

# 明志科技大學

## 經營管理系

### 專題研究

#### 巷弄裡的隱形企業— 黑手變頭家的關鍵成功因素

組 員： 學 號      姓 名

U02227105	余姿慧
U02227108	吳慈敏
U02227114	林筱茹
U02227125	陳廷政

指導老師： \_\_\_\_\_(簽名)

中 華 民 國 一 〇 六 年 一 月 六 日

## 摘要

中小企業是台灣產業結構的表徵。許多中小企業傳頌著黑手變頭家的故事，它激勵人心。本研究認為黑手變頭家創業故事的意涵，不會因為產業結構的轉變，而失去指引性。在這樣的動因下，本研究決定進行田野調查，走訪巷弄裡的隱形企業，挖掘黑手變頭家的人與事。主要的研究問題是：那些黑手變頭家的創業家成功的關鍵因素是什麼？為能找出問題的答案，本研究收集 69 篇相關文獻，勾勒出創新精神、創業資源與創業機會等三大構面做基底；其次，針對每一項構面的內涵統整出黑手變頭家在創業歷程中關鍵的根；最後歸納出 8 項命題。這 8 項命題對想要創業的人來說，均深具創業意涵。

**關鍵詞：**黑手變頭家、創業精神、創業資源、創業機會、隱形企業

# 目錄

摘要.....	i
目錄.....	ii
圖目錄.....	iv
表目錄.....	v
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究動機 .....	1
1.2 研究問題 .....	2
1.3 研究流程 .....	3
第二章 文獻探討 .....	5
2.1 創業精神 .....	5
2.2 創業資源 .....	7
2.3 創業機會 .....	9
2.4 相關研究 .....	10
2.5 文獻評述 .....	15
第三章 研究方法 .....	17
3.1 研究架構 .....	17
3.2 資料蒐集 .....	18
3.3 田野調查 .....	21
3.4 內容分析法 .....	22
第四章 黑手變頭家的關鍵成功因素 .....	23
4.1 創業精神與創業成功 .....	23
4.2 創業資源與創業成功 .....	28
4.3 創業機會與創業成功 .....	31

第五章 結論與創業意涵 .....	35
5.1 結論 .....	35
5.2 創業意涵 .....	35
參考文獻 .....	38
附錄 .....	50
A 旻峯行-機具修護 .....	50
B 元恒慶有限公司-水電五金器材修護 .....	55
C 車王二輪社-機車修護 .....	59
D 昇輝針車零件有限公司-針車暨模具製造與修護 .....	67
E 巧研模具設計有限公司-模具設計與製造 .....	71
F 宇聯汽車修護與美容中心-汽車修護與美容 .....	75

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程 .....	04
圖 3.1 研究架構 .....	17
圖 3.2 訪談程序 .....	18

## 表目錄

表 2.1 相關文獻彙總表.....	10
表 3.1 受訪對象一覽表.....	19
表 3.2 次級資料來源.....	20

# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機

中小型企業是台灣產業結構的特質，亦是台灣經濟扎根的力量。台灣產業結構的組成約有 97% 為中小企業。中小企業之所以成為台灣經濟發展的基石，不僅在於其數量之龐大，更在於其與台灣社會的生活型態相呼應 (陳介玄，1994)。經濟部中小企業 (2014) 指出中小企業家數有 133 萬 1182 家，佔全體企業總家數的 97.64%。由此可知，中小企業不僅是社會生活型態的縮影，它也是青年創業邁向頭家之路的起點。

中小企業來源的組成來自二方面：家族與創業(entrepreneurship)。跳脫家族企業的脈絡，創業或許更能反映台灣社會底層的生活樣貌。創業之目的在於價值創造，藉由個人或企業主動掌握創業機會以創造價值的過程 (Amit and Zott, 2001)。創業是在一連串精細的、繁複的過程中，藉由創業者之實務經驗與擁有的創業知識相互激盪 透過創新產品與服務在市場上尋求機會，進行商品化並獲利的連鎖反應所形成的結果 (蔡敦浩、利尚仁、林韶怡，2007)。有趣的是，正值台灣產業結構轉型之際，即使創業風潮未曾停歇，但創業方向卻有了明顯的改變。比如說，青年朋友大多存有開一間咖啡店、餐廳、服飾店等等的創業夢。無獨有偶，夢想破碎的機率是很高的。

如前二段所述，中小企業在台灣經濟發展的過程中，扮演舉足輕重的角色。中小企業創業家所具備的創業精神不僅領航台灣創造經濟奇蹟，而且讓台灣安然渡過亞洲與美國金融風暴所牽引的衝擊。台灣在面對知識經濟進步發展的時代，創業活動層出不窮！創業故事亦在街頭巷尾穿梭！Helfat and Peteraf (2003) 指出創業成功與否乃繫於對驟變環境可能變異的掌握與適應能力的強弱。洪世章與蔡碧鳳 (2006) 指出創業的成功決定於創業家對「機會辨識」、「資源取用」、「資產累積」

三要素的建構策略。基於此，在創業活動頻繁的環境，本研究不禁提問：那些中小型企業創業家在創業的過程是否已準備就緒？創業精神與創業知識是否具備？創業機會是否存在與掌握？創業資源是否充分？種種提問乃刺激本研究的動因。

## 1.2 研究問題

台灣中小企業發展是相當蓬勃的。它或許深受所謂「寧為雞首，不為牛後」社會價值觀的文化背景影響，即使在競爭劇烈的產業競爭市場，每年仍有許多中小型企業陸續創建。以往的社會，社會階級色彩鮮明，伴隨社會的開放，階級流動的現象也變成常態。許多原本為勞力產業的工人，經過幾年的拚博，築起黑手變頭家之夢，藉以提升個人的社會階層。例如，在您家附近巷弄裡的模具廠、修車廠、塑膠射出廠、小型代工廠等。中小企業大多屬於隱形的微型企業，座落於城市鄉鎮內巷弄之一隅。他們潛藏於不起眼的廠房，卻各個發揮百足蟲式的精神，逐步朝事業成功之路邁進。

相較於上段所述那些巷弄裡的隱形中小型企業的創業歷程，當前探討創業成功的個案中，大多圍繞在創意、機會、市場、環境、...等客觀面向的討論。這個趨勢，或許是受到時代的變遷、科技的變革、文化的衝擊、...等方面的影響。但是，本研究反思：一個創業成功個案最核心的要素：創業家精神，卻似乎漸被淡忘。黑手變頭家的故事要傳達的不就是那股一步一腳印，勤奮踏實的創業家精神嗎？這股精神，其實存在於您我咫尺之間，只不過，時下年輕人比較沒有感受到罷了！相較於用創意創業的人，黑手常是父母給孩子的告誡，「不會念書，就做黑手」的一句諷刺言語(余維哲，2007)。

黑手變頭家的歷程，是值得挖掘的，是有啟發意涵的。本研究主張：「創業機會」、「創業資源」、「創業精神」是影響創業成功最重要的因素，三者是缺一不可；但更重要的是，創業精神是「經」，「創業資源」與「創業機會」為「緯」。經緯融合，再注入「創意、創新」的養分，讓所創之業與別家有所不同，產生差異性，



提昇產品的價值。所創之業，焉有不成功！巷弄裡的隱形企業，他們傳遞著黑手變頭家的這些人與那些事，他們是青年創業的典範。他們離我們看似很近，卻逐漸遠離！基於這樣的緣故，本研究主要的研究問題：那些巷弄裡隱形企業的興業家，他們黑手變頭家的創業成功關鍵因素為何？

### **1.3 研究流程**

奠基於本章第一節研究動機的基礎，利於找出研究問題的答案，本研究整體研究的流程是這樣的：首先確立研究問題；其次，蒐集並閱讀相關的研究文獻；第三，勾勒研究架構、篩選受訪對象、進行田野調查與深度訪談；最後，則為資料分析與整理。整個研究流程詳如圖 1.1 所示。

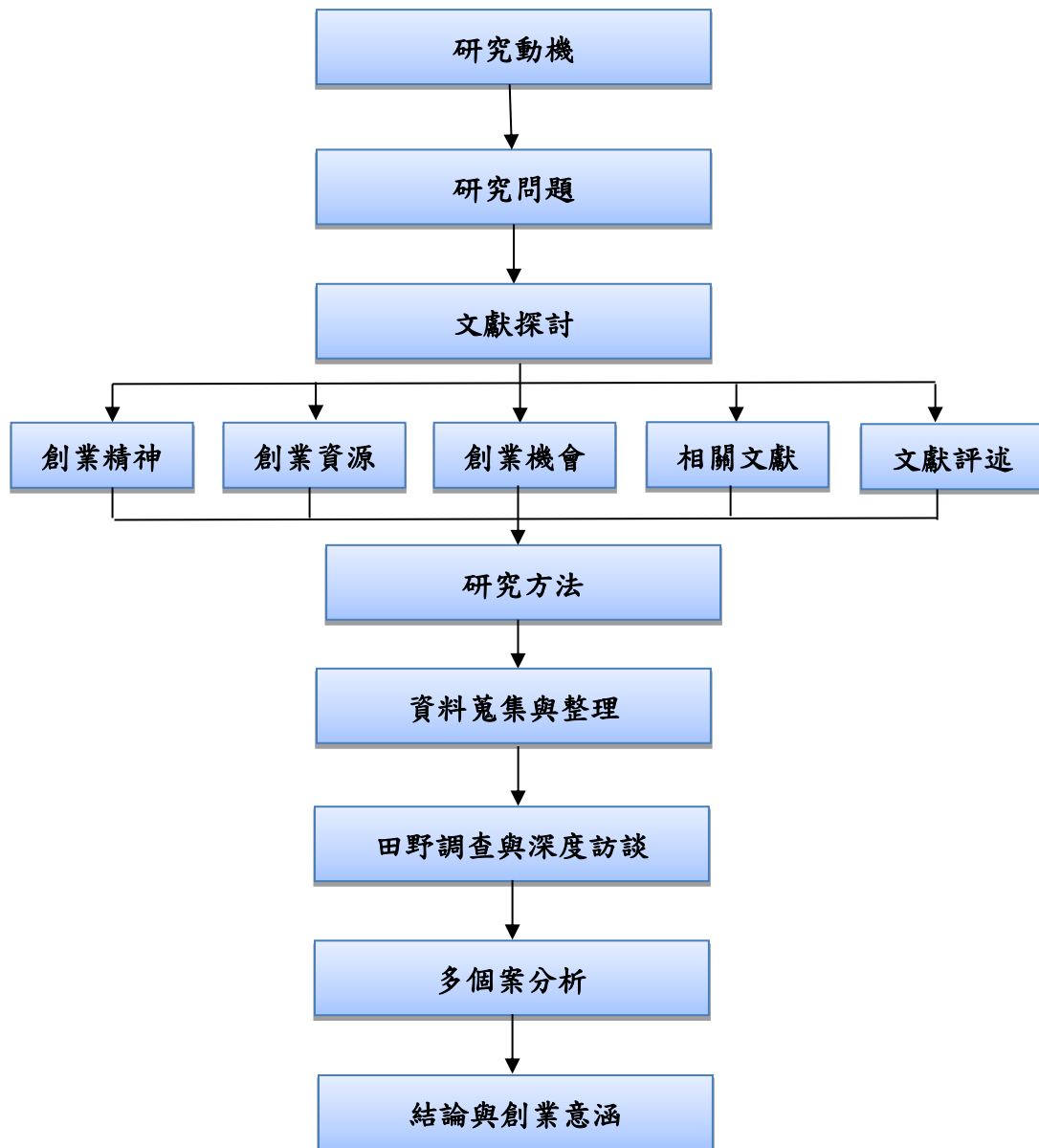


圖 1.1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 2.1 創業精神

#### 一、創業精神的定義

一般認為只有在個人身上才會發現創業精神（呂良添，1998）。而根據 Stopford and Baden-Fuller (1994)的說法，個人層次的創業導向會逐漸擴散至組織及產業。20世紀的經濟學家（Joseph Schumpeter, 1883-1950）將創業精神看作是一股“創造性的破壞”力量。陳明璋(1989)指出，創業精神是一種求新求變、求發展的心態，創業本身是無中生有的歷程，但有了之後，更須要尋找新的利益與新的機會。

Sharma and Chrisman (1999)認為對於「創業精神」的定義，可分為兩派，第一派認為應著重在「創業精神」的本質、特質上面；而第二派認為重心應放在創業精神的結果。Sharma and Chrisman (1999)將創業精神一分為二，分別是獨立的創業精神(Independent Entrepreneurship)及組織的創業精神(Corporate Entrepreneurship)。所謂的獨立的創業精神，指的是以個人力量，在個人願景引導下，從事創新活動，並進而創造一個新事業；而組織的創業精神指在已存在的一個組織內部，以群體力量，追求共同願景，從事組織創新活動，並進而創造組織的新面貌。

歸納上述各學者的研究來看，「創業精神」的本質是一種創新活動的行為過程，而非僅指企業家的人格特質，也就是創業者或是員工都可以透過創新的手段，將資源更有效的利用，並把創業精神與創新當成是經營者職務的一部份，透過系統化的管理循序漸進以達成目標，為組織及市場創造出新的價值。

#### 二、創業精神構面

創業精神反應了企業在達成其目標的同時，對於創新性(innovativeness)、主動積極性(proactiveness)及風險承擔(risk-taking)所投入的傾向（Miller, 1982; Lumpkin, Covin and Dess, 1996）。

##### （一）創新性

Schumpeter (1934)最先肯定創新在創業歷程與經濟發展中所扮演的角色，它反映企業在追求新機會的一項重要傾向。Knight (2000)認為創新是發揚及支持企業奇妙的構想、實驗及具創造性的過程，此過程將導致新產品及新科技的產生。Drucker (1985)將創業精神與創新看成是一種目的，他認為創業精神與創新是經營者職務的一部份；因此，企業創新是必然的，也唯有靠創新，才能生存。而創業精神必須有系統，必須建立在有目標的創新上。創新大致可分為產品 (product)的創新與技術(technology)的創新 (Lumpkin, Covin and Dess, 1996)。呂良添 (1998)則認為面對發展的挑戰，企業創新應該是具有創意的解決方法，此包涵新產品或服務的開發、新管理技術或新科技的使用等。

## (二) 主動積極性

Penrose (1959)認為具有創業精神的決策者對於企業的成長很重要，這是因為他們能提供願景(vision)、想像力(imagination)與洞察力。主動積極性指對「未來」問題、市場需求與變遷的「預期」與「行動」(Lumpkin, Covin and Dess, 1996, 呂良添, 1998)。主動積極是先趨者，他們是將市場機會資本化的最佳策略者(Lieberman and Montgomery, 1988)。透過發掘並利用市場的不對稱性，先趨者積極尋找新機會、推出符合市場需求商品、建立新品牌認知，因而獲得高的投資報酬率。顯然的，主動積極性與創新性是有關聯性，但前者強調行動甚於創新(Lumpkin, Covin and Dess, 1996)。唯有創新與行動相輔相成，企業才能因此獲得競爭優勢(呂良添, 1998)。

## (三) 風險承擔

Say 在 1810 年即認為創業是一種冒險行為，它伴隨著許多障礙與不確定性，因此創業家必須具備承擔風險的性格。創業家之所以與其他一般員工不同，在於他們所承擔的不確定性與風險 (Lumpkin, Covin and Dess, 1996)。承擔風險是企業創業精神之實證研究指企業願意承擔經評估過的風險，以追求一個適當的機會(Miller, 1982)。Keaveney and Nelson (1993) 認為願意承擔風險是能否成為成功創業家的關鍵要素之一，其他包括了運氣、時機、資金和毅力。創業風險的主要來源包括了對控制、資訊及時間的缺乏 (Villaluz and Maccrimmon, 1988)。Baird and Thomas (1985)則將創業風險劃分為未知的風險、投入大量資源的風險與承擔借貸的風險。

### 三、創業精神理論

對於創業精神的研究，隨著心理學與經濟學、管理學、人力資源等學術的不斷交流，而所研究的內容也越來越廣泛。Cunningham and Lischeron (1991)將創業精神的理論分類為：

#### (一) 心理特質學派

創業精神是驅動創業家所特有的獨特價值觀、態度，以及需求之具體表現。

#### (二) 大人物學派

創業精神是創業家一種直覺能力，具有第六感的特徵，是創業家與生俱來的本能。

#### (三) 古典學派

創業精神行為實際上也是一種創新的行為。

#### (四) 管理學派

創業精神是指創業家個人具有組織、管理以及假設風險等特質。

#### (五) 領導能力學派

創業家是領導者，他們有能力去調整他人的行事風格以因應人們的需求。

#### (六) 內部創業學派

創業精神在複雜的組織中具有極大的作用；組織間創業精神的發揮會促使獨立的單位去建立屬於自我的市場，以及擴展服務範圍。

## 2.2 創業資源

### 一、創業資源的定義

新事業的創立，需要關鍵的策略選擇，資源、產品與市場和確定新公司的最後成功的活動 (Ucbasaran, Westhead and Wright, 2003)。此時創業家應該設法獲得多樣的資源，並有效加以配置，以獲得新創事業迅速成長與最大效益(Chandler and Hanks, 1994)。創業資源(Entrepreneurial resources)包括了財務、實體、技術、人力、社會及組織資源等有形與無形的資產(Lichtenstein and Brush, 2001; Dollingers, 2003)。研究結果發現，具有較多資源之新創事業較容易成功，但資源也較成熟企業受限(Katz and Gartner, 1988)，此時取得資源在創業過程的是很重要的。若企業

擁有資源還不足夠，更要努力尋找、創造、累積發展屬於企業自己本身的「核心資源」，才能打造企業的競爭力。

Penrose 在 1959 年率先提出資源基礎論概念，主張策略性資源是公司成長的主要來源，透過管理上的有效應用，使這些可利用的資源達到最佳的效用。Amit and Schoemaker (1993)將資源定義為廠商擁有或控制的要素組合，藉由使用廠商資產與內建機制將資源轉化為產品或服務。其主要特徵是皆為強調資源分析對公司經營與未來發展的重要性，其強調以資源面取代產品面的觀點，此乃由於多數產品的完成須藉由資源的投入與服務，且大部份資源亦都使用於產品上，故企業須創造及把握資源的優勢，強化資源效率及累積與培養資源優勢，故而形成持續性的競爭優勢 (Wernerfelt, 1984)。

## 二、創業資源的構面

經過個案研究過後發現，要把資源做最良好的配置，解決營運上的困難，就是建構資源基礎的「能力」。

採取吳思華(2000)提出的構面，策略性的核心資源分為「資產」與「能力」兩部分，惟有打造企業核心資源，才能形成組織能耐。

1. 「資產」：指企業所持有的生產要素，分為有形資產(如:廠房、設備、金融性商品及有價證券)和無形資產(如:智慧財產權、契約、商譽等)。
2. 「能力」：指企業得以配置及充分運用資源的能力，分為個人能力(專業能力、領導統御、管理能力及人際運作)與組織能力(業務運作、創新、組織文化、組織學習)。

從 Honig (1998)研究創業發現，認為影響創業的成功因素包括社會資本、人力資本及財務資本。

1. 社會資本: 社會網絡、家庭支持系統。主要是要良好的職業狀況、婚姻狀態，讓創業報酬率有正向影響。
2. 人力資本: 創業者本身的教育程度、過去工作經驗及職業訓練。發現有償年的工作經驗和職業訓練的人，對創業利潤有正向影響。
3. 財務資本: 包括政府的創業貸款、資本募集，可以提升公司獲利能力。

## 2.3 創業機會

### 一、創業機會定義

「創業機會」是指開創新事業的可能性，也就是經由重新組合資源來創造一個新的方法—目的(means-ends)架構，並相信能由其中獲得利潤 (Shane, 2003)。由於機會必須足夠吸引人，具有耐久性與即時性，存在創造產品服務價值的能力，因此創業機會可說是由「創新」及「利潤」兩項要素所構成的。Sarasvathy et al. (2003)指出創業機會應包括新構想 (new idea)、對於目標的信念(belief)，以及為了達到目標所採取的行動 (action)。也就是說，當創業家有了新的構想或發明，還必須要付諸實行。

Shane and Venkataraman (2000)定義創業機會是一個情境 (situation)，在其中新財貨(產品)、服務、原料、市場和組織方法可被介紹，透過形成新的手段—目的關係 (means-ends relationships)。Shane and Venkataraman (2000)指出，創業是機會與個人的連結(nexus)，兩位學者發展機會的本質、內涵與相關概念，為機會的研究開啟一扇大門。而 Singh et al. (2001) 定義創業機會為可行的、利潤尋找的潛在的事業，其提供對市場而言是創新的新產品和服務，改善現有的產品和服務，或在一個未成熟的市場模仿能獲利的產品與服務。

### 二、創業機會構面

Ardichvili, Cardozo and Ray (2003)彙整創業機會的相關前置因素，將機會分類為不同的階段(辨識、發展、評估)，並推導因素之間的關係，逐漸建構出探討創業機會相關因素的理論架構。

Sarasvathy et al. (2003)以供需關係做為分析構面，提出機會辨識(recognition)、機會發掘(discovery)、機會評估(evaluation)等三種類型。

