

# 策略群組結構的演化

## Evolution of Strategic Group Structures

鍾憲瑞 *Hsien-Jui Chung*  
國立中正大學企業管理學系  
Department of Business Administration,  
National Chung Cheng University

陳俊忠 *Chun-Chung Chen* \*  
元智大學國際企業學系  
Department of International Business,  
Yuan Ze University

### 摘要

策略群組研究是策略研究中重要的研究主題，但過去關於策略群組結構演化的研究卻相當少，本研究認為策略群組的演化必須從多層次及多構面的角度理解。策略群組的演化過程可視為是由異化、同化、融合、分殖四種基本階段所組成。本文分析促成這四種階段發生的條件，並發展相關命題。最後，則提出本文在策略群組理論及實證研究上的意涵。

**關鍵字：** 策略群組、結構演化

---

\* 陳俊忠為通訊作者

## Abstract

Strategic group is one of the primary research strands in the field of strategic management studies. However, previous studies focusing on evolution of strategic group structures are few. This study adopts a multi-level and multi-dimension approach to investigate the evolution of strategic group structures. The evolutionary process is conceptualized into four stages, namely differentiation, assimilation, fusion, and ramification. This study examines factors triggering the four evolutionary stages, and then raises corresponding propositions. In addition, theoretical and empirical implications for structural evolution of strategic groups are discussed.

**Keywords:** Strategic Group, Structural Evolution.

## 壹、緒論

自 Hunt (1972)提出策略群組概念以來，相關的研究已成為策略領域的主要研究路線之一，策略群組被界定為產業內一群採行相似策略的廠商(Porter, 1979)，群組結構被認為對競爭條件至少有間接的影響(Cool and Dierickx, 1993)；產業內的策略群組曾被廣泛地探討，先前策略群組的研究多採用靜態角度進行，但靜態的策略群組分析無法解釋群組變動、或是群組如何生成演化及改變的問題(Mascarenhas, 1989)。許多研究間接指出策略群組結構變動此一議題的重要性，例如 Fiegenbaum and Thomas (1990)在探討美國保險業的策略群組時，特別強調“在界定有意義的競爭策略行動時，應先確認競爭行動呈現相似性及同質性的特定期間，當策略競爭行為呈現同質的期間被確認之後，穩定的策略行為期間才可被確認”(1990:198)，這暗示策略群組的確認必須在策略群組未發生結構變動的前提下討論。Mascarenhas and Aaker (1989)則認為任何一種策略群組的分類體系都應檢視其群組成員身分的穩定性。

又如 Reger and Huff (1993)將同一群組內的廠商分為核心廠商(core firms)、群組週邊廠商(secondary group members)及游移型廠商(transient firms)，當群組內的游移型廠商比例過高時，群組結構便可能產生變動，他們並指出群內相異性(intra-group dissimilarities)的存在，而群內相異性意味著群組結構變動的可能性。Peteraf and Shanley (1997)則從認知面出發，以社會學習理論及社會認同理論為基礎，形成策略群組結構，但如果社會認知是會變動的，意味著策略群組結構也會變動。McGee and Thomas (1986)則提出策略群組研究中的重要議

題：策略群組如何形成？在產業演化、市場成長、及集群型態之間是否存有系統性的關係？集群型態是否會因個別廠商的行動而改變？雖然策略群組的結構變動如此重要，但直接討論此一問題的研究卻不多(Thomas and Venkatramen, 1988)，一些例外的例子，如 Mascarenhas (1989)討論經濟衰退期間及成長期間群組成員身分(membership)的變動，Peteraf and Shanley (1997)探討策略群組的認同如何形成，然而策略群組認同形成之後的群組結構演化過程研究卻相當少，本研究的目的即在於發展出策略群組結構如何演化的觀念架構。

策略群組的結構並不是停滯一成不變的，許多研究指出策略群組結構演化的可能性，Levinthal and Myatt (1994)指出組織群內已有的異質性會被產業結構及廠商能耐之間的雙向回饋作用所擴大，因此同一策略群組內的異質性，有可能擴大而使得群組分裂為數個群組。Amburgey, Dacin and Kelly (1994)在關於選擇過程的討論中，列出三種選擇型態：穩定式選擇(stabilizing selection)，方向式選擇(directional selection)，及刺穿式選擇(disruptive selection)，其中的刺穿式選擇發生時，沿著特定構面分布的中間地帶會被篩飾掉，使得單峰分配成為雙峰分配，因此在策略群組內一旦出現刺穿式選擇，此一群組將分裂成為數個群組。此外，在產業演化的過程中，消費者區隔也會跟隨著改變(Porter, 1980)，這意味著策略群組結構會隨著產業消費者區隔演變而變動。

在策略理論中，策略群組結構的演化有其重要性，Fiegenbaum and Thomas (1995)認為企業在制定策略時，策略群組扮演著重要參考群(reference group)的角色，也就是企業在制定策略時，會參考群組內關鍵廠商的作為，因此如果策略群組的結構發生變動，企業的參考群也將會跟隨調整。Cool and Dierickx (1993)指出策略群組結構的改變與日漸激烈的競爭相關，而日漸激烈的競爭又影響到產業平均績效。Dooly, Fowler and Miller (1996)的研究顯示，當產業內廠商策略是高度同質或高度異質時，產業的平均績效會較佳；換言之，當產業內的策略群組數目相當少或相當多時，產業平均績效將較高，因此對策略群組結構演化過程的了解，當有助於預測產業平均績效的變動。

近年來，策略群組相關的研究文獻大多探討策略群組之存在與形成(Lee et al., 2002; Peteraf and Shanley, 1997)、群組歸屬效果(Garcia-Pont and Nohria, 2002; Gonzalez-Fidalgo and Ventura-Victoria, 2002; Nair and Kotha, 2001)、群組內廠商策略行為(Nair and Filer, 2003; Osborne et al., 2001)、以及廠商績效表現(McNamara et al., 2003; Ferguson et al., 2000)。

然而在策略群組結構演化過程此一重要議題上，過去的研究相對較少，

Mascarenhas (1989)曾探討策略群組的動態性，指出三種策略群組結構變動：群組策略的變動(change in group strategy)，群組成員身份的變動(change in group membership)及群組數目的變動(change in the number of groups)，但他所提出的是單一廠商或群組的動態觀點，並未指出與群組互動有關的動態性，然而群組間的關係應該是群組結構變動的重點之一。Peteraf and Shanley (1997)提出策略群組認同如何形成的微觀及巨觀基礎，組織可以透過社會學習、社會認同等微觀層次建立群組認同，巨觀因素例如經濟、體制、及歷史力量也會形塑群組認同。Fiegenbaum and Thomas (1995)則研究策略群組成員身分與廠商策略間的關係，但他們討論的仍舊是單一群組如何出現的議題，並未涉及與多群組互動相關的演化議題。由於結構觀念意味著分析中的基本單位與其他單位之間存在某種關係(Smelser, 1988)，因此在探討策略群組結構演化時，考慮多群組互動因素是相當必要的，故本文將從多群組互動的角度探討策略群組結構的演化。

本研究的基本觀點認為策略群組結構的演化可以從組織間相似性的演化進行分析。由於策略群組是指產業內一群採行相似策略的廠商，策略群組結構的演化也就意味著產業內廠商之間相似性的演化。以下本文將以概念探討的方式，依序說明：如何從相似性理解策略群組、根據此一理解說明策略群組結構演化的基本程序及循環過程、接著提出催動策略群組結構演化程序的相關命題、最後則探討研究意涵。

