

東吳經濟商學學報 第五十一期
(民國九十四年十二月)：1-36.

Porter 基本策略之績效涵義：台灣電子類上櫃 公司之實證研究

謝錦堂* 劉祥熹**

(收稿日期：93年5月18日；第一次修正：93年11月8日；第二次修正：93年11月24日；
第三次修正：93年12月17日；第四次修正：94年7月25日；接受刊登日期：94年10月7日)

摘 要

本研究試圖以台灣電子類上櫃公司為例，驗證Porter(1980)的基本策略架構及其績效涵義。根據集群分析發現，樣本公司所追求的策略僅呈現成本領導與差異化二種策略類型，進一步檢驗二種策略類型的績效涵義顯示，Porter(1980)基本策略類型與績效間呈現弱相關，此反映直接分析策略與績效之關係，可能較不易顯現Porter(1980)策略的績效涵義，此一結果類似一些學者之研究發現，即僅考量策略與績效之直接或單向關係，可能忽視中間執行面的因素，因而較缺乏理論價值。因此，本研究建議如果要瞭解策略效果，宜同時考慮策略中介變數有關執行面之因素，如能力認知、組織程序或結構等相關議題。

關鍵詞：Porter 基本策略、成本領導策略、差異化策略、集中策略

* 國立台北大學企業管學系副教授。

** 國立台北大學合作經濟學系教授。

壹、緒論

一、研究背景及問題

企業選擇之策略類型，一直是策略管理學者用以探究企業競爭策略之重要途徑或方法（Robinson及Pearce，1988）。過去許多研究已提出各種不同的策略類型或理論架構（Kotha及Vadlamani，1995；Miles及Snow，1978；Mintzberg，1988；Porter，1980），其中，Porter(1980)的基本策略類型架構，仍是最受支持的理論架構（Allen及Helms，2002；Kim及Lim，1988；Miller及Dess，1993），不但是最著名的演繹邏輯模型之一，也是策略管理領域的領導典範之一，以Porter策略類型架構為理論基礎，從事企業競爭策略之實證研究，學者謂之為策略的「定位學派(positioning school)」(Kumar，1997及1998)。

雖然，有一些研究者批評 Porter(1980)的策略類型架構，太過簡化企業實務，無法充分表現企業追求策略的複雜與多樣化現象（Kotha及Vadlamani，1995；Mintzberg，1988；Wright，1987）。但是，Dess及Davis(1984)與Robinson及Pearce(1988)以企業選擇的競爭方法研究企業追求的策略，其實證結果顯示企業競爭實務中確實存在 Porter(1980)基本策略類型。而且，Miller及Dess(1993)以PIMS(Profit Impact of Market Strategy)資料庫，評估Porter(1980)策略架構之一般化、正確性及簡單化，其結果發現 Porter(1980)策略模型確實能以簡單的概念性架構充分表達企業經營的複雜現象，但認為Porter的策略，在不同產業或地區的環境，會因為不同產業或地區屬性不同而展現不同的策略構面。

關於 Porter(1980)揭示三種基本策略的績效效果，他主張企業經營為了產生優於競爭者的績效，宜追求三種策略之一，如果同時追求二種以上之策略者，而陷入“stuck in the middle”的模糊策略，將無法產生優於競爭者之績效。但是並沒有明確主張三種策略以採用何者會呈現較好績效。基於此，掀起最近不少文獻探討Porter(1980)基本策略類型對績效涵義的熱潮，如Dess及Davis(1984)、Hlavack、Bacharova、Rusnakova及Wagner(2001)、Kim、Nam及Stimpert(2004)、Kumar、Subramanian及Yauger(1997)、Miller及Friesen(1986a,b)、Park及Helms(1992)與Robinson及Pearce(1988)等論著。

雖然有不少研究證實 Porter(1980)基本策略類型的存在，但也發現 Porter(1980)策略類型對於組織績效之涵義，呈現模糊而對立的發現（Allen 及 Helms，2002；Kumar、Subramanian 及 Yauger，1997）。一些研究 Miles 及 Snow(1978)策略的文獻更發現策略類型與績效間關係，呈現不一致或薄弱的關係（Snow 及 Hrebiniak，1980；Conant、Mokwa 及 Varadarajan，1990），並認為直接連結策略與績效的關係，較不具理論價值（Hitt 及 Ireland，1988），這是值得進一步探討的問題。而且，過去分析 Porter(1980)基本策略類型及其績效涵義之研究，大多以美國背景作為實證資料，以台灣環境為佐證資料反而不多見，遂提供本研究之機會。以台灣為背景的資料，分析 Porter(1980)三種基本策略的績效效果，是否有類似的發現，將有助於瞭解策略類型的績效涵義之一致性主張，並提升策略類型理論的驗證效度。

當前台灣的產業已由區域競爭轉為全球競爭的環境，在複雜的全球競爭環境中，Porter(1980)基本策略模型是否能反應台灣企業追求的競爭策略類型，這是本研究要探索的研究問題之一，此外，延伸過去研究的成效，檢驗 Porter(1980)策略類型的績效涵義，亦是本研究要探討的問題。相信回答這二個問題，不但可豐富策略管理內涵，並可增進 Porter(1980)理論架構的實證內容及其效度。

二、研究目的

電子科技產業符合 Kotha 及 Vadlamani(1995)所述之產業特徵，屬於高度全球競爭及技術快速改變的複雜環境，電子類股上櫃公司即是屬於科技型產業，具有高度全球競爭及技術快速改變複雜環境的特徵，況且在數位產業（如網路銷售公司）的研究，也發現 Porter 的基本策略類型能夠解釋績效的差異(Kim et al.，2004)，因此電子科技產業符合本研究個案選取之特性。

過去國內研究者普遍較關注上市公司問題，相對給上櫃公司較少之注意，然上櫃市場規模不斷的成長，逐漸突顯上櫃市場的重要性。近來已有研究者開始注意上櫃公司的經營問題並進行研究，例如黃營杉（民 88）、謝錦堂（民 88）的相關研究。因此，本研究以台灣電子類上櫃公司為背景，驗證 Porter(1980)對企業競爭策選擇之主張，易言之，本研究的目的是辨識台灣電子類股票上櫃公司之競爭策略類型，以及驗證 Porter(1980)策略類型

之績效表現。

貳、理論基礎及研究假說

本研究旨在探測台灣電子類股票上櫃公司之競爭策略類型，並以此背景驗證Porter(1980)策略類型之績效成效，因此有必要探討Porter(1980)策略類型理論及其對績效涵義的主張，以建立研究假說作為實證的基礎。

一、Porter 之基本策略類型理論

Porter(1980)根據企業的競爭優勢（即獨特性或低成本）與競爭範疇（即廣泛目標市場或特定區隔市場），將企業競爭方法或策略分為三種基本競爭策略類型，如圖 1 所示。申言之，企業若以其獨特性的優勢競爭於廣泛目標市場，則其追求策略謂之為「差異化策略」；若以低成本的優勢競爭於廣泛目標市場則其追求策略謂之為「成本領導策略」；企業若僅競爭於特定區隔市場則其追求策略謂之為「集中策略」，其中，若以獨特性的優勢競爭於特定區隔市場則謂之為「集中差異化策略」，若以低成本的優勢競爭於特定區隔市場則謂之為「集中成本策略」。

		競爭優勢	
		低成本	獨特性
競爭範疇	廣泛目標市場	成本領導策略	差異化策略
	特定區隔市場	集中策略 (集中成本策略) (集中差異化策略)	

圖 1 Porter 之基本競爭策略

資料來源：Porter, M.(1980), *Competitive strategy*, New York: The Free Press, p.12。

Porter(1980)進一步主張，為了克服產業競爭結構中侵蝕企業經營績效的競爭力量，企業必須在三種基本策略中選擇一種策略在市場上競爭，才會產生競爭優勢而獲得高於競爭者之績效，反之，若沒有選擇其中一種策略，將陷入沒有策略焦點的“stuck in the middle”困境而遭遇較差的績效。

三種基本策略可從不同的功能活動而獲得競爭優勢，為成功的執行策略不但需要不同能力與資源的支持，並且需要應用組織的管理與控制步驟及誘因系統支持(Porter, 1980)。因此，可依功能活動需求、能力與資源需求、組織與管理需求，說明三種策略的特徵，如表 1 所示。

表 1 Porter 基本競爭策略之功能需求、能力與資源需求、組織與管理需求

基本策略	功能活動的需求	能力與資源的需求	組織與管理的需求
成本領導策略	建構具效率規模的設備 從經驗中追求成本降低 嚴格的成本控制 使各種功能活動（如 R&D、服務、銷售等）成本最低 取得高市場占有率 獲得重要的原物料 設計容易製造的產品 維持寬廣的相關產品線	資本取得與實質資本投資 程序再造能力 密集的勞工監督 設計能力 低成本的配銷系統	密集的成本控制及詳細的成本報告 組織與責任的結構化 建立數量目標的誘因制度
差異化策略	設計或品牌形象 技術 產品內容特徵 顧客服務 配銷通路 其他能差異化的途徑	很強的行銷能力 產品設計技術 創造力 很強的基礎研究能力 產品品質或技術領導的公司聲譽 產業的傳統地位或具有獨特的組合能力 與通路成員有很強的合作關係	在行銷、產品開發與 R&D 功能活動間有很強的協調機制 客觀數據的目標評估與誘因制度而不是主觀的定性評估 塑造能吸引有能力、有經驗的勞工或科學家、或具有創造力的人到企業服務之環境
集中策略	集中於特定需求的顧客群、產品線、地區市場 所有功能政策均以服務特定市場而設計，包括集中差異化或集中低成本	針對特定目標市場組合上述 二組能力與資源	針對特定目標市場組合上述 二組組織與管理系統

