

後疫情時代旅行業如何建構本身動態能力

--以台灣最大旅行社雄獅個案為例

鄭文化^a、楊英賢^{b*}、陳沛璇^c

^a 國立嘉義大學管理學院 EMBA 研究生

^b 國立嘉義大學企業管理系 教授

^c 國立嘉義大學企業管理系 研究生

摘要

本研究採用動態能力觀點，以台灣最大旅行社雄獅個案為例，運用 3P（組織流程 process、資產定位 position、營運路徑 path）再加上 AI、物聯網（IoT）大數據資訊網路之分析架構（即 3P+1A），探討旅行業在後疫情時代如何建構出有別於疫情前的動態能力，以追求持續性競爭優勢。主要研究發現有四點，第一、後疫情時代透過個案公司展開組織流程再造、資產重新定位，重塑營運路徑、發展數位智慧平台等轉型活動，建構出個案公司市場導向之感知能力、組織學習之應用能力、資訊網絡之關係能力與溝通協調之整合能力等四項動態能力。第二、個案公司希望能結合政府的力量把台灣行銷出去，讓整個旅遊的產業會更好外，也讓個案公司能成為台灣旅遊業的台積電。第三、結合美學創造旅遊價值。旅遊產品如能以在地深度化為導向，並融入設計美學，則更能贏得消費者的青睞。第四、科技數位轉型勢在必行。政府為疫後旅遊強化數位行銷，強烈建議旅行業者疫後旅遊數位化、智慧化已成未來趨勢。

關鍵字：後疫情時代、動態能力、競爭優勢

* 通訊作者：楊英賢
Email: ingshane@mail.ncyu.edu.tw



壹、緒論

在 COVID-19 疫情下，據交通部觀光局統計 2021 年相較於 2019 年來台旅客驟減 9 成 6 以上。旅遊業在這險峻的情況下持續經營：縮編、裁員、轉型成為企業不得不考慮的選項。隨著疫情漸漸趨緩，後疫情時代的旅行業將面臨市場重整開放後全新的挑戰，無法再以疫情前之舊思維來維持市場競爭優勢，旅行業的核心能力與外部動態競爭優勢便成為旅行業永續經營存亡的關鍵（葉明娟，2015）。

近年來，有關新冠疫情重擊全球觀光產業，台灣旅行業如何因應之相關研究正陸續增加中。例如，黃榮鵬（2020）在後疫情時代下旅行業者的新角色為題的研究中就提到，新冠疫情重擊全球觀光產業，旅行業面臨零售業加速線上交易與公司規模與產品型態兩極化之際，差異化能力將是未來競爭之核心優勢。賴偉晏（2021）在後疫情時代旅遊業的四大轉型契機的研究也指出，台灣的疫情控制得當，但旅遊休憩業仍受到相當大衝擊。受影響的產業橫跨交通運輸、飯店、餐飲、免稅店、旅行社等產業。所以台灣的旅遊休憩業如何在「後疫情時代」進行數位轉型就顯得相當具重要性。另外，由交通部觀光署編印的台灣觀光年報（111 年），以掌握轉型新契機 開創疫後旅遊新時代為題的研究也指出，109 年新冠肺炎疫情爆發以來，我們一直與產業站在一起，做產業最堅強的後盾，超前部署，並於 111 年推動「疫後新常態旅遊」，透過「產品優化」、「服務升級」、「戰略布局」三大策略，持續引導觀光產業配合政策開發主題旅遊產品、發展數位觀光，提升產業經營能力及專業職能。這些旅遊文獻基本上以強調數位化轉型及建構差異化能力、產品優化等為解決對策，但是對於如何因應外部環境變化，建構本身動態能力以追求持續性競爭優勢之文獻，仍舊缺乏。

基於以上背景，本研究以動態能力(Teece、Pisano & Shuen, 1997) 觀點為基礎，針對旅行業於後疫情時代透過之組織流程、資產定位、營運路徑(process、position、path，即 3P)，再加上 AI、物聯網 (IoT) 大數據資訊網路之分析(即 1A)，推論動態能力之構成要素，建構出下列四種動態能力，包含市場導向之感知能力、組織學習之應用能力、資訊網絡之關係能力與溝通協調之整合能力（侯嘉政，2008）。

簡言之，目前大多數的旅行業者還停留在疫情前傳統的行銷、組織面向上，市場上組織改造轉型的旅行業者少之又少。疫情後續可能的變化，除了人們價值觀的改變，消費行為也隨之變化，更讓原本實體旅行業莫不思考如何建構組織再造、資產定位、營運軌跡、電子商務的轉型，讓自身能因應外部經營環境之變化，建構本身動態能力，以確保市場競爭的優勢。因此，在後疫情時代下，旅行業者舊思維的經營型態必須有所轉變，而旅行業在後疫情時代如何建構出有別於疫情前的動態能力，是本研究的主要問題意識。

本研究以後疫情時代雄獅旅行社動態能力建構之論文（鄭文化，2023）為基礎，研究對象為台灣最大旅行社雄獅，探討旅行業在後疫情時代如何建構出有別於疫情前的動態能力，以追求持續性競爭優勢。故本研究主要目的為在後疫情時代，

- 一、個案公司組織流程如何再造？
- 二、個案公司資產如何重新定位？
- 三、個案公司營運路徑為何？
- 四、個案公司蒐集物聯網 IoT 大數據後如何透過 AI 智慧系統分析市場狀態？
- 五、彙整 3P+1A 過程建構出個案公司四項動態能力。



貳、文獻探討

一、資源基礎理論 (Resource-based view, RB)

