尋和預訂的工具(盛蕾, 2019; PhoCusWright, 2014)。OTA 的告示版效應(billboard effect)(Anderson, 2017)、線上口碑傳播(Carroll & Sileo, 2014; Visentin et al., 2021)、以及全天候多語種資訊服務(Carroll & Sileo, 2014), 恰好彌補飯店資源的不足, 吸引飯店與之建立合作關係, 以迅速達到行銷效益。

OTA 依與飯店合作的商業模式可分為三類(1)代理模式(agent model): OTA 將飯店房間賣出後, 再由飯店端分潤, 佣金約房費 15% - 25%(盛蕾, 2019; Barthel & Perret, 2015)。目前大多數 OTA 採用這種方式, 並處於合作中的主導地位(盛蕾, 2019; Barthel & Perret, 2013)。(2)買斷模式, 或批發模式(merchant model): OTA 向飯店以批發方式買斷房間再轉賣給旅客, 此種方式目前很少被採用(Sun et al., 2016)。(3)不公開模式, 或中間供應商模式(opaque model): OTA 根據飯店提供的協議價格銷售房間, 旅客對產品價格進行投標, 一旦飯店接受這一價格與用戶交易, OTA 就可以通過顧客投標價和企業協議價之間的價差來獲取利潤, 交易完成前產品價格都是不公開的(Lee et al., 2013)。OTA 使用以上一種或多種商業模式分銷飯店客房(Lee et al., 2013), 服務對象包括線下旅行社或旅客, 建構企業對企業(business-to-business, B2B)或企業對顧客(business-to-customer, B2C)通路, 亦可兩者兼有(Expedia Group, 2019)。

全球第一家 OTA 是 Microsoft 於 1996 年在美國推出的 Expedia, 隨後, Priceline(現為 Booking Holdings)於歐洲成立(Barthel & Perret, 2015)。目前以市值來看, 全球前三大主流 OTA 分別是美國的 Booking Holdings、美國的 Expedia 和中國的攜程(NASDAQ, 2020)。三家 OTA 全球合作的飯店數量分別為: Booking Holdings 已逾 2,900 萬家(Booking Holdings, 2018)、Expedia 已逾 280 萬家(Expedia Group, 2019), 攜程已逾 140 萬家(Ctrip, 2019)。對飯店業而言, OTA 是相當重要的線上訂房平台, 本研究所指的線上訂房平台特指 OTA。

### 三、競合關係

競合是競爭(competition)與合作(cooperation)同時發生的現象(Chang et al., 2019; Peng et al., 2012)。Brandenburger and Nalebuff (1996)最早將「競合」一詞引入商業領

域，將其認為是一種基於博弈論促進多贏關係的新方法(盛蕾，2019；Peng et al., 2012)。後來的學者們對競合的前因、動力機制、以及結果做過一系列討論(Bengtsson & Kock, 2000; Czakon et al., 2020; Gnyawali & Park, 2011; Turner et al., 2021)，資源的相似性和市場的共同性被認為是企業採取競合策略的重要原因(Czakon et al., 2020; Peng et al., 2012)。

競爭與合作之間的關係是動態的，互為基礎、相互促進、相互轉化(Peng et al., 2012)。不難觀察到，飯店與 OTA 經歷了從合作到競爭，再到競合相互作用的階段。一開始，飯店行業的市場競爭，引發了飯店與 OTA 的垂直合作(Barthel & Perret, 2015; Chang et al., 2019)。這一階段，由於 OTA 平台供需規模還未形成，飯店占主導優勢，雙方的合作模式以對飯店業有利的批發模式為主(Barthel & Perret, 2015; Sun et al., 2016)。

接下來，合作激發了競爭的矛盾。OTA 平台合作的飯店數量急增、質量漸強，由此為平台吸引並累積大量消費者。消費者一站式購買習慣一經形成，OTA 便手握更多的市場籌碼，令飯店對其的依賴性越來越大，雙方的合作模式逐漸偏向對 OTA 更為有利的代理模式(lazzi et al., 2017)。在代理模式下，飯店須依每個售出房間為單位向 OTA 支付 15%-25%佣金，並付費以在平台網頁保持名列前茅，得到更高關注及點擊，訂房量有一定保障但單位利潤越發微薄(Ling et al., 2014; Visentin et al., 2021)。另因飯店為保持與 OTA 的長期合作關係，需優先滿足 OTA 提供的線上客戶預定需求，由此可能擠壓到直訂管道的無需支付佣金的傳統用戶，這更會降低飯店的實質總收入(Guo et al., 2016)。飯店業者為擺脫 OTA 造成的佣金壓力和利潤折損，陷入是否放棄與其繼續合作的掙扎。Stangl et al. (2016)研究發現，德國、奧地利、瑞士有 10%的飯店為降低對 OTA 依賴度以節省佣金支出而選擇不與 OTA 合作，導致飯店市場覆蓋率相對減縮。由此可見，合作與競爭已經從相互獨立的對立，走向了相互關聯的對立，不能非此即彼來看待(Chang et al., 2019; Bengtsson & Kock, 2000; Peng et al., 2012)。

越來越多的學者認識到，飯店與 OTA 在多管道環境中呈現既合作又競爭的狀態(Chang et al., 2019; Sharma & Nicolau, 2019; Visentin et al., 2021)，實現競爭與合作之間的平衡是飯店的策略重點。Sharma and Nicolau (2019)指出，飯店和 OTA 應該被視為盟友還是競爭對手，取決於評估關係的具體面向。例如，在抵制 Airbnb 和其他顛覆傳統飯店系統的商業模式時，飯店和 OTA 之間的合作可能是雙方的戰略選擇。然而，在涉及線上預訂管道控制的複雜而持續的紛爭中，飯店與 OTA 之間的競爭可能會非常激烈(Sharma & Nicolau, 2019)。以往的學者以共贏為目標，將研究焦點放在如何制定合理的價格策略、最佳的佣金方案、線上銷售和線下服務的框架，或是飯店區隔出專供 OTA 和自營的房源(Chang et al., 2019; Ling et al., 2014; Long & Shi, 2017; Xu et al., 2015;

Vives et al., 2018)。這些方案有一定的理論意義，但談判的前提均建立在雙方權力對等的狀況下，然而近年來世界各地層出不窮的反 OTA 壟斷訴訟及立法(Sharma & Nicolau, 2019)，恰恰說明飯店面對實力雄厚的 OTA 缺少議價主動權的問題。顯見，飯店恐難單靠自身的力量將其對 OTA 依賴程度壓低至業界水準下，但住房率始終維持高檔。雙方的競合平衡需要跳出只有二者博弈的思維方式。

#### 四、商業生態系統

商業生態系統為如何觀察與處理商業環境中的企業關係提供了理論基礎(Jocevski et al., 2020)，它的概念借鑑於生態學中的生態系統概念(Kilduff & Tsai, 2003)。根據 Moore (1993)的觀點，商業生態系統的關鍵邏輯是研究企業與周圍商業環境(如生物環境)之間的相互關係(Kim, 2016)。在商業生態系統中，企業圍繞著一個創新的「共同進化」，以合作和競爭的方式運作，支持新產品和滿足客戶的需求(Moore, 1993)。每個商業生態系統的發展都有四個不同的階段(Moore, 1993)(詳見表 1)。誕生階段(birth stage)：領導企業關注於定義新產品或服務的價值以及提供它的最佳形式。擴張階段(expansion stage)：爭奪市場占有率測試商業概念的擴大潛力。領導階段(leadership stage)：商業生態系統達到穩定和高獲利能力。最後一個階段：自我更新(self-renewal stage)或死亡，是由新興生態系統的威脅造成的(Moore, 1993, 2006)。



表 1 商業生態系統演化階段挑戰

Table 1 The evolutionary stages of business ecosystem

	合作挑戰 Cooperative challenges	競爭挑戰 Competitive challenges
<b>誕生 Birth</b>	與顧客及供應商合作 定義創新事業價值主張 Work with customers and suppliers to define the new value proposition around a seed innovation	保護創意以防有意競爭者 緊密連結關鍵的主要顧客、供應商與重要通路 Protect your ideas from others who might be working toward defining similar offers. Tie up critical lead customers, key suppliers, and important channels.
<b>擴張 Expansion</b>	與供應商及事業夥伴合作規模化生產 讓市占率達到顛峰 Bring the new offer to a large market by working with suppliers and partners to scale up supply and to achieve maximum market coverage.	打擊有雷同新創意圖者，掌控主要市場區隔主導權，確保方案為同類產品市場標準 Defeat alternative implementations of similar ideas. Ensure that your approach is the market standard in its class through dominating key market segments.
<b>領導 Leadership</b>	提供令人注目的未來願景鼓勵供應商與顧客共同為願景努力 Provide a compelling vision for the future that encourages suppliers and customers to work together to continue improving the complete offer.	與生態系統關鍵顧客及重要供應商保持強而有力議價能力 Maintain strong bargaining power in relation to other players in the ecosystem, including key customers and valued suppliers.
<b>自我更新 Self-renewal</b>	與創新事業合作並將新創概念帶回生態系統 Work with innovators to bring new ideas to the existing ecosystem.	保持高度進入障礙以防止創新者用時間換取成本將創新想法融入產品及服務 Maintain high barriers to entry to prevent innovators from building alternative costs in order to buy time to incorporate new ideas into your own products and services.

資料來源：Moore (1993) Source: Moore (1993)

理解或建構一個商業生態系統的重要關鍵是識別和定義其構件，瞭解系統成員間的相互聯繫以及它們在特定環境中的位置(Fredin & Lidén, 2020; Galateanu & Avasilcai, 2013)。商業生態系統理論的一項重要價值即在於利用它來識別和建構嵌套的、相互交織的關係，這些關係有可能帶來巨大的利益(Moore, 1996)。Moore 的商業生態系統框架對於我們識別飯店周圍的所有競爭與合作者，並以此為基礎形成平衡飯店與 OTA 競合關係的有效方案，將提供系統性幫助。

商業生態系統主要由核心事業(core business)、延伸企業(extended enterprise)、利益關係者(stakeholders)、強勢物種(powerful species)等成員組成(Moore, 1996)(詳見圖 1)。若以單一企業視角來看，一個商業生態系統主要物種是由：顧客、市場仲介(包括代理商和通路，以及銷售互補產品和服務的人)、供應商，當然還有自己組成。除此之外，生態系統還包括上述主要物種的所有者和其他利益相關者，以及在特定情況下可能相關強勢物種，如：政府機構(government agencies)、立法單位(regulators)、以及代表顧客

或供應商的民間協會(associations)、標準認證組織(standards bodies)(Moore, 1996)。

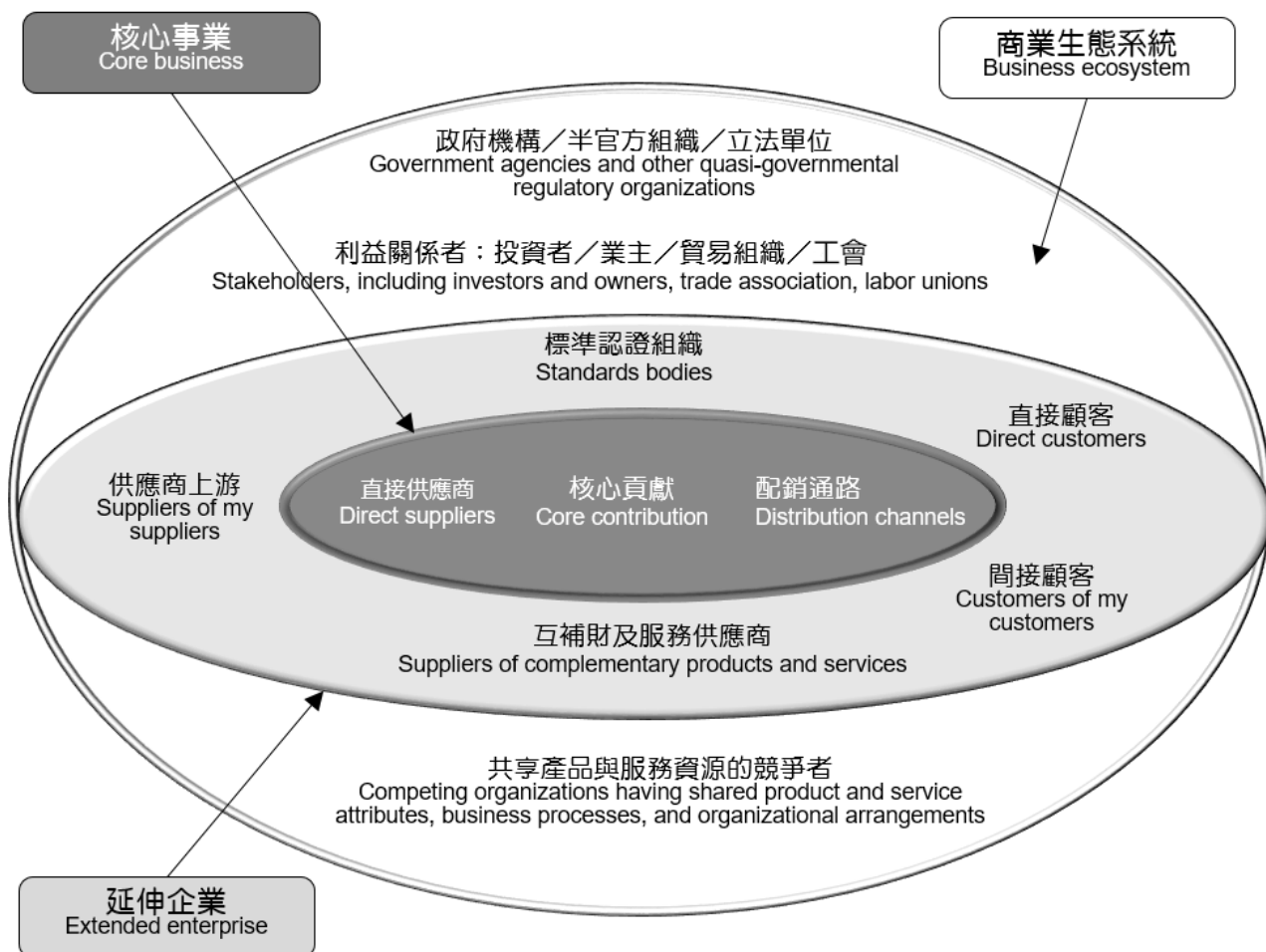


圖 1 商業生態系統  
 Figure 1 Business ecosystem  
 資料來源：Moore (1996)  
 Source: Moore (1996).

