

南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

敘說早期創業活動過程因素之研究-以行動、經營、結果詮釋

NARRATING STUDY OF EARLY ENTREPRENEURIAL ACTIVITY  
FACTORS - ACTION, MANAGE AND RESULTS INTERPRETATION

指導教授：范惟翔 博士

ADVISOR : Wei-Shang Fan Ph.D.

研究生：江品俞

GRADUATE STUDENT : Ping-Yu Chiang

中 華 民 國 1 0 5 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

敘說早期創業活動過程因素之研究-以行動、經營、結果詮釋

研究生：

江品介

經考試合格特此證明

口試委員：

張瑞德

江瑞德

江惟翰

指導教授：

江惟翰

系主任：

褚麗娟

口試日期：中華民國 105 年 06 月 02 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生 江品俞 君在本系修業 2 年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：江品俞 君已修滿 36 學分，其中必修科目：研究方法、市場分析、經營專題、管理專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：江品俞 君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：敘說早期創業活動過程因素之研究-以行動、經營、結果詮釋

(2)學術期刊：

本人認為 江品俞 君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：敘說早期創業活動過程因素之研究-以行動、經營、結果詮釋，以參加碩士論文口試。

指導教授：范惟綱 簽章

中華民國 105 年 3 月 5 日

## 誌謝

本論文自始承蒙恩師范惟翔教授之悉心指導與教誨，文稿初成後，又詳細批閱，逐字匡正，全文始克完成，學生由衷感激，及稿成，又蒙口試委員張瑞炫博士與涂瑞德教授詳細審閱，並賜予諸多寶貴意見，使本文內容更臻完善，特此僅致最高謝忱。

感恩與感謝研究夥伴秀銀、育豪、映辰、育恩、和諭、俊裕與庭瑜鼓勵，學弟祥祈於口試期間熱心幫助，各授課教授，褚麗絹主任於經營專題細心指導、紀信光導師在組織管理、人力資源管理、績效管理課程用心教導、許淑鴻導師於管理專題相互研討、郭東昇教授在研究方法、統計方法與分析實務操作上認真教學、沈昭吟教授於策略思考以綜析角度詮釋了學生困惑增廣視野，我的善緣恩師范惟翔教授以學術與實務多元角度引領愚生在行銷研究、市場分析、創新與創業管理結合各授課教授所學而有此成。

感恩三位受訪者，Great Chiang、James Wei、Wemi Lu 於百忙之中願意支持本研究，與研究者分享創業經歷共同建構知識，分享知識達成創建早期階段創業活動知識與實務上價值。最感恩的是我的父母、兄弟、女兒以及夜間部同學(牽手)，感謝你們支持讓我能順利完成碩士學業，有你們真好，讓我生命如此多彩又豐富，最後獻上我最真誠祝福與感恩，願平安喜樂、永保安康。

江品俞 謹誌於

南華大學企業管理學系管理科學碩士

民國 105 年 6 月

# 南華大學企業管理學系管理科學碩士班

## 104 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：敘說早期創業活動過程因素之研究-以行動、經營、結果詮釋

研究生：江品俞

指導教授：范惟翔 博士

### 論文摘要內容：

蓬勃的創業活動可以降低失業率，帶動一個國家往前躍進與經濟成長主因，但大多數在創業初期往往必須承受許多孤獨與艱辛的歷程，此時創業家應憑藉自身的能力去解決，以追求更好的創業績效。反之，初期階段，最容易遭受失敗的風險，一旦創業失敗將會使創業者變成失業黑數並影響民眾就業，不利與此會發展。

本研究透過三位創業者之敘說，對早期階段創業行動、事業經營、創業結果之一連續創業活動過程之間關聯性，以深度訪談方式將收集資料分析並歸納出創業者早期階段創業活動之相關因素，進而提出命題以供後續研究與實務應用之參考。

關鍵詞：創業行動、事業經營、創業結果

Title of Thesis : Narrating Study of early Entrepreneurial Activity Factors -  
Action, Manage and Results Interpretation

Department : Master Program in Management Sciences, Department of  
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2016

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Ping-Yu Chiang

Advisor : Wei-Shang Fan Ph.D.

## Abstract

The flourishing of entrepreneurial activity can reduce unemployment, and prosperity, however most entrepreneurs often have to endure a lot of loneliness and hardships of the journey in the early days, when entrepreneurs just rely on their ability to solve the difficulties, in order to pursuit of better business performance. On the contrary, it will make the venture failed entrepreneurs become unemployed and it will influence the manufacturing industry more unemployment, the impact of national economic development.

Through this study, the three founders of the narrative, the early stages of entrepreneurial action, correlation between career management, one of the results of continuous business processes of entrepreneurial activity, in depth interviews to collect data to analyze and summarize the founders of early stage entrepreneurial activity relevant factors, and then put forward propositions for reference and practical application of the follow-up study.

**Keywords: Entrepreneurial Action, Career management, Entrepreneurial Results**

# 目錄

中文摘要 .....	i
英文摘要 .....	ii
目錄 .....	iii
表目錄 .....	vii
圖目錄 .....	ix
第一章緒論 .....	1
1.1 研究動機與目的 .....	1
1.1.1 研究動機 .....	1
1.1.2 研究目的 .....	2
1.2 論文結構 .....	3
1.3 研究流程 .....	3
1.4 研究限制 .....	5
第二章文獻探討與回顧 .....	6
2.1 創業研究回顧 .....	6
2.2 創業過程 .....	7
2.3 創業行為相關研究 .....	10
2.4 事業經營 .....	12
2.4.1 事業經營模式 .....	12
2.4.2 事業經營問題與困難 .....	14
2.5 創業結果 .....	15
2.5.1 衡量創業成敗相關研究 .....	15
2.5.2 影響創業成功因素 .....	17
2.6 創業策略 .....	20

2.6.1 創業策略定義.....	20
2.6.2 創業策略相關理論研究.....	21
2.7 創業環境.....	23
第三章研究方法.....	25
3.1 研究架構與訪談架構.....	25
3.2 研究取向.....	27
3.2.1 質性研究.....	27
3.2.2 深度訪談法.....	28
3.2.3 訪談題綱設計.....	29
3.3 研究對象.....	30
3.3.1 訪談對象取樣.....	30
3.3.2 訪談對象數量.....	31
3.4 研究過程.....	32
3.4.1 問題形成.....	32
3.4.2 訪談資料蒐集.....	32
3.5 資料整理與分析.....	34
3.5.1 資料整理.....	34
3.5.2 資料分析.....	34
3.6 研究品質檢視.....	35
3.6.1 資料信實度.....	35
3.6.2 研究倫理.....	35
第四章敘說企業分析結果與命題.....	37
4.1 A 企業早期階段創業分析.....	37
4.1.1 開創篇：勇闖異鄉獨自創業.....	37



4.1.2 開創篇：以客為尊挑戰環境 .....	38
4.1.3 實行篇：誠信為本掌握關鍵 .....	41
4.1.4 實行篇：峰迴路轉人定勝天 .....	43
4.1.5 展望篇：穩定基礎以圖未來 .....	45
4.1.6 A 企業早期階段創業分析結果 .....	46
4.2 B 企業早期階段創業分析 .....	48
4.2.1 承襲篇：回鄉打拼重振家業 .....	48
4.2.2 創新篇：全力開源利用環境 .....	50
4.2.3 實行篇：專業為本服務創新 .....	53
4.2.4 實行篇：堅定信念運操在我 .....	56
4.2.5 願景篇：積極布局攻擊未來 .....	58
4.2.6 B 企業早期階段創業分析結果 .....	59
4.3 C 企業早期階段創業分析 .....	61
4.3.1 開創篇：堅定理念打拼創業 .....	61
4.3.2 開創篇：注重顧客不畏環境 .....	62
4.3.3 實行篇：以客為尊善待員工 .....	65
4.3.4 實行篇：惜緣惜福人定勝天 .....	66
4.3.5 展望篇：任重道遠創造未來 .....	68
4.3.6 C 企業早期階段創業分析結果 .....	70
4.4 研究結果 .....	72
4.4.1 創業行動 .....	72
4.4.2 創業策略 .....	73
4.4.3 創業環境 .....	73
4.4.4 事業經營 .....	74

4.4.5 經營問題與困難.....	75
4.4.6 轉折、運氣.....	75
4.4.7 創業結果.....	76
4.4.8 早期階段創業活動過程主題因素歸納整理.....	77
第五章結論與建議.....	80
5.1 研究結論.....	80
5.1.1 研究發現.....	81
5.2 研究建議.....	82
5.2.1 對後續研究建議.....	82
5.2.2 對實務上建議.....	82
參考文獻.....	83
一、中文部分.....	83
二、英文部分.....	87
三、網站資料.....	93
附錄一.....	94
附錄二.....	95
附錄三.....	96
附錄四.....	97

## 表目錄

表 3.1 Patton 六種不同類型問題 .....	29
表 3.2 訪談題綱 .....	30
表 3.3 受訪者基本資料 .....	31
表 3.4 訪談對象日期時間地點一覽表 .....	33
表 3.5 本研究之倫理實踐表 .....	36
表 4.1 A 創業者-創業行動分析編碼表 .....	38
表 4.2 A 創業者-創業策略分析編碼表 .....	40
表 4.3 A 創業者-創業環境分析編碼表 .....	40
表 4.4 A 創業者-事業經營分析編碼表 .....	42
表 4.5 A 創業者-轉折、運氣分析編碼表 .....	44
表 4.6 A 創業者-創業結果分析編碼表 .....	46
表 4.7 B 創業者-創業行動分析編碼表 .....	49
表 4.8 B 創業者-創業策略分析編碼表 .....	52
表 4.9 B 創業者-創業環境分析編碼表 .....	53
表 4.10 B 創業者-事業經營分析編碼表 .....	55
表 4.11 B 創業者-轉折、運氣分析編碼表 .....	57
表 4.12 B 創業者-創業結果分析編碼表 .....	59
表 4.13 C 創業者-創業行動分析編碼表 .....	62
表 4.14 C 創業者-創業策略分析編碼表 .....	64
表 4.15 C 創業者-創業環境分析編碼表 .....	64
表 4.16 C 創業者-事業經營分析編碼表 .....	66
表 4.17 C 創業者-轉折、運氣分析編碼表 .....	68
表 4.18 C 創業者-創業結果分析編碼表 .....	69

表 4.19 創業行動詮釋因素歸納表.....	72
表 4.20 創業策略詮釋因素歸納表.....	73
表 4.21 創業環境詮釋因素歸納表.....	73
表 4.22 事業經營詮釋因素歸納表.....	74
表 4.23 經營問題與困難詮釋因素歸納表.....	75
表 4.24 轉折、運氣詮釋因素歸納表.....	76
表 4.25 創業結果詮釋因素歸納表.....	77
表 4.26 早期階段創業活動過程主題因素歸納整理表 .....	78



## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖 .....	4
圖 2.1 早期階段創業活動過程 .....	9
圖 2.2 創立新事業的觀念架構圖 .....	10
圖 2.3 影響企業早期成功因素 .....	18
圖 3.1 早期階段創業活動過程架構圖 .....	25
圖 3.2 訪談架構圖 .....	26
圖 4.1-A 創業者創業活動過程 .....	47
圖 4.2-B 創業者創業活動過程 .....	60
圖 4.3-C 創業者創業活動過程 .....	71



# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機與目的

### 1.1.1 研究動機

創業是經濟發展之動力，創業議題一直是全球重視並進行著的研究議題，中小企業與新創事業比大企業還能夠為社會創造許多的就業機會，擁有創業與創新活力的創業家往往是帶動一個國家往前躍進與經濟成長的主因(Cooper & Artz, 1995; Storey & Johnson, 1987; Balje & Waasdorp, 2001)。從早期的台灣『經濟奇蹟』，中小企業蓬勃發展與卓越經濟成就表現，創業路並非如一般人想像是一條光明大道；根據統計企業創立與倒閉的速度一樣驚人。在美國每年有逾百萬人創業，但創業第一年就有40%會倒閉；五年之內，這60%倖存的小企業又有80%以上會步向倒閉。撐過五年的小企業又有80%的機會在之後的五年內關門大吉(嚴慧珍譯，民104)。

根據經濟部《2015年中小企業白皮書》顯示，2014年新設中小企業經營未滿1年占整體比率6.94%，5年以內占31.10%，經營10年之內和為51.67%，超過10年以上穩固經營有近4成9，換言之有五成以上的企業面臨經營困難或失敗結束營業的狀況，表示新創事業面臨高度的失敗率。學者 Timmons (1990)研究指出，十家新創企業中有九家失敗，而十分之一的幸運者，通常也是經歷二次的失敗挫折後才成功。由上述數據顯示，一般民眾成為創業者在早期階段創業活動，存在極高失敗率。

此外，經濟部中小企業處長期投入與輔導創業活動，自2010年起支持我國加入全球創業觀察研究計畫，透過成人人口調查(Adult Population Survey, APS)，針對成人人口以隨機抽樣方式電訪；同時亦透過國家專家

訪查(National Expert Survey, NES)，訪談各領域的專家，瞭解台灣創業環境之優、劣勢，並作為跨國比較之指標。而全球創業觀察調查計畫(Global Entrepreneurship Monitor, GEM)是目前國際上最大規模且完整之跨國創業研究計畫，GEM將創業活動定義為整體社會之創業狀況與活力，其中最具代表性之指標為TEA，意指當年度該國全人口中正在從事早期創業活動之人數比率（正在籌備創業至創業三年半之間者）以嚴謹的學術研究理論與方法出發，以國家為分析單位，針對各國早期創業階段狀況進行比較分析。

經由上述，本研究期望透過創業者之敘說早期創業活動過程，藉以分析並歸納出其創業活動過程相關因素，並探究早期創業結果對創業者能否繼續經營或退出企業之主要因素，研究者認為創業有連續性因素關聯，對創業者在早期階段創業活動過程聚焦之探究有其必要性。因此，引發本研究進行此議題研究之動機。

### 1.1.2 研究目的

結合上述文獻與動機，本研究以創業五年以內之創業者在早期階段創業活動過程，作為研究方向並以質性研究深入訪談方式，達到以下目的：

- 1.瞭解創業者在早期階段創業活動過程之連續性相關因素。
- 2.瞭解創業者在早期創業結果會持續經營或退出之相關因素。
- 3.分析與歸納創業者早期階段創業活動過程之主題因素並提出命題。

## 1.2 論文結構

本研究論文內容結構共分五章：第一章緒論，說明研究動機、研究目的與方式、研究流程與研究限制。第二章文獻探討與回顧，回顧學者專家對創業、創業過程、創業行為、事業經營、創業結果、創業策略、創業環境等構面結果，輔助設計訪談大綱。第三章研究方法，提出本研究訪談大綱之架構並說明研究取向、研究對象、研究過程、資料整理、分析與研究品質來進行本研究。第四章敘說企業分析結果與命題，提出本研究對受訪者敘說之因素做整體分析歸納出結果。第五章結論與建議，提出研究結論及對後續研究者與創業者之建議。

## 1.3 研究流程

本研究流程分為五個階段，第一階段與指導教授討論為確認早期階段創業活動過程為研究主題，第二階段進行創業管理相關之文獻閱讀，目的是了解影響創業階段與應用理論架構及相關影響因素，確認本研究之研究目的與問題。第三階段闡述本研究之研究設計採質性研究中深度訪談法對創業者進行訪談，獲得早期創業活動初級資料並描素相關變數關係與受訪者基本資料。第四階段將訪談內容轉為逐字稿，利用個案編碼、構面編碼與問題編碼對訪談稿進行分析，並透過敘述編碼與詮釋編碼列出與主題相關因素，進而提出命題。最後階段說明本研究發現，提出研究建議(如圖 1.1)。



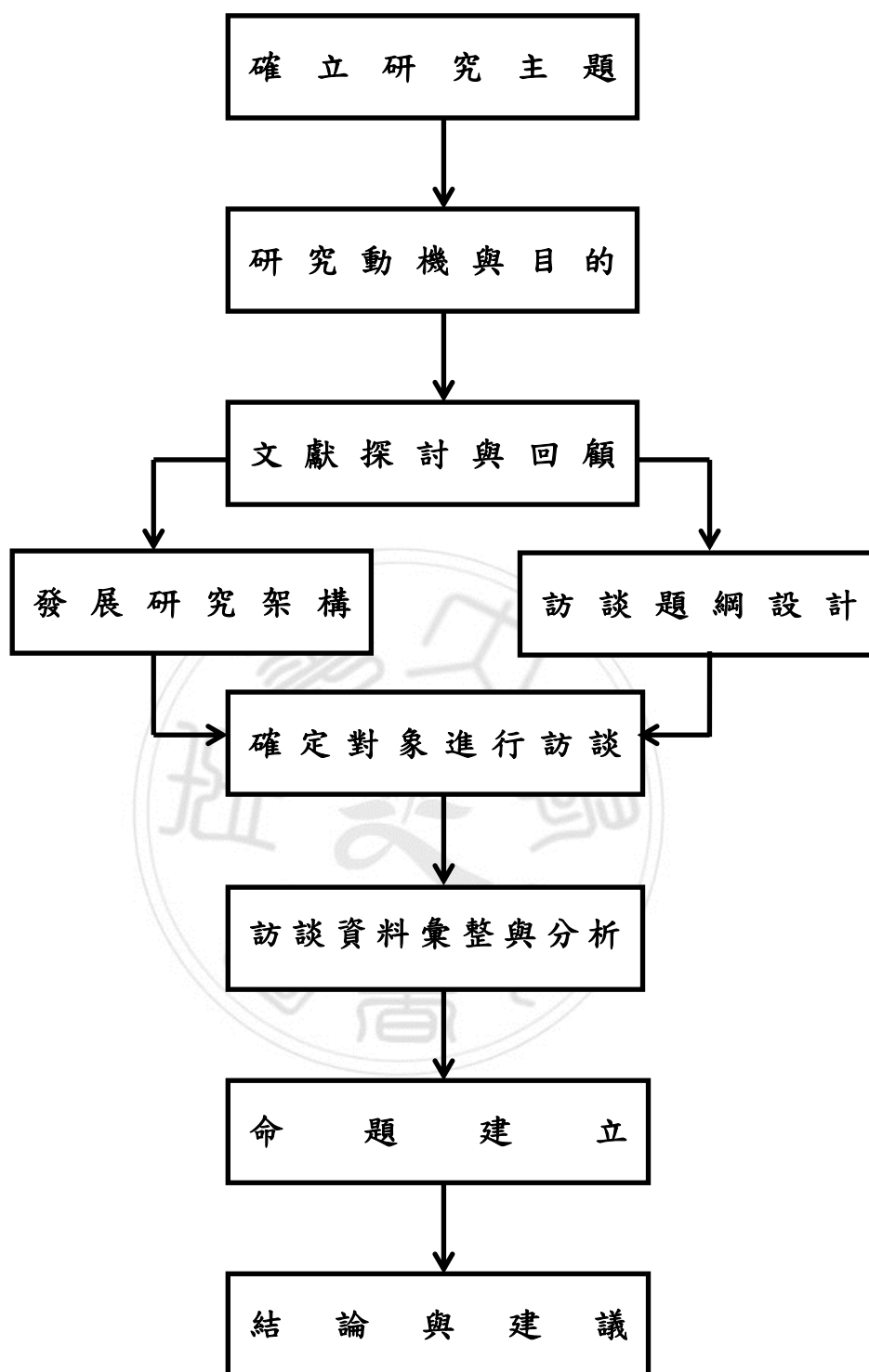


圖 1.1 研究流程圖

## 1.4 研究限制

研究者以深度訪談方式去探究三位創業者在早期創業活動過程之內涵，並對其行動、經營、結果進行詮釋，然創業者面臨不同產業環境與自身經驗、知識且擁有創業資源各有不同，因有以下限制：

1. 本研究乃直接訪談受訪者，多自創業者個人角度去敘說創業活動過程，無法全然客觀的描述早期階段創業活動展現，且易受回溯資料歸因偏差，或事情交代不清與避談情況，能適用的範圍有限，此乃限制一。
2. 台灣創業者眾多，且受限研究者之人力與時間考量，本研究僅針對早期創業之三位創業者進行研究並發展之命題，或有不足應有其他情況出現，此為限制二。
3. 本研究之變數複雜性多，包含許多屬性影響，非單一研究能完成，此為限制三。

## 第二章 文獻探討與回顧

### 2.1 創業研究回顧

近年來，台灣經濟處於『鬱悶』的狀態，低薪 22k、薪資倒退 16 年，許多人寧願去拚創業也不肯屈就那一份望天無語的薪水，創業活動與話題因而持續增溫。另觀全球有數十個國家都有大動作創業趨勢，如社群媒體的湧進創立、數百萬人參加全球創業週(Global Entrepreneurship Week)舉辦全球性活動、世界各國領導人對有關創造就業機會時，都會連結『創業』。

創業這個概念最早是由經濟學家 Cantillon (1755)所提出，他認為，創業是個人勇於承擔財務風險，從事套利來實現經濟利潤的手段。事實上，創業源自於十二世紀法文的 *entreprendre*，其為承擔(Undertake)之意(趙亦珍，民 90)；從創業的內涵來看，Shane and Venkataraman (2000)認為創業應該包括是誰(Who)，透過什麼(What)因素，以及如何(How)去影響商機的發現、辨識、衡量及開發過程。Sharma and Chrisman (1999)將創業定義為包含現有組織內外之新組織創立、更新及創新之活動。國內學者黃欽何、蔡渭水與莊皓鈞(民 92)認為創業就是企業或創業者靠著對機會之直覺與創業者本身之構想與努力，開創一個新企業，以實現創業者的理想或企業之目標。而劉常勇(民 91)則認為，創業是創業者依照自己的想法與努力工作開創新事業，包括新公司成立、組織中新單位成立，以及提供新產品或新服務。

蔡敦浩、施進忠、利尚仁(民 99)將創業重新認識為人類日常生活社會事務中一系列連續的開創歷程。並以開創觀點所定的創業研究有三點重要主張，包括：

1. 創業是一個持續在組構的歷程(Organizing Process)。

2. 創業行動(Action)、行動者(Actors)與其所鑲嵌的日常生活是交雜共構於創業的發展過程。
3. 創業行動歷程可由組構(Organizing)行動來分析。

Schumpeter (1934)認為，創業者具有創業精神的特質，能產生創新的發想，對於既有的資源與生產方式進行全新的重組，因而產生了創造性破壞(Creative Destruction)的效果，將經濟體的均衡狀態由一個階段移向另一個階段。自此，創業者不再是資本家的代名詞，而是代表了經濟重組的啟動元素 (Casson, 2005; Schumpeter, 1934)。

**小結：**

創業就是「創造一個新事業」(Low & MacMillan, 1998)。本研究認為創業對創業者而言，就是實現目標的志業，而創業者進行的創業活動對總體經濟而言，有助於經濟成長，且能啟發新思維與創新策略(Timmons & Spinelli, 2007)。

## 2.2 創業過程

Runka and Young (1987)認為一個新創事業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)。Holt (1992)以企業生命週期，則認為創業過程會經歷四個階段，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)。

劉常勇(民 91)以創業者個人事業的發展去探討，它將創業流程化分為八個階段：1.決定成為創業者、2.選擇創業機會、3.機會評估、4.組成創業團隊、5.編寫創業營運計劃書、6.展開創業活動、7.早期創業營運、

## 8.達成業成功。

另外，劉常勇(民 91)更具體提出創業行動的五個流程步驟：

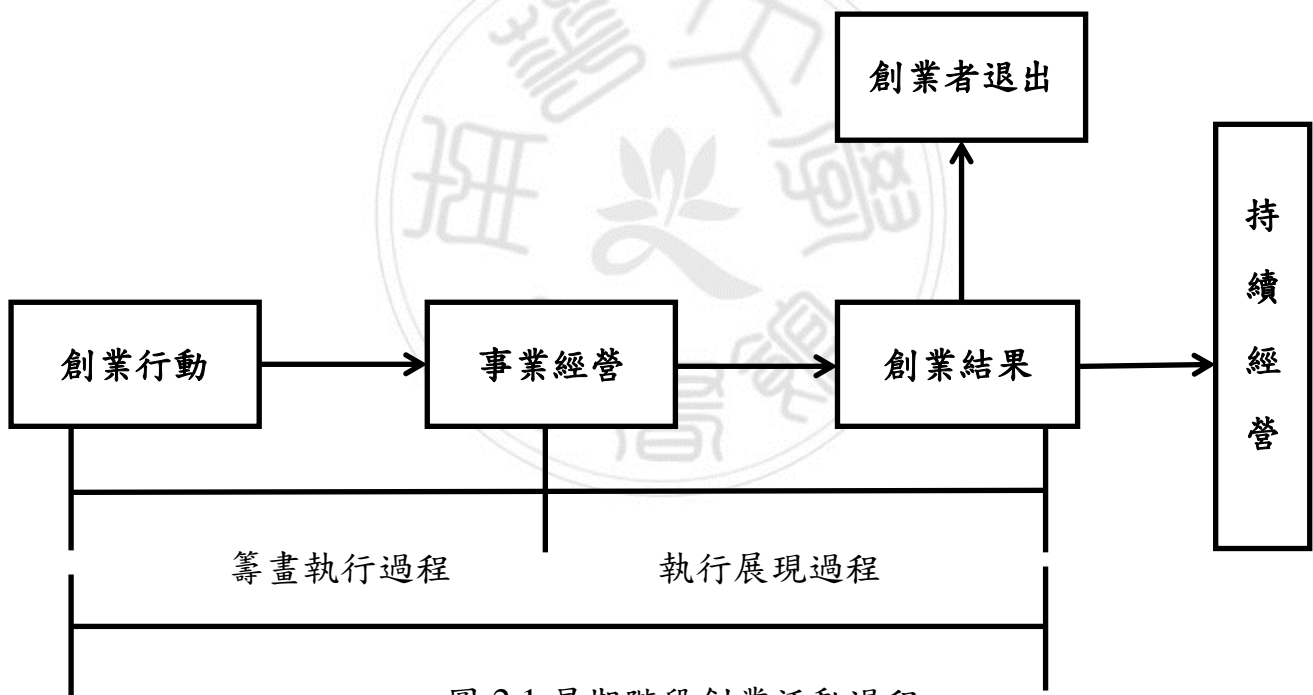
1. 構想啟動階段：創業家經由市場機會發掘與可行性評估後，毅然決定展開創業行動。在這一階段創業家將會初步展開新產品開發活動，並且設計商業模式與撰寫營運計畫書。
2. 資源發展階段：創業家展開資源籌措活動，包括延攬人才，組成創業團隊；籌措創業初期所需要的資金；設法與市場關係人發展合作關係等。
3. 組織建構階段：正式成立新公司，並發展企業運作所需要的組織制度與管理流程。創業初期的組織雖然較為鬆散，但應隨著企業成長而逐漸正式化。
4. 具體執行階段：具體展開各項行動，完成新產品開發，進行市場營銷，並設法實現營運計畫目標。
5. 筆路藍縷階段：創業過程必然是充滿了大量的不確定風險，創業家與他的團隊必須要承擔風險，經歷挫折，突破困難，最後才可能使新事業穩固的立足於市場。

