

南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

從創傷到創業－雲嘉地區營造商創業轉型之研究

THE RESEARCH OF CONTRUCTION ENTREPRENEURIAL  
TRANSFORMATION IN YUNLIN AND CHIAYI - FROM TRAUMA TO  
ENTREPRENEURSHIP

指導教授： 范惟翔 博士

ADVISOR : FAN-WEIS HANG Ph.D.

研究生： 黃泓源

GRADUATE STUDENT : HUANG-HUNG YUAN

中 華 民 國 1 0 4 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

從創傷到創業-雲嘉地區營造商創業轉型之研究

研究生：黃泓源

經考試合格特此證明

口試委員：黃國忠

范姓翔

張瑞銘

指導教授：范姓翔

系主任：黃國忠

口試日期：中華民國 104 年 06 月 10 日

## 準碩士推薦函

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

1、在修業課程方面：黃泓源君已修滿    學分，其中必修科目：書報討論、企業研究方法、管理決策、管理專題研討等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：黃泓源君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：從創傷到創業-雲嘉地區營造商創業轉型之研究

(2)學術期刊：

本人認為黃泓源君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：從創傷到創業-雲嘉地區營造商創業轉型之研究，以參加碩士論文口試。

指導教授：甘世朝 簽章

中華民國 104 年 5 月 18 日

## 誌謝

此刻，夜深人靜，窗外格外的寂靜，只聽得到答答的鍵盤敲打聲，空氣中繚繞著濃濃的煙味夾雜茶香，而時間的長廊似乎讓我沉潛在那段埋首疾筆卻腸枯思竭的凝結中...，抬頭，驀然發覺社區靜的好美，常常在這寂靜夜裡找尋文字筆觸的靈感，卻不曾像現在感受夜的美麗與寧靜~~論文終於可以完成，要感謝的人太多太多~~

首先，謝謝勞苦功高的指導教授—范惟翔老師，您埋首於教職之際，仍要掛心我的論文進度，擔心我因為要忙於事業經營而忽略論文進度，但因為答應過您不會讓您及所有人失望，告訴自己既然選擇了在職研究就是要達成理想。於是在您嚴謹認真之下，督促我的每一個腳步是穩健與踏實的，對您的感謝不曾停歇過，現在，仍是滿腹的謝謝。口試老師—黃國忠教授及張瑞鉉助理教授，您們的溫文儒雅、學者風采讓我佩服與驚嘆，精闢的見解與指正，悉心的連標點符號、全形、半形都逐一找出指正，嚴格的要求，衷心敬佩，正由於您們的仔細，讓我的論文更臻完善，謝謝。謝謝所有接受我訪談的 Johnson，您的俞允讓我好生感動與珍惜，您對於企業經營的努力精神讓我好生感動，訪談間的和藹親切與玉樹臨風風範，令我印象深刻，您的熱忱協助，使本論文更具豐富意義。謝謝所有我的工作夥伴們，您們的認真負責，讓我無後顧之憂，讓我在工作、讀書之餘，有一個小小揮灑的天空，讓我有勇氣與信心，一字一句去敲打我的文字稿。因為有您們的體恤與堅守崗位，我好放心，感動大家的凝聚力與向心團結，有您們真好。謝謝我的特別助理林小姐，讓我在埋首於撰寫論文之際，幫我打理公司大小事情，讓我的研究所學習階段怡然自在，有妳的支持，我好溫暖。

感謝我的老婆，有您的包容與體諒，心中滿滿是感謝，無以言溢；  
謝謝一雙兒女珮甄、彥程，有妳（你）們乖巧懂事、活潑可愛，我好喜  
歡妳（你）們，愛妳（你）們唷。最後，感謝我的父親、乾爸媽，謝謝  
您們鼓勵與關心，謝謝您們無止盡的愛，我愛您們。

說謝謝豈只三言兩語罷，道感恩又豈是文字可表達，一切盡在不言  
中~~

黃泓源

南華大學企業管理學系暨管理科學碩士班

中華民國 104 年 6 月 5 日 深夜



# 南華大學企業管理系管理科學碩士班

## 103 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：從創傷到創業-雲嘉地區營造商創業轉型之研究

研究生：黃泓源

指導教授：范惟翔 博士

### 論文摘要內容：

社會環境變動快速，創業的風潮方興未艾，舉凡在英國、美國、台灣或是其他先進國家，不論是學術教育政府公部門或甚或企業界，對於創業管理發展研究議題都認為有其重要性，而重視程度更是顯而易見。創業不難，守住成功的果實卻是極其不易，許多人在從事管理層級一陣子後，漸漸地對於管理與產業發展開始有了自己的想法，因此創業的念頭油然而生，然而創業所要面對的是無數的危機與不確定因素。為落實研究更貼近創業者心路歷程，深入了解台灣地區創業家的生長背景及其跨原生學習領域之創業與創業歷程的成功因素，本研究以台灣雲嘉地區之在地營建商為研究對象，並以第三人的眼光，去詮釋一個跨原生學習領域從創傷到創業的故事，並藉由質性研究之深入訪談法，輔以生長背景、生活環境、人格特質、創業動機、創業失敗後轉型創業歷程及其領導特質為研究方向，故事的鋪陳分為七個階段「小樹的成長-背景造就潛力」、「個人特質」、「創業的動機」、「創業的過程」、「創業的困難及問頤」、「事業的經營」及「生命之河流轉-創傷經驗/」之間的關聯性，加以分析與歸納出創業家創業歷程，進而提出問題，以供研究者及創業者的啟示。

關鍵詞：創業家、質性研究、創業歷程、創業動機、開創、敘說探究。

Title of Thesis : The Research of Construction Entrepreneurial Transformation  
In Yunlin And Chiayi - From Trauma To Entrepreneurship.

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

Graduate Date : June 2015

Degree Conferred : M.B.A

Name of Student : Huang-Hung Yuan

Advisor : Fan-Wei Shang Ph.D.

## **Abstract**

As the society advanced rapidly, business establishment has become a trend that has attracted attentions from academics, government and industries globally for the importance of study on the development of business establishment management. It is not difficult to start a business, but sustainability is a harder challenge. After being in the management positions for some time, many start developing idea regarding business management and development. Therefore, the idea of having one's own business gradually surfaces. Business establishment, however, involves unexpected crisis and uncertainty. In order to dig into business starters' mind and factors of success during the process, this study is focused on the construction enterprises in the Yun-lin and Jia-yi areas to interpret a journey from failure to success from the point of view of a third person. This study was conducted with Qualitative Research Method through interviews involving topics like personal background, living environment, personality, motivation, transformation from failure to success, and final the characteristics of leadership. The study is divided in seven stages: Potential Established from the Background, Personal Characteristics, Motivation of Business Establishment, Progress of Business Establishment, Difficulties and Problems, Business Management and the Experiences of Failure. By studying on the connections among the seven

stages, the author has concluded key factors from the process and provided questions for future researchers and enterprisers to take into considerations when dealing with starting one's business.

**Keywords:** Business establishment, enterpriser, Qualitative Research Method, Progress of Business Establishment, Motivation of Business Establishment, development, narrative study.



# 目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
圖目錄.....	vi
第一章 緒論.....	1
1.1 研究動機.....	1
1.2 研究目的.....	4
第二章 文獻探討.....	5
2.1 創業家定義與精神.....	5
2.2 創業家之個人特質.....	7
2.3 創業家人口統計因素.....	9
2.3.1 性別與創業年齡.....	9
2.3.2 教育程度與工作經驗.....	10
2.3.3 家中排行與家庭背景.....	11
2.4 創業精神與市場機會尋求.....	12
2.4.1 創業行為論.....	13
2.5 創業失敗研究.....	15
2.5.1 創業失敗反應.....	16
2.5.2 經驗學習理論.....	17
2.6 回復力.....	18
2.6.1 組織學習理論.....	19
2.6.2 復原力調適失敗打擊.....	21
第三章 研究方法.....	27

3.1 質性研究方法.....	27
3.2 敘說探究法.....	28
3.3 深度訪談法.....	29
第四章 從創傷到創業.....	32
4.1 小樹的成長-背景造就潛力 .....	33
4.1.1 對數字的敏銳感 .....	33
4.1.2 當家做主 .....	33
4.2 個人特質 .....	34
4.2.1 獨生子獨立的性格與冒險犯難的精神 .....	35
4.2.2 信仰大自然的力量,但更重要的是自己要堅強和忠實的 面對自我 .....	36
4.2.3 運動員的意志力與諸葛亮精神 .....	37
4.3 創業動機.....	38
4.4 創業歷程.....	39
4.5 創業的困難及問題.....	41
4.6 事業的經營.....	42
4.7 生命之河流轉-創傷經驗 .....	43
4.7.1 無心插柳 .....	46
4.7.2 東山再起之重返創業家行列 .....	46
第五章 結論與討論.....	48
5.1 研究建議.....	54
參考文獻.....	61
一、中文文獻.....	61
二、英文文獻.....	67

## 圖目錄

圖 2.1 創業、創業家與創業精神關係.....	6
圖 2.2 Kolb 經驗學習循環.....	17
圖 2.3 回復力模型.....	19
圖 2.4 學習類型.....	20
圖 4.1 創業家失敗反應與復原調節機制創業失敗調節作用.....	40
圖 4.2 失敗反應作用關係.....	45
圖 5.1 Johnson 創業歷程圖.....	51
圖 5.2 創業家之創業型態.....	56



# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機

台灣過去五、六十年以來，創業模式一般以家族、親戚朋友合夥公司開創事業佔極高比率。而讓台灣創造「經濟奇蹟」的首要功臣就是中小企業的蓬勃發展與卓越經濟成就，尤其是在增加產能產量、創造人口就業、擴展出口外銷貿易、增加外匯存底等貢獻斐淺，也進而讓台灣蛻變成爲「亞洲四小龍」之一，締造了「經濟奇蹟」等國際聲譽與美名。然而二十一世紀全球化與產業價值鍊快速解構、勞力市場轉移、工作外移的經濟宿命更加速啟動台灣轉型爲「創新及創業型社會」的經濟活動體(溫肇東，民 92)。而台灣中小企業的蓬勃發展，正象徵台灣社會蘊藏著一股熾熱的創業精神(翁望回，民 92)。

創業是多重面向的概念，綜觀過去研究以探討創業成功因素為主，極少針對創業失敗現象進行探討。然而創業是一種存在高度失敗率的創新與創造活動，十家新創事業中有九家面臨失敗倒閉，唯一倖存者也是經歷過先前失敗而成功的(Timmons, 1990)。所以如何正確地處理和面對失敗經驗，將是所有創業家邁向成功的重要歷程(Minniti & Bygrave, 2001; Shepherd, 2003)。失敗可以視爲是經驗的累積，而經驗將是學習的重要資源，透過試誤(trial and error)的過程迅速有效累積經驗，再將經驗轉化與創造成爲知識、技能、態度、價值、情緒、信仰與感受的歷程，這階段稱爲經驗學習(experiential learning)(Jarvis, Holford & Griffin, 1998)。然而，多數人對於失敗總是抱持一種視而不見的態度(Argyris, 1985; Bies, 1990; Husted & Michailova, 2002; Sitkin & Pablo, 1992)，往往導致在遭遇挫敗時不知如何因應；因爲缺乏失敗經驗，將使人們或組織降低在面對外在環

境變遷時的因應能力(Douglas & Wildavsky, 1982; Wildavsky, 1988)。經驗學習是一種認知的過程，其中包含反思與行動，透過對於經驗的反思，讓個體得以藉由瞭解行動的意義架構(Fenwick, 2000)，再透過自身的反思與尋求外在資訊所理解的經驗，將經驗賦予意義(黃明月，民 89; Jarvis, 1987)，進而產生知識，藉以引導未來的行為。再者，個體尋求成功過程中，會試圖將遭遇的錯誤和失敗融入學習與詮釋的流程(March & Shapira, 1987)，這稱之失敗經驗學習，而失敗經驗的學習效果通常較為深刻與持久(Hergenbahn, 1989, 1991)。

再者創業家東山再起議題在目前商管領域研究中顯少被探討(鄔榮霖、王思峰與徐達光，民 98)，失敗創業家如何克服失敗打擊並且重返創業家行列之相關研究更是缺乏(Coutu, 2002; Shepherd, 2003)。McGrath(1999)往往認為失敗較成功更具有正面意義，認為創業者可從失敗中培養和發展再次創業時所需的技能和知識，並且降低不確定性和擴大創業機會的搜尋範圍。創業家對自己擁有的能力深感自信，可作為預測是否選擇創業的重要指標之一(Townsend, Busenitz & Arthurs, 2010)。Shepherd(2003)則主張創業家若能反思為何事業失敗(回饋資訊)，修正事業管理知識，以能調整決策思維和行動，再創新事業。

何謂復原力？復原力理論意指當受挫的個體傾向尋求熟悉的活動場域，透過互動情境來促進復原力運作(Rutter, 1993)，就如同音樂家在受挫時以音樂做為復原力的療程。本研究思考創業家是否會以回到熟悉的商業戰場中再度創業作為失敗復原力的療程？然而，不同樣本之復原歷程與影響條件有所不同<sup>4</sup>，但遍查相關復原力研究報告與樣本，卻獨缺創業家樣本之失敗復原歷程探討，而且可查的樣本研究中多著重在創傷情緒如何恢復而非反彈力之建構。

因此視東山再起是創業家失敗復原的療程之一，認為創業家失敗復原歷程與一般人的挫折或逆境復原歷程截然不同，除探討創業家如何在失敗打擊中平復心理狀態外，更以創業家東山再起作為復原力的建構，以避免再度陷入失敗和犯錯，讓事業經營較失敗前表現更出色。所以主要探討從創業歷程中的挫折與失敗經驗讓創業家進行學習，獲得成功的關鍵知識(Know-how)。而正向心理學(positive psychology)係指當個體在面對挫折與逆境時，所展現出的正向積極的態度(Seligman, 2000)，倘若身處逆境卻不受逆境影響，並勇敢堅強地接受挑戰，輔以成功適應的特質與能力，此即為回復力(resilience)。所以回復力是一種彈回(Bounce back)、忍受艱難及修復自我的能力(Wolin & Wolin, 1993)，藉回復力來超越自己，這可達到比先前更好的績效表現與自我實現的境界(Luthans & Youssef, 2004)。所以回復力探討個體在逆境下的調適與因應歷程，非常適合探討具有高度失敗率的創業。所以本研究亦可分為實務應用議題與知識成長議題；在實務應用部分，創業過程難免會遇到困難與挫折，當遇到挫折與困難時，創業家心中難免徬徨無緒，不知該從何著手，但若要靠自身體驗的累積是需要很長的時間。另外在知識成長部分，由於過去的研究報告很少探討創業家的整個創業流程，所以全面性了解創業家並且完全理解創業過程是非常重要的。根據統計，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，提供全面性創業家的創業過程是必要的，所以，希望能對此研究議題累積相關知識。因此，本研究主要以實務為主導，經驗為內容，透過理論的基礎，融入到實務的經驗，著重在實務作法，最後提出寶貴的經驗與可行的具體方法，能讓已創業的或心中有股想創業衝動的人作為

參考。深入探討創業家如何在逆境之下，如何讓回復力產生作用，建構創業家在不同回復力階段的自我回復與學習機制。採取個案研究法探討創業家的失敗經驗學習機制。

## 1.2 研究目的

基於上開研究動機，本研究採以創業家的生長背景環境、人格特質、創業動機、創業歷程及領導特質為研究方向，藉由質性研究的深入訪談方法，達到以下研究目的：

1. 探討創業家的生活環境及其家庭生長背景與創業的關係。
2. 探討創業家創業歷程中之創業動機、遭遇的挫折及解決問題方法。
3. 探討創業家之領導風格與個人特質。
4. 分析歸納出創業家的成功因素並探討其管理意涵。

## 第二章 文獻探討

### 2.1 創業家定義與精神

創業是重組原生產要素或改變功能，滿足市場需求創造利潤 (Schumpeter, 1934)；或是創建一個新事業(Amit & Zott, 2001; Low & MacMillan, 1988)。創業是一連串創新與價值創造的活動，從事這些活動的人稱之為創業家(Drucker, 1985)。創業家(Entrepreneur)具有冒險患難的創業精神(Entrepreneurship)，並能結合有效運用各種資源能開創新事業，並透過有效的經營與管理，使再創的新事業獲利與成長。然而創業至今仍存許多分歧定義(Cooper, 2003; Gartner, 1990)。據前述，本研究提出一個整合架構定義創業，如圖 2.1。創業定義：機會發掘、評估與運用各種機會，創立新事業組織，以賺取利潤的一連串活動；機會則來自於創業家的創意、創新的行為或重組再造既有資源，以提供新價值與經濟利益。那些具有創業精神並且具備經營管理能力、問題解決能力與持續開創能力的創業者，這一連串創業活動的人稱之為創業家。創業精神定義：一種求新、求變與發展的態度，驅使創業者從事開創與創新，結合各種能力且持續學習與累積所需能力，以實踐創新並且持續進行創新的歷程，而持續創新則需要超乎常人的熱情。



