

新創事業活動過程之研究－以餐飲業為例

A Study of the new venture activities process — In the restaurant industry
as an example

范惟翔¹

Wei-Shang Fan

蔡明純²

Ming-Chun Tsai

江品俞³

Ping-Yu Chiang

摘要

根據 Johnson(1986)對新事業的定義為：一個企業組織開始擁有獨立會計系統，並有全職人員為此事業工作時，新事業即已誕生了。亦即新事業是基於獨立的運作體系，不與其他企業有會計上的連結，並基於自主性而擁有本身全職員工，而能獨自運作所有的企業機能者謂之。Lussier(1995)所做的定義則為：新事業指成立時間在十年以內者。行政院勞委會與青輔會其體提出協助國人創業方案，鼓勵不同背景、年齡層從事創業活動；事實上從知名連鎖品牌與零售店不斷運用創意發展創新經營模式，對鼓勵民眾創業應具有示範的效果。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，不利於此會發展。本研究透過創業者之敘說，對早期階段創業行動、創業策略、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：新事業、創業行動、創業策略、創業活動

¹ 南華大學企業管理學系副教授

Associate Professor, Department of Business Administration, Nanhua University

² 嶺東科技大學企業管理系助理教授

Assistant Professor, Department of Business Administration, Ling Tung University

³ 南華大學企業管理學系管理科學碩士生（通訊作者）

M.S. student, Department of Business Administration, Nanhua University (Corresponding author)

Abstract

According to Johnson (1986) for the definition of new businesses: a business organizations beginning to have an independent accounting system and do this business full-time staff at work, new business already born. That new business is based on an independent operating system, there is no link with other accounting companies, and based on autonomy and has its own full-time employees, and can operate independently of all business functions who called. Defined Lussier made (1995) was: New business refers to the time in less than a decade were established. The Council of Labor Affairs and the National Youth Commission to assist people whose bodies make entrepreneurship programs to encourage different backgrounds, ages engaged in entrepreneurial activity; in fact from well-known brands and retail chains continue to use creativity to develop innovative business models, to encourage people to venture should have a demonstration effect. The flourishing of entrepreneurial activity can reduce unemployment, and led a national 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 of 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 one founders of the narrative, the early stages of entrepreneurial action, correlation between Entrepreneurial Strategies, 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: new business, entrepreneurial action, Entrepreneurial Strategies, Entrepreneurial activity

緒論

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，2015）。

根據經濟部《2015 年中小企業白皮書》顯示，2014 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。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(2015)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。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，研究者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。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.瞭解創業者創立餐館服務業的創業活動過程之連續性相關因素。2.瞭解創業者創立餐館服務業的創業結果是持續經營或退出之相關因素。3.分析與歸納創立餐館服務業的創業活動過程之主題因素並提出命題。

文獻探討

創業環境與創業精神

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。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)。

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。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。黃欽何、蔡渭水、莊皓鈞(2003)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。而創業是一系列連續的開創歷程，有關創業研究有三點重要主張，包括：創業是一個持續在組構的歷程創業行動、行動者與其所鑲嵌的日常生活是交雜共構於創業的發展過程、創業行動歷程可由組構行動來分析(蔡敦浩、施進忠、利尙仁，2010)。

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(Schumpeter, 1934)。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)。創業精神泛指創業者求新求變，積極發展的心態。創業精神是創業家運用創新的做法，發展新的產品和服務，或者建立新的供應鏈將整個產業重新整合(Birkinshaw, 2000)，同時依據創新的做事與思考方式，能有效利用資源，進而為市場提供價值(劉常勇、劉文龍，2001; Dollinger, 2003)。創業者的創業精神展現出個人的創新與創造能力、並且願意承擔風險，此種特質是導致一個公司成功創業的重要因素，也對國家經濟發展有相當助益(Steiber, & Alänge, 2013)。

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 1」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。

