

國立屏東商業技術學院

企業管理系

學生專題論文

創業意圖、創業導向、企業資源與經營
策略之關係——以南部中小企業為例

指導教授：廖曜生 副教授

專題學生：宋霈羿 李怡青

陳怡靜 施虹伶

中華民國 九十九年一月

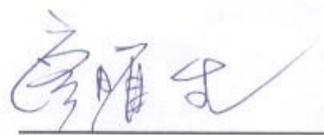
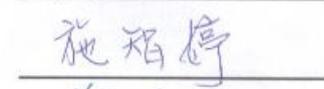
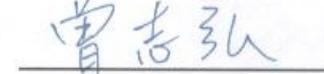
國立屏東商業技術學院

企業管理系

學生專題論文

創業意圖、創業導向、企業資源
與經營策略之關係—以南部中
小企業為例

口試老師： 廖 曜 生
施 智 婷
曾 志 弘

中華民國 99 年 1 月 5 日

摘要

回顧台灣過去其經濟體系之轉變，中小企業的創業奮鬥精神所帶來的經濟奇蹟，促使台灣鞏固了經濟穩定成長的基石。自 1990 年代來，全球化趨勢促使產業環境快速變遷、競爭加劇等，對企業產生許多關鍵性影響，進而引起學者們對於關鍵成功因素的經營策略進行許多相關研究。而近期的次級房貸風暴所帶來的衝擊更是令許多企業苦不堪言、面臨倒閉，其中又以台灣經濟重要骨幹之一的中小企業最為甚，而使企業能夠永續經營，其經理決策人士的每個指導決策、經營策略都是成敗的關鍵。

由於中小企業在台灣整體經濟結構中，所占的比例相當大，競爭者相對之下也較多，經營者除了要面對龐大的市場需求外，還要面對競爭者的威脅，企業主不但要知道未來該迎向何種產業挑戰，同時也應具備相關知識與能力來應對瞬息萬變的環境。

本研究以個案研究方式以及深度訪談對創業家進行影響中小企業之經營策略的因素，經過文獻資料收集及分析之後，發現以創業意圖、創業導向、知識基礎資源，對於經營策略有極大的關係。

本研究之結果為中小企業經營者的創業意圖、創業導向，與所蓄積的知識基礎資源互相搭配、運用，展現出企業的決策型態與創業風格。三者的正向關係影響著企業的經營策略，並促使公司發展為更具競爭力與創新性之企業，期能在大環境不景氣之氛圍中，創造出另一個台灣經濟奇蹟。

關鍵詞：創業意圖、創業導向、知識基礎資源、經營策略

目錄

第一章 緒論	
第一節 研究動機	p.1
第二節 研究目的	p.2
第三節 論文架構	p.2
第二章 文獻探討	
第一節 創業與創業者	p.4
第二節 創業意圖	p.5
第三節 創業導向	p.10
第四節 知識基礎資源	p.17
第五節 經營策略	p.22
第三章 研究方法	
第一節 研究方式與議題	p.32
第二節 資料收集與整理	p.33
第三節 個案公司選取	p.35
第四章 個案研究公司	
第一節 中華精英國際企業有限公司	p.36
第二節 雅植歐洲香草園	p.40
第三節 種子創意產業開發有限公司	p.44
第四節 個案研究分析結論	p.49
第五章 研究結論與建議	
第一節 研究結論	p.51
第二節 建議	p.54
附錄	p.55
第六章 參考文獻	
中文部分	p.56
英文部分	p.58

表目錄

表 1：創業家之相關定義	p.4
表 2：Costa and McCrae 五大人格特質標準	p.6
表 3：人格特質理論	p.8
表 4：創業意圖之相關研究	p.9
表 5：創業精神與創業導向之相關定義	p.12
表 6：創業導向之相關理論	p.14
表 7：創業導向之相關研究	p.16
表 8：資源之類型	p.18
表 9：知識基礎理論	p.19
表 10：資源基礎觀點	p.20
表 11：知識基礎資源之相關研究	p.21
表 12：經營策略之相關定義	p.23
表 13：企業經營策略之沿革	p.25
表 14：競爭優勢策略配合要件表	p.30
表 15：經營策略之相關研究	p.30
表 16：創業意圖之審核標準	p.34
表 17：知識基礎資源之審核標準	p.34

圖目錄

圖 1：本研究架構	p.2
圖 2：Shook, Priem & McGee 組織模型	p.7
圖 3：擴散效果示意圖	p.13
圖 4：Porter 競爭優勢策略	p.29

第一章 緒論

第一節 研究動機

根據資料（經濟部 2008 中小企業白皮書）顯示，台灣的中小企業共有 1,236,586 家，中小企業家數占全部企業家數的比率維持在 97% 以上，而中小企業的就業人數占 77.12%，由此可知，中小企業是台灣經濟的重要骨幹，中小企業的老闆主要是關係企業成敗，且台灣的中小企業大多數是以家族企業為主。但是，現今企業管理者面臨劇烈的環境變遷，在不景氣的環境下，有些企業逆勢成長，有些企業卻因此衰敗。

由於近年來大型企業（量販店、百貨公司、購物中心）不斷擴張，以及高科技產業所帶來的虛擬商機（網路購物、電視購物、網路拍賣、個人工作室、網路創業），再加上近期國際原油與原物料價格大幅變動及美國次級房貸風暴，造成金融危機，導致全球消費低迷、企業紛紛倒閉，上述現象對中小企業公司經營型態造成影響，甚至使某些體制不健全的企業面臨生死存亡之關頭（由每年商家登記數變化觀察得知），此時，各企業公司的經營策略就顯得格外重要。

一個好的經營策略能帶領整個企業渡過難關，然而一個具有瑕疵的經營策略卻可能使企業經營不善而面臨倒閉。周巧笑教授(1996)指出公司受環境影響，環境是帶動企業發展的動力，企業本身應有「應變策略」，發揮本身的經營優勢，對所處的環境作出反應，而欲發展出差異化的企業走向，其決策經理人更是需具備創業家的特質，因此，會影響創業家的決策因素就極為重要，其中又以創業意圖、創業導向及知識基礎資源三項因素為主要之影響。

Chittipeddi et al. (1991) 認為在全球化趨勢下，代表著更多的競爭者與市場機會，在未來成功的競爭策略下，企業更要積極主動，在本質上應具備創業導向。且在這個知識經濟時代，第三波工業革命已經來臨，知識成了人類最大資產，掌握知識即掌握財富，因此知識被視為是企業維持持續性競爭優勢的重要來源。Drucker (1992) 指出知識經濟時代的來臨，意味著知識將不只是新經濟時代下企業的優勢來源之一，而是唯一的優勢來源。守成的經營策略已經完全不適用，所謂「逆水行舟，不進則退」，企業內部的組織環境與經營模式也須引入更多的創新與創業精神，即使是成熟企業，亦須不斷的創新，才能確保不被市場淘汰（劉常勇, 2002）。而另一方面，創業意圖能引導關鍵性的策略思考和決策，並且是創業者審視與轉換資源的知覺歷程，亦是影響日後的創業機會掌握和未來行動發展的關鍵（Shook, Priem & McGee, 2003）。

因此，本文針對「創業意圖」、「創業導向」、「知識基礎資源」進一步探討三者對「企業經營策略」的影響程度。

第二節 研究目的

經濟蕭條致使企業面臨生存關頭，而美國次級房貸風暴更是造成全球性的大幅衰退，全球經濟如同進入黑暗時期，投資人看不到企業的未來展望。支撐著台灣經濟以及社會的中小企業應該如何面對困難，如何因應外部環境的瞬息萬變？同業激烈的競爭、顧客的需求與反應、以及經濟的蕭條與衰退等，也都會對中小企業的內部環境帶來影響（陳茂成,2003），在本研究中，中小企業其創業者個人的創業意圖影響整個公司的創業導向更遽，Bird(1988) 指出創業者個人的特質、需求、價值、習慣與信念是形成創業意圖的過程，Bird(1992)進一步提出創業意圖係創業者對特定目標或行為方式之注意力、經驗和行為的心智狀態。

知識經濟的時代，保有與持續投入知識基礎資源亦應對於企業之創新有所助益，基於上述的思維，本研究之研究目的有三：

1. 「創業意圖」、「創業導向」、「知識基礎資源」對「企業經營策略」的影響。
2. 「創業意圖」與「創業導向」之影響關係。
3. 「創業導向」與「知識基礎資源」之影響關係。

第三節 論文架構

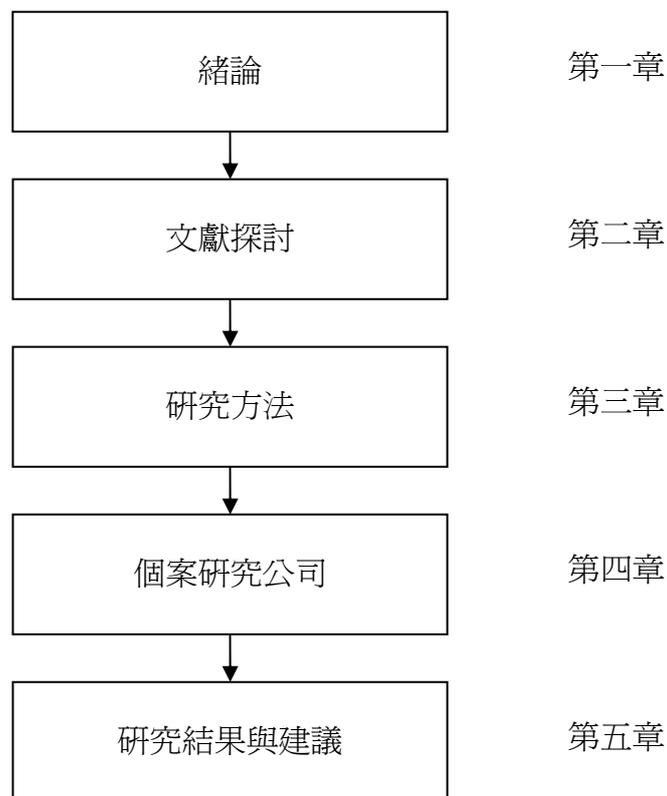


圖 1：本研究架構

本研究共分為五章，說明如下：

第一章：緒論。說明本研究之動機、研究目的及論文架構。

第二章：文獻探討。第一節為創業與創業者，主要目的在於了解創業與創業者之定義及兩者之間的差異。本研究將創業意圖、創業導向、知識基礎資源及經營策略，依序於後續小節內闡明其定義、回顧相關文獻及所需使用之相關理論與相關研究。

第三章：研究方法。第一節為研究方式與議題。第二節為本研究之資料收集與整理。第三節為個案公司選取。

第四章：個案研究公司。本章節將對個案公司進行深入介紹，與訪談內容分析整合，並歸納出各個個案公司中影響經營策略之成功要件。

第五章：研究結論與建議。針對實地訪談個案公司後，將訪談資料分析出本研究之研究結果，並對現行企業給予相關建議。

第二章 文獻探討

第一節 創業與創業者

根據大美百科全書 (Encyclopedia Americana) 所提出對創業與創業者之看法，創業原自法文的entreprendre，其所指的是承擔 (undertake) 之意。但是對於現在大部份的人而言，創業的第一印象已轉變為是創業者自行開設新的店面或創立新公司，本研究認為此種說法過於籠統狹隘，直到法國經濟學家Say將創業作更進一步的詮釋才得以改變。

Say (1803) 將創業定義為創業者將生產要素作有效的組合運用，使這些資源由生產力較低的地方移轉到生產力較高的領域，此一學說的出現打破了以往的概念，Say的觀點補充過去學者對於創業之定義與看法所缺乏的部份，包括現有公司資源調配的策略、增設新公司等情況，使創業概念的定義更為廣泛。

本研究將各學者對創業家的定義資料彙整為表1，不難發現各學者對創業家的定義不脫離「承擔風險」、「開發新機會」等關鍵性因素，並非傳統觀念中的開設新公司，與Sharama & Chrisman (1999) 論述之觀點相當符合：「個人的創業是由一人或一群所成立，並非組織公司的個體 (個人) 創設一家新公司」。而本研究亦認為創業者是指具有創業意圖以及強烈企圖心的人，他們會發掘機會並願意承受一定風險、擔負一項以上之事業，但是要實際實現個人創業的主導權還是在於創業者的身上，因此，創業者的重要性不容小覷。

表1：創業家之相關定義

學者	年代	定義
Cantillon	1755	創業家須具有承擔風險的能力。
Mill	1848	創業家應具備指導、監督、控制與風險承擔的能力。
Schumpeter	1934	創業家具有創業精神，並且認為創業精神在於實現開發新產品、創業生產方式、開拓新市場、取得新的供應來源、發展新型的組織等五項活動，而從事其中任何一項活動的人即是「創業者」。
Brockhaus	1980	創業家是具有願景、會開發機會、有強烈企圖心的人，願意擔負起一項事業、創設組織、籌措所需之資金，並承受全部或大部分風險。
Drucker	1985	
Yee	1991	
劉常勇	2001	創業家具有冒險犯難的創業精神，能發掘機會、組織資源及研擬策略，提供市場新價值的事業催生者與創造者。
劉文龍		

資料來源：本研究整理

第二節 創業意圖 (Entrepreneurial intention)

壹、創業意圖之定義

至今，國內外皆有學者對「創業意圖」這個名詞提出解釋與看法，創業意圖是指個人準備創業行動的信念進而落實創業的行為 (Krueger, 2000)，由於創業意圖之形成並無一套標準轉換公式，Krueger認為當創業者擁有自己的事業或創設新事業前，所表現出的意念與態度為創業意圖形成的開始，在創業意圖產生後，個人即開始尋找和發掘創業機會，創業意圖亦會間接影響創立新事業的決策以及後續的活動。而Krueger, Reilly & Carsrud (2000) 亦認為創業意圖會反映於創設新事業之初、創業者的願景與使命以及組織文化。

本研究認為創業意圖是個人為了實現創業意念、落實創業所做的各種準備行為，但是創業意圖並非在完成創業後就完全消失，而是組織文化等不同的形式被保留下來，影響創業的後續活動。

根據Shook, Priem & McGee (2003) 提出的組織模型 (organizing model) 理論中，個人的心理、特質和認知會影響創業意圖的形成並影響其後續活動。多數學者偏重於研究創業者的認知行為，較少有研究學者針對創業者的心理與個人特質進行探討，又由於人格特質於個案訪談中較為外顯且易於觀察，且人格特質是由一組行為特徵所組成，這組特徵會穩定並長時間的被表現出來，並會依環境變化作行為調適，而且表現出來的行為特性有別於他人，因此，本研究則針對創業家之個人特質深入探討之，同時採用Costa and McCrae所提出五大人格特質 (見表2) 作為創業意圖之審核依據，並運用相關理論進行創業意圖對創業導向與企業經營策略之探討。

表2：Costa and McCrae五大人格特質標準

五大人格特質	意涵	人格特質低分	人格特質高分
外向性 (Extraversion)	個體在人際互動時的特質和強度。	冷漠、不熱情、嚴肅、工作導向、羞怯、安靜。	高度社交、活躍、健談、人本導向、樂觀、親切。
開放性 (Openness)	個體對於新事物接受度及冒險度。	保守、興趣缺乏、不具藝術性、不具分析能力。	好奇、興趣廣泛、有創造性、具原創性、富想像力。
和善性 (Agreeableness)	個體面對事物時，所展現的認知、情意、態度之表現。	嚴肅、粗暴、多疑、不合作、復仇心重、無情、易怒、虛偽。	溫暖、本性良好、可信賴、樂於助人、能原諒人、相信他人、正直坦率。
神經質 (Neuroticism)	個體憂慮傾向及緊張程度。	冷靜、放鬆、勇敢、有安全感、非情緒化、自我滿足。	焦慮、緊張、情緒化、缺乏安全感、不適應、憂鬱。
嚴謹性 (Conscientiousness)	個體的堅持度。	缺乏目標、不可信賴、懶惰、粗心、散漫、享樂主義、隨便、缺乏工作意志。	具組織力、可信賴、工作熱心、自我規範、守時、有道德原則、井然有序、熱忱、鍥而不捨。

資料來源：1. Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *2. Personality and Individual Differences, 13*, 653-665.

