

南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION GRADUATE INSTITUTE
OF PUBLISHING & CULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT STUDIES
NAN HUA UNIVERSITY

文化事業女性創業過程資源需求相關因素之研究

Resources Required in the Founding Stages of Female Entrepreneurs
in the Cultural Industry

指導教授：萬榮水 博士

ADVISOR : Ph. D. Wahn, Rurng Shueei

研究生：邱雅婧

GRADUATE STUDENT : Chiu,Ya Jing

中 華 民 國 九 十 八 年 一 月

南 華 大 學

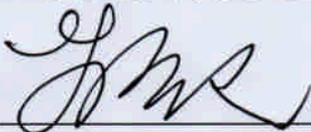
出版與文化事業管理研究所

碩士學位論文

文化事業女性創業過程資源需求相關因素之研究

研究生：邱雅晴

經考試合格特此證明

口試委員：

黃星凱

蔣崇水

指導教授：蔣崇水

所 長：

考試日期：中華民國九十七年十二月十一日

謝 誌

研究所生涯，近一千多個日子，總算劃下了句點。問自己，到底得到些什麼，我想，內在的轉變是多過於外在的顯現，多了些耐性、韌性，磨練了一些心性；克服了一些惰性。這篇論文的完成只是這段過程中有形的產物，許多無形的收穫和經驗，或許還有我現在尚未察覺的，在未來的旅途中將會永遠陪伴我，並一一驗證。

這段求學、寫論文的過程中，首要感謝指導教授萬榮水老師，因為老師不斷地鞭策和鼓勵，讓學生得以堅持到最後一刻。老師付出時間和精力陪伴我們，對我更是相當的包容，耐心等待我的腳步追上。第二要感謝黃昱凱老師，在研究的執行和操作階段給予許多幫助和方法，並在課堂外仍撥出許多時間來解決學生的問題和疑惑。第三要感謝莊立民老師，在論文口試階段，提出許多精闢的建議和期許。另外，也要謝謝在研究所求學中曾經教授過我的老師們，黃淑基老師、李斌老師、歐慧敏老師、黃漢青老師等。

這兩年半的時間中，我很幸運的和這麼多同學相識結緣。謝謝學長姊們，姿香、曉薇、純怡、瑞文、宗慶、欣澤、科良、俊熹、倫全，從您們身上及每一次談話中得到許多經驗和資源。謝謝在職班的大哥大姊們，秋霞、心喬、慧美、秀雲、舉令、銘義、楚君、鈴珊、昀熹，還有美麗溫柔的佳楓，謝謝您們曾給予我的協助。

謝謝 94 級的同學們，燕琪、淑惠、得臣、佩穎、素杏姊、錚蓉姊、蕭大哥，並且最要感謝俐玟，真的幫助我太多。和你們共同學習的半年，因為有大家的陪伴，在踏進出版研究的這條路上並不孤單。謝謝 95 級的同學們，翠如、尉祥、曉薇、筱婷、芄玟、揮翰、展平、仲樺、杰達、世典，能和你們一起生活、一起蛻變、一起飛翔、一起痛苦、一起面對是最快樂且最不捨的回憶。謝謝可愛的學弟妹們，小叮嚀、阿耀、克拉克、呆呆、零零零、星巴克王子、飯糰、黑妹，謝謝你們總是帶給我許多歡笑和對我的幫助。

謝謝身邊的好朋友們，莊姊、阿湘、心怡、Sunny、Poly、Nash、Jia、Dr. Su，謝謝你們默默為我加油打氣，帶給我無形的勇氣。

更要感謝研究執行中，每一位填寫過問卷以及接受訪談、幫助過我的女性創業者們，您

們是這一段旅途中最動人的。

最後，要感謝摯愛的家人們，爺爺、奶奶，尤其是父親和母親，這後半階段近半年多來的時間，因為您們的愛給予我最大的空間，讓我得以完成研究所學業。最要感謝我的母親，她和我都克服了屬於我們的挑戰，謝謝她始終給我力量，一直支持並相信我。

僅以此篇論文獻給每一位我愛的人和愛我的人。

二〇〇九年元月

南華大學出版與文化事業管理研究所九十七學年度第一學期碩士論文摘要

論文題目：文化事業女性創業過程資源需求相關因素之研究

研究生：邱雅婧

指導教授：萬榮水 博士

論文摘要內容：

目前國內對女性創業的研究多著重於個人特質、績效表現、創業歷程為主，與外部環境有關的因素探討較少，在新創事業的創業資源方面亦尚未發現。因此，研究文化事業中的女性創業者對創業資源需求，及與哪些因素有關等便成了重要且有意義的議題。

本研究在研究設計上，採取量化與質化並行之方式。量化研究部分是為獲得實證資料，得以經由統計分析、驗證假設，確認各變數間是否存有差異關係；質化研究則是為了進一步探究問題之意涵，藉由深度訪談對研究主題及現象獲得更深入的了解，期望使整個研究結果更為完整。

在研究結果方面，本研究提出四種「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。

最後，基於研究發現提出後續研究的建議，以及要在文化事業創業之女性實務上之建議。

關鍵詞：文化事業、女性創業、資源需求

**Title of Thesis : Resources Required in the Founding Stages of Female
Entrepreneurs in the Cultural Industry**

**Name of Institute : Graduate Institute of Publishing & Cultural Enterprise
Management Studies Nan Hua University**

Graduate date : January 2008 Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Chiu, Ya-Jing Advisor : Ph. D. Wahn, Rurng-Shueei

Abseract

This paper aims to theoretically contribute and practically suggest on entrepreneurships, female entrepreneurs, and cultural industry. Researchers of female entrepreneur often emphasize personality, work performances, and entrepreneurial history. But less attention is paid to business environment, especially to the business resources of start-ups. Therefore, analyzing the types of resource needed in the founding stages and what affect such demand in the cultural business can be a first attempt.

Qualitative and quantitative methods are combined in this research. Ideal types of four “cultural business” and three “female entrepreneurs” are proposed after analyzing entrepreneur personalities, business environment, and entrepreneurial resources. Hypotheses are statistically tested on data collected by questionnaires. And several in-depth interviews are conducted to capture the meaningfulness and subjectivity.

The researchers conclude that the types of “cultural business” account for the most significant difference in business resource needed by female entrepreneurs. By answering a question that bridges three theoretical concerns, a new direction for entrepreneur study is explored.

Keywords: Cultural industries, Women Entrepreneurship, Resource Requirements

目 錄

論文摘要內容	i
Abseract.....	ii
目 錄	iii
表目錄	vii
圖目錄	xi
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與研究動機	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究動機	4
1.2 研究問題與目的	7
1.2.1 研究問題界定與結構	7
1.2.2 研究目的	8
1.3 研究範圍與研究限制	9
1.3.1 研究範圍	9
1.3.2 研究限制	9
1.4 研究方法與研究流程	9
1.4.1 研究方法	9
1.4.2 研究流程	10
第二章 文獻探討	12
2.1 文化事業之概念與型態	12
2.1.1 文化事業之概念	12

2.1.2 文化產業之分類與特性形成文化事業之型態	15
2.2 女性創業家相關文獻回顧	19
2.2.1 女性創業家之定義及背景特徵	19
2.2.2 女性之創業家特質與領導、管理風格	21
2.2.3 小結	29
2.3 創業資源與創業過程相關文獻回顧	30
2.3.1 創業資源之相關意涵	31
2.3.2 創業資源之類型	34
2.3.3 創業過程各階段任務與所需資源	38
2.3.4 小結	43
2.4 女性創業之困境及其資源需求	44
第三章 研究架構、設計與執行	49
3.1 研究架構提出與對立假設	49
3.2 研究構面及其變數說明	50
3.2.1 「人口變項構面」之變數說明	50
3.2.2 「文化事業型態構面」之變數說明	52
3.2.3 「創業家特質構面」之變數說明	53
3.2.4 「創業資源」構面之變數說明	53
3.2.5 「創業過程構面」之變數說明	54
3.3 研究設計之說明	55
3.4 研究執行	56
3.4.1 資料收集	56
3.4.2 研究對象	57
3.4.3 問卷結構	59
3.4.4 深度訪談與正式施測	59
3.4.5 資料處理與分析方法	60

第四章 實証分析與討論	62
4.1 樣本結構描述	62
4.1.1 人口樣本結構描述	62
4.1.2 文化事業型態結構描述	64
4.2 女性創業家特質因素分析與集群分析	66
4.2.1 女性創業家特質因素分析	66
4.2.2 女性創業家特質集群分析	68
4.3 假設檢定	70
4.3.1 人口變項與創業過程資源需求的假設檢定	70
4.3.2 文化事業型態與創業過程資源需求的假設檢定	75
4.3.3 女性創業家特質與創業過程資源需求之檢定	84
4.3.4 假設檢定結果彙整	88
4.4 深度訪談內容分析	88
4.4.1 文化事業之特點	88
4.4.2 女性特質及其在創業過程中之影響	91
4.4.3 創業過程中所遇到的困難及需要的資源	93
4.5 針對研究結果之討論	96
4.5.1 樣本背景特徵對創業資源需求之討論	96
4.5.2 文化事業組織及型態對創業資源需求之討論	99
4.5.3 女性創業家類型和其事業型態對創業資源需求之討論	102
4.5.4 小結	105
第五章 結論與建議	106
5.1 研究結論	106
5.1.1 女性創業家型態與創業資源需求的關係	106
5.1.2 文化事業型態的提出	108

5.1.3 文化事業型態變項與創業資源需求的關係	109
5.1.4 創業過程三階段與創業資源需求的關係	109
5.1.5 人口變項與創業資源需求的關係	110
5.1.6 小結	110
5.2 研究貢獻	111
5.3 建議	111
5.3.1 給後續研究者建議	111
5.3.2 給女性創業者實務建議	112
參考文獻	114

表目錄

表 2-1 台灣文化創意產業分類表.....	16
表 2.2 本研究之文化事業分類型態.....	18
表 2-3 國外研究女性創業家背景.....	20
表 2-4 女性的粉紅作為與男性的淺藍作為.....	23
表 2-5 新創事業資本架構.....	35
表 2-6 創業家的創業資源.....	36
表 2-7 創業過程各階段之任務與所需資源能力.....	41
表 2-8 女性創業所面臨的主要問題.....	46
表 2-9 創業資源及女性創業所面臨問題之共同因素.....	47
表 3-1 人口變項構面之變數說明.....	51
表 3-2 文化事業型態構面之變數說明.....	52
表 3-3 創業家特質構面之變數說明.....	53
表 3-4 創業資源構面之變數說明.....	54
表 3-5 創業過程構面之變數說明.....	55
表 3-6 訪談對象之基本資料.....	58
表 3-7 問卷結構表.....	59
表 4-1 本研究人口樣本結構.....	61

表 4-2 本研究文化事業型態結構.....	63
表 4-3 轉軸後之成分矩陣.....	65
表 4-4 女性創業家特質因素分析表.....	66
表 4-5 各集群在創業家特質構面之平均數.....	67
表 4-6 人口變項與各構面之變異數分析.....	69
表 4-7 創業年齡與營運期－團隊成員構面多重分析表.....	70
表 4-8 創業年齡與營運期－管理能力構面多重分析表.....	70
表 4-9 教育程度與醞釀期－心理動能構面多重分析表.....	71
表 4-10 教育程度與初創期－核心知能構面多重分析表.....	71
表 4-11 教育程度與初創期－心理動能構面多重分析表.....	71
表 4-12 婚姻狀況與營運期－團隊成員構面多重分析表.....	72
表 4-13 子女數目與營運期－團隊成員構面多重分析表.....	72
表 4-14 創業次數與營運期－管理能力構面多重分析表.....	73
表 4-15 假設 1 檢定結果彙整.....	73
表 4-16 文化事業組織及型態與各構面之變異數分析表-1.....	74
表 4-17 地點與營運期－資金構面多重分析表.....	75
表 4-18 成立時間與營運期－心理動能構面多重分析表.....	75
表 4-19 組織形態與營運期－資金構面多重分析表.....	76

表 4-20 創業夥伴與醞釀期－團隊成員構面多重分析表.....	76
表 4-21 創業夥伴與初創期－團隊成員構面多重分析表.....	76
表 4-22 創業夥伴與初創期－管理能力構面多重分析表.....	77
表 4-23 創業夥伴與初創期－心理動能構面多重分析表.....	77
表 4-24 資本次要來源與初創期－資金構面多重分析表.....	78
表 4-25 文化事業組織及型態與各構面之變異數分析表-2.....	78
表 4-26 資本額與醞釀期－資金構面之多重分析表.....	79
表 4-27 初創員工數與醞釀期－團隊成員構面之多重分析表.....	79
表 4-28 初創員工數與醞釀期－管理能力構面之多重分析表.....	79
表 4-29 目前員工數與初創期－管理能力構面之多重分析表.....	80
表 4-30 目前員工數與營運期－團隊成員構面之多重分析表.....	80
表 4-31 目前員工數與營運期－管理能力構面之多重分析表.....	80
表 4-32 文化事業型態與醞釀期－核心知能構面之多重分析表.....	81
表 4-33 文化事業型態與初創期－團隊成員構面之多重分析表.....	81
表 4-34 文化事業型態與初創期－核心知能構面之多重分析表.....	82
表 4-35 文化事業型態與初創期－管理能力構面之多重分析表.....	82
表 4-36 文化事業型態與營運期－資金構面之多重分析表.....	82
表 4-37 文化事業型態與營運期－團隊成員構面之多重分析表.....	82

表 4-38 假設 2 檢定結果彙整.....	83
表 4-39 醞釀期各項資源的卡方檢定彙整表.....	84
表 4-40 不同創業家特質之女性在創業醞釀期對核心知能需求之分布.....	84
表 4-41 不同創業家特質之女性在創業醞釀期對管理能力需求之分布.....	84
表 4-42 初創期各項資源的卡方檢定彙整表.....	85
表 4-43 營運期各項資源的卡方檢定彙整表.....	85
表 4-44 不同創業家特質之女性在創業營運期對社會人脈需求之分布.....	86
表 4-45 不同創業家特質之女性在創業營運期對團隊成員需求之分布.....	86
表 4-46 假設 3 檢定結果彙整.....	87
表 4-47 研究假設檢定結果彙總.....	87
表 4-48 人口變項與創業過程資源需求構面變異數分析.....	97
表 4-49 文化事業組織及型態與創業過程資源需求構面變異數分析.....	99
表 4-50 文化事業組織及型態與創業過程—團隊成員之變異數分析.....	100
表 4-51 文化事業組織及型態與創業過程—資金之變異數分析.....	101
表 4-52 文化事業組織及型態與創業過程—管理能力之變異數分析.....	101

圖目錄

圖 1.1 本研究之流程圖	11
圖 2.1 文化創意產業類別	15
圖 2-2 資源基礎模式	32
圖 2-3 Timmons 創業管理觀念性架構	33
圖 2-4 微型創業者與資源之關係	34
圖 2-5 創業過程與所需資源之概念	43
圖 3-1 本研究架構圖	49
圖 3-2 訪談資料分析程序	60

第一章 緒論

本章之緒論將分成四個小節陳述，分別說明本研究之背景，旨在說明研究主題目前的現象和已有的研究現況；研究動機，則說明本研究之重要性與可以再進一步研究的部分；之後則是說明本研究主要的研究問題，以及研究目的，希望對知識成長有所累積和實務應用上有所助益。

1.1 研究背景與研究動機

1.1.1 研究背景

1.女性創業現象在社會創業活動中異軍突起

管理大師彼得·杜拉克(Peter Dcker)在1985年其《創新與創業精神》(Innovation and Entrepreneurship)一書中強調，21世紀將是由「管理型經濟」轉變為「創業型經濟」的社會，新創中小企業在經濟體系中的重要性將與日俱增。隨著經濟全球化及知識經濟時代的來臨，近年來，我國經濟體制正一步一步朝向歐美先進國家的創新與創業型的經濟體系發展，而在知識經濟時代下會產生很多新型態的產業，衝擊原有的產業生態，正好可以提供無數創業機會。同時，在政府政策鼓舞及社會議題帶動下，使得我國社會體系更趨向多元，人民更加充滿創新創業的精神，截至民國96年台灣中小企業家數已經超過120萬家(經濟部，2007)。

過去，創業活動多是由男性主導的天下，但是，近年來，產業結構逐漸轉型，加上女性意識逐漸抬頭，教育程度提高，女性的社會地位、角色，不再受到侷限，有能力、有專業的女性也紛紛跳出職場，期望藉由自行創業，實現自己的理想。在知識經濟的推波助瀾及網路活動興起下，企業組織走向扁平化，員工結構縮編大量的工作委外承接。企業需要有更多小型的外包商，提供企業運作非核心的業務服務，而小型創業更是女性創業的強項，也造就了女性創業家大量的出現。

根據經濟部中小企業白皮書（2007）統計資料顯示：2006 年中小企業雇主為 95 萬 9 千家，其中為女性企業主約為 35 萬 6 千人，占中小企業總家數比例已達 37.17%。而經由青輔會針對 23~45 歲創業者為對象的青年創業貸款資料顯示，2007 年，全國成功申請貸款者為 1220 人，女性約為三成二（31.9%），2006 年，全國成功申請貸款者為 2078 人，女性約為三成五（35%），女性都有三至四成的比率，因此，從長期趨勢來看，亦有逐年上升的現象。

另外，2004 年臺灣地區女性企業雇主中，由成立一年內的新設企業來看，女性新設企業家數比重達 38%，營業額比重達總體營業額的 15.57%，可見新設企業中女性企業的重要性有增加傾向，若此一趨勢持續，則未來女性企業的重要性將愈益提高。但新設女性企業規模仍以資本額 50 萬元以下為主，亦即顯示女性企業多屬微型企業，對於小額創業需求高（經濟部，2005）。不過，從以上幾項資料顯示來看，我國有創業意願的女性明顯提昇，且在國內經濟活動的重要性亦逐漸提升，而此一現象也正符合了全球企業發展趨勢。

根據青輔會飛雁計畫¹的統計，飛雁學員的年齡分佈以 36 至 45 歲為最多，占年齡結構的 44%。當然，創業不只是四、五年級生的專利，許多擁有創意思想的六、七年級生，憑藉對市場的洞察力、潮流脈動的掌握、創意的無限發想，成功擄獲顧客的心。從青輔會委託《數位時代雙週刊》於 94 年 10 月所進行「創意世代·玩創意·拼創業—年輕女性創業意向調查」結果顯示，「創業」依然是多數女性的夢想，有高達 86% 的女性曾經有過創業的念頭，可見有創業意願的女性，年齡已逐漸年輕化，女性創業趨勢將銳不可擋（賴杉桂，2006）。

2. 文化產業興起加速文化事業繁榮與創業活動的發展

¹行政院青輔會女性創業輔導—「飛雁專案」：為因應性別主流化的趨勢，並帶動台灣女性創業的夢想與活力，行政院青年輔導委員會於 2000 年起開始推動新經濟時代婦女創業輔導計畫，為了建立品牌，在 2002 年將婦女創業輔導相關專案擴大彙整，正式命名為「飛雁專案」，針對不同背景、不同階段的創業女性，規劃不同的輔導創業課程，帶動台灣女性創業的夢想與活力，建構女性創業的友善環境，在傳統青年創業輔導工作中，注入了性別的活水觀點，喚起女性創業自主意識。

自從政府於 2004 年發表文化創意產業白皮書，將文化發展列為國家發展重點計畫後，不論是各公私營機關，無不大力推動舉辦各項活動、研究計畫、商展表演等，希望將各式各樣、各地區具有豐富文化意涵的內容，透過產品或服務等形式傳達給消費大眾。不論本身是文化產業的企業們，或是其他產業，諸如科技業、製造業、服務業等，也都希望將具有文化藝術價值的符號或意念，附加在自身的產品之上。因此，便促成了許多產業與文化事業間，商業合作的機會，在需求面不斷增加的情況之下，使得供應面也會連帶增加及擴充。所以整個文化產業的興起，不僅加速了文化事業發展的繁榮，更帶動文化意涵其多元運用的可能性。

從經濟部中小企業白皮書（2007）統計資料顯示，2003 年至 2006 年企業行業之家數統計，其中的文化、運動及休閒服務業此項，中小企業的比例從 2003 年的 26,715 家；2004 年 27,993 家；2005 年 28,779 家，直到 2006 年有 29,793 家，雖然逐年提升的比例並未呈現急遽的成長，但每年都是持續穩定的成長，也由此可見，近每一年都有新設企業投入文化相關產業中。在 2004 年至 2005 年新設企業行業概況中，2004 年文化、運動及休閒服務業的中小企業為 3,928 家，佔整體新設的中小企業比例為 3.623%；2005 年為 3,709 家，佔整體新設的中小企業比例為 2.96%；2006 年為 4,526 家，佔整體新設的中小企業比例為 4.18%，此三年的銷售值（包含內銷與出口）都有三百億至四百億多的產量，足見新事業的創立朝向文化產業的趨勢已銳不可檔，並將帶來無限商機。

除了文化事業產值不斷提昇之外，其中以女性為主的企業也是不斷提升，比例成長更是快速。2004 年至 2006 年的女性企業家數，其中屬於文化、運動及休閒服務業的中小企業，在 2004 年經營此類別的女性企業主只有 58 家，男女合計也僅有 156 家，是非常少的，但是到了 2005 年就急速攀升，女性企業主已達 2,688 家，佔男女合計企業主比例為 31.83%，佔整體中小企業女性企業主比例為 1.35%；2006 年的女性企業主更高達 8,552 家，佔男女合計企業主比例為 32.4%，佔整體中小企業女性企業主比例為 2.4%。雖然以上的數據調查比例，還包含了運動、休閒服務業，並不全然是文化相關事業。不過，我們仍不可否認的是有越來越多創業

者，對投入文化相關事業的興趣越來越高，其中「女性」創業者的出現也愈見頻繁，而產值的提升更是投資者樂見的。

1.1.2 研究動機

1. 女性創業議題具有研究價值

女性創業在近年內蔚為風潮，跟世界整體經濟結構改變息息相關。女性創業趨勢，不只台灣，全球各地的新創業家面孔，也都換上了女性。有關女性創業的研究，國外已有長年的發展，約莫自八〇年代開始，從研究女性創業者個人特質（Taylor,1980、Cook,Rothwell,1980）、女性創業者的管理技巧和問題（Robert ,1984、Chaganti,1989），也發現有越來越多的女性開始創業，並成為趨勢（Scott,1986、Hisrich,Brush,1986）。再來則有研究女性創業者績效表現（Miri,Candida,Robert,1997）、管理風格（Buttner,2001），以及在選擇創業規模時與外部環境有關的議題（Michal, Nola, Craig & Susan,2006），一直到女性創業者與男性創業者的心理、角色差異（Sexton,& N. Bowman-Upton,1990、Tatiana, Nancy, Lvan & Bojidar,2007）等研究。而 Gartner（1985），就已經認為「女性創業」是未來受歡迎並值得研究的議題。

在國內方面的研究，則從九〇年代初開始探討有關女性創業動機與類型（楊敏玲，1993），之後陸續研究有關性別角色（趙亦珍，2001）、創業歷程（鄭美玲，2001）、創業困境（楊淑美，2001）、個人特質與績效之間的關係（張曉楨，2003）等，從研究創業者個人特質、風格（李玲梅，2005），慢慢轉換到人際面（蔡如萍，2005）、環境面（吳雪慧，2006）等研究，但近幾年研究焦點仍多著重在創業者個人因素（王怡婷，2006）、歷程（劉以慧，2005）等，有關管理面、執行面或是與社會關係，尤其是資源整合或管理的研究仍非常缺乏。

一方面因為台灣創業家的成就大多來自於本身的努力與機運，普遍由創業家自己決策，因此需要多少資金、如何取得原料、市場等，都以自己籌措判斷為主。

而政府的各項措施與對創業活動是近幾年才開始大力推展，尤其是政府部門或委託相關單位對青年創業的補助（青輔會，2001），其中對女性創業所進行的研究也是在近幾年來才投入諸多心血（張庭庭，2002、蔡如萍，2003、經濟部，2004）。

但是，女性創業對社會整體經濟成長影響甚鉅，以青輔會舉辦青創貸款的例子來看，每貸出一億元即可提供許多就業機會，相較於高科技產業的資金運用，則大約要百倍的數目，才可以創造等數目的就業機會；以服務業為例，婦女創業所使用的成本，及其所創造出來的就業機會，相較於其他產業而言，顯然是多了許多（林芳玫，2003）。

在知識經濟崛起的時代裡，創業需要的是智慧而非蠻力。所以有關女性創業管理的議題或研究，仍是值得且需要有更多的研究者投入。也希望本研究在此議題上能對學術知識有所積累，並在創業實務上能有所參考價值。

2. 文化事業的創業管理值得探討

誠如研究背景所述，我們知道文化事業的發展已愈見蓬勃，並與整體文化產業之間緊密關聯著。但是目前在國內研究中，從文化事業角度來探討創業；或者是由創業觀點來觀看文化產業的發展，則是寥寥可數。不過，這並不表示探討文化事業與創業兩者之間的議題，沒有研究價值。相反的，整個文化產業是由各式各樣、大大小小不同的文化事業所組成，形成整個產業叢林，若能更進一步了解文化事業，才能對整個產業思維和創業發展有更長足的進步。

而且經由研究背景所提到的統計結果，我們也可以發現，有越來越多的女性投入屬於文化、運動休閒服務業，未來有可能或是有意願，在這一產業中創業的女性，相信也會逐步增多，程伶輝（2003）就提到，一般來說，文化事業的工作環境常被視為穩定、單純，符合社會對女性角色的期待，因此，女性在文化事業的投入遠比男性多；另外，女性在語言、文字上的表達能力較強，正好符合文化事業上的要求。

然而在女性創業研究方面，過去多著重在研究女性人格特質、性別角色、領導風格、創業動機、創業遭遇的困難、績效表現等議題；而這些過往所研究的女性創業者其背景多是在服務業、餐飲業、生活服務業等，或是以深度訪談成功的女性企業家其創業歷程等（周秀梅，2003、李玲梅，2005、蔡淑梨，2006）。多是屬於從較大範圍的視野來研究女性創業，較無針對某一產業或領域的女性創業者做研究。因此，研究結果雖皆可提供有心創業的女性作為參考，但若想瞭解某一產業的特殊性或是創業相關議題，目前仍是較為匱乏的階段。因此經由上述，我們有理由可以相信，未來，當女性有意願、有心創業時，會將文化相關事業納入首選的可能性會越來越高，而若能深入瞭解文化事業中的女性創業家，便愈顯重要、有價值且有趣。

3. 創業資源有限且重要需要適切管理

在產業快速發展、技術不斷創新、機會也越來越多的環境之下，許多人都想創業，但是對創業仍有諸多考量，因為，創業資源是有限的。即使是在文化產業繁榮發展的今天，文化事業的創業，仍是充滿各種挑戰，並且是一牽涉諸多因素與條件的事業。但那些創業成功的人，他們是如何運用有限的資源使創業得以成功，而那些創業成功的人開始時，又是憑藉什麼力量敢在有限的資源下創業，也許就是管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）指出的：他們具有一種行為—就是創業精神。然而，除了創業精神，還有甚麼因素會影響創業，能使創業從無到有、由小變大；又或者是哪些因素影響創業者所需要的資源。

任何的創業活動發展都需要足夠且適當的「資源」投入，才能得以順利運作，沒有資源與條件是無法實現的，足見資源之重要性。當然，創業者在創業過程中對於能否順利取得或掌握資源，也是相當重要的關鍵。然而，創業的過程有若干階段，創業者也會因為自身條件的差異，而面臨各式各樣不同的問題，過程之中勢必會需要各種資源、協助等。

目前國內對創業的研究多著重於個人特質、績效表現、創業歷程，並多以質

性為主。在環境、團隊、資源，跟創業過程有關的因素探討的較少，尤其是在新創事業的創業資源方面，付之闕如。以往多是研究女性創業過程中所遭遇的困境有哪些，但是女性創業者所真正需要的資源為何？和哪些因素有關？卻鮮少討論，除了向外部環境、政府機關尋求協助外，女性創業者是否也應多深入瞭解自己，知道自己擁有什麼、缺乏什麼，以瞭解自身對創業資源的需求為何。

創業者在發現創業機會、有了理想藍圖後，若沒有「資源」，則一切都將只是空談。因此，想要有充足的資源，創業者也要知道這些資源能夠獲得與否，跟哪些因素有關，藉以檢視自身的準備程度。當然，對於有心想在文化事業創業的女性而言，在創業前，或是過程中都要做到隨時檢查、準備的功課，尤其是對初次創業的女性而言，更顯重要。故，研究文化事業中女性創業者，在創業過程中需要哪些資源，對資源需求為何，與哪些因素有關等議題，便成了重要且有意義的。

而經過上述三個層面的探討後，相信不論是對創業研究、文化創業、女性創業等三方面研究的知識累積必能有所助益，並提供有心在文化事業中創業的女性在創業過程中有所幫助，是為本研究之動機。

1.2 研究問題與目的

1.2.1 研究問題界定與結構

根據前述背景與動機，本研究將以文化事業中的女性創業者為研究對象，將採取深度訪談與問卷調查，兩者搭配的方式進行研究，主要目的在瞭解這些女性創業者在創業過程中對於資源的需求與哪些因素有關，是與其個人背景特徵有關？還是其事業型態？亦或是其個人的創業家特質最有關。因此，本研究中亦會探討討論文化事業的型態可能有哪些？不同型態對於資源需求程度為何；在文化事業中的女性創業者其特質為何？並試著探究這些特質在創業過程中是否會帶來影響或作用，以及與資源需求之間的關連性。

因此，基於上述，本研究之問題可條列為以下幾點：

- 1.文化事業的型態為何，希望試圖提出概念性的意義和分類指標。
- 2.不同的文化事業型態，在創業過程中對於創業資源需求是否會有差異？
- 3.不同創業家特質的女性在創業過程中對於資源需求是否會有差異？
- 4.不同背景特徵的女性創業者在創業過程中，對於資源需求是否也會有差異？

1.2.2 研究目的

根據前述的上述研究問題的界定後，本研究擬從女性創業者的角度為出發點，並以文化事業為探討的層面，研究目的則分為理論性與實務性兩方面，分別陳述如下：

在理論性上，也就是研究議題方面，過去的研究未曾有探討過文化事業中的女性創業者，但是這兩者之間在未來的創業發展趨勢中將會越來越密切，所以希望能對此一研究議題累積相關知識。另一方面，經過研究動機與研究問題的提出與歸納，還希望可藉著研究檢驗各相關變數之間的差異是否存在，或是有所相關性存在的可能，並希望觀察出女性創業者在創業過程中對創業資源需求及管理的一套方法。

在實務應用上，最主要的便是希望提供給有志於文化事業中創業的女性作為參考。大部分的中小企業，因有許多經營者無法克服經營上之困難，所以在開始經營的前五年內約有半數倒閉，其中最明顯的原因是管理不良，缺乏管理的經驗與管理的知識（Macfarane, W.N.著，黃劍虹譯，1982）。因此了解經營與管理這方面的知識，對女性創業者於創業前或初期時，是一門相當重要之課題。因為創業活動中的不確定性、變化性，對於沒有創業相關知識而欲創業的女性而言，是一項極大的挑戰。在創業過程中，在資源有限的條件下，女性創業者更需要知道資源的重要性、哪些資源在創業過程中是需要的、對資源的需求會與哪些因素有關等結果，希望本研究也可提供給女性創業者另一種自我檢視的參考。

1.3 研究範圍與研究限制

1.3.1 研究範圍

1. 研究對象：在研究對象方面，以女性創業者為對象，並以經營文化事業為主要的女性，年齡不限，然其事業成立的時間至少需有一年，以避免施測時造成無法填答之困擾。另由於本研究之對象有其特定條件，在人力及時間有限之下，無法接觸及確知整個從事文化事業之女性創業者其母體何在、數量，故，僅能就研究者所取得之樣本做研究分析。

2. 研究變數：在創業過程中，有許多的變數和條件，會在女性的創業過程中產生影響。本研究所主要探討的問題為女性創業過程中對資源需求的差異，其相關因素則有很多值得探討及被發現，但本研究僅以所提出的四項變數（1）人口背景、（2）文化事業型態、（3）創業家特質、（4）創業過程等，做為本研究之範圍。

3. 研究時間：因為時間條件的限制下，本研究僅能就單一段時間點來做研究、施測、訪談，調查文化事業中的女性創業者對資源需求的差異，無法將研究時間拉長，或是詳細討論過往與近時之間的差異。

1.3.2 研究限制

誠如上述，在研究對象方面，研究者無法接觸到母體做通盤性的調查，加上時間的限制，僅能在某一特定時間內，透過研究者自身人脈收集多方資料，主要以滾雪球抽樣、判斷抽樣等方式來發放問卷。因此，研究結果恐難反映全面性的事實。但本研究之目的主要以被研究者的經驗及觀點為主，在於呈現受試者之經驗和現象，無法做較廣泛客觀的通盤性研究。

1.4 研究方法與研究流程

1.4.1 研究方法

本研究在研究方法上，擬採量化與質化並行之方式，以問卷調查和深度訪談進行資料之收集與分析。

問卷調查：根據研究問題與目的，經由相關文獻發展出問卷工具，收集資料後據以分析。問卷結構分為四大部分，分別為（1）個人背景資料，即人口變項；（2）文化事業，包含事業組織及事業型態問項；（3）創業家特質，共有二十項衡量指標；（4）創業過程需求資源，此部份即衡量受測者在創業不同階段對各項創業資源其需求程度。經由問卷調查所收集之結果，將作為資料分析之數據。

深度訪談：為使研究內容更為充實，在數據資料分析之後，還能探究其結果所隱含之意義，本研究則另以輔助性質的深度訪談方式，希望能對女性創業者有更為貼近的觀察，了解女性在創業過程中，其創業家特質、條件為何，這些因素在創業過程中是否會帶來影響，而其實際的創業現象及經驗為何，對於資源需求的看法為何等。希望使整個研究結果所呈現的不只是數據的資料，希望輔以訪談分析，加以佐證，能對於研究的討論及意義更為完整。

資料分析：在問卷調查方面，將調查結果之數據資料，採描述性統計、因素分析、平均數分析等方法進行資料分析，確認各變數之間的關係；在訪談資料方面，經由結構性的訪談後，將錄音資料整理為逐字稿以形成自然類別，經由研究者從內容中整理歸納出共同觀點及現象，希望與數據資料做一對照，並於研究結果及討論中呈現。

1.4.2 研究流程

本研究之流程是先對欲研究之對象與問題，經由文獻做初步瞭解，以確立研究主題，再針對研究問題之相關文獻做探討，藉以提出本研究之架構、提出研究設計、執行研究，到撰寫完成，提出研究之結論與建議。