首先，對有關資源基礎理論的主要發展及定義等有以下學者曾論述過，例如，Penrose (1959) 認為企業要獲利，不但要有良好資源，並且要能有效利用這些重要資源的獨特性。這說明企業利潤與資源存在正向關係，可說是資源基礎理論的先驅。Wernerfelt (1984) 則強調組織競爭優勢是來自於組織內部具有重要資源及資源之獨特性，並指出企業成功的關鍵，是資源而不是產品，企業必須有資源，才能支持產品的發展，因此企業必須投資及善用企業資源，進而培養長期的競爭優勢。Barney (1991) 則認為由於企業資源的類型眾多，要作為企業具有競爭優勢的資源，則必須具備下列特性，如價值性、稀少性、不可替代性、不易模仿性等。方至民 (2015) 以資源本位觀點，提出三項準則來判斷資源對企業競爭優勢的貢獻，(1) 競爭價值準則包括稀少性、相關性、不可替代性，(2) 優勢持續準則：耐久性、移動性、不可複製性，(3) 組織專用準則：知識財產權、議價力、資源鑲嵌程度。蔡敦浩、李慶芳 (2000) 整理出學者對資源 (resource) 描述可分為三大類，包括公司資源 (firm resources)、組織能力 (organizational capacity)、核心能力 (core competence) 等。

因此，相較於波特的產業組織觀點(五力分析觀點)將策略分析焦點放在外部產業環境，據以擬定一般性策略，資源基礎觀點將分析焦點放在企業內部資源，以建立優勢的資源取得競爭優勢。事實上。兩個觀點不是替代，而是相輔相成的，畢竟企業擬定策略必須同時思考外部環境狀況與內部資源條件，才能擬定適當的競爭策略 (楊英賢、周宗暉、葉郁筵, 2018)。

二、動態能力 (Dynamic capabilities) 觀點

動態能力觀點主要強調在企業面對快速變化的經營環境中，原本專注於核心資源造成僵化而成為阻礙企業調整其資源因應新的競爭環境 (Leonard-Barton, 1992)。有關動態能力的意涵，不同學者的解讀各自不同，例如 Teece, et al. (1997) 認為環境有其變動的特性，企業必須透過3P架構，即組織流程、企業資產定位以協調、整合、學習或重組組織內外的各項資源及能力，並依循著過去的營運路徑與發覺技術機會以快速因應變動的環境。所以，動態能力是一種可以讓企業能夠整合、建立與重組內外部資源與能力來滿足快速變動的環境的能力，可為企業創造持續的競爭優勢。

以下分別細述動態能力的3P架構：(一) 組織流程再造：指組織為對應外部環境快速變遷，所以調整組內功能及策略執行方式。流程又可以細分三種型態，分別為協調/整合、學習/訓練與重整/轉型。(二) 資產重新定位：資產需重新定位，企業的資產又可分為技術資產、互補資產、財務資產、名譽資產、結構資產、制度資產、市場資產、組織範疇等。(三) 營運軌跡/路徑：組織以現有本身在產業上的定位和產業流程，轉型到新的產業地位和流程發展的軌跡，因此組織的路徑亦可指企業過去到現在的營運軌跡。而過去到現在的營運軌跡，將決定未來組織的發展，此被稱為路徑相依性(Teece, et al., 1997)。



又Eisenhardt and Martin (2000) 則認為動態能力係指一系列獨特及可辨別的程式，如產品開發程式、制定策略的相關決策及策略聯盟等，且動態能力的效率模式會隨著市場變動而產生變化。李平、楊政銀、汪瀟 (2017) 主張動態能力理論秉承了熊彼得「創造性破壞」(creative destruction) 的思想，認為企業只有通過其動態能力的不斷創新，才能獲得可持續的競爭優勢。另外，楊仁壽、卓秀足 (2017) 則認為動態能力觀點主張在快速變動的環境中，組織持久的競爭優勢來自其「辨識機會及威脅」、「掌握市場機會」與「增強、組合、保護、重組資產」，創造新優勢的能力。

再來企業需要具備何種的動態能力呢？例如Teece et al.(1997) 曾提出企業需要具備下列的動態能力，包括協調能力、整合能力、學習能力、重組能力等，方能在變動的市場中與競爭對手競爭。又隨著動態能力理論的發展及成熟，Wang and Ahmed (2007) 也提出下列三種能力，取得外部知識的吸收能力、連結企業產品與市場的創新能力、以及調適與協調資源的適應能力。

Teece (2007)更進一步重新將企業動態能力分為下述三類：辨識能力、掌握能力、整合能力。亦即認為動態能力是透過組織學習以辨識外部環境的機會以及評估風險（辨識能力），並且在不斷變動的環境中掌握技術與機會（掌握能力），進行有形與無形資源與能力的整合以因應外在環境的變動（整合能力）。又侯嘉政（2008）整理上述學者的分類，提出動態能力之構成要素包含，市場導向之感應能力、組織學習之吸收能力、社會網絡之關係能力與溝通協調之整合能力等四項能力。本研究對於動態能力的建構，將採用侯嘉政(2008)的感應能力、吸收能力、關係能力、整合能力等四項要素。

三、競爭優勢 (Competitive advantage)

Porter(1980, 1985) 指出，企業必須透過設計研發產品、採購零件、組裝生產、行銷物流、售後服務等，從這一連串的「價值鏈」(value chain) 活動中創造價值、提供給顧客。透過分析和評估每個活動的成本和價值，讓企業可以確定自身的競爭優勢來源，找到創新和增加價值的機會，從而實現競爭優勢。

企業競爭優勢的來源，包括低成本優勢（如低成本營運、建立專業化、規模經濟）、差異化優勢（如優越設計及品質、卓越技術、品牌權益）、焦點集中優勢（如清楚的市場定位、避開強大競爭對手）、創新與首動者優勢（如對稀少資源的先佔、建立顧客忠誠度）等。特別須注意的是這些競爭優勢可以彼此強化而非互斥。例如，Apple 公司的 iPod 或 iPad 就具有差異化以及創新與首動者優勢（方至民，2019）。

吳錦鋁(2006)整理過去相關研究，發現企業競爭優勢主要理論有三種(Rumelt, 1994)：資源基礎觀點、能耐基礎(延伸 RBV)觀點與動態能力觀點。這些觀點具有某種程度彼此關聯的理論推演，亦即後者理論的出現是為了補足先前觀點不足之處。

