

第一章 緒論

1.1 研究動機

1.1.1 連鎖品牌旅館時代的來臨

民國八十九年的夏天台北觀光旅館業有兩則重要新聞，一是二十二年老字號的美麗華大飯店結束營業，另一則是客房規模最多之一的環亞大飯店考慮掛牌加入萬豪酒店（Marriott）系統。回顧早期民國五、六十年代台北的國際觀光旅館史，除了民國六十二年台北希爾頓進入市場，率先開啟台北的國際連鎖品牌旅館先河之外，一直都是獨立品牌經營管理的旅館佔市場的主力，此類型的代表性旅館有統一大飯店（民國五十三年）、中泰賓館（民國五十五年）、華國大飯店（民國五十六年）、富都大飯店（民國五十七年）、華泰大飯店（民國六十一年）、亞都大飯店（民國六十八年）、兄弟大飯店（民國六十八年）、美麗華大飯店（民國六十八年）...等。

連鎖旅館品牌方面，直至民國七十年來來大飯店以大倉（Okura）品牌開幕之後，接著福華飯店以建立本土旅館連鎖品牌為目標以台北為基地，向北前進翡翠灣、向南挺進墾丁，進而麗晶（Regent）、凱悅（Grand Hyatt）的開張，乃至民國八十八年十月六福皇宮威士汀（Westin）的新營運。發展至此，台北地區的國際觀光旅館已有之連鎖品牌計有 Hyatt、Hilton

International Crowne Plaza, Sheraton, Westin, Shangri-La, Prince, Inter-Continental, Nikko, Regent, The Leading Hotels of the World, SRS, Preferred Hotels 等國際連鎖品牌及國賓、福華、麗緻、圓山、晶華、老爺、西華等本土連鎖品牌。

吳政和（民 80）提到：九 〇年代旅館進入「國際觀光連鎖」時代，國內業者受到歐、美、日旅館連鎖的影響後，復又面臨國際知名觀光旅館連鎖系統將其「國際化擴張」腳步跨向台灣的衝擊，國內業者除積極在台灣各地成立連鎖旅館外，也紛赴海外購併國際知名旅館。再檢視其他沒有加入連鎖品牌的傳統老牌國際觀光旅館之中，統一大飯店及美麗華大飯店因故先後停止營業，而富都飯店則房間平均租金於台北地區國際觀光旅館業中，屬相對偏低之態勢，依供需理論來解釋，似乎可反映出某種程度的市場現象。

以下表 1.1 簡單的呈現出台北市五朵梅花等級國際觀光旅館品牌的演變結果。（五朵梅花之評定依交通部觀光局於民國七十六年二月二十五日公佈辦理之第二次國際觀光旅館等級評鑑所評之結果為依據，而於此評鑑之後所成立之晶華、凱悅、遠東國際、西華、六福皇宮旅館等則因主客觀條件許可而歸入此等級旅館）

表 1.1 台北市五朵梅花級國際觀光旅館品牌概況

| 旅館名 | 原始連鎖/管理品牌 | 目前連鎖/管理品牌 |
|-------|----------------------|----------------------|
| 台北希爾頓 | Hilton International | Hilton International |
| 來來 | Okura | Sheraton |
| 晶華 | Regent | Regent |
| 凱悅 | Grand Hyatt | Grand Hyatt |
| 遠東 | Shangri-La | Shangri-La |
| 六福皇宮 | Westin | Westin |
| 力霸 | N/A | Crowne Plaza |
| 華泰 | N/A | Prince* |
| 華國 | N/A | Inter-Continental |
| 老爺 | N/A | 老爺/Nikko |
| 福華 | N/A | 福華/SRS |
| 國賓 | N/A | 國賓/SRS |
| 亞都 | N/A | 麗緻/LHW |
| 西華 | N/A | 西華/LHW/Preferred |
| 圓山 | N/A | 圓山 |
| 環亞 | N/A | N/A |
| 兄弟 | N/A | N/A |
| 中泰賓館 | N/A | N/A |
| 富都 | N/A | N/A |

表 1.1 台北市五朵梅花級國際觀光旅館品牌概況 (續)

| 旅館名 | 原始連鎖/管理品牌 | 目前連鎖/管理品牌 |
|-----|-----------|-----------|
| 統一 | N/A | 停業 |
| 美麗華 | N/A | 停業 |

資料來源：本研究整理

*華泰先加盟 Le Meridien 之品牌，後轉加盟日本 Prince

由此表可知，目前台北市五朵梅花級的國際觀光旅館中，一開幕即具有國際或國內品牌連鎖者，僅有六家。但現在不具有(或不曾有)國際或國內連鎖品牌色彩者，僅存四家，這當中的變化，是相當值得注意的地方。

1.1.2 品牌權益對經營者的正面意義

當我們決定買瓶飲料時，常會為了該到左手邊的 7-ELEVEN 還是右手邊的萊爾富而面臨選擇。相同的，現代消費者幾乎天天面臨到這樣的問題：相同或同質性的物品究竟該到哪裡購買。金石堂或新學友、中油還是台塑？同樣價格的一本書、同樣品質的汽油，最後影響消費者選擇行為的可能就只是抽象的品牌偏好。經營者在選擇自己建立品牌或進入體系的同時，組織隨著品牌所帶來給予消費者的外部認知將趨於僵固。NISSAN、TOYOTA、HONDA 等日系車廠，為了擺脫傳統廉價陽春形象，順利進入北

美市場，分別成立了 Infiniti、Lexus、ACURA 等次品牌，成功取得較高品質的品牌形象。擁有優勢的品牌，對於經營者當具正面的意義。

1.1.3 知識管理的興起

梭羅 (Thurrow, Lester C.) 於知識經濟時代一書中提到，全球正邁向知識經濟時代，未來創造財富的關鍵在於誰掌握知識就能擁有決勝的優勢與勝利的機會 (齊思賢譯，民 89)。而知識管理又是知識經濟成功之母 (鄧嘉宏、鄒巧欣，民 90)。因此無論產、官、學界均對於以往屬於較為無形的知識管理領域益發重視 (詹益郎，民 90)，而知識管理乃是從選擇、取得、學習到創造、擴散、建構到儲存、管理制度、管理文化的發展程序 (譚大純，民 90)，這當中恐怕以擴散程序中的移轉因為可能面對組織間的差異文化、不同經營條件，而對知識管理以及經營績效存在頗大的影響因素。國際知名之審計稅務財務及管理顧問公司安達信 (Andersen，前 Arthur Andersen) 提出著名的知識管理公式 $K=(P+I)^S$ (Mildred Tan, 2001)，其中 $K=Organizational Knowledge$ ； $P=People$ ； $+ =Technology$ ； $I=Information$ ； $S=Sharing$ ，而後又演變成 $KM(Knowledge Management)=(P+K)^S$ ，不論是前式後式，均可以清楚發現，知識管理的關鍵在於分享移轉。

知識移轉的過程對於組織加盟是助力亦或是阻力？是使經營上軌道的墊腳石或是不同加盟者間因地制宜本土化經營的拌腳石？台灣的 7-ELEVEN 與安賓超商民國七十年代的競爭，贏家 7-ELEVEN 的關鍵因素之一是深厚的累積工作知識並予以有效傳承分享（李仁芳，民 84），但 7-ELEVEN 營運初期因合作夥伴美國南方公司的經營理念並無法完全適用於台灣市場而經營得相當艱苦卻也是事實。面對許多成功或失敗案例皆來自於知識移轉，加盟者該如何接受似乎值得進一步探討。

1.2 研究目的

1. 知識可移轉性是否與旅館經營績效具相關性？

什麼樣的知識適合移轉？有標準作業程序（Standard Operation Procedure, SOP）的知識？或是師徒制養成的技術？還是最簡單不需眾多資源支援就可以學習的知識？以上這些攸關知識可移轉性的不同特質，是否影響到組織的學習成效及旅館經營績效呢？

2. 知識可移轉性對旅館經營績效的影響是否因旅館經營型態的不同而有差異？

西諺“Like Father Like Son”，親生兒子從小受到父親影響頗深，耳濡目染下思考模式或邏輯觀念可能會有相近的情況。那和

從嬰兒即領養回家至長大的養子以及從小即收受的乾兒子又有什麼不同？

親生子女因為血緣關係且長期同住，可能最像父母；養子養女雖然不具血緣，但由於長期相處，仍可被感覺出是來自該家庭的孩子；而乾兒子女兒，一年可能難得見幾次面，外在內在要和乾爹乾媽相近，較不容易。同樣的，直營連鎖正如親生子女；管理契約如同養子養女；特許加盟如同乾兒子女兒，加以自願連鎖、獨立經營，不同的經營型態，象徵著彼此關係的遠近，以及溝通難易的高低。知識的可移轉性對於經營績效的影響，是否會受到這些不同型態的干擾，是值得探究的。

3. 知識可移轉性對旅館經營績效的影響是否因品牌權益不同而有差異？

當一位旅客首次選擇住宿上海波特曼麗嘉酒店（Portman Ritz-Carlton Shanghai）時，是因為他了解波特曼麗嘉酒店的確充分師承 Ritz-Carlton 的高品質，抑或只是他對 Ritz-Carlton 品牌的一貫信任與偏好？接受移轉或是加盟連鎖者，直接的承受及享用連鎖品牌之品牌權益，假若知識可移轉性不佳，但跟隨形象良好的品牌，是否仍可以獲得因連鎖品牌權益帶來的良好績效；反之，假若獲得妥善的知識移轉，但是卻非來自著名之品牌光環，則對績效之改善是否能夠達到預期理想？

1.3 研究範圍與對象

本研究所欲研究的範圍以交通部觀光局所管轄的台灣地區國際觀光旅館及觀光旅館，以及房間數大於一百間之較大規模一般旅館，加上非屬於國際觀光旅館但業務範圍具有國際觀光旅館事實的台北圓山大飯店及高雄圓山大飯店為母體，由於每一年度登記觀光旅館的數目會有小部分的變動，因此採用研究進行時民國九十年十月份登記在案的觀光旅館，加上台北、高雄圓山大飯店共計二百零一家。除去日月潭中信、溪頭米堤、嘯月山莊因暫停營業，不列入問卷調查對象。針對經理人實施問卷調查。各級旅館名冊參見附錄二。

1.4 研究流程

本研究首先確立研究動機及目的，接著針對所研究之範圍為基礎，延伸出資料蒐集及文獻回顧探討的大方向，進而諮詢學者專家之意見，具體的研擬出研究架構並據以設計問卷。並發放至各旅館施測，待問卷回收後進行統計分析以探討各構面間的關係，並提出結論及建議。研究流程參見圖 1.1 所示：

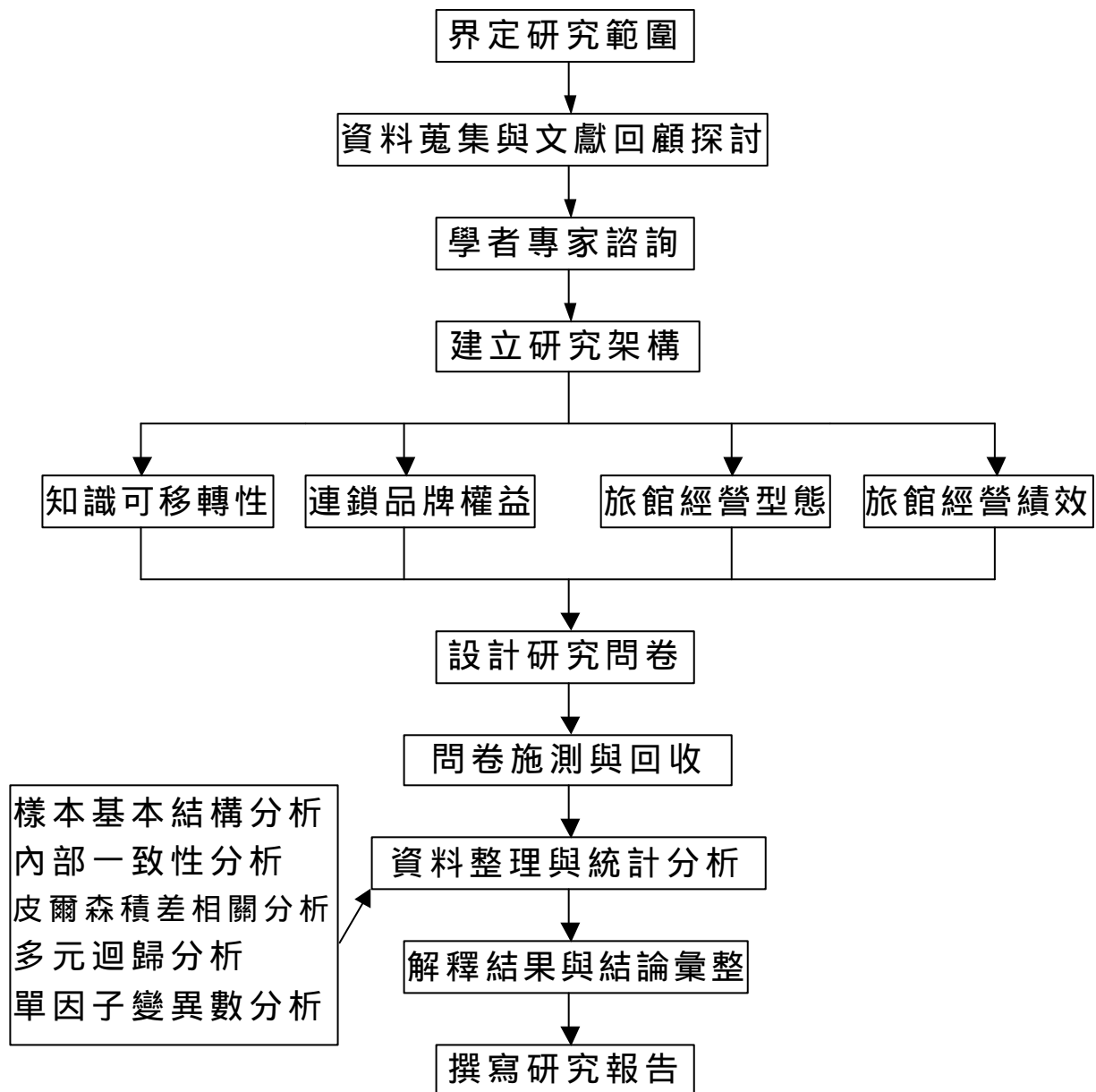


圖 1.1 研究流程

第二章 文獻回顧

知識管理近年來已成為被重視的議題，各方學者對於知識管理在組織經營運作之貢獻大多抱持肯定的態度。

本研究選擇以旅館業為實証，首先進行旅館之相關探討，從旅館之定義、功能、商品特性，對旅館產業做紮實之研究。而知識管理部份，本研究以組織間的知識移轉為基礎，針對知識移轉之定義、知識移轉模式，尋找出知識可移轉性之因素。由於不同的組織型態擁有不同的經營特性，對於知識移轉的接受度可能造成影響，本研究將於旅館經營型態一節中，先探討連鎖經營之區分及其優勢，接著整理學者專家對旅館業連鎖經營之論述，綜合整理出適合本研究之旅館經營型態。預料知識移轉者之品牌權益會對接受者有所影響，因此，於品牌之權益探討一節先對品牌權益做一定義，並尋找出知名學者對品牌權益之組織構面。針對經營之績效，本研究試圖做一整理，以求取對旅館經營最為適切之經營績效指標。

本章將對於以上相關之文獻進行探討，希望藉由此一探討過程建立起本研究之觀念架構。

2.1 旅館

2.1.1 旅館之定義

陳世昌(民 83)由歷史性角度切入，指明總舖合宿，供小販、單幫客落腳的「販仔間」是台灣原始旅館的雛型。

李欽明(民 87)定義中的旅館成立具有下列的基本條件：

1. 提供餐飲、住宿及休閒娛樂設施。
2. 提供各類型會議、社交、文化、資訊情報的場所。
3. 為一營利事業，賺取合理的利潤為目標。
4. 對公眾負有法律上的權利義務。
5. 是一座設備完善且經政府核准的建築。

呂永祥(民 88)指出旅館是：

1. 旅館是一種全天候經營的營利事業。
2. 旅館主要是提供住宿與餐飲服務的地方。
3. 旅館的建築物應經政府機構核准。
4. 旅館尚能提供許多其他各種服務。
5. 旅館對所有消費者均負有法律上的責任及義務。
6. 旅館主要是供不特定人使用的事業。

