

人格特質、創業環境與創業資源 對創業策略及績效之影響－以青年創業家為例

周秀蓉、柯茹庭

正修學校財團法人正修科技大學經營管理所

摘 要

本研究探討青年創業家之人格特質對於所面臨之創業環境與資源是否會影響其創業策略及績效進行研究，主要針對 20~45 歲之青年創業家作為研究對象。問卷發放共計 360 份問卷，有效回收樣本 311 份，有效回收率為 92.3%。本研究結果顯示人格特質、創業環境與創業資源對創業策略有顯著影響；創業環境、創業資源與創業策略對創業績效有顯著影響。最後，根據研究結果發現提供未來有意創業青年之參考方向。

關鍵字：人格特質、創業環境、創業資源、創業策略、創業績效

The Impacts of Personality Traits, Entrepreneurial Environment and Entrepreneurial Resources on Entrepreneurial Strategies and Performance- Take the Young Entrepreneurs as Examples

Hsiu-Jung Chou Ru-Ting Ke

Graduate Institute of Business Administration

Cheng Shiu University

Kaohsiung, Taiwan 833, R.O.C.

ABSTRACT

This research explores the personality traits of young entrepreneurs, entrepreneurial environment and entrepreneurial resources will affect their entrepreneurial strategies and entrepreneurial performance, mainly for young entrepreneurs aged 20 to 45 years as the research object. Of the 360 questionnaires distributed, 311 valid ones were retrieved and the valid retrieval rate was 92.3%. The results show that entrepreneurial environment, personality traits and entrepreneurial resources have a significant impacts on entrepreneurial strategies; entrepreneurial environment, entrepreneurial resources, entrepreneurial strategies have a significant impacts on entrepreneurial performance. Finally, the research results aim to establish good references to young entrepreneurs.

Key Words: Personality Traits, Entrepreneurial environment, Entrepreneurial resources, Entrepreneurship strategy, Entrepreneurial performance



一、前言

專家認為創業關鍵因素，並不只在課堂中就足以培養成功(劉常勇，2002)，故假使能先機取得成功創業家與一般人有所不同之處，探討創業家本質及獲得何能力量支配，似乎成為一個更重要的議題(Man, Lau & Chan, 2002)。依據經濟部中小企業處 2015 年的統計資料顯示，青年創業人數有逐年增加的趨勢，年齡分布於 20-45 歲者 102 年佔 78.04%、103 年佔 77.25%、104 年則佔 79.9%，創業者學歷以大專生居多，故政府近年來積極於各大專院校推動創業相關計畫。而近幾年來由於台灣正邁入薪資停滯期，青年的所得偏低，加上自我抱負難以實現與電子商務及社群網路的發達，激勵許多年輕人想創業當老闆，投入微型創業的比例也增加許多。根據遠見雜誌 2016 全球創業報告中發現，台灣有 88% 受訪者對創業抱正面態度，高過 77% 的全球平均，其中，35 歲以下的台灣人對創業正向態度更高達 91%，超過中壯年。因此，本研究以青年創業家為研究對象，針對年輕創業家進行問卷調查，針對其人格特質、創業環境、創業資源與創業策略，分析創業成功因素，希望能幫助未來想創業的年輕人能夠擷取成功創業家的經驗，並預先知道自己創業適合性及可能遭遇困難的問題，以獲得成功經驗的傳承，提高創業成功之機會，以及提升創業之企業經營績效，減少摸索的失敗，此乃本研究動機之一。

一個成功企業家的誕生，受環境影響深遠，國際勞工組織(ILO)認為政府應建立有利創業之環境，讓青年能夠開始創業與經營企業，其中在資金取得的措施上，更是確保青年創業能持續經營的關鍵(ILO，2013)；本研究從現有創業研究框架理論，選擇青年創業楷模為研究對象，亦從文獻中瞭解創業環境取向以及創業環境對於創業績效是否具有顯著性影響，藉此研究探討青年創業的關鍵成功因素，此乃本研究動機之二。

Cooper, Willard & Woo(1986)指出，在有限的財務和人力資源條件下，面對已被佔據殆盡的市場，欲尋求機會並進入市場，選擇適當的競爭策略是必須的，而 Grant(1991)在研究中指出，傳統的財務報表無法彰顯企業裡的績效是否達成，故本研究以 Cooper & Artz(1995)將創業績效定義為對創業成果滿意度的差異理論為基礎，在不特別區分行業別的研究對象中，使其研究結果以較主觀的面向呈現，研究之結果可以提供社會新鮮人評估自己其創業特質外，本身的動機和策略的運用是否能更有效的調整因應以達到創業績效之目標，此乃本研究動機之三。

創新創業使企業快速成長茁壯，基於上述的研究背景與動機，本研究將探討青年創業家面對創業環境與所擁有的創業資源，如何運用有效之經營策略產生良好績效，研究結果可提供給青年創業者參考。本研究目的如下：

1. 探討人格特質、創業環境與創業資源對創業策略之影響。
2. 探討創業環境與創業資源對創業績效之影響。
3. 探討創業策略對創業績效之影響。

二、文獻探討

1. 創業環境

外在環境因素是企業家個人的能力無法控制的，但是企業家能了解現有的創業環境與外在市場條件，認清外部環境的機會與威脅，對企業家創業會有所幫助(謝凱雯、陳志坪、林聖蓓，2008)。在環境快速變動下，為了促進經濟成長的關鍵，創業研究成為了解未來社會變動與議題(Audretsch, 2003)。環境所造成的風險與不確定性都會影響到創業後的企業成長，一個國家的創



業環境與新設企業具有密切的關係，由此而知環境因素影響每個地方的創業行為，當經營環境及競爭情形不同，企業所創造之產業便會有所不同(張亞嵐，2009)。創業者的環境因素會影響創業意向(范巍、王重鳴，2006；Giannetti & Simonov, 2004)。就企業市場之外部環境因素特性，創業家為求成長或生存時必須進行市場環境與競爭力環境，來面對環境變化所帶來的挑戰與經營危機(Rindova & Kotha, 2001)。故本研究依據 Zahra & Neubaum(1998)學者的研究，將新創業環境帶來威脅之影響為分為三種環境衡量構面：(1)市場環境威脅(market environmental hostility)：指企業營運之外部環境威脅將於不利產業結構之有所影響；(2)競爭者威脅(competitive hostility)：指產業間競爭者使用多樣化競爭方法的相對強度以及不同廠商的競爭密集度；(3)技術威脅(technological hostility)：指產業內的快速發展技術資源、能力及轉移。

2. 人格特質

Hills et al. (1997)研究發現 90%的創業家認為創造力是一項很重要的要素，在情境反映表現之下的人格特質(personal trait)，其所表現出自己的思想架構和動機意圖，故人格表現將使個人有持久之特性。亦有學者從創業家過去的工作經驗來探討其對創業成敗的影響(Larson, 1992)，由於每個人都擁有一個別特殊之「人格」，以後天的學習及環境的影響此種獨特個性，係表現於身心各方面的特質所組成(周惠莉，2003)。依據 Chesney & Roseman(1980)與 Friedman & Roseman(1974)對人格特質的研究，指出 A 型的人具有高度競爭性、成就慾望高，有強烈自我需求，常有不安全感、緊張、缺乏耐性、及動作急速等特性，B 型的人格特質則正好相反。McCrae, Costa & Busch(1986)則提出五大人格特質的向度，以五種基本因素描述：(1)外向的(extraversion)：外向者較合群、獨斷的和好社交的，內向者則傾向保守的、膽小的、安靜的；(2)隨和的(agreeableness)：高度隨和的人是合作的、溫暖的與信任的傾向。低度隨和的人則是冷淡的、沒有認同感的與敵對的；(3)勤勉正直的(conscientiousness)：高度誠懇的人是負責任的、有組織的、可靠的和有毅力的傾向。反之，則容易離開崗位、沒有組織的和不可靠的；(4)情緒穩定的(emotional stability)：有穩定的情緒，特質為冷靜的、有自信的和安全的。有高度負向的人偏向緊張、焦慮、難過和危險的；(5)經驗開放的(openness to experience)：極度開放的人是有創造力、好奇的與對藝術敏銳的。相對則是較傳統的，對熟悉事物較感到舒適。本研究採用 McCrae, Costa & Busch(1986)提出五大人格特質為研究構面。

3. 創業資源

Elfring & Hulsink(2003)認為創業時期的資源取得會是最重要的創業發展之一，並將目標在於創造與維持價值，為了實踐該價值公司就必須累積、綜合甚至開拓資源(Sirmon & Hitt, 2003)。而所謂關鍵成功因素係指產業競爭最重要的關鍵性資源與能力(Aaker, 1995)，Wernerfelt(1984)學者將資源基礎理論定義組織為「資源面」的重要性，創造須借助資源的投入，掌握創造及資源的優勢，因此創業家為了強化經營能力及掌握社會需求能力，創業家必須設法取得其他欠缺的社會創業資源(胡哲生、張子揚、黃浩然，2012)。資源匱乏、技術不足、以及資金短缺(Coviello & McAuley, 1999)，因此進駐實體空間及設備的提供、行政及管理業務資源、技術及人才資源、財務及法務的資源、資訊及關係網路的資源皆會有利於創業家之行動(陳盈太，2002)，故本研究依據 Honig(1998)之研究，由創業資源面切入認為影響創業的成功因素其內涵如下：(1)人力資源：教