創業與其他領域最大的差異即在於新創事業的萌現(Emergence)過程(Davidsson & Honig, 2003)，亦即創業家如何在複雜且變動的環境中發掘機會，並著手進行新事業創立的過程。相較於國外的研究成果，台灣的起步較晚，研究較集中於創業投資與企業內部創業等少數議題，明顯缺乏多樣化，尤其針對創業初期過程的探討相當不足(劉常勇、謝如梅，民 95)。在者創業為一長期連續過程，GEM 全球創業觀察最為特殊的即在於從無到有的「早期階段創業過程(Early-Stage Entrepreneurial Activity)」，GEM 突破過去研究限制，專門針對「具有創業概念，到創立三年半之間

的早期階段創業者（包括獨立創業者及公司內部創業者）」，藉以瞭解此階段創業者之狀況。創業調查構面為：1.創業態度(Attitudes)、2.創業活動(Activity)、3.創業成長期待(Aspiration)(劉常勇、溫肇東、謝如梅，民 100)。因此，對早期階段創業過程是值得聚焦研究的。

**小結：**

綜合上述相關文獻，本研究在創業過程聚焦在早期階段創業活動過程(圖 2.1)，以創業者開始進行新事業並如何經營新事業，對新事業績效成果表現之研究，本研究大致分為：創業行動、事業經營、創業結果等三個階段。



資料來源：本研究整理

## 2.3 創業行為相關研究

Gartner (1985) 針對創立新事業的各種狀況，提出創立新事業的觀念架構圖，如(圖 2.2)所示，其內容主要包含了四個構面：

1. 個人(Individual)：新事業創立者。
2. 環境(Environment)：環繞新組織的各種外在力量。
3. 組織(Organization)：創立何種類型的新組織。
4. 創設過程(New Venture Process)：個人創立新事業採取的行動過程。

以上四個構面彼此間存在相互影響的關係。

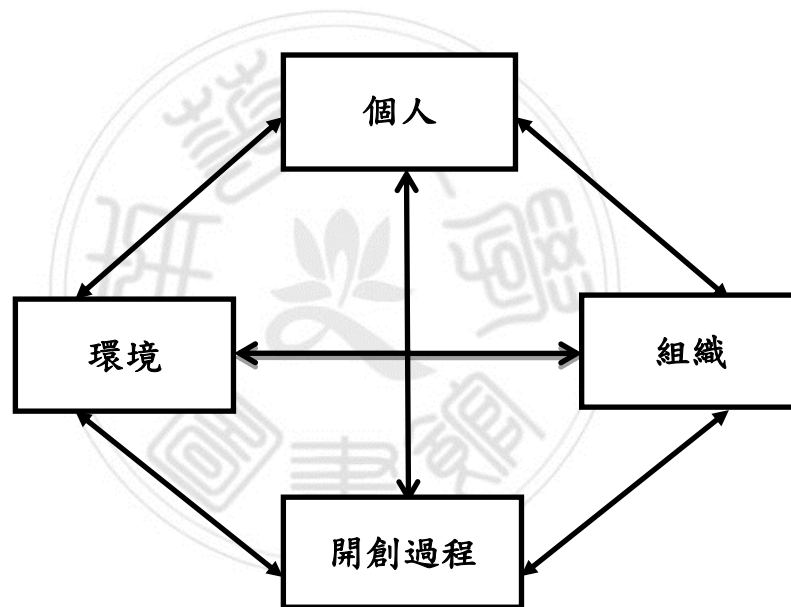


圖 2.2 創立新事業的觀念架構圖

資料來源：Gartner, W. B. (1985)

Stevenson(1989)認為，創業行為是指結合各項資源，並掌握機會，創造價值的過程。其中包含三個主要構面：

1. 創新(Innovativeness)：研發新產品、提供新服務或創新生產流程。
2. 冒險(Risk-taking)：為求取機會的風險，且失敗的機率相當高。
3. 主動(Proactiveness)：面對困境時的毅力和創意，直到創新概念實現為止。

創業之初，對創業行為須做必要的規劃，Grieco (1975)建議在創立新事業時應著墨下列事項：

1. 決定所需之資金。
2. 獲得法律支持與協助。
3. 調查市場的需求。
4. 企業地點的選定。
5. 人才的聘僱。
6. 實體設備的獲得。
7. 做一個利潤計畫。
8. 會計制度的建立。
9. 決定所受風險與被保險的程度。
10. 決定資訊需求。

黃炳滄(民 81)對創業行為也有所界定，他曾綜合各位學者的觀點將創業行為歸內為以下十點：

1. 主動收集產業資訊，以利未來創業。
2. 主動和朋友討論創業構想。
3. 主動和家族成員討論創業構想。
4. 主動加強與顧客及供應商之關係，以利未來創業。



5. 主動學習公司管理的方法，以做未來創業參考。
6. 主動接觸對自己創業有幫助的人。
7. 經常注意創業機會。
8. 主動學習跟創業相關的各項知識與技能，以利未來創業。
9. 主動請教有創業經驗的人。
10. 預期未來創業的可能性。

陳郁翔(民 95)將創業行為所進行的歸類，將創業行為分為以下五大項：

1. 資金取得方式。
2. 外部資源之幫助。
3. 創業策略。
4. 進入時機策略。
5. 理性規劃分析之程度。

小結：

由上述學者觀點，本研究認為創業行為著重於摸索過程與問題解決，然創業行動是透過摸索過程後進行規劃與預防或降低問題產生，因此，創業者之創業行動是為了實現創業而具體進行的活動。換言之，創業行動是為達每件事順利進行，創業者在行為驅動前透過事前規劃後再展開行動。

## 2.4 事業經營

### 2.4.1 事業經營模式

方至民(民 89) 在《企業競爭優勢》一書中，提到經營模式即為企業經營的方式，俗稱「做生意的方法」，包括產品線、製造(作業)策略、

配銷、市場區隔、服務策略、技術策略及重點價值活動等；企業在擬定經營策略時，是須針對此七項構面深入的構思及評估來確定做法。

麥克·葛伯(2015)在《創業這條路》，認為規劃事業模式有：

1.建構一個運作順暢的事業，而非只執行企業內部工作。

a.企業的產品是企業本身。

b.銷售企業，不是賣產品。

2.設立一個加盟模型。

a.此模式將為顧客、員工、供應商提供一致價值。

b.此模式將由人操作，且只需最低程度的技能。

c.此模式將脫穎而出，成為井然有序的地方。

d.模式中的所有工作將記錄在操作手冊中。

e.此模式將為顧客提供一致且可預期的服務。

f.此模式對用色、服裝和設備必須有一致的規定。

Hamel (2001)將經營模式分四大要素：

1.核心策略：含事業使命、產品及市場範圍、差異化基礎。

2.策略性資源：含核心能力、策略性資產、核心流程。

3.顧客介面：含履行與支援、資訊與洞察力、關係動態、價格結構。

4.價值網絡：含供應商、合夥人、聯盟。

Hawkins (2001)認為，經營模式是說明企業在市場上提供產品或服務的商業貿易關係，一種構成成本及收入流使企業得以運作的方式。

Osterwalder, Pigneur and Tucci (2005)表示經營模式是廠商將價值傳遞給一個甚至數個區隔市場之顧客，並結合網絡中的合作夥伴，為企業創造、行銷與傳遞價值，最後為企業產生利潤並維持營運的收益流。

Chesbrough (2007)為經營模式下了定義，包含六個要素為：

1. 創造市場與顧客價值:指公司能為消費者創造何種價值。
2. 區隔市場與掌握顧客需求:公司供給和其用途對哪些消費者有用。
3. 建構價值鏈與掌握核心能力:需要建構怎樣的價值鏈架構，才能創造提供價值，且具有哪些互補性資源可以支持企業本身價值鏈之定位。
4. 實現利潤目標的成本與收入結構:闡明既定的價值主張和選擇的供應鏈架構下，企業獲取營收的機制，並評估成本結構與獲利潛力。
5. 建構價值網絡的競合關係:說明公司在價值網絡(Value Network)，也稱為「生態」中的定位，以及公司和供應商與客戶之間的關聯，包括辨識潛在的互補者和競爭者。
6. 形成與維持競爭優勢:亦即創新公司將如何取得並保有贏過競爭者的優勢。

#### 小結：

許多創業者擁有優勢的技術、通路或創新的產品構想，但因缺少事業經營的經驗，認為只要有好的產品、穩定的通路，市場與利潤就會隨之而來，事實上很多都在事業經營過程遇到挫折而創業失敗。因此，本研究認為創業者在早期階段創業活動中，事業經營模式是影響創業存活之關鍵因素。

#### 2.4.2 事業經營問題與困難

許凱玲(民 94)台灣微型企業面臨「資本額小、體質弱、力量分散」困境。Hisrich and Bruch (1987)研究發現，當企業逐年增加以後，從財務問題轉為人事問題與市場行銷問題。而楊敏玲(民 92)研究指出女性創業初期的困難有四點：1.資金不足、2.業務問題、3.人事問題、4.專業知識不足。除此之外，蔡娟娟(民 88)的研究也有提出四點：1.內部員工招募與

任用問題、2.經營上的問題、3.外部市場競爭威脅、4.怕企業經營不善而導致員工失業的問題。

戴煬展(民 96)在以藥妝店為例的實體與虛擬之創業家研究中發現，實體創業家所面臨的創業問題以對創業法律制度及經營成本的上升為主要創業問題；而虛擬創業家則以法律不健全以及創新能力不足為主要創業問題。江偉權(民 98)以中小企業為例，研究發現創業者在創業過程，面臨的困難有資金不足、業務拓展不易、員工管理問題、收益的不穩定、內部經營理念不一致、文化差異等問題。

**小結：**

回顧上述文獻，中小企業在事業經營問題與困難可分為：財務問題、人事問題、行銷問題、社會環境、專業知識與創新能力不足。因此，創業者在創業早期階段必須擬定適合企業之創業策略，以面對接踵而來的存活考驗。

## **2.5 創業結果**

### **2.5.1 衡量創業成敗相關研究**

Carroll and Schneier (1982)指出績效的特性應包含下列五點：一、績效來自於行為結果；二、績效是一種相互比較的概念；三、績效的標準是預先設定的；四、績效直接或間接與其行為的結果相關；五、績效是可以衡量的。

創業績效的衡量方式有很多指標，整理過去學者的研究，創業績效可分成兩大類別(Murphy, Trailer & Hill, 1996; Venkatraman & Ramanujam, 1986):第一類為財務性績效指標，大多以數字呈現的可衡量指標；第二類為非財務性指標，較偏向創業者主觀滿意度方面的不可衡量指標。績效

為創業成敗的衡量指標，例如獲利率、投資報酬率等財務指標；與社會方面的貢獻程度或創業目標達成度、滿意程度等等非財務性指標(Cooper & Artz, 1995; Lee, Lee & Pennings, 2001; Sarkar, Echambadi & Harrison, 2001)。換而言之，在個人層面上需考量機會成本代價、個人能力成長、實現願景目標等因素；在社會層面上創業活動可創造新的市場、產業、科技、制度、與工作等生產力的增加。因此，創業績效應同時考慮個人和企業在經濟與社會上的成果。

Cooper and Artz (1995)主觀的以創業者對於本身的創業成果滿意程度衡量創業績效，他們以差異理論(Discrepancy Theory)為依據，認為滿意度決定於事前目標與事後績效表現的差距，其研究指出創業者滿意的指標可以分為創業者的初始目標(Initial Goal)、期望(Expectation)及不同類型的創業者所具有獨特的滿意屬性來衡量。

Lee et al. (2001)研究中探討創業廠商之內部能力、外部網絡及創業績效之間的關連，認為獲利率、投資報酬率等財務指標不適用於衡量創業初期的績效，並建議以銷售成長率作為績效衡量的指標。Demirag (1987)指出組織績效可以下列方式衡量之：公司銷售水準、市場的佔有率、公司獲利能力、成本控制與整體績效，另外也可以技術發展程度、產品設計、員工生產力、行銷、聲譽、顧客滿意程度作為績效衡量標準。

許東讚(民 97)依據 Murphy, Trailer and Hill (1996)、Venkataraman (1997)的觀點整合，將創業績效界定為經濟性指標與非經濟性指標，經濟性指標為組織財務績效指標，而非經濟性指標則為企業家個人主觀的滿意度，包括個人理想目標達到程度以及自我學習成長情況。楊敏里、黃義俊、賴怡旨(民 98)將創業績效定義為：用來檢視企業營運活動的重要指標，也是對創業目標達成程度的一種衡量，且不同於一般的組織績效。另，夏佳好(民 100)將創業績效定義為創業者對於預期目標達成率之最終

結果的滿意程度。Butter and Moore (1997)在與 129 位執行長與專家討論創業成功的定義時發現，除了公司的利潤與生意成長外，自我實現與目標達成也是十分重要的。

**小結：**

回顧上述學者之觀點，績效可以用來衡量創業成敗指標，以客觀的依據企業報表或市場資料調查中之事實或數據呈現，或以創業者對其營運成果滿意程度之主觀認定。本研究認為對早期階段創業者而言，在預期目標達成之結果的滿意程度是重要之衡量指標。

## 2.5.2 影響創業成功因素

依據許多個案研究，因創業背景差異大許多學者看法也存在著差異，Ibrahim and Goodwin (1986)強調創業者的人格特性、管理技巧、人際關係及環境因素是小企業成功最重要的因素。Steiner and Solem (1988)建議藉由產品差異化或專注於特定市場、特定顧客群，是小型企業能否成功的關鍵。Gartner (1989)則對雜誌類新創業者意見調查中得知，持續經營者有下列傾向：在創業過程創業者能獲取新知及能力、能與供應商協商、能分析競爭環境與潛在進入者並投入較多時間在有關事業方面。

Lussier (1995)在整理以往相關研究後，認為下列因素會影響創業行為能否成功：1.資金是否靈活調配、2.是否有良好的財務會計控管、3.創業前是否有營運規劃及目標設定、4.是否具備專業知識背景、5.是否具備良好的人力資源策略、6.進入市場時機是否恰當、7.是否評估整體投資環境、8.是否考量年齡及經驗的因素、9.父母是否具有創業經驗、10.行銷企劃能力的強弱。

Doutriaux (1992)則認為影響企業早期成功的因素可分為三個主要方面，如(圖 2.3)所示：

- 1.外部環境的掌握如市場、競爭、政府支持、社會經濟方面、科技等。
- 2.創業者個人、團隊的知識與狀況，如過去經驗、專長、年紀等。
- 3.早期創業策略如事業的選擇、初期融資、第一個合約等。

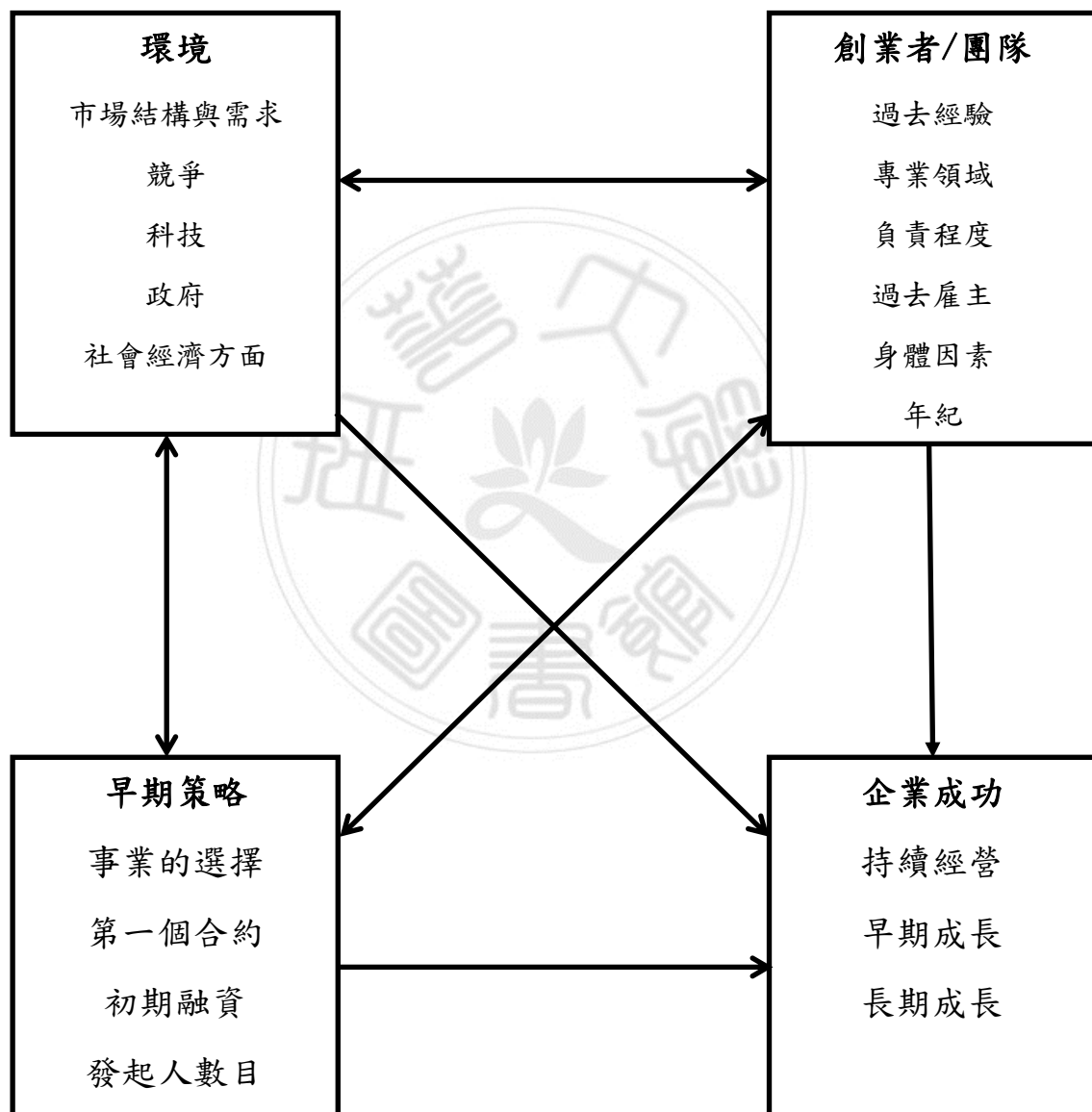


圖 2.3 影響企業早期成功因素

資料來源：Doutriaux (1992)

創業家在企業經營中經歷了市場環境的不平衡及混沌現象，面臨不可避免的失敗率 Holt (1993)。陳悅琴、蔡明宏、林明杰(民 95)初創事業面對失敗的最主要原因來自於專業管理能力不足，這也是許多中小企業發展過程中常會面臨的瓶頸。分析過去有關探討新創事業為何失敗的研究中發現，市場因素、產業競爭程度以及創業團隊的競爭力和經驗是影響事業失敗的主因。

林曉琪(民 97)透過紮根理論分析方法之分析結果發現創業家失敗主因可分為個人內在驅使與外在環境驅使。

1. 個人內在驅使:係指在創業過程中因為創業家個人或公司經理人決策錯誤，包括辨認機會能力失誤，或沒有善用並有效組織資源以及過度信任他人受到惡意陷害。
2. 外在環境驅使:係指在創業過程中由於外在總體環境的影響而導致經營無法繼續或是公司營運遭受極大的影響。

Zahra and Neubaum (1998)以 321 家企業之實證研究調查來探討環境敵對性對事業經營失敗之影響，研究結果顯示，總體環境、市場競爭程度、市場條件和技術敵對性等因素，會影響創業活動之發展。

陳悅琴、蔡明宏、林明杰(民 103)對創業失敗定義:擁有自有事業的創業家，經歷了現有事業的消失或破產等情境，而無法再繼續事業的經營。而創業失敗原因，經濟部中小企業處創業圓夢網綜合幾個創業失敗原因，有以下七點:

1. 時機不對，入行時機沒有正確把握。
2. 好高騖遠，做起來眼高手低，所以失敗機率就大了。
3. 急功近利，投機心理太重，經營事業容易操之過急。
4. 過於自信，不能廣納雅言、集思廣益，無法發揮創業。



5. 過度依賴特定關係，過於「操弄」人際，形成企業優勢因人而異，因人變動。成敗操之於人與外部環境的變化。
6. 缺乏經營的特色與創新，使得企業經營附加價值不大。
7. 團隊缺乏良好溝通機制，以致影響事業經營管理。

#### 小結：

創業初期雖然會面臨失敗風險，但也因為失敗經驗，使得經歷失敗的創業家相較於沒有經歷失敗的創業家，在未來得以面臨較低的失敗風險和承受較少新穎性包袱( Fichman & Levinthal, 1991; Kale & Ardit, 1998)。另，Mc Grath (1999)認為失敗較成功更具有正面意義，創業者可從失敗中培養和發展再次創業時所需的技能和知識，並降低不確定性和擴大創業機會的搜尋範圍。

由上述成功與失敗因素，本研究以 Doutriaux (1992)影響企業早期成功因素觀點，將策略與環境結合本研究早期階段創業活動過程中，並進行相關文獻探討。本研究構面修正為:創業行動、創業策略、創業環境、事業經營與創業結果。

## 2.6 創業策略

### 2.6.1 創業策略定義

所謂創業策略定義係指創業家在創業初期實際運用的各種競爭策略，以強調程度衡量之(陳維新，民 80)。策略之定義，各學者有如下的定義：

Chandler (1962)認為策略為企業長期的基本目標與目的的決定，以及達成這些目標所採取的行動方案和資源分配。Von and Morgenstern (1947)認為策略乃廠商為因應某些特殊情勢，所採取的一系列行動。Ansoff (1965)則認為策略是由產品(或市場)範圍、成長方向、競爭優勢以及綜效等四

要素所交織成的共同脈絡。Drucker (1954) 認為策略是分析目前情勢，如有必要，則將情勢加以改變，並包括探尋企業現有的資源或應有的資源。亨利·閔茲伯格(2005)認為策略指的是組織在市場利基中的定位，也就是決定生產什麼？並且如何生產？從廣義的層面來說，策略就是設定整個組織系統的基本方向。

## 2.6.2 創業策略相關理論研究

Drucker (1985)提出四種創業策略的類型：

1. 全力求勝的領導策略。
2. 趁虛而入。
3. 找尋並佔領一個特別的生態利基。
4. 改變某種產品、市場或產業的經濟特質策略。

Poter (1985) 認為企業之競爭優勢特性，可分為：

1. 成本領導策略(Cost Leadership)：即透過成本最小化來壓低售價，以獲得最大銷售額，通常採用的作法包括進行改進生產效率、產品設計，或技術上的創新，使用低成本勞動力，及生產、配銷、原物料取得上之規模經濟。
2. 差異化策略(Differentiation)：利用產品優異的品質、獨特的設計、良好的技術能力與品牌形象等使消費者認知到其公司的產品或服務，能夠與競爭對手有所差異，進而取得競爭優勢以及較高的產品售價。
3. 集中策略(Focus)：指所提供的產品或服務，目標對象僅限於某些特定地理區域、消費顧客群或經由某特定銷售通路，又可將其區分為成本集中與差異化集中兩類。

陳維新(民 80)研究台灣創業家歸納出台灣創業家實際運用之創業策略，包含穩定生產或服務、垂直整合、大規模進入、創新、顧客導向、價格競爭、專利及市場區隔、促銷以及高度成長策略。其研究結果顯示：

1. 初次創業者傾向於選擇價格競爭導向的創業策略，而已有創業經驗者則傾向於選擇生產技術導向的創業策略。
2. 在創業績效、創業策略與產品生命週期的關聯性方面，於導入期創業者宜選擇生產技術創業策略；於成長期創業者宜選擇生產技術導向或是價格競爭導向創業策略；而在成熟期創業者宜選擇顧客需求導向創業策略。

陳信欽(民 92)以深度訪談研究創業個案發現，創業家多以改進創新為創業策略，其次為專攻利基市場與投入早期市場策略。童天良(民 96)在原住民創業研究中發現，創業者對於創業策略的應用，以採取差異化策略為主軸，次之為低成本與集中化策略。盧彥戎(民 92)研究後發現，創業者在創業初期所採取之創業策略可分為：聚焦以及新市場開發策略，而該研究也發現無論執行哪一種創業策略都無法保證新創事業的績效能有成長的表現；明確的說，創業者不論採取何種創業策略都有成功或失敗的可能性。

#### 小結：

Bhide (1996)指出許多企業家在創業的開始抓住短期的機會，並沒有思考長期的策略。對早期階段創業者而言，策略亦不全是在深思熟慮下所產生，可能是靈機出現、動態浮現和校正過去，且採取之策略都將面臨不如預期與失敗的風險。

