直銷知識內隱性、參與式知識移轉對直銷商滿意度和忠誠度影響之研究

The Study of the Influence of Tacit Knowledge for Direct Selling, Participating Knowledge Transfer on Direct Sellers' Satisfaction and Loyalty

林妙雀*
Miao-Que Lin

（Received May. 22, 2002；First Revised Jun. 11, 2004；Accepted Aug. 5, 2004）

摘　要：21 世紀是知識管理的時代，緣於透過複製、形成組織、有效動員、倍增發展才能達成的直銷，過去的研究並未由知識內隱性與參與式移轉角度，探討其對直銷商滿意度與忠誠度之影響，本研究乃配合台灣地區直銷商有效問卷之回收，應用 LISREL 予以驗證。其結果得知注重知識管理的直銷通路，只要來自經營策略、產品組合、銷售技巧、激勵制度、成功訣竅等非成文性及專屬性知識愈是隱而不現，上下線彼此之間愈仰賴講習訓練與聯誼交流之主動參與式知識移轉方式，而且相互交流知識愈頻繁、知識差距愈縮短，直銷企業及直銷商皆可互信互賴發揮綜效，可提昇直銷商之滿意度。一旦直銷商滿意度愈高，也會基於成就偉大友誼的基本條件，積極建構人際網路、激勵工作士氣，進而增強直銷商對公司與產品的忠誠度。因此本研究建議直銷企業應善用資訊科技與激勵策略，鼓勵直銷商全方位學習，爰能快速累積儲存與分享知識管理系統，以提昇企業競爭優勢。

關鍵詞：直銷、內隱性知識、知識移轉

Abstract: The 21st century is the period of knowledge management. The precedent researches of direct selling that can be achieved by replication, forming organization, effective mobilization and reduplicative development are not from the points of how tacit knowledge for direct selling, and participating knowledge transfer influenced direct sellers' satisfaction and loyalty. Thus this study will focus on effective samples from direct selling business in Taiwan and then implement LISREL to verify each hypothesis. The results are that the ambiguous and specific knowledge that comes from managing strategy, product mix, selling skills, system of motivation, know-how of success etc., becomes more tacit. The more the predecessors and successors depend on active participating knowledge transfer such as practice training, informal meeting or interaction, the more they exchange knowledge frequently, and the less knowledge differences they got. Direct selling business and direct sellers can trust each other and reach synergy, which in turn bring high satisfaction. On the premises of great satisfaction and friendship, direct sellers will aggressively construct interpersonal network and boost the working morale to enforce their loyalty towards their company and products. Due to the results, this paper will propose direct selling business to take advantages of information technology and motivation strategy and encourage direct sellers to make overall learning in order to store and share knowledge management systems and to sustain competitive advantages of business.

Key words:direct selling, tacit knowledge, knowledge transfer

* 輔仁大學國際貿易與金融學系副教授
Associate Professor, Department of International Trade and Finance, Fu-Jen Catholic University

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒論

以往企業競爭的基礎，可能來自於速度、品質、成本、規模經濟、顧客服務、大量廣告等企業本身的差異化，但是這些差異化往往很容易被模仿與學習，難以成爲企業競爭的永久根基，於是愈來愈多企業認爲公司的競爭優勢，不能單靠實體資產所帶來的優勢，其最大的價值則來自於企業內部長久累積的知識資源。Peter Drucker（1993）曾說：「知識社會是一個企業社會，其最重要的運作機制就是管理，而管理的精髓就是使知識產生作用，也就是有系統、有組織地運用知識，去管理創新知識」。由於知識管理既可協助企業所有成員管理知識，以支援其學習能力，又能整合企業資源與組織結構，以提昇競爭優勢（McDerMott,1999），是以近年來許多企業非常注重知識管理之落實，一方面強調利用資訊科技將錯綜複雜的「資料」轉換爲系統化「資訊」；另一方面再從各式各樣資訊去蕪存菁萃取有價值的「知識」，結合資料庫檔案或人與人交流方式，共同分享有價值的知識，藉以創造「智慧」型企業（Arthur Andersen Business Consulting 1999）。

強調上下線直銷商之間「薪火相傳」的直銷，著重推薦、分享與組織發展，不僅創業所需資金少，參與者有全方位的自由，注重平等公平，沒有任何特權和歧視，而且選擇具有將來性、合法性、合理性、市場性、收益性、社會性的直銷企業，業績和收入的發展潛力無窮，既可建立無價的友誼，也是自助助人與自立立人途徑。通常直銷之銷售網建立並不是完全依靠經濟上的利害關係，同時還要加入許多的親情和友誼等人際網路因素，一旦參與者對多層次傳銷公司的理念、制度，產生組織投注或認同感，願意傳播予他人讓更多人來加入分享，彼此間因瞭解而產生信賴，因信賴相互凝聚共識，有共識才能相互合作，自然能增進組織的成功（Peterson & Wotruba,1996）。

邁入知識經濟時代，知識生產力是創造企業價值的核心關鍵，任何企業透過有效的知識管理，可創造持續性競爭優勢。通常直銷事業注重直銷制度和產品知識的闡釋，強調視野的開拓、本能境界的提昇，更需藉由直銷知識共同參與分享，不斷建立直銷商夢想與喜悅興奮原動力的共享價值觀，才能強化組織承諾，達到組織拓展目的。尤其上下線彼此間爲了傳承組織的共同價值和觀念、傳達銷售知識和技巧，以及傳播公司產品相關知識（Poe,1994），兼具消費者、零售者及管理者等三種角色於一身的直銷參與者，更需要將非成文性與專屬性之直銷內隱性（tacit）知識，透過人對人、互動性資訊傳播之參與式知識分享，效率化凝聚組織記憶，俾能共創互利雙贏的智慧型企業。

以往對直銷事業文獻之研究重點，偏向直銷價值觀、法令規範、策略管理、行銷組合、直銷組織運作、消費者行爲等，至於由知識特性與移轉角度，深入分析影響直銷商滿意度與忠誠度之主題則付諸闕如。但是知識決勝未來，誰能在直銷戰爭中將知

臺灣大學學術期刊資料庫

識經過有效利用的「化識爲智」階段，保持互惠雙贏智慧的圓融、靈性成長的力量，才可以掌握未來拔得頭籌。因此本研究爲探究直銷商對價值、理念、制度、產品之知識移轉全貌，乃系統化彙整知識管理文獻，並配合直銷商之實際訪談經驗，試圖建構直銷知識內隱性、知識移轉對直銷商滿意度和忠誠度影響之研究架構及其相關研究假設。

針對透過複製、形成組織、有效動員、倍增發展才能達成之直銷研究分析，過去常因直銷商資料涉及商務隱密性，而採個案調查分析，雖有配合問卷之初級資料調查，惟驗證方法偏向多變量分析，至於運用確認性的線性結構關係 LISREL（Linear Structural Relation）則相對缺乏。本研究爲驗證知識內隱性與知識移轉對直銷商滿意度和忠誠度影響程度，將直銷商問卷調查回收資料應用 LISREL 分析方法予以驗證，期能對直銷經營者與直銷商提供策略建議，俾便吸引更多人瞭解、參與涉入，進而認同直銷事業。

貳、文獻探討與研究架構

一、知識之意義與特性

企業最重要的資源並不是資本資源，而是企業所擁有的知識，因爲知識取代過去農業與製造業所仰賴的土地、勞動與資金等資源，是企業蓄積財富的新基石與創造競爭優勢的武器（Koulopoulos & Frappaolo,1999）。Nonaka（1994）認爲「知識是有充分根據的眞實信仰」，Sveiby（1997）進一步指出「知識爲行動的一種能力，即所謂的勝任能力（competence）」，Davenport（1997）更明確說明「知識是一種流動性質的綜合體，包含結構化的經驗、價值以及經過文字化的資訊」。

