

組織策略、智慧資本、組織創新 與組織營運績效之研究 -- 以連鎖咖啡餐飲業之台商為例

岑淑筱* 郭家毓**

摘要

本研究目的在探討組織策略、智慧資本與組織創新的範疇與內涵，以及其如何影響其組織營運績效，是故，本研究選擇三家營運績效卓越的連鎖咖啡餐飲業之台商（85度C、兩岸咖啡、迪歐咖啡）作為本次的個案研究對象，並針對其高階經理人進行深度訪談，以蒐集其完整且豐富的關鍵營運資料。並試圖歸納與整理出組織策略（產品開發與創新策略、營運流程精進策略、消費端顧客與價值網絡的經營策略）與智慧資本的具體內涵，以及組織創新行為，並同時檢驗智慧資本（人力資本、結構資本、關係資本）如何影響組織創新（產品創新、流程創新、服務創新），並驅動其組織營運績效。本研究有三項研究發現：一、組織策略的焦點，將影響智慧資本、組織創新的投入與組織營運績效的產出；二、智慧資本的範疇標的，將綜效影響組織創新行為的成效；三、組織創新活動的進行將會轉化成人力資源發展，並具體轉換到組織營運績效中的人力資源發展優質化、營運流程模式最適化、產品服務創新差異化與網絡關係價值最佳化。

關鍵詞：組織策略、智慧資本、組織創新、組織營運績效、連鎖咖啡餐飲業台商

*靜宜大學觀光事業學系副教授

**靜宜大學觀光事業學系研究生

作者感謝國科會對於本研究提供的支持與經費補助(NSC 99 - 2622 - H - 126 - 001 - CC3)，以及匿名審查委員提供之寶貴建議

1. 緒論

根據台灣連鎖暨加盟協會 2010 年普查資料顯示，2009 年的台灣地區連鎖總部家數共 1,563 家，相較於去年成長 177 家，成長率為 12.8%。創業搶鮮誌 (2002) 亦指出咖啡店是最熱門的餐飲連鎖事業，同時也被視為國際化與高品質的飲料，倘若國人每年平均消費為 80 杯，其換算一年有新台幣 500 億元以上的營業規模。時報資訊 (2009) 指出，台商到中國大陸投資餐飲開店已經成為發展主流；而根據 2009 年至 2012 年的「中國餐飲連鎖行業深度研究投資分析報告」指出，目前在中國大陸較為知名的台灣咖啡連鎖餐飲業包含 85 度 C、兩岸咖啡與迪歐咖啡等大型連鎖餐飲集團，其分別約擁有 150 家、500 家與 400 家的展店規模。在這些台灣的連鎖咖啡餐飲業中，順著每年 16% 的成長速度，透過連鎖經營模式擴大企業規模、提升品牌知名度並創造更多的營業利潤。由此可知，餐飲連鎖經營模式成為許多地區的首選，並且朝向「品牌消費」與「集團化」的方向前進。

在連鎖餐飲業中，資源的投入與產出流程皆高度依賴服務人員等組織中有形產品與無形服務共同組成，Rudež 與 Mihalič (2007) 即指出組織須促進智慧資本的發展以提升組織財務績效與維持競爭力。回顧文獻，咖啡連鎖餐飲業之研究大多集中於企業品牌（品牌權益、轉換行為與形象）與顧客服務（消費者認知與行為、服務品質、顧客滿意度與忠誠度）等構面，在智慧資本與組織創新的部份著墨甚少；但不論在資訊科技、生物科技與觀光服務產業等，智慧資本皆深深地影響組織績效 (Chang、Chen 與 Lai, 2008)，與擁有有形的資源與固定的生產流程的科技製造等產業相較之下，連鎖餐飲產業之創新與智慧資本更難掌握，故在此議題上更具挑戰性。

在過往研究中，雖已有許多研究針對組織策略、智慧資本、組織創新與營運績效此四構面做探討，但其研究對象皆為科技製造產業，亦或觀光

產業，但連鎖咖啡餐飲業其特性與過往研究的產業特性並不相同，連鎖咖啡餐飲業的總部控制權高，其展店速度快，範圍亦廣，因而本研究認為前述業者能夠順利於中國大陸展店，並成為知名的咖啡連鎖餐飲業，其組織策略的實施、智慧資本蘊藏的內涵與組織創新的實施，將帶領組織邁向獨特、成功與高營運績效的方向。是故，本研究目的將著重探討在中國大陸發展的咖啡連鎖餐飲業者，其組織策略、智慧資本與組織創新內涵為何，及對組織營運績效的影響。

2. 文獻回顧與探討

透過瞭解研究中因產業背景或研究對象的差異，有其不同分類與內涵，並探究其中的發展脈絡與關聯性，作為本研究觀念性架構與研究命題的發展基礎。

2.1 組織策略

組織策略是企業為達成發展目標而採取的作為，透過資源妥善的分配與運用，以獲得長期且穩定的競爭優勢(Quinn, 1977)。Hill and Jones(2001)認為其主要目標在於提升企業的競爭優勢；組織策略意指在規畫達成目標的方法時，其計畫與行動(Glueck, 1980)或企業的環境適應方法與實質的決策形式(Ansoff, 1965)。

組織為達成營運目標，而制定不同的策略，過去研究將組織策略分為成本領導、創新差異化與整合/最佳成本主張三項(Kwangseek, David and Michael, 1997; Srivannaboon and Milosevic, 2006)，但仍以 Miles and Snow(1978)的前瞻者、防禦者、分析者與反應者四大類型較常被引用。本研究將探討組織於進行品牌複製與擴散時，因應當地環境差異而形成的組織策略為何。

2.2 智慧資本

智慧資本能使企業在市場中保有競爭優勢，也是企業價值創造的來源 (Masoulas, 1998; Edvinsson and Sullivan, 1996; 凌雅慧與洪菱, 2010)。Ulrich (1998) 指出智慧資本是員工對於組織在職能與承諾的累積，Dzinkowski (2000) 從資本存量的概念指出，智慧資本是由企業擁有的內隱知識交織而成，用來觀察組織內部無形資產與生產過程 (Chu, Lin, Hsiung and Liu, 2006)。

回顧文獻，智慧資本目前以人力資本、關係資本與結構資本的分類方式最為常見 (Bontis, 1999; Beattie and Thomson, 2007; 楊朝旭, 2006; 凌雅慧與洪菱, 2010)。不僅是企業的產出 (Stewart, 1997)，也將能替組織創造競爭優勢與價值 (Dzinkowski, 2000)。Peppard and Rylander (2001) 研究發現，人力與結構資本會改變組織的人力、流程與結構，並支持組織策略之制定；謝孟玹 (2004) 針對台灣 IC 產業進行研究發現，企業策略皆與智慧資本呈現顯著的正向關係。經文獻回顧後，本研究試圖瞭解組織策略與智慧資本之關係，並提出：