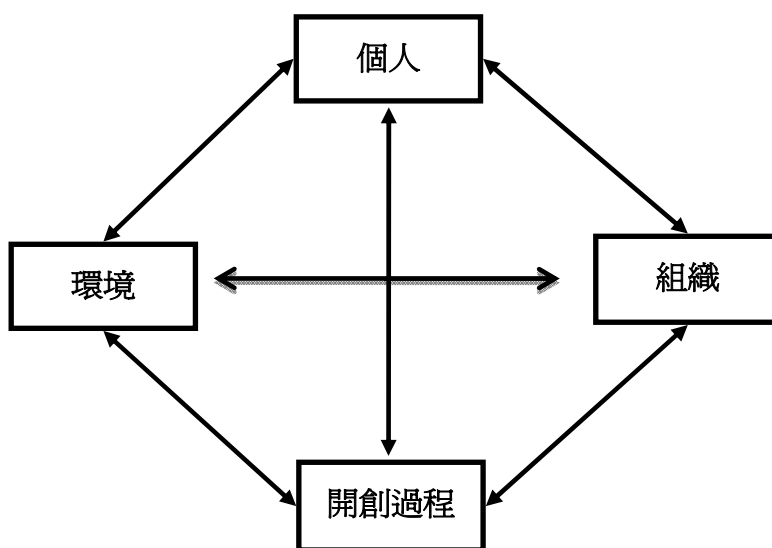


圖 1 新事業的觀念架構圖

資料來源：Gartner, W. B. (1985)。

研究者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 & Neck, 2007)。本研究，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、創業策略、創業結果等三個階段「圖 2」。

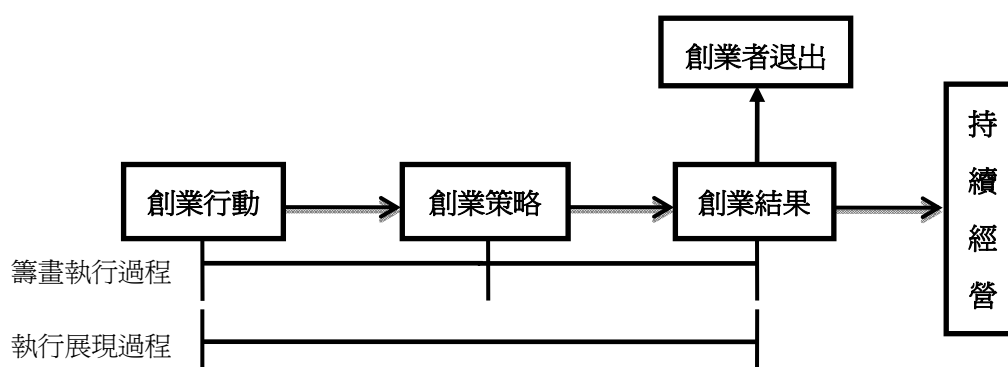


圖 2 新創事業活動過程圖

資料來源：本研究整理。

創業策略與環境相關理論回顧

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，1991）。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。

Drucker(1985)提出四種創業策略的類型：全力求勝的領導策略、趁虛而入、找尋並佔領一個特別的生態利基、改變某種產品、市場或產業的經濟特質策略。而 Porter(1985)認為企業之競爭優勢特性，可分為：成本領導策略(cost leadership)、差異化策略(differentiation)、集中策略(focus)。陳信欽（2003）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。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（劉常勇，謝如梅，2006）。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。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。

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。且有限的的能力與資源，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，2012）。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。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。

新創事業經營模式與困難相關研究

方至民(2000)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。

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。

在事業經營困難許凱玲(2005)研究指出，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。而江偉權(2009)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。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。如此，研究者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。

新創事業關鍵成功因素研究

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。

Doutriaus(1992)則認為影響企業早期成功的因素可分為三個主要方面：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。許東讚（2008）依據 Murphy et al.(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。由上述學者觀點，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。研究者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。

