

連鎖加盟體系知識創造影響因素之實證研究 — 雙重鑲嵌觀點

An Empirical Study on the Determinants of Knowledge Creation in the Chain and Franchising System — A Dual Embeddedness Perspective

方世杰* 汪昭芬**
Shih-Chieh Fang Jue-Fan Wang

摘要：本研究旨在探討連鎖加盟體系如何透過雙重鑲嵌(市場鑲嵌、體系鑲嵌)之運用，促進知識創造，進而提昇組織績效。本研究以我國雙軌制之連鎖加盟總部為調查對象，計回收 66 份有效樣本。研究結果發現：(一)網絡連結、信任關係、共同認知、競爭涉入及跨分店協調，有助於總部與分店知識之整合；而競爭涉入與共同認知可促進連鎖加盟體系成員間之知識分享。(二)市場鑲嵌有助於提高體系鑲嵌。(三)知識整合有助於提升事業及顧客績效；知識分享則有助於提升顧客績效。文末並根據研究發現，提出討論及相關管理意涵。

關鍵詞：連鎖加盟體系、雙重鑲嵌、市場鑲嵌、體系鑲嵌、知識創造

Abstract: This study attempts to clarify how the chain and franchising systems create the knowledge via dual embeddedness (i.e., market embeddedness and system embeddedness) to improve their performance. This research targets the headquarters of plural-form chain and franchising systems as the respondents to conduct the empirical survey. Results from the 66-observation survey indicate the following evidences. Firstly, network connection, trust relations, shared cognition, competitors' involvement, and inter-branch coordination are beneficial for the knowledge integration between the franchisor and their franchisees; shared cognition and competitor's involvement are helpful to improve their knowledge sharing. Secondly, market embeddedness contributes to improve system embeddedness. Thirdly, knowledge integration presents positive effects on business- and customer-related performance; knowledge sharing raises customer-related performance. This study also provides some discussions, suggestions, and managerial implications for the future academic and practical efforts.

Keywords : Chain and Franchising Systems, Dual Embeddedness, Market Embeddedness, System Embeddedness, Knowledge Creation

* 國立高雄第一科技大學企業管理研究所教授
Professor, Graduate Institute of Business Management, National Kaohsiung First University of Science and Technology

** 國立高雄第一科技大學管理研究所博士候選人，和春技術學院資管系講師
Ph. D. Candidate, National Kaohsiung First University of Science and Technology
Lecturer, Department of Information Management, Fortune Institute of Technology

壹、緒論

連鎖化經營自 1970 年代起蔚為主流經濟體制之一，不僅改變消費者購買習慣與生活型態，亦奠定其在流通經濟中舉足輕重之地位。連鎖化經營之興盛，主因之一乃其創造出「報酬遞增」此一別於傳統經濟學說之效益。傳統經濟學理論中有形資產利用愈多其價值因分享而遞減，然在知識領域上不但無折舊與磨損情況，且其成本主要發生在創造研發階段；一旦知識產生，複製與分享知識便不再需挹注鉅額成本，透過補充、強化、驗證、改正、改善與運用，使用知識愈多愈能提高知識之正確性與豐富度(Davenport & Prusak, 1998)。具體而言，連鎖體系係透過總部對分店提供整套經營知識，體系成員共享並遵循之以進行營運。更重要的是，此類知識並不會因分享而耗損，反之，透過分店之運用、驗證與改進，提高其價值。綜合言之，連鎖體系在市場上之拓展力導因自其具備知識報酬遞增之特性(O'Dell, Grayson & Essaides, 1998; Szulanski, 1996)。

近年來諸多連鎖加盟體系之經營知識已漸趨成熟，然完整性尚有待發展。在此一競爭典範下，如何持續建構與蓄積經營知識遂成為其重要成長因素。因此，連鎖加盟體系當前主要任務之一，即在於透過知識創造以蓄積組織知識庫(knowledge base)，進而建立、維持與更新組織之競爭優勢(Grant, 1996; Phan & Peridis, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997)。其意涵在於連鎖體系可透過總部與分店及市場環境關係之建立，加速資訊之交流、分享、蒐尋與取得，並將知識內化為組織新知識，進而轉化為具競爭優勢之知識資產(Inghan & Mothe, 1998; Sakakibara, 2002)。綜合言之，在競爭日益激烈之全球經濟環境下，「知識創造」可謂連鎖加盟體系取得競爭優勢之關鍵途徑之一(Inghan & Mothe, 1998;

Sakakibara, 2002)。

知識管理研究自 1990 年代受到重視，然與連鎖產業攸關者卻相對少見，且具潛在學術缺口。在回顧相關文獻後，發現此類文獻大致可區分為二類研究取向。一是以「資源基礎觀點(resource-base view)」為出發點(Hitt & Ireland, 1985; Knott, 2003; Mahoney & Pandian, 1992; Winter, 1987)，強調具價值之營運知識之所以成為價值創造之來源，在於其具備隔離效果。文獻進一步指出隔離效果主要反映在知識具黏稠(sticky)之特性上，亦即對外能產生資訊遮蔽(masking)與過濾(filtering)效果；因此具價值之知識，由於建立在共同認知之基礎上，故可擴散於連鎖體系內，但可防止洩漏至體系外(Knott, 2003)。第二類研究取向則建立在「組織學習觀點」之基礎上，主要探討連鎖加盟體系成員間如何進行知識移轉(knowledge transfer)或複製(knowledge replication)(Argote & Darr, 2000; Bradach, 1998; Winter & Szulanski, 2001)。此一觀點強調總部扮演探索者(exploration)角色，負責創造並將營運知識精緻化；分店則扮演利用者(exploitation)角色，學習並執行所複製或移轉過來之營運知識(Winter & Szulanski, 2001)。綜觀文獻，主要聚焦於營運知識之移轉與擴散，鮮少論及其知識創造之過程及其影響因素；尤其未有探討其如何從體系內部成員或市場外部環境取得知識，進而透過知識分享與整合來創造知識者。針對此研究缺口，本研究將首先嘗試探討影響連鎖加盟體系知識取得之影響因素，接著探討其知識創造之過程，最後則研究知識創造對組織績效之影響。

此外，近年來衍生出來之「鑲嵌觀點」(embeddedness)亦對連鎖加盟體系深具意涵。Granovetter (1985)首先將經濟學及社會學之研究結合到組織理論中，認為人類經濟行為是鑲嵌(embedded)在社會關係之中。Dacin, Ventresca, and Beal (1999)

曾綜合回顧了有關組織鑲嵌之研究，並予以歸納為四大類型：第一類為影響組織、策略及管理行為之鑲嵌因子(sources)；第二類為組織結構與行為所形成之鑲嵌機制(mechanisms)；第三類旨在強調鑲嵌所造成之結果(outcomes)；第四類則為鑲嵌在策略上(strategic)及應用上(practical)所帶來之應用(implications)。近期研究不僅延伸鑲嵌概念範圍，並利用組織角色(actors)將組織鑲嵌概念化(conceptualizing)，即是從策略之觀點探討鑲嵌程度及其結果，並且將焦點放在經濟活動所顯現之寓意上。例如 Baum and Oliver (1992)將角色延伸到產業活動上，藉之探討鑲嵌因素對於組織茁壯或沒落之影響。Anderson and Weitz (1992), Emshwiller (1991), Kelly and Thibaut (1978), 及 Larson (1992)等之研究均指出透過鑲嵌關係，組織間可分享知識並促進創新及產品發展。本研究即參考此類研究，延伸鑲嵌概念範圍探討鑲嵌關係對於知識創造之影響。

上述有關組織鑲嵌之研究文獻，對於本研究之重要意涵是，任何組織之營運並非在真空環境下進行，而是鑲嵌於系絡環境中(如 Granovetter, 1992; Uzzi, 1996)。對連鎖加盟體系之實務意涵是，經營知識通常分散(dispersed)且鑲嵌(embedded)在其體系內各成員，及體系外之顧客及競爭者中(Grant, 1996)。為有效取得知識，連鎖加盟體系必須與所屬環境形成鑲嵌關係，以獲取對組織具價值之資源，進而提升知識創造能力(Emshwiller, 1991; Kelly & Thibaut, 1978; Kogut & Zander, 1996)。綜上所述，從鑲嵌觀點論之，連鎖加盟體系可視為處於具體之市場脈絡(市場鑲嵌)及由總部與分店形塑之行動空間中(體系鑲嵌)。亦即，其鑲嵌於外部市場環境與連鎖加盟體系內兩個不同層次之社會系絡中。因此，本研究分別稱之

為「市場鑲嵌」與「體系鑲嵌」(Granovetter, 1985; Zukin & Dimaggio, 1990)。此外，本研究爰用 Lam (2003)「雙重鑲嵌」¹(dual embeddedness)一詞，藉此表達出連鎖加盟體系，同時鑲嵌於市場與體系兩種系絡情境中。

綜合上述鑲嵌觀點，本研究旨在從雙重鑲嵌觀點探討連鎖加盟體系如何透過市場鑲嵌及體系鑲嵌關係進行知識之創造，進而提升組織績效。針對上述研究目的，本研究之研究議題大致包括：(1)探討連鎖加盟體系之雙重鑲嵌內涵；(2)分析其如何影響連鎖加盟體系之知識創造；(3)瞭解其知識創造與經營績效之關聯性。

貳、文獻探討與假說推論

一、連鎖加盟體系之知識創造

Inkpen(1996)定義組織知識創造是一種流程，藉由個人知識之增強與內化，形成組織知識基礎。Nonaka and Takeuchi (1995)認為知識創造乃是組織整體創造新知，並經由傳播將知識融入全組織，進而具體表現在新產品、服務與制度之能力。探討過去學者之知識創造研究論點，大致可歸類為四種觀點，分別為知識創造流程(process)、創造活動(activity)、創造機制(mechanism)，及創造情境(condition)等(Davenport & Prusak, 1998; Grant, 1996; Hedlund, 1994; Leonard-Barton, 1995; Nahapite & Ghoshal, 1998; Nonaka et al., 1995, 2000)。其中，就知識創流程觀點而言，Nonaka and Takeuchi (1995)提出之動態知識創造論對知識創造有完整探討。整體來說，知識創造過程可以分為分享內隱知識、創造觀念、確認觀念、建立原型、以及跨層次的知識擴展。此外，在知識創造過程的每個階段中，組織透過內隱和外顯知識間之相互轉換(conversion)來創造

