

## 環境不確定、策略導向與跆拳道館績效：ESCAPE 觀點

丁好菲<sup>1</sup> 張文榮<sup>2\*</sup> 林彥彰<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 國立體育大學休閒產業經營學系

<sup>2</sup> 宏國德霖科技大學休閒事業管理系

<sup>3</sup> 金城跆拳道館

\*通訊作者：張文榮

通訊地址：236 新北市土城區青雲路 380 巷 1 號

E-mail: rickrong@gmail.com

DOI:10.6167/JSR.202512\_34(2).0011

投稿日期：2025 年 8 月 接受日期：2025 年 10 月

### 摘要

在少子化與教育觀念轉變下，跆拳道館已逐漸由傳統武術訓練場域轉型為兼具教育、休閒與體能發展的複合型機構。然而，既有研究多聚焦於顧客滿意、教練行為或招生策略，對整合性經營架構著墨不足，導致學理與實務間存有落差。有鑑於此，本研究導入 ESCAPE (environment, strategy, capability, advantage, performance, evaluation) 模型，探討策略導向如何透過組織能力影響績效，並檢驗環境不確定性的調節效果。研究以新北市某連鎖跆拳道館為對象，採立意抽樣取得 136 份有效問卷，涵蓋教練與家長兩群體。問卷依 ESCAPE 六構面設計並經專家審查，分析方法包括 SmartPLS 與 PROCESS。結果顯示，策略導向正向影響組織能力（創新力與行銷力），進而提升績效，驗證策略藉由能力驅動績效的作用機制。調節效果部分僅「策略導向—行銷力」路徑獲部分支持，其餘假設未成立。整體而言，本研究補足文獻對教育服務型組織經營架構的不足，證實內部策略與能力建構比外部環境更具關鍵影響，並建議道館經營者持續強化創新與行銷能力，以鞏固品牌價值與競爭優勢。研究成果拓展 ESCAPE 模型於服務型教育機構的應用，亦為跆拳道館及相關產業提供策略參考。

**關鍵詞：**適應與回應、策略執行、組織能力、組織績效、武道

## 壹、緒論

跆拳道 (Taekwondo) 源自韓國，是一種結合踢擊、格擋與快速移動技巧的現代武術。自 1988 年列入奧運示範項目、2000 年成為正式比賽後，已發展為全球主流競技運動之一 (Franchini et al., 2018; World Taekwondo, n.d.)。技術以踢技為核心，融合傳統武術精神與現代體育結構 (Narvaez-Silva et al., 2004)。跆拳道分為對打 (kyorugi) 與品勢 (poomsae)，對應全接觸競技與套路表演 (S. Kim, 2023)。跆拳道具高度制度化與文化象徵性，透過段位晉升、禮儀與規範培養學習者的自律與責任 (Moenig, 2015)，被視為結合運動、教育與文化傳承的綜合體 (Channon, 2014)，在韓國更被視為國技與文化輸出的象徵，展現其全球軟實力 (Rozenfeld, 2021)。在臺灣，受少子化與教育觀念轉變影響，跆拳道館逐漸從傳統訓練場域轉型為結合教育與體能發展的複合型機構，多由退役選手或教練創辦，初期仰賴師徒制與口碑招生 (黃永偉, 2022)。因應才藝市場競爭，道館逐步導入企業化經營 (謝承勳、陳健隆, 2014) 與社群媒體行銷 (Byon & Phua, 2021)，並發展情緒管理、團隊合作、晉級制度及與校方合作的多元課程 (Sun et al., 2023)。然而，道館仍面臨如選址不利、師資與招生策略不足等挑戰，導致整體發展呈現企業化與傳統經營兩極化趨勢 (杜征和、吳孟憲, 2015)。

近年研究將跆拳道館劃分為四種經營型態：傳統師徒型、競技選手培育型、商業連鎖／複合型，以及社區休閒—安親整合型 (黃永偉, 2022；盧育慈, 2024)，各

自具備明確目標、收入來源與教學方向。盧育慈 (2024) 指出大多數道館仍以營利為導向，仰賴學費、晉級費與裝備費，並重視家長的信任與參與。教學強調因材施教與分齡制度，有助於兒童自信與品格養成 (Bozkurt & Yesilcimen, 2023)；招生則依賴學校社團、口碑與交通便利性。謝承勳與陳健隆 (2014) 認為經營成功關鍵在於穩定師資、品牌定位、顧客關係經營與策略調整能力。但道館經營亦面臨諸多挑戰，包括教練流動率高 (Hull, 2022)、品牌一致性難維持 (Hegner & Jevons, 2016) 及市場與政策變動。為因應外部變化，道館應建立標準化流程、強化顧客情感連結，並建構具回應力的策略架構，以提升經營韌性與教育價值 (Diehl & Golann, 2023; Gorghiu et al., 2024; Hill, 2022)。然而，現行文獻多聚焦於單一構面如顧客滿意度 (王元聖、洪敦賓等, 2014)、教練行為 (王元聖、邱炳坤等, 2014) 與招生策略 (簡澤民, 2007)，缺乏整合性理論架構以系統分析影響績效的關鍵因素。為彌補此缺口，本研究導入 ESCAPE (environment, strategy, capability, advantage, performance, evaluation) 模型，強調從環境掃描、策略規劃到績效回饋的動態循環。

儘管跆拳道館並非典型企業，其營運已涵蓋課程設計、品牌經營、人員管理、顧客服務與績效評估等面向，顯示高度管理複雜性。面對少子化、競爭激烈與需求多元的環境，若無明確經營架構與策略，將難以維持競爭優勢與永續發展。ESCAPE 模型可作為整合性分析框架，系統檢視經營構面與互動關係，對銜接經營者邏輯與

顧客感受具有實務與理論價值。本研究導入 ESCAPE 模型，補足跆拳道館於策略與管理研究的不足。雖然跆拳道在體育與教育領域具全球影響力，既有研究多聚焦個體層面，如技術、心理或課程 (黃信捷等，2021；Casolino et al., 2012; Fong et al., 2013; Y.-J. Kim et al., 2021)，相對忽略道館的經營面向。彭鈞淪與謝文偉 (2008) 雖曾建構道館經營量表，惟多為個案型研究，缺乏廣泛驗證，後續文獻亦多聚焦困境與教學品質，缺乏整合性模型探討經營策略、管理實踐與顧客體驗。在臺灣，跆拳道館已逐步邁向品牌化與連鎖化，並導入企業經營與行銷思維，但相關實證研究仍顯不

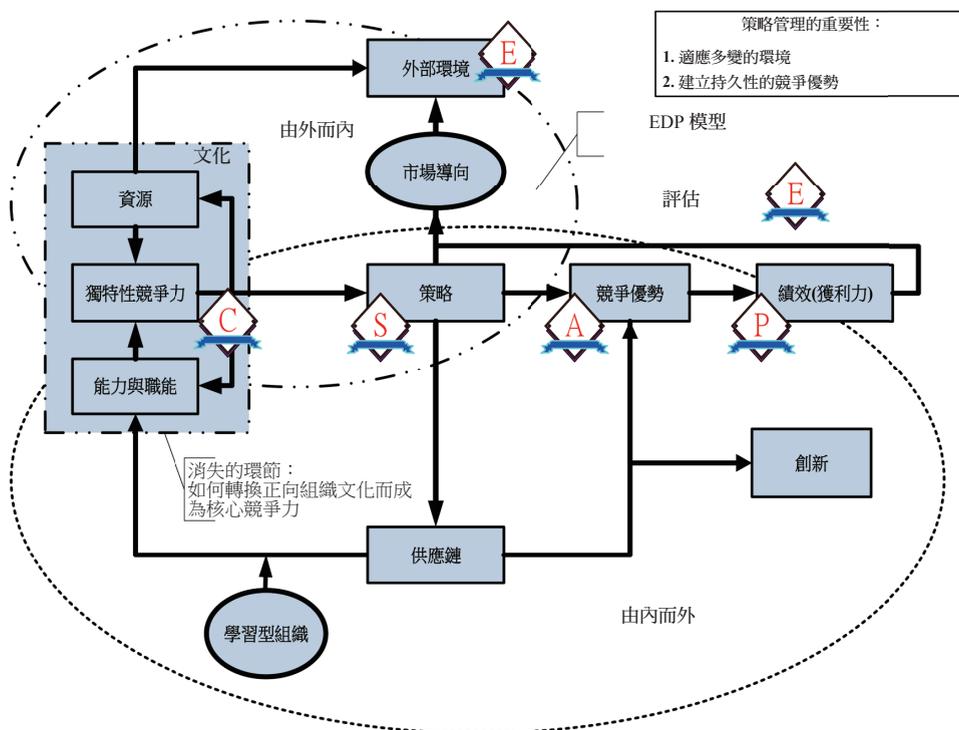
足，亟需整合性、跨層次的理論驗證架構，支持策略規劃與顧客導向轉型。

## 貳、文獻探討

### 一、ESCAPE 模型與應用

ESCAPE 模型 (圖 1) 由 Liao et al. (2010b) 基於環境－策略－績效 (environment, strategy, performance, ESP) 觀點發展而成，可視為 ESP 的延伸。模型涵蓋六大構面：環境 (E)、策略 (S)、能力／組織資源 (C)、競爭優勢 (A)、績效 (P) 與評估 (E)，象徵組織可藉此擺脫低效運作，邁向創新與高績效。相較傳統 ESP，ESCAPE 更強調價

