

南 華 大 學
視覺與媒體藝術學系碩士班
碩士論文

文化創意產業中的興業精神:台灣中小型
文化創意興業之個案分析
Entrepreneurship in Creative Industries: Exploratory Case Studies of
SME in Taiwan's Culture Industries

研 究 生：邱惠鈴 撰

指導教授：謝榮峯 教授

中華民國 一 百 年 六 月

南 華 大 學
美學與視覺藝術學系碩士班
碩 士 學 位 論 文

文化創意產業中的興業精神：
台灣中小型文化創意興業之個案分析

Entrepreneurship in Creative Industries: Exploratory Case Studies of
SME in Taiwan's Culture Industries

研究生： 邱 惠 鈴

經考試合格特此證明

口試委員：
謝 榮 華
羅 雪 蓉
黃 淑 慧

指導教授：謝 榮 華

系主任(所長)：羅 雪 蓉

口試日期：中華民國 九十九年 六月 七 日

致 謝

在南華研究所的生涯裡，很開心可以接觸到藝術管裡的課程，讓原本學習古典音樂的我也漸漸的愛上藝術管理這一行，由指導教授謝榮峯的帶領下，逐步的充實我在此領域的經驗，包含學術上的學習與實際的工作體驗，感謝教授在學期期間鼓勵我們創業、海外實習...等，學習中培養出學以致用的能力。另外，感謝口試委員羅雪容教授及黃淑基教授在論文當中花費苦心指導，讓學生獲得最大的收穫。

其次，感謝所有犧牲時間接受訪談及給我許多建議的朋友們，因為有你們的慷慨分享，讓我可以順利的完成這項艱難的任務，同時也在此領域上能有所成長。以及在研究所生涯中一同創業、出國實習的佩佳；再創業計畫上總是幫忙很多的頒頒學妹；在校住宿對我照顧很多的怡嫻姊姊。還有許許多多曾經幫助過我的人們!

最後，感謝栽培我的父母親，因為有你們的支持，讓我可以無後顧之憂的走完學業這條路，以及默默支持、鼓勵、陪伴的 **Staki**。因為有你們的鼓勵，讓我能夠不遺憾的走完研究所生涯之路。

以上，衷心的感謝你們!!今後的我會加倍的努力過每一天!!!

于 2011/7/20 邱惠鈴 謹致

摘要

興業精神(Entrepreneurship) 意謂著新事業的開發，並著眼在個人或企業採取創新與冒險的行動以創造財富的過程。國內目前針對企業興業精神的相關研究近來雖因高科技產業的蓬勃受到學界密切關注，但針對文化創意產業的研究仍不多見。鑑於文化創意產業生產體系的特性，無論個人或群體均有著極高的創業導向。因此，本文試圖以興業精神的文獻作為基礎，探討文化創意產業當中的興業精神。除了透過文獻回顧管理理論中之興業精神外，並透過文化創意產業生產體系特性之實證審視，初探文化創意產業之興業精神面向。

本文除了透過文獻探討興業精神與文化生產體系的理論外，並且採取個案研究，從不同的文化創意產業個案中找出其興業精神的特性，分為 (1)不確定性：對於開創事業的不確定性、市場需求的不確定性等有關於創業過程中所包含的特性；(2)冒險的精神：創業過程中對於事業以及各項挑戰時，必須秉持著冒險的精神，並且對於事業的開創成功與否扮演著關鍵性的角色；(3)承擔風險：在創業的歷程中將重要資源投入不確定中的意願，也影響其企業的創業歷程是否成功；風險也就是控制、資訊、時間的缺乏；(4)創新力：文化創意產業訴求的創意是多元的，有著無限的創造力讓其產業更多元、有生命力；(5)資源掌控與能力：在有形與無形的資源中調配出最理想的狀態，是創業家必須擁有的能力，讓產業可順利的運作，及(6)機會的挖掘：高敏銳度的看見機會的所在，讓產業創造出更高的價值。六大管理面向進行探討，發現不同的產業裡，特性的明顯度是不同的，藉此歸納出文化創意產業中興業精神之特性及核心價值。

本文研究的個案有台華窯、趙家窯、大大樹音樂圖像、小白兔唱片、小茶壺劇團、江之翠劇場。研究發現，文化創意產業的創業過程，與一般的產業是不同的，創業者的身分是可以多重的，除了本身生產者外又同時是創業家，跨領域的創業面臨到許多非自身可預期的結果，造成其創業的過程更具艱辛與繁瑣。此外，從創業資源的類型比較當中發現，每個創業的方向不同但是所需要的資本類

型重複性很高，同性質的文化創意產業個案其資源類型的相似度也會比較高。

本文的研究貢獻在於提供了文化創意產業中的興業精神其特色與一般產業有何不同，以及發現文化創業的特性，雖囿於本研究中的六個個案，但仍應可為對於文化產業的創業有興趣者或是將來想創業者提供文化創業相關資料所參考。

關鍵詞：興業精神、文化生產體系、文化創意產業

Abstract

Entrepreneurship means the development of new businesses, and individuals or businesses to focus on innovation and risk-taking action to create wealth in the process. The cultural and creative industries have been acknowledged as a driving force for regional development. Academic community in the domestic pay attention to the entrepreneurship because the high-tech industries and research in cultural and creative industries research is still not many. Cultural and creative industries production system in view of the characteristics of both individuals and groups with high entrepreneurial orientation. Preliminary discussion of the entrepreneurship in creative industries.

Therefore, this paper uses to entrepreneurship literature as a basis to explore the culture of entrepreneurship among the creative industries. In addition to the literature review of entrepreneurship in management theory, this research examines cultural and creative industries through the production system characteristics and profile entrepreneurship in creative industries.

Cases of cultural and creative industries are investigated to explore the characteristics of entrepreneurship, is divided into (1) uncertainty: the cause for the non-open Uncertainty, uncertainty of market demand on the entrepreneurs in the process of the features included; (2) risk's spirit: the entrepreneurial process and the challenges for cause, it must uphold the spirit of adventure, and for the cause of creating Success of a key role to play; (3) undertakes the risk: the course will be important in the business uncertainty in the investment of resources will also affect the course of their business success of entrepreneurs; risk is controlled, information, time Lack; (4) innovation strength: cultural and creative industries is a diverse creative aspirations, has allowed unlimited creative industries more diverse, vibrant;

(5) resources control and ability: in the tangible and intangible resources to prepare the most Ideally, the entrepreneur must have the ability to smooth the operation of the industry, and (6) opportunity discovery: opportunities for high-acuity to see where, allow industry to create higher value. Management discussed for six found in different industries, a significant degree of characteristics is different, to sum up the spirit of cultural and creative industries in the Industrial characteristics and core values.

This number of cases of Tai-hwa Pottery, Chao's Kilnhome, Trees Music & Arts, White Wabbit Records, Tea Pot Children's Theatre, Gang-a-tsui Theatre. Study found that the entrepreneurial process of cultural and creative industries, and the general industry is different, the identity of the entrepreneur can be multiple, the entrepreneurial process more difficult and cumbersome.

Contribution of this article is to provide a culture of entrepreneurship in the creative industries, which features the differences with the general industry, as well as finding the start of the feature, but only in the case of the six cases, this can provide for the cultural industries are interested in entrepreneurship Those who want to start or future academic based culture to do business as a reference.

Keywords: Entrepreneurship, Production Organization of Culture, Cultural and Creative Industries

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	1
第三節 研究限制	2
第四節 預期結果.....	3
第二章 文獻探討	6
第一節 興業精神	6
第二節 文化創意產業.....	11
一、文化創意產業之定義與範疇.....	11
二、文化創意產業的生產	16
第三節 興業精神對於文化創意產業之重要性.....	19
第四節 文化創意產業與興業精神.....	23
第三章 研究設計	25
第一節 研究方法.....	25
第二節 研究步驟	31
第三節 研究對象.....	32
一、樣本分析	32
二、個案背景資料.....	34
第四章 研究發現與分析	43
第一節 個案及資源類型之比較	43
第二節 分析結果.....	46
第三節 創業者的自我詮釋	66
第五章 結論與建議	71
第一節 研究結果	71
第二節 研究與建議	74

參考文獻76

表目錄

表 2-1 各學者創業論述與本研究理論架構	10
表 2-2 各國文化創意產業的範疇	11
表 2-3 各國文化創意產業的內容	13
表 3-1 本研究訪談大綱	30
表 3-2 本研究個案背景總表	33
表 3-3 台華窯各分館	40
表 4-1 本研究個案創業初期資源類型比較	45
表 4-2 資源類型	59

圖目錄

圖 2-1	David Throsby 同心圓理論：文化產業的範圍	14
圖 2-2	各國文化創意產業定義	16
圖 2-3	文化創意產業新市場結構	18
圖 2-4	一本書或唱片的參與相關人員圖	24
圖 3-1	本研究問題結構圖	31
圖 3-2	本研究步驟圖	32

附 錄

背景資料.....	86
訪談大綱	87
訪談同意書.....	88

第一章 緒論

第一節 研究動機

文化創意產業(Cultural and Creative Industries)無論是在政策發展上和經濟重要性均與日俱增，近來已引起學者廣大的研究興趣，自 1995 年以來至今已累積了不少的努力與成果，然而相關研究對文化的生產機制的微觀仍不多見。從生產體系上觀察，文化創意產業是由許許多多組織、群聚、和個人所組成，而其中許多個人為了創意上的自主性，選擇創業一展抱負，因此文化創意產業中有著相當高的創業傾向。鑒於目前文化創意產業相關研究仍多著眼在總體經濟與政策層面，創業和文化創意的生產的緊密關聯性仍未被突顯，本研究因此呼應 Paul Hirsch 在 1972 年所著眼的文化產業生產體系(industry system)，把對話導回文化產業的生產組織，從管理的面向探索文化生產獨特的議題並著眼在文化創意產業中的創業精神面向¹。

第二節 研究目的

雖然至今已有許多興業精神的研究，但以台灣文化創意產業當中的興業精神研究並不多見，因此，本文以探索文化創意產業當中的興業精神，再以興業精神的文獻為基礎，透過文化創意事業個案探討在一般產業之興業精神與文化創意產業之興業精神來做對照，釐清文化創意產業之興業精神有別於一般產業

¹ 本研究所呼應的文化生產體系的前導研究已於日前 2009 年發表在美學與人文的對話研討會論文集中。

有何不同。分析興業精神對於文化創意產業的影響，並且提供文化創意產業的興業者一個參考標準。

研究目的有以下幾個面向：

1. 對過去創業理論進行有系統之歸納
2. 對於個案文化創意事業的創業模式及創業家開創事業的思維進行分析
3. 比較文化創意產業中的特質與興業精神的特性是否異同

依據以上幾個面向希望可以分析出文化創意產業之興業精神的研究，明確的研究目的讓整體研究的架構更清楚、完善。

第三節 研究限制

本研究樣本所採取的是便利抽樣，王玉民(1994) 在「社會科學研究方法原理」提到，便利抽樣為非機率抽樣(Non-Probability Sampling)的其中一個分支，非隨機抽樣的特點是無法估計母體中每一個元素被選入樣本的機會或機率，且也不能保證每個元素有機會被選入樣本。在某些情況無法使用機率抽樣時，研究者可以使用非隨機抽樣的方式來進行研究，非機率抽樣相較於機率抽樣較節省成本，且應用較方便，但其缺點是所抽出的樣本可能較不具有代表性。在科學的研究方法中，如果我們是要實際驗證既有的理論，則採用非機率抽樣之方法也是可行的。一個很強的定理必須經得起各種隨機或非隨機樣本之檢驗，否則定理必然會很快被推翻。如研究目的是在發現新理論，則抽取具有代表性之樣本是很重要的。

由於個案研究時間的有限，無法全盤的針對文化創意產業底下的十六項產業逐一研究，但個案的篩選以及研究結果足夠呈現出產業的面貌及其代表性。因此本研究的限制在於無法研究出所有的產業，但可呈現出產業之其中的特性，並且從中歸納出文化創意產業的興業精神。

第四節 預期結果

本研究以個案研究為主，首先觀察台灣文化創意產業的情形，並且針對興業精神的部分為主，決定論文研究方向與個案對象；接著進行有關文獻探討，並依照文獻擬定論文架構後進行個案公司的深度訪談，同時設計研究方法並且依照個案修正研究架構。個案訪談後的資料作為訪談紀錄，並且提出個案與研究的相關性。最後提出本研究的結論與建議。透過研究後，希望提供文化創業者一個參考的方向，並且相較於一般的產業，文化創意產業中的興業精神有何異同處。

透過簡易查詢，過去五年在國家圖書館的博碩士學位論文資訊網中以文化創意產業為篇名、關鍵詞或是陳述於摘要中共有 2110 筆資料。近年來，文化創意產業的學術研究議題多半呈現於案例的分析與探討，凡舉音樂、舞蹈、美術、精緻工藝、電影、劇場、閒置空間再利用、地方文化、城市行銷、流行時尚等，都有相關的研究，多半是由微觀的角度去撰寫，而介於綜觀與微觀之間的論點較少。

此外，結合了文化創意產業與創業議題的碩博士論文，至今只有六筆，其中包括了魏君蓉(2008)針對文化創意產業之微型創業個案進行研究，以 Timmons Model 做為主軸，研究創業過程模式，從機會、資源、團隊來做為主要的研究構面，並針對未來微型創業或青年創業者給予建議。陳姿香(2007)以出版產業為例，探討文化創意產業創業的理論性模式，以創業研究的三個主軸：人的變數、人以外的變數、以及創業過程，應用在以出版產業為例的文化創意產業中，了解產業的特色與這三個主軸有何關係？又有何影響？邱雅婧(2008)從文化事業女性創業過程資源需求的相關因素為研究主題，提出四種「文化事業型態」，以及三種「女性創業家型態」。驗證不同的人口背景、文化事業型態、女性創業家特質，與創業資源需求間之差異關係，其中又以文化事業型態與創業資源需求的關

係最強。孫華翔(2003)透過文化政策在九十年代的脈絡來看文化與產業的發展，發現文化與產業間由最初容易對立立場，轉變為一種複合的關係，市場經濟中的文化產品，在「文化接近性」、「文化民主化」與「去中心化」等重要文化政策的理念上，超越過往文化政策(未採納經濟做為重要的傾向之前)的影響性與重要性。莊于嫻(2009)以台灣年輕設計師的自創品牌去探討台灣年輕設計師創業成功的模式，研究發現 1. 設計專業方面：創新是影響企業經營與設計創意的重要關鍵。以設計塑造品牌定位，與其他競爭者做出區隔成為創業優勢。設計思維亦可運用到經營管理與品牌策略上。2. 創業管理方面：設計師的整合能力是創業早期成功的關鍵。組織規模具備個人自主性高、溝通良好、效率高、運作彈性佳的優點。視不同公司需求去發展適合的管理模式，藉由團隊合作與分工的方式，發揮出最大的力量。3. 自創品牌方面：強調實驗精神，與不斷持續的創新。品牌的拓展並非全然的商業化。找尋設計與商業最佳的平衡點，是自創品牌成功的重要關鍵。溫振宇(2010)探討文化創意產業匠師品牌建立的影響因素，並且發現到「感動顧客並創造顧客價值」、「國際視野」與「生活態度、哲學思維與品味」，分別為對匠師品牌建立最具影響力的前三項正向因素。蔡佩璇(2005)從琉園的個案去探討台灣文化創意產業的創業模式，文化創意產業的創業與一般產業的創業模式相類似，其創業模式的構面也符合學理上的創業構面，但是蔡佩璇也說明了文化創意產業的創業特別強調創業學習的過程，創業家透過對外在環境中各種資源面的學習，增加自身的能力，進而將創業機會、創業團隊與創業資源交互運用，使彼此之間產生動態平衡的關係。蔡佩璇一文當中，只提到琉園為案例，其代表性略顯不足，是否可多重個案再相對的比較出來，會更有代表性。

因此，文化創意產業與創業議題的碩博士論文大多是以個案的方式探討文化創意產業中的創業模式，當中六筆就包含了五筆，這是現階段探討文化創意產業的創業的一個趨勢，而本文選擇以微觀的角度來看文化創意之下的創業，強調在這樣的生產體系下，其創業的過程與一般產業的創業是否不同。

本文的預期研究成果在於提供了文化創意產業中的興業精神其特色與一般產業有何不同，以及發現文化創業的特性，雖然這些特性僅適用於這六個個案中，通用於文化創意產業的創業特性，還需在未來的研究來挖掘，本文仍可提供對於文化產業的創業有興趣者或是將來想創業的人有文化創業的實務依據做為參考。

第二章 文獻探討

第一節 興業精神

創新、創業的議題在學術研究已受關注多年，然而國內創業管理相關研究起步較晚，除了2006年底劉常勇教授創辦的創業管理專業研究學術期刊：「創業管理研究」(Journal of Entrepreneurship Research)外，相關的期刊論文數量仍相當有限。但從國科會專題研究計畫與碩、博士論文之現況來看，本研究針對台灣碩博士論文分析，從民國93年創業相關的數量為78篇、94年為83篇、95年為85篇、96年127篇、97年至今有134篇，創業的研究從民國96年開始有大幅增長的情形。在研究主題方面，包含了以探討新創事業之經營模式、策略、能力等主題的論文最多，高達76篇；其次為創業家特質的論文（如：認知、人格、背景等）亦有70篇；而創業精神、創業導向等也是許多論文在探討創業議題(34篇)；創業團隊、社會資本、環境因素等。探討創業績效（包括客觀財務衡量與主觀認知程度）83篇；其次為探討新創事業形成與創業行為，共有50篇；探討創業對於組織能力與競爭優勢的影響，共有36篇。可見創業研究之議題在國內已經越來越重視。劉常勇、謝如梅(2006)指出，目前國內創業研究比較缺乏針對個人創業過程的研究，由於創業管理與一般企業管理最大的不同在於創業前期的歷程，包括：創業家是如何產生的?如何組織創業團隊?如何挖掘創業機會?等這些都是創業過程的重要議題。

Entrepreneurship 早期翻譯成「企業家精神」，現在普遍稱為「興業精神」、「創業精神」，初期多用於創新活動的行為過程，而非指企業家的人格特質。創業精神的主要意涵為創新，也就是創業者透過創新的手段，將資源更有效的利用，為市場創造出新的價值。雖然創業常常是以開創新公司的方式產生，但創業精神不

一定只存在於新事業。一些成熟的組織，只要創新活動仍然旺盛，該組織依然具備創業精神。劉常勇(2002)提出「興業精神」類似一種能夠持續創新成長的生命力，一般可區分為個體的興業精神(individual entrepreneurship)及組織的興業精神(corporate entrepreneurship)。所謂個體的興業精神，指的是以個人力量，在個人願景引導下，從事創新活動，並進而創造一個新事業；而組織的興業精神則指在存在的一個組織內部，以群體力量，追求共同願景，從事組織創新活動，並進而創造組織的新面貌。而從經濟學的觀點，則分為兩大學派：(1)以富有創業精神的客體為思想中心，以及(2)研判環境中的創業機會為主軸(Shane, 2003)。前者強調風險和不確定性(Knight,1921)，著重個體具備忍受風險(Khilstrom and Laffont,1979)、容忍不確定性(Schere,1982)、以及追求成就感傾向(McClelland,1961)等人格特質。後者強調創業家於環境中搜尋創業機會的過程，此創業活動的關鍵要素為具備性能力的技術改變(Tushman and Anderson,1986)、產業動態(Hannan and Freeman,1989)、以及市場結構(Acs and Audretsch,1990)。

創業精神(entrepreneurship)與創業家(entrepreneur)在剛提出時並沒有明確的分隔與定義，因是許多研究學者多半定義創業精神時，都放在創業家身上找尋共通的人格特質，例如：風險取向、決斷性、成就動機等。後來學者才將研究焦點從個人特質轉移到新事業開創的行為面上，鑒於此理論基礎下，冒險和創新轉化為創業精神的重要因素。Shane(1974)及Siropolis(1989)認為「創業」是創業者依自己的想法(ideas)及努力工作(hard work)來開創一個新事業，包括新公司的創立、組織中新單位的成立，以及提供新產品或新服務，以實現創業者的理想。興業本身是一種無中生有的歷程，只要興業者具備求新、求變、求發展的心態，以創造新價值的方式為新事業創造利潤，那麼我們就能說這一過程中充滿了興業精神。興業精神所關注的在於「是否創造新的價值」，而不在於設立新公司，因此創業管理的關鍵在於創業過程能否「將新事物帶入現存的市場活動中」，包括新產品或服務、新的管理制度、新的流程等。

Stevenson (1990)則認為，興業精神指的是一種追求機會的行為，這些機會還不存在於目前資源應用的範圍，但未來有可能創造資源應用的新價值。Roberts (1999)則認為，興業精神即是促成新事業形成、發展和成長的原動力。綜合以上各種說法，我們認為「興業精神」可以包括兩方面的含意。第一方面是其精神層面的含意，「興業精神」代表一種「以創新為基礎的做事與思考方式」。第二方面是其實質層面的含意，「興業精神」代表一種「發掘機會，並組織資源建立新公司，進而提供市場新的價值」。Shane and Venkataraman (2000)試圖將多方見解進行歸納，認為創業應該包括：「誰(who) 透過什麼(what)因素，並如何(how)運用這些因素，來發掘、評估及利用市場機會」，因此主張將創業研究聚焦於「機會來源」、「發現、評估、利用機會的過程」、以及「發現、評估及利用機會的個人」。也有學者從創業的特徵來做定義，如Dollingers (2003) 提出創業的三項特徵，分別為：「創造力與創新、資源的結合與經濟組織的成立、以及在風險與不確定環境下的成長機會與能力。」因此他將創業定義為：「在風險與不確定環境下創造出一個新經濟組織。」

另一種觀點，Covin and Slevin (1989)將創業分成三大面向：創新性、承擔風險、以及預警性。(1)創新性(Innovativeness)：是指尋求創造的、不尋常的或新奇的問題與需求之解決，解決的方式則可以再用新科技與程序形式、新產品與服務。Knight (2002)認為創新反映著一種企業環境：發揚及支持其妙的想法、實驗與具創造性之過程；這些導致新產品及新科技的產生。創新是必然的一條路，唯有靠創新，才能在某領域中獲利。(2)承擔風險(Risk-taking)：是指「將重要資源投入不確定機會中的意願」。風險的來源包括了對控制、資訊及時間的缺乏。Lee and Peterson (2002)在創業精神與創業家的特色描述上，最廣泛被討論的就是承擔風險。風險的接受度就是指在決策過程時願意接受夠多損失的可能性，可作為更高潛在報酬的交換條件(Vecchio, 2003)。(3)預警性(Proactiveness)：指將必要的組織創業精神觀念加以實現。起始者的機會(Initiator Opportunities)，這種因為是第