¹Lam (2003)在跨國組織學習之研究中提出「雙重鑲嵌」概念。認為多國籍企業(MNEs)為有效進行跨國學習，除鑲嵌在母國之產業系統外，更應鑲嵌於地主國之R&D網絡中，透過兩種系絡之鑲嵌，俾利獲取具價值之知識。本文與Lam (2003)所探討之議題並不相同，僅係概念上之爰用。

知識，此即為社會化、外部化、結合化、內部化之「SECI」模式。而Hedlund (1994)則主張透過吸收、擴散、內化、外化、伸展與專享而創造新知識。本研究參酌Nonaka and Takeuchi (1995)及Hedlund (1994)之研究，以知識創造流程觀點為主，並聚焦於知識分享與知識整合過程在知識創造中所扮演之角色。

連鎖加盟體系之知識管理與一般組織型態相較，具有其獨特性，兼具層級(Hierarchy)及市場(Market)之雙重特性。連鎖加盟體系之經營型態，最常見之分類係「直營」(company)和「加盟」(franchising)兩大類型。另有研究指出基於其快速成長及相互學習之社會化過程，亦有同採此二種類型者，稱之「混合型」(Hybrid)統治型態(Shane, 1996)。Bradach (1998)即曾將此統治型態稱之「雙軌制」(plural form)。依據管理制度及知識管理觀點，直營型態通常採由上而下之管理方式，例如總部以預算及職權控制分店之營運，分店營運資訊通常經由管理資訊系統(management information system, MIS)反饋給總部。然此種管理制度主要透過層級式溝通及對高階主管之依賴，總部統籌與整合全體系知識來源，並以主導及處理外顯知識為主，因此直營制知識管理之核心在於「知識整合」(Bradach, 1998)。至於加盟型態，總部透過合約及誘因機制建立分店之標準化，另由於各分店具經營自主性且擁有較豐富之區域性內隱知識，但若不具誘因，其資訊較難分享或傳遞予總部及其他分店。因此對總部而言，必須建立激勵制度，以促使分店願意分享與傳遞各種知識來源及內容。因此，加盟制知識管理之核心在於「知識分享」(Bradach, 1998)。此外，Bradach (1998)亦指出，雙軌制連鎖係透過社會化交互學習過程(mutual learning process)以促進體系營運之一致性；亦即透過實務複製與標竿學習促使體系成員間共同學習與成長。同時，總部經由建立體系認同及知識分享氛圍，使總部

與分店或分店間經由面對面溝通、論壇，或私下個人化交流來分享資訊。因此，雙軌制奠基於體系成員彼此合作與互動之關係上，有助於提高其知識整合及知識分享之程度，進而有助於知識之創造。

綜上所述，就知識整合及分享之特性及探討之價值與重要性而言，雙軌制明顯優於直營制、加盟制。因此本研究以雙軌制連鎖加盟體系為研究對象。再者，吳思華 (2001)指出，知識具有「非排他性」的特質，如能將知識做適當的整合與分享，不僅不減損知識的價值，反而能在相互激盪過程中發揮正向回饋之效果，創造新的知識。基於上述，本研究以「知識整合」及「知識分享」切入，建構雙軌制連鎖加盟體系知識創造活動之內涵，並分述如後。

(一)知識整合

文獻對知識整合之定義，由不同角度切入者其提出之觀點亦不一致。Kogut and Zander (1992)指出知識整合是一種結合能力(combinative capability)對既有知識產生新的應用，強調其結合現存及發掘具潛力知識之能力。Volberda, Van Den Bosch, Frans, and Boer (1999)認為知識整合是為強化企業內部文化、價值之一致性，以及工作效率與系統運作之提升所作的一切協調運作活動。Teece, et. al. (1997)強調動態能力(dynamic capability)觀點，強調較其他廠商更有效率及效能地獲取、整合外部知識，進而發展出創新概念，據以整合以增進新產品概念商品化執行之效率，使新產品開發更快且更多樣。Demsetz(1991)強調知識若要有效獲得，必須在運用知識時，將許多個人專精知識予以結合。雖然文獻對知識整合之定義與觀點不盡相同，但均主張知識整合係發揮知識力量之關鍵因素，亦是提升核心競爭力與創造知識之主要因素(Kogut & Zander, 1992)。

學者指出知識整合之方向大致可分

成外部與內部整合二類，前者係指組織吸取外部知識與技術後加以整合並予以利用，而後者則是組織內部協調不同範圍知識並予以應用(Henderson & Clark 1990; Kogut & Zander, 1992)。Grant (1996)認為組織競爭優勢主要來自於知識整合之方向及整合不同類型專業知識，且強調可使組織增加競爭優勢之整合機制取決於知識整合之效率、範圍與彈性。具體而言，連鎖加盟總部與分店之知識整合程度愈高，代表體系知識之流通或溝通愈有效率，所創造之知識具互補性、複雜且難以模仿，另外更能因應環境之變動，重新組合知識以適應環境，因此知識整合使得組織能以更具效率、完整且彈性之方式創造出具價值的新知識。

(二)知識分享

歷年來諸多文獻為知識分享賦予不同定義，如Hendriks (1999)指出知識分享是一種溝通之過程。知識不像商品般可自由傳遞，當組織成員向他人學習知識時，即是分享他人之知識，而知識接收者應具有重建行為，並具備知識去學習與分享知識。因此，知識分享牽涉到二個主體，一是知識擁有者願意將自身知識以某種方式，如演講或訴諸於文字，將知識傳遞；另一是知識接收者願意以傾聽、閱讀等方式去學習，復將所得知識內化。許多內隱知識之分享及交換需要經由直接、第一手觀察，與其他人互動及微妙的身體語言等方式來達成(Holtshouse, 1998)。因此，Lee(2001)認為知識分享可定義為個人、群體、或組織間知識流傳與轉移之活動。而跨組織間之知識分享則可定義為組織間重要而獨特之資訊溝通活動(Powell, et al., 1996)。此外，Nonaka and Takeuchi (1995)曾指出，知識創造之過程始於內隱知識之分享，因此建立一種能讓不同觀點和動機者分享內隱知識之氛圍，係知識創造之首要課題。因而Davenport and Prusak (1998)亦認為在知識交流與分享之同時，會衍生出加乘效果之知識資產。綜上

概念，本研究採用Lee (2001)觀點，將知識分享定義為個人、群體、或組織之間的知識流傳與轉移之活動。

二、加盟連鎖體系之雙重鑲嵌

鑲嵌一詞最早由Polanyi (1944)提出，強調經濟活動鑲嵌於社會關係中，其經濟行為受制於社會關係(Granovetter, 1985)。此外，Burt (1992)亦指出在經濟活動運作過程中，會形成產品交易外之社會市場(social market)結構；成員在網絡結構中發展相互關係，並分享或交換與組織攸關之訊息。據此，經濟活動不僅單純約化為商品交換活動，亦必須將所處環境因素綜合考慮。故本研究所指鑲嵌之概念即是將經濟個體與社會系絡連結起來，將經濟行為具體緊密連結到行為者之社會關係中。

關於鑲嵌之類型，Zukin and Dimaggio (1990)將鑲嵌分為結構性、認知性、政治性與文化性四類。Granovetter (1985)將鑲嵌分為社會性、市場性、時間性、地域性、政治性和技術性等六類。其中前二項為本研究所關注。社會性鑲嵌(social embeddedness)意指組織鑲嵌於不同的社會系絡中；市場鑲嵌(market embeddedness)則指組織與其客戶、供應商、配銷商及競爭對手所形成之關係。本研究即以市場鑲嵌角度及體系鑲嵌角度，探討連鎖加盟體系總部與分店，以及體系成員與市場系絡之連結關係，並瞭解其對知識創造之影響。現分述如後。

(一)市場鑲嵌與知識創造

本研究依據相關文獻，定義之市場鑲嵌係著重在連鎖加盟體系成員透由與市場環境系絡之互動連結，以獲取市場性資源。諸多文獻在切入市場鑲嵌議題時，多將之區分為組織成員與(1)顧客、(2)競爭者之交流，以及(3)各類市場資訊在各分店廣泛流動之情形(Day, 1994; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slateret,

1990; Uzzi, 1996)。具體而言，連鎖加盟體系成員應設法與市場環境產生互動連結關係，俾有助於持續蒐集市場性資源，並將之藉由跨分店傳遞以獲取市場競爭所需之知識；當組織掌握更多資訊，相關資訊經由組織成員內化理解後，便可蓄積為組織重要之知識來源，進而助於知識之分享與創造(Day, 1994; Dickson, 1996; Slater & Narver, 1995)。據此，本研究將市場鑲嵌區分為「顧客驅動」、「競爭涉入」與「跨分店協調」三者(Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990)，並以此衡量連鎖加盟體系與市場環境形成之鑲嵌關係。茲分述如下。

1. 顧客驅動

顧客驅動意指組織透過與顧客互動之連結，對市場充分瞭解並分析目標顧客心目中之產品價值，以預測顧客需求之變化(Deshpande, et al., 1993; Kohli & Jaworski, 1990)。Narver and Slater (1990)認為蒐集與顧客有關之資訊，加以綜合發展出能使顧客滿意之策略，是顧客驅動之主軸。此外，Day (1994)強調與顧客建立密切關係，可正向影響知識整合之速率，利於產品改良或減少上市時間。Von Hippel (1989)則提出領先使用者(lead user)之觀念，認為應重視並蒐集領先使用者之建議，以利產品改良。因此，若能有效蒐集顧客意見，將是連鎖加盟體系導入知識之重要管道(Nonaka & Takeuchi, 1995)。具體而言，連鎖加盟體系成員若能與顧客建立密切關係，將有助於顧客資訊之蒐集，據此擴大其知識基礎，進而提升知識交流與分享之程度，俾利正向總部進行知識整合與研發新知識。因此可推論顧客驅動程度對知識整合與分享具正向關係。準此，建立本研究假說一如下：