所以，本研究分析之理論觀點就採用動態能力理論為主。



四、後疫情時代旅行業概況分析及市場動態

後疫情時代航空業的變化將影響旅行社的轉型改變。例如：航空業因疫情大量縮減航班、機票佣金後退比例大幅減少，航空公司壓縮機票佣金，旅行社會因為賺不到機票的利潤，而把機位變成單純的載具功能，旅行社也會開始思考取消純粹機票代銷，回到產品多元化的銷售體系。

這些對策對於大型綜合旅行社受到的衝擊最大，原本維持高人力成本的大型旅行社勢必要轉型，一種選擇是轉化為高度自動化、IT化的運作模式，提高產品製作速度及銷售量，降低單位成本；另一種選擇是將企業經營拓展到其它以旅遊為基礎核心的相關生活產業，轉型成泛旅遊生活產業，延伸到它原本在旅行業所接觸過最有自信、轉換成本較低的相關產業，零售、餐飲、交通、景點開發。例如：以前是帶團車上銷售、導遊帶旅客至合作廠商銷售，現在變成手機銷售、網購，但可看到的是商品取得渠道多元、成本、消費資訊上的競爭優勢是存在的。

2021年疫苗問世之後，歐美各國雖逐步開放，但許多亞太國家仍採取謹慎、嚴格的防疫措施。航空公司航班尚未恢復疫情前的規模，導致機票及飯店價格上漲，消費者也望之卻步。目前旅行業疫情後各國國境陸續開放碰到的困境是：

- (一) 航空業航班沒有全面恢復，地勤人員員額不足，機場運作混亂。
- (二) 飯店業房務人員短缺，房價偏高服務尚未到位。
- (三) 旅行業疫情期間離職人員多，一時無法回復疫情前規模，專業人才欠缺。
- (四) 餐廳業疫情期間倒閉潮多，國境開放後餐廳樣式選擇性不多。



參、研究方法

本研究採質性研究方法進行個案研究。質性研究不以量化為目標採取個案事實的陳述為主。

一、個案研究

個案研究法是一種科學性質研究的方法，它是透過深入訪談、文件蒐集、學術理論、多方觀察等方式對在不可預知環境下的問題能有確切深入的認識，以確定問題所在進而找出解決方法。為了彌補訪談人主觀意識是否影響本研究的正確性，更以三角檢核法對個案進行不同面向的驗證。當研究者對於同時期的社會現象提出為什麼（WHY）及如何（HOW）的研究問題，並對研究現象只有一些或沒有控制性時，多數傾向採用個案研究法(Yin, 2003)。

二、研究架構

本研究架構是以產業受到外部環境衝擊變化，企業為了因應經營環境的變化，如何調整內外部資源以建構本身動態能力，追求持續性競爭優勢(圖 1)。並以 Teece et al. (1997) 提出 3P 加上 1A 架構，分別為：組織流程、資產定位、營運路徑、加上建置 AI、物聯網 IoT 等大數據資訊網路，用以建構後疫情時代旅行業市場導向之感知能力、組織學習之應用能力、資訊網絡之關係能力與溝通協調之整合能力等四項動態能力(4C) (侯嘉政，2008)，提升個案公司持續性競爭優勢。此外，研究架構箭頭指向符號，特別是動態能力建構過程，這不是代表變數間具有因果關係，而是表示個案公司可透過 3P+1A 之分析過程，觀察得到除彼此相互影響外，尚能建構彙整成感知能力、應用能力、關係能力與整合能力等四項動態能力。

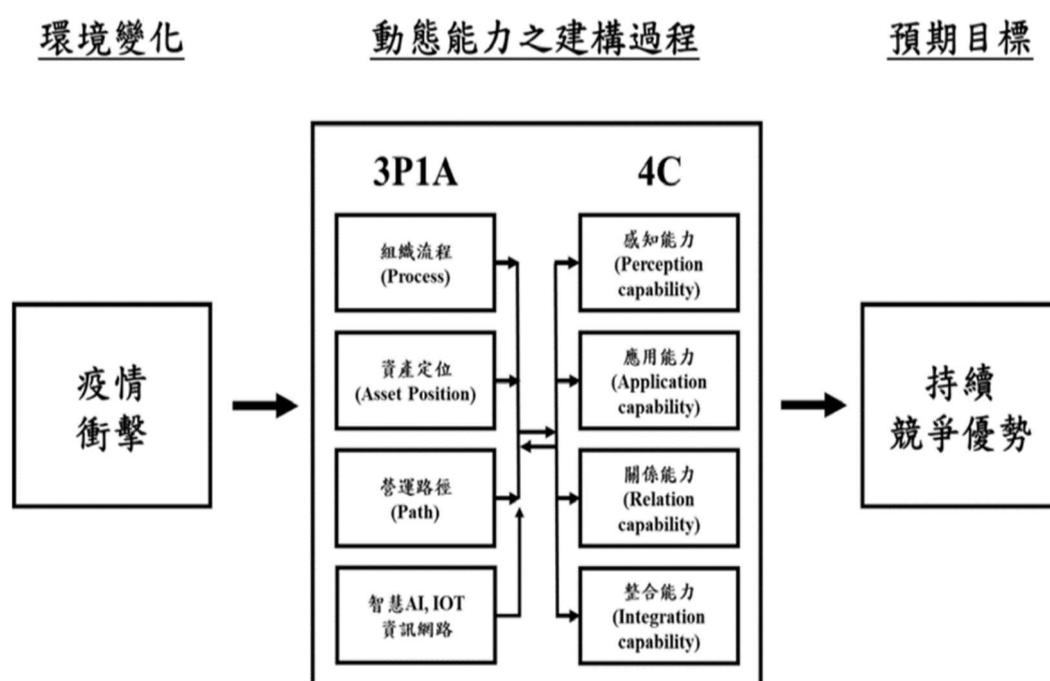


圖 1 本研究分析架構

資料來源：以 Teece et al.(1997)及侯嘉政（2008）研究為基礎，本研究整理

三、研究信度與效度

為了檢核蒐集得來的資料的品質或效度，Dey (2003)曾以下列問題去檢視蒐集得來的資料的品質或效度：

- (一) 資料是由自己觀察所得？
- (二) 蒐集來的資料是否有經他人確認過？
- (三) 蒐集來的資料是在什麼狀況下觀察或提出？
- (四) 受訪人背景是否具備可靠性？