Badaracco（1991）曾將知識界定爲「從人類活動中所獲取的眞理、原則、思想及資訊，包含了企業所創造及採用的各種形式的知識、可以銷售或用以改良現有產品、創造新產品或改變生產過程，乃至於管理方式的知識」。Leonard-Barton（1995）更以科技作爲企業核心能力的基礎，將知識定義爲核心能力，並分爲四個相互依存的構面爲：（1）實體（physical）系統：具體呈現在設備上的軟硬體知識，而這些知識是相當外顯的，如引擎測試資料、顧客資料等。（2）管理系統：意指企業內指導資源分配及應用的企業常規，如激勵計畫、訓練計畫或升遷實務等，其內容可以文字化，但在實際運作時，仍然需要一些內隱的知識才可完成。（3）員工技能與知識：依知識專屬性可分爲公開或科學的、產業專屬的、廠商專屬的。（4）價值與規範（norm）：是一種地位、階層、儀式及熱烈信仰等相關知識，也是對於公司知識內涵及結構、匯集方式的一種價值觀。

觀乎知識之特性不外乎：（1）無形性：知識之所以無形，主要在於其難以具體化，知識一定要透過一個符號作媒介來傳送（Sveiby,1997）。（2）內隱性：多數知識技術

臺灣大學學術期刊資料庫

具有累積關聯性，彼此因路徑相依，很難計算或成文化，法律也不易明訂知識技術之所有權保障方式（inappropriability）（Teece,1996），是以充滿不確定性。（3）擴充性：知識不像各類商業產品，一經使用後就產生折舊或消失的結果（Drucker,1993）；相反地，知識可以永續運作與反覆地複製，甚至透過知識互動的過程擴增知識，而且知識在互動與競爭的過程中，原來的價值會呈倍數擴展。（4）流動性：知識不僅存在組織之文件與儲存系統中，也蘊含在日常例行工作、過程、執行與規範內，所以知識可利用多元方式，將原本雜亂無章的資訊轉換爲井然有序的知識目錄與索引。（5）分享性：隨著資訊科技的蓬勃發展，組織成員可透過網路、電子郵件等工具建立良好知識分享機制，當然激勵的組織文化亦有助於知識的交流互動（Davenport & Prusak,1999）。

由於知識是人對一般事物、資料、資訊所萃取出精華之認識，亦可視爲制訂決策之事實、模式、基模、概念、意見及直覺的集合體（Shan & Scarrough,1999），本研究認爲對直銷企業而言，知識是合理、可接受的眞實信仰，包含企業自身結構和企業歷史行爲的累積、物質資源、人力資源，以及對技術和經濟環境的認識，其知識來源有經營理念、企業文化、經營策略、產品銷售手冊、組織發展、獎金制度、直銷商的成功經驗等多元化途徑。同時這些直銷的經營知識又可分成：（1）透過文字加以陳述或編撰的「可明文化」知識，以及無法完整地描述出來的「非明文化」知識（Leonard-Barton & Sensiper,1998）。（2）只以少許資訊即可將意義描述清楚的「簡單化」知識，和必須透過大量資訊方可將意義解釋清楚的「複雜化」知識（Winter,1987）。（3）直接描述該領域本身即可明白的「獨立化」知識，或是需要透過其他相關領域知識加以輔助才能明白的「系統化」知識。（4）企業運作過程可被一致性重複使用的「標準化」知識，或是每次處理程序很難以一致的「非標準化」知識。（5）教導新工作者使其容易學習的「可教導性」知識，或是難以傳授教導的「不可教導性」知識（Kogut & Zander,1993）。

二、直銷之知識內隱性與參與式知識移轉

無論來自建築物、裝配線、設備、工具或零組件之「硬體」知識，抑或隱含於說明書、程序、文件及資訊之「軟體」知識，乃至於攸關生產、製造方面訣竅（know-how）、訓練的「知識體」，都各具差異化特性。針對這些不同特性的知識內容，可採取以備忘錄書面文件來溝通、設計正式的教育訓練，或要求成員詳細寫下工作過程與工作記錄報告等正式化管道，將知識資訊直接分享或移轉的「非鑲崁」移轉方式，以及著重配合國家或組織文化，將技術隱含包裝在產品、製程、機器或是人員中一起移轉的「鑲崁」移轉型態（Keller & Chinta,1990）。

無論是以人員或文件方式蓄積組織知識，其移轉成效仍取決於技術知識可以文件化的外顯程度、技術層次之知識複雜度、技術知識的整合範圍、產品開發耗費工時（Nonaka,1994），以及資訊獲得、移轉並加以使用的成本。由於各企業爲避免知識流

臺灣大學學術期刊資料庫

動過程中，發生訊息傳播不夠健全的「資訊差距」，以及因提供者與接受者之間環境不同導致無法適應的「調適差距」，通常在知識吸收創造與移轉過程中，會通盤考量知識技術移轉者之成立年度、產業標準制訂情形（Hamilton & Singh,1992）、產品創新速率、顧客偏好改變速率、產品與製程知識移轉的複雜性（Utterback,1994；Smith,1995）、知識技術提供者經驗及移轉能力、組織本身對新知識之瞭解度與經驗、知識接受者之基礎建設環境（Kacker,1988）等多元化因素。

不管是公司內部移轉或是在市場上交換的知識，通常知識的屬性決定知識移轉方式，特別是知識的內隱程度決定知識移轉的成本。本研究擷取 Grant（1996）所強調關鍵知識之移轉性、累積性與專用性特質，認爲直銷之知識內隱程度衡量指標，一則著重知識之「非成文性」，包含很難以文字、圖像等方式，表述其精義並編纂成爲正式文件或藍圖之「非明文化」程度，以及知識必須透過大量資訊，方可將解釋清楚的「複雜化」知識；二則強調知識之「專屬性」，涵蓋各類知識具高度關聯性的「系統化」，不容易被重複使用的「非標準化」，而且不容易教導新工作者學習 know-how 的「不可教導性」程度。

直銷企業若能將過去有系統的交易記錄資料，轉換彙集而成有意義的資訊，進而再將可用資訊轉變爲生產性用途的知識，讓參與者共同分享眾人知識結晶，自可締造智慧型企業成長的原動力。但是直銷知識涵蓋外顯知與內隱知，不同屬性的知識仍須搭配差異化知識流動方式（Howells,1996）。析言之，直銷企業之直銷商加入方法、進銷貨及退貨須知、獎金福利辦法、員工工作規則等知識爲外顯性，一般可使用文件檔案當作移轉媒介（Nonaka,1994）。

直銷企業每每有很多難以訴諸書面文件或檔案系統之內隱性知識，比方說領導人或傑出上線之個人信念、經驗及價值觀，或是結合獨特企業文化與作業流程，如主力核心產品之開發、創意行銷策略之應用、創新管理策略之採行、開發與培育有潛力之下線…等廣泛複雜的內隱性知識，常因環境變遷而隨時改變，泰半很難用文字敘述清楚，更不容易與其他人相互溝通和分享，知識移轉的困難度相對提高（Zander & Kogut,1995）。針對直銷組織這些非明文化、複雜化、系統化、非標準化及不可教導性相對程度愈高之內隱性知識，更須搭配按部就班系統化講習訓練，以及由上線以口頭方式邊做邊學和人員彼此交流聯誼等「參與式」知識移轉方式，以蓄積企業核心知識資源（Leonard-Barton & Sensiper,1998），是以推論相關研究假設爲：