資料來源：Porter, M.(1980), *Competitive strategy*, New York: The Free Press, pp.34-46。

(一) 成本領導策略

成本領導策略(cost leadership strategy)乃企業採取擴大產量以降低成本之策略。企業可以從建構具效率規模的設備、經驗曲線、嚴格的成本控制、降低各種功能活動(如R&D、服務、銷售等)的成本、取得高市場占有率、獲得重要的原物料、設計容易製造的產品及維持寬廣的相關產品線等活動,獲得低成本競爭優勢。為成功的執行,需要資本取得與實質資本投資、程序再造能力、密集的勞工監督、設計能力、低成本的配銷系統等能力與資源支持。在組織與管理控制系統方面,則需建立密集的成本控制、詳細的成本報告、組織與責任的結構化及符合數量目標的誘因制度。

(二) 差異化策略

差異化策略(differentiation strategy)乃企業透過產品或服務多樣化所帶來溢價報酬之策略。申言之,差異化策略是指產品或服務在產業內被認知具有獨特性,企業可以產品或服務的差異化而取得競爭優勢,獲得溢價報酬。差異化有很多途徑,如由設計或品牌形象、技術、產品內容特徵、顧客服務、配銷通路等形式,使顧客認知產品的獨特性或提供卓越的價值,而產生差異化效果。為了成功的執行,需要很強的行銷能力、產品設計技術、創造力、很強的基礎研究能力、產品品質或技術領導的公司聲譽、產業的傳統地位或具有獨特的組合能力及有很強通路合作關係等能力與資源的支持。在組織與管理控制系統方面,則需建立行銷、產品開發與R&D功能活動間的協調機制,以客觀數據的目標評估與誘因制度,塑造能吸引有能力、有經驗的勞工或科學家、或具有創造力的人到企業服務的環境。

(三) 集中策略

集中策略(focus strategy)是企業選擇在較狹窄產業範圍競爭之策略,集中服務於特定需求的顧客群、產品線、地區市場,所有功能政策均以服務特定市場而設計,包括集中差異化或集中低成本策略。為成功的執行,針對特定目標市場組合上述二組策略的能力與資源、組織與管理系統。

從功能上釋義,Porter的基本競爭策略涉及企業選擇何種競爭方法以獲取競爭優勢的問題(Dess及Davis, 1984; Hambrick, 1980; Mintzberg, 1988)。

基此，過去研究以企業的競爭方法研究企業策略的類型，並證實企業中確實存在 Porter 的基本競爭策略類型 (Kotha 及 Vadlamani, 1995)，例如 Dess 及 Davis(1984)、Robinson 及 Pearce(1988)。但 Mintzberg(1988)認為企業有六種基本競爭方法與其他企業不同，這六種基本競爭方法就是六種差異化競爭策略，即價格、形象、支援、品質、設計差異化策略及無異化策略，並以此六種差異化策略對照 Porter 的三種基本策略類型，更具實質意義。

價格差異化策略是差異化產品或服務最基本的方法，就是低價策略。此一策略即是 Porter 的成本領導策略，因為，低成本本身並不會產生競爭優勢，除非能夠導致低於競爭者的價格才能產生競爭優勢，因此以價格差異化表示成本領導策略。形象差異化策略是行銷差異化的策略，利用價格以外的行銷活動吸引顧客的注意，創造顧客的產品形象，例如產品包裝。支援差異化策略不是核心產品本身的差異化，而是沿著核心產品周邊的服務而產生差異化，例如，24 小時服務、特殊融資或售後服務。品質差異化策略是指產品的長期使用的可信度及高度績效。設計差異化策略主要強調產品獨特內容的設計，必須由產品研發部門深入研究設計，除了可以展現產品的獨特內容，也考慮到製造的便利性。無差異策略是指企業無能力差異本身提供產品或服務及其相關活動，純粹採取追隨者或模仿者的角色。

從 Mintzberg(1988)的六種差異化策略的內容觀之，實質上仍然沒有脫離 Porter 三種基本策略類型架構，此更可說明 Mintzberg(1988)所揭示的六種差異化策略，是涵蓋於 Porter 所提的策略構面。Kotha 及 Vadlamani(1995)運用 Dess 及 Davis(1984)、Robinson 及 Pearce(1988)的競爭方法測量項目，以實證性因素分析進行評估 Porter 三種基本策略及 Mintzberg(1988)的策略類型，發現樣本公司展現策略類型如 Mintzberg(1988)的主張，認為此一結果與 Dess 及 Davis (1984)和 Robinson 及 Pearce(1988)不同，係因為樣本公司具有較高之全球競爭程度與技術進步較快速所致，並提出：

- (1) 當競爭變得更複雜時，過去之策略類型已不足以反映現實現象，因此為確保與環境變化保持同步，應適時探索企業策略類型；
- (2) 為能夠有效競爭，同時追求各種策略是必要的；
- (3) 由企業同時追求不同程度策略類型中，可建立策略構型，此一策略構型可作為研究管理者對競爭環境與策略規劃的認知，提供瞭解基礎。

過去研究顯示，以 Porter(1980)策略構面分類企業追求的策略發現，不但有 Porter(1980)純策略主張，如 Dess 及 Davis(1984)；也有混合策略（同時追求成本與差異策略），如 Miller 及 Friesen(1986a)、Parker 及 Helms(1992)、Kumar、Subramanian 及 Yauger(1997)。最近，謝錦堂（民 93）以探索性因素分析也證實 Kotha 及 Vadlamani(1995)與 Mintzberg(1988)的主張。

雖然實證上有不同的發現，但 Miller 及 Dess(1993)指出，Porter(1980)簡單的策略模型確實能充分表達企業經營的複雜或多樣化現象，而且 Porter(1980)的基本策略類型架構，仍是最受支持的理論架構（Allen 及 Helms，2002；Kim 及 Lim，1988；Miller 及 Dess，1993）。基於上述有關學者之論述及實證研究結果之啟示，本研究擬相信 Porter(1980)的基本策略架構，可解釋電子類上櫃公司複雜或多樣化的策略行為，因此建立研究假說：

H1：台灣電子類上櫃公司追求的競爭策略，呈現 Porter(1980)所論述的基本策略類型。

二、Porter 的基本策略類型與績效之關係

Porter(1980)指出企業必須在三種基本策略中選擇一種策略在市場上競爭，才會獲得高於競爭者的績效，若沒有策略焦點而陷“stuck in the middle”的困境，將會遭遇較差的績效；換言之，企業不論是追求成本領導、差異化或集中策略，均會比沒有策略焦點或混合策略，呈現較高的績效水準。此一論說已經由一些實證研究證實，如 Dess 及 Davis(1984)、Miller 及 Friesen(1986a, b)、Robinson 及 Pearce(1988)、Parker 及 Helms(1992)與 Kumar、Subramanian 及 Yauger(1997)。

Dess 及 Davis(1984)研究企業的競爭方法，證實企業競爭實務中確實存在 Porter(1980)的成本領導、差異化及集中之三種基本策略，而且企業追求其中一種策略者，均比無法建立其中一種策略者，呈現較高的績效水準。申言之，Miller 及 Friesen(1986a, b)雖然沒有發現 Porter 的純策略類型，但發現差異化策略、低成本策略及集中策略三種混合策略的 ROI 與市場占有成長率績效指標，均優於無策略集焦點者；Robinson 及 Pearce(1988)也沒有發現 Porter(1980)的純策略類型，但也發現有策略焦點的公司的績效水準（如 ROA、

ROS 及銷售成長)，比沒有策略焦點者高；Parker 及 Helms(1992)發現追求混合策略與單一策略者的績效（如 ROA、銷售收入及員工的成長），均較無策略者高，並發現追求成本領導策略者的財務績效，顯著比差異化策略、集中策略為高。Kumar、Subramanian 及 Yauger(1997)發現集中成本領導策略績效表現最好（如收入成長、資本投資報酬、支出的控制）、其次是集中差異策略，而混合策略績效表現最差。以上實證分析結果如表 2 所示，提供對照參考。

表 2 Porter 基本策略類型與績效之關係

作者	策略的實證類型	研究方法	績效測量	策略類型與績效之關係
Dess 及 Davis (1984)	1. 低成本 2. 差異化 3. 集中 4. 無明顯策略方向	1. 郵寄 28 家製造業的 CEO 分送給其高階管理團隊成員，共獲 22 家公司回覆 78 份問卷。 2. 21 項競爭方法作為策略變數。 3. 先以因素分析 78 份問卷對 21 項競爭方法發展 Porter 基本策略的競爭構面：差異化、全面低成本及集中構面。 4. 將 19 家 CEO 回答問卷以因素分數進行集群分析。	1. ROA、sales growth。	1. 策略群與 sales growth 呈顯著差異。績效順序：集中策略群>低成本策略群>差異化策略群>無明顯策略方向群。
Miller 及 Friesen (1986a, b)	1. 差異化／低成本策略 2. 低成本／差異化策略 3. 集中／低成本策略 4. 無差異集中策略 5. 無策略	1. 以 PIMS 資料庫作為資料來源，以 102 家消費耐久財企業作為研究對象。 2. 由 PIMS 資料庫內有關策略選擇的 18 個變數測量 Porter 基本策略。 3. 以集群分析發現樣本的策略群。	1. ROI、市場占有成長率。	1. 沒有發有 Porter 的純策略類型。 2. 差異化策略、低成本策略、集中策略三種混合策略的績效均優於其他二種策略。