研究方法

研究架構

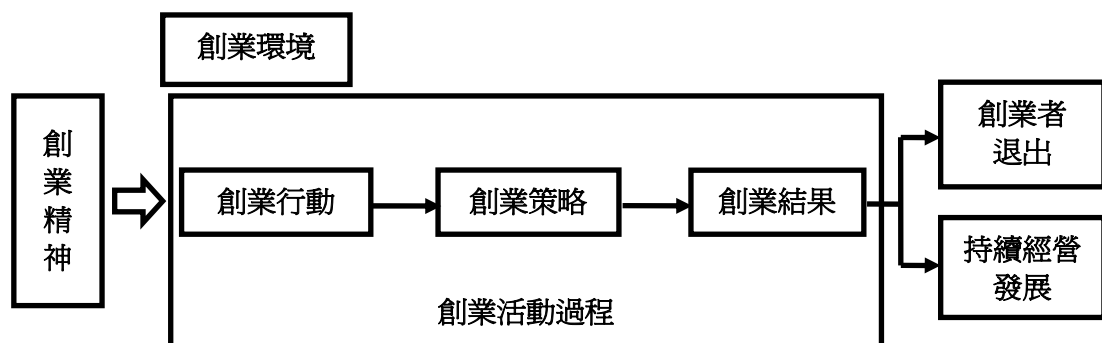


圖 3 新創事業活動過程

資料來源：本研究整理。

根據文獻整理，新創事業活動過程整理如「圖 3」，研究者採主題連結法(King & Horrocks, 2010; Seidman, 2006)，進行步驟共分三個階段（李藹慈，2013），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。

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 受訪者檢核(member checks)與同儕檢核(peer examination)方式，將初步轉錄稿送給研究同儕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。

質性研究與深度訪談

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，2000）。吳萬益（2008）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。質性研究是將歸納邏輯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（潘淑滿，2003）。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。

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，2005）。訪談之目的是詮釋而非獲得事實或原則，訪談是爲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(Patton, 1990)。Rubin and Rubin(1995)認爲訪談研究是一種發現和探索人們的生活、例行事件、行爲、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)。

個案選取與研究過程

Creswell(1998)與 Creswell and Clark(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。在選定研究對象並取得接受研究同意後，爲了瞭解創業者，本研究會先請創業者做一份結構式問卷，以便對其事業經營上有基本了解，在來便開始安排訪談時間，在與創業者進行七次並採用半結構式問卷，每次維持在兩小時內的深度訪談，也是最多答案之來源（表 2）。透過訪談與文本分析，本研究深入探究這位創業者，其早期創業行動、策略、環境、事業經營與創業結果之創業活動過程，並進一步探究其遭遇之問題與困難。最後歸納早期階段創業活動相關因素，以利未來欲創業者、後續研究者之參考。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，本研究依 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 年以內之餐館服務業經營者或共同創辦人。3.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 1）。

表 1 受訪者基本資料

創立企業	A 企業
受訪者	Wemi Lu
行業別	餐館服務業
經營內容	麵食類產品
成立員工數	6 人
目前員工數	10 人
經營年數	4 年 5 個月

資料來源：本研究整理。

表 2 訪談時程與資料收集

受訪單位	受訪者	訪談時間	訪談內容	小時數
		2015/09/15	結構問卷－個人資料填寫。	1
		2015/10/06	Q1：請敘述您開始創業時是如何進行籌備？ Q2：創業之初，您要如何去達成目標？	2
		2015/10/11	Q3：投入創業之時，面對的環境是如何？您在此時創業有何想法？	2
A 企業	Wemi Lu	2015/10/13	Q4：您如何去經營創立的企業？ Q5：您對經營企業的有何想法？	2
		2015/11/24	Q6：您在過程中如何解決面對的問題或困難？	2
		2015/12/08	Q7：您對創業結果感受如何？	2
		2016/2/26	Q8：您對創業結果有何想法？ Q9：創業結果與您的目標是如何呢？	1 1
總時數				13

資料來源：本研究整理。

研究發現

在本研究中之創業者背景、經歷並非顯赫，存屬白手起家，在這國家社會裡的平凡百姓，爲了實現創業目的，願意投入更多心力、時間在經營自己的事業，默默地耕耘貢獻。如此，將創業者稱之爲就業機會創造者、帶動經濟發展執行者亦無不可。

本研究透過創業者在早期階段創業活動過程之敘說，並敘寫六項主題：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.創業結果。透過這六項主題的討論，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。

