

# 客家創業楷模之創業歷程研究

## The Profile of Hakka Entrepreneurs and Entrepreneurial Process

### 1. 研究目的

台灣經濟的蓬勃發展原因固然許多，但創業精神常為大家所津津樂道並且被公認為是一個重要根源，創業精神是指積極開拓、無中生有、逆境求生的精神與態度，創業家在此一精神下，能在天然資源相當匱乏的環境下，創造無限的可能，而此即為台灣創造世界經濟奇蹟的主要原因，不論是從過去的製鞋王國到今日的筆記型電腦王國，或甚至新規劃的二兆雙星，台灣的未來憑藉著就是此一創業精神，因此如何有效的擴散創業精神可說是提振台灣經濟士氣經濟再飛的重要課題。客家族群約佔台灣人口五分之一，但據作者過去研究之觀察，台灣客籍創業家遠高於此比率，故台灣創業精神裡所包容的族群中，以客家精神最具代表性此一硬頸精神－刻苦耐勞、勤奮努力、團結奮鬥、不屈不撓，恰是台灣企業精神的核心支柱，為了擴散與發揚客家創業精神，本研究擬採用典範研究法，以客家創業楷模為研究對象，採取定性研究取向，探討客家創業楷模之創業歷程，期能發展出客家創業行為典範模式，擴散與發揚此一創業模式，以期厚植台灣創新與創業實力。據此，本研究具體探討之研究問題有：1.客家創業楷模之創業者特質為何？與其他族群之創業者特質有何異同？2.客家創業楷模其創業動機為何？創業歷程為何？是否存在著不同時空背景之差別？與其他族群之異同為何？其在資金的籌集方面與所面臨的外在環境為何？是何種原因使其捨就業而創業？3.客家創業楷模之創業模式為何？是否存在著不同產業之差別？與其他族群之異同為何？4.台灣不同區域之客家族群，其創業模式之異同為何？是否有一定的軌跡可尋？創立後，組織之成長策略為何？

經由研究問題的解答，本研究希能達成下列之研究目的：1.了解客家創業楷模之創業者特質、創業行為，並能發展出客家典範創業行為模式，建立台灣本土的創業典範。2.撰寫客家創業歷程之定性教學個案，供創業相關課程之討論用並擴大客家創業精神的正面影響力，可做為有志創業人士學習訓練或採行創業行為之參考，對提昇我國整體創業品質有所助益。3.累積客家產業研究資料庫，並可做為客家產業研究所相關課程設計開授之參考。

### 2. 研究方法

本研究以典範研究法，採取定性研究取向，研究除相關文獻之探討外，首先對台灣客家創業典範「施振榮先生」進行次級資料之研究，藉以提供本研究更為完整之參考架構，由施先生的創業歷程分析顯示本研究之研究架構足以含蓋重要的創業歷程理念。本研究接著以台灣地區客籍創業家楷模為研究對象，研究過程商請各縣市政府之客家事務委員會(或局)、青創協會、客家專業學術單位與客家相關聯誼組織協助推薦其所在縣市具典範之創業楷模，接著以電話徵詢其受訪意願，並以雪球抽樣方式，共計訪談 30 位客家籍的創業家，接受深度訪談，主要訪談重點內容包括創業行為、個人特質等，並配合次級資料之蒐集。

受訪對象不論其職銜為董事長、總經理、執行長或經理，但均為企業之主要創

業者或創辦團隊成員之一，其產業涵蓋，從高科技到傳統產業；製造業到服務業；一般服務業到專業服務；粗重產業到精緻產業均包括在內。其中北區 12 位(40%)、中區 6 位(20%)、南區 12 位(40%)。而民國 70 年以前創立有 5 位(16.67%)，民國 70 年至民國 79 年 14 位(46.67%)，民國 80 年至民國 89 年 6 位(20%)，民國 90 年以後創業 5 位(16.67%)，創業歷程含蓋了台灣經濟發展的各階段。本研究之樣本結構參表 3-1 所示。本研究客籍創業者受訪者男性為 30 位(100%)，創業年齡 30 歲以前 9 位(30%)、30 歲至 39 歲 11 位(36.67%)、40 歲至 49 歲 6 位(20%)、50 歲(含)以後 4 位(13.33%)，教育程度高中以下 6 位(20%)、大專與大學 17 位(56.67%)、研究所以上 7 位(23.33%)，創業前工作經驗一年以下 3 位(10%)、一年至三年 7 位(23.33%)、三年至五年 10 位(33.33%)、五年以上 10 位(33.33%)，顯示工作三年以上所佔比率做高。

### 3.研究的理論分析架構

經由相關文獻之回顧，本研究發展之理論命題包括有：

命題一：有關創業條件方面

在創業者的內在條件方面，綜合上述之相關文獻，本研究推論客家創業者心理特質可能包括：有相當的自信心、強烈的企圖心、適度風險接受者、強烈的競爭心理、眼光遠大及高成就需求。在客家創業者的個人背景方面，本研究推論創業者可能的背景有：人際關係良好、產業知識豐富、家人支持、家庭經濟情況富裕。在創業者的外在條件方面，本研究推論客家創業者可能面對的外部條件有：政府法令有利於創業者、勞動力取得容易、社會經濟景氣、政府或銀行提供低率的創業貸款、低進入障礙。

命題二：有關創業動機方面

綜合上述之文獻回顧，本研究推論客家創業者可能會有以下幾種創業的動機：想提高社會地位、承續家族的傳統、需要更多的錢、對原來的公司不滿、可控制自己的時間、追求個人的成就等。

命題三：有關創業歷程方面

本研究推論客家創業者在創業時會可能遭到的困境包括有：必須身兼數職、家人是自己公司的員工相處問題、有獨資或合夥的問題、外在環境不良、人才外流、業務不穩定、資金籌措困難等。

### 4.重要發現

本研究定性訪談結果，30 個客籍創業家所呈現的特質因素，包括有相當的自信心、適度風險接受、有計劃的、高成就動機、企圖心等。研究結果和學者 Niehouse、Olson 及黃偉民所提出的創業家特質多數吻合，也和本研究命題一之推論「有相當的自信心、強烈的企圖心、適度風險接受者、及高成就動機」大致相符。唯強烈的競爭心理少有表現在客籍創業家，多數的客籍創業家表示客家人一向重視人際關係，合作心態是與人交往的基本心態，甚至同行均有合作的機會，共營共創未來較為實際。

研究結果發現客籍創業家自行出來創業時，可能已具備一些知識基礎，也就是可幫助創業之因素，使創業家在創業的過程中比較順利，例如：工作經驗、產

業知識，而家庭教育所提供的客家精神亦是一項絕對重要的有利因素。另外人際關係的支持也是一項重要因素，有些創業者被原老板賞識要求其參與另創新事業，有些因為朋友相邀而開啓創業之門，另外對年輕創業者而言，年輕也是一項有利因素，客籍創業家在創業之前皆擁有工作經驗是重要的，家人支持及人際關係為基礎來開拓事業，較少有後顧之憂，使不確定性降低。

本研究依據 30 個創業初期個案，明顯的看出客籍創業者初期選擇的行業為中等進入障礙，易言之多數的行業仍具有一定的進入障礙，包括證照、資金、技術等。進入該產業時已有一定的業務基礎是創業的重要因素，而行業別則以服務業較多，通常是接個別專案做開始。客籍創業家創業的促進因素中，多數人對於追求個人成就、與時間可自行控制、想提高社會地位最為認同，時間控制可依個人的計劃及需要而有彈性的變動，其次是想改善家庭經濟，而個人出來創業的因素是有機會就與朋友合夥創業的亦佔有一定比率，而對原公司的不滿與原公司的贊助二項的比率明顯偏低。

創業進入模式在創業者的創業歷程中扮演重要的角色，初創者的公司作業、成員及場所多屬個人式及家庭式的模式，而且創業資金的籌集方式中，客籍創業者合夥創業的比率高於自行創業。創業所面臨的困境包括有：外部環境不良、合作上的難題、人才外流、業務（生產）不穩定、人力資源不足等。客籍創業者在「人力不足」是創業家較常面臨的問題，其次合作上的難題及人才外流的問題，顯示創業過程中對於如何找尋適合的人力是創業家在此階段主要思考之問題。創業後，企業之發展大致可以歸納如下：產業升級、擴大營業、標準化、轉行。多數客籍創業家在公司營運已呈穩定之時，大部分都以擴大營運規模、產業升級為主。

## 5. 結論

本研究旨在探討客籍創業家之特質與創業歷程，以典範研究法，採取定性研究取向，訪談 30 位創業家，研究結果發現台灣客籍創業家具有相當的自信心、行事有計劃、親友支持、具客家精神、有相當的工作經驗與社會歷練、及人際關係良好，所進入之產業有相當的專業知識、技能，及相當的業務基礎。多數採用合夥的方式來籌措資金。在創業的初期，創業者身兼數職，創業期間將遭遇業務量不穩定、人才外流及外部環境不良等問題，所創事業的發展朝產業升級和擴廠方向發展。本研究結果可以發展出客家創業行為典範模式，擴散與發揚具客家精神的創業模式，來期厚植台灣創新與創業實力。

關鍵詞：客家精神、創業家、創業歷程、創業模式

行政院客家委員會獎助客家學術研究計畫

客家創業楷模之創業歷程研究  
**The Profile of Hakka Entrepreneurs and  
Entrepreneurial Process**

林晉寬

國立屏東科技大學科技管理研究所教授兼所長

陳和賢

國立屏東科技大學客家文化產業研究所教授兼所長

中華民國九十五年十二月二十日

## 提要

台灣經濟的蓬勃發展原因固然許多，但創業精神常為大家所津津樂道並且被公認為是一個重要根源，創業精神是指積極開拓、無中生有、逆境求生的精神與態度，創業家在此一精神下，能在天然資源相當匱乏的環境下，創造無限的可能，而此即為台灣創造世界經濟奇蹟的主要原因，不論是從過去的製鞋王國到今日的筆記型電腦王國，或甚至新規劃的二兆雙星，台灣的未來憑藉著就是此一創業精神，因此如何有效的擴散創業精神可說是提振台灣經濟士氣經濟再飛的重要課題。客家族群約佔台灣人口五分之一，但據作者過去研究之觀察，台灣客籍創業家遠高於此比率，故台灣創業精神裡所包容的族群中，以客家精神最具代表性此一硬頸精神—刻苦耐勞、勤奮努力、團結奮鬥、不屈不撓，恰是台灣企業精神的核心支柱，為了擴散與發揚客家創業精神，本研究採用典範研究法，以客家創業楷模為研究對象，採取定性研究取向，探討客籍創業楷模之創業歷程，訪談 30 位創業家，研究結果發現台灣客籍創業家具有相當的自信心、行事有計劃、親友支持、具客家精神、有相當的工作經驗與社會歷練、及人際關係良好，所進入之產業有相當的專業知識、技能，及相當的業務基礎。採用合夥的方式來籌措資金。在創業的初期，創業者身兼數職，創業期間將遭遇業務量不穩定、人才外流及外部環境不良等問題，所創事業的發展朝產業升級和擴廠方向發展。本研究希望上述研究能發展出客家創業行為典範模式，擴散與發揚具客家精神的創業模式，來期厚植台灣創新與創業實力。

關鍵詞：客家精神、創業家、創業歷程、創業模式

**本報告係接受行政院客家委員會獎助完成。**

## 目次

提要	2
第一章 緒論	7
第一節 研究之意義與價值	7
第二節 研究目的	8
第三節 研究進度	9
第二章 相關文獻之回顧	10
第一節 台灣客家族群	10
第二節 客家精神	13
第三節 創業家與創業精神	19
第四節 創業家的特質	21
第五節 創業的理論基礎	23
第六節 創業的研究模式	45
第三章 研究方法與架構	50
第一節 研究架構與推論	50
第二節 訪談樣本與資料收集方法	51
第三節 訪談問題	53
第四節 研究範圍與限制	55
第四章 研究發現與討論	56
第一節 創業家特質分析	56
第二節 創業的有利條件	57
第三節 創業之產業特性選擇	58
第四節 創業動機	59
第五節 創業之進入模式	60
第六節 創業的歷程與發展模式	61
第五章 結論與建議	63
第一節 結論	63
第二節 建議	64
參考文獻	66
附錄	68

## 表次

表 3-1：本研究樣本結構.....	52
表 3-2：本研究客籍創業者素描.....	53
表 4-1：創業者心理描述.....	56
表 4-2：可幫助創業之有利條件述描.....	57
表 4-3：創業之產業特性選擇.....	58
表 4-4：創業的促進因素.....	59
表 4-5：創業進入模式.....	60
表 4-6：創業的困境.....	61
表 4-7：創業後發展.....	62

## 圖次

圖 1-1：本研究之研究計劃進度.....	9
圖 2-1：創業活動的經濟決策模式.....	26
圖 2-2：Weber( I )與 McClelland( II )的創業動機模式.....	32
圖 2-3：風險偏好與目標達成之關係.....	34
圖 2-4：Carsrud、Olm & Eddy 之創業家研究模型.....	46
圖 2-5：Scott & Twomey 之創業意願影響模型.....	47
圖 2-6：Martin 新創事業的模型.....	48
圖 2-7：Greenberger & Sexton 之創業理論模式.....	49
圖 3-1：本研究之研究架構.....	50

## 附錄次

附錄一：施振榮先生創業歷程·····	68
附錄二：本研究受訪對象·····	87
附錄三：本研究部份受訪個案摘錄·····	88

# 第一章 緒論

## 第一節 研究之意義與價值

創業活動無疑是經濟發展主要的原動力，因此，如何創造利於創新/創業的環境是國家重要的經濟政策，然而巨觀的政策擬定，需配合微觀的產業需求，了解創業家與創業模式是一個起點。台灣光復至今五十餘年中，全民積極建國、辛勤耕耘、勤勞吃苦外，加上配合國際情境，以開拓市場、產品出口為目標帶動國內經濟的成長，形成大企業主內、中小企業主外之經濟型態，也因此造就了舉世聞名的「台灣經濟奇蹟」。台灣雖然面臨全球經濟的衰退，國內經濟也遭波及，而出現成長遲緩的現象，但面對全面性之經濟衝擊與壓力下，所表現出的「韌性」與「耐力」是舉世有目共睹的，而此種「韌性」與「耐力」的來源，則來自台灣特有的「創業型經濟」所賜。

在台灣，創業活動熱潮不減，據統計調查，在 2004 年時，台灣即有二百萬以上創業家，佔總雇用人口的 32%，至今維持不減，此種創業活力為許多學者推崇與鼓勵，並認為這正是締造「台灣經濟奇蹟」的主要因素之一。陳明璋（1989），指出我國經濟發展突飛猛進，蔚為新興工業化國家之代表性楷模，創業家、創業條件及創業模式，無疑扮演著關鍵角色。創業活動在國內蓬勃發展，但創業研究卻並非如此，相反的是嚴重的落後於實務的發展，Paul（許士軍，1990）指出創業研究的領域中，除了對其創業之貢獻有些著墨外，其餘則沒有相關文獻涉及。雖然國內創業研究缺乏，但並非表示國外也是如此，Brown（1984）指出美國在 1960 年末僅有部分學校提供少許類似「創業精神」的課程，到了 1984 年則有 250 個類似的課程開設，哈佛大學高健教授（John Hien Kao，1989）則指出現有開設類似創業的課程已增加約有 600 餘種。而在 1971 年時美國僅有 36 所大學提供此課程，現則已超過 240 所大學開設類似的課程（Robinett，1985），用以培養訓練創業人才，當然此種迅速發展的創業教育正意謂著：「創業/興業」的展望與其重要性。

台灣經濟的蓬勃發展原因固然許多，但創業精神常為大家所津津樂道並且被公認為是一個重要根源，創業精神是指積極開拓、無中生有、逆境求生的精神與態度，創業家在此一精神下，能在天然資源相當匱乏的環境下，創造無限的可能，而此即為台灣創造世界經濟奇蹟的主要原因，不論是從過去的製鞋王國到今日的筆記型電腦王國，或甚至新規劃的二兆雙星，台灣的未來憑藉著就是此一創業精神，因此如何有效的擴散創業精神可說是提振台灣經濟士氣經濟再飛的重要課題。客家族群約佔台灣人口五分之一，但據作者過去研究之觀察，台灣客籍創業家遠高於此比率，故台灣創業精神裡所包容的族群中，以客家精神最具代表性此一硬頸精神—刻苦耐勞、勤奮努力、團結奮鬥、不屈不撓，恰是台灣企業精神的核心支柱，為了擴散與發揚客家創業精神，本研究擬採用典範研究法，以客家創業楷模為研究對象，採取定性研究取向，探討客家創業楷模之創業歷程，期能發展出客家創業行為典範模式，擴散與發揚此一創業模式，以期厚植台灣創新與創業實力。據此，本研究具體探討之研究問題有：

- 1.客家創業楷模之創業者特質為何？與其他族群之創業者特質有何異同？
- 2.客家創業楷模其創業動機為何？創業歷程為何？是否存在著不同時空背景之差別？與其他族群之異同為何？其在資金的籌集方面與所面臨的外在環境為何？是何種原因使其捨就業而創業？
- 3.客家創業楷模之創業模式為何？是否存在著不同產業之差別？與其他族群之異同為何？
- 4.台灣不同區域之客家族群，其創業模式之異同為何？是否有一定的軌跡可尋？創立後，組織之成長策略為何？

## 第二節 研究目的

經由研究問題的解答，本研究希能達成下列之研究目的：

- 1.了解客家創業楷模之創業者特質、創業行為，並能發展出客家典範創業行為模式，建立台灣本土的創業典範。
- 2.撰寫客家創業歷程之定性教學個案，供創業相關課程之討論用並擴大客家創業精神的正面影響力，可做為有志創業人士學習訓練或採行創業行為之參考，對提昇我國整體創業品質有所助益。
- 3.累積客家產業研究資料庫，並可做為客家產業研究所相關課程設計開授之參考。

### 第三節 研究進度

本研究採取典範研究法，選擇客家具代表性之創業楷模為研究對象，抽樣訪談 30 位創業者之研究，以定性研究法之深度訪談法為主，次級資料及檔案分析法為輔。

研究計劃進度如圖 1-1 所示。

項目 \ 月份	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.文獻回顧與問題確認									
2.確立研究架構									
3.發展訪談計劃									
4.次級資料蒐集									
5.執行訪談計劃									
6.撰寫創業典範個案									
7.創業典範個案確認									
8.個案比較分析									
9.撰寫報告									
10.結案與成果發表									
工作進度百分比	10%	20%	30%	40%	60%	70%	80%	90%	100%

\*預計進度與實際執行相同

圖 1-1：本研究之研究計劃進度

## 第二章 相關文獻之回顧

### 第一節 台灣客家族群

#### 一、客家族群

客家人源於漢族，漢族源於華夏族，華夏族源於黃帝、炎帝及夷、黎、戊、苗、狄等族。在原始社會末期的三皇五帝時代，各族系部落經過多次反覆衝突、融合、分化、再融合，而形成以黃帝為始祖的華夏族，漢代後改稱漢族。所以客家也源於各族系部落，但以黃帝族系為最多。三皇五帝是漢族也是客家民系的祖源。

客家的先祖們，經過在中原廣袤的土地的廝殺合併，到周朝武王克殷後，分封成 71 個諸侯國，後來這些諸侯國人，或以國名為姓、或以祖先字號及諡為姓，分出許多的姓氏。客家先民其先世則多屬於黃河流域以南，長江流域以北，淮河流域以西，漢河流域以東等，即所謂中原舊地。

所謂客家人，如字面上所示的意思，就是「做客的人們」，也就是「不是土著，而是從外地來的人」。據說他們本來就不是中國南方的人，而是為了逃避歷代中原戰亂，集體南下的北方民族。經過多次遷徙，最後才遷到嶺南「作客」的。客家名稱的由來，雖然出自晉元帝「給客制度」的詔書。但是這裡所說的「客」，應該是廣義的「客」而不是單純地指今日客家人的「客」。這種廣義的「客」，一部份演化為「越海系」，一部份演化為「湘贛系」。各系演化後，各有各的專有名稱。宋以前，越海、閩海、湘贛、南海各系，已經形成，初雖為「客」，然長久居住後，已不自知其為客，在此情形下，便把宋以後由其他地區遷來的漢人，稱之為「客」了。因此，客家的由來，是在各民系形成之後。五胡亂華以後，直到唐末黃巢之亂，這一時期，客家民系尚未形成；客家名稱尚未確立。從黃巢之亂後，客家先民避難遷徙到閩粵贛三角地區，經過五代紛爭，及宋太祖的統一中國，客家民系才由其他民系的演化而自成一系；所謂「客家」的名稱，就在這個時候確立。

#### 二、台灣客家族群

根據現有的文獻記載，閩粵客向台灣的遷移，最早始於明代中後期。民末清初，民族英雄鄭成功在把荷蘭殖民者趕出台灣之後，又把這裡作為反清復明的根據地，故而大量招募大陸人民入台，開荒墾殖。正是從這時候起，閩粵兩省的居民開始大規模的遷移台灣，而大本營地區的客家人也隨之進入台灣。

不過，最早來臺的客家人，雖是跟隨鄭成功的部隊入臺，但人數並不多，明鄭覆亡後，大都被清廷遣回原籍，對臺灣的開拓並沒有產生什麼影響，接著又是清初的禁止移民渡臺政策，主要的理由是防止臺灣再度成為反清復明之地，對客家人禁絕更嚴，因此客家人較大規模的移民，則是清康熙中葉以後的事了。

由於舊日鄭氏部眾，多半逃亡到南洋群島，全台空虛，再加上閩粵沿海人民

因生活所迫，大陸沿海居民乃不斷冒險偷渡來台墾殖。早期客家人的來台，大約在清廷平定台灣之後二、三年間（即康熙二十五、六年）那時海禁初開，閩、粵人民因受生活環境所迫，大量東移來台謀生。只是閩南人因佔地利，人和的關係，自較居優勢；而粵東客家人一則來台較遲、二則受各種政令限制的關係，自較占下風。那時候，客家人渡海來台，想在府治（今台南市）附近拓殖，而府治附近已為閩南人占有，無餘土可闢，乃於東門外墾闢菜園，以維生計。

康熙二十七年，清廷續遣部隊之中，有一隊是由嘉應州徵募的客家兵，他們在安平、台南、阿公店服役四年後解隊，被安置在濫濫莊（今屏東縣萬丹鄉）從事屯田。康熙三十年左右，客家人聞屏東下淡水溪東岸，有大量未墾荒埔，乃冒著瘴癘、番害的侵襲，相率前往開墾。至康熙三十五年，施琅死後，禁止潮惠人民來台的政令漸弛，粵東客家人，乃聞風接踵而至，於是人口驟增，墾區日擴。

客家人在向台灣的遷移過程中，一方面由於遷入地人口及經濟發展狀況的不同，另一方面也由於其大本營向台灣遷移的路線的差異，從而導致其在台灣各地的分布及形成村落的時間也不盡相同。大致而言，客家人在台灣分布，經歷了一個以台南為中心，繼續向南開發，然後再向北發展的先南後北的過程。