圖 2.1 創業、創業家與創業精神關係

資料來源：本研究整理。

據法國經濟學家 Say(1815)提出：「創業家是經濟活動過程中的代理人(Agent)，能將經濟資源從生產力低的地方，轉移到生產力較高並且產值較多的地方」。而後，全美百科全書(Encyclopedia Americana)的說法，創業家(Entrepreneur)一詞係由一位法國人 Cantillon(1755)提出，所指的是：「十五世紀的中歐將官，組成軍隊四處遠征，因而藉此圖利，而這些人的基本特質就是承擔風險」。在西元 1934，Schumpeter 則認為，創業家即是創新者，他們針對環境中的各種變動情勢，來創造合適的反應措施，因而帶動了經濟發展。從此之後，也確認了創業家在經濟發展上的貢獻，並確立了創業家的角色與任務。

綜合以上各國內外學者對創業家有者許多不同定義與見解，而歸納出所謂創業家定義特質如下：1.洞悉先機、推動改革，有創新能力者；2.承擔風險和創造利潤者；3.開創成立新企業並經營與決策者；4.結合人力、資源統整者。因此本研究將創業家定義為：「具備高度創新能力，從零開始，從無到有，擁有創業積極動機，能夠勇於承擔創業風險，結合組織，透過管理與財務運用等商業活動，創造利潤和商譽的企業原始投入者」。

另外 Drucker 於 1984 年將創業家精神定義為：一種程序，藉由這個程序，個人無視現有的資源，透過創新來尋求機會，以滿足其需要與欲求。又在 1995 年認為，創業家精神係藉應用管理觀念與技巧，重新思索客戶要的價值，設定流程標準，使產品標準化，並依標準模式來訓練人員，大幅增加資源產出，創新市場和新顧客，這才是創業家精神。其他有關創業家精神的定義並不少：如史丹福大學教授 Brandt 說：創業家精神是十分之一的靈感再加上十分之九的汗水；William(1984)認為創業家精神是經濟成長的主要決定因素，創業家精神包含創造力、創新能力，而且創業家精神可以透過學習而來的；Chittipeddi(1991)道出創業家精神是未來的組織原型，也是一種競爭優勢；Stevenson and Jarillo(1900)將創業家精神解釋為一種的行為模式以及管理方法等等。

## 2.2 創業家之個人特質

根據 Doutriaux(1992)所言，創業家個人特質在創業過程中扮演著關鍵性角色。因此，要談創業家創業的歷程，絕對不能忽視創業家的個人特質。創業家的個人特質包含相當廣泛，根據文獻整理，特質常是探討創業行為的重要因素之一，其中心理特質一直是研究創業議題的焦點，這些心理特質是具有持久性的經常表現，不但造成創業行為的成功與否，也影響了創業家的績效。但心理特質的變項有很多，主要可分為四大構面：領導溝通構面(吳奕慧，民93；陳家聲，民96)、創新突破構面、社會網絡經營構面以及自主自律構面。其中在領導溝通構面只有領導溝通能力與人際影響力；創新突破構面的變項有成就動機及創新與創造力、創新前瞻與企圖心四項；社會網絡經營構面有社會網絡關係與社交需求程

度二項而自主與自律構面包含有自尊、自主、自律性、目標行動導向、毅力、活力程度、內控型、抗壓性與應變能力及企業道德與社會責任。

文獻中針對創業家的個人特質所整理出的主要項目為：具有獨立性格，喜歡競爭，喜歡控制自己的命運(內控性格)，中度風險偏好者，排行老大，具充分的活力，能察覺成功的機會，積極進取，EQ 高，領導力強，肯負責任，組織能力強，決斷力強，真實忠誠，堅毅不撓，強健體魄，父母曾創業過，有相關的工作經驗，具自信心，面對現實但樂觀，對不確定性容忍力強且具權力動機且具有企業道德與社會責任等(McClelland & Burnham, 1976; Gartner, 1985；張菽萱，民 92；陳家聲，民 96)。

依據文獻顯示，發現創業家特質方面除了外在的風險承擔及成就需求之外，針對內在控制，對權力需求及控制需求以及成就動機也都有討論到，而在近年來，社會網絡關係、領導能力及創新與創造力也被強調(方世杰、黃美卿，民 95；陳家聲、吳奕慧，民 96；陳家聲、戴士嫻，民 96)。另外，文獻上顯示在創業家的特質上，著重在人格特質部份的並不少。

陳蓮盛(民 78)認為創業者之內控傾向、成就動機與經營績效有顯著正相關。林晉寬(民 89)經調查分析國內 78 家企業後，發現創業家之特質為：內控取向、強烈的成就動機、良好的人際關係。林士賢(民 86)針對高科技創業者之研究也認為創業者具有較高之成就動機；葉倍嘉(民 89)亦針對電子產業的研究後，卻有了不同的發現，其發現內外控傾向與成就動機對經營績效無顯著影響；反倒是人際關係能力對經營績效有顯著影響。此外，李立仁(民 92)更有不同於上述諸多研究者的發現，李立仁發現創業者之人格特質偏向於自我取向成就動機；父母採專制權威之教養態度者，則創業者之社會取向成就動機較高，同時偏向外控人格。呂良添(民 87)的研究則是發現創業者所具有之內控型性格與其對人際網絡

的積極應用有著正面影響。陳瑞榮(民 93)在人格特質的變項選取了成就動機、權力動機、風險態度、價值觀(社會權力與成就、勇敢進取、光宗耀祖)。

## 2.3 創業家人口統計因素

創業家人口統計因素一直以來頗受國內外學者在研究創業相關議題時候的重要研究依據，尤其針對創業家特質研究，許多學者會在人口統計因素上著墨來分析創業家。Brockhaus(1982)認為，在創業家人口統計因素方面，會影響創業的因素有：1.年齡；2.教育程度。Stanworth(1989)也認為還有排行、性別、家庭背景等影響因素因此本研究將性別、創業年齡、教育程度、工作經驗、家庭排行、家庭經濟背景為人口統計因素進行文獻整理，分析歸納文獻其關係如下：

### 2.3.1 性別與創業年齡

男性創業家與女性創業家創業特徵相當雷同。Hirsch and Peter(1989)研究指出，當男性與女性創業家都是目標導向及擁有經歷和熱忱時，性別對創業行為並無影響。尤其現在社會在教育普及的趨勢下，女性角色與地位被刻意壓抑與忽視的可能性降低。而在學歷的基礎下，提高女性獨立自主意識以及男女平權的觀念，讓女性與男性同台競技的方式漸漸被接受(中小企業白皮書，民 94)，女性發展舞台逐漸展開，慢慢不受性別影響，以往傳統社會典型的性別角色期許，會慢慢取得平衡。甚至，隨著高科技網路資訊化之迅速發展，新興服務業以及教育、美容業的蓬勃，反而提供女性創業家的優勢條件，影響女性創業意願提高，讓女性創業家有了更寬闊揮灑的創業天空。

Liles(1974)針對創業家年齡與創業時間研究中指出，創立一家公司最佳時間在25歲到30歲之間，因為此階段學習能力增加很快。Hambrick and Mason(1984)指出，年輕創業家比較願意追求新奇的事務，並願意承擔風險。而Halloran(1992)針對1500位創業家研究也發現，許多創業家在很年輕的時候就已經創業了。Hauptman(1986)研究則發現美國高科技創業的特性，發現創業家通常不是一開始就創業，而他們的創業年齡平均在35-37歲。Bruno and Tyebjee(1985)針對矽谷高科技創業家研究發現，52.6%的創業家創業年齡在34-42歲之間，平均年齡是39歲。Hisrich and Peters(1989)的研究顯示，大部分的創業家在22-55歲之間開始創業生涯的，其中又以25-35歲比例居多。

在國內，陳芳龍(民 77)針對台灣 81 位青年創業楷模研究分析，發現創業年齡大多在 20-30 歲之間。陳耀宗(民 73)對國內青年創業協會的會員研究分析，在 27 歲之前，創業者人數會隨著年齡增加而減少；在 27 歲之後，創業者人數則會隨著年齡增加而增加。曾耀輝(民 76)也指出，創業家創業年齡平均在 31-35 歲最多。

### 2.3.2 教育程度與工作經驗

Child and Klimoski(1986)的研究發現，教育程度是影響工作成功和事業成功的因素。接受相當的教育，將使個人在想像力、創造力與判斷力等多方面相形提高，能在很短的時間內吸收他人的經驗與技巧不但能避免長時間的摸索、嘗試錯誤，更能避免主觀的偏差。

Brockhaus(1982)研究發現，創業家通常較一般民眾學歷高；但比經理人學歷低。Bollinger, Hope and Utterback(1993)整理與高科技企業相關文獻時指出，創業者大部份具有高教育水準，平均皆具碩士以上。創業家的教育程度與產業差異有關，製造業創業家學歷通常是高中職，而服

務業亦或是電子資訊業則是大學或是研究所以上(Hauptman, 1996; Copper, 1973; 陳松柏, 民71)。曾耀輝(民76)對國內二十一家高科技企業的創業家研究,發現大多具有碩士以上學歷。陳芳龍(民77)針對國內青年創業楷模的研究發現,他們的學歷以高中(職)居多。歐建益(民90)則指出,不同產業,創業家創業時的學歷不同。

Hisrich and Peter(1989)認為,創業家在創業前的工作經驗,對於所創事業成長與成功來說是非常重要的,尤其是所創事業與過去從事行也有相關時。Vande and Ven(1984)等學者指出,創業家均有工作經驗,特別是在大公司服務過。Taylor(1975)研究發現:1.人事決策經驗越豐富,越能正確判斷資訊價值。2.管理經驗多,決策時間越久,決策彈性越大。陳芳龍(民77)的研究指出,大部分創業家有三年以上的工作經驗。陳正平(民67)研究顯示,企業主持人經歷不同功能的部門數與企業績效有顯著的關係。汪青河(民80)研究發現,台灣創業家大多有五年以下及在一、二家公司任職的工作經驗。

### 2.3.3 家中排行與家庭背景

有學者認為創業家通常是長子,因為一般長子得到較多的關注,較能夠發展出較自信的性格。也可能是因為生長的環境關係,因為是長子他們都喜歡帶頭,也喜歡搶第一,比較具有領導欲望。Voorhis(1980)的研究顯示,創業家通常排行老大,Hauptman 和曾耀輝的研究也呈現相同的結果。Claxton, McIntyre and Wheatley(1995)提出,長子會傾向創業,因為長子在社會化的過程主要是想成人學習,對自我認同的需求較高,會傾向創業來滿足自我認同的需求,是實證上並沒有獲得支持。

Schollhammer and Kuriloff(1979)兩位學者指出,創業家常來自中下或是中等的家庭,國內研究也發現創業家大多屬於家境貧困者。

Hautman(1986)的研究發現，創業家大多家境早年貧困。而根據 Hauptman(1986)針對高科技的創業家調查研究，創業家他們的父母多為老闆或創業家，自己做主，但是不一定有錢，而他們自幼及受到雙親獨立、自主、彈性的言行影響，進而啟發長大後成為創業家。美國研究顯示：至少 40%的創業家來自有創業經驗的家庭。Edward(1991)研究結果卻認為，家庭經濟背景對創業者並沒有直接關係，而是對「職業選擇」有影響。Scott and Twomey(1988)研究 436 位來自美國、英國、愛爾蘭等地的學生，對於未來的創業的意願，研究發現家中父母親擁有小企業者，未來志向傾向喜歡創業，而不願意在大公司工作。Halloran(1992)針對 1500 位創業家研究發現，70%的創業家已經結婚，且通常來自父母親中至少有一位也是創業家。國內，張金山(民 80)研究發現，國內創業家多屬早年貧困者且家中父親兄長是創業家。李儒(民 86)研究也指出，創業家之父親創業比例約為 45%，創業家之母親創業比例約為 17%。蕭新煌(民 81)研究亦指出，創業家多屬早年貧困者。

## 2.4 創業精神與市場機會尋求

Shane(2003)歸納出所有創業的相關研究中，不外乎兩項分別為以個體為中心 (Individual-centric approach) 和以環境為中心 (Environment-centric approach) 等二學派，前者強調具有創業精神的個體，需有承受風險與不確定性以及傾向追求成就感的人格特質(Knight, 1921)；後者則認為創業精神著重在演化、漸進與路徑相依的資產累積動態過程，且鑲嵌在企業路徑之演化過程中，也是企業間競爭差異之所在(Nelson & Winter, 1982)。Drucker(1985)及 Ireland, Reutzell and Webb(2005)認為成功的創業家並非冒險家，他們不應尋找風險，而是要在尋找機會的過程中，

試著去界定必須承擔的風險，謹慎的評估風險與報酬利潤間的關係，設法降低風險，增加成功的機會，對於不具價值的風險與報酬利潤，則應予以放棄。Stevenson and Gumpert(1985)認為創業精神是整合獨特的資源，尋求機會以創造價值的過程。因此，創業精神所強調的是組織成長與創新，關注在尋求市場機會並創造可加以運用的資源。Venkataraman(1997)認為創業家會依據目前企業所累積的資產與對外在環境的察覺，進行以經驗為基礎的創業投資。Barringer and Bluedorn(1999)認為創業精神的重點在於創業機會的追求，而創業機會的確認是首要工作，是一個環境搜尋與產業知覺的過程。

如同 Day(1994)所言，過去行銷觀念的實證多著重於前置因素與對績效的影響，較少提及管理者如何改變其對市場外部導向的思維。本研究希望整合以個體為中心及以環境為中心的分析架構，說明個案公司企業主的創業精神在知覺產業環境改變時，如何辨識環境改變所帶來的機會，有效地調整其內外部資源而成功地轉型，這也成為策略學者關注的焦點(Wiltbank, Dew & Read, 2006)。企業家在思考轉型時，必須評估目前技術能力與未來取代的技術能力間轉換的可能性與商業化的機會(Carrol & Teo, 1996)。因此，創業家在承受風險與不確定性的情況下，以環境為中心透由發現市場機會，並不斷與外在環境交互運作，建立新的內外部資源，找到更多機會。此調整過程，企業若能順利培養新能力將得以成長或因無法調適而消失。

#### **2.4.1 創業行為論**

而創業的行為論(Behavioral approach)者認為所謂創業精神，就是創立新事業代表新公司生存的程序，其中包含了很多活動。例如，主動進取、創新、組織的管理、資源的合併和承擔風險等。而創業過程根據

Holt(1992)的看法，認為分為四階段，就是創業前階段(pre startup stage)、創業階段(Startup stage)、早期成長階段(Early growth stage)以及晚期成長階段(Later growth stage)。

創業的過程中，除了各階段的劃分之外，也涵蓋了許多的行為，根據Grieco(1975)的看法，創業時應對下列的重點多加著墨：決定創業所需之資金；獲得法律支持與協助；進行調查市場的需求；企業地點的選定；人才的聘僱；實體設備的獲得；做一獲利計畫；建立會計制度；做好風險管理；決定資訊需求。如此的行為對創業時的各項考量都已包含在內，但Kilby(1971)在Grieco之前四年便提出了如何成功的創立新事業的十三種行為，這些行為包括：意識到市場的機會(主動或模仿)；獲得稀有資源的支配權。購買原物料；行銷產品以因應市場的競爭；與政府機關打交道(使用權、營業執照、稅金)；公司內部的人力資源管理；管理公司與顧客及供應商之間的關係；財務管理；生產管理；工廠的裝配管理；工業工程；改進生產程序及產品品質；及引進新的生產技術和新產品。

Kilby更進一步將這些行為歸類為四群：交換關係、政治權術的管理、管理控制以及科技。之後的研究便不外乎在Grieco and Kilby的歸類中，例如到了1986年時Gordon也提出了創業行為的七種型式：主動意識到新經濟活動，包括：新產品、新生產程序、新市場；評估新機會的獲利性；獲得財務資源的支配權；廠房設計、科技技術和建築的監督；新進人員的招募與訓練；與政府來往；與供應商和購買者保持密切的關係。