選定研究主題、範圍：先對欲研究的主題對象，其有關的問題現象做初步的文獻探討，以瞭解目前的知識基礎，進一步發現可再深入研究之問題，產生研究

動機與目的。

文獻探討：根據研究問題，探討國內外學者的相關研究，從歸納整理中，找出可用於本研究之條理與基礎，以發展出本研究之架構。

建立研究架構：建立研究架構階段，除了從文獻探討中得來，也與指導教授反覆討論、修正，並研擬適合的研究方法。

研究設計：根據研究問題及目的，篩選出適合的研究對象，並採用質量並行的方法（個案訪談、問卷調查），找出客觀數據以及研究對象的經驗萃取，將所得資料加以分析歸納。

研究完成：在研究撰寫後期，則會提出具體的結論與建議，並提出研究意涵，以期建立本研究的價值。本研究之流程圖如下圖 1.1 所示：

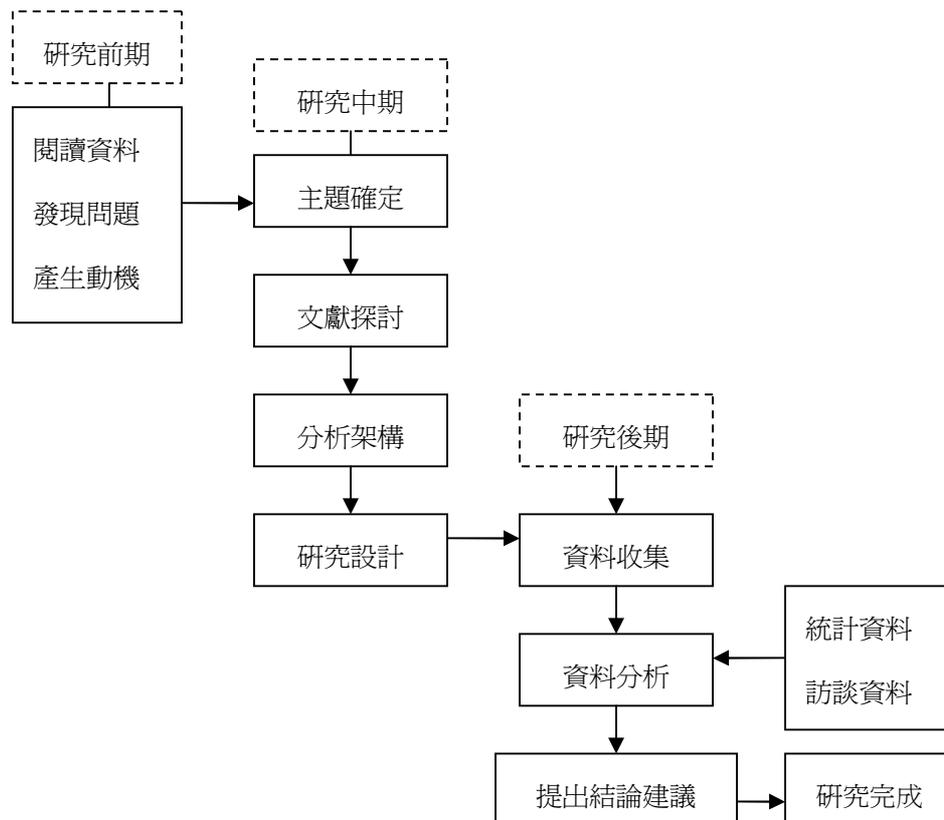


圖 1-1：本研究之流程圖

第二章 文獻探討

本章將針對研究問題，回顧相關文獻、國內外學者所提出之理論與研究，經過整理歸納後，以結構成本研究之研究架構，作為解析問題之參照。本章內容分成四個部分，第一節為提出文化事業之概念與型態；第二節為女性創業家之相關研究回顧；第三節為創業資源與過程之相關文獻回顧；第四節則做一總結，提出本研究之資源構面。各節內容將陳述如下。

2.1 文化事業之概念與型態

本小節經由對文化事業相關的文獻回顧，旨在提出本研究中所指的文化事業概念為何，並試著由文化事業之分類與特性，提出文化事業的型態為何。以下將分成兩小節說明，內容陳述如下。

2.1.1 文化事業之概念

在國內當前的學術研究中，在探討文化議題方面，多從文化產業的角度與觀點涉入，以文化事業角度切入的探討是極少的。而「文化產業」(Culture Industry)的概念，最早是由法蘭克福學派學者 Adorno 與 Horkheimer 於 1947 年提出的。由於當時正是報紙、廣播與電影支配主要文化形式的年代，此概念指涉文化產業的每一項產品，都是為了大眾而設計，且依據計畫而製作生產，相當程度決定了消費的性質。個別文化產業之間有類似的結構，或互補成爲一個體系（鄭智偉，2003）。

國內對文化事業與文化產業之間的區別或關係為何，尙未有深入研究，但反觀大陸已有多位學者，曾以文化事業爲主做多方議題的探討，或是與文化產業之間的關係做研究或比較。李萍（2006）認爲文化事業是一種介於國家與社會之間，並且主要成長於社會之中的活動。廣泛存在的社會信任可以極大促進公民與政之

間的合作，並共同推動文化事業，從而帶動社會文化的全面提升。文化事業不僅與公眾日常生活相關，而且體現了社會生活的發展與文明水平。

杜獻宇、楊英法（2006）的研究中則認為，文化事業和文化產業是源與流的關係，先有文化事業，文化事業具備了條件而進行商業經營後則轉變為文化產業，沒有文化事業就沒有文化產業，但文化產業又可為文化事業的發展提供資金，促進其發展。在此研究中更進一步指出，文化產業與文化事業之差別，是以有無進行商業經營來區分，以獲取利潤為目的的文化為文化產業；不進行商業經營、不以獲取利潤為目的，而以提供公共文化服務為目的的文化為文化事業。

羅爭玉（2007）提出，文化事業可以作雙重理解，其一，指具有一定目標、規模和系統而對社會發展有影響的文化活動；其二，指文化事業組織。兩者是內容與形式的關係。文化事業，有時是指作為內容的文化事業，有時是指作為形式的文化事業組織。文化事業的內容發生變化，文化事業組織的組織形式也要跟著發生變化。文化事業組織的形式變化，也會導致文化事業內容的變化。

另外，若從分類指標上來看文化事業，羅爭玉（2007）則說到：從內容來看，狹義的文化事業是指公益性的文化事業，主要包括學術研究、文學藝術、博物館、圖書館等；中義的文化事業則包括公益性文化事業和非公益性文化事業。非公益性文化事業主要包括演藝業、體育業、廣播電視業、新聞出版業、網絡業、娛樂業、廣告業、諮詢業、策劃業、藝術品交易等；廣義的文化事業還包括教育業、衛生業、科技業。

在縱觀上述幾篇研究後，可以發現文化事業的基礎可以說是來自於生活與大眾的需求，進而發展的商業活動。而「文化事業」與「文化產業」之間確實是密不可分的關係，兩者相互依存。然則，對文化事業的概念或解釋，並不全然是指不以獲取利益為主的文化，還必須視該種文化的屬性為何，也與技術水平、國家制度、政策和人的經營能力有關（杜獻宇、楊英法，2006）。

在國內，談到何謂「文化事業」，一般大眾對文化事業的認知，普遍認知可能多停留在出版業、廣播電視業，甚至是文教業、補教業等。根據教育部網站之重編國語辭典修訂本²，對文化事業所做的解釋為：「泛指從事文學、藝術、廣播電視、出版等相關的事業」，並舉例說，文化事業一向有著教育社會大眾的神聖使命。

從文建會文化藝術獎助條例³中，可觀察到其所認為的文化事業是從事跟文化資產、核心藝術⁴、出版及文化資訊傳播、研究策劃、文化交流等有關的事業經營單位。就以上幾點來看，文化事業可以是指活動、內容；也可以視為組織、形式，兩者互相影響，像是以文建會所指的文化事業範圍而言，便是著重在「內容」的表現。

另外我國對「事業」的定義，會因為不同的機關單位，而各有不同的規範或要義。根據行政院의公平交易法，對事業的定義則有四項條件，分別是：(1) 公司、(2) 獨資或合夥之工商行號、(3) 同業公會、(4) 其他提供商品或服務從事交易之人或團體。由此可知，符合以上任一條件者，即可稱為「事業」。

而事業依其經營型態，又可分為「營利事業」與「非營利事業」，有關營利事業的定義，根據所得稅法第十一條第二項規定：「營利事業」，係指公營、私營或公私合營，以營利為目的，具備營業牌號或場所之獨資、合夥、公司及其他組織方式之工、商、農、林、漁、牧、礦冶等營利事業。「非營利事業」則不在本研究討論範圍之內。

因此，在文化事業可以是指活動內容與組織形式的解釋下，以及隱含在文化產業發展的脈絡之中，並瞭解「事業」組成的單位，則本研究認為「在國內文化產業概念與分類之下，包含公司、組織、行號等個人或團體，以營利為主的事業，皆可視為文化事業」。而此概念，為偏重在組織形式上，對於其所提供的是何內容

²參考自：<http://dict.revised.moe.edu.tw/>

³參考自：<http://www.cca.gov.tw/main.do?method=find>

⁴關於音樂、舞蹈、美術、戲劇、文學、民俗技藝、工藝、環境藝術、攝影、廣播、電影、電視之創作、研究及展演。

或活動，以產品或以服務為主，則無限制。舉例而言，「書籍出版」在我國文化產業裡是屬於「出版產業」的一項，然而，書籍出版所需要的各個環節，從最上游到最下游，皆可視為此一產業鏈的循環中的角色。這些角色，像是出版社、印刷廠、經銷商、書店，都可視為「文化事業」，其差異在於所提供的內容是服務或產品，但都可屬於出版產業的環節，因此在性質及概念上，都可歸類於文化事業。

2.1.2 文化產業之分類與特性形成文化事業之型態

文建會在 1995 年「文化產業研討會」中首先提出「文化產業化、產業文化化」之構想，此一「文化產業」概念，隨後成為我國「社區總體營造」的核心。在全球化與科技化兩股力量的推進下，全球新經濟型態已轉變為以創新為主之知識經濟型態，「全球思考、在地行動」更成為 21 世紀之主流思維，政府為貼近此一脈動，因此於 2002 年正式將「文化創意產業」這項「文化軟體」列為「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫」其中一項（文建會，2004）。

由文化建設委員會所公布的「2004 文化白皮書」中對文化創意產業的定義為：「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，2004）。另外，台灣經濟研究院（滕人傑，2003）對文化創意產業產值調查與推估研究案中，則以概念來區分，將文化產業歸納為三項產業類別，如下圖 2.1：而內容則見下頁表 2-1。

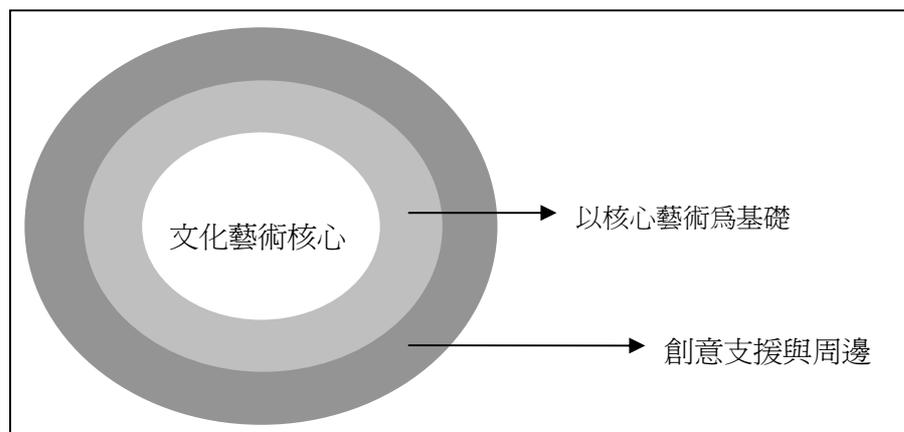


圖 2.1 文化創意產業類別
資料來源：杜曉苑（2005）

表 2-1 台灣文化創意產業分類表

產業類別	細項產業別
文化藝術核心事業	精緻藝術之創作與發表，如表演（音樂、戲劇、舞蹈）、視覺藝術（繪畫、雕塑、裝置等）、傳統民俗藝術等。
設計產業	以核心藝術為基礎之應用藝術類型，如流行音樂、服裝設計、廣告與平面設計、影像與廣播製作、遊戲軟體設計等。
創意支援與周邊產業	支援上述產業之相關部門，如展覽設施經營、策展專業、展演經紀、活動規劃、出版行銷、廣告企畫、流行文化包裝等。

資料來源：杜曉苑（2005）

從這樣一個由內而外，從核心藝術而至設計應用、周邊事業的產業鏈，經濟部及文建會訂出十三個文化創意產業範疇，包含了：「視覺藝術」、「音樂及表演藝術」、「工藝」、「文化展演設施」、「設計產業」、「出版」、「電視與廣播」、「電影」、「廣告」、「數位休閒娛樂」、「設計品牌時尚產業」、「建築設計產業」和「創意生活產業」等十三個產業別，分別由文建會、新聞局、經濟部及內政部為管轄與輔導單位。

從以上政府對文化產業分類的概念可以得知，台灣文化產業發展計畫是以文化藝術為核心，期待藉由結合藝術創作和商業機制，以創造具本土文化特色的產品，藉以增強人民的文化認同與增加產業的附加價值。雖然與其他各國的政策內容、定義與分類相去不遠，但其實台灣文化創意產業在實踐的內涵上並不是一個全新的政策，很大一部分的重心其實是延續文建會於 1994 年「社區總體營造」的政策內容（杜曉苑，2005）。

國內研究者吳牧學（2005）的研究中，則是依照生產流程之特性，將台灣所定義的文化產業分成五大類共十三項，將生產流程相似的歸為同一類。分別為：量產型（包括電影、出版、流行音樂與多媒體）、體驗型（包括藝文表演、運動）、大眾傳播型（廣播電視、廣告）、傳統產品型（品牌時尚、木竹工藝及家具、陶瓷

玻璃石材工藝、珠寶)及創意服務型(建築設計、設計)。

而中國大陸的第三產業⁵在《國民經濟行業分類》中，分為 15 個門類即自 F 類到 T 類計 48 個大類，為分類最多的產業，而跟文化有關為第 R 類，名為文化、體育和娛樂業，包含了新聞出版業；廣播、電視、電影和音像業；文化藝術業；體育；娛樂業。至於對於文化產業的界定，中國大陸官方是以文化娛樂業、新聞出版、廣播影視、音像、網路及電腦服務、旅遊、教育視為文化產業的核心產業，而將傳統的文學、戲劇、音樂、美術、攝影、舞蹈、電影電視創作，工業與建築設計，藝術博覽場館、圖書館等界定在處於產業化的過程。此外，廣告業與諮詢業，則被視為成功結合文化產業的相關產業(江藍生，2002)。此兩種分類方式，可發現，後者大體上是依循前者之界定再分類而來。

而在談到文化產業特性方面，陳姿香(2007)則綜觀過去學者(Hesmondhalgh、Gaves、Garnham、日下公人)對於文化創意產業的內容、經濟、生產與消費等特性，重新歸併出文化創意產業的產銷特性，主要有七點特性，分別為：1.需求的不確定性、2.具有符號意義、3.生產成本高但再製成本低、4.數位化的衝擊、5.產值與就業的提升、6.產品的普羅化、7.智慧財產權的保障。其中的「具有符號意義」此特性中，則說明文化創意產業的來源具有很強的「原創性」，其中有兩大來源：源自在地的傳統文化與核心藝術；或者源自個人的創造力與才能知識。這是與一般產業最大的差別，也是定義中辨別文化創意產業與分類的依據之一。

從上述談到文化產業分類與特性中，我們可以發現，文化產業所表現出來的形式或內容，可能是以提供服務為主的文化事業，像是諮詢、企畫、策展、行銷等；又或是以提供產品為主，像是商品、包裝、軟體、書籍等。這些內容可能是無形；可能是有形，但是其內容在本質上都可能有著文化意涵在裡頭，只是呈現之差異。

⁵參考自維基百科：<http://zh.wikipedia.org/w/index.php>。

另外，在滕人傑（2003）所做的研究中，也可看到其研究中對文化產業的分類在於幾個重點，是否為核心文化產業；或是屬於應用層級，抑或只是周邊支援的文化產業，而這些差異，可說是來自於「原創性」的高低，像是表演藝術、音樂藝術、視覺藝術等都是原創性極高的產業，而藝術經紀、展演空間、廣告傳播等，則可視為應用或支援的文化產業，其原創性程度則較為低度。

在經過上述的歸納整理，並參考滕人傑（2003）之研究以及陳姿香（2007）對文化產業特性所作的歸併後，本研究認為文化事業型態，有兩項概念性的指標可做為分類依據：在文化產業的概念及發展特性下，文化事業是：（1）以服務或產品為主的形式來呈現其事業的內容；（2）文化事業所呈現的產品或服務，其原創性的程度有較高或較低之區別。因此本研究在「文化事業」型態中，將分成兩組四個象限來探討，如下表 2.2 所示：

表 2-2 本研究之文化事業型態

事業 內容 原創性	服務為主	產品為主
較高程度	(一)	(三)
較低程度	(二)	(四)

從上表呈現中，可看到依照文化「事業內容」與「原創性」兩個劃分，分成四個象限，分別是：（1）以服務為主，原創性為較高程度；（2）以服務為主，原創性為較低程度；（3）以產品為主，原創性為較高程度；（4）以產品為主，原創性為較低程度等四種類型。而此四種類型，則為本研究所欲探討的「文化事業型態」，為分類上的依據。在研究執行及調查中，由研究對象自行認定其文化事業是屬於何種型態，研究者則據資料收集結果做分析比較。

2.2 女性創業家相關文獻回顧

本節之女性創業家相關文獻回顧，共分為四個部分。第一部份在於解析何謂女性創業家，以及她們的背景、特徵為何；第二部分為女性創業者特質，包含女性個人特質及領導特質等；第三部分則為女性管理風格之特色；第四部分則在瞭解女性創業時會遭遇的困難或問題有哪些，詳細內容如以下各小節之陳述。

2.2.1 女性創業家之定義及背景特徵

1. 女性創業家之定義

有關創業家的定義不斷的因時勢轉變而推陳出新，新的電子時代創業的方式也迥異於傳統的創業模式。然而，創業者相關研究的建構，多是以男性觀點、經驗建構的研究而發展出來的（Stevenson,1990），相較之下有關女性創業的研究發展起步較晚，也多是以先前研究男性創業家的經驗來觀察女性創業者。對女性特有的認知、思考方式、行為模式與社會價值觀、環境皆不加以考慮；再者，能出現大量女性可以有機會獨立開創事業的時代也是近晚的事，所以對「女性創業家」的定義與研究也就相對的減少（鄭美玲，2001）。

在有關女性創業家定義的研究上，各研究者都有自己的定義，但有幾項條件是共同的。主要條件為，必須是女性開創一新的事業，有實際經營權與決策權，可以是獨自或與他人共同創立事業；其次，女性創業者也必須具備創業家精神及承擔風險的能力，財務、社會責任，幫助企業積極解決突破各項難關，促使企業正面成長（Moore,1997、蔡璧如，1999、蔡娟娟，2000、鄭美玲 2001、張曉楨、2002）。另外，也有研究認為女性創業家和男性創業家最大的差別在於女性創業家是更樂於分享、勇於創新（吳雪惠 2006）。

綜合以上各國內外學者研究之定義後，本研究還認為一個事業體的發起人，也就是創業機會發現者或構想者，在一個新創的事業中也是極為重要的角色。固，本研究認為女性創業家，必須是成立該事業體的發起人之一，可獨自或與他人共

同開創事業，擁有主要的管理及決策權，在開創的新事業體中是位主動積極、勇於承擔、樂於分享的女性。

2.女性創業家背景特徵

女性創業家的個人背景特徵，在過去多數研究中是較為被關切的，並也多著眼於可量化的部分，像是年齡、學歷、工作經驗等。女性創業家的背景特徵是基礎、不可少，可用以描述不同背景的女性創業者。而近幾年有關女性創業家之人格特徵、心理特質的研究也日益豐富，對於要有承擔風險精神的女性創業家而言，這類研究成果也是相當重要的。

國外有關女性創業的研究結果顯示，在個人背景方面，女性創業者多是大學學歷，普遍而言並不低於男性，但在研讀科系上卻有相當的差異性，多數女性攻讀的是文學院而非商業、科技、工程等科系（Scott,1986、Linda,1987、Brush,1992引自吳雪慧，2006）。這些女性創業者已婚的居多，創業年齡偏高，多為31-45歲。而女性創業家的創業行為多多少少會受到父母與親友創業經驗的影響，國外研究顯示「角色模範」（Role Model）對女性決定創業的行為具有重大影響，就算這些角色模範不曾對他們有創業上的鼓勵，但對她們的決定也具有潛在的影響力（楊淑美，2001）。

表 2-3 國外研究女性創業家背景

學者	分析重點
Carole E.Scott (1986)	1.學歷：86%以上的女性創業者為大學以上。 2.創業伙伴：16%與親戚朋友合夥，64%獨資，其餘與配偶共同創業。 3.相關工作經驗：40%以上的女性創業者曾在相同型態的公司工作過或有相關經驗。
Linda Neider (1987)	1.學歷：半數以上為大學畢業。 2.創業年齡：分布於24-56歲，不集中。 3.出生別：77%為長女。 4.父母經驗：54%其父母有創業經驗。 5.婚姻狀況：78%已婚，但68%有過離婚經驗。 6.相關工作經驗：半數以上有相關工作經驗。
H.Lee-Glosslin & J.Grise (1990)	1.創業年齡：多集中在31-45歲。 2.出生別：多為長女。 3.相關工作經驗：75%有相關工作經驗

資料來源：（吳雪惠，2006）

在國內方面，多數的女性創業研究以質性深度訪談為主，用問卷調查方式者仍屬少數，其研究的行業類別以服務業、零售業、餐飲業、美容業居多。國內的創業女性其學歷多為專科、大學，多以獨資的經營型態，創業前也有相關工作經驗。她們的創業年齡多集中在 25~35 歲，又以 30 歲左右的年齡居多，並且已婚女性居多；教育程度以高中職、大學居多，並有逐步提升的現象；在創業型態上多為個人獨立創業，跟先生或朋友共同創業者也佔有一定比例，並以首次創業者居多；其在原生家庭中的排行多為老大，多數是小康家庭背景；而這些女性業者也多半在創業前有相關的工作經驗，也有研究中近四成的女性其父母已有創業經驗（楊敏玲，1993、李儒宜，1998、蔡璧如，1999、楊淑美，2000、張曉楨，2002、吳雪惠，2006）。

綜合來看，國內外的研究結果比較起來，在女性創業者背景部分，並無太大或明顯的差異。從以上相關文獻而來，本研究在衡量女性創業者個人背景部份，也分別包含以下幾項：年齡、學歷、婚姻、原生家庭創業經驗、創業次數等。

2.2.2 女性之創業家特質與領導、管理風格

「特質」一詞心理學家是以 (trait) 表示，有關特質的解釋為個人在各種不同情境中一致且經常表現的行為（反映出內化的屬性或性格）。而角色 (role) 一詞則是個人處於特定情境和特殊地位時的行為。在我們可以觀察到的女性行為中，反映出特質或角色的比例各有多少，是目前實徵研究和理論主張所強調的（危芷芬、陳瑞雲，1996）。

女性特質向來有許多不同領域的學術研究在討論，尤其是在心理學方面，而有關女性心理學的研究在近幾十年來，也相當受到重視。女性新心理學 (Toward a new psychology of women) 一書中指出：女性有幾個較為重要的特質：合作、創造力、奉獻等。過去女人常常孤軍奮戰，憂心忡忡。她們現在開始集結、合作。凡人皆有的創造力與合作性被女人高舉到意識的層面上，並公開呈現。女人認識了自己的實力，也提出自己的關心事項後，將能融合新舊，照亮人性需求中被忽視

的層面（鄭至慧等譯，1995）。

在此小節的文獻回顧中，研究者將討論女性的創業家特質、領導特質及管理風格，其目的有二，一方面讓我們能對女性創業者的個人特質與風格有進一步的瞭解，其次則是提出本研究所欲衡量的女性創業家特質。

1.女性創業家特質

當我們談論創業家特質時，許多學者認為創業精神與創業特質是有關連的，因為在研究創業精神時，多數情況也是在研究創業家特質，國外學者如，Niehouse（1986）、Montagno（1986）、Olson（1987）、Henderson（1987）等，在其研究中皆提出創業家所具備的特質為何（李玲梅，2005）。在研究中可歸納一些共同的創業家特質，像是創業家們對自己的自信心都很高、個人主義較強，屬於行動導向者，具有解決複雜問題的高度能力，願意接受刺激、承擔風險等特質。

而傳統上，女性向來被貼上柔軟、細心、韌性、堅強、善體人意、善於溝通等正面標籤，這些特性在無形中都構成了女性創業的優勢。相對地，情緒化、不夠果決、不善管理、心眼較小、耳根軟等負面刻板印象則成了擔任企業經營者的負數。不過金威楊科技副總經理吳淑鳳指出，創業本身就是成功與失敗交替的過程，因此呈現一種弔詭現象，例如，女性創業者在面對失敗時會因為韌性、堅強的特質而比較容易取得創業成功的優勢（張庭庭，2002）。

然而，傑出的女性企業家其實各有不同典型與風範，國外學者於八〇年代探討有關女性企業家的特質。Taylor（1980）指出成功女性創業家的典型與風範有 15 點共同特質，如下：1.自信心；2.自制力；3.耐心；4.驅策力；5.目標設定；6.善用回饋機制；7.活用資源；8.不畏艱難；9.勇於對自己負責；10.持續解決問題；11.願冒適度風險；12.長期奮戰的耐力；13.積極主動樂觀進取；14.向自我設定標準挑戰；15.時時存有感恩之心。另外，Cook, J. and T. Wall.,（1980）也提出女性創業家具有人際和諧、樂於交談、聆聽等特性。

到九〇年代則有開始討論男女兩性創業者的差別，像是在管理能力、創業家特質方面。Sexton, D. & N. Bowman-Upton (1990) 在有關男女性創業家，其心裡特質和性別角色區別的研究中，其結果指出，在男女特質之中「願意冒險」及「長期奮戰的活躍力」，此兩項特質在女性創業過程中，與男性創業家有所差異，是女性創業者表現較為弱的部份。但在變化多端的數位時代下，亦有學者認為衝動、果決、堅毅和拒絕放棄 (Matthias, 1999)，是作為新一代女性創業家應奉行之圭臬。而近幾年則有學者探討男女創業家不同的人力資本及網絡與預期成長之關係 (Tatiana et. al., 2007)。

在國內研究中，以女性創業家特質為題的研究並不多。但談到女性要創業，必須要有哪些作為或是思維條件等的論述則比較常見。陳輝吉 (1993) 認為，女性創業成功要因之一是要具備雙性作為：即女性 (粉紅) 作為 + 男性 (淺藍) 作為。女性的粉紅作為與男性的淺藍作為說明如下表 2-4 示之：

表 2-4 女性的粉紅作為與男性的淺藍作為

女性的粉紅作為	男性的淺藍作為
1 女性固有的柔軟思想、直覺、幻想及看法，可以彌補男性大而化之，易遺漏要點的缺失。	1 對於事務善於分析、演繹及歸納。
2 女性有敏銳的觀察力、細密的條理思考。	2 善於並勇於下決斷
3 女性特有聯想力、創造力、纖細感及敏感性。	3 勇於冒險，毅然付諸行動。
4 女性有自己的看法和獨特見解。	4 體貼
5 女性有其強韌工作意志。	

資料來源：陳輝吉 (1993)

因此，獨立創業女性不但要繼續培養她的粉紅特性，更要讓所有人都感受到淺藍特性的一面，否則不易成功 (陳輝吉, 1993)。這樣的看法，與國內外研究女性領導特質的文獻中，也有著相同的觀點，都在說明成功的女性創業家不僅具有天生的女性特質，也要具有男性的特點和行動力，充分展現混合型的特色、雙性領導能力。

胡愈寧 (1997) 也提到，成功創業家有賴四項條件：個人專業知識、金錢、

人際關係及運氣。因此女性創業者從行業選擇到企業經營至規模擴大，將面臨組織生命週期轉換到因應外在環境變遷，做為一個創業者，需具備多項能力才足以成功。也有人認為女性除了要具備有開發業務時的衝勁、溝通談判的自信、管理員工的耐性，與面臨挫折與壓力時的沈著冷靜，更應具備樂觀等特質（高立文，2002）。

在規劃企業發展時，女性或許比較不是那麼雄心勃勃的，亦即她們比較重視安全感，比較希望按部就班的拓展。此外，她們也喜歡強調理念、社會價值等創業的意義（趙亦珍，2000），這也意味著許多女性創業主要目的不是為了謀利，而是想要展現個人風格與發展自我（宋廣英，2000）。

但在經營事業上，或是創業過程中，女性創業者因為具有韌性、細心、靈活的處事態度，這些對於在處理問題或工作方面都有很大的助益。能細心，則處理事物較為謹慎，容易獲得其他工作伙伴的信任；靈活，就會較快適應新環境或面對新挑戰；韌性則幫助女性創業家渡過企業經營不順遂的時間。女性創業家不僅能具備男性的特質，同時又兼具女性原有的柔性特質，將其韌性發揮的淋漓盡致，而女性的挫折容忍力也比男性強，她們將這些特質和能力，充分展現在事業上，使得事業能夠蒸蒸日上，這些特質都屬於女性特質在創業過程及處事態度上的展現（趙亦珍，2000、吳雪惠，2006）。

然而近幾年，因為整個大環境、外在因素的改變，女性能夠接觸專業與知識的途徑也越來越多，有心投入創業的女性，相較之下，顧忌、限制都較少了，個人能發展的機會也變多了，所以在個人特質的展現上也有了較為突破的發展。近期的研究中便指出，女性創業家的人格特質與男性企業家無太大異，都屬於剛性人格特質、精力旺盛、具獨立、說服力、持續力，及喜於追求高度成就（蔡淑梨，2006）。女性有更高的冒險精神，對自我要求也越高，對於實現自我理想與讓事業得以生存之間的平衡，已有了一番新的見解。

在根據上述研究回顧及國內幾篇研究女性創業者的文獻（Taylor,1980、張曉

楨，2003、周秀梅，2003、李玲梅，2005、蔡淑梨，2006)，我們對於女性創業者可能富有的特質，可列出幾項共同指標，像是：溝通能力、能獨當一面、善用資源、分析能力、創造力、高度成就、耐心、自我要求高、願意冒風險、堅強、親和力、積極行動導向、做事謹慎、樂觀進取、處事圓融、樂於分享等特質。

在國內學術研究中，直接深入探討創業家特質的文獻並不多，歐建益（2000）在創業家特質上是以個人背景特徵做為研究構面；吳亦慧（2003）則是發展創業家的適性量表，重點在於心理特質的建構；譚貽維（2004）則以深度訪談方式，探討新事業類型、創業家特質及育成中心所提供之資源與新事業績效之關係；龔美芳（2005）則是探討冒險性活動的參與程度和創業家特質關係。從以上可發現直接針對創業家特質的研究並不多，以發展量表或是用人口變項來代表為多，尚在發展階段。

尤其是在女性創業家特質的研究，國內在探討女性創業家特質僅有一篇（李玲梅，2005），此份研究參考多份國內外文獻對創業家特質及女性創業家特質的定義，彙整各項典型風範和特質，並透過一百位女性創業家，經過衡量縮減後，發展出二十項指標，用以表示女性的創業家特質。本研究則以此研究為參考，根據其研究結果所發展出女性創業家特質的二十項指標，作為本研究問卷量表中衡量之依據。

2. 領導特質與管理風格

（1）領導特質

美國領導管理研究中心（LMI）台灣地區創辦人張曼玲（2000），曾對兩性特質之差異表示：女性與男性天生個性特質上，女性個體是 75%感性與 25%理性；而男性則相反。所以男性在性格表徵中，以數學、數據、有形的研究最為擅長；而女性則擅長感性、情感層面、人際方面的事物（王碧霞，2000）。

市面上雖有許多關於領導的書籍，卻極少看到在討論男性與女性之領導差

異，基本上來說，多數書籍是以男性的角度來研究領導議題，而並非直接說明兩性是一致的。傳統對領導原則或理論的認識是來自於一些對男性領導者所做的研究，許多女性的領導模式不是被忽略，就是遭到遺忘（郭彩霞，2004）。然而，近二十年來，女性擔任各型組織中高階主管及中小企業負責人者日漸增加，儼然已成爲全球趨勢。女性不僅成爲好的管理者，更逐漸形成其領導風格。

在職場環境中，女性是較願意且傾向於「合作」的，Rosener（1990）指出由於女性傳統上在組織內及社會結構內地位較低，產生強烈的合作與尋求社會性支持的需求，因此他們鼓勵參與，樂意分享權力與資訊，並且努力激勵他人的自我價值（self-worth），構成女性領導特質形成的脈絡。女性領導者會從感性層面出發，發展合作的基礎。Rosener 也認爲女性通常無法和男性有相同的的管道取得權力，因此女性不會採用傳統由上而下的領導風格完成工作，而是依賴個人的權力、影響力及團隊工作，此可稱之「互動式」（interactive）的領導風格。

不過，我們已經可以發現，很少領導者是只呈現單一的領導模式，已有學者主張希望結合兩性領導模式的長處，提出了兩性化（androgyny）人格特質的觀點。Bem 定義兩性化者爲兼具豐富的男性特質與女性特質，因此能夠彈性應付偏重工作取向的情境及偏重人際關係取向的情境，是適應最好的一種性別角色類型（引自李美枝、鐘秋玉，1996）。複性管理者是能平衡關心工作成就、權力運用與同仁之間情感聯繫需求的人，由於兩性化者能視情況需要採取或柔或剛之因應行爲，因此他/她們的行爲較有彈性，故有較佳的社會適應。因此無論是學者提倡還是實務界需求，皆鼓勵發展剛柔並濟之兩性化管理（林芬英，2003）。

國內研究有關女性領導特質，早期認爲女性擅長用直覺解決問題，同時善用和緩方式做衝突管理，而管理學上的五項減少衝突之工具，包括迴避、適應、強制、妥協與合作，這些特點，女性往往也較男性更爲應用自如（曾柔鶯，1998）。在現今的社會中，現代的人，不講求管理反而是重視領導的才能，而所謂領導才能也就是要他人去做和自己相同的事、有著與自己相同的理念，所以，要談領導