資料來源：本研究整理。

表 2 Porter 基本策略類型與績效之關係 (續)

作者	策略的實證類型	研究方法	績效測量	策略類型與績效之關係
Robinson 及 Pearce (1988)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 效率／服務 2. 服務／高價格市場與品牌／通路影響 3. 產品創新／發展 4. 品牌與通路影響與效率 5. 無清楚的策略方向 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 郵寄 609 家製造業 28 家的 CEO 回答，回收 97 家為分析樣本。 2. 22 項競爭方法作為策略變數。 3. 自我管理或報告的問卷調查方式蒐集資料。 4. 先以因素分析獲得四個策略構面：效率、服務／高價格、產品創新與發展、品牌與通路影響。 5. 根據四個策略構面由集群分析產生策略群。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ROA、ROS、sales growth、overall performance。 2. 自我報告（產業自我評比）的問卷調查。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品創新策略、混合不同型態的策略（如品牌與通路影響與效率策略）及低成本策略有顯著較高的績效水準。
Parker 及 Helms (1992)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成本領導策略 2. 差異化策略 3. 集中策略 4. 成本領導／差異化／集中策略 5. 無策略 6. 差異化／成本領導策略 7. 差異化／集中策略 8. 成本領導／集中策略 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在美英二國的紡織業各隨機抽取 300 家為調查對象，最後在美國獲 48 家，英國 39 家。 2. 以 Dess 及 Davis (1984) 21 項競爭方法，測量 Porter 基本策略類型。 3. 以主成份因素分析對 21 項競爭活動獲得三個策略構面：成本領導、差異化及集中策略。 4. 以平均因素分數分類樣本為八種策略群組。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ROA。 2. 銷售收入。 3. 員工的成長。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 追求混合策略與單一策略者均較無策略者具有較高的的績效。 2. 追求成本領導略策者的財務績效顯著比差異化策略、集中策略為高。

資料來源：本研究整理。

表 2 Porter 基本策略類型與績效之關係（續）

作者	策略的實證類型	研究方法	績效測量	策略類型與績效之關係
Kumar et al. (1997)	1. 成本領導策略 2. 差異化策略 3. 集中差異化策略 4. 集中成本領導策略 5. 成本領導-差異化混合策略(stuck-in-middle)	1. 以 600 家醫院的行政主管為調查對象，共回收 171 份問卷，而有效作為分析的問卷則有 159 份。 2. 以 Narve 及 Slater (1990)的量表測量差異化與低成本策略。另設計三個問項測量集中策略。 3. 以集群分析辨認實證類型。	1. 收入的成長。 2. 資本投資報酬。 3. 病患維持能力。 4. 支出的控制。	1. 集中成本領導策略績效最好、其次是集中差異策略，而混合策略績效最差。
Hlavack et al. (2001)	1. 集中成本領導策略 2. stuck-in-the-middle. 3. 觀望策略(wait and see) 4. 成本領導策略	1. 以 81 家醫院的行政主管為調查對象，共回收 76 份問卷作為分析樣本。 2. 策略與績效變數均採用 Kumar et al. (1997)建議的測量變數。 3. 以集群分析辨認實證類型。	1. 總收入的成長。 2. 新服務／設備的報酬。 3. 維持病患的能力。 4. 控制支出的能力。	1. 同時強調低成本及差異化策略即stuck-in-the-middle 策略者之績效最高。 2. 成本領導策略的績效次高。 3. 觀望策略最差。
Kim et al. (2004)	1. 成本領導策略 2. 集中差異化策略 3. 混合（整合）策略 4. 集中線上網路策略 5. 無策略	1. 以韓國之網路購物中心為實證對象。 2. 問卷策略與績效變數，策略變數包含 20 項競爭方法（其中三項屬 ebusiness 之競爭方法）均採 5 點尺度評量；績效變數係採用 Robinson 及 Pearce(1988)建議的 5 個研究變數，亦採 5 點尺度評量。 3. 訪查對象為韓國經營網路購物公司的 CEO，共寄出 1,009 份，回收 77 份問卷，最後用於分析 75 份樣本。	1. sales、growth rate、growth potential、overall performance。 2. 採用採 5 點尺度評量報告。	1. 成本領導策略績效最低。 2. 混合策略績最高。而且僅經營online購物者高於混合經營者（同時經營online與 off-online 購物者）。

資料來源：本研究整理。

雖然實證研究指出企業經營有策略焦點的績效表現，比沒有策略焦點者好，但是關於 Porter 策略類型與績效關係的問題，Porter(1980)並沒有明確主張三種策略中那一種策略會呈現較好的績效關聯，僅說明三種策略類型之一均會比沒有策略焦點之“stuck in the middle”好。

依純策略（成本領導或差異化策略）與混合策略分析發現，Dess 及 Davis (1984)、Parker 及 Helms(1992)、Kumar、Subramanian 及 Yauger(1997)證實分析純策略能產生卓越的經營績效，然而，Miller 及 Friesen(1986a,b)、Robinson 及 Pearce(1988)研究發現混合策略較適當。綜合上述研究結果顯示，Porter 的純策略與混合策略類型的績效效果，並沒不一致的關係（Allen 及 Helms，2002），申言之，即不知追求混合策略者的績效比較好，還是追求純策略者比較好，此一問題仍有待進一步確認。

對 Miles 及 Snow(1978)策略的一些研究，也發現策略類型與績效間呈現不一致的關係或存在較弱的關係（Conant et al.，1990；Snow 及 Hrebiniak，1980），並認為單純直接連結策略與績效的關係，可能較缺乏理論上的價值（Hitt 及 Ireland，1988），但仍有作為進一步驗證的必要。另外，就純策略類型分析，Dess 及 Davis(1984)、Kumar、Subramanian 及 Yauger(1997)、Parker 及 Helms(1992)均發現純策略類型的績效表現，存在顯著差異，因此，本研究建立第二個研究假說：

H2：台灣電子類上櫃公司有關 Porter(1980)三種基本策略的績效表現，呈現差異性。

參、研究設計

為驗證本研究假說及達成研究目的，本研究設計將針對研究架構、研究對象、變數測量、資料蒐集工具與測量信度評估、分析方法、樣本結構與資料可信度評估等，分別說明之。

一、研究架構

Porter(1980)三種基本策略（即成本領導、差異化及集中策略），可從不同的功能活動而獲得競爭優勢，為成功的執行策略不但需要不同能力與資源的支持，並且需要應用組織的管理與控制步驟及誘因系統支持。

前述文獻探討已針對功能活動需求、能力與資源需求、組織與管理需求，說明三種策略的特徵。而從功能上釋義，Porter的基本競爭策略係涉及企業選擇何種競爭方法的問題（Dess 及 Davis，1984；Hambrick，1980；Mintzberg，1988），基此，過去研究以企業的競爭方法研究企業策略類型，證實企業中確實存在 Porter 的基本競爭策略類型（Kotha 及 Vadlamani，1995），例如 Dess 及 Davis(1984)、Robinson 及 Pearce(1988)。經本研究文獻探討發現 Dess 及 Davis(1984)、Robinson 及 Pearce(1988)與 Kotha 及 Vadlamani(1995)以企業選擇競爭方法操作 Porter(1980)三種基本策略的測量變項，雖有些微差異但均能含蓋 Porter(1980)三種基本策略，即成本領導、差異化及集中策略的特徵，因此，本研究為達成研究目的及配合樣本特性，乃聯合他們的測量變項，操作 Porter(1980)三種基本策略的特徵，並根據 Porter(1980)理論特徵加以歸類，同時根據 Porter(1980)策略對績效涵義的理論主張建立本研究架構，詳如圖 2 所示，期使理論與實務之配合。