國內學者也對創業行為有所界定，黃炳滄(民 81)便曾綜合各位學者的觀點將創業行為界定為十點，此十點主要在描述創業者與一般上班族的行為差異，詳細內容如下所述：主動地收集產業資訊，以利未來創業；主動地加強和顧客或供應商的關係，以利未來創業；主動學習有關創業

的各種知識和技能以利未來創業；主動學習公司管理方法，以作為創業的參考；主動和朋友討論創業的構想；主動和家族成員討論創業的構想；主動接近對自己未來創業有幫的人；主動請教有創業經驗的人，以作為未來創業的參考；經常注意創業機會。預期自己未來創業之可能性。

## 2.5 創業失敗研究

十家新創事業有九家失敗倒閉，唯一倖存者也是經歷過失敗才成功 (Timmons, 1990)。Arkoff(1968)認為挫折是有目標的行為遭遇阻礙的情況，當個體有動機去達成某目標，但受到環境內人、事、物等干擾與阻礙，而無法達到自己的努力目標、實踐動機(Goodstein & Lanyon, 1975)，而產生挫折感、失望或失敗等負面情緒感受(Goodstein & Lanyon, 1975)。因此，挫折涵義包含挫折情境(事件)與挫折感。前述討論的挫折情境(事件)與不順遂等皆為本研究所探討的失敗現象。失敗並非全部是負面影響，如何正確處理面對失敗是創業家邁向成功的重要歷程(Minniti & Bygrave, 2001; Shepherd, 2003)。創業研究對創業失敗(Entrepreneurial failure)的定義係經營不善所導致而非自願之企業經營權與所有權的轉讓(Shepherd, 2003)，亦或是法律問題、合夥人之間糾紛或死亡所導致的股權轉移而終止企業的營運(Bruno et al., 1992)，甚至是無力償還公司債務與宣告破產等皆視為創業失敗。綜上，本研究著重在創業家個人失敗經驗，挫折情境與阻礙、經營不善所導致非自願之企業經營權與所有權的轉讓、股權轉移而終止企業的營運、無力償還公司債務與宣告破產等，皆視為創業失敗。

### 2.5.1 創業失敗反應

何謂「創業失敗」？意旨為擁有自己擁有事業的創業家，經歷了現有事業的崩敗或破產等狀況，而無法再繼續原事業的經營。創業家並非一直都很樂觀、正向而且勇敢的進行事業經營，反而也和一般人一樣會面臨負面情緒、心理黑暗面或壓力，如對情境控制的無力感、對人事物的不信任、防衛與逃避態度等現象。Shepherd(2003)指出，創業家會有這些負面反應不和理性行為的表現，主要是因為他們的事業成就往往來自於產品市場表現、顧客忠誠和營運績效，使他們視事業的成功為個人能力的肯定。一旦面臨自我認知與情緒的衝突、事業失敗的打擊與創傷，尤其當環繞事件的情境是不明顯時，更加深了失敗的反應，如逃避、沮喪焦慮；或使人產生畏縮退卻、喪失信心、甚至懷疑自我價值，陷入情緒低潮的惡性循環之中(張美惠譯，民 85)。然而，在生活中的創傷事件和事業嚴重挫敗的導致受挫打擊程度有所不同。生活創傷事件的學習多著重在生理和存在意義的探討，但從事業失敗的事件中學習和復原，則較多是著重在事業結構性(Constructive)和實務經驗(practical)議題的探討(Shepherd, 2003)，從中反思事業經營所犯的決策錯誤以作為修正方向。而他們如何回復(Recovery)失敗前的心理狀態和正常生活，並且能夠東山再起(bounce back)。本研究認為，在失敗的低潮期階段，創業家應會歷經一段時間的心理調適歷程，甚至透過「做一些事」來調整他們對事業活動的認知思維。所以創業家的失敗與復原歷程表現，並非以 V 型線圖呈現，而應是 U 型線圖的概念，因為心理調適過程使他們得以像一般人般回復到正常生活，但對事業認知與思維的調整，將促使他們體悟到失敗中學習，起了東山再起的念頭，而願意且能夠重回創業家行列。

## 2.5.2 經驗學習理論

「經驗(experience)」是一般成人學習的重要資源。而在成人教育學(Andragogy)中假設，倘成人具有豐富的經驗，可以做為學習的重要資源(Knowles, 1980)；因此，成人教育中相當重要的學習方式(Boud & Miller, 1996)是經驗學習(Experiential learning)。另外，經驗也是啟發學習的誘發因素，倘能加入重新實踐程序與反思等因素，讓個體因此獲得不同的經驗與成長(Barnett, 1989; Jarvis, 1987; Kolb, 1984)。Dewey(1944)認為經驗包含所謂的積極地嘗試並採取行動(activity)，以及消極地經歷行動所伴隨的結果(Consequence)，而所謂行動與結果則是透過「經驗中的反思(Reflection in experience)」產生連結；那是因為個體利用反思進行學習，而這個學習便會產生知識，亦即知識是經驗學習後的產物。簡單而言，所謂經驗是包含行動與反思，而透過對於經驗的反思，學習個體得以瞭解所謂行動意義的架構(Fenwick, 2000)，以產生知識(Dewey, 1944)。Kolb and Fry 於1975年提出所謂學習循環(Learning cycle)模式，隨後Kolb在1984年具體發展出的經驗學習循環圖(如圖2.2)，讓後來學者廣泛採用與。



圖 2.2 Kolb 經驗學習循環

資料來源：Kolb, D. (1984), Experiential Learning, NJ: Prentice-Hall Englewood Cliffs.

綜上，經驗學習理論相當適合用來探討創業家在面對失敗時如何因應與處理創業歷程所面對的挫折與失敗，從挫敗經驗中反思，以進行學習並獲得知識，並轉化為個人獨特的能力，以引導誘發未來的創業行動。

## 2.6 回復力

所謂回復力(resilience)是一種個體在失敗後因應逆境的能量，個體能快速在逆境中適應或回復的能力。這是一種彈回(bounce back)的能力(Richardson, 2002; Rutter, 1993; Wolin & Wolin, 1993)，這能力能使個體迅速在逆境中回復到原來狀態，甚至超越比原先更好的績效表現(Luthans & Youssef, 2004)。韋式字典中對回復力的定義：一種輕易地從逆境或改變中快速回復或適應的能力。而要追溯回復力研究最早係於 1955 年 Werner and Smith 長期觀察 Kauai 島的兒童，研究結果赫然發現有 1/3 生長在逆境、高風險家庭的兒童，非但沒有學習與行為上的問題，反而在長大後發展成具有能力、愛心與自信的成年人(Richardson, 2002; Walsh, 2003)。此外美國心理學會(APA)研究認為，當個體在遭受逆境、創傷、悲劇、威脅或巨大等壓力時，仍可以適應很好的能力。因此，回復力包含兩個重要概念(construct)：逆境(adversity)或風險(risk)與正向調適(positive adaptation)。Richardson(2002)提出回復力模型(resiliency model)(圖 2.4)，即是個體、支持系統與外在環境之間的互動與影響的動態調適歷程，加上在這過程中學習並獲取回復力特質。正常情況下學習個體是處在一個身心靈平衡狀態(Biopsychospiritual Homeostasis)，當個體在遭受外在事件的刺激後，其持有的保護因子(Protective factor)便奮起與挫折對抗，一旦當壓力過大則保護因子(Protective factor)迅速進入崩解(Disruption)狀態，隨後即開始進行重建(Reintegration)階段，視個體在挫敗事件的因應與調

適狀況，分為四種的結果：重建失敗(Dysfunctional Reintegration)、重建艱困(Reintegration with Loss)、身心平衡(Biopsychospiritual-Homeostasis)與自我超越(Resilient Reintegration)如圖 2.4。本研究將以此歷程觀點探討創業家在不能回復階段的學習與成長。

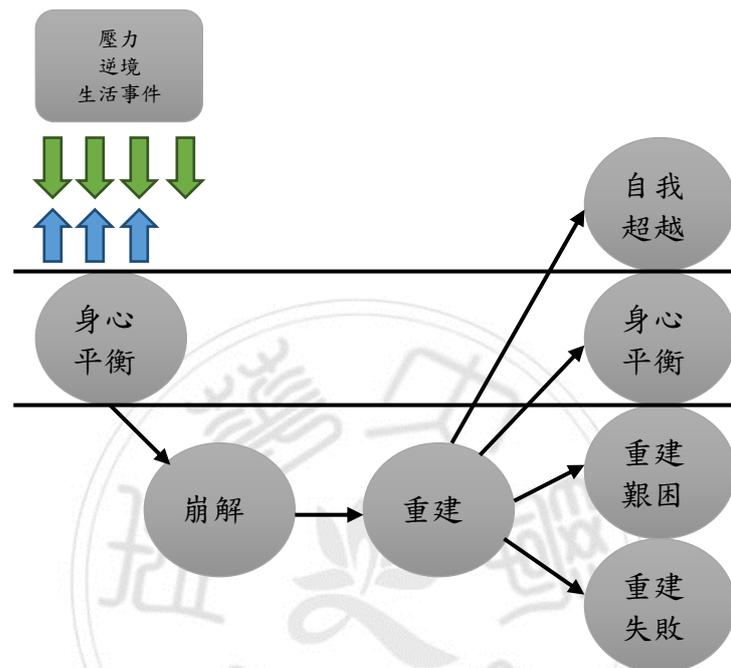


圖 2.3 回復力模型

資料來源：Richardson, G. E. (2002), The Metatheory of resilience and resiliency, Journal of Clinical Psychology, Vol.58, No.3, pp.307-321.

### 2.6.1 組織學習理論

組織學習理論學術基礎來自 Dewey 教育哲學的觀點，此理論認為所有的學習都自於個體經驗，個體針對經驗的反思進行學習，進而產生知識。Kim(1993)認為以個人學習成效的累積可達成組織學習，透過心智模式可以連結個人學習與組織學習建立一個架構。因此，經驗不僅是個體也是組織學習的重要資源，可藉由他人的經驗或模仿他人行為來學習達成所謂組織。然而，組織學習並非是組織內個人學習的集合，須要透過

組織中個人、群體的學習，促轉成為所謂組織學習(Senge, 1990)；所以，分成三個層次即是個人學習、群體學習與組織學習。本研究重點在探討創業家個人的學習，即是以個體層次的學習狀況為主，組織層次為輔。而 Argyris(1977)以學習活動是否涉及改變現有價值觀與規範，將組織學習又分為所謂單環學習(Single-loop learning)與雙環學習(Double-loop learning)。而單環學習即是經由了解組織行動結果，設法去修改組織策略、假設認知，使組織能夠符合原來組織的既定規範，這又稱適應性學習(Adaptive learning)；而當環境是動態複雜時，組織學習活動就必須針對更深層的組織規範錯誤進行偵測和矯正，稱為雙環學習，又稱創造性學習(Generative learning)(Senge, 1990)。此外，Argyris and Schon(1978)又提出第三種類型，由組織成員檢討過去影響學習成效的因素，產生新的學習方式與蒐集資訊的方法，達到最佳的學習效果，稱為再學習(Deutero learning)。這三種學習型態如圖 2.3(Snell & Chak,1998)。本研究根據這三種學習類型，探討創業家在遭遇挫折與失敗經驗後的學習模式。

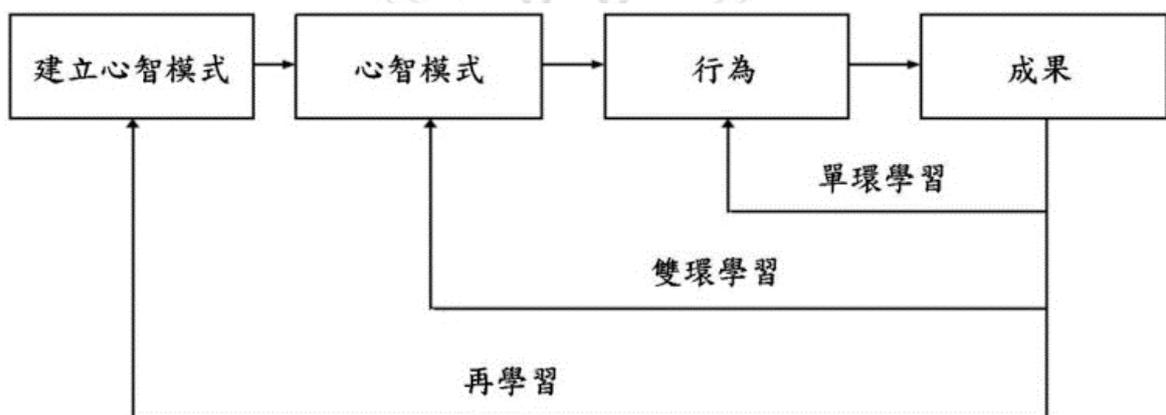


圖 2.4 學習類型

資料來源：Snell, R. & Chak, A. M.-K. (1998), The Learning organization: Learning and empowerment for whom?, Management Learning, Vol.29, No.3, pp.337-364.

## 2.6.2 復原力調適失敗打擊

### 一、創業家復原力觀點

近年來，由於大環境快速改變社會上，商業環境開始著重組織與組織成員在面對失敗或危機事件時的反應與復原力表現。已經開始有學者從組織觀點主張企業經營模式應發展企業經營策略的復原力，重新調整經營模式，使創業家挫折創傷事件降至零傷害並進行企業再生(Renewal)(Hamel & Valikangas, 2003)。Harland et al. (2005)進一步以人格特質觀點探討創業家領導行為與部屬挫折復原力關聯性，主張樂觀會使部屬有能力持續執行任務直到成功。但學者 Coutu(2002)卻主張商業活動中復原力表現並非主要來自樂觀的人格特質，因為樂觀無法使個體、家庭甚至於企業從逆境中復原且強化能力，而認無應該要有紀律、近似悲觀的面對現實，使悲傷成為成功適應生活的必要磨練(Shepherd, 2009)；或能夠從情緒、認知、社交關係和財務能力上復原，如此才能夠發現新事業機會再創業。

### 二、復原力觀點看心理治療領域

復原力研究最早可追溯於1950年代的壓力症候觀點，在探討事件與壓力反應間的因果關係，了解人們的抗壓程度，有些人在事件中容易受到傷害，有些人卻不會的問題(Holmes & Rahe, 1967)。1970至1980年代，學者開始著重於壓力緩解研究，發覺個體會因為所面對的情境不同，具備的復原力亦不同，因而從不同角度來解釋復原力內容，包括：從個體本身的人格特質，如樂觀、堅毅和轉換思緒等保護因子以引發正向回饋，緩衝或調節逆境的衝擊(Bonanno, 2004)。或主張個體可透過與環境交互作用過程中，進行情境調適、學習而避免造成崩潰(Holaday & McPhearson, 1997)。因此，家庭成員、宗教信仰、同儕朋友、社區環境、和學校等外

在資源或重要他人角色，往往會影響個體對逆境的反應，並促進他們與外界的聯結、溝通，加速復原力。

另有學者主張觀察個體克服逆境、恢復良好適應應著重在復原力課題，甚至較預期表現、或事件發生前更好的結果面探討(Richardson, 2002)，從中察覺更多資源和能力提昇(Sutcliffe & Vogus, 2003)。因此，一種反彈力會表現在復原力的結果，也就是個體面對逆境時能自失敗的谷底逆轉爬升的過程，使個體能夠較逆境之前的能力表現更好。

而現代社會是一個充滿壓力的環境，我們每天生活在壓力的環境刺激中，一輩子除了「生、老、病、死」的過程也伴隨著壓力，如果無法自我調適，壓力累積過大可能會造成不良影響，甚至導致身心疾病。所以壓力要能管理與適應，醫學研究證實，「壓力」透過內分泌與免疫系統，干擾生理的正常運作，而增加身心疾病，導致體內功能的失調或臨床的身心問題。但是研究壓力的賽勒博士也指出，具有傷害性與危險性的壓力，稱為「苦惱」；另一類則有益的或具有建設性的，稱為「良性壓力」，人們受壓力的影響的則因人而異。所以，面對「壓力」，我們應轉變認知和情緒，嘗試開發壓力的建設性影響，「壓力是人生的香料」！生命裡壓力無所不在也無法完全避免，學習與壓力相處，妥善管理、調適生活壓力，積極預防和治療相關的「壓力症候群」。同樣的壓力會因個別的人格特質、因應模式差異，有不同的症狀表現。常見的壓力相關疾病包括：焦慮症(恐慌症、畏懼症、強迫症等)、憂鬱症、適應障礙症、身體化疾病、睡眠障礙、飲食疾患、酒癮、藥癮問題等等。如果臨床症狀已經影響生活功能，就更需專業的診察與治療，適當正確的藥物治療如抗焦慮劑、抗鬱劑、安眠藥等，都可以相當的緩解與改善症狀。除了藥物，也可以安排生理回饋或肌肉放鬆療法、團體治療或個別心理治療，透過專業治

