

行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告

計畫編號：MOST103-2410-H-005-063-SSS

執行期限：103.08.01-104.07.31

計畫主持人：李宗儒

計畫參與人員：高清貴

一、中文摘要

本計劃的目的，就是希望能將台灣創業者的寶貴經驗蒐集、歸納，研究台灣市場的「創業歷程階段研究」，創業者可以從研究中得知各個創業階段的特色與困難，以及從一個階段轉變到另一個階段時，會面臨怎麼樣的挑戰。

本計畫問卷內容將依創業歷程的四個階段分為「第一階段：構想與成形」、「第二階段：商業化」、「第三階段：擴張」、以及「第四階段：穩定」等四部分。最後，將回收的問卷透過灰關聯分析方法進行分析，以找出創業四個階段中可能遇到的問題，以及對應問題的關鍵因素，並且藉由整理與歸納，建立起一套有效的創業知識系統，以建構適合台灣也適合東方特色的創業歷程研究，協助這些創業者順利的解決創業過程中的困難，提高創業成功的機會，進而成長為具有貢獻社會能力之企業。

關鍵字：創業歷程、灰關聯分析、關鍵因素

Abstract

The purpose of this research is to collect valuable experience from Taiwanese entrepreneurs, and to induction and developed a entrepreneurial process stage model which fits the characteristics of Taiwan market. Entrepreneurs can learn the characteristics and difficulties of each stage from this model, as well as the challenges from transition phase from one stage to another stage.

A questionnaire was developed based on an entrepreneurial process stage model. This model is divided into four stages: First stage - Conception and Development, second stage - Commercialization, third stage - Expansion, and fourth stage - Stable. Grey Relational Analysis (GRA) was used to determine the key successful factors of the questions and the solutions of each stage from this model. Then we will build an business information systems based on this entrepreneurial process stage model, so those who are interested in starting-up a business entrepreneurs can get advice and learn previous experience through this system.

Keywords: entrepreneurial process, grey relational analysis, key successful factors

二、緣由與目的

隨著越來越多人選擇創業，創業已然成為一股趨勢，不論是政府或是學術單位，無不積極協助有意創業的人，提供政策以及學術上的協助。在實務上，創業者有創意、有衝動及衝勁，但較少考量到專業知識與理論。在學界理論上，教師雖然有許多管理、行銷等的專業知識，但較少有機會能與市場實務經驗相印證。因此，若能將專業知識與實務經驗做結合，相互映證，對市場上的創業者以及學界的老師來說，都會有很大的助益。對創業者來說，有了專業知識的幫助，他們在創業的過程中就可以減少失敗的機率與損失。對學界的老師來說，有了市場實務的映證，讓專業知識不再只是紙上談兵，更可以讓學生理解理論如何運用，也可以激發老師、學生更多的研究創意與研究新領域。

本計劃目標以基礎文獻為研究基礎，建構出符合台灣創業歷程階段研究。Muhos et al. (2010a) 指出創業過程可劃分為以下四大階段：構想與成形 (Conception and development)、商業化 (Commercialisation)、擴張 (Expansion)、穩定 (Stable)。因此，本計劃的目的：

1. 以Muhos et al. (2010a) 為基礎，發展出一套具有台灣創業經驗特色的創業歷程階段研究，讓台灣的創業者有實用、且貼近市場實況的專業理論可供參考。
2. 本計劃在Line即時通訊軟體平台上針對這20個問題成立討論群組，一個問題由一位中興大學的EMBA學生擔任版主，其他的EMBA學生可至任一版針對該版的問題討論可能的解決方法，這可以進一步幫助本計劃掌握更多元的企業對於不同的創業階段可能面臨的問題與可能的解決方法，有助於本計劃更臻完整。

三、文獻探討

目前有許多文獻資料偏向以理論協助創業者順利進入市場，如：Bieger與Laesser (2002)、Moran (2005)、Amine et al. (2005)、Dess與Lumpkin (2005)、Hite (2005)、Lin與Chen (2006)、Chell (2007)、Baron (2008)、Wu et al. (2008)。但創業的過程充滿變數，創業者會隨著事業成長面臨許多不同的挑戰與狀況，這些甚少有文獻提及實際案例可供創業者參考、效仿。本研究的重點，就是想將市場中的創業實務經驗與專業知識結合，讓創業者不僅有專業的學術理論可以參考，更有前人寶貴的創業實際經驗可用來學習，這也是本計畫完成後，可以為台灣創業者與經濟提供的最大貢獻。

Muhos et al. (2010a) 彙整過去60年與創業歷程相關之文獻，整理出合理的創業歷程階段數，以及各階段之特色與職責，建構出初期的創業歷程階段研究。接著，Muhos et al. (2010b) 選擇5個芬蘭創業案例與5個泰國創業案例，請這些創業者檢視Muhos et al. (2010a) 提出之初期的創業歷程階段與各階段之特色是

否與他們的創業經驗符合、以及不符合之處，藉此建構出一套完整的西方創業歷程階段研究。Muhos et al. (2010a) 與 (2010b) 蒐集過去60年的文獻共超過100篇以上，同時還請創業家一同進行研究的修正與補充，使得該研究更有實務上的依據。因此，Muhos et al. (2010a) 與 (2010b) 的創業歷程階段研究不論是在學術或是實務上，都有一定程度的可靠性。本研究的目的，就是希望能以Muhos et al. (2010a) 與 (2010b) 為基礎，透過研究台灣創業實例，作為創業者進行創業之參考。

四、研究方法

本計畫期望找出屬於台灣特色以及其創業歷程的特性，因此本計畫針對自行創業者作為問卷發放對象，而問卷內容將依創業歷程的四個階段分為「第一階段：構想與成形」、「第二階段：商業化」、「第三階段：擴張」、以及「第四階段：穩定」等四部分。最後，將回收的問卷透過灰關聯分析方法進行分析，以找出創業四個階段中可能遇到的問題，以及對應問題的關鍵因素，並且藉由整理與歸納，建立起一套有效的創業知識系統，以建構適合台灣也適合東方特色的創業歷程研究。

以下將定義創業四階段，並找出各階段可能會遇到的問題與可行的解決方法。

4.1. 問題定義與分析

由於創業階段是一個動態的過程，每位學者劃分階段所依據的變數也不盡相同，對於創業歷程的階段特性也有不同定義與說法。

本研究所研究的對象為東方的企業，特別是台灣的創業者，所以本研究主要針對台灣的創業環境以及整體企業環境，找出屬於台灣特色以及其創業歷程的特性，以建構適合台灣的創業歷程研究。

(一) 第一階段：構想與成形 (Conception and development)

創業歷程的第一個階段：構想與成形，此階段有 3 個特性，分別為「缺乏資源」、「缺乏顧客」及「經驗不足」。

第一個特性為「缺乏資源」，創業者需要將創業的想法執行與實踐，形成初期的商業模式，必須要先投入一些資源，如機器設備、人力、還有金錢，才能開始運作。而創業的一開始，就是什麼都沒有，或是擁有的資源並不多，所以創辦人要自己尋找資源，利用資源。

構想與成形階段的第二個特性為「缺乏顧客」。創業初期產品構想才剛成形，在市場上曝光度非常不足，產品乏人問津。沒有顧客願意購買產品。以本研究訪談的企業——東陽食品為例，其產品為滷製食品，然而起初在尋找顧客時，則透過

兩種方式來解決，一是選擇到傳統菜市場販售；二是則使用「虛擬通路」，也就是架設網站來販售商品。選擇方法一，即選擇菜市場為銷售通路的原因，是其通路成本相較其他通路便宜，最大的優點就是能與顧客互動。選擇方法二，即使用虛擬通路，其優點是可以不受地域限制，透過自己架設網站，販售冷凍的滷製食品，可以將產品推廣給更多消費者又不用耗費鉅額成本。

構想與成形階段的第三個特性為「經驗不足」。創業者在建立一個成功的商業模式前，都是不斷地嘗試，且從錯誤中學習經驗。即使是創業的第一階段，也是能分成許多層面與歷程中去探索，例如選址、購買原物料與比價、開發市場可接受的產品等，創辦人不一定擁有這方面的經驗與知識，而是踏入新的領域重新學習，並從各種經營活動中累積經驗。

（二） 第二階段：商業化（Commercialisation）

當創辦人投入許多資源，也耗費了許多精神，克服了屬於第一階段的問題，終於順利地將創業的構想落實與成形，進入創業的第二階段，創業者投入了資本尚無法快速收回，此時創辦人為了使企業能順利存活下來，會更努力經營，然而在新的階段也有新的挑戰開始浮現。

創業歷程的第二個階段：商業化，此階段有 2 個特性，分別為「企業目標是將產品成功引入市場」及「發展最佳營運模式」。

商業化階段的第一個特性是「企業目標是將產品成功引入市場」。唯有將產品達到市場上所能接受的標準，企業才能創造收益，才有存活下來的機會。要將產品推進市場，最基本的就是要達到顧客的要求，至少要让顧客願意掏錢購買產品。因此，企業在產品上必會做調整。以產品包裝來說，若是要吸引針年輕女性的族群，在產品包裝則是偏向精巧可愛型。

商業化階段的第二個特性是「發展最佳營運模式」，創業者在第一階段已經有初步的商業模式雛形，但並不完整。在第二階段時，創辦者在企業功能與活動中已經累積不少經驗，且開始追求企業的經濟規模以及效率，以發展出最佳的營運模式。例如企業會開始調整經濟規模的訂購量，或是考慮人力配置、成本效益的問題。當企業可以維持營運活動時，創辦人可能面臨成本與堅持品質的抉擇問題。像是本研究中所訪談的一家企業--葵花堡點，在成本與品質間的考量，就發展出最佳的營運模式。由於葵花堡點的創辦人對於食材非常講究，使用的食材其成本相對也高，但為了保有所提供餐點的品質，在成本上則無法再增聘一位人力協助，因此葵花堡點則教育店內食用的客人在用餐完畢後，需要自行 DIY 回收餐盤與餐具。葵花堡點所發展最佳的營運模式，就是透過此方式減少一位外場的人力成本，繼續提供顧客最佳品質的餐點。

（三） 第三階段：擴張（Expansion）

當企業從第二階段邁入第三階段，此時企業已經可以順利的經營，生存已經不是問題，接下來創辦人會更努力鞏固企業在市場上的地位。此階段企業會開始與競爭對手互動與競爭。創業者會考慮運用現有資源，發展企業組織規模並擴大自己的市場，來賺取更多的利益。另外，為了提升企業本身的競爭優勢，組織開始重視營運效率。

創業歷程的第三階段：擴張，此階段有2個特性，分別為「企業目標為創造更多盈餘」以及「持續優化經營效率」。

擴張階段的第一個特性為是「企業目標為創造更多盈餘」，在擴張階段時，企業已經可以健康的運轉，建立穩定的支出與收入現金流。此時，創業者會開始思考不同策略，來幫助企業創造更多盈餘，如低成本策略、差異化策略、集中化策略等。本研究訪談的企業—康堤創意烘培，經訪談後由本研究歸納與判斷，其企業組要是使用集中化策略來創造更多盈餘。康堤創意烘培2項代表性商品，是「i You小柚餅」和「i FonG鳳梨酥」，2項產品包裝都是仿3C產品包裝，如「i You小柚餅」是中秋月餅，而其包裝概念是來自Apple的ipad平板的產品包裝，而和「i FonG鳳梨酥」的包裝則酷似Apple的iphone的產品包裝，使得2項產品在月餅伴手禮盒市場中非常吸睛。其創辦人的策略則是發展招牌商品，不追求產品的多種類，但講求產品進入市場後，是創意且能創造話題的商品。

擴張階段的第二個特性為是「持續優化經營效率」，企業在擴張階段，不只企業會自行發展策略，企業的營運活動也開始會受到競爭者策略的影響。為了回應同業界中競爭對手的策略，創辦人會更重視企業的營運績效。在企業活動中，會有部分活動開始影響企業淨利能力，例如存貨活動或是多條生產線的製造活動，其效率問題都會影響企業淨利能力。以康堤創意烘培為例，為了提升經營效率，其創辦人透過兩種方式來改善存貨效率以及生產效率之問題。一是接單的時候會排定生產計劃；二是主打檔期。其創辦人在接單的時候會排定生產計劃，等到訂單量數達到經濟規模後，會進行一次批量的製造。另外，康堤的商品每年主打的檔期只有兩檔，分別為中秋節以及過年，因為這兩個節日是台灣文化習俗，是伴手禮品商機最巔峰的時候，透過鎖定特定檔期來製造生產，就不會造成商品有存貨的壓力。

（四） 第四階段：穩定（Stable）

在企業邁入第四個階段：穩定，企業依然持續維持競爭優勢，由於第三階段擴大組織規模經營，到了第四階段，已經成立專業化的部門，但在管理部門上則需要有專業的管理團隊。且為了延續企業的發展，企業開始重視創新與永續經營。

創業歷程的第四個階段：穩定，此階段有2個特性，分別為「企業目標追求卓越與創新」和「企業組織部門化、專業化」。

穩定階段的第一個特性是「企業目標追求卓越與創新」。當企業來到第四階

段，已克服且經歷過創業階段所遇到的難題，屬於成功的企業，為了延續企業永續的發展，因此目標是成為特定市場中的領先標的，或是開創新的市場。以本研究的訪談對象：味源醬油為例，企業過去只純粹經營醬油市場，對於生產醬油的技術與方法也已經非常熟練，但隨著環境市場改變，外食比例變多，在家煮飯的人口的比例逐漸漸少，家庭主婦購買醬油的需求也下降，因此企業的負責人則開始轉戰醬料市場，研究多種口味的醬料，並販售給連鎖早餐店使用，甚至開發生麵的調味包，並自己生產麵條，漸漸投入生麵市場。

穩定階段的第二個特性是「企業組織部門化、專業化」。此階段的組織規模龐大，且為了解決不同的業務活動，企業內部會成立不同的部門別，且不同部門會專門負責某個特定的業務活動，並具有該業務活動的專業知識。以味源醬油為例，組織部門主要就依照醬油釀造的程序，專業化劃分部門別，如此一來便能提升製造技術與生產效率。上述創業四個階段的特性之彙整，請見表一。

表一 創業四個階段的特性彙整表

	第一階段： 構想與成形 (Conception and development)	第二階段： 商業化 (Commercialisation)	第三階段： 擴張 (Expansion)	第四階段 穩定 (Stable)
特性 1	缺乏資源	企業目標是將產品成功引入市場	企業目標為創造更多盈餘	企業目標追求卓越與在創新
特性 2	缺乏顧客	發展最佳營運模式	持續優化經營效率	企業組織部門化、專業化
特性 3	經驗不足			

4.2. 整體邏輯與架構

根據 Muhos 等(2010a)¹的研究成果指出，創業過程可劃分為以下四大階段：構想與成形 (Conception and development)、商業化 (Commercialisation)、擴張 (Expansion)、穩定 (Stable)。本研究以此為架構，分別找出各階段可能會遇到的問題與可行的解決方法，並繪製成魚骨圖。

根據 Michael Porter (1985)²在《競爭優勢》一書中指出，「價值鏈」就是企業為其商品及服務創造更高附加價值的增值流程。一般企業的價值鏈主要分為「主要活動」和「支援活動」兩個部分，其中「主要活動」是指企業的核心生產與銷售程序，包含：進貨物流 (Inbound Logistics)、製造營運 (Operations)、出貨物流 (Outbound Logistics)、市場行銷 (Marketing and Sales)、售後服務 (After sales service)；「支援活動」是指支援核心營運活動的其他活動，包含：企業基礎建設 (The infrastructure of the firm)、人力資源管理 (Human resources

¹ Matti Muhos, Pekka Kess, Kongkiti Phusavat, Sitthinath Sanpanich, 2010a, Business growth models: review of past 60 years, Management and Enterprise Development, Vol.8, No.3, 296-315.

² Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.

management)、技術研發(R&D)、採購(Procurement)。

「企業功能」指企業經常執行的流程或營運，為了要達到組織的使命，包含了：生產、行銷、人力資源、研發、財務等五大功能，其實就涵蓋了價值鏈的所有活動，因此，本研究將主要活動中的進貨物流(Inbound Logistics)、製造營運(Operations)、出貨物流(Outbound Logistics)歸類為「生產功能」；市場行銷(Marketing and Sales)、售後服務(After sales service)歸類為「行銷功能」，將支援活動中的人力資源管理(Human resources management)歸類為「人力資源功能」；技術研發(R&D)歸類為「研發功能」；採購(Procurement)歸類為「財務功能」。

由於企業不論正在創業過程四階段的那個階段，仍然必須執行企業功能，因此，本篇以 Michael Porter (1985) 的「價值鏈」和「企業功能」作為魚骨圖的主要發展架構，透過與 25 位（如表二）在不同階段的創業家的深度訪談，解析出大構面下的重要因素。

表二 25 家訪談企業名單

No.	企業名稱	階段
1.	東峰紅茶廠	四
2.	康堤創意烘培	三
3.	百家珍(醋)	一
4.	王品	四
5.	森田藥粧	四
6.	豐碩果園	三
7.	東陽食品行	一
8.	林旺製茶廠	二
9.	黑嘛	二
10.	納萃菁點食品館(古溜黑白飲)	一
11.	呷百二自然洋菓子	四
12.	潭子草根甜豆花	一
13.	統元豆花向上創始店	三
14.	El Gusto 愛故事多	一
15.	Carbone 南義式手工披薩專賣店	二
16.	赤坂屋 AKASAKAYA 日式碳烤燒肉店	二
17.	Max Kitchen 瑪客斯廚房(樂高餐廳)	二
18.	味源股份有限公司	四
19.	喵喵廚房	二
20.	丐幫滷味	四
21.	金座飯店	四
22.	品豆咖啡廳	二
23.	綠田農場	四
24.	興農便當	四
25.	寶島時代村	四

4.3 創業過程四階段魚骨圖

本研究在訪談 25 家企業後（如附錄一），繪製出在四個創業階段歷程中，其企業可能面臨之問題。然而在這些問題因素中，本研究在訪談時也會請屬於該階段的訪談者提供其企業在遭遇這些問題時的解決方案與建議，並繪製出可能解決

的方法之魚骨圖。因此，在上述章節有繪製出 4 個創業歷程階段可能遇到的問題（Q1~Q4）與可能解決的方法之魚骨圖（A1~A4）。以下依照創業四個階段，分別論述其階段之可能解決的方法。

第一階段：構想與成形（Conception and development）

根據表一，創業的第一個階段：構想與成形（Conception and Development）之階段的特性有 3 個，分別為 A：「缺少資源」、B：「缺乏顧客」、以及 C：「經驗不足」。以下分別論述由這三個特性以及其排列組合，共四種方式所衍伸之面臨的挑戰與問題，分別為：

1. 特性 A—缺少資源：由於缺少資源，則創業者可能會遇到以下 3 個問題。

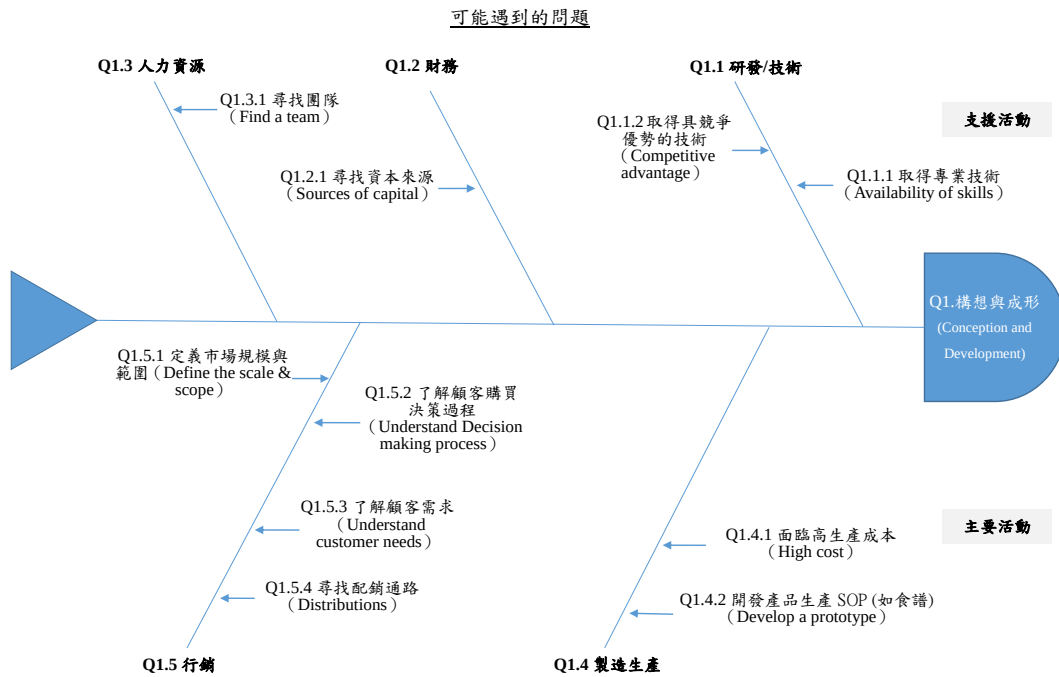
- (1) 「尋找資本來源」：創辦人為了使創業構想成形，最基本的門檻就是先開發出第一個產品，生產產品則需要設備與技術，因此投資設備需要資金，如何籌措到創業的第一桶金則是創辦人會面臨的問題，本研究將此問題因素命名為「尋找資本來源」，並歸納為財務問題。
- (2) 「取得專業技術」：當擁有機器設備時，如何生產產品屬於技術層面的問題，創辦人則面臨如何取得專業技術之問題，本研究將此問題因素命名為「取得專業技術」，並歸納為研發與技術問題。
- (3) 「尋找團隊」：在創業想法實踐的過程中，創業者即便想單打獨鬥，都可能遇到一個人無法負荷如此繁多的工作量的問題，因此需要更多人力或其他領域知識的人才來協助。此時創辦人一定會需要組成一個團隊，來實踐創業的想法。本研究將此問題因素命名為「尋找團隊」，並歸納為人力資源問題。

2. 特性 B—缺乏顧客：由於缺少顧客，則創業者可能會遇到以下 4 個問題。

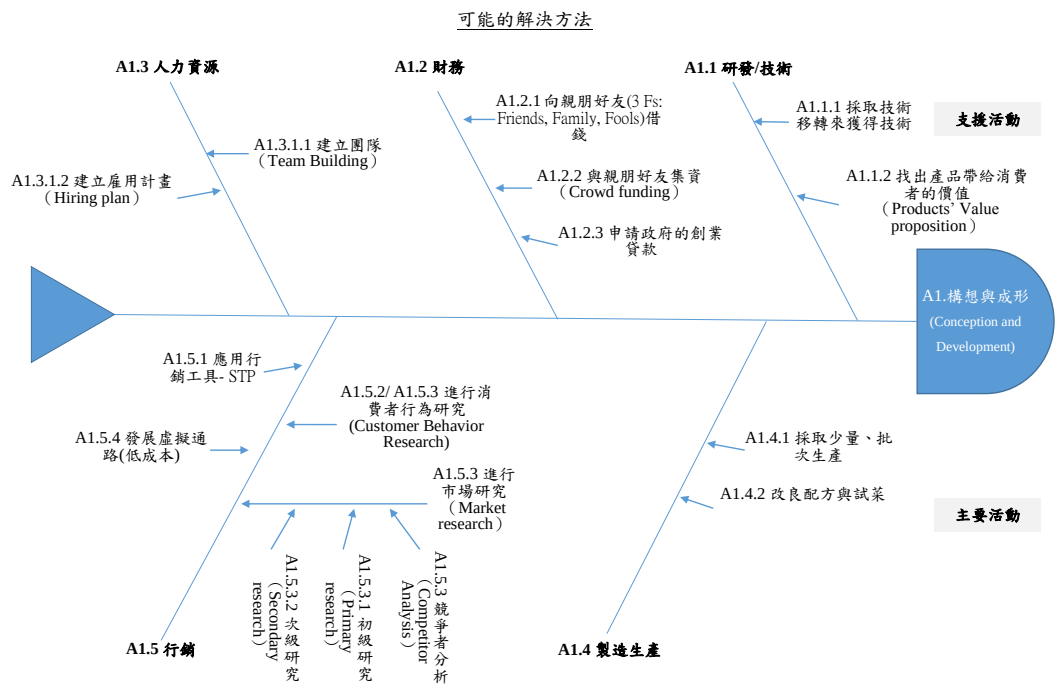
- (1) 「定義規模與範圍」：因為缺少顧客，創業者會致力於開發顧客。首先創辦人在投入設備資源時，就已經面臨思考以下的問題，一天要生產多少產品數量，要販售幾樣產品，才合乎成本效益。本研究將此問題因素命名為「定義規模與範圍」，並歸納為行銷面問題。
- (2) 「了解顧客購買決策過程」：有顧客消費才有收入，在面對不同的消費者，創辦人關心的議題是如何使消費者從不願意購買變成願意購買。影響消費者購買決策的內在心理與外在環境因素太多，如消費者個人偏好、價格、服務過程等等，創辦人必須找到關鍵因素才使得顧客消費次數提高，因此本研究將此問題因素命名為「了解顧客購買決策過程」，並歸納為行銷面問題。

