

基于结构洞的关键资源对旅游供应链渠道权力的影响

——以环意国际旅行社为例

马军平^{1,2}, 陈昱竹¹, 李纯青¹, 张海丽¹

(1. 西安工业大学 经济管理学院, 西安 710021;

2. 清华大学 经济管理学院, 北京 100062)

摘要: 本文采用案例研究方法,以环意国际旅行社为研究对象,研究了旅游供应链上游地接社通过对供应链结构洞的管理逐渐获得渠道权力的过程,试图打开旅游供应链渠道权力转移机理的黑箱。研究发现,处于旅游供应链上游的地接社,可以通过信息技术削弱自身与终端游客之间的结构洞,或者与下游组团社通过契约增强组团社之间的结构洞及其稳定性。削弱或利用结构洞将为旅游供应链中的上游地接社带来新的关键资源,结构洞的关键资源与企业已有关键资源相结合,将加速旅游供应链中渠道权力由下游向上游的转移。本研究为旅游供应链上游企业获得渠道权力提供了一个系统化的视角。

关键词: 旅游供应链; 渠道权力; 关键性资源; 结构洞; 案例研究

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20150607

0 引言

旅游供应链由向旅游者提供旅游产品和服务的所有个体和组织构成,具体包括供应商、旅行社以及终端游客^[1]。其中,供应商提供交通、酒店、餐饮等旅游基本产品;旅行社包括组团社以及地接社,地接社负责与供应商保持紧密的业务关系,并且为终端游客到达出游地后提供地面接待服务;组团社处于地接社与终端游客之间,是指负责营销旅游产品和服务的企业或个人^[2]。本文研究的是地接社、组团社和终端游客之间的关系,不考虑供应商。同时,本文将组团社分为两类:传统组团社与在线旅游代理(OTA)。

在传统的旅游供应链中,组团社占据中心

位置,作为连接终端游客与地接社的桥梁,控制着供应链间的资源以及获得资源的途径。地接社作为游客到达出游地后直接为终端游客提供服务的企业,其客户的业务与信息均来源于组团社,获取资源的途径单一,使得自身的资源配置完全围绕组团社进行,在与组团社的合作关系中处于劣势。这种现象是由于地接社与终端游客之间存在结构洞,导致其太过于依赖组团社而造成的,也就是说,组团社在传统旅游供应链中占据着大部分渠道权力。另一方面,即使地接社对游客在出行过程中的需求把控更得当,对景点、交通、餐饮等出游地产品更加熟悉,但是由于其直接客户是组团社,所以地接社在实际运营中难以增加对终端游客的影响力。

收稿日期:2015-03-05

基金项目:国家自然科学基金项目(71172133);陕西高校人文社会科学青年英才支持计划;陕西省普通高等学校哲学社会科学特色学科建设项目

作者简介:马军平,女,陕西西安人,西安工业大学经济管理学院副教授,清华大学经济管理学院访问学者,研究方向为关系营销、供应链管理;陈昱竹,女,陕西铜川人,西安工业大学经济管理学院硕士研究生,研究方向为供应链管理;李纯青,女,河南安阳人,西安工业大学经济管理学院教授,研究方向为关系营销、品牌管理;张海丽,女,江苏泰州人,西安工业大学经济管理学院讲师,研究方向为品牌管理。

随着地接社品牌意识的增强以及新兴线上旅游代理的出现,一些有实力的地接社试图打破传统旅游供应链中地接社在终端游客面前“隐姓埋名”的现状,将自己的优势资源转化为在终端游客中的影响力,进而改变完全依附于组团社的被动局面。那么,对地接社而言,若想要在一定程度上获得渠道权力,应该如何处理自己与组团社、终端游客之间的关系呢?这就涉及旅游供应链间渠道权力转移的问题,目前相关的研究多集中在探讨渠道权力转移的路径方面,而没有关注渠道权力转移背后的机制,还没有打开转移机制的黑箱^[3]。

针对以上问题,本文选择了一家在中国游客赴意大利旅游市场上知名的地接社——环意国际旅行社作为案例研究对象,基于结构洞理论和资源依赖理论,研究旅游供应链间渠道权力的转移。本研究具体包括三个方面:第一,探讨地接社在不同阶段结构洞管理方式的变化;第二,探讨不同的结构洞管理方式为地接社带来的关键资源的变化;第三,探讨不同的关键资源对渠道权力转移的作用。

1 文献回顾

1.1 渠道权力

渠道权力是指一个渠道成员对处于同一渠道系统内、不同层次上其他渠道成员的营销决策变量施加影响和控制的能力^[4]。Bowersox和Cooper认为渠道权力来源于渠道成员之间的依赖程度,渠道权力是依赖关系的结果^[5]。Anderson和Narus于1990年证实了“被依赖”的程度与权力的使用程度呈正相关关系^[6],也就是说,一个渠道成员对另一个渠道成员的依赖程度越深,另一个渠道成员相对于这个渠道成员的渠道权力就越大。随着近些年对渠道权力研究的深入,有学者发现两个渠道成员之间的权力关系不仅仅是由二者之间相互依赖的程度决定的,还受到二者所处渠道网络中其他成员的影响^[7]。为克服渠道权力理论研究局限于二元分析范式的不足,有学者开始考虑三元范式的研究视角。在Wathne和Heide对供应链网络关系治理的研究中,将供应商、制造商和零售商三者均纳入到研究框架之中,证实制造商、零售商、供应商的关系会影响制造商对零售商不确定性市场的反应^[8]。张闯等的研究发现,渠道关系中,A对B的权力会对B与C的关系产生影响,这种影响来源于渠道成员之间的资

源依赖关系^[9]。因此本文研究由地接社、组团社和终端游客构成的旅游供应链,从而更全面地分析旅游供应链间的渠道权力的转移问题。

某一渠道成员掌握的渠道权力并不是一成不变的,它会随着渠道成员间依赖关系的变化而发生变化。Schultz于2001年提出渠道权力对角线转移理论。该理论指出,在企业发展初期,供应商掌握了大部分的渠道权力,随着时间的推移,渠道权力的掌握逐渐转移到中间商那里,当发展到某一程度时,渠道权力又会被消费者掌握。但是时间界定的模糊性,使得权力的转移不会像理论中描述的那样有很明显的时间节点。就目前情况来看,权力转移的完成会经历一个漫长的过程,但是在渠道中,越是能够代表消费者的群体越能获得更多的渠道权力^[3]。在一般的旅游供应链中,由于组团社与终端游客的距离更近,组团社占据着更多的渠道权力,而地接社主要以承接组团社的业务为主要经营模式,在供应链中处于劣势。但是,随着信息技术的不断发展,地接社与终端游客之间的信息不对称正在逐渐减弱,目前它虽然没有掌握供应链中的业务来源,但是它比组团社更加了解游客在境外旅游过程中的具体需求。因此,由于地接社更接近终端游客的出游需求(组团社实际上更接近终端游客的购买需求),渠道权力可能由下游组团社向地接社转移。

渠道权力可以通过三个指标进行衡量^[10]。

①渠道关系与互动。Hibard和Kumar用信任与承诺两个变量来衡量渠道关系^[11],且承诺比信任更高级^[12]。而在Morgan和Hunt的研究中,不考虑信任,仅仅把承诺作为衡量渠道关系的变量,其中承诺是指渠道关系中的一方愿意付出较大的代价以维护二者的合作关系^[13]。经常使用强制性权力的渠道主体会与其他渠道成员产生较大的渠道冲突,而经常使用非强制性的渠道权力会降低渠道冲突水平,因此有学者认为渠道冲突也是一个衡量渠道关系的变量^[14]。②渠道满意。包括经济满意和非经济满意。经济满意是指渠道成员对渠道关系中所产生的经济收益表现出的正面情感反应,代表了对渠道关系的有效性、产出和财务结果的满意,例如销售量、边际利润等。非经济满意是指渠道成员在与其他渠道成员的合作关系中产生的不是由物质带来的、心理上的满足^[15]。③渠道效率。包括渠道的整体绩效和每个渠道成员的个体绩效,测量的指标主要有商品的流通量、