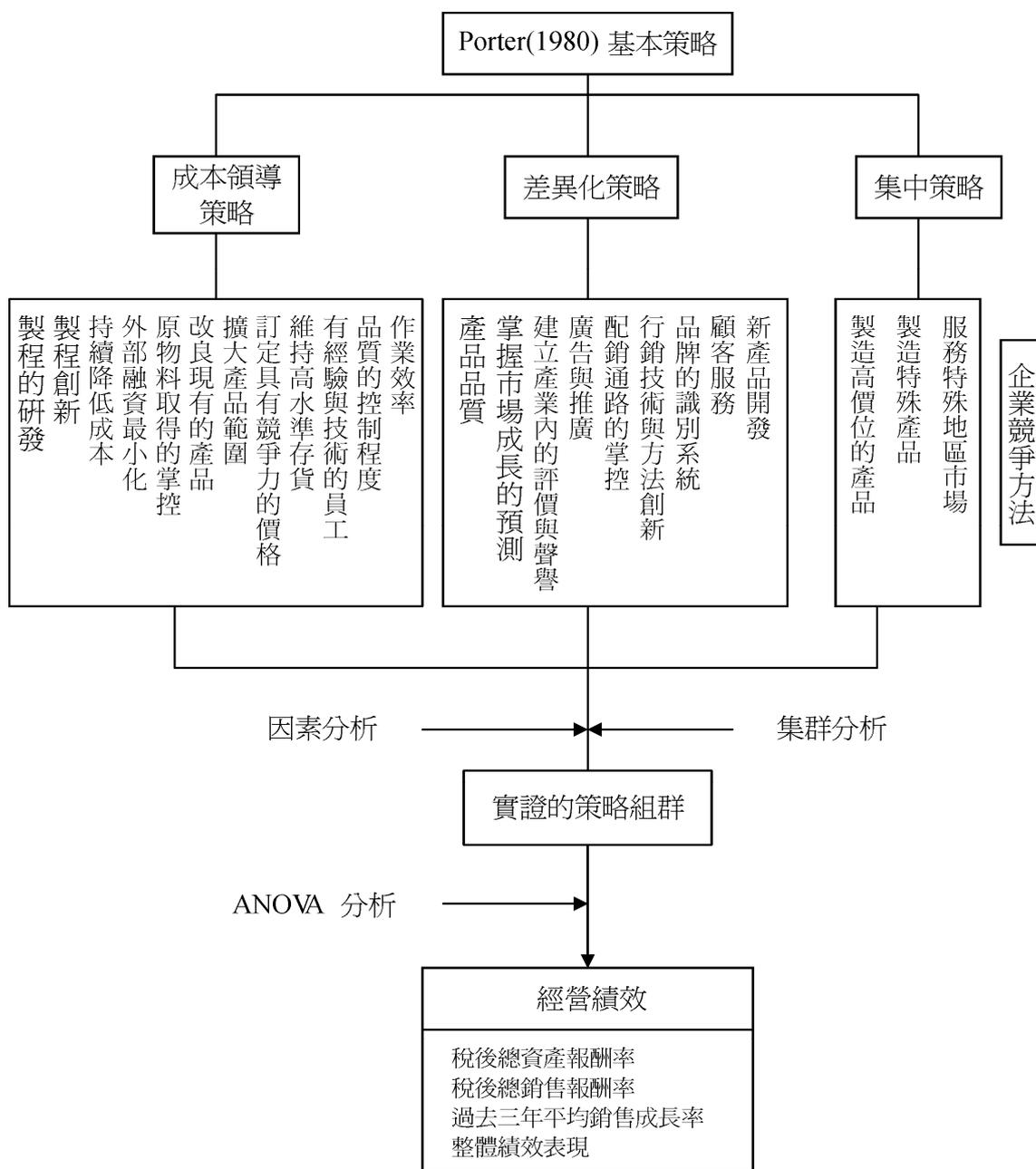


圖 2 本研究架構

二、研究對象

本研究以台灣電子類上櫃公司為研究對象^(註1)。截至 91 年 12 月 23 日

止，共有 373 家上櫃公司，其中電子類上櫃公司有 203 家，占 54.42%，其具樣本之充分性。

不論是訪談或郵寄問卷的訪查研究，問題回答者的身份，能適當的反應資料蒐集的信度與效度（Snow 及 Hrebiniak，1980；Venktraman 及 Grant，1986；亦可參考謝錦堂，民 87）。基本上，企業高階管理者的策略認知是策略管理領域的研究核心之一（Smircich 及 Stubbart，1985）。由企業高階管理者所認知優先順序的策略行為型態，即是 Mintzberg(1978)所謂的意圖策略 (intended strategy)，這種意圖策略可由 Porter 的基本策略類型辨識（Dess 及 Davis，1984），因而 Dess 及 Davis(1984)認為 Porter(1980)的基本策略，可由高階管理團隊所考慮最重要的競爭方法加以表達，故以此作為本研究選擇訪查對象之重要依據。

基於上述，本研究擬以台灣電子類股上櫃公司的高階管理者為訪查對象，包括總經理或參與公司策略規劃之經營者，因為這些管理者能夠瞭解公司整體經營方向，依此本研究假設總經理若無時間自己回答問題，則會交待相關經理人回答，據此，本研究將問卷寄給樣本公司的總經理或由其經營團隊填答，此具備資料蒐集之可信度，對本研究實證分析具有正面之效果。

三、變數之測量

(一) Porter 的策略類型

企業組織在市場上以差異的競爭方法(competitive methods)有別於其他的企業，藉由一些行為使產品或服務不同於競爭者，即形成產品或服務差異化(Mintzberg，1988)，因此，企業追求的多元技能與資源基礎的競爭方法，是策略成功的關鍵因素（Aaker，1989；Bharadwaj、Varadarajan 及 Faly，1993；Powers 及 Hahn，2002）。Porter的基本競爭策略是涉及企業如何在市場上競爭的問題(Hambrick，1980)，亦即選擇什麼競爭方法的問題，換言之，Porter 的三種基本策略，是由企業的競爭範圍（產品／市場）大小與投入競爭方法（差異化／低成本）形成，也是由高階管理團隊考慮最重要競爭方法的一種表達方式（Dess 及 Davis，1984）。過去以企業競爭方法研究企業策略類型，證實企業中確實存在 Porter 的基本競爭策略類型（Kotha 及 Vadlamani，

1995)，因此，本研究過去依循過去研究，以企業選擇的競爭方法操作Porter的三種基本策略。

Robinson及Pearce(1988)指出策略類型的研究途徑通常可分為三：1. 策略行為的定性特徵途徑：如Miles及Snow(1978)、Porter(1980)的定性類型架構；2. 根據少數變數（通常二個變數）測量企業策略的途徑：Buzzel、Gale及Sultan(1975)；3. 多變數測量（通常超過20個變數）途徑：如Dess及Davis(1984)。

基於過去研究者指出，對單一構念之測量，採用多元項目衡量，可以降低構念之測量誤差（Kurmar及Dillon，1990；亦可參考謝錦堂，民87）。過去有一些類以研究曾經發展操作Porter三種基本策略的量表，如Dess及Davis(1984)、Robinson及Pearce(1988)、Kotha及Vadlamani(1995)等。其中，Dess及Davis(1984)的量表有21項操作項目，Robinson及Pearce(1988)有22項，而Kotha及Vadlamani(1995)也有22項。為求本研究測量之周延性並提高測量內容效度，故採多變數測量方法，以聯集方式整合上述三篇研究之量表後，共獲24項企業競爭方法之測量項目（見表3）。問卷之測量項目係調查企業過去三年使用競爭方法的相對重要程度，其測量水準係採likert-type尺度，分為七個尺度，「非常重要」給7分到「非常不重要」給1分，分數愈高表示重要程度愈高。

表3 企業競爭方法之測量項目

cm 1.新產品開發(*, -, +)	cm 13.原物料取得的掌控(*, -, +)
cm 2.顧客服務(*, -, +)	cm 14.外部融資最小化(*)
cm 3.作業效率(*, +)	cm 15.服務特殊地區市場(*, -, +)
cm 4.品質的控制程度(*, -, +)	cm 16.製造特殊產品(*, -, +)
cm 5.有經驗與技術的員工(*, -, +)	cm 17.製造高價位的產品(*, -, +)
cm 6.維持高水準存貨(*, -, +)	cm 18.廣告與推廣(*, -, +)
cm 7.訂定具有競爭力的價格(*, -, +)	cm 19.建立產業內的評價與聲譽(*, -, +)
cm 8.擴大產品範圍(*, -, +)	cm 20.掌握市場成長的預測(*)
cm 9.改良現有的產品(*, -, +)	cm 21.製程創新(*, -, +)
cm 10.品牌的識別系統(*, -, +)	cm 22.持續降低成本(-, +)
cm 11.行銷技術與方法創新(*, -, +)	cm 23.產品品質(*)
cm 12.配銷通路的掌控(*, -, +)	cm 24.製程的研發(-)

資料來源：參考(*)Dess及Davis(1984)、(-)Robinson及Pearce(1988)、(+)Kotha及Vadlamani(1995)。

註：Robinson及Pearce(1988)量表中有關「狹小產品範圍」併入「擴大產品範圍」項目，「低價區隔產品」併入「製造高價位的產品」；Kotha及Vadlamani(1995)量表中有關「提昇廣告品質」併入「廣告與推廣」。

(二) 績效

有關績效之測量指標係採用 Robinson 及 Pearce(1988)的主觀測量項目，即以稅後總資產報酬率、稅後總銷售報酬率、過去三年平均銷售成長率及整體績效表現等四項作為本研究測量之績效指標。

ROI是過去研究用以測量策略績效的共同指標，ROA則是衡量ROI的主要變數之一（Porter，1980；Powers 及 Hahn，2002），而且是大多數企業預期的目標（Hambrick，1983；Parker 及 Helms，1992）。銷售及銷售成長也是有意義的績效指標，尤其在樣本規模不大時（Parker 及 Helms，1992）。

兼顧上述績效表現內涵，本研究對績效的測量係採問卷調查，由樣本公司的總經理或相關高階主管，主觀的自我評估在業界的地位，評估水準係採 likert-type 尺度，分為「最好的前 20%」、「第二 20%」、「第三 20%」、「第四 20%」、「最差的 20%」等 5 個尺度，分別給 5 分，分數愈高表示該公司在業界的績效排名愈前面，即績效愈好。

