

東海大學企業管理學系  
碩士論文

策略創新量表之發展與驗證

Developing and Validating of Strategic Innovation Scale

指導教授：黃延聰 博士

研究生：蘇上容 撰

中華民國一〇五年一月二十五日

## 謝誌

歷經兩年半的時間，總算完成這篇碩士論文，我的求學生涯也將告一個段落，一路走來的過程雖然有過無助，也有過茫然，卻也學會面對困難，解決問題。揮別即將離開的學生時代，期許自己能夠善用專長，發揮所學，不畏困難的投入嶄新的職場挑戰。

首先要感謝的就是我的指導教授黃延聰老師，在研究生涯中難免會遇到挫折，而萌生想要放棄的念頭，由衷謝謝老師耐心指導我的統計方法，對我在進行研究與收集資料有相當大的助益，並且準確的指出研究中使用的統計方法之缺失，讓我免於誤用統計結果導致錯誤的研究結論，也謝謝老師總是以細心、嚴謹的態度挑出我論文中大大小小的一切問題，並針對這些問題給予我具體可行的解決方向。另外，我也十分感謝兩位口試委員：林欣美老師在口試時給予我相當大的肯定與鼓勵，並細心指出我論文中可以改進的缺點；張國雄老師在兩次口試中，都耐心且細心地找出論文中關鍵的盲點，並提供我很大的修改方向，使我能將我的論文主題擴大。同時要感謝吳祉芸老師，協助我解決回收問卷的一大難題，在蒐集資料過程中，感謝我的好夥伴薇薇與學妹們的不厭其煩替我打電話發問卷。同時感謝東海企研所一起奮鬥的戰友們：佩妤、蘊彤、江芸、宜雯，感謝你們無論是課業或生活上給予的協助和支持，共同努力相互扶持以渡過令人難忘的研究生涯。亦感謝一路上給予我支持和鼓勵，從來沒有放棄過我的摯友們，學長碩甫、朋友宇綸、詩敏、芄芄、于婷、安安、聖東。

最後，謹以此文獻給我摯愛的父母，以及給予我強力支持與幫助的家人們，非常感謝你們無悔的付出和充滿力量的關懷，讓我在研究所生涯能夠無後顧之憂的全心全意投入的完成學業，所欲表達之情溢於言表。

蘇上容 謹誌於

東海大學 企業管理研究所

中華民國 105 年 2 月

**論文名稱：策略創新量表之發展與驗證**

**校所名稱：東海大學企管系碩士班**

**畢業時間：2016 年 2 月**

**研究生：蘇上容**

**指導教授：黃延聰**

**中文摘要：**

在全球景氣持續低迷，激烈競爭的市場環境下，企業幾乎都面臨市場飽和問題，導致利潤微薄、公司營收停滯不前等現象。企業唯有藉由策略創新才能夠替顧客創造新價值，為股東創造財富，以增加企業的競爭優勢以解決上述問題。本研究試圖發展出策略創新的量表，以幫助企業掌握自身策略創新的效益，然而根據過去策略創新的研究，大多屬於概念性或個案探討的文章，缺乏策略創新的衡量工具。綜合上述，本研究首先整合過去文獻對於策略創新之探討，確認策略創新的三個組成構面，包括重新概念化商業模式、重新形塑市場競爭、顧客價值創新；其次，本研究進一步根據其概念發展策略創新三構面量表。最後，本研究運用問卷調查法，以台灣上市公司作為研究對象，取得 100 份有效樣本，利用結構方程式模型(SEM)進行量表信度與效度的驗證，根據結果產生策略創新的三構面共 13 個衡量題項的量表。本量表的完成，不僅有助於後續策略創新研究之進行，也可提供給實務界評估企業策略創新程度的參考。

**關鍵詞：策略創新、量表發展、商業模式創新、形塑市場競爭、顧客價值創新**

**Title of Thesis: Developing and Validating of Strategic Innovation Scale**

**Name of Institute: Master of Business Administration, Tunghai University**

**Graduation Time: FEB, 2016**

**Student Name: Shang - Jung Su**

**Advisor Name: Yen-Tsung Huang**

**Abstract:**

Under the highly global economic recession and competitive business environment, the enterprises have encountered the problems concerning saturation of profit-decreasing, and revenue-stagnating. Hence, the enterprises need to enhance the competitive advantages through adapting a strategy innovation to create the new values for customers and raise the profit for stockholders. However, the past research on strategy innovation only focuses on developing a conceptual idea which is lack of a practical way to measure a degree of strategy innovation. Therefore, in this study, I try to develop a scale of measurement of strategy innovation for the enterprises to realize the level they stand for and to estimate the prospective benefit. The reliability and validity test of the scale is adapted with a sample of 100 listed companies in Taiwan and structural equation model analysis. The result showed that strategy innovation could be divided into three dimensions: 1) business model re-conceptualization; 2) market competition re-molding; 3) customer value innovation, with 13 items of questionnaire.

**Keywords: strategy innovation 、 business model innovation 、 market competition re-molding 、 customer value innovation 、 scale development**

## 目錄

謝誌.....	i
中文摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	v
圖目錄.....	vi
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	2
第三節 研究流程.....	3
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>5</b>
第一節 策略創新之探討.....	5
第二節 重新概念化商業模式.....	16
第三節 重新形塑市場競爭.....	21
第四節 顧客價值創新.....	23
<b>第三章 研究方法.....</b>	<b>28</b>
第一節 研究架構.....	28
第二節 抽樣方法.....	29
第三節 量表發展流程.....	30
<b>第四章 分析結果.....</b>	<b>33</b>
第一節 定義構面與問項產生.....	33
第二節 專家效度評估及前測.....	35
第三節 問卷設計、調查、回收及樣本描述.....	39
第四節 正式問卷資料分析.....	43
<b>第五章 結論與討論.....</b>	<b>60</b>
第一節 研究結果與討論.....	60
第二節 理論貢獻.....	62
第三節 管理意涵.....	63
第四節 研究限制.....	63
第五節 後續研究建議.....	64
<b>參考文獻.....</b>	<b>65</b>
<b>附錄一 研究問卷</b>	

## 表目錄

表 1-1	策略之定義	6
表 1-2	策略創新之定義	11
表 1-3	策略創新三構面對照表	14
表 2-1	商業模式之定義	17
表 2-2	重新概念化商業模式之定義	19
表 2-3	重新形塑市場競爭之定義	22
表 2-4	顧客價值之定義	25
表 2-5	顧客價值創新之定義	27
表 4-1-1	構念概念性定義與操作化方式	34
表 4-2-1	專家效度評估後所刪除的問項	36
表 4-2-2	專家效度評估後所修正的問項	37
表 4-2-3	策略創新正式量表	38
表 4-3-1	填答者職稱分布	40
表 4-3-3	產業類別	40
表 4-3-5	上市公司資本額分佈情形	41
表 4-3-6	上市公司 2014 年總營收分佈情形	41
表 4-3-7	上市公司全球員工數分布	42
表 4-4-1	獨立樣本 T 檢定結果	44
表 4-4-2	信度分析	46
表 4-4-3	探索性因素分析結果 (刪除 BMI4r、MCR5r、CVI4r 選項之後)	47
表 4-4-4	一階確認性因素之原始模型修正模型之比較	50
表 4-4-5	一階因素分析模式結果	51
表 4-4-6	策略創新構面之區別效度檢驗結果	53
表 4-4-7	理論模型分析	54
表 4-4-8	財務績效之驗證性因素分析	54
表 4-4-9	策略創新量表理論效度驗證結果	55
表 4-4-10	一階驗證因素模式與二階驗證因素模式之比較	57
表 4-4-11	二階驗證因素模式結果	58

# 圖目錄

圖一 研究流程.....	4
圖二 策略創新三個構念關係.....	15
圖 3-1 研究架構圖.....	28
圖 3-2 量表發展流程.....	30
圖 4-1 策略創新一階驗證性因素模式.....	49
圖 4-2 理論效度驗證模式.....	56
圖 4-3 二階驗證因素模式.....	59

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

在激烈競爭的市場環境中，全球市場景氣持續低迷，產業幾乎都面臨到，利潤薄弱、公司營收停滯不前、產業人口斷層、市場飽和等問題。企業藉由策略創新能夠替顧客與股東創造新價值、為企業創造財富與增加競爭優勢(Hamel, 1998)。因此，策略創新成為企業領導者所需思考的重要議題。企業要如何衡量策略創新的程度呢？首先，藉由重新定義顧客價值主張及獲利模式，進而調整內部關鍵資源和關鍵流程，創造不同於以往的商業模式(Johnson, Christensen & Kagermann, 2008)，再來，為了擺脫了市場上同業的競爭與模仿，藉由重新定義市場，開創新的顧客群或發現一個新的市場區隔，進而開創沒有競爭者或尚未有競爭者進入的市場範圍 Kim & Mauborgne (2005)，最後，藉由創新，提升顧客從產品或服務中得到的總價值，或是降低顧客的總花費成本。經由上述三個元素組合成策略創新，不僅能為企業帶來獲利更能創造持續性的競爭優勢(Schlegelmilch, 2003)。

Markides (1997) 經由研究擊敗產業龍頭的三十多件企業案例，開啟了策略創新的研究先端，進一步將策略創新定義為「企業重新概念化事業的定義，透過打破產業的遊戲規則與發展新的思考方式來和競爭者玩不一樣的遊戲」。亦即，策略創新就是在產業中找出不同於競爭者新的商業模式，也就是改變產業的競爭法則，但隨著時間與環境的改變，Markides 逐漸將策略創新的定義導向為 Markides (2013)所提出的商業模式創新的概念，但後續關於策略創新的研究中，另一位代表性學者 Schlegelmilch 卻秉持著與 Markides 不同的理念，他認為策略創新不等於商業模式創新，Schlegelmilch (2003)根據過去文獻，對策略創新的定義提出「一種本質上經由打破遊戲規則改變產業型態，並重新概念化其商業模式

改變現有的市場為顧客創造卓越的價值。」並根據其定義將策略創新分為其三個組成構面為，在本質上重新概念化其商業模式、重新形塑現有市場、為顧客創造卓越的價值。

本研究依據兩位代表性學者，整合其文獻重新界定了策略創新三構面的定義與核心概念範疇。並依據概念涵蓋範疇的完整性原則，重新定義這三個構面與策略創新的關聯性，藉此研究結果驗證，策略創新不等於商業模式創新而是由重新概念化商業模式、重新形塑市場競爭、顧客價值創新所組合而成，藉由此研究所發展的量表，希望能夠釐清後續研究者對於策略創新的概念性定義。

目前現有的策略創新文獻中多屬於概念性或個案研究，量化的研究尚為少數。探究其可能的原因在於目前文獻上仍對於「策略創新」概念缺乏適當的量表。過去文獻對於策略創新概念眾說紛紜，其主要概念分為兩者，其一是 Markides (2013) 所主張的商業模式創新；其二是 Schlegelmilch (2003) 所主張的三個組成構面。然而，策略創新，包含了企業整體的目標、顧客價值、競爭對手與策略及營運方向，應該是集結多個構面所組合而成，以商業模式創新單一構面來發展量表，顯然不能完整具備衡量企業策略創新的程度。在現有的文獻中仍缺乏適當的量表能夠完整地衡量策略創新的構念。本研究希望藉由深入探討策略創新的概念範疇及其組成構面，針對各個組成構面發展適當衡量題項，透過嚴謹的量表驗證過程，發展策略創新的完整衡量量表。

## 第二節 研究問題與目的

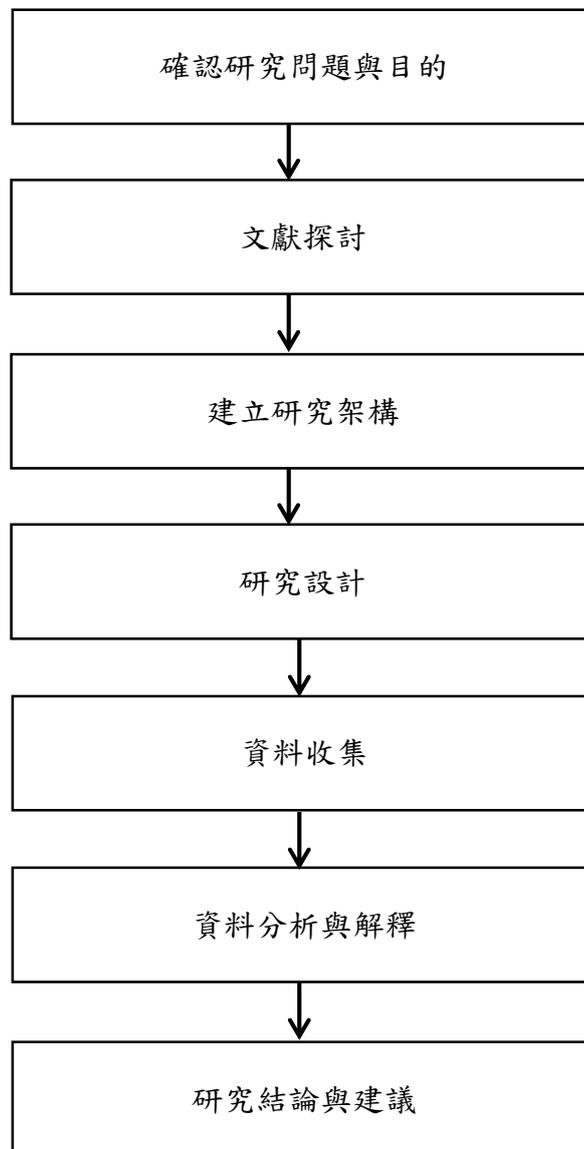
根據上述研究背景動機，本研究所探討問題為：

- 一、探討「策略創新」的概念範疇為何？其中有哪些組成構面？而各組成構面的定義及內涵為何？
- 二、根據「策略創新」的組成構面發展衡量量表，做為後續研究測量企業「策略創新」程度的參考。

針對上述問題，本研究將依據過去文獻，探討策略創新的意涵，並深入探究背後的組成構面與概念性定義，接下來本研究將採用 DeVellis(1991)所提出的量表發展與流程，來進行策略創新構念的概念化、評估題項的發展、專家效度的評估、題項內容前測、正式樣本的施測、量表信度與效度評估、分析量表檢驗步驟，以建構策略創新導向的量表與發展。藉此提供實務面向發展策略創新量表指標來協助經營者管理方面「策略創新」程度的評估參考，也提供學術面向策略創新量表給後續研究者進行研究參考。

### 第三節 研究流程

本研究之研究流程如圖一所示，在第一章確認研究問題與目的後，將在第二章根據研究問題進行相關理論與文獻的探討。接著在第三章建立研究架構，說明抽樣方法、量表發展流程。在第四章說明構念衡量題項的發展、量表與問卷設計、樣本特性分析、發放問卷與統計分析方法、SEM 說明模式的衡量式評估、結構式評估與配適度分析。最後第五章提出本研究之貢獻、研究限制與後續研究建議。



圖一：研究流程

## 第二章 文獻探討

### 第一節 策略創新之探討

策略創新是企業對自己所處事業的重新檢視，能否具備截然不同商業模式，關鍵的要素有：新的策略定位、新的市場區隔 (Markides, 1997; 1998)。管理學者也認為策略創新 (strategic innovation) 是企業創造競爭優勢的核心 (Baden-Fuller & Pitt, 1995; Govindarajan & Trimble, 2004)，藉由顧客價值創新重新定義商業模式改變現有的市場競爭 (Kim & Mauborgne, 1997; Markides, 1997)。