育程度、經驗、參加職業訓練；(2)社會資源：社會網絡、家庭支持系統；(3)財務資源：初期資本的募集、政府提供的創業貸款。儘管創造新價值的模式還未被明確定義，但提供了創造潛在顧客新價值的可能性仍然被充分運用於資源或新的技術能力(Ardichvili, et al. 2003)。

4. 創業策略

Cooper, Willard & Woo(1986)指出「創業策略」和「企業策略」是同本質的學問，「創業策略」定義上必須考量到創業初期所面臨的嚴苛環境，因此創新事業著重在公司如何運作(Lumpkin & Dess, 1996)；強調如何執行去做(Lumpkin, Dess & Mcfairlin, 1998)。Khanna & Rivkin(2001)也提出藉由一些正式與非正式的關係連結在一起視為關係網絡架構，由一群各自獨立的公司，能與其它企業進行策略聯盟，學習新的技術能力或取得獨特的知識與 know-how(Kogut, 1988)，並且互相合作及分享策略性資源，故每種策略有其本身的限制和風險，需要創業家採用特定的作為(Drucker, 1985)。Luke(2008)探討策略性創業議題對策略創業之兩項領域，認為有交叉與融合之演化現象，新創事業之研究中認為創業者為爭取競爭力優勢，應製訂競爭策略的目標，使企業的集合價值全部發揮並深入分析一切的競爭對策，故本研究採用 Porter(1985)對創業策略之三項衡量構面：(1)成本領導策略(cost leadership)：改進生產效率、產品設計或技術創新；(2)差異化策略(differentiation)：利用獨特設計及良好技術使產品與競爭對手有所差異；(3)集中策略(focus)：產品或服務提供之目標對象僅限於某些特定地理區域、消費顧客群或某特定銷售通路。

5. 創業績效

績效是一個呈現企業營運活動最終結果的整體性概念，對企業目標達成度之一種衡量(Szilagyi, 1981)，Zahra & Covin(1995)發現企業的創業活動與公司績效之間的關係會隨著時間而增強，故創業者能力有助於提升創業者績效，除了經濟績效考量外，仍須加入個人能力的成長、實現願景目標等非經濟因素。Borman & Motowidlo(1993)認為工作績效是個體對於組織的行為，可以對組織目標的貢獻程度高低給予量測。而 Cooper & Artz (1995)則認為創業家對於本身的創業成果滿意與否，亦可視為一種創業績效的衡量方式，因為創業著眼於能創造利潤之機會發掘與利用，滿足的程度會隨著創業家的初始目標和對於所認知到的績效標準而改變(Lee & Peterson, 2000)。當個人及團隊層級都具有共同團隊願景時，對目標績效提昇及策略開發有正向相關(Locke & Lathan, 1990)。沈超紅與羅亮(2006)則針對五位創業家進行深入訪談，找出影響創業成功的三大關鍵主要因素：團隊結構、核心技術與策略定位，此三大關鍵分析將創業績效評價指標分為財務面、顧客面、組織內部經營與員工四個層面。Capon, Farley & Hoening(1990)發現選擇績效衡量的方式都一致地採用單一指標，且均以自由心證(discretionary)的方式進行，財務指標成為最基本評斷組織績效的方法。故本研究依據 Murphy, Trailer & Hill(1996)與 Venkataraman(1997)學者將創業績效界定為經濟性與非經濟性指標之兩項構面。

三、研究方法

1. 研究架構

本研究主要是探討青年創業家之人格特質、創業環境與創業資源對創業策略與創業績效之影響，研究架構如圖 1 所示。



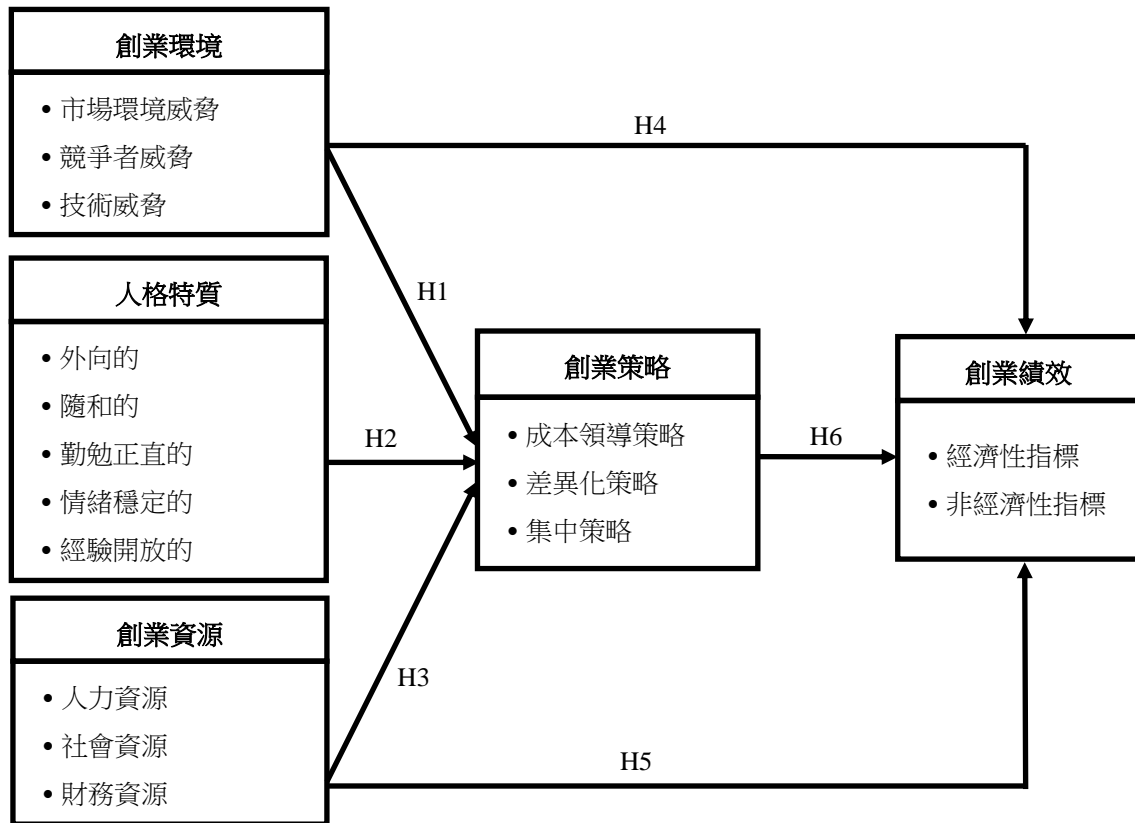


圖 1 研究架構圖

2. 研究假設

(1) 創業環境與創業策略之關係

有效的策略定位必須將企業的資源、核心能力與該產業的關鍵成功因素相調和(Thompson, 1999)，且必須與產業的環境條件相適配(Stearns, 1995; Roure & Keeley, 1990)。所以當企業進行策略規劃時，環境不確定性及競爭程度，將影響企業策略執行結果與績效(張亞嵐，2009)。Lumpkin & Dess(2001)研究顯示，產業環境與組織競爭有高度的關聯性，並扮演著調節競爭導向與組織績效之間的關係。Covin & Slevin(1989)針對 161 家小型新創事業調查發現，環境因素會影響管理者創業導向、組織結構、長期預測與組織的財務績效。因此利基市場相對需求較穩定，同時技術專門的門檻越高，因此競爭威脅的遭遇也相對變低，利基市場之收益相對比較優厚(劉常勇，2002)。綜合上述文獻，本研究提出假設1：

H1：創業環境對創業策略有顯著正向影響

H1-1：創業環境之市場威脅對創業策略有顯著正向影響

H1-2：創業環境之競爭者威脅對創業策略有顯著正向影響

H1-3：創業環境之技術威脅對創業策略有顯著正向影響

(2) 人格特質與創業策略之關係

創業家對於管理策略之選擇乃是基於本身不同人格特質進而會偏向不同管理策略之使用(Rao et al. 1995)。陳英武(1984)等人研究顯示，人格特質不同策略風格也傾向有所不同，隋維德(1998)之研究發現，高外控的經理人員偏向直覺型策略時，而內控者則是偏向知覺思考型之策略。



因此創業者本身對新奇事物認知的差距有警覺性、具有技巧的流暢表達能力之決策者，便能為基礎來產生更好之策略且能獨立判斷之決策(Tardif & Sternberg, 1988)。綜合上述文獻推論出假設2：