統御時就要有溝通的能力，而女性的天生特質就有了溝通的長才，開創事業時也就同時擁有領導統域的能力（張庭庭，2002）。

而在近期國內的研究中，也已有提到跟國外相同說法，有關於將兩性領導優點集合的觀點，或是提出女性領導者具有的特色和優勢。林芬英（2003）研究指出，女性領導風格以民主式的為主，獨裁式與放任式為輔，或是揉合男性和女性的領導特質，來擔任領導者的角色。女性領導人，對男女員工的要求並沒有明顯不同，而且相當尊重男女的差異，而女性領導者在拔擢人才時，也並未考慮性別問題。男性領導者與女性領導者是有些不同的，而這個不同並非來自領導者本身，而是來自於社會建議之性別刻板印象與對女性角色的雙重期待（工作與家庭兩種角色扮演）。女性領導者不只著重帶領被領導者完成組織目標，也同樣重視被領導者能否發揮潛能、從中成長。領導者除了天生能力之外，更重視後天的努力，這是一種沒有止境的終身學習。具有強烈領導動機的女性領導者，可以主動爭取機會，而不具有強烈領導動機的女性領導者，必須等待環境與人的激發。

另外，具有母性特質已是未來領導人所必要的，因為今後的企業將逐漸由權威領導走向多樣化，對於各式各樣的文化要能夠包容，並要能夠容納異見。而新時代的女性領導人也要有身段柔軟之特質、要有獨當一面的能耐、具備敏銳的環境適應性（廖志德，2000）。在工作上要有能與員工、廠商間溝通、協調的能力；對組織及市場保持敏銳的觀察；對自我情緒的管理，以及在適當時機獎賞、激勵員工（張曉楨，2003）。

女性領導者多會採取民主、開放式的領導，並且會尊重員工，與員工溝通，能在公司與員工之間取得平衡，表現上並不會受到性別差異所影響（郭彩霞，2005）。女性領導者自身並不認為自己與男性領導者有何差異，或是因為身為女性而有何優勢。而是因為女性能兼顧兩性在領導上的作風與方式，並且因為女性具有母性，能夠多包容、體諒、柔韌、和平，都是女性較為強烈的特質，在日後多變化的企業和社會中，女性領導者所具有的雙性特質，更能在其中發揮，並容納

各式各樣的文化與社會。而女性領導者通常也願意有更多的彈性、包容、合作性，擁有一套自己的生活態度、管理哲學，並還能揉合兩性在領導上的風格及優勢，善用自身長處，必定能在領導管理上有所作為。

(2) 管理風格

管理風格乃管理者在特定環境下，由其人格特質與被管理者反映交互作用下，管理者所產生的行為特性，展現於組織運作的各項作業人際關性及組織文化（陳啓鳳，2003）。

根據 1991 年國際婦女論壇組織對男女性主管進行之研究指出，女性管理風格偏向民主式管理，尊重員工價值，積極與員工互動，信任員工能自負其責，較多採取授權的管理態度，使員工與公司產生參與感，願意為決策結果而努力，管理風格較少依恃職務上的權威。同時女性主管較傾向「轉化式領導」(transformation leadership)，所採取的管理方式是讓部屬了解公司的大目標，積極與部屬互動、鼓勵員工參與決策、分享權利與資訊、尊重員工自我價值，並促使員工熱愛工作，喜歡運用與個人特質有關的權力，如領袖氣質、人際溝通技巧、勤奮工作的態度，較少擺架子或耍權威。此種管理風格的特色是，管理者對下屬抱有完全的信心和信任，決策功能乃廣泛地分佈於組織中各個階層，溝通與資訊流通順暢，員工參與管理程度極高。

Buttner (2001) 則運用關係理論探討女性管理風格，研究中表示，女性管理者的風格較傾向充分參與、充分授權、充分學習的特色，她們願意授權給員工，讓他們可以彼此學習，甚至員工在遇到問題時，先詢問員工的看法，並且讓員工去嘗試解決問題、嘗試新的技術。在這樣的結果之下，經常會有好的解決方法，過程之中也會有新價值、新知識的產生。

在國內研究中，從女性創業面向來看，可以發現與女性管理風格有關的作法及行為，像是積極的態度、與客戶有良好的互動、採取分享互動的人事管理、鼓

勵員工內部創業等，以上這些與管理風格有關的表現，都是可激勵員工或企業能持續成長的因素（鄭美玲，2001）。但是，因為女性極富同理心，對客戶、員工容易產生深厚的感情，有時讓女性創業者不能作出理性的、對企業最有利的決策，甚至有可能被欺騙，這也是女性在管理上要注意的狀況。另外，林芬英（2003）研究發現，女性領導人對於員工的管理，皆傾向於 Y 理論，但會因環境變化等因素而轉變為 X 理論的假設⁶。

經由以上所談論女性領導與管理風格的研究，我們可以發現，女性的管理風格多半會延續著其個人特質及領導特質而來，而成功的女性管理者也多具有男性管理者的特質。Sargent & Stupak(1989)的研究便已指出，具專業能力擔任主管職位的成功女性，多具有兩性化的特質。而自行創業的女性，偏參與取向的管理風格，顯然與傳統男性創業者偏威權取向的風格意念不同，這似乎意味女性注重授權、信任的風格特性。女性突破傳統的權威式領導，強調與人合作，願意花時間與人溝通，授權他人並透過影響別人共同達成目標，注重人際關係的雙贏模式（陳啓鳳，2003）

經由上述文獻回顧，我們發現到女性管理者幾項較為明顯的態度，女性管理者會採取軟硬兼施的態度，對員工有充分的信任及賦予權力，確保在事業與團隊之中取的平衡。並且，女性管理者也會具備男性管理者的特質，將兩性的管理優點做適度的調與運用。

2.2.3 小結

在回顧了數篇與女性創業相關的文獻後，我們看到了女性創業者的個人背景、特徵，女性創業家的人格特質、領導管理風格等。不論是女性創業家個人特質或是領導特質，從過去研究中會發現，這些特質會直接或間接的影響到女性創業家的創業過程，或經營事業時所展現出來的行動力、決策、作風等，也就是個

⁶Y 理論主張人性本善；X 理論主張人性本惡。

人特質將影響其領導特質，進而表現在管理風格上。而性格和特質也將是決定創業成功與否的關鍵因素之一。

現代的女性創業家，不再只是被動的角色，她們的行事作風較為積極、行動力強，想到就立即去實行，不太能接受拖拖拉拉的員工，而且她們會把握每次學習的機會，讓自己成長。另外，她們的個性比一般的女性剛強，個性若太過柔弱便無法果斷的處理事情，如此一來是無法創業的。此外，女性創業家的個性都比較不服輸，會為成功找方法，不會為失敗找理由（楊淑美，2001）。

女性創業家因為本身具有的柔性特質，加上不服輸的性格、行動力、決斷力及高成就動機等剛性的一面，會形成一種獨特、中性的特質，在創業過程中會無形的運用這些特質與能力，無論是在人際溝通、管理員工、業務拓展，甚至是渡過各種難關和面對挑戰時，有韌性、細心、耐性等優勢都會在過程中成為女性創業者的一種助力。但是，每一種特質在不同的人身上，會有強弱之分，有的人在某種特質的展現上會較為強烈或突出，有的人則較為不明顯，那麼在創業過程之中，遇到困境、問題時，不同特質的創業家需要的資源，要做的決策也就會不一樣。在根據以上相關文獻回顧之後，本研究則欲以李玲梅（2005）的女性創業家特質與風格之研究，根據其研究結果所發展出女性創業家特質的二十項指標，作為本研究問卷量表中衡量女性的創業家特質之依據，並在語句結構上做修正，以期更清楚的表達以利研究問卷之施測。進一步的將探討不同特質的女性創業者對創業資源需求上的差異。

2.3 創業資源與創業過程相關文獻回顧

本小節之文獻探討，主要在說明創業資源在創業過程中之相關意涵與重要性；創業資源有哪些類型，以及創業過程中會有哪些階段，每個階段會有哪些任務及可能需要的資源和能力等，做一整理評述。

2.3.1 創業資源之相關意涵

1. 資源基礎論

資源，是指一種對企業發展具有關鍵作用的事物。沒有任何兩位創業家是一樣的，也沒有任何兩個新創企業擁有一模一樣的發展環境與資源條件。因為創業家本身的人格特質不同，新創企業在發展階段也是各自擁有不同的資源需求。而創業家也可說是新創企業中最獨特的一項資源，這項資源是用錢也買不到的。

研究「資源」，目前最廣為應用的是從「資源基礎理論」來討論，而資源基礎理論則以探討企業的策略性資源、維持企業競爭優勢資源的出發點為主。資源基礎理論之發展起源甚早，嚴格追溯資源基礎理論之核心思想應可溯至 Barnard (1938)、Selznick (1957)、Chandler (1962)、Ansoff (1965)、Andrews (1971)、Rumelt (1974) 等學者所提出的組織或機構之「獨特能力」。到了 Penrose (1959) 時，他經由經濟理論的推演，提出「組織不均衡成長理論」，說明組織是不均衡的，必須尋求合作互助以求成長。之後，Wernerfelt (1984) 依循 Penrose (1959) 的論點，提出的「資源基礎觀點」(Resource-Based View, RBV)，其強調以資源面取代產品面的觀點，此乃由於多數產品的完成須藉由資源的投入與服務，且大部份資源亦都使用於產品上，故企業須創造及把握資源的優勢，在管理上強化資源效率，使其累積與培養的資源優勢，為競爭者所不能及，而形成持續的競爭優勢，此即為「資源基礎理論」(Resource-Based Theory) (引自胡浩軒，2004)。

在資源基礎理論中指出，每個新創企業各自以不同的資源條件開始發展，我們稱之為「資源的異質性」(resource heterogeneity)；而使其他企業無法仿效取得這些資源，我們稱之為「資源的不可流動性」(resource immobility)。在新事業開發過程中所需要產生的創意特色、創業精神、事業願景目標、創業初始情境、創業動力等，就是屬於這類具有異質性與不可流動性的資源。

Barney (1991)，則應用「資源的異質性」、「資源的不可流動性」來發展出「資

源基礎模式」的理論架構，詮釋企業競爭優勢的來源，請參考下頁圖 2-2。他提出兩項相對於環境模式的假設：1.在同一產業或策略群組中，廠商可能握有異質性的策略性資源；2.這些策略性資源未必具有完全移動性，因此異質性可以長久存在。也就是說，Barney 認為企業之所以能維持組織競爭優勢，是因為擁有異質性且不完全移動的資源，由於這類資源具有四項特性：有價值的（value）、稀有的（rare）、難以完美模仿的（imperfectly imitable），及不可替代（substitutability）等特性，企業因此可以享有持久的競爭優勢。



圖 2-2 資源基礎模式
資料來源：Barney (1991)

從 1960 年代以來，學者多數以 SWOT 結構探索產業結構特性所帶來的超額利潤，在「資源基礎模式」的理論架構被提出後，學者們轉變為重視企業內部異質資產所帶來的效益。之後有 Mahoney (1992) and Foss (1997) 等學者指出，資源基礎理論 (Resource-Base Theory; RBT) 是一個跨領域的理論，它是以經濟學、組織管理及策略管理為主要理論基礎之研究領域，所延伸的研究領域有各公司間之獨特能力的研究、組織經濟學與產業組織分析 (Industrial organization analysis) (胡浩軒，2004)。

2 資源在創業過程中之重要性

一位創業家，可能在發現了創業機會及有明確的概念後，經過思考、計畫的

過程，將好的構想轉變為事業。然而，創業過程中若無資源可使用；或是過程中資源不足，都有可能使先前付出的一切前功盡棄。就有學者認為成功的新創事業必須包含：(1) 和產品或市場有關的特定能力；(2) 正確進入市場的策略；(3) 資源；(4) 一套適合企業規模與結構的管理系統，並指出「資源」具有影響創業是否成功的關鍵地位（蔡如萍，2005 引自 Manning、Birley & Norburn,1989）。

創業過程中，創業家除了清楚資源的重要性，因地制宜的運用也相當重要。創業家在確認創業機會之後，如何依此機會找到合用資源，或是將現有資源做更有效之管理運用，以創造更大價值，並建構適當的社會網絡環境。因為創業資源散佈在眾多的創業個體，透過團隊方式可以將決定、執行、監測結果等創業過程相關的資源或能力做有效的衡量與運用（Mosakowski,1998），創業家應做出最有效的運用。獨特的創業資源其組成特性是具有創造力、有遠見、有直覺力作用及敏銳的判斷，這些特性會產生新的競爭成效。

在 Timmons (1999) 所提出有關一個新創事業的觀念架構 (Timmon's Model)，認為創業過程應該包含機會、團隊、資源三者，並認為三者之間是環環相扣，動態循環的過程，並隨著事業發展調整，三者缺一不可。架構概要如圖 2-3 所示：

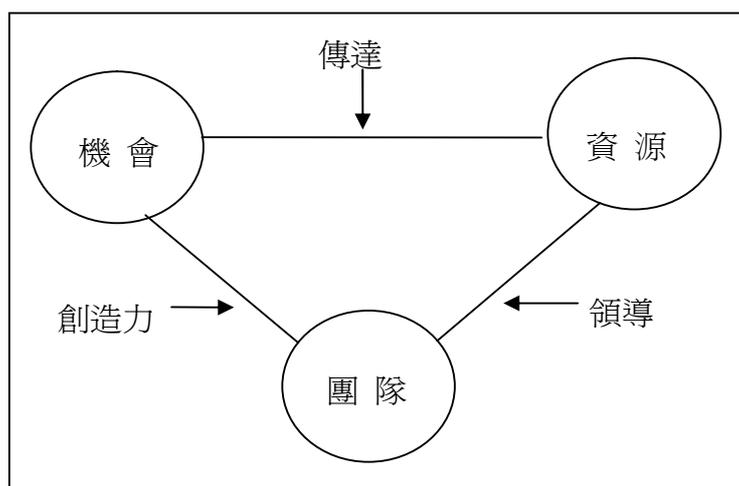


圖 2-3 Timmons 創業管理觀念性架構
資料來源：Timmons (1999)

Timmons (2007) 並提到，成功的創業家會將力氣花在找出有用的創意和用最少的策略，去安排並得到可控制的資源，而不是一開始就想到「錢」，太早得到太多的資金對投資者和創業家而言並不是件好事。資源是可以從團體或其他人身上去找出來的，並且要用有效的方法與最少的成本。

在創業的過程中，創業者和資源之間也是彼此依賴，具有關連性的，許凱玲 (2006) 的研究中則認為微型創業者因為創業需要而尋找資源，或是依所擁有的資源而驅動微型創業者進行創業，如圖 2-4 所示，兩者的關係是相輔相成。

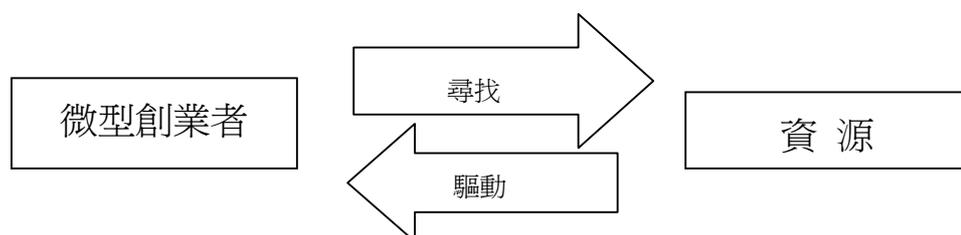


圖 2-4 微型創業者與資源之關係
資料來源：許凱玲 (2006)

由上述文獻中我們了解，資源在創業過程中所隱含的重要性，沒有「資源」，即使有團隊與機會，也無法發揮作用。不管是微型創業或對創業家自身而言，「創業資源」要如何獲得與運用，在創業過程中是相當重要的。在謝兆民 (2005) 的研究中也指出，資源是有限的，尤其是創業時的資源，因此，創業者只能選擇必要的資源，這也往往成為創業者捨棄一般的資源，而轉往尋找獨特或精緻的資源成為創業成功的重要條件。有時創業家會過於關注眼前的關鍵資源，而忽略了潛在資源的開發。創業者若能在創業前知道所必需的資源為何，不論是已擁有或需要從外環境去獲得，都能在創業進行中較為有準備與概念。

2.3.2 創業資源之類型

資源是將投入轉為產出的技能，研究新創事業的建立過程中，從資源面向探

討，便能夠解構創業者的創業歷程，更能進一步剖析創業網絡型態（許凱玲，2006）。而在有關創業資源類型上，許多國內外學者皆有對此做出分類，各站在不同面向來討論，像是以事業體、組織、資本、競爭優勢等角度來探討。

Barney (1991) 從資本類型探討組織資源之內涵，指出有助於企業執行策略的資源可分為實體資本資源 (physical capital resource)，指企業的機器設備、廠房、地理位置及原物料之取得途徑；人力資本資源 (human capital resource)，指管理者與員工的訓練、判斷、人際關係及對環境的洞察力；組織資本資源 (organizational capital resource)，指企業中正式與非正式之規劃程序、控制及協調系統三類（許凱玲，2006）。

另外 Grant (1991) 從資源基礎理論探討，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。而 Verdin & Williamson (1992) 則是在探討領導能力、競爭優勢與產業結構中的研究，將資源分為五大類，分別為顧客資源、通路資源、投入資源、程序資源及一般資源。若從廣義的範圍來看，其實就簡單的區分為「有形」及「無形」的資源，而現在「無形」的資源已經越來越重要，也是企業核心價值，不可取代的部份

Brush et. al., (1997)則以事業生命週期為觀點，提出新創事業資源架構可分為五種類型，人力資本、社會資本、實體資本、組織資本、財務資本。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；社會資本指的是鑲嵌在人際交往之中的關係資源；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；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；財務資本包括開始營運與成長所需的資金（許凱玲，2006）。

表 2-5 新創事業資本架構

人力資本 (Human capital)	管理層：經驗、能力、聲望 員工：特質、教育
社會資本 (Social capital)	人際交往之中的關係資源
實體資本 (Physical capital)	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
組織資本 (Organization capital)	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
財務資本 (Financial capital)	開始營運與成長所需的資金

資料來源：(許凱玲，2006 引自 Brush et. al., 1997)

國內研究中，陳輝吉（1993）則認為創業家精神是最重要的，並提出創業家的創業資源有三項，分別為：創業精神、創業物質、創業軟體。他認為創業資源不是創業精神、創業物質與創業軟體三者相加之和，而是創業精神、創業物質與創業軟體相乘之積，由創業精神力量決定創業物質力量與創業軟體力量，如果創業家缺乏或喪失創業精神，則創業物質與創業軟體力量便無從發揮。創業精神可說是創業家創業力量的來源，為創業成功與否的決定性因素。由此足以顯現，創業家的個人因素與態度在創業中佔有極大的關鍵影響力。

表 2-6 創業家的創業資源

創業精神	經營智慧、有志竟成的毅力等
創業物質	資金、物力、人力等
創業軟體	創業智慧財產權、創業構想等

資料來源：陳輝吉（1993）

國內學者吳思華（1998）認為從實務觀察中可以發現，具有策略價值的核心資源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。而資產可分為有形資產與無形資產；能力可分為組織能力與個人能力，如下：

1. 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。

(1) 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。

(2) 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。

2.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。

(1) 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。不會隨著人事的更迭而有太大的變動，是一項特別值得珍惜與建構的核心資源。組織能力可表現於以下四個不同的層面：業務運作能力、技術創新與商業化能力、鼓勵創新合作的組織文化、以及組織記憶與學習上。

(2) 個人能力：一個企業能取得較佳的競爭優勢，往往因為擁有某些關鍵人物。個人能力可分為與特定產業或與產品有關的創新與專業技術能力、管理能力與人際網路能力。

另外，謝兆民（2005）的研究中則指出，創業資源的管理之中，最重要的是做資源的整合；整合資源目的，就是要透過管理去更進一步有效的控制資源，盤點自己對創業資源擁有的齊備程度，借此找出自己的優勢和缺口，研究中並說明創業必要資源的幅度和內容：

- (1) 心理動能應構築成俱體的創業願景。
- (2) 創業的核心技能：核心技術、智慧財產、創業創新模式。
- (3) 創業資金。
- (4) 事業營運管理基本能力：包含產品開發和市場經營、知識管理、法律和會計、網路興起利用 e 通路創業等。
- (5) 網絡和社會關係能力：像是人際和事業網絡的聯結、個人和團隊信譽、重要利害關係人等。
- (6) 創業必要資源的整合力。

在此研究中明確的指出，創業必要資源幅度和內容，簡單的說明為以下六種：創業願景、核心技能、資金和政府資源、管理基本能力、網絡社會關係、資源整合力等。在心理動能和創業願景方面，其意涵則近似於創業家精神、創業家人格特質，加上資源整合能力，皆是屬於創業者個人或事業體其無形資源。

從過去文獻中我們可了解到，創業資源大致可分為「有形」及「無形」資源，而無形資源的重要性已越來越高，在創業過程中所發揮的力量也越來越多。有形資源大致上包含了運作資金、實體設備、員工等；無形資源則包含了社會人脈、組織能力、員工能力、智慧財產權，甚至是創業家心理願景等。創業家的創業精神或是特質，能否與創業資源結合發揮最大的力量，也是在創業過程中需要佔有重要的因素。另外，資源獲取的方式也要靠創業者發揮創意和提出有效的方法。在創業所需資源部分，我們大致可發現一些資源是多數研究都有提及，也就是創業者所需要的資源。像是資金、設備、能力（管理能力、組織能力）、社會人脈關係、人力資源等，包含了有形及無形的資源。在近幾年的國內研究中，在探討有關創業資源主題方面，多沿用 Brush et. al.,(1997)的研究分類。

2.3.3 創業過程各階段任務與所需資源

創業的過程是一條絕非輕鬆的道路，在過去有關創業過程的研究裡，皆提出創業是具有階段性的，每個階段的任務會有所差異，而劃分階段的依據也有所不同，以企業或產品生命週期來探討的為多。本小節中，將說明創業過程之中有哪些階段，每個階段各有哪些任務以及可能需要的資源或能力為何。

在 Runka & Young (1987) 的研究中認為一個新創事業的發展過程可分為五個階段，分別為種子階段 (seed stage)、初始階段 (start-up stage)、第二階段、第三階段、轉型階段 (exit stage)⁷。

在種子階段時，僅是創業者的概念或構想階段，組織及營運計畫尚未成形，

⁷ 各階段中文名稱參考自蔡如萍(2005)。

市場也還在搜尋中；初始階段時營運計畫和市場調查已完成，產品雛型完成準備推向市場；接下來企業成立約一至兩年，產品上市，逐漸被市場接受並準備大量生產。；成立約兩年至三年時間後，營運已有重大突破，市場需要擴張，第二代產品即將上市。到了轉型階段，成立可能五年或以上，資金達到損益平衡，企業成長快速，市場價值增加，可準備公開上市。此種分階段的方式，是較屬於偏向產品生命週期的角度來看待創業過程的各個階段。

另外，Holt（1992）則自企業的生命週期角度，認為創業過程會經歷四階段，分別是創業前階段（Pre-start-up- Stage）、創業階段（Start-up Stage）、早期成長階段（Early Growth Stage）及晚期成長階段（Later Growth Stage）。

在創業前創業者應有創業的規劃及初步的工作，包括獲取資源及組織企業；到了創業初期，創業者需做好事業在市場的定位，並隨時作適當的調整以確保能存活；在快速成長的階段，事業可能會遇到市場、財務或資源使用上的重大變化。晚期成長階段時，當事業慢慢轉變成一個較具規模的企業時，將會在所經營的市場區隔遇到競爭對手，這時專業的管理將比創業者的氣魄重要。

國內也有學者對創業過程的階段劃分做過相關研究，胡愈寧（1997）從創業管理的角度將創業過程分為四個階段，分別為創業前續階段、組織創業團隊階段、始業階段、進入產業階段。在創業前，創業家尋求事業理念、徵求事業夥伴、建立資源網絡及支持的力量，並探索生涯依歸；到組織創業團隊，此階段創業家要確認事業經營風格、募集專業資源（資金、人才、客戶、輔導），不論是生產線、原型品、市場等都要開始測試，並準備公開宣傳。到正式開業階段，創業家要徵集作業及管理人員做為內部組織編制、並取得設備、相關場地、各項投入資金，並積極拓展市場、爭取客戶，也要安排供應商來源。慢慢進入產業的階段，要克服各項進入障礙、適應同業報復行動、建立正式化組織，及其他進入策略及相關問題。

劉常勇（1997）也以企業生命週期角度將創業分為五個階段，分別是種子階

段、創建階段、成長階段、擴充階段及成熟階段。在剛開始的種子階段時，僅有構想與概念，只有創業者或技術專家沒有管理人員，產品原型未發展測試，企業規模未完成，僅進行部分初期的發展，如市場研究，仍未大量投資；到了創建階段，已完成市場規劃與市場分析，產品原型測試中，管理團隊組成，產品準備上市，可能有初步銷售，發展行銷生產未有收益。進入成長階段，已被市場接受有少量訂單，需要行銷推廣與健全的管理團隊，籌備各種製造上的需求，接近損益平衡點，調整企業規模及管理需求，此時該企業已有一年以上時間；擴充階段時，應有廣大的銷售市場，公司獲得利潤，需要更多的營運資金幫助成長，管理團隊和產品發展都成熟，第二代產品即將完成，公司的複雜性增加，此時公司成立已有 2~3 年時間，應建立銷售網路，重新定位產品。到了晚期成熟階段，達到損益平衡點，並無明顯利潤，為公開上市積極準備，建立相當的產品形象，投資者有回收上的需求，企業成立已有 5 以上的時間，經營規模穩定，產品線有相當佔有率、品質與競爭力。

另外，萬榮水、陳姿香（2004）則是依據內容產業創意人及微型組織兩種特性，將創業過程分為：創意產生與加值階段、創業機會發覺與組織化階段、組織與產業介面管理階段等三個主軸，三個不同的主軸階段各有不同的任務和管理問題。創業前期，創意人的管理能力著重在創意產生與加值。之後，創意人團隊也會由一群志同道合的人漸漸形成一個團體，再經由組織化的過程正式成為一個微型組織。最後，則必須處理組織組織與產業介面的管理問題。

根據上述有關創業過程的分類與研究，我們可看到，多數研究者將創業過程分為四至五個階段來討論，其中則因為研究的角度不同，使得各階段的任務有些差異，創業家所需要的資源和能力也會有所不同，有自企業生命週期、產品生命週期、創業管理等角度來研究。而過去的研究者多認為在正式創業前有一段籌備、計畫的階段，才開始正式創業，慢慢進入成長、穩定的狀態，約經過 2~3 年的時間。接下來可能持續擴張，或是推出新產品，進入成熟階段。以下將製表彙整上述有關創業階段性的討論：

表 2-7 創業過程各階段之任務與所需資源能力

學者	Runka & Young (1987)	Holt (1992)	胡愈寧 (1997)	劉常勇 (1997)
創業階段(一)	種子階段 僅是創業者的概念或構想階段，組織及營運計畫尚未成形，產品市場搜尋中。	創業前階段 在此階段，創業者應有創業的規劃及初步的工作，包括獲取資源及組織企業。	創業前續階段 此階段在於創業家尋求事業理念、徵求事業夥伴、建立資源網絡及支持的力量，並探索生涯依歸。	種子階段 僅有構想與概念，只有創業者或技術專家沒有管理人員，產品原型未發展測試。
歸納	多數研究認為創業第一階段，屬於創業者的初步構想和規劃時期，在於徵求或組織團隊成員、蒐集資源網絡。若有生產產品，則此時尚未發展測試。在此階段，需要的是創業者自身對創業機會發掘的敏銳度、組織能力，過往累積的一些人脈網絡，以獲取構築事業雛形的資源，可能包含團隊、營運計畫。			
創業階段(二)	初始階段 營運計畫和市場調查已完成，產品雛型完成並準備推向市場。	創業階段 創業初期，創業者需做好事業在市場的定位，並隨時作適當的調整以確保能存活。	組織創業團隊階段 此階段創業家要確認事業經營風格、募集專業資源，不論是生產線、原型品、市場等都要開始測試，並準備公開宣傳。	創建階段 完成市場規劃與市場分析，產品原型測試中，管理團隊組成，產品準備上市，有初步銷售，發展行銷生產未有收益。
歸納	此階段屬於事業剛起步，創業初期。公司已做好市場定位，組織團隊正式組成、產品或服務也準備上市，面對消費大眾，做公開宣傳。此階段創業者及事業開始需要有較明顯的資金逐漸投入，需要有團隊成員推動各項活動業務。若有自行研發，其生產設備、第一階段產品也應備妥，準備上市。			
創業階段(三)	第二階段 企業成立約一至兩年，產品上市，逐漸被市場接受並準備大量生產。	早期成長階段 在此快速成長的階段，事業可能會遇到市場、財務或資源使用上的重大變化。	始業階段 此階段創業家要徵集作業及管理人員做為內部組織編制、並取得設備、相關場地、各項投入資金，並積極拓展市場、爭取客戶，也要安排供應商來源。	成長階段 已被市場接受，需要行銷推廣與健全的管理團隊，接近損益平衡點，調整企業規模及管理需求，投資該企業已有一年以上時間。
歸納	此時期公司已成立一年以上時間，屬於早期成長，逐漸穩定營運的階段。產品開始慢慢被市場接受，整個企業內部需要再做一調整，各項資源使用上也要調配，準備日後大量生產的階段。而此時可能需要有較大量的資金投入，不論用在市場、產品開發上，創業者對團隊成員、組織內部、市場開拓、顧客關係等各方面的管理能力需要有更多的投入和計畫，這時的人脈網絡也會越來越廣，與同業異業間的接觸也會越來越多，以建立更多的社會網絡資源。			

表 2-7 創業過程各階段之任務與所需資源能力（續上表）

學者	Runka & Young (1987)	Holt (1992)	胡愈寧 (1997)	劉常勇 (1997)
創業階段(四)	第三階段 企業成立約兩年至三年時間，營運有重大突破，市場需要擴張，第二代產品即將上市。	晚期成長階段 當事業慢慢轉變成一個較具規模的企業時，將會在所經營的市場區隔遇到競爭對手，這時專業的管理將比創業者的氣魄重要。	進入產業階段 此階段要克服各項進入障礙、適應同業報復行動、建立正式化組織，及其他進入策略及相關問題。	擴充階段 公司獲得利潤，需要更多的營運資金幫助成長，管理團隊和產品發展都成熟，公司的複雜性增加，此時公司成立有 2~3 年時間，應建立銷售網路，重新定位產品。
歸納	事業慢慢轉變成較具規模的企業，整個產品和市場都已發展成熟，開始遇到競爭對手，需要處理更策略性、複雜性的問題，創業者需要更專業的管理能力、決策力，必要時將擴張市場或重新定位、需要新的概念研發第二代產品等，而此時就需要得以讓組織維持優勢的策略性資源，而此得視各組織體質、條件或創業者本身來調整。			
創業階段(五)	轉型階段 企業成立約五年或以上，資金達到損益平衡，企業成長快速，市場價值增加，可準備公開上市。			成熟階段 為公開上市積極準備，建立相當的產品形象，成立已有五年以上的時間，經營規模穩定，產品線有相當佔有率、品質與競爭力。
歸納	此時企業成立已有五年的時間以上，經營規模相當穩定，在市場上有一定的競爭力和佔有率，可為公開上市做準備。此時創業者和事業除了要維持組織優勢和策略性資源外，對於投入建立顧客關係的資源也有另一種層次。並且在已有了一定的盈餘和名聲後，也可開始投入相關回饋社會的資源。			

從參考過去文獻及相關研究對創業過程所作的階段性分類及其內容之後了解，創業的過程是充滿變化的，每個學者對創業階段的問題或任務都有其相近或些許差異之處。而創業過程有哪些階段，或是有哪些任務會，則可能因為創業者自身的條件不同、組織特性不同，而有所差異。

經由上述整理歸納，我們大致可發現創業過程中，創業資源投入的基本順序，

一開始必先要有創業家自身的創業精神，包含個人條件、能力，過往累積的資源等，之後則創業者有動機、有企圖心並發現機會；接下來要組織成員、準備資金投入、購置生產設備等；再者，則是專業的管理能力、策略決斷等，以下圖 2-5 做一概念性的呈現。當然，每個階段中「創業家」本身的特質和能力都有可能介入其中，也會因為創業家的決策或事業型態、特性的不同，讓創業過程的發展所需資源而會有所不同的需求與介入點。

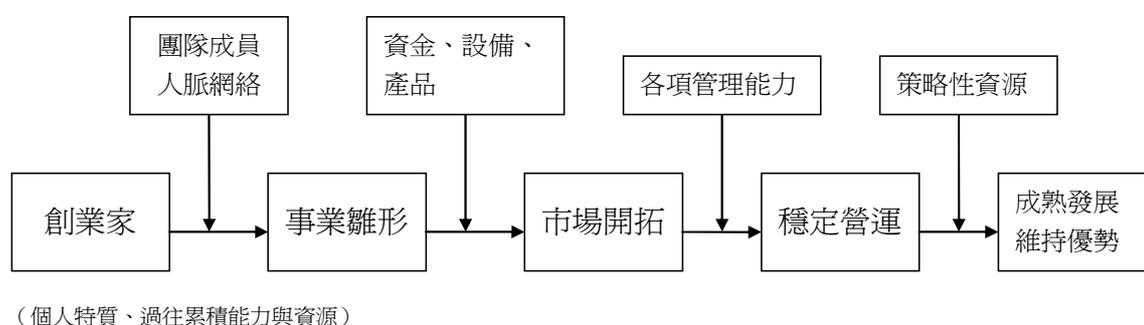


圖 2-5 創業過程與所需資源之概念

2.3.4 小結

綜合上述討論與相關文獻回顧後，我們可以發現，在創業的前期、初始階段，直到步入營運穩定成長的階段，對創業家、事業組織而言是最重要也是最辛苦的階段，有道是：萬事起頭難。陳輝吉（1993）也提到，在事業初創時期，由於創業家的資源有限，也將會開始面臨各種不同的創業挑戰，像是市場開拓不易、現金流量支出管控、員工業務問題等，加上內外環境的壓力之下，是很難奠定事業基礎的，所以從創業初期一直到穩定營運期，不管對事業體或創業家來說都是相當重要的，是未來持續發展事業的支柱。

據此，本研究在創業過程的研究上，也就是時間面的選擇上，會以創業家從醞釀時期開始，一直到步入較為穩定的營運階段，為本研究之重點，大致可分為：

醞釀期、創業期、營運期等三個階段，以此三個創業階段來討論其所需之資源及比較，各階段概念如以下說明：

(1) 醞釀期：此階段包含創業家發現創業機會，事業構想或概念成形，並做好初步規劃，開始獲取創業資源、軟硬體設備，甚至是組織成員。

(2) 初創期：屬於創業初期，事業營運剛起步，需做好市場定位及產品規劃，並逐步做適當調整。經營方針慢慢明確，任何的資源和管理都需要謹慎規劃與運用，讓事業得以順利運作。