## 2.7 創業環境

劉常勇與謝如梅(民 95)創業與所處的環境關係密切，因為創業不僅是個人行為，同時也是一種社會活動。社會整體對於創業的支持態度，提供機會與資源的程度，都會影響人們的創業決定與表現，以及新事業未來的發展規模。

Kolter (1988)將環境分為總體環境與個體環境兩類：

1. 總體環境：人口、經濟、自然環境、科技、政治、文化與法令。
2. 個體環境：企業主本身、供應商、顧客、競爭者、中介者以及社會、大眾。

許士軍 (民 75)則分為基本環境與直接環境兩類：

1. 基本環境：文化、政治、經濟。
2. 直接環境：市場、科技、競爭者、分配、傳播、運銷以及各種社會壓力團體等組成。

Daft (2003)則因應國際化的情勢，除一般性環境概念以及任務環境的概念化，添加了國際背景的概念做為環境另一個新的分野：

1. 一般環境：經濟、政府、科技、財務、社會文化。
2. 任務環境：產業、原料、市場以及人力資源等因素。
3. 國際背景。

Shane (2003)則認為創業家在探索機會時，會受到制度環境的影響，這些因素又可分為經濟環境、政治環境及社會文化環境三大類。

小結：

Zahra and Neubaum (1998)認為對新創事業而言，環境是一體的兩面，一方面嚴酷的現實伴隨著艱困的環境，反而能夠激發創業家面對挑戰，追求成長與獲利(Zahra & Bogner, 2000)。但是有限的能力與資源，如果再

遇上環境的挑戰，卻可能導致新創事業因此而消滅(郭明智，民 101)。由於創業環境對於新事業具有整體性影響，因此在創業過程的任何一個環節，都可能受到環境所造成的風險與不確定性影響。綜合上述文獻本研究將早期階段創業活動過程架構為(圖 3.1)。



### 第三章 研究方法

本研究依據上述文獻探討與回顧提出研究架構(圖 3.1)，將早期階段創業活動過程分為三大構面：創業行動、事業經營、創業結果。且 Doutriaux (1992)認為影響企業早期成功的因素除個人/團隊外，早期策略與環境都是重要因素，又創業為人類日常生活社會事務中一系列連續的開創歷程且交雜共構(蔡敦浩等人，民 99)。在早期階段創業活動過程中，亦然會面臨重大轉折、玄妙效應或氣運轉化造成創業結果不如預期或超越期望之差異性。本研究參考 Patton (1990)並與指導教授討論，設計訪談題綱發展訪談架構如：(圖 3.2)。

#### 3.1 研究架構與訪談架構

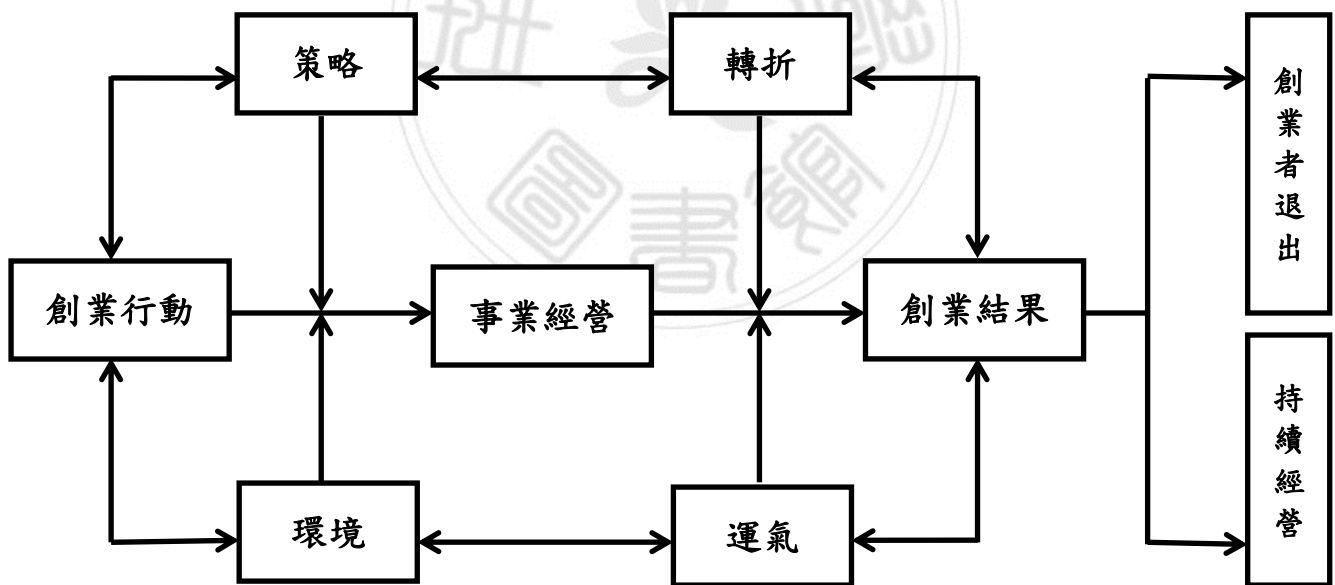


圖 3.1 早期階段創業活動過程架構圖

資料來源：本研究整理

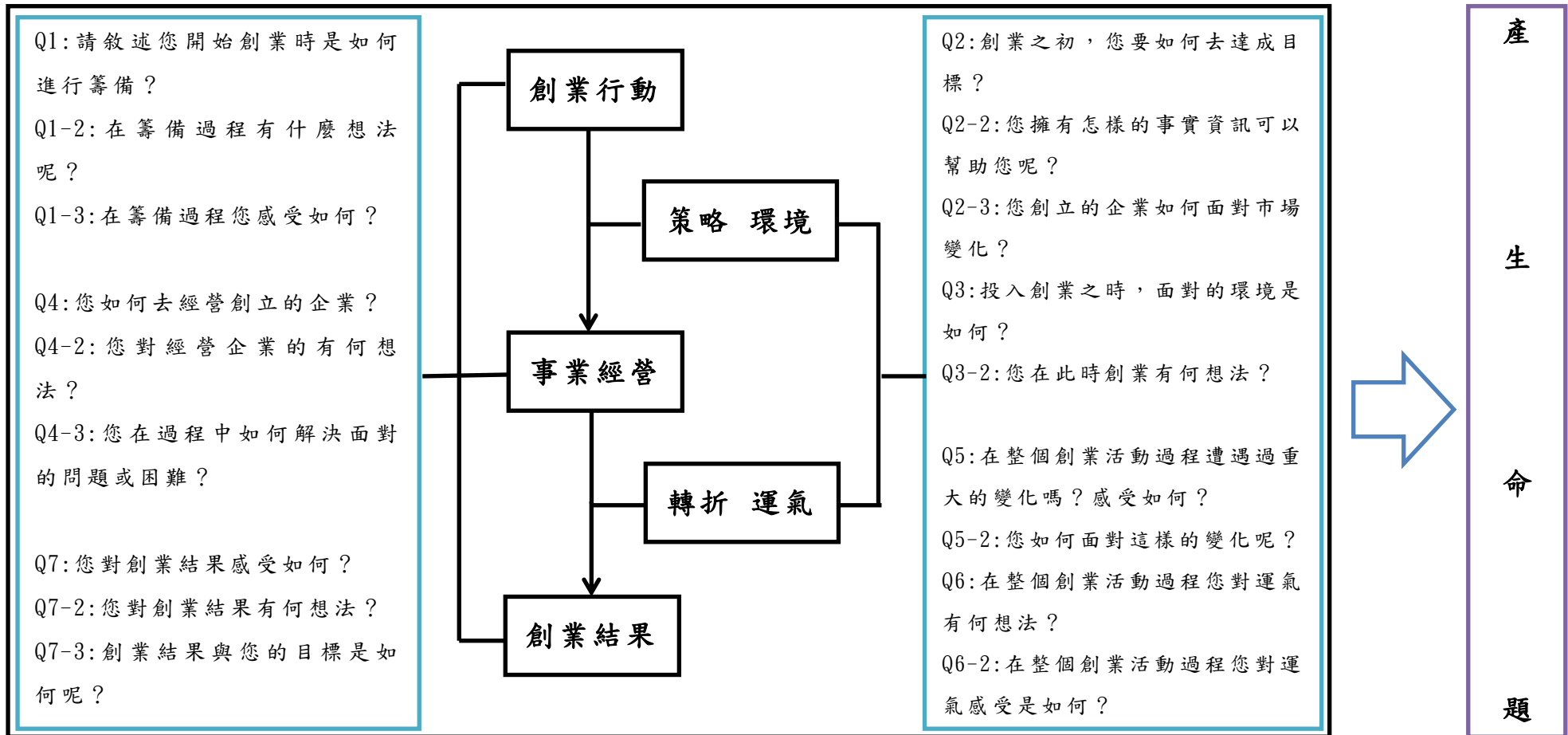


圖 3.2 訪談架構圖

資料來源：本研究整理

## 3.2 研究取向

本研究基於研究者對創業者在早期階段創業活動之過程，研究主題與個人創業歷程相關，藉以訪談的方式與創業者對早期創業活動之連續性過程互換觀點，且每位創業者都有個別差異與特殊性，不能以一概全或是用統計數字去做制式的解釋與描述。陳育含譯(民 99)兩人針對一個共同感興趣的主題進行交談，相互交換觀點，而知識就在訪談者和受訪者間互動下，建構出來。然此處所指涉之訪談，是一種專業互動，是一種學術研究的取向，目的在於建構知識(李藹慈，民 102)。

### 3.2.1 質性研究

Neuman (1997)指出：質性研究是避免數字、重視社會事實的一種詮釋，最具代表性的質性研究方法就是深度訪談。並認為，質性資料是以文章、書面文字、詞句、或象徵符號等形式，來描述或呈現社會生活中的民眾、行動、與事件(朱柔若譯，民 89)。而吳萬益(民 97)則認為質性研究重點在於建構社會之真相及探討其文化層之意涵，它是一種自然探究的研究方法，主張從自然觀察的行為中收集所需資料，並進行深入分析去探究事件發生之原因，以及特定現象背後所蘊藏之意義。潘淑滿(民 92)則認為質性研究是將歸納邏輯(Inductive Logic)運用於對社會現象的探究過程，其有別於實證主義的科學研究取向，主張社會世界(Social World)是由不斷變動的社會現象組成，這些現象往往會因為不同時空、文化與社會背景，而有不同的意義。綜觀上述學者對質性研究各有不同看法，但共通性都在闡述社會現象與現實之探究，換言之，質性研究是透過觀察及資料蒐集、分析，且著重於探究與詮釋社會現象或事實。



### 3.2.2 深度訪談法

自 1980 年代以來，訪談作為一種學術研究之取向已超過 30 年歷史，相關書籍與日俱增般出現，有關質性研究的知識論和方法論亦趨成熟，質性訪談也成為一種研究方法來施行。訪談(Interviewing)是一種獲得資料的方法，主要透過直接面對面的訪問完成(林金定、嚴嘉楓、陳美花，民 94)。訪談之目的是詮釋而非獲得事實或原則，Patton (1990)訪談是為了獲得研究對象的想法、觀點，且這些是無法用直接觀察法得到的。而 Rubin 與 Rubin (1995)則認為訪談研究是一種發現和探索人們的生活、例行事件、行為、感受背後的意義之方式。訪談研究在於對訪談對象之理解，而非去確認資訊之正確性，因而允許研究者與研究對象去深度探索問題之意義(Arksey & Knight, 1999)。

由此而知，訪談是一種研究行為，而深度訪談法(In-depth Interview)是最常被廣泛用來蒐集資料的訪談法，但卻不同一般的訪談。陳介英(民 94)指出深度訪談是一種非常情境化與難以制定標準化程序的研究方法，它可以掌握受訪者主觀的意義，透過長時間的對談，可以有充份的時間，將受訪者所作所為的前因後果，乃至相關連的事物，做較完整的資訊收集，其目的主要在企圖了解受訪者的意見及其經驗。深度訪談是希望從受訪者身上得到資料，但必需有受訪者的配合(王仕圖、吳慧敏，民 94)。而所有種類的深入訪談基本上以半結構式或開放式的研究問題為主(林金定等人，民 94)。

綜合上述學者對訪談、深度訪談法的看法與解釋後，得知深度訪談，乃研究者與研究對象之間的互動，研究者想探究研究對象之內心真實想法、經驗及意見等，然當中可能涉及研究對象內心深層之隱私。如此，研究者與受訪者之間信任關係必須在訪談過程逐漸建立，因為受訪者回

饋對整個訪談互動過程是重要元素。

本研究主要為瞭解創業者在早期階段創業活動之創業行為、事業經營、創業營運結果的動態連續過程真實呈現，並期望藉由創業者之經驗共享，以達成研究目的，在研究過程中彼此需互信與互動，且每位創業者的經歷都存在著不同創業故事之差異性，固不以量化方法進行研究，而採取質性研究之個案訪談做為資料蒐集的方式，藉由半結構式訪談大綱設計，進行深度訪談的方式，以真實了解創業者的早期階段創業活動過程之實務經驗。

### 3.2.3 訪談題綱設計

本研究參考 Patton (1990)提出之六種不同類型問題：

表 3.1 Patton 六種不同類型問題

1.經驗/行為問題	指受訪者做或已經做了什麼的問題，目的在萃取有關經驗、行為、行動和活動等描述。
2.意見/價值問題	旨在瞭解受訪者之認知與詮釋歷程，受訪者會告知某些論題有什麼想法，如目標、意圖、價值、期望..等。
3.感受問題	旨在瞭解受訪者對其經驗與想法情緒反應。
4.知識問題	旨在發現受訪者所擁有的事實資訊，對於特定事項的知識。
5.感官問題	是關於看到、聽到、品嚐到、觸摸到與聞到了什麼也是行為或經驗資料的一種類型；乃捕捉了感覺的經驗。
6.背景/人口統計問題	關注受訪者之特徵，如:年齡、教育、職業、居處等。這類問題有助於研究者了解整體受訪者之間關連性。

資料來源：本研究整理

而 Glesne (1999)認為經驗/行為問題最容易回答，也是最好的起始問題。相反的，應避免知識性的問題，以免讓受訪者有受測驗感覺。

本研究之訪談題綱共有兩部分，一是個人背景資料(附錄二)；二是依循創業者的創業行動、創業策略、創業環境、事業經營、轉折、運氣、創業結果之創業活動過程進行探究，擬定之訪談題綱如下表：

表 3.2 訪談題綱

創業行動	Q1:請敘述您開始創業(承業)時是如何進行籌備? Q1-2:在籌備過程有什麼想法呢? Q1-3:在籌備過程您感受如何?
創業策略	Q2:創業(承業)之初，您要如何去達成目標? Q2-2:您擁有怎樣的事實資訊可以幫助您呢? Q2-3:您創立的企業如何面對市場變化?
創業環境	Q3:投入創業(承業)之時，面對的環境是如何? Q3-2:您在此時創業有何想法?
事業經營	Q4:您如何去經營創立(承業)的企業? Q4-2:您對經營企業的有何想法? Q4-3:您在過程中如何解決面對的問題或困難?
轉折	Q5:在整個創業活動過程遭遇過重大的變化嗎?感受如何? Q5-2:您如何面對這樣的變化呢?
運氣	Q6:在整個創業活動過程您對運氣有何想法? Q6-2:在整個創業活動過程您對運氣感受是如何?
創業結果	Q7:您對創業結果感受如何? Q7-2:您對創業結果有何想法? Q7-3:創業結果與您的目標是如何呢?

資料來源：本研究整理

### 3.3 研究對象

#### 3.3.1 訪談對象取樣

訪談研究法所採取的取樣方式，最普遍的是立意抽樣(Purposive Scpling)，目的在於選擇資訊豐富的個案，能夠對研究目的提供重要的資訊以利深度的研究。Patton (1990)指出質性抽樣特點是樣本數很少，其重

點在於需有深度的立意抽樣意義，本研究採 Patton 提出之立意抽樣 (Purposeful Sampling) 方式來選取受訪者，受訪條件如下：

1. 本身是新生創業者且涉入在新開創事業中。
2. 成立 5 年以內之企業/公司經營者或共同創辦人。
3. 承繼家業 5 年以內之企業/公司接班人。
4. 訪談對象須滿足上述兩項條件且員工人數須達 3 人以上(表 3.3)。

### 3.3.2 訪談對象數量

訪談須有一定信任與互動，受訪者才會全意配合並獲取豐富資料，加深彼此知識共構、經驗共享而非單純研究，是研究者與受訪者共創雙贏之呈現。Creswell, Creswell and Clark(1998；2007)若是要對某個特定人物的生活世界加以理解，採用傳記式訪談進行，那麼一人就足夠；若是要瞭解某些人物的生命故事，採用敘事訪談，則一至三人即可。

表 3.3 受訪者基本資料

創立企業	A 企業	B 企業	C 企業
受訪者	Great Chiang	James Wei	Wemi Lu
行業別	化學材料 批發業	機車批發業	餐館服務業
經營內容	高分子材料 設計、銷售。	機車買賣、 維修、保養。	麵食類產品
成立員工數	3 人	3 人	6 人
目前員工數	4 人	4 人	10 人
經營年數	3 年	3 年	4 年 5 個月

資料來源：本研究整理

## 3.4 研究過程

### 3.4.1 問題形成

#### 1. 課堂與課外討論

與指導教授討論創業議題，決定以創業者在早期階段創業活動過程為主軸並實際與企業主/公司負責人交談早期創業心路歷程確立本研究主軸。

#### 2. 文獻回顧與整理

回顧國內外與創業相關議題、全球創業觀察文獻等，對研究對象及議題進行深入的瞭解，並以此整理相關論點與研究架構想定形成及可研究方向。

#### 3. 實體書籍雜誌與網路資訊閱讀

透過閱讀與研究創業相關議題，補充更多資訊並記錄整理成資料庫，可以幫助訪談時除訪談大綱上之外，另獲取更多豐富訊息、資料以利研究。

#### 4. 研究筆記整理

在研究過程中閱讀文獻、書報、雜誌、政府與媒體資訊之後，隨時將想法記錄並整理，對後續研究有輔助功能。

### 3.4.2 訪談資料蒐集

Peshkin (1991)指出三階段訪談，第一階段：彼此熟識，建立關係，讓受訪者習慣；第二階段：則為在某地某時與某些人或對象所進行一系列事件或活動，越完整越好；第三階段：請受訪者詳細說明每個活動的執行情形。Seidman (2006)依現象學理論，認為訪談至少要三次，才能清楚的理解受訪者行為背後的脈絡，與行為意義，也才能稱作深度訪談，第一次：聚焦生命史；第二次：重建經驗細節；第三次：反思經驗意義。

綜合上述學者觀點，本研究之受訪者與研究者彼此認識與熟識以建立一定關係，為不照成受訪者不便，本研究進行為：

1. 訪談對象的尊重與重視：親自拜訪與邀請並送上訪談大綱，說明本研究目的與真誠的希望透過訪談能與受訪者建構與分享知識，提高受訪者主動性並讓受訪者有心理準備增加資料真實性。
2. 訪談地點與日期邀約：以安靜、舒適和能保有隱私並能有良好錄音品質為主要考量，以受訪者方便時間為首要原則，次依研究者時間需求進行邀約。
3. 訪談次數與時間長度：以 2 次訪談為主，每次至少 1 小時；至多不超過 2 小時，若資料不足時則以電訪、電子郵件、通信軟體等以補不足。
4. 訪談主軸與過程：創業者對早期階段創業活動過程的行為、價值、感受等描述，主軸為創業行動、事業經營、創業結果；支軸為策略、環境、轉折、運氣。本研究為開放式訪談，訪談過程以受訪者為主，為獲取有意義之觀點研究者以傾聽者角色多聽少說，高清淑(民97)指出，可以運用微笑、點頭、口語如：(嗯嗯)等技巧，積極傾聽受訪者的一言一語。同時以錄音及筆記來收集資料，當受訪者陷入沉默時，不冒然發問以影響受訪者思考整理。
5. 訪談結束：立即寫張卡片或用通信軟體表達我感謝之意，讓受訪者明白並感受研究者誠心感謝之意，維持彼此關係有益後續研究。

表 3.4 訪談對象日期時間地點一覽表

受訪單位	A 企業	B 企業	C 企業
創業者	Great Chiang	James Wei	Wemi Lu
第 1 次訪談日期與時間	2015/8/2 (日) 1520-1700	2015/9/21 (一) 2202-2340	2015/10/6 (二) 0900-1056
第 2 次訪談日期與時間	2015/8/9 (日) 1510-1700	2015/10/2 (五) 2200-2355	2015/10/11 (日) 2110-2245
訪談方式	至家訪談	至店訪談	至店訪談

資料來源：本研究整理

## 3.5 資料整理與分析

### 3.5.1 資料整理

本研究訪談編碼資料：個案代號-構面代號-問題代號

1. 個案編碼：本研究共有三個個案，設定編碼個案一(OO 橡塑材料有限公司)為 A、個案二(OOOO 陽機車經銷商)為 B、個案三(OO 北方麵食餐廳)為 C。
2. 早期階段創業活動過程構面編碼：  
K1：創業行動。K2：事業經營。K3：創業結果。  
L1：創業策略。L2：創業環境。L3：轉折。L4:運氣。
3. 本研究訪談題綱共 18 個問題，設定編碼方式為 Q1-Q7(附錄三)呈現。  
如：『A-K1-Q1』是指 A 企業創業者個案訪談-代表創業行動的第一個問題-請敘述您開始創業(承業)時是如何進行籌備?(附錄四)

### 3.5.2 資料分析

本研究採主題連結法(King & Horrocks, 2010 ; Seidman, 2006)，進行步驟共分三個階段，並在此過程中隨時進行品質檢核。如下：

1. 第一階段為敘述編碼，目的在於確認逐字稿的資料能回答研究問題，主要在描述受訪者感到有趣的部分，還不在詮釋意義。
2. 第二階段為詮釋編碼，除描述受訪者之相關特點，須進一步詮釋其意義。
3. 第三階段為制定最高主題，依據前面階段分析，找出幾個重要的主題，並應用與本研究相關理論概念來命名。

## 3.6 研究品質檢視

### 3.6.1 資料信實度

Glesne (1999)指出，研究發現和詮釋是否可信賴，決定研究者是否小心地建立此種信賴。而時間是獲得可信賴資料的主要因素如：花在訪談、地點及建立良好關係的時間，都有助於獲得有信實度的資料。另外，三角檢定法(Triangulation)，是透過不同對象蒐集資料理論觀點之應用，亦是一種確保信度之作法。Lincoln and Guba (1985)則指出運用受訪者檢核(Member Checks)或同儕檢核(Peer Examination)，簡言之，就是將訪談蒐集之資料及初步資料詮釋，讓受訪者或同儕檢視以避免研究者謬誤或對受訪者造成影響。

本研究者採用 Lincoln and Guba (1985)受訪者檢核(Member Checks)與同儕檢核(Peer Examination)方式，將初步轉錄稿送給指導教授檢視討論並送回給受訪者驗正，避免本身謬誤以增加研究信實度。

### 3.6.2 研究倫理

質性研究對研究倫理相當重視，對保護研究對象之權利是研究者應盡義務。而人性基礎是學術研究的根基，進行深入訪談時，為考量研究倫理之隱私性、自主性、及不傷害、誠信原則。

會談前研究者先向研究參與者說明研究主題、目的及錄音過程，並重申研究參與者可隨時中斷會談或退出研究之權利，在充分告知後，徵得研究參與者同意簽署訪談同意書，始進行一對一的訪談，訪談過程並注意研究參與者的感受、情緒、反應和本研究可能產生的影響。向研究參與者聲明所有個人資料均予以保密且僅只供此研究之用(王釗如，民 97)。下表為本研究之倫理實踐：



表 3.5 本研究之倫理實踐表

<p><b>1.自主性原則</b></p>	<p>基於保障研究參與者的基本人權，在未徵得研究參與者同意前，不私自進行研究或勉強其同意，即使徵得同意，亦尊重研究參與者的意願，研究參與者可隨時終止研究。</p>
<p><b>2.確保隱私</b></p>	<p>進行研究時，為確保研究參與者之隱私，對於研究參與者採匿名方式，除了在研究生團體中與指導老師、研究生討論之外，不在其他公開場合或私下做討論，以保障研究參與者之個人隱私。</p>
<p><b>3.不傷害原則</b></p>	<p>研究者有義務責任確保研究參與者在研究過程中不受傷害，包括身體、心理上的傷害或不愉快。但無可避免在每次的深度訪談時，觸動的是研究參與者最深刻的生命經驗，因此過程中難免有情緒的起伏波動，研究者採取傾聽、真誠陪伴的方式，給予支持和理解，不勉強研究參與者談不想談的部份。</p>
<p><b>4.誠信原則</b></p>	<p>不欺騙、不隱瞞，對研究參與者開誠布公，詳細說明研究方法和錄音的必要性，徵得研究參與者同意後進行訪談與研究。在運用其他書面輔助資料時，亦事先徵得研究參與者的同意，始將資料加入文本來源。而在研究進行中，亦將逐字稿與重組故事內容交予研究參與者做確認修改，以求資料和故事能更貼近研究參與者。在研究參與者對研究者之充分信任下，同意研究者在詮釋分析部份充分發揮。</p>
<p><b>5.確保讀者相關權益</b></p>	<p>研究者秉持學術良知，對研究結果客觀詳實報導，以使讀者瞭解本研究的目的。</p>

資料來源：1.引自(王釗如 民 97)

2.本研究整理

## 第四章 敘說企業分析結果與命題

### 4.1 A 企業早期階段創業分析

#### 4.1.1 開創篇：勇闖異鄉獨自創業

我八年前來廣東上班，我就有創業的想法，一直到兩年半前才獨自創立這間公司，我很早就在籌備了，最主要是經營人脈，因為我是在做原物料買賣的。每年上海展覽我都會去看，今年8月剛看完皮革的展示，主要是一邊認識人；一邊看市場需求看新產品用途，了解最新資訊(A-K1-Q1)。