研究命題一：連鎖咖啡餐飲業者之智慧資本內涵投入會影響其組織策略定位

2.3 組織創新

企業進行相關的創新活動，因應市場與產業環境不確定的狀態，以維持企業的競爭優勢 (Wood, 1998)。Damanpour and Evan (1984) 認為組織創新是企業為反應環境的改變所進行的活動；從生產者觀點、組織需求或技術變化提供不同的服務，並賦予新的價值 (Gobeli & Brown, 1987; Gallouj, 2002)。可知組織創新是一種新產品、技術、服務或管理的方法與手段 (林義屏、黃俊英與董玉娟, 2004)。

回顧文獻得知，組織創新的定義早期以產品與流程觀點來界定組織創

新的概念 (Lumpkin & Dess, 1996; 汪美伶與徐治齊, 2006), 爾後則加入技術創新與管理創新的觀念 (Damanpour, 1991; Robbins, 2000), Tidd, Bessant and Pavitt (2001) 認為企業透過創新, 將其產品與服務經過重新設計與改良, 投入新的產品、製程或服務於市場中, 以獲得競爭優勢 (Djellal & Gollouj, 2001; Vang & Zellner, 2005; 莊立民與段起祥, 2006)。

過去較少有研究明確指出組織策略會影響其組織創新活動的進行, 而本研究想瞭解在連鎖咖啡餐飲業中, 組織策略是否會影響組織創新活動的進行, 因此提出:

研究命題二: 連鎖咖啡餐飲業者之組織策略定位會影響其組織創新活動

Subramaniam and Youndt (2005) 認為, 組織創新是組織內部合作努力的基礎, 智慧資本扮演極重要的角色及作用; Moran (2005) 指出, 組織創新的附加價值來自於智慧資本, 彼此間具有明顯的關係; Antonio, Ricardo, Gabriel and Juan (2010) 研究發現, 組織創新中的產品創新來自於社會與組織資本的支持。本研究欲瞭解智慧資本的投入對組織進行創新的活動的作用, 而提出:

研究命題三: 連鎖咖啡餐飲業者之智慧資本內涵投入會影響其組織創新活動

2.4 組織營運績效

組織績效為衡量執行某工作的表現, 評估經營成效的準則 (Robbins, 2000), 為一建構指標, 而非概念指標, 企業主管可依此判斷策略選擇 (Venkatraman & Ramanujam, 1986)。其定義隨著學者觀點的不同而有差異, Venkatraman and Ramanujam (1986) 將之分成財務與非財務績效兩構面。Kaplan and Norton 以平衡計分卡的概念, 將之分成財務、顧客、內部流程與創新與學習四大指標 (Olson and Slater, 2002; Maltz, Shenhar and

Reilly, 2003; Banker, Chang and Pizzini, 2004 與 Fletcher and Smith, 2004)。

於連鎖咖啡餐飲業發展過程中，不能單看財務性指標，須將顧客層面、作業流程層面、組織學習與成長層面共同納入衡量，方能完整地進行績效評估。是故，本研究採取 Kaplan and Norton (1993) 提出的平衡計分卡觀點，以財務指標、顧客指標、內部流程指標及學習與成長指標四項衡量準則進行探討。

Sun and Hong (2002) 指出一套明瞭的策略於組織的成功上扮演重要的角色，可能為完成某目標而進行的計劃 (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010)；王文英與李佳玲 (2008) 研究指出，組織策略能帶動企業的財務績效。綜和前述，本研究欲探討在咖啡連鎖餐飲業中，其組織的策略是否會影響其組織績，並提出：

研究命題四：連鎖咖啡餐飲業者之組織策略定位會影響其組織營運績效

組織若強化智慧資本的累積與運用，並有效的配置組織資源，可增強組織的產品競爭力，進而對組織績效有影響 (Barsky and Marchant, 2000；Youndt and Snell, 2004)。當智慧資本的存量越豐富時，營運績效會更好，有助組織競爭優勢的形成 (Nahapiet & Ghoshal, 1998)；楊朝旭 (2006) 研究發現，智慧資本的交互作用與企業價值及績效有正向的關係存在；李正文與黎子華 (2009) 以探討 IC 產業指出，智慧資本與組織績效具有明顯關係。綜合上述，本研究欲瞭解咖啡連鎖產業中智慧資本的運用對組織績效的影響，並提出：

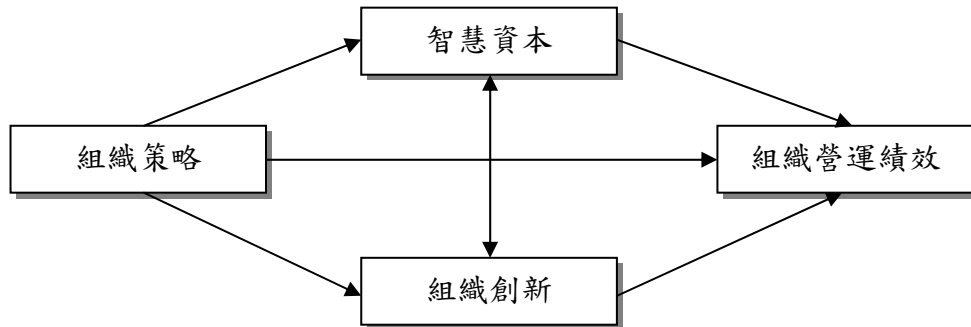
研究命題五：連鎖咖啡餐飲業者之智慧資本內涵投入會影響其組織營運績效

許多研究結果支持組織創新對組織績效有顯著的助益，當組織面臨激烈競爭時，必須將組織創新融入組織結構或制度中，以提升組織績效

(Damanpour & Evan, 1984；汪美伶與徐治齊，2006)。綜合上述，本研究欲瞭解組織創新對組織績效的影響，並提出：

研究命題六：連鎖咖啡餐飲業者之組織創新活動會影響其組織營運績效

綜合前述，本研究提出觀念性架構，如圖 1 所示：



《圖 1》觀念性架構

3. 研究方法設計

經文獻回顧後，本研究發展出觀念性架構，並針對研究對象與方法進行說明：

3.1 研究範圍與對象

咖啡連鎖餐飲業為最熱門的連鎖餐飲產業（創業搶鮮誌，2002），且消費者對咖啡飲料的接受度與日俱增，具備了龐大的潛在商機與發展規模，可知台灣企業到中國大陸開設餐飲店已經成為發展主流（時報資訊，2009）。

咖啡連鎖餐飲業者於發展的歷程中，皆運用其組織核心能力，快速複製與擴散至不同區域，並且因應當地消費特性進行在地化策略，以符合在地消費者需求。本研究以營運績效佳之台商為研究對象，績效之選擇為