吳勉勤(民 87)則綜合了國內外專家學者的定義，提出了自己的看法，將旅館定義為：提供旅客住宿、餐飲及其他相關服務，並以營利為目的的一種公共設施。換言之，旅館專為接待過境、

短期或長期的旅客，供應旅客們日常生活所需的居住、飲食，甚至提供相關休閒的設施，使外來的賓客都能得到舒適的休息，所以經營旅館的基本條件，應具有標準的設備、熱誠的接待與殷勤的服務，讓旅客感受到「賓至如歸」的感覺。

德州州議會（State Capitol, Texas）定義旅館是指一座提供設施使大眾在睡眠及休息時可以得到照料的建築物，其形態包括了飯店、汽車旅館、民宿、旅店、客棧以及提供早餐及床鋪的簡單住宿處所等。但不包括 1.醫院、療養院或護理之家 2.宿舍或其他由學術單位或是高等教育機構所擁有或出租的房屋設備。

美國汽車協會（American Automobile Association, AAA.）將旅館視為是提供完整住宿相關服務的單位，並且符合以下條件：通常有高起的建築、提供齊全的餐飲服務、雞尾酒廊、娛樂及會議的設施、商店及健身設備、由二十四小時待命的員工所提供的廣泛服務。

愛爾蘭旅遊局（Irish Tourist Board）指出旅館涵蓋了雄偉的鄉下宅第、豪華的城堡、私人的老式客棧，以及現代化的房舍都可以被歸納為旅館的範圍。所有的旅館都遵守著包括硬體需求及提供何種服務層次的規則及法令。

2.1.2 旅館業之功能

呂永祥（民 88）提出了四項旅館業的常見功能：

1. 主要功能

（1）住宿功能

「住宿」可以說是旅館最原始之初所具有的功能，而旅館經過這麼久的，演變，這種最初的功能仍未退化，反而提供現代人更方便、舒適與周到的住宿服務。

（2）餐飲功能

最早的飯店經營餐飲服務，只是為了服務住店旅客而設的餐飲設施，可是時至今日整個局勢已經有了非常重大的轉變，飯店的餐飲設施已經對社會大眾開放，更甚者現在的飯店營業額，餐飲收入的比例已經超越過去傳統上居於領先的客房收入，成為飯店最主要的營業收入來源了。

2. 次要功能

（1）社交功能

現代化的飯店，都會有「宴會廳」的設計，其主要著眼點就在於能舉辦大型喜宴，此外中小型的社交聚會，也可以利用飯店宴會廳。許多飯店也設有會員俱樂部，更是財閥鉅子、工商要人、政治名角重要的社交舞台。

（2）會議功能

除了在著名的國際會議中心舉行會議之外，一般公司，甚至

各種大小政治團體或是社會性團體，都有可能利用到飯店的大小會議場所。

3. 其他功能

(1) 休閒功能

現今的飯店已不再只是提供單純的住宿與餐飲服務了，其他像「健身俱樂部」，「美容院」，「三溫暖」，「游泳池」，「網球場」，甚至是「高爾夫球場」等，不僅是提供「房客」使用而已，也是提供給在旅館附近的「本地客人」在休閒生活上重要場所。

(2) 購物功能

除休閒之外，飯店的業者也愈來愈注重提供客人在選購物品上的便利，有許多飯店便是跟百貨公司共構。有的飯店會在大廳的週遭開設許多精品店。

(3) 娛樂功能

現代人對於夜生活的需求更加殷切，而目前唯一能夠合法設立的「夜總會」是在國際觀光旅館之內，此外在有些國家更允許在飯店設立「賭場」。

4. 附屬功能

在都市旅館、商務旅館所設的「商務中心」，能提供各式各樣商務資訊服務。在交通方面飯店提供機票，車票等的訂購服務。

日本大倉飯店（OKURA）社長野田岩次郎，積多年經營實

務更提出了 ACS 觀念 (Accommodation、Cuisine、Service) 來具體描述其心目中旅館之三大功能。

2.1.3 旅館商品的特性

吳勉勤 (民 87) 整理由詹益政 (民 83) 所提出的旅館商品 (房間) 特點列舉於下：

1. 獨一性：只有旅館才有。
2. 無法儲存性：只能當天賣出。
3. 僵固性：數量有限，無法加班生產。客滿即無法臨時再增加。
4. 固定成本高：建築、土地、設備成本高。
5. 信賴性：住過才知道好，包括事前的期望與事後的體驗。
6. 無形性：服務優劣、印象好壞及旅客的滿意程度，會在旅客住宿後顯現出來。
7. 長期性：業務行銷計畫須提早進行並接受預約訂房。
8. 競爭性：同業間相互競爭關係，除了要加強硬體設備維護外，並應不斷提升服務水準。
9. 人情味：建立良好顧客關係，才能創造商機。
10. 地理性：立地條件 (地點選擇) 房間數之多寡及經營策略之搭配，宜相輔相成。
11. 多元性：研究市場行銷技巧，提高推銷技術，利用各種宣傳管道，開發新產品。

姚德雄（民 86）提及旅館產業的特質分為：

1. 一般性的特質，包括有

（1）服務性

法國的政治經濟學者富哈史第（J. Fourastie）曾說過：「產業分級能代表一個國家經濟發展的階段。現代經濟發展的趨勢應是往第三級產業的服務業發展，以販賣『個人服務』為主的觀光旅館，就是屬於這第三級的典型服務產業」。旅館內每一位從業人員的服務都是直接出售的商品，服務品質的好壞，都直接影響全體旅館的形象。

（2）綜合性

旅館有家庭的功能，讓旅行者在投宿旅館時，就像回到自己家裡一樣方便。另外有許多事，例如，銀錢兌換、介紹安排旅遊、代訂機票、車票等都可以在旅館內解決與獲得滿足，因此有人稱旅館為「家外之家」。另一方面，旅館也是社交、文化活動的中心，以及娛樂場所，所以其功能是綜合性的。

（3）豪華性

除一般的家庭式旅店經營形態者外，旅館的另一特徵是建築物與內部設施的舒適豪華，舒適悅目的館內陳設，除了能表現一個地區或一個國家的文化藝術外，更是吸引旅客住宿的最佳誘因。

(4) 公用性

一般旅館的主要任務是對旅客提供住宿與餐飲；而觀光旅館更另外提供集會或開會的公共場所，以及任何人都可以自由進出的大門廳及會客室。

(5) 無歇性

旅館的服務是一年三百六十五天，一天二十四小時全天候的服務，不論是三更半夜或例假節慶，更甚是刮風下雨的惡劣氣候，其所提供的服務不僅需要安全可靠，並且需要熱忱和親切，使旅客體驗到愉快和滿足。

2. 經濟性的特質，包括了：

(1) 商品不可儲存和高廢棄性

旅館業基本上是一種「勞務」提供事業，勞務的報酬以次數或時間計算，時間一過，其原本可有的收益，因沒有使用其提供之勞務而不能實現。

(2) 無法短期供應

興建旅館須要大量的經費，由於資金的籌措不易，而且施工期間較長，短期內客房供應無法很快地適應市場需求變動，因此短期內的旅館商品供給是無彈性的。

(3) 資本密集且固定成本高

旅館於開幕前必須投入巨大資金，由於固定資產投資比率

大，其利息、折舊與維護費用的負擔相當重；另外開業後尚有其他固定及變動成本之支出，因此提高設備之使用率是非常重要的。

(4) 受地理位置之影響

旅館的建築物，興建在某一地方就是固定的，它無法隨著住宿人數之多寡而移動，旅客要投宿就必須到有旅館的地方，所以旅館產業的投資受地理位置的限制很大。

(5) 需求的波動性

旅館的市場需求受外在環境例如，政治動盪、經濟景氣、國際情勢、航運便捷、社會結構等因素影響很大。旅遊或觀光的旅客不僅有季節性，還有區域性。

(6) 需求性的多重性

旅館的住宿有外籍旅客也有本國籍旅客，其旅遊目的和動機各有不同，而經濟、文化、社會、心理背景亦各有迥異所以旅館所面臨之市場需求遠較一般商品複雜。

鄭敏玉（民 89）指出旅館業因屬於服務業，故其產品具有無形性、不可分割性、變異性、易逝性等服務業特性。

2.2 知識移轉

2.2.1 知識移轉的定義

楊其清（民 90）綜合了 Harem, Krogh, Roos, Davenport & Prusak 等學者的看法，認為知識移轉為「知識接收者」經由與「知識提供者」間的互動，透過各種媒介以取得所需之知識，並加以吸收、發展、創新與應用的過程。

徐秀燕（民 89）亦有相似的說法，定義了知識移轉是知識創造、整理與吸收、內化的過程。並比喻新知識若無法順利移轉，就如同營養美味的食物擺在一個無法進食的人面前，無法吸收食物當中所含的營養素。

2.2.2 知識移轉的模式

知識從被創造到被擁有，一直發展成為可以移轉的知識，終至移轉而被接受、內化，有著一套規則化的運作模式，以下提出兩種常見具代表性的移轉模式：

1. Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995) 知識移轉的模式

Nonaka 與 Takeuchi 兩人共同提出著名的 SECI 模型，用以解釋知識創造與累積之過程。他們將知識轉化的步驟程序（the knowledge conversion Process）分為下列四個階段。

(1) 共同化 (Socialization)

或稱社會化，指組織成員間內隱知識的相互移轉，透過彼此的經驗分享而達到創造內隱知識的過程，並不需要透過文字或語言的傳遞，故也稱為「共鳴性的知識 (Sympathized Knowledge)」(林昌榮等，民 90)，可以是模仿、觀察、體會、潛移默化的過程，是一種內隱到內隱的程序。師徒制傳授方式為具體例子 (楊其清，民 90)。

(2) 外化 (Externalization)

或稱外表化，指將內隱知識明白表示成為外顯知識的過程，主要透過隱喻、類比及觀念的假設等方式，在彼此對話或公開教授之場所具體的利用文字、圖像、語言等工具將經驗、觀念具象化的表達出來，故可稱為「觀念性的知識 (Conceptual Knowledge)」是一種內隱到外顯的程序。此種知識的分享會涉及一些表達的技術，如可經由彼此的對話及集體反應，來引發知識的轉換，而分享的傳遞一般為先使用歸納法及演繹法來整合概念，因而須善用創造性推論 (Creative Inference) (詹益郎，民 90)，若不行時則再用隱喻和類比的方法來解決 (林昌榮等，民 90)。

例如將一個人的想法或心意經由文字、概念、語言或圖像等，用交談或對話方式加以清楚的表達出來。在知識創造的過程

中此階段讓個人（an individual）變成群體（the group）中的一份子（詹益郎，民 90）。

（3）結合（Combination）

指將觀念加以系統化而形成知識體系的過程（楊其清，民 90），將現有的外顯知識加以重整、處理、編排、分類等步驟以方便進一步的流通及傳遞。是一種外顯到外顯的過程。

而外化階段所產生的新知識在進入此階段之後，便超越了各自的群體本身，在各群體間進行有系統的相互交流及擴散，故可稱為「系統性的知識（Systemic Knowledge）」。例如藉由媒體結合既有的外顯知識，透過文件、會議、電話、電腦及網路等方式交換資訊或透過資料庫系統，將不同的知識融入公司的知識體系之中（林昌榮等，民 90）。

（4）內化（Internalization）

當外顯知識在組織內部流通之後，組織成員將這些知識加以內化，變成個人的內隱知識，是一種外顯到內隱的過程。不論是藉由標準作業手冊，或是組織內部員工訓練皆可屬之，內化精髓重在吸收，經由內化程序，組織才能將知識落實到各個基層員工身上。故此過程創立的知識，可稱為「操作性的知識（Operational

Knowledge)」。例如個人透過技術操作手冊的閱讀，來學習某項技能，或是公司針對新技術給予訓練，而員工個人吸收後，心智模式轉換或技術的 Know-How，成為有價值的資產。（林昌榮等，民 90）

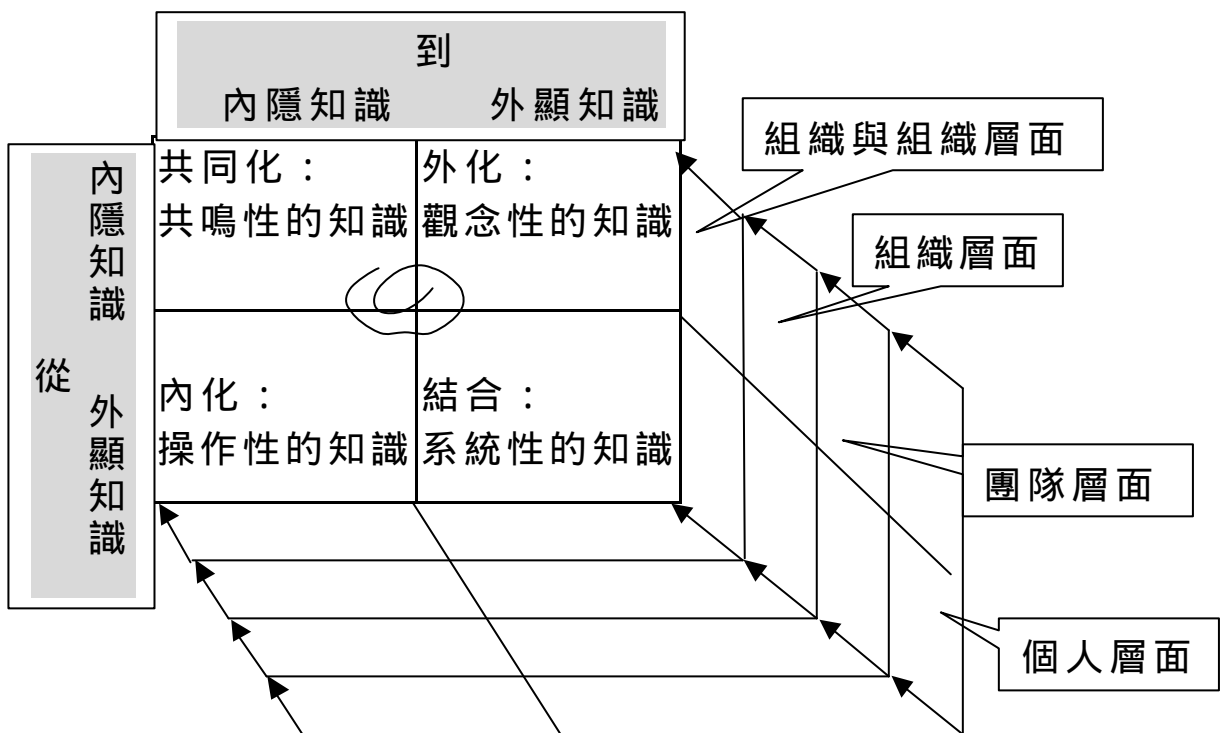


圖 2.1 知識的轉換模式 (The SECI Model)

資料來源：Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi, The Knowledge-creating Company, New York: Oxford University Press, 1995.