客家人移民來台，最初也散佈在台灣西部，後因受到福佬勢力的影響，部分被同化，部分聚集山區，形成方言島。早期的客家人從原鄉來台，大都在打狗港、下淡水港或東港登陸，然後沿著下淡水溪入據屏東竹田、萬巒、高樹、高雄美濃...一帶，稍晚之後才有其他的客家人從鹿港、草港登陸，墾拓彰化、雲林及南投等地，或從崩山港、大安港登陸，入墾大甲、豐原、東勢；或從房裡溪、吞霄溪上岸，墾拓房裡、通宵、白沙屯等地區；或從中港、後瀧港登岸，散居在苗栗一帶；或從竹塹港、紅毛港登陸，開發新竹地區；或從南港、觀音登陸，成為桃園主人的客家人。故以目前的現象來看，台灣的客家區可分為北、中、南、東四地區。

#### (一)、北部地區的客家人

大都指桃、竹、苗三縣的客家人而言。桃園縣南境的龍潭、平鎮、楊梅、觀音、新屋、八德以及半個中壢市均屬於客家庄；新竹縣除五峰之外，其餘全為客家人的居地；苗栗則以海山線劃分，海線為福佬人的聚落，山線的頭份、苗栗市、卓蘭、公館、大湖、銅鑼、三義、頭屋、南庄、西湖、三灣、獅潭、泰安，都是純客家人居住的地方。

#### (二)、中部地區的客家人

初期包括現今的清水、神岡、豐原、潭子、石岡、新社、東勢及台中南屯一帶，後來受到閩籍移民的壓力，部分留在原地被同化為福佬客，多數則往內山遷移，或者落腳在新社、東勢地區，或者翻山越嶺，進入埔里盆地，最後流落至南投縣的國姓、水里、信義等地區。彰化平原一帶，也曾有過客家人的腳蹤，彰化的埤頭、員林、和美、田尾、永靖，都是客家人墾拓過的地區，原墾的客家人，由於人少勢單，大都被同化為福佬客。雲林沿海的崙背、麥寮，還有少數的部落

仍保有操客家話的鄉親。

### (三)、南部地區的客家人

一般都稱為六堆客家人，此乃因朱一貴起事時，聚居高屏溪沿岸的客家人組織成鄉勇，以居住地為單位，分成六堆以進行保鄉為里的重任，此組織後來繁衍為平常的團練組織，六堆乃漸轉化為地域的稱呼。六堆共分為中堆、前堆、後堆、左堆、右堆以及先鋒堆；中堆位於現今的屏東縣竹田鄉，前堆包含長治、麟洛兩鄉，後堆則在內埔鄉境，左堆涵括最南的新埤、佳冬，右堆為高樹及高雄縣的美濃鎮，屏東的萬巒位於這些堆的大後方，鄉勇留在當地無用，大都被徵調為先鋒部隊，故稱先鋒堆。

### (四)、東部地區的客家人

在本省東部縱谷地帶，也有不少客家人聚居期間，但他們大多數是在後期由西部「客庄」遷移過去的，很少從大陸原籍直接遷入該地（註 13）。日據時代，日本人為了增加種植甘蔗與製造蔗糖的人力，於是從台灣西部招來漢佃來花蓮從事勞力工作，其中大部分是來自新竹的客家人。此外，日本人為了擴建花蓮港，也徵招不少西部的客家人從事勞力的工作，這些都是當時較具規模的族群遷移（註 14）。移居東部的客籍先民，也曾在富庶的蘭陽平原近山地區留下痕跡，當地十餘座的三山國王廟便是證明。六堆地區的客家人，也有不少受迫於生活壓力，移居花東地區，如今台東的池上、鹿野、關山以及花蓮的鳳林、瑞穗、吉安、玉里、壽豐、富里、光復等鄉鎮，有散居人數不少的客家人。

本研究為兼顧區域之代表性，因此在研究對象的選擇上儘量能含蓋上述之區域。

## 第二節 客家精神

獨特的客家精神，是鑑別客家人的四大要素之一。客家人經過長期的歷史發展，形成為漢民族中優秀的一支。美國學者韓廷敦在《種族的特性》中說：「客家人是中華民族的精華」。傳教士肯貝則說：「客家人是中華民族最顯著、最堅強有力的一群，他們的南遷是不願屈辱於異族的統治，由於他們顛沛流離，歷盡艱辛，所以養成他們愛國愛種族的愛國心理、同仇敵愾的精神，對中華民族前途的貢獻，將一天大過一天，是可以斷言的。」英國學者布肯頓在《亞細亞人》一書中，一連串舉出客家人的勤勞、耐苦、節儉、慷慨、團結、愛國、敢作敢為等優點，讚美客家人是「牛乳上的乳酪」，最後認為「客家人的精神就是亞細亞精神」。

外國學者如此高度評價客家人及其精神，那麼什麼是客家精神呢？精神是指人的意識，思維活動和自覺的心理狀態，包括情緒、意志、良心等。客家精神應是指客家人的意識、思維活動和客家人自覺的心理狀態。關於客家精神的課題，前輩及學者們已多有探索和論述。他們從客家歷史發展及演進中分析客家民性、民風的特點，指出客家精神的特質，如客家學大師羅香林先生提出七點客家特性。

張奮前先生指出客家民性有七點特徵。李開仁先生指出客家人所以能夠在世界各地有傑出的表現，光耀全球，舉世同欽，是由於客家人具備了八項民風。客家先賢胡文虎先生根據客家人的傳統特徵，指出四點客家精神。前輩學者賢人的論述都有相當獨到的見解，但有關客家人的特質則是意見大體一致的。綜合而言，客家精神其核心是團結與革新，開拓與進取。

客家精神的形成與發展，與客家歷史與文化的發展演變關係密切。客家精神是在客家人的物質生產活動的基礎上形成的，同時又為客家社會的人文發展起引導作用。客家人來源於中原漢民族，北方粗獷豪爽的性格特徵，煅造出客家人的樂生邁進、剛強弘毅，勇敢豁達，客家人是「北方強者的血統與遺傳」。客家人作為漢民族的一支，其形成和發展，經歷數次大遷徙，顛沛流離、世事多艱，使得客家人養成堅忍卓絕、刻苦耐勞、冒險犯難、團結奮進的特性，客家人是「自然環境和人為環境影響或選擇下的適者」。客家人經過歷代長期艱苦奮鬥使民族性格得到考驗和磨練，使客家人自始至終帶有一種浩然正氣的民族節操，他們崇尚忠義、反抗壓迫、義不帝秦、同仇敵愾、愛國愛鄉、注重武術的凜然自傲之氣，使他們成為「民族心理發展中的一群勇者」。客家先民原是中原華胄，他們來自中華文明的發源地，具有較高的文化素養，雖經輾轉流徙，其文化氣質不變，他們講禮節、重倫理、好學問、尚教育、敦親族、敬祖先、隆師道，客家人深重的文化氣息使他們成為「優者的遺業與涵儒」。客家民族最值得稱道的可貴之處在於客家婦女的地位不同一般。客家女無纏足怯弱之習，她們能躬操耕作、主持農計，她們樸素節儉、勤勞潔淨、崇敬丈夫、熱愛兒女、任勞任怨、犧牲自我、維護家庭，她們以堅強和聰穎，在世界婦女中佔有重要地位。客家婦女的特性充分體現出客家精神的精髓所在。

客家人普遍存在強烈的國家觀念和民族意識，這是由於客家民族是在遷徙流移中形成。客家先民飽受戰亂和壓迫帶來的痛苦，因此客家人對家園的安定，國家的強盛，民族的崛起有著強烈的渴望。日本人山口縣造高度讚揚客家人，認為「他們原有一種自信與自傲之氣，使其能自北方胡騎之下、遷至南方；因此，他們的愛國心，比任何一族為強，是永遠不會被征服的。翻開數百年之中國歷史，沒有一次政治變動，是與客家人無關的」。竹越三郎則認為「客家是臺灣最開化，最堅強和最富民族意識而不易統治的民族，他們的團結力尤為驚人，以致統治當局，不得不限制他們的居住地區，使其不得聚集在一處」。在客家先民從第一次遷徙開始，近千年的歷史中，客家社會湧現出不少愛國愛鄉的民族英雄。如南宋末的愛國英雄文天祥，他是江西客家人，起兵勤王所率之隊伍多是粵贛邊區的客家人。明末東莞客家人袁崇煥為抗清護明，竭盡忠心；清中葉發動太平天國革命的洪秀全及其部將，大部分為客家人。清末勇敢抗擊日本海軍進攻的豐順客家人丁日昌，抗日保台的民族英雄蕉嶺客家人丘逢甲；領導辛亥革命的孫中山是客家後裔，其助手廖仲凱，鄧仲元，姚雨平則是客家人，北伐名將葉挺，張發奎，抗日

戰爭中十九路軍將領蔡廷鍇，國民黨抗日烈士謝晉元，中國共產黨的著名將領朱德，葉劍英，劉亞樓，蕭華等，都是客家人氏，他們在歷次革命鬥爭中，表現出了強烈的愛國愛鄉民族意識，成為客家人的傑出代表。

客家的愛鄉觀念，還體現在留居海外的客家人身上。這些客籍華人大多深切關心祖居地故土的社會發展和家鄉建設，往往慷慨出資贊助家鄉的社會公益和福利事業，體現出遊子的愛鄉情懷。

客家精神是革命的精神，客家精神也是一種激勵人向上的精神，客家精神還是和睦親鄰、繁榮社會的精神。發揚客家精神，於社會進步，於民族發展，於家庭和睦，於個人上進都是具有重要意義的。

## 一、處處為家融入社區

客家人居住的地方多屬貧瘠之地，生存條件極差，因此當動亂一來，或民不聊生時，又再萌起向外遷徙的念頭。反正已被當作客人，再搬家亦是習以為常。就這樣，當有大量華人遷移南洋時，客家人總是不落人後，總是走在前端，這樣的過程使得客家人需要學習快速的與人為善，積極融入新環境的包容精神。

## 二、勤勞勇敢

根據英國學者愛德爾在其著作《客家人種志》和《客家史綱》的評論，客家是剛柔並濟、既剛毅又仁愛的民族。典型客家人是勤勞的、愛國的和熱情的。

整百年來，史學家為「客家精神」作了以下的總結：愛國愛民，反壓迫反侵略；勤勞刻苦、努力開拓；勇敢無畏，富革命精神；摯誠團結、敬祖睦宗；不亢不卑、平等待人。這些優點也涵蓋在中華民族之中，所謂「客家精神」，其實是「中華精神」演繹。

勤勞刻苦、開拓進取這是學界一致公認的客家精神的重要方面，這種精神無論是在民間歌曲，或是在舞蹈、雜藝，或是戲曲藝能中，都有鮮明的體現。在客家山歌中有許多歌唱勤勞刻苦精神的曲目。如：梅縣的疊字山歌《嫁郎愛嫁勞動郎》就是較為典型的一首。歌中唱到：「老妹千祈愛嫁深山壁背角裏燒炭打炭、戰天鬥地、勤勤儉儉、會劃會算、老老實實、烏烏赤赤、囊上曬到起松光節水涿去都會（的）勞動郎」。歌中表達了對勤勞儉樸、老實健壯的勞動郎的熱情讚頌，同時批判了好吃懶做的流浪漢。褒勤貶懶確已成為客家山歌重要的歌唱內容，如寧化山歌《農工商學都要勤》、明溪《連妹要連有力頭》、《好男不要爹田地》、龍南《有女要嫁放排郎》、定南《十勸親郎愛耕田》等。這種風氣對青年男女的審美觀念也起了深刻的影響，產生了以勞動為美、健康為美的審美觀。如贛南崇義山歌唱道：「白白淨淨哥唔戀，烏烏黑黑哥唔嫌，好比山上牛奶籽，你哇苦來捱哇甜」。

在民俗節日中，各種各樣的歌舞、雜藝、增添了節日的氣息。《鯉魚燈》就是其中較具有代表性的一種舞蹈。據《隋書音樂志》載：「魚化龍、龍變魚，黃龍變」。在隋代以前就有魚龍變幻的藝能。隋代詩人薛道衡、南宋詞人辛棄疾均有關於歌舞魚龍情景的詠誦。今日客家地區所流行的《鯉魚燈》舞，當為歷代中原歌舞的

繼承於發展。客家人之所以喜愛《鯉魚燈》舞，究其原因除了因為魚於人民的生活密切相關外，還有其更為深刻的涵義。首先魚與余諧音，常與富貴有餘、年年有餘相聯繫在一起，因此，魚便成爲了吉祥、幸福的美好象徵。其次，鯉魚之所以爲人們所喜愛還與鯉魚跳龍門聯繫在一起，寄寓著向上躍進的意義。充分體現了客家人勇於克服困難，不斷進取的蓬勃向上的精神。

客家人的開拓進取精神還表現在漢劇藝術的形成發展過程中。根據目前的有關資料和研究成果，客家漢劇（外江戲）與湖南班（即祁劇，亦稱楚南戲）有著較爲密切的關係。據調查，湖南班於清乾隆年間就傳入閩西。此時，其唱腔、劇目、表演仍按祁劇規範。之後，曾吸收了木偶戲、西秦戲、潮劇、饒平戲以及閩西的中軍鼓樂、十班和民間小調的藝術營養，使音樂唱腔得以不斷發展，逐步形成了既保留了楚南戲的風貌，又有別于皮簧舉重的一個獨具風格的地方戲。

在客家藝文中，客家人的革命精神也得到了反映。這種革命精神表現爲對封建統治的堅決反抗。如閩西武平山歌《敢鬧暴動唔怕天》唱：敢唱山歌唔怕人，敢拆庵廟唔怕神，敢打閻王唔怕鬼，敢鬧暴動唔怕天。在封建社會，客家婦女所背負的精神枷鎖比男子更爲沉重。因而客家婦女反封建禮教的革命精神在客家藝能中也有相當程度的反映。「有本打鐵唔怕鐵屎燒，有本戀郎唔怕丈夫瞞，總要兩人情意好，郎拖斧頭妹拖刀」。這種對封建禮教的反抗在 20 世紀 30 年代，在中國共產黨的引導下，又轉化爲一種熱心於革命的行動。客家婦女唱出了《剪掉鬍子當紅軍》等新民歌。此外，客家藝能還成爲客家人表現懷念故土、熱愛祖國情懷的一個重要方面，如許多老華僑都將山歌作爲維繫下一代與祖國感情聯繫的紐帶，對下一代進行愛國愛鄉教育的手段，而提倡學習山歌。

### 三、柔、韌、剛

客家婦女是客家精神的集中體現者，已爲世人所公認。而客家精神又是民族精神的典範。作爲一種民族精神，它博大精深，用柔、韌、剛三個字來表述：客家婦女在人倫關係的處理上，表現出充分的柔性，在吃苦耐勞方面，表現出充分的韌性，在大是大非面前，表現出充分的剛性。

#### 1. 柔性

有三個至今還存留在客家地區的風俗例子。

- (1)夾菜的風俗：同樣去赴宴，男客不夾菜，而女客夾菜。所謂夾菜就是在宴席上屬於女客的那一份好菜好肉，女客用碗盛起來，在席上只吃一些湯水類。席散後，女客將酒席上夾下的好魚好肉帶回家給公公婆婆或小孩分享。不過，這種風俗在物質生活大大提高的今天，已經弱化。
- (2)女客不上席的風俗：逢年過節，家有慶宴時，女人不上席，或在灶前廚下吃，或等男丁吃完後再吃，或設下席或偏席。這是女人對男人的恭敬與謙讓。這種風俗至今還有極大的普遍性。女性在男性面前總是謙讓，表現出禮儀上的甘居人後。
- (3)長嫂爲母：客家地區稱長兄爲父，父亡後，長兄承擔起父親的責任，而長嫂也

相應地承擔母親的責任，對小叔子和小姑子的撫養嫁娶確實負起母親的責任。

總之，客家婦女是賢妻，是良母，溫柔敦厚，堪稱楷模。

## 2. 韌性

客家婦女擔當著操持整個家庭事務的重擔，培育出驚世駭俗的吃苦耐勞的精神。這裏的苦，不是一朝一夕的苦，是長年累月，乃至終生操勞。上山砍柴，下地犁耙，上屋蓋瓦，廚前做飯，燈下縫衣，一雙天腳闖天下。

客家地區一向有崇尚讀書的習俗和風氣，千百年來，客家母親含辛茹苦，鼓勵兒女們讀書上進，為中華民族培養了許多棟樑之材。

身教重於言教。客家婦女的現身說教更是深刻感人，客家人的家庭教育大都以婦女為中心，客家男子大都外出謀生，持家教子的重擔幾乎都落到婦女身上，“家頭教尾”（養育子女）、“田頭地尾”（耕田種地）、“灶頭鍋尾”（家務勞動）、“針頭線尾”（縫補衣裳）等四項婦功的養成和履行，年復一年，有的甚至一輩子，真不知要付出多少艱辛和勞苦。

在客家母親的言傳身教下，不但儒者達士具有這種品質，就是布衣百姓也重禮儀，講守信，熱情尚禮，謙和大度。客家母親在對後一代的教育要求中，主要是先輩優良人格的再現，它絕不僅僅是對先輩業績的簡單回憶和眷戀，而且具有超越時間的永恆性和跨地域的同根性，這樣的教育無疑是充滿生命力和說服力的。況且，身教重於言傳，客家母親們身上那種勤勞耐苦精神對後輩的薰陶亦可謂舉世罕有，那正是客家人優良人格品德的真實展示。其教育效果無疑可以入腦入心，激勵後輩，是子孫們一輩子的精神財富。

偉大的無產階級革命家朱德元帥勤勞、儉樸的優點也為世人所公認，那正是他母親鍾太夫人言傳身教的必然結果。母親真切的人格力量，使朱德產生了積極的心理定勢。這種心理定勢有助於後輩對前輩的教育永遠認同，銘心刻骨，進而透過內省轉化為自身優良的思想品德和行爲，出現一種良性迴圈。因此，客家婦女們的“言傳與身教”的教育特色，無疑是客家精神不斷發揚光大的力量源泉之一。

## 3. 剛性

前文說到客家婦女柔的一面，那是指客家婦女對待親人、對待同胞表現出一種精神特性。但是在異族入侵，家國不甯之時，客家婦女則表現出大義凜然的剛烈氣概。

客家婦女參戰早有先例。相傳南宋某皇帝被敵軍追逐時，為梅縣一群上山砍柴的客家婦女所救，當下南宋皇帝題贈：“男執干戈女甲裳，八千子弟走勤王”。並對此地女人死後一律封“孺人”。而“孺人”本是五品知府以上的夫人的稱謂。

當年的中央蘇區所在地就是客家地區。客家地區擴紅的宣傳主力，就是蘇區婦女，比如當年蘇區擴紅宣傳的興國山歌大王謝水蓮就是個典型之一，用山歌動員客家子弟上前線，出現了母送子參戰，妻送郎當紅軍的感人場景。

客家婦女為了民族和國家的利益，舍小家保大家，支援革命，支援前線，做軍

鞋，抬擔架，“一首山歌三個師”創造了驚天地泣鬼神的奇跡！因為當年中央蘇區是建立在純客家地區的，組成中央紅軍有生力量的多是客家子弟，中央紅軍主力的四分之三犧牲、失散或凍餓死亡在長征途中，他們絕大部分是來自江西、福建的客家子弟，在中華民族解放鬥爭史上，富有革命傳統的客家人譜寫了光輝的篇章。而客家女人表現的剛烈精神也永垂青史。

### 第三節 創業家 (Entrepreneur) 與創業精神 (Entrepreneurship)

根據韋氏國際字典 (Webster's Third New International Dictionary, 1961)，創業家之定義為：「經濟事業的組織者，特別是指具有組織，擁有和管理企業並承擔風險的人。」事實上，關於創業家的定義一直眾說紛紜，例如 Shame (1974) 從企業的觀點出發，「創業」是屬於企業管理之一環，專事於新事業之投資，包括新公司的創立、較大組織中新單位的成立，以及新產品或新服務的提供者。Schwartz (1976) 主張創建企業且具有創新意圖的人。Peterson & Albaum (1984) 則認為創業家是組織、管理並承擔企業或交易風險的人。Timmous (1987) 也有相似的說法，其認為創業家是由強烈的承諾與毅然的耐性所驅使的人。Shrirastava (1987) 以整體的觀點，認為創業家是個人或團體為了達成其經濟、社會和文化上的目標，而創造新的組織。以上這些紛歧的定義，Paul (1990) 認為造成定義分歧的主要原因，在於這些定義中：

1. 所包含活動的範圍不同；例如：創立、管理、控制企業等活動。
2. 所必須履行之任務不同；例如：創新、承擔風險等任務。
3. 是否限制是企業的所有人。
4. 創新企業的目的或目標不同。
5. 是否限制所創企業必須是成功者。

本研究為利於研究之進行，使研究對象有憑藉依據，因此將創業者定義為：為企業之創立者，管理其企業，並為企業之擁有者，承擔企業交易風險者。

隨著企業的蓬勃發展，「創業精神」此一字眼已成為時代流行名詞，可惜其內涵卻含糊不清，坊間有企業家精神、創業精神及興業精神等譯名可見一般。然創業精神之真髓仍可從三面加以討論：

#### 1. 創業者

創業精神能成為熱門話題，大概與「創業者」(entrepreneur) 此字的出現有關。而這方面的討論與經濟學的研究頗有關係。遠在西元 1700 年，坎提連 (Cantillon) 就界定創業者是承擔風險並從事事業經營的理性決策者。到 1800 年，法國經濟學家賽伊氏 (J. B. Say) 界定他是將資源使用得更有效率者；1848 年約翰·穆勒 (J. S. Mill) 更將之擴展到一般化，而界定他是風險推動者。緊接著馬歇爾 (A. Marshall) 又提出代替原則 (principle of substitution)，強調創業者要不斷更新其企業的內外組合，否則他會被替代而遭到淘汰。熊彼得 (J. Schumpeter) 將「替代」改稱為「新

組合」(new combination)而提出創新概念，是使創業精神風起雲湧、大為流行的主因。他認為創業家是個創新者，也因他具有「創造性破壞」的創新行為時，他才被稱為創業家。在熊彼得氏的眼裏，「創新」無異是創業精神的同義詞。

## 2.資本主義與其本質

創業精神又有人稱之為「資本主義精神」。其中最露骨的看法是把它當作無限制的營利慾；最理性並將它美化者認為它的本質在於事業精神或實業精神；介於兩者之間者則視資本主義精神為營利行為的合理化。馬克斯·韋伯(Max Web)從另一觀點來討論創業精神。他將營利慾從傳統的束縛或罪惡的批評中解放出來，認為每個人皆可憑著合理的手段，追求正當的利潤，甚至將營利變成倫理上的職責與人生的目的。無可否認，資本主義的發展帶給創業者追求利潤的理論基礎，創業者進一步將資本主義的精神加以實踐。

## 3.時代的價值觀

管理學者彼得·杜拉克(Peter P. Drucker)在其「創新與創業精神」一書中，以為創業時代的新價值就是「創業精神」。他界定說：探索顧客所重視的價值，應用管理的觀念與技術，將產品標準化，設計工作流程與生產工作，並設定各種標準，將經濟資源做最有效的利用，因而開創新的市場與新的顧客群體。陳明璋在「有魅力的創業家」一書中指出，創業精神的時代精髓有以下之內涵：