一個開始經營或進入市場所帶來的刺激因素而產生的機會就是預警性(Proactiveness)最好的說明。而發現主宰的機會就是創業精神一項重大的因素。Lieberman and Montgomery (1988)也強調「先驅者優勢」(First-mover Advantage)的重要，我們認為先驅者是將市場機會資本化的最佳策略，透過發覺竟利用市場的不對稱性，先驅者可以獲得超額利潤及建立消費者對品牌的認知。

創業資源為創業過程中扮演相當重要的角色，創業者除了具備創業的精神與動力外，創業的資源與掌握是不可或缺的。而資源就是能夠將投入轉化為成果的項目，從資源層面了解到，創業者在過程中必須具備的條件、創業歷程的艱辛以及創業的成功與否。資源也可稱為資產，最明顯的分類就是分為有形的資源與無形資源，Grant (1991) 將公司的資源分為三大類，包括有形資源、無形資源與人力資源。有形資源：最容易辨認，實體資產與財務資產皆為有形資源；無形資源：實體資產等有形資源已較不如以往般地重要，取而代之的是無形資源。包括技術、聲譽與文化；人力資源：員工亦為組織資源的一部份，包括專業技術與知識、溝通與應對能力以及其動機。

吳思華(1998) 認為從實務觀察中可以發現，具有策略價值的內涵是相當多元的，並且將核心資源的內涵分為「資產」與「能力」兩部份。資產：指企業所擁有或可控制的要素存量，並可區分為有形資產與無形資產兩類。有形資產：包括具有固定產能特徵的實體資產以及可自由流通的金融性資產，這些資產通常可在公司的財務報表中清楚的顯現。無形資產：包括各種類型的智慧財產，如專利權、商標、著作權、已登記註冊的設計，以及契約、商業機密、資料庫、商譽等。能力：指企業建構與配置資源的能力，又可分為組織與個人能力兩部份。組織能力：是一種運用管理能力持續改善企業效率與效果的能力。不會隨著人事的更改有太大的變動，是一項特別值得珍惜與建構的核心資源。

Brush, Greene, Hart and Edelman(1997)提出新創事業資本架構涵括五部份，人力資本、社會資本、實體資本、組織資本、財務資本。(一)人力資本在管理階

層包含經驗、能力、聲望等，而員工則包含特質、教育等；(二)社會資本指的是鑲嵌在人際交往之中的關係資源；(三)實體資本則如所用之技術、廠房、設備、營運所需的有形資產、固定產能特徵的實體資產等；(四)組織資本包括如組織關係、結構、文化與知識，組織內部成員間及與外部環境間的非正式關係，業務運作能力、技術創新與商品化能力，鼓勵創新、合作的組織文化，組織記憶與學習；(五)財務資本包括開始營運與成長所需的資金。

綜合以上的論述，本研究從 Shane(2000)、Venkataraman(2000)、Pit(2000)、Kannemeyer(2000)、Dollingers(2003)、Kningt(2002)、Brush(1997)、Greene(1997)、Hart(1997)、Edelman(1997)等學者分析創業的相關文獻，加以架構研究的方向及論述(表 2-1)，從個案分析的結果再與文獻做統整與比較，統整出新的架構。

表2-1 各學者創業論述與本研究理論架構

發展本研究 理論架構	主要學者	主要論述
創新力 承擔風險 不確定性	Dollingers(2003)	提出創業的三項主要特徵，分別為：「創造力與創新、資源的結合與經濟組織的成立、以及在風險與不確定環境下的成長機會與能力」。因此他將創業定義為：「在風險與不確定環境下創造出一個新經濟組織。」
		雖然理論上對於創業家特質無一致性的看法，但一般仍認為具有高度成就需求、風險傾向與內控的人較適合進行創業活動
創新力	Knight (2002)	創新反映著一種企業環境：發揚及支持其妙的想法、實驗與具創造性之過程；這些導致新產品及新科技的產生。創新是必然的一條路，唯有靠創新，才能在某領域中獲利
承擔風險 不確定性 機會的挖掘	Shane(2003)	以富有創業精神的個體為思想中心與研判環境中的創業機會為主軸的兩個學派。前者強調風險和不確定性，著重該個體具有忍受風險、容忍不確定性以及傾向追求成就感等人格特質。
		認知的特徵，如主觀性、自信心、直覺力等，都會影響人們如何思考與決策。由於創業家面臨不確定環境與高度風險，在資訊有限的情況下，需要一套有效的思考模式來克服認知

		偏誤，增加對於機會判斷的能力。由此可知，創業家如何經由環境互動來發掘創業機會，將與其內在的認知過程高度相關。
機會的挖掘	Shane and Venkataraman (2000)	當新的機會出現時，興業策略上最困難的就是辨認該機會的潛在發展價值
		認為創業應該包括：「誰(who) 透過什麼(what)因素，並如何(how)運用這些因素，來發掘、評估及利用市場機會」，因此主張將創業研究聚焦於「機會來源」、「發現、評估、利用機會的過程」、以及「發現、評估及利用機會的個人」。
		當新的機會出現時，興業策略上最困難的就是辨認該機會的潛在發展價值
資源的掌控與能力	Brush ,Greene , Hart and Edelman(1997)	提出新創事業資本架構涵括五部份，人力資本、社會資本、實體資本、組織資本、財務資本。

第二節 文化創意產業

本研究探討的是文化創意產業的興業精神，因此，本節將先介紹文化創意產業的定義與範疇，讓讀者了解文化創意產業定義的由來與對台灣的意義，再者說明文化創意產業的生產體系是如何運作，與一般產業的運作不同點在哪？並且接著說明創業精神對於文化創意產業的重要性，最後提出文化創意產業與興業精神的關聯性。

一、文化創意產業之定義與範疇

在文化創意產業的定義中，選擇最早提出創意產業的英國、聯合國教科文組織與台灣的定義中可發現，每個國家或組織其定義稍微不同，但文化創意產業的目的都是為了讓產值更加提升，創造經濟價值與創造財富。

表2-2 各國文化創意產業的定義

組織/國家	定義
英國	以個人的創造力、技藝、與才能為基礎，透過智慧財產權的建立與開發，創造財富與就業機會。
聯合國教科文組織	結合創意是人類文化定位的一個重要部分，可被不同形式表現出來。一般同意「文化產業」(cultural industries)適用於那些以無形、文化為本質的內容，經過創造、生產與商品化結合的產業。這些內容是被著作權保障，並且可以採用產品或服務形式來表現。文化產業或可被視為「創意產業」(creative industries)，以經濟術語來說，文化產業為「朝陽或者未來取向產業」(sunrise or future oriented industries)，或者以科技術語來說，文化產業為「內容產業」(content industries)
台灣	源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業。

資料來源：文建會「2003年文化創意產業發展年報」(2004)；台灣經濟研究院「文化創意產業產值調查與推估」(2003)；邱誌勇、劉柏君、廖淑雯(2004)；劉大和(2003)。

英國的創意產業發展，為國際上產業別架構最完整的文化政策。1997年成立「創意工業任務小組」，英國自1998年及2001年提出「創意工業圖錄報告」，其基本定義如下：創意產業CI(Creative Industries)即起源於個體創意、技巧及才能的產業，通過智慧財產權的生成與利用，而有潛力創造財富和就業機會(薛保瑕等，2002)。創意產業這個觀念自英國正式被正名，並快速在幾年內被新加坡、韓國、台灣與香港等國家調整採用。在名詞的使用上各國訂名不一，包括英國的「創意產業(creative industries)」、韓國的「內容產業」與台灣的「文化創意產業(cultural and creative industries)」等。不過就其發展歷程與特性來看，均指文化或創意相關產業內容，本文引用我國行政院文化建設委員會(以下簡稱文建會)之定名「文化創意產業」，作為接下去討論之依據。文建會在1995年「文化產業研討會」中提出「文化產業化、產業文化化」之構想、「文化產業」概念，隨後成為我國「社區總體營造」的核心。又因「全球思考、在地行動」已成為主流的思維，文建會於2002年正式將「文化創意產業」列為「挑戰2008：國家發展重點計畫」

其中之一，來增加產業的附加價值。2003年，由經濟部擬訂「文化創意產業發展發草案」，直到2010年正式頒布「文化創意產業發展法」。

表2-3 各國文化創意產業的範疇

組織/國家	文化創意產業內容
英國	藝術及古董市場、表演藝術、工藝設計、時尚設計、出版、廣播電視、電影及錄影帶、廣告、建築、音樂產業、軟體及電腦、服務、互動休閒軟體。
聯合國教科文組織	視覺藝術、表演藝術、工藝與設計、印刷出版、電影、廣告、建築、歌舞劇與音樂的製造、多媒體、視聽產品、文化觀光、運動。
台灣	視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、文化資產應用及展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣播電視產業、出版產業、廣告產業、產品設計產業、視覺傳達設計產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業、數位內容產業、創意生活產業、流行音樂及文化內容產業、其他經中央主管機關指定之產業。

資料來源：文建會「文化創意產業發展法」(2010)；藤人傑(2004)；劉大和(2003)。

劉曉蓉(2005)在各國對文化創意產業的定義下，不同國家便有不同產業項目的選擇，大致上文化創意產業之類別可區分為三個部份：包括文化藝術、工藝、古董等，與「文化創意產業」同源詞的產業；包括電視、廣播、電影等營利性企業的產業；以及包括軟體、互動式休閒軟體等的數位內容的新經濟產業。在這樣的產業集成文化創意產業，而依據各國對自身的國情與產業定義有其相同的類別。

Throsby (2001) 在經濟與文化「*Economics and Culture*」一書中，表示文化產品和文化服務為具有創意的生產活動，並且具有智慧財產權和傳遞某些社會意義，可從以下三點分析：1.創意的生產活動；2.產生與傳遞社會意義；3.產出有某種程度的智慧財產權。在這個概念下，Throsby 認為，其核心在於一個有創意的理念，而其外顯的形式則可能會多元化。因此，Throsby 使用同心圓來描繪文化產業的範圍(圖2-1)。核心是「創造性藝術(creative arts)」，如音樂、舞蹈、戲劇、文學、視覺藝術、工藝，包含新科技形式中所表現的藝術(如多媒體藝術)，這些也包含整個生產、銷售的環節。第二圈則藝術成分

較低，其具有高度的文化意涵，更不像第一類為純粹的「文化」。第三圈則是有時候具有文化的內容，包括廣告、觀光、建築（劉大和，2003）

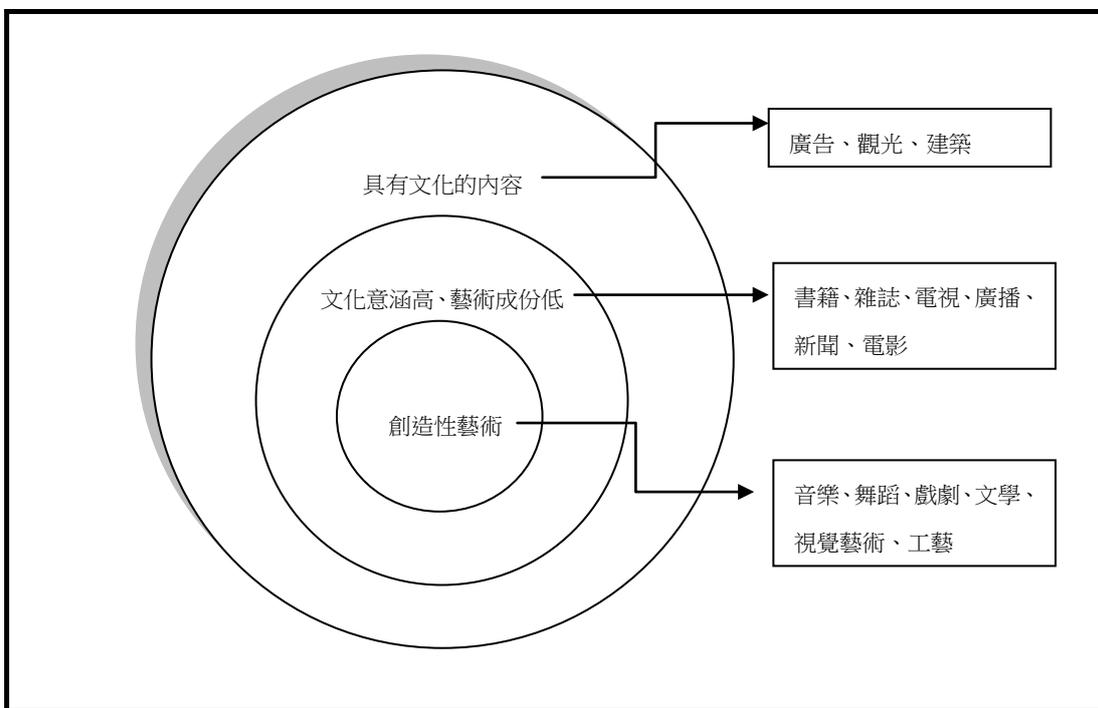


圖 2-1 David Throsby 同心圓理論：文化產業的範圍，及本研究整理。

文化產業提供附加價值予內容本身，並且引發個人與社會不同價值觀念的形成；文化產業是知識與勞力密集的產業，也是創造就業、財富，及提供創造力的原始素材；同時提供生產與商業化過程之創新，促進與維持文化之多樣性，以確保親近文化之管道暢通。90 年代期間，文化產業在就業與國民生產毛額（GNP, Gross National Product）指數上，有明顯的貢獻；現今，全球化也提供文化產業發展一個新的挑戰與機會。

將台灣文化產業的名稱命名為「文化創意產業」，乃是有別於一般對於「文化工業」的認知，以及英國「創意工業」的定義。「文化工業」一般容易被定義為法蘭克福學派批判跨國文化消費品，文化工業的一詞是為了區分大眾文化，其中學者阿多諾提出文化工業給藝術帶來兩種危機，意義的危機和顯現的危機。以文化工業，是避免誤解大眾文化是從人民大眾出發、為人民服務。大眾文化其實

是由統治者強加給大眾的一種控制文化。(；而英國「創意工業」，則太過偏重個人創意生成，以及盈收、就業與出品等文化輸出，與文化經濟面的考量。台灣以「文化創意產業」為名，可同時兼顧文化積累與經濟效益。台灣經過跨部會「文化創意產業推動小組」多次地討論及參考聯合國教科文組織與英國政府對於「文化創意產業」的定義，從台灣文化的特質來看，該小組決議「文化創意產業」的定義是：「源自創意與文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提昇的行業。」(文建會文化創意產業概況分析調查，2002)

因此，發展台灣文化創意產業的關鍵，在於具有國際競爭力的文化特殊性與創造力；「文化特殊性」，強調的是在全球均質化的時代下，如何使多元化之本土文化藝術，能具備相當的國際識別性與競爭力；而「本土」一詞，應廣義地泛指在台灣這塊土地上所有發生、創造出來的，或與台灣有關的文化藝術、創意等，皆可屬於台灣的文化創意產業。

綜合以上的定義，本研究將文化創意產業做此定義：文化創意產業是透過內容(包括文化累積、創新創意)來創造價值(包括經濟價值、情感認同、生活品質提升等)的產業。(如圖2-2)由於文化及創意這種無形特性，能成為創造價值的能量，在經過產業化的過程中需要法規(智慧財產權)的保護才能完成。

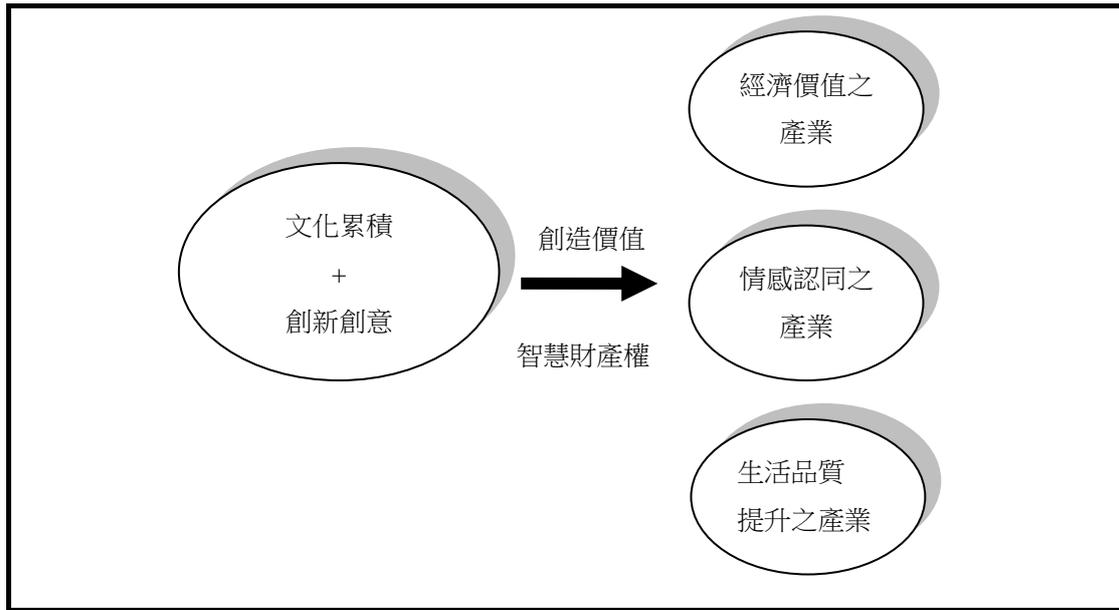


圖 2-2 文化創意產業定義(文建會 2003)，筆者整理。

二、文化創意產業的生產

產業市場就層次上而言，在此是一般產業論，它是由未經加工之一級產業的產品市場，加工製造業之二級產業的產品市場，及服務業之三級產業的產品市場所構成。所謂一級產業又稱為初級品產業，它是指生產未經加工的原料農林漁牧礦等之產品；二級產業又稱為次級產業，它是指所有之加工製造業，其類型可以加工層次之不同，區分為基礎產品及製成品，因此在二級產業體系中，又形成了產業內之上、中、下游之關係；至於三級產業則包括各式各樣的服務業，如：產品經銷商、批發商、零售商、促進代理商等。

上述各級產業間之需求關係，除下游對上游之需求（即市場需求）導向外，還有目前台灣相當重視的文化包裝之逆向需求；意即原產業結構是透過市場（消費者）的需求，進而產生產品需求與原料需求。但面對被時代進步而逐漸淘汰的傳統產業，從政府扶植傳統產業到民間自身蛻變的轉換，開始宣導開發另一種經由文化的加值以及透過在地性符號之轉化所形成的具獨特性、單一性的創意商

品。而這種透過由地方產業與消費市場達成共識所引發的產品需求，則是現階段最適合發展的逆向需求導向的產業生產架構。(文化創意產業新市場結構如圖 2-3)

文化創意產業係經由文化導入創意設計之產業，它係經由上游的文化導入及創意設計研發，中游之製造生產，及下游的行銷展售的完整流程，始可達成其文化經濟效益。因此各地域應評估其城市產業結構與發展潛能、培訓其文化產業創意人才、發掘在地文化特色，找尋其在創意產業上、中或下游結構面可發揮的空間，而創造更高的附加價值。

市場結構圖當中，消費市場(行銷展示平台)可區分為國際性、地域性、個人性。而創意文化及行銷培育平台則帶來消費市場裡有更大的獲利。有了創意與行銷的概念將消費市場不僅從原本傳統實用型消費提升至情感認同、品牌認同的消費；而培育平台則是將傳統消費市場的消費者用潛移默化的方式培育出不同的消費型態。一級產業文化創意和提升附加價值的能力將式微傳統產業進行創意更新發展，另一方面文化創意和提升附加價值把二級製造的成品變成有特色化、提升創意設計部份的研發、反向思考成品的需求性、將地方意向化、個性化融入成品當中。

