

南華大學管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

商圈更新再造對商圈業者經營策略與經營績效之影響

THE EFFECT OF THE RENEW AND RECONSTRUCTURE OF BUSINESS
AREA ON ENTERPRISES' MANAGEMENT STRATEGY AND PERFORMANCE



指導教授：陳劭彪博士

ADVISOR: PH.D. CHUAN-BIAU CHEN

研究生：洪國爵

GRADUATE STUDENT : GWO-JIH HUNG

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

管理研究所

商圈更新再造對商圈業者經營策略與經營績效之影響

研究生：洪國壽

經考試合格特此證明

口試委員：葛崇水

范世翔

廖志

陳春聲

指導教授：陳春聲

所 長：陳春聲

口試日期：中華民國九十二年六月五日

謝 誌

二年前，尚在真理大學在職班進修，畢業考試日期與本所入學考試撞期，就在猶豫報考與否之時，本室 經濟部中部辦公室 長官彭國田專員及李主任崇清適時的鼓勵，終於完成了報考程序並獲錄取，就在此因緣際會之下，再次展開了人生的另一個學習歷程。

兩年來七百多個學習的日子，不論是颶風或下雨，每個禮拜兩三天的南投、嘉義兩地跑，其間的甘苦自不待言，然在授課老師課堂指導之下，則又有一番重回學生時代之感受。

在提出論文付梓之日，首先要感謝本室李主任崇清及彭專員國田的鼓勵，才有機會進到南華當學生；其次要感謝指導教授陳券彪博士在忙於教學及行政事務中，不辭勞苦、細心指導，以及管理學院應院長立志的教誨及褚麗娟老師的指正、本室施科長壽椿的從旁指導，終於完成本論文，並要感謝最後階段口試委員萬榮水教授、范惟翔教授提供許多寶貴的意見，使得本論文更加完整。

兩年研究所的課業壓力著實沉重，幸有雙親的支持，以及賢內助蕙齡的體諒並承擔家務與子女的課業輔導，讓我無後顧之憂，才得以順利完成學業，在此均一一表示致謝之意。

不斷的學習與成長是人類最可貴的元素，願所有人都能徜徉在學習的環境裡，享受成長的喜悅。

洪國爵 2003.06 誌於南投中興新村

南華大學管理研究所九十一學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：商圈更新再造對商圈業者經營策略與經營績效之影響

研究生：洪國爵

指導教授：陳券彪博士

論文摘要內容：

經濟部推動商圈更新再造計劃希望透過商圈的更新及商店經營的再造來提昇傳統商圈的競爭力。本研究針對商圈更新再造推動過程是否符合商圈經營業者需求及商圈更新再造對商圈業者經營策略暨經營績效影響力等問題做進一步探討，在經營績效評量方面，考慮財務面、顧客面、內部流程面、學習成長面等四個構面之績效透過問卷調查蒐集相關資料。本研究主要探討的內容為：1.比較不同類型商圈其經營業者之經營績效。2.探討商圈業者所採用經營策略與經營績效之關係。3.歸納影響商圈業者經營績效之關鍵因素。

本研究的主要研究成果有以下五項：

1. 大部分的受訪者對商圈推展活動的滿意度，認為滿意的比率遠高於不滿意的比率。
2. 商圈更新再造推動後商圈業者所採行經營策略以採用前瞻者策略較多。
3. 受訪者中有 75%以上的受訪者認為商圈更新再造後其經營績效有進步，尤其在投資報酬率、服務品質的抱怨次數及員工提出建言等方面表現較佳。
4. 採用不同經營策略之商圈經營業者其經營績效有顯著差異，其中以採『前瞻者策略』或『分析者策略』有較高經營績效。
5. 商圈更新再造推展活動與商圈業者經營績效有顯著性相關，其中以 1 進行道路交通及公共設施之規劃 2 推動環境改善 3 施以商圈業者個別輔導 4 商圈業者推出特色商品 5 設計商圈識別標誌 6 商圈舉辦大型宣傳活動等六項推展活動更加明顯。

關鍵詞：商圈更新再造、經營策略、經營績效

Title of Thesis : The effect of the renew and reconstruction of business area on enterprises' management strategy and performance.
Name of Institute : Graduate Institute in Management, Nan Hua University
Graduate date : June 2003 **Degree Conferred :** M.B.A.
Name of student : Hung Gwo-Jih **Advisor :** Ph.D. Chen Chuan-Biau

Abstract

The Ministry Of Economic Affairs(MOEA) is driving the “renew and reconstruction of business area” project which would render traditional business areas more competitive. This study tries, from the viewpoints of whether the project meets the proprietors' requirements and how the project has an effect on enterprises' management strategies and performances, to survey furthermore. The measure of performance which can be analyzed from four aspects of “balanced scorecard” , said is finance, customer, internal procedure & learning growth. So as to achieve the following research objectives: 1. To compare performance differences among business proprietors in various types of business areas. 2. To understand which management strategy adopted is better for performance. 3. To conclude critical factors affecting enterprises' performances.

Based on the questionnaire survey, the main findings are as follow:

1. Entrepreneur interviewed are highly inclined to be satisfied with campaign which overall meets with entrepreneur in business areas.
2. There is significant difference among management strategies adopted with prospector strategy the most.
3. More than 75% interviewees agreed that the “renew and reconstruction of business area” created higher performance, particularly much better in the fields of earning investment ratio, complaint frequency over service quality, and suggestions proposed by employees.
4. There is significant difference in management performance among management strategies adopted with prospector strategy and analyzer strategy the highest.
5. Among activities adopted in renew and reconstruction, some are relevant to performances as follow: A. planning of traffic and public facilities. B. cleaning of environment. C. individual counseling. D. specialty commodities promoted. E. sale promotion rally in business area.

Keywords: renew and reconstruction of business area, management strategy, management performance

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iii
表目錄	v
圖目錄	vii
第一章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機	3
1.3 研究目的	5
1.4 研究流程	6
1.5 研究限制	8
第二章 文獻探討	9
2.1 商圈之發展	9
2.2 經營策略的涵義及類型	15
2.3 經營績效的衡量	21
2.4 經營策略與經營績效之關係	33
第三章 研究設計	36
3.1 研究架構	36
3.2 研究假設	38
3.3 抽樣設計	39
3.4 問卷設計與調查	41
3.5 資料分析方法	47

第四章	商圈更新再造推展活動與商圈業者經營策略之分析-----	50
4.1	樣本結構分析-----	50
4.2	商圈更新再造推展活動之概況-----	51
4.3	比較不同背景經營業者之經營策略差異-----	55
4.4	比較不同商店背景經營業者之經營策略差異-----	58
4.5	商圈更新再造推展活動對商圈經營業者經營策略之影響	62
第五章	商圈更新再造對商圈業者經營績效之影響-----	73
5.1	商圈更新再造與商圈業者經營績效之關係-----	73
5.2	比較不同商圈經營業者經營績效之差異-----	78
5.3	比較不同商店背景經營業者其經營績效之差異-----	82
5.4	分析商圈經營業者經營策略與經營績效之關係-----	85
第六章	結論與建議-----	94
6.1	主要研究成果-----	94
6.2	建議-----	98
參考文獻	-----	99
個人簡歷	-----	107

表 目 錄

表 2.1	未來績效衡量改進之方向	25
表 2.2	企業生命週期與財務績效衡量指標	27
表 2.3	衡量顧客面的五大核心項目	28
表 2.4	學者對 Miles & Snow 策略型態與其經營績效之研究	35
表 3.1	抽樣方法一覽表	40
表 3.2	商圈更新再造推展活動項目與內容	42
表 3.3	商圈經營業者經營策略之歸類原則	44
表 3.4	績效衡量項目	45
表 3.5	問卷發放及回收統計	46
表 4.1	商圈經營業者樣本結構分析	50
表 4.2	商圈更新再造推展活動概況	52
表 4.3	商圈經營業者對商圈更新再造推展活動之滿意程度	54
表 4.4	不同性別商圈經營業者之經營策略	55
表 4.5	不同年齡商圈經營業者之經營策略	56
表 4.6	不同學歷商圈經營業者之經營策略	57
表 4.7	不同企業類型商店之經營策略	58
表 4.8	不同資本額商店之經營策略	59
表 4.9	不同商圈特色商店之經營策略	60
表 4.10	商圈自治組織與經營業者經營策略之關係	62
表 4.11	商圈舉辦訓練課程活動與經營業者經營策略之關係	63
表 4.12	商圈參訪觀摩學習與經營業者經營策略之關係	64
表 4.13	公共設施之改善與經營業者經營策略之關係	65
表 4.14	商圈對消費者消費行為調查與經營業者經營策略之關係	65

表 4.15	商圈推動環境改善活動與經營業者經營策略之關係	66
表 4.16	經營業者個別輔導與經營業者經營策略之關係	67
表 4.17	規劃特色商品與經營業者經營策略之關係	68
表 4.18	導覽系統之編輯與經營業者經營策略之關係	69
表 4.19	商圈識別標誌設計與經營業者經營策略之關係	70
表 4.20	商圈舉辦大型宣傳活動與經營業者經營策略之關係	71
表 5.1	商圈更新再造前與更新再造後經營績效之比較	74
表 5.2	商圈更新再造推展活動構面與經營績效構面相關分析	75
表 5.3	商圈更新再造推展活動與經營績效相關分析	76
表 5.4	不同性別經營業者經營績效之分析	78
表 5.5	不同年齡經營業者經營績效之差異	79
表 5.6	不同學歷經營業者經營績效之差異	80
表 5.7	不同企業類型經營者之經營績效分析	82
表 5.8	不同企業資本額經營者之經營績效分析	83
表 5.9	不同商圈特色類別經營者之經營績效分析	84
表 5.10	不同經營策略者財務面經營績效之差異	85
表 5.11	不同經營策略者顧客面經營績效之差異	87
表 5.12	不同經營策略者內部流程面經營績效之差異	88
表 5.13	不同經營策略者學習成長面經營績效之差異	90
表 5.14	不同經營策略者整體經營績效之差異	91

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖	7
圖 2.1	商圈更新再造推展活動	14
圖 2.2	顧客構面的五大核心衡量項目	29
圖 2.3	Kaplan & Norton 顧客價值的主張	30
圖 2.4	企業內部流程之價值鏈	31
圖 2.5	學習與成長的衡量構面	32
圖 3.1	商圈業者經營策略分析架構	36
圖 3.2	商圈業者經營績效分析架構	37

第一章 緒論

商圈更新再造之推動往往藉由現有商圈的更新及商店經營的改造方式進行，透過商圈更新再造活動的推動可提昇傳統商圈的競爭力。商圈更新再造對傳統商圈經營業者經營績效與經營策略有何影響力，是政府有關單位及業者非常關心的問題，本章先從商圈更新再造推展過程背景、研究動機、研究目的、研究流程及研究限制等五方面說明。

1.1 研究背景

廿世紀末以來，經濟環境的變化、科技的進步與國民所得提高，使得消費者對產品與服務的品質水準要求日益嚴格，消費觀念已由商品的購買轉變成追求消費過程中獲得附加價值的滿足。而且在貿易自由化與國際化的的經貿政策下，近年來大型購物中心急速增加，消費者選擇的空間增大，傳統商圈之經營手法，已不能滿足消費者之需求，傳統商圈正面臨強烈的競爭與轉型的經營困境。

經濟部商業司為了創造傳統商圈商機，自八十四、八十五年度起，陸續推動「塑造形象商圈計畫」、「商店街開發推動計畫」及「商業環境視覺設計計畫」等三項與傳統商圈環境改造有關之計畫，並自八十八年度起研訂「改善商業環境五年計畫」，編列預算在五年內投入六億三千萬元經費以建立一套推動機制，使小型零售業者能自主性的改善商業經營環境，並透過組織化的輔導，建立共同經營、共同參與的理念，並配合地方建設，結合軟硬體工程，全面推動傳統商圈更新再造工程。(經濟部商業司，1998)。

換言之，經濟部商業司推動商圈更新再造的主要目的就是改變傳統商圈經營方式，透過自發的消費環境改善及服務品質的提昇，創造商圈整體的競爭力及令人愉悅的商業環境，創造一個適合住民與遊客共同滿

足日常生活中衣、食、住、行、育、樂機能的需求空間。然而在商圈更新再造推展過程中政府投入龐大財力、人力、物力、心力及資源，但其實施成果是否對商圈經營業者有實質上的助益、對經營績效有否具正面的影響力及如何突破困境與提昇企業的競爭力，此乃是商圈經營業者與政府公部門非常關心的問題，同時也是本研究所關注的焦點。

1.2 研究動機

經濟部商業司推行「商圈更新再造」是將地方自然形成之傳統商圈，結合當地人文、特產及景觀等特色，導入現代化企業經營理念，藉由商業基礎建設之改善，強化商圈競爭力，塑造具有特色的現代化商圈，以幫助傳統商圈改善整體經營之商業環境。

有關「商圈更新再造」推行的相關研究相當多，諸如簡瑗毅（2000）曾探討商店街街區組織運作之研究，研究旨在探索商店街之特徵、街區組織之特質與運作模式，及運作過程所遭遇困難並提出建議。施方方（1990）曾探討政府輔導之都市商店街環境管理課題之研究，採個案研究方式以台中市精明一街作為研究對象，分析中央及地方政府政策輔導過程與角色扮演，以及當地店家及居民對政府輔導方式及商店街環境管理的看法，其主要偏重在商店街之環境管理與改善。卓心蘋（2001）曾以台南市中正商圈為例探討台灣舊市區復甦組織機制，重點即在於市中心商業區中小型零售商業的復甦，探討公部門（中央政府與地方政府）私部門（私人企業與居民）地區組織與輔導單位等組織在商業區復甦計畫中，權力、資金、人力與溝通協調的運作情況。彭國田（2002）以澎湖馬公市形象商圈為例，探討形象商圈永續經營與發展。從商圈更新再造探討傳統商業發展問題，採深度訪談方式對消費者、商圈店家及政府輔導人員調查，進行商圈經營發展分析與消費者對形象商圈整體經營的看法。謝長潤（2002）曾研究苗栗市光復路商圈店家對商店街開發之認知與參與情形，以問卷調查商店街店家對未來商店街開發之參與意願，提出商店街開發在改善店家認知及提高參與方面之推動策略。前述學者研究重點大部分是著重於商圈之街區組織運作、商店街環境管理課題、舊市區復甦組織機制策略、傳統商業發展問題及商店街開發之認知與參

與等有關商圈經營環境之議題。然而有關在商圈業者經營策略與經營績效等議題卻尚未進一步的探討。

商圈更新再造的主要特色是將傳統商圈推展成新商圈，而其經營管理導入區域性的共同經營理念融合「社區」意識，由店舖群自主性成立管理組織，營造商圈共榮意識，以期達到永續經營的目標。在區域性共同經營理念之下，不同商圈經營業者所採用經營策略彼此間是否有差異性，值得進一步了解。

企業策略無優劣之別，端視其與環境及組織內部結構與流程的配合程度，只要配合佳或一致性高，則企業無論採取何種策略皆可獲得較佳的績效。有關經營績效之研究相當多，如陸碧霞（1992）、陳俊雄（1994）對電子資訊業做研究，林展榮（1997）、蘇佳民（1998）對製造業做研究，陳孟謙（1998）對高科技產業做研究，張英慧（1999）對上市上櫃企業做研究，上述學者其研究重點主要多偏重在高資本額民間企業之研究，且評量績效指標則多為財務面；至於有關低資本額零售業方面，尤其是商圈更新再造之商圈業者其經營績效之問題有關之研究非常少，衡量經營績效兼採財務面與非財務面之研究，則不多見。本研究擬採以平衡計分卡之觀點從財務面、顧客面、內部流程面及學習成長面等四個構面來衡量商圈業者之經營績效。

最後，來瞭解政府在商圈更新再造推動過程是否符合商圈經營業者實際上需求與商圈業者經營策略對經營績效之關係，本文將做進一步探討。

1.3 研究目的

針對上述研究動機，本研究的主要研究目的有下列四項：

1. 瞭解不同之商圈業者其經營策略是否有差異。
2. 比較不同類型商圈其經營績效之差異。
3. 探討商圈業者採行之經營策略與經營績效之關係。
4. 歸納影響商圈業者經營績效之關鍵因素。

1.4 研究流程

本研究之研究流程主要依下面的順序進行：

- (1) 分析問題背景。
- (2) 相關文獻之探討，在文獻部分主要是針對商圈更新再造之涵義與類型、商圈經營策略之類型、經營績效之衡量及平衡計分卡之績效衡量等相關研究做進一步的分析。
- (3) 確立研究主題、研究動機與目的、研究範圍與限制。
- (4) 研究設計：主要包括研究架構、研究方法、抽樣設計、問卷設計與資料分析方法。
- (5) 問卷調查。
- (6) 資料整理與分析：包括商圈更新再造對經營策略之影響、商圈更新再造對經營績效之影響及經營策略與經營績效影響分析。
- (7) 提出研究結論及建議。

若將上述之研究流程以圖表示之，則如圖 1.1 所示。

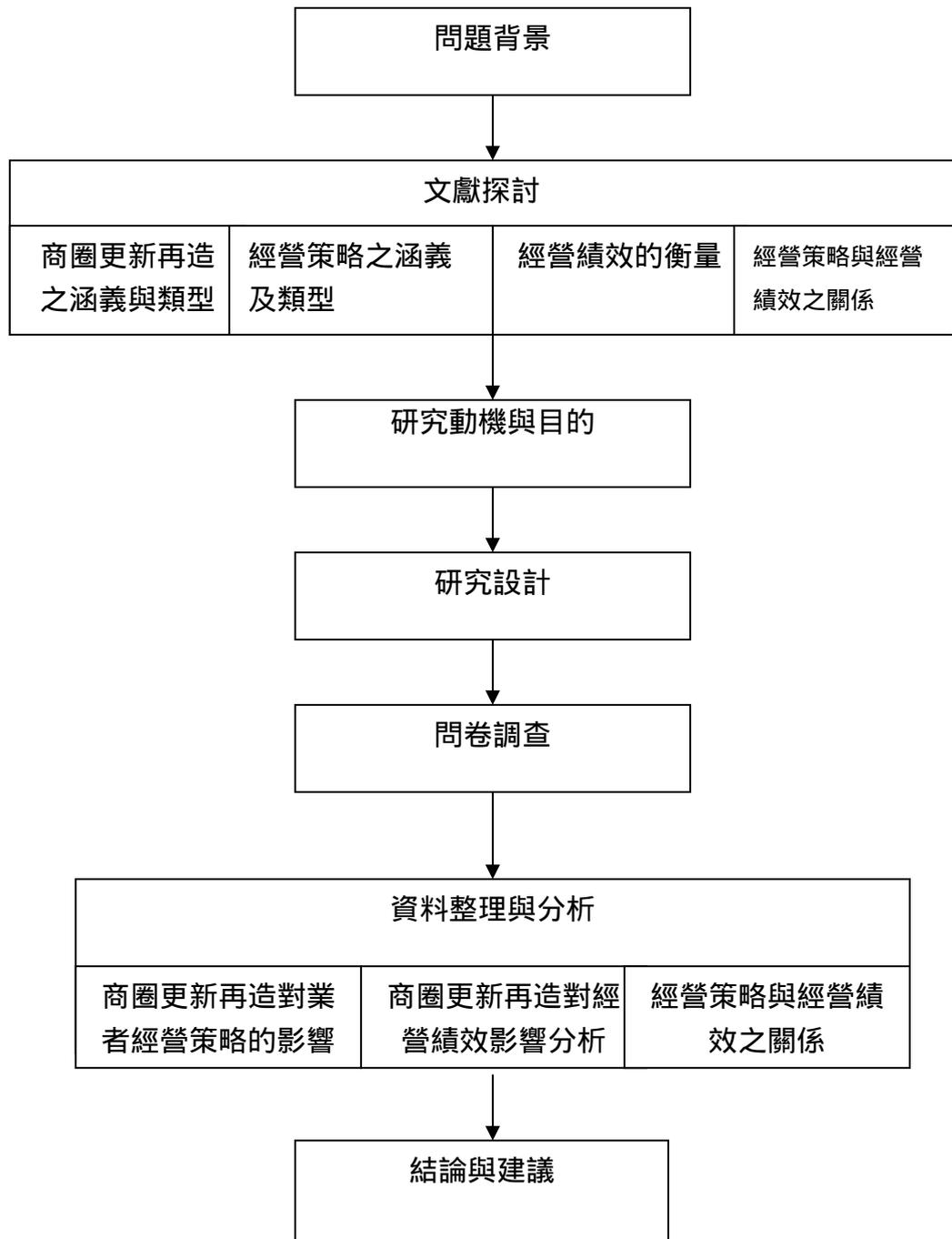


圖 1.1 研究流程圖

1.5 研究限制

本研究之研究限制可分兩方面說明：

1. 研究範圍方面：受限於財力因素，無法對全部商圈做普查，僅在北、中、南三區各挑選四個商圈做調查，調查研究結果可能無法完全適用於各個商圈。另一方面，僅針對商圈更新再造對商圈經營策略與經營績效二方面做探討，而有關社區營造、品牌塑造、整體經營環境及消費者行為等方面未做進一步分析。
2. 抽樣方法方面：在樣本選取方面，研究受限於人力、物力等因素，無法採全面隨機抽樣方式進行問卷調查，僅採便利抽樣方式選取問卷之對象，因此研究樣本可能不夠周延。