在資訊科技產業快速發展的背景下，Moore 擴展了商業生態系統的結構和邊界，他提出科技時代為連結各貢獻者，必須建置介面(interface)與通訊協定(protocol)，以便與顧客密切對話，進而促進消費(Moore, 2006)。生態系統的共同目標是集結生態成員創造力來完成個體無法達成的任務，企業可為每一項產品或服務構建一個生態系統，這些生態系統建立在全球互聯的社群之上(Moore, 2013)。

後進學者在 Moore 的商業生態系統理論基礎上，結合特定環境界定生態系統結構或重點討論部分參與者的角色關係。Kandiah and Gossain (1998)認為系統成員只包含合作夥伴及供應商，兩者間連結是驅使系統運轉的核心。Power and Jerjian (2001)認為數位時代的商業生態系統由集成的電子商務組成，每家企業都有股東、社區、員工、和客

戶四個利益相關者。Iansiti and Levien (2004a, 2004b)將生態系統中個別成員的角色分為楔石型(keystones)、主導型(dominators)、及利基型(niche players)公司，並認為楔石型公司透過創造價值和分享價值的策略(如沃爾瑪和微軟)，既積極地促進自身利益也促進生態系統整體健康，在系統中扮演至關重要的角色(Rong et al., 2015)。Weber and Hine (2015)提出基於物聯網的商業生態系統包含三個關鍵部分：提供平台的焦點公司；生態系統產品或服務；以及從產品／服務獲得回饋並隨後交付變更或開發新產品的客戶或利益相關者。而在晚近提出的「創業生態系統」概念中，「企業家精神」被公認為既是系統的組成部分，也是系統的結果(Fredin, & Lidén, 2020; Roundy et al., 2018)。綜上可見，在商業生態系統的結構或組成成員上，學術界並沒有一致的敘述和討論。

相較而言，Moore 在 1996 年提出的商業生態系統結構，以企業核心事業為中心從內而外擴展，按照職能角色界定參與者類型，描繪了較完整的生態圈圖景，被認為是生態系統概念最具指標重要理論(Galateanu & Avasilcai, 2013)。Moore 理論模型關注生態圈中主導企業的領導力塑造，以及如何圍繞核心貢獻與系統成員協同進化，更適合作為本研究探究飯店生態系統建構和發展的基本框架(Moore, 1993, 1996, 1998, 2006, 2013)。

值得關注的是，在既有的商業生態系統研究中，很多案例討論了地理因素(Adner, 2017; Breznitz & Zhang, 2019; Fredin & Lidén, 2020)，如，全球零售巨頭沃爾瑪結合地理區位策略，確立了與競爭對手 Kmart 不同的商業生態系統基本結構，並大獲全勝(Moore, 1993, 1996)。Adner (2017)在對共享租車行業的商業模式研究中發現，Zipcar 共享租車商業生態系統策略(用於協調關鍵角色的方法)因地理區位而異。最近的創業生態系統理論也肯定了地理因素的重要性，學者們認為，地理範圍是影響系統構成的特定位置的獨特特徵。然而可惜的是，無論是早期的商業生態系統還是最新的創業生態系統理論，對地理因素的理解都是含糊不明確的(Fredin & Lidén, 2020)。它是系統構成的要件，還是定義了系統的邊界？遺憾的是都未見完整的敘述和進一步的實證研究(Fredin & Lidén, 2020)。Holland (2006)曾提出，系統通過邊界與其他系統、子系統和周圍環境進行交流，因此邊界是系統適應和學習的重要組成部分。系統的邊界決定了應該研究什麼。然而迄今為止，學者們大多只以研究的範圍來界定它，從校園、城市再到區域和國家(Adner, 2017; Breznitz & Zhang, 2019; Fredin & Lidén, 2020)，未能形成一般性的理論概念。

地理因素在飯店業也同樣重要，許多過往研究皆指出，地理區位是飯店能夠提供的最重要的屬性，顯著影響顧客對飯店的選擇，是飯店成功的首要原因(Agarwal & Ramaswami, 1992; Barsky, 2013; Bull, 1994; Masiero et al., 2019; Yang & Mao, 2020)。地理區位包括宏觀(區域間)和微觀(區域內)兩個尺度，涉及到區域間自然資源、基礎設施、

土地租金、勞動力成本等，和區域內個體組織等相關的環境屬性(Yang & Mao, 2020)。地理區位是飯店品牌決定何處擴張的關鍵考慮因素，也是飯店業擬訂國際化策略的不可或缺因素(Lam et al., 2015)。Pine and Phillips (2005)和 Preble et al. (2000)認為組成飯店策略聯盟的成員可以共用彼此互補的技能和資源，而地理區位是關鍵資源之一。如前所述，雖然地理因素對飯店的生態系統建構和策略而言顯見是重要的，可它究竟有何規則可循，現有的生態系統理論並沒有提供清晰解釋。商業生態系統並不是一個確定的架構，時代發展和新的案例研究都在豐富其構件。由此，本研究能否為商業生態系統現有理論提供一些新的觀點，將如何指導未來飯店生態系統的建構，如何在飯店與 OTA 的競合關係中施展作用，均值得探究。

綜上，飯店與 OTA 間的競合關係處在動態變化中，在飯店努力擺脫 OTA 掣肘的背景，雙方的競合關係現況仍有待深入瞭解。同時，飯店也需清晰認識自身商業生態系統的樣貌，才能充分運用系統機制平衡與 OTA 的競合關係，建構更完善、共贏的商業生態系統。

## 參、研究方法

### 一、研究設計

本研究以多元方式廣收資料，採多重個案研究將個案類型特性媒合，連結多重訊息與理論以求信、效度的提升，並以深度訪談為主、文獻分析為輔，以深探研究問題的情境脈絡，並邀請專家交互檢視本研究之信度以達成研究目的，進一步提供建議。

Yin (1989)指出個案研究透過豐富多重資料深度探究事件脈絡，並了解其獨特性及複雜性(林佩璇，2000)。個案研究法具有(1)在自然情境下探索問題；(2)深度的研究；(3)重視事件脈絡的觀點，最後藉由收集多樣化的資料進行歸納、比較、對照資料分析；(4)建構理論等四種特性(Feagin et al., 1991)。多重個案研究指在研究過程中聚焦在數個個體進行大規模資料收集，著重在個案間比較以提升可信度，個案間具可替代性(Yin, 1989)，經由將個案類型特性媒合，個案中多重訊息與理論連結便可將個案互相替代(Campbell, 1975)。如果兩個或是更多的個案支持相同理論，表示已達個案複現；若是否定，則提供了延伸理論的機會，達到以個案資料驗證從理論中推導出的命題(Yin, 1989)。

個案研究法研究設計過程需先思考透過研究，研究者企圖(1)了解的主題為何，發展成研究方向，將概念藉由相關研究或文獻聚焦確認主題；(2)透過訪談、觀察、文件等著手資料匯集整理；(3)定義分析單位並進行資料分析；(4)撰寫報告時須針對設定的讀者下

筆(潘淑滿, 2008)。本研究採用質性研究方法作為調查方法, 將以個案研究法, 透過實地訪查、次級資料收集及深度訪談法綜合論述。資料的蒐集內容參考 Yin (1994)所提出的六項個案相關之資料: 報告、檔案紀錄、訪談資料、直接觀察、參與觀察以及自然文物。參考潘淑滿(2008)提高研究品質之策略, 為確保研究的信度及效度, 必須請被研究者提供回饋, 以掌握被研究個案之觀點, 並運用三角檢定法(triangulation)交互驗證提升資料與報告演繹可信度, 研究者必須長期參與才得以通盤把握住研究現象代表意涵及情境脈絡, 而同儕討論有助於研究問題的梳理, 最後發展出實務上可行的方針與策略。

## 二、研究對象

當 OTA 提供客源給連鎖飯店卻無法掌控顧客對 OTA 品牌忠誠度, 使得連鎖飯店與 OTA 關係越劍拔弩張(Tugend, 2016)亦顯示 OTA 應對連鎖飯店較費心力, Bygstad and Iden (2017)在飯店與 OTA 於數位環境競爭關係研究中指出, 相較於獨立品牌飯店, 大型連鎖飯店擁有充分資源足以擬定抗衡 OTA 的相應策略, 因而本研究選定連鎖飯店為研究對象。本研究將加以探究臺灣的國際及國內連鎖飯店對 OTA 依賴程度與生態系統發展概況。並採用多重個案研究, 而國內連鎖飯店與國際連鎖飯店之商業模式及建構商業生態系統有所不同, 為徹底瞭解臺灣現有飯店之商業生態系統, 故同時選擇「國際連鎖飯店」及「國內連鎖飯店」的客房營收管理主管為主要研究對象。根據楊琮泰(2010)發表頂級住房與平價住房之訂價決策研究中提及以顧客支付房價水準將飯店區分為豪華型(luxury)、中價位(middle price)、經濟型(economy) 三種類型。本研究將「國際連鎖飯店」及「國內連鎖飯店」以此為分類依據, 並將其分類為豪華型、中價位、經濟型, 如圖 2 所示, 再邀請 3 位飯店業專家, 將飯店平均售價區隔出豪華型為房價\$6,000 以上、中價位\$3,000-\$6,000、經濟型\$3,000 以下三種價格區間, 再將研究對象平均售價歸類為豪華型、中價位、經濟型, 如表 2 所示。

國際連鎖飯店集團針對在臺品牌層次較多元的英國國際酒店集團 IA 集團(被研究者編碼 ILR、IMI、IEH 共 3 個品牌)、美國國際酒店 IB 集團(被研究者編碼 IMF)及 2017 年初次進入臺灣飯店市場的歐洲連鎖品牌 IC 集團(被研究者編碼 IEC), 日系連鎖 ID 集團旗下(被研究者編碼 ILK)等共 6 家飯店。國內連鎖飯店鎖定近年在臺積極擴張版圖的 LA 集團(被研究者編碼 LLS)、LB 集團(被研究者編碼 LLG)、LC 飯店連鎖(被研究者編碼 LMT)、LD 大飯店集團(被研究者編碼 LMA)、LE 集團(被研究者編碼 LEH)與 LF 飯店集團(被研究者編碼 LEG)等旗下 6 個品牌飯店, 總計 12 個品牌為研究對象, 如圖 2 所示。被研究者之英文縮寫代號為: 第一碼代表國際連鎖飯店品牌或國內連鎖飯店品牌(國際品牌為 I、國內品牌為 L); 第二碼為飯店類型(豪華型為 L、中價位為 M、經濟型為 E); 第三碼為不同飯店之代號。如 LLS 則為國內品牌、豪華型、S 飯店。

飯店客房營收管理(revenue management)職責通常由營收管理主管擔任，職掌為收集、分析、評估市場動態並提出調整解決方案以達成客房營收最大化的目標，為飯店主掌房價調整、通路分配、流量控管、合作對象評估的關鍵角色。國內飯店因體制規模差異，營收管理職務可能由行銷業務部主管、營收管理主管、訂房主管、門店主管等職位擔任，因負責營收管理職務條件特殊且不易接觸，本研究將以滾雪球取樣法，透過人際關係引介逐步累積樣本。

在選擇受訪對象時，除透過受訪者滾雪球的介紹之外，本研究亦依據幾項原則來做為選擇代表性研究對象的準則，如：國際連鎖知名品牌且於臺灣設有飯店、或國際評鑑單位推薦者；國內品牌則必須為股票上市公司之品牌、或市占率名列前茅、或於臺灣永續經營或具創新性而經營績效卓越者。不論國際或國內品牌，皆必須與 OTA 有配合、且對 OTA 與飯店競合關係有所瞭解者，以確認研究對象之代表性並提升研究品質。

依據上述抽樣原則，本研究訪談對象中國際連鎖飯店詳細資料如表 2 所示。國際連鎖飯店中有 4 家選自全球前 10 大國際連鎖飯店品牌，1 家歐洲連鎖飯店集團品牌亦是集團第一家引入亞太區飯店，1 家獲米其林推薦及遠見雜誌服務獎的日式溫泉連鎖品牌。

表 2 國際連鎖飯店研究對象列表  
Table 2 List of interviewed international chain hotels

國際連鎖飯店 International chain hotels			
	豪華型(\$6000 以上) Luxury (\$6000 up)	中價位(\$3000-\$6000) Middle price (\$3000-\$6000)	經濟型(\$3000 以下) Economy (Below \$3000)
飯店 Hotel code	ILR	IMI	IEH
簡介 Introduction	2018 年度住房 80.26% 客房總營業額 8.8 億 Hotel occupancy of 2018 reached 80.26% Hotel room revenue reached 88 million	高雄首間國際精品酒店 融入城市文化創意行銷 2018 年住房率約 7 成 The 1 <sup>st</sup> international boutique hotel in Kaohsiung adopted local cultural marketing strategy. Hotel occupancy of 2018 reached 70%	國際酒店集團在臺中第 二家酒店 2019 開始營 業 International hotel group's 2 <sup>nd</sup> hotel in Taichung opened in 2019
隸屬集團 Hotel group	IA 集團 IA group	IA 集團 IA group	IA 集團 IA group
	豪華型(\$6000 以上) Luxury (\$ 6000 up)	中價位(\$3000-\$6000) Middle price (\$3000-\$6000)	經濟型(\$3000 以下) Economy (Below \$3000)
飯店 Hotel code	ILK	IMF	IEC
簡介 Introduction	獲米其林推薦日式溫 泉飯店 Japanese hot spring hotel recommended by Michelin Guide	鄰近暢貨中心、科技園 區、機場捷運等交通網路 Near transportation network: outlet mall, science park, and Taoyuan Airport MRT	全球第一家自助 check- in 連鎖飯店 The 1 <sup>st</sup> self check-in chain hotel worldwide
隸屬集團 Hotel group	ID 集團 ID group	IB 集團 IB group	IC 集團 IC group

訪談對象中國內連鎖飯店之詳細資料如表 3 所示。國內連鎖飯店集團中有 2 家為股票上市集團旗下飯店，1 家為全臺連鎖飯店集團中房間總數最多品牌，2 家為在臺發展 40 年以上連鎖集團飯店品牌，1 家為積極與異業合作的文創連鎖品牌。

表 3 國內連鎖飯店研究對象列表  
Table 3 List of interviewed local chain hotels

國內連鎖飯店 Local chain hotels			
	豪華型(\$6000 以上) Luxury (\$6000 up)	中價位(\$3000-\$6000) Middle price(\$3000-\$6000)	經濟型(\$3000 以下) Economy (Below \$3000)
<b>飯店</b> Hotel code	LLS	LMT	LEH
<b>簡介</b> Introduction	國家公園中唯一五星級酒店與業者合作推出多樣化旅遊行程 The one and only five-star hotel in the national park. Launched varied tours through cross industry cooperation	臺北市政府 BOT 案，曾與韓國、親子等部落客合作 Taipei city government's BOT project. Worked with Korean bloggers and parenting bloggers	曾與旅遊體驗平台「KKday」合作「在地文創旅宿體驗+在地深度旅行體驗」 Worked with tour platform, KKday. Launched local cultural and creative accommodation and in-depth exploration tour
<b>隸屬集團</b> Hotel group	LA 集團 LA group	LC 集團 LC group	LE 集團 LE group
	豪華型(\$6000 以上) Luxury (\$6000 up)	中價位(\$3000-\$6000) Middle price (\$3000-\$6000)	經濟型(\$3000 以下) Economy (Below \$3000)
<b>飯店</b> Hotel code	LLG	LMA	LEG
<b>簡介</b> Introduction	2019 年開幕，為 LB 集團品牌旗艦店，與國際集團旗下 SPA 合作的複合式度假村 Flagship hotel of LB group opened in 2019. Co-branded with international hotel SPA chain	曾與電影動畫，時尚雜誌等異業合作提昇品牌能見度 Cooperated with animation movies and fashion magazines to promote brand awareness	日本旅遊集團認購股權，將在臺中、高雄開設新據點 Japanese travel group subscribed for the hotel's equity and planned for new hotels in Taichung and Kaohsiung
<b>隸屬集團</b> Hotel group	LB 集團 LB group	LD 集團 LD group	LF 集團 LF group