以上問題針對檢驗受訪者所提供資料的可信性和有效性。Smith (1983) 主張質性與量化的研究二者並不相容。有關蒐集得來之資料的品質所涉及的概念，質性與量化的研究二者並不一樣。

四、研究訪談概況表

本研究對於個案公司高階主管進行深入訪談，主要訪談大綱參考研究架構，著重於個案公司如何進行組織流程再造、資產重新定位、營運路徑的軌跡、建置 AI、IoT 等大數據資訊網路等，相關訪談資料彙整成表1。透過表1了解到本研究有問對人及問對問題，確保研究信度與效度。

表 1 訪談概況表

訪談日期	訪談對象	訪談公司	職稱	訪談時間	訪談大綱
2023.01.17 上午 10:00 11:15	楊○○	雄獅旅行社	經營企劃 總經理	1h15min	1. 公司組織流程再造 2. 公司資產重新定位
2023.01.17 下午 13:30 14:45	李○○	雄獅旅行社	同業行銷協理	1h15min	3. 公司營運路徑 4. 建置 AI、IoT 等大數據資訊網路



肆、後疫情時代旅行業與個案企業整理與分析

一、旅行業概況分析

2023 年全球國際旅客因旅遊需求大幅增加及多數國家已放寬或取消旅行限制，根據世界旅遊組織統計 2022 年國際旅客人次恢復到疫情前的 63%，其中歐洲、中東處於領先地位，2022 年國際旅客人次超過 9 億，為 2021 年的兩倍，成長 102%，但較 2019 年仍少了 37%。

疫情後旅客消費市場對於旅遊商品型態有很大的變化，小包團客製化、自由行漸為趨勢而國內旅遊也會受政府觀光政策的影響而轉趨熱絡，但由於疫情病毒株變異性強傳染力加快短期內全世界的國境管制檢疫關卡勢必比較嚴謹，但就以長期傳染疾病防範機制來看全球一致性管制流程還是會有一定程度的共識，包括雙邊國境對等開放等等。

隨著金融科技與時俱進，對於旅遊數位轉型，民眾最有感的是網路就可以預訂旅遊行程(62.3%)，其次是透過行動裝置或電子票券搭乘交通、入住旅宿、進入景區(56.5%)，以及透過數位支付直接進行付款(30.2%)。為了推廣旅遊的數位轉型，在疫情期間諸多團體接受政府委託培訓數位人才計畫，像台灣觀光發展協會及旅行業全聯會培訓影片剪輯。事實上在疫情之後旅遊產業均朝向數位轉型方向發展根據統計資料顯示網站平台交易的效能大過實體店面，所以虛擬銀行、虛擬旅行社已漸漸替代了實體門市。

在新型態的價值鏈裡，消費者得以獲得更多資訊、更多選擇，甚至有能力的規劃出自己的行程，因此更貼近消費者需求的服務，就成為提升競爭力的關鍵手段。

疫後觀光旅遊產業對於數位轉型受到資訊科技智慧化的影響層面非常的廣泛，例如：機場護照通關的人臉辨識系統、行李檢疫 QR-CODE 系統、旅遊行程設計 ChatGPT 系統、手機 app 翻譯系統，大大的從網站基礎到社群系統，從旅遊產品設計到個別化的包裝，從產品的行銷通路到多層面營銷管道，把旅遊行程帶到旅遊生活產業，利用物聯網 (IoT) 大數據與分析旅客資訊甚至發展創新商業模式等，疫情之後這些的變化帶給觀光旅遊產業的業者不得不調整轉型的必要性。

二、個案企業簡介

本研究個案對象是以旅行業營業額、產業規模第一名，足具產業代表性的上市公司：雄獅旅行社股份有限公司為研究對象。探討在 2019 年至 2023 年期間受 COVID-19 衝擊肆虐期間，在外部經營環境變化影響下，如何建構本身動態能力，以帶領企業從困境中脫。

旅行社龍頭雄獅旅行社在疫後朝向多元化旅遊型態發展，疫情期間透過多元佈局，集團核心旅遊產業朝向生活休閒文創並與地方創生結合轉型。例如推出美學鐵道旅遊、複合餐飲、休閒食品品牌、投入雲端廚房經營，成立電商平台、雄獅嚴選等。2022 年雄獅啟動宙獅計畫 (Metalion)，正式進軍元宇宙。由於疫情凸顯旅行業數位化程度較不足的困境，雄獅亦積極增強科技資訊數位工具應用能力，例如：與 Klook 合作推出 NEXT 預訂系統、訂房平台 AsiaYo 等，以適應新型態旅遊消費模式。



對於疫後消費型態的改變雄獅掌握消費者多元化的需求，數位化網站構建全球網路資訊方面除了分享產品資訊與網路自動化系統外，依服務類別各自建構服務旅遊經銷商及供應商的 B2B 網站；服務消費者的 B2C 網站；服務大型企業的合作夥伴的 B2P 網站；還有服務並教育員工的 B2E 網站。這些數位網站的建構加速滿足消費者遍及全球自動化的旅遊需求，服務廣大的個人觀光及商務旅行及同業市場。

因為種種調整，雄獅在 2023 年 4 月營收翻 9 倍達成疫後最佳營收，雄獅 4 月營收上至 15 億元，由於國內旅客報復性出國，使其業績迎來疫後最佳，累計今年前四月營收 48.37 億元，年增 5.8 倍。加上雄獅轉投資旅天下，其成為疫後首間掛牌的旅行社，並持續以強化產品深度和廣度攜手創造產業共好。