圖 1  
ESCAPE 模型



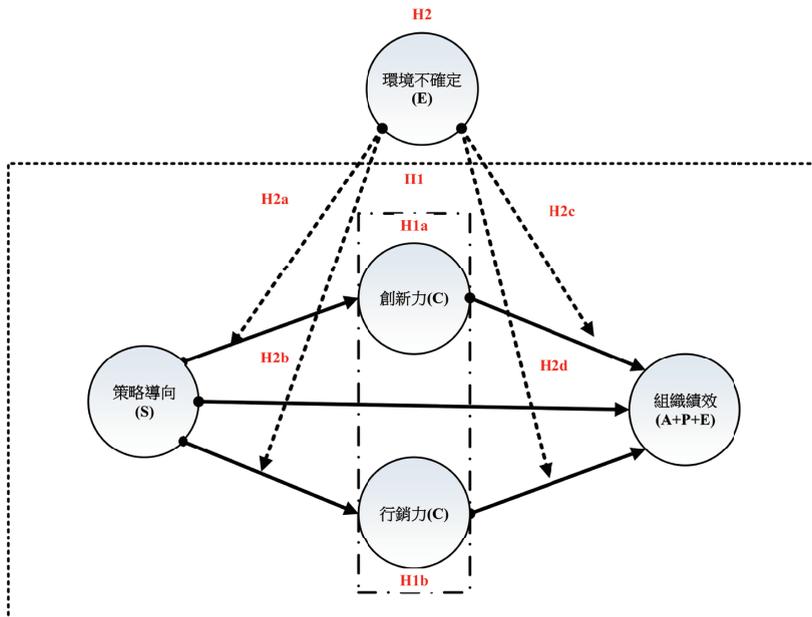
資料來源：Chang et al. (2008)；Liao et al. (2010b)；Prajogo and Sohal (2001)。

值創造的動態歷程、管理者與顧客互動，以及策略規劃、能力建構與回饋評估的整合性，特別適用於服務導向與知識密集型組織 (Covin & Slevin, 1989; Garvin, 1993; Naman & Slevin, 1993)。

ESCAPE 源自 Chang et al. (2008) 的環境—策略—能力 (environment, strategy, capability, ESC) 模型，強調「外部驅動—內部整合—回饋調整」的循環，後續廣泛應用於教育、電信、觀光餐旅產業 (張文榮等, 2012, 2024; Horng et al., 2023; Liao et al., 2010b)。本研究依據 ESCAPE 模型建構概念性架構並發展研究假設 (見圖 2)，其中創新力 (innovation capability) 與行銷力 (marketing capability) 為組織能力 (organizational capability) 關鍵 (Hurley & Hult, 1998; Mora Cortez & Johnston, 2019)，亦有學者以學

習能力 (Garvin, 1993; Horng et al., 2023) 或市場導向 (market orientation) 作為能力代表 (Hurley & Hult, 1998)。策略導向 (strategic orientation) 方面，常見創業導向 (entrepreneurial orientation) (Horng et al., 2023; Wiklund, 1998)、市場導向 (Mu & Di Benedetto 2011; Schweiger et al., 2019) 與學習導向 (learning orientation) (Le & Ngoc-Khuong, 2025)。考量道館屬服務型中小企業，策略多在課程、收費、場館與招生等實務面，故本研究採行銷 4Ps (產品 [product]、價格 [price]、通路 [place]、推廣 [promotion]) 作為策略導向衡量，更貼近實際經營情境與顧客感受。綜合而言，本研究以“C”代表創新力與行銷力所構成之組織能力，績效則分別以“A”、“P”、“E”呈現。

圖 2  
概念性架構



整體而言，ESCAPE 模型係在 ESP 架構上延伸，納入能力 (C) 與評估 (E) 兩構面，以更全面呈現服務導向與知識密集型組織的運作邏輯。此類組織（如教育、醫療、運動、餐旅等）主要依賴專業知識、人力資本與顧客互動進行價值創造，而非依靠有形資源 (Garvin, 1993)。因此，知識的累積、分享與再利用即為組織績效的關鍵來源 (Barney, 1991)。ESCAPE 模型正以「能力建構」作為策略與績效之橋樑，強調透過學習與知識轉化形成動態優勢，並以評估 (E) 構面建立持續改進的回饋機制，呼應知識密集型產業「學習—創新—應用」的循環邏輯 (Teece et al., 1997)。過去研究亦指出，該模型可作為服務創新與能力整合的系統化架構 (Cheng & Chen, 2013; Horng et al., 2023)，能有效捕捉知識密集產業在策略導向、創新與組織學習間的互動關係，特別適用於以專業知識與顧客服務為核心的組織，如跆拳道館、教育訓練機構與休閒服務業。

為使 ESCAPE 模型更貼近跆拳道館之經營脈絡，本研究進一步說明六大構面在本研究場域中的具體意涵如下：

- (一) 環境 (E)：指外部環境中影響道館經營的關鍵因素，包括少子化趨勢、家長教育觀念轉變、運動政策推動及區域競爭態勢等。這些因素決定了道館招生策略、課程定位與品牌溝通方向，亦是經營者擬定策略的出發點。
- (二) 策略 (S)：指道館在課程設計、品牌行銷、師資發展與顧客服務上的

整體規劃。道館可依據環境分析結果，採取差異化策略（如專項課程、家長共學方案）以建立品牌特色，並透過行銷活動吸引潛在學員與家長。

- (三) 能力／組織資源 (C)：包含教練專業、課程創新力、行銷推廣力與內部管理效能等，是策略能否落實的核心動能。道館若能建立制度化的教練培訓機制、創新教學內容與社群經營能力，即能強化策略執行力並提升服務品質。
- (四) 競爭優勢 (A)：反映道館相對於其他競爭者的差異化優勢，如品牌形象、家長信任、學員學習成效及社區口碑。這些優勢多由策略與能力的整合所產生，例如穩定師資團隊與高滿意度可形成信任與口碑循環，進而增強道館競爭地位。
- (五) 績效 (P)：涵蓋財務與非財務層面。財務面包括招生量、續報率及收益；非財務面則包括學員與家長滿意度、社區參與度與品牌忠誠度。績效不僅反映經營成效，也可作為策略修正與能力發展的依據。
- (六) 評估 (E)：指策略執行後之成效檢核與回饋機制。道館可運用顧客回饋問卷、課程參與率與社群互動數據等資訊，評估行銷與服務策略之有效性，進而調整教學內容與推廣方式，形成「持續改善」的學習型組織循環。

整體而言，ESCAPE 模型在跆拳道館

經營脈絡中呈現一個「外部環境 → 策略制定 → 能力建構 → 競爭優勢 → 績效回饋 → 持續評估」的動態循環，協助道館經營者以系統性思維整合內外部資源，達成永續經營與顧客滿意的雙重目標。接下來，本研究將以環境不確定、策略導向、組織能力（創新力與行銷力）、競爭優勢、經營績效以及評估與回饋，分別對應 ESCAPE 模型的六大面向。