(3) 營運期：事業的經營逐漸步入軌道，已有固定的市場和顧客。此階段可能處於整個事業正快速成長，或是產品、服務需要有創新的時期，資源使用上會有較大的變化，需要專業的管理和策略。

在創業資源方面，過去創業資源的分類研究多是從維持組織、維持企業競爭優勢的角度出發，較少探討新創事業所需資源。另外，由於本研究的主要對象是在探討女性創業者，從女性創業者角度去探討創業過程中所需資源，和從企業角度去探討必然會有所差異，或是其他資源需求。固，本研究以參考 Brush et. al., (1997)、謝兆民(2005)兩篇研究之資源分類，加上考慮本研究產業背景、特性及主題後，以發展出本研究中所需資源之分類以利後續研究操作，將在下一節中做說明。

2.4 女性創業之困境及其資源需求

創業的過程本來就是艱辛、憂喜參半，更是不斷迎接問題以及解決問題的過程。面對挫折與挑戰就是要努力克服，順利解決問題，事業自會更上一層樓。無法解決問題就會面臨失敗的慘痛教訓。而當老闆第一步就是要學會面對問題及解決問題(吳雪慧，2006)。

女性在創業過程中會遇到的困境與難題，最主要障礙是資金籌措、欠缺專業知識、技術不足、人員問題、家庭無法兼顧等，另外像是缺乏經驗、人際網絡較少、內部員工的招募與任用問題、經營上的瓶頸、外部環境市場競爭的威脅，及擔心因企業經營不善而使員工失業的企業責任問題等。(楊敏玲，1993、楊淑美，2001、鄭美玲，2000、蔡娟娟，2000、張曉楨，2003、吳雪惠，2006)。在經濟部中小企業處(2004)的中小企業白皮書中，一項對台灣婦女創業模式的研究中則提到婦女創業所遭遇的困難大致上可分為創業前及創業後兩個時期，創業前的困難為搜集創業相關資訊、尋求資金來源；創業後則是資金不足、不諳管理、不擅於建構行銷通路等。

而有些女性在創業過程中，會有一些心理障礙或缺乏信心，這時親人和朋友、配偶的鼓勵、支持的態度，便顯的極為重要，無形中將會增加女性創業者許多支持的力量，並且減輕許多創業婦女生活上的負擔(趙亦珍，2000、李正傑，2001)。有心創業的婦女所需的輔導訓練也有屬於心理層面的，即所謂的創業家精神，像是自信心的建立、決斷力、領導力、人際處理等(張婷婷，2004)。

在過去有關女性創業的研究中發現，女性創業過程中，常常因為家庭的不諒解，或是傳統社會的影響下，讓有心的女性創業家有志不能伸。早期因為是父權社會環境為主，以及男尊女卑的觀念下，女性要創業並不容易，即使創業以後也經常會遇到傳統文化及家庭的羈絆和限制，而使得創業過程綁手綁腳(楊淑美，2001)。但是，近年來兩性平權觀念興起，女性不再自我設限，開創事業也不再是男性的專利(Moor,1990)，「男主外、女主內」的想法已逐漸被打破，連帶影響女性創業的自主性也越來越高，被家庭或社會牽制的難處也不再是女性創業過程中最主要的問題。根據 SOHO 協會調查(張庭庭，2001)，目前台灣女性創業的最大問題，不再是家人的不支持，而是 know-how 的不足，必須加強的是核心、經營管理以及周邊三方面的專業知識。由此可知，新時代的女性創業家，在創業過程中，更需要重視的是自身的專業、知識及周邊資源的獲取。過去傳統的包袱已經不再是女性創業最大的阻礙，一位女性創業者如何充實自己的專業與技術、累積

經驗、瞭解自己的特質，更是未來有心創業的女性所需要重視的。

雖然「家庭」不再是已婚的女性創業者主要牽絆，但並不表示這些女性創業者不需要家人的支持；而對未婚的女性創業者而言，原生家庭的親人或朋友則是很重要的依靠。家庭與事業是每位高成就動機者應該擁有的資產，不管是男人或女人，事業滿足個人追求自我實現的需求，家庭則滿足個人情感的歸屬需求，得此失彼是人生一種遺憾（李美枝，1997）。在李儒宜（1998）有關創業家的研究中也指出，女性和男性的創業家其情緒支持團體，女性較為仰賴朋友，男性較仰賴同業及顧問，不過無論男性或女性，最主要的支持對象都是配偶。

另外，家庭、婚姻狀況與創業經驗之間也有著重要的互動關係。未婚的女性創業者，原生家庭對女性創業者的支持是其創業時最大的助力；夫妻共同創業較能取得婚姻家庭的支援；而已婚獨立創業的女性，婚姻家庭的支援較少，但其子女則會偏向支持的態度（鄭美玲，2000）。所以，不論是家庭、親人、朋友、配偶的支持和幫助，對於建立女性創業者的正向態度、自信心、支持力量等都是相當重要的，也是創業過程中不可或缺的無形資源。

從上述相關研究及文獻中可發現，女性創業所面臨的主要問題主要可歸類為以下幾項，如下表 2-8：

表 2-8 女性創業所面臨的主要問題

女性創業所面臨的主要問題	1 資金問題
	2 專業知識、技術不足
	3 人事問題
	4 人脈較弱
	5 市場環境
	6 自身心理因素
	7 家庭束縛

以上這些困境或問題產生的原因，一方面可能是女性創業家過去沒有相關的經歷；沒有累積專業能力，不了解應該要有哪些資源，甚至是對創業過程應該有

的認知不足，以致於創業道路困難重重。而從文獻中，我們也可以發現近年來，女性創業年齡已有年輕化的趨勢，家庭因素也不再是最主要的牽絆，反而創業的專業知識，是最需要加強的。

以下則根據過去相關文獻，Brush et. al., (1997)、謝兆民(2005)兩篇，研究創業所需資源，以及在瞭解了女性創業家在創業過程中的問題及需求後，希望藉此整理歸納出女性創業過程所需資源項目為何，做為本研究的「創業資源」變項，藉以探討在不同的創業過程中，女性對各項資源需求的差異，請參考表 2-9。

表 2-9 創業資源及女性創業所面臨問題之共同因素

來源	Brush et al. (1997)	謝兆民(2005)	來源	本研究
創業資源	1 人力資本 2 社會資本 3 實體資本 4 組織資本 5 財務資本	1 創業願景 2 核心技能 3 創業資金 4 事業營運管理基本能力 5 網絡社會關係 6 資源整合能力	女性創業面臨的主要問題	1 資金問題 2 專業知識、技術不足 3 人事問題 4 人脈較弱 5 市場環境 6 自身心理因素 7 家庭束縛
以下歸納共同、相近的因素				
1 資金				
2 社會人脈				
3 團隊成員				
4 核心知識、技能				
5 管理能力				
6 心理動能				

從以上之歸納，整合出性質及意義相同的因素。我們發現女性於創業過程中主要需求的資源有六項，分別為：資金、社會人脈、團隊成員、核心知識技能、管理能力、心理動能等。而這六項資源，則將作為本研究在探討女性創業所需資源此一構面中之變數，以下分別說明之：

1.創業資金：為創業者開始籌備、事業營運和成長所需要使用的資金，多屬可流通

的金融性資產。

2.社會人脈：創業者在社會人際中的關係資源，可能來自家人、朋友，過往同學、同事，生意上來往的廠商等。

3.團隊成員：創業者的事業夥伴，包括員工、合作對象、股東等。

4.核心知能：包括創業者建立事業的所需要專業知識、核心技術。

5.管理能力：創業者營運事業的基本管理能力，包括生產、銷售、研發、人事、財務等管理能力。

6.心理動能：創業者在創業過程中，內在支持的力量，包含對自己的自信心，另也會來自家人、朋友、伴侶等。

第三章 研究架構、設計與執行

本章節根據上一章文獻內容之探討，及所提出之研究構面，在本章中之第 3.1 節提出研究架構；3.2 節進行各構面及其變數說明。之後則參考相關文獻並整理分析後，發展研究工具，並於 3.3 節說明研究設計；3.4 節說明研究之執行及流程。

3.1 研究架構提出與對立假設

本研究主要在探討女性創業過程中對於創業資源需求的情況，與哪些因素有關，並討論各構面間之關係，以試圖觀察出女性創業過程中對資源應用上，是否存在著一個可討論之模式。經由文獻之評析，發現到女性在創業過程中，其創業家特質將是影響創業成敗因素之一，加上創業者本身之條件，個人背景因素，皆會對其決策或資源使用、需求上而有所差異。因此，女性的創業家特質、人口背景，在研究架構中皆是自變數。再者，不同的文化事業組織及型態；不同的創業階段，對資源的應用及需求上會有所差異，因此，也形成另外兩個影響之變數。

故本研究將問題相關因素呈現為一架構圖，如下圖 3-1 所示：

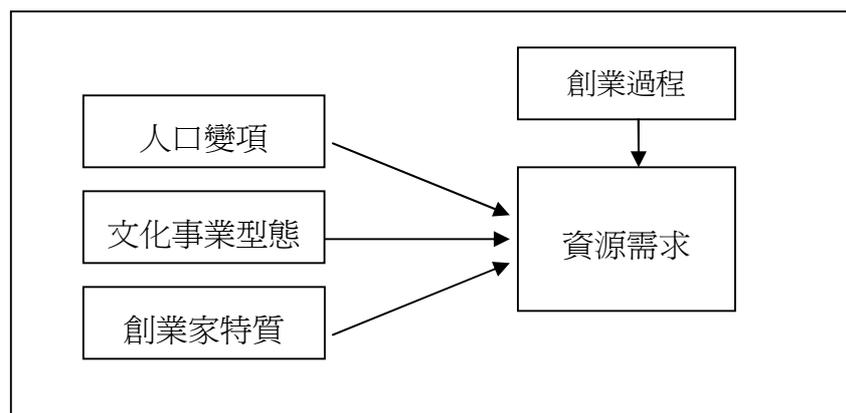


圖 3-1 本研究架構圖

在根據文獻探討對於研究中各變數關係的推導，逐步建構出量化檢驗架構後。根據架構，以下三項為本研究所建立之對立假設，將逐一檢驗之。

假設 1：不同人口變項之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異。

假設 2：不同文化事業型態，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異。

假設 3：不同創業家特質之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異。

以上三個假設，將透過問卷調查的結果，經由統計分析逐一驗證。

3.2 研究構面及其變數說明

根據本研究架構，研究構面為：人口變項、文化事業型態、創業家特質、創業資源需求，以及創業過程（醞釀期、初創期、營運期）。其中自變數為人口變項、文化事業型態、創業家特質；依變數為創業資源需求，主要探討自變數在不同創業過程中與依變數的差異關係。

3.2.1 「人口變項構面」之變數說明

根據過去相關女性創業或創業家研究（楊敏玲，1993、李儒宜，1997、鄭美玲，2001、楊淑美，2001、張曉楨，2003、吳雪慧，2006），其中所探討或衡量的人口變項，挑選出本研究合適之變數，並考量本研究之問題及目的後，發展出本研究問卷在人口變項此構面需要之問項。此構面之變數衡量項目除了個人社會背景，還包含受測者個人的創業背景或相關經驗的問項。

（1）年齡：分成目前的年齡以及創業時的年齡。過去的女性創業研究中，年齡多集中在 30~40 歲，但無法得知創業時的年齡為何，由於本研究主題在創業資源需求上，在特定的產業背景之下，不同創業年齡層的女性是否會有差異，是本研究所欲探討的。

(2) 教育程度：分爲國中（含）以下、高中（職）、專科、大學及研究所（含）以上。教育程度的高低可能關係著，創業者在對其事業上所擁有的專業知識或技術的多寡，在創業時對資源需求的高低會有所差異。

(3) 婚姻狀況、子女數目：在過去相關研究中顯示已婚女性與先生共同創業的比例不低。夫妻共同創業可以分擔責任，負責不同的業務。若是有另一半共同創業的女性是否與未婚獨自創業的女性，在創業資源需求上是否有差異？同樣地，無子女與有子女的女性創業家，是否在哪項創業資源需求上會有不同。

(4) 創業次數：初次創業與有過創業經驗的女性，對「創業過程」的認知可能會程度上的不同，對於所需的創業資源可能也會有所不同。

(5) 先前經驗：包含與創業相關的學習經驗、工作經驗。過去研究顯示，女性創業者多數都有與創業相關的工作經驗，但在特定的產業之下，是否也是一樣？有無先前經驗的女性創業家，對於資源需求上是否會有所差異。

(6) 原生家庭的經驗及影響：原生家庭是指女性創業家的父母親及其家庭，是否也有過創業經驗，而父母親的創業經驗是否會帶來影響。

(7) 創業過程各時期的時間：本研究將創業過程分爲三個階段，分別爲醞釀期、初創期、營運期，三個不同階段時間的長短，以及在不同的文化事業型態之下，對於女性創業家而言，是否在創業資源需求上會有所差異。

表 3-1 人口變項構面之變數說明

人口變項構面	操作型定義	來源
在本研究中，人口變數是指受測者的個人背景資料、經驗等。	1 年齡	楊敏玲(1993) 李儒宜(1997) 鄭美玲(2001) 楊淑美(2001) 張曉楨(2003) 吳雪慧(2006)
	2 創業時年齡	
	3 教育程度	
	4 婚姻狀況	
	5 子女數目	
	6 創業次數	
	7 曾有相關的學習經驗	
	8 曾有相關的工作經驗	
	9 父母親曾有過創業經驗	
	10 創業過程各時期時間	

根據上表，以上變數及操作型內容，將編入本研究施測問卷第一部份一個人背景資料。

3.2.2 「文化事業型態構面」之變數說明

研究者在第二章中探討文化事業相關文獻，根據其文化事業內容及特性，將文化事業型態分成四種，分別為：「以服務為主，原創性較高」、「以服務為主，原創性較低」、「以產品為主，原創性較高」、「以產品為主，原創性較低」。此四種不同型態的文化事業在不同的創業階段時，創業者對資源的需求是否會有所差異？分別以服務或產品為主的事業又有何不同等，將是此構面在研究中分析的重點。另外，在文化事業型態構面中，有關事業組織方面的變數也涵蓋其中，包含：地點、成立時間、組織型態、創業夥伴、資本額、資本來源、員工人數等。

表 3-2 文化事業型態構面之變數說明

文化事業型態構面	操作型定義		來源
本研究中的文化事業型態，是指一文化事業體之內容及特性，包含組織、產業範圍等。	組織	1 地點 2 成立時間 3 組織型態 4 創業夥伴 5 資本額 6 資本來源(主要、次要) 7 員工人數(初創、目前)	李應平(2006) 經濟部
	型態	1 以服務為主，原創性較高 2 以服務為主，原創性較低 3 以產品為主，原創性較高 4 以產品為主，原創性較低	滕人傑(2003) 陳姿香(2007)
	範圍	1 視覺藝術 2 音樂及表演藝術 3 工藝 4 文化展演設施 5 設計產業 6 出版產業 7 電視與廣播 8 電影 9 廣告 10 數位休閒娛樂 11 設計品牌時尚產業 12 建築設計產業 13 創意生活產業 14 其他	文建會(2004)

根據上表，以上變數及操作型內容，將編入本研究施測問卷第二部份—文化事業組織及型態。

3.2.3 「創業家特質構面」之變數說明

根據第二章有關女性創業家特質文獻回顧後，本研究在「創業家特質」此構面下之變數將以李玲梅（2005）所提出的二十項女性創業家特質之指標，來做為此部份量表之衡量問項，並在語句上做調整，以適合本研究所需。創業家特質的不同，或表現強弱之區別，在其創業過程中或是經營決策上都會有所影響，因此不同特質類型的創業家對於資源的需求是否會有差異，也是本研究所欲探討的。

表 3-3 創業家特質構面之變數說明

創業家特質構面	操作型定義	來源
創業家特質，為創業者本身在各種不同情境中，所反映出內化的性格、作為，進而影響到創業的過程。	我有良好的溝通能力 我有處理混沌情境的能力 我有調和衝突、矛盾的能力 我有整合各項資源能力 我有分析問題能力 我有願景規劃能力 我是個高成就需求的人 我能夠樂在工作 我能有耐心，不急躁 我能夠對自我負責 我有足夠的自制力 我能有持續、長期奮戰的耐力 我對自己充滿自信心 我能果決的處理事情 我具有親和力，讓人樂於親近 我能有創新的主意和點子 我會善用回饋機制，任務交付要求回報 我總是樂觀進取，充滿信心和希望 我是積極行動導向的人 我總是衝勁十足，具有熱情活力	李玲梅（2005）

根據上表，以上變數及操作型內容，將編入本研究施測問卷第三部份－創業家特質。

3.2.4 「創業資源」構面之變數說明

在創業資源部份，本研究在文獻回顧中探討了創業資源的類型、創業各階段可能需要的資源，以及在第二章第四小節中了解女性在創業過程中會遭遇的困境、難題，並與創業所需資源的相關文獻歸納之後，依據研究問題發展出本研究之六項創業資源，來做為此構面之衡量變數，分別為：資金、社會人脈、團隊成員、核心知能、管理能力、心理動能等。

表 3-4 創業資源構面之變數說明

創業資源構面	操作型定義	說明	來源
創業資源係指在創業過程中必須適時投入、擁有、獲取的資源，可能是有形或無形的資源。	資金	為創業者開始籌備、事業營運和成長所需要使用的資金，多屬可流通的金融性資產。	Brush et al. (1997)、謝兆民 (2005)、本研究
	社會人脈	創業者在社會人際中的關係資源，可能來自家人、朋友，過往同學、同事，生意上來往的廠商等。	
	團隊成員	創業者的事業夥伴，包括員工、合作對象、股東等。	
	核心知能	包括創業者建立事業的所需要專業知識、核心技術。	
	管理能力	創業者營運事業的基本管理能力，包括生產、銷售、研發、人事、財務等管理能力。	
	心理動能	創業者在創業過程中，內在支持的力量，來自家人、朋友、伴侶等。	

根據上表，以上變數及操作型內容，將編入本研究施測問卷第四部份，做為創業各階段的創業資源問項，以衡量創業者對資源的需求程度。

3.2.5 「創業過程構面」之變數說明

本研究中之創業過程構面，分為三個階段之劃分，醞釀期、初創期、營運期，分別說明如下表 3-5：

表 3-5 創業過程構面之變數說明

創業過程構面	操作型定義	說明	來源
創業過程係指在創業發展過程中的階段性、時間面。	醞釀期	此階段包含創業家發現創業機會，事業構想或概念成形，並做好初步規劃，開始獲取創業資源、軟硬體設備，甚至是組織成員。	Runka & Young (1987) Holt (1992) 胡愈寧 (1997) 劉常勇 (1997)
	初創期	屬於創業初期，事業營運剛起步，需做好市場定位及產品規劃，並逐步做適當調整。經營方針慢慢明確，任何的資源和管理都需要謹慎規劃與運用，讓事業得以順利運作。	
	營運期	事業的經營逐漸步入軌道，已有固定的市場和顧客。此階段可能處於整個事業正快速成長，或是產品、服務需要有創新的時期，資源使用上會有較大的變化，需要專業的管理和策略。	

根據上表，以上變數及操作型內容，將編入本研究施測問卷第四部份，做為本研究衡量創業過程所需資源之問項。

3.3 研究設計之說明

本研究主題為「文化事業女性創業過程資源需求相關因素之研究」，主要是從創業管理的觀點，根據研究問題、目的，蒐集相關理論與文獻研究，提出本研究架構，分別探討文化事業中的女性創業家，在創業過程中對創業資源的需求為何？與不同的人口變數、文化事業型態、創業家特質是否存在著差異？比較不同類型的女性創業家在創業過程的不同階段對各項資源的需求有何差異，並從所收集的

資料中了解這其中可能存在的原因。

本研究主要採取「驗證性研究」方法，並輔以多個案訪談。在資料收集方面，除了歷史文獻、事實資料收集外，並採質化與量化並行的方式，分別以問卷調查方式及訪談進行資料的收集與分析。徐達光(2003)認為，質化研究旨在發展概念；量化研究則操弄變項的預測力與驗證假設。本研究採取質化與量化並行的原因有三：一為進行問卷調查是為獲得實證資料，得以進行統計分析、驗證假設，確認各變數間是否存有差異；而訪談則是為了更進一步探究問題之意涵，藉由訪談對研究主題及對象能有更深入的了解。另一方面，由於本研究所欲調查之母體並無法清楚掌握其所在或數量和全貌，囿於有限的時間內所能累積的樣本數有限，所以希望能輔以深度訪談以彌補此方面之不足，再者也透過受訪者檢查本研究所使用之問卷調查工具之完整性。

由於創業是一個高度個人主觀的歷程，所以本研究希望避免只使用結構式問卷來調查所可能造成的偏誤。問卷調查可確認研究中各變數之間的關係；深度訪談則了解事實現象和經驗萃取，而問卷分析的結果也將與訪談結果做一對照討論。期望藉由質量並行的方式，除了驗證假設，更藉由質化分析，在研究討論與提出研究意涵階段能更為完整、客觀。

3.4 研究執行

3.4.1 資料收集

依據研究問題與研究設計，在資料收集方法上有下列三種：

1.事實資料、歷史文獻收集與分析

研究者要探究一個問題現象，對於歷史、社會環境也都要有所了解，事實資料就是在幫助研究者進入問題、了解事實之情境脈絡。本研究中，與研究對象有

關之產業報告、發展背景、社會現況、市場環境等，及過去相關研究都要做一收集、分析。

2.深度訪談

依據文獻探討，以及研究構面，本研究之深度訪談是以半結構式的訪談。因此，在訪談進行中會有一組訪談提綱，提醒研究者與受訪者知道焦點所在，問題順序不一定會照著提綱進行，會在自然輕鬆的情境下完成訪談。

深度訪談是希望透過訪談取得一些重要因素，而這些重要因素並非單純用面對式的普通訪談就能得到結果（文崇一、楊國樞，2000），深度訪談有別於單純訪談，其目的在於透析訪談的真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道，所得到的結果更能深入描述事物的本質，以做為進一步分析的依據（高雲煥，2005）。

而本研究之深度訪談之目的有二，其一為收集資料，加以分析、萃取出問題或現象背後之意涵；其二為，在訪談過程告一段落後，研究者會請受訪者填答本研究之問卷，並請受訪者依其角度及經驗，檢查此份問卷之內容合宜性、意思表達、語句清楚與否等，以求此份問卷之內容效度能更加完善。

3.問卷調查

依據事實資料與歷史文獻，研究問題與架構，設計本研究針對研究對象所要調查的問卷，對文化事業中之女性創業家進行施測以取得分析資料。

3.4.2 研究對象

1.訪談對象

研究者在訪談前，先多方收集、探聽、查詢可能的訪談對象，先確定這些對象所經營的事業屬於台灣文化產業的十三項分類之下的事業體，並且可歸類於本研究中四種不同文化事業型態其中的一項。並從相關新聞、網站、書籍等資訊，

側面了解這些訪談對象的個人背景、創業過程、事業現況等，希望能對研究者欲訪談的對象能有初步了解，在篩選訪談對象時也以所屬產業別有較大差異者為主。

依據研究主題及研究構面，有下列幾項指標做為尋求合適訪談對象的變數：

1. 文化事業型態：必須符合本研究中四種型態其中一項。
2. 女性創業家：此位女性必須是事業體中的主要決策者或之一。
3. 創業過程：此事業體已有經歷過本研究中所分類的三個創業階段。

研究者先列有一份初步受訪名單，在經過初步篩選、與指導教授的商討，及訪談前的郵件、相關資料的傳遞後，先與受訪者電話聯絡，使其了解研究者之目的後約定時間接受訪談。此次訪談對象共七人，以下是受訪者之基本資料如表 3-6。

表 3-6 訪談對象之基本資料

受訪者	創業年齡	教育程度	婚姻狀況	子女數目	產業範圍	地點	員工人數	成立年數
A	31~35	大學	已婚	2 個	創意生活	北部	10 人以上	10 年以上
B	31~35	研究所	未婚	無子女	出版產業	北部	2~4 人	1~3 年
C	31~35	研究所	已婚	無子女	出版產業	中部	2~4 人	10 年以上
D	31~35	研究所	已婚	1 個	文化展演設施	北部	10 人以上	1~3 年
E	36~40	大學	其他	2 個	設計產業	北部	2~4 人	7~9 年
F	31~35	大學	已婚	1 個	廣告	南部	無員工	1~3 年
G	31~35	專科	已婚	2 個	文教業	北部	10 人以上	7~9 年

2.問卷調查對象

本研究問卷針對經營文化事業之女性創業者發放問卷，在問卷數的累積上有其困難度，並無明確的產業名錄可供參考，因此本研究發放問卷主要方式有二。第一為由研究者所蒐集的資料及透過人脈，以電話、傳真、電子郵件等方式接觸樣本，並從已回收樣本中請其代為在轉發問卷給其他合適的施測對象，藉以達到

滾雪球抽樣之目的；第二為由台北中華飛雁協會及甦活協會的協助，研究先與協會人員溝通，傳遞相關資料使其了解研究對象之條件等，煩請代為以電子郵件方式，轉送給會員中之文化產業的女性創業者，以期提高累積之問卷量

另由於本研究中的「文化事業」分為四種型態做分析，在施測前並無法得知受測者所經營之事業是屬於何種型態。故，在發放問卷時，在台灣文化產業分類概念之下的各事業類別皆是施測對象，並無限制，也希望藉此有較多的問卷回收數量。

3.4.3 問卷結構

根據本研究量化檢驗架構，形成研究問卷題項的構面。第一部分為受測者個人背景資料，以及與創業過程相關問項，共 14 題；第二部份為文化事業型態，共 13 題；第三部份為創業家特質的自我衡量，共 20 題；第四部份為不同創業過程對資源的需求程度，共 18 題。在第三、四部份之間項在衡量尺度上分為六點尺度。

表 3-7 問卷結構表

問卷部分	變項類別	變項名稱	衡量尺度
第一部分	自變數	人口變項	名目/順序尺度
第二部份	自變數	文化事業型態	名目/順序尺度
第三部份	自變數	創業家特質	順序尺度 (非常同意~非常不同意)
第四部份	依變數	創業資源需求	順序尺度 (非常需要~非常不需要)

本研究問卷內容及題項之設計，是根據文獻、相關事實資料，及過去研究學者所使用之量表，設計形成本研究問卷。並參酌訪談者之意見，以及與指導教授經過多次討論、修正，務必將各部份問項之意思表達清楚，符合研究問題及目的，形成正式問卷。固，此份問卷具有一定之內容效度。

3.4.4 深度訪談與正式施測

本研究之深度訪談時間為 97 年 6 月 24 日至 97 年 7 月 10 日，共訪談 7 位女

性創業家。每一位訪談時間約 1 小時至 2 小時，並隨手紀錄重點及錄音，以做為資料分析之用。

正式問卷施測時間為 97 年 7 月 15 日至 8 月 15 日，為期 1 個月。問卷發放方式主要以滾雪球抽樣為主，並透過台北飛雁協會及甦活協會協助發放問卷。受測者可透過紙本問卷、電子郵件問卷、線上問卷等方式填答。為使問卷累積數量提高，也透過電話聯絡，再寄發電子郵件給受試者填答。在施測時間內也以電話或電子郵件方式，向受測者催回問卷，並確認回收問卷之填答有無缺漏。

3.4.5 資料處理與分析方法

在量化資料部份，本研究在結束問卷調查後，先剔除無效問卷，並將有效問卷予以編碼並建檔。再以統計套裝軟體進行各項統計分析與考驗，除了瞭解樣本結構外，為驗證各項虛無假設，使用包括敘述性統計 (Descriptive statistics)、卡方檢定 (Crosstabs)、變異數分析 (ANOVA) 或 T 檢定 (T-test)、因素分析 (Factor analysis) 等統計方法。

訪談資料部份，將訪談錄音檔整理為逐字稿，接著進行訪談稿編碼，先將訪談稿編入頁次及行數碼方便搜尋，編碼方式為受訪者代號－行數編號。例如，(A, 23-25) 代表的意思為 (個案 A, 訪談內容中第 23-25 行)。之後研究者將從訪談稿中，依相似的主題進行分類，以及形成自然類別，並從自然類別中連結出大方向的分析主題，此流程，請參考下頁圖 3-2。

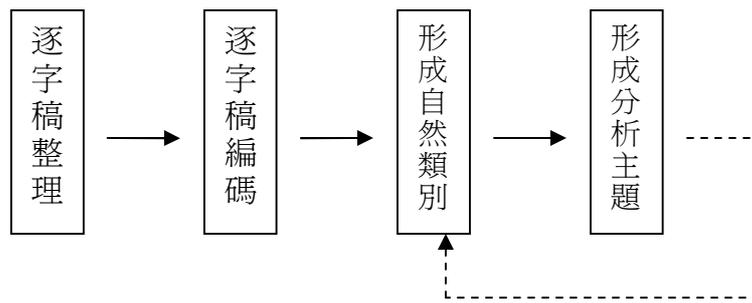


圖 3-2 訪談資料分析程序

資料來源：趙亦珍(2001)

1. 逐字稿整理：訪談時錄下對話內容，訪談結束後，將內容轉換為為文字。僅刪除些重複多次或附和、無意義之詞彙，盡量維持受訪者敘述之完整。
2. 逐字稿編碼：將訪談稿依照訪談時間先後順序，編為 A~F 篇，並成為受訪對象的代號，再編入頁碼及行數，利於搜尋。
3. 形成自然類別：將眾多受訪者口中所提及的現象加以標籤，再將相同之標籤的段落加以集結，並讓其性質相近的彙整一起，形成自然類別。
4. 形成分析主題：從自然類別中連結出大方向的主題，在本研究中分別是「文化事業之特點」、「女性特質及其在創業過程中之影響」、「創業過程中所遇到之困難及需要的資源」等三個討論主題。

第四章 實証分析與討論

本研究是透過滾雪球抽樣、便利抽樣的方式發放問卷，在人力及時間因素的限制下，由研究者自行聯絡接洽，以及透過中華飛雁協會、甦活協會，共發出 300 份問卷。總計累積問卷共 112 份，剔除無效問卷，篩選出 105 份有效問卷，做為後續分析之用，重點在於呈現母體中某一部份樣本群之特性和現象。本章第一節將對樣本結構做說明；第二節則進行因素分析，做為創業家特質之分類與集群分析之基礎，接下來將檢驗本研究之各項對立假設；第四節則是深度訪談之分析。最後，則將數據結果與訪談分析做一綜合討論，推敲數據所反映之意涵。

4.1 樣本結構描述

4.1.1 人口樣本結構描述

本研究在人口樣本結構上，女性創業者目前的年齡以 41 歲以上居多，佔有 36.2%，其次為 36~40 歲。在創業年齡方面，以 31~35 歲居多佔有 33.3%，其次為 26~30 歲 25.7%，因此本研究中女性的創業年齡多集中在 26~35 歲。在教育程度方面，以大學為最多，有 38.1%；婚姻狀況方面，本研究中的女性創業者為已婚居多，有 63.8%，但在子女數目上則以無子女的女性為多，佔有 40.0%。研究樣本中初次創業的女性佔有 75.2%，有過與創業相關的學習或工作經驗者各佔有 64.8%及 60%，其原生家庭中的父母有過創業經驗者佔有 46.7%。在創業過程中，醞釀期時間以 1 年以上者最多，佔有 30.5%；初創期時間以 6 個月~1 年為多數，佔有 37.1%。詳細的樣本結構請參考表 4-1。

表 4-1 本研究人口樣本結構

項目	類別	樣本數	百分比%
年齡	21~25 歲	3	2.9
	26~30 歲	6	5.7
	31~35 歲	25	23.8
	36~40 歲	33	31.4

	41 歲以上	38	36.2
創業年齡	21~25 歲	14	13.3
	26~30 歲	27	25.7
	31~35 歲	35	33.3
	36~40 歲	15	14.3
	41 歲以上	14	13.3
教育程度	高中（職）	25	23.8
	專科	22	21.0
	大學	40	38.1
	研究所（含）以上	18	17.1
婚姻狀況	未婚	33	31.4
	已婚	67	63.8
	其他	5	4.8
子女數目	無子女	42	40.0
	1 個	17	16.2
	2 個	35	33.3
	3 個（含）以上	11	10.5
創業次數	初次創業	79	75.2
	2 次	14	13.3
	3 次（含）以上	12	11.4
學習經驗	有	68	64.8
	無	37	35.2
工作經驗	有	63	60.0
	無	42	40.0
父母曾有過創業經驗	有，成功的創業經驗	36	34.3
	有，失敗的創業經驗	13	12.4
	無	56	53.3
有無影響（承上）	有影響	31	29.5
	無影響	74	70.5
醞釀期時間	3 個月以下	25	23.8
	3~6 個月	28	26.7
	6 個月~1 年	20	19.0
	1 年以上	32	30.5
初創期時間	3~6 個月	34	32.4
	6 個月~1 年	39	37.1
	1 年~2 年	19	18.1
	2 年以上	13	12.4
營運期時間	1 年以下	18	17.1
	1~2 年	24	22.9
	2~4 年	17	16.2
	4~6 年	10	9.5
	6 年以上	36	34.3

註：總人數 105 人

4.1.2 文化事業型態結構描述

本研究在文化事業型態此變項的結構上，在地點方面，南部佔有 35.2%，中北部則有一半以上，佔有 52.4%；成立時間則以 1~3 年的時間為主，佔有 34.3%；組織型態以微型工作室為多，有 42.9%。獨自創業的女性仍屬多數，有 61%，其次則是與先生共同創業。在資金主要來源方面，以自有資金為主佔有 64.8%，其次則為合夥人資金或是向家人借款；資本額則以 30 萬以下居多，佔有 34.3%。目前員工數以 2~4 人為主的規模居多。在文化事業型態上，也就是本研究的分類上，以服務為主原創性較高的事業型態為最多，佔有 33.3%；其次則為以產品為主原創性較高的事業型態，佔有 29.5%。詳細的結構情形如下表 4-2。

表 4-2 本研究文化事業型態結構

項目	類別	樣本數	百分比%
地點	北部	27	25.7
	中部	28	26.7
	南部	37	35.2
	東部（含外島）	13	12.4
成立時間	1 年（含）以下	9	8.6
	1~3 年	36	34.3
	4~6 年	17	16.2
	7~9 年	17	16.2
	10 年（含）以上	26	24.8
組織型態	微型工作室	45	42.9
	工商行號	29	27.6
	有限公司	26	24.8
	股份有限公司	5	4.8
創業夥伴	獨自創業	64	61.0
	與朋友創業	14	13.3
	與先生創業	16	15.2
	與家人創業	11	10.5
資本主要來源	自有資金	68	64.8
	合夥人資金	11	10.5
	向家人借款	12	11.4
	向朋友借款	3	2.9
	創業貸款	4	3.8
	銀行借貸	5	4.8
	其他	2	1.9
資本次要來源	自有資金	47	44.8