- (1) 它是一種求新、求變、求發展的心態。
- (2) 它是一種奧林匹克的「競爭」精神。
- (3) 它是克服橫逆，化「不可能」為可能的作為。
- (4) 它是一種新芽穿岩而生的銳氣，不受定制成規約束的拓荒精神。

綜合上述學者之論點，可以歸納出所謂的「創業精神」，即是一種求新、求變、求發展的心態。創業本是無中生有歷程，但在有了之後，並不表示一切已經完美，而仍應尋找新的利益與新的機會。而我們所熟知的客家精神(硬頸精神)，包括了強烈的團結心(融入新環境)、進取尚武的精神、維護傳統文化、重視子女教育、政治關懷、勤勉等可謂與創業精神息息相關。

## 第四節 創業家的特質

每個人在從事每一件事時，都必須具備一種精神力量。在一個創業家身上，我們往往可以找到若干特質。Ket & Manfred (1985)指出創業家精力充沛、成就導向，有獨特的面對壓力、緊張的方式，有非理性的創新能力，但此種特質對一般公司有負面的影響，如難與人合作、有控制他人的需求、不信任他人、喜歡被拍馬屁，看事情兩極化—不是好就是壞。Niehouse (1986)認為創業家特質包括：

- (1) 他們是追隨自己想法的觀念家。
- (2) 能將不同資源組合達成目標。
- (3) 積極行動導向者。
- (4) 不畏懼接受風險。

- (5) 有創造力、直覺。
- (6) 能掌握問題的重點。
- (7) 對自己有信心，對他人則無。
- (8) 傾向於個人主義，獨立個性。

這些特質在一般公司環境中表現出無耐心、粗線條、缺少授權、與人衝突、是老板的反對者。

Olson (1987) 研究歸納了創業家特質包括：

- (1) 角色傾向。
- (2) 高成就需求。
- (3) 眼光遠大。
- (4) 對模糊、非結構性情境具有高度處理才能。
- (5) 具有直覺與分析能力。
- (6) 適度風險接受者。

Schere (1987) 則試圖引用兩種變項：模糊忍受度 (tolerance of ambiguity)，自主性需求 (Need for Autonomy) 來區別創業家、內部創業家及管理者，並參考多位學者如 Budner、Norton、Streer、Levenson 等發表之量表，修正而成為研究問卷，並經過嚴格效度、信度測試，然而研究結果發現三變數並無顯著區別能力。Henderson (1987) 紐約州的「心理誘因公司」為「控制資料商業中心」和「創業雜誌」進行創業家的研究。心理誘因公司訪問了 77 位個人年所得九萬美元的創業家，發現這些人大都具有下列共同特點 (Henderson, 1987)：

- (1) 辭掉原有工作自行創業，因為覺得業主虧待他們 (老板歧視女性，未給予適當報酬，或對他們不夠賞識)。
- (2) 為了必須向上司證明自己的構想正確，因而感到不滿。
- (3) 不怕失敗。
- (4) 具有高度自信和強烈的競爭心理。
- (5) 相信他們的事業是獨特的，沒人能真正瞭解他們。
- (6) 不太願意尋求他人的協助，部分原因是，他們可以從親身解決問題上獲得很大的快感。
- (7) 緊守過去嚴格不變的行為模式，儘管他早已不需如此。
- (8) 把事業當成娛樂，因此工作和興趣可以融為一體。
- (9) 都是喜歡刺激的人，他們會因承擔風險而興緻勃勃。

Scott & Twomey (1988) 研究了 436 位來自美國、英國、愛爾蘭等地的學生，對未來創業的意念，發現家中父母擁有小企業者，傾向喜歡創業，不願在大公司工作。Rissal (1988) 在分析創業家特質時，以深入訪談方式蒐集印度尼西亞的 27 位創業家，發現有七個重要特質，包括環境影響、成就需求、創業與創新性模仿的能力、商業洞察力、科技知識與技能、組織能力、說服力等。而教育背景是重要的貢獻因子，種族與雙親的影響不是重要的創業家特質。

陳明璋 (1989) 認為創業家的特質是：

- (1) 內控傾向的。
- (2) 具親和力。

- (3) 具調和矛盾的能力。
- (4) 雖不怕風險，但卻精打細算。
- (5) 往高處看，向遠處望。

Paul (許士軍, 1990) 認為中國人創業動機不是為了金錢或個人成就，而是來自中國人特有的文化—家庭的觀念。中國的大部份創業家缺乏正式教育、且出身貧困、自力更生、意志堅強。

綜合上述的論點可知創業者的特質心理層面多於表象的特質，克服困難、創新求變可說是共同的觀點，本研究乃針對上述之特質，做為客家創業者定性觀察研究時主要之參考重點。

## 第五節 創業的理論基礎

「創業」如「管理」一樣，實務的發出早在理論出現之前，即已存在。在西方至少已有四個世紀的展歷史。最早的創業家甚至可追溯及中古時期那些藉由組織士兵和執行戰爭任務，以保護社會經濟利益的勇士們。(Hoselitz, 1970)

而一般相信，在中國的社會中，交易的開始，就有了創業的實務，這些新創事業都緣自創新與發明。在中國的歷史上，火藥、造紙印刷、指南針的發明，除了對人類文明有深遠影響外，對商業的進行與內容亦有重大的影響。此外，在日常生活上較為實用的技術，如足蹬、有效的輓馬法、獨輪車等的流傳，亦是創業的根源。

基本上創業家研究的開始，是在資本主義的出現才受到重視的。在各學術領域中，以經濟學者最先深入創業研究，古典的經濟學家亞當史密 (Adam Smith, 1776) 是第一位對創業行為展開研究的學者，可惜他並沒有對創業家有一明確的說明。亞當史密事實上是將創業家與資本家 (capitalist) 混為一談，視為同屬企業類別 (business class) 的人，並且在解釋財富的產生時，不了解代理人 (agents) 所扮演的角色。對他而言，「看不見的手」調和了一切的經濟關係與程序的進行 (Adam Smith, 1776)。

自經濟學者導引了創業研究後，相關的學術領域亦加入了研究的行列，以下將分別說明以經濟、社會、心理與管理等四大學派為基礎的創業理論，雖然四者的觀點在許多方面極為相似，但他們所注意的焦點卻有不同，頗有助於了解創業

理論的內涵。

## 一、經濟學派之創業理論

在經濟學理論中的創業家角色，是在某特定領域的經濟發展中扮演承擔風險的人(bearing financial risk) 的人。雖然早期已有經濟發展活動，但米勒 (Mill, 1848) 是經濟學家中最先使用『創業家』一詞的。米勒認為創業家的功能在於指導、監督、控制以及風險承擔 (risk bearing) ，其中米勒認為風險的承擔是創業家與管理者最大的區別特徵。 Marshall(1890) 則試著去分辨生產工具的所有者與生產任務執行者角色的不同 (Shrirastava,1987)。愛爾蘭人 Richard Cantillon 則是將「創業家」一詞廣泛使用的經濟學家，冒險 (speculation) 是他定義創業家的焦點，他認為創業家是以一定的價格收購工廠、生產、組合，以不確定的價格，將產品銷售至市場的人。 Jean Baptiste Say 延伸 Cantillon 早期的創業家定義，他認為創業家尚包括組織與管理企業，特別是在分配與生產的功能 (Palmer 1971; Kilby 1971) 。

亞當斯密將創業家當作能產生實質資本的生產因素，但在資本的真實應用上扮演指引與領導的角色。而 Cantillon 與 Say 的定義中，可發現的兩者均主張創業家需承擔財務風險(Schumpeter 1948;Palmer 1971)，Palmer 評述古典經濟學理論時，指出經濟學者對創業家的關心，並非視其為完整的人類，而只是將之視為組織，而不是個人。

二十世紀初，經濟學家將創業的功用視為一種促進(promotion)：創業家將創意轉換為可獲利的企業。此時，經濟學家開始注意到業家本身，並且去辨識成功創業家的一些特質(characteristics)。Arthur Stone Dewing(1919)表示想像力(imagination)、直覺(initiative)、判斷力(judgement)與自制 (restraint) 等是成功創業家重要的特質 (Palmer,1971)。

熊彼得 (Schumpeter) 導入創新的觀念，視其為創業的主要功能，熊彼得認為無論是管理者或創業家都會經歷風險，他認為最大的區別因素，應該是對創新所扮演的角色。他以為創業的特點，在於發現並使用新的創意。企業利潤的來源，在於不斷成功的創新。創業家就是創新者，他的作用包括(1)發展並介紹新產品到

市場，(2)介紹新的生產方式，(3)為既有的產品開發新市場，(4)使用新的生產原料，(5)發展新型組織(Longenecker and schoen,1975;Lachman 1980;Palmer 1971)。此種創新觀念的使用為許多管理學者如 Drucker (1974,1985) 、Hull et.al.(1980) 、Kirton(1976,1978,1980)、Kirton and Pender(1982)、Longenecker and Schoen(1975) 與 Taylor(1985) 所引用與延伸。

對經濟學家來說，他們視創業家是一個理性的人—分析情勢、設定目標、努力實踐的一連串邏輯的決策過程。在創新企業的決策公式中儘量減少人性的因素(如價值觀、感情、態度等)，經濟學家所認定的創業公式觀念如下所述：

個人(i) 決定是否創業，需比較其個人可在勞動市場中獲得的薪資 $W_i$  與創業可期望得到的所得 $Y_i$ 。此公式為：

$$I_i = Y_i - W_i = X_i(\pi) + V_i$$

$X_i$  是影響  $Y_i - W_i$  之明顯經濟因素。假如  $I_i$  為正，則個人(i)將就業(Borjas,1986)。

此項公式表現了經濟學家對創業家的典型關注重心。他們對於心理學家關心的創業家心理向度如態度、動機等特質與社會力量的影響較不熱中。

以經濟學角度觀察創業行為，Campbell(1992)提供一個較完整的經濟決策模式，來解釋創業活動(參圖 2-1)。其認為創業乃導因於對創業淨現值的正值判斷，因此淨現值則受創業的期望報酬、風險態度、創業成本與可能的薪資報酬等因素的影響。

## 圖 2-1：創業活動的經濟決策模式

資料來源: Campbell(1992)

經濟學派的另一支觀點，是以總體的角度來分析創業活動的貢獻，主要是由總體均衡理論(*general equilibrium theory*)加以推論，雖然在衡量與觀察上會有爭議，但學者仍試圖推估其對經濟的貢獻 (Kichhoff, 1991)。

創業管理專家 Brandt 認為過去二、三十年來，美國所有新的工作機會，有 90% 是來自新創的公司，當各大企業都在減少用人，這些新公司相反的提供了新的工作機會 (狄英, 民 76)。另有學者認為，創業家是促成改革和經濟成長的主要人物(尉騰蛟譯,民 76)。在官僚體系內，創新與突破較受限，如信用卡不是銀行發展出來的；影印機不是大型的辦公室設備公司設計出來的(尉騰蛟,民 76)。這些都是創業家抓住某個創意，然後經過鍥而不捨的努力開發，才得以問世的，而創業家對整體經濟與社會的具體貢獻即在此。許士軍教授(1989)認為台灣蓬勃的創業精神，對於國家經濟成長的貢獻有：

1. 創造就業機會。
2. 尋找並開發新市場。
3. 均衡國民所得分配。
4. 降低城鄉發展差距。
5. 緩衝經濟循環之起伏。
6. 擴增生產投資之資本。
7. 提供專業經理人訓練之園地。

## 二、社會學派之創業理論

最早提及創業家的社會學者是韋伯 (Max Weber)，其在 1904 年發表的著作—「基督新教倫理與資本主義精神」中述及。他是從宗教或者說文化上的觀點，來試圖解釋創業家的出現。韋伯認為由於新教革命，使人們對於物質世界有了新的態度，創業家之所以出現，是因為宗教發生了變化。韋伯認為新教是一種城市宗教，城市宗教的出現帶來了新型的商人、商業和貨幣，商業行為因此逐漸興盛，而創業家則成了社會活動的主要角色 (詹明信,1988)。

Weber 認為工作理念的高漲，鼓勵了人們努力工作，為物質生活改進而節儉和奮鬥，也使資本主義更盛行。當工作理念於資本主義發展上的因果關係被熱烈地討論時，工作理念之高漲掃除了許多阻礙資本主義發展的障礙，似乎是很明顯的。結論是：如果企業繁榮，在意識型態的結構上和必要的經濟行為間一定要取得一致。對 Weber 來說，創業家成功的關鍵在於對企業的每一領域徹底合理化的創新，驅動創業活動的原動力即是新教徒的工作倫理，是學自以前的生活經驗所展現出來的行為。

社會學者里斯曼 (David Reisman) 延伸了韋伯的觀點，提出了他的看法。里斯曼認為我們所處的社會，不管如何稱呼，都有一個相應的權威，表現在人們的價值觀、行為及動機中。社會中的大眾會受此權威引導。在傳統的社會中，我之所以這麼做，就是因為大家一直都這麼做，而這就是正確的方式。因此，這樣的社會便稱為『傳統引導』的社會。

在市場資本主義階段，則出現了一個新的社會，出現了新人類，他們有了新的目的和動力。這個社會的英雄或典範就是做生意的創業家，他們實踐了新教的倫理，生活的主要目的就是賺錢，以力圖創新、開創新的企業來賺錢。這種行為不是由傳統所引導，因此種傳統並不存在。但在新教中可以看出其由來。新教的特徵之一就是「新生的個人主義」和「對自我內在權威的膜拜」。由新教倫理指引下的創業家是受『內在引導』的。創業家認為他所做所為是理所當然的，無需求助任何人的同意。在新教中，就是相信自己的判斷，相信自己的創造力，將工作賺錢做為唯一的天職。在市場資本主義階段，外在標誌是成功的人得以拯救，失敗則意謂著人生是一文不值、毫無可取的 (詹明信,1988)。

Thomas Cochran(Kilby 1971) 擴展 Weber 的定義，另加入了文化價值、角色期望與社會約束等重要的決定性因素。創業家代表社會中的模範人格，此及由孩提時的優越、培育、學校教育與文化所塑造而成，創業家在企業中的行為將受其對工作的態度、約束群體的角色期望與業務的要求所影響。

特定文化產生企業行為的趨勢，使從文化面的調查研究來解釋企業改變，將此種改變視為直被動的。Hagen (1960)將此種方法拋開，他認為創業行為是一種反應，藉由此反應，不利的少數人可試圖改變他們的地位，Hagen 指出英國的反對國教者，法國的新教徒，日本的武士，許多國家的猶太人以及印度的祆教徒，都是明顯的例子。這個看法在今天 Brenner(1987)的著作中仍然持續著。Brenner 認為這些團體失去或面臨喪失社會地位，使得他們從事創業的冒險工作。然而這些主張或許有些真實性，但一些矛盾的證據卻確實存在(Shapiro and Sokol,1982)：最近創業家的激增和 Silicon Valley ( 史丹福畢業生 )，Route 128(哈佛和麻省理工學院畢業生) 聯想在一起，說明了不是所有的創業家都是出身於不利的背景。最好的可靠說法是：在某些情況下，創業是利用其他管道都無法獲得更好的社會地位時的一種反應。

Frank Young 也支持此種論調，他認為一個反對群體的形成，是因為他認知自己處於次等地位，且無法接近社會的重要網路，而他所持有的一定資源又能夠在能力範圍內去創造新事業，此種反對群體的結合是創業的來源 (Kilby,1971) 。

移民者常作創業家的大部份，其原因乃歸於他們經常是存在於既有的社會系統之外的事實，及願意盡其所能去發展他們僅有的資源。他們並不適合現有的社會規範，因此也不受規範限制。他們可以自由的扮演新的角色而不受現有社會的約束與抱怨。中年的猶太人常採取產業或社會規範外的商業活動，如資金的改變、創新科技、廣告、降價、信用貸款等，這活動均受法律所嚴格規範(Shapiro and Sokol 1982) ，另一些移民的創業家的出現乃是滿足其他移民者需求而產生的。因此，一個越南家庭或許可開設一雜貨店來販賣食品或其他用品給居住附近的越南人，此種難民式的創業，有乘數的效果，此乃美國創業家移民者佔很高比率的重要原因 (Borjas 1986) 。

Shapiro 更進一步的指出移民者在新環境中，比其在原來居住的環境中表現的更像創業家，有些證據顯示確是如此。Leonard Kasdan(1971)發現此乃歸因於社會與文化的規範，移民者有較其他非移民者有更多的創業活動。例如，西班牙的巴斯克城，因長男嫡傳的習慣，新生的兒子，有很高的比率在新的家鄉創業。相反的，在其故鄉的愛爾蘭人，則依賴與任由雇主的意念所左右，傾向於去政府或更大的機構工作，喜愛機構化式的生活。

社會學家對創業研究的觀點乃強調社會力量對創業活動的影響，不論是總體的(如反對群體)或個體的(如家庭的社會化)，均貶低了個人人格、動機因素的重要性。

Weber 與 Cochran 的另一貢獻是提出孩提時期的訓練對創業活動發展的可能影響，此種強調孩提經驗的影響為後來心理學家 David C. McClelland 引用，做為動機因素的決定因子。

近年來 Reynolds(1991) 將社會學派的創業相關研究整理，區分為三大研究取向：

- 1.利用社會學的概念，以總體的角度研究創業在社會上所扮演的角色，主要強調兩種不同的社會經濟系統：是朝向均衡一致或競爭衝突。
- 2.著重特定的社會議題對創業活動的影響，如現代化、經濟發展階段、族群生態與生態利基對創業的影響。
- 3.探討在社會情境下，個人創業活動對整體社會的衝擊，包括個人的生命週期、社會網路、道德等。

### 三、心理學派的創業理論

創業精神的心理學理論主要乃由 David C. McClelland(1961)及成就需求觀念所支配。成就動機的根本乃奠基於 Weber 的新教徒工作倫理觀念。Weber 認為由家傳社會化驅動的心理動機乃介於理想上的價值與創業行為之間(參圖 2-2)。而 McClelland 認為家傳的社會化將發展為成就需求，此種成就需求其主要來自於孩提活動受到嚴格標準的壓力、溫暖的母愛、自信、及低度父親的影響。

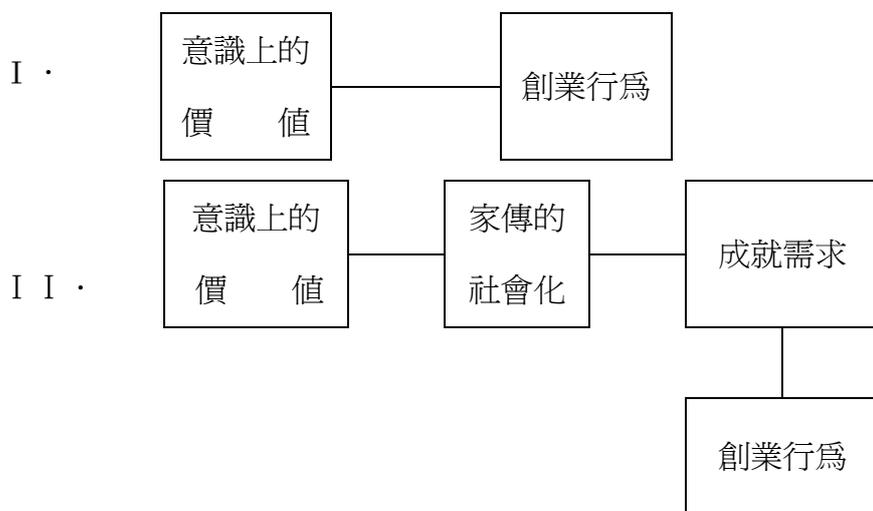


圖 2-2：Weber( I )與 McClelland( II )的創業動機模式

McClelland 主張「成就的需求」是創業家最重要而顯著的心理特性。一個擁有高度成就需求的人其特徵在於：

- 1.對決策負責。
- 2.設立目標並靠自己的力量達成，渴望回餽。

Taylor(1985)確認 5 種成就需求有關的人格特質：1.高度的自信。2.設定清楚富挑戰性目標的能力。3.適度的風險接受。4.強制的內控。5.解決問題的能力。

Palmer 列舉 French(1956)的對高成就需求的實証研究，結果顯示他們具有下列的特徵：1.喜歡有客觀風險的任務。2.對需心智操縱的任務更為努力。3.需求可表

現個人成就的作業。4.不受金錢報酬的嚴重影響。5.有具體而正向的回饋情形下工作更佳。6.傾向有長遠的想法。

奠基於對成就動機的實證或理論研究, 有些人格特質的概念化, 核心概念是相同的: 1.適度的風險接受。2.內控成果乃由自己的努力, 與 Albert Bandura (1982) 自我效率概念相似)。3.內在報酬系統的重要性。4.問題解決時的心智參與。5.正面的自我觀念 (高的自尊與知覺能力) 這些觀念是大多數心理學理論關注創業精神的基礎。

簡單的說, McClelland 的模式中個人的創業傾向乃繫於一個的高成就動機結果( $T_r$ ), 此成就動機結果是一個成就情況的淨傾向。 $(T_r)$ 就等於一個人傾向去接近一個成就工作情況減去逃避此情況的傾向, 趨近成就狀況的傾向是個人追求成就成功的需求( $M_s$ )的函數。

$$T_r = M_s - M_{af}$$

$T_r$  : 成就動機結果

$M_s$  : 個人追求成就之需求

$M_{af}$  : 逃避失敗之需求

逃避成就情勢的傾向是失敗的羞恥感的函數, 因此產生其逃避失敗的需求 ( $M_{af}$ )。McClelland 認為衡量  $M_s$ 、 $M_{af}$  最好的方法是透過投視測驗 (TAT—主題統覺測驗), 因為他認為傳統的衡量工具無法有效的衡量  $M_s$ 、 $M_{af}$ , 此兩個變項嚴重的受個人價值觀及情感反應的影響。TAT 的測驗, 如果個人對故事的幻想包含較多的成就主題或挑戰, 則  $M_s$  分數高, 如果想的是避免犯錯, 則會有較高的  $M_{af}$  分數, 當  $M_s > M_{af}$  則個人有較高的成就動機, 則可歸類為「創業類型者」。當  $M_{af} > M_s$  則表示個人屬於害怕失敗的類型: (1)喜歡極端高或低風險的任務(2)避免與成就狀況關連的行為。

另一個用 TAT 來衡量創業的研究，是由 Birney, Burdick & Teevan(1969)基於「敵對壓力」觀念發展而來，是以 McClelland 理論的一些證實上問題修改而來。Birney et.al 發現  $Maf > Ms$  的人表現出喜歡適度的風險。另 Atkinson and Litwin (1960, 引用於 Arkes and Garske 1982) 表示  $Maf > Ms$  的人表現出喜歡較高的風險(相對於  $Ms > Maf$  的人)。相同的資料  $Maf > Ms$  的人表現出適度的風險接受(圖 2-3)。另一個問題是 Birney et al. 反對成功的誘因價值(Is) 總是等於 1 - 成功機率的假設(Ps)，即  $Is = 1 - Ps$ 。他認為 Is 與 Ps 的關係是一個經驗問題而不是簡單的線性公式。

