

東 海 大 學

工業工程與經營資訊學系

碩士論文

知識創造 SECI 模式、場域與網絡：以台灣
獨立型餐飲業為個案

研究生：魏吟芷
指導教授：謝宛霖 教授

中華民國一〇四年七月

**SECI, Ba and Network: Knowledge Creation Model in
Taiwanese Independent Restaurant Sector**

By
Yin-chih Wei

Advisor : Prof. Wan-Lin Hsieh

A Thesis
Submitted to the Institute of Industrial Engineering and Enterprise
Information at Tunghai University
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Science
in
Industrial Engineering and Enterprise Information

July 2015
Taichung , Taiwan

東海大學

工業工程與經營資訊學系

碩士學位論文口試委員會審定書

本系 魏吟芷 君

所提論文 知識創造模式 SECI、場域與網絡：以台灣
獨立型餐飲業為個案

合於碩士資格水準，業經本委員會評審通過，特此證明。

口試委員：

張書文

王美玲

謝宛喬

指導教授：

謝宛喬

系主任：

魏吟芷

中華民國 一〇四年 七月 八日

東海大學

工業工程與經營資訊學系

碩士學位論文指導教授推薦書

本系 魏吟芷 君

所提論文 知識創造模式 SECI、場域與網絡：以台灣獨立型餐飲業為個案

係由本人指導撰述，同意提付審查。

此致

工業工程與經營資訊學系

指導教授 謝宛柔

日期 104 年 8 月 10 日

知識創造 SECI 模式、場域與網絡：以台灣獨立型餐飲業為個案

學生：魏吟芷

指導教授：謝宛霖 教授

東海大學工業工程與經營資訊學系

摘 要

在台灣，獨立型餐廳憑藉著不斷的產品創新以期能達到永續經營的目的。本研究選取了北、中、南部共 9 家附有產品創新特色之餐廳，透過知識創造 SECI 過程：社會化、外張化、結合化與內斂化的過程、知識創造之各種場域與網絡，來探討台灣獨立型餐飲業之產品創新所需知識之創造過程。本研究發現，密切的關係及信任能創造更多的新知識。此外，藉由集中型網絡，能增加知識社會化與外張化。當組織本身與外部行為者擁有共同願景時，能促使更多知識社會化與外張化。其中，當顧客、供應商及相關協會存在著雙向互動時，除了有助於知識社會化，更能促進知識外張化。由於現今網路及手機 APP 發達，在知識外張化的過程中，除了發生在實體的對話 Ba，也能夠發生在虛擬的對話 Ba。最後，本研究發現，獨立型餐廳中，管理階層人員在產品創新前端之知識創造，扮演著非常重要的角色。而在知識社會化、外張化及結合化後，最能促使組織產品創新活動前端之新知識產生。

關鍵字詞：知識創造、產品創新、網絡特性、Ba、SECI

SECI, Ba and Network: Knowledge Creation Model in Taiwanese Independent Restaurant Sector

Student : Yin-chih Wei

Advisor : Prof. Wan-Lin Hsieh

Department of Industrial Engineering and Enterprise Information
Tunghai University

ABSTRACT

By constantly innovating the products, many independent restaurants in Taiwan successfully reach the goal of sustainable development. Nine restaurants that are innovative in their products from the north, center and south of Taiwan were chosen to be studied in this research. The study discusses about how Knowledge Creation works in the starting of product innovation by examining the SECI process: Socialization, Externalization, Combination and Internalization in Knowledge Creation, the Ba formed by Knowledge Creation and the network. The research discovers that new knowledge could be produced by tight relationship and trust. Furthermore, socialization and externalization will be gained through centralized network. When the actors inside and outside of the organization share the same vision, knowledge socialization and externalization will be impelled. The existence of double-sided relationship between the customers, suppliers and related associations not only triggers knowledge socialization but also brings knowledge externalization. The high development of the internet and phone APPs have enabled knowledge externalization to be active in both Dialogue Ba and Cyber Ba. The last discovery in this study is: the management staff plays the key role in the making of product innovation in independent restaurants and they push the product innovating activity to the highest point after knowledge socialization.

Keywords : Knowledge Creation, Product Innovation, Network, Ba, SECI

致謝詞

很感謝我的父母在研究所的兩年裡，讓我能夠專心唸書、做研究。在將來的日子裡，會空出更多時間，好好陪陪爸媽，你們辛苦了。除了爸媽，最覺得幸福的就是我還有一個很要好的哥哥，很謝謝你在這段日子的陪伴，會叫我好好認真，也會在有空時常常帶我出去玩，更會在我拮据的時候，給我一些幫助，最感謝的還是在遇到感情的問題上，能夠聽我說話，讓我又重新擁有動力在繼續研究下去。與哥哥能像現在一樣這麼親近是上大學以前從沒想過的，希望以後很多事我們可以一起面對、成長，謝謝我親愛的哥哥。

最感謝的莫過於幕後的指導教授，在這過程中雖然辛苦，但是學到了很多，從只會準備考試的大學生，到會自己尋找論文、期刊，如何將自己的想法在有根據的情況下，表達出來，讓別人也能聽得懂。還有對於細節的堅持，甚至還學到了做人處事的態度，這兩年內，學到的遠超大學四年內所能學的，很感謝老師到最後一刻，對我們都是這麼的認真，謝謝您，希望將來我們也能夠讓您感到驕傲，回饋給您。

感謝研究室的夥伴們，能一起從大學到研究所都在一起，一起上課，一起參與活動，一起為研究努力打拼，一起在研究室熬夜通宵，談起來雖然辛苦談，但相信這些話題不管過了幾年，都還是可以拿出來聊個三天三夜不嫌多。在辛苦的過程中，能有你們的陪伴，真的是非常大的鼓勵，謝謝你們。

最後，感謝 FISH 咖啡店所認識的一切，我總是慶幸因為念了研究所才能認識你們，透過你們，我看到更多研究以外的人事物，跟你們相處的時間總是能扯開嗓門大笑。熱舞社，從大學以來一直是心中的一塊綠洲，另一個家，心情煩悶只要有你們在，只要跳舞就行了，相信不管過多久我會一直跳下去。在最後不得不感謝簡若英，當初因為你的一句話就讓我決心念研究所，辛苦的過程也一直都有你的陪伴，總是受到你的幫忙，當然順利畢業後，這份喜悅一定要第一個與你分享，謝謝你，一輩子的摯友。

魏吟芷 謹誌於

東海大學工業工程與經營資訊學系

2015 年 6 月

目錄

摘要.....	i
ABSTRACT.....	ii
致謝詞.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的.....	4
1.4 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	6
2.1 知識創造(Knowledge Creation).....	6
2.2 網絡特性(Network Characteristics).....	13
2.3 服務業的產品創新(Product Innovation).....	18
2.4 餐飲業(Catering).....	21
第三章 研究方法.....	24
3.1 質化研究法.....	24
3.2 NVivo 質性軟體.....	24
3.3 研究範圍與對象.....	28
3.4 研究設計與執行.....	29
第四章 資料蒐集與分析.....	32
4.1 研究架構.....	32
4.2 資料編碼.....	32
4.3 資料蒐集.....	34
4.4 資料分析.....	53
4.5 討論.....	102
第五章 結論與建議.....	106
5.1 結論.....	106
5.2 研究限制.....	111

5.3 後續建議.....	111
附錄一.....	119

表目錄

表 1.1 台灣農業與製造業國內生產毛額.....	1
表 1.2 國內餐飲業 2009-2013 歷年營業額/年增率	2
表 2.1 隱性與顯性知識.....	6
表 2.2 SECI 模式	8
表 2.3 知識創造場域.....	10
表 2.4 影響 SECI 之因子	11
表 2.5 影響 Ba 之因子及應用	12
表 2.6 製造業與服務業的產品創新.....	18
表 3.1 資料編碼說明表.....	28
表 3.2 影響 SECI 及 Ba 之因子	29
表 3.3 網絡特性之構面.....	30
表 3.4 台灣餐飲業的產品創新活動.....	30
表 4.1 資料編碼說明表.....	33
表 4.2 分析類別表.....	33
表 4.3 A 餐廳基本資料	34
表 4.4 B 餐廳基本資料	36
表 4.5 C 餐廳基本資料	38
表 4.6 E 餐廳基本資料	39
表 4.7 D 餐廳基本資料.....	41
表 4.8 F 餐廳簡介	44
表 4.9 G 餐廳簡介.....	47
表 4.10 I 餐廳簡介	51
表 4.11 組織屬性表.....	54

圖目錄

圖 1.1 研究流程.....	5
圖 2.1 組織知識創造螺旋.....	7
圖 2.2 SECI 模式.....	9
圖 2.3 知識創造場域結合 SECI.....	11
圖 3.1 NVivo10 節點建立.....	26
圖 3.2 編碼.....	26
圖 3.3 NVivo 節點樹狀圖.....	27
圖 4.1 本研究之架構圖.....	32
圖 4.2 可麗餅.....	35
圖 4.3 Nikita 巧克力蛋糕.....	35
圖 4.4 A 餐廳牆上詩句.....	36
圖 4.5 A 餐廳筆記本.....	36
圖 4.6 知高飯.....	37
圖 4.7 吳郭魚飯.....	37
圖 4.8 B 餐廳空間.....	38
圖 4.9 明星桌牌號碼.....	38
圖 4.10 C 餐廳空間.....	39
圖 4.11 一魚三吃生魚片.....	40
圖 4.12 鳥形鴛鴦壽司.....	40
圖 4.13 火鳳凰.....	40
圖 4.14 紫蘇梅醬.....	40
圖 4.15 E 餐廳外觀.....	41
圖 4.16 吧檯.....	41
圖 4.17 伴手禮區.....	43
圖 4.18 D 餐廳一樓用餐區.....	44
圖 4.19 D 餐廳一樓用餐區.....	44
圖 4.20 浪漫迴旋階梯.....	44
圖 4.21 蛋型包廂.....	44
圖 4.22 梅汁三牙.....	45
圖 4.23 XO 醬蝦仁炒飯.....	45

圖 4.24 脆梅.....	46
圖 4.25 一樓用餐區.....	47
圖 4.26 二樓用餐區.....	47
圖 4.27 海味金沙義大利麵.....	48
圖 4.28 月見漢堡排.....	48
圖 4.29 G 餐廳內部用餐空間.....	49
圖 4.30 G 餐廳外觀.....	49
圖 4.31 焦糖布丁紅豆粉圓牛奶豆花冰.....	50
圖 4.32 焦糖布丁紅豆粉圓牛奶豆花冰.....	50
圖 4.33 用餐空間.....	51
圖 4.34 H 餐廳吧檯.....	51
圖 4.35 頂級紅燒牛肉.....	52
圖 4.36 成都燒鴨.....	52
圖 4.37 香濱橙汁厚肋排.....	52
圖 4.38 羔羊排田舍燒.....	52
圖 4.39 I 餐廳外部電視牆.....	53
圖 4.40 用餐空間.....	53

第一章 緒論

1.1 研究背景

1990年，聯合國(UN)於年度報告書中提到了「知識經濟」的概念，而「知識」的價值逐漸開始受到全球的重視。隨後，經濟合作暨開發組織(OECD)也於1996年定義「知識經濟」為以知識為基礎的經濟，不僅奠定了知識時代的來臨，更掀起探討如何運用知識來塑造競爭優勢的熱潮。此外，Asian Development Bank (2014)更清楚定義了「知識經濟」是利用資訊資源，如：科技、技術和流程，以達到經濟發展的目的，並再次強調知識資訊為促使創新發展的重要來源之一。同時，許多企業也紛紛發現無形的知識、經驗和能力等，已漸漸取代過去的有形資本，且意識到知識的重要性。Nonaka(1991)提出當市場變動、製造技術飽和與競爭者眾多的環境下，產品平均生命週期逐漸縮短。企業組織需不斷尋求創新來源，以期維持其競爭優勢。因此，如何持續為組織創造新知識，確保豐沛的創新來源，已成為不管是產業界或是學術界非常重視的議題。

在19世紀工業革命的影響下，台灣也進入了工業化時代。行政院主計處(2013)統計國內生產毛額(GDP)在1965年至1966年，農林漁牧業的平均成長值為新台幣1,805(百萬元)已少於製造業的成長值新台幣3,164(百萬元)，並於1967年台灣製造業的國內生產毛額(GDP)首次超越農林漁牧業的總和。而後製造業持續地成長，農林漁牧業則於1969年開始下跌(如表1.1)。

表1.1 台灣農業與製造業國內生產毛額

產業/年份	1965	1966	1967	1968	1969
	國內生產毛額(百萬元)				
農林漁牧業	28,199	30,004	31,812	34,428	32,959
製造業	24,658	27,822	35,604	44,068	56,426

資料來源：行政院主計處(2013)

在製造業發展的趨勢下，知識創造的相關論文聚焦在產品製程、生產流程、技術研發，及資訊科技等研究上。以往知識創造相關的研究於台灣產業也著重在製造業，如吳俊儀(2005)以ISO9000知識創造模式探討工具機產業、何登祥(2005)探討知識創造與台灣中小型企業資訊科技應用之關

聯，和熊真緯(2010)探討知識創造活動與知識創造場對食品、紡織，及化學製品業供應鏈需求協作績效的影響...等。然而台灣近年的產業結構，從過去的勞力密集型工業到技術密集型的製造業，進而到現在的服務製造業，甚至轉型為以知識密集型的服務業為主。中華民國經濟部(2013)於兩岸服貿協議簽署背景提到，台灣服務業於 2012 年占國內生產毛額(GDP)比重達 68.5%，若依照世界貿易組織(WTO)的分類方式，加計營造業的產值，服務業占 GDP 比重則超過了七成(71.34%)，顯示服務業在台灣扮演了越來越重要的角色(中華民國經濟部，2014)。因此，知識創造相關的研究不再只是著重在製造業，也開始針對服務業進行探討。例如：Koolen(2013)針對知識創造與產品及服務創新的重要性進行探討、Shuhuai 等人(2009)提出了知識共享的環境新模式來支持大學圖書館的創新社區服務活動、Shih 等人(2010)進行知識創造與知識資本的實證研究，探討了銀行業金融服務之重要因素，和莎蒂亞(2014)以知識創造場的概念研究台灣及甘比亞的服務業者與顧客互動之創造知識的平台...等。然而，卻鮮少研究針對組織知識創造過程及場域與組織內外部行為者進行探討，更無研究進一步探索知識創造四階段如何促使產品創新活動之新知識。由於知識對創新活動扮演了相當重要的角色(Tidd and Bessant, 2009)，連結知識創造與創新活動的研究是一項值得探討的議題。

1.2 研究動機

隨著台灣的社會結構轉變，服務業中的餐飲業開始受到重視。因為人們出外活動頻繁，婦女走出廚房投入工作比例逐漸增加，家庭飲食習慣也逐漸在改變，使得外食人口比例的增加。加上跨入門檻低，台灣的餐飲業因而蓬勃發展，也發展出更多特有的美食與良好的服務品質。根據經濟部統計處統計 2009 年到 2013 年來的餐飲業營業額與年增率之變化，可得知其營業額逐年呈現成長趨勢(如表 1.2)。因此，探討台灣餐飲業的知識創造與創新活動成為非常重要的議題。

表1.2 國內餐飲業2009-2013歷年營業額/年增率

國內餐飲業		
年份/項目	營業額(元)	年增(%)
2009	326,299,236	0.51

年份/項目	營業額(千元)	年增(%)
2010	351,221,027	7.64
2011	380,875,871	8.44
2012	394,510,824	3.58
2013	400,698,975	1.57

資料來源：經濟部統計處(2014)

台灣趨勢研究(2014)指出台灣餐飲業中，主要以中小型業者居多，經營型態上亦以獨立型占多數，然而政府卻無正式的統計數據指出台灣獨立型餐飲業的比例。因此本研究根據台灣連鎖店年鑑統計的 2013 年共 29,974 家連鎖型餐飲店(台灣連鎖店年鑑，2013)，以及財政部所統計的 2013 年我國餐飲業之營利事業總店家數共 113,413 家(財政部統計處，2013)，計算出 2013 年連鎖餐飲店大約占了全台灣餐飲業的 26.43%。由以上數據，顯示獨立型餐飲業占台灣整體餐飲業很大的比例，而其也具有一定的競爭優勢。

然而，在過去的文獻中，在知識創造與管理相關的研究中，皆著重在連鎖型餐飲業，例如：葉俊榮(2002)針對連鎖業者探討其知識創造的方式與過程、Nonaka 等人(1998)透過對 7-11 連鎖型便利商店的實例研究去探討知識創造模式以及知識創造場域，和 Lindblom & Tikkanen(2010)針對連鎖加盟商在隱性知識與顯性知識之間的轉換問題進行研究探討。鮮少研究針對獨立型餐飲業進行探討。

台灣獨立型餐飲業者藉由多樣的新商品及服務來創造自己獨有的特色，然而在資源沒有連鎖型餐飲業者豐富的情況下，需透過組織與外部行為者¹(actors)之間的知識與資源的交流(Pfeffer & Salancik, 1978)，例如：顧客提供的意見、供應商推薦的食材、從競爭者觀察到的新商品及服務等等來獲取新知識與資源，以及經過組織內部行為者²之間的溝通與討論，創造出產品創新活動的相關知識。因此，台灣獨立型餐飲業中組織內部成員之間，組織與外部行為者之間的網絡，也是促使知識創造的重要來源之一(Phelps et al., 2012)，而其所創造的新知識也成為產品創新活動的基石，使

¹外部行為者是指該組織運作時，接觸到的對象，如供應商、競爭者、顧客、大學與公家機構，以及相關協會(Hjalager,2010；Kim & Oh,2004；Ordanini& Maglio,2009；Wolfe& Gertler, 2004)。

²內部行為者依據餐飲業的特性，可以區分管理階層人員(Management Staff)、後場製備人員(Production Personnel)及外場服務人員(Service Personnel) (Ninemeier, 2000)。

台灣獨立型餐飲業能維持一定的競爭力。然而過去研究大多都是針對組織內部，或是組織外部的網絡，對知識轉移的是否有顯著影響，例如：Inkpen & Tsang(2005)探討網絡對於企業內部、策略聯盟及工業區之關聯性；van Wijk et al.(2008)探討網絡對於組織內外部的知識移轉之關聯性；Maurer et al.(2011)探討在組織內部的網絡對於知識移轉與創新績效之關聯。卻鮮少研究探討組織內部行為者之間，及組織對於外部的行為者之間的網絡是如何互動，關係又是如何，才能促使組織知識創造及場域的形成，因此本研究認為，這是相當值得透過更有系統的研究進行探討。

1.3 研究目的

知識的形成存在於組織內外，透過不同場域與不同的組織內外部行為者之間連結的互動所產生。而知識已成為組織創新活動重要來源之一，更成為在創新相關研究中所應重視進行深入研究的重要來源。在 Hsieh(2013)的研究中，已經透過計量經濟研究方法，針對台灣製造業進行創新價值鏈的探討。因此，本研究欲依據先前之研究，針對組織於創新活動前端知識來源議題，進行更深入的研究，藉由探索知識創造的場域模式與其組織內外部行為者的網絡，並以台灣獨立型餐飲業為研究案例，試圖達到以下目標：

1. 透過知識創造的 SECI 模型與所經歷之四種場域(Ba)，探討知識創造過程中，組織內外部之網絡特性。
2. 探討知識創造之 SECI 模型和場域(Ba)與有形和無形產品創新間的關係。
3. 透過九家選定之獨立型餐飲店，建立台灣獨立型餐飲業之知識創造模型。

1.4 研究流程

本研究的流程為藉由研究目的來確認本研究所需達到的貢獻及成果。透過蒐集國內、外的知識創造、網絡特性及產品創新相關文獻，統整各文獻中提出的概念及方法，並了解其優缺點，以此為依據建立本研究架構，再藉由文獻、報章、雜誌及書籍等二手資料，將組織知識創造的過程、與相關行為者互動之過程，以及促使產品創新活動前端之新知識等內容為基礎。而後擬定研究對象及範圍，再建構出訪談範疇、半結構式訪談的問題，

以深度訪談法實際深入了解台灣獨立型餐飲業者，並歸納出台灣獨立型餐飲業者的現況。透過 NVivo 質化軟體將訪談收集的資料進行分析，最後歸納出結論與建議，以及建議未來研究方向(如圖 1.1)。

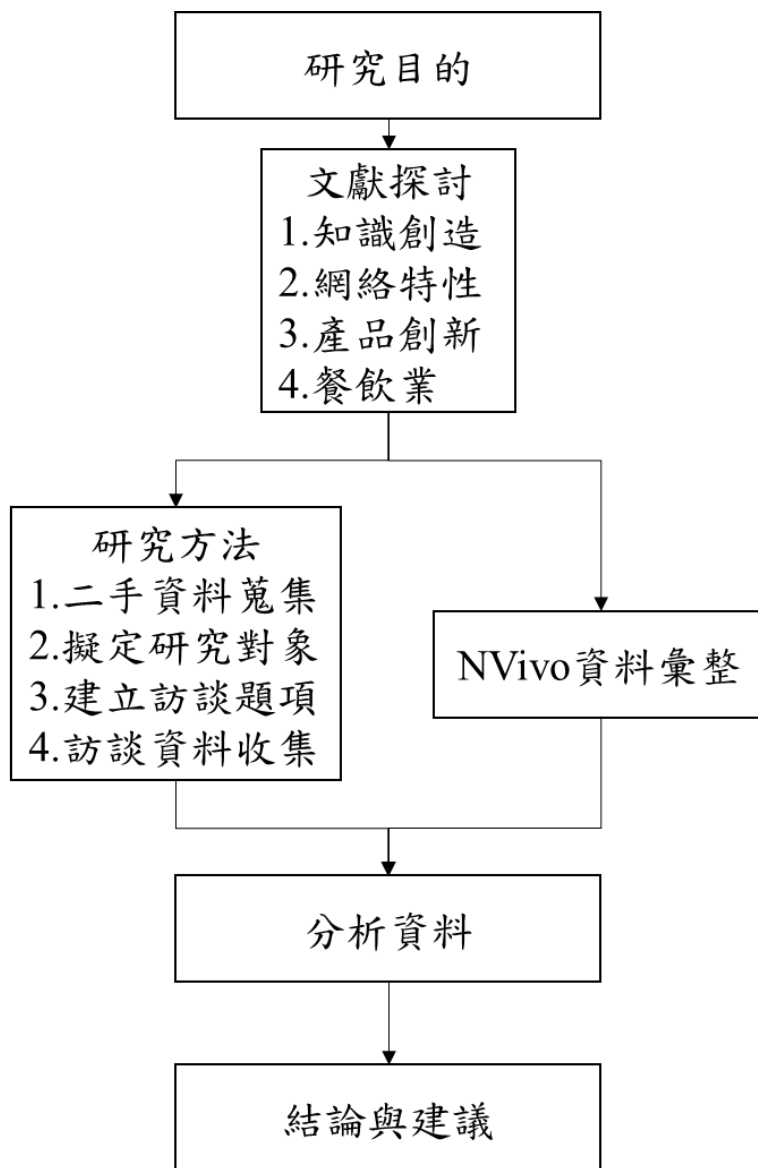


圖 1.1 研究流程

資料來源：本研究繪製

第二章 文獻探討

本研究將針對知識創造、網絡特性及產品創新進行相關文獻探討，了解其定義，及各構面在理論上的發展及各構面之間的連結，有助於後續的研究架構之建立。

2.1 知識創造(Knowledge Creation)

2.1.1 知識類型 (Types of Knowledge)

在過往的研究中，學者大多以「可形式化的程度」或「儲存的單位」對知識的類型進行區分。隱性知識(Tacit Knowledge)首先是由 Polanyi(1969)所提出，他認為知識不僅是有形式化的，可被以任何客觀方式所呈現，知識也可以是難以被直接閱讀、聆聽、溝通或化成文字的主觀知識，例如手工藝、專業經驗，或對某特定事物的見解。除此之外，Hedlund(1994)和 Nonaka 與 Takeuchi(1991)也將知識分為隱性(Tacit)和顯性(Explicit)知識，並認為隱性知識為一種非口頭、直覺，以及無法明確表達的知識。

顯性知識是可以用文字、電腦程式、專利，或圖形來表達的知識。而 Nonaka & Takeuchi(1994)更進一步區分隱性知識為「認知(Cognitive)」和「技能(Technical)」，並加以描述認知知識為個人對真實和未來遠景的意象，如同典範、觀點，或信仰等心智模式(mental models)；而技能知識則指具體的工藝、技術，或專門技能(know-how)等，以下為 Nonaka 所整理出之知識型的分類(王美音&楊子江譯，1997)(如表 2.1)。

表2.1 隱性與顯性知識

隱性知識(Tacit Knowledge)	顯性知識(Explicit Knowledge)
主觀的	客觀的
經驗的知識(實質的)	理性的知識 (心智的)
同步的知識(此時此地)	連續的知識(非此時此地)
類比知識(實務)	數位知識(理論)

資料來源：Nonaka & Takeuchi(1995)

除了以「可形式化的程度」針對知識進行區分外，Leonard-Barton(1998)以「儲存的單位」將知識區分為「員工知識(Employee Knowledge)」與「組織知識(Knowledge Embedded in Physical System)」，除此之外，更以知識基

礎觀點(Resource-based View)將組織知識做進一步的區分為「實體系統(Physical System)」、「管理系統(Managerial System)」、「員工知識與技能(Employee Knowledge and Skill)」,和「價值與規範(Value and Norm)」。因此,本研究將以上述定義區分隱性知識及顯性知識,區分知識創造四階段之過程。

2.1.2 組織知識創造理論(Organizational Knowledge Creation Theory)

知識創造的概念源由英國社會理論家 Giddens(1984)所提出之「結構化理論(Structuration Theory)」,透過社會互動的產生,社會環境會對人類有所影響,而人的觀點和行為模式也會因與社會的互動,不斷地再造新的社會環境。Nonaka & Takeuchi(1995)也從知識創造相關研究中提出了相似的觀點,認為社會結構並非獨立於人類之外的事物。因此,社會可以是眾多個人所展現出的現象,而在其中的個人會受到此社會影響。Nonaka & Takeuchi(1995)也進一步提出,藉由隱性與顯性知識之間的相互轉換,組織的知識會由組織內之成員不斷累積知識所形成,而成員之間所獲得的新知識會逐漸轉換到團體層次,進而提升至組織層面。另外,組織內部的個人除了受到組織內部所影響,進一步也會受到組織外部所影響,因此,知識創造甚至會有跨組織的層級出現。以王美音&楊子江翻譯 Nonaka & Takeuchi(1995)之組織知識創造螺旋的圖形來呈現此概念(如圖 2.1)。

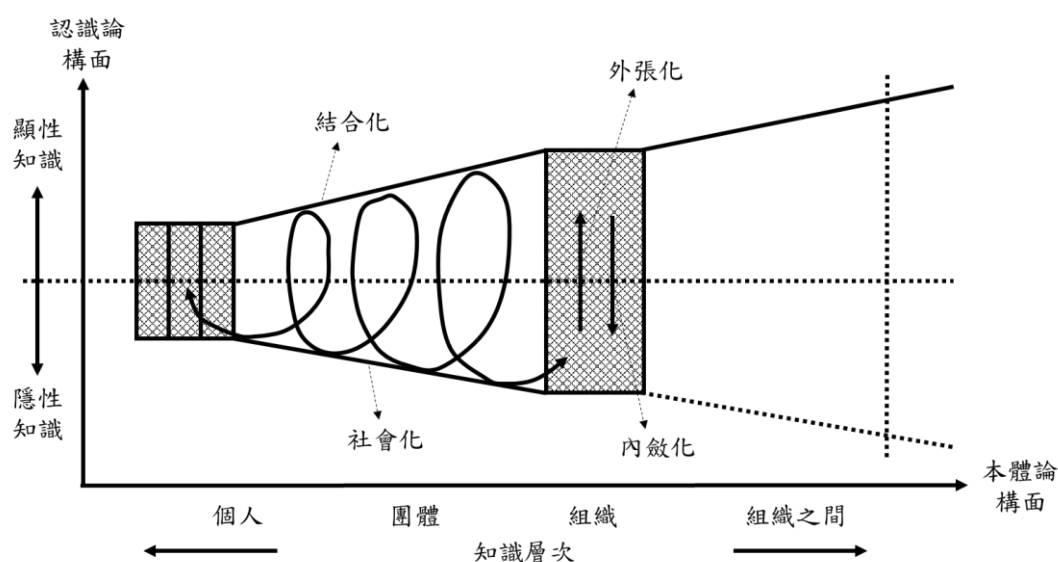


圖 2.1 組織知識創造螺旋

資料來源：Nonaka & Takeuchi(1995)

Nonaka & Takeuchi (1995)並指出知識通常會經由四種不同的狀態循環被創造，而這些隱性與顯性知識於不同狀態間轉換的過程，則稱為 SECI 模式(the SECI process)。以下表 2.2 將以表格簡短描述 Nonaka & Takeuchi 這四種過程，並以圖 2.2 示呈現於 SECI 模式下之知識轉換：

表2.2 SECI模式

社會化 (Socialization)	隱性到隱性知識的轉換。藉由經驗、心智模式和技術技巧的分享，個人可以透過語言或非語言的方式自他人處獲得隱性知識。例如:學徒透過觀察、模仿和練習來學習大師的技藝，而非只透過語言。
外張化 (Externalization)	隱性到顯性知識的轉換。在此過程中，隱性知識透過隱喻、類比、觀念、假設或模式表達出來，以更客觀且清晰的方式呈現。Emig(1983)也提出試圖將意象觀念化，通常會透過賦予語言或書寫文字將隱性知識轉換為能以語言表達的方式。
結合化 (Combination)	顯性到顯性知識的轉換。透過系統化的方式，將各類顯性知識進行整合。這種模式的知識轉化牽涉到結合不同的顯性知識體系，例如文件、會議、電話交談，或是電腦化的網路溝通，以進行知識的結合。經由分類、增加或結合以重新組合既有的資訊，並將既有的知識加以分類，產生新知識。
內斂化 (Internalization)	顯性到隱性知識的轉換。大多透過「做中學」的方式。促使「經驗」社會化、外張化和結合化，進一步內斂化到個人的隱性知識上，使其成為有價值的資產。

資料來源：本研究整理自 Nonaka & Takeuchi(1995)