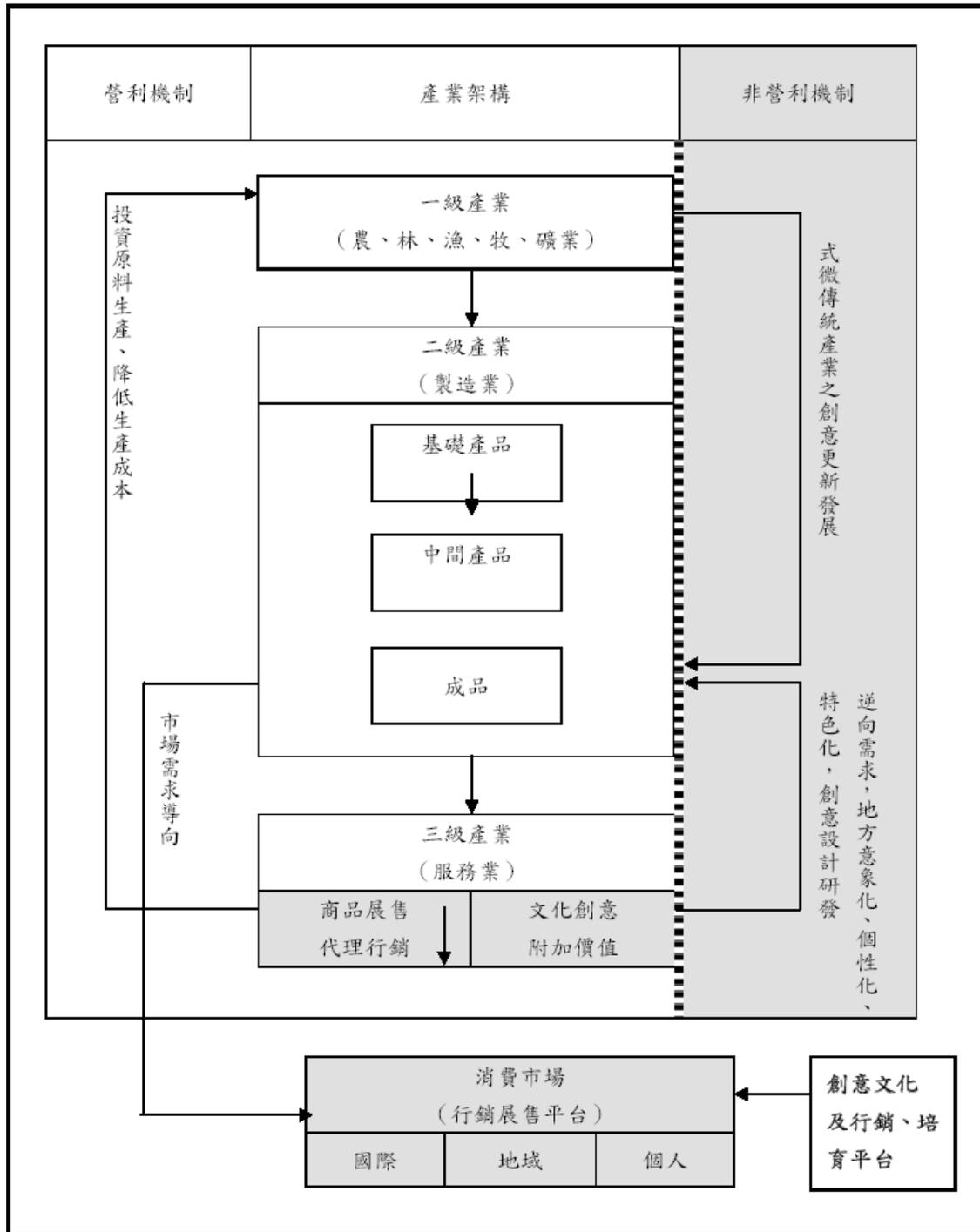


圖 2-3：文化創意產業新市場結構

引自楊敏芝、修改自產業行銷學，p.61，產業市場結構圖及投入、產出關係，1999

因此，必須將文化創意產業看作是個生產體系。此處所謂的體系指的不僅是上中下游的製造生產體系，更是從創作、生產、流通到消費部門的完整產業體系。從產業環節來看我們常是以個別的文化工作者、團體、或是機構角度去討論文化產業，也常以單一部門去瞭解文化產業，但是文化產業是一龐雜的體系，是由環

環相扣的產業活動所構成。若是某個環節出了問題，將會嚴重影響整體文化產業的發展。從體系來看，劉維公(2003)認為，定義問題並不是文化產業政策的最大挑戰，文化產業行業分類系統的建構，才是推動文化產業時所面對的棘手問題。因為若沒有先建立一套明確的整體產業分類系統，詳列出文化產業包括哪些實際的產業活動，政府將無法清楚推斷產業規模、結構條件、發展趨勢等，更不用談要如何做政策的規劃與制訂。

而台灣的產業分類方式是由行政院主計處所訂定的「中華民國行業標準分類」來分類，它是現今政府規劃政策與蒐集統計資料的重要參考依據。然而，由於文化產業是新興的產業，再加上過去對文化的缺乏認識，既有的「中華民國行業標準分類」對文化產業的分類相當值得商榷，極需修訂。一方面，因為不瞭解文化，「中華民國行業標準分類」的文化產業分類往往不夠嚴謹。另一方面，因為不重視文化的經濟效益，「中華民國行業標準分類」常常將文化產業列為不需仔細探究的「其他項」。「中華民國行業標準分類」相當重要，它顯現出一個國家對產業認識以及用心的程度，而且對產業規模數據資料的蒐集統計影響甚大（行政院主計處是以此標準分類設定統計對象與單位），修訂「中華民國行業標準分類」是對於文化創意產業相當重要的一個課題。

第三節 興業精神對於文化創意產業之重要性

文化創意產業包含所有具有潛能之產業，經由文化融入創意設計之後產品，其改變了從前的產業結構，在產業上注入了創新與設計之研發，摒除以往之消費需求取向，朝向有特色、個性化的消費特徵發展出特有的產業性格。創意產業之生產模式有別與其他產業，其生產的時間不確定、其創造的經濟性也不確定、原創性高複製性低之特點。本研究從興業精神的理論來文化創意產業當中創業過程中的興業精神，並且本研究從 Shane、Venkataraman、Pitt、

Kannemeyer、Dollingers、Kningt、Brush、Greene、Hart and Edelman 等學者(參考表 2-1)分析創業的相關文獻，找出文化創意產業與興業精神的相關特性，整理於以下幾點：

(一)不確定性

1.需求之不確定性、價值之不確定性等，創意產業研究學者考夫(Caves, 2000)提出創意活動具備七項基本的經濟特性中就指出，創作者難以實際在消費者的面前創作，且創作者對作品創作過程裡過於投入，造成非法掌握消費者對創作之評價。此外，赫氏(Hesmondhalgh, 2002)的看法，文化產業(Cultural industries)的最主要特點是在於文本(texts)的創造及流通，以文本為文化產業特質的核心，強調文本會影響我們對世界的看法。源自文化產業核心是要量產文本以供買賣，但閱聽人使用文化商品的習慣是非常不同的。另外，創作者與消費者都無法事先知道需求與市場情況。

2.產值與就業的提升(陳姿香, 2007)：創意能夠被視為一個區域主要經濟潛力的原因，是因為其能帶來就業發展以及產質成長。也因此，文化創業產業的發展可以同時創造經濟產質及增加就業。

3.產品的普羅化：文化創意產業源自創意或文化，但其產品是屬於生活化、可商品化的商品。商品化就是能夠被大眾消費者所接納，才具有商品價值。因此從原創性就變成一個大眾商品，關鍵轉折就是不能被多數的消費者接受。此外文化創意商品之國際化，若不能拓展其國際性，則不易取得資源的回收，無法推展市場的版圖。

(二)冒險的精神

David McClelland(1987)對創業家的特質提出他的論點，那就是創業者普遍對於「成就」有較高的需求、願意承擔風險和冒險、與達成目標的企圖心；到了一九九九年，創業家雜誌定義新創業家特質的調查中，更細節化的列出到創業者的特點包括：1.醉心於追求成長，勇於創新冒險、2.有遠景、勇於將夢想付諸行動、

3.願意持續創新、4.在資本上無懼於付出、定義屬於自己的成功、5.喜歡奮鬥、戰勝挑戰的感覺。根據Covin & Slevin (1989)，創業精神包含三個構面：創新性(innovativeness)、承擔風險(risk-taking)和主動積極性(proactiveness)。Nelson (1993)認為願意承擔風險是能否成為成功創業家的關鍵要素之一，其他包括了運氣、時機、資金和毅力。創業風險的主要來源包括了對控制、資訊及時間的缺乏(MacCrimmon, Wehrung and Stanbury, 1988)。Baird & Thomas(1985)則將創業風險劃分為未知的風險、投入大量資源的風險與承擔借貸的風險。

(三)承擔風險

承擔風險是指「將重要資源投入不確定機會中的意願」。創業起始經驗即是創業家在啟動新事業與執行創業計畫的過程中，所面臨的種種活動與挑戰。儘管在成立新事業前已有充足的準備，但外在環境的持續變動，新事業仍然承受極高的不確定風險。風險的來源包括了對控制、資訊及時間的缺乏(MacCrimmon et al., 1988)當人們比較願意接受不確定性與風險時，他們就比較不喜歡勉強的接受組織中不喜歡的職業安排，那麼就比較容易成為一位創業者(Lee & Peterson, 2000)。

(四)機會的挖掘

此外，機會的挖掘：Rae(2004)認為，創業模式中「在產業脈絡中學習(Contextual learning)」包含「融入產業學習(Learning through immersion within the industry)」、「透過文化參與辨識創業機會(Opportunity recognition through cultural participation)」、以及「創業行動的實作理論(Practical theories of entrepreneurial action)」。而「在產業脈絡中學習(Contextual learning)」要項中，指出產業脈絡學習發生在創業家個人經驗與他人之間產生連結時，進而在文化上、產業上或其他網絡上展開彼此的關聯，透過這些社會關係與經驗，創業家可以學習並發展出辨別機會的能力。

(五)資源掌控與能力

其中，透過文化參與辨識創業機會(Oppportunity recognition through cultural Participation)指的是，創業機會是給那些懂得掌握的人，創業家在社會與產業的網絡中，運用個人知識、應驗與習慣發現到未來的可能性，加以定義後進而展開行動，在他所熟悉的產業中創立一個新事業，在正式創業之前，他可以藉由以往的經驗，充滿創意的去想像這個事業未來的願景，以及無限的可能，這個與創業有關的學習歷程，將所有的想法、機會點、技術層面以及各類資源都連結起來，等時機成熟就展開行動。

(六)創新力

Kanter(1988)認為創新是企業不斷前進推動的動力來源。Drucker(1985)將創業精神與創新看成是一種目的，他認為創業精神與創新是經營者職務的一部份；因此，企業創新是必然的，也唯有靠創新，才能生存。而創業精神必須有系統，必須建立在有目標的創新上。企業唯有不斷的創新及即時反應快速變動的市場需求才能生存(Kwaku，1997)。創新性是創業精神的基礎，是創業精神行為的主要特徵；它乃創業家展現創業精神的特殊工具。創新性反映著一種企業環境—發揚及支持奇妙的想法、實驗及具創造性的過程；此過程將導致新產品及新科技的產生(Kinght，2000)。企業唯有靠創新才能生存(Drucker，1985)。

藝術家既是創意者，又是經理人和企業所有者，Eikhof 和Haunschild(2006)以德國劇場為例，說明了文化創意產業當中藝術家必須建立起一座橋梁去平衡藝術作品與面對經濟需求的自我管理。文化創意產業是依靠藝術家創作的動機，必須拉近個人、組織與領域階級。在文化創意產業的創業者必須整合兩種身分，一是藝術家本身，提供工作動機與創造動力，本身就像是個小企業體，另外一方面是自已足以生存去當一個藝術家。換言之，他們在自我整合在藝術創新過程中發現，波西米亞的生活方式往往可以成為連接創新行為和組織管理兩者之間的橋梁。這也看出，文化產業與創業精神的相關性。

由上述來看，文化創意產業的特性與興業精神是息息相關的。從興業精神

的文獻資料來看其特性包含了(1)不確定性、(2)冒險的精神、(3)承擔風險、(4)創新力、(5)資源掌控與能力及(6)機會的挖掘。而兩者有許多特性都是相符合的，像是開創一個文化創意產業所要面臨的也是市場的不確定性，其組織或是人格特質就必須包含承擔風險之能力。在開創初期，文化創意產業面臨到與文化與其他領域產業的相結合，而資源的培養、運用、挖掘就能轉化為其發展事業的資本，因此這也是文化創意產業重視的一區塊。

文化創意產業的新創事業者，其面臨的考驗是雙重的不僅本身就是個新興事業，並且也是其產品的開創期，因此其所具備的興業精神是相吻合的，換言之，文化創意產業的特質是必須具備興業精神之理論。

第四節 文化創意產業與興業精神

綜合以上敘述，文化創意產業係經由文化導入創意設計之產業，透過上游的文化導入及創意設計研發，中游之製造生產，及下游的行銷展售的完整流程，始可達成其文化經濟效益。在此可發覺文化創意產業內規模是比較少大型機構，大部分都是小個體組成，也許是個人、工作室或是小組織，這些雖然都在文化創意產業當中，形成一個獨立的環節，但在其中每個小單位的個體都是具興業精神的興業家。

就像是一書或是一張唱片的製作必須整合多範圍的人才，而在這當中無論是創作者、樂手他們是以自由工作者的身分，可以獨立參與一項事業，但是又不歸屬於任何組織，並且都是個興業家。因此文化創意產業當中，很多人皆以創業形式來開創本身的事業。這也是興業精神為何與文化創意產業有相當大的關係。由圖2-4可看見，從出版事業來看，一本書的產出就包括了創作者本身、出版商的協助出版、書整體的美術設計與插畫、編輯製作、包裝與印刷過程、宣傳部分、通路商的部分.....等，多達數十種的相關產業來完成這本書。

這樣的關係模式就像Eikhof 和Haunschild (2006) 提及到劇場藝術家在非創作時間同時也會有個另外一個職業，他們明確的奉獻所有能源和生活方面的工作，結合明確的自我管理，將劇院的藝術家帶來了藝術人才市場與他們的整個人格。並且他們還頒布一項波西米亞式的雇員，他們既是可以當藝術家，同時也是創意產業當中的創業者。

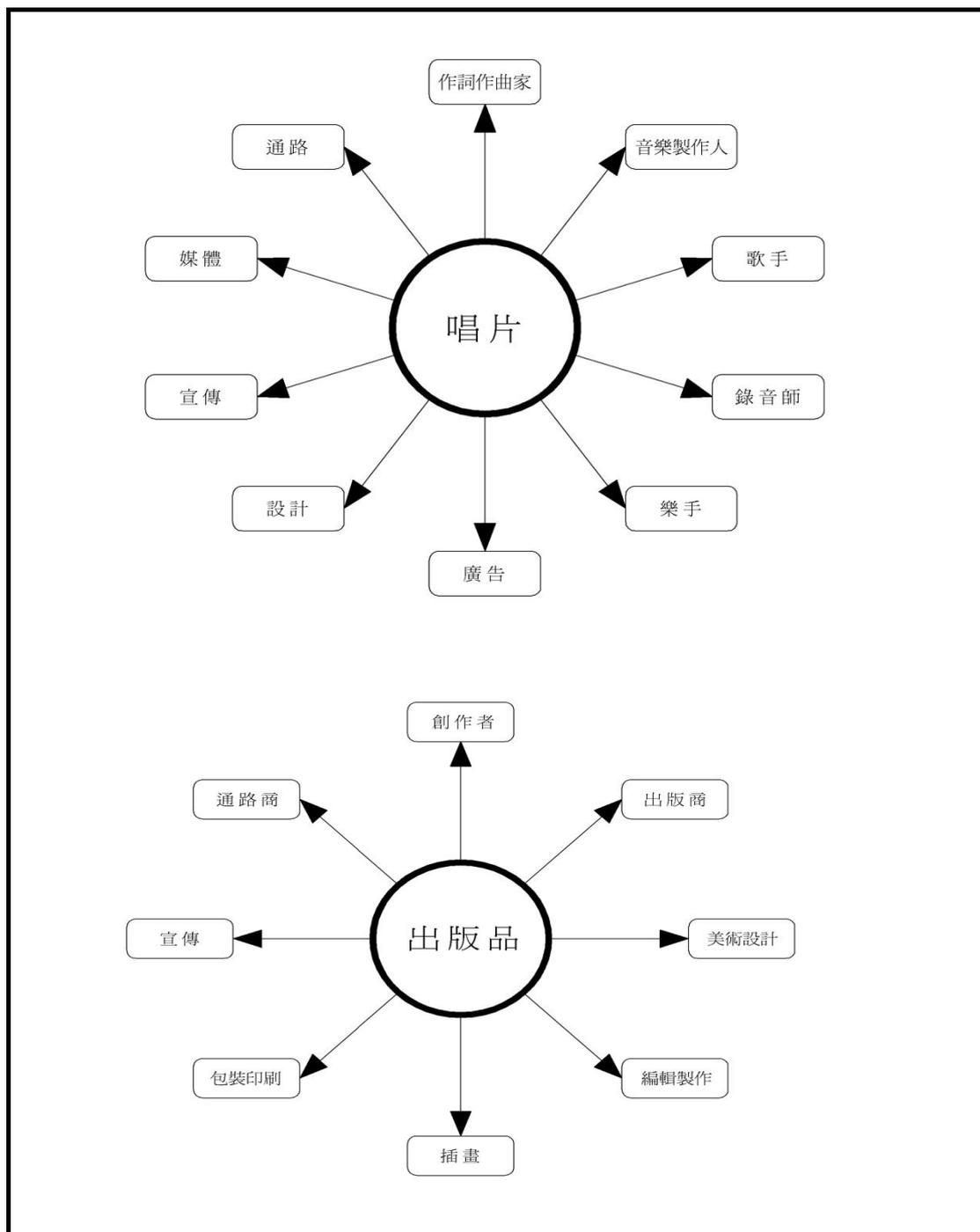


圖 2-4，一本書或唱片的參與相關人員圖，筆者整理。

第三章 研究設計

本研究為了要探究文化創意產業當中的興業精神，試圖在研究的過程中了解文化創意產業的興業精神與一般產業的興業精神不同之處，以及兩者間的相關性是甚麼。因此先運用了最基本的文獻分析法，了解創業的相關背景，包括興業精神的定義與相關學者的論述。文化創意產業的分類相當豐富，從個案的選取之後，本人選擇先從個案的相關背景去研究，再來透過最直接的訪談來了解這些個案對於創業的想法與評論。為提高研究資料之信度，研究採用三角校正法，透過更多的訪談與學者專家的建議之下，提高其信度與效度的可信度。以下就各研究工具的特色，以及使用這些工具的原因進行探討。

第一節 研究方法

本研究以台灣中小型文化創意產業為研究對象，並且透過創業理論來對照其相互之特點，因此研究者以文獻分析法、個案研究、深度訪談的方式來進行研究。

一、文獻分析法：

文獻分析法主要是指蒐集、鑑別、整理文獻，並通過文獻的研究，形成對事實科學認識的方法，故稱為文獻探討(literature review)或文獻調查(literature survey)。文獻探討的來源大致上分三種：

- 1.為相關研究報告、定期刊物、學位論文
- 2.為科學的學說理論
- 3.為一般著作、民間通俗典故、具創造或思考性的文章，此部份又可稱為

次級資料分析法或文件分析法。

根據 Lawrence Neuman (2002)指出，檢閱文獻的類型共有六種：

- 1.自我研究的回顧，以增強作者的信心。
- 2.脈絡的回顧，將特定計畫安置在大的圖像之中。
- 3.歷史的回顧，回溯特定議題的發展。
- 4.理論的回顧，比較不同理論如何看待議題。
- 5.整合式的回顧，將過去知悉的特定論點加以摘要。
- 6.方法論的回顧，指出不同研究方法論的差異。

其中較接近研究者所採用的是：對於文化創意產業的歷史回顧、脈絡的回顧，創業理論的理論回顧及脈絡回顧，並對文化創意產業的創業作整合型的回顧。

文獻探討的主要目的有四點：

- 1.決定研究題目與問題
- 2.避免重複他人研究
- 3.選取理想的方法
- 4.與先前的研究結果相互比較

在文獻探討的目的上，主要是與前人的研究相比較，決定題目與問題，來避免重複他人研究，並選取理想的方法。

本研究從文章、報章雜誌、網路等文獻去蒐集個案的相關資料與評論，用文獻分析法去釐清文化創意產業以及興業精神的背景，找出了這兩者有何異同的特性。使用文獻分析法有助於研究者在個案分析與訪談時對於個案有更清楚的認識。

二、個案研究

個案研究（case studies）即是針對某一個單獨個體、團體或社會，了解該案

例具有某些獨特、隔離、特殊的或明確的之所以發生的解釋因素，著重在「客觀事實的了解」及「主觀的解釋」（Yin，引自張紹勳，2007）。個案研究可歸納出下列幾項特性：一、在自然環境（natural setting）中從事現象的研究；二、使用多種的資料收集方法；三、分析單位可能是單一個案或多個案實體—例如人、群體或組織；四、對每一個實體都深入了解其複雜性；五、適合運用在問題仍屬於探索性階段，或者尚未有前人研究可循的情境。但後來也可以使用在敘述性以及解釋性的階段；六、沒有變數操弄（manipulation）、實驗設計或控制（control）；七、研究當前的現象，解決當前的問題；八、個案研究比較適合研究「why」或「how」的問題，並且可以做為未來相關研究的基礎；九、研究結論的良窳與研究者的整合能力有相當大的關係；十、改變研究對象與資料收集方法可以發展一些新的命題；十一、個案不預設研究變數，及何者為自變數、依變數（張紹勳，2007，p. 18-19）。

個案研究的分析單位除了單一個案外，還可能有包含一個以上的多重個案。單一個案適用於當研究對象為少見的個案、關鍵性的個案、以及揭露式的個案（Yin，引自尚榮安，2001），適合理論產生的初期以及理論測試的晚期，研究的個案具有啟示性時（張紹勳，2007）。多重個案研究得到的證據，通常被認為是較強而有力的，也因此整個研究常被認為是較為穩健（Yin，引自尚榮安，2001），適合該研究是屬於敘述性分析（做歸納），或者理論的建立與測試，可以從事個案之間的比較分析，以延伸理論（張紹勳，2007）。

本研究在探討文化創意產業的興業精神，由於個案研究較適合探討如何(How)及為何(Why)等類型之研究問題(Yin，引自張紹勳，2007)，而使用觀察發與文件資料分析與深度訪談等多種資料收集方法，研究的單位為多重個案，針對台灣的文化創意產業當中的不同產業類別去做分析，理論架構建立於過去的期刊論文、學術論文與相關的書籍資料，統整出新的分析元素做為理論架構的主要方向，所以屬於敘述性研究，由於本研究取得文化創業當中的創業團體的

個案資料有限，因此研究者以增加個案數量來補足內容的深度。根據 Borman, Clarke, Cotner and Lee(2006)指出多重個案可以用跨案例(cross-case)、cross-site 以及 multiple-site case studies 等名詞交互使用，研究者在收集與分析資料的過程中，可從多重案例中針對研究者特別有興趣的問題去蒐集資料。因此研究者採取個案研究法作為研究方法。

三、深度訪談

質性研究的訪談是一種有目的談話過程，研究者(訪談者)根據某一特定研究目的，針對特定對象進行的語言與非語言的溝通過程；透過溝通過程來蒐集相關資料，以便對研究的現象或行動有全面性的了解。社會科學研究將訪談法依據訪談問題的嚴謹度，劃分為三種類型：

1. 結構式訪談

「結構式訪談」(structured interview)又稱為「標準化訪談」(standardized interview)或「正式訪談」(formal interview)。結構式訪談是研究者已預先設計好的問題，去了解受訪者的想法、意見和態度，並透過這種預先安排好的結構式問題及訪談標準化程序，降低可能的偏差。所有受訪者都必須接受同樣的問題詢問，詢問問題的順序也是相同的；因此，整個結構式訪談的訪談過程，其彈性程度非常低。常見的問卷調查的量化研究，即是屬於結構式訪談。

