

國立成功大學
企業管理學系碩士在職專班
碩士論文

台灣溫泉旅館產業多角化經營策略：
以安通溫泉飯店為例

**A Case Study of the Diversification Strategy
of Hot Spring Hotel Industry in Taiwan
Area**



研究生：陳志嘉

指導教授：方世杰 博士

中華民國一百零二年十一月

國立成功大學
碩士在職專班論文

台灣溫泉旅館產業多角化經營策略——以安通溫泉飯店為例

A Case Study of the Diversification Strategy
of Hot Spring Hotel Industry in Taiwan Area

研究生：陳志嘉

本論文業經審查及口試合格特此證明

論文考試委員：

甘其銓

周信輝

方吉杰

指導教授：方吉杰

系(所)主管：史習安

中華民國 102 年 11 月 5 日

中文摘要

台灣溫泉資源豐富，加上近年社會進步，國人健康休閒意識抬頭，傳媒報導溫泉休閒養生功能，使得國內溫泉旅遊受到大眾青睞，造就台灣溫泉旅館產業蓬勃發展。惟在溫泉旅館產業發展之同時，其所面臨之經營困境，在於營運方式狹隘、產業同質性高、季節性因素影響遊客意願，及聯外交通中斷風險。因此，本研究期望藉由多角化經營策略，以核心能力為基礎，進入新領域產業之方式，以克服本業經營困境，並提昇本業品牌形象及知名度，達到溫泉旅館產業成長之目標。

本研究以個案研究法，針對個案公司之多角化經營發展歷程，進行探討及分析。研究結果發現，多角化經營策略的成功關鍵，在於核心能力之建立，能發揮獨特性、集合性、策略彈性及價值性的效果，以確保進入新領域產業之優勢，降低失敗風險。而本研究亦依據研究分析之結論，對於個案公司及其他溫泉旅館業者提出核心能力建立及多角化策略建議，作為未來多角化發展之參考。

關鍵字：多角化策略、核心能力、溫泉旅館

A Case Study of the Diversification Strategy of Hot Spring Hotel Industry in Taiwan Area

Chih-Chia Chen

Shih-Chieh Fang

National Cheng Kung University

Department of Business Administration

SUMMARY

The research studies the diversification strategy of hot spring hotel industry in Taiwan area. In recent years, the domestic hot spring tours have become very popular , and the industry of hot spring hotel stands in great numbers around in Taiwan. But in the meantime, the hot spring hotel have some operational difficulties, including narrow modes of operation, industries with high homogeneity, seasonal factors affecting travelers' willingness, and the risk of traffic disruption. Therefore, this study is based on the diversification strategy and core competence and looks into the individual case to find out how to overcome the financial difficulties of the industry and to enhance brand image and awareness.

The research is based on case study method to discuss and analyze the course of the individual case's diversification. The result indicates that the key success factors of diversification is based on establishment of core competencies ; therefore the company is able to exert the effects of uniqueness, collectiveness, strategic flexibility and value. It also can ensure that the advantages of accessing the new industrial areas and reduce the risk of failure. According to the conclusions of this study, the author provides proposals of diversification strategy and establishment of core competencies for the case company and the other hot spring hotels as the reference of company's diversification development in the future.

Key words : diversification, core competencies, the hot spring hotel

INTRODUCTION

The industry of hot spring hotel has stood in great numbers around in Taiwan in recent years, in the meantime, it also brings some problems of operational difficulties, including narrow modes of operation, industries with high homogeneity, seasonal factors affecting travelers' willingness, and the risk of traffic disruption. Therefore, this research is based on the diversification strategy and core competence and looks into the individual case to find out how to overcome the financial difficulties of the industry and to enhance brand image and awareness. The result indicates that the key success factor of diversification is based on establishment of core competencies. The firms are those that have diversified around a set of core competencies that are specialized enough to confer a meaningful competitive advantage in an industry.

MATERIALS AND METHODS

As the previous section illustrates, there was a research imperative to explore the role of core competency concepts within the industry of hot spring hotel and develop diversification strategy management. The aim of this study was to investigate the course of the case company's diversification strategy management. The two research questions below formed the basis for advancing this aim.

- (1) Why does the case company need to build core competency and how to build it.
- (2) How does the case company use the core competency to develop diversification strategy management.

This study was decided to conduct the research using qualitative research techniques. And it is based on case study method to discuss and analyze the course of the individual case's diversification. It verifies them by using the methods of in-depth interview; the objects of interviewees are the case company, industry expert and academia. The reason for including the industry expert and the academia was to have an insight into how much the perspectives differed regarding competencies.

The data collection comprised a case company tour to observe the process and obtain a better understanding of the company. The research used a semi-structured interview session that was closely related to addressing the research questions. A main feature of the interviews was open questioning. The researcher inquired relevant questions in such a way as not to allude to an answer or bias respondents' answers. Furthermore, this research also use a lot of secondary data, including organisational papers, literature reviews, case studies, and reports. The secondary data is about Taiwan's hot springs, Taiwan hot spring industry overview and global hot spring industry.

The data from semi-structured interviews was analysed using 'analytic induction'. Relevant units of meaning were extracted from each session. These units were in the form of words, quotes, incidents

and examples. Then these units were clustered into themes, which were referenced again from the literature review.

RESULTS AND DISCUSSION

After the interviewing, the result of the in-depth interview about the case company, industry expert and academia draws inferences these results. Firms developing a strategy of related diversification built around a set of core competencies in their basic activities have been found to be generally more successful and more profitable than firms that pursue a strategy of unrelated diversification. That's because firms developing a strategy of related diversification is based on a set of core competencies, and demonstrate its flexibility and scalability into other industries. Then firms are specialized enough to supply a meaningful competitive advantage in an entry industry, and are suitable enough to be advantageously exploited across several others. Furthermore, firms continuously learn experience in corporate management and strengthen core competencies during diversification.

CONCLUSION

This study aimed to explore the domestic hot springs hotel industry diversification strategy through analyzing the course of the case company's diversification into the cosmetics industry and the establishment of core competencies in the process. The research considered that firms' diversification strategy should be based on core competencies, and established a link with the entry industry. Firms should have regard for their own resources, environmental factors changing, problems encountered to adjust the diversification strategy and strengthen core competencies continuously. Then they can attain originally set target.

誌謝

الحمد لله

常回想起十幾年前的大學生活，總覺得那時因為家庭環境，難以好好把握求學的真諦。這些年來，想回校園的心越來越強烈，但總也恐懼著，脫離十幾年的求學生活，又必須兼顧工作、家庭，是否有能力完成學業。所幸，在 MBA 103 級同學相互扶持、鼓勵下，終於完成階段性學習目標。而這一段過程，不只讓我獲得知識殿堂的寶藏，也使我有更深的人生體會。

這段過程，要先感謝指導教授方老師的諄諄教誨，從您身上，我除了瞭解到作學問方法，亦體會到堅持的毅力與決心；也感謝企研所教導過我的教師群，為我開啟了管理、經濟、國貿等大門，讓我未來能夠繼續探索這些領域。再者，感謝 103 級同學們，讓我能夠在關關難過關關過的情形下，順利完成學業；也衷心感謝著高中同學們的友情協助，及成大學長姐指導；而大仔勇模總是在我低潮時適時地打電話約吃飯，讓我有動力堅持到底。最後，感謝我家人的支持與體諒，使我無後顧之憂地完成學業。

我想把這本論文送給我女兒 sandy，老爸希望你明瞭，人生也應該「專注」於建立自己的核心能力，展現人生多元價值，核心能力不是靠天份及聰明才智，是得靠自己一步一腳印，努力得來的；重要的是，你要能結合興趣、能力、想作的，而且樂在其中，老爸知道這很難，但我相信你可以努力去作。人生有苦有甜，甜美的果實是靠自己努力掙來的，而當你苦或在逆境時，鼓勵你能以幽默感去面對，不要逃避。老爸只能分享你的喜悅及看著你成長，希望你能體會人生的核心能力與價值，享受你的人生，並以能力幫助別人、服務於社會。

志嘉 謹誌于

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	2
第三節 研究目的與問題.....	3
第四節 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	6
第一節 多角化策略.....	6
第二節 核心能力.....	21
第三節 多角化與核心能力.....	37
第三章 研究方法與設計.....	39
第一節 研究方法.....	39
第二節 研究設計.....	42
第四章 產業分析.....	45
第一節 台灣溫泉資源與產業現況.....	45
第二節 國外溫泉產業發展.....	55
第三節 個案公司介紹.....	61
第五章 個案研究結果分析.....	62
第一節 個案多角化發展歷程.....	62
第二節 個案公司之核心能力與多角化經營.....	69
第三節 個案多角化經營模式分析及應用.....	81
第六章 研究結論與建議.....	87
第一節 研究結論.....	87
第二節 建議.....	91
第三節 研究限制與未來研究方向.....	95

參考文獻.....	96
-----------	----



表 目 錄

【表 2-1】多角化定義.....	7
【表 2-2】多角化動機.....	11
【表 2-3】Ansoff 多角化策略分類.....	14
【表 2-4】Rumelt 多角化分類.....	14
【表 2-5】Varadarajan & Ramanujam 多角化分類.....	15
【表 2-6】多角化類型.....	18
【表 2-7】核心能力定義.....	25
【表 2-8】核心能力特性.....	28
【表 2-9】核心能力類型.....	30
【表 2-10】核心能力衡量與辨試標準.....	35
【表 3-1】受訪者基資及訪談時間.....	43
【表 4-1】溫泉溫度分類.....	45
【表 4-2】溫泉泉質分布情形.....	46
【表 4-3】溫泉區與泉質分類.....	48
【表 4-4】各國溫泉產業主要發展情形.....	60
【表 5-1】安通溫泉多角化發展可行性評估.....	63
【表 5-2】安通溫泉飯店多角化發展歷程.....	68
【表 5-3】專家、學者對個案多角化經營評論.....	86

圖 目 錄

【圖 1-1】研究流程.....	5
【圖 2-1】核心能力辨識架構圖.....	33
【圖 2-2】核心能力建構流程圖.....	34
【圖 4-1】溫泉產業架構圖.....	50



第一章 緒論

本論文以探討台灣溫泉旅館產業多角化經營策略作為研究主題，而本章第一節首先闡述研究背景，第二節闡述研究動機，第三節進一步提出研究問題及目的，第四節則概括說明本研究各章節架構內容及研究流程。

第一節 研究背景

台灣位於歐亞板塊、菲律賓海板塊碰撞帶的環太平洋地震帶上，地層活動頻繁，造就我國溫泉、地熱資源豐富，迄今台灣已發現 140 餘處溫泉露頭，且產狀與水質種類繁多(陳柏淳、費立沅、蕭如瑾、趙彥婷，2007)，形成台灣溫泉產業發展的優越條件。而近年國人在健康及休閒意識抬頭，加上傳媒大量報導及宣傳溫泉休閒保健與養生功能，使得泡溫泉成為國人喜愛的假日休憩活動選項之一。

根據行政院交通部觀光局「中華民國 100 年國人旅遊狀況調查報告」顯示，民國 100 年國人國內總旅遊人次為 1 億 5,227 萬旅次，旅遊時主要從事的遊憩活動中，「泡溫泉、做 SPA」比例佔 5.2%，概估台灣地區每年泡湯人數約 791 萬人次(交通部觀光局，2012)，可見溫泉遊憩已成為台灣民眾主要休閒活動項目之一，進而帶動國內溫泉旅館產業蓬勃發展。

而近年國人旅遊活動已由單純觀光轉向休閒度假型式，在此趨勢影響下，政府為有效管理與永續利用溫泉資源，透由行政及立法方式，推動溫泉產業發展。交通部觀光局先前將 1999 年定為「台灣溫泉觀光年」，並於 2002 年將溫泉區建設列入行政院「挑戰—2008 年國家重點發展計畫中的觀光客倍增計畫」中重點發展產業之一，而立法院亦於 2003 年 6 月 3 日三讀通過國內第一部「溫泉法」，使政府在溫泉管理上，有了法源依據，並積極輔導溫泉業者合法化取得水權，

改善溫泉地區環境景觀與設施品質、發揮溫泉資源多樣化利用、促進溫泉資源保育與永續利用、推動溫泉旅館再造，以帶動台灣泡湯旅遊人潮，發展台灣溫泉觀光產業。因此，在政府政策持續推動下，民宿及溫泉旅館業成為近年來最熱門的觀光休閒產業，業者投入資金整修或增建溫泉飯店設施意願提高，以吸引及帶動國人泡湯休閒風潮。

第二節 研究動機

然而，目前溫泉旅館產業經營的困境，分別在於營運方式狹隘、產業同質性高、季節性因素影響獲利，及聯外交通中斷風險。其營運方式侷限於泡溫泉、住宿與餐飲，且多數屬於個人或家族化經營，對於整體設計規劃及服務品質欠缺企業化經營理念；各溫泉區內旅館經營模式大同小異，造成產業同質性高，相互競爭激烈；而溫泉觀光亦係季節性相當明顯的產業，國人對於溫泉泡湯觀念，仍存在冬天泡湯暖和身體的刻板印象，導致淡旺季遊客落差較大；另溫泉區多數地處山區，在颱風過後所造成的聯外道路交通中斷，嚴重影響民眾前往遊玩意願，如東部花蓮安通及瑞穗溫泉區，每逢風災期間所造成蘇花公路坍塌，以及中部谷關溫泉區因風災造成對外道路中斷，遊客紛紛退訂，更加衝擊淡季營業收入。

鑒於溫泉旅館產業經營困境，必須擬定一套完整的策略，才能在既有的市場中維持優勢，確保企業持續成長。策略定位的本質，在於選擇與競爭對手不同的活動，並於自己獨特競爭定位下，根據策略調整活動，使各個活動間的策略整合，讓對手難以模仿，以保持競爭優勢(Michael Porter)；而多角化策略(diversification)係指「將企業的核心經營模式運用在新產業或新市場中」，有著提高獲利率及分散經營風險的功能，其類型可依新產業是否與公司的價值鏈活動具有某種相關

性與或連結，分為相關多角化(related diversification)與非相關多角化(unrelated diversification)(蔡敦浩、方世杰，2012)；在考量溫泉旅館產業的核心能力後，希望藉由多角化經營策略以創新營運模式，突破傳統溫泉旅館經營，將溫泉資源結合科技及參考國外作法，進入新的產業，期望能發揮具有共通性的獨特能力並擴大槓桿效應，並進一步共享資源或達到產品搭售的效果。

而國內近期在溫泉旅館方面的研究，多以消費者為研究對象，探討消費者選擇溫泉的評估因素(許廷憶，2009)、體驗與消費行為(林儀婷、吳志剛，2011)、遊客涉入程度(李筱雯、梁仲正、李一民，2006)、遊客消費行為(吳炯嫻，2011)，亦有部分討論溫泉區服務品質評估模式(吳尚怡，2010)，溫泉旅館業主管對企業經營風險認知(張家銘、賴世國、李一銘，2009)，或台灣溫泉應用於臉部美容之效益評估(許雅雯、蔡一如、甘其銓、陳怡靜、李孫榮、萬孟璋，2011)等議題。而個案公司近年係國內少數溫泉旅館業者有進行多角化策略經營，本研究將從個案公司經營者角度，以自身核心能力為基礎，利用周邊資源及溫泉特色，探討其多角化經營歷程，以因應外在環境變化和競爭。因此，本研究應可彌補過去研究的不足，並提供其他溫泉旅館業者參考。

第三節 研究目的與問題

依據過去多角化經營策略的實證研究顯示，相關多角化較非相關多角化更能成功，其理由在於相關多角化係在核心能力基礎上所發展，能靈活地將資源與能力應用在其他產業，並以獨特性強化競爭優勢；而非相關多角化僅以普通資源支援多角化事業，難以確保競爭優勢之維持。因此，本研究目的在於確認以核心能力為基礎的相關多角化，能創新營運模式，並回饋至本業發展。

基於上述研究背景、動機及目的，本研究希望藉由個案—安通溫泉飯店之多角化經營歷程，就台灣地區溫泉產業現況，參照國外溫泉利用及發展，並以安通溫泉飯店經營者建立核心能力，並以核心能力為基礎發展之多角化策略經營模式，提供國內業界參考。

因此，本研究問題為：

- 一、 探討個案公司為何需要建立核心能力，及如何建立核心能力。
- 二、 探討個案公司如何運用核心能力，以發展多角化策略經營。

第四節 研究流程

本研究的步驟，首先係確定研究問題和方向，界定所欲研究的範圍及對象，嗣探討與整理相關文獻，以瞭解過去研究的議題及成果，以建構出研究的概念性架構，並藉由訪談資料與次級資料的蒐集來撰寫個案，並進行個案整理及分析，及提出結論與建議。本研究流程如下圖 1-1 所示：

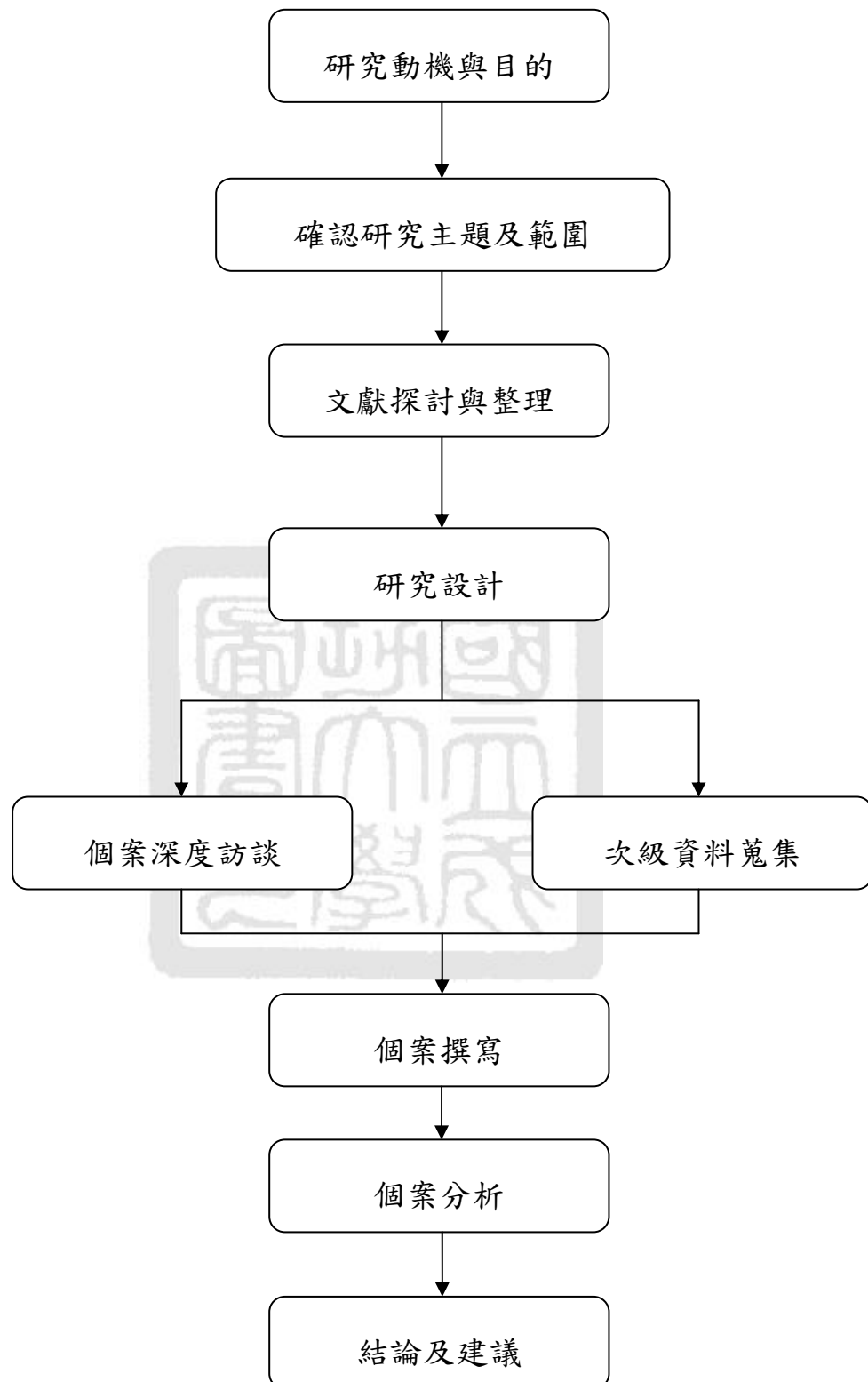


圖 1-1 研究流程

第二章 文獻探討

第一節 多角化策略

一、 定義：

多角化一詞源自於多種(diverse)，意指公司各項活動的多元及差異，因此，當公司經營超過一種事業或產業，即可稱為多角化公司，而多角化亦可指公司在目前事業體下增加其經營範圍(Hillebrandt & Cannon, 1990)，或者公司進入新的區位(Iacobucci & Rosa, 2005)，或新的產業(Jacquemin & Berry, 1979.6)，或成立新的部門(Denis, Denis, & Sarin, 1999.11)或新的事業線(Montgomery, 1994)。

許多學者在過去文獻中均有探討「多角化」(Diversification)定義，美國學者 Ansoff (1957)於 50 年代提出多角化係公司以新產品進入新市場的動態行為，並將公司多角化分為產品多角化及國際多角化；產品多角化是指公司生產多種種類不同的產品，而國際多角化是指公司於國外市場進行營運活動(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)。

而 Gort (1962)則著重於公司在不同市場提供產品的異質性程度，市場上替代彈性低，且相互產品間的生產與配銷必要資源，難以交互使用，才是多角化策略；Berry (1975)則定義為公司涉及產業數的增加。

Pitts & Hopkins (1982)則從事業線(Line of Business)的角度，以公司同時經營不同事業體，作為多角化衡量標準；而 Ramanjam & Varadarjan (1989)則將企業以內部事業發展或向外收購的過程，進入

新的經營領域(new lines of activity)，並改變其行政結構、系統及管理程序。

近期學者 CRETU (2012)則認為多角化係企業轉移到新分部的活動，透過內部業務發展，或經由收購，在治理結構、內部組織、營運系統及管理流程所產生變化，以提升股東價值及競爭優勢；Samuels & Media (2012)認為多角化意指分支成新的商業機會，而不僅僅擴大現有的業務，以小鎮裡開設餐廳為例，至其他城鎮展店並非多角化，不過，利用餐廳非營業時間開設烹飪班招收學生，即屬於餐飲多角化的最佳例子。

Anil, Yigit & Canel (2013)認為多角化係公司有別於既有的生產線或市場，拓展或進入新的市場，以實現業務成長，並藉由進入的機會，獲得高於平均水平的報酬。

而國內學者主要係從「產品市場」構面去探討，吳思華(2000)主張多角化係尋找新的「產品市場」範疇；而方至民(2010)則認為係企業多角化經營，係進入一個與原先經營領域不同的產品市場。謹將國內外學者針對多角化定義整理如表 2-1。