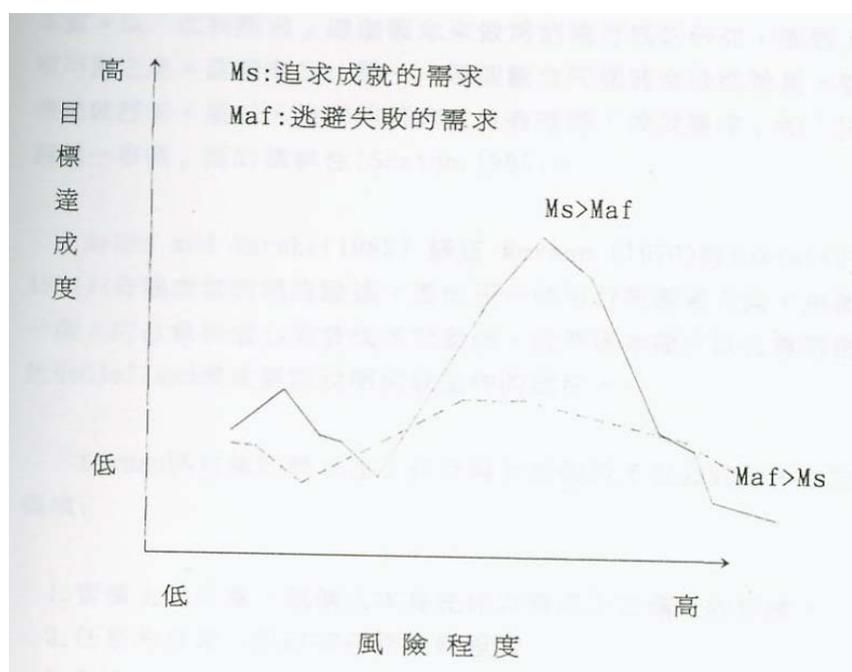


圖 2-3：風險偏好與目標達成之關係

Birney et al. 建議修正 McClelland 的模式，使用不同的計分方式去調整或克服衡量「敵對壓力(host-ile press)」問題。高的 HP 分數顯示受測者在 TAT 幻想故事中，表現出敵對環境壓力下的反應，高 HP 的人表現出儘可能避免高成就任務的情形，但當高 HP 者無法避免時，將表現更極積努力去達成任務，因為避免失敗的最好方法是「成功」。研究顯示，在學校中，高的 HP 者有較佳的成績。Arkes & Garske 認為此乃是 McClelland / Atkinson 模式的最正確反駁。

McClelland 的著作被批評方法論上有缺失(Gibson; Ivancevich &

Donnelly,1982),其可信度值得懷疑。即使不考慮批評內容的本質,以「成就需求」這個觀念來做為創業行為的研究,直觀上亦有可議之處。原因有二:第一,這個觀念同樣適合於推銷員,管理者或教授等,第二,後來的研究並沒有確認「成就需求」和「決定開創一事業」間的關聯性(Sexton,1985)。

Arkes and Garske(1982)修正 Korman (1970)與 Kukla(1972,1974)有關成就動機的論述,提出另一個可行的衡量方向,用衡量一個人的自尊與信心來替代成就動機,他們研究顯示以自尊與信心比 McClelland 模式更能說明成就工作的狀況。

Korman 將自尊的概念在工作行為上的假設予以公式化,在三個領域:

- 1.習慣上的自尊—視個人本身在能力需求上之滿足的程度。
- 2.任務的自尊—與現有任務相關程度。
- 3.社會的自尊—工作或環境的影響程度。

三者直接影響一個人處理現有任務的能力知覺。在此模式中 Korman 所作的預測如 McClelland 的模式但他特別強調二模式的主要不同在需求實現與追求的假設上。他也強調家傳社會化—母愛與非權威的鼓勵—是兩模式相同的地方。

Kukla(1972,1974)探討成就動機與知覺能力與知覺工作困難之關係時指出,知覺工作的困難度或成功機率隨自我知覺能力而變—在 McClelland 模式中並未說明。而此觀念與創業風險接受相當接近。在一般的書籍中,常認為創業家是高的風險接受者,因為他們追求在未定的將來獲取高報酬。但實證研究顯示創業家是適度或低的風險接受者(McClelland,1961),此間之差別是客觀的觀察者並未將創業家的信心與能力計算在內。對創業家而言,任務困難或成功的機率的知覺是受自己能力的信心所影響,因此,對別人而言的「風險」,也許創業家本身並不如此認為,且可能創業家比其他人追求高的風險但他本身卻不認為是高風險(Shapiro,1985)。

延續上述的研究方向，Tones (1977) 摘述研究結果說高期望與高信心導致高績效，Covington and Omelich (1979) 強調，自尊、自信與成就需求有關，自我能力的知覺是成就動機的主要成分。Arkes and Garske(1982) 摘述自尊與自信模式的優點，其不僅說明了 McClelland 的模式，並且修正其模式及不適當的解釋部份。但有個缺點是此模式不像 McClelland 模式與創業精神概念有說明其關係。理論上，此模式適合許多存在的創業精神概念，可惜的是此模式並未在創業研究領域實證。許多學者如 Hornaday(1982)、Powell and Bimmerle(1980)、Welsch and Young(1982)、Swayne and Tucker(1973)、Triana et.al.(1984)、Irish(1985) 均以自尊、自信做為創業家的心理特質之一，但研究的結果各說紛云。

尚有一些其他心理學理用來解釋創業動機。第一：Frend、Jung、Adler 等的心理學觀點與 McClelland 的觀點一致，認為創業精神的根是建立在孩提經驗與家庭教育上，但其本質上卻有差別。McClelland 強調兒童時期卓越的標準、母愛、自信、低父親管制是創業家的重要解釋變項，可惜 Collins & Moore (1970) 分析的結果與 McClelland 相反，TAT 原創 Roger Coup( 社會研究的心理學家)。結論如下：

1. 因對父親的無名恐懼，創業家對類似嚴父權威下的工作情境感到不適，在此情況下，易於感到行動自由嚴重的受限制。
2. 此外，創業家在一個男性權威的組織中( 組織像母親 ) 要表現有效與滿足是困難的；此情境與孩童創傷時的戀母情結經驗是相當接近的。
3. 藉由新創事業，創業被視為突破戀母情結的可行方式；企業如同女主人，他可以藉此疏解長期壓抑在潛意識的想法。
4. 此外，創業家所屬的企業是象徵性母親( 創業家最後占有的企業 )。像父系社會，新創業者象徵性的取代原創業者--那些無法相容或嫉妒的人。基於此理由，創業家難與合夥人有正常的合作關係。
5. 藉由創立企業，對"壞"母親的持有，創業家..可展示他是男的，證明他有男子氣概。

6. 「自己企業的建立」僅是解決問題的象徵，甚至這是"錯"的感覺。一個人在不安無名焦慮下，會體驗到一個潛意識的需求去處罰自己因失敗經驗所帶來的錯誤行爲。

此創業特質的描述與 Fleming(1982)由戀母情結的衝突(如對同性的嫉妒)所產生對成功的害怕一樣。人類學者 Rogers and Maslow。(雖然他們並未特別提出說明)視創業活動爲追求自我實現的卓越工具，Swayne and Tucker(1973)強調在 Maslow 的需求層級內容中，創業者的表現是：

.... 極端對自尊的需求與較低愛的需求，安全與生理需求相對較低，因此，創業家是在其他低層次需求尚未被滿足（或僅一些滿足），就進而至自尊需求的人，而自尊需求幾乎在整個被滿足後才會出現自我實現的需求，.... 建立企業、創造企業的成就是創業家的主要原因，金錢對他來說只在證明比其他人好的一種表徵。

另一與成就需求相當接近的概念是「內外控取向」(Locus of Control)。根據 Rotter 的內外控理論，每個人會知覺到一件事的結果，是在其個人的控制與了解之內或之外稱之內外控取向。

Rotter(1966)相信成就需求與內在信念有關。他假設內控者比外控者較有成就的驅力。Berlew(1975)也發現成功的創業家希望爲自己的成敗負個人責任，在創業家能爲其結果負責情況下，他們會有較佳表現，顯然其內控取向要大於外控取向。

Borland(1974)研究內外控、成就需求與創業精神之關係，以德州大學(University of Texas)的學生爲樣本，研究發現在內外控方面，計劃創業與不想創業者之間，有顯著差異。低成就需求、內控者比起其他人，有較大的創業期望。

Borland 也發現學生的家長是否爲創業者也是重要預測變項。

Brockhaus & Nord(1980)比較創業家與管理者之間的內外控取向，發現二者間的分數 (使用 Rotter's I-E 研究尺度)並沒有顯著差異。二者之平均分數都比 Rotter 的研究報告為低。以自我控制並沒有辦法區分創業家與管理者。Brockhaus (1974)的結論是：「自我控制」是一項成功的管理者和成功的創業家都會有的特質。但他也認為此特質絕對可以區分出成功和不成功的創業家。

另一項常被提及的創業家心理特質是「風險傾向」。Brockhaus(1980)對於以風險傾向做為創業家的特徵，其有效性感到懷疑。他發現一群創業者和一群管理者之間，其風險偏好的類型，並有顯著的差異。然而，這並不意謂著創業家不是適度的風險偏好者，事實上，可說此研究之創業家和管理者，都可稱為適度的風險偏好者，因為他們的得分分佈在 Kogan 與 Wallach (1964)研究的平均分數附近。顯見創業家是有能力的風險管理者。

另一項明顯可資區別創業家的心理特質是對曖昧狀況(ambiguity) 的容忍度。依 Schere、Sexton 和 Bowman (1985)之研究指出，創業家對於曖昧狀況的容忍度要比管理人員要高出甚多。當情況不甚明朗時，具有較高程度容忍性的人，其成為創業家的可能性，要高出一般人。

其他和創業家有關聯但少研究的特質，如高度的自治、權勢、獨立、耐力的需求，也有學者嚐試研究以及低度的協助、順從需求等。

以上這些豐富的研究結果，不免令人訝異地的發現創業家角色模式的變異性，和創業家與非創業家間的差異居然一樣的多。這些心理研究開始有學者批評，如：方法論的問題，因大部分關於成功創業家的樣本有誤差，如果只專注於確認那些使人成為創業家的心理特質，就會因為只集中於成功者的心理特質，而遺漏一些重要的資訊。又大部分的研究都是針對已成功開創事業的創業家，會使人感到疑慮：是否那些的心理特質是經營企業經驗下的產物？而當這些樣本無一致標準時，試圖結合過去的心理研究便產生了困難。甚至更基本的創業家角色模型之

巨大變異會使一個標準的心理描述變得無效。

雖然我們不知道具備怎樣獨特心理特質的人將可以成為成功的創業家，但卻有很多特點可以預測一個人不會是成功的創業家。很明顯的，那些只有低度「成就需求」、「外控」，以及對曖昧狀況容忍度低的人，是很少能成為傑出創業家的。

Gartner(1984) 批評這種將眾多的人格特質全部當成是創業家應該具備的屬性的說法既不切實際，亦充滿矛盾。在研究創業家特質時，Gartner (1989) 提出幾點建議供參考：

- 1.是否足夠參閱了相關的文獻？
- 2.所持的理論為何？
- 3.重要變數的定義為何？
- 4.選擇的研究對象為何？
- 5.這些特質\行為如何衡量？

#### 四、管理派的創業理論

Van de Ven & Hudson & Schroeder(1984)首先以組織(新企業的規劃、組織過程)與生態(結構、政經條件)的角度來研究創業活動。以組織的角度，他們認為可以再區分為二個領域:

- 1.新事業的創業策略。
- 2.內部創業策略。

新事業的創業策略較受重視的變數包括：創業構想的來源、構想的評估、市場的分析、競爭分析、事業規劃程序、創立的規模、先期資本的來源與額度、實務問題的解決。(Doutriaux,1984; Gasse, 1981 ; Goldstein,1984;Litvak & Maule, 1980,1982 ;Mitton, 1983;Roberts,1983;Tyegjee & Bruno,1982;Van de Venet al., 1984;Vesper,1980)。

而內部創業策略較重要的變數有: 確認內部創業的機會、新事業的規模、內部創業者的角色與產品競賽、新事業計劃與市場分析、制度化的創新程序、支持創

新的組織結構與系統、內部創業的報酬、創業的內部限制、培植創業的組織氣候(Hisrich & Peters, 1984;Hobson & Morrison,1983;MacMillan, Block & Narasimha,1984;Miller, 1983; Schollhammer,1982)。

二種取向的研究，共同的因變項則是新事業的績效(如獲利率、市場地位等)與內部創業的成果(如辨識新事業機會數目、追尋新事業機會的數目)。

最近研究顯示並沒有恰當的變數來解釋績效佳的內部創業個案(Weiss, 1981)。

在回顧創業的研究方法與方向時，Paulin、Coffey & Spaulding(1982)認為創業研究應始於 1960 與 70 年代，且只停留在探索研究階段。而整個研究的重點也都是為了補足一般管理研究的不足(Lamont,1972)。Kilby(1971)認為此種特定時點與地點的活動，有一定技術的工作是相當重要的一環，但並未受到注意。他整理描述了 13 個確保創業成功的重要活動：1.市場機會的知覺。2.稀少資源的獲得與掌控。3.原料的採購。4.產品的行銷與競爭的回應。5.與公共部門的關係。6.人力資源的管理。7.顧客與供應商的管理。8.財務管理。9.生產管理(包括控制物流與維護)。10.工廠的建立。11.工業工程(投入的最小化)。12.提昇產品與程序的品質。13.引進新技術與產品。

Kilby 認為創業研究應深思這些活動，而不是一味的歸納為「特質」，然而，也有人質疑此與傳統的管理活動有何不同？Birley(1985)研究網路在建立新公司時所扮演之角色，選取了 106 個位於印第安納州的公司做為樣本。Birley 區分了兩種網路：非正式的(家庭、朋友、工作)和正式的(銀行、會計師、律師、顧問師)。她發現創業家非常強烈地依賴非正式網路，但很少接觸正網路，由 MacMillan(1983)所提出一個小樣本的縱面研究中，顯示人際關係網路在創業之始扮演了一個重要的角色。Aldrich 和 Zimmer(1986)對於網路有更為深入的了解。他們視創業家為社會關係移轉網路中的一份子。而持續不斷的社會關係可以促使也可以抑制「有抱負之創業家、資源和機會間的環結」。新企業的形成是「變化、選擇、保留、擴散和為生存奮鬥」的進化過程中之一部份。當他們發現個人的行為舉動都有其目的時，越來越多有關人類行為之知覺極限及「社會因素在知覺和資訊處理上之有

力影響」的證據，表示不能將新企業之形成歸因於個人的行動，而是一種人際社會的活動。在這些活動中創業家的人際關係網路特別受到重視。

在 Aldrich 和 Zimmer 的著作中，特別是有關於「企業形成是在網路選擇過中之結果，而非特定之個人行動」的討論，引導了另一種研究取向，也就是環境在創業過程中所扮演的角色。

有關創業的生態（或環境面）的研究，通常包括的獨立變數有：

- 1.資本的可用性(Bruno & Tyebjee ,1984 ;Bygrave, Timmons & Fast,1984; Hoffman,1972)。
- 2.有經驗的創業者與新組織的存活率(Cooper,1971,1972,1984)。
- 3.技術勞力的比率(Draheim,1972)。
- 4.供應商與原料取得的可能性(Shapero,1972)。
- 5.有利的政府政策(Schell,1983)。
- 6.接近大學的程度(Cooper,1984;Shapero,1972)。
- 7.設施與土地的可用性(Danilov,1972)。
- 8.大眾的接受程度(Draheim,1972)。
- 9.支援服務(如會計、法律、顧問)的可用性(Dandridge,1982)。
- 10.生活品質的因素,如氣候、文化、交通(Pennings,Mac-Millan & Meshulach,1982)。

而較受注意的因素因變項則包括創立的結果(如創設的數量、規模與合法的結構)、績效(如獲利率、市場地位)，或最終的結果(如資本結構的改變)。

彼得杜拉克(Peter Drucker)認為形成創業社會，大致可分為下列幾點：

- 1.社會的創新是一項徹底的改革，必須有系統地廢棄陳腐過時的社會政策及公共服務機構。
- 2.政府政策應該是提供有利於創業家創業所需的資源與誘因，而不是政策主導創業方向的進行。

- 3.賦稅政策是一個重要的領域，因為它對人類行為的影響極大，而且是社會價值觀及社會政策優先順序的象徵。
- 4.免除政府法令、限制、報告及文書作業對新事業的干擾，以鼓舞創業精神。
- 5.政府在提出任何一項新政策或新法案之前，都應考慮是否能增加社會與經濟的彈性，及是否會干涉或懲罰創新及創業精神。

Wilkin 認為影響創業之環境變項包含經濟和非經濟因素，其內容分述如下：

- 1.經濟因素：包括資本、勞動力、原料、技術、市場、經濟機會條件和經濟風險等。
- 2.非經濟因素：包含創業相關法令、社會穩定性、安全性、觀念性、心理因素等。

Micheal Porter(1980) 認為有 5 種力量影響創業活動： 1.進入障礙。2.與同業競爭。3.替代產品之威脅壓力。4.消費者之議價能力。5.供應商之議價能力。

Pennings(1982) 研究發現，在下列環境條件下的地區，創業的比率較高：

- 1.具有職業及工業之高度區別的地區。
- 2.具有高度人口遷入傾向的地區。
- 3.具有一個大的工業區的地區。
- 4.具有較大腹地的都會區。
- 5.在財務融通上較容易的地區。

Dubini (1989) 對義大利北、中、南三個地區一百六十三位創業家進行研究，經因素分析後，提出六個影響創業的環境因素：1.硬體設備因素。2.軟體設備因素。3.專業技術因素。4.成本降低因素。5.現金支持因素。6.其他幫助因素。

許士軍教授 (1989) 則指出台灣經濟的快速發展，在短短的幾十年內即有如此的成就，主要有下列因素的影響：1.高度的穩定性。2.高就業率。3.財富分配均衡。4.高儲蓄率。5.高度出口成長率。

結合以上所述管理學派的創業理論，可以發現本學派著眼於創業過程與活動

的管理，並探究環境因素的影響，觀點有別於前三個學派。

## 第六節 創業的研究模式

從創業的動機到行動之間必然有許多因素促使創業者產生創業的念頭及行爲，就如同上述的創業者的特質以及創業的條件等因素，使得人們有創業的行爲出現。

### 一、創業趨力與意願模式

Carsud、Olm & Eddy (1986) 三位學者提出一個創業家的研究模式 (參圖 2-4 所示)。

圖 2-4：Carsurd、Olm & Eddy 之創業家研究模型

三位學者提出之模式其變數說明如下：

1. 心理變數：包括智商、風險偏好、自尊心、責任感等。
2. 個人、人口統計變數：包括年齡、性別、教育程度、家庭系統、個人限制條件、排行和工作經驗等。
3. 組織變數：包括員工人數、行業別和工作經驗等。
4. 情境、環境變數：包括財務資源、當地政府政策和經濟條件等。

另外 Scott & Twomey (1988) 提出一個創業意願的影響因素模型參圖 2-5 所示。模型中認為影響創業意願的變數有三個：1.前因：包括父母角色、經驗等。2. 誘因：包括尋找工作、失業影響、職業警覺性等。3.企業理念之有無。

圖 2-5：Scott & Twomey 之創業意願影響模型

## 二、創業程序與決策過程模式

Martin (1984) 提出的創業模式 (參圖 2-6)，進一步將各項變數細分，他認為形成一個新事業的過程主要起源於社會的疏離，示範效果與心理傾向，形成一個選擇的空間，並經由誘發事件與家庭支持下，經過客觀的有利事件 (財務支援、有利的環境) 下所產生的。

圖 2-6：Martin 新創事業的模型

而 Greenberger & Sexton (1988) 綜合了過去的文獻，發展出一套創業的理論模型。此模型主要在描述創業決策乃是由一些因素交合作用而成，這些因素包括人格特質、情境變數、自我知覺和社會支持。其各因素之關聯圖如圖 2-7 所示；此式模型包括三個主要部份：

圖 2-7：Greenberger & Sexton 之創業理論模式

第一部份：包括經營理念、人格特質和控制願望

1. 洞察力：洞悉企業機會及審視企業環境的能力。
2. 人格特質：過去文獻中所歸納創業家應具備的人格特質。
3. 控制願望：控制他人或事物的潛在慾望。

以上三項因素被視為確認創業機會的催化劑，分別或同時具備這些因素，將刺激個人創業的決定。

第二部份：包括關鍵事件、自我知覺能力、社會支持和控制擁有權

1. 關鍵事件：有助於個人做成創業決定的關鍵事件；例如：失業。
2. 自我知覺能力：有察覺自己是否具備成為創業家條件的能力。
3. 社會支持：其他人對於其創業決策的贊同與支持。
4. 控制擁有權：創業是否可被視為獲得並增加控制權的方法。

第三部份：代表個人創立新企業的決策，此決策受以上兩部份之各項因素所影響

上述之創業模式及決策程序，為本研究之理論基礎，雖然各家說法略有差異，但大略還是可以歸納出前因與過程，本研究採定性研究，調查訪談之現實情況，將與各種模式比較，進而提出較符合台灣客家創業楷模的創業模式及創業發展程序。

## 第三章 研究方法與架構

### 第一節 研究架構與推論

經由相關文獻之回顧，本研究發展之研究架構如圖 3-1 所示。

圖 3-1：本研究之研究架構

根據研究架構，本研究依創業者在創業時之情境，推論之研究命題有三：

#### 命題一：有關創業條件方面

在創業者的內在條件方面，綜合上述之相關文獻，本研究推論客家創業者心理特質可能包括：有相當的自信心、強烈的企圖心、適度風險接受者、強烈的競爭心理、眼光遠大及高成就需求。在客家創業者的個人背景方面，本研究推論創業者可能的背景有：人際關係良好、產業知識豐富、家人支持、家庭經濟情況富裕。在創業者的外在條件方面，本研究推論客家創業者可能面對的外部條件有：政府法令有利於創業者、勞動力取得容易、社會經濟景氣、政府或銀行提供低率的創業貸款、低進入障礙。

#### 命題二：有關創業動機方面

綜合上述之文獻回顧，本研究推論客家創業者可能會有以下幾種創業的動機：想提高社會地位、承續家族的傳統、需要更多的錢、對原來的公司不滿、可控制自己的時間、追求個人的成就等。

#### 命題三：有關創業歷程方面

本研究推論客家創業者在創業時會可能遭到的困境包括有：必須身兼數職、家人是自己公司的員工相處問題、有獨資或合夥的問題、外在環境不良、人才外流、業務不穩定、資金籌措困難等。

## 第二節 訪談樣本與資料收集方法

本研究除相關文獻之探討外，首先對台灣客家創業典範「施振榮先生」進行次級資料之研究，藉以提供本研究更為完整之參考架構，施振榮先生之創業歷程參附錄一所示，由施先生的創業歷程分析顯示本研究之研究架構足以含蓋重要的創業歷程理念。本研究接著以台灣地區客籍創業家楷模為研究對象，研究過程商請各縣市政府之客家事務委員會(或局)、青創協會、客家專業學術單位與客家相關聯誼組織協助推薦其所在縣市具典範之創業楷模，接著以電話徵詢其受訪意願，並以雪球抽樣方式，共計訪談 30 位客家籍的創業家(參附錄二所示)，接受深度訪談，主要訪談重點內容包括創業行為、個人特質等，並配合次級資料之蒐集，以個案方式進行創業歷程的報導，本研究過程廣泛且深入記錄創業活動，能符合 Kaze(1988) 與蔡明宏(1990)等學者主張建立縱向創業資料庫之建議。訪談的部份資訊擇要於附錄三。