我想是這樣啦，凡事起頭難，我雖然很早就籌備，剛開始還是蠻雜的，尤其在這裡要創建一間公司；一般台商都須靠人脈熟識，用在地人身分去登記，有一定的風險存在，不過利潤分配好也就還好啦，其次就是與配合的工廠把條件談好，我掌握通路與配方，他們負責產品代工與交貨，互相賺錢(A-K1-Q1-2)。

嗯..當然很累很操煩阿，哈..基本運轉沒問題，邊走邊學邊問，會計請人做，有管理上的問題我會去問我大哥，他學管理的也在企業當主管，我有不懂就請教他。我想創業是自己的理想，酸甜苦辣都要吃，有家人、朋友、夥伴支持，這路是代表著我的勇氣與理想(A-K1-Q1-3)。

創業者在創業初期會主動請教有相關經驗者，運用可使用之人力並透過工作關係與主動獲取新資訊，積極經營人際關係，掌握重要優勢去達成創立公司目的。

表 4.1 A 創業者-創業行動分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
我八年前來廣東上班，我就有創業的想法，一直到兩年半前才獨自創立這間公司，我很早就在籌備了，最主要是經營人脈，因為我是在做原物料買賣的。每年上海展覽我都會去看，今年8月剛看完皮革的展示，主要是一邊認識人；一邊看市場需求看新產品用途，了解最新資訊(A-K1-Q1)。	創業者，經營人脈，參訪展覽獲取最新資訊與新人際關係為創業做準備。	透過工作關係與主動參訪展覽來獲取新資訊與經營人際關係。	主動獲取新資訊。 強化人際網絡。
我想是這樣啦，凡事起頭難，我雖然很早就籌備，剛開始還是蠻雜的，尤其在這裡要創建一間公司；一般台商都須靠人脈熟識，用在地人身分去登記，有一定的風險存在，不過利潤分配好也就還好啦，其次就是與配合的工廠把條件談好，我掌握通路與配方，他們負責產品代工與交貨，互相賺錢(A-K1-Q1-2)。	創建公司須靠人脈與工廠合作，利潤分配並掌握通路與配方。	掌握通路與配方運用人際關係達公司目的。	控制關鍵要素。 強化人際網絡。
嗯..當然很累很操煩阿，哈..基本運轉沒問題，邊走邊學邊問，會計請人做，有管理上的問題我會去問我大哥，他學管理的也在企業當主管，我有不懂就請教他。我想創業是自己的理想，酸甜苦辣都要吃，有家人、朋友、夥伴支持，這路是代表著我的勇氣與理想(A-K1-Q1-3)。	籌備過程需要邊進行邊詢問，運用能使用的人力協助創業。	創業初期主動請教與人力運用。	主動請教有經驗者。

資料來源：本研究整理

**命題 1-1：創業者從事材料批發業之創業行動是主動獲取新資訊、強化人際網絡、控制關鍵要素、主動請教有經驗者，以利創業。**

#### 4.1.2 開創篇：以客為尊挑戰環境

客戶都是我經營出來的，我有穩定的客源我才會出來開公司，基本客源數要綁樁好，做買賣的除了價格優勢還有服務與品質都要顧好，要綁住客戶的心，就是能幫客戶解決問題，能讓客戶感到我們是真心幫他而不只是為了賺錢；讓利給客戶，吃虧就是占便宜，自然與競爭者不一

樣，客戶就比較喜歡找我們服務(A-L1-Q2)。

市場上的經驗、與客戶互相交換訊息、時常去看展覽獲得新資訊，自己夠用心就會知道市場需要什麼；就會準備什麼，自己要常做功課，能在第一時間提供產品或服務、技術幫客戶處理問題，他對你的信任與倚重就會加深(A-L1-Q2-2)。

市場本來就不是穩定的，競爭者很多，但互爭不得利，所以我採用合作取代競爭，生意人有利潤；客戶不獨享自然競爭就少，多個朋友就少個敵人。基本上客戶是要會分質、分級的才能適時、適當提供產品與服務(A-L1-Q2-3)。

大陸這邊生意已經不如以前好做，法令稅制改變、工資福利提高，經濟大環境又差、社會文化也都不一樣，客戶本身也是冷冷清清這幾年倒的、走的也不少阿，整個供應鏈都冷了。危機也是轉機，別人放棄，我們繼續努力會有成果的(A-L2-Q3)。

嗯..我想是這樣啦，環境再怎麼壞還是有人賺錢，相反的；就算好也是有倒閉的公司，看自己的努力吧!誰實力強就會存在，淘汰一些不適合的供需也會平衡點(A-L2-Q3-2)。

創業者以顧客利益當成自身利益誠懇貼心服務客戶，提高顧客內在感受，形成顧客內在價值造成服務差異化；並會將顧客分類個別需求提供客製服務達到經濟成本效益，為了不破壞價格利潤會與競爭者合作共享利潤採取聯盟之競合模式。且新生創業者在創業時，面對環境不景氣會產生鬥志力求存活，以因應市場淘汰效應。

表 4.2 A 創業者-創業策略分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
客戶都是我經營出來的，我有穩定的客源我才會出來開公司，基本客源數要綁樁好，做買賣的除了價格優勢還有服務與品質都要顧好，要綁住客戶的心，就是能幫客戶解決問題，能讓客戶感到我們是真心幫他而不只是為了賺錢；讓利給客戶，吃虧就是占便宜，自然與競爭者不一樣，客戶就比較喜歡找我們服務(A-L1-Q2)。	從事買賣創業者以真心解決顧客問題讓其受惠來形成競爭差異。	創業者把客戶利益當成自身利益與區別競爭者。	注重顧客價值。競爭者差異化。
市場上的經驗、與客戶互相交換訊息、時常去看展覽獲得新資訊，自己夠用心就會知道市場需要什麼；就會準備什麼，自己要常做功課，能在第一時間提供產品或服務、技術幫客戶處理問題，他對你的信任與倚重就會加深(A-L1-Q2-2)。	創業者解決客戶問題越快越能獲取信任與倚重。	創業者把客戶利益當成自身利益。	注重顧客價值。
市場本來就不是穩定的，競爭者很多，但互爭不得利，所以我採用合作取代競爭，生意人有利潤；客戶不獨享自然競爭就少，多個朋友就少個敵人。基本上客戶是要會分質、分級的才能適時、適當提供產品與服務(A-L1-Q2-3)。	創業者與競爭者合作共利並對客戶分類以求最經濟服務與產品提供。	創業者與競爭者策略聯盟共享利益以經濟成本服務顧客。	全力求取利潤。合理成本導向。

資料來源：本研究整理

**命題 1-2：創業者從事材料批發業之策略為注重顧客價值、競爭者差異化、全力求取利潤、合理成本導向，以利創業。**

表 4.3 A 創業者-創業環境分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
大陸這邊生意已經不如以前好做，法令稅制改變、工資福利提高，經濟大環境又差、社會文化也都不一樣，客戶本身也是冷冷清清這幾年倒的、走的也不少阿，整個供應鏈都冷了。危機也是轉機，別人放棄，我們繼續努力會有成果的(A-L2-Q3)。	新生創業者面對經濟環境不景氣，雖有危機感但沒有放棄打算。	新生創業者對環境不景氣產生鬥志，力求生存。	經濟環境衝擊。
嗯..我想是這樣啦，環境再怎麼壞還是有人賺錢，相反的；就算好也是有倒閉的公司，看自己的努力吧!誰實力強就會存在，淘汰一些不適合的供需也會平衡點(A-L2-Q3-2)。	環境不景氣對新生創業者是嚴重劣勢。	市場上會有適者生存的效應。	市場環境改變。

資料來源：本研究整理

**命題 1-3：創業者從事材料批發業所面對之環境是經濟環境衝擊與市場環境改變。**

#### **4.1.3 實行篇：誠信為本掌握關鍵**

做生意要先做人，信用第一，服務誠懇，重視客戶需求與要求，訊息要隨時傳遞保持聯繫，將客戶分質分級提供不同需求如：價格、品質、效率、交期等。掌握重要通路與代工廠並與競爭者互惠，避免價格戰反而可以維持合理利潤，形成合作網(A-K2-Q4)。

經營對我而言就是維持聯繫人與人的關係，我的公司去滿足客戶，開發新客源，產品配方我設計交代工廠製造，他配合我的需求，我給他們應得的利潤，由上至下是一條線，一條有價值的線(A-K2-Q4-2)。

做生意的過程不會永遠順利的，難免會遇到奧客，不給貨款或無預警倒閉、逃跑這些情況，在這方面公司確實損失不少。也有代工廠把產品做差了，讓客戶抱怨客訴的，不經一事不長一智，遇到就是去面對，現今，把客戶分質分級就是連信用都評估下去，貨款以現金交易、30天、60天、90天分類管理，代工廠也會按製造品質去分類來滿足客戶需求與要求(A-K2-Q4-3)。

創業者以誠信為本，掌握關鍵能力在顧客、配合工廠、競爭者之間形成每條價值鏈，建立企業生態價值網絡。面對呆帳與客訴問題會改善並提升公司財務管理與配合工廠技術能力。

表 4.4 A 創業者-事業經營分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
做生意要先做人，信用第一，服務誠懇，重視客戶需求與要求，訊息要隨時傳遞保持聯繫，將客戶分質分級提供不同需求如：價格、品質、效率、交期等。掌握重要通路與代工廠並與競爭者互惠，避免價格戰反而可以維持合理利潤，形成合作網(A-K2-Q4)。	講究誠信，滿足不同顧客需求，掌握關鍵與配合廠商競爭者互惠。	誠信為本，掌握關鍵能力，建立企業生態價值網絡。	掌握核心能力。 建構價值網絡。
經營對我而言就是維持聯繫人與人的關係，我的公司去滿足客戶，開發新客源，產品配方我設計交代工廠製造，他配合我的需求，我給他們應得的利潤，由上至下是一條線，一條有價值的線(A-K2-Q4-2)。	創建公司須靠人脈與工廠合作，利潤分配並掌握通路與配方。	掌握通路與配方運用人際關係達公司目的。	控制關鍵要素。 強化人際網絡。
做生意的過程不會永遠順利的，難免會遇到奧客，不給貨款或無預警倒閉、逃跑這些情況，在這方面公司確實損失不少。也有代工廠把產品做差了，讓客戶抱怨客訴的，不經一事不長一智，遇到就是去面對，現今，把客戶分質分級就是連信用都評估下去，貨款以現金交易、30天、60天、90天分類管理，代工廠也會按製造品質去分類來滿足客戶需求與要求(A-K2-Q4-3)。	未警慎評估顧客信用造成呆帳，代工廠商技術不足形成客訴。	顧客呆帳與合作廠商能力不足造成財物損失與成本提高。	財務管理能力。 協力廠商技術評估。

資料來源：本研究整理

**命題 1-4：創業者從事材料批發業之事業經營為掌握核心能力、建構價值網絡、控制關鍵要素、強化人際網絡、財務管理能力、協力廠商技術評估，以利事業發展。**

**命題 1-5：創業者從事材料批發業在事業經營會遇到的困難與問題有顧客呆帳損失、廠商能力不足，影響事業發展。**

#### 4.1.4 實行篇：峰迴路轉人定勝天

唉!生命無常把握現在呀..我有個大客戶我都稱呼他師父，對我很照顧，我服務的公司生意有一半都是他照顧的。他非常支持我出來創業，資金隨時都有，本來可以很輕鬆的創業的，可惜他 56 歲，因為肝病英年早逝了。實在是..唉!不講了..(眼珠泛淚)..(A-L3-Q5)。

路是人走出來的，這條不通別硬闖，繞一下不會比較久。我的師父離去，雖然衝擊真大但轉念想，對自己說是考驗啦。其實這裡的外需市場早就萎縮了，我很早就在開發內需市場，因為外需市場都是台商客戶風險較小，內需市場是大陸客戶而且需要他們的官員核准，才能做內需生意，現在我內外需客戶都有，所以在市場我跟別人是有不同的(A-L3-Q5-2)。

做生意說沒運氣；很難說有與沒有，人說：一命二運三風水，就比喻說我師父就跟我很有緣，那是他說的，別人做不成他的生意只是他不喜歡，就這樣而已。我以前老闆去拜訪多次，要跟他做生意連面都沒見到，我只是在一次飯局遇到他，與他交談彼此甚歡交換名片後，他請我去他公司就談成生意了。重點還是要努力，不然天要幫你也幫不了(A-L4-Q6)。

我相信運有好壞，但是要做就不要怪運氣壞，都是自己做的。很多人做好是自己行，做壞怪運氣差，沒那回事，總歸一句；運時好時壞，但自己要打拼堅定，人一定勝天(A-L4-Q6-2)。



創業者在創業時遭遇重要顧客離世，影響創業資金與事業最大利潤來源，面對突如其來轉變創業者雖有苦難言，卻沒有因此退卻反而轉念當成考驗，並因對市場具警覺性與長期在市場活動經驗，意識並開發內需市場，創造市場優勢。另發現，在事業交易過程中顧客會因第一印象做交易評估，決定此交易成敗而非產品或價格等優勢，但創業者自身努力仍是最大因素。

表 4.5 A 創業者-轉折、運氣分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
唉!生命無常把握現在呀..我有個大客戶我都稱呼他師父，對我很照顧，我服務的公司生意有一半都是他照顧的。他非常支持我出來創業，資金隨時都有，本來可以很輕鬆的創業的，可惜他56歲，因為肝病英年早逝了。實在是..唉!不講了..(眼珠泛淚)..(A-L3-Q5)。	重要客戶離世，對創業產生衝擊。	創業資金與第一合約消失。	關鍵人脈消滅。
路是人走出來的，這條不通別硬闖，繞一下不會比較久。我的師父離去，雖然衝擊真大但轉念想，對自己說是考驗啦。其實這裡的外需市場早就萎縮了，我很早就在開發內需市場，因為外需市場都是台商客戶風險較小，內需市場是大陸客戶而且需要他們的官員核准，才能做內需生意，現在我內外需客戶都有，所以在市場我跟別人是不同的(A-L3-Q5-2)。	面對衝擊，以市場經驗去開發內需市場。	長期市場警覺性，積極開發新市場。	發掘新市場。
做生意說沒運氣；很難說有與沒有，人說：一命二運三風水，就比喻說我師父就跟我很有緣，那是他說的，別人做不成他的生意只是他看不喜歡，就這樣而已。我以前老闆去拜訪多次，要跟他做生意連面都沒見到，我只是在一次飯局遇到他，與他交談彼此甚歡交換名片後，他請我去他公司就談成生意了。重點還是要努力，不然天要幫你也幫不了(A-L4-Q6)。	人與人緣份可以意外促成事業交易。	顧客會以第一眼印象做交易評估。	緣份與機遇。
我相信運有好壞，但是要做就不要怪運氣壞，都是自己做的。很多人做好是自己行，做壞怪運氣差，沒那回事，總歸一句；運時好時壞，但自己要打拼堅定，人一定勝天(A-L4-Q6-2)。	運氣好壞不定，堅定打拼才重要。	自我努力勝於運氣。	人定勝天。

資料來源：本研究整理

**命題 1-6：**創業者在早期階段所遭遇的轉折有關鍵人脈消滅，透過發覺新市場，影響創業。

**命題 1-7：**創業者對運氣影響創業的感受有緣分與機運並相信人定勝天。

#### 4.1.5 展望篇：穩定基礎以圖未來

目前都是我自己在掌控，利潤也算是在合理範圍，創業之路雖然辛苦，但也有甘甜。在這個過程中自我學習與成長也很多，尤其是進入內需市場讓我看到未來光譜，當然還需努力，不過目標明確戰略佈署就會比較有效，我是利用有限資源做更經濟效果，基礎穩固就不怕搖(A-K3-Q7)。

我想是這樣啦，我有永續經營的理念，每個階段都希望可以穩定成長，公司規模慢慢擴展，現今狀態是經濟規模，可以維持營運，有利潤，第一步算是穩定，可以更仔細規劃後續經營方向(A-K3-Q7-2)。

創業至今也算進入第 3 年阿，目前與我當初想的雖有不同，不過現在方向比我之前想的還好，內需市場我算比較早進去，人際關係較廣，也賺了一點錢，機會較多相對風險也會較高，必須穩中求勝，步步踏實(A-K3-Q7-3)。

創業者對創業結果表現有，行動中學習成長、預期新市場的獲利及穩定利潤收益，持續經營並規劃與發展企業未來方向與規模。

表 4.6 A 創業者-創業結果分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
目前都是我自己在掌控，利潤也算是在合理範圍，創業之路雖然辛苦，但也有甘甜。在這個過程中自我學習與成長也很多，尤其是進入內需市場讓我看到未來光譜，當然還需努力，不過目標明確戰略佈署就會比較有效，我是利用有限資源做更經濟效果，基礎穩固就不怕搖(A-K3-Q7)。	自我學習與成長扎根基礎。	行動中學習成長。	內在收穫效益。
我想是這樣啦，我有永續經營的理念，每個階段都希望可以穩定成長，公司規模慢慢擴展，現今狀態是經濟規模，可以維持營運，有利潤，第一步算是穩定，可以更仔細規劃後續經營方向(A-K3-Q7-2)。	穩定維持營運成長規劃未來方向。	獲取穩定利潤，發展企業未來。	初始目標達成。
創業至今也算進入第3年阿，目前與我當初想的雖有不同，不過現在方向比我之前想的還好，內需市場我算比較早進去，人際關係較廣，也賺了一點錢，機會較多相對風險也會較高，必須穩中求勝，步步踏實(A-K3-Q7-3)。	早期進入新市場拓展人際關係險中求勝。	預期新市場獲利效益。	期望新市場獲利。

資料來源：本研究整理

**命題 1-8：創業者從事材料批發業之創業結果是內在收穫效益、初始目標達成、期望新市場獲利，以利持續經營發展。**

#### 4.1.6 A 企業早期階段創業分析結果

由上述文本資料，經詮釋編碼分析創業者在早期階段創業活動過程；在創業行動會主動獲取新資訊、強化人際網絡、控制關鍵要素、主動請教有經驗者。創業策略為顧客價值、競爭差異化、利潤導向、成本導向。面對的創業環境是經濟環境衝擊與市場環境改變。

事業經營以掌握核心能力、建構價值網絡、建構價值鏈、財務管理與技術能力。面對的問題與困難是顧客呆帳與協力廠商能力不足，遭遇的轉折是失去了幫助創業的關鍵人脈與外需市場萎縮而積極發掘內需新市場。對運氣想法是會有緣分與機遇但相信人定勝天。對創業結果滿意有內在收穫效益、初始目標達成、期望新市場獲利並持續經營展望未來(如圖 4.1)。

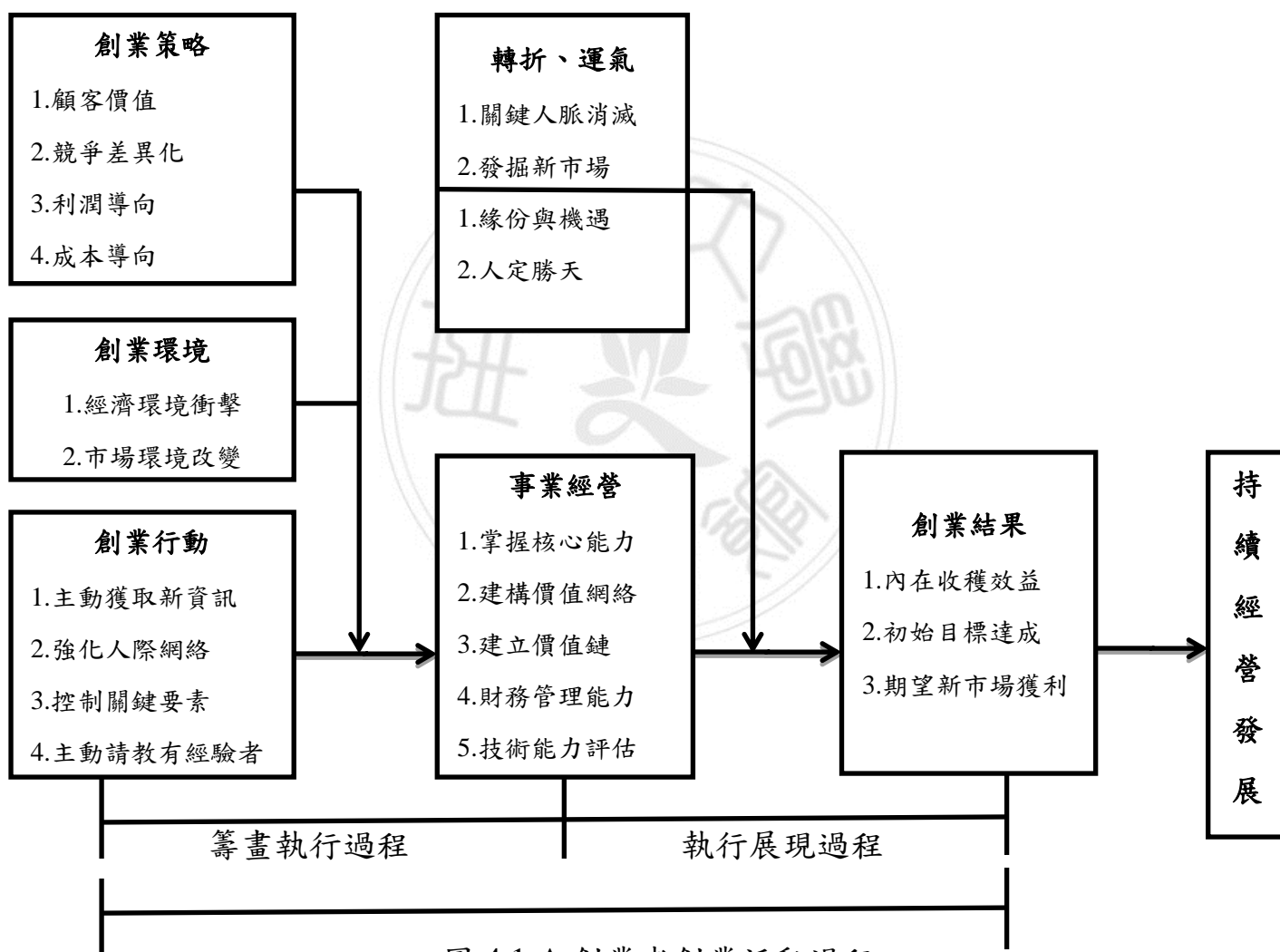


圖 4.1-A 創業者創業活動過程

資料來源：本研究整理

## 4.2 B 企業早期階段創業分析

### 4.2.1 承襲篇：回鄉打拼重振家業

嗯...因為厝是做這途的，所以我在台北特別會留意與留心在這裡的車業與店面規模、動線、擺設，感受特別深。所以當我決定接手前我就很有畫面了，我常上總公司網站去看看新資訊、消息也會關心其他品牌的公司與經營店面來做比較。我 15 6 歲我就跟父親學功夫，因為對機械有興趣，沒 18 歲就出師做生意。哈我是台北科技大學機械系畢業的回家當黑手，說正經的因為環保關係以前化油器系統都換成噴射系統，所以我為了接手還回總公司受訓幾個月並在過程中與同期同學相互認識與分享經驗學了很多東西，比喻說技術部分、店內管理、銷售手法等(B-K1-Q1)。

我們是經銷商卻是一般車業的店面，真的是噢...失去多少顧客都不知，我接手的第一件事就是照心理藍圖規畫將店面打掉重練，因為經銷商是公司市場上最上層銷售單位，店面更新會補助最多，我請公司來規劃經銷商該有的專業等級店面，從升級店面規格開始，包括電腦化管理、動線配置如:展售跟保養、修護、檢測分開，打造全新氣象迎接顧客並區別專銷商與一般車業(B-K1-Q1-2)。

實體店面更新從外觀與內部整個看起來就比較有規模，不像之前黑黑髒髒的，讓自己與顧客都能感覺很舒服且更專業服務，不管是要看車還是要維修保養的都可以很清楚，不會混再一起。顧客自然就會選擇來比較舒服的店也會較相信這樣的店是有管理的，專業與技術上會有別於一般，水準會提高很多，關係也會活絡起來，你講一樣的花費你要去黑黑髒髒的還是乾淨舒適的，我相信整體效益是好的方向(B-K1-Q1-3)。

承襲家業之創業者在接業初期因家業背景會主動了解產業訊息並學習應具備的知識與技術並透過外部資源幫助升級店面規格得到更多效益。

表 4.7 B 創業者-創業行動分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
<p>嗯...因為厝是做這途的，所以我在台北特別會留意與留心在這裡的車業與店面規模、動線、擺設，感受特別深。所以當我決定接手前我就很有畫面了，我常上總公司網站去看看新資訊、消息也會關心其他品牌的公司與經營店面來做比較。我 15 6 歲我就跟父親學功夫，因為對機械有興趣，沒 18 歲就出師做生意。哈我是台北科技大學機械系畢業的回家當黑手，說正經的因為環保關係以前化油器系統都換成噴射系統，所以我為了接手還回總公司受訓幾個月並在過程中與同期同學相互認識與分享經驗學了很多東西，比喻說技術部分、店內管理、銷售手法等(B-K1-Q1)。</p>	<p>繼承家業的創業者在未繼承前時常留心家業相關資訊並去學習該有知識與技術。</p>	<p>家業背景會主動了解產業訊息並學習應具備的知識與技術。</p>	<p>收集產業資訊。 學習相關知識與技能。</p>
<p>我們是經銷商卻是一般車業的店面，真的是噢...失去多少顧客都不知，我接手的第一件事就是照心理藍圖規畫將店面打掉重練，因為經銷商是公司市場上最上層銷售單位，店面更新會補助最多，我請公司來規劃經銷商該有的專業等級店面，從升級店面規格開始，包括電腦化管理、動線配置如:展售跟保養、修護、檢測分開，打造全新氣象迎接顧客並區別專銷商與一般車業(B-K1-Q1-2)。</p>	<p>經銷商實體店面運用總公司資源共同規畫打造。</p>	<p>升級經銷商該有的店面規格並透過總公司協助。</p>	<p>實體店面更新。 外部資源幫助。</p>
<p>實體店面更新從外觀與內部整個看起來就比較有規模，不像之前黑黑髒髒的，讓自己與顧客都能感覺很舒服且更專業服務，不管是要看車還是要維修保養的都可以很清楚，不會混再一起。顧客自然就會選擇來比較舒服的店也會較相信這樣的店是有管理的，專業與技術上會有別於一般，水準會提高很多，關係也會活絡起來，你講一樣的花費你要去黑黑髒髒的還是乾淨舒適的，我相信整體效益是好的方向(B-K1-Q1-3)。</p>	<p>實體店面籌備過程經過理性評估與設計。</p>	<p>實體店面更新會得到更多效益。</p>	<p>理性規畫分析。</p>