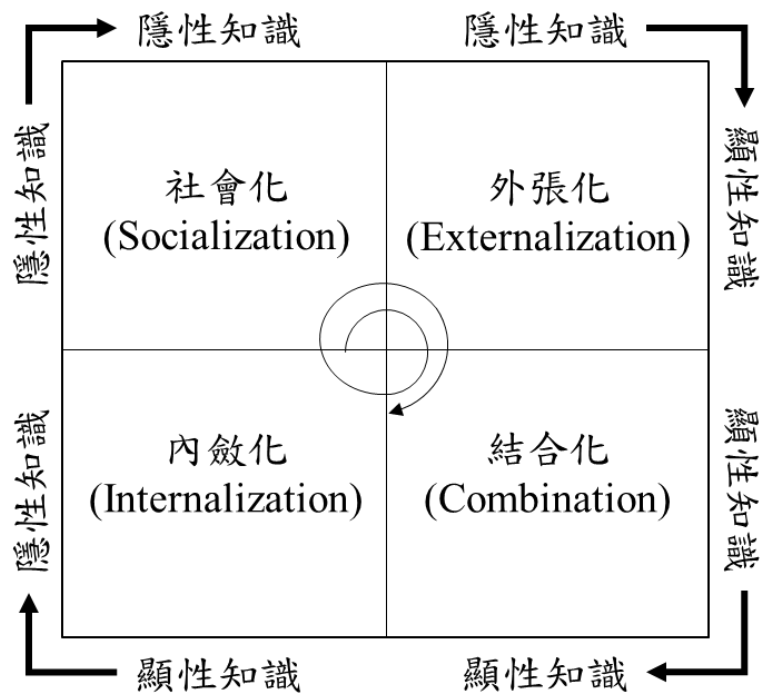


圖 2.2 SECI 模式

資料來源：本研究參考 Nonaka & Takeuchi(1995)繪製

2.1.3 知識創造場域(Ba)

在 SECI 模式描述知識創造的過程中，需要處於某種特定情境上，包含參與者，並且會在恰當的時空下進行相關的互動行為(吳俊儀, 2005; Nonaka et al., 2000)。像是餐飲店服務人員與來店顧客之間的知識交流，參與者就是服務人員與顧客，而發生互動的過程則在當時店裡的環境下，因此，Nonaka & Konno(1998)將時空以具體的概念「場域(Ba)」來說明環境、場所和空間與知識創造 SECI 模式之間的關係，並定義場域(Ba)為知識被分享、創造或利用時的情境。因此，場域(Ba)是指一種參與者共同存在的場所或空間，可以是有形的、無形的、心智上的，或是上述各種組合之場所。

在知識創造場域(Ba)中，共有四種不同特性的場域(Ba)，分別對應知識創造的 SECI 四種知識轉換過程。以下以表格簡短描述 Nonaka & Konno(1998)所指出之四種類型場域，分別對其解釋，如表 2.3，並以圖 2.2 呈現於 SECI 模式下之對應場域：

表2.3 知識創造場域

<p>創始場域 (Originating Ba) 簡稱：創始 Ba</p>	<p>提供一個非正式且舒適的場所。讓所有人可以實體面對面地互動，彼此分享經驗(Experiences)、認知(Cognitions)、情感(Emotions)、價值觀(Values)或個人之其他隱性知識，藉以強化社會化的知識創造過程。因此，創始型場所之關鍵在於雙方的信任(Trust)與承諾(Commitment)。</p>
<p>對話場域 (Dialogue Ba) 簡稱：對話 Ba</p>	<p>提供個體間一個面對面溝通的空間。針對某一主題，透過共同語言分享彼此的心智模式(Mental Model)，讓所有參與者都能互相討論分析，提供彼此的意見與看法。藉此，將討論之主題予以明確與概念化，以強化知識創造中外張化的過程。因此，對話型場域的建構較創始型場域更具特定目的。</p>
<p>系統場域 (Cyber Ba) 簡稱：系統 Ba</p>	<p>提供一個知識的儲存與交換平台。讓所有個體能更加方便地將文件、手冊、藍圖或其他書面資料等顯性知識，突破時間與空間的限制，更有效率地傳送給更多的人。同時，透過此平台連結與整合不同的顯性知識，進而重新組合產生新的顯性知識。因此，建構系統型場域的關鍵因素之一即為資訊科技，其中包括了網際網路、內部網路、文書系統、資料庫、電子信箱、視訊會議，或即時通訊等。</p>
<p>練習場域 (Exercising Ba) 簡稱：練習 Ba</p>	<p>提供一個可以讓成員利用模擬軟體或根據操作手冊等輔助工具，或在資深顧問的指導下，進行練習與實驗。透過實作的過程，不斷地思考、檢討與再行動，可以從做中學，並確實將接收到的顯性知識轉換成個人經驗或實務的隱性知識，達到內化的知識創造。因此，練習型場所之關鍵因素就是提供完善的練習與操作協助，其可以是實體空間或透過虛擬介面進行。</p>

資料來源：本研究整理自 Nonaka & Konno(1998)

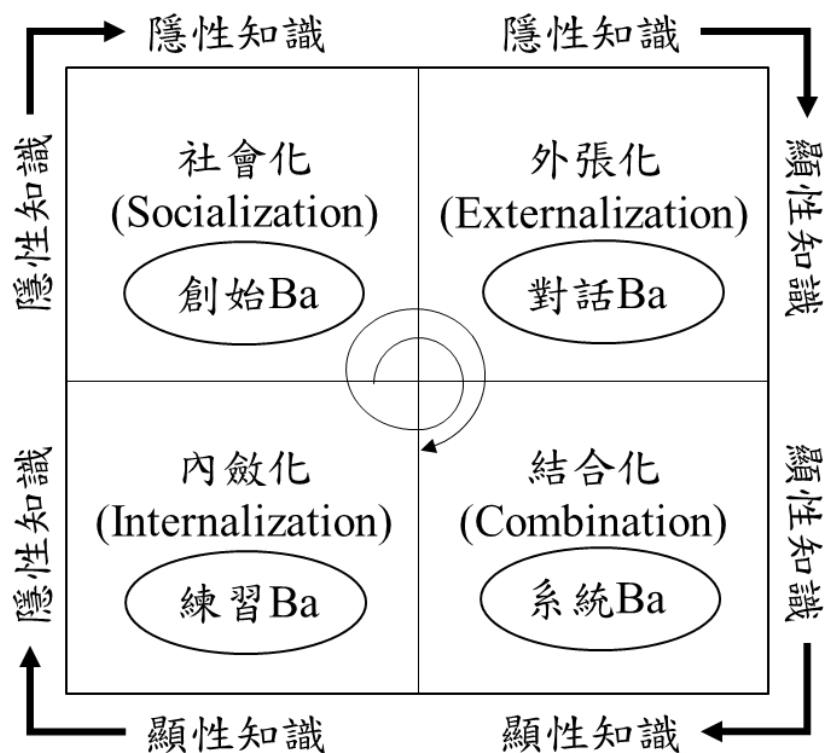


圖 2.3 知識創造場域結合 SECI

資料來源：本研究參考 Nonaka & Konno(1998)繪製

2.1.4SECI/Ba 四類型的應用

本研究除了利用 Nonaka 等人之 SECI 模式與場域(Ba)的對應，進行知識創造的探討外，更進一步透過文獻整理出可能影響知識創造與場域(Ba)形成的因子，以及在後續資料的收集能有所依據。以下表 2.4 與表 2.5 為本研究透過文獻所整理之影響各類型 SECI 及 Ba 的因子。

表2.4影響SECI之因子

SECI	構面	說明	文獻
社會化	外部溝通	為因應組織外部環境的變化，不斷進行產品與服務創新。例如:新科技的產生或社會經濟的改變。而外部知識的來源與溝通管道可透過顧客、學校、顧問，或其他競爭者。	高秋英(1999)；Nonaka et al.(2000)；葉俊榮(2002)；吳俊儀(2005)；Julia et al.(2014)

SECI	構面	說明	文獻
	內部溝通	組織聚集內部擁有不同知識的成員，透過語言或非語言的方式互相進行學習與交流。	Krogh(1998)；Nonaka et al.(2000)；陳弘睿(2000)；葉俊榮(2002)；Lee & Choi(2003)；吳俊儀(2005)；唐可歆(2010)
外張化	商品及服務設計規劃	設計商品及服務相關之企劃(例如：菜單設計、食品原料採購計畫，或餐廳服務等)。	陳弘睿(2000)；高秋英(1999)；吳俊儀(2005)
	合約審查	與顧客或供應商之簽約條件查核(例如：VIP 顧客權益，或選擇供應商的條件等)。	高秋英(1999)；吳俊儀(2005)；Gounaris(2005)
	分享最新資訊	分享市場上最新資訊及知識以了解產業或市場資訊，其資料來源可能是新聞報導、報章，或雜誌等。	陳弘睿(2000)；番大維(2008)
結合化	資料儲存	組織需將產品或服務相關的資料加以歸納、整合，並且儲存起來。	Nonaka & Konno(1998)；陳弘睿(2000)
	資料分析	組織可使用資訊系統來處理與分析已儲存之資料(例如：顧客回饋單、不合格產品資料等)，以供日後決策的依據。	Nonaka & Konno(1998)；Puddy et al.(2001)；吳俊儀(2005)；Choo & Neto(2010)
內斂化	在職訓練	針對組織內所有參與某特定工作之人員(例如：內場廚師及外場服務員等)，提出各種學習課程或實務訓練等。藉由學習和訓練來提升員工能力，以促進組織發展。	Polanyi(1969)；Nonaka et al.(2000)；吳俊儀(2005)
	職位輪調	透過組織內部工作崗位的轉換，讓員工能由不同的角度學習及累積知識，建立和管理自己的工作資歷。	Krogh(1998)；葉俊榮(2002)；唐可歆(2010)；經濟商業司(2012)
	改善及激勵制度	針對問題提出新政策、改善提案(QCC)或設立提案獎勵制度等。	Nonaka et al.(2000)；吳俊儀(2005)；Inkpen & Tsang(2005)

資料來源：本研究整理

表2.5影響Ba之因子及應用

場域 Ba	構面	應用	文獻
-------	----	----	----

場域 Ba	構面	應用	文獻
創始 Ba	內部溝通	<ol style="list-style-type: none"> 品質政策溝通活動。 實踐社區(Community of Practice, COP)。 廚師以師徒制傳承經驗。 	吳俊儀(2005)；Pan & Leidner(2003)；張志騰(2008)
	外部溝通	<ol style="list-style-type: none"> 分佈於各處的營業據點。 邀請大學教授針對食品技術的諮詢茶會。 政府舉辦大型活動。 	葉俊榮(2002)；吳俊儀(2005)；經濟部商業司(2012)
對話 Ba	產品及服務實現規劃	透過跨功能小組、正式會議，如廚師團隊、每月一次的產銷會，進行組織內部討論，或聘請顧問、收集顧客意見與組織外部交流。	陳弘睿(2000)；吳俊儀(2005)；Choo & Neto(2010)
	合約審查		
	分享最新資訊	<ol style="list-style-type: none"> 安排資深人員與主管辦研習會分享經驗。 成立讀書會。 	葉俊榮(2002)
系統 Ba	資料儲存	7-11 的 POS(Point of Sale)系統蒐集意見及資料。	經濟部商業司(2012)
	資料分析	網路分析系統，如 7-11 的 POS(Point of Sale)系統分析銷貨數量、客群分布。	吳俊儀(2005)；Lechner & Dowling(2003)；經濟部商業司(2012)
練習 Ba	在職訓練	<ol style="list-style-type: none"> 培訓新進職員之課程。 聘請師傅輔導及精進廚藝。 	葉俊榮(2002)；吳俊儀(2005)；Choo & Neto(2010)
	職位輪調	<ol style="list-style-type: none"> 推出培育計畫，培養企業接班人。 廚藝本位的進修規劃。 	葉俊榮(2002)；蔡長清等人(2009)
	改善及激勵制度	<ol style="list-style-type: none"> 制定員工創意提案改善制度。 針對員工提案改善設立獎勵辦法。 	葉俊榮(2002)；Inkpen & Tsang(2005)

資料來源：本研究整理

2.2 網絡特性(Network Characteristics)

在動態的經濟環境中，組織會不斷面臨到新的挑戰，所以需要持續產生新的知識來做為他們發展產品創新的來源，以增加競爭優勢(Henderson & Cockburn, 1994)，而在組織產生新知識的過程當中，需藉由組織內的個人與團隊間，以及跨組織的連結與溝通，以增加新想法及資訊的來源(Nonaka & Takeuchi, 1995; Hjalager, 2010)，該連結與溝通可被稱為網絡特性(van Wijk et al., 2008)。

網絡特性(Network Characteristics)的關鍵在於行為者(actors)³之間的網絡有反覆而持久交流的關係(Podolny & Page, 1998)，且該特性能以最小的社會群體(如兩人)、團體、組織，或組織之間等不同層級的網絡連結進行探討(van Wijk et al., 2008)。

過去許多研究以網絡特性的結構(Structural)、關係(Relational)、認知(Cognitive)三構面探討組織的內部行為者⁴之間，以及組織與外部行為者(actors)⁵之間對於知識移轉的影響性(Nahapiet & Ghoshal, 1998; Inkpen & Tsang, 2005; van Wijk et al., 2008)。過往的研究多半探討網絡特性中的結構、關係及認知三構面與組織內部或是組織外部的知識移轉效果是否顯著，例如 Inkpen & Tsang(2005)探討網絡特性對於企業內部、策略聯盟及工業區之關聯性；van Wijk 等人(2008)探討網絡特性對於組織內外部的知識移轉之關聯性；Maurer 等人(2011)探討在組織內部的網絡特性對於知識移轉、創新績效之關聯。但是鮮少探討組織的內部行為者之間，以及組織對於外部的行為者之間是如何溝通與連結，進而產出新知識的過程並沒有明確的描述清楚。因此，本研究以結構、關係及認知三構面，統整過去在組織內部及組織外部的相關文獻，歸納出目前影響新知識來源的因素：

2.2.1 結構

整個網絡位置的配置或形態決定於網絡之間的成員連結模式，如該網絡成員位置的密度、連接性及層級方面的連結模式——成員到達另一成員

³行為者是網絡中的節點，人、團體、組織、事物都可以是網絡中的角色(Haythornthwaite,1996)。

⁴內部行為者依據餐飲業的特性，可以區分管理階層人員(Management Staff)、後場製備人員(Production Personnel)及外場服務人員(Service Personnel) (Ninemeier, 2000)。

⁵外部行為者是指該組織運作時，接觸到的對象，如供應商、競爭者、顧客、大學與公家機構，以及相關協會(Hjalager,2010；Kim & Oh,2004；Ordanini& Maglio,2009；Wolfe& Gertler, 2004)

的距離之間的所在位置(Nahapiet & Ghoshal, 1998)。本研究所探討的獨立型餐飲業在內部資源有限的情況下，必須以外部的資源及知識來促使產品創新的活動來源，因此與外部行為者之間的連結互動就顯得非常重要(Pfeffer & Salancik, 1978)。當組織在與外部行為者進行聯繫時，其中潛在的知識、想法或是資源能促使該網絡成員的知識創造(Reagans & McEvily, 2003)，若該網絡成員之間廣泛進行大量的聯繫互動，則能增加組織與其外部行為者之間知識創造的機會(van Wijk et al., 2008)。另外，如果大量的聯繫可以增加該組織的外部知識，那麼集中型的網絡則能決定知識是否能有效的、快速的被組織應用(van Wijk et al., 2008)，因為組織與外部行為者的網絡位置相鄰的話，就能透過較短的路徑來進行知識與資訊的溝通及交流(Fritsch & Kauffeld-Monz, 2010)。所以位於市中心的組織能容易深入接觸其他外部行為者，而獲得更加多樣化的知識(Tsai, 2002)。

透過上述文獻整理歸納後，在組織知識創造的過程中，由於集中型網絡，使得行為者之間的實際距離接近，能面對面互動的機會增加，進而促使知識創造之過程。因此，本研究認為網絡之結構特性能夠促使組織創造新知識。

2.2.2 關係

除了網絡結構的位置及連結會影響組織的知識創造，還有連結該網絡行為者之間的相互發展出來的人際關係也是重要的一環(Nahapiet & Ghoshal, 1998)。以台灣獨立型餐飲業來說，該組織與外部行為者之間的人際關係需要在正式與非正式的管道中頻繁溝通交流，並透過時間來累積，逐漸建立親密的感情。過去研究探討了組織與外部行為者之間是如何互動，並有助於組織在產品創新活動的知識產生，例如組織在新產品發展前端，與顧客密切的互動形成的知識有助於新產品發展之活動(Joshi & Sharma, 2004)，而供應商參與組織的專案，頻繁互動，有利於整合產品開發過程的知識(Horn, 2005；Smith & Tranfield, 2005)，另外，與競爭者密切交流其相關知識，則有助於組織了解產業內的競爭情況，進而改善與精進現有產品及產生創意(番大維，2008)，組織參與大學及公家研發機構的計畫及活動，能以其所擁有的知識為基礎，促使組織進行新產品研發(Rpoer et al., 2004)，以及該地區一些正式與非正式的相關協會來觀察與了解該組織時，

互動過程中產生的知識(Wolfe& Gertler, 2004)。因此，本研究認為網絡特性中，密切的關係是促使組織重外部獲得新知識的重要因素，並以合作夥伴之間的感情親密程度及溝通頻率來衡量關係強度 (Reagans & McEvily, 2003)。

上述觀點提到，關係強度在組織與外部行為者之間的重要性，而在組織內部中，關係強度也是能促使該組織獲得新知識的重要來源，因為關係強度會激勵組織成員分享私人的寶貴經驗(Granovetter, 1982)，甚至使組織成員在非上班時間內願意投入時間和精力，提供他人幫助和進行知識交流(Hansen et al, 2001)，而且隨著時間的累積，頻繁的互動關係建立豐富的溝通管道和共識，並循環回饋，能提高組織成員評估、理解和使用知識的能力(Tortoriello & Krackhardt, 2010)。

在關係構面中，除了關係強度能夠影響組織內部的行為者之間，以及組織與外部行為者之間的知識轉換，Gounaris(2005)也提出組織對於供應商，有兩種合作關係，一種是基於深厚的感情或希望繼續合作，因為組織與其供應商之間擁有了歸屬感；另一種則是透過合約的方式，基於成本效益的合作關係，一旦合約結束，該組織與供應商之間的關係也隨之結束。因此，相信夥伴所說的話，會將其承諾的事完成的信任關係，是夥伴之間能夠合作的重要因素(van Wijk et al., 2008；Maurer, 2010)，也是決定組織內部與外部行為者之間能有更好的合作關係，並促使知識轉換的重要因素(Chen et al., 2014)。在該組織的供應鏈(Supply Chain)⁶中，信任是有助於增加供應鏈成員之間的合作關係，且有利於組織之間共享的重要訊息及知識(Chen et al, 2007)。

基於信任關係，組織內部的行為者更願意分享他們的知識，因為信任彼此會謹慎處理獲得的知識，應用在適當時機，有利於組織(Krackhardt, 1990)，而組織內部行為者相互競爭時，管理階層人員給予的獎勵若公平且透明化，則可以增加成員之間的信任程度，信任的程度會影響知識共享的程度(Inkpen & Tsang, 2005)。

因此，透過上述文獻，本研究認為密切的關係及信任能夠決定組織內

⁶供應鏈是指產品生產和流通過程中所涉及的原材料供應商、生產商、分銷商、零售商以及最終消費者等成員通過與上游、下游成員的連接組成的網路結構(陳映如, 2011)。

部行為者之間能否順利轉換且創造新知識，而組織內部行為者對於外部行為者之間，則是能透過該關係特性來加強雙方互動的合作過程，進而促使知識創造之過程。

2.2.3 認知

當組織與其外部相關行為者之間擁有共同的目標能促使各行為者提供知識資源，以提高最大的合作效益，影響該組織的知識創造(Chen et al., 2014)。因此，透過建立共同願景是能夠促進團體對於共同目標的理解，使組織內部行為者之間，以及組織與外部不同的行為者能相互溝通，且提供關鍵的結合機制來整合知識(van Wijk et al., 2008)。當組織內部的行為者之間存在一個共同遠景時，成員之間對於他們應該如何彼此往來也會有相同的看法及感知，並且有助於知識上的整合(Inkpen & Tsang, 2005)。而組織在新產品發展的過程中，由管理階層人員倡導組織目標更能幫助該活動成員凝聚向心力，影響員工之間的新知識產生及分享，有利於開發新產品的團隊(Joshi & Sharma, 2004; Lee & Ahn, 2006)。Kaiser et al. (2013)進一步提出，共同願景會因為組織內部的情況，而有不同的方式來建立：(1)直接跟隨領導者(leader)的想法創造出來 (2) 由主要領導者及高階主管一起溝通並創造 (3)由領導者及追隨者(followers)共同創建 (4)由整個組織在合作的過程中形成的溝通橋樑。

因此，若組織內部行為者之間，以及組織內部行為者對於外部行為者之間，若擁有共同願景，能夠加快知識之轉換，進而促使知識創造之過程。

在統整上述的文獻後，本研究發現探討網絡特性之結構、關係及認知構面的研究，多以製造業為主。然而，也有少數研究提出服務業的組織與外部行為者之間的交流也都是獲得新知識的來源 (Hjalager, 2010; Kim & Oh, 2004; Ordanini & Maglio, 2009)，但是對於服務業而言，探討組織內部行為者之間，以及外部行為者之間是如何互動，並促使組織保有產品創新的知識來源的研究相對較少(Hjalager, 2010)。因此本研究結合過去學者所提出的網絡特性觀點，以結構、關係、認知三構面，探討台灣獨立型餐飲業在資源有限的情況下，組織內部行為者之間，以及組織對於外部行為者之間是如何形成互動模式，並能夠藉由外部的知識及資源，刺激組織內部的隱性與顯性知識的轉換，促使台灣獨立型餐飲業的產品創新活動的知識來

源。

2.3 服務業的產品創新(Product Innovation)

創新(Innovation)的概念最早由 Schumpeter(1934)所提出，他認為創新是把一種新要素及條件加入生產體系的新組合，其包含了新產品、新生產方法、新的市場或新的供應來源。Drucker(1985)進一步指出創新為藉由創造新穎或具差異性的產品與服務所產生的機會，可以是一個新的想法、程序或產品，並能用以解決問題。Tidd 與 Bessant(2009)定義產品創新(Product Innovation)包含有形商品(Tangible Goods)及無形服務(Intangible Service)的創新。Tidd 與 Bessant(2014)更以不同程度(Incremental and Radical Innovation)與範圍(Product, Process, Position and Paradigm Innovation)來區分創新。由於創新定義相當廣泛，本研究將鎖定於產品創新活動，並且將其創新的程度界定為對組織層級的新產品與服務。

在過去，產品創新在製造業已成為相當重要的研究議題，透過產品的不斷創新才能維持在市場上的競爭力。在臺灣產業的轉型下，許多製造業紛紛進行服務化，除製造技術的發展下，也開始深入市場了解顧客需求，並開發其服務能力以提升產品附加價值(劉仁傑 & 陳國民，2014)。對服務業來說，除了所販賣的產品外，提供的服務也是影響組織競爭力的主要原因。因此，創新相關研究也從以往著重在技術創新(Technology Innovation)的製造業，逐漸開始探討服務業的創新活動。以下表格列出了製造業及服務業之產品創新相關研究，並藉由以下之定義，整理出本研究之產品創新的定義(如表 2.6)。

表2.6 製造業與服務業的產品創新

年份	學者	產業	對產品創新的定義
2012	Gronum 等人	製造業	是任何新的或明顯改善的產品(或服務)、業務流程的實施、新的行銷方式，或者新的組織和管理方法。
2013	Koolen	製造業	是指在成長的企業中，由新的和更好的方法來生產產品或提供服務。
2013	施凱	製造業	任何一個概念只要被一群人為新的東西，則可稱之為創新。

年份	學者	產業	對產品創新的定義
2013	陳岳琦	製造業	是新產品或新程序的修正或研發，企業必須與市場環境及需求連結，提供符合消費者所需的產品與服務。
2007	卓明宏	服務業	只要對顧客而言是新的形象，滿足未被滿足的需求，即所謂產品創新。
2011	葉遠來	服務業 (農會)	包括有形產品及無形服務的創新，能夠提供給市場用以滿足某種慾望或需要的任何東西。
2011	Mention	服務業	在市場引入新的產品、服務或相較於原型，提高其產品及服務功能。
2014	王越智	服務業	服務業者之產品創新為推出的產品或服務相較於公司過去或現存市場而言，皆屬於新的或有創意的表現。
2014	邱志強	服務業	指新產品及服務相對於市場上現有產品及服務之新穎程度。
2014	賴鼎涵	服務業	指為了創造績效獲解決問題所提供的各式產品及貼心的服務。

資料來源：本研究整理

經文獻整理發現，製造業與服務業的產品創新基本概念相同，皆包含產品及服務，雖有提到流程，但多以產品及服務創新的角度切入議題，其中的本質卻不同，在製造業所提到的產品創新是以「實體」產品為主，服務則為附加；服務業的產品則涵蓋了販賣之實體商品與無形的服務，兩者有著相當重要的程度。因此本研究根據 Tidd 與 Bessant(2009)所定義的產品創新可依「能否形式化」區分為有形的商品創新(Goods Innovation)及無形的服務創新(Service Innovation)，並確立兩者的特性及定義分別如下：

2.3.1 有形商品創新活動(Goods Innovation)

有形商品上的創新可定義為企業推出有形商品的主要特色、功能及類型對市場或組織本身而言是全新的，則為商品創新(邱志強，2014)。高秋英(1999)表示餐飲業有形商品的特性為生產與消費同時發生的，不像工業商品可以事先儲存，餐食商品難以預先儲備，形成忙時極忙，閒時極閒的特殊現象。卓明宏(2007)指出餐飲業之商品創新即以新意與巧思在商品上創造出新穎獨特的意義與想法。但不一定必須使用到新技術，也可以是一種改進

的商品，把原有食物重新組合、選用新穎的食材、改變餐食的擺盤方式或器皿等餐食周邊之範圍創造出不一樣的外觀，以及研發新的口感及味道，包含以上四種的構面，以滿足顧客求新求變的需求及感官上的樂趣，就是一種商品創新(高秋英，1999；Alan, 2002；卓明宏，2007；陳欣榮，2010)，而就目前的餐飲業者來說，除了在有形商品上的創新，另外也有實體周邊商品上的創新，供顧客能享受餐點之餘還可以購買紀念品，像是位於台北的森林餐廳就有推出專屬手機供顧客購買。

透過上述研究觀點，本研究定義在餐飲業的商品創新是對組織而言，有新的餐食製作方式、食材來源、外觀(如分量或擺盤)、味道，以及周邊商品之有形的創新活動，皆為無形的商品創新。

2.3.2 無形服務創新活動(Service Innovation)

美國行銷協會(American Marketing Association)於1960年指出服務是指藉由直接銷售或隨著商品銷售時所提供的活動及利益，以滿足顧客。而本研究所欲探討之服務業對象「餐飲業」的服務，通常是伴隨著有形商品，而Tidd & Bessant(2009)則更進一步提出服務創新是使顧客對所提供服務的使用和感知方式有所不同，但在不同的產業中，無形的服務也有其差異性，因此本研究藉由高秋英(1999)及Tidd & Bessant(2009)之理論，整理出餐飲業在無形服務上的特性，並以此來分辨商品及服務：

1. 無形性：服務有別於有形產品是無形的，在購買之前是無法透過視覺、觸覺、聽覺、嗅覺、味覺或感覺而判斷其品質。
2. 不可觸知性：顧客在每次進入餐廳到離開餐廳前，很難確定餐廳的服務品質是否很好。因此，對於性能及品質的感知在服務中更加重要，只有當一項服務超出了顧客期望時，顧客才會給予較高的評價。
3. 即時性：餐飲提供的服務與顧客消費兩者是同時進行的，當服務完成且時間一過其所提供服務的產能則無法保存，只留下顧客對這次整體服務的滿意度，以及下次再度光臨的意願。
4. 不可儲存性：工業商品能產出一定數量，可先儲存再使用。而就無形的服務來說，一旦生產即須立刻消費，無法加以儲存，因此也無法預先生產、攜帶和運轉。
5. 顧客接觸程度：大部分顧客無法接觸到產品的生產過程，而許多服務則

是在過程中需與顧客之間有高度的接觸及互動，而餐飲業就是高度與顧客接觸的行業。

6. 需求異質性、難以標準化性：由於每位上門的顧客所期望的服務不盡相同，而每位服務人員所提供的服務內容，亦無法像工業商品一樣完全標準化，會應顧客及服務人員而有所不同。
7. 地點：由於服務在接觸顧客需求時，服務的產生及消費幾乎是同時發生的，因此服務運作時的地點往往比產品生產的地點更加重要，例如：餐廳的風格、氣氛及空間營造等都會影響到其服務。

根據上述文獻，服務為一組織隨著產品售出時與顧客接觸的任何活動或利益，使產品增加無形的價值。而服務創新是指全新或是有相當程度改變的服務概念和傳遞的流程，藉由新的或改良的解決方案及服務表現為顧客創造附加價值(Tidd & Hull,2003)，而本研究定義在餐飲業的服務創新則為能夠促使顧客感受到新的風格、氣氛及空間營造、人員服務之無形的服務及有形的設備皆屬服務創新，如服務方式、服裝、桌椅、裝潢等。

過去文獻提及知識創造會促使創新活動的新知識來源，創新為包括轉換或實現產品、流程及服務為組織創造價值的新想法，而該想法需透過人與人之間相互交流的知識創造環境來形成(Popadiuka & Choo, 2006)。當中促使知識創造及產品創新活動之資源，來自於組織內部及外部，包含顧客、供應商、政府、大學及研究機構、競爭者等(Hsieh, 2013)。Popadiuka 與 Choo(2006)也進一步提出知識創造 SECI 過程會影響創新的類型，認為以隱性知識為主的知識社會化及外張化會促使商品與服務創新之新知識，而以顯性知識為主的知識結合化及內斂化則是會透過已有的知識，再促使商品與服務創新之新知識。

2.4 餐飲業(Catering)

餐廳(Restaurant)一詞，起源於 1765 年，此字衍生自法文 Restaurer，意思為“恢復元氣”，即餐廳是提供可以令人恢復精神與元氣餐食的場所之意(郭漢森，2012)。餐飲業除了提供餐飲外，隨著服務業的蓬勃發展，所包含的服務也愈來愈貼近顧客，根據蕭玉倩(1999)一書將餐飲業定義為為了滿足顧客的飲食需求，提供餐飲的場所、服務及設備，並以此賺取合理利潤的企業型態。因此，依據上述文獻，可以定義餐飲業應涵蓋「必須提供餐食

及飲料等服務與設備」、「有足夠令人放鬆精神的環境或氣氛」、「所提供之餐點依據顧客所需製作」、「一個以營利為目的的企業」四項要素組成(郭漢森, 2012)。行政院主計處於 2011 年 3 月第九次修訂「中華民國行業標準分類」, 確立餐館、飲料店、餐飲攤販, 以及其他餐飲皆屬於餐飲業。

本研究以餐飲業及系統化創新的角度歸納後, 定義其餐飲業為所販賣的產品中, 包含能立即食用的主要商品(例如: 餐食製作方式、食材來源、外觀、味道等)及附加的周邊商品, 以及能夠帶給顧客心理感受的無形服務(例如風格、氣氛及空間營造、人員服務等)的產業, 並賺取合理利潤的組織型態。