表 2-1 多角化定義

學者	論點
Ansoff (1957,1965)	多角化係公司以新產品進入新市場的動態行為，可分為公司生產多種種類不同產品之產品多角化及公司於國外市場進行營運活動之國際多角化。
Gort (1962)	公司在不同市場提供產品的異質性程度，市場上替代彈性低，且相互產品間的生產與配銷必要資源，難以交互使用。
Pitts & Hopkins(1982)	從事業線(Line of Business)角度，認為多角化係公司同時經營不同事業體。

Ramanjam &Varadarjan (1989)	企業以內部事業發展或向外收購的過程，進入新的經營領域，並改變其行政結構、系統及管理程序。
CREȚU (2012)	企業轉移到新分部的活動，透過內部業務發展，或經由收購，在治理結構、內部組織、營運系統及管理流程所產生變化，以提升股東價值及競爭優勢。
Samuels & Media(2012)	分支成新的商業機會，而不僅僅擴大現有的業務。
Anil, Yiğit & Canel (2013)	公司有別於既有的生產線或市場，拓展或進入新的市場，以實現業務成長，並藉由進入的機會，獲得高於平均水平的報酬。
吳思華(2000)	尋找新的「產品市場」範疇。
方至民(2010)	係進入一個與原先經營領域不同的產品市場。

資料來源：本研究彙整

二、 多角化動機：

在企業採行多角化的動機上，早期 Teece (1982) 係以「供給面」觀點，認為企業因市場結構關係，無法將自身剩餘資源在市場上轉讓或出售，或是轉讓、出售成本過高，只好轉而投入新市場進行多角化；而 Reed & Luffman (1986)則從「需求面」來探討多角化策略動機，認為企業係為了追求剩餘資源利用率提高，改變投資方向、延續企業生命週期，因應顧客需求、穩定收益與市場佔有率，企業成長等四項需求面因素，才形成多角化策略，且附帶有降低風險、提高收益、產生綜效等優勢。

其後 Amit & Livnat (1988)綜合多位學者論點，將多角化動機分為綜效及財務動機，茲分述如次：

- (一) 綜效 (synergy) 動機：例如基於考慮原料、生產、行銷等活動之規模經濟與範疇經濟；建立完整產品線；擴大企業規模，創造獨佔優勢，強化競爭地位；產品間相互支援，提升市場佔有率及獲利能力。
- (二) 財務動機：分散企業經營風險，和運用財務方法，降低破產風險、增加負債能力及節省稅賦支出。

Hitt & Hoskisson (1990)則考量市場、資源、誘因、管理動機等因素，形成多角化動機：

- (一) 市場：基於市場的不完全性，許多產業未達均衡，產生超額利潤機會。
- (二) 資源：以流動資產及高彈性資產，促使企業進行多角化策略。
- (三) 誘因：外部誘因包括規避賦稅課徵、企業聯合壟斷之托拉斯行為；內部誘因則在於改善過去企業績效不佳，及預期將來現金流量難以穩定，降低企業整體風險。
- (四) 管理動機：降低失業或收入減少之管理風險，並能擴大企業規模，獲得管理補償。

CREȚU (2012)認為早先企業採取多角化的動機，在於企業可擁有更高債務承受能力、降低風險、稅收減免、規模經濟、收益穩定，而近期企業多角化的動機，逐漸轉向公司整體資源運用分配，及外部環境（如反托拉斯法規定、財政法規）刺激、內部環境（如避免價值損失、降低公司全球風險）考量。

Anil, Yiğit & Canel(2013)認為多角化動機應以相關或非相關多角化而論，茲區分如次：

(一) 相關多角化動機：

1. 共享有形資源：在相關多角化公司，優勢有形資源具有共同使用的靈活性，可以同時應用在生產及技術設備；而使用這些資源的產業是彼此相關或相似的，因此，能藉由公司間集體單位的策略利用，強化資源使用效能。
2. 分享無形資源及技術轉移：無形資源在於公司的信譽、品牌及技術優勢，如日本佳能、松下、東芝、索尼、富士通等公司，明瞭自身的技術優勢，並結合品牌及行銷能力，投資及分享至新的領域，以獲得競爭優勢；另營運能力是指策略業務單位生產能力，轉移至其他相關的多角化事業領域，如佳能的數位相機、攝影機、影印機等技術能力，其相互移轉效果能有效提高性能。

(二) 非相關多角化動機：

1. 降低風險：公司產品在環境不確定性或生命週期下降的威脅下，以擴大產品線的多角化活動，降低所處環境的風險。
2. 減少交易成本：高階管理者掌握業務單位及所有公司最低交易成本的可用信息，將有助減少內部資本控制之交易成本。
3. 服務成本減少：公司層面之所有策略性業務單位的活動，如法律服務、公共關係、安全問題、內部審計、投資決策，可藉由多角化而節約服務成本。
4. 增進管理技能：能以執行業務的技能與知識來管理單一公司，可能同時有能力管理多個業務，而多元化經營的優勢，將有助於盈利能力。
5. 預見環境的潛在機會：非相關多角化能教導公司執行者如何在不同的產品線與市場中創造經濟價值，並於投資新領

域時，有足夠知識及直覺式地獲取高獲利機會。例如非相關多角化公司執行者有充足的環境信息，能併購另一項能獲利的事業，再重組及重新銷售，以達到預期獲利。

在國內學者方面，湯明哲(2003)認為多角化動機在於降低營運及資金成本、創造新的成長機會、延伸核心競爭力、降低對手競爭意願、增加管理人員晉升機會等。方至民(2010)認為企業採行多角化原因有分散風險、增加企業價值、擴大或調整營運範疇、追求創新及創造學習經驗、追求財務效率、經營者個人考量等六種；而蔡敦浩、方世杰(2012)則認為追求多角化多元經營模式的理由為：

- (一) 移轉現有能力的核心能力至另一產業的事業單位中，持續創造利潤，且以共通性產業為優先考量，共享並創造更多價值。
- (二) 發揮槓桿能力：以自身獨特能力、技術為基礎，在不同產業中創造新事業機會。
- (三) 實現範疇經濟：不同產業間的事業單位藉由分享共同資源或功能，即能降低整體成本結構。
- (四) 產品搭售：以多角化進入相關產業，擴大相關產品銷售。
- (五) 提升組織能力：以多角化策略進行企業擴張時，能培養及提升多種不同的組織能力，激勵企業整體成長。

謹將國內外學者就多角化動機之相關論點，整理於表 2-2。

表 2-2 多角化動機

學者	論點
Teece(1982)	以「供給面」觀點，認為企業因市場結構關係，無法將剩餘資源在市場上轉讓或出售，或是轉讓、出售成本過高，只好轉而投入新市場。

Reed & Luffman(1986)	從「需求面」來探討，認為企業係為追求剩餘資源利用率提高，改變投資方向、延續企業生命週期，以因應顧客需求、穩定收益與市場佔有率，企業成長等四項需求面因素，形成多角化動機。
Amit & Livnat(1988)	認為係綜效及財務動機。 1. 綜效動機：考慮原料、生產、行銷等活動之規模經濟與範疇經濟；建立完整產品線；擴大企業規模，創造獨佔優勢，強化競爭地位；產品間相互支援，提升市場佔有率及獲利能力。 2. 財務動機：分散企業經營風險，並運用財務方法，降低破產風險、增加負債能力及節省稅賦支出。
Hoskisson & Hitt(1990)	動機在於市場、資源、誘因、管理動機： 1. 市場：基於市場不完全性，許多產業未達均衡，產生超額利潤機會。 2. 資源：以流動資產及高彈性資產，促使企業進行多角化。 3. 誘因：外部誘因包括規避賦稅、企業聯合壟斷行為；內部誘因則在於改善企業績效不佳，及預期將來現金流量難以穩定，以降低企業整體風險。 4. 管理動機：降低失業或收入減少之管理風險，並能擴大企業規模，獲得管理補償。
CREȚU (2012)	早期動機在於使企業擁有更高債務承受能力、降低風險、稅收減免、規模經濟、收益穩定。 近期則轉向公司整體資源運用分配，及外部

	環境 (如反托拉斯法規定、財政法規)、內部環境(如避免價值損失、降低全球風險)考量。
Anil, Yiğit & Canel (2013)	應區分相關或非相關多角化而論： 1. 相關多角化動機：共享有形資源、分享無形資源及技術轉移。 2. 非相關多角化動機：降低風險、減少交易成本、服務成本減少、增進管理技能、預見環境的潛在機會。
湯明哲(2003)	多角化動機在於降低營運及資金成本、創造新的成長機會、延伸核心競爭力、降低對手競爭意願、增加管理人員晉升機會。
方至民(2010)	企業多角化動機，主要有分散風險、增加企業價值、擴大或調整營運範疇、追求創新及創造學習經驗、追求財務效率、經營者個人考量。
蔡敦浩、方世杰(2012)	企業多角化動機在於移轉現有能力和發揮槓桿能力、實現範疇經濟成本結構、產品搭售、提升組織能力。

資料來源：本研究彙整

三、 多角化類型：

許多學者先前曾試著提出多角化策略分類，謹擇較常引用的多角化分類方法，分述如次：

Ansoff (1965)認為企業在新市場推出新產品時，應採多角化策略，並視產品、市場特性及技術相關性，區分為水平多角化、垂直整合、集中式及複合式多角化(表 2-3)。

表 2-3 Ansoff 多角化策略分類

		新產品	
新市場	顧客/產品	技術相關	技術無相關
	同類型	水平多角化	
	公司本身為顧客	垂直整合	
	相似顧客	集中式多角化 (行銷與技術相關)	集中式多角化 (行銷相關)
	新顧客	集中式多角化 (技術相關)	複合式多角化

資料來源：Igor H. Ansoff, “Corporate Strategy” N.Y. McGraw-Hill Book Co.,1965,
p.132

Wrigley (1970)以企業專業化比率(specialization ratio-主要事業之銷售額佔總銷售額之比率)為標準，將多角化企業分為單一產品企業、主軸產品企業、相關產品企業、無關產品企業四類；而 Rumelt(1974)依企業參與新事業與原有事業在技術或市場上的型態，將 Wrigley 的策略分類再細分為九類（表 2-4）。

表 2-4 Rumelt 多角化分類

單一業務(Single business)	單一業務(Single business)
重點業務 (Dominant businesss)	重點垂直(Dominant-vertical)
	重點集中(Dominant-constrained)
	重點聯結(Dominant-linked)
	重點無關(Dominant-unrelated)
相關業務 (Related business)	相關集中(Related-constrained)
	相關聯結(Related-linked)
無關業務	無關被動(Unrelated-passive)

(Unrelated business)	購併複合(Acquisitive-conglomerate)
----------------------	--------------------------------

資料來源：Rumelt, R.P., 1974. Strategy, Structure, and Economic Performance, Harvard Business School Press

Varadarajan & Ramanujam (1987) 以企業所跨產業數及各產業之產品平均數為標準，將多角化分類為低度、高度、無關事業、相關事業多角化，如表 2-5。

表 2-5 Varadarajan & Ramanujam 多角化分類

跨 產 業 數	高	無關事業多角化	高度多角化
	低	低度多角化	相關事業多角化
		各產業內產品數的平均數	
		低	高

資料來源 Rajan P. Varadarajan & Vasudevan Ramamujam, “Diversification and Performance: A Reexamination using A New Two-Dimensional Conceptualization of Diversity in Firm”. Academy of Management Journal

Kolter (1994) 將多角化策略分為三類：

- (一) 集中式多角化(Concentric diversification)：企業在既有產品線上，增加具有共通技術或市場的新產品。
- (二) 水平式多角化(Horizontal diversification)：企業增加與原有產品生產技術不相關的新產品，以吸引現有客戶。
- (三) 複合式多角化(Conglomerate diversification)：企業進入與現有技術、產品、市場均無相關的新事業。

CRETU (2012) 援用 Rumelt (1975) 提出的專業化比率(組織主要活動收入的比率)、相似化活動比率(組織相似化活動收入比率)、垂直

整合比(組織在原料、中間、成品等垂直生產活動收入比例)三指標及分類標準，並稍作修正，其將多角化策略區分為：

(一) 單一業務(Single business)：組織 95%收入來自單一活動。

(二) 重點業務(Dominant business)：組織 70—94%的收入來自重點業務的主要活動，可再細分為 4 群：

1. 垂直重點業務(Vertical dominant business)：垂直整合的重點業務。

2. 約束重點業務(Constrained dominant business)：組織多角化的建立係圍繞在單一強項。

3. 連結重點業務(Linked dominant business)：組織多角化是基於一個或數個強項，或從一個或數個資源開始；而強項可依組織活動部門而異。

4. 無關重點業務(Unrelated dominant business)：組織多角化未連結至重點業務。

(三) 相關業務(Related business)：組織從單一多角化業務獲得低於 70%銷售額收入。可再細分為 2 群：

1. 約束連結業務(Constrained linked business)：組織多角化活動圍繞在單一強項或資源的初始業務。

2. 相關連結業務(Related linked business)：組織多角化是基於一個或數個強項，或開始於一個或數個資源。

(四) 非相關業務(Unrelated business)：組織從單一且非相關的活動獲得低於 70%的銷售額收入。可分為：

1. 多業務(Multi-business)：組織開發一些單純業務活動，並隸屬於不同單位。

2. 無相關組合(Unrelated portfolio)：組織從不同單位開發數個不相關的業務活動。

而 Anil, Yiğit & Canel(2013)認為多角化只有相關與非相關兩種類型。

(一) 相關多角化：係指將單位內的市場拓展至新領域，但有別於現有生產線及市場，可再細分為：

1. 水平多角化(Horizontal Diversification)：新業務領域與公司核心業務密切相關，但超出目前的市場與生產線，其補充現有的生產線，並將競爭優勢導入現有產品和其他產品。
2. 垂直多角化(Vertical Diversification)：當生產過程發生在一個以上的步驟時，公司決定以其自有能力介入其中一項生產流程；而垂直多角化又分為前向(forwards)或後向(backwards)，而前向係指向原料工業發展，後向則是往最終顧客方面推進。

(二) 非相關多角化：進入一個不隸屬於現在業務的全新市場、生產線，但其間仍可能與現在業務有潛在聯繫。

國內學者湯明哲(2003)認為，多角化策略基本上可分為垂直整合(vertical integration)、關聯性多角化(related diversification)、非關聯性多角化(unrelated diversification)。垂直整合指向買主(前向)或是供應商(後向)，在價值鏈上增加企業利益；關聯性多角化指現在企業與進入的新企業間有些關聯，如產品技術、行銷、消費者基礎；非關聯性多角化則指集團企業的子企業間無任何關聯性。

而蔡敦浩、方世杰(2012)認為，應分為相關多角化與非相關多角化兩類，相關多角化指公司進入的新產業，該產業與公司的價值鏈活動具有某種程度的相關性，企業能發揮共通性的獨特能力，並擴大其槓桿效應，以產生綜效作用；而非相關多角化則不強調現有能力的移轉，惟重視範疇經濟及建立多元經營模式，以提升企業整體能力，並從不同產業競爭中取得優勢。

謹將國內外學者對於多角化類型之相關論點，整理如表 2-6。

表 2-6 多角化類型

學者	論點
Ansoff(1965)	視產品、市場特性及技術相關性，區分為水平多角化、垂直整合、集中式及複合式多角化。
Wrigley(1970)	以企業專業化比率(即主要事業之銷售額佔總銷售額之比率)為標準，分為單一產品、主軸產品、相關產品、無關產品等四類企業。
Rumelt (1974)	依企業參與新事業與原有事業在技術或市場上的型態，將 Wrigley 之分類再細分為單一業務、重點業務(垂直、集中、聯結、無關)、相關業務(集中、聯結)、無關業務(無關被動、購併複合)九類。
Varadarajan & Ramanujam (1987)	以企業所跨產業數及各產業之產品平均數為標準，將多角化分類為低度、高度、無關事業、相關事業多角化。
Kolter (1994)	將多角化分為： 1. 集中式：在既有產品線，增加具有共通技術或市場的新產品。 2. 水平式：企業增加與原有產品生產技術不相關的新產品，以吸引現有客戶。 3. 複合式：企業進入與現有技術、產品、市場均無相關的新事業。
CREȚU (2012)	援用 Rumelt (1975) 提出的專業化比率、相似化活動比率、垂直整合比三指標及分類標準，並修正為單一業務、重點業務(垂直、約束、連結、無關)、相關業務(約束連結、相關連結)、非相關業務(多業務、無相關組合)

	等九類。
Anil, Yiğit & Canel (2013)	<p>多角化只有相關與非相關兩種類型。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 相關多角化：指將市場拓展至有別於現有生產線及市場之新領域，可再細分為水平（新業務領域與公司核心業務密切相關）及垂直（再分為「前向」往原料方向發展，「後向」往最終顧客推進）。 2. 非相關多角化：進入一個不隸屬於現在業務的全新市場、生產線，但其間仍可能與現在業務有潛在聯繫。
湯明哲(2003)	<p>多角化策略可分為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 垂直整合：指向買主(前向)或是供應商(後向)，在價值鏈上增加企業利益。 2. 關聯性多角化：現在企業與進入的新企業間有些關聯，如產品技術、行銷、消費者基礎。 3. 非關聯性多角化：指集團企業的子企業間無任何關聯性。
蔡敦浩、方世杰(2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相關多角化：指進入的新產業與公司價值鏈活動具有某種程度的相關性，能發揮共通性的獨特能力，並擴大其槓桿效應，產生綜效作用。 2. 非相關多角化：不強調現有能力的移轉，惟重視範疇經濟及建立多元經營模式，以提升企業整體能力，並從不同產業競爭中取得優勢。

資料來源：本研究彙整

四、 小結：

本研究認為多角化係指公司在目前的事業體增加經營範圍，或成立新的部門、事務線，以進入新產業；而歸納企業多角化動機，主要為：1. 降低經營風險；2. 共享核心能力與資源；3. 產生規模經濟與範疇經濟；4. 增加投資報酬率；5. 進行資金配置、追求財務效率；6. 提升組織能力；7. 調整公司結構與營運範疇；8. 經營者的個人考量。

而多角化的類型應以企業核心能力是否移轉作為區分標準，始具研究價值，故採取國內學者蔡敦浩、方世杰(2012)的看法，分為相關多角化與非相關多角化兩類，相關多角化指公司進入的新產業，該產業與公司的價值鏈活動具有某種程度的相關性，企業能發揮共通性的獨特能力，並擴大其槓桿效應，以產生綜效作用；而非相關多角化則不強調現有能力的移轉，惟重視範疇經濟及建立多元經營模式，以提升企業整體能力，並從不同產業競爭中取得優勢。



第二節 核心能力

一、 定義：

核心能力(core competence)係 Prahalad & Hamel (1990)所提出，認為企業在作出多角化或進入其他市場的決策時，不應單單僅考慮市場是否具有吸引力，而應優先考量核心能力的建立，以取得企業競爭優勢。而核心能力是指企業長期在經營過程中所累積的知識學習效果，使各事業單位間能相互溝通、參與，並協調不同產業間的技術及各項資源整合能力(如人力資源、財務、品牌、企業資源)，以提供特定效用與價值的產品、勞務予顧客；核心能力包含「組織中的集體學習」、「協調不同生產技術與整合組織內相關資源」、「跨部門的溝通、參與、承諾」、「核心能力會因應用與分享而強化，不像有形資產會因時間或使用而損耗」、「應結合企業策略，成為新事業的動力」等五項特質；簡而言之，核心能力係企業在長期經營過程中逐漸累積的知識、技能與資源相結合的經營體系。

Chandler (1990)認為核心能力應包含生產、行銷、人力資源、研發與創新、財務等功能性能力，及垂直整合、多角化、國際化的策略能力；Barton (1992)則將核心能力定義為單一(unique)、獨特(distinctive)、難以模仿，而優於其他競爭者的資源運用與技能(skills)。

Amit & Schoemaker (1993)認為核心能力是企業運用資源的能力，係以資訊為基礎，經由企業資源間的互動關係發展而成，可視為企業增加資源生產力的中間財，可應用在最終產品及服務的應變及保護能力，能使企業創造出可信賴服務、產品創新、快速回應市場需求及縮短新產品發展時間。

Javidan (1998)認為 Prahalad & Hamel 於 1990 年提出的核心能力概念過於簡化、模糊，難以達到可操作性的概念，遂提出核心能力應

依公司價值高低及運作困難程度，而區分為資源（Resources）、能力（Capabilities）、必要能力（Competencies）、核心能力（Core Competencies）等四個不同層級（Hierarchy）。茲分述如次：

- (一) 資源：係企業進行營運的基本元素，包括實體資源（Physical Resources），如廠房、機器設備等；人力資源（Human Resources），如員工、經營團隊、教育訓練與工作經驗等；組織資源（Organizational Resources），如品牌、商譽、企業文化等。
- (二) 能力：屬於企業的功能層級，即妥適運用公司眾多資源，使其發揮效益，即涉及企業能力，例如企業行銷能力則係人力、科技、財務資源間的統合運用；企業能力包含行銷（Marketing Capabilities）、生產（Production Capabilities）、人力資源管理（Human Resource Management Capabilities）及配銷物流管理（Distribution & Logistics Capabilities）等功能性活動。
- (三) 必要能力：必要能力則表現在整合及協調企業各項功能性活動。在多角化企業中，通常依附於事業部門（The Strategic Business Unit, SBU），例如一事業部門擁有新產品開發的能力，這項能力具體展現在該事業部門整合與協調研發、行銷、生產等能力所獲致的成果，亦是跨事業部門中的共享知識與技能。
- (四) 核心能力：是企業跨事業部門（SBU）能力的組合，亦是各事業部門技能（Skills）與知識（Knowledge）互動、整合而成的結果，需要企業不斷的共同學習、投入及承諾，始能培養產生。

Zook & Allen (2001)認為核心能力是企業維持成長的關鍵議題，企業應專注於界定明確的核心能力，發掘其潛力，並依市場環境變化重新定義核心能力，將優勢的核心能力延伸至其他領域，以創造更大營收。

Walsh & Linton (2001)視核心能力為整合性的技能，其能連結顧客價值，即不易遭競爭對手模仿，並差異化其他競爭者，且能提供企業進入新市場的方向，創造核心產品及提高企業利潤；另 Walsh & Linton 亦認同 Prahalad and Hamel 的見解，核心能力是組織內的共同學習，將不同的生產技能結合成多用途的技術，且其本身不會像有形資產因使用而消失，而是會因分享與運用而強化。

Cole (2001)認為核心能力是創造價值的能力，藉由協調與整合策略性事業部門(The Strategic Business Unit)的競爭力，並在各事業單位分享知識和技術，擁有創新及創造價值的能力，以因應產業趨勢脈動，並提供難以取代的價值予顧客；而 Hafeez, Zhang, & Malak (2002)認為，核心能力係由眾多價值能力所集合而成，具有獨一無二特徵，對於潛在事業的成功有著策略運用之彈性，因此，雖然企業的核心業務在製造工程，但它核心能力可存在於行銷領域。