第二章 文獻探討

為對商圈更新再造相關之理論與研究進一步的認識與瞭解，本章擬從商圈之發展、經營策略類型、經營績效的衡量及經營策略與經營績效之關係等方面進行探討。

2.1 商圈之發展

經濟部商業司以「範圍」、「所在區域」將商圈劃分形象商圈與商店街，涵蓋範圍較小且所在區域屬於都市者，稱之為商店街；而涵蓋範圍廣闊並不只限於街道者，則屬於形象商圈。在改造傳統商圈經營環境的過程所塑造之商店街與形象商圈都是屬於「商圈更新再造」的範疇，因此以下就商店街、形象商圈及商圈更新再造推展活動做進一步探討。

2.1.1 商店街

商店街一般是指在都市商區中，商業活動較為密集、聚合，且氣氛較為熱鬧的商業街區，若商品主題一致性較高，則較易形成強烈的風格，而消費者往往會依其商品特色冠以如：電子街、家俱街...等之名號。各家學者對「商店街」之看法不一，翁俊雄(1990)認為：「商店街」是經由不同商業機能的商店或商場，聚集在特定環境，提供各式各樣的服務功能，以滿足多元化的生活需求，進而產生新的生活文化；邱明民(1994)則認為：「商店街」是多數店鋪聚集在一起的商業聚集體，其業態主要以小規模、零售業及服務業為主，有的是偏向於同性質業種的聚集，有的是強調住民生活上便利的綜合業，其概念是結合商業、行政和地區住民。商店街的經營理念，除了強調滿足商圈內消費者的便利性、舒適性外，亦強調生活上各種需求的滿足；龔林昀(1995)認為商店街是一種由多數的中小零售業者(包括部分的服務業者)所組成之商業性聚集體；羅榮鑫

(1996)認為：商店街乃是許多店家因自然發展或規劃安排所形成的帶狀商業街道，或因配合周圍發展而形成一商圈範圍，且隨著時代的進步而產生朝立體發展的商業型態。

綜合上述之討論可知：商店街乃是以中小零售業者為主，集中於某一特定區域而形成商業聚集體，由於商家聚集之綜效，使該區域展現出更多元的商業性、服務性以及娛樂性之功能，以滿足該區域消費者之生活需求，並發展出該區域有文化及特色。

2.1.2 形象商圈

形象商圈乃政府對於傳統商圈再造的方式之一，其目的是改變傳統商圈的經營方式，針對本身的優劣勢進行再造，以因應未來流通產業及消費型態改變而得以繼續經營（王怡民，2000）。其主要特色是將地方自然形成之傳統商圈，結合當地人文、特產及景觀等特色，導入現代化企業經營理念，藉由商業基礎建設之改善，並且聚商圈合作意識，強化商圈競爭力，塑造具有形象特色的現代化商圈。（劉坤堂，1993）

因此形象商圈定義乃是改變傳統商圈的型態與經營手法，配合當地人文、特產及景觀等特色，藉由整體規劃創造出共同的新商機，而此形象商圈具有多元性、持續性、文化性、整體性、創造性的特性。形象商圈的形成其最終目的就是藉由建立民眾所認同的形象來吸引消費者長時間的駐留，進而產生購買的慾望。

形象商圈依輔導重點之不同可分為四種類型（簡瑗毅，2000）：

1. **都市型形象商圈**：此類商圈具有強烈目的性與主題性消費誘因，涵蓋區域廣，輔導重點在於改善商業服務環境、充分利用公共空間、塑造商店街形象與定位、建立共同自主性機制與未來發展規劃等。

2. **區域型形象商圈**：以滿足附近居民的需求為主，涵蓋商圈附近三公里左右範圍，輔導重點是將零散商業行為密集化，提供更多服務項目、改善硬體環境、加入其他業種與業態以形成自給自足的消費體。
3. **特色型形象商圈**：具有特殊歷史背景、傳統文化、傳統手工藝或其他觀光資源，使其消費特性比區域商店街更具主題性與目的性，輔導重點在強調街區特色，結合社區及觀光資源，以創新方式振興其傳統手工藝或商圈特色並加入社區總體營造工作。
4. **新興型形象商圈**：是一個只有少許或甚至沒有商業聚集行為的基地，針對消費者之需求而規劃設計之新興商店街，輔導重點在於基地條件分析、消費需求分析、交通動線規劃、公共設施規劃、招商工作輔導與執行等，以上四型的商圈經濟部商業司都有在推動，其中以都市型及特色型的形象商圈推動得比較有成效。

綜合上述討論可知形象商圈其長期目標應是如何塑造出具有競爭力的形象商圈。

2.1.3 商圈更新再造推展活動

經濟部商業司所指導的「商店街推動計畫」、「塑造形象商圈計畫」及「商圈更新再造推動計畫」，主要是針對國內中小零售業者所面臨之問題來改善經營體質，創造中小業者共存共榮的經營環境，並改善消費環境、提昇整體商業服務品質，促進國內商業健全發展為目的，進而落實商業現代化之政策。

而商圈更新再造（renew and reconstruction of business area）成功與否，政府輔導措施往往扮演重要角色，其推動機制包含：組織訓練、營運管理以及行銷推廣等三方面進行（易展管理顧問，2001），說明如下：

- 1.組織訓練：輔導組成自治委員會參與商圈規劃及推動計畫，以協調整合中央、地方、居民間在推展上的相關問題，促進商圈更新再造計畫順利推動。其主要重點工作項目有三：
 - (1)組自治委員會：成立商圈自治委員會，制定工作任務、推動目標、權利與義務等相關事宜，為商圈自治管理組織。
 - (2)組織管理訓練：針對商圈成員意見整合、與顧客溝通技巧、業者領導統御等，對自治委員會成員舉辦組織管理訓練課程，以利自治委員會順利推動計畫。
 - (3)商圈觀摩學習：參訪其他地區商圈更新再造工作，了解其他商圈改造、推動過程，以開拓經營者視野。
- 2.營運管理：以顧客滿意及環境秩序為推動方向。
 - (1)規劃公共設施：對商圈內道路交通、街道管理及公共設施（停車場、公廁）等提出改善或新闢規劃。
 - (2)客源調查分析：進行消費者調查，以了解消費者需求及其消費行為。
 - (3)環境清潔維護：推動街道景觀改善、環境清潔、門面美化等商圈環境改善活動。
 - (4)店家個別輔導：針對業者進行個別輔導。
- 3.行銷推廣：以展現商圈特有產業特色、文化資源為規劃方向。
 - (1)特產商品規劃：針對本商圈所擁有地方特產、歷史文化或特殊景觀，推出具有特色商品。
 - (2)導覽系統推動：將本商圈之特色、文化資源、交通狀況等資訊編輯成導覽手冊或建置網路導覽系統。

(3) 識別系統建立：透過專業設計象徵商圈之識別標誌，塑造整體商圈形象，凝聚商圈共識。

(4) 商圈推廣活動：舉辦大型活動，宣傳商圈特色以提高知名度。

以上所述，以圖表示，如圖 2.1。

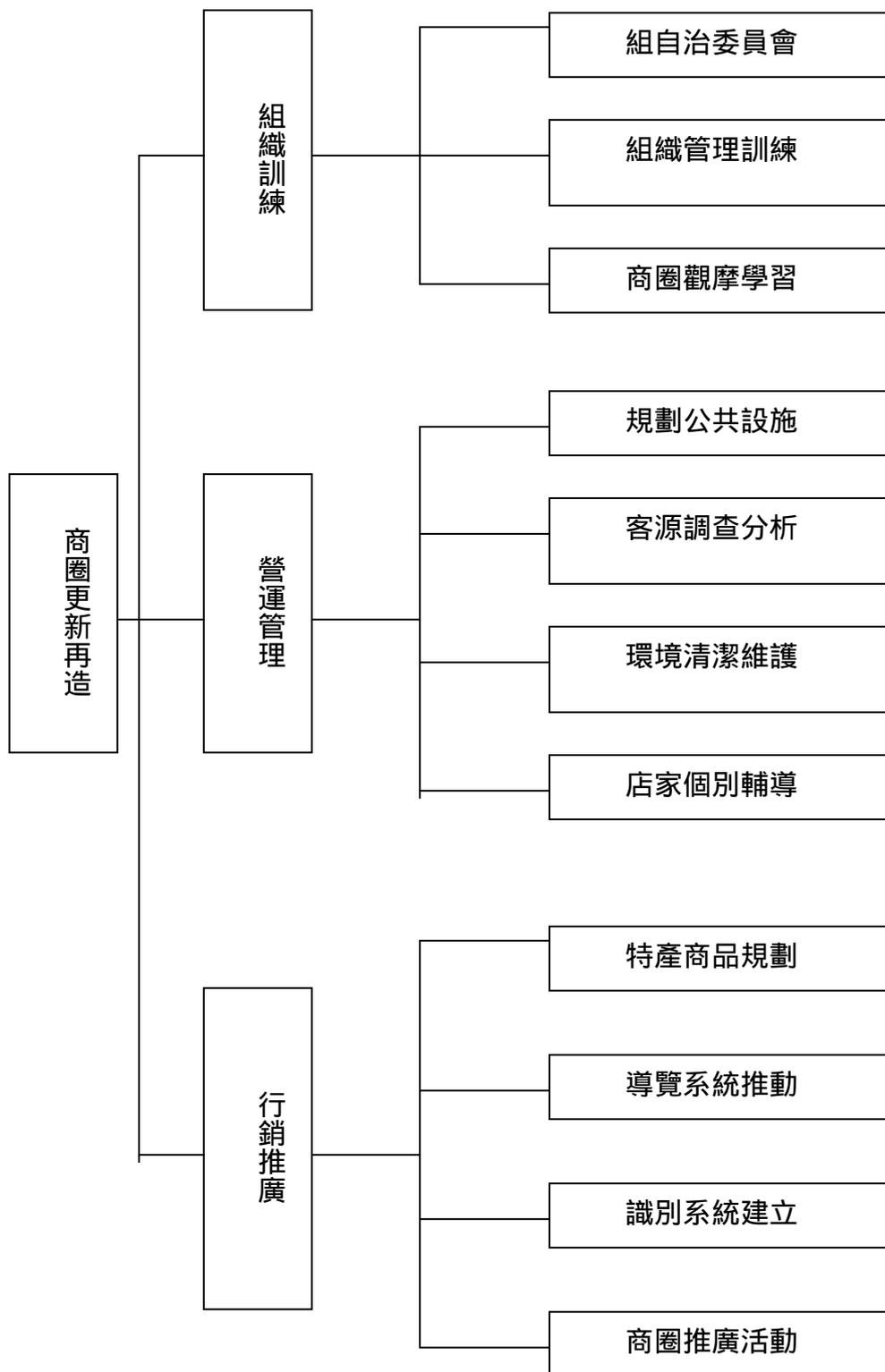


圖 2.1 商圈更新再造推展活動

資料來源：易展管理顧問有限公司 (2001), 彰化縣芳苑鄉王功美食商店街開發推動計劃結案報告書。

2.2 經營策略的涵義及類型

策略是一組活動及資源配置，以使企業達成競爭優勢及其目標。許多學者嘗試將實務上的策略加以歸納，而形成許多策略類型，以下就策略意義及經營策略（management strategy）類型等方面予以探討。

2.2.1 策略的涵義

隨著自由化、國際化經濟政策的推動，許多國際性知名企業陸續登陸國內市場，這些國際性企業進入國內市場，已使國內相關產業重新進入戰國時代，各個市場競爭日形激烈。對國內企業而言，國際知名公司所抱持的不僅是龐大資金，更重要的是，他們擁有完整的策略構想與進步的管理制度。

國內多位學者曾對策略下過定義，許士軍(1990)認為策略代表為達成某特定目的所採取的手段；司徒達賢(1995)認為策略是指企業的形貌，及在不同時間這些形貌改變的軌跡；李漢雄(1998)認為策略是決定一個企業的長期目標，及為確保達成目標所必須採取的一連串行動與相關資源的配置活動，並維持或創造企業持續優勢的政策方針；吳思華(1998)認為策略至少可以顯示下列意義：(1)評估並界定企業的生存利基；(2)建立並維持企業的競爭優勢；(3)達成企業目標的重大系列活動；(4)形成內部資源分配過程的指導原則。綜合各學者的看法可以瞭解，經營策略乃組織在追求目標時，如何界定它與環境的關係，以及為適應環境的挑戰所採取的方法或反應。

2.2.2 經營策略的類型

有關經營策略類型的研究，依分類標準不同而有不同之類型，一般而言，經營策略之類型較為人所提及的有下列五種（1）產品／市場演化

的不同階段的策略(2)一般化事業競爭策略(3)組織適應型策略(4)企業在不同市場地位的策略(5)改良型競爭策略，茲分述如下：

1. 產品 / 市場演化的不同階段的策略類型

Hofer & Schendel (1978)依據在一個產業之中，產品 / 市場演化的不同階段(the stage of product /market evolution)區別出企業與其他競爭者競爭的六種企業策略：

- (1) 增加市場佔有率策略(share-increase strategy)：通常透過高度的投資與強大的競爭優勢獲取市場佔有率的提昇。
- (2) 成長策略(growth strategy)：在高度成長的市場中，透過獲取必要的資源，同時發展新的競爭利器，以維持現有的競爭地位。
- (3) 利潤策略(profit strategy)：增加資源或技術的投資報酬率。
- (4) 市場集中和資產降低策略(market concentration and asset reduction strategy)：重新檢討資產的配置，增進短期的利潤與長期的事業展望，縮小事業所涵蓋的範圍於利基市場。
- (5) 轉向策略(turnaround strategy)：評估事業現況，利用現有資源與競爭優勢挽救衰退命運。
- (6) 清算和撤資策略(liquidation and divestiture strategy)：從所涉及的產業中撤資，儘可能的獲取正的現金流量。

2. 一般化事業競爭策略

Porter(1980)認為產業結構會影響廠商之間的競爭規律，並決定廠商所能運用的策略。一個產業中的競爭態勢主要受到五類競爭動力之影響，此五個動力分別是潛在競爭者的威脅、替代產品的威脅、購買者的議價能力、供應者的議價能力、及現有產業競爭者相互的對抗。Porter

認為有三種策略類型可使企業能超越其他廠商，進而獲得競爭優勢，茲說明如下：

(1) 全面成本領導(overall cost leadership)策略

採用此策略的組織在其產業中以低成本的方式生產，為取得低成本的競爭優勢，企業需積極的從事效率規模的設備建立，力求生產效率，從經驗中努力追求降低成本與控制費用，儘量減少研究發展投資，節制銷售與廣告費用，因此，此類型組織通常需有高度的市場佔有率或低成本原料來源的優勢。

(2) 差異化(differentiation)策略

採用此策略的組織在於創造產品或服務的獨特性，提供一種差異化且被認為是獨一無二的產品或服務，據以建立競爭優勢。差異化的方法有許多形式，如設計或品牌形象、技術、產品特徵或行銷通路等，在此策略下，企業投入大量的研究發展費用、廣告費用、掌握配銷通路及密集的顧客服務，以創造差異化的特質。

(3) 集中化(focus)策略

全面成本領導或差異化策略係針對全部產業為目標，而集中化策略之出發點係針對特定目標(如特定顧客、特定產品類型、特定之地理區域等)，透過低成本或差異化之選擇，來滿足特定目標群之需求，以取得競爭優勢。

3.組織適應型策略

另一競爭策略是由 Miles & Snow(1984)所提出的組織適應模型，依據組織對環境變化的反應，並以出版業、電子業、食品加工業及醫療保健等四種產業為例，提出四種組織適應型策略：防禦者(defender)策略、

前瞻者(prospectors) 策略、分析者(analyzers) 策略與反應者(reactor)策略，茲說明如下：

(1) 防禦者(defender)策略

採用此種策略者往往只專注於單一、有限的產品或市場，並另採取保守的成本控制與提高專業領域效能，以防禦其市場地位，較少從事新產品發展及新市場的開拓，其重視現有產品與市場的維持，強調人力現有技能的有效運用。

(2) 前瞻者(prospectors) 策略

採用此種策略者往往採取積極性的開發新產品新市場，隨時找尋新市場機會與新產品發展，不斷的開拓較寬廣的市場範圍，而成為同業中新產品進入市場或新技術的先鋒，其強調發展員工潛力，重視員工的創造力與彈性，並參與決策。

(3) 分析者(analyzers) 策略

採取此種策略者，一方面維持現有市場的穩定性，另一方面則積極的開拓新的市場，因此可謂是結合上述兩項策略，以確保核心市場為目的，不但經重新產品發展亦尋求新市場定位。而且追求彈性(flexibility)與穩定性(stability)，就穩定的行業而言，有如防禦者策略，強調效率；就變化快速的行業而言有如前瞻者策略，強調創新。其主要在追求最小風險與最大的獲利機會。

(4) 反應者(reactor)策略

採取此種策略的組織在面對環境改變時，缺乏一套完整或一致性的計劃，只是隨環境變化而做反應，因此很難迅速的去適應與因應，所以無一定的策略可言，是一種毫無競爭優勢的策略類型。當經營策略與其

環境不一致，或經營策略、組織結構與管理過程無法配合時，所採取的因應方式。

4. 企業在不同市場地位的策略

Wissema, Van Der Pol, & Messer(1980)分析不同的產品 / 市場組合，也就是針對市場發展的階段(the situation of market)與企業在市場中的地位(the situation of the company in the market)區別出六種不同的企業策略：

- (1) 急速擴張策略(explosion strategy)：改善短期競爭的情況，為先鋒者。
- (2) 長期擴張策略(expansion strategy)：長期間有計畫地提昇競爭地位，為征服者。
- (3) 持續成長策略(continuous growth strategy)：維持活力，為高水準的統治者。
- (4) 放棄成長策略(slip strategy)：減少開支，為行政管理者。
- (5) 重整策略(consolidation strategy)：講究技巧、彈性與藝術，為節約者。
- (6) 退縮策略(contraction strategy)：具多變性，為具有外交手腕者。

5.改良型競爭策略

Schuler & Jackson(1987)依 porter 觀點加以修正之後並針對成本、品質、創新提出所謂的改良型競爭策略。他們認為企業選擇其策略，以便於在和對手的競爭中取得優勢，所提出的三種競爭策略分別為：

- (1) 成本降低策略(cost-reduction strategy)：通常透過嚴格的控制、穩定的生產技術和經濟規模等方式，成為產業中成本最低者。

(2) 品質改善策略(quality-improvement strategy)：透過品質的改善，協助企業獲得顧客良好的口碑，同時藉由減少不必要的浪費增進經營效率。

(3) 創新策略(innovation strategy)：營造具有創造力與創新條件的環境，透過提供給顧客獨特的產品或服務，而有別於其他競爭者。

儘管 Porter(1980)的策略類型受到相當的重視，但 Murray(1988)認為集中化經常和差異化混淆；Chrisman(1988)認為企業有可能同時追求全面成本領導與差異化策略，Schuler(1987)的策略分類，對於同時追求成本降低、品質改善或創新的企業無法適當的分別。而 Hofer & Schendel(1978)、Wissema, Van Der Pol, & Messer(1980)的策略類型以市場 / 產品的發展階段區分，對於目前複雜的環境與組織結構及企業特質的涵蓋層面有所不足。Shortell & Zajac(1990)指出 Miles & Snow (1978) 的策略類型適用於相當多的產業組織；Smith, Guthrie, & Chen(1989)認為 Miles & Snow 的策略類型能夠詮釋相當複雜的環境及組織特質，可以擴展至跨業的研究；Snow & Hrebiniak (1980) 認為 Miles & Snow 的策略類型在策略取向上，其涵蓋面最為完整。本研究為強調策略涵蓋面的周延性、完整性與普遍性，因此，採用 Miles & Snow 的策略類型，以作為整體研究的標的。

2.3 經營績效的衡量

一般而言，企業之經營以營利為目的，至於利潤之多寡可以經營績效（management performance）來衡量，適當的績效衡量構面可以讓企業經營者了解目標達成程度，並可做為調整投入因素之依據。由於各產業營運差異使得績效評估沒有標準模式，下列是學者對傳統績效衡量與平衡計分卡績效衡量的研究，敘述如下：