## 貳、策略群組：從相似性理解

過去的研究以兩種方式界定策略群組，第一種是從廠商的特質或策略出發，將策略群組界定為產業內一群採行相似策略的廠商(Porter, 1980)，另一種界定方式是從移動障礙出發，將策略群組界定成產業內一群與其他企業群之間存在著移動障礙的企業(Mascarenhas and Aaker, 1989)，這兩種方式都意味著一個策略群組包含了一些企業，這些企業構成一個系統，此系統位於產業層次及個別廠商層次之間，在此一系統中的企業都有共同的、或強或弱的群組認同(Peteraf and Shanley, 1997)。此外，這兩種界定方式也都意味著此一系統內的企業在一些構面上往往具有一些相似的特質，即使是以移動障礙界定出的群組，由於廠商的資產及能耐是移動障礙的重要來源，因此資產及能耐也是確認群組的重要根據(Mascarenhas and Aaker, 1989: 476)，也就是群組內的企業具有

共同構成移動障礙的資產或能耐。

至於「企業之間相似程度的認定會以那些構面為基礎？」此一問題，本文認為使企業間相似的構面可能來自兩方面，首先，構面可能是由實質面或技術面的因素所造成的，例如固定資產、研發支出、地理因素、廣告支出、或廠商規模...等，這一類因素可能構成實質上的移動障礙，使廠商分屬於不同的群組；其次，構面可能是由認知面的因素所造成，也就是某項特質會成為區分產業內廠商的主要構面，是廠商認知的結果，此一認知結果被認為應該是群組發展的重要依據(Thomas and Venkatramen, 1988)。第二種策略構面與第一種策略構面不僅不相互排斥、有時甚至會有相互增強的效果，在眾多實質面或技術面的因素中，產業內廠商可能共同認為某一項因素特別重要，例如廣告支出，則廠商便可能以這項因素作為界定及監測競爭對手的依據；至於其他暫時未被認知為重要的實質因素，一旦被認知為重要的策略構面，將可能成為判別廠商相似與否的標準、進而成為群組結構變動的來源。

簡言之，廠商的相似程度是在一組構面上被判斷，既然同一策略群組內的企業在一些重要構面上是相似的，因此策略群組結構的演化也會與企業之間相似性的演化相關，以下兩種情形便可說明企業間相似性的改變與策略群組結構演化間的關聯。首先，同一個群組內原本彼此相似的企業，可能由於某些因素的作用，而出現 Reger and Huff (1993)所指出的群內相異性(intra-group dissimilarities)的情形，這種情形使群組的分裂成為可能；其次，原先屬於不同群組的企業也可能受到某些因素的影響，而出現兩個群組的企業呈現高度相似的情形，這種情形則使群組的合併成為可能。

就這兩種情形而言，有兩點必須進一步說明。首先，就同一群組內原本彼此相似的企業出現群內相異性的情形而言，群內相異性的出現是群組分裂的前導條件，然而群內相異性的出現，未必代表此一群組必然走向分裂而成為兩個群組，例如群內的相異性可能不夠明顯到足以形成一個獨特的群組、或是群內相異性可能僅僅是短暫的現象，因而使得群組未必會趨向分裂，因此群組的分裂可以再細分為兩個階段：第一個階段是從群組內相似到群組內相異性出現的階段，本文將此階段稱為異化階段，第二個階段則是從群組內的相異性出現到群組分裂成兩個小群組的階段，本文將此階段稱為分殖階段。

其次，就不同群組的企業呈現高度相似的情形而言，群組間出現相似性同樣是群組合併的前導條件，然而群組間相似性的出現同樣地未必代表不同群組敵人走向合併，因此群組的合併也可以再細分為兩個階段：第一個階段是從群

組間相異到群組間相似的階段，本文稱之為同化階段，第二個階段是從群組間相似到群組真正合併成為另一個群組的階段，本文稱之為融合階段。第三部份將說明異化、分殖、同化、及融合四個階段的特質及這四個階段如何構成策略群組結構演化的各種路徑。

### 參、策略群組結構演化的基本組成階段

如同第二部分所提及，對策略群組結構演化的分析，可以從異化、分殖、同化、及融合四個階段進行，但在進行分析之前，可以先引進梯隊(echelon)此一概念，以便於進行後續的分析。梯隊是由在某個或長或短的期間中、一群高度相似的組織所組成，產業內的廠商彼此之間的相似程度可能高低互異，那些彼此高度相似的廠商便構成梯隊，梯隊與群組之間的差異，在於雖然群組所包含的廠商也是彼此高度相似的，但建構出同一群組內廠商相似性的構面是相對較穩定的構面，也就是這些構面是長期間對廠商行為有相當實質影響的技術構面、或是在長期間被大多數廠商認定是區分彼此的重要構面；而建構出同一梯隊內廠商相似性的構面"可能"是不穩定的構面，也就是這些構面是對廠商行為的實質影響尚待觀察、或是這些構面只是暫時被廠商認定是區分彼此的構面。

梯隊及群組概念的差異可以從 Reger and Huff (1993)所指出的群內相異性情理解。他們認為當群組內的游移型廠商比例過高時，群內相異性會提高，群組結構便可能產生變動；群內相異性代表同一群組內部有超過一個以上的梯隊存在，也就是一組「穩定地架構出群組內廠商相似性」的構面（本文將之稱為群組構面），搭配著另外一組「不穩定地架構出同一群組內不同梯隊間廠商相異性及同一梯隊內相似性」的構面，這些構面若是趨向能穩定架構出廠商相似性、成為群組構面，便意味著策略群組結構變動的發生，本文在此將那些架構出梯隊內相似性的構面稱為梯隊構面。

當產業內的策略群組處於穩定狀態時，群組結構及梯隊結構是一致的，梯隊構面也就是群組構面；當策略群組結構正在變動時，群組結構與梯隊結構便會不一致：群組分裂時，會出現新的梯隊構面將原先屬於同一群組的廠商切割為相異的兩群；群組合併時，則會出現讓原先屬於不同群組的廠商呈現高度相似的梯隊構面。

若是結合群組、梯隊概念與前述異化、分殖、同化、融合四個階段，將可更清楚理解策略群組結構的演化過程。異化階段是指某一群組從內部廠商高度相似的狀態、到出現群組內部相異性狀態，在異化階段中，有別於原先群組構面的新的梯隊構面會出現，使得同一個群組內會出現多個梯隊，不同梯隊之間的廠商是異質的；在分殖階段中，新出現的梯隊構面如果能夠穩定地架構出廠商間的相似性，則此梯隊構面將成為群組構面，新出現的梯隊也將成為獨立的群組。

同化階段則是指原先分屬兩個群組的廠商從彼此相異的狀態到呈現相似的狀態，在同化階段中，可能是(1)原先區隔出這兩個群組的群組構面的實質技術面或認知面的影響力逐漸減弱，因而成為梯隊構面，而兩個群組的廠商的相似性提高的狀況；也可能是(2)某一個新的梯隊構面出現，形成「讓兩個不同群組的廠商在此一梯隊構面上呈現相似」的狀況，因此在同化階段中，會出現一個梯隊包括多個群組的情形。融合階段是指狀況(1)中的群組構面的影響力完全消失，使得暫時屬於同一梯隊的兩群組成為一個群組，或是狀況(2)中的梯隊構面成為重要的群組構面，同樣讓暫時屬於同一梯隊的兩群組成為一個群組。