H2：人格特質對創業策略有顯著正向影響

H2-1：人格特質之外向的對創業策略有顯著正向影響

H2-2：人格特質之隨和的對創業策略有顯著正向影響

H2-3：人格特質之勤勉正直的對創業策略有顯著正向影響

H2-4：人格特質之情緒穩定的對創業策略有顯著正向影響

H2-5：人格特質之經驗開放的對創業策略有顯著正向影響

(3)創業資源與創業策略之關係

Grant(1999)之研究指出組織的競爭優勢是經由有效的策略所創造得來的，所謂組織能力是由組織的資源發展而來，因此組織透過能力的運用，才能創造並且增加其資源基礎，最後搭配合適的策略，替組織產生豐富的利潤，特別是在外部環境高度不確定的情況下(McGrath & MacMillan, 2000)。湯明哲(2003)從整合的角度指出，組織追求永續成長而不斷因應市場與環境之變化來制定一套合宜的策略。綜合上述文獻推論出假設3：

H3：創業資源對創業策略有顯著正向影響

H3-1：創業資源之人力資源對創業策略有顯著正向影響

H3-2：創業資源之社會資源對創業策略有顯著正向影響

H3-3：創業資源之財務資源對創業策略有顯著正向影響

(4)創業環境與創業績效之關係

影響創業家人力資本建構與績效提升常見的重要因素是環境因素(Zahra & Bogner, 2000)，Robinson(1998)指出產業特性和環境變化對於企業的成長有著顯著性的影響，直接或間接影響創業行為有總體環境、社會環境及政治環境同時對經營績效亦有顯著的互動關係(許士軍，1990)，因此在產業激烈創業之下，競爭者方向程度之環境越高，企業的資產報酬率或營收成長績效就越佳(Zahra & Garvis, 2002)。陳建宇(2003)認為產業環境具有高競爭性的組織當中，體認愈強烈時，對企業在績效的表現愈好。綜合上述文獻推論出假設4：

H4：創業環境對創業績效有顯著正向影響

H4-1：創業環境之市場威脅對創業績效有顯著正向影響

H4-2：創業環境之競爭者威脅對創業績效有顯著正向影響

H4-3：創業環境之技術威脅對創業績效有顯著正向影響

(5)創業資源與創業績效之關係

創業家的永續的競爭優勢，可藉由本身資源與能力的培養與累積，達到理想之組織績效(Barney, 1986; Grant, 1991)，新創事業在面對組織內部的資源壓力經營上，將會伴隨著較大的創業績效責任(Baum & Amburgey, 2002)，故在於熟悉該產業且能夠獲得資源並推出新的事業，即當策略資源與擁有強大能力的組織，較容易成長、生存與獲利(Chandler & Hanks, 1994)。Matsuno, Mentzer & Ozscomer (2002)指出創業資源對於創業績效呈現極顯著的正向關係，因此創新的行動包含了創造新的資源或是以新方法結合現存資源來發展或商品化新產品，進入新市場或服務新顧客(Ireland et al., 2001)。綜合上述文獻推論出假設5：

H5：創業資源對創業績效有顯著正向影響



H5-1：創業資源之人力資源對創業績效有顯著正向影響

H5-2：創業資源之社會資源對創業績效有顯著正向影響

H5-3：創業資源之財務資源對創業績效有顯著正向影響

(6)創業策略與創業績效之關係

Marc & Gunasekaran(1990)提出專精於少數產品與利基導向是常用的成功策略，因此創業策略主動存在的投資行為將有助於刺激企業的創業績效(Covin & Slevin, 1989)。而在技術策略與新產品績效的研究中，支持採行技術創新的公司，對新技術的提升上績效較佳，而採行技術追隨策略的公司績效較差(張淮杞，1991)。Wiklund & Shepherd(2003)認為組織團隊獲得許多市場、知識能力、技術以及員工高生產力，將會提高企業之績效，因此創業策略不僅強化組織對經營績效的影響；也是一種調節於創業策略與創業績效之間關係。廖英杰(2005)的研究證實明顯具有創新預應的企業策略傾向，將會對於公司財務、創新績效與經營績效上，有正向且直接顯著的影響，因此創業策略將有助於企業營運與創業績效的表現，綜合上述文獻本研究推論出假設6：

H6：創業策略對創業績效有顯著正向影響

H6-1：創業策略之成本領導策略對創業績效有顯著正向影響

H6-2：創業策略之差異化策略對創業績效有顯著正向影響

H6-3：創業策略之集中策略對創業績效有顯著正向影響

3. 問卷設計與發放

本研究的問卷設計共分為六部分，共 68 題，第一部分「創業環境」共計 9 題；第二部分「人格特質」共計 15 題；第三部分「創業資源」共計 16 題；第四部分「創業策略」共計 12 題；第五部分「創業績效」共計 8 題；第六部分為「基本資料」共計 8 題，受訪者依據實際情形勾選及填答問題。本研究抽樣對象為台灣地區之青年創業家，根據青創貸款之年齡界定範圍，針對 20-45 歲之年齡層做為問卷發放對象，採用便利抽樣方法，利用台灣地區青創相關協會與社團介紹合乎此條件的成員，透過網路問卷方式於 2017 年 4 月 1 日對青年創業家發放問卷，並於 2017 年 4 月將問卷回收統計，共計發放 360 份，共回收 337 份，刪除無效問卷 26 份，有效回收問卷共 311 份，有效回收率為 92.3 %。

4. 資料分析方法

本研究方法採用問卷調查來進行資料蒐集，於問卷回收後採用 SPSS 統計套裝軟體程式為統計分析的工具，所使用的統計方法包括「描述性統計分析」、「t 檢定」、「單因子變異數分析」及「迴歸分析」。

四、資料分析

1. 樣本資料分析

在有效問卷 311 份樣本中，青年創業者之性別方面之男性佔 63.3%，女性佔 36.7%，故以男性受訪者為多；婚姻狀況方面之未婚佔 69.8%及已婚佔 30.2%，故以未婚的受訪者為多；年齡比例分配情形以 26~30 歲的受訪者比例最高佔 39.9%；教育程度比例分配情形以大專或大學的受訪者比例最高佔 83.3%；創業年資比例分配以創業年資為 1~5 年的受訪者比例最高佔 75.2%；創業



資本額比例分配以 100 萬以下的受訪者比例最高佔 72.3%；年營業額比例分配以 101 萬~200 萬的受訪者比例最高佔 53.1%；創業行業別比例分配以餐飲業的受訪者比例最高。

2. 描述性統計分析

(1) 受訪者對創業環境之同意程度排序

受訪者對創業環境之同意程度中：第一為同業間的價格競爭激烈；第二為同業間的產品品質競爭激烈，如表 1 所示。受訪者對創業環境之不同意程度中：第一為顧客的要求或嗜好改變很頻繁；第二為顧客的忠誠度很低，如表 2 所示。

表 1 受訪者對創業環境之同意程度排序

創業環境問卷題目	平均數	標準差	排序
5. 同業間的價格競爭激烈。	3.958	1.219	1
4. 同業間的產品品質競爭激烈。	3.933	1.257	2

表 2 受訪者對創業環境之不同意程度排序

創業環境問卷題目	平均數	標準差	排序
1. 顧客的要求或嗜好改變很頻繁。	3.516	1.339	9
2. 顧客的忠誠度很低。	3.569	1.194	8

(2) 受訪者對人格特質之同意程度排序

受訪者對人格特質之同意程度中：第一為我會尊重他人的立場；第二為我是個具有責任感的人，如表 3 所示。受訪者對人格特質之不同意程度中：第一為我常常過分擔心；第二為我是個具領導力的人，如表 4 所示。

表 3 受訪者對人格特質之同意程度排序

人格特質問卷題目	平均數	標準差	排序
6. 我會尊重他人的立場。	4.145	0.968	1
8. 我是個具有責任感的人。	4.125	1.060	2

表 4 受訪者對人格特質之不同意程度排序

人格特質問卷題目	平均數	標準差	排序
10. 我常常過分擔心。	3.794	1.179	15
3. 我是個具領導力的人。	3.804	1.212	14

(3) 受訪者對創業資源之同意程度排序

受訪者對創業資源之同意程度中：第一為為了創業，我事先儲蓄一筆基金；第二為我認為過去的工作經驗對創業有幫助，如表 5 所示。受訪者對創業資源之不同意程度中：第一為我有申請創業貸款；第二為除了創業貸款以外，我有申請到一般的信用貸款，如表 6 所示。

表 5 受訪者對創業資源之同意程度排序

創業資源問卷題目	平均數	標準差	排序
12. 為了創業，我事先儲蓄一筆基金。	4.142	1.065	1
9. 我認為過去的工作經驗對創業有幫助。	4.048	1.087	2