企業對於創新的定義不應該僅止於技術研發或產品功能與服務提供上的改變或突破，而是透過重新定義市場區隔賦予企業與顧客新的價值 (Betz, 1998)。策略創新的定義為，企業並非靠競爭來尋求價值上的突破與前進，更不須受限於目前現有的資產與能力，而是創造資源提供前所未有的價值來為顧客解決問題 (Kim & Mauborgne, 1997, 1999, 2005)。企業經營者在策略創新上，是要對現有產業運作的模式進行最基本的審視，找出跳脫現有產業的根本，透過運用現有力量或資源重新定義企業所在的事業範疇與新的商業模式運作 (Markides, 1997, 1998; Govindarajan & Trimble, 2005)。

透過以上策略創新的形成，以下，我們依據兩位代表性學者對於策略創新所提出的概念性定義來討論，一位是 Markides 所主張的以新的商業模式概念，在市場上重新策略定位、尋找新機會，並以新方法提供給客戶新的價值主張，來創造競爭者不易模仿的策略 (Chesbrough 2003, 2010; Schmidt & Druehl, 2008; Teece, 2010)。另一位則是學者 Schlegelmilch (2003) 提出策略創新是由三個構面所組成：重新概念化商業模式、重新形塑市場競爭、顧客價值創新。

本研究將整合上述兩位學者的理念重新定義策略創新的意涵。為了更深入探討「策略創新」，此節將劃分為三部分來詳加說明：首先探討策略之定義；其次探討創新定義；最後探討策略創新之定義與內涵。並從文獻中詳細的整理出

策略創新的理論與價值，為「策略創新」賦予明確的概念性範疇。

## 壹、策略之定義

「策略」一詞起源於軍事用語，從 1950 年代後，策略才真正被運用於企業管理學的文獻當中，由於當時學界對於策略一詞還是模糊的概念，就直接引述了軍事用語的意義，將「策略」定義為「企業是運用所有的資源與技術來達成基本目標的一種科學與藝術」隨著環境與時間的改變，近年來學者們也陸續對於「策略」一詞，提出了不同以往的看法與定義。

Chandler (1962) 將策略定義為「策略是企業的長期目標，以及為了實現其目標所採取的行動方案與資源配置」。Porter (1980) 提出「企業的競爭策略，是為取得在產業中較佳的競爭地位，而所採取之攻擊性或防禦性的行動」。Mintzberg (1979) 認為策略是一連串決策的型態，導引組織得以應變環境，同時形成組織內部的政策與程序。從上述學者的理論來看，基本上「策略」儼然成為一套引領組織行為的決策準則，自從「策略」被運用於管理界之後，經過數十年的演進，策略已成為管理學界相當重要的研究領域。本研究將學者們對於策略的定義整理於表 1-1。

表 1-1 策略之定義

學	者	定	義
	Druker (1954)	策略是決定「企業經營的事業為何」以及「如何經營事業」。	
	Chandler (1962)	策略是企業的長期目標，以及為了實現其目標所採取的行動方案與資源配置。	
	Ansoff (1965)	策略是一個廣泛的概念，除了提供企業經營的方向，也引導企業發現市場機會的方針。	

Kotler (1976)	策略是指一個企業為了達到目標，融合行銷、財務、與製造所設立的全盤性的綱要設計。
McNichols (1977)	策略是運用企業所具有的技術和資源，在最有利的情況下，來完成基本目標的一種科學和藝術。
Mintzberg (1979)	認為策略是一連串決策的型態，導引組織得以應變環境，同時形成組織內部的政策與程序。
Porter (1980)	企業的競爭策略是企業為了在產業中取得較佳的地位所採取的攻擊性或防禦性行動。
吳思華 (1998)	企業思考未來發展方向、勾勒藍圖發展、採取適當的經營做為，至少顯示下列四方面的意義： 1. 評估並界定企業的生存利基。 2. 建立並維持企業不敗的競爭優勢。 3. 達成企業目標的系列重大活動。 4. 形成內部資源分配過程的指導原則。
司徒達賢 (2001)	策略是企業經營的形貌，以及在不同時點間，這些形貌改變的軌跡。企業形貌包括經營範圍與競爭優勢等重要而足以描述經營特色與組織定位的項目。
Richard (2001)	策略是了解企業所身處的產業之過程以及組織在其中之定位為何?是否具有競爭優勢?
本研究	策略是運用企業所具有的技術和資源，在最有利的情況下，為了實現其長期目標所採取的行動方案與資源配置。

綜合以上學者觀點，本研究認為，策略是運用企業所具有的技術和資源，在最有利的情況下，為了實現其長期目標所採取的行動方案與資源配置。

## 貳、創新之定義

關於創新的研究與文獻相當多，創新的定義常因學者間的觀點或研究重點而有所不同，「創新」一詞，最早是經濟學者Schumpeter(1934)，在經濟學領域所提出的概念，認為只要是一種新組合的實現，皆可視為創新。管理學大師Druker(1985)也曾對創新定義，他認為創新是賦予資源創造財富的新能力，也就是改變現有資源創造價值的方式。創新就是指使用新的知識，包括了發明及商業化，提供顧客所需的新服務與新產品。Michael Porter：「商業化乃是指使用新的方法(發明)，而創新的過程則不能與企業策略和競爭環境分開」。Amara(1990)創新泛指新產品、新服務、新程序、新原料、新推廣方式或新組織型態的創造。Afuah(1998)認為，創新是一種透過新知識運用於企業能力的提昇，並進而開發新產品與新服務來創造企業的價值。

綜合以上學者觀點，本研究認為，「創新」的定義是為市場創造新價值的過程方式。創新在為市場創造新價值的過程中，可能會破壞原有市場的遊戲規則，打破原有均衡，創造新的均衡。透過「創新」的分類與範疇可用來在企業活動上探討，如產品、行銷、技術、財務、管理等方面，另一種則用於創新的程度衡量探討。隨著全球化競爭與環境的改變，學者們發現除了上述價值活動可以產生創新之外透過策略層級創新的方式，也能賦予產品新的價值，應用於企業中每一個環節的價值鏈上，這也是學者們近年來陸續提出關於策略創新與價值創新的文獻探討。

## 參、策略創新之定義與內涵

策略的價值並不是在大家所界定的產業內，贏過競爭對手，真正的策略必須創造價值，打破過去的遊戲的規則、拋棄舊有的商業模式，絕不是單純的產品創

新或是漸近式創新就能滿足，而是一套對於企業與顧客而言創新的價值，我們稱作「策略創新」。

策略創新的概念性定義，分別由兩位代表性的學者透過不同的觀點來討論，一位是 Markides (1997)所主張的以新的商業模式概念，根據擊敗產業龍頭的三十多件企業案例研究所提出的定義，企業經由打破規則的策略創新來改變市場佔有率，並且認為「策略創新」(Strategic Innovation)，就是企業重新概念化事業的定義，透過打破產業的遊戲規則與發展新的思考方式來和競爭者玩不一樣的遊戲。策略創新就是在產業中找出不同於競爭者新的商業模式，也就是改變產業的競爭法則。以下則是 Markides 著重的五個推動策略創新的方式：

1. 重新界定所從事的事業(Redefine the business)：企業必須問自己「我們到底從事何種事業？」此問題的關鍵在於：思考企業新定義可能的所有應用；衡量可能所採取的新策略；以及思考企業現有的核心競爭能力是否能有效的執行新策略。企業對所從事的事業認定，決定了該企業的顧客為誰、競爭者與競爭優勢等，同時也為企業決定該市場成功要素與企業如何參與產業競爭的遊戲規則。所以重新界定所從事之事業，就成為策略創新的核心。
2. 重新界定何人(Redefine the who)：思考「誰是我們的顧客？」其目的在於：企業必須了解顧客需求，或是需要的優先次序的改變，進行確認新的顧客或是重新區隔現有的顧客，藉此重新定義新的顧客區隔。
3. 重新界定何事(Redefine the what)：思考「我們提供給顧客何種產品與服務？」重新定義要提供的產品或服務可藉由詢問顧客，或是深入了解顧客的事業，進而得知顧客是如何滿足自己的需求。企業應該要思考顧客的需求與欲望，進而開發一套足以滿足這些新需求與欲望的遊戲規則。
4. 重新界定如何(Redefine the how)：了解顧客的需要，知道生產何種產品後，還要懂得運用企業現有的核心能力創造新的競爭規則或是新的產品或與過往不同的配銷方式，亦可產生新的核心競爭能力，能比競爭者更快累積策略

性資產。具體而言，策略創新者經由整合核心競爭能力開發出新資產，或以獨特的方式組合現有策略性資產為企業帶來長期的競爭優勢。

5. 從不同角度進行上述思考程序(Start the thinking process at different points) :

首先，以策略層次來說，一間企業必須決定何人、何事、如何，而思考程序就可從這三個角度陸續切入，次要，開始思考新顧客或新的顧客區隔、新的顧客需求、核心競爭能力的新運用。建立新構想後，企業再回到原點問「我們到底從事何種事業？」

Hamel (1998) 認為，策略創新並非傳統所認定的開發新產品或採用新技術，而是要重新建構「新的商業模式」來替顧客、股東創造新價值，再不連續的時代中創造企業財富的關鍵。Geroski (1998) 認為，策略創新是透過與競爭者比較，重新定位顧客族群與市場定位。Krinsky & Jenkines (1997) 認為，策略創新是以長遠的角度，思考創新機會，突破目前的商業模式。國內學者湯明哲 (2003)認為，策略創新也就是策略定位的創新，也顯示出企業的商業模式與價值創造。策略定位趨向於企業在產業中未來的定位，指出未來的商業模式趨向於企業創造價值的方式。

另一位學者是 Schlegelmilch (2003) 對策略創新的定義提出，一種本質上，透過打破產業遊戲規則與改變產業競爭生態，並重新概念化其事業模式改變現有的市場為顧客達到卓越的價值創造。(Govindarajan & Gupta (2001); Venlataraman and Sarsvathy (2001) 認為，策略創新是整合了策略與創新兩大學域交集的部分，接著重在如何面對外部環境的影響改變產業動態並重新塑造遊戲規則與創造市場機會。Yates & Skarzynski (1999) 認為，策略創新是一種打破傳統的競爭界限，重新塑造一個新產業。

目前策略創新的研究探討，多趨向於架構面向或藍海與紅海間的比較，在量化研究的探討部分，尚為少數，綜合以上學者的觀點，本研究將整合上述兩位代表性學者的理念重新定義策略創新的意涵，並將其分為三個主要構面：1. 重新概

念化商業模式 2. 重新形塑市場競爭 3. 顧客價值創新。

本研究將學者們對於策略創新的定義整理於表 1-2，依據定義發展測量的量表讓後續研究者有一個參考性的指標在實務上也希望提供給管理者一個衡量企業策略創新程度的方法。

表 1-2 策略創新之定義

英文全名	學者	年代	定義
Strategic innovation	Markides	1997	企業重新概念化事業的定義，以打破遊戲規則與思考新的方式來相互競爭，也就是改變產業的競爭法則。
	Krinsky & Jenkines	1997	策略創新是以一個更長遠的角度且多元的觀點來規劃策略創新的新流程，突破目前的商業模式，思考創新機會。
	Hamel	1998	非傳統所認定的開發新產品或採用新技術，而是要重新建構「新的事業模式」來替顧客、股東創造新價值，再不連續的時代中，企業創造財富的關鍵來自於策略創新。
	Geroski	1998	策略創新是與競爭者比較，重新定位顧客族群與市場定位。
	Yates & Skarzynski	1999	策略創新是一種打破傳統的競爭界限，重新塑造一個新產業。
	Govindarajan	2001	策略創新是經由外部環境的發展來改

	& Gupta		變產業動態並重新塑造遊戲規則。
	Venlataraman & Sarsvathy	2001	策略創新是整和了策略與創新兩大學域交集的部分，皆是著重於如何面環境變化所帶來的機會。
	Schlegelmilch	2003	一種本質上，透過打破產業遊戲規則與改變產業競爭生態，並重新概念化其事業模式改變現有的市場為顧客達到戲劇般的價值創造。
	湯明哲	2003	策略創新也就是策略定位的創新，也顯示出企業的商業模式與價值創造。策略定位趨向於企業在產業中未來的定位，指出未來的事業模式趨向於企業創造價值的方式。
本研究	策略創新是本質上為了回應外部競爭與顧客需求，重新概念化商業模式、重新形塑市場競爭、為顧客創造卓越價值，以打破產業遊戲規則與改變競爭生態，藉此提高公司高度成長空間。		

從上述策略學者所提出的策略創新文獻當中，可看出學者們對於策略創新的看法有幾個共通點，包含：重新塑造市場定位與產業疆界（Hamel，1998；Krinsky & Jenkins，1997；Yates & Skarzynski,1999；Govindarajan & Gupta，2001）、替顧客創造戲劇般的價值、以及成就公司有高度成長的空間（Krinsky & Jenkins，1997；Markides，1999；Schlegelmilch，2003）

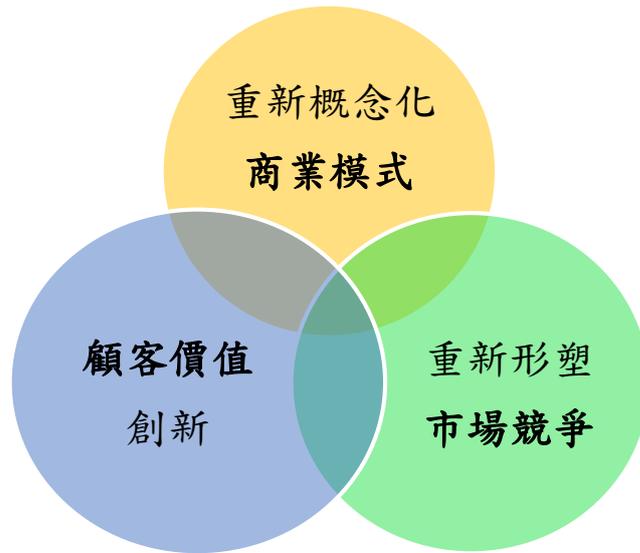
關於策略創新的定義至今依舊是眾說紛紜，由 Markides 學者所支持的理論更是隨著時間的改變逐漸將策略創新的概念性定義與商業模式創新定義劃上等

號，但商業模式創新所探討的觀念比起學者 Schlegelmilch 針對策略創新分成的三構面而言，還是有不同討論的方向，所以本研究，依據綜合上述文獻資料統整，本研究採取 Schlegelmilch (2003) 策略創新三構面與 Markides (1997) 所主張的以新的商業模式概念，整合對策略創新的定義：策略創新是本質上為了回應外部競爭與顧客需求，重新概念化商業模式、重新形塑市場競爭、為顧客創造卓越價值，以打破產業遊戲規則與改變競爭生態，藉此提高公司高度成長空間。依據上述策略創新之定義，本研究將在下列章節個別獨立探討其三個關鍵構面：在本質上重新概念化其商業模式、重新形塑市場、顧客價值創新。並將其分為三個主要構面：  
1. 重新概念化商業模式 2. 重新形塑市場競爭 3. 顧客價值創新，三構面對照表 1-

3

表 1-3 策略創新三構面對照表

學者	構面 年代	重新概念化商業模式	重新形塑市場競爭	顧客價值 創新
Markides	1997	○		○
Krinsky & Jenkins	1997	○	○	
Geroski	1998		○	○
Hamel	1998	○	○	○
Yates & Skarzynski	1999	○	○	
Baden-Fuller	2001	○		○
Govindarajan & Gupta	2001	○		○
Schlegelmilch	2003	○	○	○
Govindarajan & Trimble	2005	○		○