三：首先為展店規模，其次為有外資投資或有上市上櫃者，最後為必須具有一定程度的品牌辨識度，因而選取三家具知名度與代表性的 85 度 C、兩岸與迪歐咖啡為研究對象，以達樣本飽和；並以進行組織決策時，參與重大決策與經營管理的經營管理者或中高階經理人為訪談對象，訪談時間為 1.5 小時至 2 小時不等，如表 1 所示。

《表 1》受訪者資料表

公司名稱	代號	職稱
85 度 C	E1	董事長
	E2	協理
兩岸咖啡	T1	副總經理
	T2	副總經理
迪歐咖啡	D1	區域經理
	D2	區域經理

3.2 研究方法與工具

本研究以質性研究 (Qualitative research) 為主軸，並以深度訪談法做為研究工具，其主要原因為在過往智慧資本與組織創新的研究，皆以科技製造業為主要研究對象，雖亦有以觀光產業為研究對象者，但並非聚焦於連鎖體系，在連鎖體系中，總部透過連鎖的標準化方式拓展其市場，但在不同區域中又必須符合各區域的特性，因而其於智慧資本與組織創新的部份與過往研究並不相同；再者為研究對象的特殊性，在連鎖產業中，產品與服務易於被競爭者模仿，因而業者必須透過智慧資本的概念將創新行為內化於組織中，以維持差異化，亦為影響組織營運績效的重要關鍵，故本研究採取質性研究之深度訪談進行資料之蒐集。

在訪談過程中，本研究採用「半結構式訪談」方式進行訪談，隨著受訪者的經驗分享，挖掘更深入的議題，以獲得受訪者的經營經驗與相關資

訊。綜合前述，本研究針對三家咖啡連鎖餐飲業台商（85 度 C、兩岸咖啡、迪歐咖啡）進行深度訪談，透過紮根技術與三角檢定法，歸納出組織策略、智慧資本與組織創新的具體內涵，並探討影響組織績效的具體指標。

3.3 資料處理與分析方法

為能窮盡理論架構的完整性，本研究以紮根理論整理與收斂訪談資料，歸納出主要範疇與次範疇主題，根據觀念性架構的研究構面，逐步由小範疇歸類至大範疇，並透過三角檢定的交叉相分析，異中求同，以達理論稠密度的飽和。

在資料分析方面，首先，將研究構面編譯成代碼後，以紮根理論的技術與方法進行資料分析，歷經「開放性譯碼」、「主軸性譯碼」、「選擇性譯碼」三個分析階段，命名成數個大範疇，與主題相關的小範疇；最後，參照本研究的觀念性架構，命名並歸類與研究主題符合的範疇。

4. 研究結果

研究結果發現，三家連鎖咖啡餐飲業台商在發展歷程中，皆以「產品開發與創新策略」、「營運流程精進策略」與「內外部顧客經營策略」為組織策略，並透過智慧資本與組織創新的投入，來達成組織績效目標。

4.1 組織策略

連鎖咖啡餐飲業者於國際化品牌複製與擴散的過程中，為能達成先前設定的發展目標，其組織策略分成：產品開發與創新策略、營運流程精進策略及消費端顧客與價值網絡的經營策略。本結果呼應 Hill and Jones

(2001)，組織策略係指透過規劃欲達成的目標時所制定一系列的相關決策、計畫與行動，以因應多元環境變化之需求。

4.1.1 產品開發與創新策略

組織開發新產品，以對自己做產品的互補與替代，並針對過去產品進

行修正與創新，以創造競爭者之間的具體差異。

「...為了提高營業成績和創造與競爭對手的差異，主廚師傅團隊每個月至少研發出四種新口味的麵包，才能降低被模仿的壓力...」(E2-15-5)

「...不同營業地點，注入當地的特殊元素，南部偏甜、北部偏鹹...，80%產品是組織主力發展，20%的產品根據當地進行修正...」(T2-4-9)

4.1.2 營運流程精進策略

組織配合新產品與市場的開發，來調整其內部作業生產作業流程，降低組織耗損成本，追求產品與服務一致性與標準化，符合組織快速成長的市場發展脈絡。

「...因為標準作業流程，統一大陸各地的產品和服務品質，...根據產品製作流程的不同做不同的SOP，形塑員工的生產作為...」(E1-8-2)

「能高規格展現，是因為在服務、製作跟產品品質上都是統一的，還有裝修與服務的方式，在管理手冊上都有嚴格的規定...」(D1-15-16)

4.1.3 消費端顧客與價值網絡的經營策略

組織透過社會網絡關係的脈絡發展與互動，降低品牌擴散時的不確定性風險，提升組織價值，此結果與 Inkpen and Tsang(2005)及 Yli-Renko and Sapienza (2001) 等學者之論述雷同，組織內部與外部網絡內人員的相互學習可提升產品、技術與流程的創新，進而提升組織價值。

「嚴格挑選加盟主，要認同我們的品牌、定位還有經驗，因為不能讓品牌變調和走味...」(T2-7-5)

「要求各家加盟店要遵循總部的原則，準確的定位和盡自主

經營的責任...的工作手冊上都有很明確的規定...」 (D1-16-5)

4.2 智慧資本

在動態發展的過程中，將組織內所擁有的先備經驗與 know-how 等，轉換成對企業未來發展的無形價值，其智慧資本分成：人力資本、結構資本及關係資本。此結果與 Beattie and Thomson (2007) 的研究結果相呼應，智慧資本是一種知識移轉的機制，在轉換的過程中將能夠創造對組織有用的價值，對於組織發展具有正面的效果存在。亦與黃家齊 (2003) 的研究結果相似，組織的創新策略透過高人力資本的投入，可對組織績效產生正面影響；Subramaniam and Youndt (2005)；O'Connor, Roos and Vickers-Willis (2007) 與 Wu, Lin and Hsu (2007) 等學者的研究亦可證實人力資本對組織創新與組織績效確實有正向影響。

4.2.1 人力資本

基層員工的專業能力與服務態度為基本要素，而員工累積的實戰經驗，是替組織創造無形的資源價值的關鍵，此與 Bontis, Keow and Richardson (2000) 之觀點相似。經理人的策略抉擇與領導方式，攸關組織的生存與發展，其資源統籌與分配能力、各區域發展目標的制定與相關利益者的整合能力，為組織是否有競爭優勢的關鍵。此外，透過舉辦教育訓練或組織季刊等，從中學習新技能與知識，可提升員工生產力，並能快速瞭解組織發展狀況，成為組織有用的資源價值，此與 Probst, Raub and Romhardt (2000) 認為組織於教育訓練的投入越高，越能提高員工的競爭力之觀點相似。

「成立專門的資本運作團隊，... 在大陸要三管齊下，... 這都考驗著我們團隊的成員... 都需要具備良好的經營能力...」

(E2-6-8)