- (3) 「了解顧客需求」：透過其他因素影響消費者改變決策過程，即使消費者購買了產品，卻可能因為產品不是消費者需要的，使得消費者不願意再購，這將無法與消費者建立長期的關係。因此創業者必須思考，產品如何直接滿足顧客的需要與期望，創辦人則必須解決這問題才能有機會與消費者建立長期的關係，本研究將此問題因素命名為「了解顧客需求」，並歸納為行銷面問題。
- (4) 「尋找配銷通路」：為了建立更多顧客，需要有更多的銷售通路，創辦人就能將產品推廣給更多消費者，然而創辦人則面臨如何尋找配銷通路之問題，本研究將此問題因素命名為「尋找配銷通路」，並歸納為行銷面問題。
3. 特性 C—經驗不足：由於創業初期經驗不足，創辦人可能會遇到 2 個問題。
- (1) 「開發產品生產 SOP」：在生產製造方面，創辦人會不斷摸索如何發展出製造第一個產品的技術，且為了日後能提供相同品質的產品，創業者會慢慢建立標準作業流程(SOP)，本研究將此問題因素命名為「開發產品生產 SOP」，並歸納為製造生產面問題。
- (2) 「取得具競爭優勢的技術」：創業者即使取得生產產品的專業技術，但產品在市場上若無法差異化，或是比競爭者更好，則容易遭到淘汰。面臨競爭壓力，創辦人在技術上會不斷思考如何取得更佳的技術，本研究將此問題因素命名為「取得具競爭優勢的技術」的問題，並歸類為研發/技術面問題。
4. 特性 A 加上特性 C，即為缺少資源加上經驗不足：構想與成形階段的兩個特性，分別特性 A—資源有限，加上特性 C—經驗不足，由兩個特性衍伸出 1 個問題，即為「面臨高生產成本」。
- (1) 「面臨高生產成本」：創辦人初期對於採購批量還在累積經驗，尚無法找到最佳的採購組合。再者，創業者也沒有多餘資金可以採買到供應商所規定的經濟採購量來降低原料成本，其原料成本高使得生產成本相對偏高之問題，本研究將此問題命名為「面臨高生產成本」，並歸納為製造生產面問題。

在上述創業第一階段可能遇到的問題因素共 10 項，分別為第一個特性「缺乏資源」，推導出 3 個問題因素，由第二個特性「缺乏顧客」，推導出 4 個問題因素，由第三個特性「經驗不足」推導出 2 個問題因素。由兩個特性分別為第一個特性與第三個特性，共同推導出 1 個問題因素，其魚骨圖如圖一。圖二為創業第一階段：構想與成形（Conception and Development）階段之可能解決方法之魚骨圖（A1），以下以五大企業功能的構面，分別論述其可能解決的方法：



圖一 魚骨圖 Q1—創業第一階段：構想與成形（Conception and Development）
階段之可能遇到的問題



圖二 魚骨圖 A1—創業第一階段：構想與成形（Conception and Development）
階段之可能解決的方法

1. 研發/技術：在創業第一階段屬於研發/技術面之可能面臨的問題因素有 2 個，分別為「Q1.1.1 取得專業技術」、「Q1.1.2 取得具競爭優勢的技術」，其問題之可能解決方法說明如下。
 - (1) 在「Q1.1.1 取得專業技術」的問題因素中，創業者會透過其他方法學習經驗，或是採取技術移轉來獲得技術，因此本研究將其可能解決方法進行命名與編碼為「A1.1.1 採取技術移轉來獲得技術」。
 - (2) 在「Q1.1.2 取得具競爭優勢的技術」問題因素中，本研究訪談企業東陽食品原為肉品大盤商，後轉行販賣滷製熟食。經營者為了取得具有競爭優勢，研發出滷製食材最適合的滷汁高達十多種，使得每種滷製食材都有最佳的風味。經營者傳達企業的經營核心價值為「品質(東西要最好)、誠信(價格要公道)、服務(對人要客氣)」，希望藉此新產品帶給消費者產品更高的價值。因此本研究將其可能解決方法進行命名與編碼為「A1.1.2 找出產品帶給消費者的價值」。
2. 財務：在創業第一階段屬於財務面之可能面臨的問題因素有 1 個，其編碼與問題因素為「Q1.2.1 資本來源」，此問題之可能解決的方式共有 3 種，分別為「A1.2.1 向親朋好友(3 Fs: Friends、Family、Fools)借錢」、「A1.2.2 與親朋好友集資」、「A1.2.3 申請政府的創業貸款」。
 - (1) 3Fs (3 Fs: Friends、Family、Fools) 是指朋友、家人、和傻瓜，這三種人表示從創業者身旁的關係網絡來獲得創業資金，這些人不外乎是創業者周圍的親朋好友，因此本研究將其可能解決方法進行命名與編碼為「A1.2.1 向親朋好友借錢」。
 - (2) 集資是指創業者向其他人提供自己創業的計畫，並取得他人認同而給予資金贊助的方式。本研究將其可能解決方法進行命名與編碼為「A1.2.2 集資」。
 - (3) 申請政府創業貸款，是因為台灣創業環境中，政府有提供資金貸款計畫，創業者必須擁有良好的創業計畫，並修習政府所開設之創業相關課程，才能取得創業資金貸款的資格。透過此方法將可以解決創業的第一筆資金問題。本研究將其可能解決方法進行命名與編碼為「A1.2.3 申請政府創業貸款」。
3. 人力資源：在創業第一階段屬於人力資源面可能面臨的問題有 1 個，其編碼為「Q1.3.1 尋找團隊」，可能解決的方案有 2 種，分別為「A1.3.1.1 建立團隊」、「A1.3.1.2 雇用計畫」。
 - (1) 在「A1.3.1.1 建立團隊」中有方兩種，一種是由家族成員兼任經營團隊之成員，一種是找專業人才或經理人。

- (2) 在「A1.3.1.2 雇用計畫」中，即為企業透過相關措施吸引優秀人力加入企業。
4. 製造生產：在創業第一階段屬於製造生產面之可能面臨的問題因素有 2 個，其編碼分別為「Q1.4.1 面臨高生產成本」以及「Q1.4.2 開發產品生產 SOP（如食譜）」，以下分別論述其問題之可能解決的方式：
- (1) 在「Q1.4.1 面臨高生產成本」的問題因素中，可採取「A1.4.1 採取少量、批次生產」，
- (2) 在「Q1.4.2 開發產品生產 SOP（如食譜）」的問題因素中，可採取「A1.4.2 改良配方與試菜」，根據產品生產 SOP 發出產品基本原型（Prototype），經企業確認完成後，再製造少量樣品，提供進行測試及改善。
5. 行銷：在第一階段的行銷面可能面臨的問題因素有 4 個，其編碼分別為「Q1.5.1 定義規模與範圍」、「Q1.5.2 了解顧客購買決策過程」、「Q1.5.3 了解顧客需求」、「Q1.5.4 尋找配銷通路」，以下分別論述其問題之可能解決的方式：
- (1) 在「Q1.5.1 定義市場規模與範圍（Define the scale & scope）」的問題因素中，可採取「A1.5.1 應用行銷工具- STP」，
- (2) 在「Q1.5.2 了解顧客購買決策過程」的問題因素中，可採取「A1.5.2 進行消費者行為研究（Customer Behavior Research）」，以便了解消費者在購買、使用產品的決策過程與行動。
- (3) 在「Q1.5.3 了解顧客需求」的問題因素中，其解決辦法有三種，分別為
- a. 「A1.5.3.1 初級研究（Primary research）」是指為了「了解顧客需求」這個特定目的，而開始蒐集的資料進行研究。
- b. 「A1.5.3.2 次級研究（Secondary research）」是指透過書面資料蒐集或利用已出版刊物進行資料分析，以便「了解顧客需求」。
- c. 「A1.5.3 競爭者分析（Competitor Analysis）」是指建立一個系統性的分析工具，對現存及潛在競爭者的優勢與弱勢，提供完整的說明。
- (4) 在「Q1.5.4 尋找配銷通路」的問題因素中，由於創業第一階段的資源有限，主要是根據低成本原則來因應，因此第一階段的創業者多半會尋求網路來銷售產品，來解決配銷通路的問題，本研究訪

談企業東陽食品則是以此方式解決通路問題。本研究將其可能解決方法進行命名與編碼為「A1.5.4 發展虛擬通路（低成本）」。

根據上述所命名及編碼之可能解決的方法，依照企業功能以及對照可能遇到的問題，統整出第一階段之可能遇到的問題以及可能解決的方法對應表，如表三與表四。

表三 創業第一階段：構想與成形階段之可能遇到的問題

企業功能	問題構面	定義	參考文獻
Q1.1 研發/技術	Q1.1.1 取得專業技術 (Availability of skills)	技術除了由內部自行研發獲得外，亦可經由外部的授權、人員挖角、向顧問公司取得。	Madique 與 Frevola(1988)
	Q1.1.2 取得具競爭優勢的技術 (Competitive advantage)	技術除了由內部自行研發獲得外，亦可經由外部的授權、人員挖角、向顧問公司取得。	Madique 與 Frevola(1988)
Q1.2 財務	Q1.2.1 尋找資本來源 (Sources of capital)	資金的來源可分為兩類：外借資金與自有資金。前者可透過金融機構進行信用借款、或是發行公司債與短期票券等；後者係指實收資本額、資本公積及累積盈虧。	蔡文賢、周雯菁 (2008)
Q1.3 人力資源	Q1.3.1 尋找團隊 (Find a team)	在企業創業之初，由於規模較小，經營困難，因此會由家族成員兼任經營團隊之成員，以凝聚內部共識及降低成本；當企業組織逐漸變大時，管理的複雜性上升，對人才需求漸增，此時會招募專業人才或經理人作為經營團隊之成員。	陳定國 (2003)、李旭輝 (2005)
Q1.4 製造生產	Q1.4.1 面臨高生產成本 (High cost)	生產成本是指生產活動的成本，是企業用來衡量企業技術與管理水平的重要指標。	廖崇志 (2011)
	Q1.4.2 開發產品生產 SOP (如食譜) (Develop a prototype)	制定 SOP 時，可先將整個流程繪製出流程圖，並邀請相關人員參與規劃，確認綱要、細節、流程，找出不合理之處，並請其他成員提供意見，確認沒有漏掉關鍵的步驟。	張鴻 (2011)
Q1.5 行銷	Q1.5.1 定義市場規模與範圍 (Define the scale & scope)	根據公平交易法第五條第三項：「所稱特定市場，係指事業就一定之商品或服務，從事競爭之區域或範圍」。	何之邁 (2006)
	Q1.5.2 了解顧客購買決策過程 (Understand Decision making process)	顧客購買決策的過程可分為七個階段：需求確認、資訊尋求、資訊處理、購買前可行方案評估、購買、購買後評估、及處置。	Engel et al. (2001)
	Q1.5.3 了解顧客需求 (Understand customer needs)	顧客需求乃是顧客的需要、想要與要求。	李友錚 (2005)
	Q1.5.4 尋找配銷通路 (Distributions)	生產者會透過中間機構將其產品或服務轉移到消費者手中，這些中間機構構成配銷通路。	Kotler 與 Armstrong (1991)、Stern 與 El-Ansary (1992)

表四 創業第一階段：構想與成形階段之可能解決的方法

企業功能	問題構面	定義	參考文獻
A1.1 研發/技術	A1.1.1 技術移轉	技術移轉是一組織或國家所擁有的創新產品或技術秘訣，從一個組織，轉移到另外一個組織體的過程。	Zaleski 與 Wienert (1980); Souder (1987); Bozeman (1991)
	A1.1.2 產品的價值主張 (Products' Value proposition)	價值主張是企業或組織通過其產品與服務提供給消費者的價值。	Osterwalder (2004)
A1.2 財務	A1.2.1 向親朋好友借錢 3 Fs: Friends, Family, Fools	台灣新創業的企業，在創業初期的資金來源，大多是依賴自己與周邊關係人提供。	溫肇東等人 (2010)
	A1.2.2 集資 (Crowd funding)	集資是指個人或企業組織透過網路平台向大眾籌集資金的融資方式。	李智仁 (2014)
	A1.2.3 政府創業貸款	政府創業貸款是指政府部門推動之專案創業貸款，可促進國民就業。	劉美芳、李國賓 (2009); 賴信忠 (2010)
A1.3 人力資源	A1.3.1.1 建立團隊 (Team Building)	在企業創業之初，由於規模較小，經營困難，因此會由家族成員兼任經營團隊之成員，以凝聚內部共識及降低成本；當企業組織逐漸變大時，管理的複雜性上升，對人才需求漸增，此時會招募專業人才或經理人作為經營團隊之成員。	陳定國 (2003); 李旭輝 (2005)
	A1.3.1.2 雇用計畫 (Hiring plan)	雇用計畫是指企業透過相關措施吸引優秀人力加入企業。	于承平、林俞均 (2011); 李雅雯 (2013)
A1.4 製造生產	A1.4.1 採取少量、批次生產	少量多樣的生產模式提高工廠經營的複雜性，但多樣性的產品與市場區隔可降低經營風險。	Deleryd 與 Vännman (1998)
	A1.4.2 改良配方與試菜	代理商依據企業之訂單及所提供之設計圖稿與其他指示，進行打樣、模具、樣品製作，開發出產品基本原型 (Prototype)。新產品經企業確認完成後，再製造少量樣品，提供進行測試及改善。	連書賢 (2004)
A1.5 行銷	A1.5.1 STP	STP 分析是指企業在一定的市場細分的基礎上，確定自己的目標市場，最後把產品或服務定位在目標市場中的確定位置上，其核心內容包含：市場區隔 (Segmentation)、目標市場 (Targeting)、以及市場定位 (Positioning) 三個部分。	Kotler (1967)
	A1.5.2 消費者行為研究 (Customer Behavior Research)	消費者行為研究是指關注人們在購買、使用產品的決策過程與行動。	榮泰生 (1999)

表四 創業第一階段：構想與成形階段之可能解決的方法（續）

A1.5 行銷	A1.5.3 市場研究 (Market research)	A1.5.3.1 初級研究 (Primary research)	初級研究是指為了特定目的，而開始蒐集的資料稱之為初級資料研究。	古永嘉、楊雪蘭（2014）
		A1.5.3.2 次級研究 (Secondary research)	次級研究是指透過書面資料蒐集或利用已出版刊物進行資料分析的工作。	古永嘉、楊雪蘭（2014）
		A1.5.3 競爭者分析 (Competitor Analysis)	建立一個系統性的分析工具，對現存及潛在競爭者的優勢與弱勢，提供完整的說明。	周旭華（2010）
	A1.5.4 發展虛擬通路（低成本）	發展虛擬通路（低	虛擬通路的概念是指利用電子設備，透過網際網路來達成商品、服務或資訊買賣、轉移或交換的行為。	姚成彥（2015）

第二階段：商業化（Commercialisation）

創業第二階段為商業化（Commercialization），當創辦人將所有資源投入，企業開始運作時，此時為了使企業能順利存活，創辦人會透過各種方式執行不同的活動，使企業能鞏固自己在市場上的地位。根據表一，創業第二階段的特性有 2 個，分別為 A：「企業目標為將產品成功引入市場」以及 B：「發展最佳營運模式」。

以下分別論述由這 2 個特性以及其排列組合，共三種方式所衍伸之面臨的挑戰與問題，分別為

1. 特性 A—「企業目標為將產品成功引入市場」：商業化階段的第一個特性，是企業目標為將產品成功引入市場，因此產品的許多屬性都必須滿足顧客的需求。在訪談 24 家企業後，歸納出創業者可能會遇到以下 7 個問題：
 - (1) 「面臨初期技術的挑戰」：為了能使產品在市場上被接受，在生產產品的技術層面，就必須要達到所有消費者的品質要求，因此企業必須想辦法彌補技術層面的差距。本研究將此問題因素則命名為「面臨初期技術的挑戰」，歸納為研發/技術面問題。
 - (2) 「缺乏生產經驗」：當企業開始應用技術將產品製造的階段時，在運用技術層面時，則會因為技術不純熟，在生產上使得產品品質不一，因此本研究此問題因素命名為「缺乏生產經驗」，並歸納為製造生產面問題。
 - (3) 「學習如何生產產品」：企業所生產的產品不一定都能符合所有消費者的期待，例如產品的口味等，因為企業會隨著消費者的喜好做調整，並生產出消費者所期待的商品。本研究將此問題因素命名為「學習如何生產產品」，並歸納為製造生產面問題。
 - (4) 「訂定價格策略」：當產品要進入市場並販售給顧客時，需要交易就必須有價格，然而價格會影響消費量，如何訂出好的價格讓顧客願意消費，是企業必定會面臨的問題，又因為價格被歸納在行銷 4P 的其中之一，因此本研究將此問題因素命名為「訂定價格策略」，並歸納為行銷面問題。
 - (5) 「尋找曝光/露出管道(公開上線)」：當產品要進入市場並販售給顧客時，企業會考慮利用何種曝光方式讓消費者得知新產品上市，或是增加曝光。本研究將此問題因素命名為「尋找曝光/露出管道(公開上線)」，並歸納為行銷面問題。
 - (6) 「訂定通路策略」：當產品要進入市場並販售給顧客時，企業面臨要選擇產品的販售地點，不同的地點或者銷售通路都有不同的成本，企業面臨成本以及銷售數量的考量，本研究將此問題因素則命名為「訂定通路策略」，並歸納為行銷面問題。
 - (7) 「選定包裝與建立品牌形象」：為了吸引消費者的目光，更接近顧客的包裝需求，企業會開始考量產品的包裝設計，何種包裝設計才能凸顯產品特色，是企業會謹慎思考的問題，本研究將此問題因素

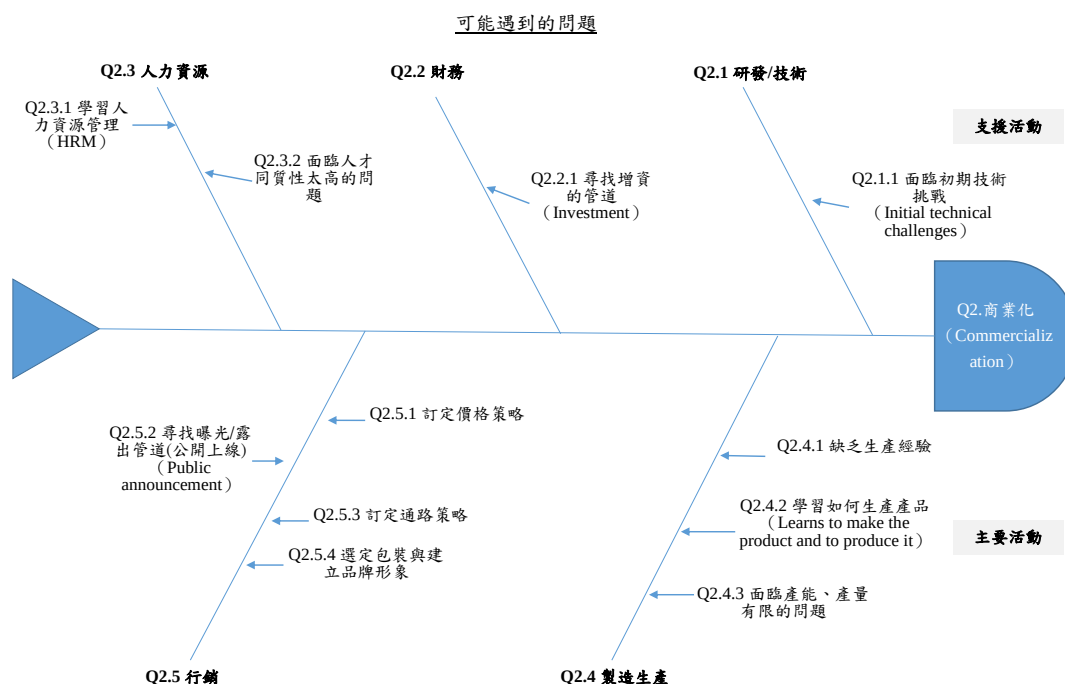
則命名為「選定包裝與建立品牌形象」，並歸納為行銷面問題。

2. 特性 B—「發展最佳營運模式」：商業化階段的第二個特性，則是發展最佳營運模式，意即企業會從各方面開始追求經濟規模與效率，則創業者可能會遇到以下 3 個問題：
 - (1) 「學習人力資源管理」：為了提升經營效率，當企業業務量增加則會招募人力加入企業團隊中，隨即創辦人則面臨管理員工的問題，如何選、育、用、留，則考驗著創辦人，因此本研究將問題因素命名為「學習人力資源管理」，並歸納為人力資源問題。
 - (2) 「面臨人才同質性太高的問題」：由於起初創業尋找的團隊為志同道合的夥伴，在知識專業領域上可能趨近類似，以至於無法克服企業在商業化階段所遭遇的問題，需要其他知識領域的夥伴協助企業的發展，本研究將此問題因素則命名為「面臨人才同質性太高的問題」，並歸納為人力資源問題。
 - (3) 「面臨產能、產量有限的問題」：在製造部分，企業追求經濟規模與效率，則會尋找最適生產量，但礙於期初所投資的設備無法達成目前的需求產量，本研究將此問題因素命名為「面臨產能、產量有限的問題」，並歸納為製造生產面問題。
3. 特性 A 加上特性 B，即為企業目標為將產品成功引入市場加上發展最佳營運模式：商業化階段的兩個特性，分別是特性 A:企業目標為將產品成功引入市場，加上特性 B:發展最佳營運模式，由兩個特性衍伸出 1 個問題，即為「尋求增資的管道」。在商業化的過程中，不論是將產品成功引入市場，或是發展最佳營運模式，都是屬於企業活動的某部分，且需要企業的額外支出，如聘請新員工的人事費用，或是投入新的設備等。在企業的主要活動以及經營模式產生了新的發展變化，企業再次面臨資金需求，要再次追加資金，則必須考慮且與第一階段不同的資金來源管道。本研究將此問題因素命名為「尋求增資的管道」，並歸納為財務問題。

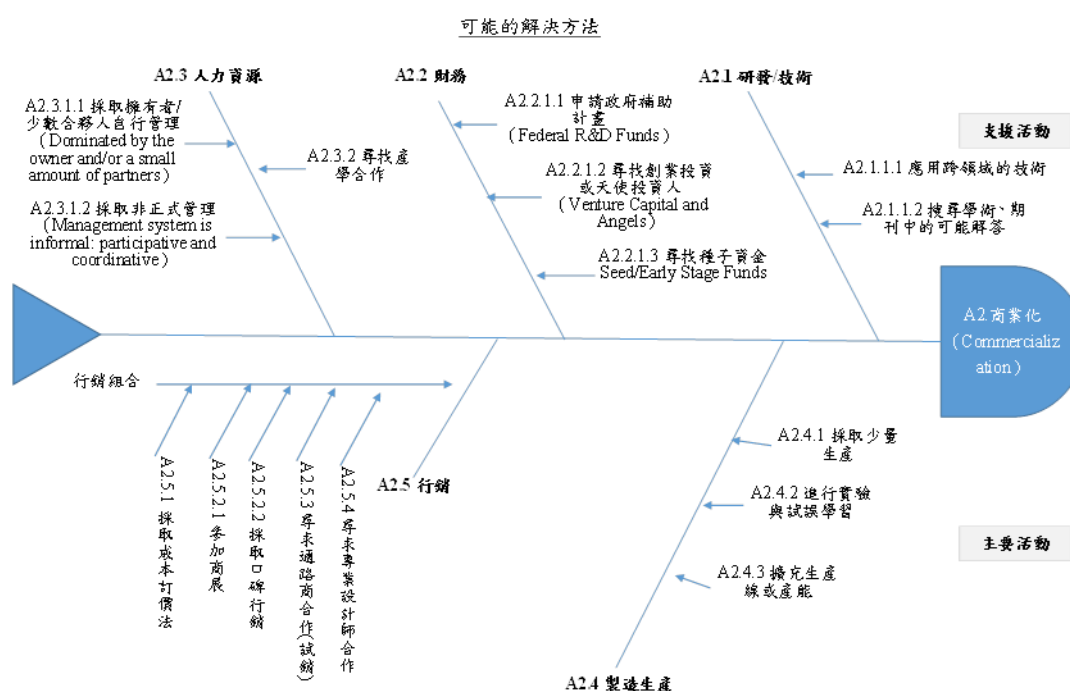
在上述創業歷程的第二階段可能遇到的問題因素共 11 項，分別為第一個特性「企業目標為將產品成功引入市場」，推導出 7 個問題因素；第二個特性「發展最佳營運模式」，推導出 3 個問題因素；另外由第一個與第二個特性，推導出 1 個問題因素，其魚骨圖如圖三。

圖四為創業第二階段：商業化（Commercialization）階段之可能解決方法之魚骨圖（A2），以下以五大企業功能的構面，分別論述其可能解決的方法：

1. 研發/技術：在創業第二階段屬於研發/技術面之可能面臨的問題因素有「Q2.1.1 面臨初期技術挑戰（Initial technical challenges）」，其問題之可能解決方法說明如下。
 - (1) 在這個問題因素中，企業組織缺乏核心基礎技術，將導致創業基礎薄弱，所以可透過跨領域技術整合，創新產品，以提升競爭優勢。因此，本研究將其可能解決方法進行命名與編碼為「A2.1.1.1 應用跨領域的技術」。



圖三 魚骨圖 Q2—創業第二階段：商業化 (Commercialization) 階段之可能遇到的問題



圖四 魚骨圖 A2—創業第二階段：商業化 (Commercialization) 階段之可能解決的方法

- (2) 此問題也透過學界的研究結果，將研發之新技術應轉化為高附加價值之商品、新創企業。因此，本研究將其可能解決方法進行命名與編碼為「A2.1.1.2 搜尋學術、期刊中的可能解答」。
2. 財務：在創業第二階段屬於財務面之可能面臨的問題因素有 1 個，其編碼與問題因素為「Q2.2.1 尋找增資的管道 (Investment)」，此問題之可能解決的方式共有 3 種，分別為「A2.2.1.1 申請政府補助計畫 (Federal R&D Funds)」、「A2.2.1.2 尋找創業投資或天使投資人 (Venture Capital and Angels)」、「A2.2.1.3 尋找種子資金 (Seed/Early Stage Funds)」。
- (1) 「A2.2.1.1 申請政府補助計畫 (Federal R&D Funds)」是指申請政府單位提供的各式各樣的創業基金補助和貸款方案。
- (2) 「A2.2.1.2 尋找創業投資或天使投資人 (Venture Capital and Angels)」是指投資者向創業企業進行投資，以期所投資創業企業發育成熟或相對成熟後，獲取高額回報，如換取可轉換債券或所有權權益。
- (3) 「A2.2.1.3 尋找種子資金 (Seed/Early Stage Funds)」是指投資者在技術成果產業化的前期，向企業提供初期融資。
3. 人力資源：在創業第二階段屬於人力資源面可能面臨的問題有 2 個，其編碼分別為「Q2.3.1 人力資源管理 (HRM)」以及「Q2.3.2 人才同質性太高」，其問題之可能解決方法說明如下：
- (3) 在「Q2.3.1 人力資源管理 (HRM)」問題中，可能解決方法為「A2.3.1.1 擁有者自行管理 (Dominated by the owner and/or a small amount of partners)」。
- (4) 在「Q2.3.2 人才同質性太高」問題中，可能解決方法為「A2.3.1.2 非正式管理 (Management system is informal: participative and coordinative)」。
4. 製造生產：在創業第二階段屬於製造生產面之可能面臨的問題因素有 3 個，其編碼分別為「Q2.4.1 初期生產 (Early manufacturing)」、「Q2.4.2 學習生產產品 (Learns to make the product and to produce it)」以及「Q2.4.3 產能、產量有限」，以下分別論述其問題之可能解決的方式：
- (1) 在「Q2.4.1 初期生產 (Early manufacturing)」的問題因素中，可採取「A2.4.1 少量生產」。
- (2) 在「Q2.4.2 學習生產產品 (Learns to make the product and to produce it)」的問題因素中，可採取「A2.4.2 實驗與試誤學習」，從嘗試錯誤的實驗過程中，找到能改進生產製造績效的法則。
- (3) 在「Q2.4.3 產能、產量有限」的問題因素中，可採取「A2.4.3 擴廠」，藉由擴廠方式來增加產能。
5. 行銷：在第一階段的行銷面可能面臨的問題因素有 4 個，其編碼分別為「Q2.5.1 如何訂價」、「Q2.5.2 公開上線 (Public announcement)」、「Q2.5.3 通路策略」、以及「Q2.5.4 包裝與品牌形象」，以下分別論述其問題之可能解決的方式：

