

南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION GRADUATE

INSTITUTE OF PUBLISHING & CULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT STUDIES,

NAN HUA UNIVERSITY

創業家與創業歷程之研究：以五家文創產業為例

A STUDY OF ENTREPRENEURS & ENTERPRISE PROCESSES : FROM
FIVE CASES OF CULTURE & CREATIVE INDUSTRIES

指導教授：萬榮水 博士

ADVISOR : Whan, Rurng-Shueei., Ph. D.

研究生：賴秋如

GRADUATE STUDENT : Lai, Chiu-Ju

中 華 民 國 一〇〇 年 六 月

南 華 大 學

出版與文化事業管理研究所

碩士學位論文

創業家與創業歷程之研究:以五家文創產業為例

研究生：賴秋如

經考試合格特此證明

口試委員：黃漢青

洪村正

蔣崇水

指導教授：蔣崇水

所 長：楊聰

口試日期：中華民國 100 年 6 月 13 日

謝 誌

YA~畢業了~時間過的真快，碩士生活兩年已過，回憶起，從一開始不知道該如何寫論文，一直到完成本論文的過程中，真的使我習學到很多，要感謝的人也很多。

首先，當然就是要感謝我最尊敬、最用心教導我的指導教授萬榮水教授，在這兩年來指導教授一直和我討論論文，當遇到問題時，萬老師就會非常有耐心的一一分析給學生聽，使學生突破學習困境並成長，真的非常感謝我的指教授，謝謝萬老師，這段日子辛苦您了。感謝口試委員黃漢青教授、洪林伯教授給的建議，讓學生的論文更完整。另外，也要感謝所上老師的教導，楊聰仁老師、黃昱凱老師、黃淑基老師。

在此非常感謝五位創業家(元氣齋出版社有限公司社長林鈴瑋、真納視覺文化股份有限公司董事長古亭河、好家庭毛巾股份有限公司總經理張旭初、昱盛印刷事業有限公司大哥曾永森、豐嘻行總監黃文章)，在百忙之中抽空給學生深度訪談，使學生論文更加精彩並順利完成論文，誠心的感謝您們。

再來，碩士求學兩年的日子裡，非常感謝班上所有同學的協助與幫忙，很高興認識您們，也要感謝雅如的媽媽，在我上台北訪談期間，貼心的照料我，也非常感謝細心的竹哥，在這幾年來幫了我不少忙;還有，謝謝詩穎學姊、庭姍學姊、嘉謙學長、揮翰學長、雅婧學姊、姿香學姊、舉令學長、曉薇學姊、學弟、學妹。

最後，感謝我的家人，爸爸、媽媽、奶奶、大哥、二哥、小弟，我愛您們。
僅以此篇獻給我生命中每一個貴人和家人。

秋如 寫於 2011年6月

南華大學出版與文化事業管理研究所九十九學年度第二學期

碩士論文摘要

論文題目：創業家與創業歷程之研究：以五家文創產業為例

研究生：賴秋如

指導教授：萬榮水 博士

中文論文摘要內容：

我們面臨現今的社會環境變動劇烈以及要如何從世界金融風暴危機後復甦。而時空變遷導致全球經濟體系整個變動，由「管理型」徹底轉變為「創業型」經濟體系。顯然地，創業的時代已經來臨，不管是學術方面或政府部門、業界、欲創業者，對於創業管理問題相關研究都非常關注與重視。

然而，許多人一直想圓創業夢，實現自己人生的夢想，但並非每位都能創業成功，而創業家普遍都是一開始有了新的想法，並由小慢慢做大，因此，本研究則以中小型企業之文化創意產業為研究對象，藉由質性研究，採多個案研究設計，收集個案事實資料並進行深度訪談，分別來探討創業家創業歷程的三個階段「先前經驗」、「創業的過程」、「事業的經營」之間的關聯性，並加以分析與歸納出創業家歷程，進而提出命題，以供後續研究與實務應用的參考。

研究結果發現，不論動機為何，創業家在選擇行業時，最好選擇與先前工作經歷相關，因在人脈、專業技能等方面，在創業過程中，是非常有幫助的。最後，企業在成長的過程中，都會歷經許多問題與不同時期，使創業家都必須先做好每一步的規劃與目標，讓企業有計劃性的經營下去。

關鍵詞： 創業家、創業歷程、創業

Title of Thesis : A Study of Entrepreneurs & Enterprise Processes : From Five Cases of Culture & Creative Industries

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

Graduate date : June, 2011 **Degree Conferred :** M.B.A.

Name of student : Lai, Chiu-Ju **Advisor :** Whan, Rung-Shueei., Ph.D.

Abstract

Today, we are facing the dramatic changes in social environment and the way to revive after the world financial crisis. The spatial and temporal transition has led to changes in the global economic system, which converts the “Managerial Economy” to “Entrepreneurial Economy”. Obviously, the era of business venture has already arrived. Regardless of the academia or government departments, enterprises, and the persons who would like to start an undertaking, all of them highly concern and value the related studies towards the issues of entrepreneurial management.

However, many people want to start an enterprise and make their life dreams come true. But, not everyone can do their business successfully. In general, the entrepreneurs have new ideas at the beginning, and they gradually enlarge the scale of their business. Hence, this study aims at the cultural and creative industries of small and medium-sized enterprises. Through the qualitative research, multi-case study design, data collection of the case facts, and in-depth interviews, we will separately probe into the relevance of the three steps of entrepreneurs’ business processes which include previous experiences, entrepreneurial processes, and business management. In addition, we analyze and induce the entrepreneurs’ processes and then assign the topics for the future research and the reference of practical application

The result shows that regardless of the motives, the entrepreneurs had better choose the industry relevant to previous working experiences when they are going to start an enterprise, for the aspects of social network and expertise are very helpful in the entrepreneurial process. In conclusion, the enterprises will experience many problems and different periods during the growth process, so the entrepreneurs must properly make the plans and goals at each step first so as to allow the enterprises to have a plan to be well operated.

Keyword : Entrepreneur, Enterprise processes, Business venture

目 錄

謝誌	i
中文摘要	ii
Abstract	iii
目 錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	vii
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究動機	3
1.2 研究問題與目的	4
1.2.1 研究問題	4
1.2.2 研究目的	6
1.3 研究範圍與限制	6
1.3.2 研究限制	6
1.4 研究方法與流程	7
1.4.1 研究方法	7
1.4.2 研究流程	7
第二章 相關理論文獻探討與研究架構	10
2.1 文化創意產業對經濟的重要性	10
2.1.1 台灣文化創意產業之概述	10
2.1.2 全球創意產業時代的來臨使創新與創業成為經濟體系的主軸	11
2.2 創業相關文獻回顧	12
2.2.1 創業、創業家、創業精神	12
2.2.2 創業家個人背景影響因素	14
2.2.3 影響創業家決策過程之要素	16
2.2.4 創業評估準則	18
2.2.5 創業歷程之劃分	22
2.3 創業以後：成長原因及策略	23
2.3.1 創業家追求成長的原因	23
2.3.2 創業家讓公司成長的策略	24
2.4 創業過程中所面臨到的事業經營問題與因應對策	25
2.5 提出研究架構	28
第三章 研究設計與執行	29

3.1	研究設計	29
3.1.1	研究問題之處理邏輯	29
3.1.2	多個案研究	30
3.1.3	個案比較	31
3.1.4	命題建立	33
3.2	研究執行	33
3.2.1	研究個案的選取	33
3.2.2	資料蒐集的方式	33
3.2.3	在資料分析的方法上使用三角檢測法	35
第四章	個案分析比較	36
4.1	個案資料整理	36
4.1.1	林鈴瑯-元氣齋出版社	36
4.1.2	古亭河-真納視覺文化股份有限公司	45
4.1.3	張旭初-好家庭毛巾股份有限公司	49
4.1.4	曾永森-昱盛印刷事業有限公司	54
4.1.5	黃文章-豐嘻行	59
4.2	個案比較分析	65
4.2.1	成長背景與先前經驗	65
4.2.2	創業過程	69
4.2.3	事業經營	72
4.3	發展命題	78
第五章	結論與建議	80
5.1	研究結論	80
5.1.1	研究發現	80
5.2	後續研究建議	82
5.2.1	關於研究個案範圍的挑選	82
5.2.2	關於後續研究問題的挑選	82
5.3	實務應用建議	83
參考文獻		84
中文部份		84
英文部份		86
網路資料		87
附錄一	編碼說明	89
附錄二	訪談逐字稿	91

表目錄

表 2-1 企業成長原因.....	23
表 3-1 不同研究策略的適用狀況.....	30
表 3-2 訪談對象、日期時間及方式一覽表.....	32
表 3-3 五家個案基本資料.....	33
表 4-1 五個個案的相關資料.....	36
表 4-2 林鈴瑋 個人成長與創業發展歷程表.....	40
表 4-3 古亭河 個人成長與創業發展歷程表.....	46
表 4-4 張初旭 個人成長與創業發展歷程表.....	50
表 4-5 曾永森 個人成長與創業發展歷程表.....	55
表 4-6 黃文章 個人成長與創業發展歷程表.....	60
表 4-7 個案 成長背景比較表.....	65
表 4-8 個案 先前經驗比較表.....	66
表 4-9 個案 個人才能比較表.....	68
表 4-10 創業過程個案比較表.....	70
表 4-11 事業經營個案比較表.....	72
表 4-12 創業階段劃分主要依據比較表.....	77

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖.....	9
圖 2-1 企業成長策略.....	24
圖 2-2 研究架構圖.....	28
圖 4-1 林鈴埤 事業體組織發展圖.....	44
圖 4-2 古亭河 事業體組織發展圖.....	48
圖 4-3 張旭初 事業體組織發展圖.....	53
圖 4-4 曾永森 事業體組織發展圖.....	58
圖 4-5 黃文章 事業體組織發展圖.....	64

第一章 緒論

本章緒論分成四個部份陳述，分別為1.研究背景與動機：此小節是在說明問題有關現象及問題的地位、意義為何，以及是在什麼理由之下想研究這個問題的。2.研究問題與目的：研究問題則是採條列式的方法把問題列出來，進而提出研究架構，而研究目的則以「知識成長」與「實務應用」兩方面來呈現，希望本研究會得到什麼結果。3.研究範圍與限制：是以問題存在的時間、空間與實質內容，而研究限制則以研究問題需要處理的情況下，所設的條件。4.研究方法與流程：解說整個研究內容的執行過程，詳細內容如下。

1.1 研究背景與動機

1.1.1 研究背景

1. 創業型經濟時代的來臨，創業有更多的可能，也帶來更多的發展機會

這是創業的時代。2006年，全世界約有5億人口正在積極開創新事業，或擔任新事業的業主兼管理者（owner-manager）。而且在美國，每隔一小時，就有超過1500家新事業誕生。創業家發起的革命正在轉換及更新全世界的經濟結構（William Bygrave、Andrew Zacharakis，2010）。

此外，在一九八五年三月八日，美國聖約翰大學的一場演講中，雷根總統曾說：「我們已經歷過大型產業的時代和大規模公司的時代。不過，我相信這個時代是創業家（entrepreneur）的時代，是個人的時代。今天美國的繁榮昌盛由此而來，未來也是如此。」（陳輝吉，1993）。

再觀，管理大師彼得·杜拉克在2009年談《創新與創業精神-創新實務與策略》的一書中有提到，現今的經濟體系由「管理型」徹底轉變為「創業型」經濟體系（Peter F. Drucker，2009）。

不僅如此，在2008年美國雷曼兄弟破產時引發世界金融海嘯後，嚴重衝擊整個經濟環境，加上全球產業發展快速變化，國內中小企業身處在不穩定的環境中，唯有蓄積創意、創新、創業的「三創」能量，才有實力迎接挑戰，活絡社會經濟活動，

持續穩定整體國家發展。因此，經濟部中小企業處爰於2009年度推動「創業領航計畫」，以營造優質創業環境，提振創業家精神，形塑台灣成為創業型社會，期為台灣經濟注入源源不斷之活水（中小企業白皮書，2010）。

所以，從創業管理相關書籍中，以及政府措施的動向，在透露出共通的訊息：「創業管理是一個很重要的重點」，因為產業要不斷的發展，它需要一個產業鏈來做一個更好的分工和連結，也就是說需要更多的創業活動。事實上，不管是面臨什麼樣的經濟變動，經濟成長數字向上提升或是向下擺盪，擁有創業、創新活力的創業家往往是帶動一個國家往前躍進，經濟成長的主因，「創業是解決問題的王道」這話，是與會者一致的認同。

2. 文化創意產業向下紮根，成為台灣經濟發展的新領域

從二十世紀末至今，全球無不汲汲努力於文化創意產業，本國也推動文化創意產業已經有十年之久了，自從2002年政府宣佈文化創意產業列為國家重點發展項目，成為國家重視的產業，相關的政策推動資源與作為隨之展開。在2009年提出六大新興產業計畫，預計在2009年到2012年投入超過2,000億元的經費（文建會，2010）。文化創意產業是政府認為前瞻性的六大新興產業項目之一，也是台灣產業轉型的關鍵，且適應於國際發展的趨勢，值得台灣往文化創意產業繼續走下去。

此時，政府積極鼓吹文化創意產業的發展，期望透過文化創意的產業化，帶動新的經濟活力、創造就業機會，且提升國民生活品質與認同感，若發展順利的話，無論從社會或經濟的層面來看，都是極為有益的，如果這塊大餅做的夠大夠好的話，創意成果能讓更多人分享，產生更大的影響力，且透過消費者直接的回報，使文化創意產業更大發揮的空間。因此，文創產業是一個除了現有的產業成長之外，就是需要許多新創事業，所以有關這些產業的新創事業，它的一些問題是非常值得研究。

3. 中小企業對經濟社會功不可沒，其創業問題有更高的研究價值

中小企業規模雖然很小，但在2009年台灣中小企業家數約有123萬2千家，卻占

全體企業家數的97.91%，（中小企業白皮書，2010）。所以，中小企業對整個社會有著不可磨滅的重要貢獻，因為大企業의 根源乃是中小企業，俗話說：「萬丈高樓平地起」，我國目前之大企業其創業伊始，絕大部份是中小企業。意味著，有許多行業本身規模不可能很大，是中小企業必經路線。例如：書店、手工藝、裝飾品行、零售商、批發商、廣告公司、設計公司、出版商、印刷廠、文具行…等等。因此，這些行業的創業家幾乎都是從小規模開始，然後慢慢擴展成大企業，並加速對國家經濟之貢獻（傅和彥，1984）。

1.1.2 研究動機

1. 創業管理是值得我們關注的一門學問，這類的知識需求甚殷

使我想研究創業管理相關議題的是基於兩個動向，一是社會環境面，二是學術方面，先從社會環境面來說，由於現今的社會環境變動不安、金融海嘯蔓延全球，在整個不景氣的經濟體下，就業機會變的更少，職場競爭愈來愈激烈，使得每人都需要面對工作難找或飯碗難保的苦楚，有不少台灣上班族或待業者，轉而興起「微型創業」的念頭。根據1111人力銀行在二〇〇八年十一月時所作的調查顯示，仍有五成尚未投入創業市場的上班族，不畏金融海嘯的來襲，有意進入創業領域，顯示「被迫創業潮」已應而生，更反映出工時長、薪資凍漲、為五斗米折腰的上班族，對於創業的強烈渴望（Pamela Slim，2009）。

同時，從學術方面來看，創業風潮正席卷校園領域，無數學生選修有關創業、財務和營運管理等課程。國際商管學院協會（AACSB-International）（知名的全球商管學院評鑑組織）總裁兼執行長約翰•法蘭迪斯（John Fernandes）曾表示：「創業課題逐漸成為各大商管學院的課程重心，對商管教育來說，創業課程是必修課程。」換句話說，在二十一世紀的今天，不論是主修或選修商管課程，創業研究都是熱門研究科目（李國璋譯，2010）。因此，除了商管系的學生之外，還有工程師與其他許多已經擁有一技之長的人，都會受創業的風潮而影響。

無論是社會環境或學術界裡，難免都會接觸到創業的洗禮，所以本研究希望對一個中小企業的脈絡、創業過程的問題，做進一步澄清，因為目前的創業研究

還沒有辦法模型性、通則性的研究，因此，希望我能用這些的案例，以事實的收集，可讓想創業或已創業的人作為參考，以及豐富這一方面的研究。

2. 創業也同時在創新產品與服務，這在文化創意產業更為特色所在

自從國家把文化創意產業為國重要發展項目後，認為文化創意產業頂著「實現個人夢想、賺進大筆鈔票」的優勢，成為當紅產業。運用個人文化背景的創意，輔以資通訊產業及網絡的輔助，此一人類有史以來最自由的產業，在金融海嘯中仍屹立不搖，大有攻佔產業龍頭的氣勢（新紀元週刊，第108期）。

現今許多人把自己的想法，加上了創意與文化的元素，進而創造出特定種類的作品或服務，並具有經濟價值，此外，大多數的人都希望在新產品或新服務能夠與財富一起降臨，同時，創業家就必須決定如何把這些點子的概念變成實物的最佳途徑，而創業家在整個過程中，可能會有許多瑣碎與紊亂的事情要處理，且需要在每一個關鍵時刻做出正確決策來，因此，要如何將文化創意產業做得有聲有色，且讓個人能獲益，並使整個環境社會也同蒙其利，都是你我關心的。

3. 中小企業的創業管理更值得我們研究

中小企在台灣一直扮演著重要的角色，不管是對國家經濟成長或創造就業機會都有很大的貢獻。許多企業都是由小慢慢做大的，因此，中小企業不見得不穩健，而小型企業如何掌成功的優勢、在競爭環境中穩定成長呢？那小型企業的公司是如何穩健的營運呢？這是很值得我們去探討的。

1.2 研究問題與目的

1.2.1 研究問題

本研究主要是探討創業家的創業歷程，因此透過立意抽樣（purposive sampling）在文化創意產業中挑選五位創業家，已創立二十年以上者、創業初期

五人以下之個案進行研究，然而，本研究主要想了解此三個階段之間所存在的關連性，例如：先前經驗是否跟創業家創業過程決策有關、創業家本身的資源條件或能力是否跟創業的過程有關、先前的經驗或資源能力對創業家的事業經營過程有何影響，所以本研究將解析問題主要分為三個階段「先前經驗」、「創業的過程」、「事業的經營」進行探討，詳細研究問題如下：

一、先前經驗

- (1) 創業動機為何?
- (2) 創業構想的執行操作方向是如何產生?
- (3) 創業的能力或知識需求是否需借助他人?

二、創業的過程

- (1) 創業機會是如何發現的?
- (2) 營運模式的設計是如何產生的?
- (3) 是否有進行較為嚴密的可行性評估?可行主要的依據為何?
- (4) 如何整合他所能動員的資源和能力?掌控程度有多高?在創業相關決策是否有影響?

三、事業的經營

- (1) 創業至今可劃分為幾個階段?主要依據為何?
- (2) 創業過程中主要面臨的困境為何?解決的方法和過程又是如何?
- (3) 專業的經營模式有沒有改變過?造成這種情況的背景、原因和過程是如何?
- (4) 公司的產業環境有何特徵?創業者如何因應?
- (5) 公司的競爭者結構如何?如何爭取和利用自己的優勢?這些優勢還會繼續嗎?創業者面對未來的策略是什麼?將如何達成目標?

1.2.2 研究目的

本研究目的可分為知識成長面與實務應用面。

1. 在知識成長面

在本研究議題方面，過去的研究很少探討創業的整個流程，但是創業者全面性且完全理解創業過程是非常重要的。事實上，在美國就有大約20%的新企業在第一年就失敗，另外有20%的企業在它們營運第二年就倒閉，這種情況就是我們銘記在心的現實證據（創業管理，Barringer, Ireland, 2009）。因此，提供創業過程的全面性是必要的，所以，希望能對此研究議題累積相關知識。

2. 在實務應用面

事實上，創業之路難免會遇到挫折與困難，而想創業者心中不免徬徨無緒，不知該從何著手，但若要靠自身的體驗的累積是需要很長的時間。因此，本研究主要以實務為主導、經驗為內容，且透過理論的基礎，將它融入到實務的經驗，並著重在實際作法，進而提出寶貴的經驗與可行的具體方法，能讓已創業者或心中有股想創業的人作為參考與捷徑。

1.3 研究範圍與限制

1.3.1 研究範圍

1. 本研究僅針對創業家的創業歷程進行探討，創業家的領導風格與領導特質之相關問題不在此研究的範圍內。
2. 本研究設定四個指標來挑選：經營二十年以上、初創期在五人以下、該事業的創辦人、均為文化創意產業，作為挑選條件。

1.3.2 研究限制

1. 由於台灣創業家眾多，且受限於研究者本身的人力、時間之考量，本研究僅針對經營資歷較長者的五位創業家進行研究，而在探討創業家整個創業歷程

時，所發展出來的命題，可能還有其他的情況出現，若要運用到欲想創業者，需要進一步修補。

2. 本研究資料來原是以訪談資料與事實資料為主，但創業歷程相關資料來源是以深度訪談的資料為主。因此，會因歲月的問題與受訪者是否信賴你，將完整歷程述說出來，所以本研究將會加以事實資料的輔佐，且在訪談的過程中，加以引導使創業家更加明瞭。

1.4 研究方法與流程

1.4.1 研究方法

本研究挑選五位文化創意產業之創業家進行多個案比較的方法，針對每一位創業家做深入個案訪談來瞭解整個創業過程的脈絡，而研究者在訪談的過程中，會備有兩隻錄音筆與筆記本，當下會詢問受訪者是否同意全程錄音，以便於訪談內容資料能夠完整收錄和紀錄，最後將訪談資料打成逐字稿並進行簡易編碼，以便後續歸納分析，第一次訪談稿將會運用在研究分析上，若有不足之處，將再進行第二次訪談或電訪。

同時，透過參與觀察與資料收集的進行，使整個研究過程中信效度提高，與指導教授反覆討論之外，也進行文獻的交叉校對，以及個案發展間之歷程比對，最後會透過所有受訪者，讓創業家針對訪談內容與逐字稿再次確認過後，使資料保持在可靠性的範圍內，會一直修正直到研究完成，最後再提出研究結論與建議，作為後進的參考。

1.4.2 研究流程

本研究之流程是先對欲研究之對象與問題，經由文獻做初步瞭解，以確立研究主題，再針對研究問題之相關文獻做探討，藉以提出本研究之架構，挑選研究個案進行深度訪談，進行多個比較、建立命題，最後提出研究結論與建議。

<第一階段>

敲定研究主題、範圍：先找出本身想研究主題的方向之後，做初步的文獻探討並指導老師共同討論，發現此研究值得探討的，因而確立研究問題、研究動機、研究目的。

<第二階段>

文獻探討分析：依據研究問題，進行國內外的文獻收集，從文獻中歸納整理，找出適合本研究之條理與基礎，以提出本研究之架構。

<第三階段>

研究設計與挑選個案進行訪談：根據研究問題及目的，篩選出適合的研究對象，並採用質化的方法，並進行多個案深度訪談，將所得資料加以分析歸納。

<第四階段>

命題建立與結論建議：在研究撰寫後期，將五位創業家所得到的分析結果，進而推衍出命題，並依據命題提出具體的結論與建議。

本研究研究流程如圖1-1：

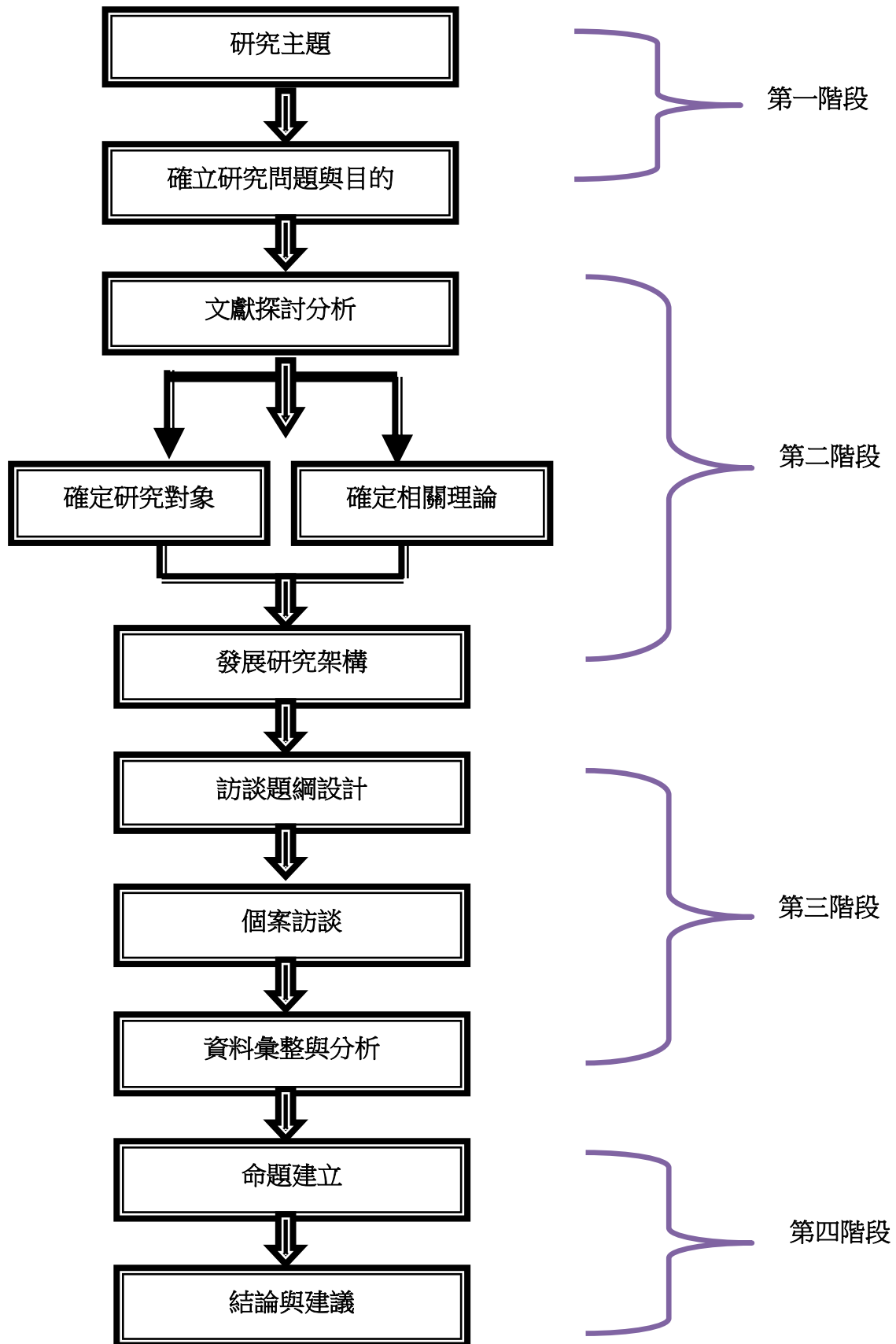


圖 1-1 研究流程圖
 <資料來源：本研究整理>

第二章 相關理論文獻探討與研究架構

本研究主要在分析文化創意產業創業家創業的過程，從了解創業家的歷程中，來得知他們是在什麼因原下，踏入到這個產業，是否與先前經驗有關，而創業家在這個過程中是怎麼做、如何準備的，並如何經營此事業，做一番深入的探討。因此，針對研究問題的背景、整理相關文獻，進而提出本研究之研究架構。

2.1 文化創意產業對經濟的重要性

本小節旨在提出本研究中所指的文化創意產業為何，以及文化創意產業的興起使創新與創業變成很重要的增長點。以下將分兩小節說明，內容陳述如下。

2.1.1 台灣文化創意產業之概述

一、文化創意產業之定義與產業別

國內對於文化創意產業的定義，係參酌各國對文化產業或創意產業的定義，以及台灣產業發展的特殊性，將其定義為：「文化創意產業係指源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業。」

文化創意產業包含了視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、文化資產應用及展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣播電視產業、出版產業、廣告產業、產品設計產業、視覺傳達設計產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業、數位內容產業、創意生活產業、流行音樂及文化內容產業、其他經中央主管機關指定之產業之十六大項產業別。

二、政府也在積極扶植文化創意產業提出實踐性具體方案

從台灣動態來看，根據 1995 年文建會在「文化產業研討會」中首先提出「文化產業化、產業文化化」之構想，此一「文化產業」概念，隨後成為我國「社區總體營造」的核心。並且在 2002 年政府正式將「文化創意產業」列為「挑戰 2008：國家重點發展計畫」中之一項，期程為 2003-2007。

接著推出創意台灣文化創意產業發展方案行動計畫 98-102 年，也就是在第三波「資訊產業」經濟後，文化創意產業被視為「第四波」經濟動力，為了營造台灣文化創意產業發展之良好環境，促進其轉型與升級，文建會整合相關機關之推動規劃，使台灣成為亞太文創產業匯流中心。

在政府及各所屬主管機關的極力推動之下，一方面也期待帶動其他產業的創意化潮流，並建置產業共通性的良好發展環境，善用現有的文化藝術條件，使得各個產業文化更為完善且邁向國際化趨勢。

2.1.2 全球創意產業時代的來臨使創新與創業成為經濟體系的主軸

近年來，文化創意產業已經成為現代主要發展的經濟型態。各國均積極推動創意產業，不但為國家帶來高經濟效益，也帶動就業機會。根據「聯合國貿易與發展會議」（United Nations Conference on Trade and Development）所出版的《2008年創意經濟報告書》（Creative Economy Report 2008）指出，在 1996 年，全球創意商品國際出口貿易的總金額是 2,274 億美元，在 2005 年，其總金額則是達到 4,244 億美元，10 年之間平均每年的成長率是 6.4%。2000 至 2005 年平均每年的成長率更是高達 8.7%。運用文化與創意的產業發展型態，已展現出強勁的力道。而報告中也有提到可能數據有低估，因此，創意經濟的發展實力可能更加驚人。

由此可知，創業家都是在從事創新，創業活動是賦與資源一種新能力，讓它能創造出財富。所以，我們對於文化創意產業的推動應重新檢視、沉澱，以凝聚更大的能量，並投入更多資源與心力，以便落實文化創意之理想性，且共同迎接創意經濟時代的來臨。

小結：

創新、創意與創業之興起，不管是經濟部或行政院文化建設委員會都已達成共識，擬加強合作共同研擬規劃推動創意文化產業之發展，希望在提升國民生活品質時，開創我國經濟發展階段進入創新導向的新契機，而數位科技、網路之運用將強化現代化企業的经营模式。

所以，創新對創業家來說是特殊工具，也是開創新事業的好時機，把新事業增加創意、創新的元素，配合環境所需，將會創造更大的經濟效益與競爭力。

2.2 創業相關文獻回顧

本節之創業家相關文獻回顧，共分為五個部分。第一部份在解析何謂創業、創業家、創業家精神；第二部份為創業家個人背景影響因素；第三部份則為影響創業家決策之要素；第四部則為創業評估準則；第五部是創業歷程之劃分。

2.2.1 創業、創業家、創業精神

一、創業

創業，最早是源自於十二世法文的 *entreprendre*，其為承擔 (*undertake*) 之意 (趙亦珍，2001)；創業就是「創造一個新事業」 (Low&MacMillan,1998)。十九世紀法國經濟家賽伊指出，創業就是「將資源從生產力較低的地方轉移到較高的地方」 (Drucker,1985) (劉常勇、謝如梅，2006)。因此，創業就是創業者開創事業的過程及活動 (黃蘭閔、黃君慧譯，2003)。