「中高階層的管理者... 是那麼多人中相對少數的，所以主要

在訓練他們的自覺性，激發他們的潛在能力...」(D1-10-8)

「員工定期都會接受總部的教育訓練，穩定員工的素質，也是為了未來而作準備...，提供源源不絕的創意給公司...」

(E2-9-7)

4.2.2 結構資本

體制的具體化有助於組織權力核心掌握於總部，亦能達成聚焦管理的效果。而良好的組織文化形塑及雙向溝通機制的建立，不僅能影響組織成員的行為，也可縮短部門間溝通的成本，使組織在推行政策或執行上更有效率，此與 DeLong and Fahey (2000) 之觀點相似；亦對員工有正面激盪作用，使其能激發更多創意，提升組織競爭力。此外，適切化的組織營運系統與服務流程，有助於組織內部作業流程更為順暢，提升員工生產效率與降低組織的成本浪費，強化組織的投資報酬率。

「剛開始成立，就架構了未來的特許經營體系，引進特許連鎖管理模式和 HRIS... 在開 14 家直營店後，才開始授權第一家加盟店... 確保我們的經營決策中心是完整且強而有力...」

(D1-15-7)

「了解整體的生產流程...，並從中建立一套 SOP，將每個步驟分解和照相... 這對於現在的我們發展大陸市場有很大的助力...」(E1-8-2)

4.2.3 關係資本

以顧客導向融合在地化特色的方式經營，獲取口碑與再購意願，降低顧客抱怨造成的組織成本。而為維持產品與服務品質，針對如供應商與分店進行嚴密的監控，制定政策與目標，提升其投資報酬率，維持股東權益，此與 Hill and Jones (2001) 認為以人力資本建立顧客關係可促進關係資本之蓄積之觀點相似。

「品牌經營策略就是讓消費者信任我們，...並且讓顧客能夠再次來光顧，這是我們的目標...」(E2-8-5)

「要求各家加盟店不能有差異，要遵循總部的統一原則，才能準確的定位和盡自主經營的責任...，這樣才能對得起顧客、每間分店和股東...」(D1-16-5)

4.3 組織創新

在歸納相關資料後，本研究將咖啡連鎖餐飲業者的組織創新分成：產品創新、流程創新、服務創新，此結果與 Subramaniam and Youndt (2005)、Moran (2005) 以及 Antonio et al. (2010) 的研究結果相呼應，咖啡連鎖餐飲業者於國際化歷程中所進行的組織創新活動，其智慧資本蘊藏的內涵扮演極重要的角色，並產生具體的附加價值，提升組織的營運績效。

4.3.1 產品創新

透過產品多元化與差異化的經營模式，深耕當地市場，不僅能滿足各區域市場的消費需求，同時也創造與競爭對手的差異。此外，為產品注入在地化元素，亦為國際化發展歷程時的重要關鍵因素。

「提供咖啡，飲料、蛋糕，還有麵包，這是產品組合，也是定位...加上破壞式創新的方式...提高在中國的營業額...主廚師傅每個月至少要研發出四種新口味的麵包，降低被複製和模仿的壓力...」(E2-10-1)

「雖是西餐廳，格局和裝飾上不僅融合江南傳統文化，在產品也融入中國特色文化...」(T1-4-8)

4.3.2 流程創新

組織為防止產品品質不穩定，藉由中央工廠集中生產作業與流程，並進行標準化流程及快速的物流運輸系統，降低因顧客抱怨所帶來的組織成本。而組織也須不斷地進行調整，以給予消費者在產品與服務上的品質保

證，此外，組織亦透過健全的物流運輸系統提供穩定的供貨，降低運輸成本，此物流運輸網絡的完整性是組織在拓展品牌的重要考量。

「專門生產的中央廚房，進行有計畫性的生產制度，咖啡和蛋糕都是統一在這裡製造...將耗損率納入獎金計算系統，鼓勵主廚降低在物料上的浪費，廚師變成管理師...」(E1-8-9)

「導入ERP的精密生產步驟，...這樣的SOP流程，幫助我們節省了不少成本，降低在品質上的不一致...」(E2-5-6)

「由於大陸在火車這方面的速度和車站的設置，大陸經濟快速發展，卻沒有增加火車運費...，相對地也降低了運貨上的成本...」(D2-13-4)

4.3.3 服務創新

組織為能於國際市場中生存，透過創新的服務，跳脫既往的經營模式，吸引消費者的目光，提升其再購意願；而透過融入特定風格與在地化特色，創造新的消費體驗，可成為與競爭者的差異化特點，以達成組織營運績效 (Stewart, 1997)。

「在顧客座位旁的服務鈴撤掉，倡導主動服務、尊重服務和關懷服務，形成我們獨特的風格，每位來店裡的顧客都能夠再次回流...」(D1-9-11)

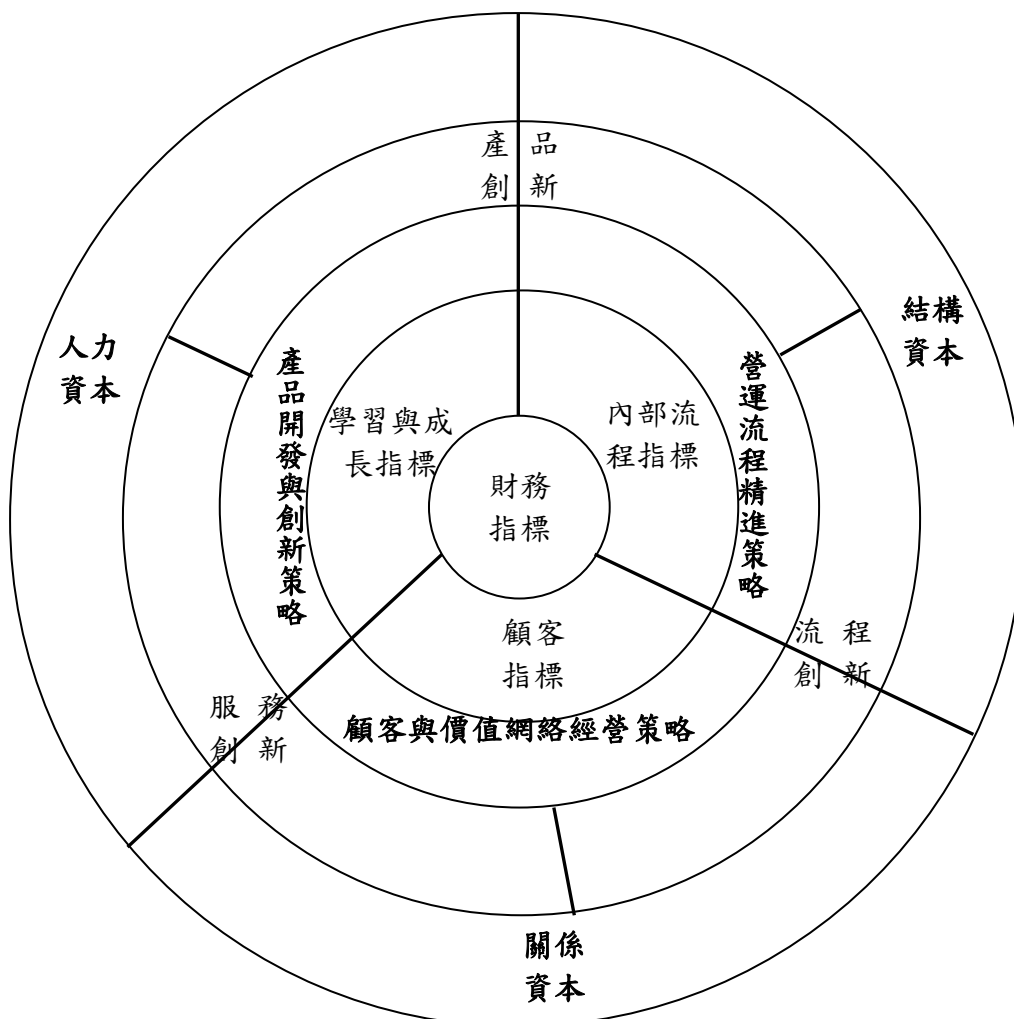
「都有『小橋流水』這種江南傳統中國文化的元素融入在裡頭。簡單來說，就是把中國最優美的西湖美景搬到我們的店裡面啦！」(T1-5-7)