- (1) 在「Q2.5.1 如何訂價」的問題因素中，可採取「A2.5.1 成本訂價法」，以產品單位成本為依據，再加上預期利潤來訂定價格。
- (2) 在「Q2.5.2 公開上線 (Public announcement)」的問題因素中，其解決辦法有 2 種，分別為：
 - a. 採取「A2.5.2.1 參展」，也就是說企業可透過參加商展，有效率的對客戶或潛在客戶傳達有效的訊息。
 - b. 採取「A2.5.2.2 口碑」，讓傳播者與接收者之間透過面談或電話談論某一品牌、某一商品，所產生口語上的資訊溝通行為。
- (3) 在「Q2.5.3 通路策略」的問題因素中，可採取「A2.5.3 與通路商合作 (試銷)」，藉此實際檢驗消費者對於產品的態度。
- (4) 在「Q2.5.4 包裝與品牌形象」的問題因素中，可採取「A2.5.4 專業設計師合作」，讓專業設計師依其專業將各種視覺設計元素串聯起來，建構出商品內容物資訊傳遞給消費者，以便有效展露商品包裝設計。

根據上述所命名及編碼之可能解決的方法，依照企業功能以及對照可能遇到的問題，統整出第二階段之可能遇到的問題以及可能解決的方法對應表，如表五與表六。

表五 創業第二階段：商業化階段之可能遇到的問題

企業功能	問題構面	定義	參考文獻
Q2.1 研發/技術	Q2.1.1 初期技術挑戰 (Initial technical challenges)	產業缺乏核心基礎技術，將導致創業基礎薄弱。	溫肇東等人 (2010)
Q2.2 財務	Q2.2.1 增資 (Investment)	增資是指企業為擴大營運規模、拓展業務、提高公司的資信程度，依法增加註冊資本金的行為，依據公司法之規定，其管道可為盈餘增資、資本公積轉增資、現金增資、及發行公司債。	吳禕綾 (2012)
Q2.3 人力資源	Q2.3.1 人力資源管理 (HRM)	人力資源管理是研究組織內人力資源招募和甄選、教育訓練和發展、績效管理、薪酬管理的客觀規律與具體實踐的科學。	洪贊凱、王智弘 (2014)
	Q2.3.2 人才同質性太高	人才同質性太高，無法協助企業創新。	柯欽瀚 (2014)
Q2.4 製造生產	Q2.4.1 初期生產 (Early manufacturing)	由於新產品在導入生產系統初期，其系統及流程之設計皆由初期投入之研發技術人員依其產品特性設計製造途程，其規劃之生產流程往往缺乏整體效率，因此須由專業生產管理及技術人員加以改善。	呂聰傑 (2002)
	Q2.4.2 學習生產產品 (Learns to make the product and to produce it)	由於新產品在導入生產系統初期，其系統及流程之設計皆由初期投入之研發技術人員依其產品特性設計製造途程，其規劃之生產流程往往缺乏整體效率，因此須由專業生產管理及技術人員加以改善。	呂聰傑 (2002)
	Q2.4.3 產能、產量有限	產能、產量有限將導致資源緊繃或可能損失顧客。	楊清光、林月金 (1991)
Q2.5 行銷	Q2.5.1 如何訂價	價格即為產品或服務的價值，在市場中若消費者認同該產品或服務價格，且有能力與意願購買，則產品或服務的交易行為才會發生。	Armstrong 與 Kotler (2003)
	Q2.5.2 公開上線 (Public announcement)	透過公開上線增加企業曝光的機會，增加跟潛在客戶的來往。	Cavanaugh (1976)
	Q2.5.3 通路策略	通路策略是指設計一套有效的通路系統，將產品從生產者移轉到最後消費者，企業必須依據目標選擇有利的通路策略，不同企業目標需搭配不同之通路策略。	Hardy 與 Magrath (1988)
	Q2.5.4 包裝與品牌形象	包裝設計可吸引消費者購買產品；品牌形象包括消費者對品牌名稱、標誌或 印象的回應，消費者可藉由品牌形象推論產品的品質，繼而引發消費者的購買行為。	江蘭、杜瑞澤 (1999)、Magid et al. (2006)

表六 創業第二階段：商業化階段之可能解決的方法

企業功能	問題構面	定義	參考文獻
A2.1 研發/技術	A2.1.1.1 跨領域技術應用	當專精於特定領域技術已經無法滿足市場或消費者需求，可透過跨領域技術整合，創新產品，以提升競爭優勢。	沈毓豪（2010）
	A2.1.1.2 從學術、期刊找尋解答	透過學界的研究結果，將研發之新技術應轉化為高附加價值之商品、新創企業。	溫肇東等人（2010）
A2.2 財務	A2.2.1.1 政府補助(Federal R&D Funds)	政府單位提供的各式各樣的創業基金補助和貸款方案。	顏晟宇（2015）
	A2.2.1.2 創業投資或天使投資人（Venture Capital and Angels）	創業投資是指由產業專業知識和經驗的人士操作，以其專業能力，對創業企業進行投資，以期所投資創業企業發育成熟或相對成熟後，獲取高額回報；天使投資人是指富裕的投資者出資協助具有專門技術或獨特概念的原創項目或微型創業企業，以換取可轉換債券或所有權權益的。	周問鼎（2009）；林國維（2009）
	A2.2.1.3 種子資金 Seed/Early Stage Funds	種子資金是指投資者在技術成果產業化的前期，向企業提供初期融資。	林金貴等人（2010）
A2.3 人力資源	A2.3.1.1 擁有者自行管理（Dominated by the owner and/or a small amount of partners）	由於企業只是由少數普通合夥人經營管理並承擔責任，具有高度的約束紀律，可以保持企業結構簡單、管理費用低、內部關係緊密及決策效率高。	David（2002）
	A2.3.1.2 非正式管理（Management system is informal: participative and coordinative）	非正式管理是由非正式團隊的成員自發性建立，團隊基礎通常建立於友誼、共同興趣或共同理想，彼此為了共同的目標努力，其運作屬於自我管理模式。	Hussein（1990）
	A2.3.2 產學合作	產學合作是指產業界和學界之間展開教育訓練、研發，以及其他合作活動，通過產學合作來充分利用大學的各項優勢，例如知識、人才等。	Çetin 與 Gulzhanat（2014）；Okay（2009）

表六 創業第二階段：商業化階段之可能解決的方法（續）

A2.4 製造 生產	A2.4.1 少量生產		少量多樣的生產模式提高工廠經營的複雜性，但多樣性的產品與市場區隔可降低經營風險。	Deleryd 與 Vännman (1998)
	A2.4.2 實驗與試誤學習		從嘗試錯誤的實驗過程中，找到能改進生產製造績效的法則。	Berry 與 Broadbent (1988)
	A2.4.3 擴廠		當市場迅速發展，為了提高營收獲取更多的訂單，可藉由擴廠方式來增加產能。	郭修邑 (2014)
A2.5 行銷	行銷 4P	A2.5.1 成本訂價法	成本定價法是以產品單位成本為依據，再加上預期利潤來訂定價格。	楊馥如、邱士芳 (2008)
		A2.5.2.1 參展	企業參加商展可以有效率的對客戶或潛在客戶傳達有效的訊息。	Cavanaugh (1976)
		A2.5.2.2 口碑	傳播者與接收者之間透過面談或電話談論某一品牌、某一商品，所產生口語上的資訊溝通行為。	Arndt (1967)
		A2.5.3 與通路商合作（試銷）	產品市場試銷的目的是對產品正式上市前所做的最後一次測試，實際檢驗消費者對於產品的態度，以便最後決定是發展還是放棄。	陳嵩 (2004)
		A2.5.4 專業設計師合作	專業設計師依其專業將各種視覺設計元素串聯起來，建構出商品內容物資訊傳遞給消費者，以便有效展露商品包裝設計。	李立群 (2004)

第三階段：擴張 (Expansion)

創業第三階段為擴張 (Expansion)，透過製造與技術的可行性和市場接受度，企業正值高成長和持續的改變的階段。根據表一，在擴張階段的企業有 2 個特性因素，分別為 A：「企業目標為創造更多盈餘」和 B：「持續的優化經營效率」。根據這 2 個特性因素以及其排列組合，共有三種方式所衍伸之面臨的挑戰與問題：

- (一) 特性 A：「企業目標為創造更多盈餘」
- (二) 特性 B：「持續的優化經營效率」
- (三) 特性 A 加上特性 B，即為企業目標為創造更多盈餘加上持續的優化經營效率。

擴張階段的第一個特性為：企業目標為創造更多盈餘，則創業者可能會遇到以下 8 個問題：(1)「降低成本」、(2)「留住專業人才、降低離職率」、(3)「規劃淡旺季人力資源配置」、(4)「開發新產品」、(5)「辦理員工培訓」、(6)「生產大量產品」、(7)「增加市占率」、以及 (8)「增加曝光」。

然而企業可以透過不同方式來創造更多盈餘，以下將問題因素發生之原因歸類為 3 種方式，1、降低成本；2、創造新價值；3、提升市場需求。以下分別由這三種方式分段論述其問題發生的過程：

1. 降低成本：

- (1) 產品成本是最容易計算且顯而易見的成本之一，產品成本高低也是影響企業獲利空間的主要因素。企業為了要創造盈餘，降低生產成本是最常見的方式，如何降低生產成本是企業的面臨的問題，本研究將此問題因素命名為「降低成本」，並歸納為製造生產面問題。
- (2) 人事成本中也是企業中最大的支出，本研究訪談的其中一家企業—旺財道黑砂糖冰飲，其創辦人提到企業為了擴大經營，曾遇到一批員工離職潮，而員工的離職則也算是企業營運成本上的增加，需要重新招聘與訓練員工。因此要減少這類的人事成本，則要思考如何降低員工離職。「留住專業人才、降低離職率」，並歸納為人力資源問題。
- (3) 本研究訪談的其中一家企業—旺財道黑砂糖冰飲，其販售的產品是冰品，產品特性會造成消費需求有淡旺季之分，因此規劃人力來平衡淡旺季的營運狀況，也是該企業所遭遇到的問題。本研究此問題因素命名為「規劃淡旺季人力資源配置」，並歸納為人力資源問題。

2. 創造新價值：

- (1) 企業在擴張階段，會思考創造新價值給顧客，來吸引更多消費者，以增加收入。本研究訪談的其中一家企業—旺財道黑砂糖冰飲，其經營者在訪談中提到，由於舊有的冰品產品難以提供其他附加價值，因此會考慮研發新產品，透過新產品的新價值，再次吸引顧客回流。因此企業面臨要開發何種新產品的問題，本研究將其問題的因素命名為「開發新產品」，並歸納為製造生產面問題。

- (2) 本研究訪談的其中一家企業—旺財道黑砂糖冰飲，其經營者在訪談中提到，為了讓消費者可以吃到最新鮮的冰品配料，以及感受到良好的服務品質，則需要開始培養員工專業能力以及教育員工的服務態度等。因此企業面臨如何培訓員工之問題。本研究將此問題的因素命名為「辦理員工培訓」，並歸納為人力資源問題。

3. 提升市場需求：

- (1) 企業在提升市場需求之前，會先考慮如何生產大量產品，以因應使用行銷手法所提升的需求量。因此本研究將問題因素命名為「生產大量產品」，並歸納為製造生產面問題。
- (2) 當企業在提升市場需求量時，在現有市場需求中，會思考要如何比競爭對手銷售更多的產品數量，本研究將此問題的因素命名為「增加市占率」，並歸納為行銷面問題。
- (3) 企業面對潛在的消費族群時，會面臨要如何使用行銷或廣告等活動來讓產品曝光度提升的問題，本研究將問題因素命名為「增加曝光」，並歸納為行銷面問題。

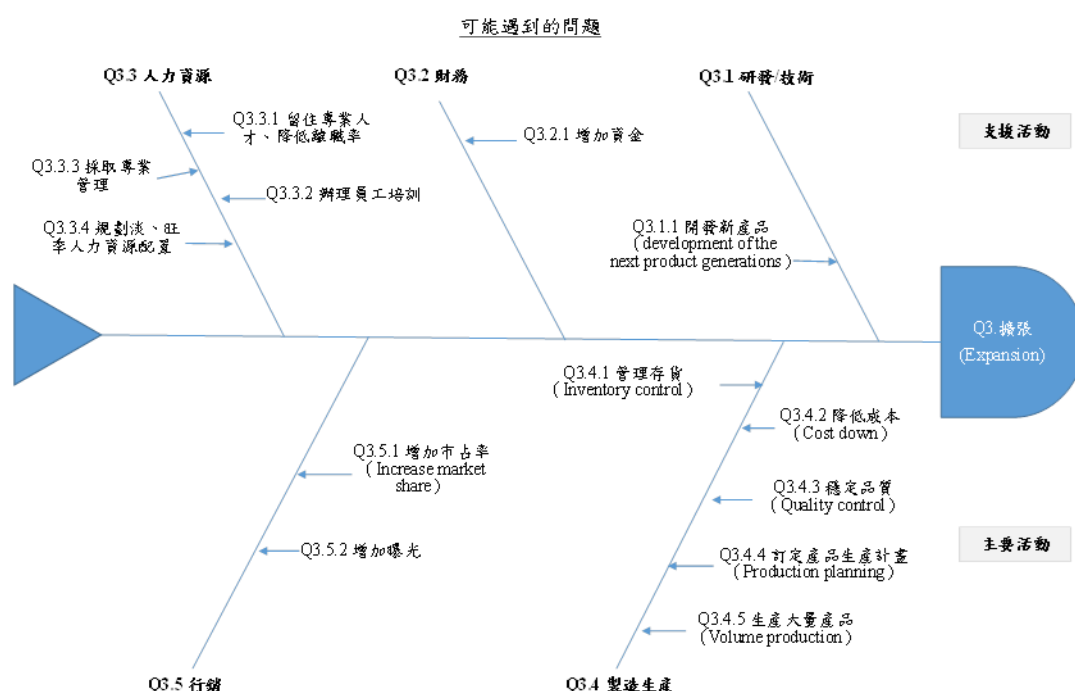
擴張階段的第二個特性為企業會持續優化經營效率，因此創業者可能會遇到以下 4 個問題：(1) 採取專業管理、(2) 管理存貨、(3) 訂定產品生產計畫、(4) 穩定品質。以下分段論述其問題發生的過程：

1. 企業況張階段會聘請更多人力來協助企業業務活動，隨著組織規模增加，會遇到人力管理的問題，業主自行管理的方式已經無法負荷，企業則會開始考慮專業的管理方式，本研究將其問題因素命名為「採取專業管理」，並歸納為人力資源問題。
2. 當企業在看經營效率的指標時，最先會關注存貨周轉率這個指標，而存貨不當容易使得經營效率下將，因此企業會面臨到如何改善存貨管理的問題，本研究將其問題因素命名為「管理存貨」，並歸納為製造生產面問題。
3. 當企業在交貨產品給顧客時，顧客會希望交期能越短越好，因此企業面臨如何使原料購入到產品產出時間縮短的問題，本研究將其問題因素命名為「訂定產品生產計畫」，並歸納為製造生產面問題。
4. 企業在觀察如何優化經營效率時，在製造產品部分也會注意到不良率的問題，因此企業會面臨如何提升品質的問題，本研究將其問題因素命名為「穩定品質」，並歸納為製造生產面問題。

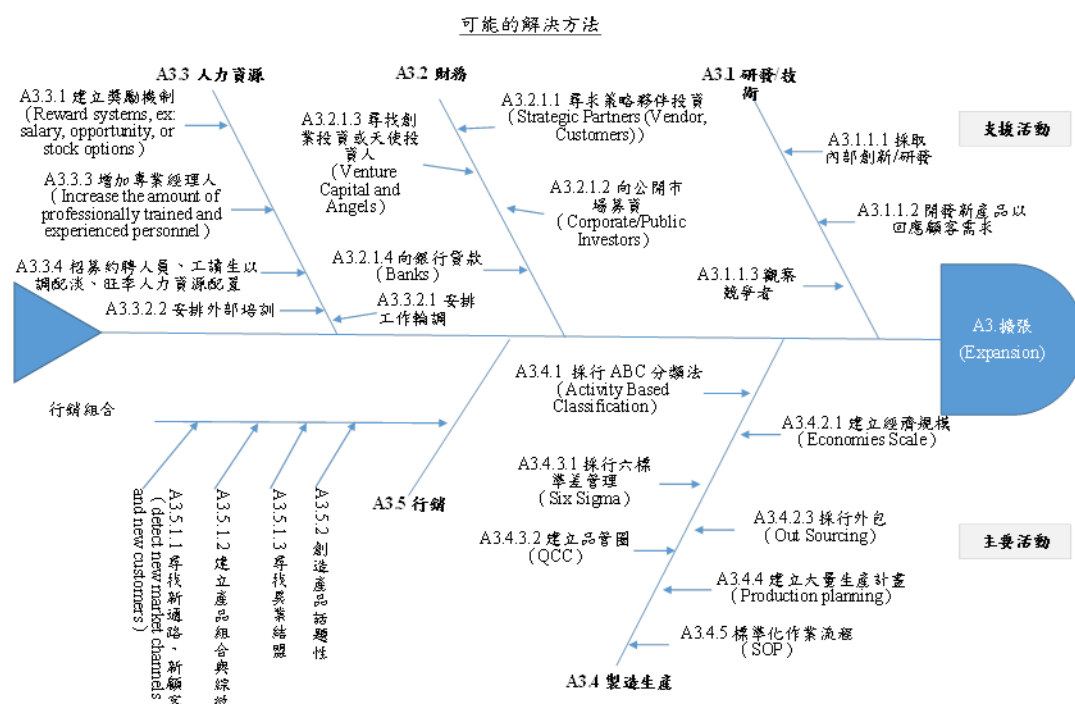
擴張階段的兩個特性，分別是特性 A:企業目標為創造更多盈餘，加上特性 B:持續的優化經營效率，由兩個特性衍伸出 1 個問題，即為「增加資金」。當企業在擴張階段，企業為了增加營收，會顧聘更多人力來協助企業業務活動；在行銷面也會透過各種宣傳方式來提升曝光與效益，以增加市占率。因此在人事以及行銷費用上的支出會大幅度的增加，造成新一波的資金需求，在擴充企業營運則遇到資金需求問題，本研究將此問題因素命名為「增加資金」，並歸納為財務問題。

在上述創業歷程的第三階段可能遇到的問題因素共 13 項，擴張階段的第一

個特性「企業目標為創造更多盈餘」，推導出 8 個問題因素，由第二個特性「持續的優化經營效率」，推導出 4 個問題因素。由兩個特性共同推導出 1 個問題因素，其魚骨圖如圖五。



圖五 魚骨圖 Q3—創業第三階段：擴張（Expansion）階段之可能遇到的問題



圖六 魚骨圖 A3—創業第三階段：擴張（Expansion）階段之可能解決的方法

圖六為創業第三階段：擴張（Expansion）階段之可能解決方法之魚骨圖（A3），以下以五大企業功能的構面，分別論述其可能解決的方法：

1. 研發/技術：在創業第三階段屬於研發/技術面之可能面臨的問題因素有「Q3.1.1 開發新產品（development of the next product generations）」，其問題之可能解決方法說明如下。
 - (1) 採取「A3.1.1.1 內部創新/研發」，不斷創新研發新產品，進而將創新研發成果轉換成企業可觀之獲利。
 - (2) 採取「A3.1.1.2 回應顧客需求開發新產品」，亦即企業開發的新產品須符合顧客需要、需求或慾望之滿足的產品，以便能夠滿足顧客需求。
 - (3) 採取「A3.1.1.3 觀察競爭者」，可以競爭者作為標竿，虛心的向其學習，以求迎頭趕上甚至超越之的實際作法。
2. 財務：在創業第三階段屬於財務面之可能面臨的問題因素有 1 個，其編碼與問題因素為「Q3.2.1 增資」，其問題之可能解決方法說明如下。
 - (1) 「A3.2.1.1 策略夥伴投資（Strategic Partners）」
 - (2) 「A3.2.1.2 公開募資（Corporate/Public Investors）」是指透過網際網路向不特定多數人募集小額金錢，進而匯集成一筆資金。
 - (3) 「A3.2.1.3 創業投資或天使投資人（Venture Capital and Angels）」：創業投資是指由產業專業知識和經驗的人士操作，以其專業能力，對創業企業進行投資，以期所投資創業企業發育成熟或相對成熟後，獲取高額回報；而天使投資人是指出資協助具有專門技術或獨特概念的原創項目或微型創業企業，以換取可轉換債券或所有權權益。
 - (4) 「A3.2.1.4 銀行貸款（Banks）」是指政府部門推動之專案創業貸款。
3. 人力資源：在創業第三階段屬於人力資源面可能面臨的問題有 4 個，其編碼分別為「Q3.3.1 如何留住人才、降低離職率」、「Q3.3.2 員工培訓」、「Q3.3.3 專業管理」、以及「Q3.3.4 淡、旺季人力資源配置」，其問題之可能解決方法說明如下：
 - (1) 在「Q3.3.1 如何留住人才、降低離職率」問題中，可能解決方法為「A3.3.1 建立獎勵機制（Reward systems, ex: salary, opportunity, or stock options）」，是指組織給予員工的一種有形的獎勵，進而使員工獲得工作滿足感。
 - (2) 在「Q3.3.2 員工培訓」問題中，可能解決方法如下：
 - a. 「A3.3.2.1 工作輪調（Job rotation）」是指藉由不同職務上的輪流調動，以增加員工不同的工作經驗。
 - b. 「A3.3.2.2 外部培訓」是指利用外部培訓提升人力素質。
 - (3) 在「Q3.3.3 專業管理」問題中，可能解決方法為「A3.3.3 增加專業經理人（Increase the amount of professionally trained and experienced

personnel)」，讓具備有專業技術、才能的專業經理人，在企業中擔任管理職位。

(4) 在「Q3.3.4 淡、旺季人力資源配」問題中，可能解決方法為「A3.3.4 淡、旺季人力資源配置約聘人員、工讀生」，透過約聘人員、工讀生等為企業組織臨時員工，協助企業處理增加的工作與非核心的工作。

4. 製造生產：在創業第三階段屬於製造生產面之可能面臨的問題因素有 5 個，以下分別論述其問題之可能解決的方式：

(1) 在「Q3.4.1 存貨管理 (Inventory control)」的問題因素中，可採取「A3.4.1 ABC 分類法 (Activity Based Classification)」，亦即依據存貨不同的重要性加以分類，而後則針對不同的分類進行管理。

(2) 在「Q3.4.2 降低成本 (Cost down)」的問題因素中，可能解決的方式為：

a. 採取「A3.4.2.1 規模經濟 (Economies Scale)」，藉此降低生產成本。

b. 採取「A3.4.2.2 學習曲線 (Learning curve)」，讓員工個人的學習進步情形，以及讓整個組織或企業內生產作業進步的現象。

c. 採取「A3.4.2.3 外包 (Out Sourcing)」，將企業非核心競爭力的業務委託專業外包供應商。

(3) 在「Q3.4.3 品質管理 (Quality control)」的問題因素中，可能解決的方式為：

a. 採取「A3.4.3.1 六標準差 (Six Sigma)」，將企業或組織改善至具有標準差能力的水準，使企業或組織維持競爭優勢。

b. 採取「A3.4.3.2 品管圈 (QCC)」，組成一團隊，本著自動自發的精神，運用各種改善手法，持續的從事各種問題的改善。

(4) 在「Q3.4.4 生產計畫 (Production planning)」的問題因素中，可採取「A3.4.4 生產計畫 (Production planning)」，依據營運計畫以及對資源限制的考量 (包含資金與產能)，規劃出長期的生產計畫。

(5) 在「Q3.4.5 如何量產 (Volume production)」的問題因素中，可採取「A3.4.5 標準化作業流程 (SOP)」，建立標準作業流程，提供企業營運績效的改善。

5. 行銷：在第三階段的行銷面可能面臨的問題因素有 2 個，其編碼分別為「Q3.5.1 增加市占率 (Increase market share)」，以及「Q3.5.2 增加曝光」，以下分別論述其問題之可能解決的方式：

(1) 在「Q3.5.1 增加市占率 (Increase market share)」的問題因素中，其解決辦法有 3 種，分別為：

c. 採取「A3.5.1.1 尋找新通路、新顧客 (detect new market channels and new customers)」，可透過顧客發展過程

(Customer-development Process)，將潛在的顧客轉變成企業忠誠的顧客。

- d. 採取「A3.5.1.2 產品組合 (product bundling) 與綜效」，也就是將兩種或更多的產品組合在一起銷售，藉此為消費者創造附加價值。
- e. 採取「A3.5.1.3 異業結盟」，異業之間的結盟，基於資源共享與結合各自所長的前提，使組織之間有機會能夠成長，提高競爭力，達到互蒙其利的目標。