貳、創業意圖之相關理論

一、Shook, Priem & McGee之組織模型

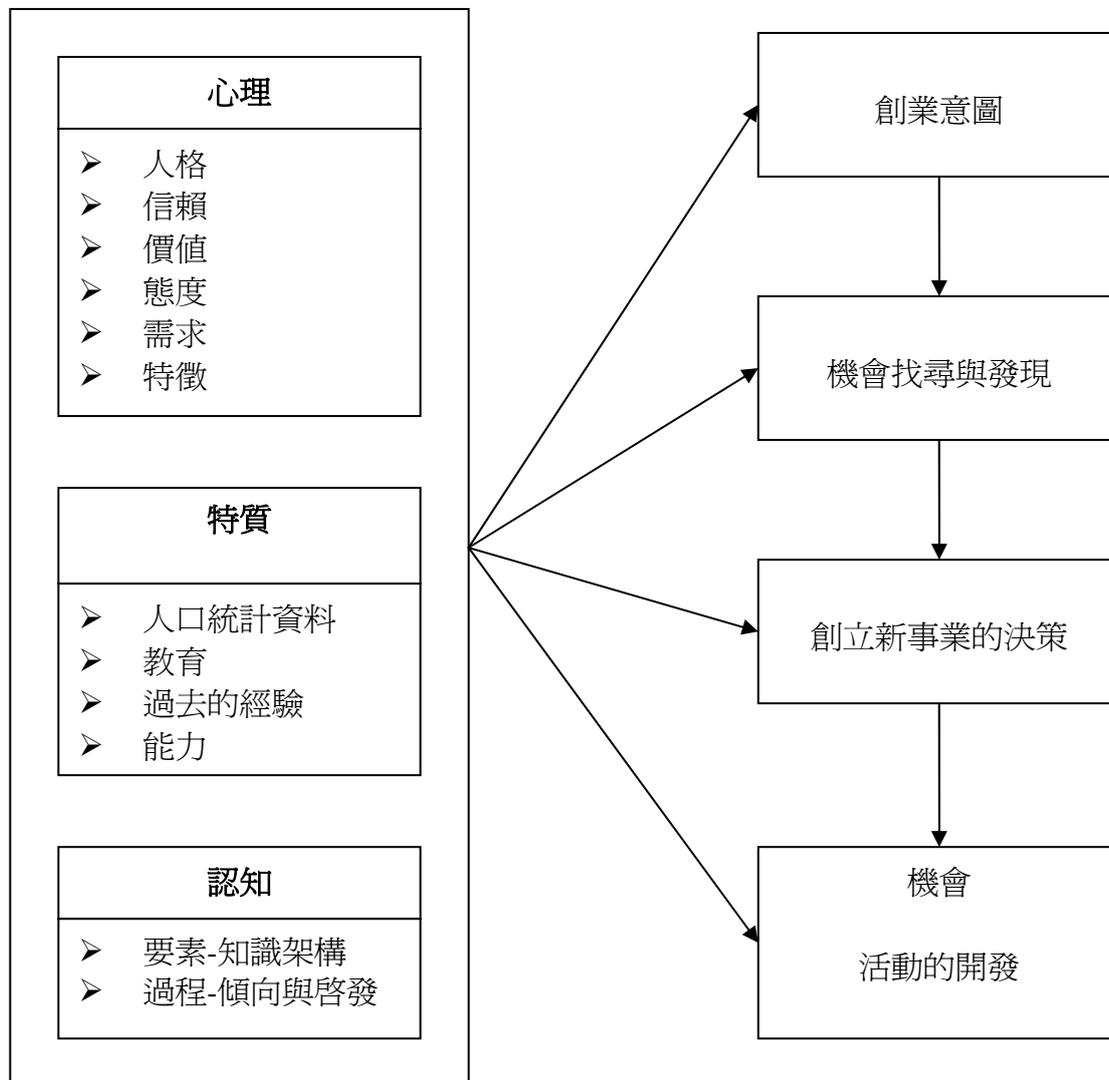


圖2：組織模型 (organizing model)
資料來源：Shook, Priem & McGee (2003)

二、人格特質

想在短時間了解一個人的人格特質，不借助任何工具是不太可能的，為了使人們更方便了解他人以及自己的人格特質，許多學者提出用多種屬性來分析個體的人格特質。

本研究將這些人格特質理論，依各學者對人格分類的角度分為A/B 型人格特質、內外控人格特質、16種人格特質及五大人格特質(Big-Five)等四種類型，各人格特質類型之內容敘述與判斷定義詳見表3。而本研究採用Costa and McCrae的五大人格特質為主要研究工具，主要原因是A/B 型人格特質、內外控人格特質分析工具，大多是用於工作壓力方面之研究，而且這

二項分析工具只將人格分為兩類，無法滿足使本研究之需求，故不採用。而Cattell的16種人格特質亦被排除在外，主要原因有二，一是本研究資料收集之方式，是採用個案訪談方法而非問卷調查分析，若採用此工具分析可能會導致資料收集困難，故此工具不適用於本研究，二是Cattell的16種人格特質，雖然有部份特質相似、重疊，但是將其重疊之特質歸納後，亦可得到五項與Costa and McCrae的五大人格特質相似的定義，且Nicholson等學者皆認為McCrae的五大人格特質在人格觀念架構上的整合、可靠性及預測有效性方面優於其他相關人格特質研究，故採用之。

表3：人格特質理論

學者	年代	理論	理論內容說明
Friedman and Rosenman	1959	A/B 型人格特質	此理論將行為特質區分至A型與B型兩個極端的人格中，而下列為A/B型人格內容介紹： (一)A型人格：被定位為擁有旺盛的企圖心、侵略性及努力不懈等特質，且擁有高效率並具有競爭意識之人格。 (二)B型人格：被認為是較有耐心且行事較為緩慢、不具攻擊性，亦不注重競爭與成就感的人格。 雖然Friedman and Rosenman提出此理論，並不認為個體會完全屬於A型或B型人格其中之一，而是認為個體之人格特質會遊走於A型或B型人格之間，並偏向其中一邊。
Rotter	1966	內外控人格特質	此理論將人格特質分為自我掌控的內控人格與受外在影響的外控人格，而下列為內外控人格內容介紹： (一)內控人格：相信事情成功與否皆操之在己。 (二)外控人格：相信事情的成敗是命運的安排，只能聽天由命。
Cattell	1943	16 種人格特質(16 PF)	此理論是利用以下16項特性，來預測個體在特定情境下的行為。16項特性分別為：樂群性、聰慧性、穩定性、倔強性、興奮性、有恆性、冒險性、敏感性、懷疑性、幻想性、世故性、憂鬱性、實驗性、獨立性、自律性、緊張性。
Costa and McCrae	1985	五大人格特質(Big-Five)	此理論是利用五種人格特質，依其各特性之高低來預測個體。其詳細內容見表2。

資料來源：本研究整理

參、創業意圖之相關研究

創業意圖不如創業導向一樣有許多學者進行研究，只有少數研究學者對此領域進行探討，且大多專注在女性創業意圖之影響因素以及創業意圖與企業績效之間的影響，較少有學者關注創業意圖與經營策略之關聯，且大多數的研究者多採用心理變項模型作為研究依據，卻忽略了創業者的心理特質為企業整體之經營成果所帶來的影響。

本研究希望能喚起研究學者更重視創業家之創業意圖中的心理特質，並透過此研究，使創業者可以更加了解創業意圖與經營策略之關係，共同為此領域盡一份心力。

表4：創業意圖之相關研究

研究者	年代	研究主題	研究方法	研究結果
黃怡仁	2005	南部地區科技大學應屆畢業女學生創業意圖及其相關影響因素之研究---以計畫行為理論為基礎。	採用 Ajzen 計畫行為理論為基礎，進行問卷調查分析。	<ul style="list-style-type: none"> 一、南部地區科技大學應屆畢業女學生19.63%的人有創業意圖。 二、個人背景變項中之工讀或工作經驗、家人創業經驗及創業資訊對創業意圖有顯著差異。 三、內在因素中之創業態度、知覺行為控制及創業家特質(社會網絡經營、領導溝通)對創業意圖有預測力；外在因素中之就業問題、創業教育及主觀規範對創業意圖有預測力。
王翔姿	2006	臺灣中小企業主創業導向對創業意圖與企業績效影響之研究--以環境不確定為干擾變項。	採用shapero的創業事件模式作為基礎，進行問卷調查分析。	<ul style="list-style-type: none"> 一、創業者的知覺有利性、可行性與創業意圖呈現正向影響。 二、證實於市場環境不確定性下知覺有利性與創業意圖會受到干擾效果。 三、低學歷與創業前受雇其間大於8.3年之創業者，其知覺可行性與創業意圖呈現正向影響。
葉千禎	2009	影響女性創業意圖因素之研究---以社會網絡為中介變數。	依據各學者之定義與參考資料，自行設計量表，進行問卷調查分析。	<ul style="list-style-type: none"> 一、人力資本、先驗知識、自我效能對創業意圖皆有顯著影響。 二、社會網絡對於人力資本、先驗知識、自我效能與創業意圖間之關係有中介的效果。

資料來源：本研究整理

第三節 創業導向 (Entrepreneurial Orientation)

壹、創業導向之定義

針對「創業導向」該領域，國內外皆有許多學者提出相關研究，然而「創業導向」與「創業精神」這兩個名詞，卻造成學者產生意見分歧，其中有部份學者認為「創業導向」屬於「創業精神」的一部份，兩者之間是共同體，可以互相通容的；而另一派學者卻認為「創業導向」與「創業精神」兩者之間具有差異，應個別討論之。所以本研究將歷年學者對於「創業導向」與「創業精神」之相關定義與看法彙整為表 5，從表中可以發現，「創業導向」與「創業精神」的學者所提出的觀點有許多共同點，包括 Long、伍忠賢、劉常勇、陳建宇等人皆認為「創業精神」可以透過管理、組織內部力量與整合獨特資源，來滿足市場新需求，此過程中亦需承擔風險，與 Bourgeois、Miller 所認為「創業導向」之創新性、風險承擔性不謀而合。所以「創業導向」可視為「創業精神」表現的過程，本研究則認為創業精神表現於外為創業導向，故為一體而言。

Stopford & Baned-Fuller將創業導向分為三個層次，依序為個人層次、組織層次與產業層次，本研究則著重於適用中小企業主的個人層次及其影響組織之組織層次。同時 Lumpkin & Dess 提出創業導向應包含自主性、創新性、冒風險性、預應性與競爭積極性五個主要面向，本研究在此即以最受學者們所注目的「創新性」、「預應性」及「風險承擔性」深入探討之。

一、創新性 (innovativeness)

是指一個組織對創意、新構想、新事物、新程序、試驗活動或從事新產品／服務開發，抑或引進新科技程序的支持程度或傾向，因此，它不同於既有的實務和技術。Drucker (1985) 認為創新是創業家的特殊工具，他們藉著有系統化、有目的的創新，改變了資源的產出價值，創造出新的消費者需求。

Robert (1999) 指出通常一項產品或服務創新，在引入階段時所遭受的競爭程度較低，領先者因而得以享有較高額的獨占利潤，直至競爭者模仿或出現替代品之後，市場開始進入成熟、衰退等階段，利潤也隨即下降。因此，企業長期持續性的利潤是來自於不斷的創新。「創新」可分為產品／市場的創新、科技的創新，產品／市場創新強調產品設計、市場研究、廣告及促銷等；科技創新則著重於新產品與製程（或程序）開發、工程、研究、技術能力及產業知識等。雖有不同的創新途徑，但其最終目的仍是以創新的產品或服務來滿足特定市場的需求與慾望，亦是組織競逐市場機會的重要工具。

二、預應性 (proactiveness)

是指對於市場未來的需要與需求所採取的預期與行動等態度，因此，相較於競爭對手有創造先行(first-mover)的優勢(Lumpkin & Dess,1996)，這樣前瞻性的觀點下，擁有先行優勢的公

司可以掌握新興的機會，有預應能力的新興廠商便可以在現有廠商回應之前，採取先發行動而獲取超額報酬。例如：領先同業推出新產品或服務、引進新科技，或策略性地退出處於成熟或衰退階段的事業（Venkatraman,1989）。雖然 Miller（1983）主張創業導向型的企業是第一個成就前瞻性創新（first to come up with proactive innovations）者，但並非必須經常是「第一位」。根據 Miller & Camp（1985）研究指出，第二位進入新市場的企業，亦可能因具有預應性及行動快速，而如同領先者一樣獲致相當的成就。因此，具有預應性的企業組織，在掌握新機會上展現出領導者的前瞻性及意志，而非無能力把握機會而成為市場趨勢的追隨者。

三、風險承擔性（risk-taking）

是指公司願意投入大量資源於一些失敗成本很高的專案上(Miller & Friesen,1978)，這也意味著將資源投入，產出結果卻不知道會是成功抑或失敗的專案上，它主要是反映了企業組織是否願意跳脫「會成功才嘗試」(tried-and-true)的模式，進而投資在未知的風險事業上，而其可能相信風險伴隨而來的機會可獲取巨額報酬。

表 5：創業精神與創業導向之相關定義

名詞	學者	年代	定義
創業精神	Schumpeter	1934	發起及管理經濟資源重新分配所需的一連串行爲，目的爲創造經濟價值。
	Long	1983	將創業精神分爲不確定性與風險、管理能力、創造力與創新，同時主張三項構面需同時包含才是完整的定義。
	Drucker	1985	創業精神的基礎不是直覺能力，而是富有理論性及推理性的能力。創業精神的特性是行爲模式，而不是人格特質。
	Stevenson, Rabort & Grousbeck	1989	創業精神是整合獨特的資源尋求機會以創造價值的過程。
	Timmons	1994	創造、掌握或追求機會的過程，而在從事創業過程中並不會考慮到目前資源是否足夠。
	伍忠賢	1997	創業精神是創造新的滿足或是新的需求。
	呂良添	1998	創業精神是一種特質與行爲模式
	劉常勇	2001	創業精神存在一個組織之內部，以群體力量追求共同願景，從事組織創新活動並進而創造組織的新面貌。
	陳建宇	2002	承擔風險或不確定性，整合獨特資源，積極於市場辨識、運用機會，從事新事業組合並創造新價值的過程或行爲。
創業導向	Bourgeois	1980	創業導向是指創業者「該如何去做」，其反應企業在達成目標的同時，對於創新性、預應性、風險承擔性、自主性、競爭積極性所投入的傾向。
	Miller	1983	高階經理人傾向承擔企業相關風險、喜好，以改變與創新來取得公司競爭優勢及與其他公司競爭的程度。
	Lumpkin & Dess	1996	新進入行爲所引起的程序、實務與決策活動；這些程度包括獲取產品－市場的新機會、願意嘗試新科技及願意接受風險。