如上所述，本研究共選擇 6 家「國際連鎖飯店」及 6 家「國內連鎖飯店」共 12 個品牌飯店為主要研究對象，其特性分類如圖 2 所示。飯店區分為豪華型、中價位、經濟型三種類型(楊琮泰, 2010)。由三位年資 15 年以上飯店主管將飯店平均售價(該價格為飯店公告之平均售價)區隔出：豪華型為房價\$6,000 以上、中價位\$3,000-\$6000、經濟型\$3,000 以下三種區間。



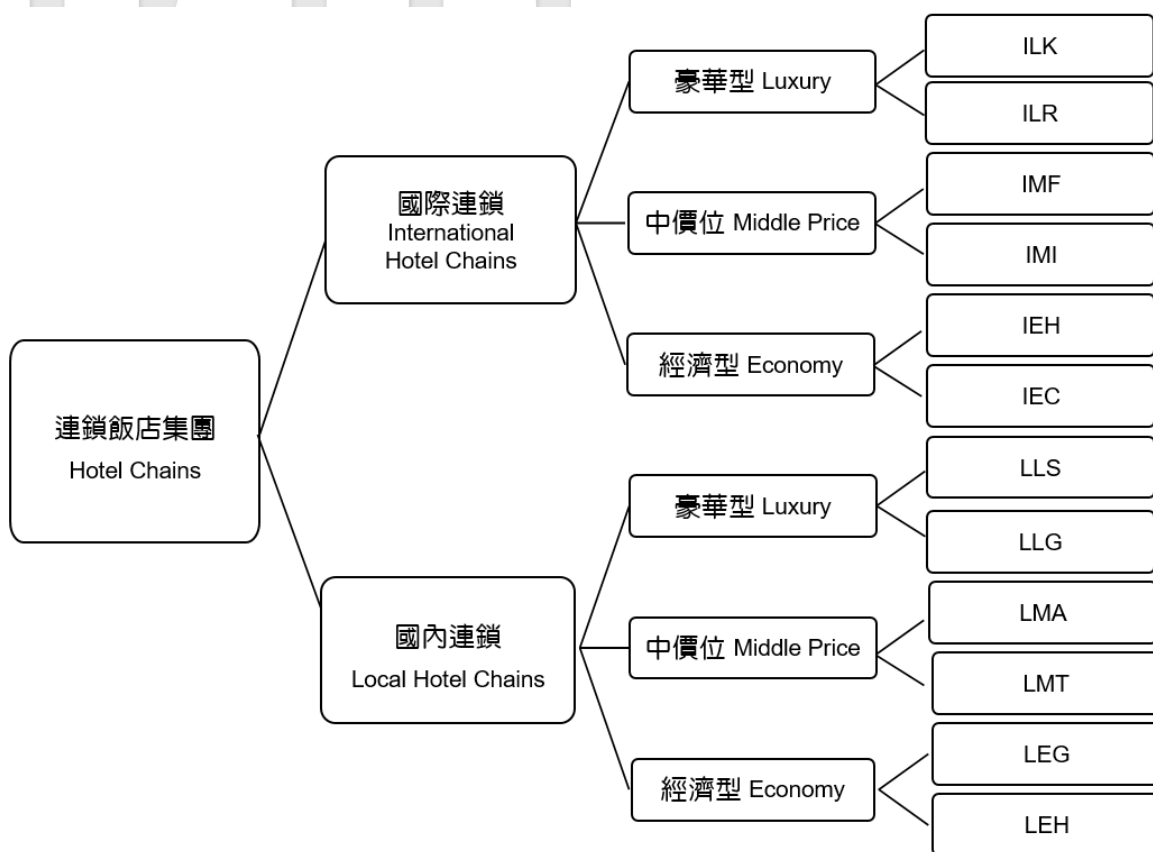


圖 2 研究對象分類

Figure 2 Classification of research objects

### 三、研究方法與訪談設計大綱

本研究採用(1)次級資料分析法(secondary data analysis)：針對各大 OTA 集團如：Booking Holdings, Expedia 及攜程的公開財務資訊與年度報告等重要文件及官網資料、聯合國世界旅遊組織官方統計、觀光局觀光統計數字、國發會調查報告、商業雜誌、新聞報導、管理書籍、文獻等，進行蒐集與分析。(2)半結構式訪談(semi-structured interview)：藉由收集多樣的受訪者經驗進一步瞭解具複雜程度的行為、意見、情緒，主要目的在洞悉受訪者想法，透過研究者事前準備的訪綱以輕鬆對談方式誘導受訪者暢談研究主題，並引述出事件重點，半結構式訪談彈性在於可與其他研究方法結合使用，問題設計要點讓受訪者充分闡述事實、描述事件、表達想法及情緒，訪談結束後趁印象鮮明時立即整理錄音及錄影內容有助於資料處理及謄寫，受訪者訪談者身份及訪談內容需保密及匿名處理，並承諾研究完成時將研究結果摘要以紙本或電子檔型式提供給受訪者參考 (Longhurst, 2003)。

訪談大綱設計參考 Berg (1998)訪談大綱四個問題類型：拋磚引玉型問題、基本問

題、偵測性問題、額外問題，主軸由飯店與 OTA 競合關係、Moore (1996)提出商業生態系統分解出核心事業、延伸企業、強勢物種及科技時代商業生態系統(Moore, 2006)為構面發展訪綱，輔以轉折性問題試問生態系統發展之困境，最後以額外問題提問未來規劃，詳見表 4。資料分析採內容分析法，步驟從單一個案開始，再進入不同個案分析與比較，內容分析法由界定分析單位、歸類、編碼、信、效度檢驗。

表 4 訪談大綱

Table 4 Research questions

問題類型 Types	構面 Dimension	訪談大綱 Research questions
拋磚引玉 Throw-away questions		請簡述您於飯店產業工作經歷與專業背景。 Please briefly describe your work experience and professional background in the hotel industry.
基本 Essential questions	飯店與 OTA 競合關係 The cooperation between hotels and OTAs	OTA 提供旅遊商品越趨多元情況下對飯店影響為何？ What is the impact of the increasing diversity of OTA offerings on hotels? 客房營收極大化前提下與 OTA 競爭與合作模式為何？ What is the mode of competition and cooperation with OTAs under the premise of maximizing room revenue?
	商業生態系統 核心事業 Business ecosystem core business	客房銷售主要策略為何？ What are the main strategies for room sales? 客房銷售主要合作配銷通路／中介商為何？選擇通路的考量？ What are the main cooperative distribution channels/intermediaries for room sales? What are the factors to consider while selecting channels? 選擇與飯店配合供應商時主要考量為何？ What are the factors to consider while selecting suppliers?
	商業生態系統 延伸企業 Business ecosystem extended enterprise	飯店如何維護與顧客關係？ How does the hotel maintain its relationship with its customers? 飯店與同／異業合作現況為何？ What is the current status of cooperation within hotel industry/cross-industry cooperation?
	商業生態系統強勢物種 Business ecosystem powerful species	政策、法規、業主、股東...等利益關係者對飯店生態系統發展的影響程度為何？ What are the impacts from policies, regulations, owners, shareholders and other stakeholders on the development of the hotel's business ecosystem?
	科技時代商業生態系統 Business ecosystem in the age of technology	飯店與科技結合應用於生態系統、社群媒體的合作狀況為何？ How are technology and social media implemented to the hotel's business ecosystem?
偵測性 Probing questions		飯店生態系統發展困境為何？因應困境的解決方式為何？ What is the challenge of hotel ecosystem establishment? What is the solution to it?
額外 Extra questions		未來希望合作的產業？ What industry does the hotel wish to cooperate with in the future?

另外，由文獻探討可知地理位置是飯店最重要的屬性(Bull, 1994)，也是飯店的重要

競爭優勢(Agarwal & Ramaswami, 1992; Barsky, 2013)，地理區位亦是構成飯店策略聯盟的成員可以彼此互補的關鍵資源，因此本研究亦希望透過訪談的資料收集，理解受訪者在建構商業生態系統時，如何考量或善用地理因素。而在本訪綱之各題項中，地理因素可能皆被包含在這些因素之內。因此，本研究善用質性研究的優勢，即訪談方式與題項順序是彈性的，在受訪者於各題項提到地理因素時，即繼續追問受訪者有關對於該因素之見解，以收集更豐富詳盡之資料。

接著，為提高研究品質，訪談大綱首先做問卷專家檢驗，邀請飯店產業之專家進行語意合適度檢驗，以達專家效度之內容檢測的要求。與飯店產業專家進行語意合適度檢驗後，將問卷作適度增減及修正，並開始實施研究參與者之訪談。

## 肆、研究結果

訪談時間為 2020 年 2 月 15 至 2020 年 4 月 22 日。受訪飯店共計 12 個品牌，6 個國際連鎖飯店品牌及 6 個國內連鎖飯店品牌。

### 一、 樣本特性分析

茲說明樣本特性如下：(1)國內連鎖中價位之 LMA 品牌之受訪飯店因均位於臺北市且屬性類似，與受訪者確認飯店發展生態系統均以集團經營為主，故旗下三家飯店共同列為受訪飯店，故受訪飯店總品牌數為 12，總家數為 14 家。(2)訪談時間為 2020 年 2 月 15 日至 2020 年 4 月 22 日。(3)國外連鎖飯店經濟型 IEH 因於 2019 年底開始營運，其年度住房率及年度平均房價統計期間為 2020 年 1 月至 2020 年 3 月。(4)國外連鎖 ILR 同時引進國際品牌會員訂房機制及國內官網會員訂房，其官網訂房占比為其兩個會員制加總。(5)國內連鎖 LLS 會員系統初建置完成，尚未有訂房流量，故會員訂房占比為 0。(6)ILR、LLS、LMA、LMT 第一次訪談為面訪，第二次為電話補訪。(7)受訪者基本資料：IMF、IEC 與 IEH 有二位共同受訪，受訪飯店共 12 個品牌，14 家飯店，總受訪人數為 15 位。為收集到更詳盡的資料，因此除訪談高階主管外，亦由該飯店負責相關業務之主管陪同受訪，以瞭解更詳細之資料。訪談進行時是由兩位受訪者共同受訪，在採訪提問的當下，兩位受訪者同時參與，受訪者視各自的職務專業，而在回答時依照提綱類型及其職務的專業屬性，給予詳盡的說明。(8)12 家品牌的 OTA 訂房占比部份：主要以與 OTA 有常態配合者為主要訪談對象，其中 OTA 訂房占比為 31%-50%者有 7 家，而為更宏觀瞭解飯店業者對於生態系統建構的想法，亦針對 OTA 訂房占比較高的業者(61%以上共 3 家)、及 OTA 訂房占比較低的業者(20%以下共 4 家)來進行研究，以收集更詳盡之資

料。

受訪飯店共計 12 個品牌，6 家國際連鎖飯店品牌及 6 家國內連鎖飯店品牌。有關研究對象之飯店地區別、成立年份、房間數、年平均售價、年平均住房率、主要客源、OTA 訂房占比、官網訂房占比、有無會員訂房系統、會員訂房占比等各項資料彙整如表 5 所示。

表 5 受訪飯店基本資料

Table 5 Basic information of interviewed hotels

項目 Item	類別 Category	家數 Number	項目 Item	類別 Category	家數 Number	
地區 District	臺北 Taipei	8	主要客源 Target customer	國旅 Domestic guest	7	
	新北 New Taipei	1		OTA 訂房占比 Percentage of OTA reservations	外籍 International guest	7
	臺中 Taichung	2			0%~10%	3
	高雄 Kaohsiung	1			11%~20%	1
	花蓮 Hualien	2			21%~30%	0
成立年份 Year established (Years)	0~5	8	官網訂房占比 Percentage of website direct	31%~40%	6	
	6~10	5		41%~50%	1	
	11~15	0		51%~60%	0	
	15+	1		61%~70%	2	
	1~100	4		71%~80%	0	
房間數 Number of rooms (Rooms)	101~200	8	會員訂房系統 Member reservation system	81%~100%	1	
	201~300	1		0%~25%	5	
	301~400	0		26%~50%	6	
	401~500	0		51%~75%	2	
	500~600	1		76%~100%	1	
年平均售價 Yearly average rate (TWD)	\$2000~3000	4	會員訂房占比 Percentage of member reservations	有 Yes	5	
	\$3001~4000	4		0%	無 No	9
	\$4001~5000	2			1%~25%	2
	\$5001+	4			26%~50%	2
年平均住房率 Yearly average occupancy	0%~25%	1	51%~75%		51%~75%	1
	26%~50%	1		76%~100%	76%~100%	0
	51%~75%	5				
	76%~100%	7				

註：年平均售價為飯店「實際售出價格」，其計算方式為客房總收益／售出房間總數(Roman et al., 2013)。  
Note: The yearly average rate is the hotel's "actual sold price", which is calculated as gross revenue / total number of rooms sold (Roman et al., 2013).