	合夥人資金	8	7.6
	向家人借款	12	11.4
	向朋友借款	8	7.6
	創業貸款	3	2.9
	銀行借貸	21	20.0
	其他	6	5.7
資本額	30 萬以下	36	34.3
	31~50 萬	17	16.2
	51~100 萬	23	21.9
	101~150 萬	9	8.6
	151~200 萬	11	10.5
	201~500 萬	3	2.9
	501 萬以上	6	5.7
初創員工	無員工	53	50.5
	1 人	13	12.4
	2~4 人	33	31.4
	5~10 人	3	2.9
	10 人以上	3	2.9
目前員工	無員工	31	29.5
	1 人	18	17.1
	2~4 人	41	39.0
	5~10 人	8	7.6
	10 人以上	7	6.7
事業型態	服務為主原創性較高	35	33.3
	服務為主原創性較低	20	19.0
	產品為主原創性較高	31	29.5
	產品為主原創性較低	19	18.1
產業範圍	視覺藝術	6	5.7
	音樂及表演藝術	5	4.8
	工藝	5	4.8
	文化展演設施	1	1.0
	設計產業	8	7.6
	出版產業	29	27.6
	電視與廣播	4	3.8
	電影	2	1.9
	廣告	4	3.8
	數位休閒娛樂	3	2.9
	設計品牌時尚產業	6	5.7
	建築設計產業	2	1.9
	創意生活產業	15	14.3
其他	15	14.3	

4.2 女性創業家特質因素分析與集群分析

4.2.1 女性創業家特質因素分析

1. 因素分析結果

因素分析須先測試樣本抽樣性是否恰當。本研究中之女性創業家特質量表部分，經由因素分析方法之運算，KMO 值為 0.859，大於 0.8；p 值小於 0.05，結果顯著，表示原始變數適合進行因素分析。再運用主成分分析法萃取共同因素，選取特徵值大於 1 的因素，如下表 4-3 所示。

表 4-3 轉軸後之成分矩陣

題項	成份		
	1	2	3
3-1 我有良好的溝通能力	.799		
3-3 我有調和衝突、矛盾的能力	.739		
3-2 我有處理混沌情境的能力	.736		
3-5 我有分析問題能力	.705		
3-4 我有整合各項資源能力	.656		
3-6 我有願景規劃能力	.610		
3-9 我能有耐心，不急躁		.764	
3-10 我能夠對自我負責		.763	
3-12 我能有持續、長期奮戰的耐力		.758	
3-15 我具有親和力，讓人樂於親近		.725	
3-8 我能夠樂在工作		.690	
3-13 我對自己充滿自信心		.581	
3-11 我有足夠的自制力		.511	
3-7 我是個高成就需求的人		.332	
3-20 我總是衝勁十足，具有熱情活力			.830
3-19 我是積極行動導向的人			.678
3-18 我總是樂觀進取，充滿信心和希望			.609
3-17 我會善用回饋機制，任務交付要求回報			.604
3-14 我能果決的處理事情			.575
3-16 我能有創新的主意和點子			.461

萃取方法：主成分分析。

旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Varimax 法。a 轉軸收斂於 7 個疊代。

女性創業家特質題項經由因素分析，及上表 4-3 所示，萃取出 3 個因素，其特徵值皆大於 1，累計的總解釋變異量為 59.342%，已超過 40%，固保留的因素個數是適合的。信度值皆達 0.8 以上，顯示本研究因素分析可信度高，由於本研究問卷僅有此部分之問項屬於量表性質，因此在 0.8 以上是屬可接受的。之後並依據因素負荷量較高者歸類，將萃取出的三個因素依其內容重新命名。以下為各因素之題項、特徵值、解釋變異量、Cronbach's α 值，彙整如表 4-4。

表 4-4 女性創業家特質因素分析表

因素名稱	問項內容	轉軸平方負荷量		Cronbach's α
		特徵值	解釋變異量	
能力特質	我有良好的溝通能力	8.309	20.882	0.861
	我有調和衝突、矛盾的能力			
	我有處理混沌情境的能力			
	我有分析問題能力			
	我有整合各項資源能力			
	我有願景規劃能力			
行爲特質	我能有耐心，不急躁	2.182	20.795	0.848
	我能夠對自我負責			
	我能有持續、長期奮戰的耐力			
	我具有親和力，讓人樂於親近			
	我能夠樂在工作			
	我對自己充滿自信心			
	我有足夠的自制力			
	我是個高成就需求的人			
態度特質	我總是衝勁十足，具有熱情活力	1.377	17.665	0.844
	我是積極行動導向的人			
	我總是樂觀進取，充滿信心和希望			
	我會善用回饋機制，任務交付要求回報			
	我能果決的處理事情			
	我能有創新的主意和點子			
總解釋變異量		59.342%		

將萃取出的三個因素分別命名及說明如下：

1. 因素一：能力特質

因素一主要是由「溝通能力」、「調和衝突、矛盾的能力」、「處理混沌情境的

能力」、「分析問題能力」、「整合各項資源能力」、「願景規劃能力」等六個相關程度較高的因素組成的，可解釋之變異量為 20.88%。由於此因素內之變數與個人溝通、判斷、分析、整合的「能力」有關，故將此因素命名為「能力特質」。

2.因素二：行為特質

因素二主要是由「耐心不急躁」、「對自我負責」、「耐力」、「親和力」、「樂在工作」、「充滿自信心」、「自制力」、「高成就需求」等八個相關程度較高的因素組成，可解釋之變異量為 20.795%。由於此因素內之變數，多與個人外在表現「行為」有關，可從人的處事行為感受到的特性，故將此因素命名為「行為特質」。

3.因素三：態度特質

因素三主要是由「衝勁熱情」、「積極行動導向」、「樂觀進取」、「善用回饋機制」、「果決」、「創新」等六個相關程度較高的因素組成，可解釋之變異量為 17.665%。由於此因素內之變數，多與創業者的個性、處事態度上有關，讓人感受到熱情、積極、果決等風格，故將此因素命名為「態度特質」。

4.2.2 女性創業家特質集群分析

本研究在集群分析方面，是採用兩階段的分層方法。本研究以經過創業家特質因素分析萃取出來的三個因素構面，其所產生的因素分數進行對樣本的層次集群分析，在此所使用的是 K 平均值（K-Mans）分析法，並分層出三個集群。各集群在創業家特質構面之平均數下表 4-5，及對三群之命名說明如下。

表 4-5 各集群在創業家特質構面之平均數

集群區隔	因素名稱	平均數
集群一	能力特質	-.2405608
	行為特質	-.9775420
	態度特質	.4109235
集群二	能力特質	.4422492
	行為特質	-.1644269
	態度特質	-1.015722

(續上頁表 4-5)

集群區隔	因素名稱	平均數
集群三	能力特質	-.0854923
	行爲特質	.8562717
	態度特質	.3054761

1. 集群一：態度積極型

此集群的女性創業者，從表 4-5 中可看到在三個特質構面之平均數中，是偏向「態度特質」的，其因素分數平均數為 0.4109235。此一集群的創業者在態度特質構面下，多屬於樂觀、積極主動，並充滿衝勁與熱情，在處理事情的態度上明快果決，喜歡創新。因此，將此一集群命名為「態度積極型」。

2. 集群二：能力卓越型

此集群的女性創業者，從表 4-5 中可看到在三個特質構面之平均數中，是偏向「能力特質」的，其因素分數平均數為 0.4422492。此一集群的創業者在能力特質構面下，多善於與人溝通，有較為高度的分析判斷能力、調和衝突的能力，偏向此一特質的創業者可能都屬較為冷靜、理性者。由於此特質以能力為出發點，因此命名為「能力卓越型」。

3. 集群三：樂在工作型

此集群的女性創業者，從表 4-5 中可看到在三個特質構面之平均數中，是偏向「行爲特質」的，其因素分數平均數為 0.8562717。此一集群的創業者在行爲特質構面下，待人處事上較有耐心、有耐力、有親和力，對工作和自身都相當有責任感，充滿自信，但也自我要求甚高。因此，將此一集群命名為「樂在工作型」。

以上將研究樣本經過分群，以及為了做差異比較和討論，我們得到三種不同主要類型的女性創業家，分別是「態度積極型」、「能力卓越型」以及「樂在工作型」。但在這三種不同類型之下的女性創業者，是表示此集群中的女性，在此一特質的表現較為突出或明顯，並不表示其個人沒有其他兩種類型的特質存在。

4.3 假設檢定

4.3.1 人口變項與創業過程資源需求的假設檢定

此一假設檢定在於檢驗本研究中之《假設 1：不同人口變項之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異》，欲檢驗的人口變數包含有年齡、創業年齡、教育程度、婚姻狀況、子女數目、創業次數等項目。針對《假設 1》所進行之單因子變異數分析，整理出各問項與構面間之 F 值及顯著性，請參考表 4-6。

表 4-6 人口變項與各構面之變異數分析

創業過程 資源需求構面	年齡	創業 年齡	教育 程度	婚姻 狀況	子女 數目	創業 次數
	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值
醞釀期資金	.372	1.214	.076	1.833	.708	.478
醞釀期社會人脈	1.985	.437	1.838	2.755	.184	.020
醞釀期團隊成員	.960	2.522*	1.115	.905	.693	.395
醞釀期核心知能	.706	2.052	2.505	.607	.620	2.299
醞釀期管理能力	1.271	1.913	1.674	.538	.084	.876
醞釀期心理動能	.583	1.377	3.291*	1.199	2.676	1.474
初創期資金	.974	.806	.293	1.072	2.292	.559
初創期社會人脈	.439	1.580	.687	.751	.589	.797
初創期團隊成員	1.021	2.559*	1.269	1.158	.890	.929
初創期核心知能	.846	2.393	4.285**	.130	.272	1.084
初創期管理能力	1.033	2.541*	1.220	.967	.745	.820
初創期心理動能	.465	1.152	5.497**	1.171	.844	.687
營運期資金	.412	1.169	1.022	1.604	1.456	1.562
營運期社會人脈	1.033	1.256	.660	.513	.187	2.611
營運期團隊成員	.504	2.676*	1.261	4.155*	3.612*	2.198
營運期核心知能	.820	1.755	.972	.686	.334	1.214
營運期管理能力	1.658	4.068*	.348	1.361	.602	4.442*
營運期心理動能	.955	2.074	2.398	.788	2.168	.658

註：*表示 P 值，*P<.05，**P<.01，***P<.001

由上表 4-6，可看出各問項與構面間之差異是否達顯著，以下則針對有達顯著的變數，進一步經由雪費（Scheffe）事後多重比較檢定群組間的差異：

1. 從表 4-6 可看到，不同目前年齡的女性創業家，對於創業過程各階段的各項

資源需求，經由變異數分析後發現均無顯著差異，然此問項主要目的在於樣本結構的統計上。但是，若以交叉分析與營運期的各項資源需求分布來看，則會發現 36~40 歲的女性，對於核心知能的需求是較高的。

2.從表 4-6 可知道，不同創業年齡的女性創業家，對於創業過程資源的需求，在醞釀期、初創期、營運期皆有差異。醞釀期－團隊成員方面有顯著差異，但經過 (Scheffe) 事後比較，得到兩兩群組間並無顯著差異；初創期－團隊成員、管理能力有顯著差異，但經過 (Scheffe) 事後比較，發現兩兩群組間並無顯著差異；營運期－團隊成員、管理能力有顯著差異，經過 (Scheffe) 事後比較，在團隊成員方面，26~30 歲的女性創業者其需求，會大於 41 歲以上者；管理能力方面，則以 26~30 歲者，以及 31~35 歲者皆的需求會大於 41 歲以上者，結果如下表所示：

表 4-7 創業年齡與營運期－團隊成員構面多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均 數	(Scheffe) 事後比較
營運期－ 團隊成員	21~25 歲	14	1.79	26~30 歲 > 41 歲以上
	26~30 歲	27	1.93	
	31~35 歲	35	1.80	
	36~40 歲	15	1.80	
	41 歲以上	14	1.50	

表 4-8 創業年齡與營運期－管理能力構面多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均 數	(Scheffe) 事後比較
營運期－ 管理能力	21~25 歲	14	1.93	26~30 歲 > 41 歲以上 31~35 歲 > 41 歲以上
	26~30 歲	27	1.96	
	31~35 歲	35	1.89	
	36~40 歲	15	1.93	
	41 歲以上	14	1.57	

從上述分析結果可知，女性創業年齡的早晚與對資金、社會人脈、核心知能、心理動能等資源的需求並無差異。而 35 歲以下的女性對於團隊成員、管理能力上的需求與 41 歲以上的女性會有差異，其原因可能來自於年齡、創業次數等所累積的經驗值不同所產生，在 4.5 節會有進一步討論說明。

3.從表 4-6 可知，不同教育程度之女性創業者，對於創業過程資源的需求，在醞釀期、初創期皆有差異，營運期則無差異。醞釀期－心理動能有顯著差異；初創期－核心知能、心理動能有顯著差異。經過（Scheffe）事後多重比較後，皆以大學程度者的需求，大於專科及高中（職）者。請參考下表 4-9、4-10、4-11。

表 4-9 教育程度與醞釀期－心理動能構面多重分析表

創業過程資源構面	項目	個數	平均數	（Scheffe）事後比較
醞釀期－心理動能	國中（含以下）	0	0.00	大學 > 高中（職）
	高中（職）	25	4.84	
	專科	22	5.09	
	大學	40	5.45	
	研究所（含以上）	18	5.44	

表 4-10 教育程度與初創期－核心知能構面多重分析表

創業過程資源構面	項目	個數	平均數	（Scheffe）事後比較
初創期－核心知能	國中（含以下）	0	0.00	大學 > 高中（職）
	高中（職）	25	5.00	
	專科	22	5.23	
	大學	40	5.60	
	研究所（含以上）	18	5.56	

表 4-11 教育程度與初創期－心理動能構面多重分析表

創業過程資源構面	項目	個數	平均數	（Scheffe）事後比較
初創期－心理動能	國中（含以下）	0	0.00	大學 > 高中（職） 大學 > 專科
	高中（職）	25	4.92	
	專科	22	4.95	
	大學	40	5.55	
	研究所（含以上）	18	5.50	

從以上結果來看，我們發現教育程度在「大學」的女性，對於資源需求有差異的部份竟都比「高中（職）」、「專科」的女性要來的多，原因可能來自於其經營之文化事業型態的差異，造成對於核心知能的需求會有差異。另外也關係著個人特質的不同，或是大學程度的女性在自信心方面較高且足，所以對於心理動能的

認知是正向的，因此產生如此的差異結果。

4. 從表 4-6 可知，不同婚姻狀況之女性創業者，對於創業過程資源的需求，在醞釀期、初創期皆無顯著差異，營運期－團隊成員方面則有差異。經過 (Scheffe) 事後比較得到，未婚的女性其需求，會大於其他狀況的女性，結果如下表：

表 4-12 婚姻狀況與營運期－團隊成員構面多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均 數	(Scheffe) 事後比較
營運期－ 團隊成員	未婚	33	4.73	未婚 > 其他
	已婚	67	5.18	
	其他	5	6.00	

5. 從表 4-6 可知，不同子女數目之女性創業者，對於創業過程資源的需求，在醞釀期、初創期皆無顯著差異，營運期－團隊成員方面則有差異。經過 (Scheffe) 事後比較得到，有一個子女的女性其需求，大於無子女的女性創業者。

表 4-13 子女數目與營運期－團隊成員構面多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均 數	(Scheffe) 事後比較
營運期－ 團隊成員	無子女	42	4.79	1 個 > 無子女 1 個 > 3 個 (含) 以上
	1 個	17	5.65	
	2 個	35	5.26	
	3 個 (含) 以上	11	4.73	

從上述兩個分析結果可知，未婚以及有 1 位子女的女性創業者，都是對於營運時期的團隊成員，會有較高的需求，尤其未婚女性凡事得親力親為，勢必會需要較多親朋好友或團隊成員的意見和協助。另外，從上表 4-13 中，有 1 個子女的女性對於營運期團隊成員的需求大於 3 個子女以上的女性，與我們一般的認知似有落差，其可能的原因在於，有 3 個子女以上的女性，在本研究中的樣本數是較少的，所以產生此種現象。

6. 從表 4-6 可知，不同創業次數之女性創業者，對於創業過程資源的需求，

在醞釀期、初創期皆無顯著差異，在營運期－管理能力方面則有差異。經過（Scheffe）事後比較，則以 2 次創業者之需求，小於初次創業及 3 次以上者，結果如下表：

表 4-14 創業次數與營運期－管理能力構面多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均 數	（Scheffe）事後比較
營運期－ 管理能力	初次創業	79	5.47	初次創業 > 2 次創業 3 次（含）以上 > 2 次創業
	2 次	14	4.79	
	3 次（含）以上	12	5.67	

從以上結果可知，初次創業者勢必對於管理能力上，會需要較多的幫助與充實相關知識和經驗；而 3 次（含）以上的創業者會大於 2 次創業經驗的女性，也可能是因為樣本數的落差，因此產生此種現象，另外也有可能第 3 次創業者是在不同的產業領域創業，需要調整其各項管理方式。

4.3.1.1 本節小結

從以上檢驗假設結果，對於《假設 1：不同人口變項之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異》是屬於「成立」的。在不同人口變項與創業資源假設檢定結果彙整如下表 4-15：

表 4-15 假設 1 檢定結果彙整

項目	假設內容	假設驗證
假設 1：		成立
不同人口變項之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
1-1：不同年齡之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		不成立
1-2：不同創業年齡之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
1-3：不同教育程度之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
1-4：不同婚姻狀況之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
1-5：不同子女數目之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
1-6：不同創業次數之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立

4.3.2 文化事業型態與創業過程資源需求的假設檢定

此一假設檢定在於檢驗本研究中之《假設 2：不同文化事業型態，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異》，將欲檢驗的變數分別與創業過程資源需求構面進行單因子變異數分析，並進一步針對有顯著差異的問項與構面，做雪費 (Scheffe) 事後多重比較檢定，以了解群組間的差異。針對《假設 2》所進行之單因子變異數分析，整理出各問項與構面間之 F 值及顯著性，在地點、成立時間、組織型態、創業夥伴、資本來源之變異數，請參見表 4-16；有關資本額、員工人數、文化事業型態之變異數，請參見表 4-25 (p79)。

表 4-16 文化事業組織及型態與各構面之變異數分析表-1

創業過程 資源需求構面	地點	成立 時間	組織 型態	創業 夥伴	資本主要 來源	資本次要 來源
	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值
醞釀期資金	1.040	.349	3.705*	1.319	3.147*	1.881
醞釀期社會人脈	2.296	.310	.907	.567	.904	.476
醞釀期團隊成員	.226	.673	1.428	4.607**	.767	5.114**
醞釀期核心知能	.829	.808	.451	1.929	.313	1.259
醞釀期管理能力	.355	1.252	.240	.945	.579	.759
醞釀期心理動能	.571	2.277	.685	2.419	.332	1.927
初創期資金	1.058	2.667*	1.754	.566	.432	5.350**
初創期社會人脈	.571	.703	.051	.623	1.865	.796
初創期團隊成員	.862	1.107	.976	3.937*	.1570	3.055*
初創期核心知能	1.166	1.854	.013	2.196	1.304	.617
初創期管理能力	.447	.826	1.683	5.658**	1.867	1.306
初創期心理動能	.302	2.603*	.857	3.003*	1.217	1.516
營運期資金	2.827*	1.624	4.001**	.546	2.615	1.965
營運期社會人脈	.820	.903	.263	.472	1.321	2.253
營運期團隊成員	.282	1.097	1.851	3.955*	.408	1.717
營運期核心知能	.156	2.144	.174	1.232	1.696	.302
營運期管理能力	.461	1.450	1.804	3.105*	.157	.762
營運期心理動能	1.483	3.504*	.583	1.173	.309	2.396

註：*P<.05，**P<.01，***P<.001

由上表可看出各問項與構面間之差異是否達顯著，並將有達顯著的變數，進一步經由雪費 (Scheffe) 事後多重比較檢定群組間的差異：

1.從表 4-16 可知，不同地點的文化事業型態，對於創業過程各項資源需求，在醞釀期及初創期均無顯著差異，僅有在營運期－資金此項目上有差異。經過雪費（Scheffe）事後比較結果，北部的文化事業，在營運期資金需求上大於中部是較為明顯的，並且也同時大於南部、東部等地區，請參考表 4-17。因此由此可知，北部雖為文化產業發展重鎮，但是在資金需求、開銷等各方面，的確是比其他地區要來的多，各項成本也花費較多。

表 4-17 地點與營運期－資金構面多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均 數	(Scheffe) 事後比較
營運期－資金	北部	27	5.44	北部 > 中部
	中部	28	4.61	
	南部	37	4.95	
	東部 (含外島)	13	4.85	

2.從表 4-16 可知，不同成立時間長短的文化事業型態，對於創業過程各項資源需求，在醞釀期時均無顯著差異。而在初創期－資金、心理動能兩個項目上有差異，但經過雪費（Scheffe）事後多重比較，則發現兩兩群組間並未有差異。另外，在營運期－心理動能此項目上也有顯著差異，經過雪費（Scheffe）事後比較，成立 1~3 年的事業，在營運期心理動能的需求上大於 4~6 年的事業，是較為明顯的，結果如下表：

表 4-18 成立時間與營運期－心理動能構面多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均 數	(Scheffe) 事後比較
營運期－ 心理動能	1 年 (含以下)	9	5.33	1~3 年 > 4~6 年
	1~3 年	36	5.58	
	4~6 年	17	4.76	
	7~9 年	17	5.12	
	10 年 (含以上)	26	5.50	

3.從表 4-16 可知，不同組織型態的文化事業，對於創業過程資源需求，在初創期時均無顯著差異。而在醞釀期－資金項目上有差異，但經過雪費（Scheffe）事後多重比較，則發現兩兩群組間並未有差異。另外，在營運期－資金此項目上

有顯著差異，經過雪費（Scheffe）事後比較，屬於工商行號的組織對於營運期資金的需求，大於微型工作室的型態，為較明顯的差異，結果如下表：

表 4-19 組織形態與營運期－資金構面多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均 數	(Scheffe) 事後比較
營運期－資金	微型工作室	45	4.58	工商行號 > 微型工作室
	工商行號	29	5.38	
	有限公司	26	5.23	
	股份有限公司	5	4.80	

從以上分析結果可知，工商行號對於營運期資金的需求是最大，而微型工作室的需求則是最小的，其原因在於微型工作室多是屬於一人公司或是無正職員工的狀態，相較之下對於資金、人事成本的需求就會比較小；而工商行號、有限公司者多屬 2~4 人的員工，而其事業型態與微型工作室者也不盡相同，因此對於資金運作的需求上也會有差異。

4.從表 4-16 可知，不同創業夥伴所組成的文化事業，對於資源需求在各階段皆有差異。在醞釀期－團隊成員有需求上的差異，經過雪費（Scheffe）事後多重比較後得到，與朋友創業者的需求，會大於獨自創業以及與先生創業者是較為明顯的，如下表 4-20：

表 4-20 創業夥伴與醞釀期－團隊成員構面多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均 數	(Scheffe) 事後比較
醞釀期－ 團隊成員	獨自創業	64	4.25	與朋友創業 > 獨自創業 與朋友創業 > 與先生創業 與朋友創業 > 與家人創業
	與朋友創業	14	5.29	
	與家人創業	16	3.81	
	與先生創業	11	4.36	

而在初創期－團隊成員、管理能力、心理動能等需求上有差異，並經過雪費（Scheffe）事後比較，差異結果如下頁表 4-21、4-22、4-23 所示：

表 4-21 創業夥伴與初創期－團隊成員構面多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均數	(Scheffe) 事後比較
初創期－ 團隊成員	獨自創業	64	4.56	與朋友創業 > 獨自創業
	與朋友創業	14	5.57	
	與家人創業	16	4.63	
	與先生創業	11	4.45	

表 4-22 創業夥伴與初創期－管理能力構面多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均數	(Scheffe) 事後比較
初創期－ 管理能力	獨自創業	64	4.91	與朋友創業 > 獨自創業
	與朋友創業	14	5.86	
	與家人創業	16	5.13	
	與先生創業	11	5.18	

表 4-23 創業夥伴與初創期－心理動能構面多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均數	(Scheffe) 事後比較
初創期－ 心理動能	獨自創業	64	4.91	與朋友創業 > 獨自創業
	與朋友創業	14	5.86	
	與家人創業	16	5.13	
	與先生創業	11	5.18	

在營運期－團隊成員、管理能力在變異數分析中有顯著差異。但經過雪費 (Scheffe) 事後多重比較後，卻得到兩兩群組間並無明顯差異。而從以上結果可知，與朋友創業的女性，對於資源的需求是較有差異的。與朋友創業者，自然對於團隊成員的需求會較多；而與獨自創業者相比，獨自創業者雖能請教身邊親朋好友，但凡事得自行決策，靠自己的力量，所以兩者會有此差異之情況。

5.從表 4-16 可知，不同資本主要來源的文化事業，對於創業過程資源需求在初創期及營運期均無顯著差異，僅有在醞釀期－資金此項目上有差異，但經過雪費 (Scheffe) 事後比較結果得到，兩兩群組間並無顯著差異。

6.從表 4-16 可知，不同資本次要來源的文化事業，對於創業過程資源需求，在醞釀期及營運期均無顯著差異。僅有在初創期－資金、團隊成員兩個項目上有差異。經過雪費 (Scheffe) 事後比較結果得到，在資金方面，其資金來源是來自於向家人或朋友借款者的需求，會大於自有資金者，結果如下表 4-24；在團隊成

員方面，經事後比較，則發現兩兩群組間並無顯差異。

表 4-24 資本次要來源與初創期－資金構面多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均 數	(Scheffe) 事後比較
初創期－資金	自有資金	47	1.60	向家人或朋友借款 > 自有 資金
	合夥人資金	8	2.00	
	向家人或朋友借款	20	1.95	
	貸款或其他	30	1.83	

在表 4-16 中，顯示了《假設 2》中的地點、成立時間、組織型態、創業夥伴、資本來源等變數，與創業過程資源此構面的差異。以下是資本額、員工數、文化事業型態等變數的單因子變異數分析，表示 F 值與顯著性，請參見表 4-25。

表 4-25 文化事業組織及型態與各構面之變異數分析表-2

創業過程 資源需求構面	資本額	初創員工人數	目前員工人數	文化事業型態
	F 值	F 值	F 值	F 值
醞釀期資金	4.024**	2.461	1.682	1.720
醞釀期社會人脈	2.253	2.098	.925	2.122
醞釀期團隊成員	1.395	4.354**	2.655*	2.068
醞釀期核心知能	1.339	1.033	.114	4.501**
醞釀期管理能力	.842	3.063*	1.220	2.274
醞釀期心理動能	1.039	.324	.387	1.414
初創期資金	2.015	2.664*	.946	1.178
初創期社會人脈	.765	1.336	1.200	.954
初創期團隊成員	1.671	3.067*	2.448	3.468*
初創期核心知能	1.846	.384	.573	3.104*
初創期管理能力	2.820*	2.055	4.784***	3.798*
初創期心理動能	2.323*	1.212	.819	.870
營運期資金	.428	2.601	.955	4.074**
營運期社會人脈	2.111	1.425	1.307	.894
營運期團隊成員	1.092	2.378	5.526***	4.699**
營運期核心知能	.949	.355	.327	1.911
營運期管理能力	.889	1.712	4.507**	1.496
營運期心理動能	.695	1.398	1.236	1.207

註：*P < .05，**P < .01，***P < .001

7.從表 4-25 可知，不同資本額的文化事業，對於創業過程資源需求，在醞釀期、初創期有差異，營運期則無差異。在醞釀期－資金會有差異，經過雪費(Scheffe)

事後比較，30 萬以下的文化事業其需求，大於資本額是 51~100 萬者是較為明顯的，請參見表 4-26。而初創期－管理能力、心理動能上有差異，但經過雪費（Scheffe）事後比較後，卻得到兩兩群組間並無顯著差異。

表 4-26 資本額與醞釀期－資金構面之多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均數	(Scheffe) 事後比較
醞釀期－資金	30 萬以下	36	1.39	30 萬以下 > 51~100 萬
	31~50 萬	17	1.71	
	51~100 萬	23	1.83	
	101~150 萬	9	1.89	
	151~200 萬	11	1.82	
	201 萬以上	9	1.67	

8.從表 4-25 可知，不同初創員工數的文化事業，對於創業過程資源需求，在醞釀期、初創期有差異，營運期則無差異。醞釀期－團隊成員、管理能力兩項目上有差異，經過雪費（Scheffe）事後比較，又以初期 2~4 位員工的事業其對成員需求，會大於無員工的事業，請參見表 4-27、4-28。初創期－資金、團隊成員兩項目上有差異，但經過雪費（Scheffe）事後比較後，兩兩群組間並無顯著差異。

表 4-27 初創員工數與醞釀期－團隊成員構面之多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均數	(Scheffe) 事後比較
醞釀期－ 團隊成員	無員工	53	3.92	2~4 人 > 無員工
	1 人	13	4.46	
	2~4 人	33	4.79	
	5~10 人	3	5.67	
	10 人以上	3	4.67	

表 4-28 初創員工數與醞釀期－管理能力構面之多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均數	(Scheffe) 事後比較
醞釀期－ 管理能力	無員工	53	4.23	2~4 人 > 無員工
	1 人	13	4.62	
	2~4 人	33	5.03	
	5~10 人	3	5.00	
	10 人以上	3	4.33	

9.從表 4-25 可知，不同目前員工人數的文化事業，對於創業過程資源需求，在醞釀期、初創期、營運期皆為其中幾項資源有差異。在醞釀期－團隊成員方面有顯著差異，但經過雪費（Scheffe）事後比較後，則發現兩兩群組間並無顯著差異。初創期－管理能力上有顯著差異，經過雪費（Scheffe）事後比較，發現 2~4 位員工的和 5~10 位員工的事業其需求，會大於無員工的事業，請參見表 4-29。

表 4-29 目前員工數與初創期－管理能力構面之多重分析表

創業過程資源構面	項目	個數	平均數	(Scheffe) 事後比較
初創期－管理能力	無員工	31	4.61	2~4 人 > 無員工 5~10 人 > 無員工
	1 人	18	5.11	
	2~4 人	41	5.32	
	5~10 人	8	5.63	
	10 人以上	7	5.29	

營運期－團隊成員、管理能力需求上有顯著差異。在團隊成員方面，經過雪費（Scheffe）事後比較，發現 2~4 位員工的和 10 位員工以上的事業其需求，會大於無員工的事業；而管理能力方面，經過雪費（Scheffe）事後比較，2~4 位員工的事業其需求，會大於無員工的事業，請分別參見表 4-30、4-31。

表 4-30 目前員工數與營運期－團隊成員構面之多重分析表

創業過程資源構面	項目	個數	平均數	(Scheffe) 事後比較
營運期－團隊成員	無員工	31	4.55	2~4 人 > 無員工 5~10 人 > 無員工
	1 人	18	4.72	
	2~4 人	41	5.39	
	5~10 人	8	5.63	
	10 人以上	7	5.86	

表 4-31 目前員工數與營運期－管理能力構面之多重分析表

創業過程資源構面	項目	個數	平均數	(Scheffe) 事後比較
營運期－管理能力	無員工	31	4.90	2~4 人 > 無員工 5~10 人 > 無員工
	1 人	18	5.39	
	2~4 人	41	5.66	
	5~10 人	8	5.88	
	10 人以上	7	5.57	

10.從表 4-25 可知，不同事業型態的文化事業，對於創業過程資源需求，在醞釀期、初創期、營運期皆有差異。醞釀期－核心知能有需求上的差異，經過雪費（Scheffe）事後比較，以服務為主原創性較高，以及服務為主原創性較低的文化事業，大於產品為主原創性較低的文化事業，請參考表 4-32。

表 4-32 文化事業型態與醞釀期－核心知能構面之多重分析表

創業過程資源構面	項目	個數	平均數	(Scheffe) 事後比較
醞釀期－核心知能	服務為主原創性較高	35	5.49	(1) > (4)
	服務為主原創性較低	20	5.45	
	產品為主原創性較高	31	5.23	(2) > (4)
	產品為主原創性較低	19	4.79	

註：(1) 服務為主原創性較高 (2) 服務為主原創性較低 (3) 產品為主原創性較高 (4) 產品為主原創性較低

初創期－團隊成員、核心知能、管理能力等資源需求皆有顯著差異。經過雪費（Scheffe）事後比較，在團隊成員方面，服務為主原創性較低的文化事業其需求，會大於產品為主原創性較低的文化事業；在核心知能方面，服務為主原創性較高的文化事業其需求，會大於產品為主原創性較低的文化事業；在管理能力方面，服務為主原創性較高的文化事業其需求，會大於產品為主原創性較低的文化事業，請參考表 4-33、4-34、4-35。

表 4-33 文化事業型態與初創期－團隊成員構面之多重分析表

創業過程資源構面	項目	個數	平均數	(Scheffe) 事後比較
初創期－團隊成員	服務為主原創性較高	35	4.86	(2) > (4)
	服務為主原創性較低	20	5.10	
	產品為主原創性較高	31	4.68	
	產品為主原創性較低	19	4.11	

註：(1) 服務為主原創性較高 (2) 服務為主原創性較低 (3) 產品為主原創性較高 (4) 產品為主原創性較低

表 4-34 文化事業型態與初創期－核心知能構面之多重分析表

創業過程資源構面	項目	個數	平均數	(Scheffe) 事後比較
初創期－核心知能	服務為主原創性較高	35	5.54	(1) > (4)
	服務為主原創性較低	20	5.30	
	產品為主原創性較高	31	5.48	
	產品為主原創性較低	19	4.95	

註：(1) 服務為主原創性較高 (2) 服務為主原創性較低 (3) 產品為主原創性較高 (4) 產品為主原創性較低

表 4-35 文化事業型態與初創期－管理能力構面之多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均 數	(Scheffe) 事後比較
初創期－ 管理能力	服務為主原創性較高	35	5.40	(1) > (4)
	服務為主原創性較低	20	5.05	
	產品為主原創性較高	31	5.06	
	產品為主原創性較低	19	4.63	

註：(1) 服務為主原創性較高 (2) 服務為主原創性較低 (3) 產品為主原創性較高 (4) 產品為主原創性較低

營運期－資金、團隊成員等資源需求有顯著差異。經過雪費 (Scheffe) 事後比較，在資金方面，產品為主原創性較高的文化事業其需求，會大於產品為主原創性較低的文化事業；團隊成員方面，服務為主原創性較高的文化事業其需求，會大於產品為主原創性較低的文化事業。其結果請參考下頁表 4-36、4-37。