1. 機會辨識：指當市場中的供需關係十分明顯時，創業家可藉由供需連結來辨識機會。
2. 機會發掘：指當有一方的狀況是未知的，而不存在的那方面即等待著創業家去進行機會發掘。舉例來說，一項新技術被開發出來，但尚未有具體的商業化產品出現，因此需要透過創業家不斷的嘗試來發掘出市場機會。

3. 機會評估：觀點比起前兩項，供需狀況皆不明朗，因此創業家要比他人更具有先見之明，才能創造出有價值的市場機會。這類型機會的探討在理論與實證的論述較為缺乏，因為當供需皆不明顯的狀況下，創業家想要建立連結關係的難度極高。但是這種機會通常可以創造出全新的方法-目的架構，並為創業家帶來極大的利潤。

## 2.4 相關研究

本研究主要討論的構面涵括創業精神、創業機會、創業資源等三方面。針對這三個構面，本研究收集 2001-2015 年相關研究，共計 69 篇文獻。彙整如表 2.1 所示。

表 2.1 相關文獻彙總表

學者	研究問題	研究發現
林祐任 (2015)	核心能力、創業資源與價值創造關係之研究？	<ul style="list-style-type: none"> <li>了解企業要如何永續經營以及在競爭激烈的環境下生存。</li> <li>探討企業的創業資源在核心能力與價值創造之間的中介機制。</li> </ul>
田崇一 (2015)	本土社會創業如何產生創意並將其實現以達成其社會影響目的？	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要注意的是創意的形成很難一蹴可及，可能需要融合社會創業家的個人經歷、主動學習與團隊反饋等等因素，經由長時間的互動、累積、逐漸修正而產生。</li> <li>創意可能在社會創業過程中的任何時間點出現，創業家必需具備相當的決心與毅力，更需要親友的共識與支持以及創業家全心全力的投入才能將其實現。</li> <li>創意實現過程所成就的機會，似乎能創造社會企業延續的動力，而有效的「媒體」策略，不僅能加速實現創意，更能傳播創業家的社會影響理論，觸發更多的機會以達到社會影響的目的。</li> </ul>
陳韋男 (2015)	比較兩岸創業環境、機會、能量和活動的跨年代變化？	2002 到 2010 年間台灣三分之二創業條件、創業機會與創業能量皆為負成長，變化趨勢與創新驅動經濟體相似。反觀中國除政府稅務政策和市場開放程度障礙外，其餘條件皆為正成長。其趨勢與效率驅動經濟體相似。
陳禹達 (2014)	台灣中堅企業策略？	中堅企業的關鍵成功因素有：國際化、技術及關鍵性與聚焦。另外，這群企業因為在市場上具有主導地位，但卻鮮為人知，如此矛盾特質，又被稱為「隱形冠軍」(Hidden Champions)。第一，在某特殊領域專精且專注經營，鍥而不捨、持續發展，成為不可或缺或領導廠商。其次，是這些公司的創新和研發，有相當程度的累積，進入障礙也不低。
廖汶凌 (2014)	探討傳統產業—Y 模具廠逆勢成長之關鍵成功因素？	<ul style="list-style-type: none"> <li>單一開模技術能力已不夠，設計與製造整合才能創造優勢。</li> <li>增強管理能力才能拉大與競爭者的差異化。</li> <li>製造業服務化提高競爭力。</li> <li>配合客戶需求開創雙贏局面。</li> </ul>
潘俊諺 (2014)	文創產業之快思與慢想的創業驅力型態對績效影響？	慢想型的創業型態對創業團隊的依賴程度高於快思型的創業型態；慢想型的創業型態對創業團隊的調整程度則低於快思型的創業型態，顯示慢想型的創業型態謀定而後動，因此其創業團隊往往比快思型的創業型態來得完備。
謝嘉心 (2014)	為什麼這群拖車師傅以技術為傲，卻不願向上流動成為頭家，只願做師傅？也不讓子女繼承父業？	對黑手們來說一生的工作經驗就只是對著鋼材敲敲打打、平淡無奇。但是，當深入生命經驗後，才能體會個人生命最微小之處與社會的脈動所產生的共振，或許乍看為不足道，卻處處可見大時代、大社會的影響。
邱國碩 (2014)	相關的創業資源、創業階段、與拼湊概念等文獻，檢視創業家與資源之間的互動關係？	<ul style="list-style-type: none"> <li>在資源匱乏的情況之下依然能夠啟動創業。</li> <li>藉由拼湊能轉化出新的資源類型。</li> </ul>



表 2.1 相關文獻彙總表(續)

學者	研究問題	研究發現
張莞若 (2014)	女創業家的人格特質、創業歷程及創業成功因素之間的關聯性？	得知五大人格特質及快樂情緒對女性創業家之業務績效有顯著影響。
林鼎哲 (2014)	從認知理論探討創業機會辨識對績效之影響？	探討創業機會辨識行為了解認知機會與實際機會的差異，以及創業機會辨識與創業績效表現之間的影響關聯性。
顏佑哲 (2014)	創造力與創業精神-探索創業動機與創業環境之調節？	<ul style="list-style-type: none"> <li>了解創造力對創業精神的影響。</li> <li>探索創業動機是否會中介兩者間之關係，以及創業環境是否會調節創業動機與創業精神。</li> </ul>
陳威凱 (2014)	大專院校畢業生創業團隊於創業歷程中所需的創業資源？創業網絡對於創業資源之影響？	大專生創業團隊之創業歷程與創業資源做出發，並透過創業社群之連結，進一步聚焦於社會網絡關係之上，探討出創業者如何透過社會網絡關係探索自身所需之資源。
林宗弘 (2013)	生活消費和文化創意的微型創業是不是也有類似的現象呢？是不是只要經過草創階段，就會很快被收編？或者獨立的小事業體其實不斷在增長？	創業不是人人有條件做，更多的人可能還是必須對自己的環境負起責任，例如積極參與工會，創造更好的工作組織型態。至於創業的人，也要想想：台灣面對的轉型問題，不是短期之內景氣復甦就能解決。
林忠明 (2013)	創業者的基本特質與創業型態等構面？探討與創業資本結構的資金來源間所呈現的影響，其創業資本結構的資金來源主要會由哪些管道取得？	創業者或有創業規劃者，大部分會選擇獨資創業，其創業資本結構的資金來源以自有資金來源為主要，非自有資金來源僅佔小部分。而此自有資金來源會以流動性較佳之現金為主要，非自有資金會以人際網絡中的親戚及朋友為主要借錢對象。
楊湘儀 (2013)	創業訓練對創業精神與創業動機對創業績效的影響？	支持創業精神會影響創業績效，創業動機也會影響創業績效，但創業訓練未對創業訓練對創業精神與創業績效之關係及創業動機與創業績效之關係具有調節效果。
黃美惠 (2013)	揭露如何以技術為根本，求學、就業及創業的歷史脈絡、生涯發展進路、行動者因素的生命圖像及其以家為核心的生命敘說？	貧窮子弟求學的一條「順天應命」、「力爭上游」、「無縫接軌」的道路，其次，描述在歷史變遷中獲得的教育機會，經濟起飛時期的技術創業，兩岸交流後的臺商西進，而行動者個人之天賦、性格、學習、態度等因素，是黑手變頭家生命經驗的關鍵。
謝觀宇 (2013)	以 Niu and Yang (2012) 發展之科學素養量表構面來了解創業家精神？	在創業家人格特質、創業家精神相關議題研究不僅從訪談去了解創業家該具備之特質也突顯人格特質在科學素養上的差異，並以期許發展之創業家精神量表有利於未來企業人才招募、遴選或學術應用之目的。
林韶君 (2013)	“歹路”不可行：創業警世錄？	企業初期準備創業時，尚未具有充足之事前準備及對產業熟悉程度不足為主要失敗因素；等至成立事業體之後，由於往往因為創業主之決策錯誤、團隊管理不當、資金不當運用等所造成慢慢走向失敗一途，絕大多數之創業主最後結束事業之原因都為資金周轉不靈或虧損嚴重。
周榮生 (2013)	由社會建構觀點探討創業機會的形成？	本研究透過企業經理人的訪談顯示，經理人創業行動改變了社會場域，而社會場域又影響了創業的實踐；先前成功的經驗對後續創業行動的認知與積極程度有密切關係。
黃致豪 (2013)	研究嘗試建構以人格特質、創業精神與先驗知識為前因變項探討對創業績效的影響？	發現人格特質、創業精神與先驗知識對創業績效皆具有顯著影響；機會辨識對人格特質、創業精神、先驗知識及創業績效皆具有中介效果。因此創業者想提高創業績效的幅度，透過機會辨識為中介的影響，效果會較明顯。
江上易 (2013)	討論創業機會辨識之前置因素？創業警覺性和社會網絡對於創業機會辨識與創業績效的影響效果？	<ul style="list-style-type: none"> <li>先前知識、創業警覺性和社會網絡皆對創業機會辨識呈現正向顯著的影響；</li> <li>創業機會辨識對創業績效呈現正向顯著結果；</li> <li>調節效果檢測方面，性別於先前知識對創業機會辨識的影響路徑具負向調節效果，產業別於先前知識對創業機會辨識的影響路徑具負向調節效果，企業規模於創業警覺性對創業機會辨識的路徑具正向調節效果。</li> </ul>
周宜樺 (2013)	人力資本與結構資本對創業績效之影響-以創業機會辨識為中介變數？	<ul style="list-style-type: none"> <li>人力資本對創業機會辨識有顯著正向影響</li> <li>結構資本對創業機會辨識有顯著正向影響</li> <li>創業機會辨識對創業績效有顯著正向影響；且創業機會辨識對人力資本、結構資本、關係資本與創業績效之間具有中介效果。</li> </ul>
黃瑜琪 (2013)	白手起家創業者商業智能發展？	<ul style="list-style-type: none"> <li>創業者創業過程中會為自己找機會，符合時代的需求作為改善，並在經營過程中遇到困難，使用不同智能解決。</li> <li>創業者在「過去的經驗」影響之效果，有助於分析智能的發展。</li> </ul>
賴軍維 (2013)	教育服務業創業家的偶然力與創新能力對其創新績效之影響？	<ul style="list-style-type: none"> <li>探討創業精神與創新績效之間的關聯性。</li> <li>了解教育服務業創業家在少子化趨勢下，所具備的創業精神及人格特質。</li> </ul>

表 2.1 相關文獻彙總表(續)

學者	研究問題	研究發現
潘宥嘉 (2013)	個人職能與創業機會辨識能力對學生創業意圖影響？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 探討學生個人本身職能之創造力、先驗知識和自我效能。</li> <li>• 探討「創業警覺性」對於創業「機會確認」之影響，以及其繼續發展創業意圖之程度。</li> </ul>
陳維婷 (2013)	社會資本對於創業資源的影響？	社會資本能夠幫助創業者辨識創業機會、協助新創企業建立合法性，以較低成本取得創業資源，其中人力資本的形成更是與社會資本密不可分。
陳啟賢 (2013)	進行創業研究之整合性探討，進而了解整體架構中各創業構面間的關聯性為何？	創業環境對於創業機會具有顯著正向的影響關係。其中又以家庭環境及技術環境對於創業機會的影響最為顯著，本研究認為創業者可能會從家庭環境中傳承與學習或是當前技術的需求以及趨勢進行潛在機會之探討。
李佳容 (2012)	微型餐飲業者創業精神、創業能力與創業績效之間的關係？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「創業精神」對於「創業績效」具有不同影響效果。</li> <li>• 「創業能力」除了「財務能力」在「整體滿意」上不具影響效果外，其餘「專業能力」、「顧客關係能力」在「創業績效」有顯著影響效果。</li> </ul>
江英儀 (2012)	台灣與德國中小企業競爭力？	為了讓企業永續發展及擺脫價格競爭，台灣中小企業除了要具備核心競爭力外，可參酌「隱形冠軍」公司的經營策略，作為未來公司發展的主軸。並得到 6 項結論，公司治理代替家族治理、留才制度建立、協助員工職涯規劃、產品提升代替成本降低、不公開上市櫃、維持中小企業最適規模等，可做為個案公司未來經營發展方向，亦可提供給台灣類似中小企業參考。
林琬翎 (2012)	微型企業在永續經營上之問題？	研究個案在創業初期之資源種類組合，及後續發展路徑沒有一致的規則，但在創業概念的形成方式相似，並且具有善用科技工具、努力吸引媒體的共同特色，最後對個案面臨之挑戰進行預測及提出建議。
顏珮玲 (2012)	觀光工廠之創業精神及其對危機知覺與管理之探討？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 探討觀光工廠在轉型期間所展現出的創業精神內涵與對危機的知覺及其因應對策。</li> <li>• 了解傳統產業面臨國際化的考驗之下，會如何應對。</li> </ul>
王惠美 (2012)	在面臨沒落後的情況下，如何重新找會新利基、在好的基礎下展往前景？	以文化為核心發展成為地方經濟效益產業，造就具傳統與社區認同的團結氛圍。「產業」是一群提供相同產品或服務廠商集聚而成，由「地方」兩字，更強調文化的「獨特性」、「特殊性」與「在地性」，構成過程中是透過人們不斷的活居住及經驗累積，形成明顯的地方象徵。
徐逸健、陳佳吟、陳安萍、陳詩婕 (2011)	對小吃行業來說，如何運用創新的概念來達到微型創業的成功？	了解微型創業者的創業歷程，並可以確定創業精神、創業機會、創業資源是影響創業成功的關鍵因素，所以創業成功的結果一定是三者皆要具備缺一不可。
陳婉青 (2011)	跨國企業子公司策略性創業精神：人力資本與知識基礎觀點？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 探討子公司創業文化、子公司的學習機制、子公司與母公司間的關聯與相依性影響了子公司投入新創活動的程度。</li> <li>• 探討能夠帶來子公司新創能力的相關管理機制，及管理機制與子公司能力養成的關係。</li> </ul>
楊博任 (2011)	網路創業之探討—以一數位內容雜誌網站個案為例？	探討網路創業者在創業前的機會評估、新創網站經營的各種議題，以及企業在經營過程一段時間後面臨的轉折與選擇。
陳惠華 (2011)	以台灣微型企業創業主為研究對象，探討人格特質、創業精神、創業資源與創業行為四者間之關聯性？	人格特質對創業精神及創業資源有顯著的影響；而人格特質對創業行為並無直接顯著之影響；創業精神對創業資源及創業行為，以及創業資源對創業行為均有顯著的影響。期望藉由此研究結果，提供初次計畫創業者，於創業前作一自我檢視，以提高其創業之成功率。
夏佳好 (2011)	民宿業者創業精神、創業自我效能與創業績效之關係？	民宿業者男性與女性在創業績效構面上會產生顯著性的差異，同時亦顯示在創業精神、創業自我效能與創業績效皆有正向顯著影響。此外，創業精神與創業績效之間的關係，確實會因為創業自我效能的加入，而產生完全中介的效果。
蔡采萍 (2011)	中小型企業之創業資源對創業績效影響？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 當創業家擁有之「社會資本」中，「顧客關係」程度愈高，則愈能提升創業績效。</li> <li>• 當創業家擁有之「人力資本」中，「員工人力」程度愈高，則愈能提升創業績效。</li> <li>• 當創業家擁有之「人力資本」中，「先驗知識」程度愈高，愈有助提升創業績效。</li> <li>• 當創業家擁有之「財務資本」程度愈高，則愈能提升非財務性績效。</li> </ul>
黃煌智 (2011)	創業家個人資源與社會資本對創業資源的影響—以高雄地區中小型鋼鐵企業為例？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 創業家個人資源「知識、技能、經驗」對創業資源「資產」有正面影響；對創業資源的「能力」亦有正面影響。</li> <li>• 創業家個人資源「組織因素」對創業資源中的「資產」的影響程度低；但對創業資源中「能力」有正面影響。</li> </ul>

表 2.1 相關文獻彙總表(續)

學者	研究問題	研究發現
紀怡安 (2011)	了解微型創業者如何將工作壓力源及創業資源對於工作倦怠之影響?	社會資本、組織資本與去個人化無顯著關係，且財務資本與降低個人成就感無顯著關係，亦即不論社會資本的多或少或者是組織資本的多或少，皆不會影響到微創者冷漠、與人疏遠的狀態，且財務資本不管多或少，也不會影響到微型創業者有無成就感。
宋明鴻 (2010)	大學生人格特質與創業意向關聯性之研究以創業精神、創業態度為中介變數?	<ul style="list-style-type: none"> <li>探討人格特質與創業意向之間的關係，並以創業精神與創業態度進行中介效果的衡量。</li> <li>發現大學生在性別、家中成員是否有過創業經驗及學校體系在創業意上產生顯著的差異。</li> </ul>
謝耀輝 (2010)	整合創業家精神與社會資本的觀點，探討兩者對於傳統產業創業家與創業行為的影響?	一個人的精神與多元智能和社會資本，會顯著影響創業的成功與否。
劉珈延(2009)	「創業精神」、「創業機會」、「創業資源」三者間的依存關係，以及如何影響創業家所追尋的創業成功?	相對的創業機會比創業精神與創業資源來的更重要，但三者之間是彼此相互依存的。
蕭富峰、李田樹 (2009)	創新與創業精神：管理大師彼得·杜拉克談創新實務與策略?	創業精神是一種行為，而非人格特質；它的基礎在於觀念和理論，而非機構本身。任何能夠大膽面對決策者都可以學習成為創業家，並依照創業精神行事。創業家視改變為規範，並因應改變，視它為一種機會而加以利用。
黃怡菁 (2009)	創業精神、創新、績效之研究以台灣機械工業為例?	<ul style="list-style-type: none"> <li>探討台灣機械工業的組織創業精神與組織績效的關係。</li> <li>瞭解組織創新與組織績效之間的關係。</li> </ul>
陳建宏(2009)	如何藉由相關創業管理文獻尋找不同創業的構面?	創業家個人組織擁有愈良善的創業「能力」，且創業家愈傾向「外向隨和」的人格特質，其兩者之間的交互作用，會有更佳的創業績效。
賴怡旨 (2009)	網路拍賣創業者之創業動機、創業機會與創業意向對創業績效之影響-以環境不確定性為干擾變數?	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究整合創業動機、創業意向、創業機會與創業績效</li> <li>發現創業意向對創業動機與創業績效之經濟性構面以及創業機會與創業績效之經濟性構面具有中介效果。</li> </ul>
侯惠雯 (2009)	網路商店創業模式對創業精神、創業動機與經營績效之影響?	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究網路商店創業模式對創業精神、創業動機與經營績效之影響。</li> <li>探討網路商店開設先後順序，即先擁有實體創業經驗者或先擁有網路創業經驗者是否在創業精神、創業動機與經營績效上有顯著差異。</li> </ul>
李章琪 (2008)	創業家人格特質、創業能力與創業績效關係?	以個案中之「管理型創業家」為主要問卷發放對象，同時進行個案訪談，研究結果可以提供管理型創業家評估本身的人格特質與創業能力是否適合創業，以提高將來創業的成功機率，並且創造出優良的經營績效，以成為成功的創業家。
蔡志豪 (2008)	創業歷程的鑲嵌效果：社群中的結構理論觀點?	任何創業者無法獨自完成創業的過程，其必須融入 (involved) 社群當中，與其他社會個體進行互動，才有可能創造或尋找出創業的機會 (Steyaert and Katz, 2004)。
呂朝賢 (2008)	社會企業與創業精神：意義與評論?	社會企業與創業精神理念試圖在傳統非營利組織、營利組織與政府組織間搭建溝通橋樑，並且強調不斷「創新」、「適應」與「學習」是使這座橋樑穩健的凝結劑。
許盈專(2008)	如何了解創業資源及人格特質對微型創業類型與績效的影響?從而強化微型企業創業主的營運績效，進而提升社會經濟的成長?	三種創業資源來看，可得知微型創業主最需要的就是財務資源，如果在創業過程中，可獲取足夠的資金，將對創業績效幫助最大。
黃鎮平、黃秀珊 (2008)	企業創業精神之實證研究?	Lumpkin, Covin and Dess (1996) 指出從策略管理的觀點來看，在研究創業精神和企業經營績效之關係時，應將企業環境之情境因素列入探討。
李哲宇 (2008)	對黑手的經驗研究，不僅有助於我們理解台灣巷弄，再者也利於我們探究習得一技之而黑手如何變頭家?	技師明白指出「被請賺不到錢」的受雇經驗，所悟到的正是有感於勞雇間的剝削關係，再者，於此關係底下，他們也發現一技之長的習得，不如預期般地能徹底轉換為經濟資本，如此，他們發出的感嘆，吐露的正是對不平等關係的不滿。
何慶煌 (2007)	創業精神與經濟指標之關聯性?	國民所得、失業人口、儲蓄總額、政府稅收總額及政府消費支出等因素，與創業精神之發揮具有顯著正向關係。對於銀行放款總額與人口總數則呈現負向關係；而政治變動對於創業精神則未有顯著影響。
劉鳳冠 (2007)	創業精神、創業機會與零售業態創新：以燦坤 3C 連鎖店為例?	在企業的不同發展時期，經常會出現不同型態的創業機會，經營者必須掌握創業機會，並搭配適當的策略，才能夠使創業精神發揮成效。

表 2.1 相關文獻彙總表(續)