劉常勇 (2002) 也認為創業為創業者依照自己的想法與努力工作開創新事業，其本身是一種無中生有的歷程，以實現創業者之想法。

創業是一個社會、一群人活力的展現，除了能為創業者帶來自我實現或贏得財富的成就感外，也釋放了豐沛的就業機會 (創業前，先想清楚這5件事，呂佩憶譯，2010)。

由於在各學術界裡對創業的定義有許多不同的說法，簡單的說：「創業是個人不考慮當前所掌握的資源而追求機會的過程。也就是說；創業行為的本質在於識別機會並將有用的構想付諸實踐，創業行為所要求的任務既可由個人也可由小組來完成，且需要創造性、驅動力 and 承擔風險的意願。」 (創業管理, Barringer, Ireland, 2009)。

因此，本研究將創業視為發現有新市場的存在，整合個人資源，加上創新元

素，並有能力承擔創業的風險，並經過評估與設計、籌備過程之後，從無到有所產生一個新的事業之行為。

二、創業家

有關創業家定義有很多不同說法，劉常勇（2002）認為「Entrepreneurship」一字在通俗用法中意涵廣泛，在學術領域中也一直沒有一致的定義，所以有許多學者傾向於使用「entrepreneur」（創業家）一詞做為創業管理（entrepreneurial management）領域的代言人。因此，劉常勇對創業家的看法是一位有願景、會利用機會、有強烈企圖心的人，願擔負起一項新事業，組織經營團隊、籌措所需資金、並承受全部或大部份風險的人。而Nelson（1986）則認為「承擔風險的意願是能否成為成功創業家的關鍵，其他條件還包含了運氣、時機、資金與毅力。」

Knight（1921）則認為可以容忍經營風險以享有淨利潤的人。此外，許士軍（1993）也接著對創業家下四項定義為：1.建立集創立一家企業的人2.基於利潤與成長而建立與管理一家公司的人3.從事經濟風險事業從而負擔經營風險的組織者4.有能力並願意承擔個人風險及責任，將生產及信用相結合，以實現利潤或是其他權力聲望等目的人。Amar Bhide（1996）則定義為以創辦新事業的方式來實踐個人目標。同時，李國璋譯（2009）也說，創業家是發現市場需求後，成立新公司以滿足此需求者。

「創業家」這個名詞來源於法語辭彙<entre>（中間）與<prendre>（承擔）。這個名詞最初用來描述買賣雙方承擔風險的人或承擔建立創新企業風險的人。與發明家不同，發明家創造新事物，創業者則是聚集並整合所有必需資源（金錢、人力、商業模式、策略和風險忍耐力），以此將發明轉化為可存活的企業。（創業管理，Barringer, Ireland，2009）。

綜合上述各國內學者對創業之不同定義的看法，可歸納出創業家的特徵有：1.決策與管理、風險承擔及產生利潤者；2.實行創辦企業的人；3.創新、整合資源能力的人。因此，本研究將創業家定義為：「能夠面對挑戰，獨立處理事情，並有商業的頭腦，使事業一天比天更加茁壯並順利創造利潤的創始者」。

三、創業家精神

創業精神（entrepreneurship）是很抽象的概念，以往的學者嘗試著對何謂創業精神下定義，例如Timmons（1999）認為創業精神是多種因素的配適及均衡; Hult and Ketchen（2001）創業家精神代表著組織領導者想要獲取新市場機會和改善經營方式的一種意圖。劉常勇（2002）則認為創業精神指的是一種追求機會的行為，這些機會還不存在於目前資源運用的範圍。Kodithuwakku,S.S. & Rosa, P.（2002）認為創業精神會使創業者或創業團隊有機會展現不同於傳統的管理方式，使資源更有效率的應用，而在資源受限環境中對於資源會有更彈性的運用，也可以使組織持續成長並可能創造資源運用的新價值。

統整過去學者的說法，創業精神各有不同，有的人利用經濟與環境的變化與個人的求新求變的構想，而產生千奇百怪創業家成功的方法，創業精神也因各人不同看法而產生不同的價值，因此，創業精神是在於所創造新事物的價值與構想，並非在於創造新事物、新構想。

小結：

通常，他們本身並不引發改變，但是這也定義了創業家與創業精神，創業家總是在尋找改變，因應改變並視為一種機會而加以利用（Porter F. Drucker，2009）。因此，創業家是在進行創業的活動，背後最重要的依據是它們擁有創業精神。

2.2.2 創業家個人背景影響因素

由於不同的成長背景，也造就出了不同典型人，因此，過去也有對創業家背景的影響變數之相關研究，如學者Brockhaus（1982）則認為「年齡」和「教育程度」會對創業家影響；另，Standworth（1989）也提出家中的排行、性別、家庭背景等因素會影響創業家。因此，統整相關文獻，分別分析創業年齡、教育程度、工作經驗、家庭成長背景等相關影響之變數。

一、創業年齡

國外學者，Cooper（1973）則認為科技事業所做的研究，發現創業家年齡平均在29歲~35歲之間。Liles（1974）以創業家時間與年齡的研究中提出，在創立一家公司最佳年齡是25歲~30歲之間，因為學習能力最強的時候。

而王智鴻（2005）研究發現美國高科技創業家的特性，並非一開始就創業，大約都在35~37歲。Bruno & Tyebjee（1985）針對矽谷高科技創業公司的研究發現：創業年齡平均39歲，而有52.6%創業家的年齡在34~42之間。Hisrich & Peters（1989）研究顯示，創業家在22-55歲之間開始創業生涯佔大部份，其中25~35歲比例最多。

國內學者，曾耀輝（1987）的研究指出，創業家創業年齡大約在31~35歲最多。陳芳龍（1988）也對台灣81位青年創業楷模做分析，研究發現創業年紀大多在20~30歲之間。阿甘創業加盟網站（2010年開店創業者認為創業最適宜年齡統計調查及結果分析），認為創業最適宜年齡，則以25~30歲佔為最多。

綜合以上學者的研究，創業年齡平均28~37之間。

二、教育程度

劉美蓉（2005）研究發現，教育成就是工作成功與事業成功的顯著預測變數，而接受一定的教育，在想像力、創造力和判斷力等多方面相對提高，可吸收力較強外也能避免長時間摸索與嘗試錯誤，更能避免主觀上的偏差。

Edward B. Roberts（1991）研究指出中等（大學）教育水準對公司整體績效會有較高程度的幫助，而高科技產業相對教育水準程度較高，生物科技產業則為博士學歷居多。曾耀輝（1987）指出對國內21家高科技企業創業家的研究，發現大多為碩士學歷。歐建益（2001）則認為，不同產業的創業家在創業時的學歷也會不同。

統整以上各個學者針對創業家學歷的研究，創業產業的不同會跟著反應在學歷上，而相對的學歷較高者，對創業上的學習能力可以縮短時間。

三、工作經歷

Vande Ven（1984）提出，創業者都有工作經驗，尤其是在大公司服務過。Hisrich

& Peter (1989) 研究發現，大多數女性創業家在創業之前，都有相關的工作經驗。陳芳龍 (1988) 研究指出，大部分創業家都有三年以上工作經驗。而Hisrich & Peter (1989) 也認為，創業家之前的工作經驗，對所創的事業的成功與成長是扮演著很重要的角色，更是在所創的行業與之前所從事有關。汪清河 (1991) 的研究發現，在台灣的創業家大部份都有五年以下及在一至兩家公司工作過。

多數學者認為創業前的工作經驗是會與後來創業有著息息相關，並且大多數的人創業行業也會選擇與你之前的工作類似。

四、家庭成長背景

首先從家庭經濟來看，有許多學者提出創業家常常來自中下或中等的家庭，甚至大多數屬於貧困者，因為他更想要向上改善目前的生活狀況，並且認為會成為創業家是因耳濡目染的關係，因他們家中的父母或兄弟姊妹大多數已經是老闆或創業家，並年幼就受家庭的影響，而自己受到影響也成為創業家（張金山，1991、虞邦祥，1999、歐建益，2001）。

再觀，Wang & Wong (2004) 也提出，父母是自營業者會對子女的創業興趣有顯著影響。另外，青輔會委派數位時代雙週刊的「2004 創業趨勢調查」調查報告顯示50%以上有創業想法受訪者，他們的父母、親朋好友都有創業成功的經驗。

而另一派的想法則不同，Edward (1991) 研究結果則認為，家庭經濟背景對創業者來說並沒有直接關係，但對職業選擇是有影響。

2.2.3 影響創業家決策過程之要素

依據Powell and Bimmerle (1980) 探討創業過程所提出的架構，認為創業決策過程 (venture initiation decision process)，分為三項：(引述，黃志鴻)

(一) 創業的條件 (entrepreneurial descriptors)

1. 創業者特質 (traits)：如成就需求、願意承受的風險、高度動機、自信、自我要求、責任感、正直、主動等。這些人格特質，係因人而異，樂於追求成就、願

意承擔風險、高度自信等特質者，具有較高的創業動機，也較適合藉由創業而開創事業人生。

2. 個人的適合性（personal fitness）：如良好的健康、積極、心理的敏感度、承受挫折的能力。創業者對創業的投入與處理可能面對的問題，生理與心理的狀況及承受壓力的能力對創業的成敗會有相當的影響。
3. 專業技能（knowledge / experience）：如行政能力、分析能力、溝通能力、組織能力、人際關係、核心技術及領導能力等。具備了創業的條件，才能成為創業家的候選人。企業經營的過程中需要各種能力的配合，具備越多的能力對企業的經營有絕對的正面效益。

（二） 創業的原因（precipitation factors）

Powell and Bimmerle（1980）認為對於工作不滿意或發現市場機會及被他人鼓勵而導致創業。而呂佩憶譯（2010）則提出最常見的創業原因有：

1. 失業，而且覺得必須趕上別人的成就
2. 討厭老闆或公司
3. 不想依賴任何老闆（討厭被別人使喚）
4. 希望在私生活和工作之間取得平衡
5. 希望有選擇工作時間和休假日的自由
6. 想要賺回家人失去的資產
7. 創業賺的錢比領死薪水還多
8. 向別人（特別是父母）證明自己的能力，或想證明某件事是對的
9. 想變有錢，想更快致富
10. 想獻身在你喜愛的事情上-如果不自己創業就無法做到的事

（三） 創業的評估（venture evaluation）

創業的每一步都需要好好的評估與計劃，也會有很多因素影響創業家的創業決策過程，例如：產業環境、創業動機、人格特質…等等。而Stancill（1981）也對創

業家須評估的重要事情，提出幾個基本的問題協助創業者進行評估：

1. 由經濟的觀點要創造什麼樣的企業？
2. 市場規模有多大？
3. 如何產品銷售？
4. 開始的成本是否可以在長期的市場機會中回收？
5. 定價和利潤的相關性？
6. 經營模式是否容易對投資者做解說？
7. 投資者進入及退出的機制為何？

2.2.4 創業評估準則

對Timmons，（1994）提出了評估準則，讓創業家可以依此對產業與市場、投資風險、經濟和獲利、經營團隊、致命的缺點，以及這些變數是否會創造出一個強勢機會等相關議題，做出判斷。例如準則中的任何一項主要優勢都可能會是成功的導因，而任何一項缺點，也都可能會是致命傷。（引述，藍光照，2003）

1. 產業與市場評估

含客戶、附加價值、市場結構、市場規模、與可達成的市佔率等。一個好的新事業機會，必然是具有特定市場利基，專注於滿足顧客需求，同時能為顧客帶來增值的效果。因此評估新事業機會的時候，可由市場定位是否明確、顧客需求分析是否清晰、顧客接觸管道是否流暢、產品線是否持續衍生等，來判斷新事業機會可能創造的市場價值。當新事業能帶給顧客越高的價值，則創業成功的機會也會越高。

針對新事業機會的市場結構進行五力分析可以得知新事業未來在市場中的地位，以及可能遭遇競爭對手的反擊的程度。市場規模大小與成長速度，也是影響新事業成敗的重要因素。一般而言，市場規模大者，進入障礙相對較低，市場競爭激烈程度也會略為下降。例如，進入一項擁有1000 億元規模的電腦周邊產品市場，如果你預期只佔到5%的市場份額，對於產業內原有領導廠商的威脅不大，因此比較不會遭遇到激烈的反擊。如果要進入的是一個十分成熟的市場，那麼縱然市場規

模很大，由於已經不再成長，利潤空間必然很小，因此這項新事業恐怕就不值得投入。例如，如今的個人電腦市場，就不再是新事業開發適合選擇的對象。反之，一個正在成長中的市場，通常也會是一個充滿商機的市場，只要進入時機正確，必然會有獲利的空間。例如，網路遊戲軟體市場就非常具有成長的潛力。

2. 經濟層面

係指新創事業的獲利能力分析，評估新創事業獲利能力的項目，包括：達成損益平衡所需時間、投資報酬潛力、資本需求、毛利、銷售成長等。合理的損益平衡時間應該能在兩年以內達成，若超過三年就不是一個值得投入的新事業機會。不過有的新事業機會需要經過比較長的耕耘時間，經由這些前期投入，創造進入障礙，並因此保證後期的持續獲利。在這種情況下，可以將前期投入視為一種投資，而較長的損益平衡時間，就可以獲得容忍。例如，Federal Express 創立之初，為克服航空貨運法規的限制，也曾連續歷經五年左右的大幅虧損。考慮新事業開發可能面臨的風險，合理的roi 應該在25%以上。15%以下的投資報酬率，將不是一個值得考慮的新事業機會。資金需求低的新事業機會，會比較受到投資者的歡迎。事實上，許多個案顯示，資本額過高會帶來稀釋投資報酬率的負面效果，並不利於創業成功。通常，越是知識密集的新事業機會，對於資金的需求量越低，投資報酬反而會越高。因此在創業初期，不要募集太多的資金，透過盈餘積累的方式來創造資金。比較低的資本額，將有利於拉高eps，並且還可以提高未來上市的價格。

毛利率高的新事業機會，相對風險較低，也比較容易達成損益平衡。反之，毛利率低的新事業機會，風險較高，遇到決策失誤或市場產生較大的變化時，企業很容易就遭受損失。一般而言，理想的毛利率是40%。當毛利率低於20%的時候，這個新事業機會就不值得再予考慮。軟體業的毛利率通常都很高，所以只要能找到足夠的業務量，從事軟體創業在財務上遭受嚴重損失的風險相對會比較低。

3. 投資風險

投資風險評估的項目包括，潛在附加價值、價值評估模式、退出機制和策略、

資本市場環境等。所有投資的目的都在於回收，因此退出機制與策略就成為一項評估新事業機會的重要指標。企業的價值一般也要由具有客觀鑑價能力的交易市場來決定，而這種交易機制的完善程度也會影響新事業退出機制的彈性。由於退出的困難度普遍要高於進入，所以一個具有吸引力的新事業機會，應該要為所有投資者考慮退出機制以及退出的策略規劃。

4. 獲利空間

評估的項目包括，固定及變動成本、進入障礙等。由產品的成本結構，也可以反應該項新事業的前景是否亮麗。例如，由物料與人工成本所佔比重之高低、變動成本與固定成本的比重、以及經濟規模產量大小，可以判斷這項新事業能夠創造附加價值的幅度以及未來可能的獲利空間。例如，台灣許多電腦週邊組裝產業，關鍵零組件成本所佔的比重過高，因此廠商本身可以掌握的成本降低空間不大。由於這類新事業後續所能創造的附加價值不高，因此風險投資家對於這類案子的投資興趣就相對比較低。

5. 經營團隊

經營團隊是創業是否成功的基礎，而且創業者特質、創業團隊組成等因素，都直接影響到企業經營成敗，因而此項評估具有相當關鍵的地位。評估的項目包括，創業團隊、產業及技術經驗、正直性、個人誠信等。由聲譽卓著創業家領軍，結合各具專業背景成員，再加上緊密的組織內聚力與共同的價值觀分享所組成的創業團隊，可以被視為新事業成功的最佳保證。

創業者與他的團隊成員對於所要投入產業的相關經驗與了解程度多寡，也會影響新事業是否獲得成功的機率。再好的新事業機會，如果創業團隊不具備相關產業經驗或專業背景，則對於投資者恐怕就不會具有任何吸引力。創業者的人格特質也是一項會影響新事業成敗的關鍵因素，尤其針對創業者的人品與道德觀。許多絕佳的創業機會，最後都是因為內部爭權奪利而導致功敗垂成，這也突顯領導者人格特質對於創業成功的重要性。

6. 致命的缺點

所謂致命缺點的定義，一般會因新事業機會的內涵與創業者風險承擔能力高低而有所差異。不過當我們在評估一項新事業機會的時候，如果發現以下八點致命瑕疵之一，則創業者與投資家都必須要戒慎恐懼，因為這項新事業未來極有可能面臨失敗的後果。1.創業者的動機不良，尤其在人格特質上具有明顯的瑕疵。2.創業團隊缺乏相關產業經驗與企業管理能力。3.創業測試期長，導致風險成本太高。4.新事業看不到市場利基，無法顯示創造顧客價值的能力，在市場競爭中也不具有明顯優勢。5.新事業的市場機會不明顯，市場規模不大或市場實現時間還遙遙無期。6.新事業的資源能力有限，無法達到可以形成競爭優勢的經濟規模。7.看不出來能夠獲得顯著利潤的機會，包括毛利率、投資報酬率、損益平衡等指標，都無法達到合理的底線目標。8.新事業無法具備市場控制能力，關鍵資源與通路均掌握在他人手中，隨時都有陷入經營危機的風險。

7. 個人準則

評估的項目包括，目標和適合性、機會成本、正面/負面相關議題、慾望、風險/報酬承受度、壓力承受度等。創業過程中遭遇的困難與風險極大，因此有必要了解創業者的創業動機，以利於判斷他願意為創業活動付出的代價程度。一般認為，新事業機會與個人目標的契合程度越高，則創業者投入意願與風險承受意願自然也會越大，新事業目標最後獲得實現的機率也相對較高。因此，一個具有吸引力的新事業機會，一定是一個能充分與創業者個人目標相契合的創業計劃。

一個人一生的黃金歲月大約只有30年光景，期間可分為學習、發展與收穫等不同階段，而為了這項創業機會，你將需要放棄什麼？可以由其中獲得什麼？得失的評價如何？在決定進行創業之前，所有參與創業的成員都需要仔細思考創業所要付出的機會成本。必須經由機會成本的客觀判斷，才可以得知新事業機會是否真的對於個人生涯發展具有吸引力。

古人說，留得青山在，不怕沒材燒。創業必然需要面對可能失敗的風險，但創業者也不宜將個人聲譽與全部資源都押在一次的創業活動上。理性的創業者必須要

自己設定承認失敗的底線，以便保留下次可以東山再起的機會。因此在評估新事業機會的時候，也需要了解有關創業團隊對於失敗底線的看法。通常鋌而走險與成王敗寇的創業構想，也不會被投資者視為是一個好的新事業機會。

8. 策略性區分

評估的項目包括，適應程度、團隊、彈性、科技、配銷管道等。一個具有吸引力的新事業機會，通常都需要具有某些特色，而這些特色往往能夠成為新事業未來成功的策略性影響因子。創業評估除了可評估創業的可行性，雖然很難所有的分析都是正面的，但藉此分析可了解自己的條件，補強自己的弱點，事先防範可能的問題，可提昇創業的成功機率。

2.2.5 創業歷程之劃分

本小節主要在探討創業家一路走來，而創業者認為自己創業至今可以劃分為幾個階段?劃分階段的主要依據為何?因此，整理過去以往學者對創業歷程的區分。

Runka & 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)。

在種子階段時，僅是創業者的概念或構想階段，組織及營運計畫尚未成形，而 Holt (1992) 是以企業的生命週期下去看，則認為創業過程是經歷四個階段，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)。

還有國內學者劉常勇 (1997) 也以企業生命週期角度，將創業過程分為五個階段，分別為種子階段、創建階段、成長階段、擴充階段及成熟階段。

另外，劉常勇 (2002) 是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。

小結：

綜合以上述相關文獻回顧後，本研究在創業過程的研究上，會以創業家從想創業時開始，開始進行創業並如何使公司穩定或成長營運的階段，為本研究之重點，大致分為：先前的準備、創建的過程、事業的經營等三個階段。

2.3 創業以後：成長原因及策略

2.3.1 創業家追求成長的原因

創業家在經營的過程中，謹慎追求成長，但並不能代表創業家能控制成長的速度，有時候也會提前達到未預測到的高成長軌道，也有可能過程中也會遭受許多競爭。但是追求成長是創業家的目標，也是無法逃避，所以須採取出行動。因此，創業家試圖透過成長來增加盈利和價值的六個主要原因，如表2-1所示。

表2-1 企業成長原因

規模經濟	創業家須增加產量能以降低單位成本，企業獲得了規模經濟（economies of scale）。
執行可擴展商業模式	創業家可想出增值收入比當前收入交付更少成本的商業模式。因此利潤率會隨銷售額增長而提高。例如：有關擴展性商業模式的經典例子是電腦軟體企業軟體發展成本高昂，但是將軟體程式拷貝傳遞給消費則相對便宜。
市場領導	創業家須想辦法成為在某些產業或利基市場上銷售量名列前茅的企業。
影響力、權力和生存能力	通常在產業內的大公司比小企業擁有更大的影響力和權力，它們制定產業標準、更接近主要客戶和供應商、保持產業內的威信等。因此，這也是創業家追求成長的原因。
滿足關鍵客戶需求增加	創業家追求成長是為了滿足關鍵客戶的需求增加。例如：如果Intel公司的一家主要電子企業客戶大量購買其半導體晶片，並且該客戶需求量每年增長20%，Intel公司就不得不逐漸提升產能來滿足該客戶的需求，否則就要承擔損失與該客戶部份或全部業務的風險。

吸引並保留優秀員工的能力	創業家追求成長的最後一個理由是為了吸引和保留高素質的員工。理所當然，擁有高素質的員工會選擇留在那些能提供升遷機會、薪資優厚並且能賦予它們重大責任的企業。留不住關鍵員工將會有損企業的成長動力。
--------------	---

<資料來源：創業管理，鄭雅穗.盧以詮，2009，本研究整理>

2.3.2 創業家讓公司成長的策略

創業家使企業成長有兩個路徑，分為內部成長策略和外部成長策略，而內部成長策略（internal growth strategy）主要依靠企業內部活動，如新產品開發、其他的產品相關策略和國際擴張等。因此，內部成長的獨特性在於企業主要依賴自身競爭力、商業活動和員工成長。

其外部成長策略（external growth strategy）主要依靠與第三方建立的關係，如合併、併購、策略聯盟、合資企業、許可證經營和特許經營。與緩慢的內部策略（如核心產品開發和向國外市場的擴張）相比，追求外部成長的策略要構建面向成長的更快速的合作方法，如圖2-1所示。

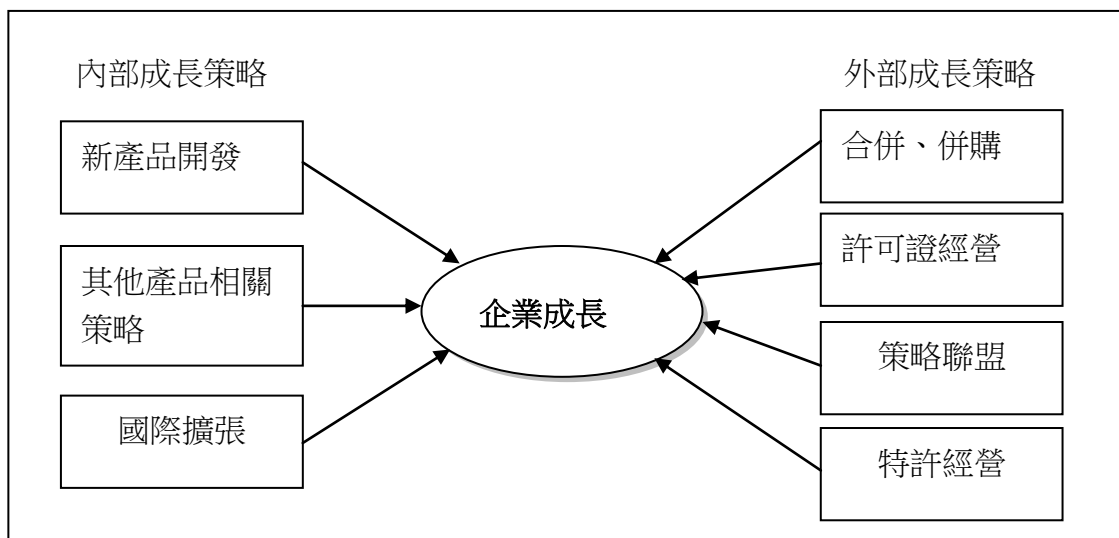


圖 2-1 企業成長策略

<資料來源： 創業管理，鄭雅穗.盧以詮，2009>

由圖可以看出，創業家選擇企業成長的方式，通常有兩個，一是把現有的產業擴張，也就是在本業上追求成長，擴充現有的資源，如開發新產品、改進現有產品與服務、提高現有產品的市場滲透、擴張產品線、地理擴張、國際擴張…等等，來讓企業成長。二是依賴與第三方建立的良好關係，使企業成長與運作更佳順利。

2.4 創業過程中所面臨到的事業經營問題與因應對策

一、創業策略

在創業初期時，創業家必須依據客觀的環境與公司本身的經營資源，擬定適合本身的競爭策略，才不會浪費資源，進而引導企業邁向成功之道。而在擬定市場競爭策略時，創業家須先瞭解其產業正處於生命週期的哪個階段，再據以制訂策略，這樣才能發揮效果，奠定企業在市場的競爭優勢。

因此，創業策略是在創業者的創業過程是非常重要的，而國內劉常勇（2002）也將創業策略分為下列幾種：

1、全心專注於早期市場的創業策略

創業者必須考慮在那一種類型市場中競爭，他也可以選擇在剛萌芽的早期市場、快速成長中的主流市場，或是已經處於完全競爭的成熟市場。選擇主流市場與成熟市場的優點是，不確定風險低，市場需求相當明確；缺點為競爭者眾，領先進入者已經穩居市場優勢。早期市場則恰恰相反，競爭者相當稀少，不過市場的不確定性很高，顧客需求也不明確，而且目前看不到什麼明顯的利潤。處於早期市場的新興產品，通常還有許多有待克服的技術障礙與市場認同問題。除非創業者投入全副心力與大量資源，否則這些困難都不容易輕易突破。

2、以改進創新尋找市場機會的創業策略

專注於開發市場固然有領先創新的優勢，不過要面對的風險卻非常大，除了創業者必須要在領先創新方面具有傲人的實力，同時，也要有能力防止後進者侵蝕市場利潤。另一種風險較低，成功機會也較大，事實上比較常被創業者所採行的策略就是以『改進創新』方式尋找可能進入市場的機會。所謂改進策略，指的是產品技

術的原創者來自於市場既有的廠商，不過創業者有能力發掘其中被忽略的市場機會，並趁機以改進創新的產品與更靈活的市場行銷手段，後發先至地進佔大部份市場。

採取改進創新策略的創業家，需要密切注意市場變化趨勢，重視產業競爭分析，發掘市場空隙與未被滿足的需求，並由競爭者產品的弱點，尋找改進創新，以及進入市場的機會。改進創新並不是模仿現有市場產品，也不是以較低價格或較佳服務在市場與現有領導廠商進行競爭。改進創新策略的主要目的是為發掘新市場機會，並經由改進創新產品的手段。設法在新市場中獲得領導地位。

3、專攻利基市場的創業策略

『專注經營早期市場』以及採取『改進創新』的策略，目前都是為了追求比較大的市場機會。但是創業者也可以考慮完全避開市場競爭，專攻一些具有特殊專長能力的利基市場。這類型的利基市場規模一定不能太大，但需求相對要比較穩定，同時專門技術的進入程度要越高越好。這種利基市場的利潤相對比較豐厚，但是由於市場規模較小，而且在技術上進入門檻較高，因此遭遇的競爭威脅也相對較低。採取『專攻利基市場的創業策略』的創業家，最重要的是要能夠找到一塊既可以帶來豐厚利潤，又不致引發他人加入競爭的利基市場。當然創業家也必須要擁有能夠獨佔這塊市場的專門技術與資源能力，在其他潛在競爭者進入市場前，預先完成卡位與保護動作，以降低後來競爭者的意願。

4、創造價值的創業策略

創造市場價值的企業採取領先創新的經營策略，它的經營目標不在於追求利潤，而是專注於累積企業的價值。所謂的價值不但包含有形的資產價值，還有無形的知識價值、創新價值、顧客價值和市場價值。以亞馬遜網路書店（Amazon.com）為例，雖然此刻並沒有賺錢，但是它所累積的知識資源、顧客價值與市場價值與市場影響力不可等閒視之。

二、經營問題

在創業過程難免都會碰上許多經營問題，也有許多學者提出不同的經營問題點

來，如Hisrich&Bruch（1987）研究發現，當時企業逐年增加以後，從財務問題轉為人事問題與市場行銷問題。而楊敏玲（1993）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（2000）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。

另外，根據陳金在（2003）實證研究結果與發現，彙總整理出幾點要項，分述如下： 1. 台灣鋼鐵產業上游原料供應不足，中游軋鋼業需自外進口材料，造成生產過剩，下游加工業成本過高，競爭力弱。 2. 在企業轉型與國際化的機制上；相對於，產業中下游之營運資金，人才培訓，技術傳承，產品研發（R & D）等條件嚴重不足，業界須多用心克服它，免造成營運管理上的障礙。 3. 因應世界環境變遷，國際化之經營，業界須加強培育國際化管理人才與善用台灣地理位置便捷條件，發展國際化核心競爭力。 4. 台灣鋼鐵產業有幾項核心優勢，例如：人力素質，生產技術與設備，上中下游產業結構周邊設施完整性等。

再觀；許凱玲（2005）台灣微型企業面臨「資本額小、體質弱、力量分散」困境。有別於傳統產業與高科技產業的創業，因為規模、產值與創業背景的不同，微型創業者在充滿障礙的創業過程中，每一步不但皆是生死存亡的關鍵，亦沒有想像中容易。

小結：

我們可以發現許多學者所提出來的經營上會碰到的問題，大約可分為七點：1. 人才問題 2.市場行銷開發問題3.資金問題4.專業知識的問題5.轉型與國際化問題6. 生產技術與設備問題 7.社會環境改變問題。因此，創業的過程中，會遇到經營上的困難點，此時創業家須找出適合公司的創業策略，來面對種種考驗。

2.5 提出研究架構

本研究根據文獻探討的結果提出研究架構，將創業歷程分為三個構面：先前經驗、創業過程、事業經營的解析與觀察，並做為訪談大綱的依據，擬定訪問問題，且透過資料分析結果來檢驗此研究架構。