四、資料蒐集工具與測量信度評估

本研究以問卷訪查方式蒐集資料，基於前述有關經營策略之資訊，以公司策略層峰的經理人作為研究對象較具意義，因而本研究訪查採立意抽樣(purposive sampling)，此將較能反應實證研究之需要。

本研究共寄出問卷 203 份，回收 46 份，回收率近 23%，回收的 46 份問卷均可作為分析資料。分析之前，本研究先對 24 項競爭方法測量項目進行測量信度分析，結果顯示 Cronbach α 值達 0.951（標準項目 α 值則達 0.955），符合 Nunnally 及 Bernstein(1994)的理想要求，即應用研究 α 值應達 0.95 以上，此反應 24 項競爭方法的測量項目，具有高度的內部一致性。

五、分析方法

本研究以探索性因素分析之主成份因素分析法、集群分析及 one-way ANOVA 等方法，試圖達成本研究目的。探索性主成份因素分析，旨在藉由解釋原始變數最大變異之潛在因素，以縮減原始變數，以求 Porter 之策略構面。執行時，研究者須考慮到資料型態、樣本數、資料矩陣、抽取因素數目及因素解釋等問題（Hair、Anderson、Tatham 及 Black，1992）。

主成份分析之資料型態要求為計量資料，本研究採用 likert-type 尺度水準，一般實務應用視 likert-type 尺度之測量資料為準計量型態，基本上，可符合要求。

樣本規模(sample size)要求至少 50 份，最好能夠大於或等於 100 份以上，但在實務應用上，一般是分析變數數目之 4 或 5 倍，最少亦須符合 2:1 比例。本研究分析變數為 24 個，分析之樣本數為 46 份，基本上仍能滿足實務之最低要求。

因素抽取數目方面，一般以 eigenvalue 及累積解釋變異為判斷準則，因為在社會科學有關質性之研究變數，較不容易測量，由 eigenvalue 決定抽取因素，對原始變數之累積解釋變異，須達到 60% 以上，才有令人滿意之水準（林清山，民 77；Hair et al., 1992）。因此，本研究將依循此準則決定抽取因素數目，即保留 eigenvalue 大於 1 以上之因素，且抽取因素之累積解釋變異須達 60% 以上。

在抽取因素之解釋方面，本研究以最大變異轉軸方法，估計變數－因素間之相關程度（即因素負荷值），由因素負荷值決定變數之因素歸屬，並依因素歸屬之變數特徵對因素命名。

集群分析係用以辨認樣本公司追求策略的群組，係以主成份分析之因素分數作為集群分析的輸入資料。有關集群分析許多學者建議採二階段方式進行（Hair et al., 1998；Ketchen 及 Shook, 1996），因此，本研究以層級方法(hierarchical method)建立適當的分析群數，再以非層級方法(nonhierarchical method)描述群組的特徵。

六、樣本結構與資料可信度評估

本研究分析樣本數為 46 家上櫃公司，由於少部份回答者沒有填選基本資料，致使回答者職稱之樣本數小於 46。本研究從問卷回答者的職稱、公司年資、教育程度及年齡分析資訊品質，顯示蒐集之資料具相當可信度。

關於回答者之職稱係採開放式填答。本研究依回答者職稱特徵歸類為：（副）董事長及（副）總經理歸為一類；協理、經（副）理、處長及總經理特別助理歸為一類；課長、科長及祕書歸為一類，此三類恰對應組織理論所稱高、中、基層經營者。

根據 Snow 及 Hrebiniak(1980)指出，高階管理者包括董事長、CEO、首席作業長(COO)、副總裁、一般或部門經理等，根據本研究訪查結果，回答者之職稱顯示（如表 4），90%均如 Snow 及 Hrebiniak(1980)所指之高階管理者，顯示本研究蒐集資料具有相當程度之可信度。

表 4 受訪者職稱之分配

職 稱	次數	%
(副)董事長及(副)總經理	17	41.5
協理、經(副)理、處長及特助	20	48.7
課長、科長及祕書	4	9.8
樣本數	41	100.0

資料來源：本研究整理。

關於回答者年資、教育程度及年齡之樣本數均為 46。回答者在公司之年資多數在三年以上者，占 74.0%，顯示多數回答者對公司的策略具有高度的瞭解；在教育程度方面，多數大專以上程度，占 95.6%，這對本調查問題之瞭解應不致產生太大偏差；而在年齡主要分佈於 35-54 歲之間，占 89.0%（詳如表 5 所示）。

表 5 受訪者基本資料之分配

回答者之屬性特徵	次數	%	回答者之屬性特徵	次數	%
年資			年齡		
未滿 1 年	2	4.3	25 - 29 歲	4	8.7
1 - 2 年	4	8.7	30 - 34 歲	6	13.0
2 - 3 年	6	13.0	35 - 39 歲	10	21.7
3 - 4 年	8	17.4	40 - 44 歲	9	19.6
4 - 5 年	6	13.0	45 - 49 歲	10	21.7
5 - 6 年	4	8.7	50 - 54 歲	6	13.0
6 - 7 年	1	2.2	55 - 59 歲	1	2.2
7 年以上	15	32.6	60 - 64 歲	0	0.0
教育程度			65 歲以上	0	0.0
國小	1	2.2			
國（初）中	0	0.0			
高中（職）	1	2.2			
專科	7	14.3			
大學	18	45.5			
碩士	16	33.8			
博士	3	6.5			
樣本數	46	100.0	樣本數	46	100.0

資料來源：本研究整理。

肆、實證分析

本章根據訪查之實證資料，以主成份分析及二階段集群分析方法，辨識樣本公司追求的策略類型及群組，並以ANOVA分析樣本公司策略類型的經營績效效果，以驗證研究假說。

一、策略類型分析

(一)描述性分析

有關策略變數之統計量特徵，如表 6 所示。根據表 6 顯示，鑑於一些影響策略之相關變項具有高度相關，如cm1 與cm2 及cm3 之相關係數分別為

表 6 策略變數之平均數、標準差及相關矩陣

競爭方法(策略變數)	cm1	cm2	cm3	cm4	cm5	cm6	cm7	cm8	cm9	cm10	cm11	cm12	cm13	cm14	cm15	cm16	cm17	cm18	cm19	cm20	cm21	cm22	cm23	cm24	
cm 1.新產品開發	1																								
cm 2.顧客服務	0.68	1																							
cm 3.作業效率	0.68	0.78	1																						
cm 4.品質的控制程度	0.58	0.75	0.72	1																					
cm 5.有經驗與技術的員工	0.68	0.71	0.76	0.67	1																				
cm 6.維持高水準存貨	0.23	0.32	0.27	0.26	0.30	1																			
cm 7.訂定具有競爭力的價格	0.36	0.64	0.57	0.58	0.57	0.36	1																		
cm 8.擴大產品範圍	0.44	0.44	0.62	0.36	0.63	0.45	0.57	1																	
cm 9.改良現有的產品	0.49	0.61	0.44	0.51	0.71	0.45	0.60	0.73	1																
cm 10.品牌的識別系統	0.34	0.44	0.45	0.31	0.41	0.41	0.41	0.50	0.59	1															
cm 11.行銷技術與方法創新	0.43	0.49	0.54	0.60	0.39	0.38	0.56	0.45	0.58	0.64	1														
cm 12.配銷通路的掌控	0.29	0.38	0.44	0.54	0.42	0.44	0.54	0.54	0.62	0.61	0.84	1													
cm 13.原物料取得的掌控	0.35	0.42	0.39	0.55	0.47	0.22	0.73	0.36	0.53	0.33	0.54	0.58	1												
cm 14.外部融資最小化	0.09	0.26	0.33	0.45	0.24	0.36	0.49	0.54	0.49	0.33	0.59	0.68	0.59	1											
cm 15.服務特殊地區市場	0.18	0.31	0.24	0.20	0.40	0.47	0.39	0.44	0.55	0.52	0.39	0.51	0.39	0.56	1										
cm 16.製造特殊產品	0.28	0.30	0.24	0.38	0.43	0.35	0.49	0.19	0.43	0.55	0.52	0.47	0.49	0.30	0.57	1									
cm 17.製造高價位的產品	0.32	0.31	0.35	0.33	0.53	0.30	0.34	0.36	0.54	0.53	0.45	0.37	0.42	0.29	0.55	0.63	1								
cm 18.廣告與推廣	0.73	0.27	0.39	0.38	0.30	0.34	0.27	0.40	0.41	0.67	0.70	0.61	0.38	0.38	0.26	0.34	0.47	1							
cm 19.建立產業內的評價與聲譽	0.54	0.57	0.65	0.66	0.58	0.20	0.46	0.45	0.50	0.48	0.53	0.39	0.41	0.32	0.26	0.43	0.54	0.55	1						
cm 20.掌握市場成長的預測	0.56	0.54	0.72	0.62	0.64	0.30	0.41	0.53	0.64	0.38	0.47	0.33	0.41	0.42	0.29	0.38	0.64	0.39	0.79	1					
cm 21.製程創新	0.33	0.42	0.39	0.58	0.51	0.32	0.58	0.38	0.60	0.38	0.55	0.47	0.69	0.56	0.40	0.60	0.62	0.33	0.57	0.65	1				
cm 22.持續降低成本	0.22	0.45	0.46	0.68	0.37	0.09	0.58	0.18	0.33	0.21	0.54	0.39	0.53	0.46	0.16	0.48	0.32	0.26	0.53	0.48	0.65	1			
cm 23.產品品質	0.45	0.72	0.69	0.89	0.56	0.24	0.71	0.33	0.54	0.41	0.64	0.55	0.68	0.50	0.30	0.47	0.41	0.38	0.62	0.58	0.61	0.74	1		
cm 24.製程的研發	0.27	0.37	0.40	0.65	0.34	0.21	0.63	0.32	0.35	0.21	0.54	0.42	0.70	0.65	0.26	0.45	0.40	0.32	0.52	0.54	0.76	0.66	0.73	1	
平均數	6.52	6.28	6.20	6.30	5.74	3.91	5.54	5.15	5.39	4.74	5.20	5.11	5.17	4.28	4.07	4.43	3.96	5.57	5.43	5.00	5.89	6.26	5.57		
標準差	1.07	1.11	0.96	1.07	1.29	1.62	1.44	1.59	1.34	1.68	1.57	1.62	1.72	1.67	1.78	1.77	1.85	1.62	1.20	1.17	1.56	1.48	1.10	1.57	