5. 研究結論與建議

本研究在經過紮根技術及三角檢定法的歸納與收斂研究資料後，綜合整理出智慧資本與組織創新的具體內涵與作為。本節針對前述之研究結果提出一研究產出圖，組織透過既有的智慧資本內涵，進行不同的組織創新活動，以強化組織整體競爭力，並提升其競爭優勢，如圖 2 至圖 6 所示。

5.1 研究結論

本研究發現組織智慧資本透過組織創新具體落實於組織策略中，終而影響組織績效，如圖 2 所示，智慧資本為組織最原始之投入資源，透過與組織創新活動兩者間彼此的相互作用，而影響組織的營運策略，追求其最終績效指標；如結構資本的投入透過與產品創新及流程創新的彼此相互作用，影響組織之營運流程精進策略，以達成其營運模式最適化（內部流程指標）的績效目標，最終則皆達成其財務指標。而圖 3 則整理出各構面之次構面與具體子構面，透過智慧資本、組織創新與組織策略的投入，及各具體子構面的落實，達成組織績效目標，詳細內容如圖 4 至圖 6 所示。



《圖 2》研究發現與分析圖

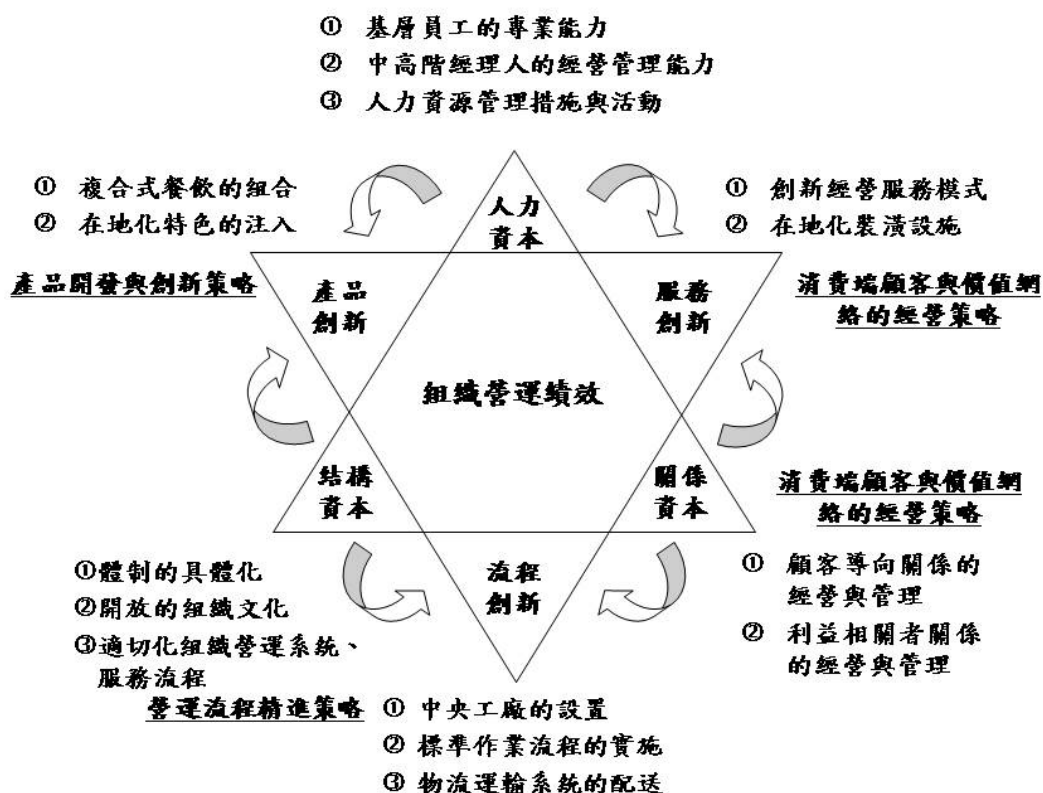
資料來源：本研究整理

第一階層-智慧資本						
人力資本			結構資本		關係資本	
(核心) 專業能力	(商業能力) 管理能力	人際脈絡 發展能力	流程資本	創新資本	顧客資本	社會資本
1. 基層員工的專業能力 2. 中高階經理人的經營管理能力 3. 人力資源管理措施與活動			1. 體制的具體化 2. 開放的組織文化 3. 適切化組織營運系統、服務流程		1. 顧客導向關係的經營與管理 2. 利益相關者關係的經營與管理	
第二階層-組織創新						
產品創新(產品面)			流程創新(營運面)		服務創新(顧客面)	
核心產品		在地化產品	組織內部流程	組織外部流程	品牌認同 (從顧客觀點)	提供顧客的功能/價值 (核心/大眾化)
替代性	互補性					
1. 複合式餐飲的組合 2. 在地化特色的注入			1. 中央工廠的設置 2. 標準作業流程的實施 3. 物流運輸系統的配送		1. 創新經營服務模式 2. 在地化裝潢設施	
第三階層-組織策略						
產品開發與創新策略			營運流程精進策略		消費端顧客與價值網絡的經營策略	
第四階層-組織績效						
學習與成長指標		內部流程指標		顧客指標		財務指標
1. 生產作業能力 2. 營運管理能力 3. 核心專業能力 4. 僱員能力 5. 資訊系統能力		1. 供應鏈/生產力 2. 產品品質保證 3. 新產品/服務進入時間 4. 持續性改善修正 5. 準時送達時間		1. 顧客滿意度 2. 顧客忠誠度 3. 品牌認同與辨識 4. 顧客抱怨率(低) 5. 顧客退貨率(低)		1. 現金流量 2. 投資報酬率 3. 生產收入 4. 持續性毛利率 5. 品牌市場佔有率