流通费用和利润额。渠道效率在现实的渠道流程中,涉及商流、信息流、物流、资金流以及运营维护成本等^[14]。

1.2 资源依赖理论

Pfeffer 和 Slalancik 提出资源依赖是指对组织有重要作用的特定投入或者产出被相关的、较少的几个组织控制的程度^[16]。该理论认为组织 A 对组织 B 的依赖程度取决于 B 拥有多少 A 无法从 B 以外的其他地方获取的关键资源^[17]。也就是说“关键资源”是依赖关系的基础。对于关键资源, Collis 给出了相关定义,关键资源是能给企业带来竞争优势的资源^[18],且具有稀缺性、价值性、不可替代性和难于模仿的特性。以往对关键资源的研究并没有对其进行具体的归纳分类, Banrey 等指出关键资源更多包含的是无形资产与企业能力^[19]。无形资产包括知识产权、品牌、企业声望、企业网络、数据库、员工知识、社会资本等^[20];而企业能力本质上是指企业将狭义资源进行整合和利用的技能^[21],它比企业的有形与无形资源更加复杂抽象,更难以被行业内其他企业所效仿。根据 Grant 的研究,企业能力包括技术创新能力、组织创新能力、团队合作能力、学习能力、战略决策能力等^[22]。

组织 A 对组织 B 的依赖程度取决于以下三个决定性因素:资源对于组织 A 生存的重要性、组织 A 内部或外部一个特定群体获得或处理资源的程度、组织 A 替代性资源来源的存在程度。如果组织 A 非常需要一种专门知识,而这种知识在其内部又非常稀缺,并且不存在可替代的知识来源,那么组织 A 将会高度依赖掌握这种知识的组织 B。根据渠道权力理论,渠道权力来源于组织 A 对组织 B 的依赖关系,而这种对关键资源的高度依赖正是组织 B 对组织 A 的渠道权力的来源^[23]。在渠道关系中,拥有渠道权力的程度与其拥有与控制的关键资源的程度成正比。一个组织拥有和控制关键资源的程度越深,且该关键资源对于其他渠道成员生存、发展的影响越大,替代来源越少,那么这个组织对其他渠道成员的渠道权力也就越大^[24]。在渠道关系中,渠道成员们拥有的渠道权力往往不是等同的,而是有一定倾斜的,根据资源依赖理论,造成这种倾斜的主要原因是渠道成员拥有与控制关键资源的程度不同^[25]。那么在渠道关系中,处于弱势一方的渠道成员要想获得更多的渠道权力,就必须发展、加强关

键资源,这样做的意义是:一方面可以减少自己对某个渠道成员的依赖,从而避免受制于人;另一方面则可以增强自己的影响力,向其他渠道成员提供更多的效用,从而增加对方对自己的依赖。不管是削弱自己对别人的依赖还是增强别人对自己的依赖,都会使得组织在权力关系中由劣势地位逐渐向优势地位发展。

1.3 结构洞理论

结构洞理论的理论基础是 Coleman 的社会资本理论^[26]与 Granovetter 的弱关系理论^[27]。在该理论中,结构洞是指社会网络中某个或某些个体和有些个体发生直接联系,但与有些个体不发生直接联系,从而在整个网络结构上产生某些关系间断的现象^[28]。

为了衡量网络中的结构洞存在与否, Burt 提出了两个指标:凝聚标准 (cohesion criterion) 和结构对等标准 (structural equivalence criterion)^[28]。满足这两个指标中的任意一个,则结构洞不存在。凝聚标准是指网络中任意两者之间存在强关系,即对于第三方而言,另两者的关系是冗余的;结构对等标准是指网络成员之间的结构地位是平等的。

在以往的研究中,结构洞是“中间人”获利的一种手段。Zaheer 等认为结构洞会给“中间人”带来信息利益与控制利益^[29]。其中,信息利益包含:①获取 (access), 获得有价值的信息;②时机 (timing), 快速获得有价值的信息;③推荐 (referrals), 在某一时间点,被其他人推荐;而控制收益 (control benefits) 指的是处在“中间人”位置的成员比没有处在该位置的成员更早地获得有利的机会或是威胁,控制其他成员之间流动资源的通路^[30]。Zaheer 研究发现占据结构洞位置的企业能够获得更好的企业绩效^[31]。之后, Zaheer 等又提出,占据结构洞的企业更容易获得快速收益能力,也就是快速响应市场、快速获得有效信息的能力以及创新能力与资源整合吸收能力^[32]。

不管是控制利益还是信息利益,或是稀缺的信息、知识资源,或是企业的创新能力与资源整合吸收能力,这些占据结构洞的“中间人”获得的资源多具有价值性、稀缺性、不易替代性和难以模仿的特性。根据资源依赖理论,这些基于结构洞的关键资源往往构成了渠道成员间依赖关系的基础,其他渠道成员由于对基于结构洞的关键资源产生依赖,从而对占据结构洞的“中间人”产生依赖,继而赋予了其渠道权力。

组织在网络中占据的结构洞越多,其获得与控制的关键资源就越多,其他渠道成员对组织的依赖程度也就越深,从而就赋予了组织更多的渠道权力^[33]。

占据结构洞的“中间人”拥有诸多好处,但是一个组织不是一直都能够占据结构洞。Li 和 Choi 提出“中间人”这种获利位置并不是一成不变的,而是会被削弱、转移的。位于结构洞两侧、原本无联系的渠道成员一旦产生联系,就会对结构洞产生削弱作用,即双方找到了可替代资源的来源,这时占据结构洞的那一方将逐渐失去结构洞为自己带来的资源^[34]。孙笑明等发现,在网络中发明家的中心性越强,他吸引到的与之合作的发明家就越多,而当后者的中心性变强时,它也能吸引其他发明家与之合作,从而形成一个良性的循环^[35]。当原本位于结构洞一侧的企业与另一侧的企业建立联系、削弱二者之间的结构洞之后,经过一定程度的发展,该企业的中心性逐渐变强,吸引到了更多的合作伙伴与自己发展合作关系,而这时中心性变强的企业能够利用新旧合作伙伴之间的结构洞来获得自己需要的关键资源,这样一来,占据结构洞的组织就可能发生了改变。

通过以上文献综述发现,基于结构洞的关键资源会产生渠道成员之间的依赖关系,而依赖关系正是渠道权力的来源,因此本文认为基

于结构洞的关键资源有可能对旅游供应链间渠道权力的转移起到了重要的影响作用。现有文献为本文提供了理论基础,但是关于基于结构洞的关键资源如何作用于渠道权力转移的机理的研究至今不多,本文尝试通过结构洞理论和资源依赖理论来研究处于旅游供应链权力关系劣势地位的地接社获得渠道权力的过程,解释基于结构洞的关键资源对旅游供应链中渠道权力转移的演化机理和作用过程。

1.4 研究框架

本文的分析框架如图 1 所示。首先分析企业每一阶段拥有的资源怎样影响这一阶段结构洞管理方式的选择;其次分析每一阶段不同的结构洞管理方式会产生什么样的关键资源;然后根据资源依赖理论分析每一阶段不同的结构洞关键资源与企业已有关键资源相结合如何对组团社与地接社之间的依赖关系产生影响,而依赖关系的变化又会对企业拥有的渠道权力产生什么样的影响;最后通过渠道关系与互动、渠道满意和渠道效率三个指标对每一阶段渠道权力的变化效果进行衡量。最终得出,在各阶段当中,企业关键资源的变化是如何导致渠道权力发生转移的,并且在这个转移过程中,企业为何采取不同的结构洞管理方式以及由此带来的关键资源对渠道权力转移的加速作用。

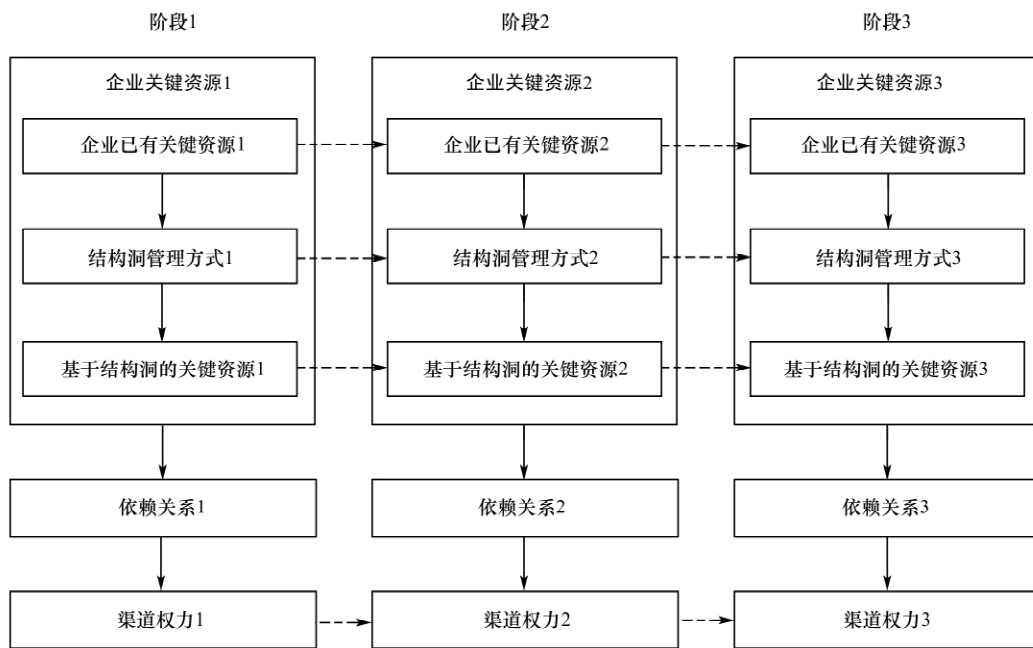


图 1 本文的分析框架

Fig. 1 The analysis framework of this paper

2 研究方法

2.1 研究方法选择

本文采用案例研究方法展开研究,原因在于本文旨在研究旅游供应链上游企业通过结构洞管理获得渠道权力的过程,而这个过程难以用定量数据进行归纳,用案例研究方法更加适合问题的研究。此外,本文采取 SPS 案例研究方法中的阶段式建模,以确保研究的效度^[36]。