資料來源：本研究整理。

0.68 及 0.68，且若以 24 項變數進行分析在解釋可能會比較複雜而不易，因此，有必要進一步縮減變數以利分析。各變數之平均數均在 4 以上，顯示本研究列示的競爭方法均為企業重視的方法，其中 cm1、cm2、cm3、cm4 及 cm23 是趨於非常重視之策略變項。

(二) 因素分析

24 項競爭方法係以探索性主成份因素分析縮減組成構面或向度，獲取獨立之關鍵因素。因素之取捨係以 eigenvalue 大於 1 者，且經選取因素之累積解釋變異須大於 60% 以上。分析結果，共獲得 5 個構面因素，其累積解釋變異達 77.79%，符合要求，即由本分析結果相當可信。個別項目之因素歸屬係以最大變異(varimax)直交轉軸法，求取變數與因素間之負荷表（如表 7），由所獲知因素負荷值決定。經歸類後之因素，即以構面因素所包含之項目特徵，加以命名，而歸類後之因素形成之策略構面均具高度的構面信度（ α 值達 0.77 以上），足見本研究具有良好之信度。

表 7 因素分析：主成份分析

變數	變數之描述項目	因素負荷					因素命名	構面信度
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5		
cm3	作業效率	0.850						
cm1	新產品開發	0.803						
cm2	顧客服務	0.794					品質及形象差異化策略	0.929
cm5	有經驗與技術的員工	0.782						
cm20	掌握市場成長的預測	0.649						
cm4	品質的控制程度	0.638						
cm19	建立產業內的評價與聲譽	0.616						
cm24	製程的研發		0.852					
cm22	持續降低成本		0.801				成本領導或價格差異化策略	0.904
cm23	產品品質		0.736					
cm13	原物料取得的掌控		0.723					
cm21	製程創新		0.664					
cm14	外部融資最小化		0.633					
cm7	訂定具有競爭力的價格		0.628					

表 7 因素分析：主成份分析（續）

變數	變數之描述項目	因素負荷					因素命名	構面信度
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5		
cm15	服務特殊地區市場			0.714			支援活動差異化策略	0.799
cm8	擴大產品範圍			0.690				
cm6	維持高水準存貨			0.634				
cm9	改良現有的產品			0.610				
cm18	廣告與推廣				0.859		行銷差異化策略	0.893
cm11	行銷技術與方法創新				0.703			
cm10	品牌的識別系統				0.649			
cm12	配銷通路的掌控				0.619			
cm17	製造高價位的產品					0.818	集中策略	0.773
cm16	製造特殊產品					0.703		
	特徵值	5.18	5.12	3.26	2.67	2.48		
	解釋變百分比(%)	21.59	21.35	13.57	11.14	10.32		
	解釋變百分比(%)	21.59	42.94	56.51	67.65	77.97		

資料來源：本研究整理。

因素 1 包含作業效率(cm3)、新產品開發(cm1)、顧客服務(cm2)、有經驗與技術的員工(cm5)、掌握市場成長的預測(cm20)、品質的控制程度(cm4)及建立產業內的評價與聲譽(cm19)。這些項目主要強調企業顧客服務品質而建立企業在產業內的評價與聲譽，因此，因素 1 命名為「品質與形象差異化」策略。

因素 2 包含製程的研發(cm24)、持續降低成本(cm22)、產品品質(cm23)、原物料取得的掌控(cm13)、製程創新(cm21)、外部融資最小化(cm14)及訂定具有競爭力的價格(cm7)，這些項目主要強調企業追求低成本及價格的競爭方法，因此，因素 2 命名為「成本領導或價格差異化」策略。

因素 3 包服務特殊地區市場(cm15)、擴大產品範圍(cm8)、維持高水準存貨(cm6)及改良現有的產品(cm9)，這些項目主要強調非產品本身的差異化而

是企業支援活動的競爭方法，因此，因素3命名為「支援活動差異化」策略。

因素4包含廣告與推廣(cm18)、行銷技術與方法創新(cm11)、品牌的識別系統(cm10)及配銷通路的掌控(cm12)。這些項目主要強調價格以外的行銷活動競爭方法，因此，因素4命名為「行銷差異化」策略。

因素5包含製造高價位的產品(cm17)及製造特殊產品(cm16)，因此，因素5命名為「集中」策略。

根據因素分析結果顯示，24項企業競爭方法能可獲得五個策略構面，這五個策略構面，分別是「品質與形象差異化」策略、「成本領導或價格差異化」策略、「支援活動差異化」策略、「行銷差異化」策略、「集中」策略。本研究並以五個構面之因素分數作為集群分析之資料。

此一結果與Kotha及Vadlamani(1995)之研究發現及Mintzberg(1988)主張的六種類型相似。實際上，「品質與形象差異化」策略、「行銷差異化」策略是由Porter的差異化策略，再分出的二個策略，至於「支援活動差異化」策略則因具有成本與差異化的策略內容，故區隔較不顯著。總而言之，因素分析結果大致上並沒有偏離Porter的競爭策略架構，只是如Kotha及Vadlamani(1995)解釋，在全球化競爭程度高及科技變化快速的複雜環境中，企業所展現的策略類型比Porter的基本競爭策略要多元化。換言之，為了確實反應高度全球化競爭程度及科技變化快速的環境，以Porter的基本競爭策略架構瞭解企業追求的競爭策略應作適度的調整。

(三) 集群分析

根據Hair et al.(1998)與Ketchen及Shook(1996)建議，採用二階段集群分析，即先以層級方法(hierarchical method)建立適當的分析群數，再以非層級方法(nonhierarchical method)之K平均數集群分析(K-means cluster)描述群組的特徵。

層級方法分析之目的在確認最後進入解釋的群組解，Hair et al.(1998)認為區塊係數(agglomeration coefficient)是普遍用以決定群數的法則，並建議對決定集群數應以某一範圍的群數，作為尋找較可解釋的群組解為宜，因此，根據層級集群分析之區塊係數分析決定適當的群數。依表8所示，適當的群組解為3或2群，因為由3群減為2群後之區塊係數變化百分比最大，其

次是 2 群減為 1 群。因此第二階段以 K 平均數集群分析法，同時分析 2 群組解及 3 群組解之特徵，配合理論與分析實務的可解釋性，以決定那一群組解較適合作為進一步分析之架構。

表 8 層級集群之區塊係數分析

群數	區塊係數	減一群組後之區塊係數變化百分比
5	13.54	3.5
4	14.01	7.0
3	14.99	50.2
2	22.51	38.2
1	31.10	-

資料來源：本研究整理。

表 9 顯示 K 平均數集群分析的 2 群組解及 3 群組解之特徵。就 3 群組解分析顯示，各集群變數或因素在各組之平均數，雖然可以確認，但是以 Porter 之理論策略類型及分析實務，似不易解釋，而且樣本分配極端不均，顯然屬於較不適合用以進一步解釋之群組。

表 9 3 群組解及 2 群組解之群組平均數、樣本數

群組解	策略群組	樣本數	群組平均數：五個策略構面				
			品質與形象 差異化	成本領導或 價格差異化	支援活動差 異化	行銷差 異化	集中
3 群 解	群組 1	2	1.409	-2.890	-0.207	-2.020	-0.313
	群組 2	1	-4.632	-1.704	-0.923	-0.350	0.523
	群組 3	43	0.042	0.174	0.311	0.102	0.004
2 群 解	群組 1 (成本 領導策略)	13	-1.111	0.034	-0.278	-0.102	-0.093
	群組 2 (差異 化策略)	33	0.438	-0.013	0.109	0.040	0.036

資料來源：本研究整理。

就 2 群組解分析顯示，群組 1 除了在「成本領導或價格差異化構面」之平均數為正值，其餘為負值，反之，群組 2 除了在「成本領導或價格差異化構面」之平均數為負值，其餘為正值，而且樣本分配相對較 3 群組解平均，但是，根據表 10 顯示各策略因素構面在 2 群組間之 ANOVA 差異檢定並不理想，因為只有「品質與形象差異化」策略構面具顯著差異，其餘均不顯著，特別是能夠突顯 2 組群特徵的「成本領導或價格差異化構面」，之所發生這種現象也許是樣本數太少所致，然而，就與 3 群組解比較，相對較符合理論主張，以及實務上的解釋較可行，因此，本研究決定以 2 群組解作為進一步的分析架構，並根據各構面群組平均數的特徵及 Porter 策略類型架構，對群組 1 命名為「成本領導」策略群，對群組 2 命名為「差異化」策略群。此分析結果支持本研究假說 H1，即台灣電子類上櫃公司所追求的競爭策略，呈現 Porter(1980) 所論述的基本策略類型。