受訪對象不論其職銜為董事長、總經理、執行長或經理，但均為企業之主要創業者或創辦團隊成員之一，其產業涵蓋了化工原料進口、化工藥品進口、建材買賣、印刷服務、軟體與資訊設計、針織買賣、紡織製造、會計服務、藥品販賣、設計服務、顧問服務、塑膠買賣、金飾買賣、自行車零件、電腦圖書、IC 設計、玩具買賣、自行車零件、塑膠製造、電機製造、食品製造、健康食品、飲用水、百貨服務、餐飲業、財務投資、水果酒製造、咖啡販賣等，從高科技到傳統產業；製造業到服務業；一般服務業到專業服務；粗重產業到精緻產業均包括在內。其中北區 12 位(40%)、中區 6 位(20%)、南區 12 位(40%)。而民國 70 年以前創立有 5 位(16.67%)，民國 70 年至民國 79 年 14 位(46.67%)，民國 80 年至民國 89 年 6 位(20%)，民國 90 年以後創業 5 位(16.67%)，創業歷程含蓋了台灣經濟發展的各階段。本研究之樣本結構參表 3-1 所示。

本研究客籍創業者受訪者男性為 30 位(100%)，創業年齡 30 歲以前 9 位(30%)、30 歲至 39 歲 11 位(36.67%)、40 歲至 49 歲 6 位(20%)、50 歲(含)以後 4 位(13.33%)，教育程度高中以下 6 位(20%)、大專與大學 17 位(56.67%)、研究所以上 7 位(23.33%)，創業前工作經驗一年以下 3 位(10%)、一年至三年 7 位(23.33%)、三年至五年 10 位(33.33%)、五年以上 10 位(33.33%)，顯示工作三年以上所佔比率做高，本研究客籍創業者之素描參表 3-2 所示。

表 3-1：本研究樣本結構

區域	家數	百分比(%)
北區	12	40.00
中區	6	20.00
南區	12	40.00
創業年代		

民國 70 以前	5	16.67
民國 70 年至 79 年	14	46.67
民國 80 年至 89 年	6	20.00
民國 90 以後	5	16.67
產業		
傳統製造業	8	26.67
高科技製造業	5	16.67
一般服務業	10	33.33
專業服務業	7	23.33

表 3-2：本研究客籍創業者素描

性別	家數	百分比(%)
男性	30	100.00
女性	0	0.00
創業年齡		
30 歲以前	9	30.00
30 歲至 39 歲	11	36.67
40 歲至 49 歲	6	20.00
50 歲(含)以後	4	13.33
教育程度		
高中以下	6	20.00
大專與大學	17	56.67
研究所以上	7	23.33
創業前工作經驗		
一年以下	3	10.00
一年至三年	7	23.33
三年至五年	10	33.33
五年以上	10	33.33

### 第三節 訪談問題

本研究訪談內容包括個人特質、創業背景、創業行為等，訪談問題包括如下：

1. 請簡述您的成長背景？就您了解所謂的客家精神為何？您傳承了哪些精神？具體的表現為何？與其他族群有何明顯的不同？
2. 請簡述您個人的優、缺點(包括自信心、企圖心、風險觀、競爭態度、眼界、成就動機、人際關係、家庭背景、學經背景)為何？
3. 請問您當時之創業動機(提高社會地位、承續家族的傳統、經濟需求、原工作不符志趣或其他原因、追求個人的成就...)為何？
4. 創業時之社會經濟情況為何？創業過程中政府對您的幫助有那些？
5. 家人對您創業時抱持的態度為何？具體的協助為何？如何兼顧創業與家庭？
6. 創業前的主要經歷為何？那些經歷與創業有關？創業缺乏的知識如何補強？缺乏的資源如何取得？
7. 創業的構想如何形成？創業的商業企劃為何？為何選擇該時機、該產業創業？創業資金的籌措方式為何？創業團隊的組成為何？
8. 創業時尋求過那些協助？遭遇了那些困難(必須身兼數職、家人是自己公司的員工相處問題、有獨資或合夥的問題、外在環境不良、人才外流、業務不穩定、資金籌措困難...)？如何克服的？
9. 創業過程與客籍有關的網絡關係(如供應商、顧客)為何？這些關係與其他族群關係之比較為何？創立後，組織之成長策略為何？
10. 如何面對創業挑戰？給想要創業者的建議為何？

但為了定性的創業歷程報導，隨訪談情境延伸問題廣泛瞭解是必要的，故訪談問題將不局限於此。

## 第四節 研究範圍與限制

### 一、研究範圍

依據創業家之定義，凡是台灣地區中小企業客籍創業家，且符合本研究對客籍創業家之定義者，皆可納入選樣範圍，但基於研究現實的考量，本研究以受訪意願為優先考慮，選擇了 30 個典型創業家為研究對象，雖然本研究在研究對象的選取已經盡量含蓋不同產業類別，例如傳統產業與高科技產業，或製造業與服務業，但仍難免會有利意選樣的偏差。

### 二、研究限制

本研究可能的研究限制有：

1. 創業家接受訪談的意願是本研究的主要限制，為了克服本研究限制，乃以願意接受訪問者為優先考慮，因此本研究難免會有利意選樣的偏差問題，尤其未訪問到客籍女性創業家為本研究之不足之處。
2. 定性研究難免會有研究方法的先天限制，例如訪員的技巧，本研究為克服此一問題，訪問均由計畫主持人負責。
3. 受限研究樣本數，研究成果仍難以一般化，為了克服本研究限制，本研究期許能有多年計畫的經費支持。

## 第四章 研究發現與討論

### 第一節 創業家特質分析

本研究根據定性訪談結果，將 30 個客籍創業家所呈現的特質因素，整理出六個主要的心理特質因素，其中包括相當的自信心、適度風險接受、有計劃的、高成就動機、企圖心、高競爭心理等，各心理因素所呈現的次數與百分比如表 4-1 所示。

表 4-1：創業者心理描述

因素	次數	百分比(%)
1. 相當的自信心	30	100.00
2. 適度風險接受	22	73.33
3. 有計劃的	21	70.00
4. 高成就動機	18	60.00
5. 企圖心	16	53.33
6. 高競爭心理	2	6.66

由表 4-1 可看「相當的自信心」因素為所有受訪者所呈現的心理特質，「適度風險接受」佔 73.33%、「有計劃的」佔 70.00%、「高成就動機」佔 60.00%、「企圖心」佔 53.33%。本研究結果和學者 Niehouse、Olson 及黃偉民所提出的創業家特質多數吻合，也和本研究命題一之推論「有相當的自信心、強烈的企圖心、適度風險接受者、及高成就動機」大致相符。唯強烈的競爭心理少有表現在客籍創業家，多數的客籍創業家表示客家人一向重視人際關係，合作心態是與人交往的基本心態，甚至同行均有合作的機會，共營共創未來較為實際。

## 第二節 創業的有利條件

經訪談研究結果發現客籍創業家自行出來創業時，可能已具備一些知識基礎，也就是可幫助創業之因素，使創業家在創業的過程中比較順利，例如：工作經驗、產業知識，而家庭教育所提供的客家精神亦是一項絕對重要的有利因素。另外人際關係的支持也是一項重要因素，有些創業者被原老板賞識要求其參與另創新事業，有些因為朋友相邀而開啓創業之門，另外對年輕創業者而言，年輕也是一項有利因素，另外獲得家人支持者佔 40%，而以證照創業者約佔 10%，各因素之次數與百分比如表 4-2 所示。

表 4-2：可幫助創業之有利條件述描

因素	次數	百分比%
1. 工作經驗	30	100.00
2. 產業知識	30	100.00
3. 家庭教育	30	100.00
4. 人際關係	20	66.67
5. 年輕	20	66.67
6. 家人支持	12	40.00
7. 證照	3	10.00

由表 4-2 可清楚看出客籍創業家在創業之前皆擁有工作經驗是重要的，根據統計，本研究創業前工作經驗三年以上者佔 66.67%，也約有 5 成的創業家是以家人支持及人際關係為基礎來開拓事業，在此一支持下，較少有後顧之憂，使不確定性降低。

### 第三節 創業之產業特性選擇

產業特性是指創業者所進入之產業對於創業者本身而言，具有那些不同於其他產業的特質。本研究依據 30 個創業初期個案，歸納其產業特性有：

1. 低進入障礙：指創業者在進入該產業所投資之金額、需要準備的條件等都不需很多。
2. 業務基礎：指創業者在創業前曾在其他公司從事過業務的工作。
3. 專業：指創業者所進入的產業依賴專業技術，本研究將其分為製造性質及服務性質。
4. 專案產業：指創業者進入之產業是以接專案的方式經營。
5. 先進優勢：指創業者進入該產業的時機較其他人早，因而具有競爭上的優勢。
6. 地理優勢：指該地區是創業者所進入產業的集中區，人們想要購買該產業之產品時，就會想到該地區。

本研究就以上各種產業特性，將 30 位受訪業者，進行次數與百分比分析，結果如表 4-3：

表 4-3：創業之產業特性選擇

產業特性	次數	百分比%
低進入障礙	9	30.00
業務基礎	12	40.00
專業：製造性	9	30.00
服務性	21	70.00
專案產業	18	60.00
先進優勢	15	50.00
地理優勢	13	43.33

表 4-3 可以很明顯的看出客籍創業者初期選擇的行業低進入障礙佔 30%，易言之多數的行業仍具有一定的進入障礙，包括證照、資金、技術等。進入該產業時已有一定的業務基礎是創業的重要因素，而行業別則以服務業較多，通常是接個別專案做開始。

#### 第四節 創業動機

所謂的創業動機是指創業的促進因素，在「新創事業的模式」(Martin)中提到了新事業的過程主要起源於社會的疏離、心理傾向、示範效果、促進事件及家庭和財務方面的支持及支援等，經本研究訪談及分析後，歸納出下列創業的促進因素：1.對原公司的不滿。2.與朋友合夥。3.原公司的贊助。4.早有創業打算。5.時間可自行控制。6.承襲家族。7.想提高社會地位。8.追求個人成就。9.改善家庭經濟。以次數及百分比表示如表 4-4 所示。

表 4-4：創業的促進因素

因素	次數	百分比%
對原公司的不滿	3	10.00
與朋友合夥	8	26.67
原公司的贊助	5	16.67
早有創業打算	12	40.00
時間可自行控制	27	90.00
承襲家族	9	30.00
想提高社會地位	25	83.33
追求個人成就	28	93.33
改善家庭經濟	20	66.67

由表 4-4 可知創業的促進因素中，多數人對於追求個人成就、與時間可自行控制、想提高社會地位最為認同，時間控制可依個人的計劃及需要而有彈性的變動，其次是想改善家庭經濟，而個人出來創業的因素是有機會就與朋友合夥創業的亦佔有一定比率，至於本身早就有創業的打算者佔了 40%，結果與研究推論比較之，時間可自行控制所獲得的支持度較高，而對原公司的不滿與原公司的贊助二項的比率明顯偏低。

## 第五節 創業之進入模式

當創業者有了創業動機及行為的出現之後，其創業的方式及型態經分析後，歸納有四種創業進入模式(參表 4-5 所示)：1.多能工：一人身兼數職。2.家庭即是公司、工廠。3.家人即是員工。4.獨資或合夥。

表 4-5：創業進入模式

方 式	次數	百分比%
多能工	14	46.67
家庭即公司	12	40.00
家人即員工	17	56.66
籌資方式：獨資	13	43.33
合夥	17	56.67

創業進入模式在創業者的創業歷程中扮演重要的角色，從第一項到第三項的進入方式可看出初創者的公司作業、成員及場所有 40%以上都是屬個人式及家庭式的模式，而且創業資金的籌集方式中，合夥 56.67%略高於獨資的 43.336%，客籍創業者合夥創業的比率高於自行創業，另外創業的進入模式對於創業者未來發展程度及發展模式之間的相互關係可進一步為後續研究之重點。

## 第六節 創業的歷程與發展模式

創業所面臨的困境包括有：

1. 外部環境不良：非創業家所能控制之外在因素，會對其產業造成直接影響，而增加日後經營的困難度，如（政府政策、社會經濟情況、政治情勢等）。
2. 合作上的難題：在創業的患難時期並不會有此情形發生但由於人想法、觀念及其企圖心會隨著時間而改變，往往會造成意見上的衝突，而使公司面臨了內部的危機，輕者分股、拆夥，重者結束營業。
3. 人才外流：公司極力培養之人才往往會在訓練完畢，當需用之時跳槽或自立門戶，造成公司有形或無形中的損失，進而阻礙公司的發展。
4. 親密競爭：在創業之時依附在大公司之下，待其一切營運穩定後才自身獨立出來，猶如內部創業一般。
5. 業務（生產）不穩定：在經營之初公司由於客戶來源不穩定，及其對專業知識的不足，會進入一摸索的階段，而導致了公司經營上的不安定。
6. 人力資源不足：肯努力、認真、負責、上進的專業人才難求。

表 4-6：創業的困境

因素	次數	百分比%
外部環境不良	13	43.33
合作上的難題	15	50.00
人才外流	14	46.67
親密競爭	8	26.67
業務（生產）的不穩定	10	33.33
人力資源不足	21	70.00

由上面次數百分比顯示，「人力不足」是創業家較常面臨的問題，其次合作上的難題及人才外流的問題，顯示創業過程中對於如何找尋適合的人力是創業家在此階段主要思考之問題。

創業後，企業之發展大致可以歸納如下：

1. 產業升級：提升企業的生產、技術、服務、品質等水準。
2. 擴大營業：對其目前之公司經營深具信心，決定擴增目前之經營規模或增加（多重）投資。
3. 標準化（作業）：制定精簡及一致性的程序，以求提高經營效率並降低營運成本，而謀求利潤極大化。
4. 轉行：發現能力不適，轉而尋求新的可投資事業。

表 4-7：創業後發展

因 素	次數	百分比%
產業升級	16	53.33
擴大經營	19	63.33
標準化（作業）	12	40.00
轉行	2	6.67

由表 4-7 可知多數創業家在公司營運已呈穩定之時，大部分都以擴大營運規模、產業升級為主。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

本研究之主要研究結果發現客籍創業者呈現下列的創業行爲：

#### 一、有關創業家心理特質及背景

1. 創業家的心理特性可分為「相當的自信心」、「適度風險接受」、「有計劃的」、「高成就動機」、「企圖心」等，其中客籍創業家均具有「相當的自信心」。
2. 創業家以 30 至 39 歲創業的比率較高，而創業者在創業當時的學歷以大專與大學學歷居多。大部分的創業者均有工作經驗，平均三至五年的工作經驗。
3. 大部分的創業者之心態皆傾向理性積極。
4. 多數創業者具備有產業知識。
5. 大部分創業家注重在社會上的人際關係及專業知識。
6. 多數的創業家家人是他們重要的支持，尤其庭訓是重要的文化資產。

綜言之，台灣客籍創業家是具有相當的自信心、行事有計劃、男性、青年、親友支持、具客家精神、有相當的工作經驗與社會歷練、及人際關係良好。

#### 二、創業者所進入之產業的產業特性

1. 約半數的創業者所進入之產業具有中度進入障礙的特性，需具備有一定的技術、資金或證照等條件。
2. 多數的創業家所進入之產業需要有相當的業務基礎。
3. 大部分的創業家所進入之產業需具備相當的專業知識及技能。
4. 投入服務業的創業人數較製造業的創業人數多。

綜言之，台灣大多數客籍創業者所進入之產業對創業者而言，須要相當的專業知識、技能，及相當的業務基礎。而進入的行業時機較沒有先進優勢和較低的地理位置考量。

#### 三、創業歷程

1. 創業者的創業動機和促進因素可分為對原公司不滿、原公司贊助、與朋友合夥及早有創業打算等，其中以與朋友合夥較多。
2. 多數的創業者在剛創業的階段時一人身兼數職，而且利用住家做為辦公場所，甚至家人也是公司的一份子。
3. 大部分的創業者其創業資金的籌措方式是採用合夥方式；而獨資的創業者其籌資方式，大部分是向親朋好友借錢，其次是向銀行貸款。
4. 多數創業者會因外部環境不良而產生經營困難。
5. 部分創業家會遭遇業務不穩、生產不穩、合夥問題等困難。
6. 多數創業者在未來發展上將會朝向產業升級及擴充廠房設備兩方面來進行，只有極少數的創業者不想繼續現在的事業，而想要嘗試別的行業。

綜言之，多數的創業家是採用合夥的方式來籌措資金。在創業的初期，創業者本身需身兼數職，且自己家庭即是工廠，家人也是公司的成員。而在創業期間會遭遇業務量不穩定、人才外流及外部環境不良等因素，影響經營發展。對於未來的發展方面，大多數的創業家會朝向產業升級和擴廠方面進行。

## 第二節 建議

有關創業家特質與創業模式的研究，基本上是涵蓋多面向的現象，橫跨各種不同科學領域的研究，未來的研究方向，應可朝以下幾方面努力

1. 重複研究之必要性：科家事實或真理是要不斷的測試與精煉才能呈現其價值，本研究所獲成果希能再經多重的檢驗。
2. 特定變項之多樣性：本研究的變數取向較單純，故研究的影響因素較少且分析較不具客觀性，故建議後續研究應將相關的因素皆納入研究的特定變數加以分析。
3. 進入模式和創業模式的相互關係：本研究對於創業的進入模式和創業者的未來發展的影響關係於本研究中未加以探討，而二者關係可做為後續研究的發展方向。
4. 本研究在訪問中發現，創業前三年充滿各項不穩定因素，其動態變化之情況應可做為未來深入研究的主題。
5. 創業失敗之研究：本次研究均針對創業成功者，而缺少反面之研究，但有時反例及異常會有更多的啟發，是未來急需開發的研究領域。
6. 創業歷程的研究：由於市面上針對於創業所需的條件等相關書籍很多，而對於創業者創業歷程的描述和分析卻相當不足，所以未來的後續研究者可朝此方向進行。

## 謝誌

本研究之完成需感謝行政院客家委員會之研究獎助，並感謝 30 位熱心學術、願意接受訪談、對國家經濟有重要貢獻之創業家，同時謝謝經濟部創新育成中心胡清麟經理、本校科技管理研究所宮良政、侯議翔、工業管理研究所黃志明等三位研究生協助資料蒐集與整理，及在打字與文件整理之協助。

## 參考文獻

1. 陳明璋，1987年，「企業家與創業精神」，策略管理學術研討會論文，7月。
2. 陳明璋，1989年，「創業的智慧」，第三波，7月，初版。
3. 黃偉民，1990年，「創業家的條件」，財經記事，1月，頁6-9。
4. 廖伯勳，1989年，「哈佛學得到的電影管理—高健專訪」，卓越雜誌，12月，頁113-118。
5. 顏斯華譯，1987年，(Garter Henderson 原著)，「創業贏家」，2月，初版。
6. 李田樹譯，2000年，(Amar Bhide 原著)，「創業」，天下文化出版，初版。
7. Alvarez, S. A., J. B. Barney, 2005, How Do Entrepreneurs Organize Firms under Conditions of Uncertainty?, *Journal of Management*, Vol.31 No.5, Oct., p.776.
8. Bridge, S., K. O'Neill, and S. Cromie, 1998, Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business, Jan., U.K. Macmillian Press Ltd.
9. Brown, Paul B., 1984, "Entrepreneurship 101", *Forbes*, Vol. 134 Iss. 7, Sep. 24, pp.174-178.
10. Carsrud, Alan L., Kenneth W. Oim, and George G. Eddy, 1986, "Entrepreneurship: Research in Quest of a Paradigm," in Kent et al., eds., *The Art and Science*, pp. 367-178.
11. Daum, K., 2005, Entrepreneurs: the Artists of the Business World, *Journal of Business Strategy*, Vol.26 No.5, pp.53-58.
12. Drucker, P. F., 1986, *Innovation and Entrepreneurship*, N. Y.: Harper & Row, pp. 27-18.
13. Greenberger, David B. and Donald L. Sexton, 1998, "An Interactive Model of New Venture Initiation," *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, No. 3, July, pp. 1-7.
14. Forbes, D. P., 2005, Are Some Entrepreneurs more Overconfident than Others?, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20 No.5, Sep., pp.623.
15. Kets de Vries, Manfred F. R., 1985, "The Dark Side of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, Vol. 63, Iss. 6., Nov/Dec, pp.160-167.
16. Martin, M. J. C., 1984,, *Managing Technological Innovation and Entrepreneurship*, Reston, V. A: Reston Publishing, p. 169.
17. Niehouse, Oliver L., 1986, "Just Who Are There Entrepreneurs?", *Management World*, Vol. 15, Iss. 8, Nov/Dec, pp. 7-8.
18. Olson, Philip D., 1987, "Entrepreneurship and Management", *Journal of Small Business Mgmt*, Vol. 25, Iss. 3, Jul pp. 7-13.
19. Paul, S. C. Hsu (許士軍) 1990, "Entrepreneurship and the Motivational Effect of Family in Taiwan", April 9-14.
20. Petterson, Rein, 1988, "Understanding and Encouraging Entrepreneurship Internationally," *Journal of Small Business Management*, April, pp. 1-7.
21. Rissal, Remeo, 1998, A Study of The Characteristics of Entrepreneurs in Indonesia,

- The George Washington University (0075) Degree: EDD Date: p.196.
22. Robinett, Stephen, 1985, "What Schools Can Teach Entrepreneurs", *Venture*, Vol. 7, Iss. 3, Feb, pp.50-58.
  23. Scherer, Robert Frederic, 1987, A Social Learning Explanation for The Development of Entrepreneurial Characteristics and Career Selection, The University of Mississippi (0131) Degree: PHD Date: p.:260.
  24. Schwartz, E. B., 1976, "Entrepreneurship: A New Female Frontier", *Journal of Contemporary Business*, Vol. 5 (Winter), pp. 47-76.
  25. Scott, Michael G.; Twomey, Daniel F.,1998, "The Long-Term Supply of Entrepreneurs: Students' Career Aspirations in Relation to Entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, Iss. 4, Oct, pp. 5-13.
  26. Shame, William, 1974, *Venture Management: The business of the inventor, entrepreneur. Venture capitalist, and Established Company*, New York: The Free Press.
  27. Shrivastava, P., 1987, *Entrepreneurship and Social Progress in Developing Countries*, New York University working paper.
  28. Timmons, J. A., 1986., *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing.
  29. Westhead, P., D. Ucbasaran, M. Wright, 2005, Decision, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ?, *Journal of Small Business Management*. Vol. 43 No.4, Oct., pp.393-418.

