

# 連鎖商店知識特性、知識移轉機制與知識移轉績效關聯性之探討

## THE RELATIONSHIPS AMONG KNOWLEDGE CHARACTERISTICS, KNOWLEDGE TRANSFER MECHANISM, AND KNOWLEDGE TRANSFER PERFORMANCE FOR CHAIN STORES IN TAIWAN

陳心田

明志技術學院經營管理系

周正樑

海軍後勤司令部

Shin-tien Chen

*Department of Administration Management  
Ming-Chi Institute of Technology*

Cheng-liang Jou

*Navy Logistics Command Quarter*

### 摘 要

本研究依循過去知識移轉的研究脈絡，從 Lahti and Beyerlein (2000)「知識連續帶」及 Reed and Defillippi (1990)「模仿障礙與競爭優勢」的觀點來討論知識特性、知識移轉機制與知識移轉績效間的關係，俾補強過去知識移轉研究忽略的面向。為達到這樣的目的，本研究以台灣地區 258 家連鎖店為樣本，應用層級迴歸分析進行檢證，結果發現：(1)連鎖店經營知識的內隱性愈高，其吸收總部知識的速度愈慢；(2)連鎖店經營知識的複雜性愈高，其吸收總部知識的速度愈慢；(3)連鎖店具備愈完善的移轉機制，其吸收總部知識的速度愈快；(4)連鎖店具備愈完善的移轉機制，競爭者愈不容易模仿；(5)連鎖店的店長具備愈多過去相關方面的經驗，其吸收總部知識的速度愈快；(6)連鎖店具備愈完善的知識移轉機制，愈可能改變內隱性知識對吸收速度的負向關係。

**關鍵詞：**知識特性、知識移轉機制、知識移轉績效、連鎖體系

### ABSTRACT

In order to supplement the missing area, we discuss the subject from Lachi and

Beyerlein (2000) “knowledge continuum” and Reed and Defillippi “barrier to imitation and competitive advantage” point of view, and take 258 chain stores for example to explore their relationships among knowledge characteristics, knowledge transfer mechanism, knowledge transfer performance, the empirical results indicated by hierarchy regression as follows: (1)The higher degree of the tacitness knowledge were, the slower velocity of absorptive quarter knowledge were. (2)The higher degree of the complexity knowledge were, the slower velocity of absorptive quarter knowledge were. (3)The more complete degree knowledge transfer mechanism were, the faster velocity of absorptive quarter knowledge were. (4)The more complete degree knowledge transfer mechanism were, the more difficult imitation from competitors were. (5)The more relevant experiences of the head of chain stores were, the faster velocity of absorptive quarter knowledge were. (6)The more complete knowledge transfer mechanism for chain stores were, the more possible the negative relationship between tacitness knowledge and velocity of absorptive quarter knowledge will be moderated.

**Key Words:** Knowledge Characteristics, Knowledge Transfer Mechanism, Knowledge Transfer Performance, Chain System

## 壹、前言

「知識」似有凌駕土地、資金、勞力等傳統生產要素之上，成為企業發展主要的驅力。快速獲得企業長期發展所需的知識，確保持續的競爭優勢，已成為策略思考的主要方向之一。近來，在台灣，透過「聯盟 (alliance)」的方式來取得知識，普遍成為經營企業的一個起點；或許如此，「知識移轉」相關議題的討論遂不脛而走。就「連鎖體系」組織的特性而言，其同時具備「聯盟」與「知識移轉」特質的一個層級市場。在這個市場中，不同層級的組織在不同的市場位置，其知識獲得的程度不同，使得其競爭力有別。

根據日本零售業的資料顯示：商店

(獨立店) 第一年關閉的機率高達 80%，第五年關閉的機率高達 92%。而連鎖體系由於物流、採購、資訊、商品、服務以及經營管理等 know-how 日益成熟，使得連鎖店第一年關閉的機率降至 20%，第五年關閉的機率降至 23% (桂世平等，2000)。在國內也有類似的情形，甚至有些技術難度較高的連鎖體系，例如：巨星剪燙等亦陸續開放給沒有經驗的一般大眾加盟，而且展店籌備、學習的時間也有日益縮短的現象 (吳玠儒，2000)。這樣的趨勢，使得台灣連鎖體系的發展，日益蓬勃，如表 1 所示。更具體來說，從小林剪燙、四海遊龍鍋貼、力霸房屋、...等連鎖商店的林立，即可一窺其現況。是什麼原因使得連鎖體系的知識移轉績效日益增加？這是一個有趣的議題，值得進一步探討與分析。

表 1 連鎖店普查表

區分	業種數	家數	店數
1990	14	26	895
1994	60	299	15899
1995	92	375	20486
1996	122	458	23786
1997	146	675	34177
1998	175	831	45034
1999	196	999	56677
2000	226	1126	64066

資料來源：2000 年連鎖店年鑑

以知識作為競爭優勢的觀點來看，連鎖體系最重要的特色之一，是總部將經營成功的知識透過某種方式移轉、擴散出去，使得連鎖店具備經營所需的知識。從效率的觀點來看，連鎖總部是在資源有限的情況下，透過連鎖的方式來達到規模經濟的目的。故而，連鎖體系的競爭已逐漸從單店對單店，轉變為體系對體系的競爭。在這樣的環境下策略思考的重點應該是：如何最快使體系內具備更多的店，以及如何使這些店具備一致的知識基礎，以達到一致的服務水準；另一方面，對於加盟者來說，大都希望在投入資金後能夠儘快正常營運，減少資金積壓的壓力。

面對上述之現象，許多體系不斷研發附加價值高的產品及服務；此外，許多連鎖體系為了節省成本而雇用許多流動性高的兼職人員，如何使這些人員在最短時間學會應有的知識，成為體系設計時的重要考慮因素。上述現象背後隱含「知識移轉速度」的議題，那個體系能夠較快將經營成功的 know-how 完整建置在較多的關鍵地點，並使其正常營

運，便能具有較佳的競爭優勢。因此，如何加速連鎖體系的知識移轉速度乃本研究所要回答的第一個問題？

其次，在連鎖體系快速發展的過程中，也發生了一些 know-how 被模仿的現象，有的甚至威脅到原來體系的生存發展（如十大書坊）。在加速體系內部移轉速度時，似乎難以避免體系外部競爭者的模仿，這種現象有日漸增加的趨勢，且衍生出許多管理上的問題。如何從策略面的角度來維持連鎖體系經營知識的「不易模仿性」，以擁有較久的競爭優勢，為本研究所欲探討的第二個問題？

為回答前述提出的二個問題，本研究擬從連鎖體系知識特性這個角度出發，透過連鎖體系的移轉機制與店家背景，來討論其與知識移轉速度與知識不易模仿性的關係。底下本研究第二節將針對知識特性、知識移轉與連鎖體系的定義與概念等相關文獻做一簡要的回顧；第三節將詳細介紹本研究的概念性架構、研究假說、變項測量、研究樣本與資料分析方法，以利進行實證分析；

第四節為實證結果的分析與討論；最後則為結論與管理意涵。

## 貳、文獻探討

### 一、知識的特性

知識是一項資源，包含資產與能力。前者包含機器設備等有形資產以及商業機密、專利等無形資產，後者包含企業文化、組織常規、運作流程等組織能力及技術、才能等個人能力。不論是有形的知識或無形的知識，其大致具備內隱性（tacitness）、複雜性（complexity）、專屬性（specificity）與模糊性（ambiguity）等四個特性。

#### （一）內隱性

Polanyi (1967) 指出內隱性越高的知識，越難以分享、溝通的個人化知識。這類知識鑲嵌於行動、情境之中，需藉由「做中學」的方式才能逐漸體會 (Nonaka, 1994)。其後，Senker and Faulkner (1996)、Choi and Lee (1997) 等人以知識能否以正式、系統化的語言或其他方式來編碼、傳送作為內隱知識與外顯知識分類的基礎。Barney (1986) 指出聯盟雙方簽署技術移轉協定 (technology transfer agreement) 的主要目的是在交換雙方的內隱知識，而不是表面的技術。Pisano (1988) 也指出內隱性高的技術唯有透過密切的合作方式 (如合資) 才能從聯盟中獲得，其甚至認為內隱知識造成雙方學習上的困難及挫折，會進而導致聯盟成員的衝突。Mody (1989) 更直接指出知識的內隱性就等

於知識的「不可移轉性 (nontransferability)」，最近 Simonin (1999) 以 147 家跨國企業策略聯盟的實證結果亦顯示知識的內隱性、複雜性、專屬性會透過模糊性來影響知識移轉的成效。歸納上述的研究可看出：內隱性越高的知識，越不容易移轉。