三、個案企業透過 3P1A 建構動態能力之分析

在此節本研究將探討後疫情下個案企業如何透過 3P1A(即組織流程、資產定位、營運路徑、建置 AI、物聯網 IoT 大數據資訊網路)來建構動態能力。首先，探討後疫情下個案企業如何透過 3P1A 過程，換言之包含以下四小項，第五小項將彙整上述個案公司 3P+1A 之分析過程，建構感知能力、應用能力、關係能力與整合能力等四項動態能力。

(一) 透過組織再造流程

有關疫情後個案公司組織流程如何再造之議題，受訪者楊總經理提到如下內容。“疫情期間旅行業受到很大的影響，為了減少人與人的接觸網路開始賣一些商品，是因市場受到無法移動跟聚集的影響，比如商品部就賣農產品、餐飲部就外送。COVID-19 病毒開始蔓延時公司就已策略定調，主張組織功能要重新架構，這群人以前是做歐洲線的，這群人以前是做日本線的，疫情期間都不要再講全球化的問題，沒有全球化，只有在地化、本土化，聚焦國旅，公司原來組織藉此機會要依功能性重組。內部組織當然要改變，但我們沒有裁員裁編，我們的疫情前就是以出境旅遊為基礎，還有入境旅遊這樣的基礎，在疫情一開始的時候什麼都沒有了。因為商業模式都沒有了，所以我們當時有兩個口號、一個就是就地整編，一個叫體系講習。”

因此，擺脫疫情前舊有思維單靠廣告行銷及政府補助，已經無法在這個疫情中脫困，在疫情初期組織原有建置需完全打掉重練，組織需視功能需要而編組，人員派遣依公司設定目標區配置，然後善用中央與地方政府資源進行人員重整與訓練，設定目標市場與旅遊目的地，深入在地化、故事化、品牌化在突顯出市場競爭優勢。

以個案公司為例，疫情期間沒有國外旅遊只有國旅的市場，所以將公司組織人員依功能配置於市場目標區內。從組織經營學角度看，個案公司之所以在疫情前後營收仍能穩定成長，原因在於遇到外部環境改變時，企業快速發起組織功能再造，打破人員建置依市場環境狀況做調整。

疫情期間也與上游供應商，如航空業、飯店業、交通運輸業等積極協調配合方式，因應條件掌控公司成本狀況並配合政府各項穩定觀光旅遊措施，諸如低率貸款、營運紓困、薪資補貼、教育訓練、安心國旅補助爭取公司最大利益，並將集團核心事業～雄獅



旅行社組織流程再造，各個功能部門依其任務需要展開因應疫情對策，從 2023 年 04 月份營收比去年同期成長 9 倍，可以得知內部組織功能重整及流程再造創造出更高之營收。

(二) 透過資產重新定位

有關疫情後個案公司資產如何重新定位之議題，受訪者楊總經理舉出與台鐵合作代表作鳴日號郵輪列車為例，回答如下內容。“台鐵知道怎麼去排班次、知道怎麼開火車，知道怎麼去維修火車，可是你說要在車上怎麼去服務觀光客，把服務價值提升這他們不會做，要怎麼去包裝旅遊的商品，他們不會做這個就由我們會做的來做。---因為我們的員工長期在全世界體驗所謂海外旅遊跟高端旅遊，所以公司這樣的人才是非常充裕的，這個本來就在我們公司的 DNA 裡面或是同事的腦海裡這個對他們來講就是很清楚的東西，只是台灣沒有。如疫情前做台灣國旅的業者比較不會深度規劃，因為台灣專做國旅的業者雖然很專業，但他們規模並不是那麼大，比較不會去做整個大宏觀的盤整。雄獅因為在國際長期這樣子跑，我們做過加拿大落磯山的鐵道旅遊、日本的高端火車、瑞士的高山火車所有的火車應該全部都是規劃過的，連西伯利亞火車沒有人做過，我們公司都做過。所以我們就會覺得要去把這樣的價值把它融合在規畫這個鳴日號鐵道旅遊上。疫情前我們沒有把它用心在台灣，因為我們在國外的生意都做不完，沒有時間規劃國旅鐵道旅遊這個區塊。---所以透過資產重新定，旅客在疫情期有一個非常棒的旅遊體驗，雄獅也因為規劃鳴日號鐵道旅遊賺錢了，還有在地的業者也因為鳴日號的低達緣故創造很多營收，呈現出多贏的模式。---舊品你只要稍微包裝，或稍微把它改變一下，它可以創造 10 倍不一樣的價值。”

還有訪談李協理也提到，“鳴日號一開始出來之後沒多久就跟君悅飯店合作，有米其林一星餐廳廚師在上面做這些餐點提供給我們的這些高端的遊客，在遊玩的過程中享受吃牛排、喝美酒、邊看風景，然後有專人解說這些菜色等等雖然售價是很貴，一天好像一萬八還是多少？但還是秒殺。”

根據中時(2020/11/24)之報導，雄獅集團取得「鳴日號」5年經營權，該集團董事長王文傑預測，未來30年，軌道將成為台灣人生活中常態性的交通工具，發展最具潛力的軌道經濟學，這也是雄獅集團的首重目標。雄獅宣示，將以集團的力量全力經營鐵道旅遊，運用觀光列車和每個車站與在地產業串接，並導入設計美學，隆重迎接「美學觀光列車」所代表的2022鐵道旅遊年。王文傑說，雄獅非常榮幸獲得台灣青睞，以「鳴日號」啟動台灣鐵道旅遊，接下來要與優質旅遊同業合作，以日本、瑞士為標竿，建構以鐵道文化為本，且具台灣代表性的「國際級旅遊體驗」，提供以人為本的高端服務、推廣米其林美食，讓民眾能透過嗅覺、味覺、觸覺等感受到，「鐵道不再是單純的運輸工具，而是遊程一部分」。