表 6 受訪者對創業資源之不同意程度排序

創業資源問卷題目	平均數	標準差	排序
14. 我有申請創業貸款。	2.470	1.540	16
15. 除了創業貸款以外，我有申請到一般的信用貸款。	2.781	1.491	15

(4) 受訪者對創業策略之同意程度排序

受訪者對創業策略之同意程度中：第一為提高生產(服務)的品質；第二為行銷技術與方法的創新，如表 7 所示。受訪者對創業策略之不同意程度中：第一為生產的產品(提供的服務)廣泛



而多樣；第二為不斷開發新產品(服務)，如表 8 所示。

表 7 受訪者對創業策略之同意程度排序

創業策略問卷題目	平均數	標準差	排序
4. 提高生產(服務)的品質。	4.126	1.148	1
3. 行銷技術與方法的創新。	4.071	1.017	2

表 8 受訪者對創業策略之不同意程度排序

創業策略問卷題目	平均數	標準差	排序
1. 生產的產品(提供的服務)廣泛而多樣。	3.749	1.357	12
2. 不斷開發新產品(服務)。	3.897	1.099	11

(5)受訪者對創業績效之同意程度排序

受訪者對創業績效之同意程度中：第一為未來公司的前景看好；第二為因創業得到人生更高層次的滿足，如表 9 所示。受訪者對創業績效之不同意程度中：第一為貴公司目前的營收佳，在預期範圍內；第二為貴公司長久以來有穩定的成長率，如表 10 所示。

表 9 受訪者對創業績效之同意程度排序

創業績效問卷題目	平均數	標準差	排序
4. 未來公司的前景看好。	3.955	1.124	1
7. 因創業得到人生更高層次的滿足。	3.952	1.181	2

表 10 受訪者對創業績效之不同意程度排序

創業績效問卷題目	平均數	標準差	排序
1. 貴公司目前的營收佳，在預期範圍內。	3.652	1.323	8
2. 貴公司長久以來有穩定的成長率。	3.727	1.247	7

3. 差異性分析

(1)不同性別對各構面的分析結果

由表 11 所示，可知男女性別不同在創業環境、創業策略及創業績效皆未達顯著差異，但在人格特質之「隨和的」、「勤勉正直的」；創業資源之「財務資源」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異，且人格特質之「隨和的」、「勤勉正直的」的女性平均數高於男性平均數；創業資源之「財務資源」的男性平均數高於女性平均數。

表 11 不同性別對各構面之 t 檢定表

變數	研究構面	性別		t 值	P 值
		男	女		
創業環境	市場環境威脅	3.569	3.731	-1.554	0.121
	競爭者威脅	3.830	3.898	-0.659	0.510
	技術威脅	3.782	3.819	-0.355	0.723
人格特質	外向的	3.944	3.921	0.263	0.793
	隨和的	4.014	4.190	-2.173	0.031*
	勤勉正直的	4.022	4.178	-2.072	0.039*
	情緒穩定的	3.873	3.978	-1.238	0.216
	經驗開放的	3.966	4.009	-0.490	0.625
創業資源	人力資源	3.457	3.405	0.518	0.605
	社會資源	3.978	3.863	1.429	0.154
	財務資源	3.298	3.091	2.077	0.039*
創業策略	成本領導策略	3.898	3.974	-0.961	0.337
	差異化策略	3.885	4.000	-1.283	0.200
	集中策略	3.831	3.930	-1.043	0.298
創業績效	經濟性指標	3.803	3.800	0.028	0.977
	非經濟性指標	3.854	4.020	-1.966	0.050

*表 P 值<0.05 有顯著差異；**表 P 值<0.01 非常顯著差異；***表 P 值<0.001 極顯著差異



(2)不同婚姻對各構面的分析結果

由表 12 可知婚姻不同在人格特質未達顯著差異，但在創業環境之「市場環境威脅」；創業資源之「人力資源」、「社會資源」；創業策略之「成本領導策略」；創業績效之「經濟性指標」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異，且創業環境之「市場環境威脅」的未婚平均數高於已婚平均數；創業資源之「人力資源」、「社會資源」的未婚平均數高於已婚平均數；創業策略之「成本領導策略」的未婚平均數高於已婚平均數；創業績效之「經濟性指標」的未婚平均數高於已婚平均數。

表 12 不同婚姻對各構面之 t 檢定表

變數	研究構面	婚姻		t 值	P 值
		未婚	已婚		
創業環境	市場環境威脅	3.725	3.404	2.954	0.003**
	競爭者威脅	3.917	3.709	1.914	0.057
	技術威脅	3.825	3.727	0.897	0.370
人格特質	外向的	3.979	3.837	1.541	0.124
	隨和的	4.063	4.114	-0.561	0.575
	勤勉正直的	4.105	4.021	0.935	0.351
	情緒穩定的	3.931	3.862	0.811	0.418
	經驗開放的	4.003	3.933	0.772	0.441
創業資源	人力資源	3.601	3.062	5.096	0.000***
	社會資源	4.015	3.752	0.924	0.002**
	財務資源	3.246	3.166	0.783	0.434
創業策略	成本領導策略	4.001	3.752	0.711	0.003**
	差異化策略	3.972	3.823	0.741	0.112
	集中策略	3.917	3.752	0.646	0.097
創業績效	經濟性指標	3.891	3.598	0.340	0.006**
	非經濟性指標	3.963	3.803	0.607	0.072

*表 P 值<0.05 有顯著差異；**表 P 值<0.01 非常顯著差異；***表 P 值<0.001 極顯著差異

(3)不同年齡層對各構面的分析結果

如表 13 所示，可知不同年齡層對各構面的分析結果在創業資源方面：不同年齡層對創業資源之「人力資源」及「社會資源」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，年齡為 26~30 歲對「人力資源」的感受程度最高；年齡為 26~30 歲對「社會資源」的感受程度高於 20~25 歲及 41~45 歲，年齡 31~35 歲的感受程度高於 20~25 歲。

表 13 不同年齡層對各構面之變異數分析表

變數	研究構面	年齡層					t 值	P 值
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
創業環境	市場環境威脅	3.688	3.785	3.531	3.563	3.417	2.150	0.075
	競爭者威脅	4.021	3.804	4.006	3.854	3.729	1.142	0.337
	技術威脅	3.750	3.844	3.802	3.656	3.787	0.313	0.869
人格特質	外向的	3.781	3.922	3.989	3.979	3.969	0.483	0.748
	隨和的	4.094	4.019	4.062	4.146	4.167	0.519	0.722
	勤勉正直的	4.146	4.048	4.073	4.135	4.083	0.197	0.940
	情緒穩定的	3.938	3.887	3.927	3.948	3.906	0.079	0.989
	經驗開放的	4.042	3.981	3.977	4.000	3.948	0.091	0.985
創業資源	人力資源	3.419	3.740	3.424	3.038	3.075	9.707	0.000***
	社會資源	3.615	4.112	3.935	3.906	3.771	4.949	0.001**
	財務資源	3.125	3.268	3.302	3.075	3.181	0.573	0.682
創業策略	成本領導策略	3.885	3.985	3.864	3.865	3.917	0.460	0.765
	差異化策略	3.906	3.922	3.876	4.104	3.906	0.514	0.725
	集中策略	3.750	3.850	4.068	3.990	3.714	1.881	0.114
創業績效	經濟性指標	3.547	3.952	3.742	3.711	3.742	1.920	0.107
	非經濟性指標	3.797	3.915	3.941	3.859	3.977	0.397	0.811



效

註 1：*表 P 值<0.05 有顯著差異；**表 P 值<0.01 非常顯著差異；***表 P 值<0.001 極顯著差異

註 2：(1)20~25 歲 (2)26~30 歲 (3)31~35 歲 (4)36~40 歲 (5)41~45 歲

(4)不同教育程度對各構面的分析結果

如表 14 可知不同教育程度對各構面的分析結果在創業環境方面：不同教育程度對創業環境之「競爭者威脅」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，教育程度為高中及研究所以上對「競爭者威脅」的感受程度均高於大專或大學。人格特質方面：不同教育程度對人格特質之「外向的」、「隨和的」及「勤勉正直的」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，教育程度為研究所或以上對「外向的」的感受程度高於大專或大學；教育程度為高中及研究所或以上對「隨和的」的感受程度均高於大專或大學；教育程度為研究所或以上對「勤勉正直的」的感受程度高於大專或大學。在創業策略方面發現：不同教育程度對創業策略之「差異化策略」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，教育程度為研究所以上對「差異化策略」的感受程度高於高中。在創業績效方面：不同教育程度對創業績效之「非經濟性指標」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，教育程度為高中及研究所以上對「非經濟性指標」的感受程度均高於大專或大學。