表 6 為所有受訪者之個人基本資料，針對受訪者之現職年資、產業年資、現職職稱、訪談時間長度等資料彙整如表 6 所示。受訪者共有 15 位，飯店 IMF 由受訪者 EL、DY

共同受訪，IEC 由 DS、TO 共同受訪，LEH 由 TH、AW 共同受訪。ILR、LLS、LMA、LMT 第一次訪談為面訪，第二次為電話補訪。

表 6 受訪人員職稱與年資 (n = 15)

Table 6 Positions and job tenure of research interviewees (n = 15)

飯店 Hotel	訪談者 Interviewee	現職年資 Tenure at current position	產業年資 Tenure in the industry	職稱 Position	訪談時間(分) Interview duration
ILR	SY	1	16~20	營收管理協理 Director of revenue management	49+25
ILK	JC	12	21~25	營運處協理 Director of operation	62
LLS	EC	4	21~25	業務總監 Director of sales	35+10
LLG	TH	2	16~20	客房營收協理 Director of room revenue management division	84
IMI	PC	2	16~20	業務總監 Director of sales	84
IMF	EL	0.75	11-15	業務經理 Sales manager	109
IMF	DY	2	10	訂房副理 Assistant manager of reservation	41+13
LMA	AL	3	16~20	訂房經理 Reservation manager	59+25
LMT	BW	4	21~25	總經理 General manager	90
IEC	DS	3	16~20	總經理 General manager	68
IEC	TO	0.5	11~15	業務總監 Director of sales	81
IEH	WC	1	16~20	總經理 General manager	80
LEH	TH	5.5	10	品牌長 CBO	81
LEH	AW	0.5	10	訂房主任 Reservation supervisor	80
LEG	WW	7	11-15	副總經理 Deputy general manager	

## 二、 資料蒐集與分析

本研究以半結構式訪綱訪談 15 位受訪者(其中 3 家飯店有 2 位共同受訪)，總訪談時數達 915 分鐘(平均每位 61 分鐘)。過程全程錄音，隨後進行逐字稿的謄寫，並請受訪者復核逐字稿內容。分析方法採用內容分析法，該方法是系統性及客觀地將大量文字內容壓縮歸類編碼，並闡述內容隱含的訊息，有助於探索及描述事件核心，是用來檢視趨勢(trends)與型態(patterns)發展的有效工具(Stemler, 2000)，此分析法是將資料透過系統性分類化繁為簡的過程，主要使用於逐字稿或觀察紀錄分析(Manning & Cullum-Swan, 1994)。內容分析法之分析過程如下：(1)界定分析單位：關鍵字出現的頻率通常被拿來當成分析單位，深入探究其隱含意義，基本分析單位需由一組相似意涵的關鍵字為分類(Stemler, 2000)。(2)歸類編碼：研究者依據變項的特質與被提及次數發展成資料分類基礎，根據資料分類架構出編碼系統(Bauer & Gaskell, 2000)。(3)信、效度檢驗：信、效度檢驗需透過不同專家歸類出相同的分類，語意、分類或命名含糊不清則會影響結果(Stemler, 2000)。評分者間信度(intrejudge reliability)須達 80%以上才能將資訊加以分析討論，最後歸納結論與提出建議(Kassarjian, 1977)。

本研究之資料整理與分析方式，第一步驟為將深度訪談內容謄打成逐字稿，第二步驟以電子郵件交由受訪者複核確認訪談內容，第三步驟由 2 位專家(A、B)畫出逐字稿之關鍵單位，第四個步驟則將這些關鍵單位編碼並製成卡片，第五個步驟由專家 A、B 將卡片依屬性加以歸類，並給予各類別命名，同時確定有效的卡片數量；第六個步驟則將卡片打散，再邀請專家 C 重覆歸類，再測信度(interjudge reliability)；第七個步驟則是兩週後再次邀請專家 A、B 將卡片打散後重覆歸類以測試信度(intrajudge reliability)。其資料整理與分析之詳細過程如圖 3。



圖 3 訪談資料處理流程圖

Figure 3 Flow of Interview Data Process

逐字稿由專家(A、B)扣除第一個題項後，自 11 個問項進行判讀歸納出 1,141 個單位製成卡片；接著由專家 A(產業年資 13 年)與 B(年資 12 年)進行單位的內容歸類及命名；後打散歸類卡片交由專家 C(年資 21 年)進行判讀並再歸類；兩週後打散歸類卡片由專家 A 與 B 再進行信度檢測。經三位專家嚴謹歸類，為提高研究品質，一共進行了七次的歸類會議。

資料處理結果，僅僅總計 95 個單位被刪除，共留下 1,042 個分析單位，最後萃取出 179 個類別目。Interjudge 與 Intrajudge 之信度值，皆高於學理上要求之 80%信度標準，本研究 Interjudge 與 Intrajudge 之信度值，分別為 Interjudge(97.49%) 與 Intrajudge(97.69%)分析單位如表 7。

表 7 分析單位  
Table 7 Unit of analysis

題目 Questions	原始 單位 Original unit	刪除 單位 Deleted unit	調整 單位 Adjusted unit	最終 單位 Final unit
OTA 提供旅遊商品越趨多元情況下對飯店影響為何？ 2 What is the impact of the increasing diversity of OTA offerings on hotels?	76	4	19	53
客房營收極大化前提下與 OTA 競爭與合作模式為何？ 3 What is the mode of competition and cooperation with OTAs under the premise of maximization of room revenue?	115	3	8	120
客房銷售主要策略為何？ 4 What are the main strategies for room sales?	114	10	24	128
客房銷售主要合作配銷通路／中介商為何？ 選擇通路的考量？ 5 What are the main cooperative distribution channels/intermediaries for room sales? What are the factors to consider while selecting channels?	222	20	2	200
選擇與飯店配合供應商時主要考量為何？ 6 What are the factors to consider while selecting suppliers?	70	6	11	53
飯店如何維護與顧客關係？ 7 How does the hotel maintain its relationship with its customers?	75	5	0	70
飯店與同／異業合作現況為何？ 8 What is the current status of cooperation within hotel industry/cross-industry cooperation?	209	24	5	180
政策、法規、業主、股東...等利益關係者對飯店生態系統發展的影響程度為何？ 9 What are the impacts from policies, regulations, owners, shareholders and other stakeholders on the development of the hotel's business ecosystem?	48	6	3	45
飯店與科技結合應用於生態系統、社群媒體的合作狀況為何？ 10 How are technology and social media implemented to hotel's business ecosystem?	131	13	2	120
飯店生態系統發展困境為何？ 因應困境的解決方式為何？ 11 What is the challenge of hotel ecosystem establishment? What is the solution to it?	43	0	2	41
未來希望合作的產業？ 12 What industry does the hotel wish to cooperate with in the future?	38	4	2	32
單位總數 Total Units	1,141	95	4	1,042

註：第一題題項為受訪者背景資料故不列入分析。

Note: The first question is the background information of interviewees, so it is not included in the analysis.

### 三、研究結果

#### (一) OTA 多元發展與飯店競合關係

OTA 透過收購、投資、策略聯盟、合作、品牌重整等方式整併旅遊元件，OTA 平台多元蓬勃發展下，飯店得以增加「曝光」頻率(36.54%)、「精簡人力」(9.62%)、



觸及「多元客群層」(5.77%)、藉由 OTA 多元服務「補足飯店未提供產品」(3.85%)、其「綁售機制拉長旅客宿期」(1.92%)皆對飯店帶來正面影響。

雖同時存在負面因素，如：OTA「稀釋飯店直訂房量」(26.92%)、「對等關係失衡」(5.77%)、「佣金提高」(3.85%)、「訂房週期無法預測」(1.92%)等問題。而飯店因應措施以「自營網路與 OTA 區隔」(13.33%)應用方式：官網與 OTA 價差、官網販售包套專案、官網集點、封閉 OTA 的 IP 位址限制特定國籍客源訂房、官網買貴退差價機制(Best Rate Guarantee, BRG)、不與 OTA 合作促銷等。OTA 與飯店存在「價格競爭」(10.83%)，而飯店透過「強化會員機制」(1.67%)、「結合飯店內部資源」(0.83%)如：以餐飲與 OTA 抗衡。

飯店因行銷管道受限及考量形象露出費用與 OTA 合作反能觸及全球性、不同年齡階層、異質性(如：商務旅客)「多元客層」(4.17%)或引入如：穆斯林等特殊客源「增加通路」(5.00%)，因 OTA 投注大量年度行銷廣告費於搜尋引擎及各式傳媒，借助 OTA「曝光度」(16.67%)行銷，以集團式合作降低佣金飯店因而「節省費用」(4.17%)，抑或採條件式「OTA 專案」(6.77%)合作如：以促銷折扣換取 OTA 的排名前置，引入 OTA 客源後，提供特殊價格、折扣碼、合作合約、加入集團會員等方式將 OTA 會員「客源轉化」(9.17%)為飯店顧客，並配合 OTA「淡季銷售」(4.17%)。綜合上述結果飯店與 OTA 合作模式多於競爭模式。

## (二)策略與通路設定、供應商選擇(核心事業)

客房銷售策略主軸由「目標市場定位」(40.94%)確立市場區隔、設定通路以確立客源，進而分配市場區隔比例，並透過市場調查彈性「設定價格」(29.92%)策略，確立「行銷管道」(7.09%)，而「產品設定」(5.47%)及機動靈活調整，並保持敏銳度進行「市場調查」(4.68%)觀察市場動態，擬定「未來開發目標」(3.13%)，「建立品牌精神」(1.56%)並進行「專案推廣」(1.56%)皆為鞏固核心事業要素。

目標市場定位：客房銷售策略短、中、長期計劃以直訂平台、OTA、傳統旅行社、公司行號及封閉通路、會展產業(MICE)等為主要目標市場區隔。長期：以 OTA 早鳥訂房及旅行社團體訂房打底，中期：以公司行號合約客及旅行社佈局，短期：以 OTA 通路設定晚鳥訂房，價格管理以營收最大化為導向。

價格設定：浮動價格設定針對早鳥、平假日、淡旺季。常態性價格設定浮動房價 Floating BAR(Best Available Rate)住房率高時價格往上調，調動頻率以週或日為單位。維持價格穩定是營收管理重要控制因素。

產品設定：客房銷售策略經由產品彈性設定或重新調整發揮營收最大化目標，

如：(1)將客房空間作為住宿以外用途，(2)彈性操作單雙床比例。活用客房空間與異業合作舉辦客房專案活動(in room event)如：護膚、精品、拍賣會、藝術品展示等，提高客房營收同時亦達行銷效益；將客房以湯屋販售以提高客房輪替使用率；調整房型比例造成的限制，改變銷售策略以求營收極大化。

通路選擇因循其產值「績效」(8.50%)評估、「客源屬性」(7.50%)、可能導致「影響收入」(5.50%)之佣金、手續費與平台付款方式、通路「行銷曝光」(2.00%)與集客力為主要指標。現行飯店客房配銷管道除集團官網、飯店官網、集團 App 等飯店官方通路外，主要合作通路為「OTA」、「傳統旅行社」與「GDS」，而第三方業者配銷之「非直簽通路」與特定族群之「封閉通路」(如：福委會)等非典型態通路。國際連鎖集團飯店選擇合作通路時雖受制於「集團限制」(3.00%)，但透過集團合約得以降低佣金比例。飯店與新型態通路合作已漸成趨勢，如：與目的地旅遊平台 KKday、Klook 與即時預訂平台 FunNow 等合作販售泡湯、餐食與活動；與量販店線上購物平台 Costco，社群媒體 Line @，會議需求媒合平台 MeetingBroker 和車商等販售客房或住宿券。綜合以上結果多重通路搭配可為飯店帶來不同客源及行銷曝光，廣泛使用通路有利於整體績效評估以利進一步篩選產能較佳者為長期合作對象。

飯店選擇與供應商合作考量因素包含其「形象、評價、曝光」(22.64%)、「合作成本費用」(16.98%)、可提供服務或產品「異質性」(18.87%)、合作「便利性」(3.77%)、供應商「配合度」(3.77%)、「信用」(3.77%)、服務及產品「品質」(3.77%)、回應「效率」(3.77%)等並合乎「集團規範」(9.43%)。飯店選擇供應商除內部因素如成本、便利性、配合度信用...等之外，合作能否相得益彰亦是重要考量，如產品品質於顧客使用後評價及回應，異質性產品與服務合作後能否突顯品牌附加價值。

### (三)顧客關係、同／異業合作(延伸企業)

維護顧客關係首重「服務的呈現」(37.14%)，員工觀察力、危機應變能力、溝通能力、與顧客建立信任感、與顧客互動不建立於利益關係與服務設計等為累積服務軟實力基礎。針對房客、訂房秘書、旅行社等建立「實質回饋」(17.14%)，如：秘書之夜(晚宴)、FAM Tour (Familiarization Tour)，為旅行業者設計採線團行程或感恩餐會等，亦是吸引顧客回流機制。「會員機制」(12.86%)賦予會員權益可培養會員忠誠度，建置會員制與強化會員權益可增加飯店與 OTA 抗衡競爭力。即時性回應「顧客評論」(11.43%)及業務人員對顧客的「誠信」(5.71%)，可讓顧客感受被重視亦是維護顧客關係重要一環。服務設計涵蓋流程設計、創意服務、售後服務之整體體驗，完整或獨特的服務設計可使顧客產生難忘的美好回憶驅使顧客回流。

「飯店同業合作」(9.44%)型態可分為：集團內飯店、飯店同業間、新型態商業

模式「契作」，雖以集團內以「雙城計」形式聯合銷售居多，飯店同業間透過合作聯賣用以相互交流不同客源以增加收入，「契作」商業模式概念如同農作物契作，向飯店業者以保證收購過夜客房數方式合作，透過房價差獲取營收。而異業合作中不乏集團「關係企業」(3.33%)合作，但大部份合作模式跨越多樣貌業別，除與觀光旅遊產業連結緊密性較高的「交通運輸業」(12.22%)、「休閒娛樂業」(12.22%)、「支付方式」(3.89%)、伴手禮「代購」(1.11%)服務外，「鄰里文化」(6.67%)連結飯店週邊商圈、鄰里文化、商業園區，滙集歷史、文化、生態、觀光農業、休閒、餐飲與商業活動；與「公關媒體與自媒體」(15.00%)互動除了公關公司、雜誌等傳媒，新媒體出現也造就部落客、網紅等與飯店合作契機；為深植企業形象，飯店經由「名人代言」(1.11%)、參與「公益活動」(2.22%)或「異業聯名」(2.22%)型式提高能見度，如：與國外設計師合作主題房與週邊商品、配合品牌新品上市與飯店聯名曝光；「車商」(12.22%)合作除了車商商業活動外也與飯店廣告交換達行銷成效。而異業結合已有跳脫傳統思維框架合作，如與「美容業」(1.67%)及「零售業」(0.56%)合作除了吸睛的行銷效益外也達實質營收回饋。

美容業：美髮沙龍配合中秋節及跨年重要節日在飯店頂樓酒吧舉行烤肉派對，美髮沙龍業者在活動現場提供洗髮服務，除吸引關注提升知名度外也成功創造營收。

零售業：因超市提供民生必需品，會員人數眾多，消費族群多為支配家庭開支決定者，以超市紅利點數兌換飯店住宿優惠，合作成效卓著。

飯店與同／異業合作目的不侷限於創造營收，增加服務附加價值、形塑飯店形象、促進行銷效益等均是業者與異業合作重要指標。連鎖集團飯店拓展異業合作時，集團標準及篩選機制限制飯店合作廣度，又以國際連鎖集團較國內連鎖集團顯著。

#### (四)政策法規、利益關係者

「政策法規」(37.78%)對發展商業生態系統的負面影響大於正面影響。臺灣政策容易受政治因素影響衝擊觀光，政策配套措施不明確，導致因應困難，發展觀光應整體調整觀光體質非仰賴一次性觀光政策。而旅宿業主管機關間法規不一致及非法房源管理問題皆是政策與法規抑制生態發展的緣由。而利益關係者中「業主」(22.44%)充分授權及提供飯店資源、「集團品牌」(17.78%)為飯店引入不同客源，以集團合約降低佣金成本均有助於發展生態系統，反之如業主因需自負盈虧追求營收最佳化，而干預飯店營運發展及銷售策略則會造成發展生態系統阻力。

#### (五)科技時代生態系統

科技運用層面，目前以「數位行銷」(14.17%)最為普及，大都委由專業網路公

司執行搜尋引擎優化(search engine optimization, SEO)、關鍵字廣告、原生廣告、點擊追蹤、大數據分析等。「軟體科技」(9.17%)運用以物聯網串連飯店館內設備，以雲端運算技術管理房控系統，以系統工具收集顧客評論，以 App 結合導覽、推播訊息，預訂接駁車，飯店定位等用以提高服務品質、溝通效率及精簡人力。「硬體科技」(3.33%)目前較不普及主要為飯店未來規劃，現行應用於車牌辨識系統，Mobile Key 等。因飯店以服務為本，飯店不使用科技狀況有「不使用、不適用、不續用」(8.33%)科技使用可能導致服務優勢無法展現及科技建置成本過高等考量而「不使用」，因品牌定位或固有建物，硬體設備受限，飯店量體過大時，科技則「不適用」，科技使用後導致服務品質下降時飯店則選擇「不續用」。