創業行動

創業者如何進行創業之籌備行動，在歸納後本研究發現如下：

表 3 創業者－創業行動詮釋因素表

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，因爲參與很多店家成立，對一間店特色都有感受，所以對我籌備的事業是幫助真大。	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。	1. 收集產業資訊。 2. 主動接觸有創業經驗的人。
因爲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，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。	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。	1. 學習相關知識。 2. 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，因爲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。	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。	1. 企業地點選定。 2. 人才招募。

資料來源：本研究整理。

命題一：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。

創業策略

創業者在早期創業應採取之策略是如何呢？研究者訪問了創業者後，發現如下：

表 4 創業者－創業策略詮釋因素表

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。	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。	1.差異化。 2.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。	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。	1.生產與服務。 2.顧客導向。

資料來源：本研究整理。

命題二：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，以利創業。

創業環境

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)。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 5 創業者－創業環境詮釋因素表

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，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。	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。	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。

命題三：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。

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 6 創業者－事業經營詮釋因素表

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。	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。

續表 6 創業者－事業經營詮釋因素表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
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。	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。

資料來源：本研究整理。

命題四：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、以利事業發展。

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，2010）。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，且任重道遠。本研究對創業者訪談後，發現如下：

表 7 經營困難與問題詮釋因素表

文本	註解	敘述編碼	詮釋編碼
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。	從事技術性工作人員招募不易技術傳承困難。	人力招募不易技術容易斷層。	1. 招募不易。 2. 技術斷層。

資料來源：本研究整理。

命題五：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。

創業結果

Butter and Moore(1997)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)與 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 8 創業者—創業結果詮釋因素表

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。	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。	1. 內在收穫效益。 2. 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。	謀求員工生計警慎經營事業達成設定目標。	擔心員工失業，小心經營達成理想目標。	1. 社會貢獻度。 2. 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，基本上都按我的想法在走，生意是預期的好。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。	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。	1. 開發新市場獲利。

資料來源：本研究整理。

命題六：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。

討論與建議

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，2014）。

創業需要行動力來實現(McMullen & Shepherd, 2006)。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，研究者透過創業者訪談，可以感受創業者在早期創業，是為實現創業而具體進行之創業行動，並採取達成目標之策略，面對創業時之環境，正面看待展現強烈鬥志，並有適合自身的事業經營方式，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持續經營發展。

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、欲創業與已創業者有以下建議：

- 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比較，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.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。
- 4.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

- 方至民 (2000)。 *企業競爭優勢 (初版)*。台北：前程企管。
- 朱柔若 (譯) (2000)。 *社會研究方法：質化與量化取向*。台北：揚智文化。(原著為 W. Lawrence Neuman(1997))
- 江偉權 (2009)。 *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未出版碩士論文，台中市。
- 吳萬益 (2008)。 *企業研究方法 (第三版)*。台北：華泰書局。
- 李藹慈 (2013)。 *社會科學研究方法新論 (初版)* (55-83 頁)。台北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005)。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。
- 郭明智 (2012)。 *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)未出版碩士論文，台南市。
- 黃欽何、蔡渭水、莊皓鈞 (2003)。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。
- 許東讚 (2008)。 *人格特質、創業精神與創業績效之關聯性探討*。國立成功大學管理學院高階管理碩士(EMBA)未出版碩士論文，台南市。
- 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未出版碩士論文，台北市。
- 經濟部中小企業處 (2015)。 *中小企業白皮書*。取自：<http://www.moeasmea.gov.tw/>。
- 陳信欽 (2003)。 *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)未出版碩士論文，台南市。
- 劉常勇、劉文龍 (2001)。 *創業管理的基本概念【劉常勇管理學習知識庫】*。取自：<http://cm.nsysu.edu.tw/~cyliu>。
- 潘淑滿 (2003)。 *質性研究：理論與應用*。台北市：心理出版社。
- 陳維新 (1991)。 *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未出版碩士論文，台北市。
- 劉常勇、謝如梅 (2006)。創業管理研究之回顧與展望：理論與模式探討。 *創業管理研究*，第 1 卷第 1 期，1-43。