表 14 不同教育程度對各構面之變異數分析表

變數	研究構面	教育程度			F 值	P 值
		(1)	(2)	(3)		
創業環境	市場環境威脅	3.614	3.629	3.626	0.003	0.997
	競爭者威脅	4.263	3.774	4.253	6.712	0.001**
	技術威脅	3.965	3.766	3.910	0.874	0.418
人格特質	外向的	4.088	3.888	4.222	3.410	0.034*
	隨和的	4.526	4.005	4.394	8.394	0.000***
	勤勉正直的	4.263	4.012	4.505	8.992	0.000***
	情緒穩定的	4.035	4.000	3.839	0.487	0.615
	經驗開放的	3.895	3.968	4.141	0.949	0.388
創業資源	人力資源	3.358	3.451	3.382	0.188	0.829
	社會資源	3.860	3.941	3.939	0.123	0.884
	財務資源	2.874	3.238	3.297	1.707	0.183
創業策略	成本領導策略	4.184	3.891	4.046	2.285	0.104
	差異化策略	4.193	3.873	4.202	4.037	0.019*
	集中策略	4.246	3.824	3.990	2.882	0.058
創業績效	經濟性指標	3.934	3.770	3.985	1.168	0.312
	非經濟性指標	4.224	3.862	4.152	4.329	0.014*

註 1：*表 P 值<0.05 有顯著差異；**表 P 值<0.01 非常顯著差異；***表 P 值<0.001 極顯著差異

註 2：(1)高中 (2)大專或大學 (3)研究所或以上

(5)不同創業年資對各構面的分析結果

由表 15 可知不同創業年資對各構面的分析結果在創業資源方面發現：不同創業年資對創業資源之「人力資源」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，創業年資為 1~5 年對「人力資源」的感受程度高於 6~10 年。

表 15 不同創業年資對各構面之變異數分析表

變數	研究構面	創業年資					F 值	P 值
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
創業環境	市場環境威脅	3.643	3.599	3.444	3.750	4.112	0.488	0.744
	競爭者威脅	3.852	3.782	3.825	4.583	4.445	1.105	0.354
	技術威脅	3.796	3.735	3.746	4.333	4.332	0.720	0.578
人格	外向的	3.897	4.054	3.952	4.250	4.443	0.993	0.411



特質	隨和的	4.047	4.184	4.016	4.583	4.556	1.211	0.306
	勤勉正直的	4.077	4.061	4.032	4.5000	4.333	0.526	0.717
	情緒穩定的	3.893	3.986	4.000	3.2500	4.222	1.346	0.253
	經驗開放的	3.973	3.932	4.143	4.167	4.110	0.396	0.811
創業資源	人力資源	3.515	3.171	3.391	2.750	3.000	2.646	0.034*
	社會資源	3.919	4.020	3.984	3.750	3.833	0.337	0.853
	財務資源	3.223	3.225	3.200	2.650	4.000	1.043	0.385
創業策略	成本領導策略	3.909	3.970	3.905	4.333	4.500	1.033	0.390
	差異化策略	3.895	4.116	3.714	4.167	4.556	1.893	0.112
	集中策略	3.869	3.830	3.746	4.417	4.444	0.992	0.412
創業績效	經濟性指標	3.775	3.806	3.929	4.250	4.417	0.833	0.505
	非經濟性指標	3.880	3.939	4.083	4.500	4.333	1.367	0.245

註 1：*表 P 值<0.05 有顯著差異；**表 P 值<0.01 非常顯著差異；***表 P 值<0.001 極顯著差異

註 2：(1)1~5 年 (2)6~10 年 (3)11~15 年 (4)15~20 年 (5)20 年以上

(6)不同創業資本額對各構面的分析結果

由表 16 可知不同創業資本額對各構面的分析結果在創業環境方面發現：不同創業資本額對創業環境之「競爭者威脅」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，創業資本額為 201~300 萬對「競爭者威脅」的感受程度高於 100 萬以下及 101 萬~200 萬。人格特質方面：不同創業資本額對人格特質之「外向的」、「隨和的」及「經驗開放的」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，創業資本額為 201~300 萬對「外向的」的感受程度高於 100 萬以下及 101 萬~200 萬；創業資本額為 201~300 萬對「隨和的」的感受程度高於 100 萬以下、101 萬~200 萬及 401 萬~500 萬；創業資本額為 201~300 萬對「經驗開放的」的感受程度高於 100 萬以下、101 萬~200 萬及 500 萬以上。創業策略方面：不同創業資本額對創業策略之「成本領導策略」、「差異化策略」及「集中策略」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，創業資本額為 201~300 萬對「成本領導策略」的感受程度高於 100 萬以下、101 萬~200 萬及 401 萬~500 萬，創業資本額又為 500 萬以上的感受程度高於 100 萬以下及 401 萬~500 萬；創業資本額為 100 萬以下、101 萬~200 萬及 201~300 萬對「差異化策略」的感受程度均高於 500 萬以上，創業資本額為 500 萬以上的感受程度高於 100 萬以下及 401 萬~500 萬；創業資本額為 201~300 萬對「集中策略」的感受程度高於 100 萬以下及 101 萬~200 萬。

表 16 不同創業資本額對各構面之變異數分析檢定表

變數	研究構面	創業資本額						F 值	P 值
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		
創業環境	市場環境威脅	3.633	3.623	3.756	3.500	3.222	3.333	0.267	0.931
	競爭者威脅	3.773	3.880	4.711	4.333	3.889	4.44	3.889	0.002**
	技術威脅	3.756	3.803	4.378	3.500	3.556	4.333	1.774	0.118
人格特質	外向的	3.864	3.995	4.556	4.250	4.333	4.222	3.067	0.010*
	隨和的	4.050	4.038	4.511	4.583	3.556	4.667	2.298	0.045*
	勤勉正直的	4.065	3.995	4.467	4.417	4.556	4.000	1.722	0.129
	情緒穩定的	3.904	3.918	4.178	3.750	3.222	3.778	1.118	0.351
創業資源	經驗開放的	3.944	3.956	4.667	4.333	4.000	3.444	3.334	0.006**
	人力資源	3.429	3.466	3.760	3.250	3.333	2.267	1.673	0.141
	社會資源	3.919	3.997	4.033	4.083	3.833	3.333	0.692	0.630
創業策略	財務資源	3.178	3.249	3.680	3.000	3.667	3.533	1.259	0.282
	成本領導策略	3.8830	3.9344	4.333	4.4167	3.5000	4.667	2.756	0.019*



創業 績效	差異化 策略	3.883	3.934	4.33	4.417	3.500	4.667	3.709	0.003**
	集中策略	3.902	3.934	4.289	4.250	2.556	4.778	2.698	0.021*
	經濟性 指標	3.837	3.754	4.422	4.333	4.333	4.556	1.787	0.115
	非經濟性 指標	3.762	3.791	4.350	4.313	3.417	4.000	2.199	0.054

註 1：*表 P 值<0.05 有顯著差異；**表 P 值<0.01 非常顯著差異；***表 P 值<0.001 極顯著差異

註 2：(1) 100 萬以下 (2) \$101 萬 1~200 萬 (3) \$201 萬~300 萬 (4) \$301 萬~400 萬(5) 401 萬~500 萬 (6)500 萬以上

(7)不同年營業額對各構面的分析結果

由表 17 可知不同年營業額對各構面的分析結果在創業環境方面發現：不同年營業額對創業環境之「市場環境威脅」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，年營業額為 100 萬以下及 101 萬~200 萬對「市場環境威脅」的感受程度皆高於 201~300 萬。人格特質方面：不同年營業額對人格特質之「隨和的」、「勤勉正直的」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，年營業額為 100 萬以下、401 萬~500 萬、601 萬~700 萬及 701 萬~800 萬對「隨和的」的感受程度皆高於 201~300 萬，年營業額為 100 萬以下及 601 萬~700 萬的感受程度皆高於 101 萬~200 萬；年營業額為 100 萬以下對「勤勉正直的」的感受程度高於 101 萬~200 萬及 201~300 萬，年營業額為 601 萬~700 萬的感受程度高於 201 萬~300 萬。創業資源方面：不同年營業額對創業資源之「人力資源」及「社會資源」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，年營業額為 101 萬~200 萬對「人力資源」的感受程度高於 201~300 萬、501 萬~600 萬及 601 萬~700 萬，年營業額為 301 萬~400 萬的感受程度高於 601 萬~700 萬；年營業額為 101 萬~200 萬、201~300 萬、301 萬~400 萬對「社會資源」的感受程度皆高於 601 萬~700 萬，年營業額為 101 萬~200 萬的感受程度高於 100 萬下。創業績效方面：不同年營業額對創業績效之「經濟性指標」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，年營業額為 101 萬~200 萬對「經濟性指標」的感受程度高於 100 萬下及 201~300 萬。