2.3.1 傳統績效衡量的方式

傳統績效衡量大致可分為財務面績效與非財務面績效衡量指標等兩種類型，以下分別說明：

1. 非財務面績效衡量指標

(1) Howell 及 Soucy 提出五項非財務面績效評估之指標。

- a. 品質衡量：顧客的抱怨、品質查核、品質成本等。
- b. 存貨衡量：存貨週轉率、空間的減少、存貨數量等。
- c. 材料及廢料：材料成本佔總成本之比率、實際廢料之損失、廢料佔總成本的比率。
- d. 設備與維修：設備的使用率、設備維修與設備有用性等。
- e. 運送方面：運送之準時性、前置時間、時間的浪費等。

(2) 美國 NAA 第四號管理會計公報非財務性指標：

- a. 市場佔有率
- b. 新產品的開發能力
- c. 生產力
- d. 員工的培訓
- e. 員工態度

f. 社會責任

2. 財務面績效衡量指標

(1) 美國 NAA 第四號管理會計公報指出財務性衡量指標：

- a. 淨利及每股盈餘(Net Income and Earnings Per Share)
- b. 現金流量(Cash Flows)
- c. 投資報酬率(Return on Investment, ROT)
- d. 超額利潤(Residual Income, RI)
- e. 市場價值(Market Value)
- f. 經濟所得(Economic Income)

(2) 財務報表分析法：

曾裕侯(1992)認為可從財務報表中尋求有用的資訊，以評價企業的績效；此方法分為兩種，其中一種為靜態分析：

- a. 共同比財務報表
- b. 分析比率分析

另外一種為動態分析：

- a. 增減百分比分析
- b. 趨勢分析

(3) 五力判斷模式：

陳家驥(1981)認為經營績效可以從財務報表及經營統計來分析，以五力判斷模式獲得有系統的分析，然後藉此分析模式衡量企業績效，進而找出問題並提出改革方案。其五力內容如下：

- a. 安定力模式(Stability Analysis)：是指企業信用分析。包括自有資產比率、負債比率、淨值對固定資產比率。
- b. 活動力分析(Liquidity Analysis)：是指企業週轉活動分析。包括

流動比率、速動比率、存貨週轉率、固定資產週轉率、淨值週轉率。

- c. 收益力分析(Profitability Analysis)：是指企業獲利能力分析。包括銷貨毛利率、純益率、淨值純益率、資產報酬率。
- d. 成長力分析(Growth Analysis)：是指企業成長分析。包括營業成長率、純益增加率、淨值增加率。
- e. 生產力分析(Productivity Analysis)：是指企業在產銷過程中投入與產出比。包括附加價值率、每人附加價值率、每人營業額、總資本分配率、設備投資率

以上學者大部分採用財務面績效衡量方式為多，自有其優點，但也有其缺失；另外一方面，非財務面績效衡量方式企業也有採用，但為數不多。

2.3.2 傳統績效衡量的優缺點及改進方向

- 1. Eccles & Pyburn(1992)指出使用財務性指標所受到的限制
 - (1) 財務性指標為一落後指標(Lagging Indicator)，僅能顯示出企業活動後的結果，無法預測在未來所顯現的績效。
 - (2) 無法提供決策所需的資訊
 - (3) 過份強調組織內部性，無法顯示與外在環境的比較。
- 2. Lee(1987)認為傳統績效評估的缺失：
 - (1) 只重視短期利益，忽略長期利益。
 - (2) 只重效率，不重效果。
 - (3) 部門目標與公司總體目標未能融。
 - (4) 過於重視部門利潤極大化而略公司利潤極大化。

針對傳統績效評估缺點，Lee 提出積極性績效評量之主張如下：

- A、重視效率(efficiency)及效果(effectiveness)二個要素。
- B、重視公司整體利潤的極大化。
- C、重視長期利益。
- D、績效衡量與公司目標間存有直接且一致性之關係。

3. 吳安妮(1990)認為在新環境下的績效評估原則，須重視下列幾點：

- (1) 重視短期、中期以及長期利益。
- (2) 質化與量比的衡量指標必須納入考慮。
- (3) 績效衡量之內容應以可以控制的活動為主。
- (4) 使用經濟學上的成本、效益分析原則來衡量績效。
- (5) 重視效率與效果。
- (6) 可控制活動包括三項內容：策略性活動(長期性活動)、戰略性活動(中期性活動)與作業性活動(短期性活動)。唯有三項活動兼顧才可達到短、中、長期的利益並重。
- (7) 重視整體與個別部門利益之相互配合。

4. Szilagyi(1981)提出一個績效架構，對績效有清楚的說明。

- (1) 績效準則並非單一的，而是多重的。
- (2) 績效分析層次由個別員工到組織產品使用者，甚至包括整個社會。
- (3) 績效焦點可以是維護、改進或發展性目標。
- (4) 績效衡量的時間考量，可由短期、中期到長期。
- (5) 績效衡量方式可由「定量的 / 客觀的」到「定性的 / 主觀的」。

5. Hoffecker & Goldenberg(1994)指出未來績效的評估制度應針對傳統績效衡量指標的不足加以改良，如表 2.1 所示：

表 2.1 未來績效衡量改進之方向

績效衡量的指標		
	傳統	未來
時間面	短期	長期
焦點	內部	外部
構面	作業面	策略面
範疇	區域性	總體整合性
衡量指標數目	很多	較少
時限性	歷史性	及時性
本質	定量	定性
衡量的穩定性	短暫的	永續的
操縱能力	僵固	彈性
與策略的連結	衝突	連結
與獎勵的連結	無連結	強烈連結
資料的正確性	低	高
整合程度	低	高
品質	資料	資訊
效率	低	高
解釋的深度	報導	分析
責任	功能性	全公司
預測能力	低	高

資料來源：黃棟樑（1999）

單純使用財務報表來衡量企業的績效是不足的，卻也不是單純非財務的績效評估指標就夠了，應該把評估原則配合企業的策略去進行財務與非財務指標的設定，符合企業真正的需求。

經營績效的衡量標準常因人、目標而異，衡量績效的構面也因而不同，Miller(1982)曾經提出六項績效指標，包括投資報酬率、投資的現金流量、市場佔有率、佔有率穩定性、價本差距及員工生產力。Woo & Wilard（1983）認為經營績效之衡量可從下列衡量變數：投資報酬率、銷售額報酬率、銷售收入、現金流量 / 投資、市場佔有率、市場佔有率的取得、相對於競爭者的產品品質、相對於競爭者的新產品活動、相對於競爭者

的直接成本、產品 R&D、製程 R&D、ROI 差異、ROI 百分比變化及現金流量 / 投資百分比變化等方面衡量。Venkatraman & Ramanujam(1986)等學者認為績效之衡量應包含 (1)財務性績效(Financial performance)、(2)作業性績效(Operational performance)、(3)組織效能(Organizational Effectiveness)三方面績效。而 Kaplan & Norton(1992)認為一個良好的績效衡量制度能反應出組織的長期競爭力及獲利標準。除有財務指標外，宜再包含作業性績效指標為輔助，意即將短期性的財務指標與長期性的策略性非財務性指標綜合考量，才是完備的績效衡量制度。

從上述學者的看法，有從財務面看績效衡量，亦有從非財務面看績效衡量，各學者論點不一；而 Kaplan 與 Norton 兩位學者所提出績效衡量系統包含財務面及非財務面，在下一小節說明。

2.3.3 平衡計分卡之績效衡量

鑒於以往依賴財務性量度績效評估的缺失，Kaplan 與 Norton 於 1990 年代初期提出平衡計分卡(Balanced Scorecard)，結合財務性及非財務性的指標作為績效衡量系統，它以平衡為訴求，尋求短期和長期的目標之間，財務和非財務的量度之間，落後和領先的指標之間，以及外界和內部的績效構面之間的平衡狀態。此二位學者將績效評估指標分為財務、顧客、內部流程、學習與成長等四大構面，在所著「The Balanced Scorecard：Translating Strategy Into Action」一書中，針對上述四大構面說明如何透過此四大構面將企業的策略轉換為可衡量的績效量度。

1.財務面

Kaplan 與 Norton(1996)提出企業的生命週期為成長期、維持期與豐收期。在成長期，經營的重點方向為開發新市場、開發新的顧客群、新

的行銷通路，因此往往需大量投資。在維持期，公司為維持既有的市場佔有率、適度的成長，其經營重點乃在於消除瓶頸、擴大產能和加強改進。在豐收期，公司為回收前段投資，其經營重點傾向於維持目前產能設備，而不再擴大產能。

當企業處於不同的發展階段，其經營目標及所採行的策略亦因之而異，因此當管理者在衡量績效須採取不同的衡量指標。一般而言無論企業處於何種時期，所關注的三個財務性議題為：豐收成長與組合、成本降低／生產力改進、資產利用／投資策略等三財務議題，是一般企業所關注的焦點。企業在決定依生命週期分析自身的策略之後，可依照表 2.2 找出適合各財務的績效衡量指標。

表 2.2 企業生命週期與財務績效衡量指標

生命週期 衡量指標		策略主題		
		營收成長和組合	成本降低／生產力改進	資產利用／投資策略
企業生命週期	成長	<ul style="list-style-type: none"> - 市場區隔的營收成長率 - 新產品、服務、顧客佔營收的百分比 	員工平均收益	<ul style="list-style-type: none"> - 投資(佔營收百分比) - 研發(佔營收百分比)
	維持	<ul style="list-style-type: none"> - 目標顧客和顧客的佔有率 - 新應用佔營收的百分比 - 顧客和產品線的獲利率 	<ul style="list-style-type: none"> - 相對於競爭者的成本 - 成本下降率 - 間接開支佔營收百分比 	<ul style="list-style-type: none"> - 營運資金比率(現金週轉期) - 主要資產類別的資本運用報酬率 - 資產利用率
	豐收	<ul style="list-style-type: none"> - 顧客和產品線的獲利率 - 非獲利顧客的比率 	單位成本(每種產品、每筆交易)	<ul style="list-style-type: none"> - 回收期間 - 產出量

資料來源：Kaplan, R. S. & D. P. Norton(1996), "The Balanced Scorecard：Translation strategy Into Action", Harvard Business School Press, p52.

2.顧客面

Kaplan & Norton(1996)以市場佔有率、現有顧客延續率、新顧客爭

取率、顧客滿意度、顧客獲利率做為衡量顧客面的五大核心項目，如表 2.3。

表 2.3 衡量顧客面的五大核心項目

核心項目	衡量基準
市場佔有率	企業在既有市場中所佔的總銷售量比率
顧客延續率	企業保持或維繫既有顧客關係的比率
顧客爭取率	企業吸引或贏得新顧客或新業務的速率
顧客滿意度	根據價值主張中的特定績效準則，評估顧客滿意度。滿足顧客需求是驅動顧客延續率以及顧客爭取率的力量。
顧客獲利率	一個企業扣除支持顧客所需的特殊費用後的純利。

資料來源：Kaplan, R. S. & D. P. Norton(1996),"The Balanced Scorecard：Translation Strategy Into Action", Harvard Business School Press, p68.

另一方面，以市場佔有率、現有顧客延續率、新顧客爭取率、顧客滿意度、顧客獲利率構成的核心量度可以組成一套因果關係鏈，以圖表示，則如圖 2.2 所示。企業提供的服務或產品獲得顧客高度滿意度，將使新顧客爭取率、舊有顧客延續率及顧客獲利率三方面得到良好表現；進而在新顧客爭取率及舊顧客延續率的表現影響企業本身在該市場佔有率。

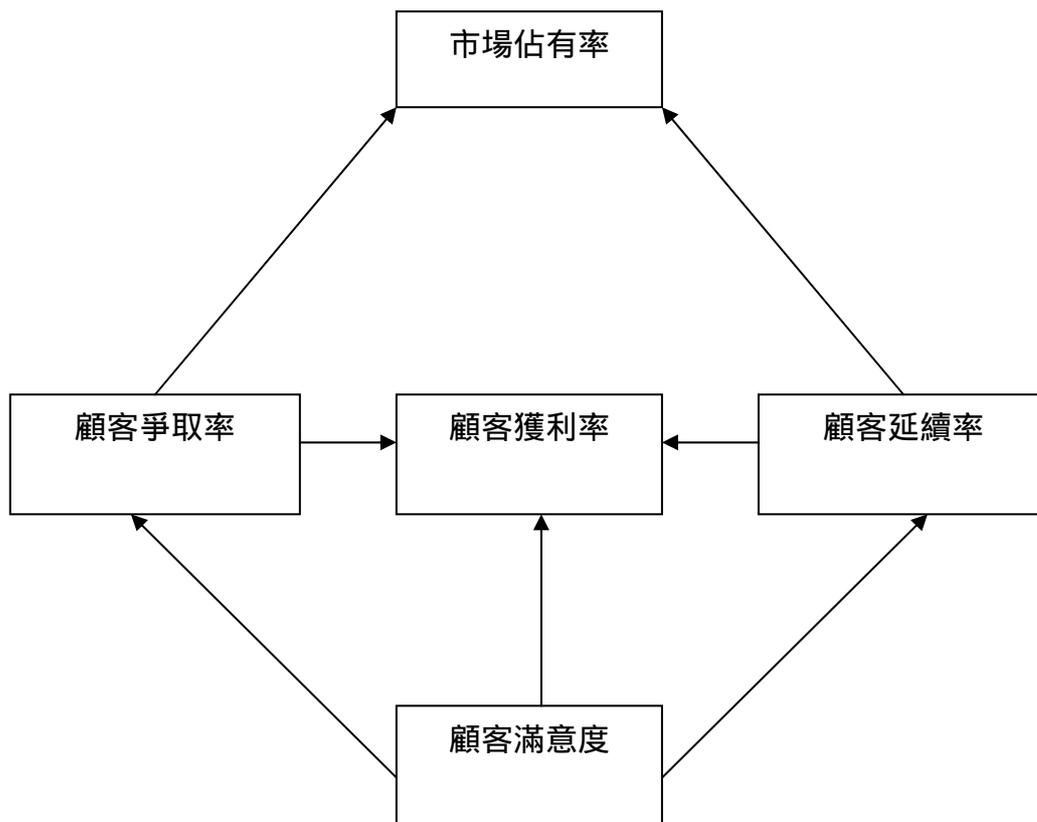


圖 2.2 顧客構面的五大核心衡量圖

資料來源：Kaplan, R. S. & D. P. Norton(1996), "The Balanced Scorecard：Translation strategy Into Action", Harvard Business School Press, p68.

顧客價值主張代表企業透過產品和服務面而提供的屬性，目的是創造目標區隔中的顧客忠誠和滿意度。在分析顧客滿意度、顧客爭取率、顧客延續率、市場佔有率和顧客獲利率等績效衡量指標之前，必須要研究影響顧客價值的重要因素。一般而言顧客價值會受產品和服務的屬性(包括功能、品質、價格、時間)、形象及關係等因素的影響。(如圖 2.3)

- (1) 產品和服務的屬性：顧客需要可靠、廉價或差異化的供應者，能夠提供獨特的產品、特色及服務。
- (2) 形象的屬性：形象的層面反映了企業吸引顧客的無形因素，利用廣告及高品質的產品和服務創造顧客忠誠，使得

顧客對其產品或服務支持的程度遠超過產品或服務本身的有形價值。

- (3) 關係的屬性：顧客關係層面包括產品和服務的交貨，卓越的顧客關係有三項，即知識豐富的員工、便捷的服務或資訊、迅速服務顧客的回應能力。

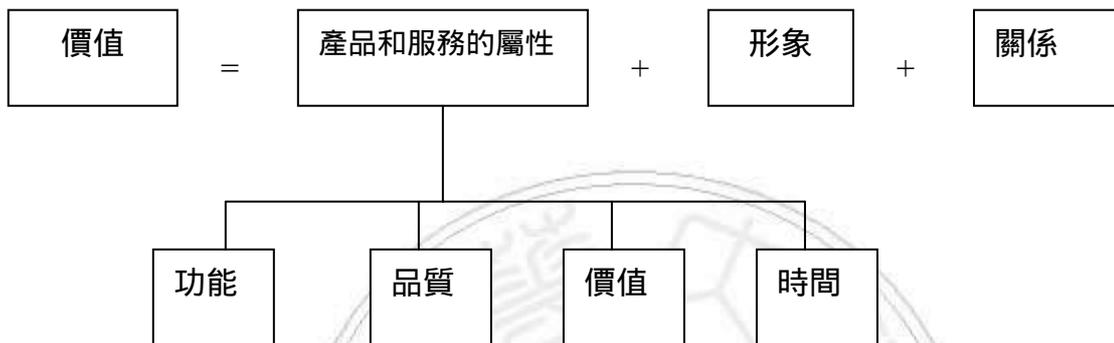


圖 2.3 Kaplan & Norton 顧客價值主張

資料來源：Kaplan, R. S. & D. P. Norton(1996), "The Balanced Scorecard : Translation Strategy Into Action", Harvard Business School Press, p74.

3.內部流程面

傳統績效衡量系統較著重監督和改進流程成本、品質和時間。平衡計分卡是從外界顧客和股東的期待，衍生出內部流程的績效要求。Kaplan & Norton(1996)認為在設計內部流程設計績效指標之前，應先思考如何滿足顧客的需求，即從創新流程、營運流程及售後服務流程三個方向分析企業的價值鏈，並建立各種可以達成目標的衡量指標。(如圖 2.4)



圖 2.4 企業內部流程之價值鏈

資料來源：Kaplan, R. S. & D. P. Norton(1996), "The Balanced Scorecard : Translation Strategy Into Action", Harvard Business School Press, p96.

其中

(1) 創新流程主要包含市場研究及創造產品和服務兩個部份：

a、 市場研究：針對既有、潛在顧客及新的機會市場來辨認市場規模、顧客喜好，以及產品或服務的可能價格點。

b、 創造產品和服務：係指產品和服務的設計與開發流程。

(2) 營運流程：主要包含生產產品和服務與遞交產品和服務兩部份。一般以品質或等候時間作為衡量指標。

(3) 售後服務流程：售後服務包括保修期和修理工作、瑕疵和退貨處理，以及付款手續。

4.學習成長面

依 Kaplan & Norton(1996)在服務業及製造業公司建立平衡計分卡時曾提出，平衡計分卡的設計應掌握增強員工的能力、增強企業資訊系統能力及增強管理者在激勵與授權的一致性等三個原則去思考如何建立學習成長面的績效衡量指標。

此兩位學者提出在學習成長面的核心衡量指標為員工滿意度、員工延續率及員工生產力，員工滿意度會影響員工延續率及員工生產力，進而影響經營績效的成果。然而員工滿意度會受員工技能、企業基礎設施及員工組織氣候的影響。核心衡量指標及學習成長面衡量的架構圖，如圖 2.5 所示。

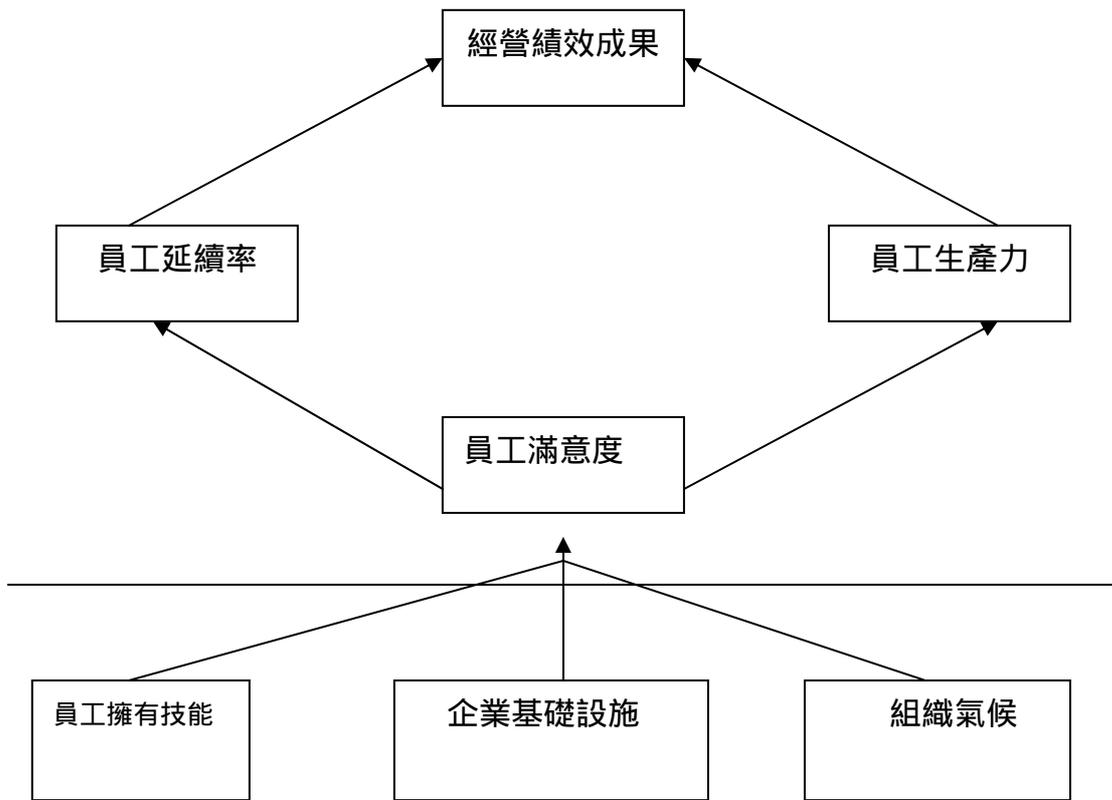


圖 2.5 學習與成長的衡量構面

資料來源：Kaplan, R. S. & D. P. Norton(1996),"The Balanced Scorecard：Translation Strategy Into Action", Harvard Business School Press, p129.