上述四個階段可以以圖 1 表示，圖 1 包含  $t_0 \sim t_4$  五個時點，在時點  $t_0$ ，存在兩個群組 G1 及 G2，G1 包括 A~G 等 7 個組織，G2 包括 H、I 等 7 個組織，此時群組結構等同於梯隊結構；設想異化階段發生，到時點  $t_1$  時，G1 內部異化成為 E1、E2、E3 等 3 個梯隊，此時群組結構異於梯隊結構；隨後分殖階段發生，到時點  $t_2$  時，原先 G1 內的 3 個梯隊成為獨立的群組，此時群組結構再等同於梯隊結構；再接著同化階段發生，到時點  $t_3$  時，G3 及 G4 同化成為一個梯隊 E4，此時群組結構異於梯隊結構；再接著融合階段發生，到時點  $t_4$  時，E4 成為獨立的群組 G3，此時群組結構再等同於梯隊結構。

總結以上的說明，表 1 列出分殖、融合、異化及同化這四種階段的特質，根據表 1 可以了解，分殖、融合、異化及同化這四個階段並不是各自無關的四個獨立階段，這四個階段可以相互串連，只要某一階段的作用結果可以成為另一階段的作用對象，此兩階段便可串連。例如原先不同的兩個群組，可能在經過同化階段的作用後，兩群組之間的相似性提高；之後可以跟隨著發生融合作用，此兩群組內廠商的群組認同發生改變、融合成為一個更大的群組；但融合階段並不是最終的階段，此一更大的群組內可能經歷多種後續發展，如經歷異化階段，使群組內廠商的異質性提高。因此以上四個階段可以以任何一種合理

的方式串連，組成各種演化途徑，策略群組結構的變動也就在演化過程中顯現。

然而那一種階段會發生，必須視一些條件而定，下一段將提出相關的命題，指出催動四個階段發生、引導策略群組結構演化的相關條件。

## 肆、策略群組結構演化的相關命題

根據表 1，可以看出在策略群組結構的演化中，同化及異化階段的運作牽涉到異於群組疆界之新梯隊的形成，融合及分殖階段的運作則牽涉到新梯隊是否成形為群組，本研究將就表 1 第 2 欄所述之影響新梯隊形成的條件、及影響到新梯隊疆界是否成為群組疆界的條件進行討論。

### 一、新梯隊的形成：異化及同化階段

異化及同化階段的一項共同特質，就是這兩個階段的作用都造成了異於原有群組結構的新梯隊的形成：異化階段是在同一群組內出現群組內異質性，造成多個梯隊，同化階段則是出現群組間的同質性，造成同一梯隊包含不同群組。以下便分別說明驅動異化及同化階段開始作用的條件。

#### (一)同一群組中標竿(bench marking)組織的數目

模仿是使得組織之間呈現相似的原因之一(DiMaggio and Powell, 1991)，一個策略群組內若僅存在一個標竿角色的組織，則群組內的其他組織會以其作為學習對象，此一標竿組織對環境的詮釋、以及其組織實務，會被其他認為自己與標竿組織是同一型的組織所模仿。Fligstein (1985) 從權力觀點探討 1919-1979 年間，多產品部門結構在美國大型業之間的擴散，指出當關鍵行動者具有執行特定結構所需的資源、能夠詮釋內外環境時，會使得其他組織也採取類似的結構。標竿企業數目的變化，可能受廠商間購併活動以及新進企業影響，而背後的最重要的影響因素應是群組間進入障礙的高低。Fiegenbaum and Thomas (1995)也指出在策略選擇的過程中，策略群組扮演著策略參考點的角色，亦即在特定的群組內，特定的廠商會被視為標竿，然而當標竿組織的數目多於 1 個、且這些標竿組織遵循的規範不同時，群組內的廠商會面臨兩個策略參考點，可能群組內的某些廠商會以廠商 A 作為標竿，另一些廠商會以廠商 B 作為標竿，將導致群組內的異質性增加，進而形成多個梯隊。因此提出命題 1：