社群媒體合作因 Facebook(20.00%)溝通主年齡層符合飯店消費客群，及免收費機制兩大特點為飯店廣為運用的媒介。主要用於顧客溝通、傳遞飯店訊息、行銷活動、廣告投放。Instagram(10.00%)運用大量照片、即時動態、標記(#)等功能，使用族群及年齡層偏低，較偏離豪華型及中價位型飯店主要客群。LINE(9.17%)為臺灣主要通訊軟體，主要客群為國旅的飯店投注較多心力於 LINE 的經營，運用方式如：促銷折扣、廣告(LINE@)、專案推播、企業貼圖。以影音平台 YouTube(2.50%)為主要溝通社群平台的飯店占少數。

#### (六)生態系統發展困境與未來希望合作產業

飯店商業生態系統發展困境主要來自「市場接受度」(26.83%)、「競爭激烈」(24.39%)、「政策」(24.39%)、「不可抗力因素」(9.76%)、「成本」(4.88%)、「政治」(4.88%)、「品牌定位」(4.88%)、「人才培育」(4.88%)與對「OTA 依賴程度」(2.44%)。品牌識別度不足是對於新飯店發展生態系統挑戰之一，需透過找出獨特賣點創造話題性或飯店品牌露出提升市場接受度。競爭對手以削價方式提高競爭力，導致價格管理困難。處於激烈價格競爭環境，價格管理需以彈性價格策略，觀察市場動態，對應低價競爭盡量以拉長宿期調節。政策不明或推廣不足，法規適法性與不一致，或不可預期的自然因素如疫情、天候、事故等，因難以預測及事前準備因應，不可掌控性太高。集團對品牌定位在業主端建置新飯店時因硬體設備提昇，導致與集團品牌定位不相符，而形成消費端或與供應商建立合作關係時對品牌認知混淆，影響價格接受度。飯店大量開發，人才培育來不及接軌及對 OTA 依賴皆構成發展生態困境。而業主未來希望合作的產業有：「交通運輸」(15.63%)、「親子相關產業」(12.50%)、「觀光業」(12.50%)、「壽險業」(9.38%)、「公益團體」(9.38%)、「金融業」(6.25%)、「車商」(6.25%)、「科技業」(6.25%)、「電競業」(6.25%)、「酒商」(3.13%)、「關係企業」(3.13%)、「製造業」(3.13%)、「學術界」(3.13%)、「沒有限定」(3.13%)。

交通運輸-航空業：機加酒專案有助提昇客房營收，因機組員形象佳且具穩定住宿需求，向來為飯店業者嚮往合作對象，然而機加酒系統操作及金流難以處理大都透過旅行社與 OTA 為中介，如可直接與航空業合作便可節省佣金支出。

壽險業：壽險業因產業屬性有頂尖業務的獎勵機制且保戶人數量多，為極力發展合作關係之產業。

#### (七)地理因素為建構飯店生態系統重要因素

本研究設計以 Moore (1996)商業生態系統理論為架構探討飯店發展生態系統概況，而研究中受訪者認為地理因素為建構飯店生態系統重要影響因子，經過嚴謹的資料分析後，共得到地理因素的 13 張關鍵單位卡片，其來源主要來自於：題項 4「客房銷售主要策略為何」(6 張)、題項 3「客房營收極大化前提下與 OTA 競爭與合作模式為何」(3 張)、題項 11「飯店生態系統發展困境為何與因應的方式」(2 張)、題項 8「飯店與同／異業合作現況為何」(1 張)、題項 12「未來希望合作的產業」(1 張)。

分析後得知，地理最主要影響於「客房銷售策略」。如：受訪者位於國家公園園區內，其獨特地理環境資源為其優勢；位處交通運輸中心及鄰近工業園區，就地利之便與園區內企業發展合作關係；位於臺北西區重要交通門戶及觀光重地，為飯店選址重要指標；位於國際機場與臺北市間，就近提供國際離境住宿需求，其週邊商圈與園區發展足以影響飯店營運；位於夜市商圈，主要客群設定鎖定商圈觀光散客。上述地理因素皆為飯店客房銷售策略擬定重要指標。

地理因素除正面影響外亦是造成生態系統「發展困境」。位於新北市的飯店以國旅市場而言飯店地理位置非國人旅遊首選，其主要客源類型則以經營商務客為主。「競合關係」(20%)討論中，受訪者表達因地理環境造就人文習慣差異而影響消費選擇，飯店位於臺北重要觀光商圈，主要客源為外籍旅客，相較於官方網站外籍旅客習慣使用 OTA，官網經營維護效果有限。花蓮飯店業者因位於偏遠鄉間，主要客源為國旅，OTA 使用率低，生態系統發展必須與當地異業緊密合作克服地理位置限制。

## 四、研究討論

本段落探索飯店業者對 OTA 依賴程度與生態系統建構概況，依據受訪者填答基本資料彙整各受訪飯店 OTA 與官網訂房占比如表 8，分別以 OTA 訂房占比、會員訂房系統、主要客源、住房率等因素與商業生態系統建構概況的因果關係。

表 8 OTA 與官網訂房占比列表

Table 8 Reservation percentage comparison between OTA and hotel website

編碼 Code	主要客源 Target customer	OTA 占比 OTA	官網占比 Website direct	會員訂房占比 Members
ILR	日本 JP	30%	10%	7%
ILK	臺灣 TW	35%	45%	0%
LLS	臺灣 TW	12%	55%	0%
LLG	臺灣 TW	5%	25%	0%
IMI	臺灣 TW	30%	40%	35%
IMF	臺灣 TW	5%	80%	80%
LMA	日/港/韓 JP/HK/KR	40%	30%	0%
LMT	港/澳 HK/MO	60%	2%	0%
IEC	韓國 KR	85%	15%	15%
IEH	臺灣 TW	10%	50%	50%
LEH	臺灣 TW	50%	35%	0%
LEG	韓/港/澳/星/馬 KR/HK/MO/SG/MY	70%	5%	0%

### (一)OTA訂房占比與飯店商業生態系統發展

OTA 訂房占比低的飯店 LLS(5%)、LLG(12%)、IMF(5%) 與 IEH(10%)，除 IEH 甫於 2019 年底開幕，營運時遇新冠肺炎(COVID-19)疫情其 OTA 與客房占比需進入穩定期後再觀察外，LLS、LLG 與 IMF 的在銷售策略、通路選擇、顧客關係維護、同業合作等決策皆可觀察出生態系統建構關鍵因素。

LLS 於旅展販售住宿券為年度銷售奠基、由官網限定販售住房專案與 OTA 區別產品、關閉 OTA 國旅 IP 位址將國人導至官網訂房、以散客為主不依賴團體客源維護平均房價、與大型企業合作開放封閉通路、以車商為通路販售住宿券、淡季提供優惠給回流客、與集團姐妹飯店連賣共享集團資源、與航空公司合作機加酒等方式建構生態系統以降低對 OTA 依賴。

LLG 則以保證官網價格最優惠維護直訂流量，設計服務活動招攬 MICE 客群，因客源結構團體比例大於散客，與旅行業間保持良性互動並以 FAM Tour 或感恩餐會實質回饋，藉由與飯店同業合作轉化散客客源，與目的地旅遊平台合作增加銷售通路，透過網紅行銷團購導購引流官網訂房，經由非直簽第三方通路(如：購物平台...

等)增加不同年齡層及消費習性顧客，淡季不調降價格而以附加產品服務銷售客房，大量與當地產業合作創造附加價值等方式建構生態系統，未來計劃以小包團改變團體客結構，建立會員機制等將 OTA 對飯店影響程度降至最低。

IMF 集團全球 1 億多會員數為官網流量主要來源，以商務客為主要經營客源層，選擇以商務流為主通路並賦予公司行號合約客會員及合約權益，調整房型比例造成的限制，降低 OTA 占比，生態系統建構以集團會員制為中心維護與顧客關係，並與週邊產業合作借助理環境資源發展生態系統。

## (二)會員訂房系統與OTA依賴度

國際連鎖集團飯店中 IMI、IEH 與 IMF 因會員訂房系統支持，會員訂房占比高於 OTA 訂房占比，IMI、IEH 與 IMF 分屬於 IA 集團與 IB 集團，兩大國際集團均擁有 1 億人以上會員人數，國際連鎖飯店知名度與市場能見度高具競爭力，借助集團忠誠顧客計畫，建構客源以維護市場占有率。會員權益因不同等級享有不等權益如：點數兌換或點數+現金兌換住宿，機票，租車，或機加酒會員優惠房價，免費上網，早餐，房型升等，延遲退房，點數加倍累積...等。集團保證官網訂房優惠政策，增加顧客黏著度。受訪者中 ILR、ILK、IEC 雖為國際連鎖集團店，ILR 因於 2018 年加入國際連鎖集團，2019 年初時引入國際品牌會員訂房系統，會員制尚在成長期，ILK 為日系連鎖集團加盟飯店目前尚無會員訂房系統，IEC 會員制係指於官網訂房時登錄為官網會員為其必要條件，忠誠會員計畫及會員權益仍在建置研發階段。國內連鎖飯店集團除 LLS 會員系統已在建置中，LEH 擁有會員權益制度，但沒有會員訂房系統，其餘國內連鎖 LLG、LMA、LMT、LEG 等雖考量會員系統重要性，但目前系統建置成本及技術仍處於評估階段。綜整上述資訊，建立顧客忠誠計畫，發展會員訂房系統除降低對 OTA 依賴度外，亦是生態系統中維護顧客關係重要關鍵。

## (三)主要客源與OTA依賴度

主要客源以國旅為主的豪華型(ILK、LLS、LLG)與中價位型(IMI 與 IMF)，官網訂房占比大多高於 OTA 訂房占比。國際連鎖集團飯店以國旅為主要客源的飯店(ILK、IMI、IMF)中，IMI、IMF 因集團會員訂房系統導流官網訂房占比高於 OTA。ILK 官網銷售專案與 OTA 產品區隔，國旅消費者主要利用官網預訂，以 OTA 導流港澳旅客。國內連鎖集團飯店以國旅為主要客源的 LLS、LLG 官網策略如 LLS 關閉 OTA 國旅 IP 位址將國人導至官網訂房，LLG 保證官網最優惠及以網紅團購導購確保國旅由官網入口預訂均是針對主要客源經營官方平台以降低對 OTA 依賴。

經濟型飯店除 IEC 因 2019 年開幕主要客源需待營運穩定期再評估外，經濟型

受訪飯店大致對 OTA 依賴程度偏高，IEC 與 LEG 以外籍散客為主要客源，自由行旅客行程規劃以搜尋引擎為旅程規劃起點，又因 OTA 於搜尋引擎投放大量關鍵字廣告讓網頁排序前置，成為自由行旅客主要訂房入口。官網及社群媒體主要溝通語言較符合國內旅客需求，因 OTA 支援語言別眾多可觸及外籍旅客，形成主要客源與 OTA 依賴度間相對關係，建議主要客源以國旅為主的國際型與中價位型飯店以官網經營為策略重心，LEH 主要客源以國旅為主，但 OTA 依賴度為 50%，未來需由消費端釐清抉擇 OTA 及官網訂房動機後進行策略調整。

#### (四)住房率與OTA依賴度

本研究另將市場區隔與地理位置等因素納入表 9，以綜合討論年度住房率與 OTA 依賴度關係。市場區隔由客房銷售策略為依據分類為直訂平台(官網、App...等)、OTA、傳統旅行社、公司行號及封閉通路、會展產業等，詳見表 9 所示。

表 9 住房率與 OTA 依賴度關係表

Table 9 Correlation between hotel occupancy and dependency on OTA

編碼 Code	OTA 占比 OTA	官網占比 Website direct	會員訂房 占比 Members	年度住房率 Yearly occupancy	主要客源 Target customer	市場區隔 Market segments	地理位置 Location
ILR	30%	10%	7%	80%	日本 JP	H/O/T/C/M	***
ILK	35%	45%	0%	--	臺灣 TW	H/O/T/C/M	**
LLS	12%	55%	0%	--	臺灣 TW	H/O/T/C/M	*
LLG	5%	25%	0%	--	臺灣 TW	H/O/T/C/M	*
IMI	30%	40%	35%	80%	臺灣 TW	H/O/T/C/M	***
IMF	5%	80%	80%	--	臺灣 TW	H/O/T/C/M	**
LMA	40%	30%	0%	85%	日/港/韓 JP/HK/KR	H/O/T/C/M	***
LMT	60%	2%	0%	--	港/澳 HK/MO	H/O/T/C	**
IEC	85%	15%	15%	80%	韓國 KR	H/O	***
IEH	10%	50%	50%	--	臺灣 TW	H/O/T/C	**
LEH	50%	35%	0%	--	臺灣 TW	H/O/T	**
LEG	70%	5%	0%	90%	韓/港/澳/星/馬 KR/HK/MO/SG/MY	H/O/C/T	***

註：(1)市場區隔代碼 H = Hotel website；O = OTA；T = Travel agent(傳統旅行社)；C = Corporte(公司行號)；M = MICE(會展)。

(2)地理位置\*\*\*極佳；\*\*中等；\*偏遠。

(3)受訪者年度住房率僅就 80%以上飯店說明，其餘飯店住房率不揭示。

Note:1. Abbreviations: H = Hotel website; O = OTA; T = Travel agent; C = Corporte; M = MICE.