对于旅游行业来说,供应链的渠道权力一般由处于旅游供应链下游的组团社掌握,而地接社只是围绕组团社的需求来搭建自己的业务体系。但是,本文研究的案例企业——环意国际旅行社(简称环意)在运营过程中却逐渐由被动接受业务转为主动影响组团社对业务承接方(地接社)的选择,在一定程度上掌握了供应链中的渠道权力。这一现象在旅游行业的业务形态中具有典型性和特殊性。本文通过对环意的分析揭示企业通过对供应链上结构洞的管理获取关键资源,进而获得渠道权力的过程。因此,从理论和运营上选择环意作为单案例研究对象是合适的。

2.2 案例企业选择

本文以环意作为案例研究对象,主要基于以下两点:

第一,案例典型性。在中国游客赴意大利旅游的市场,环意是行业内最具影响力的境外地接社之一,其与国内各大旅行社及新兴 OTA 均有业务合作,并且与意大利驻中国大使馆、意大利旅游局等有良好的互动,得到了意大利官方的认可。环意在中国游客赴意大利旅游单团地接市场上,在与国内组团社合作的过程中,历经了从无至有、逐渐掌握供应链渠道权力的过程,这与本文的研究主题——结构洞视角下关

键资源对旅游供应链上渠道权力的影响相吻合。因此,案例企业具有很强的典型性。

第二,数据完整性。环意对本研究的支持保证了数据的可获得性。企业为研究团队提供了实地调研及资料获取的便利。除了实地访谈和现场观察,研究团队还查询了环意的网站与微信平台,上面的信息会随着企业的发展做出实时更新,在其合作伙伴 OTA 的网站上也能找到环意新产品的信息,另外,环意与 CCTV 合作的电视节目、与南航合作发行的宣传册等均便于本研究获取多样化的资料。

2.3 数据收集与分析

本研究主要采用三种数据收集的方法:半结构化访谈、二手资料以及实地参与性观察。这种多来源的数据收集方式能够确保数据的完整性,避免偏差,增加案例研究的可信度。数据收集的具体过程如下:①半结构化访谈。2013年至今,研究团队对环意创始人张环女士以及中层管理者 Cathy、Helen、Kevin 等先后进行过 4 次访谈,每次访谈的时间为 1 小时左右。访谈主要采用录音的记录方式,且有团队成员的记录予以补充,并在访谈结束后将录音整理成文字资料予以保存。访谈信息见表 1。②二手资料。包括环意官方网站、媒体新闻报道、相关行业杂志(如《榜中榜》和《旅行社》等)对环意的专访、环意合作伙伴的官方网站(如六人旅行网等)的相关报道等。③实地观察。本研究团队先后于 2014 年 9 月参加了环意举办的“意大利艺术之旅”新品发布会,2014 年 12 月 2 日参加了在北京举行的环意新产品推介活动。其间与环意、环意合作伙伴及终端游客进行交流,加深了团队对企业的认知与了解。数据收集方法见表 2。

表 1 访谈信息

Tab. 1 The information of the interviews

访谈批次	访谈日期	访谈对象及职务	访谈时长	访谈主要内容
第一次访谈	2013. 11. 13	总经理张环	70 分钟	在与境内组团社的关系中,环意从劣势地位向优势地位发展,大概经历了哪几个阶段

(续表)

访谈批次	访谈日期	访谈对象及职务	访谈时长	访谈主要内容
第二次访谈	2014. 5. 27	总经理张环 展会单团部总监 Helen	58 分钟 34 分钟	环意在不同的发展阶段采取了哪些行为来获取渠道权力
第三次访谈	2014. 6. 30	总经理张环 旅游单团部总监 Cathy	67 分钟 50 分钟	环意新产品的开发设计对其获得渠道权力的作用,环意与 OTA 的合作对其获得渠道权力的作用
第四次访谈	2014. 11. 26	总经理张环 旅游单团部总监 Cathy 会奖单团部总监 Kevin	49 分钟 42 分钟 37 分钟	环意渠道权力的发展过程与其在不同阶段对结构洞的管理方式

表 2 数据收集方法

Tab. 2 Collection methods of case data

资料类型	资料来源	资料获取方法
一手资料	半结构化访谈	被访谈的对象来自于企业的中高层管理人员,共访谈四次,每次用时超过 70 分钟
	实地参与性观察	研究团队成员深度参与了企业的产品发布以及推介活动,并进行了现场考察,在活动过程中深入互动
	其他方式	通过电话、微信、电子邮件等方式从企业相关人员处获得资料,不断补充数据
二手资料	网站、电视节目、权威期刊的报道、企业档案资料等	关注网站实时更新的信息,查询、收集相关的资料、报告等

3 案例描述

3.1 案例企业背景

环意隶属于意大利环意单团地接社,是意大利环意单团地接社的中国服务中心。环意创始人张环女士,是原意大利米斯特拉旅行社的中国首席代表,具有丰富的境外地接业务管理经验。自 2009 年起,以张环女士为核心的团队,针对中国市场,最早开创了意大利“单团地接”的新型业务模式。“单团地接”在当时是由环意首先提出并传递给组团社的崭新概念。单团是单独成团的简称,是指来自同一个家庭、单位、系统或圈子的旅行者单独组成一个旅行团队。环意的目标就是要专注于为这样的旅行团队在赴意大利旅行期间提供独立行程与活动的个性化旅行服务,并且致力于为中国组团社提供更“可控”的境外服务,以此来推动单团地接标准的不断升级,更专业化地支持国内组团社

发展单团业务。

在 2012 年以前,环意的业务来源完全依赖于组团社,这一现状随着环意的发展在 2012 年之后有所好转,环意开始有意识地打通与终端游客之间的信息沟通渠道。在 2014 年之前,环意采用 B2B 的商业模式,将自己的资源几乎全部用于服务传统的组团社,如中青旅、国旅总社、中旅等。其承接的单团类型主要有公务单团、商务单团、会奖单团、展会单团和小型旅游单团。而从 2014 年起,环意推出自主旅游产品——意大利艺术之旅,加强与 OTA 的合作,通过 OTA 将自己的产品推向终端游客,使环意可以在终端游客面前亮相。环意试图推广由终端游客向组团社指定环意作为地接社的模式,逐渐完成向 B2C2B 商业模式的转变,这一战略性的改变打破了传统旅游供应链中组团社长期占据渠道权力的状态,引起业界的广泛关注。环意的发展历程如图 2 所示。

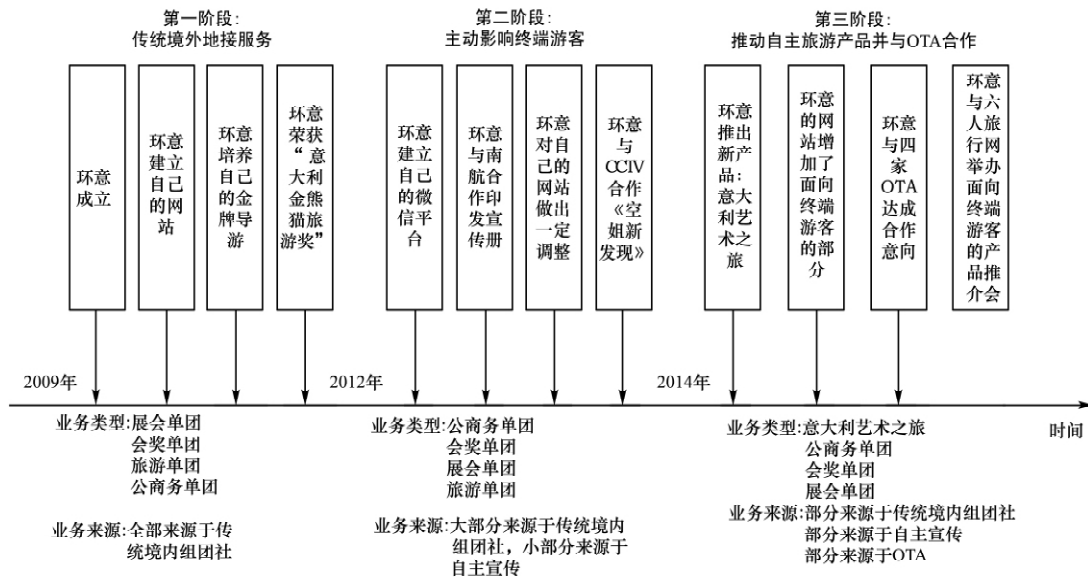


图2 环意发展历程

Fig. 2 The development process of HUANYI

3.2 传统境外地接服务阶段 (2009—2011年)