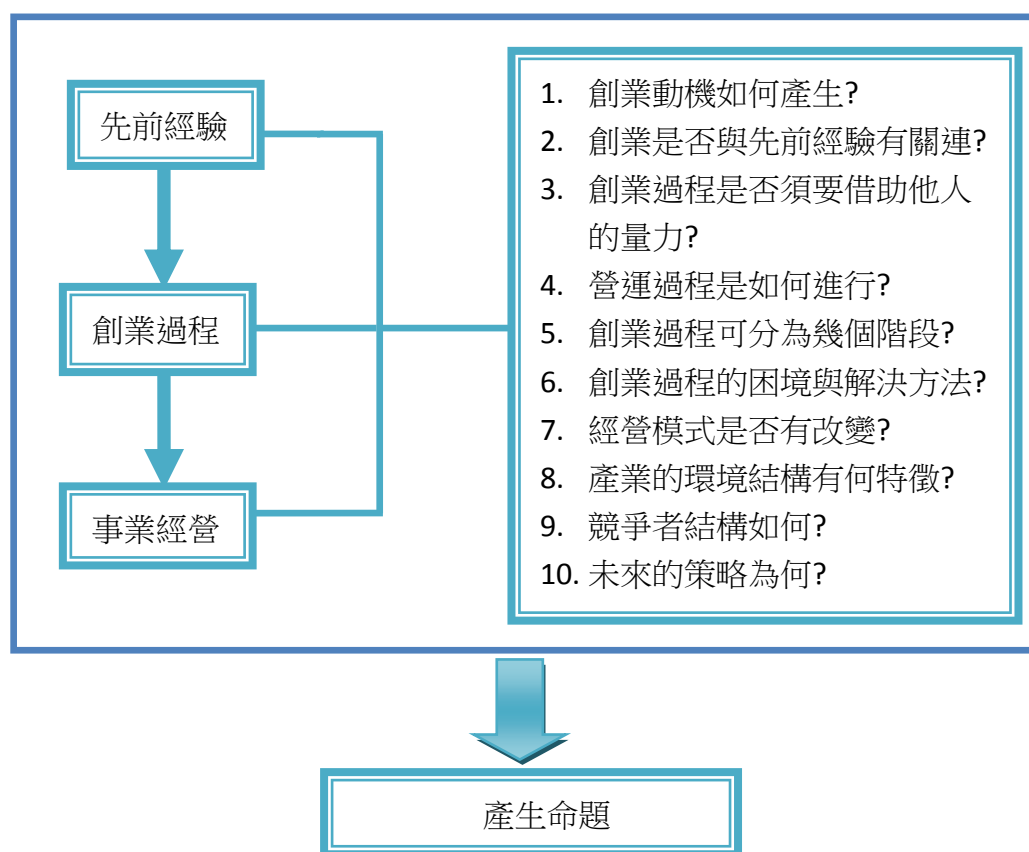


圖 2-2 研究架構圖

<資料來源：本研究整理>

第三章 研究設計與執行

本研究宗旨在探討台灣文化創意產業之創業家的創業歷程，擬透過解析實際運作情形，試圖歸納出創業過程中的必要性，供未來欲投入創業之路的人做為參考。

依據本研究問題、目的及提出的研究架構，本研究發現創業家之創業歷程主要可分為先前經驗、創業的過程、事業的經營三個階段是有連續性的，因此本研究挑選五位文化創意產業的創業家，做為多個案研究的對象，分別整理他們的經驗和理念，進行解析與歸納，然後提出命題。

本研究資料蒐集方式主要來自於「事實資料整理」及「深度訪談」兩方面，而資料分析是採取「個案比較」的方法分析所蒐集到的資料，最後提出相關「命題」。以下將詳細說明研究設計之條理與執行步驟。

3.1 研究設計

3.1.1 研究問題之處理邏輯

本研究主要以台灣地區的文化創意產業之創業家為對象，探究創業家如何走上創業之路，而在創業的過程中是如何進行的，且如何把他的事業經營的有聲有色。

因此，本研究對於研究問題的處理邏輯可分為三個，其一是提出「研究架構」根據理論、相關文獻的回顧研究，以及創業家經營多年的實戰經驗加以分析;其二是依照此架構進行「個案比較」，透過事實資料與深度訪談，研究者統整創業家寶貴的實務意見，進行多個案的比較分析，加以歸納並解釋，因而得到研究發現;其三是「建立命題」，依據創業家之創業歷程的研究結果，推導出命題。

3.1.2 多個案研究

研究方法主要分為質化研究（qualitative research）與量化研究（quantitative research）。而量化研究是以測量理論為核心知識，提供量化研究資料的獲取與處理上的技術及知識，並得據以發展研究所需的測量工具。但質化研究是一種研究者針對某個事件或問題，而進行解釋性的研究。也就是說，質化研究並非著重在「客觀分類計量」、「因果假設的驗證與統計的推論」，而是較注重人們在文化社會環境中的特有經驗與過程。

在質性研究的方法上是多樣化，但研究者須評估研究問題、目的、研究對象，挑選出適合的研究方法。Yin（2003）提出的研究方法有五種（實驗法、調查法、個案研究法、歷史研究法及檔案分析法），而每種研究方法都各有利弊，因此，在選擇研究方法時，須將研究問題類型、是否控制行為事件、是否注重即時事件納入考慮，來選擇適用的研究方法（如表3-1 不同研究策略的適用狀況）。

表3-1 不同研究策略的適用狀況

研究方法	研究問題類型	是否控制行為事件	是否注重即時事件
實驗法	如何（How），為什麼（Why）	是	是
調查研究法	什麼人（Who），是什麼（What），在哪裡（Where），有多少（How many/How much）	否	是
檔案分析法	什麼人（Who），是什麼（What），在哪裡（Where），有多少（How many/How much）	否	是/否
歷史研究法	如何（How），為什麼（Why）	否	否
個案研究法	如何（How），為什麼（Why）	否	是

<資料來源：Yin（2003），Case Study Research,p.6>

因此，從表3.1 不同研究策略的適用狀況得知，個案研究方法是比較適合研究

問題是如何「how」和為什麼「why」，且研究者的重點是在當時生活中所發生的現象，但不對事件行為有所控制。而本研究旨在探討為何（Why）會成為創業家，創業過程是如何（How to）進行的，找出相關因果脈絡，所以本研究適合採用個案研究法。

但是個案研究又分為單一個案設計（single-case designs）與多個案研究設計（multiple-case designs），多個案設計相較於單一個案而言，是進行較多個案的研究，非只選單一個人或組織，且對於每一個實體都深入瞭解其複雜性。

Yin（1994）認為選擇多個個案來進行研究的主要目的在於實行「複現（replication）」，其包括了「原樣複現（a literal replication）」與「理論複現（a theoretical replication）」，可以藉由多個案的比較分析處理的過程中，使研究問題達到更加完整與系統化，因此，本研究採用多個案研究設計。

本研究共五個個案，將訪談所得到的結果，以多個案比較分析來進行，達到「複現」的目的，以提高研究的精準性，最後對現象的解析提供最佳的比較分析與歸納。

3.1.3 個案比較

1.事實資料分析

事實資料分析主要在於解析五位創業家的創業歷程。本研究挑選五位創業家做為研究對象，從多方管道去蒐集資料，然後依據創業家的成長背景與先前經驗、創業的過程、事業的經營三個部分進行整理與歸納，以便進行個案間的綜合性比較分析。

2.訪談資料分析

本研究是採取半結構式訪談，在訪談過程中會以引導的方式進行。本研究進行深度訪談的對象有五位，此五位皆為此事業的創辦人，因此他們所提供的資料與訪談內容，具有相當高的參考價值。受訪者皆為面談，為了方便分析，研究者將五位受訪者的對談錄音並打逐字稿，其訪談對象、日期時間及方式見下表 3-2。

表3-2 訪談對象、日期時間及方式一覽表

受訪單位	元氣齋出版社有限公司	真納視覺文化股份有限公司	好家庭毛巾股份有限公司	昱盛印刷事業有限公司	豐嘻行
創業家	林鈴堦	古亭河	張旭初	曾永森	黃文章
訪談時間	2010/10/21 (四) 15:00~17:50PM.	2010/11/15 (一) 10:00~11:40PM.	2010/11/01 (一) 14:00~16:30PM.	2010/11/10 (三) 10:00AM.~1:30PM.	2010/10/30 (日) 15:00~17:30PM.
訪談方式	至公司訪談	至公司訪談	至公司訪談	至公司訪談	至公司訪談

<資料來源：本研究整理>

本研究編碼資料採「個案代號-訪談構面代號-訪談問題代號」方式進行。

(1) 個案編碼：

本研究共有五個個案，設定編碼個案一（元氣齋出版社有限公司）為 A、個案二（真納視覺文化股份有限公司）為 B、個案三（好家庭毛巾股份有限公司）為 C、個案四（昱盛印刷事業有限公司）為 D、個案五（豐嘻行）為 E。

(2) 創業家與創業歷程編碼：

I1：代表先前經驗

I2：代表創業的過程

I3：代事業的經營

(3) 本訪談題綱共有 10 問題，設定的編碼方式為 Q1、Q2、Q3...以此類推。

例如：「A-I1-Q1」是指 A 個案訪談，代表先前經驗的第一個問題-成長背景是否可以簡述一下呢？（完整內容詳見附錄一）

3.1.4 命題建立

命題 (Propositions) 是指一個判斷 (陳述) 的語義 (實際表達的概念)，這個概念是可以被定義並觀察的現象。因此，本研究從系統化的資料蒐集與分析，且從五位創業家之創業過程中的實體經驗，加以進行解釋及歸納，建立出較重要的研究命題，以便提供未來後續實證研究方向上的參考。

3.2 研究執行

3.2.1 研究個案的選取

依據本研究問題與目的，將研究對象設定為台灣文化創意產業之創業家。進行多個案比較以產生命題，因此，研究對象的選取必須考量：(1) 為該企業的創始者，也是主要的經營者，(2) 經營均超過二十年，因本研究分為三個創業階段，因此經篩選後，經營二十年的公司是較適合，(3) 均屬於文化創意產業範圍內，(4) 創業初期在五人以下。

表3-3 五家個案基本資料

個案名稱	公司負責人	成立時間	營業項目	產業類別
元氣齋出版社有限公司	林鈴瑋	1991 年	出版書籍	出版產業
真納視覺文化股份有限公司	古亭河	1978 年	攝影、廣告、設計	廣告產業
好家庭毛巾股份有限公司	張旭初	1982 年	毛巾專業設計、生產創意造型毛巾	產品設計產業
昱盛印刷事業有限公司	曾永森	1979 年	設計、編輯、印刷	產品設計產業
豐嘻行	黃文章	1985 年	手工創意拼布包、髮型設計	工藝產業

<資料來源：本研究整理>

3.2.2 資料蒐集的方式

本研究運用多的資料收集方式，包含不同的管道蒐集與研究問題等相關資料，

但本研究內容的蒐集方式主要來自於「事實資料」及「深度訪談」兩方面。

(一) 事實資料

本研究先要對訪談對象的歷史、社會及環境的脈絡要有一番了解，因事實資料是可做為驗證及補充訪談得到資訊，且有助於訪問過程中，更快進入情境。本研究大量閱讀企業個案資料、產業相關書籍與報導、期刊論文等，進行分析之後，建立訪談題綱，透過與創業家深度訪談的過程中，更加了解創業過程的演變。

本研究的事實資料有：

1. 相關論文、期刊：全國博碩士論文、創業管理學報等。
2. 官方資料：創業圓夢網、微型創業鳳凰、文建會-文創法、網路新聞、報章雜誌等。
3. 個案公司的網站資訊、產品資訊、電子報、個案的產業年刊等。

(二) 深度訪談

訪談的定義（interviewing），根據其型式而有多種不同解釋，普通的定義如下：「研究者與受訪者面對面的語言交換，企圖使受訪者表達他們的意見或認知等資料」（王亭涵，2007）；簡而言之，訪談是一種獲得資料的方法，主要靠直接面對面的訪問完成，研究者可以透過此方式，了解受訪者正在做甚麼，或在想甚麼，以及為何要如此進行等議題。（林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005）

訪談的類型可為非結構式訪談（unstructured interviews）、結構式訪談（structured interviews）、半結構式（focused or semi-structured interviews）。而本研究則採半結構式訪談，因半結構式訪談是研究者可將事先擬設訪談大綱作為訪談的引導，主要訪問內容與研究問題相關即可，所以訪問的過程中並不會太注重問題次序或被事先設定的問題而侷限住，是採取較彈性應變的訪問方式進行，可以呈現受訪者認知感受與真實的面貌。

本研究的訪談題綱，是依循創業家的先前經驗、創業的過程、事業的經營的創業階段進行探討，擬定的訪談大綱如下：

(1) 先前經驗

Q1.成長背景是否可以簡述一下呢?

Q2.為何當初會想創業呢?

Q3.創業的方向與操作的構想(企劃)與之前的工作關聯度有多高?是何有相關?

Q4.當初創業具相當充分的知識與能力呢?還是需要借助他人的專長組成團隊才能應付?其情形如何?

(2) 創業的過程

Q1.為什麼會選擇此產業來做呢?是怎麼發現的呢?

Q2.創業的構想,就營運模式的設計部分,主要是如何產生的?主要是自己構想的,還是他人的建議或是模仿他人的作法?

Q3.是否有進行較為嚴密的可行性評估?創業家認為可行主要的依據為何?

Q4.你在做的過程當中,你覺得你較強的資源是哪一些?你需要用到的能力有哪一些?你如何把你的資源跟用的到或用不到的你是如何做連結的呢?方法是怎麼樣?這個問題是怎麼處理的,過程是怎麼樣?

(3) 事業的經營

Q1.創業至今,創業者認為可以劃分為幾個階段?劃分階段的主要依據為何?各個階段主要面對的困境如何?解決的方法和過程又是如何?那這過程的專業經營模式有沒有改變過?又如何爭取和利用自己的優勢?這些優勢將來還會繼續嗎?

Q2.創業者面對未來的策略是什麼?他希望事業的發展下一個階段的目標為何?他將如何達成目標?

3.2.3 在資料分析的方法上使用三角檢測法

本研究採三角交叉檢視法(Triangulation),又稱三角檢測或多元資料檢證,是利用多方資料來檢驗所獲得的結果,且進行交叉比對是否準確,以提升研究結果的信度及效度。三角檢測法是指透過使用幾個不同的研究方法去蒐集相同的資料,目的是要處理系統誤差,因為沒有什麼簡單的方法可以去避免系統誤差,所以我們可以使用幾種測量方法去檢測它們,是否都發現同樣的結果。(社會工作研究方法,陳若平等譯,2007)

第四章 個案分析比較

4.1 個案資料整理

本研究將五個個案之資料整理，將分別以成長背景與先前經驗、創業的過程、事業的經營發展歷程三個部份進行解析。

表4-1 五個個案的相關資料

個案名稱	公司負責人	成立時間	目前員工人數
元氣齋出版社有限公司	林鈴瑋	1991 年	10 人
真納視覺文化股份有限公司	古亭河	1978 年	24 人
好家庭毛巾股份有限公司	張旭初	1982 年	25 人
昱盛印刷事業有限公司	曾永森	1979 年	56 人
豐嘻行	黃文章	1985 年	12 人

<資料來源：本研究整理>

4.1.1 林鈴瑋-元氣齋出版社

獨資創立元氣齋出版社有限公司、元神館出版社有限公司與元氣雜誌社，現任社長。

在 1991 年 9 月成立【元氣齋】出版社有限公司，以「提供醫藥保健知識、助您元氣充沛」為宗旨。而在元氣齋創立 18 年之後，因有感於只出版健康叢書無法有效吸引年輕族群，因此又於 2008 年 9 月成立【元神館】出版社有限公司，以文、史、哲方面叢書為主，兼談傳奇與逐漸被人淡忘的史實；鑑往知來，更加多元，使服務更加圓滿。

「元氣齋」與「元神館」之名取自【老子道德經】：元氣火也，元神水也。有元氣復有元神，則水火既濟。

過去「元氣齋」出版的叢書以「水」有關的最暢銷，如「水是百藥之王」、「電解水好水」等都有上百刷的紀錄，可見水火既濟有其道理。因此「元神館」的出

版方向以「火」有關者為主，已出版者如「世界第一美食非吃不可」、「釣魚台戰雲密布非打不可」，希望能再創佳績。

1. 成長背景與先前經驗之概述

林鈴塙，1952年，出生於嘉義縣水上鄉，父親是公務員，幼時家中經濟情況欠佳，因父母從小時就灌輸一個當老師最好的觀念，加上本身非常喜歡看書，較有名的書籍都看過，而導致林鈴塙的文筆、寫作能力非常好，從小到大就希望能從事文字工作，於是在求學的過程中都是就讀新聞相關科系（A-I1-Q1）。

自二十七歲退伍之後，林鈴塙最自豪的地方，就是他從未在家待業，因為在退伍前就開始準備，第一份工作先去學校當助教，後來看到大同公司在徵才，對本身的文筆有信心，就毛遂自薦因而錄取。在大同任職四年之後，一直希望能往更專業的新聞、文化單位發展。正好那時石永貴先生剛到台視，希望好好發展子公司：「台視文化公司」，當時該公司已有「台視週刊」、「家庭月刊」，銷路都不錯，因此希望「擴大縱深」、分眾化，以吸引不同族群。

石總經理的理想是：出一本「中國人看的讀者文摘」（當時讀者文摘很暢銷，但主要係英文翻譯，多為西方觀點），或出版「通俗醫藥保健與養生」雜誌，主要是當時「黨國元老」與資深民代很多，每個人都希望更健康長壽以享受成功的果實。而當時坊間幾乎沒有這類雜誌，只有一本「健康世界」，那是「純種」的台大醫師、教授所寫，艱深如研究報告。石總經理希望從文化界找一個主編來掌理此事，他責成當時的副總經理賴明佶負責此事。

巧的是，那年林鈴塙給幾位老師寄了賀年卡，賴老師於是找他談談。林鈴塙建議：養生保健是一個潮流，因為大家的生活改善、經濟好轉之後，最重視的就是「健康、長壽」，因為「比賽看結果」，只有健康長壽才能享受一生努力的成果。此說甚獲石總認同，要求立即上班、開始籌備。但那時已近年終，他希望能領了獎金再上任。台視為了惜才、挖角，不但同意所請，還釋出利多：台視文化願給一半「年終獎金」。亦即民國七十二年二月才正式上班，一上班卻可領到七十一年年終獎金，但只有其他老同事的一半。就這樣高高興興到台視文化上班。

這個過程給林鈴埏很深的感觸：與老師保持聯繫很有必要，這也是「人脈存摺」之一。以後他即將常將此一心得教給學弟妹及來訪問者。

然而高興沒多久就碰到瓶頸。因為過去很少接觸醫藥保健知識，只有小時候常看其父親捧讀【本草綱目】，也常用台灣青草藥，西醫藥知識嚴重不足，如何規畫讀者需要的內容？如何判斷來稿或翻譯的內容是否正確呢？經過不斷摸索、請教，才訂定原則：不偏重西醫藥，也不偏中醫，採中西醫兼顧、民俗療法與青草藥也不偏廢，除了治病更要談養生。

期間還發生過一項令其記憶深刻的「教訓」。有一次他跟一位「御醫」約稿，希望開一個「醫生也治不好的病」專欄。結果當場被吐嘈：「沒有一種病治得好，醫生只是扶著人的手幫忙渡過難關而已！」

經過一番摸索、自我用功，終於使「常春月刊」漸入佳境，不但成為台視文化最暢銷的雜誌，也是至今猶「碩果僅存」者，當初先後出刊的六本雜誌均已壽終正寢，成果頗令他欣慰。

林鈴埏表示，這段期間的「體驗」讓他感觸良深，很值得年輕人參考：

(1) 全心投入醫藥保健類編輯工作，累積了無數保健養生知識與人脈，成為後來成立「元氣齋出版社有系公司」的最大「資產」。

(2) 由於當時台視的待遇很好，近十年期間積蓄了一些資本，讓創業沒有後顧之憂。

(3) 充分歷練之後，在四十歲之前創業，符合人生規畫目標。

他認為這是「還能在業界苟活」的原因之一，但還不能算成功。

所謂歷練或從中嗅到商機，有幾個具體事例做說明。當時常春雜誌的特色之一是每月都有「特集」，其用意為：每次一個專題，深入討論，讓讀者無法在書店一次翻完，或即使看完也記不住，非買不可。當時有幾個主題如〈水是百藥之王〉、「黃豆可比高麗參」、「性愛是萬靈藥」等，大受歡迎，創下有史以來「雜誌再版」的紀錄。後來自己創業之後，他也以同樣的標題為書名，但更新內容，果然大暢銷，成為「經營得下去」的原因之一。其中如「黃豆可比高麗參」雖已出版了 20 年，還有人一次買上萬本，可見好書不寂寞，健康書也不會受到流行影響，而 40

歲前的「上班」工作就是吸收經驗、為創業試水溫的過程，所以說「有目標、找一個合適的工作很重要」（A-I1-Q2）。

※ 當「40歲」的創業關卡逐漸逼進時，他曾經長考到底留在待遇優渥的台視，還是朝既定創業目標前進比較好。就在偶然的機會中，他聽到中興大學企管研究所的老師陳明璋談到：創業需具備五本，即本事、本行、本錢、本份、本性。當下頓悟。決定以出版健康叢書作為創業目標。因為他認為因緣具足：

一、本行：已在文化業做了近二十年，在健康這一項上也有相當基礎，「本行」知識應已足夠，以後做「元氣齋」應可勝任。

二、本事：做了八年總編輯，從頭做到尾，相信有獨立運作的本事。

三、本錢：當時成立出版社只要三十萬台幣即可登記，只要再籌集一家老小半年的生活費即可開張。多年的存款應該沒有問題。再不濟就寫稿賺生活費。

四、本份：只要做下去一定很「認份」，不會見異思遷。

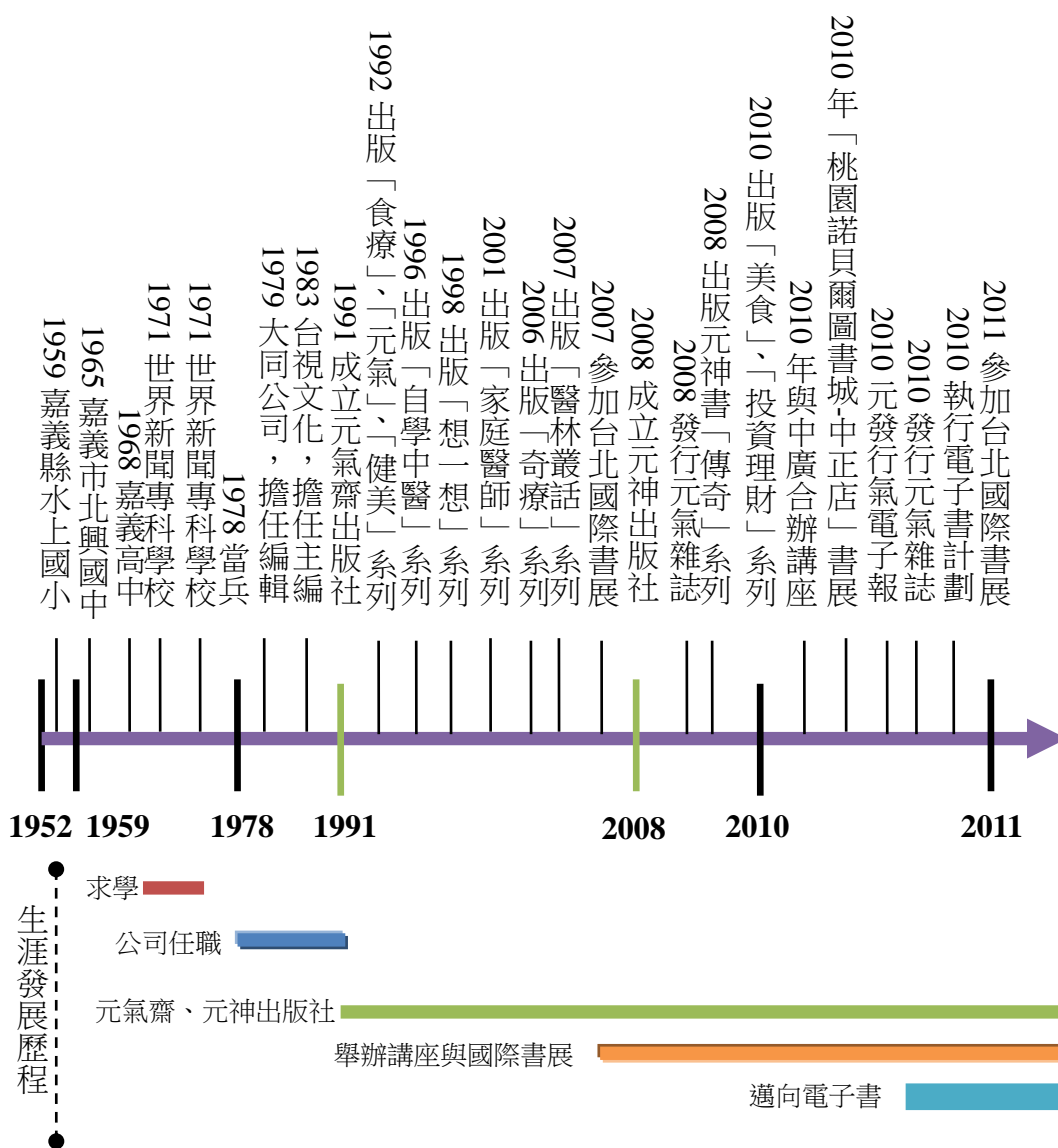
五、本性：從初中起即經常投稿，一直以文化工作為職志，出版社顯然符合本性無疑。

由於林鈴埏認為選擇自己內行的事來做是最好的，所以本行、本事已具備，因已在這行做了十幾年，每一個環結都很熟悉，萬一有任何員工想離職都不用怕（A-I1-Q4），本錢因工作一段時間，已有相當的資本額，林鈴埏也說本性也滿適合選擇這個行業來創業，因為當初會選擇從事編輯工作沒去當記者，也是因為覺得本身不適合在外面跑，因個性比較內向，林鈴埏覺得自己很守本份，不能好高騖遠，加上此行業是自己的興趣，然而，經過五本的衡量之後，發現五本已完備，於是毅然走向創業之路。（A-I1-Q3）。

幾年之後，他更深感這「五本」的重要性。舉例來說，若非本行，紙價、印刷、製版、裝訂，甚至美工設計，每一個環節都會被矇騙，可能要多花一半以上的成本還不一定做得好。因為「內行要騙外行太容易了」。本行待久的好處，是用比較省成本的方式去完成。最重要的是，心中的一把尺是不能歪的，自己下決策慢慢的修正，去因應變化，必須要跟上環境變化的腳步，不然會被淘汰（A-I2-Q4）。

從林鈴埏個人發展歷程表（表 4-2）可以看出幾個重要演變，從擔任編輯的過程發現契機，而創立元氣齋出版社，當事業發展穩固後，再創立元神館出版社，極力擴張事業版圖。

表4-2 林鈴埏 個人成長與創業發展歷程表



<資料來源：本研究整理>

2. 創業的過程

林鈴埸提到說會創業其實是在做中學的，在工作中發現這個機會（A-I2-Q1），而創業的構想，主要是自己的構想，但模仿他人的作法還是一定要的，有很多作法都是跟之前一個老師學的，也就是說，先看看別人的成功模式，再來思考一下本身的營運模式，加以修改下去做（A-I2-Q2）。

林鈴埸認為只有五成的機會，都會試試看，但是至於哪一本會賺錢，事實上是沒有一定的標準，沒有人有這樣的睿智，由於林鈴埸是提早踏出幾步，在書店書還能動，像有一些暢銷書賣的還不錯，所以書店若是新書會退的很快但是像在連鎖店都會有一排他出版社的書，加上網路的行銷也會賣掉一些書，如果有一兩本賣的很好，就可以整個平衡，甚至可以小有盈餘。所以，出版界都有一個概念，一年也許出到兩本暢銷書就很好了，千萬別期待每一本都很暢銷，或者是有人會吹牛說他的眼光很銳利，都可看到暢銷書，像後輩就會跟林鈴埸提議只出暢銷書就好了，但林鈴埸以多年的經驗就會認為這一般年輕人的想法，暢銷書不是想出暢銷書就會暢銷，像有許多人只出暢銷書後果都不是很好，像哈利波特這一書，當初拿來台灣到處去推銷沒有人要出版，沒想到怪力亂神的書卻那麼暢銷，所以各行各業沒有真正的師父，是要去努力的。

也不要因為人家的一句話而改變作法或盲目跟著潮流走，林鈴埸認為只要努力的出書，盡量出好銷售的書，可以動的書，有價值的書，因此在編輯的這一塊都非常用心仔細，把書編的很好，林鈴埸不會只把業務衝的很大的人，通常都是讓書自己說話，然後書店的消費者來一傳十、十傳百，這樣循環下去，也許被躍進者譏為保守，但當風雨來臨時，仍可屹立不搖（A-I2-Q3）。

再者，建立人脈資源是很重要的，用現在流行的話說，就是建一個「人脈存摺」。因為從前較內向，無法廣結善緣，但都與老師保持良好的互動關係，而且對文字能力深具信心。因此從預備軍官退伍之後，前兩個工作都是「毛遂自薦」錄取的。從大同公司「轉戰」台視文化公司，則是年底時給老師寫了一張賀年卡，當時老師正受命編一本新雜誌，因為他有四年的雜誌編輯經驗，就這樣因緣際會，開啟了另一段職業生涯。

「他很感謝賴老師的提拔，因為一到台視，薪水翻了兩倍，最重要的是在那裡累積了中西醫人脈，也累積了資本，以後才有可能創業，而且得以朝永續經營的目標邁進！」林鈴瑋說，所以他現在都經常跟學弟妹及前來訪問的後輩說：要與老師保持良好關係，要好好建立人脈存摺，這也是「本錢」之一（A-I2-Q4）。

3. 事業的經營

1. 奠基期

主要是累積實力，還有測試能力的底限，如果只出幾本書，要推銷到書店是不收的，因為進退貨很頻繁，出不到好賣的書，進得少退的多，書款可能不夠書局扣錢，另一個就是有可能書也賣的不好，變成都是欠書店錢，所以書店後來都不接受，因此，必須找一個總經銷商幫忙賣，做五年之後，已經有三十多本書了，那時候覺得元氣齋的書因該可以動了，那時候就收回來自己做（A-I3-Q1）。

2. 自力期

因為現在沒有總經銷商幫忙發書，最麻煩的問題是本來有總經銷商，但收回來就是一切都是自己來，包括把書發到全省各大的書店，有很多的要自己去努力的，由於改為直接對書店，而書也沒比總經銷商的書來的多，只能提供自身出版社書籍的書，所以在給折數上顯然的要來的低，但慢慢的克服掉所有困難，至今也發了十五年（A-I3-Q1）。

3. 發展期

元氣齋出版社也穩固後，在去年的年初開設一個元神館出版社有限公司，積極展開了出版事業（圖 4-1）。因為元氣齋出版社是做健康的書已被定位，雖有好處也有壞處，好處是較通俗或較特殊的人家就會來找元氣齋，像之前在報社、媒體的朋友經常跟人家講，如果有很新的書就去元氣齋找就對了，壞處就是品牌形象被固定住了，像誠品書店健康的書賣的不好，誠品喜歡賣文史哲的書，誠品都是鎖定在年輕人，所以元氣齋的書在那邊發的很少，像金石堂，元氣齋一本書可以發到六百本至八百，誠品怎麼推都是八十本，所以怎麼算都是虧，因此，去年

就推出文史哲，以後可能也不可能只推文史哲，可能較多元化的書，好賣的書就賣，但現在是推較有歷史性或較獨家的元神館出版社才要推。

由編輯歷史傳奇書才發現，「當代史非正史」。例如，以前讀了許年的歷史課本，卻不知道當年蔣公為何要對日本人「以德報怨」，後來才知道他是為了以後借重日本將領來打「國共內戰」，這是他出版「梅樹上的櫻花：太原五百完人與日本假面部隊真相」，以及「為義捐命：拯救台灣的日本影舞者根本博」等書的原因。凡是能道出歷史真相、有價值的書，就是「元神館」的出版目標。凡是新奇又有價值的書都推（A-I3-Q1）。