資料來源：本研究整理

貳、創業導向之相關理論

由於 Stopford & Baned-Fuller 將創業導向分為個人層次、組織層次與產業層次三種層次，但是創業導向不論於何種層次，皆會出現擴散效果（見圖 3），所謂擴散效果是指當創業導向落於個人層次，未來將有機會升級為組織層次；而創業導向落於組織層次，未來亦有可能升等為產業層次，也就是說創業導向不會只侷限於某一層次，為了避免擴散效果會影響後續的研究，因此本研究決定將重心放在組織層次，專一探討之，並以 Lumpkin & Dess 所提出創業導向觀念性模式做為研究依據。

創業導向觀念性模式主張創業導向之五大主要面向（創新性、風險承擔性、預應性等）與企業績效之間有互動相關性，由於企業績效是企業經營策略的影子，策略的成功與否，往往容易從績效中的獲利性、銷售成長等情況直接判定之，但是此過程容易受到環境及組織因素的影響，其中策略、高階經營團隊特質更是本研究欲探討因素之一，所以創業導向觀念性模式與本研究目的（創業導向對企業經營策略之影響）有高度符合，故引用該理論加以佐證創業導向對企業經營績效之正相關影響。

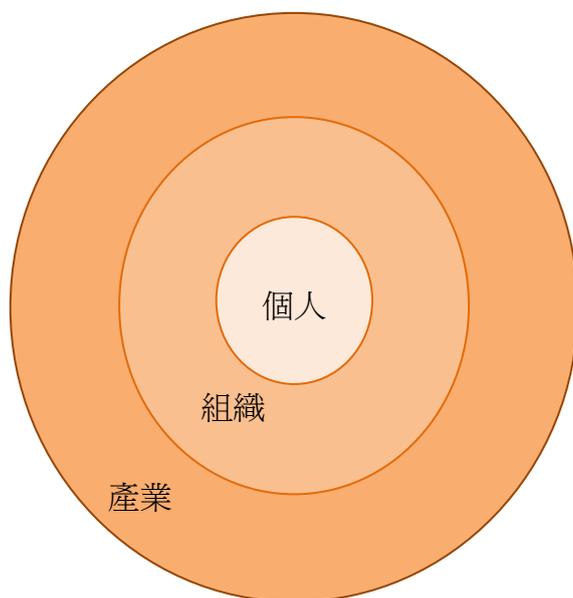


圖3：擴散效果示意圖
資料來源：本研究整理

表 6：創業導向之相關理論

學者	年代	理論	理論內容說明
Lumpkin & Dess	1996	創業導向觀念性模式	<p>The diagram illustrates the 'Conceptual Model of Entrepreneurial Orientation' (創業導向觀念性模式). It consists of four main components in boxes:</p> <ul style="list-style-type: none"> 創業導向 (Entrepreneurial Orientation): Includes 創新性 (Innovation), 風險承擔 (Risk-taking), 預應性 (Proactiveness), 競爭積極性 (Competitiveness), and 自主性 (Autonomy). 環境因素 (Environmental Factors): Includes 變動性 (Changeability), 有利性 (Favorability), 複雜性 (Complexity), and 產業特性 (Industry Characteristics). 組織因素 (Organizational Factors): Includes 規模 (Scale), 結構 (Structure), 策略 (Strategy), 決策程序 (Decision-making process), 組織資源 (Organizational resources), 企業文化 (Corporate culture), and 高階經營團隊特質 (Senior management team characteristics). 績效 (Performance): Includes 銷售成長 (Sales growth), 市場佔有率 (Market share), 獲利性 (Profitability), 整體績效 (Overall performance), and 利益關係人滿意度 (Stakeholder satisfaction). <p>Arrows indicate the following relationships: <ul style="list-style-type: none"> Environment factors and Organizational factors both influence the relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance. Entrepreneurial Orientation directly influences Performance. </p>

資料來源：Lumpkin & Dess (1996)

參、創業導向之相關研究

多數學者在探討創業導向該領域，多為考量它與企業經營績效間之關係，且研究者多採用問卷調查方式證實其研究結果，但考量問卷調查方式主要依賴問卷樣本數之多寡，且容易受到問卷回答者之真實性等限制，皆會影響最後分析結果，故本研究不採用之。

本研究希望探討創業者之創業導向與該公司經營策略之間是否為所預設之正相關關係，並評估其策略和企業經營績效之關係，透過實地訪談的方式，並設計創業導向之相關問題，根據中小企業創業者回答的過程中，較能直接判斷創業者所呈現創業導向之強烈程度，且此方法可以彌補問卷調查之真實性限制，使本研究結果可以更加確實。

表7：創業導向之相關研究

研究者	年代	研究主題	研究方法	研究結果
Morris & Sexton	1996	創業導向對企業經營績效之影響	問卷調查分析	一、創業導向與顧客群數、新顧客數、員工數、銷售等成長率有顯著正相關。 二、創業導向與利潤成長率無顯著相關。
Wiklund	1999	創業導向對企業經營績效之影響	問卷調查分析、電話訪問	創業導向與經營績效之間具有正相關，且關係強度甚強。
Zahra & Garvis	2000	創業導向對企業經營績效之影響	問卷調查分析	一、創業導向與資產報酬率（ROA）或營收成長率（ROS）有顯著正相關。 二、在產業競爭的不利環境下，創業導向程度愈高，其資產報酬率愈佳。
Lumpkin & Dess	2001	創業導向對企業經營績效之影響	問卷調查分析	一、創業導向之預應性與企業績效有顯著正相關。 二、創業導向之競爭積極性與企業績效有顯著相關。
李坤鐘	2001	創業導向對企業經營績效之影響	問卷調查分析	一、創業導向對績效有顯著影響。 二、創業導向之競爭積極性，影響市場績效、新產品與整體績效。 三、創業導向之創新性對新產品與整體績效有影響。
江順興	2003	大陸台商創業導向與企業經營績效之關係	問卷調查分析	一、創業導向之創新性、競爭積極性與企業經營績效呈顯著正相關。 二、創業導向之風險承擔性、自主性呈不顯著。
陳建宇	2003	創業導向對企業經營績效之影響	問卷調查分析	一、創業導向之預應性、競爭積極性與自主性愈高時，則企業績效表現愈佳。 二、創新性對企業績效未呈現顯著之影響。 三、極高度風險承擔性對企業績效產生反效果。
賴進芎	2004	傳銷業創業導向對組織績效之影響	問卷調查分析	創業導向與組織績效呈現正相關。
廖英杰	2005	創業導向對企業經營績效之影響	問卷調查分析	創業導向對企業績效有正向影響。

資料來源：本研究整理

第四節 知識基礎資源 (knowledge- based resources)

壹、知識基礎資源之定義

無論是國內或國外企業，資源是每間公司必備重要條件之一，但是資源所涵蓋範圍廣大，從表 8 中可知，一般資源分為有形資源與無形資源，兩者之間的差別在於是否容易被看得見，而有形資源包括廠房設備、資金等屬於前者資源；無形資源則是需要長間累積而形成、且不具實體之資源，例如：知識、品牌等，由於企業生產有形與無形的勞務，是結合不同領域的知識，因此，企業的競爭優勢來自於創造及運用這些知識之一。

知識的產生大多來自於個體，經過系統化、結構化之直覺、經驗與事實 (Davenport,1998)，它會隨著週遭環境的變化，不斷與原有的知識進行整合。基於知識基礎理論，本研究認為企業應將知識資源視為組織內提升績效的一大要素，企業運用知識，並結合企業現有的資源，透過系統與人的轉換，提供企業持續性的競爭優勢，更因其具有難以被模仿的特色，有助於企業持續地保持差異化，而本研究所認為知識基礎資源在中小企業常見於經營者與員工之相關專業知識與市場經驗累積。

礙於研究範圍的限制，無法逐一探討各項資源對公司經營策略之影響，而本研究著重於公司之知識基礎資源，屬於無形資源的一部分，因為有形資源的取得與運用方式較無形資源容易被企業管理者重視與掌控，為企業普遍優先考慮運用之資源，而無形資源屬於隱性資源，容易被企業所忽略，通常在企業發生相關重大事件後，例如：同業以創新技術推出新產品與服務搶攻市場，使得企業削減其核心競爭力、經營績效明顯萎縮，造成企業經營上的危機傷害，因此不可忽視無形資源的重要性，故本研究選擇著重探討知識基礎資源對企業經營之影響。而本研究於定義一企業是否對知識資源有所重視則以 Collis & Montgomery 提出對有價值資源把握對否之三則為審核之標的。

表 8：資源之類型

資源	有形資源	財務性資源	一、企業借貸資金的能力 二、企業產生內部資金的能力
		組織性資源	一、企業正式報告結構與正式規劃、控制及協調的制度
		實體性資源	一、企業工廠與設備的用途廣泛與地點 二、原料的取得
		技術性資源	一、科技資產，例如：專利權、商標、著作權與商業秘密
	無形資源	人力資源	一、知識 二、信任 三、管理性能力 四、組織性常規（員工獨特的共事模式）
		創新資源	一、構想 二、科學性能力 三、創新能量
		信譽資源	一、顧客心目中的信譽 二、品牌名稱 三、產品品質、耐久性與穩定性 四、供應商心目中的信譽 五、為效果、有效率、支援性與互利的互動與關係

資料來源：1. Adapted from J. B. Barney, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17:101; R. M. Grant, 1991, *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge, U. K.: Blackwell Business, 100-102.
2. Adapted from R. Hall, 1992, The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 13: 136-139; R. M. Grant, 1991, *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge, U. K.: Blackwell Business, 101-104.

貳、知識基礎資源之相關理論

參閱文獻資料後發現，學術上之資源基礎觀點（Resource-Based View, RBV）和知識基礎理論（Knowledge-based theory of the firm, KBT）所提出之理論觀點與本研究最為相關，故本研究將各學者對上述兩個理論之看法與理論內容整理成表 9 與表 10，並以知識基礎理論為主要研究理論基準，因為知識基礎理論衍生自資源基礎觀點，且資源基礎觀點強調以企業的資源來擬定企業策略的思考方向，雖然資源基礎觀點將知識視為組織競爭優勢上的重要資源，但是資源基礎觀點是將知識視為一般性的資源，並未對知識進行種類的區分，而知識基礎理論則是強化知識的重要性（Grant,1995;1996、Spender,1996），透過資源基礎觀點與知識基礎理論互補性輔助，使本研究之知識基礎資源研究資料與結果可以更加完整。

表 9：知識基礎理論

學者	年代	理論	內容說明
Grant	1996	知識基礎理論	<p>Grant 認為下列五個特性，描述組織如何透過知識產生價值：</p> <ul style="list-style-type: none"> 一、可轉移性 (Transferability)：當知識產生後，幾乎不需要再花費任何的成木，就可以轉移至其他個體上。 二、聚合的能力 (Capacity for aggregation)：已存在的知識可以藉由吸收 (absorption) 的方式與新的知識融合成一體。 三、專用性 (Appropriability)：不同的知識是用不同且複雜的問題提供一個可能的解決方案。 四、知識獲得的專門化 (Specialization in knowledge acquisition)：爲了提高知識產出 (產生新的知識) 的效率，需要更多的個體專門針對特別的領域。 五、生產所需的知識 (The knowledge requirements of production)：生產是將輸入 (input) 轉換爲輸出 (output) 的過程，而 KBT 的基本假設中，認爲知識是生產的重要的輸入資源，且環視所有人類的生產，這一些生產所依賴的是知識，而製造用的機器只是用來將這一些知識達到具體化的目的。

資料來源：維基百科

表 10：資源基礎觀點

學者	年代	內容說明
Grant	1991	將資源分為有形資源和無形資源，且認為對大部分的公司而言，資源庫中的無形資產最有價值，在策略上也最為重要，而這些無形資源的重要性，會隨著投資者的認知而增加；並且將能力定義為公司能做的事，是資源共同運作達成生產任務的結果。
Collis & Montgomery	1995	RBV 認同公司特有資源及能耐的重要性，但也關注競爭環境與產業分析須符合經濟的觀點，它將能力與資源視為是公司競爭地位的核心，會受到三個市場力量的相互作用：需求、稀少、專屬。對於能夠合格作為有效策略基礎的資源，其價值必須能通過五個外部市場的檢測：不易模仿性測試、耐久性測試、專屬性測試、替代性測試、競爭優越性測試。衡量公司資源與能力時，需與外部的競爭對手相較之下優於競爭者的資源與能力，因此對所擁有的資源進行檢視之後，公司對於有價值資源在策略意涵上要能把握下列原則： 一、持續投資在「對的」資源：所有的資源都會逐漸衰減，有效的公司策略必須能持續的投資，以維護與建立有價值的資源。 二、讓現有資源升級：面對資源的競爭時，資源的優質性就得面對市場標準的挑戰，所以公司必須持續升級資源的質與量，以確保競爭優勢，以延長資源幾乎不可避免的價值衰減。資源的升級意指超越公司現有的狀況（即使目前已經很好），可透過增加新的資源；將資源升級到對公司核心能力具有威脅的替代性資源上；以及將資源升級到具吸引力結構的產業之上等作為來達成。 三、槓桿性放大資源：公司的策略必須將資源槓桿到下列兩項： 1. 這些資源可能產生競爭優勢的所有潛在市場之中。 2. 一個現有資源具競爭力，而且還可以改善現有資源的新市場之中。
Barney	1991 1995	主張有價值、稀少、不易模仿的資源具有創造優異績效，而且還要有適當組織配套以利用這些資源。

資料來源：廖英杰，論文名稱：知識基礎資源、創業導向、學習導向對企業績效影響之實證研究。

參、知識基礎資源之相關研究

目前與知識基礎資源之相關研究甚少，與本研究最為相關僅有由廖英杰所提出知識基礎資源、創業導向、學習導向對企業績效影響之實證研究，其研究內容以資源基礎觀點與動態能力為研究理論，研究方法則以問卷調查方式進行研究，由於上述兩種研究理論仍以資源為中心，並未將知識納入探討，故本研究加入知識基礎理論，來補充資源基礎觀點所缺乏知識的部份，且研究方法採實地訪問，來彌補問卷所受到的限制，希望可以幫助本研究得到最完整與最確實的證實結果。

表 11：知識基礎資源之相關研究

研究者	年代	研究主題	研究方法	研究結果
廖英杰	2005	知識基礎資源、創業導向、學習導向對企業績效影響之實證研究	問卷調查分析	知識基礎資源對企業績效有正向相關。

資料來源：本研究整理

第五節 經營策略 (Corporate Strategy)

壹、經營策略之定義

綜觀中西方歷史，在中國歷史上最早的軍事聖經「孫子兵法」中第三章謀攻篇提到：「上者伐謀、其次伐交、其次伐兵、其下攻城」，其中所提到之「上者伐謀」指得更是組織面的競爭，尤其對企業來說，力量僅為次要，智謀才是主要考量因素，而智謀即是現今所言之經營策略。在西方歷史上，策略此字源自於西元前四百年的希臘，其意義為指揮軍隊的藝術及科學，表示「將軍」或「統帥」之意，與中國最早之謀略頗有異曲同工之妙，早期都將策略運用於軍事用途。而商場就如同戰場，在西元前四百五十年左右，策略之意義著重於管理的技巧上，而西元前三百三十年左右，其涵蓋範圍增至運力量對抗競爭且創造全球統治的統一系統技巧 (Lasher,1999)，現今，策略已經廣泛被企業所運用至獲利上。企業經營欲成功，勢必需要策略的輔助，任何企業皆存在策略，而企業策略是反映企業如何運作，亦指企業的活動隱藏著企業的潛在策略，而策略可以是被思考規劃出來，也可以是無意中產生的 (Lasher,1999)。