Ackermann, Bryson, & Eden(2007)認為核心能力的位置係聯繫著企業競爭力及企業目標，是組織成功的重要關鍵之一，而核心能力應具有獨特性，否則，將容易為他人所仿效，無法提供長期成功之基礎；Mooney (2007)指出核心能力是企業價值活動的中心能力，而非單純的擁有資源，且核心能力將有助於企業達成所要預定的目標。

Boguslauskas & Kvedaraviciene (2009)認為，企業核心能力是第一線銷售及行銷團隊面對顧客群的一種或多種進程，強調應以顧客為中心，應確立在帶給終端顧客最佳的價值，及確保公司本身最高生產力

水平的 2 項主要目標。Gupta et al.(2009)則主張核心能力是種溝通、參與，並致力於超越組織邊界的承諾。

Edgar & Lockwood (2010, 2012)認為核心能力包含著專業技術的知識、特殊技能及戰略思維與創新的一般組織能力，係公司內部員工所擁有的能力，將應用於企業經營過程中創造產品和服務，並對企業競爭力作出重要貢獻；Agha, Alrubaiee, & Jamhour (2012)指核心能力是企業內部單位間的共享知識庫，並提供競爭優勢以超越其他企業。

謹將國外學者對於核心能力定義之相關看法，整理如表 2-7。



表 2-7 核心能力定義

學者	論點
Prahalad & Hamel(1990)	核心能力係企業在長期經營過程中逐漸累積的知識、技能與資源相結合的經營體系。
Chandler (1990)	核心能力應包含生產、行銷、人力資源、研發與創新、財務等功能性能力，及垂直整合、多角化、國際化的策略能力。
Barton(1992)	核心能力為單一、獨特、難以模仿，而優於其他競爭者的資源運用與技能。
Amit & Schoemaker (1993)	核心能力是企業運用資源的能力，以資訊為基礎，經由企業資源間互動關係發展而成，可視為企業增加資源生產力的中間財，應用於最終產品及服務的應變及保護能力，能使企業創造出可信賴服務、產品創新、快速回應市場需求及縮短新產品發展時間。
Javidan (1998)	核心能力應依公司價值高低及運作困難程度，而區分為資源、能力、必要能力、核心能力等四個不同層級。
Zook & Allen(2001)	核心能力是企業維持成長的關鍵議題，企業應專注於界定明確的核心能力，發掘其潛力，並依市場環境變化重新定義核心能力，將優勢的核心能力延伸至其他領域，以創造更大營收。
Walsh & Linton(2001)	核心能力是組織內共同學習，產生整合性的技能，可連結顧客價值，不易遭競爭對手模仿，並差異化競爭者，提供企業進入新市場的方向，創造核心產品及提高企業利潤。
Mansour- Cole (2001)	核心能力是創造價值的能力，藉由協調與整

	合策略性事業部門的競爭力，並在各事業單位分享知識和技術，擁有創新及創造價值的能力，以因應產業趨勢脈動，並提供難以取代之價值予顧客。
Hafeez et al. (2002)	核心能力係由眾多價值能力集合而成，有獨一無二特徵，對於潛在事業的成功有著策略運用之彈性。
Ackermann et al. (2007)	核心能力的位置係聯繫著企業競爭力及企業目標，是組織成功的重要關鍵，而核心能力應具有獨特性，以提供長期成功基礎。
Mooney(2007)	核心能力是企業價值活動的中心能力，而非單純擁有資源，且核心能力將有助於企業達成所要預定的目標。
Boguslauskas & Kvedaraviciene(2009)	企業核心能力是第一線銷售及行銷團隊面對顧客群的一種或多種進程，強調應以顧客為中心，應確立在帶給終端顧客最佳的價值，及確保公司本身最高生產力水平的 2 項主要目標。
Gupta et al.(2009)	核心能力是種溝通、參與，並致力於超越組織邊界的承諾。
Edgar & Lockwood (2010, 2012)	核心能力包含著專業技術之知識、特殊技能及戰略思維與創新的一般組織能力，係公司內部員工所擁有的能力，應用於企業經營過程中創造產品和服務，並對企業競爭力作出貢獻。
Agha et al. (2012)	核心能力是企業內部單位間的共享知識庫，並提供競爭優勢以超越其他企業。

資料來源：本研究彙整

二、 核心能力特性：

雖然學者們對核心能力概念的理解各有不同，但對核心能力特性的認知上卻大同小異，Hamel & Prahalad (1990)認為核心能力應具有可進入廣泛不同市場、對最終產品利益有重要貢獻、競爭者難以模仿等特性；其後，Hamel & Heene(1994)認為核心能力具有提供顧客認知價值、優於其他競爭者且難以模仿、及能應用於多種產品或服務。

Hayes & Pisano(1996)認為企業的核心能力應具有難以模仿、轉移及不易被取代的特性；Hitt & Ireland (2005)則主張企業能力應符合有價值、稀少、不易模仿、不可替代性的維持競爭優勢四準則，即可稱為核心能力。

Boguslauskas & Kvedaraviciene(2009)則從資源理論的觀點，認為核心能力特性在於資源的價值性、資源的罕見性、資源的難以模仿性及資源不易被取代性等 4 種特性。

另在 MBA Library 智庫百科中，則將核心能力區分為知識、資產、價值三大特性：

（一）知識特性：核心能力屬於隱性知識，係企業內部各單位集體學習、資訊分享的成果，在建構過程與競爭優勢間的因果關係不易釐清，造成其他競爭者不易模仿，且難以替代性，僅能為企業所運用。

（二）資產特性：由於核心能力是企業集體學習的結果，已緊密結合組織的人員、設備、文化、管理制度，成為企業獨特的資產，具有稀少及罕見性，其他競爭者難以複製或取得。

(三) 價值特性：核心能力能為企業創造獨特的價值，以差別化其他競爭者，並實現顧客所重視的價值，有助於提高企業營運效率、維持競爭優勢。

謹將國外學者及網站就核心能力特性之論點，整理至表 2-8。

表 2-8 核心能力特性

學者	論點
Prahalad & Hamel(1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可進入廣泛不同市場。 2. 對最終產品利益有重要貢獻。 3. 競爭者難以模仿。
Hamel & Heene(1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供顧客認知價值。 2. 優於其他競爭者且難以模仿。 3. 應用於多種產品或服務。
Hayes & Pisano(1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 難以模仿、轉移。 2. 不易被取代。
Hitt & Ireland (2005)	價值、稀少、不易模仿、不可替代性的維持競爭優勢。
Boguslauskas & Kvedaraviciene(2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資源的價值性。 2. 資源的罕見性。 3. 資源的難以模仿性。 4. 資源不易被取代性。
MBA Library 智庫百科	<ol style="list-style-type: none"> 1. 知識特性：係企業內部各單位集體學習、資訊分享的成果，使其他競爭者不易模仿，且難以替代性。 2. 資產特性：係企業獨特資產，具有稀少及罕見性，其他競爭者難以複製或取得。 3. 價值特性：為企業創造獨特價值，以差別化其他競爭者，並實現顧客所重視價值，有助維持競爭優勢。

三、 核心能力的類型：

在核心能力的類型，早期 Prahalad & Hamel(1990)將區分核心能力為三類型：

- (一) 市場接近能力(market-access competence)：指企業技術支援、銷售管理、品牌發展的能力，能拉近與顧客之間距離。
- (二) 產品相關整合能力(Integrity-related competence)：指從產品整合及從供應至顧客間所有價值活動的能力，使產品在品質、作業流程各項管理上優於其他競爭者。
- (三) 相關功能能力(Functionality-related competence)：指提供獨特產品或獨特服務的功能，並給予顧客特殊價值。

Long & Vickers-koch(1995)認為核心能力可分為：

- (一) 門檻能力(threshold)：在企業運作所需人力、財務的基礎能力。
- (二) 關鍵能力(critical)：即支持企業目前競爭優勢的能力。
- (三) 前瞻能力(cutting edge)：指企業持續創造競爭優勢的能力。

晚近的學者如 Wang & Lo(2004)則將核心能力分為：

- (一) 技術能力(technological competences)：結合企業各項知識，以發展、設計產品的能力。
- (二) 整合能力(integrative competences)：以新科技發展策略，將獨特市場能力與技術能力整合成公司特有能力。
- (三) 市場能力(marketing competences)：投入知識、技術與資源，增加公司產品與服務的附加價值，以達到顧客需求。

謹將國外學者就核心能力類型之論點，整理至表 2-9。

表 2-9 核心能力類型

學者	論點
Prahalad & Hamel(1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市場接近能力：企業技術支援、銷售管理、品牌發展的能力。 2. 產品相關整合能力：指從產品整合及從供應至顧客間所有價值活動的能力。 3. 相關功能能力：指提供獨特產品或獨特服務的功能，並給予顧客特殊價值。
Long & Vickers-koch (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 門檻能力：企業運作所需人力、財務的基礎能力。 2. 關鍵能力：即支持企業目前競爭優勢能力。 3. 前瞻能力：指企業持續創造競爭優勢能力。
Wang & Lo(2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 技術能力：結合企業各項知識，以發展、設計產品的能力。 2. 整合能力：以新科技發展策略，將獨特市場能力與技術能力整合成公司特有能力。 3. 市場能力：投入知識、技術與資源，增加公司產品與服務的附加價值，達到顧客需求。

資料來源：本研究彙整

四、 核心能力的衡量指標及獲得方式：

在核心能力的衡量及確認辨識上，目前仍未有一套固定標準，專家學者均提出自己的研究衡量標準。早期 Barton(1992)以員工的知識

與技能(Employee knowledge and skill)、技術系統(Technical system)、管理系統(Managerial system)、價值觀與規範(Values and norms)等四項構面，作為衡量核心能力的構面。

而 Prahalad(1993)以三項測試作為企業核心能力的確認：

- (一) 重要的競爭差異化來源、組織獨特的特徵，並提供顧客認知的價值。以 Sony 微型化技術或 Apple 的友善使用介面為例，均符合重要差異化、組織獨特特徵及提供顧客認知價值。
- (二) 超越單一事業，可以涵蓋目前與未來的各類型事業領域。
- (三) 讓競爭者不易模仿。

Long & Vickers-koch(1995)依所區分的核心能力類型，詳述其衡量內容標準：

- (一) 門檻能力：包含基本技術操作能力、公司支援技術與業務所需設備或系統、執行業務之一般性技術能力、支援產品研發所需技術系統的能力、有效支援與接近市場的技術能力。
- (二) 關鍵能力：包含技術專利開發能力、技術製程控制的能力，新技術引進、運用、資源分配的能力，支援其他部門相關技術的能力。
- (三) 前瞻能力：包含產品設計的研發能力、製程技術創新能力、生產流程自動化能力、技術改良能力、掌握關鍵技術與專利的能力、策略規劃能力、對未來產品及行銷趨勢預測的能力、未來研發技術的準備能力。

Gallon, Stillman, & Coates (1995) 雖提出以 Prahalad(1993)的三標準——提供顧客認知價值、擴展至多個既有或新市場、難以模仿，作為

測試核心能力的標準，惟其亦提出 6 具體步驟，以確認企業核心能力及進行有效評估：

- (一) 模組 1—程序開始：公司應組成公聽會，指定專案管理者，針對整個專案目標與內部成員溝通；而專案管理者應組織能與全公司交流訊息的團隊，以蒐集公司的能力清單。
- (二) 模組 2—建立能力清單：團隊應對所辨識的能力進行分類，並評估對公司經營之優勢、關鍵程度和重要性。
- (三) 模組 3—評估能力：清單上的各種能力應依重要性與公司現有的專業能力水準進行評估。
- (四) 模組 4—確認備選的職能：團隊應審慎過濾公司可能聚焦與培養的職能。
- (五) 模組 5—測試所選出的職能：每個所選出的核心能力應以 Prahalad(1993)提出的三標準—提供顧客認知價值、擴展至多個既有或新市場、難以模仿，來測試職能。
- (六) 模組 6—評估核心職能的地位：公司選定核心職能後，應評估自身與競爭者擁有職能的差異，以利開發或取得某一需要補足的特定職能。

Hafeez et al. (2002)認為企業核心能力之辨識，應從識別關鍵能力 (identification of key capabilities)、競爭力判定(determination of competence)、核心能力判定(determination of core competence)三階段，分別以獨特性、集合性、策略彈性等標準進行辨識。在關鍵能力進入競爭力的判定階段，以獨特性和集合性進行檢視，而獨特性方面，涵蓋能力的稀少性、不可取代性、難以模仿性；集合性方面，則以跨產品、跨功能、跨企業性來判斷。而競爭力是否能進階成為核心能力，則再以策略彈性—流程重組、資源重新配置再為檢視，以確認企業之核心能力。其架構如圖 2-1。

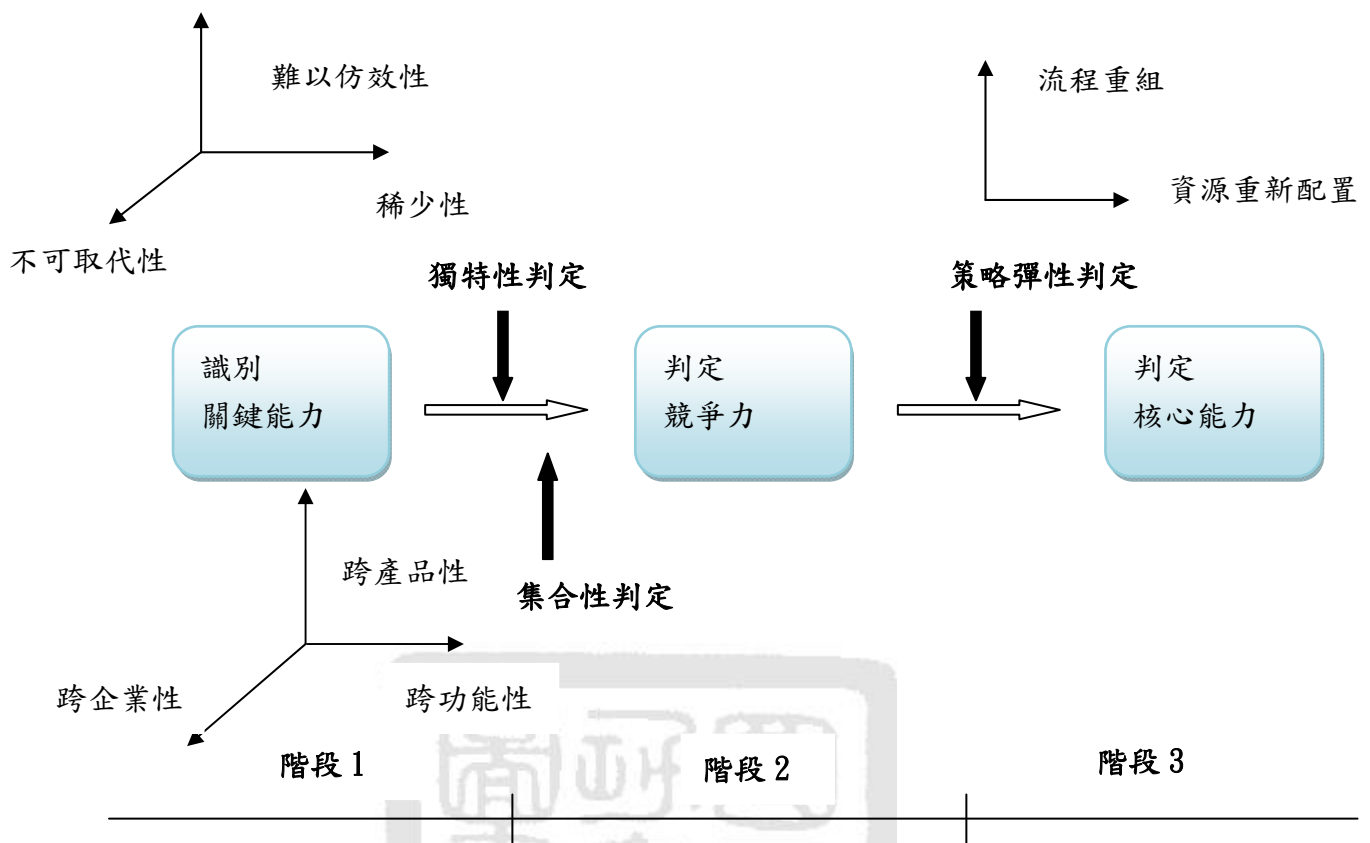


圖 2-1 核心能力辨識架構圖

資料來源：Hafeez, K., Zhang, YanBing, & Malak, N. (2002). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence

而核心能力的建構，Hafeez 等學者(2002)認為應從公司的實體資產、智慧資產、文化資產等三項資產著手，辨別企業在研發、設計、製造、行銷、管理等方面的能力，再依據價值性高低及獨特性、集合性、策略彈性等標準，透過識別關鍵能力(identification of key capabilities)、競爭力 (determination of competence)、核心能力 (determination of core competence)三階段，找出可維持的競爭優勢，以建構出核心能力。其架構如圖 2-2：

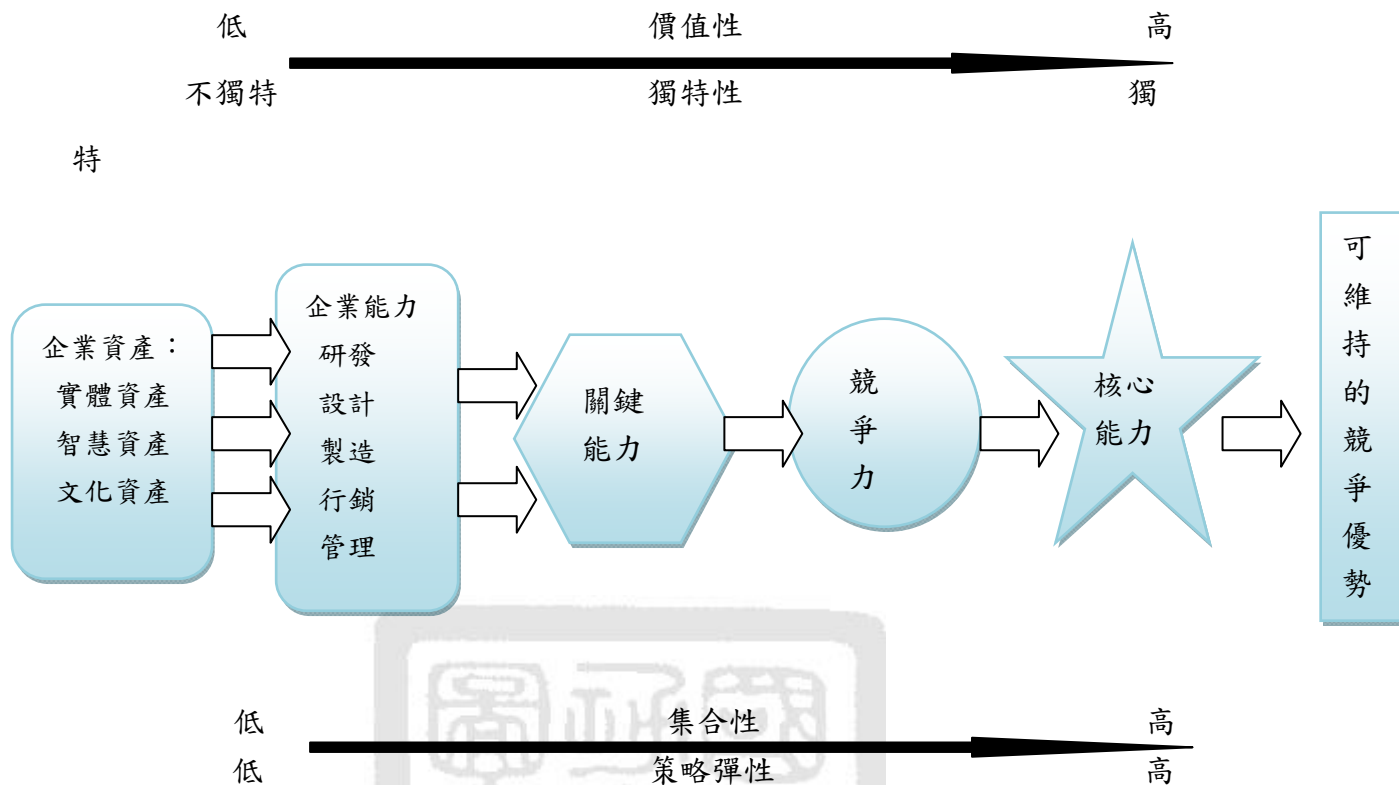


圖 2-2 核心能力建構流程圖

資料來源：Hafeez, K., Zhang, YanBing, & Malak, N. (2002). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence

另外，Boguslauskas & Kvedaraviciene(2009)則針對企業在核心能力的獲得上，提出幾項建議：

- (一) 區隔關鍵能力，並磨練成為組織內優勢。
- (二) 比較自身與其他企業相同技能，確保發展獨特能力。
- (三) 開發瞭解顧客價值之能力，並投資在發展價值優勢。
- (四) 以組織路線圖作為設定建造競爭力目標。
- (五) 以結盟、購併及授權協議方式，於核心領域內強化組織優勢。

- (六) 鼓勵溝通和參與跨組織的核心能力發展。
- (七) 在擴大管理與重新定義業務時仍保持核心優勢。
- (八) 延聘有才能的人士。
- (九) 租用人才，如顧問、學者等。

謹將國外學者就核心能力衡量與辨識標準，整理至表 2-10。

表 2-10 核心能力衡量與辨識標準

學者	論點
Barton(1992)	以員工的知識與技能、技術系統、管理系統、價值觀與規範等四項構面，作為衡量核心能力構面。
Prahalad (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重要競爭差異化來源、組織獨特特徵、提供顧客認知的價值？。 2. 超越單一事業，涵蓋目前與未來的各類型事業領域。 3. 競爭者不易模仿。
Long & Vickers-koch (1995)	分別以門檻能力、關鍵能力、前瞻能力，提出衡量標準。
Gallon et al. (1995)	以程序開始、建立能力清單、評估能力、確認備選職能、測試選出職能、評估核心職能地位等確認及評估 6 步驟，並援用 Prahalad(1993)提出的三標準—提供顧客認知價值、擴展至多個既有或新市場、難以模仿，以測試核心能力。
Hafeez et al. (2002)	企業核心能力之辨識，應從識別關鍵能力、競爭力判定、核心能力判定三階段，分別以獨特性、集合性、策略彈性等標準進行辨識。

資料來源：本研究彙整

五、 小結：

本研究綜合前述學者見解，認為核心能力應依公司價值高低及運作困難程度，區分為資源、能力、必要能力、核心能力等四層級，且係企業內跨單位間業務活動及過程集體學習的結果，產生多用途的技術及創造價值的能力，並以顧客為導向，帶給顧客難以取代、獨特的價值，且能藉由核心能力延展至各種不同的產品、勞務、產業，而核心能力的獨特性，亦可有效區別其他競爭者的產品，及使競爭者難以模仿。