4.前景追尋期

一來就是第二代接班的問題一直很關心也很擔心，發現一個很奇怪的現象，當醫生的第二代都是醫生，但出版業的都不接，不知道是什麼原因，可能是他們看我這一代創業都做的很辛苦，如果小孩想要發展其他事業，本業也要幫忙顧好，也幫第二代想很多，公司有很多不錯的書，因為種種因素，像早年之前的書字型都很小，看很吃力，像這種就可以讓下一代來翻改，加上圖片，字型變大，重新改寫一下，應該可以賣一陣子，另外，元氣齋的品牌也不錯，可另外開一些店像健康食品不錯，林鈴堦的想法是盡量把路鋪一鋪，接下來就看下一代的造化。

二來就是把電子書事業做起來，希望可以從裡面再發展異業結盟，像電子書本身沒有那個能力可以做電子書，正好有人來拉生意，可以借力使力，也算是一種異業結盟，還可以有額外的收入（A-I3-Q2）。

很多他的朋友都說「元氣齋」這個名字取得好，「元氣」就是有活力、活力充沛，所以凡是「給人元氣」、助人活力充沛的事業都可以做；包括健身中心、健康食品、練氣功、生機飲食、經絡美容…等等，甚至投資醫療美容連鎖事業等都未嘗不可；套一句日本經營之神松下幸之助的話說「路是無限的寬廣」，但這些理想可能有待接手的人來完成。

「林鈴堦說大概再拼個五到十年就退休，但出版業能否真正退休還是要看到時候的情勢變化而定。」。

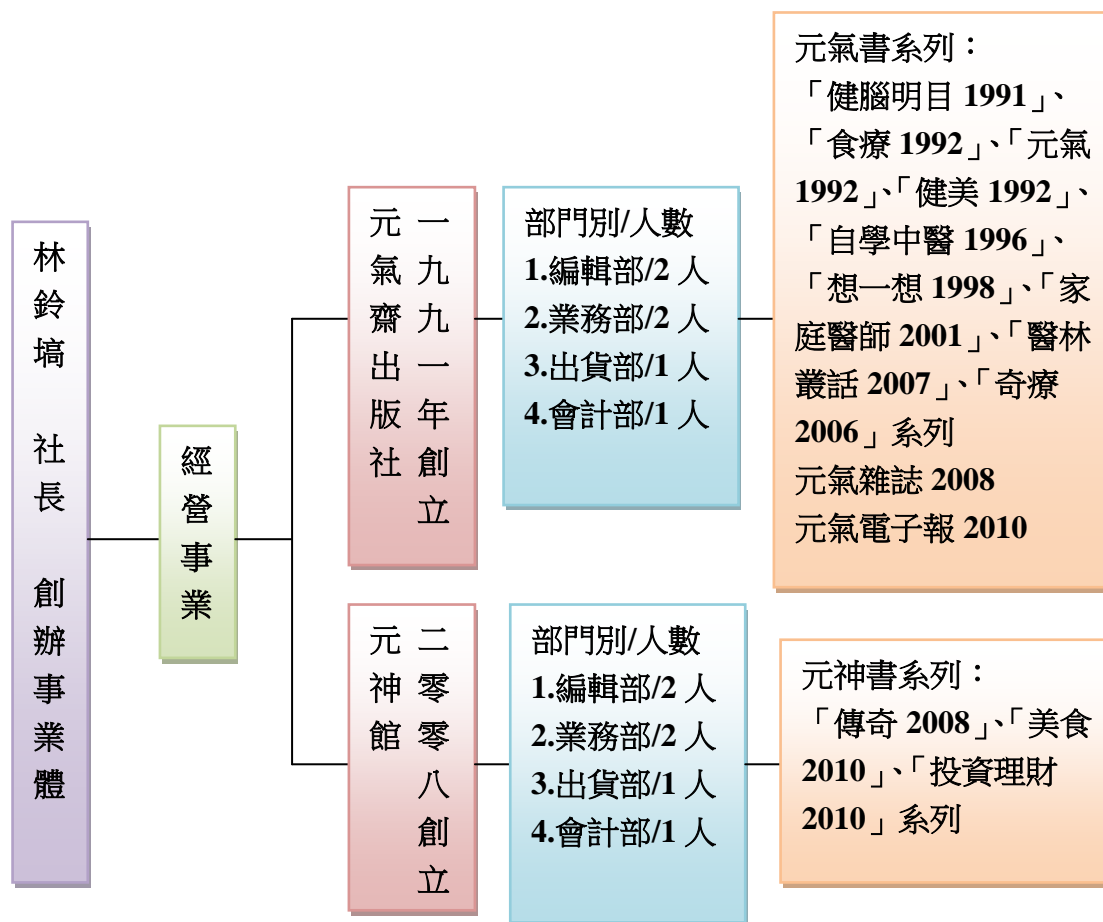


圖 4-1 林鈴堦 事業體組織發展圖

<資料來源：本研究整理>

4.1.2 古亭河-真納視覺文化股份有限公司

現為真納視覺文化(股)公司董事長，也是台中市廣告攝影師協會創會會長，並在 2000-2009 擔任國立台中技術學院商設系兼任助理教授。

1. 成長背景與先前經驗之概述

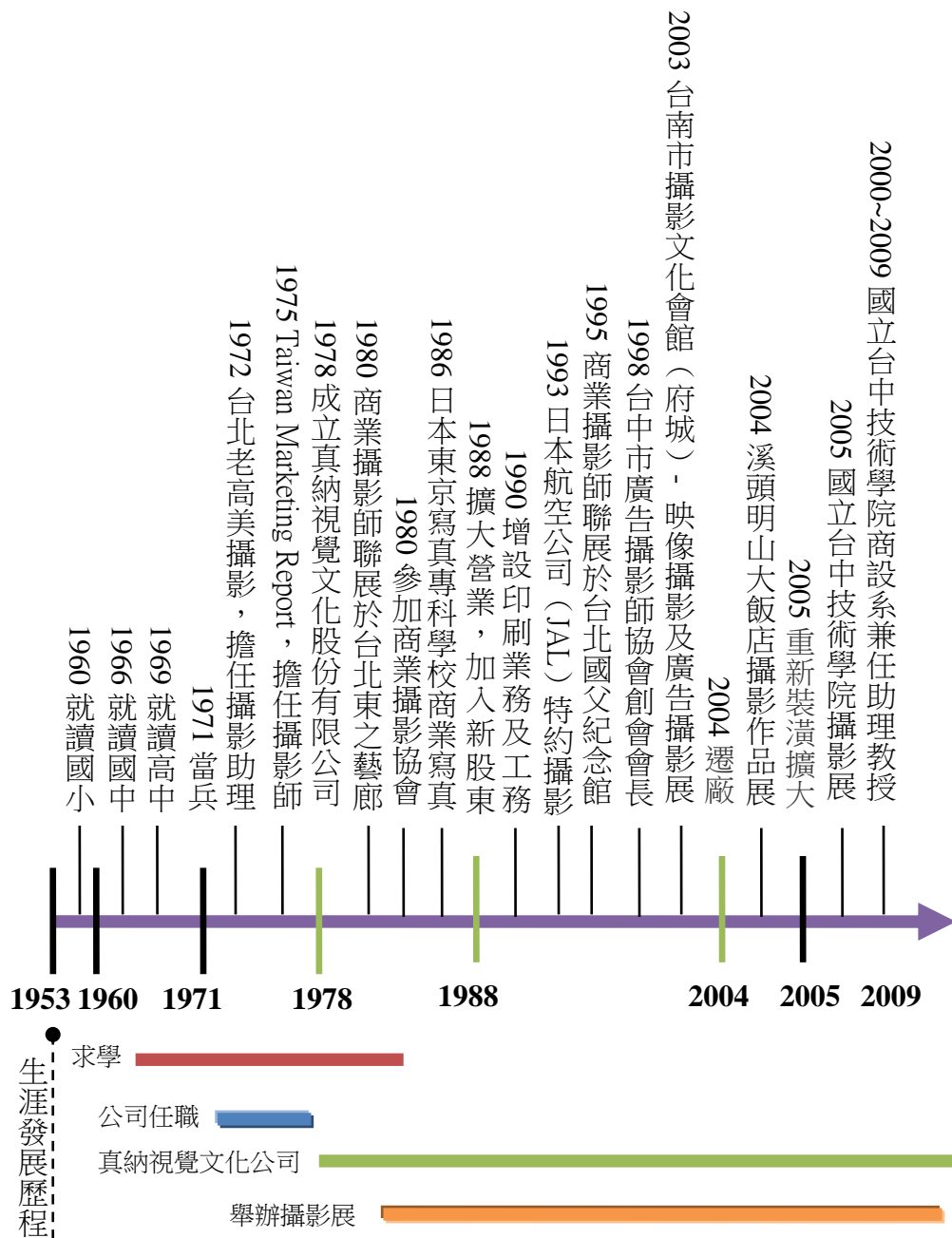
古亭河，1953 年 3 月 1 日出生於南投縣竹山鎮，因父親是務農，課後之餘，須幫忙做農事，所以養成刻苦耐勞的特性(B-I1-Q1)。直到讀到高中畢業後，就到台北學攝影，在這段工作期間，使本身的技術跟觀念都訓練的非常好，有一定的底子(B-I1-Q4)。

古亭河也表示當時的環境每個人都想創業，而本身想創業有兩個原因，一來家人都在台中，而台北空氣不好，又常常下雨，那時沒有車子很不方便，二來那時台中沒有像這樣的廣告公司(B-I1-Q2)，加上這一方面是我的專長，之前工作都曾做過，也大約知道如何運作，於是就決定開一間專攻商業攝影和工業攝影(B-I1-Q3)。

真納視覺公司創立於 1978 年，設立之初只有二十坪空間，三位員工，且努力以外銷產品拍攝廣告。在 1988 年擴大營業，加入新股東，建造全台灣最大平面廣告攝影棚，增設設計部。1992 年求負責品質，增設印刷業務及工務成為從設計、攝影、印刷、廣告等一貫作業，以創新的精神，認真負責的態度來服務客戶，並更名為真納視覺文化股份有限公司。而真納除了擁有優秀的員工，並且與優質的客戶共同打拼前進。

從古亭河個人發展歷程表(表 4-3)可以看出幾個重要演變，從任職攝影工作的過程中，因環境因素致使創業，創立真納視覺文化公司的這幾年來，不斷的擴大營業，經營的有聲有色，極力擴張事業版圖。

表4-3 古亭河 個人成長與創業發展歷程表



<資料來源：本研究整理>

2. 創業的過程

攝影是古亭河的興趣，在台北工作六年之後，在技術和觀念方面成有相當的程度，加上當時環境因需求量大，古亭河總是要自己做，才知道自己的底限在哪，

但最大的原因是因為對自己充滿自信，於是決定選擇他最有興趣的行業來創業（B-I2-Q1）。

當時創業有很多構想，古亭河最初的構想是找幾位志同道合的朋友，來分工合作，這麼一來可以服務不同的消費族群，朋友可以做婚紗攝影、我做商業攝影，後來朋友不行，古亭河就決定專攻商業攝影（B-I2-Q2）。

古亭河當初會選擇商業攝影而放棄婚紗攝影，有兩個考量的原因，一是在之前在攝影公司上班時，大概知道這個行業怎麼運作，他也有請教台中的朋友，雖然台中不像台北那麼大，但也有五個縣市，那時候民國六七十年外銷市場是很不錯，也是一個非常好的機會，古亭河認為以台北的水準來說在台中應該有較合適的發展，不管技術或攝影概念都比中南部優秀，他也說好的商品不管多遠就會有人來消費，二是當初的時期做婚紗，他要做也是沒有困難，但當時是因為拍婚紗時間，都是集中在合適的日子或假日，恰好和商業攝影上班的時間是顛倒的，可是人總要休息，後來婚紗業的生態改變了，不只是純粹幫人拍拍照而已，因為現在每個人都有照相機，因而導致現今的婚紗業蛻變成大規模和多樣化服務，所以當初選擇是正確的（B-I2-Q3）。

在創業過程中，古亭河說個人的技術跟觀念方面比較強，但經營管理、銷售就比較弱一點，於是這一方面我必須多多學習與請教，使自己更加專精（B-I2-Q4）。除此之外，目前認為最重的經營之道有三，品質服務好、價格合理、準時交件，始終把持這個三個原則，也使公司經營永續。

3. 事業的經營

1. 專攻期

第一個階段古亭河一開始是設定只做商業攝影，因為古亭河本來就是幫廣告公司攝影，而像這樣的公司，台中也只要一兩家，因此基於本身有底子，加上顯少競爭者，於是下定決心專攻商業攝影，但在創業半年之後，一直沒有做的很好，古亭河當時考慮了三點，是否該繼續走下去？還是改變一下經營方式？或者是變化地點？想了一陣子，信心一度的動搖，但在此時剛好有台北好幾家外銷雜誌公司找他們拍，也請求真納做為特約攝影師，這樣的合作不僅替真納帶來許多廠商和業

務，並替他解決了當時的困境。

2.擴充期

經營七八年之後，發現一個重大問題點，古亭河之所以會在增加設計與印刷營業項目（圖 4-2），是因為他們的攝影照片最終是要印成雜誌，但每當照片交出去之，回來的稿都有落差，而跟他們反應，印刷就會說是攝影的問題，而攝影就會說是設計的問題，互踢皮球但問題還是沒解決，到最後還是會被扣錢，這樣惡性循環下去也不是辦法，於是就成立了設計部和印刷部，這麼一來就可以幫客人做一整套的服務與品管，對公司的品質上也大幅提升。

3.開拓期

古亭河認為現在國際上的往來，由於網路時代傳送影像、訊息、溝通上都非常的方便，解除了時空障礙，是一個非常好的進入時機點。古亭河也提到現在的印刷跟設計漸漸轉向全球化，已經不侷限在台灣或中部，因數位的興起，導致印刷一直在萎縮，須有突破性，迫使不得不另尋客戶，因此，真納的客戶已不只有台灣，客戶已朝全球化邁進，如日本、美國、丹麥、英國…等等多國客戶（B-I3-Q1）。

4.前景追尋期：

古亭河也說未來的目標，以多多參展了解市場資訊，並要再接更多國外的出版商的印刷業務，比如吊飾產品、攤位的設計，增加與客戶的合作面（B-I3-Q5）。

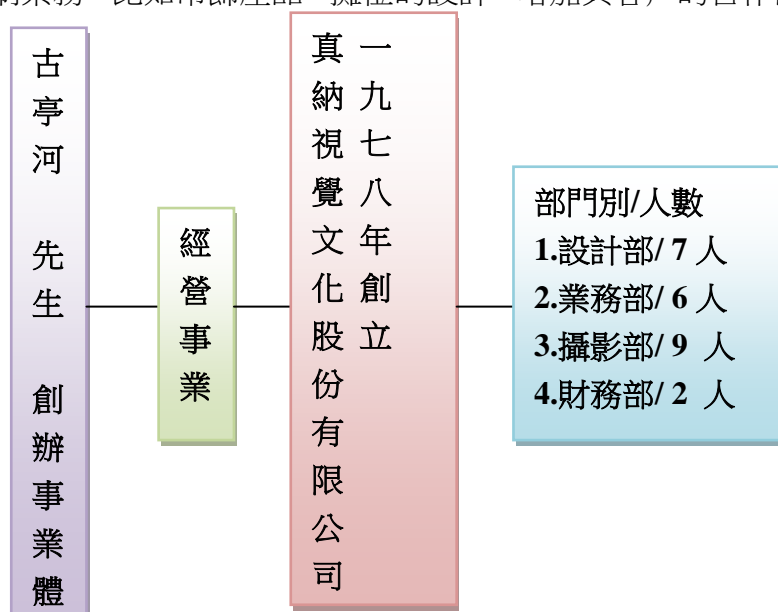


圖 4-2 古亭河 事業體組織發展圖

4.1.3 張旭初-好家庭毛巾股份有限公司

現任好家庭毛巾股份有限公司總經理，由於好家庭一向追求完美，並致力於提升專業技術以服務客戶，讓副總統 蕭萬長看完之後，都覺得驚豔的工廠，也因創意蛋糕毛巾太引人，連紡拓會都以流行產品邀請好家庭參加台北魅力展。

1. 成長背景與先前經驗之概述

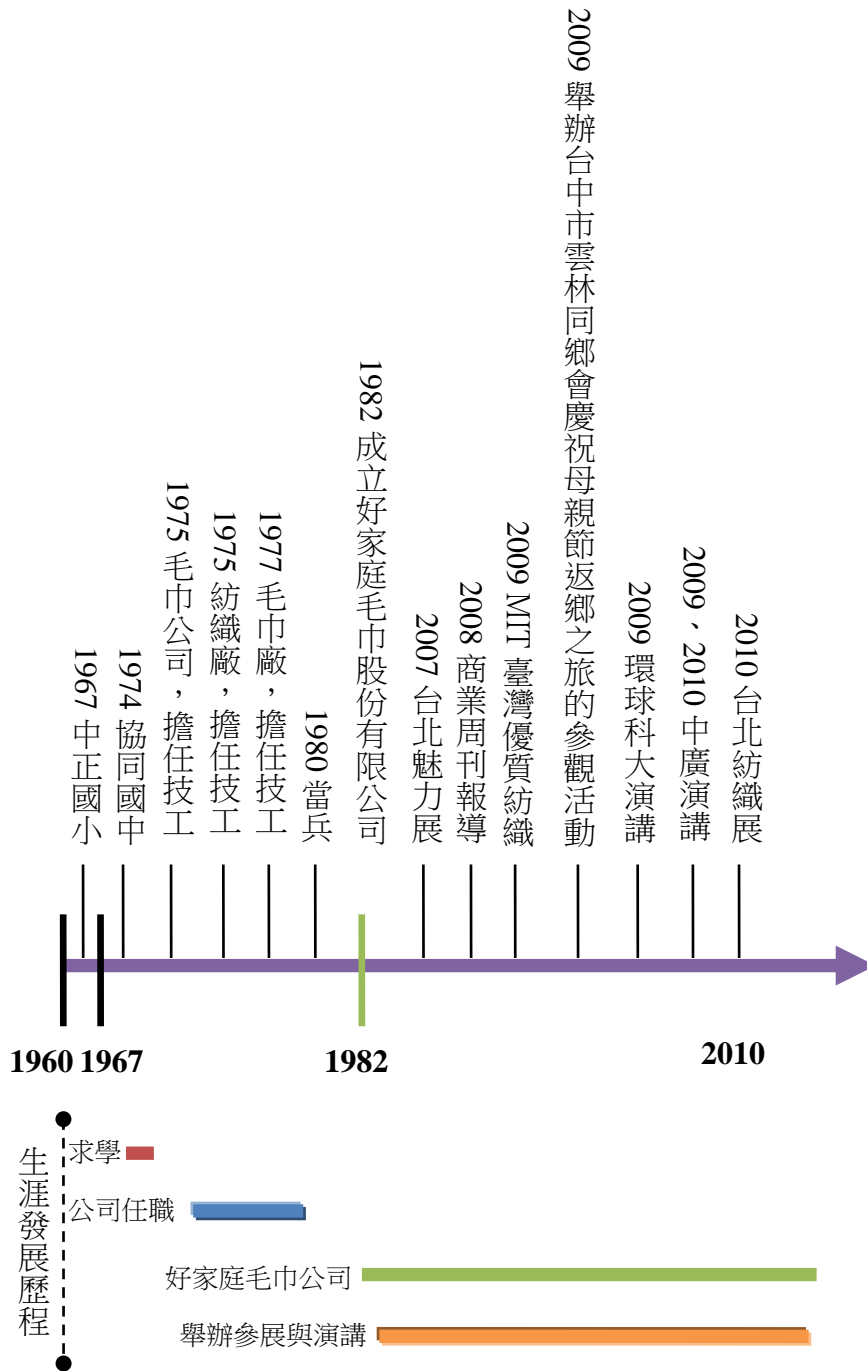
張旭初，1960 年出生於雲林縣虎尾鎮，因國中畢業要考高中時，到了考場後發現忘了帶准考證，就沒有進考場，也因為這樣沒有繼續讀書（C-II-Q1），後來就跑到毛巾廠去實習兩個月，無法適應便離職之後，到紗廠待了三年（C-II-Q3）。

張旭初的父親的職業也是在毛巾工廠上班，在後期時有和別人合夥兩年，發現這個行業是可以當作一輩子的家業來經營，因此，鼓勵張旭初出來創業，也剛好在他父親合夥期間，認識太太結婚生子，當兵回來後，就創立好家庭毛巾股份有限公司（C-II-Q2）。

張旭初說一開始創業是非常辛苦的，他和爸爸到處跑生意，一直慢慢學習，產品銷售時間長了，人家用過後覺得不錯，再跟親朋好友介紹好家庭的毛巾非常好用，靠著消費者一傳十、十傳百的方式，也因為消費者詢問度高，店家就願意幫他賣產品，好家庭的生意就漸漸轉朗（C-II-Q4）。

從張旭初個人發展歷程表（表 4-4）可以看出幾個重要演變，由於父親發現了契機，加上本身也是本行的，非常內行，因父親的鼓勵進而創立好家庭毛巾股份有限公司。

表4-4 張初旭 個人成長與創業發展歷程表



<資料來源：本研究整理>

2. 創業的過程

在父親的建議之下，走向創業之路，張旭初是毛巾產業的老手，國中畢業就在雲林紡織工廠工作。由於毛巾是紡織業進入門檻最低的產品，張旭初一開始創業是在虎尾鎮安溪里的家庭工廠，以三萬元的資本、兩三台機器，一做就是二十九年（C-I2-Q1）。

創業半年後，從三名員工增加到二十八名員工，張旭初說一開始是靠著自己的敏銳觀察力，隨著市場的需求，然後評估本身有哪些條件可以做，再去執行（C-I2-Q3）。因此，好家庭一直以來秉持著以「品質」、「誠信」、「創新」、「滿意」為經營理念，在雲林縣虎尾鎮專業生產毛巾類全系列商品，從毛巾專業設計、毛巾代工、毛巾製版、毛巾織造、毛巾染整、毛巾印花、毛巾包裝、毛巾銷售等，皆以顧客高滿意度為經營目標，好家庭的定位深受顧客所肯定（C-I2-Q2）。

幾年過去了，環境也隨之改變，在大陸低價毛巾競爭之下，雲林縣毛巾窟之稱的毛巾工廠，從兩百家銳減到四十八家。但是好家庭去年業績卻逆勢成長，秘訣在於創意行銷。例如，創意毛巾是張旭初觀察日本的作法，然後引進台灣來加以改良，沒想到靠著產品的創意包裝和行銷，讓好家庭逆勢成長。

張旭初說「公司最強的能力就是整合」，當客戶需要哪種巾品，就可以幫客戶設計出想要的款式毛巾，並且張旭初為了縮短製程時間，他會聯合好幾家小廠一起生產，使他的競爭力提升，不僅如此，張旭初認為必須將每件事做到最好，期許與每一位客戶共同合作，共同創造雙贏局面（C-I2-Q4）。

3. 事業的經營

1. 開創期

張旭初說剛開始創業是尋求一般傳統的批發商，去推銷、招攬生意，後來有了超市、便利商店、大賣場、百貨公司…等等，一路走來環境的演變，產量也跟著的變大，也因為這樣，好家庭從原本的家庭式工廠，遷廠到虎尾鎮林森路一段，將廠房擴大到三百坪（圖 4-3）。

2. 初階段成長期

張旭初指出在這個階段，有很多老企業沒有創新、下一代沒接或接的不好，因此就會被淘汰，但也有經營的很好，好家庭就是一個很好的案例，從七十一年開始到現在已經累積很多良好關係的企業，也都有在合作，而每個企業都知道要做差異化、創新、品質這個概念，好家庭一開始是特別強調品質。張旭初也說從第一個客製化客戶的台新銀行迄今，不論是精品名牌、保養彩妝品牌、潮流服飾、全球性運動廠商、明星商品，都有好家庭毛巾的客戶。

其實好家庭想跟同業做一個區隔，走向客製化，可以順著客戶的需求，服務好準時交貨，然後替客戶提升品牌張力或企業精神，藉著這個東西可以來傳遞企業文化，也可以對他們的客人做宣傳，如果毛巾可以為他們加分或比他們預期的還要好，顧客的滿意和信任，是對好家庭是有幫助的。

好家庭也因從傳統產業轉為現在的服務製造業，還要抵擋大陸毛巾的傾銷，在產業轉型的過程中，不被時代所取代，反而還更加茁壯的好家庭，是基於張旭初看見了「客製化」與「創意」重要性，例如，創意卡通毛巾，他會與通路商聯手合作，用心觀察市場上流行哪些圖案，一方面壓低庫存與彈性生產，衝高銷售額。

張旭初說只要做好，認清自己的特色，累積出和別人不同的核心能力，即使再難生存的產業，都有存活的机会，甚至更壯大。

3.中階段成長期

張旭初成功地使傳統產業有了新的氣象和經營方式，張旭初認為成功的關鍵在於速度、整合與研發設計。交貨速度能快，就必須和協力廠商關係良好，張旭初在起初尋找策略夥伴時，為了整合上下游工廠，都會把成本結構透明化，讓大家清楚知道，並不是只有他一人在賺錢，每個環節都有利潤，因此，有了不少優秀的廠商加入，除了要把品質、服務、差異化、創新做好，最重要的是加強夥伴關係，讓業務上更加順利，成為最強、最好的掌控，張旭初認為應該繼續在這方面努力，更上一層樓（C-I3-Q1）。

4.前景追尋期

張旭初除了現況之外，有兩點正在著手進行的有:1.更想加強外貿，增加參展

的機會，看看有沒有新商機，因國內競爭相當大，雖然產能不足，也希望能夠強化到這一塊；2.想自創品牌，並創造出一片新市場（C-I3-Q2）。

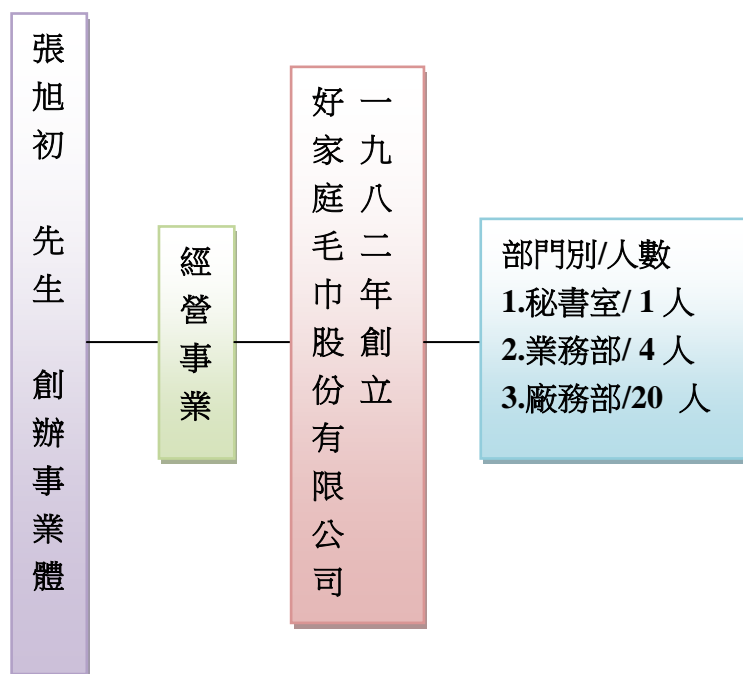


圖 4-3 張旭初 事業體組織發展圖

<資料來源：本研究整理>

4.1.4 曾永森-昱盛印刷事業有限公司

現任昱盛印刷事業有限公司副董事長、台中市印刷商業同業公會常務理事。力行環保抗暖化，並加入社區義工隊，發動廠內員工幫忙掃街，在能力範圍之內，改善環境，並帶頭植栽，使永輝路綠意盎然。他說，環境整潔是大家應該做的。

1. 成長背景與先前經驗之概述

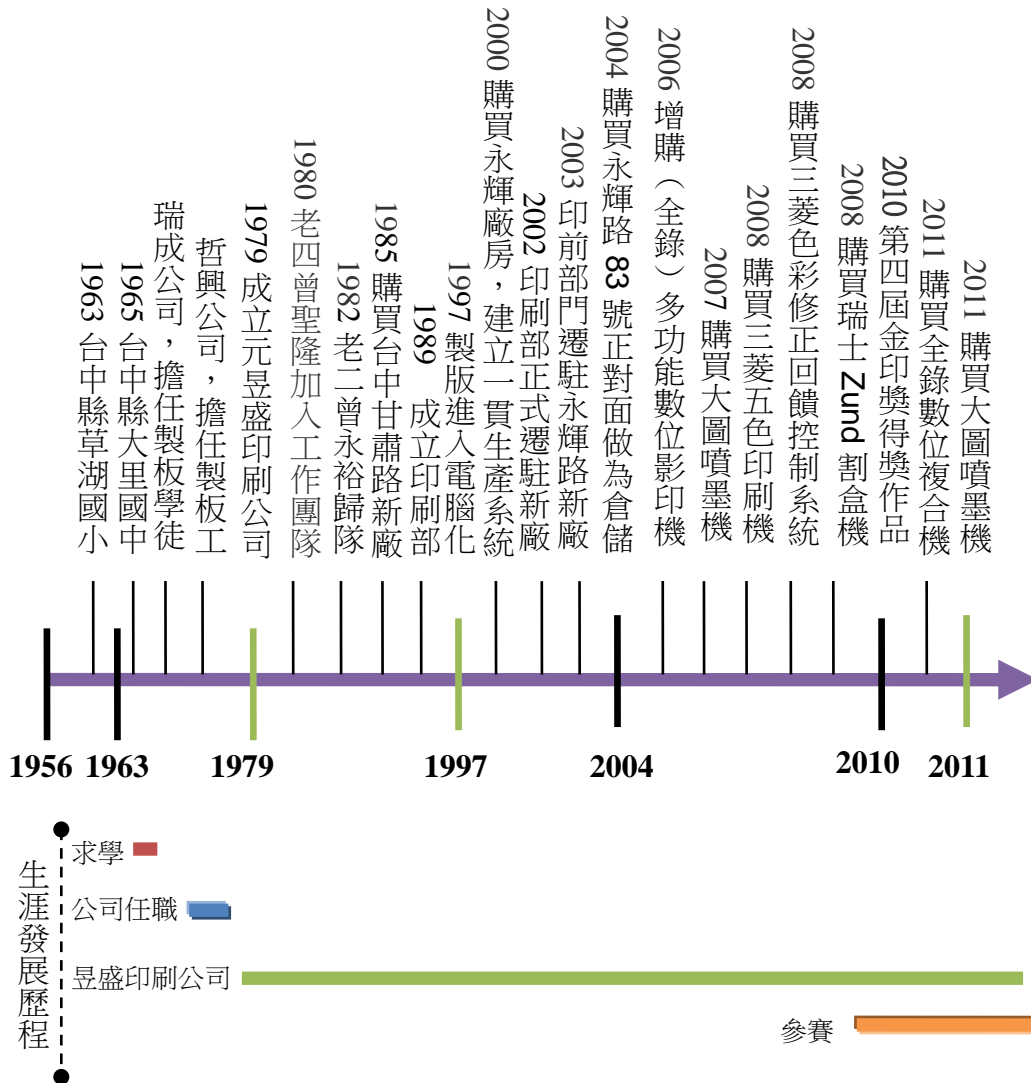
曾永森，1956 出生於台中縣大里鄉草湖鄉下，農夫子弟的他，童年是在貧窮的鄉間渡過，是一個沒有電力的鄉村年代，讀書期間都沒有穿過鞋子，總是光著腳鴨子上學，連小學黃帽子也買不起，因為父親務農，閒暇之餘也得幫人家打零工，母親則是去給人家擔草，一天也不過二十四元，收入不多。因此，他在求學過程中，每天都要負責餵養家禽，從小就在辛苦艱難的家庭中長大 (D-I1-Q1)。