## 附錄一：施振榮先生創業歷程

### 一、創業背景

宏碁創辦人施振榮先生 1944 年 12 月 18 日出生於台灣省彰化縣鹿港，育有兩男一女，均已成家立業。他是臺灣與全球資訊業的領導人士，及亞洲傑出企業家的代表。他對於發展創新的科技應用，塑造品牌形象，推動企業國際化，經驗的傳承交流，落實人文科技島理念，均懷著強烈的使命感。他所創立的宏碁是全球第四大的個人電腦公司。其學習背景為國立交通大學電子工程學系學士 (1968)、國立交通大學電子工程研究所碩士 (1971)、國立交通大學名譽工學博士 (1992)、香港理工大學榮譽科技博士 (1997)、英國威爾斯大學榮譽院士(1998)、美國桑德博管理研究所榮譽博士 (2000)，現職：智融集團董事長、宏碁(Acer)董事、明碁(BenQ)董事、緯創資通(Wistron)董事、台積電董事，主要經歷：宏碁集團董事長(1976 年 9 月~ 2004 年 12 月)、榮泰電子公司協理(1972 年 9 月~1976 年 9 月)、環宇電子公司副理(1971 年 8 月~1972 年 8 月)，其公共服務事項：馬來西亞「多媒體超級走廊」(MSC) 計劃國際顧問、亞洲管理學院 (Asian Institute of Management) 董事、前台北市電腦公會理事長、自創品牌協會榮譽理事長。

#### 1.1 創業年齡

1976 年施振榮先生三十二歲，他基於推廣微處理機技術的理想，結合其他共六位夥伴（交大學弟林家和、黃少華、邵中和與太太葉紫華，與後來脫隊的涂金泉和沈立均）創立宏碁。經過長期的努力與成長，不斷向困難挑戰，突破瓶頸，宏碁已成為世界第五大個人電腦公司，同時也發展出眾多的新事業，2004 年 ABW 家族(宏碁 Acer、明碁 BenQ、緯創 Wistron)整體營業總額約為新台幣 7,400 億元。"Acer"更自 1999 年以來連續 7 年獲讀者文摘評選為亞洲最佳電腦品牌。

#### 1.2 創業背景

三十多年前，施振榮先生還交大電子所研究生的時候他所寫的碩士論文-金屬氧化層半導體技術 (Metal Oxide Semiconductor)。即時到了今日，一般非電子科技背景的人，可能聽過這個技術的人也沒有幾個，何況是在當時的台灣，這可以算是台灣研究半導體的先行者之一。

「半導體是機器的一切，不只是心臟，還可以是眼睛。」二〇〇四年，探索頻道 (Discovery Channel) 撥放以施振榮為主角的「名人心路歷程」時，他在這個訪談節目中說著他對半導體的看法，眼中仍然閃著當年的興奮與激動。施振榮的「半導體發現之旅」，比工研院在一九七六年派出去第一批電子所的菁英，到美國無線電公司 (RCA) 取經，移轉積體電路技術，為台灣 IC 產業撒下種子的時間，還早了兩年。

說起宏碁創立的背景，其實是一個意外，也許大家看著施振榮 30 年來總是滿腔熱血推動品牌、嚐試各式不同資訊科技，以為他很早就立定志向當個企業家，其實施振榮當年在念交通大學時，志願是當交通大學校長，念完交大電子工程研究所後就要再攻讀博士，以學者做為他人生的目標，正當研究所畢業時，研究所學長找他進了同鄉彰化望族林榮春投資的環宇，進了研發部門，後來林榮春二子林森創立榮泰電子，榮泰電子既自創品牌又代工生產，林森開啓理工背景的施振

榮對行銷的視野，在榮泰 4 年的時間，施振榮管理研發、生產、業務和採購，讓他跳脫一般工程師狹窄的研發領域，對於公司經營有更完整的歷練，然而好景不常，榮泰即使本業賺錢，卻因家族經營的紡織廠虧損，榮泰的錢都挪回紡織廠。當時惜情的施振榮，還為公司蓋章作保，無奈老闆有次當面質疑採購物料價格偏高，認真工作的施振榮被懷疑，心中萬般委屈，萌生去意，直到榮泰已無可挽救，施振榮和研發部門的黃少華、林家和不得不離開，很倉促地創業，還有原本任職神通電腦的邵中和，以及榮泰同事涂金泉，以及邵中和介紹的英文高手沈立均（宏基就是由沈立均命名），再加上施振榮老婆葉紫華，7 人以新台幣 100 萬元，在 34 坪的公寓裡，開始施振榮一生品牌推廣的歲月。

### 1.3 創業家的教育與產業別

我們把施振榮所接受的教育分為前期（幼童），中期（中學時期）與後期（大學研究所時期），因為在後期接受的教育影響著未來從事工作的要因，也是他創業產業選擇的重要因素來源。

#### 1.3.1 前期（幼童時期）

施振榮的父親在他三歲時，因積勞成疾離開人世，母親施陳秀連女士含辛茹苦，一直以來扮演著慈母兼嚴父的角色將他扶養長大。在他就讀幼稚園和小學時期，施陳秀連管教非常嚴格。在她眼中，這正是竹子茁壯的主要時候，非得隨時糾正不可。當施振榮的行為發生偏差的時候，她就會拿起藤條責打，並且解釋他犯了什麼樣的過錯。不過在他十歲後她就不會再打他，她會指出他的錯誤，讓他自己改正，這也是培養他往後人格特質很重要的因素。他母親說到：「孩子長大了，有自尊心和榮譽心，教育方法必須有所不同。大人也不可免強孩子，要讓孩子順著自然發展，孩子就會發展的好。」他從小目睹母親的辛勞，體會到母親的偉大，因此更力圖上進，並在課餘時，幫助母親賣鴨蛋與文具，經常要計算斤兩價錢，也因此奠定了他從小對數理的基礎，在 1962 年讀高中時榮獲了愛迪生獎。

但是，「人非聖賢，孰能無過。」當然，這句話也應用在小學時期的施振榮。「喂！施振榮，把你的彈珠拿出來，我也拿出來，我們來賭彈珠，誰贏了，這些彈珠就歸誰擁有！怎麼樣？」這一段話是施振榮小時候朋友間的對話，這也是使他進入賭博世界的一步。我們都知道賭博不是壞事，小賭可以怡情，大賭則會傾家蕩產這是不變的道理。而施振榮愈玩愈愛玩，最先開始的時候是以個人的玩具為「賭本」，誰贏就可以得到誰的玩具，到後來演變成用撲克牌賭錢。從小學到初中，他仍然喜歡各種賭博的遊戲，直到發生一件事後使他猛然驚醒，自此不敢再賭了。那件事就是有一天中午，在彰化中學教室內，某些同學在教室內聚賭，施振榮這次沒有加入，只是在旁邊觀看，當大家正殺紅眼的時候，老師與教官突然現，當場抓住了賭錢的學生，當時他嚇的趕快回到自己位置上，擔心著老師會有什麼樣的連帶處分，因為他害怕母親知道自己觀看別人賭錢後，會有多麼傷心與失望！幸好像校方只處置了聚賭的學生，當他看到別人的父母來到學校的時候帶著沮喪的表情，心中更是警惕不已，好險自己沒有加入賭局，不然真怕不知何面對母親！就因為這樣的事情發生，他告訴自己不可以再涉及賭博遊戲以及不做讓母親傷心的事情。

「賭博」這件事情發生後，他告訴自己不可以再涉及賭博遊戲以及不做讓母

親傷心的事情，這樣的原則對他以後經營事業也有很大影響，他絕對不打自己輸不起的仗，絕不冒自己承受不起的風險，像是違法的事情、遊走法律邊緣的事以及超過自己能力的投資等。這修都是影響很深遠的。

### 1.3.2 中期（中學獨立時期）

進入中學後，每天過著鹿港→彰化，來回通車的日子是就是施振榮的寫真。他利用坐車時間訓練自己在如此吵雜的環境中定下心來思考功課，這時培養出來專心思考的習慣，對他日後處理繁重的工作有當大的幫助。這樣的習慣也形成他一個很重要的人格特質。

一般人在求學過程中，往往都有幾位啓蒙的良師，在彰化中學六年間，對他影響最大的兩位老師，一位是國文老師熊彙萱；另一為是體育老師蔡長啓。中學時期的施振榮，國文的分數經常徘徊在合格邊緣，導致他對國文與作文一直以來都沒有什麼興趣與信心，但是到了高二，他寫了一篇作文，當時老師給了他一個甲上的分數，這也是它生平第一次作文拿到甲上，他相當的興奮，從此對國文充滿了信心。施振榮說：「他很訝異他作文裡的字歪歪扭扭，且不會運用形容詞來修飾文句，導致文章枯燥乏味，阿很沒明為什麼自己可以得到甲上？後來他才體會到國文老師打分數的準則是以內容來打，作文言之有物，能清楚的表達自己的思想觀念，就是一篇好的文章。因此國文老師給了他從新拾起對國文失去的信心。」

談到另一為老師—體育老師蔡長啓，施振榮說：「他啓發了他對運動的興趣，由不喜歡運動而變成熱愛運動，對他一生影響非常之大。」他並且說到：「蔡老師的教育精神非常的好，一定設法使每名同學都投入運動當中。」後來蔡老師當到彰化高中的訓導主任時，他更是強調，升學班的學生也要把身體鍛鍊好，因為這樣的施教理念，讓施振榮培養出運動的嗜好，也儲備了日後經營事業的體魄。

「愛迪生優秀科學獎」是施振榮中學時期對他影響最大的一件事情。他的理工科一向是全校前幾名，有一次他理工科目全考第一，學校就把這樣的成績報上去，結果得到了愛迪生優秀科學獎，這也是他第一次得獎。突如其來的喜訊，一時之間讓他難以相信，而這個喜訊他也馬上分享給母親，讓母親知道。得獎這件事情讓他可以到高雄參加頒獎活動，而且主辦單位還特別帶領他們參觀國家的各項重大經濟建設，讓他們接觸不一樣的視野，開闊自己的眼光。整個過程讓他體驗到第一次領獎、第一次被公開的表揚，眼光大開，但是最重要的是他的才能被給予肯定，這也導致他往後朝著理工科發展的一個關鍵要素。三十年後施振榮替學校寫了一篇文章，內容提到：「得獎對我的鼓勵很大，對未來更有信心；被鼓勵是一種責任的加重，我不會因此驕傲。」

### 1.3.3 後期（大學研究所時期）

進入交大厚的施振榮，接受著最新科學的知識像電晶體與半導體，交大的老師與學生都是很優秀的，所以在這樣的學習環境當中，心智得到很好的發展，為日後發展事業打下扎實的基礎。

在他的個性上，因為參加了社團活動，而且還擔任了許多社團的負責人，因為勤於辦活動的關係，讓他從原本的木訥、靦腆的個性慢慢的轉變成大方熱情害羞，敢於像別人表達自己的意見。不管是載研究所還是大學他都充分享受社團活動的樂趣，他載不知不覺中學會了如何與別人相處，以及在眾多的意見當中去協

調大家的不同的看法，做出讓大家滿意事情的能力。他回顧他的大學生涯說道：「辦這些活動，對我日後就業和創業的幫助很大，因為我學會了溝通與協調，知道如何與上級、同事相處。」

在產業的選擇方面，由於他所學的就是電子工程方面，對電子產業相當看好尤其是微處理器的產業前景，而宏碁也就在一九七六年九月正式創立開張。

#### 1.4 創業前的工作經驗

從施振榮的工作經驗來看，我們把它分為兩塊，一塊是前期一九七一年研究所畢業後進入環宇電子；另一塊是後期一九七二年與林森合創榮泰電子。

##### 1.4.1 前期（環宇電子）

施振榮從研究所畢業後，飛利浦公司馬上爭取到他，當時飛利浦開出一個月薪水 200 美元，在當時是很高的薪水。如果當時他進入飛利浦工作，可以確保未來生活的穩定與優渥，不過向來「與眾不同」的他卻選擇了台灣第一家高科技公司、也是第一家半導體公司—環宇電子公司工作，它是台灣最早做積體電路（IC）的裝配的公司，也是當時企業頗有實力的鹿港林氏家族所投資的。為什麼進入這間公司也就是因為他看好電子產業的發展與前景。

他在公司的期間，表現相當優異，並且不到一年的時間利用普通小型積體電路成功設計出「電子數字鐘」、「頻次計數器」；後來又用大型積體電路（LSI）研究成功「國人自製第一部桌上型電算器」，載當時民國六十一年上市轟動一時。並且在半年時間升到了主任接著又升為工務處副處理，負責半導體裝配製造部門。這兩個職位也使他踏入了企業管理領域，慢慢地由一名工程師蛻變成精明的管理者。後來因為品質與施陣振榮被調離生產的工作的關係，造成設計出的電算器在上市後卻慘遭失敗而從市面上慢慢撤離。最後在經營團隊對公司發展方向產生了不同的意見，互持己見，投資的林家索性把公司賣給外商，並且由林家第三個兒子林森另行籌組新公司。這也是施振榮進入他工作經驗後期的主要原因。

##### 1.4.2 後期（榮泰電子）

從美國攻讀企業碩士（MBA）的林森，非常欣賞施振榮的才華並且主動提供技術股給他，力邀他共創新公司。當實施振榮看到環宇以為可為，於是在一九七二年加入創立的榮泰電子。在加入公司後短短的時間又研發出掌上型電算器，也是台灣第一台掌上型電算器。也因此載電子業聲名大噪。接著又開發出「科學用電算器」，他所發出來的產品都使榮泰賺了不少錢。後來有一項產品「全世界第一隻電子錶筆」，這項產品最為成功，不管是內銷與外銷都相當的成功，不過在向中央標準局申請專利的時候卻沒有通過，因為得不到專利而遭到大量仿冒，以導致市場的價格從五十美元降到一至兩元美元而已。這件事的發生讓施振榮第一次體認到專利的重要性，以及必須不斷開發新的產品和市場才不至於陷入惡性競爭的陷阱，也才可以與其他產品有區隔。後來林森卻因為家族經營的紡織廠虧損，榮泰的錢都挪回紡織廠，最後以「黑字倒閉」結束了企業的生命。而其中施振榮看到這樣的情景，終於決定離開榮泰自行創業。

#### 1.5 創業家雙親職業

施振榮的家族可以說非常的普通，也可以說頗為特殊。施家世代以製香為業，當年他的父親與祖父合力經營一間製香廠與店舖（施美玉香舖）。而對他的一生影

響最爲深遠的是他的母親。

製香是非常需要體力的，過程相當的繁瑣。製香過程中，磨碎的香粉與裏香粉時，粉末瀰漫，而施振榮的父親又長期吸入香粉，影響健康，香製好後，他又得自行到各地去銷售所製造的香枝並送貨，以前的交通與住宿都不像現代發達，因而種下積勞成疾的遠因。且在施振榮三歲那一年因病去逝了，享年三十歲。後來到了施振榮九歲的時後祖父也過逝了，因此分家後原本父親辛辛苦苦打下的施美玉香埔則與施振榮永遠拆離關係了。

談到他的母親，是一個相當偉大的女性，她因爲宗教家庭的因素擁有著一個奉行佛法、行善不求回報的個性，這也影響著她的一生。

他們從分家後拿到小小的店面，這也是施陳秀蓮獨立謀生、養大兒子的地方。她決定從事雜貨店，販賣鴨蛋、鹹鴨蛋、文具、香枝、獎券等物品。並增購一台織毛衣的機器，利用做生意的空檔替人織毛衣，好多賺一點錢。

## 二、宏碁發展歷程

宏碁創立至今即將邁入第三十個年頭，回顧過去可分爲四個創業階段，每個階段都有自許的使命，一步一腳印，築夢踏實。我把宏碁創業到目前分爲四個階段並在下分別敘述：

### 2.1 第一階段創業(1976~1986)使命：推廣微處理機的應用

在第一個十年的創業過程中，根植了人性本善的企業文化，以及員工入股的基本經營理念。藉「宏亞微處理機研習中心」的成立，兩年內替台灣資訊業界訓練了三千多位工程師，同時發行「園丁的話」雜誌，免費贈閱資訊從業人員，推廣微處理機的知識。在此階段，宏碁推出多項電腦先驅產品，例如小教授學習機、天龍中文電腦，並開發、推廣倉頡中文輸入法，讓電腦的使用普及化。

### 2.2 第二階段創業(1987~1995)使命：塑造自我品牌與邁向國際化

在第二個十年的創業階段，宏碁集團不斷擴大，海外據點亦紛紛設

立，使宏碁大步邁向國際化，成爲全球第八大個人電腦廠商。1987年宏碁品牌名稱由 Multitech 更名為 Acer，確立自創品牌的經營方向，並積極朝向國際化。1991年發表全球首創的矽奧技術，僅更換單一 CPU 晶片，便可大幅提升個人電腦執行效能，寫下台灣廠商發展智慧財產權的新里程碑。在此階段宏碁也開始投注心力與資源於環境保護議題，1991年領先推出無螺絲組裝的電腦；1992年榮獲我國第一屆企業環保獎；1993年以電路板免洗製程取代 CFCs 清洗製；1994年榮獲德國 BUND 組織資訊廠商環保評鑑第一名；1995年致力於筆記型電腦省能設計，並要求所有供應商禁止使用氟氯碳化物(CFCs)。

### 2.3 第三階段創業(1996~2000)使命：人人享用新鮮科技

慶祝集團創立二十周年的同時，宏碁宣佈進入第三創業階段，致力發展技術創新、操作簡單、價廉物美的「新鮮技術」，滿足全球消費大眾的實際需要。宏碁更以前瞻性與均衡性的願景，結合科技、人文與生活，開始規劃建設宏碁渴望園區，期滿足人們居住、休閒、學習與工作等多方面需求，讓創意和想像力在此充份激盪，成爲未來「東方文藝復興」的萌芽溫床。此階段的環境管理上，1996年開始推動辦公室「隨手做環保」的運動，於1997年取得 ISO14001 證書；1998

年制定「綠色設計指引及審查程序」，並獲得經濟部協助推動「宏碁電腦工安環保中衛體系」；1999年推動新安廠工安自護制度。

#### 2.4 第四階段創業(2001~)使命：邁向世界級的行銷服務業

面對知識經濟時代，宏碁從2000年底開始進行企業轉型，與全球高科技產業的發展趨勢相呼應，將負責研展製造的事業獨立成爲緯創資通，而宏碁本身則從硬體製造業者轉型爲資訊行銷服務公司，從事資訊產品的品牌行銷與服務，並發展電子化服務。新宏碁的願景乃以創新的資訊產品行銷、電子化服務、通路的經營發展與積極的投資管理爲核心業務，發展成世界級資訊服務公司。同時，宏碁也積極迎接知識經濟，開拓比個人電腦更廣的領域，並希望以不斷的創新，成爲全球知識經濟的重要貢獻者。轉型爲品牌服務的宏碁的持續致力於環境管理，於2003年2月再次取得ISO14001驗證，並訂定2005年爲宏碁環境管理元年，積極地朝向企業永續發展的願景前進。

### 三、客家精神的發揚

#### 3.1 刻苦耐勞

世界上每個人的聰明才智相差無幾，爲何有人成功，有人失敗呢？經營之神王永慶曾說：「成功之道無他，吃必要的苦，耐必要的勞。」才能完成偉大的夢想。他也認爲，關鍵就在於能不能吃苦；凡事都有前因後果，下苦功夫才會有好結果。世界上最年輕的億萬富翁，也可能成爲世界上第一個兆億富翁的「微軟」公司董事長—比爾蓋茲先生。儘管有些人對他的強勢領導及壟斷式的推銷方式頗有微詞，但他的崛起及成功，卻是值得肯定和學習的。

宏碁集團的掌舵者—施振榮先生，他沒有「自卑與自抑」，他有的是「自信與自期」，他在苦難中成長（三歲喪父，母親賣鴨蛋開雜貨店維生），在艱困中奮鬥，也在期待中成長，在創業前，他花費五年的時間去學習各種做生意、辦事業的觀念與方法，也體驗了別人的失敗經驗。

終於使集團重新躍登企業舞臺，建立了自有的品牌和形象。所以人生一定要有方向，踩著希望的油門，在學習中去努力達成目標，才能活出自己生命的價值和風格來。人生的成長是靠不斷地挫敗和學習的過程，因此「保持現狀，就是落伍」、「失敗了再爬起來」、「不要被同樣的石頭絆倒兩次」，唯有如此，才能掌握人生的方向，給自己成功的契機。施振榮勉勵時下的年輕人，窗業不要「小時了了」，因爲由於創業太早成功、太早成功，反而沒有經過一些應有的挑戰與挫折，到後來創業反而容易失敗。他也勉勵大家要不斷的學習「急進的成功只是一時的，不是長久的成功。」他更是舉出鴻海郭台銘先生，他也是創業二十多年才成功，廣達董事長林百里，華碩董事長施崇棠也都是累積超過十年的努力才有現在的成功。

#### 3.2 剛健弘毅

客家先賢胡文虎先生指出客家精神中的剛健弘毅裡面說到我先民既遠離故古，雜居於其他先住居民之中，僻處僻阻之區，時虞意外受迫，不能不藉腕力以自衛，故風俗自昔多習武角藝，惟處世謙和，而守義勇往。男富強毅弘深之氣，堅忍不屈；女無躑足怯弱之習，健美有加。「士不可以不弘毅」，《論語》上的原文是，曾子曰：「士不可以不弘毅，任重而道遠。仁以爲己任，不亦重乎？死而後已，

不亦遠乎？」「弘毅」的意思是「弘大強毅」，「心志寬廣堅忍」。從小施振榮幫忙著家族事業－製香，後來父親去世後又跟著母親做生意，在中學時期因為良師的關係讓施振榮培養出運動的嗜好，也儲備了日後經營事業的體魄。和由於母親出自於宗教的關係，承襲著母親奉行佛法、行善不求回報的個性，練就了他心志寬廣堅忍的個性，還有從小就對他絕對的信任與充分的授權，更培養出他負責任、不舞弊的性格。這也在他後來經營宏碁的理念上呈現出來，「完全相信自己的員工」、「充分授權」、加上「一手不留」的薪傳。

### 3.3 勤儉創業

從賣鴨蛋來看，這一門功夫訓練出它做適任真、實在、公道的性格，從小母親就告訴他：「做生意要公道、實在，不可以偷斤減兩，也不可悄悄加碼，七塊八就是七塊八，不會像客人要八塊。」施振容說：「這對他影響很大，我不會像很多都馬馬虎虎的。」幫著母親賣鴨蛋與文具，使他體驗出薄利多銷和商品要好好搭配的道理。他說鴨蛋的利潤微薄又易壞；文具的利潤高且放置時間長，但是能夠瞭解的卻是賣鴨蛋的金錢兩天就可以週轉一次，而文具卻會因為囤積導致成本的增加。

他除了幫媽媽做生意外，媽媽給他的零用錢，他不亂花，它利用學到的生意頭腦，開創自己的「小小生意－賣附加商品抽糖，抽糖為一種抽獎式遊戲，以用這樣來吸引小朋友的購買。」之後的長大的他與其他夥伴共同創立了想名國際的宏碁集團。

### 3.4 團結奮鬥

1976年施振榮先生三十二歲，他基於推廣微處理機技術的理想，結合其他共六位夥伴（交大學弟林家、黃少華、邵中和與太太葉紫華，與後來脫隊的涂金泉和沈立均）創立宏碁。

施振榮的夥伴林家與黃少華專門研究發明新產品，這兩位常常搞起研發起來，三天不睡覺是很正常的事情，非要搞出成果來不可！邵中和最會賣電腦，是大名鼎鼎的超級業務人員，他的太太葉紫華則是算帳頭腦一極棒，從小打算盤的速度就非常的快，不輸電腦，因此她負責財務，涂金泉是工業設計師，拿手絕技是把研發人員好的構想設計出來，交給工廠進行生產。最後一位夥伴沈立均的英文相當的好，又懂國際貿易，最適合和外國廠商打交道了！至於最後施振榮自己，大家都相信他的頭腦相當的好，他擅長研發與生產之外，還懂得物料管理、採購、委外代工及內銷的業務。最重要的是他會想出好的點子，帶領大家把生產做成功。