由上述可知「策略」為現代企業經營的重要管理與指導原則，也表示為達成某特定目的所採取的手段，表現在外則為重要資源的調配方式。而各企業著眼於其既定的事業領域內，如何選擇適當的方式以形成有利的競爭態勢實為重要課題之一；另一個解釋為經營策略是針對特定事業單位研究如何增強其競爭地位，如何選擇較具吸引力的區隔市場等。本研究將國內外學者對經營策略之看法與定義彙整為表 12，而在眾多學者中，本研究認為 Mahoney & Pandian (1992)、Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) 所提出的觀點最為符合，他們認為欲達到策略性競爭優勢，必須分析其外部環境、確認機會並決定何種內部資源與組織才能，是組織核心競爭力，選擇適當策略加以執行，以達成組織使命、目標與目的。

本研究亦認為經營策略是需要透過分析企業內外部環境後，針對分析後所得到的結果而給予的行動，它是為了達成目標而存在，此過程中不僅是管理而已，尚需考慮規模與時間的因素，策略通常伴隨著使命，公司的使命是非常廣義的，通常會有一些短期的目標所支持，策略是企業對客戶、員工及利益關係人整體的目標 (Lasher,1999)。而本研究理論基礎則以 Porter (1985) 所提出之競爭優勢策略為主，它主要是將策略分為三種型態：差異化策略、成本領導策略、集中策略，也是目前台灣中小企業領導者最為普遍使用之。

表 12：經營策略之相關定義

學者	年代	定義
Von Neumann & Morgenstern	1947	廠商為因應某些特殊情勢，所採取一系列的活動。
Ducker	1954	策略是分析目前情勢，如有必要則將情勢加以改變，並包括探詢企業現有的資源或應有的資源。
Chandler	1962	策略為企業的長期目標，及為了達到此目標所採行之行動方案與資源配置標準。
Tiller	1963	策略是一個組織的目標和主要政策的配合。
Ansoff	1965	將策略視為企業和環境共有的引線，此引線是由產品／市場範圍、成長向量、競爭優勢、綜效四個要素所組成。
Kotler	1967	策略說明了如何達到組織目標，並擬訂計畫方案。
Cannon	1968	策略為公司整體或任何經營功能範圍內具有方向性的決策。
Andrews	1969	策略是達成目標的政策或計畫。
Steiner	1969	從事策略規劃時，應考慮事業機構的基本社會經濟目的、高階層管理的價值觀與哲學、外在及內在環境中的優弱勢評估。
Vancil	1970	策略是組織領導人明示或暗示的一種想像力，涉及組織的長期目標。
Newman & Logan	1976	策略是公司未來目標的表徵，包括公司未來的任務及如何去做。
Rogers	1977	策略是分配有限資源的規劃行動。
McNichols	1977	策略由一系列的決策構成，存在於政策制定程序中，利用技術與資源來達成企業基本目標的科學與藝術。
Galbraith & Nathanson	1978	策略是企業基本標的與目標，以及為了達成目標所取的特定行動方案。
Hofer & Shendel	1978	策略是組織對環境變動所採取的因應之道。
Mintzberg	1979	策略是一系列的決策或行動的型式。
Glueck	1980	策略是為達到組織的基本目標而設計一套統一的、全面的及整合的計畫。
Quinn	1980	將組織的主要目標、政策及行動，順序地整合為一個整體型態或計畫。
許士軍	1981	策略為達成某一特定目的所採用的手段，表現出對重要資源的調配方式。
大前研一	1984	企業家利用策略以使自己從眾多競爭者中脫穎而出。
Cool	1985	一組活動及應用資源在此活動上以便使企業達到競爭優惠及其目標。

Steiss	1985	管理者採取的特殊行動，來抵銷現有或潛在競爭的行動；亦即要達成企業的主要目標。
Rue & Holland	1986	組織實現目標的方法；在環境的機會、威脅下，分配組織的資源與能力。
唐富藏	1988	企業策略乃是企業為因應環境變動與競爭情勢，所擬定的一套彼此協調一致的計劃，以指出企業經營方向，並分配資源以達成企業長期基本目標之一種藍圖與步驟方法。
Fred	1989	達成長期目標的方法。
Robbins	1990	策略是決定及實行其基本且長期目標及目的的過程，或是為了實現目標所需資源的配置行為。
Mahoney & Pandian	1992	組織為達到策略性競爭優勢並賺取超額利潤，必須分析其外部環境、確認機會並決定何種內部資源與組織才能，是組織核心競爭力，以選擇適當策略加以執行。
吳萬益、蔡明田	1993	企業為追求績效，衡量自身所處的內外環境、企業目標及組織結構，並與同一產業之競爭對手互相比較後，所應對策略。
司徒達賢	1994	指企業的形貌（包括經營範圍與競爭優勢等），以及在不同時間點，這些形貌改變的軌跡（形貌意指策略型態）。
Hitt, Ireland & Hoskisson	1995	策略是組織為開發核心競爭力（指相較於其他競爭者組織競爭優勢來源的資源與才能），並獲取競爭優勢所採行的整合性與協調性的行動組合。
Anthony, Perrewé & Kacmar	1996	策略為組織在明瞭競爭與外部環境力量之衝擊後，對組織使命、目標與目的，以及為達成該目標所欲採取行動方案的形成。
Porter	1996	企業的競爭政策是企業為了取得產業中較佳之地位所採取的攻擊或防禦活動。
邱義城	1997	策略在於應用有限的資源，將機會極大化，將威脅極小化，並控制每一步驟都能依計劃完成。
吳思華	2000	策略可以評估並界定企業的生存利基、建立並維持企業不敗的競爭優勢、達成企業目標的一系列重大活動、形成內部資源分配過程的指導原則。

資料來源：1. 彭彥屏（2002）

2. 陳韋宇，論文名稱：台灣中小企業中家族企業經營策略形成模式之探索性研究。

3. 江志山，論文名稱：企業經營策略與薪酬策略對組織績效之影響。

貳、經營策略之沿革

至今，有多位學者提出經營策略之相關類型，每位學者所注重的訴求與目標不盡相同，但是最終使命則共同希望企業能有更好的獲利能力，本研究將目前學術上時常出現之策略類型整理說明如下表：

表 13：企業經營策略之沿革

學者	年代	策略類型	內容說明
Hofer & Schendel	1978	產品／市場演變的階段	<p>依企業與其他競爭對手，相互競爭的六個事業策略：</p> <p>一、增加市場佔有率（Share-increased strategy）：利用企業各方面資源，提升企業競爭優勢，使市場佔有率提高。</p> <p>二、利潤策略（Profit strategy）：善用與延長資源利用，提高資源或技術上的投資報酬率。</p> <p>三、成長策略（Growth strategy）：處於高度成長的市場中，企業需不斷求新求變，維持並開發必要資源，發展新競爭態勢以維持現有的競爭地位。</p> <p>四、市場集中和資產降低策略（Market concentration and asset reduction strategy）：重新檢討分配現行資產的狀況，增進短期利潤和長期的事業發展，同時縮小事業於利基市場所涵蓋的範圍。</p> <p>五、轉向策略（turnaround strategy）：評估現行企業狀況，利用現有資源和競爭優勢來挽回衰退的命運。</p> <p>六、清算和撤資策略（Liquidation and divestiture strategy）：自涉及的產業中撤資，盡可能降低損失，得到正的現金流量。</p>
Miles & Snow	1978	適應性觀點	<p>依產品與市場的變動率將競爭策略區分為四種，分別說明如下：</p> <p>一、防禦者策略（Defender）：管理者將注意力集中在提高專業領域中的效能，他們的產品線很窄、單一且致力於資本密集、成本控制。</p> <p>二、探勘者策略（Prospector）：探勘者不斷的尋找產品和市場的新機會，同時持續對新興起市場趨勢的潛在反應做試驗。其特徵包括不同產品</p>

			<p>線、多樣技術、在產品或地理上做區隔策略、較佳的研發技術及市場調查。</p> <p>三、分析者策略 (Analyzer)：分析者通常在兩種產品市場中運作，分別為相對穩定的領域與變革。在前者領域中，組織會透過形式化的結構和流程來營運；在後者領域中，核心管理者嚴密監視競爭者的新主意，同時迅速的對較有前景的主意加以吸收。</p> <p>四、反應者策略 (Reactor)：隨著外在環境的改變而盲目跟從與反應，為一毫無競爭優勢的策略型態。</p>									
Porter	1985	競爭優勢策略	見下「經營策略之相關理論」。									
Miller	1986	競爭策略	<p>一、產品創新(Product Innovation)策略：了解與管理更多產品、顧客類型、技術及市場。</p> <p>二、市場差異化(Market Differentiation)策略：了解消費者的偏好，提供差異化的產品或服務。</p> <p>三、市場廣度(Market Scope)策略：選擇正確的產品範圍及服務的區間。</p> <p>四、成本控制(Cost Control)策略：以有效率的方式生產標準化的產品，降低其生產成本。</p>									
Ansoff	1988	經營策略	<p>一、市場滲透策略：針對現行產品市場採用的成長策略，藉由增加市場佔有率、產品使用率、產品的使用次數等，來進行市場滲透。</p> <p>二、市場發展策略：採用地理性的擴張，或以新的市場區隔為目標的策略作法。</p> <p>三、產品發展策略：藉由增加產品特性與產品改良、發展新一代的產品或為現有市場開發新產品，在產業中取得新的競爭優勢。</p> <p>四、多角化策略：新產品新市場的多角化，可以針對與本業具有相關性或不具相關性的產業進行投資。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">現有產品</td> <td style="text-align: center;">新產品</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">現有市場</td> <td style="text-align: center;">市場滲透策略</td> <td style="text-align: center;">產品發展策略</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">新市場</td> <td style="text-align: center;">市場發展策略</td> <td style="text-align: center;">多角化策略</td> </tr> </table>		現有產品	新產品	現有市場	市場滲透策略	產品發展策略	新市場	市場發展策略	多角化策略
	現有產品	新產品										
現有市場	市場滲透策略	產品發展策略										
新市場	市場發展策略	多角化策略										

大前研一	1989	基本競爭策略	<p>一、關鍵成功因素策略：企業若能辨明關鍵成功因素所在，將資源有效集中投入在這些關鍵因素上，便能取得企業的成功。</p> <p>二、相對優勢策略：找出與競爭對手間的差異，並且充分利用差異，使相對競爭優勢產生。</p> <p>三、主動攻擊策略：當產業成長緩慢或停滯時，且公司主要的競爭對手在此產業中已有穩固的基礎時，應採取主動攻擊，設法改變現有的競爭規則，以成本領導、差異化、成本集中、差異集中創新或不同的方法來創造自己的競爭優勢。</p> <p>四、策略自由度策略：在競爭激烈的產業中，企業以創新的方式，避免與對手作正面的競爭，以取得獨特優勢。</p> <table border="1" data-bbox="746 936 1407 1182"> <tr> <td data-bbox="746 936 903 1034">正面攻擊</td> <td data-bbox="903 936 1153 1034">關鍵成功因素策略</td> <td data-bbox="1153 936 1407 1034">主動攻擊策略</td> </tr> <tr> <td data-bbox="746 1034 903 1133">避免正面攻擊</td> <td data-bbox="903 1034 1153 1133">相對優勢策略</td> <td data-bbox="1153 1034 1407 1133">策略自由度策略</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="903 1133 1153 1182">現有產品</td> <td data-bbox="1153 1133 1407 1182">創新產品</td> </tr> </table>	正面攻擊	關鍵成功因素策略	主動攻擊策略	避免正面攻擊	相對優勢策略	策略自由度策略		現有產品	創新產品
正面攻擊	關鍵成功因素策略	主動攻擊策略										
避免正面攻擊	相對優勢策略	策略自由度策略										
	現有產品	創新產品										

- 資料來源：1. 陳韋宇，論文名稱：台灣中小企業中家族企業經營策略形成模式之探索性研究。
2. 江志山，論文名稱：企業經營策略與薪酬策略對組織績效之影響。
3. Ansoff. I. H. (1988), The New Corporate Strategy, 3rd ed., New York NJ John Wiley & Sons, Inc., p.83.

參、經營策略之相關理論

目前有關經營策略之文獻資料相當豐富，每位學者皆有自己的主見與看法，而目前廣受學界應用的理論共有五個，依序為 Miles & Snow(1978)的適應性模式策略、Porter(1985)的競爭優勢策略、Miller(1986)的競爭策略、Ansoff(1988)的經營策略、大前研一(1989)的基本競爭策略，而本研究則選擇 Porter (1985) 的競爭優勢策略作為研究理論，理論詳細內容說明如下：

Porter 發表競爭策略一書指出，以往之 SWOT 分析過於廣泛且當時無最適當之分析工具，因此融合產業經濟學的概念與企業管理的觀點，提出五種競爭力決定產業的競爭態勢，此五種競爭作用力之總體影響可決定產業的競爭強度與獲利潛力。分述如下：

- 一、新進入者的威脅：新進入者對現有企業的威脅來自於他們將會帶入額外的產能，除非市場的需求增加，否則額外的產能將使市場出現供過於求的現象，迫使企業必須降價求售，現有廠商為了避免發生新競爭者加入分享其原本獨占的利潤，須設法改善及學習新的競爭方式來抗衡，一般會設法提高進入障礙，形成進入障礙的原因包括：規模經濟、產品差異化、資金需求、轉換成本、配銷通路取得、絕對成本優勢、政府政策等因素，以減少他人介入的可能性。
- 二、供應商議價能力：提高售價或降低產品品質，都是可能被供應商用來影響產業現有企業的方式，企業若不修正自己的價格結構，他們的獲利能力勢必受到供應商的行動而有所影響。影響供應商議價能力的因素包括：供應商是否由少數壟斷、是否有替代品存在、是否為該產業的重要客戶、供應商的產品是否為買方的重要投入、產品差異性和轉換成本、供應商是否有向前整合的能力。
- 三、購買者的議價能力：企業皆希望自己擁有最大的資本投資報酬，相對購買者會希望自己可以以最低價格購買產品，買賣雙方往往為了自己的利益而容易有所衝突，影響買方議價能力的因素包括：大量採購、產品是否標準化、轉換成本低、低獲利、客戶可否向後整合、產品或服務品質、客戶資訊充足。
- 四、替代品的威脅：替代品是指來自於特定產業外界，卻具備相似或相同功能的產品或服務，替代品的存在會限制某個產業的可能獲利，使現有公司面臨定價的上限，無法任意決定價格。影響替代品威脅的因素包括：買方的轉換成本、替代品的價格競爭力、買方對替代品的喜好程度。
- 五、競爭者的競爭強度：由於產業中企業之間的相互依賴性，導致一家企業的行動，會引來其他企業的反應，所以許多產業裡企業彼此激烈競爭，造成激烈競逐的因素包括：競爭廠商數目、產業成長空間、固定或儲存成本所占比例、產品差異化、顧客轉換成本、規模經濟效果、競爭者差異性、退出障礙高低。