表 4-36 文化事業型態與營運期－資金構面之多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均 數	(Scheffe) 事後比較
營運期－資金	服務為主原創性較高	35	4.86	(3) > (4)
	服務為主原創性較低	20	4.65	
	產品為主原創性較高	31	5.52	
	產品為主原創性較低	19	4.63	

註：(1) 服務為主原創性較高 (2) 服務為主原創性較低 (3) 產品為主原創性較高 (4) 產品為主原創性較低

表 4-37 文化事業型態與營運期－團隊成員構面之多重分析表

創業過程 資源構面	項目	個數	平均 數	(Scheffe) 事後比較
營運期－ 團隊成員	服務為主原創性較高	35	5.46	(1) > (4)
	服務為主原創性較低	20	5.05	
	產品為主原創性較高	31	5.10	
	產品為主原創性較低	19	4.37	

註：(1) 服務為主原創性較高 (2) 服務為主原創性較低 (3) 產品為主原創性較高 (4) 產品為主原創性較低

從以上分析結果來看，其中差異較為明顯的是以「服務為主原創性較高」和以「產品為主原創性較低」的兩種事業型態，尤其在於醞釀期以及初創期時，對於核心知能方面的需求，都以「服務為主原創性較高」的型態大於以「產品為主原創性較低」的型態。以「服務為主」的事業所販賣的可能是知識、創意、經驗等的服務，是屬於創業者個人或公司的核心知識，需要點點滴滴累積而成，所以與以「以產品為主原創性較低」的型態比起來，其原創性較高，所以兩者對資源

需求上有明顯的差異。在 4.5 節會有進一步之討論說明。

4.3.2.1 本節小結

從以上檢驗假設結果，對於《假設 2：不同文化事業型態，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異》是屬於「成立」的。在不同文化事業型態與創業資源假設檢定結果，彙整如下頁表 4-38：

表 4-38 假設 2 檢定結果彙整

項目	假設內容	假設驗證
假設 2：		成立
不同文化事業型態，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
2-1：不同地點之文化事業，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
2-2：不同成立時間之文化事業，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
2-3：不同組織型態之文化事業，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
2-4：不同創業夥伴之文化事業，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
2-5：不同資本主要來源之文化事業，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
2-6：不同資本次要來源之文化事業，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
2-7：不同資本額之文化事業，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
2-8：不同初創員工數之文化事業，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
2-9：不同目前員工數之文化事業，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立
2-10：不同事業型態之文化事業，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異		成立

4.3.3 女性創業家特質與創業過程資源需求之檢定

本小節主要在檢驗《假設 3：不同創業家特質之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異》。主要使用卡方檢定做檢驗，以下將呈現創業家特質與不同創業階段資源需求的檢定結果，彙整如下。

1. 醞釀期各項資源的卡方檢定，彙整如下表：

表 4-39 醞釀期各項資源的卡方檢定彙整表

變異來源	資金	社會人脈	團隊成員	核心知能	管理能力	心理動能
創業家特質	5.335	10.378	9.413	21.824**	18.531*	10.635

註：*P<.05，**P<.01，***P<.001

從上表中可發現，不同創業家特質之女性，在創業醞釀期時，對於核心知能以及管理能力兩方面的資源，其需求會有差異。以下將針對此兩部份做進一步分析，彙整於下表 4-40、4-41。

表 4-40 不同創業家特質之女性在創業醞釀期對核心知能需求之分布

核心知能	態度積極型		能力卓越型		樂在工作型	
	次數	百分比%	次數	百分比%	次數	百分比%
不需要	0	0	0	0	1	2.3
有點需要	8	23.5	1	3.7	3	6.8
需要	7	20.6	12	44.4	29	65.9
非常需要	19	55.9	14	51.9	11	25.0

從上表可知，以醞釀期的核心知能來說，屬於「需要」到「非常需要」的程度為最多，其中又以樂在工作型的女性創業家，其需求程度高於另外兩種類型之女性。態度積極型和能力卓越型則多認為是「非常需要」的。在「有點需要」的程度上，則以態度積極型的女性佔多數。

表 4-41 不同創業家特質之女性在創業醞釀期對管理能力需求之分布

管理能力	態度積極型		能力卓越型		樂在工作型	
	次數	百分比%	次數	百分比%	次數	百分比%
不需要	0	0	0	0	5	11.4
有點不需要	4	11.8	5	18.5	7	15.9
有點需要	11	32.4	4	14.8	5	11.4
需要	10	29.4	11	40.7	23	52.3
非常需要	9	26.5	7	25.9	4	9.1

從上表可知，以醞釀期的管理能力來說，屬於「需要」的程度為最多，其中又以樂在工作型的女性創業家，其需求程度高於另外兩種類型之女性。態度積極型的女性以認為「有點需要」的程度為多；能力卓越型的女性則以「需要」為多。在醞釀期的管理能力需求上，整體來說並未到達「非常需要」的程度。顯示出醞釀期尚屬準備階段，女性創業者會需要較多的核心知識與技術，人事或各項事務方面尚為單純，管理方面的能力未迫切需要。

2.初創期各項資源的卡方檢定，彙整如下表：

表 4-42 初創期各項資源的卡方檢定彙整表

變異來源	資金	社會人脈	團隊成員	核心知能	管理能力	心理動能
創業家特質	9.724	8.408	13.464	14.381	15.195	7.596

註：*P<.05，**P<.01，***P<.001

從上表可知，不同創業家特質的女性在創業初創期，對於各項資源的需求並無顯著差異，對於資源需求或看法是較為一致的。而此時期的資源需求，多集中在需要到非常需要之間。

3.營運期各項資源的卡方檢定，彙整如下表：

表 4-43 營運期各項資源的卡方檢定彙整表

變異來源	資金	社會人脈	團隊成員	核心知能	管理能力	心理動能
創業家特質	10.893	17.437*	15.784*	12.368	8.146	5.850

註：*P<.05，**P<.01，***P<.001

從上表可發現，不同創業家特質之女性，在創業營運期時，對於社會人脈以及團隊成員兩方面的資源，其需求會有差異。以下將針對此兩部份做進一步分析，彙整於下表 4-44、4-45。

表 4-44 不同創業家特質之女性在創業營運期對社會人脈需求之分布

社會人脈	態度積極型		能力卓越型		樂在工作型	
	次數	百分比%	次數	百分比%	次數	百分比%
不需要	0	0	0	0	1	2.3
有點不需要	0	0	0	0	3	6.8
有點需要	1	2.9	4	14.8	6	13.6
需要	10	29.4	15	55.6	11	25.0
非常需要	23	42.6	8	14.8	23	42.6

從上表中可知，以營運期的社會人脈來說都是「需要」到「非常需要」佔多數。在非常需要的程度上，又以態度積極型和樂在工作型的女性創業者，其需求的程度多於能力卓越型的，而能力卓越型的女性較多為「需要」的程度。

表 4-45 不同創業家特質之女性在創業營運期對團隊成員需求之分布

團隊成員	態度積極型		能力卓越型		樂在工作型	
	次數	百分比 %	次數	百分比 %	次數	百分比 %
不需要	2	5.9	1	3.7	1	2.3
有點不需要	2	5.9	1	3.7	4	9.1
有點需要	3	8.8	7	25.9	1	2.3
需要	8	23.5	9	33.3	21	47.7
非常需要	19	55.9	9	33.3	17	38.6

從上表中可知，以營運期的團隊成員來說都是「需要」到「非常需要」佔多數。其中又以態度積極型和樂在工作型的女性創業者，其需求的程度多於能力卓越型的。態度積極型的女性創業者多數認為「非常需要」；樂在工作型的女性則多數認為是「需要」的；能力卓越型的女性在各創業階段對各項資源其需求分布，在「有點需要」到「非常需要」之間，較為平均。

綜合上述結果來看，以「樂在工作型」的女性，對於不同創業過程的資源需求差異是明顯於另外兩種類型的女性，其原因除了特質之外，還可能與此類型之女性的事業型態、年齡、經驗等有關。而「能力卓越型」的女性，在各項檢驗結果中都較無顯著差異。在 4.5 節將有更進一步之討論說明。

4.3.3.1 本節小結

從以上檢驗假設結果，由於在三個創業階段中，醞釀期、營運期有顯著差異，初創期則無，所以《假設 3：不同創業家特質之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異》是屬於「成立」的。

表 4-46 假設 3 檢定結果彙整

項目	假設內容	假設驗證
假設 3：	不同創業家特質之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異	成立

4.3.4 假設檢定結果彙整

根據上述，三個假設的驗證結果，皆屬於成立為主的條件下，因此，本研究三個假設是可接受的，結果如下表所示：

表 4-47 研究假設檢定結果彙總

項目	假設	檢定結果	
		接受	拒絕
假設 1	不同人口變項之女性創業家，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異。	◎	
假設 2	不同文化事業型態，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異。	◎	
假設 3	不同創業家特質之女性創業者，在不同創業階段對創業資源需求有顯著差異。	◎	

從以上量化檢驗的結果，研究者證實了本研究的對立假設是可以接受的。下一小節則針對深度訪談的內容做分析，以及於 4.5 節提出討論。

4.4 深度訪談內容分析

在本節中主要將深度訪談中，針對研究問題，經由受訪者的經驗分享與談話，從中歸納出一些共同點，或是找出一些未能從量化檢驗中看到的現象。以下將分成三點陳述，內容陳述如下。

4.4.1 文化事業之特點

在本研究的深度訪中，幾位受訪者都提到自身對於文化事業的一些看法，不論是在其屬性、特色、價值上，或是經營文化事業者會有的特質等。

幾位受訪者皆認為，文化即生活，文化所創造的價值，就是要讓你感動。

「不要把文化事業當成是一個太理想化的東西，那你永遠也做不好啊，它就是一個很

生活化的東西，其實我覺得文化事業有教導我們如何生活的功用。」(A, 70-72)

「文化事業，簡單的來講，它賣的是一個看不見的東西，那它的產品只是找一個落點去表現它要賣的東西，所以比如說他開了一個茶店，他其實很想賣生活的態度 life style 或美感，也可以這樣喝咖啡也可以這樣喝茶。」(C, 3-5)

「文化事業的特性裡，最後的終極關懷，或是終極的關切，或是最後的觀念都會使你感動，而這個是無價的。」(C, 10-11)

「所以其實他是食衣住行裡面，我是覺得說，我們也慢慢在把範圍地擴大，因為從食衣住行裡面，其實都是可以涵蓋跟連結的，因為這樣所占的面其實他會更寬。」(E, 149-150)

文化事業與商業需要互補，兩者才能雙贏。兩者並不需要區分或歸類，文化商品需要有其獨特性和商業性。

「就是做事的輕重會不一樣，像做生意它就是考慮到要賺錢，但是我做文化事業，我也是一個產業，我也是希望能賺錢，但我賺這錢是希望能夠平衡的。我不是只為賺錢，只為那數字的增長在奮鬥，我是為一個平衡，為一個文化生態的平衡。」(A, 66-68)

「一般人可能會勸你說，創業人要圓融什麼的，然後手腕要怎麼樣怎麼樣…可是我覺得在這份事業裡面我都沒有這樣去做。商場上是有一些的競爭，可是我覺得在這一個文化的這個事業上，我是比較講求互助跟透明這樣子，所以我希望往來是可以誠意、誠信，然後是可以互相彼此的發展，而不是以說互相壓縮。就是說我希望我可以活，那妳也希望你可以活這樣子，那我不希望說我活得很好，那你活得很糟，所以會是在這樣的基礎下去談事情。」(B, 31-36)

「我自己個人，那當然，現在慢慢事實上，真的要賺錢他必須要有商品性，這就是我們自己有在調整的地方，我如果要維持商品性，可是又讓他又有一點那一種，我們想要的那一種人文的感覺，所以這就是我們想要的。」(E, 137-139)

從事文化事業者會非常熱愛之，並且富有使命感。若你無法非常熱愛，便無法持久。而成就感則來自於你的心血結晶的呈現，進而被大眾認同。

「我覺得文化事業最大的特色就是，當我們在這個行業裡面我們像是從裡面做出來，就是我很相信它，我也是這種人。」(C, 18-19)

「我相信這絕對是文化創意產業的人應該要有的使命感。因為我們是事業，那事業是對社會負責。好，那所以呢，它同時兼具了一些社會上面應該負的使命。它應該要導正向的東西，那妳必須自己要很認清自己的宗旨，不然做文化事業老實講也是不會賺錢的。那當你不知道清楚自己的宗旨是個使命的事，妳反而會不斷的懷疑自己。」(D, 15-18)

「我覺得特質方面是，如果說那個負責人不喜歡那個東西，我勸不能作，因為它會是一個，不是那麼獲利很立竿見影的。」(E, 117-118)

「我覺得會做創意產業的人，應該是說，他對他自己有一定的水準、要求，要來做他可能就會覺得很快樂。像我們有時候打一個樣出來，我們自己覺得很漂亮就會很快樂，因為那個東西，會帶給我們一種蠻快樂的成就感。就是我把一樣從沒有過的，然後變成我們都覺得還不錯的東西。」(E, 125-128)

「比如說我們賣商品我們都會了解消費者的需求，可是文化創意產業這個部份是，創造跟啟發消費者的需求，因為是你在引領消費者進入文化創意產業裡面，所以你的人格特質跟你的敏銳度，都要比一般人還要來的強烈，而且你要很了解中心思想跟核心價值，就是這個文化產業的核心價值，那你就沒辦法像在開發一般的商品。」(F, 233-236)

「我們沒有很多的資本做後援，我們也只能做我們自己能做的，而且重點是興趣，因為我覺得很幸福就是說，我能樂在工作，我能夠對自己負責，對自己負責也對整個社會負責，然後我很樂在工作，這個就是我的動力了，那其他的東西我覺得就是，每個人只要努力大概都可以做得到…。」(G, 93-96)

綜合上述，可以發現文化即是生活，而文化事業也就是建立在生活中點點滴滴的事業。文化事業並非立竿見影，所以主事者要相當熱愛且樂在其中。知道自己要做什麼、為何而做，有核心思想與敏銳度，認同自己的價值，才不會產生懷疑、隨波逐流。

4.4.2 女性特質及其在創業過程中之影響

在本次研究訪談中，多數的女性創業者在談到自身特質時，皆提到以下幾項，像是本身都非常樂在工作、有耐力、身段較為柔軟；並認為，在這行業中就是對自己要有自信、要堅持，要勇於嘗試新鮮事物、充滿好奇心。甚至有受訪者認為自己較為特立獨行，帶點叛逆因子，但也因為這樣才能愈挫愈勇、才能成功。

「我在接受繪畫訓練的過程裡面，我都是比較獨來獨往的，我覺得獨來獨往可能造成我喜歡自己做事情，我無法去附和別人的事情。」(A, 20-21)

「我稍微也比較叛逆一點，就是不喜歡跟人家一樣，那像我去爬山喜歡走難走的路嗎？不是，是喜歡走在第一個，我不喜歡別人擋著我，擋住我的視線，說什麼我死命也要走在最前面，要不然跟他離很遠，不要擋到我的視線，我印象很深刻，每次上去幾乎都是被抬下來，因為衝得太快太兇了，上去一條龍下來一條蟲，因為下山更辛苦啊，所以我先生就說我的個性怎麼這樣呢，就是我喜歡前面，我想要看清楚。」(A, 31-35)

「我覺得有一個很重要的特質就是女生比較沒有那麼在社會的約制之下，我們沒有這麼覺得面子有多麼重要，萬一不賺錢、萬一失敗…。」(C, 60-61)

「我現在可以知道我是一個很特別的人、很獨特的人，當我從別人口中跟我自己知道，從生活的閱歷。用我先生的角度來說，我不是一個俗氣的人，我不喜歡世俗的東西。我不喜歡流行的東西，我不喜歡人云亦云的人，我都有我自己的主見。所以像這樣的小孩在台灣長大，是很辛苦的。」(C, 88-91)

「我覺得就是女性的特質是能屈能伸。然後就是懂得樂在工作吧。說真的，創業就是在當老闆吧，當老闆絕對沒有辦法解決說，什麼薪多事少離家近這個問題。」(D, 82-83)

「我自己是很喜歡新鮮的事情，我會很想去挖掘一些跟看一些很新鮮的事情。」(E, 206)、「那我覺得我好奇心還蠻強的，就是說，對什麼事情都很新鮮，你就會想去嘗試，你完成後你會覺得，很有一些成就感。」(E, 215-216)「但這種就是，你不能就既有的成規，那所謂你要打破，就要有點反叛思考，逆向思考也好，就是你要有些衝突的思考，那這種就可能，特質上面就不是太乖的人，創意基本上它是要有點叛逆的啦。」(E, 219-221)

上述這些正面、積極的特質，可說是女性創業者在創業過程中，做人做事能夠成功、獲得迴響的關鍵因素之一。但是，這些特質也有可能會為其帶來一些反面效果，像是衝得太過頭，導致後援不足、堅持理念卻帶來衝突時，就可能需要有所割捨。也會因為考慮太多，而導致裹足不前。

「比如說積極，積極當然很好或是說比較不怕去開拓新的領域，然後喜歡接觸人，這些特質都會有幫助，那但是積極的另外的一個部分也會有衝突，衝突的這個部分可能會，比如說像我對某些事會比較堅持，那可能就會變成一種阻礙。」(B, 27-29)

「因為我們的事業特性，它的活動是更大，而且我們也要求自己不能僵固，所以比如說整個文化資源其實還尚未完全的情況之下，我們利用這個平台做一個整合的意味就非常的強烈，那你在做整合的同時就會難免遇到需要割捨的，就是所謂的衝突，然後理念不合就是要割捨這樣子。」(B, 252-255)

「因為我的個性也是比較衝的，比較會主動找資源，可是有另外一個問題，可能就剛開始衝很快，可是後面團隊支援沒有跟上來，根本就沒有準備好就已經衝太快了。」(F, 134-135)。

「我一方面會很衝，可是一方面又會自己矛盾、掙扎，嗯，就會變成說，因為我們做企劃的本來就會想的比較多，然後那個步驟短期、中期、長期，然後你可能想到說怎麼做…怎麼做…可是做生意有一點就是說，你不能等到你準備好，因為永遠沒有準備好那一天，所以你在做這些事情的時候你就會一方面衝的很快、一方面又裹足不前，然後很多績效就會相互衝突，效果就衝不出來，這是一個問題。」(F, 137-141)

「比如說我擅長溝通，但是有沒有可能我的溝通是太多灰色地帶，就造成我想要做一個讓大家都滿意的人，所以就造成我在一些政策上會舉棋不定，會有這樣的盲點。那比如說我很樂在工作，那是不是有時候我樂在工作跟我的工作衝勁是我一廂情願的，但是我的團隊裡的人並不是能跟得上我的腳步，有時候我是不是要放慢腳步，試著在他們的腳步想，那比如說我自己很執著我自己的教育理念，那我在跟家長分享的同時，是不是也有一些家長他不一定認同，那他會去選擇他適合的，或許我是不是應該稍微的順從一點家長的意見這樣，等等…諸如此類的。」(G, 123-129)

訪談中的 F 女士，本身是位女性創業者，同時也輔導過許多要創業女性。在與 F 女士訪談中，便提到許多例子，並提出一些女性創業者在人格特質上截然不同的類型。

「某些人就是比較積極主動而已，個性就是比較衝一點啊，就既然要做就做到最好，通常這種人個性都很強。」(F, 65-66)

「我覺得就是說，女性她雖然很有耐性，但她又很被動、不那麼積極，一直會等人來援助…最好有人來幫助我，可是又不知道別人該幫我什麼？」(F, 30-31)

「這是人格特質的一部分，就是不知道其實自己是很多疑的，她很怕失去她的股份啊、失去她的掌控權啊，她很怕東很怕西、很怕累積她們跟人家的合作…，女孩子的最大人格特質，也是最差勁的，就是心胸狹隘。」(F, 112-114)

「女生的合作是不容易建立在誠信上，尤其是因為她已經創業成功了，是她以為成功了，但不是真的成功了，那別人來找她合作的時候會喪失很多機會。」(F, 119-120)

然而，不論這些特質是帶來正面效果，或是反面的衝突，我們可以真正了解到，創業家精神或是創業家特質，是很重要的。積極的人願意嘗試、願意相信；消極的人只會等待、放不開心胸，因而錯失良機。所以，創業的從無到有，女性創業者自身，即是成敗的關鍵因素。

4.4.3 創業過程中所遇到的困難及需要的資源

在本研究的量化檢驗架構中，對於創業資源的衡量項目上包含：資金、社會人脈、團隊成員、核心知能、管理能力、心理動能等六項。而在深度訪談中，七位受訪者對於各項資源的需求不盡相同，對於所遭遇的困難也因為其事業型態的不同而有所差異。而每位受訪者在對面困境時，也會因其特質的差異也有不同的認知和解決之道。另外，除了本研究所提出的六項資源構面外，多位受訪者也提到了一些創業過程中共同的問題，像是行銷流通的不易、需要觀眾（消費者、志同道合者）的支持，或是已婚有家庭的女性創業者會覺得身兼雙重角色的難題。

「需要更多的觀眾，需要所有人的支持，買我的產品用我的產品，這是我認為最重要的一點，你買我的東西就是在支持我。所以我覺得銷售是最重要的，觀眾的支持是最重要的，他如果買布袋戲去送人或去收藏，因為勾起他們小時候的回憶，他們對這個東西很憧憬，對過去的記憶的東西，因為這個是文化記憶的一部分。」(A, 286-289)

「所以我最缺乏的資源是什麼？我覺得我在台灣做的，最缺乏的是同志。我一直處於一個很寂寞的狀態，我常常會在網路上或是在國外開會，碰到像這種，我才覺得像同儕。我們在討論相同的事情，講遠景這樣。可是我回到台灣，大家講，我沒錢阿、不可能阿、沒辦法阿，這制度就是這樣子阿，這樣一步一步退。」(C, 312-315)

「有啊，還是有，時間，一天二十四小時這樣時間不夠，然後牽掛太多。因為畢竟女性創業就是一個角色扮演，我會替小孩子想，我不會把心思都放在創業工作這一塊，可能有很大的原因。就是說我現在跟你講這一塊，可能等我走出這個門我必須把這些忘掉，我可能就要再去面對另外一塊，等到孩子下課，我就要去面對孩子。所以你的時間會被分散，也因為這樣你沒有辦法很專心，然後你的配合度就不好。」(F, 208-212)

「其實從事這個行業的，它可以說是比較專的，當他想要從事這個行業的時候，他自己就會去找到很多的資源，或者是本身就具備的資源在這個領域裡面，像有一些人他從事文化產業，像設計好了，或者建築業的設計，他們就會在這個領域裡面自己去做。因為這個圈子不大，所以他可以了解的資源是很容易就可以獲得了。那比較困難點的是行銷，因為在從事這個產業的人，他對行銷比較不了解該怎麼去處理，所以往往遇到你的東西都很好，但是你不知道怎麼去流通。」(F, 259-264)

「行銷方面，我覺得這一點是我們目前比較弱的，一直以來就不是我們的長項，我們長項可能就是說，在課程的設計上，然後師資的培訓上，空間的營造或者是服務的訓練，我覺得這個都沒有問題，可是在行銷上，它還是有它的重要性…。」(G, 221-223)

另外，文化產業為政府近年來大力推動的重點發展產業，更是許多政策性輔導的重要對象，有許多的研究經費、獎勵措施、創業補助等，按理說對於創業者而言，在政府資源的利用上在創業過程中會有作用、幫助的。但是，從訪談過程中，在提到有關政府補助、創業貸款方面時，多數受訪者皆認為其補助的條件、

限制太多，對於經營文化事業者並無實質幫助，或者是在政策上並無對症下藥，清楚傳達，導致實際能獲得補助的人並不多。

「這部份是由銀行來認定這樣子，所以它看你這個事業是營收不會太好，嗯…就是你的整體的那個表現不會太好、太亮眼，就是它也不會付款，也不會補助這樣子，所以青輔會其實在這方面對我們沒有任何的幫助。」(B, 72-75)、「與銀行在接觸的過程中，我們詢問非常多關於政府政策性的補助貸款所得到的一個訊息，就是在這塊銀行員是沒有業績的，所以他們並不積極想幫助我們。」(B, 78-80)「所以在政府募款的本意上面，我會覺得門檻太高，對台灣的中小企業來講幾乎沒有幫助，而且它沒有去跟事業體接觸，像文化這樣的事業體，是非常的不利的，因為它的營收跟一般事業的營收是完全不能夠比的。」(B, 95-97)

「我想資源應該大家都會需要政府的一些補助、獎勵，因為它不是立竿見影的那一種，那像譬如說我們科技業都會有獎勵，那文化創業產業，我們可能或許，我們自己沒有去很斟酌那一塊，去注意那一塊是不是有特別的獎勵，但至少我們都不知道，那他是不是可以讓我們更清楚一點。」(E, 155-158)

「什麼新公司才能申請，那事實上我覺得，反而不是這樣，因為你要開，其實我倒覺得，他應該是要獎勵你開了一段時間，你可以再去多申請一點，因為他的研發，他已經很知道，他很清楚他的方向。因為有一段時間，因為他的興趣，或是因為好奇，因為新鮮而去開公司，他是完全沒有章法的，完全沒有頭緒，那這樣子，而且他是不是適合，他都還不知道，那其實你應該去獎勵經過一段時間洗練的。」(E, 164-168)

縱然政府獎勵創業的措施或方案，可能有讓創業者感到限制之處，但是仍有女性創業者申請到補助。A 女士，在創業初期即有獲得青輔會 100 萬的青創貸款。F 女士則認為，女性創業的這股潮流，加上過去男性創業者所累積的資源，未來女性創業資源也會越來越豐富。

「就是因為政府也很重視這份工作，然後這是女性創業的全世界潮流，所以它的資源會越來越豐富，甚至是說跨領域的結合，或者是說跨國際的什麼 NPO 組織啊，它都會有很多相關資源。」(F, 3-5)

「女性創業也就越來越有利，她們有男生過去的經驗，就是說男生他們可能有以前長期累積起來的脈絡，可以去用，那女性在創業的時候她除了女性的資源可以找得到，她也可以尋求男性的資源，所以我覺得那個是相通的，在加上網路的發達，對創業來講那又是一個很不錯的工具。」(F, 8-21)

綜合上述，對於政府補助獎勵的部份，顯然創業者的認知可能是有些落差的，或者當審核機關在審核時，因為並不全然了解每一種文化事業型態的特性，所以在決定是否補助獎勵時，並無法非常客觀。所以，會使得多數創業者認為，政府補助對文化事業之創業者並無明顯助益，而這也是未來需要再調整、修正之處。

4.5 針對研究結果之討論

本節將針對欲探討之研究問題，透過前述量化檢驗，依「樣本背景特徵」、「文化事業型態」、「女性創業家特質」等三方面對於創業過程所需資源之差異，分別說明研究發現，並提出討論。

4.5.1 樣本背景特徵對創業資源需求之討論

首先就個人背景特徵而言，本研究中的樣本其目前的年齡以 41 歲以上者最多。而創業年齡則以 31~35 歲最多，其次是 26~30 歲，兩者佔有 59%。整體來看，在 30 歲以上才創業的女性仍屬多數，因為此時期可能已累積一定的工作經驗，對於「創業」也較有明確想法與概念，能夠將現實與理想兩者共同發揮。

在調查中，一半以上的女性都有與創業相關的學習經驗或工作經驗，由此我們也可了解到，文化事業的創業所需要的核心知識、技術是較高的，許多的服務、產品都需要創業者自身有相當理念、清楚明白知道要做什麼，為何而做等問題。而本研究中之女性其父母親沒有創業經驗者佔多數（53.3%），因此原生家庭給創業者的影響也較少，這是與過去的研究結果較不相同的，其原因可能來自於過去

研究在樣本對象與研究方法上，與本研究的不同，加上產業性質的不同，因此有所差異。而從訪談中，多數的受訪者也認為其原生家庭對其創業過程影響不大。

整理一總表，就個人背景特徵對照檢驗假設的結果來看，從創業過程資源需求構面，觀察有差異的資源項目來看，其中顯著差異較多的是「團隊成員」，在醞釀期、初創期、營運期皆有顯著差異，而其它各項創業資源的差異則較不顯著。

在「團隊成員」方面，又與「創業年齡」、「婚姻狀況」及「子女數目」等三個變數都有顯著差異，其中又以與「創業年齡」在三個不同創業階段皆有顯著差異，與「婚姻狀況」、「子女數目」僅有在創業營運期有顯著差異。

整理之總表，請參考下表 4-48，此表僅標示出有顯著差異的部分。

表 4-48 人口變項與創業過程資源需求構面變異數分析

創業過程 資源需求構面	創業 年齡	教育 程度	婚姻 狀況	子女 數目	創業 次數
	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值
醞釀期資金					
醞釀期社會人脈					
醞釀期團隊成員	2.522*				
醞釀期核心知能					
醞釀期管理能力					
醞釀期心理動能		3.291*			
初創期資金					
初創期社會人脈					
初創期團隊成員	2.559*				
初創期核心知能		4.285**			
初創期管理能力	2.541*				
初創期心理動能		5.497**			
營運期資金					
營運期社會人脈					
營運期團隊成員	2.676*		4.155*	3.612*	
營運期核心知能					
營運期管理能力	4.068*				4.442*
營運期心理動能					

註：*P<.05，**P<.01，***P<.001

由於本研究調查中，女性的創業年齡以 31~35 歲者居多。從統計結果中又以創業年齡在 35 歲以下的女性，在創業過程中對資源的需求，大於 41 歲以上的女性是較為明顯的。這其中的差異，除了先前提到的，一方面可能來自於年齡、創業次數的差別，造成所累積經驗值的不同外；另一方面，在本研究中，由於創業年齡在 35 歲以下之女性，其事業型態屬於工商行號者，多於 41 歲以上之女性；但在創業次數上，35 歲以下之女性多屬初次創業，所以可能會需要較多的資源協助，或是團隊成員的力量。在「婚姻狀況」方面，已婚且有子女的女性創業者，與未婚且無子女的創業者相較之下，在創業階段中，尤其是在營運期，對於團隊成員的需求勢必會較多，希望能有團隊成員的協助，讓自己能兼顧另一種角色。

另外，在樣本背景特徵與創業過程資源需求較有差異的另一項變數是「教育程度」。在教育程度上，以大學程度者居多，且多已婚有子女者，此特徵與過去相關研究是較為相似的。但，不同教育程度之女性創業者，對於資源需求有差異的項目主要是在「核心知能」及「心理動能」兩方面。其原因可能來自於，在「核心知能」方面，高中（職）程度的女性創業者其事業型態，多屬產品為主原創性較低；而大學程度以上者，則多屬以服務或產品為主而原創性較高的型態，相較之下大學程度的女性創業者，會需要較多的核心知識和技術。而在「心理動能」部份，除了來自於家人、朋友的支持，大學程度以上的女性，可能其所具備的技術或專業是多於高中(職)者，所以在創業醞釀期和初創期，本身所擁有的自信心也多於高中（職）、專科程度的女性。另外，大學程度以上之女性創業者多屬「樂在工作」型，而此一類型者其自信心程度是較高的，也相當能享受工作帶來的樂趣與挑戰，固對於「心理動能」的需求表現會較為強烈。

綜合上述可知，在女性創業者的人口變項上，像是目前的「年齡」、「婚姻」、「子女」、「創業次數」等變數，與創業過程中對各項資源的需求差異是較無明顯關係的。尤其是在「資金」、「社會人脈」、「核心知能」方面，大家的看法與需求程度是較為一致的，有需求的差異主要在於「團隊成員」。

對照訪談結果來看，受訪的女性其創業年齡也多集中在 31~35 歲，已婚居多，平均有 1 個小孩。就分析訪談的結果來看，對於創業過程需求資源的變數與受訪者的個人背景，並無太大關連，每個人都需要有足夠的資金、技術等。當然受訪者中，已婚或有小孩的女性，會有扮演雙重角色、時間管理等問題，而此現象與統計結果，在營運期需求「團隊成員」方面，也就有了某種程度的相呼應。

4.5.2 文化事業組織及型態對創業資源需求之討論

在此節的討論中，也彙整一總表 4-49，此表僅標示出有顯著差異的部分。相關討論及說明陳述如下。

表 4-49 文化事業組織及型態與創業過程資源需求構面變異數分析

創業過程 資源需求 構面	地點	成立 時間	組織 型態	創業 夥伴	資本主 要來源	資本次 要來源	資本額	初創員工 人數	目前員工 人數	文化事 業型態
	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值
醞釀期										
資金			3.705*		3.147*		4.024**			
社會人脈										
團隊成員				4.607**		5.114**		4.354**	2.655*	
核心知能										4.501**
管理能力								3.063*		
心理動能										
初創期										
資金		2.667*				5.350**		2.664*		
社會人脈										
團隊成員				3.937*		3.055*		3.067*		3.468*
核心知能										3.104*
管理能力				5.658**			2.820*		4.784***	3.798*
心理動能		2.603*		3.003*			2.323*			
營運期										
資金	2.827*		4.001**							4.074**
社會人脈										
團隊成員				3.955*					5.526***	4.699**
核心知能										
管理能力				3.105*					4.507**	
心理動能		3.504*								

註：*P<.05，**P<.01，***P<.001

從總表 4-49 可知，從創業過程資源需求構面，觀察較有顯著差異的資源項目來看，其中有顯著差異最多的是「團隊成員」，其次則是「資金」以及「管理能力」，在創業過程中不同階段皆有顯著差異，而其他各項資源在不同創業階段則較無顯著差異。以下則分別討論此三項資源與變數間之關係。

1.由下表 4-50 可知，在「團隊成員」此項資源，與變數中的「創業夥伴」與其所產生之差異關係是最明顯的，在不同的創業階段都有差異。其次則是「員工人數」，在不同階段都有差異。而我們可知道，創業夥伴、員工人數也都是與人、人數有關的變數，自然隨著不同創業階段在團隊成員方面會有需求上的差異。

表 4-50 文化事業組織及型態與創業過程—團隊成員構面之變異數分析

創業過程資源需求構面— 【團隊成員】	創業夥伴	資本次要來源	初創員工人數	目前員工人數	文化事業型態
	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值
醞釀期	4.607**	5.114**	4.354**	2.655*	
初創期	3.937*	3.055*	3.067*		3.055*
營運期	3.955*			5.526***	4.699**