- 賴孟怡、吳慕書（譯）（2014）。*想創業，你要有不一樣的腦袋（初版）*。台北：商周。（原著為 Daniel Isenberg）
- 蔡敦浩、施進忠、利尚仁（2010）。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。
- 嚴慧珍（譯）（2015）。*創業這條路（初版）*。台北：久石文化事業有限公司。（原著為 Michael E. Gerber）
- Arksey, H. & Knight, P. (1999). *Interviewing for Social Scientists: An Introductory Resource with Examples*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Balje, S. H., & Waasdorp, P. M. (2001). *Entrepreneurship in the 21st 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.
- Bigoness, W. (1988). Sex Differences in Job Attribute Preferences. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 139-147.
- Bhide, A. (1996). The Questions Every Entrepreneur Must Answer. *Harvard Business Review*, 74(6), 120-130.
- Birkinshaw, J. M. (2000). *Entrepreneurship in the global firm*. London: Sage Publications.
- Brenner, O. C., & Tomkiewicz, J. (1979). Job Orientation of Males and Females: Are Sex Differences Declining? *Personnel Psychology*, 32, 741-749.
- Butter, E. H., & Moore, D. P. (1997). *Women Entrepreneurs: Moving beyond the Glass Ceiling*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*. London: Macmillan.
- Casson, M. (2005). Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 58(2), 327-348.
- Chesbrough, H. (2007). Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.
- Cooper, C. A., & Artz, K. W. (1995). Determinants of Satisfaction for Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10, 439-457.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage publications, Inc.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, *18*(3), 301-331.
- Dollinger, M. J. (2003). *Entrepreneurship: Strategies and Resources (3rd Eds.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Doutriaux, J. (1992). Emerging High-Tech Firms: How Durable Are Their Comparative Start-Up Advantages? *Journal of Business Venturing*, *7*, 303-322.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, *10*(4), 696-706.
- Glesne, C. (1999). *Becoming Qualitative Researchers: An Introduction (2nd Eds.)*. NY: Longman.
- Hisrich, R. D., & Brush, C. G. (1987). *Women entrepreneurs: A longitudinal study*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellsley, MA: Babosm College.
- Johnson, P. (1986). *New Firms: An Economic Perspective*. London. Allen and Unwin.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage publications, Inc.
- Kotler, P. (1988). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control (6th Eds.)*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks and performance: A Study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, *22*(6/7), 615-640.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage publications, Inc.
- Lussier, R. N. (1995). A Nonfinancial Business Success versus Failure Prediction Model for Young Firms. *Journal of Small Business Management*, *33*(1), 7-20.
- McMullen, S. J., & Shepherd, A. D. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the Entrepreneur. *Academy of Management Review*, *31*(1), 132-152.

- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Neuman, W. L. (1997). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Poter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Runka, J. C., & Young, J. E. (1987). A Venture Capital Model of the Development Process for New Ventures. *Journal of Business Venturing*, 2, 167-184.
- Sarkar, M., Echambadi, R. & Harrison, J. S. (2001). Alliance Entrepreneurship and Firm Market Performance. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 701-711.
- 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.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. New York: Teachers College Press.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S., (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Steiber, A., & Alänge, S. (2013). A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc. *European Journal of Innovation Management*, 16(2), 243-264.
- 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.85/407).
- Timmons, Jeffery A., Spinelli, Stephen Jr., & Neck, Heidi M. (2007). The Timmonsmodel of the entrepreneurial process. *Entrepreneurship: the engine of*

- growth, volume II*. Praeger Perspectives, Westport Connecticut, London. P.1-18.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance on Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, *11*(4), 801-814.
- Venkatraman, S. (1997). *The distinctive domain of entrepreneurship research*. Jai Press: Greenwich, CT: vol.3, pp.119-138.
- Zahra, S. A., & Neubaum, D. O. (1998). Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *3*(2), 123-136.
- Zahra, S. A., & Bogner, W. C. (2000). Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, *15*(2), 135-173.