療學習多元的壓力管理技巧，讓「壓力」就像空氣的大氣壓力一樣，都是生活必需而且是可以適應的。無論從預防醫學的角度，或是社會學習適應的過程，面對生活上愈來愈多的壓力，我們都應該正向面對，調整自己的壓力反應。所謂「危機就是轉機」，壓力也可以是生命的動力，能夠抗壓調適，才能保有健康的身心！

美國心理學會(American Psychological Association; APA)主張，每個人都擁有某種程度的復原力，而一個人擁有復原力並不代表不會經歷困難或沮喪，其不應被誤解為輕鬆的通過痛苦經驗，在危機中毫不受損；或反抗逆境而不曾受苦，應當強調個體在經驗逆境中的「艱辛與勇氣」、「良性掙扎與奮鬥」與關注個體能力強度的變化，並非只是單純回復到事件前的狀態而已。平復(recovery)和復原力概念不同之處就是在這裡。平復指的是受挫者在一段時間後，能夠回復到事件前的心理狀態歷程；但復原力不只是回復到事件前的心理狀態，更著重在個體適應逆境的壓力能力和強度，使個體能力因而被激發和增加的反彈力量。

復原力理論在心理治療領域已經行之多年，相關研究領域其不同樣本探討也非常豐富，但就是缺乏以探討創業家失敗復原歷程的樣本，但實務上創業家東山再起的案例卻很多。而復原力表現歷程最為複雜，不易以單一的指標表示(如心理學以存活程度、症狀減輕等代表復原力程度(Rutter, 1993)，而不同樣本卻無法適用相同的復原力指標，如中輟生的復原力歷程、失婚婦女復原歷程和 921 受災戶的復原歷程其適用復原力指標皆有不同，研究者應根據不同的研究個體提出不同的解釋定義與操作方法。因此，本研究以創業家失敗復原力歷程為探討，認為創業家的失敗復原力歷程與一般人的挫折或逆境復原力歷程不同，除了應探討創業

家如何自失敗打擊中平復心理狀態外，更以創業家東山再起作為復原反彈力的建構，豐富相關心理治療領域對復原反彈力的概念。

### 三、失敗創業家藉內在動機與自我效能驅動重回創業家場域

所謂自我效能是指個體在執行一連串行動來達成目標時，對個人動機實現的能力、認知到的資源、及對於活動過程中所需事件的控制能力，與對執行目標的能力判斷(Bandura, 1986)。如果強烈的內在動機驅動創業的意圖，那自我效能(Self-efficacy)則在過程中為失敗創業家注入自信心以堅持東山再起的信念和行動力(Bullough & Renko, 2013; Townsend, Busenitz & Arthurs, 2010)。近年來，創業家精神之研究開始探討自我效能對創業家創業意願與能力發展之影響，了解自我效能對預測創業成就和創業家意圖對克服創業阻礙的影響。擁有高度自我效能的人，自信的面對所執行活動的資源分配、控制與判斷。這也解釋了為什麼具有相同能力的個體，可能會因為信心的不同而導致表現和問題解決方式之差異。Chen, Greene and Crick(1998)探討創業家自我效能(Entrepreneurial Self-Efficacy; ESE)與意圖和行動間關係，發現創業家自我效能可作為預測和研究創業家行為選擇、堅持和有效性，可從中區別出創業家較經理人具更高的自我效能；且創業家自我效能能促進創業家運用有限的社會網絡、和努力的收集和使用資訊以辨識可實現的機會；而具高度創業家自我效能的創業家傾向思考未來的挑戰，但低度 ESE 的創業家則傾向先思考失敗或破產壓力。Forbes(2005)延續 Chen, Greene and Crick(1998) 的研究，從創業家層面探討，延伸至組織層次和動態產業研究，認為創業家自我效能除了會影響個人是否有意願成為創業家外，對其未來是否會「持續一直」或重覆創業具有相當影響力；且若個人擁有較高的創業家自我效能，相對可能展現較高的堅持和專注力而提昇企業績效。Drnovsek

and Glas(2002)則認為，創業家自我效能能夠用來觀察創業意圖、以及是否能夠有效取得外部資源，進行事業開創和發展組織疆界、並從中進行跨疆界的交換資源等能力。

動機(Motivation)是促使個體完成欲達成的工作或目標的動力來源(張春興，民 80)。Greenberger and Sexton(1988)認為，創業家受到六個因素影響而投入創業行動，包括：發現市場機會、相信自己的經營模式比他人更有效率、將擁有的專長發展成事業、相信所開發的新產品或服務能在市場上找到利基、實現個人夢想和相信創業是致富的唯一路徑。而是什麼因素驅使失敗創業家在經歷重大挫敗後，仍願意重回創業場域開創新事業、東山再起？然而，財富動機驅動創業行為卻無法保證創業家能夠持續從事創業活動，Amit et al., (2001)的研究結果指出，對企業家而言，財富的達成並不是開創事業的唯一動機、也非最重要的，視野、獨立及自我挑戰之動機才是事業活動延續和重要的推手。然而對於東山再起的創業家而言，倘仍舊顧慮再次創業可能的失敗，則可能因此裹足不前；但若願意去思考未來的成功機會和放手一搏，則形成其東山再起之行動力來源。因此，失敗但想重回創業場域的創業家需要依賴自信作為其東山再起的賣點(sell)，使其能在有限的資源條件中啟動資源辨識、運用並引發行動來控制生活中的事件發生(Drnovsek &Glas, 2002)，從中發展社會網絡和獲取豐富的資訊，以提高辨識市場機會的可能性(Baron & Markman, 2003)。這些概念被稱為內在動機(intrinsic motivation)，受到個體內在自我抉擇與能力感需求，激發個體對事務滿足、好奇心、興趣和自我表現，以維持個體從事某些活動而樂此不疲(Amabile, 1983; Deci, 1975)。對失敗創業家而言，再次選擇以創業行為來進行目標實現，需要承擔較未曾創業失敗過的人更多的風險及失敗。因此，內在動機是保護

創業行為持續的要件，失敗創業家受強烈內在動機驅使、在能耐及自我抉擇的需求下，願意承擔再次失敗的可能風險與外部環境互動，從中感受創業活動的挑戰和滿足所從事的行為(Amabile, 1983; Csikszentmihalyi, 1975; Deciand Ryan, 1985)。



## 第三章 研究方法

創業是種高度個人、主觀的過程，一個人要成為創業家往往要經過一段演進的過程--面臨、評估，而後是反應，是一連串經驗、情況與事件的組合，因此，本研究採用深度談法(蔡璧如，民 88)與敘說探究法才能使影響創業的所有變項都充分展現。

### 3.1 質性研究方法

透過被研究者的眼睛看世界。2.詳細描述研究的場景。3.整體主義(wholism)或網絡主義(contextualism)將是間或行為放在奇發生的情景或是匯集歷史網絡來看，才能有通盤的了解。4.認為社會實體是動態的，因此重視過程。5.採被研究者的觀點，避免將先入為主或不適當的解釋架構加諸被研究者身上，故研究採開放或非結構方式。6.研究者不預設理論架構或假設，對於資料的處理主要是歸納法。

質性研究方法在於藉由研究者與訪談者之間的互動程中，捕捉當事人感受不到或是不清楚的現象，並將其不明確的感觸，發生的背景與關連性，加以釐清呈現並概念化(徐宗國，民 78)。鄭同僚(民 92)也指出，質性研究乃是：

Bryman(1998)視質性研究為一種起始階段的探索工具，其目的是為了尋求未來測試的假設。質性研究蒐集資料的方法共有三種：1.深度、開放式的訪談。2.直接觀察法。3.書面文件。根據學者黃俊英(民 85)對研究目的的看法，可將研究分為兩大類：探索性研究(exploratory research)及結論性研究(conclusive research)。而探索性研究的目的是在於發覺被研究者的動機與情感，提供主觀的意見與印象，而非提供被研究者客觀的數量性

資訊，他主要功能在於解答『why? how?』，而非『how many?』的問題。  
(引自廖學寅，民 93)。

由於本研究試圖探索成功創業家的成功創業歷程、創業家人格特質、領導特質及小時候生長背景與創業支持系統等動態的研究，其中包含小時後的生長背景、父母管教方式如何？創業初期的動機、目標為何？及遇到困難如何解決？成功之後，未來目標是什麼？及如何去達成？領導過程中是否曾改變領導風格？…等『why?、how?』等主觀性問題及很多追溯回憶等深層心理探索問題。而且，這些事業有成的成功創業家，平時日理萬機、要填寫、回覆量表的時間機率並不高，因此，本研究係採取質化研究，用深度訪談法(in - depth interview)面對面取得最真實、寶貴的資料，以實務面為探索方向，以期資料更深入、精采及豐富性，期冀探索研究更具意義，研究分析更富貢獻與價值。

### 3.2 敘說探究法

而敘說探究法(narrative inquiry)是一種應用故事來描述人類經驗和行動的探究方式，誠如 Steyaert(2007)和 Rae(2004)所強調的，敘說探究有助於脈絡地(Contextual)與鑲嵌地(Embedded)理解創業歷程。因此，本研究從創業家的日常生活敘述中，分析什麼樣的機制會啟動創業的內在動力，促使創業家可以感受到生活中的事件，並在處理問題的過程中推動創新。本研究關切的是創業家創業實踐歷程，以及瞭解創業家如何在日常實踐中開展創業。首先，本研究聚焦於創業家的日常生活，這涉及到創業家的生活經驗，所以從受訪者的生命歷程中去探究。

因此 Strauss and Corbin(2001)指出，「質性研究」(Qualitative research)一詞，意指非由統計程序或其他量化方法，來獲得研究發現的任何類型

研究，絕大多數的分析都經由是詮釋性的(Interpretative)(Jensen & Jankowski, 1991)。認為運用質性方法的因素，可以從下面兩方向解釋：傳統社會科學的解釋力不足，以及社會變遷的影響。他們認為，質化研究事實上是科學界內部彼此衝擊的結果，傳統透過假設去演繹模型所執行的量化研究，並無法完整且透徹地解決研究上問題，而人文主義、人類學、文化研究的傳統，反倒能夠補充量化研究的不足。

### 3.3 深度訪談法

「訪談」屬於「研究行為」。而「質性研究」的「深度訪談法」，往往會將訪談過程視為「交談事件」(Speech events)，強調的是訪談雙方共同進行意義建構(Joint construction of meaning)的過程(Mishler, 1986)。換言之，深度訪談是透過雙方互動的過程，共同去「經歷」「選取」及「感染」，經由如斯過程，所重新建構的意見與情緒。換言之，深度訪談法之「訪談」，簡單來說就是「訪問者」與「受訪者」「面對面的言詞溝通，其目的在其中的一方企圖了解他方的想法與感受...等」，因此，是「有一定目的，且集中於某特定主題上」的對話(Mishler, 1986)。兩者的關係是不對等的，主要是前者向後者汲取訊息，而雙方均默認接受的(Kadushin, 1990)。因此，深度訪談的所得，是「受」「訪」雙方經由持續的深度訪談歷程之互動，所共同營造出來的。採取「深度訪談法」，事先規劃「半結構式」的訪談大綱，訪談之前定先做暖場寒暄，彼此緩和情緒。如時間允許，會先取得讓受訪者安心與放心的信任交談，因為通常很多的訪談問題是追溯回憶，所以，訪談進行中盡量不干擾或打斷訪談者談話，不影響其談話思考方向，但是會回報以「微笑」、「點頭」、「嗯！」或是、「對！」、「喔！」、「是！」...等軟性回應，訪談氣氛維持輕鬆自在，盡量「傾聽」受訪者、

的回憶或「感受」其情緒，訪談中若遇到受訪者簡略回答或是未切入正題時，會繼續提問問題。訪談中發覺受訪者會好奇訪談者記下的東西，除非遇到特殊，否則過程中盡量不拿筆去記下任何筆記，避免打斷或干擾其訪談情緒，這很奇妙。訪談完畢，會深深致上真摯謝意，感謝受訪者的熱誠協助。

由以下三個引述，堅定了本研究採質性研究針對創業歷程的合理性，一是創業是一種高度個人、主觀的歷程，而要成為創業家往往是經過一連串演進的過程包含面臨、評估，而後是反應，這些都是一連串經驗、情況與事件的組合，因此唯有採用深度談法，才能使影響創業的所有變項都充分展現(陳郁翔，民 93)。其二是從 Stevenson 主張應該由女性的觀點出發探討，將女性的經驗寫入有關「企業」的定義與活動之中，並且對女創業家的研究，應該採質性方法，多採用訪談法(陳郁翔，民 93)。其三是透過訪談、餐廳現場觀察及文件分析，深入探討瞭解五位中餐廚師創業者，其創業動機、創業的個人背景以及其生長背景和人生觀如何構成了個人的創業歷程，並進一步探討創業管理的模式和所遭遇到的問題及困難。最後並歸納關鍵的成功因素(陳郁翔，民 97)。

而本研究對象則是他 Johnson 的創業歷程研究的開始，一個從創業到負債，在歷經一連串試煉而後浴火重生再創事業第二高峰的中小型企業創業家。我先從他公司的員工及配合的協力商去了解他這些年的歷程與作品，所以，對一些營造業經營上的資料，也有了個譜。接下來，便開始安排訪談的時間。但是，在這之前，我找了個機會到她的建築工地參訪，順便作了觀察及工地工人的訪談。這些雖然都有幫助，但是，在與他為時三個小時的訪談，卻是最多答案的來源，在這次的研究及訪談，我了解的是，一個跨原生學習領域的創業者，他的創業動機、創業歷

程、創業的個人背景以及他的生長背景甚至管理的理念等等。總體來說，本次的研究，便是試圖用第三者的眼光，去詮釋一個跨原生學習領域的創業者在創業路上的步履，是如何踏上這條創業之路以及在創業的路上所遭遇的一切的個案研究。

本研究採用詮釋的質性研究法—「敘說探究法」，從敘說的故事中分析人類複雜的生活經驗。敘說探究屬於一種言說方法，本研究所採用的敘說探究法，特別強調於探究行動者創造意義的歷程，藉由被研究者陳述出的創業故事中，理解創業歷程中的意義。

而描述的方式是以敘說的方式來書寫。張翠芬(民 90)認為敘說為一種意義性的架構，將人類在生活中所發生的單一行動或事件，根據事件、行動脈絡性所連貫起來的故事整體中，透過情節的鋪陳，對過去追憶、對現況的掌握、對未來的生命發展，從中認同並確認自己。廣泛地說：敘說是蒐集並說出關於生命的故事。接下來，本研究將以 Johnson 來稱呼這老闆，而展開故事的敘說，說出 Johnson 的創業故事。

## 第四章 從創傷到創業

回首民國九十八年在一場因緣際會的應酬餐宴中意外的認識一位營造業的朋友 Johnson，在屢次的聊天中漸漸的知道 Johnson 對於營建業的熱情並也對他的工作有了初步認識，創業歷程也產生興趣，Johnson 在民國九十九年與朋友合夥開設「欣旺開發工程有限公司」，主要致力於土木工程空間規劃設計施作、廣告設計工程、廠房鋼構設計施作、土地建設開發、建築結構設計施作等。投入創業之路。創業期間筆路藍縷、如履薄冰的心境，他曾說過唯有創業經驗的人方能細細體會，而唯有創業失敗再站起來的人才知道成功果實的甜美。在 Johnson 創業過程中總深覺學有不足、學問之浩瀚及管理知識之重要性，也知道整個創業過程是複雜動態的，必需冷靜地、清晰地、縝密地、堅持毅力地無畏風雨艱辛，一步一腳印累積經驗、智慧與創新能力，或許只是一個決策抑或僅是一個觀念，成功與失敗往往卻只是一線之隔。所以 Johnson 整個創業歷程幾乎涵蓋了管理學的所有層面，而創業過程中的所有目標、策略、願景規劃等，大多來自創業家的睿智的決策，因此，研究創業家成功的議題常常閃爍在我腦海之中。