而不同的餐飲業類型, 也會影響知識創造的過程, 能促進的創新活動也不同, 因此本研究以該小節來定義且說明餐飲業的類型。由 Ninemeier(2000)、陳堯帝(2002)、高秋英(1999)三位學者, 及日本連鎖加盟協會(JFA)對餐廳種類的歸納依經營型態可分為:

1. 獨立型餐飲業(Independent Operation): 所有權歸一個或數個業主所有, 這些業主通常有一個或數個沒有連鎖關係的餐廳, 若擁有一家以上的餐廳, 各餐廳之菜單、食材規格、作業程序皆不同, 有很多是家族企業, 且資源、資本等較連鎖型餐飲業少。
2. 連鎖型餐飲業(Chain Operation): 是一個由多餐飲營業據點組成的組織, 聯合採購原料和設備, 並且所有餐廳遵循統一標準化的作業流程、服務、訓練, 甚至是裝潢規格化, 因此附有簡單菜色樣式的速食業容易連鎖, 而複雜性高的餐桌服務餐廳則難以標準化。

在知識創造與管理相關的研究中, 皆著重在連鎖型餐飲業, 例如: 葉俊榮(2002)針對連鎖業者探討其知識創造的方式與過程、Nonaka 等人(1998)透過對 7-11 連鎖型便利商店的實例研究去探討知識創造模式以及知識創造場域, 和 Lindblom & Tikkanen(2010)針對連鎖加盟商在隱性知識與顯性知識之間的轉換問題進行研究探討, 鮮少研究針對獨立型餐飲業進行探討。透過上述在餐飲業相關的文獻回顧, 本研究預計以台灣獨立型餐飲業為研究對象。以知識創造 SECI 及 Ba 模式來探討數個個案, 深入了解台灣獨立型餐飲業在資源不比大型連鎖餐飲業豐富之情況下, 如何透過組織內部行為者, 以及組織內部行為者與外部行為者的互相連結來獲得資源及知識,

進而產生許多商品與服務上之創新活動來保有自己的特色，並維持競爭優勢。(Pfeffer & Salancik, 1978 ; Phelps et al., 2012)。

第三章 研究方法

在本章中，本研究使用質化研究法，了解台灣獨立型餐飲業在組織內部行為者之間，以及組織與外部行為者之間的連結及互動模式是怎麼形成的，又是在什麼樣的場域，促使組織內部知識創造的產生。最後，能夠使台灣獨立型餐飲業保有商品(有形)及服務(無形)上的產品創新想法及知識的產生。

3.1 質化研究法

在研究方法中，可分為量化研究和質化研究，而量化研究通常在探討的是差異、關聯、預測、因果、描述和評鑑性的研究問題，屬「結果導向」之研究；而質化研究旨在探索、解釋某現象的理論與其產生的過程和脈絡，屬「過程和發現導向」(紐文英, 2012)，而本研究主要是採用質化研究中的二手資料蒐集及深度訪談法，因為在量化研究，較注重資料蒐集者是否遵循預設的程序，但在質化研究，訪談者需要對管理困境，以及如何運用訪談中獲致的洞見，有較完整的理解。因此籌鍊的訪談者必須能夠快速學習，即再不具備商品與服務之使用經驗、或者不是技術專家的裝況下，還能夠快速掌握所探索的主題。

依訪談問題的結構性，可以分成結構式、半結構式，及非結構式訪談三種類型(Lincoln & Guba, 1985)。非結構式訪談為沒有指定討論主題的問項或順序，每位受訪者的訪談內容都不相同，通常從受訪者的敘述開始(Cooper & Schindler, 2003)。半結構式訪談通常從少數指定問題開始，訪談者再探查受訪者較不易偏離主題之回答(Cooper & Schindler, 2003)。結構式訪談則是採用類似問卷詳細的訪談指引，引導問題之次序與特別的發問方式，但仍屬於開放式問題(Cooper & Schindler, 2003)。

本研究採用半結構式訪談，可預先擬定訪談的綱要之方向，但在後續訪談時，可視情況調整訪談問題的內容與順序(紐文英, 2012)，由於研究方法設計為多家餐廳，考慮到對於受訪者而言思考較不易受限，而對於訪談者而言能有預先擬定之方向，不易偏離主題，且有彈性的控制訪談情況。

3.2 NVivo 質性軟體

質性研究的資料分析是件費力費時的工作，在 1980 年代初期，少數質

性研究者發現可以使用電腦的文書處理軟體，來進行資料的搜尋與文件管理等工作(劉世閔、王為國，2007)。NVivo 的前身是 NUD*IST 是一套相當有名的質性研究資料分析軟體，它的全名是 non-numerical unstructured data indexing, searching and theorizing，中文的意思是非數量化之無結構資料的索引、搜尋與理論化。NUD*IST 第一版是由學者 Richards 和 Richards 在 1981 年所研發，目前已經更新到 NVivo10(郭玉霞等人，2009)。

將訪談資料從錄音檔轉為逐字稿後，分別匯入，使用 NVivo 以研究架構之構面建立節點(Nodes) (如圖 3.1)，再將逐字稿逐句分析，描述同一現象之相關概念規為同一節點，進行編碼動作(如圖 3.2)，隨著不同的受訪者資料(sources)匯入，不斷調整及擴充而形成本研究的編碼架構，而後在分析資料時，只需選取該構面節點，則可以觀看與該構面相關的訪談資料，進行資料分析與歸納。另外，可以透過節點之關聯功能，連結網絡特性、知識創造與產品創新，展開節點圖幫助了解分析之過程。透過文獻探討得知網絡之結構、關係及認知等特性會促使知識創造之過程，因此設立第一區塊節點關聯，而知識創造的四個過程，包含社會化、外張化、結合化及內斂化中皆有促使其知識轉換之場域，包含創始 Ba、對話 Ba、系統 Ba 及練習 Ba，與四階段過程中互動的行為者，包含顧客、供應商、競爭者、相關協會、學校、其他行業及組織內部行為者等。由於本研究之 NVivo 節點樹狀圖過於龐大，以知識創造的外張化為例，展開其場域及行為者，而社會化、結合化及內斂化以此類推(如圖 3.3)。

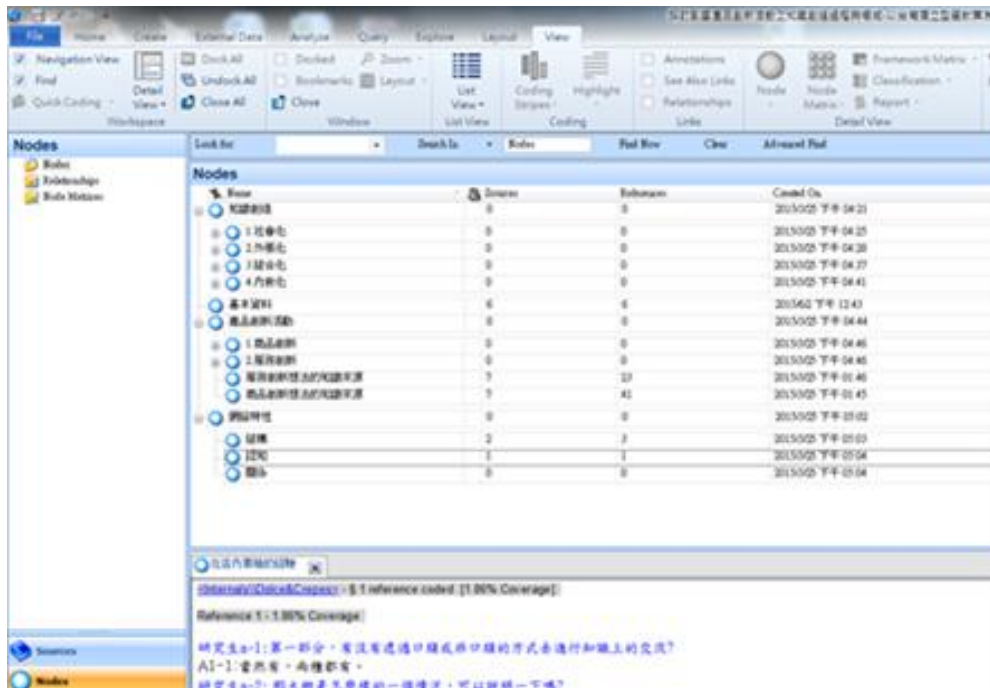


圖 3.1 NVivo10 節點建立

資料來源：本研究整理

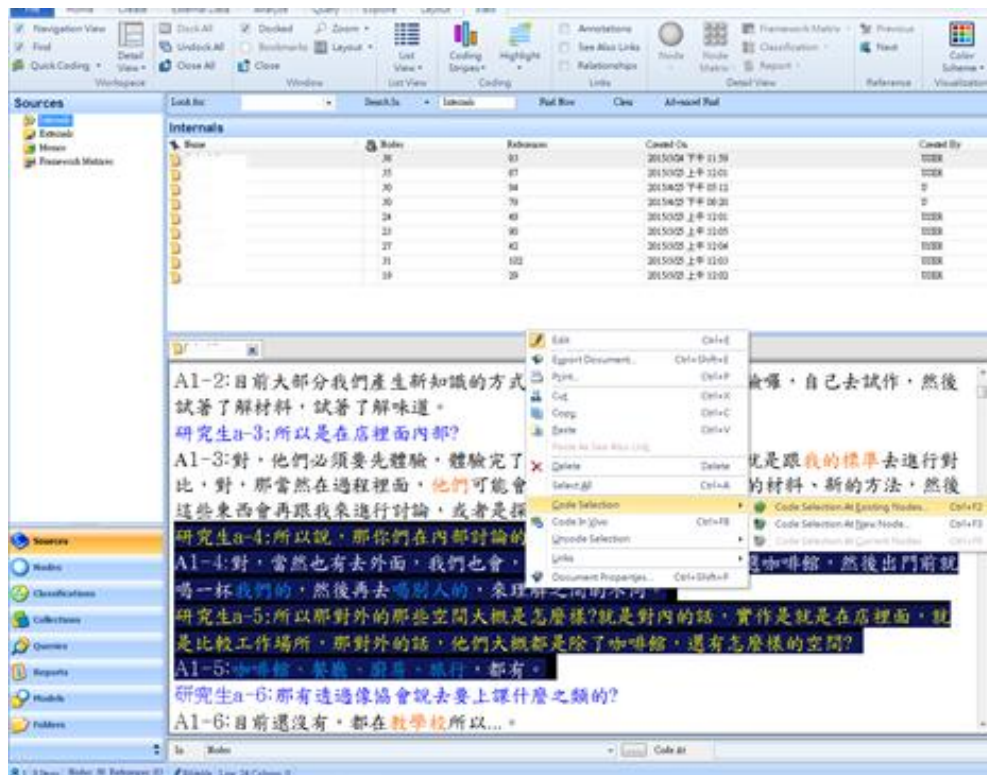


圖 3.2 編碼

資料來源：本研究整理

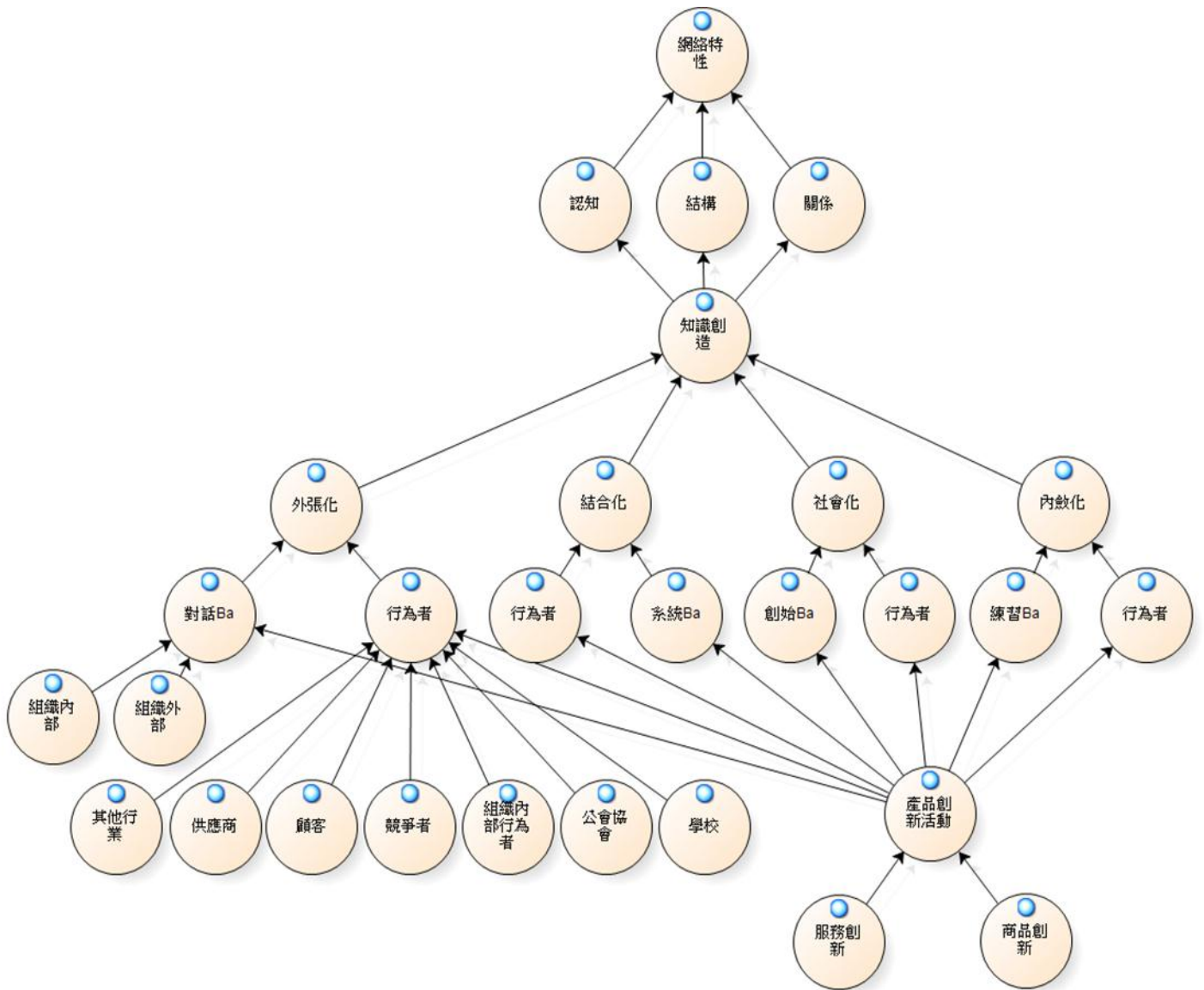


圖 3.3 NVivo 節點樹狀圖

資料來源：本研究整理

3.3 研究範圍與對象

在餐飲業具有地區性的特性之下，餐廳的菜色會受所在地區的社會、經濟情況烹調風格，以及顧客口味而呈現區域性或國籍性的不同飲食趨勢(高秋英，1999)，且 Marshall 在 1920 年提出在不同的社會文化環境中，群聚有助於知識的交換(引自：張永佶、林韶怡，2008)，同性質的業者會產生一種既競爭又相互學習的效果，並促使創新活動產生。因此本研究藉由台灣美食國際交流協會(TIGA)所推薦之具有特色的獨立型餐廳，以台灣的北、中、南三地區共選取 9 家餐廳(如表 3.1)，主要針對該餐廳最高負責人進行 1 至 2 小時的半結構式訪談。研究對象為具以下三點特色之台灣餐飲業者：

1. 獨立型經營模式。
2. 台灣美食國際交流協會(TIGA)所推薦。
3. 對於組織來說具有商品創新或服務創新。

在進行訪談前，本研究透過網路、報紙、雜誌及書籍等二手資料收集研究對象相關資訊，了解其現況背後的意義、情境脈絡和過程，再使用質性軟體 NVivo 幫助整理分析。最後彙整 9 家在產品創新前端之知識創造模式，使台灣獨立型餐飲業者能依循該知識創造模式，保有產品創新活動的來源。

表3.1 資料編碼說明表

餐廳	受訪者	所在地區	訪談時間
A	A1	台北	2015/2/28
B	B1	台北	2015/2/3
C	C1	台北	2015/2/2
D	D1、D2	新竹	2015/4/2
E	E1	台北	2015/3/12
F	F1	台中	2015/3/2
G	G1	台中	2015/3/6
H	H1	台南	2015/3/28
I	I1、I2	高雄	2015/3/17

資料來源：本研究整理

3.4 研究設計與執行

這些台灣獨立型餐飲業在進行組織產品創新活動時，包含組織內部行為者之間，以及組織內部行為者對於外部行為者所擁有的隱性及顯性知識是如何創造，使經驗得以傳承或累積，進而使餐廳的商品及服務方面能保有創新的知識來源。而本研究主要想探討台灣獨立型餐飲業的知識創造及其場域和組織內部行為者之間，以及組織內部行為者對於外部行為者之間與組織創新活動的連結，因此，本研究以 Nonaka & Konno(1998)所定義的 SECI 模式及 Ba 的四種類型模式為基礎，以及過去在餐飲業中促使組織知識創造過程的來源之相關文獻(如表 3.2)，為依據設計出第一部份的訪談範疇。以獨立型餐飲業者目前是以何種方式、形式及行為者來傳遞及創造知識。

表3.2 影響SECI及Ba之因子

類型	構面
社會化 創始 Ba	外部溝通
	內部溝通
外張化 對話 Ba	產品及服務實現規劃
	設計規劃
	合約審查
	分享最新資訊
結合化 系統 Ba	資料儲存
	資料分析
內斂化 練習 Ba	在職訓練
	職位輪調
	改善及激勵制度

資料來源：本研究整理

第二部份的訪談內容則是以台灣獨立型餐飲業的網絡特性為基礎設計，在動態的環境下，除了組織內部知識的交流，組織的社會網絡對於促進知識創造及創新也是重要的來源(Hopkins et al., 2011)。因此本研究以組織內部及組織外部的網絡特性為基礎(如表 3.3)將問卷第二部分以結構、關係

及認知三構面設計出第二部份的訪談範疇(Nahapiet & Ghoshal, 1998; van Wijk et al., 2008)。

表3.3 網絡特性之構面

網絡特性	構面
結構	集中型的網絡
關係	密切關係與信任
認知	共同願景

資料來源：本研究整理

本研究經文獻整理過後，定義服務業的產品涵蓋了販賣之有形的商品(Goods)與無形的服務(Services)，且以 Tidd & Bessant(2009)所定義的產品創新可依「能否形式化」區分為有形商品及無形服務的創新活動為基礎，再經由台灣餐飲業與商品、服務創新相關文獻、報章及雜誌等二手資料整理出台灣獨立型餐飲業可能進行的產品創新活動(如表 3.4)，並以此為依據設計出第三部分的訪談範疇，詢問各家餐廳近三年內，對於組織而言是全新的商品及服務之問題。

表3.4 台灣餐飲業的產品創新活動

產品創新活動	說明	構面	資料來源
有形商品 (goods)	有形的商品被定義為顧客購買後可以供其帶走的，分為在餐食及飲品上主要商品；另外有周邊的商品上創新，供顧客能享受餐點之餘還可以購買紀念品，稱為附加商品。	餐點製作方式、原料來源、外觀(如分量或擺盤)、味道及周邊商品。	Jones,1983； 高秋英，1999； Alan,2002； 卓明宏，2007； 陳欣榮，2010
無形服務 (services)	是指能夠使顧客感受到餐廳所提供的服務有所不同方式。	風格、氣氛及空間營造、人員服務。	Jones,1983； 高秋英，1999； 李啟誠，2009； Tidd & Bessant,2009

資料來源：本研究整理

藉由上述在知識創造、網絡特性及產品創新活動之相關構面，擬訂出訪談題項。在進行訪談前，透過網路、報章雜誌等二手資料，歸納各家餐

廳之特色，並以訪談資料加強二手資料之不足，而後，再以 9 家台灣獨立型餐飲業統整出目前獨立型餐飲業在產品創新前端之知識創造模式。

第四章 資料蒐集與分析

本研究透過網路、報章及雜誌等，先收集 9 家研究對象之資料，並透過網絡特性、知識創造及產品創新之文獻探討，建立研究架構，並擬定訪談題項，而後進行訪談以補足二手資料的不足，歸納分析出研究結果。

4.1 研究架構

本研究依據研究背景及動機，擬定本研究目的，並藉由文獻探討分析收集資料，歸納出本研究的主要架構(如圖 4.1)，以知識創造為主去探討組織內部隱性知識與顯性知識的轉換過程，而 Nonaka 將其過程分為社會化、外張化、結合化及內斂化，而這四種 SECI 過程會發生在不同類型的場域中，有創始 Ba、對話 Ba、系統 Ba 及練習 Ba。以知識創造 SECI 模式及場域 Ba 為核心，探討組織與網絡中的行為者之間如何互動，且網絡中的結構、關係及認知之特性又是如何促使知識創造的產生，進而推動產品創新活動的新知識來源。

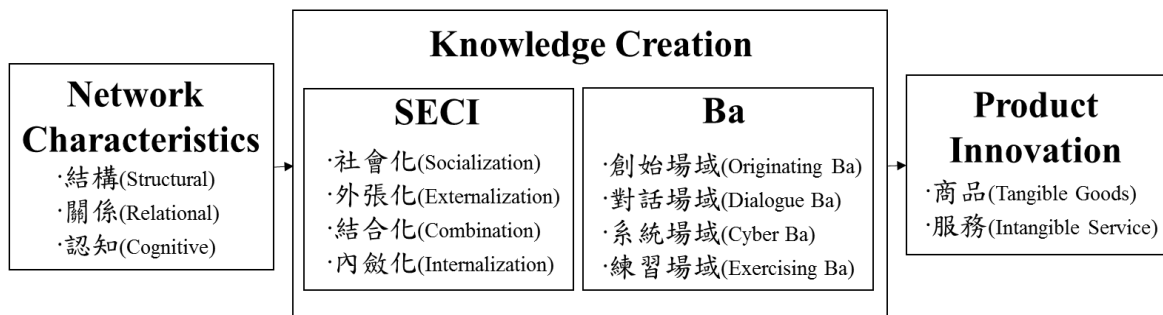


圖 4.1 本研究之架構圖

資料來源:本研究繪製

4.2 資料編碼

將 9 家餐廳的訪談資料文本分別以英文字母(如 A、B...)，進行編號，第一碼代表各餐廳的受訪者，而第二碼則是以數字(如 1、2...)進行編號，數字代表同一家餐廳不同的受訪者，9 家餐廳依序編碼(如表 4.1)。文本內容則以研究生及受訪者的對話次序進行編碼，第一碼是小寫英文字母代表同一位研究生在訪談不同家餐廳之代號(如 a、b...)，第三碼為對話次序。依據本研究設計之訪談題項，建立分析類別表(如表 4.2)，進行分析。

舉例：該資料文本為東海餐廳的林老闆的訪談紀錄，則編碼 A 為東海餐廳，A1 為林老闆，編碼 a 為研究生；a-1 為研究生的第一句對話，A1-1 為林老闆第一句對話。代表對話假設如下：

請問你們近三年內有餐食或飲品上的創新嗎?(a-1)
 有的，我們的牛肉麵是使用較特殊的部位去熬煮，
 吃起來非常鮮嫩。(A1-1)

表4.1 資料編碼說明表

文本編號	受訪者代號	研究生代號	所在地區	訪談時間
A	A1	a	台北	2015/2/28
B	B1	b	台北	2015/2/3
C	C1	c	台北	2015/2/2
D	D1、D2	d	新竹	2015/4/2
E	E1	e	台北	2015/3/12
F	F1	f	台中	2015/3/2
G	G1	g	台中	2015/3/6
H	H1	h	台南	2015/3/28
I	I1、I2	i	高雄	2015/3/17

資料來源:本研究整理

表4.2 分析類別表

1.網絡特性	結構	組織與外部行為者的結構特性如何促使知識創造
	關係	組織內外部行為者的關係特性如何促使知識創造
	認知	組織內外部行為者的認知特性如何促使知識創造
2.知識創造	社會化	行為者之間如何透過面對面的溝通、觀察與體驗及創始 Ba 將隱性知識轉換成隱性知識。
	外張化	行為者之間如何透過文字、圖片與書籍及對話 Ba 將隱性知識轉換成顯性知識。
	結合化	行為者之間如何儲存、分析與整合及系統 Ba 將顯性知識轉換成顯性知識。
	內斂化	行為者之間如何透過做中學及練習 Ba 將顯性知識轉換成隱性知識。
	產品創新之來源	知識創造促使產品創新活動的來源。

資料來源：本研究整理

4.3 資料蒐集

4.3.1 台北-A 餐廳

表4.3 A餐廳基本資料

成立時間	民國100年
營業額(年)	民國101年至104年 約500萬以內
員工人數	民國101年至104年 約3-5人
職務類型	無分後場及外場人員
商品	多國式混合餐點、甜點、咖啡、酒
商品價格	60-2000 元

資料來源：本研究訪談資料(2015)

1. 商品特色

(1) 餐食製作方式

最經典的甜點可麗餅(如圖 4.2)，不添加任何香草與奶油以避免油膩的奶耗味，並選用橄欖油取代來提升香氣(痞客幫，2014)。天然酵母手工麵包配上冷榨橄欖油，搭胡椒跟海鹽。超美味烤豬排煎起來很像牛排，搭配水果醬汁(痞客幫，2014)。意為女間諜的 Nikita 巧克力蛋糕(如圖 4.3)，由 1/3 的 85%純度巧克力、1/3 核桃與 1/3 蛋與麵粉製作而成，在高溫烘焙後，富有彈性的表皮，添增蛋糕的口感與層次(台灣自遊網-旅旅台北，2014)。菌汁烤氣球，把百頁豆腐浸泡菇類醬汁，拿去烤，然後再塗特製醬汁，可搭配沒有酒精濃度的啤酒-聖火汁(痞客幫，2014)。草莓起司，裡面除了草莓醬跟起司以外，竟然還加了小茴香。油封鴨腿，加上了純可可粉較重口味的醬料(Dolce & Crepes 官方網站，2015)。



圖 4.2 可麗餅



圖 4.3 Nikita 巧克力蛋糕

資料來源：台灣自遊網-旅旅台北(2014) 資料來源：台灣自遊網-旅旅台北(2014)

(2) 食材來源

黑糖起司可麗餅選用台灣黑糖與莫扎瑞拉生起司(陳姿吟，2014)。附餐沙拉的醋是混合了 Balsamico 醋(義大利紅酒醋)，跟中南部常見的五印醋和店家自釀的水果醋。

(3) 外觀

大份的可麗餅皮可以手撕的方式增添趣味與份量。菌汁烤氣球也是大份量，還有因烤過而蓬鬆像氣球的形狀(痞客幫，2014)。

(4) 味道

可麗餅皮也同時具備酥脆與柔軟的雙重層次口感，更能品嚐到麵粉的香氣。老闆曾經去四川取經，調的醬汁具有豐富層次感(痞客幫，2014)。

2. 服務特色

(1) 風格

充滿活力、自然溫馨且隨性，把店經營得像家，不刻意修飾的感覺反而成為獨特的風格，希望這裡是一個不被任何傳統、包裝與裝飾所束縛的空間(陳姿吟，2014)。

(2) 氛圍及空間營造

店面來到這裡的顧客都需在門外脫鞋，才能「把認識的世界丟在門外」，真正進入這個屬於家的空間(台灣自遊網-旅旅台北，

2014)。A 餐廳店內牆面給予來此的顧客限時挑戰題寫詩句(如圖 4.4)，成功者可獲得免費咖啡的活動(陳姿吟，2014)。A 餐廳也提供筆記本給予來此用餐的顧客(如圖 4.5)，能留下感想，與餐廳人員有所互動(陳姿吟，2014)。而老闆更計劃將詩、音樂帶入空間，讓這裡充滿更多活力與人文氣息，也讓每一位顧客都能以最輕鬆的方式認識生活(痞客幫，2014)。



圖 4.4 A 餐廳牆上詩句

資料來源：陳姿吟(2014)



圖 4.5 A 餐廳筆記本

資料來源：陳姿吟(2014)

(3)人員服務

老闆親自解釋及介紹菜色與如何搭配才好吃，以真誠與活力服務顧客(痞客幫，2014)。

4.3.2 台北-B 餐廳

表4.4 B餐廳基本資料

成立時間	民國69年
營業額(年)	民國101年至104年 約300萬-400萬
員工人數	民國101年至104年 約8人
職務類型	分後場製備人員及外場服務人員
商品	台灣傳統豬蹄飯小吃
商品價格	15-90 元

資料來源：本研究訪談資料(2015)

1. 商品特色

(1)餐食製作方式

所有餐食無添加化學藥劑、色素，再加上為符合現代人健康的飲食習慣，選用滷製的方式較不油膩。招牌知高飯，就是所謂的豬蹄膀飯(如圖 4.6)，豬蹄膀以老滷汁滷的軟嫩十足，富有嚼勁的口感與滷汁的香甜相當可口下飯，且堅持無添加化學藥劑、色素(大台灣旅遊網，2015)。店內推薦的則是吳郭魚飯(如圖 4.7)，鹹水吳郭魚較



圖 4.6 知高飯

資料來源：大台灣旅遊網(2015)



圖 4.7 吳郭魚飯

資料來源：大台灣旅遊網(2015)

(1)風格

有五十年歷史的招牌，店名「33 年老店」相當好記，一直沿用至今，而門面也張貼了許多知名媒體爭相的報導與畫面，讓過路人也可以看到小吃名店的魅力，有別於傳統小吃店較髒亂的印象，風格簡約舒適大方(痞客幫，2014)。

(2)氛圍及空間營造

用餐區乾淨整齊(如圖 4.8)，擺設使外場服務人員能夠清楚快速將餐點送到客人手上。以藝人的名字代替桌號(如圖 4.9)，送餐時會叫藝人的名字，營造融洽與有趣的氣氛(痞客幫，2014)。



圖 4.8 B 餐廳空間

資料來源：痞客幫(2014)

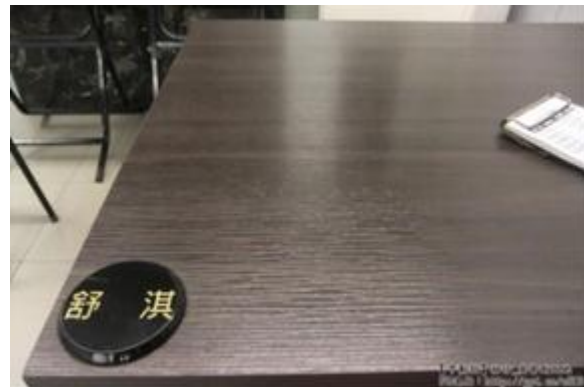


圖 4.9 明星桌牌號碼

資料來源：痞客幫(2014)