圖二 策略創新三個構念關係

本研究的策略創新三要素（上圖）的概念性定義：

1. 重新概念化商業模式（偏重於利潤公式與關鍵資源與流程的設計，企業內部的觀點）：企業藉由重新定義顧客價值主張及獲利模式，調整內部關鍵資源和關鍵流程。
2. 重新形塑市場競爭（從市場上競爭的角度看待策略創新）：企業擺脫了市場上同業的競爭與模仿，改變了市場疆界，而開創沒有競爭者或讓競爭變得不相干的「新市場」。
3. 顧客價值創新（從顧客的觀點看待策略創新，會與商業模式中價值主張重疊，但可以從顧客觀點，也就是商業模式創新的結果面，進行測量）：企業藉由創新（如產品、流程、技術、管理等），使顧客從產品或服務中得到的總價值（包括產品價值、服務價值、個人價值與形象價值等）提昇，或是顧客的總花費成本（包括金錢成本、時間成本、精力成本與心理成本等）降低。

## 第二節 重新概念化商業模式

由於 Schlegelmilch 對於重新概念化商業模式的定義還是不夠明確，為整合學者們的理念，以下「重新概念化商業模式」文獻所涵蓋領域包含商業模式與商業模式創新兩大範圍概念，為深入研究重新概念化商業化商業模式，此節分為兩部分詳細說明：首先探討商業模式之定義；其次探討商業模式創新之定義與內涵。並從文獻中詳細整理出重新概念化商業模式的理論與定義，為「重新概念化商業模式」賦予明確的概念性範疇。

### 壹、商業模式之定義

當企業面對產業環境急速變化及同業高度競爭，成長困難甚至衰退的情況下，為了實現永續經營或維持競爭優勢，企業都要有創新突破，開啟無法模仿的市場新規則，以提供新事業開發的獲利商業模式。

目前關於商業模式的文獻眾多其定義至今仍是眾說紛紜，其商業模式主要元素由顧客價值主張、利潤模式、關鍵資源、與關鍵流程四個相互連動的元素所建構而成（Johnson et al, 2008）並透過執行價值創造及價值獲取等重要功能，其內容包含提供何種產品或服務組合給顧客、如何讓顧客產生新的價值主張、如何進行市場區隔、如何創造與傳遞價值的價值鏈結構、收益產生機制、讓競爭者不易模仿的競爭策略（Chesbrough, 2002）。

商業模式可以從透過顧客與供應商長期運作中所產生的新需求，以形塑企業的競爭優勢，進而形成企業獲利的模式（Itami & Noshimo, 2010）。國內學者方面柯承恩（2008）認為商業模式反映了一個企業在價值網絡中，如何創造並掌握價值的核心來進行策略的取舍。以上學者針對營運模式定義也隨時間在實務管理上逐漸贏得管理者的重視，2001 年《Fortune》雜誌中所列舉出五百大企業也已有將近 27% 的企業，在年度財務報表中出現商業模式的字眼。由此可見隨者時間趨勢的演變，商業模式儼然成為分析企業營運時的一項重要觀點。在探究商業模式

領域的發展過程中，也引領不同專業領域學者的深入探討，因此關於商業模式的定義與看法皆顯得相當分歧，本研究將學者們對於商業模式的定義整理於表 2-1。

表 2-1 商業模式之定義

學 者	定 義
Timmers (1998)	將商業模式定義，用來表示產品、服務、與資訊流的一個架構，包含商業參與者與其角色的描述、潛在利益與獲利來源的描述。
Hamel (2000)	認為商業模式包括了四大要素：核心策略、策略性資源、顧客介面和價值網絡
Amit & Zott (2001)	企業利用商業機會，設計一組交易，以創造價值。商業模式則是關於這組交易的具體內容的陳述與一組相互依賴的活動構成的系統。
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	認為商業模式反映了企業經營活動的價值創造、和價值分配。
Megretta (2002)	商業模式是解釋企業如何營運的一套流程。好的營運模式必能了解「誰是顧客」、「顧客價值是什麼」、「如何為企業爭取營利」、「已適當成本傳遞價值給顧客的經濟原則是什麼」等問題。
Morris et al (2002)	商業模式是一組陳述，說明要如何制定與投資及產品架構相關決策，以維持或增加競爭優勢。商業模式也需具備六個基本要素：價值主張、顧客、內部流程/能耐、外部定位、創造經濟利益的模式、人事/投資者佈局。

Johnson,Christensen & Kagermann (2008)	商業模式需包含四項必須一起考量得以創造及傳遞價值的要素:顧客價值主張、創造利潤的途徑、關鍵資源、關鍵流程。
Casadesus- Mamasanell & Ricart (2010)	商業模式陳述足以支持一項顧客價值主張的也有效性邏輯與資料收入結構、以及傳遞此項價值所需的成本結構。
張忠謀 (2008)	商業模式定義為「公司處理其與客戶和供應商事務的方式」。如果進一步將競爭優勢概念引入，亦可定義為「一個公司和它的客戶與供應商的關係，特別是競爭優勢、劣勢的關係」。
Teece (2010)	則定義商業模式是一套述明的邏輯，並提供證據說明企業如何創造及傳遞價值給顧客，也同時概述企業在傳遞價值時的收益、成本及利潤結構。
本研究	商業模式是指企業的運作邏輯；如企業如何在競爭性市場中營運、如何為利害關係人創造與擷取價值、以及如何利用關鍵資源和關鍵流程，以能獲利的方式，實現強而有力的價值主張。

綜合以上學者觀點，本研究認為，商業模式是指企業的運作邏輯；如企業如何在競爭性市場中營運、如何為利害關係人創造與擷取價值、以及如何利用關鍵資源和關鍵流程，以能獲利的方式，實現強而有力的價值主張。

## 貳、重新概念化商業模式之定義

重新概念化商業模式需透過市場的產業情境(政策法規、社會文化、經濟、技術趨勢...等變化)，及競爭對手分析，並從中找尋可能的機會點，進一步評估企業可以差異化的地方，以形塑企業獨特的顧客價值主張，並重新調整過程中可能遇到的風險找尋可獲利之商業模式後，進而設計關鍵流程與資源(Johnson, Christensen & Kagermann, 2008)。

商業模式的創新，不僅改變了產業的型態也讓產業的價值重新分配(Amit & Zott, 2001; Cavalcante, Kesting & Ulhøi, 2011; Chesbrough, 2010; Teece, 2010; Zott & Amit, 2010)。從過去實例中，如 Dell 電腦以直銷的商業模式成為全球個人電腦的第二大廠商；西南航空以低成本的商業模式成為廉價航空的霸主；台積電也以晶圓代工商業模式，成為全球半導體領導企業。由此可見，開拓創新的商業模式與發展創新的技術都具備一樣的價值，一家企業不僅需要新技術、新創意，同時也須具有商業模式創新的能力。

早期學者 Lynn, Morone & Paulson (1996) 認為，企業會經由不斷改變其商業模式，積極獲取長期的競爭優勢。然而，在策略創造的流程中為突破現有的商業模式，企業在確定其市場定位後，就必須開始重新定義他們的顧客，重新定義該如何服務顧客(價格、通路、廣告)(Krinsky & Jenkins, 1997; Geroski, 1998)

Govindarajan & Trimble (2005) 認為，重新概念化商業模式是透過確認潛在顧客、傳遞顧客價值、設計終端價值鏈的結構，來探索事業的基本定義問題。在探究商業模式的文獻眾多，所以再重新概念化商業模式的定義與看法皆顯得相當分歧，本研究將學者們對於重新概念化商業模式的定義整理於表 2-2。

表 2-2 重新概念化商業模式之定義

學者	定義
Lynn, Morone. & Paulson (1996)	透過劇烈且不停止的創新與不斷建立並改變其商業模式，獲取競爭優勢。
Krinsky & Jenkins. (1997)	經由長遠角度來看待策略創造的流程以突破現有的商業模式。
Geroski (1998)	當企業確定其市場定位後，就必須開始重新定義他們的顧客，重新定義該如何服務顧客(價格、通路、廣告)。
Hamel (1998)	為了提高策略創新的機率，管理者必須成為新視角的商人。他們必須不斷地尋找新的機會，幫助企業重新設想自己，他們的客戶，他們的競爭對手。
Markides (1999)	策略創新者必須問些有關於其商業模式的基本問題:我們所在的事業為何?誰是我們的顧客?如何達成預期的價值?
Voelpel, Sven C. & Marius (2004)	認為企業做生意的方法是取決於其核心的價值定位，再由商業模式組成了價值網路來提供價值給顧客。
Govindarajan & Trimble (2005)	透過確認潛在顧客、傳遞顧客價值、設計終端價值鏈的結構，來探索事業的基本定義問題。
本研究	企業藉由重新定義顧客價值主張及獲利模式，調整內部關鍵資源和關鍵流程。

綜合以上學者觀點，本研究認為，重新概念化商業模式是指企業藉由重新定義顧客價值主張及獲利模式，調整內部關鍵資源和關鍵流程。

### 第三節 重新形塑市場競爭

「重新形塑市場競爭」所涵蓋領域包含市場競爭與重新形塑市場競爭兩大範圍概念，為深入研究重新形塑市場競爭，此節分為兩部分詳細說明：首先探討市場競爭之定義；其次探討商業重新形塑市場競爭之定義與內涵。並從文獻中詳細整理出重新形塑市場競爭的理論與定義，為「重新形塑市場競爭」賦予明確的概念性範疇。

#### 壹、市場競爭之定義

經濟學之父—亞當斯密，在《國富論》認為市場會由「一隻看不見的手」進行調整，通常經濟學所稱的市場，就是供給者與願意購買該項產品的消費者發生交易，並由買賣雙方共同決定該產品的價格，即使沒有具體場所也可以稱為市場，然而「競爭」，更是經濟理論上最重要的概念經過學者的研究，發現它是由一般通俗的談話轉變而成經濟領域的核心。回顧經濟文獻對於競爭概念的定義，亦發現經濟學家對於「競爭」的看法，會因信仰的理念不同，而有相當出入的看法。從古典經濟學家，如馬克思在著作《馬克思恩格斯全集》提到市場經濟就是競爭經濟。競爭不同於競賽，在於競爭往往是通過削弱他人而非提高自己來取得優勢。相反的，新古典經濟學家基於數理邏輯推論的結果，逐漸演變成以「市場結構」取代對競爭的認知。

透過行銷學中的定義是指市場上有許多的廠商，藉由提供相同或相似的產品與服務，再分別以較有利的價格、品質、服務條件，吸引消費者對該產品產生認同感，最後決定購買，廠商如產生上述行為即是所謂的市場競爭。

## 貳、重新形塑市場競爭之定義

目前全世界所有國家，因為隨著全球化與環境生態的腳步加速，影響了生產結構的重新調整、銷售市場競爭加劇、貧富所得差距擴大、金融風捲土重來等衝擊。但也因為經濟自由化，資本與技術的流動跨越國與國得界線，全球產銷版圖大挪移，都成了企業為達永續經營的障礙，為探究其問題，企業必須重新審視自己，打破傳統的產業界線，重塑一個新市場以為顧客創造一個全新的價值 Yates & Skarzynski (1999)。

企業追求的藍海策略定義，主要是在強調企業如何脫離血腥競爭的紅色海洋，再不迎合競爭者的情況下，創造一個新的市場空間，以超越現有的需求，擺脫爭相競爭的局面，來為顧客創造有價值上的創新 Kim & Mauborgne, (2005)。但是藍海策略於現實來說，僅是企業創造競爭優勢最理想的方式，往往企業為了實現營利上的持續成長，必須透過打破市場競爭和模仿的陷阱，並且的積極尋找新想法，以達到採取主導形塑市場及外在趨勢的策略優勢 Kim & Mauborgne(1999)。在探究重新形塑市場競爭的發展過程中，也引領不同專業領域學者的深入探討，本研究將學者們對於重新形塑市場競爭的定義整理於表 2-3。

表 2-3 重新形塑市場競爭之定義

學者	定義
Kim & Mauborgne. (1999)	為了實現營利的持續成長，企業必須打破競爭和模仿的陷阱，積極尋找新想法，採取主導形塑市場及外在趨勢的策略。
Yates & Skarzynski (1999)	打破傳統得產業界線，重塑一個新市場
Voelpel, Sven C. & Marius	企業需不斷改變其商業模式確保策略多變，且在競爭環境下具有可行性。

(2004)	
Kim & Mauborgne (2005)	旨在脫離血腥競爭的紅色海洋，創造沒有人與其競爭的市場空間，把競爭變成無關緊要強調不迎合競爭者，才能超越現有的需求，擺脫競爭局面，為顧客創造有價值的創新。認為以創新為中心，有效擴大需求，使產業的框限變大，產生新的領域，新領域沒有競爭者存在或競爭者寡，因而獲利豐厚，企業便得以兼顧成長與獲利。
本研究	企業擺脫了市場上同業的競爭與模仿，改變了市場疆界，而開創沒有競爭者或讓競爭變得不相干的「新市場」。

綜合以上學者觀點，本研究認為，企業擺脫了市場上同業的競爭與模仿，藉由重新定義市場，開創新的顧客群或發現一個新的市場區隔，進而開創沒有競爭者或尚未有競爭者進入的市場範圍。

#### 第四節 顧客價值創新

近年來市場景氣持續低迷，台灣各產業有大部份都面臨到，利潤薄弱、公司營收停滯不前、產業人口斷層、市場飽和等問題，面對如此充滿不確定性的環境變化下，企業領導者需要深思的問題不外乎是，如何在快速變化、競爭激烈、創新不止的環境中，能夠維持屹立不搖、持續創造更多的顧客價值。顯然，顧客價值創新就成為決定企業存亡的重要關鍵。同時，為了避免產品或服務與經營策略被競爭對手相互仿效，適當的為顧客解決問題與不斷提供創新的顧客價值也成為企業長期追求的核心價值。

探討「顧客價值創新」的文獻，其所涵蓋領域包含顧客價值與顧客價值創新兩大範圍概念，為深入研究顧客價值創新，此節分為兩部分詳細說明：首先探討顧客價值之定義；其次探討顧客價值創新之定義與內涵。並從文獻中詳細整理出重新概念化顧客價值創新的理論與定義，為「顧客價值創新」賦予明確的概念性範疇。

## 壹、顧客價值之定義

學者大前研一（1989）提出策略的主要目的不是為了打敗競爭對手，而是為了提供顧客真正所需的價值。Albrecht（1992）認為企業經營中最重要的是在於創造與提供顧客價值。Slywotzky（1996）提出提供與創造良好的顧客價值給顧客，能為企業提升整體價值。然而顧客價值真正的涵義是指顧客經由本身的觀點評估自己的需求，並相信能透過購買的產品與服務得到其價值。Zeithaml（1988）認為顧客價值定義為：顧客在產品或服務中所得到的利益與付出產品或服務中的成本進行權衡後對其產品或服務的整體評價。

Butz & Goodstein（1996）認為顧客價值定義為：顧客價值是在顧客對於供應商所提供的產品或服務，相較其他競爭對手所帶來的利益大於成本時，進而產生的一種情感關係。

Kotler, Ang, Leong & Tan（1999）認為顧客價值的定義為：顧客從產品或服務中得到的總價值（包括產品價值、服務價值、個人價值與形象價值等）減去顧客的總花費成本（包括金錢成本、時間成本、精力成本與心理成本等）就是顧客真正獲得的價值。由於提出顧客價值的學者很多，本研究將學者們對於顧客價值的定義整理於表2-4。