Johnson 的公司隱身於雲林斗六的寧靜社區，簡單不失穩重的裝璜、舒適的椅座、牆上白板寫滿了工程進度、在議工程、在建工程等，都透露出公司的經營方向，沒錯，公司做的是土木工程、空間規劃設計施作、廠房鋼構設計施作、土地建設開發、建築結構設計施作、增改建維修工程等業務。員工休息區的書櫃上，擺著各項專業書籍與各種建材樣本，清楚的點出專業服務施工是這家公司的主軸靈魂，Johnson 除了是老闆，更是工務總監督。公司的工程案件中有百分之三十是協力廠商等

在 Johnson 創業初期時引薦來的，有百分之三十是公共工程，有百分之二十是業主信任再介紹或自家有其他工程案件習慣找 Johnson 服務，百分之十是開發新客源，另外百分之十是藉有臉書等網路媒體介紹。品質與服務的堅持留住了既有客源也開創了公司口碑，因此有的客人，是慕名而來的，這當然是 Johnson 對工程品質的執著與堅持，以下分七段說明之：

## 4.1 小樹的成長-背景造就潛力

Johnson 在很小的時候，就註定會成為一個老闆或是生意人。尤其父親的影響，Johnson 對錢或是數字便相當敏感，再加上國中畢業後就北上嘉義唸五專了，所以 Johnson 很早就很獨立，自己解決問題，每個人會成為現在的自己，在成長的過程中，一定看得出一些端倪。

### 4.1.1 對數字的敏銳感

Johnson 受到會計師的父親的影響，從小數學很好，對數字不似一般男性會有恐懼感或排斥，大學時期對於財務管理和行銷管理的課程產生濃厚興趣，對數字非常敏銳感，從小也就體會了錢的實用性。這樣的特質對於創業者而言，又是一大助益，許多為興趣而創業的老闆，常因為看不懂各式的報表而頭痛，這對 Johnson 而言，是不成問題的。

「我爸爸是會計師，他讀會計的，他會計帳務做的很好，從很小，他就教我很多數學...數學很好是跟我爸爸有關係。」Johnson 是這麼說的。

### 4.1.2 當家做主

Johnson 學生時代，便已經在班級、社團、學生會、系學會及救國團擔任領導幹部，這段往事讓他體會了當家做主的感覺，回想起來 Johnson

認為自己喜歡做莊的感覺，在各種學生團體擔任領導幹部的行為中得到掌控權，使他很有成就感，這彷彿早就埋下 Johnson 日後創業的伏筆「我現在想起念書時，那種每天忙於社團、學生會等，我就要負責做為學校與班級、社團及學生會等的橋梁，更要負責制定社團、學生會及系學會的行程並且負責掌控…，好像做莊的那種感覺。」

## 4.2 個人特質

Johnson 相信命運是另一個特質，但卻又矛盾的認為有弱者才會有信仰。因此，Johnson 一切不求人，不求天。而創業轉型賺錢，是 Johnson 認為合理的事情。對人生的看法也是一樣，認為人應該力求真我，一切的出發是自私的，凡事都先想到自己。不過 Johnson 認為，若大家都自私，似乎也可找到一種平衡，因為，如同中國古諺：「人不為己，天誅地滅」。不過，雖然 Johnson 認為人應露本性，追求真我，但在生意的立場上應該認清場合，扮演角色，因為，每個人都有著不同的角色身份，應該適時適地的扮演自己，不可任性；這道盡了 Johnson 在人際關係中的高 EQ，他看得清局勢的特質，對於創業家而言，高 EQ 的特質可讓一個創業者如魚得水，更能讓創業者成功的經營一家企業，Johnson 的最後一個特質是比一般人更有意志力，因為曾為運動員，喜好運動，除了體能的訓練，意志力也在運動中被培養出來，如此的意志力是開創事業不可缺乏的。

許多創業家的研究，都會拿創業家的個人背景特徵作討論，如歐建益(民 90)與楊淑美等人(民 89)，便針對創業家的年齡，教育程度，工作經驗，家庭背景及家長職業等變項作討論；但我試著在背景之外，再深入去看其內心的特質，來探討其會成為創業家的真實原因。以下便是我的發現：獨生男獨立的性格，造成 Johnson 要靠自己的想法；而從小就有冒

險犯難的精神，也是促成 Johnson 創業的原因；加上點子很多，腦筋不斷的動，常有很多點子，但會腳踏實地。因此，選擇了一個可行的創業轉型點子，將之實踐。綜合點子多與冒險犯難的精神，兩者看似相互矛盾，但唯有達到一個平衡，才能成為真正的創業家，至於平衡點在哪裏，就因人而異了。

#### 4.2.1 獨生子獨立的性格與冒險犯難的精神

從小就沒有兄弟姊妹的 Johnson，表現出了一副小大人的模樣，除了自己很獨立，更是能幫忙分擔父母的家事；而國中畢業即赴外地求學，更使 Johnson 有要靠自己的觀念，這種獨立自主的性格，使他做什麼事都義無反顧，只是勇敢的向前行。

「我是獨生子，我從小就沒有兄弟姊妹，我父母為了不讓我有驕縱的個性，所以我很小的時候要像要個小大人，要分攤家事，國中畢業就到嘉義年五專了，所以就很獨立，我一定要靠自己。」Johnson 是這麼說的。

Johnson 自認為做事是需要一些勇氣並有些叛逆，不可能每件事都規劃到完美才做。就是這樣的冒險犯難的精神，才能讓 Johnson 多了些膽量，在還不知道自己準備好了沒，就放手一博，這樣的精神，也就是台灣的創業精神，台灣的營造起起落落，便是因著如此的精神，但要永續的經營，光靠冒險犯難的精神是不夠的。

「…我二十一、二歲就開始從事直銷事業。…有可能是這種反叛的因素才會讓我敢吧，就覺得說要跨出去，只差一個勇氣，就還是跨不了那一步。…那個時候我是覺得在嘉義生活蠻容易的，只要你肯去做，冒點險。」Johnson 是這麼說的。

#### 4.2.2 信仰大自然的力量，但更重要的是自己要堅強和忠實的面對自我

Johnson 非常相信命運但卻不迷信，相信無形的力量會將每個人都牽扯在一起，每個人都會互相的影響，但卻認為信仰是弱者的行為，因為很多的宗教信仰在科學上是解釋不通的，人必需自己堅強去面對一切，而非催眠自己去接受某種信仰。這種觀點看在很多人的眼中，是不會認同的，但是 Johnson 這種接受命運的說法，但卻認為與其依靠信仰，不如靠自己的想法，其實是很多會創業的人的想法。

「我常覺得一個人脆弱的時候就是求助信仰，那是一種依賴。那相信宗教，就是相信大自然是互相牽引，我是相信這個…我覺得任何一個人的動作都牽引到任何一個人的命運，也就是說如果我不認識的人，在哪摔跤都會影響到你，只是他影響到你多與少。」Johnson 是這麼說的。

對人生的看法，Johnson 又相當實際的，認為人一切都為自己在努力，不管用什麼來包裝，其實出發點都是為自己謀福利，而人也常犯了身在福中不知福的毛病，因此，若能忠實的面對自我，才能有健康的人生。這樣的人生觀使得 Johnson 在創業的路途上，能分得清楚方向，看得清時勢，而不會在局勢中迷失自己。

「大部分的人，做的任何一個動作，他的出發點都是為了自己啦！但是，不管用什麼東西去包裝自己，奸詐也好、慈悲也好，最終還是因為自己才去做這種事情，但現在很多人開心的時候不敢笑，哭的時候他還要笑，那這個百分之百很不健康，所以我很認同這個就是說，起碼我可能沒辦法百分之百的忠實，但是我盡量做到啦！因為我沒辦法對自己百分之百的忠實，因為我對著鏡子都不見得做的到了，我還是會騙自己阿，但是我還是說盡量.盡量啦！」Johnson 是這麼說的。

### 4.2.3 運動員的意志力與諸葛亮精神

Johnson 曾為運動員，喜好運動，除了體能的訓練，意志力也在運動中被培養出來，而且 Johnson 認為運動中，他可以得到休息，身體在動，腦筋卻可解放一下，如此的放鬆正是疏解壓力最好的方法，使他能保有一定的體力以及精神在營造事業的經營上。

「我非常喜歡運動，以前我在學校是運動員，是那種拿很多獎牌的那一種，所以才能在工程界這種大量消耗體力的環境中，才夠那個持續撐住，可能因為這點也有影響，有著堅強的意志力身體比較能承擔。因為有時候真的遇到大忙的話，普通的體力還是承受不了，我覺得運動完很舒服，而且運動當中反而是我的休息，運動腦袋比較不會想事情。」  
Johnson 是這麼說的。

Johnson 在團體中總像個諸葛亮，因為他點子多反應快，腦筋不斷的動，很多天馬行空想法隨時會在他腦中開花，但腳踏實地的 Johnson 不會貿然行動，還是會評估一下，然後選擇一個有把握的想法去實踐；點子多加上冒險犯難的精神，並且評估可行性才出手，似乎是許多創業人共有的特質。

「不曉得是不是每個人腦袋都會一直在轉，但我是轉得很快，又很多想法很多點子，好像任何時候都不能停，一個腦袋是一天到晚都在想東想西，不過我事實上我是蠻腳踏實地，那個想歸想，我沒有真的去做。」  
Johnson 是這麼說的。

### 4.3 創業動機

創業家的創業動機萬千百種，而根據本研究的個案，發現有四種類型：

#### 1. 築夢踏實、實現理想：

創業前，許多人都懷抱著一個夢想，有夢容易，難的是如何築夢踏實。而 Johnson 之所以會開營造公司，當然都是因為本身的興趣與周遭友人的影響與鼓吹，在台灣，營造公司是各種形態工班的統合運作者，可以自己當老闆，把學習多年的技術，呈現給業主，這是個工班們對自己的期許，選擇了營造公司作為他們工程技術與揮灑個人專長的舞台。有些師傅是立志要開營造公司，無論失敗多少次，錢賠光了，都還是堅強的站起來，有些師傅則是換了許多工班，累積了相當的實務經驗，藉著自己的專業技術，終於走向老闆之路。「我們都一開始就立定當老闆的志向，只有自己當老闆，才可以發揮。」

#### 2. 窮怕了、多賺些錢：

現實是殘酷的，開公司第一要求的就是要賺錢而營造公司也一樣，沒有賺錢的公司，對整個社會環境也是一種負擔，因此開營造公司第一當然要賺錢，賺了錢才有辦法永續經營，對於整個社會的生態也才有正向的影響。

#### 3. 機緣來了：

很多人一開始就有創業的想法，但為何選營造公司作為第二開創事業？又為何為真的開下去，那靠的便是機緣了。緣份來的方式當然很多元化。

#### 4. 做自己有興趣的事

往往許多人不願意屈就朝九晚五的工作，認為一輩子為人做牛做

馬很沒意義，因此，選擇創業，做自己有興趣的事，而相對的自己有興趣的事，當然也要配合自己的能力是否做得來，如此，才能將營造公司經營成功。

#### 4.4 創業歷程

本研究在探討 Johnson 創業的經過，歸納自 Johnson 的訪談，包含了幾個重點：在開營造公司之前，他曾經經營便利商店，賣的是各式生活用品、食物與服務，從便利商店開始他的創業生涯；之後，也榮獲傑出店長獎項受到肯定，然而因為經濟與大環境的變化造成營運虧損，也因好友的建議，決定再出發，到工地學習工程技術與管理，希望百尺竿頭，更進一步；於是在加盟晚期，開始全心投入營造公司的經營。在創業的這些種種經過，心裏的歷程是什麼呢？創業讓他找到了自我，發現自己的潛力，而之後，生活的一切，便與工作連結在一起。

但對於經歷失敗後想要東山再起的創業家，必須先學會克服對外部條件的追求，憑意志去尋求興趣的如何實現，並接受既無他人認可、也沒有太多旁人支持、甚至是可能再度失敗或虧損的高風險創業初期。個案分析中得知，很多創業家初期創業是為了脫貧或賺更多錢來跳脫失敗困境和債務(外在動機)，但它卻不保證可以獲利且承受極大創業風險，不易使他們過渡創業初期可能的失敗風險。而對有意願重返創業家場域之創業個體，創業動機是一股促使他們朝向目標實現的方向前進的力量與推手，即使面臨資源不足也要透過自身或外在力量來尋求外在奧援的資源以實現目標。而創業動機的驅動來源包括外在動機和內在動機，外在動機著重在活動可能的酬庸或結果，內在動機則是因個人能力和自我選擇以享受活動的樂趣。然而，創業需承擔較多的風險及失敗，因此，惟

有內在動機十分強烈的個人，才會願意承擔這些風險，從中感受到活動的挑戰(Amabile, 1983)。因此，本研究個案廠商 Johnson 願意重返創業場域多半受到內在動機驅動，包括「勢在必行的意圖」、「追求成功的或然率」、和「重建身分的目標實現」，使他們願意且能夠重返創業家行列。其中，「勢在必行的意圖」使 Johnson 認為「東山再起創業家即使面臨挑戰和困難，也積極尋求解法方法以能夠開創事業」；Johnson 說：「在初期的創業亦或是東山再起的創業其實也是在追尋成功的最佳方程式」而這就是所謂的「追求成功的或然率」，而 Johnson 最後更說到「創業除了是追求財富外，更是追求自我身分的建立，而像我這種曾經失敗過的創業家更是為了重建身分而努力」，這就是所謂的「重建身分的目標實現」。以上針對曾經失敗後而想要站起來的企業家 其東山再起的創業歷程如圖 4.1。

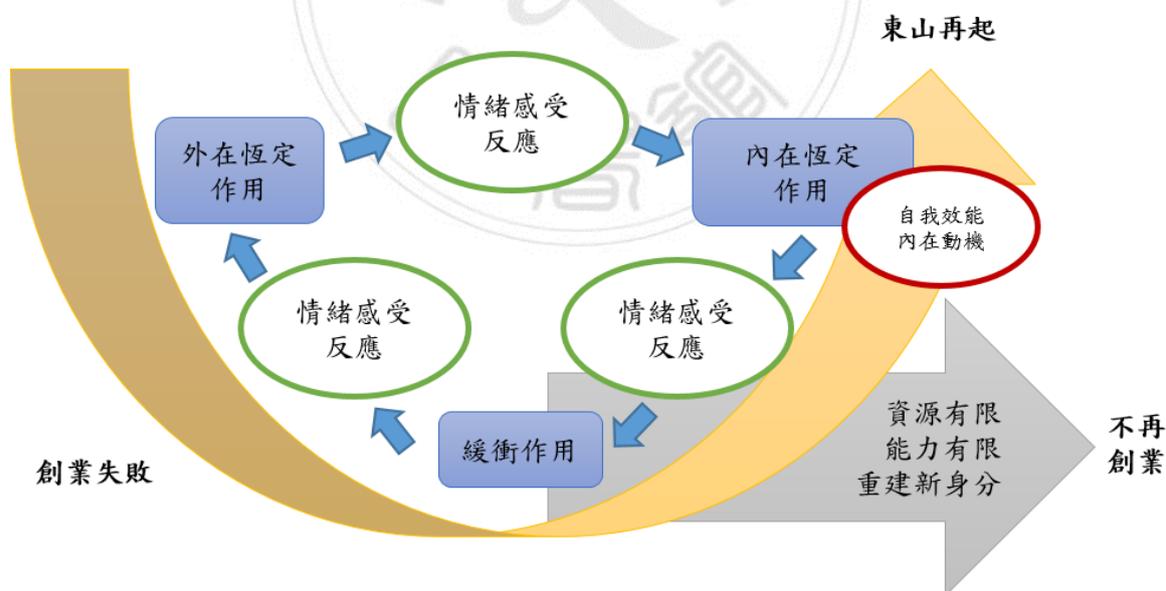


圖 4.1 創業家失敗反應與復原調節機制創業失敗調節作用

資料來源：本研究整理

## 4.5 創業的困難及問題

創業活動並非都是有備而來，多數是受到情境逼迫或目標實現的急切下進行非預期的事業活動。他們對創業初期的事業發展並無法全然掌握進度，有時也不確定能把握成功的機率為多少，甚至會受到突發狀況影響，而必須在現有情境下展開行動或有所作為，承受成敗未明的風險。Johnson 在「找活路」、但不了解營造產業如何經營下開始事業營運的準備，實現營造產業經營的理想。