假說一 (H1)：連鎖加盟體系之顧客驅動程度，對連鎖加盟體系之知識整合與分享具正向影響作用。

2. 競爭涉入

競爭涉入意指組織介入並思慮競爭者及潛在競爭者優缺點及長期能力與策略，並以本身優勢為基礎，與競爭對手合作或知識交流之程度(Deshpande, et al., 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990)。Padmore (1998)指出透過逆向工程(reverse engineering)拆解競爭者產品作為產品創新之來源；亦可透過正式授權、合作契約，從競爭者身上習得新知識，對知識整合具有正向貢獻。另外，Von Hippel (1998)認為組織可從競爭者學習新點子、資訊及視野，並培養產品研發之環境，帶動組織自我創新努力發展新技術。此外，若能與競爭者培養共同解決問題之關係，將能更快、更有效率地克服困難(Nonaka & Takeuchi, 1995; Padmore, 1998)。就本研究之問題內涵而言，連鎖加盟體系各成員若能與競爭者建立連結關係，將正面助於競爭者資訊之蒐集，據以擴大其知識，進而提升知識分享之程度，正向影響總部進行知識整合與研發新知識之參考。因此可推論競爭涉入程度對知識整合與分享具正向關係。基此，建立本研究假說二如下。

假說二 (H2)：連鎖加盟體系之競爭涉入程度，對連鎖加盟體系之知識整合與分享具正向影響作用。

3. 跨分店協調

Shapiro (1988)認為具競爭優勢之組織特性有三：(1)組織各部門應瞭解市場資訊；(2)公司應彙集各部門之專業與經驗，共同決定策略；(3)溝通協調做成決策並完成任務。由此可知，市場鑲嵌涉及各部門之運作與決策過程(Day, 1994; Kohli & Jaworki, 1990; Narver & Salter, 1990)。基此，連鎖體系之跨分店協調強調企業應以開放心態蒐集市場資訊做綜效性傳佈，分店間相互瞭解彼此之市場資訊，及具備易於存取之組織記憶，才能充分瞭解外在環境之變化，以創新知識因應之(Day, 1994)。此外，建立機制排除分店(部門)間障礙，使各分店重視他人之資訊

(Day, 1994; Kohli & Jaworki, 1990; Narver & Salter, 1990), 可強化組織成員合作創新之意願(Han, Kim & Srivastava, 1998), 使組織更積極從事知識分享與知識創造活動。基此, 連鎖加盟體系各分店若能建立密切之協調互動關係, 將有助市場資訊在體系中擴散與分享, 俾利總部進行知識整合與研發新知識之參考。因此可推論跨分店協調程度對知識整合與分享具正向關係。依據上述推論, 建立本研究假設三如下。

假說三 (H3): 連鎖加盟體系之跨分店協調程度, 對連鎖加盟體系之知識整合與分享具正向影響作用。

(二) 體系鑲嵌與知識創造

本研究對體系鑲嵌之定義為透由總部與分店間之社會性互動關係, 以獲取社會性資源(Dyer & Singh, 1998; Yli-Renko & Sapienza, 2001)。Coleman (1990)認為當行為者擁有愈多有助於目標行動之關係, 則愈能應用此關係以助於目標之達成。根據社會資本理論², 跨組織間連結力有助於獲取資訊交流, 並提昇彼此信任關係及共同認知程度, 俾達到組織間學習(inter-organizational learning), 進而加速組織知識之創造(Dyer & Singh, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Yli-Renko & Sapienza, 2001)。因此, 總部若能槓桿運用此一鑲嵌於體系內之各種關係結構, 則成員間將有較順暢之知識交流、能力互補與資源分享(Dyer et al., 2000), 進而提高知識創造、移轉與分享之效率(Ahuja, 2000; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai, 2002)。基此, 本研究以 Nahapiet & Ghoshal (1998)所提之結構構面、關係構面及認知構面為主體, 並參酌 Gulati (1998), Alder and Kwon(2000), Tsai and Ghoshal(1998), Nahapiet and Ghoshal

(1998), Yli-Renko, et al.(2001)及 Koka and Prescott (2002)等觀點, 將體系鑲嵌建構為「網絡連結」、「信任關係」, 及「共同認知」三者, 並以此衡量連鎖加盟體系總部與分店間之鑲嵌關係, 茲分述如下。

1. 網絡連結

網絡連結著重在焦點廠商(focal firm)所在之網絡位置及扮演傳遞資訊之角色, 意指其會與其他網絡成員進行資訊交流(Nahapiet & Ghoshal, 1998)。由於人員經常流動, 各類相關訊息、規章及共識會在網絡間廣泛穿梭(Granovetter, 1985, 1992; Gulati, 1998)。因此, 當網絡連結程度愈高, 焦點廠商將能取得更多元化(diversity)與更豐富(richness)之資訊(Koka & Prescott, 2002), 進而加速組織間學習與知識創造(Nahapiet & Ghoshal, 1998; Powell, et al., 1996)。具體而言, 總部若能營造(或佔有)此核心樞紐位置, 分店重要知識將會流向總部。對總部而言, 高程度之網絡連結可促進資訊之可及性(access)、時效性(timing)及參考性(referral), 進而提高總部與分店間之交流分享與創意融合, 致共同進行知識創造(Burt, 1992)。根據上述推論, 本研究建立假說四如下:

假說四(H4): 連鎖加盟總部與分店間之網絡連結程度, 對連鎖加盟體系之知識整合與分享具正向影響作用。

2. 信任關係

Nahapiet and Ghoshal(1998)指出關係構面是人們經由互動與他人發展出來之個人關係, 如尊重與友誼。關係構面有四個向度, 包括信任(trust)、規範(norms)、義務(obligation)與認同(identification)。其中, Granovetter (1992)認為信任關係是

² 社會資本是一種關係資源, 鑲嵌於人際、群體、社會網絡中(Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai, 2002), 群體成員藉由鑲嵌在持久性的社會關係網絡中獲得, 且使用之以追求利益(Alder, 2000; Baker, 1990)。Nahapiet & Ghoshal(1998)即將社會資本應用於智慧資本的創造, 認為社會資本的構面包括結構、關係及認知構面, 此三構面將影響知識交換及結合之能力。

社會性互動之核心議題，有助於雙方資訊交流之意願及透明度，並易取得與其他公司之合作(Dyer & Nobeoka, 2000; Gulati, 1995, 1996; Perrow, 1992;)。當信任關係品質越佳，成員間互動模式會以互惠、派閥或社群認同(community identity)型態為主(Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1995, 1996)，提升資訊交換之強度、廣度和深度，並可增加特定關係之共同知識(Ring & Van de Van, 1994)，進而提升組織間之學習與知識創造(Nahapiet & Ghoshal, 1998; Powell et al., 1996)。就本研究而言，在總部與分店互動頻繁之基礎上，彼此間提升 Madhok (1995)所稱之「關係型信任」(relational-based trust)及「認同型信任」(identity-based trust)，以及 Gulati (1995)所稱之「知識型信任」(knowledge-based trust)，將有助於成員間之知識分享、整合與創造。綜上所述，本研究推論假說五如下：

假說五(H5)：連鎖加盟總部與分店間之信任關係程度，對連鎖加盟體系之知識整合與分享具正向影響作用。

3.共同認知

認知構面有兩個向度，共同規則與語言(share codes and language)及共同經歷(shared narratives)(Nahapiet & Ghoshal, 1998)，本研究命名為共同認知。Kogut and Zander (1996)認為組織間擁有共同認知，有助於成員在共同語言與共同願景下移轉知識，並促進內隱知識之移轉與分享。Conner and Prahalad (1996)發現組織間在共同行為基礎上，溝通將顯得更加容易。因此，本研究推論共同語言、規範、信念，及共同願景與經歷等，能化解組織間知識分享與創造時所產生之衝突，並能促進組織間溝通(Adler & Kwon, 2002; Dyer & Singh, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998)，建立共同目標規範，提高資訊分享之質與量，進而有利於組織知識創造。據此，建立本研究假設六如下。

假說六(H6)：連鎖加盟總部與分店間之共同認知程度，對連鎖加盟體系之知識整合與分享具正向影響作用。

三、市場鑲嵌與體系鑲嵌之關係

Nonaka (1994)強調組織知識創造之基礎在於擴大個人內隱知識，而其來自個人經驗。因此組織必須營造適於知識創造之系絡，使員工有創新之意圖，重視市場資訊蒐集與吸收，並累積擴大個人知識，將個人知識轉化為組織知識。而組織知識經員工共享與不斷運用，融入個人心智模式中，再轉化為個人層次之知識(Nonaka & Takeuchi, 1995)。上述所指擴大個人知識，組織成員可經由與顧客及競爭者鑲嵌關係之建立，亦可透過分店間有效率之資訊傳播為之。

另外，Senge (1990)指出員工對於其所擁有之知識，本能顯現出保護與藏匿之行為。Davenport and Prusak (1998)亦指出組織中確實存在「知識菁英」，他們憑藉自己之知識，在組織中形成權力基礎，並掌握之以待價而沽。就市場觀點而言，知識市場形成之原因在於市場參與者相信可自此獲得利益。而組織中之知識市集(knowledge marketplaces)便提供參與者進行知識交換之場域，如在企業內部營造自由交談、心得交換與分享之氛圍(Nonaka, Toyama, & Konno, 2000)。

再者，就互動觀點而言，透過知識交換行為可增加彼此之互動機會，亦即提高個體或組織間網絡之密度；當網絡連結數量愈多，網絡連結程度則愈高。此種經由長期互動所建立之信任，將形成核心關係資產，提升信任關係品質。此外，長期頻繁之互動可促進個體與組織間之認同或凝聚意識，當其間擁有愈多此類資源，則共同認知程度愈高(Ahuja, 2000; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai, 2002)。簡言之，組織成員可經由市場鑲嵌(顧客驅動、競爭涉入、跨分店協調)以獲得資訊交流之利益，進而擴大個人知識；由於知識市集之