註：*P<.05，**P<.01，***P<.001

從上表與事後比較的結果中，我們可知，創業夥伴中，以「與朋友創業」的女性對團隊成員的需求上，會大於與先生、家人創業者，以及獨自創業者。而變數中的「員工人數」，則以至少要有 2 位員工以上之事業型態，會對團隊成員此資源有較多的需求。而事業型態上，在本研究中是以「服務為主」的文化事業型態，對於團隊成員的需求，會大於以「產品為主」的文化事業型態。資本來源方面，則以向「家人或朋友借款者」，對團隊成員的需求會較有差異。經由上述整體而言，以服務為主的文化事業型態、與朋友共同創業的女性，而員工人數在 2~4 人者，對於「團隊成員」此資源的需求較多或有較大差異。

2.由下表 4-51 可知，在「資金」方面，在文化事業型態構面中的變數，資金與「組織型態」此變數之間的差異關係是較為顯著的，在醞釀期及營運期皆有差異，其他變數則是某一創業階段有差異。從事後比較結果中可知，在組織型態上，

以微型工作室而言，對於在醞釀期時資金的需求，較高與較低者各佔一半；而工商行號及有限公司則都是偏向較高的需求。但到了營運期的階段時，微型工作室對於資金則多偏向有較高的需求，其他組織型態者亦然。

而在本研究所分類的「文化事業型態」中，則在營運期對資金需求會有差異，其中又以「產品為主原創性較高」的型態對資金需求會較高。因為進入營運期時，此種型態之事業可能需要研發製作更多新產品，做更多的嘗試創新等改變，所以在這階段可能仍會需要有資金不斷地投入，所以到了營運期時對於資金的需求相比下是較高的。

表 4-51 文化事業組織及型態與創業過程—資金之變異數分析

創業過程資源需求構面— 【資金】	地點	成立時間	組織型態	資本主要來源	資本次要來源	資本額	初創員工人數	文化事業型態
	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值
醞釀期			3.705*	3.147*		4.024**		
初創期		2.667*			5.350**		2.664*	
營運期	2.827*		4.001**					4.074**

註：*P<.05，**P<.01，***P<.001

3.由下表 4-52 可知，在「管理能力」此資源項目上，在文化事業型態構面中的變數，與「創業夥伴」、「員工人數」此兩變數之間的差異關係是較為明顯的，因為「創業夥伴」、「員工人數」也是與「人」有關的變數，所以在與需求管理能力構面上的差異比較，也就較為明顯。在創業夥伴上，以與朋友創業者；而在員工人數則至少以 2 位員工以上的事業型態，對於「管理能力」的需求有較大的差異和需求。

表 4-52 文化事業組織及型態與創業過程—管理能力之變異數分析

創業過程資源需求構面— 【管理能力】	創業夥伴	資本額	初創員工人數	目前員工人數	文化事業型態
	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值
醞釀期			3.063*		
初創期	5.658**	2.820*		4.784***	3.798*
營運期	3.105*			4.507**	

註：*P<.05，**P<.01，***P<.001

最後，再針對文化事業型態的討論，在本研究中，經由文獻推導出四種不同的文化事業型態，分別為「服務為主原創性較高」、「服務為主原創性較低」、「產品為主原創性較高」、「產品為主原創性較低」等四種做為分類比較之依據。

1.文化事業型態：從四種事業型態對照資源需求來看，從先前的數據分析結果中，以「服務為主原創性較高」和「產品為主原創性較低」的兩種事業型態，對於資源需求的差異較為明顯，分別表現在核心知能、管理能力及團隊成員，而又以「核心知能」的需求在醞釀期及初創期的差異較為明顯。以「服務為主原創性較高」的創業，也可說是知識型的創業，依賴的是創業者或團隊的理念、創意、服務等，所提供的並不一定都是有形的產品。也因為這樣的特性，與以「產品為主原創性較低」的型態來說，會需要較多的核心知識、技術等，以致於到管理、成員方面。

2.創業資源：從總表 4-49，創業資源需求構面，來看文化事業型態變數，對於「資金」、「社會人脈」、「心理動能」方面沒有差異，也就是說無論何種事業型態對於此三項資源的需求其看法或認知是較為一致的，而人脈對事業發展的重要性也隱藏於其中。

整體而言，以服務為主、原創性較高及較低的事業，對於創業資源的需求皆會高於以產品為主、原創性較低的事業型態。在文化事業型態此構面之下的變數，影響創業過程對資源需求較有關係的變數，包含：本研究中所分類之文化事業型態、創業夥伴、資本來源、員工人數、資本額等，而其中又以不同的「文化事業型態」、「創業夥伴」、「員工人數」的差異關係較為顯著。

4.5.3 女性創業家類型和其事業型態對創業資源需求之討論

本研究之女性創業家經過集群分析之後，分成「態度積極型」、「能力卓越型」、「樂在工作型」三種。

1.態度積極型：此類型的女性創業者是屬於較為行動導向者，做事有衝勁，能

果決的處理事情，會善用回饋機制，掌握任務進度等。從其特質中發現，偏向此一類型的女性，在個性會是屬於樂觀開朗、實事求是的人。

2.能力卓越型：此類型的女性創業者有良好的溝通技巧、調和衝突矛盾的能力，整合資源、分析問題的能力。從其特質中發現，偏向此一類型的女性，在個性會是屬於冷靜、理性、判斷力強的人，但也可能是聰明帶點叛逆因子者。

3.樂在工作型：此類型的女性對自我的要求較高，能非常樂在工作，而且能有耐心不急躁，但也具有親和力，讓人樂於接近。從其特質中發現，偏向此一類型的女性，在個性會是屬於自我負責，有長期抗戰精神的人。

在對於創業資源需求方面，這三種不同類型之女性創業者，經過假設檢驗的分析後，發現這三種類型的女性，在創業醞釀期、營運期對於資源需求上會有差異，在初創期則無差異，對於資源的需求是較為一致的。

從表 4-39 (p.84) 可知，在醞釀期的資源，以「核心知能」及「管理能力」的需求上會有差異，又以「樂在工作型」的女性之差異較為明顯，差異於另外兩種類型之女性。其原因可能來自於樂在工作型的女性，其經營的文化事業型態多屬「以服務為主原創性較高」者，其中又以出版產業為多，因出版產業的專業性，以及對於各個出版環節中的事務都要有相當經驗值的累積。固，這類型事業，在創業醞釀期時，會需要較多的專業知識、技術，甚至是協調人事物等方面的能力。另外，也由於樂在工作型的女性，其年齡層較多在 31~35 歲之間，屬於初次創業者多的階段，固對於管理能力資源方面的需求也會較為顯著。

另從表 4-43 (p.86) 可知，在營運期的資源需求方面，以「社會人脈」及「團隊成員」的需求上會有差異，又以「態度積極型」和「樂在工作型」兩種類型之女性其需求較為明顯，差異於「能力卓越型」的女性。「態度積極型」和「樂在工作型」的女性其文化事業型態各是以「服務」及「產品」為主，原創性較高的事業，所以有可能需要較多的研發製作、產品設計、行銷廣告、理念傳達等，需要

有較多的社會人脈資源，無論是在廠商、客戶、消費者之間，需要長時間的經營，相對的，在其創業過程中，也就需要有較多的團隊成員，可能來自員工、合作夥伴、合作廠商、消費者等。

另外我們還可發現，觀察「社會人脈」此一資源，在「人口變數」之中並未有變數與其產生關係，在「女性創業家特質」此構面，才與「社會人脈」資源有達顯著差異，因此，個人的「創業家特質」與其對於「社會人脈」資源需求之間，可能存在著某種關聯。而「態度積極型」和「樂在工作型」的女性，其特質是較為熱情、有親和力的，容易與人親近，結交朋友，也較容易獲得所需的人際關係，因此，在人脈方面的需求差異會較為顯著。

綜合上述，整體而言，以「樂在工作型」的女性，在創業不同階段中，對於資源需求的差異，是較多且明顯的，其次是「態度積極型」的女性。而「能力卓越型」的女性，其文化事業型態多屬「以服務為主原創性較低」的型態，因以提供服務為主，需要與上下游之間的公司或顧客，要有良好的溝通、解決問題、處理各項事務的能力，也正好符合此一集群之特質。

而不同女性創業家特質此變數，對於創業過程中資源需求的影響，在醞釀期、營運期會有差異，初創期則無，表示在初創期時大家對於資源的需求或看法是較為一致的。而對於創業過程中之各項資源變數，在「資金」及「心理動能」方面是的需求無差異的，認為無論在創業哪個階段都是需要的資源。所以，我們發現，在醞釀期對於「核心知能」及「管理能力」的需求上會有差異，而這兩項資源在概念上是相似的，都是屬於創業者個人所需要具備的知識技術、管理智慧，也就是說在醞釀階段，需要創業者個人較多的付出，不論是自身所學、經驗、創業精神等。而營運期對於「社會人脈」及「團隊成員」的需求上會有差異，這兩項資源在概念上都是與「人」有關，也就是說到了營運期的階段，對於人際關係、外部機會或團隊資源的需求會增加，希望藉以協助事業的發展。

4.5.4 小結

從以上兩節的訪談結果以及從量化檢驗的分析，在兩種面向的討論下，我們可以發現：

女性的創業家特質在創業過程中確實會有影響，無論是從量化檢驗或是訪談中，都可驗證此點。女性的特質或風格會是其創業過程中之助力，但也有可能是阻力。因文化事業所具有的背景及特性下，在其中的創業者皆有高度的熱情與對文化的熱愛，賺取營利並非唯一目的，所以，若無法全心投入者，則無法持久得到成果。而此時創業者的特質、精神就成為非常關鍵的條件，甚至原先的天賦、後天學習等，也都會是創業成敗的因素。

在對資源需求差異的部份，其主要變數來自於「文化事業型態」以及「女性創業家特質」兩者，無論是從量化檢驗或是訪談中，都可呼應此點。我們從文化事業型態以及女性創業家特質這兩項變數，對於創業過程資源需求的差異檢定中，其共同有差異的資源項目是在「團隊成員」及「管理能力」上，而這兩項資源與「人」，皆存在著某種關係，員工人數越多的事業，在人事管理上可能就越需要付出更多的心力。在訪談中，就有受訪者認為自身對財務的管理運作是較不擅長的，對於「人」的管理則是較為敏感，較不成問題的。但是也有受訪者認為，因為自身個性的關係，在對於「人」的管理上，有時是矛盾，沒有原則的。而會有這樣的原因，也是關係著不同文化事業型態及不同創業家特質類型所影響，而其中又與創業者個人因素的關係較為重要。

第五章 結論與建議

本章承續文獻探討、研究假設、研究設計，以及資料分析與討論，提出研究結論、未來後續研究之建議，以期對日後相關主題研究發展能有所助益。本章共分爲三節，第一節爲根據上一章之分析，歸納整理本研究之結論及發現；第二節則說明本研究之貢獻；第三節則提出對未來後續研究建議，以及女性在創業實務上之建議。

5.1 研究結論

本研究主要探討問題爲文化事業中的女性創業者，對於創業過程中資源需求的差異關係；並欲了解文化事業有哪些型態，提出概念性的分類；女性的創業家特質爲何，加以分群，而這些變數對於創業過程中資源需求是否也會有影響。爲處理上述問題，本研究依據過去相關文獻、研究，將文化事業分成四種型態，進而針對研究問題，發展研究架構及假設，並設計研究工具。一方面爲獲得實證資料以檢驗本研究所提出之研究假設，另一方面爲能了解更多事實層面之現象，研究方法上採取深度訪談及問卷調查兩種方式，而後依據兩種不同資料進行分析。

本研究中的女性創業者，目前年齡以 41 歲以上居多，創業年齡多在 31~35 歲之間，以大學的教育程度爲主，且已婚者居多。雖多爲初次創業，但多數都有與創業相關的學習或工作經驗。在文化事業型態方面，則以「服務爲主原創性較高」的型態爲主。以下則就研究問題及架構，提出相關研究結果及發現。

5.1.1 女性創業家型態與創業資源需求的關係

本研究將女性創業家分成「態度積極型」、「能力卓越型」、「樂在工作型」三種。對於創業資源需求方面，在創業醞釀期、營運期對於資源需求上會有差異，在初創期則無差異，對於資源的需求是較爲一致的，主要在於其特質及事業型態

的不同，因此產生對於資源需求之差異。整體而言，是以「樂在工作型」的女性，在創業不同階段中，對於資源需求的差異，是較明顯的，而此類型的女性在本研究中的人數也是較多的。

由於「樂在工作型」的女性，其經營的文化事業型態多屬「以服務為主原創性較高」者，這類型事業，在創業醞釀期時，相較之下可能就會需要較多的核心理念、知識技術等，甚至是協調人事物等方面的能力。另外，也由於樂在工作型的女性，其年齡層較多在 31~35 歲之間，屬於初次創業者多的階段，固對於管理能力方面的需求也會較為顯著。而雖然此類型的女性因其特質關係，對於工作是能夠樂在其中、享受它的，但是從統計結果中卻也隱含著可能這一類型的女性，其個人能力與條件上是較為不足的，像是一些溝通能力、協調能力、果決力等，與另外兩種類型的女性比起來可能就較為薄弱，所以樂在工作型的女性對於資源需求上的表現也就較為強烈。

「態度積極型」的女性是屬於行動導向者、會善用機制，使各個環節的進度都掌握其中，對於資源需求的程度是屬於中度的。其文化事業型態是以「產品為主原創性較高」者居多，所以在醞釀期的時候有可能多投入在研發製作、產品設計、理念傳達等，需要有較多的社會人脈資源，無論是在廠商、客戶、消費者之間，需要長時間的經營，因此在其創業過程中，也就需要有較多的團隊成員，可能來自員工、合作夥伴、合作廠商、消費者等。

「能力卓越型」的女性在研究中對於創業資源需求的差異關係是較不明顯的。其文化事業型態多屬「以服務為主原創性較低」的型態，因以提供服務為主，需要與上下游之間的公司或顧客，要有良好的溝通、解決問題、處理各項事務的能力，也正好符合此一集群之特質。但這類型的女性也可能是聰明卻帶點叛逆因子、堅持自我理念型的人，因此也較容易與人發生衝突，或是有理念不合的情況產生，在廠商、員工甚至是客戶之間。所以，其實在協調人事物或是管理上，她

們反而會需要去解決這方面的問題，但她們或許並不認為這是問題，所以在整個統計結果中也就並未被數據所顯現出來。

整體而言，本研究中的女性其創業者特質與過去談論的女性創業家特質並無太大差異，只是在文化事業中創業的女性在屬於「樂在工作型」的女性最多，多能夠享受事業為其所帶來的快樂和成就感，即使她們所需要的資源和協助可能是較多的，但仍能樂在其中、努力不懈。而這也正符合從深度訪談結果中所討論的文化事業的特性，若不是對文化事業相當熱愛者，是無法持續長期在文化事業中生存的。

5.1.2 文化事業型態的提出

本研究中根據有關文化事業概念、文化產業分類等過去研究，將文化事業依據其所提供的「內容」和「原創性」兩個概念，將文化事業型態分成四種，分別為「以服務為主原創性較高」、「以服務為主原創性較低」、「以產品為主原創性較高」、「以產品為主原創性較低」等。另經由檢驗假設的結果中得知，不同的文化事業型態，對於創業過程中的資源需求，的確會有影響、差異。以「服務為主原創性較高」和「產品為主原創性較低」兩種事業型態的比較，對於資源需求的差異較為明顯，尤其是在資源中的核心知能、管理能力及團隊成員，而又以「核心知能」的需求，在醞釀期及初創期的差異最為明顯。

以「服務為主原創性較高」的型態，可以說是知識型的事業，依賴的是創業者或團隊的經營理念、創新服務等，所提供的可能是有形的商品或無形的價值，甚至兩者兼具。也因為這樣的特性，與以「產品為主原創性較低」的事業型態相較下，會需要較多的核心知識、技術等，另也反映在需求管理能力、團隊成員方面。

5.1.3 文化事業型態變項與創業資源需求的關係

在文化事業型態此構面下的變數，除了本研究所提出的四種不同文化事業型態之外，尚有一些屬於組織特性的因素也做了分析比較，像是地點、成立時間、組織型態、創業夥伴、資本來源、資本額、員工人數、事業型態等。其中以「創業夥伴」此一變數對於創業資源需求的差異較為明顯，其次是「員工人數」，而其他變數在與創業資源的差異比較中，則較沒有影響。而在創業資源項目中，又以「團隊成員」以及「管理能力」兩種資源，與文化事業型態的變數較為有關聯。

從以上兩個變數－「創業夥伴」和「員工人數」，以及兩項資源項目－「團隊成員」、「管理能力」，可以發現「創業夥伴」、「員工人數」、「團隊成員」都是與「人」有關的變數，自然會關係到「管理」面的課題，也反映出在文化事業型態此構面下有關「人」的變數，與創業資源需求最有關係或連結的。

5.1.4 創業過程三階段與創業資源需求的關係

本研究將創業過程分為三個階段來探討，分別為「醞釀期」、「初創期」、「營運期」，三個時期各有其任務需求，要解決的問題。在統計分析中，本研究的女性創業者其事業的「醞釀期」以1年以上者最多，其次是3~6個月；「初創期」以6個月~1年者最多，其次是3~6個月；「營運期」則多屬6年以上者最多。而創業者在醞釀期、初創期及營運期時間的長短，對於資源的需求，整體而言並無顯著的差異，僅在初創期因時間長短的不同會對「核心知能」此項資源的需求有差異，其可能的原因來自於事業型態的不同而有所差異。

三個不同創業階段對於資源需求從統計結果中雖無明顯差異，可瞭解到其實各項資源對於創業各階段都很重要。但從深度訪談中可發現，「資金」是大家所需要的，無論是在哪一個時期，尤其對於較以服務為主的文化事業，以及營運時間還較短的店家而言，因此在行銷、業務拓展上也就相對需要。而若仔細切分來看，在醞釀期時對於「資金」、「人脈」或者是「團隊」等資源是較為需要的；在初創

期則進入生產、服務階段，因此知識性、技術性的資源便極為重要；進入較為穩定營運時，對於「管理」方面就需要投入多一點的心力，像是以服務為主的事業型態，員工可能會較多，女老闆們就要發揮其自有的管理及領導方式。

5.1.5 人口變項與創業資源需求的關係

在創業者的個人背景變數中，以「創業年齡」的不同，對於創業過程資源需求的差異最多，其次是「教育程度」，其他變數的差異則較少或無差異。創業年齡以 31~35 歲的女性其差異是較為明顯的；而對於創業資源項目的需求，主要差異是在「團隊成員」以及「管理能力」兩方面。由此可知人口背景變項與創業資源需求的關係是較弱的。

5.1.6 小結

綜合上述可發現，人口變項與文化事業型態變項，與創業資源需求的分析比較中，較有明顯差異的資源項目是一樣的，都是「團隊成員」以及「管理能力」。而在不同的女性創業家類型中則是對於「核心知能」及「管理能力」上有所差異。由此可知，在本研究的六項創業資源中，可說「團隊成員」以及「管理能力」方面，會是文化事業中的女性創業者，在創業過程中最需要的資源。而對於團隊成員及管理能力的需求或差異，則是因為個人背景、特質、事業型態及創業階段性不同的關係而相互影響。

而就本研究中所探討的三個變項，「人口背景」、「創業家特質」、「文化事業型態」等，與創業過程資源需求的差異，最有關係的是「文化事業型態」此變項，其次是「創業家特質」，最後才是「人口背景」。不同的文化事業型態，還會因為在不同的創業階段，對於創業資源各有不同的需求。而本研究所探討的人口變項中是差異較為不明顯的，可能因為樣本數有限，或是探討的變數關係並未是核心點，這也是後續研究者可再著墨之處。

5.2 研究貢獻

國內目前女性創業的研究多偏重在創業家本身（特質、動機、歷程）、內部環境（經營績效）等，與商業因素、外部背景因素方面的實證研究仍是較缺乏的。與國外在女性創業研究上的成果仍有一段距離（參考自蔡依倫、謝如梅，2008）。過去研究中提到具有強烈領導動機的女性會主動爭取機會，而不具有強烈領導動機的女性則必須等待環境與人的激發，可發現這樣的現象與本研究指出的女性創業家特質或類型有某種程度上的關連，也就是說女性本身的特質、個人條件（工作經驗、專業知識）、創業精神等對於女性創業發展或自覺性有相當的影響，然而創業精神卻是許多女性都普遍缺乏的。

而本研究希望能加強女性創業研究的豐富性，選擇在「文化事業」蓬勃發展之際，有意願創業的人愈來愈多，尤其是女性創業者，加上創業資源有限的條件下，將文化事業、女性創業、創業資源三者之間的關係，做一探討，無論是在議題方面或過程中，都是有意義且有趣的。其次，本研究的結果，在女性創業的相關研究中，在與環境面、資源面等議題中提供了實證研究之資料及現象，以及驗證了相關變數的關係。在不同的「人口變項」、「文化事業型態」、「創業家特質」之下，對於創業過程中「資源需求」的確會有差異關係。而在相關變數中，「文化事業型態」對於創業過程資源需求的影響是最有關聯的。另外，不論是從量化檢驗或深度訪談中，也確定了女性創業者的特質會在創業過程中的確會有影響，其個人特質是創業成敗相當重要的因素。

5.3 建議

5.3.1 給後續研究者建議

1.在樣本數上：由於本研究問卷僅累積一百多份，重點在於呈現本研究中樣本所反映的實際現象與經驗。未來研究者若能透過更好的抽樣方式，取得更多的研

究樣本，那麼對於此相關議題之研究，勢必會有更客觀、完整、有意義之研究。

2.在研究主題上：本研究之結果，主要在於提出變數、確認變數關係，發現對創業資源需求有影響的因素是哪些。未來研究者可更進一步探討，女性在創業過程中對於資源是如何運用、如何獲得，進而到如何管理、建立模式等議題。另外也可選擇不同產業別的女性創業者做研究。

3.在變數選擇上：本研究所檢驗的三個主要變項為「人口變項」、「文化事業型態」、「創業家特質」，結果證實確有影響及差異。但是否仍有其他變項對於創業過程的資源需求會有影響，或是在人口變項上，有其他可探討的變數，而會有較明顯的差異結果，是不同於本研究的，皆是值得再深入探討之議題。

5.3.2 給女性創業者實務建議

在女性創業實務建議方面，分成兩種不同的狀況來建議，陳述如下：

對於有心及有意願創業的女性而言，可能尚未確定要在何種產業之下創業，或是剛在起步階段，這些女性首要了解自己的心理狀態，是否已做好準備、是否能為自己的行為負責，先想清楚要做什麼、為何而做，如果開始創業，便要堅持下決心，要解決問題，而不是退縮或盲目跟從。首要了解自己的創業條件及特質，可參考本份研究所提出的幾種女性創業者類型，在創業過程中可能對資源的需求為何等問題。在創業前也要與家人做好溝通及協調，調整自己的心態及腳步，做好身兼雙重角色的準備，要在既有的社會刻板印象中去突破自我的成長。

對於有企圖心或已經在文化事業中創業的女性，這些人可能多數有相當豐富的工作經驗，無論是否與文化事業直接相關，但是她們多有強烈的信念和決心，也就是其創業精神是足夠的，較能夠清楚知道自己要做的事業為何，目的為何，心理建設也是較充分的。所以要加強的是對整個產業環境、特性、型態等問題的了解、探查，都是屬於正式開業前要做的功課，加上檢視自身已擁有的資源為何，不論是有形或無形的，以清楚需要加強和補足的部份。不同事業型態有不同的產

業、專業的知識也是需要學習理解的。

另外，在財務面、管理面、行銷面有較弱的地方，除了請益親朋好友之外，政府資源也要善加利用，或是諮詢專業顧問，女性創業者若能在財務面有好的管理，對事業發展必定有正向影響。政府所提供的各項補助措施、獎勵辦法雖然在宣導說明上，仍有改進的空間，但是創業者們也不應就忽視了此部份之福利，應多方爭取。當然，多觀察潮流趨勢、想方法解決問題、挖掘過去累積資源、善用網路無國界的特性，都是創業發展中不可或缺的途徑。

參考文獻

【中文書籍】

- 危芷芬、陳瑞雲合譯（1996）。女性心理學，台北：五南出版社。
- 林震岩（2006）。多變量分析－SPSS 的操作與應用。台北：智勝出版社。
- 吳思華（1998）。策略九說－策略思考的本質。二版。台北：臉譜出版社。
- 胡愈寧等（1997）。向成功女性靠攏：企業女性資源開發與應用。財團法人中華民國職業訓練研究發展中心，p153-162。
- 徐達光（2003）。消費者心理學：消費者行為的科學研究。台北：台灣東華出版。
- 陳輝吉（1993）。創業家－迎接全方位創業挑戰。台北：麥田出版。
- 黃劍虹譯（1982）。Principles of Small Business Management /Macfarane, W.N.。中小企業經營管理原則。台北：徐氏基金會出版。
- 曾柔鶯（1998）。現代管理學。台北：新陸書局。
- 張曼琳（2000）。透析跨世紀成功領導學：對號入座，認清自己的潛能。台北市：九儀出版社。
- 鄭至慧等合譯（1995）。女性新心理學。台北：婦女新知基金會出版部
- 廖志德（2000）。柔性領導，能力雜誌，531 期。
- 劉常勇（1997）。科技產業投資經營與競爭策略。台北：華泰出版。
- 蕭富峰，李田樹譯（2005）。Innovation and Entrepreneurship/Peter Drucker。創新與創業精神。四版。台北：臉譜出版。
- 羅爭玉（2007）。文化事業的改革與發展。北京：人民出版社。

【中文期刊】

- 王碧霞（1990）。談女性領導者的類型。能力雜誌，531 期，頁 28-30。
- 李萍（2006）。文化事業管理要營造社會信任。鄭州大學學報哲學社會科學版，第 39 卷，第 3 期，p23-26。
- 李美枝、鍾秋玉(1996)。性別與性別角色析論。本土心理學研究，6 期，頁 260-299。
- 李美枝（1997），「由傑出女性科技人員的發展歷程省思:事業與家庭兩全的問題」，中華心理衛生學刊，10 卷 4 期，p5-18。
- 杜獻宇、楊英法（2006）。文化產業與文化事業的區別與聯繫關係。全國貿易經濟與核心期刊。第 48 期，p236。
- 宋廣英（2000）。中小企業處。
- 林芳玫（2003）。從「頭家娘」到「頭家」－青輔會幫助妳美夢成真。歡喜創業－成功女老闆，換妳做做看。台北：商周編輯顧問出版，p5-8。
- 程伶輝（2003）。兩性在文化事業中的角色。新世紀兩岸兩性平權研討會。
- 蔡淑梨（2006）。掌握機會善用資源：女性創業停看聽。創業創新育成，26，p14-17。

- 蔡依倫、謝如梅（2008）。女性創業推動之模式建構與案例分析：社會行銷觀點。創業管理研究，3卷1期，p61-92
- 萬榮水、陳姿香（2005）。創意人創業過程所需的管理知識：觀點陳述和需求的呈現。嘉義：第一屆文化事業・創業及管理研討會論文集。
- 賴杉桂（2006）。創意世代・玩創意・拼創業一年輕女性創業意向調查。創業創新育成。第27期，p3。
- 滕人傑（2003）。文化創意產業。台灣經濟研究院研究報告。

【中文碩博士論文】

- 王怡婷（2005）。女性創業家之創業動機與特質對經營績效影響之研究—以微型企業為例。嶺東科技大學國際企業研究所碩士論文。
- 杜曉苑（2005）。從文化創意產業的特性初探圖文書之產製。國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 李儒宜（1998）。創業家之個人特徵、創業動機與人格特質對於創業行為影響之探討。東華大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 李玲梅（2004）。女性創業家特質與風格之研究。嶺東技術學院國際企業研究所碩士論文。
- 吳雪惠（2005）。婦女創業的相關因素探討。元智大學資訊社會學研究所碩士論文。
- 吳牧學（2005）。台灣文化產業特性與產業關聯之研究。國立成功大學都市計劃學系碩博士班碩士論文。
- 林芬英（2003）。女性領導者領導特質與領導風格之研究。國立中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 胡浩軒（2004）。從資源基礎理論探討苗栗縣休閒農業之競爭優勢。育達商業技術學院企業管理所碩士論文。
- 周秀梅（2000）。女性領導人個人特質、領導風格與經營績效關係之研究。國立台北大學會計研究所在職專班。
- 陳啓鳳（2003）。台灣女性 CEO 管理風格之研究。國立台灣大學商學研究碩士論文。
- 陳姿香（2008）。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管理所碩士論文。
- 高立文（2002）。半邊天--女性領導人成功經驗之探索。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 高雲煥（2005）。電子雜誌及電子書的異業合作模式之研究。南華大學出版與文化事業管理碩士論文。
- 許凱玲（2005）。台灣微型創業者的機會與資源及新價值創造動態過程研究。國立政治大學科技管理研究所碩士論文。

- 郭彩霞 (2004)。女性領導者的人格特質與領導風格之個案研究 — 以某公營事業為例。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 張曉楨 (2002)。女性創業家人格特質、領導才能與經營績效關係之研究。育達商業技術學院企業管理所碩士論文。
- 趙亦珍 (2001)。女性創業家性別角色與創業行為之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 楊敏玲 (1992)。青年女性創業家創業動機、創業類型之研究。國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 楊淑美 (2000)。女性創業的困難與因應之道。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 鄭美玲 (2000)。女性創業家創業經驗與生命歷程之研究。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 鄭智偉 (2003)。文化產業品牌管理模式應用研究初探—以台灣表演藝術產業為例。國立政治大學廣告學系研究所碩士論文。
- 劉以慧 (2005)。女性創業歷程及成人教育輔佐機制研究—青輔會飛雁專案的個案研究。國立臺灣師範大學社會教育學系碩士論文。
- 蔡璧如 (1999)。十七位女老闆的故事—對父權、商場文化及「企業家精神」的性別反思，國立政治大學中山人文社會科學研究所。
- 蔡娟娟 (1999)。女性創業家事業與家庭互動關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 蔡如萍 (2004)。人際網絡對女性創業家新創事業資源影響之研究。輔仁大學科技管理學程碩士在職專班碩士論文。
- 謝兆民 (2005)。用資源觀點探討創業必要資源之研究，國立台灣科技大學企業管理系碩士在職專班。
- 歐建益 (2000)。創業家特質、動機與創業問題之研究。國立臺灣大學會計學研究所碩士論文。
- 譚貽維 (2004)。新事業類型、創業家特質及育成中心所提供之資源與新事業績效之相關研究—龍園育成中心為例。中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 龔美芳 (2005)。喜愛冒險活動的人比較容易成為創業家嗎?-冒險性活動的參與程度和創業家特質關係之探討。中華大學經營管理研究所碩士論文。

【政府出版品】

- 文建會 (2004)。2004 文化白皮書。
- 張庭庭 (2002)。台灣婦女創業動機與需求。行政院青年輔導委員會委託中華民國居家及小型企業協會執行，實務研究報告之九。
- 經濟部 (2006)。2005 中小企業白皮書。

經濟部 (2007)。2006 中小企業白皮書。

【西文文獻】

- Barney, J.B.,(1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*,17(1), 99-120.
- Brush, C.G., Greene, P.G., Hart, M.M., & Edelman, L.F.(1997). Resource Configurations over the Life Cycle of venture. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp317.
- Buttner, E. H., (2001), Examining Female Entrepreneurs' Management Style: An Application of a Relational Frame , *Journal of Business Ethics* 29: 253–269.
- Chaganti, R.(1986). Management in Women-owned entrepreneurs in profile. *Journal of Small Business Management*. Vol.24(October),18-29.
- Cook, J., & T. Wall.(1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Grant, R.(1991), The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3):114-135
- Gartner, W.,(1985), "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation", *Academy of Management Review*, v.10,n.4, pp.696-706, Oct.
- Hisrich, R. D.,and Brush, C.G., (1984), "The women entrepreneur : Management skills and Business problems", *Journal of Small Business Management*, Vol. 22(1),p30-37
- Hisrich, R. D.,and Brush, C.G., (1986), *The women entrepreneur: Starting,financing, and managing a successful new business*, MA: Lexington.
- Holt,D.H.(1992),*Entrepreneurship : New Venture Creation* , New Jersey : Prentice-Hall.
- Matthias, Rebecca(1999). *Mother's Work*, p7.
- Manning, K., Birley, S. & Norburn, D.,(1989) "Developing a New Ventures Strategy," *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 14(1), pp. 67-76.
- Miri, L. 、 Candida, B. & Robert, H.,(1997), "Israell women entrepreneur: An examination of factors affecting performance", *Journal of Business Venturing* Vol. 12, p315-339.
- Michal, H.M. 、 Nola, N.M. 、 Craig, E.W & Susan, M.C.(2006), "The dilemma of groweh:Understanding venture size choices of women entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*. Vol.44(2),p221-244.
- Moore,D.P.,"An Examination of Present Research on The Female Entrepreneur-suggested Rearch Strategies for the 1990's, *Journal of Business Ethics*,p.276-281,1990 ◦

- Mosakowski, E.(1998), Entrepreneurial resources, organizational choices, and competitive outcomes. *Organization Science* 9(6): 625–643.
- Peter, D.,(1985), *Innovation and Entrepreneurship*, New York, Harper and Row.
- Rosener, J.B., (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*.
November-December: p119-125.
- Runka, J. C. and Young, J.E.(1987)“A Venture Capital model Of The Development Process For New Venture”, *Journal of Business Venturing*,Vol.2,p.167-184.
- Sargent, A. G. & Stupak, R. J.,(1989).”Managing in the 90s:The Androgynous Manager.”*Training & Development Journal*.43(12).p29-35
- Scott, C. (1986). Why more women are becoming entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*. Vol.24(4),p37-44.
- Sexton, D.& N. Bowman-Upton,(1990), Female and Male entrepreneurs : psychological characteristics and their role in gender-related discrimination. *Journal of Business Venturing*, Vol.5 p.29-36.
- Stevenson L. A.(1990),Some Methodolglcal Problems Associated with Researching Women Entrepreneurs,*Journal of Business Ethics*,9,pp.439-446 ◦
- Taylor, Charlotte.,(1980). *Women and the Business Game*, 43.
- Tatiana, S. M. ∙ Nancy, M. C. ∙ Lvan, M. M., & Bojidar, S. G.,(2007), “The diffential effect of men and women entrepreneurs’ human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria”, *Entrepreneurship Theory Practice* Vol. 31(3).
- Timmons, J.A. (1999), *New Venture Creation*, 5th ed., Singapore: McGraw-Hill, 37-40.
- Timmons, J.A. (2007), *New Venture Creation*, 7th ed., Boston: McGraw-Hill.
- Verdin, P. J. & Williamson, P. J. (1992), *Core Competence, Competitive Advantage and Industry Structure*. Mimeo, INSEAD.