《圖 3》研究產出架構之一

資料來源：本研究整理

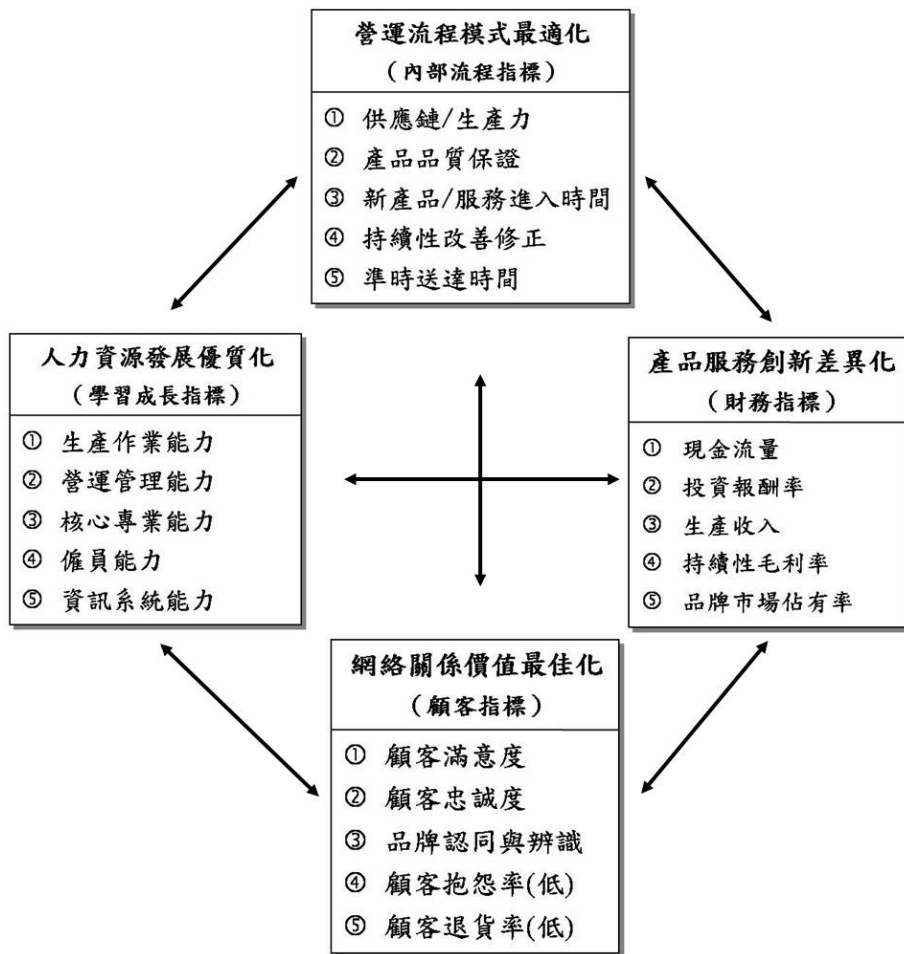
組織的營運績效須仰賴組織策略與智慧資本的具體內涵，以及組織創新的關鍵作為來完成。於圖 4 中，以組織創新為主，透過雙邊智慧資本的投入，落實創新的具體內涵與作為，以達成其組織績效目標，如藉由人力資本與結構資本的投入，落實產品創新與開發的策略，創造差異化，達成組織績效目標。



《圖 4》研究產出架構之二

資料來源：本研究整理

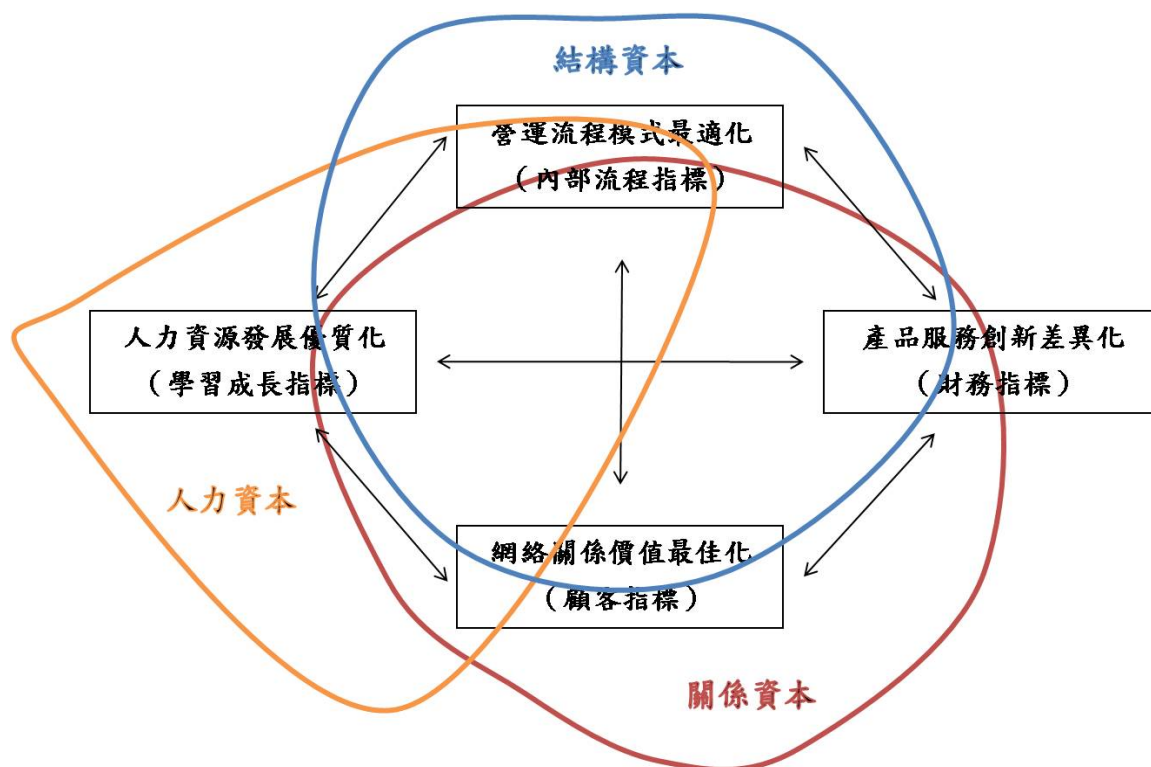
本研究以平衡計分卡的四大指標為組織績效部份的訪談架構，在研究整理後，以此四大指標為基礎，歸納出「營運流程模式最適化」、「人力資源發展優質化」、「網絡關係價值最佳化」與「產品服務創新差異化」四大執行的具體主構面，並於主構面下歸納出構子構面內容，以做為追求組織績效的具體作為與指標，如圖 5 所示。