#### （二）複雜性

這種特性與知識連結的技術、常規、個人、部門、資源的數目有關 (Simonin, 1999)。數目越多，複雜性越高，越不容易瞭解知識的全貌，因此在學習時將產生較多的障礙。Powell et al. (1996) 指出生技產業的研發團隊通常包含數個生技公司、醫藥公司、大學、聯邦或非營利的實驗室的科學家，因此，整個研發的知識不易為單獨的個人或公司所瞭解。Kougt and Zander (1992) 也發現複雜性越高的知識，越傾向於移轉給關係較密切的子公司，而不移轉給外面的公司 (third party)。Grant (1996) 亦發現越複雜的知識在整合時將發生越多的問題，從以上的討論可以看出越複雜的知識，越不容易移轉。

#### （三）專屬性

Williamson (1981) 根據 Coase 的交易成本理論提出專屬性的概念，並將其分為地點 (site)、實體資產 (physical asset)、專業人員 (human asset)、專用資產 (dedicated asset) 等四類專屬性。每種資產都是為了與特定顧客交易而進行的長期投資，除了具備高度的專業知識外，伙伴之間通常亦具有深厚的關係。專屬性越高，意味著知識的專業性越高及關係越深厚。Reed and Defillippi

(1990) 因此認為知識的專屬性與知識的「模糊」呈正向關係，越專屬的知識，競爭者在模仿時將遭遇越多的障礙，也越不容易瞭解其隱含的 know-how，因此也越難模仿。

#### (四) 模糊性

這個特性較難明確定義。Reed and Defillippi (1990) 認為模糊性與上述三個特性有正向的關係，會影響知識的移轉。後來，Szulanski (1996)、Simonin (1999) 的研究亦都認為知識在移轉時會同時受許多因素的影響，而這些因素會透過模糊性來影響移轉的效果。

## 二、影響知識移轉的因素

有關知識移轉的研究大多認為知識在編碼、傳送、解碼及吸收的過程中具有「黏滯(stickness)」(Szulanski, 1996)、「鈍重(inertness)」(Kougt & Zander, 1992) 或「模糊(ambiguity)」(Reed & Defillippi, 1990) 的性質，造成移轉時的障礙(barrier)。Tiemessen et al. (1997) 認為知識不如想像中的容易移動，Hippel (1994) 甚至認為這種障礙會增加移轉時的成本，Lippman and Rumelt (1982) 認為「模糊」不僅使競爭者不容易模仿，也會使內部的知識不易流動。綜合上述之觀點，探討知識移轉的議題，目前研究的重心大多圍繞在知識特性、知識傳送者、知識接收者、移轉情境等四個面向來討論。追溯這方面的相關研究，影響知識移轉的因素，歸納整理如表 2 所示。

## 三、連鎖體系的定義與概念

有關連鎖體系的定義，因學者觀點

及國情的不同而有差異。不同的體系有不同的定位，即使是相同型態的體系，也常常因消費市場的不同而需做不同的定位。另外在家數的認定，各國、各協會亦有不同的認定標準，如表 3 所示。本研究的對象為國內的連鎖體系，故採台灣連鎖暨加盟協會(TCFA)對連鎖體系的定義：擁有統一廣告、統一進貨以及七個或七個以上的獨立店舖(為考慮研究對象的廣度，連鎖體系的營業額不限定在一億元以上)。

連鎖店(chain store)依經營、行銷型態大致有美國式、日本式二種分類方式。前者將連鎖店分為商標商品連鎖加盟(P&T型)全套營利公式連鎖加盟(BF型)二種型態，後者將連鎖店分為直營(regular chain, RC)特許加盟(franchise chain, FC)及自願加盟(voluntary chain, VC)三種型態，詳如表 4。廣義的連鎖店同時包含了直營店及加盟店(特許加盟及自願加盟)。

## 四、文獻評析

綜合前面幾節的討論發現過去知識移轉的研究大多將焦點放在快速獲得聯盟伙伴的知識，以及將「最佳實務」快速擴展到企業各部門的相關議題上，並且從知識特性的觀點來討論傳送者、接收者、情境等面向的影響因素。最近，Simonin (1999) 的實證指出這些因素會透過知識「模糊」的特性來影響移轉的績效，便是典型的例子。Grant (1996) 亦從知識基礎論的觀點強調知識的特性會影響企業的協調方式、組織架構，甚至策略選擇與競爭優勢等，例如：比較內隱、複雜的知識，比較需要透過密切的接觸、比較水平的組織結構(如聯盟)

表 2 知識移轉影響因素

區 分	知 識 特 性	接 收 者	傳 送 者	移 轉 情 境
Reed and Robert ( 1990 )	內隱性、複雜性、 專屬性、模糊性			
Cohen ( 1990 )		吸收能耐		
Szulanski ( 1996 )	模糊性 未驗證性	動機、吸收能耐 留根能力	動機、可靠性	關係
Peter ( 1998 )		相對吸收能耐		
Simonin ( 1999 )	內隱性、複雜性、 專屬性、模糊性	經驗	經驗	保護程度 合作時 間及次數 文化距 離、組織距離
Szulanski ( 2000 )	模糊性 未驗證性	動機、吸收能耐、 留根能力	動機、可靠性	關係
Eric and Terri ( 2000 )		伙伴相似性	伙伴相似性	
歸納各面向包含之變項	內隱性、複雜性、 專屬性、模糊性	動機、吸收能耐 留根能力、伙伴 相似性	動機、可靠性經 驗、伙伴相似性	保護程度 合作時 間及次數 文化距 離、組織距離、關 係

表 3 「連鎖體系」的定義表

單 位	定 義	家數限制
台灣連鎖暨加盟協會 ( TCFA )	擁有統一廣告、統一進貨以及七個或七個以上的獨立店鋪， 且最近一年的營業額達新台幣一億元以上者稱之。	7 家以上
國際連鎖加盟協會 ( IFA )	連鎖總公司與加盟店二者間的持續契約關係，根據契約，總 公司必須提供向獨特的商業特權，並加上人員訓練、組織結 構、經營管理以及商品供銷的協助；而加盟店也需付出相對 的報償。	10 家以上
日本連鎖加盟協會 ( JFA )	總公司和加盟者締結契約，將自己的店號、商標、以及其他 足以象徵營業的東西和經營的 know-how 售予對方，使其在同 一形象下販賣其商品。而加盟店在獲得上述權利之同時，相 對地需付出一定的代價（金額）給總公司，在總公司的指導 及協助下，經營事業的一種存續關係。	10 家以上
日本流通經濟研究所 ( JCA )	凡是擁有多家店鋪的零售業，所謂多家店鋪通常是指擁有 11 家以上	11 家以上
Kotler ( 1991 )	擁有或控制兩家或兩家以上營業特質相同的店，而且這些店 銷售相同的產品，統一採購和銷售，並且儘可能在店面裝潢 佈置方面，塑造出一致的特色	2 家以上
Carman ( 1973 )	兩家或兩家以上營業特質相同的商店，採用相同的店名、招 牌及裝潢，並有一個中心單位來統一指揮其行動	2 家以上

表 4 連鎖經營型態比較表

經營型態項目	直營連鎖 (RC)	特許加盟 (FC)	自願加盟 (VC)
決策	總公司	原則上總公司為主，加盟店為輔	參考總公司旨意，較 FC 有更多決策權
資金	總公司	加盟店 (與總公司無關)	加入店 (與總公司無關)
經營權	非獨立	獨立	獨立
店鋪經營者	由總公司任命之店長	獨立之店主	獨立之店主
市場	因新店之開發而擴大市場	因新店之開發與既存店之加盟而擴大市場	因既存店之加入而擴大市場
利潤之歸屬	總公司	總公司與加盟店分配	加盟店
開店速度	受限於資金等條件，比 FC、VC 慢	可以迅速開店	可以迅速開店
契約範圍	沒有	經營之全部	經營之一部
商品供給來源	經由總公司	經由總公司進貨或推薦	原則上由總公司進貨，也有自己進貨
價格管制	總公司規定	原則上由總公司規定或推薦	自由
援助	依經營手冊實施 (按總公司指示)	依經營手冊實施 (按總公司強而有力的指導援助)	因產品多樣，僅要點式的接受總公司指導援助
營業之終止	總公司之意思	自由	自由
教育訓練	全套訓練	全套訓練	自由利用
加盟店人事權	屬本部	屬加盟店	屬加盟店
指導	專門人員之巡迴指導	專門人員之巡迴指導	自由利用
促銷	總公司統一實施	總公司統一實施	自由加入
總公司之管制	完全管制	強	弱
與總公司之相互關係	完全一體	經營理念共同體	任意共同體

資料來源：桂世平等 (2000)