## 二、策略導向的取向與衡量

策略導向係指組織面對外部環境與內部資源時，形成長期經營策略的整體取向，決定企業在市場競爭中資源配置與行動方向 (Gatignon & Xuereb, 1997; Venkatraman, 1989)。學者普遍認為策略導向具有多元取向，主要可分為市場導向、創業導向與學習導向三種 (Lumpkin & Dess, 1996; Sinkula et al., 1997)。市場導向強調組織應以顧客需求為核心，透過市場情報的蒐集、傳遞與回應以創造顧客價值，並藉由顧客滿意與競爭反應維持長期績效 (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990)。創業導向則聚焦於創新性、風險承擔與前瞻性，代表組織在動態與不確定環境中尋求新機會的能力 (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983)。學習導向則強調知識的獲取、內化與應用過程，藉由組織學習與持續改進，強化長期競爭優勢 (Sinkula et al., 1997)。三者雖同屬策略導向理論框架，但關注面向不同：市場導向著重顧客價值，創業導向著重創新突破，而學習導向則強調知識更新與適應。

本研究聚焦於教育與運動服務產業，

強調顧客導向與市場回應，因此採用市場導向作為核心理論基礎。跆拳道館經營特性兼具教育與服務雙重屬性，經營決策主要反映於課程設計、定價策略、招生通路與推廣活動等具體行銷行動。Horng et al. (2023) 與 Liao et al. (2010b) 指出，行銷 4Ps 為衡量教育與服務業策略導向的具體指標，能有效呈現組織如何透過課程內容創新、合理收費、通路布局與品牌推廣來回應市場需求。因此，本研究以 4Ps 操作化策略導向的衡量構面，反映跆拳道館「顧客導向」的經營邏輯與策略執行特性。此一設計不僅具理論依據與實務可行性，亦有助於後續分析策略導向經由組織能力影響績效的中介機制。

## 三、組織能力的中介角色

組織能力指組織整合並運用資源以達成目標的能力 (Grant, 1991)，亦為資源基礎觀點 (resource-based view, RBV) 中強調持續競爭優勢的關鍵要素 (Barney, 1991)。RBV 主張，企業內部之獨特資源與能力是創造持續競爭優勢的關鍵；而動態能力理論 (dynamic capabilities theory, DCT) 則進一步指出，組織需持續學習、調整與重組資源，以因應外部環境變化 (Tece et al., 1997)。綜合兩者觀點，組織能力可視為企業將資源有效轉化為產出的核心技能與實踐行為，具有價值性、稀有性、不易模仿性與不可替代性 (Kemper & Brettel, 2015)，是執行策略與建立永續競爭優勢的關鍵。在教育與運動服務產業中，創新力與行銷力為最能反映組織核心能力的兩個面向。創新力

指組織在課程、教學與服務設計上進行創新與改良的能力，能強化教學品質並提升顧客信任與滿意 (Hurley & Hult, 1998)。行銷力則指將市場知識轉化為具體行動的能力，包括品牌建構、顧客關係管理與推廣策略 (Vorhies & Morgan, 2005)。創新屬於動態能力的一環，可協助開發新服務與提升市場敏捷度 (Jeng & Pak, 2016; Meyer, 2022)；行銷則將創新成果有效傳遞至市場，促進商業化與顧客滿意。兩者整合能顯著提升組織績效 (Medase & Barasa, 2019)，其中，行銷能放大創新價值 (Konnikov et al., 2017)，並透過顧客參與強化品牌回應市場與顧客需求。同時，傳統行銷 4Ps 具體展現策略導向，連結長期目標與市場行動，使創新成果更有效地轉化為市場績效 (Lamoria et al., 2024)。

相關實證研究顯示，策略導向對組織能力具正向影響 (Hult et al., 2004)，而組織能力進一步促進服務品質與績效表現 (Morgan et al., 2009)。不同國家在創新與行銷能力的依賴程度上亦存在差異，例如中國企業偏重創新驅動，而韓國企業則以行銷見長 (Yuan et al., 2016)。此結果說明創新與行銷能力的互補性與策略價值。本研究據此建構「策略導向—能力—績效」的理論鏈結，並假設組織能力在兩者之間發揮中介作用。有鑑於此，本研究提出假設：

H1：策略導向會透過組織能力來影響組織績效。

H1a：策略導向會透過創新力來影響組織績效。

H1b：策略導向會透過行銷力來影響組織績效。

#### 四、環境不確定的調節角色

環境不確定係指外部因素的不可預測性與複雜性，涵蓋競爭強度、市場動盪與技術變遷，並可能影響企業創新、策略執行與績效 (Schommer, 1995; Uz Kurt et al., 2012)。其多取決於決策者的主觀認知，組織在高度變動情境下需持續檢視並調整行銷 4Ps，以提升市場回應力與敏捷度 (Li, 2023)。然而，策略能否落實仍仰賴創新與行銷兩大能力：前者有助於差異化與價值創造 (Kanagal, 2015)，後者則透過顧客互動與品牌經營放大創新效益，提升忠誠度與績效 (Potočan, 2013)。因此，環境不確定不僅是挑戰，也可能成為能力發揮與績效提升的契機。在穩定環境下標準策略或已足夠，但在高度不確定下唯有策略與能力的動態整合，並配合持續評估與調整，方能維持組織韌性與永續成長 (Dubey et al., 2021)。據此，環境不確定可視為策略—能力—績效關係的關鍵調節變項。綜合上述，本研究提出下列假設：

H2：環境不確定會調節策略導向與組織績效的關係。

H2a：環境不確定會調節策略導向與創新力的關係。

H2b：環境不確定會調節策略導向與行銷力的關係。

H2c：環境不確定會調節創新力與組織績效的關係。

H2d：環境不確定會調節行銷力與組織績效的關係。

## 參、研究方法

為確保研究變項的理論一致性與實證可操作性，本研究依據第二章文獻探討並針對 ESCAPE 模型各構面進行操作型定義與量表設計。量表發展採取三階段程序：(一) 文獻歸納：根據 Chang et al. (2008) 與 Liao et al. (2010b) 之 ESCAPE 模型架構，並參考 Horng et al. (2023)、Cheng and Chen (2013) 等相關研究，萃取主要構面及衡量指標。(二) 題項設計與改編：依據跆拳道館經營脈絡進行語意調整，確保題項符合教育服務產業特性。題項以五點李克特 (Likert) 量表評分，1 代表「非常不同意」，5 代表「非常同意」。(三) 專家效度檢核：邀請 3 位學術專家及 2 位跆拳道館經營者審查題項內容，以確認題意清晰度、內容效度及產業適切性，據此進行語意修正與整合。

### 一、操作型定義與衡量變項

本研究依據 ESCAPE 六大構面設計問卷題項，並邀請 3 位專家審查：2 位為熟悉該模型的學者，包括 Liao et al. (2010a, 2010b) 研究的共同作者 C.-C. Wu 與 Horng et al. (2023) 的通訊作者 D.-C. Hu，另一位為具實務經驗的跆拳道館業者，以進行語意修飾並確保專家效度。所有題項皆採五點式李克特量表設計。具體設計方向如下：環境構面依 Aguilar (1967) 的「環境掃描」理論，採 PEST (政治 [politics]、經濟 [economics]、

社會 [society]、技術 [technology]) 四構面；策略構面以 4Ps 行銷組合作為代表；能力構面聚焦於創新力與行銷力；優勢構面則著重家長對品牌、教學與學習氛圍的相對評價。合計 ESCAPE 模型六構面共 64 題，其中環境 14 題、策略 12 題、能力 15 題、優勢 5 題、績效 9 題與評估 9 題。考量課程參與者多為兒童與青少年，家長雖為決策者但非實際使用者，因此績效構面未採用自我體驗式滿意度 (Wu & Griffin, 2012; Zhang et al., 2023)，而以家長對道館整體表現的比較性評估為主。最後，評估構面參考 Parasuraman et al. (1988) 與 Schein (1992)，強調顧客回饋與組織學習，設計項目包括改善制度與學員是否感受其實際運作等。

為具體呈現 ESCAPE 模型於跆拳道館經營脈絡的操作化，本研究將各構面定義如下，並舉代表性題項說明：

- (一) 環境 (E) / 環境不確定：指影響跆拳道館營運的外部條件，如政策、市場、社區需求與科技發展等。例題：「我知道政府有推動跆拳道運動相關政策。」
- (二) 策略 (S) / 策略導向：指道館於課程設計、品牌行銷及顧客溝通上的經營方針。例題：「本道館會依據學員的年齡、程度與學習目標來設計課程。」
- (三) 能力 (C) / 組織能力：指道館內部的創新與行銷能力，包括課程創新、服務品質與顧客互動。例題：「本道館在教學方法或內容上會有持續創新。」