資料來源：本研究整理

**命題 2-1：承業之創業者從事機車批發業之創業行動是收集產業資訊、學習相關知識與技能、實體店面更新、外部資源幫助、理性規畫分析，以利創業。**

#### 4.2.2 創新篇：全力開源利用環境

在市場上總代理經銷商還是具有本身優勢，實體店面更新是為了全力衝刺，提升銷售業績與客源，在我的觀念是多算勝少算敗，規劃好就用全心全力去達成既定目標，銷售成長率在我接手後目標是成長百分之百，我算過的是很客觀的(B-L1-Q1)。

我之前在台北服務的公司是從事國際買賣，面對的客戶都是國外客戶而採購是我專業對成本與利潤我是特別敏感。因為在這地區我是總代理經銷商有一定權力，銷售業績是對總公司，我把業績獎金利潤分給我的合作夥伴與顧客，讓價格有競爭性並結合免費半年保養、檢測來客戶綁樁形成差異化，提高合作夥伴銷售意願與顧客再次消費率，才是我注重的(B-L1-Q2-2)。

在材料成本上因經銷商優勢折數較多，大量採購又可以贈送，我結合地區專銷商、車行，統一採購換算下來成本可以非常有優勢，且每個合作夥伴都有利可圖且庫存量都可以互相調貨資源共享。整個地區從經銷商、專銷、車行水平鏈結與材料供應商至顧客垂直整合形成一個專業、銷售、維護與服務體系(B-L1-Q2-3)。

我回來接手時，整體環境已大不如前，市場是萎縮的，因為機車不在是主要交通工具，也不是以前在拚經濟的重要工具，主要是在玩樂的，所以機車行駛里程、總里程乘以總量是下降的，就是客人騎乘越少，磨損消耗就越少，主要保養的時間就拉長。再加上嘉義市機車行真的很多，他的密度跟人口的比例或許是全國最高；而且嘉義市是人口老化的城市老人與外移人數多，比起從前是越來越難做(B-L2-Q3)。

以營業額來說我接手前是從前一半，但我認為事在人為，20年前大家都是家庭式小規模，現在大規模就有人做那是因為他有跟著光陽腳步走，我們是經銷商但我爸跟我媽就是以穩定就好，沒有發揮該有優勢才會都沒成長，把經銷商做成一般車行。環境差不代表沒機會，市場過飽和但很多車行是沒提升的，很多都已經要收了，基本上我認為供需會回歸平衡的。我認為事業是自己做的，進廚房就不能怕熱，環境是一定會變化，我有經銷商優勢配合總公司政策，抓緊合作夥伴與顧客心，基本上機會是很大的，利用環境不好我反而投入，別人笑我傻時；我們已經有差異性產生了，市場機會是我較大，誰傻現在就看出來了(B-L2-Q3-2)。

承業創業者會利用優勢全力以赴去達成目標並以利潤分配來強化夥伴與顧客關係與競爭者形成差異化，以大量採購降低成本共享資源增加利潤改變產業特質。面對整體環境影響市場萎縮，反而利用環境不利因素適時投入造成差異性獲取更大市場機會。



表 4.8 B 創業者-創業策略分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
在市場上總代理經銷商還是具有本身優勢，實體店面更新是為了全力衝刺，提升銷售業績與客源，在我的觀念是多算勝少算敗，規劃好就用全心全力去達成既定目標，銷售成長率在我接手後目標是成長百分之百，我算過的是很客觀的(B-L1-Q1)。	運用總代理經銷商市場優勢去達成銷售目標。	利用優勢 全心全力 達成目標。	全力求勝。 高度成長。
我之前在台北服務的公司是從事國際買賣，面對的客戶都是國外客戶而採購是我專業對成本與利潤我是特別敏感。因為在這地區我是總代理經銷商有一定權力，銷售業績是對總公司，我把業績獎金利潤分給我的合作夥伴與顧客，讓價格有競爭性並結合免費半年保養、檢測來客戶綁樁形成差異化，提高合作夥伴銷售意願與顧客再次消費率，才是我注重的(B-L1-Q2-2)。	利用銷售利潤增強合作夥伴與顧客關係。	以利換利強 化夥伴與顧 客關係形成 差異。	價格競爭。 顧客關係。 差異化。
在材料成本上因經銷商優勢折數較多，大量採購又可以贈送，我結合地區專銷商、車行，統一採購換算下來成本可以非常有優勢，且每個合作夥伴都有利可圖且庫存量都可以互相調貨資源共享。整個地區從經銷商、專銷、車行水平鏈結與材料供應商至顧客垂直整合形成一個專業、銷售、維護與服務體系(B-L1-Q2-3)。	利用大量採購降低成本分配各夥伴共享資源與利潤形成一個經濟活化體系。	降低成本增 加利潤改變 產業特質。	成本領導。 結合產業經 濟。

資料來源：本研究整理

**命題 2-2：承業之創業者從事機車批發業之策略為全力求勝、高度成長、價格競爭、顧客關係、差異化、成本領導、結合產業經濟，以利創業。**

表 4.9 B 創業者-創業環境分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
我回來接手時，整體環境已大不如前，市場是萎縮的，因為機車不在是主要交通工具，也不是以前在拚經濟的重要工具，主要是在玩樂的，所以機車行駛里程、總里程乘以總量是下降的，就是客人騎乘越少，磨損消耗就越少，主要保養的時間就拉長。再加上嘉義市機車行真的很多，他的密度跟人口的比例或許是全國最高；而且嘉義市是人口老化的城市老人與外移人數多，比起從前是越來越難做(B-L2-Q3)。	整體環境不景氣所面對的地區人口老化與外移造成供過於求。	整體環境影響市場萎縮。	總體環境萎縮。
以營業額來說我接手前是從前一半，但我認為事在人為，20年前大家都是家庭式小規模，現在大規模就有人做那是因為他有跟著光陽腳步走，我們是經銷商但我爸跟我媽就是以穩定就好，沒有發揮該有優勢才會都沒成長，把經銷商做成一般車行。環境差不代表沒機會，市場過飽和但很多車行是沒提升的，很多都已經要收了，基本上我認為供需會回歸平衡的。我認為事業是自己做的，進廚房就不能怕熱，環境是一定會變化，我有經銷商優勢配合總公司政策，抓緊合作夥伴與顧客心，基本上機會是很大的，利用環境不好我反而投入，別人笑我傻時；我們已經有差異性產生了，市場機會是我較大，誰傻現在就看出來了 (B-L2-Q3-2)。	環境不利適時投入反而可以利用環境因素造成差異性獲取更大市場機會。	市場上會有適者生存的效應。	市場環境改變。

資料來源：本研究整理

**命題 2-3:承業之創業者從事機車批發業所面對之環境是總體環境萎縮與市場環境改變。**

#### 4.2.3 實行篇：專業為本服務創新

交通工具以安全為主，專業技術是最重要的，而且服務要做足要與眾不同。專業技術能力越好客人信任度越高，服務越熱誠客人越容易動心，我會利用電腦建立客人資料，隨時能掌握客戶需要與主動告知車況，提醒或安排時間到府服務接車進行保養與安全檢測，讓客人能安心的使

用交通工具，我以不讓客人在行駛途中發生故障而影響他的行程為目標，也隨時提供道路救援讓客戶安心，總歸就是以專業技術主動服務客人而目的就是綁住客戶並形成服務差異化(B-K2-Q4)。

其實我們有很好的定位就是光陽總代理經銷商，在行銷策略上總公司會布局領軍，在每個地區就看你的能力了，很多知識不足、學歷不高的業主根本無法跟上腳步只是等著淘汰或自行關門而已，這就是現實。我以知識領導我的供應商、專銷商、車行幫助願意跟我合作的夥伴共同打拼，我跟你說他們根本無法了解總公司的政策只是不清楚地做而已，所以效果不彰。比喻說行銷 4P 他們哪知是什麼更別說如何運用與配合政策了，所以我負責規畫成本控制、顧客價值、服務便利等，他們跟我走就對了，時代變了單打無法生存；既使生存也活得很辛苦，一定要形成一個組織才能更有力量。如：到府牽車、道路救援、監理所排隊領牌等，我會以誰路程最近、時間調整，第一時間提供服務不會讓顧客等，無形中組織價值就會有效益與競爭者也會有差異，顧客評價就高再次消費與讓我們服務意願就會提高(B-K2-Q4-2)。

我說過了進廚房就不能怕熱，要做就會有問題有困難，回來接手時為了實體店面一事，就與父母爭執一番了，就他們的立場他們認為只是多花錢而已不會對生意有什麼幫助，為了要組成一個合作網絡來管控成本與服務最佳化也被許多人嘲笑與破壞，我只有一個目標就是讓家業不同以往規模提升經銷商該有的地位，在這裡我就是龍頭我有責任讓這個產業在我能掌握的地區活得更好、更有競爭力，透過不斷溝通、成本數據呈現、獲得利潤成數與別家品牌做法比較等。努力還是會有價值，勤溝通與數據量化呈現跟目前我的銷售率倍增實績展現，現在就很容易說服大家配合了(B-K2-Q4-3)。

承業創業者以專業能力與服務差異化贏得顧客信賴，善用自我知識去領導合作夥伴共同獲取利潤且因家族經營觀念與合作夥伴行銷觀念不同步，透過溝通與實績呈現增強內部經營理念與行銷管理。

表 4.10 B 創業者-事業經營分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
交通工具以安全為主，專業技術是最重要的，而且服務要做足要與眾不同。專業技術能力越好客人信任度越高，服務越熱誠客人越容易動心，我會利用電腦建立客人資料，隨時能掌握客戶需要與主動告知車況，提醒或安排時間到府服務接車進行保養與安全檢測，讓客人能安心的使用交通工具，我以不讓客人在行駛途中發生故障而影響他的行程為目標，也隨時提供道路救援讓客戶安心，總歸就是以專業技術主動服務客人而目的就是綁住客戶並形成服務差異化(B-K2-Q4)。	建立顧客資料主動提供技術與服務來貼近顧客的心。	專業能力與服務差異化贏得顧客信賴。	區隔市場。掌握顧客需求。
其實我們有很好的定位就是光陽總代理經銷商，在行銷策略上總公司會布局領軍，在每個地區就看你的能力了，很多知識不足、學歷不高的業主根本無法跟上腳步只是等著淘汰或自行關門而已，這就是現實。我以知識領導我的供應商、專銷商、車行幫助願意跟我合作的夥伴共同打拼，我跟你說他們根本無法了解總公司的政策只是不清楚地做而已，所以效果不彰。比喻說行銷 4P 他們哪知是什麼更別說如何運用與配合政策了，所以我負責規畫成本控制、顧客價值、服務便利等，他們跟我走就對了，時代變了單打無法生存；既使生存也活得很辛苦，一定要形成一個組織才能更有力量。如:到府牽車、道路救援、監理所排隊領牌等，我會以誰路程最近、時間調整，第一時間提供服務不會讓顧客等，無形中組織價值就會有效益與競爭者也會有差異，顧客評價就高再次消費與讓我們服務意願就會提高(B-K2-Q4-2)。	運用總公司行銷資源結合組織力量獲得利益。	知識領導合作夥伴共同獲取利潤。	掌握核心能力。建構價值網絡。
我說過了進廚房就不能怕熱，要做就會有問題有困難，回來接手時為了實體店面一事，就與父母爭執一番了，就他們的立場他們認為只是多花錢而已不會對生意有什麼幫助，為了要組成一個合作網絡來管控成本與服務最佳化也被許多人嘲笑與破壞，我只有一个目標就是讓家業不同以往規模提升經銷商該有的地位，在這裡我就是龍頭我有責任讓這個產業在我能掌握的地區活得更好、更有競爭力，透過不斷溝通、成本數據呈現、獲得利潤成數與別家品牌做法比較等。努力還是會有價值，勤溝通與數據量化呈現跟目前我的銷售率倍增實績展現，現在就很容易說服大家配合了(B-K2-Q4-3)。	經營理念與做法不被家人與合作夥伴支持。	家族經營觀念與合作夥伴行銷觀念不同步。	內部經營理念。市場行銷管理。

資料來源：本研究整理

**命題 2-4：承業之創業者從事機車批發業之事業經營為區隔市場、掌握顧客需求、掌握核心能力、建構價值網絡、內部經營理念、市場**

行銷管理，以利事業發展。

**命題 2-5：承業之創業者從事機車批發業在事業經營會遇到的困難與問題**  
有經營理念不合、行銷管理落差，影響事業發展。

#### 4.2.4 實行篇：堅定信念運操在我

我想經營理念差異是我接手後最大挑戰，尤其跟上一代觀念與想法都明顯不同，當中包含長期與他們配合的廠商還有顧客關係要在短時間改變成我的作法確實是一種很大衝擊，很多次我都很想放棄。因為自己曾經跟別人一起創業，我投資該公司 6 成資金並把事業第一張合約給合夥人，因為我不參與經營搞到後期我也只有認賠，我花了不少錢去買了一個經驗，我知道經營重要性所以接手後，第一要務就是規劃與改變經營方式(B-L3-Q5)。

或許之前投資失利搞掉了不少錢，上一代對我存有不放心因素，雖然真心期望我回來接手但又不敢全然放手。在接手第一年真的是意見紛爭很多，但是還是要面對除了溝通還是溝通，過了一段時間我利用一些數據來佐證我理念的正確性並在第一年就成長一倍銷售率與成本控制才讓他們卸下心防，現在阻力就比較少了(B-L3-Q5-2)。

我個人不相信運氣，認為做任何事還是講究方法與信念。自己決定要走上創業這條路就該有所計較，設定目標步步踏實的去完成，一步一步印，路是人走出來的(B-L4-Q6)。

我做事很實在並講求方法重視效率與效果，反正把人與事的品質做到最好，不存僥倖之心，相信認真與用心經營就能成功，求神不如求己，

好運與壞運對我而言沒認真感受過(B-L4-Q6-2)。

初次創業投資受到合夥人經營能力不足導致失敗，在承業後所要進行經營理念，受到第一代經營者不支持，須以實際表現來消除內部阻力並認為運氣無法左右方法與信念，自我努力勝過運氣。

表 4.11 B 創業者-轉折、運氣分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
我想經營理念差異是我接手後最大挑戰，尤其跟上一代觀念與想法都明顯不同，當中包含長期與他們配合的廠商還有顧客關係要在短時間改變成我的作法確實是一種很大衝擊，很多次我都很想放棄。因為自己曾經跟別人一起創業，我投資該公司 6 成資金並把事業第一張合約給合夥人，因為我不參與經營搞到後期我也只有認賠，我花了不少錢去買了一個經驗，我知道經營重要性所以接手後，第一要務就是規劃與改變經營方式(B-L3-Q5)。	初次創業投資失敗明白經營能力重要性。	創業合夥人經營能力不足。	識人不清。
或許之前投資失利搞掉了不少錢，上一代對我不放心因素，雖然真心期望我回來接手但又不敢全然放手。在接手第一年真的是意見紛爭很多，但是還是要面對除了溝通還是溝通，過了一段時間我利用一些數據來佐證我理念的正確性並在第一年就成長一倍銷售率與成本控制才讓他們卸下心防，現在阻力就比較少了(B-L3-Q5-2)。	因投資失敗因素需以實績來證實經營理念正確性。	以實際表現來消除內部阻力。	績效展現。
我個人不相信運氣，認為做任何事還是講究方法與信念。自己決定要走上創業這條路就該有所計較，設定目標步步踏實的去完成，一步一腳印，路是人走出來的(B-L4-Q6)。	不相信運氣認為做事要有方法與信念。	運氣無法左右方法與信念。	創業信念。
我做事很實在並講求方法重視效率與效果，反正把人與事的品質做到最好，不存僥倖之心，相信認真與用心經營就能成功，求神不如求己，好運與壞運對我而言沒認真感受過(B-L4-Q6-2)。	相信腳踏實地用心經營必能成功。	自我努力勝於運氣。	人定勝天。

資料來源：本研究整理

**命題 2-6：**承業之創業者在早期階段所遭遇的轉折有識人不清，透過績效展現影響創業。

**命題 2-7：**承業之創業者對運氣影響創業的感受是堅定創業信念與相信人定勝天。

#### 4.2.5 願景篇：積極布局攻擊未來

我很滿意目前的狀況，因為現在的方向與目標都照我設定的去達成，以前的內部阻力也轉為認同，對未來的經營是充滿信心的，像銷售率第一年成長百分百，達到經銷商該有的水準狀況，現在每年以 10% 為成長目標，激勵專銷與車行共同去挑戰並達成目標(B-K3-Q7)。

目前為止跟剛接手經營比較，維修保養業績成長三成、新車銷售成長一倍以上，完成我初步目標並繼續成長，這樣的實績讓我更有信心與力量去規劃並執行下階段目標(B-L3-Q7-2)。

初步目標達成後，現今目標是年收入兩百萬的規劃，也就是每月要淨利 17 萬以上，預計今年會達成或超過並每年成長一成，5-6 年在拓展店數，以東西區各有一家經銷店來整合專銷商與車行共同開發新客源並使顧客更便利(B-L3-Q7-3)。

承業創業者對事業執行效果與設定目標感到滿意並透過實際表現消除內部阻力，對初步目標積極達成並且規畫未來目標，並在持續獲利成長積極拓展新市場獲利效益。

表 4.12 B 創業者-創業結果分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
我很滿意目前的狀況，因為現在的方向與目標都照我設定的去達成，以前的內部阻力也轉為認同，對未來的經營是充滿信心的，像銷售率第一年成長百分百，達到經銷商該有的水準狀況，現在每年以 10% 為成長目標，激勵專銷與車行共同去挑戰並達成目標(B-K3-Q7)。	事業執行效果達到設立目標並增加內部認同。	降低內部阻力達成設定目標。	內在收穫效益。預設目標達成。
目前為止跟剛接手經營比較，維修保養業績成長三成、新車銷售成長一倍以上，完成我初步目標並繼續成長，這樣的實績讓我更有信心與力量去規劃並執行下階段目標(B-L3-Q7-2)。	積極達成初步目標獲取利潤規劃未來目標。	完成初步目標計畫未來。	初始目標達成。
初步目標達成後，現今目標是年收入兩百萬的規劃，也就是每月要淨利 17 萬以上，預計今年會達成或超過並每年成長一成，5-6 年在拓展店數，以東西區各有一家經銷店來整合專銷商與車行共同開發新客源並使顧客更便利(B-L3-Q7-3)。	積極獲利成長規劃未來拓展方向。	拓展新市場獲利效益。	開發新市場獲利。

資料來源：本研究整理

**命題 2-8：承業之創業者從事機車批發業之創業結果是內在收穫效益、預設目標達成、初始目標達成、開發新市場獲利，以利持續經發展。**

#### 4.2.6 B 企業早期階段創業分析結果

由上述文本資料經詮釋編碼分析創業者在早期階段創業活動過程；在創業行動會收集產業資訊、學習相關知識與技能、實體店面更新、外部資源幫助、理性規畫分析。創業策略為全力求勝、高度成長、價格競爭、顧客關係、差異化、成本領導、結合產業經濟。面對的創業環境是總體環境萎縮與市場環境改變。

事業經營以區隔市場、掌握顧客需求、掌握核心能力、建構價值網絡、內部經營理念、市場行銷管理。面對問題與困難是經營理念不合與行銷管理落差，遭遇的轉折是識人不清而創業投資失利，導致接手初期



內部經營理念未獲支持、利用績效展現來得到內部認同。對運氣想法是堅定創業信念、腳踏實地必能人定勝天。對創業結果滿意有內在收穫效益、預設目標達成、初始目標達成、開發新市場獲利並持續經營布局未來(如圖 4.2)。

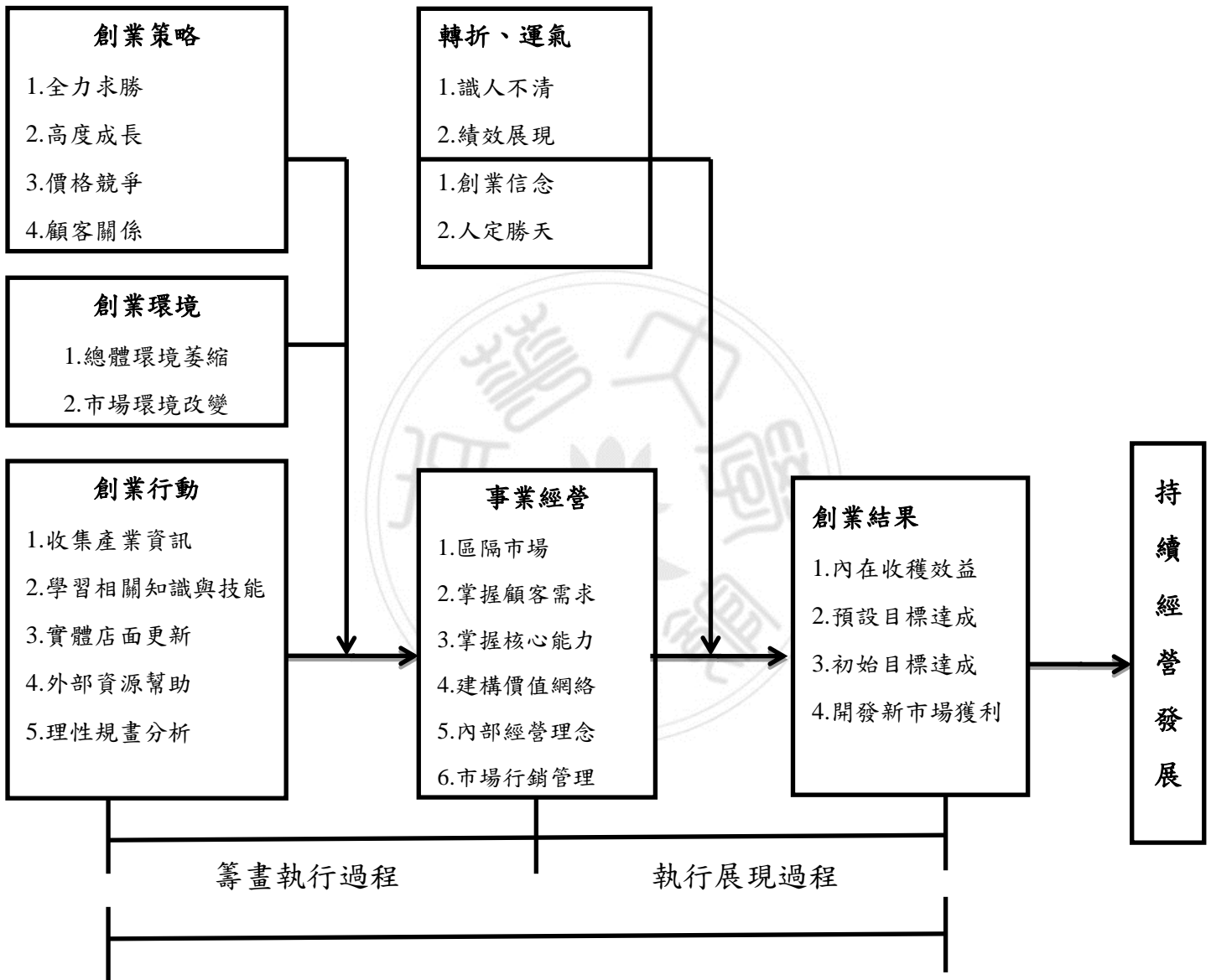


圖 4.2-B 創業者創業活動過程

資料來源：本研究整理

## 4.3 C 企業早期階段創業分析

### 4.3.1 開創篇：堅定理念打拼創業

我對廚藝非常有興趣，二十歲就當師傅了，川菜、台菜、海產且南部與中部口味都經歷過，常主動幫助朋友、師傅與前老闆一起張羅開幕店，所以經驗非常豐富，從無到有都非常清楚，因為參與很多店家成立，對一間店特色都有感受，所以對我籌備的事業是幫助真大(C-K1-Q1)。

因為我在學徒過程就有創業理念，所以我當師傅後就去過很多店服務，尤其是開幕店這才是我要學習的，透過別人創業去主動幫忙可以學習又可以增加好的關係，因為雪中送炭的少，人家會記得我的幫助，以後也會幫助我，所以我開始創業有很多朋友都主動提供意見與幫忙協助我完成店成立(C-K1-Q1-2)。

雖然經驗很多但自己去做還是會手忙腳亂，尤其是店的位置選擇和人才選用是我感受最深的，因為關係到顧客人潮與人手協助這會影響一間店或是企業生存 (C-K1-Q1-3)。