- (2) 在「Q3.5.2 增加曝光」的問題因素中，可採取「A3.5.2 創造產品話題性」，利用族群意見領袖創造產品的獨特性話題，吸引消費者注意進而增加消費者購買意願，也就是話題行銷 (Buzz Marketing)。

根據上述所命名及編碼之可能解決的方法，依照企業功能以及對照可能遇到的問題，統整出第三階段之可能遇到的問題以及可能解決的方法對應表，如表七與表八。

表七 創業第三階段：擴張階段之可能遇到的問題

企業功能	問題構面	定義	參考文獻
Q3.1 研發/技術	Q3.1.1 開發新產品 (development of the next product generations)	開發新產品對企業營業額、利潤及競爭優勢是很重要。	伍家德 (2000)
Q3.2 財務	Q3.2.1 增資	增資是指企業為擴大營運規模、拓展業務、提高公司的資信程度，依法增加註冊資本金的行為，依據公司法之規定，其管道可為盈餘增資、資本公積轉增資、現金增資、及發行公司債。	吳禕綾 (2012)
Q3.3 人力資源	Q3.3.1 如何留住人才、降低離職率	降低離職率，可為企業留住優秀人才。	何敏 (2006)、陰月靈 (2010)
	Q3.3.2 員工培訓	高品質與有效性的企業培訓是企業各項勞動生產力的源泉。	汪華斌 (2003)
	Q3.3.3 專業管理	知識是知識經濟時代的新競爭利器，其擁有者是人，因此可透過人力資源管理提供組織所需要的適當人才，執行各項作業，達成組織的使命。	張緯良 (2012)
	Q3.3.4 淡、旺季人力資源配置	淡、旺季會造成人力調度問題，例如部份員工在旺季期間有工作機會，但在淡季期間則失去工作。	Cuccia 與 Rizzo (2011)
Q3.4 製造生產	Q3.4.1 存貨管理 (Inventory control)	存貨是用於支援生產、生產相關活動、及滿足顧客需求時所需使用到的料件。良好的存貨管理可以滿足客戶的需求、降低採購成本及缺貨成本、維持穩定生產作業、及避免原物料價格上漲之風險。	Davis et al. (1998)； Cox 與 Blackstone (2005)
	Q3.4.2 降低成本 (Cost down)	作業基礎成本制 (Activity-Based Costing；ABC) 之概念夠協助管理者瞭解生產過程中資源消耗的真正原因，以利進行成本規劃與控制目的。	Kaplan 與 Cooper (1980)
	Q3.4.3 品質管理 (Quality control)	品質管理在使組織中的成員能承諾追求持續改善品質，透過品質計劃、品質管理手法、品質保證 (QA) 及品質改善 (QI) 等方式，以團隊合作達成提供顧客所需的高品質產品與服務。	Crumrine 與 Runnrels (1991)
	Q3.4.4 生產計畫 (Production planning)	依據營運計畫，以及對資源限制的考量 (包含資金與產能)，規劃出長期的生產計畫。	Blackstone 與 Cox (2005)
	Q3.4.5 如何量產 (Volume production)	量產為進行產品的全面性量產，需對產品市場佔有率、銷售量、生產成本進行評估。	Cooper (1993)

表七 創業第三階段：擴張階段之可能遇到的問題（續）

Q3.5 行銷	Q3.5.1 增加市占率 (Increase market share)	市場佔有率是企業所生產產品的總銷售量或銷售額所佔整個產業的百分比。新產品的導入、消費者滿意度、產品價、促銷策略等都可能改變競爭結構，影響產品的市場佔有率。	Kotler (2000)；Fok 與 Franes (2004)；Gounaris et al. (2001)；Srinivasan et al. (2000)；Dyso (2000)
	Q3.5.2 增加曝光	現代網路社群的使用率持續升高，掀起病毒行銷(viral marketing)，提升產品品牌的曝光率，吸引消費者對於產品的選擇。	Bickart 與 Schindler (2001)；Gruen et al. (2006)

表八 創業第三階段：擴張階段之可能解決的方法

企業功能	問題構面	定義	參考文獻
A3.1 研發/技術	A3.1.1.1 內部創新/研發	企業為了競爭優勢，不斷創新研發新產品，進而將創新研發成果轉換成可觀之獲利。	鄭榮郎（2003）
	A3.1.1.2 回應顧客需求開發新產品	企業開發新產品須符合顧客需要、需求或慾望之滿足的產品，以便能夠滿足顧客需求。	Sampson（1970）
	A3.1.1.3 觀察競爭者	以競爭者作為標竿，虛心的向其學習，以求迎頭趕上甚至超越之的實際作法。	Anderson 與 Pettersen（1996）
A3.2 財務	A3.2.1.1 策略夥伴投資（Strategic Partners）	策略夥伴是指通過合資合作或其他方式，帶給企業資金、技術、經驗，提升企業的核心競爭力的先進企業。	方輪（2008）
	A3.2.1.2 公開募資（Corporate/Public Investors）	集資即透過網際網路向不特定多數人募集小額金錢，進而匯集成一筆資金，其金額規模足以使小規模新創事業籌獲充分之營資金。	Heminway 與 Hoffman（2011）
	A3.2.1.3 創業投資或天使投資人（Venture Capital and Angels）	創業投資是指由產業專業知識和經驗的人士操作，以其專業能力，對創業企業進行投資，以期所投資創業企業發育成熟或相對成熟後，獲取高額回報；天使投資人是指出資協助具有專門技術或獨特概念的原創項目或微型創業企業，以換取可轉換債券或所有權權益。	周問鼎（2009）；林國維（2009）
	A3.2.1.4 銀行貸款（Banks）	政府創業貸款是指政府部門推動之專案創業貸款，可促進國民就業。	劉美芳、李國賓（2009）；賴信忠（2010）
A3.3 人力資源	A3.3.1 建立獎勵機制（Reward systems, ex: salary, opportunity, or stock options）	獎勵機制是以報酬來激勵員工，而報酬（Reward）分為內在報酬與外在報酬兩類，內在報酬係指個人參與工作所獲得的滿足感，而外在報酬則是指組織給予員工的一種有形的獎勵。	Robbins（1978）
	A3.3.2.1 工作輪調（Job rotation）	工作輪調是企業讓員工藉由不同職務上的輪流調動，以增加員工不同的工作經驗，是企業通才的培育工具之一。	Fisher 與 Shaw（1993）；Olsen（1953）
	A3.3.2.2 外部培訓	企業或組織內，若存在人力素質較低之趨勢，較無法有效採取內部成長（Internal Growth）模式改善人力素質，則可利用外部成長（External Growth）模式提升人力素質。	盧信傳（2007）

表八 創業第三階段：擴張階段之可能解決的方法（續）

A3.3 人力資源	A3.3.3 增加專業經理人 (Increase the amount of professionally trained and experienced personnel)	凡具備有專業技術、才能，並且在企業中擔任管理職位的人，稱之為專業經理人。	吳沛珊（1998）
	A3.3.4 淡、旺季人力資源配置約聘人員、工讀生	約聘人員、工讀生等為企業組織臨時員工，不隸屬組織，多數以從事協助企業增加的工作與非核心員工的工作為主，當任務結束時，則企業會與之解除僱用關係。	Mejia et al.(1995); Tan 與 Derek（1997）
A3.4 製造生產	A3.4.1 ABC 分類法 (Activity Based Classification)	ABC 分析又稱柏拉圖分析，依據不同的重要性加以分類，而後則針對不同的分類進行管理。	廖建榮（1997）
	A3.4.2.1 規模經濟 (Economies Scale)	企業憑藉特殊的技術取得市場利基，接著增加投資、擴大市場，追求規模經濟效益，取得領導地位。	Lin et al.（1997）
	A3.4.2.2 學習曲線 (Learning curve)	狹義的學習曲線指員工個人的學習進步情形；廣義的學習曲線則指整個組織或企業內生產作業進步的現象。	徐自強（2002）
	A3.4.2.3 外包 (Out Sourcing)	外包是透過與外包廠商合作，將企業非核心競爭力的業務委託專業外包供應商，使企業專注於核心競爭力的發展。	Prahal 與 Hamel(1991)
	A3.4.3.1 六標準差 (Six Sigma)	Six Sigma 原理是嚴格應用統計工具及技術，將企業或組織改善至具有標準差能力的水準，使企業或組織維持競爭優勢。	Antony et al.（2005）；Aggogeri 與 Gentili（2008）
	A3.4.3.2 品管圈 (QCC)	將工作性質相似或相關的人，共同組成一個圈，本著自動自發的精神，運用各種改善手法，啟發個人潛能，透過團隊力量，結合群體智慧，持續的從事各種問題的改善。	Kwong（2000）
	A3.4.4 生產計畫 (Production planning)	依據營運計畫，以及對資源限制的考量（包含資金與產能），規劃出長期的生產計畫。	Blackstone 與 Cox（2005）
	A3.4.5 標準化作業流程 (SOP)	企業過程管理的基本條件為建立標準作業流程，以提供企業整體形象與提供營運績效。	張鴻（2011）

表八 創業第三階段：擴張階段之可能解決的方法（續）

A3.5 行銷	行銷 4P's	A3.5.1.1 尋找新通路、新顧客 (detect new market channels and new customers)	可透過顧客發展過程 (Customer-development Process)，將潛在的顧客轉變成企業忠誠的顧客。	Kolter (2003)
		A3.5.1.2 產品組合 (product bundling) 與綜效	產品組合係將兩種或更多的產品組合在一起銷售，藉此為消費者創造附加價值，並提供企業進行長期差異化的策略。	Stremersch 與 Tellis (2002)；Adams 與 Yellen (1976)
		A3.5.1.3 異業結盟	結盟是指兩個或兩個以上的企業或組織，為達某一策略目標所組成的結盟關係。異業之間的結盟，基於資源共享與結合各自所長的前提，使組織之間有機會能夠成長，提高競爭力，達到互蒙其利的目標。	Killing (1983)
		A3.5.2 創造產品話題性	利用族群意見領袖創造產品的獨特性話題，吸引消費者注意進而增加消費者購買意願，也就是話題行銷 (Buzz Marketing)。	Sprague 與 Wells (2010)

第四階段：穩定（Stable）

創業第四階段為穩定（Stable）階段，這時企業正處在一個成熟的產品市場中，開始面臨成長速度趨緩、且競爭激烈等問題。為了公司的延續，必須致力於推出第二代產品，或是找出新的目標市場。因此，穩定階段的特性有兩個，分別為「企業目標追求卓越與再創新」和「企業組織部門化、專業化」。根據這兩個特性以及其排列組合，共三種方式所衍伸之面臨的挑戰與問題：

- （一）特性 A：「企業目標追求卓越與再創新」
- （二）特性 B：「企業組織部門化、專業化」
- （三）特性 A 加上特性 B，即為企業目標追求卓越與再創新加上企業組織部門化、專業化。

穩定階段的第一個特性是「企業目標追求卓越與再創新」，則創業者可能會遇到以下 5 個問題：

1. 「面臨產能利用率滿載」：當企業追求卓越時，在經營效率上已經有非常亮眼的成績，此時在生產活動時，機器設備面臨產能極限以及利用率滿載的問題，本研究將此問題因素命名為「面臨產能利用率滿載」，並歸納為製造生產面問題。
2. 「降低生產成本」：企業為了達到卓越的績效，並提供更好的性價比產品給顧客，為了末端的銷售價格，企業在生產成本再度面臨如何降低生產成本的問題，本研究將此問題因素命名為「降低生產成本」，並歸納為製造生產面問題。
3. 「開拓新產品/新市場」：當企業在執行創新的活動時，會開始兩個方向進行，分別是創新的產品或是創新的市場。因此企業面臨如何開發新產品以及開拓新市場的問題，本研究將此問題因素命名為「開拓新產品/新市場」，並歸納為行銷面問題。
4. 「招募專業的員工」：在基礎活動上，企業為了要創新，必須注入新資源，來提升企業的創新能力。因此在人力資源部分，企業面臨如何招募專業的人才的問題，本研究將此問題因素命名為「招募專業的員工」，並歸納為人力資源問題。
5. 「面臨新技術、法規規範限制」：企業在創新時，會開拓新產品或新市場，此時新的產品與市場則會面臨到取得新技術以及法規的問題。本研究訪談的其中一家企業—味源醬油，其經營者提到目前企業正積極向國外市場發展，但卻不熟悉國外市場的使用新技術的限制與相關法規命令的問題，本研究將此問題因素命名為「面臨新技術、法規規範限制」，並歸納為製造生產面問題。

穩定階段的第二個特性是「企業組織部門化、專業化」，則創業者可能會遇到以下 1 個問題：

1. 「招募專業經理人」：企業的活動與業務項目開始繁多與複雜，如何管理企業各部門，並發揮各部門的綜效能力，這時招募專業的經理人變成一種急迫性的問題，本研究將此問題因素命名為「招募專業經理人」，並歸納為人力資源問題。

第四階段的兩個特性，分別為特性 A：「企業目標追求卓越加上再創新與特性」、B：「企業組織部門化、專業化」，由兩個特性衍伸出以下 1 個問題：

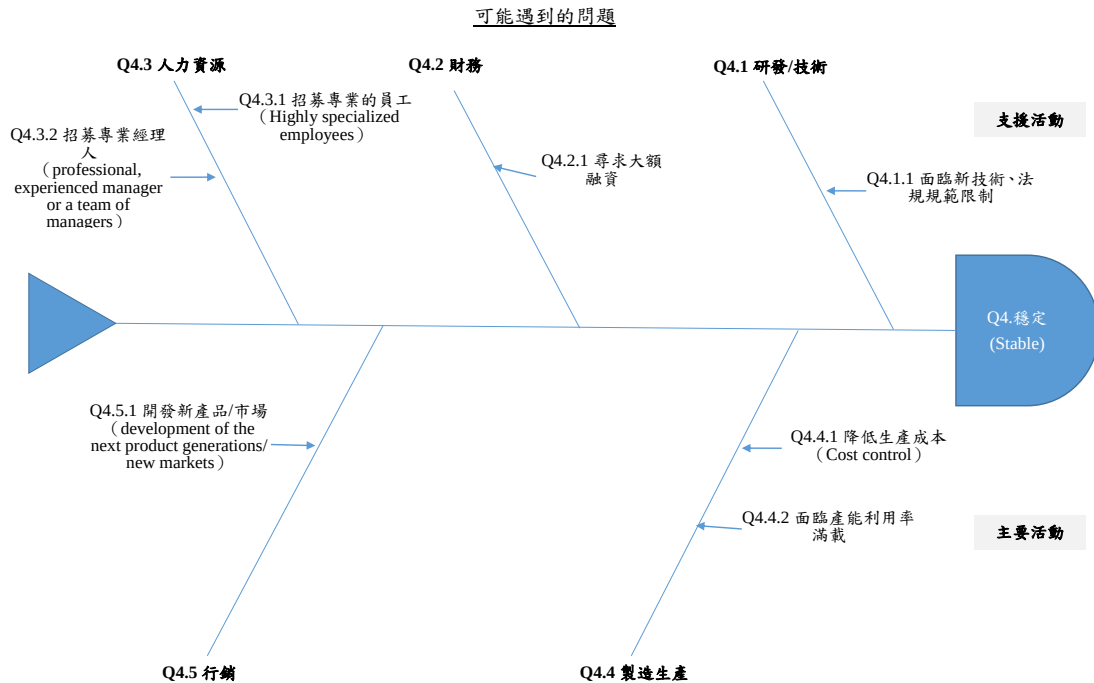
1. 「尋求大額融資」：在第四階段，企業的目標為追求卓越與創新，則企業各部門內都需要積極落實，然而創新則需要投入更多資源來實現，如投資廠房及高級設備來開發及生產新產品等，創新所需要的資源則可利用資金來取得，因為資金需求量大幅增加。企業在這些專業化部門裡面，也需要有專業的管理團隊，招聘一群專業管理團隊，也是一大筆費用的支出。因此在這些企業活動進行，又是新的一波資金需求，且此次的資金需求比第三階段「擴張」，還要多出好幾倍，因此如何獲得龐大的資金是創業第四階段的問題，本研究將此問題因素命名為「尋求大額融資」，並歸納為財務問題。

在上述創業歷程的第四階段可能遇到的問題因素共 7 項，穩定階段的第一個特性「企業目標追求卓越與再創新」，推導出 5 個問題因素，由第二個特性「企業組織部門化、專業化」，推導出 1 個問題因素。由兩個特性共同推導出 1 個問題因素，其魚骨圖如圖七。

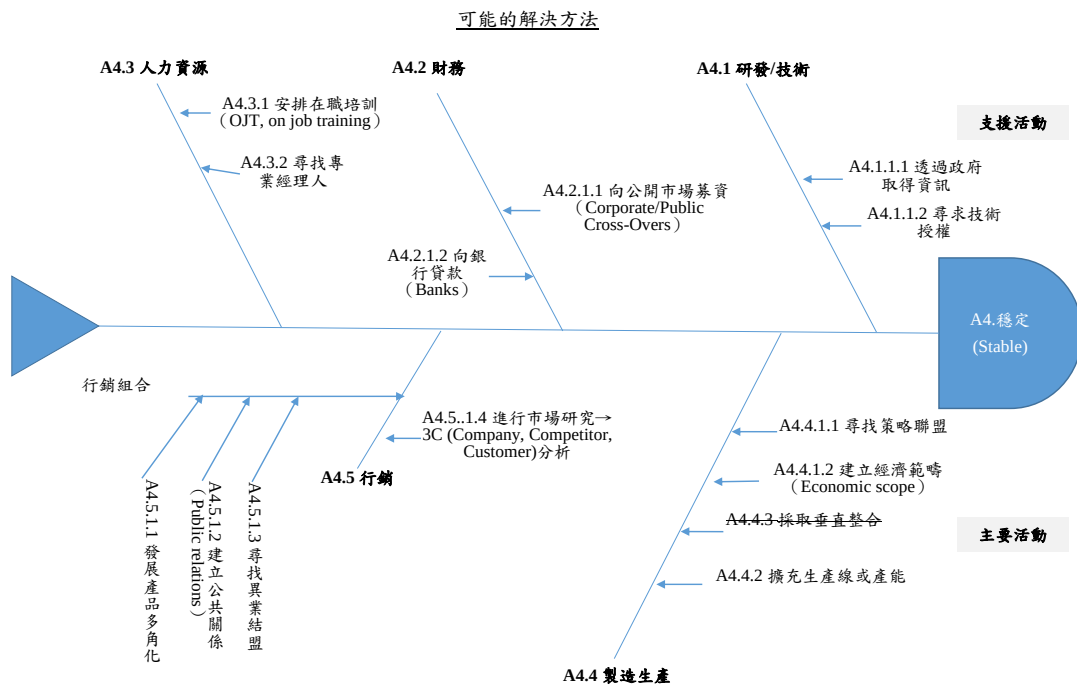
圖八為創業第四階段：穩定（Stable）階段之可能解決方法之魚骨圖（A4），以下以五大企業功能的構面，分別論述其可能解決的方法：

1. 研發/技術：在創業第四階段屬於研發/技術面之可能面臨的問題因素有「Q4.1.1 新技術、法規規範」，其問題之可能解決方法說明如下。
 - (1) 採取「A4.1.1.1 透過政府取得資訊」，例如政府近年來大力推動「產學合作」，透過補助學術機構進行研究，其研究之成果除作為將來研究之基礎外，也有利於開發新產品問世，對經濟發展有正面的幫助，各學術機構亦會有設置技術移轉單位處理企業申請技術授權業務。
 - (2) 採取「A4.1.1.2 取得技術授權」，亦即企業（被授權者）可以總額費用（lump sum payments）或權利金（royalty payment）的支付給予另一企業（授權者），以在一期間內，取得產品、程序、管理技術的權利。
2. 財務：在創業第四階段屬於財務面之可能面臨的問題因素有 1 個，其編碼與問題因素為「Q4.2.1 大額融資」，其問題之可能解決方法說明如下。
 - (1) 「A4.2.1.1 公開募資（Corporate/Public Cross-Overs）」是指透過網際網路向不特定多數人募集小額金錢，進而匯集成一筆資金。
 - (2) 「A4.2.1.2 銀行貸款（Banks）」是指政府部門推動之專案創業貸款。
3. 人力資源：在創業第四階段屬於人力資源面可能面臨的問題有 2 個，其編碼分別為「Q4.3.1 缺乏專業的員工（Highly specialized employees）」、以及「Q4.3.2 專業經理人（professional, experienced manager or a team of managers）」，其問題之可能解決方法說明如下：
 - (1) 在「Q4.3.1 缺乏專業的員工（Highly specialized employees）」問題中，可能解決方法為「A4.3.1 在職培訓（OJT；on job training）」，是指企業或組織利用外部成長（External Growth）模式提升人力素質。

(2) 在「Q4.3.2 專業經理人 (professional, experienced manager or a team of managers)」問題中，可能解決方法為「A4.3.2 尋找專業經理人」，亦即讓具備有專業技術、才能的專業經理人，在企業中擔任管理職位。



圖七 魚骨圖 Q4—創業第四階段：穩定 (Stable) 階段之可能遇到的問題



圖八 魚骨圖 A4—創業第四階段：穩定 (Stable) 階段之可能解決的方法

4. 製造生產：在創業第三階段屬於製造生產面之可能面臨的問題因素有 2 個，以下分別論述其問題之可能解決的方式：
- (1) 在「Q4.4.1 降低生產成本 (Cost control)」的問題因素中，可能解決的方式為：
- a. 採取「A4.4.1.1 尋找策略聯盟 (Strategic Alliance)」，尋找策略聯盟合作企業，基於追求利益、分攤風險的目的，相互合作，並交換、分享專業技術、行銷專長及管理能力等。
 - b. 採取「A4.4.1.2 建立經濟範疇 (Economic scope)」，若結合兩種或兩種以上的產品在同一家廠商內生產的成本時較各自獨立由兩家廠商生產的成本低時，即存在範疇經濟，這是因為使用於生產過程中的生產資源具有可分享性 (public inputs)。
- (2) 在「Q4.4.2 產能利用率滿載 (full capacity utilization)」的問題因素中，可能解決的方式為：
- a. 採取「A4.4.2 擴充生產線或產能」，當市場迅速發展，為了提高營收獲取更多的訂單，可藉由擴廠方式來增加產能。
5. 行銷：在第四階段的行銷面可能面臨的問題因素有 2 個，其編碼分別為「Q4.5.1 開發新產品 (development of the next product generations)」，以及「Q4.5.2 市場飽和，需開發新市場 (Identification of new markets)」，以下分別論述其問題之可能解決的方式：
- (1) 在「Q4.5.1 開發新產品 (development of the next product generations)」的問題因素中，其解決辦法有 3 種，分別為：
- a. 採取「A4.5.1.1 產品多角化 (Product diversification)」，藉由生產與原來功能不同的新產品，藉此用以開發與原來領域不同的新市場。
 - b. 採取「A4.5.1.2 公共關係 (Public relations)」，也就是與其他企業或組織之間建立與維持互惠關係。
 - c. 採取「A4.5.1.3 異業結盟」，異業之間的結盟，基於資源共享與結合各自所長的前提，使組織之間有機會能夠成長，提高競爭力，達到互蒙其利的目標。
- (2) 在「Q4.5.2 市場飽和，需開發新市場 (Identification of new markets)」的問題因素中，可採取「Q4.5.2 市場研究 (Market research) → 3C 分析」，藉由分析顧客 (Customer)、競爭者 (Competitor)、以及自家公司 (Corporation)，檢視自家公司身處於何種經營環境，並藉由現狀分析，發現自家公司新的經營課題與策略方案。

根據上述所命名及編碼之可能解決的方法，依照企業功能以及對照可能遇到的問題，統整出第四階段之可能遇到的問題以及可能解決的方法對應表，如表九與表十。

表九 創業第四階段：穩定階段之可能遇到的問題

企業功能	問題構面	定義	參考文獻
Q4.1 研發/技術	Q 4.1.1 新技術、法規規範	企業為了競爭優勢，不斷創新研發新產品，進而將創新研發成果轉換成可觀之獲利。	鄭榮郎（2003）
Q4.2 財務	Q4.2.1 大額融資	投資人向證金融機構借錢。	Sebough 與 Gordon（2000）；吳榮祥（1997）
Q4.3 人力資源	Q4.3.1 缺乏專業的員工（Highly specialized employees）	專業的員工須具備知識、能力、技術等以執行專業工作。	陳姿伶（2011）
	Q4.3.2 專業經理人（professional, experienced manager or a team of managers）	凡具備有專業技術、才能，並且在企業中擔任管理職位的人，稱之為專業經理人。	吳沛珊（1998）
Q4.4 製造生產	Q4.4.1 降低生產成本（Cost control）	作業基礎成本制（Activity-Based Costing；ABC）之概念夠協助管理者瞭解生產過程中資源消耗的真正原因，以利進行成本規劃與控制目的。	Kaplan 與 Cooper（1980）
	Q4.4.2 產能利用率滿載（full capacity utilization）	產能是指公司利用現有的資源，在正常況狀下，所能達到的最大產出數量；產能利用率則是指廠商實際總產出佔總產能的比率。	Bansak et al.（2007）
Q4.5 行銷	Q4.5.1 開發新產品（development of the next product generations）	新產品乃是對公司、市場或產業來說是新的事物，此事物能夠讓公司的顧客獲得利益；而新產品開發是指企業構思新產品、設計新產品，以及將這些產品商品化的一連串步驟或活動。	Ulrich 與 Eppinger（1994）；Cooper（2002）、Frishammar 與 Horte（2005）
	Q4.5.2 市場飽和，需開發新市場（Identification of new markets）	市場飽和是指產品目前在市場的總銷售量接近產品市場需求的極限值。	李岩、黃業峰（2006）