表 2-4 顧客價值之定義

學者	定義
Zeithaml (1988)	顧客價值定義是顧客在產品或服務中所得到的利益與付出產品或服務中的成本進行權衡後對其產品或服務的整體評價。
Albrecht (1992)	認為企業經營中最重要的是在於創造與提供顧客價值
Slywotzky (1995)	認為提供與創造良好的顧客價值給顧客，能為企業提升整體價值。
Butz & Goodstein (1996)	顧客價值是在顧客對於供應商所提供的產品或服務，相較其他競爭對手所帶來的利益大於成本時，進而產生的一種情感關係。
Kotler, Ang, Leong & Tan (1999)	顧客從產品或服務中得到的總價值（包括產品價值、服務價值、個人價值與形象價值等）減去顧客的總花費成本（包括金錢成本、時間成本、精力成本與心理成本等）就是顧客真正獲得的價值。
Huber, Herrmann & Morgan (2001)	顧客價值是顧客考慮到組織的直接利潤而產生的，並反映消費者的個人價值觀點。顧客知覺價值的方法主要視其產品買完後，所得到的效用。
Mathwick, et . al. (2001)	顧客價值傾向經驗價值的知覺，主要來自消費者與產品或服務在直接或遠距狀態下互動，而經由這些互動提供個別消費者偏好的基礎。
Holbrook (2006)	顧客對於產品的評價，透過一種互動的、相對的偏好經驗。

本研究	顧客從產品或服務中得到的總價值（包括產品價值、服務價值、個人價值與形象價值等）與顧客的總花費成本（包括金錢成本、時間成本、精力成本與心理成本等）相互扣除之後就是顧客真正獲得的價值。
-----	--------------------------------------------------------------------------------------------

綜合以上學者觀點，本研究認為，顧客從產品或服務中得到的總價值（包括產品價值、服務價值、個人價值與形象價值等）與顧客的總花費成本（包括金錢成本、時間成本、精力成本與心理成本等）相互扣除之後就是顧客真正獲得的價值。

## 貳、顧客價值創新之定義

企業要創造價值創新，必須了解「價值」與「創新」是無法分割，更沒有比例輕重的問題。如果只是提供顧客現有的服務，沒有創新也無法帶來驚喜，那企業又會趨向過於技術導向，反而忽略顧客需求，造成顧客對服務的反感。在此，價值創新除了擺脫傳統的觀念與做法更是延續了上一小節顧客價值的定義再加入創新元素的理論組合而成。Gale（1994）提出唯有將顧客價值做為最優先的競爭策略，才能使企業立於不敗之地，且企業創造及提供良好的顧客價值給消費者，將會增加企業的整體價值。然而一成不變的模式除了導致產業的停滯更無法帶領企業創造更多新的顧客價值，Hamel（1998）企業透過為顧客、競爭者創造新價值，與替股東生產新的財富方式，必須經由重新構想現有的商業模式以突破產業瓶頸引領企業帶給顧客更上一層樓的價值。

Seurat（1999）認為顧客價值創新可以在顧客尚未想到前，辨認趨勢重新組合公司價值鏈，以創造出被顧客重新認知的新方法。Huber, Herrmann & Morgan（2001）認為顧客價值是顧客考慮到組織的直接利潤而產生的，並反映消費者的個人價值觀點。顧客知覺價值的方法主要視其產品買完後，所得到的效用。

Aiman-Smith (2005) 透過顧客與供應商之間建立潛在的市場，並提供有價值的產品，也可以透過組織中所有員工創新與創造競爭優勢的方法，進而提供給客戶不同的價值。由於顧客價值創新是經由顧客價值與創新兩者融合而成，故本研究將學者們對於此顧客價值結合創新的定義整理於表2-5。

表 2-5 顧客價值創新之定義

學者	定義
Gale (1994)	唯有將顧客價值做為最優先的競爭策略，才能使企業立於不敗之地，且企業創造及提供良好的顧客價值給消費者，將會增加企業的整體價值。
Hamel (1998)	企業透過為顧客、競爭者創造新價值，與替股東生產新的財富方式，必須經由重新構想現有的商業模式以突破產業瓶頸引領企業帶給顧客更上一層樓的價值。
Seurat (1999)	在顧客尚未想到前，辨認趨勢重新組合公司價值鏈，以創造出被顧客重新認知的新方法。
Huber,Herrmann & Morgan (2001)	認為顧客價值是顧客考慮到組織的直接利潤而產生的，並反映消費者的個人價值觀點。顧客知覺價值的方法主要視其產品買完後，所得到的效用。
Mathwick, et .al. (2001)	透過顧客與供應商之間建立潛在的市場，並提供有價值的產品，也可以透過組織中所有員工創新與創造競爭優勢的方法，進而提供給客戶不同的價值。
本研究	企業藉由創新（如產品、流程、技術、管理、...），使顧客從產品或服務中得到的總價值（包括產品價值、服務價值、個人價值與形象價值等）提昇，或是顧客的總花費成本（包括金錢成本、時間成本、精力成本與心理成本等）降低。

綜合以上學者觀點，本研究認為顧客價值創新的定義為，企業藉由創新（如產品、流程、技術、管理、...），使顧客從產品或服務中得到的總價值（包括產品價值、服務價值、個人價值與形象價值等）提昇，或是顧客的總花費成本（包括金錢成本、時間成本、精力成本與心理成本等）降低。

### 第三章 研究方法

本研究經由文獻回顧與分析為基礎，試圖找出策略創新的組成構面並進一步發展出量表，在量表建立後，更加入財務績效的構面，以驗證量表的區別效度及理論效度，最後發展出一套正式的策略創新量表。本研究將本章區分為兩大部分，第一節為本研究的研究架構，第二節為本研究的研究對象，第三節為策略創新量表發展流程。

#### 第一節 研究架構

本研究透過文獻回顧與分析，認為策略創新由 1.重新概念化商業模式 2.重新形塑市場競爭 3.顧客價值創新三大構面所組成，藉由文獻回顧的過程中，公司一旦進行策略創新的改變，就會進一步影響公司產生良好的財務績效。因此，本研究加入財務績效構面來驗證策略創新量表的理論效度。本研究之研究架構如圖：

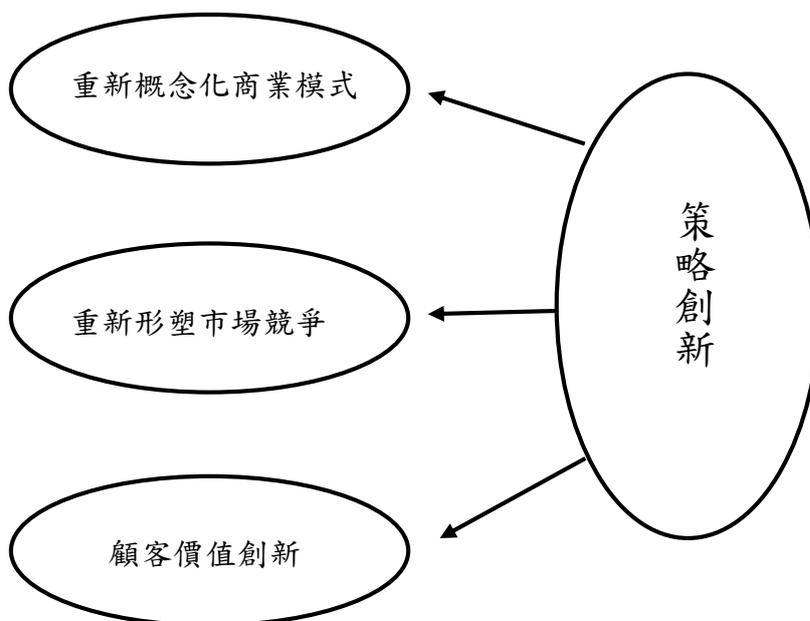


圖 3-1 研究架構圖

## 第二節 抽樣方法

### 壹、母體界定

因為本研究的目的主要是發展出策略創新的量表，所以研究母體設定為台灣為臺灣所有的上市及上櫃等公開發行公司，預定的受訪對象是企業的高階經營主管，包括執行長、總經理、及副總經理等。

### 貳、抽樣架構

本研究透過臺灣證券交易所的公開資訊觀測站所提供的 2014 台灣上市及上櫃等公開發行公司的資料庫做為此次研究的母體，總共篩選出台股上市公司有 841 家，上櫃 660 家企業做為本研究調查之對象。企業要進行策略創新程度的評估必須具有一定的規模，固，本研究取台灣上市公司高階經理人做為第一階段施測的對象。

本研究將所蒐集到的廠商資料分類為公司名稱、股市代碼、地址、電話、傳真、問卷受訪者與聯絡方式（電子信箱與分機號碼），以及所屬部門與服務年資等內容的資料庫，以利後續問卷發放與催收的進行。

### 參、資料搜集

本研究，透過問卷調查的方式來蒐集資料，經由台灣證券交易所提供的上市櫃電話聯絡方式，進一步詢問有高度意願接受本問卷調查的高階經理人，並透過郵寄、傳真、e-mail 方式，將問卷發給該此研究對象。問卷從 104 年 11 月 19 日開始進行發放，在問卷發放後一週後，開始進行第一次電話催收，總計共回收 100 份問卷（包括書面、電子檔及傳真等形式），有效回收率約為 11.8 %。本研究將以這 100 個有效樣本進行量表的信度與效度的檢驗與分析，樣本廠商的基本資料分析如表 3 所示。

### 第三節 量表發展流程

在發展策略創新量表上，本研究採用 DeVellis(1991)所主張的量表發展流程

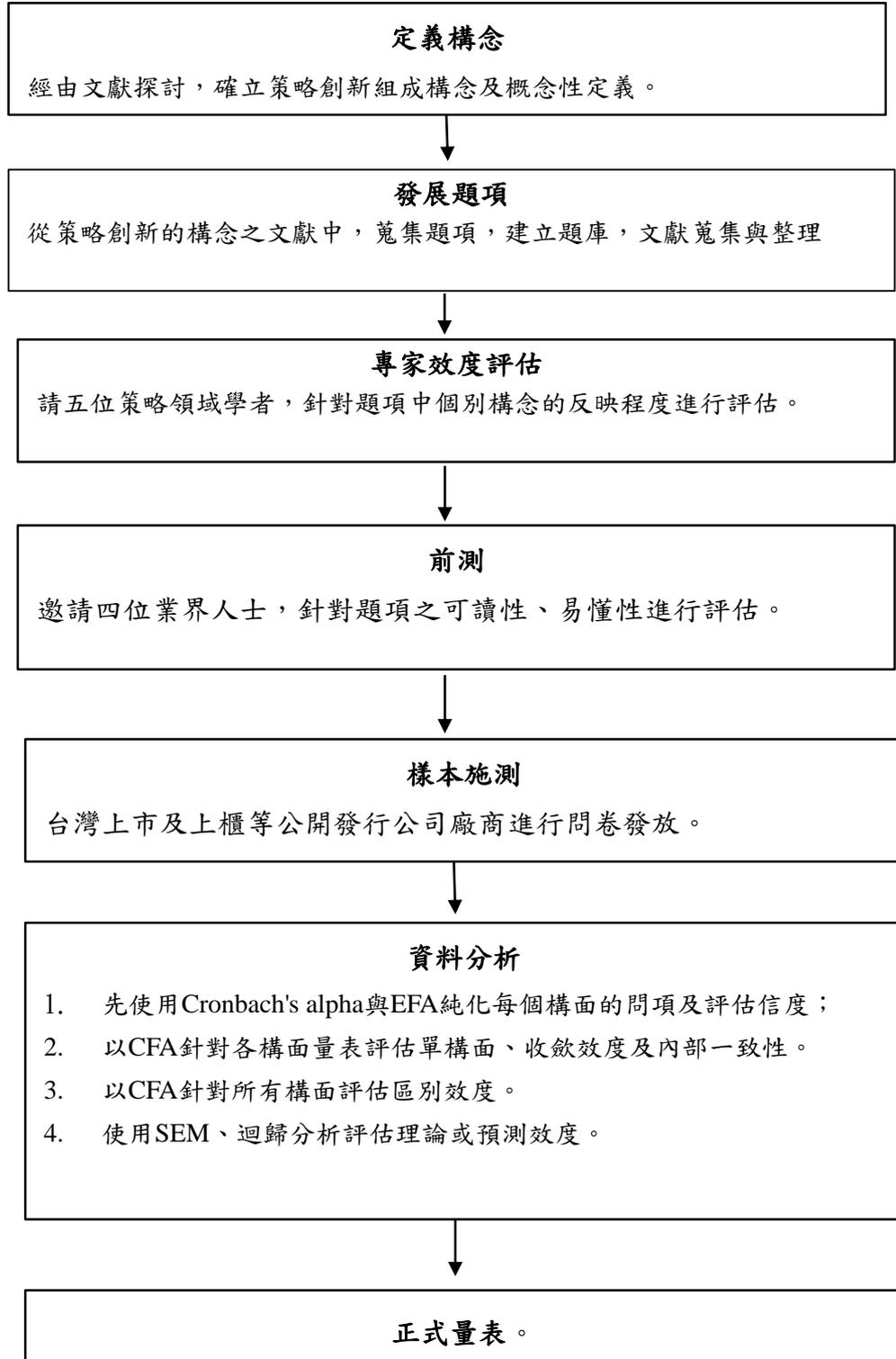


圖 3-2 量表發展流程

## 壹、定義構念

依據文獻回顧，確認策略創新的三大組成構面（重新概念化商業模式、重新形塑市場競爭、顧客價值創新）的概念性定義，能讓三構面都能完整衡量策略創新，以利後續量表的建構。

## 貳、發展題項

本研究在三個構面的衡量問項的量表發展法是採用反映式指標（reflective indicators），以概念性定義及操作化重點的方式來提出真正能衡量構面核心的概念化問項。另外，在量表題項的發展階段，進一步擬定財務績效問項，有利評估正式量表的效度。

## 參、專家效度評估

為了確保所有題項都能具有良好的內容效度，並在設計策略創新量表的18個題項之後，為了讓衡量的題項具備內容效度(content validity)，本研究邀請五位具有10年以上教授策略相關科目的教授，進行量表內容效度的評估審核。首先，邀請專家學者逐一審核各題項內容是否適合、題意是否清楚，再將不符合之題意進行刪除。刪除的準則為：(1)回答的同意程度是否能夠反應出策略創新概念；(2)是否能夠反映出策略創新各構面的概念。接者，本研究在專家問卷上解釋說明各構面之概念性定義。最後，再請五位學者針對各構面題項是否能夠充份反映其所衡量之概念內涵進行評分（不能反映=1，完全能反映=5），討論個別題項反映程度較低的原因，並請專家學者給予修正的意見。

經由專家學者評估審核後，本研究將五位學者所勾選的分數進行加總平均，再參考個別專家學者建議，將平均分數為四分以下的問項進行刪除或修正。在此階段，針對三個構面18個題項進行修正內容用語，其中重新概念化商業模式有6個題項、重新形塑市場競爭有6個題項、顧客價值創新有6個題項。

#### **肆、前測**

量表的前測(pretesting)目的在於確保個別題項的內容文字具備易讀性與可懂性，方便讓問卷受訪者（高階經理人）清楚瞭解每個題項的意義。因此，本研究邀請四位不同產業的高階經理人，透過實務界的角度針對每個題項的內容文字進行逐一評估。前測訪談的過程為：先請問卷受訪者填寫問卷，再詢問受訪者對於每個題項的內容與涵義尚有不清楚的地方，然後告知問卷受訪者三個構念個別所反映的概念性範疇，最後請受訪者對問卷做整體評價。本研究依據四位前測試訪者給予的建議，在不影響題意的前提之策略創新量表之發展與驗證下，進行部分題項文字內容的小幅度修正，使其題項能更好理解。