2. Gilbert & Gordey-Hayes (1996) 提出的知識移轉五階段模式：

(1) 取得

在知識移轉前必須先取得知識，其可經由過去的經驗及工作獲得、向別人借來或不斷搜尋的過程中取得，而組織前期知識的取得將會影響組織未來的知識取得及搜尋方式。

(2) 溝通

可以透過書面文字或是口頭語言的方式來進行，組織必須察覺可能對資訊傳遞產生阻礙的影響因素，並且建立起溝通的機制，才能有效地移轉知識。

(3) 應用

獲得及溝通知識的目的在於應用知識，進而能使知識知識確實保存於組織當中，而應用知識的結果更是為了刺激組織來進行學習活動，達到組織學習的目的。

(4) 接受

在知識移轉形成改變或同化之前，必須先被組織成員所接受，因為只有在知識被接受之後才得以由成員吸收，方有可能造成接下來一步同化的現象。

(5) 同化

是知識移轉最重要的關鍵，也是知識實際獲得到應用的結果，經由同化，組織成員已將知識予以日常生活化及作業導向化，同時將所有結果轉變成組織的例規與機制。

2.2.3 知識可移轉性之探討

由於知識移轉是一連串人與人、組織與組織交流的過程。內隱 (Tacit) 與外顯 (Articulated)，不同的知識構成，決定了不同的移轉方式。可能是口語、文字；可能是模仿、觀察；更可能是自發、創造。而各種的知識屬性，卻也具備了不一的可移轉性。

Kogut and Zander(1993) 提到了五項變數可被用來衡量知識或生產能力之移轉：

1. 知識的成文化程度 (Codifiability)
2. 知識的可教授程度 (Teachability)
3. 知識的複雜化程度 (Complexity)
4. 知識移轉時之技術年齡 (Age of the Technology at the Time of Transfer)
5. 被移轉之次數 (The Number of Times Transferred)

侯勝宗 (民 84)、黃子維 (民 88) 提出五項衡量指標來決定連鎖總部核心知識與連鎖分店作業性知識的內隱性程度：

1. 知識的成文化程度

知識可以被詳加敘述而以文字、圖像等來編纂成文件、藍圖等型式，而加以表達的程度。

2. 知識的複雜化程度

知識在表達的過程中，是否需要許多資訊的輔助才得以描述清楚，若是需要愈大量的資訊才可陳述清楚，則代表其複雜化程度愈高，反之則愈簡單。

3. 知識的系統化程度

某單一知識在描述的過程中，是否需要其他相關知識（知識向量）的輔助才能表達完整；若是，則代表知識的系統性愈高，反之，則屬於愈獨立的知識。

4. 知識的可教授程度

在知識的學習過程中，是否可以藉由文字、口頭說明、圖片等媒介來教授知識本體，若其愈須從「做中學」、「用中學」、「失敗中學」的方法來傳承知識，則可教授性愈低，反之愈高。

5. 知識的標準化程度

企業在運作過程中，其所面對的環境的不確定性會影響其所須因應的知識，當企業的作業中，所需的知識愈可重複使用、愈具一致性，則表示其所需知識的標準性愈高；反之，每次的處理程序、環境愈不確定，則其所需因應知識的標準化程度愈低。

由於外顯之知識可以由許多移轉的方式將核心技術複製到各分店（黃子維，民 88），且經成文化的外顯知識較容易移轉。而知識移轉的成本花費在於由知識的內隱程度來判定（Kogut and Zander, 1993）。因此知識之可移轉性理應由上述內隱性程度來決定。

2.3 旅館經營型態

2.3.1 連鎖經營

連鎖業的範圍涵蓋了大多數的商業活動，舉凡食、衣、住、行、育、樂皆能提供連鎖業進入之空間。在美國，連鎖業種廣達 700 種，日本亦有 450 種（翁肇喜，民 86）。蓬勃發展的結果，甚至被譽為二十世紀零售業發展史上最重要的部分之一（Kotler, 1996）。

根據台灣連鎖暨加盟協會公布 2000 年台灣連鎖店調查報告，總計連鎖業總數為 226 種，連鎖企業家數為 1126 家，連鎖總店數為 64066 門市。較前一年業種有 15% 的成長率，而企業家數及總店數亦達到 13% 的高成長（王家英，民 90）。單就展店數據來顯示，在適逢經濟不景氣的時期，的確相當耀眼。

有部分人士可能存在著掛有相同名稱或具有相同經營淵源的店家就屬於連鎖型態之認知，例如到處都看得到的永和豆漿店

或是家族檔在市場、巷口不同地方所經營的小吃店。但專家學者的定義則傾向嚴謹。荒井申也（1990）釐清連鎖店的意思並不是指同一家公司擁有許多的商店。必要條件是，其所有的商店均由總公司一元的管理營運，並且，商店均經過標準化的過程。

李幸模（民 85）亦有相似觀點，認為單就多開幾家店掛一樣的招牌、穿一樣的制服、賣相同的產品，這樣的商業行為尚不足以稱為連鎖，僅能稱之為多店式經營。他更進一步指出真正的連鎖應該具備四個要件，而對於連鎖有較詳細的定義：

1. 經營理念一致。

舉凡經營觀念、顧客服務、工作價值觀、公司的精神文化皆透過嚴密的篩選和教育，使全體的經營觀念一致、心連心。

2. 企業識別（CIS）一致。

連鎖的經營理念一致了，再加上外表的包裝，如招牌、裝潢、購物袋、名片...等識別物一致化、口號一致化、儀式一致化，裡裡外外看得到、感覺得到的皆一致化。

3. 商品服務一致。

賣場的商品陳列、標價、促銷等和所提供的服務皆一致化。不管那一家店皆大同小異，使消費者去任何一家消費皆有相同的感受。

4. 管理制度一致。

連鎖業強調標準化、一致化，管理制度就是維護標準化的主要工具，因此必須建立一套標準化的制度管理系統，管理整個連鎖系統的是組織、法治，而不是個人、人治。組織制度使得成員們的差異減少，不因人而有所差異，也不因聰明才智而有所不同。

邱義城（民 84）對連鎖企業的定義為：一群事業體，只要使用同一個店商標、CIS，並以共同的經營模式來經營管理，不論其是否為同一法律主體，均可稱為連鎖企業。薛繼祖（民 87）的看法與邱義城接近，一群事業體，以共同的經營模式來經營管理，並且使用共同的名稱、商標、企業識別系統，都可以稱之為連鎖企業。

姚成海（1994）指出，連鎖商店是指眾多小規模的、分散的、經營同類商品和服務的零售企業，在核心企業（經營總部）的領導下，採取共同方針、統一行動，實行集中採購和分散銷售的有機結合，通過規範化的經營實現規模經濟效益的商業聯合體。

荒井伸也（1990）之定義是，連鎖商店乃根據集中化（centralization）的原理，總公司獨立在商店之外，並依照專門化（specialization）的原理，把企劃設計機能與實施機能分開，前者歸由總公司負責，後者歸由商店負責，商店的營運均應用標準化（standardization）、單純化（simplification）等的原理。

Kotler（1996）認為連鎖業為經營零售業的四種通路控制形

態之一，他的定義是：被共同管理及控制的兩家或更多家之銷售通路，有集中的採買和有計劃的推出商品，並且擁有相似的銷售方式，便符合連鎖的定義。

Evans 及 Berman (1994) 談到在零售業中，連鎖是指，有共同的擁有者的多家單位或通路，通常會約定集中的採購及決策。儘管典型的獨立經營者會擁有簡單的組織結構，但分散的連鎖經營者往往藉由專門化、標準化及精細的控制系統來精簡。但也因此，比起獨立經營者，連鎖業者更能服務到廣大且分散目標的市場，進而維護良好的公司品牌。

2.3.2 連鎖經營之型態

對於連鎖業的型態區分，最被普遍接受的是依照所有權及經營權集中程度劃分的三種分法：

1. 直營連鎖（正規連鎖、一般連鎖/Regular Chain，RC）
2. 自願連鎖（自由連鎖/Voluntary Chain，VC）
3. 特許加盟連鎖（加盟連鎖、契約聯合/Franchise Chain，FC）

針對部分專家及研究者對於這三種連鎖經營型態的定義及經營本質，整理於表 2.1 如下：

表 2.1 連鎖業的三種經營形態

| | Regular Chain , RC | Voluntary Chain , VC | Franchise Chain , FC |
|----------------|---|---|--|
| | 直營連鎖 | 自願連鎖 | 特許加盟連鎖 |
| | 定義/經營本質 | 定義/經營本質 | 定義/經營本質 |
| 姚成海 (1994) | 大型壟斷商業資本通過吞併、兼併或獨資、控股等途徑，發展壯大自身實力和規模的一種形式。所有權和經營權集中統一，所有成員企業必須是單一所有者，歸一個公司、一個聯合組織或單一個人所有。 | 成員店的所有權、經營權和核算權都是獨立的。成員企業在保持自己獨立性的前提下，通過協商自願聯合起來，共同合作、統一進貨、統一管理、聯合行動。 | 是大型商業資本擴張的一種形式。一些大企業試圖在節省資本投入的前提下，達到不用自建銷售機構就可以通過擴大「外圍銷售組織」來實現商品價值的目的。 |
| 邱義城 (民 84) | 由總公司直接經營的連鎖店。控制管理系統嚴密是直營體系的優點。 | 各商店自願加入連鎖系統而形成的體系。保留各自商店經營獨立自主權，但同時享有永續經營的連鎖體系優勢。 | 現代的主流，經由契約的簽定，總公司將自己的商標、商品名稱等足以代表自己公司營業像徵的標幟供加盟者使用。總公司提供經上的 Know-How，統一的整體設計與商品讓加盟者使用、販賣。而加盟者在取得此一優惠的同時，相對的主要為指導與援助，連鎖店則繳納部分收入（或權利金）給總部做為回饋。 |
| 荒井伸也 (1990) | 總公司與各商店均屬於同一企業。 | 屬於其他公司自立性強的商店，將商店營業的功能之一部分委託總公司規劃。 | 總公司與商店各屬於不同公司（不同老闆），但各商店全盤的經營均須受總公司統一管理（不只限於營業部分）。 |

表 2.1 連鎖業的三種經營形態 (續一)

| | Regular Chain , RC | Voluntary Chain , VC | Franchise Chain , FC |
|----------------------|--|---|---|
| | 直營連鎖 | 自願連鎖 | 特許加盟連鎖 |
| | 定義/經營本質 | 定義/經營本質 | 定義/經營本質 |
| 劉汝駒 陳弘元 (民 85) | <p>凡經營兩家或兩家以上的零售店,經營性質相同,而屬於同一資本、管理與商品政策下,所組成的公司組織。</p> <p>一、所有權集中。 二、管理權集中。 三、營業性質相同。</p> | <p>由生產者或批發商為中心,或由零售商協議成立一中心,在維持個零售店獨立性的原則下,各零售店同意向此中心採購所需貨品,而中心也提供各參加份子各種服務。</p> <p>一、所有權各自獨立。 二、基於合作基礎。 三、成功的基礎是店主的觀念要正確,與本部要有共識,互信互賴,有向心力;而本部的 MD 機能及指導機能要能充分發揮,才能共存共榮。</p> | <p>某一廠商或創新者所發起的組織,提供有形、無形資產,(如商譽)經營管理方法及訓練給零售店,特許這些零售店販賣其產品或服務,但此一廠商或創新者對各零售店的經營或財務有某種程度上的控制。</p> <p>一、授權者與被授權者以契約規定權利義務。 二、授與者依契約,在特定期間對其所提供的商品、服務或 Know-How 享有獨占的經營權。 三、授與者必須提供各種經營技術、教育、訓練等各種項目給被授權者,並有義務維持其事業之繼續經營。 四、被授權者在特定其間,特定的銷售區域,享有利用授與者商標、商號或經營技術,以經營事業之權利。 五、被授權者在特許期間內,須定期付給授與者特許經銷權費或授與者所供應商品、服務的費用。</p> |

表 2.1 連鎖業的三種經營形態 (續二)

| | Regular Chain , RC | Voluntary Chain , VC | Franchise Chain , FC |
|---------------|--|---|--|
| | 直營連鎖 | 自願連鎖 | 特許加盟連鎖 |
| | 定義/經營本質 | 定義/經營本質 | 定義/經營本質 |
| 徐惠貞 (民 87) | 最原始、普遍的連鎖經營形態。一公司或一獨立業主直接投資設立。在同樣的資本、管理與產品政策下同時經營兩家或以上體質相同的商店。所有權與經營權完全歸於總部，由總部負責一切商品、商標、資金及服務開發，統一各分店營業規劃、店舖設施。 | 批發商與零售商為了對抗龐大的直營連鎖體系，擴展其生產力與競爭力，而在同行間發起的自願性加盟組織。自願性的加盟，店與店之間並無強大的結合力與約束力，所以較容易因為共識性問題而結合與解散。 | 總部賦予加盟者使用其執照、商品商標進行營業，雙方在合約關係約束下合作。總部以徵收加盟金與權利金的方式增加收入，加盟者依照總部經營手冊，在總部的指導下，進行組織、訓練、採購與管理。各個加盟店的商店裝潢設計、銷售、服務等都統一。 |
| 美國 商務部 | | 由批發企業組織的獨立零售集團，即所謂成員零售店舖經營商品全部或大部批發企業進貨，作為對等條件，該批發企業必須向零售企業提供規定的服務。 | 主導企業把自己開發的商品、服務和營業系統以營業合同形式授予加盟店在規定區域的統銷權和經營權。加盟店則需交納一定營業權使用費，承擔規定的義務。 |
| 日本 通產省 | 本質上是處於同一流通階段，經營同類商品和服務，並在同一經營資本及同一總部集權性管理機構統一領導下進行共同經營活動(由兩個以上單位店舖所組成)的零售企業集團。 | 許多零售企業自己組織起來的，在保持各經營獨立性的前提下，聯合一個或幾個批發企業，並以此為主導建立強有力的總部組織在總部的指導和統制下，實行共同經營，透過大量集中採購、統一經銷，獲取低成本、合理化經營的利益。 | |

資料來源：本研究整理

2.3.3 連鎖經營的優勢

究竟是什麼驅力使得獨立經營者願意放棄自主性高的經營決策權、卸下「林記」、「李家」等自家品牌，而投入加盟連鎖的行列，掛上一面由別人設計好的招牌？

又是什麼原因使得許多知名連鎖品牌企業即使市場評估預期虧損，還是得遠赴花東、甚至澎湖金馬等外島佈署據點？

馬少文（民 88）針對便利商店加盟的研究發現，連鎖便利商店經營績效優於單獨店，另一方面，連鎖便利商店快速成長，而單獨店呈現萎縮現象。

郭柏晴（民 84）整理出五項連鎖的優點：

1. 降低風險增加成功機會

由於總公司擁有的連鎖體系、商標、經營技術都可以直接利用，比起獨立創業，在時間與資金上都減輕不少負擔；對於無生意經驗者，可以增加成功機會。

2. 專業化的經營協助

由於總公司隨時對環境進行市場調查，並統籌處理促銷、進貨，乃至於會計事務等，使各分店能專心於銷售工作。

3. 統一廣告增進企業形象

連鎖體系一般均會建立統一的識別標誌（CIS），透過一致的商標、招牌等工具，建立優良的企業形象，增加消費者的信心。

4. 規模經濟利益

聯合促銷廣告、統一採購進貨、集中配送等措施，降低營業成本，增加企業的競爭力。

5. 快速提高市場佔有率

連鎖店的設立與分布廣，增加服務網與銷售網、提高企業的市場佔有率、排斥競爭者的進入。

邱義城（民 84）更進一步將連鎖的優勢分成六點競爭優勢與三點經營優勢分別列舉於下：

競爭優勢 1. 成本優勢

進貨成是成本優勢的第一要項，結合各店採購量，運用以量制價的議價方式，可以取得較低的進貨成本。營運成本的下降，則是成本優勢的第二要項，經由模式管理與數據管理的交替運用，營業成本可相形降低。

競爭優勢 2. 品牌優勢

每一連鎖企業的國號-（CIS）對消費者而言，是一種信譽與信任感的表徵。尤其隨著店數擴增、促銷、公關等多種策略組合累積效益下，連鎖企業本身就是一個優良品牌。

競爭優勢 3. 效率

效率乃人效、租效、經效、毛利所串成的效率優勢。

競爭優勢 4. 規模經濟

一般而言，費用成長與營業額會成正比。然而當營業額達一定水準後，費用成長不會隨營業額成長而成長，反而呈現下降趨勢，此乃規模經濟。而放諸於連鎖企業，隨著版圖的擴大，到一定規模時，即可呈現規模經濟的優勢。

競爭優勢 5. 品質

品質來自於無形的服務與有形商品及作業控制。

競爭優勢 6. 技術

除了提供商品服務及維修之專業技術外，販售力也是技術優勢的另一重點。在相互觀摩切磋下，連鎖企業可建立強而有力且領先群倫的銷售技巧。此外，獨佔商品的提供也是技術優勢所在。

連鎖的三個經營優勢則分別是經濟規模、抓心、便利性等。

經由以上的論點，可以發現連鎖經營的主要優勢及利基在於成本控管之落實、規模經濟之達成、市場佔有率之擴充、企業及品牌形象之深化、企業組織理念精神之延伸等。

2.3.4 旅館業的連鎖經營

呂永祥（民 88）對於旅館的連鎖經營有以下的論述：

1. 旅館連鎖經營的意義

旅館連鎖經營（Hotel Chain Management）源自美國，就字面來說即：個別的旅館加入一個或數個「連鎖旅館集團」的經營方

式。「連鎖旅館」(Hotel Chain) 又是什麼呢？

根據學者 Suzanne Stewart Weissinger 在 Hotel/ Motel Operations- An Overview 的定義：連鎖旅館是一個擁有非常著名名稱的組織，該組織會建立起經營的理念，甚至是普遍的訂房系統及裝璜的標準等。這些連鎖旅館會有一個母公司 (Parent-company)，它可以本身擁有許多旅館，也可以利用特許加盟 (Franchise) 等方式而達到連鎖的目的。