運作，知識交換活動便在組織內展開，另因知識交換等社會互動行為不斷進行，從而提昇體系鑲嵌(網絡連結、信任關係、共同認知)之程度。綜上所述，本研究針對市場鑲嵌及體系鑲嵌兩項構念，建立研究假說七如下。

假說七(H7)：連鎖加盟體系之市場鑲嵌程度，對體系鑲嵌程度具有正向影響作用。

四、績效

衡量組織績效之方式有二，一為客觀績效(如銷貨毛利率)，一為主觀績效(如市場獲取度)。前者多屬機密資料取得困難，故本研究根據知識管理相關文獻(Boardman et al., 1997; Geringer et al., 1989; Grant, 1990; Reuer & Miller, 1997; Riahi-Belkaoui, 1996; Venkatraman & Ramanujam, 1986; Zaheer & Mosakowski, 1997)，採後者方式衡量，衡量計事業績效及顧客績效兩類。雖為主觀資料，然根據 Bourgeois (1980)之研究，發現主觀績效與客觀績效之評估結果極為近似，仍屬良好衡量方式。根據知識基礎觀點之看法，為提升上述績效，其前提在於組織需透過知識創造以蓄積具優勢之知識。具體而言，組織內部知識創造過程始於內隱知識之分享(Nonaka & Takeuchi, 1995)；再者，藉由與既有知識進行有效之結合與整

合(Grant, 1996; Kogut & Zander, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998)，以創造出具競爭優勢之知識。

本研究衡量組織績效之指標中，事業績效指相對於同業最大競爭者，樣本所擁有之市場佔有率、獲利率與新產品開發率。顧客績效則指相對於同業最大競爭者，樣本之顧客滿意度及商店印象。對本研究而言，意謂連鎖加盟體系成員若能透過知識分享與整合，將有助於創造具競爭優勢之知識，其組織績效將可顯著提昇。因此，建立假說八與九如下。

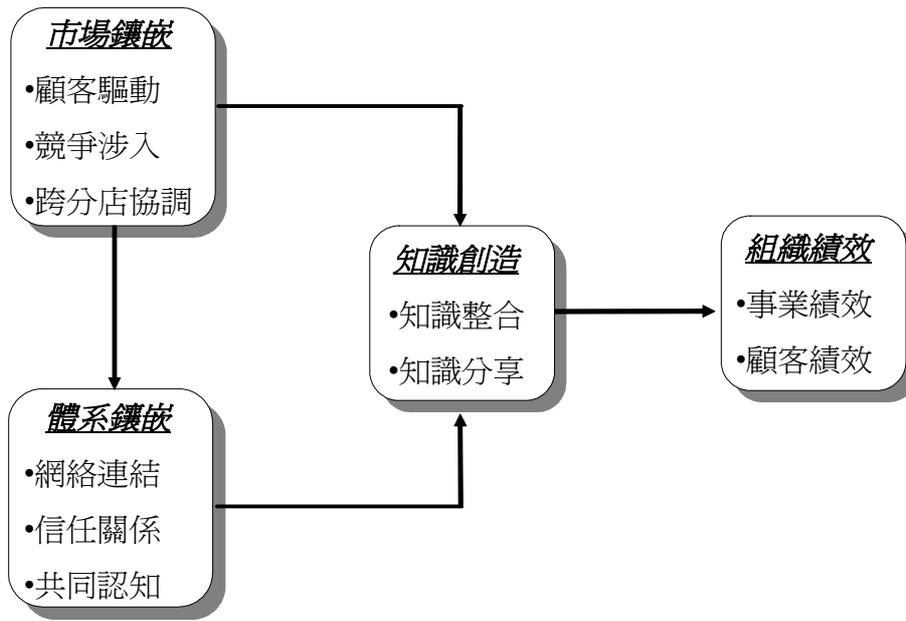
假說八(H8)：連鎖加盟體系之知識創造對其組織績效具正向影響作用。

假說九(H9)：不同知識整合程度及知識分享程度，在組織績效上具有顯著差異。

參、研究方法

一、操作性研究架構

依據前述文獻回顧與假說推論，可將本研究架構繪如圖一。本研究計包括四項主要研究構念，其中計外生構念二項，亦即市場鑲嵌與體系鑲嵌。此二構念影響知識整合與知識分享等二項知識創造因子，並間接影響組織績效。此外亦探討市場鑲嵌對體系鑲嵌之影響。各項構念之組成要素詳見圖一。



圖一 研究架構

二、變項定義與衡量

由圖二可知，本研究計涵蓋四個構念、十項組成要素。以下根據文獻並參酌

本研究問題之本質，針對各構念與組成要素之意涵及其衡量(皆以 Likert 七點量表衡量，1 代表非常不同意，7 代表非常同意)，彙總歸納如表一。

表一 研究變項之定義與衡量

研究構面	研究變項	操作性定義	變項之衡量	參考依據
市場鑲嵌	顧客驅動	組織透過與顧客互動之連結，以目標顧客需求作為發展策略基礎之程度。	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 多方面從事市場研究，主動詢問顧客滿意度 ◆ 以顧客價值作為新產品開發，或策略改變之基礎 	Narver & Slater (1990) Kohli & Jaworski (1990) Deshpande et al. (1993) Day (1994)
	競爭介入	組織介入並與競爭對手合作或知識交流，以發展因應策略之程度。	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 經常與競爭者或潛在競爭者進行資訊交流 ◆ 定期分析檢視競爭者策略並作好因應措施 	Narver & Slater (1990) Kohli & Jaworski (1990) Deshpande et al. (1993) Padmore (1998)
	跨分店協調	組織內各分店進行市場資訊交流、協調與合作之程度	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 市場資訊可無誤地被快速傳遞給各分店 ◆ 各分店定期開會，促進彼此的溝通與協調 	Shapiro (1988) Narver & Slater (1990) Kohli & Jaworski (1990) Day (1994)
體系鑲嵌	網絡連結	總部與分店間資訊流動之程度。	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 總部透過分店獲得有效且最新的市場資訊 ◆ 總部經常與分店聯繫或經常舉行例行性會議 	Granovetter (1985, 1992) Burt (1992) Gulati (1998) Nahapiet & Ghoshal (1998) Koka & Prescott (2002)
	信任關係	總部與分店間信任與相互尊重之程度。	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 總部與分店在營運合作上彼此相互與尊重 ◆ 總部相信分店不會有違反合作之行為，且開誠佈公交換資訊 	Gulati (1995, 1996) Powell et al. (1996) Nahapiet & Ghoshal (1998) Dyer & Singh (1998) Dyer & Nobeoka (2000)
	共同認知	總部與分店擁有共同目標及語言之程度。	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 總部與分店能建立共同目標與願景 ◆ 總部與分店彼此意見溝通及傳遞無任何障礙 	Kogut & Zander (1996) Nahapiet & Ghoshal (1998) Dyer & Singh (1998) Adler & Kwon (2002)
知識創造	知識整合	總部整合分店知識之程度。	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 總部能接受分店建議，且分店知識能與總部知識相結合 ◆ 總部認為與分店合作是一種良好的學習機會 	Huber (1991) Nonaka & Takeuchi (1995) Padmore (1998) Davenport & Prusak (1998)
	知識分享	組織成員彼此分享知識之程度。	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 主管樂於與組織成員分享願景及新觀點，彼此經常對話分享 ◆ 組織文化鼓勵員工腦力激盪、創意思考，重視原創性構想之分享 	Hansen, Nohria & Tuerney (1999) Nonaka & Takeuchi (1995)
組織績效	事業績效	關於組織經營事業之績效。	◆ 相對於同業其他連鎖體系，擁有較佳之市場佔有率、銷售成長率、獲利率、新產品開發率	Venkatraman & Ramanujam (1986) Geringer et al. (1989)
	顧客績效	關於顧客評價之績效。	◆ 相對於同業其他連鎖體系，擁有較佳之消費者滿意度、商店印象	Grant (1990) Riahi-Belkaoui (1996) Zaheer & Mosakowski (1997) Reuer & Miller (1997) Boardman et al. (1997)

三、抽樣與樣本

本研究以台灣區雙軌制連鎖加盟體系總部為研究對象。在抽樣設計方面，以「2002年台灣連鎖店年鑑」所公佈之連鎖加盟組織為研究母體，從中選出符合雙軌制之業者，隨機抽樣發放135份問卷。考量組織決策權仍掌握於高層，故以連鎖加盟體系總部之負責人或高階經理人作為發放問卷之對象。

在樣本回收方面，問卷發放以郵寄為主，回收期間歷經一個月(2003年3月間)，並使用電話及傳真方式進行催收。經扣除無效樣本後，計回收有效樣本66份，有效回收率48.89%。

本研究另進行未回卷偏差檢定，以探討回卷與未回卷樣本之基本資料是否有所差別。首先，依據抽樣名冊回溯未回卷樣本名單，透過「2002年台灣連鎖店年鑑」取得其基本資料，據之將回卷與未回卷者之樣本分佈依行業別、樣本歷史、及

總店舖數編碼(結果列示於附錄表A-1)。接著進行卡方齊一性檢定，驗證二者基本資料比例是否無差異。由於部份組別之樣本數少於5份，不符合卡方檢定之基本要求，因此進行組別合併，其結果列如附錄表A-2。結果顯示回卷與未回卷樣本基本資料分佈並無差異(卡方值=4.21, 0.9, 1.75; p值均大於0.05)。

四、效度與信度分析

本研究各變項之衡量與操作均先參照相關文獻，並經四位學術界及二位實務專家之預試與評估，故各量表應具備相當程度之表面效度。另外為檢測因素分析之適切性，本研究以Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling (KMO)檢視各題項是否適合於因素分析。結果顯示KMO值均大於0.85，代表變項適合於因素分析。而各題項所形成之因素負荷量皆大於0.6，累積解釋變異量皆達65%以上，顯示測量工具經因素分析後確具統計上之代表性。