表 10 各策略構面因素分數在二集群組間之 ANOVA 檢定

策略構面因素分數	群組均方 Cluster Mean Square	df	均方差 Mean Square Error	df	F 值	顯著 水準
品質與形象差異化	22.382	1	0.514	44	43.542	0.000
成本領導或價格差異化	0.0211	1	1.022	44	0.021	0.887
支援活動差異化	1.396	1	0.991	44	1.409	0.242
行銷差異化	0.190	1	1.018	44	0.186	0.668
集中	0.157	1	1.019	44	0.155	0.696

資料來源：本研究整理。

二、策略類型與績效之相關分析

(一) 績效變數之描述性分析

稅後總資產報酬率、稅後總銷售報酬率、過去三年平均銷售成長率、整體績效表現是本研究分析之績效變數，由於部份回答者沒有回答績效問題，故分析之樣本數少於 46。從各績效變數之平均值顯示，樣本公司認為自己在業界的經營績效，平均在 4 分以上，即接近前 20% 名以內，詳如表 11 所示。

表 11 績效變數之描述性分析

績效變數	平均值	標準差	樣本數
稅後總資產報酬率	4.00	1.06	44
稅後總銷售報酬率	3.98	1.06	43
過去三年平均銷售成長率	4.21	0.89	43
整體績效表現	4.14	0.89	43

資料來源：本研究整理。

(二) 策略類型與績效之相關分析

為瞭解Porter(1980)策略的績效涵義，根據策略集群分析結果，以2群組解進行績效之ANOVA分析如表12所示，其結果顯示在顯著水準 $\alpha=0.05$ 之下，過去三年平均銷售成長率與整體績效表現呈現顯著差異，而稅後總資產報酬率與總銷售報酬率在0.1-0.2的顯著水準檢測下，才呈現差異性或正面相關效應。這一結果雖然大致支持本研究H2主張Porter(1980)基本策略的績效表現，會呈現差異性，但也已顯示Porter(1980)基本策略類型與績效間呈現差異性的相關性較弱，這可進一步比較分析各策略在不同績效指標的表現便可一窺究竟。

表 12 策略類型與績效之 ANOVA 分析

績效變數	誤差來源	平方和	自由度	均方	F 值	顯著水準
稅後總資產報酬率	組間	1.83	1	1.83	1.67	0.204
	組內	46.17	42	1.10		
	合計	48.00	43			
稅後總銷售報酬率	組間	2.75	1	2.75	2.55	0.118
	組內	44.23	41	1.08		
	合計	44.98	42			
過去三年平均銷售成長率	組間	3.44	1	3.43	4.74	0.035
	組內	2.68	41	0.73		
	合計	33.12	42			
整體績效表現	組間	2.51	1	2.51	3.36	0.074
	組內	30.65	41	0.75		
	合計	33.16	42			

資料來源：本研究整理。

依表 13 策略類型與績效之比較分析顯示，差異化策略在所有績效指標，均一致呈現比成本領導策略較佳，因此，該項結果更可以證實 Porter (1980)的基本策略類型與績效間存在較弱相關。

表 13 策略類型之績效比較

策略群		稅後總資產 報酬率	稅後總銷售 報酬率	過去三年平均 銷售成長率	整體績效 表現
低成本策略	平均數	3.67	3.55	3.73	3.37
	標準差	1.37	1.37	0.90	0.90
	樣本數	12	11	11	11
差異化策略	平均數	4.13	4.13	4.38	4.28
	標準差	0.91	0.91	0.83	0.85
	樣本數	32	32	32	32

資料來源：本研究整理。

肆、結論與建議

本節將根據實證分析結果所獲資訊歸納結論，並以實證結論說明策略管理涵義及對理論與經營實務提出建議。

一、結論

本研究試圖以Porter基本策略類型架構，解釋台灣電子類上櫃公司所追求的策略類型，並探討 Porter 策略類型的績效涵義。根據 46 家樣本公司的實證研究結果顯示，24 項的競爭方法經探索性主成份因素分析縮減構面結果，獲致 5 個主要關鍵構面因素，即「成本領導或價格差異化」策略構面、「品質與形象差異化」策略、「支援活動差異化」策略、「行銷差異化」策略、「集中」策略，此一結果與Kotha及Vadlamani(1995)研究發現與Mintzberg (1988)主張六種類型相似，說明在在複雜的全球競爭環境中台灣企業大致也追求較多樣化的競爭策略，但大致上並沒有脫離 Porter 的策略架構內涵。

根據六個策略構面對樣本公司進行集群分析，發現樣本公司所追求的策略，可分為二群，即「成本領導」策略群與「差異化」策略群，此一現

象正如 Porter(1980)基本策略類型的預測或解釋，換言之，證實本研究 H1 的假說：「台灣電子類上櫃公司追求的競爭策略，呈現 Porter(1980)的基本策略類型」。

最後，檢定「成本領導」策略群與「差異化」策略群，在稅後總資產報酬率、稅後總銷售報酬率、過去三年平均銷售成長率、整體績效表現等績效指標，是否有顯著差異及其差異情形。根據 ANOVA 分析顯示，發現這些策略與過去三年平均銷售成長率、整體績效表現呈現顯著差異，而與稅後總資產報酬率與總銷售報酬率呈現較小之差異。這結果亦大致支持本研究 H2 的假說：「Porter(1980)三種基本策略的績效表現，呈現差異性。」。此又可進一步分析二策略群的績效比較，由分析顯示，在所有績效指標均一致性呈現差異化策略的績效表現較佳，根據實證分析大致可說 Porter(1980)的基本策略類型與績效間存在差異但相關較弱。

二、策略管理的涵義

依據本研究結果顯示由 24 項的競爭方法所獲致的 5 個策略構面，即包括「成本領導或價格差異化」策略、「品質與形象差異化」策略、「支援活動差異化」策略、「行銷差異化」策略、「集中」策略，此與 Kotha 及 Vadlamani(1995)的研究發現，以及 Mintzberg(1988)的六種類型主張相似。此一結果反映企業強調的競爭方法或策略構面，會因產業的競爭程度與技術進步不同而有所不同(Kotha 及 Vadlamani, 1995; Miller 及 Dess, 1993)。

根據本研究分析發現，樣本公司所追求的策略，分為「成本領導」策略群與「差異化」策略群，符合 Porter 基本策略類型架構的解釋及 Miller 及 Dess(1993)的實證研究發現，雖然 Porter(1980)策略模型目前無法達到一般化與正確性的標準，但是確實能以簡單的概念性架構充分表達企業複雜與多樣的現象。過去有關 Porter(1980)策略類型的研究，大多以美國背景作為實證資料，以台灣環境為佐證資料反而不多見，由本研究結果更能使 Porter(1980)所揭示的企業競爭策略主張，向一般化與正確性的目標跨進一步。

過去研究 Porter(1980)策略的績效涵義，對於混合策略或純策略的見解並沒有一致的看法，尤其對純策略的績效涵義也沒有明顯的一致發現，如 Dess 及 Davis 發現集中策略群績效最好，低成本策略群次之，差異化策略群

較差；Parker及Helms(1992)發現追求成本領導策略者的財務績效比差異化策略、集中策略為高；Kumar、Subramanian及Yauger(1997)發現集中成本領導策略績效最好、其次是集中差異策略。

本研究顯示二策略群僅在過去三年平均銷售成長率與整體績效表現呈現差異，而稅後總資產報酬率與總銷售報酬率並未呈現顯著差異。這一現象與Miles及Snow(1978)策略的一些研究有相似的發現，即策略類型與績效間呈現不一致的關係或存在較弱的關係（Snow及Hrebiniak，1980；Conant et al.，1990）。顯然直接連策略與績效關係，可能無法看出Porter(1980)策略的績效涵義，因此如有些學者認為策略與績效的直接連結關係，較缺乏理論價值（Hitt及Ireland，1988），但如能針對不同企業經營之相關資料，考量策略執行面的中介效果，應更能確認其理論主張與實務配合之成效。

三、建議

依本研究樣本公司反映Porter(1980)的基本策略主張，說明Porter(1980)的基本策略理論，確實能以簡單的概念充分表達企業的複雜現象，而且展示策略構面與一些學者的發現或主張相似，唯在樣本分群時可能因為樣本數不過多而造成分群結果各構面顯示統計不顯著，以致影響本研究結果之說服力，不過分群結果並沒有偏離Porter(1980)之理論主張的情形下，可充分說明Porter(1980)的基本策略能以企業的競爭方法加以測量。本研究使用之量表，係由Dess及Davis(1984)建立以來，經一些研究應用均能適切的反應Porter(1980)的基本策略主張，因此若要探討Porter(1980)策略類型之相關議題時，可依產業背景（如服務業）修補競爭方法的一些問項內容而加以應用，應可得到適當的企業策略資訊。