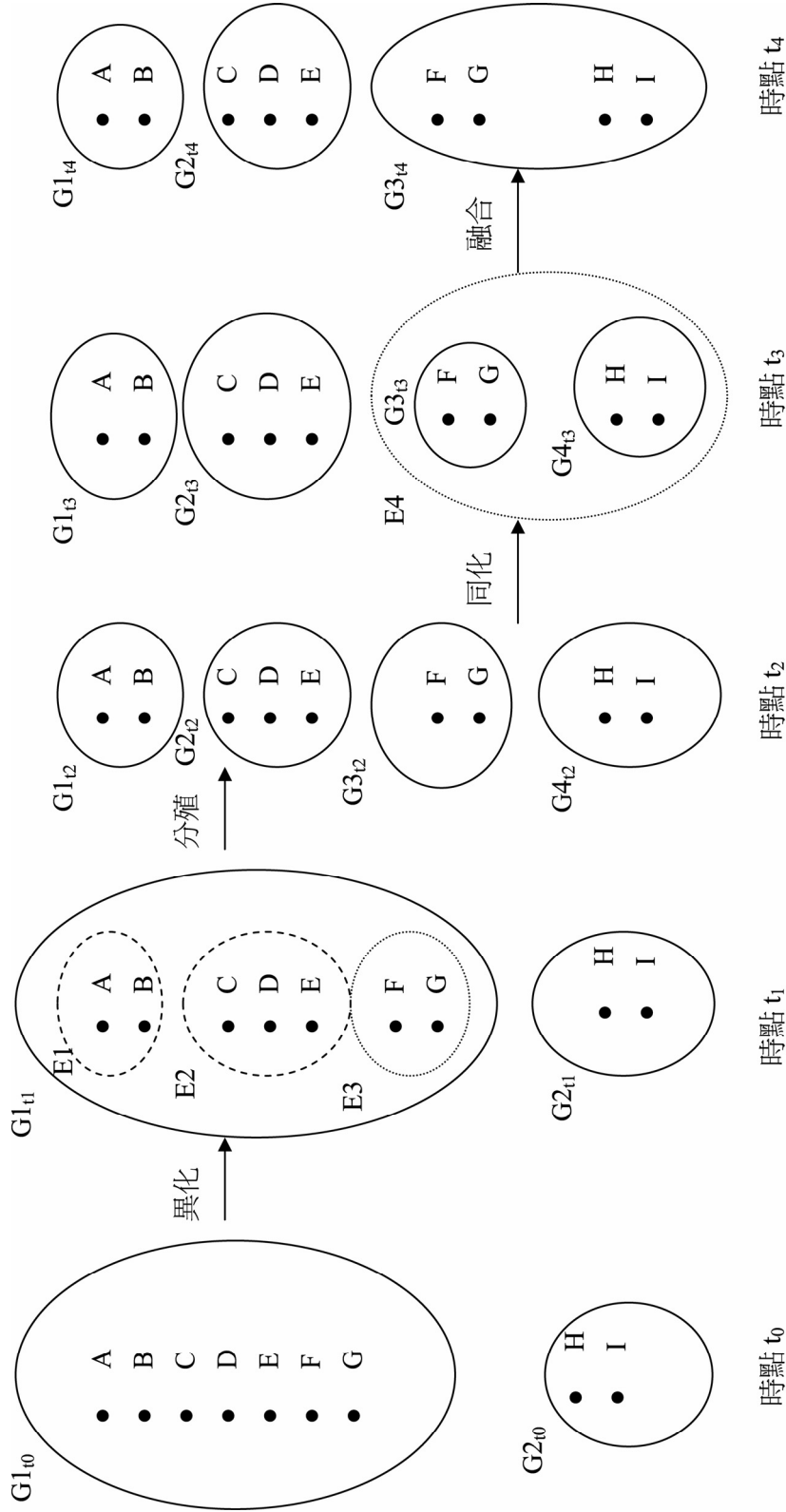


圖 1：策略群組演化的各個階段

梯隊疆界  
策略群組疆界

表 1： 四個基本階段的特質

基本階段	階段啟動的條件	階段作用前的狀態	階段作用後的狀態	合理的後續階段
異化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同一群組中作為標準組織的數目增加</li> <li>● 環境複雜度提高</li> <li>● 創新精神提高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 單一策略群組，在群組內的組織是同質的</li> <li>● 穩定的</li> <li>● 群組結構等同梯隊結構</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 包含多個梯隊的策略群組，在群組內的組織是異質的</li> <li>● 不穩定的</li> <li>● 群組結構異於梯隊結構</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 分殖</li> </ul>
同化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境寬裕度降低</li> <li>● 環境不確定性提高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多個策略群組，在群組內的組織是異質的</li> <li>● 穩定的</li> <li>● 群組結構等同梯隊結構</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 包含多個策略群組的單一梯隊，在同一梯隊內不同群組間的組織是同質的</li> <li>● 不穩定的</li> <li>● 群組結構異於梯隊結構</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 融合</li> </ul>
融合	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 結構對等程度提高</li> <li>● 高連結程度提高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 包含多個策略群組的單一梯隊</li> <li>● 不穩定的</li> <li>● 群組結構異於梯隊結構</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 單一策略群組，群組內的組織是同質的</li> <li>● 穩定的</li> <li>● 群組結構等同梯隊結構</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同化</li> <li>● 異化</li> </ul>
分殖	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 群組特質構成構型的程度降低時</li> <li>● 梯隊內組織數目極多或極少</li> <li>● 梯隊中強勢組織出現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 包含多個梯隊的單一策略群組，群組內的組織是異質的</li> <li>● 不穩定的</li> <li>● 群組結構異於梯隊結構</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多個策略群組，群組內的組織是同質的</li> <li>● 穩定的</li> <li>● 群組結構等同梯隊結構</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 異化</li> <li>● 同化</li> </ul>

*命題 1：群組內可作為標竿的廠商數目增加，異化階段啟動的可能性愈高，群組內將出現多個梯隊。*

## (二)環境複雜度

環境複雜度是指環境中存在影響組織運作的因素數目，當環境的複雜性逐漸提高時，代表存在於環境中影響組織運作的因素增加，環境複雜度的高低，可能的基本影響因素就是需求的波動、交易頻率或條件的改變、以及技術變動的速度改變。由於組織主要是透過結構設計或策略行為的調整因應環境因素的變動(Thompson, 1967)，因此環境複雜度的提高會對組織結構將造成兩種可能的影響，一是由於每個組織處理外在因素的能耐都是有限的(Thompson, 1967)，因此當環境中必須被因應的因素過多時，組織往往僅能選擇性地就其中某幾項因素作出因應，而不同組織選擇因應的因素若有所不同，組織結構之間的異質性也就會產生；即使組織以複雜的結構因應所有的環境因素(Ashby, 1956)，但不同組織所設計的複雜結構未必相同，例如同樣生產多種產品出售到多個地區的兩公司 A 及 B，A 公司可能採地區部門別，B 公司可能採產品部門別，A、B 兩公司之間便呈現異質狀態。另一方面，在複雜的環境中，如果不同組織理解的環境不同，因而產生不同的作為，也就是不同的組織會在不同的構面上顯現自身，將造成組織間的異質狀態。這兩種情形都會造成原先同一群組內相似的組織出現群組內相異的情形，故提出命題 2：

*命題 2：當環境複雜度提高時，異化階段啟動的可能性愈高，群組內將出現多個梯隊。*

## (三)創新精神

群組內組織的創業精神傾向也會對群組內組織間的同質異質狀態造成影響。具有高度創新精神的組織，會不斷創造新的消費品、新的生產及運輸方式、新市場及新的產業組織方式、以及新的資源組合方式(Schumpeter, 1950)，新的實務作為的不斷出現，將會拉大群組內組織之間的異質性。Jacobson (1992)亦指出不斷的創新與創業精神是比肩共進的，而創新意味著新方式與新方法的出現，因此群組內的創新精神會使群組內組織的異質性增加。故提出命題 3：

*命題 3：群組內組織的創新精神提高時，異化階段啟動的可能性愈高，群組內將出現多個梯隊。*

#### (四)產業機會

產業是廠商所面對的最重要的環境之一，從環境機會的觀點分析，環境機會是指環境中尚未被利用開發的環境容量(Astley, 1985)，若是環境中充滿機會，代表環境中尚存在許多未被利用開發的環境容量，而環境容量則是指在某個特定環境脈絡下，可供廠商利用的資源的匱乏或充裕的程度(Aldrich, 1979; Castrogiovanni, 1991)，環境機會的多寡會影響組織的相似程度，環境機會愈多時，廠商會有較多的機會去改變其行動(Castrogiovanni, 1991)、或是具備較多的策略選擇空間，這也就意味著廠商較可能發展出新的策略；反之，當環境中的機會逐漸消失，環境中不再存在未被利用的容量時，策略選擇的空間會縮小，因此不同群組的組織間同質性會提高，Castrogiovanni (1991)指出當產業生命週期處於成熟期時，也正是環境機會最少的時期，而此一階段也正是廠商之間同質性最高的時期。又根據代理理論，當環境充滿機會時時，組織比較容易獲得較佳的績效，因而可能出現自由裁量的由寬裕資源所驅動的行動(March, 1981)，由於不同企業的管理者運用自由裁量權所制定出的策略及管理方式的差異性，顯然會高於當不同企業管理者均尋求最佳作為時的差異性，儘管最佳作為可能不只一種。在此若將環境界定為產業，可提出命題 4：

*命題 4：產業內機會變少時，同化階段啟動的可能性愈高，多個群組將形成同一梯隊。*

#### (五)產業環境不確定性

環境的不確定性會對不同群組的組織相似性造成影響。高度的不確定性具有催化組織間相互模仿的作用，當組織面的技術尚未被充分了解、或是目標模糊時，組織會使自己看起來像其他的組織一樣(March and Olsen, 1976)，這種作法的好處在於即使組織面對原因模糊或是方案不清楚的問題時，組織仍可以較低的成本找到可維持組織繼續生存下來的解答(DiMaggio and Powell, 1991:69)。當組織模仿那些被認為是成功的其他組織的作為時，意味著組織之間將呈現高度相似的狀態(Selznick, 1957; Galaskiewicz and Wasserman, 1989)。若將以上單一組織層次的推論應用在策略群組層次，且延續命題四將產業視為組織最重要環境的界定方式，可以推知當多個策略群組面臨到共同的

產業環境不確定性，且某個群組的策略被認為是較有效的一種策略時，可能會發生其他群組模仿此一群組的現象<sup>1</sup>，這代表同化階段會發生在這些群組之間。因此提出命題 5：