表二 變項內部一致性彙總表

研究變數	項目內容	因素負荷量	累積解釋變異量	Cronbach's α
競爭涉入	與競爭者進行資訊交流	0.861	28.333%	0.89
	與潛在競爭者進行資訊交流	0.772		
	快速反應競爭者變化	0.762		
	分析競爭者策略	0.680		
跨分店協調	市場資訊正確傳遞至各分店	0.777	53.769%	0.87
	分店間經常進行交流	0.734		
	以顧客滿意作為資訊整合之基礎	0.694		
顧客驅動	從事市場研究	0.846	73.625%	0.84
	以顧客價值作為新產品開發之基礎	0.656		
	主動詢問顧客需求及滿意度	0.603		
網絡連結	總部透過分店快速取得市場資訊	0.924	31.767%	0.88
	總部透過分店取得最新市場資訊	0.900		
	總部與分店經常聯繫與開會	0.773		
信任關係	雙方不會有違反合作關係之行爲	0.905	61.411%	0.85
	總部與分店彼此相互尊重	0.839		
	開誠佈公地交換及提供資訊	0.674		
共同認知	意見之溝通與傳遞無障礙	0.883	81.252%	0.81
	有共同目標與願景	0.636		

知識整合	分店知識能與總部知識相結合	0.837	34.661%	0.89
	總部能將分店提供之知識商品化	0.832		
	總部根據分店建議引進新技術	0.810		
	總部認為與分店合作是一良好學習機會	0.772		
知識分享	主管樂於與組織成員分享願景與觀點	0.814	65.537%	0.83
	組織文化鼓勵員工一起腦力激盪	0.778		
	組織成員經常對話分享經驗	0.644		
事業績效	市場佔有率	0.888	44.353%	0.93
	銷售成長率	0.772		
	新產品開發率	0.765		
	獲利率	0.748		
顧客績效	顧客滿意度	0.884	84.391%	0.97
	商店印象	0.881		
	來客數	0.641		

在信度方面，透過項目分析 (Item analysis) 刪除相關係數較低之題項，並透過內部一致性分析求算出各變項之 Cronbach's α 值，結果如表二。結果指出，構成四構念之十個變項，其 Cronbach's α 值介於 0.81 至 0.97 間，顯示具有高度之內部一致性。據此可確認各構念之組成。

在進行各項假設驗證前，本研究首先針對各構念進行皮爾森 (Pearson) 相關分析，以檢測各變項間之相關性，結果如表三。其中除顧客驅動與知識整合呈負相關 ($p < 0.05$)，共同認知與知識分享呈負相關 ($p < 0.1$) 之外，其他變項均與知識整合及知識分享呈正相關 ($p < 0.05$)，初步符合本研究之假設推論。而前述兩者與假設推論結果相左者，將於文末進行討論。

五、構念間相關分析

表三 研究變項平均數、標準差及變項間相關係數 (n=66)

研究變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.顧客驅動	5.9538	.8073	1.000									
2.競爭涉入	5.5815	.7630	.646**	1.000								
3.跨分店協調	5.5909	.7333	.715**	.691**	1.000							
4.網絡連結	5.1091	.9253	.095	.348**	.191	1.000						
5.信任關係	5.0773	.9488	.427**	.444**	.583**	.402**	1.000					
6.共同認知	5.1182	.8765	.357**	.554**	.558**	.573**	.707**	1.000				
7.知識整合	5.4000	.7424	-.424**	.636**	.673**	.582**	.722**	.763**	1.000			
8.知識分享	5.4985	.8102	.442**	.495**	.478**	.368**	.369**	-.225*	.565**	1.000		
9.事業績效	5.2606	1.0994	.513**	.523**	.592**	.000	.441**	.312*	.401**	.276*	1.000	
10.顧客績效	5.4697	1.0809	.448**	.417**	.530**	.038	.311*	.230	.284*	.373**	.819**	1.000

註：*表 $p < 0.1$ ；**表 $p < 0.05$

肆、結果

一、市場鑲嵌、體系鑲嵌與知識創造

為瞭解連鎖加盟體系是否透過市場鑲嵌及體系鑲嵌以促使知識之創造，本研究針對知識創造(依變項)、市場鑲嵌及體系鑲嵌(自變項)進行複迴歸分析，並據以建立六項迴歸模式。其中模式一、二、三以知識整合為依變項，模式四、五、六則為知識分享。迴歸分析結果如表四。在進行迴歸分析前，本研究先以變異膨脹因子(variance inflation factor, 簡稱 VIF)檢驗共線性(multicollinearity)，並以 VIF 值 10 為門檻。本研究亦進行誤差項獨立性檢定，當誤差項出現自我相關(autocorrelation)時，無法獲得有效之參數估計值，將降低統計解釋力，且不易獲得應有之顯著結果(Gujarati,2003)。本研究以 Durbin-Watson 檢定自我相關，以 DW 值 2 為無自我相關標準，DW 值趨近 0 或 4 時為具自我相關。此外，本研究計算偏相關係數(partial correlation coefficient)，以釐清個別變項與依變項間之純相關程度。

首先，表四中各自變項均由因素分析法之直交轉軸萃取而得，表示各自變項間

屬獨立關係。四條迴歸模式之自變項 VIF 值皆低於 10，亦顯示無共線性問題。DW 值趨近於 2，表示無自我相關。其次，由其迴歸模式之 F 值、p 值與 Adj R² 值可知，連鎖加盟體系之知識創造確可由市場鑲嵌及體系鑲嵌獲得解釋，特別是模式一、二、三高達五成以上之解釋力(Adj R²=52%, 69%, 與 77%)。細觀之，市場鑲嵌構念除顧客驅動為邊際顯著負向關係外($\beta=-0.194$, partial-r =-0.116, $p<0.1$)，其他因素均正向顯著影響知識整合。其顯示連鎖體系成員若持續蒐集市場資訊並藉由跨分店傳遞資訊以獲取共識，確可促進成員間知識之交易。因此，存在較高之競爭涉入及跨分店協調程度將有助於知識整合，實證結果支持假說 H2 及 H3。然而顧客驅動反而與知識整合呈負向影響關係，未支持假說 H1。Atuahene-Gima (1996) 指出顧客驅動程度與創新知識之關係一直倍受爭議，並指出當兩者關係呈倒 U 曲線時，亦即顧客驅動程度高，有助於知識的產生，但過高則不利於知識的產生。就本研究而言，樣本呈現之顧客驅動程度偏高(平均數=5.9538，標準差=0.8073)，的確支持前述說法。另外，當總部與分店間存有較多接觸及資訊分享，基於互惠、信任等互動關係且有共通目標及溝通形式，則知識整合程度較高。此結果支持假說 H4、H5，及 H6。

表四 市場鑲嵌、體系鑲嵌與知識創造之迴歸分析結果

自變項 \ 依變項	知識整合			知識分享		
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
【市場鑲嵌】						
(H1)顧客驅動	-0.341**(-0.212)		-0.194*(-0.116)	0.119(0.080)		0.014(0.008)
(H2)競爭涉入	0.439***(0.386)		0.264***(0.153)	0.282*(0.195)		0.398***(0.232)
(H3)跨分店協調	0.609***(0.373)		0.301***(0.162)	0.139(0.126)		0.083(0.045)
【體系鑲嵌】						
(H4)網絡連結		0.199***(0.163)	0.206***(0.160)		0.083(0.068)	0.048(0.037)
(H5)信任關係		0.414***(0.264)	0.219*(0.128)		0.503***(0.320)	0.360*(0.210)
(H6)共同認知		0.361***(0.257)	0.287***(0.189)		-0.007(-0.005)	-0.022(-0.014)
F value	19.973	39.654	29.277	8.058	7.082	4.895
p value	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
Adj R ²	0.518	0.686	0.765	0.252	0.260	0.314
DW value	1.987	1.825	1.970	1.570	1.849	1.820
Max VIF	2.593	2.463	3.431	2.485	2.462	3.403

註：(1)括弧內數字為 partial correlation coefficient

(2)*表 p<0.1；**表 p<0.05；***表 p<0.01

至於模式四、五、六，儘管整體解釋力具顯著性(Adj R²=25%，26%與 31%)，但其中僅競爭涉入($\beta=0.398$, partial-r=0.232, p<0.05)及信任關係程度($\beta=0.360$, partial-r=0.210, p<0.1)達顯著水準。此意謂總部與分店若致力於蒐集競爭者資訊，且彼此之互動係以互惠、信任為基礎，則有助於體系內成員進行創意活動及知識之分享。易言之，當競爭涉入及信任關係程度較高時，有助於知識分享程度之提升。此結果支持本研究假說 H2 及 H5。然顧客驅動、跨分店協調、網絡連結及共同認知程度對知識分享卻無顯著影響力，未支持假說 H1、H3、H4 與 H6。整體而言，研究結果支持假說 H2 與 H5，部分支持假說 H3、H4 與 H6，假說 H1 則未獲支持。

此部份採典型相關分析(Canonical Correlation Analysis)探討兩組變項間之關連性。結果求算出一組典型相關函數，且達顯著水準(p<0.0001)。典型相關解釋變異量達 67.53%，X 可解釋 Y 總變異之 41.758%(ρ^2)；市場鑲嵌各因素透過典型變數(X、Y)可解釋體系鑲嵌總變異之 28.199% (重疊指數為 67.53% × 41.758%=28.199%)。

表五顯示其間具顯著典型相關性(R=0.646)，且體系鑲嵌各因素與 X 間之相關係數分別為 0.653, 0.804 與 0.976；市場鑲嵌各因素與 Y 間之相關係數分別為 0.406, 0.888 與 0.933。二構面相關係數均為正數，表示其間呈正相關，支持本研究假說 H7，即連鎖加盟體系之市場鑲嵌程度對於體系鑲嵌程度具有正向影響。