因此，創業家們常遇到的問題不多，在他們眼中，難以處理的問題如下：資金的籌措、僵硬的法令是最主要的問題。人及大環境的經濟是主要的營造業創業家面臨的問題，但對於營造業創業家，發現其遭遇的最大的困難是人力資源的管理，再來便是利潤的維持、資金的來源，另外，股份的管理、管理能力的適應及維持聲譽、克服壓力也是問題之一。其中資金的來源與本研究的發現，不謀而合。東山再起創業家透過「重建身分的目標實現」，修正先前失敗的經驗以重新回到創業家身分；或憑著對要再創業的目標確定，如要出人頭地、要做給別人看、要再給自己一次機會等態度，使自已有機會於市場環境中發現商機再創業。並以「希望提煉黃金到某一純度」來做為成功的指標，即使當時不確定是否能夠轉型成功但仍孤注一擲；加上「成功了又是一條好漢」思維，甘冒風險的承受不確定性或可能再度失敗的風險，給自己再一次創業的機會或實現目標的達成。然而，不再創業與東山再起的個案，在重建身分的作為上有所差異。「不再創業者」著重在新領域建構新身分以找到自我價值；東山再起樣本則重回創業場域發展創業能力，如 Johnson 認知到自己還有「別人拿不走的能力」時，決定將這些能力加以運用：「我要證明給全世界的人看，這東西是誰做的」來實現創業目標。許先生以「再給自己一

次機會」的理想，讓自己能在失敗後再創業。因此，有些失敗復原的創業家對於自己從失敗中復原後，要回到創業場域創造何種事業和並不甚清楚。但他們憑藉著堅定的信念，使自己能夠在自我效能和機會辨識中，把握學習機會和運用自有能力，於市場環境中實現重建自我身分的價值。

#### 4.6 事業的經營

Johnson 認為開營造公司賺錢是社會責任，若不賺錢則是在浪費社會的成本，便應自行了斷；在經營上也要有創新求變的理念，不能固步自封；至於管理的哲學，他認為管理要有獨特性，但要有一定的紀律，而且訂出制度之後，要講出來，讓工班知道；而在管理的技巧上邊作邊學，從錯誤中學習如何管理，並廣泛閱讀管理與工程書籍，從中去獲得理論，但更重要的是要能活用；他認為權威的管理方式比較有效，而他相當重視員工與工班的訓練，認為訓練也是讓營運上軌道的作法；他勤於訂定制度，因為制度使得管理順暢，也使得勞資關係較順暢，科學的管理，標準流程的訂定，節省時間與精力，不需要重覆說同樣的話，教員工與工班同樣的事。他的經營的理念包含了管理及各種制度的訂定，他在經營方向中，自己訂出了具有潛力且又獨特的方向，因為想偷懶，所以善用數學統計的科學方法，設計表格，使得營運較得心應手，並且可以輕鬆的管理，而在經營時，他也樂於善納吉言，吸取工班的經驗，不管對方是否學歷低，只要工班跟他講，好的建議，他也樂得採納；；總之管理是為了讓自己更輕鬆，動腦比動手快且輕鬆，而他剛好腦筋又動得很快。另外公司有其他股東的說法，是管理上的一個退路，因為如果讓員工知道他是唯一的老闆，那很多時候，他無法要求員工，或者面對員工

的要求時便沒有退路了。

#### 4.7 生命之河流轉-創傷經驗

一生從事過許多工作，Johnson 生於高雄，長於高雄，卻因緣際會因法務的工作關係定居於雲林；除了這二個地方，他的足跡遍佈全台，其中最有感覺，成為終點站的是雲林，在那裏，他找到了事業和幸福。

在開設營造公司之前 Johnson 原本從事便利商店經營，原本以為便利商店的經驗會如同該企業集團所宣稱能夠有個穩定的經濟、安定的生活。在 95 年七月年加盟之時，夫妻倆齊心經營，在短短的八個月後打破超商需加盟滿一年後始可成立複數店之規定，成立第二家複數店，並在 98 年榮獲全國傑出店長。然而，社會民心齊聲調漲薪資，立院諸公也順應民意年年調整最低薪資，從每小時 66 元調漲到 106 元，加上水電費接連調漲，雖多次反應，但超商集團卻仍無動於衷堅持不調整加盟分配比，讓加盟的 Johnson 難以負擔。然幸運之神依然未眷顧 Johnson，超商集團評估 Johnson 複數店所在之商圈仍有發展可能性，在未通知 Johnson 的情況下再開另一間加盟店，讓 Johnson 的業績當場減少 1/3，整個經濟狀況也隨著外在環境跌落谷底，負債破百萬，夫妻倆也經常因為這樣爭吵不斷。然而不服輸的性格讓 Johnson 萌生提前轉型的念頭，「轉念就有機會，轉個彎風景會不同」Johnson 這樣告訴自己。

因好友的建議，Johnson 決定再出發，到工地學習工程技術與管理，希望能夠學習另一技術為自己開創契機；於是在加盟晚期，開始全心投入營造公司的經營。

「我秉持著「珍惜土地、人本精神、三贏理念為原則，並以追求完美、永續經營的理想為目標，賦予建築物新的生命力為公司宗旨，2014

年起我更與多間建築師事務所完成結盟計畫!致力推展鄉村都會型住宅,並創造更安全更溫馨更舒適的生活空間以提昇居住的品質」Johnson 這麼說出經營的理念。

陷入失敗打擊的 Johnson 難免會引發負面情緒和不理性行為,因為失敗事件發生的「失控感」、「難以理解事件的發生」、「對未來的不確定性」與「社會身分的消失」,使得 Johnson 無法將失敗整合到個人經驗與生活中而引發失敗反應。由於 Johnson 對生活及工作的掌控度需求較一般人高,且在創業活動中擁有高度自主性的決策行為,某種程度上,Johnson 相信自己對環境和行動有一定的掌控度和具影響力。然而,一旦事件超乎可控制性或超出預期或不屬於生活經驗,將使得 Johnson 意識到自己無法對生活周遭發生的事物產生影響力,面臨能力與環境互動間的落差,引發負面情緒反應。個案 Johnson 面對大環境的經濟慘跌而失去事業時,自責自己對事件發生的無預警和無法控制的任由事件的發生因此在「腦中一片空白」的衝擊下,面臨能力和環境互動的認知失調,而選擇近半年的逃避。

Johnson 視事業表現為個人成就的代表,且社會大眾亦以事業成功來表達對他的尊敬和肯定。然而,一旦面臨事業失敗,即代表著個人身分價值的消失,Johnson 因此產生逃避或疏離感,逃避與外界的接觸以減少失敗事件被再喚起的痛苦,或自我封閉、不願面對「社會身分消失」現象。Johnson 在未失敗前是同學間的風雲人物,但失敗後卻承受沒有朋友的情況。

「在同學的喜宴上,自己一坐下來,原本同桌的同學全部跑光(怕被借錢)。以前是萬人迷,如今成了眾人嫌。」Johnson 這麼說。

天仁李先生自傳(蔡慧菁，民 91)中提到，選擇以「深居簡出」方式來謝絕一切社交活動以逃避異樣眼光，且聽到別人對自己身分的否定時會有：「我是個愛面子的人，聽到這些毀謗，真是生不如死」的感慨。人力銀行楊先生在自傳(楊基寬，民 91)中也提到，失業時也會穿著像上班的樣子出門，以避免鄰居對他閒賦在家的眼光。由此可知，失敗創業家會將外界加諸在其身上的印象，視為是自我身分的確認，透過「關聯」(association)作為自我形象的解讀(Weick, 1995);但卻也因此將社會身分認同延展至自我認同，受陷於失敗打擊和自我否定中。如圖 4.1。

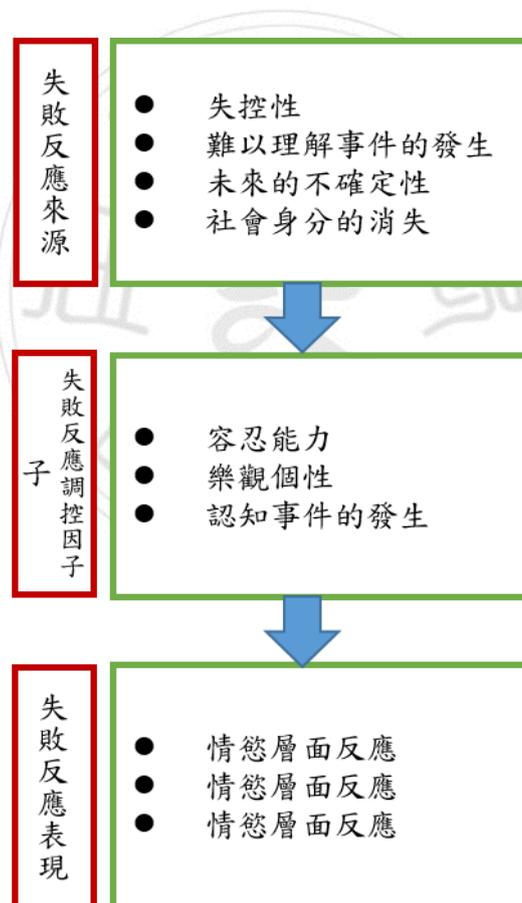


圖 4.2 失敗反應作用關係

資料來源：本研究整理。

#### 4.7.1 無心插柳

Johnson 和一群好友有共同的想法，一開始不是很刻意，在無心插柳情形下，慢慢進入創業情境，就一直向前走，因為當初的 Johnson 和三五好友的酒聚起鬨，所以天真 Johnson 的認為可行性高，加上經營超市的挫折，於是 Johnson 就一頭熱的去完成轉型創業。只是，在創業的初期由於跨原生學習領域，讓 Johnson 吃足了苦頭，於是歷經幾次轉型改革、加上股東出走與背叛，最後 Johnson 選擇與其他各種工班的結盟，才漸漸達成現在的小型集團規模不是有所謂為了創業而創業的打算。因為我第一個公司形態其實很簡單，就是一個加盟的超商，那對於我們學法律與企業管理的人來說，去開一間加盟的超商其實是蠻平常的。但是無奈的是大環境的急遽變化與勞工意識抬頭，造成薪資不斷提升但獲利並無顯著提升反而反向下跌，因此才想轉型創業。

#### 4.7.2 東山再起之重返創業家行列

擁有高度自我效能的人，會對自己的心智效能和思考能力有高度的自信，能夠有信心地面對所執行活動的資源分配、控制與判斷。這也解釋了為什麼具有相同能力的個體，可能會因為信心的不同而導致不同的表現結果和問題解決方式。Chen, Greene and Crick(1998)研究進一步指出，創業家與一般經理人之間的差異來自創業家自我效能，其與行動和意圖有高度相關，可用來做為預測和研究創業家行為選擇、堅持和有效性的指標，適合被用來觀察風險情境之挑戰和不確定性；且具高度創業家自我效能的人，視挑戰性環境為獎賞；但低度創業家自我效能的人，則逃避並預想失敗的可能性。因此，個體若相信自己能夠有效的扮演創業家角色和任務，將較其他人更容易進入創業環境之中。對失敗創業家而言，在失去事業和身分價值時，因難以接受外界眼光的評斷，以及失去社會

身分地位而無法肯定自己的茫然。但在沈潛調適中，逐漸發展自我效能以肯定自我價值，抓住「逆轉轉折點」以展開行動。Johnson 以「失意不

擁有高度自我效能的人，會對自己的心智效能和思考能力有高度的自信，能夠有信心的面對所執行活動的資源分配、控制與判斷。這也解釋了為什麼具有相同能力的個體，可能會因為信心的不同而導致不同的表現結果和問題解決方式。Chen, Greene and Crick(1998)研究進一步指出，創業家與一般經理人之間的差異來自創業家自我效能，其與行動和意圖有高度相關，可用來做為預測和研究創業家行為選擇、堅持和有效性的指標，適合被用來觀察風險情境之挑戰和不確定性；且具高度創業家自我效能的人，視挑戰性環境為獎賞；但低度創業家自我效能的人，則逃避並預想失敗的可能性。因此，個體若相信自己能夠有效的扮演創業家角色和任務，將較其他人更容易進入創業環境之中。對失敗創業家而言，在失去事業和身分價值時，因難以接受外界眼光的評斷，以及失去社會身分地位而無法肯定自己的茫然。但在沈潛調適中，逐漸發展自我效能以肯定自我價值，抓住「逆轉轉折點」以展開行動。Johnson 以「失意不矢志…還是想要再做生意」的念頭，使自己投入營造廠商的工作。

## 第五章 結論與討論

當我們將創業視為行動者在日常生活中的創新與實踐時，創業成為人類日常生活事務中一系列的開創歷程。就如同 Johnson 的創業歷程，並非預先的規劃，而是在日常生活中隨境展演的歷程。當 Johnson 聽到「管理者應該負責整體經營的事情」的話語時，刺激 Johnson 的內心，成為他在內心重組過程中的一個重要關鍵要素。由此可見，創業行動並非是一個立即的決定，而是創業家源自其內心反思，所突顯的自我知覺。過去的創業研究大多將創業視為天生既存於特定具有勇敢、風險偏好等特質的創業家身上，所以較少關注創業家本身的內在察覺。然而，在開創的觀點下，協助研究者理解到創業是創業家面對日常生活中所遭遇的問題下，促動自我知覺而產生的結果。本研究中，Johnson 之所以可以順利地進行工務管理，在於自我覺察驅動了他面對問題的動力，讓他可以從繁雜的問題中逐步形塑出對於身分認同的意識。藉由知覺的觸發，Johnson 主動面對工務問題。所以，培育創業家並非給予系統化訓練就足夠，更重要的是激發個人覺察，鼓勵個人勇於面對許多的問題。

再來，Johnson 面對陌生問題，利用過去的心智經驗來辨認陌生事務，進而形構成解決問題的框架。在過去的創業研究中，由於對於創業現象的預先假定，認為創業行為是獨立於創業發生的環境，所以若要轉型開創的事業，只需在開始前做好完善的規劃，就能順利完成。然而，在開創的觀點下，研究者理解到創業過程與創業家所面對的情境息息相關，創業者必須融入社群中，與其他個體進行互動，才有可能進行開展創造 (Steyaert & Katz, 2004)。相較於過去創業研究的文獻中所強調，化約創業家學習成為一般性的原則，來形塑一個創業家，本研究從 Johnson 經營「欣

旺開發工程有限公司」的經驗故事中，看到 Johnson 發展出屬於自己的一套經營理論，並藉由自我充電學習的行動過程，瞭解到工程品質的重要性。這些透過行動過程所產生的知曉，讓 Johnson 採用有別於過去經營營造公司的方式，結合透明的估價系統並與建築師、設計師的結盟應用來創造新價值。因此，創業研究所應該重視的是，創業家如何在接觸創業田野與實際試煉產生發想的重要性。

因為創業是人與環境系絡相互形塑的歷程，受不同情境、不同社會變數的交互作用所影響，且發生於持續變動的社會關係結構中，所以創業不是在條件不變的真空狀態下進行的(Young & Sexton, 1997)。因此，創業行為必須是創業者主動從實作獲得了體驗，然後將可行的加以保存，不適用的加以刪除的重複性與再產製的過程。所以，在培育創業行動者時，應該經由實作歷程中產生對於創業場域的知曉，然後透過不同情境的試煉，使其發想可以獲得驗證，並從中去學習，形成創業家自我創業理論，如此的相互開採才是成功創業的關鍵。

Johnson 藉由在 EMBA 的學習刺激，拓展了自己的視野。Johnson 在與社會互動的不同歷程中，形成有別於的視野來觀看自己所處的世界(Ricoeur, 1984)。人在不同環境中的境遇會形成個人認識世界的不同視框，透過 EMBA 同學的提案互動經驗，提供了一個讓 Johnson 面對自己實際生活實務，做為自己思索工務管理的媒介。藉由這個過程，Johnson 發展出原先營造體系所沒有的標準作業流程。Johnson 透過與協力廠商折衝協調與工作性質的差異，再詮釋施工品質評比而加入了獎勵機制，有效地與自己所處的情境以及時空脈絡結合，開展出符合自己營造公司特質的管理制度。在這裡，不同環境中的刺激，反而成就了創業家開展出不同層次的創新格局。相較於過去創業研究文獻中傾向於從成功的創業經驗

中去分析、歸納出既定的教條規範或關鍵成功因素的取向，並試圖除去情境脈絡地發展出成功創業的一般性教戰守則，依循開創觀點下的創業研究，則聚焦於如何提升創業家的創業視野，讓創業家浸淫於各種多元情境下，透過不同情境間之相互激盪來開展格局。如同 Johnson 浸淫於 EMBA 的環境裡，透過和不同事業領域的同學們的互動，分享到不同專業的觀點，觀摩了許多同學在專業領域中的最佳實作，再透過創業家的自我演譯與再詮釋同學的實踐過程，提升了 Johnson 的創業層級，讓他從一般修繕工程提升到廠房與自宅新建。若創業家只運用自己的創業經驗來產生一套屬於自己的創業理論與觀點，在面對單一的工程服務環境上，所產生的創新效果將有其侷限性。