*命題 5：當多個策略群組所面對的產業環境不確定性提高、且這些策略群組當中有某一群組的策略被認為是較成功的時候，同化階段啟動的可能性愈高，使得多個群組形成同一梯隊。*

## 二、新梯隊成為群組：融合及分殖階段

融合及分殖階段的一項共同特質，就是這兩個階段的作用都讓新出現、可能短暫易逝的梯隊成為穩定實質的群組：融合階段是將同化階段運作後所出現的群組間相似性加以強化，讓同屬於一個梯隊的多個群組成為一個群組；分殖階段則是將異化階段後出現的群組內異質性加以強化，使原屬於同一個群組的多個梯隊成為多個群組。以下將討論驅動這兩種階段發生的條件。

### (一)結構對等程度(structural equivalence.)

兩組織 A、B 呈完全結構對等，是指若且惟若組織 A 與其他組織有某種關係，則組織 B 也會與相同的其他個體有相同的關係。兩結構對等的組織面對相同的上下游(Burt, 1988; Burt and Carlton, 1989)，接收相似的資訊(Burt, 1992)，對於競爭疆界及外部關鍵人的界定會較類似(Abrahamson and Fombrun, 1994)，因此對於組織自身在社會中的角色、功能、面臨的威脅會有相似的認知及詮釋(Burt, 1992)，此時更容易形成集體行動(Astley and Fombrun, 1983)，面對相同上下游的兩組織若採取集體行動，將可擴大他們對買方及賣方的談判力(Porter, 1980)。

類似的推論在群組上亦可適用，因此結構對等的群組可能採取集體行動，例如兩個策略群組使用相同的技術，兩群組的廠商可能會共同從事技術研發，這一類的集體行動則有助於對共同利基認知的強化，使兩群體融合成為一體。另外，從消費者的角度而言，Galbraith, Merrill, and Morgan(1994)也認為共同消費者的偏好與信仰有助於廠商群組的形成，因此兩群組若是從面對不同的消費者轉變為面對相同的消費者，也就是兩個群組的結構對等程度提高，這兩個

<sup>1</sup> 雖然群組沒有自主行為的能力，但同一群組內的廠商其策略是類似的，當群組 A 內的廠商，模仿群組 B 內的廠商的策略時，在現象上，便會呈現出群組相互模仿的情形。

策略群組將愈容易融合成同一個群組。故提出命題 6：

*命題 6：當屬於同一梯隊的兩群組的結構對等程度提高時，融合階段啟動的可能性愈高，愈可能成為一個新群組。*

## (二)連結程度

組織之間網路關係的連結程度是指在眾多組織之間存在的關係密度，高關係密度會使網路呈現高度的凝聚性，高凝聚性可被視為是一種透過社會連結以負載資訊、降低不確定性、培養行動者間互信的能耐(Gulati, 1998)。當組織間建立起初步的關係之後，此一關係即構成組織鑲嵌得以發生的模板，也成為關於目前或潛在合作夥伴的可靠性及能力的資訊來源，由於能夠提供這種資訊，故先前的社會網路有助於形成未來的集體行動(Gulati, 1995)。

此外，當兩個體的關係相當密切時，具正當性的行為在兩個體間的擴散會較快(Hernes, 1976)；不同群組間的組織若是緊密整合時，由於被關係所高度牽絆的關係兩端的行動者會相互模仿對方的行為(Gulati, 1998)，某一群組內具正當性的行為模式，會以較快的速度擴散至另一群組，也就是在緊密整合的兩群組間，某一群組的組織的行為若被認可是正當的，則另一群組的組織採取同一行為的可能性將提高，而當兩群組內的組織均採行某種行為模式後，跨群組的更高層秩序便可能出現(Berger and Luckmann, 1967; Stacy, 1995)。因此當群組間的關係密度提高時，則原先分屬於不同群組的組織，其行為會相互影響，將使得兩群組間產生新的共同秩序、或是產生共同的群組認同(Peteraf and Shanley, 1997)，造成兩群組融合的可能性提高。故提出命題 7：

*命題 7：當屬於同一梯隊的兩群組間的關係密度提高時，融合階段啟動的可能性愈高，愈可能成為一個群組。*

## (三)群組特質構成構形(configuration)的程度

一群在概念上是相互獨立的特質經常同時出現時，這一組特質便稱為構形(configuration)(Meyer, Tsui and Hinings, 1993)，構成構形的這組特質會較穩定緊密地結合；如果一組特質未必會相互伴隨出現，這一組特質構成構形的程度便較低，在構成構形程度較低的特質組合中，單獨某個特質的抽換不會影響到其他特質的結合。

如前所述，群組是由群組構面所架構起來的，如果某一群組在這些構面上的特質之間有較高的共容性，則這些特質對群組組織的規範力便可相互增強，群組層次的力量也愈容易展現，而認為群組之所以存在是由於群組層次力量的影響，因此當群組力量愈能發揮時，群組愈穩定(Dranove, Peteraf, and Shanley, 1998)；組織感到自己屬於該群組的傾向便會較高。

反之，如果群組的特質之間構成構型的程度愈低，甚至是相互衝突時，則群組內的組織將難以發展出單一最佳結構(Van de Ven and Drazin, 1985)，Child (1975, 1977)指出此時組織有兩種選擇：一是設計出可以回應各種相互衝突的需求、但內部不一致的組織結構，然而在競爭激烈的情形下，此一作法可能被淘汰；二是採用只回應少數要求、忽視其他衝突要求的內部一致的組織結構，設計與績效呈正相關，但組織對該群組的認同將較低。此外，組織也可以設計出鬆散連結的結構以因應這些相互衝突的要求，但這種作法在長期間往往無法持續(Hannan and Freeman, 1988)。Greenwood and Hinings (1988)也指出當組織面對相衝突的兩組環境要求時，伴隨的組織元件也會是相互衝突的兩組元件，這種衝突會使組織經歷內部的割裂，很難產生一致的認同；因此如果某一群組的眾多特質之間愈難以組成構型，也就是特質之間衝突愈高、難以共存的情形，組織愈不容易產生在對此一群組的認同，群組愈可能分裂。反之，若群組特質構成構型的程度愈高，群組愈穩固。當群組內出現多個梯隊時，每個梯隊可能選擇不相互衝突的群組構面定位出自己，此時梯隊的穩定性會比群組的穩定性更高，因此梯隊可能分殖成為獨特穩定的群組。

至於構形程度變化的原因，技術及消費者認知的改變，都可能造成群組特質之間構形程度的改變，例如在 Porter (1980)關於差異化和低成本的分析中，集權監督是屬於低成本的策略要素之一、和差異化原本是不相容的，但是 Hammer and Champy (1993)認為流程技術及資訊科技的出現，使得差異化可以和集權監督共容，造成構形程度的變化。而群組特質構形程度的改變，會牽動分殖階段的啟動，故提出命題 8：