《圖 5》研究產出架構之三

資料來源：本研究整理

智慧資本除了透過組織創新影響組織績效外，亦能直接影響組織績效，其中結構資本對營運流程模式的影響最深，對其他三構面的影響為其次，而關係資本對網絡關係價值的影響最深，人力資本則對人力資源發展的影響最深，唯有對產品服務創新無影響性，如圖 6 所示。



《圖 6》研究產出架構之四

資料來源：本研究整理

整體而言，圖 2 至圖 6 之串聯為本研究主要發現與貢獻，組織藉由智慧資本與組織創新的投入追求四大構面的組織績效，並以三大組織策略為執行方向，最後以營運利潤與績效為目標；在此過程中，除了歸納出各構面的具體執行構面外，亦整理出各構面間的互動與影響。組織採取創新作為的過程中，必須注意所投入的智慧資本內涵，如流程創新以結構資本與關係資本的投入影響最深；而智慧資本亦能直接影響最終績效，但影響程度有所差異，如關係資本的投入對網絡關係價值的影響最深；最後則透過

組織績效的四大構面，歸納出達到績效的具體指標，以供業者瞭解具體執行方向。

5.2 研究建議

5.2.1 管理實務建議

人力資本、結構資本及關係資本的累積及投入是組織發展的關鍵資源，其將影響產品創新、流程創新與服務創新等產出績效。是故，組織須制定良好的經營策略，配合不斷地刺激與活化組織，如標準作業流程的更新與修正、人力資源管理措施與活動的實施與物流運輸系統的更新，以創造良好的營運績效。

此外，員工服務經驗與知能的累積，以及高階經理人的經營管理能力，亦為組織於發展歷程中，快速進行經驗複製、移轉與擴散的關鍵因素，並有助於能快速拓展品牌，建立與利益關係者之間的良好互動關係，提供穩定的產品品質，獲得消費者的再購意願，進而提升品牌知名度與價值。

最後，本研究提出之產出架構為研究重要的貢獻，其指標不僅可提供即將或正在發展的台商，以此模式快速進入當地市場發展，也能藉此指標自我檢視，以強化組織資源，降低發展限制。

5.2.2 未來研究方向

本研究亦有研究上的限制，如本研究以質性研究探討欲拓展國際化市場的大陸台商，其於文化與生活習慣差異甚大的華中、北與南各區拓點的過程中，其組織策略、智慧資本內涵、組織創新作為與組織營運績效指標為何，建議後續研究可以進行國際化拓展的組織為對象，針對上述構面做探討，並提出具體之實務建議，供經營管理者於發展過程中有一良好的參照模式。

再者，本研究以訪談方式做資料蒐集，訪談時間為一限制，但為達樣本飽和，以參與重大決策與經營管理的經營或管理者為訪談對象，但本

研究盡可能於有限的時間內挖掘其組織作為的具體內涵，並歸納出的組織策略、智慧資本、組織創新與組織營運績效之具體指標，作為未來量化研究問卷發展適用於咖啡連鎖餐飲業者在營運績效方面的指標量表的基礎，以利經營管理者的推行與發展。

參考文獻

- 王文英與李佳玲 (2008) , 「策略、智慧資本觀點下之價值鏈活動與財務績效關連性：台灣資訊電子業之實證研究」, *會計評論*, 47: 89-121。
- 台灣連鎖暨加盟協會, *2010TCFA 台灣連鎖店年鑑*, 台灣連鎖暨加盟協會, 2010年。
- 李正文與黎子華 (2009) , 「以智慧資本觀點評估台灣 IC 設計產業之財務經營績效」, *中原企管評論*, 7(2): 1-28。
- 汪美伶與徐治齊 (2006) , 「組織創新與組織績效—人力資源管理系統的干擾效果」, *人力資源管理學報*, 6(3): 45-69。
- 林義屏、黃俊英與董玉娟 (2004) , 「市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究：以科學園區資訊電子產業為例」, *管理評論*, 23(1): 101-134。
- 凌雅慧與洪菱 (2010) , 「智慧資本管理如何影響組織績效：以智慧資本為中介變數」, *人力資源管理學報*, 10(1): 1-27。
- 時報資訊 (2009) , 中國餐飲邁向集團化, 小吃獲利率高, 取自：
http://tw.money.yahoo.com/news_article/adbf/d_a_091025_3_1qgzm。
- 產業研究室 (2002) , 「2002十大熱門加盟行業排行榜」, *創業搶鮮誌*, 21: 15-22。
- 莊立民與段起祥 (2006) , 「臺灣服務業組織創新量表發展之研究」, *產業論壇*, 8(2): 65-83。
- 黃家齊 (2003) , 「人力資本投資系統、創新策略與組織績效-多種契合觀點的驗證」, *管理評論*, 22(1): 99-126。
- 楊朝旭 (2006) , 「智慧資本、價值創造與企業績效關聯性之研究」, *中山管理評論*, 14(1): 43-78。
- 謝孟玹 (2004) , 「台灣IC設計服務業之智慧資本與企業策略關係研究」,

東吳大學國際貿易學系碩士論文。

- Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, New York, NY, McGraw-Hill Book Co., 1965.
- Antonio, L. M., Ricardo H. M., Gabriel C. C. and Juan G. C. N. (2010) “The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation”. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4): 360 – 376.
- Banker, R. D., Chang, H. and Pizzini, M. J. (2004) “The Balanced Scorecard Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy”. *The Accounting Reviews*, 79: 1-23.
- Barsky, N. and Marchant, G. (2000), “The Most Valuable Resource measuring and Managing Intellectual Capital”. *Strategic Finance*, 81(8):58-62.
- Beattie, V. and Thomson, S. J. (2007) “Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures”. *Accounting Forum*, 31(2): 129-163.
- Bontis, N. (1999), “Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field”. *International Journal of Technology Management*, 18(5/6/7/8):433-462.
- Bontis, N., Keow, W. C. C. and Richardson, S. (2000). “Intellectual capital and business performance in Malaysian industries”. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1):85-100.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). “From strategy to business models and to tactics”. *Long Range Planning*, 43: 195-215.
- Chang, S. C., Chen, S. S., Lai, J. H. (2008). “The effect of alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliances”. *Omega*, 36(2):298-316.
- Chu, P. Y., Lin, Y. L., Hsiung, H. H. and Liu, T. Y. (2006). “Intellectual capital: An empirical study of ITRI. *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 886-902.
- Damanpour, F. (1991), “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of