2. 旅館連鎖經營的優點

- (1) 提高旅館知名度
- (2) 訂房系統非常便捷
- (3) 共同採購降低成本
- (4) 健全旅館管理制度
- (5) 共同行銷效果宏大

3. 旅館連鎖的方式

(1) 管理契約

「管理契約」(Management Contract) 最早由希爾頓公司所創，指一項由獨立兩造所簽署的契約，其中投資者的產權獨立，但授權給另一造連鎖旅館公司依合約方式來經營管理，包括組織的建構，營運的專業知識及操作技術等，合約會規定兩造的權利與義務，也會詳細列載營運成本支出，管理費用多寡或如何分享

利潤，例如授權者可依營業額的一定百分比支付「酬勞」或「管理契約金」給連鎖旅館公司，並依經營成效給予獎勵金，以鼓勵經營者追求經營成效。

(2) 特許加盟 (Franchise)

此種連鎖經營方式，係指兩造簽約的一種關係，由「加盟者」所販售的商品和服務，是經由它的「特許者」的設計、供應、控制及支援下進行的商業行為，雖然它們彼此相互依賴，但是兩造的財務狀況都屬獨立。若以旅館連鎖經營而言，欲加盟旅館只懸掛這家連鎖旅館的「商標」並使用其名稱，但旅館本身的財物、人事及營運方針等均完全獨立於該加盟的連鎖旅館之外，連鎖旅館並不參與該旅館的內部營運作業，但會針對旅館的軟硬體設施加以督導並隨時抽檢，以維持該連鎖旅館整體的形象。而加盟者則付予總公司「加盟契約金」或「加盟費」。

(3) 共同訂房聯合推廣

這種方式是未參加連鎖的獨立旅館，彼此間一種較為鬆散的自願連鎖方式，下列是幾個常見的例子：

(a) 世界傑出旅館組織 (Leading Hotel of the World = LHW)

(b) 世界最佳旅館組織 (Preferred Hotels & Resorts Worldwide = PHRW)

(c) 會員制 (Referral Chain/Voluntary Chain)

(d) 國際渡假村聯盟組織 (Resort Condominiums International = RCI)

(4) 「系統連鎖」或「直營連鎖」(Regular Chain)

指企業體直接擁有兩家以上的旅館之連鎖經營方式，可分為：

(a) 新建旅館直營

這是飯店利用直接興建新旅館的方式，達到連鎖目的。

(b) 收購現成旅館

由母公司收購其他飯店，將之納入連鎖旅館陣容。

(c) 租用土地興建旅館

王思婷等(民 89)對連鎖旅館之經營型態以土地建築設備所有權、經營方式、連鎖方式、人事安排、人員訓練、旅館名稱、連鎖主體收入來源等指標區分為六類，本研究摘錄與知識移轉有關聯之四項構面以表 2.2 列舉如下：

表 2.2 連鎖旅館經營型態

| | 經營方式 | 人事安排 | 連鎖方式 | 人員訓練 |
|----------|--------|--------|----------|-----------|
| 直營連鎖 | 連鎖主體經營 | 連鎖主體直派 | 資本、人事連鎖 | 連鎖主體訓練 |
| 租賃連鎖 | 連鎖主體經營 | 連鎖主體直派 | 向資本主租借旅館 | 連鎖主體訓練 |
| 管理經營連鎖 | 連鎖公司經營 | 連鎖主體直派 | 經營委託連鎖 | 連鎖主體訓練 |
| 經營技術指導連鎖 | 原資本主經營 | 各旅館自派 | 技術指導名稱連鎖 | 連鎖主體指導、自訓 |
| 業務聯繫連鎖 | 原資本主經營 | 各旅館自派 | 廣告、訂房聯繫 | 各旅館自訓 |
| 會員連鎖 | 原資本主經營 | 各旅館自派 | 公會型連鎖 | 各旅館自訓 |

資料來源：節錄自王思婷等（民 89），國際連鎖旅館與美式連鎖餐廳產業之國際化策略分析。

2.3.5 以知識移轉為背景的旅館經營型態

基於知識移轉之特性需要及綜合以上對於連鎖及旅館連鎖之定義，本研究所使用的旅館經營型態區分如下：

1. 獨立經營：資本主獨立經營，人事、管理、採購、訓練及其他業務運作獨立自主，未接受同業或連鎖品牌或異業結盟行銷之輔導、監督者。
2. 直營連鎖或管理契約（Regular Chain/ RC or Management Contract）

3. 特許加盟 (Franchise Chain/ FC)

4. 自願連鎖或共同推廣 (Voluntary Chain/VC or Referral)

2.4 品牌權益

2.4.1 品牌權益的定義

Knapp (2000) 認為品牌權益是基於其整體接受度而生的品牌評價，包括其產品和服務的相對品質、財務表現、顧客忠誠度、滿意度、評價等。

Biel (1991) 指出雖然品牌權益的定義備受爭議，也常與品牌形象混為一談，兩者之間還是可看出明顯的分別。通常按經濟學術語的定義來說，品牌權益是一種遠超越生產、商品、所有有形權益以外的價值。品牌形象是由行銷及廣告專業人員創造出來的概念，是「屬於」他們的。而品牌會有超越一般權益價值的所謂「品牌權益」，則是由財務專業人員發展出來的想法。品牌權益奠基於品牌對消費者的動員力 (Consumer Franchise) - 不論是忠誠度，或是人數。品牌權益可為將同質的商品或服務因為冠上品牌後，讓消費者願意付更高一些的價錢而產生額外進帳，得到品牌溢價 (Brand Premium)。品牌帶來的好處，是可以預期未來的進帳遠超過推出具競爭力的新品牌所需的擴充成本。

2.4.2 組成品牌權益的構面及衡量

針對組成品牌權益的構面，不同的學者分別提出了各式的看法，這當中較具代表性且被廣為引用的是由 Aaker (1991) 所提出的五大構面。



圖 2.2 Aaker 之品牌權益五大構面

資料來源：Aaker, D. A., *Managing Brand Equity*, 1991.

1. 品牌忠誠度 (Brand Loyalty)

對於任何企業來說，要增加新客戶的花費比維持現有的舊客戶更高，特別是在當舊客戶對於該品牌感到滿意，甚至喜愛時。一個根基於顧客的忠誠度，能夠降低來自競爭活動的受害程度。

2. 名稱及符號意識 (Awareness of the Brand Name and Symbols)

人們通常會因為對於熟悉的事物感到「自在」而購買熟悉的

品牌，也許可以假設熟悉的品牌是值得信任的，且擁有所當然的品質，一個被認可的品牌因此通常是由默默無聞的品牌中被挑選出來。

名稱及符號意識顯然的在一個品牌首次被考慮之情況下，變得很重要，因為這是一個品牌被評價的所在。差異性愈高愈好（Knapp，1999），一個陌生的品牌通常只有很小的機會。

3. 品質形象（Perceived Quality）

一個品牌將會被藉由知覺直接聯想到它整體的品質，知覺品質正意味著 HP、IBM 與 Tide、Heinz 之類的不同之處。

知覺品質將會直接影響購買的決策及品牌忠誠度，特別是在購買者沒有購買動機或是要做進一步決策分析時。

旅遊業的 Condé Nast Traveler 讀者票選、Mobil 評鑑；旅館業 The American Academy of Hospitality Sciences 的 Five Star Diamond Award；餐飲業的米其林指南 MICHELIN Red Guide；汽車界的 J. D. Power and Associates 被廣泛推崇正是因為它們可以為品質背書。。

4. 品牌聯想（A Set of Associations）

品牌名稱的潛在價值通常建立在與名稱的特殊聯想上，在消費者獲得某品牌資訊的過程中品牌聯想將十分有幫助（Knapp，1999），Jaguar 將會被聯想到與眾不同的擁有及駕馭經驗，

Life-style 或 Personality 系列則被聯想到使用體驗的改變，如果品牌在產品市場上具有關鍵的象徵地位，競爭對手將很難攻擊它。

5. 其他專有資產 (Other Proprietary Assets)

之前所探討的品牌權益構面描述了品牌的形象、聯想等，接下來要描述的是其他的專屬資產，如專利、商標、通路關係等。

品牌資產最有價值之處在於可以阻止競爭者侵食顧客根基及忠誠度，這些資產可以被分為許多型態，例如：商標，可以在競爭者想要以相似的名字、符號或包裝來使消費者混淆時保護自身的品牌。至於商標，若擁有和消費者喜好選擇相關且強勢之專利，可以預防直接的競爭。而銷貨通路，因為長久以往品牌的表現，也可以被掌控。

2.5 旅館經營績效

組織績效之定義與探討，歷年來不同的學者提出不同的衡量方式與指標，整理如表 2.3。因組織特性不一，以及欲探討之面向差異，各組織所適用之績效指標便不完全一致。本研究援用謝銘原（民 86）所提出針對旅館經營之五大績效指標衡量構面，試圖反映旅館經營之獨特性與真實性。

表 2.3 績效指標之彙整

| 研究者 | 年代 | 績效構面或指標 |
|------------------------|------|----------------------------|
| Child | 1974 | 稅前毛利、資產、銷貨周轉率 |
| Mahoney & Frost. | 1974 | 14 個構面 (如績效、規劃、可靠性、協調等) |
| Reimann & Nefandhi | 1976 | 銷售與利潤成長、缺勤率與人事流動率 |
| Arndt | 1977 | 毛利率與勞動生產力 |
| Hatten | 1988 | 獲利率、成長率 |
| Khond Walla | 1979 | 長期獲利率、利潤成長力、利潤穩定力 |
| Venkatrman & Ramanujam | 1986 | 獲利率、銷貨額成長率、市場佔有率之改變 |
| 司徒達賢 (A) | 民 68 | 行銷、技巧、財務、生產及管理績效 |
| 司徒達賢 (B) | 民 68 | 稅前淨利率、總資產報酬率、固定資產報酬率、目標達成率 |
| 吳思華 | 民 68 | 獲利率、目標達成率、市場佔有率之改善及規模成長 |
| 徐善可 | 民 68 | 成長力、收益力、安定力 |
| 陳正男 | 民 74 | 獲利率、銷售額成長率 |
| 高仁慈 | 民 75 | 內在績效、外在績效 |
| 邱鉅權 | 民 78 | 獲利率、淨值報酬率、資產報酬率 |
| 蔡振成 | 民 80 | 獲利率、成長力、分散風險能力 |
| 陳品靜 | 民 81 | 平均稅前資產報酬率、平均銷售額成長率 |
| 吳萬益 | 民 82 | 獲利力、成長力 |
| 何雍慶 | 民 83 | 銷售成長額率、投資報酬率、彈性適應能力 |

表 2.3 績效指標之彙整 (續一)

| 研究者 | 年代 | 績效構面或指標 |
|-----|------|-------------------------------|
| 蘇國楨 | 民 83 | 銷貨成長率、稅後純益率、勞動生產力 |
| 尤永昇 | 民 84 | 無形績效、生產力、獲利力、成長力 |
| 湯正睦 | 民 85 | 銷售成長率、投資報酬率 (ROI) |
| 謝銘原 | 民 86 | 住房率、年營業額、年成長率、投資報酬率、利潤率 |
| 李長貴 | 民 86 | 財務、顧客、組織、創新·學習 |
| 林怡慧 | 民 86 | 獲利力、成長力、員工滿意度、員工流動率、員工目標達成率 |
| 魏明得 | 民 88 | 營收成長率、稅前淨利率、資產報酬率 |
| 王正興 | 民 89 | 市場佔有率、資產報酬率、利潤率、銷售額成長率、資本額成長率 |
| 鄭妃君 | 民 89 | 財務、人力資源、員工滿意度 |

資料來源：摘自陳正男 (民 74)、林怡慧 (民 86)、本研究整理。

第三章 研究方法

經由前二章緒論與文獻探討之後，本研究之目的及理論基礎方為確立。本研究主要探討知識可移轉性對旅館經營績效之關聯性，並分析其關聯性是否會因旅館經營型態或品牌權益之不同而有所差異。

本章將就研究架構、研究假設、變數之操作型定義與衡量、研究對象與抽樣方法、研究變項之衡量工具、資料分析方法、信度與效度分析等分節予以說明。

3.1 研究架構

在不同的知識可移轉性影響因素下，是否與旅館之經營績效有所關係。而當接受移轉之旅館經營型態不同時，是否會對上述關係產生影響。知識移轉者不同的品牌權益是否會牽動知識可移轉性對經營績效影響之改變。因而本研究之觀念架構如下圖 3.1 所示：

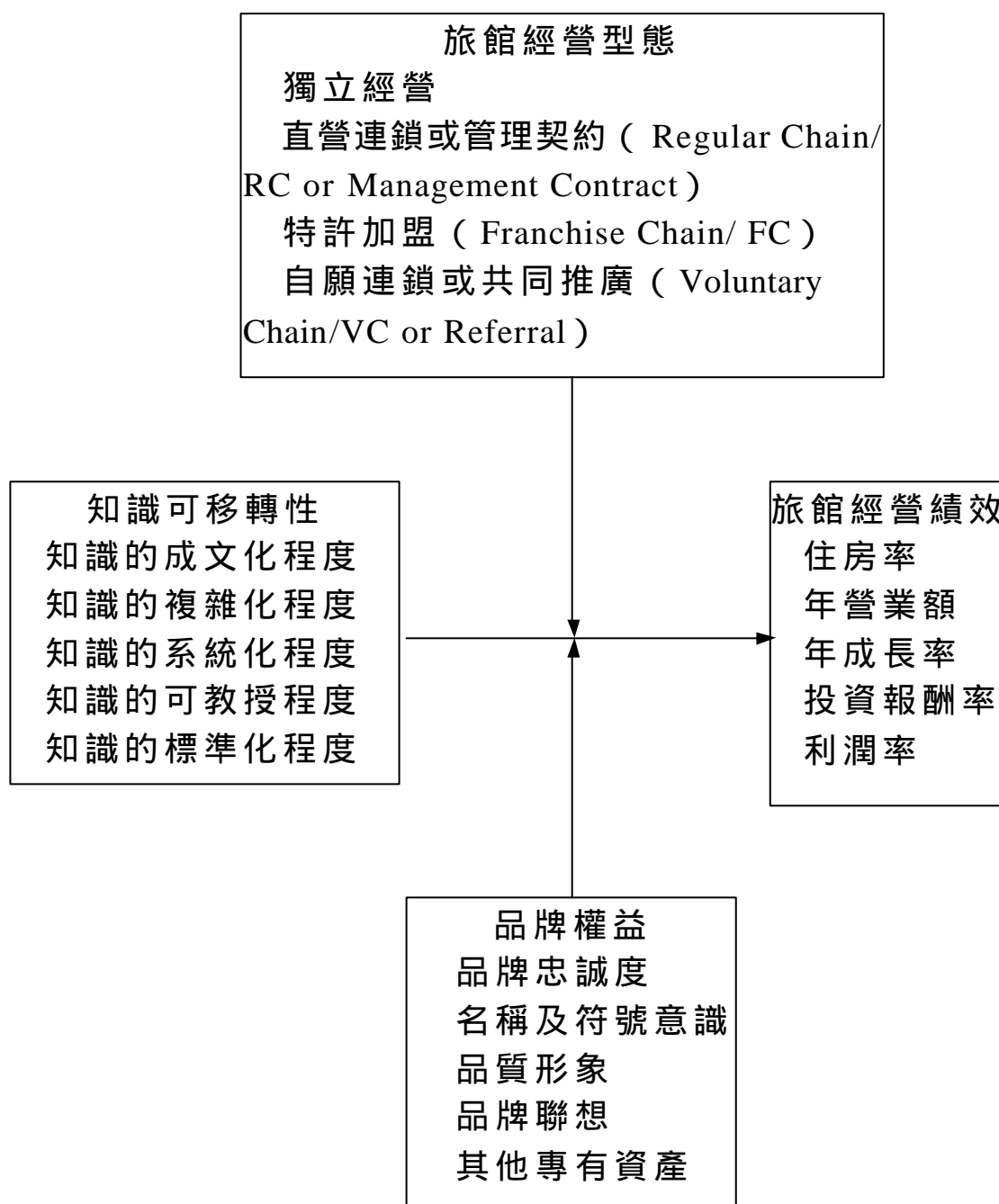


圖 3.1 研究架構

3.2 研究假設

3.2.1 知識可移轉性與受移轉之旅館經營績效有相關。

徐秀燕（民 89）指出，透過知識管理，企業將知識與員工個人的經驗與知識轉化為組織的資產，透過不斷的創新、整理、轉移與應用的循環，使組織與員工的知識內涵不斷的更新與累積，進而提升組織能力，才能創造高組織績效。