由上述討論可知，平衡計分卡之績效衡量方式與傳統績效衡量方式最大的差異為「除了兼具衡量財務面之外，更同時考慮服務業作業面中的顧客滿意、內部營運與學習成長面等非財務面的因素」，對績效的衡量更具完整性。

2.4 經營策略與經營績效之關係

如果企業可採行的經營策略為防禦者策略、前瞻者策略、分析者策略及反應者策略等四種策略，學者 Miles & Snow(1978) 認為企業如果能夠充分地執行前瞻者策略、防禦者策略或分析者策略，則採此三種策略其經營績效大致相同；而採反應者策略其經營績效較差。Snow & Hrebiniak(1980)以塑膠、半導體、汽車及空中運輸等四種產業為研究對象，研究策略與績效之關係其研究結果顯示，採反應者策略其經營績效明顯低於採前瞻者策略、防禦者策略及分析者策略之經營績效。然而在空中運輸業中，採反應者策略其經營績效卻高於採前瞻者策略、防禦者策略之經營績效，原因可能是空中運輸業具有某種保護性色彩。

就行銷能力而言，Conant (1990)等學者研究發現得知採前瞻者策略之公司行銷能力優於防禦者策略公司、分析者策略公司及反應者策略公司之行銷能力時，前三者的獲利力程度相同，且均優於反應者策略。

有關 Miles & Snow's 策略型態與績效關係的研究報告為數不少，例如陸碧霞(1992)探討企業策略、薪酬策略與績效關係，研究結果發現企業策略無優劣之別，端視其與環境及組織內部結構與流程的配合程度，只要配合佳或一致性高，則企業無論採取何種策略皆可獲得較佳的經營績效。而陳俊雄（1994）探討電子資訊業之企業文化、經營策略與經營績效關係，顯示採取防禦者策略公司之經營績效最佳，採行反應者策略公司之經營績效最差。另林展榮(1997)研究企業文化與經營策略之配適與經營績效關係，研究發現經營策略採行前瞻者策略和分析者策略之公司，其經營績效較佳；採行防禦者策略、反應者策略的企業，其經營績效明顯較差。另一方面蘇佳民(1998)探討事業策略、製造策略、人力資源管理策略與經營績效關係，亦發現採取前瞻性策略的企業，其經營績效明顯

較佳，採取防禦者策略、反應者策略的企業，其經營績效明顯較差。同樣陳孟謙(1998)研究高科技產業之企業策略、人力資源策略、人力資源管理效能與經營績效關係，亦顯示台灣高科技產業以不斷追求創新、積極尋找新市場的前瞻者策略擁有最佳的經營績效之關係。張英慧(1999)研究上市上櫃之製造業及服務業的企業經營策略與經營績效之關係，發現採行前瞻者策略之企業經營績效最佳，分析者策略次之，採取防禦者策略之經營績效最差。最近朱文洋(2001)研究中小型醫院經營策略與經營績效之關係，發現採行前瞻者策略以中型醫院群(150床以上)較多，而小型醫院群(150床以下)則以分析者策略、防禦者策略及反應者策略為多，而少採用前瞻者策略，而採前瞻者策略之醫院營運績效最好，其次依序為防禦者策略、分析者策略及反應者策略。綜合以上研究者結論，顯示採行前瞻者策略之企業營運績效最佳，採行反應者策略之經營績效最差，而分析者策略與防禦者策略之經營績效介於以上兩者之間。茲將上述文獻採 Miles & Snow 所提出之經營策略型態與經營績效之關係彙整如表 2.4。

表 2.4 學者對 Miles & Snow 策略類型與其經營績效關係之研究

研究者	年代	研究對象	研究結果
Snow & Hrebiniak	1980	塑膠、半導體、汽車及空中運輸等四種產業	1. 在塑膠、半導體、汽車業方面，反應者策略其經營績效明顯低於採前瞻者策略、防禦者策略及分析者策略之經營績效。 2. 在空中運輸產業方面，反應者策略其經營績效卻高於採前瞻者策略、防禦者策略及分析者策略之經營績效。
陸碧霞	1992	台灣電子資訊業	企業經營策略無優劣之別，只要與環境、組織內部結構及流程配合佳或一致性高，則皆可獲得較佳的經營績效。
陳俊雄	1994	台灣電子資訊業	1. 防禦者策略公司之績效最佳。 2. 反應者策略公司之績效最差。
林展榮	1997	台灣 Top5000 民營製造業	1. 前瞻者策略和分析者策略公司之經營績效較佳。 2. 防禦者策略和反應者策略之經營績效較差。
蘇佳民	1998	台灣 Top1000 民營製造業	前瞻者策略公司經營績效較佳；防禦者策略和反應者策略之經營績效明顯較差。
陳孟謙	1998	台灣高科技產業	前瞻者策略擁有最佳的經營績效。
張英慧	1999	台灣上市上櫃之企業	前瞻者策略之組織績效較佳，分析者策略次之，防禦者策略績效最差。
朱文洋	2001	台灣中小型醫院	前瞻者策略營運績效最好，其次依序為防禦者策略、分析者策略及反應者策略。

資料來源：本研究整理

第三章 研究設計

為使本研究更加嚴謹，分別就研究架構、研究假設、抽樣設計、問卷設計與調查及資料分析方法等五方面進一步分析。

3.1 研究架構

本研究架構主要分成兩部分，即（一）商圈業者經營策略分析架構（二）商圈業者經營績效分析架構。說明如下：

3.1.1 商圈業者經營策略分析架構

首先，以卡方檢定比較商圈經營業者不同人口統計變數（性別、年齡、學歷）及商店不同背景變數（企業類型、資本額及商圈特色）下所採用經營策略之差異；其次，再以卡方檢定驗證商圈更新再造推展活動對經營策略的關聯性。研究架構如圖 3.1 所示。

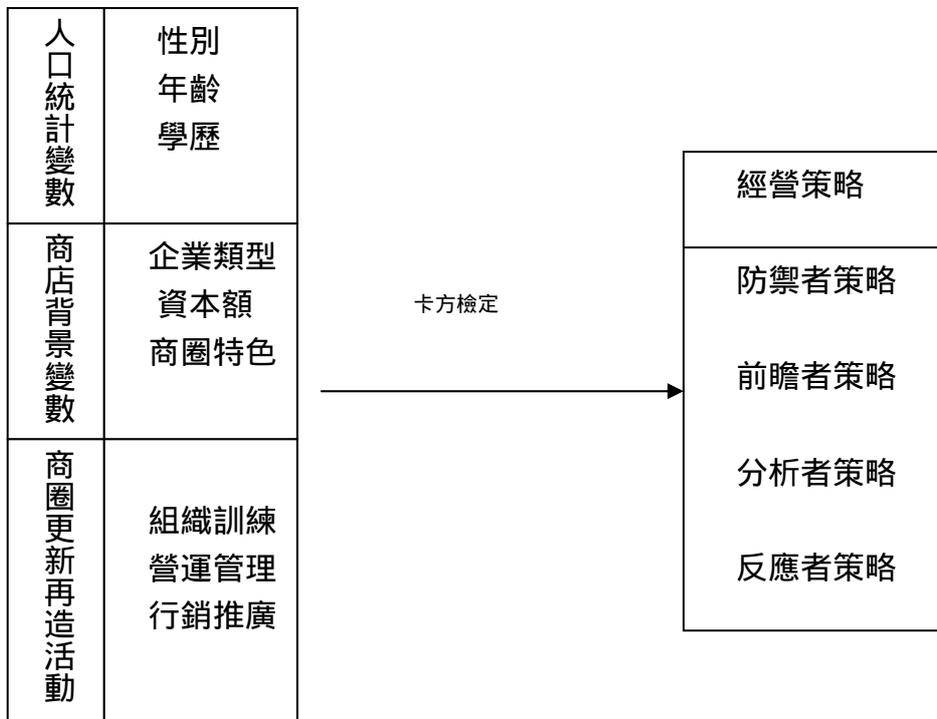


圖 3.1 商圈業者經營策略分析架構圖

3.1.2 商圈業者經營績效分析架構

經營績效差異性及關聯性分成以下三個部分探討：

1. 以單因子變異數分析 t 檢定及雪費多重檢定方法比較商圈經營業者不同人口統計變數（性別、年齡、學歷）及商店不同背景變數（企業類型、資本額及商圈特色）下經營績效之差異。
2. 以單因子變異數分析及雪費多重檢定方法比較各經營策略的經營績效差異，哪一種經營策略之經營績效最高。
3. 以相關分析法探討商圈更新再造推展活動對經營績效的相關程度。

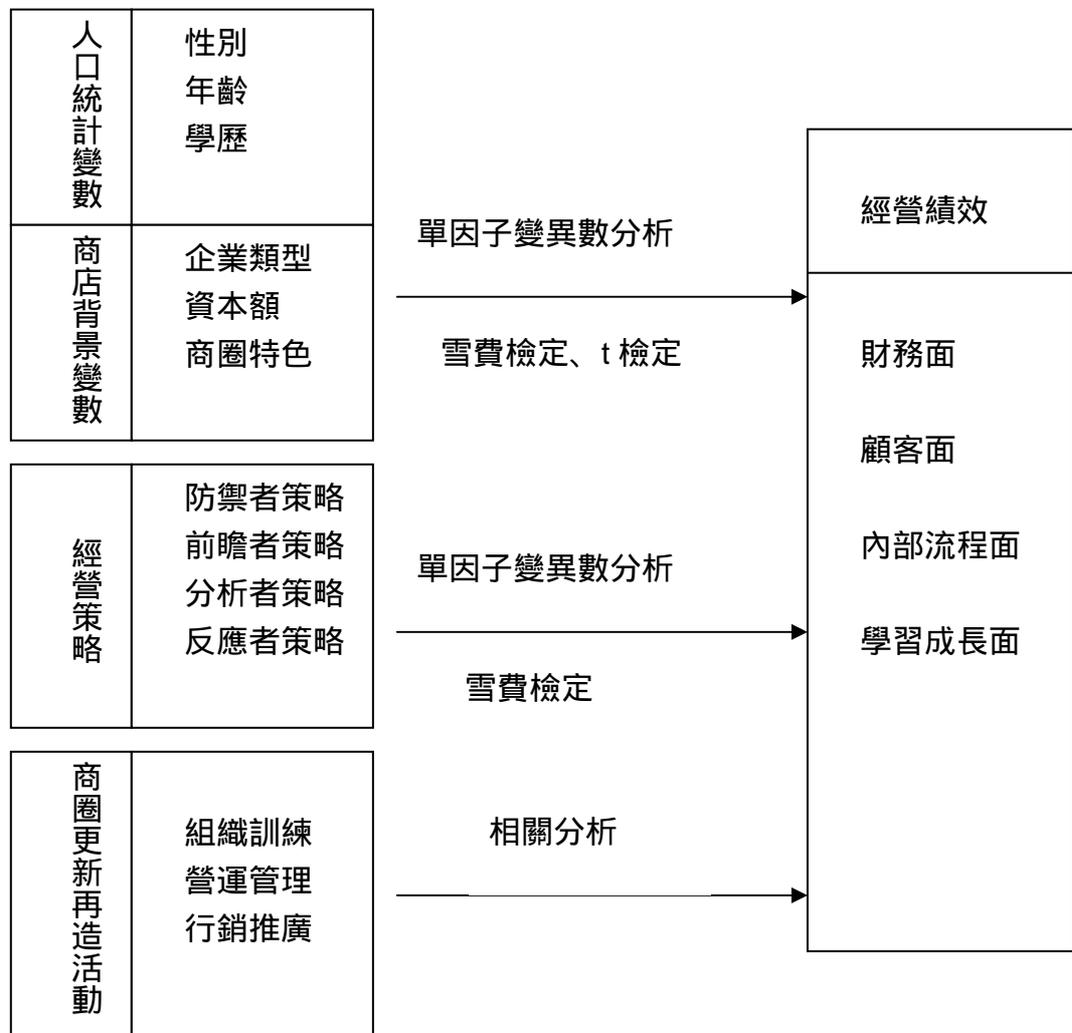


圖 3.2 商圈業者經營績效分析架構圖

3.2 研究假設

本研究為瞭解不同經營業者人口統計變數（性別或年齡或學歷）或商店背景變數（企業類型或資本額或商圈特色）與其經營策略是否有差異性、商圈更新再造推展各項活動是否會影響商圈業者之經營策略、不同經營業者其經營績效是否有差異性、商圈業者不同經營策略其經營績效是否有差異性及商圈更新再造對經營績效之影響等等，分別以商圈業者背景變數為自變項、經營策略為依變項及經營策略為自變項、經營績效為依變項，提出研究假設如下：

假設一、不同性別（或年齡或學歷）商圈經營業者其所採行經營策略無顯著差異。

假設二、不同企業類型（或資本額或商圈特色）商店其所採用經營策略無顯著差異。

假設三、商圈更新再造推展活動與經營策略無顯著關聯性。

假設四、不同性別（或年齡或學歷）商圈經營業者其經營績效無顯著差異。

假設五、不同企業類型（或資本額或商圈特色）商店其經營績效無顯著差異。

假設六、商圈經營者不同經營策略與經營績效無顯著差異。

假設七、商圈更新再造推展活動與經營績效無顯著相關。

3.3 抽樣設計

本研究以經濟部商業司自八十四、八十五年度起，陸續推動「塑造形象商圈計畫」、「商店街開發推動計畫」、「商業環境視覺設計計畫」及八十八年起研訂「改善商業環境五年計畫」等全面推動商圈更新再造所輔導之形象商圈、商店街之經營業者為研究對象。有關研究樣本之選取採用分層抽樣法、立意抽樣法及便利抽樣法順序選擇北、中、南三區共選取 960 家經營業者，如表 3.1 所示，茲說明如下：

1.分層抽樣法

本研究依經濟部商業司針對形象商圈、商店街所擁有地方特色產業、歷史文化或特殊景觀等因素之分類標準，將商圈分為（1）都市型商圈（2）區域型商圈（3）特色型商圈（4）新興型商圈等四種類型。

2.立意抽樣法

針對分層抽樣法所區隔出之四個層次商圈，在北、中、南地區各選一商圈為研究對象。選取商圈如下：

- （1）都市型商圈：台北市西門徒步區商圈、台中市電子街及台南市安平形象商圈。
- （2）區域型商圈：桃園縣中壢市商店街、台中縣梧棲臨港路商圈及高雄市三鳳中街商店街。
- （3）特色型商圈：新竹縣內灣形象商圈、雲林縣北港鎮朝天宮形象商圈、屏東縣恆春鎮墾丁形象商圈。
- （4）新興型商圈：台北市大理服飾街、台中市美術園道及高雄市新堀江商圈。

3.便利抽樣法

依據立意抽樣法所選取之十二個商圈，每一商圈採用便利抽樣方式各選取 80 家商圈經營者為研究樣本，共選取樣本 960 家商圈經營業者，其中選取（1）都市型商圈 240 家（2）區域型商圈 240 家（3）特色型商圈 240 家（4）新興型商圈 240 家。

表 3.1 抽樣方法一覽表

分層抽樣法	立意抽樣法		便利抽樣法
	商圈名稱	商圈特色	選取家數
都市型商圈	西門徒步區商圈	青少年新文化氣息	240
	台中市電子街	電子產品	
	安平形象商圈	歷史	
區域型商圈	中壢市商店街	餐飲店	240
	梧棲臨港路商圈	舶來品百貨	
	三鳳中街商店街	南北雜貨	
特色型商圈	內灣形象商圈	客家風	240
	北港鎮朝天宮形象商圈	文化	
	恆春鎮墾丁形象商圈	觀光	
新興型商圈	大理服飾街	服飾	240
	台中市美術園道	藝術休閒	
	高雄市新堀江商圈	青少年消費精品特色	

資料來源：本研究整理

3.4 問卷設計與調查

本研究問卷共分四部分：一、商圈更新再造推行之系列活動。二、商圈經營者之經營策略。三、經營績效衡量。四、基本資料。茲分述如下：

3.4.1 問卷設計

1. 商圈更新再造推行之系列活動方面：

此部份主要在了解商圈更新再造活動：組織訓練、營運管理以及行銷推廣等推展之情況，共計十一題。其中組織訓練構面包括(1)(2)(3)題，營運管理構面包括(4)(5)(6)(7)題，行銷推廣構面包括(8)(9)(10)(11)題，詳見表 3.2。

- (1) 組自治委員會：成立商圈自治委員會，推動商圈自治管理組織。
- (2) 組織管理訓練：配合自治委員會舉辦訓練課程以順利推動計畫。
- (3) 商圈觀摩學習：參訪其他商圈改造推動過程，以開拓經營者視野。
- (4) 規劃公共設施：對商圈內道路交通、街道管理及公共設施（停車場、公廁）等提出改善或新闢規劃。
- (5) 客源調查分析：進行消費者調查，了解消費者需求及其消費行為。
- (6) 環境清潔維護：推動街道景觀改善、環境清潔、門面美化等商圈環境改善活動。
- (7) 店家個別輔導：針對業者店面進行單店輔導。
- (8) 特產商品規劃：針對本商圈所擁有地方特產、歷史文化或特殊景觀，推出具有特色商品。
- (9) 導覽系統推動：將本商圈之特色、文化資源、交通狀況等資訊編輯成導覽手冊或建置網路導覽系統。

(10) 識別系統建立：透過專業設計象徵商圈之識別標誌，塑造整體
 商圈形象。

(11) 商圈推廣活動：配合商圈更新再造舉辦大型活動，宣傳商圈特
 色提高知名度。

在是否推動商圈更新再造活動採用名目尺度，而在推展活動項目合
 乎商圈特色方面採李克特五尺度量表方式設計問卷。

表 3.2 商圈更新再造推展活動項目與內容

推展活動		內容
構面	項目	
組織訓練	1. 組自治委員會	成立商圈自治委員會，推動商圈自治管理組織。
	2. 組織管理訓練	由自治委員會舉辦組織管理訓練課程，配合自治委員會順利推動計畫。
	3. 商圈觀摩學習	參訪其他商圈改造推動過程，以開拓經營者視野。
營運管理	4. 規劃公共設施	對商圈內道路交通、街道管理及公共設施（停車場、公廁）等提出改善或新闢規劃。
	5. 客源調查分析	進行消費者調查，以了解消費者需求及其消費行為。
	6. 環境清潔維護	推動街道景觀改善、環境清潔、門面美化等商圈環境改善活動。
	7. 店家個別輔導	針對業者店面進行單店輔導。
行銷推廣	8. 特產商品規劃	針對本商圈所擁有地方特產、歷史文化或特殊景觀，推出具有特色商品。
	9. 導覽系統推動	將本商圈之特色、文化資源、交通狀況等資訊編輯成導覽手冊或建置網路導覽系統。
	10. 識別系統建立	透過專業設計象徵商圈之識別標誌，塑造整體商圈形象。
	11. 商圈推廣活動	配合商圈更新再造舉辦大型活動，宣傳商圈特色提高知名度。

資料來源：本研究整理

2.經營策略：

本研究採用 Miles & Snow(1978,1984)的策略分類方式，將經營者之策略分為四種類型，即防禦者策略、前瞻者策略、分析者策略與反應者策略等，並參考 Conant, Mokwo & Varadarajan(1990)多構面問卷，設計出符合本研究問卷。此部份之問卷設計主要針對商店提供商品之方式、商店商品最主要之特色、商圈發展趨勢與變化關心情況、店長所具備的技能要求及商店主要之策略等方面設計問卷，共計五題，各問題描述說明如下：

(1) 本店提供商品之方式

- a：很少推出新商品。
- b：經常推出新商品。
- c：偶爾會依據本店特色選擇性的推出新商品。
- d：迫於競爭壓力才不得不推出新商品。

(2) 本店商品最主要之特色

- a：有口碑。
- b：引導流行。
- c：有創意。
- d：跟著潮流趨勢走。

(3) 在一年中您對商圈發展趨勢與變化之關心情況

- a：幾乎沒有。
- b：隨時在做，時時注意消費訊息。
- c：時常參加商圈更新再造之相關活動。
- d：偶爾參加商圈更新再造之相關活動。

(4) 您認為擔任本店店長所具備的技能要求，何者最重要

a：溝通協調能力。

b：財務分析能力。

c：經營管理能力。

d：銷售商品能力。

(5) 本店主要的經營策略為

a：穩紮穩打。

b：勇於冒風險，開創新商品。

c：在可承擔風險之下做管理決策。

d：順應商圈環境，適時調整經營方向。

有關商圈經營業者之經營策略屬於哪一類型，依照大數法則 (majority-rule) 以勾選次數多者的那一種策略類型來決定，並使用 Conant(1990) 提出的決策規則：糾結發生在防禦者策略、前瞻者策略、分析者策略之間，則歸類為分析者策略；上述經營策略如與反應者策略糾結，則歸屬反應者策略。整理如表 3.3 所示。