二、市場鑲嵌與體系鑲嵌之關係

表五 市場鑲嵌與體系鑲嵌典型相關分析結果

典型變數	變數	正典函數
X	【市場鑲嵌】	
	顧客驅動	0.653
	競爭涉入	0.804
	跨分店協調	0.976
Y	【體系鑲嵌】	
	網絡連結	0.406
	信任關係	0.888
	共同認知	0.933
	典型相關係數	0.646
	重疊指數	28.199%
	p-值	0.000

三、知識創造與組織績效

依變項，知識整合與分享為解釋變項，進行複迴歸分析，結果如表六所示。

本段分別以事業績效及顧客績效為

表六 知識創造與組織績效之迴歸分析結果

自變項	依變項	事業績效	顧客績效
		模式一	模式二
知識整合		0.396** (2.546)	0.291** (2.046)
知識分享		0.008 (0.050)	0.229* (1.437)
F value		4.872	4.006
p value		0.012	0.045
Adj R ²		0.227	0.180
DW value		1.820	1.969
Max VIF		1.47	1.470

註：(1)括弧內數字為其 t 值

(2)*表 $p < 0.1$ ；**表 $p < 0.05$

首先，實證結果顯示二迴歸模式之自變項 VIF 值皆低於 10，顯示無共線性問題，DW 值趨近於 2，顯示無自我相關問題。其次，模式一、二均達整體顯著水準，指出組織績效確可由知識創造予以解釋。至於個別迴歸係數及其 t 值方面，知識整合對事業績效 ($\beta=0.396$, $p < 0.05$) 及顧客績效 ($\beta=0.291$, $p < 0.05$) 具顯著解釋力。再者，知識分享對顧客績效 ($\beta=0.229$, $p < 0.1$) 具顯著影響力，但對事業績效 ($\beta=0.008$, $p > 0.80$) 無顯著影響力。綜合言之，上述結果顯示本研究假說 H8 獲得部分支持。

此外，本研究嘗試驗證不同知識整合與分享程度對組織績效之影響是否具顯著差異。首先採層次集羣法 (hierarchical methods) 中最小變異數法 (minimum variance method) 進行集羣分析。分羣之基礎分別為知識整合及分享因素，並由偏判定係數 (semi-partial R²) 之增量判定最佳集羣數目為二羣，其結果如表七。接著利用非層次集羣方法 (non-hierarchical methods) 中的 K 平均數法 (K-mean methods) 將有效樣本分為兩羣。

表七 集群分析集群數之判定

集群號碼	知識整合		知識分享	
	偏判定係數	判定係數	偏判定係數	判定係數
5	0.005	0.562	0.003	0.576
4	0.065	0.496	0.071	0.505
3	0.087	0.410	0.096	0.409
2	0.118	0.292	0.128	0.281
1	0.292	0.000	0.281	0.000

根據分群結果進行 t 檢定，比較不同集群在績效構面之差異，結果列如表八與表九。其中知識整合分別命名為「高整合群」(n=26)與「低整合群」(n=40)。在事業績效 (t=2.303, p<0.05) 及顧客績效 (t=2.014, p<0.05) 之表現上，高整合群顯著優於低整合群。另外知識分享程度，分

別命名為「高分享群」(n=31)與「低分享群」(n=35)。結果指出前者優於後者，特別在顧客績效方面 (t=2.816, p=0.006)。此結果與本研究前述之推論符合。因此，本研究假說 H9 獲得支持，即不同知識整合及分享程度，在組織績效上具有顯著差異。

表八 知識整合集群在組織績效之 t 檢定分析結果

	低整合 n=40	高整合 n=26	t value	p value
事業績效	4.952(L)	5.536(H)	2.303**	0.05
顧客績效	5.142(L)	5.727(H)	2.014**	0.05

註：L:平均值較低；H:平均值較高；**p<0.05

表九 知識分享集群在組織績效之 t 檢定分析結果

	低分享 n=35	高分享 n=31	t value	p value
事業績效	5.046(L)	5.520(H)	1.749	0.109
顧客績效	5.143. (L)	5.867(H)	2.816**	0.006

註：L:平均值較低；H:平均值較高；**p<0.05

伍、結論與討論

一、研究結論

知識管理領域文獻指出管理者主要任務之一在於透過知識創造以蓄積組織知識，進而建立、維持與更新組織之競爭優勢。其對連鎖加盟產業生態主要之意涵在於加盟總部透過與分店及市場環境互動關係之建立，加速新資訊之交流與分享。因此，本研究以雙軌制連鎖加盟體系為研究對象，探討總部與分店間能否經由市場鑲嵌與體系鑲嵌之運用，加速知識之

創造，以提昇組織經營績效。

本文研究結果獲得下列主要發現。第一，競爭涉入、跨分店協調、網絡連結、信任關係及共同認知，有助於總部與分店進行知識整合以創造知識；然顧客驅動程度與整合程度卻為負向關係。第二，競爭涉入與信任關係，有助於於體系成員之知識分享。第三，連鎖加盟體系之市場鑲嵌程度，有助於提高體系鑲嵌程度。第四，知識整合程度高，有助產生較佳之事業績效與顧客績效；而知識分享則有助於提升顧客績效。

二、討論

本研究結果發現有下列幾點特殊或與研究假說不一致之處，特予以討論。第一，顧客驅動對知識整合具負向影響，此結果與假說一不符。Atuahene-Gima(1996)指出顧客驅動與創新知識之關係一直倍受爭議；若干認為顧客驅動與管理及技術知識之創新有正向關係(Han, Kim, & Srivastava, 1998)，亦有學者認為二者呈倒U字形的關係，甚至是呈現負向關係。因顧客驅動高之組織過於傾聽顧客聲音，致過於短視與被動，反未正視消費者潛在需求與市場走向，僅求短期因應而忽略長期且主動地創造新知識以建立競爭優勢(Bennett & Cooper, 1981; Slater & Narver, 1995)。故本研究結果可與之相互應。

第二，顧客驅動與跨分店協調對知識分享不具顯著影響。推論其原因，可能導因自本研究樣本成立時間超過十年者佔67%，其中超過二十年者更佔總樣本24%，且主要業別集中於餐飲速食業(約佔整體樣本1/4)。因成立時間久以致營運知識多已明文化。又因餐飲速食業之作業標準化程度偏高，故在此組織特性下，市場資訊早已累積成豐富知識體系，並透過明文化以有系統之文件化格式傳遞予體系成員或各部門。因此，以顧客驅動與跨分店協調解釋知識分享並不具顯著性。

第三，網絡連結及共同認知對知識分享並無顯著影響力。就網絡連結言之，高程度之網絡連結易造成過多資訊負荷，處理過多非經篩檢之資訊流反降低知識分享與交流之品質(Hansen, 1999; Ahuja, 2000)。因此，網絡連結在解釋知識分享程度上存在其缺口。此外，Grant(1996)指出組織成員若具高度共識及共通語言，能降低所執行任務之複雜度，減少互動與溝通之頻率需要。此外，Kought and Zander(1992)認為成員間過度共識易形成組織核心僵固，反而對新知識產生排斥，阻礙創意思考的機會。由此發現，高度共

同認知似有可能對知識分享產生負向影響關係。雖然本研究之實證結果並不顯著，但仍意謂共同認知與知識分享間之關係值得更進一步的探究。

第四，知識分享對事業績效無顯著影響力。探究其原因可能係知識分享在本研究中僅代表一種知識分享與學習之文化氛圍，此種氛圍可以令顧客對組織有較佳之印象與滿意度，但若欲將知識分享之價值體現在事業績效中，則有賴於知識整合與內化等知識創造程序之後，事業績效方可提升(Hedlund, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995)。因此知識分享在此無法有效解釋事業績效之提昇。

最後，本文實證研究另施以徑路分析(path analysis)，探討本研究所提出之因果模型，據以釐清構念間因果關聯性(詳見附錄B)。結果可發現，市場鑲嵌在知識創造及組織績效方面扮演重要角色。市場鑲嵌除對知識創造及組織績效有直接正面的影響外，也藉由體系鑲嵌間接影響知識創造及組織績效。此外，體系鑲嵌對組織績效之直接效果未達顯著，此實證結果意謂本研究樣本廠商之體系鑲嵌確具資訊蒐集與知識交流之利益，但若未經知識創造之中介，實難提昇組織績效。

陸、管理意涵與建議

一、管理意涵

本研究實證結果所顯示之主要管理意涵有二。第一，為提昇連鎖加盟體系之組織績效(包含事業與顧客績效)，總部與分店應致力於知識整合以創造知識。然為提高總部與分店之知識整合程度，則必須努力建立雙方之體系鑲嵌(包括網絡連結、信任關係及共同認知)，及體系成員之市場鑲嵌程度(包括競爭涉入與跨分店協調)。第二，體系成員亦可透過知識分享以助顧客績效之提昇。然為提高體系成員之知識分享程度，則必須努力建立總部與分店間之信任關係，及體系成員之競爭涉入程度。整體言之，連鎖加盟體系可經

由體系鑲嵌與市場鑲嵌之運用進行知識創造，將可蓄積有價值之知識，進而提昇組織績效。

此外，下列兩點值得注意。第一，過高之顧客驅動反無助於總部與分店之知識整合。總部應與所屬分店建立共識，重視長期、策略性之市場知識之交流與整合，勿僅著眼短期顧客需求之因應。第二，知識分享是一種文化氛圍，知識仍須經過整合與內化等知識創造程序後，知識價值方可反映於績效上。

關於學術理論意涵，過去關於知識創造之探討，鮮少針對特定產業特性進行研究；而本研究聚焦於連鎖加盟產業之特性，以建構專屬之知識創造模式，這對理論建構而言，可提升知識創造論之豐富性與外部效度。另外，本研究採用雙重鑲嵌觀點來探討知識創造之前因，即同時考慮總部與分店之體系鑲嵌程度，及連鎖加盟體系成員對市場環境之市場鑲嵌程度。這為當前知識創造文獻提供此一領域之新探索方向。