取得「鳴日號」經營權的雄獅集團，為了提供旅客精緻服務，特別以航空公司訓練空服員的規格培訓鳴日管家，讓鳴日管家溫馨貼心的服務，成為許多旅客旅程中難忘的回憶(台鐵官網)。

如以企業角度來看，組織、品牌、財務、制度、市場、技術等是公司不可或缺的重要資源或資產，如何活化重新定位是商業化轉型中重要的一環，例如從台鐵鳴日號美學



的發想到美學的元素，最後包裝成在地的美學意象。所以在地元素認知很重要，沒有在地元素就好像沒有靈魂的藝術品一樣，沒有故事性沒有主題性，那就無法從生活中去聯結那個要表現出美的意境。而民眾對於「美」的意象主要來自於當產品融入在地文化和美食特色納入設計規劃的同時，佐以主題化、故事化推出能讓所有目標市場使用者滿意的產品，建構產品優化能力從點、線、面不斷製造話語能力，從內部深層設計規畫到外部市場形成有主題故事型的網路，在疫情後讓台灣之美能走向國際。實際印證將產品資產導入生活美學可以深入在地化、故事化、品牌化、主題化並推向國際。

(三) 透過營運軌跡/路徑

有關疫情後個案公司如何塑造營運軌跡/路徑之議題，受訪者楊總經理回答如下內容。“這方面從疫情前到疫情後最明顯的東西，就是疫情前主要是以旅遊為核心，疫情後我們開始朝向生活產業集團的路徑，這是最明顯的。——在台灣雄獅就是一個公司業務發展的一個旅遊產業集團，以前以旅遊為核心，現在還是佔大宗。可是疫情之後其實我們開始面對市場整個發展，我們在食、宿、遊、購、行方面，包括所謂的生活美學，我們開始有一些多事業體的發展。對生活產業方面就非常的廣泛，已變成雄獅一個核心的DNA。我們常說旅遊是一種生活時尚、風格的產業，旅遊也是一種所謂服務體驗的產業，這是我們自己定調的五大體驗力跟五大生產力的旅遊。這不是我們發明的，但是這變成是我們一個DNA，我們把它融入在裡面，包括我們的產品在設計的過程裡面，除了食、宿、遊、購、行的整合之外，我們也非常注重所謂的體驗服務，包括我們叫做五感體驗。”

“例如在疫情前大部分的業者都將產品量化行銷但是毛利偏低，未來供應商他們知道也要做一些改變，那我們的供應商在做改變時候，我們不能一直還是在走量化上面。所以我們一定要把一些質感做一些提升，不要再存在以前量化的東西，然後把住的、吃的提升。就是要服務體驗，就是要產品優質化，還有品質高端化，疫情期間其實你看所有國旅這兩三年推出高端的產品，都是優先額滿的，最後走量化、便宜路線的結果都適得其反。”

還有訪談李協理也提到那這個轉變的過程中，“我們已經從旅遊轉型變成旅遊生活產業，包含到剛剛講的食、宿、遊、購、行這些等等的體驗，就是把這個整個模式價值創造最大化。還有可透過雄獅全世界的體系讓台灣在全世界傳達更多的台灣之美。所以我們王董有一個期望就是希望雄獅集團在業界能是一個領頭羊，——希望能結合政府的力量把台灣行銷出去，讓整個旅遊的產業會更好。疫情讓大家都靜下來好好思考旅遊產業如何轉型對大家都好，就好比以前產業代工的概念，大家彼此競爭可是能不能從產業代工變成是產業的領頭羊，就像台積電一樣，王董他常常自豪期許，雄獅有沒有可能變成台灣旅遊業的台積電。”

(四) 透過建置 AI、物聯網 IoT 大數據資訊網路

有關疫情後個案公司對於推廣智慧 AI 及物聯網 IoT 方面數位轉型之議題，受訪者李協理回答如下內容。“我們公司王董曾經預測過 2024 年會恢復到 2019 年之前的市場規模，但整個上游的供應商(指航空業、飯店業、交通運輸業)要恢復到以前的成本就很難了，因為整個大環境的改變成本墊高了，



而且並不是只有旅行社。因為這是一個旅遊生態鏈的上、中、下游結構的改變，疫後無論是航班的減少、人力的缺乏、物價的上漲等等不確定因素增加，導致整個營運成本也提高。旅行社架構當然得要改變在人力缺乏的趨勢不變的情況下，智慧科技替代人工是一個企業不得不的選項。像我們雄獅的訂房網及科技供應商 Amadeus 合作強化與航空公司的新分銷能力，並導入神算引擎解決方案，改造技術平台無論在線上或線下提供無縫整合的旅遊體驗。並且可以大規模搜尋航空內容產品進行比較透過強大的運算能力在不到 1 秒鐘內即可搜尋任何特定的航空產品來提供最便捷的服務。---在疫情期間雄獅也與各縣市政府合作與農民契作提供認證的農產品與食品工廠合作推出雄獅嚴選，在強調食農安全體系下透過雄獅的物聯網 IoT 將各地農產品透過網路分銷出去將特色的伴手禮推廣出去像我們的蛋捲、鳳梨酥等等。”

旅行業界在數位轉型上，架設增加觸及率及銷量、降低營運成本的網路數位平台，而在後疫情時代數位轉型的旅行業，透過與科技業、系統商攜手合作，在數位平台上運用大數據能達到以下幾點，以搶佔在後疫情時代中的市場優勢：

1. 透過掌握大數據分析每年幾百萬人次的旅遊足跡。
2. 快速客製化編排行程提供企業行號、散戶以大幅降低旅行社營運成本。
3. 數位平台結合 AI 人工智慧的語意辨識技術以快速解決客戶線上之問題。
4. 總和以上幾點，以提升成單效率和顧客線上體驗。