- (四) 優勢 (A) / 競爭優勢：指道館相對於同業的差異化優勢，如品牌形象、專業形象與口碑。例題：「相較於其他道館，我覺得本道館的品牌形象更加專業。」
- (五) 績效 (P) / 組織績效：指經營成果的整體展現，包含財務及非財務層面。例題：「整體而言，本道館在行政服務方面要比其他道館更令人滿意。」
- (六) 評估 (E) / 評估與回饋：指道館對顧客意見、課程成效及服務流程的檢核與回饋。例題：「館方會回應我們最常反映事項的處理結果。」

## 二、問卷前測與信度分析

本研究以立意抽樣抽取個案連鎖道館 8 家分館共 50 位 (包括教練 10 位與家長 40 位)，扣除無效問卷 6 份 (包括教練 4 位與家長 2 位)，實際回收 44 份 (有效回收率 88%)。本研究以 SPSS 進行探索性因素分析 (exploratory factor analysis, EFA)，採主成分分析與最大變異法。經過 EFA 分析之後，ESCAPE 問卷題由原先 64 題剩下

58 題，包括環境不確定 12 題；策略導向 12 題；組織能力分成兩構面共 14 題，包括創新力 7 題與行銷力 7 題；組織績效從原先三個構面縮減成兩個構面共 20 題，包括競爭優勢與經營績效 14 題；評估與回饋 6 題。表 1 發現：本研究變項 (構面) 信度均高於 .7。此現象代表 ESCAPE 量表具有良好的一致性。各研究變項的信度如表 1。

## 肆、結果與討論

### 一、樣本結構分析

本研究採立意抽樣，針對個案連鎖跆拳道館 8 家分館發放 150 份問卷，回收有效樣本 136 份，有效回收率 90.6%。樣本男女比例約 1:2，其中教練性別均衡，家長以女性為主，符合臺灣課外活動女性主導現象 (Kao, 2021; Yang & You, 2017; Yu & Ho, 2023)。ESCAPE 構面分析顯示，組織績效 (4.28) 最高，策略導向 (4.24) 與組織能力 (4.22) 次之，環境不確定 (4.09) 最低。細項中，行銷力 (4.31) 優於創新力 (4.12)，競爭優勢與經營成果 (4.34) 高於評估與回饋 (4.16)。整體而言，道館表現獲肯定，但仍需加強回饋機制與外部適

表 1  
前測信度

| 變項    | 構面        | 題數 | 構面信度 | 變項信度 |
|-------|-----------|----|------|------|
| 環境不確定 |           | 12 |      | .912 |
| 策略導向  |           | 12 |      | .969 |
| 組織能力  | 創新力       | 7  | .938 | .952 |
|       | 行銷力       | 7  | .934 |      |
| 組織績效  | 競爭優勢與經營績效 | 14 | .980 | .978 |
|       | 評估與回饋     | 6  | .949 |      |

應力。根據 Hair et al. (2010) 與 Gorsuch (1983) 的建議，EFA 階段的樣本量宜為題項數的 5–10 倍。本研究問卷於 EFA 階段共設計 64 題，而理論上前測樣本應達 320–640 份。受限於連鎖跆拳道館總學員數不到 600 人，且部分家長與教練不具回覆意願，實際可蒐集樣本有限，因此以前測樣本 44 份作為題項篩選與語意檢驗的初步依據，重點在確認題項清晰度與構面區分性。正式施測共回收 136 份有效樣本。考量樣本數仍低於共變量為基礎結構方程模式 (covariance based structural equation modeling, CB-SEM) 之理想標準 (約 200–400 份)，且研究模型結構較為複雜 (包含兩個中介與四個調節效果)，為避免估計不穩與模型收斂問題，遂改採偏最小平方法結構方程模式 (partial least squares based structural equation modeling, PLS-SEM) 進行分析。PLS-SEM 為變異量導向方法，對樣本量與資料分布假設要求較低，特別適用於理論建構初期及中小樣本研究。分析採用 SmartPLS 4 軟體進行估計，並以 bootstrapping (5,000 次重抽樣) 檢驗路徑係數之顯著性。此方法能同時檢驗中介與調節效果，適用於理論建構初期及複雜模型之驗證 (Hair et al., 2021)。

## 二、信效度分析

本研究採用 PLS-SEM 進行測量模型驗證，檢驗各構面信度與效度 (如表 2)。四個變項之 Cronbach's  $\alpha$  值介於 .880–.949，組合信度 (composite reliability) 則是介於 .894–.951，皆高於建議值 .7，顯示問卷具

有良好的內部一致性。其次，平均抽取變異量 (average variance extracted, AVE) 介於 .643–.892，皆高於建議值 .5，符合收斂效度標準，表示各題項能有效反映所屬潛在構念。整體而言，本研究各構面信度與收斂效度均達可接受水準，顯示測量模型具備良好測量品質。至於區別效度部分，根據 Fornell-Larcker 檢驗結果 (見表 3)，四個構面之 AVE 平方根介於 .802–.945 之間，其中僅組織績效構面之 AVE 平方根值高於其與其他構面的相關係數，其餘構面間則呈現高度相關。進一步檢視 HTMT (heterotrait-monotrait ratio) 比值發現：部分構面之間 (策略導向與行銷力與組織績效) 的 HTMT 值高於 .9，顯示這些構面之間具有一定程度的重疊。這樣的結果可能因為 ESCAPE 模型的構面在概念上彼此緊密相

表 2  
各變項量表之信效度分析表

| 變項   | 信度   | 組合信度 | AVE  |
|------|------|------|------|
| 策略導向 | .949 | .951 | .643 |
| 創新力  | .932 | .940 | .715 |
| 行銷力  | .920 | .926 | .678 |
| 組織績效 | .880 | .894 | .892 |

表 3  
區別效度

| 變項      | 1    | 2    | 3    | 4    |
|---------|------|------|------|------|
| 1. 策略導向 | .802 |      |      |      |
| 2. 創新力  | .739 | .845 |      |      |
| 3. 行銷力  | .831 | .781 | .823 |      |
| 4. 組織績效 | .835 | .777 | .908 | .945 |

註：斜對角數字代表每個構面 (潛在變項) 的 AVE 平方根。

連，例如：策略導向與行銷力都屬於企業內部提升市場競爭力的核心能力，而行銷力與組織績效則共同反映企業經營成果。

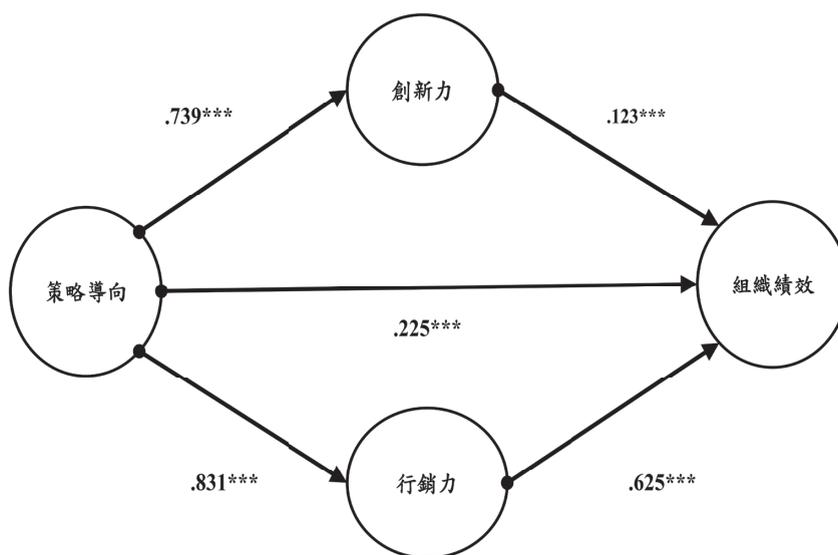
由於本研究樣本皆來自同一連鎖道館體系，通常這些道館在策略與行銷執行會由總部統一規劃並同步推動，導致策略導向與行銷力間的實際運作關係極為密切。因此，在統計分析中會出現較高構面相關乃屬可理解現象，反映組織運作的一體性，而非量測問題。整體而言，雖部分 HTMT 值略高於嚴格標準，但模型信度、收斂效度與主要路徑關係皆達顯著水準，研究結果仍具解釋力與一致性。最後，為確認題項間是否存在多重共線性 (multicollinearity)，本研究進一步檢視外部模型的方差膨脹因子 (variance inflation factor, VIF)。結果顯示，大多數題項的 VIF 值介於 1.53–5.78，除創新力第二題 (VIF = 5.445) 與策略導向第三題 (VIF =