註一：商標商品 P&T 型連鎖，基本上和自願加盟店類同。

註二：委託加盟除資金方面由總公司負責店面及管制更嚴格外，基本上和特許加盟是相同的。

來進行移轉。這方面的研究大多以專利、財務等指標來衡量移轉的績效。

可是，這樣的想法似乎忽略知識移

轉本質上的三個問題：1.不同的個體對同樣知識的認知是不同的，需要的知識在特性上也是不同的；2.接收者是否很快完全吸收移轉的知識；3.移轉的知識是否具

有「不易模仿性」。根據 Reed and Defillippi (1990) 的觀點：如果知識不具備「模糊」的性質，將無法建立起「模仿障礙」。因此，企業即使獲得發展所需的知識，亦將很快失去競爭優勢。同時，過去知識移轉的研究大多假設知識可以分為內隱知識與外顯知識二類，忽略同樣的知識對於不同人的需求。在 Lahti and Beyerlein 的「knowledge continuum」上可能是位於不同的位置（也有可能是在內隱與外顯之間的灰色地帶上），同時企業內部不同的單位需要的知識型態也可能是不同的，而這樣的想法與知識移轉的績效有很大的關係。本研究根據 Lahti and Beyerlein 「knowledge continuum」以及 Reed and Defillippi (1990)「模仿障礙與競爭優勢」的觀點，認為要加速知識在組織內部的移轉速度，同時避免被組織外部競爭對手模仿的有效方式，是透過投資來改變個體或組織對某項知識在連續帶上的位置。

從微觀的角度來看，延伸 Lahti and Beyerlein (2000) 的想法，如果把內隱、外顯、複雜、簡單等特性看成是具體存在的分子，分佈在某個知識中，這些分子分佈、排列的狀態便決定知識的特性。知識中存在較多內隱、複雜的分子或以較不規則的方式排列，呈現出來的便是較內隱、複雜的知識，反之亦然。在這樣的假設下，改變分子分佈的比例便可以改變知識的特性，要加速知識移轉速度，便需設法增加簡單、外顯的分子並使其排列的較規則。要增加知識的「不易模仿性」便需增加內隱、複雜的分子並使其排列的較不規則。在這樣的概念上，本研究從連鎖體系知識特性這個角度出發，透過連鎖體系的移轉機制

與店家背景，來檢證其與知識移轉速度與知識不易模仿性的關係。底下將介紹本研究方法。

## 參、研究方法

### 一、概念性架構

知識基礎論認為企業是整合不同專業知識的一個平台。對於連鎖體系來說，企業更像是一個改變知識特性的平台。在移轉的過程中，總部投入資源改變知識存在的狀態，其中簡單、外顯的部分移轉給連鎖店，而沒有移轉的關鍵知識對於競爭者來說則具有較多內隱、複雜的性質。實際上，對某些知識來說，要改變其存在的狀態並不是一件容易的事。換句話說，並不是所有內隱、複雜的知識都可以輕易轉變成外顯、簡單的知識。以投入 - 產出的角度來說，這與資源運用的效率、知識原來的特性有關，連鎖體系投入適當資源，設計更好的移轉機制使連鎖店的吸收速度更快，同時掌握關鍵知識使競爭者難以模仿便是較有效率的，而且可以維持較久的競爭優勢。為了驗證這樣的想法，本研究發展出的概念性架構如圖 1 所示。

### 二、研究假說

根據上一小節的推論，本研究同時以吸收速度、不易模仿性作為衡量移轉績效的變項。在連鎖店知識特性構面中，以內隱性、複雜性作為衡量的變項。在移轉機制部分，以連鎖店具備移轉機制完善的程度作為衡量的變項。在經驗部分，以店長過去相關的經驗作為衡量



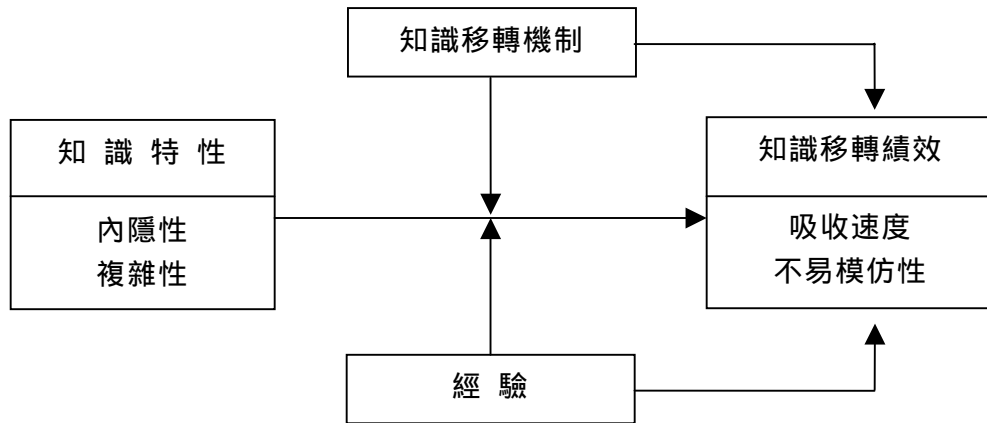


圖 1 概念性架構

的變項。為檢證上一節的概念性架構，本研究建立下列之假說：

(一) 連鎖店經營知識特性影響知識移轉績效之假說

自從 Polanyi (1967) 提出知識內隱性的概念以來，「知識特性」的討論逐漸成為學者研究的重點。Nonaka (1994) 認為內隱性越高的知識，越是屬於難以分享、溝通的個人化知識。這種知識鑲嵌於情境、行動之中，需藉由「做中學 (learning by doing)」的方式才能逐漸體會。因此內隱性越高的知識，在移轉時也將產生越多的障礙，移轉績效也越差。Mody (1989) 甚至指出知識的內隱性即等於知識的「不可移轉性 (nontransferability)」。複雜性是與該知識連結的技術、常規、個人、部門、資源的數目有關的特性，連結的數目越多，複雜性越高，越不容易完整的學習 (Simonin, 1999)。有些高科技企業便是利用這個特性將技術分段交由不同的廠商去製造產品，以避免某一廠商獲得技術的全貌進而影響到自己的競爭優勢。

最近，Simonin (1999) 以 147 家跨國企業策略聯盟的實證結果亦顯示內隱性、複雜性會透過「知識模糊」來影響知識移轉的績效。

根據日本零售業的資料統計：獨立店第一年關閉的有 80%，到第五年則高達 92% (袁世民, 2001)。從展店到後續的正常營運，其中包含商圈評估、店面佈置、商品管理、行銷管理、人事管理、財務管理等不同領域的知識，而且不同行業經營知識的內隱、複雜程度亦有很大的差距。例如，美容、美髮、瘦身等行業，除了上述的知識之外，通常還需具備高度專業的技術，一般人吸收的速度比較慢，因此比較不容易開放給沒有經驗的人加盟；相對而言，早餐店、泡沫紅茶店的經營知識便單純多了，一般人吸收速度也比較快，總部教育訓練的時間也比較短，外人要模仿同樣也比較容易。為了驗證這樣的論點，本研究提出下列假說：

假說 1.1：連鎖店經營知識的內隱性越高，其吸收總部知識的速度

越慢。

假說 1.2：連鎖店經營知識的複雜性越高，其吸收總部知識的速度越慢。

假說 1.3：連鎖店經營知識的內隱性越高，競爭者越不容易模仿。

假說 1.4：連鎖店經營知識的複雜性越高，競爭者越不容易模仿。

(二) 連鎖店「知識移轉機制」影響知識移轉績效的假說：

從 Reed and Defillippi (1990)「模仿障礙與競爭優勢」的觀點來看，連鎖體系的「移轉機制」有點類似 Williamson (1981) 提出的「資產專屬性」的概念。總部設計越完善的移轉機制，意味著對於區輔導、機器設備、產品設計、電腦系統等做了越多的投資（即專屬性越高）。因此，對體系外部的競爭者而言，將產生越多的知識模糊而越不容易模仿。例如，冰店體系的製冰機器、租書體系的租書系統、飯糰體系的產品設計、洗衣體系的中央工廠等都是這類的例子。另一方面，透過移轉機制，總部將連鎖體系的經營知識轉換為連鎖店所需的現場操作知識，機制設計的越完善，表示轉換後的知識越外顯、簡單。因此，連鎖店吸收的速度也越快。為了驗證這些論點，本研究提出下列假說：

假說 2.1：連鎖店具備越完善的知識移轉機制，其吸收總部知識的速度越快。

假說 2.2：連鎖店具備越完善的知識移轉

機制，競爭者越不容易模仿。

(三) 連鎖店過去相關的經驗對知識移轉績效的影響

知識具有累積的性質，從認知與學習的觀點來看，記憶之中如果存有較多的概念、主題 (objects) 模式 (pattern)，將使新的知識更容易進入現有的記憶架構之中。從心理學的觀點來看，記憶與學習是建立在新的事件與過去概念的連結關係上，如果連結的關係越多，學習將更為容易 (Grant, 1996; Inkpen & Beamish, 1997)。因此，對於連鎖體系而言，如果店長過去具備較多相關的經驗，在學習總部傳授的知識時，記憶中會產生較多的連結，吸收的速度可能會比較快 (Simonin, 1999)。

或許是這樣的原因，使得一些專業性較高的行業（例如博登藥局、躍獅藥局）在招募加盟的對象時要求具備相關（藥師）的資格。有的體系甚至依據加盟主有無相關經驗而設計截然不同的教育訓練週期，例如 Beauty Garden 美容連鎖，教育訓練時間無經驗者 90 天，有經驗者 30 天 (吳玠儒, 2000)。另一方面，店長如果具備較多相關的經驗，當競爭者要模仿時，可能較容易察覺，而採取反制的措施，例如：反應給總部、直接訴諸法律等；因此，其「不易模仿性」較高。為了驗證這樣的論點，本研究提出下列假說：