*命題 8：當群組特質共同形成構型的程度降低時，分殖階段啟動的可能性愈高，屬於同一群組的多個梯隊愈可能成為多個群組。*

#### (四)梯隊內的組織數目

當群組內存在多個梯隊時，分殖階段是否會啟動，與梯隊內組織數目相

關。Schelling (1978)指出在形成集體行動的過程中，組織數目多到達到某一門檻量(critical mass)是一項關鍵條件，如果組織數目能夠到達門檻量，就能夠形成一種集體行動，此一集體行動相關的規範將對參與行動的組織構成影響，因此當群組內梯隊包含的組織數目愈多，形成集體行動的可能性愈大，愈可能形成獨立的下層群組。又根據組織生態學的觀點，某個族群內的組織數目與這個族群的正當性(legitimacy)成正相關(Hannan, 1989)，正當性是一個過程，在此過程中，族群可向外界展示其存在的權利，也就是持續輸入、轉換、輸出包括能量、物質、資訊等物的權利(Maurer, 1971)，而具備正當性的族群汲取環境中的資源的能力較高(Pfeffer and Salancik, 1978)，資源較豐厚的族群發起集體行動、建立族群認同的能力亦較強。因此梯隊內的組織數目愈多，發起集體行動、建立有別於群組的獨立認同的可能性便愈高，故形成獨立群組的可能性愈大。

然而當梯隊內的組織數目少到一個程度時，梯隊內的組織將更容易確認出彼此之間的相依性(Dranove, Peteraf, and Shanley, 1998)，其行動更容易互相影響，也更容易對梯隊外的廠商採取集體行動，防禦來自於梯隊外的競爭(Porter, 1980)，這使得獨特的利基得以形成。

換言之，梯隊內的組織數目相當多或相當少時，梯隊都更容易成為獨立的群組，分殖階段愈容易啟動。因此提出命題 9：

*命題 9：當群組存有多個梯隊時，梯隊內的組織數目與分殖階段啟動的可能性成非線性 U 型關係。*

#### (五)梯隊中強勢組織的存在

當群組存在多個梯隊時，這些梯隊中是否存在能夠(或隱或顯地)協調同一個梯隊中其他組織的強勢組織，也會影響群組內的梯隊是否會分裂成數個群組的可能性。如果梯隊中存在強勢組織，將可更有效地協調、控制及監測梯隊的集體策略的執行(Astley and Fombrun, 1983)，有助於特定價值規範或實務作為的擴散(Scott, 1987)，此一強勢組織可扮演領導者的角色、推動各種正式或非正式協議的進行，促成梯隊內組織之間的穩定互動，穩定的互動則會伴隨某種規範的出現(Berger and Luckmann, 1967)，對屬於梯隊內的組織產生影響，使梯隊成為獨立的群組。Reger and Huff(1993)將構成群組的廠商分為核心廠商、群組週邊廠商及游移型廠商，其中核心廠商便是此群組的代表廠商，核心廠商



存在時，群體認同愈容易出現，然而這也意味著當群組存在多個梯隊、且這些梯隊中有強勢組織時，此一群組內會存在對應於多梯隊的多個群體認同，這些群體認同愈強烈，相關的梯隊愈有可能分殖出來，成為獨立的策略群組。相對於梯隊內不存在強勢組織的情形，集體策略的協調、控制及監測較不容易執行，故分殖階段也就較不易啟動。故提出命題 10：

*命題 10：當上層群組存在兩個以上的梯隊時，若梯隊中有強勢組織出現，相對於不存在強勢組織的情形，分殖階段啟動的可能性愈高。*

## 伍、討論

本文從多層次多構面的角度，提出策略群組結構演化的階段、循環過程、以及相關命題。本節討論部份將分為三部份，首先是本文的觀點與過去相關研究的關係，其次是在策略群組理論上的涵義，最後則是在實證研究上的涵義。

關於本研究與其他策略群組動態研究的對照，Mascarenhas(1989)指出三種策略群組的變動：群組策略的變動，群組成員身份的變動及群組數目的變動。群組策略的變動是群組內某些成員改變其策略，其他成員隨後跟進的情形，這種情形可以視為是某一群組先經過異化階段，再經過同化階段的演化；群組成員身份的變動則是群組內某些成員將其策略調整成類似於其他群組的策略，但原先群組內的其他廠商並未跟進的情形，這種情形這種情形可以視為是某一群組先經歷異化及分殖階段，分殖出的下層群組直接與另一群組融合的狀況；至於群組數目的變動則是群組內某些成員將其策略調整成不同於其他群組的策略，但原先群組內的其他廠商並未跟進的情形，這種情形這種情形可以視為是某一群組經歷異化及分殖階段後，直接分裂成兩個以上的群組。然而除了以上三種演化之外，其他的演化途徑也可能存在，例如兩群組可能出現如圖 2 所示的演化，依序經歷同化階段、融合階段，隨後在另外的梯隊構面上再經歷異化階段，使得群組的策略及群組成員身分同時改變。

本文在策略群組理論上的含意，首先是策略群組的存在性的問題，過去策略群組的研究方法曾讓學者質疑策略群組是否存在(Barney and Hoskisson, 1990)，Dranove, Peteraf, and Shanley (1998)認為群組層次效應的存在即可說明策略群組的存在，本文則採取認知途徑，主張策略群組結構是由社會所建構

的，也就是相關廠商對那些廠商是相似的的共同認知，便是當時的策略群組結構。此一認知結果可能未包含某些重要的實質技術構面，因而模糊了群組與績效之間的關係，但卻可提供策略模仿、對抗的重要參考架構，對於能夠提供行動指引的事物，至少在概念上應可承認其存在。

除了存在性的問題之外，策略群組理論還面對一項理論面的困擾：就是策略群組結構穩定性及個別廠商策略改變之間的弔詭，若從靜態及橫切面的觀點理解策略群組，希望能夠確認出穩定的策略群組結構，則將難以處理廠商策略是否處於改變中、以及此一改變是否會影響策略群組結構的確認；然而廠商策略的變動卻又經常發生，若未能將廠商策略的改變納入考量，則所得到的策略群組結構圖像，可能只是將連續的發展過程做快照式的切割(spot-slice) (Mintzberg, 1983)，如此所得到的結果其意義會比所想像的來得低。本文所提出的階段演化觀點，調和了這種弔詭，一方面指出穩定的策略群組結構的確可能存在，只要這四種階段都未被啟動；另一方面，也認為個別廠商的策略改變可能對策略群組結構的變動造成影響，只要個別廠商的策略改變牽引四個階段的啟動。

本研究雖然指出各個階段的啟動條件，並未區分「讓各個階段從未作用到開始作用的驅動要素」及「讓各階段加速進展的條件」這兩項不同範疇的要素（或條件），在過程動態(Process)相關理論的推演上，這兩者的區別對於是相當重要的(Fombrun, 1986)，然而在策略群組結構演化的議題上，曾經探討過此一區分的文獻過於缺乏，可能需要進一步的理論探索或質性研究才能確認某一項條件是驅動要素、或是加速進展的條件，後續研究若能對此一議題加以發揮，對策略群組結構演化的瞭解應會有極大幫助<sup>2</sup>。

在策略群組的實證研究上，也可從本文推演出幾點值得注意的。首先是群組結構穩定階段的確認，Fiegenbaum and Thomas(1990)也強調此一問題，如果策略群組的橫切面實證研究，是以處於重大變動時期的產業做為研究對象，則所得到的群組結構可能並不穩定，因此策略群組的橫切面實證研究，應該先確認出產業的穩定期；此外，關於群組與績效之間的模糊關係，也可以從群組結構的變動解釋，如果群組結構處於變動之中，則廠商的群組身分、群組的策略特質也就可能都處於不穩定的狀態，因而使得群組與績效之間的關係變得較不清楚；因此如果希望得到較確定的群組績效關係，則應該在穩定期進行研究。