H1：直銷企業之知識愈具內隱性，愈需要參與式知識移轉

五、直銷之參與式知識移轉與直銷商滿意度

由於技術快速變遷，技術與市場的不確定性增加，更需要利用動態的學習性組織（Senge,1990），對企業內部或外部環境刺激進行觀察評估，以建立員工技術知識及行動能力、改善組織效能、增進競爭優勢（Dodgson,1993）。特別是藉由資訊科技與

臺灣大學學術期刊資料庫

電子搜尋索引，知識管理不僅是生產工具，容易取得、分享、應用與創新（Gates,1999），而且取自資料庫、網路套裝軟體、電子郵件（e-mail）及網際網路（Internet）使用的知識管理，是一個有創意讓員工利用智慧與想像力，自由發表意見或提昇組織價值的科學，也是創造知識增進組織效能與效率的工具（Miyazaki,1994）。

知識技術之快速移轉與吸收學習是決定營運績效重要之因素，亦即組織藉由全方位學習的過程，建立專屬的組織能力，進而達到持續性競爭優勢之獲得與維持。但是組織之學習並不是單純的模仿、抄襲，而是利用過去經驗所累積而成的知識基礎，奠定未來知識吸收的基石（Cohen & Levinthal,1990），建立一個有利於知識創新的企業文化與價值觀，並配合組織內部的知識流通與知識合作，才能提昇組織整體與個體的知識學習能力，進而增強企業的競爭優勢（Nonaka,1994）。

緣於各企業組織執行知識管理最困難的是在於組織文化的傳承與改善（Nonaka & Takeuchi,1995），本研究認爲直銷知識除少數一般程序性知識移轉需較短的移轉與學習適應時間外，絕大多數偏向於系統觀念性知識移轉，需要高密集度溝通，所花費的移轉與學習時間較長。直銷企業爲提振知識移轉績效，不妨考量採取以手冊檔案或專案人員講習訓練之教育學習通路，或是人與人非正式聯誼交流互動等多元化「參與式」知識移轉機制，讓直銷知識傳遞者與接受者面對面直接溝通協調，縮短各直銷成員彼此間之知識技術能力差距，塑造良好組織學習氣候，進而增進直銷商對直銷企業之財務、產品與制度的滿意度，是以推論相關研究假設爲：

H2：直銷愈注重參與式知識移轉，直銷商滿意度愈高

六、直銷之參與式知識移轉與直銷商忠誠度

Holstius（1995）認爲技術移轉就是將技術由提供者移轉到技術接受者的過程，最佳的技術移轉模式必須能配合公司目標、資源與顧客的技術需求。直銷業者欲建立一個以知識爲策略性能力的公司，須善用知識系統、網路、知識工作者與學習型組織等要素，一方面建構一套顧客資料庫，有助於知識的傳遞，亦可促進組織知識之學習；另一方面責令高階主管支持知識管理，讓知識管理運作達到事半功倍效果。

本研究認爲任何直銷組織若要營造一個井然有序的組織知識程序，不妨配合專家顧問講習、傳播刊物、產品展示活動，或是定期或不定期聯誼交流等多元化參與式知識移轉方式，營造出組織學習與信任文化（Davenport & Prusak,1999），非但配合系統化的品管控制，提升組織競爭優勢，而且激發直銷商動態創新意願（Tan,1996），提高直銷商對直銷企業之滿足信賴感與向心力，因此推論相關研究假設爲：

H3：直銷愈注重參與式知識移轉，直銷商忠誠度愈高

七、直銷商滿意度與直銷商忠誠度

直銷企業之績效，參酌 Cooper & Kleinschmidt（1985）、Venkatraman & Ramanujam（1986）、Song & Parry（1997）之見，可分成來自產品數目、銷售量高低、銷售成長、

臺灣大學學術期刊資料庫

獲利性和每股盈餘之「財務績效」，源自作業品質、市場效應、市場佔有率及新產品開發能力之「作業績效」，以及所有參與成員對目標關注與滿意度表現之「組織績效」。但是歸納過去影響直銷績效表現因素之研究，只考量產品差異化、提供多元化訂貨服務與發貨方式、提高銷售獎金比例、直銷人員的積極態度、產品知識、全職投入和夫妻一起參與等措施，對於營運績效提昇之影響（胡同來、謝文雀、林玲瑛,1999），至於由知識管理運作觀點，對於直銷商滿意度與忠誠度關係之探討則並未多加著墨。

企業之成長核心與競爭優勢，展現在能夠比其他企業更有效率地進行知識移轉或創造新知識的能力（Glazer,1998）。通常著重零售、推薦與服務三部曲的直銷事業，相當重視對心智有挑戰性工作環境的提供、良好工作夥伴的搭配及公平待遇的給予，以提昇員工成就需求與工作滿足（Wotruba & Tyagi,1991）。上線直銷商必須胸懷宏觀視野，提高分享層面、指導下線有效的直銷技巧和正確的知識管理觀念，才能讓各階層人員全心全力投入，增進組織的學習成效，油然產生對直銷廠商的滿意度與忠誠度。

一般只用雙手工作的是勞工，用手用腦的是技術人員，用手用腦又靠靈感的是藝術家，而用手用腦、用靈感又靠雙腿奔忙的才是直銷商（方天龍,1997）。本研究認爲眞正出色的直銷事業，可利用各種學習性或商業性途徑，將組織內部的計畫流程與日常操作程序的知識管理，配合上線直銷商扮演最佳知識管理代言人的角色，一方面強化下線直銷商對直銷企業之目標達成度與獲利的「財務」滿意度、對所購買直銷「產品」滿意度，以及對所有直銷體系運作與獎金給予之「制度」滿意度；另一方面基於直銷是對人的事業，也是具有濃厚社會性功能的生活化事業，通常直銷運作之精髓來自 99%的心態與 1%的方法技巧（朱家賢,2000），一旦直銷商提高對直銷事業的整體滿意度，自然而然會跳脫原來「自發性」需要的小格局，以身作則增加對該事業所推出產品的熱愛，也會積極主動介紹親友來購買該直銷系列商品之「產品」忠誠度，同時各直銷商亦能體會上下線之間良好溝通，藉由組織之傳承願意主動向公司提案或對下線傳授知識，在在能牽動其他下線之學習跟進與「誘發性」需要，無形中增進各直銷商對直銷組織之「公司」忠誠度，是以本研究推論相關研究假設爲：

H4：直銷商滿意度愈高，直銷商忠誠度愈高

八、研究架構之建立

有鑑於往昔對於多層次傳銷之探討較缺乏從知識管理觀點加以詮釋，本研究爲一窺直銷企業之知識內隱特性、直銷知識參與式移轉，對於直銷商滿意度與忠誠度之影響，乃結合知識經濟、企業管理與國際企業理論，以及直銷商之實際訪談經驗，建立觀念性研究架構如圖 1 所示：