創業者在創業初期會收集產業資訊、主動接觸有創業經驗的人、學習相關知識、透過外部資源幫助、企業地點選定與人才招募來達成創立企業之目的。

表 4.13 C 創業者-創業行動分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
我對廚藝非常有興趣，二十歲就當師傅了，川菜、台菜、海產且南部與中部口味都經歷過，常主動幫助朋友、師傅與前老闆一起張羅開幕店，所以經驗非常豐富，從無到有都非常清楚，因為參與很多店家成立，對一間店特色都有感受，所以對我籌備的事業是幫助真大(C-K1-Q1)。	創業者會透過幫助別人創業並了解相關資訊	主動幫助籌備新店並了解產業訊息。	收集產業資訊。 主動接觸有創業經驗的人。
因為我在學徒過程就有創業理念，所以我當師傅後就去過很多店服務，尤其是開幕店這才是我要學習的，透過別人創業去主動幫忙可以學習又可以增加好的關係，因為雪中送炭的少，人家會記得我的幫助，以後也會幫助我，所以我開始創業有很多朋友都主動提供意見與幫忙協助我完成店成立(C-K1-Q1-2)。	有創業理念的創業者會主動學習並增加人際關係。	主動幫助創業友人學習相關經驗以利未來創業。	學習相關知識。 外部資源幫助。
雖然經驗很多但自己去做還是會手忙腳亂，尤其是店的位置選擇和人才選用是我感受最深的，因為關係到顧客人潮與人手協助這會影響一間店或是企業生存(C-K1-Q1-3)。	實體店面地點與人才選用會影響企業生存。	店面位置與人力需理性評估。	企業地點選定。 人才招募。

資料來源：本研究整理

**命題 3-1：創業者從事餐館服務業之創業行動是掌收集產業資訊、主動接觸有創業經驗的人、學習相關知識、外部資源幫助、企業地點選定、人才招募，以利創業。**

#### 4.3.2 開創篇：注重顧客不畏環境

我要做的就是與眾不同，我的產品都是純手工製作並且是客製化的服務，因為我的原料食材都是嚴選的，我注重顧客健康要求自己要做到最好，要在市場上區別一般連鎖店，顧客是吃得出來的(C-L1-Q2)。

做這途的有三項要重視，產品、服務與環境，早期我服務過餐廳這三項都做不好，所以我最注重就是這三項，產品要衛生安全、服務要到位、環境要乾淨優美，我重視顧客感覺，以顧客為主(C-L1-Q2-2)。

我的初衷就是要顧客吃得安心坐的舒適所以不管市場變化是什麼，我都不會動到食材要花費成本，民以食為天，顧客越健康吃越久，生意就經營越久，我重視顧客，顧客就會重視我，我很重視與顧客之間關係(C-L1-Q2-3)。

民以食為天，社會環境在差都要吃，台灣人對麵食文化是真熱誠，我是台川菜師傅曾服務過大餐廳也曾在外辦過桌，我很清楚吃食的幸福，開麵食店就是知道大部分的顧客都喜歡小小的幸福，這是台灣人的可愛，所以環境就算差，辛苦賺錢就是為了溫飽，滿足顧客、關心顧客就對了(C-L2-Q3)。

因為我的經驗告訴我開大餐廳會受到環境衝擊不好經營，就像食安與開公司沒生意就不辦尾牙等等，而且食安風暴，電視還沒報業界早就有了，都是為了降低成本獲取暴利賺黑心錢啦。所以我開麵食館是早期跟人合夥在雲林開過且經營的不錯，因為食材與手工技術是我負責的，所以我是真用心在做，像豬油都是我自己做的，手工就是連油都要自己做才能說是純手工。就是有過成功經驗所以我評估過市場環境，才會選擇這行業去創業(C-L2-Q3-2)。

創業者利用產品與服務差異化去區隔市場，重視產品、服務與環境以顧客為主，並不因市場變化去降低食材成本，堅持產品與服務品質重視顧客健康，建立良善顧客關係。以成功經驗評估市場環境，了解台灣社會對麵食文化接受度高而創業。

表 4.14 C 創業者-創業策略分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
我要做的就是與眾不同，我的產品都是純手工製作並且是客製化的服務，因為我的原料食材都是嚴選的，我注重顧客健康要求自己要做到最好，要在市場上區別一般連鎖店，顧客是吃得出來的(C-L1-Q2)。	產品純手工與客製化服務嚴選食材重視顧客健康產生差異化與區別市場。	利用產品與服務差異化去區隔市場。	差異化。市場區隔。
做這途的有三項要重視，產品、服務與環境，早期我服務過餐廳這三項都做不好，所以我更注重就是這三項，產品要衛生安全、服務要到位、環境要乾淨優美，我重視顧客感覺，以顧客為主(C-L1-Q2-2)。	以產品安全服務到位與環境乾淨來重視顧客感覺。	重視產品服務與環境以顧客為主。	生產與服務。顧客導向。
我的初衷就是要顧客吃得安心坐的舒適所以不管市場變化是什麼，我都不會動到食材要花費成本，民以食為天，顧客越健康吃越久，生意就經營越久，我重視顧客，顧客就會重視我，我很重視與顧客之間關係(C-L1-Q2-3)。	不因市場變化去降低食材成本影響顧客健康。	堅定產品與服務品質重視顧客。	顧客關係。

資料來源：本研究整理

命題 3-2：創業者從事餐館服務業之策略為差異化、市場區隔、生產與服務、顧客導向、顧客關係，以利創業。

表 4.15 C 創業者-創業環境分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
民以食為天，社會環境在差都要吃，台灣人對麵食文化是真熱誠，我是台川菜師傅曾服務過大餐廳也曾在外辦過桌，我很清楚吃食的幸福，開麵食店就是知道大部分的顧客都喜歡小小的幸福，這是台灣人的可愛，所以環境就算差，辛苦賺錢就是為了溫飽，滿足顧客、關心顧客就對了(C-L2-Q3)。	民以食為天環境在差都要吃並對麵食接受度高存有吃的幸福感。	台灣社會對麵食文化小確性。	社會文化環境。
因為我的經驗告訴我開大餐廳會受到環境衝擊不好經營，就像食安與開公司沒生意就不辦尾牙等等，而且食安風暴，電視還沒報業界早就有了，都是為了降低成本獲取暴利賺黑心錢啦。所以我開麵食館是早期跟人合夥在雲林開過且經營的不錯，因為食材與手工技術是我負責的，所以我是真用心在做，像豬油都是我自己做的，手工就是連油都要自己做才能說是純手工。就是有過成功經驗所以我評估過市場環境，才會選擇這行業去創業(C-L2-Q3-2)。	純手工製作技術維護產品品質面對市場環境有成功經驗。	以成功經驗評估市場環境而創業。	市場環境。

資料來源：本研究整理

命題 3-3：創業者從事餐館服務業所面對之環境是社會文化環境與市場環境。

### 4.3.3 實行篇：以客為尊善待員工

產品的部分以純手工技術製作，客製化服務以顧客需求為主，並主動服務顧客介紹產品特色，豐富菜單設計讓顧客自由選擇搭配，環境寬敞舒適讓顧客可以輕鬆用餐，讓顧客賓至如歸，總之就是重視並滿足顧客需求(C-K2-Q4)。

我認為經營事業就是把顧客當做衣食父母一樣真誠奉待，把員工當成合作夥伴，顧客來消費就是養育我們有飯吃能成長，而員工就是幫助我們吃更多的飯來快速成長的，應該說我服務員工；讓員工滿意，員工服務顧客；顧客滿意就賞我們飯吃，而且願意常常來(C-K2-Q4-2)。

現在的人都喜歡輕鬆賺錢不敢吃苦，甘願去端盤子也不願學習一技之長，廚房功夫是從事我們這行業的根本，我真心要教也找不到人要學，都嫌熱啦、辛苦啦、難學啦，技術難傳承，我請的師傅 5 萬起跳，你看 22K 嫌太少；50K 賺不起，真是難啦。反正就是繼續找人教就是啦(C-K2-Q4-3)。

創業者以客為尊，重視顧客需求，善待員工增強服務熱誠，增加顧客消費意願，形成價值鏈。因從事技術性工作員工招募不易，技術容易斷層，所以加強人事與技術管理以利企業經營。

表 4.16 C 創業者-事業經營分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
產品的部分以純手工技術製作，客製化服務以顧客需求為主，並主動服務顧客介紹產品特色，豐富菜單設計讓顧客自由選擇搭配，環境寬敞舒適讓顧客可以輕鬆用餐，讓顧客賓至如歸，總之就是重視並滿足顧客需求(C-K2-Q4)。	客製化產品與服務滿足與重視顧客需求。	讓顧客來店消費能賓至如歸。	掌握顧客需求。
我認為經營事業就是把顧客當做衣食父母一樣真誠奉待，把員工當成合作夥伴，顧客來消費就是養育我們有飯吃能成長，而員工就是幫助我們吃更多的飯來快速成長的，應該說我服務員工；讓員工滿意，員工服務顧客；顧客滿意就賞我們飯吃，而且願意常常來(C-K2-Q4-2)。	善待員工增強服務熱誠增加顧客再次消費意願。	創業者員工顧客三者間形成有價值之鏈結。	建立價值鏈。
現在的人都喜歡輕鬆賺錢不敢吃苦，甘願去端盤子也不願學習一技之長，廚房功夫是從事我們這行業的根本，我真心要教也找不到人要學，都嫌熱啦、辛苦啦、難學啦，技術難傳承，我請的師傅 5 萬起跳，你看 22K 嫌太少；50K 賺不起，真是難啦。反正就是繼續找人教就是啦(C-K2-Q4-3)。	從事技術性工作員工招募不易技術傳承困難。	人力招募不易技術容易斷層。	人事管理。技術管理。

資料來源：本研究整理

**命題 3-4：創業者從事餐館服務業之事業經營為掌握顧客需求、建立價值鏈、人事管理、技術管理，以利事業發展。**

**命題 3-5：創業者從事餐館服務業在事業經營會遇到的困難與問題有人才招募不易造成技術斷層，影響事業發展。**

#### 4.3.4 實行篇：惜緣惜福人定勝天

當初評估市場環境選定店址，因友人介紹太過便宜行事而導致一些糾紛與不愉快真的是花錢又買氣，因為合約定三年店也裝潢好了，所以還是忍氣吞聲的經營，後來真是無法忍受；就違約從新創立這家一百三十坪以上的店面，真的是很氣(C-L3-Q5)。

事情遇到了就面對它，慶幸的是生意還不錯，因為有賺到錢所以就從新尋找店址談好一切，準備就緒從新籌備，因為有過經驗與合作廠商配合，很快一個月就籌備好了(C-L3-Q5-2)。

要人也要神，自己要努力打拚，自助就會有貴人相助，因為我常幫助別人創立開幕店，所以經驗很多朋友也很多，聽到我要創業開店都會主動來幫忙，像有熱心就會去上部落客介紹，所以基本上都很順利生意也很穩定(C-L4-Q6)。

基本上我是實在的去經營事業，而且對自己的產品與功夫是很有信心，良善的人自有好際遇，運好運壞不用太計較，惜緣惜福就好，實實在在打拚經營必會功成(C-L3-Q6-2)。

創業者在創業時，因信任友人會將租店事宜合約妥善處理，而未親洽便宜行事，造成合約與實際運作狀況不一致產生糾紛。需另籌新店面造成創業成本浪費與重工損失。雖遭遇如此轉折，選擇面對與處理它。因常幫助朋友開幕新店累積善緣，在創業時也受到貴人相助並相信腳踏實地用心經營必能成功。



表 4.17 C 創業者-轉折、運氣分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
當初評估市場環境選定店址，因友人介紹太過便宜行事而導致一些糾紛與不愉快真的是花錢又買氣，因為合約定三年店也裝潢好了，所以還是忍氣吞聲的經營，後來真是無法忍受；就違約從新創立這家一百三十坪以上的店面，真的是很氣(C-L3-Q5)。	初創業未親洽租店事宜而造成合約與實際不一致。	信任友人而便宜行事。	識人不清。
事情遇到了就面對它，慶幸的是生意還不錯，因為有賺到錢所以就從新尋找店址談好一切，準備就緒從新籌備，因為有過經驗與合作廠商配合，很快一個月就籌備好了(C-L3-Q5-2)。	因合約與實際使用狀況不同重新籌備新店址。	面對問題重新規劃籌備。	重新籌備。
要人也要神，自己要努力打拚，自助就會有貴人相助，因為我常幫助別人創立開幕店，所以經驗很多朋友也很多，聽到我要創業開店都會主動來幫忙，像有熱心就會去上部落客介紹，所以基本上都很順利生意也很穩定(C-L4-Q6)。	常幫助朋友開幕新店累積善緣。	自助自有貴人相助。	貴人相助。
基本上我是實在的去經營事業，而且對自己的產品與功夫是很有信心，良善的人自有好際遇，運好運壞不用太計較，惜緣惜福就好，實實在在在打拚經營必會功成(C-L3-Q6-2)。	相信腳踏實地用心經營必能成功。	自我努力勝於運氣。	人定勝天。

資料來源：本研究整理

**命題 3-6：創業者在早期階段所遭遇的轉折有識人不清造成重新籌備，影響創業。**

**命題 3-7：創業者對運氣影響創業的感受有貴人相助並相信人定勝天。**

#### 4.3.5 展望篇：任重道遠創造未來

我蹲點十年以上，就是為了有自己的事業，現在算是完成我一開始的目標；而且還在持續成長。我認為個人的好處就是學習很多，如：經營方式、人與事的管理、當老闆的態度與立場等等(C-K3-Q7)。

我的初衷就是創立自己的店為自己工作，但我當了老闆發現我不只為了自己工作還要為我的員工工作責任很大，我常常在想如果我經營不好而收了員工怎麼辦，一個員工一個家庭，我如果失敗了會變成造業，

責任使我更加警慎更加積極，所以經營到現在利潤還不錯，每個階段都與我想地去進行，對未來是有信心的(C-K3-Q7-2)。

雖然之前起家店合約的事讓我重新又創立這家店，現在想想其實一失就一得，現在的空間規模、動線才是我要的，而且這次籌備一個月就完成，表示我要在拓展一家店是非常快的。其實這次的經驗印證了我內心想法，嘻嘻嘻..我..基本上都按我的想法在走，生意是預期的好。說真的，我的目標就是複製成功模式去創造每個市場環境機會，未來要賺的是以複製成功事業模式去開發新市場(C-K3-Q7-3)。

創業者對創業結果表現有，內在收穫效益、初始目標達成、社會貢獻度、預設目標達成、開發新市場獲利並持續經營發展創造未來成長。

表 4.18 C 創業者-創業結果分析編碼表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
我蹲點十年以上，就是為了有自己的事業，現在算是完成我一開始的目標；而且還在持續成長。我認為個人的好處就是學習很多，如：經營方式、人與事的管理、當老闆的態度與立場等等(C-K3-Q7)。	學習以老闆立場經營管理事業達成初始目標。	個人成長與完成創業初始目標。	內在收穫效益。 初始目標達成。
我的初衷就是創立自己的店為自己工作，但我當了老闆發現我不只為了自己工作還要為我的員工工作責任很大，我常常在想如果我經營不好而收了員工怎麼辦，一個員工一個家庭，我如果失敗了會變成造業，責任使我更加警慎更加積極，所以經營到現在利潤還不錯，每個階段都與我想地去進行，對未來是有信心的(C-K3-Q7-2)。	謀求員工生計警慎經營事業達成設定目標。	擔心員工失業，小心經營達成想定目標。	社會貢獻度。 預設目標達成。
雖然之前起家店合約的事讓我重新又創立這家店，現在想想其實一失就一得，現在的空間規模、動線才是我要的，而且這次籌備一個月就完成，表示我要在拓展一家店是非常快的。其實這次的經驗印證了我內心想法，嘻嘻嘻..我..基本上都按我的想法在走，生意是預期的好。說真的，我的目標就是複製成功模式去創造每個市場環境機會，未來要賺的是以複製成功事業模式去開發新市場(C-K3-Q7-3)。	以成功事業模式去創造新市場機會。	複製成功經驗創造新市場機會。	開發新市場獲利。

資料來源：本研究整理

**命題 3-8：創業者從事餐館服務業之創業結果是內在收穫效益、初始目標達成、社會貢獻度、預設目標達成、開發新市場獲利，以利持續經營發展。**

#### **4.3.6 C 企業早期階段創業分析結果**

由上述文本資料，經詮釋編碼分析創業者在早期階段創業活動過程；在創業行動會收集產業資訊、主動接觸有創業經驗的人、學習相關知識與技能、外部資源幫助、企業地點選定、人才招募。創業策略為差異化、市場區隔、生產與服務、顧客導向、顧客關係。面對的創業環境是社會文化環境與市場環境。

事業經營以掌握顧客需求、建立價值鏈、人事管理、技術管理。面對的問題與困難是人才招募不易與技術斷層，遭遇的轉折是識人不清而造成店面合約糾紛，導致初期創業籌備兩次造成創業成本浪費與重工。對運氣想法是自助必得貴人相助，實實在在打拼；惜緣惜福必能人定勝天。對創業結果滿意有內在收穫效益、初始目標達成、社會貢獻度、預設目標達成、開發新市場獲利並持續經營創造未來(如圖 4.3)。

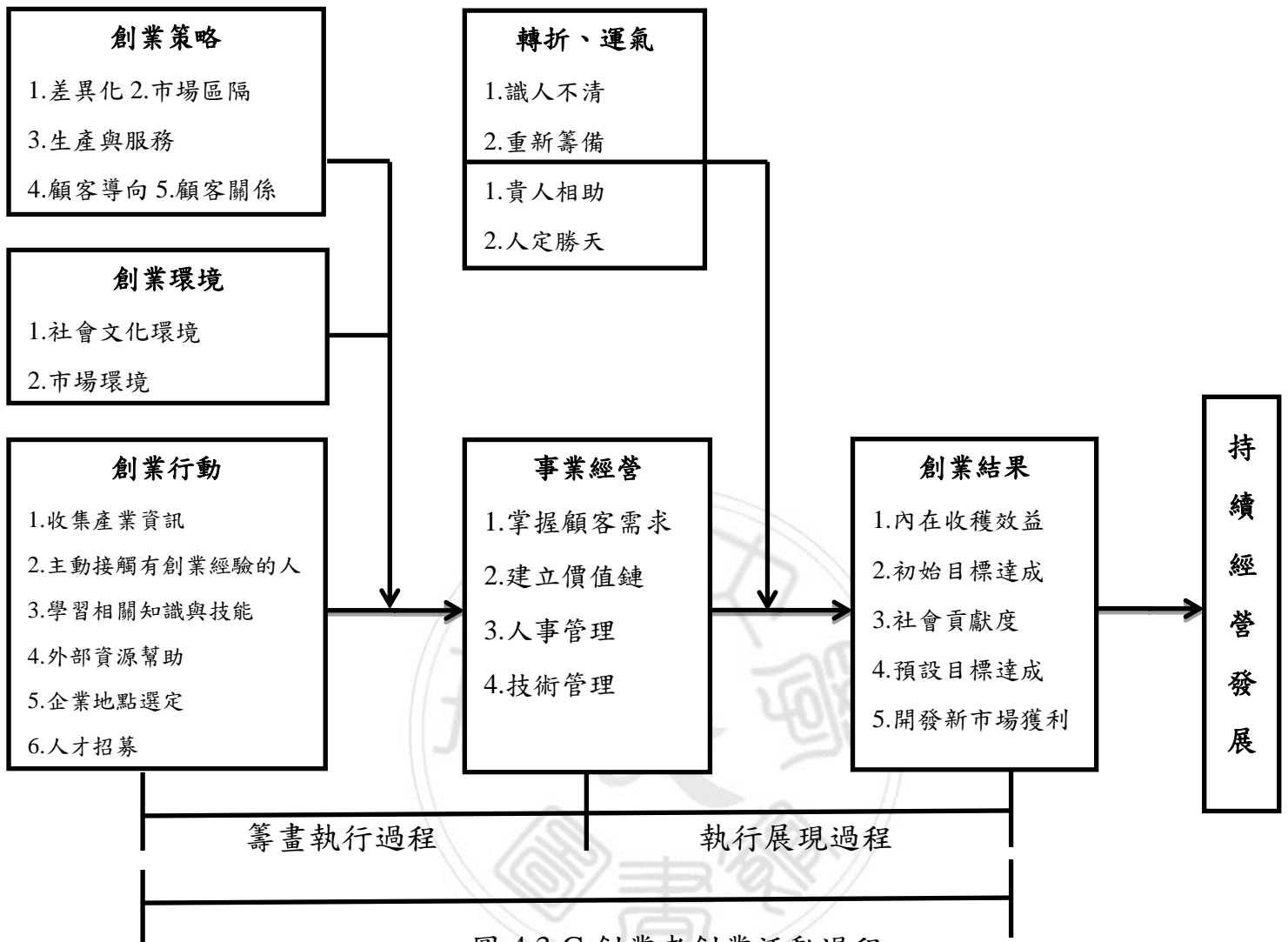


圖 4.3-C 創業者創業活動過程

資料來源：本研究整理

## 4.4 研究結果

根據上述三個企業之敘說與訪談資料分析整理結果，以呈現此三個企業之創業者在『創業行動』、『創業策略』、『創業環境』、『事業經營』、『經營問題與困難』、『轉折、運氣』、『創業結果』等，將創業者之早期階段創業活動過程歸納彙整如下：

### 4.4.1 創業行動

三位創業者各有不同背景、經歷與創業理念，如何進行創業之籌備行動，在歸納後本研究發現如下：

表 4.19 創業行動詮釋因素歸納表

受訪者/單位	詮釋編碼
Great Chiang / A 企業	1.主動獲取新資訊。2.強化人際網絡。 3.控制關鍵要素。4.主動請教有經驗者。
James Wei / B 企業	1.收集產業資訊。2.學習相關知識與技能。 3.實體店面更新。4.外部資源幫助。 5.理性規劃分析
Wemi Lu / C 企業	1.收集產業資訊。2.主動接觸有創業經驗的人。 3.學習相關知識與技能。4.外部資源幫助。 5.企業地點選定。6.人才招募。

資料來源：本研究整理

創業者在創業早期會透過工作關係與主動參訪展覽來獲取新資訊與經營人際關係，在實體店面籌備過程，經過理性評估與設計，會主動幫助創業友人學習相關經驗並增加人力資本，去達成創立公司目的。

**命題一：創業者在早期階段創業行動有主動獲取新資訊、主動請教有經驗者、主動接觸有創業經驗的人、收集產業資訊、學習相關知識與技能、強化人際網絡、外部資源幫助、理性規畫分析、控制關鍵要素、企業地點選定、實體店面更新、人才招募，以利**

創業。

#### 4.4.2 創業策略

創業者在早期創業應採取之策略是如何呢？本研究訪問了三位創業者後，發現如下：

表 4.20 創業策略詮釋因素歸納表

受訪者/單位	詮釋編碼
Great Chiang / A 企業	1.注重顧客價值。2.競爭者差異化。 3.全力求取利潤。4.合理成本導向。
James Wei / B 企業	1.全力求勝。 2.高度成長。 3.價格競爭。 4.顧客關係。 5.差異化。 6.成本領導。 7.結合產業經濟。
Wemi Lu / C 企業	1.差異化。 2.市場區隔。 3.生產與服務。 4.顧客導向。 5.顧客關係。

資料來源：本研究整理

創業者把客戶利益當成自身利益與區別競爭者，利用優勢全力以赴達成目標，堅定產品與服務品質重視顧客，以利早期創業目標達成。

**命題二：創業者在早期階段創業策略是顧客價值、顧客關係、顧客導向、利潤導向、成本導向、成本領導、競爭差異化、全力求勝、高度成長、價格競爭、市場區隔、生產與服務、結合產業經濟，以利創業。**

#### 4.4.3 創業環境

創業者在早期創業因時、因地所面對環境都有所不同，本研究發現有以下：

表 4.21 創業環境詮釋因素歸納表

受訪者/單位	詮釋編碼
Great Chiang / A 企業	1.經濟環境衝擊。2.市場環境改變。
James Wei / B 企業	1.總體環境萎縮。2.市場環境改變。
Wemi Lu / C 企業	1.社會文化環境。2.市場環境。

資料來源：本研究整理

創業者在創業早期所面對環境有經濟環境衝擊、市場環境改變、社會文化環境，這些環境因素對創業者是威脅也是機會，投入之創業者都存在著強烈鬥志，刻苦奮鬥以達成創業目的。

**命題三：創業者在早期創業擁有堅定創業意志去面對總體環境萎縮、經濟環境衝擊、市場環境改變與社會文化環境等因素。**

#### 4.4.4 事業經營

創業者在早期創業時所採取的事業經營方式是如何呢？研究者有以下發現：

表 4.22 事業經營詮釋因素歸納表

受訪者/單位	詮釋編碼
Great Chiang / A 企業	1.掌握核心能力。2.建構價值網絡。 3.建立價值鏈。4.財務管理能力。 5.技術能力評估。
James Wei / B 企業	1.區隔市場。2.掌握顧客需求。 3.掌握核心能力。4.建構價值網絡。 5.內部經營理念。6.市場行銷管理。
Wemi Lu / C 企業	1.掌握顧客需求。2.建立價值鏈。 3.人事管理。4.技術管理。

資料來源：本研究整理

創業者以誠信為本、掌握關鍵能力、建立企業生態價值網絡，利用專業能力與服務差異化贏得顧客信賴，並在創業者、員工、顧客三者間形成有價值之鏈結。

**命題四：創業者在早期階段採取之事業經營有掌握核心能力、掌握顧客需求、建構價值網絡、建立價值鏈、技術能力、區隔市場、市場行銷管理、財務管理、人事管理、技術管理、內部經營理念，以利事業發展。**

#### 4.4.5 經營問題與困難

創業為人類日常生活社會事務中一系列連續的開創歷程(蔡敦浩等人，民 99)。因此，並不會一路平順，尤其在事業經營上所要面對的問題與困難是創業者必經之路，且任重而道遠。本研究對三位創業者訪談整理後，發現如下：

表 4.23 經營問題與困難詮釋因素歸納表

受訪者/單位	詮釋編碼
Great Chiang / A 企業	1.呆帳損失。 2.廠商能力不足。
James Wei / B 企業	1.經營理念不合。2.行銷管理落差。
Wemi Lu / C 企業	1.招募不易。 2.技術斷層。