【附錄 1－施測問卷】

編號：

親愛的女性創業者：

您好，首先感謝您撥冗填答這份問卷。

此份問卷為南華大學出版與文化事業管理研究所之論文研究，主要是在探討有關「文化事業女性創業過程所需資源之研究」的一份學術性論文。問卷主要分為四個部分：基本資料、事業型態、創業家特質、創業資源等，請您依照個人實際經驗及感覺作答即可。本問卷結果僅供此研究做學術研究，所有填答之資料絕對不會外流或做其他用途，請放心填答。

您的意見對本研究是非常寶貴的，希望有您的參與，對於其他有心的女性創業者能有更多的幫助與建議。

順祝

身心愉快 事業成功

*希望能有機會將對您的感謝化為愛心

每回收一份問卷將由研究者捐贈微薄的一些心意給公益團體

日後並會附上證明給您

南華大學出版與文化事業管理研究所

指導教授：萬榮水

研究生：邱雅婧

電話：05-2721001*2521

E-mail：yajing.2@gmail.com

民國九十七年七月

* 名詞解釋

以下名詞解釋為針對本份問卷中會出現之名詞項目解釋，填答者請參考填答。

創業階段

- 1. 醞釀期：**此階段包含創業家發現創業機會，事業構想或概念成形，並做好初步規劃，開始獲取創業資源、軟硬體設備，甚至是組織成員。
- 2. 初創期：**屬於創業初期，事業營運剛起步，需做好市場定位及產品規劃，並逐步做適當調整。經營方針慢慢明確，任何的資源入和管理都需要謹慎規劃與運用，讓事業得以順利運作。
- 3. 營運期：**事業的經營逐漸步軌道，已有固定的市場和顧客。此階段可能處於整個事業正快速成長，或是產品、服務需要有創新的時期，資源使用上會有較大的變化，需要專業的管理和策略。

創業資源

- 1. 創業資金：**為創業者開始籌備、事業營運和成長所需要使用的資金，多屬可流通的金融性資產。
- 2. 社會人脈：**創業者在社會人際中的關係資源，可能來自家人、朋友，過往同學、同事，生意上來往的廠商等。
- 3. 團隊成員：**創業者的事業夥伴，包括員工、合作對象、股東等。
- 4. 核心知能：**包括創業者建立事業的所需要專業知識、核心技術。
- 5. 管理能力：**創業者營運事業的基本管理能力，包括生產、銷售、研發、人事、財務等管理能力。
- 6. 心理動能：**創業者在創業過程中，內在支持的力量，來自家人、朋友、伴侶等。

以下開始本問卷內容，共三頁，約需 5~8 分鐘的填答時間，謝謝！

一、個人背景資料(皆為單選)

- 1.年齡：(1)21~25 歲，(2)26~30 歲，(3)31~35 歲，(4)36~40 歲，(5)41 歲以上。
- 2.創業時年齡(目前經營的事業)：(1)21~25 歲，(2)26~30 歲，(3)31~35 歲，(4)36~40 歲，(5)41 歲以上。
- 3.教育程度：(1)國中(含)以下，(2)高中(職)，(3)專科，(4)大學，(5)研究所(含)以上
- 4.婚姻狀況：(1)未婚，(2)已婚，(3)其他。
- 5.子女數目：(1)無子女，(2)1 個，(3)2 個，(4)3 個(含)以上。
- 6.創業次數：(1)初次創業，(2)2 次，(3)3 次(含)以上。
- 7.曾有與創業相關的學習經驗：(1)有，_____，(2)無。
- 8.曾有與創業相關的工作經驗：(1)有，_____，(2)無。
- 9.父母曾有過創業經驗：(1)有，算是成功的創業(2)有，算是失敗的創業，(3)無(跳答 11.題)。
- 10.父親或母親的創業經驗對您的創業過程有所影響：(1)有影響，(2)無影響。
- 11.您的創業**醞釀期**約經過多久時間：(1)3 個月以下，(2)3~6 個月，(3)6 個月~1 年，(4)1 年以上。
- 12.您的事業**初創期**約經過多久時間：(1)3~6 個月，(2)6 個月~1 年，(3)1 年~2 年，(4)2 年以上。
- 13.您的事業**營運期**已經過多久時間：(1)1 年以下，(2)1~2 年，(3)2~4 年，(4)4~6 年，(5)6 年以上。

二、文化事業組織及型態(皆為單選)

- 1.地點：(1)北部，(2)中部，(3)南部，(4)東部，(5)外島。
- 2.成立時間：(1)1 年(含)以下，(2)1~3 年，(3)4~6 年，(4)7~9 年，(5)10 年(含)以上。
- 3.組織型態：(1)微型工作室，(2)工商行號，(3)有限公司，(4)股份有限公司。
- 4.創業夥伴：(1)獨自創業，(2)與朋友創業，(3)與先生創業，(4)與家人創業，(5)其他。
- 5.初創資本**主要**來源：(1)自有資金，(2)合夥人資金，(3)向家人借款，(4)向朋友借款，(5)創業貸款，(6)銀行借貸，(7)其他。
- 6.初創資本**次要**來源：(1)自有資金，(2)合夥人資金，(3)向家人借款，(4)向朋友借款，(5)創業貸款，(6)銀行借貸，(7)其他。
- 7.創業資本額：(1)30 萬以下，(2)31~50 萬，(3)51~100 萬，(4)101~150 萬，(5)151~200 萬，(6)201~500 萬，(7)501 萬以上。
- 8.初創員工人數：(1)無員工，(2)1 人，(3)2~4 人，(4)5~10 人，(5)10 人以上。
- 9.目前員工人數：(1)無員工，(2)1 人，(3)2~4 人，(4)5~10 人，(5)10 人以上。
- 10.主要經營型態屬於下列何種特性：
(1)以**服務**為主，**原創性程度較高**，(2)以**服務**為主，**原創性程度較低**，
(3)以**產品**為主，**原創性程度較高**，(4)以**產品**為主，**原創性程度較低**。
- 11.主要經營型態屬於下列何種產業範圍：
(1)視覺藝術，(2)音樂及表演藝術，(3)工藝，(4)文化展演設施，(5)設計產業，(6)出版產業，
(7)電視與廣播，(8)電影，(9)廣告，(10)數位休閒娛樂，(11)設計品牌時尚產業，(12)建築設計產，
(13)創意生活產業，(14)其他 _____。

三、創業家特質

以下量表是想瞭解您個人所具備的創業家特質，請就您個人符合各項特質的同意程度來填答。從非常同意～非常不同意，在 1~6 分的方格中做單一選擇。

創業家特質		同意程度					
		非常同意	同意	有點同意	有點不同意	不同意	非常不同意
請就您個人符合各項特質的同意程度來填答。從非常同意～非常不同意，做單一勾選。		6	5	4	3	2	1
	我有良好的溝通能力	<input type="checkbox"/>					
	我有處理混沌情境的能力	<input type="checkbox"/>					
	我有調和衝突、矛盾的能力	<input type="checkbox"/>					
	我有整合各項資源能力	<input type="checkbox"/>					
	我有分析問題能力	<input type="checkbox"/>					
	我有願景規劃能力	<input type="checkbox"/>					
	我是個高成就需求的人	<input type="checkbox"/>					
	我能夠樂在工作	<input type="checkbox"/>					
	我能有耐心，不急躁	<input type="checkbox"/>					
	我能夠對自我負責	<input type="checkbox"/>					
	我有足夠的自制力	<input type="checkbox"/>					
	我能有持續、長期奮戰的耐力	<input type="checkbox"/>					
	我對自己充滿自信心	<input type="checkbox"/>					
我能果決的處理事情	<input type="checkbox"/>						
	我具有親和力，讓人樂於親近	<input type="checkbox"/>					
	我能有創新的主意和點子	<input type="checkbox"/>					
	我會善用回饋機制，任務交付要求回報	<input type="checkbox"/>					
	我總是樂觀進取，充滿信心和希望	<input type="checkbox"/>					
	我是積極行動導向的人	<input type="checkbox"/>					
	我總是衝勁十足，具有熱情活力	<input type="checkbox"/>					

四、創業過程資源需求程度

以下量表是想了解您在創業過程不同階段時，對不同的創業資源其需求程度的高低，請就您個人的需求來填答。從非常需要～非常不需要，在 1~6 分的方格中做單一勾選。

創業階段	創業資源 請就您個人的經驗，認為以下各項資源在創業不同時期的需求程度，從非常需要～非常不需要，在 1~6 分的方格中做單一勾選。	需求程度					
		非常需要	需要	有點需要	有點不需要	不需要	非常不需要
		6	5	4	3	2	1
醞釀期	資金	<input type="checkbox"/>					
	社會人脈	<input type="checkbox"/>					
	團隊成員	<input type="checkbox"/>					
	核心知能	<input type="checkbox"/>					
	管理能力	<input type="checkbox"/>					
	心理動能	<input type="checkbox"/>					
初創期	資金	<input type="checkbox"/>					
	社會人脈	<input type="checkbox"/>					
	團隊成員	<input type="checkbox"/>					
	核心知能	<input type="checkbox"/>					
	管理能力	<input type="checkbox"/>					
	心理動能	<input type="checkbox"/>					
營運期	資金	<input type="checkbox"/>					
	社會人脈	<input type="checkbox"/>					
	團隊成員	<input type="checkbox"/>					
	核心知能	<input type="checkbox"/>					
	管理能力	<input type="checkbox"/>					
	心理動能	<input type="checkbox"/>					

~ 問卷到此結束，煩請檢查有無漏答，再次感謝您的填答及協助，並致上萬分謝意。~

請回傳至 yajing.2@gmail.com 或 publish2006@hotmail.com

【附錄 2—訪談題綱】

A.文化事業特性、型態

- 1.您認為文化事業有那些特性？與其他不同產業差異之處？
- 2.文化事業的特性對創業是否有些什麼樣的影響？是否特別需要某些創業資源？
- 3.您認為不同的文化事業是否又特別需要某些創業資源？

B.女性特質：

- 1.您認為女性創業者的特質為何？
- 2.您覺得自己的主要特質有哪些？或是有什麼特殊的條件？
- 3.承上，這些特質或條件，在您創業的過程中發揮什麼作用，有何幫助或阻礙？
- 4.您認為不同特質的女性創業家，對創業資源的需求會有影響或差別嗎？原因為何？

C.創業過程所需資源：

- 1 您的創業過程可分成幾個階段？目前處於那個階段？
- 2 請就您的創業過程，說明每個階段的主要任務及內容為何？
- 3 請就您的創業過程，說明每個階段需求的資源為何？請儘可能分別列舉和說明。
- 4 這些需求的資源，您是如何獲得？能夠獲得的原因與哪些因素有關？
- 5 在您的創業過程中，您最需要（缺乏）的資源為何，其原因為何？

～以上訪談題綱先給您參考，並於約定的訪談時間與您聯絡，感謝您的協助，並致上萬分謝意～

【附錄 3—訪談稿摘錄】

受訪者：個案 A

時間：97 年 6 月 24 日

地點：受訪者工作室

方式：開放式錄音

問：我比較想要了解你個人的狀況，比如說像是要做創業家的人，它可能是會有某一種特質，	1
跟一般人是不一樣，你身上或是說你的個性上一定會有點不太一樣的地方，才有可能成	2
為創業家，不然大家都是吃同樣的東西長大的，在同樣的生活環境之下，應該是你身上	3
具備一些不一樣的東西。	4
答：恩~像我從來沒有上過班，我一畢業第一個工作就是去誠品書店，馬上就進去，因為老	5
師推薦，這個好我就進去，可能看到我外表吧！	6
問：恩恩...很有誠品的感覺這樣子...	7
答：哪知，覺得可能是看我的履歷，那時候我寫履歷也有附照片這樣子，那時候我們籌備組	8
裡有只有三個人，我們籌備了一年	9
問：可是那時候是還沒有創業經驗是不是？	10
答：還沒開店，還沒開，要籌備啊，我們那時候是在家哩，自己籌備啊...	11
問：那好早耶...	12
答：對呀，我們一畢業，所以籌備的時間，其實我們的時間也不用打卡也不用幹嘛，但我們	13
就只是在做一件事情，等於就是在創業，所以我就是很幸運第一步就是這樣...	14
問：就已經開始接觸跟創業有關的...	15
答：而且是跟藝文相關的，然後又是誠品，而且誠品在台灣它是一個文化創意的...	16
問：的一個指標...	17
答：它算是啦，在文化事業上，因為文化事業我們以前都說指出版業啦這些，現在最近才變	18
成很廣泛，這些等一下再講，就是因為我念美術系，我在接受繪畫訓練的過程裡面，我	19
都是比較獨來獨往的，我覺得獨來獨往可能造成我喜歡自己做事情，我無法去附和別人	20
的事情。	21
問：那應該就是很有主見。	22
問：那這樣大家不會覺得說你很奇怪嗎??就怎麼不來跟我們玩啊？	23
答：因為我就是比較這樣子的，我不知道為什麼就是跟其他人都格格不入，就是喜歡一個人。	24
問：是不是藝術家都有這種因子存在？	25
答：我不知道耶，我稍微也比較叛逆一點，就是不喜歡跟人家一樣，那像我去爬山喜歡走難	26
走的路嘛，不是，是喜歡走在第一個，我不喜歡別人擋著我，檔住我的視線，說什麼我	27
死命也要走在最前面，要不然跟他離很遠，不要擋到我的視線，我印象很深刻，每次上	28
去幾乎都是被抬下來，因為衝得太快太兇了，上去一條龍下來一條蟲，因為下山更辛苦	29
啊，所以我先生就說我的個性怎麼這樣呢，就是我喜歡前面，我想要看清楚。	30
問：想要第一個看到？	31
答：不是說第一個，是想要看清楚，恩，我不是要第一、不是要最快，都不是。那第一個工	32
作就是誠品書店，那從業一年開店半年，都還不用打卡，自從宣佈要打卡穿制服以後，	33
就開始想要 say good bye 了，還好制服後來也沒做成，那時候把紅利分給我，也辭職了。	34
然後那時候我還是想創作，那時候還是比較浪漫，那後來隔了大概幾個月吧，後來去宗	35

受訪者：個案 B

時間：97 年 6 月 24 日

地點：受訪者之書店

方式：開放式錄音

問：您之前在書店工作，所以像是對書店的進出貨的流程比較了解~	1
答：沒有，這個都不會。就是說系統不太一樣，我自己是待在網路書店，那進出貨的話，因為一般比較不會去接觸到的結帳的部分或者是財會的部分。當然做書店的話整體都要接觸，那這個部分應該算是從零開始這樣子。書店本身，就開店來講，都沒有實務經驗嘛，所以就是說。這個部份唯一比較有經驗的大概就是活動，然後行銷這樣子。	2 3 4 5
問：所以一開始在開書店的時候，會比較需要哪方面的專業上的知識？	6
答：滿多的，這些一開始在部落格上面其實都有寫。開店得時候，比如說裝潢由我們自己來啊，家具採買、然後書籍進出、書店的設計這些，因為不太可能找別人做，所以我們就是去詢問專業的人意見，然後自己規畫這樣子。	7 8 9
問：那整個來說都您自己一個人嗎？	10
答：嗯，那時候籌備期間，對！會有一些朋友會給我一些建議，或比如說工程該怎麼安排，該怎麼跟工頭溝通這些，我都有朋友會告訴我，但是實際上監工、實務去作，這些都要自己來，因為你沒有別人，然後家具的話，組裝什麼，都有朋友幫忙，不是一個人組啦！但是就是說這些東西那時候都只有我一個人籌備，到快開店之前才，就是開幕前半個月才談好，不是，才跟另一位進來工作全職的同事，請他先進來，因為比如說有一些進出貨、經銷所的管理，這些系統的部分，書出去入庫這些需要他處理，因為以後是由他來操作，所以這個部份就是，事情如果就定位人也就要就定位。	11 12 13 14 15 16 17
問：就是好像大家都一起合作這樣就對了！	18
答：對，我們也沒有分什麼 title...	19
問：那您覺得自己的個性是不是有某方面是比較突出的，所以說在這些創業過程中，這些比較突出的個性是不是會變成一些幫助或反而是阻礙？	20 21
答：有吧！比如說積極，積極當然很好或是說比較不怕去開拓新的領域，然後喜歡接觸人，這些特質都會有幫助，那但是積極的另外的一個部分也會有衝突，衝突的這個部分可能就會，比如說像我對某些事會比較堅持，那可能就會變成一種阻礙，啊如果我不認為要有什麼妥協或者什麼轉換，那可能就變成說要割捨或放棄這樣，但是一般人可能會勸你說，創業人要圓融什麼的，然後手腕要怎麼樣怎麼樣...可是我覺得在這份事業裡面我都沒有這樣去做，是因為商場上是有一些的競爭，可是我覺得在這一個文化的這個事業上，我是比較講求互助跟透明這樣子，所以我希望往來是可以誠意、誠信，然後是可以互相彼此的發展，而不是以說互相壓縮...	22 23 24 25 26 27 28 29
問：不是凡事都以您為先這樣子...	30
答：對，就是說我希望你可以活，那妳也希望你可以活這樣子，那我不希望說我活得很好，那你活得很糟，所以會是在這樣的基礎下去談事情。	31 32
問：所以像你剛才說互助、合作啊...這些算是文化事業比較特別給人家的感覺嗎？	33
答：如果以台灣現階段的狀況也許是，因為我常比如說，同舟共濟啊，會出現這個字通常都是這艘船快要翻了，大家才發覺都是同一條船上，那其實台灣的文化事業現在看起來好像政府有補給，但其實是限制在幾個領域裡面，那它的規範也非常多的，尤其是對營利事業是有規範的，可是在我對於營運書店的困境以出口為例，就是說書店的營運就是	34 35 36 37

受訪者：個案 C

時間：97 年 6 月 25 日

地點：咖啡廳

方式：開放式錄音

問：您個人覺得文化事業有什麼特性是不同於其他產業的嗎？	1
答：好，我覺得文化是事業是，簡單的來講，它賣的是一個看不見的東西，那它的產品只是	2
找一個落點去表現它要賣的東西，所以比如說它開了一個茶店它其實很想賣生活的態度	3
life style 或美感，也可以這樣喝咖啡也可以這要喝茶。那它必須開個茶店，然後它怎麼	4
告訴你怎麼品論怎麼喝茶。所以回到我在這個文化事業裡面，我很想藝術管理博物館學	5
是可以透過專業的學習秩序的，它的門爲了每一個有興趣的人而開的，我在國外念書證	6
明這件事情，回到台灣來沒有人做這個。我現在懂得很辛苦，所以並不是妳的背景有多	7
麼顯赫才能夠來藝術。第二個文化事業的特性是，文化事業最後的終極關懷，或是終極	8
的關切或是最後的觀念都會使你感動，而這個是無價的，所以現在台灣一直都有問題，	9
文化創意產業或是文化事業它跟錢的關係。甚至可能到現在都有，過去多少年有人會認	10
爲藝術家會餓死，父母也不願讓孩子學跟這個有關係的，怕會找不到工作。我覺得都是	11
悲傷，他知道是好東西，可是它可不可以換成錢，這個講起來也很長了。好，我大概講	12
到兩題了，我自己覺得很大的特色。通常舉例子或者是說講個內容最好有三點麻，兩點	13
好像不成立。第三點就是，我覺得文化事業最大的特色就是，當我們在這個行業裡面我	14
們像是從裡面做出來，就是我很相信它，我也是這種人。比如說我很喜歡中國的東西，	15
我的穿著我的生活就那就是我，是由內而外，所以妳看文化事業主持人，如果他不愛琉	16
璃，他怎麼做琉璃。他如果不是一個喜歡中國的東西，他怎麼經營中國類的畫廊。	17
問：比如說像老師您剛才說，就是可能文化事業它是無形，而且它可以打動人，然後它就是	18
要比較堅持某種信念，那這種狀況下創業，跟比如說他是商業的人，或者是說他只需要	19
做營利創業的那種過程，他應該是會有一些不太一樣的那種，就是在進行的過程應該是	20
會有一些不太一樣的狀況會發生。	21
答：我不知道這樣的狀態，我只知道剛說的那個，用那樣一個特性去做創業的動作，我知道	22
有剛才說隨性的創業，我今天就喜歡它，大家流行阿，就開了，賺到就爽了，但是它也	23
非常賺錢阿，妳現在要來問我，我就非常感謝，因爲妳的年紀也到了。就感謝我父母把	24
我生在平常的家庭，雖然我不是連戰的小孩，我連出去讀書都要做怎樣的準備今天不是	25
來問完不會成長。我現在這兩個選擇，妳要我再來過一次，我喜歡這個。我現在十一年	26
以後我都會覺得以前的那種痛苦，大年初一台北市只有五度，我旁邊圍了一身的蠟燭我	27
在校稿，我覺得非常非常的美麗，我怎麼這麼幸福，這一輩子。有一個機會有一個創業	28
的機會讓我嘗盡了各種的滋味，妳現在讓我再想一次，真的是會害怕了，喪失這個創業。	29
但是，很幸運那時候我居然可以血氣方剛做了。	30
問：熬過來了	31
答：對。那在這樣狀態下的，我覺得很真實，我走的每一步我非常真實，五觀像是我的一個	32
孩子，以後現在十一年之後回看它，它的好比如說它沒有倒掉，說它成功好了，是因爲	33
我們有些事情沒有做，我們不去標案、我們不去跟誰鬥爭、我們不做爛的事情，而不是	34
因爲我們做了哪些事情，是因爲不做哪些事情，這沒有殊榮。	35
問：您認爲不同的文化事業是否又特別需要哪些創業的資源？	36
答：我想是的吧！比如說，我想開個跟中華文化或說中華書法有關係的餐飲店。我不認識台	37

受訪者：個案 D

時間：97 年 6 月 25 日

地點：受訪者之店面

方式：開放式錄音

問：妳覺得就是做文化，或者是說做現在大家所謂文化創意產業這個東西，文化事業它是否具有一些什麼樣的特性，比較明顯的，或是說比較強烈的。	1 2
答：其實文化，是跟研究性有關，如果認真講的話。那其實我們再寫故事，我們當初在設計也希望它是無國籍的，所以在視覺上的感覺妳會看的出它是紅孩兒，甚至是它是那一個國家的感覺。但是在內容，我們在做內容的部份的話，我們就發現其實是會受影響的。其實是自己的，會變成一個使命感。這樣說好了，因為妳要傳達的是一個勇敢度這件事情，然後妳會希望她能夠怎樣傳達，比如說我們有一個「七彩魔力棒」的故事好了，那「七彩魔力棒」的故事是在講說一個很害怕做事的小女生，那要怎麼學會勇敢？這就是，我們用故事去引導他們，所以這就是我認為做文化創意產業第一個妳必須要很有使命感。那另外一個就是妳必須結合好玩的東西，這對小朋友來講這絕對是創意、好玩，這對他們來說絕對是想像力無窮。	3 4 5 6 7 8 9 10 11
問：要能夠吸引他們。	12
答：對對。那，我相信這絕對是文化創意產業的人應該要有的使命感。	13
問：就是說妳們可能做的是要吸引小朋友，那別人做的可能是想要吸引他們想要吸引的人。	14
答：對對。因為我們是的事業，那是事業是對社會負責。好，那所以呢，它同時兼具了一些社會上面應該負的使命。它應該要導正向的東西，那妳必須自己要很認清自己的宗旨，不然做文化事業老實講也是不會賺錢的。那當你不知道清楚自己的宗旨是個使命的事，妳反而會不斷的懷疑自己。	15 16 17 18
問：就是說沒有認清自己到底要做什麼時候，出去的時候可能會茫茫大海，然後不知道要做什么。	19 20
答：很容易流於說變成，代工，因為妳要讓這個企業生成阿，阿妳要讓企業生成，那妳要不要接。或者是說妳要不要妥協，那這樣的故事當中，可能就會變得是不是妳原本的初衷。	21 22
問：您在創業的這個過程當中，因為妳們應該之前有一些工作經驗，應該不乏一些像是人脈或是一些資源來後面幫助妳們這樣。那我想知道說，比如妳們一開始在開發，就是在辦理的期間到現在，您覺得有怎樣的資源是您比較缺乏，或是說比較花腦筋的。	23 24 25
答：當然就是，最常遇到的問題就是作帳的問題。可能都是我們是做文化的，教育相關的。這都有試圖去找什麼經濟部、什麼創業什麼的。	26 27
問：貸款？	28
答：不是貸款，是怎麼樣去學會怎麼樣去做帳這件事情，就有關會計這方面的概念比較沒有。	29
問：薄弱一點這樣子。	30
答：恩。但是，其實會覺得可能剛開始沒有什麼收入啦，所以也還好。但是，覺得兼具這些基本知識的話，會比較好。	31 32
問：就是在那一方面會比較好。	33
答：對對對。所以譬如說稅務阿、議案阿、等等相關的。	34
問：就這些行政相關的。	35
答：我覺得是跟財務會計相關的，因為我們剛好，因為我不知道其他創業產業是怎樣，但是通常做文化創意產業是對錢帳的概念，比較沒有那麼敏感。	36 37

受訪者：個案 E

時間：97 年 7 月 5 日

地點：受訪者之公司

方式：開放式錄音

問：一開始引進手工紙有一部份也是因為您之前有作外銷的一些？	1
答：外銷沒有，跟外銷之間，那是貿易的經驗，所以才會開始引進一些原料，然後從原料開始，那是原料期，我們就是引進原料，然後我們就是，甚至一些手工紙的成品，然後慢慢就開始半成品，到最後，就只進口原料，自己設計，再來第三階段，就是甚至我們 order 那個原料。	2 3 4 5
問：就直接 order 原料？	6
答：直接 order 那原料就是設計好那個我要的原素的原料，就不作成成品，就直接進來再作加工，再作設計這樣子，因為，會有牽扯到，為什麼這樣子原因就是庫存的問題，因為台灣他的，因為我們剛開始是跟誠品嘛，大概主要通路，大概，譬如說文具類東西大概都是誠品部份比較多，那，可是誠品實際上，它是一個可以讓你推廣形象的地方。	7 8 9 10
問：但是不見得是真的賣的很好的地方？	11
答：它不見得是會讓廠商從裡面去獲得很大利潤的地方，但是這是一個現實的問題，到最後就是說，你廠商必須要去生存嘛，所以就是，就會經歷過一些轉換期，那就是從我們文具就開始放在外面，然後開始就是，就是，後來就開始接一些小 case，小 case 就是因為有人從產品看到，然後他們會自己來，對，來 order，譬如說像後來有一些產品線是被客戶推出來的，譬如像婚用品的部份，就是客戶，他們覺得很不錯，我們就慢慢推，慢慢推婚用品，後來因為台灣的結婚人口又變少了。	12 13 14 15 16 17
問：最近可能又沒有說像過去那麼好。	18
答：所以其實我們也是同時間在跟著時代在作轉型，那我們後來現在都是在接公司的 case，就是可能是走通路，然後接案子，對，就有點像半設計公司，那是幫它作從頭到尾的規劃，跟產品出來這樣子。	19 20 21
問：就是專門為這個公司，去設計它的一些商品？	22
答：但是我們現在也盡量在為通路，固定的通路設計一些商品，譬如像故宮啊，我們今天早上還去看總統府的東西，但這些東西就是，我們有，後來我們有搭配的公司，就是業務公司，我們就坐在設計端跟製造端，那就是有跑業務的公司，我們這樣二家配合，就是其實它經過這樣子，因為不同的時代就有不同的轉型，不然其實以台灣，你說文化創意產業的公司，要在台灣生存，其實事實上，它不太容易。	23 24 25 26 27
問：就是什麼都要靠自己的話，真的蠻辛苦的。	28
答：如果說，尤其，應該是說，文化創意產業這一塊是這一二年，大家才稍微會去重視，因為等於是全世界都在重視他們自己的文化的東西，所以他們才慢慢會有這樣子的重視，不然之前其實是蠻辛苦的，	29 30 31
問：對啊，像很多那種，一些像官方的統計的一些那種行業類別，你不會特別看到，什麼文化類別，絕對沒有，然後你去填職業欄，也沒有什麼，就是跟文化有關的那種類別。	32 33
答：所以，其實才會說，這也是一塊很有趣的東西啦，就是因為你要從很多東西是零去創造出來有，那就是那種那個無中造有的文化，你會覺得讓你其實是蠻有成就感的啦。	34 35

受訪者：個案 F

時間：97 年 7 月 8 日

地點：咖啡廳

方式：開放式錄音

答：現階段的工作經驗裡女性比男性多，而且女性比較會去求救…	1
問：她們比較願意去…	2
答：一方面也願意，一方面也比較…就是因為政府也很重視這份工作，然後這是女性創業的全世界潮流，所以它的資源會越來越豐富，甚至是說跨領域的結合，或者是說跨國際的什麼 NGO 組織啊，它都會有很多相關資源，我不知道你要做到的 range 到多大？	3
問：倒沒有到這麼大	4
答：對大概是這個狀況，所以我覺得現在女性創業它除了是一個潮流之外，它的資源也還滿廣的，那男性的話就其實是長久以來已經這麼多的資源，可是就好像沒有…應該是說資源分配的問題，那現在資源的分配上面，在女性的角色上資源就會比較多，那相對來看男生就越來越…其實不是啦，他們以前就這樣，只是姊姊妹妹站起來以後，就看起來…	5
問：就是以前好像都是以他們那種模式、想法來看創業的部份…那現在女生反而會有比較意想不到或是另外一種模式…	6
答：對，而且女性有很多特質，包括我剛講的求救也一種或是有耐性，有耐性就比較容易得到資源，她會比較有耐性跟你磨，那她會比較願意去…妳光看比如說教育訓練好了，女性創業的課程，像在台灣很多啦，很多創業的團體、政府機構的課程，會在女性角色扮演上會特別強調它，可是男生現在並不是沒有只是變成比較沒有大力的去…所以現在變成說感覺男生創業資源好像比較弱一點，事實上不是，那是他過去很強，那女性現在越來越多，所以女性創業也就越來越有利，她們有男生過去的經驗，就是說男生他們可能有以前長期累積起來的脈絡，可以去用，那女性在創業的時候她除了女性的資源可以找得到，她也可以尋求男性的資源，所以我覺得那個是相通的，在加上網路的發達，對創業來講那又是一個很不錯的工具，所以我覺得女性創業資源很多啊，妳會覺得很少嗎？	7
問：可能是說實務面上的東西很多，但是學術上面的	8
答：妳是認為比較少一點，學術上的討論可能少一點，但實務面現在是越來越多，像資金、人脈、技能這幾個後來都慢慢越來越多，那我覺得女孩子，就是說現在的機會就越來越大，而且他們比男生機會多得是…就好像說有很多的行業就女生來做是比較適合的，所以不會比較少，只是說我們學術探討反而比較，因為過去沒有嘛，那所以現在還在慢慢累積…	9
問：恩~是的！但你接觸的女性創業個案中，在特質或個性有比特別的嗎？	10
答：我覺得這個就是說，女性她雖然很有耐性，但她又很被動、不那麼積極，一直會等人來援助，最好有人來幫助我，可是又不知道別人該幫我什麼？	11
問：她自己也不清楚…	12
答：不清楚，對。因為畢竟男女生的特性，我覺得她如果真的要創業，知道要什麼，不怕沒有資源，因為所謂的資源是自己找出來的，那很多女生會一直想說我應該要創業，我應該要貼補家計，或者是說要成就自己，可是在這個過程中，她們往往不知道自己應該做什麼，然後一直想我現在該怎麼辦，妳要幫我啊，可是其實我覺得創業這個學科，根本沒有什麼導師是可以。那一定是靠學生，你怎麼去收集資料，你怎麼知道你要的東西，	13

受訪者：個案 G

時間：97 年 7 月 10 日

地點：受訪者之教室

方式：開放式錄音

問：在上海那邊的教室，就是在管理上是有另外找人嗎？	1
答：剛開始就是我先過去，已經兩年了就這樣子過去，然後初期的管理真的有一點狀況，就是這間教室已經一年了，然後事實上我先生已經過去兩年了，就是說其實前一年都是在	2
做市場調查，在談設點的一些細節，然後看適合的點這樣子，然後了解他們的法令、觀	3
察那邊的人他的接受度這樣，那還有員工的部分，去了解當地的員工、美術科系的學生	4
或是畢業的，他們的工作教學能力有多少，那當地的家庭教師等等…都在做這些事情，	5
就這樣花了一年多的時間，然後真正到教室開幕，就是滿一年的時候教室開幕，所以教	6
室嚴格講到現在一年，那這兩年來我先生真得花很多時間在上海，他回來台灣的時間很	7
少，那這次是因為我們有一個合夥人他老婆要過去，他老婆本來在台灣有一個自己的公	8
司，現在把台灣的公司結束掉，那現在就變成我們有兩個台灣人，自己人在那邊，所以	9
我覺得今年下半年開始，他就可以長時間留在台灣，就可以跟我以前一樣，每隔一段時	10
間過去，可能就是我去一年去四次，他一年去兩次這樣就可以了，每次去大概停留兩個禮	11
拜左右，預計下半年度以後朝這個模式去走，可是也不一定，也只是個計劃啦，因為畢	12
竟一個事業你要做得好，還是要誠心誠意的去灌溉它，雖然她是你信任的人，可是他的	13
能力啦、態度啦也是要有時間觀察，那我覺得人事的部分，我在這份問卷上有填上，我	14
覺得在初期創業的時候並不感覺，可是到後來覺得很重要，對這個管理的東西，一開始	15
都不覺得有什麼需要的，像團隊才能也是，到後來也是。	16
問：可是像在這部份，好像在當地還好到那邊就覺得很重要…	17
答：也是不會，都很重要，只是說看得到吧，而且我們的點相對的不算多，因為我們雖然有	18
三個點，一個點在上海，台灣只有兩個點，那只有兩個點你都看的到，一個在大直、一	19
個在內湖幾乎每天都可以看得到，但是如果是走跟台灣一樣是連鎖的路線，比如說我現	20
在有四個點、五個點的話，那這個就跟上海一樣很重要，只不過說可能會覺得說台灣	21
的人比較好管理，因為大家會的說上海的人、大陸的人比較不好管，也確實比較不好管，	22
也確實是這。	23
所以其實這個管理的東西，到哪裡都一樣，那就是你要有一段時間去做學習，包括在台灣我	24
都還在學習管理這個東西…	25
問：就是他們有他們的文化、民俗在裡面…	26
答：對…所以台灣其實有一個優勢，如果早期台灣早一點開放的話，它們會希望利用台灣去	27
做一個跳板，畢盡我們跟它的文化…	28
問：還是比較接近	29
答：如果說，叫日本人去管中國人好管，還是台灣人去管中國人好管…	30
問：當然是台灣人比較好管…	31
答：那相對他們學習數度上也會比較快，所以其實如果早一點開放，兩邊是互利的，不是只	32
我們好，他們也好，他們也可以學習到很多好的東西。	33
問：您說早期您跟先生是做設計的嘛，所以那時候應該累積一些人脈呀，資源啊的一些東西	34
所以到開這邊的時候，有沒有覺得比較困難或是有幫助的部份？	35
	36