根據五力分析結果提出其概念及配合要件（見表 14），分為三種競爭策略：

- 一、差異化策略（differentiation strategy）：是指一組經過設計與整合的行動，使企業相對於競爭者，能以可接受的成本生產與配銷，提供具有獨特性質且受重視的產品或服務。此策略之目標在於能和競爭者產生區別，也就是在產業中追求獨特性，企業通常會強調的構面為品牌形象、技術、產品品質、創新設計及良好服務等。
- 二、成本領導策略（Cost Leadership）：是指一組經過整合的行動，使企業相對於競爭者，以最低的生產成本產出顧客能夠接受的產品，通常只有高市場佔有率或能以低成本購進原物料之廠商才會採行此策略，且因此類產品同質性較高，使得顧客在選購該項產品時，將售價視為重大的考量因素，因此，企業可在不忽略其他功能情況下，經由提供產業中最低的成本，取得競爭優勢，其中包括積極從事規模設備的設立、自經驗中追求成本的下降、嚴格控制成本、提高產能利用率、建立有效率的採購性系統、較有利的原料獲取方式、生產流程與分銷系統等，並儘量降低研發的投資及銷管費用，其旨在達成比競爭者更低、更具競爭力的生產成本。
- 三、集中策略（Focus Strategy）：是指一組經過設計與整合的行動，用來生產或配銷產品或服務，以滿足一個特定競爭區隔顧客需求，集中策略可分為成本集中策略與差異化集中策略，其主要是針對特定目標、產品類型或地理區域，選擇上述二種策略之一來滿足此特定顧客群的需求，以獲取競爭優勢。此策略將焦點集中在特別的購買團體、產品線或地理區域，低成本和差異化策略是將注意力放在整個產業上，而集中化策略是將焦點放在某特定市場，並認為若可針對狹窄的策略目標全力服務，將可比目標廣泛的競爭者更有效率。

	競爭優勢		
	低成本	差異化	
競爭範圍	成本領導	差異化	寬
	成本集中	差異集中	窄

圖 4：Porter 的競爭優勢策略

資料來源：Poter, M.E.(1985), Competitive Strategy, New York: The Free Press. p.39

表 14：競爭優勢策略配合要件表

競爭優勢策略	需要的技巧與資源	組織配合
全面成本領導策略	<ul style="list-style-type: none"> 一、不斷的增加產量。 二、強化員工管理。 三、低成本的配銷系統。 四、設計異於製造的產品。 	<ul style="list-style-type: none"> 一、嚴謹的成本控制。 二、詳細的控管報告。 三、責任的制度化。 四、以嚴格的數量目標做為獎勵制度。
差異化策略	<ul style="list-style-type: none"> 一、強化行銷能力。 二、強化基礎研發能力。 三、具品質與技術的領先性。 四、良好的通路合作。 五、創造性的能力。 六、產品設計工程。 	<ul style="list-style-type: none"> 一、吸引對組織有利的員工。 二、R & D、產品發展與行銷部門有很好的協調。
焦點集中化策略	<ul style="list-style-type: none"> 一、整合以上政策運用於特定目標。 	<ul style="list-style-type: none"> 一、整合以上政策運用於特定的目標。

資料來源：李明軒、邱如美譯（1999）

肆、經營策略之相關研究

學術上探討經營策略之研究資料相當豐富，但是每位學者所使用的方法與目標並非一致，因此本研究在經營策略此領域採用 Porter 的一般性競爭策略作為研究基礎，故將同樣選擇以一般性競爭策略為理論之相關研究整理成下表：

表 15：經營策略之相關研究

研究者	年代	研究主題	經營策略構面	研究結果
鄭玟珺	2001	企業環境、企業特性、事業策略、人力資源管理策略對經營績效的影響-以台灣證券投資信託事業為例	<ul style="list-style-type: none"> 一、成本領導策略 二、行銷差異化策略 三、投資差異化策略 	<ul style="list-style-type: none"> 一、各變數與人力資源管理、策略若能配適，則能提昇組織績效。 二、投信公司在事業策略上採行「投資差異化策略」時，則「人力資源管理策略」之應用偏向「累積型」的策略。 三、投信公司開始設立分公司，則在「人力資源管理策略」之採行上，也是偏向「累積型」的策略。

蔡文祥	2001	創業導向、策略導向、國際化程度與經營績效之實証研究	<ul style="list-style-type: none"> 一、成本領導策略 二、行銷差異化 三、創新差異化 	<ul style="list-style-type: none"> 一、創業導向會影響企業經營績效，特別是競爭積極性、自主性。企業應朝著創業型的企業做改進。 二、策略導向亦會影響績效，但在競爭激烈的環境，採取成本領導策略只能對短期的財務績效有影響，而企業若採取行銷差異化及創新差異化策略，在經營績效上有正向影響。
陳美玲	2002	環境不確定性、經營策略及績效衡量之關係	<ul style="list-style-type: none"> 一、成本領導 二、差異化 	<ul style="list-style-type: none"> 一、環境不確定性、競爭策略及平衡計分卡衡量構面之配合程度較佳者，則其經營績效會較佳。 二、環境不確定性、競爭策略及平衡計分卡衡量構面之配合程度較差者，則其經營績效會較差，獲得支持。 三、低環境不確定性之企業，若較傾向採用B1（較傾向採用成本領導）及B2（較傾向採用成本領導策略與差異化）之策略，且較重視內部程序面者，則其經營績效亦會較佳。 四、高環境不確定性之企業，若較傾向採用B2及B3（較傾向採用差異化）之策略，且較重視顧客面者，則其經營績效亦會較佳」。

資料來源：江志山，論文名稱：企業經營策略與薪酬策略對組織績效之影響。

第三章 研究方法

第一節 研究方式與議題

因本研究需與個案公司嚴謹配合，期望個案公司能提供詳細資料，使本研究得以繼續進行，故本研究以個案研究法為主來參訪個案公司，並以深度訪談法為輔，得以獲得個案公司與本研究的相關資料。

一、個案研究法

Yin (1994) 指出，研究者對於事件只有少數的操控權或研究的重點在真實生活背景中所發生的現象時，個案研究是較常採用的策略。個案研究是一個實證研究，在實際生活環境中研究當前的現象，其現象與環境中的界限並不清楚顯著，研究者使用多重的資料來源作為資料依據。

為了探討台灣中小企業之經營策略與領導者之間的關係，本研究認為，必須透過中小企業經營者，以瞭解個案公司之背景與歷程及領導者本身的人格特質，因此，將以直系研究法中的「個案研究法」，作為本研究之研究方法，來參訪個案企業並訪談該企業之經營者。

二、深度訪談法

由面談者用非結構性、直接的方式與受訪者接觸，是一種單獨的、個人的互動方式，可用來發掘受訪者基本動機、信念和態度(Malholtra,1993)。把探問者與受訪者之對話延伸並正式化，以特定主題且可自由發揮的方式，使探訪者與受訪者深究討論相關議題。

為瞭解台灣中小企業之經營模式與經營策略是否與領導者個人特質有關係，本研究以深度訪談法來訪問個案公司的領導者，以瞭解該企業之經營運作模式、經營策略、領導者特質。訪談方式將以親自訪談以及電話訪談方式，並在訪談中以錄音以及筆記來紀錄訪談內容，並在事後整理訪談紀錄，再與受訪者確認與核對。

第二節 資料收集與整理

根據Yin（1994）說明三項資料蒐集的原則：

- 使用多重證據來源：由兩個或更多的來源所蒐集的證據，收斂於同樣一組事實或研究發現上。
- 建立個案的資料庫：個案研究的資料庫是和最後的個案研究報告是分開的，是正式的研究蒐集到的證據之集合。
- 發展一連串的證據鏈：研究所提的問題，蒐集的資料，所導引出的結論之間，應有詳細清楚的連結。

本研究與企業經營有關，所需的資料較為廣泛，蒐集的資料如下：

- 初級資料：搜尋相關資源，以取得可用的資料，主要透過網路、專業書籍、官方報導。蒐集資料之方向包括「創業意圖」、「創業導向」、「知識基礎資源」之相關資料、中小企業經營策略之相關論文、期刊、書籍、報導等資料。
- 次級資料：個案公司所提供之公司相關資料。

本研究將研究個案的相關初級與次級資料，包括訪問相關當事人、參訪公司的檔案資料與文件加以彙整，形成每個不同個案企業的內容。本研究個案公司說明順序以個案公司成立時間先後為依據，並且將受訪者的創業意圖、創業導向、知識基礎資源三項因素，其強烈程度分為高、低二階段，具體呈現三項因素對公司經營策略之影響。下列出各因素之強烈程度與經營策略之評核標準：

- 一、創業意圖：本研究以 Costa and McCrae 所提出的五大人格特質作為依據，包括親和性（Agreeableness）、外向性（Extraversion）、勤勉審慎性（Conscientiousness）、情緒穩定性（Emotional stability）以及開放性（Openness to Experience），見表 16。
- 二、創業導向：本研究根據 Lumpkin & Dess 所提出創業導向應包含自主性、創新性、冒風險性、預應性與競爭積極性五個主要面向，而本研究則以具代表之創新性、預應性、風險承擔性為主要影響因素。
- 三、知識基礎資源：本研究根據 Collis & Montgomery 所提出的三項原則中，個案若符合三項原則中的二項或二項以上，則表示該創業者之企業資源屬於高度程度；相反為低度程度，見表 17。
- 四、經營策略：本研究參考 Porter 之競爭優勢策略，將中小企業之經營策略區分為低成本與差異化兩類。

表 16：創業意圖之審核標準

創業意圖之強烈程度	評核依據	內容說明
高	外向性	擅於社交活動、主動活躍、活潑樂觀。
	親和性	待人友善、具有親和力、容易相處。
	勤勉審慎性	做事有組織規律的、小心謹慎。
	情緒穩定性	情緒較為穩定能接受刺激，面對壓力時會表現出臨危不亂的態度。
	開放性	對外在事物變化較能接受且求新求變。
低	外向性	不擅於社交、為人較羞澀。
	親和性	以自我為中心、屬利己主義。
	勤勉審慎性	做事態度過度嚴苛、一絲不苟。
	情緒穩定性	過分擔憂、容易緊張、較不能控制自己情緒。
	開放性	較為保守、不善變化。

資料來源：本研究整理

表 17：知識基礎資源之審核標準

原則	特色描述
持續投資在「對」的資源	投資在核心能力並維護與建立有價值之資源，並觀察外在競爭者與環境之變化調整之。
讓現有資源升級	將資源提升至對公司核心能力具威脅之資源之上，保持資源之優質性以增強競爭優勢。
槓桿性放大資源	槓桿放大資源至有競爭優勢之潛在市場中；使資源具競爭力並使其在新市場中被放大。

資料來源：本研究整理

第三節 個案公司選取

本研究之個案廠商以高屏地區為主，從中選擇三家願意接受訪問為研究對象，這三家企業在業界中占有舉足輕重的地位，獲得大家的好評，各自擁有獨特的競爭優勢、核心競爭能力。

步驟一：實地訪談前，詳細閱讀所要訪談個案公司的資料。

步驟二：實地訪談時，取得受訪者的同意，訪談過程將透過錄音及筆記的方式紀錄訪談內容，並請受訪者針對訪談議題詳細說明。

步驟三：實地訪談後，將獲得之資料加以核對、歸納、整理。如有答覆不完全的情形，將由電話或再次親自拜訪，以確定資料的完整性與準確性。

步驟四：個案資料整理完整後，再與受訪者核對，經由訪談所得之資料，加以分析個案公司的經營策略及領導者特質，並從中歸納領導者特質與企業經營策略是否有對應關係，針對個案撰寫所獲得的結論與建議。

第四章 個案研究公司

第一節 個案公司：中華精英國際企業有限公司

壹、公司簡介

營利事業統一編號	80702165
負責人姓名	黃啓文
營利事業名稱	中華精英國際企業有限公司
營利事業所在地	臺南市東區崇文里崇德二十街76號1樓
資本額	新台幣一億六千萬元
組織種類	有限公司(2)
設立日期	民國73年02月01日
營業項目	<ul style="list-style-type: none">■ 國際行銷：代理工業用機械手臂(ROBOT)及自動化設備為主。包括工程塑膠業、民生塑膠業、精密塑膠業、精美塑膠業。■ 公共事業：協助地區行銷，例如：屏東鮪魚季。由於此項費用高，所以公司較少參與。■ 企業管理：主要與學校、中小企業做策略聯盟，例如：授課、演講，由於此項成本較低，故參與較多。
員工人數	約100人
產業別	管理顧問(702000)、經銷代理

資料來源：中華精英國際企業有限公司營運計畫書

貳、創業意圖

雖然創業有很大的風險，但是每件事情都存有一定的風險，所以只要以平常心看待事物發揮所長即可，不用過於擔心，而且，以現在的社會趨勢，創業不一定需要很多的資金，只要確認自己創業的定位方向、營運模式、供貨來源通路…等，將自己應執行以外的事物外包給別人，就可以省下許多不必要的資金，伴隨的風險也就小很多。

再加上對該產業很熟悉，擁有相關的經驗知識、學術背景和良好的人際關係、擁有敢做敢衝以及熱心助人的特質，不斤斤計較得失、報酬，對於自己的人際關係有更進一步的發展。例如：當你撿別人不想做的工作，雖然薪酬不如預期，但是累積自己的能力、人脈就是你得到的報酬。從不斷累積的社會經驗中，使自己更加了解社會需求，以及市場的動態、供應通路等資訊，並評估自己是否有能力和能耐處理事情，更確定創業方向和定位。

由以上訪談內容可知，創業者之人格特質不僅能以平常心看待風險且具有高度的親和力，對於社交活動方面也積極參與，同時也能善用過去的社會經驗，進行有組織條理的創業

規劃，因此判斷該創業者之創業意圖屬於高度程度。

參、創業導向

一、創新性：

該產業有別於電子產業，電子產業必須不斷推出新產品來刺激顧客需求，而本公司所提供的服務，必須以市場反應為主，當市場有新反應再反求諸己，例如：國際行銷業務中，當顧客希望Robot能增加某種新功能，即需立刻將該需求反應給供應商。若創新不能滿足顧客需求，則創新無其意義，所以創新必須跟隨市場、消費者、競爭者的改變而有所跟進，此處創新性更包含了需求面，不一定要做創新領袖者，一旦新市場反應確定，須馬上迎合顧客需要，不落後同業太多，若過於落後，則難以追隨市場腳步與擁有市場競爭之優勢。

二、預應性：

若發現企業本身無新訂單，則能了解自己的危機，不一定先嗅到市場新趨勢，就是最後贏家，應該適時的讓同業先測試，等到確定新趨勢的可行性，再跟隨腳步即可，其腳步不一定是最快，但是不能最慢。在市場預應性上偏向隨趨勢而改變，屬中強程度。

三、風險承擔性：

應時常嘗試各種事物，不可能每件事都能所願，事情的結果就只有兩種：「是」與「否」，偶爾會有遇到挫敗的時候，只要盡自己所能，以平常心去看待。以企業管理為例，被拒絕的時候只是拿不到該計畫案，並不會造成自己財務損失，下次再努力即可，但是嘗試風險前還亦需妥善衡量，以本身所熟悉的產業為主，才能分析其市場在那裡，找對市場就等於找對創業方向的一半，距離成功又更近一步。

根據上述創新性、預應性、風險承擔性的分析來看，該創業者的創業導向以預應性、風險承擔性較為顯著，由於國際行銷的部份，業務是以代理行銷為主，以老二原理遊走市場較為適當，在適當的時機能即時跟隨市場腳步，並且適時將顧客需要回應給供應商，企業管理顧問此區塊，不需要太過於擔心自己的能力不足，應在基本的條件下，督促自己多接觸不同領域，經過幾次的訓練則能從門外漢變為十八般武藝樣樣精通，使自身成為能迎合顧客喜好之「產品」。