假說 3.1：連鎖店店長過去具備越多相關的經驗，其吸收總部知識的速度越快。

假說 3.2：連鎖店店長過去具備越多相關

的經驗，競爭者越不容易模仿。

#### (四) 連鎖店知識特性、知識移轉機制對知識移轉績效的交互影響

本質上，不同的個體常常對同樣知識的認知是不同的，所以，連鎖體系以「簡單化」、「標準化」、「專業化」的方式來設計「知識移轉機制」。許多連鎖體系在引入國外成功 know-how 或累積許多成熟經驗後將直營店開放加盟，例如，巨星剪燙採用「整店輸出」的模式，使得非美髮業的加盟主也可以「自願加盟」的方式來連鎖經營；普利擎在汽車保養流程標準化及建立全省電腦連線後，亦以「自願加盟」的方式來招募更多的加盟主，甚至規劃成立「普利擎學校」來訓練沒有相關經驗的加盟主（吳玠儒，2000）；7-11 將三千至三千五百種商品有條不紊地陳列在二、三十坪的空間內，亦是總部採購商品、整合、發送、管理、人事、財務乃至情報蒐集，以使單店經營簡單化的結果（袁世民，2001）。經由這些現象推論：知識移轉機制會改變原來內隱性、複雜性對加盟主吸收速度的關係，使得一些內隱性、複雜性較高的經營知識不再難以吸收。

另一方面，總部在設計移轉機制時並未將全部的經營知識移轉給連鎖店，而是將關鍵知識抽離出來。對於體系外部的競爭者而言，這些關鍵知識是以更複雜、更內隱的狀態存在，甚至還有法律的保護，因此，要模仿是比較困難的。例如，冰店體系的製冰機器，即使是有經驗的機械師傅，在沒有 know-how 的情況下，仿製出來的機器便是不好用，甚至發生滴水的情形。其他如肯德基的炸雞，即使是體系內部的加盟店，亦無法

從手冊或其他方式得知其獨特的配方（陳日興，2000），更何況是體系外部的競爭者。根據上述現象的觀察，本研究推論連鎖總部「知識移轉機制」設計的完善程度將會改變原來內隱性、複雜性對競爭者「不易模仿性」的關係。為了驗證上述的論點，本研究提出假說 4.1 - 4.4，分別描述如下：

假說 4.1：連鎖店具備越完善的「知識移轉機制」，越會減弱經營知識內隱性對吸收速度的負向影響關係。

假說 4.2：連鎖店具備越完善的「知識移轉機制」，越會減弱經營知識複雜性對吸收速度的負向影響關係。

假說 4.3：連鎖店具備越完善的「知識移轉機制」，越會增強經營知識內隱性對「不易模仿性」的正向影響關係。

假說 4.4：連鎖店具備越完善的「知識移轉機制」，越會增強經營知識複雜性對「不易模仿性」的正向影響關係。

#### (五) 連鎖店知識特性、過去相關的經驗對知識移轉績效的交互影響

對於連鎖體系而言，不同行業的經營知識難度有時差距是很大的；即使是相同行業，有經驗與沒有經驗的人學習速度上可能是有很大差異的。如果連鎖商店的店長具備相關的經驗越多，即使是較內隱、複雜的知識，可能也會變的比較容易學習；另一方面，如果加盟主

具備相關的經驗，對外界的反應可能會較為敏感。因此，當潛在競爭者要模仿時會及早採取反制的措施，例如：通知區督導或直接訴諸法律等。根據上述的觀察，本研究推論加盟主過去相關的經驗將會改變原來經營知識內隱性、複雜性對移轉績效的關係。為了驗證這些論點，本研究提出假說 5.1 - 5.4：

假說 5.1：店長過去具備越多相關的經驗，越會減弱經營知識內隱性對吸收速度的負向影響關係。

假說 5.2：店長過去具備越多相關的經驗，越會減弱經營知識複雜性對吸收速度的負向影響關係。

假說 5.3：店長過去具備越多相關的經驗，越會增強經營知識內隱性對「不易模仿性」的正向影響關係。

假說 5.4：店長過去具備越多相關的經驗，越會增強經營知識複雜性對「不易模仿性」的正向影響關係。

### 三、變項的操作性定義及衡量

本研究的自變項為內隱性、外顯性，調節變項為經驗、移轉機制；依變項為吸收速度，不易模仿性；控制變項為規模、成立年數、連鎖類別、行業別。各變項的操作性定義及衡量方式分別說明如下：

#### (一) 內隱性的操作性定義及衡量：

內隱性是指知識難以溝通分享、明文化的程度。本研究將內隱性定義為知識難以明文化的程度，以三個問題來衡量。明文化的程度越低表示知識的內隱性越高，以三個問題來衡量。

#### (二) 複雜性的操作性定義及衡量：

複雜性與知識連結的個人、部門、技術、資源的數目有關。本研究將複雜性定義為與知識有關的技術、資源以及相關知識種類的數目，數目越多，表示複雜性越高，以四個問題來衡量。

#### (三) 經驗的操作性定義及衡量：

在本研究中，經驗指的是過去相關的經驗，與店長過去是否修過相關的課程、從事相關的行業以及是否有深入研究這個行業有關。過去修過越多相關的課程、從事相關的行業越久、越曾深入研究這個行業，表示過去具備越多相關的經驗，以四個問題來衡量。

#### (四) 知識移轉機制的操作性定義及衡量：

連鎖店在加盟後，一般總部均會提供機器設備、電腦系統、各類手冊、標準化流程與制度、產品以及輔導的專業人員。本研究將這套機制定義為「知識移轉機制」，具備的項目越多，表示機制設計的越好，以六個問題來衡量。

#### (五) 吸收速度的操作性定義及衡量：

吸收速度在本研究中指的是連鎖店學會總部經營知識的快慢程度，以及對總部的依賴程度，學會的越快、依賴的程度越低，表示吸收速度越快，以九個問題來衡量。

(六)「不易模仿程度」的操作性定義及衡量：

該變項在本研究中指的是連鎖店的經營知識被體系外部競爭者或潛在競爭者模仿的難易程度以及總部採取法律措施的程度（如申請專利等）。市面上越常見或總部採取越多法律上的保護措施，表示連鎖店的「不易模仿程度」越高，以三個問題來衡量。

(七) 規模的操作性定義及衡量：

以員工人數來衡量，從 1-3 人至 21 人以上，人數越多，表示規模越大。

(八) 成立年數的操作性定義及衡量：

以成立年數來衡量，從半年內至五年以上，年數越多，表示該店具有較多的經驗。

(九) 連鎖類別的操作性定義及衡量：

採用經濟部商業司連鎖店經營管理實務內的分類方式，分為直營、特許加盟及自願加盟等三類。

(十) 行業別的操作性定義及衡量：

本研究參考台灣連鎖加盟協會 2000 年連鎖店年鑑的分類方式，將行業別分為早餐店、速食咖啡專賣店、中西式餐廳、冰品飲料、書局、超商超市、服飾鞋業、眼鏡鐘錶、藥局嬰幼兒用品、美容美髮瘦身、洗衣清潔、補教、沖印印刷、房屋仲介等十五類。

為了便於統計上的操作，除連鎖類別及行業別屬名目尺度變項，規模與成立年數為區間尺度變項外，其餘變項均

設計成 Likert 七點尺度的等距尺度變項來衡量。

#### 四、控制變項

在社會科學研究中，由於一變項發生的變化不全然可以歸因於自變項（潘明宏，1999），因此本研究採用控制變項來降低過份誇大自變項解釋能力的風險。根據陳朝嘉（2001）等人的研究指出連鎖類別將會影響知識移轉的績效。另外，如果連鎖店的規模越大，移轉的知識可能越多，學習起來亦可能需要花較多的時間。同時，如果連鎖店成立的時間越多，也可能越熟悉總部運作的方式，這些因素都有可能影響移轉的績效。而本研究的目的是在於實證一般連鎖體系知識移轉的情形，故將連鎖類別、規模、成立年數、行業別等四個因素作為控制變項，以利檢證知識特性、連鎖店特性對知識移轉績效的淨關係。

#### 五、問卷設計

由於知識具有「模糊」的特性，策略聯盟間知識移轉的實證研究可能涉及聯盟成員的競爭、發展等較深層的知識，因此使得這方面的實證研究較少。Kougt and Zander（1992）也質疑為何像內隱性這麼重要的特性竟只有如此少的實證研究，而這些少數的實證研究在績效衡量方面亦多採過去技術移轉領域所用的專利、財物等指標來衡量，至於以連鎖體系為實證對象的研究更是付之闕如。本研究試圖根據最近 Simonin（1999）的問卷來發展適用於連鎖體系的問卷，同時，為了從知識移轉效果感受最深的連鎖店來看知識移轉績效，在設計的角度上均以連鎖店的觀點出發；另外，為