4.3.3 台北-C 餐廳

表4.5 C餐廳基本資料

成立時間	民國95年
營業額(年)	民國101年至104年 約2億
員工人數	民國101年至104年 約120人(13間店)
職務類型	無分後場及外場人員
商品	台灣古早味傳統肉羹、飯食小吃
商品價格	30-90 元

資料來源：本研究訪談資料(2015)

1. 商品特色

(1)餐食製作方式

用心傳承早期農忙的傳統古早味，新鮮食材、手作堅持，每碗羹都能享用到自然甜味，真材實料的美味(政大羹大王官方網站，2015)。古早味滷肉皆遵循古法熬製(政大羹大王官方網站，2015)。

(2)食材來源

中央廚房純手工製作新鮮食材，肉羹條或是花枝煨條，其至連煨湯底，都是老闆當天新鮮現做(YouTube，2015)。

2. 服務特色

(1)風格

C 餐廳始終秉持台灣濃厚人情味的精神，保留最古早的家鄉味，堅持手工製作、食材道地，讓顧客在每一口料理中，都能嚐到親切的感動(政大羹大王官方網站，2015)。透過傳統小吃，新穎的店內裝潢，將台灣傳統小吃結合舒適空間，創造新的傳統小吃風格(政大羹大王粉絲專頁，2015)。

(2)氛圍及空間營造

用餐區有別於傳統裝潢，除了能明確襯托 C 餐廳風格外，更能表達傳統小吃的特色(如圖 4.10)。



圖 4.10 C 餐廳空間

資料來源：政大羹大王官方網站(2015)

4.3.4 台北-E 餐廳

表4.6 E餐廳基本資料

成立時間	民國97年
營業額(年)	民國101年至104年 約1000萬-1200萬
員工人數	民國101年至104年 約5-7人
職務類型	分後場製備人員及外場服務人員
商品	日式料理
商品價格	50-900 元

資料來源：本研究訪談資料(2015)

1. 商品特色

(1)外觀

在 E 餐廳，皆以創意的盤飾來妝點傳統的日式料理，除了吃的到食材的原味，也可以擁有視覺上的享受。例如：龍舟生魚片(如圖 4.11)，以精細的刀工製作，呈現灑網捕魚的故事情境(隨意窩，2010)。鳥語花香鳥型壽司(如圖 4.12)，有獲得百家料理競賽的金牌獎，也是店內情人節特選套餐的人氣餐點。經過改良後的作品，一公一母的鳥形鴛鴦壽司，以鮮蝦與鮭魚卵製作(隨意窩，2013)。火鳳凰(如圖 4.13)，以冰涼的魚肉凍，搭配沙拉，將鋁箔紙以鳳凰的姿態呈現，增添趣味。



圖 4.11 一魚三吃生魚片
資料來源：隨意窩(2010)



圖 4.12 鳥形鴛鴦壽司
資料來源：隨意窩(2013)



圖 4.13 火鳳凰
資料來源：iPeen 愛評網(2015)



圖 4.14 紫蘇梅醬
資料來源：iPeen 愛評網(2015)

(2)周邊商品

在 E 餐廳也有販賣許多店家自製的周邊商品。例如：丼飯內的

紫蘇梅(如圖 4.14)，味道天然沒有過多添加物(iPeen 愛評網，2015)。

2. 服務特色

(1)風格

E 餐廳強調從傳統的日式料理當中，嚴選健康、低卡食材，簡單進行料理，沒有過多的美化與包裝，保留完整原味的食材，並融合不同類型的料理，以平實的價格，將食物的價值回饋給顧客(伊薩姆官方網站，2015)。以 E 餐廳的所有員工渲染日本文化，讓顧客可以感受到來此的幸福感動(伊薩姆官方網站，2015)。

(2)氛圍及空間營造

由於 E 餐廳的老闆透過日本料理而非常喜愛及尊敬日本文化，將店內打造成傳統的日式懷舊風格(如圖 4.15)，有別於一般台北日式料理店，華麗的裝潢，在 E 餐廳，就像是來到日本家庭餐館般親切，讓顧客除了享受美味的料理外，也能感受道地的日本文化(食我部落，2015)。另外，E 餐廳也在吧檯擺放了許多對於食材的圖文介紹(如



圖 4.15 E 餐廳外觀

資料來源：iPeen 愛評網(2015)



圖 4.16 吧檯

資料來源：iPeen 愛評網(2015)

圖 4.16)，提供來此顧客能有更進一步的了解所吃的料理。

4.3.5 新竹-D 餐廳

表4.7 D餐廳基本資料

成立時間	民國97年
營業額(年)	民國101年至104年 約1400萬-2000萬

員工人數	民國101年至104年 約10-18人
職務類型	分後場製備人員及外場服務人員
商品	義大利餐點、甜點
商品價格	100-1000 元

資料來源：本研究訪談資料(2015)

1. 商品特色

(1) 餐食製作方式

茶油紫蘇堅果燉飯與義大利麵，使用 D 餐廳獨家研發紫蘇青醬，結合富含礦物質和維生素的紫蘇及具有明顯的預防心血管硬化、降血壓、降血脂等功效，和防癌抗癌的特殊功效的苦茶油製作 (Youtube, 2013)。

(2) 食材來源

剝皮辣椒義大利麵，結合新竹當地特產剝皮辣椒，融入當地食材及特產製作的創意料理 (Youtube, 2013)。餐食使用蕎爾獨家研發紫蘇青醬。

(3) 周邊商品

D 餐廳在店中販售在地食材所製成的伴手禮(如圖 4.17)，且周邊商品皆經過試吃、票選、獲獎及認證等嚴格把關的商品，將美味及健康的食材分享給來此的顧客(蕎爾粉絲專頁，2015)。例如：D 餐廳獨家製作的紫蘇梅青醬、獲得眾多獎項的東方美人茶、風味柿餅、醬醬屋天然果醬、有機園健康伴醬、幸福米、木酢液及米樂爆米花等等(蕎爾粉絲專頁，2015)。



圖 4.17 伴手禮區

資料來源：蕎爾粉絲專頁(2015)

2. 服務特色

(1)風格

D 餐廳的風格理念源自於義大利文—你好，擁有著熱情、陽光義大利人的自信與驕傲，藉由天馬行空的想像空間及溫馨的愛傳遞出來，讓來此的顧客可以發現美食的快樂，享受異國風情的料理(蕎爾官方網站，2015)。另外，原味、自然是 D 餐廳料理的靈魂，以原味為導向製作創意料理，使用嚴選食材現做，且對顧客的服務更是用心，期待每位來此用餐顧客，在心裡留下最單純的幸福印記(蕎爾官方網站，2015)。

(2)氛圍及空間營造

打破傳統空間設計，以不同美學理念設計每一區塊的用餐空間，一樓是挑高寬敞的用餐環境(如圖 4.18、19)，而通過浪漫式風格的迴旋階梯(如圖 4.20)，可以看到二樓另設有獨立的半隔絕蛋型包廂(如圖 4.21)，讓顧客能因為選擇的位置不同而有不一樣的感受(蕎爾官方網站，2015)。



圖 4.18 D 餐廳一樓用餐區

資料來源：蕎爾官方網站(2015)



圖 4.19 D 餐廳一樓用餐區

資料來源：蕎爾官方網站(2015)



圖 4.20 浪漫迴旋階梯

資料來源：蕎爾官方網站(2015)



圖 4.21 蛋型包廂

資料來源：蕎爾官方網站(2015)

(3)人員服務

配合節日舉辦活動，增加與顧客的互動，例如：2014 年新埔北平國小口琴音樂會，來 D 餐廳交流分享餐點(蕎爾粉絲專頁，2015)。

4.3.6 台中-F 餐廳

表4.8 F餐廳簡介

成立時間	民國78年
營業額(年)	民國101年至104年 約1500萬
員工人數	民國101年至104年 約17人
職務類型	有分後場製備人員及外場服務人員
商品	台灣海鮮料理
商品價格	300-1000 元

資料來源：本研究訪談資料(2015)

1. 商品特色

(1) 餐食製作方式

F 餐廳的料理講究調味更重口感，皆強調以當季食材烹調活海鮮，再加上店家自製醬汁，顯出野生海產自然得鮮美味及 Q 勁，並融合創意。例如：梅汁三牙(如圖 4.22)，採用稱三牙的海水魚類，酥炸後淋上 F 餐廳老闆娘私釀的梅子汁，流傳十多年的經典料理(梅子餐廳官方網站，2015)。XO 醬蝦仁炒飯(如圖 4.23)，採用 F 餐廳自製 XO 醬，是沒有食譜，全憑記憶與歷練而烹調出的料理，要填一點甜、要一鹹點全靠經驗(梅子餐廳官方網站，2015)。



圖 4.22 梅汁三牙



圖 4.23 XO 醬蝦仁炒飯

資料來源：梅子餐廳官方網站(2015) 資料來源：梅子餐廳官方網站(2015)

(2) 食材來源

F 餐廳裡的海鮮 6 成來自澎湖、4 成來自台中港野生捕撈的海鮮食材，在澎湖有專屬漁船的捕撈後空運來台中，招牌如：大明蝦、玳瑁石斑、白鯧魚等食材，因為父親從年輕時就在漁港捕魚賣魚，累積了 50 年的深厚經驗及人脈，因而使梅子餐廳能夠不斷有新鮮上等的海鮮(謝依霖，2015)。另外，供應商，每天分上、下午二趟空運台中，只為了跨過 F 餐廳對於食材新鮮度的第一道門檻(謝依霖，2015)。

(3) 周邊商品

脆梅(如圖 4.24)，由 F 餐廳老闆娘親自醃製，每一顆都是清洗後，以手工壓破，再以純糖古法醃漬新鮮採收的梅子，店裡的招牌。F 餐廳自製 XO 醬，老闆到處試吃專研口味，最後選定日本進口大千貝，手工剝絲增添口感，咬勁和香氣特別(自由時報，2009)。



圖 4.24 脆梅

資料來源：梅子餐廳粉絲專頁(2015)

2. 服務特色

(1)風格

F 餐廳等同新鮮海產料理的代名詞，強調「人情味」的展現，不會讓顧客覺得跟一般的餐廳大同小異，畢竟是家的餐廳，就是想要保持台灣家庭特有的味道。以上一代的口味為基礎，開發新一代的創意料理，讓顧客在品嚐料理的同時，也能感受到中台灣的人情味(梅子餐廳官方網站，2015)。F 餐廳強調與客人的關係不只是金錢上的交易關係，而是有感情的成分存在，將客人當作朋友、親人，生意便能長長久久(經濟部商業司，2014)。

(2)氛圍及空間營造

從傳統海產攤轉變為時尚與品味兼具的海鮮餐廳，空間簡單卻更顯典雅(如圖 4.25 及圖 4.26)。



圖 4.25 一樓用餐區



圖 4.26 二樓用餐區

資料來源：梅子餐廳官方網站(2015)

資料來源：梅子餐廳官方網站(2015)

(3)人員服務

提供客製化菜單，若客人想吃其他特別的海鮮食材，都可以提前預約(經濟部商業司，2014)。

4.3.7 台中-G 餐廳

表4.9 G餐廳簡介

成立時間	民國102年
營業額(年)	民國102年至104年 約1100萬
員工人數	民國102年至104年 約8人
職務類型	有分後場製備人員及外場服務人員
商品	日法式輕食料理、甜點
商品價格	90-1000 元

資料來源：本研究訪談資料(2015)

1. 商品特色

(1)餐食製作方式

相較於一般餐廳的冷盤沙拉，G 餐廳推出溫食沙拉，為求乾淨，生菜皆清洗 3 次，再用 RO 水洗，加上 G 餐廳自製的香橙油醋醬，甚至胡蘿蔔絲完全不會有生菜味，清脆且有甜味，讓平常不愛吃生菜的顧客也會喜歡(剗有其食，2014)。海味金沙義大利麵(如圖 4.27)，旗津烏魚子加上熬煮 12 小時的波士頓龍蝦醬汁，還有大量的青蔥，中西合併的創意義大利麵(剗有其食，2014)。焗烤波士頓龍蝦義大利

麵，工序複雜，要用蝦膏、洋蔥、紅蘿蔔等熬煮 12 小時以上，是一道法國藍帶廚藝學院的名菜(剎有其食，2014)。

(2) 食材來源

海味金沙義大利麵用旗津烏魚子來制作(剎有其食，2014)。

(3) 外觀

漢堡排系列是 G 餐廳的人氣招牌，例如：月見漢堡排(如圖 4.28)，將日式料理以獨具特色的法式作擺盤。



圖 4.27 海味金沙義大利麵

資料來源：剎有其食(2014)



圖 4.28 月見漢堡排

資料來源：剎有其食(2014)

2. 服務特色

(1) 風格

日法輕食是新的飲食概念，融合日法料理手法，創造新飲食文化，賦予餐飲多元文化的味覺享受。因為 G 餐廳的老闆即主廚，曾經在日本東京研習廚藝多年，因此在 G 餐廳不必花太多錢，就可以享受到法式餐點的精緻。而該餐廳老闆為了讓更多人明白，原來輕食也可以如此美味，使用嚴選新鮮食材，用最簡單的烹調方式來讓顧客品嚐到食物的原味，搭配精緻的擺盤，讓輕食變得富有質感與特色，讓顧客同時也能有高級餐廳的享受(Ping18 傳單，2014)。

(2) 氛圍及空間營造

雅緻、時尚且簡約的店面風格(如圖 4.29、30)。



圖 4.29 G 餐廳內部用餐空間



圖 4.30 G 餐廳外觀

資料來源：Ping18 粉絲專頁(2015)

資料來源：Ping18 官方網站(2015)

4.3.8 台南-H 餐廳

表 4.9 H 餐廳簡介

成立時間	民國100年
營業額(年)	民國101年至104年 約100萬-300萬
員工人數	民國101年至104年 約2-5人
職務類型	無分後場及外場人員
商品	傳統手工豆花、剉冰、飲品
商品價格	15-70 元

資料來源：本研究訪談資料(2015)

1. 商品特色

(1) 餐食製作方式

店內有別於傳統剉冰，皆使用純手工熬製黑糖糖水取代，恰到好處的甘甜。招牌有：焦糖布丁紅豆粉圓牛奶豆花冰(如圖 4.31)，黑糖粉圓是用黑糖一起熬煮(痞客幫，2014)。



圖 4.31 焦糖布丁紅豆粉圓牛奶豆花冰

資料來源：痞客邦(2014)

(2)外觀

H 餐廳的冰品份量十足，器皿使用細緻的瓷碗是台南特有的文化，能使顧客吃的健康也吃的雅緻(如圖 4.32)。



圖 4.32 焦糖布丁紅豆粉圓牛奶豆花冰

資料來源：痞客邦(2014)

2. 服務特色

(1)風格

H 餐廳以台灣古早味冰品為基底，融合日式甜品，重新組合打造新穎的台式甜點(尚禾黑糖粉圓冰粉絲專頁，2015)。想要呈現給顧客道地的懷舊風格，以及手工製作的甜品，讓顧客感受到濃厚的台

南文化風情。

(2) 氛圍及空間營造

以清新木質且簡約的風格呈現傳統冰品店裝潢。用餐區以大小不一的竹枝並混合排列(如圖 4.33)，美觀與遮陽功能兼具，位於大馬路旁，加上塑膠布及竹簾隔絕塵土(尚禾黑糖粉圓冰粉絲專頁，2015)。吧檯以原木呈現出樸實的質感(如圖 4.34)。

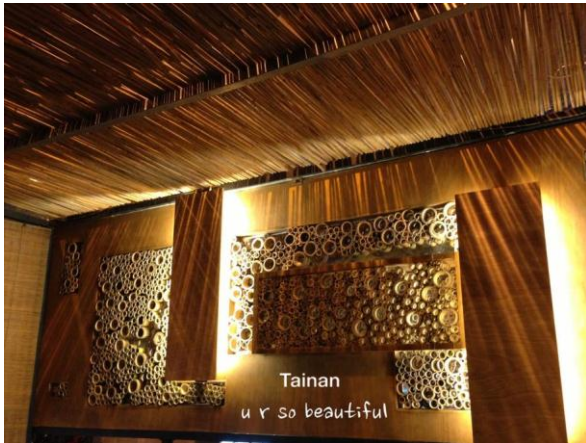


圖 4.33 用餐空間

資料來源：尚禾粉絲專頁(2014)



圖 4.34 H 餐廳吧檯

資料來源：尚禾粉絲專頁(2014)

(3) 人員服務

H 餐廳能幫顧客製作一盤屬於自己的綜合冰(尚禾黑糖粉圓冰粉絲專頁，2015)。

4.3.9 高雄-I 餐廳

表4.10 I餐廳簡介

成立時間	民國100年(買入)
營業額(年)	民國101年至104年 約2000萬-3000萬
員工人數	民國101年至104年 約30-40人(6間店)
職務類型	有分後場製備人員及外場服務人員
商品	中華港式料理
商品價格	380-2000 元

資料來源：本研究訪談資料(2015)

1. 商品特色

(1)餐食製作方式

頂級紅燒牛肉(如圖 4.35)，以台灣新鮮牛骨，二十幾種珍貴中藥，陳年豆瓣紅麴米天然食材，30 小時燉煮，加上精選澳洲特殊部位牛肉製作而成(孫家廚坊官方網站，2015)。成都燒鴨(如圖 4.36)，以數十種中藥材調配的湯汁，甘潤滋補，燒鴨鋪墊在湯底上慢燉入味(孫家廚坊官方網站，2015)。



圖 4.35 頂級紅燒牛肉



圖 4.36 成都燒鴨

資料來源：孫家廚坊官方網站(2015)

資料來源：孫家廚坊官方網站(2015)

(2)外觀

個人套餐以港式料理為基底，結合西式擺盤，營造出專屬 I 餐廳的風格，例如：香濱橙汁厚肋排(如圖 4.37)、羔羊排田舍燒(如圖 4.38)。



圖 4.37 香濱橙汁厚肋排

資料來源：痞客幫(2015)



圖 4.38 羔羊排田舍燒

資料來源：孫家廚坊官方網站(2015)

2. 服務特色

(1)風格

餐食方面以健康為核心，結合中華文化，將傳統麵食提升至色香味俱全的養生料理，以最健康、用心的方式呈現道地的養生懷舊老風味(孫家廚坊官方網站，2015)。

(2)氛圍及空間營造

在高雄歷史悠久的 I 餐廳前身是孫家小館，換了新東家後，全面重新裝潢，大門上方架設電視牆介紹各式料理在廚房的製作過程(如圖 4.39)，可供顧客參考(痞客幫，2014)。I 餐廳整體為中國風的裝潢設計，且注重隱私空間，桌與桌中間使用刀馬旦圖案的屏風分隔(如圖 4.40)，增加桌與桌之間的隱密性(痞客幫，2014)。移動式的屏風，可以依人數調整且合併成大桌，桌子後方提供插座，供顧客使用(痞客幫，2014)。

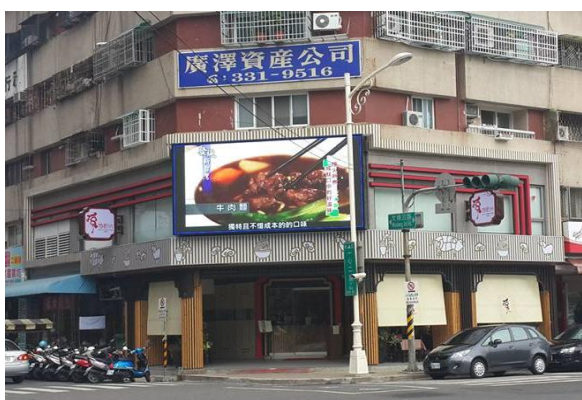


圖 4.39 I 餐廳外部電視牆

資料來源：孫家廚坊粉絲專頁(2015)



圖 4.40 用餐空間

資料來源：孫家廚坊粉絲專頁(2015)

(3)人員服務

I 餐廳以推出平價個人套餐，可以平價吃到五星級餐廳的頂級料理為特色，吸引許多廣泛族群的顧客來此用餐(孫家廚坊官方網站，2015)。

4.4 資料分析

透過上述的二手資料收集後，透過實際到現場與老闆及經理訪談，彙整 9 家餐廳的組織屬性，及近三年內促使的產品創新活動之類型(如表

4.11)。

表4.11組織屬性表

餐廳	商品類型	組織年齡/人數	產品創新活動
A	多國式混合料理	4年/5人	商品創新
B	傳統小吃	35年/8人	服務創新
C	傳統小吃	9年/120人(13間店)	服務創新
D	義式料理	7年/18人	商品/服務創新
E	日式料理	7年/7人	商品創新
F	海鮮料理	26年/17人	商品創新
G	日法式料理	2年/8人	商品創新
H	傳統小吃	4年/5人	商品/服務創新
I	中華港式料理	4年(買入)/40人(6間店)	商品創新

資料來源：本研究整理

4.4.1 網絡特性

1. 組織與外部行為者的結構特性如何促使知識創造之來源。

對於餐飲業者來說，居住在鄰近地區的顧客，因為距離近經常到店用餐，因此在商品及服務上的交流頻繁，使組織能進一步了解顧客的喜好。例如：受訪者提及顧客因距離近，因此經常光顧該餐廳，甚至不用點菜，直接由該餐廳配菜(E1)。除了顧客會因為與餐廳距離近而經常交流外，管理階層人員及後場製備人員也經常光顧鄰近市場及食材產地，直接面對面與供應商進行食材上的挑選，遇到問題也能在最短的時間內處理(B1)。而餐廳的店址選在市中心及商圈，透過相關協會及商圈公會，一起同舉辦活動的機會多，會員之間相處的時間也隨之增加，除了增進彼此之間的感情，還能透過活動使餐廳曝光程度高，達到對外宣傳的效果，更能促使各餐廳之間知識上的轉換。例如：該餐廳所在的商圈，每到節日就會舉辦活動，在準備活動的期間，能促使該商圈的餐廳有頻繁互動，加快知識上的轉換，並在活動中使餐廳及顧客能相互交流(H1)。

有很多像我們「組織內部」附近鄰居「顧客」，都快像自己人了，就把這裡當自己家裡的廚房，啊有幾位喔，來就是多少錢你幫我處理這樣子，很輕鬆。那有些客人固定會，譬如說董事長他喜歡吃我的口味跟菜色，那比較清淡比較健康比較養生比較天然，他就變成有 A 跟 B 兩套，因為我今天吃這套，明天吃這套，也都不用點菜的，來就知道要吃什麼。(E1-132)

就每個禮拜去菜市場，我「管理階層人員」的東西都是菜市場的，然後去了就會說阿，現在白菜怎麼這麼醜阿?「供應商」阿現在因為已經過時了，所以就要用高麗菜什麼的；例如說豬肉，喔現在肉怎麼這麼肥阿什麼的，「供應商」因為現在肉喔，大家都吃豬肉，都不敢吃雞肉，所以都供不應求阿，現在不只漲價還叫不到貨，然後雖然現在這樣子，我們也是品質要保持好。都會跟供應商一個禮拜討論一次。(B1-22)

那我們「管理階層人員及商圈公會」有為期一個月的，就是我們這邊中間稱為中軸，那你有發現我們中軸都空地比較大? 我們有辦在正興街跟海安路那邊有一塊蠻大的地，然後我們有跨局處的會議，然後有申請了那塊地，然後請各局處來做一個幫忙，然後跟申請那塊地使用的時間的一個使用權，那也就是在那邊辦了一個蠻大的耶誕貓，因為我們這邊是當時商圈的建設的時候，我們就是譬如說每一個人都會出一個吉祥物嘛，那我們就是一個招財貓，那因為那天是耶誕節，所它叫做耶誕貓，然後那邊

就做了一些活動，然後也有請一些人去做一些表演，請學生做一些表演。(H1-52)

在其他較遠地區的外部行為者，因為網絡社群 Facebook 及手機 APP Line 普及的情況下，可以即時的互相交流資訊及知識，縮短傳遞時間，加快分享及互動的過程，多數受訪者認為距離遠不會是問題。例如：許多國外顧客都是透過 Facebook 的粉絲專頁及 Google 來得知該餐廳的資訊，並來此用餐(A1、I1)。或是管理階層人員透過 Line 群組，將餐廳的促銷活動資訊，傳達給顧客知道(E1、G1)。管理階層人員透過 Line 群組來與相關協會會員進行資訊上的交流，協會有任何最新資訊，都會透過 Line 先傳達(C1)。管理階層人員經營美食網站，與不同地區的餐飲業者進行交流(H1)

我們「管理階層人員」這邊有專門國外來這邊用過一次餐以後，臉書上面只要我們有消息，他「顧客」看不懂，他會把他翻成英文去看，所以黏著度是很夠的。(A1-61)

譬如說我們店的消費者「顧客」會加入我們 LINE 的群組，然後我們會不定期的公布，然後辦活動，一些什麼類似優待活動，還是一些新菜的發表，還是一些餐卷，因為我們客人很喜歡買我們的餐卷，那我們的餐卷不輕易的推這活動。(E1-70)

譬如說 OO 協會…最近他「相關協會」會透過一些群組「Line」裡面，會發布一些訊息可能就是說，經濟部他會針對加盟連鎖業者的一些規範，新的規範，那或是一些相關事項。(C1-9)

OOOO，這是我們「管理階層人員」的粉絲團，我們有 6 萬 8 的粉絲，我們會去分享 OO 的新聞，

OOO 那邊跟我們超級好，非常的好，我們算是一掛的，然後我們就是會分享一些 OO 的新聞跟美食。(H1-77)

小結：研究結果指出組織與其網絡中的外部行為者皆在鄰近位置的情況下，能頻繁互動，而網絡中的行為者之間若集中於市中心或是商圈，則能使知識能有效的、快速的被組織應用，因此能促使組織的知識創造，與 van Wijk 等人(2008)的研究結果相同。而本研究進一步發現當組織與顧客、供應商、競爭者、以及相關協會等外部行為者，在距離近的情況下，且處於非正式之創始 Ba 中，沒有目的地的面對面觀察、體驗及溝通，使得隱性與隱性知識轉換變得更容易，能頻繁交流，促使知識社會化。

集中型網絡也能促使組織與顧客、供應商、競爭者、以及相關協會等外部行為者，透過舉辦主題活動，面對面將隱性知識以文字、語言及圖片等，轉換成具體的顯性知識，使組織與外部行為者之間能頻繁的進行對話，增加知識外張化。因此，本研究發現集中型的網絡能增加知識社會化及外張化。

另外，本研究也發現由網路社群及智慧型手機普遍的情況下，組織能藉由 Facebook 與 Line 群組，與距離較遠的外部行為者進行交流，將個人所看到資訊，透過文章、圖片及影片等，在網路平台上分享並討論，因此，在網路平台中進行的知識外張化過程，組織與外部行為者之間的距離遠近較無影響。

2. 組織內外部行為者的關係特性如何促使知識創造。

若組織與顧客之間的關係非常密切，透過不斷的面對面雙向溝通，在熟悉彼此的情況下，逐漸累積的信任，顧客對於該餐廳所提供的商品及服務能夠完全相信，全權交由餐廳處理(E1)。當組織與供應商的往來關係密切，且建立在良好的信任上，供應商不但會將較好品質的食材留給該組織，而該組織也會長期與供應商合作。例如：管理階層人員每次都親自與去產地購買食材，而供應商也因此提供品質良好的食材給與管理階層人員(G1)。另外，在管理階層人員帶領員工時，把員工當成自己的孩子一般教

導，在經常溝通的情況下，能促使員工再受訓練時容易了解管理階層人員的想法，促使知識的轉換(D2)。

有很多像我們「管理階層人員」附近鄰居「顧客」，都快像自己人了，就把這裡當自己家裡的廚房，啊有幾位喔，來就是多少錢你幫我處理這樣子，很輕鬆。那有些客人固定會，譬如說董事長他喜歡吃我的口味跟菜色，那比較清淡比較健康比較養生比較天然，他就變成有 A 跟 B 兩套，因為我今天吃這套，明天吃這套，也都不用點菜的，來就知道要吃什麼。(E1-132)

因為廠商你自己「管理階層人員」挑選過，廠商「供應商」就掛名說我「管理階層人員」其實都有篩選過，因為有的廠商也許你跟他認識，他可能會給你好一點的，可是他跟他更好他就會給他更好的，把不好的留給你，所以還是要自己去拿，而且通常源頭，就是所謂的農人，然後那些魚農、菜農，他們會喜歡跟老闆互動，他跟你當好朋友才會給你好貨，他會覺得說你這個人不錯喔，都自己拿，不會有那個老闆的氣勢，就是你自己身為老闆，然後還要自己買菜，他就會給你很好的貨，而且給你很好的價錢，所以我比較喜歡自己去拿，對，比較拿的到我要的東西，對。(G1-58)

其實帶員工就像帶孩子，你可以帶你自己的孩子，相對的就是你怎麼帶你的員工，當我帶的很好的時候，我孩子自然就好，就是會有這樣的一個對應的東西。(D2-178)

小結：van Wijk 等人(2008)提出組織與外部行為者之間的關係，愈來愈

密切，行為者之間愈能毫無保留的交流商品及服務相關知識，增加知識創造的來源。本研究進一步發現組織內部行為者與顧客、供應商之間的隱性與隱性知識的轉換，能透過把對方當成家人般對待，不管是管理階層人員再帶領員工時，或是組織與顧客及供應商互動時，在雙方透過密切的關係，並累積信任的情況下，能促使知識社會化的產生。

3. 組織內外部行為者的認知特性如何影響知識創造。

組織與顧客之間在擁有共同願景的情況下，顧客不單只是購買商品與服務的單向關係，能藉由與組織相同的理念，互相交換有價值的知識。例如：組織能透過整體的環境空間及塑造出來的感覺，包含對人的方式、看待事情的角度，甚至是生活態度，使顧客逐漸變成共同體驗生活的家人與朋友，影響談論的內容(A1、H1)。或是組織在進行新商品計畫時，因為與供應商有共同的願景，因此能提供相關的知識，並有相同的目標一起努力。例如：管理階層人員透過推出健康養生的商品計畫，與使用有機農法栽種蔬菜的供應商，因為擁有共同願景，一起為土地及顧客的飲食健康把關，而變成固定合作的對象(D2)。

除了組織與外部行為者之間擁有共同願景能幫助創造新知識之外，組織本身若擁有共同願景，組織內部行為者容易在有共識的情況下，加快知識的轉換過程。例如：外場服務人員在下班時間時，主動到其他餐廳觀察及體驗，並與管理階層人員討論，使商品與服務更好的建議(I1)。

美食與生活，因為我「管理階層人員」在推行一個東西叫"燉活"的邏輯，我之後會有一本書講這件事情，那是一種生活態度，所以他看的點不再只是花錢吃飽，而是把人跟整個東西都網綁再一起，等於是個生活態度，那你今天也經跟你的客人講到生活態度的時候，他所接受跟協助的就不再只是我們的客人，他接受的搞不好是整個所有的，今天推薦盤子他會買，你推薦從哪邊到哪邊他什麼車比較快，他也會接受。(A1-65)