但由於知識本身具有獨享特性，因此必須要有公開的意願及能力才能使知識有效轉移運作（Grant，1996）。因此知識管理的目的不僅在創造知識，更重要的是讓新知識移轉、擴散到組織的各個部門與每個員工身上。讓所有的人都能分享、吸收；如此才能增加員工的知識與能力，提升組織的經營績效（徐秀燕，民 89）。根據前述之理論，本研究提出以下假設：

H1：知識可移轉性與受移轉之旅館經營績效有顯著相關。

H1-1：知識的成文化程度與旅館經營績效有顯著相關。

H1-2：知識的系統化程度與旅館經營績效有顯著相關。

H1-3：知識的複雜化程度與旅館經營績效有顯著相關。

H1-4：知識的可教授程度與旅館經營績效有顯著相關。

H1-5：知識的標準化程度與旅館經營績效有顯著相關。

3.2.2 知識可移轉性對旅館經營績效的影響是否因旅館經營型態的不同而有差異

呂永祥(民 88)針對特許加盟指出：雖然它們彼此相互依賴，但是兩造的財務狀況都屬獨立。若以旅館連鎖經營而言，欲加盟旅館只懸掛這家連鎖旅館的「商標」並使用其名稱，但旅館本身的財物、人事及營運方針等均完全獨立於該加盟的連鎖旅館之外，連鎖旅館並不參與該旅館的內部營運作業。

而直營連鎖之人事安排為連鎖主體直派，人員訓練亦由連鎖主體訓練之資本、人事連鎖方式(王思婷等，民 89)，彼此間之溝通管道較其他連鎖密切。

至於管理契約的兩造之間，投資者的產權獨立，授權給另一造連鎖旅館公司依合約方式來經營管理，包括組織的建構，營運的專業知識及操作技術(呂永祥，民 88)

馬少文(民 88)針對以便利商店為例的連鎖加盟研究發現，連鎖便利商店經營績效優於單獨店，另一方面，連鎖便利商店快速成長，而單獨店呈現萎縮現象。

由上得知，連鎖經營績效優於獨立經營。而連鎖經營中，不同的參與連鎖方式與連鎖主體間的互動亦有所差異，因此根據以上推論，本研究提出以下假設：

H2：知識可移轉性對旅館經營績效的影響會因旅館經營型態

的不同而有差異

3.2.3 知識可移轉性對旅館經營績效的影響是否因品牌權益的不同而有差異

曾瑞媛（民 90）研究發現，品牌權益各構面對於產品及服務之購買意願皆有正向影響；Davis（2000）也提到，良好的品質、便利的通路之外，良好的品牌可以讓企業更快獲得利潤，達到成長目標。

知識可移轉性對於旅館經營績效的影響，是否會因為移轉主體優勢的品牌權益而有加分作用？因此提出以下假設：

H3：知識可移轉性對旅館經營績效的影響會因品牌權益的不同而有差異

3.3 變數之操作型定義與衡量

本研究以台灣地區一般、觀光及國際觀光旅館為母體，所探討之範圍共有知識移轉、品牌權益、旅館經營型態與旅館經營績效等四大面向，各面向之操作型定義及衡量變數，則是參考既有之文獻資料，並配合上本研究之目的及需要而加以決定，分別照自變數、依變數、干擾變數依序說明如下：

3.3.1 自變數

本研究之自變數為知識可移轉性，本研究參酌 Kogut and Zander (1993) 以及侯勝宗 (民 84) 等學者之觀點，採取知識的成文化程度、知識的複雜化程度、知識的系統化程度、知識的可教授程度及知識的標準化程度等五個變項來做為基準，依此五變項之定義與屬性其問項分別各是：

1. 知識的成文化程度
 - (1) 可用文字或圖表來表達。
 - (2) 可製成使用手冊。
2. 知識的系統化程度
 - (1) 擁有許多相關知識輔助
 - (2) 移轉過程相當有條理
3. 知識的複雜化程度
 - (1) 需其他領域專業背景。
 - (2) 需長時間加以理解。
4. 知識的可教授程度
 - (1) 不一定得由知識擁有者教授。
 - (2) 取得的管道多元。
5. 知識的標準化程度
 - (1) 具有標準化作業流程(SOP)。

(2) 不需大幅修正而可重複使用。

3.3.2 依變數

本研究的依變數為旅館經營績效，根據相關文獻探討，參考謝銘原（民 86）之研究以住房率、年營業額、年成長率、投資報酬率、利潤率等五項指標來作為旅館績效判斷標準。

3.3.3 干擾變數

本研究的干擾變數計有品牌權益及旅館經營型態兩大面向，分別敘述如下：

1. 品牌權益

本研究以 Aaker (1991) 所提出的品牌權益五構面為架構，依據其定義並參酌 Knapp (1999)、Mariotti (1999) 之論著對品牌忠誠度、名稱及符號意識、品質形象、品牌聯想、其他專有資產之實際探討及曾瑞媛 (民 90) 研究及問卷之設計，取得對應各構面之問項分別列舉如下：

(1) 品牌忠誠度

(a) 顧客會因為該品牌而選擇旅館。

(b) 顧客會因為該品牌而再次回宿。

(2) 名稱及符號意識

- (a) 該品牌之名稱具有差異性。
- (b) 該品牌位能見度高。
- (3) 品質形象
 - (a) 顧客認為該品牌整體品質良好。
 - (b) 顧客可明確辨認出該品牌的優點或特色。
- (4) 品牌聯想
 - (a) 當提到旅館時，顧客常首先想到該品牌。
 - (b) 顧客認為該品牌就是旅館的代名詞。
- (5) 其他專有資產
 - (a) 該品牌具備明確的商標。
 - (b) 該品牌具有獨特的專利或難以取代之優勢。

2. 旅館經營型態

本研究歸納連鎖經營諸學者之定義以及吳勉勤 (民 87)、王思婷等 (民 89)，國際觀光旅館經營型態，依需要將旅館經營型態分為四大類，其中第一類為獨立經營者，二、三、四類為連鎖經營者。

- (1) 獨立經營。
- (2) 直營連鎖或管理契約 (Regular Chain/ RC or Management Contract)。
- (3) 特許加盟 (Franchise Chain/ FC)。

(4) 自願連鎖或共同推廣 (Voluntary Chain/VC or Referral)。

3.3.4 母體

1. 一般旅館

領有各縣市政府核發之「營利事業登記證」，其「營業項目」列有旅館業者。

2. 觀光旅館及國際觀光旅館

依照發展觀光條例第一章第二條第六項指出，觀光旅館業是指經營依本條例規定標準興建之觀光旅館，對不特定旅客提供住宿之營利事業。

另交通部發布的觀光旅館業管理規則之區分，觀光旅館分為觀光旅館及國際觀光旅館，其定義分別如下：

觀光旅館係指由交通部發布之觀光旅館業管理規則所規定之「觀光旅館建築及設備標準」興建，且經交通部觀光局核發觀光旅館營業執照及專用標識者。

國際觀光旅館亦依據觀光旅館業管理規則所規定之「國際觀光旅館建築及設備標準」興建，且經交通部觀光局核發國際觀光旅館營業執照及專用標識者。

3.4 研究對象與抽樣方法

台灣地區登記在案的國際觀光旅館共 58 家，加上觀光旅館

25 家總計 83 家，而一般旅館當中亦有規模與經營歷史不遑多讓者，為符合研究需要，因此依據非隨機抽樣中的立意抽樣 (Purposive Sampling)，挑選出一般旅館客房數在 100 間以上之大型旅館共 118 家，加以觀光及國際觀光旅館共 83 家，共有 201 家進行問卷發放對象。但日月潭中信、溪頭米堤、彰化嘯月山莊等旅館因故暫停營業，不予列入問卷調查對象，故總共發放 198 家。

3.5 研究變項之衡量工具

本研究使用問卷做為研究變項之衡量工具，首先根據研究目的及架構，針對各構面依據以下三大基礎發展適當之問題，分別是：

1. 首重相關文獻理論基礎
2. 參照先驅研究者問卷題項基礎
3. 參酌專業人士訪談修訂基礎

本研究之經營型態構面，以獨立經營、直營連鎖或管理契約、特許加盟、自願連鎖或共同推廣四種類型供業者單一選取。知識可移轉性、品牌權益、旅館經營績效三構面，則採用李克特五點尺度 (Likert Scale) 來衡量，由業者依照組織自身的實際經營情況予以填寫。自很不同意至非常同意，對應於 1 至 5 分衡量

其指標強度，分數愈高則該變項強度愈高。

3.6 資料分析方法

本研究根據研究架構與研究假設採用統計套裝軟體 SPSS for Windows 8.0 版進行資料分析。分析方法有樣本基本結構分析、內部一致性分析、皮爾森積差相關分析、多元迴歸分析，茲簡述如下：

1. 樣本基本結構分析

使用次數統計分析方法（Frequency Statistic Analysis）進行百分比、次數分配之計算。

2. 內部一致性分析（Internal Consistency Analysis）

以 Cronbach α 係數來檢定各因素衡量細項間的內部一致性或穩定性， α 值愈大，則顯示該因素內容細項之間的相關性愈大，亦即內部一致性或穩定性愈高。（李雨師，民 90、陳寶權，民 86、Nunnally，1978）

3. 皮爾森積差相關分析（Pearson Product – Moment Correlation）

將知識可移轉性各變項與旅館經營績效進行相關分析，以求得彼此間的關連程度。

4. 多元迴歸分析（Multiple Regression Analysis）

以知識可移轉性為自變數，旅館經營績效為依變數，旅館經

營型態為干擾變數，進行多元迴歸分析，以驗證知識可移轉性對旅館經營績效之影響是否因旅館經營型態不同而有差異。

以知識可移轉性為自變數，旅館經營績效為依變數，品牌權益為干擾變數，進行多元迴歸分析，以驗證知識可移轉性對旅館經營績效之影響是否因品牌權益不同而有差異。

5. 單因子變異數分析 (one-way ANOVA)

用單因子變異數分析來檢視不同的移轉知識類型對於經營績效是否具有顯著差異。

3.7 信度與效度分析

3.7.1 信度

一般常用信度測量方法包括 Cronbach's α 、test-retest、split-half、等三種，本研究以 Cronbach α 係數來檢定各因素衡量細項間的內部一致性。 DeVellis (1991) 提出以下觀點， α 值如果在 0.60 至 0.65 之間最好不要接受； α 值如果界於 0.65 至 0.70 間是最小可接受值； α 值如果界於在 0.70 至 0.80 之間屬相當好； α 值如果落在 0.80 以上則為非常好 (胡龍騰等，民 89)。

Cronbach 認為若 α 係數低於 0.35 者，則須予以拒絕，若 α 係數為 0.5 或 0.6 以上即可接受，若 α 係數介於 0.7 或 0.9 之間，則屬於高信度值。(李雨師，民 90)

有關本研究各項衡量變項之信度分析,採 Cronbach 觀點來衡量,其結果如下表所示,皆在信度值 0.35 以上可接受範圍之內。

表 3.1 各構面及變項信度表

| 構面 | 變項 | Cronbach's α | 整體 Cronbach's α |
|--------|---------|---------------------|---------------------------|
| 知識可移轉性 | 知識成文化程度 | 0.6417 | 0.7928 |
| | 知識系統化程度 | 0.6752 | |
| | 知識複雜化程度 | 0.4787 | |
| | 知識可教授程度 | 0.7797 | |
| | 知識標準化程度 | 0.8571 | |
| 品牌權益 | 品牌忠誠度 | 0.6923 | 0.9217 |
| | 名稱及符號意識 | 0.7701 | |
| | 品質形象 | 0.8043 | |
| | 品牌聯想 | 0.7459 | |
| | 其他專有資產 | 0.7202 | |
| 旅館經營績效 | 住房率 | / | 0.8545 |
| | 年營業額 | | |
| | 年成長率 | | |
| | 投資報酬率 | | |
| | 利潤率 | | |

資料來源：本研究

3.7.2 效度

效度係指衡量之工具真正可以測出研究者想要衡量之問題的程度(李雨師,民 90)效度分為表面與內容效度(Face and Content Validity)、同時與預測效度(Concurrent and Predictive

Validity)和建構效度(Construct Validity)等三種(Kumar, 2000)。本研究僅針對表面與內容效度加以說明。陳寶權(民 86)、黃俊英與林震岩(民 83)認為所謂內容效度是指問卷的內容具有相當高的代表性，即包括衡量建構層面的所有項目，若問卷的內容係以理論為基礎，並參考以往研究相關問卷內容加以修訂並與學者或實務專家討論過，即可認為具有相當的內容效度。本研究關於知識的可移轉性、品牌權益、旅館經營績效及旅館經營型態之衡量均基於相關之文獻及理論基礎，並經諮詢專業之資深旅館從業人員，及參考多位學者所使用提出之衡量項目設計問卷，因此本研究之問卷應具有相當程度內容效度。

第四章 研究結果

4.1 樣本基本結構

本研究使用之問卷於民國九十一年四月十七日一次寄出 198 份，以三週時間等待回收，共計回收 88 份，回收率為 44.44%，當中扣除了填寫不完整 4 份及未曾進行知識移轉之問卷 8 份，有效回收問卷共計 76 份，有效回收率為 39.40%。有效回收問卷之樣本基本結構如下表 4.1 至 4.5：

表 4.1 樣本基本結構 - 業務型態

| 業務型態 | 家數 (n=76) | 百分比 |
|------|-------------|-------|
| 商務旅館 | 39 | 51.3% |
| 渡假旅館 | 24 | 31.6% |
| 綜合旅館 | 12 | 15.8% |
| 其他 | 1 | 1.3% |
| 合計 | 76 | 100% |

資料來源：本研究

在業務型態中，商務機能型旅館占有 39 家，51.3%，渡假機能型旅館占有 24 家，31.6%，而屬於綜合性質的旅館亦有 12 家，15.8% 之多。

表 4.2 樣本基本結構 - 經營型態

| 經營型態 | 家數 (n=76) | 百分比 |
|-----------|-------------|-------|
| 獨立經營 | 25 | 32.9% |
| 直營連鎖或管理契約 | 24 | 31.6% |
| 特許加盟 | 20 | 26.3% |
| 自願連鎖或共同推廣 | 7 | 9.2% |
| 其他 | 0 | 0% |
| 合計 | 76 | 100% |

資料來源：本研究

由此表得知，採取獨立經營之業者 25 家，32.9%，而參與連鎖體系或共同推廣經營者，達樣本的 67.1%。

表 4.3 樣本基本結構 公司接受知識移轉的主要組織

| 組織類別 | 家數(n=76) | 百分比 |
|----------------|------------|--------|
| 直營連鎖或委託管理隸屬的組織 | 21 | 27.63% |
| 特許加盟加入的旅館組織 | 20 | 26.32% |
| 共同訂房系統組織 | 4 | 5.26% |
| 同業策略聯盟組織 | 2 | 2.63% |
| 異業結盟行銷推廣組織 | 1 | 1.32% |
| 政府主管機構的專業輔導 | 13 | 17.10% |
| 同業公會組織的專業輔導 | 7 | 9.21% |

表 4.3 樣本基本結構 公司接受知識移轉的主要組織 (續)

| 組織類別 | 家數(n=76) | 百分比 |
|-------------|------------|--------|
| 旅館顧問組織的專業輔導 | 8 | 10.53% |
| 其他 | 0 | 0% |
| 合計 | 76 | 100% |

資料來源：本研究

在公司接受輔導的主要組織中，直營連鎖或委託管理隸屬的旅館組織占有 21 家，27.63%；特許加盟加入的旅館組織占有 20 家，26.32%；共同訂房系統組織占有 4 家，5.26%；同業策略聯盟組織占有 2 家，2.63%；異業結盟行銷推廣組織占有 1 家，1.32%；政府主管機構的專業輔導占有 13 家，17.1%；同業公會組織的專業輔導占有 7 家，9.21%；旅館顧問組織的專業輔導占有 8 家，10.53%。

表 4.4 樣本基本結構 公司接受移轉之主要知識類型

| 知識類型 | 家數 (n=76) | 百分比 |
|-----------|-------------|--------|
| 實作型知識 | 12 | 15.79% |
| 管理型知識 | 41 | 53.95% |
| 產品型知識 | 19 | 25.00% |
| 顧客附加體驗型知識 | 4 | 5.26% |
| 合計 | 76 | 100% |