2009年,时任意大利米斯特拉旅行社中国服务中心首席代表的张环女士遇到了事业中最大的一次挑战。意大利米斯特拉旅行社决定关闭北京代表处,退出中国出境旅游市场。在权衡之后,张环女士带领原米斯特拉中国服务中心的核心团队成员,成立了环意。

环意成立之初,作为一家新成立的、规模较小的中国游客赴意大利游地接社,前期企业拥有的资源比较匮乏。但是,由于总经理张环在意大利米斯特拉旅行社的工作经历,她保留的环意团队成员来自于各个业务部门,这个团队对中国市场和地接旅游业务都非常熟悉。2009年,环意根据自己的核心业务“单团地接”重新划分了组织结构和业务流程,根据其业务类型将企业分为四个业务部门:展会单团部、会奖单团部、旅游单团部和公商务单团部。这四个业务部门是公司运营的核心,其他部门为这四个部门提供支持工作。2010年初,操作部成立,目的在于核查操作流程上每一个细节的落实情况,特别是对境外部分的准确把控,以确保从接单到游客回国整个流程中每一个环节都没有失误,给客户最优质的服务体验。2011年,环意

意识到了境外导游的重要性,培养了一批金牌导游,以其专业性和可控性最大限度地保证了客户的满意度。通过境外导游团队与内部运营团队的内外配合,环意在组团社中的知名度迅速提升,在客户群中传递了自己的品牌定位,扛起了意大利“单团地接”这一杆大旗^[37]。

在这个过程中,环意的业务全部来源于组团社,环意运营的核心工作就是围绕组团社承接业务。尽管环意服务的可控性和专业性受到了组团社的认可,但是与组团社合作的地接社众多,环意在与组团社合作的过程中,始终处于被动状态,经常出现业务流失的情况。环意通过自己的成本中心获得境外询价的相关资料,然后给组团社制定相关的流程报价,但最终由组团社决定团组的定价,而环意只能在接受定价的基础上进行优化资源配置来尽量控制自己的成本。另一方面,即使环意非常重视在境外对终端游客的服务质量,但是由于旅游供应链的传统观念,面对终端游客时,环意是“隐姓埋名”的,环意只是组团社为游客提供服务的一个环节而已。在这一阶段,环意与其他地接社一样,在整个供应链中,处于劣势地位。

表3 关于环意获得渠道权力的访谈资料 1

Tab.3 The interview data about the channel power of HUANYI: Part 1

项目	数据描述
企业已有 关键资源	“环意每个部门每周都有一次部门会议来分析客户的需求,讨论时不断聚焦并落实服务细节,这保证了我们服务的可控性以及客户的满意度。”(总经理张环)
结构洞管理方式	“我们专注于服务组团社,和终端游客没有什么联系。”(总经理张环)
基于结构洞的 关键资源	“我们不能从游客那里直接获得他们信息的反馈,都是要通过组团社。”(总经理张环)
依赖关系	“我们的资源配置、广告宣传都是围绕着组团社的服务展开的。”(总经理张环)
渠道权力	“我们的业务来源是组团社,我们受制于他们。”(总经理张环)
渠道关系与互动	“我们在网站上努力呈献给客户专业性的形象,还花大价钱在面向我们客户的杂志上以专家的身份发表文章。”“我们尽自己最大的努力为我们的客户提供满意的服务。”“我们这时候老是跟在人家组团社后面跑,人家还爱答不理的。”(总经理张环)
渠道满意	“我们刚开始的时候,因为之前一些老客户还在,业务水平发展得比价平稳,但是也没有快速增长的趋势。”“组团社向我们发出询价,我们会进行境外询价,给组团社提供相关的详细报价,但是最终的定价权还是由组团社掌握的。”“有时候我们为了接一单,公司的人都非常努力,但是后来组团社还是把这一单给了其他地接社。”(总经理张环)
渠道效率	“在境外,不管游客有什么不满,有什么需求,他们不会联系我们,而是将信息传送给组团社,然后组团社再把这些信息传给我们。”(总经理张环)

3.3 主动影响终端游客阶段(2012—2013年)

从2012年开始,环意不断优化境外旅游资源的配置,使自己在组团社当中获得了极佳的美誉。同时网站上不断更新的接团案例,使得组团社对环意的定位以及客户认知度都有了清晰的了解;环意参加了一系列与旅游相关的活动并向潜在客户宣传自己,这些活动不但树立起了其在组团社中的品牌形象,也获得了行业的认可。

但是,环意也意识到自己仍然受制于组团社的事实,主要原因是传统的组团社仍然控制和掌握着影响环意发展的最关键的资源,即终端游客资源,这不可避免地造成了环意对组团社有较强的依赖程度。因此,环意开始有意识地加强自己对终端游客的影响力度,通过企业网站、微信平台、定向杂志、与意大利官方机构合作等方式建立与终端游客之间的联系。例如环意与航空公司合作,在航空宣传册上印发环

意的宣传信息;改版企业网站,修改原来完全面对组团社的网站定位,增加面对终端游客的页面,直接向终端游客宣传企业的服务品牌;通过微信向终端游客推送企业动态、宣传企业经营理念等。

经过调整,环意逐渐开始收到市场响应,其承接的组团社的业务中,有小部分业务逐渐来源于终端游客通过各种渠道了解环意后向组团社的反馈。环意的业务量不仅有了较大的增长,并且增加了在终端游客中的品牌知名度。而且由于终端游客对环意品牌的认可,使得组团社在选择地接社时,会优先考虑与环意进行合作,由此,环意也拥有了一些议价权,可以在组团社进行团组定价时,提出自己的一些要求,获得了更大的利润空间。环意对传统组团社的依赖程度有所减弱,环意在与组团社合作的过程中,逐渐开始具有一定的谈判权。

表4 关于环意获得渠道权力的访谈资料2

Tab. 4 The interview data about the channel power of HUANYI: Part 2

项目	数据描述
企业已有关键资源	“我们首先扛起了单团地接这一大旗,通过优质的客户服务,在客户群中获得了声誉与知名度。”(总经理张环)
结构洞管理方式	“我们通过一些媒体的宣传,开始与游客建立了一些间接的联系。”(展会单团部总监 Helen)
基于结构洞的关键资源	“我们开通了微信平台,上面实时更新我们的最新动态,能让游客对我们有一个详细的了解。”“我们和南航合作,使游客在乘坐飞机的时候能看到我们在航空杂志上的宣传。”“我们和 CCTV 合作了《空姐新发现》,节目的最后还打出了环意的 Logo。”“我们的这些行为都使得环意在游客心目中有了一定的影响力,而且有的游客还会照着我们的联系方式来联系我们。”“我们从终端游客处获得了一些有价值的信息,也能更快地对客户的需求做出反应。”(展会单团部总监 Helen)
依赖关系	“我们不完全依赖于组团社,我们也能从终端游客那里获得一些有价值的信息,我们开始用微信等网络公众平台来全面营销推广我们的品牌形象,而不仅仅是针对组团社。”(总经理张环)
渠道权力	“我们通过游客建立联系来影响组团社,同时不断完善自己的服务,加强自己的影响力,这还是有些收效的,我们可以有尊严地吃包子了。”(总经理张环)
渠道关系与互动	“我们之所以想把我们的品牌打到游客面前,是因为我们想通过这种做法来更多地影响组团社。”“我们受到意大利旅游局的邀请,代表旅游局宣传意大利,在客户当中产生较大的影响,愿意跟我们合作的客户也多了起来。”(总经理张环)
渠道满意	“我们的业务量有了较快的提高,原来一个业务员几十万的业绩我们都觉得特别多,现在突破百万也常有。”“客户对我们的服务越来越满意,也愿意和我们合作。”“在询价这个环节,我们在确定报价的时候,能够与组团社议价,而不是像原来一样只能被动接受他们的定价,在我们的争取下,我们与同行相比,相同的旅游线路要高出 10%到 20%。”(总经理张环)
渠道效率	“我们通过一些媒介,与游客有了一些信息上的交互。”“我们的业务源也增加了,获得的资金收入也增加了。”(展会单团部总监 Helen)