在核心能力的類型上，本研究援用 Wang & Lo(2004)的見解，區分為技術、整合、市場能力，以涵蓋核心能力範疇。在辨識核心能力標準及建構核心方面，本研究認為，Hafeez 等學者(2002)提出的獨特性、集合性、策略彈性等標準，在概念上能涵蓋 Prahalad(1993) 的辨識核心能力標準，且更為細緻，另在建構企業核心能力上，Hafeez 等提出以公司的實體資產、智慧資產、文化資產著手，辨別企業在研發、設計、製造、行銷、管理等方面的能力，再依據價值性高低及獨特性、集合性、策略彈性之標準，透過識別關鍵能力、競爭力、核心能力三階段的判定，找出可維持的競爭優勢，以建構核心能力，具有可操作性，另輔以 Boguslauskas & Kvedaraviciene(2009)學者建議的作法，可作為企業識別及建立核心能力之參考。

第三節 多角化與核心能力

Hill (1994)認為企業追求相關多角化策略，應專注於核心能力與拓展業務線間的相互關係，透過共享有形資源和規模經濟，在相關產業的營銷、信息、技術知識及能力等方面實現範圍經濟，以降低生產、銷售、服務及分銷成本，並能有更好的市場覆蓋面、更強的品牌形象及優良公司聲譽。

Markides (1997)認為多數經理人員係以財務分析角度來處理多角化策略，雖然有其必要性，但略嫌不足，應先以「產品」、「對客戶的功能」、「核心能力」定義公司所處的行業，再以六項問題檢視多角化所帶來的策略性風險，其分別為：

- 1.公司在目前市場有那些方面能作得比競爭者更好?
- 2.在新市場獲得成功需要那些策略性資產?
- 3.能以競爭者的遊戲規則而趕上或超越它們嗎?
- 4.多角化會分解原本的策略性資產嗎?
- 5.公司策略性資產是否會被模仿、購併或取代。
- 6.公司能否從多角化學習經驗，用以改善現有業務，並作為進入新產業的踏腳石。

Markides 提出的六項問題均環繞著公司是否具有策略性資產 (strategic asserts)，以進入目標市場及建立競爭優勢，並檢視策略性資產是否會被模仿、在公開市場購得、被其他東西取代，或者如欠缺策略性資產時，是否能以外部購買、從內部發展等方式而獲得，同時亦重視策略性的資產是否會因多角化而分解。

Ljungquist (2008) 指出，核心能力最初是大企業內部支持業務多元化的理由，並用於支持開發多元產品的內部流程； Oyedijo(2012)認為公司在基本活動上，追求相關多角化的建立，比追求非相關多角

化的公司將更能成功且獲利，且依據過去實證研究顯示，最賺錢的公司是那些圍繞一組多元化的核心資源和能力，其以充足的靈活性，將有利地應用在其他產業，並強化競爭優勢；而最不賺錢的廣泛多角化企業，是將策略圍繞在非常普遍的資源（例如金錢），以提供多種產業，惟無助於競爭優勢。

國內學者湯明哲(2003)認為，有效的企業多角化策略應以核心競爭力為基礎(competency based growth strategy)，延伸核心競爭力至相關而成長率高的行業，並輔以「buy and build」的外部成長策略，即以外部成長再內部擴張之方式進行多角化，學習如何管理另一行業公司，隨著行業成長而擴大經營規模。另從核心競爭力的觀點，公司應從事關聯性的多角化，使企業在多角化後能創造出綜效，並使本業與新進入事業能截長補短、相輔相成。

本研究認為企業多角化策略的關鍵，在於其現有核心能力能否允許企業進入其他領域的產業，而進入新產業後，能否從多角化學習經驗，用以改善現有業務，使企業核心能力獲得提升，或者可以再培育新的核心能力，作為另次進入新產業的基礎；而核心能力的展現，在於以其靈活性及延展性，使企業進入新產業時，得以按照新產業的遊戲規則而趕上或超越其他競爭者。因此，企業在進行多角化經營前，應先審視自身的核心能力，預判進入新產業後能取得競爭優勢，並在進入後學習經驗，提升原有核心能力，或再次發展新核心能力，使企業在自身產業或新進入產業的競爭優勢能加以保持。

第三章 研究方法與設計

第一節 研究方法

本研究主要探討個案公司多角化動機與歷程，並瞭解其核心能力之建立與進行多角化策略的關係，由於本研究所涉及構念與構念間可能存在之關聯性，難以具體衡量或釐清，這使得本研究之課題較難尋求一致性的變數或客觀、一般性的結論。因此，本研究將採用質性研究(qualitative research)方法中的個案研究(case study research)進行探討。

一、 質性研究：

質性研究是一種歷程式的邏輯，嘗試瞭解變項 X 與變項 Y 間不易直接觀察的複雜過程，偏重以文字說明人是在何種情境中形成決策、產生行動，而質性研究通常須透過「個案」來呈現(蕭瑞麟，2007)；有別於量化研究使用數字分析大量資料，並以演繹的資料分析方式，概括成一般性理論，進而預測未來趨勢。質性研究係針對資料量較少或學術理論相對較新的特定事件、主題、社會現象，進行探索及分析，以瞭解事件發展過程。

國內學者鈕文英 (2012)曾用「旅行」為比喻，以說明質性與量化研究目的性差異，認為量化研究如同「驗證之旅」，旨在預測(那些變項能預測某現象)、解釋(解釋變項間因果關係、驗證理論的預測能力)、描述(描述某議題或現象的大範圍現況、或某些變項間關係)，屬於「結果導向」研究。而質性研究如同進行「發現之旅」，旨在探索(探

索未知或所知有限的現象)、解釋(解釋研究現象的理論)、描述(描述研究現象發展過程與脈絡)，係屬於「過程與發現導向」研究。

鈕文英(2012)認為質性研究適合研究的議題有：1.探索未知或所知有限的議題；2.了解研究參與者自身經驗與觀點，並找尋其內在隱藏的意義；3.探討敏感或深度情緒性的議題；4.發展解釋研究現象的理論；5.探討現象、議題的演變脈絡或發展過程；6.找尋極端資料或異常現象所代表的意義等。

質性研究為取得豐富且完整的資料，係透過非標準化方式蒐集，無法比照量化研究的標準模式，且資料係以文字表達其意義，非從數據中導出，而在資料分析上，則透過概念性方式進行，非像量化分析係從圖表及統計數據中導出(Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003)。

Corley(2011)從 2001 至 2010 年間學術期刊所發表的質性研究文章，歸納質性研究的發展趨勢，認為質性研究近年來表現在文章結構一致性的提升、資料分析逐漸仰賴編碼、以詳細圖表呈現研究發現、研究命題展現在一項理論貢獻等方面。

二、 個案研究法：

Eisenhardt(1989)認為個案研究法的使用時機，在於當所欲研究的現象尚未有學者進行深入探索，而現有理論解釋該現象仍不足或有衝突時，或對研究問題有先驗構念，但無法推導出理論命題，可藉由個案研究法，從個案中來建立理論命題。而個案研究法著重於單一背景之動態狀態的研究，較為適用在新研究主題的領域；Eisenhardt 亦提出個案研究法的路徑圖(roadmap)，包含八個步驟：1.定義研究問題；2.選擇個案；3. 建立工具與協定；4.進入研究領域；5.分析個案資料；6.形成假設；7.開展文獻；8.結束研究，作為研究者進行研究的步驟與方向。

Yin(2009)認為個案研究係一種實證研究(empirical inquiry)，以深度研究在真實生活脈絡中的當前社會現象，經常使用在現象與脈絡不易區分的情形。其主要處理獨特事件或特殊情境，其中內含相當多的「變數」，需要仰賴多種來源的證據，當不同的資料數據呈現一致性或達成相同結論時，即可發展成理論雛型，以指引未來資料搜集及分析的方向。

因此，個案研究法適合使用於現代但無法對相關因素進行控制的事件，而它的資料來源管道涵蓋文獻、檔案記錄、採訪、直接觀察、參與性觀察、實物證據，可謂廣泛且多樣；另外在某些情形下，透過參與性觀察，亦能對研究對象進行非正式控制。簡言之，個案研究法主要使用在解決一事件有關「如何」(how)及「為何」(why)的問題上，研究對象是目前正在發生的事件，而研究者對於該事件缺乏操控權與瞭解，並將研究重點置於探討事件本身或現象 (Yin, 2009)。

國內學者鈕文英(2012)認為個案研究係在現實情境中，運用多種不同方法取得證據，對當前現象進行深入描述與分析。個案可以是特定的個體、群體、機構或單位、地區或社區、中央或地方政府，乃至於國家，均可作為個案研究的對象；而個案亦可以有時間、空間界限系統的事件、活動、方案、決策或政策。

惟應注意的是個案研究包括單個案及多個案研究，實質上係屬於兩種不同形式的個案研究設計；另外，個案研究不能與質性研究相混淆，一些個案研究同時使用質性及量化證據，而超出質性研究型式，此外，個案研究並非總是將直接、詳細的觀察，作為證據來源(Yin, 2009)。

結合上述學者觀點，鑒於個案研究適合尚未有學者或僅有少數學者進行研究，且為確保命題或假設完整性，應從多重資料來源蒐集個案資料，以提出命題或假設供後續研究者參考。由於國內目前尚未有

針對溫泉旅館產業之多角化經營進行研究，須透過蒐集次級資料及深入訪談，以瞭解溫泉旅館產業的核心能力，並探究其多角化動機、歷程。因此，本研究屬於探索性的研究，將採用質性研究方法的個案研究法進行探討。

第二節 研究設計

一、 研究範圍：

本研究係以個案研究法為研究方法，透過深入訪談方式，探究溫泉旅館產業的核心能力是否能轉化為多角化策略經營，及業者進行多角化策略經營動機、過程。因此，本研究需要尋求曾有多角化策略經營的溫泉旅館業者，且其需有較高合作意願、願意配合並提供相關資料，以完成研究目的。

鑒於國內溫泉旅館業者大多專注於本業經營，少有多角化發展，而個案公司—安通溫泉飯店係國內少數進行多角化策略經營的溫泉旅館業者，具有多角化策略發展經驗，且該公司負責人願意支持本項研究，並配合接受訪談，及提供相關資料。因此，本研究擇定安通溫泉飯店作為研究個案。

二、 研究資料來源：

本研究範圍設定為溫泉旅館產業及其多角化策略經營，而資料來源主要為初級資料及次級資料。

(一) 初級資料：

本研究係以質性研究中的深度訪談法，作為蒐集初級資料主要途徑，透過深入訪談的過程，可獲得一般次級資料所欠缺

的資訊，亦能對研究議題有更深層的感受及新的視野、角度，並能發展新的架構與概念，作為後續研究者參考。

而訪談係採用「半結構式訪談」方式，事先準備數個主題及問題清單，並預先告知研究目的及主題，作為訪談時提問依據，而問題形式以開放式問題為主，讓受訪者無拘束地表達自身的意見，之後再以受訪者回答之訊息而延伸更多資訊。另為避免遺漏重要問題，於每次訪談結束前，均徵詢受訪者日後接受再次訪談之意願，以利完備研究之資料蒐集。

本研究係針對個案公司的核心能力及多角化策略動機、歷程，向個案公司經營者進行深度訪談，以了解個案公司在多角化經營模式的選擇與執行，並訪談產業專家、學者，以檢視個案公司在溫泉旅館產業的多角化經營策略，能否作為其他同業間進行多角化經營的參考。

本研究分別訪談個案業者、產業專家及學者等三位受訪者，每次訪談時間約為 1 到 2 小時不等。受訪者資料如表 3-1：

表 3-1 受訪者基資及訪談時間

受訪者姓名	所屬單位	職稱	訪談時間
連祥淵	安通溫泉飯店	總經理	7 月 22 日 2 小時
李士畦	現任工業技術研究院南分院「綠能生態中心」 曾任經濟部傳統產業創新聯盟中心	特助； 前經濟部傳統產業創新聯盟中心技術長 (CTO) (2007-2011)	9 月 3 日 40 分鐘
林清宮	嘉南藥理科技大學化妝品科技研究所	副教授	9 月 11 日 35 分鐘

資料來源：本研究整理

(二) 次級資料：

在次級資料方面，主要係透過經濟部水利署、財團法人石材暨資源產業研究發展中心等單位及學者專家所發表的文獻及研究，如「溫泉資源效能運用提昇技術研究報告」、「東部溫泉產業調查期末報告書」，以瞭解國內溫泉產業、國外溫泉產業多元化應用，並利用網站上資料，上網蒐尋與研究對象、溫泉主題相關的討論及報導文章，作為研究時的參考資料，如臺灣溫泉資源與溫泉產業、三總北投分院提出的溫泉醫療、台灣本土溫泉菌解構隆蛋白酶抗癌新標靶等。

三、 資料分析：

鑒於本個案研究係以先前的多角化、核心能力等理論、文獻引導資料的蒐集與分析。因此，在資料分析上，則依循「分析歸納法」所建構的流程，先從文獻中發現初步的資料分析類別，再依類別確立資料蒐集及分析方向，將合乎類別之資料置於適當類別項目中，而不合乎類別之資料，則重新調整或增加資料類別，以涵蓋所蒐集資料(鈕文英，2012)。

第四章 產業分析

第一節 台灣溫泉資源與產業現況

一、 台灣溫泉資源：

台灣溫泉大部分佈於北部、中央山脈及其兩側山地，部分則分佈於周圍海上小島(圖 1)，如以縣市行政區域區分，台灣除雲林、彰化、澎湖等三縣無溫泉外，其餘各縣境內均有溫泉分佈，並以台東縣與宜蘭縣分佈最多(陳仲賢、王明堡，2005)。而溫泉分類因目的、採用標準不同，而有不同分類，謹依溫度、物理性質、泉質性質等(宋聖榮等，2003)分述如次：

(一) 溫度：

指溫泉流出地表時的溫度，可分為低溫、中溫、高溫、沸騰溫泉四種，如表 4-1。

表 4-1 溫泉溫度分類

溫泉類別	溫度情形
低溫溫泉	介於 49°C 至高於年平均溫 5°C 間；台灣約 25 至 49°C 間，例如不老、泰安、谷關、東埔、六重溪、旭海等。
中溫溫泉	約在 50 至 74°C 間，例如澳萬大、四重溪、安通、礁溪、陽明山、竹子湖、台東紅葉、花蓮紅葉等。
高溫溫泉	約在 75 至 96°C 間，例如馬槽、烏來、金山、北投(地熱谷)。
沸騰溫泉	高於 97°C 以上，泉水有沸騰現象，且伴隨蒸氣，例如金崙、知本、小油坑、大油坑。

資料來源：宋聖榮、劉佳玫(2003)台灣的溫泉

(二) 物理性質：

按照溫泉流體的外觀、物理及活動狀態等特徵，可分為普通溫泉、間歇溫泉、沸泉、噴泉、噴氣孔或硫氣孔，和熱泥泉等六類（宋聖榮等，2003）。

（三） 溫泉泉質：

台灣溫泉泉質主要分為碳酸鹽泉、硫酸鹽泉、氯化物泉，其分布情形如表 4-2。

表 4-2 溫泉泉質分布情形

溫泉泉質	分布情形
硫酸鹽泉	酸性硫酸鹽泉(陽明山、竹子湖、馬槽) 中性硫酸鹽泉(冷水坑、金泉溫泉)。
碳酸鹽泉	碳酸氫鈉泉(寶來、不老、知本、旭海、泰安等) 碳酸氫鈣鈉泉(蘇澳冷泉) 硫酸鹽碳酸氫鈉泉(花蓮紅葉、頂北投、霧鹿) 氯化物碳酸氫鈉泉(瑞穗)
氯化物泉	碳酸氫鈉氯化物泉(中崙、關子嶺、大岡山冷泉) 酸性硫酸鹽氯化物泉(金山、大埔、小油坑) 中性硫酸鹽氯化物泉

資料來源：宋聖榮、劉佳玫(2003)台灣的溫泉

本研究採用陳彥傑等學者(2009)之見解，將台灣溫泉區依地理位置劃分，分為北部大屯火山群、西北部、西部、西南部、東南部及東部等六大溫泉地區，並將其溫泉涵蓋地區及泉質分類於下表 4-3。

表 4-3 溫泉區與泉質分類

溫泉分布	主要溫泉區	泉質分類
北部大屯山火山群	陽明山、北投、金山	硫酸鹽氯化物泉
西北部溫泉	烏來	弱鹼性的碳酸氫鈉泉
西部溫泉	泰安、谷關、東埔、廬山	屬於碳酸氫鈉泉，惟酸鹼值各地不同，除廬山溫泉屬於高鹼性(PH 質達 9.3)外，其餘屬弱鹼性碳酸泉
西南部溫泉	關子嶺、不老、寶來、四重溪、龜丹	屬於弱鹼性碳酸泉，惟龜丹屬碳酸氫鈉氯化物的混合型溫泉
東南部溫泉	知本、霧鹿、綠島	鹼性碳酸泉，綠島海底溫泉是中性硫磺泉
東部溫泉	瑞穗、安通、礁溪、鳩之澤溫泉(原仁澤溫泉)、蘇澳	瑞穗溫泉是弱鹼性含鐵質及氯化物的碳酸鹽泉，安通溫泉是硫化氫鹽泉，礁溪溫泉則是碳酸氫鈉泉，鳩之澤溫泉是強鹼性碳酸泉，蘇澳冷泉為單純碳酸泉。

資料來源：陳彥傑等，2008 高雄冬季旅展的溫泉行銷實務分析

二、 台灣溫泉應用：

我國溫泉應用主要以地熱能源、觀光旅遊、保養醫療與農漁業應用四種型態(孫惠玲，2000)，分述如次：

(一) 地熱能源：

地熱能源(簡稱地熱)係指利用地殼內高溫熱水汽資源，作為能源使用。我國於民國 54 年起進行地熱資源探勘，在經濟部礦業研究所與中油合作，先後於台北大屯山及宜蘭清水、土場等地熱區鑽探，並在宜蘭清水、土場分別設置地熱發電試驗電廠。惟清水電廠因地熱設備與維護成本較高，1993 年停止發電試驗；而土場電廠則因階段性試驗終止後，亦停止運轉測試。未來在替代能源需求及技術提升情形下，應可克服成本問題，進行發電利用。(經濟部，2011)。

(二) 觀光旅遊：

從觀光資源角度，溫泉最常見及廣泛的用途就是溫泉浴，藉由溫泉泡湯，結合周邊地理景觀、美食，吸引國內外觀光客前往遊憩。而目前溫泉觀光產業經營型態包括觀光旅館、遊憩休閒、健康理療、Spa 水療等，並結合地區文化特色，滿足遊客在觀光旅遊上多面向需求。

(三) 保健醫療：

溫泉保健醫療係以天然溫泉或溫泉產品，作為促進健康及療養身體之用。而溫泉對於人體療效主要在於物理、溫熱、泉質中化學成分作用及非特異的變調作用之整體效應，應用上可分為浴用法、飲用法、含漱法、蒸氣吸入法及洗滌法等，如浴用法使用於醫院復健科的水療及溫泉旅館 SPA，不同礦物成分的溫泉水可商品化作為生活飲用，治療牙疾的漱口藥水，及幫助氣喘患者咳痰的蒸氣吸入法，均係目前溫泉醫療保健應用之模式(陳家勉，2008)。

(四) 農漁業：

溫泉在農漁業利用上，主要在緯度較高的寒帶國家利用溫泉的熱溫及泉質，提高土壤溫度及溼度，以栽培寒帶地區蔬菜，或利用地熱作為培育溫室，維持恆溫及節省能源。而溫泉亦可作為調節漁業養殖池溫度之用，加快魚蝦生長速度。目前陽明山國家公園已將地熱應用於熱帶園藝花卉、蔬菜作物等試驗溫室及木材乾燥試驗室，而礁溪溫泉亦應用於甲魚養殖及蔬菜種植(孫惠玲，2000)。

三、 溫泉產業範圍與國內相關產業現況：

(一) 溫泉產業範圍：

目前國內溫泉產業，根據經濟部水利署 2007 年委託嘉南藥理科技大學執行「溫泉資源效能運用提昇技術研究報告」，本報告所作的分類，可分為溫泉區應用產業與關聯產業、非溫泉區之應用產業二大類，謹摘整如次及以圖 4-2 表示：

1. 溫泉區應用產業與關聯產業：

溫泉區應用產業係指在溫泉區內的行業，包含溫泉旅館、溫泉水療業，及溫泉住宅興建、溫泉農業、溫泉養殖業等。而關聯產業係指上中游溫泉產業，如溫泉探勘、開鑿施工、溫泉水源取供之溫泉開發業，溫泉浴場設計施工與設備業，及水量水質檢測業、溫泉代操作業等。

2. 非溫泉區之應用產業：

指以相關技術生產與溫泉相關產品，或利用人工溫泉技術在非溫泉區提供溫泉服務，包括溫泉粉、溫泉化妝品、溫泉機等；及以生物科技技術針對溫泉泉質進行研發，包括溫泉菌種研究及應用、溫泉水活化利用技術、溫泉醫療保健技術等。

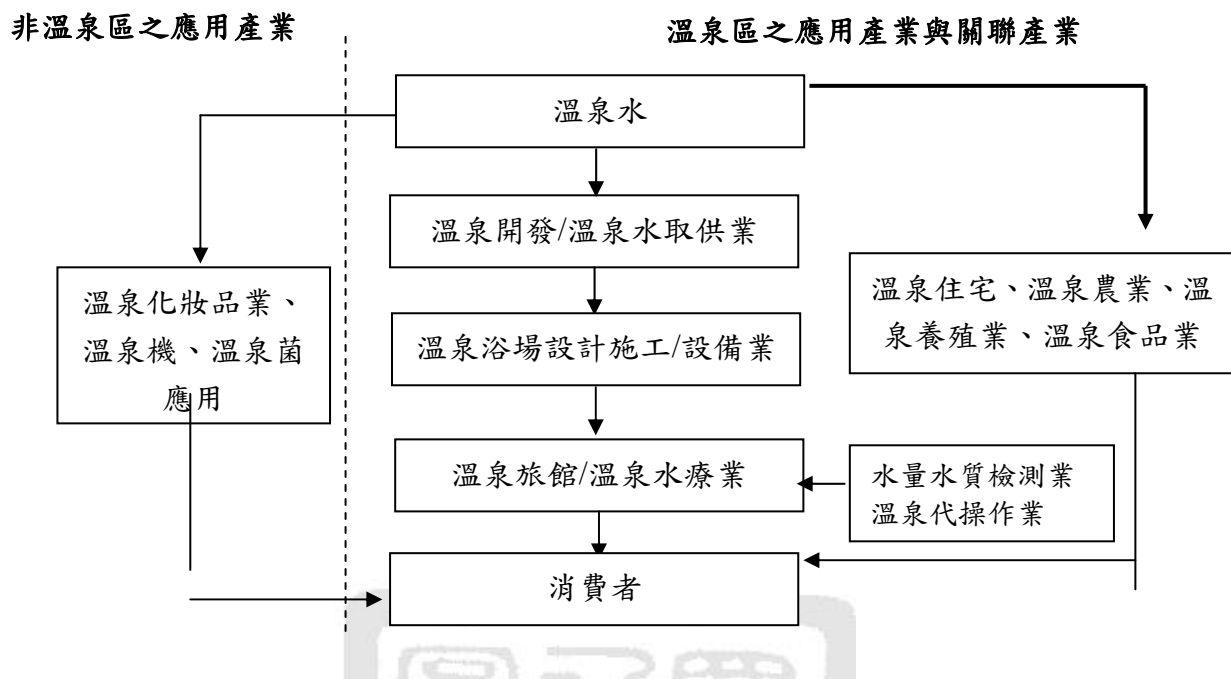


圖 4-2：溫泉產業架構圖

資料來源：嘉南藥理科技大學，2007，溫泉資源效能運用提昇技術研究

（二） 國內溫泉產業現況：

依據國內學者盧甫庭於 2012 年在「溫泉產值調查分析及資源發展策略之研究」中，將溫泉各項產業進行產值調查分析，謹將盧員所研究之我國溫泉產業現況、產值摘整如次：

1. 溫泉區產業：

（1）溫泉旅館及溫泉水療業：

「溫泉旅館業」係於溫泉區引入溫泉水，讓遊客於房間、家庭個人池或大眾池使用，並提供住宿者；「溫泉水療業」則僅提供溫泉入浴服務者。依據溫泉旅館、水療業者平、假日住房率、使用率等推估產值，估計本產業於民國 99