表十 創業第四階段：穩定階段之可能解決的方法

企業功能	問題構面	定義	參考文獻
A4.1 研發/技術	A4.1.1.1 透過政府取得資訊	政府近年來大力推動「產學合作」，透過補助學術機構進行研究，其研究之成果除作為將來研究之基礎外，也有利於開發新產品問世，對經濟發展有正面的幫助。各學術機構亦會有設置技術移轉單位處理企業申請技術授權業務。	王偉霖（2007）
	A4.1.1.2 取得技術授權	技術授權是指某一企業（授權者），在某一期間內，移轉產品、程序、管理技術的權利給另一間企業（被授權者），被授權者以總額費用（lump sum payments）或權利金（royalty payment）的支付給予授權者，作為報酬。	Contractor 與 Sagfi-Nelad（1981）；Millman（1983）；McDonald 與 Leahey（1985）；Atuahene-Gima（1993）
A4.2 財務	A4.2.1.1 公開募資（Corporate/Public Cross-Overs）	網民集資（Crowdfunding），亦即透過網際網路向不特定多數人募集小額金錢，進而匯集成一筆資金，其金額規模適足以使小規模新創事業籌獲充分之營運資金。	Heminway 與 Hoffman（2011）
	A4.2.1.2 銀行貸款（Banks）	政府創業貸款是指政府部門推動之專案創業貸款，可促進國民就業。	劉美芳、李國賓（2009）；賴信忠（2010）
A4.3 人力資源	A4.3.1 在職培訓（OJT, on job training）	企業或組織內，若存在人力素質較低之趨勢，較無法有效採取內部成長（Internal Growth）模式改善人力素質，則可利用外部成長（External Growth）模式提升人力素質。	盧信傳（2007）
	A4.3.2 尋找專業經理人	凡具備有專業技術、才能，並且在企業中擔任管理職位的人，稱之為專業經理人。	吳沛珊（1998）
A4.4 製造生產	A4.4.1.1 尋找策略聯盟（Strategic Alliance）	兩個或兩個以上的企業基於追求利益、分攤風險，而相互合作，並交換、分享專業技術、行銷專長及管理能力等。	Lewis（1990）；Griffin 與 Pustay（2002）
	A4.4.1.2 建立經濟範疇（Economic scope）	當結合兩種或兩種以上的產品在同一家廠商內生產的成本時較各自獨立由兩家廠商生產的成本低時，即存在範疇經濟，這是因為使用於生產過程中的生產資源具有可分享性（public inputs）。	Baumol et al.（1982）
	A4.4.2 擴充生產線或產能	當市場迅速發展，為了提高營收獲取更多的訂單，可藉由擴廠方式來增加產能。	郭修邑（2014）

表十 創業第四階段：穩定階段之可能解決的方法（續）

A4.5 行銷	行銷 4P's	A4.5.1.1 產品多角化（Product diversification）	產品多角化定義為生產與原來功能不同的新產品，藉此用以開發與原來領域不同的新市場。	Pitt 與 Lei（2000）
		A4.5.1.2 公共關係（Public relations）	公共關係是屬於一種「管理」的功能，用以辨識、建立與維持一個組織和各種群體之間的互惠關係。	Cutlip et al.（2000）； Grunig 與 Hunt（1984）
		A4.5.1.3 異業結盟	結盟是指兩個或兩個以上的企業或組織，為達某一策略目標所組成的結盟關係。異業之間的結盟，基於資源共享與結合各自所長的前提，使組織之間有機會能夠成長，提高競爭力，達到互蒙其利的目標。	Killing（1983）
	Q4.5.2 市場研究（Market research）→3C 分析		3C分析是指顧客（Customer）、競爭者（Competitor）、自家公司（Corporation）的分析，用以檢視自家公司身處於何種經營環境，並藉由現狀分析，發現自家公司新的經營課題與策略方案。	Ohmae（1991）

5. 實例演練

創業歷程可分為四個階段，分別為第一階段：構想與成形、第二階段：商業化、第三階段：擴張、以及第四階段：穩定，以下以一家拉麵店的故事為例來說明這四個階段。

王先生是一位喜好拉麵的人，除了本身擁有好的廚藝外，也喜好到處品嚐美味的拉麵。但是，王先生陸陸續續在各地品嚐拉麵都覺得不夠好吃，他覺得自己煮的拉麵比外面餐館的好吃，因此他決定自己開一家拉麵店，讓一般的消費者有機會可以吃到好吃的拉麵味道。王先生在開店之初並沒有任何額外的行銷策略，他僅堅持強調食材的新鮮、手工製作的麵條、長時間熬煮的湯頭，以煮給自己吃的同理心料理拉麵，希望民眾也可以吃到道地又好吃的拉麵。因此，顧客覺得他的拉麵很好吃，風評非常的好，在一傳十、十傳百的相互介紹推薦之下，上門消費的顧客也愈來愈多。某天，到店裡消費的常客林先生在與王先生聊天的過程中，提及自己的姪子在量販店當經理，最近要招募供應商，問王先生要不要試試到量販店開分店。王先生考量到店裡消費的顧客也愈來愈多，顧客也開始抱怨店裡空間擁擠與等待時間過長的負面印象，因此王先生決定把握住這個機會將生意擴展至量販店，除了可以解決空間擁擠與等待時間過長的問題外，也可以拓展新的消費族群。然而，開分店、顧客增多導致食材準備的時間增加、出餐的速度變慢，因此王先生決定將其拉麵製作成微波食品，只要加熱即可食用，將部分工作外包到可信任的工廠製造，以便滿足來客量的增加。進軍量販店後，王先生除了基本店務問題（如服務態度的問題、食品品質管控、食品衛生問題等）外，還需配合量販店的策略，對其商品的售價和貨架陳列的方式進行重新定位，也需要為商品進行專案管理和行銷策略，而且拉麵需求量大增，所以王先生要求工廠增加產能，同時產品也須不斷推陳出新，吸引顧客回流。因此，當增加分店後，整個企業組織也隨之變大，會衍生出許多額外的管理費用，造成連鎖體系的成本增加，這表示需要有更好的財務風險管控。此時，王先生需要招募更專業的人才和經理人，他將旗下員工的工作內容劃分清楚，讓員工能更有效率的處理事情，以提升各分店的管理能力及經營績效。

從上述拉麵店的故事，創業歷程四個階段說明如下：

(1) 第一階段：構想與成形

這時期屬於創業初期，在這個時期創業者對於其產業的經驗和資源相對於其他時期而言最為缺乏，只能藉由單一優勢（像是：王先生本身擁有好的廚藝）和其他廠商競爭；

(2) 第二階段：商業化

隨著顧客愈來愈多，為方便顧客購買，節省顧客的購物時間，同時擴大其影響力，有些創業者選擇新的通路（像是：王先生決定進軍量販店），規劃分店開發，在此時期創業者需努力面面俱到，才能吸引更多的消費者，讓其願意來店消費，對產品買單。

(3) 第三階段：擴張

由於發展新通路，產品的需求量大增，部分創業者選擇開始擴大其生產線和產品線，因此需要為產品同步進行專案管理。

(4) 第四階段：穩定

企業運作穩定，開始有部門別，工作劃分清楚，創業者開始著重在招募專業員工和經理人，並開發新市場。

本計畫主要是使用灰關聯分析方法作為問卷資料分析的方法，由於本計畫期望可以了解台灣的創業環境以及整體企業環境，找出屬於台灣特色以及其創業歷程的特性，以建構適合台灣也適合東方特色的創業歷程研究。因此，本計畫針對自行創業者作為問卷發放對象，而問卷內容將依創業歷程的四個階段分為「第一階段：構想與成形」、「第二階段：商業化」、「第三階段：擴張」、以及「第四階段：穩定」等四部分。

5.1 問卷研究對象與抽樣方法

本計畫研究的問卷分成四種，分別是本計畫所定義之創業會經過的四個階段所發展出來。本研究問卷發放的方式分為兩種，分別為（1）發放給本校（國立中興大學）的 EMBA 同學，且需為餐飲業相關的老闆；（2）透過酷碰網（http://www.coolpon.com.tw/card_list.php, accessed on 2014/07/18）的老闆杜崇聖先生協助發放，透過以上兩種方式，過程都經過篩選與判斷機制，因此本計畫研究的問卷資料，是非常具有公信力以及可靠的，其說明如下：

- (1) 發放給本校（國立中興大學）的 EMBA 同學，且需為餐飲業相關的老闆：

由於本校（國立中興大學）管理學院的 EMBA 課程有許多企業的老闆前來修課。因此，可透過與這些企業老闆進行訪談，了解所從事的行業是否為餐飲業，並進一步瞭解所屬企業的創業階段。若符合本研究的領域及各個創業階段條件，即可發放相對應階段之問卷讓該企業老闆填寫。

- (2) 透過酷碰網的老闆杜崇聖協助發放：

酷碰網（<http://www.coolpon.com.tw/>）是以折扣優惠為主題的網站，其老闆杜崇聖先生經常與台灣的各家餐廳簽約，加入這個網站，以便讓各家餐廳可以和酷碰網互相合作，讓消費者可以在酷碰網上購買該網站所發行酷遊卡，消費者可至酷碰網搜尋憑該卡在有提供優惠的餐廳進行消費而得到優惠或折扣。因此，本計畫透過杜崇聖老闆對具有特色餐廳的判斷，發放符合創業階段的問卷，讓餐廳業者填寫。

本計畫於 2015 年 2 月到 4 月，共兩個月的時間，進行問卷的發放與回收。最後一共回收實體問卷 104 份，其中符合創業第一階段有 30 份、符合創業第二階段有 37 份、符合創業第三階段有 27 份、符合創業第四階段有 10 份。

5.2 人口統計變數

表十一為問卷人口統計變數表，相關人口統計變數包含「成立時間（年）」、「員工數（人）」、「性別」、「年齡」、「職稱」、以及「第幾次創業」，以下逐一說明統計分析結果。

- (1) 成立時間（年）：

在創業第一階段結果中，企業成立時間以「1~3 年」佔的比例最多，共

9 人，佔 9%；其次為「10 年以上」，共 7 人，佔 22.6。在創業第二階段的調查結果中，企業成立時間以「1~3 年」佔的比例最多，共 12 人，佔 30.4%；其次為「10 年以上」，共 10 人，佔 27%。在創業第三階段的調查結果中，企業成立時間以「1~3 年」佔的比例最多，共 8 人，佔 29.6%。其次為「10 年以上」，共 10 人，佔 22.6。在創業第四階段受訪者，企業成立時間以「10 年以上」最多，共 8 人，佔 80%。

創業者在第一階段還處於摸索期，發展的時間都還不夠久，而有些創業者在第一階段經歷 10 年以上，表示企業本身的發展過程中跌跌撞撞，摸不清方向，或者是一開始發展的特色就夠強，靠著單一的特色即可在市場上經營很長的一段時間。由統計結果可以知道，在成立時間方面愈接近第四階段，「10 年以上」佔的比例越多，透過一定時間的累積，創業者在此產業上的經歷也越來越豐富。

(2) 員工數（人）：

企業在創業第一階段中，員工數以「3~5 人」佔的比例最多，共 10 人，佔 33.3%；其次為「10 人以上」共 8 人，佔 22.6%；而「2 人以內」共 7 人，佔 23.3%。企業在創業第二階段中，員工數以「3~5 人」佔的比例最多，共 14 人，佔 37.8%；其次為「6~9 人」共 10 人，佔 27%；而「10 人以上」共 10 人，佔 27%。企業在創業第三階段中，員工數以「3~5 人」佔的比例最多，共 10 人，佔 37%；其次為「10 人以上」共 9 人，佔 33.3%。企業在創業第四階段中，員工數以「10 人以上」佔的比例最多，共 9 人，佔 90%。

在員工人數方面，企業從創業第一階段開始的「3~5 人」增加至第四階段的「10 人以上」，這表示企業於第四個階段中，組織開始有部門別，工作劃分也越來越精細，創業者需要更多的專業人才和經理人，所以第四階段也有別於前面的三個階段，員工人數快速攀升。

(3) 性別：

根據企業創業第一階段的調查結果，男性創業者有 13 人，佔 46.4%；女性創業者有 15 人，佔 53.6%，女性較男性多。根據企業創業第二階段的調查結果，男性創業者有 19 人，佔 51.4%；女性創業者有 18 人，佔 48.6%，男性較女性多。根據企業創業第三階段的調查結果，男性創業者有 12 人，佔 44.4%；女性創業者有 13 人，佔 55.6%，女性較男性多。根據企業創業第四階段的調查結果，男性創業者有 6 人，佔 60%；女性創業者有 4 人，佔 40%，男性較女性多。由此上可知，創業不分男女。

(4) 年齡：

根據回收問卷的結果，第一階段受訪者的年齡以「31~40 歲」佔的比例最多，共 13 人，為 46.4%；其次為「21~30 歲」，共 9 人，佔 32.1%。第二階段受訪者的年齡以「21~30 歲」佔的比例最多，共 12 人，為 32.4%；其次為「31~40 歲」，共 10 人，佔 27%。第三階段受訪者的年齡以「31~40 歲」佔的比例最多，共 13 人，為 48.1%；其次為「41~50 歲」，共 6 人，佔 22.2%。第四階段受訪者的年齡以「41~50 歲」佔的比例最

多，共 4 人，為 40%；其次為「31~40 歲」，共 3 人，占 30%，而「51~60 歲」，共 3 人，佔 30%。在創業者的年齡方面從第一階段開始，受訪者的年齡約莫都落在 21~40 歲左右，隨著企業的成長，受訪者的年齡就逐漸上升。這顯示說創業者的年齡和創業發展的四個階段有很大的關聯，越接近第四階段，創業者的年齡就大，因為透過一定時間的累積，創業者才有辦法將整個產業的業態完整掌控。

表十一 問卷人口統計變數表

人口統計變數		第一階段		第二階段		第三階段		第四階段	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
成立時間(年)	1 年以內	4	12.90%	1	2.70%	2	7.40%	0	0
	1~3 年	9	29%	12	32.40%	8	29.60%	0	0
	3~5 年	3	9.70%	9	24.30%	3	11.10%	1	10%
	5~7 年	4	12.90%	2	5.40%	2	7.40%	0	0
	7~9 年	4	12.90%	2	5.40%	1	3.70%	1	10%
	10 年以上	7	22.60%	10	27%	10	22.60%	8	80%
	Missing*	0	*	1	*	1	*	0	*
員工數(人)	2 人以內	7	23.30%	2	5.40%	2	7.40%	0	0
	3~5 人	10	33.30%	14	37.80%	10	37%	0	0
	6~9 人	5	16.70%	10	27%	5	18.50%	1	10%
	10 人以上	8	26.60%	10	27%	9	33.30%	9	90%
	Missing*	0	*	1	*	1	*	0	*
性別	男	13	46.40%	19	51.40%	12	44.40%	6	60%
	女	15	53.60%	18	48.60%	13	55.60%	4	40%
	Missing*	2	*	0	*	2	*	0	*
年齡	≤20 歲	0	0	0	0	0	0	0	0
	21~30 歲	9	32.10%	12	32.40%	4	14.80%	0	0
	31~40 歲	13	46.40%	10	27%	13	48.10%	3	30%
	41~50 歲	6	21.40%	8	21.60%	6	22.20%	4	40%
	51~60 歲	0	0	6	16.20%	2	7.40%	3	30%
	≥60 歲	0	0	1	2.7%	0	0	0	0
	Missing*	2	*	0	*	2	*	0	*
教育程度	國中以下	0	0	0	0	0	0	0	0
	高中/職	4	23.40%	13	35.10%	7	25.90%	0	0
	大學/專科	13	76.60%	20	54%	15	55.60%	7	70%
	碩士	0	0	3	8%	2	7.40%	3	30%
	博士	0	0	1	2.70%	0	0	0	0
	Missing*	13	*	0	*	3	*		*
職稱	外場主管	1	3.60%	5	13.50%	1	3.70%	0	0
	老闆	10	35.70%	17	46%	11	40.70%	0	0
	店長	14	50%	6	6.20%	6	22.20%	0	0
	負責人	3	10.70%	6	6.20%	1	3.70%	5	50%
	總經理	1	3.60%	1	2.70%	4	14.80%	5	50%
	Missing*	2	*	2	*	3	*	0	*
第幾次創業	第 1 次	19	67.90%	22	59.50%	16	59.30%	4	80%
	第 2 次	5	17.90%	8	21.60%	7	26%	1	20%
	第 3 次	3	10.70%	2	5.40%	2	7.40%	0	0
	第 4 次	0	0	0	0	1	3.70%	0	0
	第 5 次	1	3.60%	1	2.70%	0	0	0	0
	Missing*	2	*	2	*	1	*	5	*

註 *:Missing 之涵義為填答者沒有勾選

(5) 教育程度：

根據回收問卷的結果，第一階段受訪者的教育程度以「大學/專科」占的比例最多，共 13 人，為 71.6%；其次為「高中/職」，共 4 人，占 23.4%。第二階段受訪者的教育程度以「大學/專科」占的比例最多，共 20 人，為 54%；其次為「高中/職」，共 13 人，占 35.1%。第三階段受訪者的教育程度以「大學/專科」占的比例最多，共 15 人，為 55.6%；其次為「高中/職」，共 7 人，占 21.9%。第四階段受訪者的教育程度以「大學/專科」占的比例最多，共 7 人，為 70%；其次為「碩士」，共 3 人，占 30%。

從上述的統計結果可知，教育程度以「大學/專科」的受訪者最願意嘗試創業。在第四階段有部份受訪者具有「碩士」的教育程度，主要原因在創業第四階段中，這些受訪者可透過本身的專業知識投入研究和研發，可為企業開發新產品與新市場，提升企業競爭力。

(6) 職稱：

第一階段受訪者的職稱以「店長」占的比例最多，共 14 人，為 50%；而職稱以「老闆」的有 10 位受訪者，佔 35.7%。第二階段受訪者的職稱以「老闆」占的比例最多，共 17 人，為 46%；其次「店長」有 6 位受訪者，佔 6.2%；而「負責人」有 6 位受訪者，佔 6.2%。第三階段受訪者的職稱以「老闆」占的比例最多，共 11 人，為 44.7%；而「店長」，有 6 位受訪者，佔 22.2%。第四階段受訪者的職稱以「經理」，共 5 人，為 50%；而「老闆」有 5 位受訪者，佔 50%。

在創業的初期，大多數的企業都會採用簡單型的組織結構，精簡人事，所以往往一人身兼數職，開店的「老闆」就是就是「店長」。然而，隨著企業的成長，業務增加，員工編制擴大，組織開始部門化（Departmentalization），工作開始專門化（Specialization），因此可以透過職稱制度（Title System）建立專業人才的評價制度。

(7) 第幾次創業：

第一階段，此次填寫問卷的受訪者創業次數以「第 1 次」佔的比例最高，共 19 人，為 67.9%；其次為「第 2 次」，共 5 人，佔 17.9%，而「第 3 次」，共 3 人，佔 10.7%。第二階段的受訪者創業次數以「第 1 次」佔的比例最高，共 22 人，為 59.5%；其次為「第 2 次」，共 8 人，佔 21.6%。第三階段的受訪者創業次數以「第 1 次」佔的比例最高，共 16 人，為 59.3%；其次為「第 2 次」，共 7 人，佔 26%。根據統計，第四階段問卷的受訪者創業次數以「第 1 次」佔的比例最高，共 4 人，為 80%。每位創業者的機運不同，有一次就能成功的，也有人必須試很多次。

根據上述的分析結果可知，每位創業者不分男女，學歷大多都是約高中/職至大專，其年齡、員工人數和成立時間都是越接近第四階段越多，顯示越接近第四階段，創業者在此產業的閱歷也越來越豐富。

5.3 灰關聯分析

本計畫利用灰關聯分析找出創業四個階段中可能遇到的問題，以及對應問題

的關鍵因素，並且藉由整理與歸納，建立起一套有效的創業知識系統，以建構適合台灣也適合東方特色的創業歷程研究。在灰關聯分析中是運用李克特（Likert Scale）5 尺度量表來作評比，並以「5 分為非常同意」、「1 分為非常不同意」作為本計畫問卷選項之基準，看自行創業者所勾選之選項對於「5 非常同意」選項的關聯性，藉此運算與分析得到各創業階段中可能遇到的問題以及對應問題的關聯程度（稱為灰關聯度）並加以排序，而灰關聯度（關聯程度）越高的問題選項則表示其重要程度也相對較高，同時也代表該問題選項為自行創業者考量的關鍵因素。

對於關鍵因素的萃取準則是參照 Daniel（1961）原則，其指出「影響企業成功的條件有 3 到 6 個關鍵因素，倘若企業缺少這些關鍵因素，那麼企業經營就容易失敗」。因此，根據 Daniel（1961）原則，關鍵因素萃取最適個數為 3 至 6 個，而選取的方式是依照灰關聯序，依照灰關聯係數由大到小依序分群，並從灰關聯係數最大的一群（即第一群）開始挑選關鍵因素。同時，挑選關鍵因素不能超過所有問項的半數的原則。由於不同步驟內的問項題數不同，因此運用這個原則來進行關鍵因素萃取時，我們最多可以取到所有問項的半數。倘若以上兩個原則有所衝突，則應結合這兩項原則的精神來作出篩選重要關鍵因素數目的決定，例如：若在第一部分，僅有 8 個問項，如果就第一項原則而言，我們應選擇 3 到 6 項關鍵因素；就第二項原則而言，我們應選擇 4 項關鍵因素，因此，綜合這兩項原則，在此部分，我們只能取 3 到 4 項關鍵因素。

以下將分別闡述創業四個階段「第一階段：構想與成形」、「第二階段：商業化」、「第三階段：擴張」與「第四階段：穩定」的灰關聯分析結果。

第一階段：構想與成形

本計畫將創業第一階段可能面臨之情境問題的 10 個問項與採行解決方案的 15 個問項之灰關聯度計算出來之後，將各問項依灰關聯度大小進行排序，所組成之大小關係即為灰關聯度排序，如表十二所示。

接著將表十二的結果轉換成以數線圖形表示，線上每一點代表一個問項，越右邊越為具高重要性，藉由點與點之緊密度與差距，可以進一步將各個資料進行分群。從圖九可知，創業第一階段可能面臨的情境問題可分為四組：

- (1) 第一組包含 2 項因素，分別為「定義市場規模與範圍」（P1，0.786667）、「開發產品生產 SOP（如食譜）」（P2，0.771111）。
- (2) 第二組包含 3 項因素，分別為「取得專業技術」（P3，0.76）、「了解顧客購買決策過程」（P4，0.757778）、「取得具競爭優勢的技術」（P5，0.755556）。
- (3) 第三組包含 4 項因素，分別為「尋找團隊」（P6，0.737778）、「尋找資本來源」（P7，0.731111）、「了解顧客需求」（P8，0.726667）、「尋找配銷通路」（P9，0.724444）。
- (4) 第四組包含 1 項因素，為「面臨高生產成本」（P10，0.588333）。

由於第一組只包含 2 項因素，並不符合關鍵因素在 3 至 5 項的理論，因此必須再加入第二組的 3 項因素，符合關鍵因素在 3 至 5 項的理論。因此，在第一階段可能面臨的情境問題這個部份，共選取 5 項關鍵因素，分別為：第一組的「定義市

場規模與範圍」(P1, 0.786667)、「開發產品生產 SOP (如食譜)」(P2, 0.771111), 共 2 項, 以及第二組的「取得專業技術」(P3, 0.76)、「了解顧客購買決策過程」(P4, 0.757778)、「取得具競爭優勢的技術」(P5, 0.755556), 共 3 項。

表十二 創業第一階段可能面臨的情境問題與採行的解決方案之灰關聯度排序

第一階段	題目	灰關聯數值	灰關聯度排序
情境問題 (Question)	定義市場規模與範圍	0.786667	1
	開發產品生產 SOP (如食譜)	0.771111	2
	取得專業技術	0.76	3
	了解顧客購買決策過程	0.757778	4
	取得具競爭優勢的技術	0.755556	5
	尋找團隊	0.737778	6
	尋找資本來源	0.731111	7
	了解顧客需求	0.726667	8
	尋找配銷通路	0.724444	9
	面臨高生產成本	0.588333	10
解決方案 (Answers)	初級研究	0.962222	1
	發展虛擬通路	0.941911	2
	建立雇用計畫	0.786667	3
	採取技術移轉來獲得技術	0.78	4
	找出產品帶給消費者的價值	0.775556	5
	建立團隊	0.773333	6
	競爭者分析	0.749433	7
	次級研究	0.74	8
	改良配方與試菜	0.735556	9
	採取少量、批次生產	0.72973	10
	進行消費者行為研究	0.718333	11
	應用行銷工具- STP	0.673333	12
	與親朋好友集資	0.601667	13
	申請政府的創業貸款	0.46	14
	向親朋好友 (3 Fs: Friends, Family, Fools) 借錢	0.454444	15

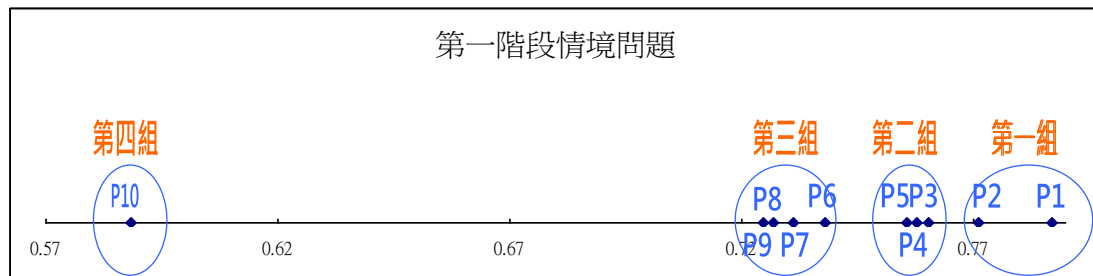
從圖十可知, 創業第一階段採行的解決方案可分為五組:

- (1) 第一組包含 2 項因素, 分別為「初級研究」(R1, 0.962222)、「發展虛擬通路」(R2, 0.941911)。
- (2) 第二組包含 4 項因素, 分別為「建立雇用計畫」(R3, 0.786667)、「採取技術移轉來獲得技術」(R4, 0.78)、「找出產品帶給消費者的價值」(R5, 0.775556)、「建立團隊」(R6, 0.773333)。
- (3) 第三組包含 5 項因素, 分別為「競爭者分析」(R7, 0.749433)、「次級研究」(R8, 0.74)、「改良配方與試菜」(R9, 0.735556)、「採取少量、批次生產」(R10, 0.72973)、「進行消費者行為研究」(R11, 0.718333)。
- (4) 第四組包含 2 項因素, 分別為「應用行銷工具- STP」(R12, 0.673333)、「