表 17 不同年營業額對各構面之變異數分析檢定表

變數	研究構面	年營業額								F 值	P 值
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		
創業環境	市場環境威脅	3.829	3.758	3.289	3.600	3.593	3.367	3.250	2.833	2.735	0.009**
	競爭者威脅	4.077	3.855	3.622	3.933	4.037	4.067	3.917	4.667	1.430	0.193
	技術威脅	3.761	3.847	3.512	4.089	4.148	4.100	4.333	3.333	2.016	0.053
人格特質	外向的	3.838	3.931	3.871	4.044	4.185	4.300	4.417	3.667	0.974	0.450
	隨和的	4.308	4.044	3.871	4.089	4.407	4.333	4.833	5.000	3.028	0.004**
	勤勉正直的	4.325	4.061	3.906	4.022	4.333	4.167	4.667	4.333	2.132	0.040*
	情緒穩定的	4.060	3.927	3.751	4.200	3.889	3.767	3.500	4.333	1.550	0.150
創業資源	經驗開放的	4.009	3.986	3.811	4.222	4.333	4.000	4.167	5.000	1.642	0.123
	人力資源	3.380	3.562	3.310	3.600	3.222	2.920	2.700	2.400	2.395	0.021**
	社會資源	3.735	4.030	3.888	4.089	3.815	3.383	3.667	4.333	2.283	0.028**
創業	財務資源	3.021	3.186	3.418	3.653	3.044	3.100	2.800	2.600	1.755	0.096
	成本領導策略	3.962	3.939	3.774	3.978	4.074	4.100	4.500	4.083	1.122	0.349



策略	差異化策略	4.051	3.905	3.836	4.200	3.704	4.033	4.417	3.833	0.956	0.464
	集中策略	3.795	3.883	3.662	4.044	4.370	4.267	4.333	4.333	1.955	0.061
創業績效	經濟性指標	3.551	3.924	3.545	3.917	4.028	3.775	4.375	4.375	2.407	0.021*
	非經濟性指標	3.872	3.914	3.806	4.067	4.194	3.950	4.500	4.750	1.305	0.247

註 1：*表 P 值<0.05 有顯著差異；**表 P 值<0.01 非常顯著差異；***表 P 值<0.001 極顯著差異

註 2：(1) 100 萬以下 (2) \$101 萬 1~200 萬 (3) \$201 萬~300 萬 (4) \$301 萬~400 萬(5) 401 萬~500 萬 (6)501 萬~600 萬 (7)601 萬~700 萬 (8)701 萬~800 萬

(8)不同創業行業別對各構面的分析結果

由表 18 可知不同創業行業別對各構面的分析結果在可知除了創業資源之「社會資源」及創業策略之「集中策略」對創業行業別達到顯著差異之外，其餘構面對創業行業別皆未達到顯著差異。創業資源之結果發現：不同創業行業別對創業資源之「社會資源」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，創業行業別為電子及機械業、批發及零售業、建材營造業、紡織工業、工業設計業、商業設計業、觀光旅遊業、餐飲業對「社會資源」的感受程度皆高於教育服務業及農林漁牧業，創業行業別又為建材營造業、紡織工業、工業設計業、商業設計業、觀光旅遊業及餐飲業的感受程度皆高於服務業。創業策略之結果發現：不同創業行業別對創業策略之「集中策略」的 P 值小於 0.05 為有顯著差異。事後檢定得知，創業行業別為電子及機械業、生技醫療業、紡織工業、工業設計業、教育服務業、資訊科技業、觀光旅遊業、食品加工業、餐飲業及服務業對「集中策略」的感受程度皆高於財務金融業；創業行業別又為教育服務業、商業設計業、觀光旅遊業及餐飲業的感受程度皆高於化學工業；創業行業別又為商業設計業及餐飲業的感受程度皆高於批發及零售業；創業行業別又為商業設計業的感受程度高於建材營造業及紡織工業；創業行業別又為餐飲業的感受程度高於工業設計業。

表 18 不同創業行業別對各構面之變異數分析檢定表

變數	研究構面	創業行業別								F 值	P 值	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)			
創業資源	社會資源	4.024	3.417	3.935	3.729	4.010	3.833	4.333	3.583	1.809	0.029*	
	集中策略	4.048	2.833	3.626	3.750	3.625	3.833	4.111	2.500	2.042	0.011*	
創業資源	社會資源	4.079	2.917	3.633	4.025	4.667	3.917	4.026	3.667	3.238	1.809	0.029*
	集中策略	3.711	4.667	3.800	4.033	4.667	4.042	4.109	3.839	3.714	2.042	0.011*

註 1：*表 P 值<0.05 有顯著差異；**表 P 值<0.01 非常顯著差異；***表 P 值<0.001 極顯著差異

註 2：(1)電子及機械業 (2)化學工業 (3)批發及零售業 (4)生技醫療業 (5)建材營造業 (6)水泥工業 (7)紡織工業 (8)財務金



融業 (9)工業設計業 (10)教育服務業 (11)資訊科技業 (12)商業設計業 (13)觀光旅遊業 (14)食品加工業 (15)餐飲業 (16)服務業 (17)農林漁牧業

4. 迴歸分析

(1)創業環境對創業策略之影響

創業環境對創業策略之 F 值為 139.942， R^2 值為 0.578，P 值為 0.000，表示迴歸模型達顯著水準。如表 19 所示，可知此迴歸模型驗證本研究所提出的假說 H1、H1-1、H1-2 及 H1-3 皆成立。

表 19 創業環境對創業策略之迴歸分析

自變數	依變數 構面	創業策略			
		β 值	t 值	顯著性	VIF
創業環境	市場環境威脅	0.270	5.857***	0.000***	1.549
	競爭者威脅	0.286	6.354***	0.000***	1.478
	技術威脅	0.368	7.996***	0.000***	1.540
F 檢定		139.942			
顯著性		0.000***			
R^2		0.578			
adj- R^2		0.573			

*表 P 值<0.05 有顯著影響；**表 P 值<0.01 非常顯著影響；***表 P 值<0.001 極顯著影響

(2)人格特質對創業策略之影響

人格特質對創業策略之 F 值為 107.526， R^2 值為 0.638，P 值為 0.000，表示迴歸模型達顯著水準。如表 20 所示，可知此迴歸模型驗證本研究所提出的假說 H2、H2-1、H2-2、H2-3、H2-4 及 H2-5 皆成立。

表 20 人格特質對創業策略之迴歸分析

自變數	依變數 構面	創業策略			
		β 值	t 值	顯著性	VIF
人格特質	外向的	0.181	3.998***	0.000***	1.726
	隨和的	0.258	5.788***	0.000***	1.676
	勤勉正直的	0.229	5.303***	0.000***	1.567
	情緒穩定的	0.218	5.448***	0.000***	1.353
	經驗開放的	0.201	4.624***	0.000***	1.599
F 檢定		107.526			
顯著性		0.000***			
R^2		0.638			
adj- R^2		0.632			

*表 P 值<0.05 有顯著影響；**表 P 值<0.01 非常顯著影響；***表 P 值<0.001 極顯著影響

(3)創業資源對創業策略之影響

創業資源對創業策略之 F 值為 32.780， R^2 值為 0.243，P 值為 0.000，表示迴歸模型達顯著水準。如表 21 所示，可知此迴歸模型驗證本研究所提出的假說 H3、H3-1 及 H3-2 皆成立，但 H3-3 不成立。

表 21 創業資源對創業策略之迴歸分析

自變數	依變數 構面	創業策略			
		β 值	t 值	顯著性	VIF
創業資源	人力資源	0.227	3.780***	0.000***	1.466
	社會資源	0.297	5.030***	0.000***	1.416
	財務資源	-0.335	-6.472***	0.000***	1.086
F 檢定		32.780			
顯著性		0.000***			



R^2	0.243
adj- R^2	0.235

*表 P 值<0.05 有顯著影響；**表 P 值<0.01 非常顯著影響；***表 P 值<0.001 極顯著影響

(4) 創業環境對創業績效之影響

創業環境對創業績效之 F 值為 110.185， R^2 值為 0.518，P 值為 0.000，表示迴歸模型達顯著水準。如表 22 所示，可知此迴歸模型驗證本研究所提出的假說 H4、H4-1、H4-2 及 H4-3 皆成立。

表 22 創業環境對創業績效之迴歸分析

自變數	依變數 構面	創業績效			
		β 值	t 值	顯著性	VIF
創業環境	市場環境威脅	0.299	6.065***	0.000***	1.549
	競爭者威脅	0.257	5.332***	0.000***	1.478
	技術威脅	0.321	6.539***	0.000***	1.540
F 檢定		110.185			
顯著性		0.000***			
R^2		0.518			
adj- R^2		0.514			

*表 P 值<0.05 有顯著影響；**表 P 值<0.01 非常顯著影響；***表 P 值<0.001 極顯著影響

(5) 創業資源對創業績效之影響

創業資源對創業績效之 F 值為 45.148， R^2 值為 0.306，P 值為 0.000，表示迴歸模型達顯著水準。如表 23 所示，可知此迴歸模型驗證本研究所提出的假說 H5、H5-1 及 H5-2 皆成立，但 H5-3 不成立。