2. 無結構式的訪談

「無結構式訪談」(unstructured interviews)又稱為「非標準化訪談」(un-standardized)或「開放式訪談」。研究者在進行訪談過程，無須預先設計一套標準的訪談大綱作為訪談之指南，重視如何在自然情境中，了解複雜現象或行為背後的意義。當研究者對於受訪者的生活型態、宗教信仰、種族文化或習俗等不熟析，或想進一步了解受訪者的認知與態度時，無結構

式的訪談可說是一種頗為適合的資料收集方式。

3. 半結構式的訪談

「半結構式訪談」(semi-structured interview)有稱「半標準化訪談」(semi-standardized interview)或「引導式訪談」(guided interviews)。研究者在訪談之前，根據研究的問題與目的，設計訪談的大綱，作為訪談指引的方針，訪談大綱的設計是為了要讓訪談進行得更流暢。在整個訪談進行過程，訪談者不必根據訪談大綱的順序，來進行訪問工作；訪談者可以依據實際狀況，對訪談問題做調整，上述的訪談具有幾項優點：

1. 對特定的議題可以採取開放的態度，來進行資料收集工作，當研究者運用半結構式的訪談來收集資料時，經常會有意外的收穫。
2. 當受訪者在訪談過程受到較少的限制時，往往會採取開放的態度來反思自己的經驗。
3. 當研究者的動機是要將訪談資料進行比較時或要深入了解個人生活經驗，半結構式的訪談可說是非常適合運用的方式。

由上述的研究工具當中，研究者從本研究的方向及研究架構的便利性。選擇「半結構式訪談」的方式。本研究採取半結構式訪談的原因：1.可搜集到文獻未論及的補充資料。2.詢問的彈性較高，可以不受限制，並且也可以讓受訪者先得到訪談大綱及問題，在進行訪談時，加深訪談的深度，並且依照當時的情形，做詢問的調整。

研究者在第二章的文獻探討部分說明興業精神與文化創意產業的相關背景、特性、文化創意產業生產體系與興業精神對於文化創意產業之重要性，文化創意產業當中的特性包括了：1.不確定性 2.冒險的精神 3.承擔風險 4.創新性 5.資源掌控與能力 6.機會的挖掘。研究者藉由文獻探討整理出的文化創意產業特性，釐清了本研究的研究架構，並且建立出訪談架構。

訪談大綱著眼於六大特性上，針對不同特性擬出相關的問題架構，例如以

不確定來說，可以針對創業的過程許多不確定性是如何產生的，不確定性又會影響創業的哪些事情；以個人層面來說在冒險的精神上，有曾經面臨過甚麼風險，並且該如何解決、面對；以事業層面來說該如何承擔風險、降低風險；創業的過程裡，創新力所扮演的角色及方式；在創業的過程中如何建立自己的資源掌控與能力；機會的來臨該如何把握，如何去找尋自己的機會；每個創業家定義出「創業家」的意義。

本研究在訪談大綱上的設計如表 3-1：

表3-1 本研究訪談大綱

<p>需求的不確定性</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 事業在成立初期是否有明確的使命、目標 • 開創事業的原因、動機是什麼?從初步的構想到實際成立花多少的時間完成? • 對於事業開創初期，面臨了什麼樣的不確定?如何去克服這樣的情況?
<p>冒險的精神—個人層面</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 在個人層面上，成立的過程中有遇到什麼風險嗎? • 如何跨出開創事業的第一步?
<p>承擔風險—事業層面</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 在事業成長間，有無遇到重大的風險，如何去解決的呢? • 創業的風險是必然的，但如何降低風險?
<p>創新力</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 非獨創性的產業，如何透過創造力，開發出與眾不同的市場? • 您的事業如何不斷的開發出新的創新力? • 對於您的機構來說，創新力扮演著什麼樣的角色?
<p>資源掌控與能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 如何建立自己的資源系統(如：人、優勢、情勢、人脈、資金運轉) • 開創事業面臨的是多方面的事情，例如資金、人力的分配等，面臨到這些課題時是如何去解決?
<p>機會的挖掘</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 在創立事業的過程中，如何看到機會，並且勇於抓住機會? • 是否有機會評斷錯誤的時候?
<p>其他</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 可否試著定義一下你所認知的創業家是什麼?並且應該具備什麼特質及條件。

資料來源：由本研究整理

第二節 研究步驟

本研究之進行流程事先進行文獻蒐集及分析，將國內外學者所提出的相關理論與研究，經過整理，轉換成本研究架構。

先從過去理論、分類方式、理論分析三大部分看文化創意產業及興業精神，並從當中挖掘可行性之研究方法與研究問題。本研究問題結構如下圖：

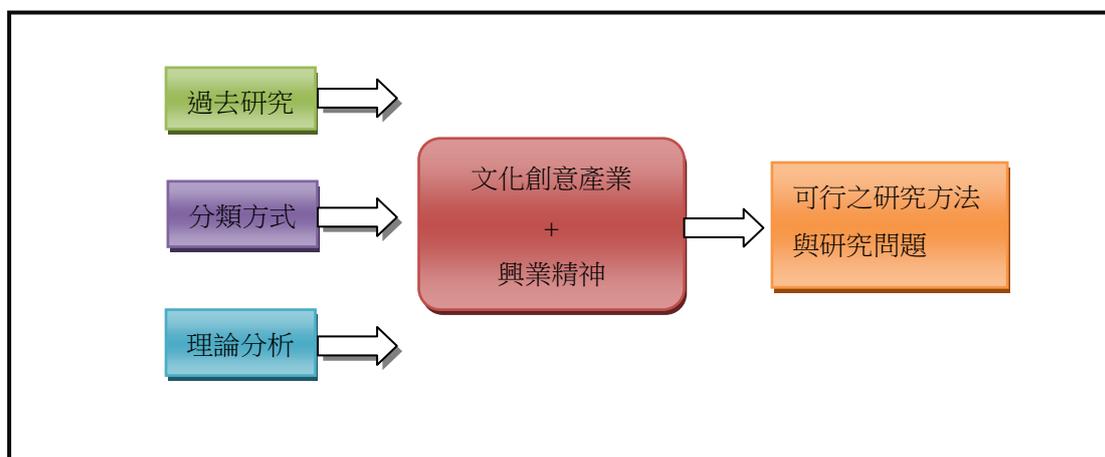


圖 3-1 本研究問題結構圖 資料來源：研究者整理

透過問題意識的產生，擬定研究計畫。總共分為兩大階段進行。首先，對於文化創意產業的現況、興業精神的定義了解，並且針對文化創意產業當中的興業精神做分析。第二階段為多重個案的研究，透過文化創意產業的個案訪談與實地觀察以了解其中的關聯性，研究步驟圖如下：

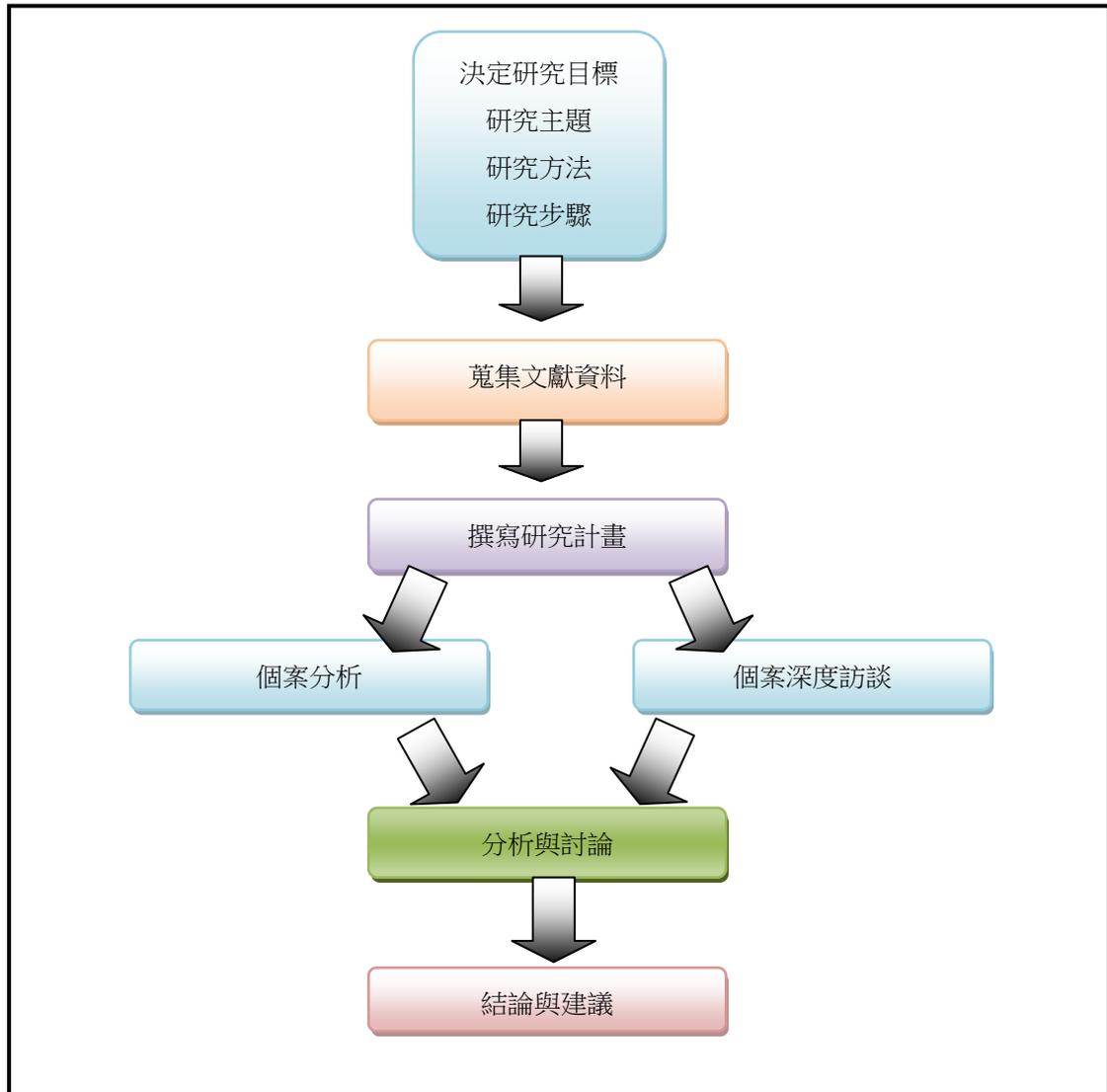


圖 3-2 本研究步驟圖

第三節 研究對象

一、樣本分析

本研究主要的目的是在探討文化創意產業當中的興業精神，因此研究個案從台灣的國家文化建設委員會所分類之十六類型²取樣五類，因本研究所設定的

² 十六項類型包括了：1.視覺藝術產業。2.音樂及表演藝術產業。3.文化資產應用及展演設施產

範圍為臺灣的中小型之文化創意產業，在台灣目前尚未擬訂文化創意產業的相關產業規模，而在本研究所指的中小型之文化創意產業指的是以創業之成熟度至少二到三年以上，或是創業團隊至少有五人以上，稱之為中小型的文化創意產業。而研究者為了減低樣本取得的困難度與提高訪談順利進行的程度，研究者使用了有利於研究的取樣方式，也就是便利取樣，選出分別為有聲出版品、表演藝術、工藝品、設計、電影這五大類，在五大類當中將抽取出三個類別做為個案訪談之對象。以下為本研究者所選取的個案分別為：

表3-2 本研究個案背景總表

類型	組織	訪談對象	成立年份
有聲出版品產業 (音樂)	大大樹音樂圖像	創辦人鍾適芳小姐	1993
	小白兔唱片	創辦人葉婉青小姐(KK)	2002
表演藝術產業 (戲劇)	江之翠劇團	團長周逸昌先生	1993
	小茶壺兒童劇團	團長蔡勝德先生	1996
工藝產業	臺華窯	總經理呂兆炘先生	1983
	趙家窯	創辦人趙勝傑先生	1988
設計品牌時尚產業	唐草設計	總經理胡佑宗先生	2000
	The One	總經理劉邦初先生	2003
電影產業	九降風：林書宇導演	導演林書宇先生	1997 ³
	花吃了那女孩：陳宏一導演	導演陳宏一先生	2008

資料來源：由本研究整理

上述個案還有考慮到受訪者願意透露的程度與花費時間之意願，研究者多是透過熟人介紹或引介，再與受訪者接觸，以促進受訪者的意願。而在一一接觸對象時，如有其一對象不接受訪談，則將該分組一併放棄訪談。由於 The one 與電影導演皆以不方便為由婉轉拒絕訪談，因此，本研究最後捨棄設計與電影

業。4.工藝產業。5.電影產業。6.廣播電視產業。7.出版產業。8.廣告產業。9.產品設計產業。10.視覺傳達設計產業。11.設計品牌時尚產業。12.建築設計產業。13.數位內容產業。14.創意生活產業。15.流行音樂及文化內容產業。16.其他經中央主管機關指定之產業。

³林書宇導演的第一部電影的年份是 1997 年，因此這邊提到的時間是第一部片發片的時間。

類別之訪談，而在第三節之第二段部分這兩組之個案背景資料就不另外贅述。

二、個案背景資料

個案的背景資料除了包含個案本身對於自我的描述並且加入了業界和生產體系當中的份子對於該個案的評價與意見，不但能夠清楚得了解個案的背景同是也可以讓不同意見來提升背景資料的可靠性。以下分做六個個案來探討其相關背景與性質。

(一)大大樹音樂圖像：

成立於 1993 年，創辦人為鍾適芳小姐。小時候因為在電視上聽到紐西蘭原住民毛利人的音樂，驚奇感動之餘，埋下創辦人鐘小姐日後從事音樂領域工作的種子。早期鍾小姐曾經待過製作流行音樂的唱片公司，但由於自己本身從小到大喜歡聽的音樂並非流行音樂，而是一些比較屬於獨立廠牌的音樂。修完碩士學位回來後因為不喜歡去公司上班，所以就想要開創一個事業，因此就從她最喜歡的音樂開始。

對於音樂，她重視的是有地域代表性、重要性或特色的音樂家，除了繼承傳統，還要有能力創新。因而成立了獨立音樂公司，主要代理發行來自歐、亞、非等地的音樂外，並大量參與音樂製作。其音樂類型皆為世界音樂。合作對象除了台灣的客家歌手林生祥、阿美族的檳榔兄弟外，還包括內蒙古出身，目前主要在歐洲發展的歌手烏仁娜。自製的音樂專輯予人「既在地又國際」的印象，在地的是對原生文化的重視，國際的是對好音樂的定義與廣納人才。譬如歌手林生祥的專輯《種樹》裡，有來自日本的樂手平安隆和大竹研分別彈奏三弦與吉他，為了瞭解彼此的文化，創作成員還分別在各自的家鄉日本沖繩和台灣美濃生活一陣子，互相激盪出特別的音樂。

2001 年鐘創辦人帶領還未解散的「交工樂隊」前往歐洲巡演，無論在台灣或巡演國都有顯著的媒體報導。交工樂隊以客家語言演唱、歌曲觸及反對美濃水庫興建等社會經濟議題，推廣者必須介紹整個背景脈絡，聆賞者也不只是聽「異國情調」，從聽眾和樂評的反應來看，這次巡演創造了相當成功的經驗。邀請交工樂隊參加布魯日音樂節的比利時樂評尤·德烈契(Jo Van Driessche)說，以前比利時人只知道台灣的出口貨，對台灣文化或音樂幾乎一無所知，可是交工樂隊的演出，讓當地得以在商業之外跟台灣接上線。從 1998 年製作阿美族《檳榔兄弟》的專輯開始，她便固定將唱片送給歐美樂評，累積他們對大大樹品牌以及台灣風格音樂的認識。後來泰雅族歌手雲力思登上每月一次的歐洲世界音樂排行榜，50 位評審中，至少一半都知道「大大樹音樂圖像」；可見風格、品味、形象的建立實在是長期的工作。

目前大大樹積極舉辦有關於世界音樂之講座、音樂節的活動、音樂家的現場音樂演出，並與觀眾積極的對話，產生共鳴。本身發行的唱片約 30 多張，代理的部份約上百張。

聊到金曲獎時，大大樹負責人鍾適芳強調得獎不是她們最在意的事，她更希望大大樹的音樂理想與文化精神，能有機會讓更多人聽到。

一個個精彩的音樂計畫，就像粒粒結實的聲音種子，被深厚又細心地撒播在台灣的音乐土壤裡。這項靜默低調的大大樹音樂革命，不知不覺中竟也進行了 12 年。溫和的外表與沈靜的聲調後，隱藏的是鍾適芳與大大樹的驚人毅力與音樂遠景。而正因有這樣的音樂園丁，讓我們在單調貧瘠、缺乏國際視野的台灣音樂環境裡，還有看到各種奇花異卉的機會。(台灣光華雜誌 張世倫)

(二)小白兔唱片：

2002 年正式成立，由葉宛青(KK)小姐所成立，成立小白兔是比較像是以社

團的方式去進行，一開始並沒有把它當作一個事業。之後朋友慢慢的一個一個聚集起來，一些搖滾圈的朋友也會跟著過來，慢慢的這樣的外在因素培養起來，所以就成立小白兔，後來就有做唱片發行，發完台灣樂團兩三張後，就開始代理國外唱片。早期很多東西都是用 DIY 的方式、例如店面裝潢、CD 的封面。一開始不認為是開店，而是一個藝術家的藝術治療。小白兔主要代理獨立唱片的廠牌，音樂類型為後搖滾樂、Indie 的音樂為主。主要的團體有薄荷葉、壞女兒、Nipples 等，除了發行唱片，同時也是一家唱片行。對於喜愛地下音樂的人士來說，小白兔唱片行不但像個資料庫的唱片行，提供了許多非主流的音樂，此外在玩音樂的樂手們也會常常聚集在唱片行一起分享交流各自對音樂的想法與音樂的創意。

覺得地方(小白兔)很特別，玩音樂的一堆人都可以去，又可以互相交朋友，在裡面可以有許多交流，……對於獨立樂團，小白兔提供了一個機會，可以讓大家看到自己，看到團裡創作的音樂，把自己喜歡的音樂讓更多人知道，是一個很好的平台。(樂迷/玩團人 羅詩萍)

在經營上，小白兔是分兩個區塊，一部分是製作和發行台灣的獨立樂團，比起過去，現在的聽眾也更能、而且更願意去聽各種聲音，現在這部分已經越來越蓬勃，是一個很有活力的發展方向；另外一個部分佔營業額為多，影響也較大的就是代理發行國外的樂團和音樂，對小白兔而言，這部分反而更需要去揣摩，尤其要怎麼去抓消費者喜歡聽的音樂類型。

「可是當我在唱片行裡面，除了自己可以不停地去接觸最新的音樂，以及各式各樣的音樂之外，你能夠透過跟消費者在溝通的時候，可以看整個音樂文化的發展，我覺得這是很有趣的事情。這不只是去蒐集很多音樂，然後耳朵很挑，好像懂很多的那種感覺，而是實際地，不管是解答顧客的疑惑，或是跟他們互相分享一些聽音樂的觀感，都會學到更多東西，而且能真的很全面性看到比較完整的面貌，無論是在業主或消費者，或是製作的層面來說，整個面向都會完整很多。」

(小白兔創辦人 葉宛青)

在台灣，越來越多年輕人不再屈就當個聽眾，而是投入樂團中，做自己想做的音樂。同樣的，也有一群為音樂狂熱的人，他們選擇了開設獨立唱片行來推廣與販售一些、台灣主流音樂市場不容易聽見的好聲音，少了連鎖唱片行的規模與資源，獨立唱片行在經營上遇到了許多困難；但靠著理念與堅持，感動了許多樂迷。(呔新聞)

小白兔從原本的一家店擴展到兩家，同時也鋪貨至一些文化創意產業相關的創意商店、藝文咖啡館販售，像是華山 1914 創意文化園區、公園生活·果菱派客來、誠品書店、以及一般通路的唱片行也可以找得到小白兔唱片的音樂。

(三)江之翠劇團：

創團者周逸昌先生，同時也是團長的身分帶領江之翠。早期周先生是在法國學電影出身的，剛回國時是與朋友從事小劇場的工作，後來因為文化局需要一個藝文團體，並且能夠與社區一起互動的藝文團體，所以前兩年是以這個東西為目標而創立的。但後來這計劃有其困難點，因此改變以南管為主的表演藝術，並且周先生發現南管與梨園戲當中有微妙的關係，如果將梨園戲的動作放慢配上南管音樂，整個視覺聽覺上的效果是最棒的，因此在 1995 年六月，首演作品《南管遊賞》，成功地展現了傳統音樂與現在劇場藝術結合的可能性，除了首開風氣之先地將南管音樂飾以放慢的梨園身段，復佐以脫胎自唐式服飾的服裝設計、源於偶戲的化妝造型，以及舞台燈光的處理等，為傳統南管注入新的氣象，為『轉化傳統藝術，賦予當代精神』的最佳範例。

「江之翠劇團」為台北縣文化局輔導成立的表演藝術團體，取其所駐之地「港仔嘴」（今板橋）的諧音而定名，除標示地緣關係之外，亦隱含劇團在發展現代劇場與傳統曲藝的保存創新；更自我期許在社區文化推廣的紮根工作上盡一分心力。劇團始於一九九三年元月，發展至今設有：「南管樂府」、「南管梨園劇團」、「北管樂社」。而團員多數在劇團成立之初即接受氣功、太極拳等身體訓練，並

積極在台灣民間傳統藝陣的表演藝術中汲取養分，奠定了日後成熟穩健的身體基礎。及至劇團陸續成立南管樂府、南管梨園劇團、北管樂社，則開啟了江之翠迥異於一般劇團的格局，開始擴展新的學習領域，目前南管樂府與梨園戲已成為江之翠最大的分支部門。目前約有十部劇作。

在江之翠劇場創團至今除了從事傳統的戲劇舞蹈外，也致力於跟其他國外的喜劇模式結合，始劇團增加許多表演的元素，像之前曾請過印尼劇場導演索悠儂 Bambang Besur Suryono 來指導肢體及聲音開發、印尼爪哇宮廷舞蹈；2008 尤金諾·芭芭大師班，主要是因為與尤金諾·芭芭一起合作一部新戲，當時他對於江之翠劇場有很大的讚賞。