#### **伍、樣本施測**

在初步完成各構面的衡量問項之後，本研究將利用問卷調查，來蒐集台灣上市及上櫃等公開發行公司高階經理人對於公司策略創新程度的測量與其財務績效等資料。

#### **陸、資料分析**

在問卷回收之後，本研究先以探索性因素分析（EFA）及 Cronbach's alpha 來評估每個問項與其所要衡量構念之間的關係，並透過刪除不佳的題項，進而純化題項；接著以驗證性因素分析（CFA）來評估量表的單構面性（unidimensionality）、收斂效度（convergent validity）、區別效度（Discriminant validity）及；最後再以路徑分析（SEM）進行理論效度的評估。

## 第四章 分析結果

本章根據量表發展流程，共分為四節來探討，第一節為構面定義及題項發展，第二節為專家效度評估及前測，以問項評分及訪談方式來評估問項之適當性，第三節為樣本資料回收與樣本描述，及第四節的正式問卷結果分析。

### 第一節 定義構面與問項產生

#### 壹、定義構面

本研究根據文獻探討，認為策略創新由三大構面所組成，策略創新的目的是本質上為了回應外部競爭與顧客需求，重新概念化商業模式、重新形塑市場競爭、為顧客創造卓越價值，以打破產業遊戲規則與改變競爭生態，藉此提高公司高度成長空間以及競爭優勢的來源，企業為了實現這個目標，必須藉由重新概念化商業模式來重新定義顧客價值主張及獲利模式，調整內部關鍵資源和關鍵流程；重新形塑市場競爭是企業為了擺脫了市場上同業的競爭與模仿，改變了市場疆界，而開創沒有競爭者或讓競爭變得不相干的「新市場」；顧客價值創新是企業藉由創新（如產品、流程、技術、管理、...），使顧客從產品或服務中得到的總價值（包括產品價值、服務價值、個人價值與形象價值等）提昇，或是顧客的總花費成本（包括金錢成本、時間成本、精力成本與心理成本等）降低。因此，確認策略創新的三大組成構面（重新概念化商業模式、重新形塑市場競爭、顧客價值創新）及各組成構面的概念性定義如表4-1-1

#### 貳、衡量題項產生

回顧過去有關策略創新文獻的研究發現，在策略創新研究理論中可分為三個構面，但目前並未有學者由此三個構面發展出以公司的角度衡量策略創新程度的量表，本研究將參考過去學者對於這三個構面概念範疇的探討或相關的量表中發展題項內容。

基於上述，本研究以三個組成構面的概念性定義為基礎，參考過去研究對於策略創新概念性內涵的詮釋與討論，自行發展出三個組成構面的衡量問項。三個組成構面衡量題項的內容如表4-1-1所示。在初步發展階段，皆以李克特(Likert)五點尺度（1=非常不同意，5=非常同意）做為回答尺度共產生23項問項，其中建構品牌願景有8個題項、建立獨特的品牌定位有8個題項、象徵性能力有7個題項、及功能性能力有6個題項。題項內容整理如表4-1-1

表 4-1-1 構念概念性定義與操作化方式

構念概念性定義與範疇	操作化與反映式衡量	可能的測量題項內容
<p><b><u>重新概念化商業模式：</u></b></p> <p>企業藉由重新定義顧客價值主張及獲利模式，調整內部關鍵資源和關鍵流程</p>	<p>商業模式重新設計會顯現在哪些地方，請列出來。例如：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 顧客價值主張：目標顧客、滿足顧客需求方式、產品或服務的內涵及提供方式</li> <li>• 產生利潤方式：成本結構、收入、利潤率</li> <li>• 關鍵資源：人、技術、產品、設備、資訊、通路、伙伴關係、結盟、品牌</li> <li>• 關鍵流程：包括訓練、發展、製造、預算編列、規畫、銷售和服務等常態性任務，也包括公司的規定、評量標準和準則。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 貴公司重新定義顧客或目標市場。</li> <li>• 貴公司重新定義提供給顧客的價值。</li> <li>• 貴公司重新設計滿足顧客需求的方式。</li> <li>• 貴公司運用的關鍵資源沒有改變(反向)。</li> <li>• 貴公司重新設計生產或服務流程。</li> <li>• 貴公司重新設計營運流程。</li> <li>• 貴公司重新定義產生利潤的方法。</li> <li>• 貴公司重新設計企業的價值活動。</li> </ul>
<p><b><u>重新形塑市場競爭：</u></b></p> <p>企業擺脫了市場上同業的競爭與模仿，改變了市場疆界，而開創沒有競爭者或讓競爭變得不相干的「新市場」。</p>	<p>操作化重點：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 開創新的市場或區隔</li> <li>• 超越現有市場競爭者服務或滿足顧客的方式</li> <li>• 與市場上現有的競爭方式不同</li> <li>• 跟競爭者提供產品或服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 貴公司改變了同業間相互競爭的方式。</li> <li>• 貴公司重塑市場的競爭方式。</li> <li>• 貴公司改變產業規則，獲得競爭優勢。</li> <li>• 貴公司開拓新的市場區隔，不需在既有市場上競爭。</li> </ul>

	<p>方式有所不同</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 打破現有市場的區隔方式</li> <li>• 找到新的市場區隔或顧客群</li> <li>• 與現有競爭者的營業模式不同</li> <li>• 不與現有競爭者競逐相同的顧客群</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 貴公司跳脫產業現有的競爭方式。</li> <li>• 貴公司與同業競爭者有著不同的顧客群。</li> <li>• 貴公司採取模仿競爭者的策略（反向）。</li> <li>• 貴公司採取了不同於競爭者的營業模式。</li> </ul>
<p><b>顧客價值創新：</b> 企業藉由創新（如產品、流程、技術、管理、…），使顧客從產品或服務中得到的總價值（包括產品價值、服務價值、個人價值與形象價值等）提昇，或是顧客的總花費成本（包括金錢成本、時間成本、精力成本與心理成本等）降低。</p>	<p>顧客價值創新似乎是商業模式重新概念化的結果。似乎是商業模式重新概念化的一部分。 操作化重點：以結果及過程的觀點測量</p> <p>結果觀點：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客感受到公司提供新的價值</li> <li>● 發掘出顧客新的需求</li> <li>● 滿足未被滿足的顧客需求</li> <li>● 為顧客創造新價值或更多的價值</li> <li>● 產品與服務具有高度差異性或獨特性</li> </ul> <p>過程觀點：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 不斷探尋顧客未被滿足的需求</li> <li>● 不斷重新設計滿足顧客的提供物（如產品創新、服務創新）</li> <li>● 不斷分析現有顧客的需求，發掘全新的產品與服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 貴公司藉由不斷地創新，創造顧客價值。</li> <li>• 貴公司不斷為顧客創造不同於過去的新價值。</li> <li>• 貴公司進行產品或服務的創新，提昇附加價值。</li> <li>• 貴公司進行生產或服務流程的創新，提高顧客價值。</li> <li>• 貴公司維持與過去相同的產品或服務。（反向）</li> <li>• 貴公司不斷地探索未滿足的顧客需求，藉此開發新產品。</li> <li>• 貴公司不斷創造具有高度差異性的產品或服務。</li> </ul>

## 第二節 專家效度評估及前測

### 壹、專家效度評估

為了確保所有題項都能具有良好的內容效度，並在設計策略創新量表的18個題項之後，為了讓衡量的題項具備內容效度(content validity)，本研究邀請五位具有10年以上教學經驗的策略領域教授，進行量表內容效度的評估審核。首先，邀請專家學逐一審核各題項內容是否適合、題意是否清楚，再將不符合之題意進行刪除。刪除的準則為：(1)回答的同意程度是否能夠反應出策略創新概念；(2)是否能夠反映出策略創新各構面的概念。接者，本研究在專家問卷上解釋說明各構面之概念性定義。最後，再請五位學者針對各構面題項是否能夠充份反映其所衡量之概念內涵進行評分（不能反映=1，完全能反映=5），討論個別題項反映程度較低的原因，並請專家學者給予修正的意見。

經由專家學者評估審核過，本研究將五位學者所勾選的分數進行加總平均，再參考個別專家學者的建議，將平均分數四分以下的問項進行刪除或修正。在此階段，針對三個構面18個題項進行修正內容用語，其中重新概念化商業模式有6個題項、重新形塑市場競爭有6個題項、顧客價值創新有6個題項。如表刪除或修正過後的問項4-2-1及表4-2-2。

表 4-2-1 專家效度評估後所刪除的問項

構面	刪除問項
重新概念化 商業模式	<ul style="list-style-type: none"><li>• 貴公司重新設計營運流程。</li><li>• 貴公司重新設計企業的價值活動。</li></ul>
重新形塑 市場競爭	<ul style="list-style-type: none"><li>• 貴公司重塑市場的競爭方式。</li><li>• 貴公司與同業競爭者有著不同的顧客群。</li></ul>
顧客價值創新	<ul style="list-style-type: none"><li>• 貴公司藉由不斷地創新，創造顧客價值。</li></ul>

表 4-2-2 專家效度評估後所修正的問項

構面	修正前之問項	修正後之問項
重新概念化商業模式	貴公司重新定義顧客或目標市場。	公司重新定義了我們的目標市場或顧客。
	貴公司重新定義提供給顧客的價值。	公司重新定義了我們提供什麼樣的價值給顧客。
	貴公司沒有調整關鍵資源（反向）。	公司的關鍵資源並未進行調整。（反向）

## 貳、前測

量表的前測(pretesting)目的在於確保個別題項的內容文字具備易讀性與可懂性，方便讓問卷受訪者（高階經理人）清楚瞭解每個題項的意義。因此，本研究邀請四位不同產業的高階經理人，透過實務界的角度針對每個題項的內容文字進行逐一評估。前測訪談的過程為：先請問卷受訪者填寫問卷，再詢問受訪者對於每個題項的內容與涵義尚有不清楚的地方，然後告知問卷受訪者三個構念個別所反映的概念性範疇，最後請受訪者對問卷做整體評價。本研究依據四位前測試訪者給予的建議，在不影響題意的前提之策略創新量表之發展與驗證下，進行部分題項文字內容的小幅度修正，使其題項能更好理解，最後產生正式量表，如表 4-2-3。

表 4-2-3 策略創新正式量表

構念	題項
重新概念化商業模式	<p>(BMI1)公司重新定義了我們的目標市場或顧客。</p> <p>(BMI2)公司重新定義了我們提供什麼樣的價值給顧客。</p> <p>(BMI3)公司重新設計了滿足顧客需求的方式。</p> <p>(BMI4r)公司的關鍵資源並未進行調整。</p> <p>(BMI5)公司重新設計了生產或服務流程。</p> <p>(BMI6)公司重新定義了產生利潤的方法。</p>
重新形塑市場競爭	<p>(MCR1)公司改變了同業間相互競爭的方式。</p> <p>(MCR2)公司改變了產業運作方式，獲得競爭優勢。</p> <p>(MCR3)公司開拓了新的市場區隔，不需在既有市場上競爭。</p> <p>(MCR4)公司跳脫了產業現有的競爭方式。</p> <p>(MCR5r)公司以模仿競爭者做為主要的策略。(反向)</p> <p>(MCR6)公司採取了不同於競爭者的商業模式。</p>
顧客價值創新	<p>(CVI1)公司不斷為顧客創造不同於過去的新價值。</p> <p>(CVI2)公司進行產品或服務的創新，提昇附加價值。</p> <p>(CVI3)公司進行生產或服務流程的創新，提高顧客價值。</p> <p>(CVI4r)公司維持與過去相同的產品或服務。(反向)</p> <p>(CVI5)公司不斷探索未滿足的顧客需求，開發新產品。</p> <p>(CVI6)公司不斷創造具有高度差異性的產品或服務。</p>

## 第三節 問卷設計、調查、回收及樣本描述

### 壹、問卷設計

當發展出正式的策略創新量表後，接著進行問卷調查表的發展。本研究問卷架構主要可以分為五個部分。第一部分在瞭解公司商業模式的運作方式；第二部分在瞭解公司對於市場競爭的方式；第三部分在瞭解公司顧客價值的方式；第四部分在瞭解公司近三年的市場上的財務績效；第五部分在瞭解有關公司基本資料的問題，詳細問卷請參考附錄。

### 貳、問卷調查與回收

本研究從104年11月19日開始進行問卷發放，本研究問卷透過郵寄、傳真以及E-mail等方式，針對845家上市公司進行問卷的發放，在問卷發放後約一週的時間，隨即開始進行第一次電話催收動作，截至105年01月04日止，本研究總共回收100份問卷（包括書面紙本、傳真及電子檔等形式），有效回收率約為11.8%。

問卷填答者職稱分布為：董事長、總經理與副總經理等總共27位，佔整體樣本27%；協理、處長、顧問等共11位(11%)；經理、副理、副經理等總共21位(21%)；襄理、課長、副課長等總共10位(10%)；高級專員、特別助理等總共16位(16%)；而秘書與其他職位者等總共10位(10%)。從上述資料中可知問卷填答者的職稱以經理級以上的高階主管佔整體樣本的59%、高階幕僚人員佔整體樣本25%，共佔本研究分析樣本數的84%，故符合本研究之需求。

表 4-3-1 填答者職稱分布

職稱	次數	百分比%
董事長、總經理與副總經理	27	27
協理、處長、顧問	11	11
經理、副理、副經理	21	21
襄理、課長、副課長	10	10
高級專員、特別助理	15	15
秘書與其他職位者	10	10
總和	100	100.0

### 叁、樣本描述

研究中上市公司資料樣本分佈情形，如表4-3-3所示。其中產業類別分為11類，以科技業佔整體廠商(42%)及金融保險業(13%)為最多數。

表 4-3-3 產業類別

產業類別	樣本數目	百分比%
電腦及週邊設備、電子零組件業、 其他電子業	11	11
資訊服務業、通信網路業	7	7
塑膠工業、橡膠工業	4	4
化學工業、油電燃氣業	9	9
航運業、汽車工業	5	5
金融保險業	13	13
食品工業	3	3
鋼鐵工業、建材營造業	9	9
紡織纖維	8	8
觀光事業、其他、玻璃陶瓷	7	7
半導體業、光電業、電機機械、 生技醫療業	24	24
總計	100	100.0

本研究中上市公司資料樣本2014年總資產分佈情形如表4-3-5，從數字顯示中可看出此次資料樣本的營收分布落在資本額20億至200億以上。本研究資料樣本2014年的總資產的中位數為90億台幣，平均數為230億台幣。

表 4-3-5 上市公司資本額分佈情形

資本額 (台幣)	樣本次數	百分比%
1 億以下	0	0
1-5 億以下	1	1
5-10 億以下	1	1
10-20 億以下	5	5
20-50 億以下	25	25
50-100 億以下	19	19
100-200 億以下	15	15
200 億以上	34	34
總計	100	100.0

本研究中上市公司資料樣本2014年的總營收分佈如表4-3-6所示，從數字顯示中可看出此次資料樣本的營收分布落在50億至500億以上。在有回答此項資料的樣本中，總營收的中位數為60億台幣，平均數為420億台幣。

表 4-3-6 上市公司 2014 年總營收分佈情形

總營收 (台幣)	樣本次數	百分比%
1 億以下	0	0
1-10 億以下	3	3
10-20 億以下	2	2
20-50 億以下	11	11
50-100 億以下	25	25
100-200 億以下	20	20
200-500 億以下	15	15
500 億以上	24	24
總計	100	100.0