從這裡看起來我們知道施振榮不只單單團結合作，他還懂得把適當的人放在適當得位置，所謂物盡其用，這樣的頭腦和做事的手法果然造就了一位偉大的人物。

### 3.5 重視教育

從小父親英年早逝，所以在教育方面都是母親的教導。施陳秀蓮曾對施振榮說：「我一定要給妳最多最多的愛，要令你不感覺缺乏父愛。」她果然做到了，施振榮曾感念地告訴朋友說：「媽媽自我小時候就無微不至的照顧我，使我的精神和物質生活都很滿足，從來不會感覺缺乏父愛。」

六歲的施振榮曾問母親說：「媽！為什麼要讀書？」他母親回答他說：「讀書

識字、懂做人的道理，長大做個有用的人！」

對小孩的教育，施陳秀蓮有一套看法，她認為人格教育最為重要，書讀得再好，如果缺乏了人品上的教育，是沒用的。因此它平日就以身作則，點點滴滴的教育施振榮，她讓施振榮與小朋友玩耍，要他懂得如何與人相處。施陳秀蓮並且認為：「孩子小的時候是最重要的教育時期，這個時期如果教的好，以後孩子自己就會朝正面發展。」她並且以竹子做譬喻指出：「竹子茁壯時期由於質地幼嫩富彈性，如果略有長歪就要馬上扶正過來，以後就會一直朝上筆直地生長；如果當時不立刻扶正，以後這根竹子就長不好。教育孩子也是同樣的道理。」

許多人都知道施振榮在外從不喝酒，在陌生的場合，有時連果汁和茶都不喝。並不是什麼要不得的原因，只是他的母親要他不要喝陌生人的飲料，「要潔身自持，不要讓人掌握任何把柄。」

雖然施振榮不認為陌生人端給他的水會有問題，不過，為了讓母親安心，他從不涉足風月場所，一定也盡量不喝外面的飲料；在相同的理由下，每一瓶母親託人帶上來的神明水，他都一飲而盡；一九八四年宏碁失竊四千萬元積體電路，警方偵辦陷於膠著時，他也順從母親的意思，從鹿港城隍廟請來範將軍（八爺）協助辦案；直到現在，只要是母親的意思，施振榮沒有不遵從。可見母親在施振榮的內心有多少的份量了。

後來施振榮對孩子的教育，他對自己三個孩子感到有點遺憾，他說：「我花在家時間很少，對孩子的照顧不夠。」不過相對的他很重視和孩子的溝通與相聚的時光，對孩子們是重點式教育，他在關鍵時刻一定要與孩子們在一起，為孩子做分析、建議，或是做必要的承諾。他也說到：「家庭與事業之間的平衡是可以經由管理而得到的。」利用「做得到」的方式，是指如果能夠與家人共聚一天，則是先約好這一天，不要過度期望兩天，這反而不易實現。可見他很懂得用承諾去管理家庭與事業。

對孩子的教育上承襲著母親給他的教育方式去教育下一代，他對孩子的學業和期待，保持「不要給孩子們壓力」的態度，壓力大對孩子的身心成長不是好的方法。他只要確認孩子的身心健康就夠了，也不驕縱孩子更不許他們與人勾心鬥角，希望他們做到心志寬廣。

施振榮認為最重要的是：「給孩子們愛，愛能使他們健康的成長而期待，是指看到孩子們自然地發展，自然才能享受人生。」

從上述的資料與閱讀書本後能夠看得出來施振榮先生的成功是社會的福氣，也是有意創業者的榜樣，希望有更多的人能效法他的創業精神和經營理念，為社會創造更多的財富和就業機會，不過，在這裡要提醒羨慕、敬佩施振榮的人，任何成功都是長期艱苦奮鬥的成果，世界上沒有不勞而獲的事情，凡事皆需努力。我們知道在榮耀背後，常有煎熬和淚水，從書中瞭解到施振榮的太太曾經為公司的困境在家裡暗自飲泣，可以深深感受到成功確實不容易，在此對施振榮夫妻的奮鬥精神更為佩服。

#### 四、創業之資源環境

##### 4.1 政策、經濟、社會

## 美國無線電公司（RCA）計畫，啟動台灣 IC 產業

工研院的 RCA 計畫，緣起於當年台灣正面臨產業轉形期。政府官員集學者希望找出台灣下一波產業的方向，因為半導體正起步當中，載大家研究溝通之下，終於結合了大家的共識，決定以發展 IC 產業為主軸，以至於現在台灣在 IC 產業上有舉足輕重的地位。

### 工研院－台灣工業技術發展的推手

當時台灣懂得 IC 的人相當的少。於是這個重大任就交給了甫在一九七三年成立的工研院。它前身為總督府天然瓦斯研究院，後來改名為經濟部聯合工業研究所，直到一九七三年才定名為工業技術研究院，扮演著台灣工業技術發展的推手。

一九七三年三月五日，工研院正式與美國無線電公司（RCA）簽訂「機體電路技術轉移授權合約」，成為合作夥伴後，拉開台灣半導體產業的序幕。

經濟部技術處自民國 68 年起，依據行政院頒佈之「科學技術發展方案」推動科技專案計畫，其中本部主要任務在加強應用科技研究發展，與教育部、國科會主責提升國內科技的基礎研究有所區隔，因此，在帶動產業發展目標中，科專計畫陸續對於我國產業發展階段，量身打造合適之機制；並且要求計畫執行後，必須在一定時間產出一定成果，也就是研發成果產出必須有具體產業績效，如有必要，還可以透過本部工業局、中小企業處之計畫，進行技術輔導。這些任務與特色使得科專計畫有清楚的定位，過去 20 多年的執行績效也確實促進我國產業的升級與轉型。

惟藉由科技研發成果促進產業發展並呈現經濟價值並非一蹴可幾。有長期穩定的經費投入，方能促使研究機構研發人員致力投入具開創性、風險性的產業技術研發。

對於新興科技產業，科技專案在產業萌芽期或產業形成前預為準備，進而引導並帶動產業發展。在半導體產業來看科專在 1974 年即投入半導體領域，逐年提升研發投入，其研發經費在 1993 年達到高峰；再對照半導體產業年產值成長曲線，也在 1994 年突破千億台幣關卡，並從此邁入產業起飛時期，於 2004 年時產值已逾兆元台幣。

回顧這段歷程，從科專研發投入至產業起飛歷時 20 年，當半導體尚處萌芽期之時，由於有科技專案的適時投入，才促使產業能快速崛起，目前已成為全球半導體的重鎮，晶圓代工、IC 封裝、唯讀記憶體等均居世界領先地位。而在半導體產業的產值突破千億後，科專完成階段性任務，隨即策略性的轉移研發重點，轉以系統單晶片（SoC）設計應用為主，將國家有限的研發資源做最有效利用。

台灣產業科技推動協會黃得瑞回顧台灣產業結構變遷，70 年代製造業產值比重開始超過農業，到了 90 年代後，製造業產值比重開始下降。面臨此項情勢，政府重新擬訂「策略性工業」，提出通訊、資訊、消費性電子、半導體、精密機械與自動化、航太工業...等「十大新興工業」，以政策鼓勵其發展。在政府政策的持續推動下，現今以資訊產業為主的電子及電子機械產值佔製造業比重已達三成，而所謂的傳統產業則不斷衰退。

傳統產業對台灣的經濟成長佔有非常重要的地位，其提供的龐大就業機會，約佔整體就業市場的 45%，若任由傳統產業衰退及大量外移，將造成結構性失業

而形成社會問題。過去政府政策偏重少數策略性工業，其報酬率高但風險亦較高，不景氣時所受之衝擊亦較大。近來已有學者探討這樣的策略方向是否合宜，傳統產業報酬率雖較低，但卻具有風險分散的效果，且在經濟成長過程中，許多傳統產業經過不斷轉型，其產品亦具有高附加價值，其後續發展實在值得深入研究。

高科技事業發展上，台灣在資訊、半導體產業的成就舉世所共睹，雖是海島小國，但卻有晶圓代工、主機板、筆記型電腦、監視器等許多世界第一的產品。可惜的是台灣過去以 OEM 代工為主，賺的是辛苦錢，目前台製產品品質已經大幅提昇，自有品牌是可以思考的方向。未來要讓 MIT(Made in Taiwan)變成一種資產、一種形象，如提到名牌服飾大家就想到義大利，如此才可獲取最大利基。

除建立自有品牌外，結合政府與民間力量，提昇台灣研發能力以發展尖端科技，亦相當重要。如生物科技是 21 世紀的明星工業，除用於醫療製藥外，亦可透過基因改造將農業變成高科技事業，進而影響到整個生活。這方面台灣起步雖慢，但具有迎頭趕上的實力，政府若與民間共同研發，加上在美國實驗室裡華人的技術，結合起來極具發展潛力。

台灣人民努力打拼已創造經濟奇蹟，未來面臨國際化、自由化的風潮及兩岸關係的演變，我國產業發展難度更高、更具挑戰。所幸但過去努力所累積的根基雄厚，有再造奇蹟的本錢。未來除了持續發展新興的高科技產業外，如何輔導傳統產業轉型、協助其提昇附加價值，並改善整體環境以維持國內產業持續發展，亦是台灣需面對的重要課題。除了靠政府政策的指引外，民間、產官學研各界亦應都扮演關鍵角色，「台灣產業科技推動協會」將組成國際交流、創新高科技產業、台灣科技人才庫、產業科技政策等許多委員會，來實際推動產業科技發展的工作，為台灣產業的美好未來盡一份心力。

未來從全球產業的發展趨勢來看，在「網際網路迅速普及」、「政策法規開放」、「市場需求激增」以及「技術發展大幅突破」等作用力下，結合電腦資訊、通訊傳輸以及網路多媒體產品與服務的光通訊網路基礎建設，已經成為未來發展知識經濟、扶植具備全球競爭力產業的重要趨勢。若以我國在半導體工業和資訊工業上的競爭優勢及製造基礎，建立整體光通訊產業之核心競爭力，在政府政策的導引與資源投入的支持下，以支援環境面全民化寬頻光纖網路，建構上中下游整合及拓展海外市場為策略性作法，重點發展我國未來具有利基性的產品與技術（附上光通訊技術發展 Road Map 趨勢圖），將可以使台灣的光通訊元件總產值由 2002 年的 45 億元台幣，成長為 2008 年的 400 億元台幣，預計約佔全球光通訊總產值的 20%，這將使我國光通訊產業成為繼半導體、資訊工業之後，締造一個創新發展之新興產業。

#### 4.2 競爭者

早期一九七八年，宏碁代理德儀的半導體元件，供應給國內電玩商，自此與德儀節下不解之緣；一九八九年，宏碁與德儀決定進一步合作，成立德基半導體 DRAM 跨入生產。

DRAM 是電腦重要的電腦零組件，也是當時帶動半導體製成技術的龍頭，但因掌握在日韓等大廠手裡，處處受制於人，且經常有缺貨之虞，宏碁決定自行投

入生產，由於德儀的 DRAM 技術相當領先，宏碁當時的使命就是把台灣半導體的技術拉上來。

經過多年發展後施認爲短缺情況以不復嚴重，且經過十年的發展，半導體製成已不需靠 DRAM 來帶動，所以決定轉型做晶圓代工。

如果從全球佈局，主力是美國跟大陸的成長。大陸可以兼顧利潤跟營業額成長，美國一直要管理營業額跟利潤的目標，以及它對整體營業額和利潤的影響。長期來講，我們需要美國。地球是圓的，如果我們的業務不是來自均衡的全球分布，我們還是不夠格稱爲全球的品牌公司。最主要的競爭者自戴爾和惠普，他們利用價格競爭，步步逼進。戴爾和惠普開始把以往「不看在眼裡」的宏碁，認真當成對手，針對性的戰爭讓宏碁要從老三位置再往上爬，持續營收超過三〇%的成長，挑戰更艱鉅。如何因應美國競爭者的殺價，殺價是每天都在殺，並沒有說過去五年他們就不殺我們。以前還扶持你、照顧你、呵護你長大，那個是完全不可能的。你愈小他們愈是要把你踩死。

以前他們不會向不對他構成威脅的公司叫陣。現任董事長王振堂談到三年前，一直指著對方說要挑戰他，他們根本不回應。最近覺得已經很低姿態、不想惹他，都說和平共存。他回過頭來指名叫陣，要砍我們。現在他們感到威脅。

基本上在 P C 的市場中，宏碁整體的競爭力、經濟規模跟競爭者蠻接近。這當中當然會有比較針對性的競爭動作，這就會產生磁吸效應，然後排擠其他的廠商。如果彼此間對殺得更激烈，台灣的雙 A 效應（雙 A 指華碩與宏碁）一定會出來，其他第二級的就會被邊緣化。

重點就是，宏碁能不能繼續變更大。如果能繼續變更大的時候，他們就對我們莫奈我何。因爲本來就是強者生存，在國際奧運級的比賽，是沒有同情的。這是一比就出來的，絕對是傾全力，對手都是非常高竿的，不可能是魯肉腳跟你比。

宏碁輕敵的錯誤：宏碁針對競爭對手一一發動猛攻後，未察覺競爭對手的心理變化，並準備對宏碁採取針對性攻擊，而且甚至沒來得及發現宏碁已經幾乎在同時，引來其他名列前 5 大的國際大廠的強烈反擊。

宏碁先前在市場的主要策略是，完全瞄準某國際 PC 大廠在特定市場的主流機種，推出更具競爭力的產品直接攻擊，他的想法是，只要打敗這台機種也就等於打敗此對手，更意味著將拿下此市場。

剛開始，acer NB 所向披靡，我們當然也趁勢追擊，在非常短的時間內便全面拉開戰線，從攻擊第一家競爭對手的第一台機種，到加上追打第二家，非常順利，到了第三家，也很容易，一直後來打到第五家（排名第六的廠商）時，我們等於一下子開打了 5 場戰爭，但是，也就是在這時候，我們的競爭對手「同時醒來了！」

關鍵轉折點發生在 2005 年第四季，我們在全球 NB 市場一舉超越東芝（Toshiba），拿下全球第三，當時，我們每個人都非常振奮，這是宏碁有史以來的最佳成績，但是，也因爲如此，我們忽略這幾家實力強大的競爭對手已經開始緊張了，各自對宏碁發動攻勢，打的也是宏碁的主流機種，我們立刻面臨巨大反撲壓力，我們甚至發現，惠普（HP）還擬定了 1 個完全針對宏碁的「6 個月作戰計畫」，要一舉從宏碁手中奪回歐洲 NB 第一，而且，幾乎在同一時間，通路合作夥伴和供應商都開始出現「宏碁要潰敗了」的想法，短期外資也立刻下殺宏碁股票，

宏碁股價在幾個月內腰斬。後來，宏碁做對了一些事情，剛開始發現氣氛不對勁後，迅速找出自己到底哪裡犯錯，不斷調整思維和策略，從產品規劃、價格控制、供應鏈到服務端全面檢討，一點一滴找出最適當的對應方式，經過幾個月的沉潛和醞釀後，全新操作策略與當作新武器的產品線自 6 月起開始重新出發，再經過 7 月和 8 月的精準與專注操作後，我們成功擋住競爭對手的反撲力道，也因此讓可能帶來的傷害降到最低，這也就是我們可以突圍甚至穩住毛利的主因。

#### 4.3 供應鏈系統(SCM)

目前宏碁電腦全球共有七個廠區，已全部成供應鏈建置；而企業 B2B 電子化預 2001 年時就已經有兩百四十家關鍵供應商加入。

宏碁專注於行銷服務，採取多供應商策略；大幅提升產品開發速度，領先全球資訊廠商。宏碁在推出雙用平板電腦之前，就與微軟合作推廣，不僅在「比爾蓋茲教你透視微軟」一書的中文版，蓋茲親自手持宏碁 TravelMate C100 的照片做為封面外，微軟也提供 TravelMate C100 給二、三百家美國企業試用，獲得良好的反應，大幅提升宏碁的品牌形象，也有助於開拓美國企業用戶市場。能夠微軟、Intel®等國際級廠商的肯定，宏碁將原因歸功於多供應商的經營策略奏效，在品牌全面委外代工的策略下，宏碁與台灣第一流供應商，如緯創、廣達、仁寶、微星等，建立廣泛合作關係，不僅開發速度越來越快，全球出貨彈性大為提升，在產品的創新、價格、性能各方面，也有效強化產品競爭力。

##### 4.3.1 宏碁全球網路(Acer Global Network)

通信網路的建設對一個企業來說是最基礎的架構，宏碁將全球五大據點的網路串聯，並架設全球 e-mail 與網路即時通等系統，對企業而言可以更有效的管理人員的資料流通，並且可以更有效管理內部資訊安全和內部文件控管等機制。即時通訊功能更可降低全球人員通訊成本，也讓宏碁這樣的跨國企業，不受時間跟空間的阻隔，可以有效達到資訊即時交換的便利優勢。

##### 4.3.2 跨越多個資源整合系統 (ERP)

宏碁擁有多套 ERP，如果不整合，會造成資訊紊亂。而宏碁透過這個自製的平台，將所有 ERP 串聯整合，包括了財務、人資、進銷存、全球訂單等模組。同仁將可以隨時獲得最即時的資料，資訊可以互動式的傳送。

##### 4.3.3 全球供應鏈系統(SCM)

宏碁是採取大經銷商制度，所以整個供應鏈管理 (supply chain management) 涵蓋了從“世界各地的經銷商下單到宏碁，最終再把貨出到指定的地點”。廣義的供應鏈不僅包括製造商、零件／原材料供應商，也包括批發／分銷商、零售商和客戶本身；而宏碁內部的供應鏈涵蓋了實現客戶需求的所有職能，包括新產品開發、採購、生產、分銷、財務和客戶服務等。供應鏈是動態的，其中包含了信息、產品和資金在供應鏈各組織之間的流動，供應鏈的每個組織環節執行不同的流程，與供應鏈的其他組織相互作用。SCM 就是宏碁最自豪和 e 化最深的系統，也是宏碁競爭力所在。

當公司逐步向科技的方式靠攏，一步一步融入這個新架構，並適應如何運用虛擬方式來完成每一個工作環節，這樣的改變宏碁帶來的是哪些影響呢？非別影響著組織的變革、客戶結構的感變、人員再教育與工作流程改造。在下分別敘述其

重要觀點。

## 五、企業未來發展

隨著企業 e 化的快速發展與普及，不管哪一種企業或多或少都會受到衝擊。全面 e 化的結果，不僅改變了企業組織內部的工作溝通模式，也改變了顧客與企業的互動形式。企業現在所面臨的挑戰已不同於過去，像宏碁隨時都會下單給 OEM 廠商追加電腦訂單，並要求下個月交貨。若是採用舊有的採購模式，沒有完善的供應鏈管理與上下流的系統整合，這生意根本不能做。

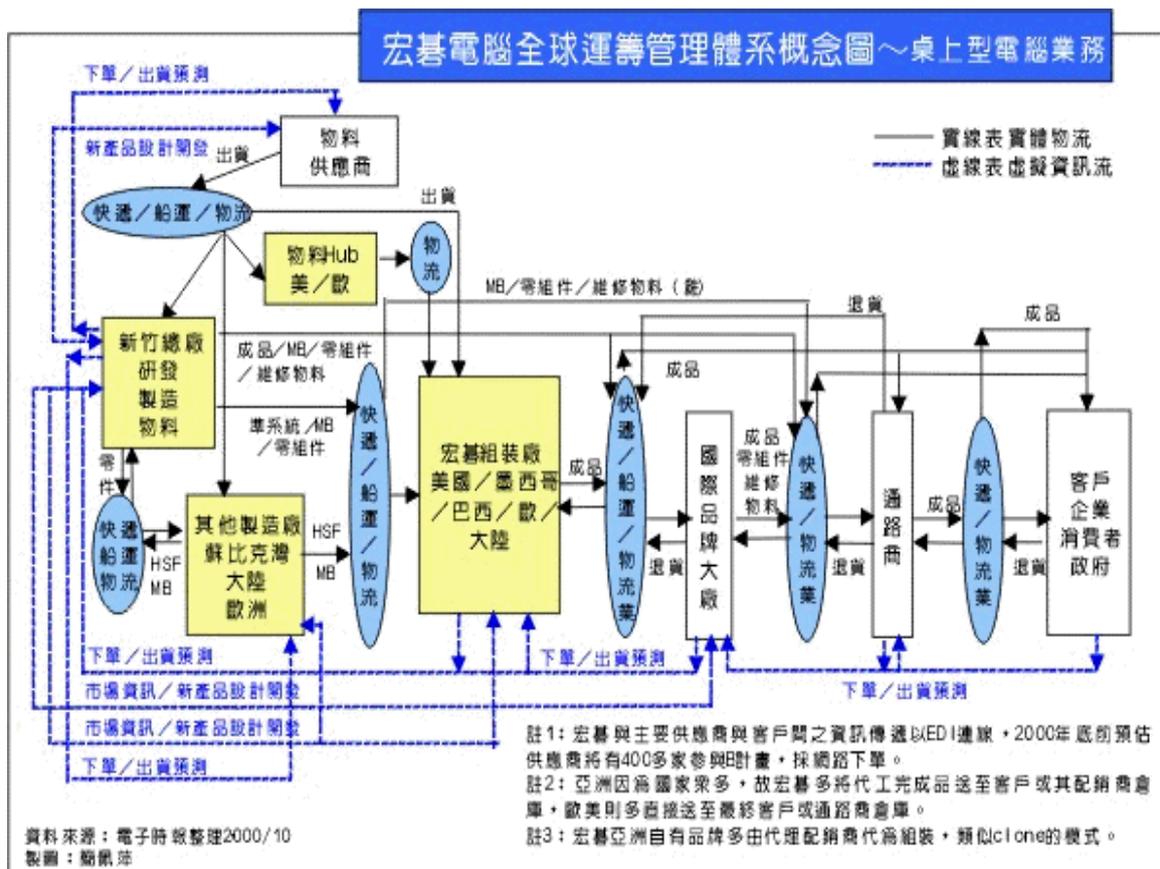
在微利與快速供應的時代，企業必須能夠自動回應需求，因此企業內部的溝通必須順暢，資訊也必須能夠分享與交流。這些需求，傳統的階層式組織是無法因應的，所以組織的改造將勢在必行。透過企業 e 化，可以讓企業間資訊快速流動，節省許多不必要的成本與時間。同時藉由資訊科技協助建立供應鏈管理系統，可獲得報表資訊格式標準化、訂貨驗貨作業效率化、消除不必要的倉儲作業、倉儲儲存空間能更有效利用、供應交貨作業及時反應顧客需求，最重要的是，在企業間建立一套互惠的合作模式。宏碁透過 SCM 這套系統和供應商相結合，共同開發產品，到貨之間的資訊流，沒有人為介入，正確與快速的反應為公司節省了很大的時間成本。e 化的過程會面臨到種種的問題，其中，人員的心態與認知差異的調整，是相當困難且關鍵的一環。因為在執行 e 化時，舊有流程必須重新定義而組織的抗拒與認知上的差異，往往是新制度推展與導入最大的絆腳石。此時需要高階主管的全力支持。因此所有員工與經營者，都需要進行再教育，並養成接納新流程的體認。而由經營者率先出發以身作則來推展組織上的氣氛與接納新思想則是最佳的做法。而宏碁在推動任何的新流程，都是由組織最上層來啟動，帶領所有同仁一起習慣新的作業方法。同時，當企業的員工接觸新科技，提升資訊素質，藉由流程整合的機會也可以讓管理階層接觸到新的觀念跟新的經營方式，讓不同的員工彼此的流程以及交換心得。經過導入的過程，使得員工們彼此更加的熟悉，因此也增加員工對企業的向心力。除了組織的層面之外，還有一個必須慎重考慮的層面，就是系統整合以流程合理化；因為在整個流程上，若無法事先進行合理化調整，既始有再好的系統也無法達成策略目標，所以符合企業需求的系統加上流程合理化，是企業 e 化成功的重要關鍵。