臺灣大學學術期刊資料庫

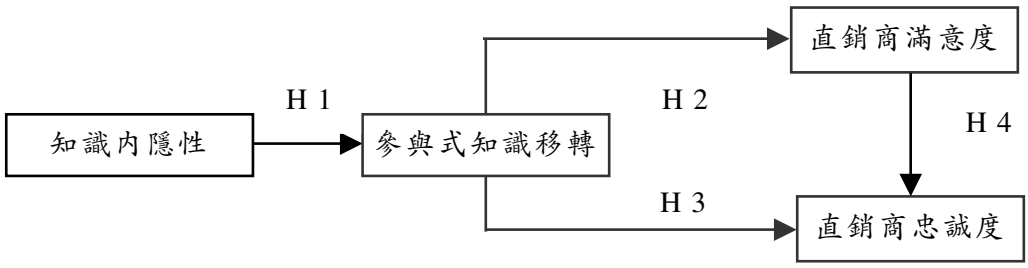


圖 1　直銷知識內隱性、參與式知識移轉對直銷商滿意度和忠誠度影響之研究

參、研究設計與方法

一、研究抽樣

根據公平交易委員會網站所公佈，自民國 81 至 89 年度直銷公司之報備家數共計 644 家，而經向公平交易委員會查詢確認眞正至 88 年底仍繼續開業之家數僅 209 家（詳表 1），至 89 年略增爲 256 家。本研究爲比較所有在台灣地區之直銷商知識移轉全貌，乃自 90 年 2 月份郵寄所有直銷公司總經理，轉交該直銷公司最具豐富銷售經驗之直銷商填答問卷，其中因歇業、地址他遷而退回問卷有 12 份，拒絕回答退回問卷有 5 份，經 3 月中旬後再度以電話催收，或親自拜訪各公司之直銷商，請求當面或郵寄填答問卷，截至 4 月底共計回收 178 份問卷，並扣除無效問卷 6 份，總計有效問卷 172 份，有效回收比率佔 256 家之 67.19％。

表 1　台灣地區多層次傳銷事業活動報備概況

項　目	總　計	仍從事傳銷者	撤銷報備者	停止傳銷者	未進行傳銷者
85 年底	758	275	91	328	64
86 年底	844	240	112	399	93
87 年底	741	242	107	291	101
88 年底	644	209	65	301	69

資料來源：公平交易委員會（2001），公平交易季刊，第 9 卷第 1 期。

二、研究變數之衡量與操作性定義

本研究採 LISREL 驗證各項研究假設，由於 LISREL 模式是由兩個部分所組成，其一是潛在變數彼此間關係之結構方程式模式，另一爲潛在變數與觀察變數間關係之衡量模式（Korgaonkar, Lund & Price,1985），配合本文之研究架構，將知識內隱性假定爲無法直接觀察或測得的潛在外生變數（latent exogenous variable），以 ξ_1 加以表示；至於知識移轉參與式、直銷商滿意度與直銷商忠誠度，則視爲潛在內生變數（latent endogenous variable），分別以 η_1、η_2、η_3 表示。其次，可直接測量或觀察到的外生顯現變數（manifest variable），分別爲 X_1 知識非成文性、X_2 知識專屬性，而

臺灣大學學術期刊資料庫

屬於潛在的內生顯現變數，則依序爲 Y_1 講習訓練、Y_2 聯誼交流、Y_3 財務滿意度、Y_4 產品滿意度、Y_5 制度滿意度、Y_6 產品忠誠度及 Y_7 公司忠誠度，茲分別說明各變數衡量與操作性定義如后：

（一）知識內隱性（ξ_1）

依直銷傳輸知識內容之不同，選擇以非成文性與專屬性衡量知識內隱化特性。

1.知識非成文性（X_1）：係指知識之非明文化與複雜化，包含經營理念很難用文字敘述清楚（Nonaka & Takeuchi,1995）；企業文化很難用文件清楚表達具體涵義（Leonard-Barton & Sensiper,1998）；產品銷售手冊很難用文書清晰表達；組織發展的秘訣很難用文字表達詳盡；獎金制度計算方式複雜；直銷商的成功經驗很難用文辭具體呈現（Edvinsson & Sullivan,1996）。

2.知識專屬性（X2）：結合知識之系統化、非標準化與不可教導性程度（Koulopoulos & Frappaolo,1999），以反映知識之專屬性，舉凡經營理念很難完整傳遞給直銷商；經營策略須因應環境變遷而隨時改變；產品銷售技巧相當多樣豐富化、須邊做邊學才能得心應手、常因應不同人地時事物而加以調整（Kacker,1988）；組織發展須仰賴人際網路的頻繁接觸、組織型態須順應環境變遷而加以調適；獎金制度之設計係結合獨特企業文化與作業流程、很難由上線以口頭方式教導；直銷商的成功經驗是係遵循公司所規範的獨特運作系統、直銷商的成功經驗很難以直接仿傚（Yavas & Cavusgil,1989）等衡量構面皆屬之。

（二）參與式知識移轉（$\eta 1$）

直銷知識移轉依參與方式不同，可分為講習訓練與聯誼交流兩種方式：

1.講習訓練（Y1）：除搭配作業手冊、專業雜誌、內部刊物、錄音錄影視聽傳播或資料檔案傳授直銷經營知識外，直銷企業經常邀請專家顧問、同業經營翹楚、組織領導者或直銷體系內表現卓越之上線，親臨講授直銷企業之經營理念與文化（Quinn, Anderson & Finkelstein,1996）、行銷策略（Al-Ghailmai & Moor,1995）、組織運作知識及成功經驗分享，爰能強化直銷商專業能力（Chiou, Lee & Calantone,1996）。

2.聯誼交流（Y2）：利用產品展示會、成果發表會、聯誼會、讀書會、茶水間交誼、家庭聚會、旅遊考察、觀摩實習等人與人非正式交流方式（Davenport & Prusak,1999），彼此分享直銷經驗，互相關懷聯絡感情，無形中培養互信互賴關係，拓展人際網絡（Cusumano & Elenkov,1994）。

（三）直銷商滿意度（$\eta 2$）

直銷商對於直銷企業之滿意度主要來自：

1.財務滿意度（Y3）：直銷企業與競爭者比較之所有產品銷售目標達成度、所有產品整體獲利滿意度，以及新產品銷售目標達成度、新產品利潤滿意度（Song

臺灣大學學術期刊資料庫

& Parry,1997）。

2.產品滿意度（Y4）：對所購買直銷產品的品質優良、價格合理、產品物流與送貨系統良好、完善包裝與廣告宣傳、訂貨退貨手續簡化（張愛華、李麗紋,1999），以及售後服務良好等之滿意程度高低。

3.制度滿意度（Y5）：直銷商喜歡以直銷方式購物，肯定直銷是值得提倡的銷售管道，而且認同直銷企業所提供的業績獎金給予標準適宜、領導獎金給予標準恰當、福利措施具有激勵效果、直銷階級晉升制度合理（鄭育儒,1997）、休閒或會議旅遊方式合宜、公開表揚制度成效卓著、教育訓練內容充實（邱泰洋,1995）等程度高低。

（四）直銷商忠誠度（$\eta 3$）

直銷企業之市場創新與科技領導，不但可贏得直銷商對直銷企業的認同，而且對所購買商品皆會產生高度忠誠度（Coates,1999）：

1.產品忠誠度（Y6）：親朋好友熱愛公司所推出的產品、價格異動不會影響購買意願、會積極主動介紹親友購買該直銷產品（黃靖媛,1994）。

2.公司忠誠度（Y7）：上下線之間的溝通良好、主動介紹親友成爲下線、3 年內並不考慮跳槽到其他家公司、主動向公司提出建設性提案（Peterson & Wotruba,1996）。

三、研究方法

本研究除配合效度與信度分析（Kerlinger,1986）外，爲精確剖析直銷企業之知識內隱性、參與式知識移轉，對於直銷商滿意度與忠誠度之影響全貌，在 LISREL 模型架構中，設定知識內隱性ξ_1對參與式知識移轉η_1的影響參數估計值爲γ_{11}，η_1對直銷商滿意度η_2參數估計值爲β_{21}，η_1、η_2分別對直銷商忠誠度η_3參數估計值爲β_{31}與β_{32}，ζ爲結構方程式之誤差項，而且對所有參數估計值，皆以 T 值判斷其是否達到顯著水準。