2. Location: \*\*\* excellent, \*\* medium, \* remote.

3. The yearly occupancy only shows the hotels with 80% or more, the rest are not revealed.



受訪飯店年平均住房率達 80%以上者分別為豪華型 ILR (80%)、中價位型 IMI (80%)、LMA (85%)及經濟型 IEC (80%)與 LEG (90%)。而對 OTA 依賴度豪華型及中價位型約介於 30%-40%，經濟型飯店為三種類型飯店中依賴度最高介於 70%-85%。上述飯店共通特質為地理位置皆位於市中心並具交通便捷特質，ILR，IMI，LMA 市場區隔定位清晰完整搭配飯店銷售與行銷策略，使其年度平均住房表現維持於 80%，IEC 與 LEG 雖市場區隔較 ILR，IMI，LMA 簡化，但因經濟型飯店價格，消費族群與消費習慣使然，OTA 依賴度雖高但年度平均住房率也都達到 80%以上水準。

ILR 市場區隔定位明確，除官方平台外劃分 OTA、傳統旅行社、公司行號、會展等區隔，客房銷售策略明確設定短、中、長期計畫，長期：以 OTA 早鳥訂房及旅行社團體訂房打底，中期：以官網、公司行號合約客及旅行社佈局，短期：以 OTA 通路設定晚鳥訂房，價格管理以營收最大化為導向。價格策略操作以平假日、淡旺季為浮動房價依規，每週二次競品比價(rate shop)保持對市場價格訊息通暢，因 ILR 為高房量飯店，合作通路選擇廣泛，包含 OTA、傳統旅行社、GDS(含 RFP 與 Consortia)、MeetingBroker...等，未來將以雙會員制擴增直訂房量，以活化客房空間利用，與異業合作型態多元(如：車商、信用卡、商圈、部落客...等)，除增加客房營收外亦同時達行銷效益。

IMI 市場區隔定位明確，除官方平台外劃分 OTA、傳統旅行社、公司行號、會展等區隔，銷售策略針對公司行號開發商務合約、週末著重散客訂房、持續經營會員，設定雙官網雙重引流直訂房量，其市場區隔尤以商務合約客主軸，與訂房窗口關係維護由別出新裁創意活動增加互動提高忠誠度，其直訂房量亦是年平均住房率 80%飯店中最高。通路選擇因傳統旅行社效率不及 OTA，合作模式不以合約為基礎，改由逐案報價，清楚的市場區隔定位與會員制加成效果及大量行銷曝光使 IMI 在高雄住房率達到高標準，為提高品牌識別度除年度名人代言外及與 KOL 合作外，創意獨具的與美髮沙龍異業合作，成功吸引消費者目光。

LMA 市場區隔定位明確，除官方平台外劃分 OTA、傳統旅行社、公司行號、會展等區隔，銷售策略以官網經營為主，官網價格策略當住房率提昇時，價格調整保持只會往上調不往下調原則，為轉化 OTA 客源提供折扣碼，導引未來訂房至官網，LMA 雖無會員訂房系統，但在商旅市場經營為擴增商務客占比，除商務合約外也是受訪國內連鎖體系中唯一使用 GDS 飯店，其與傳統旅行社合作限制不單以客房銷售，需搭配旅遊套裝，以利提高客房營收。媒體合作與時尚雜誌每年度野營活動結合，提供餐飲及管家服務以話題性營造曝光，以大量曝光為目的與國內外部落客合

作，藉由審核其曝光度、流量給予不等餐飲及住宿招待或優惠。

經濟型 IEC 與 LEG 雖 OTA 依賴度極高，但與年度住房率表現成正比，除兩者皆位於臺北市重要觀光商圈外，亦地處臺北市中心及交通樞紐，其客源以外籍觀光散客為主。Muhammad and Karim (2020)對經濟型飯店購買決策因素研究發現，18-40 歲族群顧客對飯店購買決策因素飯店「價格」為「非常重要」、「地點」為「重要」、「客房設備」為「中度重要」。Z 世代(1990-2000 年出生)選擇飯店時主要會透過 OTA 搜尋飯店訊息並在 OTA 預訂(Wiastuti et al., 2020)，顯示經濟型飯店旅客習慣透過 OTA、以價格為導向且年齡層較輕。IEC 與 LEG 因地利之便，位處觀光滙集商圈，外籍旅客眾多對 OTA 利用大於官網，市場區隔雖不如豪華型及中價位型飯店完整，因 OTA 成交速度快，IEC 將 OTA 視為合作夥伴，大舉與 OTA 合作，精簡其配銷通路，IEC 不與傳統旅行社、OTA(B2B)、GDS 合作，嚴密篩選而不大規模與公司行號簽定合約，除上述通路表現不佳外，精簡配銷通路也大幅降低通路管理及訂房服務人力編制與費用，LEG 市場區隔較 IEC 多元，但飯店屬性吸引客群為外籍觀光散客，亦因 OTA 成交速度快，不依賴母企業的旅行社，因商務客源稀少，不著重經營 MICE，但 LEG 與 OTA 競合關係與 IEC 大相逕庭，雖 OTA 產量佳，但仍期許未來能扭轉局勢。

#### (五)文獻比較及結果討論

質化研究會在不斷重複的資料蒐集和詮釋過程中暫時提出研究假設，用以引導研究者去探討更多問題並找尋尚未被確認的證據。在質化研究結束時，會先產生一些命題，即先提出不同概念之間可能的關係或連結。之後，再根據這些命題，發展變數，提出假設，進而進行量化的實證(蘇宇暉，羅凱揚，2019；Cooper & Schindler, 2003)。本研究經過嚴謹的資料分析後之研究結果，對於在飯店與線上訂房平台競合下，飯店業建立商業生態系統時有以下值得提出之相關命題或議題，以進行後續量化研究的實證。

1. 飯店與 OTA 之合作模式多於競爭模式，在飯店追求利益最大化的前提下，OTA 於各不同價格定位的飯店占比高於多少時，競合關係將會產生反轉現象？

由前述之文獻梳理，我們得知飯店與 OTA 呈現既合作又競爭的狀態(Chang et al., 2019)。OTA 依賴飯店提供商品、而飯店則是透過 OTA 以觸及新客戶(Chang et al., 2019)，並且可提高曝光度、提升聲譽、填補住房淡季、提高銷售額、獲得競爭優勢等(Kutschera et al., 2019; Visentin et al., 2021)。然而，OTA 的低價及高佣金策略，也降低了飯店的商品單位利潤率(Visentin et al., 2021)。兩者的競合關係處在動態變化中(Sharma & Nicolau, 2019；Visentin et al., 2021)。

研究結果發現，豪華型、中價位型、經濟型飯店受訪者皆表示 OTA 具有行銷曝光效益，同時節省飯店行銷廣告費用支出。OTA 提供多元旅遊服務，飯店也可節省人力於協助旅客安排。OTA 多元發展可協助飯店觸及：(1)不同消費習慣；(2)不同國籍；(3)不同年齡客源層。然而，凡事有利有弊，豪華型、中價位型、經濟型飯店受訪者皆表示 OTA 多元發展下，因(1)消費者習慣 OTA 訂房模式而轉向平台，減少對飯店官網使用；(2)OTA 發展商務旅客市場，侵蝕飯店商務旅客市場區隔，(3)GDS 或 RFP(Request for Proposal) 也建立與 OTA 合作機制，商務旅客導向 OTA 消費；(4)OTA 提供折扣或促銷等因素稀釋飯店直訂房量。再者，OTA 內部員工專業轉向以電商為主，與飯店間溝通協調力減弱，OTA 合作代理商價格問題頻繁，導致飯店與 OTA 間關係失衡，需藉由強制性關房、暫停銷售等警示性作法與 OTA 抗衡。同時，因 OTA 多元發展下，訂房週期無法提前預估，造成飯店難以有效預測客房庫存量，增加控房難度。

由以上研究結果得知，飯店與 OTA 正處於一個新的既競爭又合作的狀態，同時 OTA 帶給飯店業者的益處與限制，亦讓飯店業者對 OTA 產生既愛又恨的糾結。

當飯店因住宿淡季、品牌知名度不足、人力及廣告預算有限時便亟需藉由 OTA 來提高經營績效；然而當 OTA 的訂房比占該飯店過高比例時，便可能降低飯店的營業毛利率及淨利率。因此，豪華型、中價位型、經濟型飯店，應如何尋求適當的 OTA 占比而能達到利益最大化，便成了飯店業者在建構商業生態系統的通路選擇時之重要課題。經由以上的研究的分析結果，我們提出本研究之假說：

競合關係下，飯店與 OTA 合作模式多於競爭模式，但當 OTA 占比高於多少時，競合關係可能會有反轉現象？

2. 飯店運用 OTA 與地理區位優劣關係？擁有較佳／較差區位之飯店，其對 OTA 之依賴程度為何？

文獻指出，地理區位是飯店成功的首要因素(Agarwal & Ramaswami, 1992; Yang & Mao, 2020)，也是飯店業擴展策略的不可或缺因素(Lam et al., 2015)。Pine and Phillips (2005)及 Preble et al. (2000)認為地理區位是組成策略聯盟的關鍵資源之一，商業生態系統的運行與地理環境密切相關。而位於較佳區位之飯店，可擁有更豐富的策略結盟資源及多重開發客源的管道，因此擁有較高之住房率，理論上比較不需要仰賴 OTA 的客源。

然而，消費行為是複雜的，消費者在顧客旅程中進行住宿飯店之選擇受到諸多因素影響，且消費族群與消費習性不同易影響對於 OTA 的依賴程度。競合關係討論

中，受訪者表達因地理環境造就人文習慣差異而影響消費選擇，LEG 位於臺北重要觀光商圈，主要客源為外籍旅客，相較於官方網站外籍旅客習慣使用 OTA；LLG 位於花蓮偏遠鄉間，主要客源為國旅，OTA 使用率低，生態系統發展必須與當地異業緊密合作克服地理位置限制。

本研究將地理位置與住房率、OTA 占比等因素納入表 9 以進行相關討論。由表 9，我們可看出地理位置與年度住房率高低關係密切，如：ILR、IMI、LMA、IEC、LEG 等 5 家擁有極佳地理位置之飯店，其年度住房率皆高於 80%。然而，在上述 5 家擁有高住房率的地理位置優越者中，一家 OTA 占比高達 85%(IEC)，一家 OTA 占比為 70%(LEG)，一家 OTA 占比 40%(LMA)，兩家 OTA 占比為 30%(ILR、IMI)，價位較高者(豪華型、中價位型)之 OTA 占比較低，經濟型飯店之 OTA 占比則較高。由上可見，擁有絕佳地理位置之飯店，在建構商業生態系統時似乎各有一套適合自己的策略，需視飯店本身的市場區隔而決定 OTA 運用占比，以達成高住房率、利潤極大化的目標。

本研究發現地理位置與住房率高低呈現正向相關，地理位置越佳則住房率越高；然而在商業生態系統建構方面，擁有極佳地理位置的飯店是否可降低對 OTA 的依賴程度呢？本研究未發現地理位置與 OTA 占比之顯著關係，建議未來可針對其關聯度做後續實證研究。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

研究發現競合關係中合作多於競爭，生態系統建構由目標市場定位及價格設定為客房銷售策略，通路選擇因循其產值績效評估及客源屬性為主要指標，與供應商合作考量其評價、合作成本、產品異質性，維護顧客關係以服務為重以實質回饋為輔，同業間合作以集團內合作居多，異業合作不侷限於創造營收，增加附加價值與飯店形象、行銷效益均是重要指標，科技運用以數位行銷執行最為普及。地理因素對生態系統建構亦有舉足輕重影響，而政策法規及利益關係者可能造成發展限制。

本研究建議飯店透過分析「目標市場定位」瞭解目標客群消費習性，除了以「強化官網」或「發展會員制」、「建立品牌價值」因應外，可「廣泛嘗試各類型通路」，進一步評估產值與合作配合默契再進行篩選，並調整銷售策略。供應商選擇以「形象、評價、

曝光」、「合作成本」、「服務及產品異質性」、「品質」等為考量重點。與顧客關係維護需以「服務」及「實質回饋」雙管齊下，由強化員工「教育訓練」培養敏銳觀察力，輔以創意「服務設計」，及設計有別於 OTA 與其他飯店集團回饋機制。異業合作於飯店營運初期以曝光及經營飯店形象為主，成長期時以發展客房營收極大化為合作目標，穩定期時以增加附加價值選擇合作對象。科技應用因硬體建置成本及評估較需審慎考慮，可以「數位行銷」執行著手，由精省人力及成本為出發，以軟體科技為第二階段建置目標，提供服務便利性同時不減服務溫度及價值。政策法規及利益關係者標準認證組織難以預估動向，建議透過定期市場資訊收集與飯店同業交流共享訊息，提前佈局以緩和其負面影響。而評估飯店建置或策略時應以考量其「周邊地區發展」為往後合作運籌帷幄、瞭解「當地文化與消費習性」以利擬定銷售方針、結合「地理環境天然資源」及「交通建設」便利性創造獨特優勢，以減少地理因素造成發展困境機率。圖 4 說明以生態系統概念由內而外(核心事業→延伸企業→強勢物種)檢視企業生態系統建構概況以利企業內部進行調整。

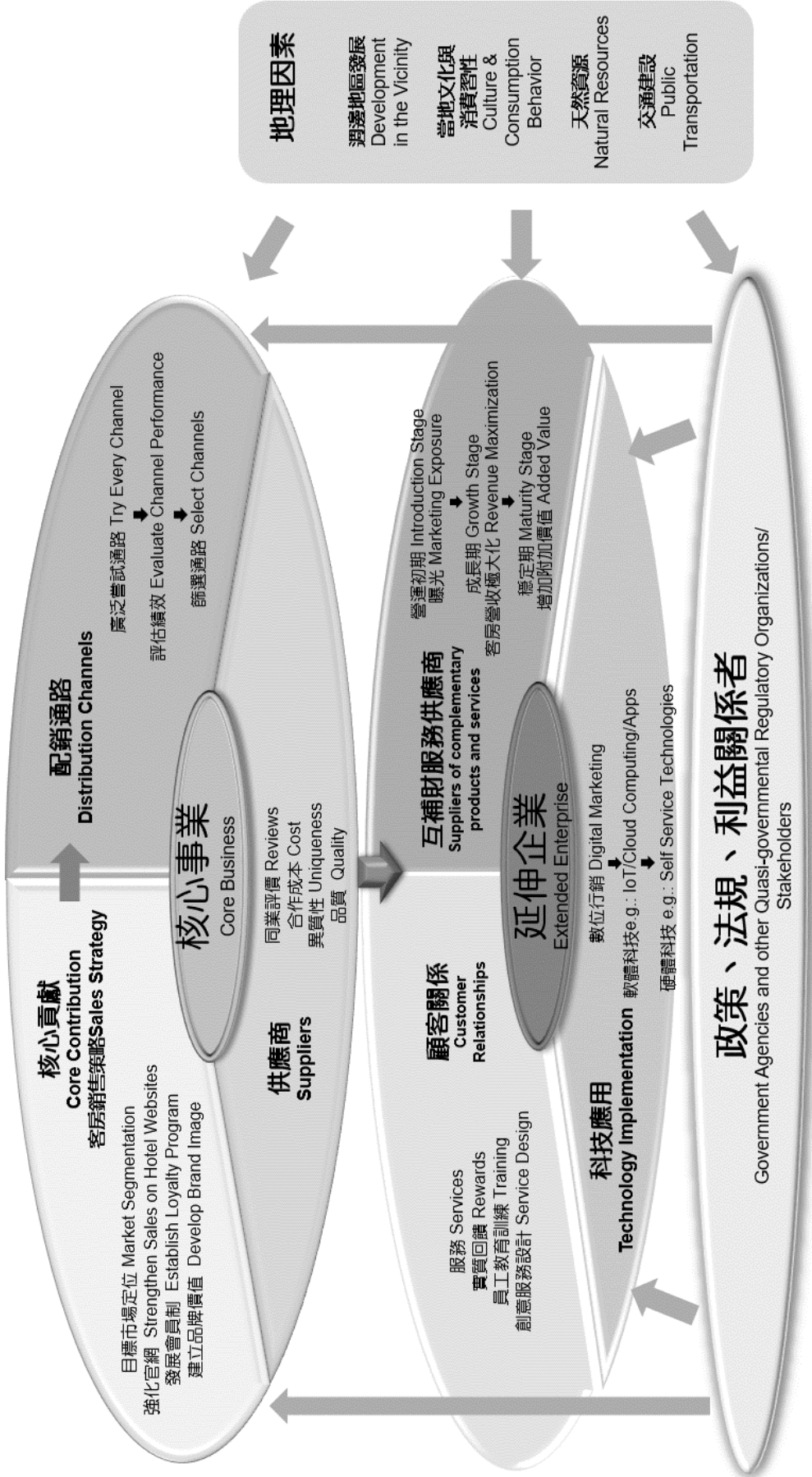


圖 4 企業檢視商業生態系統建構概況建議

Figure 4 Research suggestions for examining establishment of business ecosystem

## 二、學術與實務意涵

### (一)學術意涵

OTA 生態系統發展脈絡透過整合交通、旅遊體驗、餐飲等旅遊元件於平台達到一站式服務成效，發展會員制維護顧客關係。以往飯店與傳統旅行社、OTA、企業合作僅依賴網路媒體曝光消息外，較難透析在與 OTA 競合關係下，飯店是否以建構商業生態系統因應。近年來針對訂房平台研究多以消費者端出發，探討於 OTA 訂房的行為決策關鍵，且較多著墨於價格、飯店等級、線上評論排名、OTA 服務品質影響，對於飯店與 OTA 競合關係與飯店發展商業生態系統議題探討較少著墨。而 Moore (1996)的商業生態系統模式以往也較多應用於科技及資訊產業分析，尚未有用於檢視飯店業發展。