年時年產值約 89 億元，其中北部地區產值約 33.9 億、中部為 13.9 億、南部為 17.3 億、東部為 25 億。

(2) 溫泉住宅業：

建築業者於溫泉區興建住宅，並以鑿井或接管方式，引入溫泉水供住戶使用，如新北投捷運站周邊溫泉住宅，或在非溫泉區以鑿井取得深層熱水，如新店、八里地區。近年由於部分購屋者發現溫泉住宅是深層熱水，非如業者廣告宣傳的天然溫泉水，產生認知差距；且溫泉高溫與部分泉質具腐蝕性，致使住宅管線、家電等用品較易損壞，降低消費者對於溫泉住宅需求，影響建築業者減少溫泉住宅推案。民國 98 至 99 年溫泉住宅建案分佈於台北市、新北市、宜蘭縣、基隆市及新竹市，總銷售金額約為 104.1 億，其中以宜蘭縣礁溪鄉 55 億為最多。

(3) 溫泉農業：

台灣溫泉大部分位於山區，僅有礁溪溫泉地處平原地帶，且泉質適合灌溉農作，其溫泉農產品包括空心菜、絲瓜、茭白筍、蕃茄、溫泉米等，在礁溪農會推廣下，已建立「溫泉蔬菜」、「溫泉米」品牌。另外，屏東縣車城鄉農民於四重溪與牡丹水庫交灌的四重溪流域，選用高雄 145 號稻種栽種溫泉米，估計我國溫泉農作物年產值約 5.3 億元。

(4) 溫泉養殖：

大部分溫泉溫度較高，適合養殖高溫魚類，目前國內僅有礁溪地區使用溫泉養殖甲魚(即鱉)，養殖面積約為 15 公頃，另有血鸚鵡、金剛鸚鵡及非洲慈鯛等熱帶魚養殖場。惟中大型養殖業者近年已轉往大陸發展，目前養殖面積約 2 公頃，估計礁溪地區溫泉養殖業年產值約 1.56 億元。

(5) 溫泉食品業：

溫泉食品係以溫泉水或溫泉相關產製品為成分所製造的食品，目前已開發蛋、蕃茄、麻糬及咖啡等溫泉食品，惟多屬於單店販售，產品商品化規模不大。另溫泉咖啡係指以溫泉水用於沖煮咖啡，非指溫泉水所灌溉的咖啡豆，因此，水質必須適合飲用，目前有台中谷關、台南龜丹、屏東四重溪及宜蘭礁溪等溫泉區旅館有提供溫泉咖啡服務，惟多附屬於住宿套裝服務或餐飲下，未將產品商品化。

2. 溫泉區關聯產業：

(1) 溫泉開發業：

一般台灣溫泉開發業大都兼具溫泉取供水與溫泉工程業務，惟由於台灣溫泉大多屬於自然湧出，多數溫泉旅館業者係以自行接管方式引用溫泉水，規模較大溫泉業者則自行委託鑿井，或由數個中型業者合資開鑿溫泉井，取供水業務量不大。因此，目前溫泉探勘、鑽井及溫泉井開鑿施工多以政府單位為委託對象。估算溫泉開發產業在每年新建旅館產值約為 202,045 萬，且溫泉旅館業者平均 10.5 月進行設施整修，每次費用約為 43.8 萬元，總計每年維修費用產值約為 19,753 萬，估計溫泉開發產業每年總產值約 223,789 萬。

(2) 溫泉浴場設計施工與設備業：

本產業涵蓋浴場設計施工、浴場設備、溫泉加熱/儲存/輸送設備、水療設備、水質淨化設備等，而溫泉設備包括溫泉水療、三溫暖、恆溫、殺菌、過濾及循環淨化設備等。由於溫泉溫度較高，且部份具有腐蝕性，造成設備使用期限短，該研究估算每年平均約 21.4 位溫泉業者新建或更

新管線與儲存設備，平均費用約 1,445 萬元，預估每年總產值可達 30,345 萬元。

(3) 水量水質檢測業：

溫泉業者在平日係自行進行簡單溫泉泉質、泉溫的檢測工作，包括水溫、PH 值、電導度等，惟定期檢驗工作則係各縣市衛生局至各溫泉業者處抽查水質，檢驗項目包含大腸桿菌數、生菌數及 PH 值等。交通部觀光局 2011 年已核准 18 家專業檢測機構，目前平均每年約 12.8% 業者委託進行水質檢測，以平均每次檢測金額 16,600 元，估計年產值約 86 萬元。

(4) 溫泉代操作業：

溫泉代操作係指相關溫泉水處理的機械設備操作、維護管理及遠端監控，由於涉及溫泉專業領域，部分溫泉業者遂委託代操作業者處理。國內溫泉代操作業者通常係針對溫泉開發案進行一條龍式服務，以確保服務完整性。

3. 非溫泉區關聯產業：

(1) 溫泉化妝品產業：

係以溫泉作為保養品、化妝品，及香皂、洗髮精等個人清潔用品之原料，進行製造、行銷、販售者，目前國內溫泉化妝保養品市場係以藥妝通路的品牌為主，大部分自法國進口，如薇姿 (Vichy)、理膚寶水 (La Roche-posay)、聖泉薇 (Saint Gervais)、優雅麗 (Uriage)、法國雅漾 (Avene)；另「溫泉粉」及「溫泉精」溫泉入浴劑，多由日本、歐洲進口，而部分關子嶺溫泉飯店將「泥漿溫泉」之溫泉泥曬乾，製成溫泉粉販售。

據該研究顯示，溫泉化妝品產值約佔整體化妝品 3% ，而化妝品市場 2010 年產值逾 390 億元，估計溫泉化妝品市場產值約 12 億元；而溫泉粉、溫泉精的溫泉入浴劑，各家品牌知名度不高，市場價格不一，業者年度進口值約 2,000 萬元左右，國內年產值未達 5,000 萬元。

(2) 人工溫泉機產業：

溫泉機係指以機器將自來水製成含礦物質的溫泉水，分為進口與國內廠商自行研發、製造，國內販售溫泉機廠商計 11 家，區分為營業用與家庭一般用途，價格區間於 2 萬元至 4 萬元，銷售對象為一般家庭、建築業者、溫泉別墅、民宿、旅館、溫泉 SPA 會館、三溫暖、美容沙龍等，預估年產值達 1 億元。

(3) 溫泉菌：

科學家於 1969 年從美國黃石公園溫泉採集 *Thermus aquaticus* 菌種後，各國科學家相繼投入溫泉嗜熱菌研究，並以聚合酶連鎖反應（PCR）純化技術進行複製基因的酵素，而應用於工業廢水、家庭污水處理等生技產業，每年該酵素與 PCR 相關周邊市場供應值已達十數億元，未來溫泉菌應用領域包含食品、環保、美容、醫藥、基因工程及能源科技等（慈濟大學，2003）。

第二節 國外溫泉產業發展

經濟部水利署於 2007 年委託嘉南藥理科技大學執行「溫泉資源效能運用提升技術研究」，調查各國溫泉產業發展，係以觀光休閒遊憩、醫療保健、地熱能源利用或農漁業等方面為主，謹依據該研究將各國溫泉產業發展分述如次：

一、 日本：

日本自江戶時代(西元 1603~1867 年)農民於農閒時期以浸泡溫泉方式，進行「溫泉療養」，且戰時亦以浸泡溫泉來醫治傷病兵馬，或恢復疲勞，到目前有效利用溫泉地之地域性，發展出特有溫泉文化，演變成「溫泉保養地」型式(蔡耀霆，2005)。

「溫泉保養地」係結合溫泉、醫療與環境資源，在非破壞性利用原則下，以優質溫泉輔以溫泉當地的人文、文化、歷史及生態因子，達到休閒遊憩、觀光功能，並使遊客在保養地獲得長時間保養、休養與療養效果。因此，「溫泉保養地」涉及產業領域涵蓋溫泉休養、觀光遊憩、醫療保健、自然生態、地方文化、歷史古蹟等。

日本於 1948 年制定溫泉法時，即導入溫泉保養地觀念，按日本溫泉法第 14 條意旨，國民保養溫泉地具有公共促進利用目的，因此，日本環境省 1954 年開始指定國民保養溫泉地，青森縣・酸之湯，檜木縣・日光溫泉湧出地，群馬縣・四萬溫泉均係在此時期所指定，之後陸續指定 86 個溫泉區為合格之保養溫泉區。

二、 德國：

德國係溫泉保養地(Badepurort)產業的發源地，源自於羅馬人在西元 50 年於德國巴登巴登(Baden Baden)、威斯巴登(Wiesbaden)

建立溫泉浴場，作為休閒社交與軍事醫療之用（黃躍雯、徐唯正，2008），而德語區地名中的「Baden」，即有浴場洗澡、浴療之意。

而德國巴登巴登小鎮的巴登溫泉，醫學證實具有治療心血管疾病、代謝和內分泌、循環系統、神經系統、婦科等疾病療效。在 Baden-Baden 浴場中，備有醫師及指導員教導使用溫泉醫療設施，並設有標準按摩、汽泡浴、水下按摩、溫泉蒸氣吸入法、溫泉飲用、心理諮商等專業醫療課程。德國政府為鼓勵國民前往療養、度假，只須取得醫生診斷書，政府即補助國民至水療度假區醫療院所使用水療服務，而水療度假區並不限定病人使用，觀光客亦能付費使用，帶動 Baden-Baden 興建眾多專業水療等級的高級旅館（連祥淵，2011）。

另德國南部的恩特哈欽（Unterhaching）擁有豐富地熱泉，德國政府自 2007 年起，即使用當地之地底熱泉作為供應暖氣的能源，第 1 座地熱電廠亦於 2009 年正式投入運作，計劃於 2015 年將地熱能源供應當地半數以上的能源需求。而開發地熱泉除能振興當地經濟，亦能藉由利用天然資源，達到減碳成效及目標。因此，從 2007 年開始供應暖氣迄今，已減少排放 22,500 噸溫室氣體，預計在電廠正常供電及暖氣下，每年將可減少排放溫室氣體達 35,000 噸，充分發揮經濟及環保效益（經濟部能源局，2009）。

三、 法國：

法國在溫泉利用上係以醫療及藥妝為主，其中以理膚寶水(LA ROCHE-POSAY)溫泉醫療中心及薇姿(Vichy) 溫泉醫療中心最具代表性，且兩地的溫泉水亦獲法國萊雅集團(L'Oréal)作為藥妝原料及品牌，謹將其應用情形分述如次：

（一） 理膚寶水(LA ROCHE-POSAY)溫泉醫療中心：

LA ROCHE-POSAY 自西元 1371 年即以水質優良聞名歐洲，曾作為法王亨利四世與路易十三的渡假休養地，拿破崙亦於當地建立歐洲

首間溫泉治療醫院。1904 年成立第一個 SPA 療養中心。1913 年法國政府醫藥學院以 LA ROCHE-POSAY 溫泉水含有豐富且罕見的「硒 (Selenium)」，具有抗過敏、抗炎、抗癌、抗自由基、預防老化、止癢、舒緩、鎮靜等醫療功效，將理膚寶水溫泉醫療中心作為皮膚科專用的之水療中心。法國政府 1945 年將溫泉醫療納入保險給付，每年上萬名患者持醫師處方簽至當地接受溫泉治療，亦吸引更多自費治療者到訪。(嘉南藥理科技大學，2007)。

1928 年法國化學家們開始利用當地溫泉水研發皮膚科藥物，1975 年法國化學家 Rene Levayer 成立理膚寶水藥劑實驗室；1989 年法國萊雅集團(L'Oréal)接管該實驗室，持續開發輔助治療性之專業醫藥美容保養品，並以理膚寶水(LA ROCHE-POSAY)為品牌名稱，至 2004 年時，已於全球 40 餘國銷售。(理膚寶水網站)

(二) 薇姿(Vichy)溫泉醫療中心：

Vichy 位於法國中部，以擁有多樣化溫泉水質著名，全區擁有 15 座溫泉，兼具溫泉與冷泉，在腸胃科、風濕科及皮膚科疾病有明顯療效，亦可作為瓶裝礦泉水、水療、美療等用途。

1931 年美容師 Guerin 鑒於 Vichy 的溫泉水療效，遂與 Vichy 溫泉醫療中心的醫師 Haller 以當地溫泉水研發護膚產品，並作為品牌名稱；法國萊雅集團(L'Oréal)亦於 1955 年收購，納入旗下化粧品主要品牌之一。(百度百科)

四、 俄羅斯：

俄羅斯境內的溫泉與地熱主要分佈於黑海沿岸、堪察加半島、庫頁島、北高加索等地區，堪察加半島、庫頁島的地熱利用於發電，北高加索的地熱則應用於農業、養殖、觀光，而黑海沿岸地區則以溫泉理療應用為主，其中以索契地區 (Sochi) 溫泉最具代表性，俄國領

導人史達林、戈巴契夫等人的私人療養中心與招待所亦設於此區(嘉南藥理科技大學, 2007)。

索契溫泉富含硫酸鹽成份, 主要有硫化氫、碘、氟、溴及膠態硫磺 (Colloidal Sulphur)。硫化氫有助於活化神經末端系統, 能應用於血液循環、皮膚及皮下組織、運動器官、婦科及神經系統等病症。目前索契地區的溫泉療養事業主要由「馬徹斯特 (Matseta)」集團經營, 其轄下計有五間溫泉水療醫院, 分別為 Metallurg、Volna、Moskova、Svetlana 和 Frunzye, 療養醫院內設有內科、皮膚科、神經科、胃腸科、泌尿科、婦產科、牙科等科別。民眾至溫泉療養院使用設施時, 需先經溫泉水療醫院之健康檢查及醫師診斷, 取得處方籤後, 再由護理人員協助進行溫泉療養。(成功大學物理治療學系, 2011)。

馬徹斯特集團近年積極開發溫泉多元利用, 如礦泉飲用水製造工廠、溫泉療養渡假中心。在溫泉療養渡假中心規劃上, 則以傳統溫泉資源, 結合醫學技術, 及針灸、芳香、草藥、自然礦泉、天然礦泥、音療法等民間自然療法, 且集團在渡假中心場所配置上, 將餐廳、娛樂場等娛樂休閒區與溫泉療養區分開, 避免娛樂休閒的負面能量影響溫泉療養區之正向訊息空間, 並將休閒渡假區轉型為觀光與文化產業, 以滿足觀光、休閒、療養的需求(成功大學物理治療學系, 2011)。

五、 美國：

全北美洲 (含阿拉斯加) 計有數千座溫泉, 美國國會最早於 1832 年 4 月 20 日規劃溫泉國家公園, 人們即利用溫泉來治療風濕症及其他疾病, 其中以阿肯色州溫泉市(Hot Springs)的溫泉國家公園(Hot Springs National Park)具代表性。當時醫生為病人開立溫泉療法處方, 並制定一套正統美國溫泉浴流程, 從浸泡、蒸汽浴、坐浴、淋浴(針浴)、熱敷間、冷卻間, 整個流程約一個小時。但 20 世紀中期現代醫學開始發達, 醫生已不再開立溫泉療法處方後, 當地溫泉產業開

始萎縮，目前國家公園重新整修後承租給業者，已經轉型為休閒觀光產業(美國之音，2010)。

美國地熱研究中心的研究報告指出，其地熱主要應用於地熱泵浦、度假中心及浸浴、農漁業養殖、溫室暖房、工業製造等(Lund & Boyd, 2002)。而美國曾於 2008 年提出「地熱環境影響總結綱要報告」(Final Geothermal Programmatic Environmental Impact Statement) 的開發計畫，規劃將土地管理局管理的 1 億 1800 萬公頃公有地，及美國國家森林處管轄的 7900 萬公頃土地，作為開發地熱所用。而土地管理局設立在加州、內華達州和猶他州計 29 座地熱發電廠已開始運作，總裝置容量達 1,250MW (百萬瓦特)，足以供給 120 萬家庭用戶的電力需求，根據此項計畫，至 2015 年，新設立的地熱能電場總裝置將達到 5,540MW，可提供 550 萬用戶所需(施宏燕，2008)。

六、 小結：

綜合上述國外溫泉產業發展情形，日本在溫泉文化歷史悠久下，已將特有的溫泉文化發展成「溫泉保養地」型式，以融合溫泉休養、觀光遊憩、醫療保健、自然生態、地方文化、歷史古蹟等多元化方式，兼具休閒遊憩、觀光及保養、休養與療養的效果。德國則是溫泉保養地的發源地，並將溫泉作為暖氣供應及地熱發電，以達到節能減碳目標。法國則是將溫泉作為療養中心，並利用當地溫泉水研發成藥粧產品，以行銷全球。俄國則應用於發電、農業、養殖、觀光、溫泉理療等方面。美國則主要應用於地熱發電，並兼作觀光休閒。因此，溫泉資源在於國外應用上，仍以觀光遊憩、醫療保健、地熱能源、農漁業為主，而法國將溫泉開發成藥妝產品，並自創品牌，係具特色的溫泉關聯性用途。謹將各國溫泉產業主要發展情形製表 4-5。

表：4-5 各國溫泉產業主要發展情形

國別	溫泉產業主要發展
日本	溫泉保養
德國	溫泉保養、暖氣供應、地熱發電
法國	溫泉療養、藥妝產業
俄國	溫泉療養、地熱發電、農業、養殖、觀光
美國	地熱發電、觀光休閒

資料來源：嘉南藥理科技大學「溫泉資源效能運用提升技術研究」

本研究整理



第三節 個案公司介紹

安通溫泉飯店位於花蓮縣玉里鎮，前身係日本政府於昭和 5 年(民國十九年)所興建一棟全檜木的日式平房，作為日本警察廳招待所之用，亦是當時日本總督行館，光復後由玉里鎮公所接收經營。惟因公所經費不足，無力針對溫泉區及週邊聯外交通進行開發，難以吸引遊客前來旅遊、消費，以致經營成效不佳，造成長年虧損。

鑒此，玉里鎮公所於民國 63 年對外公開招標，由玉里鎮長良里連姓家族得標後，即以安通溫泉大旅社為名，開始轉由民間經營。俟於 81 年間成立「安通溫泉開發有限公司」後，開始轉型為飯店，並陸續增建軟硬體設施及提昇服務項目，將原先日據時期的安通溫泉大旅社建築經文建會列為歷史建築，作為遊客參觀。目前該飯店已由第三代經營者進行經營管理。

而安通溫泉區泉質屬於中性硫酸鹽氯化物泉，依日據時期日本總督府檢測安通地區溫泉泉質(當時名為玉里溫泉)，報告中指出安通溫泉泉溫攝氏 61~64°C、水質透明、帶有硫化臭之鹹味，屬於阿留卡里性(日語，即鹼性)，其功效有胃病、便秘、慢性支氣管炎、灸燙傷，皮膚病等。

目前安通溫泉區計有 1 家溫泉飯店、4 家溫泉民宿、1 家溫泉泡湯池，及 1 處鎮公所設立免費泡腳池等，由於本地溫泉業者較少，彼此間因客源群不同，非處於相互競爭模式，遂成立安通溫泉發展協會，共同推廣安通溫泉。

第五章 個案研究結果分析

第一節 個案多角化發展歷程

安通溫泉飯店由第三代經營者於 2001 年接手後，初期著重於飯店本業經營，惟為提升安通溫泉區及該飯店的品牌知名度，在行銷上已由過往的保守策略，轉向積極對外行銷。其以區域策略結盟方式，先與玉里地區名產店、餐廳、觀光業者進行聯合觀光行銷，再擴及至玉里鄰近的舞鶴、瑞穗地區，並以旅展方式進行策略聯盟行銷，將區域觀光資源行銷至其他地區，連帶提升安通溫泉及飯店的知名度。

飯店一開始是作所謂的策略聯盟，像會跟玉里的麵店、名產店等觀光業者、廠商合作，再來是結合舞鶴地區的蜜香紅茶茶商、瑞穗地區牧場，以旅展方式進行策略聯盟，一齊把地區性的觀光特色資源行銷至其他地區。(訪談記錄，2013/7/29)

安通溫泉飯店經營者當初會有多角化策略經營動機，係源自經濟部水利署於 2008 年 6 月間委託國立臺北科技大學舉辦「2008 永續溫泉」研討會，該研討會邀集溫泉業者、環保水利等機關、工程顧問公司、學校等專業人員及社會人士 100 餘人出席，以宣導溫泉相關法規、溫泉管理、溫泉利用及水質維護等專業知識，達到溫泉資源有效且永續利用目的。在與會教授介紹國外在溫泉產業上的多元化應用，包含妝品、醫療、美容、發電方面，引發經營者對溫泉多角化應用的興趣，並認為溫泉旅館產業目前已有固定經營模式，未來隨著觀光服務業發展，溫泉資源勢必朝向有效及多目標利用，使溫泉水每一單位水量能發揮更大附加價值(連祥淵，2011)。

因此，為提昇安通溫泉品牌知名度，增加溫泉飯店產業產值，遂於 2009 年報考嘉南藥理科技大學溫泉產業研究所，並於 2009 年至 2011 年就學期間，與研究所教師群以安通溫泉作為研究客體，探討該地溫泉多角化發展可行性，以利溫泉產業多角化策略經營。

安通溫泉飯店初期在溫泉產業多角化的評估，係依安通溫泉泉質屬性、效能，參考國外溫泉產業發展，針對健康促進、化妝品、食品、飲用水與農業等產業進行綜合評估。評估情形如表 5-1：