資料來源：本研究

在公司接受移轉之主要知識類型中，實作型知識占有 12 家，15.79%；管理型知識占有 41 家，53.95%；產品型知識占有 19 家，25%；顧客附加體驗型知識占有 4 家，5.26%。

表 4.5 樣本基本結構 不同移轉知識類型之知識可移轉性平均與
績效平均值

| 知識類型 | 知識可移轉性平均 | 績效平均值 |
|-------|---------------|-------|
| 實作型知識 | 知識的成文化程度 3.50 | 3.08 |
| | 知識的複雜化程度 3.50 | |
| | 知識的系統化程度 3.50 | |
| | 知識的可教授程度 3.46 | |
| | 知識的標準化程度 3.33 | |
| 管理型知識 | 知識的成文化程度 4.23 | 3.92 |
| | 知識的複雜化程度 3.88 | |
| | 知識的系統化程度 3.30 | |
| | 知識的可教授程度 3.99 | |
| | 知識的標準化程度 4.13 | |
| 產品型知識 | 知識的成文化程度 3.79 | 4.15 |
| | 知識的複雜化程度 3.50 | |
| | 知識的系統化程度 3.26 | |
| | 知識的可教授程度 3.68 | |

表 4.5 樣本基本結構 不同移轉知識類型之知識可移轉性平均與
 績效平均值 (續)

| 知識類型 | 知識可移轉性平均 | 績效平均值 |
|-----------|---------------|-------|
| 產品型知識 | 知識的標準化程度 3.92 | 4.15 |
| 顧客附加體驗型知識 | 知識的成文化程度 3.63 | 3.2 |
| | 知識的複雜化程度 3.50 | |
| | 知識的系統化程度 3.00 | |
| | 知識的可教授程度 3.75 | |
| | 知識的標準化程度 3.63 | |

資料來源：本研究

不同的知識移轉類型擁有不一的知識可移轉性特性，以知識的成文化程度來說，管理型知識移轉得到最高的平均值，其次依序是產品型、顧客附加體驗型、實作型。以知識的複雜化程度來說，實作型知識移轉得到最高的平均值，其次依序是管理型、產品型、顧客附加體驗型。以知識的系統化程度來說，管理型知識移轉得到最高的平均值，而產品型、顧客附加體驗型、實作型則得到相同的平均值。以知識的可教授程度來說，管理型知識移轉依舊得到最高的平均值，接下來的排序是：顧客附加體驗型、產品型、實作型。以知識的標準化程度來說，仍然管理型知識移轉得到最高的平均值，產品型、顧客附加體驗型、實作型為接著的排序。

而績效平均值的排列順序為產品型知識移轉、管理型知識移轉、顧客附加體驗型知識移轉、實作型知識移轉。

4.2 知識可移轉性與旅館經營績效皮爾森積差相關分析

針對知識可移轉性之五大構面與旅館經營績效進行皮爾森積差相關分析，結果如下表所示：

表 4.6 知識可移轉性與旅館經營績效皮爾森積差相關分析

| | | 相關 | | | | | |
|-------|------------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| | | 總績效 | 成文化程度 | 系統化程度 | 複雜化程度 | 可教授程度 | 標準化程度 |
| 總績效 | Pearson 相關 | 1.000 | .387** | .144 | -.124 | .264* | .544* |
| | 顯著性 (雙尾) | . | .001 | .214 | .288 | .021 | .000 |
| | 個數 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 |
| 成文化程度 | Pearson 相關 | .387** | 1.000 | .577** | -.175 | .593** | .637** |
| | 顯著性 (雙尾) | .001 | . | .000 | .131 | .000 | .000 |
| | 個數 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 |
| 系統化程度 | Pearson 相關 | .144 | .577** | 1.000 | -.131 | .407** | .529** |
| | 顯著性 (雙尾) | .214 | .000 | . | .259 | .000 | .000 |
| | 個數 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 |
| 複雜化程度 | Pearson 相關 | -.124 | -.175 | -.131 | 1.000 | -.085 | -.079 |
| | 顯著性 (雙尾) | .288 | .131 | .259 | . | .466 | .495 |
| | 個數 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 |
| 可教授程度 | Pearson 相關 | .264* | .593** | .407** | -.085 | 1.000 | .517** |
| | 顯著性 (雙尾) | .021 | .000 | .000 | .466 | . | .000 |
| | 個數 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 |
| 標準化程度 | Pearson 相關 | .544** | .637** | .529** | -.079 | .517** | 1.000 |
| | 顯著性 (雙尾) | .000 | .000 | .000 | .495 | .000 | . |
| | 個數 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 |

** . 在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。

* . 在顯著水準為0.05時 (雙尾)，相關顯著。

資料來源：本研究

由表4.6可得知，知識之成文化程度與旅館經營績效呈現相關 ($P=0.001$)。知識之可教授程度與旅館經營績效呈現相關 ($P=0.021$)。知識之標準化程度亦和旅館經營績效呈現相關 ($P=0.000$)。而知識之系統化程度與複雜化程度在本研究則未達

顯著相關。

根據上述分析結果，驗證本研究之假設H1為部份成立，其中H1-1、H1-4、H1-5假設獲得成立，H1-2、H1-3假設未獲成立。

4.3 不同的經營型態對知識可移轉性與旅館經營績效之干擾效果

本節將針對四組不同的旅館經營型態對知識可移轉性與旅館經營績效影響進行多元迴歸分析以驗證假設。

1. 獨立經營型態對知識可移轉性與旅館經營績效之多元迴歸分析

此部份以知識可移轉性五大變項為自變數，旅館經營績效為依變數，旅館經營型態獨立經營者為干擾變數，進行多元迴歸分析：

由表 4.7 可發現，在以旅館經營型態獨立經營者為干擾變數之下，知識可移轉性之標準化程度與旅館經營績效達顯著正相關（ $P=0.011$ ），顯示知識標準化程度愈高，旅館經營績效愈佳。而知識可移轉性之成文化程度（ $P=0.265$ ）、系統化程度（ $P=0.185$ ）、複雜化程度（ $P=0.104$ ）及可教授程度（ $P=0.728$ ）則未達顯著相關。

表 4.7 獨立經營型態對知識可移轉性與旅館經營績效之多元迴歸
分析

| 模式 | 未標準化係數 | | 標準化係數 | t | 顯著性 |
|--------|-----------|-------|---------|--------|------|
| | B 之估計值 | 標準誤 | Beta 分配 | | |
| 1 (常數) | -1.756 | 1.999 | | -0.879 | .391 |
| 成文化程度 | .382 | .333 | .280 | 1.149 | .265 |
| 系統化程度 | -.380 | .277 | -.307 | -1.375 | .185 |
| 複雜化程度 | .559 | .328 | .343 | 1.706 | .104 |
| 可教授程度 | 9.367E-02 | .265 | .076 | .353 | .728 |
| 標準化程度 | .752 | .267 | .669 | 2.814* | .011 |

$R^2 = 0.448$ Adjusted $R^2 = 0.303$ $F = 3.090$

註：* $P < .05$ ** $P < .01$ *** $P < .001$

資料來源：本研究

2. 直營連鎖或管理契約經營型態對知識可移轉性與旅館經營績效之多元迴歸分析

此部份以知識可移轉性五大變項為自變數，旅館經營績效為依變數，旅館經營型態直營連鎖或管理契約者為干擾變數，進行多元迴歸分析：

由表 4.8 可發現，在以旅館經營型態直營連鎖或管理契約者為干擾變數之下，知識可移轉性之標準化程度與旅館經營績效達顯著正相關（ $P = 0.01$ ），顯示知識標準化程度愈高，旅館經營績效愈佳。而知識可移轉性之成文化程度（ $P = 0.429$ ）、系統化程度（ $P = 0.337$ ）、複雜化程度（ $P = 0.638$ ）及可教授程度（ $P = 0.185$ ）則未達顯著相關。

表 4.8 直營連鎖或管理契約經營型態對
知識可移轉性與旅館經營績效之多元迴歸分析

| 模式 | 未標準化係數 | | 標準化係數 | t | 顯著性 |
|--------|--------|-------|---------|--------|------|
| | B 之估計值 | 標準誤 | Beta 分配 | | |
| 1 (常數) | 3.916 | 1.327 | | 2.950 | .009 |
| 成文化程度 | .176 | .217 | .217 | .810 | .429 |
| 系統化程度 | -.243 | .246 | -.251 | -.986 | .337 |
| 複雜化程度 | -.146 | .305 | -.100 | -.479 | .638 |
| 可教授程度 | -.305 | .221 | -.313 | -1.379 | .185 |
| 標準化程度 | .514 | .179 | .663 | 2.873* | .010 |

$$R^2 = 0.387 \quad \text{Adjusted } R^2 = 0.217 \quad F = 2.272$$

註：*P<.05 **P<.01 ***P<.001

資料來源：本研究

3. 特許加盟經營型態對知識可移轉性與旅館經營績效之多元迴歸分析

此部份以知識可移轉性五大變項為自變數，旅館經營績效為依變數，旅館經營型態特許加盟者為干擾變數，進行多元迴歸分析：

由表 4.9 可發現，在以旅館經營型態特許加盟者為干擾變數之下，知識可移轉性之系統化程度與旅館經營績效達顯著負相關（ $P=0.005$ ），顯示知識系統化程度愈高，旅館經營績效愈差，知識可移轉性之標準化程度與旅館經營績效達顯著正相關（ $P=0.005$ ），顯示知識標準化程度愈高，旅館經營績效愈佳。而知識可移轉性之成文化程度（ $P=0.43$ ）、複雜化程度（ $P=0.781$ ）及可教授程度（ $P=0.502$ ）則未達顯著相關。

表 4.9 特許加盟經營型態對
知識可移轉性與旅館經營績效之多元迴歸分析

| 模式 | 未標準化係數 | | 標準化係數 | t | 顯著性 |
|--------|-----------|------|---------|----------|------|
| | B 之估計值 | 標準誤 | Beta 分配 | | |
| 1 (常數) | 3.949 | .875 | | 4.516 | .000 |
| 成文化程度 | .209 | .256 | .226 | .813 | .430 |
| 系統化程度 | -.829 | .249 | -.658 | -3.327** | .005 |
| 複雜化程度 | 4.096E-02 | .144 | .043 | .284 | .781 |
| 可教授程度 | -.108 | .156 | -.134 | -.689 | .502 |
| 標準化程度 | .634 | .190 | .789 | 3.342** | .005 |

$R^2 = 0.682$ Adjusted $R^2 = 0.568$ $F = 6.000$

註：* $P < .05$ ** $P < .01$ *** $P < .001$

資料來源：本研究

4. 自願連鎖或共同推廣經營型態對知識可移轉性與旅館經營績效之多元迴歸分析

此部份以知識可移轉性五大變項為自變數，旅館經營績效為依變數，旅館經營型態自願連鎖或共同推廣者為干擾變數，進行多元迴歸分析：

由表 4.10 可發現，在以旅館經營型態自願連鎖或共同推廣者為干擾變數之下，知識可移轉性之成文化程度（ $P=0.37$ ）系統化程度（ $P=0.355$ ）、複雜化程度（ $P=0.18$ ）、可教授程度（ $P=0.814$ ）及標準化程度（ $P=0.325$ ）皆與旅館經營績效未達顯著相關。

表 4.10 自願連鎖或共同推廣經營型態對
知識可移轉性與旅館經營績效之多元迴歸分析

| 模式 | 未標準化係數 | | 標準化係數 | t | 顯著性 |
|--------|--------|-------|---------|--------|------|
| | B 之估計值 | 標準誤 | Beta 分配 | | |
| 1 (常數) | 4.900 | 1.513 | | 3.238 | .191 |
| 成文化程度 | .900 | .592 | .881 | 1.521 | .370 |
| 系統化程度 | -.700 | .436 | -.599 | -1.606 | .355 |
| 複雜化程度 | -1.500 | .436 | -1.283 | -3.441 | .180 |
| 可教授程度 | -.100 | .332 | -.103 | -.302 | .814 |
| 標準化程度 | .800 | .447 | .827 | 1.789 | .325 |

$R^2 = 0.984$ Adjusted $R^2 = 0.905$ $F = 12.486$

註：* $P < .05$ ** $P < .01$ *** $P < .001$

資料來源：本研究

接下來，我們將不同的經營型態對知識可移轉性與旅館經營
績效之干擾效果作一整理如下：

表 4.11 不同的經營型態對知識可移轉性與旅館經營績效之干擾
效果整理表

| 經營型態 | 干擾項目 | 干擾效果 |
|---------------|-----------------|-------|
| 獨立經營 | 知識的成文化程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的系統化程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的複雜化程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的可教授程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的標準化程度與旅館經營績效 | 顯著正相關 |
| 直營連鎖或管理 契約 | 知識的成文化程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的系統化程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |

表4.11 不同的經營型態對知識可移轉性與旅館經營績效之干擾

效果整理表 (續)

| 經營型態 | 干擾項目 | 干擾效果 |
|---------------|-----------------|-------|
| 直營連鎖或管理 契約 | 知識的複雜化程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的可教授程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的標準化程度與旅館經營績效 | 顯著正相關 |
| 特許加盟經營 | 知識的成文化程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的系統化程度與旅館經營績效 | 顯著負相關 |
| | 知識的複雜化程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的可教授程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的標準化程度與旅館經營績效 | 顯著正相關 |
| 自願連鎖或共同 推廣 | 知識的成文化程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的系統化程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的複雜化程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的可教授程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的標準化程度與旅館經營績效 | 未顯著相關 |

資料來源：本研究

根據上述分析結果，驗證本研究之假設 H2：知識可移轉性對旅館經營績效的影響會因旅館經營型態的不同而有差異成立。

4.4 不同的品牌權益對知識可移轉性與旅館經營績效之干擾效果

本節將針對品牌權益對知識可移轉性與旅館經營績效影響進行多元迴歸分析以驗證假設，因研究需要，將樣本依其品牌權益指數高低以平均值 3.67 為界，分成高品牌權益指數群組與低品牌權益群組進行迴歸分析。

1. 高品牌權益指數對知識可移轉性與旅館經營績效之多元迴歸分析

此部份以知識可移轉性五大變項為自變數，旅館經營績效為依變數，高品牌權益指數為干擾變數，進行多元迴歸分析：

由表 4.12 可發現，在以高品牌權益指數為干擾變數之下，知識可移轉性之系統化程度與旅館經營績效達顯著負相關（ $P=0.048$ ），顯示知識系統化程度愈高，旅館經營績效愈差，知識可移轉性之標準化程度與旅館經營績效達顯著正相關（ $P=0.000$ ），顯示知識標準化程度愈高，旅館經營績效愈佳。而知識可移轉性之成文化程度（ $P=0.148$ ）、複雜化程度（ $P=0.415$ ）及可教授程度（ $P=0.51$ ）則與旅館經營績效未達顯著相關。

表 4.12 高品牌權益指數對

知識可移轉性與旅館經營績效之多元迴歸分析

| 模式 | 未標準化係數 | | 標準化係數 | t | 顯著性 |
|--------|------------|------|---------|----------|------|
| | B 之估計值 | 標準誤 | Beta 分配 | | |
| 1 (常數) | 3.106 | .507 | | 6.124 | .000 |
| 成文化程度 | .146 | .099 | .228 | 1.476 | .148 |
| 系統化程度 | -.231 | .113 | -.290 | -2.042* | .048 |
| 複雜化程度 | -8.089E-02 | .098 | -.095 | -.824 | .415 |
| 可教授程度 | -5.875E-02 | .088 | -.094 | -.666 | .510 |
| 標準化程度 | .445 | .091 | .727 | 4.874*** | .000 |

$R^2 = 0.496$ Adjusted $R^2 = 0.431$ $F = 7.663$

註：* $P < .05$ ** $P < .01$ *** $P < .001$

資料來源：本研究

2. 低品牌權益指數對知識可移轉性與旅館經營績效之多元迴歸分析

此部份以知識可移轉性五大變項為自變數，旅館經營績效為依變數，低品牌權益指數為干擾變數，進行多元迴歸分析：

由表 4.13 可發現，在以低品牌權益指數為干擾變數之下，知識可移轉性之成文化程度（ $P = 0.181$ ）、系統化程度（ $P = 0.22$ ）、複雜化程度（ $P = 0.46$ ）、可教授程度（ $P = 0.513$ ）及標準化程度（ $P = 0.449$ ）皆與旅館經營績效未達顯著相關。