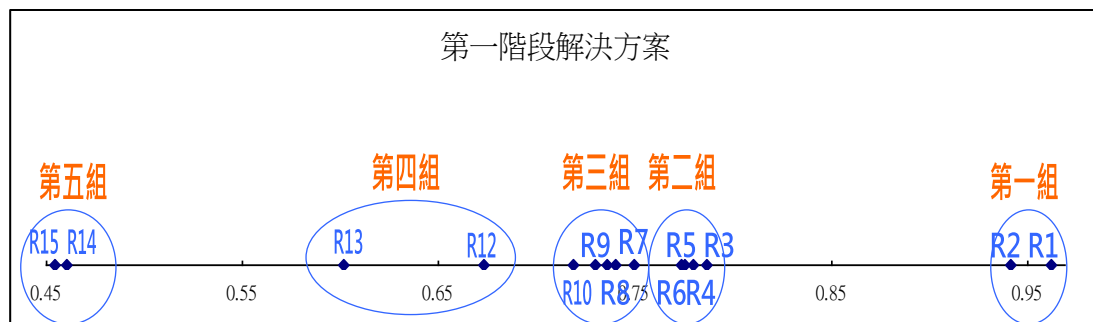
「與親朋好友集資」(R13, 0.601667)。

- (5) 第五組包含 2 項因素，分別為「申請政府的創業貸款」(R14, 0.46)、
「向親朋好友(3 Fs: Friends, Family, Fools)借錢」(R15, 0.454444)。

從圖十我們可以知道第一組包含 2 項因素，並不符合關鍵因素在 3 至 4 項的理論，因此必須再加入第二組的 4 項因素，此時共計 6 項因素，符合關鍵因素在 3 至 6 項的理論。因此，在第一階段解決方案的部分，共選取 6 項作為重要因素，分別為：第一組的「初級研究」(R1, 0.962222)、「發展虛擬通路」(R2, 0.941911)，共 2 項，第二組的「建立雇用計畫」(R3, 0.786667)、「採取技術移轉來獲得技術」(R4, 0.78)、「找出產品帶給消費者的價值」(R5, 0.775556)、「建立團隊」(R6, 0.773333)，共 4 項。



圖九 創業第一階段情境問題之灰關聯度數線圖



圖十 創業第一階段解決方案之灰關聯度數線圖

第二階段：商業化

本計畫將創業第二階段可能面臨情境問題的 11 個問項與採行解決方案的 16 個問項之灰關聯度計算出來之後，將各問項依灰關聯度大小進行排序，所組成之大小關係即為灰關聯度排序，如表十三所示。

接著將表十三的結果轉換成以數線圖形表示，線上每一點代表一個問項，越右邊越為具高重要性，藉由點與點之緊密度與差距，可以進一步將各個資料進行分群。從圖十一可知，創業第二階段可能面臨的情境問題可分為六組：

- (1) 第一組包含 2 項因素，分別為「訂定價格策略」(E1, 0.810811)、「面臨初期技術挑戰」(E2, 0.805405)。
- (2) 第二組包含 3 項因素，分別為「缺乏生產經驗」(E3, 0.764865)、「選定包裝與建立品牌形象」(E4, 0.751351)、「學習人力資源管理」(E5, 0.762162)。
- (3) 第三組包含 1 項因素，為「面臨人才同質性太高的問題」(E6, 0.695946)。

- (4) 第四組包含 2 項因素，分別為「訂定通路策略」(E7, 0.6)、「尋找曝光/露出管道(公開上線)」(E8, 0.574324)。
- (5) 第五組包含 2 項因素，分別為「面臨產能、產量有限的問題」(E9, 0.481081)、「尋找增資的管道(公開上線)」(E10, 0.454054)。
- (6) 第六組包含 1 項因素，為「學習如何生產產品」(E11, 0.4)。

表十三 創業第二階段可能面臨的情境問題與採行的解決方案之灰關聯度排序

第二階段	題目	灰關聯數值	灰關聯度排序
情境問題 (Question)	訂定價格策略	0.810811	1
	面臨初期技術挑戰	0.805405	2
	缺乏生產經驗	0.764865	3
	選定包裝與建立品牌形象	0.751351	4
	學習人力資源管理	0.762162	5
	面臨人才同質性太高的問題	0.695946	6
	訂定通路策略	0.6	7
	尋找曝光/露出管道(公開上線)	0.574324	8
	面臨產能、產量有限的問題	0.481081	9
	尋找增資的管道	0.454054	10
	學習如何生產產品	0.4	11
解決方案 (Answers)	尋求通路商合作(試銷)	0.939671	1
	尋求專業設計師合作	0.931733	2
	採取口碑行銷	0.909809	3
	參加商展	0.733039	4
	採取非正式管理	0.732432	5
	進行實驗與試誤學習	0.72973	6
	採取少量生產	0.722973	7
	採取成本訂價法	0.717568	8
	尋找創業投資或天使投資人	0.709459	9
	尋找種子資金	0.706757	10
	搜尋學術、期刊中的可能解答	0.687838	11
	申請政府補助計畫	0.682432	12
	採取擁有者/少數合夥人自行管理	0.660811	13
	擴充生產線或產能	0.658195	14
	應用跨領域的技術	0.644595	15
	尋找產學合作	0.493694	16

從圖十一我們可以知道第一組包含 2 項因素，並不符合關鍵因素在 3 至 6 項的理論，因此必須再加入第二組的 3 項因素，此時已達至 5 項因素，但由於至多可以取至 6 項因素，我們再加入第三組的 1 項因素，此時共計 6 項因素，符合關鍵因素在 3 至 6 項的理論。因此在第二階段情境問題這個部份，我們取 6 項因素。其 6 項因素分別為：第一組的「訂定價格策略」(E1, 0.810811)、「面臨初期技術挑戰」(E2, 0.805405)，共 2 項，第二組的「缺乏生產經驗」(E3, 0.764865)、「選定包裝與建立品牌形象」(E4, 0.751351)、「學習人力資源管理」(E5, 0.762162)，共 3 項，以及第三組的「面臨人才同質性太高的問題」(E6, 0.695946)，共 1 項。

從圖十二可知，創業第二階段採行的解決方案可分為五組：

- (1) 第一組包含 3 項因素，分別為「尋求通路商合作(試銷)」(N1,

0.939671)、「尋求專業設計師合作」(N2, 0.931733)、「採取口碑行銷」(N3, 0.909809)。

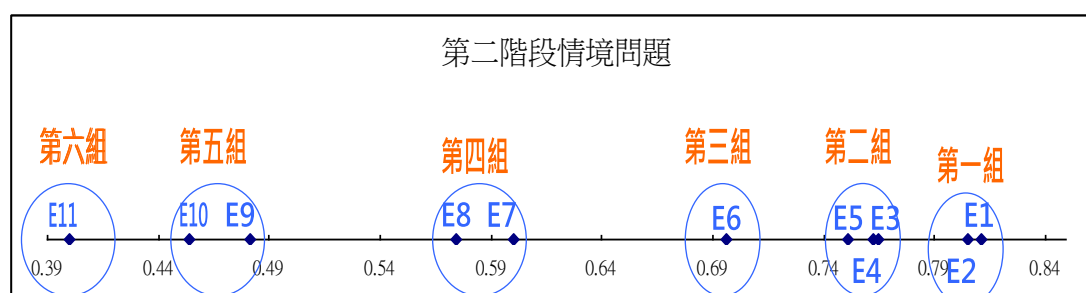
(2) 第二組包含 3 項因素，分別為「參加商展」(N4, 0.733039)、「採取非正式管理」(N5, 0.732432)、「進行實驗與試誤學習」(N6, 0.72973)。

(3) 第三組包含 6 項因素，分別為「採取少量生產」(N7, 0.722973)、「採取成本訂價法」(N8, 0.717568)、「尋找創業投資或天使投資人」(N9, 0.709459)、「尋找種子資金」(N10, 0.706757)、「搜尋學術、期刊中的可能解答」(N11, 0.687838)、「進申請政府補助計畫」(N12, 0.682432)。

(4) 第四組包含 3 項因素，分別為「採取擁有者/少數合夥人自行管理」(N13, 0.660811)、「擴充生產線或產能」(N14, 0.658195)、「應用跨領域的技術」(N15, 0.644595)。

(5) 第五組包含 1 項因素，為「尋找產學合作」(N16, 0.493694)。

從圖十二可以知道第一組包含 3 項因素，再加入第二組的 3 項因素，此時共計 6 項因素，符合關鍵因素在 3 至 6 項的理論。因此，在第二階段解決方案的部分，共選取 6 項作為重要因素，分別為：第一組的「尋求通路商合作(試銷)」(N1, 0.939671)、「尋求專業設計師合作」(N2, 0.931733)、「採取口碑行銷」(N3, 0.909809)，共 3 項，第二組的「參加商展」(N4, 0.733039)、「採取非正式管理」(N5, 0.732432)、「進行實驗與試誤學習」(N6, 0.729732)，共 3 項。



圖十一 創業第二階段情境問題之灰關聯度數線圖



圖十二 創業第二階段解決方案之灰關聯度數線圖

第三階段：擴張

本計畫將創業第三階段可能面臨情境問題的 13 個問項與採行解決方案的 23 個問項之灰關聯度計算出來之後，將各問項依灰關聯度大小進行排序，所組成之大小關係即為灰關聯度排序，如表十四所示。

接著將表十四的結果轉換成以數線圖形表示，線上每一點代表一個問項，越右邊越為具高重要性，藉由點與點之緊密度與差距，可以進一步將各個資料進行分群。從圖十三可知，創業第三階段可能面臨的情境問題可分為六組：

- (1) 第一組包含 1 項因素，為「增加曝光」(C1, 0.882716)。
- (2) 第二組包含 6 項因素，分別為「增加市占率」(C2, 0.777778)、「訂定產品生產計畫」(C3, 0.767901)、「開發新產品」(C4, 0.758025)、「穩定品質」(C5, 0.755926)、「規劃淡、旺季人力資源配置」(C6, 0.753086)、「管理存貨」(C7, 0.748148)。
- (3) 第三組包含 1 項因素，為「降低成本」(C8, 0.733333)。
- (4) 第四組包含 2 項因素，分別為「增加資金」(C9, 0.659259)、「採取專業管理」(C10, 0.648148)。
- (5) 第五組包含 2 項因素，分別為「辦理員工培訓」(C11, 0.62037)、「留住專業人才、降低離職率」(C12, 0.598148)。
- (6) 第六組包含 1 項因素，為「生產大量產品」(C13, 0.455556)。

從圖十三我們可以知道第一組包含 1 項因素，並不符合關鍵因素在 3 至 6 項的理論，若再加入第二組的 6 項因素，此時共 7 項因素，亦不符合關鍵因素在 3 至 6 項的理論。因此，將第二組的 6 項因素再進行分群，其中第一群為「增加市占率」(C2, 0.777778)、第二群為「訂定產品生產計畫」(C3, 0.767901)、第三群為「開發新產品」(C4, 0.758025)、「穩定品質」(C5, 0.755926)、「規劃淡、旺季人力資源配置」(C6, 0.753086)、以及第四群為「管理存貨」(C7, 0.748148)。

因此，在第三階段情境問題這個部份，選取的因素包含：第一組的「增加曝光」(C1, 0.882716)、第二組第一群的「增加市占率」(C2, 0.777778)、第二組第二群的「訂定產品生產計畫」(C3, 0.767901)、第二組第三群的「開發新產品」(C4, 0.758025)、「穩定品質」(C5, 0.755926)、「規劃淡、旺季人力資源配置」(C6, 0.753086)，以上共 6 項因素，符合關鍵因素在 3 至 6 項的理論。

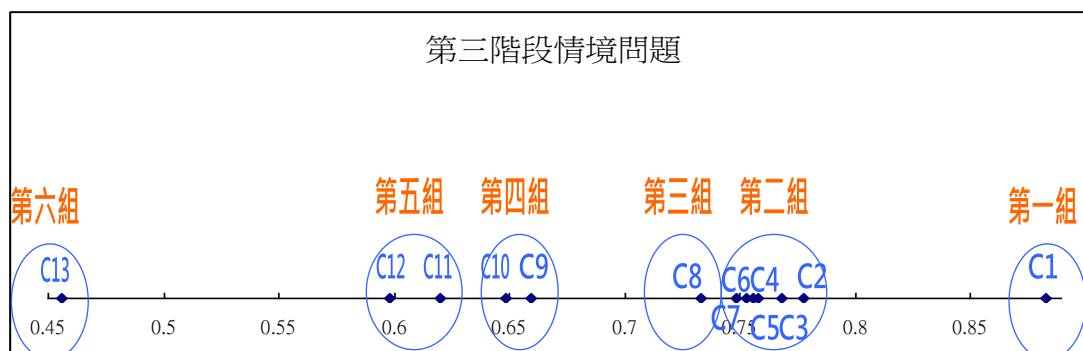
從圖十四可知，創業第三階段採行的解決方案可分為七組：

- (1) 第一組包含 2 項因素，分別為「採取內部創新/研發」(D1, 0.938272)、「開發新產品以回應顧客需求」(D2, 0.919753)。
- (2) 第二組包含 4 項因素，分別為「建立品管圈」(D3, 0.827195)、「建立產品組合與綜效」(D4, 0.799741)、「標準化作業流程」(D5, 0.795079)、「尋找新通路、新顧客」(D6, 0.774877)。
- (3) 第三組包含 4 項因素，分別為「安排工作輪調」(D7, 0.767901)、「招募約聘人員、工讀生以調配淡、旺季人力資源配置」(D8, 0.762963)、「採行外包」(D9, 0.759866)、「創造產品話題性」(D10, 0.744315)。
- (4) 第四組包含 4 項因素，分別為「採行 ABC 分類法」(D11, 0.714225)、「採行六標準差管理」(D12, 0.719462)、「尋找異業結盟」(D13, 0.70634)、「增加專業經理人」(D14, 0.700124)。

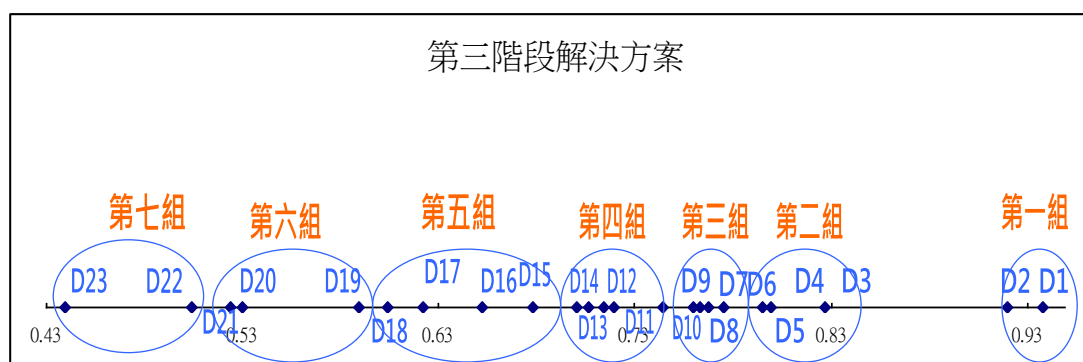
- (5) 第五組包含 4 項因素，分別為「建立經濟規模」(D15, 0.677792)、
「尋求策略夥伴投資」(D16, 0.651852)、「觀察競爭者」(D17, 0.622222)、「安排外部培訓」(D18, 0.603704)。
- (6) 第六組包含 3 項因素，分別為「建立獎勵機制」(D19, 0.588889)、
「向公開市場募資」(D20, 0.5302099)、「建立大量生產計畫」(D21, 0.524024)。
- (7) 第七組包含 2 項因素，分別為「尋找創業投資或天使投資人」(D19, 0.503704)、「向銀行貸款」(D20, 0.439506)。

表十四 創業第三階段可能面臨的情境問題與採行的解決方案之灰關聯度排序

第三階段	題目	灰關聯數值	灰關聯度排序
情境問題 (Question)	增加曝光	0.882716	1
	增加市占率	0.777778	2
	訂定產品生產計畫	0.767901	3
	開發新產品	0.758025	4
	穩定品質	0.755926	5
	規劃淡、旺季人力資源配置	0.753086	6
	管理存貨	0.748148	7
	降低成本	0.733333	8
	增加資金	0.659259	9
	採取專業管理	0.648148	10
	辦理員工培訓	0.62037	11
	留住專業人才、降低離職率	0.598148	12
	生產大量產品	0.455556	13
解決方案 (Answers)	採取內部創新/研發	0.938272	1
	開發新產品以回應顧客需求	0.919753	2
	建立品管圈	0.827195	3
	建立產品組合與綜效	0.799741	4
	標準化作業流程	0.795079	5
	尋找新通路、新顧客	0.774877	6
	安排工作輪調	0.767901	7
	招募約聘人員、工讀生以調配淡、旺季人力資源配置	0.762963	8
	採行外包	0.759866	9
	創造產品話題性	0.744315	10
	採行 ABC 分類法	0.714225	11
	採行六標準差管理	0.719462	12
	尋找異業結盟	0.70634	13
	增加專業經理人	0.700124	14
	建立經濟規模	0.677792	15
	尋求策略夥伴投資	0.651852	16
	觀察競爭者	0.622222	17
	安排外部培訓	0.603704	18
	建立獎勵機制	0.588889	19
	向公開市場募資	0.5302099	20
	建立大量生產計畫	0.524024	21
	尋找創業投資或天使投資人	0.503704	22
	向銀行貸款	0.439506	23



圖十三 創業第三階段情境問題之灰關聯度數線圖



圖十四 創業第三階段解決方案之灰關聯度數線圖

從圖十四可以知道第一組包含 2 項因素，並不符合關鍵因素在 3 至 6 項的理論，因此必須再加入第二組的 4 項因素，此時共計 6 項因素，符合關鍵因素在 3 至 6 項的理論。因此，在第三階段解決方案的部分，供選取 6 項作為重要因素，分別為：第一組的「採取內部創新/研發」（D1，0.938272）、「開發新產品以回應顧客需求」（D2，0.919753），共 2 項，第二組的「建立品管圈」（D3，0.827195）、「建立產品組合與綜效」（D4，0.799741）、「標準化作業流程」（D5，0.795079）、「尋找新通路、新顧客」（D6，0.774877），共 4 項。

第四階段：穩定

本計畫將創業第四階段可能面臨情境問題的 7 個問項與採行解決方案的 13 個問項之灰關聯度計算出來之後，將各問項依灰關聯度大小進行排序，所組成之大小關係即為灰關聯度排序，如表十五所示。

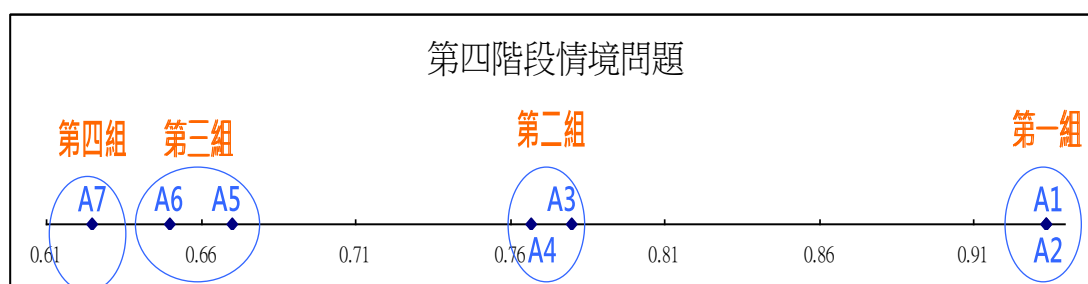
接著將表十五的結果轉換成以數線圖形表示，線上每一點代表一個問項，越右邊越為高重要性，藉由點與點之緊密度與差距，可以進一步將各個資料進行分群。從圖十五可知，創業第四階段可能面臨的情境問題可分為六組：

- (1) 第一組包含 2 項因素，分別為「招募專業的員工」（A1，0.933333）、「招募專業經理人」（A2，0.933333）。
- (2) 第二組包含 2 項因素，分別為「降低生產成本」（A3，0.78）、「開發新產品/市場」（A4，0.766667）。
- (3) 第三組包含 2 項因素，分別為「尋求大額融資」（A5，0.67）、「面臨新技術、法規規範限制」（A6，0.65）。
- (4) 第四組包含 1 項因素，為「面臨產能利用率滿載」（A7，0.625）。

表十五 創業第四階段可能面臨的情境問題與採行的解決方案之灰關聯度排序

第四階段	題目	灰關聯數值	灰關聯度排序
情境問題 (Question)	招募專業的員工	0.933333	1
	招募專業經理人	0.933333	2
	降低生產成本	0.78	3
	開發新產品/市場	0.766667	4
	尋求大額融資	0.67	5
	面臨新技術、法規規範限制	0.65	6
	面臨產能利用率滿載	0.625	7
解決方案 (Answers)	尋找策略聯盟	0.966667	1
	安排在職培訓	0.916667	2
	建立公共關係	0.916667	3
	尋找異業結盟	0.916667	4
	進行市場研究→3C (Company、Competitor、Customer) 分析	0.916667	5
	發展產品多角化	0.9	6
	建立經濟範疇	0.766667	7
	尋找專業經理人	0.755553	8
	擴充生產線或產能	0.665	9
	向公開市場募資	0.48381	10
	向銀行貸款	0.46	11
	尋求技術授權	0.456667	12
	透過政府取得資訊	0.433333	13

從圖十五可以知道第一組包含 2 項因素，並不符合關鍵因素在 3 至 4 項的理論，因此必須再加入第二組的 2 項因素，符合關鍵因素在 3 至 4 項的理論。因此，在第四階段情境問題這個部份，共選取 4 項因素，分別為：第一組的「招募專業的員工」(A1, 0.933333)、「招募專業經理人」(A2, 0.933333)，共 2 項，第二組的「降低生產成本」(A3, 0.78)、「開發新產品/市場」(A4, 0.766667)，共 2 項。



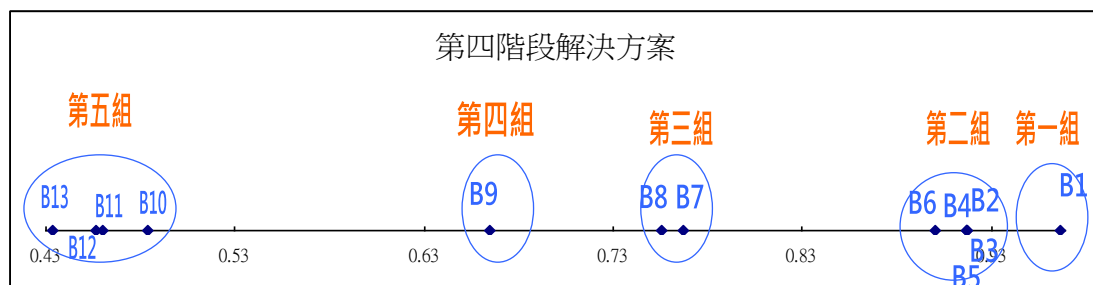
圖十五 創業第四階段情境問題之灰關聯度數線圖

從圖十六可知，創業第四階段採行的解決方案可分為五組：

- (1) 第一組包含 1 項因素，為「尋找策略聯盟」(B1, 0.966667)。
- (2) 第二組包含 5 項因素，分別為「安排在職培訓」(B2, 0.916667)、「建立公共關係」(B3, 0.916667)、「尋找異業結盟」(B4, 0.916667)、「進行市場研究→3C (Company、Competitor、Customer) 分析」(B5, 0.916667)、「發展產品多角化」(B6, 0.9)。
- (3) 第三組包含 2 項因素，分別為「建立經濟範疇」(B7, 0.766667)、「尋找專業經理人」(B8, 0.755553)。

- (4) 第四組包含 1 項因素，為「擴充生產線或產能」(B9, 0.665)。
- (5) 第五組包含 4 項因素，分別為「向公開市場募資」(B10, 0.48381)、「向銀行貸款」(B11, 0.46)、「尋求技術授權」(B12, 0.456667)、「透過政府取得資訊」(B13, 0.433333)。

從圖十六可以知道第一組包含 1 項因素，並不符合關鍵因素在 3 至 6 項的理論，因此必須再加入第二組的 5 項因素，此時共計 6 項因素，符合關鍵因素在 3 至 6 項的理論。因此，在第四階段解決方案的部分，供選取 6 項作為重要因素，分別為：第一組的「尋找策略聯盟」(B1, 0.966667)，共 1 項，第二組的「安排在職培訓」(B2, 0.916667)、「建立公共關係」(B3, 0.916667)、「尋找異業結盟」(B4, 0.916667)、「進行市場研究→3C (Company、Competitor、Customer) 分析」(B5, 0.916667)、「發展產品多角化」(B6, 0.9)，共 5 項。



圖十六 創業第四階段解決方案之灰關聯度數線圖

六、研究成果與結論

綜合上述內容，本計畫透過灰關聯分析萃取出自行創業者在創業四個階段中可能遇到的問題，以及對應問題的關鍵因素，歸納如表十六。

根據表二可知，本研究所訪談 25 家廠商，其對應之創業階段如下：

1. 對應創業第一階段有 5 家：百家珍（醋）、東陽食品行、納萃菁點食品館（古溜黑白飲）、潭子草根甜豆花、El Gusto 愛故事多。
2. 對應創業第二階段有 7 家：林旺製茶廠、黑嘛、Carbone 南義式手工披薩專賣店、赤坂屋 AKASAKAYA 日式碳烤燒肉店、Max Kitchen 瑪客斯廚房（樂高餐廳）、喵喵廚房、品豆咖啡廳。
3. 對應創業第三階段有 3 家：康堤創意烘培、豐碩果園、統元豆花向上創始店。
4. 對應創業第四階段有 10 家：東峰紅茶廠、王品、森田藥粧、呷百二自然洋菓子、味源股份有限公司、丐幫滷味、金座飯店、綠田農場、興農便當、寶島時代村。