表 3.3 商圈經營業者經營策略之歸類原則

答案	經營策略
在各個問題中若回答 a 數量最多	防禦者策略
在各個問題中若回答 b 數量最多	前瞻者策略
1.在各個問題中若回答 c 數量最多 2.在各個問題中若回答 a,b 或 a,c 或 b,c 數量相等且最多	分析者策略
1.在各個問題中若回答 d 數量最多 2.在各個問題中若回答 a,d 或 b,d 或 c,d 數量相等且最多	反應者策略

資料來源：本研究整理

3.經營績效衡量：

本研究對商圈經營者經營績效之衡量構面乃以平衡計分卡的四個構面為基礎，設計符合本研究需求之績效衡量題項，共計二十題，其衡量項目及衡量指標如表 3.4。

表 3.4 績效衡量項目

衡量構面	衡量項目	衡量指標
財務面	1.年營業額。	各項目在績效評估的實際實況，以李克特五尺度來衡量 「1」代表有退步(退步 > 5%)。 「2」代表稍微退步(退步 5%)。 「3」代表稍微進步(進步 < 5%)。 「4」代表有進步(5% 進步 < 10%)。 「5」代表顯著進步(進步 10%)。
	2.管銷費用。	
	3.營業毛利。	
	4.營業淨利。	
	5.平均每年投資報酬率。	
顧客面	6.來客數。	
	7.顧客延續率(舊顧客人數所佔比率)。	
	8.顧客爭取率(新顧客人數所佔比率)。	
	9.顧客每次消費金額。	
	10.顧客滿意度。	
內部流程面	11.顧客等待服務時間。	
	12.顧客對本店服務品質抱怨次數。	
	13.售後服務的滿意。	
	14.商品退貨或更換比率。	
	15.退貨或更換的回應速度(自顧客提出要求到完成時間)。	
學習與成長面	16.員工對本店滿意度。	
	17.員工對本店向心力。	
	18.員工生產力(營業額/員工人數)提升。	
	19.員工提出建言的比率。	
	20.採納員工建言的比率。	

資料來源：本研究整理

4.基本資料方面：此部份問題包含性別、年齡、學歷、組織型態、資本額及商圈特色類別等六大題。

3.4.2 問卷調查

本研究於九十一年十二月及九十二年一月至所選定商圈以現場發放問卷給受訪商圈經營者，共發出問卷 960 份，截至九十二年二月廿八日止回收 753 份問卷，回收率佔 78.43%，有效問卷 696 份，有效問卷率 72.5%，如表 3.5。

表 3.5 問卷發放及回收統計

商圈類別	發出問卷數	回收問卷數	問卷回收率	無效問卷數	有效問卷數
都市型商圈	240	186	77.5 %	14	172
區域型商圈	240	196	81.7 %	8	188
特色型商圈	240	174	72.5 %	16	158
新興型商圈	240	197	82.1 %	19	178
合計	960	753	78.4 %	57	696

資料來源：本研究整理

3.5 資料分析方法

本研究對蒐集問卷資料經整理後，以 SPSS For Windows 軟體進行統計分析，所使用的幾種資料分析方法說明如下：

3.5.1 效度分析

本研究問卷中有關經營策略、經營績效四構面之衡量項目，乃以相關文獻為理論基礎，參考學者（林慶棟，2000；朱文洋，2001）曾經使用的量表，並依據經濟部商業司輔導商圈更新再造推展活動內容彙整而成，經專家與學者之多次校對後才定稿。因此本研究所使用之問卷應具有相當程度的內容效度，符合衡量工具效度要求。

3.5.2 量表信度分析

信度分析是用來測量量表是否具有一致性的指標。在信度分析方面，以 Cronbach's α 值來檢測量表之一致性。Cronbach's α 採用的是每一個題目變異數的和，所反映的是測量工具內部同質性、一致性或穩定性。計算公式如下：

$$\text{Cronbach's } \alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right)$$

其中 s_i^2 表示各題目的變異數； s^2 表示測驗分數的變異數； k 表示題數。

納勒畢(Nunnally, 1967)認為在基礎研究中，信度值在 0.5 或 0.6 以上即可接受。Wortzel(1978)認為該係數介於 0.70 至 0.98 屬高信度值，而若低於 0.35 者，則應拒絕使用之。

1. 商圈更新再造推展活動之信度

商圈更新再造推展活動滿意程度的問卷設計乃是由單一問題衡量

單一個行為特徵，因此信度係數的計算是以 Cronbach's α 為主，信度值在 0.5 或 0.6 以上即可接受。商圈更新再造推展活動滿意程度經信度分析後，其變項量表之 Cronbach's α 值為 0.68，表示本問卷有可接受的信度。

2. 績效衡量之信度

本研究之績效衡量計有 20 題，其中第 1.2.3.4.5. 題為財務面績效，第 6.7.8.9.10. 題為顧客面績效，第 11.12.13.14.15. 題為內部流程面績效，第 16.17.18.19.20. 題為學習與成長面績效，單獨作績效項目信度分析，財務面績效量表之 Cronbach's α 值為 0.74，顧客面績效量表之 Cronbach's α 值為 0.82，內部流程面績效量表之 Cronbach's α 值為 0.74，學習與成長面績效量表之 Cronbach's α 值為 0.67。依此準則，本研究所編製的量表如上所述，均具有可靠性。

3.5.3 統計分析方法

本研究中使用之統計分析方法主要有敘述性統計、卡方分析、t 檢定、變異數分析、雪費多重檢定及相關分析等六大項(參考圖 3.1, 3.2)，說明如下：

1. 敘述性統計：以次數分配及百分比，來描述樣本在性別、年齡、學歷、企業類型、企業資本額及經營策略各變數的分布情形。
2. 卡方分析：以同質性考驗比較在經營業者不同背景變數(性別、年齡、學歷、組織類型、資本額及商圈特色)下所採用經營策略之差異；其次，以獨立性考驗驗證商圈更新再造推展活動對經營策略的關聯性。
3. t 檢定：比較商圈經營業者在性別、企業類型及資本額等不同背景變數其經營績效上的差異。
4. 變異數 (ANOVA) 分析：比較商圈經營業者不同背景變數 (年齡、

學歷及商圈特色) 及業者所採用不同經營策略在經營績效之差異。

5. 雪費(Scheffe)多重檢定：對變異數 (ANOVA) 分析有顯著性差異的問題，進一步作多重比較，以瞭解那些組之間存有差異。
6. 相關分析：以商圈更新再造推展活動對績效衡量財務面、顧客面、內部流程面及學習與成長面等四構面作相關分析，以瞭解商圈更新再造推展活動在績效衡量四構面上是否有相關。

第四章 商圈更新再造推展活動與業者經營策略之分析

為了解各商圈在商圈更新再造推展活動概況、商圈更新再造後商圈經營業者經營策略之差異及商圈更新再造對經營策略之影響，本研究採問卷調查方式收集相關之資料並將 960 家受訪之商圈業者所填答之問卷加以整理分析，其結果將於後面各節中詳加說明。

4.1 樣本結構分析

本研究依據問卷調查資料顯示，經營業者在年齡方面大部分皆屬於 30 歲以上者；在學歷方面，大部分商圈經營業者其學歷為高中高職以上者；在經營之企業類型方面，主要以獨資者居多，而資本額大部分在 100 萬元以下，詳參見表 4.1。

表 4.1 商圈經營業者樣本結構分析

項目	各項組別	家數	百分比 (%)
性別	1.男	624	89.7
	2.女	72	10.3
年齡	1.30 歲以下	0	0
	2.30 歲—40 歲	216	31.0
	3.41 歲—50 歲	445	63.9
	4.51 歲以上	35	5.1
學歷	1.國中以下	0	0
	2.高中、高職	65	9.4
	3.專科	243	34.9
	4.大學以上	388	55.7
企業類型	1.獨資	659	94.7
	2.合夥	37	5.3
資本額	1.新台幣 100 萬元以下	649	93.2
	2.新台幣 100 萬元以上、1000 萬元以下	47	6.8
	3.新台幣 1000 萬元以上	0	0
經營策略	1.防禦者策略	192	27.6
	2.前瞻者策略	224	32.2
	3.分析者策略	160	23.0
	4.反應者策略	120	17.2

資料來源：本研究整理

註：經營策略項目係依據表 3.3 整理之結果

由表 4.1 可知

1. 受訪者中大部分之經營業者為男性，佔 89.7%，而女性則僅少數，有 10.3%。
2. 受訪者其年齡層分布上，年齡在 30 歲至 40 歲者佔 31.0%，而年齡介於 41 歲至 50 歲屬中年者佔 65.1%，而 51 歲以上則僅有 3.9%。
3. 在商圈經營業者的學歷方面，高中高職程度者僅有 9.3%，在專科畢業者則有 34.9%，而大學以上則更多，高達有 55.7%之多。
4. 在受訪商圈其經營企業類型方面，以獨資營利事業佔絕大多數有 96.0%，合夥營利事業則僅有 4.0%。
5. 在商圈企業經營資本額方面，有高達 94.4%多數為資本額在新台幣 100 萬元以下，僅 5.6%企業資本額在新台幣 100 萬元以上。
6. 受訪商圈經營業者經營策略方面採用前瞻者策略佔 32.2%最多，防禦者策略佔 27.6%、分析者策略佔 23.0%，至反應者策略為 17.2%。

4.2 商圈更新再造推展活動之概況

本研究分別就都市型商圈、區域型商圈、特色型商圈及新興型商圈等四個類型之商圈分別選取三個商圈，共計十二個商圈：

西門徒步區商圈、台中市電子街、安平形象商圈，屬都市型商圈；

中壢市商店街、梧棲臨港路商圈、三鳳中街商店街，屬區域型商圈；

內灣形象商圈、北港鎮朝天宮形象商圈、墾丁形象商圈，屬特色型商圈；

大理服飾街、台中市美術園道、高雄市新堀江商圈，屬新興型商圈。各

商圈為塑造獨特的經營特色，乃推動一系列的更新再造活動，且各商圈

推動的主題活動亦不盡相同，參見表 4.2。

表 4.2 商圈更新再造推展活動概況

商圈更新再造活動		有否推展此活動所佔比例(%)	
		否	是
組織訓練	1. 本商圈有成立自治組織（如管理委員會、自治委員會等）。	21.4%	78.6%
	2. 自治組織不定期舉辦訓練課程。	53.0%	47.0%
	3. 本商圈曾舉辦觀摩學習，參訪其他商圈改造推動過程，以增進經營者視野。	21.4%	78.6%
營運管理	4. 輔導單位曾對商圈內道路交通、街道管理及公共設施（停車場、公廁）等提出改善或新闢規劃。	7.5%	92.5%
	5. 輔導單位曾進行消費者調查，以了解消費者需求及其消費行為。	6.6%	93.4%
	6. 輔導單位曾推動街道景觀改善、環境清潔、門面美化等商圈環境改善活動。	9.6%	90.4%
	7. 輔導單位曾針對業者進行個別輔導。	45.1%	54.9%
行銷推廣	8. 輔導單位曾針對本商圈所擁有地方特產、歷史文化或特殊景觀，設計具有特色商品。	5.6%	94.4%
	9. 輔導單位曾將本商圈之特色、文化資源、交通狀況等資訊編輯成導覽手冊或建置網路導覽系統。	21.4%	78.6%
	10. 本商圈曾設計象徵商圈之識別標誌。	4.3%	95.7%
	11. 本商圈曾舉辦大型活動，宣傳商圈特色以提高知名度。	13.2%	86.8%

資料來源：本研究整理

由表 4.2 可知，受訪者對商圈更新再造活動推展方面之看法，以下將分別就組織訓練、營運管理及行銷推廣等三方面詳加說明：

1. 在組織訓練方面：

78.6%受訪者認為該商圈有成立自治組織（管理委員會、自治委員

會等)，而僅有 47%受訪者認為自治組織不定期舉辦訓練課程，78.6%受訪者認為商圈曾舉辦觀摩學習，參訪其他商圈改造推動過程，以增進經營者視野。可看出商圈舉辦不定期訓練課程工作普遍認為較缺乏，有加強之空間。

2. 營運管理方面：

有 92.5%受訪者認為商圈內曾對道路交通、街道管理及公共設施（停車場、公廁）等提出改善或新闢規劃，93.4%受訪者認為曾進行消費者調查以了解消費者需求及其消費行為，90.4%受訪者認為曾推動街道景觀改善、環境清潔、門面美化等商圈環境改善活動，僅有 54.9%受訪者認為商圈曾進行業者個別經營輔導，由此可知輔導單位對公共設施規劃、消費者瞭解及環境改善相當積極，但對個別業者之輔導尚待加強。

3. 行銷推廣方面：

94.4%受訪者認為輔導單位針對本商圈所擁有地方特產、歷史文化或特殊景觀，推出具有特色商品，78.6%受訪者認為曾將本商圈之特色、文化資源、交通狀況等資訊編輯成導覽手冊或建置網路導覽系統，95.7%受訪者認為商圈曾設計象徵商圈之識別標誌，86.8%受訪者認為商圈曾舉辦大型活動，宣傳商圈特色以提高知名度，已相當普遍實施行銷推廣活動。

至於受訪者對商圈更新再造推展活動之滿意程度方面，將 696 份有效問卷加以整理後，詳如表 4.3 所示。

表 4.3 商圈經營業者對商圈更新再造推展活動之滿意程度

構面	編號	問題	滿意程度次數百分比(%)					平均滿意分數
			非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意	
組織訓練	01	本商圈有成立自治組織。	0.2	10.2	50.6	37.5	1.5	3.30
	02	自治組織不定期舉辦訓練課程。	0	3.5	31.3	58.0	7.3	3.69
	03	本商圈曾舉辦觀摩學習，參訪其他商圈改造推動過程。	0.9	5.9	33.2	42.5	17.6	3.70
營運管理	04	輔導單位曾對商圈內道路交通、街道管理及公共設施提出改善或新闢規劃。	0.2	10.2	50.6	37.5	1.5	3.30
	05	輔導單位曾進行消費者調查，以了解消費者需求及其消費行為。	0	3.5	31.3	58.0	7.3	3.69
	06	輔導單位曾推動街道景觀改善、環境清潔、門面美化等商圈環境改善活動。	18.5	5.9	33.2	42.5	0	3.00
	07	輔導單位曾針對業者進行個別輔導。	0.8	4.6	32.5	56.8	5.3	3.61
行銷推廣	08	輔導單位曾針對本商圈所擁有地方特產、歷史文化或特殊景觀，設計具有特色商品。	0.2	10.2	50.6	37.5	1.5	3.30
	09	輔導單位曾將本商圈之特色、文化資源、交通狀況等資訊編輯成導覽手冊或建置網路導覽系統。	0	3.5	31.3	58.0	7.3	3.69
	10	本商圈曾設計象徵商圈之識別標誌。	0.9	5.9	33.2	42.5	17.6	3.70
	11	本商圈曾舉辦大型活動，宣傳商圈特色以提高知名度。	0.8	4.6	32.5	56.8	5.3	3.61

資料來源：本研究整理

由表 4.3 得知，營運管理構面之『輔導單位曾推動街道景觀改善、環境清潔、門面美化等商圈環境改善活動』受訪者中其表示非常不滿意的百分比比較其他推展活動為高，此表示本項推展活動尚待加強。組織訓練構面之『舉辦觀摩學習，參訪其他商圈改造推動過程』與行銷推廣構面之『設計象徵商圈之識別標誌』推展活動受訪者中表示非常滿意的百分比比較其他推展活動為高，本項推展活動受到受訪者的肯定。整體而言，受訪者對各項推展活動滿意程度平均數皆在李克特五尺度中位數 3 以上，此表示大部分受訪者認為商圈各項推展活動在符合其需求。

4.3 比較不同背景經營業者之經營策略差異

為瞭解商圈經營業者其經營策略之差異性分別從人口統計變數（性別、年齡、學歷）三個類別進行分析如下：

4.3.1 不同性別之商圈經營業者經營策略之差異

為瞭解不同性別商圈經營業者經營策略之差異，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.4 所示：

表 4.4 不同性別商圈經營業者之經營策略

次數/ 百分比	防禦者策略	前瞻者策略	分析者策略	反應者策略	總計	卡方值	P 值
男	162 26.0%	203 32.5%	147 23.6%	112 17.9%	624 100.0%	8.197	0.042*
女	30 41.7%	21 29.2%	13 18.1%	8 11.1%	72 100.0%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

*表示 P 值 < 0.05

資料來源：本研究整理

由表 4.4 得知在 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.042 達顯著水準，由此可知男性與女性經營業者之經營策略具有顯著差異存在。

在受訪之經營業者中為男性者有 624 家，其中防禦者策略佔 26.0%、前瞻者策略佔 32.5%、分析者策略佔 23.6%而反應者策略 17.9%。受訪之經營業者中為女性者有 72 家，其中採行防禦者策略佔 41.7%、前瞻者策略佔 29.2%、分析者策略佔 18.1%及反應者策略佔 11.1%。

由上述分析可知：男性經營者以採用前瞻者策略較多，而女性經營者採用防禦者策略較多。

4.3.2 不同年齡之商圈經營業者經營策略之差異

為瞭解不同年齡商圈經營業者經營策略之差異，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.5 所示：

表 4.5 不同年齡商圈經營業者之經營策略

次數/百分比	防禦者策略	前瞻者策略	分析者策略	反應者策略	總計	卡方值	P 值
30 歲—40 歲	50 23.1%	86 39.8%	30 13.9%	50 23.1%	216 100.0%	40.002	0.000***
41 歲—50 歲	135 30.3%	132 29.7%	115 25.8%	63 14.2%	445 100.0%		
51 歲以上	7 20.0%	6 17.1%	15 42.9%	7 20.0%	35 100.0%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

***表示 P 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 4.5 可知在 α 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.000 達極顯著水準，由此可知不同年齡層經營業者之經營策略有極顯著差異存在。

在受訪者年齡為 30 歲至 40 歲者有 216 家，採行防禦者策略佔 23.1%、前瞻者策略佔 39.8%、分析者策略佔 13.9%及反應者策略 23.1%。在受訪者年齡為 41 歲至 50 歲者有 445 家，其採防禦者策略佔 30.3%、前瞻者策略佔 29.7%、分析者策略佔 25.8%及反應者策略佔 14.2%。在受訪者年齡為 51 歲以上者有 35 家，其採防禦者策略佔 20.0%、前瞻者策略佔 17.1%、分析者策略佔 42.9%及反應者策略佔 20.0%。

由上述分析可知，30 歲至 40 歲經營者採用前瞻者策略較多，而年齡 41 歲至 50 歲經營者採用防禦者策略較多，年齡為 51 歲以上經營者其經營策略採用分析者策略較多。

4.3.3 不同學歷之商圈經營業者經營策略之差異

為瞭解不同學歷商圈經營業者經營策略之差異，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.6 所示：

表 4.6 不同學歷商圈經營業者之經營策略

次數/ 百分比	防禦者策略	前瞻者策略	分析者策略	反應者策略	總計	卡方值	P 值
高中 高職	9 13.8%	11 16.9%	19 29.2%	26 40.0%	65 100.0%	34.420	0.000***
專科	61 25.1%	81 33.3%	64 26.3%	37 15.2%	243 100.0%		
大學 以上	122 31.4%	132 34.0%	77 19.8%	57 14.7%	388 100.0%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

***表示 P 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 4.6 得知

在 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.000 達極顯著水準，由此可知不同學歷經營業者之經營策略有極顯著差異存在。

在受訪者學歷為高中、高職者有 65 家，其採行防禦者策略佔 13.8%、前瞻者策略佔 16.9%、分析者策略佔 29.2%而採反應者策略佔 40.0%比例最高。受訪者學歷為專科者有 243 家，其採行防禦者策略佔 25.1%、前瞻者策略佔 33.3%、分析者策略佔 26.3%及反應者策略 15.2%。受訪者學歷為大學以上者有 388 家，其採行防禦者策略佔 31.4%、前瞻者策略佔 34.0%、分析者策略佔 19.8%及反應者策略佔 14.7%。

由上述分析可知，顯示經營者學歷愈高者有趨向於前瞻者策略之情形，大學以上學歷最明顯，學歷愈低者愈傾向於反應者策略。

4.4 比較不同商店背景經營業者之經營策略差異

為瞭解不同商店經營背景經營者所採行經營策略之差異，本節從企業類型、資本額、商圈特色等三方面作進一步分析如下：

4.4.1 不同企業類型之商店經營業者其經營策略之差異

為瞭解不同企業類型之商店經營業者其經營策略之差異，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.7 所示：