了便於統計上的操作，除規模、商店成立年數、連鎖類別與行業別外，其餘問題均設計成 Likert 七點尺度來衡量，問卷發展的過程略述如下：

首先根據實務訪談初步的結果與 Simonin (1999) 的問卷設計出問卷初稿。其次，分別與咖啡店、便利商店、早餐店、速食店、美髮店、書局、藥局等連鎖店店長討論，大部分的店長均提出許多的問題，有的甚至表示題意不清，無法具體回答。經台灣連鎖暨加盟協會專業人員的指導後，修正大部分的問卷內容，再將修正後的問卷請上述連鎖店的店長填答。大部分的店長表示較清楚題意並可以根據題意作答。由於問卷是反應研究架構是否具有解釋力的重要關鍵，本研究在問卷的設計、詢問、討論、修正上便花了將近二個半月的時間，以盡力設法發展出一般連鎖店可以作答的問卷。正式的問卷內容分為三個構面，經營知識構面計有七題，連鎖店特性構面計有十題，知識移轉績效構面計有十一題。

## 六、信度與效度

本研究利用問卷的方式來實證經由文獻探討、實務訪談後發展出的研究架構，而問卷中量測各變項的問題涉及可靠性及正確性的問題。因此，在探討各變項的關係前，先進行各變項信度與效度的分析，分析過程及結果說明如下：

### (一) 信度分析

信度是指測量結果的一致性 (consistency) 或穩定性 (stability)，在實際應用上以庫李信度 (Kuder-richdson

reliability) 的類型最常被使用。庫李信度類型中針對社會科學評定量表、行為態度量表最常被使用的工具則是 Cronbach 係數。根據 Nunnally (1967) 的建議 Cronbach 係數要大於或等於 0.70 才屬於很可信的範圍，或至少要達到最低標準 0.50 以上方合乎信度要求。本研究所有變項經計算後的 Cronbach 係數值，皆達 0.66 以上，合乎最低標準，表示問卷題目在衡量時具備基本的穩定性，可以作為後續實證之用。各變項的信度值如表 5 所示。

### (二) 效度分析

效度分析的目的是檢測衡量工具能夠真正測出所欲衡量事物的程度。就衡量工具而言，其只針對內部效度，其中內容效度 (content validity) 係指該衡量工具能夠涵蓋研究主題的程度，亦即內容的代表性，這方面常採用文獻探討與專家意見作為判斷的準則。

本研究各變項除「移轉機制」變項、「不易模仿性」變項外，餘均參考 Simonin (1999) 發展的問卷設計而成。為了使問卷能適用於一般的連鎖店，在初稿完成後，經台灣連鎖暨加盟協會專業人員提供意見後修正部分問題，再將修正後的問卷分別請咖啡店、便利商店、早餐店、速食店、書局、餐飲店等店店長提供意見後，再做小部分的修正，最後再進行實證，故本研究所使用的問卷應能符合效度之最低要求。

## 七、抽樣方法

本研究採分層、便利抽樣，參考連鎖加盟協會的業態分類方式，將連鎖店

表 5 各衡量變數信度值

衡量變數	信度 (Cronbach )
內隱性	0.85
複雜性	0.69
經驗	0.78
移轉機制	0.84
吸收速度	0.86
不易模仿性	0.66

分為 15 類。據此分層、便利抽取樣本，並盡力設法使樣本的比例接近母體的比例。我們透過各自的人際網絡，分別在台北、台中、高雄三地同時發放問卷；施測時間從 91 年 1 月至 4 月，約三個月時間，總計發放 300 份問卷，回收 286 份，其中 28 份為無效問卷，有效問卷 258 份，有效問卷回收率為 86%。

## 肆、分析與討論

本研究目的為探討一般連鎖體系在知識移轉上的情形，為了反應國內最近連鎖體系的真實狀況，本研究參考台灣連鎖暨加盟協會最新出版「2000 年連鎖店年鑑」的分類方式，將行業別分為餐飲、零售、服務三大項（計有早餐、速食等十五類），再從十五類中分別抽取樣本。同時亦依經濟部商業司 2000 年出版之「連鎖店經營管理實務」中的分類方式將樣本依經營形態區分為直營、特許加盟、自願加盟等三種型態。另一方面，為了深入瞭解連鎖總部知識移轉的影響面向，本研究以感受知識移轉效果最深刻的連鎖店為問卷調查對象，並以吸收

速度、不易模仿性作為衡量移轉績效的變項。底下將依序介紹研究資料的敘述性統計分析、相關分析、信度與效度分析以及分別以吸收速度、不易模仿性為依變項的迴歸分析結果與討論。

### 一、樣本結構分析

樣本結構中，在行業別方面，零售最多（50.7%），其次是餐飲及服務，與「2000 年連鎖店年鑑」的調查資料（51.6%）有相同的趨勢，如表 6 所示。或許規模經濟是零售體系最重要的考慮因素，而掌握通路是達到規模經濟的重要因素，也是與供應商議價談判的重要籌碼，更是接近顧客與反應供應鍊末端需求最直接的方式之一。因此，零售類別的店數最多，例如：隨處可見的便利商店便是典型的例子。

在連鎖類別方面，樣本結構中直營與加盟店數的比率分別為 42.6% 及 57.4%，與「2000 年連鎖店年鑑」的調查資料（直營與加盟的店數的比率分別為 32.6% 及 67.4%）有相似的現象，如表 7 所示。「2000 年連鎖店年鑑」更顯示 2000 年加盟店增加的數量遠大於直營店增加的數量，如表 8 所示。顯示連鎖體系從

表 6 樣本中行業別分佈狀況

類別	行業別	樣本數 (1)	樣本數 (2)	百分比	2000 年連鎖店年鑑
餐飲	早餐店	7	91	35.3 %	24.0 %
	速食、咖啡店	33			
	中西式餐廳	25			
	冰品、飲料	26			
零售	書局	6	131	50.7 %	51.6 %
	超商、超市	45			
	服飾、鞋業	23			
	鐘錶、眼鏡	30			
	電腦、通訊、電子	23			
	藥局、嬰幼兒用品	4			
服務	美容、美髮、瘦身	16	36	14.0 %	24.4 %
	洗衣、清潔	2			
	補習班	5			
	沖印、印刷	10			
	房屋仲介	3			

N = 258

表 7 樣本中連鎖類別分佈狀況

連鎖類別	百分比 (1)	百分比 (2)	2000 年連鎖店年鑑
直營	42.6%	42.6%	32.6%
特許加盟	21.3%	57.4%	67.4%
自願加盟	36.1%		

N = 258

表 8 1999-2000 年連鎖店增加店數比較表

連鎖類別	1999	2000	增加的店數
直營	15976	18361	2385
加盟	34395	38399	4004

資料來源：2000 年連鎖店年鑑

早期的直營型態逐漸轉變為加盟型態，除了代理、規模經濟的因素之外，似乎意味著許多連鎖總部已逐漸發展出更成熟的知識移轉機制，或者將連鎖店營運上比較難處理的部分收回來自己處理，

以讓連鎖店的作業簡單化。因此，可以將連鎖店開放給企業外部的業主加盟，甚至是沒有經驗的業主加盟，而不再像過去只能依賴企業內部有經驗的員工來經營。這種現象也可以從樣本中經營規



表 9 樣本中連鎖店規模分佈狀況

規模	店數	百分比 (1)	百分比 (2)
1-3 人	59	22.9%	62.4%
4-7 人	102	39.5%	
8-11 人	48	18.6%	37.6%
12-15 人	19	7.4%	
16-18 人	8	3.1%	
19-21 人	3	1.2%	
22 人以上	19	7.4%	
合計	258	100%	100%

N = 258

表 10 樣本中連鎖店成立年數分佈狀況

成立年數	店數	百分比 (1)	百分比 (2)	2000 年連鎖店年鑑
半年內	17	6.6 %	43.4 %	46.7 %
半 - 1 年	16	6.2 %		
1-2 年	39	15.1 %		
2-3 年	40	15.5 %	56.6 %	53.3 %
3-4 年	31	12.0 %		
4-5 年	23	8.9 %		
5 年以上	92	35.7 %		
合計	258	100 %		

N = 258

表 11 各變項的敘述統計量

變 項	最 小 值	最 大 值	平 均 數	標 準 差
內隱性	1.00	7.00	5.84	1.00
複雜性	1.00	4.00	6.33	0.59
經驗	1.00	7.00	3.13	1.33
移轉機制	1.00	6.33	2.27	0.94
吸收速度	1.00	5.11	2.40	0.76
不易模仿性	1.00	6.00	2.64	1.16