今天說我們業者「組織內部行為者」，你想要給消費者的是什麼，吃的安心，那再來就是說我們會希望是在地的，那為什麼在地？它的食物里程最短，減少碳足跡的最好的一個…今天他們「供應商」也是在尋找，就是說我「管理階層人員」的理念，因為其實他們是愛土地的，他們愛的是真的是這片土地，他們有時候不會說因為我們量多，我就不讓我的土地休息，不會，他們很重視這一塊，那我覺得這個東西就是他們要傳達給我們的理念，那我們要去跟他配合就是說，我今天我的理念是什麼，我們要給消費者的東西是什麼，因為我們就是做吃的，那消費者的身體健康就是在我們手上，我們應該是要在第一時間幫他做把關，那我覺得說業者，我們就是要去找出這樣子共同的理念，而不是說因為你食安，就搭一個什麼叫有機的一個…順風車，可是當哪一天沒有食安了你就覺得這沒有必要了，我覺不是這樣，所以你要有辦法長長久久的，永續的去跟他們做配合，我如果覺得說這才是我們想要的東西。(D2-33、34、34-1)

譬如說我們「組織內部行為者」裡面有一個叫000的，他「外場服務人員」就是甚至自己出去聚餐，自己去跟朋友吃飯的時候，他都會講說，店長我覺得那間的出菜的態度怎麼樣，他們自己都會有感想。甚至是他自己跟家人出去吃飯看到的東西。而且其實他看到這些東西，他就會想自己那些部分是可以加強的，他會這樣觀察，這樣用心，表示他對這些事情都有感覺，其實我「管理階層人員」帶的孩子大部分都會這樣，因為要教他們是基準在哪裡，就是你怎麼看，為什麼我會這樣做，有些公司

是會要求你，上就這樣上，或是說倒水要這樣倒，或是說待人之道就是客人近來眼神相對這樣，但他不會告訴你為什麼，那通常我會告訴他我為什麼要這樣做，那他們就會去思考說，是不是就是這樣做，如果在別的地方是怎麼做，那別人是怎麼做，他就會去比較，然後就會有心得。(I2-183、184、185)

小結：透過上述分析，驗證 van Wijk 等人(2008)提出的組織內部及組織外部，透過共同願景可以促使知識創造的來源。而本研究發現當組織本身，以及與外部行為者之間在擁有共同願景的情況下，其理念會以管理階層人員為核心，逐漸影響其他組織內部行為者，甚至影響顧客及供應商，並為共同的目標努力，一起進步。當組織本身存在共同願景，則組織內部行為者能長期為組織付出，不但會主動觀察、體驗外部的隱性知識，與組織一同成長。當組織與外部行為者之間若擁有共同願景，顧客會因此經常光顧，面對面的互動變得頻繁，促使知識社會化。與供應商的溝通也變得容易，能夠一起執行計畫，促使知識外張化。因此，本研究認為共同願景可以促使組織內部行為者之間，以及組織對於顧客的隱性與顯性知識轉換，有助於知識社會化過程，另外，也可以促使組織與供應商之間的隱性與顯性知識轉換，幫助知識外張化。

4.4.2 知識創造

1. 社會化：行為者之間如何透過面對面的溝通、觀察與體驗及創始 Ba 將隱性知識轉換成顯性知識。

在知識社會化的過程中，組織可以藉由管理階層人員及外場服務人員透過仔細的觀察，得知顧客在商品與服務上的隱性知識，在顧客提出需求前即達到其需求。除了能提高顧客滿意度外，還藉此有更多隱性與顯性之間的知識轉換機會。例如：管理階層人員觀察在店內用餐的顧客時，發現年齡層偏高，為了吸引更多年齡層的顧客，進一步觀察，了解到現今顧客偏向健康的飲食習慣，因此將餐點在保留原味的前提下，以少油、少鹽的

方式重新製作，同時符合各年齡層顧客的喜好(B1)。

對於口味我「管理階層人員」會去看，有一天我就坐在店裡，看這裡吃飯的人，年齡普遍都偏高，那我就覺得說那這樣子我還能做多久，就突然的那種想法，然後我就自己去研發去想，怎麼樣改變，無形的改變。觀察然後就是藉由現在所有的人吃東西的那種養生概念，年輕人那些口味的改變，你這種年輕人跟我這種人，吃的東西不一樣，那我現在要增加的是年輕的客人，所以就是那些小孩子，所以我改變了裡面的滷肉飯，改變，但是客人吃不出來，又是年輕人可以接受的，現在晚上幾乎都是一些穿高跟鞋阿，時髦的女孩子來吃飯，這些人吃飯有什麼好處，這些人吃飯沒有在看價錢，他喜歡給人家點滿桌，那像老人阿都是一碗飯一碗湯這樣子就好了。(B1-66、67)

在服務方面也可以藉由觀察顧客，得知相關的隱性知識，並進而改善服務問題。例如：外場服務人員透過長期的觀察顧客，了解到若是穿著體面的年長者需要謹慎應對，若是一群年輕人則需使用輕鬆開玩笑的口氣服務，藉由顧客的服裝及年齡顯示出的隱性知識，而找到適合的應對方式(I2)。此外，甚至在顧客尚未進門前，就已經觀察門外潛在顧客的需求，如下雨天時，外場服務人員在顧客下車時，幫忙打傘(F1)。管理階層人員藉由觀察到店用餐的顧客與外場服務人員互動的情況，發現在常時間的工作壓力下，外場服務人員容易沒有笑容，因此突發奇想，將簡單的數字桌牌以藝人命名，增添外場服務人員在服務上的樂趣，也藉此與顧客能有更多輕鬆的對談(B1)。

同樣一個標準對年輕人來說，跟對老的人來說，還真的不一樣，對有社會地位的男生來說，跟沒有社

會地位的男生不一樣，對漂亮女生跟醜的女生不一樣，一定會不一樣，不同人就不一樣，同一桌 12 個人會有 12 個反應，連同一桌都反應不一樣，那當然他的細節程度更高，有的人，年輕的人譬如說 6-7 個一起用餐，他們就嘻嘻哈哈，你說欸~大家吃什麼，你這種態度能對各個董事長，欸~各位董事長吃什麼嗎?要看你是誰，熟不熟，你的專業要拿出來。(I2-166)

簡單說我們「外場服務人員」都是藉由觀察，就是我都教他們你要觀察到客人都不用跟你說，他要什麼，就在他要說之前你已經做好，然後怎麼說，你就是好，你也會去看，應該說這個客人可能是常客，他每次來他就不喝熱茶，他就會要開水，之後也不用他說，你只要看他來就直接給他開水，或是簡單一點，你看外面已經開始在滴雨了，雨傘就要拿出去，準備上下車拿出去外面給客人撐近來，沒有人說我們一定要這樣子做，但是你這樣做客人會怎麼想?就連他要出去的時候，幫她扶上車，那個感覺會不一樣。(F1-98)

其實我「管理階層人員」那時候，那個人家餐廳都是 1 桌、2 桌、3 桌這樣子，那我這種人就是比較不喜歡跟別人一樣，然後我也覺得說，做這種事，他其實每天都是重複重複一直在做，其實還蠻單調的。所以我就覺得那就寫明星，寫下去了以後，客人跟我們之間都像這樣子會有點樂趣阿，每個客人來就在拍這個，拍那個，阿你哪一桌的，就那一桌、那一桌，那一桌是哪一桌，最後面那一桌，喔豬哥亮你不好意思說喔，我不愛講啦，那沒位子他

只好坐這桌。工作之餘能夠有一點樂趣這好玩好笑，像年輕的帥哥來就會說我今天要等舒淇這一桌，那邊有你不坐，不用、不用我等舒淇，這就是好玩而已啦，沒有什麼，我覺得生活多一點點樂趣不一定要都一樣。(B1-78、79)

除了藉由管理階層人員與外場服務人員，直接面對面觀察顧客，得知其隱性知識外，也能藉由後場製備人員，間接觀察顧客在飲食方面的隱性知識。例如：後場製備人員察覺到顧客每次用完餐後，都留下相同的食物，藉此得知不合顧客胃口的食物，並進一步尋求原因及改善(G1)。

在洗碗的時候就可以看的到，因為他端近來，欸他「顧客」剩了什麼，就可以知道說你的餐點到底是哪裡出了問題，所以洗碗可以看出一個餐廳的營運，你就可以知道說，你什麼餐點是可以賣的，什麼餐點是不可以賣的，像我舉一個例，像我們以前，我們的沙拉上面都會放胡蘿蔔絲，那很多客人都說胡蘿蔔絲有腥味，可是在我們這邊吃的客人後來就...我說不會，你用我處理的方式，處理完之後，其實員工他跟我辯的時候，我跟員工說不會，你試一個月，結果到現在我們的沙拉，上面都放一堆胡蘿蔔，然後每個廚師都說你都把客人當做小白兔在養，可是回來客人幾乎每一碗都吃光，連男生都會把胡蘿蔔吃完，小朋友不愛吃胡蘿蔔的也會把他吃完，那我就會說欸其實你可以看一些食材，你可以知道說客人他，他不喜歡吃什麼，他會把他挑掉，然後如果這個東西過多，你就可以知道說，這個東西不可以放，就是要變其他東西。(G1-48)

在知識社會化過程中，除了觀察，也能透過雙向溝通，如口頭上的語

言交流，直接得知顧客的想法。例如：外場服務人員觀察發現顧客吃過的餐點有剩下，可進一步口頭直接詢問顧客吃剩的原因，做為餐廳進一步改善的目標(C1、F1、G1)。

因為我會希望說客人來這邊吃飯他會得到享受的感覺，然後無非就是讓他覺得說顧客至上的感覺，當然沒有辦法說百分之百，但是..盡量達到客人的需求，我們外場都會去跟客人說欸我們今天餐點還可以嗎?有沒有需要改進的，讓客人知道說有沒有需要改進的都要跟我們講，那讓客人去做餐點，然後去做評斷讓我知道說哪裡需要改，也是要這樣子餐廳才會進步。(G1-II)

小結：在大型的連鎖餐飲業中，外場服務人員多透過組織制定的標準作業流程，執行簡單口頭詢問，並提醒顧客填寫意見表，以大量的資料來取得大多顧客的喜好，進行改善(陳廣洪，2013)。而獨立型餐飲業的外場服務人員則是從顧客進門到坐下、點餐用餐到離開，透過面對面的細心觀察當下顧客的需求，並親口詢問顧客，餐點及服務的感受如何，為什麼會有這樣的想法等等，在他下次光顧時先行調整。相較於連鎖型餐飲業，更能夠使顧客感受到只為他量身訂做的商品與服務。

另外，獨立型餐飲業的組織內部行為者，藉由觀察顧客來店時，自然的行為、反應及舉動，了解顧客對商品與服務的喜好，也透過面對面的口頭詢問顧客實際想法。從單方面觀察到雙向溝通的互動，加快隱性與隱性知識的轉換，促使組織找出商品及服務上的主要問題，針對其作改善，使顧客能對商品滿意並持續光顧。

在知識社會化的過程中，除了透過上述的觀察及口頭溝通，也可以藉由管理階層人員或是後場製備人員親臨產地及市場，實際體驗食材生產過程，並與供應商直接溝通食材品質，例如：管理階層人員每周固定會去市場，詢問供應商食材的狀況，親自嚴格把關食材品質(B1、G1)。或是藉由實際前往產地，體驗供應商如何進行檢驗的隱性知識(D1)。當管理階層人

員或是後場服務人員都親臨現場，與供應商一同為食材把關，供應商也會有相應的回饋給該組織。例如：農民因為管理階層人員親自跑去當地市場購買，而感受到管理階層人員的誠意，將等級較好的食材留給該餐廳(G1)。另外，餐飲業者不會以價格高低來做選擇，會信任共同維護品質的供應商，例如：管理階層人員親自體驗過與供應商，共同維護品質之過程，不會輕易更換合作廠商，認為先講品質在講價錢(B1、D2)。

就每個禮拜去菜市場，我的東西都是菜市場的，然後去了就會說「管理階層人員」阿現在白菜怎麼這麼醜阿？「供應商」阿現在因為已經過時了，所以就要用高麗菜什麼的；例如說豬肉，喔現在肉怎麼這麼肥阿什麼的，「供應商」因為現在肉喔，大家都吃豬肉，都不敢吃雞肉，所以都供不應求阿，現在不只漲價還叫不到貨，然後雖然現在這樣子，我們也是品質要保持好，都會跟供應商一個禮拜討論一次。(B1-22)

譬如說我們「管理階層人員」茶葉，我們茶葉用 OO 的茶葉，OO 這家公司「供應商」為什麼會用他的？他裡面有實驗室，有農藥檢驗室，有一些就是他們自己也有吧檯試茶，他們這些一個作業流程，是外面那些茶商做不到的，沒有的可是他們的產品會比外面貴一些，會比較貴，可是我們還是願意用他的。(D1-42)

是要自己「管理階層人員」去拿，而且通常源頭「供應商」，就是所謂的農人，然後那些魚農、菜農，他們會喜歡跟老闆互動，他跟你當好朋友才會給你好貨，他會覺得說你這個人不錯喔，都自己拿，不會有那個老闆的氣勢，就是你自己身為老闆，然後

還要自己買菜，他就會給你很好的貨，而且給你很好的價錢，所以我比較喜歡自己去拿，對，比較拿的到我要的東西，對。(G1-58)

像我們「組織」幾十年來都只有單一的供應商，雖然都會比較，可是不會輕易地說要換就換，可能價格上我們買的東西是比較貴的，我講的是真的，但是為什麼接受，因為她就是跟別人比起來他的，因為很多人會說啊我才買多少你就買多少，差多少錢，所以會心動，偶爾叫少量來吃吃看，我還是覺得不行，所以其實我的供應商幾乎都是沒再換，我就是先品質在講價錢。(B1-15)

小結：近年來許多受到黑心食材迫害的餐廳業者，即是沒有確實做到食材的把關。而獨立型餐飲業者的管理階層人員及後場製備人員，會親自前往食材產地及市場，了解食材生產情況，並與供應商直接溝通食材品質，在食材出問題前就能預防。有別於大型的連鎖餐飲業，因為食材需求量大，管理階層人員只以檢驗合格之標準來判定品質，沒有辦法真正管控食材的來源，等到出了問題才進行改善(D1)。

很多食材事實上沒有問題，那人的問題是這樣，可能給你加一些有的沒的，可能就是給你加一些不該加的東西，可是你不知道，檢驗的時候他弄一個合法的東西給你檢驗，供應商你檢驗通過了，可是沒檢驗呢，他不可能每批檢驗。(D1-48)

另外，獨立型餐廳業不以價錢高低而單方面更換供應商，而是透過共同體驗，維護食材品質之過程，與供應商建立起信任關係。這樣的作法，對於餐飲業者來說能夠保有穩定的食材品質，贏得顧客信任，對供應商來說，可擁有長期合作對象，形成隱性與隱性知識轉換的雙向互動。

綜合上述透過觀察顧客，還有與供應商共同體驗的方法，皆是促使知識社會化的過程。而組織對於同性質的競爭者，不但可以透過觀察，也可以藉由體驗來學習其他餐廳的隱性知識。例如：管理階層人員會利用下班後的聚餐時間，以及員工旅遊去鼓勵外場製備人員體驗其他競爭者的餐點，試著了解他們所用的食材、味道，並與自己餐廳的餐點做比較，若發現新的食材或是製作方式等，則進一步與管理階層人員進一步討論，以優化餐廳的商品(A1、F1、I1)。除了體驗商品部分，外場服務人員也能透過觀察、體驗學習到其他餐廳的隱性知識。例如：外場服務人員在私人的時間，與家人吃飯時，以顧客的身分，實際體驗，並觀察其他競爭者在送菜的動線規劃、服務人員的步伐及應對方式，以學習其他餐廳優良的服務方法(I2)。或是組織內部行為者一同至其他餐廳用餐，觀察到廁所的裝潢擺設乾淨且明亮，並討論能否將店內這部分做改善(A1)。當管理階層人員透過長期走訪各地的旅行，觀察及實際體驗，累積在餐飲業的豐富經驗，認為想要讓顧客感受到家的氛圍，首要做的就是脫鞋，就像回家的感受，讓顧客用餐時輕鬆自在，只專注在品嚐餐點上面(A1)。

目前大部分我們「組織內部行為者」產生新知識的方式，我們「管理階層人員」會讓他們「後場製備人員」直接去體驗囉「競爭者」，自己去試作，然後試著了解材料，試著了解味道。他們必須要先體驗，體驗完了之後再進行溝通，那溝通就是跟我的標準去進行對比，對，那當然在過程裡面，他們可能會在外部找到新的資訊，新的材料、新的方法，然後這些東西會再跟我來進行討論，或者是探索。當然也有去外面，我們也會，像我們就會讓他們自己去選咖啡館，然後出門前就喝一杯我們的，然後再去喝別人的，來理解之間的不同。(A1-2、3、4)

像我們「組織內部行為者」有員工聚餐，我「管理階層人員」會帶他們「組織內部行為者」去餐廳「競

爭者」，或是 KTV，就是去看人家動線，動線就是人家怎麼送菜出菜，外場內場...就是你們只是去玩然後...沒有就他們眼睛自己會看，因為其實工作就是這樣，尤其餐飲業是很直接的，有時候從服務人員的步伐，應對上菜方式，就會知道這說這間公司的程度在哪裡，重不重視客人，重不重視服務夜這一個工作，隨便做，還是用心做，還是在敷衍都看的出來。(I2-178、179)

可能是去外面體驗一些東西，不一定是學，就是體驗一些東西，因為我們「組織內部行為者」可能看到說他「競爭者」材料或許是對的，但是服務的方式、菜單的形式，或是口味根本都是錯的，對壓，但是材料是對的，我們可能就會對他的材料特別有興趣，那當然有很多服務的模式，我們可以去看一下，喔人家廁所這樣掛，很棒。(A1-48)

搞不好是十年前二十年前突然想到的，但是很多是環繞著文化的生活的想法來做的，像脫鞋子的事情也是一樣，這個這麼多創新的菜餚跟味道，所以為什麼我們「組織內部行為者」讓大家脫鞋子，就是像是十幾年前的餐廳，不管你是誰外交部的大使來，然後再這樣子的基礎下，目的是要改變你腦袋裡先入為主的觀念，所以當你已經把先入為主的觀念改掉了，你才会有專心去接受新的東西的空間，那為什麼這麼輕鬆，至少這個地方，像是家像是學校，像圖書館，原因是因為你住在這個地方你不需要防禦，在家裡不會防禦，所以在家裡經常嫌說這個菜怎麼樣怎麼樣，原因很簡單是因為你的注意力完全在菜上面，你不需要再浪費力氣說外表、別人

怎麼看我，吃的姿勢對不對，然後怎麼樣的，你就會專心的說把這個東西吃掉(A1-76)

小結：不管是管理階層人員、後場製備人員或是外場服務人員，藉由自己不斷的去觀察外部的競爭者，在商品及服務的最新狀況，藉此得知競爭者的隱性知識。然而，上述情況多為組織行為者，自己單方面觀察到的現象，通常競爭者之間，是不會隨便透露任何有利於對方的知識，所以藉由觀察及體驗，能了解的程度有限。

因此，獨立型餐飲業偏向參與政府和私人的相關協會，認識同性質的餐飲業者，甚至成為私底下的朋友，在這種親自與組織以外的人，感情交流的情況下，容易觀察及體驗到不同於組織內部的隱性知識。例如：管理階層人員所認識的相關協會之幹部，在用餐時，無意間觀察後，發現打烊前來購買的顧客不減反增，因此建議管理階層人員可以延長營業時間，使更多夜間時段的顧客能光顧(B1)。除了已有的商品與服務可以進行改善，也能藉由協會成員了解到最新的資訊。例如：管理階層人員擔任商圈幹部，與其他幹部成為好友關係，經常私下進行交談，因此得知 3D 列印的新技術，並開始收集相關資訊，並思考如何結合到餐廳中(H1)。

有一次他「協會幹部」跟他老婆來這邊吃飯，然後老師他「協會幹部」就有跟我說一句話，我就覺得很特別，他說我每次店裡如果現有的條件、現有的資源你怎麼樣增加你的收入，怎麼樣讓你的店能夠賺更多錢，但是他不是這樣子講，人家說話是讀書人在說的話，但是我聽得懂他的意思是這樣子，他說那 B 那如果這樣子營業到 9 點，那有時候有人來這邊坐坐到打烊都還沒走，他說 B 你看看 9 點了，你要收店了但是這麼多人還在排隊，你有想過要怎麼樣嗎？我說不知道，他說那有想過營業到 12 點以後嗎？是不是能省了房租、多幾個工讀生，就這樣子，我有透過他這樣子的想法然後改變營業時間到

1 點，你知道那意想不到的效果是非常好的。
(B1-77)

那有時候我「管理階層人員」就會走過去他「商圈幹部」辦公室的二樓，那有一天我就突然看到有一隻玩偶，我就拿來看，奇怪那個材質不是塑膠也不是什麼，就很莫名其妙，就問他說，欸~這是什麼，他就跟我說，喔這個喔，就是透過印表機噴出來的東西…我那時第一次聽到就很驚訝，後來你就會開始去想說，喔那我是不是譬如說我想要做一個我的餐點的一個模型，是不是也可以用這樣子的一個方式?然後就會開始收集這方面的資料。(H1-69)

小結：在同為協會或商圈會員的情況下，競爭者之間能抱持著互相學習的心態，加強彼此之間的隱性知識轉換，一起把餐廳經營得更好。然而，在知識社會化的過程中，也能透過觀察及體驗競爭者的餐廳，組織參與相關協會所認識的會員，也能透過私底下的觀察及口頭，轉換商品與服務的隱性知識。

除了藉由觀察同性質的競爭者，並學習到餐飲業相關的隱性知識之外，管理階層人員也可以透過實際體驗其他行業的工作內容，將其所學知識應用於餐飲業，創造出專屬於該餐廳的特色。例如：管理階層人員待過製造業，會以產品製程的角度分析食材，使他能品嚐出餐點的好壞(A1)。或者是從保險業的行銷業務面對面推銷，以聊天的方式帶出商品介紹，使管理階層人員改變等顧客進來用餐的被動方式，要外場服務人員以主動的方式，將菜單拿給路人觀看並介紹，使路人對商品感興趣，主動的介紹也加強了與顧客之間的交流(G1)。

因為「管理階層人員」以前家裡面是做工業生產，所以對這個就有一些興趣，像看寶特瓶，大家看到寶特瓶就是寶特瓶，但我看到的就是PET的胚胎，

因為我從小看塑膠射出，然後塑膠射出的前段實際上是煉製這東西，那後來我做能源，所以我對於裂解、高溫裂解、無養裂解，所以我就看到石油怎麼樣在環境裡面，從原油被製作出來，所以我看東西，很多都是從土地裡面挖出來的狀態，然後一直到最後的結果，所以食物也是一樣，所以我講到茶，我喝到的是有機肥，我喝到的是化學肥，然後對於很多喝茶的人他不理解這個事情，那對種的人才理解，那搞不好種的人他也沒有機會喝到頂尖的稀有的收藏品，30、60、100 年的茶，那我很幸運的就會有這個資歷這樣子，所以角度是跟傳統的有點不一樣，所以資訊的來源在以前在做這種。(A1-12、13)

不同的觀點去看他們「其他行業」是怎麼，讓客人喜歡。像我舉個例，現在行銷業務，欸~他就會跟我「管理階層人員」聊完才拿東西出來，那就是一個行銷的方式，就是你先讓客人看到菜單是長怎樣，那你看到之後你會有興趣，你才會去我們餐廳坐，這也是個行銷部分的方式，以前都是你到我們餐廳，看看阿 要不要進來阿，你才講一半就走得跟跑的一樣(台語)，那就是...欸 你看這是我們的菜色，給你看你看裡面的菜是長這樣，然後菜是長怎樣，就是可以去很多行業學。(G1-108)

然而，除了上述組織對於顧客、供應商、競爭者、相關協會及其他行業等外部行為者等，能促使隱性與隱性知識的轉換。組織內部行為者之間的隱性知識轉換，也能藉由面對面觀察、溝通及體驗，促使知識社會化。例如：組織內部行為者透過私下的時間一起下廚，不但能藉由輕鬆的氣氛增進組織成員之間的感情，也能在沒有壓力的情況下體驗共同製作餐點的

樂趣，玩出新的餐點來源。例如：組織內部為了慶祝某員工的生日，在下班時間，一起製作生日蛋糕，經過不斷的改良，變成店內的新商品(A1)。或是管理階層人員將國外所學的餐點，利用休假時間分享給後場及外場人員(G1)。

像我們有一個巧克力蛋糕，因為我們內部的夥伴的生日的關係，所以巧克力蛋糕的嘗試，變成是一種好吃的蛋糕囉，然後再經過我們的討論跟優化，然後就變成我們的明星商品之一。(A1-68)

有時候我「管理階層人員」會自己做，就是陪他們「組織內部行為者」一起做，譬如說我在國外學到一些還不錯的料理，然後就會拿起來跟他們分享，然後教他們怎麼做，讓他們多學到一些東西。(G1-16)

小結：在大型連鎖餐飲業多透過文字化之標準手冊，間接指導員工，高層主管不可能直接接觸到各分店的員工(G1)。然而，對於獨立型餐飲業來說，管理階層人員即老闆，會長時間待在餐廳，能夠無時無刻親自關心後場及外場人員，並且共同體驗店內任何大小的人事物，促使員工快速學習商品與服務的相關知識。當組織內部行為者之間，經常透過非正式的時間共同體驗活動，累積經驗，不但能增加成員之間的感情，還可以使團隊有好的工作氣氛，有助於隱性知識上的創造。

譬如說像 000 的連鎖集團，因為那個你不可能說，每一個老闆，每天都跟所有的分店員工講對不對？你就只能說，喔這就是我們的能力，就是在這種條件環境之下，就是要讓他知道說，因為像我們「餐廳」規模沒有這麼大，老闆跟員工就是直接互動，而且他「員工」也會比較開心，他也會希望你

直接跟他互動(G1-27、28)

2. 外張化：行為者之間如何透過語言、文字與圖片及對話 Ba 將隱性知識轉換成顯性知識。

在知識外張化的過程中，外場服務人員，會透過語言、文字及圖片等方式跟顧客進行交流，藉此方式將隱性知識轉換成顯性知識。例如：餐飲業者除了擁有菜單供顧客參考外，也將餐點資訊的製作成桌卡，透過文字及圖片讓外場服務人員與顧客互動時，能更清楚的介紹餐點特色、製作方式及使用的食材等相關知識的傳達(E1)。除了跟顧客有點餐時的互動外，外場服務人員在顧客用餐後，也會與顧客有所交流。例如：外場服務人員會提供意見表供用餐後的顧客填寫，讓顧客表達對餐點的感想及服務的感觸，使該餐廳能快速了解並統計商品或服務的問題，並以此為依據尋求原因及改善(E1、F1)。另外，也有直接將文字及圖片等來裝飾用餐空間，創造出與顧客連結。例如：管理階層人員邀請顧客在來餐廳用餐後，將他們所感受到的氛圍、餐點特色，以詩句及圖畫直接在牆上留言，使該餐廳與顧客之間能夠以留言的故事，進行交流，形成餐廳與顧客之間的連結(A1)。

我們「管理階層人員」有顧客意見表，那我們會做桌卡，如果我們新品上市，那我們會做桌牌介紹，像我們這個伴手禮，那我們就把它文字化。給消費者「顧客」在做一個連結，那消費者他看了以後就會有興趣嘛，那有興趣我們再作口頭上比較詳盡的一個介紹，像什麼季節，還有這道菜它的特色、獨特性在哪邊，像它的一些故事性，像我們都會把我們的菜色都有故事的背景，能把它故事化，故事行銷，對，怎麼來的，怎麼從產地季節，阿跟我們的料理手法、刀工、調味，會做一個複製性的連結，跟我們食材取名，我們就盡量有一個一連串的包裝，一個故事的行銷。(E1-65、64)

就是說你「顧客」今天來我店吃過後我給你一張名片，然後到時候我這間店，會有一些講這些店裡面牆上的詩的故事的書，所以你就拿著那名片，到時候你就可以來換那本書，我送你那本書，所以你拿了那本書之後，你就會明白我們這邊的故事，然後你就沒有名片了，所以相對的你要再回來吃才会有名片，所以這是一個經濟學的設立，一個創新，那同時我們又再把回收的名片加上你的簽名，我們再把他表成藝術品，所以他變成另外一種形式的連結...(A1-79)

小結：在前一部分，本研究討論到大型連鎖餐飲業，多使用顧客意見表，來蒐集商品與服務的相關意見，多以顯性知識為主，較不注重口頭溝通，因此顧客的隱性知識較難以傳達。然而，在知識外張化的過程中，本研究發現獨立型餐飲業，也會透過意見表來留下顧客的意見，搭配口頭溝通，並以文字記錄下來，使得與顧客對話的過程中更容易將知識外張化。本研究進一步發現大型連鎖餐飲業與顧客的連結，是回收意見表後就結束的關係。然而獨立型餐飲業則是能透過語言、文字及圖片等方式，將每位來此用餐的顧客感受，傳遞給下一位顧客，該過程的隱性到顯性知識的轉換，是餐廳與顧客共同堆疊出來，獨立型餐飲業才富有的雙向互動關係。

上述討論到顧客到店用餐後，藉由意見表及桌卡等，以文字、圖片的方式表達顯性知識。在與供應商的知識外張化過程，則是多透過不同主題的商品計劃，進一步將理念及想法具體化，擬訂出計畫一同執行。例如：管理階層人員帶領後場製備人員及外場服務人員，透過推廣有機農法的計畫，實際到原料產地，參訪供應商種菜的過程，與供應商共同體驗，並使用有機農法栽種的無毒蔬菜，為顧客把關食材，以解決食安問題並增加該餐廳的食材特色，也間接幫助供應商推廣對土地好的有機農法(D1、D2)。

我們「管理階層人員」會去認識這些農民「供應商」，認識這些農民的時候，你就會知道這個人實不實

在，當他實在的時候他做的事情，自然他就不會做一些違反良心的事情，那我們去到現場的時候，你知道我們蔬菜是現場拔起來就吃了，因為他沒灑農藥，他們自己培養菌種，自己培養那個...酵素在施肥，那這些...都是人可以吃，植物也可以吃的肥料，而且他們那個...我們現場我們就摘起來就可以生吃，那這是..就變成說他們自己也很放心，那我們現場去看的時候我們也很放心，這些食材若用到我們店裡的時候，會很放心，因為他們的理念就是這樣，因為他們也在推廣，推廣...希望更多農民一起加入這個...自然農法的一個耕作方式。(D1-30)