表 4.7 不同企業類型商店之經營策略

次數/百分比	防禦者策略	前瞻者策略	分析者策略	反應者策略	總計	卡方值	P 值
獨資	174 26.4%	216 32.8%	155 23.5%	114 17.3%	659 100.0%	22.912	0.000***
合夥	18 48.6%	8 21.6%	5 13.5%	6 16.3%	37 100.0%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.05	120 17.2%	696 100%		

***表示 P 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 4.7 得知，在 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.000 達極顯著水準，可知不同企業類型之商店經營業者其經營策略有顯著差異。

商圈經營企業類型為獨資事業者有 659 家，其經營策略採防禦者策略佔 26.4%、前瞻者策略佔 32.8%、分析者策略佔 23.5%及反應者策略 17.3%。商圈經營企業類型為合夥事業者有 37 家，其經營策略採防禦者策略佔 48.6%、前瞻者策略佔 21.6%、分析者策略佔 13.5%及反應者策略 16.3%。

上述可知，企業類型為獨資者採用前瞻者策略較多，其次合夥者採用防禦者策略較多。

4.4.2 不同資本額之商店經營業者其經營策略之差異

為瞭解不同資本額之商店經營業者其經營策略之差異，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.8 所示：

表 4.8 不同資本額商店之經營策略

次數/百分比	防禦者策略	前瞻者策略	分析者策略	反應者策略	總計	卡方值	P 值
不足新台幣 100 萬元	184 28.4%	217 33.4%	149 23.0%	99 15.2%	649 100.0%	46.833	0.000***
新台幣 100 萬元以上、1000 萬元以下	8 17.0%	7 14.9%	11 23.4%	21 44.7%	47 100.0%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

***表示 P 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 4.8 得知，在 α 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.000 達極顯著水準，可知不同資本額之商店經營業者其經營策略有顯著性差異存在。

受訪者商店資本額為新台幣 100 萬元以下者有 649 家，其經營策略採防禦者策略佔 28.4%、前瞻者策略佔 33.4%、分析者策略佔 23.0%及反應者策略佔 15.2%；受訪者商店資本額 100 萬元以上、1000 萬元以下者有 47 家，其經營策略採防禦者策略佔 17.0%、前瞻者策略佔 14.9%、分析者策略佔 23.4%及反應者策略佔 44.7%。

由上可知，經營策略主要差異是 93.2%受訪者為低資本額 100 萬元以下其採用較具衝勁之前瞻者策略，而資本額 100 萬元以上、1000 萬元以下商店反而採用較不具特色的反應者經營策略。

4.4.3 不同商圈特色之商店經營業者其經營策略之差異

為瞭解不同商圈特色之商店經營業者其經營策略之差異，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.9 所示：

表 4.9 不同商圈特色商店之經營策略

次數/百分比	防禦者策略	前瞻者策略	分析者策略	反應者策略	總計	卡方值	P 值
都市型商圈	52 30.2%	48 27.9%	40 23.3%	32 18.6%	172 100.0%	19.970	0.018*
區域型商圈	43 22.9%	50 26.6%	60 31.9%	35 18.6%	188 100.0%		
特色型商圈	44 27.8%	58 36.7%	32 20.3%	24 15.2%	158 100.0%		
新興型商圈	53 29.8%	68 38.2%	28 15.7%	29 16.3%	178 100.0%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

*表示 P 值 < 0.05

資料來源：本研究整理

由表 4.9 得知

在 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.018 達顯著水準，由此可知不同商圈特色之商店經營業者其經營策略有顯著差異存在。

商圈特色類別為都市型商圈者有 172 家，其經營策略採防禦者策略最多佔 30.2%、前瞻者策略佔 27.9%、分析者策略佔 23.3%及反應者策略佔 18.6%最少。

商圈特色類別為區域型商圈者有 188 家，其經營策略採分析者策略 31.9%最多、其次為前瞻者策略 26.6%、防禦者策略 22.9%及而採反應者策略 18.6%最少。

商圈特色類別為特色型商圈者有 158 家，其經營策略採前瞻者策略 36.7%最多，其次為防禦者策略佔 27.8%、分析者策略 20.3%，而採反應者策略 15.2%最少。

商圈特色類別為新興型商圈者有 178 家，其經營策略以前瞻者策略佔 38.2%最多，其次為防禦者策略佔 29.8%，而分析者策略佔 15.7%及反應者策略佔 16.3%較少。

4.5 商圈更新再造推展活動對商圈經營業者經營策略之影響

為瞭解商圈更新再造所推展的各項活動對商圈經營業者所採用經營策略間之影響，在本節中將分別就組織訓練、營運管理及行銷推廣等三方面作進一步分析，說明如下：

4.5.1 商圈成立自治組織與經營業者經營策略之關係

為瞭解商圈有無成立自治組織與經營業者經營策略之關係，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.10 所示：

表 4.10 商圈自治組織與經營業者經營策略之關係

次數/百分比	防禦者策略	前瞻者策略	分析者策略	反應者策略	總計	卡方值	p 值
無成立自治組織	41 27.5%	57 38.3%	29 19.5%	22 14.8%	149 100%	3.848	0.278
有成立自治組織	151 27.6%	167 30.5%	131 23.9%	98 17.9%	547 100%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

資料來源：本研究整理

由表 4.10 得知

整理問卷調查資料，在 α 值 0.05 顯著水準之下，得 P 值為 0.278，未達顯著水準，此表示商圈成立自治組織對業者經營策略無影響。

4.5.2 商圈舉辦訓練課程活動與經營業者經營策略之關係

為瞭解商圈有無舉辦訓練課程活動與經營業者經營策略之關係，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.11 所示：

表 4.11 商圈舉辦訓練課程活動與經營業者經營策略之關係

次數/百分比	防禦者策略	前瞻者策略	分析者策略	反應者策略	總計	卡方值	p 值
無舉辦訓練課程活動	77 23.3%	93 28.1%	94 28.4%	67 20.2%	331 100%	18.075	0.000***
有舉辦訓練課程活動	115 31.5%	131 35.9%	66 18.1%	53 14.5%	365 100%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

***表示 p 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 4.11 得知

在 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.000，達極顯著水準，此表示商圈組織是否舉辦訓練課程活動與經營業者採行之經營策略有極顯著差異存在。若進一步分析，在受訪者中回答該商圈無舉辦訓練課程活動者有 331 家，其經營策略採分析者策略最多佔 28.4%，其次為前瞻者策略佔 28.1%、防禦者策略佔 23.3%，反應者策略佔 20.2%最少。而受訪者中回答有舉辦訓練課程活動者有 365 家，其經營策略採前瞻者策略 35.9%最多，其次防禦者策略佔 31.5%，而採用分析者策略 18.1%較少，反應者策略僅 14.5%最少。

商圈舉辦訓練管理課程旨在強化經營業者溝通技巧、領導統御、企劃能力等等，應對經營業者有相當程度幫助；由本研究結果顯示，商圈有無舉辦訓練課程活動與商圈經營業者所採行經營策略有顯著關聯性，因此，商圈宜針對商圈之特性舉辦相關訓練管理課程。

4.5.3 商圈舉辦參訪觀摩學習與經營業者經營策略之關係

為瞭解商圈有無舉辦參訪觀摩學習與經營業者經營策略之關係，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.12 所示：

表 4.12 商圈參訪觀摩學習與經營業者經營策略之關係

次數/百分比	防禦者 策略	前瞻者 策略	分析者 策略	反應者 策略	總計	卡方值	p 值
無舉辦參訪 觀摩學習	46 30.8%	58 38.9%	28 18.8%	17 11.5%	149 100%	37.742	0.000***
有舉辦參訪 觀摩學習	146 26.7%	166 30.3%	132 24.1%	103 18.9%	547 100%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

***表示 p 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 4.12 得知

在 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.000，達極顯著水準，此表示商圈有無舉辦參訪觀摩學習活動與經營業者採行之經營策略有極顯著關係存在。

在受訪之商圈經營業者中認為無舉辦參訪觀摩學習者有 149 家，其經營策略採前瞻者策略最多佔 38.9%，其次依序為防禦者策略 30.8%、分析者策略 18.8%，而採反應者策略最少，僅佔 11.5%。

而在受訪之商圈經營業者中認為有舉辦參訪觀摩學習者有 547 家，其經營策略採前瞻者策略最多佔 30.3%，其次依序為防禦者策略 26.70%、分析者策略佔 24.1%，而採反應者策略最少僅 18.9%。

由上述可知，商圈舉辦參訪觀摩學習活動，使商圈業者瞭解其它商圈之改造、推動過程，此對商圈業者之經營方式具有影響性。

4.5.4 公共設施之改善與經營業者經營策略之關係

為瞭解商圈公共設施改善與經營業者經營策略之關係，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.13 所示：

表 4.13 公共設施之改善與經營業者經營策略之關係

次數/百分比	防禦者 策略	前瞻者 策略	分析者 策略	反應者 策略	總計	卡方 值	p 值
無道路交通及公 共設施之規劃	11 21.1%	21 40.4%	12 23.1%	8 15.4%	52 100%	2.121	0.548
有道路交通及公 共設施之規劃	181 28.1%	203 31.5%	148 23.0%	112 17.4%	644 100%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

資料來源：本研究整理

由表 4.13 得知

在 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.548，未達顯著水準，由此可知，
商圈公共設施之改善與業者經營策略並無顯著的關係性。

4.5.5 對消費者消費行為調查與經營業者經營策略之關係

為瞭解商圈對消費者消費行為調查與經營業者經營策略之關係，本
研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.14 所示：

表 4.14 商圈對消費者消費行為調查與經營業者經營策略之關係

次數/百分比	防禦者 策略	前瞻者 策略	分析者 策略	反應者 策略	總計	卡方 值	p 值
無針對消費者 消費行為調查	7 16.7%	8 19.0%	20 47.6%	7 16.7%	42 100%	38.039	0.000***
有針對消費者 消費行為調查	185 28.3%	216 33.0%	140 21.4%	113 17.3%	654 100%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

***表示 p 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 4.14 得知

在 α 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.000，達極顯著水準，此表示商圈對消費者行為調查與經營業者經營策略有極顯著關係存在。

在受訪的商圈經營業者中認為該商圈無對消費者行為調查者有 42 家，其經營策略採分析者策略最多佔 47.6%，其次為前瞻者策略 19.0%，而防禦者策略與反應者策略均為 16.7%。

而商圈經營業者中認為該商圈有針對消費者行為調查者，其經營策略採前瞻者策略最多有 33.0%，其次依序為防禦者策略佔 28.3%、分析者策略佔 21.4%，而採反應者策略最少僅有 17.3%。

由上述分析可知，商圈宜針對消費者行為調查，提供經營業者有關之資訊，使經營業者瞭解來客之需求、消費心態。

4.5.6 商圈環境改善活動與經營業者經營策略之關係

為瞭解商圈環境改善活動與經營業者經營策略之關係，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.15 所示：

表 4.15 商圈推動環境改善活動與經營業者經營策略之關係

次數/百分比	防禦者策略	前瞻者策略	分析者策略	反應者策略	總計	卡方值	p 值
無推動環境改善活動	21 31.3%	20 29.9%	16 23.9%	10 14.9%	67 100%	0.759	0.859
有推動環境改善活動	171 27.2%	204 32.4%	144 22.9%	110 17.5%	629 100%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

資料來源：本研究整理

由表 4.15 得知

在 α 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.859，未達顯著水準，由此可知，商圈環境美化改善活動與經營業者經營策略無顯著關係性存在。

商圈推動環境改善活動主要進行商圈街區環境改善，只有間接影響商圈業者店家經營環境，但與經營策略並無絕對的關係存在。

4.5.7 輔導單位對業者個別輔導與經營業者經營策略之關係

輔導單位對商圈業者個別輔導目的是提供業者朝消費者滿意之方向改善，主要項目有店面擺設、行進動線規劃及服務人員培訓等。為瞭解商圈輔導單位對經營業者個別輔導與經營業者經營策略之關係，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.16 所示：

表 4.16 輔導單位對經營業者個別輔導與經營業者經營策略之關係

次數/百分比	防禦者策略	前瞻者策略	分析者策略	反應者策略	總計	卡方值	p 值
未接受個別輔導	102 32.5%	69 22.0%	94 29.9%	49 15.6%	314 100%	36.959	0.000***
有接受個別輔導	90 23.6%	155 40.6%	66 17.3%	71 18.6%	382 100%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

***表示 p 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 4.16 得知

在 α 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.000，達極顯著水準，表示商圈對經營業者個別輔導與其經營策略有極顯著關係存在。

在受訪者業者中認為未接受個別輔導者有 314 家，其經營策略採防禦者策略最多佔 32.5%，其次依序為分析者策略佔 29.9%，前瞻者策略佔 22.0%，而反應者策略最少僅有 15.6%。

而受訪者經營業者認為有接受個別輔導者有 382 家，其採行前瞻者策略最多佔 40.6%，其次依序為防禦者策略佔 23.6%，反應者策略佔 18.6%，分析者策略最少僅有 17.3%。

由上述分析可知，商圈業者經輔導單位個別輔導後之經營策略趨向於採前瞻者策略。

4.5.8 規劃特色商品與經營業者經營策略之關係

商圈經營業者推出特色商品創造新消費潮流來增加顧客之消費選擇，帶動消費以促進商機。為瞭解商圈輔導單位規劃特色商品與經營業者經營策略之關係，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.17 所示：

表 4.17 規劃特色商品與經營業者經營策略之關係

次數/百分比	防禦者策略	前瞻者策略	分析者策略	反應者策略	總計	卡方值	p 值
無推出特色商品	6 11.8%	8 15.7%	27 52.9%	10 19.6%	51 100%	63.608	0.000***
有推出特色商品	186 28.8%	216 33.5%	133 20.6%	110 17.1%	645 100%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

***表示 p 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 4.17 得知

在 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.000，達極顯著水準，此表示商圈輔導單位對規劃特色商品與經營業者經營策略有極顯著關係存在。

在受訪的商圈經營業者中認為無推出特色商品者有 51 家，其經營策

略採分析者策略最多佔 52.9%，其次依序為反應者策略佔 19.6%、前瞻者策略佔 15.7%、防禦者策略最少僅佔 11.8%。

另一方面，商圈經營業者認為有推出特色商品者有 645 家，其經營策略採前瞻者策略最多佔 33.5%，其次依序為防禦者策略佔 28.8%、分析者策略 20.6%、反應者策略最少僅佔 17.1%。

研究顯示，商圈有無推出特色商品與商圈經營業者所採行經營策略有顯著關聯性，業者應立足在消費者地位，思索消費者需求來推出特色商品。

4.5.9 導覽系統之編輯與經營業者經營策略之關係

商圈編輯導覽系統是將商圈自然景觀、文化資源及交通狀況等資訊編輯成商圈導覽手冊或建置網路系統，為商圈特色或觀光旅遊廣為宣傳。為瞭解商圈導覽系統之編輯與經營業者經營策略之關係，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.18 所示：

表 4.18 導覽系統之編輯與經營業者經營策略之關係

次數/百分比	防禦者策略	前瞻者策略	分析者策略	反應者策略	總計	卡方值	p 值
無編輯 導覽系統(導覽手冊)	39 26.2%	46 30.9%	38 25.5%	26 17.4%	149 100%	0.754	0.860
有編輯 導覽系統(導覽手冊)	153 28.0%	178 32.5%	122 22.3%	94 17.2%	547 100%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

資料來源：本研究整理

由表 4.17 得知

在 α 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.860，未達顯著水準，表示商圈有無編輯導覽系統（導覽手冊）與商圈經營業者所採行經營策略無顯著關聯性。

4.5.10 商圈識別標誌設計與經營業者經營策略之關係

輔導單位透過專業設計象徵商圈特色之識別標誌，為了塑造商圈整體形象，凝聚商圈共識，為瞭解商圈識別標誌設計與經營業者經營策略之關係，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.19 所示：

表 4.19 商圈識別標誌設計與經營業者經營策略之關係

次數/百分比	防禦者策略	前瞻者策略	分析者策略	反應者策略	總計	卡方值	p 值
無設計象徵商圈之識別標誌	10 21.7%	12 26.1%	13 28.3%	11 23.9%	46 100%	2.962	0.397
有設計象徵商圈之識別標誌	182 28.0%	212 32.6%	147 22.6%	109 16.8%	15.7 100%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

資料來源：本研究整理

由表 4.19 得知

在 α 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.397，未達顯著水準，表示商圈識別標誌設計對經營業者經營策略無關係存在。

4.5.11 商圈舉辦大型宣傳活動與經營業者經營策略之關係

商圈舉辦大型宣傳活動乃希望能藉由整體性大型活動來宣傳商圈特色，為瞭解商圈舉辦大型宣傳活動與經營業者經營策略之關係，本研究以卡方檢定作進一步分析，其結果如表 4.20 所示：

表 4.20 商圈舉辦大型宣傳活動與經營業者經營策略之關係

次數/百分比	防禦者策略	前瞻者策略	分析者策略	反應者策略	總計	卡方值	p 值
無舉辦大型宣傳活動	23 25.0%	39 42.4%	18 19.6%	12 13.0%	92 100%	5.165	0.160
有舉辦大型宣傳活動	169 28.0%	185 30.6%	142 23.5%	108 17.9%	604 100%		
總和	192 27.6%	224 32.2%	160 23.0%	120 17.2%	696 100%		

資料來源：本研究整理

由表 4.20 得知：

在 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.160，未達顯著水準，此表示商圈舉辦大型宣傳活動對經營業者經營策略無顯著關係存在。

綜合以上各節分析可知：

不同性別商圈經營業者所採行經營策略有顯著差異性存在，男性經營者以採用前瞻者策略較多，而女性經營者採用防禦者策略較多。

不同年齡商圈經營業者所採行經營策略有顯著差異性存在，30 歲至 40 歲經營者採用前瞻者策略較多，而年齡 41 歲至 50 歲經營者採用防禦者策略較多，年齡為 51 歲以上經營者其經營策略採用分析者策略較多。

不同學歷商圈經營業者所採行經營策略有顯著差異性存在，學歷愈高者有趨向於前瞻者策略之情形，大學以上學歷最明顯，學歷愈低者愈傾向於反應者策略。

不同企業類型之商店經營業者所採行經營策略有顯著差異性存在，企業類型為獨資者採用前瞻者策略較多，其次合夥者採用防禦者策略較多。

不同資本額之商店經營業者所採行經營策略有顯著差異性存在，低

資本額 100 萬元以下其採用前瞻者策略較多，而資本額 100 萬元以上商店反而採用反應者經營策略較多。

不同商圈特色之商店經營業者所採行經營策略有顯著差異性存在，都市行商圈採行防禦者策略較多，其餘區域型商圈、特色型商圈及新興型商圈均以採行前瞻者策略較多。

商圈更新再造推展活動中『商圈舉辦訓練課程』、『舉辦參訪觀摩學習』、『對消費者消費行為調查』、『對經營業者個別輔導』及『輔導單位規劃特色商品』等活動與經營業者經營策略有顯著相關，其餘『商圈自治組織』、『公共設施之改善』、『環境美化改善』、『導覽系統之編輯』、『商圈識別標誌之設計』及『舉辦大型宣傳活動』等各項推展活動與經營業者經營策略無顯著相關。

第五章 商圈更新再造對商圈業者經營績效之影響

為瞭解商圈更新再造前與更新再造後經營績效之差異，本研究將問卷調查資料整理分析，擬從下面四個方向進行分析（一）商圈更新再造對經營績效之影響（二）不同商圈業者其經營績效之差異（三）不同商店經營背景其經營績效之差異（四）不同經營策略其經營績效之差異。本研究中有關經營績效之分析，主要從財務面績效、顧客面績效、內部流程面績效及學習成長面績效等四個構面做進一步探討。茲分述如下：