表：5-1 安通溫泉多角化發展可行性評估

產業別	評估情形	可行性
健康促進	國內欠缺專業溫泉浸泡指導人才，亦無相關系所培育人才及公部門認證，且礙於醫療法規限制，僅能宣傳健康促進，無法宣稱溫泉療效，難以有效提昇安通溫泉品牌價值。	低
食品	消費者對於溫泉食品認知，仍停留在溫泉蛋、溫泉咖啡的刻板印象，須在食品應用上作出獨特性及差異化，以凸顯安通溫泉特色，在現階段頗有難度。	低
農業	安通溫泉地區地處峽谷，腹地狹小，僅能從事小規模溫室水耕農業，而無法大規模種植，發展上受到環境的限制。	低
飲用水	安通溫泉泉質之溶解固體物高於飲用水質標準高，不適合作為飲用水取用。	低
妝品	經科學檢測安通溫泉泉質有美白、抗菌、抗發炎、抗老化、抗皺、抗氧化等功能，且現有技術已臻成熟，能將溫泉提煉出妝品原料，製作不同效用之妝品。	高

資料來源：連祥淵（2011）台灣溫泉資源多元與高值應用之研究—以安通溫泉飯店為例，本研究整理

因此，安通溫泉飯店決定進入妝品產業作為多角化經營領域，並配合「經濟部東部產業技術服務中心」於2010年推動之「東部特色產業研發聯盟示範計畫」，針對東部特色的產業聚落(含石材、深層海水、溫泉、觀光休閒、農業生技、食品加工、生態材料等產業)，以跨領域整合方式創造差異化新產品或新服務，發展創新產業或創造產品價值，協助東部傳統產業升級轉型(經濟部，2011)。其結合嘉南藥理科技大學溫泉產業研究所、妝品科技研究所之研發技術，利用安通溫泉泉質具有良好保濕及清潔功效，提煉溫泉酵素並研發出洗髮精、沐浴乳、乳液、面膜、手工皂等產品。

在研發出洗髮精等安通溫泉產品後，安通溫泉飯店係與妝品行銷業者合作，進行產品行銷，惟在進入妝品產業初期投入資金較少，產品精緻度不足，且所合作行銷公司欠缺行銷意願及能力，造成行銷通路上係以飯店為主，行銷對象局限於入住飯店或泡湯的遊客，以致於初期進入妝品產業未能獲得應有利潤，亦無法達到打造安通溫泉品牌的預期目標，遂於2011年即終止與該妝品公司之合作關係。

而開始試營運時所放的經費不多，所作的產品並沒有很精緻，而妝品這項產業是很成熟的，試營運並非很成功，我們歸因於包裝不夠、行銷不足，所以賣的和回饋的不成比例，它沒有辦法把安通帶到更好的方向去，那也是到後面的，繼續作產品的包裝、行銷方面的改善。(訪談記錄，2013/7/29)

一開始在2010年作洗髮精、沐浴乳、乳液、面膜、手工皂，也是有找人合作，但對方沒有很用力在推，所以一開始兩造都沒有很用心，之後在賣了1年多就發現成效不好，當初賣的最大地方，是以我飯店這裡為主，但是在我這邊推是不對的，只有在我這邊行銷，其他

客人進不來，所以，它的包裝、行銷比較差，就沒有在繼續推下去，然後就在那 1 年跟那公司終止合作。(訪談記錄，2013/7/29)

安通溫泉飯店在溫泉旅館產業多角化經營初期階段，受限於進入妝品產業的知識、能力不足，以致無法順利開展妝品產業。因此，該飯店經營者透過財團法人「石材暨資源產業研究發展中心」(下稱「石資中心」)輔導，於 2012 年成立「娛研生物科技有限公司」(下稱「娛研生技」)，結合嘉南藥理科技大學溫泉產業研究所及化妝品科技研究所，將安通溫泉所提煉的溫泉酵素，重新開發為「淨白化妝水」、「淨白洗面乳」、「淨白乳液」、「保濕噴霧」、「精華液」、「乳霜」、「面膜」等七項產品，並冠以「安通溫泉系列」為名。另透由嘉南藥理科技大學溫泉產業研究所引介，於 2012 年與「就是美生物科技有限公司」(Just Make，下稱「就是美」)建立合作關係，授權「就是美」獨家代理，以行銷及販售「安通溫泉系列」保養品(嘉南大學溫泉產業研究所，2013)。

就是美公司是負責行銷跟賣，我們還有一家叫娛研的生物科技公司，娛研生物科技公司是安通這邊作投資的，投資完後為什麼用娛研，其實我們的水、溫泉酵素跟智慧財產，全部授權給娛研，那由娛研去配料，配裡面的料，所有的原料都是由娛研這邊作處理，包裝完後給「就是美」去賣，所以「就是美」要拿我的東西去賣是不行的，他必須透過娛研，不能透過安通，因為它有一些相關研究或智慧財產都在娛研，娛研負責原料及研發的部分，娛研是我們有投資在裡面。(訪談記錄，2013/7/29)

「就是美」在行銷「安通溫泉系列」保養品上，廣泛運用電子媒體、網路社群等多管道，先後於中天娛樂台的「看見台灣之光」中，以美容新革命為題介紹溫泉面膜，並於三立電視台八點檔「天下女人心」節目中，以置入性行銷方式，推介「安通溫泉系列」保養品，且由藝人簡沛恩進行代言。而在網路社群方面，則以「就是美溫泉保養品」為名，於臉書(facebook)上建立社群及粉絲。另外，在行銷通路上，則選擇「屈臣氏」門市進行貨品上架，並在Yahoo 奇摩、露天等拍賣網站及「就是美」公司網站進行販售，以擴大銷售通路。

安通溫泉飯店經營者認為，自從轉投資「娛研生技」，由「娛研生技」取得安通溫泉水源並進行提煉溫泉酵素、研發改良妝品品項，再委由「就是美」獨家代理行銷販售之模式，透過訂房遊客的回饋，表達在三立電視台看過劇中推薦安通溫泉系列產品，引發起到安通溫泉飯店旅遊的意願，且目前亦有部分溫泉區旅館業者，詢問其進入妝品產業之多角化經驗及作法。因此，評認此種模式已有效提昇安通溫泉飯店的品牌形象，亦獲同業認同。

是因為很多客人會回來講，那個八點檔說你們安通的水質很好，是客人給我們的回饋，客人說在那裡有看到你們報導，客人會說，所以我們知道這個行銷是有用的…應該是今年開始，有幾個溫泉區都在問我，我以前怎麼去作這個東西，已經有蠻多溫泉區的老板在問我這一塊…(訪談記錄，2013/7/29)

安通溫泉飯店經營者建議，其他溫泉區業者在進入妝品產業多角化經營前，應先設定其目標，係要從進入多角化的產業獲利，亦或是想要藉由妝品的原料來源，以提升溫泉旅館本業的品牌形象；其次，則是考量自身所能投入的人力、物力、財力等資源，是否能支應溫泉

研發及產品行銷。最重要的是，仍應固守溫泉旅館本業，作好飯店硬體設施及服務，不能讓多角化事業損及旅館本業經營。

我比較會跟這些溫泉業者建議…第一個，你是想要自己賣，去賺化妝品的利潤，還是你要用化妝品的名字，用產品區來打你本身的品牌，拉抬你品牌的知名度…門檻就會是你要怎麼作、你要怎麼研究、你要怎麼行銷，你要怎麼推廣，你的目的在那裡，這個東西都在於你自己想要怎麼作…(訪談記錄，2013/7/29)

而個案經營者在建立溫泉旅館進入妝品產業之多角化經營模式後，未來希望透過此種經營模式，以「嫫研生技」協助國內其他溫泉區研發、生產具獨特性之溫泉產品，以提昇該溫泉區及溫泉旅館之品牌特色，共同將台灣多樣化的溫泉推廣至大陸、國外。

你這溫泉區願意跟我配合，我就跟你研發…研發完後你自己去賣，如果你願意交給我們來賣…就是美會跟你談價錢，一起把這東西…推到大陸市場，是不是由一家公司去把台灣的所有東西整合出來，拿去大陸…(訪談記錄，2013/7/29)

謹將安通溫泉飯店多角化發展歷程整理至表 5-2。

表 5-2 安通溫泉飯店多角化發展歷程

時間	發展情形
民國 19 年 (1930)	日本政府於昭和 5 年(民國 19 年)興建一棟全檜木日式平房，作為日本警察廳招待所之用，及日本總督行館。
民國 34 年 (1945)	光復後由玉里鎮公所接收經營。
民國 63 年 (1974)	玉里鎮公所對外公開招標，由玉里鎮長良里連姓家族得標後，即以安通溫泉大旅社為名，開始轉由民間經營。
民國 81 年 (1992)	成立「安通溫泉開發有限公司」，開始轉型為飯店。
民國 90 年 (2001)	第三代接手經營，以區域策略結盟方式，與玉里地區名產店、餐廳、觀光業者進行聯合觀光行銷，並以旅展型式進行策略聯盟行銷，將區域觀光資源行銷至其他地區。
民國 97 年 (2008)	經濟部水利署委託國立臺北科技大學舉辦「2008 永續溫泉」研討會，引發安通溫泉飯店經營者多角化動機。
民國 98-100 年 (2009-2011)	報考嘉南藥理科技大學溫泉產業研究所，就學期間與研究所教師群以安通溫泉作為研究客體，探討溫泉多元應用可行性。
民國 99 年 (2010)	配合「經濟部東部產業技術服務中心」推動之「東部特色產業研發聯盟示範計畫」，研發、製作安通溫泉洗髮精、沐浴乳、乳液等，並委由一妝品業者行銷。
民國 100 年 (2011)	合作行銷公司欠缺行銷意願及能力，造成行銷通路僅以飯店為主，行銷對象局限於入住飯店或泡湯的遊客，終止與該公司合作關係。
民國 101 年 (2012)迄今	成立「娛研生技」，將安通溫泉酵素重新開發為「精華液」、「乳霜」、「面膜」等 7 項產品，並冠以「安通溫泉系列」為名；並授權「就是美」生技行銷及販售。

資料來源：本研究整理

第二節 個案公司之核心能力與多角化經營

企業在進行多角化經營策略時，主要係為充分利用企業各種資源，希望藉由進入新的產業領域，擴大企業生產經營範圍與市場範圍，培植新的競爭優勢及壯大現有產業領域，以提高經營效益。

而企業能否成功地運用多角化經營策略，關鍵在於能否準確分析外部環境與正確評估內部自身條件，外部環境主要表現在社會需求多樣化，提供企業新的市場機會，研發技術創新亦提供企業進入其他產業的能力，以及競爭型態的轉變，亦使企業無法墨守成規，必須尋求創新發展，避免遭環境淘汰；內部自身條件則是在於企業資源能否有效運用，如閒置資源利用、廢棄資源轉化、優勢資源延伸等，而核心能力即屬於優勢資源的延伸。

學者認為，多角化經營策略成功的關鍵，在於以企業核心能力為基礎，展現其進入其他產業的靈活性及延展性，使企業在進入新產業時，得以取得競爭優勢，並在進入後學習經驗，強化原有核心能力，或發展新核心能力，作為未來在既有產業維持競爭優勢或進入其他產業的基礎。

因此，為瞭解溫泉旅館產業之多角化經營策略，將針對個案公司在多角化經營的歷程，結合核心能力與多角化理論，對個案內容作進一步的分析。

第一階段：多角化經營動機及核心能力確認

企業在進入多角化經營前，必有其動機支持其進入新的產業環境，依 Anil, Yiğit & Canel (2013)認為，企業在多角化動機雖以相關、

非相關多角化區分，而相關多角化動機主要在共享有形資源、分享無形資源及技術轉移，非相關多角化動機則在於降低風險、減少交易及服務成本、增進管理技能，及預見環境的潛在機會。而國內學者方至民(2010)則認為企業多角化動機，在於分散風險、增加企業價值、擴大或調整營運範疇、追求創新及創造學習經驗、追求財務效率、經營者個人考量。

個案公司多角化動機，係經營者於 2008 年永續溫泉研討會中，得知國外溫泉產業之多元化發展，認為國內溫泉產業應以國外溫泉多元化發展為學習標竿，進行多角化經營發展，以強化自身溫泉品牌價值。而安通溫泉飯店本身擁有溫泉水權，且溫泉源頭就在自己飯店土地上，亦能確保溫泉本身的品質。因此，個案公司在多角化經營動機，主要係基於經營者個人考量，共享有形資源，以增加企業價值；也就是說，在經營者個人考量下，有意將「安通溫泉」這項有形資源進行共享與新的開發，發揮溫泉本身多元價值，從溫泉旅館產業進入新的產業領域，以強化自身溫泉品牌地位。

Prahalad & Hamel(1990)認為企業在作出多角化或進入其他市場決策時，應優先考量核心能力的建立，以取得企業競爭優勢。而核心能力可依 Hafeez et al. (2002)提出之論點，檢視企業實體資產、智慧資產、文化資產，辨別企業在研發、設計、製造、行銷、管理等方面的能力，再依據價值性、獨特性、集合性、策略彈性四準則，透過識別關鍵能力、競爭力、核心能力判定等階段，找出可維持的競爭優勢，以確認並建構企業的核心能力。以此標準檢視溫泉旅館業，由於該產業屬於服務業，關注重心在於旅館服務品質，其核心能力主要建立在組織能力與員工職能，以組合各事業部門間的知識與技能，表現在對顧客之服務上。

再者，依據 Javidan (1998) 提出的核心能力理論，以公司價值高低及運作困難程度，可將核心能力區分為資源、能力、必要能力、核心能力等四個不同層級的標準。而依 Edgar & Lockwood (2010, 2012) 對核心能力見解，係公司內部具備著專業技術的知識、特殊技能及戰略思維與創新的一般組織能力，將應用於創造產品和服務，並對企業競爭力作出重要貢獻。

國內東部產業專家李士哇博士認為溫泉旅館產業的核心能力，無法以一般工業界或企業界的核心技術觀點來定位，應該以每間溫泉旅館產業的經營模式，作為其核心能力；而每間溫泉旅館的經營模式不同，亦突顯各家旅館的差異化程度，並區隔出顧客族群。而學者林清宮亦認為，溫泉旅館產業的核心能力，仍在於溫泉本身的經營。

我不認為我們工業界所定義的核心技術可以定義在他們身上…如果你要定義它的核心技術，那可能是它每一個溫泉旅館都有它不同的經營模式，那這個經營模式就是它的核心技術…每種不同的經營模式，我是覺得是它的核心技術…所以，你要問我說溫泉旅館的核心技術是什麼，我認為就是經營模式是他們最重要的核心技術。(李士哇訪談記錄，2013/9/3)

旅館產業…已經有旅遊業的架構…核心還是在溫泉本身的經營上，那是不會改變的(林清宮訪談記錄，2013/9/11)

而個案公司初期與其他溫泉旅館業者相同，均專注於旅館本業的核心能力，從硬體設施改善、服務品質提升，以強化旅館服務的核心能力。此外，個案公司亦注重自我公司品牌的行銷，結合安通溫泉區

歷史、週邊景點、特色商品，以旅展聯合行銷及結合週邊景點共同行銷的方式，提高安通溫泉品牌知名度，藉此吸引遊客觀光、泡湯。

審視安通溫泉飯店當時的核心能力，安通溫泉飯店在進入多角化經營前，僅具有旅館經營的核心能力，而該核心能力依 Hafeez et al. (2002)提出之識別標準，在獨特性方面，每間旅館的服務能力各有所長，且個案在具有歷史性價值及服務與時俱進，符合稀少性、不可取代性、難以模仿性。惟在集合性部分，此階段的旅館服務能否跨產品、跨功能、跨企業性，則有待商榷；另外在流程重組、資源重新配置之策略彈性方面，經營者評認當時旅館服務核心能力雖可將資源重新進行配置，但在流程重組部分，欠缺進入其他產業之知識與技能，以致難以移轉至其他產業，亦無法取得競爭優勢。

如以 Javidan (1998) 核心能力標準，則該公司於此一階段的核心能力僅及於資源層級，包括溫泉水源、資金、品牌等；惟欠缺妥善運用溫泉資源的能力，無法將溫泉資源作有效利用並發揮效益，遑論更高層次的必要能力、核心能力。因此，此時的安通溫泉飯店實無進入多角化領域的專業技術知識或特殊技能。

而國內產業專家李士哇、學者林清宮均認為，將溫泉商品化的多角化經營，雖可跳脫溫泉旅館業的地域性限制，能因應淡季或天災因素造成顧客訂房率下降之窘境；惟應注意的是，溫泉旅館業者在多角化經營時，因未熟悉另一產業的經營模式，欠缺進入另一產業的技術與能力，將引發經營風險。因此，業者應審視自身能力，如果欠缺他產業的技術、能力，則可藉由自己投入研發、尋求合作，或以專業經理人或團隊，專人處理多角化經營，以降低進入風險。

當然多角化經營是個很好的方向，它可以去因應這些問題，但是它同樣也是一種毒藥，因為在企業經營裡面，有很大的一塊失敗是因

為它跳脫專業去作別的事情…你有沒有這個技術，沒有，你要找別人合作，要不然，你自己投資一家公司，自己去作研發…你必須要找很專業的經理人來操作這件事情，否則，風險會很大。(李士畦訪談記錄，2013/9/3)

每個旅館會有淡季跟旺季，而且很明顯…假設一個產業多元化的發展時，要考慮到一種地緣的限制…商品化之後，他其實不會受到那個限制…淡季會比較有一個多元的發展空間…人員上的訓練是更重要…要作多角化的經營，真正要落實時，發現你人才不夠。(林清宮訪談記錄，2013/9/11)

Boguslauskas & Kvedaraviciene(2009)就企業在核心能力獲得上，提出開發出瞭解顧客價值的能力、確保發展獨特能力，以結盟、購併及授權協議方式，於核心領域內強化組織優勢，延聘有才能人士或學者、顧問等建議作法；因此，安通溫泉飯店經營者為使既有的核心能力能延伸至新市場，以報考、就讀嘉南藥理科技大學溫泉產業研究所之方式，學習溫泉多元化應用的知識與技能，並於就學期間與學界教授共同研究安通溫泉泉質、多元應用可能性，實符合 Boguslauskas & Kvedaraviciene、李士畦等學者的建議；而經營者主動學習，有利領導者展現多角化決心，帶動組織建立核心能力並進入多角化領域。

小結：

綜合國內外學者、專家觀點，個案公司於本階段之核心能力，僅具有溫泉旅館產業經營核心能力，對於所欲進入的妝品產業而言，其所能提供的溫泉水源、資金、品牌等，亦屬於核心能力之資源層級，未能達到整合單位間業務活動及集體學習結果，產生多用途技術及創造價值之核心能力層級。因此，本階段的安通溫泉飯店欠缺進入多角

化經營領域之核心能力，實必須藉由學習進入多角化經營的技能，並藉由延聘人才、學者、顧問等方式，先厚植核心能力，以利進入多角化領域產業。

第二階段：建立核心能力與多角化經營之關連

安通溫泉飯店初期在進入溫泉產業多角化經營前，係依安通溫泉泉質屬性、效能，參考國外溫泉產業多元化發展，針對健康促進、化妝品、食品、飲用水與農業等產業進行評估，認為僅有妝品產業於現階段具有高度可行性，且國內溫泉泉質分析技術已臻完善，化妝品研發技術亦已純熟，可提供產品開發、製造之技術支援。

另外，雖然妝品產業在國內已是相關成熟產業，且目前台灣市場的溫泉保養品或化妝品係以法國品牌為主，如薇姿（Vichy）、理膚寶水（La Roche-posay）、聖泉薇（Saint Gervais）、雅漾（Avene），並採藥妝通路銷售模式，惟未有專屬於國內溫泉妝品。因此，安通溫泉飯店認為以國內溫泉提煉、製成的保養品於目前妝品產業中，仍有利基市場，有助於建立其獨特性及差異化，且能達到強化該飯店溫泉品牌形象的目標，遂決定進入妝品產業，作為多角化策略經營發展。

國內產業專家李士畦認為，溫泉旅館產業是觀光產業，要進行多角化經營仍應以觀光產業開始連結，以溫泉旅館本業的經營模式為基礎，結合自身溫泉泉質特殊性，從文化創意、生技產業方向發展多角化經營。以個案公司為例，其具有百年的溫泉發展歷史的優勢，且泉質亦有其特殊性，應可藉由多角化經營來強化其觀光本業發展。另外，學者林清宮教授亦認為以溫泉結合生技，就生技公司而言，能開發出新的原料產品，溫泉業者亦可將自家溫泉進行產品加值，對於雙方產業有著互補及正面發展的效果。

溫泉產業是種觀光產業…可以連結的東西有很多，一個是文化創意、一個是生技產業，這些都是可以往外擴張的方向…溫泉產業的核心技術，是它的 *business*，是它對觀光產業的貢獻，那麼你想出什麼樣的 *business* 跟別的經營者是不一樣的，那就能造就你的成功的要件。(李士畦訪談記錄，2013/9/3)

溫泉結合生技，對產業的加持是有幫助的…對生技業者來說，他也尋求一個出路。溫泉業者它也提供一個產品的加值…異業結合一定要兩個都有利啦，一方面有利是作不起來的，要互相都有利…生技現在其實已經有跨到妝品…其實生技只是一個技術，一個技術可以用到化妝品是沒有問題的…以化妝品來說，要投入到溫泉業者開發的產品，會比較容易。(林清宮訪談記錄，2013/9/11)

Hill (1994)認為企業在追求相關多角化經營時，應專注於核心能力與拓展業務線間的相互關係，透過共享有形資源和規模經濟，在相關產業的行銷、信息、技術知識及能力等實現範圍經濟，以降低生產、銷售、服務成本，並獲得更好的市場覆蓋面及品牌形象。而個案係從旅館服務業跨入妝品業，唯一關連的部分，係溫泉資源，如何將溫泉資源延伸至妝品產業，建立起核心能力與進入產業間的連結，成為個案公司在核心能力上首要課題。因此，安通溫泉飯店經營者利用研究所研讀期間，逐步建立溫泉多元化應用的知識，並透過產學合作，獲得溫泉研發妝品的相關技術，建立起核心能力與進入產業間之連結，實符合學者 Hill 的論點。

依 Anil, Yiğit & Canel(2013)認為多角化可分相關與非相關兩種類型，相關多角化係指將市場拓展至有別於現有生產線及市場的新領域，可細分為水平及垂直；而非相關多角化則是進入一個不隸屬於現

在業務的全新市場、生產線，但仍可能與現在業務有潛在聯繫。由於溫泉飯店的核心業務係旅館服務業，屬於提供勞務性質，而妝品產業則屬於製造業性質，兩者間唯一重疊且關係密切的部分，即係溫泉資源。由溫泉飯店提供溫泉作為泡湯休閒、養生，妝品產業則以溫泉所提煉的物質，作為妝品原料。因此，本個案在多角化類型上，應可認定為相關多角化中的水平多角化，即新業務領域與公司核心業務及原有的價值活動有密切相關，惟超出目前市場與生產線，遂補強欠缺的生產線，並將競爭優勢導入現有產品和其他產品。

另應注意的是，多角化發展初期，公司實力處於相對弱勢，且核心能力仍需進一步培育及強化，如果公司在此一時期過度冒進，實施大規模進入多角化領域，將引發極大的經營風險，因此，在此階段的風險及投入成本的控管極為重要。