經由本研究結果發現飯店與 OTA 長久處於競爭合作並存互動關係，而兩者間合作關係多於競爭，以 Moore (1996)的商業生態系統概念檢驗飯店商業生態系統發展並描繪出飯店業內部及外部結構，補足研究缺口，並了解核心事業、延伸企業與生態系統強勢物種於生態系統模型中系統成員如：通路、供應商、顧客、合作夥伴互動關係，商業生態系統強調互相合作共同演化大於個體間競爭，飯店與 OTA 競爭現況合作大於競爭亦互為系統成員，但仍存在競爭的狀態也可闡釋生態系統概念。商業生態系統理論中系統成員的能力和角色會共同演化，飯店合作通路型態由傳統通路演化至更多元平台，異業合作模式新進化，科技與社群媒體注入飯店營運活化生態系統運行。本研究發現除商業生態系統構面外，經由受訪內容及專家判定歸類，將地理因素列為飯店生態系統重要因素之一。建議從事飯店生態相關研究時除核心事業，延伸事業，強勢物種利益關係者等條件外，另將地理因素納入生態系統評估範圍。

### (二)實務貢獻

本研究透過對飯店商業生態系統解構歸納出國際及國內連鎖之豪華、中價位、經濟型飯店生態系統發展重點。國際連鎖飯店會員制以會員權益養成顧客忠誠度，為飯店挹注可觀訂房量，但與國內連鎖集團飯店相較仍有集團品牌識別度不足現象，建議國際連鎖集團強化品牌意象提高國人對品牌認知。國內連鎖集團飯店會員制大都仍在發展階段，雖因體系不同，但國際及國內連鎖集團皆認為發展會員制為聯繫顧客關係重要關鍵，優化會員權益並與 OTA 作出差異，以利轉化 OTA 客源。

豪華型飯店客房單價高，客房銷售策略可將客房空間作為住宿以外用途以彈性

調整空間及時間達營收最大化，業者實際施行案例如：客房專案活動，及以客房使用時間區隔住宿與休閒用途的湯屋，或疫情期間因異地辦公需求而有業者將客房改造為辦公空間等。本研究發現 OTA 的 B2B 通路與傳統旅社通路在科技時代演化下，因資訊通透取得容易，旅遊規劃習慣走向平台，OTA 的 B2C 通路日益壯大擠壓 B2B 通路市場，飯店業者已漸有減少或更甚者不與 B2B 通路合作趨勢，B2B 配銷通路式微，對此類型通路的利用未來需求可能萎縮，高房價或量體大飯店仍需保持與 B2B 通路合作，但受 B2C 通路驅逐，B2B 通路對豪華型飯店依賴可能增高、面臨轉型或改變商業模式。豪華型飯店除建置多重通路配銷機制外可嘗試新通路以防 B2B 通路式微後對飯店帶來影響。豪華型飯店與異業合作中因車商合作商業活動頻繁，壽險產業較不受環境因素影響而蕭條，且其獎勵旅遊主要標的以豪華型酒店為主，豪華型飯店因資源豐富及話題性高易吸引媒體注目，亦可善用此特性增加能見度。

中價位型飯店因其價格區間與豪華型飯店相比較符合商務旅客預算，飯店硬體條件優於經濟型飯店，受訪中價位型飯店大都以商旅為策略核心，商務旅客亦漸傾向與 OTA 合作，除了與公司行號建立合作關係、與商旅平台(如：Egencia、GDS、Consortia、RFP、MeetingBroker...等)合作外，開放與企業合作的封閉式通路等多重導流商務旅客，顧客關係維護環節更應著重於與企業訂房秘書互動。

因 OTA 平台多元發展整合旅遊元件與 OTA 合作除了曝光行銷效益外，可精簡飯店訂單處理、取消、變更訂單等訂房流程及訂車、機票處理、目的地旅安排、退房金流等前檯服務人力配置，對於服務簡化的經濟型酒店於飯店建立之初可作為人力規劃參考。經濟型飯店主要客源屬性為自由行旅客，選擇經濟型飯店旅客通常因旅行預算考量而利用廉價航空出遊，廉價航空因偏離主要作息時段，飯店可藉此特性設計符合旅客入住及退房時間客房專案，並提高客房輪替率。自由行旅客因行程自主規劃，考量旅客即時性旅遊需求與目的地的旅遊平台合作，與異業合作以提供旅客自由行輔助服務附加價值為主，如：交通卡(如：悠遊卡，一卡通)，行動上網設備，交通接駁...等。於科技運用層面，消費者溝通行為傾向數位化，相較於軟體與硬體科技植入數位行銷勢在必行。下圖 5 為豪華型、中價位型、經濟型飯店生態系統發展重點實務建議。



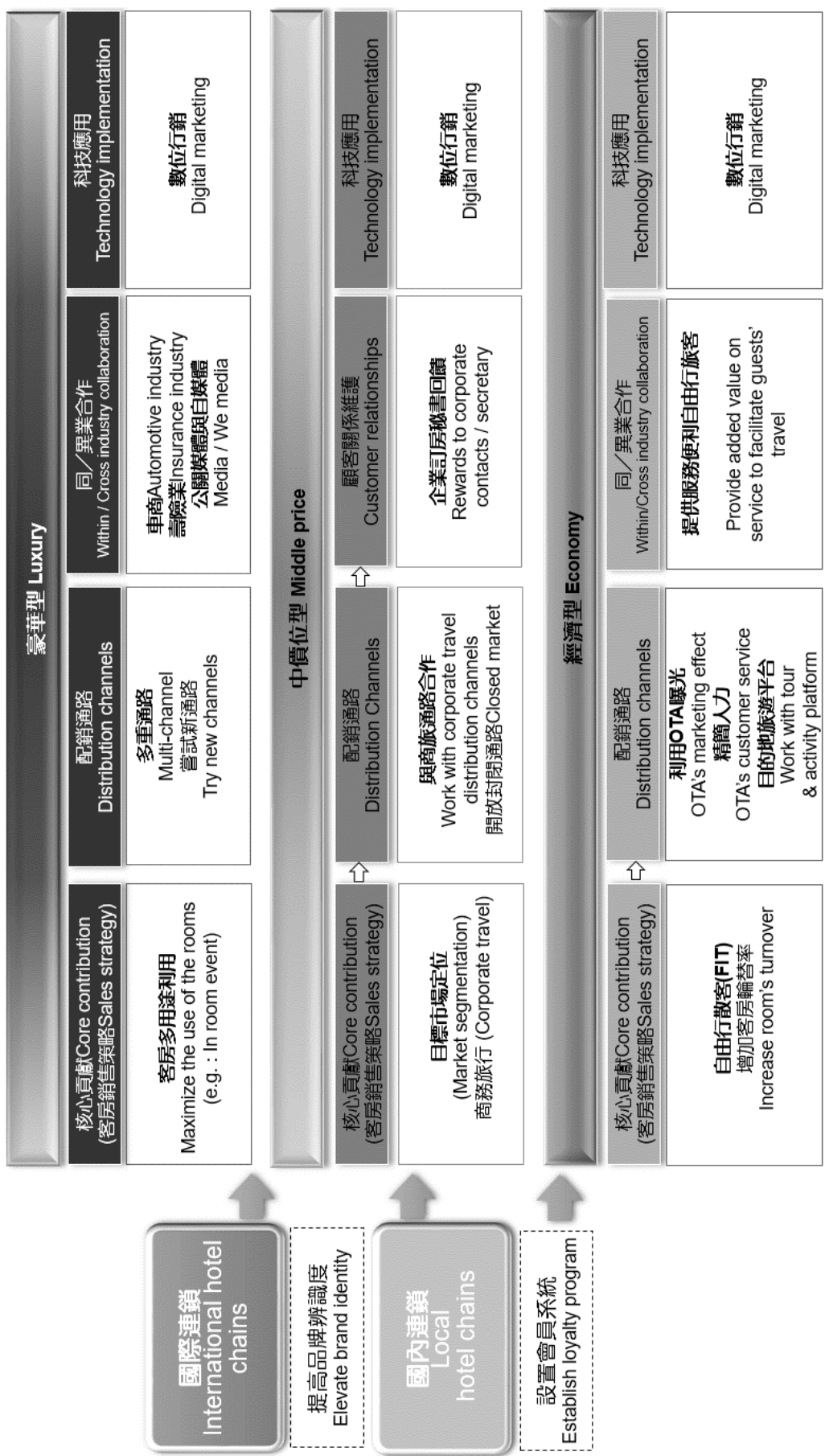


圖 5 豪華型、中價位型、經濟型飯店商業生態系統發展重點  
 Figure 5 Highlights of business ecosystem establishment for luxury, middle price, and economy hotels

### 三、未來研究方向

本研究之研究對象為國際連鎖及國內連鎖飯店，因國內獨立品牌飯店亦有發展出色成功案例，未來可將獨立品牌飯店納入研究範圍。本研究呈現出飯店對 OTA 不同依賴程度下商業生態系統建構概況，未來建議以量化研究由消費端切入瞭解選擇 OTA 及官網訂房動機，再進一步探究依賴程度低的飯店商業生態系統發展狀況。同時亦可針對本研究所提出之兩個問題進行實證研究：(1)OTA 於各不同價格定位的飯店占比高於多少時，競合關係將會產生反轉現象？(2)針對各不同價格定位飯店的地理位置、住房率、OTA 占比三者之關聯度做量化研究之實證。

### 參考文獻

- Parker, G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016), 平台經濟模式(李芳齡譯)，臺北：天下雜誌。(原著於 2016 年出版)
- 【Parker, G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016) *Platform revolution* (F. L. Li, Trans.), Taipei: Common Wealth Magazine. (Original work published 2016)】
- 吳勳勤，(2020)，旅館管理概論：打造企業智慧資本新思維(二版)，臺北：華立圖書。
- 【Wu, Q. M. (2020). *Introduction to hotel management: Create new thinking of corporate intellectual capital*. Taipei: Hwa Li Publishing.】
- 周亞，李玲，譚丹，(2018)，酒店管理理論，西安：西安交通大學出版社。
- 【Zhou, Y., Li, L., & Tan, D. (2018), *Hotel management theory*. Xi'an: Xi'an Jiaotong University Press.】
- 林佩璇，(2000)，個案研究及其在教育研究上的應用，中正大學教育學研究所(主編)，質的研究方法，高雄：麗文文化公司。
- 【Lin, P. H. (2000). The introduction and application of case study on educational research. In Graduate Institute of Education, National Chung Cheng University (Ed.), *Qualitative research* (pp. 239-262). Kaohsiung: Li-Wen.】
- 倪家珍，王笠言，林孟彥，(2020)，住宿業訂房平台線上評論之比較性分析-以Agoda與Airbnb為例，觀光休閒學報，26(3)，259-282。https://doi.org/10.6267/JTLS.202012\_26(3).0002
- 【Ni, J. J., Wang, L. Y., and Lin, M. Y. (2020). A comparative analysis of the online reviews from online booking platforms in hospitality industry - Evidence of Agoda and Airbnb. *Journal of Tourism and Leisure Studies*, 26(3), 259-282. https://doi.org/10.6267/JTLS.202012\_26(3).0002】

- 婁策群，劉英，(2010)，第三方電子商務平台的應用現狀及利用策略，圖書情報工作，54(14)，131-135。
- 【Lou, C. Q., and Liu, Y. (2010). The present situation of application and using strategies of the third-party E-commerce Platform. *LIS*, 54(14), 131-135】
- 盛蕾，(2019)，國外 OTA 與傳統旅游企業競合關係研究綜述，世界地理研究，28(3)，202-212。  
<https://doi.org/10.3969/j.issn.1004-9479.2019.03.2017394>
- 【Sheng, L. (2019). An international review on cooperation relations between online travel agencies and traditional tourism enterprises. *World Regional Studies*, 28(3), 202-212. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1004-9479.2019.03.2017394>】
- 馮惠宜，謝佳潏，(2018)，飯店跨區、異業結盟 拉抬人氣【線上資料】，來源：  
<https://www.chinatimes.com/newspapers/20180701000418-260118?chdtv> [2020, June 7]
- 【Feng, H. Y., and Hsieh, J. L. (2018). *Cross-region and cross-industry cooperation help hotels attract more customers*. Retrieved June 7, 2020, from <https://www.chinatimes.com/newspapers/20180701000418-260118?chdtv>】
- 楊琮泰，(2010)，觀光旅遊業者頂級住房與平價住房之訂價決策-防殺價均衡法之應用，中華管理學報，11(2)，63-74。  
<https://doi.org/10.30053/CHJM.201006.0004>
- 【Yang, Z. T. (2010). The pricing decision of luxury room and middle room in a tourism firm: a undercut-proof equilibrium approach. *Chung Hua Journal of Management*, 11(2), 63-74. <https://doi.org/10.30053/CHJM.201006.0004>】
- 經理人月刊，(2019)，IKEA 快閃旅館來了，籌備一年卻讓你 0 元入住，為的是什麼？【線上資料】，來源：  
<https://technews.tw/2019/09/29/ikea-pop-up-hotel/> [2020, June 7]
- 【Manager Today. (2019). *IKEA pop-up hotel is here! Why IKEA offers to stay for free after one year long preparation for opening?* Retrieved June 7, 2020, from <https://technews.tw/2019/09/29/ikea-pop-up-hotel/>】
- 臺灣趨勢研究，(2018)，國外旅遊預訂平台使用行為調查。臺灣趨勢研究報告【線上資料】，來源：  
<https://www.twtrend.com> [2020, June 7]。
- 【Taiwan Trend Research. (2018), Investigation on user behavior in foreign online travel platform. Retrieved June 7, 2020, from <https://www.twtrend.com>】
- 潘淑滿，(2008)，質性研究理論與應用。臺北：心理出版社。  
<https://doi.org/10.6507/NTNU.OP0000002258.UN0000028888>
- 【Pan, S. M. (2008). *Qualitative research theory and application*. Taipei: Psychological Publishing. <https://doi.org/10.6507/NTNU.OP0000002258.UN0000028888>】
- 環球旅訊，(2019)，在線旅遊預訂趨勢：OTA 主導地位遭遇雙面夾擊【線上資料】，來源：  
<https://www.traveldaily.cn/article/128309> [2020, June 7]。