曾永森提到說早期是農業社會，政府也剛開始實施九年國民教育，並輔導一些廠商，當時因為姨丈在印刷廠工作，問他要不要學，他剛好有興趣，於是那兒學習了二年多 (D-I1-Q3)。有一天，哲興印刷吳老闆邀請他過去幫忙，由於當學徒期間勤奮好學、工作認真，深獲老闆吳文雄先生的賞識，碰巧哲興印刷有幾台機器要汰換，吳老闆則將舊機器送予他，並支持他創業，於是他就決定出來創業，正式踏入印刷界 (D-I1-Q2)。

創業初期，邊做邊學習，因為本身有底子，加上吳老闆的大力協助與父親投入的積蓄，從一台機車、租房子，添購設備、買土地，設廠房…等 (D-I1-Q4)。

從曾永森個人發展歷程表 (表 4-5) 可以看出幾個重要演變，由於學徒期間因認真好學深受老闆厚愛，加上吳老闆大力支持，開啟了基盛印刷工場的創業歷史，在他與家人苦心經營之下，事業穩定成長，現已有自有土地工廠。

表4-5 曾永森 個人成長與創業發展歷程表



<資料來源：本研究整理>

2. 創業的過程

曾永森說真的很感謝他的恩人吳文雄夫婦，也就是哲興印刷吳老闆和老闆娘，因為在學徒時期，受到他們的賞識，是他們牽引曾永森邁向創業之路（D-I2-Q1）。

當初哲興印刷要從製版轉換印刷時，就叫曾永森來接手製版這一塊版圖，並

還帶他四處拜訪客人。由於吳文雄夫婦也是貧困出身，所以他們知道後輩的辛苦，他們也很願意提攜後輩。創業初期什麼都不懂，就從吳老闆送給他的兩台機器（製版用照相機）和父親的積蓄，跟著前老闆的經營模式下去操作。一開始吳文雄夫婦還是很不放心，每當製版完成後都會叮嚀曾永森，必須拿回去給他們檢查，他們看過後才能交給印刷廠。不僅如此，創業的過程中如果欠缺任何東西或有不懂，隨時都可向哲興印刷商借或請教，真的是曾永森的貴人（D-I2-Q2）。

曾永森又說，像是買機器時，因機器昂貴需謹慎些，於是需請教吳老闆的意見和看法，加上也會和弟弟們討論看看是否要一起貸款買機器，經過一番的討論與評估，才會投入資金。

創業過程中除了遇到資金的投入之外，像也會常常遇到管理方面的事情，由於曾永森很喜歡學習上課，因為若有不懂的問題，就可以請教老師，例如：老師會提醒他說家族企業須注意哪些事項、員工如何管理之類的問題，都會提醒曾永森（D-I2-Q3）。

曾永森認為創業的過程中，走每一步都必須很小心，一定要多看多請教，他也會常常去參觀別人的工廠，看看現在的趨勢，不然只侷限在一個框框裡是不會進步的，當他看到一個新資訊時，他就會和弟弟們一起分析討論，然後再去請教吳老闆和老師們的意見。

創業邁入 32 年，昱盛印刷和台灣許多勞工家庭一樣，歷經過最艱苦的年代，並在逆境中成長，在每一波浪潮之後，有些企業沒落，有些企業崛起，昱盛也是，在許多時刻，對於公司的經營，都必須做出前瞻性的決策與思考，因為面對的不只是家族事業的榮枯，更要對每一個員工家庭負責，所以要自我要求，並督促所有同仁，秉持互信、雙贏的理念，朝下一個 30 年繼續邁進（D-I2-Q4）。

3. 事業的經營

1. 傳統期

曾永森說一開始創業是從製版開始做，公司名稱為基盛製版社，以傳統玻璃版、蛋白版的代工業務為主，由於當時製版製程的手續是繁雜多道，完成之後還

要將版子送出去給客人，是非常耗時。有一天弟弟們跟曾永森商量，是否改一下方向，也來做印刷，於是 1989 年成立印刷部，這麼一來製版完成之後，CASE 就不用再外發給其他印刷廠，就可以直接印刷了，製版和印刷結合的決定，使公司又邁向了下一個發展階段（圖 4-4）。

2. 轉變期

在時代的變遷中，印刷業已經從昔日勞力密集的產業逐漸朝向為服務形態發展，由於印刷業也歷經許多重大的變革，因為印刷設備的汰換率高、技術突飛猛進、作業流程全面電腦化...等等衝擊。使每一波浪朝之後，就會一些企業倒閉，也有一些新公司崛起，因此，面對環境的不確定性，曾永森在許多時刻所面臨的問題，都必須審慎作出決策，像印刷業來說，常遇到的就是購買機器的問題，從傳統製版、底片、電腦化、數位化，換機器過程中像在換手機一樣的快，沒做又不行，所以像他的貴人（吳文雄）所說的，錢放在銀行沒人知道，機器放在工廠裡會傳的很快，因此，曾永森認為要跨進去才會了解整個環境需求，若沒跨進去什麼都不用說，因為要有機器設備與人才，顧客才會下訂單，也較容易介紹客戶，於是從傳統產業改成電腦數位化之後，使公司的彈性更廣、更有互補作用，例如，客人需要一本、十萬本都做，量多的東西就用印刷機印，少量的東西就用數位印刷機印，變得非常客製化服務。

曾永森說昱盛印刷的優勢是趕上電腦化的潮流，從數位掃描、電腦設計組頁、CTP 製版到日本三菱五色印刷機...等機台，透過先進設備的擴充提昇昱盛印刷的產能及品質（D-I3-Q1）。

3. 前景追尋期

在這競爭更激烈的市場中，曾永森思考了許多，他說創新是公司的命脈，如果停止創新，將很快面臨夕陽產業。不但要在印刷技術方面追求創新，在企劃、設計及管理等各方面都不斷成長，隨時展現朝氣與活力、高效率，來因應瞬息萬變的產業特性，並不斷為客戶提供最先進的服務水準。

曾永森提出說這個人才的培養，是刻不容緩的問題，因耗資千萬的先進設備，依然需要人的手來控制，由於過去的印刷業有著師徒相承的優良傳統，年長者帶

領年輕的學徒在工作中吸取經驗，但近年來願意走進工廠的年輕人越來越少，因此，昱盛印刷將規劃完善的教育課程與福利制度，培養他們身為印刷人應有的責任與尊嚴，來吸引並留住志同道合，且最優秀的人才，除此之外，與昱盛印刷形成策略聯盟的協力廠商也須同步迎接所有的挑戰。

他認為業務國際化是非常重要的，以寬頻網路及 PDF 標準作業流程架構國際供應鏈生產、管控作業系統並引進外語專業行銷人才，尤以日語及英語為主，培訓為具有承接國際印刷訂單之行銷人員，這也是來繼續成長的關鍵（D-I3-Q2）。

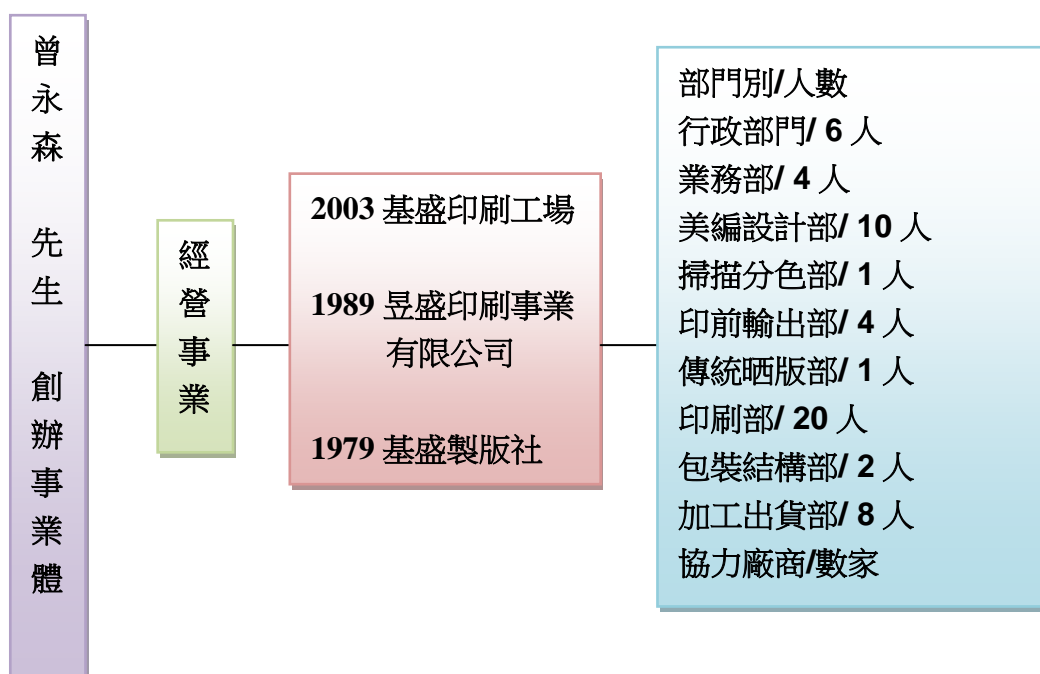


圖 4-4 曾永森 事業體組織發展圖

<資料來源：本研究整理>

4.1.5 黃文章-豐嘻行

現任豐嘻行老闆、NEW HAIR 髮型設計店總監、速染髮哲髮型設計沙龍總監。

1. 成長背景與先前經驗之概述

黃文章，1953 年出生於雲林縣古坑鄉，父母親都是純樸敦厚的人，家裡雖不富有，卻有幾塊地可供耕種，也因為這樣黃文章每天都必須很早起床，到農田幫忙割筍子（E-I1-Q1）。

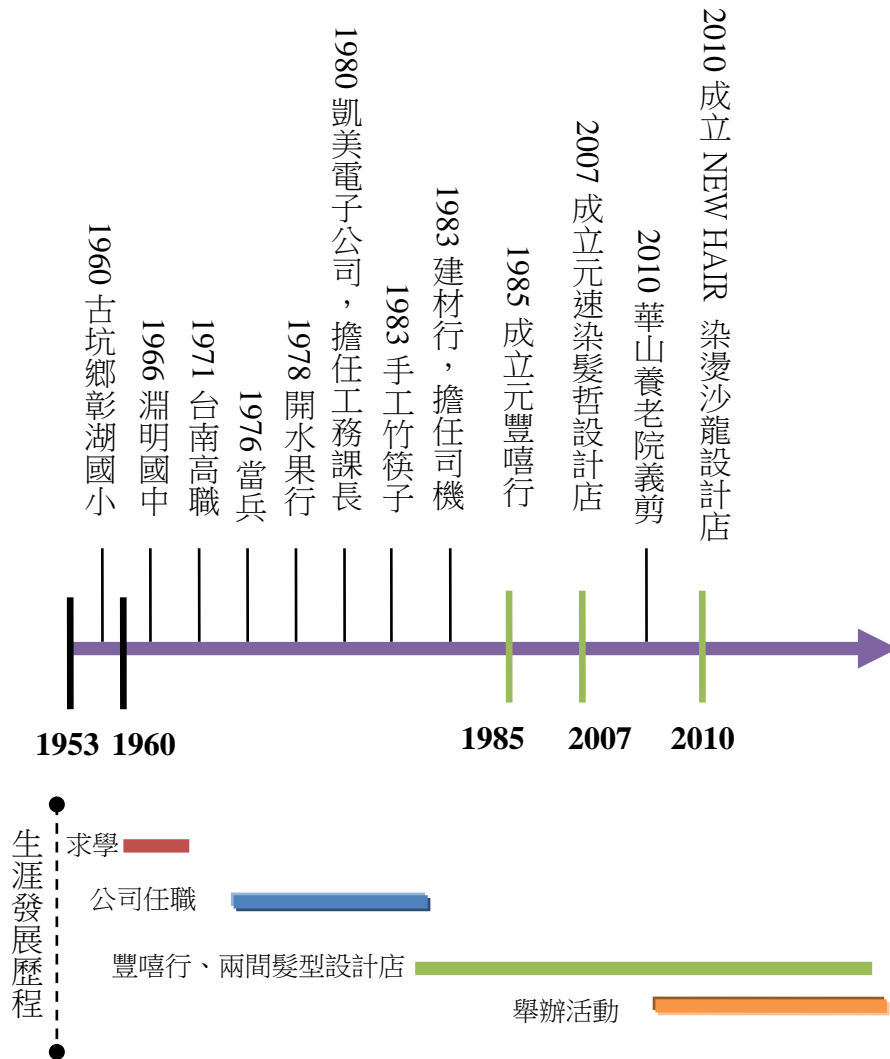
直到高中畢業，當完兵回來之後便馬上創業，成立一間水果攤。黃文章先生說由於小時候知道當農夫的辛苦，於是從小就立志要當老闆（E-I1-Q2），第一個開創事業是開水果攤。但在幾個月後，因水果保存不易，導致利潤下降，就結束營業。再來，到斗南凱美電子公司上班當工務課長，上了兩年多，因為學歷只有高中電子科，後來因為有一個吳鳳工專電機系的進來，對方卻擁有甲級電匠證照，就因為少了一份證照，加上那時候早上要幫家人割筍子都常常遲到，於是就離職了。

第二次創業是和父親在家製做竹筷子，然後拿去賣，但因每次都要背著小孩，然後一邊做筷子，常常工作到大半夜，再拿去竹山賣。結算出來的利潤不是很高，後來就結束營業。之後是到建材行當司機，運輸木材做了一兩年，因為那時是經濟起飛，一個月七千，加全勤五百元，所以是七千五，但有一天把東西弄壞了，老闆說話又太尖酸刻薄還要扣薪水，於是一氣之下就離職（E-I1-Q3）。

最後，黃文章提到說會進入到這個行業純粹是機緣，離職回去之後就被老婆一直埋怨，鄰居聽到就建議去賣美髮材料的，加上那時候老婆也在學美髮，在這一塊非常熟悉，並且還可以幫忙顧店服務客人，於是決定拼看看。黃文章說因為沒有什麼資金，只靠老婆嫁妝所剩下的兩萬五，拿去批貨，就做到現在了（E-I1-Q4），後來店面越換越大，並陸陸續續開了好幾間髮型設計店。

從黃文章個人發展歷程表（表 4-6）可以看出幾個重要演變，一開始就立志當老闆，也歷經了許多次創業，始終不放棄，直到經營美材業，並經營的有聲有色且不斷成長中。

表4-6 黃文章 個人成長與創業發展歷程表



<資料來源：本研究整理>

2. 創業的過程

因為鄰居阿奇的隨口而出的一句話，去賣材料，於是黃文章就去試試看，因為那時候的阿奇是學美髮的，其實人都是要有機遇的（E-I2-Q1）。

黃文章說當初是去嘉義找兩家美材行，一家不給人家批發，而另一家永美就很支持黃文章，並給成本價，但是還是有利潤，永美唯一的條件是要現金交易，因剛始沒什麼資金，所以剛開始的營運模式是賣多少就進多少，並搭配促銷手法，

因當初經濟起飛，消費力很驚人，感覺到此行業是可行的（E-I2-Q3）。加上購買了一台貨車，把貨都放在車上，每一家美髮設計店都跑，而店面就由老婆來顧，後來慢慢打開知名度，因為外出銷售時去就一直打豐嘻店名的知名度，並展現出誠意來，漸漸的傳出去之後，有很多廠商就會來店裡看，了解豐嘻行是如何做生意，自然而然就會主動找豐嘻配合做生意（E-I2-Q2）。

也因為這樣就可以請教配合的廠商，請他們提供許多意見，然後再自行過濾。不僅如此，廠商也會派人員來幫忙，也提供了許多的新資訊、知識與免費的教育訓練，在創業的路上幫了不少忙（E-I2-Q4）。

3. 事業的經營

1. 籌備期

一開始資金的準備、地點的裝修與購買材料、尋找批發商，起初現金不太夠，後來找到一家可以不用進太多貨，且幾乎是給成本價，使他們生意越來越好，也越賣越多。

2. 草創期（三年）

為了增加銷售量，黃文章就買一台貨車出去跑髮型設計店，慢慢打響豐嘻行這一家店名的知名度，但經營一段時間後，因為鄰居的干擾抗議，於是就從小巷子裡搬遷到大同路上的三角店面，在購買土地時資金不太足夠，向父親資金週轉，父親也很支持，並拿著土地向銀行抵押，最後順利了買下新店面。

3. 成長期（八年）

在此時期，黃文章除了將店面加以裝修之外，並採產品多樣化的路線，什麼都賣來提供高更多的收入，什麼客戶群都服務，這段時間是每個人消費力最高峰的時期。黃文章說，這段時期賣什麼都缺貨，客人不會在意價錢的高低，一下就購買了很多組，過年時銷售量快速上升，當員工貨架補上貨品時，就能馬上賣出。另外，這個時期也很流行 DIY 產品，也佔了不少豐嘻行業績比例。

4. 產業成熟期

黃文章說由於穩定成長中，但因各大競爭者（百貨業、賣場、超商）、進入者

跟進，導致豐嘻行漸漸地也被吃掉一些顧客族群，因此，豐嘻行就舉辦活動來刺激買氣或進一些新產品，讓顧客有新鮮感，例如：泡泡染之類的產品。另外，也特別在產品上做一翻市場區隔，銷售的產品跟其他業者不一樣，他們沒有販售的產品，就會出現豐嘻行店裡銷售，這也是黃文章的策略與特色，也就是專業性的切割，加上他們的銷售人員對每樣產品都很熟悉佳具有專業能力、服務好又親切，不像賣場一問三不知，這也算是他們的優勢之一。

在後期時也做了些改變，例如：內部整修，因為現在生活講求美學，每家店都裝修的越來越漂亮，所以，為了讓豐嘻行的客人有好的消費環境，黃文章也跟進時代潮流，把店裡加以裝修，裝修後營業額也跟著提升了。

5.突破期

百貨業的崛起，根本無法與百貨業競爭，目前也只能且暫且走，也面臨到必需轉型的階段，黃文章說在突破期時，做了三項改變，一是大約在五年前，有慢慢調整的，因為不能做大改變，如果成功算是好運，失敗就會倒閉，所以，有一天有一位同業就叫黃文章去看台中的一家店，它叫一毛屋，是一家超級市場，都賣日本的高級貨，去參考看看他們的營運模式，參觀後發現一毛屋的客人都會停下來塗塗抹抹，而且一毛屋是走多樣化產品，當下給了黃文章許多靈感，讓他發現豐嘻行也必需應因環境生態做改變，當時就是套用一毛屋的概念，發覺一毛屋的營運方式是可行，於是在參觀回來之後，就開始賣化妝品、內衣、創意手工產品、手工編織品…等等，什麼都賣，有錢賺的都賣，已不再是只賣美髮材料的東西了。

二是關於產品擺放的方向，黃文章是去參觀了 7-11 超商的營運模式，因為黃文章發現有一陣子顧客進來店裡時，都停留不久又走出去了，經過一番思考和與家人討論後，是不是購物動向出了問題，於是就跑去逛 7-11 超商，逛完之後，與家人共同分析討論，發現電燈不夠明亮、購物動向不對，後來著手裝修照明設備，與改變購物動向，改變後也看到了效果，營業額上升許多，這也驗證了，早期的購物動向是直向的，消費者看到就會懶得走，加上，許多日本經營的店家和經營雜誌的書，有提到說消費者只要拿著購物籃就會增加消費者的購買慾望，因為顧客會一直繞商品，也會期待下一條是在賣什麼東西擺了哪些商品，心中會有所期

待，會有一股新鮮感的感覺，會走一條就購買一些商品，逛下一排時又拿一些商品，不知不覺就購買了很多產品，也不會因為一下子就看很多東西，視線會分散的，所以，多看多走也是可以啟發很多的，有時也會去百貨公司看看參考一下他們的營運模式，會啟發的許多不同想法與靈感。

再觀;現在也開了兩家髮型設計店（圖 4-5），之所以會投入髮型設計店，是因為賣出去的產品，都會有一些客戶回來抱怨，例如：染髮劑無法上色…等等問題，但黃文章說他們的每一項產品都是有經過嚴格把關，才會銷售給顧客，但又不好意思跟客人說這是因為設計師本身的技術問題，於是為了減少這方面的問題，就開了第一家髮型設計店，三年後又開了第二家（E-I3-Q1）。

6.前景追尋期

黃文章提到說未來有三個目標，一是朝向服務業，例如：舒壓這一塊，現在想把兩家髮型設計店炒熱，然後再開更多家，一家帶動一家，也就是說賣給客人的美髮材料產品，客戶可以把他購買的產品拿到豐喜行旗下開的髮型設計店，讓設計師為顧客做產品專業的使用，達到雙贏的局面。

二是想自創品牌，與工廠配合，請工廠生產豐喜行想要的產品，成為總店的主攻銷售產品，並且再請幾個業務去跑沙龍店，推廣自創品牌，因為現在的知名品牌的產品，利潤逐漸下降，所以，這條一路是一定要走的。

三是髮型設計店方面的策略，就是會跟老人院和美髮設計科合作，例如：知識教育、美材產品的提供…等等，現在已經談好三家，未來想跟更多家合作。因為以後設計師年紀有了也可以有其他出路，提拔設計師當教育老師（E-I3-Q2）。

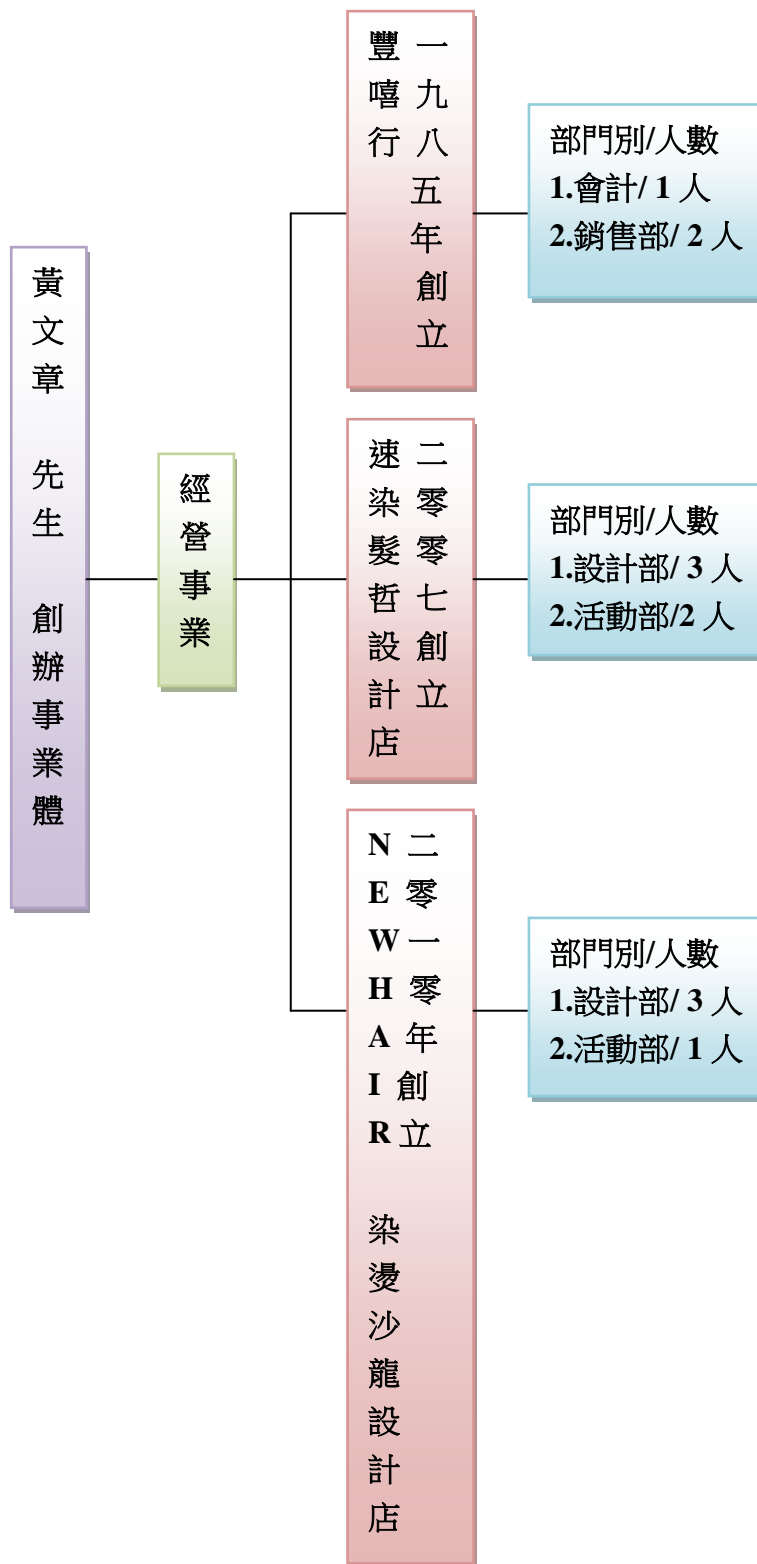


圖 4-5 黃文章 事業體組織發展圖

<資料來源：本研究整理>

4.2 個案比較分析

根據上述五個個案的經驗敘述及事實資料的整理結果，以呈現這五個案例在「成長背景與先前經驗」、「創業過程」及「事業經營」等三個創業歷程，將各創業家及創業歷程予以歸納比較分析如下。

4.2.1 成長背景與先前經驗

一、成長背景特徵對創業家創業的影響比較

表4-7 個案 成長背景比較表

個案	A	B	C	D	E	
創業家	林鈴塙	古亭河	張旭初	曾永森	黃文章	
成長背景	性別	男	男	男	男	男
	出生	1952	1953	1960	1956	1953
	現齡	58	57	50	54	57
	學歷	大學	專科	國中	國中	高中
	幼年家境	小康	小康	小康	貧苦	小康
	父親職業	公務員	務農	毛巾技工	務農	開雜貨店
	家族或親戚是否有人創業	有	無	無	有	有

<資料來源：本研究整理>

(一) 成長環境

從表(4-7) 成長背景比較表中，可以看出訪談對象五位創業家皆為男性，在成長背景和社會環境皆近似，都是臺灣出生。他們都是五年級生，且全程見證政府播遷來台之後，台灣經濟快速起飛的經過，台灣由農業社會到工業社會，並轉為科技產業發展的過程。而五位創業家中除了林鈴塙的父親是公務員、張旭初的父親是毛巾技工及黃文章的父親是開雜店外，其餘的都是農家子弟，而五位創業家一致認為因當時環境因素，門檻較低容易創業。

五個個案中有四位的家境是小康，只有一位是貧苦，跟過去研究是相符合的，再觀，五個個案中家族已經有創業行為，就佔三位創業家，這也跟過去的研究相

符合，指出家族成員有創業經驗者其創業機率相對比較高。

(二) 教育成度

在許多不同產業中，教育程度是創業家個人特質的重要條件之一，有些產業須有高學歷，且創業家也因為當下的環境有所不同，從表 4-7 可以看出，五位創業家學歷普遍偏低，因五位創業家均同處在五十年代，此時高學歷並非普遍。加上，因為他們創業的產業較著重技術方面，其中三幾位創業國高中畢業後當完兵就出來創業，而另兩位從事攝影和印刷的創業家，也是後來才進修讀書，因此，產業和時代環境也是重要關鍵。

二、先前經驗對創業家的影響比較

表4-8 個案 先前經驗比較表

個案	A	B	C	D	E	
創業家	林鈴瑋	古亭河	張旭初	曾永森	黃文章	
先前經驗	創業起源	從小就設定目標在30~40要創業	環境與時機點都成熟	父親鼓勵	工作中受到提攜	從小立志當老闆
	工作經歷	1. 大同公司-編輯 2. 台視文化-主編	1. 台北老高美攝影-攝影助理 2. Taiwan marketing report-攝影師	1. 毛巾公司-技工 2. 紡織廠-技工	1. 哲興印刷事業公司-技工	1. 開水果行 2. 凱美電子公司-課長 3. 開竹子家庭代工 4. 當建材行司機 5. 黛寶美髮業務
	創業方向與工作經歷的關聯度	高	高	高	高	高

<資料來源：本研究整理>

(一) 創業動機

創業動機是使人跨出創業的第一步的最大勇氣，什麼原因讓這些創業家願意

承擔風險並肯對事業負責呢？從表（4-8）個案先前經驗比較表得知五位創業家的創業動機，林鈴埸從小就給自己一個人生目標，規劃在 30~40 歲必須創業，並建立一個自己的企業、黃文章從小就志要創業、古亭河則認為環境和時機點都到位、張旭初則是在父親的鼓勵下創業、曾永森是五位之中最有貴人運的一位，遇到好老闆的提攜厚愛而導致創業。

在創業動機方面，本研究歸納出以下幾點：1.追求自己的理想目標 2.發現市場機會 3.受週遭人的影響。

（二）創業選擇行業與先前經驗的聯結性

值得玩味的是，從表中得知這五位創業家的先前工作經驗，都跟現在創業是有連續性且關聯度是非常高的。

像是林鈴埸之前有擔任過主編，他本身認為選擇創業的行業一定要選擇內行的事來做，才不會有機讓人家拿竅，古亭河則是擔任過攝影助理和攝影師一段時間，因市場需求、本身攝影技術不錯，加上自己非常有興趣，張旭初因本身和父親都是當過毛巾工廠的技工，有一定的基礎，曾永森在當製版學徒的過程中，表現良好，受到老闆的大力支持鼓勵而創業，黃文章過去也有美髮的業務，並從商買賣經驗更是豐富，再者，創業家紛紛提到說，做自己熟悉的事情是最好的，研究顯示，有 50%~90%的初創企業構想，是來自於個人的先前工作經驗（2009，鄭雅穗.盧以詮，創業管理）。

因此，五位創業家都是在當初選擇經營事業時，都是選擇與自己專長及興趣有關的行業，俗話說隔行如隔山，若所創之事業不是自己熟悉的行業往往遇到各種問題，將會讓你措手不及的狀況，在創業是非常危險且容易失敗。

三、個人才能對創業家的創業影響之比較

表4-9 個案 個人才能比較表

個案	A	B	C	D	E	
創業家	林鈴塙	古亭河	張旭初	曾永森	黃文章	
個人才能	創設	1991 年	1978 年	1982 年	1979 年	1985 年
	經營	20 年	33 年	29 年	32 年	26 年
	創業年齡	39 歲	26 歲	22 歲	23 歲	24 歲
	專長	寫作	廣告攝影、燈光概念	分析與管理	製版	銷售、維修機具
	創業初期員工數	3 人	3 人	2 人	3 人	3 人
	目前員工數	10 人	24 人	28 人	50 人	12 人

<資料來源：本研究整理>

(一) 創業年齡

在創業年齡方面，在本研究個案中就有四位是在二十幾歲時創業，跟過去的研究相吻合，Liles, P.R., (1974) 的研究對創業者的年齡、時間所做的研究指出：「成立一家公司的最佳力能是在 25~30 歲之間，因學習能力強，且隨著年紀的增加，創業能力會減少。

而林鈴塙個人認為創業是 30~40 歲是創業的最佳年齡，林鈴塙說這段期間是一個人的體力、才力、人脈、家庭、心智是最好的時候，而看法也是被認同，根據 Ray&Robert (1986) 的研究指出，一般創業年齡介於 25~55 歲之間，調查顯示：20 歲以下有 0.6%，20~29 歲有 25%，30~39 歲有 39%，40~49 歲有 24.4%，50 歲以上佔 11%。