對於江之翠的演員我充滿敬佩，習慣傳統的身體、聲音訓練想要跳開來真的不容易，不斷地以新元素挑戰且不忘原本南管的本質，挑戰性極高。....他早已給了多元的方向。我想這就是台灣表演藝術獨特的地方，過去二、三十年來台灣表演藝術界不斷地在傳統與現代之間跳進、跳出，....(尤金諾·芭芭與江之翠劇場工作坊記錄 彭雅玲)

(四)小茶壺兒童劇團：

成立於 1996 年 11 月，由蔡勝德團長所創立。是雲嘉地區第一個專業兒童劇團。在成立小茶壺之前，蔡團長長期在文化局擔任兒童說故事的人員，自己本身也是文學背景出身，所以對說故事的方式與技巧是相當熟練的。由於在文化局的說故事及讀書會成果都相當不錯，也很受小朋友喜歡。

成立宗旨主要是以培養社區表演人才，帶給孩子歡樂為主，由蔡勝德先生擔任團長。每年固定舉辦「寒假兒童戲劇研習營」、「暑期兒童戲劇研習營」，讓小朋友在戲劇中體驗人生百態及舞台的奧妙，培育更多戲劇種子(大紀元/記者張潔

雅)

因此，當時文化局就建議說可以來組成一團兒童劇團。因此，蔡團長就利用學校的資源，招募了很多的老師一同來創團。一開始先從培訓的部份開始，因為大部分的人都不是本科系畢業，所以對戲劇的掌控力沒這麼好，透過八周的培訓過程，才慢慢將人才的能力培養起來。小茶壺成立宗旨主要是以培養社區表演人才，帶給孩子歡樂為主，目前有團員 20 多人。目前已演出十三齣年度大戲：「國王的新衣」、「崔粗腿與崔腿粗」、「鄉下老鼠進城記」、「森林中的小精靈」、「糊塗小子妙判官」、「阿里八八和四個大盜」、「外星人大鬧黑森林」、「大野狼啊嗚!啊嗚」、「魔鏡魔鏡變變變」、「大大關刀小小孩」、「白雪公主有個大秘密」、「魔法精靈智多星」、「天下第一媒人婆」。在全省各地演出二百二十餘場，皆能獲得熱烈的迴響，帶給小朋友無限的歡笑！除了年度大戲的巡迴演出之外，並經常排練短劇，作為短期演出。近年來，更積極投入教師戲劇研習，兒童戲劇研習及國小、幼稚園教學等工作，希望能為兒童戲劇紮根下更深厚的根基！

(五)台華窯：

呂兆炘董事長於民國 72 年成立台華窯，在成立台華窯之前，呂先生從事的是營造業，但是他認為一個建築物所能保存的時間是有限的，但是一個陶瓷藝術作品是可以流傳下去，加上他本身對於陶藝有相當大的興趣，因此毅然決然的轉換跑道，創立了台華窯。創業初期大多都是仿古作品，並且專門做代工的部份，但是到後來，發現代工的市場已經相當的飽和，看不到未來的樣子，因而轉型想以國內的藝術家合作，並且配合相關的配套措施，將陶瓷產業帶向藝術品的境界。「台華窯」素有「鶯歌故宮」之美譽。並於 1998 年起即榮獲總統府、外交部青睞，形同「官窯」。除了設置多間具有國際水準之經典門市外，長期以來提供各界 DIY 瓷器創作，並與國內外藝術家合作創造出雅俗共賞之陶瓷

美學。台華窯之每件作品如同其品牌精神—小篆「器」字一般，展現「器宇非凡 大象無限」之氣度。台華窯努力跳出傳統封閉的風格，積極進勇於開創的工程，突破現狀；不斷創造，無畏他人抄襲與摹仿；打破陶瓷業界製作過程，釉藥配方等神秘色彩，呈現出多元、精緻、透明、藝術的風貌。成立陶藝研習中心，為推廣陶瓷欣賞與創作人，由資深工作者及專業老師指導入門。

台華窯的產品多元、技術的多元，因此至今成立了許多分館，各自有著不同的分類與特色。如表 3-3

表3-3 台華窯各分館

台華窯各分館	
總公司	一館(研習中心、藝術教室)
台灣風華館	二館
典藏空間館	三館
東方天地	四館
藝術經典館	五館
陶瓷禮品批發館	六館
素質之第	台華窯工廠
大器品味館	八館
餐器生活館	九館

台華窯除了將陶瓷帶進多元的市場外，不願意將台灣的事業轉移到大陸，堅持在地生產，保留陶瓷於台灣深根的精神。

把陶瓷這種民生必需品提高到當代藝術的層次，建立稀有的品牌獨特性，這是台華窯厲害的地方，陶瓷公會總幹事游德二指出，如果陶瓷業者都能透過這種方式，把生產設計留在台灣，再加上 ECFA 簽洽後，林關稅與地理鄰近優勢，台灣陶瓷業長期看來的確仍有相當看好的機會 (商業週刊 林俊劭)

並且在鶯歌這塊陶瓷的紅海裡，創造其獨特的藍策略，建立起自己品牌的差異性，不用與同產業的公司削價競爭，反將自己的產品帶入國際。

鶯歌是台灣傳統陶瓷藝術品的重要集散地，但鶯歌現在很多產品，都是大陸進來的。唯獨一家台華窯，在國際上獲得品質大獎，被五星級飯店和很多國際性企業，例如日本亞細亞航空，指定為餐具特約製作工廠。台華窯上釉烤漆的獨門技術，反而在眾多追逐低廉價位的商品競爭下，成為獨樹一幟的明星。

你要當進口大陸的便宜產品，用低價跟人家競爭，還是要當台華窯這種明星？(30 雜誌：今天就要的競爭力 成章瑜、張育寧採訪)

(六)趙家窯：

創立於 1988 年 3 月，地點為台中縣大雅鄉，由趙勝傑先生創辦，主要產品為生活陶器。從 2002 年起，從大雅鄉率先以社區生活工藝的角度，結合「麥鄉」與社區特色小麥為切入點，成功開發台灣經典窯燒—麥出雅器系列，以在地素材打響「大雅麥鄉」名號，建立全台唯一「陶麥社區」典範，最近幾年，將觸角愈延愈廣，健康訴求的在地小麥食品、環保主張的手工香皂，甚至人文色彩濃厚的家飾品全被他拉起社區工藝圈，如今 2009 年鄉內許多社團也開始自發舉辦小麥文化推廣活動，凝聚向心力，為打造「麥鄉社區」。

手繪荷花茶具是主要產品特色，並刻意用手繪陶與一般市場做特色區隔，其經營目標就是地方文化的深耕與傳承，並希望將所學推廣並落實於生活層面。推廣社區活動、陶藝教學、地方特色產品、陶器製作。

獨樹一格的台灣工藝之家—趙家窯，三兄弟團結聯手出擊，透過工藝美學，讓更多人認識大雅小麥之美，陶與麥的結合，造就大雅文化百年薰陶的麥鄉工藝。不論是空間場域、教學參觀或是陶藝體驗，都可推展大雅鄉小麥文化，認識在地的美。(地方特色網)

創辦人趙先生除了致力於創造生活美學之外，與社區文化活動及政府企劃的配合外，定期去國外參展與交流都是必備的模式，像是 2009 年時，國際合作

發展基金會(ICDF)為增進與友邦的技術文化交流與情誼，帶領友邦在文化創意領域的專業人士，包含波蘭、蒙古、瓜地馬拉、印尼、泰國、聖多美...等 21 國 30 餘人，來到了台中縣大雅鄉的『趙家窯』作為期一天的參訪，各國的友人對於趙家窯的看法都相當認同與讚賞。

來自瓜地馬拉的喬治 (Jorge Marroquin O.) 先生說：真是不虛此行，我也是瓜地馬拉社區營造的執行顧問(Executive Consult)，此行留下深刻的印象，並與來自國立勤益科技大學文化創事業系助理教授陳鈴昭博士討論後，喬治說：他回瓜地馬拉後，一定可以幫國內的社區，創造一些新氣象與商機，並請陳博士日後能常提供新資訊指導；來自蒙古建築設計部的部長巴特巴雅爾 (BATBAYTAR.M) 說：這很有又啟發性的工藝作法，值得學習與推廣，並自掏腰包購買一只播鉢，準備帶回蒙古使用。(公民記者洪天助)

第四章 研究發現與分析

本研究訪談台灣文化創意產業的六個領域的創業者，同時也是其企業的創辦人，共同探討關於文化創意產業的興業精神當中的相關問題，訪談的個案包括了大大樹音樂圖像、小白兔唱片、江之翠劇團、小茶壺兒童劇團、臺華窯、趙家窯。依照每個不同的個案，先從創業資源進行比較，針對不同的創業團體，其人力資本、社會資本、組織資本、實體資本、財務資本的不同，有何共通之處。接著分析文化創意產業當中的興業精神有何特性，除了包含了六大特性之外，還提出了不同的見解，並且分析個案當中的創業家本身的自我詮釋，了解每個創業家的想法與對於創業的熱情與面貌。

第一節 個案及資源類型之比較

回顧創業者的過程，其創業資源為創業過程中重要的腳色，因而在此節為創業個案所擁有的資源類型作相關的整理，讓個案的分析更清楚其背景與環境的模式，以及創業通常所具備的基本條件是哪些，其條件不同是否影響以後的創業及過程的模式。

當創業者決定創業的同時，會因為創業規模與經營型態的不同，將影響所需要的資源。Brush et al.(1997)提出新創新事業資本架構的五項資本，可以觀察到當微型創業者具有創業念頭時，會從周圍認識的人開始徵詢意見(社會資本)，找到有志一同的創業夥伴(人力資本)，緊接著尋求創業資金(財務資本)，添購需要的機器或租借辦公室等硬體設備(實體資本)，創業活動即展開。

將六個研究個案之創業類型的資源類型進行比較，並且發現其創業的環境及資源大同小異。在表 4-1 從 A 至 M 為個案創業初期的一些狀態，其中 A 到 F 選項的結果為訪談當中每個個案所呈述的狀態。另外，從 G 到 K 的結果是以六

個個案的創業情形以程度上的對比做分析的方式，以好；可；可、但是不顯著；無的四種程度來表現各創業個案的程度，以機器設備來說，台華窯在六個個案來說是最好的，而小白兔在創業過程中就沒有機器設備這項需求。因此，台華窯的狀況就以『好』來表現，而小白兔以『無』來表現。見表 4-1 分析。

(一)人力資本：創業活動並不會受到年齡的限制，若要決定創業，人生中的任何一刻都是可以開端；而有工作經驗的創業者，能將以往工作經驗所累積的知識運用至創業活動中，如個案一大大樹創業者原本是在流行唱片業工作，所以對於唱片製作流程等相關業務都是非常熟悉的。對於沒有工作經驗的創業者雖然在行政上會較吃力，但卻有超越他人的創業熱情，在累積創業知識有加乘效果。

(二)社會資本：創業過程中所需要的資源廣義皆可屬於社會資本。社會網絡同時也扮演重要角色。個案二小白兔早期透過一群喜好後搖滾音樂的朋友們一同去創造一個屬於她理想中的環境，很多事情都透過手工或是自創的形式去發行；個案三江之翠劇場負責人的學歷背景是跟電影相關，但是回到台灣後，想要從事跟劇場藝術相關的行業，剛好台北縣文化局當時計畫成立一個與社區互動的藝文團體，因此與政府合作才成立此劇團。

(三)實體資本：初期創業的時候，實體資本在創業者中並非是最重要的，通常是以創業者依資金許可的範圍去增添相關的機器。個案五台華窯的例子比較特別，因為製窯產業必須具備許多的製窯機器，因此在創業初期雖然資金不足，但這些機器是必須完善的，才能夠開啟這項事業。但是只要擁有了這些設備，都可以用很久。其餘的個案當中大大樹音樂圖像、小白兔唱片行、江之翠劇場，他們的產業性質皆不需要太多的實體資本。

(四)組織資本：創業初期組織的架構並不清楚，有時候常會一人身兼數職，如同時要接洽業務、管理、財務等方面都要會。公司規模小，但是員工又必須具備彈性的條件。個案五台華窯組織為較龐大的，他必須投入較大的人力與資

本來做創業，因此個案五為組織資本較大且完善的個體。

(五)財務資本：個案之財務資本大多是自籌，如向家人及親友借貸或是自出金費。並且與政府合作，申請補助款，如個案一大大樹、個案三江之翠。

表 4-1 本研究個案創業初期資源類型比較

		1	2	3	4	5	6	資源類型
		大大樹 音樂圖像	小白兔 唱片行	江之翠 劇場	小茶壺 兒童劇團	臺華窯	趙家窯	
A	經營型態	公司	公司	表演團體	表演團體	公司	公司	
B	創業者/創業人數	團隊 5 人 公司同事	團隊 7 人 公司同事	團隊 11 人	團隊 28 人	80 人 公司員工	團隊 5 人 家族企業	人力資本
C	是否有創業經驗	×	×	○	×	○	○	
D	是否有工作經驗	○	○	○	○	○	○	
E	是否運用之前的創業/工作經驗	○	○	○	○	×	○	
F	事業網路關係	○	○	×	×	○	○	社會資本
G	機器設備	×	×	○	○	◎	○	實體資本
H	組織關係	○	◎	△	○	◎	○	組織資本
I	組織結構	○	○	△	○	○		
J	組織文化	◎	○	○	○	◎	○	
K	組織知識	◎	○	○	○	◎	○	
L	創業資金	500 萬	150 萬	200 萬	20 萬	2000 萬	150 萬	財務資本
M	資金來源	親友	親友	自籌補助	自籌、親友	自籌	自籌	
		◎好；○可；△可，但是不顯著；× 無						

資料來源：本研究整理。

第二節 分析結果

本文綜合文獻資料及內容分析的範疇分下六點進行探討，從不同的文化創意產業個案中找出其興業精神的特性，這六點分別為 (1)不確定性：對於開創事業的不確定性、市場需求的不確定性等有關於創業過程中所包含的特性；(2)冒險的精神：創業過程中對於事業以及各項挑戰時，必須秉持著冒險的精神，並且對於事業的開創成功與否扮演著關鍵性的角色；(3)承擔風險：在創業的歷程中將重要資源投入不確定中的意願，也影響其企業的創業歷程是否成功；風險也就是控制、資訊、時間的缺乏；(4)創新力：文化創意產業訴求的創意是多元的，有著無限的創造力讓其產業更多元、有生命力；(5)資源掌控與能力：在有形與無形的資源中調配出最理想的狀態，是創業家必須擁有的能力，讓產業可順利的運作，及(6)機會的挖掘：高敏銳度的看見機會的所在，讓產業創造出更高的價值。文化創意產業包含所有具有潛能之產業，經由文化融入創意設計之後產品，其改變了從前的產業結構，在產業上注入了創新與設計之研發，屏除以往之消費需求取向，朝向有特色、個性化的消費特徵發展出特有的產業性格。創意產業之生產模式有別與其他產業，其生產的時間不確定、其創造的經濟性也不確定、原創性高複製性低之特點。

(1)不確定性：在開創事業的初期，企業所面臨的最大問題就是不確定性，包括人事、行政、產品、市場的不確定性，在創業初期的一個概念來慢慢發展出較規模的經營模式。而在幾個個案當中發現，一個不確定性是必然的，但是因為有這樣的不確定性，讓創業者在過程中不斷的發現問題，而在解決問題的同時也將自己的經驗慢慢的累積起來。在文化創意產業當中的，其不確定性較為其他產業較高，因為產業裡投入的部門是一般人想像的還要複雜與多元，因此再個案中會發現其不確性有很多面向，包括個人的決定、企業的發展走向、創業後所面臨

到未預料過的事情、文化上的定位、技術上...等，並且這些東西通常都發生在創業的初期會比較多。

一開始不認為是開店，而是一個藝術家的藝術治療。到後來成為一個店員，規矩的做一些事情，到現在看別人做事。在這些過程中，慢慢累積了一些的經驗，而且可以在這過程中找出大家喜歡音樂的脈絡。(小白兔唱片)

在個案當中發現到大部分創業者的背景都是跟自己本身的領域相關或是自己的興趣喜好造就創業的想法，但是一個創業的過程除了項目是自己的專長外，還必須面臨到許多的事情，包括剛開始的時候，對於市場的不確定、公司運作的不確定性、人才調配的不確定性，縱使初期會面臨到許多的不確定性，但是在這樣的過程中也可以學習到很多事情，面對從未想到的事情到慢慢知道如何去處理，像小茶壺劇團的例子，一開始團長想的並不是這麼複雜，純粹只是想要演出個以兒童為觀眾的戲劇表演，到了真正準備訓練團員的時候，才發現對於許多細節的部分其實是很無知的，不曉得該如何做，因此才慢慢培訓團員一些應該具備的條件，逐步的去學習。或是像趙家窯的創辦人提到，當他決定要將趙家窯的一個區塊定位於社區文化的議題，而初步也是不曉得應該從哪些議題去下手，而是透過與社區的居民、代表從聊天、討論的方式去找方向，才知道應該如何去定位，所以不確定性在創業的過程主要是個問題的開端，適時的讓創業者可以去調整自己的創業模式。

我們在一開始除了知道該怎麼樣製作一部劇本外，其他像是演員的培訓、燈光舞台的效果、道具的製作完全一竅不通，而透過參加全國各地有關戲劇的研習，還有自己不斷的摸索，才一點一滴找出問題的所在。(小茶壺兒童劇團 蔡團長)

尋找社區共識文化議題？從(聊天、討論)找到方向—地方特色如：古蹟、農作物、信仰風俗、產業等等找到社區共同議題後—融入成為文化工藝特性再從特色提煉文化精神形成 成為在地人引以為傲地方特色(趙家窯 趙創辦人)

我到現在還是不確定耶!這不是一個很大眾的市場，如果說把他設定在大眾那應該很難達到這樣的標準。而是應該是先有音樂，再把音樂的故事在傳遞出來。我們做了很多音樂家的作品，主要是它的藝術本質，它就能夠打動人心。對我們來說，我們的工作，是把創作者的想法跟音樂把它呈現出來，做成一個作品。而這個創作品以及創作者直接去面對觀眾，而中間是不需要語言去轉化。因此創作者本身的思考要很深，而我們不需要花太多部分在上面。(大大樹音樂圖像 鍾創辦人)

台華窯呂總經理認為不確定性是一開始一定會有的，但是時間一久，經驗的累必須和創意跟執行力結合，必須要從技術上、觀念上、客戶上去看。他說『早期開發的時候會有什麼東西就想去做，但是這樣風險就很高，而現在就會知道什麼該做什麼是不該做的。』

江之翠劇場的周團長在經營劇場之前也是在台北做小劇場，而到了板橋則是做社區劇場，由於社區劇場跟現代戲劇的方向不同，現代戲劇就是表演個人創作，比較偏個人的藝術活動。社區劇场的概念是希望把戲劇成為凝聚社區共識的工具，也變成社區的居民都能夠透過戲劇的形式，他們也來表演也來學一些演員的訓練，之後他們用戲劇來當做溝通、社區居民溝通的一個工具，之後在擬成共識造成整個社區的發展之工具。這時候戲劇只是變成了一個工具。而後來又隨著環境與政策的改變，他將劇場的目標改為傳承傳統的東西，他說『原先要用這些來發展現代戲劇，結果沒想到這個東西快不見了，所以我發現不對，就跟團員說那我們來改變方向，所以才改成傳統戲曲，改變方向後目的就不一樣，目的就是為了傳承。』從這裡看來，在創團的初期是隨著環境一直在改變，而不確定性也是一直存在著，隨著時間的改變，漸漸目標確立了下來，不確定性也會慢慢的減少。

從個案的訪談當中發現，無論是從企業的大小、性質、有無事前的工作經驗來看，不確定性在創業的過程中是必備的特性，尤其是從非自己專長的領域轉至

其他領域工作的個案其不確定性是越明顯的，像是小茶壺兒童劇團、台華窯就是這樣的例子，雖然個案的領域跟自己原本不相同，但是透過熱情、自己獨到的經驗慢慢累積起來，一開始或許很艱辛，但是透過各方條件下的熟成，也可以開展出另外一片天地。就像小白兔的創辦人 KK 曾說，『喜歡音樂不一定要開公司，賣麵的也可能不是原本就是他喜歡賣麵』，一個企業的成立是有林林總總的因素，自己的思想成熟、環境的條件具備、加上願意跨出創業的第一步，也許剛開始做的時候會遇到很多困難，但這些後來成功的案例來說，當初的困難就是經驗的轉換、累積，做中學學習成為自己最好的經驗與公司的最大持續的能力。

當然不確定性有可能是成為風險或是機會，而當中就要靠創業者的智慧去將不確定轉化為機會靠的就是創業家所擁有的知識能力（如專業知識、市場資訊蒐集與分析能力、資源取得能力、網絡關係、組織與團隊能力、規劃與執行能力等）。

(2)冒險的精神：一個真正的創業者就和消防隊員一樣，要能享受不確定性與冒險體驗。這是創業者和消防隊員必須面對的第一個痛苦的考驗。如果你不喜歡充滿不確定性的人生，那你就不是真正的創業者。有些人就是喜歡安全感和穩定的例行性工作，或是不喜歡承擔支付員工薪水的壓力。這當然也是一種生活方式，也沒有什麼不對，但這種人一旦創業就很可能會失敗，因為他們缺少了所有創業者最重要特質：想在不確定環境下求生的欲望。真正的創業家具備一個特質：他們不會想到失敗的可能性。並不是因為他們太過盲目或是太過天真。事實上，大部分成功的創業家都是十分腳踏實地的，但是他們的熱忱更是強烈。一位受訪者曾這麼說：「如果你是真正的創業家，你就不會想到失敗。一切始於一個夢想。你想像著一個讓你興奮莫名的景象，讓你甚至願意獻出生命實現這個夢想。這個夢想其實就像婚姻一樣，需要花下半輩子的時間維持下去。雖然有時候會有點瘋狂、有點不一致，但絕不會考慮到失敗。失敗這個念頭，壓根都沒有想到，往前衝就是了。」

大大樹音樂圖像創辦人鍾小姐提到當初自己求學並不是唸音樂相關的科系，但是因為自己從小就喜歡聽一些國外的音樂，而自己面臨就業的時候，本身學的 psychoanalysis 在台灣是不好找工作的，因此才會從自己喜歡的音樂做為工作，而在資本沒有很多的情況下，家人與朋友就成為最好的資源去協助她，於 93 年開始引進非西方的音樂，包括了非洲與拉丁美洲，做了這個決定是她自己覺得台灣對於非西方的音樂了解並不深，於是著重在介紹其音樂的文化背景，而非單純的只是把她當作發燒片來發行，在這過程中也是面臨到一些風險，像是台灣民眾的接受度、對於音樂的深度與了解夠不夠，但是還是要去試才能知道結果。另外，在 95 年的時候，鐘小姐又開拓了另外一個方向，那就是結合了亞洲的樂手與台灣本土樂手合作出有特色的音樂，不但是要讓這些樂手先互相了解對方的民族特性，甚至讓樂手到互相的國家去感受當地的風土民情，等到彼此有了一定的默契後才開始創作，從當中去找靈感，這是她所挑戰的風險。

小白兔唱片創辦人 KK 在創業的過程中，其創業的性格比較作風大膽，不害怕風險，KK 曾說

『有一次還蠻有趣的，去年辦的，他票價是 2800，一個破天荒的價錢，外國團體到台灣表演大概都有一定的價位，如果單價太高就會賠有人來看，很多人都說我們一定會賠，所以我就硬幹了，後來就真的賺錢阿!跟我預料的一樣。... 這樣的錢人家可以看野台開場，但是人家願意來看這樣的演出，在那個 moment 會有危機感，我對事業的感覺是如果今天賠錢賠掉了，那就是沒了!但是我不會覺得那樣是危機。』

這樣的一個例子就看到創業者的個性是敢做敢當，不害怕風險所帶來的影響，甚至是造成事業的危機也不害怕，也是因為這樣的精神，讓小白兔唱片帶來更高峯的表現，她相信的事業的過程中不可能百發百中，或是簽錯一張唱片就會倒掉，認為如果贏的大於輸的那結果也是贏的阿!