學者	研究問題	研究發現
許雄傑 (2007)	創業家機會辨識與創業績效之間關係？創業家社會網絡對於機會辨識與創業績效關係的干擾效果？	透過對環境詳細的評估可以降低失敗的機會，所以，事先的規劃通常會比從錯誤中學習有較佳的財務績效。綜合來說，理性的創業機會辨識模式較能夠幫助組織找到新的創業機會。
黃崇興 (2006)	創業精神讓企業長青？	把「創業」納入策略的新思考中、要能改變管理的心態、要建立能培育創新能力的環境，進而完成「有業能創出來」的使命，才能幫助企業永保長青。
吳國鳳 (2006)	台灣中小企業之創業精神、核心能力對技術創新轉型與人力資源角色轉型之影響？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 技術創新轉型有助於人力資源角色轉型；</li> <li>• 人力資源部門可透過扮演不同的角色來改善作業績效，例如策略夥伴、行政專家、員工鬥士與變革代理人；</li> <li>• 技術創新轉型在創業精神、核心能力與人力資源角色轉型中扮演重要的中介角色；人力資源部門可以透過技術創新轉型來提高工作效率。</li> </ul>
黃寶棟 (2006)	不同的創業型態和人口統計變相在人格特質、創業動機、創業策略和創業績效構面因素的差異性？	當創業家愈傾向「金錢需求」之創業動機則會愈傾向採用「經濟規模」的創業策略，另外創業家有愈強的「金錢需求」、「經驗傳承」之創業動機會愈傾向採用「經濟規模」的創業策略。創業家的創業動機與創業策略有顯著的影響存在。
Tether (2005)	服務業創新的方法及模式與製造業有何不同？	服務業創新活動普遍具有組織變動的特質，反觀製造業卻不如服務業普遍。製造業者傾向重視「硬體」優勢及技術的來源；而服務業者則強調「軟體」的優勢。
常國強 (2005)	組織創業精神及創新與組織績效關係？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織創業精神對於創新；及組織創業精神對於創新的子構面技術創新與管理創新，都存在正向影響關係。</li> <li>• 創新對於組織績效；及創新的子構面技術創新與管理創新對於組織績效，都存在正向影響關係。</li> </ul>
朱沛 (2005)	在原產業成長期創業的差異化階段，哪些知識和機會構念下層的因素透過差異化過程產生產品屬性與競爭優勢？	依照資源基礎觀點將創業者的知識分為：產業內通用知識成份和異質知識成份。產業內通用知識是產業內廠商都有的知識，它不能產生產品差異性，但它要具有足夠的強度以保證產品沒有劣勢。
Shane (2003)	創業的一般理論？	「創業機會」是指開創新事業的可能性，也就是經由重新組合資源來創造一個新的方法一目的(means-ends)架構，並相信能由其中獲得利潤。
陳建宇 (2003)	探討台灣中小企業「創業導向」、「創業資源」與「組織能力」三構面間互動關係？	並不是新創的小型企業都具有創業精神，事實上創業精神常為一些歷史悠久的大企業所採行。規模大小或產業別並不是創業精神與創新的障礙，真正的障礙是組織本身的現行作業方式。
Magnusson (2003)	行動通訊產業之消費者是否為新型服務的潛在發明者，一般使用者是否可以提供新穎的服務構想；一般使用參與其中是否有其意義？	由使用者所提議出來的創新服務，比專業人員所提議的更具創造力及使用者價值，但是生產的可能性較低。
黃秀珊 (2003)	以創業精神為基礎，探討創業精神與績效之關聯及市場特性是否對創業精神和企業績效具有干擾效果？而組織特性是否會影響創業精神的發揮？	對台灣中小企業而言，「集權化」、「專業化」、「正式化」三種組織特性可能影響企業創業精神，其中又以集權化的影響較大。這隱含台灣的中小企業若提升創業精神，三種組織特性都要加強，而其中更要以集權化為優先考量。
許嘉猷、黃毅志 (2002)	跨越階級界限？：兼論「黑手變頭家」的實證研究結果及與歐美社會之一些比較？	在階級流動存有結構障礙之前提下，部份勞工仍有去普羅化的代內職業生涯流動，其過程呈現出「黑手變頭家」的頭家化（尤其是小頭家化）和經理化現象，而無專業化現象。
胡明月 (2001)	公司資源與競爭策略關係之研究—以高雄地區在地公關顧問公司為例？	企業內部資源與能力引導企業經營策略的方向，亦為企業利潤的主要來源，並提出資源基礎理論的策略分析架構。

依據上述 69 篇國內外文獻，本研究發現大部分的研究專注在創業家的人口統計變項特徵與心理特質方面的討論 (e.g., Shane and Venkataraman, 2000; Timmons and Spinelli, 2007; 劉常勇, 2003; 劉常勇、謝如梅, 2006)。其次，從創業者人格特質、創業機會認知及辨識、創業策略、創業績效、創業導向、以及創業對經濟

的貢獻等面向探討相關議題 (e.g., 蕭富峰、李田樹, 2009; 劉珈延, 2009; 宋明鴻, 2010; 謝耀輝, 2010)。

## 2.5 文獻評述

### 一、創業精神方面

創業精神是指在創業者的主觀世界中，那些具有開創性的思想、觀念、個性、意志、作風和品質等。創業精神有三個層面的內涵：哲學層次的創業思想和創業觀念，是人們對於創業的理性認識；心理學層次的創業個性和創業意志，是人們創業的心理基礎；行為學層次的創業作風和創業品質，是人們創業的行為模式。有趣的是，上述所收集 69 篇相關文獻在探討創業精神的內涵，過度傾向於心理學層次這方面，以富有創業精神的個體為思想中心，強調風險和不確定性，著重個體需具有忍受風險、容忍不確定性、以及追求成就感傾向等人格特質的探討 (e.g., 黃秀珊, 2003; 黃怡菁, 2009; 李佳容, 2012)。至於，哲學層次與行為層次的探討則比較闕如。

### 二、創業資源方面

創業資源是指新創企業在創造價值的過程中需要的特定的資產，包括有形與無形的資產，它是新創企業創立和運營的必要條件，主要表現在創業家所應具備的社會資本、人力資本及財務資本 (Chandler and Hanks, 1994; Ucbasaran, Westhead and Wright, 2003)。本質上，人力資本、社會資本與財力資本是一圓創業家創業的基礎資源，且這三種資源是彼此相互牽引著。其中，人力資本與財力資本是屬於個人的資產，而社會資本則是被一段關係的參與者共同擁有。前一節所收集的 69 篇與創業有關的文獻中，本研究發現比較集中於「點」與「線」的討論，兼具人力資本、社會資本與財力資本整體「面」的著墨較少。這樣的討論欠缺對創業資源有一全般性與完整性的了解，看待問題的本質則不盡周延。

### 三、創業機會方面

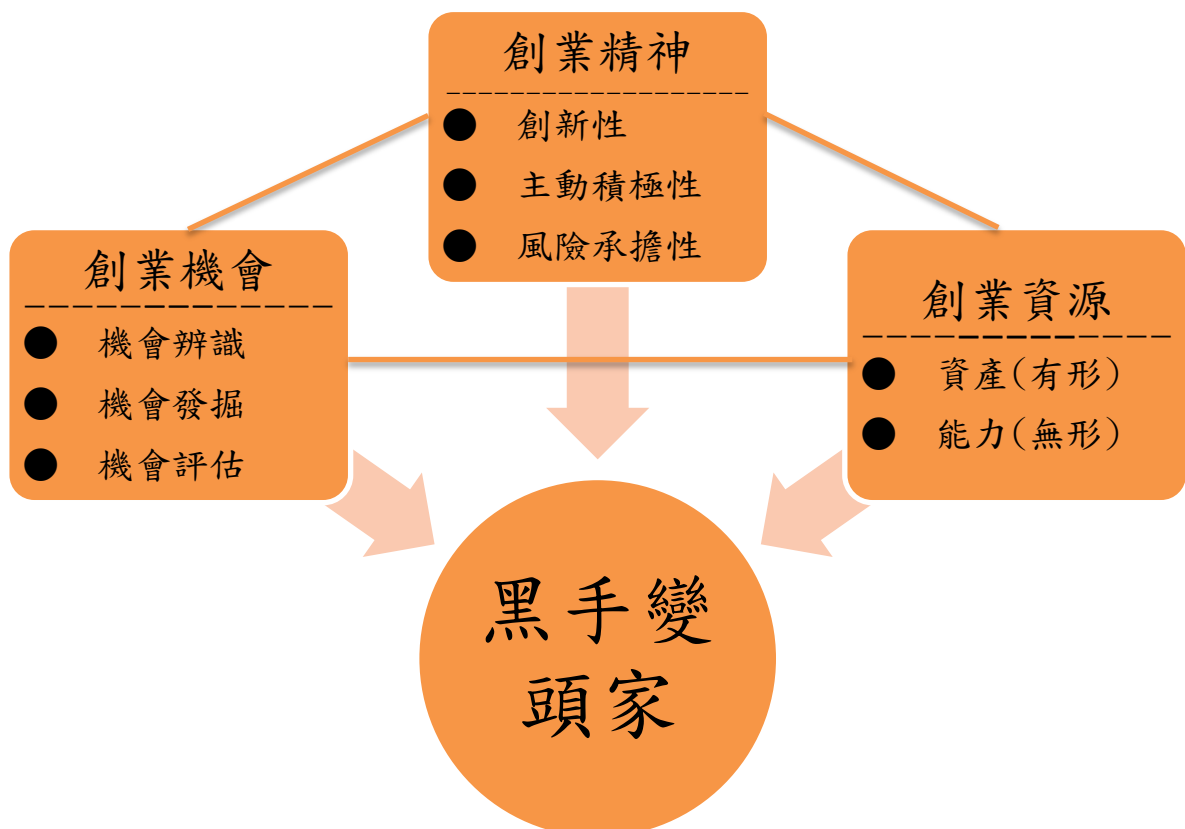
如第二章文獻探討所述，創業機會應包括機會確認、機會辨識與機會評估三個階段 (Ardichvili et al., 2003)。這其中，機會確認是一個包括機會辨識與機會評估兩構面的過程。機會辨識的內容包含：感知、發掘與創造。「感知」是創業家首先必須感知到市場上的需求條件與資源使用的狀況；「發掘」為當創業家感知到市場存在未滿足的需求或未善加利用的資源時，就必須進一步去發掘需求與特有資源的關聯性；「創造」找到未滿足的市場需求以及能夠投入的相關資源，利用新的「手段—目的」以產生更大的市場價值。經過感知、發掘與創造的機會辨識過程，需經過審慎的機會評估，進而做最後的確認。本質上，它是一個繁瑣的過程。或許因為這樣，以往相關文獻在操作上不易衡量，使得這方面的結果大多含糊帶過，真實面向不易獲得。

## 第三章 研究方法

### 3.1 研究架構

如第二章文獻探討所述，影響創業成功的因素來自創業精神、創業資源與創業機會這三大構面，缺一不可。在台灣，早期，黑手變頭家的故事穿梭在你我生活當中；當前，想要做頭家是年輕人的夢想，但築夢是否踏實？從文獻整理而得，創業精神、創業資源與創業機會乃創業成功的關鍵因素。為釐清它們對創業成功的直接與交互影響，本研究以產業底層的中小型黑手製造業為對象，透過質性研究的方式，提出的研究架構如圖 3.1 所示。

圖 3.1 研究架構



## 3.2 資料蒐集

本研究從兩方面著手，包含初級資料和次級資料。資料蒐集之際，首先找了許多期刊以及書籍有提到中小的傳統黑手企業部份，對於此企業的現況有了初步的了解，但能佐證我們研究動機的相關資料並不齊全，研究者又至國家圖書館中找尋相關的碩博士論文，另外也在網站中，找到一些關鍵人士的資料簡介，為研究者提供不少的參考文獻。在深度訪談的部分，所挑選之研究對象為臺灣巷弄裡的隱形企業的創業家，選擇基本上基於以下兩點原因：(一)台灣黑手產業是一個發展潛力無窮的產業。技術的發展能夠促進產業。(二)中小企業為台灣經濟發展的基石。創業家究竟是如何在此種混沌複雜環境中，具有前瞻性的發掘，開創新的價值，是值得探討的。本研究採田野調查法及內容分析法，以訪談為主，次級資料為輔。

國內黑手變頭家產業研究的領域中，次級資料文獻蒐集相當有限，包含網頁訊息與各檔案資料的種類及來源等。

一、 初級資料：以深度訪談來進行資料蒐集。

(一)訪談程序

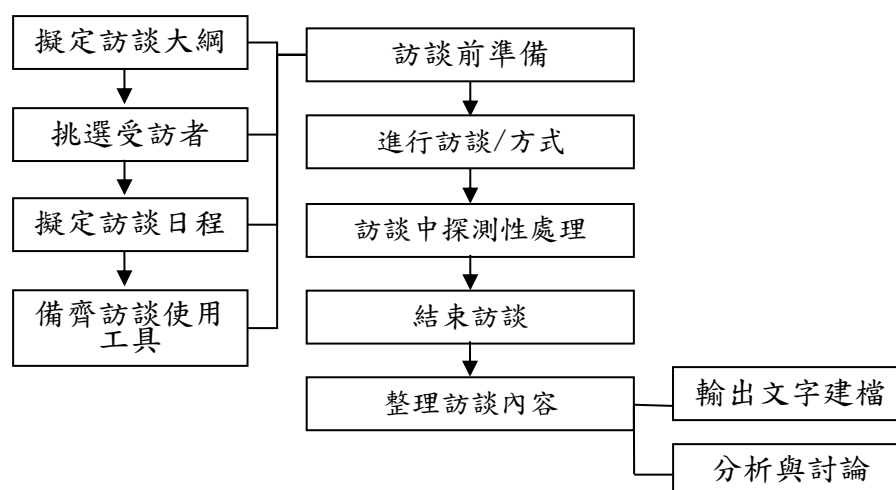


圖 3.2 訪談程序



## (二)訪談對象

受訪對象規劃如表所示：

表 3.1 受訪對象一覽表

受訪企業	受訪者	受訪者簡介
旻峯行	江國棟 先生	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高中時期，就讀理工科。</li> <li>2. 當兵後，在工廠工作 7、8 年。</li> <li>3. 26 歲開始當學徒跟姊夫學技術。</li> <li>4. 29 歲那年決定用 200 萬元的積蓄自行創業。</li> <li>5. 創業至今已有 20 多年資歷。</li> </ol>
元恒慶有限公司	沈惠玲 小姐	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 20 歲開始萌生創業念頭，想要自己當頭家。</li> <li>2. 25 歲從事水電材料行公司會計。</li> <li>3. 28 歲考取記帳士證照。</li> <li>4. 30 歲那年因緣際會而頂下公司，開啟頭家之路。</li> <li>5. 近年來發現企業需要轉型，加入企業鏈結，加入 BMI。</li> </ol>
車王二輪社	陳文祥 先生	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國、高中半工半讀。</li> <li>2. 退伍後進入機車行業當學徒。</li> <li>3. 中間七、八年脫離車行，改做其他行業。</li> <li>4. 31 歲那年以 10 萬元自行創業開立機車行。</li> <li>5. 開始培養且鼓勵徒弟創業</li> <li>6. 自行研發機車零件，名下約 30 個專利。</li> </ol>
昇輝針車零件有限公司	吳德祥 先生	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 從小便立志要自己當老闆賺錢改善家中經濟狀況。</li> <li>2. 13 歲開始在家附近的針車工廠學技術。</li> <li>3. 17 歲便上台北打拼半工半讀。</li> <li>4. 當兵回來後便走上創業之路，與哥哥合夥開公司。</li> <li>5. 一路走到現在 20 多年，過程中也曾遭遇許多問題，秉持著創業精神、把握創業機會且善用創業資用，造就了今日成功的事業。</li> </ol>
巧研模具設計有限公司	許清淵 先生	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 就讀大甲高工機械科，從小就對黑手行業有興趣。</li> <li>2. 高三那年代表學校參加全國技藝競賽。</li> <li>3. 畢業後，便北上三重當模具學徒。</li> <li>4. 民國 83 年，標了一個 40 萬的會，購買兩台中古機器，開啟創業之路。</li> <li>5. 民國 89 年，發現時代轉變，開始學習如何創新經營。</li> </ol>
宇聯汽車美容中心	張瑞揚 先生	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 汽修科畢業，認為有一技之長便有機會可創業。</li> <li>2. 高職分配實習單位，被派遣至雷諾汽車當學徒，為期一年。</li> <li>3. 當完兵找不到工作，又踏入這個行業，進入 Honda 擔任修配員。30 歲左右，以自身技術跟弟弟一同創業。</li> <li>4. 近年來發現經濟變化相當快，於是變身經營複合式，汽車維修為主，而保養為輔。</li> </ol>

## (三)訪談問題

本研究之訪談採半結構式的問題進行，期望受訪者在問答過程中不受限而能以最真實的情況答覆，以呈現自身經歷及未來願景。訪談過程中，研究小組透過

聲音、影像、筆記、記憶等方式，全程紀錄相關資訊，俾利日後進行語幹分析及研究成果之用。訪談題項如下：

1. 請您簡述當初在自行創業及學徒時期的背景與處境？
2. 創業過程中，創業家本身精神也是成功因素之一，請談談您的創業歷程中所擁有的精神？
3. 創業的初期必須要有資源才能開始，請您談談創業資源是否會影響您創業的發展？
4. 本小組知道「創業精神」、「創業機會」與「創業資源」均攸關創業的成功，那麼請您再詳談創業過程中，所遇上的機會是否影響創業的重要關鍵？
5. 請問您會給予時下想要出來想要創業的年輕人一些建議與勉勵？

## 二、次級資料：

- (一)中小企業相關期刊文章：包括的期刊有《經理人月刊》、《台灣立報》…等。凡有關中小企業發展動態或來自各界有相關的看法，均將蒐集、整理，以一窺究竟，並求掌握現今中小企業發展的動態。
- (二)國內外博碩士論文：國內中小企業研究者對於中小企業研究的相關論文，無論是就定義或理論上的佐論，以及文獻回顧，均有十分的助益。
- (三)政府或業界出版品：經濟部中小企業處之中小企業白皮書。
- (四)其他：奇摩知識家、Google 搜尋等。

表 3.2 次級資料來源

資料名稱	版次	資料製作及提供單位
中小企業白皮書	2009-2014 年	臺灣經濟部中小企業處
台灣各產業景氣趨勢調查報告	2009-2014 年	台灣經濟研究院
中小企業發展季刊	2009-2014 年	經濟部中小企業處、中小企業信用保證基金
中小企業及時技術輔導計畫	2010-2015 年	經濟部工業局
商業週刊	2010-2015 年	商周集團
Cheers 快樂工作人雜誌	2010-2015 年	天下雜誌群
創業管理研究期刊	2012 年	國際中小企聯合會

### 3.3 田野調查

田野調查乃「直接觀察法」的實踐與應用，也是研究工作開展之前，為了取得第一手原始資料的前置步驟。「田野調查」原文"field study"，其中"field"直譯為「田野」，亦即實地親臨現場的調查研究工作之意。本研究認為透過田野資料的蒐集和記錄，有利架構出新的研究體系和理論基礎。因此，田野調查是一個不可或缺的輔助過程，更是兼具理論與實務研究相當具有信度與效度的一項研究方法。本研究認為科技大學學生畢業專題研究，應用田野調查是具有實務教學意涵的一項利器。

「田野調查」得來的資料是「第一手的」，非常珍貴，有時還可以補強書本資料，拓展研究的視野，增加研究的深度。本研究採質化研究中的田野調查方式進行，一方面可以大幅增進對問題瞭解的深度，實務性較高；另一方面本研究採多個案式的田野調查，避免產生以偏概全的現象。在進行田野調查的過程，本研究輔以深度訪談，俾利獲知非由表面觀察及普通訪問可得之發現。

值得一提的是，本研究為了選擇田野的地點，由小組成員以電話、郵件、實地訪視等方式聯繫，挑選最貼近你我生活型態的受訪者，期望將其成功案例帶給想創業的人學習、仿效之參考。經歷無數次被拒絕之挫折，最終確立了座落在桃園市、台北市、新北市的巷弄裡的六家黑手型隱形企業。共計耗費42天，由指導老師帶隊，穿梭在這三都的巷弄裡進行田野調查。

### 3.4 內容分析法

內容分析法 (content analysis) 亦稱為資訊分析 (informational analysis) 或文獻分析 (documentary analysis) (王文科, 2001)。內容分析法是一種研究社會現實的科學方法, 經過了長期的理論探討和實踐應用正逐步趨於成熟與完善。本研究採取解讀式內容分析法 (hermeneutic content analysis) 來找出受訪者回答內容的焦點。它是一種通過精讀、理解並闡釋文本內容來傳達作者意圖的方法。“解讀”的含義不只停留在對事實進行簡單解說的層面上, 而是從整體和更高的層次上把握文本內容的複雜背景和思想結構, 從而發掘文本內容的真正意義。這種高層次的理解不是線性的, 而是呈現出循環結構: 單項內容只有在整體的背景環境下才能被理解, 而對整體內容的理解反過來則是對各個單項內容理解的綜合結果。解讀式內容分析法強調真實、客觀、全面地反映訪談內容的本來意義, 具有一定的深度, 適用於以描述事實為目的的個案研究。