---

<sup>2</sup> 感謝評審提出此一觀點。

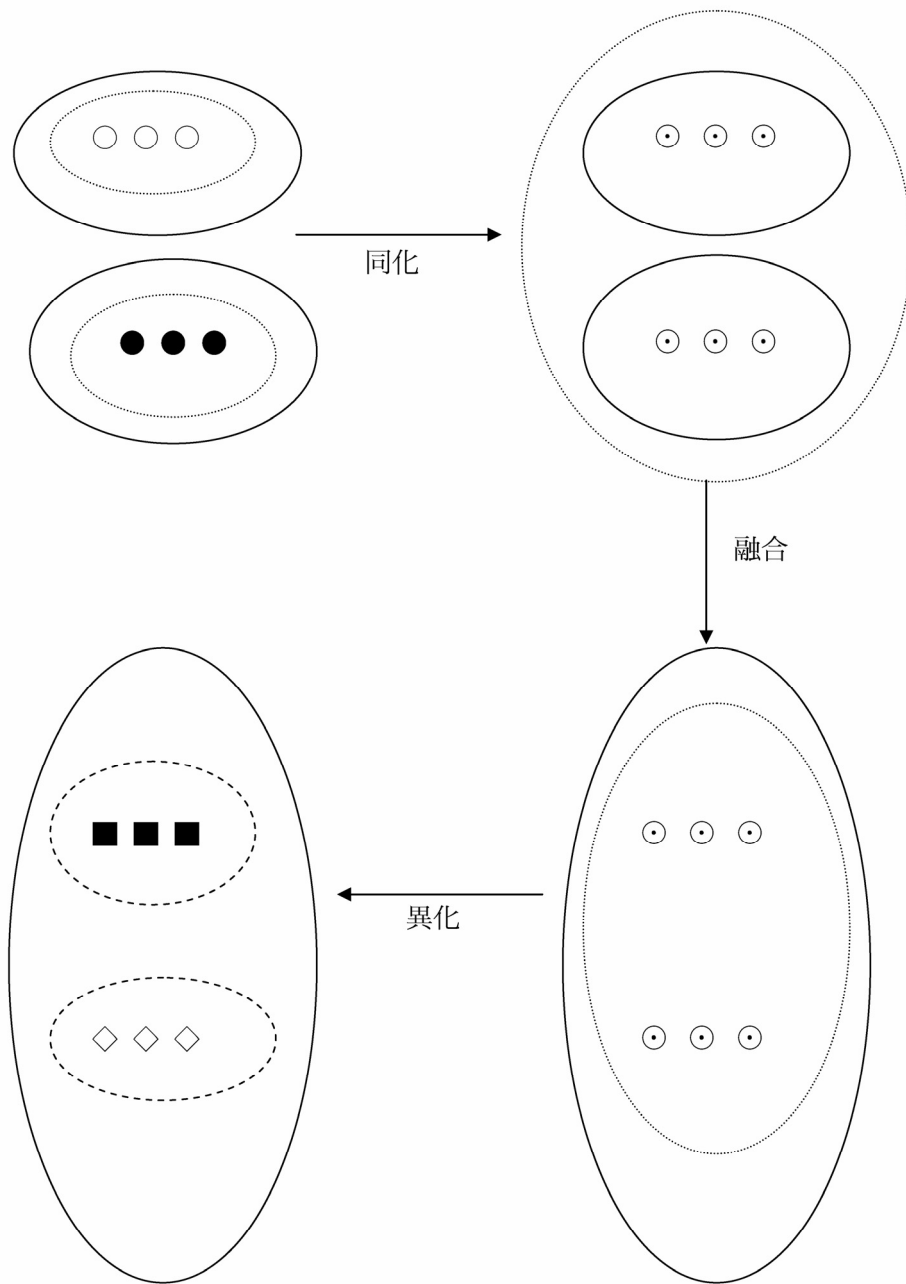


圖 2：策略群組結構釋例

..... 梯隊疆界  
———— 策略群組疆界

關於策略群組結構的演化，本研究指出了許多可能會牽動結構演化的條件及命題，這些命題的實證，需要確認牽動策略群組結構演化的條件是否出現、以及產業內的策略群組結構是否真的發生變動。牽動策略群組結構演化的條件是否出現可以透過歷史資料以及對產業內專家的深度訪談加以確認；產業內的策略群組結構的變動則可能需要對產業內專家進行深度訪談獲得證實，多位產業內專家意見的交互確認更可以提高資料的可信度，因此本研究建議未來可就某一特定產業使用歷史資料搭配深度訪談進行研究，以驗證本文所提出的相關命題。

## 參考文獻

- Abrahamson, E. and Fombrun C. J., 1994, "Macrocultures: Determinants and Consequences," **Academy of Management Review**, Vol19: 728-755.
- Aldrich, H. E., 1979, **Organizations and Environments**, NJ: Prentice-Hall.
- Amburgey, T. L., Dacin, T., and Kelly D., 1994, "Disruptive Selection and Population Segmentation: Interpopulation Competition as a Segregating Process," In Joel A. C. Baum and Jitendra V. Singh (Eds.) **Evolutionary Dynamics of Organizations**, New York: Oxford University Press, 240-254.
- Ashby, W. R., 1956, **An Introduction to Cybernetics**, NY: Wiley.
- Astley, W. G., 1985, "The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution," **Administrative Science Quarterly**, Vol.30, 224-241.
- Astley, W. G. and Fombrun C. J., 1983, "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments," **Academy of Management Review**, Vol.8(4), 576-587.
- Barney, J. B. and Hoskisson, R. E., 1990, "Strategic Groups: Untested Assertions and Research," **Managerial and Decision Economics**, Vol.11, 187-198.
- Berger, P. L. and Luckmann T., 1967, **The Social Construction of Reality**, New York: Doubleday.
- Burt, R. S., 1988, "The Stability of American Market," **American Journal of Sociology**, Vol.94(2), 356-395.
- Burt, R. S., 1992, **Structural Holes**, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. and Carlton D. S., 1989, "Another Look at Network Boundaries of American

- Market,” **American Journal of Sociology**, Vol.95(3), 723-753.
- Castrogiovanni, G. J., 1991, “Environmental Munificence: A Theoretical Assessment,” **Academy of Management Review**, Vol.16, 542-565.
- Child, J., 1975, “Managerial and Organization Factors Associated with Company Performance- Part II, A Contingency Analysis,” **Journal of Management Studies**, Vol.12, 12-27.
- Child, J., 1977, **Organization: A Guide to Problems and Practice**, NY: Harper and Row.
- Cool, K. and Dierickx I., 1993, “Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability,” **Strategic Management Journal**, Vol.14, 47-59.
- DiMaggio, P. J. and Powell W., 1991, “The Iron Cage Revisited: Institutionalism Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” In Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell (Eds), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, Chicago: University of Chicago Press, 63-82.
- Dooley, R. S., Fowler D. M., and Miller A., 1996, “The Benefits of Strategic Homogeneity and Strategic Heterogeneity: The Theoretical and Empirical Evidence Resolving Past Differences,” **Strategic Management Journal**, Vol.17, 293-305.
- Dranove, D., Peteraf M., and Shanley M., 1998, “Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis,” **Strategic Management Journal**, Vol.19, 1029-1044
- Ferguson, T. D, Deephouse D. L., and Ferguson, W. L., 2000, “Do Strategic Groups Differ in Reputation?” **Strategic Management Journal**, Vol.21, 1195-1214.
- Fiegenbaum, A. and Thomas H., 1990, “Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-1984.” **Strategic Management Journal**, Vol.11, 197-215.
- Fiegenbaum, A. and Thomas H., 1995, “Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy,” **Strategic Management Journal**, Vol.16, 461-476.
- Fligstein, N. 1985, “The Spread of the Multidivisional Form among Large Firms, 1919-1979,” **American Sociological Review**, Vol.50(3), 377-391.
- Fombrun, C. J., 1986, “Structural Dynamics within and Between Organizations,” **Administrative Science Quarterly**, Vol.31, 403-421.
- Galaskiewicz, J. and Wasserman S., 1989, “Mimetic and Normative Processes within an Interorganizational Field: An Empirical Test,” **Administrative Science Quarterly**, Vol.34, 454-479.
- Galbraith, C. S., Merrill, G. B., and Morgan, D., 1994, “Bilateral Strategic Groups: The Market for Nontactical Navy Information Systems,” **Strategic Management**