除為旅客提供高品質的旅遊環境及親切友善的服務外，更要以旅客為中心的核心思維，為旅客打造專屬客製化的智慧觀光服務，讓旅客可依據個人需求隨時隨地取得想要的資訊。

(五) 彙整 3P+1A 過程建構出四項動態能力

彙整上述個案公司透過 3P+1A 之分析過程，觀察得到除彼此相互影響外，尚能建構後疫情時代個案公司的四項動態能力，以追求持續性競爭優勢。

第一、建構市場導向之感知能力。例如個案公司在疫情前主要是以旅遊為核心，疫情後朝向生活產業來發展，強調注重所謂的體驗服務，就是產品優質化，還有品質高端化，疫情期間推出高端的產品，都是優先額滿的，把這個整個經營模式價值創造最大化。

第二、建構組織學習之應用能力。例如個案公司的員工長期在全世界體驗所謂海外旅遊跟高端旅遊，提供以人為本的高端服務，把服務價值提升。並可將產品資產導入生活美學可以深入在地化、故事化、品牌化、主題化並推向國際。生活美學已變成雄獅一個核心的 DNA。

第三、建構資訊網絡之關係能力。例如數位轉型下，個案公司積極增強科技資訊數位工具應用能力，與 Klook 合作推出 NEXT 預訂系統、訂房平台 AsiaYo 等，以適應新型態旅遊消費模式。個案公司也改造技術平台，在線上或線下提供無縫整合的旅遊體驗，為旅客打造專屬客製化的智慧觀光服務。並在強調食農安全體系下透過雄獅的物聯網 IoT，將各地農產品透過網路分



銷出去將特色的伴手禮推廣出去。

第四、建構溝通協調之整合能力。例如在疫情期間個案公司與上游供應商，如航空業、飯店業、交通運輸業等積極協調配合、因應條件掌控公司成本狀況，並配合政府各項穩定觀光旅遊措施。並且整合台鐵及君悅飯店等業者推出叫好又叫座的鳴日號郵輪列車，另外雄獅也與各縣市政府合作，與農民契作提供認證的農產品，與食品工廠合作推出雄獅嚴選伴手禮等，並透過與科技業、系統商攜手合作，在數位平台上運用大數據進行數位轉型。最後，希望能結合政府的力量把台灣行銷出去，讓整個旅遊的產業會更好外，期許個案公司成為台灣旅遊業的台積電。



伍、 結論與管理意涵

一、 結論

本研究經過整理與分析後，獲得如下之結論。

第一、對後疫情時代內部組織功能再造創造營收的利基。疫情襲擊的當下雄獅旅行社即展開應變措施，包括集團組織流程改變，人力重新配置，強化農產品代理；雄獅嚴選、餐飲外送提升紛紛展開，集團「即刻轉型」為疫情開始首要任務，公司內部結構的重整與協調，成為協力作戰或互相學習的網狀組織。整合公私部門的資源，串起觀光資源需要團隊的整合能力，故建構動態能力的培養，應該由企業領袖形成核心團隊，建立與外界對話管道後，以觀光策略建構形成網狀網路，持續提升個別企業的能力。

第二、將產品資產導入生活美學可以在地化、故事化、品牌化、主題化推向國際。在疫情期間建構「在地的美學意象」最重要的就是能夠結合中央/地方資源導入美學元素融入在地的生活體驗中，亦即「營造在地的生活美學」概念，將公司資產活化導入生活美學透過重新定位建構市場產品的整合能力。

第三、善用與中央/地方政府合作資源結合地方創生力拼轉型。在疫情期間與政府溝通，如何聚焦於國旅，在承包後思考怎麼樣可以把服務做提升，開始說服政府部門導入五感體驗服務與地方創生理念，創造業者、政府、消費者多贏的局面，希望能結合政府的力量把台灣行銷出去，讓整個旅遊的產業會更好外，期許個案公司成為台灣旅遊業的台積電。

第四、導入智慧 AI 平台、物聯網 IoT 進行數位轉型。雄獅數位化決策部門疫情期間每星期將大量的資訊資料圖表化包括行銷市場、營運內需、消費行為、疫情狀況、產品通路做成會議紀錄，提供公司決策部門做參考依據，而組織部門也將此次疫情期間公司整個組織處置流程做成紀錄以為參考之必要。

第五、彙整上述 3P+1A 之過程，建構後疫情時代個案公司的動態能力，以追求持續性競爭優勢。透過本研究個案為例，在疫情期間展開組織流程再造、資產重新定位，重塑營運路徑、發展數位智慧平台，建構後疫情時代個案公司市場導向之感知能力、組織學習之應用能力、資訊網絡之關係能力與溝通協調之整合能力等四項動態能力，以追求持續性競爭優勢。

總體而言，旅行業因應外部趨勢不斷地開拓新商機，適應產業模式的改變，順利的緩步拉高營收，然而受制於旅行社的傳統營運方式，扣除固定費用後的整體獲利能力依舊不高。長遠來看旅行產業還是很容易受到外部環境影響營運受到衝擊，若能檢視自身組織狀況修正營運商務模式不失為疫情危機中的一大轉機。



二、研究貢獻與建議

(一) 研究貢獻

第一、擴大動態能力理論的應用。過去動態能力相關的論文基本上是以三種能力的建構為主，本研究為因應網際網路的時代挑戰，除探討疫情期間企業動態能力透過3P理論加上AI、IoT等數位化數據，建構出市場的應用能力，擴大動態能力理論的應用範圍。

第二、動態能力是企業核心競爭力的延伸。在這次疫情下讓企業對於外部動態的高度不確定性，決策者的敏銳度應不斷的被探討並且制定因應對策，而動態能力的深化與轉換恰能補足企業核心能力動態區塊並能讓企業有創新與持續競爭力之優勢。

第三、以企業組織及企業資產培育人才。企業應正向思考在公司組織與資產(品牌、制度、教育、財務、市場)下的社會責任，保障員工的基本工作權利，而員工也需體恤公司總體經濟配合企業做必要的調配，以人為本的優質企業更能吸引並留住專業的關鍵人才，在企業與人才中間取得平衡進而能替企業創新轉型做出貢獻。