5.1 商圈更新再造與商圈業者經營績效之關係

為瞭解商圈更新再造所推展的各項活動對經營績效之影響力，分別從商圈更新再造推展活動組織訓練、營運管理及行銷推廣等三個構面與經營績效關係做進一步探討，茲說明如下：

5.1.1 商圈更新再造前後經營績效之比較

本研究將問卷調查資料整理後，有關商圈更新再造推展前、後經營績效之比較，如表 5.1 所示：

表 5.1 商圈更新再造前與更新再造後經營績效之比較

構面	編號	問題	經營績效次數分布百分比(%)				
			退步 > 5%	退步 5%	進步 < 5%	5% 進步 < 10%	進步 10%
財務面	01	年營業額	0	1.0	36.1	50.9	12.0
	02	節省管銷費用	0	1.3	26.0	70.8	1.9
	03	營業毛利	0	1.5	32.9	53.5	12.1
	04	營業淨利	0	1.1	41.4	36.7	20.8
	05	平均每年投資報酬率	0	0	50.7	46.6	2.7
顧客面	06	顧客人數	0	12.2	35.6	50.8	1.4
	07	顧客延續率	0	6.0	29.3	52.6	12.1
	08	新顧客增加率	0	23.6	46.0	18.6	11.8
	09	顧客每次消費金額	0	18.1	51.4	19.9	10.6
	10	顧客滿意度	0	2.0	49.1	37.1	11.8
內部流程面	11	顧客等待服務時間	0	1.4	46.0	46.3	6.3
	12	顧客對本店服務品質 抱怨次數	0	0	42.5	55.2	2.3
	13	售後服務的滿意	0	0.6	55.8	25.6	18.0
	14	商品退貨或更換比率	0	0.6	58.2	29.8	11.4
	15	退貨或更換的回應速度	0	1.6	51.0	42.1	5.3
學習成長面	16	員工對本店滿意度	0	1.0	26.3	70.8	1.9
	17	員工對本店向心力	0	1.0	36.1	50.9	12.0
	18	員工生產力	0	1.3	41.4	36.5	20.8
	19	員工提出建言的比率	0	0	50.7	46.6	2.7
	20	採納員工建言的比率	0	0.6	54.7	38.2	6.5

資料來源：本研究整理

由表 5.1 可看出，商圈更新再造前與商圈更新再造後商圈經營業者在財務面、顧客面、內部流程面、學習成長面等四個構面經營績效之差異：

1. 在財務面經營績效方面：有 98%以上受訪者認為在財務面績效上有進步，大部分受訪者（佔 70.8%）在節省管銷費用進步（約 5%至 10%）比較明顯，有 20.8%受訪者認為營業淨利進步 10%以上。

2. 在顧客面績效方面：顧客面績效進步比率小，其中尤以 23.6%受訪者在新顧客增加率認為有退步之狀況，值得注意。
3. 內部流程面績效方面：亦有 98%以上受訪者認為在內部流程面績效上有進步，但進步情形大部分約在 5%以內。
4. 學習成長面績效方面：98.5%以上受訪者認為在學習成長面績效有進步，其中以 70.8%受訪者在員工滿意度上進步 5%至 10%比較明顯，以及有 20.8%受訪者認為員工生產力進步 10%以上。

5.1.2 商圈更新再造推展活動與經營績效之關係

為瞭解商圈更新再造推展活動與經營績效之關係，本研究以商圈更新再造所推展活動三構面與經營績效衡量四構面做相關分析，表 5.2 所示

表 5.2 商圈更新再造推展活動與經營績效構面相關分析

研究構面	組織訓練		營運管理		行銷推廣	
	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
財務面績效	0.067	0.163	0.161	0.001**	0.103	0.032*
顧客面績效	0.079	0.102	0.211	0.000***	0.117	0.032*
內部流程面績效	0.004	0.930	0.080	0.097	0.019	0.691
學習成長面績效	0.072	0.132	0.077	0.111	0.099	0.039*

*表示 p 值 < 0.05 **表示 p 值 < 0.01 ***表示 p 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 5.2 得知

1. 商圈更新再造組織訓練與經營績效各構面無相關；商圈更新再造推展活動與內部流程面績效無相關。
2. 商圈更新再造推展活動中之營運管理與商圈經營業者之財務面績效有非常顯著相關性，而與顧客面績效有極顯著相關性。

3. 商圈更新再造推展活動中之行銷推廣構面與財務面績效、顧客面績效、學習成長面績效有顯著相關性。

為瞭解商圈更新再造推展之哪些活動與經營績效有相關，再以前述具有顯著相關性之營運管理構面、行銷推廣構面各推廣活動與財務面績效、顧客面績效、學習成長面績效構面做相關分析，整理得表 5.3

表 5.3 商圈更新再造推展活動與經營績效相關分析

研究構面與推廣活動		財務面績效	顧客面績效	學習成長面績效	
營運管理	進行道路交通及公共設施之規劃	Pearson 相關	0.270	0.012	-----
		p 值	0.000***	0.790	-----
	推動環境改善	Pearson 相關	0.175	0.210	-----
		p 值	0.000***	0.000***	-----
	施以商圈業者個別輔導	Pearson 相關	0.103	0.098	-----
		p 值	0.011*	0.019*	-----
行銷推廣	商圈業者推出特色商品	Pearson 相關	0.268	0.010	0.251
		p 值	0.000***	0.770	0.000***
	設計商圈識別標誌	Pearson 相關	0.275	0.046	0.259
		p 值	0.000***	0.237	0.000***
	商圈舉辦大型宣傳活動	Pearson 相關	0.101	0.096	0.098
		p 值	0.010*	0.017*	0.016*

*表示 p 值 < 0.05 **表示 p 值 < 0.01 ***表示 p 值 < 0.001 -----表示無相關

資料來源：本研究整理

由表 5.3 得知：

1. 營運管理推展活動與財務面績效在 A.進行道路交通及公共設施之規劃 B.推動環境改善 C.施以商圈業者個別輔導等三項有相關性。
2. 營運管理推展活動與顧客面績效在 A.推動環境改善 B.施以商圈業者個別輔導等兩項有相關性。
3. 行銷推廣推展活動與財務面績效在 A.商圈業者推出特色商品 B.設計商圈識別標誌 C.商圈舉辦大型宣傳活動等三項有相關性。

4. 行銷推廣構面所推展活動僅商圈舉辦大型宣傳活動一項與顧客面績效有相關性。
5. 行銷推廣所推展活動與學習成長面績效在 A. 商圈業者推出特色商品 B. 設計商圈識別標誌 C. 商圈舉辦大型宣傳活動等三項有相關性。

5.2 比較不同商圈經營業者經營績效之差異

為瞭解不同背景之商圈經營業者其經營績效之差異，本研究分別從性別、年齡、學歷三方面進行分析如下：

5.2.1 不同性別商圈經營業者其經營績效之差異

為瞭解不同性別之商圈經營業者其經營績效是否有差異性存在，透過 t 檢定方式，分別從財務面、顧客面、內部流程面及學習成長面等四個構面做進一步分析其結果如表 5.4

表 5.4 不同性別經營業者經營績效之分析

經營績效	男		女		t 值	p 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
財務面績效	3.659	0.419	4.061	0.546	-6.042	0.000***
顧客面績效	3.404	0.656	3.428	0.324	-0.509	0.611
內部流程面績效	3.553	0.472	3.644	0.368	-1.587	0.113
學習成長面績效	3.626	0.401	3.900	0.468	-4.781	0.000***

***表示 P 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 5.4 得知：

1. 不同性別之經營業者在財務面績效達極顯著水準，女性經營業者經營績效進步約 5%至 10%之間，男性經營業者經營績效進步在 5%以下。
2. 不同性別之經營業者在學習成長面績效達極顯著水準，女性、男性經營業者經營績效進步範圍均在 5%以下，但以女性經營績效較高。

5.2.2 不同年齡經營業者經營績效之差異

為瞭解不同年齡之商圈經營業者其經營績效是否有差異性存在，在財

務面、顧客面、內部流程面及學習成長面的差異情形透過單因子變異數分析及雪費多重檢定方式，做進一步分析其結果如表 5.5

表 5.5 不同年齡經營業者經營績效之差異

經營績效	年齡別	平均數	F 值	P 值	多重比較 (Scheffe 檢定)
財務面績效	(1)30 歲—40 歲	3.543	20.443	0.000***	(2)>(1)
	(2)41 歲—50 歲	3.773			
	(3)51 歲以上	3.756			
顧客面績效	(1)30 歲—40 歲	3.194	21.265	0.000***	(2)>(1),(3)>(1)
	(2)41 歲—50 歲	3.487			
	(3)51 歲以上	3.407			
內部流程面績效	(1)30 歲—40 歲	3.421	17.648	0.000***	(2)>(1)
	(2)41 歲—50 歲	3.637			
	(3)51 歲以上	3.444			
學習成長面績效	(1)30 歲—40 歲	3.495	24.350	0.000***	(2)>(1) ,(3)>(1)
	(2)41 歲—50 歲	3.724			
	(3)51 歲以上	3.748			

***表示 P 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 5.5 得知：在財務面、顧客面、內部流程面及學習成長面經營績效在 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.000，均達極顯著水準。

1. 財務面績效方面：表示不同年齡之受訪者在財務面績效有差異性存在。以雪費多重檢定結果受訪者年齡『41 歲—50 歲』之財務面績效高於受訪者年齡『30 歲—40 歲』之財務面績效。
2. 顧客面績效方面：表示不同年齡之受訪者在顧客面績效有差異性存在。以雪費多重檢定結果受訪者年齡『41 歲—50 歲』之顧客面績效高於受訪者年齡『30 歲—40 歲』之顧客面績效，受訪者年齡『51 歲以上』之顧客面績效高於受訪者年齡『30 歲—40 歲』之顧客面績效。
3. 內部流程面績效方面：表示不同年齡之受訪者在內部流程面績效有差

異性存在。以雪費多重檢定結果受訪者年齡『41 歲—50 歲』之內部流程面績效高於受訪者年齡『30 歲—40 歲』之內部流程面績效。

4. 學習成長面績效方面：表示不同年齡之受訪者在學習成長面績效有差異性存在。以雪費多重檢定結果受訪者年齡『41 歲—50 歲』之學習成長面績效高於受訪者年齡『30 歲—40 歲』之學習成長面績效，受訪者年齡『51 歲以上』之學習成長面績效高於受訪者年齡『30 歲—40 歲』之學習成長面績效。

5.2.3 不同學歷經營業者經營績效之差異

為瞭解不同學歷之商圈經營者其經營績效是否有差異性存在，本研究將調查結果透過單因子變異數分析及雪費多重檢定方式，來瞭解在財務面、顧客面、內部流程面及學習成長面的差異情形，彙整如表 5.6

表 5.6 不同學歷經營業者經營績效之差異

經營績效	學歷別	平均數	F 值	P 值	多重比較 (Scheffe 檢定)
財務面績效	(1)高中、高職	3.539	13.067	0.000***	(3)>(1),(3)>(2)
	(2)專科	3.627			
	(3)大學以上	3.774			
顧客面績效	(1)高中、高職	3.169	27.995	0.000***	(3)>(1),(3)>(2)
	(2)專科	3.2263			
	(3)大學以上	3.5593			
內部流程面績效	(1)高中、高職	3.372	22.287	0.000***	(3)>(1),(3)>(2)
	(2)專科	3.455			
	(3)大學以上	3.662			
學習成長面績效	(1)高中、高職	3.545	16.748	0.000***	(3)>(2)
	(2)專科	3.556			
	(3)大學以上	3.773			

***表示 P 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 5.6 得知

1. 財務面績效方面：在 α 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.000，達極顯著水準，表示不同學歷之受訪者在財務面績效有差異性存在。以雪費多重檢定結果受訪者學歷『大學以上』之財務面績效高於受訪者學歷『高中、高職』之財務面績效，受訪者學歷『大學以上』之財務面績效高於受訪者學歷『專科』之財務面績效。
2. 顧客面績效方面：在 α 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.000，達極顯著水準，表示不同學歷之受訪者在顧客面績效有差異性存在。以雪費多重檢定結果受訪者學歷『大學以上』之顧客面績效高於受訪者學歷『高中、高職』之顧客面績效，受訪者學歷『大學以上』之顧客面績效高於受訪者學歷『專科』之顧客面績效。
3. 內部流程面績效方面：在 α 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.000，達極顯著水準，表示不同學歷之受訪者在內部流程面績效有差異性存在。以雪費多重檢定結果受訪者學歷『大學以上』之內部流程面績效高於受訪者學歷『高中、高職』之內部流程面績效，受訪者學歷『大學以上』之內部流程面績效高於受訪者學歷『專科』之內部流程面績效。
4. 學習成長面績效方面：在 α 值 0.05 顯著水準之下，P 值為 0.000，達極顯著水準，表示不同學歷之受訪者在學習成長面績效有差異性存在。以雪費多重檢定結果受訪者學歷『大學以上』之學習成長面績效高於受訪者學歷『專科』之學習成長面績效。

5.3 比較不同商店背景經營業者其經營績效之差異

為瞭解不同商店經營背景經營業者經營績效之差異，本節將從企業類型、資本額、商圈特色三方面做進一步分析：

5.3.1 不同企業類型之商店經營績效之差異

由研究樣本顯示，商圈企業經營類型僅有獨資、合夥二種類型，本研究從獨資、合夥類型企業與經營績效作 t 檢定，整理得表 5.7

表 5.7 不同企業類型經營者之經營績效分析

經營績效	獨資		合夥		t 值	p 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
財務面績效	3.704	0.452	3.629	0.406	0.867	0.386
顧客面績效	3.395	0.639	3.679	0.239	-5.498	0.000***
內部流程面績效	3.564	0.460	3.543	0.533	0.231	0.817
學習成長面績效	3.656	0.418	3.600	0.377	0.701	0.483

***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

由表 5.7 得知：

1. 商圈經營企業類型為獨資事業與合夥事業之經營績效，在財務面績效、內部流程面績效及學習成長面績效無顯著差異，僅在顧客面績效有極顯著差異存在，合夥企業類型顧客面績效高於獨資企業類型顧客面績效。
2. 商圈企業經營可能比較適合以合夥之型態經營。

5.3.2 不同資本額之商店經營績效之差異

商圈企業經營資本額以資本額 100 萬元以下、資本額 100 萬元以上 1000 萬元以下居多，本研究僅從此兩類型資本額與經營績效作 t 檢定，整理得表 5.8

表 5.8 不同企業資本額經營者之經營績效分析

經營績效	資本額 100 萬元以下		資本額 100 萬元以上 1000 萬元以下		t 值	p 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
財務面績效	3.7160	0.4454	3.4462	0.4622	3.668	0.000***
顧客面績效	3.4033	0.6411	3.4615	0.3924	-0.860	0.394
內部流程面 績效	3.5610	0.4726	3.5897	0.2337	-0.688	0.494
學習成長面 績效	3.6645	0.4101	3.4769	0.4782	2.749	0.006**

表示 P 值 < 0.01 *表示 P 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 5.8 得知：

1. 商圈經營企業資本額為 100 萬元以下與 100 萬元以上 1000 萬元以下之經營績效，在顧客面績效、內部流程面績效無顯著差異，而在財務面績效、學習成長面績效有非常顯著差異存在。
2. 資本額為 100 萬元以下企業類型在財務面績效、學習成長面績效均高於 100 萬元以上 1000 萬元以下企業類型之經營績效。
3. 商圈企業經營可能比較適合以資本額 100 萬元以下之型態經營。

5.3.3 不同商圈特色之商店經營績效之差異

為瞭解商圈特色類別與商店經營績效之差異，以商圈特色類別與經營績效作單因子變異數分析，整理得表 5.9

表 5.9 不同商圈特色類別經營者之經營績效分析

商 圈 特 色	財務面績效		顧客面績效		內部流程面績效		學習成長面績效	
	平均數	p 值	平均數	p 值	平均數	p 值	平均數	p 值
都市型商圈	3.641	0.102	3.373	0.660	3.523	0.324	3.585	0.061
區域型商圈	3.732		3.430		3.582		3.681	
特色型商圈	3.751		3.444		3.608		3.713	
新興型商圈	3.682		3.381		3.540		3.640	

資料來源：本研究整理

由表 5.9 得知，p 值大於 0.05 未達顯著水準，所以商圈特色類別在經營績效上並無差異。

5.4 分析商圈經營業者經營策略與經營績效之關係

此部份擬針對財務面、顧客面、內部流程面及學習成長面等四個構面來探討不同經營策略其經營績效之差異。首先利用單因子變異數分析檢定其在上述四構面之經營績效是否有顯著差異；若具有顯著性差異存在再以雪費（Scheffe）方法以比較其在經營績效上的差異情況。茲分述如下：

5.4.1 不同經營策略者財務面經營績效之差異分析

本研究為瞭解全部受訪者所採行經營策略其在財務面績效差異情形，商圈業者以採行之經營策略為自變數，而以財務面經營績效為依變數做單因子變異數分析並以雪費多重比較檢定，做進一步分析，其結果如表 5.10 所示。

表 5.10 不同經營策略者財務面經營績效之差異

經營策略類型	財務面經營績效 平均數	F 值	p 值	多重比較 (Scheffe 檢定) p 值				備註
				防禦者 (1)	前瞻者 (2)	分析者 (3)	反應者 (4)	
防禦者	3.640	10.524	0.000***	-----	0.017*	0.026*	0.320	(2)>(1) (3)>(1)
前瞻者	3.779			0.017*	-----	1.000	0.000***	(2)>(1) (2)>(4)
分析者	3.784			0.026*	1.000	-----	0.000***	(3)>(4)
反應者	3.543			0.320	0.000***	0.000***	-----	(2)>(4) (3)>(4)

*表示 P 值 < 0.05 **表示 P 值 < 0.01 ***表示 P 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 5.10 得知

1. P 值小於 0.001，達極顯著水準，此表示不同經營策略者在財務面經營績效具有極顯著性差異存在。亦即，『防禦者策略』與『前瞻者策略』、『防禦者策略』與『分析者策略』、『前瞻者策略』與『反應者策略』及『分析者策略』與『反應者策略』間之財務面經營績效有顯著差異。
 - a. 受訪之經營業者其採行『前瞻者策略』之財務面經營績效，高於採行『防禦者策略』之財務面經營績效。
 - b. 受訪之經營業者其採行『分析者策略』之財務面經營績效，高於採行『防禦者策略』之財務面經營績效。
 - c. 受訪之經營業者其採行『前瞻者策略』之財務面經營績效，高於採行『反應者策略』之財務面經營績效。
 - d. 受訪之經營業者其採行『分析者策略』之財務面經營績效，高於採行『反應者策略』之財務面經營績效。
2. 由上可知，受訪之經營業者其採行『前瞻者策略』或『分析者策略』有較高的財務面經營績效。

5.4.2 不同經營策略者顧客面經營績效之差異分析

為瞭解全部受訪者所採行經營策略類型其在顧客面績效差異情形，以所採行經營策略為自變數、顧客面經營績效為依變數做單因子變異數分析及雪費多重比較檢定，整理得表 5.11

表 5.11 不同經營策略者顧客面經營績效之差異

經營策略類型	顧客面經營績效平均數	F 值	p 值	多重比較 (Scheffe 檢定) p 值				備註
				(1)防禦者策略	(2)前瞻者策略	(3)分析者策略	(4)反應者策略	
防禦者策略	3.328	10.405	0.000***	-----	0.000***	1.000	0.968	(2)>(1)
前瞻者策略	3.596			0.000***	-----	0.000***	0.000***	(2)>(1) (2)>(3) (2)>(4)
分析者策略	3.323			1.000	0.000***	-----	0.982	(2)>(3)
反應者策略	3.292			0.968	0.000***	0.982	-----	(2)>(4)

***表示 P 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 5.11 得知

1. P 值小於 0.001 達極顯著水準，所以不同經營策略者其顧客面經營績效具有極顯著性差異存在。亦即，『防禦者策略』與『前瞻者策略』、『前瞻者策略』與『分析者策略』及『前瞻者策略』與『反應者策略』間之顧客面經營績效有顯著差異。
 - a. 受訪之經營業者其採行『前瞻者策略』之顧客面經營績效，高於採行『防禦者策略』顧客面經營績效。

- b. 受訪之經營業者其採行『前瞻者策略』之顧客面經營績效，高於採行『分析者策略』顧客面經營績效。
 - c. 受訪之經營業者其採行『前瞻者策略』之顧客面經營績效，高於採行『反應者策略』顧客面經營績效。
2. 由上可知，受訪者採行『前瞻者策略』有較高的顧客面經營績效。

5.4.3 不同經營策略者內部流程面經營績效之差異分析

為瞭解全部受訪者所採行經營策略類型其在內部流程面績效差異情形，以所採行經營策略為自變數、內部流程面經營績效為依變數做單因子變異數分析及雪費多重比較檢定，整理得表 5.12

表 5.12 不同經營策略者內部流程面經營績效之差異

經營策略類型	內部流程面經營績效平均數	F 值	p 值	多重比較 (Scheffe 檢定) p 值				備註
				(1)防禦者策略	(2)前瞻者策略	(3)分析者策略	(4)反應者策略	
防禦者策略	3.514	18.574	0.000***	-----	0.905	0.000***	0.139	(3)>(1)
前瞻者策略	3.546			0.905	-----	0.000***	0.025*	(3)>(2) (2)>(4)
分析者策略	3.773			0.000***	0.000***	-----	0.000***	(3)>(1) (3)>(2) (3)>(4)
反應者策略	3.392			0.139	0.025*	0.000***	-----	(3)>(4)

*表示 P 值 < 0.05 **表示 P 值 < 0.01 ***表示 P 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 5.12 得知