小結：在前一部分，本研究也有提及大型連鎖餐飲業，與供應商之互動多為檢測品質標準，需要確認合格證書，但是哪一環節出了問題，卻不容易發現。與供應商的連結多為合約的關係，在由連鎖型餐飲業者主動的情況下，容易因市場價格波動就結束該關係，或是供應商容易會有品質不良的問題。而獨立型餐飲業，則是透過商品計畫，與供應商共同推廣並執行，雙方的互動，不僅止於合約上的關係，從長期互動的過程中，不斷累積的信任，以及共同的理念及目標，減少問題的發生。

在知識外張化的過程中，組織除了與顧客及供應商互動外，管理階層人員也會定期規劃不同主題的活動。與顧客、供應商、大學、其他行業及組織內部行為者等互動，並針對每次的主題進行討論，藉此將各面向的人所擁有的隱性知識，轉換成團隊的顯性知識，促使知識外張化的過程。例如：管理階層人員不定期舉辦去其他地區的美食旅遊，邀請顧客、供應商及其他行業等經常交流的外部行為者，針對想了解的餐廳，直接到當地體驗(A1)。

每個月至少幾乎一到兩次。那我們「管理階層人員」都把各面向的人都綁再一起，所以我們有時候，像前陣子去台南，去 20 來個，就我的學生、客人、

朋友、有我們的廠商阿，都有都有。有一些是我們想學的對象，他搞不好是茶葉的收藏家，或者他是某一個領域裡面的專家，那他因為他愛吃，所以跟我們再一起互動，所以就教學鄉長這樣。(A1-42)

而計劃性的活動也包含講座及分享會等，在活動的過程中，皆能透過團隊的討論，進一步將隱性知識外張化。例如：管理階層人員親自開設餐飲相關的講座，彙整組織內擁有的顯性知識，藉此機會讓顧客了解到食材的好壞如何區分、餐點的製作方式(G1)。除了給顧客上課外，也有專為大學及供應商，開授以餐食為主題的相關課程(A1、E1)。

前是我「管理階層人員」都會幫一些，就是不論老師也好，學校也好，學校是還沒，就是一些比較...媽媽們就是上課，然後也許不是很大，我本來...想說在我們餐廳舉辦一些，譬如說一些料理課程，然後那就是完全的小額收入，那個收費就變成說完全做公益，比較像是交流分享而已，因為我是希望可以跟客人有互動，主要是希望說我們賣的不只是餐，我們賣的除了餐之外，還有餐以外的，讓客人想學到，讓客人有個認知說欸什麼東西是好的，什麼東西是不好的，我們會去分辨...(G1-51)

任何的分享一定都是雙向的，那教課的話很多是把自己「管理階層人員」本身的邏輯經過整理囉，對呀，然後經過篩選，經過整理，就像我之前也在聯合大學講過，創造的創是倉庫裡面的東西拿了刀，然後去找出之間的關聯性，然後並且去把不要的做篩選這樣，所以創造這種東西是一個整理倉庫的一個過程，所以創造實際上是一個邏輯的結果，而不是一個無中生有的狀態，所以你前面需要非常多的

庫存，這庫存可能是你的資訊、方法種類、形式或是來源，才能夠做出這樣的結果。(A1-9)

然而，只有透過管理階層人員單方面分享經驗是不夠的，管理階層人員也會邀請組織外的專業講師，分享商品與服務上相關的經驗。例如：管理階層人員邀請在日本學習料理時的師傅，來店內分享在料理技術上的應用(G1)，或是聘請服務管理顧問授課，使外場服務人員能對餐飲管理所使用的圖表及分析方法更有概念(C1、F1)。當新商品推出時，藉由舉辦發表會與外界溝通，並宣傳。例如：管理階層人員透過的新品發表會來提出每季的新商品，定期與部落客、媒體等其他行業合作，為餐廳宣傳(E1)。

去年我「管理階層人員」有邀請我們日本東京藍帶的，我有聘請他，因為他是我的老師，他知道我自己開餐廳，那就很開心，就說要來這邊給我就是..欸交流，幫我，然後一方面，來看看我，然後順便，我有跟他說我有一些同業的朋友，然後他們很想去唸藍帶，可是因為條件的不勻許之下，讓我就是幫他們，偶而這樣子交流，然後讓他們有學到喔藍帶原來是這樣，然後讓他們覺得說，就是藍帶的老師，行政主廚交出來就是不一樣，讓他們有這種，有這個機會可以學到新東西，那我們裡面也有讓我們自己「組織內部行為者」學到很多新的東西。(G1-6)

若服務方面的話我「管理階層人員」會請外聘的老師，來這邊教我們外場「外場服務人員」的一些餐桌的禮儀，一些基本的，然後廚房方面，因為我們常常有一些材料上都辦一些廚藝發表會，這時候我們「後場製備人員」就會去參加然後去看去學，然後當然裡面的師傅的一些料理，他的那些手法技

術，有時候就是會有新的出來，那當然也會有新的東西出來，就大家互相學習。(F1-2)

正常的話會一季一次，因為日本料理我們「管理階層人員」是春夏秋冬的食材嘛，所以我們「組織內部行為者」會一季會舉辦一次「新商品分享會」這種模式來操作，那我們的菜色差不多一個月份換一些新的菜色，跟加入一些新的元素，因為他每個月每個月的主題都不一樣，你看現在是櫻花季，櫻花祭就是櫻花盛開的時候，那就會導入一些相關的這個食材，櫻花食材的連結，就現在是櫻花季，那每個月的季都不一樣，季就是那種三個月，或是看天氣，阿跟文化會連結，文化季節跟食材作連結。(E1-80)

除了，組織自行舉辦主題活動外，管理階層人員也會帶領後場製備人員，一起參加相關協會所舉辦的主題活動，能藉此認識許多同性質的競爭者，並相互交流。例如：在美食協會舉辦的美食展覽中，後場製備人員發現中華料理經常使用碗盤裝飾餐點及湯品，藉此聯想到使用水果挖光果肉來代替碗盤，結合其他餐廳的商品特色，形成該餐廳的新商品(E1)。除了可以獲得商品的顯性知識外，也能夠得知其他行業的知識，並結合到餐飲業中。例如：管理階層人員透過美食協會舉辦的美食旅遊當中，發現其他餐飲業者以 3D 列印技術製作食物模型，並有了以此技術製作該餐點樣本模型的想法，以減少製作成本及時間(G1、H1)。

因為美食展畢竟是食物嘛，所以它「餐點」現場可以讓人試吃，所以能夠讓你現場體驗它的口味、它的口感、跟它的賣相，是可以親身體驗的，那一般的展覽只是看而已，那你沒辦法去感覺它的溫度，它的口味，所以美食展它可以吃喝玩樂結合再

一起。像一般中餐它都會用碗盤去呈現，道具這樣的方式，那我們「管理階層人員及後場製備人員」就會去想說如果這碗筷，我用天然的東西就想到用什麼蔬果來替代這個盤子，像我們現在會用蘋果去挖一個洞，去做蘋果盅，阿用番茄用椰子來就是用芭樂，反正各種蔬果都可以來做入菜，也可以入菜當配角，那也可以當一個碗，就是一個杯子，挖開中間放海鮮，變成一個很漂亮的海鮮盅，對，就結合天然食材跟蔬果，感覺就比較有創意，阿比較健康，比較清爽，又天然養生，這些現在的消費者所需要的，我們把它結合再一起。(E1-20、27)

我們「管理階層人員」上上個月，我跟 OOO「相關協會」有去香港參加那個活動的時候，那我也有在現場看到這樣子的一個廠商，然後 G1 也是我們的好朋友，那是我們 TIGA「相關協會」的，然後我們那時候一起在香港嘛，阿我們兩個一起看到，然後就有講到這一塊，然後他也說 诶他新店，上面不是有很大的一個丸子，然後差一個叉子，然後 G1 就說 喔我跟你說，我這個作要 20 萬耶你知道嗎?(台語)... (H1-73)

小結：在知識外張化的過程中，大型連鎖餐飲業對於商品與服務的新知識來源，多為透過成立專案小組，專門進行新商品與服務的研發，或是直接外包(葉俊榮，2002)，幾乎對外於部行為者之間是沒有互動的。而獨立型餐飲業則是因為所擁有的資源少，因此經常舉辦主題性活動，與顧客、供應商、競爭者，及其他行業等不同的外部行為者進行對話，也鼓勵組織內部行為者一同參加，可以促使更多的商品與服務之想法產生。因此，比起大型連鎖餐飲業，獨立型餐飲業也可以擁有新商品與服務的來源，甚至是在商品特色上優於連鎖型餐飲業。本研究也進一步發現，獨立型餐飲業

者在知識外張化的過程中，組織對於外部行為者之間，所舉辦的主題性活動，相較於正式的會議而言，多屬於參訪、旅遊、展覽及分享會等等較輕鬆的非正式場合。因此，能藉由自在、無壓力的情況下進行對話，促使該活動達成目標，有別於以往 Nonaka & Konno(1998)提出的對話 Ba，是在正式的場合之定義。

另外，除了組織對於外部行為者之間，組織本身的隱性與顯性知識的轉換，也是重要的一環。組織內部行為者通常會有每日的早會與晚會(Briefing)，在上班前提醒注意事項，下班後總結該日之缺點，使每日發生之問題，能即時修正。例如：管理階層人員透過早會時間，告知今日的注意事項，像是訂位、餐點狀況等。另外藉由晚會時間，將今日做不好的地方加以檢討，並以會議內容記錄下來，供組織重新審視及檢討，若是經常發生的問題，就能透過紀錄進一步找到原因並改善(D1、F1)，並且以看過後簽名的方式，來確認後場及外場人員，已經了解會議的內容(I2)。或是後場製備人員與外場服務人員藉由早會時間，以口頭介紹每天的食材，包含產季、產地、價位高低的原因，讓外場服務人員了解，使其在面對顧客時能仔細介紹，讓顧客感受到服務人員的專業度，並增加交流的興趣(E1)。

*那群體的話，就是我們「組織內部行為者」早上的餐會，就譬如說我們早上會有例行的餐會，那這個餐會有可能就是一個重點，或者是說，今天會有一個訂位，那我們的餐點要顧好之類的東西，再來就是說，客人昨天有再意見調查表上面說我們的餐點哪一個出了什麼狀況，那我們今天要注意我們的餐點，這個就是每天、每天要做的例行會議。
(D1-118)*

我們「組織內部行為者」內部是有會議紀錄的，我們每天都有開會，就是餐飲業會有叫 Briefing，就是簡報，早上簡報跟下午簡報，那我們都會..這是過去的資料，譬如說..就講說幾月幾號，譬如說那

些菜沒有，或是說公司有什麼狀況，那就是以這樣，然後每個人就簽名認證，簽名就代表有看到，對對對，很多，密密麻麻。(I2-188)

就是報告今天近來什麼貨，阿可能內外場「組織內部行為者」會做個聯繫的一個平台，一個交流，譬如說現在是馬頭魚的季節，那這個馬頭魚的產地是在...釣魚島來的，那價位現在是季節，比較便宜，是船釣的，還是拖網的，那索釣的魚會比較好吃，那為什麼會比較好吃，因為索釣的魚不會亂撞，才不會撞傷，才不會瘀青，那如果拖網的就會撞在一起，那魚肉都會受傷，那就不好吃，就會爛爛的，所以船釣，索釣的魚會比較好吃較貴一點點，但是吃起來口感完全不一樣，那我們「管理階層人員」就做這些說明，跟做一些教育，那分享，外場部分就怎麼去跟客人作介紹。(E1-46)

此外，組織內部行為者之間，也有談論不同主題的固定會議。例如：主管階層人員每月進行固定的會議，談論組織內部管理流程、業績報告、營業目標，或是商品企劃等主題，多為餐廳的營運管理方面，(D1、I1)。上述主題之會議，都由主管階級人員參與。另外，由全部的員工共同參與的員工大會，則是傾向心得分享的性質。例如：組織內部行為者在例行的會議中，透過簡報的方式，將出去旅遊時，吃到不錯的餐廳，一起分享並討論(F1)。除了餐飲相關的話題，管理階層人員也會在員工大會的時間，藉由勵志的文章及影片等，親自將該餐廳的文化及價值觀，傳達給外場服務人員與後場製備人員了解，使組織內部行為者之間，擁有正確的態度及觀念，一起朝共同目標努力(D2)。

業績的訂定就是這個月要做多少業績，那人是應該是要怎麼編排，大概是...預算大概是要花多少，大

概是這樣的一個訂定，那這個是要討論，這也不是單方面訂定，我們「管理階層人員」會根據季節的變化，還有什麼特別的活動，或是歷史資料的那種收集，這個做參考，然後去訂定，然後來討論，跟店長一起討論，看要怎麼樣的訂定業績是合理的。(I1-41)

我們「組織內部行為者」每個月都有開一次月例會，然後月例會有一個重點就是用分享的故事，分享故事就是分享的東西不一定只侷限在於餐廳管理或是餐飲方面的東西，像譬如說去旅遊，就是去哪裡玩覺得不錯，吃了什麼覺得不錯，那就做一個簡報，對，然後我們公司就是發獎金，對，然後讓大家「組織內部行為者」分享，然後再來，再說的過程中，每一個主管她如果對於所有的細節什麼他都會在用文字化的方式去留下來，就用這些一直在增加。(F1-30)

然後我們「組織內部行為者」還有一個是全體都是員工的大會，是一個月一次。然後我們會有考核，其實等於說，我對主管的，我們對主管的約談裡面，就是坐下來聊個，傳達我們..其實考核的話，就是大部分都是在講店的文化、價值觀，還有他個人的問題，譬如說他個人是身為一個店長，那就過去跟他聊說，欸你現在做到這樣子是 OK，然後你的進階，要往上進階你該有的想法，還有往哪個方向。(D2-24)

小結：在知識外張化的過程中，大型連鎖餐飲業皆能透過例行會議、文字化的標準作業流程，以及門市手冊，將組織的 Know-how 明確化(黃子

維，2000)。然而，本研究發現獨立型餐飲業在知識外張化的過程，並不遜色於連鎖型。除了透過每天的早晚會(Briefing)即時修正改善商品與服務，藉由主管會議訂定業績目標及長期營運計畫。在員工大會分享該組織的經營理念及價值觀，比起大型連鎖餐飲業重視技術養成，更重視與員工在心靈層面的溝通。

在知識外張化的過程中，組織內部行為者，經常透過對外開放的網路平台，分享商品與服務相關的文章、照片及影片等顯性知識。例如：管理階層人員認為不同的組織內部行為者描述餐點味道與理念的方法皆不同，因此，透過 Facebook 粉絲專頁，互相學習描述方法，當組織內部行為者之間，對餐點的感受度達到共識的同時，也間接達到廣告效益(A1)。或者透過 Facebook 粉絲專頁，上傳實際參訪供應商的影片，介紹餐廳的食材來自於何處，間接將顧客與供應商連結起來(F1)。另外，也能宣傳特殊節日的優待活動資訊，以及分享心情上及生活上的故事，與顧客進行心靈層面的溝通，建立起餐飲業者與顧客之間的連結，使顧客逐漸認同該餐廳之理念(D1)。

就變成說我「管理階層人員」也是在教我的學生說，這個這個東西可以幹嘛，我們「組織內部行為者」就把他拍照上在 Facebook 上，然後描述這個這個味道，我會有我的描述法，他會有他的描述法，我的學生會有我的學生的描述法，但這樣子的話，實際上對這個東西的感觸度、認同度，一方面在分享給我的夥伴同事們「組織內部行為者」知道，但同時我也間接地達成了廣告效益「組織外部行為者」。(A1-32)

除了訊息的傳達也是在跟消費者「顧客」做一個無形的溝通，譬如說像我們「組織內部行為者」這次去 OO，我們去實際上跟農夫「供應商」在田裡面拔菜的過程，其實我們再跟消費者做一個傳達，是說

我們是用這種方式在經營我們自己的店，有時候我們會分享文章，譬如說像情人節，有一些故事是我們自己店裡面真實的故事，跟消費者的故事，感動的故事，那個東西再跟點點滴滴的消費者做一個比較心理層面的一個溝通。(D2-134)

除了上述對外開放的網路平台，組織本身，以及組織對於外部行為者之間，也能透過手機的 APP 軟體，以封閉式的群組，傳達即時資訊。例如：管理階層人員使用 Line 群組，讓顧客能夠直接傳達訂購商品的訊息，減少與顧客重複確認訊息的問題(E1、H1)。或是傳達商品相關的優惠活動訊息(G1、E1)，以及旅遊、參訪等活動的邀約(A1)。

譬如客人他要外送，那可能名目很多，那有時候相對的早期的人都是用電話來做外送，那是不是就是你「顧客」跟我「管理階層人員」做一個 double check，那現在不用你就直接用 Line，那是不是上面很清楚，我也不用手寫抄，這是很方便的，我們是用這樣的方式去取代早期用手機的方式。(H1-14)

我們「組織內部行為者」有 Line，我們有自己的社群，阿譬如說我們店有店的消費者會加入我們 Line 的群組，然後我們會不定期的公布，然後辦活動，一些什麼類似優待活動，還是一些新菜的發表，還是一些餐卷，因為我們客人很喜歡買我們的餐卷，那我們的餐卷不輕易的推這活動。(E1-70)

鐵粉「親密的顧客、供應商及組織內部成員」就會在 Line 裡面，然後鐵粉的上端就是我們自己內部的店裡面的夥伴成員系統，所以實際上是四段系統，以電腦來講的話，一段是我們自己內部的溝通，第

二段就會變成我「管理階層人員」跟鐵粉之間的溝通，但這個溝通不是只有Line而已，包括橫向縱向的約會，餐食旅行、體驗，甚至是比較特殊的展覽這樣子的東西，那這是我們的鐵粉系統，那在往下一個就變成所謂普通的，譬如說贈送展覽的門票，我就不一定會陪他。(A1-41)

在組織內部行為者之間也透過手機 APP 軟體，如 Line、FB Messenger 傳遞即時訊息。即時性的訊息傳遞通常分為管理階層的群組，與員工階層的群組，分享的訊息內容也不同。主管階層的群組多談論經營目標、營業額、商品與服務改善及企畫等話題(D1、D2、I1、I2)；員工階層則多為分享私下的個人生活、文章及照片等，另外，也能即時傳遞店內的注意事項(G1、H1、I2)，而行為者之間。

一般大概就是我們「管理階層人員」管理上的內容，從有服務、有那個..餐飲的製作、有電路的管理，這些東西。如果是老闆經營的目標，譬如說營業額的方向是怎麼樣，或是說服務上要做那些改進，或是說內場的話就是菜色有哪些增替，或是說怎麼樣去做會更好，口感上面。還有他今天有發生什麼事情，他們會依狀況做一些討論。客戶有反應什麼狀況也是直接回報。(I1-6、I1-16、I2-16-1)

就是有比較公私地的東西都混在裡面，我「管理階層人員」在裡面的發言是站在公的立場，私也比較少，公的立場就是譬如說明天晚上訂位，幾位，是什麼名字，請內場夥伴「後場製備人員」幫忙準備怎麼樣，或是前陣子不是有霾害，我就說各位上班的時候要注意戴口罩，什麼的，我講的是比較偏公的部分，私的話就是說，元宵節愉快，然後大家都

買元宵，然後大家吃，大概就是這樣，但是他們自己「員工」會在裡面就是開玩笑、聊天。(I2-211)

小結：在過去普遍都會藉由例行會議即對話 Ba，留下手寫或以 Word 紀錄後，經由面對面討論，再不斷由人工修改，然而現今網路平台發達的情況下，有了社群網站 Facebook 及 Line 等傳遞資訊的虛擬平台，讓組織內部行為者之間，及組職對於外部行為者之間，能透過此網路平台，以文章、圖片及影片等進行對話，促使隱性知識轉換成顯性知識的知識外張化過程，再加上台灣獨立餐飲業幾乎全年無休，在沒有時間好好開會討論的情況下，藉由網路平台及手機 APP 軟體，皆能減少資訊傳遞的時間及空間，使得知識外張化也能發生在系統 Ba 之特殊現象。

3. 結合化：行為者之間如何儲存、分析與整合及系統 Ba 將顯性知識轉換成顯性知識。

在知識結合化的過程中，組織內部行為者之間透過文件檔案儲存資訊，並進一步將顯性知識重新整理歸納後，以資訊系統化的方式，將該組織專有的顯性知識儲存起來。例如：組織內部行為者透過雲端系統 Google docs 將營運管理、服務流程、商品製程的標準作業流程(SOP)等資料能儲存下來，使組織內部行為者方便使用網路平台來尋找商品與服務的相關資料，也方便將原有資料再次編輯，不斷優化標準作業流程(A1、I1)，或是使用一般電腦的 Word 軟體(E1、F1、D1、D2)。另外，組織透過 POS 系統，將外場服務人員的點餐方式，從傳統的人工書寫，更改成使用數位平板點餐，使餐點的相關資料，可以透過系統直接傳達給後場，讓後場製備人員在製作餐點的先後順序上，有所依據，快速將餐點製作完成，送至顧客手上(I1)。而 POS 系統所儲存的資料，也可以整合的商品販賣情況，與連結供應商，以此為依據調整供貨時程及數量(I1)。

我們自己「組織內部行為者」有 SOP，我們 SOP 的東西是直接放在 Google docs 上面。因為我「管理階層人員」學電腦的，所以我所有東西的溝通都以網路

為主，而且可以跟 Google docs 做分享，然後所有架構就藉由分享的文件上面。(A1-27、28)

那再來想要問一下你們「組織內部行為者」有沒有將以前剛剛談到的一些書面文件然後書籍再去做重新整理歸納，然後儲存起來?(a-40)有，一樣是以 Word 的方式。(F1-40、41)

我們「組織內部行為者」的 POS 系統算做的比較完整，就是說...像我們 POS 系統就是數位平板點餐，就是點餐到位置上拿著平板就可以點，那點完之後，他會送到各個菜口，各個那個廚師的手上，馬上收到，然後我們還有一個菜口的，那種歸納，譬如說我各點點了之後，菜口還可以看好那些東西該出未出什麼，他還可以整理，有時候廚師一忙，他有些東西會忘。(I1-45)

我們「組織內部行為者」會預估他會銷售什麼東西，銷多少量那就會做排程，生產排程...生產計劃，就是做生計，那生計生產出來他就是會根據實際的...那是一個計畫，那做出來就會根據他實際的銷售，給他「供應商」做自動配送，那這的話他就可以保持產品快速流通，那新鮮，因為做這種餐飲需要很新鮮。(I1-48)

小結：在過往的文獻中，皆顯示大型連鎖餐飲業，在知識結合化的過程中，能夠將大量地資料的系統化，加快從顧客點餐到出餐的流程(黃子維，2000)。然而，本研究發現在獨立型餐飲業中，也有組織已經達到不輸於大型連鎖餐飲業的資訊系統。

4. 內斂化：行為者之間如何透過做中學及練習 Ba 將顯性知識轉換成隱性知識。

在知識內斂化的過程中，以組織系統化的顯性知識為基礎，建立教育訓練機制，使組織層級的顯性知識能傳承給組織內部行為者，再次內化為個人的新知識。例如：新進的外場服務人員及後場製備人員，透過標準作業流程(SOP)和書籍等組織的資源，對於組織的商品與服務有基本認知，並可以以此為依據進行實際操作(A1、D2、E1、F1、H1、I2)。

所以他「組織內部行為者」進來的時候，他就基本上有既有的開店流程 SOP，既有的書籍，既有的出版品，他可以用書面的方式先去理解、去認識、去遵循，那接著呢就是實體經驗的傳授...(A1-44)

除了有書面化的資料可供閱讀外，在工作場合實際操作練習，也是很重要的一部分，而在獨立型餐飲業中，通常直接由管理階層人員或資深員工親自帶領新進人員，即師徒制，輔導後場製備人員或是外場服務人員，所需的商品與服務之知識。而後場製備部分的則重視細膩度，品質與味道的維持。例如：管理階層人員本身就是廚師，透過正式的上班時間，在廚房親自告訴後場製備人員，包括洗碗、洗菜及烤肉等等技巧皆以師徒制的方式，親自教導，讓每位後場製備人員都能了解為什麼要這麼做(G1)。也有管理階層人員強調後場製備人員是要記得的是味道，並找出適合自己的方法來產生一樣的味道，使員工能在尋找方法的過程中，自己發現到為什麼要這麼做(A1)。

我「管理階層人員」都會跟新人「後場製備人員」說，你們進去洗碗跟剪沙拉，那剪沙拉的話再來就是說，洗碗是剛剛那個功效，然後再來就是說洗菜，因為我們是做西餐的，西餐無非是要...其實我是覺得西餐也好，中餐也好，無論做什麼料理的話，都是要細心，有細膩度，那我很在意這個東

西，為什麼，因為你細膩度不好，你餐就不好吃，你的細膩度夠好，那你的餐就一定很好吃，因為你夠細心，可以讓客人注意欸沒有蛋殼，沒有頭髮，沒有什麼東西，那肉有煎熟，就是你每一個東西每個環節都去看。(G1-49)

因為我們「管理階層人員」並不是要傳承技能，我們在傳承的是你要記住味道的價值跟味道的個性，然後你再用各種不同的技能去尋找那個味道，所以跟外面餐廳不同，就是說我們教你這個方法就會有這個結果，我們不幹這個事情，我們告訴你「組織內部行為者」記得這個味道，方法這幾種，可能會產出這個味道，但是最好最適合你的你自己找，所以我「管理階層人員」講師徒的原因在這裡。(A1-44)

而外場服務的部分，則是重視觀察力的訓練，面對不同顧客需要有不同的服務方式。例如：在顧客進門的時候，管理階層人員提醒外場服務人員，藉由觀察顧客的服裝及年齡，判斷出適合的應對方式，若是穿著體面的年長者需要謹慎應對，若是一群年輕人則需使用輕鬆開玩笑的口氣服務(I2)。另外，外場服務最重要的部分，則是以顧客的角度思考，在顧客提出需求前即達到其需求。例如：管理階層人員透過上班時間，面對面親口告訴外場服務人員，在顧客尚未進門前，就已經觀察門外潛在顧客的需求，如下雨天時，外場服務人員在顧客下車時，幫忙打傘(F1)。

就是要面對不同的客人有不同的反應，你「外場服務人員」對年輕人「顧客」你不能死氣沉沉，他會覺得說怪怪的這樣，可是你對長輩或是對有社會地位的人「顧客」太活潑他們會覺得不莊重，那是言教身教，就是我們「管理階層人員」會做給他們「外場服務人員」，提醒他們說點在哪裡，怎麼回答，

對方在跟你講話的時候要怎麼回答，年輕人說 喔你這個很好吃喔這樣，喔對我也很喜歡吃這個，可是對比較像我們這邊有很多董事長，這些長輩我們就說 喔比較推薦您試試看這樣，就是用詞會去做改變。(I2-169)

簡單說我們「外場服務人員」都是藉由觀察，就是我都教他們你要觀察到客人都不用跟你說，他要什麼，就在他要說之前你已經做好，然後怎麼說，你就是好，你也會去看，應該說這個客人可能是常客，他每次來他就不喝熱茶，他就會要開水，之後也不用他說，你只要看他來就直接給他開水，或是簡單一點，你看外面已經開始在滴雨了，雨傘就要拿出去，準備上下車拿出去外面給客人撐近來，沒有人說我們一定要這樣子做，但是你這樣做客人會怎麼想？就連他要出去的時候，幫她扶上車，那個感覺會不一樣。(F1-98)

除了上述組織內部的教育傳承機制，組織的新進成員也能透過相關協會，舉辦的教育訓練課程，與競爭者共同學習(B1、E1)。另外，管理階層人員也可以透過參與相關協會之課程，在組織內遇到無法解決的問題，又沒有上級可詢問的情況下，能與遇到相同問題的競爭者一同討論並解決問題。例如：當管理階層人員遇到組織內部溝通的問題，透過相關協會，尋問其他餐廳的管理階層人員，是否有遇到類似的問題，並一起討論該如何解決(D2)。

不管是透過組織內部或是外部學習新知識，多數受訪者都認為共同學習的重要性，強調透過團體的互動中，共同學習的經驗及觀念能夠整合目標及刺激新的想法(A1、C1、D1、E1、D2、H1)。

有時候我自己「管理階層人員」遇到問題，有時候

我的店長在溝通上，沒有辦法了解，就是沒有跟他去做溝通或是他出了什麼事情，我想要把這個事情，讓他們從這當中學到教訓，解決問題那我要怎麼樣去處理這些事情，我就會有另外一個團隊「相關協會」，那這個團隊就會來跟我們交流，這個是而外的東西，那這個東西就是說你不要把自己所在同一個空間裡面，你要外面有多元化的東西，他是有團隊的他是有力量的，他是這些東西就是我們無形的靠山一樣，當我們以前只有這間店的時候，跟他們之間發生問題就算你解雇他，我們更難過，可是更難過的時候我們只有自己知道，他們並不知道，我們不知道要如何解決他們所提出的問題，那我們是不是又不知道該怎麼對待他們，可是又不知道對還是錯，那當有外面的團隊，就是有同樣的經驗可以分享。(D2-155)

就是去逛菜市場，看東西怎麼樣怎麼樣，所以就不是切割的，是完整的人「行為者」可能是員工、夥伴、學生，不論是老闆老師或是技能傳遞者，那所以是兩個完整的人共同在經歷一些事情的時候就會互相學習到東西。所以他是分幾段，一段是兩個完整的就是內部，兩個三個員工共同的發生互動，舉例而言，煮晚餐，喔這個是今天新的材料，喔今天吃的味道還有什麼味道，就當時在共同體驗的時候就會發生，我們「組織內部行為者」是根據體驗而產生出知識經濟。(A1-51)

小結：在大型的連鎖餐飲業中，能透過組織內部的教育訓練制度，以及商品與服務的標準作業書，讓後場及外場人員或是新進員工，藉由完整的訓練機制學習，促使知識內斂化(葉俊榮，2002)。然而，本研究發現獨立

型餐飲業，在資源及人力有限的情況下，組織內部雖然不像大型連鎖餐飲業，擁有完整的職前及在職訓練，但卻可以透過組織外部的相關協會，所規劃的教育訓練課程，讓組織內部行為者也能持續學習。而在本研究受訪的獨立型餐飲業當中，也有不輸於連鎖型餐飲業的標準作業書，其完整程度高，且由組織的內部所有成員不斷討論並改善。另外，在師徒制的部分，獨立型餐飲業強調讓員工了解到「為什麼要這麼做」，讓他們知道做每一件事的意義，如果有更好的方法也可以提出，大家共同討論，並採納最好的方法。

在知識內斂化的過程中，獨立型餐飲業與大型的連鎖型餐飲業，最大的不同之處是管理階層人員，即老闆，能否透過面對面的師徒制，帶領員工，與員工之間共同累積經驗，待員工如同家人，並與組織一起成長，不是只是透過制度培訓人才，卻又留不住人才。