肆、知識基礎資源

原則	相符條件	符合／不符合
持續投資在「對」的資源	專注於核心知識，而其他知識可交由其他擅長領域人去做調配，並觀察外在環境與市場需求以做到見縫插針，完整掌握市場需求。	符合
讓現有資源升級	在教學相長之下，保持學習新知識以改善自身能力，保持與市場需求最小距離。	符合
槓桿性放大資源	無	不符合

從事此行業，以企業管理為例，基礎的學經歷背景和能力是必備條件，最好能取得碩士、博士的資格，而且也符合教育部的基本標準，隨後又在各大學學院兼課，並取得講師證。國際行銷因為是代理機械手臂，則要對此產業很熟悉，要有相關的經驗知識、銷售能力和良好的人際關係，因為有良好的人際關係、相關經驗，才有其曾經服務的公司願意供貨給此個案公司代理，以完成國際行銷。

市場技術方面，不需要當個領導者，但也不要偏離市場趨勢太遠；走在市場技術的先導者通常容易遭遇許多挫折，更甚者可能會戰死沙場。而若偏離市場太遠則會無形中失去顧客，經過進一步的觀察與分析，對於市場中需要何種課程（產品）要有靈敏的鼻子去嗅到其中是否有需求缺口，做到見縫插針的地步，然後加以行動，有觀察力與行動力去做到市場尚未開發的市場客群需求才能進一步搶先他人。產品技術方面，核心技術一定要熟悉，而其他知識、技術則可依團隊內個人擅長領域去加以分配；對市場也一定要能很快地去知覺並學習。自身的能力也應與之配合，不可好高騖遠，接下與自身所不能處理的任務只是砸壞本身的招牌。

多觸類旁通，若為自身不熟之領域則私下多準備，而因承辦課程中，有許多課程是千奇百怪的，本身要十八般武藝皆通，「教學相長」就能在上課過程中精進自己。同業中在開課時總是侷限在某一課程上，而自己本身則是有何任務去想辦法完成，多了解市場的需求並尋找解決方案，亦能在過程中挖掘出潛在解決問題能力。當消費者在反應其產品（機械手臂）為何不比他人擁有新穎的功能時，自身能夠去向後整合，與製造商溝通並更正方向以期能跟上市場之趨向。

由於該創業者專注於核心知識，而其他知識可交由其他擅長領域人去做調配，並觀察外在環境與市場需求以做到見縫插針，完整掌握市場需求，並且在教學相長之下，保持學習新知識以改善自身能力，保持與市場需求最小距離，同時符合兩項原則，據此，判斷該創業者之知識基礎資源屬於高度程度。

伍、公司經營策略

本公司的經營策略如下：

經營策略	企業管理	國際行銷
低成本	花時間撰寫計劃書，即使計劃書審核不通過，也不會造成任何金錢損失。	無
差異化	以幽默活潑的方式呈現，並準備豐富資料，更希望學生發問問題，使學生對他的專業能力、信賴、可靠得以勝任，讓學校、企業願意持續聘請他來繼續演講與授課。	強調全球化經營、專業與技術化創新，並提供相關設備免費協助規劃設計，展現出產品差異化與服務差異化，將事業延展的更廣、更好，塑造出市場的產品定位（position）。

該公司採用低成本與差異化兩者兼具，其中國際行銷著重於差異化策略，企業管理雖然低成本與差異化兼具，但是實務上將重心放在差異化策略，根據上表得以看出，該公司著重於「差異化策略」，進而創造出更多的競爭優勢。

第二節 個案公司：雅植歐洲香草園

壹、公司簡介

營利事業統一編號	19672724
負責人姓名	黃崇博
營利事業名稱	雅植歐洲香草園商行
營利事業所在地	高雄縣大樹鄉水寮村中山路134巷43-3號
資本額	新台幣五萬元
組織種類	獨資(6)
設立日期	民國86年01月07日
營業項目	■ 切花、盆栽零售(485111) ■ 食堂、麵店、小吃店(561014) ■ 未分類其他綜合商品零售(471999) A. 各項香草茶品 D. 香草DIY課程 B. 香草餐點 E. 料理用香草 C. 相關生活用品 F. 香草沾醬與果醬
員工人數	約25人
產業別	休閒觀光業

資料來源：財政部稅務入口網

貳、創業意圖

創業者本身並非專科出身，其胞弟於國立屏東科技大學就學而對香草植物有所了解與研究，之後並一起推廣開發香草相關產品。

當時市場中，同質性業者為咖啡、茶飲品等；而香草則較不為人知，從中觀察到市場中所缺乏之自身擁有資源，並可將之推廣，開創商機。早期為自種香草與自製茶包販售為主，於民國九十年媒體報導下增加其曝光率，但當時坊間同業多數只採用某些香草搭配其商品而稱香草料理。有鑑於此，遂建立此香草餐廳並種植香草觀光園使顧客能對香草有所認識。

其對於香草植物因興趣所致而投身此行業，努力鑽研之下擁有比同業更專業之知識，於外在環境時機成熟（媒體報導、時勢流行）時，轉絆腳石為踏腳石，奠定其香草產業上領導者之地位。創業者之個人特質，對於其產品具有相當熱忱，並對香草之產品市場有相當之遠見與自我定位，因此創業意圖程度為高。

肆、創業導向

一、創新性：

此個案公司以自產之香草植物，於加工後做成香草茶及香草料理等產品。園內新鮮的香草不僅供應店內顧客需求，並能量產製作成茶包等香草產品或直接供應餐廳作為佐料，個案公司為了推廣國人對香草的認識與用途，與國立屏東科技大學農園系的傅炳山老師，以及國立高雄餐旅學院西廚科合作，持續不斷開發出新產品，從中提煉萃取香草精油等過程來進行產品研發，例如：香草料理與佐料、沐浴用品，以及香草衍生產品等；其中香草料理即有長足的進步，先後開發出西式香草料理，以及手工香茅餅乾等；另外衍生商品包括蠟燭、染料、香精油等，用創新產品的獨特性來吸引每一位消費者，並清楚定位出與競爭者不同之產品訴求－養生與真材實料。

二、預應性：

鑑於目前台灣在休閒農業的推廣並不大，香草料理的知名度尚未完全打開，消費者對香草的認識有限，因此個案公司希望走向農業與觀光的休閒觀光新景點，並且至學校教授課程、承辦教育部的研習等活動，提升台灣休閒農業的特色。藉機向顧客宣傳其經營理念，使顧客於初次消費時即感受到其獨特性。

三、風險承擔性：

位於觀光園區種植上百種歐洲香草，只要是植物都會有病蟲害，因此需熟知各種香草植物特性，使用排水性良好的土壤、充足的日照以及適當的水分，經常修剪等繁雜工作，因此，氣候的變化亦是影響培植香草的風險之一，例如：夏天酷熱多雨，許多香草植物本源於歐洲溫和氣候，在台不易栽種，若有損失必須自行吸收。因此，創業者規劃出網式溫室來種植香草，加以保護。種植香草本身價值獲利不高，其他香草業者不願意嘗試此種高成本、高風險行為而以低成本之化學產品替代之，因此創業者並不擔心同業模仿競爭。另外，尋找地點開設餐廳，亦是一項高風險，例如：在台東開設餐廳，因事前未評估好地緣以及當地接受度，致營運不如預期，因此，本公司為因應各接踵而至之風險，於產品市場定位在教導認識香草之角色，一方面推廣香草一方面亦塑造其企業形象。

根據上述分析，該創業者之創新性、預應性、風險承擔性皆為高強程度。不論是產品的創新，風險承擔等，皆顯示創業導向為高度，造就了創業者在南台灣香草界「香草達人」之稱。

肆、知識基礎資源

原則	相符條件	符合／不符合
持續投資在「對」的資源	園區內種植環境不斷作改善，讓香草在更好的環境下生長，並持續不斷的學習與研發，培育出更多種類的香草。	符合
讓現有資源升級	依消費者喜好先於園區內萃取香草植物，利用香草精油萃取機，DIY製作產品；另規劃網式溫室，做進階的保護，並提供消費者參觀。	符合
槓桿性放大資源	資源互相利用，將園區內種植之香草，作為食材的佐料，亦或開發相關商品等。	符合

創業者本身於學生時代就投入香草的栽種，經過不斷的改良與栽種，並學習國外種植香草的技術－以純天然香草萃取精華，是同業用化學、色素、香精作成的產品模仿不來的。相較之下，本個案公司所製作的純天然料理，多了一股清新的香草香，別有一番風味，讓消費者品嚐或使用時，當下便可辨認出天然與化學之差異處。因香草產品較無法長期保存，其製造量較依消費者訂購數量為依據，爾後進行烘乾製作，以小包裝袋配送，較無庫存成本問題；之後因媒體報導遂興起一陣流行，此時因有專業知識相輔，未被市場考驗擊倒。個案公司因氣候因素影響，於五年前特別規劃溫室種植。其提供消費者參觀園區、擁有香草解說及導覽，教導認識各種香草種類、特性及用途，亦舉辦 DIY 教學課程等活動，不僅提供各種認識其產品之機會，亦塑造其在顧客心中之企業專業形象。

在員工知識方面，創業者本身已具有相當產品知識，其大廚在料理香草亦行有多年；助手則選擇其態度認真肯學予以聘雇，因此，在產品製作者經篩選下，能使產品更能顯現其獨特性，增加其競爭優勢。

雖然本個案公司地處位置較為偏僻，但因園區恬靜優美、香草種類繁多、加上所擁有之技術資源，在顧客好評與口耳相傳之下，已成為學生與家族、公司午餐聚會，以及當地居民的休閒去處，其對於同業之攻擊秉持不多理會，相信產品好壞顧客一試便知。在南部已有相當立足點，不僅成為南台灣第一家觀光香草園與餐廳，也是最大的香草供應商。

伍、經營策略

對於環境影響所帶來之衝擊，例如：市場流行、相似競爭者四起，強調香草植物自產自銷，並提供給消費者優質、獨特的產品與服務，秉持真材實料之精神，其對產品市場定位上亦極力達成顧客最大滿意度。於產品開發上，持續更新並觀察市場銷售情形以做調整與改善，在原有暢銷產品上持續做好品質管理，銷售較差之產品則以研發新產品替補之，期能持續保

持顧客對企業之忠誠度。

綜上所述，本個案公司雖為自產自銷之香草產品，但亦有成本考量之顧慮，例如：購買餐飲之原物料價格較為昂貴，亦強調其品質控制較成本控制來的重要，因此較無法顧及成本控管，因此本個案公司利用薄利多銷與不斷研發新產品來增加營收，所見其主要經營策略為「差異化策略」。

第三節 個案公司：種子創意產業開發有限公司

壹、公司簡介

營利事業統一編號	29445761
負責人姓名	林光明
營利事業名稱	種子創意管理顧問社(行號) 種子創意產業開發有限公司(公司)
營利事業所在地	屏東縣屏東市光榮里中山路61號1樓
資本額	新台幣二百七十萬元
組織種類	合夥(5)
設立日期	民國94年01月24日
營業項目	■ 管理顧問(702000) ■ 其他廣告服務(731900) ■ 冰果店、冷飲店(562111) ■ 飲料零售(472914)

資料來源：財政部稅務入口網、工商快訊網

貳、創業意圖

本個案公司為合夥公司，由四位股東所組成。於籌組此公司時，恰巧遇上政府委外經營的契機，政府於民國九十二年 BOT 委外案件逐漸起步，初創時期鮮少有人發現這塊藍海領域，因此是少數最早接觸委外案件（文化創意產業）的企業。經由評估後，創業者認為此市場為少見的獨佔市場，營運風險不大，也可用此來作為公司在屏東立基的據點，因此決定參與政府標案，其主要業務奠定為文創產業，並持續在其他業務上（種子咖啡）擴展；而文化創意產業，是政府六大經濟方針之一，也是創業者決定進駐此領域的原因之一。

創業者本身善於社交活動，具備市場觀察力、模仿能力、洞悉能力，以及結合過去的經驗等，都顯現出此領導者的個人特質。企業主強調，創業本身就是一項高風險的行為，當然籌備足額資金亦是必須具備的要件。在創設新事業前因創業資金平均分攤的數目不大，且創業者與股東在資金相助與興趣相投之下，結合文化創意產業發展附加價值，族群音樂館於焉成立。本公司希望成為產業先驅者，於是利用「異業結盟」的方式，藉此得知市場上最新的變化並發掘市場的利基點，創造出同業（指咖啡飲品業）尚未發現的商業模式與管道，因此，異業結盟合作在此塊領域占有很大的優勢，顯現出創業者本身對外在事物接受度頗高。另外，此行業同業間之觀察力與模仿能力皆十分敏銳，因此，企業本身須透過不斷創新來鞏固企業價值，亦才不怕被模仿，且較同業更具優勢之地方為：同業缺少許多資源，例如：資金、設備、政府補助金等，所以只有跟隨的份，無法與之較勁。

另外，如何為企業創造下一步商機，創意者亦有其見解，其一、與音樂藝文服務業結盟，因此處場地為屏東少見的戶外式庭園咖啡，許多消費者喜愛這樣的優質場所，也常至此舉辦活動，例如：舉辦畢業典禮、街頭藝人表演、家庭與同學聚會等；其二、新開研習課程反其道而行，不吝嗇教導民眾如何沖煮咖啡、烘培咖啡，認識咖啡豆、品嚐咖啡之好壞等，產品技術樂於分享，藉此創造附加價值，提升市場價值，並可能創造另一個商機（銷售咖啡豆、咖啡器具）等。

以上內容可知，創業者本身具親和力、擅於社交活動，做事有組織、規律的，以及接受外在事物變化亦能求新求變的特質，因此，判斷該創業意圖屬於高度程度。

參、創業導向

一、創新性：

飲品此行業本來差異化即不大，如何創造核心價值才是重點，亦能有差異化。而本店與一般同業不同處在於結合了文化創意產業，使附加價值差異化，創造了別人未做之異業結盟優勢。本業是從事服務業，則跟公部門、婚紗、音樂、街頭藝人，更與原料商（開元、日本ECC等）亦有結盟，藉此創造異業結盟的新優勢。

二、預應性：

未來市場新趨勢走的是大者恆大，連鎖加盟所創造之經濟規模與經濟效益一定比單店營運大得多，而本店只將餐飲業所提供之服務視為文創產業所提供附加價值之一部份。若只從事餐飲飲料店來看，連鎖加盟勢必為其趨勢。舉例而言，若以其田園咖啡去做競爭，則態勢會漸漸居弱；本店則逐漸將營運重心放在文創產業，而文創產業之競爭優勢即在於誰能創造最大附加價值，使附加價值為公司賺得利潤。本店則結合了文創與餐飲此異業結盟，在市場上創造與他人不同之差異化。雖逐漸有人發覺此塊市場（例如：城市光廊、愛河、情人碼頭），但其只為景點搭配餐飲之銷售模式，未將文創產業拉進其營業版圖，市場汰換率仍高。

三、風險承擔性：

本個案公司一直持續不斷嘗試具風險性行為，因為高風險亦代表著高利潤。而在從事風險行為前會評估可承擔失敗之能力高低，能承擔才能做，並考慮成敗比率、失敗之結果對企業衝擊高低。在文創產業，很多行為皆具有高風險。例如：曾經有辦展活動，希望能增加人潮、並提高咖啡營運收入，但遇活動期間皆為雨天，為無法避免之不可抗力因素，雖當下無法提高其附加價值之營收，但活動之無形聲譽、公關、知名度，其產值雖當下無法立刻看到，但還是有所增加，端看如何去看此風險並評估承擔能力來平衡支出或損失部分。