在上市公司資料樣本2014年全球現有的員工人數分佈方面，如表4-3-7所示，最小值為34人，最大值為916800人，平均數為16382.2人，標準差100388.448人。在本研究上市公司資料樣本中以200人至3000人為主。

表 4-3-7 上市公司全球員工數分布

員工人數	樣本數目	百分比%
100 人以下	4	4
100-200 人以下	9	9
200-500 人以下	20	20
500-1000 人以下	24	24
1000-3000 人以下	19	19
3000-5000 人以下	4	4
5000-10000 人以下	7	7
10000 人以上	13	13
總計	100	100.0

資料來源：本研究整理

## 第四節 正式問卷資料分析

本研究使用 SPSS20.0 及 LISREL8.80 兩種統計軟體來進行資料分析，首先以 SPSS20.0 來進行無回應偏差檢定及量表的問項純化，接著，再以 LISREL8.80來進行驗證性因素分析，找出最適合的策略創新模型，並進行量表的信度與效度檢驗。

### 壹、無回應偏差

無回應偏差檢定的目的為檢視已回收的問卷是否能夠完全的充份反映抽樣調查中未回收的問卷，若樣本資料顯示為明顯的無回應偏差，就能表示已回收的問卷不能代表未回收的問卷，進而造成此次抽樣調查的效度受到質疑。

由於本研究的問卷回收率約為11.8%，需要進行無反應偏差檢定以檢視效度。本研究採用 Armstrong & Overton (1977) 的建議，將問卷回收期間分成早、晚兩期，並假設晚期回覆的問卷受訪者與未回覆問卷的受訪者是相似的 (Kanuk & Berenson, 1975; Armstrong & Overton, 1977)，再以獨立樣本 t 檢定來檢驗前後兩群樣本廠商在各項基本資料是否有顯著差異。本研究的問卷調查共進行六週期間，以前三週與後三週作為區隔準則，前三週共回收57份問卷，後三週共回收43份問卷，針對前後兩個群體的公司基本資料進行獨立樣本 t 檢定。檢定結果如表4，可發現兩個群體在資本額、總營收及員工人數上皆無顯著性的差異，顯示樣本資料沒有明顯的無回應偏差問題。

表 4-4-1 獨立樣本 T 檢定結果

公司資料	平均值		T值	P值
	前三週 (N=57)	後三週 (N=43)		
資本額	6.1	6.6	-1.137	0.504
總營收	5.8	6.1	-1.758	0.449
員工人數	4.2	4.8	-1.519	0.126

資料來源：本研究整理

## 貳、純化量表之問項

本研究量表各題項中的內容皆為自行發展，所以需進行各構面量表的問項純化(Churchill, 1979)，首先，將策略創新三個構面內的題項完全混合，並進行探索性因素分析，以主成份分析法，萃取出特徵值大於1 的共同因素，並根據Hair et al. (2006) 的建議，當樣本數為100 時，因素負荷量至少要達0.5 才算顯著，因此，本研究將因素負荷量小於0.5 的題項進行刪除。其次，針對策略創新三個構面內的題目，分別針對單項對總項相關係數與刪除題目後的Cronbach's  $\alpha$  係數，將單項對總項相關值小於0.4 的題項予以刪除。

### 一、單構面分析

透過上述的探索性因素分析，本研究刪除「重新概念化商業模式」構面中的一個題項(BMI4r)、「重新形塑市場競爭」構面中的一個題項(MCR5r) 與「顧客價值創新」構面中的一個題項(CVI4r)之後，成為15個題項的量表，重新再進行探索性因素分析第一個因子的問項因素負荷量介於0.61至0.866之間且屬於「顧客價值創新」之問項；第二個因子的問項因素負荷量介於0.665至0.797之間且屬於「重新概念化商業模式」之問項；第三個因子的問項因素負荷量介於0.505至0.808之間且屬於「重新形塑市場競爭」之問項，得知探索性因素分析的結果與本研究的

原始構面大致相同，故按照原始構面命名之：代號BMI的題項共五題命名為重新概念化商業模式、代號MCR的題項共五題命名為重新形塑市場競爭、代號CVI的題項共五題命名為顧客價值創新。分析結果如表4-4-3 所示，總共萃取出三個因素，這三個因素對所有題項變數的總解釋力達到64.664 %；同時，也可以發現三個因素的主要組成題項（因素負荷量顯著的題項），與本研究的三個構面量表的組成題項完全相同，由此顯示本研究量表的構面區分相當良好，各題項皆有對應到所屬的構面。接下來本研究便進行確認性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)，以檢驗本量表的各項信度與效度。

## 二、內部一致性分析

信度分析主要是評估量表的可靠程度，當構面信度愈高，表示該構面的衡量問項具有高度內部一致性。本研究以Cronbach's Alpha值來檢驗量表的信度，將三個構面分別做信度分析，由表4-4-2可知，「重新概念化商業模式」的Alpha值在為刪題前.675刪題後.853、「重新形塑市場競爭」的Alpha值刪題前為.775刪題後.813、「顧客價值創新」的Alpha值刪題前為.743刪題後.893，因此，在此階段選擇刪去負值與相關度低的題項。

經由上述分析，刪除「重新概念化商業模式」中的BMI4 r題項、重新形塑市場競爭MCR5 r、「顧客價值創新」中的CVI4 r題項，剩下15個題項都具備單一構面性及內部一致性，接下來要進行驗證性因素分析來檢驗量表的信度與效度。

表 4-4-2 信度分析

	單相對總項 相關		項目刪除時的 Cronbach's $\alpha$		Cronbach's $\alpha$
	刪題前	刪題後	刪題前	刪題後	
<u>重新概念化商業模式</u>					
BMI1	.664 (.717)		.544(.810)		.675(.853)
BMI2	.651 (.698)		.548(.815)		
BMI3	.530 (.653)		.593(.826)		
BMI4 r	<b>-.275</b>		.853		
BMI5	.565 (.651)		.572(.828)		
BMI6	.628 (.616)		.553(.836)		
<u>重新形塑市場競爭</u>					
MCR1	.674 (.676)		.699(.753)		.775(.813)
MCR2	.60 (.609)		.722(.775)		
MCR3	.58 (.557)		.727(.790)		
MCR4	.643 (.707)		.71(.744)		
MCR5 r	<b>.244</b>		.813		
MCR6	.434 (.485)		.762(.815)		
<u>顧客價值創新</u>					
CVI1	.63 (.629)		.669(.892)		.743(.893)
CVI2	.723 (.814)		.642(.852)		
CVI3	.693 (.773)		.647(.862)		
CVI4 r	<b>-.15</b>		.893		
CVI5	.692 (.769)		.647(.862)		
CVI6	.655 (.713)		.654(.877)		
<b>策略創新量表整體信度</b>					<b>0.86(0.907)</b>

表 4-4-3 探索性因素分析結果（刪除 BMI4r、MCR5r、CVI4r 選項之後）

	因素一	因素二	因素三	單相對總 項相關	項目刪除時的 Cronbach's $\alpha$	Cronbach's $\alpha$
CVI5	.866			.769	.862	.893
CVI6	.812			.713	.877	
CVI2	.789			.814	.852	
CVI3	.775			.773	.862	
CVI1	.61			.629	.892	
BMI2		.797		.698	.815	.853
BMI1		.797		.717	.81	
BMI3		.713		.653	.826	
BMI6		.673		.616	.836	
BMI5		.665		.651	.828	
MCR4			.808	.707	.744	.813
MCR1			.771	.676	.753	
MCR3			.749	.557	.727	
MCR2			.68	.669	.775	
MCR6			.505	.485	.815	
解釋 變異量	23.037%	22.702%	19.601%			
累積解釋 變異量	23.037%	45.063%	64.664%			

### 叁、驗證性因素分析

本研究經由一階驗證性因素模式來進行量表的信度與效度檢驗，再進行一階驗證性因素模式及二階驗證性模式的比較，找出最佳的策略創新的理論模式。

#### 一、一階驗證因素分析

為了檢驗各別題項對該構面的衡量是否適當，將三個構面共15個題項以最大概似法估計法(Maximum likelihood estimation)進行一階驗證因素分析(如圖4-1)，經由適配度指標(卡方自由度比、CFI、SRMR及RMESA)來評估模型的適配度，及從各題項的負荷係數(Factor Loadings)、構面的平均抽取變異(Average variance extracted)及建構信度(construct reliability)來評估量表的信度與效度。

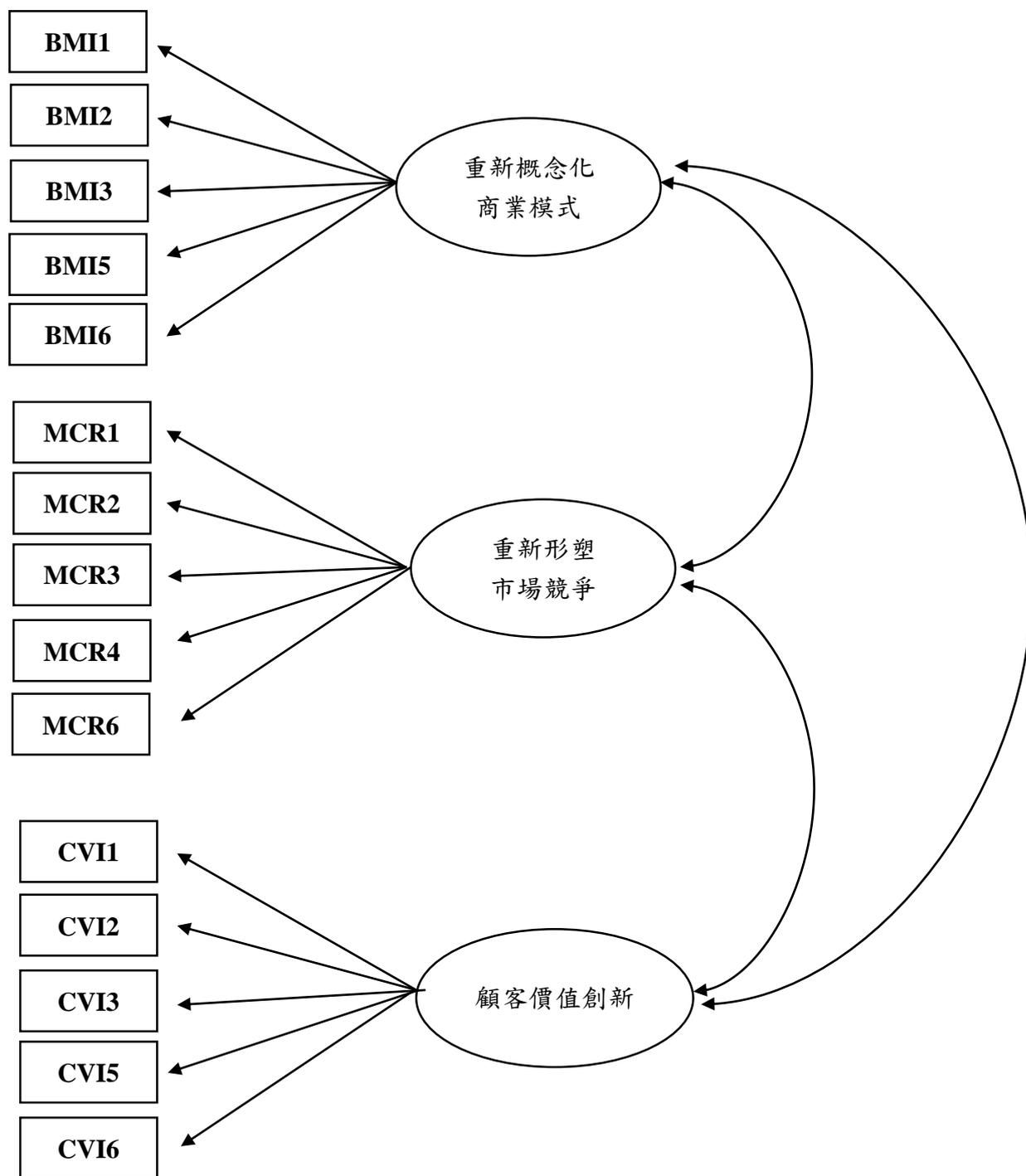


圖 4-1 策略創新一階驗證性因素模式

### (一) 整體模式配適

在整體模式配適度評估上，本研究採用Hair et al. (2006)建議的樣本配適度指標，由表4-4-4可知，一階因素分析模式的卡方值( $\chi^2$ )為202.52，且達顯著( $P=0.00$ )，符合適配指標，自由度(df)為87，Hair et al. (2006)建議卡方自由度比應小於3，而本研究為2.3，顯示有良好的配適，另外，比較適配度指數(CFI)為0.93、SRMR為0.071、RMSEA為0.12，都不符合適配指標，因此本研究將針對CFA模型進行修正。

### (二) CFA 模型的修正

本研究透過修正指標及標準化殘差兩項指標來修正模型。Hair et al. (2006)建議當一組題項的修正指標大於 4，且標準化殘差也大於 4，便可將該組題項中負荷係數較低的題項予以刪除。因此，在此階段，刪去 MCR6 及 CVI6 題項。修正過後的整體模式配適度如表 4-4-4 所示，其中修正後的模式 CFI 為 0.96、SRMR 為 0.064、RMSEA 為 0.094，表示修正模型與樣本資料具有良好的配適度。修正模型的 CFI 為 0.96，較原始模型的 0.93 高；在卡方自由度比、SRMR 及 RMSEA 部分，修正模型都比原始模型來的更低，因此判定修正模式具有較好的配適度，故接下來的量表各項信度、效度評估皆以修正後的模型來進行。

表 4-4-4 一階確認性因素之原始模型修正模型之比較

配適度指標	適配指標	原始模型	修正模型(刪除兩個問項)
$\chi^2$	值越小越好，	202.52	118.05
P-value	$P>0.05$	( $P=0.00$ )	( $P=0.00$ )
df		87	62
$\chi^2/df$	$\leq 3$	2.3	1.9
SRMR	$<0.08$	0.071	0.064
RMSEA	$<0.08$	0.12	0.094
CFI	$>0.95$	0.93	0.96

### (三)量表信度評估

本研究以Cronbach' s  $\alpha$  及複合信度(composite reliability, CR)來評估量表之信度，根據Nunnally (1978) 及Hair et al. (2006) 之建議，當Cronbach' s  $\alpha$  係數及複合信度(CR)兩個指標分別大於0.7，則表示量表具有良好的信度。如表4-4-5 所示，修正模型三個構面的Cronbach' s  $\alpha$  分別為0.853、0.815、0.877；CR值分別「重新概念化商業模式」為0.856、「重新形塑市場競爭」為0.848、「顧客價值創新」為0.883，顯示三個構面的量表具有良好的信度。

表 4-4-5 一階因素分析模式結果

衡量問項	負荷係數	T 值	誤差變異量	CR	AVE
重新概念化商業模式					
BMI1	0.78	8.82	0.39	0.856	0.544
BMI2	0.78	8.73	0.4		
BMI3	0.75	8.32	0.44		
BMI5	0.72	7.8	0.49		
BMI6	0.66	6.96	0.57		
重新形塑市場競爭					
MCR1	0.77	8.38	0.4	0.848	0.52
MCR2	0.71	7.55	0.49		
MCR3	0.64	6.58	0.59		
MCR4	0.77	8.35	0.41		
顧客價值創新					
CVI1	0.7	7.88	0.5	0.88	0.66
CVI2	0.95	12.27	0.1		
CVI3	0.9	11.28	0.2		
CVI5	0.66	7.26	0.56		