5.783) 略高於臨界值外，其餘皆符合 Hair et al. (2021) 建議標準 ( $VIF < 5$ )。因此，本研究模型不存在嚴重共線性問題。

### 三、中介效果

根據路徑係數分析結果 (如圖 3)，策略導向對創新力 ( $\beta = .739$ )、行銷力 ( $\beta = .831$ ) 及組織績效 ( $\beta = .225$ ) 皆呈顯著正向影響，其中對行銷的影響最強。行銷力對組織績效具有顯著正向效果 ( $\beta = .625$ )，而創新力對組織績效的影響相對較弱 ( $\beta = .123$ )。結果顯示，策略導向不僅直接促進組織績效，也能透過強化行銷力與創新力間接提升組織效能，說明策略導向是整體組織競爭力的重要驅動因素。其次，策略導向對組織績效的直接效果為 .225，而透過創新力與行銷力的間接效果為 .610，總

圖 3  
路徑分析



\*\*\*  $p < .001$

效果為 .835。此結果說明策略導向對組織績效的影響主要透過中介機制發揮作用，特別是行銷力的中介效果最為顯著。此外，創新力雖對組織績效的貢獻相對較弱，但仍具有正向影響。整體而言，策略導向是推動組織創新、行銷與績效的核心關鍵構念。

#### 四、調節效果

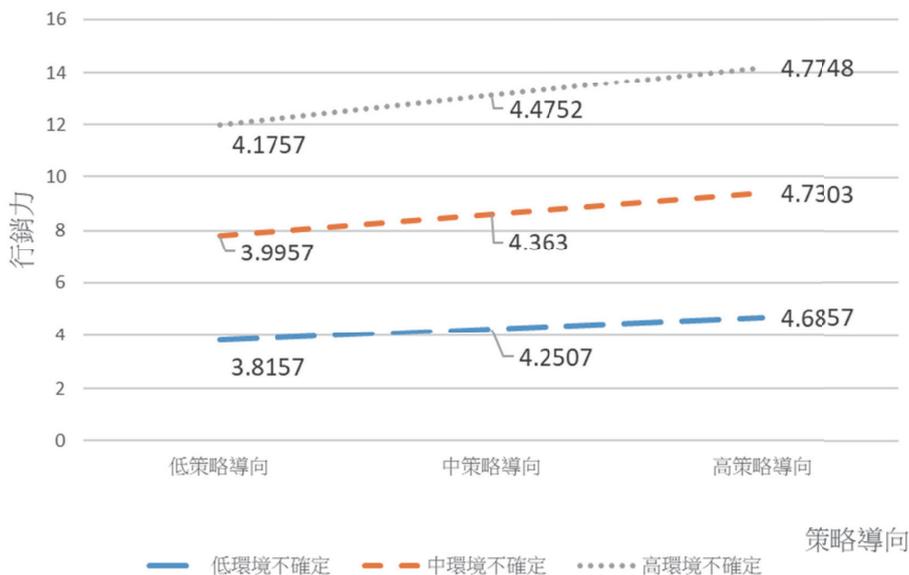
本研究採用 PROCESS 4.2 檢驗環境不確定的調節效果。結果顯示：策略導向 → 創新力的路徑交互作用並不顯著，環境不確定 × 策略導向交互作用的上下限分別為 -.2768 與 .1056 (亦即 H2a 不成立)；相較之下，策略導向 → 行銷力則有顯著的調節效果，環境不確定 × 策略導向交互作用的上下限分別為 -.3645 與 -.0736，由於並未包含 0，所以 H2b 成立。這代表環境

不確定對策略 → 行銷的正向關係具有負向調節效果：當外部環境越不確定、越多變時，策略對行銷力的推動效果會被削弱。相反地，在環境較穩定的情況下，策略能更有效地轉化為行銷成果。該結果與動態環境理論一致，顯示環境穩定性可強化策略導向行銷的執行效果。進一步檢驗組織能力 → 組織績效路徑時，創新力 → 組織績效 (H2c) 與行銷力 → 組織績效 (H2d) 兩者的交互作用皆不顯著，顯示環境不確定無法改變其關聯程度。整體而言，環境不確定僅在策略導向 → 行銷力具有調節效果，對其他路徑影響則是相當有限，顯示本研究所提出環境不確定的調節效果僅部分成立 (如圖 4)。

#### 五、討論

本研究根據內部行銷 (internal marketing)

圖 4 環境不確定之於「策略導向—行銷力」的調節效果



與服務利潤鏈 (service-profit chain) (Heskett et al., 1994) 理論觀點，將跆拳道館經營體系視為一個內外部顧客互動的服務生態系。教練作為服務提供者與組織成員，扮演內部顧客 (internal customers) 的角色，其工作滿足與服務投入直接影響外部顧客 (家長) 的體驗與滿意度。家長則作為最終服務接受者，其對教學品質、品牌形象及整體學習氛圍的評價，反映組織策略與能力的外部結果。此雙向架構呼應服務利潤鏈的核心主張——員工滿意與內部服務品質可透過價值傳遞鏈影響顧客滿意與組織績效。在問卷設計上，兩個版本 (教練版與家長版) 於構面架構與題項內容上完全一致，僅依語意角色差異進行措辭修飾 (例如將「學員」改為「顧客」或「家長」)，以維持語意等值與測量一致性。此設計可同時捕捉服務供給端 (教練) 與需求端 (家長) 的主觀知覺，具備理論對稱性與實務的整合性。雖然樣本異質性可能對外部效度產生影響，但本研究目的不在比較兩群體間差異，而在於驗證 ESCAPE 模型於整體跆拳道館經營體系中的理論適用性。因此，將兩類資料合併分析具有理論與方法上的合理性，並能強化模型於多角色環境中的解釋力與穩健性。此外，研究在施測前經 3 位專家 (含學術與實務領域) 審查，確認語意一致性與題項適切性，以確保內容效度並降低潛在測量偏誤。

圖 3 四條主要路徑大致與文獻相符，但仍展現部分特殊意涵。首先，策略導向對創新力 ( $\beta = .739$ ) 與行銷力 ( $\beta = .831$ ) 皆達高度顯著，符合 Hurley and Hult (1998)

與 Narver and Slater (1990) 觀點，其中策略導向對行銷力影響更強，顯示樣本更重視市場導向下的行銷策略配置。其次，創新力對組織績效雖達顯著 ( $\beta = .123$ )，但效果偏低，與 Calantone et al. (2002) 強調創新對績效具直接推動作用有所落差，可能因創新成果尚未完全轉化或需透過其他中介變項影響。相較之下，行銷力對組織績效影響相對較高 ( $\beta = .625$ )，與 Morgan et al. (2009) 一致，反映績效表現更依賴行銷落實與顧客導向操作。若再加上策略導向對組織績效的影響是顯著 ( $\beta = .225$ )，則代表組織能力 (創新力與行銷力) 在策略導向與組織績效之間扮演部分中介的角色。其次，本研究與 Horng et al. (2023) 同採 ESCAPE 模型，但產業屬性差異明顯。Horng et al. (2023) 著重於動態、國際化的餐旅新創，強調創業導向與學習導向；本研究則以地方性、標準化的運動教育服務業為對象，策略實踐更偏重於行銷 4Ps、顧客經營與師資穩定。值得注意的是，兩者皆未發現環境不確定性對「組織能力—績效」路徑具顯著調節作用，呼應 Wiklund and Shepherd (2005) 所述，其效果可能受限於產業性質與規模，顯示績效仍主要取決於內部能力建構。

## 伍、結論

### 一、結論

本研究驗證 ESCAPE 模型在跆拳道館之適用性，並強調策略導向與組織能力在績效表現上的重要性。雖未發現環境不確

定性具顯著調節作用，卻反映出在特定產業脈絡下，內部經營能力可能較外部環境變化更具決定性。此一發現提示業者在追求組織績效提升時，應將重點放在內部價值創造與穩健策略執行上，而非過度依賴對外部環境的敏感反應。未來研究可進一步探索其他潛在調節因子，或延伸至不同區域與產業類型，以深化 ESCAPE 模型的廣泛應用與理論發展。