5. 知識創造促使產品創新活動的來源之過程。

本研究定義的產品創新，包含商品及服務上的創新(Tidd & Bessant, 2009)。在商品創新方面，包含對組織而言是新的餐點製作方式、食材來源、外觀、味道及周邊商品；服務創新則是包含對組織而言是新的人員服務、風格、氣氛及空間營造等。以此為依據整理出 9 家獨立型餐飲業在知識社會化、外張化、結合化及內斂化之過程，有助於產品創新的來源之知識，歸納出能促使產品創新活動之來源的知識創造類型及場域 Ba。

在知識社會化的過程中，管理階層人員及外場服務人員，觀察到店用餐的顧客之飲食習慣及服務需求，了解現在台灣的顧客對於商品與服務的喜好，藉此有改善商品與服務的新想法。在商品的製作方式有所創新。例如：管理階層人員觀察在店內用餐的顧客時，發現年齡層偏高，為了吸引更多年齡層的顧客，進一步觀察，了解到現今顧客偏向健康的飲食習慣，因此將餐點在保留原味的前提下，以少油、少鹽的方式重新製作，同時符合各年齡層顧客的喜好(B1)。或是透過觀察其他競爭者，進而刺激新的想法來源。例如：管理階層人員發現義式料理都以冷菜為主，因此研發出熱炒生菜(D2)。或是管理階層人員發現其他餐廳的烏魚子義大利麵，皆使用清炒的方式，並將其方式改成熬煮的方式，形成商品上的創新(G1)。

在食材來源的創新，例如：管理階層人員透過觀察台灣顧客有吃醬瓜的習慣，但是義式的酸黃瓜並不美味，在經過不斷的尋找食材即試作，發現選用台灣在地食材的剝皮辣椒最為適合，創造出了新的義式料理(D2)。

在商品外觀的創新，例如：管理階層人員過去在日式及法式餐點學校學習，透過實際體驗及觀察其他餐廳，認為台灣的漢堡排多不注重擺盤，因此將法式擺盤結合日式餐點，創造出商品特色(G1)。

另外，藉由餐廳特色衍生出的周邊商品，例如：管理階層人員在過去的旅行中，與不同的競爭者、供應商及其他行業等外部行為者，面對面觀察及實際體驗，逐漸累積在餐飲業的豐富經驗，也能促使商品創新的想法。例如：管理階層人員認為普遍的餐廳對於名片都是大量生產，用完即丟，因此透過自製的手工名片，可以更換書籍的方法，書籍內容則是講述在店內牆上留詩，即可換咖啡的故事，將屬於餐廳的名片賦予收藏價值，並藉此與顧客有所連結(A1)。

除了觀察，也能透過行為者之間共同體驗及交流。例如：組織內部為了慶祝某員工的生日，在下班後的時間，一起製作生日蛋糕，再經過不斷的改良製作方式及原料，變成店內的新商品(A1)。

對於口味我「管理階層人員」會去看，有一天我就坐在店裡，看這裡吃飯的人，年齡普遍都偏高，那我就覺得說那這樣子我還能做多久，就突然的那種想法，然後我就自己去研發去想，怎麼樣改變，無形的改變。觀察然後就是藉由現在所有的人吃東西的那種養生概念，年輕人那些口味的改變，你這種年輕人跟我這種人，吃的東西不一樣，那我現在要增加的是年輕的客人，所以就是那些小孩子，所以我改變了裡面的滷肉飯，改變，但是客人吃不出來，又是年輕人可以接受的，現在晚上幾乎都是一些穿高跟鞋阿，時髦的女孩子來吃飯，這些人吃飯有什麼好處，這些人吃飯沒有在看價錢，他喜歡給人家點滿桌，那像老人阿都是一碗飯一碗湯這樣子

就好了。(B1-66、67)

因為我們台灣的飲食關係，醬瓜的習慣，然後其實義式的也有醬瓜，可是義式的醬瓜很難吃。不符合台灣人的口味這是事實，那我「管理階層人員」才想說，為什麼我們台灣的醬瓜不可以搭配，可是醬瓜用菜就是不好吃，然後後來有一次剛好吃到剝皮辣椒，那剝皮辣椒就是有個辣，那我也只是個好奇，那就會調配起來，其實還不錯，剛開始的剝皮辣椒味道不對，比較偏甜，比較偏我們醬瓜，那後來我又慢慢去找很多支回來試，後來試到覺得新埔那支他的辣度所有東西剛好符合，我們要的需求，他就最不像醬瓜，可是最像辣椒。(D2-188、189)

烏魚子義大利麵，他原本醬汁是用在龍蝦義大利麵上面，那後來客人都覺得說，你「管理階層人員」要不要開個新的義大利麵？就是外面比較吃不到的，那一般外面的烏魚子義大利麵，都是用清炒的，那我們烏魚子義大利麵是用自己熬煮的醬汁，熬煮大概一天大概花 52 小時以上，自己去烹調義大利麵的醬汁，那他...客人...我推出這一道的時候，其實我蠻意外的，台北的來也有，高雄的來也有，就是各地來就為了這一道，他會說他要來吃。(G1-83)

熱炒生菜，就是義式料理其實都是吃冷的，那為什麼不可以熱炒。(D2-190)

擺盤也是希望說，因為那時候我「管理階層人員」學會擺盤是因為學了法式料理才知道說，一般日式

在吃漢堡排，那都是都是一坨飯，一個漢堡排，然後就是菜這樣子，或是吃義大利麵她就是炒一炒，然後把它扮再一起，也許就是把料放在上面，那後來我去學，就覺得說，其實它不同的呈現度方式，那個口感、視覺、味覺上面都會有，都會增加很多，剛開始跟客人溝通，有些客人是覺得說 哇怎麼感覺不知道從何下手，他就會覺得說怎麼會擺成這樣，那當後面客人他慢慢喜歡這個環境的時候，特別是女生跟年長的，他們會很喜歡，他們會覺得說這樣吃會比較優雅，而且會比較...比較吃的道食物的原味。(G1-84)

不捨浪費紙張、不能枉費真情、以心換心真無價，我「管理階層人員」一直如此，知道快是大家圖方便不在乎的，因為付錢量產便解決當然沒生命，我從以前便是如此，沒想他人因為丟名片是常態，無差異的名片再貴也是無差異。就是說你今天來我店吃過後我給你「顧客」一張名片，然後到時候我這間店，會有一些講這些店裡面牆上的詩的故事的書，所以你就拿著那名片，到時候你就可以來換那本書，我送你那本書，所以你拿了那本書之後，你就會明白我們這邊的故事，然後你就沒有名片了，所以相對的你要再回來吃才会有名片，所以這是一個經濟學的設立，一個創新，那同時我們又再把回收的名片加上你的簽名，我們再把它表成藝術品，所以他就變成另外一種形式的連結...(A1-79、89)

像我們「組織內部行為者」有一個巧克力蛋糕，因為我們內部的夥伴的生日的關係，所以巧克力蛋糕的嘗試，變成是一種好吃的蛋糕囉，然後再經過我

們的討論跟優化，然後就變成我們的明星商品之一。那在過程裡面，我們不喜歡布朗尼那麼油那麼甜的東西，所以呢，因為我們也知道巧克力蛋糕是脂肪製成，所以我們會建議把傳統脂肪拿掉換成巧克力，所以就變成整個蛋糕三分之一是 85%的苦甜巧克力，當時三分之二是蛋糕跟材料，然後就做一做出來，我們就覺得哎呀不夠好，就還需要更多的質地跟香味，所以呢，我們就又把三分之一的材料換成核桃，所以三分之一是核桃、三分之一是巧克力，然後三分之一是蛋、跟麵粉、跟糖，所以做出來的蛋糕就好吃，然後好吃呢但是是圓盤狀，最好吃的是他的皮，我又覺得不夠好，所以我就要求去找特殊的模具，所以就找了像雪梨歌劇院一樣。
(A1-68、71)

在知識社會化的過程中，除了能促使商品創新的來源，也能透過觀察，或是實際體驗，促使新服務的想法產生。在氣氛及空間營造方面，例如：管理階層人員藉由觀察到店用餐的顧客與外場服務人員互動的情況，發現在常時間的工作壓力下，外場服務人員容易沒有笑容，因此突發奇想，將簡單的數字桌牌，以藝人命名，增添外場服務人員在服務上的樂趣，也藉此與顧客能有更多輕鬆的對談(B1)。或是管理階層人員透過觀察及口頭詢問，發現顧客較不喜歡一般的方桌，進而改善為半包廂的圓桌設計，讓每組顧客能有自己的獨立空間，能夠更輕鬆的對談及用餐(D2)。管理階層人員發現附近顧客經常包場舉辦活動，因此將用餐區的隔間屏幕，設計為可移動式，供顧客舉辦活動時，有完整的空間(I2)。除了觀察到店顧客的反應，管理階層人員在過去所累積的經驗也很重要。例如：管理階層人員在過去的旅行中，到各處的競爭者、供應商，甚至是其他行業，透過實際的觀察及體驗，逐漸累積在餐飲業的豐富經驗，認為想要讓顧客感受回到家的氛圍，首要做的就是脫鞋，就像回家的感受，讓顧客用餐時輕鬆自在，只專注在品嚐餐點上面(A1)。

在營業的時間方面，例如：組織參與的相關協會幹部到店用餐，觀察後發現到打烊前，來購買的顧客不減反增，因此建議管理階層人員可以延

長營業時間，使更多夜間時段的顧客能光顧(B1)。

其實我「管理階層人員」那時候，那個人家餐廳都是1桌、2桌、3桌這樣子，那我這種人就是比較不喜歡跟別人一樣，然後我也覺得說，做這種事，他其實每天都是重複重複一直在做，其實還蠻單調的。所以我就覺得那就寫明星，寫下去了以後，客人跟我們之間都像這樣子會有點樂趣阿，每個客人來就在拍這個，拍那個，阿你哪一桌的，就那一桌、那一桌，那一桌是哪一桌，最後面那一桌，喔豬哥亮你不好意思說喔，我不愛講啦，那沒位子他只好坐這桌。工作之餘能夠有一點樂趣這好玩好笑，像年輕的帥哥來就會說我今天要等舒淇這一桌，那邊有你不坐，不用、不用我等舒淇，這就是好玩而已啦，沒有什麼，我覺得生活多一點點樂趣不一定要都一樣。(B1-78、79)

我們「管理階層人員」店裡的椅子就是去年十月份重新改變的，就是那些比較先鮮豔的，剛開始都是四方桌，那消費者「顧客」就不愛坐，就覺得沒有辦法讓我坐著聊天很舒服，所以後來我們就迎合消費者需求..那這樣子比較有個獨立性，像我們這樣子的一個圓桌，但是我們這樣隔開的時候我們聊天什麼的自然而然就會比較輕鬆，各有各的優點，客人有比較願意坐著聊天比較久。(D2-202、205)

像我「管理階層人員」覺得這些玻璃帷幕他給人的感覺就是有古典，而且又有新潮的東西，這古典在哪裡，古典在你會選擇這個主題是古典，新潮是在他的擺設，你看他下面是琉璃，而且像我們這些屏

幕，都是可以打成一整個空間的，通通可以移動的，所以我們過年的話就是這些帷幕通通往後移，然後通通改成大圓桌，他是可以做成一個平面的。(I2-246)

搞不好是十年前二十年前突然想到的，但是很多是環繞著文化的生活的想法來做的，像脫鞋子的事情也是一樣，這個這麼多創新的菜餚跟味道，所以為什麼我們「組織內部行為者」讓大家脫鞋子，就是像是十幾年前的餐廳，不管你是誰外交部的大使來，然後再這樣子的基礎下，目的是要改變你腦袋裡先入為主的觀念，所以當你已經把先入為主的觀念改掉了，你才會有專心去接受新的東西的空間，那為什麼這麼輕鬆，至少這個地方，像是家像是學校，像圖書館，原因是因為你住在這個地方你不需要防禦，在家裡不會防禦，所以在家裡經常嫌說這個菜怎麼樣怎麼樣，原因很簡單是因為你的注意力完全在菜上面，你不需要再浪費力氣說外表、別人怎麼看我，吃的姿勢對不對，然後怎麼樣的，你就會專心的說把這個東西吃掉(A1-76)

例如說，有一次他「協會幹部」跟他老婆來這邊吃飯，然後老師他「協會幹部」就有跟我說一句話，我就覺得很特別，他說我每次店裡如果現有的條件、現有的資源你怎麼樣增加你的收入，怎麼樣讓你的店能夠賺更多錢，但是他不是這樣子講，人家說話是讀書人在說的話，但是我聽得懂他的意思是這樣子，他說那 B 那如果這樣子營業到 9 點，那有時候有人來這邊坐坐到打烊都還沒走，他說 B 你看看 9 點了，你要收店了但是這麼多人還在排隊，你有想過要怎麼樣嗎？我說不知道，他說那有想過營

業到 12 點以後嗎?是不是能省了房租、多幾個工讀生，就這樣子，我有透過他這樣子的想法然後改變營業時間到 1 點，你知道那意想不到的效果是非常好的。(B1-77)

在知識外張化的過程中，組織內部行為者透過相關協會舉辦的主題活動，藉此認識許多同性質的競爭者，並相互交流。例如：在美食協會舉辦的美食展覽中，後場製備人員發現中華料理經常使用碗盤裝飾餐點及湯品，藉此聯想到將碗盤使用水果挖光果肉來代替，結合其他餐廳的商品特色，形成該餐廳的新商品(E1)。

因為美食展畢竟是食物嘛，所以它「餐點」現場可以讓人試吃，所以能夠讓你現場體驗它的口味、它的口感、跟它的賣相，是可以親身體驗的，那一般的展覽只是看而已，那你沒辦法去感覺它的溫度，它的口味，所以美食展它可以吃喝玩樂結合再一起。像一般中餐它都會用碗盤去呈現，道具這樣的方式，那我們「管理階層人員及後場製備人員」就會去想說如果這碗筷，我用天然的東西就想到用什麼蔬果來替代這個盤子，像我們現在會用蘋果去挖一個洞，去做蘋果盅，阿用番茄用椰子來就是用芭樂，反正各種蔬果都可以來做入菜，也可以入菜當配角，那也可以當一個碗，就是一個杯子，挖開中間放海鮮，變成一個很漂亮的海鮮盅，對，就結合天然食材跟蔬果，感覺就比較有創意，阿比較健康，比較清爽，又天然養生，這些現在的消費者所需要的，我們把它結合再一起。(E1-20、27)

另外，許多商品創新也源自於網路，現今網路平台 Facebook 及手機 APP Line 非常便利，可以藉由此看到更多供應商、顧客、競爭者及其他業者的資訊，刺激商品創新的想法來源。例如：管理階層人員透過網路，長

期收集日本甜品的相關資料，發現今年夏天台灣開始流行這類甜品，並進一步推出新商品企劃(H1)。或是透過 Google 尋找其他相關餐廳的資訊，再利用空閒的時間參訪，藉此學習新的商品及服務(E1)。另外，也有管理階層人員在網路上看到商品或服務相關資訊，將其列印，並於固定會議中與組織內部行為者進行討論(F1)。

所以老闆「管理階層人員」會有這樣子一直有新商品出來的知識，可能都是比較多來自於哪裡？過去部落客的經驗嗎？(h-143)是，或者是晚上回到家的時候，打開電腦，搜尋一下日本的東西，因為台灣的飲食尤其是這種比較古早味的東西其實跟日本還是有比較多的交流，因為我們「管理階層人員」畢竟不是西式的嘛，所以相對的我不可能去找歐美國家的資料嘛，那我們一定是找比較靠近日本的這一塊，可是她說實在的他影響我也沒有很大，對因為你傳統的東西其實他在怎麼樣的跳 tone 也不能跳 tone 太多啊。(H1-143)

那其實現在網路也很發達，其實現在只要有什麼訊息，就是先 Google，就很多資源都很爆炸，很充裕嘛，那等到我們「組織內部行為者」真的有休假，有到那個地方我們特地再去做實際體驗。(E1-151)

因為網路的資訊發達，常常去看到某某朋友貼了一樣菜，去哪裡吃的什麼樣的東西，或是去了這些餐廳遇到怎麼樣的服務生，讓他「外場服務人員」覺得他印象是特別深刻的，這樣的東西，我們「管理階層人員」都會印下來，大家「組織內部行為者」在月例會上就來討論。(F1-80)

小結：統整上述知識創造的四個過程，本研究發現在獨立型餐飲業中，

組織內部行為者能透過與顧客、競爭者及相關協會等三個外部行為者接觸，促使產品創新活動之來源，且想法來源多在知識社會化及外張化的過程。在知識社會化的過程中，組織內部行為者透過面對面觀察顧客，以及口頭溝通，能以顧客的角度去構思，他們想要的商品與服務為何，促使新商品與服務的來源。或是觀察及實際體驗其他競爭者的商品與服務，進而刺激新的想法來。而在知識外張化的過程中，組織內部行為者能藉由相關協會所舉辦的主題活動，與各領域的專家交流，在無壓力的輕鬆環境之下，進行討論，促使產品創新的活動來源。或是透過網路平台及手機 APP，與顧客、競爭者及相關協會進行資訊上的傳遞及交流，加快商品與服務上的知識轉換，促使產品創新的產生。

本研究也進一步發現以台灣獨立型餐飲業者來說，因為大多的管理階層人員本身為廚師及外場服務人員之角色，同時擁有專業料理技術及服務技巧，能刺激商品及服務創新的想法來源。在知識創造的社會化及外張化的過程中，皆以管理階層人員為核心，帶領外場服務人員及後場製備人員，向顧客、供應商、競爭者、相關協會及其他行業等外部行為者，進行溝通、觀察及體驗在商品與服務的新知識。以管理階層人員為中心來規劃，透過語言、文字及圖片等方式，舉辦商品與服務的主題活動。另外，在粉絲專頁 Facebook 與 Line 群組的資訊傳遞也都以管理階層人員為中心，進行最新資訊的分享，並且與組織內部行為者之間進行討論。

4.5 討論

1. 集中型網絡能增加知識社會化與外張化。

van Wijk 等人(2008)提出網絡的成員之間廣泛進行大量的聯繫互動，能增加組織與其外部行為者之間知識創造的機會，集中型網絡能促使知識創造之過程，與研究結果相同。本研究進一步發現，當組織與顧客、供應商、競爭者、以及相關協會等外部行為者，在距離近的情況下，且處於非正式之創始Ba中，沒有目的地的面對面觀察、體驗及溝通，使得隱性與隱性知識轉換變得更容易，能頻繁交流，促使知識社會化。集中型網絡也能促使組織與顧客、供應商、競爭者、以及相關協會等外部行為者，透過舉辦主題活動，面對面將隱性知識以文字、語言及圖片等，轉換成具體的顯性知識，使組織與外部行為者之間能頻繁的進行對話，增加知識外張化。因此，本研究發現集中型的網絡能增加知識社會化及外張化。

2. 密切的關係及信任有助於知識社會化。

而過去文獻也提出關係在組織與外部行為者之間的重要性，而在組織內部中，關係也是能促使該組織獲得新知識的重要來源，因為密切的關係會激勵組織成員分享私人的寶貴經驗，甚至使組織成員在非上班時間內願意投入時間和精力，提供他人幫助和進行知識交流(Granovetter, 1982；Hansen et al, 2001)，與本研究結果相同。另外，本研究發現組織內部行為者與顧客、供應商之間的隱性與顯性知識的轉換，能透過把對方當成家人般對待，不管是管理階層人員再帶領員工時，或是組織與顧客及供應商互動時，在雙方透過密切的關係，並累積信任的情況下，能促使知識社會化的產生。

3. 組織本身與顧客、供應商擁有共同願景時，有助於知識社會化及外張化。

van Wijk 等人(2008)認為透過建立共同願景是能夠促進團體對於共同目標的理解，使組織內部，以及組織對於外部更容易獲得知識之來源，與本研究結果相同。本研究進一步以不同的行為者來探討知識轉換之過程，發現當組織本身存在共同願景，則組織內部行為者能長期為組織付出，不但會主動觀察、體驗外部的隱性知識，與組織一同成長。當組織與外部行為者之間若擁有共同願景，顧客會因此經常光顧，面對面的互動變得頻繁，促使知識社會化。與供應商的溝通也變得容易，能夠一起執行計畫，促使知識外張化。因此，本研究認為共同願景可以促使組織內部行為者之間，以及組織對於顧客的隱性與顯性知識轉換，有助於知識社會化過程，另外，也可以促使組織與供應商之間的隱性與顯性知識轉換，幫助知識外張化。

4. 當顧客、供應商及相關協會存在著雙向互動時，有助於知識社會化與外張化。

過去文獻提出在組織產生新知識的過程當中，需藉由組織內的個人與團隊間，以及跨組織的連結與溝通，以增加新想法及資訊的來源(Nonaka & Takeuchi, 1995；Hjalager, 2010)。然而，卻沒有針對單向的獲得知識及雙向交流知識之過程在知識創造作論述。本研究發現在知識社會化的過程中，行為者在非正式空間(創始Ba)的影響下，較不會感受到壓力，雙方能以輕鬆愉快的口氣，自然地溝通、觀察及體驗彼此的隱性知識；在知識外張化的過程中，每次的會議及主題活動(對話Ba)，也需藉由行為者之間互相的發言及討論，才能使組織找到更好的想法及方法，來進行商品與服務的企劃及改善。

另外，組織內部行為者單方面的接觸外部行為者，如顧客、供應商、競爭者及相關協會等，所能得到的商品與服務相關知識，是非常主觀的，若能在觀察到該問題後，與其他外部行為者交流，能使組織針對核心問題做改善，促使組織在商品與服務的隱性知識轉換，也能回饋其他外部

行為者，讓該網絡之行為者能夠一起成長。

5.在知識外張化的過程中，對話Ba除了發生在實體空間，也能夠發生在虛擬空間。

Nonaka與Konno(1998)提出對話Ba為提供個體間一個面對面溝通的空間。是針對某一主題，透過共同語言分享彼此的心智模式，讓所有參與者都能互相討論分析，提供彼此的意見與看法。藉此，將討論之主題予以明確與概念化，以強化知識外張化的過程。然而，近年來由於通訊科技與網路服務等技術蓬勃發展，讓成員能夠跨時、跨地的環境進行工作、針對相同目標進行討論與協商、到最後共享眾人貢獻之成果(王聖凱，2011)。本研究發現獨立型餐飲業者會透過社群網站 Facebook 及手機 APP Line 等傳遞資訊以文章、圖片及影片等進行對話，促使隱性知識轉換成顯性知識的知識外張化過程，再加上台灣獨立餐飲業幾乎全年無休，在沒有時間好好開會討論的情況下，使得知識外張化也能發生在虛擬空間之特殊現象。

6.在知識社會化、外張化及結合化後，最能促使組織產品創新活動的產生。

Popadiuka 與 Choo(2006)提出知識創造 SECI 過程會影響創新的類型，認為以隱性知識為主的知識社會化及外張化會促使商品與服務創新之新知識，而以顯性知識為主的知識結合化及內斂化則是會透過已有的知識，再促使商品與服務創新之新知識，與本研究結果相同。

此外，本研究也進一步探討在知識創造個過程中，行為者之間的互動是如何創造產品創新前端之新知識。在知識社會化的過程中，組織內部行為者透過面對面觀察顧客，以及口頭溝通，能以顧客的角度去構思，他們想要的商品與服務為何，促使新商品與服務的來源。或是觀察及實際體驗其他競爭者的商品與服務，進而刺激新的想法來。而在知識外張化的過程中，組織內部行為者能藉由相關協會所舉辦的主題活動，與各領域的專家交流，在無壓力的輕鬆環境之下，進行討論，促使產品創新的活動來源。或是透過網路平台及手機 APP，與顧客、競爭者及相關協會進行資訊上的傳遞及交流，加快商品與服務上的知識轉換，促使產品創新的產生。在知識結合化的過程中，管理階層人員透過雲端系統與組織內部成員共同優化商品及服務上的知識，或是透過資訊系統儲存的顧客資訊，在產生新商品及服務之知識時，做為參考依據。

7.管理階層人員在產品創新前端之知識社會化及外張化，扮演著非常重要的角色。

Nonaka與Takeuchi(1995)提出組織的新知識創造需要第一線員工、中階主管和高階主管的共同參與。第一線員工負責累積和產生隱性及顯性知識。中階主管則負責將隱性及顯性知識相互轉換，並促使四種知識轉換模式。高階主管則負責管理企業層次的整體組織知識創造過程。

以台灣獨立型餐飲業者來說，因為組織規模不大，管理階層人員大多扮演Nonaka與Takeuchi(1995)提出的中階及高階主管之知識角色。即老闆大多為廚師及外場服務人員的角色，同時擁有專業料理技術及服務技巧，能促使商品及服務創新的想法來源。本研究發現大多數的案例皆由管理階層人員獨自來產出新商品及服務，然而也有少數案例發現如Nonaka與Takeuchi(1995)提出組織產出的新商品及服務是由所有員工的共同參與，且商品及服務上的創新成果豐碩。因此，在知識社會化及外張化的過程中，皆以管理階層人員為核心，帶領外場服務人員及後場製備人員，向顧客、供應商、競爭者、相關協會及其他行業等外部行為者，進行溝通、觀察及體驗在商品與服務的新知識。以管理階層人員為中心來規劃，透過語言、文字及圖片等方式，舉辦商品與服務的主題活動。另外，在粉絲專頁Facebook與Line群組的資訊傳遞也都以管理階層人員為中心，進行最新資訊的分享，並且與組織內部行為者之間進行討論。

第五章 結論與建議

本研究主要目的為透過知識創造 SECI 與場域 Ba 之模式，利用有系統的方法來探討台灣獨立型餐飲業，在產品創新活動前端所需知識，來自於何種知識創造過程與場域類型，還有網絡中的行為者之連結，歸納出台灣獨立型餐飲業者在產品創新活動前端之知識創造模式，整理並歸納出以下結論與建議：

5.1 結論

近年來的研究指出在台灣餐飲業中，主要以中小型業者居多，經營型態上亦以獨立型占多數(台灣趨勢研究, 2014)。台灣的獨立型餐飲業在大型的連鎖餐飲業蓬勃發展的情況下，還是能藉由多樣的新商品及服務來創造自己獨有的特色。而在資源沒有連鎖型餐飲業者豐富的情況下，需透過組織與外部行為者之間的知識與資源的交流(Pfeffer & Salancik, 1978)，以及經過組織內部行為者之間的溝通與討論，創造出產品創新活動的相關知識。

van Wijk 等人(2008)提出網絡中的結構、關係及認知會影響組織內外部的新知識產生。而本研究發現對於台灣獨立型餐飲業者來說，居住在鄰近地區的顧客，因為距離近經常到店用餐，因此在商品及服務上的交流頻繁，使餐飲業者能進一步了解顧客的喜好。又因為供應商位於附近的市場及產地，餐飲業者能經常光顧，增加直接面對面交流的機會，在食材品質方面更容易維持。而餐廳的店址選在市中心及商圈，透過相關協會及商圈公會，一起同舉辦活動的機會多，會員之間相處的時間也隨之增加，除了增進彼此之間的感情，還能透過活動使餐廳曝光程度高，達到對外宣傳的效果，更能促使各餐飲業者之間知識的轉換。因此，在集中型的網絡中，因為距離近使得餐飲業者與顧客、供應商、競爭者、以及相關協會等外部行為者之間，能夠面對面觀察、體驗及溝通，或是以文字、語言及圖片等方式舉辦主題性活動，使餐飲業者與外部行為者之間能頻繁的進行對話，幫助知識社會化與外張化。

此外，台灣獨立型餐飲業者透過網絡社群 Facebook 及手機 APP Line 聯繫其他較遠地區，甚至是國外的顧客、供應商及相關協會等對象，可以即時的互相交流資訊及知識，縮短傳遞時間，加快知識轉換及互動的過程。

獨立型餐飲業內部，以及對於外部行為者之間的關係，因為交流頻繁，

造就比大型連鎖餐飲業還要密切的關係。管理階層人員即廚師或外場服務經理，能夠無時無刻親自關心後場及外場人員，在朝夕相處之下，與員工之間的感情如同家人，促使員工快速學習商品與服務的相關知識。對於顧客、供應商的關係也像朋友，在關係愈密切的情況下，透過不斷的互動，逐漸累積信任後，顧客對於該餐飲業者所提供的商品及服務能夠完全相信，全權交由業者處理。而供應商不但會將較好品質的食材留給業者，也會長期與業者合作，甚至能對待彼此如同家人。這些過程中所累積的密切關係與信任感，能使行為者之間在互動時不藏私，有助於知識社會化。

當餐飲業者內部與外部行為者擁有共同願景時，可以促使管理階層人員、外場服務人員及後場製備人員之間，以及餐飲業者與顧客之間的隱性與隱性知識轉換。業者與顧客之間在擁有共同願景的情況下，顧客不單只是購買商品與服務的單向關係，能藉由與業者相同的理念，互相交換有價值的知識，包含對人的方式、看待事情的角度，甚至是生活態度，使顧客逐漸變成共同體驗生活的家人與朋友。或是組織在進行新商品計畫時，因為與供應商有共同的願景，因此能提供相關的知識，並有相同的目標一起努力，有助於知識社會化及外張化。

在知識社會化及外張化的過程中，當餐飲業者單方面的接觸顧客、供應商及競爭者等，所能得到的商品與服務相關知識，是非常主觀的。在面對面觀察顧客的習慣後，搭配口頭詢問，與顧客有所溝通，就能針對主要的商品與服務問題進行改善。與供應商不是只是合約上的關係，也實際到場參訪，並體驗食材生產過程，能與供應商有更多討論，並且有共同目標。業者透過相關協會，直接認識競爭者互相學習，在協會中一同成長，而不只是單方面去觀察。獨立型餐飲業能透過主觀的觀察與體驗顧客、供應商及競爭者的隱性知識，以及客觀的與三者進行溝通，將概念具體化。雙向互動的概念加快了商品與服務的知識來源，除了有助於知識社會化，更能促進知識外張化。

在知識外張化的過程中，除了透過每天的早晚會(Briefing)即時修正改善商品與服務，藉由主管會議訂定業績目標及長期營運計畫。在員工大會分享該組織的經營理念及價值觀，比起大型連鎖餐飲業重視技術養成，更重視與員工在心靈層面的溝通。另外，現今網路平台發達的情況下，有了

社群網站 Facebook 及 Line 等傳遞資訊的虛擬平台，讓獨立型餐飲業的內部行為者之間，及對於外部行為者之間，能透過此網路平台，以文章、圖片及影片等進行對話，促使隱性知識轉換成顯性知識的知識外張化過程。再加上台灣獨立餐飲業幾乎全年無休，在沒有時間好好開會討論的情況下，藉由網路平台及手機 APP 軟體，皆能減少資訊傳遞的時間及空間，使得知識外張化也能發生在虛擬空間之特殊現象。有別於以往 Nonaka & Konno(1998)提出的知識外張化，藉由面對面的實際會議，促使隱性到顯性知識的轉換。