江之翠劇場的團長則是透過自己本身的專業背景看到了兩種不同的戲劇演

出將她們融合起來，周團長說：『現在梨園戲表演的方法速度太快，演戲唱法速度太快，而南管剛好她是一個沉穩慢的東西，那梨園戲的身段一快他的細緻性都會不見，快就閃過去。所以我就把南管的音樂與梨園戲的身段組合。』在戲劇界都還沒有看出這樣的可能性時，他率先將這不同的類型作組合，沒有人知道這樣是不是符合時代的精神與文化性，但創業家就是應該要有冒險的精神去換來公司的未來新氣象；而在相同的戲劇領域的小茶壺兒童劇團，這個特性在此團比較看不出來，可能大家都是老師出身的背景，對於整個未來的目標看起來是比較不主動出擊的類型，遇到問題在解決、在這樣的過程中學習。相同的對於趙家窯的創辦人說也是這個狀況，趙勝傑提到：『最大的風險就是，一開始我們都不懂得行銷就投入這個文化創意產業，等到做這個事業時，只好一步一步慢慢學，累積經驗。』除此之外，對於他們來說，冒險的精神的比重是比較少的。

在六個個案當中，台華窯所具備冒險的精神是比較顯著的，在訪談的過程中台華窯的總經理提到許多例子，像是早期工廠開設藝術中心，這在陶瓷業裡算是一個創舉，他說：

『像藝術中心已經是另外一個層級了，1999年藝術家進來，如果沒有一個像樣的成列空間跟工藝產品區隔，人家會看不出來，一進來之後呢，區隔了，有一個藝術中心，我把鶯歌的所有業主都找來，有些業主就會開始模仿，但是他們資源不夠有些就會做不來，不過已經帶動了這種風氣，有的藝術中心可以帶動其他東西。在行銷學上，我覺得是個很重要的東西，藝術家辦一次個展是要花很多時間，等到要展覽時，如果幫藝術家辦展同時也會吸收到很多人力的資源。其他客戶也會順便參觀台華窯的產品。』

光是一個藝術中心就可以影響到工藝產品與藝術品的區隔與提升自己的工藝產品、還有吸收相關的資源。還有另外一個例子就是在門市裝冷氣，在很多同業的來看會覺得這很多餘的，但是呂總經理看到的是與人不同的地方，『在民國70幾年門市裝冷氣，人家就在笑(沒關係笑就讓你笑啊!)，反正我一個月後就可

以回收，人家就願意進來阿!好作品才有人欣賞。你沒有裝冷氣，進到窯區又熱又沒有地方坐，那你在做甚麼好東西也不會有人知道。』因此才可以吸引到更多的人去欣賞他們公司的作品，在相同的市場裡做出不同的區隔，這樣消費者很容易就可以辨別出那個是比較有吸引力的。如果在相同東西的比較下，誰能夠提供較多的服務品質與技術自然就是能夠得到更多的客源。另外他們也有另外個服務就是有語音導覽，在早期能夠提供這樣服務的除了國家級的單位有這樣的服務之外，很少民營的單位可以做到這種程度，因此台華窯才有鶯歌故的一個號稱，也接待過許多外賓，這樣一來國際宣傳的動作自然就不用費太多力量。

在這些個案當中，我看到大部分的冒險精神是每個個案都具備的，就是因為有著冒險的精神，對於創業的過程中，面對困境時，更能夠去想辦法去克服解決問題，尤其是越大的企業體，其冒險的精神越是明顯。像是台華窯其創業的過程中，是最豐富的。他身處於傳統工藝轉型成台灣文化創意產業的過程中，除了老闆眼光獨到的發現市場與眾不同的商機外，他所面臨到公司上上下下非常多層的考驗，才會有今天這樣的成績。筆者另外發現一件事情，一個創業者對於冒險精神的多寡跟其企業的性質與創業者的個性有很大的關係，像是戲劇類別的個案，其冒險的精神似乎沒有這麼大，比較像是很平穩的去經營這個事業，其面臨到的市場競爭危機也沒有這麼多。

(3)承擔風險：大部分的人不太喜歡做決定。主要的原因是因為每個人都瞭解，「決定」的同時，代表必須承擔決定後帶來的「風險」之故；創業也是一樣，一旦決定了「創業」，過去曾經聽過的那些企業成功人士可歌可泣的奮鬥故事，都將成為自己即將要面對的困境與挑戰，讓人感到膽顫心驚。⁴金錢在這個時候就扮演了某種程度的重要協助角色，在老闆們真的錯估情勢、或者制訂需要時間應正效果與效益的決策時，提供了維持基本的穩定與安全的轉圜空間。透過足夠

⁴ 經濟部中小企業處—創業圓夢

<http://sme.moeasmea.gov.tw/SME/modules.php?name=km&file=print&sid=723>

的金援或資本準備，讓事業能夠順利營運下去。

不過，真正的老闆們都知道，創業與身為老闆的目的，並不只是讓企業「生存」下去而已，而是不斷創造更大的發展機會與獲利空間，因此，比金錢更重要的，是創業者本身全面性的創業規劃和執行力，這也是為什麼在每一次輔導中，我都會提醒創業者寧可多花點時間做決定，評估所有決策的可行性，並規劃這項決策的資本準備之後，在投入新創意的執行。

台華窯的總經理提到公司最大的風險是在於人。『最大的風險是在於人。怕人沒有自信、外在的風險。人才的保有，所有的產業都脫離不了人。』這點對於表演藝術類型的產業也存在著，江之翠劇場與小茶壺劇場的團長都曾表示過人的流動是最大的風險，人是最難掌控的，姑且不提雇主之間的關係，在表演藝術領域中，人才的流動是很大的，可能面臨薪水的問題、時間的問題、前途的問題，而這卻也是最無法控制與解決的問題。

在工藝產業類別裡，在面對市場上的競爭需要承擔風險的情況較多，像是台華窯在面臨大陸市場的開放所造成兩岸的一種拉鋸戰，也是台灣工藝市場受到衝擊最大的時候，因此也讓台華窯面臨轉型的時候，就像開始呂總經理就了解到許多產品都先進入到香港，再由香港轉賣到世界各國，中間的剝削是很多的。但是她選擇留在台灣，不去跟大陸市場作競爭；而趙家窯當初在面臨自家生產的生活陶同樣也面臨到市場商品供需的問題，他說：『陶藝家都有一個想法，定量愈大就愈賺錢，其實不是，量越大反而越是危機。』就是因為七年前，他在百貨公司設櫃專賣自家設計生產的生活陶，推出“飛天壺”正火紅，不久便有中盤商上門要求獨賣。看好這款杯組業績，中盤商拼命叫貨，他的小窯廠請了 7 名員工日夜製做壺，但不到 2 年，便因出貨太多淪落路邊攤拍賣。為不使心血淪為夜市貨，他狠下心花 200 萬元將市面上的飛天壺全數買回。一個決策者的決定是會影響後續的結果，在這看到兩個不同的創業家面對危機時的決定，有些是好的有些是壞的，無論如何創業家必須要有承擔風險的能力，不然遇到狀況的時候很容易就陷

入危機而無法搶救。

在表演藝術類別的兩個個案看到，其中一個是創意的抄襲，無論是在文化創意產業或是其他產業裡，最害怕的就是創意的複製與再製造生產近而謀取利潤，而表演藝術領域的江之翠劇場，在首演演出後，有個團體的演出也與他團相似，造成了江之翠劇場往後的募款工作更加艱困，周團長說：『她動的很快，她才是企業家，他馬上回去找她的朋友去學梨園戲的動作。他跟我們找同一位老師，連音樂都一樣。基本的構思都一樣阿，到現在反而說我們抄襲他們。所以我們現在，在外面募款很辛苦，大家都會問為什麼要跟著她們走呢?』在表演藝術領域的智慧財產權其實是很薄弱的，在早期這樣的觀念也不是很盛行，因此很難界定其智慧財產的範圍，而江之翠面臨到這樣的狀況後，並沒有就這樣無法演出下去，反倒是與許多各國的戲劇型態做結合，發展出具傳統又兼具新型態的演出，轉而走出自己的風格。另一方面，小茶壺兒童劇團則是以量入為出的方式經營，所以經濟的風險比較少。而且大部分的團員都是老師居多，在薪水方面並沒有太大的問題。承擔風險的機會也相對的減少了。

音樂出版品的大大樹音樂圖像，在 1997、1998 年出現了第一個危機，當時唱片業盛行紅配綠的方案，許多音樂大量被複製與發行，鍾創辦人說：『做音樂如果只是為了迎合紅配綠那寧願不要做音樂。』這對她來說音樂不再是文化層面的東西，只單單是成為商品被販售。第二個危機則是財務方面的，當時英鎊大漲，許多唱片都要 20 塊英鎊以上，大大樹的財務就出了點狀況，原本她打算要收掉唱片行的。但是有朋友建議以最小的規模作最多的事情。因是很多員工自願變成 part time 的性質。在那時候她有個深刻的體驗：『其實過了最困難的時候，其實它並不會倒，只是變大變小而已。對於環境的波動就可以知道要怎樣去準備。』而另外的創業個案小白兔唱片，從創辦人 KK 的口中聽到：『哈哈!我缺乏危機意識，應該是我最大的危機。』從她創業開始就常常聽到很多人以企業的角度來跟她說該如何去運作資金、資金該如何流動，但是她通常毫不手軟的把錢花掉，這

樣的創業模式是比較危險的，如果選擇的是錯誤的，而承擔的風險就很大，而她也說明了一個事業如果沒了就是沒了，並不會覺得難過，在重新經營就好。冒險的精神對她來說，是毫不畏懼的事情。

逃避風險是動物的本能，事實卻顯示，創業家勇於冒險犯難，因此有必要探討創業家對於風險的認知為何與一般人不同？為何創業家願意承擔風險？研究指出，一個人之所以勇於冒險犯難，通常不是膽子比較大，而是因為具有降低風險的能力，知道該如何提升自己的風險承受能力。例如，一個人敢從事空中飛人表演，並非膽子大，而是由於經過長期訓練，擁有高超的技巧。降低創業風險的方法，包括蒐集更多的市場資訊、強化自己的創業能力、發展綿密的人際網絡等。知識、資訊、能力、金錢會影響人們對於風險的認知，通常擁有愈多資源能力，風險認知能力較低。⁵一個能為自己的錯誤承擔責任的人、構機或公司，就是能信任的對象。雖然看起來很簡單，但是這種人比日全食還少見。承認錯誤確實非常不容易，被別人揪出錯誤更是難堪。但是一個合格的創業者必須能承擔錯誤，並從錯誤中學習教訓。而不是在備受打擊之後，將錯誤拋諸腦後。一個創業者必須思考、改正錯誤，然後採取適當的行動。事業出現意外發展時，就需要重新定義你的事業。創業時，你會發現你需要調整、調適、修正，或甚至重新定義你原先的構想。接著你可能會對自己說，「這根本就不是我要的！」不管你喜不喜歡，創業者的特質會迫使你根據事業的需要做出改變。一個創業者會正視自己的挫敗，但絕對不會讓挫敗抹殺了對成功的渴望。雖然一個人可能不是天生的創業家，但他可以藉著絕不輕言放棄，並視現實的變化適時調整，來贏得創業資格。這正是創業者成功的關鍵。

創業者在承擔風險的時候，相同也是走上坡或下坡的時候，當風險出現了，創業者的危機處理就變成關鍵的時刻，一個好的創業家可以臨危不亂的處理，這時候事業不但不會有危險，反而就變成轉機了。又或者當危機出現時，將運用個

⁵《創業迷思》你為什麼不創業？劉常勇，2006/4/2 經濟日報

人的經驗去判斷該如何處理，這也是一個創業者該學習的事物。

基本上能夠存在的個案對於承擔風險的能力是具備的，差別只在於承擔風險後的危機處理的方式與往後的發展。案例中的創業者，在面臨風險的時候，有些人是不畏懼的去處理，有些人則是一開始就將風險降低了，因此面對風險的機會也比較少。

(4)創新力：文化創意產業顧名思義就是透過創造力來增加其產業的價值，因此創造力成為文化創意產業最重要的核心價值。此外，創新力也是興業精神當中，重要的特性，在興業精神當中，開創新的事業必須擁有很強的創新力，來帶動事業的發展，而不是一味的模仿或是跟從，必須有創新力、獨創的精神。Drucker(1985)將創業精神與創新看成是一種目的，他認為創業精神與創新是經營者職務的一部份；因此，企業創新是必然的，也唯有靠創新，才能生存。而創業精神必須有系統，必須建立在有目標的創新上。企業唯有不斷的創新及即時反應快速變動的市場需求才能生存(Kwaku, 1997)。創新性是創業精神的基礎，是創業精神行為的主要特徵；它乃創業家展現創業精神的特殊工具。創新性反映著一種企業環境—發揚及支持奇妙的想法、實驗及具創造性的過程；此過程將導致新產品及新科技的產生(Kinght, 2000)。創新性攸關一企業之生存及經營績效；唯有靠創新，企業才能生存(Drucker, 1985)。

台華窯主要有幾個創新的點子讓公司跟其他窯廠比起來是與眾不同的，包含了窯廠與門市的區隔，讓參觀的民眾有舒服的感受。增加不同層級的產品分館，讓消費者容易找到自己有興趣的產品，直接從喜歡的館去參觀、選購。成立陶藝教學中心，培育更多陶藝種子。在門市多了藝文導覽的服務，提供英、日語，讓更多外賓可看見台灣的工藝之美，甚至可以帶回去國外，發揚至國際上。另外一個特別的例子是公司接了少量多樣的定單，呂總經理說：『我不接大量訂單的原因是因為接了大量訂單後，全公司等於是都賣給別人了，根本沒有心力可以做

自己的事情，而我們喜歡少量多樣之訂單，客製化的東西，當中可以把其技術變成更多元，技術可以更進步，因此我們的技術多元到其他廠商學不起來。」這也是台華窯可以有這麼多元的作品去呈現。

趙家窯的創辦人則是從文化的出發點，並且結合地方特色去販賣點子，在體驗經濟裡頭找到有趣的點，他說『玩陶到處都有，我們從文化出發，結合地方特色，形象正面、顧客好玩，政府大力推、媒體也愛。我左手收 DIY 費用，右手賣產品，這是多贏。』

在表演藝術領域的江之翠劇團，其創新力的來源是與各地不同的戲劇能量做結合，但是團長強調，他們主要想要做的還是保留傳統的東西，在這個傳統快要消失的年代中，創新力對於核心的戲劇是不需要的，因為這階段他們想做的是讓更多人知道這項快要消失的戲劇，就像團長說的：『我們是在保護即將爛掉的根，如果根還沒有維護好就拼命的施肥是沒有用的。』；而對於小茶壺兒童劇團來說，創造力來自於幾個方面，一是從學生的作品再進行改編，二是團長本身看過很多故事，而劇本有時候就是從知道的故事去改編，因此故事的原創性並不高但是劇情的原創性很高。

一開始有做通訊就試刊物，有做同人誌，這裡面有介紹各式各樣的音樂，那時候的想法是用分享的不一定有賣的，但是寫很多，有時候用音樂分類、廠牌分類、地域分類來講這個事業上所謂“地音(地下音樂)”發生的事情，用手繪的方式呈現，大約出了四十幾期。

還有辦活動和表演。...那時候我們是在聖界賣的最好的是天空爆炸來台灣表演，這件是一開始在做的時候感覺不難，但是一做了之後發現...蛤!這是台灣唯一的音樂盛世...，小白兔的網站就扮演很好的角色，我們那時候部落格還不流行，我們就有架設一個網站，類似像樂多，功能很多，可以交朋友結社，那時候我們叫作森林小學，這個社群也很棒，透過網路這樣來認是小白兔，來加入社團

的不是因為小白兔，而是因為這個社群網站很好玩，玩的很樂在叫她的朋友來玩，森林小學裡面也有很多文藝青年，(所以有那個平台可以交流?) 他是屬於小白兔下面的交友網站，所以我不用上去公布什麼事情，...我們網站做的還不錯，是最早有資料庫的，後來增加一個功能，可以把我自己喜歡的音樂出現在首頁，所以對某些人有些好感，可以知道那個人喜歡聽甚麼。(在這之後還有其他方式嗎?)要一直耕耘網路、文字的宣傳平面媒體有些曝光的機會、電影公司、劇團，跨界的藝人合作。(小白兔唱片)

因為大大樹有非常多的樂手，而樂人之間的合作主要是在工作的時候，發現樂人間的價值是想同的話，還有理念上的契合，如果說技術上能配合，但是如果理念的不同的話，是沒有辦法走的長久的。無論是生活上、想法上、互相欣賞等會影響很多事情，也是很重要的部份。...主要是做的音樂內容很有認同感、訊息也很強。並且也要我能夠去認同的音樂，所以我不會出我不認同內容的音樂型是。做獨立唱片的應該是對自己的喜惡是很強烈的，你會受不了一般品牌把所有的東西包在裡面，比較喜歡有特色的東西，與樂手之間主要是以共同體的模式，我們沒有甚麼旗下藝人的概念。(大大樹音樂圖像)

無論是文化創意產業或是創業，創新力都是具備的條件，在文化創意產業當中，最基本的就是要具備創意的元素，以文化為基礎而創造出新的新的東西，孫瑞穗(2010)「我們永遠不知道市場潛力會有多大，只要有足夠的研發創新力，市場極可能是無窮盡的」。⁶

(5)資源掌控與能力：無論從文化創意產業或是興業精神來看，資源的掌控與能力都扮演著重要的角色。資源基礎理論是策略管理領域之重要分析工具，可用以瞭解產業組織與競爭優勢的關係(Alvarez and Busenitz, 2001)。自 Penrose

⁶「阿凡達」魔術 成敗都科技，聯合報/孫瑞穗/文化評論者，2010.01.22 對於文化創意產業的市場定義，並說明只要有創意力的存在，市場是無限的。

(1959)指出組織成長與組織寬裕資源(organizational risk)利用的關係，使得資源利用成為組織成長的重要因素，而 Barney(1991)更進一步強調廠商可藉由本身資源能力的累積，行成長期持續競爭優勢。因此，資源基礎理論強調企業必須具備有價值的策略性資源，才有擁有競爭優勢，Barney(1991)提出有價值、罕見、不可模仿、不可替代等四種資源的特徵，可用以辨識策略性資源。對於創業家來說，擁有策略性資源才能打敗競爭者，同時還需要能更長期維持競爭優勢。

Brush et al.(1997)認為創業公司應建構之資源包括資源類型分為人力資源、社會資本、實體資本、組織資本、財務資本五大類，並藉著資源的組合運用形成組織能耐與核心競爭力。而 Alvarez&Busenitz (2001)結合資源基礎理論與創業理論議題，試圖擴展資源基礎理論的應用範圍，並建立適合於解釋創業行為的新理論，雖然異質性(heterogeneity)是創業與資源基礎理論之共通點，但是資源基礎理論著眼於資源的異質性，而創業則更傾向於探討資源價值信念之異質性。Alvarez&Busenitz (2001)認為資源基礎理論十分適合用來分析創業家的決策、機會認知、機會發現、組織能力與市場競爭優勢。

本研究所探討的多重個案的資源掌控與能力分別在不同的地方都有著墨，本文整理出訪談當中個案的資源類型與運用方式於表 4-2。

表4-2 資源類型

個案 資源 類型	台華窯	趙家窯	大大樹 音樂圖像	小白兔 唱片行	江之翠劇 場	小茶壺 兒童劇團
人力 資本	藝術家進駐	義工	義工	朋友	朋友	學校老師
社會 資本	異業結盟、教育訓練課程、文官外交官的培訓、技職教育	工藝人才培訓、推廣；文化的推廣、規畫研習課程、學生體	合作相關音樂藝術節、音樂類型講座	音樂講座、社群網站	亞洲基金會	企業實質贊助

		驗、盲生教育活動				
實體資本	不動產、機爐設備、藝術典藏	電窯、拉坯機、鍊土機	硬體設備、音樂家	店面、辦公室、電腦	服裝、道具、樂器、音響設備、不動產	服裝、道具、樂器、音響設備、不動產
組織資本	藝術家進駐	技職教育行政資源專業指導	義工	朋友	朋友	與各幼稚園學校老師合作推票
財務資本	自籌	親人資金贊助、與公部門申請補助	親人資金贊助	親人資金贊助	親人資金贊助、與公部門申請補助	親人資金贊助、與公部門申請補助