3.4 推出自主旅游产品并与 OTA 合作阶段 (2014 年至今)

从 2014 年开始,随着环意逐渐在终端游客面前显性化,环意开始思考如何更好地去影响终端游客,试图达成由终端游客迫使传统组团社必须与环意进行合作的新模式,即提出 B2C2B 战略。经过一年多的研发,环意在原有的旅游单团的基础上,研发了一个面向终端游客的新产品——环意-意大利艺术之旅,希望通过环意-意大利艺术之旅吸引终端游客,并且引导组团社在终端游客面前宣传和推广环意的产品和品牌。

环意针对环意-意大利艺术之旅对企业网站做了再次改版,用能够吸引终端游客的语言对这一产品进行描述。例如“环意专注接待小包团,‘包团’去意大利欣赏艺术,找环意地接!”“我们用一年的时间对产品进行提炼、升华,就是为了带给您更好的旅行体验”等。这些语言和图片直指人心,激发了终端游客对艺术的崇敬,对遨游在艺术殿堂的渴望。

此外,国内旅游业在这一时期也正经历着

行业的变革,出现了大量的 OTA,其中不乏一些具有崭新经营观念的企业。环意敏锐地捕捉到这一变化,以新产品为契机,与新兴 OTA(如唯意、六人旅行网、辛巴达、悠哉等)合作,多次举办面向终端游客的发布会、见面会等,从游客的现场反响以及问卷调查的结果中获得大量对环意有价值的信息,同时也大大增加了环意在终端游客中的影响力。

与此同时,环意还进行了组织架构调整,设立市场营销部专门负责同 OTA 的开发、培训与合作。将自己的新产品交给它们,要求它们放在网站显眼的地方进行专门介绍,同时将每家 OTA 的网站链接放在自己网站的新产品界面下方。环意针对 OTA 进行产品及员工培训,使其掌握“环意-意大利艺术之旅”的产品推广能力,达成通过 OTA 向终端游客销售“环意-意大利艺术之旅”产品的销售通路。在这一崭新的合作过程中,环意要求 OTA 把自己推到终端游客面前,终端游客在正式签单之前就知晓为自己提供服务的地接社是环意。由于与 OTA 的合作,使得环意在行业内获得了更多的

影响力与号召力,更重要的是环意获得了更多有价值的外部资源以及将这些信息和资源内化、不断修正新产品的能力。通过这样的努力,环意实现了通过主动影响终端游客,达成最终撬动传统组团社(如国旅、中青旅)的作用。传统组团社开始重新审视环意在行业中的地位和双方原有的合作方式,开始有传统的大型组团社主动寻求与环意的合作。而且,在这一阶段,

借助推出新产品的契机,环意掌握了定价权,OTA与传统组团社只能完全接受环意的定价。例如,2014年,陕西卫视的“重走丝绸之路”,环意作为国旅选择的意大利地接,接受意大利最大电视台 Rai 的采访,并接受中国驻意大利大使李瑞宇先生的亲切问候与合影。在此阶段,环意在与传统组团社的合作中具有更多的主动权,并且在与 OTA 的合作中处于主导地位。

表5 关于环意获得渠道权力的访谈资料3

Tab.5 The interview data about the channel power of HUANYI; Part 3

项目	数据描述
企业已有关键资源	“我们在开发了新产品之后,团队结构、营销策略都以它为中心有序展开。”(旅游单团部总监 Cathy)
结构洞管理方式	“我们开发的新产品使我们直接走到了终端客户面前,和终端客户之间的联系加强了。”“我们将 OTA 作为我们的合作伙伴,我们把新产品的推广交给 OTA,和原来的合作伙伴还是做以前的业务,他们之间没有交叉。”(会奖单团部总监 Kevin)
基于结构洞的关键资源	“我们把意大利艺术之旅这个新产品推出来并进行提炼,放到网上,很快就有很多游客感兴趣,直接打电话来找我们咨询。”“我们和唯意、六人旅行网、辛巴达、悠哉四家 OTA 达成合作关系。”“我们和六人旅行网以前举办活动,直接面对终端游客,向他们推销我们的产品。”“我们能从 OTA 与终端游客那里获得更多有用的资源,这些资源与信息不断使我们对我们的新产品与服务做出矫正,更好地强化自己的创新能力。”(总经理张环)
依赖关系	“原来都是我们主动找中青旅啊、国旅啊这些大型组团社求合作的,但是现在他们也开始主动找我们进行合作了,而且他们也开始告诉终端游客是环意在为他们服务。”“我们关于新产品的网页下方有 OTA 的联系方式,好多直客来咨询我们,我们服务到一定程度再交给 OTA。”“我们更有话语权了。”(总经理张环)
渠道权力	“现在我们有选择业务的权力。”(总经理张环)
渠道关系与互动	“像国旅这样的大型组团社也开始主动找我们合作,有些 OTA 也来找我们,希望能就新产品和我们合作。”(总经理张环)
渠道满意	“我们预计新产品会给我们带来业务量的井喷,现在之所以没有井喷,是因为我们还没有完善,没有到位,如果完善了,销售额一定会有一个大幅度的增长。”“国旅告诉我们,他们告诉游客,在境外提供服务的是我们环意,这在以前是不可想象的。”“我们在网站上介绍新产品的界面下方放了每家和我们合作的 OTA 的网站链接,他们 OTA 的网站上意大利板块下面也有对环意新产品的详细介绍。”“我们与合作伙伴的关系更加紧密,合作也更加频繁。”“新产品的定价是由我们环意决定的,OTA 和组团社为了能够卖我们的新产品,只能接受我们的定价”(会奖单团部总监 Kevin)
渠道效率	“因为有了新产品,我们和 OTA、终端游客的信息交互都有了大幅度的提升。”“更多的业务来源给我们带来了更多的资金收入。”(旅游单团部总监 Cathy)

4 案例分析

4.1 环意利用结构洞带来的关键性资源获得渠道权力的阶段性讨论

按照环意的业务发展过程分析,环意逐渐获得渠道控制权的过程可划分为三个阶段:受制结构洞阶段、削弱结构洞阶段、利用结构洞阶段。下面详细分析:企业不同阶段的结构洞管理方式是怎样变化的;企业每一阶段的关键性资源如何获得;基于结构洞的关键资源与企业

已有关键资源如何加速旅游供应链间渠道权力的转移;渠道权力应用效果的变化程度是怎样衡量的。

4.1.1 受制结构洞阶段

自环意正式成立以来,始终以组团社附属的身份在境外为终端游客提供服务。环意将自己的外部营销与内部运营全都围绕着组团社来进行,通过内部团队与境外导游团队的配合,全心全意服务组团社。

根据判断结构洞是否存在的“凝聚性标

准”，环意与终端游客之间是存在结构洞的。在这一阶段组团社在环意与终端游客之间扮演着一种“桥梁”的角色。终端游客对境外服务的反馈都是通过组团社传达给环意的，环意再通过组团社的反馈对其服务不断进行调整、完善，环意在这一阶段无法在适当的时间、地点及早地获得有用的信息并使用它们，即无法从摄取、举荐、时效性三个部分获得信息利益。可以说环意受制于这一阶段的结构洞，因此无法获得该结构洞带来的一些关键资源。

在这一阶段，由于环意无法获得基于结构洞的关键资源，拥有的已有资源少，所以对组团社的依赖程度高。组团社可以获得这一阶段结构洞为其带来的关键资源，从而掌握大部分的渠道权力。

由于环意受制于其与终端游客间的结构洞，从而产生一些信息不对称、资源不对等的现象，这时就有可能引发渠道冲突。在这一阶段，环意业务增长缓慢，没有定价权，可选择的组团社少，故其经济满意度低，而由于其受制于组团社，故其非经济满意度也很低。从信息流来看，环意的信息只能从组团社处获取，这造成信息的滞后以及不对称；从资金流来看，环意的业务来源是组团社，资金的流入量也受制于组团社，故这一阶段的渠道效率也非常低下。所以在这一阶段，环意对组团社的依赖程度高，组团社掌握了大部分的渠道权力。