## 二、管理意涵

本研究檢驗策略導向與創新力的關係時，發現交互作用項未達顯著水準，顯示環境不確定並未產生調節效果。換言之，創新力的提升主要仰賴內部資源配置、能力建構與策略落實，而非外部環境變動。對管理者而言，即使身處高度不確定情境，仍應專注於資源整合、研發投入與學習能力，以避免因過度反映外部變化而忽略長期發展。在策略導向與行銷力的關係上，結果顯示不論環境不確定程度高低，皆呈現正向影響，且在高不確定情境下效果更顯著，顯示環境變動可能成為強化行銷的契機。此提醒管理者應持續投資於策略規劃與執行，以鞏固競爭優勢。此外，本研究亦發現環境不確定未顯著調節創新力—組織績效與行銷力—組織績效，顯示績效提升仍主要依賴內部能力。因此，企業應優先強化研發創新、行銷能力、知識管理與資源整合，以確保在高度不確定環境下仍能維持績效與競爭優勢。

## 三、研究貢獻

### (一) 理論貢獻

本研究在學術理論上深化策略管理理論之於教育服務產業的應用，將 ESCAPE 模型從企業經營領域延伸至運動教育組織脈絡。過去 ESCAPE 模型大多應用在一般企業、餐旅與觀光產業 (Horng et al., 2023; Liao et al., 2010b)，本研究則首次以跆拳道館為研究場域，驗證其在非營利與教育導向組織的可行性與延展性，並補足策略管理對教育型中小企業 (education-based small and medium-sized enterprises [SMEs]) 的理論缺口。本研究結果透過 SmartPLS 與 PROCESS 分析，驗證策略導向能透過組織能力 (創新力與行銷力) 正向影響績效，呼應 RBV 與 DCT 所強調「內部能力驅動績效」的核心命題。實證顯示，策略導向對行銷力與創新力均具顯著影響，而行銷力對績效的效果最為強烈，顯示在服務導向與教育型組織中，行銷力是策略轉化為績效的關鍵橋樑；相較之下，創新力的轉化效率較低，反映教育服務創新需仰賴長期信任與經驗累積。此外，環境不確定性僅在「策略導向—行銷力」路徑具顯著調節效果，顯示外部環境變化並不會全面削弱或強化績效機制，而是促使組織在高不確定情境下強化市場溝通與品牌應變能力。此結果延伸 ESCAPE 模型中「環境—策略—能力—績效」的互動關係，亦說明在教育服務產業中，策略執行與能力整合的敏捷性比外部環境穩定性更能驅動績效。整體而言，本研究不

僅回應 RBV 與 DCT 關於能力建構之核心命題，也為策略管理提供新的情境詮釋 (contextualization)，強化 ESCAPE 模型於不同產業情境下的理論適用性與外延性。

## (二) 實務貢獻

本研究結果也帶給運動教育產業實務多項啟示。首先，研究結果顯示：跆拳道館經營重心已由「場館導向」轉向「顧客導向」，而品牌形象與家長信任成為核心競爭力來源。經營者應從傳統訓練思維轉向策略性管理，建立整合「策略規劃—能力建構—績效評估」的動態循環，以提升整體經營韌性與永續性。其次，本研究發現行銷力在策略與績效間扮演最關鍵的橋樑，顯示教育服務的市場價值在於「教育商品化」與「服務體驗化」的平衡。經營者可據此強化品牌定位、數位行銷、顧客關係管理及社群互動，以打造家長與學員雙重滿意的價值鏈。此外，本研究也提供 ESCAPE 模型作為道館經營診斷工具，協助管理者辨識組織在環境掃描、策略執行與能力發展上的潛在落差，形成可量化與可追蹤的改善指標。

## 四、研究限制

本研究雖以實證資料驗證 ESCAPE 模型的主要路徑與調節效果，但仍存在限制。首先，樣本來源集中於新北市某區域的跆拳道館，調查對象為教練與家長，範圍有限，可能影響外部效度。未來研究可延伸至其他運動教育產業（如舞蹈、球類學校）

或不同地區進行比較，以提升概化性與適用性。其次，環境不確定在本研究中未呈現顯著調節效果，可能與受測者對外部變化的敏感度不足或產業相對穩定有關。建議後續將環境不確定細分為 PEST 各面向，以檢驗其對策略導向與組織能力的差異化影響。最後，本研究採用橫斷式問卷設計，僅能呈現當下狀態，無法捕捉變數間的長期動態。未來可考慮縱貫式研究或混合方法設計（如結合深度訪談與量化分析），以更全面理解環境情境對組織行為與績效的影響。

再者，針對本研究在區別效度檢驗中，Fornell-Larcker 準則與 HTMT 值皆顯示部分構面之間存在高度相關的情形，未來研究可從量表與研究設計兩方面加以改進。首先在量表層面，建議重新檢視並修訂各構面題項，使其語意與層次更為明確。具體而言，策略導向可聚焦於長期方向與資源配置等策略制定層面；行銷力則應著重顧客導向與市場執行；組織績效宜專注於成果指標（如招生表現、顧客滿意度與收益成長），避免題項涉及策略或創新等重疊概念。藉由明確界定各構面範疇與衡量焦點，可有效降低語意重複與概念混淆，進而提升量表區別效度。在研究設計層面，由於本研究樣本主要來自同一連鎖體系，其策略與行銷運作模式高度一致，可能導致構面間出現過高相關。未來研究可擴大資料來源，納入不同品牌、地區或經營型態的跆拳道館，以檢驗模型在多元組織環境下的適用性與穩健性，並呈現產

業整體的生態差異。此外，若能採用縱貫性研究設計，追蹤不同時間點的策略與績效變化，將有助於釐清因果方向並減少橫斷面資料的共變偏誤。透過上述改進，未來研究可同時強化模型區別效度、理論深度與實務應用價值。

## 參考文獻

1. 王元聖、邱炳坤、王俊傑 (2014)。跆拳道選手心理資本與教練領導行為對滿意度之影響。《運動教練科學》，33，51–65。  
<https://doi.org/10.6194/SCS.2014.33.05>  
[Wang, Y.-S., Chiu, P.-K., & Wang, C.-C. (2014). Influence of psychological capital of Taekwondo athletes and leadership behavior of coaches on the athlete's satisfaction. *Sports Coaching Science*, 33, 51–65. <https://doi.org/10.6194/SCS.2014.33.05>]
2. 王元聖、洪敦賓、蔡明誌 (2014)。高中職跆拳道教練領導行為與選手滿意度之研究。《運動知識學報》，11，13–20。  
[Wang, Y.-S., Hung, T.-P., & Tsai, M.-C. (2014). Research on the leadership behavior of high school Taekwondo coaches on the satisfaction of athletes. *Tamsui Oxford Journal of Sports Knowledge*, 11, 13–20.]
3. 杜征和、吳孟憲 (2015)。大臺北地區跆拳道館經營阻礙因素之研究。《運動知識學報》，12，266–278。  
[Tu, C.-H., & Wu, M.-H. (2015). The research on Taekwondo constraints in the Great Taipei area. *Tamsui Oxford Journal of Sports Knowledge*, 12, 266–278.]
4. 張文榮、廖述賢、吳啟綢、古春雄 (2012年，5月14日)。ESC模型應用在中華電信未來發展策略之研究——以MOD為例 [口頭發表]。2012現代經營管理研討會，新北，臺灣。  
[Chang, W.-J., Liao, S.-H., Wu, C.-C., Gu, C.-S. (2012, May 14). *ESC moxing yingyong zai Chunghwa Telecom weilai fazhan celüe zhi yanjiu—Yi MOD weilai* [Oral presentation]. 2012 Xiandai Jingying Guanli Yantaohui, New Taipei, Taiwan.]
5. 張文榮、顏瑞棋、樂冠妤 (2024)。應用ESCAPE模型探討環境不確定性、市場導向、組織能力與組織績效——以臺灣旅行社為例。《臺灣策略與績效管理論壇》，4(1)，4–31。  
[https://doi.org/10.29693/TSPMA.202410\\_4\(1\).0001](https://doi.org/10.29693/TSPMA.202410_4(1).0001)  
[Chang, W.-J., Yen, J.-C., & Yueh, K.-Y. (2024). Using ESCAPE model to examine the relationships among environmental uncertainty, market orientation, organizational capabilities and organizational performance—A study of Taiwan travel agencies. *Journal of Taiwan Strategy and Performance Management Association*, 4(1), 4–31. [https://doi.org/10.29693/TSPMA.202410\\_4\(1\).0001](https://doi.org/10.29693/TSPMA.202410_4(1).0001)]
6. 黃永偉 (2022)。國內跆拳道館經營模式與創新之研究——以臺北市為例 [未出版之碩士論文]。國立體育大學。  
[Huang, Y.-W. (2022). *A study on the business model and innovation of Taekwondo gyms in Taiwan: Take Taipei City as an example* [Unpublished master's thesis]. National Taiwan Sport University.]
7. 黃信捷、邱共鈺、吳素婷 (2021)。幼兒跆拳道課程教學策略探討。《輔仁大學體育學刊》，20，172–190。  
[Huang, H.-C., Chiu, K.-C., & Wu, S.-T. (2021). Discussion on the teaching strategy