- Effects of Determinants and Moderators”. *Academy of Management Journal*, 34(3):555-590.
- Damanpour, F. and Evan, W. M. (1984), “Organizational Innovation and Performance: The Problem of ‘Organizational lag’ ”. *Administrative Science Quarterly*, 392-409.
- DeLong, D. W. and Fahey, L. (2000). “Diagnosing cultural barriers to knowledge management”. *The Academy of Management Executive*, 14(4): 113-127.
- Djellal, F. and Gollouj, F. (2001), “Patterns of innovation organization in service firms: postal survey results and theoretical models”. *Science and Public Policy*, 28(1): 57-67.
- Dzinkowski, R. (2000), “The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction”. *International Management Accounting Study*, 78(2):32-36.
- Edvinsson, L. and Sullivan. P. (1996), “Developing a model for managing intellectual capital”. *European Management Journal*, 14(4):356-364.
- Fletcher, H. D. and Smith, D. B. (2004) “Managing for Value: Developing a Performance Measurement System Integrating Economic Value Added and the Balanced Scorecard in Strategic Planning”. *Journal of Business Strategies*, 21: 1-17.
- Gallouj, F. , *Innovation in the Service Economy* , The New Wealth of Nations., 2002.
- Glueck, W. F. , *Business Policy and Strategy Management* , New York, McGraw-Hill., 1980.
- Gobeli, D. H. and Brown, D. J. (1987), “Analyzing Product Innovation”. *Research Management*, 30(4):25-31.
- Hill, W. L., & Jones, G. R. , *Strategy Management: An integrated approach* , Boston: Houghton Mifflin , 2001.
- Inkpen, A. C. and Tsang, E. W. K. (2005). “Social capital, network, and

- knowledge transfer”, *Academy Management Review*, 30(1): 146-165.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1993), “Putting the balanced scorecard to work”. *Harvard Business Review*, 71(5):134-147.
- Kwangseek, C., David, B., & Michael, H. (1997). Production Competence and Its Impact on Business Performance. *Journal of Manufacturing Systems*, 16(6), 409-421.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J. and Reilly, R. R. (2003) “Beyond the Balanced Scorecard”. *Long Range Planning*, 36: 187-204.
- Masoulas, V. (1998), “Organizational Requirements Definition for Intellectual Capital Management”. *International Journal Technology Management*, 16(1-3):126-144.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-563.
- Moran, P. (2005) “Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance”. *Strategic Management Journal*, 26 (12): 1129-1151.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage”. *Academy of Management Review*, 23: 242-266.
- Olson, E. M. and Slater S. F. (2002) “The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance”. *Business Horizons*, 45, 2002: 11-16.
- O’Connor, A., Roos, G., and Vickers-Willis, T. (2007). “Evaluating an Australian public policy organization's innovation capacity”. *European Journal of Innovation Management*, 10: 532-558.
- Peppard, J. and A., Rylander (2001), “Leveraging intellectual capital at APiON”. *Journal of Intellectual Capital*, 2: 225–235.
- Probst, G., Raub, S. and Romhardt, K., *Managing Knowledge*, New York:

- John Wiley and Sons Inc., 2000.
- Quinn, J. B. (1977), "Strategic Goals-process and Politics". *Sloan Management Review*, 19(1): 21.
- Rudež, H. N., and Mihalič, T. (2007). "Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia". *International Journal of Hospitality Management*, 26(1):188–199.
- Robbins, S. P. , *Essentials of organizational behavior*(6th ed.) , New Jersey : Perntice Hall., 2000.
- Srivannaboon, S. and Milosevic, D. Z. (2006). "A two-way influence between business strategy and project management". *International Journal of Project Management*, 24: 493-505.
- Stewart, T. A. , *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* , New York: Bantam Doubleday Dell., 1997.
- Subramaniam M. and Youndt M. A. (2005). "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities". *Acad. Manage. J.*, 48: 450–463.
- Sun, H., & Hong, C. (2002). "The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance". *Technovation*, 22: 699-705.
- Tidd, J., Bessant J. and Pavitt, k. , *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* , New York : John Wiley & Sons., 2001.
- Ulrich, D. (1998), "Intellectual Capital = Competence x Commitment". *Sloan Management Review*, 39(2):15-26.
- Vang, J. and Zellner, C. (2005), "Introduction: innovation in services". *Industry and Innovation*, 12(2):147-152.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986), "Measurement of business performance on strategy research: A compensation of approaches". *Academy of Management Review*, 11(4):801-814.

- Wood, E. (1988), "Determinants of Innovation in SME's". *See Michie and Smith*, 119-145.
- Wu, S. H., Lin, L. Y. and Hsu, M. Y. (2007), "Intellectual Capital, Dynamic Capabilities & Innovative Performance of Organizations". *International Journal of Technology Management*, 39: 279-296.
- Youndt, M. A. and Snell, S. A. (2004), "Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance". *Journal of Managerial Issues*, 16(3):337-360.
- Yli-Renko, H. E. A. and Sapienza, H. (2001). "Social capital, Knowledge acquisitions, and Knowledge exploitation in young technology-based firms". *Strategic Management Journal*, 22(6/7): 587-613.

The Research on how the Business Performance Driven from the Business Strategies, Intellectual Capitals and Organizational Innovations — in the Case on the Outperforming Taiwanese Café Chain Stores

Shu-Hsiao Tsen* Chia-Yu Kuo**

Abstract

The research aimed to explore the contents of the intellectual capitals and the categories of the organizational innovation, and how the business performance driven by their IC and innovation activities, when those outperforming Taiwanese Café chain stores (85°C Cafe, AC.Straits Cafe, DIO COFFEE) expanded their business to Mainland China.

And the study was adopted the in-depth interviews with the top managers from the three landmark café companies to collect the rich and critical information, and to generate the common contents of their business strategy (the R&D for new product,, best practices for operation improvement, networking maintenance for end user and supply chain) ,the framework of IC, and to conclude the categories for their organization innovation, to examine how the input of IC(human capital, structure capital, networking capital) to impact the outcomes of the innovation(product innovation, process innovation, service innovation), and then finally driven their business performance. The finding of the research was as following: First, to find the linkages on how the business strategy drive the accumulation of IC, the calculation of business innovation, and impact their business e performance; Second, to explicate the criteria for each intellectual capital and how did IC synergize the innovation activities?; Third one, to interpret the how did those innovation fulfill the business performance and transfer it into the excellence on HR developing, the best practice on successful operation, the differentiation on the offering product and service, and optimum on the valuable networking.

Keywords: Business Strategy, Intellectual capital, Organizational innovations, Business Performance, Taiwanese Café chain stores

* Associate Professor , Department of Tourism, Providence University.

** Master, Department of Tourism, Providence University.