4.1.2 削弱结构洞阶段

从2012年至2013年，由于前期受制于结构洞带来的发展瓶颈，环意部分地调整了自己的发展策略，想要逐渐削弱其与终端游客之间的结构洞，为此，环意采取了一些活动去间接地接触终端游客，例如，2013年，环意建立了自己的微信平台，CCTV《空姐新发现》主动邀请环意共同拍摄意大利艺术之旅的节目。这些行为使环意与终端游客之间逐渐产生了联系。

根据判断结构洞是否存在的“凝聚性标准”，由于环意的上述行为，环意与终端游客之间产生了一定程度的“凝聚性”，二者间的结构洞逐渐被“削弱”（虽然没有直接的联系，但是确实已经建立了某种能够对双方关系产生影响的联系）。环意和终端游客之间有了信息的交互，不光让环意被业内组团社所熟知，更是被终端游客所了解和接受，也就是说环意可以及时有

效地获取一些有价值的信息，并且能通过这些信息对组团社和终端游客施加一些影响，使得环意的品牌能够到达终端游客那里，同时也强化了环意在组团社处的品牌形象。

在这一阶段，环意采取的是削弱结构洞的结构洞管理方式，其带来的关键资源是快速收益能力，主要是指环意快速接触资源的能力和快速响应客户需求的能力。而企业在这一阶段最关键的已有资源是品牌。企业对市场的快速响应以及对信息的快速捕捉使得环意能够更快地更好地满足终端游客与组团社的需求，并对自己的服务做出及时的调整，这样就加快了品牌到达终端游客处的速度，而品牌日益被终端游客所熟知使得环意能够获得更多有价值的市场信息。在这一阶段，尽管环意与终端游客建立了一些联系，但是结构洞并没有被消除，因此环意仍然要注重维护与组团社的合作关系，但是较前一阶段而言，环意通过影响终端游客使得组团社不得不开始重视与环意的合作关系，二者之间的冲突也因为环意“削弱结构洞”的方式得到了缓解。因此这一阶段结构洞管理带来的关键资源——快速收益能力能够加速渠道权力的转移。

在这一阶段，由于环意与终端游客之间结构洞的削弱使得组团社开始重视与环意之间的合作关系，所以渠道冲突较上一阶段有所缓解；环意的业务来源已经不是单一地依赖组团社了，还有部分来源于自主宣传，与其合作的组团社较上一阶段也有所增加，环意的经济满意度随之增加；对组团社的依赖程度降低也使得环意的非经济满意度有所增加；环意的信息来源不单单依靠于境内组团社，还有少部分来自于终端游客；资金流也有所增加，因此这一阶段的渠道效率较上阶段有所提升。正是由于“削弱结构洞”带来的快速收益能力使得环意对组团社的依赖程度较前一阶段降低，使得组团社掌握的渠道权力有所减少，而环意掌握了部分的信息渠道权力。

4.1.3 利用结构洞阶段

2014年9月，环意推出了符合终端游客需求的新产品——环意意大利艺术之旅。新产品上线为填补环意与终端游客之间的结构洞、利用新旧合作伙伴之间的结构洞提供了契机。

一方面，环意借新产品的契机寻找新的合作伙伴，在将自己的新产品交给OTA的同时，

要求 OTA 将环意的新产品放在首页进行专门介绍,这样一来,二者形成了较为稳固的联盟关系;另一方面,环意针对终端游客进行了多次宣传推广,将企业网站从原来的组团社视角调整为终端游客视角,与六人旅行网共同举办活动、公开亮相等一系列活动,将新产品的信息传递给更多的终端游客,更多的游客开始打电话向环意询问这一新产品的信息,环意与终端游客之间的联系更加紧密,信息交互更加频繁。

环意与 OTA 建立了新的合作关系,而 OTA 与组团社之间没有联系,根据判断结构洞是否存在的“凝聚性标准”,可以发现 OTA 与传统组团社之间存在结构洞,而环意充当的是占据“结构洞”的“桥梁”。这一阶段,环意与终端游客之间直接、强化的关系说明二者之间的结构洞被填补。

在这一阶段,利用结构洞的结构洞处理方式可以使环意获得关键资源——整合吸收能力,即从终端游客与 OTA 处获得更多的资源,对这些外部资源进行整合、内化吸收并加以创新的能力。整合吸收能力能够使企业获得更多有价值的资源,并将这些资源整合吸收、为己所用。这种能力可以通过对外界资源的不断吸收、创新来完成对企业新产品的调整、完善,使得企业的新产品更能打动终端游客,更符合新的市场需求。而这一阶段,环意推出的新产品——环意意大利艺术之旅成为企业最关键的已有资源。以新产品的开发、推广为契机,环意与 OTA 合作,并与终端游客发生了大量、直接的交互,使得环意可以采取利用结构洞的结构洞管理方式,即强化削弱上一阶段的结构洞,发现利用新旧合作伙伴之间的结构洞。新产品的推广使得环意能够获得更多的业务来源与信息来源,反过来又促使环意不断强化自己的整合吸收能力。在这一阶段,环意通过利用结构洞获得的整合吸收能力加快了渠道权力转移的速度。

在这一阶段,填补环意与终端游客之间的结构洞以及利用新旧合作伙伴之间的结构洞使得终端游客与环意的关系更加密切,新旧合作伙伴都主动找环意合作,渠道冲突得到了大大的缓解。结构洞给环意带来了更多、更有质量的业务,使其逐渐拥有了定价权,并且有更多的

组团社愿意与它合作,环意也有了选择合作伙伴的权力,环意的经济满意度较上一阶段有了很大程度的提升。由于新合作关系的建立、旧合作关系的巩固,环意的非经济满意度也有了很大幅度的提升;在这一阶段,环意的信息来源增加了 OTA,与游客之间的信息交互也更加密集;环意与 OTA、组团社的合作更加频繁,为它带来了更多的资金流入,其资金流来源也增加了。在这一阶段,环意获得了大部分的渠道权力。正是因为利用结构洞带来的整合吸收能力,才使得这一阶段组团社对环意的依赖程度有所提高,渠道权力加速从组团社向环意转移。在这一阶段,环意主要获得的渠道权力是业务权。

基于结构洞的关键资源影响渠道权力的阶段模型如表 6 所示。

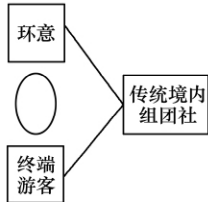
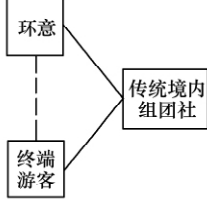
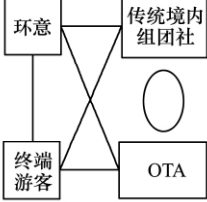
4.2 结构洞稳定性讨论

本文讨论了两个结构洞:一个是终端游客与传统地接社之间存在的结构洞;另一个是 OTA 与传统组团社之间存在的结构洞。二者的稳定性是不同的,本文通过“凝聚性”与“结构洞自主性”这两个衡量标准对其进行判别。

终端游客与传统地接社之间的结构洞是不稳定的。在第一阶段,由于地接社与终端游客之间不存在“凝聚性”与“结构对等性”,所以地接社与终端游客之间存在结构洞。但在第二阶段,环意通过建设完善自己的网站和微信平台、与有影响力的电视台合作录制电视节目等措施,使得环意拥有了向终端游客传达自己服务与品牌的信息渠道,和终端游客实现了信息交互,发生了联系,二者之间存在的结构洞被逐渐削弱,即产生了“凝聚性”。组团社与终端游客给地接社提供的信息有一定的重叠部分,存在一定的冗余性,即产生了“结构对等性”,使得地接社与终端游客之间的结构洞被削弱。在第三阶段,地接社针对终端游客对自己的网站进行不断的改版与完善,通过各种信息平台与终端游客产生了更直接、更多的联系,二者之间结构洞的“凝聚性”与“结构自主性”较上一阶段更强,使得地接社与终端游客之间的结构洞得到了填补。因此,这个结构洞是不稳定的,这种不稳定性使得环意有机会对此采取削弱或填补的行动,促使渠道权力向自身转移。

表 6 基于结构洞的关键资源影响渠道权力的阶段模型

Tab. 6 The periodic model of channel power which is affected by the critical resources based on structural hole