(二) 創業過程所需能力與知識

從表得知，五位創業家都是在創業前就已經從事相關工作，因此，在訪問的過程中他們提到說，其實在創業初期時，他們都已會做了，也算是老手了，所以在生產製程或銷售的過程中，相對比其他非本行的來的優勢，而創業家有提到說一開始都是做中學，將自己專長發揮到淋漓盡致，等遇到困難的時候，找人家來

幫忙，而這時就會用到之前的人脈，而創業家他們一致認為創業過程中經常遇到的問題是管理方面，因為他們認為在員工的管理方面，他們較欠缺經驗，因此，在管理方面的問題，他們請教他人較多。

所以，在技能方面最好是本身就會，因為創業家說，如果本身不會的話，會吃悶虧且會讓員工刁難，有該行業的專長之後，並在創業過程中，要不斷創新與知識能力，而在管理方面可以多多請教別人，多吸引優秀的人才來公司，注入新血，讓公司展現新氣象。

4.2.2 創業過程

由表 4-10 發現，五個個案的創業機會的發現有兩種類型，一是工作中發現創業機會（林鈴堦、古亭河），二是借助他人的建議而導致創業（張旭初、曾永森、黃文章）。

進而創業的構想，在營運模式的設計部分，則可分為三種不同產生的方法，第一種是有自己的構想加模仿（林鈴堦、黃文章），第二種是和他人討論（古亭河、張旭初），第三種是完全模仿他人的做法（曾永森）。

而創業家在創業過程中，是否有進行嚴密的可行性評估，可以從訪談資料中，得知兩種個人風格，一是自信型（林鈴堦、張旭初）：創業家會自行判斷，憑著自己敏銳判斷力，下去評估並執行。二是保守型（古亭河、曾永森、黃文章）：這三位創業家在做任何決定或重大變革時，會收集許多資料，並會聽取家人或朋友、老師、前輩等他人的意見和看法，經過一翻的討論與評估後才會去做。

再觀;創業家在整合他所能動員的資源和能力方面，在掌控度方面都算高的，像是林鈴堦和曾永森都會運用過去在職場上所認識的人脈，使他們在創業之路上更加順利，而古亭河則會運用在地朋友和親戚，請他們協助，而他們所提供的資訊，對古亭河來說是他做決策的關鍵。張旭初則是會運用他手邊的小廠聯手起來，一起快速生產滿足顧客，另外，黃文章則會先找出問題點後，才會尋求人來幫忙。

表4-10 創業過程個案比較表

	創業機會的發現	創業構想的產生	創業過程的評估	創業家整合資源和能力
林鈴瑋	工作中發現商機	1. 本身構想 2. 模仿他人的作法加以修改	自我判斷	運用過去在職場上的人脈
古亭河	1. 技術成熟 2. 環境市場需求	與朋友討論	1. 參考他人公司的作法加以評估 2. 請教友人	善用當地朋友和親戚
張旭初	父親發現製造毛巾是可以當一事業來經營，鼓勵創業	和家人討論	憑著自己的敏銳觀察力，觀看市場的需求，且以顧客高滿意度為評估首要條件。	整合所以資源和能力是最擅長的，會與幾家小廠聯手生產巾品，來滿足所有客戶的需求。
曾永森	貴人提攜	參照前輩的做法	1. 請教前老闆的意見 2. 詢問老師的看法 3. 和家人討論	善用過去工作上所認識的人脈
黃文章	他人建議	1. 本身構想 2. 模仿他人的作法並修改	和家人討論	人助、自助、天助，找出問題，再請他人幫忙

<資料來源：本研究整理>

4.2.3 事業經營

由於針對創業歷程的分期仍眾說紛紜，在劃分階段上大不相同，因為有太多不同的差異點與不確定性，很難以判斷定哪一個是最佳理論，本研究最主要是要探討創業家在事業經營的過程中分為哪幾個階段，其掌握創業歷程之動態，如下表 4-11&4-12。

表4-11 事業經營個案比較表

創業家	創業歷程階段、困境、解決之道			
林鈴堉	1. 奠基期 困境： 起初出書量不足，導致書店拒絕往來。 解決方法： 找經銷商處理，替他們發書	2. 自力期 困境： 出版社經營五年之後，有相當程度的書籍，決定從經銷商收回，他自己來發書，但手邊的書沒經銷商來得多。 解決方法： 折數壓低	3. 發展期 困境： 受品牌形象的局限，有些書店無法推進去。 解決方法： 再創出版社出不同種類的書籍，來滿足各類需求。	4. 前景追尋期 困境： 第二代接班問題與電子書事業。 解決問題： 替下一代鋪好路，再來在電子書方面朝異業結盟發夠。
古亭河	1. 專攻期 困境： 創業前半年生意不好，一度想要轉探跑道。	2. 擴充期 困境： 攝影照片輸出時，成品一直有落差，責任始終互推。	3. 開拓期 困境： 數位的興起，使產業萎縮，迫使公司面臨走出國界全球佈局的挑戰。	4. 前景追尋期 困境： 國內市場一直在變動，存在不確定性風險太高，廠商也一直外移。

	<p>解決方法： 此時剛好有外銷公司找上門，渡過危機。</p>	<p>解決方法： 成立設計部與印刷部，整個流程都一手包辦，使品質一致。</p>	<p>解決方法： 因全球 e 化，須多利用資訊科技，架起資訊神經中樞，串連起內外部、上下游，同步感應最新環境的變化。</p>	<p>解決方法： 朝全球化前進，多國型態，已是企業存活必然的途徑，並多參展了解新資訊與認識新客戶。</p>
張旭初	<p>1. 開創期 困境： 面臨開發市場的問題，加上環境不斷變化。</p> <p>解決方法： 把產品品質做到最好，靠消費者口耳相傳，並一開始先鎖定一般傳統批發商和老百貨，由小做大。</p>	<p>2. 初階段成長期 困境： 在大陸毛巾競爭下，雲林毛巾廠，從兩百家減少到四十八家。</p> <p>解決方法： 以創意行銷和客製化，使好家庭再創高峰。</p>	<p>3. 中階段成長期 困境： 傳統產業須改變新的經營方式。</p> <p>解決方法： 方法就是和其他工廠建立策略聯盟，快速回應顧客需求。</p>	<p>4. 前景追尋期 困境： 國內競爭相當大，加上產能不足。</p> <p>解決方法： 一是更進一步利用創新設計，替好家庭加值，且需加強外貿多參展，創造更多機會。二是自創品牌，創造出一片新市場。</p>
曾永森	<p>1. 傳統期 困境： 傳統製板過程太煩雜，不夠便利與迅速。</p>	<p>2. 轉變期 困境： 印刷業由勞工密集轉為服務形態發展，而這個過程機器汰換過快。</p>	<p>3. 前景追尋期 困境： 面臨市場競爭化、新血的斷層與業務國際化。</p>	

	<p>解決方法： 改為玻璃版、蛋白版為主，達到更高效率。</p>	<p>解決方法： 從傳統產業改成電腦數位化，透過先進設備的擴充，提昇產能及品質，並朝向客製化服務前進。</p>	<p>解決方法： 在技術方面不斷創新、成長、高效率的服務水準，且積極培養好人才，來迎接未來的挑戰。</p>	
黃文章	<p>1. 籌備期 困境： 資金的不足</p> <p>解決方法： 找低成本的批發商並控制進貨量。</p>	<p>2. 草創期 困境： 面臨鄰居的干擾，導致擴店，但資金不足。</p> <p>解決方法： 父親提供資金買土地，順利擴展新店面。</p>	<p>3. 成長期 困境： 店面不夠氣派。</p> <p>解決方法： 將店面裝修，且改為多元化服務客人。</p> <p>4. 產業成長期 困境： 產業環境的改變，許多百貨業、賣場、超商...等，進入這個行業，也面臨消費者有更多的選擇。</p> <p>解決方法： 舉辦活動且以專業化與</p>	<p>5. 突破期 困境： 面臨越來越多的進入者的競爭，加上有一段期間客人在店裡的時間都久，瞄一下又走出去。</p> <p>解決方法： 產品多樣化，有利潤的都銷售，且店內的動向改成環繞型，最後，將事業多方面經營如髮型設計店。</p> <p>6. 前景追尋期 困境： 產業環境變化大快，在轉型速度上有點慢，最</p>

			<p>產品差異化的切割，並二次內外部裝修，提供消費者有更好的購物環境。</p>	<p>重要的是貨品成本一直上漲，導致利潤下降，再來就是髮型設計師流動率高。</p> <p>解決方法： 需因應潮流，未來要朝向服務業邁進，且需自創品牌提高利潤，再來替髮型設計師規劃未來出路。</p>
--	--	--	---	---

<資料來源：本研究整理>

一、創業過程的困境與解決方法之綜合性比較

由上表 4.11 可將創業歷程歸納為初創期、成長期、轉型期、前景追尋期，從五位創業家訪談資料中可以看出創業家在初創期所面臨到市場開發的問題就佔了三位創業家，其餘則是資金與技術的問題，但每一位創業家均有不畏懼困難的創業精神，當遇到困難時，會先找出問題點加以分析之後，做出最好決策，並去執行克服困難。

創業的困難雖然很多，但當你解決困難之後，將會使你成長更加茁壯，從五位創業家來看，當他們渡過起初的困難期時，他們並非選擇安於現況，而是想盡辦法讓公司成長。

創業過程中，困難無所不在，每個時期，都會出現不同的困難。尤其在環境變動之下，一定會遇轉型的問題，來因應環境產

業的改變，因此，每一個轉型中都是決定公司的轉捩點，攸關盛大，而在五位創業家中，就有兩位創位家選擇發展下一個事業體，來面對大環境改變，另外三位創業家則是在技術、設備上不斷更新，來滿足客戶每一項的需求。再觀；轉型期此階段可以看出共通點，就是他們都要求他們自己需做到比競爭對手更加專業、更精準、更高效率的多元化服務，創業家也認為與競爭對手進行差異化策略是十分重要。

有些企業會提前面對始料未及的問題或高成長目標，其實在這五位創業家都很有遠見，他們也都為未來訂下目標，提到未來目標都是炯炯有神，也知道有許多困難需要面對，但他們還是很有信心的往前走，因為每位創業的產業不同，方向與目標也不同，但是相同之處就是他們都是在各自產業中的傑出者。而從表得知，就有兩位創業家認為應該自創品牌，提高利潤並滿足關鍵客戶的需求，也有創業家說培養人才也是很重要的，因為企業首要的資產是員工的能力，另一位創業家覺得該全球化，服務更多客戶，須有放眼天下的國際觀，這幾位創業家擁有自信與堅任，實現他們的未來目標是指日可待。

二、階段劃分依據之綜合性比較

從表 4.12 可以發現，每位創業家在劃分創業歷程的依據，都是無法抵擋社會環境的變動，而因社會環境的改變導致他們也要跟著變動，否則跟不上環境的演變，將會被淘汰。其次，則是生財器具的更新，也是扮演著創業家跨越到下一個創業階層。

表4-12創業階段劃分主要依據比較表

	林鈴瑯	古亭河	張旭初	曾永森	黃文章
劃分主要依據	1.社會環境變遷 2.景氣變動 3.產品或服務改變 4.競爭對手的消長 5.營運制度	1.事業的軟（硬）體 2.企業 e 化 3.環境變動 4.業績	1.生財器具的更新 2.環境變動 3.市場開發 4.營業項目多樣性	1.營業項目多樣性 2.環境變動 3.設備更新 4.廠房擴大	1.營運發展 2.店面的擴大裝潢 3.營運制度 4.社會環境變遷 5.店家本質改變

<資料來源：本研究整理>

4.3 發展命題

經由文獻探討、事實資料與深度談話資料分析、多個案的綜合比較之研究結果，針對創業家創業歷程之研究，研究者推論出下列命題。

(一) 成長背景與先前經驗

- 命題一： 創業家的成長環境會影響創業行為與方向。
- 命題二： 創業在 40 歲以前最為活躍的人口族群。
- 命題三： 創業家會為了追求他們自己的夢想而去創業。
- 命題四： 創業家會因一個偶發件事、發現新市場，促使創業。
- 命題五： 創業家會因為家人的推力產生創業動機。
- 命題六： 選擇創業的行業，最好是與先前工作經歷有關，對創業過程是有利的。

(二) 創業過程

- 命題一： 創業家的創業機會發現之原因，以先前工作經歷發現機會及他人給的意見為居多。
- 命題二： 創業家在設計營運模式上，大多會以自己的想法或模仿、以及和他人討論而產生為居多。
- 命題三： 創業家以營運模式做為可行性分析的依據。
- 命題四： 創業家動用資源與他人的能力是高的，不管是異質性或同質性，對創業家都是有用之處。

(三) 事業經營

- 命題一： 創業家均有創業熱情、不怕辛苦與困難的特徵。
- 命題二： 創業家創業過程均會面臨到社會變遷過快、人才培育、產業環境的變化、企業繼承問題。
- 命題三： 自創品牌是必要性的。
- 命題四： 創業家採差異化策略是必要性的。

命題五： 創業家必須多充實自己，吸收新資訊，使企業不斷創新，並跟得上時代
否則會被淘汰。

命題六： 創業家都會為未來成長做好準備與規劃。

第五章 結論與建議

本研究主要是在探討創業家為何會創業，是否與先經驗有關，如何進行創業的每一步，且日後如何經營他們的事業，所以，本研究將創業分別三個歷程，分別為「先前經驗」、「創業的過程」、「事業的經營」來加以探討。

為了能更加乎應本研究的問題，並以達到研究目的，本研究所使用的研究方法是「多個案比較」之質性研究，而在個案資料收集上長達半年之久，分別對五位創業家進行半結構式深度訪談，加上事實資料的輔佐，再透過不同個案之間的多重比較，進而提出命題。

然而，本章是連續文回顧與研究架構、研究設計與執行、個案比較及命題建立，對研究問題做一個綜合討論，並對研究方法的執行加以檢視，最後，提出後續相關研究的建議，以及對日後相關研究主題有所助益。因此，本章內容有三小節，第一小節是針對前面章節做一個結論，第二小節是對後續研究提出建議，第三小節是對實務面提出建議。

5.1 研究結論

5.1.1 研究發現

依據五個個案的整體研究發現，分成以下幾點說明。

(一) 有關創業家的先前經驗之發現

造就一個人邁創業之路的原因有很多，包括「追求自己的理想目標、發現市場機會、受週遭人的影響」。由於創業動機是引發創業行為的源頭，所以，不論你的動機為何，重要的是你有沒有動力，你有沒有一個明確、堅定不拔的衝勁，這才是讓你成為創業家的重要原因。

有了創業動機之後，創業家在選擇創業行業方面，不外乎都是從自己先前的工作經驗開始設想，創業家認為選擇自己熟悉的行業來創業是最佳的，因不必從零開始，創業家在創業前已有一定的知識與技能水準，在本行也有相當人脈，然而，由於創業一開始是讓你決定能不能生存下來，而有了這些基本的條

件是有助於創業家在創業之路走的更加順遂。

(二) 有關創業過程之發現

在創業的過程中，創業機會有兩種：一是自己的構想；二是發展別人的想法。後者較為普遍，因為幾乎每個成功的企業都是從某種概念雛型發展出來的（黃蘭閔、黃君慧譯，2003）。因此，創業構想最普遍的做法就是把之前老闆的創業點子，拿來加以改造或他還沒想到的新市場複製他的構想，進而創造出屬於自己的營運模式。

然而，創業一路走來一定會遇到相當多的問題。此時，創業家通常會透過朋友、家人、公司間的往來、或運用之前的人脈，而得到許多意見與幫助。但是創業家最終還是需要冷靜、實際地從各方面審視你的問題點，並說服自己和其他人，這樣做是可行的。

(三) 有關創業家事業經營之發現

企業在成長的過程中，都會經歷不同時期、階段，以及當中變化的本質，根據本研究發現創業家經營的過程中，大約會歷經初創期、成長期、轉型期、前景追尋期，各個階段都會遇到不同的挑戰，而每個挑戰也會有許多不同因應之道，像是在創業初期時最常遇到關鍵的問題就是客戶群在哪？是否能從單一客源拓展到更廣泛的客源？技術是否能提升，讓產品生產的更加快速？資金是否足夠支應初創期的現金需求？種種的問題都等著創業家解決，而通常創業初期都是創業家一手包辦，能指揮下屬的也沒有多少位員工，員工的能力也都一般水準，因此，更談不上體制或正規的計劃了，可以說根本不存在，然而，初創期創業家最初的策略就是讓公司存活下來，所以，創業家一開始重要工作都是要親力親為，也是公司的動能，此時創業家就必需找出解決方法或請親朋好友提供所需的資源，排除困難使公司順利運作下去。

公司穩定有相當收入時，就會追求成長，剛開始會設出目標，然後再全面向成長之路邁進，在成長的過程中，創業家會找出病因並解決問題，使公司更

上一層樓。同時，當企業成長到某一個程度時，會因為企業環境的改變，而被迫轉型，使公司再造一個高峰。

最後，創業家也必須先設定好未來目標，有計劃的運轉下去，否則公司可能會逐漸僵化，跟不上市場環境的改變，而被淘汰結束營業。

5.2 後續研究建議

5.2.1 關於研究個案範圍的挑選

- (一) 因本研究均為文化創意產業，後續研究可以作跨產業的研究比較，探討產業會有何不同?以及有何影響?
- (二) 本研究的個案都是四、五十年次的創業家，因此，後續研究者可以挑選較年輕族群的創業家來研究，將有助於了解不同年代的創業家之創業歷程有何異同。
- (三) 由於本研究挑選的個案均為男性，後續的研究者在挑選個案時，可以分為男性與女性人數各半，可從男性與女性的創業家的性別不同，以此角度下去了分析在創業的過程中有何異同。
- (四) 本研究是針對中小企業的創業家，希望後續的研究者可以挑選大企業來研究，想必他們的創業歷程與經營方式是與中小企業有所不同，也是非常值得研究。

5.2.2 關於後續研究問題的挑選

- (一) 本研究提出一些變數關聯的相關命題，後續的研究可以追蹤這些命題的內涵，並且來檢驗它的正確性。
- (二) 後續研究者可以針對行銷的問題做一更深入的研究，因行銷對創業家來說是很重要的過程，企業的建立與成長都是仰賴顧客市場。
- (三) 本研究未探討組織的形成過程，而這一點是值得重視的，雖然一開始是自己做每一件事，但是企業成立到一段時間，瑣事變多了，僱用人是必然

的事，也是需要由他人來幫忙分擔，因此，這方面的相關問題是值得再進一步的探討。

- (四) 可以比較成功創業家與失敗創業家之創業歷程，想必在比較的過程中，一定會發現許多關於兩者的差異性。

5.3 實務應用建議

(一) 給欲創業者的建議

不論是否天生的喜好、受過訓練、或個人的先前經驗，都須要有克服逆境、面對挫敗的能力。創業家是要比任何人更能忍受辛苦，要有不屈不撓和屹立不搖的精神，才建議你創業。再來，就是最好是選擇你熟悉或充滿熱情有興趣的行業，因為它是要陪你一輩子的行業。

(二) 給已創業者的建議

由於現今社會是講求速度、彈性，所以因應客戶的需求改變而能迅速做彈性的調整，這是必要的。同時，也須要朝著相關周邊產品的市場多元化發展，要不斷的追求創新，快速的切入市場並要有國際觀。再來，企業最後都是要有人來接棒，繼續展現風采，因此，人才培養也是一個值得關注的問題。

(二) 給在輔佐創業方面的政府單位之建議

1. 政府可以多培養文化創意產業的人才，讓這些人才更加專精化，以便日後可供文化創意產業之公司聘用，這麼一來，創業家就不用擔心請不到人或重頭訓練起。
2. 政府可以舉辦文化創業產業之間的橋梁，例如，可以多舉辦活動，讓廠商聚在一起多多交流，看能不能爆出不一樣的火花來。

參考文獻

中文部份

【書籍】

- 拜格瑞(William Bygrave), 查克羅基斯(Andrew Zacharakis)著/王筱甯編譯(2010), 創業管理。台北：華泰文化事業股份有限公司。
- 陳輝吉(1993), 創業家-迎接全方位創業挑戰。台北：麥田出版社。
- 管理大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)(2009), 創新與創業精神-創新實務與策略。台北：臉譜出版。
- 傅和彥(1984), 中小企業經營法。台北：前程企業管理公司出版。
- 潘蜜拉·史蘭(Pamela Slim)著/王怡文, 閻蕙群譯(2009), 創業是人人必備的第二專長。台北：時報出版。
- 新紀元週刊, 第108期, 封面故事-無限想像、魅力文創。台北：新紀元國際文化傳播股份有限公司。
- 李國璋譯(2010), 中小企業管理-創業的觀點。台北：華泰文化事業股份有限公司。
- Barringer, Ireland著; Barringer, Ireland譯(2009), 創業管理。台北：台灣培生教育出版股份有限公司。
- 劉常勇(2002), 創業管理的12堂課。台北：天下遠見出版股份有限公司。
- 黃蘭閔、黃君慧譯(2003), 創業精神與管理。台北：台灣培生教育出版股份有限公司。
- 呂佩憶譯(2010), 創業前, 先想清楚這5件事。台北：遠流。
- 陳若平等譯(2007) 社會工作研究法, 台北：五南圖書公司。

【學位論文】

- 趙亦珍(2001), 女性創業家性別角色與創業行為之研究。國立中山大學人力資源

管理研究所碩士論文。

許士軍（1993），創業行為、創業研究與創業教育。台北管理教育研討會論文。

王智鴻（2005），創業者與創業伙伴心智模式差異之研究-適配度景觀的觀點。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

劉美蓉（2005），成功創業家生長背景與創業歷程之研究-以青創楷模為例。國立中山大學人力資源管理研究在職專班碩士論文。

曾耀輝（1986），我國高科技企業創業領導者特徵、創業決策之研究-以新竹科學園區資訊電子工業為實證，國立台灣大學商學研究所碩士論文。

歐建益（2001），創業家特質、動機與創業問題之研究。國立台灣大學會計研究所碩士論文。

王清河（1991），創業家創業行為與環境、個人特徵關係之研究。國立台灣大學商學研究所碩士論文。

張金山（1991），創業行為與成就動機、家族背景之相關性研究。國立台灣大學商學研究所碩士論文。

虞邦祥（1999），台灣電子公司的創業：一項階段論的觀點。國立台灣大學心理學研究所碩士論文。

黃志鴻（2004），青年與中高齡人士創業模式。大葉大學事業經營研究所碩士論文。

藍光照（2003），中高齡人是創業模式之研究。銘傳大學管理科學研究所碩士論文。

楊敏玲（1992），青年女性創業家創業動機、創業類型之研究。國立台灣大學商學研究所碩士論文。

蔡娟娟（1999），女性創業家事業與家庭互動關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

陳金在（2003），企業轉型與國際化之實證研究-以台灣鋼鐵產業為例。國立成功大學管理學院企業管理研究所高階管理碩士在職專班碩士論文。

許凱玲（2005），台灣微型創業者的機會與資源及新價值創造動態過程研究。政治大學科技管理研究所碩士論文。

王亭涵（2007），我國固定通信網路業務自由化績效之探討。國立成功大學電信管

理研究所碩士論文。

【期刊】

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。第一卷第一期，1-43頁。

陳芳龍（1988），向創業挑戰的人－創業楷模成功因素分析。現代管理月刊。

劉常勇（1997），創業投資評決策程序。會計研究月刊。

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。 P122-136。

英文部份

Nelson, C. (1986). Starting Your Own Business-Four Success Stories. Communication World.

Knight, F.(1921). Risk, Uncertainty, and profit, New York ,US : Augustus Kelly.

Bhinde, A. (1996). The Questions Every Entrepreneur Must Answer. Harvard Business Review.

Timmons, J. A. (1999). New Ventre Creation,5th ed., McGraw-Hill : Singapore.

Hult,G.,Tomas M., David J.,& Ketchen Jr. (2001) . Does marketive orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. Strategic Management Journal,P899-906.

Kodithuwakku, S.S., & Rosa, P. (2002) . The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment. Journal of Business Venturing , P431-465.

Brockhaus, R.H. (1982). The Psychology of the Entrepreneur, Encyclopedia Entrepreneurship, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, P39-71.

Standworth, J., and C. Standworth. (1989). Home trusts about teleworking . Personal Management, P48-52.

Cooper, A.C. (1973). Technical entrepreneurship : What do we know? . Research and

Development Management, P59-64.

Liles, P.R. (1974). New business ventures and the entrepreneur. Homewood III Irwin.

Bruno, A.V., and T.T. Tyebjee, (1985). The entrepreneurs search for capital. Journal of Business Venturing P61-74.

Hisrich, R.D., & Peter, M.P. (1989). Entrepreneurship. Boston : Irwin.

Edward B. R. (1991). Entrepreneurs In High Technology. Oxford University Press.

Van de Ven, A. H., Roger Hudson, and Dean M. Schroeder. (1984). Designing New Business Startups : Entrepreneurial, Organizational, and ecological Considerations. Journal of Management, P87-107.

Powell, D. James., and Bimmerle, F. Cahrls. (1980). A Model of Entrepreneurship : Moving Toward Precision and Complexity. Journal of Small Business Management, Vol.8, Issue 1, pp. 33-37.

Stancill, McNeil, James. (1981). Realistic Criteria for Judging New Ventures. Harvard Business Review, Vol 59, Issue 6, pp.62-72.

Runka, J.C. & Young, J.E. (1987). A Venture Capital Model of the Development Process for New Venture. Journal of Business Venturing, P167-184.

Holt, D.H. (1992). Entrepreneurship : New Venture Creation. New Jersey : Prentice-Hall.

Hisrich, R. D., & Brush, C. G. (1987). Women entrepreneurs : A longitudinal study. Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellsley, MA : Babosm College.

Yin, Robert K. (2003). CASE STUDY RESEARCH : Design and Methods Second Edition (3nd ed.) , Thousand Oaks : Sage Publications.

Yin, Robert K. (1994). CASE STUDY RESEARCH : Design and Methods Second Edition (2nd ed.) , Thousand Oaks : Sage Publications, P6.

網路資料

中小企業白皮書 [http : //www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=8295&CtNode=532&mp=1](http://www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=8295&CtNode=532&mp=1)

行政院文建會 <http://www.cca.gov.tw/main.do?method=find&checkIn=1>

元氣齋出版社有限公司 <http://www.yuenchijai.com.tw/>

真納視覺文化事業股份有限公司 <http://www.sincerephoto.com.tw/>

昱盛印刷事業有限公司 <http://www.gsys.com.tw/>

好家庭毛巾股份有限公司 <http://www.toptowel.com.tw/>

阿甘創業加盟網站 <http://www.ican168.com/>

附錄一 編碼說明

本研究編碼資料採「個案代號-訪談構面代號-訪談問題代號」方式進行。

(1) 個案編碼：本研究共有五個個案，設定編碼個案一為 A、個案二為 B、個案三為 C、個案四為 D、個案五為 E。

(2) 創業家與創業歷程編碼：

I1：代表先前經驗

I2：代表創業的過程

I3：代事業的經營

(3) 本訪談題綱共有 10 問題，設定的編碼為 Q1、Q2、Q3、Q4

例如：「A-I1-Q1」是指 A 個案訪談，代表先前經驗的第一個問題-成長背景是否可以簡述一下呢?

(4) 訪談題綱：

I1：先前經驗

Q1.成長背景是否可以簡述一下呢?

Q2.為何當初會想創業呢?

Q3.創業的方向與操作的構想（企劃）與之前的工作關聯度有多高?是何有相關?

Q4.當初創業具相當充分的知識與能力呢? 還是需要借助他人的專長組成團隊才能應付?其情形如何?

I2：創業的過程

Q1.為什麼會選擇此產業來做呢?是怎麼發現的呢?

Q2.創業的構想，就營運模式的設計部分，主要是如何產生的?主要是自己構想的，還是他人的建議或是模仿他人的作法?

Q3.是否有進行較為嚴密的可行性評估?創業家認為可行主要的依據為何?

Q4.你在做的過程當中，你覺得你較強的資源是哪一些?你需要用到的能力有哪一些?你如何把你的資源跟用的到或用不到的你是如何做連結的呢?方法是怎麼樣?這個問題是怎麼處理的，過程是怎麼樣?

I3：事業的經營

Q1.創業至今，創業者認為可以劃分為幾個階段?劃分階段的主要依據為何?各個階段主要面對的困境如何?解決的方法和過程又是如何? 那這過程的專業經營模式有沒有改變過?又如何爭取和利用自己的優勢?這些優勢將來還會繼續嗎?

Q2.創業者面對未來的策略是什麼?他希望事業的發展下一個階段的目標為何?他將如何達成目標?