資料來源：本研究整理

創業者在經營上之困難與問題有顧客呆帳損失、廠商能力不足、經營理念不合、行銷管理落差、人才招募不易與技術斷層。而解決與處理能力除了自身能力條件之外還須在行動中學習。面對這些問題與困難創業者若有不慎，輕者損失利潤，重者將面臨創業失敗結果。

**命題五：創業者在事業經營會遇到的困難與問題有顧客呆帳損失、廠商能力不足、經營理念不合、行銷管理落差、人才招募不易與技術斷層，影響事業發展。**

#### 4.4.6 轉折、運氣

創業是人對自己人生之選擇，在這過程中也許順遂或許坎坷，遭遇某事物轉變或生命運動之氣化規律，創業者對早期創業過程的轉折與運氣之感受與想法，是一種深層意義也是生命實際運作，研究發現如下：



表 4.24 轉折、運氣詮釋因素歸納表

受訪者/單位	詮釋編碼
Great Chiang / A 企業	1.關鍵人脈消滅。2.發掘新市場。 1.緣分與機遇。 2.人定勝天
James Wei / B 企業	1.識人不清。2.績效展現。 1.創業信念。2.人定勝天。
Wemi Lu / C 企業	1.識人不清。2.重新籌備。 1.貴人相助。2.人定勝天。

資料來源：本研究整理

創新工場董事長李開復面對罹癌所修的死亡學分、柯文哲先生從醫生到市長等都是現實人生經轉折而改變，阿里巴巴集團主席馬雲：『記住一句話越努力越幸運。』另，美國獨立宣言的起草人，同時也是第三任總統 Thomas Jefferson 有一句名言：『我十分相信運氣，而且我發現我愈是努力，運氣也愈旺。』

**命題六：創業者在早期階段會遭遇的轉折有關鍵人脈消滅、識人不清，透過發覺新市場、績效展現、重新籌備，繼續創業。**

**命題六之一：創業者對運氣影響創業的感受有緣分與機運、貴人相助，更相信創業信念與人定勝天。**

#### 4.4.7 創業結果

Butter and Moore (1997)則認為部份創業者是以內在的收穫來衡量創業是否成功，像是專業區塊之發展、個人成長、個人技能之增進、自我之實現等，而不是外在收益或報酬。另外，Bigoness (1988), Brenner and Tomkiwicz (1979)的研究也發現，自我發現、社會貢獻以及達成目標也可以當作成功的衡量指標。創業者對早期階段創業結果發現如下：

表 4.25 創業結果詮釋因素歸納表

受訪者/單位	詮釋編碼
Great Chiang / A 企業	1.內在收穫效益。2.初始目標達成。 3.期望新市場獲利。
James Wei / B 企業	1.內在收穫效益。2.預設目標達成。 3.初始目標達成。4.開發新市場獲利。
Wemi Lu / C 企業	1.內在收穫效益。2.初始目標達成。 3.社會貢獻度。 4.預設目標達成。 5.開發新市場獲利。

資料來源：本研究整理

Cooper and Artz (1995)認為，創業家對於本身的創業成果滿意與否，可視為衡量績量的基本方式。本研究之創業者對早期創業結果在訪談時，皆非常謙遜認為對目前結果感到滿意且能夠持續經營發展對未來具有信心。

**命題七：創業者在早期階段之創業結果有內在收穫效益、初始目標達成、預設目標達成、期望新市場獲利、社會貢獻度與開發新市場獲利以利持續經營發展。**

#### 4.4.8 早期階段創業活動過程主題因素歸納整理

本研究透過三位創業者早期階段創業活動過程敘說，並敘寫七項主題：1.創業行動、2.創業策略、3.創業環境、4.事業經營、5.經營問題與困難、6.轉折與運氣、7.創業結果。透過這七項主題的討論，本研究於文末，引發出對創業者在早期階段創業活動過程之結論，期望對未來研究者及欲創業者、已創業者有所助益。

表 4.26 早期階段創業活動過程主題因素歸納整理表

主題	詮釋編碼
創業行動	1.主動獲取新資訊。2.強化人際網絡。 3.控制關鍵要素。4.主動請教有經驗者。 5.收集產業資訊。6.學習相關知識與技能。 7.實體店面更新。8.外部資源幫助。 9.理性規畫分析。10.企業地點選定。 11.主動接觸有創業經驗的人。 12.人才招聘。
創業策略	1.顧客價值。2.競爭差異化。 3.利潤導向。4.成本導向。 5.全力求勝。6.高度成長。 7.價格競爭。8.顧客關係。 9.成本領導。10.結合產業經濟。 11.市場區隔。12.生產與服務。 13.顧客導向。
創業環境	1.經濟環境衝擊。 2.市場環境改變。 3.總體環境萎縮。 4.社會文化環境。
事業經營	1.掌握核心能力。2.建構價值網絡。 3.建立價值鏈。4.財務管理。 5.技術能力。6.區隔市場。 7.掌握顧客需求。8.內部經營理念。 9.市場行銷管理。 10.人事管理。11.技術管理。
問題與困難	1.呆帳損失。 2.廠商能力不足。 3.經營理念不合。 4.行銷管理落差。 5.招募不易。 6.技術斷層。
轉折	1.關鍵人脈消滅。2.發覺新市場。 3.識人不清。4.績效展現。 5.重新籌備。
運氣	1.緣分與機運。2.人定勝天。 3.創業信念。4.貴人相助。
創業結果	1.內在收穫效益。 2.初始目標達成。 3.期望新市場獲利。 4.預設目標達成。 5.開發新市場獲利。 6.社會貢獻度。

資料來源：本研究整理

根據的創業這條路，書中創業者往往一人分飾三角：創業者、管理者、專業人員。創業者富有遠見卓識有著天馬行空的想像力，創意創新追求夢想。管理者務實，事事預測希望任何事都能井然有序，總會發現問題。而專業人員善於執行，喜歡動手做，認為想法必須可以執行才有價值，一直想著如何把事情做好(嚴慧珍譯，民 104)。在本研究中，三位創業者雖然背景、經歷都不同，但都肯學、多問、不怕辛苦，願意投入更多心力、時間在經營自己的事業。如此，將這些創業者稱之為就業機會創造者、帶動經濟發展執行者亦無不可。



## 第五章 結論與建議

### 5.1 研究結論

為何創業會如此辛苦，因為你得逆著市場走勢，違反自己的本性，所有的創業者都須經歷過這一段，落不然哪來的『創業家精神』。創業者要為市場引進新產品或新服務，都需挨過一段人們會拒絕或冷眼旁觀之辛苦過程，如果你能突破人們的心防，就能證明自己的產品或服務是有很高的價值(賴孟怡、吳慕書譯，民 103)。

創業需要行動力來實現，且創業並不輕鬆，逆境是創業常態，每個創業者都會經歷，欲創業者也需警慎評估，研究者透過三位創業者訪談，可以感受每位創業者對所創事業懷抱努力之熱忱並知覺到早期創業歷程是別具意義的，期望實現帶來經濟成果與心靈滿足。

本研究以創業者在早期階段創業活動，對創業是經過摸索與規畫而展開實際行動，並採取為了實現目標之策略應對，面對環境不利因素都極具信心不怕挑戰。在事業經營每位創業者都有自己模式，對面臨問題與困難都以積極態度去面對、處理、解決、改善企業本身不足，而對自身遭遇轉折過程都以正面態度去應對，對運氣之想法與感受都認為自身努力打拼最為實際。而創業結果在內在效益與外在效益均有效果，且對企業未來都充滿信心去經營發展。

### 5.1.1 研究發現

本研究依據三個創業者對創業活動之敘說，針對研究目的整體發現如下：

1. 創業者對創業行動籌備為主動獲取新資訊、主動請教有經驗者、主動接觸有創業經驗的人、收集產業資訊、學習相關知識與技能、強化人際網絡、外部資源幫助、理性規畫分析、控制關鍵要素、企業地點選定、實體店面更新、人才招聘等。而採取之策略有顧客價值、顧客關係、顧客導向、利潤導向、成本導向、成本領導、競爭差異化、全力求勝、高度成長、價格競爭、市場區隔、生產與服務、結合產業經濟等。面對的環境是總體環境萎縮、經濟環境衝擊、市場環境改變與社會文化環境。
2. 創業者的事業經模式為掌握核心能力、掌握顧客需求、建構價值網絡、建立價值鏈、區隔市場。面對問題與困難是顧客呆帳與合作廠商能力不足、家族經營觀念與合作夥伴行銷觀念不同步、人力招募不易技術容易斷層。而處理與解決方式有加強財務管理與技術能力、溝通內部經營理念與市場行銷管理、積極規劃人事管理與技術管理。
3. 創業者會面對轉折有關鍵人脈消滅、識人不清，發覺新市場、績效展現、重新籌備，而對運氣想法與感受是有緣分與機運、貴人相助，更相信創業信念與人定勝天。
4. 創業者在初期創業結果有內在收穫效益、初始目標達成、預設目標達成、期望新市場獲利、社會貢獻度與開發新市場獲利並持續經營發展。

## 5.2 研究建議

### 5.2.1 對後續研究建議

本研究為質性研究利用深度訪談方法去歸納出研究結果，對後續研究有以下建議：

1. 本研究為縱斷面研究可以採橫斷面研究，對本研究之命題因素採用量化研究驗證分析結果。
2. 本研究之訪談個案並無針對產業別做區分，建議後續研究可以將不同產業別之創業者做深入分析以提升內容豐富性。
3. 研究者聚焦在早期階段，建議後續研究可以聚焦在不同階段，建構完整創業階段。

### 5.2.2 對實務上建議

1. 給欲創業者之建議，創業之路並非順遂，面對極大風險與失敗，須自評本身能力與充分準備，稍有不慎將會成為失業黑數，對社會經濟造成影響。反之，可以提供更多就業機會，活絡經濟貢獻社會。
2. 給已創業者之建議，面對市場變化迅速，不斷追求創新，多元發展才能快速切入市場搶得先機，企業發展程序應以創新、量化與統籌為骨並重視人才與培育人才為血肉以利永續經營。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 方至民(民 89)，企業競爭優勢，初版，台北：前程企管。
2. 丹尼爾·艾森柏格(2014)：想創業你要有不一樣的腦袋(民 103)，(賴孟怡、吳慕書譯)，初版，台北：商周。
3. 王仕圖、吳慧敏(民 94)，深度訪談與案例演練，在齊力；林本炫編著，質性研究方法與資料分析，高雄：復文圖書出版社。
4. 王釗如(民 97)，與羈絆的靈魂共舞——一位阿茲海默氏症患者之主要照顧者的生命經驗敘事研究，南華大學生死學系研究所，碩士論文，未出版，嘉義。
5. 亨利·閔茲伯格(民 94)，閔茲伯格談管理：探索組織世界的奧秘，台北：百善書房出版。
6. 江偉權(民 98)，創業個案分析與研究——以台灣中小企業為例，勤益科技大學企業管理研究所，碩士論文，未出版，台中市。
7. 吳萬益(民 97)，企業研究方法，三版，台北：華泰文化事業股份有限公司。
8. 林金定、嚴嘉楓、陳美花(民 94)，質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析，身心障礙研究，第 3 卷第 2 期，122-136 頁。
9. 林曉琪(民 97)，社會資本、機會辨識與創業家自我效能對創業家東山再起之影響，朝陽科技大學企業管理研究所，碩士論文，未出版，台中市。
10. 夏佳好(民 100)，民宿業者創業精神、創業自我效能對創業績效影響之研究，國立澎湖科技大學服務業經營管理研究所，碩士論文，未出版，澎湖縣。



11. 高清淑(民 97)，質性研究的 18 堂課—首航初探之旅，高雄市：麗文文化。
12. 許士軍(民 75)，現代行銷管理，台北：商務印書館。
13. 郭明智(民 101)，人格特質、創業環境與社會資本對創業績效之關係研究—以台灣之中小企業及海外台商企業負責人為例，國立成功大學高階管理碩士在職專班(EMBA)，碩士論文，未出版，台南市。
14. 黃炳滄(民 81)，創業行為、個人特質、人際網路及社會傾向間之關聯性研究以管理顧問業為例，國立台灣大學商學研究所，碩士論文，未出版，台北市。
15. 黃欽何、蔡渭水、莊皓鈞(民 92)，創業者能力特質及其核心團隊組成因素之研究—以研究機構離職創業為例，中原企管評論，第 1 卷第 1 期，127-145 頁。
16. 許凱玲(民 94)，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，政治大學科技管理研究所，碩士論文，未出版，台北市。
17. 童天良(民 96)，原住民文化商品創業動機、創業策略與創業績效之研究，義守大學工業工程與管理學系研究所，碩士論文，未出版，高雄市。
18. 勞倫斯·紐曼(1997)：社會研究方法：質化與量化取向(民 89)，(朱柔若譯)，台北：揚智文化。
19. 趙亦珍(民 90)，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，未出版，高雄市。
20. 楊敏里、黃義俊、賴怡旨(民 98)，創業動機、創業導向與創業績效之關聯性研究，創業管理研究，第 4 卷第 3 期，55-81 頁。
21. 楊敏玲(民 82)，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，未出版，台北市。
22. 麥克·葛伯(2014)：創業這條路(民 104)，(嚴慧珍譯)，初版，台北：久石文化事業有限公司。
  23. 劉常勇(民 91)，創業管理的 12 堂課。台北：天下遠見出版股份有限公司。
  24. 劉常勇、謝如梅(民 95)，創業管理研究之回顧與展望：理論與模式探討，創業管理研究，第 1 卷第 1 期，1-43 頁。
  25. 劉常勇、溫肇東、謝如梅(民 100)，台灣創業現況調查與政策意涵：全球創業觀察觀點，第 14 屆科際整合管理研討會，470-483 頁。
  26. 潘淑滿(民 92)，質性研究：理論與應用，台北市：心理出版社。
  27. 陳介英(民 94)，深度訪談與案例演練。在齊力；林本炫編著，質性研究方法與資料分析，高雄：復文圖書出版社。
  28. 盧彥戎(民 93)，人格特質、創業策略、創新育成中心服務項目對新創事業績效之影響，實踐大學企業管理研究所，碩士論文，未出版，台北市。
  29. 陳郁翔(民 95)，餐飲業創業家個人特質與創業行為對創業績效影響之研究，台北市：揚智文化。
  30. 陳信欽(民 92)，創業投入、創業策略、創業類型與創業績效間關聯性之研究—以台灣木工機械業為例，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班(EMBA)，碩士論文，未出版，台南市。
  31. 陳悅琴、蔡明宏、林明杰(民 95)，趨動創業家東山再起之因素探討，創業管理研究，第 1 卷第 1 期，45-74 頁。
  32. 陳悅琴、蔡明宏、林明杰(民 103)，建構創業家失敗復原力調節機制之研究，管理評論，第 33 卷第 3 期，71-92 頁。

- 33.陳維新(民 80)，創業策略與創業績效－臺灣創業家之實證研究，國立台灣大學商學研究所，碩士論文，未出版，台北市。
- 34.蔡娟娟(民 88)，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，未出版，高雄市。
- 35.蔡清田主編(民 102)，作者詹盛如、鄭瑞隆、李藹慈等人，社會科學研究方法新論，初版，台北：五南圖書。
- 36.蔡敦浩、施進忠、利尚仁(民 99)，敘說創業故事：覺察、學習與再詮釋，組織與管理，第 3 卷第 2 期，67-91 頁。
- 37.戴煬展(民 96)，實體與虛擬創業家的商店特徵、創業動機、創業問題、個人特徵之差異比較－以藥妝店為例，大葉大學事業經營研究所，碩士論文，未出版，彰化縣。
- 38.S.Kvale(1996)：訪談研究法(民 99)，(陳育含譯)，新北市：韋伯文化。

## 二、英文部分

1. Ansoff, H. I. (1965), Checklist for Competitive and Competence Profiles; in Ansoff, H. I. (ed.): Corporate Strategies, New York: McGraw-Hill, pp.89-99.
2. Arksey, H. & Knight, P. (1999), Interviewing for Social Scientists: An Introductory Resource with Examples, Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
3. Balje, S. H. & Waasdorp, P. M. (2001), Entrepreneurship in the 21<sup>st</sup> Century: The Role of Public Policy, In Entrepreneurship in the Netherlands, New Economy: New Entrepreneurs Zoetermeer: EIM Business & Policy Research and the Ministry of Economic Affairs.
4. Bhide, A. (1996), The Questions Every Entrepreneur Must Answer, Harvard Business Review, Vol.74, No.6, pp.120-130.
5. Bigoness, W. (1988), Sex Differences in Job Attribute Preferences, Journal of Organizational Behavior, Vol.9, pp.139-147.
6. Brenner, O .C. & Tomkiewicz, J. (1979), Job Orientation of Males and Females: Are Sex Differences Declining, Personnel Psychology, Vol.32, No.4, pp.741-749.
7. Butter, E. H. & Moore, D. P. (1997a), Women Entrepreneurs: Moving beyond the Glass Ceiling, Thousand oaks: Sage Publication.
8. Butter, E. H. & Moore, D. P. (1997b), Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship: Self-reported Motivations and Correlates with Success, Journal of Small Business Management, Vol.35, No.1, pp. 34-47.
9. Cantillon, R. (1755), Essai Sur la Nature du Commerce Engeneral, London: Macmillan.
10. Carroll. S. J. & Schneier, C. E. (1982), Performance Appraisal and Development of Performance in Organizations, Glen view Illinois: Scott

- Foresman.
11. Casson, M. (2005), Entrepreneurship and the theory of the firm. Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.58, No.2, pp.327-348.
  12. Chandler, A. D. (1962), Strategy and Structure, Cambridge: Harvard University Press.
  13. Chesbrough, H. (2007), Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore, Strategy & Leadership, Vol.35, No.6, pp.12-17.
  14. Cooper, C. A. & Artz, K. W. (1995), Determinants of Satisfaction for Entrepreneurs, Journal of Business Venturing, Vol.10, pp.439-457.
  15. Creswell, J. W (1998), Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five, Thousand Oaks, CA: Sage publication.
  16. Creswell, J. W & Clark, V. L. P. (2007), Designing and Conducting Mixed Methods Research, Thousand Okas, CA: Sage Publications, Inc.
  17. Daft, R. L. (2003), Organization Theory and Design, Ohio: South-Western College Pub.
  18. Davidsson, P. & Honig, B. (2003), The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs, Journal of Business Venturing, Vol.18, pp.301-331.
  19. Demirag, I. S. (1987), How UK Companies Measure Overseas Performance, Accountancy, Mar, pp.110 -103.
  20. Doutriaux, (1992), Emerging High-Tech Firms : How Durable are their Comparative Comparative Start up Advantage ? Journal of Business Venturing, Vol.7, pp.303-322.
  21. Drucker, P. (1954), Innovation and Entrepreneurship, New York: Harper & Row.
  22. Drucker, P. F. (1985), Innovation and Entrepreneurship, New York: Harper & Row.

23. Fichman M. & Levinthal, D. A. (1991), Honey Moons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships, Academy of Management Review, Vol.16, No.2, pp.442-468.
24. Gartner, W. B. (1985), A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation, Academy of Management Review, Vol.10, No. 4, pp. 696-706.
25. Gartner, W. B. T. R. Mitchell, & Vesper, K. H. (1989), A Taxonomy of New Business Ventures, Journal of Business Venturing, Vol.4, No.3, pp.169-186.
26. Glesne, C. (1999), Becoming Qualitative Researchers: An Introduction (2<sup>nd</sup> ed.), Pearson Education, Inc.
27. Grieco, V. A. (1975), Management of Small Business: Text, Incidents and Cases, Charles E. Merrill Publishing Company.
28. Hamel, G. (2001), Leading the Revolution: An Interview with Gary Hamel, Strategy & Leadership, Vol.29, No.1, pp. 4-10.
29. Hawkins, R. (2001), The Business Model as a Research Problem in Electronic Commerce, STAR (Socio-economic Trends Assessment for the Digital Revolution) IST Project, Issue Report No. 4, SPRU-Science and Technology Policy Research.
30. Hisrich, R. D. & Brush, C. G. (1987), Women Entrepreneurs: A Longitudinal Study, Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellsley, MA: Babosm College, pp.566-587.
31. Holt, D. H. (1992), Entrepreneurship: New Venture Creation, New Jersey : Prentice-Hall.
32. Ibrahim, A. B. & Goodwin, I. R. (1986), Perceived Causes of Success in Small Business, American Journal of Small Business, Vol.11, No.2,

pp.65-67.

33. King, N. & Horrocks, C. (2010), Interviews in Qualitative Research, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
34. Kotler, P. (1988), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and control (6th ed.) , New Jersey: Prentice-Hall Inc.
35. Lee, C. Lee, K. & Pennings, J. M. (2001), Internal Capabilities, External Networks and Performance: A Study on Technology-based Venture, Strategic Management Journal , Vol.22, No.(6/7), pp. 615-640.
36. Lee, D. Y., & Tsang, E. W. K. (2001), The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth, Journal of Management Studies, Vol.38, No.4, pp.583-602.
37. Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985), Naturalistic inquiry, Beverly Hills, CA: Sage publications, Inc.
38. Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988), Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, Journal of Management, Vol.14, No.2, pp.139-161.
39. Lussier, R. N. (1995), Startup Business Advice from Business Owners to Would-be Entrepreneurs, S. A. M. Advanced Management Journal, Winter, pp.10-15.
40. McGrath, G. R. (1999), Falling for ward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure, Academy of Management Review, Vol.24, No.1, pp 13-30.
41. Murphy, G. B, Trailer, J. W. & Hill, R. C. (1996), Measuring Performance in Entrepreneurship Research, Journal of Business Research, Vol.36, No.1, pp.15-23.
42. Neuman, W. L. (1997), Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, Allyn and Bacon, Boston.
43. Osterwalder, A. Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005), Clarifying Business Models: Origins, Present, & Future of the Concept, Communications of

- the association for Information Systems, Vol.16, No.1, pp.1-25.
- 44.Patton, M. Q. (1990), Qualitative Evaluation and Research Methods, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- 45.Poter, M. (1985), Competitive Advantage, New York: Free Press.
- 46.Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (1995), Qualitative Interviewing: The Art of Hearing, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- 47.Runka, J. C. & Young, J. E. (1987), A Venture Capital Model of the Development Process for New Venture, Journal of Business Venturing, Vol.2, pp.167-184.
- 48.Sarkar, M., Echambadi, R. & Harrison, J. (2001), Alliance Entrepreneurship and Firm Market Performance, Strategic an Age Ment Journal, Vol.22, pp.701-711.
- 49.Schumpeter, J. A. (1934), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, Cambridge, Mass: Harvard University Press. Translated from the German by Redvers Opie.
- 50.Seidman, I. (2006), Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences, Teachers College Press, Teachers College, Columbia University, NY: New York.
- 51.Shane, S. & Venkataraman, S. (2000), The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, Academy of Management Review, Vol.25, No.1, pp.217-226.
- 52.Shane S. (2003), A general Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus, Edward Elgar, Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA.
- 53.Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999), Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship,



- Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.23, No.3, pp.11-27.
54. Steiner, M. P. & Solem, O. (1988), Factor for Success in Small Manufacturing Firms, Journal of Small Business Management, Vol.26, No.1, pp.58-62.
55. Storey, D. & Johnson, S. (1987), Small and Medium-Sized Enterprises and Employment Creation in the EEC Countries: Summary Report, EC Commission, Programme of Research and Actions on the Development of the Labour Market Study, No.85, pp.407.
56. Timmons J. A. (1990), New Business Opportunities: Getting to the Right Place at the Right Time Action, MA: Brick House Publishing Co.
57. Timmons, Jeffery A. Spinelli, Stephen Jr. & Neck, Heidi M. (2007), The Timmons Model of the Entrepreneurial Process, Entrepreneurship: the Engine of Growth, Volume II, Process. Fraeger Perspectives, Westport Connecticut, London, pp1-18.
58. Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986), Measurement of Business Performance on Strategy Research: A Comparison of Approaches, Academy of Management Review, Vol.11, No.4, pp.801-814.
59. Venkatraman, S. (1997), The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research, Jai Press: Greenwich, CT: Vol.3, pp.119-138.
60. Von Newman, J. & Morgenstern, O. (1947), Theory of Games and Economic Behavior (2<sup>nd</sup> ed.), New Jersey: Princeton University Press.
61. Zahra, S. A. & Neubaum, D. O. (1998), Environmental Adversity and the Entrepreneurial Activities of New Ventures, Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol.3, No.2, pp. 123-140.
62. Zahra, Shker A. & Bogner, William C. (2000), Technology Strategy and Software New Ventures' Performance: Exploring the Moderating Effect of the Competitive Environment, Journal of Business Venturing, Vol.15, pp.135-173.