資料來源：本研究整理。

其中，台華窯在訪談當中提到最多的資源掌控的方式，(一)創辦人認為要先掌控資源的同時，自己本身應該要有無私的精神，呂總經理說：『提供這些既有的資源給別人，讓他人學習。並且要擁有很好的技術背景，不然人家剛開始很有興趣，之後也會跑掉。必須給人家刺激性，還有一些不可預期的特性。.... 這是一種異業結盟的方式，當我們提供了這樣的環境，他就換願意投入自己的時間，在這過程中會雙管其下，我提供技術你提供創意，兩者慢慢謀合就會帶出新的創意。而台灣彩繪創意就由這邊開始發生。產業的無私，不同產業的結合就會創造出新的風貌。』(二)從藝術家的進駐，當藝術家到公司，其扮演的角色是刺激公司原本的員工，相同的原料藝術家與員工可以做出不同風貌的東西出來，利用藝術家去激盪出不同的東西，具有潛移默化的功能。在整個結合的層面上，不僅是公司跟著進階員工也會進階。(三)提供教育層面的服務，從 78 年左右開始，因為當時沒有這樣的空間，因此教育部就送了很多全國的高中職的老師提供技職教育的部分，學一些基礎的課程。政府送些文官、外交官來台華窯培訓。教育研究

院也在三峽、校長班、主任班、僑教班。做兩到三小時的參觀與研習。透過參觀介紹台灣陶瓷進步的地方，而文官的經過這樣的訓練就會更了解這個產業，回去會影響他們終身。回去後增加他們人文藝術的素養，最起碼提供了這樣的認知。

(四)台灣窯是提供一個平台讓大家可以來欣賞美的陶瓷。當初主要想要讓客人有舒適的環境，因此才会有門市的成立，而服務的方面就重要了，像是要有英文、日文的導覽，公司就具備這樣的條件。像當年很多公家部門沒有這樣的概念，那時也還沒有陶瓷博物館的時候、老街，因此當很多外賓來訪的時候，第一個念頭就是會送到臺華窯參觀，除了故宮之外就是臺華窯。外賓也會喜歡來看這邊的東西，而且第一句話就回問……「噢你們是國家開的嗎？我們不是耶！我們是私人的。那為什麼會送來呢？沒有拿過政府一毛錢。但是擁有優異的環境跟優良的導覽人員，因為有外賓導覽然後就吸引記者、媒體的採訪，這樣一來就不費吹灰之力。」

趙家窯則是整合了公部門資源，主要為申請經費補助來源、行政支援及專業指導；社團、產業之社會資源，主要是文化節、社區文化活動及政府企劃案之配合、執行、展示與推廣；教育及文化資源，負責工藝人才培訓、工藝推廣、教育文化的推廣及弱勢族群的關懷輔導，規劃研習課程、學生體驗教育、盲生教育活動等；義工，主要為支援協助所有活動之辦理。

大大樹音樂圖像是以自己的專長領域做為資源的掌控，“life production”需要很好的經驗累積，有些時候必須接外面的案子，像是台北縣的碧潭音樂節、流浪之歌音樂節以及近年來音樂家的演出以及經紀的安排。live 的演出是無法取代的，而且我們的音樂家對於現場演出的經驗是相當紮實，前幾年就開始轉型，很多工作在現場音樂的製作，音樂節的製作。

小白兔唱片的創辦人 KK 提到了在創業過程中，資源部分主要是朋友的幫忙，由其是在早期階段，大部分的人都會自己主動到常去的據點去幫忙，有點像是參加社團的那種參與感，到後來比較上軌道時，也是靠很多朋友的幫助，像是

網站的架設或是其他事情的幫忙，KK 就舉一個例子：『像上次個森林小學(網站)並不是我自己叫他做，而是他自己想要交女朋友，才會幫我們做!剛開始請他做小白兔的網站速度超慢!但是森林小學就超快的。...那開業的事情只有我自己再出錢，但是很多朋友在幫助我，因為開了這個店大家來 hang out，他們來這邊混沒事做，但是找了很多樂子，對他們來說其實也是很想跟我做相同的事情。』能夠凝聚朋友的力量做事，除了大家有共同的喜好外，也認同在做這些事情的過程可以找到樂趣與成就感。

在表演藝術類型的產業裡，除了比較大的團體所擁有的資源較多外，其他規模比較小的團體，其資源是比較缺乏的，除了靠政府的補助與演出的微薄演出費外，靠的就是朋友的資助或是企業的贊助，以及一些非政府組織的基金會去申請獎助金或是實質的課程訓練補助。像江之翠劇場的呂團長就認為除非是很純粹的表演類型，不然表演就是一個商業行為!需要更多人來看，這樣一來就是一個企業經營的行為，他說：『文化本身不是問題，因為他絕對離不開商業的，除非他是在國家的宮廷裡面的，外國古典音樂或是宮廷的雅樂，為了宴會甚麼的。或是在民間的，以現在社會來講，沒有宮廷的東西，沒有不牽涉到商業行為，多少都是這樣，不然你要怎麼生存。... 之前有個大學朋友連續三年，支助 50 萬，也有大學同學一人資助 1000 塊，大約都資助幾萬塊。有個團體很不錯，亞洲文化基金會，他資助我們去印尼、美國、中國去學習，也有請老師過來教課。減少了許多開銷!』而小茶壺兒童劇團的資源是來自於在教育界的人脈，無倫從團員到導演，都是由一群國小老師、校長所組成的，另一方面就是透過嘉義地方上的企業來實質上的贊助，像是伴手禮之類的。團長說：『我帶了些學生跟培訓了一些志工說故事。所以我就在 83 年成立林老師說故事，所以是逐步的發展，從本行是讀書會到兒童是一種嘗試，那時候還是台灣省的時候，還有補助，以前都叫我去文化局帶一些學生去演戲，從志光社挑選學生演戲，大約是兩三個月接一場拉。.....後來 85 年的 11 月因為大家也一直在說，很多嘉義師院的學生也畢業

了，很多都在附近教學，還有另外一個學生叫做林俊良，他是在鶯歌教書，請他回來幫忙。他對這方面比較有才氣，做藝術總監，導演編制道具的問題，需要他來幫忙。」

文化創意產業的創業過程中，資源的運用與調配對於創業者來說，這是一大考驗，如果調配得好的話，整體的運作就會非常順利，調配不好的話，小則損失金錢、人力，嚴重的話還可能連公司的運作都會沒辦法進行，甚至倒閉。不過一個良好的公司不會因為資源的一部分流失就整個癱瘓，這樣的公司是原本就存在很大的問題。此外，也發現到資金與人脈在創業過程中是相當重要的，扮演著舉足輕重的角色，當事業面臨到大困難的時候，這時資金或是人脈的出現可化解大危機，因此創業者本身的資源掌控能力就應該要非常好。

(6)機會的挖掘：Saravathy et al. (2003)以供需關係做為分析構面，提出機會辨識(recognition)、機會挖掘(discovery)、機會創造(creation)等三種類型。「機會辨識」是指當市場中的供需關係十分明顯時，創業家可藉由供需連結來辨識機會。而「機會挖掘」是指當有一方的狀況是未知的，而不存在的那方及等待著創業家進行機會挖掘。「機會創造」觀點比起前兩項，供需狀況皆不明朗，因此創業家要比他人更具有先見之明，才能創造出有價值的市場機會。換句話說，在創業機會的形成過程中，機會可能是已經明顯存在、等著被發現，亦有可能是創業家的奇想所創造出來的(劉常勇、謝如梅，2006)。

成功的創業者，其視野是比較長遠的，也比別人更早可以看到機會的位置，或是知道有些事情是可以做的但是必須等到時機成熟時再提出。台華窯呂總經理說：『很多產業故步自封，走不出去，這樣的話我覺得產業是有問題的，時勢創造英雄，不是英雄創造時勢，當年的英雄都不見了，他只知道燒窯，但是不知道創造機會，這只是創造時機錢。所以早期也是這樣，但是以後就改變，因為代工這種東西是不能長久的，所以你看我們到現在都沒有在大陸設任何一個廠任何一

個公司。」

趙家窯的趙勝傑創辦人認為「銷售點少不重要，選對地點賣才是關鍵。」他看到了如何將自己的作品放置在正確的地方做銷售，一個好的銷售點是會影響其產品的銷售量，因此他將其作品放置在國際機場、文化中心、博物館等通路販售，不僅拉抬商品價值，還能引進企業大量定單，而進軍公家通路的先決條件，就在於取得國家認證。2003年，飛天壺一連獲得台灣優良工藝品、陶瓷新品評鑑展等3項大獎，周邊效益出乎他想像。「錢不是重點，更重要是後續的能量。」包括公家機關採購權、出國展覽經費、新聞曝光機會，甚至連廣告、包裝都由官方包辦。一把壺，成為他事業轉捩點，也為他開啟行銷陶藝新視界。這樣的例子就說明了一個創業者其眼光的準確度是會影響很大的，因為正確的發現機會，讓作品可以聲名大噪，把作品放在對的地方，讓更多的人可以看到。而與官方的合作則是讓自己以比較少的金錢做更大的事情。

有機會的地方就是創業者要掌握的，不侷限自己做的事情，將方式多元化也可以找到意外的價值，像小白兔唱片創辦人KK曾說：『如果遇到適合的我會阿！但是這不是我認為賺錢應該要的步驟，我的stepA、B、C，第一個偶像劇、B炒新聞、C怎麼樣怎麼樣，我的邏輯不是樣，但是我並不會排斥這些事情，我覺得這樣沒有關係阿！但是我們是在甚麼樣的情況要做，那個目的性、聚焦的點是？我為什麼要簽這個藝人、我認為他的價值在那，我要push的點在哪？如果他適合也會讓他拍阿！可是我們在看這件事情的時候，他對社會的影響？他要是稀奇的，artist本身如果沒有特殊之處、市面上一大堆人跟他一樣，我並不會認為這樣子比較賺錢就讓他去做？』她願意嘗試各種方式去讓藝人更有曝光率，只是要了解藝人的特質在哪，而該用怎樣的方式去推動。

大大樹音樂圖像在他們最困難的時候，剛好遇上古巴音樂的持續發熱，碰上哈瓦那的風潮，讓此廠牌能夠持續下去，讓她認為過了最困難的時候，其實它並不會倒，只是變大變小而已。對於環境的波動就可以知道要怎樣去準備。到後來

網路載體的轉變，就開始準備轉型，聽眾的數量並沒有減少，反而可以抓出大約會購買的一些聽眾數量，因為她們的聽眾是比較固定的，因此 cd 的數量出貨的量是不會掉下來的。她說『就像是生祥的銷售大約有 7-10 成。有固定的品質。堅持一種態度跟做事情的方法，如果一個聽眾有 300 塊，觀眾她就會先買這個部分。』

小茶壺兒童劇團於 86 年 6 月 1 日在嘉義的演藝廳演出，因為這是大家的第一次演出所以團員們都會很積極的去宣傳推票，這場是整場爆滿的狀態。之後也因為團長是北港人，也因為這樣回鄉演出。後來也爭取到文化中心的開幕開場表演，增加曝光的機會。剛開始或許表演的型態或是地點都是靠爭取的，但是這樣的方式也是最快宣傳的方式，讓大家知道有這樣的一個兒童劇團。

江之翠劇團在創作上面，嘗試著各種可以合作的機會，早期是結合南管戲與梨園戲轉變成屬於這個世代的南管戲，而後來找到與日本能劇合作的能量，因為對周團長來說，從他在法國的藝術教育當中，對於多元文化的包容性是很大的，吸收交流而轉化成自己的文化都是有可能的。他說：『印尼的舞蹈真的很厲害。(他們的文化很豐富)我們台灣真的太可憐了，對於周圍國家的東西都不了解，這點新加坡就很厲害，在他們的位置剛好從印度、泰國、曼谷、馬尼拉去吸收他們的文化，再豐富自己的文化。當然台灣的地理位置沒有這麼好，中國文化占太主流了。文化的發展為什麼這麼蓬勃是因為一直在吸收各的東西，可是我們一直在這渾水裡打轉怎麼會出現好的東西。』

機會是留給準備好的人、機會是留給看得到機會的人，的確！在創業的過程中如果本身的水準、經歷都尚未達到一個程度的時候，即使是機會出現了，你也不見得可以去把握！相對的機會也不是偶然的，可遇不可求，當創業者到達一個水平時，他是可以掌握出哪裡是他的機會，就像六個個案當中，其實機會通常都是創業者靠著自己的努力去看見機會，就像研究創業管理的學者大都比較認同奧地利學派的觀點。奧地利學派最著名的代表者為熊彼特，他認為經濟創新是長期

的，並且到一定的時間必須會有創造性的毀滅，在毀滅的過程中，會有新的產業再崛起。他們認為資訊不對稱，因此機會對於每一個人都不一樣，不同的環境背景與知識能力，會讓每個人的看到不同的機會點，所謂「時勢造英雄」，英雄不是天成的，機會環境比創業家的個性更重要，是創業機會塑造了創業家。

第三節 文化創業者的自我詮釋

本研究在訪談的過程中發現，不同的創業者對自我的詮釋雖然在說法上不太相同，但可看出共通點：

(一)創業的持久性

如果要投入創業，必須要對自己的事業充滿熱誠，這樣一來一個企業才不會馬上就倒，因為是自己想做的事情，其效率也較高。創業的初期，能夠投入的人力並不會太多，有時候一人要身兼數職，就像董事長又要身兼工友一樣，職務的分工較不明顯，因此公司的制度在一開始是不健全的，到了後期，對於人力的支配與運用會比較了解，因此制度在中、後期才會確立下來。

興趣會讓你的事業、生活結合在一起。每個人都是一個創業家，只要你覺得你做的工作與生活相當契合，那就是一個快樂的創業家。如果能在創業中得到共鳴，這樣的創業已經成功了百分之八十。(臺華窯)

如果是做這樣的工作的話，能夠忍受不同的東西，雖然做的是音樂為主，但是還是有很多瑣碎的事情是跟音樂沒有關係，很多事情可能都是不喜歡的，會讓我很疲憊，但是這是我喜歡的事情，所以我願意去犧牲。(大大樹)

自己對自己的戲劇必須要很明確，要有想法知道自己要做到什麼程度。並且希望能夠得到觀眾的共鳴。(小茶壺)

我自己覺得不是一個成功的創業家，但是我認為創業家就是要具備冒險的精神，並且勇往直前不要害怕前面的路，一直走下去。(江之翠)

(二)策略性的創業

創業必須是要周延的，不是一個想到什麼就做什麼的事情，必須要有完善的計畫去執行。很多情況下，為了逃避自己的問題而創業，其實只是失敗的開始。某創業家曾說：『我曾經因為不同的動機而創業，比如之前我開過出版社，但後來倒閉了，我當時真的只是想找個方法擺脫前一份工作罷了。但是，我創辦現在的公司時完全不是為了逃避，而是因為我有一個比工作或私生活更重要的夢想與願景。』因此，一個好的成功創業者，其創業的動機應該不在於滿足最基本的生活需求，像是常見的創業動機：1.失業，而且覺得必須趕上別人的成就、2.討厭老闆或公司、3.不想依賴任何老闆（討厭被別人使喚）、4.希望在私生活和工作之間取得平衡、5.希望有選擇工作時間和休假日的自由、6.創業賺的錢比領死薪水還多、7.想要賺回家人失去的資產、8.向別人（特別是父母）證明自己的能力，或想證明某件事是對的、9.想變有錢，想快速致富、10.想獻身在你喜愛的事情上——如果不自己創業就無法做到的事。以上的幾個創業動機其被稱為『抱歉的創業動機』。像這種很抱歉的創業動機，經常是造成創業失敗的主要原因，因為創業者的動機和成功的可能性有直接的關係。

如果是為了迎合或是滿足生活而去做的是不夠，必須很周密的去計畫就可以了。...創業的成功不在於金錢，並非是絕對的條件，而是其中的一個檢試的項目。

(臺華窯)

創業的人，應該是不甘於平凡的，而一旦投入創業的行列，可能工作的工時便長，背負的壓力更大，就不是這麼浪漫的事情了。當然一開始做的時候應該是很天真的想法，但是最後應該要承擔吧。開始了以後就不是一個人的問題，要承擔同事的薪水、同事的未來。(大大樹)

(三)創業者的多元觸角

文化創意產業的個案裡，不難發現創業者的多元觸角，無論在產品上或是行銷手法上總是百變無敵，永遠都不嫌多的點子，呼應到 Drucker(1985)所說的將創業精神與創新看成是一種目的，他認為創業精神與創新是經營者職務的一部份；因此，企業創新是必然的，也唯有靠創新，才能生存。如臺華窯針對不同的消費族群開設許多藝文館，所定的對象不同，其銷售的產品也不同；小白兔總是對於有潛力的客戶群進行多元的建立互動關係，不放過任何一個可接觸樂迷的機會；大大樹除了經營原本團體的重組與再造，呈現多元的音樂組合風格，將世界音樂有跨國跨文化的類型出現。同時，大大樹也不忘將世界音樂的特性與音樂繼續推廣與發聲。因此，創業不但要能夠了解自己的特色在哪裡，並且要將自我的觸角發展的多元，才能夠為自己的事業帶來更多的成長機會。

(四)創業者的自我定義

個案對於創業者的定義大同小異，大多是創業者自我的個性分析。從個案的口中大多透露出自我的創業認同與情感。一般創業者通常本身不會意識到自己是個創業家，創業家的一詞大多是他人所賦予的。從興趣轉換成事業的開始，就代表要背負的責任與風險相對的提升，創業的過程所承受的壓力是比個人創業來的更多。創業不僅是一種生活理想的滿足，而是具備更高的理想去實踐。

會創業的人，應該是不甘於平凡的，而一旦投入創業的行列，可能工作的工時便長，背負的壓力更大，就不是這麼浪漫的事情了。當然一開始做的時候應該是很天真的想法，但是最後應該要承擔吧。開始了以後就不是一個人的問題，要承擔同事的薪水、同事的未來。當然在工作的時候是非常有意思的，像是跟人的相處，所發生的關係是很好的。(大大樹音樂圖像)

我是創業家阿!因為我有創業!我沒有想的很嚴重甚麼才是創業家，到目前為止小白兔我不會讓它倒，他不是大型企業，應該是微型企業，不要讓它倒其實還蠻簡單!在不倒的前提之下，我可以去實現對獨立音樂的想像，我們現在已經不是以前的模式，很多東西是透過商業機制或是跟主流媒體去媒合靠近他那有一天也許我們會直接灌進去，但是這些都不算是我的野心目標，我是小白兔這個音樂文化事業讓他一直存在。(小白兔唱片)

興趣會讓你的事業、生活結合在一起。每個人都是一個創業家，只要你覺得你做的工作與生活相當契合，那就是一個快樂的創業家。如果是為了迎合或是滿足生活而去做的是不夠，必須很周密的去計畫就可以了。如果說創業成得到共鳴這樣在創業的過程中已經成功了百分之八十。創業的成功不在於金錢，並非是絕對的條件，而是其中的一個檢試的項目。(台華窯)

創業家唷~我算阿!從進入學校到陶瓷工業已經 20 年了，我們現在是台灣工藝之家，算是台灣算的出來的一個標竿，從陶瓷工藝又做社區產業，到現在結合地方特色去做行銷。以文化創意產業來說，比較成功的創業家應該會算是做出來的作品或是產品類的東西，可以既傳統又有創新的做，這些作品就要有別於一般的傳統作品。(趙家窯)

每個創業的個案對於自我創業者的定義在上述可看見大部分的個案都認同自己是一個創業家，並且大部分自我認同是非常強烈的，但在個案中也有兩個在創業的過程中，還沒有達到創業家的地位，應該只算個創業者，並且觀察期創業的過程其方式也較溫和，並沒有太大的起伏。傳統社會主張「寧為雞口，勿為牛後」，認為當小公司的老闆比大公司的職員風光。不過在今天的知識經濟環境下創業，情況已經改觀。創業者多半是學有所成的專業人士，他們追求的事業目標不只是當個小老闆。現代創業需要集結大量資金與人才，除了付出不低的機會成本，面對的風險也大增。因此，沒有充分準備就貿然創業，或是只想碰碰運氣，通常都會嘗到敗果。



第五章 結論與建議

本研究的六個創意興業，在文化創意產業當中分別為出版業產業(音樂類)、表演藝術產業(戲劇類)、工藝產業這三大類各取樣兩間公司。研究發現文化創意產業的創業特性包括了 1.不確定性 2.冒險的精神 3.承擔風險 4.創新力 5.資源掌控與能力 6.機會的挖掘這六大特性。

第一節 研究結果

本研究描述了從台灣中小型的文化創意產業來看當中的興業精神，並且透過個案研究的資料蒐集與訪談發現，文化創意產業的興業精神所具備的特性與一般產業的特性是比較不同的。除了具備一般產業的創業特性外，還要更複雜。回顧文化創意產業的生產體系，其創業是多重的創業，除了本身是生產者外又同時是創業家來開創事業，個案當中的小白兔唱片創辦人、趙家窯創辦人、小茶壺兒童劇團團長、江之翠劇場的團長這幾位創業者，他們除了本身就是樂手、陶藝家、老師、導演，又同時開創了自己的事業。對於他們來講，創業在一開始是比較手忙腳亂、辛苦的，因為對於創業的方式與過程是不夠清楚，通常在執行時都會做的比想像中的還要複雜，因此會面臨到許多沒有想到的問題。

本研究結果分為以下六大特點：

1.不確定性：個案的不確定性普遍發生於開創事業的初期，並且大部分的事業都會面臨到的問題，在開創事業時，會面臨到人事的運用與調配、行政系統尚未建立前的混亂、產品定位和開發與市場的需求等這些地方的不確定性。但因為不確定性特性的產生，讓創業者可以思考與發現公司的問題，而在解決問題的同時也轉化為自己的經驗累積。隨著時間的改變，目標確立後，不確定性的

也會慢慢減少。在文化創意產業當中的創業，從個案的例子發現，大部分的創業者的背景都與自己本身的領域或是自己的喜好造就了其創業的想法與動機，但是創業不僅是只會接觸到自己喜歡得事情，由於剛創業時人力的不足，因此必須處理創業會面臨到的大大小小的事物，所以其創業的模式是更複雜的。