附錄二 訪談逐字稿

訪談對象 A：元氣齋出版社有限社長 林鈴堦先生

訪談時間：2010 年 10 月 21 日 15：00-17：30

訪談地點：元氣齋出版社有限公司

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談稿	編碼欄
<p>問：成長背景是否可以簡述一下呢？</p> <p>答：因家裡窮從來沒想過要創業，父母都跟我們說當老師最好，最小的時候是很想當老師，真正想創業是在剛退午的時候大概二十九歲左右，那時候大同主管在一直跟我們說創業是一條不錯的路。因此，從小喜歡看書，較有名的書都看過，作文也一直都不錯，從小到大我都一直希望從事文字方面的工作，一方面我是學新聞背景的，但是我年輕的時候很內向，所以我就從事編輯，一路走來都照我的方向。</p>	A-I1-Q1

<p>問：為何當初會想創業呢？</p> <p>答：是長期追求的目標；因為其實創業都是一直是我的理想，也我是跟著前輩成功的腳步來走，因為我之前第二個工作時的長官跟我說，自己創業的不管是營收和錢景，都比上班還要好，所以我是一個鄉下的孩子，什麼都不懂，都要靠學習，一直跟著他學習，我看著他四十創業，也慢慢成功了，所以我才會走這一行其實你要訂一個目標，才能有方向，像我都是照我的步調來走。</p> <p>加上也是一個機緣，因當時將自己的目標設定在 35~40 歲準備創業，而在文化事業做很好久了，像我在大同公司做了快四年，因為那時候要跟大同簽賣身契，四年滿了，我想在說我該怎麼做，而有一位老師叫台視總經理叫石永貴先生，他是很有文化的理想，他在台視一直想做一本講義雜誌還有現代每個人都很重視健康，他要編一本雜誌，然後我就去了從無到有，來創一本叫常春雜誌，我就做了中西醫民俗療法、運動都包括在內，我那十年的時候我認識各大名醫或者更種新的療法，我很熟，而後來常春月刊變成在台視最暢銷的一本雜誌，我當初在台視文化，最賣的有六本，但現在只剩下一本常春，那時候我就在想說我要不要開始創業還是繼續在那邊，其實繼續在待也是可以，因薪資待遇也不錯，但那時候我三十九歲了，我還是想完成我的理想。</p>	<p>A-11-Q2</p>
<p>問：創業的方向與操作的構想（企劃）與之前的工作關聯度有多高？是何有相關？</p> <p>答：不管創業的方向或操作的構想都與我之前的職涯和工作發展是有非常高的密切關連的，因從小喜歡看書，較有名的書都看過，作文也一直都不錯，從小到大我都一直希望從事文字方面的工作，一方面我是學新聞背景的，但是我年輕的時候很內向，因此我就從事編輯，一路走來都照我的方向。加上在從事文化事的工作中，也累積了創業資本，那時候我也在思考我如果做出版的話那要走什麼樣的方向？由於我在那台視文化事業待了將近十年，醫界我都很熟，因此就決定做健康方面的書籍，而就成立了出版社。</p>	<p>A-11-Q3</p>

問：當初創業具相當充分的知識與能力呢？還是需要借助他人的專長組成團隊才能應付？其情形如何？

答：我提供我的資料給你參考，你準備好了沒是很重要的，那要準備什麼呢？我個人就認為五本非常重要。

本錢：因為當初要開出版社需要登記費 30 萬，加上前輩提醒我還要存一家子的六個月開銷，因為早期出版社只能收月底七成的錢，其餘的貨款是給次月的三個月支票，另外，一本書的發想到寫成書就要三個月至半年，還要幫作者順稿編輯印刷也要三個月，送到書店，也要三個月，最短也要六個月，而且還要保證第一本就能賣錢，所以要有足夠的資本。

本行：最好是找自己內行的事做，因為我有十年在做這一行，而我也是有出到不暢銷書的時候，所以你創業也一定要做你熟悉的，比較好。像我們這一行早期是看印刷師父的臉，所以要很禮遇他，如果對他不好，出貨那一天就沒來了，讓書印不出來，你無法出貨，但這方面所以我這一方面不擔心，我本有身都會，因為出版業的每一個環結我都做過，如果有任何人離職我都不用擔心，像以前人較少的時候，沒有人可以送書，我內人都自己送，所以我每一個環結都摸過，這就我的本行，不要誇行是最好的，但是還是有人會欺生的（如印刷、價錢、報字）。

本事：你做這一行所要有的知識與技巧，你要對這一行很了解，哪一天編輯或會計不做了我可以自己做，我剛去大同的時候編大同雜誌，才編六十四頁要三四個人，也沒有美編，早年我還貼相紙和打字，相紙學會如何剝紙讓他黏，每一個都要會，包括你要做什麼顏色，都要已學，也就是做中學，我也在那邊學了本事，所以有此特約的美編說顏色做的不對，我就跟他說這可能少了 10% 的紅多了 10% 的藍，他去對了色票之後，完全正確，這就是我的本事，出版最重要在內容企劃。

本份：不要好高務遠，例如一下子覺得那個好一下子覺得那個好，所以進櫥房就不要怕熱，每一個人做久了就會有倦情，當老闆做久了會有，當員工都不長進的時候，會很生氣什麼都要自己做，但是還是要努力去做，必須轉換自的心境。

<p>本性：也要考慮，因為我比較內向，我自覺不適合在外面跑，我的業務比較弱，所以我當初沒有考慮當記者，所以去當編輯，所以你要符合你的個性，但根據統計百分之八十，都不是符合自己興趣或工作，像我們有許多作者都是說他們很忙，相對也有許多在這情況下完成稿的，許多厲志的書也都是這樣產生的。</p> <p>所以五本至少要有四本，創業才會成功。</p>	
<p>問：為什麼會選擇此產業來做呢?是怎麼發現的呢?</p> <p>答：創業其實是我在做中學的，其實在工作中發現這個機會，因為我在編雜誌的過程中，發現無限的商機，因為大家生活好了之後，就想健康，一個人歲數未進，一個人有錢之後，就想健康，在健康是很受到重視的，在常春月刊有三期一直再版，我就去問說是誰要那麼大的量，我有一個專題，<<水是百藥之王>>，怎麼喝水才健康，居然賣的不夠，還要去市面上收購回來，然後一直再版，所以我在這裡面看到商機。</p>	<p>A-I2-Q1</p>
<p>問：創業的構想，就營運模式的設計部分，主要是如何產生的?主要是自己構想的，還是他人的建議或是模仿他人的作法?</p> <p>答：主要是自己的構想，因為創業通常會創業一個就是他有自己的理想，有的人就是在職場適應不良，或自己脾氣太壞不想讓人家管，主要都是自己的構想，但是模仿他人是一定要，就像我之前寫的，就有一個老師，然後他自己出來做，做的很成功，然後就跟著他的腳步前進，他有很多的做法我們都是跟他學的，創業一定要有自己的想法，然後去看看別人成功的模式，然後自己再去思考一下，然後再去做。</p>	<p>A-I2-Q2</p>

問：是否有進行較為嚴密的可行性評估？創業家認為可行的主要依據為何？

A-12-Q3

答：當然是要算一下，啟迪我的是，我後來有在去唸中興大學的研究所，後來是陸委會經濟部的處長，他雖然給我幾句話，但蠻實用，像五本就是他的見識，先從這個五項下去評估，然後在開始做。

是實上葉啟田的歌是最正確的，他說三分天注定七分靠打拼，我覺得是這樣的，你評估過後，世界上沒有一定可行的辦法，或一定不可行的辦法，我是覺得說有五成的把握，就可以做看看，因為大陸的順口溜說，計劃趕不上變化，實際上有很多變化的因素，但其實就是我的那五本，就本錢來講，現在的創業環境跟之前大大不同，以前我們只要三十萬就可以創業，但現在許多連鎖店都要銷售轉成結算的會計制度，就是你先把書輸發在他的書店，然後月底在看賣出多少本，然後他在給你賣掉的錢，那我們以前的是如果一個月出一本書或兩本，以前發到書店不管他有沒有賣掉，他通常都會先結七成的錢給你或六成多，所以我們就有營運的資本了，那現在的都沒有，現在是很辛苦的

但是致於哪一本會賺錢是實上是沒有一定的標準，沒有人有這樣的銳智，所以判斷是不準的，所以現在的時代對年輕人來講，是最壞的時代也是最好的時代，最好的時代就是現在的數位化出版，或者說電腦也是很有利的契機，像現在新聞局就有幾千萬的預算讓做出版的數位化，有的人來跟我們爭取，我們只要提供幾本書給他們做為樣本，然後他提給新聞局，通過以後就可以我們數十萬的分紅，和可以提供他的軟體，還可來教給我們教育訓練，然後教我們怎樣讓他數位化，教後我們做電子書，所以稍後我們可以來提一下順適的作為，未來的發展。

問：你在做的過程當中，你覺得你較強的資源是哪一些？你需要用到的能力有哪一些？你如何把你的資源跟用的到或用不到的你是如何做連結的呢？方法是怎麼樣？這個問題是怎麼處理的，過程是怎麼樣？

A-12-Q4

答：剛開始一定是要的，因為我之前有一個傳播所的老師，他以前在廣告公司當副總，他想說那麼好賺他也要來做，後來他就去募集了一千兩百，以前這個金額是很大的，就租了一個很大辦公室，請了十二個總機小姐，他三個月就把錢花玩了。一般創業的人不要一開始就講求氣派，我們要利用過去的資源，像我們這一行來講，我以前就是做文字工作，剛開始沒辦請那麼多編輯，這時候你就可以請你之前的同事幫你看稿子，最重要的是印刷成本很高，我就會請我之前當主編時認識的請他們印，再來就是美工設計，可以借重以前的朋友來幫你設計，像我以前碰到的朋友，我就請他們幫說攝影，像一些示範的動作，幫我拍，價錢較低，像劃插畫的也很重要，也請之前認識的幫我，現在朱德庸的劃是何其貴呀，以前一幅才三百元，一晚就劃好了，拿來時都是煙味，以前都是靠交情，若不認識可能就是天價，理都不理你，可以用比較少錢去完成他。其實創業家是很固執的，自己決策較多，計劃永遠趕不上變化，心中的一把呎是不能歪的，要慢慢修正，去因應變化的，要跟上腳步不然會被淘汰。

問：創業至今，創業者認為可以劃分為幾個階段？劃分階段的主要依據為何？各個階段主要面對的困境如何？解決的方法和過程又是如何？那這過程的專業經營模式有沒有改變過？又如何爭取和利用自己的優勢？這些優勢將來還會繼續嗎？

答：我自己一個的想法是：第一階段是奠基階段：主要是累積自己的實力，還有測試自己的底限，像你如果只出幾本書，要推到書店他是不收的，因為進退貨如果要扣錢我們也不夠他扣，另一個就是有可能我們的書也賣的不好，反而我都是欠他錢，所以他們後來都不接受，所以我們必須找一個總經銷商，做五年之後，已經有三十多本書了，那時候有很多人在質疑說你到到底要出多少書，你自己發才划得來，我是覺得我的書因該可以動了，那時我才給經銷商五年，那時候我就自己收回來作。第二階段是自力期：就是一切都是自己來，最煩重的都是要自己做，包括把書發到全省各大書店，有很多的要自己去努力的，因為現在沒有總經銷商幫我們發書，最麻煩的問題是本來有總經銷商，理論上我們都提供給他們的書都變成他們的，他們賣掉才會給我們錢，而當我們要收回時以後大小書店我們都要自己發，那這些書怎麼辦，通常比較刁專鑽的或比較不好賣的好的書或交情不好的都要求我們全進全退，所以我們在三個月前或半年前就要通知我們原來的總經銷，讓他派業務員把所有我們的書退回來並清點乾淨了沒有問題了。

但是書店就有半年空窗期，假定我一個櫃子把他整個都徹回來，我就不能發書，也不能賣書，而讀者就會覺得這一家出版社是怎麼了，是要倒了嗎？傷害最大的就是消費者沒辦法買到我們的書了，所以我跟我們總經銷講說概括承受，你只要你的報表給我市面上還有多少書，不管是真是假我都接受，反正我的都以你給我的報表，我就知道書店還有多少書，我只好忍痛，已經結帳的結帳，還沒結帳就是要給我們錢，所以我請經銷商開個價，我付給經銷商錢，當初他還沒賣掉的都要先付我們七成，所以很多人都說到底要給經銷商賣多久呢？我是大約五年。

加上，因為之前有一個同事他們內行，很年輕的就去出

版社當業務，他跟這些人都很熟，他以前跟一個老闆覺得還不錯，就推薦我去跟他認識，但他發書發的很保守，但我覺得很不錯，這樣反而風險比較低，所以我的書能動還有利可圖，是食療的書（黃豆可比高麗深、水是百藥之王），那時書動的很快，那時候我剛開始做健腦的書，真的是嘔心瀝血，都賣的很差，所以有時候要怎麼樣出暢銷書真的很難。

所以一開始我都會抱怨說為什麼別人的都可以領一百萬，我怎麼都那少，因為我的書難銷，他就建議我說你也可以像別人一樣這個月出十本下個月出二十本，看會不的押到暢銷書，可是那個退書很可怕的，所以後來書可以動的時分已經五年了，我就要回收了，因為我不想放到尾大不放的時候，那時候我就可能要找他很多錢囉，天大的數字。但是那時收回來會有一個難處，就是之前書店都是總經銷幫我去排的，你現在變成你要直接往來，當你一家一家的去談，總經銷去談的時候他們都願意，因為他們的折扣較高，找他也可以找到很多家的書，但我們去談的時候，我們只有我們的書，折扣也沒有總經銷商的低，他們的姿態就很高，我記談我們那時候的業務經理去跟他們談的時候，新學友就說五折要不要一句話，我們還要求他不要那樣，這個過程還蠻辛酸的，像總經銷商給他們都是六七折，我們給他們都是五五折，我會跟書店談的時候，我們還想說要跟經銷商一樣的折數，還被笑，說一個辛酸的我們現在給量販店給他們五折，有時候還要求到四折。現在我自己發就已經快十五年。接下來就是**發展期**：因為原本的出版比較穩固了，所以在去年的年初開一個元神出版社，因為我之前是做健康的都被定位了，也有好處也有壞，好處是較通俗或較特殊的人家就會來找元氣，像我之前在報社、媒體的朋友經常跟人形像被固定住了，像誠品書店健康的書賣的不好，他喜歡賣文史哲的，所以他是鎖定在年輕人，所以我的書在那邊發的很少，像金石堂我一本書可以發到八百本到六百，誠品怎麼推都是八十本，所以怎麼算都是虧，所以去年就推出文史哲，以後可能是雜項，好賣的書就賣，但現在是推較有歷史性或較獨家的我才要推，推背圖、以前當兵一輩子，都不知道被大陸侵略時，台灣國民黨有許多將領都被他教過書，都去上

<p>他的課，大家都很訝異，像釣雲台的風雲也是，市場因該還沒有，看有沒有利潤可賺。新奇又有價值的書。</p>	
<p>問：創業者面對未來的策略是什麼?他希望事業的發展下一個階段的目標為何?他將如何達成目標?</p> <p>答：<u>前景追尋期</u>：我還是會參與，但是希望接班第二代的問題一直很關心也很擔心，我發覺一個很奇怪的現象，當醫生的第二代都是醫生，但出版業的都不接，不知道是什麼原因，可能是他們看我這一代創業都做的很辛苦吧，幾乎我們這一輩都是工作他很晚，想說把創業的事業經營到最好，所以經常在加班，是不是因為這樣，像九歌他現在八十多了也是在看稿子，本來他三個女兒都回去接了，但是處的不好，剩下一個女兒接，另一個也是不接，我是計劃的很周詳，我把我兩個小孩都給他們唸出版，所以才會計劃每個人一個出版社，因為我的經驗是，主篇跟業務不管在好都會吵架的，一本書賣的好是沒話說，反之。如果小孩想要發展其他事業，本業也要幫我顧好就好了。</p>	<p>A-I3-Q2</p>
<p>對文化事業沒什麼興趣，所以我的隱憂所以我最近心情不是很好，是因為這樣子。</p> <p>另一個就是因為第二代比較沒吃苦，愛玩心較重，我們這一輩在一起的時候我們都會討論接班的問題，像孫道存都被他敗光了。</p> <p>接班的問題：會不會好好的發展，我從退午到現在沒有真正的休息一天，也沒財產，所以很擔心他們，會不會安於逸樂，而我一生中也有很多貴人，像有人說哪裡要招考我就去考文筆不錯，就去考，所以我都跟我的學弟妹說要把你的老師和你的學長姊保持好的關係，所以在過年時，寫了賀年卡給老師，老師就給我介紹一份薪水不錯，也學的很好多。所以我很擔心我的後代。二來就是電子書的問題。</p>	<p>A-I3-Q2</p>

訪談對象 B：真納視覺文化股份有限公司董事長 古亭河先生

訪談時間：2010 年 11 月 15 日 10：00-11：40

訪談地點：真納視覺文化股份有限公司

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談稿	編碼欄
<p>問：成長背景是否可以簡述一下呢？</p> <p>答：出生於南投縣竹山鎮，因父親是務農，課後之餘，須幫忙做農事，所以養成刻苦耐勞的特性</p>	B-I1-Q1
<p>問：為何當初會想創業呢？</p> <p>答：沒有我當初是，當初學攝影就是興趣啊，那時候出來創業就是說剛好時機成熟，市場也有這個需要，就出來創業這樣子，沒有說一剛開始學就想創業，就時機成熟。</p>	B-I1-Q2
<p>問：創業的方向與操作的構想（企劃）與之前的工作關聯度有多高？是何有相關？</p> <p>答：非常高，之前就學攝影了。</p>	B-I1-Q3
<p>問：當初創業具相當充分的知識與能力呢？還是需要借助他人的專長組成團隊才能應付？其情形如何？</p> <p>答：就覺得說自己的攝影的技術、觀念都也不差，可以應付，於是當初就只請了會計、美工、助理阿，就是這樣子運作。</p>	B-I1-Q4
<p>問：為什麼會選擇此產業來做呢？是怎麼發現的呢？</p> <p>答：你是說剛開始創業的時候，剛開始創業我也其實也有很多構想，我第一次本來構想是說，因為現在的規模跟三十幾年前規模是不一樣的，那個時候也是想說找幾個志同道合的朋友他們比如說，他們做婚紗，那我做商業管道，來這樣分工，然後應該，應該可以滿足很多種各種不同個人的需求，阿後來我那個朋友他就講好了，但是他最後放棄了，他說我只好自己去做專心做商業射影，那個時候很多人說，喔，為什麼你不做婚紗，其實在那個時期做婚紗，我要做也沒有困難，但那是因為我們婚紗平常都集中在好的日子，不然就禮</p>	B-I2-Q1

<p>一到禮拜六比較忙，禮拜天就休息，那但是你沒有那麼多精神去每樣都做，那後來，後來有一陣子婚紗也是很慘，就是說因為每個人都有相機阿他自己拍一拍就好了，是後來因為婚紗蛻變成很大的規模，大家變成說需要他的禮服的服務拉，需要她化妝的服務，他才不只是只有造形攝影而已，是這樣子的。</p>	
<p>問：創業的構想，就營運模式的設計部分，主要是如何產生的?主要是自己構想的，還是他人的建議或是模仿他人的作法?</p> <p>答:因為我之前在台北的攝影公司。還有雜誌社工作。那我們以前的公司大概都是做很多。雜誌社的案子還有很多廣告公司的案子。還有設計師的工程。所以這些運作應該就是知道說這個行業要怎麼運作!</p>	B-I2-Q2
<p>問：是否有進行較為嚴密的可行性評估?創業家認為可行主要的依據為何?</p> <p>答：</p> <p>一開始創業，有評估就是說臺中這裡到底有多少人在做這個行業，因為市場的評估。我本來就知道說市場是很大。因為中部有很多工廠跟公司，但是做的還滿少的。做的好又很更少，所以就是基於這個點。</p>	B-I2-Q3
<p>問：你在做的過程當中，你覺得你較強的資源是哪一些?你需要用到的能力有哪一些?你如何把你的資源跟用的到或用不到的你是如何做連結的呢?方法是怎麼樣?這個問題是怎麼處理的，過程是怎麼樣?</p> <p>答：我覺得我個人是技術跟觀念方面比較強。但是經營。還有銷售就比較弱一點。管理比較弱一點!</p> <p>那目前有怎麼想到要怎麼處理這方面</p> <p>現在就是在管理就是邊做邊學習管理啦就比較會採取這個統據啊!數字上的管理啊。還有品質跟客戶的滿意度啦!都是說客戶的忠誠度啦!都有數據在管理都看數據在調整。</p>	B-I2-Q4

問：創業至今，創業者認為可以劃分為幾個階段？劃分階段的主要依據為何？各個階段主要面對的困境如何？解決的方法和過程又是如何？那這過程的專業經營模式有沒有改變過？又如何爭取和利用自己的優勢？這些優勢將來還會繼續嗎？

答：應該可以分3至4個階段吧。第一個階段是我們公司就是純粹做商業攝影，然後再來第二個階段就是我們加入廣告設計跟印刷，阿現在這個階段就是把這個印刷跟設計就是漸漸全球化，不限於就在在中部台灣就是，就是現在客戶已經就是很多國家都有了，就是說我們現在的客戶不管攝影、設計，還有印刷的客戶已遍步全球。不像以前就只有在本土在台中台灣現在都日本美國、丹麥、英國很多國家都有客戶這樣子。

那當初就是從商業攝影轉成廣告設計是因為時代的潮流還是遇到什麼事

這個有分兩個事情。一方面是覺得應該是講說我碰到困難時，我才會加入設計印刷這個。所謂碰到困難就是說我們以前很多的原稿因為你要拍照，拍照最終目的是要幹什麼印成雜誌，印成目錄然後印成海報，那第一個部分是最重要的你拍的好印出來就會好。拍的不好印出來就會印出來的樣子不好看但是往往拍的很好印出來都不是很好。那所有人都會把責任踢皮球設計的人就說是印刷印的不好印刷推給攝影的人攝影攝的不好。然後攝影師就說這個設計做的不好還出來做，三個角色都在互踢皮球。所以，我就想說這樣子不是辦法要從頭服務到尾從攝影、設計、印刷，只要有問題都是我的問題，提供最好的服務這樣才不會踢皮球。自然客戶知道說你沒有直接印刷廠，但是，你可以跟他講說，我就是這樣幫你作品管，有問題就是我們直接負責的，不要踢責任，踢到最後你在怎麼踢，客戶還是會扣錢阿，然後就常常惡性循環，扣錢以後印刷廠拿不到那麼多錢，就說扣攝影公司的，所以以前是這種型態下才演變成這個樣子的，就是，創業差不多七八年以後，轉為廣告設計、印刷之後，

期間大概多久，就是從那個時候到現在都一直一直有在做這些工作，那全球化是什麼時候加入的？全球化做差不多做了四五年有了，那轉為全球化的事，中間有什麼深刻的印象嗎？還是，為什麼會轉全球化就是，最主要就是因為台灣的，你也知道設計、印刷，尤其印刷的部份一直在萎縮，印刷的部分一直在萎縮，為什麼會萎縮？因為那個數位的興起、E-MAIL的興起，阿還有這個e.com的興起，所以你還有電視購物頻道的興起這往往會促使你，印刷的萎縮，那萎縮你你如果不想辦法是不行的，所謂的本土就是地方台灣地方台的地方本位這麼大了，連餅越來越小了，你如果還要在這裡搶，勢必你根本沒有利潤，而且殺價對大家都不好，所以你應該尋求突破性。

那像專業經營的方式是不是有改變過？譬如，像就是如何使公司企業賺錢這方面，還是就是顧客重視的方面有改變？

我想顧客重視的方面應該是沒有什麼改變吧。當然，客戶重視的，有三個：第一個，就是你做出來的品質服務合不合客戶的要求，第二個可能價格，當然不是說價格便宜就是ok了，這是價格合不合他的預算或是期待，或是無超算，第三個，當然就是服務，你是不是跟客戶保持良好的關係阿，你的交的時間是不on-time，然後，如果你交件有問題你是不是有能力解決啊，盡力的改善阿，我想，這個大。原則是沒有什麼變的

這家公司的產業環境方面，產業環境喔，你是指我們這個行業，還是我們公司的產業環境阿，欸，可以分別講一下嗎？

我們這個行業的產業環境，憑良心講，會越來越不好，因為你這個是數位的興起，就是會導致你攝影的業務的萎縮，為什麼講，譬如說以前沒有數

時候，大家都不會拍嘛，所以他一定會要我挑專業的攝影師拍，那現在的數位，他不會拍他隨便拍，他也，反正很快速就可以上傳e-mail給客戶，所以他，這個無形中是去掉很多，舉例來講，這很容易解釋的問題，比如說現在7-11開始賣咖啡，就會影響到市面上很多咖啡店的生意，一個搞不好有的影響3%，有的影響5%，有的影響10%，就是這樣子不知不覺這個~我覺得這個餅會越

來越小，不會越來越大，攝影，廣告攝影這個餅。
那除了拓展市場方面，像國外發展之外，還有什麼？以你的方法嗎

有，這個e-mail的方法就是說現在鎖定的是廣告、攝影等對象，是，你沒有用打燈的方式，沒有概念的方式可能沒有辦法表現出公司的產品的美感，或是廣告的美感，我們鎖定的是這一方面的客戶，從這方面去牟利的更遠然後成果就會很好，你如果說沒有鎖定客戶就隨便客戶要來就來，不來就不來，那你什麼時候有時客戶你不曉得，什麼時流失你也不曉得呀。

那鎖定這一塊是大概是哪一方面？

譬如說我們從數位攝影開始，大概從七八年前開始就鎖定，譬如說：機械、腳踏車、摩托車、汽車、料理…等等這些都單價品味比較高，如果沒有經過燈光的營造，經過先設計在拍，你可能你很難吸引客人，所以我們就是在鎖定這一部份的客戶做這樣子。

那這家公司的產業環境？

目前沒有很複雜，我們有做腳踏車的廣告、設計、拍攝都有，憑良心講滿受客人肯定的，所以現在我們腳全球品牌做的滿多的，就是因為這樣子才，慢慢慢慢全球發展。

那這家公司的，就是這一行的競爭者多嗎？

我們三樣都把他切開來的話就滿多的，譬如說：印刷、設計的競爭者非常多，每個很多都非常優秀，攝影的競爭者也滿多的，台中市最多的時候攝影工作四家，攝影公司有大概五十家以上，光台中市就有五六十家，那現比較競爭的大概五六家吧。

那他們是用哪一方面的優勢跟貴公司競爭呢？

他們是用有氣氛的方式，像有一些他們對於流行服裝或是對於這個藝術家的創作、陶瓷、甕、畫畫、手工藝等，他們可能會有專精，才會漸漸他們都會區分專精，就是說他們做事型態跟你們很像，但是專精的產品跟你們不一樣，但是，像我們這樣從頭做到印刷的，台中市好像沒有。這就是從攝影、設計、印刷甚至包括我們空運船運到國外去我們裡面的人都有辦法去那邊，他們是做不到這一塊的，因印刷這一塊他們比較困難。

是成本高的原因嗎？

是專業的知識跟人員，人材，所以他們沒有沒把握的就這一塊，沒有比較把握就這一塊，由於印刷你們可能在你們想像可能只有說貨印的好不好，那我們可能要考慮說對方的預算、我們紙張的不同、裝釘的不同、平版的不同…等選擇上的不同，像我們共同合作有五六家不同印刷廠。各樣或包裝的要找哪些人非常複雜是很多細節。不是像一般的印刷廠他只負責運。他後面的細節他沒有辦法他不會管你。

那你對這方面專業是以前學習嗎？

也是從投入以後就邊做邊學。

有在日本受過這方面訓練嗎？

在日本沒有，在日本純粹就是做的是廣告攝影的訓練，但是日本的印刷的品質是很嚴格。

那在日本那一段時間回來之後對董事長的事業上有什麼幫助？

比較大的幫助就是說，你比較容易跟讓客戶了解說你的想法，然後，那個時候台灣經濟也滿好的客戶比較經常出國參展，我在日本經常去看國際展，所以就比較跟客戶有交集，知道他們到底要的是什麼，欠缺的是什麼這樣子的。

那日文對你生意有幫助嗎？

當然很有幫助阿然後國外的客戶介紹拉，或是我們e-mail給他寄DM給他，然後我們透過e-mail溝通。

<p>那目前的優勢是?</p> <p>目前優勢就是我們應該是很優秀的員工吧，也有滿好的場地的設備。還有就是我們是很守信用（財務、工作）的。</p> <p>那現在就是產品上方面是比較注重專精還是差異化?策略還是低成本策略</p> <p>我覺得專精跟差異化比較注重。低成本從來都不是真正的選項。因為你這個不是機械生產不是大規模的生產的低成本你對我們的行業沒有什麼好處。</p>	
<p>問：創業者面對未來的策略是什麼?他希望事業的發展下一個階段的目標為何?他將如何達成目標?</p> <p>答：未來當然有很多策略啊。未來我們可能會接就朝國外的國際化。但是最主要就是要接國外的出版商的印刷業務啦國外的出版商都有印刷業務啦。不然他們也要接就更深根客戶。比如說客戶的成本包裝啦產品吊飾啦包括客戶的參展的這些攤位的設計啊參展的那個編法的設計如何會更深入!就是擴大跟客戶的合作面。</p> <p>而達成目標一步一步來啊當然我們就是要。要繼續跟客戶一起去參展啊一起去開會啦一起探索市場啊。然後內部的加強我們人員的對於這種國際示有得訓練啊!</p> <p>問：下一個目標是什麼?</p> <p>有，像我們攝影過去拍了許多影像檔，可能會跟全球較有名的影相出租銀行合作，初步上我們都有接觸了，在合作上都有意願，現在只剩下我們的所有影檔整理歸類然後在上傳給他們，但是這個是不可預期的，你一定會有多少業務，只是說你未來可以走的業務，那國際上的業務，比較大的我們會跟亞馬遜做連結，現在都有在請我們的英文業務人員在做了，還有會跟國際上的印刷出版商合作，為什麼我們會這樣子想呢?就是有很多的書、相片，大部份都在香港印，不然就在大陸印，那我發現我們台灣不是沒有辦法，而且我們的成本不一定比他們貴，我們以前唯一欠缺的就是英文人才在這一塊，那我有這一塊經驗和人才，其實我們是可以發展的。但他們的成本也逐漸上升了，我們還算很有競爭力。</p> <p>我們的英文業務負責搜尋客戶和與客戶接洽。</p>	<p>B-I3-Q2</p>

訪談對象 C：好家庭毛巾股份有限公司 張旭初先生

訪談時間：2010 年 11 月 01 日 14：00-16：30

訪談地點：好家庭毛巾股份有限公司

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談稿	編碼欄
<p>問：成長背景是否可以簡述一下呢？</p> <p>答：出生於雲林縣虎尾鎮，而那時候為什麼我會只有國中畢業十六歲，是因為我忘了帶準考證所以就沒在讀了，因為我唸協同的是我們班唯一沒繼續升學的。</p>	C-II-Q1
<p>問：為何當初會想創業呢？</p> <p>答：我爸親在別家毛巾公廠待了 34 年，他還覺這個行業不錯，可以當作一生一輩子的一個行業來經營，所以就鼓勵我創業，而我一開也是在紡織廠工作兩三年了，紗廠那時候都已經栽培我當種子幹部了，但是我爸爸那時候跟人家合夥就毛巾事業，就把我拉回來，而那時候為什麼我會只有國中畢業十六歲，是因為我忘了帶準考證所以就沒在讀了，因為我唸協同的是我們班唯一沒繼續升學的，沒有一開始是到毛巾廠實習兩個月，後來我待不住，後來又去了紗廠待了三年，後來我爸爸跟人家合夥那時候又做了兩年，兩年的時候跟我太太認識之後，就結婚生小孩，之後去當兵，之後回來就開始經營好家庭了。</p>	C-II-Q2
<p>問：創業的方向與操作的構想（企劃）與之前的工作關聯度有多高？是何有相關？</p> <p>答：高，我之前都是做這一行的，所以關聯度是百分之百的。</p>	C-II-Q3
<p>問：當初創業具相當充分的知識與能力呢？還是需要借助他人的專長組成團隊才能應付？其情形如何？</p> <p>答：當初是我和爸爸到處跑生意，然後一直慢慢學習，跟根本就沒有團隊可以用，因為生意上都是相報的（台），你的產品好的話，人家賣你的商品有利潤，人家就會努力的幫你賣的，如果沒有利潤的話，除非你的知名度要很高，這樣才會好跑。</p>	C-II-Q4

<p>問：為什麼會選擇此產業來做呢?是怎麼發現的呢?</p> <p>答：因為父親的建議之下，走向創業之路，由於張旭初是毛巾產業的老手，國中畢業就在雲林紡織工廠工作。由於毛巾是紡織業進入門檻最低的產品，張旭初一開始創業是在虎尾鎮林丹溪里的家庭工廠，以三萬元的資本、兩三台機器，一做就是二十九年。</p>	C-I2-Q1
<p>問：創業的構想，就營運模式的設計部分，主要是如何產生的?主要是自己構想的，還是他人的建議或是模仿他人的作法?</p> <p>答：我們剛開始是有做市調的，這個是沒辦法看人家怎麼操作的，因為做生意觀察力是要很敏銳的，所以我們是隨著市場，板塊效應下去設計的。我們會現在有什麼條件，然後訂定策略，然後執行，因為你每個企業組思考的邏輯是不會一樣的。</p> <p>像創意毛巾我們是觀察日本的，然後才引進台灣來加以改良的，然後我們就會問相關夥伴，請他們指導。</p> <p>半年後，從三個人就開始慢慢加人手。</p>	C-I2-Q2
<p>問：是否有進行較為嚴密的可行性評估?創業家認為可行主要的依據為何?</p> <p>答：一開始是靠著自己的敏銳觀察力，隨著市場的需求，然後評估自己有哪些條件可以做，再去執行。</p>	C-I2-Q3
<p>問：你在做的過程當中，你覺得你較強的資源是哪一些?你需要用到的能力有哪一些?你如何把你的資源跟用的到或用不到的你是如何做連結的呢?方法是怎麼樣?這個問題是怎麼處理的，過程是怎麼樣?</p> <p>答：我最強的能力就是整合」，當客戶需要何種巾品，就可以幫客戶設計出他想要的花樣毛巾，並且張旭初為了縮短製程時間，他會聯合好幾家小廠一起生產，使他的競爭力提升，不僅如此，張旭初認為必須將每件事做到最好，期許與每一位客戶共同合作，共同創造雙贏局面。</p>	C-I2-Q4