表 4.13 低品牌權益指數對

知識可移轉性與旅館經營績效之多元迴歸分析

| 模式 | 未標準化係數 | | 標準化係數 | t | 顯著性 |
|--------|--------|-------|---------|--------|------|
| | B 之估計值 | 標準誤 | Beta 分配 | | |
| 1 (常數) | 1.741 | 1.152 | | 1.512 | .143 |
| 成文化程度 | .468 | .340 | .479 | 1.375 | .181 |
| 系統化程度 | -.274 | .217 | -.313 | -1.259 | .220 |
| 複雜化程度 | .158 | .209 | .144 | .757 | .456 |
| 可教授程度 | -.141 | .213 | -.154 | -.663 | .513 |
| 標準化程度 | .201 | .262 | .219 | .770 | .449 |

$R^2 = 0.203$ Adjusted $R^2 = 0.044$ $F = 1.274$

註：* $P < .05$ ** $P < .01$ *** $P < .001$

資料來源：本研究

接著，我們將不同的品牌權益對知識可移轉性與旅館經營績效之干擾效果作一整理如下：

表4.14 不同的品牌權益對知識可移轉性與旅館經營績效之干擾

效果結果整理表

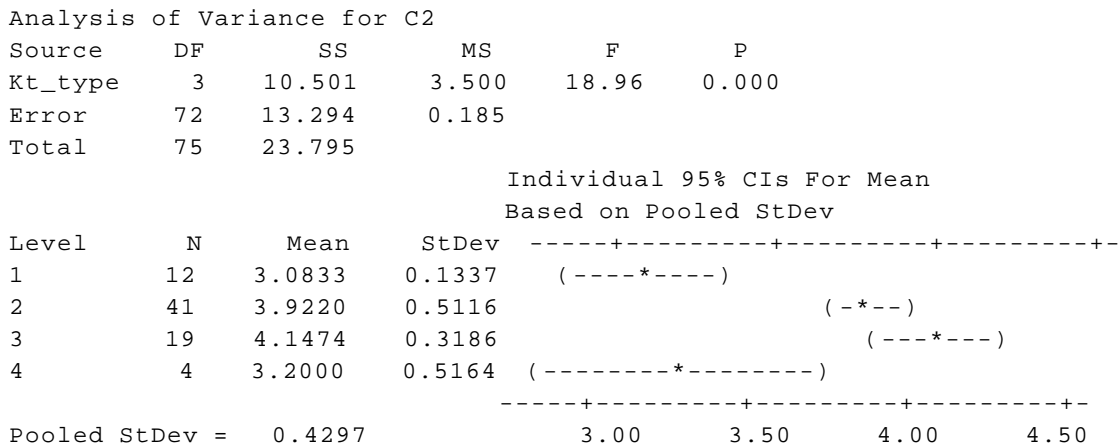
| 品牌權益 | 干擾項目 | 干擾效果 |
|---------|-----------------|-------|
| 高品牌權益指數 | 知識的成文化程度與旅館組織績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的系統化程度與旅館組織績效 | 顯著負相關 |
| | 知識的複雜化程度與旅館組織績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的可教授程度與旅館組織績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的標準化程度與旅館組織績效 | 顯著正相關 |
| 低品牌權益指數 | 知識的成文化程度與旅館組織績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的系統化程度與旅館組織績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的複雜化程度與旅館組織績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的可教授程度與旅館組織績效 | 未顯著相關 |
| | 知識的標準化程度與旅館組織績效 | 未顯著相關 |

資料來源：本研究

根據上述分析結果，驗證本研究之假設 H3：知識可移轉性對旅館經營績效的影響會因品牌權益的不同而有差異成立。

4.5 不同的移轉知識類型對於經營績效之單因子變異數分析

表 4.15 One-way ANOVA: performance versus kt_type



資料來源：本研究

在不同的移轉知識類型對於經營績效之單因子變異數分析中， $F=18.96$ ， $P=0.000$ ，顯示不同的移轉知識類型對於經營績效具有顯著的差異性。而其中，選擇產品型知識移轉的組織，獲得最高的績效平均值 4.15，其次為管理型知識移轉的 3.92，接著是顧客附加體驗型知識移轉的 3.20，而移轉實作型知識移轉的組織平均績效值為 3.08 則屬相對較低。

第五章 研究結論與建議

接續第四章之研究結果，本章對本研究之發現做一扼要之總結，說明本研究之限制，並具體對業者及後續研究者提出建議。

5.1 研究結論

本研究乃以接受知識移轉者之觀點出發，探討知識可移轉性對於接受知識移轉者移轉後績效之相關性。接著以接受知識移轉者之經營型態為干擾變數，探討知識可移轉性對於接受知識移轉者移轉後績效之相關性以及以知識移轉者之品牌權益為干擾變數，探討知識可移轉性對於接受知識移轉者移轉後績效之相關性。研究結論如下：

1. 在知識可移轉性與旅館經營績效相關性方面

知識移轉之成文化程度與旅館經營績效呈現相關、知識移轉之可教授程度與旅館經營績效呈現相關、知識移轉之標準化程度與旅館經營績效呈現相關。知識移轉之系統化程度與複雜化程度對旅館經營績效並無顯著相關。顯示本研究之假設 H1 獲得部份成立，其中假設 H1-2、H1-3 未獲成立，則可能是牽涉到填寫問卷時，對於系統化及複雜化的問項認知程度解釋有所不一，致使無法具體反映整體移轉知識系統化及複雜化與旅館經營績效之關聯性。而假設 H1-1、H1-4、H1-5 的成立，則可驗證之前學者

的研究發現及本研究之推論。

2. 在旅館經營型態對知識移轉及旅館經營績效影響干擾方面

獨立經營的情況下，知識的標準化和旅館經營績效成顯著正相關。直營連鎖和管理契約的情況下，知識的標準化和旅館經營績效成顯著正相關。特許加盟的情況下，知識的標準化和旅館經營績效成顯著正相關，知識的系統化和旅館經營績效成顯著負相關。自願連鎖和共同推廣的情況下，知識的可移轉性和旅館經營績效並無顯著相關。顯示本研究之假設 H2 獲得成立，驗證了之前學者的研究發現及本研究之推論。亦即知識可移轉性對旅館經營績效的影響會因旅館經營型態的不同而有差異。

3. 在品牌權益對知識移轉及旅館經營績效影響干擾方面

高品牌權益指數的情況下，知識可移轉性之系統化程度與旅館經營績效達顯著負相關，知識可移轉性之標準化程度與旅館經營績效達顯著正相關。低品牌權益指數的情況下，知識的可移轉性和旅館經營績效並無顯著相關。顯示本研究之假設 H3 獲得成立，驗證之前學者的研究發現及本研究之推論。亦即知識可移轉性對旅館經營績效的影響會因品牌權益的不同而有差異。

根據第四章的分析及以上的討論，將本研究的假設檢定結果，彙總於表 5.1 如下

表 5.1 研究假設檢定結果彙總表

| 假設內容 | 假設檢定 |
|------------------------------------|------|
| H1 知識可移轉性與受移轉之旅館經營績效有顯著相關 | 部份成立 |
| H1-1 知識的成文化程度與旅館經營績效有顯著相關 | 成立 |
| H1-2 知識的系統化程度與旅館經營績效有顯著相關 | 不成立 |
| H1-3 知識的複雜化程度與旅館經營績效有顯著相關 | 不成立 |
| H1-4 知識的可教授程度與旅館經營績效有顯著相關 | 成立 |
| H1-5 知識的標準化程度與旅館經營績效有顯著相關 | 成立 |
| H2 知識可移轉性對旅館經營績效的影響會因旅館經營型態的不同而有差異 | 成立 |
| H3 知識可移轉性對旅館經營績效的影響會因品牌權益的不同而有差異 | 成立 |

5.2 研究限制

雖然本研究已經達成研究目的，但於研究過程中遭遇到的一些研究限制必須加以說明如下：

1. 本研究僅探討旅館產業，未能夠以更多之產業類別為研究實證對象，因此所得之結果恐無法一般化的進一步解釋其他產業類別是否適用此知識移轉實務現象。
2. 本研究之研究工具採用問卷調查，雖問卷內容有所徵詢業界人

士，但研究進行時即以郵寄業者自行作答方式，並無針對其進行深入個案訪談，因此所反映出的深度有所限制。

3. 受訪者於回答時可能因公司商譽、機密之考量，對於問題之回答有所失真，惟本問卷採用不計名方式，希能對此項限制影響有所降低。

5.3 對業者建議

1. 知識可移轉性相關探討中，成文化程度、可教授程度、標準化程度均與旅館經營績效呈現相關，業者在選擇移轉項目時應優先選擇此些指標高的知識進行移轉，以收立干見影之效。

2. 經營型態為獨立經營與直營連鎖與特許加盟者，標準化高的知識對經營績效有正面影響，此型業者在選擇移轉項目時可優先選擇標準化高的知識進行移轉。特許加盟經營者系統化和旅館經營績效成顯著負相關，該類型經營者對接受系統化高之知識移轉尤應加以注意。

3. 業者接受知識移轉之單位為高品牌權益指數者，知識可移轉性之標準化程度與旅館經營績效達顯著正相關，具備錦上添花特性知識可移轉性之系統化程度與旅館經營績效達顯著負相關，顯見移轉系統化不佳之知識，其經營績效並不會因為品牌權益高而有所提升。業者接受知識移轉之單位為低品牌權益指數者，品牌權

益對經營績效之影響並不如預期，可供業界參考。

4. 不同的移轉知識類型對於經營績效具有顯著的差異性。依據第四章分析發現，選擇產品型知識移轉與管理型知識移轉的組織，獲得最高的績效平均值。而移轉實作型知識移轉與顧客附加體驗型知識移轉的組織，平均績效值則屬相對較低，可提供業界選擇移轉知識時之參考。

5.4 後續研究建議

1. 基於上述研究限制 2，後續研究者可進行個案研究處理，以取得更具業者觀點的知識移轉實務。

2. 以作業面來論，知識管理分為九個子領域（譚大純，民 90），本研究僅針對知識知擴散管理與建構管理進行探討，後續研究者可針對其他領域切入，研究其他知識管理行為對於經營績效之影響當對整體知識管理之研究具貢獻意義。

第六章 參考文獻

6.1 中文部分

王思婷、陳亦穎、施三睦、周景琳（民 89），國際連鎖旅館與美式連鎖餐廳產業之國際化策略分析，台北：台灣大學國際企業中心。

王家英，「去年連鎖業業種 成長 15%」，經濟日報，37 版，民國 90 年 4 月 13 日。

江柏峰譯（民 81），日本的超級市場連鎖店，荒井伸也原著，ス - パ - マ - ケ ッ ト チェ - ン，台北：經濟部國際貿易局。

何宜蓁（民 90），中等學校教師知識分享模式之研究 - TAM 觀點，私立南華大學資訊管理學系碩士論文。

李仁芳（民 84），7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣 - 厚基組織論，台北：遠流出版社，初版。

李雨師（民 90），跨組織合作類型、夥伴認知、資源滲透度及績效關係之研究 - 以我國自行車產業為例，私立靜宜大學企業管理研究所碩士論文。

李長貴（民 86），績效管理與績效評估，台北：華泰書局，初版。

李幸模（民 84），連鎖加盟店 Q&A，台北：商周文化，初版。

李孟熹等（民 87），連鎖店管理：實務操演手冊，台北：科技圖書，初版。

李桂芬、林碧翠譯（民 84），品牌保姆手冊：13 種產品推廣、重建範本，Arnold, David 原著，The Handbook of Brand Management，台北：時報文化，初版。

李欽明（民 87），旅館客房管理實務，台北：揚智文化，初版。

呂永祥（民 88），旅館管理（上冊），台北：桂魯出版社，初版。

吳一斌（民 88），品牌卡位贏家，台北：維德文化，初版。

吳玠儒（民 87），台灣加盟連鎖體系介紹，台北：聯經出版社，初版。

吳明隆（民 89），SPSS 統計應用實務，台北：松崗圖書，二版。

吳勉勤（民 87），旅館管理：理論與實務，台北：揚智文化，初版。

金亨俊（民 90），「知識社會：知識流程與管理系統之探討」，研習論壇，第 6 期，21-30 頁。

林昌榮、徐楊順、黃惠蓉，「組織員工知識分享意涵之初探」，研習論壇，第 6 期，民國 90 年 6 月，12-20 頁。

林怡慧（民 86），國家環境、事業策略、組織結構與組織績效相性之研究 - 以中日鋼鐵業比較為例，國立成功大學國際企業研究所碩士論文。

林恬予（民 89），旅館服務品質、顧客滿意度與再宿願關係之研究，私立長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。

林佩儀（民 89），企業經理人之知覺品質、品牌聯想、生活型態與消費行為關連性之研究 - 以國際觀光旅館業為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。

林建煌（民 89），行銷管理，台北：智勝文化，初版。

邱立屏（民 86），老闆換你做做看，台北：元尊文化。

邱義城（民 84），連鎖帝國：經營致富教戰守策，台北：成智出版社，初版。

邱 毅（民 79），企業績效的決定與內部互動行為之研究，台北：中華經濟研究院。

胡至沛（民 90），「績效管理：政府人事管理目前的趨勢」，研習論壇，第 6 期，38-49 頁。

胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道合譯（民 89），研究方法：步驟化學習指南，Kumar, R. 原著，Research- Methodology：A Step-by-step Guide for Beginners，台北：學富文化，初版。

姚成海（1994），連鎖業經營與管理，北京：中國社會出版社，一版。

姚德雄（民 86），旅館產業的開發與規劃，台北：揚智文化，初版。

馬少文（民 88），台灣便利商店轉換加盟總部之研究，私立義守大學管理科學研究所碩士論文。

袁世珮、黃家慧譯（民 90），品牌思維：打造優勢品牌的五大策略，Knapp, D. E.原著，The Brand Mindset，台北：麥格羅希爾出版公司，初版。

徐秀燕（民 89），「創造高組織績效的知識移轉策略」，人力資源發展月刊，第 154 期，1-11 頁。

夏侯欣鵬（民 89），信任與權力對組織內知識分享意願影響之研究 - 以銀行放款部門主管為例，國立政治大學企業管理學系博士論文。

翁肇喜，「台灣連鎖業的回顧與展望」，經濟日報，45 版，民國 86 年 8 月 14 日。

張榮發（民 90），「知識經濟時代下知識管理與知識創造理論初探」，公共行政學報，第 5 期，145-178 頁。

曹勝雄（民 90），觀光行銷學，台北：揚智文化，初版。

陳正男（民 74），顧客行為特性、行銷策略與績效關係之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。

陳世昌（民 83），台灣旅館事業的演變與發展，台北：永業出版社，初版。

陳佩秀譯（民 90），Smart MBA 自修手冊 2 品牌，John Mariotti 原著，Smart things to know about brands & branding，台北：遠流出版社，初版。

陳耀茂譯（民 70），績效分析與管理 - 高度生產力的秘密，門田武智原著，パック - 高度生産性の秘密，台北：協志工業，初版。

陳寶權（民 86），企業競爭策略、技術能力、移轉過程互動程度與國際技術移轉績效相關性之研究，私立靜宜大學管理科學研究所碩士論文。

許雅智、許林員（民 86），觀光行政（政策）與法規，台北：星光出版社。

郭柏晴（民 84），連鎖體系規劃與管理之研究，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。

朝陽堂編輯部譯（民 84），品牌經營：如何創造品牌資產，Aaker, D. A. & Biel, A. L. 原著，Brand Equity & Advertising Advertising's Role in Building Strong Brands，台北：朝陽堂出版社，初版。

曾瑞媛（民 90），品牌來源國及品牌權益影響消費者購買產品及服務意願之研究，私立真理大學管理科學研究所碩士論文。

掌慶琳譯（民 88），餐飲連續經營，Khan, M. A. 原著，Restaurant Franchising，台北：揚智文化，初版。

黃子維（民 89），影響餐飲業連鎖經營重要因素之探討，國立東華大學企管理學系碩士論文。

黃秀義、黃仁謙，「萬豪國際集團搶食頂級飯店大餅」，經濟日報，37 版，民國 89 年 12 月 20 日。

黃應豪 (民 84), 台灣國際觀光旅館業經營策略之研究 - 策略矩陣分析法之應用 , 國立政治大學企管理學系碩士論文。

舒昌榮 (民 90), 「淺談『知識管理』的意義與內涵 - 兼論知識管理導入公務人力資源管理功能之相關議題」, 研習論壇 , 第 6 期 , 6-11 頁。

詹益郎 (民 90), 「科學管理有何價值? 如何提升知識工人的生產力? 知識社會與知識工人之管理」, 全球企業 , 第 17 期 , 17-29 頁。

詹 森 (民 85), 台灣國際商務旅館經營管理研究 , 國立政治大學企業管理學系碩士論文。

楊其清 (民 90), 「組織內部知識移轉之探討」, 能力雜誌 , 100-104 頁。

萬達信 (1993), 加盟有法 - 評估特許經營計劃須知 , 香港 : 香港特許經營權協會。

齊思賢譯 (民 89), 知識經濟時代 , Thurow, Lester C. 原著 , Building Wealth , 台北 : 時報文化。

鄭敏玉 (民 89 年), 國際觀光旅館服務品質與經營效率之研究 - 以台北地區國際觀光旅館為例 , 私立銘傳大學管理科學研究所碩士論文。

劉文卿、洪國興、蔡清嵐 (民 89), 「知識管理方法之應用」, 捷

運技術半年刊，第 23 期，373-393 頁。

劉汝駒、陳弘元、劉郁敏（民 85），進軍連鎖加盟：國內外連鎖加盟商機探索，台北：金錢文化，初版。

劉汝駒、陳弘元（民 85），掌握加盟優勢：連鎖店的經營與管理，台北：金錢文化，一版。

劉廷揚、譚大純、隋德蘭（民 91），「公務組織學習與知識管理關係之研究：以高雄市政府總務部門對政府採購法知識管理為例」，管理與系統，第 9 卷，第 1 期，87-108 頁。

鍾志明（民 88），新產品發展過程之資源配置與績效之關係 - 以國內製造業為例，國立政治大學企業管理學系博士論文。

謝銘原（民 86），我國旅館業經營績效影響因素之研究，私立大葉大學事業經營研究所碩士論文。

蘇國楨（民 83），「國際企業在台子公司整合回應程度、研發策略型態與績效構面之關係 - 資訊電子產業之實證研究」，高苑技術學報，第三期，161-169 頁。

譚大純（民 90），「知識管理文獻之回顧與前瞻 - 以知識作業及知識策略為分類基礎」，管理評論，第 20 卷，第 4 期，93-135 頁。

6.2 英文部份

Aaker, D. A., *Managing brand equity :capitalizing on the value of a brand name*, New York : Free Press, 1991.