而安通溫泉飯店考量妝品產業的生產線與顧客市場，完全迥異於旅館服務業，且該飯店經營規模未如國際級或連鎖型飯店，財力實屬有限。為避免投入過多資金、人力、物力，而影響本業經營，因此，安通溫泉飯店初期採低資金投入策略。在研發、生產溫泉妝品部分，則採取與嘉南藥理科技大學溫泉產業研究所合作方式，由溫泉產業研究所提供技術支援及協助，將安通溫泉水提煉溫泉酵素，以研發出洗髮精、沐浴乳、乳液、面膜、手工皂等第一代產品；另外在通路銷售部分，則委由化妝品公司進行銷售。

而此階段所建立的核心能力，應可定位為溫泉提煉研發妝品能力，依 Hafeez et al. (2002)以價值性及獨特性、集合性、策略彈性等標準進行檢視，可發現此階段已初步建立核心能力。

1. 獨特性：其以自家溫泉及溫泉提煉研發妝品能力，相較於國內其他妝品原料的研發技術，如無患子、絲瓜露、山苦瓜等

天然原料，或係像左旋 C、玻尿酸等化工原料，明顯區隔出原料來源及技術，屬於重要的競爭差異化來源，符合獨特性。

2. 集合性：溫泉已非既有旅館所提供之休閒、養生功能，已可跨至妝品及其相關產業。
3. 策略彈性：其投入資金、提供溫泉原料來源及與學界合作，研發製造溫泉產品，有別於既有旅館服務，實符合流程重組、資源重新配置要件。
4. 價值性：從原本單純泡湯所用之溫泉，轉化為溫泉妝品，價值明顯提升。

而從 Javidan (1998) 的核心能力標準，安通溫泉飯店已成功研發出以該飯店溫泉為原料的妝品，實已達到新產品開發的能力，在行銷上委由其他化妝品公司協助，展現出企業整合與協調研發、生產、行銷等各項功能性活動能力的成果，應屬達到「必要能力」的層級。如依 Edgar & Lockwood (2010, 2012) 之論點，認為核心能力係公司內部員工所擁有專業技術的知識、特殊技能、策略思維與創新的一般組織能力，而安通溫泉飯店已具備將溫泉應用於妝品的專業知識，雖然在產品製造方面係與溫泉產業研究所合作，以其技術、設備研發產品，及行銷上則委由其他公司協助，均無損其核心能力的建立。

小結：

綜合國內外學者、專家觀點，個案公司在進行多角化策略時，仍應以溫泉旅館本業為基礎，結合自身溫泉泉質特殊性，建立新的核心能力，以導入多角化經營發展。而本階段之首要課題在於，如何將溫泉資源延伸至妝品產業，建立起核心能力與進入產業間的連結；其次，在多角化發展初期，公司實力處於相對弱勢，如何在建立核心能力、進入多角化經營及成本、風險控管間取得平衡，益顯重要。而個

案公司以低資金投入策略，以產學界策略聯盟及委由他公司行銷產品方式，逐步建立進入溫泉妝品產業之核心能力。因此，個案公司在此階段所建立之核心能力，係屬於溫泉提煉研發妝品能力，符合價值性及獨特性、集合性、策略彈性等標準，能有效將溫泉資源導入多角化經營領域。

第三階段：多角化經營策略修正及核心能力強化

檢視安通溫泉飯店在 2010 年多角化初期經營績效，其雖已具備製造溫泉妝品的門檻與關鍵能力；惟受限於初次進入妝品產業，在知識、能力、經驗不足情形下，選擇生產洗髮精、沐浴乳、乳液、面膜、手工皂等溫泉產品。

由於產品定位上以身體清潔與保養為主，未考量國內市場相同產品種類繁多，無法進行有效區隔，及建立重要的競爭差異化來源；另外，在通路行銷上，其所合作代銷的妝品公司，將主要銷售管道置於飯店內，導致行銷通路過於狹隘，難以有效行銷溫泉產品及提昇溫泉品牌形象。因此，產品定位及行銷二項因素造成個案公司在多角化初期經營績效不佳，未能達到強化自身品牌價值及提高知名度的目標。

安通溫泉飯店鑒於初期多角化經營績效不佳，在重新檢討產品定位及行銷通路後，即進行多角化經營策略的修正，透由「石資中心」輔導，於 2012 年出資成立「娛研生技」，將先前就安通溫泉泉質檢測、應用的相關研發技術移轉至新成立的公司，由「娛研生技」持續進行溫泉研發，及提供溫泉水源供其提煉酵素、開發新產品。

「娛研生技」在產品部分，進行重新定位，修正先前定位在「身體清潔與保養」產品，利用安通溫泉酵素具有美白、保濕的特色，轉而聚焦於「臉部保養」，開發「淨白化妝水」等七項產品，並冠以「安

通溫泉系列」保養品之品牌名稱。在銷售通路部分，則結束原妝品公司銷售代理權，轉與「就是美」生技合作，授權該公司獨家代理行銷及販售「安通溫泉系列」保養品。而「就是美」公司廣泛運用電子媒體、臉書網路社群等管道行銷，並在「屈臣氏」連鎖藥妝店、拍賣網站等建立銷售通路，成功打響安通溫泉系列產品的品牌，亦連帶提昇安通溫泉飯店之品牌形象，達到經營者當初設定的「提昇安通溫泉品牌知名度」、「增加溫泉飯店產業產值」之多角化經營目標。

依照 Prahalad & Hamel(1990)論點，核心能力是企業長期在經營過程中所累積的知識學習效果，使各事業單位間相互溝通、參與，並協調不同產業間的技術及各項資源整合能力；而 Javidan (1998) 也認為核心能力是企業跨事業部門能力的組合，需要企業不斷共同學習、投入及承諾；Walsh & Linton(2001)則認為核心能力是組織內的共同學習，會因分享與運用而強化。因此，學者間對於核心能力的共同認知，在於共同學習的過程，著重在長時間、不間斷的分享、運用，累積知識學習效果，造就核心能力的強化。

而安通溫泉飯店在此階段的核心能力，雖係延續前階段之溫泉提煉研發妝品能力，惟經營者在重新檢視多角化經營過程所遭遇的問題、困境後，以尋求產學界諮詢、協助，獲得解決方案，並順利達到當初設定的多角化經營目標，實符合學者間對核心能力的共同認知，即經營過程中累積的知識學習效果，使其溫泉提煉研發妝品核心能力在多角化經營時，透過運用及修正，而擴展至產品定位、行銷的知識，逐步強化其核心能力，且回饋至其本業及進入的多角化產業，兩者相輔相成，亦符合核心能力的「組織中集體學習」、「協調不同生產技術與整合組織內相關資源」、「跨部門溝通、參與、承諾」、「核心能力因應用與分享而強化」、「結合企業策略，成為新事業的動力」五項特質。

在核心能力類型，Prahalad & Hamel(1990)將核心能力區分為市場接近能力、產品相關整合能力、相關功能能力等三類型，以安通溫泉飯店開發新溫泉產品，提昇自身品牌價值來看，在市場接近能力上已有品牌發展能力，且具有產品相關整合能力，及提供獨特產品或獨特服務，並給予顧客特殊價值的相關功能能力。而依 Long & Vickers-koch(1995)分類為門檻能力、關鍵能力、前瞻能力三項，安通溫泉飯店在國內開發出新溫泉產品，可視為已達到門檻、關鍵及前瞻能力。Wang & Lo(2004)將核心能力分為技術、整合、市場等三能力的看法，則安通溫泉飯店在此階段則具備技術、整合、市場能力。

另外，依據學者 Oyedijo(2012)的見解，認為公司在多角化類型上，相關多角化公司基於核心能力，能靈活地進入其他產業，取得競爭優勢，相較於非相關多角化公司以普遍性資源提供多種產業，更能成功且獲利；而個案公司並非以所擁有的資金、溫泉水等資源進行非相關多角化，而係建立溫泉應用的核心能力，進入妝品產業之相關多角化經營，並在經營過程中，因應策略錯誤而調整方向，進而學習到產品行銷的知識及技能，亦達到原先所設定的「提昇安通溫泉品牌價值」之多角化目標。

小結：

個案公司在本階段係以修正原先多角化經營策略，以重新定位溫泉產品及尋求新行銷合作對象，成功行銷安通溫泉系列產品，並達到提昇安通溫泉飯店品牌形象之多角化目標。在核心能力上，則係透過經營過程所累積的知識學習效果，持續強化進入妝品產業之技術、整合及市場的核心能力。而在多角化經營策略上，亦再一次證明基於核心能力之相關多角化企業經營策略，較以普遍性資源提供多種產業的非相關多角化公司，更能成功達到所設定之經營目標。

第三節 個案多角化經營模式分析及應用

一、 個案多角化經營模式分析：

個案溫泉飯店當初在設定多角化經營目標時，係希望將「安通溫泉」這項有形資源進行共享與新的開發，發揮溫泉本身多元價值，進入新的產業領域，強化自身溫泉品牌地位。而其多角化經營模式，係在審視外在環境條件及內在自身能力後，先建立核心能力為基礎，以進入妝品產業之多角化經營，且在進入妝品產業後，依實際遭遇的問題，進行多角化經營策略的調整，持續強化其核心能力。

而本研究認為個案多角化經營之成功，除了其具有溫泉研發、製造妝品能力外，主要是其溫泉泉質適合妝品產業，具有獨特性，明顯區隔國內其他妝品原料來源，屬於重要的競爭差異化來源，且產品在融合安通溫泉飯店具有百年歷史的品牌特色，亦發揮加乘效果。而個案公司後期合作的行銷公司行銷能力強，運用多管道行銷的方式，確實有效行銷個案公司的溫泉產品，有效拓展「安通溫泉」品牌形象之深度與廣度。

而產業專家李士哇博士認為，個案公司多角化經營的成功，除了具有溫泉研發、製造妝品能力外，主要在於安通溫泉泉質本身適合妝品產品，且具有百年歷史的品牌特色，有著行銷學強調的故事體裁，能建立起產品差異化與獨特性，加上其專屬授權行銷的公司(即「就是美」生技)行銷能力夠強，以多管道行銷方式，協助個案公司產品有效推廣，產生加乘品牌形象效果，進而帶動旅館服務本業的發展。

安通溫泉的泉質是什麼泉質…那依照過去的研发、研究，發現這個東西作起來是很好的，我就可以出這一系列的產品…安通溫泉他們

佔有一個優勢啦，因為畢竟一個地方被命名為安通，他又是安通溫泉…人家一想到就會想到他的東西…他賣他的面膜，是賣他安通溫泉面膜、老溫泉的面膜，他賣的不是面膜，他賣的是他的故事。(李士哇訪談記錄，2013/9/3)

學者林清宮教授則認為，個案的安通溫泉雖然有百年歷史，但在消費者印象中，知名度難以比擬知本或其他著名的溫泉區。因此，希望藉由進入妝品產業的多角化經營，提升其整體品牌知名度；惟妝品產業同樣處於競爭激烈的產業，如果沒有特殊的產品元素，則將流於眾多類似的產品中，無法展現其獨特性、差異化，及對消費者的吸引力；因此，在分析安通溫泉泉質後，發現其所含的溫泉耐熱菌具有極佳保濕效果，且係其他一般溫泉產品所沒有的，即以此項獨特性元素為基礎，結合生技產業，研發出一系列「安通溫泉」妝品，創造出產品的加值性，並對一般化妝品、溫泉產品產生區隔，亦能突顯其強項；另透過電子媒體、網路社群、參展等多管道行銷，亦可連帶加持溫泉旅館本業經營。

安通溫泉…消費者的印象中，還是不如一些過去很有名的溫泉…多角化經營的話，他必須要去思考，他的這種吸引力要夠強烈…結合生技，生技才能夠讓整個產品的加值性才能增加…安通溫泉有一種特殊的耐熱菌在裡面，這個菌只有在這邊才有，別的地方沒有…跟一般溫泉產品，跟一般的化妝品產品就有區隔了，所以他的強項就可以突顯出來了…安通這個地方對消費者來說，印象不是很深刻…透過媒體的一個管道…參展…網路的行銷，facebook、社群啦或者一些媒體的支援(林清宮訪談記錄，2013/9/11)

二、 個案多角化經營模式應用：

由於個案公司目前在多角化經營上，已達到經營者原先設定強化自身溫泉品牌之目標。而其成立生技公司、研發及生產溫泉妝品之多角化經營模式，是否能作為其他溫泉飯店仿效對象及依據，本研究則持否定之立場，理由在於國內各地溫泉區泉質不同，不一定像安通溫泉一樣具保濕、美白效果，而適合進入妝品產業。

而產業專家李士畦博士認為，個案公司之多角化經營模式並不適合國內其他溫泉業者完全仿效，也不認為一種經營模式可以套到所有溫泉的經營，理由在於各地溫泉區之泉質特色不同，不一定適合進入妝品產業，例如瑞穗溫泉含鐵、鋁等礦質，水質呈現鏽黃或鏽紅色，該地泉質是否適合製作妝品，仍有待研究。而且個別溫泉區都有自己獨有的特色，應該係由各地溫泉旅館依據自身旅館本業的經營模式，結合溫泉區特色，再從觀光、文創角度，思索多角化經營策略之方向，藉由敘述該溫泉區特色、故事的意象，將多角化產品及旅館本業帶入行銷意念中，始能有效提昇該溫泉區的品牌形象與價值，進而帶動產品及本業的利潤，多角化經營策略才算成功。

溫泉旅館我一直不建議大家仿來仿去…不認為說一個模式可以套到所有的溫泉模式…能不能作成類似的產品，或許可以，大部份可能不行…複製的只是說，那你現在要作生技產品、化妝產品，你可以複製的是這樣的行為，但是你沒辦法完全複製他的模式，甚至是產品是沒辦法完全複製的…核心技術…如何跟他的本職學能去結合，從文創角度，從觀光的角度…他一定要先把他自己的特色講出來，他今天安通溫泉賣這些東西，他行銷的故事在那裡，他的故事在講安通的故事嘛…在行銷行為上，他賣的是他安通溫泉的意向(李士畦訪談記錄，2013/9/3)

同樣的，林教授亦認為，並不是每一個溫泉旅館需要仿效個案模式才能成功，主要考量點在於旅館業者本身在進行多角化時，能否走出既有旅館經營模式，以適合進入妝品產業的方式去經營，或者在成本考量下，也可以嘗試與生技產業結盟方式，進行多角化經營；詳言之，應以能否擺脫原來溫泉旅館產業的經營包袱為準，如難以跳脫原先旅館經營模式，則以新公司模式，將目標設定在結合生技與溫泉產業，可先期衡量資金投入，亦無須改變原先溫泉旅館業的經營模式，較為妥適；另鑒於國內溫泉旅館產業多係中小型企業，在資金並非寬裕的情形下，亦可以與生技產業結盟方式，來獲得溫泉妝品化的成果。

不是每個飯店都是靠這種模式…要成立一個生技公司才能作產品開發，這倒不見得…跟生技業者去聯盟…就比較會減少成本…畢竟，你不是新公司的時候，會有一些包袱…有新公司的模式…就是要結合生技的，就是要結合溫泉的…(林清宮訪談記錄，2013/9/11)

本研究認為，溫泉旅館業者多角化雖然不一定要仿效個案進入妝品產業，惟鑒於目前國內人口已朝向老齡化趨勢，未來國人對健康照護產業需求日增之情形下，考量溫泉旅館產業本身已有休閒、養生功能，應可結合健康照護產業，進行多角化發展。另外，在各國科學家相繼投入溫泉嗜熱菌研究，且成功應用於工業廢水、家庭污水處理等生技產業後，本研究認為生技產業亦係溫泉旅館產業可以進行多角化發展之方向，應用於環保、醫藥、基因工程及能源科技等領域，以提昇溫泉應用之多元化及價值。

產業專家李博士認為，溫泉旅館多角化發展方向可從高階的生技產業著手；詳言之，應從分析當地溫泉泉質開始，瞭解當地溫泉泉質內各項成份的特性、功用，並發掘當地或鄰近地區特殊、具特色的天

然或植物性資材，以生技產業技術將溫泉與資材相結合，創造出具有獨特性、實用性的當地溫泉特色產品；嗣後，再以說故事的形式，吸引消費者或顧客群注意，營造出話題性，以利行銷的開展及推動，亦可提昇整體品牌形象。

未來會有那些好的方向啦…溫泉生技這一塊是可以去嘗試的，就是泉質生技…泉質…可以營造跟溫泉生技來作結合的，這個資材不是溫泉裡面的資材，而是別的資材，利用生技的方式來作結合…但是重要的一點，是營造自己的特色，把故事講出來，這才是你未來行銷的不二法門(李士畦訪談記錄，2013/9/3)

而林教授認為溫泉旅館業者未來多角化經營方向，可從健康產業思考，因為會去泡溫泉的人，較注重健康、環保訴求的事務，對健康產業的接受度較高，因此，可從溫泉旅館本業為出發點，往食、衣、住、行等方面的健康產業發展，訴求健康、環保，以發展多角化經營特色。

會去溫泉那邊消費的，對這些消費者，他對於健康產業的接受度是很高的…在健康產業的經營方向是可以思考的，那健康有分不同的層次，食、衣、住、行都可以涵蓋在裡面…發展公司多角化經營的特色出來…(林清宮訪談記錄，2013/9/11)

謹將專家、學者對個案多角化經營評論及溫泉旅館產業者多角化發展建議整理至表 5-3。

表 5-3 專家、學者對個案多角化經營評論及溫泉旅館產業者多

角化發展建議

	產業專家	學者
個案多角化成功要件	<ol style="list-style-type: none"> 1. 泉質適合妝品產品。 2. 具溫泉研發、製造妝品能力。 3. 配合百年歷史品牌特色。 4. 專屬授權行銷公司能力強。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 泉質含保濕效果極佳之溫泉耐熱菌，與妝品、溫泉產品作出區隔。 2. 以電子媒體、網路社群等多管道行銷，連帶加持溫泉旅館本業經營。
其他同業能否仿效本個案模式	<p>否定。</p> <p>各地泉質不同，不一定適合進入妝品產業。</p>	<p>否定。</p> <p>應依各溫泉旅館自身經營模式而定。</p>
溫泉旅館產業多角化之建議	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各地溫泉旅館應依其本業經營模式，結合地區特色，從觀光、文創角度，進行多角化經營發展。 2. 藉由敘述溫泉區特色、故事意象，將多角化產品及旅館本業帶入行銷意念。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以能否擺脫原溫泉旅館產業經營包袱，作為成立新公司依據。 2. 在資金及各項資源不足情形下，以與生技產業結盟方式，獲得溫泉產品化成果。
溫泉旅館產業多角化未來方向	高階生技產業	健康產業

資料來源：本研究整理

第六章研究結論與建議

第一節 研究結論

本研究旨在探討國內溫泉旅館產業多角化經營策略，透過分析個案公司進入妝品產業的多角化動機及歷程，以及個案公司建立核心能力的過程，發現多角化經營策略，仍應以核心能力為基礎，建立與進入產業間的連結，並視環境變化、自身資源、所遭遇的問題，而修正多角化經營策略、持續強化核心能力，始能達到原先所設定的目標。

一、 多角化策略：

企業成長方式，主要係在本業內發展，及透過多角化至其他產業尋求成長機會。而在本業內發展，可能受限於產業本身環境或生命週期，難以持續性成長、擴大。因此，進入其他產業之多角化策略遂成為企業追求成長的另個選項。

企業在進入多角化經營前，必有其動機支持其進入新的產業環境。而個案之多角化動機，係在經營者個人考量下，希望藉由共享有形的溫泉資源，從原本僅能作為泡湯、休閒使用的溫泉，往多角化發展、利用，並進入新的產業領域，提昇其使用價值。而個案多角化係以共享溫泉資源為基礎，進而評估、選擇進入妝品產業，類型上屬於相關多角化，符合 Anil, Yiğit & Canel (2013)論點，以共享有形資源為動機。

個案公司之多角化經營策略，除初期引發動機、經營者進入校園學習溫泉多角化應用之知識，以建立核心能力外，進入多角化領域時先後歷經二個階段，最先係以溫泉飯店本身投入多角化經營，並進入

妝品產業，委託他代銷公司銷售產品；其次，係以轉投資成立一生技公司，將先前泉質研究成果及技術進行移轉，並重新委託另一生技公司從事溫泉妝品行銷。而其前後經營策略的修正，主因在於初期進入妝品產業，在知識、能力、經驗不足情形下，以致產品定位及行銷方面出現問題，而無法達到預期目標。

個案公司檢討失敗原因後，歸納出產品定位及行銷問題，為尋求解決方案，在財團法人「石資中心」輔導下，先成立新生技公司，將進入之妝品產業獨立出旅館經營本業，作出區隔，兩公司各司其職，互不干涉、影響，由新公司專注於妝品產業發展。其次，再將先前溫泉研發之關鍵技術、開發能力及知識有效移轉至新公司，且由飯店持續提供溫泉水源作為提煉妝品原料。最後，在修正產品定位上，將原先定位於清潔及肌膚保養產品，限縮至肌膚保養妝品領域，朝向專注單一領域及精緻化發展，以提升產品價值，並與另一生技公司合作，重新拓展行銷通路，達到建立安通溫泉及其系列妝品品牌形象的目標。

二、 核心能力：

在個案溫泉旅館業者核心能力部分，依國外學者 Hafeez et al. (2002)提出從識別關鍵能力、競爭力判定、核心能力判定三階段，分別以獨特性、集合性、策略彈性等標準，辨識企業核心能力。個案公司安通溫泉飯店原先的核心能力，主要係應用在旅館服務經營方面，著重在遊客服務、飯店硬體設施改善及觀光行銷，從跨產品、跨功能、跨企業之集合性檢視上，實欠缺進入其他產業之知識與技能，難以將既有核心能力擴展至其他產業，反而必須建立新的核心能力，以取得進入新產業的競爭優勢。

而新核心能力的建立，Hafeez 等學者認為應從公司的實體、智慧、文化等三項資產，辨別企業在研發、設計、製造、行銷、管理等方面之能力，再依據價值性及獨特性、集合性、策略彈性等標準，同樣透過識別關鍵能力、競爭力判定、核心能力判定三階段，找出可維持的競爭優勢，建構出核心能力。另 Boguslauskas & Kvedaraviciene(2009)亦認為必須區隔出關鍵能力，磨練成為組織內優勢，再透過結盟、購併及授權協議方式，於核心領域內強化組織優勢，以獲得核心能力。

對照個案公司情形，其在實體資產上，有溫泉資源及本業可提供之資金，在文化資產上亦有百年歷史溫泉品牌，惟在智慧資產上，則欠缺研發、設計、製造、行銷能力。因此，在建立核心能力方面，個案公司必須重新建立起進入多角化經營的核心能力。

而個案公司受限於經營規模未如大型、國際化企業，僅得透由經營者自身投入研究，瞭解安通溫泉泉質特性及國外溫泉多元化應用情形，再分析溫泉多元化應用於國內相關產業之可行性，決定利用該公司溫泉中所特有溫泉菌，具有良好保濕效果之特性，擇定妝品產業作為多角化經營進入產業。