本研究在結束田野調查與深度訪談後, 解讀訪談內容的分析步驟是這樣進行的: 首先, 將數位音檔轉換成文字檔, 並完成逐字稿的撰寫; 其次, 採團體討論的方式, 判讀訪談內容; 第三, 歸納、分析、聚焦, 形成共識; 第四, 分類、挑出語幹; 第五, 確立語幹, 發展命題。值得一提的是, 內容分析的過程, 本組成員不斷討論、調整、修改, 經歷無數次意見分歧及爭吵。如果共識無法形成, 本研究邀請碩士班學長姊一起討論, 或透過網路視訊與受訪者做進一步的確認。陸續, 整個內容分析的過程耗時約 45 天。

奠基於上述的內容分析過程, 確立黑手變頭家之成功關鍵因素包含創業精神、創業資源與創業機會這三大構面, 且缺一不可。最後, 建立了深具創業意涵之八項命題。接下來, 第四章將針對每一項命題的推導過程, 做進一步的闡釋。

## 第四章 黑手變頭家的關鍵成功因素

### 4.1 創業精神與創業成功

#### 一、創新性

創新是提供新的產品、新的製程、新的服務給顧客亦或是以新的思維、新的管理方式、新的經營模式管理公司。過去家中長輩總希望孩子好好讀書否則就去學技術，因此，在過去的意識形態中，黑手並不被重視。然而有群黑手們以創新的理念，相信秉持著認份打拚的信念，仍能闖出自己的一片天。儘管隱身於巷弄之中鮮為人知，但其對社會所貢獻卻是有目共睹。這群黑手創業家們以創新的思維，造就今日的成就，成功從黑手變頭家。

創新包含新產品、新服務、新製程、新技術、新原料及新的經營模式等各種新穎、有用、能提高經營績效的作品或服務。盡力滿足客戶的需求，調整組織及經營方式以因應社會變遷、經濟型態轉變，隨時備戰應變各種難題。而在孕育下一代也有著不同於過去的思維，不侷限於傳承，而更加鼓勵創業，以創新的方式將企業經營的更佳出色。

在訪談過程中，一位創業家提到創新性就是要有創造力，在與客戶溝通過程中，尋覓新的發展方向，提供新產品或配方或是以新資源開拓市場，不斷提供客戶新產品、好品質。另外在管理方面，運用創新的方式管理公司，以新制度、新思維才可以做的比別人成功。一般企業對於新進員工皆會提供職前訓練或是以師徒制的方式使員工可以快速上手進入工作狀態，但其中一位受訪者以創新的理念，認為應該培養老闆，而不是培養員工，認為人不能一直受雇於人，要創新才有未來，所以都告訴徒弟們：「做我們這種行業就是要做頭家，不是永遠都給老闆養，所以我不是在養學徒，我是在培養頭家。」創新除了以新產品、新服務、新管理等方式呈現，還可在技術方面創新，盡力滿足客人的需求，研發、設計使機台發

揮最大的效能或者增加產品項。因為上述的創新，使得這些黑手創業家們成功變頭家。

沈惠玲：創新性就是要有創造力，從客戶那邊找到可以發展的方向，就要提供新的資源並開拓新市場，不斷幫客戶找新產品、好品質。

陳文祥：我就是因為運用創新的管理方式才可以做的比別人成功。別人帶徒弟都是在養員工，但我覺得要創新才有未來，所以我都告訴徒弟們，做我們這種行業就是要做頭家，不是永遠都給老闆養，所以我不是在養學徒，我是在培養頭家。

吳德祥：我做的創新就是想辦法滿足客人的需求，會盡量研發、設計，讓機台發揮最大的效能或者增加產品項，要不斷創新才走得下去。

基於前述，本研究建立下列命題：

**命題 1：中小型製造業的創業者黑手變頭家的過程，大多從學徒做起，不僅學功夫，更須培養創新的精神來改變資源產出的價值，創造符合客戶的需求。**

## 二、主動積極性

主動積極性在創業中上不可或缺的工作態度。主動積極的涵義並不限於主動採取作為，還代表人必須為自己負責；因為人天生擁有選擇的自由，可以選擇不受外力影響，甚至在面對困難時，也有足以排除萬難、為自己創造有利環境的能力。相對的在台灣過去年代，很多黑手很多人也都很積極去成為頭家，也是很多的中小企業之所以形成的原因，來帶動台灣經濟發展，因此採取強力的態度與積極的行為對新進入者的成功與否相當重要(鐘啟二，2008)。

中小企業最主要的特徵，即在於企業規模小經營決策權高度集中，基本上都是一家一戶自主經營，使資本追求利潤的動力完全體現在經營者的積極性上。由於經營者對千變萬化的市場反應靈敏，實行所有權與經營管理權合一，既可以節約所有者的監督成本，又有利於企業快速作出決策。其次，中小企業員工人數較少，組織結構簡單，個人在企業中的貢獻容易被識別，因而便於對員工進行有效的激勵，可見中小企業在經營決策和人員激勵上與大企業相比具有更大的彈性和靈活性，因而能對不斷變化的市場作出迅速反應。所謂企業小、動力大、機制靈活且有效率。當有些大公司和跨國企業在世界經濟不景氣的情況下不得不壓縮生

產規模的時候，中小企業卻在不斷調整經營方向和產品結構,從中獲得新的發展。因此主動積極相當重要，Frese, Kring, Soose and Zempel (1996)也認為主動積極行為是員工主動的狀態和自發意識。員工或是業主的主動行為即是挑戰現況，並積極提出建議改變的行為，除了提出建議之外，還會對其建議主動執行及負責 (Morrison and Phelps, 1999)。積極主動也可預測未來的機會或問題，亦即在沒被要求的情況下，努力做超出原本預期的行動，可為公司帶來改變及創新機會。因此展現積極面對之行為，又能主動提出各種對公司有益的建言，也展現出有責任的為公司有效益的付出。

在我們所訪談過程中，這些所謂的黑手企業，具備了主動積極的精神，不論是個人或是團隊皆是能夠自我決策的先驅者。而這些獨立自主的信心將能夠引領這些黑手們成為頭家的願景建立，同時驅使進入有潛力的市場。因此主動積極性是創業導向的關鍵因素，愈具備這樣創業精神的黑手企業，愈具有高度主動積極之特性。

江國棟：起步時客源不穩定，所以積極到處發名片，跑鄉村主動介紹產品。所以一步一腳印，凡事都要按部就班、積極主動。

吳德祥：必須主動積極解決客人的問題，做生意除了要會交際，也要有同理心，讓客人願意信服把東西交給你做。

許清淵：在保守中帶著積極，當客人把產品交過來，不是只為了把產品做好，而是會積極主動地去改良產品，使客人使用更便利。

張瑞揚：主動積極性的話就是要去突破它，汽美方面因為沒有支援，我不是本科，積極的去找同行問，但對手都會有所保留，只能在旁邊觀看，自己去找材料積極做測試，然後做變化。

基於前述，本研究建立下列命題：

**命題 2：中小型製造業的創業者黑手變頭家的過程，需具備主動積極解決客戶問題的能力與態度；需主動積極開發潛在市場的契機。**

### 三、風險承擔性

是否具備風險承擔這項特質，對創業來說是極為重要的，它是一項不可或缺的條件之一。在做任何一個決定之前，都需要考量到接下來可能需要承擔的所有

風險，因為風險是無法完全避免的，最理想的狀況就是將風險降到最小，也因為每個人的做法都不同，所以每個人所需承擔的風險大小差別就在於影響程度不同。一家公司最後會成功或是失敗，取決於許多方面——由成本/收益高低、消費者/競爭者多寡等要素決定的。首先需要先弄懂何謂風險承擔性？風險承擔對於創業的重要性是不可否認的，因為做任何決定都一定有風險，會成功或失敗是取決於很多方面，是由市場、消費者、競爭者等要素來決定成敗。在這之前要先弄懂何謂風險承擔性？

所謂的風險承擔性是指企業管理者願意將大量的資源投入不確定事業的承諾意願。風險承擔性組織願意擺脫“會成功才嘗試”(tried-and-true)的模式，投資於未知的風險事業上。風險承擔傾向有賴於企業家的膽識才能建立，其促使他人在面對不確定性時，採取風險承擔的態度制定行動策略與投資決策。風險承擔特質與戰略決策的速度通常是相關的，兩者均可以提升企業的績效。沒有一定程度的風險承擔特質，企業不會進行創新並採取開拓性的行為，對變動的市場環境反應較為遲緩，較少地捕捉顧客和市場機會，會帶來績效的降低。

黃洲煌 (2000)的研究中指出，風險承擔指的是員工承擔風險的傾向。高風險偏好的人決策比較迅速，所用的情報較少，但組織成員中普遍規避風險為多，因此，個體之間即存在著風險承擔的差異性；Robbins (2001)在組織行為研究之領域上提出了幾項人格特質，包含：內、外控傾向性格、自我警覺性格、馬基維利主義性格、風險承擔性格、自我肯定性格、及 A/B 型性格等六項，其中對於風險承擔是指「每個人碰運氣的意願不同」，當危險來臨時，個體選擇承擔危險或逃避危險的傾向，可用來預測個體作決策的時間有多長；因此，根據上述定義：人們承擔風險的意願為風險態度也就是風險承擔。宋明哲 (2001)指出風險承擔的三種傾向：(一) 風險偏好傾向：人們為了追求最大的利益而從事可能產生風險的活動。(二) 風險規避傾向：人們為了免除風險的威脅，採取試圖使損失發生機率等於零的措施，通常使用兩種方式：1.根本不從事可能產生某種特定風險的任何活動。2.中途



放棄可能產生某特定風險的活動。(三) 風險接受傾向：即風險中立，只求降低風險並不強調降至零，有別於風險規避行為與風險愛好行為，以縮小損失幅度為目的。Rauch, Wiklund, Frese and Lumpkin (2004)以 Meta-Anaysis 分析 37 篇有關組織創業精神與組織績效間關係的文章，發現兩者之間呈現正相關，亦即創業精神越高的公司，績效越好。杜梅明 (2005)也認為風險偏好是指個人的冒險傾向；當面臨不確定性的情境時，個體所表彰其選擇承擔危險或規避危險的意願。江佳宇 (2006)針對風險承擔實證結果指出，多數投資人在面臨風險時其投資決策會採取風險規避的態度。

隱身在巷弄裡的黑手頭家們在創業初期必定都經歷過許多風風雨雨，他們終於在不斷努力與堅持之下成功了。在成功前所經歷的那些失敗與挫折並沒有因此將他們打倒，因為他們很清楚創業失敗的風險比例是很高的，八、九成都會失敗，也就是說十人有八至九人都會創業失敗，只有一至二人能成功。想要創業必須要有承受得了風險的性格與態度，才会有創業成功的機會，要知道成功創業並不是那麼容易、簡單的事，是需要一段時間的磨練與考驗，才能夠做到的。

沈惠玲：風險就是會怕被倒會，好不容易把事情做好卻收不到錢，連最基本的材料費、工費都拿不到，這點是我們和師傅都要共同去承擔，而公司也要承擔找到不好(會遲到、早退、偷竊等惡行)的員工。

陳文祥：有些客人(熟或不熟的都有)修好車後不付錢，說要先欠著下次再給，結果都沒有下文，所以我們必須要承擔這類的風險。

吳德祥：現在這行業大多都去大陸或東南亞設廠了，我們其實是沒甚麼競爭力，只是這行業逐漸沒落了，在成本方面，每台機器至少要一百萬以上，整個廠建立好可能需要上千萬，也須考慮創業的風險，如果創業失敗，許多家庭就毀了。

江國棟：承擔的風險就是，剛開始，薪水無法持平，就要想辦法承擔，這不是一般人所能做出來的。

基於前述，本研究建立下列命題：

**命題 3：創業本身就是冒險的行為。中小型製造業的創業者黑手變頭家的過程，不僅應具備評估風險的能力，更應具備勇於承擔風險的精神。**

## 4.2 創業資源與創業成功

### 一、資產

泛指公司有形的資產。主要是指資金。一家公司要能順利持續營運下去，單靠一項或兩項資本是不夠的(Wu, 2007)。其為創業迫切需要的資源，不管是在創立或是發展階段時(許凱玲, 2006; 陳又嘉, 2007)。有了足夠的資金，創業者在面對變動衝擊時才能緩衝。許盈專 (2008)的研究指出，當創業者有較充裕的財務資本時，則營運的績效也比較好。因此除了自己原有的資金外，募集資金的管道也是很重。蔡繡容 (2001)的研究便指出有 90%以上的受訪者認為創業資金來源的掌握是創業的關鍵(許家榮, 2002)。一些注意開發中國家中小型企業發展的研究者，特別強調政府支持在中小型企業中所扮演的角色，尤其資金的支援(Moyo, 2003; 許盈專, 2008)。而流動資產的管理更顯得格外重要，可避免因一時的周轉不靈，而陷入黑字倒閉的困境中(邱明怡, 2015)。所謂的流動資產是因營業活動而產生的資產，在短期內能迅速變現，不會發生重大損失，包括現金、銀行存款、應收帳款、應收票據、存貨等。永久性的流動資產則表示當銷售業績跌至谷底時，為維持營運所須持有的最低資金水準。企業在營運的過程中應善用各項財務預測的資訊(方錦雯, 2013)，將銷貨、生產面所得的報告、整合資本支出、銷管費用、營業預算等資訊，製作預估的現金流量表及資產負債表，以納入管理階層的決策考量中，如此將可降低因一時的不察，卻造成全盤皆輸的局面。

籌募創業資金過程中有著種種難以預測的變數，是否能成功募得資金來達成企業運作，除了創業家本身的自有資金外，可從創業投資公司、銀行、親朋好友、私人贊助人或是夥伴募集到創業的資金。甚至包含公司所需使用之廠房與設備、地理區位以及能取得有競爭力的物料。許凱玲 (2006)就提出中小型企業的創立需有機器或辦公設備的添購。有競爭力的物料才能產出有競爭力的商品或形塑出公司的獨特性。再者，產品的曝光與行銷需要有效果好的地點。顏汶姿、許吉同、蔡堡存、李富正與湯家偉 (2008)針對企業能創業成功的關鍵因素之研究中指出，

地點是企業經營的主要競爭基礎，好能選擇集客效果高的地方，再者，由於國內的消費方式以日趨走向精緻、客製化型態，因此在硬體設備上如招牌設計、內部簡潔等也要越趨講究，美化的環境或集客效果好的地點有助商品的包裝與行銷。

維繫黑手頭家營運發展的命脈，除了銷售業績的拓展外，營運資金的控管亦不能輕忽，黑手頭家們在創業管理上絕不冒然追求風險，反而設法將所預見的風險程度降到最低，以期增加成功的機會。在資金投注上有如實驗般一點一滴地將藥劑滴入試管內，成功了才繼續下去，分散風險才能使成功的機率增加(劉維琪，2008)。黑手頭家並不懂很多的經營技巧，但是他們都知道雞蛋不能放在同一個籃子裡，分散風險很重要，既然錢已經投資了，就必定抱持著只許成功，不許失敗的決心。

江國棟：開始創業必須要有資金，兩夫妻努力了七、八年，共同存了兩百萬，開一間店就是需要一筆數字不小的資金，學習這行業的成本、周轉。

沈惠玲：當資產越雄厚，進貨量越多，成本越低，所以資產會直接影響到進貨的價格，最終影響販售價格。

許清淵：創業資產來源是自己標了一個40萬的會，購買了兩台中古機器慢慢地開始做起。一起做，一邊購買不足的設備。

張瑞揚：最初購買了許多器具是我的資產。因為要改變所以在器具、材料上的錢不能省。

基於前述，本研究建立以下命題：

**命題4：中小型製造業的創業者黑手變頭家的過程，應累積四個「本」的資產：本錢、本業、本人、本事為創業成功所需之四本。**

## 二、能力

泛指公司無形的資產。不可取代的身體知識—能力。有一種重要的能力稱為「默會知識」(楊弘任, 2007)，所謂默會知識是指因為長時間的工作經驗累積而成，圍繞著某種產業而建立出的知識體系與身體技術，也就是所謂的能力。在相關研究當中提到有關創業能力的研究指出：面對高度複雜性的動態，以及不確定的市場機會，創業者必須具備克服營運風險的能力(Ardichvili et al., 2003)。知識學習能力主要指創業家在規劃活動或解決特定問題時，所累積的經驗、吸收、判讀、蒐集資訊等，以至於將該特定任務的執行常規化，進而改善與提升創業成功，都是所強調的內涵(Knight and Cavusgil, 2004)。黑手頭家們長期累積下來的技術也漸漸

成為他們從業生涯中能自己掌握的重要資產之一。有些產業由於完成產品的複雜度較高，因此技術的具備特別重要(許家榮，2002)。

專業能力是為了成功的執行工作所必需的技能、知識及個人特徵。能力是有關於公司整合其資源，並運用這些資源產生生產力的技能，這些技能隱藏於組織的規章、例行事務及程序之中，亦即公司制定決策，管理內部程序以達成組織目標的作風與方法。專業與人脈競爭力是一個相乘的關係，如果光有專業，沒有人脈，個人競爭力就是一分耕耘，一分收穫。但若加上人脈，個人競爭力將是「一分耕耘，數倍收穫」。所以人脈的建立，若能運用於創業初期，不但有臨門一腳的作用，更可發揮轉危為安的效果。雖然有些技術並不受到法律的保護，並且也有可能隨著技術人員的流動而不再專屬於組織；然而，許多技術能耐與知識是內隱於組織工作與任務中的(Kogut and Zander, 1995)，並不容易學習與模仿；例如品質控制之技術，由於需要複雜的程序設計配合運作，難以任意複製，因此品管的技術能耐是新創事業公司競爭優勢的一項主要來源。

隱形企業中的黑手頭家們，自年輕開始學技術、學功夫，每個頭家心中都一定會有創業理想及堅定的信念來達成創業成功的夢想，此時黑手頭家們最需要專注在本身的專才及核心的優勢上，才能夠產生的新的價值，並帶巷弄裡的隱形企業邁向新的趨勢。未來的社會，當人人都有高學歷時，沒有高學歷，表面上看起來或許是很吃虧，但實際上若你擁有一技之長，可能反而會比別人有更多的優勢，因為黑手頭家創造了自己的藍海，而不是盲目追逐別人的腳步，漫無目的，只是為了唸書而唸書。學有一技之長，擁有自己獨特的技術，才能為未來找出路。老一輩經常不看好這些用勞力換取報酬的人，但其實黑手頭家經常是比我們更踏實地在生活著。每天有付出才有收穫，而且擁有不容易被淘汰的一技之長，活到老，可以做到老，生活也相對充實、強大。

江國棟：學技術就是要肯吃苦、不怕髒。只要有信心，技術學的踏實，客人自然會知道這是一間有誠信有能力的店，回顧率也會提升。

陳文祥：請一些同行的人來店裡實做，看他們如何修車，如何拆引擎，如何地把這個零件拆下來。從中學習技術、能力。

許清淵：至今52歲，在技術上仍然不斷精進，有參加一些職業訓練、產業開發課程，跟著比較前端的人從中得取較新的資訊。

張瑞揚：有專業能力是因為我本身是技職方面出身的，而汽美方面則是自己去學的，再從中去做一個改變。

基於前述，本研究建立以下命題：

**命題5：中小型製造業的創業者黑手頭家的過程，應累積有形的「功夫」與無形**

的「頂真」精神，同時兼俱三不特質：不怕苦、不怕難、不怕髒。

## 4.3 創業機會與創業成功

### 一、機會辨識

由於辨識機會是創業的第一步，也是創業研究的核心問題。創業始於創業者對機會的發現，辨識創業機會是創業活動的起點，是創業過程中不可或缺的重要環節，是創業初始最關鍵的活動之一，影響創業者後續進行創業的發展。所以要先瞭解甚麼是機會辨識能力呢？

所謂的機會辨識能力是指對機會進行辨識、發展、評估的過程，創業家透過相關徵兆(人口、所得、價值觀等變化)，看出趨勢與未來發展，進而辨識機會的所在，投入相關的資源來進行創業。

一般而言，投入創業之初是失敗率最高的階段，不僅要面對混沌未明的市場狀況，更可能隨時遇到阻礙而夭折，因此，機會辨識是創業過程所面臨的關鍵第一步(Shane, 2000)。換言之，辨識到較具潛力的機會，對於未來創業的發展將有重要的影響。奧地利經濟學派(The Austrian School of Economics)的觀點，將機會視為客觀存在於外在環境當中的市場缺口，認為每個人受到資訊存量以及對於資源價值的主觀認知信念不同，進而將造成對機會的辨識、發掘與確認在認知上的差異。更具體地說，機會與個人之間的連結，會受到個人資訊差異、信念(belief) 以及資訊不對稱的影響(Shane and Venkataraman, 2000)。由於只有少數人知道哪裡有閒置的資源可使用，再加上每個人對於資源價值的認定不同，而產生價值判斷與使用上的差別，因此在有限理性與資訊不對稱的狀況下，當個人擁有較多與創業相關的知識與資訊時，將能比他人有更高的能力去辨識出創業機會。Baron and Shane (2007)認為機會辨識是創業者主觀的辨識過程，創業機會則被視為是一種情境，當該情境中技術、經濟、政治、社會和人口條件產生了變化，而創業者知覺到可利用此變化創造新事物、新需求的機會。