另外研究發現創業家在經歷挫折與失敗之後，會先進行情緒自我調適，即回復導向；等到悲傷情緒逐漸調適後，才會進入到自我反思，並透過反思已進行學習，此為學習導向。根據 Johnson 訪談文本萃取出創業歷程中的關鍵事件，找出事件之間的關聯性，將 Johnson 創業歷程分成四個時期，並描繪 Johnson 的創業歷程圖，如圖 5.1。以下將針對這四個不同階段的學習機制加以深入探討。

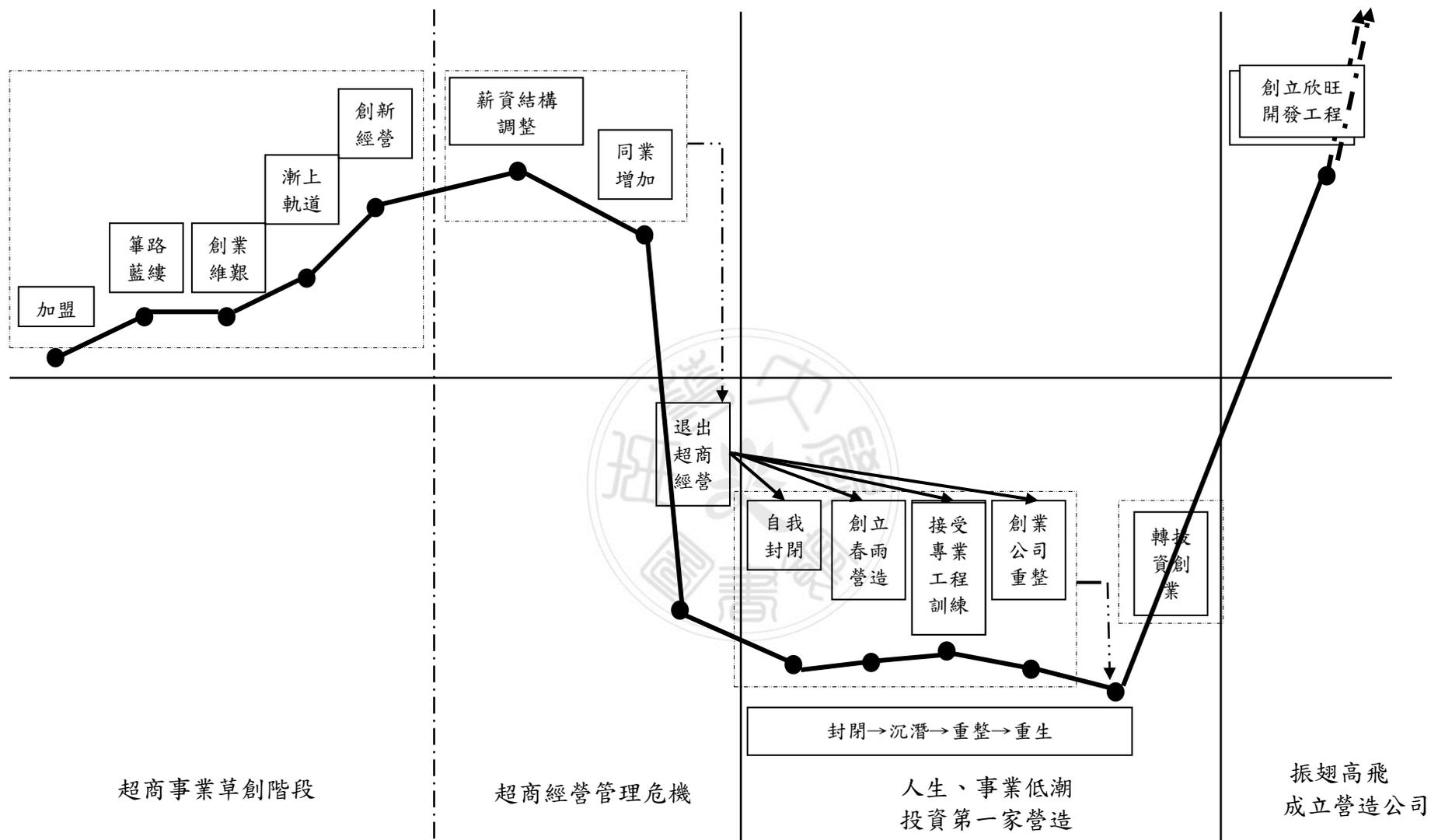


圖 5.1 Johnson 創業歷程圖

資料來源：本研究整理。

## 1.階段一：經驗累積，草創事業（超商事業的加盟）

創業家所認定的機會點，通常不是完全理性下的決策行為，有些創業家起初只是玩票性質的副業，或是帶有某種程度的衝動，也有些創業家是在不得不的情況之下進行創業，當然也不乏許多經過理性評估後而創業的創業家。而多數創業家在創業之前都會有一段經驗累積期，大多是自身的興趣進而培養相關經驗，或者初期投身於職場受雇於他人，從工作中累積經驗、創業所需的人脈與自信，等到創業家自認機會點出現便積極投入創業行列，開始一連串的圓夢與築夢歷程。換言之，創業的機會點通常是出現在沒有預期情況之下的因緣際會。在事業草創階段，創業家具備很強的企圖心與衝勁，雖然這個階段通常會面臨許多大大小小的問題與困難，創業家大都能一一克服與處理，好讓新事業能夠順利創建。也因為創業家衝勁，同時為了讓新事業盡快成立，此時創業家在面臨困難或小挫折時，會立即採取疑難排解(trouble shutting)的處理方式，即單環學習(single-loop learning)(Argyris, 1977)，又稱作適應性學習(adaptive learning)(Senge, 1990)。

## 2.階段二：超商經營、管理危機

創業家在事業成立之後，隨之而來的是一連串經營管理的考驗。這個階段初期所遭遇的困難與挫折，大多是屬於小規模的，對事業衝擊程度較小，因此創業家面臨這些問題的處理方式，所謂單環學習就是採取立即的疑難排解(trouble shutting)。然而，隨著遭遇的挫折與困難逐漸累積，挫折複雜度與困難度越來越高，使得創業家除了尋找解決之道外，亦會開始省思挫折背後的意涵，以及各個挫折之間的關聯性，而不再只是『頭痛醫頭、腳痛醫腳』的傳統模式。而雙環學習(double-loop learning)，又稱創造性學習(generative learning)(Senge, 1990)就是針對更深層的組織

規範進行錯誤的偵測和矯正，。換言之，創業家在此階段採取單環與雙環學習兩種的學習模式。研究發現，此階段末期小挫折不斷，因而讓創業家疲於應付，最終導致不可收拾的事業災難，有人因此事業落入谷底，也有人事業歸零。這種困境對創業家而言，首要之務是如何面對事業崩解的事實，隨後才是尋求解決之道，以及如何從失敗經驗進行學習。

### 3.階段三：人生、事業低潮（投資的一家營造公司）

創業家在此階段的學習模式，主要以雙環學習(double-loop learning)為主，此外，創業家為了從失敗的找出原因，以及從新學習正確的因應方式，啟動了再學習(deuterolearning)的學習模式。此種學習模式只要是根基於單環學習與雙環學習的成果之上，透過檢討過去影響學習成效的因素，發展新的學習方式與蒐集資訊的方法，強調創業家自我轉換的能力，以達到最佳的學習效果(Argyris & Schon, 1978)。

創業家在經歷重大的事業挫敗之後，會進行自我與事業的回復，自我回復時間的長短受到許多因素的影響，包含人格特質、家人、社會支援系統等；而事業回復時間的長短亦受到人格特質、專業知識與技能、資源、社會網絡、外在環境等因素的影響。然而，創業家的回復歷程中，會先經歷自我回復階段，即創業家願意面對自己事業的失敗，並且勇敢接受事業已經失敗的事實，並且逐漸找出新的自我與生活秩序(Stroebe & Schut, 2001)。創業家在回到生活常軌之後，也才能理性地進行思考失敗的問題與解決之道，即問題導向(problem-focused)的調適(coping)策略(Singh et al., 2007)。此時，創業家也會針對自身經驗進行反思與學習。

#### 4.階段四：展翅高飛（自己成立營造公司）

創業家失敗後最大的考驗，是在於面對與接受失敗事實後才開始，也就是在沉潛階段，最大的敵人是自己；找回生活常軌的最大障礙，也是自己；面對未知的未來，也是自我成長的挑戰。換言之，這段漫長的沉潛期，將會是創業家能否東山再起的關鍵；若能克服逆境與考驗，便能為自己開拓一條出路，反之，則可能因此一蹶不振。受訪者 Johnson 在經歷事業挫折後，也經歷過短期的沉潛期，對 Johnson 而言，這是一條很漫長的路，然而他能靠著自己的堅忍毅力，自助、人助、天助，走出陰霾與人生低潮。在此階段，再學習(deutero learning) 是創業家的主要學習模式，整合單環(single-loop) 與雙環(double-loop)的學習模式，將過去經營事業的成功與失敗經驗，轉換成新的知識與技能，藉此厚植再次創業的本錢與獲致未來成功的關鍵因素。

根據上述分析與討論，創業家在四個階段採取不同的失敗學習模式。此外，本研究也發現：創業家的回復歷程中，自我回復是事業回地的領先指標，即創業家必須先有良好的自我調適，讓自己回到生活步調，才能在正確的軌道上進行學習。

### 5.1 研究建議

大家看到的是成功的經驗，但其實默默收攤失敗的人也不少，所以就像看鴨子划水，不要只羨慕鴨子的悠然自得，要看清其實這背後所應付出的心血才是重要的課題。創業的過程中，所會遭遇的問題創業家個人特質及成功創業相關因素，應具備有特定的特質、強而有力的創業動機、並有適當的行銷方法，克服困難，並擁有關鍵成功因素，方能看到的成功形象。雖然當老闆是人人想當，但相對的，付出的心力絕不在話

下。尤其若選擇營造業，那更是別人休息你辛苦，享受風吹日曬雨淋的行業，若非真的有很高的興趣及熱情，那麼很容易便半途而廢。例如資金、法令及股東的配合等問題也要先沙盤推演，而不應走一步算一步；另外，對挫折的忍受度要高，才有一直進步的空間。而創業最後希望的目標便是能夠成功並且永續經營，Johnson 所認為的關鍵成功因素：明確的市場定位以及帶給業主良好的施工過程才能使營造業成功的經營、懂得溝通、強而有力的支持團體、EQ 高、韌性強並且要常有品質至上及良好的施工手法。這幾個因素細究起來。而若將本研究的關鍵成功因素、創業個人特質及動機與深入訪談 Johnson 所歸納的成功創業家應有的二十二項特徵相較，本研究針對營造創業家所找出的成功創業因素中較為獨特的為市場定位、施工手法及優良的施工品質，其中工班本身的專業的技術即為技術，因此唯有市場定位及優良的施工，係本研究討論的範圍不只鎖定個人特質，另加上了創業行為之故。所以本研究歸納一個成功的營造創業者的創業型態如圖 5.2 所整理。

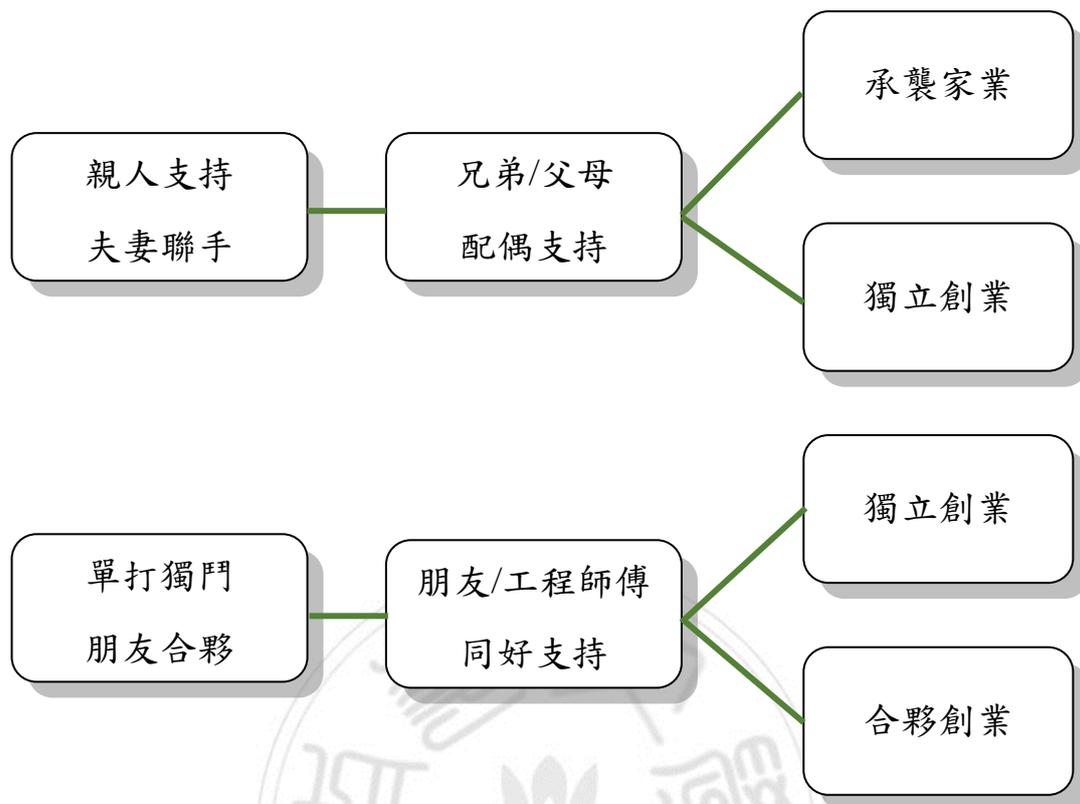


圖 5.2 創業家之創業型態  
資料來源：本研究整理。

研究者觀察到一名創業家如何從事管理，建立新事業與進行事業的整合，對於創業的歷程有了進一步的理解：

### 1. 啟動創業行動關鍵是問題驅動自我覺察

創業家研究並非去探索哪些人具有創業特質，而是著重於創業家對於管理新事業的內在自我覺察。倘若只是依循傳統創業研究的觀點，將只會淪於空談創立新事業時所考量的外在資源與機會。本研究顯示，我們對於「問題」的認知不再是問題，「激發問題的產生」成為建構創業家內在創業知覺的重要關鍵。

## 2. 提升創業家視野的契機是在於不同情境下的再詮釋

本研究主張在創業實務上，應鼓勵創業家'接觸新的環境，置身於多元的碰觸中去進行探索，讓創業者能在多元環境中重新詮釋互動經驗，藉以強化創業的應用；透過不同產業最佳實作的碰撞與激發，讓創業者可以獲得更寬廣的視野，建構出不同的參照點，進而創造出更高層次的行動，應用於屬於自己工作場域的管理實務。

Johnson 從超商加盟的創業起盜轉型建立起營造公司，是一個連續的創業轉型歷程。在創業者敘說的歷程中，經歷許多轉折：從超商加盟主到營造工程管理者、從放棄經營超商到轉型開創新事業、從三家加盟事業體到轉型成立營造公司。在這個發展過程中，研究者觀察到一名創業家如何從事管理，建立新事業與進行事業的轉型，對於創業的歷程有了進一步的理解：

因此本研究主張在創業實務上，應鼓勵創業者接觸新的環境，置身於多元的碰觸中去進行探索，讓創業者能在多元環境中重新詮釋互動經驗，藉以強化創業的應用；透過不同產業最佳實作的碰撞與激發，讓創業者可以獲得更寬廣的視野，建構出不同的參照點，進而創造出更高層次的行動，應用於屬於自己工作場域的管理實務。

而過去復原力相關研究極少探討與碰觸創業家失敗復原力現象，但創業家東山再起的案例在實務上卻很常見。對經歷事業失敗、破產的創業家，失去了社會身分(如不再是個創業家)和承擔債務、官司等情況，使得他們一方面要承受心理受挫打擊，一方面要承擔債務和面對官司審判，他們若要重回創業場域難度較一般初次創業者更難<sup>6</sup>；且在缺乏資源的情況下，需要依賴強烈的自我效能和內在動機驅使，強化創業意圖以重返創業家行列。因此，本研究提出創業家失敗復原調節機制之分析架構，