個案公司在發展出溫泉提煉、研發妝品核心能力，除由經營者自身投入學習外，以結合學界技術，順利進入第二級產業，再與第三級產業的生技公司合作，委由其行銷溫泉妝品，實符合國外學者 Boguslauskas & Kvedaraviciene 提出以結盟、購併及授權協議方式，於核心領域內強化組織優勢，並確保發展獨特能力。

在經過多角化歷程之策略修正後，依 Hafeez 等學者所提出的價值性及獨特性、集合性、策略彈性等標準，重新檢視個案公司之溫泉提煉研發妝品核心能力。本研究認為個案在獨特性上，所提煉的溫泉酵素與坊間其他妝品原料有所區隔，成為重要差異化及競爭來源；集合

性方面，將溫泉從既有休閒、養生功能，能跨至其他產業；在策略彈性上，其投入資金成立「娛研」生技，轉移先前研究成果，並持續提供溫泉作為原料提煉，實符合流程重組、資源重新配置要件；最後在價值性上，將溫泉原本之泡湯、休閒用途，提昇至妝品保養層級，實已增加溫泉價值。因此，符合 Hafeez 等學者之核心能力標準。

三、 多角化與核心能力：

事實上，多角化是項相當複雜的經營策略，本質上屬於開創新事業，因此，經營者必須具備創業的精神與能力，先期察覺企業成長或獲利的機會，並有執行策略能力，才能成功達到多角化經營之目標。

過去實證研究顯示，多角化績效表現以相關多角化為佳，其以一組核心資源與能力，靈活地應用於其他產業，並創造競爭優勢 Oyedijo(2012)；且學者亦認為關聯性多角化之績效較垂直整合與非關聯性為佳，理由在於其以企業核心競爭力為基礎，將其延伸至新進入事業，規避了以機會為主的多角化策略之高風險，亦確保競爭優勢(湯明哲，2003)。

在多角化經營策略上，個案公司遵循著建立核心能力，以進入妝品產業的相關多角化經營策略模式。而其核心能力的建立，係以經營者進入學校學習溫泉多元化應用之知識，先行評估進入各個溫泉多角化相關產業之可行性，再擇定以妝品產業為進入標的，建立起溫泉提煉、妝品研發、產品製造能力，並使該能力符合價值性及獨特性、集合性、策略彈性等標準，以進入妝品產業。

由於多角化經營本質上是屬於新創事業，在初期核心能力未臻成熟的情形下，個案在多角化經營發展上並非相當順遂。因此，個案公司依實際遭遇的問題及困境，尋求「石資中心」協助，檢討其原因，並適時修正經營策略。而修正後的成效，透過訂房遊客的回饋，表達

在從媒體得知安通溫泉系列產品，引發至安通溫泉飯店旅遊的意願，且亦有部分同業探詢其多角化作法，實已達到當初設定多角化經營的目標，有效提昇安通溫泉飯店的品牌形象及知名度，同時在累積經驗的過程中，也強化了自身的核心能力，符合核心能力是企業長期經營過程中所累積知識學習效果之特性。

另外，個案公司規模屬於中小型企业，本身能投入核心能力建立及多角化經營的資源相當有限；在有限資源的情形下，個案公司採行的多角化經營策略，係將新成立的生技公司與嘉南藥理科技大學建立產學合作關係，取得溫泉提煉、妝品研發、產品製造能力，其優點在於無需對工廠生產設備、員工培訓技能等方面進行投資，避免建設工廠基礎設施及產品量產能力需要再耗費更長時間，亦能降低進入新產業的成本、時間及風險。另在行銷方面，亦係委由其他公司代理銷售，成功與否雖取決於對造公司的行銷能力，具有一定風險，惟僅能慎選理念相符、行銷能力較佳的公司，並藉由授權契約之規範保障，以降低風險。因此，個案公司於成立新公司後，以產學結盟、行銷授權方式，建立核心能力，強化自身組織競爭優勢，並降低成本投入及有利管控風險，有利於中、小規模企業在資金、人才有限的情形下進行多角化經營。

第二節 建議

台灣溫泉資源豐富，造就各地溫泉區觀光、休閒產業蓬勃發展；同樣的，各地溫泉旅館也面臨營運方式狹隘、產業同質性高、淡旺季季節性因素影響獲利，及聯外交通中斷等經營風險。而國內各地溫泉區旅館是否能仿效或複製個案公司成立生技公司、研發及生產溫泉妝品的多角化經營模式，獲得如同個案公司的經營成果，以降低經營風險。在綜合個案業者、產業界、學者意見，其實是值得商榷的，主要

理由在於國內各地溫泉泉質實屬不同，是否適合製作妝品，仍有待研究，不一定適合進入妝品產業。

然而，產、學界專家學者均肯定，溫泉旅館業多角化經營是可以作為降低經濟風險及企業成長的方向，但不一定要完全仿效個案公司的作法，而是應視自己溫泉區的特色與泉質特性，瞭解泉質內各項成份的特性、功用，以泉質獨特性尋求多元應用的可能性及可行性，並結合該地溫泉區特色，或搭配當地、鄰近地區的天然、特殊素材，再以生技技術研發具獨特性之溫泉產品。

本研究於分析個案公司多角化經營歷程，發現其多角化策略之成功與核心能力建立有著密切關聯性，主因在於個案公司原有的核心能力，僅局限於旅館經營，對於所欲進入的產業進行多角化經營，依 Hafeez 等學者所提出的標準，甚至連個案公司經營者亦坦誠，安通溫泉飯店當時並無跨足至其他產業的能力。因此，建立核心能力，使溫泉旅館具備進入多角化產業的資格與能力，將成為其他溫泉旅館業者首要面臨的課題。

由於大多數國內溫泉旅館之規模，實與個案公司同屬於中小型企业且家族式型態，能投入核心能力建立及多角化經營的資源相當有限。而溫泉旅館業者是否願意比照個案公司，由經營者本身或指派專人至學校學習後，再進行多角化經營，仍需考量其投入之時間成本是否符合經濟效益及經營者期待。

因此，本研究參考 Boguslauskas & Kvedaraviciene(2009)針對企業在核心能力獲得上所提出的建議，配合個案經營者及產、學界專家意見，認為其他溫泉業者可以透由下列方式，建立核心能力，以進入多角化經營領域：

一、 延聘或租用人才：

延聘或租用人才係指聘請在多角化經營領域具有專才之人士，或者委託相關商業顧問公司，為該公司進行多角化策略規劃、可行性研究及相關財務方面建議，並協助公司對內建立系統、內部訓練，以開發瞭解顧客價值的能力，對外則協助甄別合作對象，以建立進入其他產業之核心能力。

二、 尋求法人研究機構輔導：

政府為促進國內產業升級，提升國內產業國際競爭力，依據「促進產業升級條例」第 22 條規定，由政府捐助成立之技術輔導單位，應配合提供技術輔導，以強化技術引進與移轉。以東部「石資中心」為例，可提供東部地方特色產業輔導，亦成功協助個案公司多角化經營發展，建立核心能力。另外，在溫泉產業部分，國內亦有「台灣溫泉研究發展中心」輔導業者進行溫泉資源多元利用，並整合產官學界資源應用，亦係協助業者建立核心能力的管道(台灣溫泉研究發展中心)。

三、 結盟、購併及授權協議方式：

溫泉旅館業者亦可尋求國內生技業者，以結盟、授權協議方式，針對個別溫泉區之泉質特色、功用，搭配當地、鄰近地區的天然、特殊素材，以生技技術研發具有當地特色之溫泉產品，創造出獨特性優勢，並建立起跨產業領域之核心能力。

另外，溫泉旅館產業多角化經營方向，除了妝品外，其實可結合生技產業，往醫療藥品方向開發新的應用產品，以提高溫泉產品價值及符合客戶端需求。舉例而言，中研院生物化學研究所副研究員張崇毅與特聘研究員吳世雄主持的研究團隊，近期以烏來本土溫泉菌 (*Meiothermus taiwanensis*) 內之「C 型隆(Lon)蛋白酶」為研究對象，發現台灣本土嗜熱菌 C 型隆蛋白酶結構較穩定，能形成優異的結晶體之特性，有助於發展抗生素及抗癌藥物的新標靶 (鄭凱榕，2013)。

因此，溫泉應用於醫療生技產業，將能創造出高於妝品產業之價值，且亦能符合各國醫療需求，是個案及其他溫泉旅館業者日後可投入之多角化經營方向。



第三節 研究限制與未來研究方向

一、 研究限制：

本研究以「個案研究法」進行探索性研究，雖在個案公司資料分析上力求個案真實度，以訪談的初級資料配合相關次級資料在佐證，並使用「正、反、合」三角驗證，以檢視個案研究的邏輯性，並呈現個案真實性；惟本研究僅就單一個案公司進行資料的蒐集與分析，且在訪談對象只針對個案公司、產業專家、學界，並未探索其他業界對於多角化經營的看法，及第三級產業業者於行銷個案產品之意見，難以宏觀瞭解全面性、客觀的整體意見。

在訪談過程中，受訪者對於研究議題雖有相當程度的瞭解，惟在部分專有名詞上，認知程度各有不同，雖然經過研究者事先提供訪談稿並解釋專有名詞，但受限於受訪者個人主觀意識及看法，亦影響資料收集的質與量。

由於個案內容撰寫及分析，係依照研究者對個案理解程度而進行，在撰寫品質及分析上完全仰賴研究者能力，較具主觀性，亦係難以避免的研究限制。

二、 未來研究方向：

依據上述之研究限制，未來研究者可嘗試多個案方式，針對其他業者針對多角化經營之意見、第三級產業業者行銷個案產品、消費者對溫泉產品接受度及品牌形象等面向進行訪談，兼顧深度、廣度，以求多面向之效果；另鑒於溫泉多角化發展已朝向醫療生技領域發展，未來研究者可針對溫泉在醫療生技領域的應用及商品化，再進行深入探討，以充實溫泉多角化發展之相關研究。

參考文獻

【中文參考文獻】

- 方至民，(2010)，管理學，台北：前程文化事業有限公司。
- 吳思華，(2000)，策略九說，台北：臉譜出版社。
- 吳尚怡，(2010)，「台灣溫泉區服務品質評估模式建立之研究」，嘉南藥理科技大學溫泉產業研究所碩士論文。
- 吳炯嫻，(2011)，「溫泉旅館遊客消費行為之研究—以關子嶺溫泉區為例」，嘉南藥理科技大學溫泉產業研究所碩士論文。
- 宋聖榮 & 劉佳玫，(2003)，台灣的溫泉，台北縣新店市：遠足文化。
- 李筱雯、梁仲正 & 李一民，(2006)，「關子嶺統茂溫泉會館遊客涉入程度之研究」，生物與休閒事業研究，第四卷，頁109-115。
- 林儀婷 & 吳志剛，(2011)，「溫泉遊客體驗與消費行為—以四重溪溫泉為例」，休閒保健期刊，第五卷，頁219-229。
- 施宏燕編譯，(2008)，「美將大規模開發西岸地熱發電 仍需重視環境影響」，台灣環境資訊中心，取自<http://e-info.org.tw/node/38372>(民102年8月13日瀏覽)
- 孫惠玲，(2000)，「台灣溫泉區經營管理之探討—以四重溪溫泉區為例」，第三屆全國經營實務專題研討會論文集
- 張家銘、賴世國 & 李一銘，(2009)，「溫泉旅館業主管對企業經營風險認知之研究」，臺灣體育運動管理學報，第9卷，頁47-77。
- 許廷憶，(2009)，「探討消費者選擇溫泉評估因素—以台灣溫泉為例」，開南大學企業與創業管理學系碩士論文。
- 許雅雯、蔡一如、甘其銓、陳怡靜、李孫榮、萬孟瑋，(2011)，「台灣溫泉應用於臉部美容之效益評估」，嘉南學報，第37卷，頁47-77。
- 連祥淵，(2011)，「台灣溫泉資源多元與高值應用之研究—以安通溫泉飯店為例」，嘉南藥理科技大學溫泉產業研究所碩士論文。

陳伸賢 & 王明堡，(2005)，「台灣溫泉資源之未來展望」，*第二屆資源工程研討會論文集*

陳家勉，(2008)，「溫泉醫療」，取自

<http://818h.mnd.gov.tw/btWeb/usrHtml/WARD9.html>(民102年8月13日瀏覽)

陳彥傑、陳昭男、潘文龍 & 戴揚飛，(2009)，「2008高雄冬季旅展的溫泉行銷實務分析」，*稻江學報*，第五卷第二期，頁67-79。

陳柏淳、費立沅、蕭如瑾 & 趙彥婷，(2007)，「天然的尚好？臺灣的溫泉與地熱水探討」，*地質環境與資源研討會論文集*，頁149-156。

湯明哲，(2003)，*策略精論：基礎篇*，台北：天下遠見。

鈕文英，(2012)，*質性研究方法與論文寫作*，台北：雙葉書廊。

黃躍雯 & 徐唯正，(2008)，「台灣發展溫泉保護地(BADE)的基本概念架構」，*北市教大社教學報*，第4卷，頁217-252。

蔡敦浩 & 方世杰，(2012)，*策略管理*，台北：滄海書局。

蔡耀霆，(2005)，「北投溫泉發展溫泉保養地(BADE)模式之競爭策略」，*中央大學企業管理研究所碩士論文*。

鄭凱榕，(2013/8/5)，「台灣本土溫泉菌解構 隆蛋白酶抗癌新標靶」，新頭殼newtalk，<http://newtalk.tw/news/2013/08/05/38881.html>。(民102年8月13日瀏覽)

蕭瑞麟，(2007)，*不用數字的研究*，台北：台灣培生教育。

盧甫庭，(2012)，「溫泉產值調查分析及資源發展策略之研究」，*嘉南藥理科技大學溫泉產業研究所碩士論文*。

成功大學物理治療學系，(2011)，「東部溫泉產業調查期末報告書」，花蓮縣：財團法人石材暨資源產業研究發展中心。

慈濟大學，(2003)，「台灣溫泉多樣 慈大林光慧老師帶領學生團隊進入溫泉菌的世界」，取自

<http://news.tzuchi.net/tcem.nsf/0/cfd68f132b04d1c348256d3d001505c4>(民102年8月13日瀏覽)

嘉南藥理科技大學溫泉產業研究所，(2013)，「溫泉酵素建功 首支國人研發溫泉保養品上市」，取自

http://www.hot-spring-institute.chna.edu.tw/?hl=zh-tw&p=HEgg&f=x015&_id=P20130423114728524(民

102年9月13日瀏覽)

嘉南藥理科技大學，(2007)，「溫泉資源效能運用提昇技術研究報告」，台北市：經濟部水利署。

交通部觀光局，(2012)，「中華民國 100 年國人旅遊狀況調查報告」。

經濟部，(2011)，「在地特色產業聚落以有限資源讓產業加值」，取自

http://itriexpress.blogspot.tw/2011/01/blog-post_27.html(民 102 年 8 月 13 日瀏覽)

經濟部能源局，(2002)，熱力四射！—台灣地熱探勘與潛能展望，取自

<http://energymonthly.tier.org.tw/outdatecontent.asp?ReportIssue=200212&Page=11>(民 102 年 8 月 13 日瀏覽)

經濟部能源局，(2009)，「德國地熱能源的應用實例」，取自

<http://energymonthly.tier.org.tw/outdatecontent.asp?ReportIssue=200912&Page=29>(民 102 年 8 月 13 日瀏覽)

經濟部能源局，(2011)，宜蘭清水地熱——能源技術產官學合作成功案例，取自

<http://energymonthly.tier.org.tw/outdatecontent.asp?ReportIssue=201103&Page=25>(民 102 年 8 月 13 日瀏覽)

MBA Library 智庫百科，企業核心能力，取自

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%A0%B8%E5%BF%83%E8%83%BD%E5%8A%9B>(民 102 年 8 月 13 日瀏覽)

理膚寶水網站，理膚寶水發展沿革，取自

<http://www.lrp.com.tw/About/SpecialPage.aspx?Id=42>(民 102 年 8 月 13 日瀏覽)

百度百科，VICHY 溫泉水，取自 <http://baike.baidu.com/view/603517.htm>(民 102 年 8 月 13 日瀏覽)

美國之音，(2010)，「溫泉市--正統美國浴的故鄉」，取自

<http://www.voafanti.com/gate/big5/www.voachinese.com/content/article-20100423-ameri-can-spa-94454964/848849.html>(民 102 年 8 月 13 日瀏覽)

台灣溫泉研究發展中心，中心簡介，取自

http://hot-spring.chna.edu.tw/center_info_1_1.aspx(民 102 年 10 月 15 日瀏覽)

【英文參考文獻】

- Ackermann, Fran, Bryson, John M., & Eden, Colin. (2007). Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702-717.
- Agha, Sabah, Alrubaiee, Laith, & Jamhour, Manar. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1).
- Amit, Raphael, & Livnat, Joshua. (1988). Diversification strategies, business cycles and economic performance. *Strategic Management Journal*, 9(2), 99–110.
- Amit, Raphael, & Schoemaker, Paul J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anil, Ibrahim, Yigit, Ihsan, & Canel, Cem. (2013). The Relation between Diversification Strategy and Organizational Performance: A Research on Companies registered to the Istanbul Stock Exchange Market. *Advances In Management*, 6(3).
- Ansoff, Igor. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, Igor. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Berry, Charles H. (1975). Corporate Growth and Diversification. *Princeton University Press*.
- Boguslauskas, Vytautas, & Kvedaraviciene, Goda. (2009). Difficulties in identifying Company's Core Competencies and Core Processes. *Engineering Economics*, 62(2), p75-81.
- Chandler, Alfred Dupont. (1990). *Scale and scope : the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Corley, Kevin. (2011). The Coming of Age for Qualitative Research Embracing the Diversity of Qualitative Methods. *Academy of Management Journal* 54(2), 233-239.
- CREȚU, Raluca Florentina. (2012). Corporate Governance and Corporate Diversification Strategies. *Review of International Comparative Management*, 13(4).

- Denis, David J., Denis, Diane K., & Sarin, Atulya. (1999). Agency theory and the influence of equity ownership structure on corporate diversification strategies. *Strategic Management Journal*, 20(11), 1071-1076.
- Edgar, William B., & Lockwood, Chris A. (2010). Methodological tradeoffs in developing core competence related theory: the value provision situation. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(1), p41-61.
- Edgar, William B., & Lockwood, Chris A. (2012). Understanding, Finding, and Conceptualizing Core Competence Depth: A Framework, Guide, and Generalization for Corporate Managers and Research Professionals. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(2), p63-92.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review* 14(4), 532-550.
- Gallon, Mark R., Stillman, Harold M., & Coates, David. (1995). Putting core competency thinking into practice. *Research Technology Management*(20-28).
- Gort, Michael. (1962). *Diversification and integration in American industry*: Greenwood Press.
- Gupta, Samir, Woodside, Arch, Dubelaar, Chris, & Bradmore, Don. (2009). Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modeling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 219-227.
- Hafeez, K., Zhang, YanBing, & Malak, N. (2002). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 49(1), 28-35.
- Hamel, G, & Heene, A. (1994). *Competence Based Competition*: Wiley.
- Hayes, Robert H., & Pisano, Gary P. (1996). Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts. *Production and Operations Management*, 5(1), 25-41.
- Hill, C. W. L. (1994). Diversification and economic performance: bringing structure and corporate management back into the picture. *Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, Fundamental issues in strategy: a research agenda*, 297-321.
- Hillebrandt, P.M., & Cannon, J. (1990). *The modern construction firm*: Macmillan.
- Hitt, Michael A., & Hoskisson, Robert E. (1990). Antecedents and Performance Outcomes of Diversification: A Review and Critique of Theoretical Perspectives. *Journal of Management*, 16(2), 461-509.

- Hitt, Michael A., & Ireland, R. Duane. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, & Hoskisson, Robert E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Competitiveness and Globalization ; [concepts and Cases]*: Thomson/South-Western.
- Iacobucci, D., & Rosa, P. (2005). Growth, Diversification and Business Group Formation in Entrepreneurial Firms. *Small Business Economics*, 25(1), 65-82.
- Jacquemin, Alexis P., & Berry, Charles H. (1979). Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth. *The Journal of Industrial Economics*, 27(4), 359-369.
- Javidan, Mansour. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Kotler, Philip. (1994). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Leonard-Barton, Dororthy. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Ljungquist, Urban. (2008). Specification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration. *European Business Review*, 20(1), 73-90.
- Long, Carl, & Vickers-Koch, Mary. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 7-21.
- Lund, John W., & Boyd, Tonya L. (2002). Geothermal direct-use in the United States in 2000. *Geo-Heat Center Quarterly Bulletin*, 21(1), 1-5.
- Mansour-Cole, Dana. (2001). Team identity formation in virtual teams. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 8, 41-58.
- Markides, Constantinos C. (1997). To Diversify or Not To Diversify. *Harvard Business Review*, 75(6), 93-99.
- Montgomery, Cynthia A. (1994). Corporate Diversification. *Journal of Economic Perspectives*, 8(3), 163-178.
- Mooney, Ann. (2007). Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? . *Journal of Education for Business*, 83(2), p110-115.
- Oyedijo, Ade. (2012). Effects of Product – Market Diversification Strategy on Corporate Financial Performance and Growth: An Empirical Study of Some

- Companies in Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research* 2(3).
- Pitts, Robert A., & Hopkins, H. Donald. (1982). Firm Diversity: Conceptualization and Measurement. *The Academy of Management Review*, 7(4), 620-629.
- Prahalad, C. K. (1993). The Role of Core Competencies in the Corporation. *Research Technology Management*, 36(6), 40-47.
- Prahalad, C.K., & Hamel, Gary. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Ramanjam, V., & Varadarjan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523-551.
- Reed, Richard, & Luffman, George A. (1986). Diversification: The growing confusion. *Strategic Management Journal*, 7(1), 29-35.
- Rumelt, Richard P. (1974). Strategy, structure, and economic performance. *Harvard Business School Press*, 9-46.
- Samuels, Dave, & Media, Demand. (2012). Corporate Diversification Strategies. from <http://smallbusiness.chron.com/corporate-diversification-strategies-61480.html>
- Saunders, Mark, Lewis, Philip, & Thornhill, Adrian. (2003). *Research Methods for Business Students*: Pearson Education Limited.
- Teece, David J. (March 1982). Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39-63.
- Varadarajan, P. "Rajan", & Ramanujam, Vasudevan. (1987). Diversification and Performance: A Reexamination using A New Two-Dimensional Conceptualization of Diversity in Firms. *The Academy of Management Journal*, 30, 380-393.
- Walsh, Steven T., & Linton, Jonathan D. (2001). The Competence Pyramid: A Framework for Identifying and Analyzing Firm and Industry Competence. *Technology Analysis & Strategic Management* 13(2), 165-177.
- Wang, Yonggui, & Lo, Hing-Po. (2004). Customer-focused performance and its key resource-based determinants: An integrated framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 14(1/2), 34 - 59.
- Wrigley, Leonard. (1970). Divisional autonomy and diversification. *Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School*.
- Yin, Robert K. (2009). *Case study research*: Sage Publications.

Zook, Chris, & Allen, James. (2001). *Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times*: Harvard Business Review Press.