隱身在巷弄裡的黑手頭家們在創業初期必定都有列出許多考量的點，且他們

有發現他人(競爭者)未看見的機會的能力等，由上述幾項條件來做為之後是否要自行創業的依據，他們在正確辨識機會與及時掌握機會的機緣下，透過持續努力與堅持自己夢想的心態下成功創業了，而在決定是否要創業前所經歷的那些煎熬的日子並未因此讓他們卻步，正因為他們很清楚當時是創業好時機，他們也已經考慮好並清楚未來創業可能會遇到的相關事項。只要他們決定好要做甚麼事時，他們就會勇往直前、不畏懼去做，雖然他們心裡都知道，很多事情做了不一定會成功，尤其是創業這條路，但如果甚麼事都不願嘗試看看，這肯定是不會成功的，所以決定好要做甚麼事，先去做再說。

江國棟：做這行的機會就是因為現在是工業化的社會，所以這些機器是不會被淘汰的，只要有務農人，就有這些機器(割草機、除草機、灑水器…)；只要有農作物，就有這些機器的存在。

沈惠玲：會接下這間水電行是因為看到了機會，天時地利人和：剛好有筆錢、在這邊工作、自己想當老闆。我覺得水電行只要努力做就可以賺錢，它是家庭生活用品、不用看人家臉色、有自主權。

陳文祥：我看到的機會就是一般做這種行業，它的收入會比較好一點，比吃人家頭路的會再好一點，但是比較辛苦，工作時間比較長，但生活比較單純一點，不會複雜，而機車目前在台灣，人人都有一台，只要肯做這行業就不會餓肚子。

吳德祥：針車這個行業發展機會還不錯。只要肯做、踏實、有責任心、就有機會成功，當時就是秉持這個信念支撐到現在的。

基於前述，本研究建立以下命題：

**命題 6：中小型製造業的創業者黑手變頭家的過程，需具備正確的機會辨識能力，還需比競爭者更適時地掌握所察覺到的機會，配合本身累積的資源，貫徹執行力乃創業成功的關鍵因素之一。**

## 二、機會發掘

發掘機會的能力就是所謂對市場有警覺性，能夠開發潛在市場並滿足需求。警覺性像是一個天線，創業者總是把自己的觸角放在高處，來接收各種市場機會的訊號，以認知到市場上的缺口(Yu et al., 2001)。透過自身經驗、他人經歷或是理想皆有可能發覺創業機會，另外也可透過分析特殊事件、分析矛盾現象、分析作業程序、分析產業與市場結構變遷的趨勢、分析人口統計資料的變化趨勢、價值觀與認知的變化、新知識的產生來發掘創業機會。

機會無所不在，但必須擁有警覺性去發現機會。我們每個人的知識、經驗、思維以及對市場的瞭解不可能做到面面俱到，但多看、多聽、多想能使我們廣泛獲取資訊，及時從別人的知識、經驗、想法中汲取有益的東西，從而增強發現機會的可能性和機率。我們要克服從眾心理和傳統的習慣思維的束縛，敢於相信自己，有獨立見解，才能發現和抓住被別人忽視或遺忘的機會。若是不具備機會發覺的能力，在機會來臨時沒有把握，則無法滿足市場潛在需求。

正如訪談時幾位創業者所提及，機會發覺就是在對的時機做對的決定，在有資金、有機會的情況下接管公司；因為行業範圍較窄且踏入門檻較高，在機緣下能夠學習技術並且創業；看見市場有需求並憑藉自身技術，在天時地利人和的情況下，發現並且把握機會做出行動。

江國棟：我是因為發現這個行業範圍很窄，會做的人不多要跨進來也不容易，剛好姊夫肯給我機會學習，才讓我踏進這行業發展到現在。

沈惠玲：機會發掘就是在對的時機做對的決定。當時我剛好有筆錢、又在這邊工作而且自己想當老闆，就決定接手這家公司。

許清淵：看到機會就要自己把握，當年我就是身上有技術，又看到市場有需求，就在對的時間把握住機會拚下去，才能走到今天。

基於前述，本研究建立以下命題：

**命題 7：中小型製造業的創業者黑手變頭家的過程，需具有對所屬產業產品的需求與市場的機會有敏銳的嗅覺，在「天時、地利與人和」的配合下，積極開發潛在市場並滿足客戶的需求乃創業成功的關鍵因素之一。**

### 三、機會評估

由前述可知創業機會並非單一時點的結果，而是由辨識、發展與評估過程所逐漸形成(Shane,2003)，一般而言，投入創業之初是失敗率最高的階段，不僅要面對模糊不清的市場狀況，更可能隨時遇到阻礙而退出，而創業家能夠勇敢果決的投入產業，是必須要有充份的準備，不外乎是看見了商機還要擁有機會評估的能力，無論是從經驗或是知識產生不同的發展方向和評估邏輯，創業家是具有評估

的能力，因此機會評估是創業不可或缺的。

機會評估的重要性會影響你的企業是否會成功的機率。成功創業家須具備辨識機會認知的能力，更要能夠正確評估機會與資源，與初創事業的成功絕對有關連性(Baron and Heney, 2010)。而隨著時代在變遷，市場變化會帶來新的商業機會，這些包括科技變遷、政治、社會和人口結構變化、以及產業結構的變化(Shane, 2005)，成功的創業家就必須去了解且清楚這些市場變化的狀況，評估這些變化會影響到創業機會的發生。除了環境變動外，Shane and Venkataraman (2000)亦指出機會本質的概念。會因為個人因素的差異，造成對於市場需求、產業邊際利潤、技術競爭能力等之機會評估價值的不同。所謂的傳統產業便是如此，要評估很多，不管是環境或是產業結構因素，也要評估的個人因素。

上述能了解，機會評估的重要性，我們所探討的黑手變頭家的例子也是如此，評估環境、產業、技術等等，攸關到它們是否會開業成功或是付諸一炬，隨著時間再走，科技再進步，努力打拚這種態度必須要有，不過如何在這個黑手傳統產業中，生存下來，相當不容易，機會評估在創業的初期就是成功與否的關鍵因素。

江國棟：機會評估相當重要，正常來說方圓十公里內，只需要一家農機店，這樣才有辦法生存。市場占有率很少，延展性相對較高。

許清淵：因為我評估到「模具為工業之母」，只要有技術、努力，就不會沒有頭路。

張瑞揚：當時沒有做好機會的評估，想說本身有技術，應該沒什麼問題，但評估沒有做到很完整，讀完經管系便知道風險評估那方面該如何做

基於前述，本研究建立以下命題：

**命題 8：創業本身是一種做中學的高風險行為。中小型製造業的創業者黑手變頭家的過程，創業的時機、地點不對，失敗的機率升高。事前以比較客觀、縝密的方式進行評估，乃創業成功的關鍵因素之一。**



## 第五章 結論與創業意涵

### 5.1 結論

奠基於創業精神、創業資源與創業機會這三大構面，本研究專注在討論巷弄裡中小型隱形企業黑手變頭家的創業成功的過程。之所以以中小企業為對象，乃因為中小企業提供大量就業機會，是台灣整體經濟的骨幹。中小型企業之所以隱形乃因其通常座落在不太顯眼的巷弄裡，默默地打拚，卻創造出許多「隱形冠軍。」之所以選擇黑手型的中小型企業，乃因它最貼近你我的生活，它的故事最能激勵人心。當你我決定創業之路時，黑手變頭家的過程最能扮演指引創業家的燈塔。特別是對科技院校的學生，這樣的議題討論最具有啟發意義不過了。

本研究為挖掘黑手變頭家的案例，穿梭走訪於桃園市、新北市與台北市巷弄裡的中小隱形企業，最後選定機具修護、五金修護、機車修護、汽車修護、針車零件修護、模具製造等六家黑手行業，進行田野調查與深度訪談。經過內容分析法的資料分析與整理，本研究針對創業精神、創業資源與創業機會這三大構面，從創新性、自主性、風險承擔性、資產、能力、機會辨識、機會發掘與機會評估等面向，共計建立八項命題。每一項命題均深具創業意涵。

這樣的研究主題與研究的旅程，本研究認為最重要的意義是：透過對這六家中小型隱形企業的個案觀察、訪談與詮釋，除了可以補足量化研究在繼時性現象的不足外，在參與研究的小組成員可以親臨現場與黑手變頭家的創業成功老闆面對面接觸，充分掌握第一手資料，這是相當具有實務意義的學習過程。底下將針對所提出的八項命題歸納出下列四點創業意涵。

### 5.2 創業意涵

#### 一、想要做頭家：要有韌性且堅持、要拚才會贏的精神

在台灣社會的某個角落，有一群黑手自始自終都秉持著認份打拚的信念，他們一步一腳印、腳踏實地把技術學好。他法們抱持的想法至今不曾改變，唯一變的是他們在創業的過程中，經歷無數大大小小的事，這期間因為用心做每一件事、始終保持著良好態度，終於獲得了他人的信任和稱讚，還遇到大環境不佳使他們

遭遇困難、挫折等不順遂的事，但因為他們擁有那股不論發生甚麼事，都要堅持到底的堅毅、堅忍不拔的精神，使他們順利地通過層層上天對他們的考驗，最終走向創業成功之路，完成他們想要做到的事，不僅能獲得事業的成就感，還能讓大家看到他們的付出與努力，他們真的是一群值得讓大家效法的對象，雖然他們只是社會上角落的一群人，不像新聞媒體常在報導的知名大人物，但他們的價值不會因為他們的身分而被貶低，因為他們在社會是不可缺少的重要份子，如果沒有他們，就不會有現在的經濟狀況，社會經濟能一年一年地往上成長要感謝他們，他們的貢獻不小。

## 二、想要做頭家：第一步學「功夫」

在創業初期一定要有足夠的資金投入、具備相關專業知識及專業人才的培養等，要將所需之資源準備好，才能正式進入創業的程序，即使黑手頭家了解的經營技巧並不多，但是他們知道雞蛋不能放在同一個籃子裡，分散風險是一件相當重要的事，黑手頭家靠著頂真的態度做每一件事，且他們是不怕吃苦、不怕困難、不怕弄髒的一群人，他們深信具備上述的特質，才能闖出屬於自己的一片天。一般人知道創業是一條艱辛的路，要有認份打拚的精神與態度，才有機會做出一番成績。因為如此，黑手頭家從年輕時就開始學技術、學功夫，並在心中設下創業理想及堅定信念來完成自己心中的夢想。黑手頭家需專注本身專業能力及核心優勢，才能產出新價值，帶動巷弄裡的隱形企業跟上最新趨勢。未來的社會，假如人人都有高學歷，對於沒有高學歷的人，表面看起來或許會吃虧，但事實並非如此，當擁有一技之長，反而可能會比他人更有優勢，因為黑手頭家創造了自己的藍海，不是盲目跟從他人腳步，因為他人選擇念書而唸書。黑手頭家瞭解要學得一技之長，擁有自己獨特的技術，才能為未來找出路。

## 三、想要做頭家：「等機會」，機會確認=機會辨識+機會評估

創業機會是頭家之路的一個起點。花了大半時間學習功夫技術，就是要出來當頭家，而機會是稍縱即逝的，是否可以抓住這機會就是在於創業者的經驗及知識。能夠判斷出機會，可以透過分析評估，或是過去累積的經驗等，結合現有的資源和想法，創造出新的機會，而發展新的契機。我們能知道創業機會是需要經

過機會的辨識、發掘、評估為重要基礎，當要進入一個市場或是創業，不管是產業結構、外在環境或是競爭對手，往往都要做過一個評估以了解，過去的台灣的黑手秉持著努力耕耘的態度出來創業，不過隨著時代在變遷，市場的變化非常的快，緊接而來就是海外的競爭對手更低成本的競爭，因此台灣的頭家們必須擁有比人先辨識到的嗅覺，平時應多學習去挖掘機會，也去多接觸顧客、競爭者等，藉此獲得原有專業技術以外的知識還有新奇與多元資訊，比其他人先知，有助於產生創業機會。

#### **四、想要做頭家：創業精神、創業資源、創業機會三者缺一不可**

在我們做了以上的訪談結果，從實務過程中了解有人認為創業機會是影響創業成功最重要的因素，有人認為創業資源是影響創業成功最重要的因素，也有人認為創業精神是影響創業成功最重要的因素，不過研究結果卻顯示，要獲得成功，三者是缺一不可的，只要好好去發揮去努力，都會成功的，因此影響創業成功因素是創業機會、創業精神與創業資源三項交織而成。必須掌握住創業機會，必須與創業家所擁有的資源相互結合，並發揮創業精神，以達到創業成功。

## 參考文獻

### 中文文獻

- 1 方錦雯 (2013), *公司治理推展進程對營運資金管理與公司績效影響之研究—以台灣上市公司為例*。國立中央大學企業管理學系碩士論文。
- 2 王文科 (2001), *教育研究法-教育研究的理論與實務*。臺北:五南出版社。
- 3 王惠美 (2012), *傳統木製勞力產業轉型文化创意產業之探討-以「三義Y箱寶」為例*。東海大學企業管理學系碩士班碩士論文。
- 4 田崇一 (2015), *台灣社會創業機會創造過程探討-以天空的院子與小鎮文創為例*。義守大學公共政策與管理學系碩士論文。
- 5 朱沛 (2005), *創業者的知識與創業機會對差異性產品競爭優勢之影響—在原產業成長期創業之情境*。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 6 江上易 (2013), *探討創業機會辨識對績效之影響—先前知識、警覺性和社會網絡之前置因素觀點*。國立中央大學企業管理學系碩士論文。
- 7 江佳宇 (2006), *個人特質對投資行為影響之研究*。朝陽科技大學企業管理系研究所碩士論文。
- 8 江英儀 (2012), *台灣與德國中小企業競爭力分析-以 L 公司為例*。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 9 何慶煌 (2007), *創業精神與經濟指標之關聯性的實證研究—以台灣近十年之經濟指標為探討主體*。大同大學事業經營學系(所)碩士論文。
- 10 余維哲 (2007), *堅持夢想 摩托車醫生的春天*。台灣立報, 12(1)。
- 11 吳思華 (2000), *策略九說-策略思考的本質*。臺北:臉譜出版社。
- 12 吳國鳳 (2006), *創業精神、核心能力對技術創新轉型與人力資源角色轉型之影響：以台灣中小企業為例*。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士班碩士論文。

- 13 呂朝賢 (2008), 社會企業與創業精神: 意義與評論。政治大學社會學報, 39(1): 81-117。
- 14 呂良添 (1998), 創業導向、管理實務、人際網絡與組織績效關係之研究。國立中山大學人力資源管理所碩士論文。
- 15 宋明哲 (2001), 現代風險管理。臺北: 五南圖書出版股份有限公司。
- 16 宋明鴻 (2010), 大學生人格特質與創業意向關聯性之研究以創業精神、創業態度為中介變數。國立澎湖科技大學服務業經營管理研究所碩士論文。
- 17 李佳容 (2012), 微型餐飲業創業精神、創業能力與創業績效關係之研究。高雄餐旅大學餐旅管理研究所碩士論文。
- 18 李章琪 (2008), 創業家人格特質、創業能力與創業績效影響之研究。實踐大學企業管理學系碩士班碩士論文。
- 19 杜梅明 (2005)。風險偏好、組織氣候、激勵因素與組織承諾之相關性研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 20 周宜樺 (2013), 人力資本、結構資本與關係資本對創業績效之影響-以創業機會辨識為中介變數。國立高雄應用科技大學企業管理系碩士論文。
- 21 周榮生 (2013), 由社會建構觀點探討創業機會的形成。健行科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 22 林宗弘 (2013), 大時代, 小頭家 — 林宗弘談微型創業與自由工作。人籟論辨月刊, 101(3): 26-31。
- 23 林忠明 (2013), 創業者基本特質與創業型態對創業資本結構影響之研究。南台科技大學企業管理系碩士論文。
- 24 林祐任 (2015), 核心能力、創業資源與價值創造關係之研究。實踐大學企業管理學系碩士班碩士論文。

- 25 林琬翎 (2012), *微型企業在永續經營上之問題分析*。臺灣大學工業工程學研究所碩士論文。
- 26 林鼎哲 (2014), *從認知理論探討創業機會辨識對績效之影響*。國立中央大學企業管理學系碩士論文。
- 27 林韶君 (2013), *“歹路”不可行：創業警世錄*。國立臺北大學企業管理學系碩士論文。
- 28 邱明怡 (2015), *公司治理、營運資金管理和公司績效之關係-中國應收帳款質押政策之影響*。淡江大學資訊傳播學系碩士班碩士論文。
- 29 邱國碩 (2014), *創業資源、創業階段與資源拼湊之研究：以微型創業為例*。國立中央大學企業管理學系碩士論文。
- 30 侯惠雯 (2009), *網路商店創業模式對創業精神、創業動機與經營績效之影響*。國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 31 洪世章、蔡碧鳳 (2006), *企業興業與成長：比較個案研究*。 *中山管理評論*, 14(1): 79-117。
- 32 紀怡安 (2011), *微型創業者的創業資源、工作壓力與堅毅人格、社會支持對工作倦怠之相關研究*。國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系碩士論文。
- 33 胡明月 (2001), *公司資源與競爭策略關係之研究—以高雄地區在地公關顧問公司為例*。國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 34 徐逸捷、陳佳吟、陳姿萍、陳詩婕 (2011), *微型創業個案之探究—以小吃行業為例*。明志科技大學經營管理系畢業專題。
- 35 夏佳妤 (2011), *民宿業者創業精神、創業自我效能對創業績效影響之研究*。國立澎湖科技大學服務業經營管理研究所碩士論文。
- 36 常國強 (2005), *組織創業精神及創新與組織績效關係之研究*。國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班碩士論文。

- 37 許盈專 (2008), **台灣微型企業之創業資源與人格特質對創業類型及創業績效影響之研究**。國立高雄第一科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 38 許家榮 (2002), **核心資源與網絡關係對技術創業公司經營績效影響之研究**。中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 39 許家榮 (2002)。**新創公司創業成功因素之探討—公司內部與外部互動關係之觀點**。政治大學企業管理學系碩士論文。
- 40 許凱玲 (2006), **臺灣微型創業者的機會與資源及新價值創造動態過程研究**。國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
- 41 許雄傑 (2007), **臺灣中小企業主創業機會辨識對創業績效影響之研究—先前知識、警覺性與社會網絡之干擾效果**。國立體育學院休閒產業經營學系碩士班碩士論文。
- 42 許嘉猷、黃毅志 (2002), **跨越階級界限? : 兼論「黑手變頭家」的實證研究結果及與歐美社會之一些比較**。*臺灣社會學刊*, 27(6): 1-59。
- 43 陳明璋 (1989)。**創業的智慧**。臺北: 宏碁科技管理教育中心。
- 44 陳又嘉 (2007), **微型創業者之設計理念、人格特質、創造歷程與創業之研究**。臺灣師範大學創造力發展碩士班碩士論文。
- 45 陳介玄 (1994), **協力網絡與生活結構: 臺灣中小企業的社會經濟分析**。臺北: 聯經出版事業公司。
- 46 陳威凱 (2014), **大專生創業資源與網絡關係於不同創業歷程之研究-以教育部 U-Start 競賽為例**。逢甲大學科技管理研究所碩士論文。
- 47 陳建宇 (2003), **台灣中小企業創業導向、組織資源與能力對企業績效影響之研究**。國立成功大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 48 陳建宏 (2009), **創業家人格特質、創業資源、創業策略、社會網絡、外在環境與創業績效之關係研究—以台灣東、北部地區中小企業創業家為例**。國立宜蘭大學經營管理研究所碩士班碩士論文。

- 49 陳禹達 (2014), *台灣中堅企業策略之研究*。國立臺灣師範大學全球經營與策略研究所碩士論文。
- 50 陳韋男 (2015), *兩岸創業環境、機會、能量和活動的跨年代變化比較*。嶺東科技大學企業管理系碩士在職專班碩士論文。
- 51 陳啟賢 (2013), *創業資源、創業機會、創業導向與創業績效之關係研究*。元智大學經營管理碩士班(企業管理與服務科學學程)碩士論文。
- 52 陳婉青 (2011), *跨國企業子公司策略性創業精神：人力資本與知識基礎觀點*。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 53 陳惠華 (2011), *人格特質、創業精神、創業資源與創業行為間之研究—以微型企業為例*。佛光大學管理學系碩士論文。
- 54 陳維婷 (2013), *社會資本對於創業資源的影響*。國立政治大學國際經營與貿易研究所碩士論文。
- 55 黃怡菁 (2009), *創業精神、創新、績效之研究以台灣機械工業為例*。中華大學科技管理學系(所)碩士論文。
- 56 黃洲煌 (2000), *個人人格特質，激勵認知，工作態度與組織公民行為之關聯性研究*。國立臺灣科技大學管理研究所企業管理學程碩士論文。
- 57 黃美惠 (2013), *從黑手到頭家：一位技職人的生命史*。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
- 58 黃致豪 (2013), *人格特質、創業精神與先驗知識對創業績效之關聯性研究-以機會辨識為中介變數*。國立高雄應用科技大學企業管理系碩士論文。
- 59 黃崇興 (2006), *創業精神讓企業長青*。哈佛商業評論, 8(10): 86-91。
- 60 黃煌智 (2011), *創業家個人資源與社會資本對創業資源的影響—以高雄地區中小型鋼鐵企業為例*。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。