一般對於 LISREL 模型之配適度檢定，可從整體模式配適度（即模式之外在品質）及模式之內在品質兩方面加以衡量。詳言之，在整體模式配適度檢定方面，最常使用之配適度評鑑指標，分別爲（1）代表實際理論模型與期望值差距的「χ^2 比率」（Chi-Square ratio），以小於 3 爲最佳。（2）適合度指標（goodness of fit index；GFI）與調整後適合度指標（adjusted goodness of fit index；AGFI），只要愈接近 1，就代表配適度愈佳。（3）反映「配適殘差變異數/共變數平均值」之平方根的殘差均方根（root mean square residual；RMR），數值小於 0.05 愈好。（4）增值配適指數（incremental fit index；IFI）（註[1]）若大於 0.9 以上，表示模型的配適度極佳（Hair, Anderson, Tatham

註[1] 計算公式為 IFI=（χ^2_b-χ^2）／χ^2，其中χ^2_b為基準線模式（baseline model）所得出之

臺灣大學學術期刊資料庫

& Black,1998）。

LISREL 常採用模式內在品質之評鑑指標，計有（1）個別顯現變數之相關平方乘數 SMC（square multiple correlation）指標，相當於顯現變數與潛在變數之 R^2 值，其值應大於 0.5。（2）潛在變數之成份信度值（ρ），相當於該潛在變項所屬觀察指標之 Cronbach's α 係數（註 [2]），其值應大於 0.6。（3）潛在變項的平均變異萃取（average variance extracted），其計算方式係以某一潛在變數之各顯現變數 R^2 總和，除以顯現變數之個數，表示透過顯現變數能測得多少百分比之潛在變數，其值以大於 0.5 爲佳（Sharma,1996）。

四、信度與效度檢定

效度是指測量尺度能確實地測出研究者所主要測量東西的程度，一般常見效度型態有偏向定性觀念驗證的「內容效度」（content validity）、利用已被認定的外在效標和本份測驗的相關係數作爲評量之「效標效度」（criterion validity），以及用來評估一個測量是否能與其他可觀測變數有理論上一致性的「建構效度」（construct validity）等 3 種（陳順宇,1998）。由於本研究問卷內容係以過去理論爲基礎，並參酌研究對象之實際現況後，設計能眞實表達該事物本質與完整代表性之測量工具，以確保問卷符合內容效度，而且採用因素分析結果之最終共同性估計，檢驗各個衡量問項之建構效度，所得出效度值均介於 0.697~0.938 之間，代表本研究問卷之效度檢定結果良好。

所謂信度乃是指對同一群相似母體重複進行調查或測量，其所得的結果一致之程度。Cronbach's α 統計係數是最常被用來衡量同一構念下各項目間的一致性。通常在基礎研究中，信度係數在 0.8 以上，表示量表有高的信度，而在探索性研究中信度有 0.7 就可接受。本研究所測得的 Cronbach's α 信度係數值，分別爲知識非成文性 0.8279、專屬性 0.8499、講習訓練 0.9225、聯誼交流 0.9184、財務滿意度 0.9264、產品滿意度 0.9265 及制度滿意度 0.9555、直銷商產品忠誠度 0.9383 與公司忠誠度 0.9187，顯然合乎 Wortzel（1979）所主張「Cronbach's α 係數介於 0.7 至 0.98 之間，都可算是高信度值範圍」的論點。

肆、實證結果分析

一、描述性統計

填答本問卷之直銷商，係以女性 60.5%多於男性 39.5%；已婚 52.9%高於未婚 47.1%；年齡層以 21~30 歲佔 49.4%最多，31~40 歲 20.9%次之；教育程度以專科 34.9%

註 [2] χ^2 值，而基準線模式則是假定各變數間均無相關下配適度最差之模式。計算公式為 $\rho VC=(\Sigma\lambda_{ij})^2/((\Sigma\lambda_{ij})^2+\Theta)$，其中 λ 為標準化負荷量，Θ 為顯現變數之測量誤差。

臺灣大學學術期刊資料庫

最多，其次爲大學 31.4%；從事直銷年資以 3~5 年 48.8%最高，1~3 年 33.7%居次；每月平均直銷收入以 3~5 萬元 38.3%最多，5~7 萬元 29.1%次之。

本研究各衡量變數之平均值，分別爲知識內隱性中，專屬性 X_2 之平均值 3.6609（標準差 0.4272）高於 X_1 非成文性 3.4853（0.7277）；參與式知識移轉中，講習訓練 Y_1 平均值 4.0596 （0.5649）超過 Y_2 聯誼交流 3.9818（0.5588）；直銷商滿意度中財務滿意度 Y_3 平均值 4.1032（0.7502）勝於 Y_4 產品滿意度 4.0942（0.7346）與 Y_5 制度滿意度 3.9353（0.7987）；直銷商忠誠度之產品忠誠度 Y_6 平均值 3.7820（0.8805）高於 Y_7 公司忠誠度 3.7616（0.9650）。

二、模式配適度之檢定

本研究採取「最大概似法」（Maximum Likelihood；ML）之估計方法，其所得出之 LISREL 分析結果均達收斂。其中，代表模式外在品質之整體模式配適度各指標，分別爲（1）χ^2 比率=χ^2 值（63.92）／自由度（21）=2.7791，小於 3。（2）適合度指標 GFI 值爲 0.93，大於 0.9；調整後適合度指標 AGFI 值爲 0.85，大於 0.8。（3）殘差均方根 RMR 值爲 0.049，小於 0.05。（4）增值配適指數 0.98，大於 0.9 以上。整體而言，本研究實際樣本 172 家大於基本樣本個數至少 135.73 個的要求，而且整體模式配適度之各指標皆通過檢定，充分反映出本 LISREL 模式之外在品質良好。

在內在模式品質檢定方面，X_1-X_2 與 Y_1-Y_7 顯現變數之相關平方乘數值 SMC 均大於 0.5（詳表 2），顯示各潛在變數之衡量指標相當良好。細言之，直銷企業之知識專屬性 X_2 與知識內隱性之相關係數 0.72，大於非成文性 X_1 之 0.50，而聯誼交流 Y_2 與知識移轉參與式之相關係數 0.89，亦大於講習訓練 Y_1 之 0.81；同時產品滿意度 Y_4 與制度滿意度 Y_5 對直銷商滿意度之相關係數同爲 0.85，皆大於財務滿意度 Y_3 之 0.63，且公司忠誠度 Y_7 與直銷商忠誠度之相關係數 0.75，亦大於產品忠誠度 Y_6 之 0.66。再者，知識內隱性、參與式知識移轉、直銷商滿意度、直銷商忠誠度等潛在變項，不僅成份信度值均大於 0.6，而且潛在變項之平均變異萃取亦都大於 0.5（詳表 3），顯然合乎模式內在品質之檢定要求。

表 2　個別顯現變數對潛在變數之 SMC 值

知識內隱性 ξ_1		參與式知識移轉 η_1			直銷商滿意度 η_2		直銷商忠誠度 η_3	
X1	X2	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
0.50	0.72	0.89	0.81	0.63	0.85	0.85	0.66	0.75

臺灣大學學術期刊資料庫

表 3　潛在變項之成份信度值與平均變異萃取

項　目	知識內隱性 ξ_1	參與式知識移轉 η_1	直銷商滿意度 η_2	直銷商忠誠度 η_3
成份信度值	0.7261	0.9194	0.9122	0.8271
平均變異萃取	0.61	0.85	0.74	0.753