在知識結合化的過程中，大型連鎖餐飲業能夠將大量地資料的系統化，加快從顧客點餐到出餐的流程(黃子維，2000)。然而，在獨立型餐飲業中，也有已經不輸於大型連鎖餐飲業的資訊系統。獨立型餐飲業者透過雲端系統 Google docs 將營運管理、服務流程、商品製程的標準作業流程(SOP)等資料能儲存下來，使員工方便使用網路平台來尋找商品與服務的相關資料，也方便將原有資料再次編輯，不斷優化標準作業流程。另外，獨立型餐飲業者也有透過 POS 系統，將外場服務人員的點餐方式，從傳統的人工書寫，更改成使用數位平板點餐，使餐點的相關資料，可以透過系統直接傳達給後場，讓後場製備人員在製作餐點的先後順序上，有所依據，快速將餐點製作完成，送至顧客手上。

在知識內斂化的過程中，大型連鎖餐飲業能透過內部的教育訓練制度，以及商品與服務的標準作業書，讓後場及外場人員或是新進員工，藉由完整的訓練機制學習，促使知識內斂化(葉俊榮，2002)。然而，獨立型餐飲業內部雖然不像大型連鎖餐飲業，擁有完整的職前及在職訓練，但卻可以透過外部的相關協會，所規劃的教育訓練課程，讓員工也能持續學習。另外，在師徒制的部分，獨立型餐飲業強調讓員工了解到「為什麼要這麼做」，讓他們知道做每一件事的意義，如果有更好的方法也可以提出，大家共同討論，並採納最好的方法。而獨立型餐飲業與大型的連鎖型餐飲業，最大的不同之處是管理階層人員，大多為老闆，透過面對面的師徒制，與員工之間共同累積經驗，使員工與組織一起成長，不是只是透過制度培訓人才，卻又留不住人才。

最後，本研究發現台灣獨立型餐飲業能透過與顧客、競爭者及相關協

會等三個外部行為者接觸，促使產品創新活動之來源，且在產品創新活動上的想法多源自於知識社會化、外張化及結合化的過程。在知識社會化的過程中，組織內部行為者透過面對面觀察顧客，以及口頭溝通，能以顧客的角度去構思，他們想要的商品與服務為何，促使新商品與服務的來源。或是觀察及實際體驗其他競爭者的商品與服務，了解最新的資訊，進而刺激新的想法來。而在知識外張化的過程中，獨立型餐飲業者能藉由相關協會所舉辦的主題性活動，與各領域的專家交流，在無壓力的輕鬆環境之下，進行討論，促使產品創新的活動來源。或是透過網路平台及手機 APP，與顧客、競爭者及相關協會進行資訊上的傳遞及交流，加快商品與服務上的知識轉換，促使產品創新的產生。在知識結合化的過程中，管理階層人員透過雲端系統與組織內部成員共同優化商品及服務上的知識，或是透過資訊系統儲存的顧客資訊，在產生新商品及服務之知識時，做為參考依據。

在產品創新活動前端，大型連鎖餐飲業對於商品與服務的新知識來源，多為透過成立專案小組，專門進行新商品與服務的研發，或是直接外包(葉俊榮，2002)。然而，以台灣獨立型餐飲業者來說，管理階層人員本身即是產品創新活動來源的核心。其帶領外場服務人員及後場製備人員，向顧客、供應商、競爭者、相關協會及其他行業等外部行為者，進行溝通、觀察及體驗在商品與服務的新知識。以管理階層人員為中心透過語言、文字及圖片等方式，規劃商品與服務的主題活動。另外，在粉絲專頁 Facebook 與 Line 群組的資訊傳遞也都以管理階層人員為中心，分享最新資訊，並且與外場服務人員及後場製備人員之間進行討論，在頻繁的互動下，創造商品與服務的新知識。

本研究透過 9 家台灣獨立型餐飲業，進行知識創造 SECI 模式及場域 Ba 的實際驗證，得知獨立型餐飲業在資源有限的情況下，能夠擁有豐富的產品創新活動來源的原因，供業者在產品創新活動之前端，有路徑可以依循。以獨立型餐飲業來說，皆以管理階層人員為核心，帶領後場製備人員及外場服務人員，與顧客、供應商、競爭者、相關協會及其他行業等不同的外部行為者，透過在非正式空間(創始 Ba)的面對面觀察、實際體驗的方式，累積商品與服務的隱性知識(社會化)。以及在主題性活動(對話 Ba)與網路平台(系統 Ba)，透過文字、圖片及影片的方式，加快商品與服務的隱性到顯性知識之轉換(外張化)，可以促使更多的商品與服務之想法產生。而大

型連鎖餐飲業對於商品與服務的新知識來源，多為透過成立專案小組，專門進行新商品與服務的研發，或是直接外包，幾乎對外於部行為者之間是沒有互動的。因此，比起大型連鎖餐飲業，獨立型餐飲業雖然資源少，但卻可以擁有新商品與服務的來源，甚至是在商品特色上優於大型連鎖型餐飲業。

5.1.1 理論意涵

以 van Wijk 等人(2008)提出網絡中的結構、關係及認知會影響組織內外部的知識產生，更進一步闡述網絡行為者之間擁有的網絡特性在知識創造中所扮演的角色，如何促使新知識的創造。本研究發現組織與顧客、供應商及相關協會之間，需透過集中型網絡、密切關係及信任及擁有共同願景之條件，能促使知識社會化。另外，在知識外張化的過程，也需透過集中型網絡及組織與供應商之間擁有共同願景之條件能促使知識之轉換。

以 Nonaka & Takeuchi(1995)的知識創造 SECI 與 Ba 模式為基礎，探討與目前餐飲業的知識創造模式之差異，並歸納出推動產品創新活動前端的知識創造及場域類型。本研究發現在知識社會化過程中，比起組織行為者單向取得外部知識，雙向互動較能促使隱性知識之轉換。在知識外張化的過程中，對話 Ba 除了實體空間，也可以是虛擬空間。在知識結合化的過程中，組織內部行為者可以透過系統 Ba 歸納並優化商品與服務之知識，以及儲存商品資訊，並規劃生產排程，與供應商連結。在知識內斂化的過程中，組織內部行為者可以透過組織外部之練習 Ba 內化知識。

最後，進一步統整知識創造四階段在產品創新活動前端之連結。本研究發現能促使產品創新前端之新知識來源，除了文獻所提及系統 Ba 儲存、歸納及整合知識之外(Popadiuka & Choo, 2006)。結果顯示獨立型餐飲業在產品創新之新知識大多於創始 Ba 及對話 Ba 中產生。另外，管理階層人員大多為老闆，在產品創新前端扮演著非常重要的角色。

5.1.2 實務意涵

本研究透過數個個案歸納出知識創造 SECI 及場域 Ba 模式，並提供獨立型餐飲業者在知識創造四種階段中，能選擇不同的方式與行為者互動，持續創造新知識。在知識社會化之過程中，管理階層人員親自與顧客、供應商及相關協會接觸，保有雙向互動，加強創造知識之優勢。在知識外張

化之過程中，多數個案除了透過管理階層人員、或是協會舉辦之主題性活動面對面進行知識轉換之外，也透過免費的社群網站及手機 APP 發表活動資訊與即時訊息來連結組織內外部之知識，且與較遠地區的顧客、供應商有所連結，屏除距離上的限制。在知識結合化的過程中，獨立型餐飲業在資金有限的情況下，使用免費雲端系統 Google docs 儲存知識。

本研究也統整數個個案的知識創造模式，在產品創新活動前端之連結，提供獨立型餐飲業者，推動產品創新活動的知識創造及場域類型。發現獨立型餐飲業的產品創新前端之新知識大多於非正式場合、主題性活動及網路平台中產生。過往研究指出系統 Ba 為知識創造的主要來源，卻是目前大多台灣獨立型餐飲業所欠缺之部分。然而，本研究的對象中也有少數個案透過雲端系統及資訊系統儲存商品與服務資訊，並不斷優化，進而促使產品創新前端之新知識，並不輸於大型連鎖餐飲業。另外，在獨立型餐飲業中，管理階層人員大多為老闆，在產品創新前端扮演著非常重要的角色。

5.2 研究限制

1. 因本研究之研究方法為個案研究法及深度訪談法，為探索、解釋某現象與其產生的過程和脈絡的理論，屬「過程和發現導向」，非量化的分析方法，訪談結果可能較為主觀，會影響結論客觀性。
2. 本研究主題需要對理論有一定程度了解，一般受訪者對此比較陌生且名詞理解程度不同，雖有回答但深度不夠或是誤解其意，因此有些問題不得不以推論方式歸納結論。
3. 本研究以 9 家在擁有產品創新活動之獨立型餐飲業為對象，探討並歸納出知識創造模式，樣本數稍嫌不足，推出結論較主觀，恐無法代表全台灣的獨立型餐飲業。
4. 礙於研究者知識涉獵廣度與深度限制，並未加以廣泛搜尋是否發現相同之模式。

5.3 後續建議

1. 本研究以台灣獨立型餐飲業為研究對象，進行個案分析，探討其組外部網絡特性影響組織在產品創新活動中的知識創造模式，並歸納出共通模式，後續研究可擴大研究樣本，比較國內外的獨立型餐飲業之差異，使研究架構更完整。
2. 後續研究可針對產品創新活動的知識創造模式是否能提升台灣餐飲業在組織績效，進行相關量化研究，以確保可以運用在該產業。

參考文獻

- Dolce & Crepes(2013)。Dolce & Crepes 官方網站【部落格文字資料】。取自 <http://dolcecrepes.blogspot.tw/>
- 大台灣旅遊網(2015)。33 年溪尾知高飯-玉知高華【部落格文字資料】。取自 <http://0222875997.tw.tranews.com/>
- 中華民國經濟部(2013)。「兩岸兩會第九次高層會談」順利簽署「海峽兩岸服務貿易協議」【新聞群組】。取自 <http://210.69.121.2/Mns/business/news/EpaperDetail.aspx?volume=20130621>
- 王越智(2014)。影響顧客滿意度之因素探討-以知覺價值為中介變數並以台灣彩券為例(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 102KUAS1457020)
- 古永嘉、楊雪蘭(譯)(2014)。企業研究方法(原作者：Cooper, R. & Schindler, S.)。臺北市：麥格羅希爾。(原著出版年：2003)
- 台灣自遊網-旅旅台灣(2014)。台灣旅行絕對的驚嘆號【部落格文字資料】。取自 <http://www.lulutaipei.com/more/2014/0305/index.php>
- 台灣趨勢研究報告(2014)。餐飲業發展趨勢【新聞群組】。取自 http://www.twtrend.com/share_cont.php?id=42
- 正大羹大王官方網站(2015)。話說羹大王【部落格文字資料】。取自 <http://changda.com.tw/store.php>
- 伊薩姆官方網站(2015)。外觀環境【部落格文字資料】。取自 <http://www.issam.tw/>
- 何登祥(2005)。知識創造、知識管理滿意度與資訊科技關聯性之研究(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 093NKIT5396040)
- 吳俊儀(2005)。ISO 9000 知識創造模式之探討(博士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 094NCKU5041001)
- 李啟誠(2009)。非都會區餐飲業服務創新模式之探討-以地方小吃經營為例。九十八年度補助教師提升產業技術研究計畫成果報告，未出版。
- 卓明宏(2014)。創新接受度、產品創新認知與行為意向間之關係研究-以創意年糕為例(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 096PU005571006)
- 尚禾粉絲專頁(2015)。尚禾黑糖粉圓冰【部落格文字資料】。取自 <https://www.facebook.com/pages/%E5%B0%9A%E7%A6%BE%E9%BB%91%E7%B3%96%E7%B2%89%E5%9C%93%E5%86%B0%E5%8F%B0%E5%8D%97%E6%B5%B7%E5%AE%89%E5%BA%97/190262277697347?fref=ts>
- 尚榮安(譯)(2001)。個案研究法 Case Study Research(原作者：Yin, R.K.)。臺北市：弘智文化。(原著出版年：1994)
- 林智芳、陳國勝(譯)(2009)。餐飲營運管理(原作者：Ninemeier, J.D.)。臺中：環宇餐旅

- 顧問。(原著出版年：2000)
- 邱志強(2014)。影響顧客滿意度之相關因素探討-以價格意識及年齡為干擾變數並以便利商店之鮮食商品為例(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 102KUAS1121023)
- 俞慧芸(譯)(2007)。組織的外部控制(原作者：Salancik, G. R., & Pfeffer, J.)。台北：聯經。(原著出版年：1978)
- 剋有其食(2014)。[台中/西屯區] Ping 18 Bistro 新日法輕食【部落格文字資料】。取自 <http://sezna627.pixnet.net/blog>
- 施凱(2013)。產品創新對傳統玻璃店營運績效之研究-以L玻璃店為例(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 101NUK05321011)
- 唐可歆(2010)。成人媒體識讀課程其知識創造社會化過程的探索研究-以某社區大學為例(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 098SHU05472011)
- 孫家廚坊官方網站(2015)。菜色介紹-單人套餐【部落格文字資料】。取自 <http://shop.ntb.com.tw/menu.htm>
- 紐文英(2012)。質性研究方法與論文寫作。台北市：雙葉書廊。
- 財政部統計處(2013)。財政統計月報-營利事業家數及銷售額統計【新聞群組】。取自 <http://web02.mof.gov.tw/njswww/WebProxy.aspx?sys=100&funid=defjspf2>
- 高秋英(1999)。餐飲管理-理論與實務。台北市：揚智文化。
- 張永佶、林韶怡(2008)。知識型群聚之興起：群聚去空間化的可能性。創業管理研究，3(4)，39-57。
- 張志騰(2008)。廚師的工作價值觀及生涯發展與知識分享態度、意願及行為之關聯性研究(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 097KUAS8720015)
- 梅子餐廳官方網站(2015)。精選料理【部落格文字資料】。取自 <http://www.meidz.com.tw/about.html>
- 莎蒂亞(2014)。透過知識共享創造顧客知識:模型發展與跨文化研究(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 102YZU05321001)
- 郭玉霞、劉世閔、王為國、黃世奇、何明軒、洪梓榆(2009)。質性研究資料分析：NVivo8 活用寶典。台北市：高等教育。
- 郭漢森(2012)。運用 IPA 方法探討異國主題餐廳服務品質重視度之研究-以台中美術館綠園道與一中商圈為例(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 099CYUT5675014)
- 陳弘睿(2000)。台灣電腦網路廠商組織知識創造平台之研究(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 088NCCU0230008)

- 陳岳琦(2013)。影響台灣手工具產業顧客滿意度的因素探討(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 101NCIT5691017)
- 陳欣榮(2010)。機能性茶飲品牌形象、知覺品質、產品創新與購買意圖對購買行為之研究(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 099NCYU5111002)
- 陳堯帝(2002)。餐飲實務。台北市：揚智文化。
- 番大維(2008)。市場知識、部門互動對新產品開發績效影響之研究(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 096NCKU5121052)
- 黃子維(2000)。影響餐飲業連鎖經營重要因素之探討(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 088NDHU0121002)
- 楊子江、王美音(譯)(1997)。創新求勝：智價企業論(原作者：Nonaka, I., & Takeuchi, H.)。台北市：遠流。(原著出版年：1995)
- 經濟部商業司(2012)。台灣服務未來想像-服務創新向前行。台北市：經濟部。
- 經濟部統計處(2013)。商業營業額跨類別彈性查詢【新聞群組】。取自 <http://dmz9.moea.gov.tw/GMWeb/advance/AdvanceQuery.aspx>
- 葉俊榮(2002)。連鎖加盟業知識創造應用現況之研究(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 090DYU00163056)
- 葉遠來(2011)。農會農特產品創新之研究(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 099STUT8121083)
- 熊真緯(2010)。知識創造活動與知識創造場對供應鏈需求協作績效的影響(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 098NCYU5396004)
- 劉仁傑、陳國民(2014)。世界工廠大移轉。台北市：大寫。
- 蕎爾官方網站(2015)。認識蕎爾【部落格文字資料】。取自 <http://www.ciao-restaurant.com/about-ciao.html>
- 蕭玉倩(1999)。餐飲概論。台北市：揚智文化。
- 賴鼎涵(2014)。服務創新、異業學習對組織績效的影響關係之研究-以中華郵政為例(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 100NSYS5636012)
- American Marketing Association。檢索自 2014 年 2 月 10 日 <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Asian Development Bank(2014)。Knowledge Management【新聞群組】。取自 <http://www.adb.org/about/knowledge-management>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley&Sons Ltd., 2005. ISBN 978-0-470-99810-6.

- Chen, Y. H., Lin, T. P., & Yen, D. C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information & Management*, 51(5), 568-578.
- Cheng, J. H., Yeh, C. H., & Tu, C. W. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 283-295.
- Drucker, P. (1985). *Entrepreneurship and innovation: Practice and principles*. NY: Harper Business.
- Fritsch, M., & Kauffeld-Monz, M. (2010). The impact of network structure on knowledge transfer: an application of social network analysis in the context of regional innovation networks. *The Annals of Regional Science*, 44(1), 21-38.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structure*. Berkeley.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business research*, 58(2), 126-140.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 1(1), 201-233.
- Gronum, S., Verreyne, M. L., & Kastle, T. (2012). The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257-282.
- Hansen, M. T., Mors, M. L., & Løvås, B. (2005). Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48(5), 776-793.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic management journal*, 15(S2), 73-90.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic management journal*, 15(S1), 63-84.
- Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational researcher*, 14-19.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Holmstrom, H., Conchúir, E. Ó., Agerfalk, P. J., & Fitzgerald, B. (2006). Global software development challenges: A case study on temporal, geographical and socio-cultural distance. In *Global Software Engineering, 2006. ICGSE'06. International Conference on* (pp. 3-11). IEEE.
- Hopkins, M. M., Tidd, J., Nightingale, P., & Miller, R. (2011). Generative and degenerative interactions: positive and negative dynamics of open, user-centric innovation in technology and engineering consultancies. *R&D Management*, 41(1), 44-60.
- Horn, P. M. (2005). The changing nature of innovation. *Research-Technology Management*, 48(6), 28-31.
- Hsieh, W. L. (2013). *The innovation value chain and export performance: a study of*

- Taiwanese manufacturing industries* (Doctoral dissertation, Aston University).
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Joshi, A. W., & Sharma, S. (2004). Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 47-59.
- Kaiser, A., Feldhusen, B., & Fordinal, B. (2013). Vision development as a knowledge creating process. In *System Sciences (HICSS), 2013 46th Hawaii International Conference on* (pp. 3593-3602). IEEE.
- Koolen, M. J. (2013). *Knowledge Exploitation for the Development of New Services* (Doctoral dissertation, Eindhoven University of Technology).
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative science quarterly*, 342-369.
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), 1-26.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
- Leonard-Barton, D. (1998). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Retrieved from https://books.google.com.tw/books?hl=zh-TW&lr=&id=z2mQHT3PWWMC&oi=fnd&pg=PA3&dq=+Wellsprings+of+knowledge:+Building+and+sustaining+the+sources+of+innovation.+&ots=J0qzD5ixGO&sig=ziv0Yi-5brmn4hXW44b8RIZ4d7I&redir_esc=y#v=onepage&q=Wellsprings%20of%20knowledge%3A%20Building%20and%20sustaining%20the%20sources%20of%20innovation.&f=false
- Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, 48(2), 179-188.
- Maurer, I. (2010). How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. *International Journal of Project Management*, 28(7), 629-637.
- Maurer, I., Bartsch, V., & Ebers, M. (2011). The value of intra-organizational social capital: How it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth. *Organization Studies*, 32(2), 157-185.
- Mention, A. L. (2011). Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: which influence on innovation novelty? *Technovation*, 31(1), 44-53.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in

- the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York (NY)-Oxford.
- Nonaka, I., Reinmoeller, P., & Senoo, D. (1998). The "ART" of knowledge: Systems to capitalize on market knowledge. *European management journal*, 16(6), 673-684.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- OECD. (1996). The Knowledge-based Economy. (OCDE/GD(96)102) Retrieved from <http://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf>
- Ordanini, A., & Maglio, P. P. (2009). Market Orientation, Internal Process, and External Network: A Qualitative Comparative Analysis of Key Decisional Alternatives in the New Service Development*. *Decision Sciences*, 40(3), 601-625.
- Pan, S. L., & Leidner, D. E. (2003). Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 12(1), 71-88.
- Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, networks, and knowledge networks a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 1115-1166.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual review of sociology*, 57-76.
- Polanyi, M. (1969). *Knowing and being: essay by Michael Polanyi*. M. Grene (Ed.). Routledge and Kegan Paul.
- Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?. *International journal of information management*, 26(4), 302-312.
- Puddy, J. R., Price, I., & Smith, L. (2001). FM policies and standards as a knowledge management system. *Facilities*, 19(13/14), 504-515.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly*, 48(2), 240-267.
- Roper, S., Hewitt-Dundas, N., & Love, J. H. (2004). An ex ante evaluation framework for the regional benefits of publicly supported R&D projects. *Research Policy*, 33(3), 487-509.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 23(2), 224-253.
- Schumpeter, J. (1934). *The Economic Theory of Development* [Google version]. Retrieved

from

https://books.google.com.tw/books?hl=zh-TW&lr=&id=-OZwWcOGeOwC&oi=fnd&pg=PR6&dq=Schumpeter,+J.&ots=iM6-o4rjBb&sig=cbAHYAVemtU6jGsA93fB_kj8UpE&redir_esc=y#v=onepage&q=Schumpeter%2C%20J.&f=false

- Shih, K. H., Chang, C. J., & Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 74-89.
- Shuhuai, R., Xingjun, S., Haiqing, L., & Jialin, C. (2009). From information commons to knowledge commons: Building a collaborative knowledge sharing environment for innovative communities. *The Electronic Library*, 27(2), 247-257.
- Smith, D. J., & Tranfield, D. (2005). Talented suppliers? Strategic change and innovation in the UK aerospace industry. *R&D Management*, 35(1), 37-49.
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600-613.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Strategic innovation management*. New York : John Wiley & Sons.
- Tortoriello, M., & Krackhardt, D. (2010). Activating cross-boundary knowledge: The role of Simmelian ties in the generation of innovations. *Academy of Management Journal*, 53(1), 167-181.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, 44(5), 996-1004.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.
- Wei Choo, C., & Correa Drummond de Alvarenga Neto, R. (2010). Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 592-610.
- Wolfe, D. A., & Gertler, M. S. (2004). Clusters from the inside and out: local dynamics and global linkages. *Urban studies*, 41(5-6), 1071-1093.
- Yong Kim, B., & Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 65-71.

附錄一

「知識創造模式 SECI、場域與網絡：以台灣獨立型 餐飲業為個案」

深度訪談題項

貴公司您好:

本研究目前正在進行「探討影響產品創新之知識創造過程與場域-以台灣獨立型餐飲業為例」之研究。此問卷旨在了解台灣獨立型餐飲業者如何透過知識創造場域和參與對象，產生有利於產品(商品及服務)創新活動之新知識。透過知識創造模型與產業相關資訊，利用有系統的方法統整並歸納符合台灣獨立型餐飲業在產品創新活動時所需的知識創造模式。藉此，本研究結果也可供貴公司日後欲增加產品創新所需知識時之參考，以協助提升組織競爭力，懇祈不吝惠賜卓見。感謝貴公司的費心與大力協助!

敬祝 健康快樂 萬事如意!

私立東海大學工業工程與經營資訊研究所 謝宛霖 助理教授

私立東海大學工業工程與經營資訊研究所 魏吟芷 敬上

聯絡電話: 0973-059089

電子信箱: g02330023@thu.edu.tw

中華民國 104 年 1 月

➤ 訪談須知

1. 人員:研究者與受訪者，以一對一的方式進行。
2. 時間:約 1 至 2 小時左右。
3. 地點:以受訪者方便為主。
4. 方式:以半結構式問題進行訪談。全程需錄音，提前告知受訪者。

➤ 訪談流程

1. 先將訪談題目寄給相關業者，以便可以事先準備該問題的回答及收集資料。
2. 口頭介紹本研究的論點，以及各名詞定義給受訪者熟悉，再正式進入訪談。
3. 進行知識創造過程(SECI)與場域(Ba)之訪談。
4. 進行產品創新活動之訪談。

➤ 訪談內容

此訪談內容的設計是針對台灣獨立型餐飲業在產品創新活動及組織知識創造之議題，包含公司背景、知識創造(SECI)與場域(Ba)、網絡特性、產品創新活動，以及回饋等五大部分，共 33 題。以下為訪談之題目：

一、 公司背景
1. 訪談日期: 2. 受訪者: 3. 性別/年齡: 4. 擔任職務: 5. 請問貴公司成立於民國____年 6. 請問貴公司營業額民國 104 年____,101 年____(若成立小於 3 年, 則以目前和初創時期為主) 7. 請問貴公司員工人數民國 104 年____,101 年____(若成立小於 3 年, 則以目前和初創時期為主)
二、 知識創造及場域
社會化/創始 Ba

1. 貴公司有沒有人員曾透過口頭或非口頭的方式(如觀察、模仿和練習)與其他對象(可包括組織內部與外部人員)分享，並產生新的知識?
(例如：員工 A 從觀察員工 B 學習到如何擺盤比較快；員工 C 從供應商私底下聊天得知當季比較新鮮的食材為何。)
2. 上述的知識獲得及傳達過程都發生在什麼樣的情況/環境之下(時間、場地及氣氛)?
(例如：員工 A 是在某次下午茶時間上看到員工 B 擺放茶點的方式非常俐落，並與他請教；員工 C 在某次美食座談會中，從供應商那瞭解到新鮮食材挑選的方式)
3. 在這情況/環境當中，包含哪些對象?
(例如：在下午茶時間，除了員工還有主管參與；在座談會中，除了供應商，還有其它同行競爭者和政府單位人員。)

外張化

4. 貴公司的人員所留下的知識有沒有以書面化/文件化的方式(寫成文字稿、報告及書籍等)來分享給其他對象?
(例如：員工 A 將快速的擺盤方式寫成作業標準書(SOP)給新進員工 D 學習；員工 C 從競爭者撰寫的報告中學習到各季盛產的食材。)
5. 在做上述將知識書面化/文件化的過程中，大多是在什麼樣的情況/環境下產生(時間、空間及氣氛)?
(例如：員工 A 與新進員工 D 是在每周固定的檢討會議上；員工 C 從某次正式美食競賽中，學習冠軍團隊的方法。)
6. 在這情況/環境當中，包含哪些對象?
(例如：在檢討會議上，包含該部門人員一同討論如何改善；在美食競賽中就涵蓋了該地區的所有餐飲業者，還有學校餐飲系團隊參與競賽。)

結合化

7. 貴公司的人員有沒有將已有的(書面化/文件化)知識與新獲得的知識加以歸納、整合並儲存起來?
(例如：員工 A、B 及 C 將各自負責的餐食製作流程 SOP，一起整理並歸納出組織專有的製作模式；主管利用員工們所收集的資料與學校教授一同分析顧客滿意度。)
8. 上述在歸納、整合知識的過程中，都發生在什麼樣的情況/環境之下(時間、空間及氣氛)?
(例如：員工 A、B 及 C 藉由社群網路建立組織的網路平台，以此儲存 SOP 資訊供所有員工參考；主管及學術專家建立資料庫，分析並歸納每季的顧客滿意度調查。)
9. 在這情況/環境當中，通常會包含哪些對象?
(例如：該網路平台使用成員包含主管到新進員工皆有參與。)

內斂化

<p>10. 貴公司的人員所歸納及累積的知識有沒有藉由各種方式/機制來傳承知識給予其他對象，使其他對象能夠吸收後，並產生自己的新知識? (例如：組織建立的 SOP 及服務模式，藉由教育訓練來使新進員工提早進入狀況，而員工在學習後，也進而改善，使 SOP 愈來愈完善。)</p> <p>11. 在上述提及的傳承知識的方式及機制都發生在什麼樣的情況/環境之下(時間、空間及氣氛)? (例如：某公司的教育訓練除了在現場直接指導員工外，也經常在其他國家舉辦學習營)</p> <p>12. 在這情況/場域當中，包含哪些對象? (在現場是由輔導員及資深員工一同指導新進員工們；在海外舉辦的學習營，一定包含當地美食專家或是廚師一同分享經驗。)</p>
<p>三、 網絡特性(互動模式)</p>
<p>1. 在上述這些知識分享及交流的對象中，組織內部對象所處的網絡位置之距離(遠近)是如何?貴公司與外部的對象之距離又是如何? (例如：合作的供應商來自鄰近市場；相對位置的距離是否讓組織及參與對象，能的面對面交流，促進知識的交流。)</p> <p>2. 貴公司內部的這些知識交流的對象之間的人際互動關係是如何?貴公司與外部的對象又是如何? (例如：與供應商聯繫非常頻繁且能夠信任他們的品質；緊密聯繫和信任的程度能否促使組織的知識交流。)</p> <p>3. 與貴公司相關之對象所知識分享及交流的過程是如何溝通? (例如：與供應商會一起討論擬定品質標準；擁有共同願景及文化能否促使知識交流。)</p>
<p>四、 產品創新活動</p>
<p>商品創新</p>
<p>1. 請問貴公司在<u>近三年內</u>分別推出了哪些對組織而言是新的餐食/飲品及周邊商品?其時間點?請詳述。(餐食/飲品的創新包含食材組合方式、原料來源、外觀、味道)</p> <p>2. 這幾種新的餐食/飲品及周邊商品的知識是從哪取得的? (例如：組織內部的文件；員工 A 向員工 B 學習到新知識後是否利用到商品創新上)</p> <p>3. 在該知識的取得過程中，來自於什麼樣的情況及環境下? (例如：在組織的網路平台中；員工 A 是否常在組織平台中學習到商品的新知識)</p> <p>4. 是從哪些對象獲得產生新的餐食/飲品及周邊商品之知識? (例如：員工 A 及員工 B；對組織而言他們所扮演的角色所產生的知識是否刺激新商品)</p>
<p>服務創新</p>

5. 請問主貴公司在近三年內分別推出了哪些對組織而言是新的服務?其時間點?請詳述。(服務的創新包含風格、氣氛及空間營造、人員服務)
6. 這幾種新的服務之知識是從哪得知的?
(例如：觀察顧客；員工 B 藉由觀察顧客，發現到的新知識後是否利用到服務創新)
7. 在這些新的服務之知識產生過程中，是在什麼樣的情況及環境下?

(例如：在店內顧客用餐的空間；實際與顧客接觸的現場是否容易產生新服務的知識)
8. 是從哪些對象獲得產生新的服務之知識?
(例如：顧客；對組織而言顧客扮演的角色所擁有的知識，是否會產生新的服務)

五、 回饋

1. 就貴公司從創業至今，認為最需要的幫助及資源為何?
2. 貴公司對於本研究或這份問卷有沒有什麼建議?
3. 若此次訪談之後，還有需要貴公司提供的相關資訊，是否能給予協助?

LINE _____

FB _____

EMAIL _____

非常感謝您的配合，本研究經歸納總結後，將會與您分享成果!謝謝您!