- 61 黃瑜琪 (2013), *白手起家創業者商業智能發展之研究*。朝陽科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
- 62 黃秀珊 (2003), *台灣中小企業創業精神之研究*。銘傳大學國際企業學系碩士班碩士論文。
- 63 黃鎮平、黃秀珊 (2008), 企業創業精神之實證研究。*創業管理研究期刊*, 3(3): 1-27。
- 64 黃寶棟 (2006), *人格特質、創業動機、創業策略與創業績效之關係研究—以台灣區中小企業創業家為例*。國立成功大學高階管理碩士論文。
- 65 張莞若 (2014), *女性創業家的人格特質與創業成功之關鍵因素探討*。國立臺灣科技大學管理研究所碩士論文。
- 66 楊弘任 (2007), *社區如何動起來?: 黑珍珠之鄉的派系、在地師傅與社區總體營造*。臺北: 左岸文化出版社。
- 67 楊博任 (2011), *網路創業之探討—以一數位內容雜誌網站個案為例*。國立暨南國際大學資訊管理學系碩士論文。
- 68 楊湘儀 (2013), *創業精神、創業動機、創業績效、創業訓練關聯性之研究-以微型企業為例*。遠東科技大學創新設計與創業管理研究所碩士論文。
- 69 經濟部中小企業處 (2014), *103 年中小企業白皮書*。
- 70 廖汶凌 (2014), *探討傳統產業逆勢成長之關鍵成功因素-以 Y 模具廠為例*。國立彰化師範大學企業管理學系國際企業經營管理碩士論文。
- 71 劉珈延 (2009), *創業精神、創業機會和創業資源對創業成功之影響—生物科技產業之個案研究*。國防大學管理學院資源管理及決策研究所碩士論文。
- 72 劉維琪 (2008), 創業論壇: 創業家必修的失敗學。*創業管理研究期刊*, 3(1): 93-112。

- 73 劉常勇 (2003), *創業管理的十二堂課*。臺北：天下遠見。
- 74 劉鳳冠 (2007), *創業精神、創業機會與零售業態創新：以燦坤 3C 連鎖店為例*。國立高雄第一科技大學行銷與流通管理所碩士論文。
- 75 潘俊諺 (2014), *快思與慢想的創業驅力型態對績效影響之研究-以文創產業為例*。實踐大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 76 潘宥嘉 (2013), *個人職能與創業機會辨識能力對學生創業意圖影響之研究*。國立高雄應用科技大學資訊管理研究所碩士班碩士論文。
- 77 蔡志豪 (2008), *創業歷程的鑲嵌效果：社群中的結構理論觀點*。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 78 蔡采萍 (2011), *創業資源對創業績效影響之研究—以中小型企業為例*。國立屏東商業技術學院經營管理研究所碩士論文。
- 79 蔡敦浩、利尚仁、林韶怡 (2007), 複雜性科學典範下的創業研究。 *台灣期刊*, 2(1): 31-60。
- 80 蔡繡容 (2001), *創業家之認知與行為意向之研究：計畫行為理論與社會認知理論之應用*。高雄第一科技大學金融營運系研究所碩士論文。
- 81 賴怡旨 (2009), *網路拍賣創業者之創業動機、創業機會與創業導向對創業績效之影響-以環境不確定性為干擾變數*。國立高雄應用科技大學企業管理系碩士論文。
- 82 賴軍維 (2013), *教育服務業創業家的偶然力與創新能力對其創新績效之影響研究*。淡江大學管理科學學系企業經營碩士在職專班碩士論文。
- 83 蕭富峰、李田樹 (2009)。 *創新與創業精神：管理大師彼得·杜拉克談創新實務與策略*。臺北：臉譜出版社。。
- 84 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*, 1(1): 18-29。

- 85 謝嘉心 (2014),「*做師傅就好*」:港都黑手師傅的生命、工作與社會流動。國立清華大學社會學研究所碩士論文。
- 86 謝觀宇 (2013),*創業家精神與生涯承諾關係之研究-以中小企業創業為例*。淡江大學管理科學學系碩士班碩士論文。
- 87 謝耀輝 (2010),*創業家精神與創業家社會資本對創業成功影響之研究-以中國蘇州某台商家具廠董事長為例*。國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班碩士論文。
- 88 顏佑哲 (2014),*創造力與創業精神-探索創業動機與創業環境之調節*。國立中央大學企業管理學系在職專班碩士論文。
- 89 顏汶姿、許吉同、蔡堡存、李富正、湯家偉 (2008),*微型企業創業之成功關鍵因素探討*。屏東商業技術學院休閒事業經營系畢業論文。
- 90 顏珮玲 (2012),*觀光工廠之創業精神及其對危機知覺與管理之探討*。國立臺中教育大學永續觀光暨遊憩管理研究所碩士論文。
- 91 鐘啟二 (2008),*處經理創業家精神對領導風格與業務員組織公民行為關聯性之研究-以壽險公司營業單位為例*。逢甲大學經營管理研究所碩士論文。

## 英文文獻

1. Amit, R. and Zott, C., (2001). Value creation in E-business, *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 493-520.
2. Amit, R. and Schoemaker, P. J. H., (1993). Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
3. Ardichvili, A., Cardozo, R. and Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development, *Journal of Business Venturing*, 18(1): 105-123.
4. Baird, I. S. and Thomas, H. (1985). Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking, *The Academy of Management Review*, 10(2): 230-243.
5. Baron, R. A, and Shane, S. (2007). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
6. Baron R. A. and Henry R. A., (2010). How Entrepreneurs Acquire the Capacity to Excel: Insights from Research on Expert Performance, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4 (1): 49–65.
7. Chen, P., Mehrotra, V., Sivakumar, R. and Yu. W. W. (2001). Layoffs, shareholders' wealth, and corporate performance, *Journal of Empirical Finance*, 8(2): 171-199.
8. Chandler, G. N. and Hanks, S. H. (1994). Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 9(4): 331-349.
9. Chua, J. H., Chrisman, J. J. and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4): 19-39.

10. Cunningham, J. B. and Lischeron, J. (1991), Defining entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 29(1): 45–61.
11. Dyer, J. H., Kale, P. and Singh, H. (2001). How to Make Strategic Alliance Work. *Sloan Management Review*, 42(4),37-43.
12. Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship, *Practice and Principles*, 10(1): 105-109.
13. Dollingers, M. J. (2003). Entrepreneurship: Strategies and Resources, *Prentice Hall*, (3ed.).
14. Frese, M., Kring, W., Soose, A. and Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West-Germany, *Academy of Management Journal*, 39(5): 37-63.
15. Honig, B. (1998). What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican Microentrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 13(5): 371-394.
16. Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24(10): 997-1010.
17. J. M. Stopford and Baden-Fuller, C. (1994). Creating corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 15(7): 521-536.
18. Knight, G., and Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, *Journal of International Business Studies*, 35(2): 124–141.
19. Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy, *Journal of International Marketing*, 8(2): 12-21.
20. Katz, J. and Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations, *Academy of Management Review*, 13(3): 429-442.

21. Kogut, B. and Zander, U. (1995). Knowledge, market failure and the multinational enterprise: a reply, *Journal of International Business Studies*, 26(2): 417–426.
22. Keaveney, S. M. and J. E. Nelson (1993). Coping With Organizational Role Stress : Intrinsic Motivational Orientation, Perceived Role Benefits, and Psychological Withdrawal, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(9): 113-124.
23. Lichtenstein, B. M. and Brush, C. G. (2001). How do Resource Bundles Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3): 37-58.
24. Lumpkin, G., Covin, J. and Dess, G. (1996). Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance : Tests of Contingency and Configurational Models, *Strategic Management Journal*, 18(9): 2-23.
25. Lieberman, M. and Montgomery D. (1988). First mover advantages, *Strategic Management Journal*, 9(3): 41-58.
26. Morrison, E. W. and Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change, *Academy of Management Journal*, 42(4): 403-419.
27. Moyo, T. (2003). Critical success factors for microenterprise development in Africa: An overview, *Transformation*, 20(3): 166-170.
28. Magnusson, P. R. (2003). Benefits of involving users in service innovation, *European Journal of Innovation Management*; 6(4): 228-238.
29. Miller, D. (1982). The Correlates of Enterprenurship in Three Type of Firm, *Management Science*, 29(1): 770-791.

30. Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press : Blackwell.
31. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
32. Rauch, A., Wiklund, J., Frese, M. and Lumpkin G. T. (2004). Entrepreneurial orientation and business performance: cumulative empirical evidence. *Babson College Entrepreneurship Research Conference*.
33. Shane, S. (2005). *Finding Fertile Ground: Identifying Extraordinary Opportunities for New Ventures*, Wharton School Publishing.
34. Shane, S. (2003). A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus, *New horizons in entrepreneurship*, 24(5): 423-430.
35. Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities, *Organization Science*, 11(5): 448-469.
36. Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25(7): 217-226.
37. Schumpeter (1934). *Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press.
38. Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., and Venkataraman, S. (2003). Three views of entrepreneurial opportunity. *In Handbook of entrepreneurship research*, 141-160, Springer US.
39. Timmons, J. A. and Spinelli, S. (2007), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. 7th ed. Singapore: McGraw-Hill.

40. Tether, B. S. (2005). Do services innovate (differently)? Insights from the European innobarometer survey, *Industry and Innovation*, 12(2): 153-184.
41. Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. and Binks, M., (2003). Does Entrepreneurial Experience Influence Opportunity Identification, *The Journal of Private Equity*, 7(1): 7-14.
42. Villaluz, A. C. and Maccrimmon, H. R.(1988), Meristic variations in milkfish *Chanos chanos* from Philippine waters. *Marine Biology*, 97(1):145-150.
43. Wu, L. Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms, *Journal of Business Research*, 60(5): 549-555.
44. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.



## 附錄

### 附錄 A 旻峯行

**同學：請老闆先談談您的整個創業歷程？**

旻峯行：當學徒三年，師傅是姐夫，然後再出來創業，因為比較晚起步，二十九歲才開始創業這條路。原本在工廠上班，但工廠後期並沒有什麼生意，就跟著姊夫當學徒，白天在工廠上班，晚上當學徒學習。學習三個月後，心裡多了一個想法：「放下現有工作，專心地當學徒。」連續學了三年，就出來創業。

**同學：當初為了學習這個黑手產業，您願意吃這種苦，畢竟黑手產業比較艱苦？**

旻峯行：因為自己以前就讀機械科，畢業之後便在機械廠工作，當兵結束，就投入機械廠工作七年。工廠老闆有接訂單才有生意，沒接訂單就沒有生意，有長達半年之久沒有接到訂單，所以員工只能每天到公司打卡，混時間。內心感覺「這樣子的日子不行再混下去，人生不能就這樣被他人把持住。」，毅然決然，決定改行，便尋找姊夫當學徒，雖然接觸也是相同類似的，所以上手相當快。白天上班，晚上學習三個小時，那段時間是沒有薪資。三個月後，辭去工作，即使做了七年，薪資也相當不錯，從兩萬五漲到四萬五。畢竟靠老闆，在工廠要做什麼自己也不知道，人生度過太虛無。其實當黑手沒關係，只要能夠賺錢就好。

**同學：到目前為止，請分享令您刻骨銘心的記憶？**

旻峯行：首先最怕沒有生意，創業前三年是令人最痛苦的時段。因為事業剛起步，並不是人人都知道這地方開了一間這樣的店面，一日得不到八百元，還要維持一個家庭、養兩個小孩。慢慢地熬過一年，之後就會漸入佳境，二、

三年過後就會較為穩定。客源有了，商品賣出去，自然會有回頭率。賣得愈多，回來次數也相較愈多，這是一種循環。剛開始的創業過程相當心酸，一天賺不到八百元，扣除房租等成本，起步時畢竟客源不穩定，所以太太到處發名片，跑鄉村，介紹產品。

**同學：請問如何維持顧客之間關係？**

旻峯行：老闆是大溪人，老闆娘是龍岡人，龍岡地方相對偏僻，店租一萬三約三十三坪。租了四年後，附近剛好有房屋要出售，便買下了現在店面。一住就是十年起跳，客源多是附近的居民，最後慢慢往外擴散，一個介紹一個，最遠客人來自復興鄉拉拉山。做得好，品質好，維修好，顧客自動會找上門。主顧客有的從很遠地方來，相當匆忙，一趟路相當遠，也不想多跑一趟，便會在店裡等候即時的處理。住近一點的客人，會請他先回家休息，好了會再電話連絡。

**同學：俗話說「創業維艱，守成更難。」請問讓老闆您最重要的動力可以繼續堅持創業的原因為何？**

旻峯行：守成要看個人，而創業的信心要很堅決，之前也差一點要放棄，但因為有人生的負擔，有孩子、父母要養，騎摩托車載著小孩去送貨。覺得太太比較辛苦，要顧店、帶小孩，目前孩子大了，大女兒已經可以獨立養活自己。兩個小孩讀大學，依舊有傳承，國中開始兒子願意跟著慢慢學。即便創業辛苦的，但努力過後得到肯定是無價的。相對的，收入也比受制於人稍微好一些，家庭也可以顧。夫妻兩人一定要同心、彼此溝通，一個人創業非常不方便，要送貨也要顧店，所以種種原因下太太也是一位幕後功臣。

**同學：**二十年來，僅僅夫妻兩人一起打拼，是否曾經想要請人幫忙？

旻峯行：即使再忙，忙到午夜十二點，兩夫妻也會努力的把事做完。請人本身也是一種負擔，生意沒有到達一個目標也不敢隨便僱用人。就算創業已經這麼多年了，也是不敢請人。聘請是一種持續性的，不能夠因為沒生意就請員工休息，加上兒子也願意幫忙爸爸負擔。只要有接單，再辛苦也要完成，做生意最講求信用、踏實，不要一心為了賺錢而偷工減料、投機去巧，客人是聰明的，只要一次被騙，就再也不會光顧第二次。

**同學：**請老闆描述創業機會。

旻峯行：機會辨識、發掘到其產業獨特性與穩定，也不會被取代。競爭力相較低，不是家家戶戶都需要的機器，只有農民才會使用。現在工業化社會，這些機器是不會被淘汰的，只要有務農人，就必須要有這些機器(割草機、除草機、灑水器……)，只要有農物，就會有這些機器的存在，而現在先進社會使用更加廣泛，不如舊日使用鋤頭、牛……，現在人為了省力，就使用機器，只需要幾坪的土地就可以買一台機器使用。相對於這個行業也有發展的限度，正常來說方圓十公里內，只需要一家農機店，這樣才有辦法生存。市場占有率很少，延展性相對較高。原本要在土城，整個土城如此廣大，卻沒有半家農機店，無奈店租相當高，已經沒有多餘的資金來承擔如此高之租金。土城馬路邊店面只少四萬起跳，單純店租就如此貴，一定賠本，熬不過一年仍需要回家鄉，所以最後選擇返回鄉下地方。進入這個行業也需要機緣，首先要找到一個願意教的師傅，不是每一個師傅都會願意傳授自己的技術。剛好一個緣分姊夫是從事這個行業，發覺姊夫生意其實很穩定，也從事三、四十年了，便決定學習。

**同學：請老闆描述創業精神。**

旻峯行：對於機器本身並沒有去改革、創新，都是由廠商製作。經營策略曾經嘗試用網路去銷售產品，但網路很廣泛，大家都打價格戰，導致價格全部亂掉。而本店賣得是專業，所以價格無法跟網路上的市場比拚，最後就放棄網路這一條路。即便散播很快，但價錢也被打散。面對開發新客源也曾經網路發名片、夾報紙、招牌盡量做得顯眼。技術這個行業，大家靠得都是本身技術，廣告打在大，如果沒有那個肩膀擔，最後也是會失敗。靠著營業時間拉長(8:00 - 21:30)，讓顧客更容易找到。年輕人靠著大量進貨敢衝敢拚，壓低成本賣，利潤少，靠往後維修，但是始終是惡性循環。創業需要非常主動積極，當一天和尚敲一天鐘，不管再辛苦就是要守住這一間店。即便遇到了颱風假、腰閃到、停電，仍然會堅持開門做生意，開啟發電機、點起蠟燭，個人事業個人顧，所以要有加倍的努力。各式各樣的客人都有，有時候修理不付錢、故意不帶錢，欠錢。不是每個客人都可以用賒帳方式，要辨別，如果人人都可以欠錢，最先垮的一定是自己。現金是最有保障的。人不要貪，有客人一來就是下十萬元的訂單，天下沒有這麼好的事，一定有問題。後來就去查證，發現只是一間掛牌店面，又用開票方式。凡事都要謹慎，血汗錢一次下去就賠本了，也要做很久才能慢慢賺回來。所以一定要懂得如何視別風險、承擔風險。

**同學：請問老闆會鼓勵現在的年輕人創業嗎？**

旻峯行：會。因為我本身起步比較晚，但是我非常鼓勵年輕人創業要早。首先存起一筆資金，不要去嘗試貸款創業，只要一不小心周轉不靈，就會面臨倒閉的風險。開店需要的資金非常多，所以一步一腳印慢慢來比較踏實。創業沒有一就可及，凡事都要按部就班。起初的一年一定要守住，成敗一年間。熬過一年客源也穩定了。

**同學：請老闆描述創業資源。**

旻峯行：剛開始創業必須要有資金，兩夫妻努力了七、八年，共同存了兩百萬，開一間店就是需要一筆數字不小的資金，學習這行業必須要有成本、周轉，買機器設備，尋找店面與承擔租金，租了四年後，有基本收入，便決定買一間店面。兩夫妻剛開始都在外面工作，之後便辭去工作出來創業。太太那邊的家人也是非常的支持，生意忙岳母會幫忙帶小孩，偶爾回家也會拿錢出來贊助小孩註冊費。家庭背景並沒有人從事生意這一行，直到我創了業才真正了解什麼叫做生意。只要有了資金就可以購買機器設備、土地，而零件也是不可或缺的一員，庫存一定要足夠，才能夠讓客人不需要等太久，現在的人都講求快。在寡占市場內，會與對手定價相同。而在台北有很多五金行，賣得是低價而不是專業，正常訂價一台機器利潤一千元，而台北伍佰就賣。大量進貨便宜賣，惡性競爭，不包含售後服務。台北賣便宜，維修貴；農機店賣貴一點，維修視情況可能不用錢。每個客人的評估方式不一定，有的認為一趟路到台北來回也是車錢，不如就近買，還有保障。

**同學：請問老闆娘與先生共同創業，當初是抱持著怎麼樣的想法？**

旻峯行(老闆娘)：一切都從零開始，先生從事類似行業已經很久了，最主要的是只要他有信心要闖，技術也學到了，這樣創業也比較放心。只要默默地扶助他，他也肯做、願意做、認真做，踏踏實實。這個行業非常單純，不需要交際應酬，只要客人來，服務好就好。最重要的是客人來換零件，實實在在地做，做多少就收多少錢。就算很薄利，也要認真幫客人服務到好。從八十七年創業至今，已經相當穩定了。產業自然也有大小月，夏季比較忙、農忙。現在也有很多退役軍人，自己買一片土地，打發時間種一些小作物，就會向我們買一些機器。靠著售後服務，養起這個家。賣一台機器利潤約十分之一，

客人如果再殺價，其實利潤非常低，還要附贈一些周邊，所以維修是收入的一大部分。

**同學：請問老闆娘創業二十年來有什麼經歷可以分享。**

旻峯行(老闆娘)：能與客戶成為很好的朋友，因為修理技術好，價錢也合理，比較遠的地方客人，就會跑遠一點過來修理。有一個老爺爺遠從拉拉山來到這裡買割草機，爺爺說：「其它地方都沒有很理想。」

**同學：請問老闆與老闆娘是否想過要擴展店面、擴大經營？**

旻峯行(老闆娘)：擴大需要人手，一個人只有兩隻手，要負責修理。當訂單接得愈多，就愈需要人手，還要需要更多地方去開發。現在有許多人當學徒，未成熟學了一點技術，就自己創業，導致市場愈變愈小，競爭力也變大。維修技術非常重要。而現在台灣非常多中小企業，大企業都往海外跑。想要與大企業合作需要人力、資本、技術，三者缺一不可。要做口碑。做人不要好高騖遠，一畢業就想要有多高的薪水，其實人生一開始就賺大錢，後面的日子會覺得很空虛不踏實，要慢慢品嚐成果的甜美。有經驗再找更好的工作。

## **附錄 B 元恒慶有限公司**

**同學：談談您的創業歷程。**

元恒慶有限公司：在二十幾歲時就想要自己創業，但不是開現在這家，而是開記帳士事務所，因為我對稅法有興趣，後來因為成家立業，那行業需要加班，沒辦法兼顧家庭，所以那條路只是一個夢想，之後到這個行業工作時，就去考記帳士，花了三年才考取，那時很開心，想說可以圓夢，後來發現想要去學，但只有證照沒有經歷，沒辦法創業，所以去找記帳士事務所的工作，但因為年紀大而被人家排斥。後來到這家公司工作，那時老闆沒辦法兼顧到

公司，所以把企業讓出來，我是這間公司的會計，懂這方面，所以就順利地將這間公司收下了。

**同學：您剛才有提到甘苦談，請用故事的方式敘述。**

元恒慶有限公司：比較辛苦的是那三年在考試的時候，第一年自修差點考取，第二年去補習班反而沒有考取，第三年用 CD 自修考取了。辛苦的是每天 8 點上班 5 點下班，回去後還要煮飯、照顧先生，我會將家裡打理好後睡到十點起床，讀到兩點再睡覺，之後起床上班。我們把客人當朋友，但客人不見得把我們當朋友，是說我們東西賣久用簽帳的，最後倒你的錢，不知道怎麼跟他收這筆錢。我在這行業最難過的一件事，就是人性的邪惡面讓我看得很透徹，人在商場上太善良，絕對是傷害自己，所謂的善良不是說對人家好、幫人家不對，是不能善良到傷害整個公司的營運。