阶段	第一阶段 传统境外地接服务	第二阶段 主动影响终端游客	第三阶段 推出自主旅游产品并与 OTA 合作
企业拥有的 关键资源	团队	品牌	新产品
结构洞 管理方式	忽视结构洞 	削弱结构洞 	利用结构洞 
基于结构洞的 关键资源	无	快速收益能力	整合吸收能力
依赖关系	环意对组团社依赖程度高	环意对组团社依赖程度较高	组团社对环意依赖程度高
渠道权力的 转移	由旅游供应链下游(组团社)向上游(环意)逐渐转移		
渠道权力 的测量	渠道 关系与 互动	①承诺:环意比传统组团社更加重视二者之间的合作关系; ②渠道冲突:渠道冲突时有发生	①承诺:传统组团社开始重视与环意之间的合作关系; ②渠道冲突:渠道冲突减少
	渠道 满意	①经济满意:销量与边际利润小,无定价权; ②非经济满意:与渠道成员交互过程中获得的心理满意度低	①经济满意:销量与边际利润增加,议价能力增加; ②非经济满意:与渠道成员交互过程中获得的心理满意度增加
	渠道 效率	①资金流:交易量小,与传统组团社沟通成本高; ②信息流:环意完全从传统组团社获取客户信息	①资金流:交易量增加,与传统组团社沟通成本降低; ②信息流:环意增加与终端游客沟通的能力,减少对传统组团社信息的依赖
			①承诺:OTA 非常重视与环意之间的合作关系,传统组团社比以往更加重视与环意之间的合作关系; ②渠道冲突:上下游合作增加,冲突减少
			①经济满意:销量与边际利润大幅增加,拥有定价权; ②非经济满意:与渠道成员交互过程中获得的心理满意度较高
			①资金流:增加 OTA 资金来源,交易量增加; ②信息流:环意与 OTA 共享客户信息,传统组团社开始主动提供其客户信息

OTA 与传统组团社之间的结构洞在很长一段时间内都是稳定的。这主要是基于以下两点原因：第一是环意与 OTA 之间战略合作伙伴的作用。由于填补了地接社与终端游客之间原有的结构洞，使得环意在网络中的中心性得以提升，吸引了更多的合作伙伴，更借由新产品开发、推广的契机，吸引到 OTA 与之建立合作关系。第二是由于 OTA 与传统组团社之间竞争关系的作用。OTA 与传统组团社之间不存在“凝聚性”，二者均需要从环意获得新产品的信息，故二者也不具备“结构洞自主性”，从而使得环意可以利用 OTA 与传统组团社之间存在的结构洞获取渠道权力。由于地接社的新旧合作伙伴之间的竞争关系在短期内不会发生变化，所以这个结构洞在较长时间内都是稳定的。

由上可知，在旅游供应链上，纵向排列的渠

道成员之间存在的结构洞是不稳定的，它会因为各种信息平台的建立而渐渐被削弱直至被填补；而横向的存在竞争关系的渠道成员之间的结构洞则是相对稳定的。环意正是利用这两种结构洞的差异，通过不同的结构洞管理方式达成关键资源的获取和利用，最终获取渠道权力。

4.3 基于结构洞的关键资源获取对渠道权力的作用机理

通过以上案例分析，本文尝试构建了基于结构洞的关键资源获取对渠道权力的作用机理模型(见图 3)。在模型中，横轴代表结构洞管理方式由弱到强的变化，纵轴代表企业已有关键资源由少到多的变化，曲线代表处于旅游供应链上游企业渠道权力的变化趋势。每一个阶段中企业已有的关键资源和基于结构洞的关键资源相互作用，推动渠道权力发生转移。

随着自有资源的不断积累,环意对结构洞的管理方式经历了从受制结构洞、削弱结构洞再到利用结构洞这样一个不断强化的过程。在第一阶段,企业处于发展初期,这一阶段拥有的关键资源 1 受到企业业务来源、规模等条件的限制,仅围绕着这一阶段占据结构洞的“桥梁”进行配置,使得发展受限,因此这一阶段企业受制于结构洞;在第二阶段,企业经过上一阶段的发展,拥有了关键资源 2,为了突破瓶颈、寻求

更好的发展,企业需要打破受制结构洞的局面,而削弱结构洞就需要企业与结构洞另一侧的渠道成员建立联系,当二者产生一定的联系时,它们之间的结构洞就被削弱了。在第三阶段,随着企业的进一步发展,拥有了关键资源 3,为了获得更多的渠道权力,企业填补了限制其发展的结构洞,可以寻找新的合作伙伴,能够占据、利用新旧合作伙伴二者之间的结构洞。

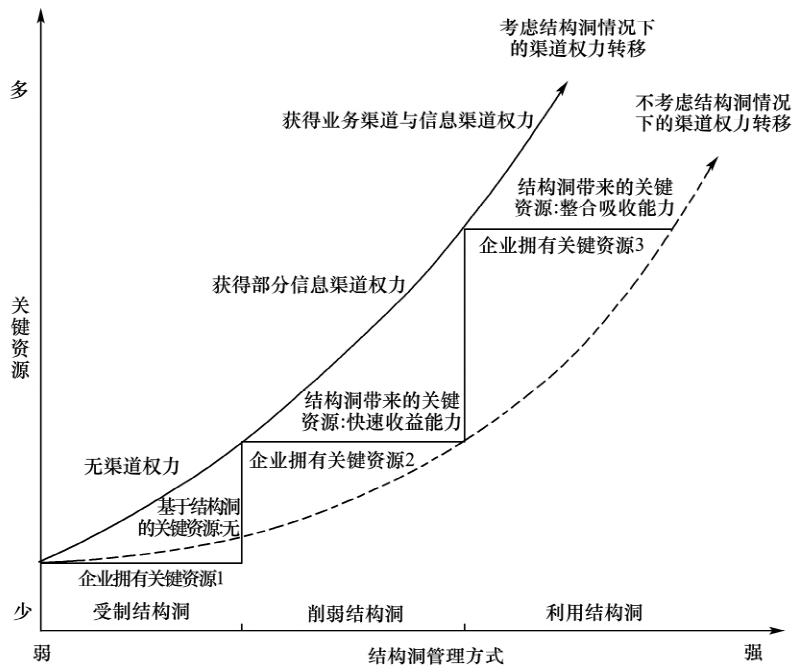


图3 基于结构洞的关键资源获取对渠道权力的作用机理模型

Fig. 3 The mechanism model of obtaining channel power through critical resources based on structural hole

随着结构洞管理方式的不断强化,其带来的关键资源也在不断变化。在第一阶段,企业受制于结构洞,使得其没有获得基于结构洞的关键资源;在第二阶段,削弱结构洞的管理方式给企业带来了快速收益能力,具体来说就是企业与结构洞另一侧的渠道成员建立了联系,使它们之间产生信息交互,可获得更多有价值的信息,从而能够快速响应市场需求与反馈;在第三阶段,企业采用的结构洞管理方式是利用结构洞,利用结构洞给企业带来的关键资源是整合吸收能力,它是指企业可获得更多的资源,并将其中有价值的资源进行整合、进一步吸收内化的能力。

根据资源依赖理论,企业的关键资源是其获得渠道权力的基础。当企业对供应链上的结

构洞进行管理时,它可以获得不断强化的关键资源,当基于结构洞的关键资源与企业拥有的关键资源结合起来作用于渠道权力时,旅游供应链间的渠道权力转移比仅仅以企业已拥有关键资源为基础的渠道权力转移速度更快、幅度更大。

5 研究总结

本文以旅游供应链为载体,选定环意作为研究对象,基于结构洞理论和资源依赖理论研究旅游供应链间渠道权力的转移。研究发现:每一阶段企业不同的已有资源决定企业采取不同的结构洞管理方式,不同的结构洞管理方式带来不同的关键资源,而基于结构洞的关键资源与企业已有关键资源一起作用于供应链渠道

权力转移的过程。本文的理论价值主要体现在三个方面：

第一，处于旅游供应链上游的地接社，可以通过信息技术削弱自身与终端游客之间的结构洞，或者与下游组团社通过契约增强组团社之间的结构洞及其稳定性。以往针对结构洞的研究多是静态的，没有结合企业的发展过程，更没有针对企业自身的发展状况对结构洞进行管理。本文选取环意作为研究对象，结合其发展过程，探究其每一阶段的结构洞管理方式，呈现出一个由弱到强、动态演化的发展过程。在地接社发展初期，企业拥有的资源只能围绕权力关系中强势的一方进行配置，无法实现对结构洞的管理，而只能选择忽视结构洞的管理方式。当地接社有了一定的发展，企业拥有了更多的资源时，企业就能够采用一些信息技术与终端游客发生联系，从而削弱其与终端游客之间的结构洞。当企业继续发展时，企业拥有的资源继续增长，使得企业可以通过契约的方式来增强新旧合作伙伴之间的结构洞并保持其稳定性，从而达到利用结构洞的目的。