根據上述分析，該創業者之創新性、預應性、風險承擔性皆為高強程度。於訪談中得知

其對於市場走向、競爭者之習性、業態皆有所了解，並有相對應之方針，能有所創新與承擔風險，其創業導向程度為高，堪稱文創產業潮流之首。

肆、知識基礎資源

原則	相符條件	符合／不符合
持續投資在「對」的資源	定期舉辦咖啡評鑑與街頭藝人選秀活動。	符合
讓現有資源升級	向政府申請資金補助，整修舞台，提供更好的設備資源，增加市場需求。	符合
槓桿性放大資源	藉由辦展提高企業形象與增加咖啡館之營收、出借桌椅達到資產之利用率與賺取營業外收入。	符合

經營項目跨足文創產業及飲品事業，以「文創產業」的發展為主，「飲品事業」為輔。由於文創產業在台灣南部是一塊新興產業，初創時期對於此產業的環境甚不深入，因此，創業者運用以往的經驗、現有的場地及設備，不斷嘗試與其他企業進行合作，有效的將知識運用在各項活動內容中、課程中，例如：出租桌椅、舉辦文創活動等；課程的部分，本個案公司善用現有的知識與人力資源，配合個案公司自有的資源，教導民眾如何辨別咖啡豆的優劣、烹煮咖啡的技巧等相關知識，藉由此課程建立個案公司的市場品牌，獲得民眾及咖啡評鑑業者的認可，進而取得咖啡領域的專業評鑑資格，成為目前屏東唯一具有舉辦商業咖啡評鑑的單位。

此外，本個案公司利用場館室外大片廣場的優勢，搭建表演舞台，並提供良好的音響與設備和許多樂團、音樂表演者進行異業結盟，平時提供戶外舞台音樂表演、創造音樂藝文空間，而場地無表演之際，採用預約租借的方式，租借給公司行號舉辦活動使用，創造出獨一無二的競爭優勢，尤其是目前新型流感流行期間，以及新菸害防制法規定公共場所禁止全面吸菸等，許多餐飲業者多少受到波及，由室內活動改為戶外廣場，目前本個案公司運用政府補助資金，重新規劃此廣場的舞台、新增設備、座椅佈置等，讓消費者享有更優質的戶外活動環境，並結合文創產業與飲品事業的優勢，在屏東奠定了獨特的的領導地位。

伍、經營策略

本公司營運項目主要為文化創意產業之發展，附加經營餐飲業而創造出特殊之營運模式，與一般咖啡餐飲業之經營型態有所不同。在咖啡飲品市場，其進入門檻低，故同業競爭者多。因此，唯有差異化，才能同時增加競爭優勢並維持一定利潤水平。本公司由於具有區域市場中的規模經濟效益，亦有同業難以進入的差異化門檻(例如：立地條件、異業結盟、產品優勢)，故能維持其特殊之競爭地位。而文化創意產業，其經營策略仍應著重在差異化，唯有差異化才有存在的價值，若無法形成獨具價值的產品，則很快會被市場取代淘汰。

外在環境也影響著企業的營運活動與策略方針，不僅台灣，全球於 2008 年受美國金融海嘯影響甚重，尤其此公司所生產之產品服務並非民生必需品，成本之降低迫在眉睫。因此，唯有控制成本及費用支出，才得以降低市場競爭的風險。

此公司所行使之經營策略主要為「差異化策略」，亦藉控管成本之降低以提升競爭優勢。下列為所屬差異化與低成本之符合事宜：

一、差異化

- (一) 立地特殊：場地含括室內外，並且是屏東唯一有戶外舞台與完整的會議硬體設備之單位。運用本身受公部門委託經營之孫立人行館之優勢，結合咖啡館之藝文氛圍而舉辦各種藝文與商業活動，不僅提高曝光率與企業形象，並帶動人潮增加企業收益，提供一般競爭者無法提供之獨特服務。
- (二) 異業結盟：如上文所提，公部門、婚紗、音樂、街頭藝人、開元、日本 ECC 等皆有結盟或簽約等各式活動進行，利用多角化經營，更將經營型態擴大至出版品、演藝事業、會議。單一模式經營一企業必將承擔極大風險，故應具有彈性並利用本身優勢多角化發展，企業才能發掘每個商機之可能性(例：咖啡教學與評鑑，使自身成為市場上產品的領導與鑑賞角色)。
- (三) 政府合作：本個案公司之營業型態特殊，即是因受政府委託經營孫立人行館，與政府之互動極為緊密。發展文化創業產業並發揚地方特色亦成為公司之營運目標。本個案公司與政府合作之優點為：透過政府補助舉辦活動，提高附加收益與曝光率、經費之籌措較為容易；而其缺點為：易受政策與氣候之影響(例：公司希望能不受氣候影響營運，提案興建玻璃屋，但政府政策未通過而無法執行)。

二、低成本

（一）文化創意產業部分：

舉辦各式文藝與商業活動皆採行預約制度，故能減少平日人事成本之花費，並透過簽約合作的方式降低成本支出，進而達至水準以上之效益。

（二）咖啡飲品業部分：

與原料商的異業結盟，不僅透過評鑑活動提升在市場競爭之地位，也得以提高對供應商之議價能力，降低營運成本。

第四節 個案研究分析結論

本研究結果之「創業意圖」主要以 Costa and McCrae 的五大人格特質區分其創業者之創業意圖之高低程度，「創業導向」則以 Lumpkin & Dess 認為創業導向應包含創新性、預應性、風險承擔性等三項面向直接判斷之，而「知識基礎資源」運用 Collis & Montgomery (1995) 之三項主要因素為判斷依據，「經營策略」以低成本與差異化作區分，分析結果以高、中高、中、中低、低五標準判定之，見下表：

因素		個案公司	中華精英國際企業有限公司	雅植歐洲香草園	種子咖啡族群音樂館
創業意圖			高	中高	中高
創業導向	創新性		中高	高	中高
	預應性		中高	中	高
	風險承擔性		中	中	中高
知識基礎資源	持續投資在「對」的資源		符合	符合	符合
	讓現有資源升級		符合	符合	符合
	槓桿性放大資源		不符合	符合	符合
經營策略			差異化	差異化	差異化

資料來源：本研究整理

於創業意圖部分，此三家個案公司創業者之創業意圖多可歸類為具有開放性及外向性等高創業意圖。訪談發現，三創業者對其所屬專業領域之市場動向與知識吸收亦皆有高學習趨向。

在中小企業中，領導者（創業者）所言所行更會重大影響組織，而組織之創業導向三項主要因素經訪談統整：「創新性」一致偏高；「預應性」則因其對其市場具有相當了解並樂於學習、創新，雖不到領導市場之地步，但預應市場未來趨勢皆具有相當水準；「風險承擔性」相較之下則較低，與其為中小型自行創業者較為相關，但與一般保守之中小企業相較，則其亦已相對較具有風險承擔性。訪談顯示，其認為需成功則須有承擔風險之必要，對風險較不易排拒。

知識基礎資源此部分，可發現此三位受訪創業者對於市場與技術知識等方面十分關注，亦有因受創業導向中預應性之影響，對於資源的獲取與改善更有其獨到與顯著異於同業之

處。創業者亦認為，知識為企業內更不易察覺的無形資源，但其存續善用更能使企業運作更為順利、績效大有成長。

綜合上述，此三大要素的確可使企業更加具有創新精神，並確實有更加顯著的績效改善。其經營策略皆屬差異化策略，較一般同業而言，不偏重於各種成本壓低；雖然近年金融海嘯造成之經濟蕭條，多數經營不善企業面臨考驗，紛紛著重成本控管緊縮，例如：裁員、無薪假、價格調漲、包裝容量減少等。三家個案公司雖亦有在成本面進行控制，但其以另類思維創造更為差異化之產品服務，更能在不景氣之下，闖出另一番成績。

第五章 研究結論與建議

第一節 研究結論

壹、創業意圖、創業導向、知識基礎資源與經營策略之關係

本研究旨在探討企業（自行創業之服務業）之創業意圖、創業導向、知識基礎資源分別對企業績效所產生之影響。經由相關文獻探討、資料收集與個案訪談等步驟後，所得之研究結論分述如下：

- 一、創業意圖方面：以人格特質為創業意圖之主要判斷。本研究主要以 Costa and McCrae 的五大人格特質區分其創業者之創業意圖，觀察得知受訪者皆以外向性與開放性之特徵最為明顯，並也因其具有高度社交性、創造性、健談、興趣廣泛等特質，因此能締造其於管理企業時富於創新風格並對外在環境具洞察力和因應的解決之道。
- 二、創業導向方面：以三主要特性為創業導向之評判標準。因本研究訪談個案皆為自行創業者，其創業導向偏向居高。而以創新性屬中高傾向；風險承擔性則相對較為偏低。顯示台灣中小企業傾向步步為營、不冒過大之風險，主要以產品、經營型態之創新提昇其競爭地位，此與李坤鐘（2001）所得之研究結果趨於一致。而 Druck（1985）亦指出成功之創業家並非在尋找風險，而是試著界定所必須承擔的風險並設法降低風險以增加經營之成功性。本研究發現，雖相對於一般保守型之企業，個案具有較高風險承擔之傾向，整體而言仍為偏低，並且過度著重冒險將對企業績效產生負面效果。而創新性部分，因本研究訪談個案皆為自行創業之新發展企業，其於產品、服務、經營型態等方面皆展露出與競爭對手不同之創新性，亦因此使其經營策略擁有差異化傾向。
- 三、知識基礎資源方面：本研究著重於企業應用其知識資源，藉其知識發展而開發其他資源之運用，其表現在三點：持續投資在對的資源、讓現有資源升級、槓桿性放大資源。研究發現，知識資源之評估三因素多為符合，而也提供企業難以被模仿之競爭力上有顯著影響，有助於其持續差異化。
- 四、經營策略方面：本研究以 Porter 競爭優勢策略中的成本領導策略或差異化策略直接判斷受訪個案公司，從上列個案研究公司分析結論表中不難發現，同屬於服務性產業之創業者皆傾向差異化經營策略，仔細分析其原因，本研究歸因於現今國民生活水準提高，且近幾年來臺灣積極推動觀光文化，使人民愈來愈懂得注重生活品質，在這種情況下，服務業之創業者必須研發更深動人心的產品與服務，進而滿足多元的消費者需求，不僅是研究結果資料上顯示，高創業意圖、中高創業導向、高知識基礎資源顯著影響企業最終經營策略走向差異化策略。報導指出，服務業具有異質、不易辨識及易模仿等特質，所

以服務業的經營管理者，其決策方向將以差異化經營為主，必須加強規避被模仿的劣勢與威脅，在競爭激烈的環境中脫穎而出。

貳、創業意圖與創業導向之關係

深入訪談中小企業創業者後發現，欲當一位被社會所尊重的創業者，其創業家人格特質愈偏向高內控傾向人格者，在團隊中確實比一般人具較好的表現和較高的績效(Adeyemi-Bello, 2003)，個性上多屬於平易近人的親和性及活潑外向的開放性。

高創業意圖的創業者認為環境競爭激烈應多開發新產品來適應消費者需求，面對市場之創新，大多採取積極主動的態度，同時亦會隨時注意市場上環境變動趨勢，既使先行發現市場新趨勢，但服務產業不像科技產業，必須不斷開發新產品及新市場來滿足不同層級的人民，服務產業之創業者喜歡運用老二哲學讓同業先評估新趨勢是否可行，等待進入時機較佳時再適時跟進，而中小企業之創業者願意承擔風險較低，採取較趨之若鶩的態度，此研究結果明顯突破傳統創業等於承擔高風險的說法。

針對上述可歸納整理發現，其人格特質影響創業導向之創新性最為直接，並進而影響其對市場之預應，其風險承擔性較低與其資金限制較為相關，且此研究結果與南開大學的張玉利教授所提出「創業研究的學術貢獻及其應用分析」之專業報告亦相符合，因此，本研究認為中小企業創業者之創業意圖與創業導向有顯著關係。

參、創業導向與知識基礎資源之關係

擁有豐富知識基礎資源的企業知道從何處發掘機會，並可更精確地評價潛在機會之價值，亦有能力從機會中設法取得價值(Cohen、Levinthal, 1990)，但若公司未積極掌握機會，則知識基礎資源將無法被完全利用(Miller, 1990)。

高創業導向(創新性)的創業者願意花時間開發新市場與新產品，因此了解開發新市場與產品是組織內重要方向之一，而中小企業之創業者也體認到欲使其獲利提高，勢必需要提供更多滿足消費者需求的產品方能達成。因此，創業者必須不斷開發新市場與創造新產品，相對於同業者較願意投資更多資源維持其競爭優勢，此資源更包括不被企業注重的知識基礎資源，因知識並非完全可靠金錢而取得，它是組織內需要長時間不斷累積而成之結果，且擁有可保存及不易複製、模仿之特性，當一市場已達到飽和，無形資源更顯重要，使得知識基礎資源容易被企業認列為競爭優勢之一，持續維持該企業的成功因素。

本研究認為，中小企業創業者之創業導向與知識基礎資源有顯著關係，此研究結果與吉林大學之研究學者與Covin & Slevin所提出的論點一樣，他們亦認為組織致力於創業導向行為

的能力受其組織資源與能力的影響，在創業導向程度越高的情況下，知識基礎資源亦將能產生更高的績效，創業資源邁向企業競爭優勢化過程中，始終伴隨著創業導向的影響。

第二節 建議

壹、對現行企業之建議

- 一、加強預應性：本研究整理發現，風險承擔性有可能因預應性不高而導致相對偏低。而提昇對市場、環境之預應性，可為企業帶來「先驅者優勢」，加強預應性亦可同時提高其風險承擔性，使企業了解風險所在並明確評估能承擔之風險。雖企業於創新性部分擁有較高水準，但缺乏行動（預應性）支持，實屬缺憾，建議未來加強創新性與預應性之整合，以獲得優異競爭優勢。
- 二、正視知識基礎資源之重要性：知識是企業組織內珍貴且難以被奪取之資源，尤其在市場知識與技術知識上，難於以言語表達與形式化，符合資源基礎觀點中所述具內隱之價值、稀少、不易模仿與替代，具有創造優異績效之潛力。而此知識資源之來源主要在員工身上，因此，企業應著重於知識資源之保留存續及提昇精進。

貳、對企業未來展望之建議

在不景氣與通貨膨脹的時代下，由於職業市場嚴重供需不平衡，在低就業率與高失業率的情況下，使得國人就業機會少，但又必須維持基本生活保障，許多人便會開始考慮創業這條路，因為自己當老闆不用擔心隨時被解雇的問題，且有別於一般上班族無彈性工作時間與枯燥乏味的工作內容，創業雖然是就業的一項選擇，但也必須慎重考慮與評估其可行性，最終才能順利完成創業此行為。根據行政院主計處的統計資料顯示，2008年臺灣服務業佔國內生產毛額67.67%，而2008年服務業就業人口佔總就業人口58.02%，顯見服務業對我國經濟之重要性。