主張創業家失敗復原力表現，不單只是探討失敗打擊所造成的情緒、行為和生理機能等創傷反應，更應從失敗平撫過程中建立內在恆定作用、外在恆定作用和從事緩衝作為等調節機制，甚至啟動內在動機和自我效能，以延展至重回創業家行列之復原力機制之建構。其中，有別於過去復原力理論之探究基礎，本研究主張之內在恆定作用並不以人格特質理論作為分析(Bonanno, 2004; Harland et al., 2005)，因為樂觀、正向態度不必然是從失敗中復原的主要因素，即使是悲傷、悲觀或負面態度亦能夠使個體從失敗中復原，關鍵在於他們能否面對失敗打擊與發現自身能力，或是能夠控制環境的能力。因此，本研究著重在自我坦承錯誤、建構失敗意義、個人價值重建等面向來了解失敗創業家如何平復失敗打擊的內在復原作為。其中，更鼓勵東山再起的創業家除了擁有依附事業活動之創業家身分外，更應在不同領域中發展多元身分，以避免因創業家身分之消失而承受重大挫敗感，並透過多元身分之建立與經營，取得新知識和事業機會。在外在恆定作用概念上，除了與既有復原力理論重視外在資源協助(如：宗教、社團、同儕和家庭)外，更重視個人與外部網絡成員之關係建構，尤其是誠信態度和人脈之取得。創業家網絡關係並非「給定」的，而是透過網絡成員間的認可(reconnaissance)而產生，而網絡成員之認可，則來自彼此信任關係的持續和發展(Bourdieu, 1986)。

Nahapiet and Ghoshal(1998)主張，創業家要有效運用人脈關係以發展新事業機會，必先獲得社會網絡成員的信任、認同和持續互動中取得所需資源和找到關鍵人物，開發新事業機會。因此，創業家失敗復原調節機制之內、外在、外在恆定作用之調節機制，呼應了 Sternberg(2004)主張之創業家應將自己置入面對的情境中，從失敗的經驗中學習，累積和培養適應、選擇、重塑環境的實踐智能(practical intelligence)，才能逆境中

分散注意力和重建自我，找出自我價值系統來解釋及重塑事件，引發內在修復能力和身分認同，並從中塑造自己的領導能力，作為未來解決企業經營不確定性與管理成本的動力資源(Weick, 1995)。而失敗復原調節機制中的緩衝作為是復原力文獻中較少提到的，但自本研究分析得知，有些失敗創業家會透過暫時離開與先前事業相關的環境來緩和失敗打擊的情緒，同時在新環境或從事緩衝作為中，找到自我價值或事業新機會。此現象與 Shepherd(2003)所提出的「重建導向(Restoration Orientation)」觀念相近，鼓勵創業家在面對失敗時可選擇逃避或主動建構新的活動來形成第二種壓力來源。因為逃避可以轉移個人失敗的經驗，加速復原；主動建構新活動則是獲取新壓力來源以轉移對失敗的困境。但本研究與 Shepherd(2003)研究差異在於，透過新活動之緩衝調節，更著重在知識或技能之提昇或新能力的養成，以能於東山再起時察覺新事業機會，或修正與提昇管理能力以避免再次落入失敗困境。

總結而言，當我們將創業視為一種可以藉由後天學習機制而培養並展現的能力時，可以理解到創業是創業家先建構出自我創業意識來面對不可預知創業歷程所產生的各種問題，並從中發展出屬於自己的一套創業理論，進而藉由新多元情境的刺激來提升創業精神。本研究分析從開創的觀點看到創業行動者整體創業歷程，而非停留在以片段或特定時間點的觀點來看待創業歷程。期許未來的創業研究可以從開創歷程觀點進行更多且豐富的詮釋性研究，例如：從開創歷程觀點來描繪創業家如何管理創業意會，開創出屬於自己的新事業。



## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 公共電視(民92)，峰迴路轉9：必翔公司與伍必翔反敗為勝的故事，台北：公共電視。
2. 方世杰、黃美卿(民95)，國際新創企業創業歷程：機會與風險的挑戰，創業管理研究，第一卷第一期，75-100頁。
3. 吳芝儀、李奉儒譯(民84)，質的評鑑與研究，台北：桂冠。
4. 吳芝儀、廖梅花譯(民90)，質性研究入門：紮根理論研究方法，台北：濤石文化；譯自Strauss, Anselm & Juliet Corbin (1998), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage Publications.
5. 吳芝儀、廖梅花譯(民90)，質性研究入門：紮根理論研究法，嘉義：濤石文化。
6. 吳奕慧(民93)，華人創業家適性量表的建構，國立台灣大學商學研究所碩士論文，未出版，台北市。
7. 呂良添(民87)，創業導向、管理實務、人際網絡與組織績效關係之研究，國立中央大學人力資源管理研究所論文，未出版，桃園縣。
8. 李立仁(民92)，中華文化與創業者人格特質關聯之研究，銘傳大學國際企業學系碩士論文，未出版，台北市。
9. 李昭慧(民91)，生命之河——一個中年女性安全感與母職的破解，私立輔仁大學心理學研究所碩士論文，未出版，台北市。

10. 林士賢(民86)，高科技創業家的個人特徵與其領導風格及問題決策風格之相關研究—以新竹科學園區為例，中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
11. 林文琪(民80)，女性創業的秘訣，婦女雜誌，24頁。
12. 林芳枚口述，吳秋瓊整理(民92)，創業：從「頭家娘」到「頭家」青輔會助妳美夢成真，歡喜創業—成功女老闆換妳做做看，行政院青輔會企劃，商業周刊，5-8頁。
13. 林原輝(民82)，大專畢業生就業意願最新調查報告：自行創業仍是最受歡迎，管理雜誌，第二百二十七卷第五期，144-150頁。
14. 林家五(民88)，企業主持人的釋意歷程及其影響，國立臺灣大學商學研究所未出版博士論文，未出版，台北市。
15. 林家五、黃國隆、鄭伯堦(民93)，「從認同到開創：創業家的動態釋意歷程」，中山管理評論，第十二卷第二期，337-397頁。
16. 林晉寬(民89)，創業家特質與創業行為對創業績效影響之研究，台北：天一圖書公司。
17. 侯勝宗、蕭瑞麟(民97)，科技意會—衛星創新派遣服務，台北：培生教育。
18. 胡百芳(民92)，女性創業的全球化運動，歡喜創業—成功女老闆換妳做做看，行政院青輔會企劃，商業周刊，20-21頁。
19. 徐宗國譯(民86)，質性研究概論，台北：巨流；譯自Strauss, Anselm and Juliet Corbin(1990), *Basics of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
20. 高淑清(民89)，來自異鄉華人的心聲：海外留學生太太的生活世界。論文發表於「家人關係及其心理歷程：第五屆華人心理與行為科技學術研討會」。台北：國立臺灣大學心理學系。

21. 高淑清(民97)，質化研究的18堂課：首航初探之旅，高雄：麗文。
22. 張春興(民77)，張氏心理學辭典，台北：東華。
23. 張春興(民80)，現代心理學，台北：東華書局。
24. 張美惠譯(民85)，EQ情緒智商，台北：時報；譯自Goleman, Daniel (1995), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
25. 張淑慧(民96)，「中輟輔導的思考—談中輟少年的復原力」，中等教育，第五十八卷第五期，56-73頁。
26. 張菽萱(民92)，創業潛能模式之建構及其創業教育之應用(1/2)，國科會專案報告，計畫編號：NSC91-2516-S-212-002)。
27. 張翠芬(民89)，一個青年女性自我之建構與轉化—自傳式民族誌取向，輔仁大學應用心理研究所碩士論文，未出版，台北市。
28. 陳向明(民91)，社會科學質的研究，台北：五南。
29. 陳郁翔(民93)，從票房到廚房—一個女廚師的創業故事，餐旅暨家政學刊，第一卷第二期，143-162頁。
30. 陳郁翔(民95)，餐飲業創業家個人特質與創業行為對創業績效影響之研究，台北：揚智。
31. 陳郁翔(民96)，中小型餐館創業人專業能力分析之研究，國立台灣師範大學人類發展與家庭學系博士論文，未出版，台北市。
32. 陳家聲、吳奕慧(民96)，華人創業家心理與行為特質之初探，創業管理研究，第二卷第一期，1-30頁。
33. 陳家聲、戴士嫻(民96)，創業家社會網絡行為之質性研究，創業管理研究，第二卷第四期，1-24頁。
34. 陳悅琴(民94)，創業家失敗復原歷程之研究，國立中央大學企業管理研究所未出版博士論文，未出版，桃園縣。

35. 陳悅琴、蔡明宏、林明杰(民95)，驅動創業家東山再起之因素探討，創業管理研究，第一卷第一期，45-74頁。
36. 陳瑞榮(民93)，科技大學學生創業意向之理論模式建構，國立台灣師範大學工業教育學系博士論文，未出版，台北市。
37. 黃同圳(民86)，影響創業存活因素之探討，企業管理學報，第四十期，109-124頁。
38. 黃明月(民89)，成人經驗學習理論之探討，社會教育學刊，第二十九期，35-56頁。
39. 黃炳滄(民81)，創業行為、個人特質、人際網絡及社會傾向間之關聯性研究以管理顧問業為例，國立台灣大學商學研究所碩士論文，未出版，台北市。
40. 楊大和、陳仕佳、徐雅菁(民89)，復原路上我和你—重要他人陪伴手冊，台北：勵馨社會福利事業基金會。
41. 楊基寬(民91)，失業英雄，台北：寶瓶文化。
42. 楊敏玲(民82)，青年女性創業家創業動機、創業類型之研究，國立台灣大學商學研究所碩士論文，未出版，台北市。
43. 楊淑美(民90)，女性創業的困難與因應之道，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
44. 葉倍嘉(民89)，最高經營者個人特質、經營策略、經營績效間關係之研究—以資訊電子產業為例，國立中正大學會計研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
45. 鄔榮霖、王思峰、徐達光(民98)，「山不轉路轉：創業家心智模式改變與企業的轉折歷程」，創業管理研究，第四卷第一期，1-31頁。

46. 趙亦珍(民89)，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管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
47. 劉慧明(民86)，我國連鎖速食業發展趨勢，食品市場資訊，第八十六卷第一期，20-25頁。
48. 歐建益(民90)，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，未出版，台北市。
49. 蔡素妙(民93)，「地震受創家庭復原力之研究—以九二一為例」，中華人文社會學報，第一卷第一期，122-145頁。
50. 蔡敏玲(民91)，教育質性研究歷程的展現：尋找教室團體互動的節奏與變奏，台北：心理。
51. 蔡敏玲、余曉雯(譯)(民92)，D. J. Clandinin, & F. M. Connelly著，敘說探究—質性研究中的經驗與故事，台北：心理。
52. 蔡敦浩、劉育忠(民99)，突破傳統創業研究的視角：創業學人的前瞻見解與洞見開採，創業管理研究，第五卷第一期1，121-140頁。
53. 蔡群瑞、蕭文(民93)，「復原力對離婚後個人適應之影響研究」，諮商輔導學報，第十一期，59-79頁。
54. 蔡慧菁(民91)，回甘人生味—茶王李瑞河傳奇，台北：天下文化。
55. 鄭天明(民96)，飯店品牌行銷再創藍海新機：個案飯店的歷程，餐旅暨家政學刊，第四卷第三期，407頁。
56. 鄭美玲(民90)，女性創業家創業經驗與生命歷程之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
57. 蕭文(民89)，「災變事件前的前置因素對心理復健上的影響-復原力的探討與建構」，測驗與輔導，第一百五十六期，3249-3253頁。

58. 魏佳卉(民89)，「卡位亞洲夢工廠」，(取得日期：2000年6月1日)[available at <http://www.bnext.tw/article/view/id/8297>]。



## 二、英文文獻

1. Amit, R. & Zott, C. (2001), Value creation in e-business, Strategic Management, No.22, pp.493-520.
2. Arend. R. J (2003), A Dyad-Based Analysis of New Venture Success Comparing Recent Internet to Non-Internet Related IPOs, The Journal of Private Equity, Vol.7, No.1, pp. 59-71.
3. Argyris, C. & Schön, D. A. (1978), Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley.
4. Argyris, C. (1977), Double-loop learning in organizations, Harvard Business Review, Vol.55, No.5, pp.115-125.
5. Argyris, C. (1985), Strategy, change and defensive routines, Boston: Pitman.
6. Arkoff, A. (1968), Adjustment and mental health, New York: McGraw-Hill.
7. Balazs, K. (2001), Some like it haute: leadership lessons from france' s great chefs, Organizational Dynamics, Vol.30, No.2, pp.134.
8. Balazs, K. (2002), Take one entrepreneur: The recipe for success of france' s great chefs, European Management Journal, Vol.20 No.3, pp.247-259.
9. Baro, R. A. (1998), Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people, Journal of Business Venturing, No.13, pp.275-294.
10. Bies, R. J. (1990), The manager as an intuitive politician: Blame management in the delivery of bad news. Working paper, Washington, DC: Georgetown University. (Unpublishedmanuscript)
11. Bogdan, R. & Biklen, S. (1982), Qualitative research for education, Boston: Allyn and Bacon.

12. Boud, D. & Miller, N. (1996), Working with experience: Animating learning, Routledge.
13. Bruno, A.V., McQuarrie, E.F. & Torgrimson, C. G. (1992), The Evolution of New Technology Ventures Over 20 Years: Patterns of Failure, Merger, and Survival, Journal of Business Venturing, Vol.7, No.4, pp.291-302.
14. Chell, E. & Pittaway, L. (1998), A study of entrepreneurship in the restaurant and café industry: exploratory work using the critical incident technique as a methodology, International Journal of Hospitality Management, Vol.17, pp.23-32.
15. Cooper, A. C., Woo, C. Y. & Dunkelberg, W. C. (1988), Entrepreneurs' Perceived Chances for Success, Journal of Business Venturing, No.3, pp.97-108.
16. Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, Academy of Management Review, Vol.9, No.2, pp.284-295.
17. Daily, C. M. & Dalton, D. R. (1992), Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations, Journal of small business management, Vol.30, No.2, pp.25-34.
18. Duchesneau, D. A. & Gartner, W. B. (1990), A profile of new venture success and failure in an emerging industry, Journal of Business Venturing, Vol.5, No.5, pp.297-312.
19. Dweck, C. S. & Leggett, E. L. (1988), A social-cognitive approach to motivation and personality, Psychological Review, No.95, pp.256-273.
20. Enz, C. (2004), Issues of concern for restaurant owners and managers, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.45, No.4, pp.315-332.

21. Ferguson, P. P. (2003), Writing out of the kitchen, Gastronomica, Vol.3, No.3, pp.40-51.
22. Fichman, M. & D. A. Levinthal. (1991), Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships, Acad Management Rev, No.16, pp.442-68.
23. Flamholt Z. E. & Randle, Y. (1990), Growing pains: How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm, Jossey-Bass Inc Pub, San Francisco.
24. Gartner, W. B. (1985), A conceptual framework for describing the phenomenon of new creation, Academy of Management Review, Vol.10, No.4, pp.696-706.
25. Gartner, W. B., Bird, B. J. & Starr, J. A. (1992), Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.31, No.3, pp.341-364.
26. Gillespie, C. H. (1994), Gastrosophy and nouvelle cuisine: Entrepreneurial fashion and fiction, British Food Journal. Vol.96, No.10, pp.19-23.
27. Holt, D. H. (1992), Entrepreneurship: New Venture Creation, NJ: Prentice-Hall.
28. Hornaday, J. A. (1982), Research about living entrepreneurs, in Calvin A. Kent, Donald L. Sexton, and Karl H. Vesper (eds), Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs, NJ: Prentie Hall, pp.20-34.
29. Horng & Wang. (2003), Career development of female chef, Asia CHRIE Conference Proceeding, pp.138-149.
30. Horng, J. S. & Wu, B. H. (2002), Competency analisis profile of managers of chain restaurant, Journal of Chinese Home Economics, No.32, pp.1-15.

31. Johnson, C., Surlmont, B., Nicod, P. & Revaz F. (2005), Behind the Stars: A Concise Typology of Michelin Restaurants in Europe, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May Vol.46, No.2, pp.170-187.
32. Kilby, P. (1971), *Entrepreneurship and Economic Development*, NY: The Free Press. McClelland D.C. & Burnham D.H., (1976), Power is the great motivator, Harvard Business Review, March-April, pp.159-166.