第二，削弱或利用结构洞将为旅游供应链中的上游地接社带来新的关键资源。以往针对结构洞的研究主要关注其对企业绩效、创新能力等方面的影响，而本文发现结构洞也会对企业拥有的关键资源产生影响。在企业发展的不同阶段，对结构洞采取不同的管理方式能给企业带来不同的关键资源。当采用受制于结构洞的结构洞管理方式时，企业无法获得基于结构洞的关键资源；当采用削弱结构洞的管理方式时，企业能够获得快速收益能力，即快速地响应市场需求、捕捉有效信息的能力；当采用利用结构洞的管理方式时，企业能够获得整合吸收能力，即充分整合更多有价值的资源并将这些资源吸收内化为自己的创新能力。在三个阶段由结构洞管理方式带来的关键资源呈现出一个逐渐强化的过程。

第三，基于结构洞的关键资源与企业拥有的关键资源相结合，将加速旅游供应链中渠道权力由下游向上游的转移。以往针对渠道权力转移的研究多关注其转移的路径，而本文则研究其转移背后的机制，试图打开旅游供应链渠

道权力转移的黑箱。研究发现，基于结构洞的关键资源与企业拥有的资源相结合作用于旅游供应链间渠道权力的转移过程，会加快旅游供应链中渠道权力由下游向上游的转移速度。

本文的实践启示有三点：第一，企业在发展初期受制于结构洞时，由于关键资源的有限性，企业应当投入全部资源服务好掌握大部分渠道权力的成员，这样才能积攒实力，谋求更长远的发展；第二，在企业有了一些发展之后，一直以来的被动地位会成为限制企业发展的绊脚石，这时，企业应当积极地与其他成员接触，共享资源与信息，削弱掌握渠道控制权的企业的桥梁作用，从而获得更多的关键性资源，减少对合作伙伴的依赖。第三，在企业有了更大程度的发展之后，企业可以与更多的企业建立合作关系，把三角式成员关系变成网络式，这样一来，企业可以获得更多的信息渠道与资源，从而获得更好的发展，争取建立起其他成员对自己的依赖。

未来可以在以下两方面继续研究：第一，可关注如何从实际运作层面来获得渠道权力，使企业获得渠道权力更有可操作性；第二，关注影响渠道权力获得的动因，探究这些动因如何与关键资源一起作用于渠道权力。

参考文献：

- [1] Tapper R, Font X. Tourism supply chains[R]. Report of a desk research project for The Travel Foundation. Leeds Metropolitan University and Environment Business & Development Group, Leeds, UK, 2004.
- [2] 杨丽, 杨帮义. 以旅行社为核心的旅游供应链构建研究[J]. 经济问题探索, 2008, 10(7): 15-19.
- [3] Schultz D, Schultz H. IMC, the next generation: Five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication[M]. New York: McGraw Hill, 2003.
- [4] Setrn L W, Reve T. Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis[J]. Journal of Marketing, 1980, 14(3): 52-64.
- [5] Bowersox D J, Cooper M B. Strategic marketing channel management[M]. New York: McGraw-Hill, 1992.
- [6] Anderson J C, James A N. Model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships [J], Jour-

- nal of Marketing, 1990, 54(2): 42-58.
- [7] 吕兴洋, 旅游分销渠道中旅游者权力研究[D], 天津: 南开大学, 2013.
- [8] 张闯, 张涛, 庄贵军. 渠道关系强度对渠道权力应用的影响——关系嵌入的视角[J]. 管理科学, 2012, 25(3): 56-58.
- [9] Wathe K H, Heide J B. Relationship governance in a supply chain network[J]. Journal of Marketing, 2004, 68(1): 73-89.
- [10] 庄贵军. 营销渠道控制: 理论与模型[J]. 管理学报, 2004, 1(1): 48-67.
- [11] Hibbard J D, Kumar N, Stern L W. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships[J]. Journal of Marketing Research, 2001, 38(6): 45-46.
- [12] Dwyer F R, Oh S. Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels [J]. Journal of Marketing Research, 1987, 24 (4): 347-358.
- [13] Morgan R M, Shelby D H. Commitment-trust theory of relationship marketing[J]. Journal of Marketing, 1994, 58(3): 20-38.
- [14] 庄贵军. 中国营销渠道中私人关系对渠道权力使用的影响[J]. 管理科学学报, 2004, 7(12): 52-56.
- [15] Geyskens I, Steenkamp J K. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships[J]. Journal of Marketing Research, 1999, 36(5): 223-238.
- [16] Pfeffer J, Slalancik G R. The external control of organizations: A resource dependence perspective[M]. Stanford: Stanford University Press, 2003.
- [17] Lavie D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based views [J]. Academy of Management Review, 2006, 31(3): 638-658.
- [18] Collis D, Montgomery C. Competing on resources[J]. Harvard Business Review, 1995, 73(4): 118-128.
- [19] Banrey J B, Wright P M. On becoming a strategic partner: The role of human resource in gaining competitive advantage[J]. Human Resource Management, 1998, 37(1): 31-62.
- [20] Hall R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage[J]. Strategic Management Journal, 1993, 14 (8): 607-618.
- [21] Amit R, Schoemaker P J H. Strategic assets and organizational rent [J]. Strategic Management Journal, 1993, 14(1): 33-46.
- [22] Grant R M. The resources-based theory of competitive advantage[J]. California Management Review, 1991, 33(3): 114-135.
- [23] Ford R C, Wang Y. A power asymmetries in tourism distribution networks[J]. Annals of Tourism Research, 2012, 39(2): 755-779.
- [24] Brown J R, Lusch R F. Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels[J]. Journal of Retailing, 1983, 59(4): 53-80.
- [25] 张闯. 渠道权力: 依赖、结构与策略[J]. 经济管理, 2006, 37(2): 5-16.
- [26] Coleman J S. Social capital in the creation of human capital[J]. American Journal of Sociology 1988, 94(8): 95-120.
- [27] Granovetter M S. Mark the strength of weak ties[J]. American Journal of Sociology, 1973, 78(6): 1360-1380.
- [28] Burt R S. The social structure of competition[M]. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- [29] Zaheer A, Mcevily B. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities [J]. Strategic Management Journal, 1999, 20 (12): 1133-1156.
- [30] 盛亚, 范栋梁. 结构洞分类理论及其在创新网络中的应用[J]. 科学学研究, 2009, 27(9): 1407-1411.
- [31] Zaheer A. Network evolution: Origins of structural holes [J]. Administrative Science Quarterly, 2009, 54(3): 16-31.
- [32] Zaheer A, Bell G G. Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance [J]. Strategic Management Journal, 2005, 26(9): 809-825.
- [33] 刘立, 党兴华. 企业知识价值性、结构洞对网络权力影响研究[J]. 科学与科学技术管理, 2014, 35 (6): 164-171.
- [34] Li M, Choi T Y. Triads in services outsourcing: Bridge, bridge decay and bridge transfer[J]. Journal of Supply Chain Management, 2009, 45(3): 27-39.
- [35] 孙笑明, 崔文田. 发明家网络中结构洞填充的影响因素研究[J]. 科研管理, 2013, 51(7): 6-15.
- [36] Pan S L, Tan B. Demystifying case research: A structured-pragmatic-situational (SPS) approach to conducting case studies[J]. Information and

Organization, 2011, 21(3):161-176.
[37] 李纯青, 张海丽, 马军平, 李松玲. 基于战略匹配视角的企业品牌化作用机理研究——以意大利

环意国际旅行社为例[J]. 管理案例研究与评论, 2015, 8(3):269-283.

The Influence of Key Resources Based on Structural Hole on the Channel Power in the Tourism Supply Chain: Take the HUANYI International Travel Agency as an Example

MA Jun-ping^{1,2}, CHEN Yu-zhu¹, LI Chun-qing¹, ZHANG Hai-li¹

(1. School of Economics and Management, Xi'an Technological University, Xi'an 710021, China;

2. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100062, China)

Abstract: Adopting case study method, this paper takes HUANYI International Travel Agency as the research object, studies the process of upstream local travel agency obtaining channel power gradually by managing the structural hole in the tourism supply chain, tries to open the black box of the transfer mechanism of the channel power in the travel supply chain. It finds that local agencies upstream of the tourism supply chain can weaken the structural hole between the terminal tourists and themselves by information technology, or enhance the structural hole and its stability between downstream travel agencies by the contract with them. Weakening or exploiting structural hole can bring new key resources to the upstream local travel agencies in the tourism supply chain, the key resources based on structural hole combined with the resources from the agencies, would accelerate the transfer of channel power from downstream to upstream in the tourism supply chain. This research provides a systematic research perspective for the upstream agencies to get the channel power.

Key words: tourism supply chain; channel power; key resources; structural hole; case study