宏碁即將邁入 30 週年，經歷幾次的合併分割，現在，在宏碁的每個人都需要了解自己的工作流程與內容，所以才能建構出適合企業本身的 e 化系統，而且這些系統也會不斷的強化。因為我們相信“企業 e 化的深度，才是競爭力的指標”。

談到 Acer 在香港的重要代理商有兩間，英邁國際（Ingram Micro）有限公司是全球最大的技術產品和供應鏈服務供應商。英邁國際(中國)有限公司簡稱英邁中國，是中港最主要的電腦產品和半導體產品代理商，屬英邁國際有限公司之分公司。作為英邁國際亞太地區的核心營運機構，業務影響力遍及中國大陸及香港地區，並於 1999 年在香港成立辦事處，迄今為止，英邁中國在北京、上海、廣州、成都開設了辦事處、電話銷售及客戶服務中心。全面管理包括電腦配件，網絡產品、軟件及半導體在內的 40 多個國際知名名牌逾 10,000 種產品，集合英邁國際的豐富市場經驗、卓越高效的營運體系、覆蓋整個中國的分銷網絡、強大的渠道開

發能力及完善的基礎服務設施，使英邁中國贏得 40 多家享譽全球的知名 IT 製造商的信賴與支持，形成了良好而穩定的合作關係。

電子產品代理商聯訊科技有限公司於一九九五年成立，由小規模型式擴展至擁有超過 25 個品牌代理權，強大的銷售網為各界提供優質的產品、市場推廣、售後服務及技術支援等一站式服務。最新引入 3C 概念，多完化產品類別包括電腦、電玩、電訊等。聯訊將秉乘一直以來的奮鬥精神，繼續為顧客及消費者提供高質素的產品及服務。聯訊僱員約有 120 人，公司佔地面積約 30,000 平方尺，現正不繼加強各地聯繫，致力將業務拓展至大中華及東南亞等不同地區。



附圖 1-1:宏碁電腦全球運籌管理體系發展概念圖

本附錄參考資料

1. 經濟部技術處業務報告書，pp.5-6，2006年3月。
2. 陳鵬旭，中華民國科學技術年鑑規劃與撰稿說明書 p27，(2006)。
3. 宏碁環境報告書 pp.7-8，(2005)。
4. 林信昌/鄭秋霜，「施振榮 薪傳：一手不留的經營。」台北市：聯經出版—初版，(2004)。
5. 宏碁網站資料，下午宏碁發佈之新聞稿，(2000年12月26日)。
6. 陳啓明，「成功者的故事②施振榮」。台北市：聯經出版(1997)。
7. 台灣產業科技推動協會，<http://www.twtita.org/about-1.htm>。
8. 宏碁股份有限公司，[http://global.acer.com/t\\_chinese/index.asp](http://global.acer.com/t_chinese/index.asp)。
9. 施先生薪傳網站(StanShares)，  
<http://www.stanshares.com.tw/stanshares/portal/home/index.aspx>。

10. 逸凡科技，<http://www.ivan.com.tw/magazine2.asp?id=130>。
11. DigiTimes 科技網，CEO 專訪－宏碁董事長王振堂，（2006）  
<http://www.digitimes.com.tw/Ext/Ext.asp?BigExtID=507>。

附錄二：本研究受訪對象

no	受訪者	創立公司	業別	創立時間	地區
1	王董事長	德鉅企業	化工原料	73 年	北區
2	陳董事長	第一化學	化工藥品	68 年	北區
3	王董事長	弘茂企業	建材買賣	75 年	北區
4	呂董事長	正統印刷	印刷服務	73 年	北區
5	謝董事長	普易資訊	軟體設計	75 年	北區
6	葉董事長	豪欣貿易	針織買賣	68 年	北區
7	蔣董事長	逸承企業	紡織製造	72 年	北區
8	許會計師	群和會計	會計服務	77 年	北區
9	黃董事長	新錦藥局	藥品販賣	80 年	北區
10	林董事長	佑捷設計	設計服務	81 年	北區
11	張董事長	子午線	顧問服務	78 年	北區
12	曾董事長	六美實業	塑膠買賣	67 年	北區
13	張董事長	金瑞玉	金飾買賣	72 年	中區
14	蔡董事長	合力實業	自行車零件	71 年	中區
15	洪董事長	文魁圖書	電腦圖書	75 年	中區
16	周董事長	龍彩科技	IC 設計	80 年	中區
17	邱董事長	橋生實業	玩具買賣	76 年	中區
18	林董事長	錦順實業	自行車零件	80 年	中區
19	陳董事長	典立塑膠	塑膠製造	70 年	南區
20	方董事長	河見電機	電機製造	72 年	南區
21	吳董事長	陸仕企業	食品製造	65 年	南區
22	李董事長	遠螢生技	健康食品	92 年	南區
23	鄒董事長	湧活霖	飲用水	84 年	南區
24	劉董事長	豐屏興業	百貨服務	86 年	南區
25	林總經理	凌晨科技	資訊設計	94 年	南區
26	鄭董事長	旗山城記	餐飲業	75 年	南區
27	周董事長	赫斯資產	財務投資	90 年	南區
28	阮董事長	益百靈	水果酒製造	92 年	南區
29	蔡執行長	合誼數位	軟體服務	94 年	南區
30	潘董事長	台屏咖啡	咖啡販賣	92 年	南區

### 附錄三：本研究部份受訪個案摘錄

#### 個案一：德鉅企業(王董事長)

王董事長自大專畢業後即入伍當兵，在民國六十七年退伍，後來進入一家貿易公司，做買賣化工原料，經一年以後，由於公司一些資深業務人員因當時的經濟景氣不好，紛另謀他職，而王董事長則晉升為該公司較資深的主管，得到公司的重用，而所學較多，接觸的人脈也較廣，當初也沒想到要創業的，是後來由公司出走另起爐灶的職員，覺得王董事長做得不錯，請王董事長到他公司去做，而後來參加股份，成為合夥股東。當初在投資時王董事長的家人感到不安，基於對其他股東的不信任，並認為王董年紀上小，怕被拐騙造成憾事，所以不太贊成，後來經協調終獲肯，但一律禁止替人背書，以防自身安全，爾後有一段時間出國留學，待取得碩士學位後回來，由於在此之前，王董於該公司可說是處於領導的地位，因為有一半的客戶都在王董的手上，在出國期間，由於股東各持己見，又由於制度的不完善，各經理平起平坐，無人掌控主導，進而各自成立公司並將王董原先的客戶搶走，以圖己力(意見不合是合夥公司常見的問題)。在回國後見此情況，因當時公司的整個制度情況已腐敗，便決定自己出來創業，此次選擇行業還是原料進口貿易的工作，因自認為「台灣是個原料進口加工，再出口的國家」，所以原料的取得是相當的重要，如能取得單價較低、品質又好的原料，對於整個化工界來說助力頗大，再加上王董原先對於化工原料的認知又夠，及當時為開拓視野出國留學那段時間所學，以及出國時養成世界性的眼光(這是在台灣所學不到的)，更有信心成立公司，以便和國內外競爭，而在台灣缺的不只是原料，也缺技術，而技術的取得需先有語言及專業知識，要了解市場動態，國外很現實，有好的實力才會將原料交由你代理，加上時間自由，便於安排計劃及宗教上的信仰，決定自行創業，於七十三年設立公司，實踐自己的理想。

在資金來源方面，由於王董本身自預官便開始存錢，及房屋的設定抵押，加上家中資助五百萬的現金，以貿易來說便已足夠，所以在資金上並沒有什麼困難，而公司起步後的資金週轉方面(由於台灣的票據大多都以一百天為期，而不是用現金買賣)，換句話說要有更多的週轉金才能在財務上維持一定的營運狀況，而所做的事不超過公司的能力範圍，以紮根的功夫力求公司的穩定，而由於是中小企業，在原料的進口方面困難度較高，必須和海關周旋，花錢又勞心，加上政府為保護國營事業，其相關條款多，更造成原料進口的不便。而在稅務方面雖花錢繳稅，但相對政府給予的回應及服務並不成比例(由此可知台灣還未是一完全競爭的自由市場)。在經營的過程中並不受經濟景氣的影響，由於王董自身是技術的領先者，在市場不經濟的情況下更需新的技術來壓低成本，因此客戶在此狀況下就會向你購買新的原料及新的技術(當然前提要了解市場的動向及不時地充實新的技術)。在原料的儲存方面，大多放於林口及新莊的倉庫，由於交通發達而選擇該地，目前

的客戶大多都是在台中以北，而南部也有，但南部並不設有倉庫，由於南下的運輸大都有回頭車，所以運費較低，而中部以上，為不使運費提高，大都和客戶做好協議，(如一次以整車運送為主或以一個月或半個月為主)以減少運輸成本，避免零星交貨，並積極尋找人才，培養專業人員，以供技術性服務。

政府雖有青輔會，但資金的申請條件太過嚴苛，貸款額度不高，資金審查也慢，但目前在申請中，對於創業的條件，認為以現代來說要有技術及語言，因為英文是世界性的，而技術是本身的，在資金方面一定比不上大企業，所以只有在技術方面下苦工，在該行業努力個三、四年必有所成，還有在創業前要加強財務方面的能力。回想過去，家庭對個人的影響頗大，吃得苦中苦方為人上人，一直是我的座右銘。

## 個案二：第一化學(陳董事長)

陳董在專科畢業後，等入伍的前半年在現址前面一家化工原料的店做事，而在退伍後，在父親合夥的化學原料廠做事約一年半，後來父親他和其他兩位股東已達退休的年紀，欲將公司轉交給下一代，由於在家中是長子，其二弟年紀上小，而後由於第二代的店在經營方法上常出現爭執，所以隨後即拆夥各自分飛，當初原本想要和同學合作生意，但經考慮後決定與其從新開始不如守住現有的，而不顧一切憑空想像跟同學創業如何如何，一切還是以現時為考量，所以成立這家第一化工原料，當初在成立時向銀行借貸約四百五十萬，在剛起步時苦無顧客，一切的原料進口都託外代，時常要看人家臉色，開始時做的是小買賣，也就是進口單價及成本較低的藥品，賺取小利潤，而後漸漸有成再慢慢地進口其他單價及成本較高的藥品，並且自己做進口事項，因為在這一行業來說資金的需求是很大的，譬如一桶兩百公斤的原料每一位客戶一來大都是購買一、兩公斤，如一桶原料在成本上約四萬，那好幾千種原料，在資金的積壓上是可想而知的，所以開始時抱著以有多少本錢做多少生意的看法，以向下紮根慢慢擴大營業範圍，目前已有中盤及大盤的實力，而所做的藥品項目較不一樣，本身代理的藥品是特別的，多半是實驗用化學原料，所以在這附近的其他同行中算是沒有敵手，本身的藥品項目約有四千多種，雖然在資金上有沉重負荷，但如果客戶能在你這買到足夠的原料，那在利潤方面也是比資金積壓所損失的利息高，還是有得賺，而且客戶也會一傳十、十傳百，如此又會增加顧客，利多於弊。

在店址選擇方面，那是剛好這家店面要頂出，所以只有購買於此，在實際上並不是你看中的別人不一定賣，所以就將就在此設店，而且天水路可算是北市的化工街，就好像當年的中華路專賣電子零件一樣，可說是顧客來源充足，而且又位居台北的中心，就整體而言並無不利，而就倉庫而言考慮和店址距離相近，如每天進出時間太長會引起客戶的反感而接不到客戶，像目前倉庫設在新莊輔仁大學對面，來回約一個小時，而就大盤商而言大都設在林口，因接近交流道而又有

廣大的空地，所以成爲台北地區倉庫的集散地。這行算是台灣特有的，全世界像台灣這種水準的國家都找不到，差別在於在台灣的通銷制度的不健全。大公司不用小客戶，而國外的公司只要把錢匯進公司帳戶，那公司就會把你要的貨用郵寄的方式寄給你，所以這行業在全世界來說，算是獨門的，將來等台灣的通銷制度及觀念發達後，就是這行業沒落的時候。

在化工界來說，就以明志工專及台北工專所佔的人最多，並非大學生，因爲大學生注重理論，而以明志及台北工專畢業的學生來說，在理論上無法和大學生相比，只有在實務方面圖發展，跟一般的大學及碩士走的路並不一樣，專科生無需認爲比不上時下的大學生，只要肯努力個四、五年，現在走得愈苦愈累，自己的基礎就愈穩，別人就不是對手。陳董本身並分化工出身，所以在公司剛開始之初，也是一人當兩人用，早上八點開店，晚上十一點才關門，一個月只休兩天，就連過年也才放初一、初二兩天，這樣的日子維持了五、六年才有今天這樣的規模，一切都是苦來的，我們不要妄想一步登天，只有辛苦耕耘才是正途，像陳董現在只要摸到化學原料就知道是什麼，客人問問題，他也能回答，不論是洗髮精、化妝品、食品工業等，各行業所需的化工原料他都知道，這就是他的專業知識，而時間一久對於市場的動態及單位，人工來源、經營方式、財務的調度都有顯著地了解及成長，這就是他的本錢，別人是搶不走的，並非他父親留下給他的財產。以現在來說，有一技之長便能行遍天下，也就是注重專業知識，我們不要看一些創業者成功的一面，而要去了解他是如何從艱苦的環境中走過來的，一切無實天花亂墜的說法不要去迷信他，唯有自己本身擁有的才是最實際的。

### 個案三：弘茂企業(王董事長)

王先生從軍中退伍後，便直接進入南亞公司上班，後來有個朋友希望王先生能到他的公司去上班，結果王先生在考慮之後，認爲自己現在還年輕，可以到小公司去衝衝看，若是失敗了還可以再從新出發，於是王先生便進入了他朋友的那家小公司上班，之後因爲慢慢接觸到各種專業知識的領域，社會歷練也就豐富，人際關係也不錯，才開始想要朝向創業這條路發展，其實也不算是誤打誤撞、因緣巧合。

從一開始的進出口工作到現在的建材買賣，其中間還有經過很多次的轉換行業，而且這些行業和在南亞的工作都不相關。進口貿易工作和一般的生產業是不同的，生產業是注意長久性的經營，貿易工作則要注意當時社會的脈動，要跟隨著社會的脈動而調整經營的項目，產品的替代性要快。例如王先生一開始所從事的進出口工作，是負責供應台灣的紡織廠、染整廠，但是後來因爲台灣經營環境的改變，環保問題、勞工問題接踵而來，使得大部分的紡織廠及染整廠紛紛外移至大陸及其他東南亞地區，造成台灣地區經濟重分配的問題，使台灣不再適合經營某些產業，於是王先生慢慢轉入到現在的材質買賣，但是其中也有一部分的原

因是爲受到其他從事建材的朋友所影響。

在早期創業資金的問題較少，因當時各方面的成本都很低，不需要用到很多錢，只要自己標個會，買部機器就可以自己當老闆，而且王先生所投入的產業對錢的依賴性比較不大，比較之下，技術反而較爲重要。現在要創業，籌資方面就較困難，所以王先生建議採用合夥的方式來籌資比較容易，而且大家集思廣益，創業比較容易成功，但是合夥的學問大，可能會因爲社會歷練不足、對合作夥伴的了解不夠深入而意見不合、互相猜疑。

在創業之初，因爲客戶不好掌握，所以王先生利用自己的人際關係，暫時依附在大的貿易商之下，做些他們不想做或是金額較小的訂單，直到自己的生意愈做愈大、和客戶之間的關係比較穩定時，才脫離大貿易商。王先生認爲他比其他人吃虧的是，他以前沒有從事過業務的工作，所以不了解客戶群分佈在哪裏。

王先生認爲他在創業的時候，並沒有太多來自家裡的阻力，因爲自己從小就很獨立，加上以前父母都忙著養家糊口，根本不會管自己要做什麼，而且當時王先生也還沒有結婚，沒有還自太太及小孩的壓力。辦公室地點的選擇上，因爲王先生那時還未有這種觀念，所以沒有任何考量，祇有想到要交通方便一點而已，但事實上，在台灣交通相當地發達，所以在交通上的影響不大。

王先生給將來有心創業的人一些建議是，必須先做好人生規劃，最好利用當兵的兩年時間好好地想一想，然後退伍到小公司去當兩、三年的業務員，好好磨練一下，增加自己的社會經驗及人際關係，將來創業成功的機會才大。

#### 個案四：正統印刷(呂董事長)

正統印刷公司的創辦人呂森雄先生是明志工專第十四屆工設科畢業。呂先生在求學階段時便有自己的創業的打算，軍中退伍之後先是進入一家有關工業設計的公司，但很快就離職了，因爲認爲自己的個性不適合坐辦公室，沒有自由。之後進入一位學長的印刷公司那裏從事業務的工作，在工作了兩年之後，因爲公司的制度不完善，認爲會影響自己的發展，於是又離職轉向廣告設計的工作，又因爲薪水太低而離職。因爲這時自己在社會上也有一些經驗，認識了許多客戶，加上自己評估適合的行業，於是便選擇了印刷業。

在學校所學的對呂先生創業的影響，他常認爲多少是有那麼一些關係，例如在現在做設計的部分就必須用到以前學校所學到的設計概念，但是主要還是要看個人如何去應用。因爲印刷業已經走到分工的階段，例如製版、打樣、印刷、上光、裝訂等工廠都已經分開，沒有人有能力可以從頭到尾全部都做到，即使像中華等大廠都不可能做到，只可能包含其中的兩、三種，所以一開始評估要進入到那各領域時，便找了一些這個行業的前輩詢問，最後決定往業務及設計的方向來走，只負責接洽業務及設計，將所接到的訂單發給下面的工廠來做，是以技術及

服務為導向。而當初不選擇往製程工廠方面走的原因，是因為投資的資金必須比較大，而且發展的空間沒有業務及設計的方面來的大，每日的產能只能固定，若想增加產能必須再花大筆的錢購買機器設備，將來若需求減少了，設備閒置的成本會很高，不符合經濟效益。

剛開始時的客戶來源相當少，雖然有一些是從以前認識的客戶中拉來，但大部分都只能靠業務員慢慢找，公司的立場是絕不會為了爭取客戶而犧牲自己的利潤。現在客戶數量已經慢慢穩定，約有十幾家工廠在合作，並不怕所接的業務量太多而使製程工廠會接不下，就算真的業務量太大，下游工廠消耗不下，也能夠找中華等大廠合作，因為大廠也願意做代工的工作，所以在客戶來源方面並不是問題。而客戶之間並沒有合約上的關係，為一開始合作時大家就是彼此信任，時間久了之後，大家更像是朋友一樣比，彼此都有默契在，並不需要有合約來約束。反而是業務員的培養才是最大的問題，因為很多公司培養的業務員都會在工作兩、三年之後，自己跑出去創業，這對公司是一種很大的傷害，而且新的業務員出去拉客戶時，客戶通常不願意將一個一、兩百萬的生意交給新的業務員。

在創業的資金方面，因為投入印刷這個行業的資金並不需要很大，所以是採獨資的方式，有一部分是自己從前工作時存的錢，另一部分則是向家人及親友借的，但是他認為合夥才是創業集資最快的方法，如果是現在創業，他會選擇用合夥的方式。印刷業是歷史較久的一種行業，比較不會受到景氣的影響，在整個印刷業來說，真的要淡、旺季之分的話，在選舉期間可能可以算是旺季，但是就呂先生的公司來說並不是如此，因為他並不接觸這方面的工作，大部分的往來對象都是公司行號。在創業之初，家中的親友也相當支持，在這方面一切都很順利，所以當初並沒有考慮太多。

在辦公室地點的考量上，當初是以台北市中心為據點，因為認為在這裡不管是往哪個方向都很方便，而且比較近，所以是以交通為主要的考量。呂先生對於將來有新於創業的人的建議是：學歷對於創業並沒有影響，重要的是自己的興趣及個性是否適合，在資金的方面要注意到，如果投資下去對自己或家人造成很大的影響，那就不能投資，在公司成立之初，最重要的是不能讓公司處於虧損的狀況。至少要能使其達損益平衡，否則很快就會倒掉。

### 個案五：普易資訊(謝董事長)

在謝先生於軍中退伍後，當時有幾位對電腦有興趣的同學在工作之餘組成電腦工作室，約謝先生一起合作，因為他對電腦也有興趣，於是他們一群人便在一起，在工作之餘接案子，後來因為這個團體的 Leader 出國進修，加上大家也紛紛結婚，而且他們組織的分工不完善，很多人的工作都重複，組織的效率無法提升，最後便解散，在解散之後，謝先生認為電腦市場很有發展，因為當時社會經濟正在快速成長，加上電腦市場還是在導入期，發展的潛力十足，於是便自己出來創業。

在謝先生要創業時，其實家人都很支持，而且結婚之後太太也很支持，因為她也是從事電腦方面的工作，所以大家都願意予自己幫助。可能是因為謝先生的專長在這裏，加上他在創業前工作是在電腦補習班工作過一陣子，親友們認為失

敗的機率不大，所以對謝先生就比較有信心。資金方面的問題並不大，只需要二十幾萬元，自己準備就夠了，這可能也是家人支持的原因，因為就算是失敗了，對自己和家裏影響也不是很大。

其實以電腦資訊管理公司而言，辦公室的地點選擇在哪裏並不是很重要，甚至可以不需要有辦公室，在自己家裏也可以，只要有一部電腦及一支電話可供聯絡之用就可以了，因為大部分都是需要到場服務，辦公室是不太重要的。目前謝先生的辦公室即是在自己的家中，如果一定要有辦公室，交通問題應該是最需要考量的問題。

當初在一開始的時候，對客戶的報價太低，因為那時正處於自己公司剛成立的階段，為爭取新客戶，不惜降低自己的服務價格，希望能夠多拉一些客戶，但長時間之後，自己賺的利潤實在太低，所付出的勞力和所得到的不成比例，只好提高自己的服務報價，並盡量說服客戶，希望他們能夠接受，沒想到大部分客戶都願意接受這個價格，後來才知道自己以前的報價實在是太低了，現在的價格才是合理的價格。

在創業這段期間中，謝先生所遭遇到的困難是電腦的進步速度實在是太快了，自己進修的速度跟不上，因為自己的年紀大了，記憶力及吸收的能力也比以前退步許多，例如以前是以 DOS 為主，程式則是用 PASCAL 及 d-BASE 來寫，現在 WINDOWS 的軟體發展的很快，自己根本就來不及學習，自己的服務範圍無形之中就縮小了，所以現在考慮增加一名程式設計師來補強這方面的劣勢，以提升服務技術。