二、研究限制與建議

就連鎖加盟實務而言，由於總部與分

店間存在知識不對稱現象，本研究考量分店可能較無法提供正確看法，因此，在衡量時僅從總部觀點來評估，未對偶(dyadic)詢問分店之看法，此為本研究限制之一。另在調查研究過程中，經努力催收後，雖回收率不低(48.89%)，且進行檢定回卷與未回卷公司之基本資料並無差異，但其樣本數仍少(n=66)，此為本研究限制之二。在問卷蒐集方面，理想上自變項與依變項應由不同人填答，但礙於研究資源之限制及資料蒐集之困難，本研究之衡量指標皆由同一人填答，然此將難免產生共同方法變異(common method bias)之現象，此為本研究限制之三。

對後續研究而言，未來可擴大抽樣對象之完整性，亦即將直營、加盟與雙軌制連鎖均納入，如此可更周延地建立連鎖加盟體系之知識創造模式，並可進行三種型態間知識創造模式之比較。此外，本研究在實證方面未獲顯著支持之解釋變數，其真正原因仍有待更進一步釐清，這可能是變數操作與量表設計題項不當，或其間尚有其他干擾變項所致。未來若能配合深度訪談，當能有助於更深度瞭解各構面及變項之實質意涵。

參考文獻

1. 台灣連鎖暨加盟協會 編制(2002), *2002 連鎖店年鑑*。台北:台灣連鎖暨加盟協會。
2. Ahuja, G. (2000), "Collaboration Network, Structural Holes, and Innovation: a Longitudinal Study," *Administrative Science Quarterly*, 45, pp.425-455.
3. Alder, P. S. and Kwon, S. W. (2002), "Social Capital: Prospects for A New Concept," *Academy of Management Review*, 27(1), pp.17-24.
4. Almeida, P. and Kogut, B. (1999), "Localization of Knowledge and Mobility of Engineers in Regional Networks," *Management Science*, 45(7), pp.905-917.
5. Anderson, E. and Weitz, B. (1992), "The Use of Pledge to Build and Sustain Commitment in Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, 29, pp. 18-34.
6. Argote, L. and Darr, D. (2000), "Repositories of Knowledge in Franchise Organizations: Individual, Structural and Technological," in. Dosi, G. , Nelson, R. R. , and Winter, S. G. (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. New York: Oxford University Press, pp. 51-68.
7. Atuahene-Gima, K. (1995), "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach," *Journal of Product Innovation Management*, 12, pp.275-293.
8. Baker, W. (1990), "Market Networks and Corporate behavior," *American Journal of Sociology*, 96, pp. 589-625.
9. Baum, J. A. C. and Oliver, C. (1992), "Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations," *American Sociological Review*, 57(4), pp. 540-560.
10. Bennett, R. C. and Robert C. C. (1981), "The Misuse of Marketing: an American Tragedy," *Business Horizons*, 25, pp.51-61.
11. Boardman, A. E., Shapiro, D. M., and Vining, A. R. (1997), "The Role of Agency Cost in Explaining the Superior Performance of Forcing MNE Subsidiaries," *International Business Review*, 6(3), pp.295-317.
12. Bourgeois, L. J. (1985), "Strategic Goal and Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environment," *Academy of Management Journal*, 28(3), pp.548-573
13. Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
14. Burt, R. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
15. Coleman, J. S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94, pp. 95-121.
16. Coleman, J. S. (1990), *Foundations of Social Theory*. Cambridge. MA: Harvard University Press.
17. Conner, K. R. and Prahalad, C. K. (1996), "A Resource-based Theory of The Firm: Knowledge Versus Opportunism," *Organization Science*, 7(5), pp.477-501.
18. Contractor, F. J. and Ra, W. (2002), "How Knowledge Attributes in Fluency Alliance Governance Choices: A Theory Development Note," *Journal of International Management*, 8, pp.11-27.

19. Dacin, M. T., Ventresca, M. J., and Beal, B. D. (1999), "The Embeddedness of Organizations: Dialogue & Directions," *Journal of Management*, 25(3), pp.317.
20. Davenport, T. and Klahr, P. (1998), "Management Customer Support Knowledge," *California Management Review*, 40(3), pp.195-208.
21. Davenport, T. and Prusak, L.(1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston MA : Harvard Business School Press.
22. Day and Nedungadi, P. (1994), "Managerial Representations of Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 58(2), pp.31-44.
23. Day(1994), "The Capabilities of Market-Driven Organization," *Journal of Marketing*, 58, pp37-52.
24. Demsetz, H. (1991), "The Theory of the Firm Revisited," in O. E. Williamson and S. Winter (Eds.), *The Nature of the Firm*. London: Oxford University Press.
25. Deshpande, R., Farley, J. U., and Frederick E. W. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, 57, pp23-37.
26. Dickson, P. R. (1996), "The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory," *Journal of Marketing*, 60, pp.102-106.
27. Dyer, J. H. and Nobeoka, K. (2000), "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case," *Strategic Management Journal*, 21, pp.345-367.
28. Dyer, J. H. and Singh, H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Inter-organizational competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23, pp.660-679.
29. Emshwiller, J.R. (1991), "Suppliers Struggle to Improve Quality as Big Firms Slash Their Vendor Rolls," *The Wall Street Journal*, August(16).
30. Geringer, J. M. (1989), "Diversification and Internationalization :Implications for MNE performance ," *Strategic Management Journal*, 10, pp.109-119.
31. Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91, pp.481-510.
32. Granovetter, M.(1992), Problems of Explanation in Economic Sociology. In Nitin Nohria and Robert G. Eccles(ed.), *Networks and Organizational: Structure, Form, and Action*(pp.25-56). Boston: Harvard Business School Press.
33. Grant, R. M. (1990), "The Nature and Basis of Competitive Advantage: A Dynamic Approach," The Tenth Annual Strategic Management society Conference, Stockholm , pp. 1-18.
34. Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, " *Strategic Management Journal*, 17, pp.109-122.
35. Gujarati, D. N. (2003), *Basic Econometrics*, McGraw-Hill Companies, fourth edition.
36. Gulati, R. (1995), "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliance," *Academy of management Journal*, 38, pp.85-112.
37. Gulati, R. (1996), "Social Structure and Alliance Formation Patterns: a Longitudinal Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 40, pp.619-652.

38. Gulati, R.(1998), "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, 19, pp.293-317.
39. Hair, J. F. , Anderson ,R. E. , Tatham, R. L. , and Black, W. C. (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*. NY: Macmillan.
40. Han J., Kim N., and Srivastava R. K.(1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link," *Journal of Marketing*, 62, pp.30-45.
41. Hansen, M. T. (1999), " The Search-Transfer Problem: the Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.82-111
42. Hansen, M. T. (2002), "Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies", *Organization Science*, 13(3), pp. 232-248.
43. Hansen, M. T., Nohria, N., and Tierney, T. (1999), "What's Your Strategy for Management Knowledge", *Harvard Business Review*, 77(2), pp.106-117.
44. Hedlund, G. (1994), "A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation," *Strategic Management Journal*, 15, pp.73-90.
45. Henderson, R. M. and Clark, K. B. (1990), "Architectural Innovation: the Reconfiguration of Existing," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 9-31.
46. Hendriks, P. (1999), "Why Share Knowledge? The Influence of ICT on Motivation for Knowledge Sharing," *Knowledge and process Management*, 6(2), pp. 91-100.
47. Hitt, M. and Ireland, R. (1985), "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance," *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 273-293.
48. Holtshouse, D. (1998), "Knowldege Research Issues," *California Management Review*, 40(3), pp. 277-280.
49. Huber, G. P. (1991), "Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2(1) ,pp.88-115.
50. Inghan, M. and Mothe, C.(1998), "How to learn in R&D partnerships?," *R&D Management*, 28, pp.249-261.
51. Inkpen,A. and Dinur, A. (1998), "Knowledge Management Process and International Joint Ventures," *Organization Science*, 9(4), pp.454-468.
52. Kelly, H. H. and Thibaut, J. W. (1978), *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*. New York: John Wiley and Sons,Inc.
53. Knott, A. M.(2003), "The Organizational Routines Factor Market Paradox," *Strategic Management Journal*, 24, pp. 929-943.
54. Kogut, B. and Zander, A. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capability, and Replication of Technology," *Organization Science*, 3(3), pp.838-397.
55. Kogut, B. and Zander, A. (1996), "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning," *Organization Science*, 7(5), pp.502-518.
56. Kohli, A. K. and Jaworski, B.J. (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30, pp.467-477.
57. Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 15, pp.213-242.
58. Koka, B. R. and Rrescott, J. E. (2002), "Strategic Alliances as Social Capital: A

- Multidimensional View,” *Strategic Management Journal*, 23(9), pp.794-816.
59. Kotler, P. (1984), “Dream’s Vacation: The Booming Market for Designed Experiences,” *Futurist*, 18(5), pp.7-13.
60. Lam, Alice (2003), “Organizational Learning in Multinationals: R&D Networks of Japanese and US MNEs in the UK,” *The Journal of Management Studies*, 40(3), pp.673.
61. Larson, A. (1992), “Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Processes,” *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 76-104
62. Lee, J. N. (2001), “The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success,” *Information and Management*, 38(5), pp. 323-335.
63. Leonard Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. New York: Free Press.
64. Levitt, Theodore(1960), “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, July-August.
65. Madhok, A. (1995), “Revisiting Multinational Firm’s Tolerance for Joint Ventures: A Trust Based Approach,” *Journal of International Business Studies*, 13, pp.117-137.
66. Mahoney J. and Pandian, J. (1992), “The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, 13(5), pp. 363-380.
67. Makhija, M. V. and Ganesh, U. (1997), “The Relationship Between Control and Partner Learning-related Joint Ventures,” *Organization Science*, 8(5), pp.508-527.
68. Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), “Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage,” *Academy of Management Review*, 23, pp.242-266.
69. Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54, pp.20-35.
70. Nonaka, I. (1994), “A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation,” *Organization Science*, 5(10), pp.14-37.
71. Nonaka, I. and Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York: Oxford University Press.
72. Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N. (2000), “SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation,” *Long Range Planning*, 33, pp.5-34.
73. O’Dell, C. S., Grayson, C. J., and Essaides, N. (1998), “If Only We Knew What We Know: the Transfer of Internal Knowledge and Best Practice,” *California Management Review*, 40(3), pp.154-174.
74. Padmore, T. G. (1998), “Modeling Systems of Innovation: II. A Framework for Industrial Cluster Analysis in Regions,” *Research Policy*, 26(6), pp.625-642.
75. Pelham, A. and David T. W. (1996), “A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance,” *Journal of the Academy of Marketing*.
76. Perrow, C. (1992), “Small-Firm Networks,” In Nitin Nohria and Robert G.