N=258

模分佈的狀況看出：半數以上是 7 人以下的店 (62.4%)，其中 22.9% 只要 1-3 人便可經營，如表 9 所示。

在店數方面，樣本結構中顯示最近三年新成立的店數的比率為 43.4%，而「2000 年連鎖店年鑑」的調查資料亦顯示最近三年新成立店數的比率為 46.7%，如表 10 所示。顯示連鎖店在最近幾年有高度成長的趨勢，或許是「全球化」趨勢的影響，各個企業營運的疆域（或者競爭的戰場）不在侷限於某個市場、某個地區或某個國家，而是以全球為考量。因此，如何從最廉價的地區取得資源，經過企業的處理，行銷到最多的地區成為企業營運的重要議題，而通路的佈建是達到上述目標的首要條件。在這樣的趨勢下，我國也成為許多跨國連鎖體系佈建通路的國家之一，這種現象可以從星巴克咖啡、麥當勞等體系看出。例如：咖啡體系除了日本之外，其在台灣、韓國、大陸、莫斯科都有分店，同時也有自己的流通中心與管理學院；租書體系除了本地之外，在馬來西亞、北京、上海、新加坡、香港、韓國等地亦有分店；再者，最近國內許多連鎖體系赴外地設立據點，二月份台北國際連鎖加盟大展甚至開闢海外專區供民眾加盟，可以看出連鎖體系「全球化」的趨勢；另一方面，或許是最近高失業率的原因，使得許多業主在失去職場又缺乏相關經驗的情況下，選擇有成功經驗及 know-how 移轉的連鎖體系作為事業的第二春，因此使得連鎖店數呈現不斷成長的狀況。

另外，各變項的敘述統計量詳如表 11 所示。

## 二、相關分析

表 12 顯示吸收速度與內隱性、複雜性呈負相關，與經驗、移轉機制呈正相關。不易模仿性與內隱性、複雜性呈負相關，與經驗、移轉機制呈正相關；其中相關係數最大者為吸收速度與移轉機制，顯示二者的關係較強。雖然相關分析可以大略看出各變項間的相關程度，但其分析結果僅是描述各變項間的初步關係，並無法說明各變項間的因果關係，故要得到較可靠的研究結論，還需進一步以其它統計方法加以檢證和分析。本研究將先進行各變項的信度與效度分析，再採迴歸分析法來探討自變項、調節變項和因變項間的真正關係。

## 三、分析與討論

本研究的目的是為探討一般連鎖體系在知識移轉上的情形，故將可能會影響移轉績效的連鎖類別、行業別、規模、成立年數等四個變項作為控制變項，以利看清知識特性（內隱性、複雜性）、連鎖店特性（經驗、移轉機制）與移轉績效（吸收速度、不易模仿性）的淨關係，各構面間的實證分析結果分別說明如下：

### （一）連鎖店經營知識特性對移轉績效的影響

為檢定本研究所提出的假說，本研究應用層級迴歸模型來進行實證。從表 13 模式 1 及表 14 模式 1 顯示：經營知識的內隱性、複雜性分別與吸收速度呈顯著負向影響關係，即經營知識內隱性、複雜性越高，連鎖店吸收速度將有越慢的趨勢，此結果支持假說 1.1 及 1.2，而假說 1.3、1.4 則被推翻。

表 12 各變項相關係數矩陣表

研究變項	1	2	3	4	5	6	7	8
1.內隱性	1							
2.複雜性	.263**	1						
3.經驗	-.270**	.117*	1					
4.移轉機制	-.435**	.232**	.306**	1				
5.吸收速度	-.452**	-.213**	.347**	.621**	1			
6.不易模仿性	-.267**	-.106*	.107*	.408**	.469**	1		
7.成立年數	.019	-.041	-.07	-.024	-.013	-.087	1	
8.規模	.119*	-.092	-.092	-.231**	-.18**	-.139*	-.087	1
平均數	5.84	6.33	3.13	2.27	2.40	2.64	3.1	5.39
標準差	1.00	0.58	1.33	0.95	0.76	1.16	1.97	1.63

N=258      \* p < .05      \*\* p < .001

上述結果與 Szulanski (1996)、Simonin (1999) 等人的實證結果有一致的傾向，亦符合 Polanyi (1967)、Mody (1989)、Reed and Defillippi (1990)、Nonaka (1994) 等人的觀點。針對這樣的結果，本研究認為可能的原因是經營一家連鎖店，從展店到後續正常營運包含商圈評估、店面佈置、商品管理、行銷管理、人事管理、財務管理等不同領域的知識；而且不同行業經營知識的內隱、複雜程度亦有很大的差距。如果內隱性、複雜性越高，連鎖店將越不容易瞭解及吸收，甚至必須藉由不斷的「做中學」才能逐漸領會，因此吸收的速度較慢。或許是這樣的原因使得部分藥局、汽車保養、瘦身等專業性較高的連鎖體系不易開放給沒有經驗的一般大眾加盟。也或許是這樣的原因使得一般早餐店在加盟後只要上課二、三天便可以正常營運。

值得一提的是，連鎖店經營知識的內隱性越高，競爭者越不容易模仿的假說 1.3 與連鎖店經營知識的複雜性越高，競爭者越不容易模仿的假說 1.4 皆被推翻。這或許是因為連鎖體系的經營，大多有其共通的經營模式，模仿與否的實質意義就不那麼明顯了。

## (二) 連鎖店移轉機制對移轉績效的影響

從表 13 模式 2 及表 14 模式 2 中顯示：連鎖店具備移轉機制完善的程度與其吸收速度呈顯著正向影響關係。即連鎖店具備越完善的移轉機制，其吸收總部知識的速度將有越快的趨勢，此結果支持假說 2.1。同時實證結果亦顯示：連鎖店具備知識移轉機制完善的程度與其「不易模仿性」呈顯著正向影響關係，即連鎖店具備越完善的移轉機制，競爭者模仿時將有越困難的趨勢，此結果支持假說 2.2。

表 13 知識特性、移轉機制對吸收速度的迴歸分析

變 項	模 式 1	模 式 2	模 式 3
內隱性(T)	-.418***	-.225***	-.470***
複雜性(C)	-.107*	-.050	.067
移轉機制(M)		.507***	.518
T x M			.450**
C x M			-.477
規模	.152**	.061	.055
成立年數	.008	-.002	-.007
R <sup>2</sup>	.254	.451	.463
Adjusted R <sup>2</sup>	.231	.431	.439
R <sup>2</sup> 改變量	.202	.196	.012
F	249***	248***	246*

a : N = 258

b : \* p &lt; .10 ; \*\* p &lt; .05 ; \*\*\* p &lt; .001

c : 本表是以連鎖類別、行業別、規模、連鎖店成立年數當控制變項來進行分析的結果

表 14 知識特性、移轉機制對不易模仿性的迴歸分析

變 項	模 式 1	模 式 2	模 式 3
內隱性(T)	-.247***	-.115*	-.157
複雜性(C)	-.020	.019	-.181
移轉機制(M)		.347***	-.607
T x M			.067
C x M			.862
規模	.126**	.064	.062
成立年數	.078	.071	.067
R <sup>2</sup>	.098	.190	.197
Adjusted R <sup>2</sup>	.070	.161	.161
R <sup>2</sup> 改變量	.062	.092	.007
F	249***	248***	246

a : N = 258

b : \* p &lt; .10 ; \*\* p &lt; .05 ; \*\*\* p &lt; .001

c : 本表是以連鎖類別、行業別、規模、連鎖店成立年數當控制變項來進行分析的結果

針對上述結果，本研究認為可能的原因是：移轉機制大部分是屬於外顯、簡單的知識，而且容易現場操作使用。由於連鎖店吸收的速度較快，總部在設計移轉機制時，通常會考慮 3S(專業化、標準化、簡單化)原則，即是希望將「專業化」的產品或服務透過「標準化」、「簡單化」的設計，使第一線的各個連鎖店能夠簡單、容易地操作使用，以提供顧客快速、一致、滿意的服務。例如，製作冰品、蘿蔔絲餅、蝦捲的機器、租書體系的電腦系統、具有實務經驗的區輔導等都是有效縮短連鎖店學習時間的例子。這些機制背後通常隱含著高度的 know-how，是總部長期投資的結果。這些機制有點類似 Williamson (1981) 資產專屬性的概念，專屬性越高，越容易產生「知識模糊」而不容易模仿。再者，具備移轉機制越完善的連鎖店，通常也意味著總部具有相當的經驗，因此也較會採取法律途徑（如申請專利或使用競業禁止條款等）來保護獲得的知識，因此競爭者較不容易模仿。

### (三) 連鎖店過去相關的經驗對移轉績效的影響

如表 15 模式 2 及表 16 模式 2 顯示：連鎖店店長具備相關經驗的程度與其知識吸收速度呈顯著正向影響關係，即連鎖店過去具備越多相關的經驗，其吸收總部知識的速度將有越快的趨勢，此結果支持假說 3.1，而假說 3.2 則未得到支持。

上述的結果符合 Cohen and Levinthal(1990)吸收能耐、Grant(1996)共同知識的觀點。連鎖店具有較多相關的經驗，將比較容易產生共同知識及共