**Journal**, Vol.15, 613-626

- Garcia-Pont, C. and Nohria, N., 2002, "Local versus Global Mimetism: The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry," **Strategic Management Journal**, Vol.23, 307-321.
- Gonzalez-Fidalgo, E. and Ventura-Victoria, J., 2002. "How Much Do Strategic Group Matter?" **Review of Industrial Organization**, Vol.21, 55-71.
- Greenwood, R. and Hinings, C. R., 1988, "Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change," **Organization Studies**, Vol.9, 293-316.
- Gulati, R., 1995, "Social Structure and Alliance Formation Pattern: A Longitudinal Analysis," **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, 619-652.
- Gulati, R., 1998, "Alliances and network," **Strategic Management Journal**, Vol.19, 293-317.
- Hammer, M., and Champy, J. 1993, "Reengineering the corporation," **Small Business Reports**, Vol.18(11), 65-68.
- Hannan, M. T., 1989, "Competitive and Institutional Process in Organization Ecology," In J. Berger and M. Zelditch (Eds.), **Sociological Theories in Progress**, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 388-402.
- Hannan, M. T., and Freeman, J., 1988, "Density Dependence in the Growth of Organizational Populations," In Glen R. Carroll (Ed.), **Ecological Models of Organizations**, MA: Ballinger Publishing Company, 7-31.
- Hernes, G., 1976, "Structural Change in Social Process," **American Journal of Sociology**, Vol.82(3), 513-547.
- Hunt, M. 1972, **Competition in the Major Home Application Industry, 1960-1970**, Harvard University.
- Jacobson, R., 1992, "The "Austrian" School of Strategy," **Academy of Management Review**, Vol.17(4), 782-807.
- Lee, J., Lee, K., and Rho, S., 2002, "An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: A Genetic Algorithm-based Model," **Strategic Management Journal**, Vol.23, 727-746.
- Levinthal, D. and Myatt, J., 1994, "Co-evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Processing," **Strategic Management Journal**, Vol.15 45-62.
- March, J. G. 1981, "Decision-making Perspective: Decisions in Organizations and Theories of Choice," In Andrew H. Van de Ven and W. F. Joice (Eds.) **Perspectives on Organization Design and Behavior**, NY: John Wiley and Sons, 427-468.
- March, J. G. and Olsen, J. P., 1976, **Ambiguity and Choice in Organizations**, Bergen:

Universitetsforlaget.

- Mascarenhas, B. 1989, "Strategic Group Dynamics," **Academy of Management Journal**, Vol.32, 333-352
- Mascarenhas, B. and Aaker D. A., 1989, "Mobility Barriers and Strategic Groups," **Strategic Management Journal**, Vol.10 475-485.
- Maurer, J. G., 1971, **Readings in Organization Theory: Open-system Approaches**, NY: Random House.
- McGee, J. and Thomas H., 1986, "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy," **Strategic Management Journal**, Vol.7, 141-160.
- McNamara, G., Deephouse L. D. and Luce, R. A., 2003. "Competitive Positioning within and across a Strategic Group Structure: The Performance of Core, Secondary, and Solitary Firm." **Strategic Management Journal**, Vol.24, 161-181.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. and Hinings, C. R., 1993, "Configurational Approaches to Organizational Analysis," **Academy of Management Journal**, Vol.36(6), 1175-1195.
- Mintzberg, H., 1983, "An Emergent Strategy of "Direct" Research," In John Van Maanen (Ed.) **Qualitative Methodology**, Newbury Park: Sage, 105-116.
- Nair, A. and Filer, L., 2003, "Cointegration of Firm Strategies within Groups: A Long-run Analysis of Firm Behavior in the Japanese Steel Industry," **Strategic Management Journal**, Vol.24, 145-159.
- Nair, A. and Kotha, S., 2001, "Does Group Membership Matter? Evidence from the Japanese Steel Industry," **Strategic Management Journal**, Vol.22, 221-235.
- Osborne, J. D., Stubbart, C. I. and Ramaprasad, A., 2001, "Strategic Group and Competitive Enactment: A Study of Dynamic Relationships between Mental Models and Performance," **Strategic Management Journal**, Vol.22, 435-454.
- Peteraf, M. and Shanley, M., 1997, "Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Industry," **Strategic Management Journal**, Vol.18, Summer Special Issue, 165-186.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R., 1978, **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, NY: Harper and Row.
- Porter, M. E., 1979, "The Structure within Industries and Companies Performance," **Review of Economics and Statistics**, Vol.61, 214-227.
- Porter, M. E., 1980, **Competitive Strategy**, NY: Free Press.
- Reger, R. K. and Huff, A. S., 1993, "Strategic Groups: A Cognitive Perspective," **Strategic Management Journal**, Vol.14: 103-123.

- Schelling, T., 1978, **Micromotives and Macrobehavior**, NY: Norton.
- Schumpeter, J. A., 1950, **Capitalism, Socialism and Democracy**, New York: Harper & Row.
- Scott, R., 1987, "The Adolescence of Institutional Theory," **Administrative Science Quarterly**, Vol.32, 493-511.
- Selznick, P., 1957, **Leadership in Administration**, NY: Harper and Row.
- Smelser, N. J., 1988, "Social Structure," In Neil J. Smelser (Ed.) **Handbook of Sociology**, Newbury Park: Sage, 103-129.
- Stacy, R. D., 1995, "The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Process," **Strategic Management Journal**, Vol.16, 477-495.
- Thomas, H. and Venkatramen, N., 1988, "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis," **Journal of Management Studies**, 25: 537-555.
- Thompson, J. D., 1967, **Organizations in Action**, NY: McGraw-Hill.
- Van de Ven, A. H. and Drazin, R., 1985, "The Concept of Fit in Contingency Theory," In **Research in Organizational Behavior**, Greenwich: JAI Press, 333-365.

## 作者簡介

### 鍾憲瑞

國立中正大學企業管理學系副教授，國立中山大學企管博士，其專長為組織理論及策略管理，論文曾接受及刊載於管理學報、管理評論、中山管理評論、*Journal of Business Research*、*International Journal of Risk Assessment and Management*、*International Journal of Business Performance Management*。

### 陳俊忠

元智大學國際企業學系副教授，美國德州大學達拉斯分校國際企業管理博士，其研究專長為組織策略與國際企業管理，學術論文曾被接受及刊載於管理學報、中山管理評論、*Journal of Business Research*、以及 *Journal of World Business*。