2.冒險的精神：回顧 Shane(2003)與 Dollingers(2003)皆說明了創業者需要具有忍受風險與不確定性在這樣的環境下得到成長的機會與能力，在風險與不確定環境下創造出一個新經濟組織。因此冒險的精神在創業扮演著重要的角色，在個案的分析後發現冒險精神是每個個案都具備的，對於創業的過程中，面對困境時，更能夠去想辦法去克服解決問題，尤其是越大的企業體，其冒險的精神越是明顯。像是台華窯其創業的過程中，是最豐富的。另外，一個創業者對於冒險精神的多寡跟其企業的性質與創業者的個性有很大的關係，像是戲劇類別的個案，其冒險的精神似乎沒有這麼大，比較像是很平穩的去經營這個事業，其面臨到的市場競爭危機也沒有這麼多。

3.承擔風險：做任何決定時，都必須有承擔風險的那一面，而創業的情況更是這樣，一個決策者的決定會影響到其結果，不論結果是好是壞，創業家都必須要有承擔風險的能力。台華窯與江之翠劇場的創辦人都認為”人”的因素最大，由其是台華窯的總經理說：最大的風險是在於人。怕人沒有自信、外在風險、人才的保有，所有的產業都脫離不了人。江之翠劇場的周團長說人才的流動是無法避免的，因此要做好心理準備去面對人才的變動。趙家窯則是認為市場的競爭是需要承擔的風險較多。大大樹音樂圖像的鍾創辦人認為最大的風險是資金的運轉，唱片的發行會因為市場的變動而造成發行的困難。創業者在承擔風險的時候，相同也是走上坡或下坡的時候，當風險出現了，創業者的危機處理就變成關鍵的時刻，一個好的創業家可以臨危不亂的處理，這時候事業不但不

會有危險，反而就變成轉機了。又或者當危機出現時，將運用個人的經驗去判斷該如何處理，這也是一個創業者該學習的事物。

4.創新力：在文化創意產業的領域裡，創新力就代表著其產業的價值，企業靠著不斷的創新來配合不斷變動的市場需求，而創新力是公司持續生存下去的重要指標。在六個個案當中，規模越大的公司其創新力的能力就要越強。越多的創新力讓產業能夠活絡起來，而不會受到其他相同屬性的產業給影響，建立起自己獨有的風格。

5.資源掌控與能力：創業必須運用良好的資源掌控與能力，創業機會是給予懂得掌握的人，創業家在社會與產業的網絡中，運用個人的知識、經驗、與習慣發現未來的可能性，加以定義後進行行動。在個案分析的結果中，不同各案所運用的資源能力皆有所不同。台華窯運用了許多的社會資源、人力資源；趙家窯運用公部門資源申請金費補助、社會資源、人力資源、教育資源；大大樹音樂圖像運用了公部門資源申請金費補助、親友的資金贊助、人力資源；小白兔運用人力資源、親友資金贊助；江之翠劇場運用了公部門資源申請金費補助、友人資金贊助、其他機構實際贊助教育課程；小茶壺兒童劇團運用了公部門資源申請金費補助、人力資源、友人資金贊助、企業的實務贊助。六個個案透過自己的社會網絡來成為有效的資源與運用，因此，資源的運用與調配對於創業者來說是一門學問，運用恰當則創業順利，反之，公司的營運小則損失金錢、人力，嚴重的話還可能連公司的運作都會沒辦法進行，甚至創業失敗。此外，也發現到資金與人脈在創業過程中是相當重要的，扮演著舉足輕重的角色，當事業面臨到大困難的時候，這時資金或是人脈的出現可化解大危機，因此創業者本身的資源掌控能力必須要非常好。

6.機會的挖掘：Saravathy et al. (2003)以供需關係做為分析構面，提出機會辨識(recognition)、機會挖掘(discovery)、機會創造(creation)等三種類型。成功的創業家者，其視野是比較長遠的，在創業的過程中就可以看到市場的機會在哪裡，等到時機成熟的時刻再主動出擊。個案的創業家對於機會的挖掘的敏銳性都不一樣，像台華窯、江之翠劇團、趙家窯、小白兔等對於機會的挖掘敏銳性都蠻高的，相對的其他個案就較普通。機會的挖掘對於產業來說可以提早看到機會的所在，就比較容易讓產業的市場機會提高。

第二節 未來的研究與建議

一、研究方式的建議

研究個案的選擇可更多方面來探討，從個案的類型、個案的篩選、個案的規模大小都可以在更具代表性，或是在個案的規模以大小做區分...等，本研究在各案上的選擇為文化創意產業的 16 項選三項作為各案研究，而其中三樣在各選兩間相關的文化創意產業為代表，個案的數量是足夠的，但是未能研究全盤文化創意產業的創業，只能夠代表部分產業相通的特性。因此在未來研究的方面，可試著以不同產業類型做研究，或是通盤的考慮進去。

本研究提出的六大特性是以這幾個個案所看出來的特性，在未來的研究上或許對於不同的產業來說其特性也會跟著改變，讓文化創意產業的興業精神顯得更系統、更完整。

二、實務界的建議

本研究最後對有志於文化創意產業的創業者，提供幾點建議：

(一)完整的策略分析

創業者除了對創業有股無畏懼的向前衝之精神外，對於投入創業前，應該收集好相關的創業資訊，並分析及有效的利用策略分析讓創業的核心能更確立，將有效的資源做充分的運用。了解自己想要創業的事情，在市場上的價值以及可行性，知己知彼才能夠百戰百勝。

(二)企業相關領域的學習

一般文化產業相關領域的創業，對於企業管理的課題較不熟悉，因此必須透過朋友或是外人的協助才能解決，因此在創業前先了解一些企業管理的背景，像是財務管理、行銷方式、營運管理、人力資源管理等相關理論，這有助於在創業過程中，如果面臨到這些問題比較不會手足無措，而能夠盡快解決。

(三)創業案例的了解

在創業的領域當中，已經有相當多的案例可以參考，再創業前先去了解這成功的創業是如何做到的，並且吸收其創業成功之處，自己再多加研究是否可運用到自己的創業當中。

參考文獻

中文期刊

- 于國華(2003)。文化·創意·產業--十年來台灣文化政策中的『產業』發展。典藏今藝術，第128期，46-49。
- 王俐容(2005)。文化政策中的經濟論述：從菁英文化到文化經濟?。文化研究，第一期，169-194。
- 林家五、黃國隆、鄭伯壘 (2004)。從認同到開創：創業家的動態釋意歷程。中山管理評論，第12卷第2期，337-397。
- 邱誌勇等(2004)。自滿的狂想與虛幻及其之後—論台灣文化產業。當代，第200期，116-123。
- 陳東升(2000)。創新、創業與臺灣積體電路產業組織網絡的動態發展：創業投資公司網絡介面角色的探討。臺灣大學社會學刊，28卷，1-64。
- 劉大和(2003)。文化創意產業的界定及其意義-台經月刊。
- 劉維公(2003)。什麼是文化創意產業？—文化產業的時代意義。典藏今藝術，第128期，42-45。
- 謝如梅、劉常勇(2006)。創業管理研究之回顧與展望：理論與模式探討。創業管理研究，第一卷第一期，1-41。
- 謝榮峯、邱惠鈴(2009)。台灣文化創意產業的興業精神初探。美學與人文的對話論文集，12-25。
- 滕人傑(2004)。國內文化創意產業生態初探—以新興之音樂與表演藝術、視覺藝術及工藝產業為例。台灣經濟研究月刊，138，90-100。

中文書籍

- 王玉民(1994)。社會科學研究方法原理。台北市：洪葉文化事業有限公司。
- 文建會(2003)。2003 台灣文化創意產業發展年報。台北。
- 文建會(2003)。文化土壤 接力深耕—文建會二十年紀念集。台北。
- 文建會(2003)。文化創意產業手冊。台北。
- 文建會(2004)。2004 文化白皮書。台北。
- 文建會(2005)。2004 文化創意產業發展年報。台北。
- 台灣經濟研究院(2003)。文化創意產業產值調查與推估。台北：文建會
- 吳思華 (1998)。策略九說。台北：臉譜。
- 張紹勳(2007)。研究方法。台中市：滄海書局。
- 劉常勇(2002)。創業管理的十二堂課。台北：天下遠見。
- 潘淑滿(2005)。質性研究理論與應用。台北：心理，頁140-144。
- 薛保瑕、孫華翔、吳漢中、吳品萱、林舒、楊文豪、連振佑、沈伯承、鄭智偉(2002)。

文化創意產業概況分析調查。台北：行政院經濟建設委員會、財團法人國家文化藝術基金會。

中文學位論文

- 邱雅婧(2008)。文化事業女性創業過程資源需求相關因素之研究。南華大學出版與文化事業研究所，未出版，嘉義。
- 孫華翔(2003)。文化與產業間的游移—九十年代台灣文化政策發展脈絡初探。國立台北藝術大學傳統藝術研究所，未出版，台北。
- 莊于嫻 (2009)。臺灣年輕設計師自創品牌模式探討。國立台灣藝術大學視覺傳達設計學系，未出版，台北。
- 陳姿香(2007)。文化創意產業創業研究之理論性模式初論—以出版產業為例。南華大學出版與文化事業研究所，未出版碩士論文，嘉義。
- 溫振宇 (2010)。文化創意產業匠師品牌建立之影響因素研究。實踐大學企業管理學系碩士班，未出版，台北。
- 蔡佩璇 (2005)。台灣文化創意產業創業模式之研究-以琉園為例。國立台北藝術大學文化資源學院藝術行政與管理研究所，未出版，台北。
- 魏君容(2008)。創業過程模式之研究-以文創產業之微型創業個案為例。台南科技大學商學與管理研究所，未出版，台南。

中文網路

- 文建會(2009)。文化創意發展法。2010/4/12，文建會網站：
<http://cci.cca.gov.tw/page/pub/990203.pdf>
- 成章瑜、張育寧(2009)。培養2.6倍的大陸力。2010/4/3，30雜誌：
<http://www.30.com.tw/Board/print.aspx?go=1707>
- 地方特色網(2010)。麥與陶燒出麥鄉之悠洋。2010/4/4，OTOP台灣地方特色網：
<http://www.otop.tw/news2/107053.html>
- 林俊劭(2009)。三個跑贏對岸的故事。2010/4/2，商業週刊：
<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=38509&p=3>
- 洪天助(2009)。「趙家窯」抓住地方特色，21國友邦專家參訪。2010/3/31，公民新聞習作網：<http://mlcupj.blogspot.com/2009/11/21.html>
- 張世倫(2005)。音樂叢林裡的辛勤園丁——鍾適芳與大大樹音樂圖像。2010/4/20，台灣光華雜誌：
http://www.sino.gov.tw/show_issue.php?id=200599409069c.txt&table=0&h1=%C3% C0%B3N%A4%E5%A4C6&h2=%AD%B5%BC%D6
- 張潔雅(2007)。小茶壺兒童劇團 天下第一媒人婆 屏10日上演。2010/4/10，大紀

元報：<http://tw.epochtimes.com/7/11/8/69939.htm>
許景棠(2009)。感受獨立音樂生命力 - 走進音樂聖地小白兔唱片。2010/4/7，吠新聞：<http://www.peopo.org/jinton/post/41580>
郭士榛(2009)。獨立搖滾的柔潤樂章 小白兔的搖滾文化。2010/4/10，人間福報：<http://www.merit-times.com.tw/epaper.aspx?Unid=146196>
彭雅玲(2008)。尤金諾·芭芭與江之翠劇場工作坊記錄。2010/4/2，丁凡部落格：<http://balas.typepad.com/balas/2008/01/---by.html>

外文期刊

- Acs, Z.J. and D.B. Audretsch (1990), *Innovation and Small Firms*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Acs, Z. J. and Audretsch, D. B.(2003).Introduction to the handbook of entrepreneurship research. *Handbook of Entrepreneurship Research*. Kluwer Academic Publishers.3-20.
- Alvarez, S. A. and Busenitz, L.W.(2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, Vol.27 (6), 755–775.
- Barney, J. B.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, 99–120.
- Brush, C.G., Greene, P.G., Hart, M.M. and Edelman, L.F. (1997).Resource configurations over the life cycle of venture. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p317.
- Baird, I. S. and Thomas, H.(1985)Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, Vol. 10, 230-243.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P.(1989).Strategic management of small firms in hostileand benign environments.*Strategic Management Journal*, Vol. 10, 75-87.
- David Rae.(2004).Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries.*Education & Training*, Vol.8, No.9, 492-500.
- Eikhof, D. R., Haunschild, A. (2006).Lifestyle meets market: bohemian entrepreneurs in creative industries. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15, Number 3, Blackwell Publishing.
- Grant, R. (1991).The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Hirsch, P. M.(1972). Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems. *American journal of sociology*, 639-659.
- Kwaku, Appiah-Adu.(1997). Market orientation and performance: Do the findings established in large firms hold in the small business sector?" *Journal of Euro –*

Marketing, Vol. 63(1), 1-26.

- Knight, G.(2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 8(2), 12-32.
- Khilstrom, R., Laffont, J.(1979). A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *J. Polit. Econom*,87(4), 719-748.
- Lee, S. M. and Peterson, S. J.(2000). Culture, entrepreneurial orientation and global competitiveness. *Journal of World Business*, Vol.35(4), 401-416.
- MacCrimmon, K., Wehrung, D., and Stanbury, W. T.(1988) Taking risks: the Management of Uncertainty, New York: Free Press.
- Richard, A. P. and N.Anand.(2004).The production of culture perspective. *Annual Review of Sociology*, Vol. 30: 311-334.
- Schere, J. (1982), Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Vol.42, 404-408
- Stevenson, H. and Harmeling, S.(1990).Entrepreneurial management's need for a more "chaotic" theory.*Journal of Business Venturing*, Vol. 5(1):1-14.
- Terry, F.(2002).Beyond *ad hocery*: Defining creative industries.*Queensland University of Technology*:1-30.
- Tushman, M. L. and Anderson, P, (1986)Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Quarterly* ,Vol.31,349-465.
- Werner, H.(2005).Entrepreneurship, entry and exit in creative industries: An exploratory survey. *Vienna Sienca and Technology Fund (WWTF)*.

外文書籍

- Caves, R.(2000). *Creative Industries*.Cambridge, Mass:Harvard University Press.
- Drucker Peter F.(1985).*Innovation and Entrepreneurship*.New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Dollingers, M. J.(2003) .*Entrepreneurship: Strategies and Resources*, Prentice Hall, (3ed.).
- Hannan, M. and Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*, US: Harvard Univirsity Press.
- Hesmondhalgh, D.(2002). *The Cultural Industries*. London: Sage.
- Knight, F. H.(1921).*Risk, Uncertainty, and Profit* ,Boston, MA:Hart, Schaffner& Marx; Houghton Mifflin Company.
- McClelland, D. C.(1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Nelson, R.(1993). *National innovation systems: A comparative analysis*, New York: Oxford University Press.

- Shane, S.(2003). *A General Theory of Entrepreneurship: the Individual-Opportunity Nexus*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.MA, USA: Northampton.
- Siropolis, N. C.(1989). *Small Business Management : A Guide to Entrepreneurship*, (7th ed.), Boston: Houghton Mifflin, 27.
- Shame.William. H. (1974). *Venture Mansgement-the Business of Inventor, Entrepreneur, venture capitalism, and Established coppany*. New York: Free Press.
- Thorsby David.(2001).*Economics and Culture*, Cambridge university press.



附 錄

附錄一

背景資料—大大樹音樂圖像

基本資料	負責人	鍾適芳
	成立時間	84年1月
	地點	台北
	資本額	500萬
	資金來源	自資
	從業人員	6
	機構主要部門	行政部門
	主要商品	音樂出版
	產業特色	獨立製作與出版、非主流音樂
	產業發展背景	創業者本身喜歡非主流及世界音樂
	產業發展目標	推廣世界音樂與嘗試不同音樂文化的創作結合
	行銷策略	舉辦各式音樂講座、研習、音樂節
	行銷困境	環境改變
	財產設備	硬體設備
	創意元素	亞洲傳統及草根樂為基底的創作
	創意產出困境	無
	創意產出來源	樂手互相的合作
未來發展計畫	發展出更多音樂類型	

背景資料—小白兔唱片行

基本資料	負責人	葉宛青
	成立時間	2002
	地點	台北市
	資本額	150萬
	資金來源	親友
	從業人員	七人
	機構主要部門	小白兔唱片行、小白兔唱片企劃組
	主要商品	CD
	產業特色	獨立搖滾圈
	產業發展背景	獨立搖滾圈
	產業發展目標	獨立搖滾圈
	行銷策略	另類音樂，酷
	行銷困境	酷，難以親近
	財產設備	店面、辦公室、電腦
	創意元素	酷
	創意產出困境	獨立音樂有外國色彩
	創意產出來源	各式出版、文創事業
	產業效益評估	LOW
未來發展計畫	開設新店面	

背景資料—台華窯

基本資料	負責人	呂兆炘
	成立時間	民國72年
	地點	台北縣鶯歌鎮中正一路426~434號
	資本額	登記2000萬
	資金來源	自給自足
	從業人員	80人
	機構主要部門	行政、企畫、研發、業務、公關、製造一、二、 研習中心、藝術中心
	主要商品	工藝與美術
	產業特色	陶瓷
	產業發展背景	鶯歌產業—陶瓷
	產業發展目標	產業藝術、文化
	行銷策略	自產自銷、口碑行銷
	行銷困境	無
	財產設備	不動產、機爐設備、藝術典藏
	創意元素	不限
	創意產出困境	隨時檢討
	創意產出來源	多元
產業效益評估	每年至少需10%以上之成長	
未來發展計畫	品牌強化、陶藝園區	

背景資料—趙家窯

基本資料	負責人	趙勝傑
	成立時間	民國77年
	地點	台中縣大雅鄉
	資本額	150萬
	資金來源	自籌
	從業人員	5人
	機構主要部門	產品研發部、行銷部、人事部
	主要商品	生活陶器
	產業特色	手繪荷花茶具
	產業發展背景	以學校的技術背景，發展社區生活工藝
	產業發展目標	地方文化的深耕與傳承，並希望將所學推廣並落實於生活層面。
	行銷策略	認證背書、地方特色、異業結盟、活動行銷、企業市場
	行銷困境	量產太快時，反而降低產品價值
	財產設備	電窯、拉坯機、鍊土機
	創意元素	地方特色
	創意產出困境	無
創意產出來源	從文化著手，結合地方特色，發展社區生活藝術	
未來發展計畫	麥鄉社區	

背景資料—小茶壺兒童劇團

基本資料	負責人	蔡勝德
	成立時間	1996年
	地點	嘉義市
	資本額	20萬
	資金來源	自籌、親友贊助
	從業人員	28人
	機構主要部門	團員、行政
	主要商品	兒童戲劇
	產業特色	兒童戲劇的演出、兒童戲劇的教育
	產業發展背景	蔡團長在文化局說故事轉換兒童戲劇的演出
	產業發展目標	努力推廣兒童戲劇
	行銷策略	學校巡迴演出、學校老師推票
	行銷困境	目標觀眾掌控不易、行銷困難
	財產設備	服裝、道具、音響設備
	創意元素	兒童戲劇、民間故事改編
	創意產出困境	故事劇本原創性不夠高
	創意產出來源	學校學生的作品改編、故事集改編
未來發展計畫	推廣兒童戲劇的發展	

背景資料—江之翠劇場

基本資料	負責人	周逸昌
	成立時間	1993年
	地點	台北縣板橋市
	資本額	200萬
	資金來源	自籌、親友贊助
	從業人員	11人
	機構主要部門	團員、行政
	主要商品	戲劇
	產業特色	南管戲、梨園戲
	產業發展背景	原本從事小劇場的演出、導演
	產業發展目標	推廣南管戲、
	行銷策略	網路、各大行銷文宣
	行銷困境	缺乏網路行銷、行銷的執行力不夠
	財產設備	服裝、道具、樂器、音響設備
	創意元素	與其他劇種的精神合併
	創意產出困境	人才的培育、劇碼的創新
創意產出來源	傳統賦予現代新生命	
未來發展計畫	推廣南管戲、培育更多南管的人才	

附錄二 訪談大綱

研究問題

台灣文化創意產業目前被熱烈的討論，有許多的新興開創事業的模式出現，在開創事業的過程中，發生的事情、方式以及結果是研究者有興趣的部份。在文化創意產業中，開創事業的方式與一般產業的差別是在哪，藉由研究的方式來探究這樣的開創業的過程。

訪談大綱：

需求的不確定性

- 事業在成立初期是否有明確的使命、目標
- 開創事業的原因、動機是什麼?從初步的構想到實際成立花了多少的時間完成?
- 對於事業開創初期，面臨了什麼樣的不確定?如何去克服這樣的情況?

冒險的精神—個人層面

- 在個人層面上，成立的過程中有遇到什麼風險嗎?
- 如何跨出開創事業的第一步?

承擔風險—事業層面

- 在事業成長間，有無遇到重大的風險，如何去解決的呢?
- 創業的風險是必然的，但如何降低風險?

創新力

- 非獨創性的產業，如何透過創造力，開發出與眾不同的市場?
- 您的事業如何不斷的開發出新的創新力?
- 對於您的機構來說，創新力扮演著什麼樣的角色?

資源掌控與能力

- 如何建立自己的資源系統(如：人、優勢、情勢、人脈、資金運轉)
- 開創事業面臨的是多方面的事情，例如資金、人力的分配等，面臨到這些課題時是如何去解決?

機會的挖掘

- 在創立事業的過程中，如何看到機會，並且勇於抓住機會?
- 是否有機會評斷錯誤的時候?
- 可否試著定義一下你所認知的創業家是什麼?並且應該具備什麼特質及條件。

訪談同意書

本人（受訪者）同意參與美學與藝術管理碩士班研究生 邱惠鈴（研究者）進行之「文化創意產業中的興業精神:以台灣中小型文化創意興業之個案分析」的訪談。此訪談旨在了解文化創意產業的特性。本人了解研究者對訪談過程之說明，並同意訪談過程使用錄音作為資料紀錄的方式。在訪談過程中本人得以拒絕回答本人不願意回答的問題，並且了解此次訪談內容僅供學術使用，研究者絕對尊重個人隱私，訪談內容錄音檔及本人之個人資料絕不外洩。本人可要求研究者在論文中以匿名方式引用本人於訪談中提供之內容及資料。

受訪者簽名：_____

研究者簽名：_____

訪談日期：_____