### 三、網站資料

1. 經濟部中小企業處，中小企業白皮書(2015)。

<http://www.moeasmea.gov.tw/>

2. 經濟部中小企業處青年創業圓夢網。

<http://sme.moeasmea.gov.tw/>

3. 行政院主計總處，行業別分類。

<http://www.dgbas.gov.tw/>



## 附錄一

### 訪談同意書

您好，我是南華大學企業管理學系管理科學碩士在職專班學生，目前正在進行一項學術研究，主要目的是了解早期階段創業活動相關問題。您是我們邀請訪談對象之一。本研究採用深度訪談法，約需 2-3 次訪談，每次約 1~2 個小時，至多不超過 2 小時。同時，為了資料的整理與分析，希望您同意於訪談過程中錄音。錄音內容僅作為研究者分析資料、編碼及歸類統整之用。基於保護受訪者的義務，您的姓名及個人資料一律隱匿不公開，改以代號稱之。因此，希望您能提供真實的意見，以增加研究資料的正確性。

訪談期間您有權利選擇退出，且沒有義務告知原因。訪談過程中，您有權力決定回答問題的深度，面對不想回答的問題也能拒絕回答，亦有權力隨時終止錄音以及訪談。若您對本研究有任何意見，歡迎隨時提供。再次誠摯的歡迎您參與本研究並敬上萬分感謝之意。

同意受訪參與本研究

受訪者：\_\_\_\_\_（請簽名）

同意研究者使用訪談過程中的內容

受訪者：\_\_\_\_\_（請簽名）

研究者：\_\_\_\_\_（請簽名）

日期： 年 月 日

指導教授：范惟翔博士

## 附錄二

### 一、個人資料

(一)姓名：

(二)年齡：\_\_\_\_\_ 歲，創業年齡\_\_\_\_\_ 歲

(三)性別：男 女

(四)學歷： a. 國中(含以下)  b. 高中(職)  c. 專科/大學  
 d. 碩/博士

(五)婚姻狀況： a. 未婚  b. 已婚  c. 離婚

(六)創業公司名稱：\_\_\_\_\_

(七)創業公司成立於\_\_\_\_\_年

(八)創業規模：目前\_\_\_\_\_ 人，成立時人數：\_\_\_\_\_ 人

(九)創業型態： a. 獨資  b. 合股  c. 股份有限公司

(十)創業資金來源： a. 自有  b. 配偶  c. 父母  d. 親戚  
 e. 朋友  f. 同事  g. 銀行信貸  h. 其他\_\_\_\_\_

(十一)創業公司行業別\_\_\_\_\_

(十二)創業公司經營內容\_\_\_\_\_

## 附錄三

### 二、訪談題綱

1. Q1：請敘述您開始創業(承業)時是如何進行籌備？
2. Q1-2：在籌備過程有什麼想法呢？
3. Q1-3：在籌備過程您感受如何？
4. Q2：創業(承業)之初，您要如何去達成目標？
5. Q2-2：您擁有怎樣的事實資訊可以幫助您呢？
6. Q2-3：您創立的企業如何面對市場變化？
7. Q3：投入創業(承業)之時，面對的環境是如何？
8. Q3-2：您在此時創業有何想法？
9. Q4：您如何去經營創立(承業)的企業？
10. Q4-2：您對經營企業的有何想法？
11. Q4-3：您在過程中如何解決面對的問題或困難？
12. Q5：在整個創業活動過程遭遇過重大的變化嗎？感受如何？
13. Q5-2：您如何面對這樣的變化呢？
14. Q6：在整個創業活動過程您對運氣有何想法？
15. Q6-2：在整個創業活動過程您對運氣感受是如何？
16. Q7：您對創業結果感受如何？
17. Q7-2：您對創業結果有何想法？
18. Q7-3：創業結果與您的目標是如何呢？

## 附錄四

### 訪談逐字稿(A 企業)

**Q1：請敘述您開始創業(承業)時是如何進行籌備？**

A：我八年前來廣東上班，我就有創業的想法，一直到兩年半前才獨自創立這間公司，我很早就在籌備了，最主要是經營人脈，因為我是在做原物料買賣的。每年上海展覽我都會去看，今年 8 月剛看完皮革的展示，主要是一邊認識人；一邊看市場需求看新產品用途，了解最新資訊。

**Q1-2：在籌備過程有什麼想法呢？**

A：我想是這樣啦，凡事起頭難，我雖然很早就在籌備，剛開始還是蠻雜的，尤其在這裡要創建一間公司；一般台商都須靠人脈熟識，用在地人身分去登記，有一定的風險存在，不過利潤分配好也就還好啦，其次就是與配合的工廠把條件談好，我掌握通路與配方，他們負責產品代工與交貨，互相賺錢。

**Q1-3：在籌備過程您感受如何？**

A：嗯..當然很累很操煩阿，哈..基本運轉沒問題，邊走邊學邊問，會計請人做，有管理上的問題我會去問我大哥，他學管理的也在企業當主管，我有不懂就請教他。我想創業是自己的理想，酸甜苦辣都要吃，有家人、朋友、夥伴支持，這路是代表著我的勇氣與理想。

**Q2：創業(承業)之初，您要如何去達成目標？**

A：客戶都是我經營出來的，我有穩定的客源我才會出來開公司，基本客源數要綁樁好，做買賣的除了價格優勢還有服務與品質都要顧好，要綁住客戶的心，就是能幫客戶解決問題，能讓客戶感到我們是真心幫他而不只是為了賺錢；讓利給客戶，吃虧就是占便宜，自然與競爭者不一樣，客戶就比較喜歡找我們服務。

**Q2-2：您擁有怎樣的事實資訊可以幫助您呢？**

A：市場上的經驗、與客戶互相交換訊息、時常去看展覽獲得新資訊，自己夠用心就會知道市場需要什麼；就會準備什麼，自己要常做功課，能在第一時間提供產品或服務、技術幫客戶處理問題，他對你的信任與倚重就會加深。

**Q2-3：您創立的企業如何面對市場變化？**

A：市場本來就不是穩定的，競爭者很多，但互爭不得利，所以我採用合作取代競爭，生意人有利潤；客戶不獨享自然競爭就少，多個朋友就少個敵人。基本上客戶是要會分質、分級的才能適時、適當提供產品與服務。

**Q3：投入創業(承業)之時，面對的環境是如何？**

A：大陸這邊生意已經不如以前好做，法令稅制改變、工資福利提高，經濟大環境又差、社會文化也都不一樣，客戶本身也是冷冷清清這幾年倒的、走的也不少阿，整個供應鏈都冷了。危機也是轉機，別人放棄，我們繼續努力會有成果的。

**Q3-2：您在此時創業有何想法？**

A：嗯..我想是這樣啦，環境再怎麼壞還是有人賺錢，相反的；就算好也是有倒閉的公司，看自己的努力吧!誰實力強就會存在，淘汰一些不適合的供需也會平衡點。

**Q4：您如何去經營創立(承業)的企業？**

A：做生意要先做人，信用第一，服務誠懇，重視客戶需求與要求，訊息要隨時傳遞保持聯繫，將客戶分質分級提供不同需求如:價格、品質、效率、交期等。掌握重要通路與代工廠並與競爭者互惠，避免價格戰反而可以維持合理利潤，形成合作網。

**Q4-2：您對經營企業的有何想法？**

A：經營對我而言就是維持聯繫人與人的關係，我的公司去滿足客戶，開發新客源，產品配方我設計交代工廠製造，他配合我的需求，我給他們應得的利潤，由上至下是一條線，一條有價值的線。

**Q4-3：您在過程中如何解決面對的問題或困難？**

A：做生意的過程不會永遠順利的，難免會遇到奧客，不給貨款或無預警倒閉、逃跑這些情況，在這方面公司確實損失不少。也有代工廠把產品做差了，讓客戶抱怨客訴的，不經一事不長一智，遇到就是去面對，現今，把客戶分質分級就是連信用都評估下去，貨款以現金交易、30天、60天、90天分類管理，代工廠也會按製造品質去分類來滿足客戶需求與要求。

**Q5：在整個創業活動過程遭遇過重大的變化嗎？感受如何？**

A：唉！生命無常把握現在呀..我有個大客戶我都稱呼他師父，對我很照顧，我服務的公司生意有一半都是他照顧的。他非常支持我出來創業，資金隨時都有，本來可以很輕鬆的創業的，可惜他56歲，因為肝病英年早逝了。實在是..唉！不講了..(眼珠泛淚)..。

**Q5-2：您如何面對這樣的變化呢？**

A：路是人走出來的，這條不通別硬闖，繞一下不會比較久。我的師父離去，雖然衝擊真大但轉念想，對自己說是考驗啦。其實這裡的外需市場早就萎縮了，我很早就在開發內需市場，因為外需市場都是台商客戶風險較小，內需市場是大陸客戶而且需要他們的官員核准，才能做內需生意，現在我內外需客戶都有，所以在市場我跟別人是不同的。

**Q6：在整個創業活動過程您對運氣有何想法？**

A：做生意說沒運氣；很難說有與沒有，人說：一命二運三風水..就比喻說



我師父就跟我很有緣，那是他說的，別人做不成他的生意只是他看不喜歡，就這樣而已。我以前老闆去拜訪多次，要跟他做生意連面都沒見到，我只是在一次飯局遇到他，與他交談彼此甚歡交換名片後，他請我去他公司就談成生意了。重點還是要努力，不然天要幫你也幫不了。

**Q6-2：在整個創業活動過程您對運氣感受是如何？**

A：我相信運有好壞，但是要做就不要怪運氣壞，都是自己做的。很多人做好是自己行，做壞怪運氣差，沒那回事，總歸一句；運時好時壞，但自己要打拼堅定，人一定勝天。

**Q7：您對創業結果感受如何？**

A：目前都是我自己在掌控，利潤也算是在合理範圍，創業之路雖然辛苦，但也有甘甜。在這個過程中自我學習與成長也很多，尤其是進入內需市場讓我看到未來光譜，當然還需努力，不過目標明確戰略佈署就會比較有效，我是利用有限資源做更經濟效果，基礎穩固就不怕搖。

**Q7-2：您對創業結果有何想法？**

A：我想是這樣啦，我有永續經營的理念，每個階段都希望可以穩定成長，公司規模慢慢擴展，現今狀態是經濟規模，可以維持營運，有利潤，第一步算是穩定，可以更仔細規劃後續經營方向。

**Q7-3：創業結果與您的目標是如何呢？**

A：創業至今也算進入第3年阿，目前與我當初想的雖有不同，不過現在方向比我之前想的還好，內需市場我算比較早進去，人際關係較廣，也賺了一點錢，機會較多相對風險也會較高，必須穩中求勝，步步踏實。

受訪者檢核： \_\_\_\_\_ 簽名

日期： 年 月 日

## 訪談逐字稿(B 企業)

**Q1：請敘述您開始創業(承業)時是如何進行籌備？**

A：嗯...因為厝是做這途的，所以我在台北特別會留意與留心在這裡的車業與店面規模、動線、擺設，感受特別深。所以當我決定接手前我就很有畫面了，我常上總公司網站去看看新資訊、消息也會關心其他品牌的公司與經營店面來做比較。我 15 6 歲我就跟父親學功夫，因為對機械有興趣，沒 18 歲就出師做生意。哈我是台北科技大學機械系畢業的回家當黑手，說正經的因為環保關係以前化油器系統都換成噴射系統，所以我為了接手還回總公司受訓幾個月並在過程中與同期同學相互認識與分享經驗學了很多東西，比喻說技術部分、店內管理、銷售手法等。

**Q1-2：在籌備過程有什麼想法呢？**

A：我們是經銷商卻是一般車業的店面，真的是噢...失去多少顧客都不知，我接手的第一件事就是照心理藍圖規畫將店面打掉重練，因為經銷商是公司市場上最上層銷售單位，店面更新會補助最多，我請公司來規劃經銷商該有的專業等級店面，從升級店面規格開始，包括電腦化管理、動線配置如:展售跟保養、修護、檢測分開，打造全新氣象迎接顧客並區別專銷商與一般車業。

**Q1-3：在籌備過程您感受如何？**

A：實體店面更新從外觀與內部整個看起來就比較有規模，不像之前黑黑髒髒的，讓自己與顧客都能感覺很舒服且更專業服務，不管是要看車還是要維修保養的都可以很清楚，不會混再一起。顧客自然就會選擇來比較舒服的店也會較相信這樣的店是有管理的，專業與技術上會有別於一般，水準會提高很多，關係也會活絡起來，你講一樣的花費你要去黑黑髒髒的還是乾淨舒適的，我相信整體效益是好的方向。

**Q2：創業(承業)之初，您要如何去達成目標？**

A：在市場上總代理經銷商還是具有本身優勢，實體店面更新是為了全力衝刺，提升銷售業績與客源，在我的觀念是多算勝少算敗，規劃好就用全心全力去達成既定目標，銷售成長率在我接手後目標是成長百分之百，我算過的是很客觀的。

**Q2-2：您擁有怎樣的事實資訊可以幫助您呢？**

A：我之前在台北服務的公司是從事國際買賣，面對的客戶都是國外客戶而採購是我專業對成本與利潤我是特別敏感。因為在這地區我是總代理經銷商有一定權力，銷售業績是對總公司，我把業績獎金利潤分給我的合作夥伴與顧客，讓價格有競爭性並結合免費半年保養、檢測來客戶綁樁形成差異化，提高合作夥伴銷售意願與顧客再次消費率，才是我注重的。

**Q2-3：您創立的企業如何面對市場變化？**

A：在材料成本上因經銷商優勢折數較多，大量採購又可以贈送，我結合地區專銷商、車行，統一採購換算下來成本可以非常有優勢，且每個合作夥伴都有利可圖且庫存量都可以互相調貨資源共享。整個地區從經銷商、專銷、車行水平鏈結與材料供應商至顧客垂直整合形成一個專業、銷售、維護與服務體系。

**Q3：投入創業(承業)之時，面對的環境是如何？**

A：我回來接手時，整體環境已大不如前，市場是萎縮的，因為機車不在是主要交通工具，也不是以前在拚經濟的重要工具，主要是在玩樂的，所以機車行駛里程、總里程乘以總量是下降的，就是客人騎乘越少，磨損消耗就越少，主要保養的時間就拉長。再加上嘉義市機車行真的很多，他的密度跟人口的比例或許是全國最高；而且嘉義市是人口老化的城市

老人與外移人數多，比起從前是越來越難做。

### **Q3-2：您在此時創業有何想法？**

A：以營業額來說我接手前是從前一半，但我認為事在人為，20年前大家都是家庭式小規模，現在大規模就有人做那是因為他有跟著光陽腳步走，我們是經銷商但我爸跟我媽就是以穩定就好，沒有發揮該有優勢才會都沒成長，把經銷商做成一般車行。環境差不代表沒機會，市場過飽和但很多車行是沒提升的，很多都已經要收了，基本上我認為供需會回歸平衡的。我認為事業是自己做的，進廚房就不能怕熱，環境是一定會變化，我有經銷商優勢配合總公司政策，抓緊合作夥伴與顧客心，基本上機會是很大的，利用環境不好我反而投入，別人笑我傻時；我們已經有差異性產生了，市場機會是我較大，誰傻現在就看出來了。

### **Q4：您如何去經營創立(承業)的企業？**

A：交通工具以安全為主，專業技術是最重要的，而且服務要做足要與眾不同。專業技術能力越好客人信任度越高，服務越熱誠客人越容易動心，我會利用電腦建立客人資料，隨時能掌握客戶需要與主動告知車況，提醒或安排時間到府服務接車進行保養與安全檢測，讓客人能安心的使用交通工具，我以不讓客人在行駛途中發生故障而影響他的行程為目標，也隨時提供道路救援讓客戶安心，總歸就是以專業技術主動服務客人而目的就是綁住客戶並形成服務差異化。

### **Q4-2：您對經營企業的有何想法？**

A：其實我們有很好的定位就是光陽總代理經銷商，在行銷策略上總公司會布局領軍，在每個地區就看你的能力了，很多知識不足、學歷不高的業主根本無法跟上腳步只是等著淘汰或自行關門而已，這就是現實。我以知識領導我的供應商、專銷商、車行幫助願意跟我合作的夥伴共同打

拼，我跟你說他們根本無法了解總公司的政策只是不清楚地做而已，所以效果不彰。比喻說行銷 4P 他們哪知是什麼更別說如何運用與配合政策了，所以我負責規畫成本控制、顧客價值、服務便利等，他們跟我走就對了，時代變了單打無法生存；既使生存也活得很辛苦，一定要形成一個組織才能更有力量。如:到府牽車、道路救援、監理所排隊領牌等，我會以誰路程最近、時間調整，第一時間提供服務不會讓顧客等，無形中組織價值就會有效益與競爭者也會有差異，顧客評價就高再次消費與讓我們服務意願就會提高。

#### **Q4-3：您在過程中如何解決面對的問題或困難？**

A：我說過了進廚房就不能怕熱，要做就會有問題有困難，回來接手時為了實體店面一事，就與父母爭執一番了，就他們的立場他們認為只是多花錢而已不會對生意有什麼幫助，為了要組成一個合作網絡來管控成本與服務最佳化也被許多人嘲笑與破壞，我只有一個目標就是讓家業不同以往規模提升經銷商該有的地位，在這裡我就是龍頭我有責任讓這個產業在我能掌握的地區活得更好、更有競爭力，透過不斷溝通、成本數據呈現、獲得利潤成數與別家品牌做法比較等。努力還是會有價值，勤溝通與數據量化呈現跟目前我的銷售率倍增實績展現，現在就很容易說服大家配合了。

#### **Q5：在整個創業活動過程遭遇過重大的變化嗎？感受如何？**

A：我想經營理念差異是我接手後最大挑戰，尤其跟上一代觀念與想法都明顯不同，當中包含長期與他們配合的廠商還有顧客關係要在短時間改變成我的作法確實是一種很大衝擊，很多次我都很想放棄。因為自己曾經跟別人一起創業，我投資該公司 6 成資金並把事業第一張合約給合夥人，因為我不參與經營搞到後期我也只有認賠，我花了不少錢去買了一

個經驗，我知道經營重要性所以接手後，第一要務就是規劃與改變經營方式。

**Q5-2：您如何面對這樣的變化呢？**

A：或許之前投資失利搞掉了不少錢，上一代對我存有不放心因素，雖然真心期望我回來接手但又不敢全然放手。在接手第一年真的是意見紛爭很多，但是還是要面對除了溝通還是溝通，過了一段時間我利用一些數據來佐證我理念的正確性並在第一年就成長一倍銷售率與成本控制才讓他們卸下心防，現在阻力就比較少了。

**Q6：在整個創業活動過程您對運氣有何想法？**

A：我個人不相信運氣，認為做任何事還是講究方法與信念。自己決定要走上創業這條路就該有所計較，設定目標步步踏實的去完成，一步一腳印，路是人走出來的。

**Q6-2：在整個創業活動過程您對運氣感受是如何？**

A：我做事很實在並講求方法重視效率與效果，反正把人與事的品質做到最好，不存僥倖之心，相信認真與用心經營就能成功，求神不如求己，好運與壞運對我而言沒認真感受過。

**Q7：您對創業結果感受如何？**

A：我很滿意目前的狀況，因為現在的方向與目標都照我設定的去達成，以前的內部阻力也轉為認同，對未來的經營是充滿信心的，像銷售率第一年成長百分百，達到經銷商該有的水準狀況，現在每年以 10% 為成長目標，激勵專銷與車行共同去挑戰並達成目標。

**Q7-2：您對創業結果有何想法？**

A：目前為止跟剛接手經營比較，維修保養業績成長三成、新車銷售成長一倍以上，完成我初步目標並繼續成長，這樣的實績讓我更有信心與力量去規劃並執行下階段目標。

**Q7-3：創業結果與您的目標是如何呢？**

A：初步目標達成後，現今目標是年收入兩百萬的規劃，也就是每月要淨利 17 萬以上，預計今年會達成或超過並每年成長一成，5-6 年在拓展店數，以東西區各有一家經銷店來整合專銷商與車行共同開發新客源並使顧客更便利。



受訪者檢核： \_\_\_\_\_ 簽名

日期： 年 月 日

## 訪談逐字稿(C 企業)

**Q1：請敘述您開始創業(承接)時是如何進行籌備？**

A：我對廚藝非常有興趣，二十歲就當師傅了，川菜、台菜、海產且南部與中部口味都經歷過，常主動幫助朋友、師傅與前老闆一起張羅開幕店，所以經驗非常豐富，從無到有都非常清楚，因為參與很多店家成立，對一間店特色都有感受，所以對我籌備的事業是幫助真大。

**Q1-2：在籌備過程有什麼想法呢？**

A：因為我在學徒過程就有創業理念，所以我當師傅後就去過很多店服務，尤其是開幕店這才是我要學習的，透過別人創業去主動幫忙可以學習又可以增加好的關係，因為雪中送炭的少，人家會記得我的幫助，以後也會幫助我，所以我開始創業有很多朋友都主動提供意見與幫忙協助我完成店成立。

**Q1-3：在籌備過程您感受如何？**

A：雖然經驗很多但自己去做還是會手忙腳亂，尤其是店的位置選擇和人才選用是我感受最深的，因為關係到顧客人潮與人手協助這會影響一間店或是企業生存。

**Q2：創業(承接)之初，您要如何去達成目標？**

A：我要做的就是與眾不同，我的產品都是純手工製作並且是客製化的服務，因為我的原料食材都是嚴選的，我注重顧客健康要求自己要做到最好，要在市場上區別一般連鎖店，顧客是吃得出來的。

**Q2-2：您擁有怎樣的事實資訊可以幫助您呢？**

A：做這途的有三項要重視，產品、服務與環境，早期我服務過餐廳這三項都做不好，所以我最注重就是這三項，產品要衛生安全、服務要到位、環境要乾淨優美，我重視顧客感覺，以顧客為主。



**Q2-3:您創立的企業如何面對市場變化？**

A：我的初衷就是要顧客吃得安心坐的舒適所以不管市場變化是什麼，我都不會動到食材要花費成本，民以食為天，顧客越健康吃越久，生意就經營越久，我重視顧客，顧客就會重視我，我很重視與顧客之間關係。

**Q3：投入創業(承接)之時，面對的環境是如何？**

A：民以食為天，社會環境在差都要吃，台灣人對麵食文化是真熱誠，我是台川菜師傅曾服務過大餐廳也曾在外辦過桌，我很清楚吃食的幸福，開麵食店就是知道大部分的顧客都喜歡小小的幸福，這是台灣人的可愛，所以環境就算差，辛苦賺錢就是為了溫飽，滿足顧客、關心顧客就對了。

**Q3-2：您在此時創業有何想法？**

A：因為我的經驗告訴我開大餐廳會受到環境衝擊不好經營，就像食安與開公司沒生意就不辦尾牙等等，而且食安風暴，電視還沒報業界早就有了，都是為了降低成本獲取暴利賺黑心錢啦。所以我開麵食館是早期跟人合夥在雲林開過且經營的不錯，因為食材與手工技術是我負責的，所以我是真用心在做，像豬油都是我自己做的，手工就是連油都要自己做才能說是純手工。就是有過成功經驗所以我評估過市場環境，才會選擇這行業去創業。

**Q4：您如何去經營創立(承接)的企業？**

A：產品的部分以純手工技術製作，客製化服務以顧客需求為主，並主動服務顧客介紹產品特色，豐富菜單設計讓顧客自由選擇搭配，環境寬敞舒適讓顧客可以輕鬆用餐，讓顧客賓至如歸，總之就是重視並滿足顧客需求。

**Q4-2：您對經營企業的有何想法？**

A：我認為經營事業就是把顧客當做衣食父母一樣真誠奉待，把員工當成合作夥伴，顧客來消費就是養育我們有飯吃能成長，而員工就是幫助我們吃更多的飯來快速成長的，應該說我服務員工；讓員工滿意，員工服務顧客；顧客滿意就賞我們飯吃，而且願意常常來。

**Q4-3：您在過程中如何解決面對的問題或困難？**

A：現在的人都喜歡輕鬆賺錢不敢吃苦，甘願去端盤子也不願學習一技之長，廚房功夫是從事我們這行業的根本，我真心要教也找不到人要學，都嫌熱啦、辛苦啦、難學啦，技術難傳承，我請的師傅 5 萬起跳，你看 22K 嫌太少；50K 賺不起，真是難啦。反正就是繼續找人教就是啦。

**Q5：在整個創業活動過程遭遇過重大的變化嗎？感受如何？**

A：當初評估市場環境選定店址，因友人介紹太過便宜行事而導致一些糾紛與不愉快真的是花錢又買氣，因為合約定三年店也裝潢好了，所以還是忍氣吞聲的經營，後來真是無法忍受；就違約從新創立這家一百三十坪以上的店面，真的是很氣。

**Q5-2：您如何面對這樣的變化呢？**

A：事情遇到了就面對它，慶幸的是生意還不錯，因為有賺到錢所以就從新尋找店址談好一切，準備就緒從新籌備，因為有過經驗與合作廠商配合，很快一個月就籌備好了。

**Q6：在整個創業活動過程您對運氣有何想法？**

A：要人也要神，自己要努力打拚，自助就會有貴人相助，因為我常幫助別人創立開幕店，所以經驗很多朋友也很多，聽到我要創業開店都會主動來幫忙，像有熱心就會去上部落客介紹，所以基本上都很順利生意也很穩定。

**Q6-2：在整個創業活動過程您對運氣感受是如何？**

**A：**基本上我是實在的去經營事業，而且對自己的產品與功夫是很有信心，良善的人自有好際遇，運好運壞不用太計較，惜緣惜福就好，實實在在打拼經營必會功成。

**Q7：您對創業結果感受如何？**

**A：**我蹲點十年以上，就是為了有自己的事業，現在算是完成我一開始的目標；而且還在持續成長。我認為個人的好處就是學習很多，如：經營方式、人與事的管理、當老闆的態度與立場等等。

**Q7-2：您對創業結果有何想法？**

**A：**我的初衷就是創立自己的店為自己工作，但我當了老闆發現我不只為了自己工作還要為我的員工工作責任很大，我常常在想如果我經營不好而收了員工怎麼辦，一個員工一個家庭，我如果失敗了會變成造業，責任使我更加警慎更加積極，所以經營到現在利潤還不錯，每個階段都與我想地去進行，對未來是有信心的。

**Q7-3：創業結果與您的目標是如何呢？**

**A：**雖然之前起家店合約的事讓我重新又創立這家店，現在想想其實一失就一得，現在的空間規模、動線才是我要的，而且這次籌備 1 個月就完成，表示我要在拓展 1 家店是非常快的。其實這次的經驗印證了我內心想法，嘻嘻嘻..我..基本上都按我的想法在走，生意是預期的好。說真的，我的目標就是複製成功模式去創造每個市場環境機會，未來要賺的是以複製成功事業模式去開發新市場。

受訪者檢核： \_\_\_\_\_ 簽名

日期： 年 月 日