1. P 值小於 0.001 達極顯著水準，所以不同經營策略者其內部流程面經營績效具有極顯著性差異存在。亦即，『防禦者策略』與『分析者策略』、『前瞻者策略』與『分析者策略』、『前瞻者策略』與『反應者策略』及『分析者策略』與『反應者策略』間之內部流程面經營績效有顯著差異。
 - a. 受訪之經營業者其採行『分析者策略』之內部流程面經營績效，高於採行『防禦者策略』內部流程面經營績效。
 - b. 受訪之經營業者其採行『分析者策略』之內部流程面經營績效，高於採行『前瞻者策略』內部流程面經營績效。
 - c. 受訪之經營業者其採行『前瞻者策略』之內部流程面經營績效，高於採行『反應者策略』內部流程面經營績效。
 - d. 受訪之經營業者其採行『分析者策略』之內部流程面經營績效，高於採行『反應者策略』內部流程面經營績效。
2. 由上可知，受訪者採行『分析者策略』有較高的內部流程面經營績效。

5.4.4 不同經營策略者學習成長面經營績效之差異分析

為瞭解全部受訪者所採行經營策略類型其在學習成長面績效差異情形，以所採行經營策略為自變數、學習成長面經營績為依變數做單因子變異數分析及雪費多重比較檢定，整理得表 5.13

表 5.13 不同經營策略者學習成長面經營績效之差異

經營策略	學習成長面 績效平均數	F 值	p 值	多重比較 (Scheffe 檢定) p 值				備註
				(1)防禦者 策略	(2)前瞻者 策略	(3)分析者 策略	(4)反應者 策略	
防禦者策略	3.597	6.384	0.000***	-----	0.245	0.006**	0.941	(3)>(1)
前瞻者策略	3.680			0.245	-----	0.401	0.119	
分析者策略	3.753			0.006**	0.401	-----	0.003**	(3)>(1) (3)>(4)
反應者策略	3.567			0.941	0.119	0.003**	-----	(3)>(4)

表示 P 值 < 0.01 *表示 P 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 5.13 得知

1. P 值小於 0.001 達極顯著水準，所以不同經營策略者其學習成長面經營績效具有極顯著性差異存在。其中，『防禦者策略』與『分析者策略』及『分析者策略』與『反應者策略』間之學習成長面經營績效有顯著差異。
 - a. 受訪之經營業者其採行『分析者策略』之學習成長面經營績效，高於採行『防禦者策略』之學習成長面經營經營績效。
 - b. 受訪之經營業者其採行『分析者策略』之學習成長面經營績

效，高於採行『反應者策略』之學習成長面經營經營績效。

2. 由上可知，受訪者採行『分析者策略』有較高的學習成長面經營績效。

5.4.5 不同經營策略者整體經營績效之差異分析

為瞭解全部受訪者所採行經營策略類型其在整體經營績效差異情形，以所採行經營策略為自變數、整體經營績效為依變數做單因子變異數分析及雪費多重比較檢定，整理得表 5.14

表 5.14 不同經營策略之整體經營績效差異

經營策略類型	整體經營績效平均數	F 值	p 值	多重比較 (Scheffe 檢定) p 值				備註
				(1)防禦者策略	(2)前瞻者策略	(3)分析者策略	(4)反應者策略	
防禦者策略	3.520	11.102	0.000***	-----	0.007**	0.010*	0.463	(2)>(1) (3)>(1)
前瞻者策略	3.650			0.007**	-----	0.998	0.000***	(2)>(1) (2)>(4)
分析者策略	3.658			0.010**	0.998	-----	0.000***	(3)>(1) (3)>(4)
反應者策略	3.448			0.463	0.000***	0.000***	-----	(2)>(4) (3)>(4)

*表示 P 值 < 0.05 **表示 P 值 < 0.01 ***表示 P 值 < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 5.14 得知

1. P 值小於 0.001 達極顯著水準，所以不同經營策略者其整體經營績效具有極顯著性差異存在。
2. 其中，『防禦者策略』與『前瞻者策略』、『防禦者策略』與『分析者策略』、『前瞻者策略』與『反應者策略』及『分析者策略』與『反應者策略』間之經營績效有顯著差異。
 - a. 受訪之經營業者其採行『前瞻者策略』之整體經營績效，高於採行『防禦者策略』之整體經營績效。
 - b. 受訪之經營業者其採行『分析者策略』之整體經營績效，高於採行『防禦者策略』之整體經營績效。
 - c. 受訪之經營業者其採行『前瞻者策略』之整體經營績效，高於採行『反應者策略』之整體經營績效。
 - d. 受訪之經營業者其採行『分析者策略』之整體經營績效，高於採行『反應者策略』之整體經營績效。
3. 由上可知，商圈經營者採行『前瞻者策略』或『分析者策略』有較高的整體經營績效。

綜合以上各節分析可知：

商圈更新再造推展活動當中影響商圈經營業者經營績效者有以下六項：(1)進行道路交通及公共設施之規劃。(2)推動環境改善。(3)施以商圈業者個別輔導。(4)商圈業者推出特色商品。(5)設計商圈識別標誌。(6)商圈舉辦大型宣傳活動。

不同性別商圈經營業者其經營績效有顯著差異性存在，女性經營績效較男性經營績效為高。

不同年齡商圈經營業者其經營績效有顯著差異性存在，而年齡 41 歲

至 50 歲經營者經營績效較高。

不同學歷商圈經營業者其經營績效有顯著差異性存在，大學以上學歷經營績效最高。

不同企業類型之商店經營業者其經營績效有顯著差異性存在，企業類型為獨資者其經營績效較高。

不同資本額之商店經營業者其經營績效有顯著差異性存在，低資本額 100 萬元以下者其經營績效較高。

不同商圈特色之商店經營業者其經營績效無顯著差異性存在。

商圈經營業者宜採行『前瞻者策略』或『分析者策略』以獲得較高之經營績效。

第六章 結論與建議

商圈更新再造是一個繁複的過程，除政策釐定、輔導規劃、商圈業者經營管理之輔導外，更需考慮各層面間的關聯性。商圈更新再造推展活動是否符合商圈業者之需求、是否提昇商圈業者之經營績效、是否影響商圈業者之經營策略，以及如何透過商圈更新再造來提昇傳統商圈的競爭力等問題，不但是政府相關單位及商圈經營業者非常關心的問題，同時也是本研究主要探討的內容。

本研究針對上述問題做進一步的分析，並獲得一些具體的成果，茲說明如下：

6.1 主要研究成果

本研究的主要研究成果可從為商圈更新再造推展活動方面、經營績效衡量方面、商圈更新再造與經營策略之關係、商圈更新再造與經營績效之關係及經營策略與經營績效之關係等五方面加以說明，分述如下：

1. 商圈業者對商圈更新再造推展活動之滿意度方面

經濟部所規劃輔導推動商圈更新再造所推展十一項活動當中，受訪之商圈經營業者對推展活動的滿意度方面，認為偏向滿意（滿意與非常滿意）的比率遠高於不滿意（不滿意與非常不滿意）的比率。

整體而言商圈更新再造推展活動可謂之符合商圈業者需求。尤其在公共設施規劃、進行消費行為調查、規劃特色商品及設計商圈識別標誌等方面滿意度較高，然而在商圈舉辦不定期訓練課程工作、對個別業者之輔導等二項推展活動上，商圈經營業者普遍認為有再加強推行之必要（參見第四章第 4.2 節）。

2. 經營績效衡量方面

本研究對經營績效之衡量係以 Kaplan 與 Norton 兩位學者所提出平衡計分卡之觀念為基礎，分別從財務面、顧客面、內部流程面、學習成長面等四構面，設計商圈更新再造經營績效衡量指標，此經營績效衡量指標可提供政府相關單位考核之參考（參見表 3.4）。

3. 商圈更新再造與經營策略之關係方面

- (1) 受訪之商圈業者認為(a)商圈舉辦經營訓練課程。(b)商圈舉辦參訪觀摩學習。(c)商圈針對消費者做消費行為調查。(d)施以商圈業者個別輔導。(e)商圈業者推出特色商品等五項推展活動會影響其對經營策略之選擇(參見 4.5 節)。
- (2) 商圈更新再造後不同性別商圈經營業者所採行經營策略有顯著差異性存在，其中，男性經營者以採用前瞻者策略較多，而女性經營者採用防禦者策略較多(參見 4.3 節)。
- (3) 商圈更新再造後不同年齡商圈經營業者所採行經營策略有顯著差異性存在，其中，30 歲至 40 歲經營者採用前瞻者策略較多，而年齡 41 歲至 50 歲經營者採用防禦者策略較多，年齡為 51 歲以上經營者其經營策略採用分析者策略較多(參見 4.3 節)。
- (4) 商圈更新再造後不同學歷商圈經營業者所採行經營策略有顯著差異性存在，其中，學歷愈高者有趨向於前瞻者策略之情形，大學以上學歷最明顯，學歷愈低者愈傾向於反應者策略(參見 4.3 節)。
- (5) 商圈更新再造後不同企業類型之商店經營業者所採行經營策略有顯著差異性存在，其中，企業類型為獨資者採用前瞻者策略較多，

其次合夥者採用防禦者策略較多(參見 4.4 節)。

- (6) 商圈更新再造後不同資本額之商店經營業者所採行經營策略有顯著差異性存在，其中，低資本額 100 萬元以下其採用前瞻者策略較多，而資本額 100 萬元以上商店反而採用反應者經營策略較多(參見 4.4 節)。
- (7) 商圈更新再造後不同商圈特色之商店經營業者所採行經營策略有顯著差異性存在，其中，都市行商圈採行防禦者策略較多，其餘區域型商圈、特色型商圈及新興型商圈均以採行前瞻者策略較多(參見 4.4 節)。

4. 商圈更新再造與經營績效之關係方面

- (1) 受訪之商圈業者認為 (a)進行道路交通及公共設施之規劃(b)推動環境改善(b)施以商圈業者個別輔導(d)商圈業者推出特色商品(e)設計商圈識別標誌(f)商圈舉辦大型宣傳活動等六項商圈更新再造推展活動會影響其經營績效(參見 5.1 節)。
- (2) 商圈更新再造後不同性別商圈經營業者其經營績效有顯著差異性存在，其中，女性經營績效較男性經營績效為高(參見 5.2 節)。
- (3) 商圈更新再造後不同年齡商圈經營業者其經營績效有顯著差異性存在，其中，年齡 41 歲至 50 歲經營者經營績效較高(參見 5.2 節)。
- (4) 商圈更新再造後不同學歷商圈經營業者其經營績效有顯著差異性存在，其中，大學以上學歷經營績效最高 (參見 5.2 節)。
- (5) 商圈更新再造後不同企業類型之商店經營業者其經營績效有顯著差異性存在，其中，企業類型為獨資者其經營績效較高(參見 5.3 節)。

5. 經營策略與經營績效之關係方面

採用不同經營策略之商圈經營業者在財務面績效、顧客面績效、內部流程面績效及學習成長面績效上均有顯著性差異存在，其中採行『前瞻者策略』或『分析者策略』有較高的財務面經營績效，採行『前瞻者策略』有較高顧客面績效，採行『分析者策略』有較高內部流程面績效與學習成長面績效（參見 5.4 節）。

6.2 建議

1.對商圈經營業者的建議

根據本研究結果顯示，將近 95 % 商圈業者其資本額在新台幣 100 萬元以下，由此可知傳統商圈係屬於低資本額企業，在企業之經營方面較難建立規模經濟之進入障礙，因此，商圈業者應朝向產品差異化之經營策略（如服務態度、產品特色）以創造競爭之優勢。

2.對後續研究的建議：

商圈更新再造推展活動對經營績效各構面之相關係數未達 0.70 高度相關之程度，其影響力不具體明顯，可能有其他重要影響因素存在，而此重要因素為何？值得後續繼續研究。

參考文獻

一、英文部分

1. Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K.M.(1996), "Strategic Human Resource Management". Texas: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
2. Beard,J.G.&Mounir R.(1980), Measuring Leisure Satisfaction ,Journal of Leisure Research,12,PP.20-33.
3. C.Y.Woo, G. Wilard(1983), "Performance Representation in Business Police Research : Pdiscussion and Recommendation." Paper presented at the 43rd Annual Nation Meetings of the "Academy of Management".
4. Chrisman, J.J. & Boulton, W. K.(1988), "Toward a system for classifying business strategies", Academy of Management Review, vol.13, No3, pp.413-428.
5. Conant J. S. Mokwa M. P. & Varadarajan P. R.(1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies And Organizational Performance." A Multiple Measures-Based Study, Strategic Management Journal, 11(5), pp.365-383.
6. Danny Miller(1982), "The Correlates of Enterprenurship in Three Types of Firm." Management Science, Vol29, Jan ,p770-791.
7. Eccles, Robert G. & Philip J. Pyburn(1992), "Creation a comprehensive System to Measure Performance",Management Accounting, October,pp.41-44.

8. Guest, D. E. (1990), "Human Resource Management and the American Dream", Journal of Management Studies, vol.27, no.4, July,pp.377-397.
9. Hambrick, D. C., (1980), "Operational the Concept of Business-Level Strategy in Research", Academy of Management Review, vol.5, no,4, pp.567-575
10. Hill, C.W.L. & Jones, G. R. (1992), Strategic Management Theory, Boston, M. A. Houghton Mifflin Co..
11. Hofer, C. W. & Schendel, D. E. (1978), "Strategy formulation: analytical concepts", Minnesota: West.
12. Hoffecker, John & Charles Goldenberg(1994), "Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures", Cost Management, Fall ,p96.
13. John Y. Lee(1987), "Managerial Accounting Changes for the 1990s", California, Mckay Business Systems, pp70-72.
14. Kaplan, R. S. & D. P. Norton(1996), "The Balanced Scorecard : Translation Strategy Into Action", Harvard Business School Press.
15. Kaplan, R. S. & D. P. Norton(1992), "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Jan-Feb, pp.71-79.
16. Kaplan, R. S. & D. P. Norton(1996), "Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System", Harvard Business Review, Jan-Feb, pp.75-85.

17. Mahoney & Pandian. (1992), "The Resource-Base view, within the conversation for Strategic Management", Strategic Management Journal, vol.13, pp 363-380.
18. Miles, R. E. & Snow, C.C. (1984)"Designing strategic human resources systems", Organizational Dynamics, Summer, vol.13, No.1, pp.36-52.
19. Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978)"Organizational strategy, structure, and process", New York: McGraw-Hill.
20. Miles, Raymond E. & Snow, Charles C., 1978, Organizational Strategy, Structure And Process, Mc Graw-Hill, New York.
21. Mintzberg, H. (1978), "Patterns in strategy formulation", Management Science, vol.24, pp.934-978.
22. Murray, A.(1988), "A contingency View of Porter's Generic Strategies", Academy of Management Review, vol.13, no.3, pp.390-400.
23. N. Venkatraman A& Vasudevan Ramanujam(1986), "Measurement of Business Performance on Strategy Research: A Comparisum of Appranches", Academy of Management Review , Vol.11 pp.801-814.
24. Porter, M. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors", New York: Free Press.
25. Porter, M.(1985), "Competitive advantage: Creating and us training superior performance", New York: Free Press.

26. Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987), "Linking competitive strategies with human resource management practices", The Academy of Management Review, vol.1, No.3,pp.207-219.
27. Shortell, S.M. & Zajac, E. J. (1990), "Perceptual and Archival Measures of Miles & Snow's strategic types ", Academy of Management Journal, vol.33, No.4, pp.817-832.
28. Smith, E.C., Guthrie, J.P. & Chen, M.J. (1989),"Strategy, Size, and Performance", Organizational Studies, vol.10, No.1, pp.63-81.
29. Snow C. C. Hambick D. C., (1980), Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical And Methological Problems, Academy of Management Review, 5(5):pp.527-538.
30. Snow, C. C. & Hrebiniak, L.G. (1980), "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", Administrative Science Quarterly,pp.317-336.
31. Szilagyi,A.O., (1981) , Management and Performance, California:Goodyear Publishing company Inc..
32. Wissema, J. G., & Messer, H. M. (1980), "Strategic management archetypes", Strategic Management Journal, vol.1, pp.37-47.

二、中文部分

1. 王怡民、李思賢、樂品秀、傅惠敏（2000），形象商圈績效評估與消費者態度之差異，高雄第一科技大學行銷與流通管理系實務專題，第 8 至 9 頁。
2. 司徒達賢（1995），策略管理，台北：遠流出版社。
3. 朱文洋（2001），中小型醫院經營策略與營運績效之探討 - 以平衡計分卡觀點分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
4. 吳安妮（1990），「九〇年代管理會計之變革 - 談績效評估未來之方向及架構」，管理會計月刊，第 58 期，第 58 至 59 頁。
5. 吳思華（1998），策略九說：策略思考的本質，台北：臉譜出版社。
6. 李漢雄（1998），「從經營策略看人力資源管理」，人力資源專題講座，行政院勞工委員會職業訓練局。
7. 卓心蘋（2001），台灣舊市區復甦組織機制之研究—以台南市中正商圈為例，國立成功大學建築學系碩士論文。
8. 周泰華、杜富燕（1997），零售管理，第 121 至 123 頁。
9. 林展榮（1997），企業文化與經營策略之配適與經營績效關係之研究，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。

10. 林慶棟（2000），企業策略、企業文化、人力資源策略與組織績效關係之研究—以國內資訊電子業上市、上櫃公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 邱明民（1994），商店街淺介，連鎖店雜誌，第 14 期，第十八頁。
12. 邱明民（1997），國內商店街的經營與存在價值，空間雜誌，第十六頁。
13. 易展管理顧問有限公司台中分公司（2001），彰化縣芳苑鄉王功美食商店街開發推動計劃結案報告書，第 1 至 8 頁。
14. 施方方（1990），政府輔導之都市商店街環境管理課題之研究，國立台灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
15. 翁俊雄（1990），商店街之形成與發展，太聯房屋市場，第 183 期，第 43 至 47 頁。
16. 張英慧（1999），事業策略、績效評估及其成效之探討 - 以平衡計分卡觀點分析，私立淡江大學會計學系碩士論文。
17. 張蓮生（1996），企業從傳統產業轉入高科技產業之考量因素，政治大學科技管理研究所碩士論文。
18. 許士軍（1990），管理學，台北：東華書局。
19. 陳孟謙（1998），企業策略、人力資源策略、人力資源管理效能與組織績效關係之研究 - 以台灣高科技產業為例，國立成功大學國際企業研究所碩士論文。

20. 陳明璋(1981) , 企業環境、策略結構對其組織效能關係之研究：機械、電子、石化三種產業之實證探討，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
21. 陳俊雄(1994) , 經營策略關係之探討 - 以電子資訊業為研究對象，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
22. 陳家驥(1981) , 財務報表分析，台北：編著者自刊：五南總經銷。
23. 陸碧霞(1992) , 企業策略、薪酬策略與績效關係之實證研究，私立東吳大學管理研究所碩士論文。
24. 曾裕侯(1992) , 策略財務比率與企業經營績效實證關係之研究 - 區別分析之應用，中央大學財務管理研究所碩士論文。
25. 彭國田(2002) , 從「商圈更新再造」探討傳統商業永續發展，南華大學管理研究所碩士論文。
26. 黃仁宏(1995) , 街廓單元內住商混在使用之研究-以台南市傳統街巷與近代街廓並存之空間為例，國立成功大學都市計劃研究所碩士論文。
27. 黃棟樑(1999) , 我國電腦網路設備廠商的關鍵成功因素與績效評估制度：以平衡計分卡分析，私立元智大學管理研究所碩士論文。
28. 經濟部(2000) , 商圈案例集，財團法人中為發展中心。
29. 經濟部商業司(1998) , 塑造商業環境新風貌，第 33 頁。

30. 經濟部商業司 (2000) , 商圈更新再造 DIY 手冊 , 第 12 至 14 頁。
31. 榮泰生 (1998) , 企業研究方法 , 五南圖書出版有限公司 , 第 259 至 266 頁。
32. 趙義隆、樓永堅、黃惠煥、廖文志、周泰華 (1999) , 業態分析與商圈選擇 , 國立空中大學用書。
33. 劉坤堂 (1993) , 「商店街及形象商圈之推動」 , 空間雜誌 , 第 125 期。
34. 鍾惠珍 (2000) , 「中小企業會計製度新思維研討會報導」 , 會計研究月刊 , 第 171 期 , 第 48 至 53 頁。
35. 謝長潤 (2002) , 苗栗市光復路商圈店家對商店街開發之認知與參與 , 世新大學觀光學系碩士論文。
36. 簡瑗毅 (2000) , 商店街街區組織運作之研究 , 朝陽科技大學休閒事業管理研究所碩士論文。
37. 羅榮鑫 (1996) , 「商店街 - 都市環境的改造者」 , 商業現代化 , 第 15 至 16 頁。
38. 蘇佳民 (1998) , 事業策略、製造策略、人力資源管理策略與組織績效管理之研究 , 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
39. 龔林昀 (1995) , 台北市商店街現狀與發展之研究 , 國立中興大學企業管理研究所碩士論文。