表 23 創業資源對創業績效之迴歸分析

自變數	依變數 構面	創業績效			
		β 值	t 值	顯著性	VIF
創業資源	人力資源	0.292	5.078***	0.000***	1.466
	社會資源	0.332	5.870***	0.000***	1.416
	財務資源	-0.315	-6.348***	0.000***	1.086
F 檢定		45.148			
顯著性		0.000***			
R^2		0.306			
adj- R^2		0.299			

*表 P 值<0.05 有顯著影響；**表 P 值<0.01 非常顯著影響；***表 P 值<0.001 極顯著影響

(6) 創業策略對創業績效之影響

創業策略對創業績效之 F 值為 155.288， R^2 值為 0.603，P 值為 0.000，表示迴歸模型達顯著水準。如表 24 所示，可知此迴歸模型驗證本研究所提出的假說 H6、H6-1、H6-2 及 H6-3 皆成立。

表 24 創業策略對創業績效之迴歸分析

自變數	依變數 構面	創業績效			
		β 值	t 值	顯著性	VIF
創業策略	成本領導策略	0.553	11.402***	0.000***	1.816
	差異化策略	0.180	4.225***	0.000***	1.403
	集中策略	0.163	3.532***	0.000***	1.651
F 檢定		155.288			
顯著性		0.000***			
R^2		0.603			
adj- R^2		0.599			

*表 P 值<0.05 有顯著影響；**表 P 值<0.01 非常顯著影響；***表 P 值<0.001 極顯著影響



五、結論與建議

1. 結論

(1)創業環境與創業策略之關係

創業環境對創業策略具有顯著正向影響，當創業者的創業環境之市場環境威脅、競爭者威脅及技術威脅感受程度較高時，將會影響創業者的創業策略，其中又以「技術威脅」影響程度最大。當創業者應環境的技術快速發展變動時，相對需求不穩定，且會有不確定性的競爭皆會影響創業者本身的策略執行及結果，因此創業者的創業環境偏向於技術威脅時，會影響創業者調整企業內之創業策略並創造新的價值。本研究結果與 Covin & Slevin (1989)、吳思華(1996)、Lumpkin & Dess(2001)與張亞嵐(2009)等多位學者提出之論點相符。

(2)人格特質與創業策略之關係

人格特質對創業策略具有顯著正向影響，當创业者的人格特質之外向的、隨和的、勤勉正直的、情緒穩定的及經驗開放的感受程度較高時，將會影響創業者的創業策略，其中又以「隨和的」影響程度最大。當創業者愛好社交、好相處合作且對新事物更加好奇之特質影響，將會使用不同管理策略，因此創業者的人格特質偏向於隨和的特質時，能產生更好的想像力及創業決策。本研究結果與陳英武(1984)、Rao et al. (1995)、隋維德(1998)、吳思華(1996)等多位學者提出之論點相符。

(3)創業資源與創業策略之關係

創業資源對創業策略具有顯著正向影響，當創業者的創業資源之人力資源、社會資源及財務資源的感受程度較高時，將會影響創業者的創業策略，其中又以「社會資源」影響程度最大。當創業融入資源基礎時並搭配合適的策略，能替產業創造優勢，且提高創業之成功機會，因此創業者的創業資源偏向於社會資源時，在社會網絡支持運用下將能長期影響策略分配方式及規劃。本研究結果與 Grant(1999)、McGrath & MacMillan(2000)、與湯明哲(2003)等多位學者提出之論點相符。

(4)創業環境與創業績效之關係

創業環境對創業績效具有顯著正向影響，當創業者的創業環境中之市場環境威脅、競爭者威脅及技術威脅感受程度較高時，將會影響創業者的創業績效，其中又以「技術威脅」影響程度最大。當環境的變化會有助於創業績效的顯著影響，且競爭的環境越高，企業成長之效果越佳，更直接影響經營績效之顯著互動關係。因此創業者的創業環境偏向於技術威脅時，能引進新產品及技術，便能產出更優越的創業績效。本研究結果與許士軍(1990)、Zahra & Bogner(2000)、陳建宇(2003)等學者提出之論點相符。

(5)創業資源與創業績效之關係

創業資源對創業績效具有顯著正向影響，當創業者的創業資源之人力資源、社會資源及財務資源的感受程度較高時，將會影響創業者的創業績效，其中又以「社會資源」影響程度最大。當創業家積極培養自身能力及資源優勢，重組潛藏機會的資源，運用創新社會資源進入市場及服務並永續的達到理想之創業績效，因此創業者的創業資源偏向於社會資源時，政府也會在社會扮演著對創業者支持及推廣之角色。本研究結果，與 Grant (1991)、Baum & Amburgey(2002)、Chandler & Hanks(1994)等多位學者提出之論點相符。除此之外，根據研究結果發現，大多創業者以自行先存好一筆創業基金為主要資金來源，向政府及銀行申請借貸的創業者為少數，故創業資源之財



務資源對創業績效未達正向影響，換句話說，當創業者的借貸比例提高，風險也會提高，表示創業績效或公司營運並沒達到滿意的表現。

(6) 創業策略與創業績效之關係

創業策略對創業績效具有顯著正向影響，當創業者的創業策略之成本領導策略、差異化策略及集中策略的感受程度較高時，將會影響創業者的創業績效，其中又以「成本領導策略」影響程度最大。當創業者能運用創新策略，同時支持採用創新技術(服務)並累積競爭優勢，不僅能強化組織，進而提升強化經營之創業績效，因此創業者的創業策略偏向於成本領導策略時，能獲得更多創新的策略研究進而顯現與對手相互比較之差異。此研究結果，與 Marc & Gunasekaran(1990)、張淮杞(1991)、Wiklund & Shepherd(2003)、廖英杰(2005)等多位學者提出之論點相符。

2. 建議

本研究調查顯示大多青年創業者會自行先存好一筆創業基金為主要資金來源，而近幾年政府積極倡導青年創業，縣市設立創業基地及免費諮詢、課程，提高青年創業動機，並提供青年創業貸款等眾多輔導方案，希望能提升青年創業者邁向穩定之方向，本研究結果也證實資金資源可透過政府、銀行或青創協會等眾多管道取得並降低創業過程中失敗的機率，增加青年創業者的資金來源。

此外，年輕人憂心創業風險高，政府應提供更多助力鼓勵青年創業。本研究結果發現國內大多創業輔導單位以政府為管道，在社會資源方面則可透過參與學校舉辦創業競賽或創業社團活動吸收專家給予的建議精隨，或透過與青商創業互動會談進而拓廣自己的人脈，也可透過政府或企業舉辦的創業講座了解目前市場的利基點。故青年創業者不只侷限於政府開課及推廣，透過與成功創業人士互相交流，了解創業成功者如何運作策略，進而獲得關鍵資源。創業過程中會面臨環境快速的變化，創業經驗較不足的青年創業家容易因反應不及而導致創業失敗結果，因此當面臨環境快速變化時可運用創業策略面對環境風險，提升技術門檻及創新產業產品(服務)之策略，相對環境威脅會降低，且增進創業者成功機會，提升創業績效達到目標。

本研究針對創業環境、人格特質及創業資源與創業策略變數之間的關係進行探討，並且了解對創業績效之影響，由於國內以青年創業家為例的研究較少，故本研究結果可提供後續學術研究主題延伸之參考。建議後續研究者可採用個案研究方法，透過深入觀察及訪談研究，探討青年創業家之創業歷程與成功關鍵因素，將有助於瞭解各變數之間的相互關係，並發展出新的模式做為後學者研究與探討。

參考文獻

1. 劉常勇，創業管理的 12 堂課，天下遠見出版公司，台北，2002。
2. Man, T. W. Y., Lau, T. and Chan, K. F., "The competitiveness of small and medium enterprises," *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 2, pp. 123-142, 2002.
3. 創業圓夢計畫-創業者性別統計，經濟部，台北，2015。
4. 2016 安麗全球創業報告，遠見雜誌，台北，2016。
5. International Labour Office, *Global Employment Trends 2013*, Geneva, 2013.