- of taekwondo course for early childhood. *Journal of Physical Education Fu Jen Catholic University*, 20, 172–190.]
8. 彭鈞淪、謝文偉 (2008)。跆拳道館經營成功因素量表編製之研究。《*中華人文社會學報*》，8，152–164。  
[Peng, C.-Y., & Hsieh, W.-W. (2008). The research on developing evaluation panel scale chart of the successful factors in operating Tae Kwon Center. *Chung Hua Journal of Humanities and Social Sciences*, 8, 152–164.]
  9. 盧育慈 (2024)。跆拳道館經營策略之探討 [未出版之碩士論文]。輔仁大學。  
[Lu, Y.-T. (2024). *A discussion of the management strategy of Taekwondo gyms* [Unpublished master's thesis]. Fu Jen Catholic University.]
  10. 謝承勳、陳健隆 (2014)。國內跆拳道館經營管理策略之探討。《*亞洲高齡健康休閒及教育學刊*》，3，109–112。https://doi.org/10.6262/ASHLE.201410\_(3).0010  
[Hsieh, C.-H., & Chen, C.-L. (2014). Guonei taiquandaoguan jingying guanli celue zhi tantao. *A.S.H.L.E Journal*, 3, 109–112.]
  11. 簡澤民 (2007)。跆拳道館經營策略之個案研究 [未出版之碩士論文]。國立臺灣師範大學。  
[Jian, Z.-M. (2007). *Taiquandaoguan jingying celue zhi gean yanjiu* [Unpublished master's thesis]. National Taiwan Normal University.]
  12. Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
  13. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108
  14. Bozkurt, S., & Yesilcimen, T. (2023). The effect of Taekwondo training applied with differential learning approach on the technical skills. *Sport. Scientific Journal of School Sport, Physical Education and Psychomotricity*, 9(2), 302–319. https://doi.org/10.17979/sportis.2023.9.2.9455
  15. Byon, K. K., & Phua, J. (2021). Digital and interactive marketing communications in sports. *Journal of Interactive Advertising*, 21(2), 75–78. https://doi.org/10.1080/15252019.2021.1970422
  16. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6
  17. Casolino, E., Lupo, C., Cortis, C., Chiodo, S., Minganti, C., & Capranica, L., & Tessitore, A. (2012). Technical and tactical analysis of youth Taekwondo performance. *The Journal of Strength and Conditioning Research*, 26(6), 1489–1495. https://doi.org/10.1519/JSC.0b013e318231a66d
  18. Chang, W.-J., Liao, S.-H., Tay, C., & Wu, C.-C. (2008). Mapping TQM-innovation relationship on learning organization: A strategic management perspective. In *The IEEE international conference on industrial engineering and engineering management* (pp. 1620–1624). Institute of Electrical and Electronics Engineers. https://doi.org/10.1109/IEEM.2008.4738146
  19. Channon, A. (2014). Towards the “undoing”

- of gender in mixed-sex martial arts and combat sports. *Societies*, 4(4), 587–605. <https://doi.org/10.3390/soc4040587>
20. Cheng, C. C. J., & Chen, J.-S. (2013). Breakthrough innovation: The roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 444–454. <https://doi.org/10.1108/08858621311330281>
21. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
22. Diehl, D. K., & Golann, J. W. (2023). An integrated framework for studying how schools respond to external pressures. *Educational Research*, 52(5), 296–305. <https://doi.org/10.3102/0013189X231159599>
23. Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Wamba, S. F., Roubard, D., & Foropon, C. (2021). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 59(1), 110–128. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1582820>
24. Fong, S. S. M., Ng, S. S. M., & Chung, L. M. Y. (2013). Health through martial arts training: Physical fitness and reaction time in adolescent Taekwondo practitioners. *Health*, 5(6A3), 1–5. <https://doi.org/10.4236/health.2013.56A3001>
25. Franchini, E., Gutiérrez-García, C., & Izquierdo, E. (2018). Olympic combat sports research output in the Web of Science: A sport sciences centered analysis. Ido Movement for Culture. *Journal of Martial Arts Anthropology*, 18(3), 21–27. <https://doi.org/10.14589/IDO.18.3.4>
26. Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
27. Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90. <https://doi.org/10.2307/3152066>
28. Gorghiu, G., Sherborne, T., Kowalski, R., Vives-Adrián, L., & Ribeiro, S. (2024). Enhancing teachers' self-efficacy supported by coaching in the content of open schooling for sustainability. *Sustainability*, 16(22), Article 10131. <https://doi.org/10.3390/su162210131>
29. Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
30. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
31. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
32. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
33. Hegner, S. M., & Jevons, C. (2016). Brand trust: A cross-national validation in Germany, India, and South Africa. *Journal of Product*

- & *Brand Management*, 25(1), 58–68. <https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2015-0814>
34. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Earl Sasser, W., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
  35. Hill, N. E. (2022). Parental involvement in education: Toward a more inclusive understanding of parents' role construction. *Educational Psychologist*, 57(4), 309–314. <https://doi.org/10.1080/00461520.2022.2129652>
  36. Horng, J.-S., Liu, C.-H., Chou, S.-F., & Hu, D.-C. (2023). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance in hospitality and tourism start-ups: The ESCAPE perspective. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 24(3), 468–490. <https://doi.org/10.1080/15256480.2021.2015040>
  37. Hull, C. E. (2022). Competitive sustainability: The intersection of sustainability and business success. *Sustainability*, 14(24), Article 16420. <https://doi.org/10.3390/su142416420>
  38. Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Jr., & Slater, S. F. (2004). Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. *Academy of Management Journal*, 47(2), 241–253.
  39. Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://doi.org/10.2307/1251742>
  40. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
  41. Jeng, D. J.-F., & Pak, A. (2016). The variable effects of dynamic capability by firm size: The interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 115–130. <https://doi.org/10.1007/S11365-014-0330-7>
  42. Kanagal, N. B. (2015). Innovation and product innovation in marketing strategy. *Journal of Management and Marketing Research*, 18, Article 152209.
  43. Kao, T.-Y. (2021). Outsourcing mothering for schooling: Why Taiwanese middle-class mothers hire tutors. *Womens Studies International Forum*, 89, Article 102535. <https://doi.org/10.1016/J.WSIF.2021.102535>
  44. Kemper, J., & Brettel, M. (2015). Social capital as a micro-level origin of organizational capabilities. In D. R. Deeter-Schmelz (Ed.), *Proceedings of the 2010 academy of marketing science (AMS)* (p. 23). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-11797-3\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-11797-3_15)
  45. Kim, S. (2023). Joint injury and rehabilitation in Taekwondo-short review. *International Journal of Innovative Research in Computer Science & Technology*, 11(1), 52–54. <https://doi.org/10.55524/ijircst.2023.11.1.11>
  46. Kim, Y.-J., Baek, S.-H., Park, J.-B., Choi, S.-H., Lee, J.-D., & Nam, S.-S. (2021). The psychosocial effects of Taekwondo training: A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(21), Article 11427. <https://doi.org/10.3390/ijerph182111427>
  47. Konnikov, E. A., Yuldasheva, O. U., Pogrebova,