問：創業至今，創業者認為可以劃分為幾個階段？劃分階段的主要依據為何？各個階段主要面對的困境如何？解決的方法和過程又是如何？那這過程的專業經營模式有沒有改變過？又如何爭取和利用自己的優勢？這些優勢將來還會繼續嗎？

答：創建期：最基本的嘛。

我們不敢說是成長期，因該算是

初階段成長期：因為有些客戶被鄉淘汰了，因為他們陣亡了，因為你應該知道，老企業沒有改變創新或下一代沒接，或接的不好，可能就沒了，但有的經營的也是很好，像我七十一年開始到現在也是有很多維持很好關係的企業，現在也都有在合作，最精彩也是這個階段，現在每個都知道要做差異化、創新、品質嘛，所以我們一開始是特別強調品質，掛保證的，所以這一塊維特的還不錯。

那請問一下為什麼會從傳統巾品發展到創意毛巾或客制化呢？

其實我們想跟同業做一個區隔，你走客制化的話，你可以順應客戶的需求，然後替客戶提升品牌張力或企業精神，藉著這個東西可以來傳遞企業文化，也可以對他們的客人做宣傳，所以如果毛巾可以為他們加分或比他們預期的還要好，那就對我們是有幫助的。

那客制化和創意毛巾是同步執行的嗎？

其實我們先執行客制化後才進行創意毛巾的。

那這一階段什麼讓總經理印象深刻或困擾的嗎？

有喔，我們在這時候接了一個台新銀行的單，有十五個貨的量，結果做到賠錢，後來他改了包裝的方式，我們合約沒寫到，加上我們沒把這個意外的支出算進去，只好認賠，所以也是我後來才學會的。

成長中期：199 就開始有委外了，我想加強策略聯盟，我現在是策略聯盟的主導廠商，我為什麼能主導呢？因為市場都是我在接觸，他們在跟我接觸的，我們現在的策略是委外，所以他們這些委外廠商是我的策略夥伴的。例如日本先進國家來講，流行某個商品，我就會自我檢視說我有沒有這方面的能力與技術、原料，可以來進行這向商品開發，像我們就會結合紡織所來輔導我們來做的一些開發和染整廠、紡織廠…等等。像要知道流行趨

其實大陸毛巾來得不比台灣強，台灣只有品質好而已，其實技術和原料是拿不到的。因為延海地區都有非大的廠，像日本的東京…等等國家都靠他們較近，他們都直接跟他們下單，像大陸接歐美、日本的單很多，技術程級會落後很多的原因是，大廠的外移，相對的人員、人才的培訓、教育訓練，台灣很少在做這個，但紡織所有這方面的配套，但是台灣毛巾業者沒有好好的用這個區塊，有點可惜，台灣業者呢？第一台灣土地貴，第二個人工貴、第三個技術有斷層，新的接上有落差，對產業商害很大。所以我都是採用放單，進口原料，委外製造，如果不足的我會採用進口的，當然紡織所也提供了我很多的協助，以這樣的方式提升我們的競爭力。

專業的經營模式有沒有改變過？是微調還是結構性的改變？造成這種情況的背景、原因和過程是如何？

主要的通路有哪些呢？

三十歲十導入 OEM 幫很多客戶做相當多，到了四十歲之後就走企業客戶到現在。

1985 年開始名家美、家樂福、寶雅這些也叫代理商，我們都請代理商做。

品牌方面我是跟人家簽的，例如煙斗、多啦 A 夢…。把商標簽下來之，變成獨家，然後去經營市場。

企業客戶有阿瘦、la new、puma、audi、凌志、歌星（王力宏、蔡依林）…這方面都是幫他做禮贈品這一塊。

我們一開始是尋求一般傳統的批發商、勞百貨（就是一黑一白，黑松、白蘭，他們都是十天收一次現金、大盤商，然後去推銷、招覽生意。

之後超市在來就是早期的萬克隆，再來就是便利商店，再來就是家樂福、愛買、全買、costco…這都是近幾年發展出來的百貨生態環境，現在消費行為的改變，完全推翻了一些雜貨店之類較傳統的店，所以我們會跟著環境的改變做調整的。

其實毛巾分很多種類，它分為，大盤的、百貨類的、禮贈品的、喪事類的、精品的、菜市場的、像你要經營哪一個區塊，你的公司就要去經營那一塊的商品，像我們主要針對企業客戶跟通路的賣場。

這家公司的產業環境有何特徵?創業者如何因應?

C-I3-Q1

其實這個產業喔，自從毛巾大廠（有接單能力、有供貨到全世界的）都分分外移之後，但是虎尾有很多小廠仰賴這些大廠的訂單，延續生產的，後來因為這些客戶單子銜接不上的廠都紛紛倒掉或有些像我們合作的廠他們就會買更新的設備來增強自己的接單能力，所以東西越做越好的。而我那時是沒有波及到的，因為我早期就從印尼、大陸、越南進口毛巾了，不是全部都是台灣生產，但目前多數是以台灣為主，因為政府在推 MIT。

其實這個產業目前有 45, 50%都是進口毛巾的，最大的是越南。

在價格上對台灣造成很大的威脅，所以我們只能差異化，在技術上（如設備增加）、原料（竹碳紗、竹纖維…）上做區隔。所以我們單價高，消費群就會不同，定位就不一樣了。

那棉價上漲如何因應呢?

我們現在在減產請委外的廠商進行週休二日，然後進行產品快速的汰換，多開發新產品，因為新商品有新單價容易調價。

那庫存怎麼辦?

書上有一句話，庫存是企業的墳墓，所以我都把公司把持一個彈性，所以我們的庫存不大，我們是單多少才進料做，但是也有壓力的，我們相會是把別人整個廠都包下來的，我們要餵他們單子。

這家公司的競爭者結構如何?他們如何爭取和利用自己的優勢?這些優勢將來還會繼續嗎?

我們所能跟人家競爭的是不是價格是我們的價值，我們競爭的是速度和態度，可能在服務方面可以跟同業做區隔的，可能在比價方面我們可能比較吃虧，因為我們的公司成本也很高，那我要如何立於不敗呢?當然我要跟我之前合作的那些案例，讓他們自己去做比較，我想客人眼睛也是很雪亮的，他們一定要一家質優、價格合理、態度 OK、很放心的給我做，信任我們的，是價值的文化來跟我們做的，那我供貨超準時的，因為我的整合能力很強的。

問：創業者面對未來的策略是什麼?他希望事業的發展下一個階段的目標為何?他將如何達成目標?

答：一、加強外貿，增加參展的機會，看看有沒有商機，因為國內競爭相當大，雖然產能不足，但我們也希望能夠強化到這一塊。

二、除了你的品質、服務、差異化、創新，最重要的是加強你的夥伴關係，讓你的業務你的後勤更加順利，成為最強的，成為你最好的掌控，應該繼續在這方面努力。

三、76年的時候是我們起飛的時候，現在想自創品牌。

C-I3-Q2

訪談對象 D：昱盛印刷事業有限公司 曾永森 先生

訪談時間：2010 年 11 月 10 日 10：00-13：30

訪談地點：昱盛印刷事業有限公司

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談稿	編碼欄
<p>問：成長背景是否可以簡述一下呢？ 答：出生於台中縣草湖鄉，曾永森的童年是在貧窮的鄉間渡過，是一個沒有電力的鄉村年代，讀書期間都沒有穿過鞋子，總是光著腳鴨子上學，連小學黃帽子也買不起，因為父親務農，閒暇之餘也得幫人家打零工，母親則是去給人家擔草，一天也不過二十四元，收入不多，因此，曾永森在求學過程中，每天都要負責餵養家禽，從小就在辛苦艱難的家庭中長大。</p>	D-II-Q1
<p>問：為何當初會想創業呢？ 答：一開始在瑞成學徒十個多月，剛創業不久，所以工作不多，我只作晚上，所以有一天哲興的老闆來找我爸叫我去幫忙做，哲興印刷有限公司的老闆牽我出來做的，哲興的老闆後來制板就改印刷。</p>	D-II-Q2
<p>問：創業的方向與操作的構想（企劃）與之前的工作關聯度有多高？是何有相關？ 答：高，我之前都是做這一行的。</p>	D-II-Q3

問：當初創業具相當充分的知識與能力呢？還是需要借助他人的專長組成團隊才能應付？其情形如何？

D-11-Q4

答：邊做邊研究，因為一定要有個底，我知前有學過。其實那時候只知道做不知道什麼門路，就只好慢慢摸索，做久了你就知道了。像制板的話，我們做完就要送出給客人，我弟就覺得這樣好像不方便，那我們是要不要改一下，後來我們就轉印刷，因為制板跟印刷就可以結合了，就比較不用送板了，因為我們本身就是在印刷了，但是有一些也要送，但沒那麼多了，如果我們印不急的話，就外包給別人，我們一開始是在模範街那裡，租了六年兩個月在六十八年時，甘肅路之後我們是在模範街，我很感謝那時候的模範街房東，要不是他一直升我房租的話我就不會去找地，而當初買的那一塊買太小了，後來一個客戶幫我們介紹現在這一個土地，所以房東每次給我漲價我就會很幸運的買到好的地，第二年時他在漲時，我就去看土地，我一年就買一塊土地，雖然沒有很大，但他可以激發你去做，所以我真的很感謝他，他去世時我也有去送他。

問：為什麼會選擇此產業來做呢?是怎麼發現的呢?

D-I2-Q1

答：哲興印刷有限公司的老闆牽我出來做的，哲興的老闆後來制板就改印刷，後來就把制板這一塊給我做，還帶我到處去拜訪客人，剛開始制板完後老闆娘還會叫我帶回去給他看，幫我把關，看過之後才能出貨，因為後老闆和老闆娘是貧困出身的，所以會知道我們辛苦，一開始他們都給我兩台機器（照相、制板），就開始做，租一個地，慢慢做，我要出來開始做的時候，標會標到四五萬元，買一台機車，然後剩下的錢就拿去租金，就沒錢了，就靠打拼了，在過程中欠的東西都可以回去跟老闆、老闆娘拿，他們很疼我的，例如之前窮到欠一支筆或一本筆記本，也回去拿。那時候我就遇到要當兵，這斷時間我弟也去我老闆那上班學習，學的也很好，現在是我們四個兄弟都在做了，算是家族企業，現在數位化了，我就較不知道，傳統的我較熟，二哥本來是跟這個行業都沒關係，但是他現在是最了解的，因為都不了解所以會更加認真的學，而他之前的工作是搭鐵皮屋的，後來因為超危險就沒做了，就來公司上班，所以後來全部的家人都來制板了，剛開始一直我們就一直我爸負責送板。

問：創業的構想，就營運模式的設計部分，主要是如何產生的？主要是自己構想的，還是他人的建議或是模仿他人的作法？

D-I2-Q2

答：那時候其實都是土方法，只想說把東西做好，因為那時候都印不完，請不太到員工，但是請到的員工都很好，都很像親人一樣，我們就會辦一個活動就是每個人登記父母的生日，生日到了公司會印卡片和六百元的紅包，這個就是對員工貼心，另外，我前也剛辦完一個活動就是，每個人薪水都扣一千元下來，兩年下來就有兩萬四，但公司會給他們三萬元，上一次就有四十個人參加，如果帶父母出去一個人補助五百元，能和父母出遊真的很幸福。像開會時都是我家老四跟員工要求一些進度，我就不會，我只要求團體家庭和氣就好了。

產品定位，其實我們之格有很多種，但制板就很固定，我都採中價位，主要是把品質做出來，人家就會都給你做，我一路走來都很平穩，順順的走，像我搬來甘肅路時，他們有規定製造業就是要蓋污水處理廠，我花了七十萬蓋，所以以後我們不想在申請制板產業。

<p>問：是否有進行較為嚴密的可行性評估?創業家認為可行的主要依據為何?</p> <p>答：是需要的啦，像我們兄弟覺得可以投資，就會投資，我們原本都是欠人家錢，我們就會討論說要不要用四個人的名字下去貸，像我之前的老闆就會跟我說，以前是傳產時要轉換成電腦化時，那時候很貴喔，只有一台出底片的機子就要六百多萬，但那時候台中都還沒有人做，我們是做玻璃板沒有人要做的，因為每個都覺得是落伍了，人家都在做彩色的，而我們是做最傳統的，都沒有人要做，這也是一個好處，都沒有人和你競爭，因為你一天要做多少就做多少，因為我們的品質都不錯，所以一直都做不完，那時候還做到胃出血開刀。那時當海軍陸戰隊，那時練的膽子較大較穩，以前跟人家說話都很怕，但是現在就不會了，也學會了領導，六八年退伍，六五年去當的，三年。</p> <p>我自己也很喜歡學習，像會多多去上課，如果有不懂可以請教老師，老師都學的很多，像老師都會跟說家族企要注意什麼，要怎麼管理，制度如何，另外也會問之前的老闆，問他投資方向，像要買一台機器時，老闆就跟著買，那時候沒什麼錢，慢慢給老闆，所以這個老闆真的很好。像建廠房本來也不是要建設成這樣，剛好有人跟我們建議，就建成這樣，建的也不錯看，其實印刷之前都在自己做小店面，都是一兩步機器在印。</p>	D-I2-Q3
<p>問：你在做的過程當中，你覺得你較強的資源是哪一些?你需要用到的能力有哪一些?你如何把你的資源跟用的到或用不到的你是如何做連結的呢?方法是怎麼樣?這個問題是怎麼處理的，過程是怎麼樣?</p> <p>答：我覺得團隊和兄弟是我最重要的，一定要多去想，多看不然只局限這一個框框不好，要多參觀工廠。</p> <p>當他看到一個新資訊時，他就和兄弟一起分析並分別提出意見來，然後再去請教前老闆和老師他們的意見，討論結果若有八成的勝算都會去執行</p>	D-I2-Q4

問：創業至今，創業者認為可以劃分為幾個階段？劃分階段的主要依據為何？各個階段主要面對的困境如何？解決的方法和過程又是如何？那這過程的專業經營模式有沒有改變過？又如何爭取和利用自己的優勢？這些優勢將來還會繼續嗎？

答：一定要實材，腳踏實地，輕鬆走壓力不要太大，邊走邊跑，邊布施。

有，假使你開發這個東西，我們有做筆記本，新光國泰，因為每個人的習性都不一樣，都在變，像一個東西看久了，就會覺得看過了，你要一直更新不然你就會逐漸下降，印刷是經過一個包裝，因為看久了一定要換。玻璃做了六年，之後轉底片七年，轉電腦，然後數位化，投資了，貸款還沒付完就又有新的，但是設備淘汰的很快，很像在換手機一樣，沒做又不行，你沒跨進去你不懂這個，跨進去你才知道你要做什麼，所以平版印刷這個也有做那個也有做，就當作互補，如果你只做一樣，客人如果比較趕的話，你卻做不出來，但我們現在是你一本、十萬本我也給你做，你要大樣的我就用大台印，你要印小東西我就用小台印，像你要一個邀請卡，我也可以馬上印給你。

專業的經營模式有沒有改變過？是微調還是結構性的改變？造成這種情況的背景、原因和過程是如何？

其實你要跨進去才會知道，你要看你的方向，看客人需要什麼，就跨進去，慢慢走，人脈就會越廣，人家就會幫你介紹。

人需要什麼我們都會配合，走進去人脈就會越廣，人就會介紹，你要東西人家才會辦法幫介紹。我在74年搬到甘肅路時就已經改了電腦數位化，78年就成立印印刷部。

這家公司的產業環境有何特徵？創業者如何因應？

第一批的我們沒辦法接，別人接了我們就幫他們代工，我們代工多就不怕沒工作做，我做很多公司。我的市場是平均的，所以你經營一定要多樣化，也可以讓員工多樣化選擇，不會只做這樣。現在薄紙的較少，受到電子書的影響，小孩生的少，像之前大學用書都印五千本，但是現在剩下兩千本，兩千還賣不完，所以你要轉型呀，我們之前都是印教材，早期我們也幫人家印很多原文書翻印，像早起在學校附近的印刷店都賺很多啦，所以現在的教科書變少

<p>第一台數位的機台，才繳了三年多了就已經有新的機器出來了，現在又換新的了。印出來還不錯。折舊很快，只好投人進去才會知道。</p> <p>這家公司的競爭者結構如何?他們如何爭取和利用自己的優勢?這些優勢將來還會繼續嗎?</p> <p>現在都是薄利嘛，都要創新了，其實每個產業都是競爭的，品質、創新是重要的，主要自己原則把持住，就一定有工作做的。人家一直說景氣不好，我反而覺得這是進入的好時機，因為，我都是時機不好時買機器，因為你有機器每個都知道，你反向都不用廣告，這種逆向操作傳的很快的。要多結善緣多做好事。產品週期要看產品，除非你的品牌很久就可以維持很久。</p> <p>跨產業進入者有紡織產業，他們會喪染所以他們都會跳進來做了，另外，印水性油墨的他們的主要廠都移到大陸但我他們這邊也有員工要養，所以他們跳出來印刷袋子，所以要換，我們的顧問就跟我們說：「不變一定會死，變不一定會死，變還有機會」，所以我們現在買機器就等於買一個機會，就是別人還沒有我們就有就可以上去了，多一個機會。</p> <p>台商到大陸做然後運進來台灣，早期真的較便宜，但現在就成本高的嚇人，你看郭台銘本來工資八百元，現在變回兩千元，像我們也有大陸的東西進來你會氣死的，品質不一樣，可是也沒辦法，因為台商都過去了，只能跟大陸進了。所以現在是大量的都是大陸去，小量的就台灣做，就是技術較高的，但是大陸也變的很快，之前中古機就可以過去了，但現在他們不要了，要新的機子，我們台灣人就將舊機子上漆。所以我們要把東西做好，我們也可以做外商的東西，可以跟他們做不一樣的。</p>	<p>D-I3-Q1</p>
<p>問：創業者面對未來的策略是什麼?他希望事業的發展下一個階段的目標為何?他將如何達成目標?</p> <p>答：我希望做人家還沒做的，去看展覽現在都發明什麼機器，就知道現在要做什麼了，我們都要變，未來性都不知道，做下去客源自然就跑出來了，往後看碰到的客源，問他你需要什麼我來問別人，有的話就可以更新，不用投入很大的資金慢慢的去找來做。</p>	<p>D-I3-Q2</p>

訪談對象 E：豐嘻行 黃文章 先生

訪談時間：2010 年 11 月 30 日 15：00-17：30

訪談地點：豐嘻行

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談稿	編碼欄
<p>問：成長背景是否可以簡述一下呢？</p> <p>答：出生於雲林縣古坑鄉，家裡雖然不富有，卻有幾塊農田可耕種，也因為這樣每天都必須很早起床，到農田幫忙割筍子。</p>	E-II-Q1
<p>問：為何當初會想創業呢？</p> <p>答：因為我從小就想要做生意當老闆，因為我小時候農田很多，都要很早起床去幫忙弄筍子，我覺得太辛苦了，所以從小給自己厲志要當老闆，一定要當生意人不要在農夫，所以那時候老婆也一定要選會算帳的頭腦很好的，不要再娶務農的女兒。因為我負責衝業務，背後一定要有人會記帳，所以我很早就在規劃了。</p>	E-II-Q2
<p>問：創業的方向與操作的構想（企劃）與之前的工作關聯度有多高？是何有相關？</p> <p>答：算高，我之前都有做業務或銷售相關工作。</p>	E-II-Q3
<p>問：當初創業具相當充分的知識與能力呢？還是需要借助他人的專長組成團隊才能應付？其情形如何？</p> <p>答：有一項對我很有幫助，就是維修機具方面，因為我什麼都會，我之前是學電子的，因為初期有在售後服務，像美髮設計店外面的信號燈，都是我來幫客人維修與安裝，但因為太危險了，有一天差點摔死，就不做，現在就只剩下賣而已，如果需要維修或安裝，我們會幫他叫安裝或代送維修，我們已經有配合廠商了，我們負責賣他們服務。</p> <p>另外，我老婆是最大的功臣，因為在開這一家店前，他就有去學，他都會，也知道現在的趨勢和如何使用如何推銷。他都會試給客人看，客人就心動了，對銷售很有幫助。</p>	E-II-Q4

<p>問：為什麼會選擇此產業來做呢?是怎麼發現的呢?</p> <p>答：因為鄰居的阿奇，就隨便脫口而出說，你去買材料好了，那時我就好啊，做看看，因為那時候的阿奇是學美髮的，其實人都是要機遇的，例如來說，秋如你去做什麼，你就會想說嘗式看看，就像這樣。</p> <p>我要感恩有很多人，首先我當初去嘉義兩家找美材行，一家說不給人家批發，而另一家永美，就很支持我，他會給我成本價，但是還是會賺一點點啦，他說唯一的條件是要現金交易，所以剛開始，是賣多少就進多少。</p> <p>後來慢慢打開知名度，因為我出去就一直打豐嘻的知名度，並展現出我的誠意來。那時候嘴巴一定要甜，漸漸的傳出去之後，有很多廠商就會來店裡看我做的怎麼樣，了解我如何做生意，那些廠商覺得我很踏實在做，像有一個老闆說如果不賣我的話，他會提供我資金去跟一家叫漂香的買貨，所以我也很感恩他，一路走來要感恩的人很多。因為想多找幾家供貨商，但有很家都賣我，因為我們這個行業，只傳內不傳外人。那時為什麼會找這兩家呢?</p> <p>因為那時候這兩家很知名。</p>	E-I2-Q1
<p>問：創業的構想，就營運模式的設計部分，主要是如何產生的?主要是自己構想的，還是他人的建議或是模仿他人的作法?</p> <p>答：初期剛開始，我是用促銷的手法，因為當初經濟起飛，真的很嚇人。加上我就買了一台貨車，車上都放貨，每一家美髮設計店都跑，都跑到關門。店面就我老婆顧店。另外，像業務會店裡推銷貨要給我們賣，我們就會知道現在流行什麼產品，就這樣慢慢做起來的。</p> <p>例如：以洗髮精來說好了，當初是洗髮粉→洗髮球→洗髮精，一直在演變。所一直都在學習，慢慢摸慢慢熟悉這個產業，不懂就去學習，因為成功不是偶然的。現在只要髮型設計會用的東西都賣。</p> <p>我突然想到，會開這個店，也是因為在外跑久了，有實體店面是重要的。因為隨著年代思想的增加，現在合得來以後不一定合的來。</p>	E-I2-Q2

<p>問：是否有進行較為嚴密的可行性評估?創業家認為可行主要的依據為何?</p> <p>答：因為那時候都有市場機制，像訂價之類的，我們都會先到相關行業去看，例如：也有人在做美材行，我們就會去看他們如何訂價、都賣些哪些產品，我們就拿來參考，做為一個準則。</p> <p>當初我們是設定八成的消費者都是美髮設計店，要將我們的產品打進美髮設計店。</p> <p>後來轉為一般民眾消費者，因為當時的時機，也就是人家說的時機、時機，加上環境的改變。</p> <p>我是靠經驗的累積的，憑著你的程序在走的。其實你走到哪裡就知道下一步該怎麼走怎麼應變了，是沒有人可以靠訴你的。是沒辦法下一步會怎麼樣的。</p> <p>其實我們一開始就很像全聯一樣，起初每個人都認為軍公教報去那買就對了，會比較便宜，我們當初的想法是全聯很像的，每個人都認為來美材行買的東西一定比美髮店便宜，而且我們也比較專業。例如：像美髮設計店在賣護髮的，顧客一定會覺得我先來美材行來看看價錢，我們一定會比他們便宜很多的，我們就是這樣做起來的。</p>	E-I2-Q3
<p>問：你在做的過程當中，你覺得你較強的資源是哪一些?你需要用到的能力有哪一些?你如何把你的資源跟用的到或用不到的你是如何做連結的呢?方法是怎麼樣?這個問題是怎麼處理的，過程是怎麼樣?</p> <p>答：我會請教我配合的廠商，他們給我的意見，然後在自己過濾。再來就是剛搬來時有和廠商（黛寶）配合合作，廠商也會派人員來幫忙跑業務，也就是幫他們經銷，例如一年簽多少\$的貨，我通常都跟他簽兩百萬的貨，這個的好處是，可以透過他們知道更新多資訊、知識與免費的教育訓練。</p>	E-I2-Q4

問：創業至今，創業者認為可以劃分為幾個階段？劃分階段的主要依據為何？各個階段主要面對的困境如何？解決的方法和過程又是如何？那這過程的專業經營模式有沒有改變過？又如何爭取和利用自己的優勢？這些優勢將來還會繼續嗎？

答：**籌備期**：資金的準備、地點的裝修與購買材料、找批發商，剛開始是現金不太夠，後來找到一家可以讓我們不用進太多貨，用成本價給我們，讓我們越賣越多。

草創期（三年）：須擴大銷售量，我就買一台貨車出去跑髮型設計店，慢慢推出豐嘻這一個店名的知名度，後來因為鄰居的干擾，就想辦遷店，買土地資金不太夠，就跟爸爸借，後來就成立到現在了。

成長期（八年）：店面的整修之外，採產品多樣化，什麼都賣來提供高更多的收入，什麼都賺就對了，這段時間消費力超高，賣什麼都缺貨，客人不會在意多貴的。過年更跨張。另外，這一陣子很流行DIY產品，我們也賣的很好。

產業成熟期：由於穩定中，但因各大百貨業、賣廠、也有人看我們生意不錯也跟著開，漸漸的有被吃掉一些客顧，因此，我們就舉辦活動來刺激買氣或進一些新產品，讓顧客有新鮮感例如泡泡染之類的，然後我們特別在產品上做一翻區隔，我們賣的東西他們都沒有賣的，是我們這家店的特色，也就是專業性的切割，加上你問我的銷售人員對每個產品都很熟的，不像賣場一問三不知，後期也改變有內部動向與改裝內部整修，因為現在的店都裝修的越來越漂亮，所以也要讓客人有好的消費感受，後來營業額又提升了。

突破期：現在越來越多百貨業，我們跟本不能跟他們比，也就是現在是處於且暫且走，只好慢慢轉型，現在也開了兩家髮型設計店。

這公司的產業環境有何特徵？創業者如何因應？

答：消費者年齡層的改變，當初大約都是阿嬤級的，中期的候變成中年人，而現在則是年輕人較多，可能現在的環境地理位置的關係因為附近都是學區很多美髮科，因為最早期是靠我在跑，加上現在的員工是較年輕的，所以導致消費者年輕化，跟進貨也有關係，我們現在都會進較多的創新產品，年輕人進來過之後，就會回去跟朋友說，這樣變多人。

在之前，我們是靠辦活動讓大家知道，四季都會辦，例如：滿五百送價值面膜，滿千送百類似這些活動，吸引客人。那現在呢？因為現在辦活動的成效已經沒以前高了，因為一大堆在辦，顧客看多了，衝動力也相對減少了，消費者的胃口已經變大了，所以改一年辦一次。

而且現在有一個現象就是在九二一之後，每個人花錢就變的不一樣了，以前一進來就花個兩三千，但現在都會比較的很清礎，才會買，現在的人比較省，現在一個人平均只剩下五百至一千而已。

所以我們未來將改變方向，例如：你消費多少，就送你到我們所開的兩家美髮設計店裡面做頭皮 SPA 之類的活動，因為現在人壓力大，所以這個方案應該可以行的，這麼一來可以順便廣告我們的店家和設計師。

像之前後我們美髮設計店剛開始，所辦的活動，就是在本店消費染髮劑可以免費幫你染，那時候的效果是不錯的。或買到一定的金額就洗頭之類的。因為現在的美材行算是美髮設計店的根，加上有一陣子我們幾乎都在賣染髮劑，那時候我想說，奇怪為什麼進來都買染髮劑，那髮型設計店應該不錯喔，加上有的店的設計技術不好，就會回來報怨說，我們的品質不好，之類的，為了不要打壞我們的聲譽和困擾，我們就開了髮型設計店。

而想開之後，就跟我大兒子說，因為早期大兒子就有跟人家合夥，而也剛好台中沙鹿的店要收起來，因為另一個股東在埔理的店忙，管理不過來，所以剛好也有現成的資源加以重組之後就變成現在的速染髮哲了。而斗六較鄉村，所以一開始就把訂價訂在低價位，因為當初尚未有知名度，就一開始的活動是買五百元的會員卡，憑卡消費就可享活動。而後來又開一家是在總店的斜對面，因為總店在辦活動時，比較近，可以走過去就好了，搭配方案的效果很好，剛好對面的房子也賣，所以就把他買下了。因為這個行業也倒了很多家，有委縮的現象，現在最重要的是如何在百貨夾殺中求生存，所以我現在的應對方法就是像百貨業夾殺我們，我們就往下夾殺其他沙龍店。而且現在由於法條的限制有很多東西不能賣了。其實開髮型設計店對總店也是很有幫助的，像我們要開始賣一個新產品，就可以先在店裡適用看看，這樣就

比較知道他的好壞，另一個就是方便調貨，怎麼說呢？意思就是，我們這一行有一些產品是專門走沙龍的，是不下給美材行的，所以…真的是剛好有這個機會就馬上抓住這個機會。他可以輔助我們調貨賺取其他的收入。我當初認為低價位一定有市場，加上馬經理也很支持我，他可以提供給我一些意見和資源，所以真的是個好機會。

而後來又開一家是在總店的斜對面，因為總店在辦活動時，比較近，可以走過去就好了，搭配方案的效果很好，剛好對面的房子也賣，所以就把他買下了。

因為這個行業也倒了很多家，有委縮的現象，現在最重要的是如何在百貨夾殺中求生存，所以我現在的應對方法就是像百貨業夾殺我們，我們就往下夾殺其他沙龍店。而且現在由於法條的限制有很多東西不能賣了。

這家公司的競爭者結構如何？他們如何爭取和利用自己的優勢？這些優勢將來還會繼續嗎？

答：我們開久了，知名度有了。我們進貨的成本都比人家低。其實我們的優勢是土地都是自己的，沒有租金的壓力，另外，我們在這一行做那麼久了，都比任何人專業，而且我們顧定每週二會給讓設計師去上課，幫他們教育訓練，吸收更新的資訊，賣的產品也很多樣化、服務員又很親切。另外，我們的電燈都開的比其他家還要亮，很捨的開燈的。

<p>問：創業者面對未來的策略是什麼?他希望事業的發展下一個階段的目標為何?他將如何達成目標?</p> <p>答：我們以後會朝向服務業，例如：舒壓這一個塊，我現在想把我那兩間抄熱，然後再開更多家，然後一家帶動一家，這個策略，也就是說我們賣他美材的東西，他出去給人家用也是在我開的店下面用，等於賺兩次錢。</p> <p>總店下一個目標是想自創品牌，就跟工廠配合，跟他們說我們想要什麼產品，請他們生產之後，成為總店的主銷售產品，再請幾個業務去跑沙龍店，因為現在的知名品牌，利潤逐漸下降，所以這條一路一定要走的。</p> <p>髮型設計店方面，就是會跟老人院和美髮設計科的學校合作，例如教育、美材提供，現在已經談好三家了，未來想跟更多加合作。因為以後設計師年紀有了也可以有出入，提拔他們做教育老師。</p>	<p>E-I3-Q2</p>
--	----------------