- 【Traveldaily. (2019). Online travel booking trends: Traveler survey yields insight into booking behavior. Retrieved June 7, 2020, from <https://www.traveldaily.cn/article/128309>】
- 蘇宇暉，羅凱揚，(2019)，命題與假設的差異【線上資料】，來源：  
<https://medium.com/marketingdatascience/%E5%91%BD%E9%A1%8C%E8%88%87%E5%81%87%E8%A8%AD%E7%9A%84%E5%B7%AE%E7%95%B0-88e1d596d5c7>  
[2021, July 29]
- 【Su, Y. H., and Luo, K. Y. (2019). The difference between proposition and hypothesis. Retrieved July 29, 2021, from <https://medium.com/marketingdatascience/%E5%91%BD%E9%A1%8C%E8%88%87%E5%81%87%E8%A8%AD%E7%9A%84%E5%B7%AE%E7%95%B0-88e1d596d5c7>】
- Aarikka-Stenroos, L., & Ritala, P. (2017). Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. *Industrial Marketing Management*, 67, 23-36. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.010>
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23, 1-27. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257>
- Anderson, C., & Han, S. (2017). The billboard effect: Still alive and well. *Cornell Hospitality Report*, 17(11), 3-10.
- Barsky, J. (2013). *Metrix blog*. Retrieved June 7, 2020, from [https://corp.marketmetrix.com/how-guests-select-hotels-around-the-world-global-results/?goback?%2Egde\\_4217454\\_member\\_203658547](https://corp.marketmetrix.com/how-guests-select-hotels-around-the-world-global-results/?goback?%2Egde_4217454_member_203658547)
- Barthel, J., & Perret, S. (2015). OTAs-A hotel's friend or foe? How reliant are hotels on OTAs. Retrieved June 31, 2020, from <https://www.hotelnewsresource.com/article84543.html>
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2000). *Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research*. Sage Publications.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks-to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- Berg, B. L., & Lune, H. (1998). *Qualitative research methods for the social sciences*. Allyn & Bacon.
- Bisschoff, C. A., & Joubert, W. (2020). Brand loyalty towards online accommodation booking platforms. *Innovative Marketing*, 16(2), 1-14. [https://doi.org/10.21511/im.16\(2\).2020.01](https://doi.org/10.21511/im.16(2).2020.01)

- Booking Holdings. (2019). *2019 Booking Holdings Annual Report*. Retrieved August 2, 2021, from <https://ir.bookingholdings.com/financial-information/annual-reports>
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Coopetition: Kooperativ konkurrieren*. Frankfurt am Main. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_18)
- Bresciani, S., Ferraris, A., Santoro, G., Premazzi, K., Quaglia, R., Yahiaoui, D., & Viglia, G. (2021). The seven lives of Airbnb. The role of accommodation types. *Annals of Tourism Research*, 88, 103170. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103170>
- Breznitz, S. M., & Zhang, Q. (2019). Fostering the growth of student start-ups from university accelerators: An entrepreneurial ecosystem perspective. *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 855-873. <https://doi.org/10.1093/icc/dtz033>
- Bull, A. O. (1994). Pricing a motel's location. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(6), 10-15. <https://doi.org/10.1108/09596119410070422>
- Bygstad, B., & Iden, J. (2017). *Competing in digital infrastructures. How a Nordic hotel chain competes with the online travel agencies*. Nokobit.
- Campbell, D. T. (1975). Degrees of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*, 8(2), 178-185. <https://doi.org/10.1177/001041407500800204>
- Carroll, B., & Sileo, L. (2014). *Online travel agencies: More than a distribution channel*. PhoChus Wright.
- Chang, Y. W., Hsu, P. Y., & Lan, Y. C. (2019). Cooperation and competition between online travel agencies and hotels. *Tourism Management*, 71, 187-196. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.026>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Research methods*. Irwin.
- Ctrip. (2019). *2019 Ctrip Annual Report*. Retrieved June 7, 2020, from <https://investors.trip.com/financial-information/annual-reports>
- Czakov, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1), 101875. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.001>
- Eurostat. (2021). *Short-stay accommodation offered via online collaborative economy platforms*. Retrieved July 27, from [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Short-stay\\_accommodation\\_offered\\_via\\_online\\_collaborative\\_economy\\_platforms](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Short-stay_accommodation_offered_via_online_collaborative_economy_platforms)
- Expedia Group. (2019). *2019 Annual Report-Expedia*. Retrieved August 2, 2021, from <https://ir.expediagroup.com/financial-information/annual-reports>
- Feagin, J. R., Orum, A. M., & Sjoberg, G. (1991). *A case for the case study*. UNC Press Books.

- Forman, L. (2019). *Marriott marries hotels and homes, but it is a risky union*, *The Wall Street Journal*. Retrieved June 7, 2020, from [https://www.wsj.com/articles/m-arriott-marries-hotels-and-homes-but-it-is-a-risky-union-11557228601?mod=article\\_in-line](https://www.wsj.com/articles/m-arriott-marries-hotels-and-homes-but-it-is-a-risky-union-11557228601?mod=article_in-line)
- Fredin, S., & Lidén, A. (2020). Entrepreneurial ecosystems: Towards a systemic approach to entrepreneurship. *Geografisk Tidsskrift-Danish Journal of Geography*, 120(2), 87-97. <https://doi.org/10.1080/00167223.2020.1769491>
- Fu, S., Cheng, X., Bao, Y., Bilgihan, A., & Okumus, F. (2020). Staying in a hotel or peer-to-peer accommodation sharing? A discrete choice experiment with online reviews and discount strategies. *Internet Research*, 31(2), 654-676. <https://doi.org/10.1108/INTR-01-2020-0031>
- Galateanu, E., & Avasilcai, S. (2013). Business ecosystems architecture. *Fascicle of Management and Technological Engineering*, 22(1), 79-84. <https://doi.org/10.15660/AUOFMTE.2013-1.2786>
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research policy*, 40(5), 650-663. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>
- Guo, X. L., Ling, L. Y., Gao, Z. Y. (2016). Optimal pricing strategy for hotels when online travel agencies use customer cash backs: A game-theoretic approach. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(1). 66-77. <https://doi.org/10.1057/rpm.2015.44>
- Holland, J. H. (2006). Studying complex adaptive systems. *Journal of Systems Science and Complexity*, 19(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/s11424-006-0001-z>
- Hou, Z., Cui, F., Meng, Y., Lian, T., & Yu, C. (2019). Opinion mining from online travel reviews: A comparative analysis of Chinese major OTAs using semantic association analysis. *Tourism Management*, 74, 276-289. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.03.009>
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004a). Creating value in your business ecosystem. *Harvard Business Reviews*, 82(3), 68-78.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004b). *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business School Press.
- Iazzi, A., Trio, O., Gravili, S. (2017). Hotels and online travel agencies: power or trust for a competitive long-term relationship. *International Journal of Technology Marketing*, 12(2), 115-126. <https://doi.org/10.1504/IJTMKT.2017.10001118>
- Inversini, A., & Masiero, L. (2014). Selling rooms online: The use of social media and online travel agents. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 272-

292. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0140>

- Jocevski, M., Arvidsson, N., & Ghezzi, A. (2020). Interconnected business models: present debates and future agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(6), 1051-1067. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0292>
- Kandiah, G., & Gossain, S. (1998). Reinventing value: The new business ecosystem. *Strategy & Leadership*, 26(5), 28-33. <https://doi.org/10.1108/eb054622>
- Kassarjian, H. H., (1977). Content analysis in consumer research. *Journal of consumer research*, 4(1), 8-18. <https://doi.org/10.1086/208674>
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781849209915>
- Kim, J. (2016). The platform business model and business ecosystem: Quality management and revenue structures. *European Planning Studies*, 24(12), 2113-2132. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1251882>
- Kutschera, S., Wernett, F., & O'Sullivan, O. (2019). *How to work with online travel agents-A guide for tour and activity companies*. Trekksoft.
- Lam, C., Ho, G. K. S., & Law, R. (2015). How can Asian hotel companies remain internationally competitive? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 827-852. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0226>
- Lee, H. A., Guillet, B. D., & Law, R. (2013). An examination of the relationship between online travel agents and hotels: A case study of choice hotels international and Expedia.com. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 95-107. <https://doi.org/10.1177/1938965512454218>
- Liang, S., Schuckert, M., Law, R., & Chen, C. C. (2020). The importance of marketer-generated content to peer-to-peer property rental platforms: Evidence from Airbnb. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102329. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102329>
- Ling, L., Guo, X., & Yang, C. (2014). Opening the online marketplace: An examination of hotel pricing and travel agency on-line distribution of rooms. *Tourism Management*, 45(6), 234-243. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.003>
- Long, Y., & Shi, P. P. (2017). Pricing strategies of tour operator and online travel agency based on cooperation to achieve O2O model. *Tourism Management* 62, 302-311. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.002>
- Longhurst, R. (2003). Semi-structured interviews and focus groups. *Key Methods in Geography*, 3(2), 143-156.
- Lv, X., Li, N., Xu, X., & Yang, Y. (2020). Understanding the emergence and development of

online travel agencies: A dynamic evaluation and simulation approach. *Internet Research*, 30(6), 1783-1810. <https://doi.org/10.1108/INTR-11-2019-0464>

Manning, P., & Cullum-Swan B., (1994). Narrative, content, and semiotic analysis. *Handbook of qualitative research*, 463-477.

Marriot International, (2018). *Marriott international expands homesharing pilot*. Retrieved June 7, 2020, from <https://news.marriott.com/news/2018/10/02/marriott-international-expands-homesharing-pilot>

Martin-Fuentes, E., & Mellinas, J. P. (2018). Hotels that most rely on Booking. Com-online travel agencies (OTAs) and hotel distribution channels. *Tourism Review*, 73(4), 465-479. <https://doi.org/10.1108/TR-12-2017-0201>

Masiero, L., Yang, Y., & Qiu, R. T. (2019). Understanding hotel location preference of customers: Comparing random utility and random regret decision rules. *Tourism Management*, 73, 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.002>

Mellinas, J. P., & Martin-Fuentes, E. (2019). Does hotel size matter to get more reviews per room? *Information Technology & Tourism*, 21(2), 165-180. <https://doi.org/10.1007/s40558-018-0126-7>

Möhring, M., Keller, B., & Schmidt, R. (2019). Insights into advanced dynamic pricing systems at hotel booking platforms. In J. Pesonen & J. Neidhardt (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2019* (pp. 265-277). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-05940-8\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-05940-8_21)

Moore, J. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.

Moore, J. (1996). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. Harper Paperbacks.

Moore, J. (1998). The rise of a new corporate form. *The Washington Quarterly*, 21(1), 167-181. <https://doi.org/10.1080/01636609809550301>

Moore, J. (2006). Business ecosystems and the view of the firm. *Antitrust Bulletin*, 51(1), 3-5. <https://doi.org/10.1177/0003603X0605100103>

Moore, J. (2013). *Shared purpose: A thousand business ecosystems, a worldwide connected community, and the future*. Retrieved June 7, 2020, from <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Muhammad, N. H., & Karim, K. J. A.(2020). Hotel attributes on customers purchasing decision in the budget hotel sector: Klang Valley. *Management*, 5(18), 99-107. <https://doi.org/10.35631/JTHEM.518009>



- NASDAQ. (2020). *Market activity*. Retrieved June 7, 2020, from <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks>
- Peng, T. J. A., Pike, S., Yang, J. C. H., & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23(4), 532-560. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00781.x>
- PhoCusWright (2014). *OTAs, More than a distribution channel for hotels?* Retrieved July 7 2021, from <https://www.hospitalitynet.org/news/154000320/4067634.html>
- Pine, R., & Phillips, P. (2005). Performance comparisons of hotels in China. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 57-73. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.04.004>
- Power, T., & Jerjian, G. (2001). *Ecosystem: Living the 12 principles of networked business*. Financial Times Management.
- Preble, J. F., Reichel, A., & Hoffman, R. C. (2000). Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 327-341. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00023-2](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00023-2)
- Roman, I., Ibarguren, I., Gerrikagoitia, J. K., & Torres-Manzanera, E. (2013). Measurement of the hotel average daily rate using internet distribution systems. *e-Review of Tourism Research*, ENTER 4 Short Papers. [https://agriflife.org/ertr/files/2013/03/enter2013\\_submission\\_72.pdf](https://agriflife.org/ertr/files/2013/03/enter2013_submission_72.pdf)
- Rong, K., Hu, G., Lin, Y., Shi, Y., & Guo, L. (2015). Understanding business ecosystem using a 6C framework in internet-of-things-based sectors. *International Journal of Production Economics*, 159(1), 41-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.09.003>
- Roundy, P. T., Bradshaw, M., & Brockman, B. K. (2018). The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. *Journal of Business Research*, 86, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.032>
- Sharma, A., & Nicolau, J. L. (2019). Hotels to OTAs: "Hands off my rates!" The economic consequences of the rate parity legislative actions in Europe and the US. *Tourism Management*, 75, 427-434. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.06.009>
- SiteMinder. (2019). *Marketing your hotel: 5 key things to understand about working with online and offline channels*. Retrieved July 8, 2020, from: <https://www.site-minder.com>
- Stangl, B., Inversini, A., & Schegg, R. (2016). Hotels' dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios: Three country insights. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.015>
- Stemler, S., (2000). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17), 137-146.

- Sun, S., Law, R., & Tse, T. (2016). Exploring price fluctuations across different online travel agencies: A case study of room reservations in an upscale hotel in Hong Kong. *Journal of Vacation Marketing*, 22(2), 167-178. <https://doi.org/10.1177/1356766715592663>
- Tugend, A. L. I. N. A. (2016). *Hotel Chains and Travel Websites in a Tug of War for Customers*. *The New York Times*. Retrieved July 7 2021, from <https://www.nytimes.com/2016/03/28/business/media/hotelchains-and-travel-websites-in-a-tug-of-war-for-customers.html>.
- Turner, K., Harris, M. C., Crook, T. R., & Ranft, A. L. (2021). Too much of a good thing? An assessment of the effects of competitive and cooperative action repertoires on firm performance. *Management Decision*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0244>
- Visentin, M., Tuan, A., & Prestini, S. (2021). Love or hate? Hotels' gay-friendliness and their intention to maintain or diminish the hotel digital service relationship with OTAs. *Industrial Marketing Management*, 98, 28-40. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.011>
- Vives, A., Jacob, M., & Payeras, M. (2018). Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector: A critical literature review. *Tourism Economics*, 24(6), 720-752. <https://doi.org/10.1177/1354816618777590>
- Weber, M. L., & Hine, M. (2015). Who inhabits a business ecosystem? The technospecies as a unifying concept. *Technology Innovation Management Review*, 5(5), 31-44. <https://doi.org/10.22215/timreview896>
- Wiastuti, R., Lestari, N., Ngatemin, B., & Masatip, A. (2020). The generation Z characteristics and hotel choices. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1-14.
- Xu, L., He, P. Hua., & Z. Sh. (2015). A new form for a hotel to collaborate with a third-party website: Setting online-exclusive-rooms. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 20(6), 635-655. <https://doi.org/10.1080/10941665.2014.924975>
- Yacouel, N., & Fleischer, A. (2012). The role of cybermediaries in reputation building and price premiums in the online hotel market. *Journal of Travel Research*. 51(2), 219-226. <https://doi.org/10.1177/0047287511400611>
- Yang, Y., & Mao, Z. (2020). Location advantages of lodging properties: A comparison between hotels and Airbnb units in an urban environment. *Annals of Tourism Research*, 81, 102861. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102861>
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*, Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290. [https://doi.org/10.1016/0886-1633\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/0886-1633(94)90023-X)