第四、運用旅遊經驗加上AI智慧平台縮短學習曲線降低成本。後疫情時代旅客需求多變化，以及旅行產業數位化科技日新月異帶來旅遊型態的轉變，透過智慧觀光平台從智慧手機到整合平台系統建構數位化技術提供個人化旅遊資訊，成功引導旅客情境式的旅遊體驗。

(二) 旅遊產業界實務建議

第一、旅行業必須自我覺醒自救才會人救。在產業面：中小型旅行業者在資金、員額不足的情況無法轉型最後只能被汰除，應將危機化成轉機，積極探討內部組織流程、公司資產定位、檢討營運路徑及培養數位化人才與產品行銷、品牌價值、社會責任結合再出發。在法規面：敦請政府將觀光局位階提升並修改觀光法規與管理條例，引導旅遊產業配合政策培養專業職能及數位科技運用的人才。

第二、結合美學創造旅遊價值。旅遊產品如能以在地深度化為導向，並融入設計美學，則更能贏得消費者的青睞，相對的旅客更願意將荷包花在他滿意的行程上。

第三、科技數位轉型勢在必行。政府為疫後旅遊強化數位行銷，強烈建議旅行業者疫後旅遊數位化、智慧化已成未來趨勢為了永續經營是不得不的選項。



參考文獻

1. 台灣觀光年報 (2022)。交通部觀光署行政資訊網。檢索日期：2024 年 2 月 15 日。取自：<https://admin.taiwan.net.tw/zhengce/FilePage?a=40>。
2. 方至民 (2015)。策略管理：建立企業永續競爭力。新北市：前程文化。
3. 方至民 (2019)。策略管理概論(三版四刷)。新北市：前程文化。
4. 吳錦錫 (2006)。建構企業持續性競爭優勢-以台灣資訊科技公司為例。東吳經濟商學學報，53，95-134。
5. 李平、楊政銀、汪瀟 (2017)。新時代呼喚管理理論創新——大衛·梯斯與動態能力理論。清華管理評論，12，58-67。
6. 侯嘉政 (2008)。企業動態能力與創業管理之研究。創業管理研究，3(2)，1-28。
7. 楊仁壽、卓秀足 (2017)。組織理論與管理：個案、衡量與產業應用。台北市：雙葉書廊。
8. 楊英賢、周宗暉、葉郁筵 (2018)。以資源基礎觀點探討中華郵政核心能力的建構。管理科學研究，12(1)，21-38。
9. 葉明娟 (2015)。企業核心能力與動態競爭優勢--以百年企業顯示器事業部的創新為例。國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班學位論文，未出版，桃園市。
10. 黃榮鵬 (2020)。後疫情時代下旅行業者的新角色。台灣當代觀光，4，1-7。
11. 鄭文化 (2023)。後疫情時代旅行業動態能力之建構—以雄獅旅行社為例。國立嘉義大學管理學院碩士在職專班碩士論文，未出版，嘉義市。
12. 蔡敦浩、李慶芳 (2000)。藉由慣例活動提昇組織能力-以 L 營造為例。第二屆永續發展管理研討會，屏東：屏東科技大學。
13. 賴偉晏 (2021)。【KPMG 觀點】後疫情時代，旅遊業的四大轉型契機。檢索日期：2024 年 2 月 15 日。取自：遠見雜誌官網 <https://www.gvm.com.tw/article/79128>。
14. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
15. Dey, I. (2003). *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.
16. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A., (2000). Dynamic Capabilities: What are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
17. Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
18. Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, Basil Blackwell.
19. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
20. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.



21. Rumelt, R. P. (1994). "Forward." in *Competence-Based Competition*, G. Hamel and A. Heene(pp.15-19), Eds. New York: Wiley.
22. Smith, J. K. (1983). Quantitative Versus Qualitative Research: An Attempt to Clarify the Issue. *Educational researcher*, 12(3), 6-13.
23. Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
24. Teece, D. J., (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
25. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
26. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
27. Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods (Vol. 5)*. London: SAGE.



How the Travel Industry Builds Its Dynamic Capabilities in the Post- Pandemic Era -- A Case Study of Lion Travel, the Largest Travel Agency in Taiwan

Wen-Hua Cheng^a、Ing-Shane Yung^{b*}、Pei-Hsuan Chen^c

^a MS student, EMBA, National Chiayi University

^b Professor, Department of Business Administration, National Chiayi University

^c MS student, Department of Business Administration, National Chiayi University

ABSTRACT

This study adopts the dynamic capability viewpoint and takes the case of Taiwan's largest travel agency, Lion, as an example. Using the 3Ps (organizational process, asset position, and operational path) plus the analysis framework of AI and the Internet of Things (IoT) information network (i.e., 3P+1A), the study explores how to build up its own dynamic capability in the travel industry in the post-pandemic era in pursuit of sustainable competitive advantage. The main findings of the study include four points. First, in the post-pandemic era, through organizational process reengineering, asset repositioning, reshaping operation paths, and developing digital intelligence platforms, the case company have constructed four dynamic capabilities, including the ability to perceive market orientation, the ability to apply organizational learning, the ability to relate to information networks, and the ability to integrate communication and coordination. Second, the case company hopes to combine the power of the government to market Taiwan, so that the entire tourism industry will be better, and so that the case company can become the TSMC of Taiwan's tourism industry. Third, to combine aesthetics to create tourism value. If tourism products can be oriented to local depth and incorporate design aesthetics, they will be more likely to win the favor of consumers. Fourth, the digital transformation of technology is necessary. The government has strengthened digital marketing for post-epidemic tourism, and strongly recommends that travelers digitize and smarten their post-epidemic trips, which has become a future trend.

Keywords: Post-pandemic era、Dynamic capability、Competitive advantage

* Email: ingshane@mail.ncyu.edu.tw