同語言，因此吸收總部知識的速度將較快。或許是這樣的原因，使得過去許多連鎖體系在經營知識尚未發展成熟前，採取直營或內部創業的方式來經營。也或許是這樣的原因，使得一些經營難度較高的連鎖體系（如汽車保養）在加盟時要求加盟主必須具備相關的經驗。

此外，連鎖店店長過去具備越多相關的經驗，競爭者越不容易模仿的假說 3.2 未被支持。對此結果，或許是因為在連鎖體系內，知識移轉績效主要決定於知識特性與知識移轉機制這二個面向上，連鎖店店主是否有這方面的經驗並沒有顯著的關聯性。

### (四) 連鎖店經營知識特性與移轉機制的交互作用對移轉績效的影響

從如表 13 模式 3 及表 14 模式 3 顯示：當加入移轉機制的交互作用後，原來內隱性與吸收速度的負向顯著影響關係將轉變成正向顯著影響關係，即連鎖店移轉機制會顯著改變原來內隱性與吸收速度的關係，此結果支持假說 4.1，而假說 4.2、4.3、4.4 則被推翻。

對於上述結果，本研究認為部分的連鎖總部在引進國外成熟 know-how 或自行累積、發展足夠 know-how 後，透過「專業化」、「標準化」、「簡單化」的知識移轉機制降低原來經營知識的內隱性、複雜性，並將其轉化為容易操作的簡單流程，或者將連鎖店經營上比較困難的部分收回來統一處理，因此降低連鎖店經營的難度。或許是這樣的原因，使得許多連鎖體系從直營的型態轉變成加盟的型態，最近二年，加盟增加的店數甚至遠超過直營增加的店數。也或許

表 15 知識特性、經驗對吸收速度的迴歸分析

變 項	模 式 1	模 式 2	模 式 3
內隱性(T)	-.418 <sup>***</sup>	-.361 <sup>***</sup>	-.521 <sup>***</sup>
複雜性(C)	-.107 <sup>*</sup>	-.099 <sup>*</sup>	-.033
經驗(E)		.226 <sup>***</sup>	.157
T x E			.338
C x E			-.267
規模	.152 <sup>**</sup>	.133 <sup>**</sup>	.137 <sup>**</sup>
成立年數	.008	.004	.004
R <sup>2</sup>	.254	.298	.303
Adjusted R <sup>2</sup>	.231	.273	.272
R <sup>2</sup> 改變量	.202	.044	.005
F	249 <sup>***</sup>	248 <sup>***</sup>	246

a : N = 258

b : \* p &lt; .10 ; \*\* p &lt; .05 ; \*\*\* p &lt; .001

c : 本表是以連鎖類別、行業別、規模、連鎖店成立年數當控制變項來進行分析的結果

表 16 知識特性、經驗對不易模仿性的迴歸分析

變 項	模 式 1	模 式 2	模 式 3
內隱性(T)	-.247 <sup>***</sup>	-.240 <sup>***</sup>	-.248
複雜性(C)	-.020	-.019	.014
經驗(E)		.029	.156
T x E			.019
C x E			-.146
規模	.126 <sup>**</sup>	.123 <sup>*</sup>	.124 <sup>*</sup>
成立年數	.078	.077	.077
R <sup>2</sup>	.098	.099	.099
Adjusted R <sup>2</sup>	.070	.067	.059
R <sup>2</sup> 改變量	.062	.001	.000
F	249 <sup>***</sup>	248	246

a : N = 258

b : \* p &lt; .10 ; \*\* p &lt; .05 ; \*\*\* p &lt; .001

c : 本表是以連鎖類別、行業別、規模、連鎖店成立年數當控制變項來進行分析的結果

是這樣的原因，降低連鎖店經營所需的人數。這種現象也可以從一些專業性較高的行業（如巨星剪燙）陸續開放給一般大眾加盟中看出。

#### (五) 連鎖店經營知識特性與過去相關經驗的交互作用對移轉績效的影響

由表 15 模式 3 及表 16 模式 3 顯示：當加入過去相關經驗的交互作用後，並沒有改變原來內隱性、複雜性對吸收速度、「不易模仿性」的關係，此結果不支持假說 5.1、5.2、5.3、5.4。

加盟店或直營店是否具有連鎖店經營的相關經驗，並不會改變知識內隱性或複雜性對知識移轉績效的關係。對於這樣的結果，我們的解釋是這樣的：這或許是因為臺灣連鎖體系的經營模式，任何一家加盟店或直營店的加入，一般性知識的移轉是比較容易的；至於，內隱性或複雜性的知識，各家連鎖店的吸收程度則可能不同，知識移轉績效自然有別。此外，知識的內隱性或複雜性，它可能是一種「只可意會，不可言傳」的知識，惟有親自體會，方可心領神會的知識，亦非過去相關經驗，可以體會的。基於這樣的緣故，加盟店或直營店的店家老闆，過去是否具備連鎖商店經營的經驗，對知識移轉的績效，就沒有那麼顯著的關聯。

## 伍、結論與管理意涵

### 一、結論

為了補強過去知識移轉研究忽略的面向，本研究以連鎖體系的連鎖店為實

證對象，並以吸收速度、不易模仿性來衡量移轉的績效。結果發現：連鎖店經營知識的內隱性、複雜性、知識移轉機制、店長過去相關的經驗會影響其吸收速度，其中知識移轉機制還會影響連鎖店的「不易模仿性」，以及緩和原來內隱性對吸收速度的關係。這樣的結果說明知識移轉機制是連鎖體系最重要的特性之一，可以同時加速連鎖店的吸收速度及避免體系外部競爭者的模仿。

本研究的發現，對於連鎖總部來說，設計出易於移轉又可避免體系外部競爭者模仿的知識移轉機制，乃為連鎖體系提升優勢相當重要的課題。我們認為連鎖體系總部應提供完整的機器設備、電腦系統、各類手冊、標準化流程與制度、產品以及輔導的專業指導人員，建立完善的「知識移轉機制」，俾利連鎖商店吸收相關知識的速度及避免競爭者的模仿。

### 二、管理意涵

綜合本研究的發現，知識特性會影響吸收速度，同時也會影響總部持續的競爭優勢。藉由完善的移轉機制的設計可以加速連鎖店的吸收速度並避免競爭者模仿。同時，過去相關的經驗也可以加速連鎖店的吸收速度，這樣的發現究竟傳達什麼樣的訊息？它又告訴管理者什麼樣的意涵？本研究提出以下幾點方向提供管理者參考：

- (一) 在知識移轉的過程中，除了注重成員吸收的效果外，管理者也應注重移轉的知識是否具有「不易模仿性」

Reed and Defillippi (1990) 認為知識如果缺乏「模糊」的特質，將無法建

立「模仿障礙」而失去競爭優勢，因為外部的競爭者也在培養吸收能耐，如果創新的產品或服務不具「不易模仿性」，競爭者可能利用「逆向工程」或其他方式來取得核心知識，因此，今日的優勢可能無法延續到明日，而「模仿障礙」可以藉由三種投資的方式取得，一、增加成員的隱性知識及其利用的能力，二、增加人員、地點、專用資產、實體資產等的專屬性，三、採用安全的措施（如法律等），而連鎖體系的區輔導、機器設備、電腦系統、產品設計、品牌、地點、店面佈置等「知識移轉機制」也是類似專屬性的概念，例如肯德基的炸雞，即使連鎖店可以透過機器設備很快做出味美的炸雞，但卻無法從中取得總部獨特的配方，便是典型的例子；同時，許多連鎖體系或其他產業的公司也陸續申請專利或採用競業禁止條款等安全的措施來保護獲得的知識，微軟等公司亦在發展軟體的過程中直接將「防拷機制」設計於軟體中，這些都是增加「不易模仿性」的例子。

除了上述的作法外，Peter and Lubatkin (1998) 認為拉長價值鍊亦可增加知識的「不易模仿性」。或許是這樣的原因，使得一些高科技產業採用垂直整合或虛擬整合的方式來避免競爭者模仿的困擾；例如：半導體產業的價值鍊可以分為 IC 設計、光罩、製造、封裝、測試、組裝與運籌、行銷等部分（朱家棟等，2000），由於專業分工使得鍊上的每個廠商可以專注在其專業領域的知識，但又無法獲得整個價值鍊的知識，因此就整個鍊來說，「不易模仿性」也是很高的。