三、路徑關係之檢定

若各潛在變項分別選擇知識非成文性 λ^x_{11}、講習訓練 λ^y_{11}、財務滿意度 λ^y_{32} 及產品忠誠度 λ^y_{63} 等觀測變數，當作固定爲 1 的參照指標（reference indicator）（Bollen & Long,1993），則由圖 2 之因果關係路徑圖，可看出其他觀測變數與潛在變數之間關係的估計值皆呈顯著。析言之，知識專屬性 λ^x_{21}=1.55（T 值 2.64）較知識非成文性相對內隱；參與式知識移轉則以講習訓練，相較於聯誼交流 λ^y_{21}=0.99（9.51）更具解釋力；至於直銷商滿意度，則爲制度滿意度 λ^y_{52}=1.20（14.34）和產品滿意度 λ^y_{42}=1.10（12.34），皆相對高於財務滿意度；而直銷商忠誠度則爲對公司忠誠度 λ^y_{73}=1.17（12.80），高於產品忠誠度。

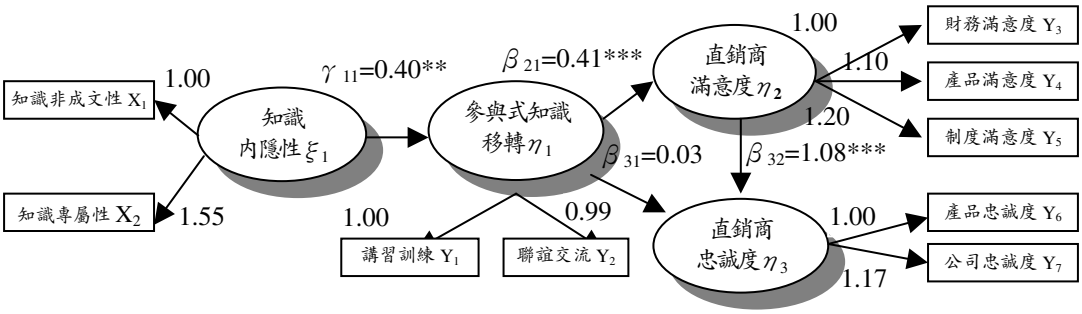


圖 2　LISREL 模型之因果關係路徑

附註：圖中標準化路徑係數之*表示 P<0.05；**表示 P<0.01；***表示 P<0.001。

本研究除參與式知識移轉對直銷商忠誠度呈現不顯著外，其餘各潛在變數彼此間，皆有顯著正向因果關係存在。有關各個潛在變數之間的因果關係與研究假設之檢定說明如后：

（一）直銷知識內隱性對參與式知識移轉之檢定（H1）

直銷企業之知識內隱性 ξ_1 愈高，直銷公司愈傾向採取 η_1 參與式知識移轉（γ_{11}=0.40；T 值 3.32），H1 研究假設經驗證成立，亦即直銷業者無論是難以用文字詳盡表達的經營理念、經營策略與企業文化，或是多樣豐富化的銷售手冊和計算方式複雜的獎金制度，乃至於難以仿傚須邊做邊學，方能體悟的組織發展秘訣與成功經驗，在在需要利用研討實習與專人輔導等參與式知識移轉方式，始可有效傳遞各項內隱化知

臺灣大學學術期刊資料庫

識，此一結果亦呼應 Hamilton & Singh（1992）、Utterback（1994）、Smith（1995）、Nonaka & Takeuchi（1995）、Howells（1996）、Leonard-Barton & Sensiper（1998）、Davenport & Prusak（1999）、Koulopoulos & Frappaolo（1999）等人所強調「愈傾向內隱性知識，愈須藉助研討會、人員訓練和人員流動來進行知識移轉」之論點。

（二）直銷參與式知識移轉對直銷商滿意度之檢定（H2）

直銷企業採取參與式知識移轉，不僅配合教育學習通路分享擴散知識，可瞭解直銷交易活動面貌，而且上下線彼此頻繁的互動交流，能增強直銷商專業能力與自我成長，縮短各直銷成員的知識差距，有助於良好組織學習氣候之塑造，進而亦能提昇直銷商之滿意度，所以β_{21}爲 0.41（T 值 4.30）呈顯著，非但驗證研究假設 H2 成立，而且與 Cohen & Levinthal（1990）、Dodgson（1993）、Holstius（1995）、Nonaka & Takeuchi（1995）、Gates（1999）等人所主張「不同技術或知識移轉方式，會影響技術或知識移轉績效表現」之觀點相互輝映。若細究參與式知識移轉η_1之對各直銷商滿意度η_2觀察變數之影響力，係以 Y_5之制度滿意度 0.49（T 值 4.42）居首，Y_4產品滿意度 0.45（T 值 4.40）與 Y_3財務滿意度 0.41（T 值 4.30）分居其後。

（三）直銷參與式知識移轉對直銷商忠誠度之檢定（H3）

儘管直銷公司之知識移轉愈具參與式，愈有助於提高直銷商滿意度，但是本研究得出參與式知識移轉η_1卻對直銷商忠誠度η_3之提振出現不顯著之β_{31}值0.03（T 值 0.44），亦即研究假設 H3 不成立。推究其因，一則可能影響直銷商不考慮跳槽、熱愛產品或主動介紹親友購買之忠誠度表現，係來自於直銷商本身資質稟賦優異，毋庸假手公司或上線提供多元化知識移轉方式，即自然而然對直銷公司或產品產生高度忠誠性；二則知識移轉愈具參與式，直接影響直銷商滿意度，而透過直銷商滿意度的提高，間接有助於直銷商忠誠度的強化。

（四）直銷商滿意度對直銷商忠誠度之檢定（H4）

無論是來自財務滿意度、制度滿意度或產品滿意度，只要直銷商對於直銷公司之滿意度愈高，往往也會由衷地強化專業知識的吸收、分享與擴散，同時透過直銷商人際網路建構，激勵工作士氣，增進創新潛能，從而增強直銷商對公司與產品的忠誠度。此一直銷商滿意度η_2對直銷商忠誠度η_3呈正向顯著影響的β_{32}值爲 1.08（T 值 10.57），研究假設 H4 顯然可被接受，同時也與 Venkatraman & Ramanujam（1986）、Senge（1990）、Wotruba & Tyagi（1991）、Miyazaki（1994）、Peterson & Wotruba（1996）、Song & Parry（1997）、方天龍（1997）、Glazer（1998）、朱家賢（2000）等人所重視「組織學習可培養員工創新能力，提高員工創新滿足感，進而凝聚對組織的共識」的論點相同。再者，直銷商滿意度對於各直銷商忠誠度之觀察變數，亦皆呈顯著影響，其影響力又以公司忠誠度 Y_7之 1.27（T 值 11.51）最高，產品忠誠度 Y_6之 1.08（T 值 10.57）次之。

臺灣大學學術期刊資料庫

伍、結論與建議

本研究建立直銷知識內隱性、參與式知識移轉對直銷商滿意度和忠誠度影響之研究架構，並將回收之 172 份直銷商有效問卷，利用線性結構關係 LISREL 驗證相關研究假設，一方面得出研究結論與貢獻，另一方面對直銷公司及直銷商提出經營管理建議，並針對本研究限制提出後續研究之建議。

一、結論與貢獻

（一）直銷知識內隱性對知識移轉之影響

以人爲知識移轉媒介的直銷通路，針對直銷之經營策略、產品組合、銷售技巧、激勵制度、成功訣竅等非成文性（非明文化與複雜化），以及專屬性（系統化、非標準化、不可教導性）之知識愈隱而不現，上下線彼此間知識移轉愈須仰賴講習訓練之教育學習網路，以及擴增人際網絡之聯誼交流等主動參與式知識移轉方式，凝聚人與人之間的互動及信賴關係。