6. Cooper, A. C., Willard, G. E., and Woo, C. Y., "Strategies of high performance new firm," *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, No. 3, pp. 247-260, 1986.
7. Grant, R. M., "The resource base theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation," *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135, 1991.
8. Cooper, A. C. and Artz, K. W., "Determinants of satisfaction for entrepreneurs," *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, No. 1, pp. 439-457, 1995.
9. 謝凱雯、陳志坪、林聖蓓, 「日本的經濟環境對創業率之影響」, 第三卷, 第三期, pp. 103-118, 2008。
10. Audretsch, D. B. and Keilbach, M., "Does entrepreneurship capital matter?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 5, pp. 419-429, 2003.
11. 張亞嵐, 「網絡關係、產業環境、當地化程度與國際化績效關係之研究-以台商電子製造業在中國大陸為例」, 國立中興大學企業管理學系, 碩士論文, 台中, 2009。
12. 范巍、王重鳴, 「創業意向維度結構的驗證性因素分析」, 人類工效學, 第十二卷, 第一期, pp. 14-16, 2006。
13. Giannetti, M. and Simonov, A., "On the determinants of entrepreneurial activity: Social norms, economic environment and individual characteristics," *Swedish Economic Policy Review*, Vol. 12, No. 2, pp. 269-313, 2004.
14. Rindova, V. P. and Kotha, S., "Continuous morphing: Competing through dynamic capabilities, form, and function," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, pp. 1263-1280, 2001.
15. Zahra, S. A. and Neubaum, D. O., "Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 3, No. 2, pp. 123-140, 1998.
16. Hills, G. and Lumpkin, G. T. and Singh, R. P., *Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs*, In *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 203-218, 1997.
17. Larson, A., "Networks dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 4, pp. 76-104, 1992.
18. 周惠莉, 「五大人格特質、性別角色與轉換型領導關聯性之研究」, 中原大學企業管理學系, 碩士論文, 桃園, 2003。
19. Chesney, M. A. and Roseman, R. H., *Type a behavior in the Work Setting*, In Cooper, C. L. and Rayce, R. (Ed.), *Current Concerns in Occupational Stress*, John Wiley & Sons, NY., 1980.
20. Friedman, M. and Roseman, R., *Type a Behavior and Your Heart*. Knopf, NY., 1974.
21. McCrae, R. R. and Costa, P. T. and Busch, C. M., "Evaluating comprehensiveness in personality systems: The California Q set and the five-factor model," *Journal of Personality*, Vol. 54, No. 2, pp. 430-446, 1986.
22. 黃石發, 「人格特質、高績效工作系統與工作滿意度及工作適應性間關係之研究-以研發人員為例」, 國立成功大學高階管理碩士在職專班, 碩士論文, 台南, 2003。
23. Elfring, T. and Hulsink, W., "Networks in entrepreneurship: The case of high technology firms," *Small Business Economics*, Vol. 21, No. 1, pp. 409-422, 2003.



24. Sirmon, D. G. and Hitt, M. A., "Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, No. 4, pp. 339-358, 2003.
25. Aaker, D. A., *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Inc., NY., 1995.
26. Wernerfelt, B., "A resource based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180, 1984.
27. 胡哲生、張子揚、黃浩然,「社會創業模式與社會企業資源整合的關連性」, *創業管理研究*, 第七卷, 第一期, pp. 1-26, 2012。
28. Coviello, N. E. and McAuley, A., "Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research," *Management International Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 223-256, 1999.
29. 陳盈太,「新事業選擇育成中心關鍵因素與策略」, 成功大學企業管理研究所, 碩士論文, 台南, 2002。
30. Honig, B., "What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican micro-entrepreneurs," *Journal of business venturing*, Vol. 13, No. 5, pp. 371-394, 1998.
31. Ardichvili, A. and Cardozo, R. N., "A model of entrepreneurial opportunity recognition process," *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 8, No. 2, pp. 103-119, 2003.
32. Lumpkin, G. T. and Dess, G. G., "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172, 1996.
33. Lumpkin, G. T. and Dess, G. G., "Entrepreneurial strategy making and firm performance," *Strategy Management Journal*, Vol. 18, No. 9, pp. 677-693, 1998.
34. Khanna, T. and Rivkin, J. W., "Estimating the performance effects of business groups in emerging markets," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 1, pp. 45-74, 2001.
35. Kogut, B. and Singh, H., "The effect of national culture on the choice of entry mode," *Journal of International*, Vol. 16, No. 1, pp. 76-92, 1988.
36. Druck, P. F., *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper and Row, NY., 1985.
37. Luke, B., "Uncovering strategic entrepreneurship: An examination of theory and practice," *Master of Business*, Auckland University of Technology, 2008.
38. Porter, M. E., *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, NY., 1985.
39. Szilagyi, A. O., *Management and Performance*, Goodyear Publishing Company Inc., California, 1981
40. Zahra, S. A. and Covin, J., "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-company performance relationship in established firms: A longitudinal analysis," *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, No. 1, pp. 43-58, 1995.
41. Borman, W. C. and Motowidlo, S. J., *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*, In Schmitt, N. and Borman, W. C. (Ed.), *Personnel Selection in*



- Organization, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 71-98, 1993.
42. Lee, S. M. and Peterson, S. J., "Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness," *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 4, pp. 401-416, 2000.
43. Locke, E. A. and Lathan, G. P., *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1990.
44. 沈超紅、羅亮，「創業成功關鍵因素與創業績效指標研究」，*中南大學學報(社會科學版)*，第十二卷，第二期，pp. 231-235，2006。
45. Capon, N., Farley, J. and Hoening, S., "Determinants of financial performance: A meta-analysis," *Management Science*, Vol. 36, No. 10, pp. 1143-1159, 1990.
46. Murphy, G. B. and Trailer, J. W. and Hill, R. C., "Measuring performance in entrepreneurship research," *Journal of Business Research*, Vol. 36, No. 1, pp. 15-23, 1996.
47. Venkatraman, S., "The distinctive domain of entrepreneurship research: An Administrative," *Science Quarterly*, Vol. 42, No. 4, pp. 750-783, 1997.
48. Thompson, J. L., "A strategic perspective of entrepreneurship," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 5, No. 6, pp. 279-296, 1999.
49. Stearns, T. M. and Carter, N. M. and Reynolds, P. D. and Williams, M. L., "New firm survival: Industry, strategy, and location," *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, No. 1, pp. 23-42, 1995.
50. Roue, J. B. and Keeley, R. H., "Predictors of success in new technology based ventures," *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, No. 4, pp. 201-220, 1990.
51. 陳英武，「企業主管之個人特徵與管理決策風格之相關性研究」，*淡江大學管理科學研究所*，碩士論文，台北，1984。
52. 隋維德，「企業經理人員人格特質與解決問題型態之相關研究」，*淡江大學管理科學研究所*，碩士論文，台北，1998。
53. Tardif, T. Z. and Sternberg, R.J., *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge, New York, 1988.
54. Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts Techniques Applications*, 4th Ed., Blackwell Publishers Limited, 1999.
55. McGrath, R. G. and MacMillan, I., *The Entrepreneurial Mindset, Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000.
56. 湯明哲，*策略精論*，天下遠見出版公司，台北，2003。
57. Zahra, S. A. and Bogner, W.C., "Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment," *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 2, pp. 135-173, 2000.
58. Robinson, K. C., "An examination of the influence of industry structure on eight alternative measures of new venture performance for high potential independent new ventures," *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, No. 2, pp. 165-187, 1998.
59. Zahra, S. A. and Garvis, D. M., "International corporate entrepreneurship and firm performance:



- The moderating effort of international environment hostility,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 5, pp. 469-492, 2002.
60. 陳建宇, 「台灣中小企業創業導向、組織資源與能力對企業績效影響之研究」, 成功大學高階管理碩士在職專班(EMBA) , 碩士論文, 台南, 2003。
61. Barney, J. B., “Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy,” *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241, 1986.
62. Baum, J. A. C. and Amburgey, T. L., *Organizational ecology*, In Baum, J. A. C. (Ed.), *Companion to Organization*, Blackwell, Malden, MA., 2002.
63. Chandler, G. N. and Hanks, S. H., “Founder competence, the environment, and venture performance,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18, No. 3, pp. 77-89, 1994.
64. Matsuno K., Mentzer, J. T. and Ozsomer, A., “The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance,” *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 3, pp. 18-32, 2002.
65. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. and Sexton, D. L., “Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth,” *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 1, pp. 49-63, 2001.
66. Marc, I. C. and Gunasekaran, A., “Business strategy in new high tech ventures: An empirical analysis,” *Management Decision*, Vol. 37, No. 3, pp. 222-232, 1990.
67. Covin, J. G. and Slevin, D. P., “Strategic management of small firms in hostile and benign Environments,” *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 75-87, 1989.
68. 廖英杰, 「知識基礎資源、創業導向、學習導向對企業績效影響之實證研究」, 國立成功大學企業管理研究所, 碩士論文, 台南, 2005。
69. 吳思華, 策略九說：策略思考的本質, 麥田, 台北, 1996。
70. Lumpkin, G. T. and Dess, G. G., “Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 1, pp. 429-451, 2001.
71. Rao, A., Schmidt, S. M. and Murray, L. H., “Upward impression management: Goals, influence strategies, and consequences,” *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-167, 1995.
72. 許士軍, 管理學, 東華書局, 台北, 1990。
73. 張淮杞, 「技術政策與新產品發展績效關係之研究」, 中原大學企業管理研究所, 碩士論文, 1991。
74. Wiklund, J. and Shepherd, D., “Knowledge based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses,” *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 13, pp. 1307-1314, 2003.