Aaker, D. A., “Measuring brand equity across products and markets” *California Management Review*, vol. 38, Spring 1996, pp. 102.

Anonymous, “Valuation of the Hotel Industry” *Weekly Corporate Growth Report*, May 17, 1999, pp. 10181-10182.

Arjun Chaudhuri, “Does Brand Loyalty Mediate Brand Equity Outcomes?” *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 7, Spring 1999, pp. 136-146.

Armstrong, G. & Kotler, P., *Marketing: An Introduction 5th edition*, New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

Armstrong, G. & Kotler, P., *Principle of Marketing 7th edition*, New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

Crystal, A Laurie, “Franchisors Meet Challenges of Growth, Change.” *Franchising World*, vol. 31, March/April, 1999, pp. 11-14.

David Frabotta, “Finding the Right Fit” *Hotel and Motel Management*, vol. 216, February 5, 2001, pp. 30-34.

Davis, S., *Brand Asset Management : Driving Profitable Growth Through Your Brands 1st edition*, San Francisco : Jossey-Bass, 2000.

DeVellis, R. F., *Scale Development Theory and Applications*, London : SAGE, 1991.

Edward Watkins, “Hilton's Franchising Comeback” *Lodging Hospitality*, vol. 55, July 1999, pp. 24-26.

Evans, Joel R. & Barry Berman, *Marketing* 6th edition, New York: Macmillan, 1994.

Frank, H. Andorka Jr., “Franchise-fee Analysis Helps Level Playing Field” *Hotel and Motel Management*, vol. 214, May 14, 1999, pp. 30-33.

Gilbert, M. and Gordey-Hayes, M., “Understanding the Process of Knowledge Transfer to Achieve Successful Technological Innovation.” *Technovation*, 16(6) June 1996, pp. 301-302.

Hartley, R. F., *Marketing Mistakes and Successes* 7th edition, New York: John Wiley & Sons, Inc. 1998.

Hendriks, P., “Why Share Knowledge? : The Influence of ICT on Motivation for Knowledge Sharing” *Knowledge and Process Management*, vol. 6, No. 2, pp. 91-100.

Jeff Higley, “Franchising Doesn't Fit All Needs” *Hotel and Motel Management*, vol. 214, September 20, 1999, pp. 93.

Kogut, B. & Zander, U., “Knowledge of the Firm and Evolutionary

Theory of the Multinational Corporation” Journal of International Business Studies, vol. 24, 1993, pp.625.

Kotler, P., Marketing Management the Millennium Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

Kotler, P. & Swee, H. A. & Siew, M. L. & Chin, T. T., Marketing Management: An Asian Perspective, Singapore: Prentice-Hall, 1996.

Loebecke, C. & Fenema, P. C. & Powell, P., “Co-opetition and Knowledge Transfer” Database for Advances in Information Systems, vol. 30, Spring 1999, pp. 14-25.

Marty Whitford, “To Brand or Not to Brand” Hotel and Motel Management, vol. 214 May 3, 1999, pp. 30-32.

Mildred Tan, “Infusing Knowledge Management with a Collaborative culture” Arthur Andersen Business consulting, May 22, 2001.

Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi, The Knowledge-creating Company, New York: Oxford University Press, 1995.

Nunnally, J. C., Psychometric Theory 2nd edition, New York : McGraw-Hill, 1978.

Robert, A. Nozar, “AAHOA Survey Finds Franchisees Are Unhappy” Hotel and Motel Management, vol. 214, February 15,

1999, pp. 23.

附錄一

問卷

敬啟者：

後學為南華大學旅遊事業管理研究所學生，目前在本所所長沈進成博士及大葉大學國際企業管理研究所教授陳木榮博士指導下，進行「跨組織之知識移轉與建構機制之研究-以台灣地區觀光及大型旅館為例」的研究。期能對台灣旅館產業的發展有所貢獻。素仰 貴公司經營管理執旅館界之牛耳，倘若能獲取 貴公司之寶貴意見及看法，對於本研究之完整性必有關鍵性之助益，吾等誠不勝感激之至！本問卷預計耽擱您十分鐘以內寶貴時間，尚祈撥冗填答。此份問卷純為學術分析用途，您所填寫之資料絕不單獨對外發表。若本研究對 貴公司具有參考價值，當奉上研究結果一份，以表感激之意。

肅此 順頌

鴻圖大展 事業順利

指導教授：

南華大學旅遊事業管理研究所 沈進成 博士

大葉大學國際企業管理研究所 陳木榮 博士

研究生：

南華大學旅遊事業管理研究所 林建宏

敬上

聯絡電話：0927534820 E-mail：g9132016@mail1.nhu.edu.tw

第一部份：公司基本資料

1、貴公司的業務型態為：

商務旅館

渡假旅館

綜合旅館

其他_____

2、貴公司的經營型態為：

獨立經營

直營連鎖或管理契約 (Regular Chain/ RC or Management Contract)

特許加盟 (Franchise Chain/ FC)

自願連鎖或共同推廣 (Voluntary Chain/VC or Referral)

其他_____

3、貴公司是否曾加入任何形式之聯合組織？

否 (請跳至第 5 題續作答) 是

4、若第 3 題答「是」，則貴公司加入的聯合組織為 (可複選)：

直營連鎖或委託管理隸屬的旅館組織 (該關係是否仍存在？ 是 否)

特許加盟加入的旅館組織 (該關係是否仍存在？ 是 否)

共同訂房系統組織 (該關係是否仍存在？ 是 否)

同業策略聯盟組織 (該關係是否仍存在？ 是 否)

異業結盟行銷推廣組織 (該關係是否仍存在？ 是 否)

其他_____ (該關係是否仍存在？ 是 否)

5、貴公司是否曾為了「獲得知識移轉或品牌權益」接受任何形式組織之輔導？

否 (作答結束，謝謝您) 是

6、若第 5 題答「是」，則貴公司接受輔導的主要組織為

| 加入類別 | 加入原因 | | | 關係是否仍存在 | |
|------------------|------|------|------|---------|---|
| | 知識移轉 | 品牌權益 | 兩者皆是 | 是 | 否 |
| 直營連鎖或委託管理隸屬的旅館組織 | | | | | |
| 特許加盟加入的旅館組織 | | | | | |
| 共同訂房系統組織 | | | | | |
| 同業策略聯盟組織 | | | | | |
| 異業結盟行銷推廣組織 | | | | | |
| 政府主管機構的專業輔導 | | | | | |
| 同業公會組織的專業輔導 | | | | | |
| 旅館顧問組織的專業輔導 | | | | | |
| 其他_____ | | | | | |

第二部份：知識移轉性衡量

1、請問貴公司接受移轉之主要知識類型

實作型知識（如廚師養成、房務整理、餐飲服務）

管理型知識（如人事管理、財務管理、行銷管理、會計系統、訂房管理）

產品型知識（如餐飲菜單、硬體建制、會議宴會活動包裝）

顧客附加體驗型知識（如顧客抱怨、公共關係、觀光資訊提供）

2、請針對貴公司上述接受知識移轉輔導之項目對以下問項做評量

| 貴公司的看法 | | |
|--------|----|------|
| 非常不同意 | 普通 | 非常同意 |
| | | |

01 可用文字或圖表來表達

02 可製成使用手冊

03 擁有許多相關知識輔助

04 移轉過程相當有條理

05 需其他領域專業背景

06 需長時間加以理解

07 不一定得由知識擁有者教授

08 取得的管道多元

09 具有標準化作業流程(SOP)

10 不需大幅修正而可重複使用

第三部份：品牌權益

1、貴公司對於協助貴公司知識移轉之品牌或單位之品牌權益看法：

| <u>貴公司的看法</u> | | |
|---------------|---|---|
| 非 | 普 | 非 |
| 常 | | 常 |
| 不 | | |
| 同 | | 同 |
| 意 | 通 | 意 |

- 01 顧客會因為該品牌或單位而選擇旅館
- 02 顧客會因為該品牌或單位而再次回宿
- 03 該品牌或單位之名稱具有差異性
- 04 該品牌或單位能見度高
- 05 顧客認為該品牌或單位整體品質良好
- 06 顧客可明確辨認出該品牌或單位的優點或特色
- 07 當提到旅館時，顧客常首先想到該品牌或單位
- 08 顧客認為該品牌或單位就是旅館的代名詞
- 09 該品牌或單位具備明確的商標
- 10 該品牌或單位具有獨特的專利或難以取代之優勢

第四部份：旅館績效問項

1、貴公司接受知識移轉後，旅館五項績效指標？

| | | |
|---|---|---|
| 非 | 普 | 非 |
| 常 | | 常 |
| | | 優 |
| 差 | 通 | 良 |

- 01 住房率
- 02 年營業額
- 03 年成長率
- 04 投資報酬率
- 05 利潤率

本問卷到此全部結束。再次感謝您的協助，並敬祝您身體健康、萬事如意。
如需研究結果摘要，請留下郵寄資料，在研究完成後，會盡快奉寄給您。

姓名：_____ 公司(單位)：_____
職稱：_____ 地址：_____

附錄二

台灣地區國際觀光旅館名錄

台灣地區觀光旅館名錄

台灣地區客房數大於 100 間之一般旅館名錄

表 附錄.1 台灣地區國際觀光旅館名錄

| 地區 | 旅館名 | 家數 |
|------|--|----|
| 台北地區 | 三德飯店、六福皇宮、台北福華、台北晶華、西華飯店、康華飯店、華泰王子、華國洲際、台北國賓、國聯飯店、國王飯店、環亞飯店、亞太飯店、亞都麗緻、富都飯店、兄弟飯店、老爺日航、遠東國際、台北凱悅、豪景酒店、力霸皇冠、中泰賓館、台北圓山、台北希爾頓、來來喜來登 | 25 |
| 高雄地區 | 高雄福華、高雄晶華、華王飯店、華園飯店、霖園飯店、高雄國賓、漢來飯店、皇統飯店 | 8 |
| 台中地區 | 台中福華、台中晶華、敬華飯店、長榮桂冠、通豪飯店、全國飯店 | 6 |
| 花蓮地區 | 統帥飯店、花蓮中信、美侖飯店、花蓮亞士都 | 4 |
| 風景地區 | 高雄圓山、墾丁凱撒、知本老爺、天祥晶華、墾丁福華、陽明山中國、溪頭米堤、曾文渡假、日月潭中信 | 9 |
| 桃竹地區 | 桃園假日、桃園南華、寰鼎大溪、新竹老爺、新竹國賓 | 5 |
| 其他地區 | 台南飯店 | 1 |

資料來源：交通部觀光局，民 90

表 附錄.2 台灣地區觀光旅館名錄

| 旅館名 | 家數 |
|--|----|
| 第一飯店、六福客棧、華懋飯店、新亞飯店、 帝后飯店、華華飯店、麒麟飯店、歐華酒店、 慶泰飯店、天成飯店、東洋飯店、尊爵飯店、 幼獅飯店、寶華飯店、新竹福華、龍谷飯店、 台灣飯店、福朋飯店、遠百企業觀光飯店、 南台灣飯店、水沙蓮飯店、基隆長榮桂冠、 亞士都飯店、阿里山賓館、高品飯店 | 25 |

資料來源：交通部觀光局，民 90

表 附錄.3 台灣地區客房數大於 100 間之一般旅館名錄

| 旅館名 | 家數 |
|--|-----|
| 伯奇飯店、台中中信、富王飯店、雙星飯店、台中柯達、 武陵賓館、谷關飯店、福君飯店、福康飯店、濠景飯店、 首都飯店、欣辰旅館、熱海飯店、皇都飯店、宏宜飯店、 伽洲旅社、青獅旅社、知本統信、泓泉飯店、逸軒飯店、 銀座飯店、知本東台、知本富野、朝陽假期、太平山莊、 金瑞飯店、浯江飯店、住都飯店、芝麻酒店、金沙假日、 天下飯店、朝代飯店、河景飯店、大友飯店、京城飯店、 太子飯店、美琪飯店、香城飯店、住友旅社、芝豐飯店、 | 118 |

表 附錄.3 台灣地區客房數大於 100 間之一般旅館名錄 (續)

| 旅館名 | 家數 |
|--|-----|
| 廬山天廬、帝綸飯店、山王飯店、鎮寶飯店、金園飯店、 國統飯店、建國飯店、喜悅飯店、統順飯店、喬山飯店、 華夏飯店、固興飯店、克來旅館、國眾飯店、建華飯店、 圓頂飯店、鑫辰旅館、麗尊酒店、尊龍飯店、黃帝飯店、 三華飯店、九福飯店、國群飯店、夏都酒店、高雄中信、 歐克山莊、新竹中信、新竹凱撒、迎曦飯店、漢王飯店、 煙波飯店、阿里山閣、梅園山莊、乙統飯店、松柏飯店、 勝國飯店、景園飯店、北都飯店、草嶺飯店、華陽飯店、 和信酒店、明山別館、國廣興飯店、惠蓀林場國民旅舍、 金元富飯店、太平洋翡翠灣福華、嘉義中信、永豐棧麗 緻、一樂園飯店、日月潭教師會館、高山青飯店、卡爾 登飯店、豐辰太酒店、富悅大飯店、日月光商務旅館、 台灣燦路都、蘭陽溫泉飯店、清境國民賓館、萬瑞森林 遊樂區旅館部、知本合家歡、溪頭餐廳旅社、馬爾地夫 飯店、維也納飯店、東亞樓飯店、和信休閒家、小墾丁 渡假村、阿樂哈飯店、嘉義農場國民賓館、荷蘭村飯店、 金世紀飯店、嘯月山莊 | 118 |

資料來源：交通部觀光局，民 90

簡 歷

姓 名： 林建宏

主要學歷： 南華大學旅遊事業管理研究所 民國 91 年 6 月畢業

靜宜大學資訊管理學系 民國 89 年 6 月畢業

工讀經歷： 靜宜大學現代思潮專業研究室

聯合報中彰投服務組

洋洋（綜合）旅行社台中分公司

社團經歷： 靜宜大學旅遊規劃研究社 社長

電子郵箱：axis0405@sinamail.com

chlin@sky.cs.pu.edu.tw