#### (四) 量表效度評估

效度(validity)即測量的正確性，是指測驗或其它測量工具確實能測出其所欲測量的構念之程度。測量的效度越高，表示測量的結果越能顯現其所欲測量對象的內容與真正特徵。一個測驗若無效度，則無法發揮測量功能。因此，本研究將進行量表的收斂效度(Convergent validity)、區別效度(Discriminant validity)及理論效度(Nomological validity)的檢驗，其檢驗標準及過程如下。

##### 1. 收斂效度

收斂效度是指來自同一個構面間的題項，彼此間具有相關之程度，可以透過題項的因素負荷量(Factor loadings)、構面之平均抽取變異(AVE)及構念信度(CR)三方面來檢驗證收斂效度。當各題項之因素負荷量(factor loadings)大於0.5、構面之平均抽取變異(AVE)大於0.5且構念信度(CR)大於0.7，則表示衡量題項具有收斂效度。

透過AVE公式計算得知「重新概念化商業模式」為0.544、「重新形塑市場競爭」為0.52、「顧客價值創新」為0.66，AVE皆大於0.5的標準。經由上述所有分析，在因素負荷量、平均抽取變異及構念信度的評估上本研究皆符合標準，因此判定本量表具備收斂效度。

##### 2. 區別效度

區別效度是評量一個量表構念與其他量表構念具有明顯區別的程度，較高的區別效度意指該構念是獨特且有區別的，且能測量到構念間的概念的確互不相同(Hair et al., 2006)。本研究將針對策略創新的四個構面進行區別效度評估。

本研究採用 Hair et al. (2006) 所建議的方法來測量策略創新三個構面間的區別效度，經由比較構面之平均抽取變異(AVE)的平方根與構面間的相關係數。當此構面之 AVE 平方根皆大於與其他構面之間的相關係數時，則表示具有區別效度。區別效度之檢驗結果如表 4-4-6。非對角線的數字是各潛在構念間的相關係數，而對角線則是各構念與其衡量問項的平均抽取變異(AVE)

平方根。結果顯示，各構面之 AVE 平方根皆大於各構面之間的相關係數，因此判定本研究策略創新量表的三個構面之間具有良好的區別效度。

表 4-4-6 策略創新構面之區別效度檢驗結果

	BMI	MCR	CVI
BMI	<b>0.737</b>		
MCR	0.59	<b>0.721</b>	
CVI	0.64	0.53	<b>0.812</b>

說明：對角線數字為 AVE 平方根，非對角線數字為相關係數

### 3. 理論效度

理論效度是用來評估所發展出的構念量表與其他構念之間是否能產生理論上存在之關係 (Hair et al., 2006)。Hamel(1998)認為，再不連續的時代中，企業創造財富的關鍵來自於策略創新而非傳統所認定的開發新產品或採用新技術，而是要重新建構「新的事業模式」來替顧客、股東創造新價值。因此，在理論上策略創新會對企業的財務績效有正向顯著的影響。為了要驗證策略創新對於企業財務績效的正向影響，本研究運用 LISREL 的結構模型分析來驗證策略創新三個構面對於財務績效的影響關係，藉此瞭解本量表是否具有理論效度。

表 4-4-7 理論模型分析

統計檢定量	適配指標	理論模式
$\chi^2(df)$	$\chi^2$ 愈小愈好	211.68(115)
P-Value	<0.05	(P = 0.00)
$\chi^2/df$	$\leq 3$	1.84
CFI	>0.95	0.95
SRMR	<0.08	0.079
RMSEA	<0.08	0.092

表 4-4-7 是策略創新三構面影響財務績效的結構模型分析結果。整體結構模型的配適度指標為：d.f. = 115； $\chi^2 = 211.68$  (p-value = 0.00)；RMSEA = 0.092；CFI = 0.95；SRMR = 0.079，顯示模型配適度良好。由表 4-4-9 可知，策略創新三個構面對財務績效的路徑係數分別為 0.77、0.66、0.85 及 0.4，且 t 值皆大於 1.96，顯示策略創新三個構面對財務績效有正向影響關係，與先前的研究相符合，因此判定量表具備良好的理論效度。

表 4-4-8 財務績效之驗證性因素分析

	負荷係數	T值	誤差變異量	CR值	AVE值
FP1	0.93	12.09	0.13	0.91	0.738
FP2	0.88	10.91	0.23		
FP3	0.88	10.95	0.23		
FP4	0.74	8.4	0.46		

在驗證理論效度之前，先進行財務績效衡量問項中信度與效度的評估，由表 4-4-8 可知，財務績效衡量問項因素負荷值在 0.74 至 0.93 間，構念信度(CR)達 0.91 及平均抽取變異(AVE)達 0.738，皆符合標準，說明四個衡量問項都能有效衡量財務績效構念。

表 4-4-9 策略創新量表理論效度驗證結果

	路徑係數	T值
SI→BMI	0.77	6.1
SI→MCR	0.66	5.24
SI→CVI	0.85	6.16
SI→FP	0.4	3.49

本研究以Lisrel8.80統計軟體進行路徑分析，藉以驗證策略創新三個構面對於財務績效是否有顯著的影響關係，由表4-4-9可知，策略創新三個構面對財務績效的路徑係數分別為SI→BMI為0.77、SI→MCR為0.66、SI→CVI 為0.85、SI→FP為0.4，顯示策略創新三個構面對財務績效有顯著的影響關係，因此判定量表符合Hamel(1998)所提出的再不連續的時代中，企業創造財富的關鍵來自於策略創新故，此量表具備理論效度。

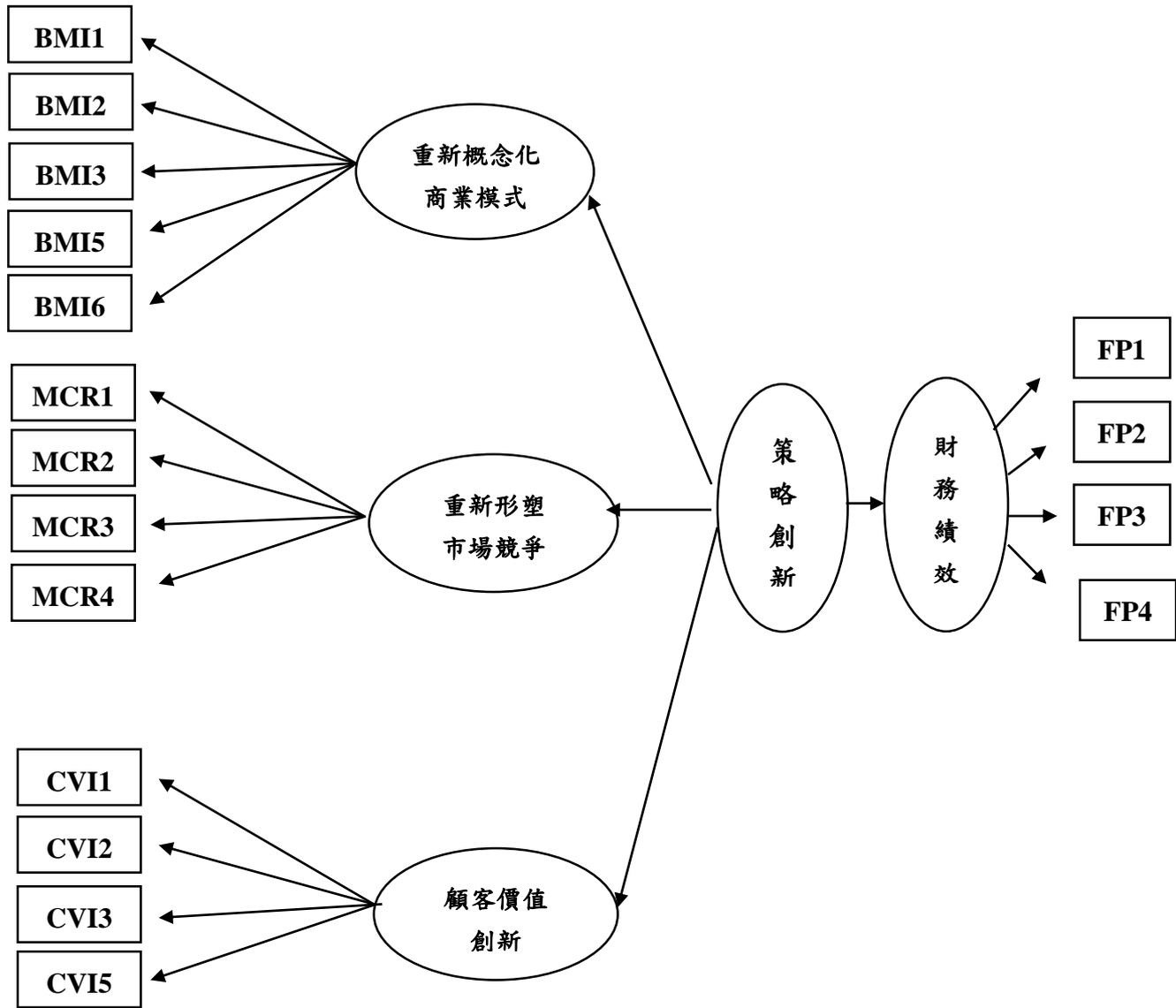


圖 4-2 理論效度驗證模式

## 二、一階驗證因素模式與二階驗證因素模式之比較

本研究以驗證性因素分析所提供的配適度指標(卡方自由度比、CFI、SRMR及RMSEA)來評估兩個模型的適配度，發現兩個模型在負荷量與卡方和自由度上並無改變所以整體配適度上並無任何改變。

4-4-10 一階驗證因素模式與二階驗證因素模式之比較

統計檢定量	適配指標	一階驗證因素模式	二階驗證因素模式
$\chi^2(df)$	$\chi^2$ 愈小愈好	118.05(62)	118.05(62)
P-Value	<0.05	(P = 0.00)	(P = 0.00)
$\chi^2/df$	$\leq 3$	1.9	1.9
CFI	>0.95	0.96	0.96
GFI	>0.9	0.84	0.84
AGFI	>0.9	0.77	0.77
SRMR	<0.08	0.064	0.064
RMSEA	<0.08	0.096	0.096

由表4-4-10可知，一階驗證因素模式的卡方值( $\chi^2$ )為118.05，且達顯著(P = 0.00)，符合配適度指標，自由度(df)為62，Hair et al(2006)建議卡方自由度比應小於3，而本研究為1.9，顯示有良好的配適，CFI為0.96、SRMR為0.064、RMSEA為0.096，除了RMSEA值較高一點其他亦符合配適度指標，接著檢視二階驗證因素模式，本研究以驗證性因素分析所提供的配適度指標(卡方自由度比、CFI、SRMR及RMSEA)來評估兩個模型的適配度，發現兩個模型在負荷量與卡方和自由度上並無改變所以整體配適度上並無任何改變。

表 4-4-11 二階驗證因素模式結果

潛在構面	R <sup>2</sup>	負荷係數	T值
重新概念化商業模式	0.71	0.84	6.41
重新形塑市場競爭	0.49	0.7	5.45
顧客價值創新	0.58	0.775	5.67

由表 4-4-11 可知，策略創新構念可以解釋「重新概念化商業模式」、「重新形塑市場競爭」、「顧客價值創新」三個潛在變項的變異量分別為 0.71、0.49、0.58 解釋度均>0.5 皆為理想，而負荷係數所指的是三個初階因素(重新概念化商業模式、重新形塑市場競爭、顧客價值創新)在高階因素(策略創新)構念的因素負荷量，其值分別是 0.84、0.7、0.776，且都達顯著標準，顯示策略創新構念具有三個潛在構面，故本研究理論獲得支持。

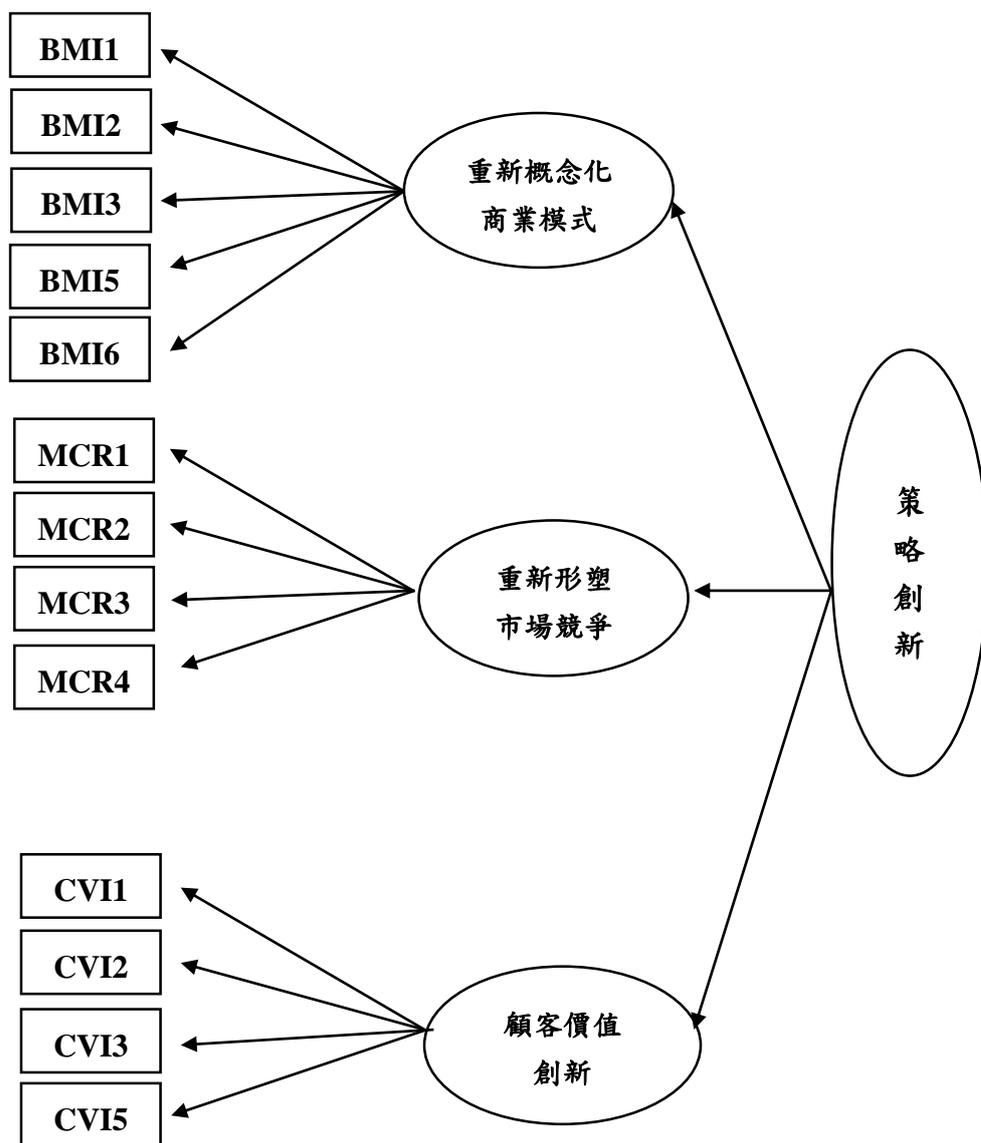


圖 4-3 二階驗證因素模式

## 第五章 結論與討論

本研究旨在建構「策略創新量表」，依據實證研究結果做出結論及提出策略創新正式量表，最後說明本研究對學術界與實務界之貢獻，以提供相關單位參考。

### 第一節 討論與結論

#### 壹、策略創新三個組成構面

根據本研究對策略創新量表進行二階驗證性因素分析的結果，顯示  $\chi^2 = 118.05$  ( $df = 62$ )， $p$  值為 0.00，代表模式與資料適配，卡方自由度比為 1.9、CFI 為 0.96、SRMR 為 0.064 及 RMSEA 為 0.096，且路徑係數全部都有達到 0.05 顯著水準，皆符合 Hair et al. (2006) 所建議之標準。因此，資料分析也證實本研究所推導的三個構面(重新概念化商業模式、重新形塑市場競爭、顧客價值創新)的確有被「策略創新」這個高階因素所統御。故本研究的理論架構符合學者 Schlegelmilch 所提出的策略創新由重新概念化商業模式、重新形塑市場競爭、顧客價值創新三構面所組成，故研究理論符合文獻定義。