本研究所挑選之 25 家廠商，在餐飲業具有其特色與代表性，且創業歷程與創業案例符合本研究欲了解之範圍。附錄一為本研究整理與這 25 家企業訪談的內容，並彙整出這 25 家企業在經營過程中所遭遇的問題與其解決的方法。因此，本研究根據附錄一中這 25 家企業在經營過程中所遭遇的問題與其解決的方法之內容與意義，將其對應至本研究創業四階段可能面臨的問題與解決的方法，結果如表十七與表十八所示。在表十七與表十八中，廠商名稱與其代號之對應請參考

表二，創業四階段可能面臨的問題與解決的方法其代號之對應請參考表三至表十。

從表十七可知，在四個創業階段中可能遇到的問題主要分為 20 個（Q1.1、Q1.2、Q1.3、Q1.4、Q1.5、Q2.1、Q2.2、Q2.3、Q2.4、Q2.5、Q3.1、Q3.2、Q3.3、Q3.4、Q3.5、Q4.1、Q4.2、Q4.3、Q4.4、Q4.5）。本計劃在 Line 即時通訊軟體平台上針對這 20 個問題成立討論群組，一個問題由一位中興大學的 EMBA 學生擔任版主，其他的 EMBA 學生可至任一版針對該版的問題討論可能的解決方法，這可以進一步幫助本計劃掌握更多元的企業對於不同的創業階段可能面臨的問題與可能的解決方法，有助於本計劃更臻完整，以下為部分問題學生討論的結果摘要。

I. 第一階段：構想與成形—Q1.3 人力資源

當企業處於構想與成形階段時，人力資源（Q1.3）最重要的功能就是尋找團隊（Q1.3.1）。在尋找團隊時，學生討論需要考量因素有：

- (I). 團隊共識(經營價值觀必須很接近)：共同的願景、共體時艱、互相尊重。
- (II). 成本：人數要精簡。
- (III). 職能同質性避免重複（彼此要能互補）：才華各異、相得益彰。

表十六 創業四個階段可能遇到的問題及對應問題的關鍵因素彙整表

	第一階段	第二階段	第三階段	第四階段
情境問題 (Question)	定義市場規模與範圍	訂定價格策略	增加曝光	招募專業的員工
	開發產品生產 SOP (如食譜)	面臨初期技術挑戰	增加市占率	招募專業經理人
	取得專業技術	缺乏生產經驗	訂定產品生產計畫	降低生產成本
	了解顧客購買決策過程	選定包裝與建立品牌形象	開發新產品	開發新產品/市場
	取得具競爭優勢的技術	學習人力資源管理	穩定品質	
		面臨人才同質性太高的問題	規劃淡、旺季人力資源配置	
解決方案 (Answers)	初級研究	尋求通路商合作 (試銷)	採取內部創新/研發	尋找策略聯盟
	發展虛擬通路	尋求專業設計師合作	開發新產品以回應顧客需求	安排在職培訓
	建立雇用計畫	採取口碑行銷	建立品管圈	建立公共關係
	採取技術移轉來獲得技術	參加商展	建立產品組合與綜效	尋找異業結盟
	找出產品帶給消費者的價值	採取非正式管理	標準化作業流程	進行市場研究 →3C (Company、Competitor、Customer) 分析
	建立團隊	進行實驗與試誤學習	尋找新通路、新顧客	發展產品多角化

而具體實施方式：

- (I). 團隊成立前針對即將要開始的專案進行分工，一周後各自回報執行狀況，根據回報內容，是否有一心立即見真章。
- (II). 真正投入及資金之前，幾個人好好談談彼此的理念、對於將來目標的看法（想成為鴻海還是蘋果；想快快 IPO 還是要自己長期經營等）、對於產品的執念度、商業模式的看法、對於工作分工的看法、對於資源分配的看法、以及對於獲利後錢要怎麼用的看法！
- (III). 正式合作之前，大家先共同試 Run 一兩個小案子，也是有所幫助的。
- (IV). 組隊來商戰模擬的課程。每次都有團隊在過程中發現自己的組員很難溝通，兩人理念天差地遠的狀況（還好，他們通常只是剛好上課才湊在一組）。比方說一個想積極嘗試，另一個不希望；或是一個想稍微冒險一點，另一個異常保守。這也是一個可以簡單又快速的確認彼此經營的戰略視點是否雷同的方式。

面對尋找團隊（Q1.3.1）這個問題的可能解決方法有建立團隊（A1.3.1.1）、建立雇用計畫（A1.3.1.2），在 Line 的討論留言有 16 則，結果彙整如下：

(I). 建立團隊（A1.3.1.1）

a. 主要成員

- (a) 領導者（技術/規劃/大局）：公司戰略決策者，可以決定公司未來發展方向
- (b) 執行力較強者（外向/行銷/執行）：開發及拓展市場、維繫客戶
- (c) 財務（細節/規劃）：確實掌握公司成本、收益，適時提供正確之資訊

(II). 建立雇用計畫（A1.3.1.2）

a. 制定基本的人力制度

- (a) 團隊成員：洞悉並滿足員工需求，等級分明各有所職。
- (b) 核心成員：在初期盈利狀況不顯著的狀況下，不可能給予很高的工資，可以用具份量“股份”留才。日後隨著業績增長可以透過增發股票的方式，稀釋股份，以達到合理的薪酬。

II. 第一階段：構想與成形—Q1.4 製造生產

當企業處於構想與成形階段時，製造生產（Q1.4）可能面臨的問題有面臨高生產成本（Q1.4.1）、開發產品生產 SOP（Q1.4.2），學生討論彙整如下：

(I). 面臨高生產成本（Q1.4.1）

a. 產品在生產過程中所發生的製造成本，又可分為三大成本要素：

- (a) 直接原料：採購生產所需之物料，過去無交易、商譽紀錄及採購量小，採購原料無議價的優勢。

- (b) 直接人工：學習曲線剛開始，技術不成熟，良率不高，人員機台需要調整，每小時產率低，造成人工成本高。SOP 尚在建立中，單位工時成本高。
- (c) 製造費用：多樣少量訂單無法連續生產，換線時間長，成本高，相對須備較多庫存。無自動化生產，良率較難掌握。機器剛開始折舊，一般分七年攤提，製造固定成本高。

(II). 開發產品生產 SOP (Q1.4.2)

- a. 生產初期無法作業標準化的問題：
 - (a) 在十八世紀或作坊手工業時代，製做一件成品往往工序很少，或分工很粗，甚至從頭至尾是一個人完成的，其人員的培訓是以學徒形式通過長時間學習與實踐來實現的。
 - (b) 隨著工業革命的興起，生產規模不斷擴大，產品日益複雜，分工日益明細，品質成本急劇增高各工序的管理日益困難。
 - (c) 如果只是依靠口頭傳授操作方法，已無法控制製程品質。採用學徒形式培訓已不能適應規模化的生產要求。
 - (d) 因此，必須以作業指導書形式統一各工序的操作步驟及方法；否則，一但師父離職，就會造成技術落差的品質問題或生產進度落後。
- b. SOP 目的：
 - (a) 將企業積累下來的技術、經驗，記錄在標準文件中，以免因技術人員的流動而使技術流失。
 - (b) 是要「讓工作不間斷」，使操作人員經過短期培訓，快速掌握較為先進合理的操作技術；在各種情境之下所執行的動作，都納入考量，才能兼顧品質、成本及交期。

面臨高生產成本 (Q1.4.1) 這個問題的可能解決方法有採取少量批次生產 (A1.4.1)；面臨開發產品生產 SOP (Q1.4.2) 這個問題的可能解決方法有改良配方與試菜 (A1.4.2)，在 Line 的討論留言有 25 則，結果彙整如下：

(I). 採取少量批次生產 (A1.4.1)

- a. 依據客戶之訂單 (Make to Order; MTO)：鑒於初期訂單數量小，無法連續生產，須以少量分批生產，換句話說，依據客戶之訂單採取生產活動；假若無訂單，則不生產；若訂單過多，則要加班趕工，故具有存貨較低的優點。
- b. 量身訂作式生產 (Build to Order; BTO)：接到訂單後才通知原物料供應商生產供貨、進料檢驗、製造組裝與包裝出貨，甚至於接單後才開始設計產品-則可能毫無存貨或存貨極低。
- c. 透過群組技術 (Group technology)，依生產設備之生產特性或能力，將同性質工件整合並歸類在一起生產。一般製造工廠利用零件群組特性，整合生產製程，以降低因頻繁更動模治具而造成生產效

率不佳的影響。

(II). 改良配方與試菜 (A1.4.2)

- a. 產品參數：在創業初期生產時，由於無產品生產(組合參數)的資料可參考，持續改進品質的模型很重要，它包括持續改進與不斷學習的四個迴圈反覆的步驟，即計劃(Plan)、執行(Do)、檢查(Check)、處理(Act)。
- b. 製造加工所需之 SOP：由於生產工序不了解，會造成生產成本的增加，要制定一個好的 SOP，首先主要透過工作分析的 5W2H 了解工作內容：
 - (a) WHY—為什麼？為什麼要這麼做？理由何在？原因是什麼？
 - (b) WHAT—是什麼？目的是什麼？做什麼工作？
 - (c) WHO—誰？由誰來承擔？誰來完成？誰負責？
 - (d) WHEN—何時？什麼時間完成？什麼時機最適宜？
 - (e) WHERE—何處？在哪裡做？從哪裡入手？
 - (f) HOW—怎麼做？如何提高效率？如何實施？方法怎樣？
 - (g) HOW MUCH—多少？做到什麼程度？數量如何？質量水平如何？費用產出如何？

III. 第三階段：擴張—Q3.2 財務

當企業處於擴張階段時，財務(Q3.2)最重要的功能就是增加資金(Q3.2.1)，以因應擴廠或轉投資的需求。面對增加資金(Q3.2.1)這個問題的可能解決方法有尋求策略夥伴投資(A3.2.1.1)、向公開市場募資(A3.2.1.2)、尋找創投或天使投資人(A3.2.1.3)、向銀行貸款(A3.2.1.4)，在 Line 的討論留言有 100 則，結果彙整如下：

(I). 尋求策略夥伴投資 (A3.2.1.1)

- a. 透過策略聯盟的投資者協助，取得更低利率的資金。
- b. 增資取得員工的資金，同時綁住員工。
- c. 擴張階段透過上市，將來要與國外策略聯盟夥伴合作，也有比較多機會，資本市場是曝光的管道。

(II). 向公開市場募資 (A3.2.1.2)

- a. 擴張期產品在市場的接受度較高 IPO 應該募得的資金會比較多。
- b. 上市後利用資本市場，籌措備戰的足夠子彈，才能更加速開拓市場，拉大與競爭者的差異。
- c. 資本市場看的是成長性，所以擴張階段其實是最適合上市櫃的。
- d. 積極的投資人通常喜歡有本夢比的。
- e. 可發行 ADR、GDR、CB、ECB。

- f. 上市除了取得倍數資金，還可以增加獎勵員工的工具，吸引優秀人才。

(III). 尋找創投或天使投資人 (A3.2.1.3)

- a. 擴張階段可以尋找私募基金的投資人參與，一方面為了上市做準備，另一方面，出售給創投或私募基金的價格，是上市價值的參考。
- b. 要吸引投資人，先做的努力，第一個是要說一個故事，能夠吸引投資人的故事，再來是編營運計劃跟預算，編出來的計畫跟預算要能達到，這樣才能獲得投資人信任，進而吸引更多投資人。
- c. 專業性跟獨特性是很重要的，所以要告訴投資人公司跟其他同業比較差在哪。
- d. 沒上市自由度很高，不需按照證券法律規定很多傳產老闆持股比率很高，經營權是很穩定。
- e. 國際級的外資私募基金，評估過程會嚴謹許多，相對條件也比較嚴格。
- f. 通常會有附買回條款，比方說，你給他今年預估賺十億，他用十億的十倍本益比投資 5%，如果今年沒賺到十億，那他的持股比率要增加，約定五年內要上市，如果沒上市，可能要按當初他投資金額加年利率 10% 買回。
- g. 之前聽到那種沒什麼查核就給很高本益比的，我覺得背後應該是陸資，因為大陸隨便募一檔私募基金，就是幾十億人民幣。
- h. 第三階段公司應該不適合有創投公司了吧... 因為公司各項都相對穩定了... 此時有創投進來會稀釋股權、分享獲利。

(IV). 向銀行貸款 (A3.2.1.4)

- a. 透過抵押資產或聯貸取得較低利率的資金。
- b. 以投資計劃向往來銀行申請聯貸。
- c. 在這階段公司營收已達相當水準，可以依每間銀行不同的特色達配長、中、短期資金的配合。
- d. 可以另成立子公司（或 OBU 公司）以新的投資計劃來申請貸款較不會影響母公司的財務運作及財務比率。

表十七 25 家訪談企業創業四階段可能遇到的問題

企業 功能	問題構 面	25 家訪談企業																								
		No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	No. 8	No. 9	No. 10	No. 11	No. 12	No. 13	No. 14	No. 15	No. 16	No. 17	No. 18	No. 19	No. 20	No. 21	No. 22	No. 23	No. 24	No. 25
Q1.1	Q1.1.1			✓																						
	Q1.1.2							✓																		
Q1.2	Q1.2.1			✓						✓			✓		✓											
Q1.3	Q1.3.1							✓																		
Q1.4	Q1.4.1			✓							✓		✓		✓											
	Q1.4.2										✓		✓													
Q1.5	Q1.5.1										✓															
	Q1.5.2			✓				✓			✓															
	Q1.5.3			✓				✓		✓	✓				✓											
	Q1.5.4			✓						✓	✓															
Q2.1	Q2.1.1								✓																	
Q2.2	Q2.2.1																	✓		✓						
Q2.3	Q2.3.1																	✓		✓						
	Q2.3.2								✓							✓	✓									
Q2.4	Q2.4.1								✓								✓									
	Q2.4.2								✓															✓		
	Q2.4.3																✓									
Q2.5	Q2.5.1															✓	✓									
	Q2.5.2								✓							✓	✓	✓		✓						
	Q2.5.3								✓														✓			
	Q2.5.4						✓												✓							
Q3.1	Q3.1.1					✓																				
Q3.2	Q3.2.1																									
Q3.3	Q3.3.1													✓				✓		✓						
	Q3.3.2	✓			✓																					
	Q3.3.3								✓																	
	Q3.3.4											✓														
Q3.4	Q3.4.1						✓																			
	Q3.4.2						✓							✓												
	Q3.4.3						✓							✓												
	Q3.4.4																							✓		
	Q3.4.5		✓																							
Q3.5	Q3.5.1						✓																			
	Q3.5.2						✓																			
Q4.1	Q 4.1.1		✓		✓																			✓		
Q4.2	Q4.2.1			✓						✓			✓		✓			✓		✓						
Q4.3	Q4.3.1	✓			✓	✓						✓							✓					✓		✓
	Q4.3.2				✓	✓						✓												✓		
Q4.4	Q4.4.1											✓							✓		✓				✓	
	Q4.4.2	✓	✓																					✓		
Q4.5	Q4.5.1	✓	✓		✓	✓													✓				✓		✓	✓
	Q4.5.2	✓	✓		✓	✓						✓							✓				✓		✓	✓

表十八 25 家訪談企業創業四階段可能解決的方法

企 業 功 能	問題構面	25 家訪談企業																								
		No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	No. 8	No. 9	No. 10	No. 11	No. 12	No. 13	No. 14	No. 15	No. 16	No. 17	No. 18	No. 19	No. 20	No. 21	No. 22	No. 23	No. 24	No. 25
A1.1	A1.1.1					✓																				
	A1.1.2							✓		✓	✓		✓		✓											
A1.2	A1.2.1										✓		✓		✓											
	A1.2.2										✓		✓		✓											
	A1.2.3										✓				✓											
A1.3	A1.3.1.1							✓																		
	A1.3.1.2							✓																		
A1.4	A1.4.1								✓																	
	A1.4.2										✓															
A1.5	A1.5.1			✓				✓			✓		✓		✓											
	A1.5.2			✓				✓		✓	✓		✓		✓											
	A1.5.3.1			✓				✓		✓	✓		✓		✓											
	A1.5.3.2			✓				✓		✓	✓		✓		✓											
	A1.5.3			✓				✓		✓	✓		✓		✓											
	A1.5.4			✓				✓		✓	✓		✓		✓											
A2.1	A2.1.1.1									✓																
	A2.1.1.2								✓																	
A2.2	A2.2.1.1								✓									✓			✓					
	A2.2.1.2																	✓			✓					
	A2.2.1.3																			✓						
A2.3	A2.3.1.1																									
	A2.3.1.2																✓	✓	✓		✓					✓
	A2.3.2								✓		✓					✓	✓	✓		✓						
A2.4	A2.4.1								✓																	
	A2.4.2								✓														✓			
	A2.4.3																✓									
A2.5	A2.5.1															✓										
	A2.5.2.1								✓									✓		✓						
	A2.5.2.2								✓							✓	✓	✓		✓						
	A2.5.3								✓								✓	✓		✓			✓			
	A2.5.4								✓									✓		✓						
A3.1	A3.1.1.1		✓																							
	A3.1.1.2		✓																							
	A3.1.1.3		✓																							
A3.2	A3.2.1.1													✓												
	A3.2.1.2																									
	A3.2.1.3																	✓		✓						
	A3.2.1.4													✓												
A3.3	A3.3.1													✓												
	A3.3.2.1																			✓						
	A3.3.2.2	✓			✓							✓							✓							✓
	A3.3.3	✓																	✓					✓		
	A3.3.4											✓														

表十八 25 家訪談企業創業四階段可能解決的方法（續）

企 業 功 能	問題構面	25 家訪談企業																								
		No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	No. 8	No. 9	No. 10	No. 11	No. 12	No. 13	No. 14	No. 15	No. 16	No. 17	No. 18	No. 19	No. 20	No. 21	No. 22	No. 23	No. 24	No. 25
A3.4	A3.4.1						✓																			
	A3.4.2.1											✓									✓				✓	
	A3.4.2.2													✓												
	A3.4.2.3			✓																						
	A3.4.3.1						✓																			
	A3.4.3.2						✓							✓												
	A3.4.4																							✓		
A3.5	A3.4.5						✓							✓												
	A3.5.1.1						✓																			
	A3.5.1.2						✓							✓												
	A3.5.1.3						✓																			
A4.1	A3.5.2						✓							✓												
	A4.1.1.1		✓																							
A4.2	A4.1.1.2					✓																		✓		
	A4.2.1.1										✓															
A4.3	A4.2.1.2													✓												
	A4.3.1	✓			✓							✓								✓						✓
A4.4	A4.3.2																		✓					✓		
	A4.4.1.1	✓																			✓				✓	
	A4.4.1.2																				✓					
A4.5	A4.4.2		✓									✓							✓					✓		
	A4.5.1.1	✓	✓			✓						✓							✓			✓		✓		
	A4.5.1.2	✓				✓																				✓
	A4.5.1.3	✓				✓																✓				
	Q4.5.2	✓	✓									✓							✓						✓	

文獻探討

英文部分：

- [1] Adams, W. J., and Yellen, J. L., Commodity Bundling and The Burden of Monopoly, *Quarterly Journal of Economics*, 90, 475-498, 1976.
- [2] Aggogeri, F., and Gentili, E., Six Sigma methodology: an effective tool for quality management, *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 14, 289-301, 2008.
- [3] Amine, L. S., Chao, M., and Arnold, M., Exploring the practical effects of country of origin, animosity, and price-quality issues: Two case studies of Taiwan and Acer in China, *Journal of International*, 2005.
- [4] Anderson, B., and Pettersen, P., *The benchmarking handbook: Step-by-step instruction*. London: Chapman & Hall, 1996.
- [5] Antony, J., Kumar, M., and Madu, C. N., Six Sigma in small and medium sized UK manufacturing enterprises: some empirical observations, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22, 860-74, 2005.
- [6] Armstrong, G., and Kotler, G., *Marketing an Introduction*. Upper Saddle River, 6th ed., NJ: Prentice Hall, 2003.
- [7] Arndt, J., *Word of mouth advertising: A review of the literature*, New York, NY: Advertising Research Federation, 1967.
- [8] Atuahene-Gima, K., Determinants of Inward Technology Licensing Intentions: An Empirical Analysis of Australian Engineering Firms, *Journal of Innovation Management*, 10, 230-240, 1993.
- [9] Bansak, C., Morin, N., and Starr, M., Technology, capital spending, and capacity utilization, *Economic Inquiry*, 45, 631-645, 2007.
- [10] Baron, R. A., The role of affect in the entrepreneurial process, *The Academy of Management Review*, 33, 328-340, 2008.
- [11] Baumol, W. J., Panzar, J. C., and Willig, R. D., *Contestable Markets and Industry Structure*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1982.
- [12] Berry, D. C., and Broadbent, D. E., Interactive Tasks and the Implicit-Explicit Distinction, *British Journal of Psychology*, 79, 251-272, 1988.
- [13] Bickart, B., and Schindler, R. M., Internet forums as influential sources of consumer information, *Journal of Interactive Marketing*, 15, 31-40, 2001.
- [14] Blackstone, J. H. Jr. and Cox, J. F., *APICS Dictionar*, 11th ed., APICS: The Association for Operations Management, 2005.
- [15] Burgelman, R. A., and Rosenbloom, R. S., Technology Strategy: An Evolutionary Process Perspective, *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, 4, 1-23, 1991.
- [16] Cavanaugh, S., Setting Objectives and Evaluating the Effectiveness of Trade Show Exhibits, *Journal of Marketing*, 100-103, 1976.
- [17] Çetin, B., and Gulzhanat, T., A Model Suggestion for Improving the Efficiency of Higher Education: University–Industry Cooperation, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 2270-2274, 2014.
- [18] Chell, E., Social enterprise and entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 25, 5-26, 2007.
- [19] Contractor, F. J., and Sagafi-Nejad, T., International Technology Transfer: Major Issues and Policy and Responses, *Journal of International Business Studies*, 12,

- 113-135, 1981.
- [20] Cooper, R. G., and Kleinschmidt, E. J., Uncover the Keys to New Product Success, *Engineering Management Review*, 5-18, 1993.
 - [21] Cooper, R. G., Stage-Gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, 44-54, 2002.
 - [22] Cox, J. F., and Blackstone, J. H., *APICS Dictionary 11th Edition*, American Production and Inventory Control Society, 2005.
 - [23] Crumrine, B., and Runnels, T., Total quality management in vocational technical education, *Business and Industry Service*, 13, 23-35, 1991.
 - [24] Cuccia, T., and Rizzo, I., Tourism seasonality in cultural destinations: Empirical evidence from Sicily, *Tourism Management*, 32, 589-595, 2001.
 - [25] Cutlip, S. M., Center, A. H., and Broom, G. M., *Effective public relations*, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2000.
 - [26] David, R., Venture Capital Limited Partnerships: A Study In Freedom Of Contract, *Columbia Business Law Review*, 363, 381-382, 2002.
 - [27] Davis, R. A., Markland, R. E. and Vickery, S. K., *Operations Management*, 2nd, Ohio: South-Western College Publishing, 1998.
 - [28] Deleryd, M., and Vännman, K., Process Capability Studies for Short Production Runs” . *International Journal of Reliability, Quality and Safety Engineering* 5, 383-401, 1998.
 - [29] Dess, G. G., and Lumpkin, G. T., The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, 19, 147-156, 2005.
 - [30] Dyson, K., EMU As Europeanization: Convergence, Diversity and Contingency, *Journal of Common Market Studies*, 38, 645-656, 2000.
 - [31] Engel, J. R., Blackwell, R. D., and Miniard, P. W., *Consumer behavior*. Orlando Florida: Harcourt Inc., 2001.
 - [32] Frishammar, J., and Å ke Hörte, S., Managing External Information in Manufacturing Firms: The Impact on Innovation Performance, *Journal of Product Innovation Management*, 22, 251-266, 2005.
 - [33] Fisher, S., and Shaw, D. T., *Human resource Management. USA* : McGraw-Hill, Inc., 1993.
 - [34] Fok, D., and Franses, P. H., Analyzing The Effects of A Brand Introduction On Competitive Structure Using A Market Share Attraction Model, *International Journal of Research in Marketing*, 21, 159-173, 2004.
 - [35] Gounaris, S. P., Avlonitis, G. J., Kouremenos, A., and Papastathopoulou, N. P. P., Customer Satisfaction And Market Share: What Is The Missing Link, *Journal of Euro-Marketing*, 10, 61-77, 2001.
 - [36] Griffin, R. W., and Pustay, M. W., *International Business: A managerial perspective*, New Jersey: Pearson Education, 2002.
 - [37] Gruen, T. W., Osmonbekov, T., and Czaplewski, A. J., eWOM: The impact of consumer-to-consumer online know-how exchange on consumer value and loyalty, *Journal of Business Research*, 59, 449-456, 2006.
 - [38] Grunig, J. E., and Hunt, T., *Managing public relations*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.
 - [39] Hardy, K. G., and Magrath, A. J., *Marketing Channel Management: Strategic*

- Planning and Tactics, Illinois: Scott Publishing, 1988.
- [40] Heminway, J. M., and Hoffman, S. R., Proceed at Your Peril: Crowdfunding and the Securities Act of 1933, *Tennessee Law Review*, 78, 879-972, 2011.
 - [41] Hite, J. M., Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 113-144, 2005.
 - [42] Hussein, R. T., Understanding and managing informal groups, *Management Decision: Quarterly Review of management Technology*, 28, 36-41, 1990.
 - [43] Kaplan, R. S., and Cooper, R., *Cost and Effect: Using Integrated Cost System to Drive Profitability and Performance*, MA: Harvard Business School Press, 1988.
 - [44] Killing, J. P., *Strategies for Joint Venture Success*. London: Croom Helm, 1983.
 - [45] Kotler, P., *Marketing management: Analysis, Planning, and Control*, N.J: prentice-Hall, 1967.
 - [46] Kotler, P., and Armstrong, G., *Principles of marketing*, 5th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc., 1991.
 - [47] Kolter, P., *Marketing Management: Ayalysis, Planning, Implementation, and Control*, 11 th ed., New Jersey: Prentice Hall, 2003.
 - [48] Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 10th ed., New Jersey, Prentice-Hall, 2000.
 - [49] Kwong , G. D., *Coaching, Staff with Quality Circle & in F.A.D.E. approach, ICQCC 2000*, 2000.
 - [50] Lewis, J. D., *Partnerships For Profit-Structuring And Managing Strategic Alliance*, New York: The Free Press, 1990.
 - [51] Lin, B. H., Chang, C. M., and Liu, H. H., A Study of Economies of Scale and Economies of Scope in Taiwan International Tourism Hotel, *Journal of Tourism Studies*, 3, 1- 15, 1997.
 - [52] Lin, B., Li, P., and Chen, J., Social capital, capabilities, and entrepreneurial strategies: A study of Taiwanese high-tech new ventures, *Technological Forecasting and Social Change*, 73, 168-181, 2006.
 - [53] Mejia, L. R., Balkin , D. B., and Cardy, R. L., *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall 1995.
 - [54] Magid, J. M., Cox, A. D., and Cox, D. S., Quantifying Brand Image: Empirical Evidence of Trademark Dilution,” *American Business Law Journal*, 43, 1-42, 2006.
 - [55] Maidique, M. A., and Frevola, Jr. A., *Technological Strategy, Strategic Management of Technology and Innovation*, 233-235, 1988.
 - [56] Muhos, M., Kess, P., Phusavat, K., and Sanpanich, S., Kongkiti Phusavat, Sitthinath Sanpanich, *Business growth models: review of past 60 years*, *Management and Enterprise Development*, 8, 296-315, 2010a.
 - [57] Muhos, M., Kess, P., Anyanitha Distanont, Kongkiti Phusavat, Sitthinath Sanpanich, 2010b, Early stages of technology-intensive companies in Thailand and Finland, *International Journal of Economics and business research* accepted, 2010b.
 - [58] McDonald, D. W., and Leahey, H. S., Licensing has a Role in Technology Strategic Planning. *Research Management*, 28, 35-40, 1985.
 - [59] Millman, A. F., *Licensing Technology*, *Management Decision*, 21, 3-16, 1983.