- O. A., Trefilova, I. N., Solovjova, J. N., & Furtatova, A. S. (2017). Influence of firm's marketing capacity and its strategic integration ability on the innovative performance. In *2017 6th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions) (ICRITO)* (pp. 148–154). Institute of Electrical and Electronics Engineers. <https://doi.org/10.1109/ICRITO.2017.8342416>
48. Lamoria, J., Katyal, A., Dhanjal, J. S., Agarwal, V., Madan, P., Channappagoudra, M., & Tusha. (2024). Evaluating the role of organizational and marketing innovations in firm performance. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*, *8.1*(S2), 771–780. <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.1148>
49. Le, T.-H., & Ngoc-Khuong, M. (2025). Fostering SME's organizational effectiveness through strategic orientations, learning capability, and innovation. *Journal of Small Business Management*, *63*(1), 249–278. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2312390>
50. Li, X. (2023). Empirical study on the impact of environmental uncertainty on dynamic adjustment of financial flexibility. *Frontiers in Business, Economics and Management*, *9*(1), 248–252. <https://doi.org/10.54097/fbem.v9i1.8689>
51. Liao, S.-H., Chang, W.-J., & Wu, C.-C. (2010a). Exploring TQM-innovation relationship in continuing education: A system architecture and propositions. *Total Quality Management & Business Excellence*, *21*(11), 1121–1139. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.529330>
52. Liao, S.-H., Chang, W.-J., & Wu, C.-C. (2010b). An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. *Expert System With Applications*, *37*(5), 3792–3798. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.11.041>
53. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, *21*(1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>
54. Medase, K., & Barasa, L. (2019). Absorptive capacity, marketing capabilities, and innovation commercialisation in Nigeria. *European Journal of Innovation Management*, *22*(5), 790–820. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2018-0194>
55. Meyer, C. B. (2022). Building innovation capacity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *58*(3), 369–376. <https://doi.org/10.1177/00218863221110427>
56. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, *29*(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
57. Moenig, U. (2015). *Taekwondo: From a martial art to a martial sport*. Routledge.
58. Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2019). Cultivating organizational wisdom for value innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *34*(6), 1171–1182. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2017-0292>
59. Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *30*(8), 909–920.

- <https://doi.org/10.1002/smj.764>
60. Mu, J., & Di Benedetto, C. A. (2011). Strategic orientations and new product commercialization: Mediator, moderator, and interplay. *R&D Management*, *41*(4), 337–359. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00650.x>
  61. Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, *14*(2), 137–153. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140205>
  62. Narvaez-Silva, M. A., Brown, E. W., Moreno, A., Kotrla, K., Tanaka, T., & Bruenger, A. J. (2004). Kinematic analysis of the crescent kick in Taekwondo. In M. Lamontagne, D. G. E. Robertson, & H. Sveistrup (Eds.), *Proceedings of the 22 International Symposium on Biomechanics in Sports (2004)* (p. 601). Faculty of Health Sciences, University of Ottawa.
  63. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
  64. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, *64*(1), 12–40.
  65. Potočan, V. (2013). Marketing capabilities for innovation-based competitive advantage in the Slovenian market. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, *6*(1), 118–134. <https://doi.org/10.12959/ISSN.1855-0541.IIASS-2013-NO1-ART07>
  66. Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2001). TQM and innovation: A literature review and research framework. *Technovation*, *21*(9), 539–558. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00070-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00070-5)
  67. Rozenfeld, E. (2021). Korea’s “pushing hands”: The story behind the global cultural expansion of Korean martial arts. *Asian Studies Review*, *45*(4), 576–593. <https://doi.org/10.1080/10357823.2020.1862051>
  68. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
  69. Schommer, J. C. (1995). Definition and measurement of environmental uncertainty in channels of distribution research: A proposal and pilot test. *Journal of Marketing Channels*, *4*(3), 53–74. [https://doi.org/10.1300/J049V04N03\\_03](https://doi.org/10.1300/J049V04N03_03)
  70. Schweiger, S. A., Stettler, T. R., Baldauf, A., & Zamudio, C. (2019). The complementarity of strategic orientations: A meta-analytic synthesis and theory extension. *Strategic Management Journal*, *40*(11), 1822–1851. <https://doi.org/10.1002/SMJ.3042>
  71. Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *25*(4), 305–318. <https://doi.org/10.1177/0092070397254003>
  72. Sun, Y., Tabeshian, R., Mustafa, H., & Zehr, E. P. (2023). Using martial arts training as exercise therapy can benefit all ages. *Exercise and Sport Sciences Reviews*, *52*(1), 23–30. <https://doi.org/10.1249/jes.0000000000000326>
  73. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic

- management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
74. Uz Kurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Sert, H. (2012). The impact of environmental uncertainty dimensions on organizational innovativeness: An empirical study on SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 16(2), Article 1250015. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003647>
75. Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942–962. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.942>
76. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
77. Wiklund, J. (1998). *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond* [Unpublished doctoral dissertation]. Jönköping International Business School.
78. Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
79. World Taekwondo. (n.d.). *About Taekwondo*. Retrieved Month Day, 2025, from <https://www.worldtaekwondo.org/inside/aboutwt/AboutTaekwondo/contents>
80. Wu, C.-H., & Griffin, M. A. (2012). Longitudinal relationships between core self-evaluations and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 331–342. <https://doi.org/10.1037/A0025673>
81. Yang, H.-C., & You, M.-H. (2017). A critical review on studies of relationship education in the gender equity education of Taiwan: 10 years and beyond. *Asia Pacific Journal of Education*, 37(3), 403–417. <https://doi.org/10.1080/02188791.2017.1329135>
82. Yu, Y., & Ho, H.-Z. (2023). Parental involvement and adolescent mental health in Taiwan. *International Journal about Parents in Education*, 10(1), 111–123. <https://doi.org/10.54195/ijpe.14151>
83. Yuan, X., Shin, S., He, X., & Kim, S. Y. (2016). Innovation capability, marketing capability and firm performance: A two-nation study of China and Korea. *Asian Business & Management*, 15(1), 32–56. <https://doi.org/10.1057/ABM.2015.17>
84. Zhang, J., Deng, H., Liu, T., & Mu, S. (2023). Self-experience consistency and life satisfaction: The mediating role of the need for relatedness and the moderating role of Zhong-yong thinking. *Humanities & Social Sciences Communications*, 10, Article 334. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01846-0>

# Environmental Uncertainty, Strategic Orientation, and Performance of Taekwondo Academies: The ESCAPE Perspective

Yu-Fei Ting<sup>1</sup>, Wen-Jung Chang<sup>2\*</sup>, Yen-Chang Lin<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Department of Recreation and Leisure Industry Management, National Taiwan Sport University

<sup>2</sup> Department of Leisure Buiseness Management, HungKuo Delin University of Technology

<sup>3</sup> Golden City Taekwondo Institute

\*Corresponding Author: Wen-Jung Chang

Address: No. 1, Ln. 380, Qingyun Rd., Tucheng Dist., New Taipei City 236, Taiwan (R.O.C.)

E-mail: rickrong@gmail.com

DOI:10.6167/JSR.202512\_34(2).0011

Received: August, 2025 Accepted: October, 2025

## Abstract

With declining birth rates and shifting educational perspectives, Taekwondo academies have gradually transformed from traditional martial arts training venues into multifaceted institutions that integrate education, leisure, and physical development. Nevertheless, most existing studies focus on customer satisfaction, instructor behavior, or enrollment strategies, while lacking a comprehensive theoretical framework to guide organizational management, resulting in a gap between theory and practice. To bridge this gap, this study adopts the ESCAPE (environment, strategy, capability, advantage, performance, evaluation) model to examine how strategic orientation influences organizational performance through organizational capabilities and to assess whether environmental uncertainty has a moderating effect. The research was conducted on a chain Taekwondo academy in New Taipei City, yielding 136 valid questionnaires collected through purposive sampling from both instructors and parents. The survey was developed based on the six dimensions of the ESCAPE model and revised through expert review to ensure validity. Data were analyzed using SmartPLS and PROCESS to test mediation and moderation effects. The results indicate that strategic orientation significantly and positively influences organizational capabilities (innovation and marketing), which in turn enhance performance, thereby confirming the mechanism through which strategy drives performance via capability development. Regarding moderation, only the path from “strategic orientation to marketing capability” received partial support

from environmental uncertainty, while the other hypotheses were not supported. In sum, this study contributes by 1. addressing the lack of an integrated management framework for education-oriented service organizations, 2. demonstrating that internal strategies and capability building are more influential than external environmental fluctuations in the local sports education industry, and 3. offering practical implications, emphasizing that academy managers should continuously strengthen innovation and marketing capabilities to consolidate brand value and enhance competitive advantage. These findings expand the application of the ESCAPE model to service-based educational institutions and provide concrete strategic insights for Taekwondo academies and related sports education industries.

**Keywords:** adaptation and responsiveness, strategy implementation, organizational capability, organizational performance, martial arts