#### 貳、策略創新三大構面具有良好的信度與效度

根據本研究對量表進行信度分析，可得知：重新概念化商業模式、建重新形塑市場競爭、顧客價值創新，三個構面的 Cronbach  $\alpha$  值均達到 0.8 以上，同時，各構面在驗證性因素分析中的構念信度(CR)也皆達 0.7 以上，顯示本研究策略創新量表各題項的內部一致性相當高。

本量表具備良好的收斂效度、區別效度及理論效度。經由驗證性因素分析，可得知：量表中各題項的負荷係數皆達 0.5 以上，且皆達顯著標準，各構面的構念信度(CR)及平均抽取變異(AVE)分別都達到 0.7 及 0.5 的標準，有此顯示本研

究策略創新量表具備良好的收斂效度。

在區別效度部分，首先，要進行量表各構面的區別效度驗證，取各構面的平均抽取變異(AVE)的平方根皆大於各構面間的相關係數，由此顯示三個構面具有良好的區別效度(Hair, et al., 2006)。另外，本研究以探索性因素分析進行本量表與財務績效的區別效度驗證，結果顯示，本研究量表與財務績效題項皆負荷在不同的因素上，表示本量表具有良好的區別效度(DeVellis, 1991)。

在理論效度方面，以品策略創新三個構面對財務績效構念進行路徑分析，結果顯示，三個構面對財務績效的路徑係數除了「顧客價值創新」達顯著( $p > 0.05$ )，其他兩個構面皆為不顯著，表示策略創新中的只有顧客價創新構面對財務績效有正向的影響，不過此處的影響可藉由後續研究中加入客觀的上市公司財務報表加以檢視與先前的研究是否相以符合，藉此判定量表是否具備理論效度。

由上述研究結果來說，策略創新量表的文獻發展至今，近年來研究者們把焦點逐漸放在商業模式創新的概念性探討，或是透過質性研究的方式來探討策略创新的前因後果，如曹伯瑄(民 95 年)。雖然，過去研究學者對於策略创新的概念化定義眾說紛紜，如 Markides(1997)對於策略创新的定義也隨著時間的改變進一步的將策略创新定義導向到 Markides (2013)所提出的商業模式创新的概念，但本研究能秉持著過去文獻中 Schlegelmilch(2003)所統整出的策略创新三構面的定義，界定了策略创新的核心概念範疇。並依據概念涵蓋範疇的完整性原則，重新定義這三個構面與策略创新的關聯性，藉此研究結果驗證，策略创新不等於商業模式创新而是由重新概念化商業模式、重新形塑市場競爭、顧客價值创新所組合而成，藉由此研究所發展的量表，希望能夠釐清後續研究者對於策略创新的概念性定義。

本研究所發展出的策略創新量表補足過去文獻的研究缺口，提出策略創新的三個組成構面，並發展出 13 個題項的衡量量表，對後續探討策略創新的量化實證研究，提供了一個重要的基礎。

## 第二節 理論意涵

本研究經由文獻探討分析出策略創新的三大構面，接著以三大構面的概念性定義發展出可以衡量企業策略創新程度的量表，透過模式驗證、信度與效度分析，最後建構出策略創新正式量表。

### 壹、策略創新量表發展補足文獻的缺口

策略創新發展至今，學者們僅多著墨於商業模式創新理論、結果及應用面的研究，對於衡量企業策略創新程度的研究，僅有質性個案上的討論與研究撰寫，對於企業策略創新程度的量化衡量指標，還尚未發展出一個完善的量表，而本研究所開發出的策略創新量表正好補足這方面的缺口，對於策略創新的後續研究者有重要的研究貢獻。

### 貳、個別構面的量表衡量於策略創新研究有重要貢獻

本研究在發展策略創新三構面的量表衡量時，發現學術界對於策略創新的概念眾說紛紜。因此，本研究整合學術界對於策略創新概念性定義，提出了重新概念化商業模式、重新形塑市場競爭、顧客價值創新三個構面所發展的衡量題項，對後續進行企業策略創新研究的學者來說，將能提供具體的衡量指標，以利其研究之進行。

### 第三節 管理意涵

本研究所提出的策略創新組成構面，清楚表達出企業若要建立強大的競爭優勢，需要具備哪些組成的要素。對於實務運作上，本研究所發展的策略創新量表可以做為企業本身評量策略創新程度的有效衡量工具。策略創新量表提供給企業量化的數字，不僅可以讓企業知道其策略創新的程度，還可以讓企業瞭解到在哪一個組成的構面要素上仍有不足，讓企業可以針對較不足的部分進行修正與調整。例如，當企業發現量表分數在「重新概念化商業模式」部份較低時，則企業就應當重新審視這套商業模式的可行性，使公司能夠充分調整獲利模式，內部關鍵資源與關鍵流程；當企業發現量表分數在「重新形塑市場競爭」部份較低時，則企業就應強化市場定位，清楚塑造出與競爭者的差異化，使公司能在顧客心中佔據獨特的地位；當企業發現策略創新量表的分數在發展與驗證的「顧客價值創新」部份較低時，則企業就應重新考慮顧客的訴求，使公司能夠與顧客產生更多的關聯性。

### 第四節 研究限制

策略創新量表主要是經由各家公司的高階主管對於公司經營策略發展的實際情況進行主觀的衡量，但受訪者基於個人對企業經營策略發展的認知所填答的問卷，是否能真實且客觀的反映出企業策略創新的實際情況，這部份可能需要排除主觀評估的盲點，此為本研究的限制之一。

本研究的抽樣架構是臺灣證券交易所的公開資訊觀測站所提供的 2014 台灣上市及上櫃等公開發行公司的資料庫所提供，並選擇以營收、資產都有較大規模的上市公司作為第一階段問卷的發放，共計台灣 845 家上市公司。雖然本研究的

問卷回收率達 11%，但 DeVellis (1991) 認為發展一份量表的樣本數目要達 300 個左右較為合適，由於本研究的研究母體較小，使得最後回收的樣本數目不足，未能達到發展一份量表應有的樣本數目，這是本研究的另一個限制。

本研究採取同一組樣本進行問項的純化與量表的信效度的檢驗。雖然，Hair et al. (2006) 曾建議可使用同一組樣本進行 EFA 及 CFA 來發展構念的衡量量表。但如果能再增加一組新的樣本做交叉驗證，應該更能證實量表的信度與效度。由於研究資源與時間的限制及受訪者回覆的意願，本研究並沒有重新蒐集新的樣本資料，進一步進行量表信效度的交叉驗證，因此量表的信度與效度的穩定性，可能需要再加以檢驗。

## 第五節 後續研究建議

第一、可以蒐集更大的樣本再驗證「策略創新量表」的模式及各項信度與效度。未來研究者可以加入更多的樣本，例如：全台上櫃與公開發行之公司。在較大的抽樣架構下，可以蒐集到更多的樣本，以合適的量表發展數目再次進行量表的驗證，提高本研究量表中的外部效度(external validity)。

第二、本研究所發展出的策略創新量表是從企業本身觀點進行經營策略導向的評估，在策略創新的顧客價值創新構面上，也能經由市場上的顧客進行評估。後續研究可以企業與顧客雙方的觀點發展策略創新的量表，納入市場上顧客對企業策略創新的評估參考。

## 參考文獻

### 一、中文部分

曹伯瑄 (2006), *策略創新之內外部影響因素與績效: 資訊電子業之實證研究*。

國立臺灣大學商學研究所碩士論文

吳思華(2003), 「策略九說: 策略思考的本質」三版。台北: 臉譜出版

湯明哲(2003), *策略精論基礎篇*, 第一版。台北: 天下遠見

### 二、英文部分

Aiman-Smith, L., Goodrich, N., Roberts, D., & Scinta, J. (2005). Assessing your organization's potential for value innovation. *Research-Technology Management*, 48(2), 37-42.

Albrecht, K. (1992). *The only thing that matters: Bringing the power of the customer into the center of your business*. New York: HarperBusiness.

Amara, R. (1990). New directions for innovation. *Futures*, 22(2), 142-152.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.

- Baden-Fuller, C. (1995). Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research1. *British Journal of Management*, 6, S3–S16.
- Betz, F. (2003). *Managing technological innovation: competitive advantage from change*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Butz Jr., H. E., & Goodstein, L. D. (1996). Measuring customer value: gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, 24(3), 63–77.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass: M.I.T. Press.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2004). Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 82(7-8), 172–180.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.

- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, Calif: Sage.
- Drucker, P. F. (2006). *The practice of management*. New York, NY: Collins.
- Huber, F., Herrmann, A., & Morgan, R. E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (1), 41-53.
- Gale, B. T., & Wood, R. C. (1994). *Managing customer value: creating quality and service that customers can see*. New York: Free Press.
- Geroski, P. A. (1998). Thinking creatively about markets. *International Journal of Industrial Organization*, 16(6), 677–695.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational dna for strategic innovation. *California Management Review*, 47(3), 47-76.
- Govindarajan, V., & Gupta, A. K. (2001). Strategic innovation: a conceptual road map. *Business Horizons*, 44(4), 3–12.
- Hamel, G. (1996). *Strategy as revolution*. U.S.A: Harvard Business Review.

- Hamel, G. (1998a). Opinion: strategy innovation and the quest for value. *MIT Sloan Management Review*, 39(2), 8.
- Hamel, G. (1998b). The challenge today: changing the Rules of the game. *Business Strategy Review*, 9(2), 19–26.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. London: Routledge.
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: an illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), 714–725.
- Itami, H., & Nishino, K. (2010). Killing two birds with one stone: profit for now and learning for the future. *Long Range Planning*, 43(2–3), 364–369.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Kanuk, L., & Berenson, C. (1975). Mail surveys and response rates: a literature review. *Journal of Marketing Research*, 12(4), 440–453.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Strategy, value innovation, and the knowledge economy. *Sloan Management Review*, 40, 41-54.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

- Lynn, G., Morone, J. G., & Paulson, A. S. (1996). Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process. *California Management Review*, 38(3), 8-37.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Boston, MA: Harvard Business School Pub.
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. *Sloan Management Review*, 38, 9–24.
- Markides, C. (1999). A dynamic view of strategy. *Sloan management review*, 40(3), 55–63.
- Markides, C., & Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: a contingency approach. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 22–36.
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment☆1. *Journal of Retailing*, 77(1), 39–56.
- McNichols, T. J. (1983). *Executive policy and strategic planning*. New York: McGraw-Hill.
- Morris, L. (2009). *Business model innovation the strategy of business breakthroughs*. *International Journal of Innovation Science*, 1(4), 191–204.
- Drucker, P. F. (1984). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and*

*competitors with a new introduction*. New York: Free Press.

Porter, M. E., Collins, J. C., Porras, J. I., Johnson, M. W., Christensen, C. M.,

Kagermann, H., ... others (2011). HBR's 10 must reads on strategy.

*Harvard Business Review Press, Harvard.*

Robert Krinsky, & Anthony C. Jenkins. (1997). Collide: when the uneasy fusion of

strategy and innovation. *Strategy & Leadership*, 25(4), 37–41.

Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A., & Kreuz, P. (2003). Strategic innovation:

the construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic*

*Marketing*, 11(2), 117–132.

Schmidt, G. M., & Druehl, C. T. (2008). When is a disruptive innovation disruptive?.

*Journal of Product Innovation Management*, 25, 4, 347-369.

Schumpeter, J. A., & Opie, R. (1934). *The theory of economic development: an*

*inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*.

Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Sérgio Cavalcante, Peter Kesting, & John Ulhøi (2011). Business model dynamics

and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*,

49(8), 1327–1342.

Slywotzky, A. J. (1996). *Value migration: how to think several moves ahead of the*

*competition*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range*

*Planning*, 43(2-3), 172–194.

Voelpel, S. C., Leibold, M. and Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model  
reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors,

*Journal of Change Management*, 4(3), 259-276

Yates, L., & Skarzynski, P. (1999). How do companies get to the future

first?.*Management Review*, 88(1), 16.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A

Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–

22.

## 附錄一：研究問卷

### 品牌導向量表的研究問卷

#### 填卷說明

本問卷填答對象為臺灣上市。問卷內容共分為三大部分：**第一部分**是評估 貴公司近三年的策略與營運活動。**第二部分**是 貴公司對於近三年財務績效的主觀評量。**第三部分**則是 貴公司基本資料的問題。

#### 第一部分 策略與營運活動

請根據 貴公司在最近三年實際進行的策略與營運活動，針對下列敘述，圈選您同意的程度（1=非常不同意，5=非常同意）：

	非常不同意 ←—————→ 非常同意				
1. 公司重新定義了我們的目標市場或顧客。	1	2	3	4	5
2. 公司重新定義了我們提供什麼樣的價值給顧客。	1	2	3	4	5
3. 公司重新設計了滿足顧客需求的方式。	1	2	3	4	5
4. 公司的關鍵資源並未進行調整。	1	2	3	4	5
5. 公司重新設計了生產或服務流程。	1	2	3	4	5
6. 公司重新定義了產生利潤的方法。	1	2	3	4	5
	非常不同意 ←—————→ 非常同意				
7. 公司改變了同業間相互競爭的方式。	1	2	3	4	5
8. 公司改變了產業運作方式，獲得競爭優勢。	1	2	3	4	5
9. 公司開拓了新的市場區隔，不需在既有市場上競爭。	1	2	3	4	5
10. 公司跳脫了產業現有的競爭方式。	1	2	3	4	5
11. 公司以模仿競爭者做為主要的策略。	1	2	3	4	5
12. 公司採取了不同於競爭者的商業模式。	1	2	3	4	5
13. 公司不斷為顧客創造不同於過去的新價值。	1	2	3	4	5
14. 公司進行產品或服務的創新，提昇附加價值。	1	2	3	4	5
15. 公司進行生產或服務流程的創新，提高顧客價值。	1	2	3	4	5

16. 公司維持與過去相同的產品或服務。	1	2	3	4	5
17. 公司不斷探索未滿足的顧客需求，開發新產品。	1	2	3	4	5
18. 公司不斷創造具有高度差異性的產品或服務。	1	2	3	4	5

## 第二部分 財務績效

請評估 貴公司近三年相較於同業的財務績效表現，進行圈選：

	比競爭者				
	差很多	←	→	好很多	
1. 近三年來，相較於同業，我們公司的投資報酬率	1	2	3	4	5
2. 近三年來，相較於同業，我們公司的資產報酬率	1	2	3	4	5
3. 近三年來，相較於同業，我們公司的獲利率	1	2	3	4	5
4. 近三年來，相較於同業，我們公司的銷售成長率	1	2	3	4	5

## 第三部分 基本資料

1. 貴公司的名稱：\_\_\_\_\_。 上市公司 上櫃公司 其他
2. 貴公司去年(2014年)員工人數約為：\_\_\_\_\_人。
3. 請問 您目前在公司服務年資為：\_\_\_\_\_年。
4. 請問 您目前任職的部門為：\_\_\_\_\_；職稱為：\_\_\_\_\_。