（二）參與式知識移轉對直銷商滿意度之影響

面對以知識爲基礎的競爭時代，各直銷企業對知識無形資產的發展，不能只依賴個人英雄主義，而是透過參與式知識移轉，一來配合講習訓練，鼓勵所有直銷商全方位學習專業知識，以縮短各直銷成員彼此間的知識差距；二來利用聚會交流，相互分享經驗心得，讓公司及直銷商在互信互賴基礎下，營造造良好組織學習互動環境，從而增進直銷商對直銷企業之產品與制度的滿意度。

（三）直銷商滿意度對直銷商忠誠度之影響

多層次傳銷標榜「制度公開化、利潤透明化」，利潤來自於知識管理體制之建立，以及直銷經驗之擴散分享，一旦直銷商對於直銷公司之滿意度愈高，也會基於成就偉大友誼的基本條件，積極建構人際網路，激勵工作士氣，進而增強直銷商對公司與產品的忠誠度。

二、對直銷公司之建議

（一）建立效率化知識分享平台

直銷企業在知識管理之動態流程中，能否落實或創造持續性競爭優勢，端視業者能否利用最有效的講習訓練與聯誼交流等參與式知識移轉方式以分享內隱性知識（H1 之驗證），因此本研究建議直銷企業宜順應 e-business 之發展，利用資訊科技設備，建立效率化知識分享平台，將規章制度與作業流程等檔案資料予以統合管理，一來提供直銷商日常進度管理與資料查詢，並主動以 E-mail 傳送最新業務訊息、網路教育訓練，以減少直銷商抱怨，增進直銷商向心力；二來給予股東、供應商、策略聯盟夥伴、政府機關等利害關係人（stakeholders），查詢相關訊息之最適管道，以豐富所有關係人相關知識，進而提高直銷企業之知名度。

臺灣大學學術期刊資料庫

（二）營造知識共享企業文化

直銷企業在知識取得、創造、擁有、統合、學習之系統化過程中，爲落實參與式知識移轉以提昇直銷商滿意度（H2 之驗證），本研究認爲不妨斟酌直銷文化與組織開放程度，思考設立「知識長」主動推展知識管理，積極營造知識共享組織文化。同時創造持續性學習管道，積極培育能發揮個人創造力的環境，制定明確的業績評比標準，以及階段性進修制度等措施，以達到降低成本、提高品質、加快速度及良好顧客關係建立，增強持續性競爭優勢。

（三）提供激勵優惠分享知識

有鑑於直銷商對於直銷公司滿意度愈高，也會增強直銷商對公司與產品的忠誠度（H4 之驗證），本研究認爲直銷事業體一旦將「個人知識」加以整合爲具有公共財特性的「組織知識」時，仍須兼顧知識分享所隱含之激勵層面，對於設計吸引更多人願意加入進而認同直銷之創意造勢大會者、配合組織學習與成長者，或是主動參與經驗分享之知識提供者與有效傳遞知識者，給予適當財務或非財務的獎勵報酬鼓舞，期能創造企業新競爭價值、增加企業利潤、降低企業成本、提高企業效率。

三、對直銷商之建議

（一）建立直銷商實務社群

欲成功打造直銷之知識管理，非但直銷公司須整合企業內共享之「知識管理分享系統」，同時直銷商基於活用知識激發創造力，宜身體力行找出最佳實踐方法，以減少知識移轉之交易成本，不妨建立直銷商實務社群，除利用談話室，鼓勵上下線定期交換個人經驗心得與專業 know-how 外，結合數位資訊科技，利用直銷商個人網頁，即時性提供新觀念、新商品、新服務、新市場等非結構性知識，並且利用心情留言板或交流站，鼓勵上下線同步交流，無形中凝聚志同道合實務社群之向心力，帶動高滿意度直銷商提高忠誠度（H4 之驗證），進而促進直銷網絡之無限快速延伸。

（二）鼓勵全方位學習

由於知識之最大價值發揮在於將有限資源作最有效利用，而且知識管理講求自律，惟有貢獻知識與活用知識並行，才能發揮功效（Magretta,1999），本研究認爲面對環境的快速變遷，除直銷企業宜打造成學習型組織，主動提供互動式學習環境外，各直銷商不妨針對蓄積在個人或組織身上的專屬知識，採取師徒制以邊做邊學或口耳相傳方式，有效傳遞與散播內隱性直銷知識（H1 之驗證），而且配合全方位的多樣化學習，不論是成立跨部門專案學習團隊，或是以 e-learning 傳遞知識，帶動直銷商不分時空隨時學習新知識，無形中縮短彼此間知識落差，進而激發知識創造與分享，提高直銷商之滿意度。

（三）強化非正式交流管道

直銷商彼此凝聚友誼相互知識交流，亦不失爲創造偉大成就的有效策略，因此建議各直銷商多加利用專題演講、經驗交流研討會、讀書會、觀摩考察實習、國內外旅

臺灣大學學術期刊資料庫

遊、定期聚餐、家庭聯誼…等各種非正式化面對面的同步溝通溝通方式，鼓勵員工透過高度互動的社會化過程（Davenport & Prusak,1998），激發相互間互信互賴，增進知識流通分享，從而提高直銷商滿意度（H2 之驗證）。

四、對後續研究之建議

（一）強化研究構面

本研究係首次對直銷知識移轉加以探究，其強調重點在於瞭解知識性質如何影響知識移轉方式，以及不同知識移轉對直銷商滿意度與忠誠度之影響，基本上在研究構面的選擇，並未針對直銷公司與直銷商之基本資料加以比較，是以冀望未來研究者一來以直銷公司成立年度、規模大小、國際化程度、差異化產品組合或設計互異的歸零或不歸零獎金制度（邱泰洋，1995；鄭育儒，1997），當作控制變數；二來考量各直銷商本身之性別、婚姻、學歷高低、所得多寡、直銷經驗等人口統計變數，以及差異化生活型態等「消費者特徵」不同（陳得發、鄭麗娟，1998），分別探討其知識內隱性、參與式知識移轉，對於直銷商滿意度和忠誠度之影響，爰能更深入區隔對照比較。

（二）增加抽樣對象

本研究僅對於直銷商之知識移轉與滿意度和忠誠度加以探討，並未就直銷企業經營者對知識移轉之看法與營運績效深入分析，邇後研究可詳加比較分析分別來自直銷企業與直銷商所得之結果，俾能釐清兩者之間差距所在，進而研擬消弭雙方歧異之最適知識移轉與提振營運績效策略。

（三）擴大時間構面

本研究主要以橫剖面分析知識特性與知識移轉，對直銷商滿意度和忠誠度之影響，無法針對特定期間之縱斷面予以詮釋，也冀望未來研究能以時間數列與定序分析，探討隨著時間過往，直銷知識特性、移轉方式與直銷商績效表現之關係，爰使所得結果能與採特定時點之本研究結果相互對照比較。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

方天龍（1997），傳銷秘訣-成功經營你的傳銷事業，台北：漢湘文化公司，修訂 35 版。

朱家賢（2000），傳銷眞言書，台北：星定石文化公司。

邱泰洋（1995），多層次傳銷公司經營設計與直銷商激勵因素偏好關係之研究，雲林技術學院企業管理技術研究所碩士論文。

胡同來、謝文雀、林玲瑛（1999），A Study of Service Delivery Systems and Operational Performance in Multi-level Marketing Companies in Taiwan，第 4 屆直銷學術研討會論文。

張愛華、李麗紋（1999），多層次直銷公司的退貨制度與傳銷商的滿意度之研究，第 4 屆直銷學術研討會論文。

陳得發、鄭麗娟（1998），多層次傳銷商品之消費者滿意度調查研究，第 3 屆直銷學術研討會論文集。

陳順宇（1998），多變量分析，台北：華泰書局。

黃靖媛（1994），直銷公司功能性策略與績效之關係，成功大學企業管理研究所碩士論文。

鄭育儒（1997），多層次直銷公司中直銷商激勵效果之研究，淡江大學國際企業碩士論文。

Arthur Andersen Business Consulting (1999), Knowledge Management, N.Y.: Arthur Andersen Business Consulting.