(二) 有效利用資源，設計「專業化」、「標準化」、「簡單化」的知識移轉機制

連鎖體系的競爭已從過去點對點延伸到體系對體系的競爭，甚至是跨國體系與跨國體系的競爭，在全球化的趨勢下，許多企業營運的範疇不再侷限於某個市場、某個地區或某個國家，而是以全球為考量，在這樣的思維下，如何從最廉價的地區取得資源，經過適當的處理，再行銷到最多的地區，成為企業思考的重要議題，從供應鍊的角度來看，那一條供應鍊最有效率便可有較多的優勢，可是，供應鍊要有優勢，除了強調鍊上的每個環節間必須維持良好的關係及透通的資訊外，鍊上末端的每個通路是否具備應有的功能，更會影響整個供應鍊的績效，而要使每個通路具備應有的功能首先必須使其具備 Grant (1996) 所說的共同知識，對於連鎖體系來說，此共同知識是由總部透過「知識移轉機制」協助連鎖店建立的；另一方面，許多總部為了更快達到規模經濟，開放給不具經驗的一般大眾加盟，知識移轉機制的良窳更攸關連鎖店的成敗，最近許多連鎖體系建立自己的企業識別系統 (CIS)，其目的亦是希望藉由「知識移轉機制」來提供一致的產品及服務，進而深化成為 Gilbert and Cordey-Hayes (1996) Nonaka (1994) Hedlund (1994) 所說的核心流程及企業文化，以塑造整體的形象，發揮連鎖的優勢；然而，並不是所有內隱的知識都可以輕易轉換成外顯的知識，這與知識本身的特性以及總部資源運用的效率有關，因此，對於連鎖總部來說，如何有效利用資源設計出「專業化」、「標準化」、「簡單化」的



知識移轉機制，以使連鎖店較快具備應有的功能，成為管理者必須正視的課題。

除了連鎖體系之外，其他產業，甚至軍方也有類似「知識移轉機制」的設計，例如許多企業的研發團隊將製造部門的人員納編進來，原因之一便是希望研發出來的產品能夠使製造部門容易瞭解、製造；海軍艦艇上的裝備系統大多採用「模組化」的設計，亦是希望艦艇人員在執行操作、維修時能夠簡單化，美軍的 TRIMS 系統亦是將許多最佳實務背後的高深風險理論轉化為一般官兵可以簡單執行的檢核清單（check list），從知識移轉的觀點來看，這些設計的目的亦是將「專業化」的知識轉化為「標準化」、「簡單化」的操作手冊及流程，甚至形成制度，以加快成員吸收知識的速度。

(三) 持續研發的投資，並分配部分資源將知識移轉機制設計於創新產品及服務中

Cohen and Levinthal (1990) 提出吸收能耐的觀念後，許多企業開始注重研發的投資，培養自己研發的團隊，並強調成員的共同知識及異質性，因為這是辨識、吸收外部知識並進而創新產品的基本能耐，由於注重研發使得中國砂輪公司用來磨豆漿的砂輪可以拿來磨晶圓，使得富勝公司躋身全球量產鈦合金高球桿頭最大的廠商，也使得久津實業從賣波蜜果菜汁到成為寬頻網路的生力軍，更使得寶成工業從手工藝業轉型至製鞋業，甚至躍居全球製鞋代工廠的龍頭，這些都是國內傳統產業注重研發提升競爭優勢的例子；而國內目前有些連鎖總部亦設有研發部門，例如第三章訪

談個案的冰店體系總部亦不斷開發冬季熱食產品、飯糰體系總部在引入國外的有機米、冰湖野米，搭配國內的黑糯米、五穀米及相關配料後成為加盟熱潮的「科技飯糰體系」，其他如西式的麥當勞速食亦開始推出中式餐飲等都是這類的例子，在競爭激烈的外在環境下，似乎唯有不斷創造新的價值才可以維持競爭優勢，而持續研發的投資是不斷創造新的價值的有效方式之一，對於連鎖體系來說，在創新產品及服務的同時，還需設法將其轉換為知識移轉機制，以快速推到末端的每個連鎖店。

(四) 對於加盟業主來說，經驗仍是需要考慮的面向

最近幾年連鎖體系蓬勃發展，這種現象也意味著體系間的競爭越趨劇烈，雖然許多總部為了規模經濟等因素，而開放給不具經驗的業主加盟，然而，如果總部未累積足夠的知識，發展的「知識移轉機制」不夠完善，或者業主對於想要加盟的行業及相關法令、行規等不夠瞭解，都將使業主在學習及溝通、協調上花費更多的時間及成本，甚至影響整個店的經營績效，而這也是造成糾紛的原因之一，因此，業主在加盟時，除了品牌等因素外，也需要考慮自己是否具有相關的經驗。

### 三、研究限制

對於知識移轉的研究來說，設計適合的問卷是相當困難的。或許是這樣的原因，使得這方面的實證研究較少。Hedlund (1994) 也質疑為何像「內隱性」這麼重要的概念，竟只有如此少的實證研究，而「不易模仿性」的衡量指標更

是付之闕如。「知識移轉機制」更是一個全新的概念，在這二個指標上本研究做了冒險的嘗試，其他的變項本研究雖試圖根據 Simonin (1999) 的問卷來發展適合一般連鎖店可以回答的衡量指標，然而由於對象的不同，在轉換的過程中亦遭遇到許多阻礙。本研究問卷經過一個半月不斷反覆的討論、徵詢、修正，甚至經過台灣連鎖暨加盟協會專業人員的指導，在設計上仍有不完善的地方。

另外，本研究在樣本的取得上，雖試圖盡力符合 2000 年連鎖店年鑑普查的分配狀況，但在資源、時間有限的情況下，透過網絡關係同時從台北、台中、高雄三地取得樣本，仍未達到預期的樣本數與分配狀況。同時，許多連鎖體系在全球化的浪潮下亦有國際化的趨勢，本研究只能針對國內連鎖體系做實證研究，這些是本研究目前無法避免的限制，後續如果有適量的資源，我們應可克服這些限制，而使研究更能反映連鎖體系知識移轉的真實情形。

#### 四、未來研究方向

除了上述研究的限制外，常為知識移轉學者討論的情境變項，例如總部與連鎖店的關係、溝通的方式、信任的程度甚至衝突等均可能會影響知識移轉的績效。另外，總部與連鎖店的動機（甚至可能是不同的動機）亦可能對知識移轉產生某種程度的影響。再者，目前連鎖體系人員流動性的問題日益嚴重，在知識不易累積的情形下，移轉的績效亦可能產生某種程度的影響。這些都是我們未來研究的方向。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 朱家棟(2000), 半導體趨勢圖示, 聯經出版有限公司。
2. 吳玠儒(2000), 台灣連鎖加盟體系介紹, 聯經出版有限公司。
3. 桂世平(2000), 連鎖店經營管理實務, 經濟部商業司編訂。
4. 袁世民(2001), 2000年連鎖店年鑑, 台灣連鎖暨加盟協會。
5. 陳朝嘉(2001), 連鎖體系總部與直營店和加盟店之間的知識移轉與經營型態選擇, 國立政治大學企業管理學系未出版碩士論文。
6. 陳日興(2000), 2001 台灣加盟總部指南, 台灣連鎖暨加盟協會。

### 二、英文部分

1. Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectation, luck, and business strategy. Management Science, 21, 1231-1241.
2. Choi, C. J., & Lee, S. H. (1997). A Knowledge-based view of cooperative interorganizational relationship. Cooperative strategies: European Perspectives. New Lexington Press, San Francisco, CA, 33-58.
3. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new

- perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35, 128-152.
4. Gilbert, M., & Cordey-Hayes, M. (1996). Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation. Technovation, 301-312.
  5. Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17(Winter Special Issue), 109-122.
  6. Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. Strategic Management Journal, 15, 73-90.
  7. Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint venture. Academy of Management Review, 22(1), 177-202.
  8. Kougat, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of Technology. Organization Science, 3(3), 383-397.
  9. Lahti, R. K., & Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at the firm. Business Horizons, January-February, 65-74.
  10. Lippman, & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. Journal of Economics, 13, 418-438.
  11. Mody, A. (1989). Firm strategies for costly engineering learning. Management Science, 35(4), 496-512.
  12. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organization knowledge creation. Organization Science, 5(1), 14-37.
  13. Peter, J. L., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. Strategic Management Journal, 19, 461-477.
  14. Pisano, G. (1988). Innovation through market hierarchies, and joint ventures: Technology, strategy and collaborative arrangements in the biotechnology industry. Unpublished Ph.D. Dissertation, University of California, Berkeley.
  15. Polanyi, M. (1967). The Tacit Dimension. Anchor Books, Garden City, N.Y.
  16. Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doer, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. Administrative Science Quarterly, 41, 116-145.
  17. Reed, R., & Defillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and Sustainable Competitive Advantage. Academy of Management Review, 15, 88-102.
  18. Senker, J., & Faulkner, W. (1996). Networks, tacit knowledge and innovation. In Coombs, R., Richards,

- A., Saviotti, P., & Walsh, V. (Eds.). Technological Collaboration. Edward Elgar, Cheltenham, U. K., 76-97.
19. Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. Strategic Management Journal, 20, 595-623.
20. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. Strategic Management Journal, 17(Winter Special Issue), 27-43.
21. Tiemessen, I., Lane, H. W., Crossan, M. M., & Inkpen, A. C. (1997). Knowledge management in international joint venture cooperative strategies, north American perspectives. New Lexington Press. San Francisco, CA, 370-399.
22. Von Hippel, E. (1994). Sticky information and the locus of problem solving: Implication for Innovation. Management Science, 40(4), 429-439.
23. Williamson, O. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. American Journal of Sociology, 87, 548-577.

2003年03月07日收稿

2003年03月18日初審

2003年05月05日接受