目前國內大多數的服務業國際觀尚顯不足，總認為在國內經營成功即完成任務，但是本研究認為國內服務業應走向國際，因為我們所處環境中所使用的任何物品，舉凡各種民生生活用品，其製造國家絕對不是只有台灣，已經擴大至世界各地，顯示國際化的重要性，服務業者應致力使產品具有國際化特色，使全球消費者皆能接受來自本國之產品，增加企業國際競爭力，雖然走向國際化是一條崎嶇波折的路，但欲追求企業績效成長，此實為必經之路。

附錄

訪談個案公司之問題：

- 一、 創業不僅需要大量的資金，還必須承擔風險，經營過程也並非如預期般順利，為何您會有創業的想法呢？
- 二、 請問您比較注重產品創新研發還是保持既有產品／服務行銷？
- 三、 對於未來市場需求，您認為您能比他人更快察覺出市場新趨勢嗎？
- 四、 請問您個人曾經／時常嘗試從未嘗試具風險的行為嗎？
- 五、 您認為從事此行業，何種知識是必備的？以對市場需求與產品技術上的知識做說明。
- 六、 與競爭對手相比較，請問貴公司的經營策略著重於低成本或差異化？

參考文獻

一、 中文部份

1. 大前研一(1989)，策略家的智慧，台北：長河出版社。
2. 王玉榮博導(2008)，「中國現實與國際視野—中國管理的未來與發展」，長沙：第三屆(2008)中國管理學在職研究生年會。
3. 王翔姿(2006)，「臺灣中小企業主創業導向對創業意圖與企業績效影響之研究—以環境不確定為干擾變項」，國立體育學院休閒產業經營學系碩士論文。
4. 江志山(2003)，「企業經營策略與薪酬策略對組織績效之影響」，東吳大學國際貿易學系碩士班碩士論文。
5. 江順興(2003)，「創業導向、行銷策略與經營績效關係之研究—以大陸台商為例」，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理所碩士論文。
6. 呂良添(1998)，「創業導向、管理實務、人際網絡與組織績效關係之研究」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 李明軒、邱如美譯(1999)，競爭優勢（上）天下文化出版。
8. 李明軒、邱如美譯(1999)，競爭優勢（下）天下文化出版。
9. 李坤鐘(2001)，「創業導向、行銷策略與行銷績效關係之研究」，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
10. 李順騫(2003)，「企業經營策略與產業聚群關係之研究—以蘇州地區台商印刷電路板產業為例」，中原大學企業管理研究所碩士論文。
11. 吳淑華、李國瑋譯(2007)，策略管理。台北：滄海書局。
12. 周巧笑(1996)，企業經營策略，香港：商務印書館。
13. 侯惠雯(2009)，「網路商店創業模式對創業精神、創業動機與經營績效之影響」，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
14. 唐銘聰(2003)，「創業導向、市場導向與經營績效之實證研究：社會資本之觀點」，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理所碩士論文。
15. 張春興(2002)，現代心理學。台北：東華書局。
16. 莊采華(2008)，「主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係之研究—台灣地區保險業為例」，大同大學事業經營研究所碩士論文。
17. 陳人楷(2003)，「中小企業經營策略研究-以中部地區五家小巨人獎企業為例」，國立雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
18. 陳建宇(2003)，「台灣中小企業創業導向、組織資源與能力對企業績效影響之研究」，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文。
19. 陳韋宇(2003)，「台灣中小企業中家族企業經營策略形成模式之探索性研究」，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
20. 陳茂成(2003)，「企業永續經營關鍵因素之研究」，國立成功大學管理學院高階管理

碩士在職專班碩士論文。

21. 彭彥屏(2002)，「加入世界貿易組織我國中醫藥面對大陸衝擊及因應策略之研究」，中國醫藥學院醫務管理研究所碩士論文。
22. 程意詔(2003)，「創業導向、市場導向、顧客滿意與內隱知識移轉對組織績效之研究」，台北科技大學商業自動化與管理研究所碩士論文。
23. 黃怡仁(2005)，「南部地區科技大學應屆畢業女學生創業意圖及其相關影響因素之研究—以計畫行為理論為基礎」，南台科技大學技職教育與人力資源發展研所碩士論文。
24. 黃楓雅(2005)，「創業潛能與創業意圖之關聯性研究」，國立彰化師範大學商業教育教學研究所碩士論文。
25. 經濟部中小企業處(2008)，2008 中小企業白皮書，台北：經濟部中小企業處，p43，p49。
26. 葉千禎(2009)，「影響女性創業意圖因素之研究—以社會網絡為中介變數」，國立高雄應用科技大學企業管理系碩士論文。
27. 廖英杰(2005)，「知識基礎資源、創業導向、學習導向對企業績效影響之實證研究」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
28. 廖家萱(2006)，「台灣中小企業主創業導向與創業績效關聯之研究—以創業家人格特質為干擾變項」，國立體育學院休閒產業經營學系碩士班碩士論文。
29. 劉常勇、劉文龍(2001)，「創業管理的基本概念」，劉常勇管理學習知識庫。
30. 劉常勇(2002)，創業管理的 12 堂課，台北：天下出版社。
31. 蔡文祥(2001)，「創業導向、策略導向、國際化程度與經營績效之實證研究—以台灣資訊設備產業為例」，國立雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
32. 蔡繡蓉(2001)，「創業家之認知與行為意向之研究：計畫行為理論與社會認知理論之應用」，國立高雄第一科技大學金融營運研究所碩士論文。
33. 賴進芎(2004)，「傳銷業創業導向、競爭策略、組織文化與產業環境對組織績效的影響之研究—以台灣多層次傳銷業為例」，南華大學管理科學研究所碩士論文。
34. 賴銘娟(2004)，「技職校院商管群學生創業態度及其影響因素之研究」，國立雲林科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
35. 謝甄晏(2001)，「市場導向、市場知識管理、產品創新與績效之實證研究—以台灣高科技產業為例」，國立雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文。

二、 英文部份

1. Abernathy, W. J. and J. M. Utterback (1978), "Patterns of Industrial Innovation," *Technology Review*, Vol. 80, No. 7, p.40.
2. Ajzen, I. (1985), From intention to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Actions-control: From cognition to behavior*, 11-39.
3. Ajzen, I. (1987), Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. *Advances in experimental social psychology*, 20, p.1-63.
4. Ansoff, H.I. (1988), "Implantary Strategic Management" , Prentice Hall.
5. Ansoff, I. H. (1988), *The New Corporate Strategy*, 3rd ed., New York NJ John Wiley & Sons, Inc., p.83.
6. Anthony, W. P., Perrewe, P. L. & Kacmar, K.M. (1996), *Strategic human resource management* (2nd ed.), Fort Worth Dryden.
7. Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
8. Barney JB. (1991), Firm resources and sustained competitive vantage. *Journal of Management* 17: 99 - 120.
9. Barney JB. (1995), Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive* 9: 49 - 61.
10. Bird, B. J. (1988), Implementing entrepreneurial ideas : The case for intention. *The Academy of Management Review*, 13(3), p.442-453.
11. Bird, B. J. (1992), The operation of intentions in time : The emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), p.11-21.
12. Boyd, N. G. & Vozikis, G. S. (1994), The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), p.63-77.
13. Brockhaus, Sr. R.H. (1980), Risk-taking property of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), p.509-520.
14. Bruyat, C. & Julien, P. (2001), Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), p.165-180.
15. Burger, J. M. (1985), Desire for control and achievement-related behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), p.1520-1533.
16. Cattell, R. B. (1943), The description of personality: Basic trait into clusters. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, p.476-506.
17. Chittipeddi, K. and T. A. Wallett. (1991), "Entrepreneurship and competitive strategy for the 1990's," *Journal of Small Business Management*, Vol. 29(1), p.94-98.
18. Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990), Absorptive capacity; A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, p.128-152.
19. Collis DJ, Montgomery CA. (1995), Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review* 73(4): p.118-128.
20. Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1985), *The NEO personality inventory manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
21. Covin, J. & Slevin, D. (1988), "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style," *Journal of Management Studies* Vol.25, p.217-234.
22. Covin, J. G. & Slevin, D. (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign

- environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), p.75-87.
23. Covin, J. G. and D. P. Slevin. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.16, Iss.1, p.7-24.
 24. Crant, M. J. (1996), The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), p.42-50.
 25. Das TK, Teng BS. (2000), A resource-base theory of strategic alliances. *Journal of Management* 26(1): p.31-61.
 26. Davenport, T.M. & L. Prusak (1998), *Working Knowledge : how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston. 胡瑋珊 (1999) 譯，*知識管理：企業組織如何有效運用知識*，台北：中國生產力中心。
 27. Drucker, P. F. (1985), *Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles*. NY: Harper & Row.
 28. Drucker P.F. (1992), *Managing for the Future : The 1990s and Beyond*. New York : PLUME.
 29. E. Penrose. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*.
 30. *Encyclopedia Americana* (2009), 「Entrepreneur」, 中央大學圖書館資料庫。
 31. Engel, D. (2004), The performance of venture-backed firms: The effect of venture capital company characteristics. *Industry and Innovation* 11(3), 249.
 32. Friedman, M., & Rosenman, R. H. (1959), Association of specific cover behavior patterns with blood and cardiovascular findings. *Journal of the American Medical Association*, 169, p.1286-1296.
 33. Gary Hamel (2000), *Leading The Revolution*, HBS Press 李田樹等，譯：啓動革命，初版，天下文化。
 34. Grant R.M. (1991), The resource-base theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* 33(3): p.114-135.
 35. Grant, R. M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): p.109-122.
 36. Guilford, J.P. (1959), *Personality*. New York : McGraw Hill.
 37. Gupta A, Govindarajan V. (2000), Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal* 21(4) : p.473-496.
 38. Hamel, G. (2000), "Leading the revolution," Harvard Business School Press, Boston.
 39. Hamel, G., & Heene, A. (1994), *Competence-Based Competition*. New York: McGraw-Hill.
 40. Helfat CE. (2000), Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10 - 11): p.955 - 959.
 41. Herron, L. & Sapienza, H.J. (1992), The Entrepreneur and the Initiation of New Venture Launch Activities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(1), p.49-55.
 42. Khandwalla, P.N. (1985), "Pioneering Innovative Management: An Indian Excellence," *Organisation Studies*, 6(2), p.161-183.
 43. Kolvereid, L. (1996), Prediction of employment status choice intentions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (3), p.47.
 44. Krueger, N. (1993), The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), p.5-21.
 45. Krueger, N. (2000), The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), p.5-23.
 46. Krueger, N.F. & Brazael, D.V. (1994), *Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs*.

- Entrepreneurship Theory and Practice, 18(3), p.91-105.
47. Krueger, N. F. J., Reilly, D. M. & Crasrud, A. L. (2000), Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), p.411-432.
 48. Lasher, William R. (1999), *Strategic thinking for smaller businesses and divisions*, Blackwell, Malden, UK.
 49. Learned, K. E. (1992), What happened before the organization? A model of organizational formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), p.39-48.
 50. Liñán, F. (2005), Development and validation of an entrepreneurial intention questionnaire (EIQ). IntEnt2005 Conference, Guildford (United Kingdom), p.10-13.
 51. Long, c. and Vickers-Koch, M. (1995), "Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage" , *Organizational Dynamics*, 24(1), p. 6-22.
 52. Lumpkin GT, Dess GG. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21: p.135 – 172.
 53. J. Mahoney & J. R. Pandian (1992), The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal* 12, 363-80 16.
 54. Malhotra, N. K. (1993), *Marketing Research: An Applied Orientation*. N.J.: Prentice-Hall.
 55. Mansour Javidan. (1998), "Core Competence : What does it mean in practice? , *LongRange Planning*, Vol.31, No.1, p.60 – 71.
 56. Matsuno, K, Mentzer, J. & Ozsomer, A. (2002), The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), p.18-33.
 57. McEvily, S. K., & Chakravarthy, B. (2002), The Persistence of Knowledge-Based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge. *Strategic Management Journal*, 23:p.285-305.
 58. Miller, A. and B. Camp. (1985), "Exploring determinants of success in corporate ventures," *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, Iss. 2, p.87-105.
 59. Miller, D. (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, p.770-791.
 60. Miller, D., & Friesen, P. (1987), Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, p.921-933.
 61. Miller D, Shamsie J. (1996), The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal* 39: p.519 – 543.
 62. Miller, D. and P. H. Friesen. (1983), "Strategy-making and environment : The thirdlink," *Strategic Management Journal*, Vol.4(3), p.221-235.
 63. Miles, R. E., and Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York.
 64. Miner, J. B. (1997), The expanded horizon for achieving entrepreneurial success. *Organization Dynamics*, 25, p.54-67.
 65. Montiuho, L. (1987), consumer behaviour in tourism. *European Journal of Marketing*, 21(10), p.8-44.
 66. Namon, J. L. and Slevin, D. P. (1993), Entrepreneurship and concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14, p.137-153.
 67. Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
 68. Porter, M. (1980), *Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability*. Financial

- analysts journal,36(4), p.30-41.
69. Porter, M. (1985), *Competitive advantage*. New York: Free Press.
 70. Ramachandran, K. & Ramnarayan, S. (1993), "Entrepreneurial Orientation and Networking: Some Indian Evidence." *Journal of Business Venturing*, 8(6), p.513-524.
 71. Reynolds, P.D. (1995), Who starts new firms ? Linear additive versus interaction based models. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley MA, Babson College.
 72. Roberts, P. W. (1999), "Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry," *Strategic Management Journal* , Vol.20(7), p.655-670.
 73. Rotter, J. B. (1966), Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monograph*, 80, p.1-28.
 74. Scott, M., & Twomey, D. (1988), The long-term supply of entrepreneurs : Students' career aspirations in relation to entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 26(4), p.5-13.
 75. Schumpeter, J. A. (1934), *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (R. Opie, Trans.). Cambridge, Mass: Harvard University Press.
 76. Shane, S., Kolvereid, L., & Westhead, P. (1991), An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. *Journal of Business Venturing*, 6, p.431-446, 1991.
 77. Shapero, A. (1984), The entrepreneurial event. In C. A. Kent (Ed.), *Environment for entrepreneurship*, 21-40. Lexington, Ma: D. C. Heath.
 78. Shapero, A. & Sokol, L. (1982), The social dimensions of entrepreneurship. In C. A. Kent, D.L. Sexton & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, 72-90. NJ: Prentice-Hall.
 79. Sharma, P. & J.J. Chrisman. (1999), Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship.
 80. Shook, C. L., Priem, R.L. & McGee E, J. (2003), Venture creation and the enterprising individual : A review and synthesis. *Journal of Management*, 29(3), p.379-399.
 81. Stevenson, H. H. and Jarillo, J. C. (1990), A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, p.17-27.
 82. Stopford, J. M. and C. W. F. Baden-Fuller . (1994), "Creating corporate entrepreneurship," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Iss.7, p.521-536.
 83. Venkatraman, N. (1989), Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35, p.942-962.
 84. Wang, C.K., & Wong, P.K. (2004), Entrepreneurial interest of university students in Singapore. *Technovation*, 24 (2), p.163-172.
 85. Wiklund, J. (1999), The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 4(2), p.37-48.
 86. Wiklund, J. and Shepherd, D. (2003), Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, p.1307-1314.
 87. Yee, W. C. (1991), The entrepreneurship and innovative change. *NTU Management Review*, p.3-5.
 88. Yin, R. K. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA:

Sage.

89. Zahra, S. A., & Covin, J. (1993), Business strategy, technology policy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14, p.451-478.
90. Zahra, S. A., & Covin, J. (1995), Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, p.43-58.
91. Zahra, S. A., & Gravis, D.M. (2000), Entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5/6), p.469-492.