- Eccles(Eds.), *Networks and Organizational: Structure, Form, and Action*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 445-470.
77. Phan, P. H. and Peridis, T. (2000), "Knowledge Creation in Strategic Alliances: Another Look at Organizational Learning," *ASIA Pacific Journal of Management*, 17, pp.201-222.
78. Polanyi, K. (1944), *The Great Transformation: the Political and Economic Origins of Our Time*. Boston, MA: Beacon Press.
79. Powell, W. W., Kogut, K. W., and Smoth-Doerr, L. (1996), "Interorganization Collaboration and Locus of Innovation: Network of Learning in Biotechnology," *Administrative Science Quarterly*, 41, pp.285-307.
80. Reuer, J. J. and Miller, K. D. (1997), "Agency Costs and the Performance Implications of International Joint Venture Internalization," *Strategic Management Journal*, 18(6), pp.425-8438.
81. Riahi-Belkaous, A. (1996), "Internationalization, Diversification Strategy and Ownership Structure Implication for French MNE Performance," *International Business Review*, 5(4), pp.367-376.
82. Ring, P. S., and Van de Ven(1994), "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review*, 19, pp. 90-118.
83. Sakakibara, M. (2002), "Formation of R&D Consortia: Industry and Company Effects," *Strategic Management Journal*, 23(11), pp.1033-1050.
84. Senge, P. M. (1990), "The leader's New Work: Building Learning Organization," *Sloan Management Review*, 32(1), pp.7-23.
85. Shane, S. A. (1996), "Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors," *Academy of Management Journal*, 39, pp.216-234.
86. Shapiro, B. P. (1988), "What the Hell Is 'Market Oriented'?", *Harvard Business Review*, 66(6), pp.119-126.
87. Sinkula, J. M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, 58, pp.35-45.
88. Slater, S. F. and Narver, J. C. (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship? " *Journal of marketing*, 58(January), pp.46-55.
89. Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 9, pp.63-74.
90. Steensma, K. H. (1996), "Acquiring Technological Competencies Through Inter-organizational Collaboration: An Organizational Learning Perspective," *Journal of Engineering and Technology Management*, 12, pp.267-286.
91. Szulanski, G. (1996), "Exploring internal stickiness : Impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, 17, pp.27-43.
92. Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18, pp.509-533.
93. Tsai, W. (2002), "Social Structure of Coopetition Within a Multiunit Knowledge Sharing," *Organization Science*, 13(2), pp.179-190.

94. Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998), "Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41, pp. 464-476.
95. Uzzi, B. (1996), "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations the Network Effect," *American Sociological Review*, 61, pp.674-698.
96. Venkatraman N. and Ramanujam V. (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," *Academy of Management*, 11, pp.801-815.
97. Volberda, H. W. , Van Den Bosch, Frans, A. J. , and Boer, D. M. (1999), "Managing Organizational Knowledge Integration in the Emerging Multimedia Complex," *Journal of Management Studies*, 36(3), 3pp. 79-398.
98. Von Hippel, E.(1989), "New Product Ideas From 'Lead Users'," *Research Technology Management*, 32(3), pp.24-28.
99. Winter, S. G. (1987), "Knowledge and Competence as Strategic Assets," In Teece, D. J. (Ed), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Ballinge: New York, pp. 159-184.
100. Winter, S. G. and Szulanski, G. I. (2001), "Replication as Strategy," *Organization Science*, 12(6), pp. 730.
101. Woolcock, M. (1998), "Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework," *Theory and Society*, 27, pp. 151-208.
102. Yli-Renko, H., Autio, E., and Sapienza, H. J., (2001), "Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology- Based Firms," *Strategic Management Journal*, 22, pp.587-613.
103. Zaheer, S. and Mosakowski, E (1997), "The Dynamic of the Liability of Freignness: A Global Study of Survival in Financial Services," *Strategic Management Journal*, 18(6),pp.439-464.
104. Zukin, S. and Dimaggio, P. (1990), *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

附錄 A

表 A-1 回卷與未回卷公司樣本分佈

		回卷樣本數(%)	未回卷樣本數(%)
行業別	便利商店	5(7.9%)	0(0%)
	美容美髮	3(4.5%)	3(4.3%)
	補教業	9(13.6%)	7(10.1%)
	藥妝	3(4.5%)	6(8.7%)
	服飾、鞋類、眼鏡	12(18.2%)	13(18.8%)
	超級市場	1(1.5%)	1(1.4%)
	餐飲速食	16(24.2%)	19(27.5%)
	食品零售	4(6.1%)	4(5.8%)
	電腦通訊	3(4.5%)	5(7.2%)
	家飾、房屋仲介	4(6.1%)	6(8.7%)
	文教、視聽休閒	6(9.1%)	5(7.2%)
公司歷史	5年以下	8(12.1%)	7(10.1%)
	6-10年	14(21.2%)	12(17.4%)
	11-15年	18(27.3%)	20(29%)
	16-20年	10(15.4%)	13(18.8%)
	21年以上	16(24.2%)	17(24.6%)
總店舖數	50家以下	32(47.7%)	38(55.1%)
	51-100家	10(15.4%)	9(13%)
	101-500家	18(27.7%)	20(29%)
	501-1000家	3(4.6%)	0(0%)
	1001家以上	3(4.6%)	2(2.9%)

表 A-2 卡方適合度檢定結果彙總表

		回卷樣本	未回卷樣本	卡方值	p-值
行業別	超級市場、食品零售	5	5	4.21	0.707
	美容美髮、藥妝	6	9		
	補教業	9	7		
	服飾、鞋類、眼鏡	12	13		
	餐飲速食	16	19		
	電腦通訊、家飾、房屋仲介	7	11		
	視聽休閒	6	5		
公司歷史	5年以下	8	7	0.90	0.839
	6-10年	14	12		
	11-15年	18	20		
	16-20年	10	13		
	21年以上	16	17		
總店舖數	50家以下	32	38	1.75	0.538
	51-100家	10	9		
	101家以上	24	22		

附錄 B

本文實證研究另施以徑路分析 (path analysis)，探討本研究所提出之因果模型，據以釐清構念間因果關聯性。其因果關係透過徑路圖呈現示如圖 B-1。再者，徑路分析可藉由徑路係數大小判斷構念間因果關聯程度，並進一步求算出其直接效果、間接效果與總效果。其結果及整體因果模式分析結果如表 B-1、B-2 所示。

從結果可發現，市場鑲嵌在知識創造及組織績效方面扮演重要角色。市場鑲嵌除對知識創造及組織績效有直接正面的影響外，也藉由體系鑲嵌間接影響知識創造及組織績效。此外，體系鑲嵌對組織績效之直接效果未達顯著，此實證結果意謂本研究樣本廠商之體系鑲嵌確具資訊蒐集與知識交流之利益，但若未經知識創造之中介，較難提昇組織績效。

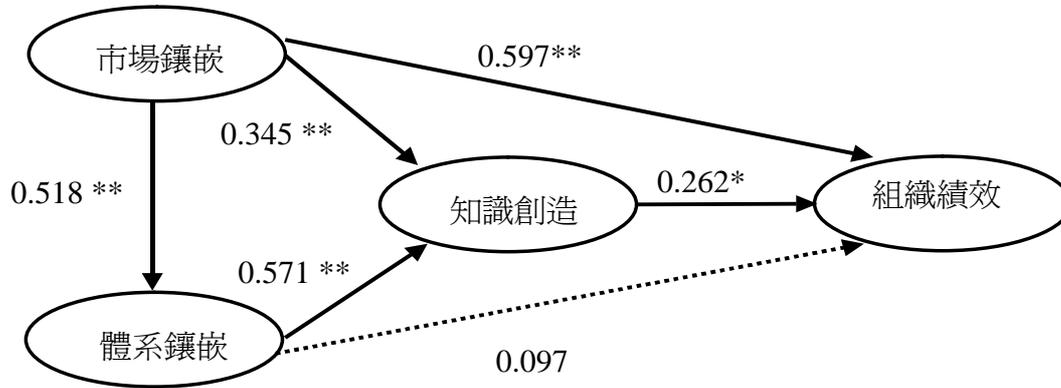


圖 B-1 徑路分析之因果模式

表 B-1 主要構念間徑路分析結果

模式	依變數	自變數	路徑係數	t 值	F 值	Adj R ²	DW 值	Max VIF	殘差
模式一	組織績效	市場鑲嵌	0.597	3.919	8.547	0.348	2.059	2.851	0.807
		體系鑲嵌	0.097	0.548					
		知識創造	0.262	2.317					
模式二	知識創造	市場鑲嵌	0.345	3.483	45.345	0.649	1.806	1.369	0.592
		體系鑲嵌	0.571	5.766					
模式三	體系鑲嵌	市場鑲嵌	0.518	4.322	18.680	0.268	1.91	1	0.855

註：(1)表中之係數即為迴歸係數。

(2)*表 $p < 0.1$ ；**表 $p < 0.05$ ；***表 $p < 0.01$

表 B-2 整體因果模式之效果分析

依變數	自變數	直接效果	間接效果	總效果
組織績效	市場鑲嵌	0.597**	$0.3458 \times 0.262 = 0.090$	0.687
	體系鑲嵌	0.097	$0.5718 \times 0.262 = 0.149$	0.246
	知識創造	0.262*	--	0.262
知識創造	市場鑲嵌	0.345**	$0.518 \times 0.571 = 0.296$	0.641
	體系鑲嵌	0.571**	--	0.571
體系鑲嵌	市場鑲嵌	0.518	--	0.518