**同學：您之所以會有這種強烈的創業動機是源自於家庭？**

元恒慶有限公司：不是，我會想要創業是一種自我肯定的優越感，覺得能力不止於此，認為可以做更好的，所以一直往上爬。因為個性、因為做會計的關係，接觸的都是老闆級，會看到老闆的各個作為。

**同學：請問您會創業是因為您接下老闆的店？您願意頂下來是因為看到這個行業，辨識到甚麼？發掘到甚麼？**

元恒慶有限公司：會接下這間水電行是天時地利人和，剛好有筆錢、在這邊工作、自己想當老闆。最大的動力，第一個是五年前先生生病沒工作，第二個是意識到年紀大了，在外面賺不到甚麼錢，第三個是孩子剛好大學畢業要結婚、在找工作。我覺得水電行只要努力做就可以賺錢，它是家庭生活用品、

不用看人家臉色、有自主權。但在這幾年我發覺這行業也需要轉型、要加入企業鏈結，所以才會加入 BMI，把它轉型成可以撐得下去的企業。

**同學：當初有沒有做評估？比如說方圓幾公里內已經有很多家了。**

元恒慶有限公司：比較幸運的是，在這邊做了三年會計，我非常了解這附近，所以才敢把這家公司接下來。如果是在新的地點成立，我就會做評估。

**同學：原來的老闆他是傳承嗎？**

元恒慶有限公司：原來的老闆因為沒有小孩，老婆是大陸人，所以沒有辦法顧到公司，他常常在外面施工，所以他就去那邊做，而把公司讓給我經營。

**同學：對一個女企業家來說，做這行在競爭上會不會有弱勢的地方？**

元恒慶有限公司：有，當我自己經營後發覺很多事是一個人無法辦到的。較重的東西會拿不動、收帳的時候，對於某些賴皮的客戶，需要比較強勢、男性才有辦法處理，還有某些不太正常的客人會有騷擾的行為，言語上的騷擾、肢體上的騷擾，我覺得被人家騷擾還蠻受傷的，如果店裡有男性或是其他人，就不會發生這類的事情。

**同學：您加入 BMI 所帶來的機會？**

元恒慶有限公司：他們會來買東西、整頓房子，就是創造我們的生機和師傅的生機。我們不會修改但師傅會修改。如果提供很多資源給師傅，那他們自然就會跟你買，會覺得可以從這邊得到利益，關係就會好。

**同學：對創業家來說創新的重要性？**

元恒慶有限公司：創造力是不斷幫客戶找新產品、好品質，而創新只是從客戶那邊看到很多東西，要提供新的資源、接觸並開拓新的市場。



**同學：請問貴公司目前在轉型上做得如何？**

元恒慶有限公司：目前正在努力轉型，還沒有成功轉型。我們這行-水電業(衛浴設備、電燈、五金材料...)想要跟其他行業做結合，像小北百貨那樣，但他們沒有配合的師傅，沒有像這邊這麼了解過程；而 BandQ 有配送，但師傅品質不好，所以想要突破這點，要找到能永久配合的師傅。在這邊就是慢慢去搜尋優良品質的師傅。

**同學：請問您這行業的主動、積極性？**

元恒慶有限公司：主動、積極的點就是要為客人找新產品，主動告訴客人這樣是不對的，應該要怎麼做、如果那樣做會有甚麼結果。

**同學：做這行業的風險承擔性？**

元恒慶有限公司：我們公司的風險就是怕被人家倒會，好不容易弄好了卻沒給錢，這樣師傅也會罵我，連最基本的材料費、工費都拿不到，這是我們、師傅要去承擔的，我們也要承擔公司找到不好的員工(遲到、早退、偷竊)。

**同學：您認為創業資源-資產對創業的重要性？**

元恒慶有限公司：當資產越雄厚，進貨量越多，成本越低，所以資產會影響到進貨的價格。

**同學：您認為創業精神、創業資源、創業機會之間的關聯性？**

元恒慶有限公司：我覺得要先有創業精神，才会有動力去累積資產，之後機會來了就去創業。

## 附錄 C 車王二輪社

同學：首先請您先談一談您創這個業的一個過程。

車王二輪社：從學徒開始講，我是從國中二年級就半工半讀的方式，到了高中也是一樣半工半讀，然後去當兵 當了兩年兵，之後退伍就在從事大概將近一年之間這個行業，然後再去做其他行業，就是已經把修車方式都學起來了，然後再做其他行業，其他行業跟這個修車沒關係，大概脫離這個行業有七八年，然後大概過了七八年後，再跑回來做這種行業，因為這個行業比較單純，沒有勾心鬥角，然後我是 31 歲才開這個摩托車店，剛開的時候，因為脫離了七八年的時間，對摩托車，整個情況不是很了解，所以剛創業的時候，吃了很多的苦頭，因為有很多東西我都不會，就是要慢慢的去摸慢慢地去碰，碰了幾個月之後，感覺已經可以了！螺絲該在哪一邊，該怎麼拆，該怎麼修理的，通通都差不多都知道了，那大概琢磨兩、三個月時間，也請了一些同行的人來這邊做，看他們如何修車，如何拆引擎，如何地把這個零件拆下來，我們看過之後，大概就沒有問題了，經過了半年的時間，我們對現在那個時候的摩托車幾乎很了解，那個時候就開始慢慢的把一些想做的這個行業的小孩培養起來，而我們現在出去開店的小孩大概有十幾個。

同學：從你這邊學到技術的然後到出去獨立門戶的嗎？

車王二輪社：對。到我們這邊的小孩大概剛開始什麼都不會的，然後慢慢學，大概是兩年多的時間，差不多之後就會叫他們去開店，自己去做老闆。

同學：所以你鼓勵你的員工出去開店？

車王二輪社：對。所以才有很多人從我們這邊做然後再出去開摩托車店。

同學：是什麼樣的動機，為什麼想要這樣子培養很多徒弟，然後又鼓勵徒弟出去開店，開店的時候，你有投資嗎？

車王二輪社：沒有，一般我們的思考模式是我們曾經脫離這個行業七八年時間，那因為各行各業我們都有去碰過，但是有一些功夫，師傅是不會告訴別人，所以這樣我們聽起來會很不舒服，所以在我們這邊工作，我知道的我就盡量告訴他們，讓他們去接觸，做我們這種行業就是要做頭家，不是永遠都想吃人家的工作，所以在這個心態之下，來這邊工作的小孩，從不會到會，到自己開店，我大概輔導六個月時間，有的人輔導比較久，差不多一年的時間，慢慢的上軌道之後，我們再做其他新進人員的培養。

同學：有這種度量的頭家不多。

車王二輪社：對。這種人畢竟不多，因為基本思考模式跟別人不一樣，因為你是來學功夫的，學怎麼當頭家的，不是只有來學怎麼修車。

同學：這樣的思考，除了你剛剛提到的，你以前在學的時候都師傅都留一手，可是別人這樣對你，你為什麼卻沒這樣對你徒弟？

車王二輪社：因為別人這樣對待我，學習過程真得很痛苦，我們就是盡量不要讓人家跟你學的時候，學得不要太痛苦，要高興一點，他們學了之後才會感覺非常好。

同學：那您估算這樣子，大概培養了多少頭家了？

車王二輪社：13個，像這個大概在兩三年，技術就差不多了。

同學：那您除了這家店以外，還有沒有分店？

車王二輪社：沒有，就只有這家店，因為開分店，以前曾經有開過分店，但是沒有依照自己的一個方式做，所以做了也辛苦，就把它收起來。

同學：那您剛剛提到的退伍回來以後，到真正開這家店，中間大概斷了七、八年，那最後又想回到這個機車這個行業裏面，那你當時是看到什麼機會嗎？

車王二輪社：自己做老闆，可以把公司該掌握的都做好，不會去跟人家勾心鬥角，畢竟在那個外面公司，裡面都會同事之間明爭暗鬥，鬥到最後，最倒楣的還是公司，如果是這樣，那就自己乾脆來開店，自己想怎麼做，就怎麼做。

同學：那為什麼會想在這個台灣這個地方，機車行做個評估，收入大概怎麼樣？

車王二輪社：一般做這種行業，它的收入會比較好一點，比吃人家頭路的會再好一點，但是比較辛苦，工作時間比較長，一般上班時間8個小時而已，我們這邊這個行業要做12個小時，所以會比較辛苦一點，但生活比較單純一點，不會複雜，而機車目前在台灣，人人都有一台，所以只要肯做這個行業就不會餓肚子。

同學：就您的經驗，開這個店你除了要培養員工之外，有沒有想要把公司擴大？

車王二輪社：做了那麼久的時間了，就我而言，我本身開發了很多機車零件，名下有30個專利，在這一方面，我們把做摩托車的方式、經驗，組裝方式

要做到盡量簡便，讓同行業可以很簡單去拆裝，那自家的東西，第一個比較有力，第二比較省油，第三比較沒有汙染，第四就是比較可以耐久。以前是汽修科畢業，其實機車行可以開發到機車零件已經很不容易了，那要燒很多錢，做一項產品也很不容易，比修摩托車還要辛苦，要不斷地做測試，不斷投入金錢，從設計、開發、廣告到賣到其它店，這都比修摩托車還要辛苦還要累。而我是從以前做的過程中去思考，目前現有機車零件的缺失在哪裡，那怎麼樣改可以讓它組裝更方便更有效果更耐久，這樣才能創造出更好的機車零件。

**同學：那麼您鼓勵您的徒弟出去開業，您認為做這一行的未來發展性？**

車王二輪社：做這行業，基本上第一對車子有興趣，第二這行業比在外給人聘請收入還要好，可是工作時間比較長，但是自己當頭家，時間比較彈性。

**同學：在開店過程，當初怎麼會選在這個地方，有做什麼評估嗎？**

車王二輪社：選擇這個地點很重要，要有很多評估，第一選擇地點，公司行號一定要有，住的人也需要有，車跑來跑去的地方也必需要有，如果這些都沒有的話，就是要做口碑，口碑好的話還是很多機會，不過這樣會比較累，那麼如果選一個車流量大、公司行號又多，這樣基本上穩賺錢。

**同學：那徒弟來這邊學，是口碑做起來，然後別人推薦來的還是？**

車王二輪社：其實要來這邊工作比較特殊一點，要排隊，畢竟來太多人，一個月要支付很多錢，到一個點就不行。當這位學成之後，那可以再進來新學徒，因為在這邊做蠻久的，出去開店的師傅也很多，到這邊來學也會比較快，去別的地方學會比較慢，可能7、8年才能出師，因為其他的師傅會有些功夫，還是會隱藏起來。

**同學：那有沒有想過一年中辦個徒弟徒孫聚餐尾牙？**

車王二輪社：沒有，他們都自己開店做頭家了，大家都有一個工作，也娶妻生子了，平常有時間，會來看看我。至於尾牙聚餐，機率比較低。因為大家都很忙，所以大家有回來看看，就心滿意足。

**同學：那黑手變頭家這個經營過程，對家庭上的經營有沒有影響？都有兼顧？**

車王二輪社：沒有影響，像做這個行業就是可以跟家庭一起互相，因為時間上可以做控制，當然如果只有一個人在做，時間當然會被綁住，還有師傅在，時間就非常自由。

**同學：那是不是也因為你有研發有這個專利，所以對你的事業有加成的效果，那如果只會修車的話，會不會對店的發展會比較慢之類的？**

車王二輪社：其實不會，開發新產品其實很浪費錢，一般車行要開發可以用的產品，是要投入相當多的錢，對於他們來講，如果開發成功的話，就很好；如果失敗的話，那就什麼都沒了，所以平常我們車行會互相討論一下，雖然之前他們在我這邊做，不過每個人的做的思考角度不一樣。

**同學：那麼您覺得開一家店當老闆，那個主動積極性？**

車王二輪社：這個行業，對於別人是覺得快要沒落的行業，其實各行各業，只要去做出該有的口碑還有特色，不會去被整個時代沒落下去，針對現在的客人方面，現在車行跟以前車行的差異性，以前的車行是客人拜託你修車，到現在車行則是，車行拜託你來修車，整個情況完全不一樣，現在車行改善

空間相當大，你怎麼讓可以讓人來修車怎麼讓他來了再來，甚至把親朋好友都帶來，這就跟百貨業差不多，要維持一家車行，這一點要做得非常徹底，不只這樣，還要修復客人的心情，就像我們車子壞掉了心情就已經很不好了，來到這邊來還要付錢，會非常不開心，是我們每個人都有的經驗，因為當車子壞掉時候，會認為這一次不知道又要花多少，就要去除掉他這個被佔便宜的心情，因為台灣人很多都會認為明明沒壞又說要修，糾紛很多，而我們這個行業就是要避免。有這種糾紛發生的話，就是失敗的修車店了，這種糾紛在這行業還是很多，所以對待客人對社會要做很大的改變，這樣才會有生機，才不會變成快沒落的產業。一般會先用談話的方式，問是怎麼壞掉？還是騎到一半壞掉的？然後關心客人這樣很危險，那麼平常有沒有在做保養，還是我幫你做個檢查，但是我們檢查是不收費，讓客人要被佔便宜的心房先卸下來，而我們目標是讓你知道你現在騎的車，有存在那些問題，你可以修，也可以不修，我們會提出忠肯建議，哪個要立即先修，這樣對客人的方式，會比較好。

**同學：那您有沒有訓練師傅在他們的表達？**

車王二輪社：有。我們的方式應該比大企業速度更快，因為我們發生的當下，客人離開之後，前後不到五分鐘，就馬上開個會，討論剛剛這樣該怎麼去表達，該如何做，一個問題大概幾分鐘把它解決掉，下次再遇到，就可以處理。當下發生，當下解決。

**同學：那麼風險承擔性呢？**

車王二輪社：生意很大的時後，就是風險，有客戶修車不願意付錢，而這些有些是熟客有些是不認識的，都很正常，做這行業要很有愛心，所謂的修車不給錢，這情況一定有，每家車行都有，但每家處理方式都不同，有些車會

被當作抵押品，有錢再帶走，還有就是把裝好的零件拆下來，而我的處理方式跟別人不太一樣，我先幫你處理好沒關係，沒有錢改天有再來給我就好，可是有時候就是一去不回頭，這種情況也很多，而我們曾經遇到一個例子：來這邊修車，說改天錢再給，車就騎走了，經過半年，又再度出現，那時感覺這人好像當時沒付錢，不過當時還是幫忙再修一修，很多藉口車子又騎走了，也是沒付錢，一年後又出現了，這次有印象了，這次他向老闆借車，我說當然好，借走後，超速、罰單樣樣來，想說怎麼會這樣，事情大條，電話有通又不接，沒辦法就只能提出告訴，開庭後也沒到，後來三、四個月出現了，因為被警察攔下來，我就說全部和罰單一萬塊就好了，身上沒錢也無所謂，車騎回來就好，車該壞也都壞了，我只有一个要求，就是寫個單子將來有錢把這些錢捐給育幼院，就撤掉告訴。撤掉告訴約半年之後，那位太太，懂得報恩了，問老闆有沒有中古車要賣，半信半疑，但是他說錢先付，五千、一萬慢慢給，全部付完錢車再給就好，不過還是相信他，結果最後他把錢全部付完，之後有經過都會帶水果來。

**同學：當初創業，一開始需要多少資金？**

車王二輪社：我比較特殊一點，那時候只有十萬塊而已，十萬塊就開始了，當時這裡是家徒四壁，只有幾隻工具而已，邊做邊補零件邊買工具，大概兩個月，牆壁上東西全滿了，該有的工具也都齊了，外面的廣告牌，也通通都補上了，以現在要開這個業通常要 80 萬至 100 萬之間，門檻不高，在以前只要 20 至 30 萬之間。

**同學：那您會鼓勵你徒弟創業去貸款嗎？**

車王二輪社：我同意，不過資歷一定要培養得非常好，知識這些我們平常就有在做訓練，那客人是我們的衣食父母，你對他好，他就會從口袋拿錢給你，



你要怎麼讓他們心甘情願從口袋掏錢出來，還跟你說聲謝謝，這一點是很基本的。

**同學：那您鼓勵您的下一代去完成這個黑手變頭家嗎？**

車王二輪社：不鼓勵，如果說我的小孩子有興趣那當然鼓勵，如果對車一點都沒有那當然不鼓勵。

**同學：那在以前老一輩都會說好好讀書，如果不讀就送去學一技之長，但是在現在看起來那個觀念好像不對，因為黑手也可以變頭家。**

車王二輪社：對，各行各業都有好的一面，只要努力去做去突破、創新，就一定有出路，肯做頭腦要靈活去轉，就可以。

**同學：黑手變頭家這樣的過程，您能不能用最簡短去對這個概念做描述？勉勵年輕人，因為現在很多都不願意做黑手。**

車王二輪社：概念、精神其實不管是做什麼行業，只要肯下工夫，肯用心下去做就會變專家，過了十年後就是權威，如果你一直對你有興趣的事一直做下去有一天就會出頭天，不管是手工業、服務業，都是只要心情很愉快下去做很有興趣下去做，一定可以的。興趣可以跟事業結合那是最好的。如果沒有辦法結合，就要去試著培養興趣出來。像我一開始對車也沒什麼興趣，也是在我工作時候，慢慢去培養的，才能從事那麼久，因為在高中時候看到一本書叫<樂在工作>，剛好看了那本書之後，在教你如何從工作產生興趣如何培養，所以願意去改變，去知道為什麼要做這個行業，最終目的就是為了客人，要讓客人騎的安全、舒適，也慢慢對機車零件有興趣，然後去喜歡，所謂培養工作，你每天工作都有進步，一直進步，做得高興，自然而然這興趣一輩子就跟著你了。

## 附錄 D 昇輝針車零件有限公司

**同學：想請問您第一個問題，請談談你的創業歷程。**

昇輝針車零件有限公司：十七歲開始當學徒，當時家裡附近有人在做針車這個行業，就想來學個技術。鄉下人家裡很苦，所以都會希望學個技術，有天可以自己當老闆賺多點錢，讓家人生活環境好一點。

**同學：請問想要當老闆的這個念頭，是在甚麼機緣下，甚麼時間點開始的？**

昇輝針車零件有限公司：因為家裡經濟狀況很差，生活環境很艱苦，農村生活很累又沒辦法賺錢，就想要讓自己跟家人可以過好一點的生活，只有自己當老闆才有機會翻身，而不是一個月領三萬塊的死薪水。

**同學：您提到會進入針車這個產業是因為家鄉有人在做，那有透過誰介紹而讓你也可以順利進入嗎？**

昇輝針車零件有限公司：大家都是同鄉的，只要你肯學肯做，師傅都不會排斥。進去當學徒當約五、六年才出師，然後去當兵回來以後，就決定要自己創業。十七歲就從雲林上來台北打拼了，那時候讀夜校半工半讀，存了一些錢以後就與哥哥合夥開這家工廠，到現在也二十幾年了。

**同學：請問您創業到現在，有沒有比較印象深刻的故事可以跟我們分享？**

昇輝針車零件有限公司：當年遇到金融海嘯，所有生意做了都賠本，整年都沒有賺錢，但員工薪水還是要發，總不能讓他們休無薪假，畢竟都是一直跟在身邊一起打拼的夥伴，很多也都要養家養孩子，雖然我們沒賺錢，還是要先以員工的薪資為主，讓他們可以養家糊口。

**同學：剛提到的部分是屬於大環境所造成的，請問在做生意的過程中有沒有甚麼故事可以跟我們分享？**

昇輝針車零件有限公司：當時很艱苦的時候，常常需要周轉，可是別人知道你是要來借錢的，很多都會避不見面或者冷言冷語，如果週轉不靈而跳票，公司說倒就倒。那段日子真的很辛苦。所以做人不要好高騖遠，要考慮未來，而且要記得，當你的工作很容易被他人取代，你就沒有價值了。這裡的每一個師傅對我來說都很重要，因為他們每一個人身上的技術都是無可取代的，是我所需要的，所以當時就算再困難，我也會以他們的薪水為主，照顧他們的溫飽，能有今天的成就，是他們幫忙賺來的，所以一定要回饋給他們，這就是人與人之間的互相。

**同學：培養了那麼多師傅，他們會想自己出去創業嗎？**

昇輝針車零件有限公司：大環境不允許。這行業現在大多都跑到大陸或是東南亞去設廠，我們其實沒有甚麼競爭力，這個行業是個看不到明天太陽的。另外就是成本問題，這裡每一台機器都要至少一百多萬，整個廠建立起來可能要上千萬，還要考慮創業的風險性，萬一失敗了，整個家庭可能就毀了。況且這裡的師傅每個月領四、五萬塊薪水，扣出家中基本開銷，要存到那麼多資本是不容易的。當老闆不只需要技術，還要有能力，如果他們有想要出來創業，我也會盡我所能的給予協助跟支持。但是通常他們都不會想要走創業這條路，因為這行又苦又沒有未來。我這工廠裡面十個員工，有三個是外勞，因為台灣人不願意做苦工，所以只能請外勞，但能給的福利我也會盡力做到，不會把他們當成廉價勞工，我們離鄉背井來打拼，他們也是飄洋過海來異地努力，做人一定要有同理心。