Badaracco, J. L. J. (1991), The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances, M. A.: Harvard Business School Press.

Bollen K.A. & J. S. Long (eds.) (1993), Testing Structural Equation Models, U.K.：Sage Publications.

Chiou, J. S., M. Lee & R. J. Calantone (1996),“International Technology Transfer from the Recipient's Perspective: The Differences Between Hard Technology Pursuers and know-how Technology Pursuers,” ***Journal of Global Marketing***, 9(3), pp.5-14.

Coates, J. F. (1999),“Opportunities and Consequences in Science and Technology,” ***Ieee Engineering Management Review***, 27(4), pp.122-128.

Cohen, W. M. & D. Levinthal (1990),“Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation,” ***Administrative Science Quarterly***, 35(1), pp.128-52.

Cusumano, M. A. & D. Elenkov (1994),“Linking International Technology Transfer with

臺灣大學學術期刊資料庫

Strategy and Management: A Literature Commentary," ***Research Policy***, 23, pp.195-215.

Davenport, T. H. & L. Prusak (1999), Working Knowledge –How Organization Manage What They Know, M. A.: Harvard Business School Press.

Dodgson, M. (1993),"Learning Trust, and Technological Collaboration," ***Human Relations***, 46(1), pp.77-95.

Drucker, P. F. (1993), Post-Capitalist Society, N.Y.: Harper Business.

Edvinsson, L. & P. Sullivan (1996),"Developing a Model for Managing Intellectual Capital," ***European Management Journal***, 14(4), August, pp.356-64.

Gates, B. (1999), Business @ the Speed of Thought: Using A Digital Nervous System, N. Y.: Warner Books.

Glazer, R. (1998),"Measuring The Knower: Towards A Theory of Knowledge Equity," ***California Management Review***, 40(3), Spring, pp.175-194.

Grant R. M. (1996),"Toward A Knowledge-based Theory of The Firm," ***Strategic Management Journal***,17, pp.109-122.

Hair, J. F., R. Anderson, R. L. Tatham & W. C. Black(1998), Multivariate Data Analysis, N. J.: Prentice Hall Inc., 5th ed.

Hamilton, F. W. & H. Singh (1992),"The Evolution of Corporate Capabilities in Emerging Technologies," ***Interfaces***, 22(4), pp. 13-23.

Holstius, K. (1995),"Cultural Adjustment in International Technology Transfer," ***International Journal of Technology Management***,10(7/8), pp.676-687.

Howells, J. (1996),"Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer," ***Technology Analysis & Strategic Management***, 8(2), pp.91-106.

Kacker, M. (1988),"International Flow of Retailing Know-how: Bridging The Technology Gap in Distribution," ***Journal of Retailing***, 64, pp.41-67.

Keller, R. T. & R. R. Chinta (1990),"International Technology Transfer: Strategies for Success," ***Academy of Management Executive***, 4(2), pp.33-43.

Kerlinger, F. N. (1986), Foundations of Behavioral Research, N. Y.: McGraw-Hill Company, 3rd ed.

Kogut, B. & U. Zander (1993),"Knowledge of the Firm, and The Evolutionary Theory of The Multinational Corporation," ***Journal of International Business Studies***, Fourth Quarter, pp.625-645.

Korgaonkar, P. K., D. Lund & B. Price (1985),"A Structural Equations Approach Toward Examination of Store Attitude and Store Patronage Behavior," ***Journal of***

臺灣大學學術期刊資料庫

Retailing, 61(2), pp.39-60.

Koulopoulos, T. M. & C. Frappaolo (1999), Smart Things to Know About Knowledge Management, U. K.：Capstone Publishing Ltd.

Leonard-Barton, D. (1995), Well-spirits of Knowledge-Building and Sources of Innovation, M. A.: Harvard Business School Press.

Leonard-Barton, D. & S. Sensiper (1998),"The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation," ***California Management Review***, 40(3), Spring, pp.112-131.

Magretta, J. (ed.) (1999), Managing in the New Economy, M. A.: Harvard Business Review Book.

McDerMott, R. (1999),"Why Information Technology Inspired But Can Not Deliver Knowledge Management," ***California Management Review***, 41(4), pp.103-117.

Miyazaki, K. (1994),"Search, Learning and Accumulation of Technological Competence," ***Industrial and Corporate Change***, 3(3), pp. 631-654.

Nonaka, I. (1994),"A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," ***Organization Science***,15(1), pp.14-37.

Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), The Knowledge-Creating Company, N.Y.: Oxford University Press.

Peterson, R. A. & T. R. Wotruba (1996),"What is Direct Selling," ***Journal of Personal Selling & Sales Management***, Fall, pp.1-16.

Poe, R. (1994), Wave 3：The New Era in Network Marketing, N.Y.：Prima Communication inc.

Quinn, J. B., A. Philip & S. Finkelstein (1996),"Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best," ***Harvard Business Review***, 74 (2), pp.71-80.

Senge, P. M. (1990), The Fifth Discipline-The Art and Practice of The Learning Organization, N. Y.: Doubleday.

Shan, L. P. & H. Scarrough (1999),"Knowledge Management in Practice：An Exploratory Case Study," ***Technology Analysis & Strategic Management***,11(3), pp.359-74.

Sharma, S. (1996), Applied Multivariate Techniques, N. Y.: John Wiley & Sons, Inc.

Smith, K. (1995),"Interactions in Knowledge Systems: Foundations, Policy Implications and Empirical Methods," ***Science, Technology Industry Review***, 16, pp.69-102.

Song, X. M. & M. E. Parry (1997), "A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States," ***Journal of Marketing***, 61, pp.1-18.

Sveiby, K. (1997), The New Organizational Wealth, M. A.：Berrett Koehler.

臺灣大學學術期刊資料庫

Tan, R. R. (1996),“Success Criteria and Success Factors for External Technology Transfer Projects,” ***Project Management Journal***, 27(2), Jun, pp.45-56.

Teece, D. J. (1996),“Firm Organization, Industrial Structure, and Technological Innovation,” ***Journal of Economic Behavior & Organization***, 31(2), pp.193-224.

Utterback, J. M. (1994), Mastering the Dynamics of Innovation, M. A.: Harvard Business Review Book.

Venkatraman, N. & V. Ramanujam (1986),“Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches,” ***Academy of Management Review***, 11, Oct., pp.801-814.

Winter, S. (1987),“Knowledge and Competence as Strategic Assets,” In Teece, D.(ed), The Competence Challenge-Strategies for Industrial Innovation and Renewal, pp.84-159.

Wortzel, R. (1979),“New Life Style Determinants of Women's Food Shopping Behavior,” ***Journal of Marketing***, 43, pp.28-29.

Wotruba, T. R. & P. K. Tyagi (1991),“Met Expectations and Turnover in Directing Selling,” ***Journal of Marketing,*** Jul., pp.24-25.

Yavas, U. & T. S. Cavusgil (1989),“Management Know-how Transfer to Developing Countries: Efficacy of Specialized Training Courses,” ***Management International Review***, 29(3), pp.72-79.

Zander, U. & B. Kougt (1995),“Knowledge and The Speed of The Transfer and Limitation of Organizational Capabilities--An Empirical Test,” ***Organizational Science***, 6(1), pp.76-92.

臺灣大學學術期刊資料庫

臺大管理論叢 DEC 2004
第十五卷第一期 p75-p96

臺灣大學學術
期刊資料庫