本研究對策略績效涵義之發現，與對Miles及Snow(1978)策略的相關研究，有相似的發現，即策略類型與績效間呈現不一致的關係或存在薄弱的關係，這可能因為有正確的策略方向，也要有適當執行能力或程序配合，才能發揮策略的效果，雖有競爭方法但沒有適當的執行能力或程序配合或其他中介效果發揮，也無法得到應有之效果。顯然直接連策略與績效關係，可能無法看出Porter(1980)策略的績效涵義，甚至有些學者認為直接連策略與績效關係，缺乏理論價值（Hitt及Ireland，1988）。因此，建議如果要瞭

解策略效果，應該同時考慮策略的執行面，即能力認知、組織程序或結構等問題，此更是本研究實證結果之重要啟示。

此外，由於 Porter 的基本三種競爭策略類型係依產品或市場競爭範圍與競爭方法（差異化／低成本）構成，若能分析樣本公司經營市場之情形，例如分析大眾市場或分眾市場，將可使研究結果獲得更充分的解釋，因此，建議後續研究可考慮蒐集樣本公司的市場經營資料，作為進一步分析並與本文分析結果相互對照，亦是未來研究重點與方向。

附 註

1. 本研究係延伸謝錦堂（民93）之研究，分析樣本資料引自該研究。

參考文獻

1. 林清山（民77），*多變項分析統計法*，第五版，台北：東華社會科學叢書，頁295、354-5。
2. 黃營杉（民88），*股票上櫃公司經營變革與績效之研究*，中興大學法商學院企業管理學系，證券櫃檯買賣中心委託研究報告。
3. 謝錦堂（民87），「行銷概念測量效度之評估基礎：多元項目表之觀點」，*法商學報*，第三十四期，頁429-450。
4. 謝錦堂（民88），「股票上櫃過程股權結構與經營績效變化之實證研究」，*證券金融*，第61期，頁89-118。
5. 謝錦堂（民93），「Porter基本策略類型：電子類上櫃公司之實證研究」，*2004年21世紀管理理論與實務研討會論文集*，彰化縣：大葉大學主辦，頁142-50。
6. Aaker, D. A.(1989), "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage." *California Management Review*, 31, No. 2, pp.91-106.
7. Allen, R. S. and M. M. Helms(2002), "Employee Perceptions of the Relationship Between Strategy, Rewards and Organizational Performance." *Journal of Business Strategies*, 19, No. 2, pp.115-38.
8. Bharadwaj, S. G., P. R. Varadarajan, and J. Faly(1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions." *Journal of Marketing*, 57, No. 4, pp. 83-99.
9. Buzzel, R. D., B. T. Gale, and R. G. M. Sultan(1975), "Market Share: A Key to Profitability." *Harvard Business Review*, 53, No. 1, pp.97-106.
10. Conant, J. S., M. P. Mokwa, and P. R. Varadarajan(1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study." *Strategic Management Journal*, 11, No. 5, pp.365-83.
11. Dess, G. G. and P. S. Davis(1984), "Porter(1980)Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance." *Academy of Management Review*, 27, No. 3, pp. 467-88.
12. Hair, Jr. J. F., R. E. anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1992), *Multivariate Data Analysis with Reading*, 3rd Edition, New Jersey: Macmillan Publishing Company, pp.223-55.
13. Hair, Jr. J. F., R. E. anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, New Jersey: Macmillan Publishing Company, pp.498, 503-4.
14. Hambrick, D. C.(1980), "Operationalizing the Conception of Business-Level Strategy in Research." *Academy of Management Review*, 5, No. 4, pp.567-75.

15. Hambrick, D. C.(1983), “High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach.” *Academy of Management Journal*, 26, No. 4, pp.697-707.
16. Hitt, M. A. and R. D. Ireland(1988), “Relationship among Corporate Level Distinctive Competences, Diversification Strategy, Corporate Structure, and Performance.” *Journal of Management Studies*, 23, No. 4, pp.401-16.
17. Hlavacka, S., L. Bacharova, V. Rusnakova, and R. Wagner(2001), “Performance Implications of Porter’s Generic Strategies in Slovak Hospitals.” *Journal of Management in Medicine*, 15, No. 1, pp. 44-59.
18. Ketchen, Jr D. J. and C. L. Shook(1996), “The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique.” *Strategic Management Journal*, 19, No. 6, pp.441-58.
19. Kim, E., D. Nam, and J. L. Stimpert(2004), “Testing the Applicability of Porter’s Generic Strategies in the Digital Age: A Study of Korean Cyber Malls.” *Journal of Business Strategies*, 21, No. 1, pp. 19-45.
20. Kim, L. and Y. Lim (1988), “Environment ,Generic Strategies ,and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach.” *Academy of Management Review*, 31, No. 4, pp.802-27.
21. Kotha, S. and B. L. Vadlamani(1995), “Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries.” *Strategic Management Journal*, 16, No. 1, pp75-83.
22. Kumar, K., R. Subramanian, and C. Yauger(1997), “Pure versus Hybrid: Performance Implications of Porter’s Generic Strategies.” *Health Care Management Review*, 22, No. 4, pp.47-60.
23. Kumar, K. and R. Subramanian (1997/1998), “Porter’s Strategic Types: Differences in Internal Processes and Their Impact on Performance.” *Journal of Applied Business Research*, 14, No. 1, pp. 107-24.
24. Kurmar, A. and W. R.Dillon (1990), “On the Use of Confirmatory Measurement Model in the Analysis of Multiple-Informant Reports.” *Journal of marketing Research* , XXVII, February , pp.102-11.
25. Miles, R. E. and C. C. Snow(1978), *Organizational strategy, structure, and process*, New York: McGraw-Hill Book Company.
26. Miller, A. and G. G. Dess (1993), “Assessing Porter’s(1980) Model in terms of Its Generalizability, Accuracy, and Simplicity.” *Journal of Management Studies*, 30, No. 4, pp.553-85.
27. Miller, D. and P. H. Friesen(1986a), “Porter’s(1980) Generic Strategies and Performance: an Empirical Examination with America Data(Part I: Testing Porter).” *Organization Studies*, 7, No. 1, pp. 37-55.
28. Miller, D. and P. H. Friesen (1986b), “Porter’s(1980) Porter’s(1980) Generic Strategies and Performance: an Empirical Examination with America Data (Part II: Performance Implications).” *Organiz-*

- ation Studies, 7, No. 3, pp.255-61.
29. Mintzberg, H (1978), "Patterns in Strategy Formation." *Management Science*, 24, No. 9, pp.934-948.
 30. Mintzberg, H (1988), "Generic Strategies toward a Comprehensive Framework." *Advance in Strategic Management*, vol.5, Greenwich, CT: JAI, Press, pp.1-67. Abbreviated version in H. Mintzberg, J. Lampel, J. B.Quinn, and S. Ghoshal (2003), *The Strategy process*, New Jersey: Prentice Hall, pp. 115-26.
 31. Narver, J. C. and S. F. Slater(1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability." *Journal of Marketing*, 54, No. 4, pp.20-35.
 32. Nunnally, J. C. and I. H. Bernstein(1994), *Psychometric Theory*, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill Book Company.
 33. Parker, B. and M. M. Helms(1992), "Generic Strategies and Firm Performance in a Declining Industry." *Management International Review*, 32, No. 1, pp.23-39.
 34. Porter, M.(1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
 35. Powers, T. L. and W. Hahn(2002), "Skill and Resource Based Competitive Methods: Impact on Firm Performance." *Journal of Service Marketing*, 16, 2, pp.113-24.
 36. Robinson, R. B. and J. A. Pearce(1988), "Planned and Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business Unit Performance." *Strategic Management Journal*, 9, No. 1, pp.43-60.
 37. Smircich, L. and C. Stubbart (1985), "Strategic Management in an enacted world." *Academy of Management Review*, 10, No. 4, pp.724-36.
 38. Snow, C. C. and L. G. Hrebiniak (1980), "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance." *Administrative Science Quarterly*, 25, No. 2, pp.317-36.
 39. Venkatraman, N. and John H. Grant(1986), "Construst Measurement in Organizational Strategy Research : A Critique and Proposal." *Academy of Management Review*, 11, No. 1, pp.71-87.
 40. Wright, P. (1987), "A refinement of Porter's generic strategies." *Strategic Management Journal*, 8, No. 1, pp.93-101.

An Empirical Study on the Performance Implications of Porter's Generic Strategies: The Case of Electronic Companies on OTC in Taiwan

Jiin-Tarng Shieh* Hsiang-Hsi Lui**

(Received: May 18, 2004; First Revised: November 8, 2004; Second Revised: November 24, 2004; Third Revised: December 17, 2004; Fourth Revised: July 25, 2005;
Accepted: October 7, 2005)

Abstract

The purpose of this study is to examine the performance implications of Porter's generic strategies with the data of electronic companies on OTC in Taiwan. Cluster analysis was used to group the companies according to their competitive methods. The cost leadership strategy and differentiation strategy have been found. Furthermore, the research results indicate that a weak linkage exists among the selected strategies and performances. There are many factors that can affect organizational performance; it may be of little value to focus on the direct linkage between the type of strategy and organizational performance. It may be valuable to analyze intervening variables, such as distinctive competence, organizational process and structure, as well as the type of strategy and organizational active plans.

Keywords: Porter's Generic Strategies, Cost Strategy, Differentiation Strategy, Focus Strategy.

* Associate Professor, Department of Business Administration, National Taipei University.

** Professor, Department of Cooperative Economics, National Taipei University.