**同學：當時您跟哥哥一起創業，有沒有想過要做別的行業不繼續做針車？**

昇輝針車零件有限公司：已經有了技術，而且也耗費時間精力了，就全力去做，而且當時針車這個行業發展性還不錯。只要肯做、踏實、有責任心、就有機會成功，當時就是秉持這個信念支撐到現在的。

**同學：台灣的傳統產業幾乎都被大陸打垮了，您也會有這個憂慮嗎？**

昇輝針車零件有限公司：現在的情況是台灣被台灣打垮。很多年前，台商外移把技術跟資金帶到大陸去，在那裡蓋工廠蓬勃發展，依靠低成本削價競爭。目前我們工廠還可以存活是因為 1.聲譽 2.目前台灣的針車技術還是比大陸工廠所出產的品質高一點。大概在五至十年後，大陸的技術逐漸成熟了，開始內部競爭，台灣就完全沒有競爭力了。

**同學：您有考慮過外移大陸嗎？**

昇輝針車零件有限公司：沒有。我認為台灣的市場還有發展性，而且只要肯做，那裡都有機會可以賺錢，沒有必要去異地打天下，應該先把國內的市場打下來。

**同學：從事傳統產業，有沒有創新的部分可以分享？**

昇輝針車零件有限公司：我們不只有針車這個品項，雞蛋不能只放在同一個籃子裡。對於我們的機台可以做的項目，除了工業用縫紉機的零件以外，還有電腦散熱片、CNC、洗床…等等，可以做的都會盡量做，滿足客人的需求。

**同學：請問是如何接訂單的？**

昇輝針車零件有限公司：我們是做加工的，所以常常會有客人需要我們幫忙產品打樣，我們也都會盡量幫忙，有時候客人也會幫忙介紹生意，而且已經做了二十多年，聲譽也建立起來了，所以都會有固定客源。

**同學：當老闆需要具備主動積極的特質嗎？**

昇輝針車零件有限公司：必須主動解決客人的問題，做生意除了要會交際，也要有同理心，讓客人願意信服把東西交給你做。

**同學：當老闆需要具備風險承擔的特質嗎？**

昇輝針車零件有限公司：一定要有。除了剛剛提到的金融海嘯，也常遇到被人倒債、欠錢、騙錢，所以自己一定要替自己留後路，每一筆生意往來都要評估。如果真的遇到了，在沒有重大影響的前提下，也只好自己吸收損失。

**同學：您當時創業大概準備多少資本？**

昇輝針車零件有限公司：我跟我哥哥一起籌備，大概兩、三百萬左右，買傳統的機台設備而已，等穩定了錢也賺到了，才添購這些自動化設備。

**同學：老您有沒有想過讓子女接手您的事業？**

昇輝針車零件有限公司：沒有。我認定這個產業沒有未來，況且我女兒也不喜歡這個行業，所以不會有這樣的想法。我跟我哥哥現在都在思考，我們五十歲這個年紀，這公司可以如何繼續走下去，還可以走多久，也想過以現在廠內的師傅裡面培養接班人，但我們願意放手，也要有人接得起來，而他們的能力似乎都還不足以當老闆。

**同學：請問您從黑手變頭家的心得？**

昇輝針車零件有限公司：肯做、肯學、有責任心，就有機會成功。要記得天下沒有白吃的午餐，朝自己的目標努力就對了。

**同學：您會鼓勵創業嗎？**

昇輝針車零件有限公司：當然會。我都會鼓勵年輕人去學技術，不要只看眼前覺得薪水很少，技術學成後，可以創造的利潤可能是你意想不到的。付出比別人多，充實自己，讓自己成為無可取代的角色就不怕被淘汰。我們鄉下人的父母從小就會教育我們去學一技之長，但其實學一技之長跟當老闆做事業的觀念是完全不一樣的，這也是為什麼師傅那麼多，但老闆只有一個。

## **附錄 E 巧研模具設計有限公司**

**同學：請老闆先談談您的整個創業歷程？**

巧研模具設計有限公司：從高職就讀機械科，一直都從事黑手。就讀當時台中縣大甲高工，因為家鄉在那邊，所以就近讀書。當初會選擇機械科是因為當時的機械科分數最高，只要考得上就會去念，也不知道機械有哪些好處。讀了以後發覺自己其實蠻適合機械的，在機械領域裡一直都很平穩，也與性格非常融合。讀書時成績方面一直都普普通通，但事實作就是比別的同學快更容易上手，所以學校一直培養我去參與各種實作比賽成績也大概都是第一、二名，最後也成為參加全國技藝競賽的選手。自己也覺得在機械領域裡比較有細胞。畢業後就北上三重當學徒，因為是本科所以就一直在學習模具，大部分還是從事機械產業，只有短暫一陣子在姐姐工廠幫忙做衣服、送貨，因為還沒有找到更好的出路所以就一直幫姐姐的忙。直到 29 歲才開始創業，創業前半段真的很辛苦，除了母親身體不好要常跑醫院以外，要花費非常多的時間一直去做客戶的產品。剛開始的我比較保守，就是自己加上兩個學徒

開始慢慢做起。所以幾乎都是日以繼夜地做，因為機器也只有兩、三台。早期能夠將零件加工做得精密、好的人不多，而我可能也因為學得比較認真、細心，產品自然是比較前端的。創業至今從沒有出去跑業務，幾乎都是開始進入這個行業。當時的兩台模床標一個會就可以買下來，所以當時標了客戶一個介紹一個，自己拿來。剛開始其實也沒有想要創業，一個機緣有一個同事買了一些模具機器來加工，但是因為他沒有學得很好，就沒有做得很好，大部時間都跑來請教我，後來就乾脆把工廠給我要我接下來。從兩台模床一個會四十萬就開始創業。從民國 83 年買了兩台中古模床開始做起，當時只負責幫忙客戶做一些零件模具加工。慢慢的因為電子產業鴻海正在起步，連接器的業績非常好。而業界中從事黑手、模具的同儕有非常多是我的朋友，都開零件加工廠，如雨後春筍般冒出，至今還是有些工廠有生存下來，但是大半部分都被淘汰了。至從台商去大陸以後，需要大力人工的產業都面臨相當大的衝擊，導致大部分都被汰換掉了。此時此刻我意識到了如果再繼續專注於零件加工一定會被淘汰取代，因為工廠、人工的費用都比較貴。而我不敢去大陸的原因有兩個：一、資本額很小，二、母親身體不好也不敢離開她，所以就一直守在台灣這塊土地上。台商去大陸發展後，台灣的製造業就變得非常辛苦，至今也還是非常艱苦的經營，不過仍然有保持每年成長的利潤。要用敏感的角度去看市場，其實很多東西是要去改變的，設備也要跟著進步。遇到金融風暴時差一點點倒閉，當時有 11 個月是沒有工作的。我開工廠至今遇到的最大兩個危機是金融風暴與 SARS。危機來臨時幾乎整個生廠線都停住了。遇到危機時每個月至少都要賠 100 多萬元，真的很辛苦。在那之後一路都走得還算順利，凡事都要很勤勞，要把事情看得很仔細，至今 52 歲，在技術上仍然不斷精進，有參加一些職業訓練、產業開發課程，跟著比較前端的人從中得取較新的資訊。

**同學：請老闆您從大甲會選擇來三重的機緣為何？**

巧研模具設計有限公司：會從大甲來台北最主要的原因是因為姐姐嫁到泰山，雖然是在三重當學徒但仍然是住泰山。從高職畢業離開大甲後就一直都在泰山，會選擇三重則是因為一個當兵的朋友推薦我去當模具學徒。因為剛好自己來北部當學徒時，也都去職訓上 AutoCAD、剖一，白天工作，晚上上課。我覺得上課、學校真的提供了很多新的資訊與教育的機會，以致於在環境上不會因為年紀大了而被淘汰。現在這個產業台灣也是愈來愈辛苦。老百姓不停爭取自身的權利，很多勞基法的開放，慢慢讓小型企業，因為資源不夠開始有很多疑慮與擔心。

**同學：請老闆您這麼重視學習，是否有想過要往上得到更好的學歷？**

巧研模具設計有限公司：因為鄉下人家比較窮苦，當時父親覺得兄弟姐妹只要考不到公立學校就是工作、上班。當時那個年代只有考上台北工專、高雄工專才有書可以念。而我唯一的希望就是全國技藝競賽要拿前三名才有保送機會，但是自己偏偏也沒有得名，所以就沒有再往上爬學歷了。剛開始賺了錢都要拿回家給父母，也沒有特別的心思要花在自己身上去進修。鄉下的孩子來台北很單純，只會想著工作、加班為了賺錢。一直到模具機器操作久了，可是模具怎麼做？只會做？不知道為什麼要這樣做？後來就開始學設計，去職訓上課，才發覺上課真得很重要。

**同學：請老闆描述創業精神。**

巧研模具設計有限公司：創新是 2000 年之後，發現台灣變化很快，大陸價錢是台灣的一半，開始意識到我的產業好像又有危機出現了。就開始學 3D，不能在著重於零件部分要走進整個產品的世界。上課過程中發現自己要趕快改變，不然就會被淘汰。近幾年來設備更新非常快，也慢慢地開始設計屬於



自己的產品去申請專利。雖然只是代工，但是也可從中發現產品的缺點然而去修正、克服。早期的我比較笨，幫客戶改良好後，客戶於是去申請專利，反過來說我不能賣到別家公司使用這項產品。我唯一的精神就是沒有想開大公司，因為沒有財力就不能好高騖遠，只要想著如何把現有的規模、人員經營到最好。因為保守的格性使得我覺得只要大家安定就很滿足了，所以為了不被淘汰就要不停的設備更新、技術提升非常重要，對於資訊更要去蒐集與學習。最重要的事是勤勞與韌性，對同一件事情大家都在做，有沒有心思願意去做得更好、更棒，面對大家覺得不可能與無法開發，有沒有一顆堅持的心覺得自己可以有能力，一直去重複的實驗與試驗，面對困難不放棄。而我也因為這樣一個信念，才能夠在經歷金融風暴後仍沒有倒閉繼續經營。而我們這邊也有跟泰山職訓合作，有部分學員在工廠實習時會被派駐來這邊待訓。在保守中帶著積極是我最大的特徵，小市場有小市場的競爭對手，只要把自己經營的比其他競爭對手好，走向更前段就很不錯了。

**同學：請老闆是否想過要擴大規模，因為您的成長就會是員工的成長？**

巧研模具設計有限公司：我最大的缺點就是不懂經營，一心只想把模具、技術做好。所以近年來開始覺得這樣不行，便開始去學習產業經營、創新管理的相關課程。上課後也發覺，當一個產業到達一定的規模，並不是我一個人經營，而是跟著員工、大家一起在拚、在做，所以我也想讓這些人發揮得比我更好。在經歷融風暴後，也曾想過是否要收起來不做了，一年下來賠了一千多萬，要靠兩三年才能夠賺回來，誰也不能擔保下一次風暴是什麼時候？維持多久？所以如果擴大規模人多了，相對面對這些風暴要賠的金額也變多了。一部分是因為自己上佛學課，風暴來臨時，我一個都沒有裁員、減薪、減班，雖然會讓自己損失更大，但是就是不好意思拿員工開刀。相對在風險經營裡就是我要承擔這一切後果，薪水照常支付。

**同學：請老闆描述創業機會。**

巧研模具設計有限公司：老師說：「模具是一切的工業之母。」，當我要去參加全國技藝競賽的那天，老師親手幫我打包我的工具，老師對我說：「工具箱裡面的工具與你原先排的一模一樣，從一年級我就覺得會是你，如今證明我沒有錯，就是你去參加比賽。」，因為老師影響我真的很大。從父母親身上看到、學到就是吃苦，所以只覺得老師說模具是工業之母，只要肯做就不會沒有頭路。而自己會當老闆也是因為朋友沒有做得很好，我才接手下來，起初並沒有很大的企圖心要當老闆。做了以後就秉持著每件事都要做好，做不完就多買台機器、多請一些人，才会有現在這樣的規模。人在家中做，生意找上門，因為已經做出口碑了，所以都不用外出找業務。做出了不一樣的品質與找出不一樣的產品。

**同學：請老闆描述創業資源。**

巧研模具設計有限公司：從鄉下來時家中什麼也沒給，只準備了兩套換洗衣物，所以就標會四十萬買了兩台中古機器開始做起，一邊做一邊買。不管聰明與否，都要比別人加倍的努力，才会有更好的成績。因為我花的時間比別人更多，看到新事物就要學習接納更新，有新機台新技術，如果有錢就應該花在刀口上，才會讓自己更好。

## **附錄 F 宇聯汽車美容中心**

**同學：請談談您的創業歷程。**

宇聯汽車美容中心：本身是汽修科畢業，因為以前不喜歡讀書，最後覺得來學個技術，然後開始從事汽修方面，從學徒慢慢做起，在高職學校本身就有技職類的出路，被分配到雷諾汽車，在那邊做學徒，在裡面待了一年，邊讀書邊實習，因為那時候學校它有一個配額方式，讀書有三年，一年的時間要

在外面實習，晚上要再回去讀書，我是白天班，不是夜間部的，就這樣在雷諾做了一年之後去當兵，當完兵回來，找不到工作，又踏入這個行業，然後從 Honda 開始做起，本身會想要自己創業是因為那時有想過有一技之長，想要出來自己創業，大概在十年前，三十歲左右，因為時間、機緣到了，所以就自己出來創業，那時還蠻辛苦的，因為遇到兩次風暴，一是石油危機，二是金融風暴，那時不是很好做，那時跟弟弟一起做，他做了很多行銷方面，但效果不好，因為整個環境不好，所以需要有不一樣的做法，我本身是汽修科，以保養、維修為主，那時的想法是不應該再著重於這一點，想說可能有所謂的複合式，所以慢慢去接觸汽車美容這行，在這期間因沒有做過汽車美容這塊，也沒這項技術，這技術是透過朋友，去朋友店裡看他做了三天後，才開始買工具、做測試，因為本身有在做保養，保養完後會幫客人洗車，洗完車後會偷偷幫他上蠟，因為一定要做測試，蠟就跟機油一樣，有上百種甚至上千種，沒做測試沒辦法推斷出市場需求，且那位朋友不告訴我他用的產品是甚麼，那是機密，所以自己做自己試，於是就買了很多產品，就是這樣慢慢把複合式做起來的。

**同學：為甚麼當完兵找不到工作，回到汽修這行卻想轉行？**

宇聯汽車美容中心：會想轉行是因為覺得很累，而且有職業傷害，畢竟那是化學的東西，汽修、汽美、維修都是，所以不想再做黑手，但因為本身有這項技術，決定要安定下來，又從 Honda 開始做，一年後在因緣際會之下，覺得在那邊做得太累，又跑到華康，做了大概六年，從技師開始往上爬，然後繼續讀書，而會繼續讀書是因為公司老闆希望我繼續念，他之前有在學校任職，有兼課，所以跟我講這個機會，後來他想去大陸發展，當然我也想跟去，因為我畢業去大陸就是當主管，但他有跟我講評估了六年，不敢過去，因為股東們意見不合，那邊的市場環境沒辦法掌握，所以就毅然決然沒去了，因

為沒去大陸，他之後搬到其他地方，所以我畢業後就出來闖，便開了這家汽車保養廠。

**同學：談談出來闖的心得，例如：收入、環境等。**

宇聯汽車美容中心：剛開始的時候，收入沒辦法跟一般公司比，當時沒有做好評估，想說本身有技術，應該沒什麼問題，但評估沒有做到很完整，不像讀經管系的會知道風險評估那方面該如何做，而且當時遇到兩個重大危機，大環境的改變讓我措手不及，我是從零開始，沒有抓之前老闆的客戶，老闆搬家後整個客戶群就跟著走，沒有招攬任何一個他的客戶，因為覺得沒有必要跟老闆搶，本身都是靠自己，一開始有做行銷，一步一步慢慢跟客戶打好關係，在前兩年是家裡支助，因為狀況不是很好，又遇到兩個危機，車主的用車輛愈來愈少，正常來說一年要保養兩次，在當時變成一年只有一次，所以營業額整個大縮水，在那時覺得是不是應該要收起來不做了，但在一個因緣際會下，有位朋友問我說怎麼不去做汽車美容，為甚麼只專注在你的本業上？現在有很多都是複合式的，你可以做你會的，你可以再去學，你還年輕可以再去學。然後我又到做汽車美容朋友那邊看了三天，之後自己模擬、突破，找到它的藥劑與用量，以及許多技術方面，就在那三年中慢慢做，到現在就是可以做汽車維修與美容這兩個部份，現在的狀況就是會比在外面受雇好很多，但這必須要做評估，一是時間彈性，二是可以做很多不一樣的選擇。

**同學：現在的客源都穩定了？有沒有想過要請徒弟、擴大店面？**

宇聯汽車美容中心：現在客源都穩定了，但現在的時間點還不是時候，因為我本身的汽車維修部份是專業科目，一定要請專業的人來做，目前如果要請員工還不適合，而在汽車美容這部份我已經可以做到一個 SOP，已經抓到了技術、用料，看人家要怎麼處理，我可以三天教會一個技工，在這方面我已

經在著墨，有八、九成已經可以了，現在在等這一、兩年，整個時機以及用料，更穩定，方向更對了，我就會請人來，當汽美這方面的助手，在維修這方面還是想要自己來做，畢竟這部份比較危險，這是一個責任。

**同學：先談談創業精神-創新、積極、風險承擔性。**

宇聯汽車美容中心：創新的話我現在就是做複合式，因為這種可能沒有人會這麼做，在這三年中，我有遇到很多客戶進來問說，你是做汽車維修，還是做汽車美容？他們會有很大的質疑，我本身是不怕，我會就說會，不會就說不會；主動積極性的話就是要去突破它，汽美方面因為沒有支援，我不是本科，所以要去找同行問，但他人不太會告訴你，只能在旁邊觀看，自己去找材料做測試，然後做變化，當然可以做降低成本及流程的簡化，這部份已經完成了八、九成，而在維修方面，積極的點是在上課、跟同行做交流，我有加 Line 群組，裡面有大約 300 個老闆，畢竟車子跟人一樣，遇到的問題都不太一樣，用賴群組問狀況，可以節省時間也可更明確了解，在維修方面我會增加配備，加入更多新設備，來做服務；承擔的風險就是，剛開始，薪水無法持平，就要想辦法承擔，這不是一般人所能做出來的，我當時沒有家累，還沒有結婚，我覺得創業是要在還沒有家累的情況下去做，而且自己已經有準備好了資金了，所以才敢出來創業。

**同學：有沒有遇過客人修完車賴帳？**

宇聯汽車美容中心：有很多，在剛創業的想法是希望可以留住客人，但有些客人並不是好客人，為了要留他，就同意讓他先欠帳，但一欠帳後，打電話甚麼的都找不到人，這方面跟弟弟討論過，有客人開車進來說要維修，金額在二千元以內，我會幫他弄，如果超過會先收一部份的錢(頭期款)，如果不願意我會抓二千元以內的平衡點，他不給錢，頂多就損失二千元，但之後就

不會幫這位客人做。抓二千元為一個平衡點，如果有付錢下次會再幫忙做，不付錢就不做，就當作花錢來認識客人。一定要有機制，之後不要犯同樣的錯，在那之後的這七年就沒有再讓客人欠帳了。

**同學：談談創業資源。**

宇聯汽車美容中心：有專業知識是因為我本身是技職方面出身的，而汽美方面則是自己去學的，再從中去做一個改變；資產是一開始投資的那些器具。我覺得讀了書之後頭腦會比較開竅，我才知道要怎麼變，要不然以前當學徒都只會聽師父說的話、不知變通，現在學經濟、管理課後我才知道要怎麼變，變對我來說真的是很重要的，變是我這十年中學到的一件事，我以前都不變，到最後我真的一定變，不然我真的沒辦法做，變字真的影響我很深，讓我能夠悟了很深。

**同學：請舉幾個有關於「變」的例子。**

宇聯汽車美容中心：把汽美加進來就是一個變，因為沒有人會這麼做，剛開始沒有人做，現在慢慢有人在做了。到現在我也還在變，想學一些關於汽車方面的知識，現在還在增加許多項技術，現在有在弄包膜、隔熱紙，覺得這也是蠻不錯的商機，所以目前在做這方面的研究，使自己有更多不一樣的能力，這就是變成是我無形的能力，這是我的資產，如果以後要開分店，我可以讓分店的人可以較快速上手，就不用花很多的時間及人力在那邊。

**同學：談談機會辨識、機會發掘。**

宇聯汽車美容中心：機會辨識就是從我剛創業的那個時間點，還有剛提到的包膜是現在的機會，有看到它的商機，所以我會想往這方面做評估、會去做。

同學：除了上述所說的黑手變頭家的條件外，還有甚麼其他理念、座右銘之類的？

宇聯汽車美容中心：我是沒有所謂的信念或原則，我是覺得要有責任，你所使用的東西要對得起客戶，不能使用來路不明或不是很好的東西來欺騙客戶，我認為這是責任跟信用的問題，如果某家公司沒有好的責任及信用，該公司會搖搖欲墜，因為客戶絕對看得出來，所以我會把持這方面。