- [60] Moran, P., Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance, *Strategic Management Journal*, 26, 1129-1151, 2005.
- [61] Ohmae, K., *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, 1991.
- [62] Okay, Ş., Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Üniversite-Sanayi İşbirliği Çalışmalarına Bakışları Üzerine Bir Alan Araştırması, *Journal of Technical-Online Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu*, 8, 94-111, 2009.
- [63] Olsen, H. V., Teaching the total management function through job rotation and the other ways, *Advanced Management*, 18, 19-23, 1953.
- [64] Osterwalder, A., *The Business Model Ontology-A Proposition In A Design Science Approach*, PhD thesis University of Lausanne, 2004.
- [65] Pitt, R.A., and Lei, D., *Strategic Management: Building And Sustaining Competitive Advantage*, 165-207, 2000.
- [66] Prahalad, C. K., and Hamel, G., The core competence of the corporation, *Harvard Business Reviews*, 79-91, 1991.
- [67] Robbins, S. P., *Personnel: The management of HR resource*, Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1978.
- [68] Sampson, P., Can consumer create new products, *Journal of the Marketing Research Society*, 12, 40-52, 1970.
- [69] Sebouh, A., and Gordon, R. S., A note on market response to corporate loan announcements in Canada, *Journal of Banking and Finance*, 24, 381-393, 2000.
- [70] Sprague, R., and Wells, M. E., Regulating online buzz marketing: Untangling a web of deceit, *American Business Law Journal*, 47, 415-454, 2010.
- [71] Souder, W., *Managing New Product Innovations*, Lexington, MA: Lexington Press, 1987.
- [72] Srinivasan, S., Leszczyc, P. T., and Bass, F. M., Market Share Response And Competitive Interaction: The Impact of Temporary, Evolving And Structural Changes In Prices, *International Journal of Research in Marketing*, 17, 281-305, 2000.
- [73] Stern, L. W., and El-Ansary, A. I., *Marketing Channels*, 4th ed., Prentice-Hall, New Jersey, 1992.
- [74] Stremersch, S., and Tellis, G. J., Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing, *Journal of Marketing*, 66, 55-72, 2002.
- [75] Tan, C. H., and Derek, T., *Human resource management for Southeast Asia and Hong Kong*, New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- [76] Urban, G. L., and Hauser, J. R., *Design and Marketing of New Product*, second edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993.
- [77] Wu, H. L., Su, W. C., and Lee, C. Y., Employee ownership motivation and individual risk-taking behaviour: A cross-level analysis of Taiwan's privatized enterprises, *International Journal of Human Resource*, 19, 2311-2331, 2008.
- [78] Zaleski, E., and Wienert, H., *Technology transfer between east and west*. Paris: OECD, 1980.

中文部分：

- [1] 楊清光、林月金，水耕農場之經營管理，台灣農業經營研討會專集，263~272，1991。
- [2] 廖建榮，如何做好物流之 ABC 分析，物流技術與戰略，第 5 期，76-80，1997。

- [3] 吳榮祥，台灣地區企業籌資方式與融資順位理論之實證研究—自資金成本與財務結構之觀點探討，文化大學會計研究所碩士論文，1997。
- [4] 吳沛珊，家族企業中企業主對專業經理人的信任評估及行為導向—從家族企業組織結構特徵的觀點探討，中原大學企業管理研究所碩士論文，1998。
- [5] 榮泰生，消費者行為，第1版，五南，台北，1999。
- [6] 江蘭、杜瑞澤，消費者心理認知對產品包裝視覺設計之影響—以台灣飲料包裝為例，大葉學報，第8卷，第2期，23-31，1999。
- [7] 伍家德，新產品開發特性與新產品開發管理機制相關之研究，東海管理評論，第2卷，第1期，95-118，2000。
- [8] 徐自強，六個標準差（6 Sigma）與學習曲線（Learning Curve）之同義，品質月刊，第38卷，第1期，94-95，2002。
- [9] 呂聰傑，新產品量產之生產系統改善與評估模式，元智大學工業工程與管理學系碩士論文，2002。
- [10] 汪華斌，企業培訓的有效性是支撐品質管理體系有效性的基礎，品質月刊，第39卷，第10期，76-79，2003。
- [11] 鄭榮郎，工業工程與管理，全華出版社，台北，2003。
- [12] 陳定國，「生於憂患，死於安樂」--家族企業興滅論，建華金融季刊，23，17-30，2003。
- [13] 連書賢，運動鞋產業垂直分工之起源，中央大學產業經濟研究所碩士論文，2004。
- [14] 李立群，商品包裝裝潢設計，機械工業，北京，2004。
- [15] 陳嵩，新金融服務開發過程的行銷活動對其績效之影響—服務／市場新穎性的干擾角色，管理學報，第21卷，第4期，531-551，2004。
- [16] 李旭輝，家族企業的優劣勢分析及發展對策，經濟與管理，第19卷，第2期，27-29，2005。
- [17] 李友錚，作業管理：創造競爭優勢，第二版，前程文化，2005。
- [18] 李岩、黃業峰，市場營銷學，科學出版社，2006。
- [19] 何之邁，公平交易法專論(三)，初版，2006年。
- [20] 何敏，人員穩定一波三折--透析員工離職三大尖峰期，企業管理，85-87，2006。
- [21] 王偉霖，我國學術機構技術移轉機制實施成效與法律制度之檢討，科技法學評論，第4卷，第2期，59-96，2007。
- [22] 盧信傳，人才培訓產業在台灣地區的競爭與發展，2007，網址：
<http://bbs.linkist.com/viewtopic.php?t=16033&sid=32e83458e0454941a7e8e93627bded99>。
- [23] 楊馥如、邱士芳，國內汽柴油浮動價格的合理績效與策略研究，第5卷，第1期，15-30，2008。
- [24] 蔡文賢、周雯菁，中小企業有效籌措資金之探討，中小企業發展季刊，第9期，83-108，2008。
- [25] 方輪，戰略合作伙伴關係的效用和模式，經營與管理，第8期，68-69，2008。
- [26] 林國維，天使投資管理模式分析：一個案研究，清華大學高階經營管理碩士

- 在職專班碩士論文，2009。
- [27] 周問鼎，台灣創業投資事業之研究，淡江大學國際貿易學系國際企業學碩士在職專班碩士論文，2009。
- [28] 劉美芳、李國賓，創業貸款與財務風險之探討－以青創微創與婦女創業貸款為例，嶺東通識教育研究學刊，第3卷，第1期，49-66，2009。
- [29] 賴信忠，北部地區農村青年創業貸款成效之研究－以經營花卉產銷之青年農民為例，桃園區農業改良場研究彙報，第67號，53-61，2010。
- [30] 林金貴、鄒艷輝、楊邦勇，大學生創業資金支援系統構建研究，福建工程學院學報，第8卷，第2期，2010。
- [31] 沈毓豪，專案範疇管理應用於新產品開發之研究～以拖把設計為例，勤益科技大學，研發科技與資訊管理研究所碩士論文，2010。
- [32] 溫肇東、劉常勇、謝如梅、陳意文、鄭宇庭、蔡淑梨、羅宗敏、陳麗華、周世豐，台灣創業環境調查與建議：國家專家觀點，創業管理研究，第5卷，第4期，35-72，2010。
- [33] 周旭華，競爭策略：產業環境及競爭者分析，第3版，天下文化出版社，台北，2010。
- [34] 陰月靈，中小企業降低新招大學生離職率研究，中國經貿導刊，67-78，2010。
- [35] 廖崇志，應用精實六標準差於液晶供應商之研究以降低生產成本，逢甲大學，經營管理碩士在職專班碩士論文，2011。
- [36] 陳姿伶，析論專業能力與能力模型之建構，T&D 飛訊，第124期，1-19，2011。
- [37] 張鴻，SOP 打造成功企業 DNA，貿易雜誌，第244期，34-37，2011。
- [38] 于承平、林俞均，新加坡發展尊嚴勞動對我國的啟示，台灣勞動評論，第3卷，第2期，253-284，2011。
- [39] 吳禕綾，現金增資與盈餘增資之比較分析，東華大學會計與財務碩士學位學程碩士論文，2012。
- [40] 張緯良，人力資源管理，第四版，雙葉書廊，台北，2012。
- [41] 李雅雯，影響專業經理人加入家族企業意願之研究-計畫行為理論觀點，成功大學高階管理碩士在職專班（EMBA）學位論文，2013。
- [42] 古永嘉、楊雪蘭，企業研究方法，第12版，華泰文化，2014。
- [43] 李智仁，文創產業的籌資「創意」，國民教育，第54卷，第5期，88-94，2014。
- [44] 洪贊凱、王智弘，人力資源管理，新頁圖書股份有限公司，新北市，2014。
- [45] 柯欽瀚，運用羅吉斯迴歸探討企業績效、公司治理與經理人異動之關聯性，中央大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文，2014。
- [46] 郭修邑，LED 產能擴充決策模式分析-以 L 公司為例，清華大學經營管理碩士在職專班碩士論文，2014。
- [47] 顏晟宇，創業找資源－政府方案多，喀報，第兩百一十九期，2015。
<http://castnet.nctu.edu.tw/castnet/article/8115?issueID=559>
- [48] 姚成彥，虛實整合：特力屋電子商務的服務創，中山管理評論，第23卷，第1期，377-409，2015。

附錄一：25 家訪談企業之訪談內容

1. 東峰紅茶廠

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-東峰紅茶廠	
日期：民國 103 年 10 月 28 日	
地點：東峰紅茶廠	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：東峰紅茶廠老闆梁煌義先生、老闆娘林惠美女士、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧	
會議內容：	
一、目前狀況	
東峰紅茶廠 (http://www.powtea.com/，取自 2014 年 11 月 9 日)，以三大特色：「自然、安全、健康」當作優勢發展新的事業體，「自然」衍伸出的是得天獨厚、未破壞的環境；「安全」為原則發展的「DIY 製茶活動」；「健康」為原則所發展的在地化美食及放鬆心情的氛圍，經營者懂得隨著時代變化運用新的經營策略來打造與其他競爭者的差異化。東峰紅茶廠之多元化產品與服務包含：茶包、茶文化、品茗、DIY 製茶活動、在地化之餐廳等，此企業打破舊有模式、開創新的服務及產品、發展不同領域產品的經營模式，以及擅長於過程中與消費者互動。此企業的市場接受度相當高，處於高成長的階段，但為了增加市長佔有率，目前致力於創新 DIY 製茶活動，因此屬於創業歷程中第四階段的企業。	
二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享	
1. 在「人力資源」的部分，遭遇「招募專業的員工」的問題。由於茶廠服務業化普遍的情況下，企業間的競爭相當激烈，而此企業致力發展新的 DIY 製茶活動方式及流程，以吸引消費者前來體驗，而要能創新及執行此 DIY 製茶活動，則讓該企業面臨如何徵召專業的行銷人員或美工人員之問題。 2. 在「製造生產」的部分，遭遇「面臨產能利用率滿載」的問題。經營者的店面場地範圍有限，一次可接待的顧客數量為一台遊覽車，所以產出 DIY 製茶活動這項產品的產能利用率容易滿載，因此該企業面臨了如何解決產能利用率滿載的問題。 3. 在「行銷」的部分，遭遇「開發新產品/市場」的問題。經營者為了因應服務體驗的時代，開始需要研究如何開發服務業的市場，從茶產業中開發服務業市場，所以需要認識新的市場、創新出新的產品及學習新的行銷方式。	
三、經營企業所解決的問題之經驗分享	
1. 在「人力資源」的部分，可以「安排在職培訓」或「尋找專業經理人」來解決人力資源的問題。經營者為了發展新的 DIY 製茶活動，其所需求的專業行銷人才及美工人才，可以透過學術界的協助，從學生當中徵召出人才，可以在學生就學期間即安排相關在職前培訓課程，也利於學生畢業後便能順利就業。 2. 在「製造生產」的部分，可以「尋找策略聯盟」來解決製造生產的問題。	

經營者的店面位於南投縣魚池鄉，利用位於日月潭的地緣關係，尋找了一家理念相同且皆欲推廣在地化特色的餐廳共同合作，只要當來客量超過東峰紅茶廠能夠負荷的數量時，經營者將客人分為兩批，一批先前往餐廳用餐，一批先體驗 DIY 製茶活動，之後兩批的客人再互相交換，便得以解決產能利用率滿載的問題。

3. 在「行銷」的部分，可以行銷組合中「發展產品多角化」來解決行銷的問題。經營者除了販售茶葉這項產品以外，發展其他多角化的產品，例如：製茶 DIY、品茗教學、茶文化分享，來解決開發新產品的問題。

4. 在「行銷」的部分，可以行銷組合中「建立公共關係」來解決行銷的問題。

經營者為了吸引更多消費者，所以結合當地具在地化的美食餐廳與南投周遭的觀光景點，替消費者搭配一日遊的行程，所以需要與其他觀光業的業者關係良好，才能順利異業結盟。

5. 在「行銷」的部分，可以行銷組合中「尋找異業結盟」來解決行銷的問題。

經營者結合不同產業的夥伴，以利開發其多元化的產品與服務，像是將 DIY 製茶活動與在地化的餐廳合作，提供顧客一個套裝旅遊行程的優惠價格。

6. 在「行銷」的部分，可以「進行市場研究→3C (Company, Competitor, Customer)分析」來解決行銷的問題。經營者為了認識新的事業體中的消費者偏好、競爭者及公司，以利得知開發新產品、行銷的策略及服務的方向。

2. 康堤創意烘培

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-康堤創意烘培	
日期：民國 103 年 9 月 21 日	
地點：康堤創意烘培（台灣台中市神岡區豐洲路 256 巷 27 號）	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：康堤小柚餅老闆娘陳麗珠、康堤小柚餅老闆謝明政、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系研究生劉思妤、黃珮寧，交通大學研究生曾麗娟	
會議內容：	
一、目前狀況 康堤創意烘培目前製作糕餅的技術和新穎的包裝皆屬高可行性，透過運用產品(月餅)創意的造型、口味及包裝款式比其他競爭者更吸引顧客，在市場上討論度也相當高，主要透過網路拍賣網銷售產品。由於此企業僅有老闆負責生產、老闆娘負責行銷方面的工作，而為了能從容地接應訂單，老闆娘以「節日」行銷產品的想法，所謂的「節日」是指過年、端午節、父親節、中秋節...等，通常這些具有文化內容的國定節日，國人都會用代表性的食物來慶祝，而老闆娘選擇了過年及中秋節當作每年兩次的販售時機，由上述可知，此企業經營模式和流程具有高效率，產品於市場中接受度高，得知康堤創意烘培屬於創業歷程的第三階段。 二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享 1. 在「研發/技術」的部分，遭遇「面臨新技術、法規規範限制」的問題。經營者主要以創造「趣味性」為目的來研發新產品，在運用趣味之包裝款式創造「iYou 創意禮盒」時，由於與市場已推出的「iPhone 手機」包裝造型雷同，因此會面臨法規規範限制的問題需要注意。 2. 在「製造生產」的部分，遭遇「面臨產能利用率滿載」的問題。由於此企業僅有兩位經營者在負責整家店的營運，所以生產量無法負荷顧客的需求量，所以面臨著產能利用率滿載的問題。 3. 在「行銷」的部分，遭遇「開發新產品/市場」的問題。猶豫糕餅市場的競爭相當競爭，為了從眾競爭者中脫穎而出，經營者須不斷地創新產品，甚至擬定策略進入新市場、吸引新的消費族群，所以遭遇了開發新產品/市場這個問題 三、經營企業所解決的問題之經驗分享 1. 在「研發/技術」的部分，可以「透過政府取得資訊」來解決研發/技術問題。由於在創新產品的過程中，面臨了以前未遇過的商標權、著作權...等較專業的法律問題，經營者可以透過蒐集政府提供的法律資訊來解決這些法律方面的問題。 2. 在「製造生產」的部分，可以「擴充生產線或產能」來解決製造生產的問題。由於企業所生產的產品主要是節日時顧客所需求的商品，需求量容易集中於同一時期，而此企業能製作商品的人員僅有兩位，為了解決供不應求的問題，經營者採預購制度，且提早確定會大量訂購產品的顧客之需求量，以利提早開始製作產品，也就是在不同時間多擴充生產線或產能。	

3. 在「行銷」的部分，可以「進行市場研究→3C（Company, Competitor, Customer）分析」來解決行銷的問題。經營者為了認識新的事業體中的消費者偏好、競爭者及公司，可以進行市場研究，以利得知如何開發新產品、制定行銷的策略及服務的方向。
4. 在「行銷」的部分，可以行銷組合中「發展產品多角化」來解決行銷的問題。經營者不單銷售月餅，將月餅發展成月餅禮盒，並用創意打造月餅本身和月餅禮盒包裝的兩個部分，分別為：（1）運用創意的造型及口味來打造月餅（2）運用趣味之包裝款式創造「iYou 創意禮盒」：
 - （1）運用創意的造型及口味來打造月餅：經營者創意發想將柚子和月餅結合，將月餅捏製成柚子形狀，連柚子的枝葉都做得維妙維肖，讓許多消費者覺得新鮮且愛不釋手。月餅裡面的餡料也從舊式的蛋黃餡料改成柚子餡、豆沙、抹茶，使月餅成為低熱量的月餅聖品，符合顧客想吃月餅又怕胖的需求。
 - （2）運用趣味之包裝款式創造「iYou 創意禮盒」：經營者在包裝上的設計，創新出兩種趣味方式的包裝款式供消費者選擇，分別為：（a）仿效美國蘋果電腦公司（APPLE Inc.）手機品牌的「手機外盒」之包裝、（b）提供客製化包裝之趣味包裝。兩種趣味包裝款式介紹如下：
 - （a）仿效美國蘋果電腦公司（APPLE Inc.）手機品牌的「手機外盒」之包裝，也就是仿效其手機（iPHONE）及平板電腦（iPAD）的外盒包裝設計，包含標誌和命名兩個地方替消費者增添了許多趣味性，標誌是仿效其蘋果缺一口之標識，經營者將之改成「柚子缺一口」的標誌；命名則是仿效手機名稱 iPHONE 為「iYou」，並皆呈現在外包裝盒上，讓消費者感到趣味性十足也替禮盒創造了話題性。
 - （b）提供客製化包裝之服務，也就是月餅禮盒包裝可以換成顧客喜愛的照片或自製圖片，也可以放上 QR Code（Quick Response Code），讓收禮者可以透過手機軟體讀取 QR Code，獲得送禮者想要傳達的資訊，大幅提升了月餅禮盒的附加價值且成為創新的款式。

3. 百家珍（醋）

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-百家珍	
日期：民國 103 年 10 月 31 日	
地點：中興大學	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：百家珍醋負責人黃義展先生、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧	
會議內容：	
一、目前狀況	
「百家珍」(http://www.pccv.com.tw/index.phtml，取自 2014 年 11 月 20 日)是健康醋的品牌，創業之初以「全民健康」為企業宗旨，以專業的技術研發出有助維護人體健康的醋品，更致力於推廣醋是健康飲品的新概念，突破了醋是調味品的傳統觀念，於是成功研發出以「健康醋」作為飲品的創舉，也成為專業健康醋市場的領導大廠，產品則行銷台灣、中國大陸、香港、東南亞、英國...等地。	
二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享	
1. 在「財務」的部分，遭遇「尋找資本來源」的問題。由於設備能力尚未足夠，所以採取委外加工來製造商品，因此加工費用很高，所以財務方面有尋找資本的問題。 2. 在「製造生產」的部分，遭遇「面臨高生產成本」的問題。由於生產產品是採取委外加工，所以聘請人力的費用很高，因此有面臨高生產成本的問題 3. 在「行銷」的部分，遭遇「了解顧客購買決策過、了解顧客需求、尋找配銷通路」的問題。因為經營者要思考如何行銷產品，所以面臨了如何了解顧客需求的問題、了解顧客購買決策的問題及尋找配銷通路。	
三、經營企業所解決的問題之經驗分享	
1. 在「行銷」的部分，可以「應用行銷工具- STP、進行消費者行為研究、進行市場研究、發展虛擬通路（低成本）」來解決行銷的問題。	

4. 王品

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-王品	
日期：民國 103 年 10 月 28 日	
地點：中興大學	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：王品負責人張錦晶經理、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧	
會議內容：	
一、目前狀況	
「王品」是一間很重視企業文化的企業，秉持以下四個經營理念「誠實、群力、創新」，希望能以卓越的經營團隊，提供顧客享受優質的餐飲文化及至高無上的服務，最終達到成為全球最優質的連鎖餐飲集團為企業的願景。	
二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享	
1. 在「研發/技術」的部分，遭遇「面臨新技術、法規規範限制」的問題。由於公司缺乏法律部門，解決事情或紛爭都是以“情”在處理，但面對現今社會的環境已經不恰當，經營者處事應當依照法律規範才會讓所有分公司的作為一致。 2. 在「人力資源」的部分，遭遇「招募專業的員工」的問題。企業內部人才有限，所以還有缺乏專業的員工。 3. 在「人力資源」的部分，遭遇「招募專業經理人」的問題。企業內部人才有限，所以還有缺乏專業經理人。 4. 在「行銷」的部分，遭遇「開發新產品/市場」的問題。由於經營者希望想要將品牌再造，來區隔與競爭者的不同，所以有開發新產品或服務的問題。	
三、經營企業所解決的問題之經驗分享	
1. 在「人力資源」的部分，可以「安排在职培訓」來解決人力資源的問題。經營者為了訓練出專業的員工，所以會定期安排員工訓練及考核。	

5. 森田藥粧

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-森田藥粧	
日期：民國 103 年 10 月 21 日	
地點：中興大學	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧	
會議內容：	
一、目前狀況	
「森田藥粧」(http://www.drjou.com.tw/index.html，取自於 2014 年 11 月 9 日)是一間已經進入創業歷程中第四階段的企業，主要販售保養品的企業，主要主打的產品是品質優良且平價的面膜，以經營者是醫師的形象進入市場上而受到消費者信賴，醫師負責研發美容保養品，提供消費者更專業、更安全、更安心的醫美級保養品，其對於產品品質的堅持則是以在台灣製造來獲得消費者愛用與信賴，目前屬於創業歷程中第四階段的企業。	
二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享	
1. 在「人力資源」的部分，遭遇「招募專業的員工」的問題。企業內部人才有限，所以還有缺乏專業的員工。 2. 在「人力資源」的部分，遭遇「招募專業經理人」的問題。企業內部人才有限，所以還有缺乏專業經理人。 3. 在「行銷」的部分，遭遇「開發新產品/市場」的問題。經營者想開發新市場及新產品來創造更高的收益、也欲跟著市場的趨勢來開發富含流行成分的產品，所以需要思考如何開發各種高附加價值的產品，像是開發保健食品；也要懂得觀察市場上目前流行的元素，像是今日流行有添加蝸牛成分的保養品。	
三、經營企業所解決的問題之經驗分享	
1. 在「研發/技術」的部分，可以「取得技術授權」來解決研發或技術的問題。經營者因為開發新產品類，像是:保健食品，所以經營者建議一定需要先取得技術授權，以利保障自己的新技術且擁有技術授權，才不會有法律紛爭。 2. 在「行銷」的部分，可以行銷組合中「發展產品多角化」來解決行銷的問題。 經營者透過發展多角化產品，來解決開發新產品的問題，包含臉部、髮、身體清潔保養，食品、婦幼商品。 3. 在「行銷」的部分，可以行銷組合中「建立公共關係」來解決行銷的問題。 經營者擅長於與平台經理建立公共關係，以利與其談判產品上架的事情。 4. 在「行銷」的部分，可以行銷組合中「尋找異業結盟」來解決行銷的問題。	

經營者建議以異業結盟以利行銷產品，像是此企業與統一集團的美妍社飲料合作，將自己的保健食品木寡糖與統一集團相關於減肥的美妍社飲料搭配成商品組合銷售，達到兩企業結盟以獲得更大效益。

6. 豐碩果園

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-豐碩果園	
日期：民國 103 年 10 月 15 日	
地點：豐碩果園	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：豐碩果園老闆沈朝富先生、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧	
會議內容：	
一、目前狀況	
「豐碩果園」(http://www.fongshuo.com.tw/shopping.asp，取自 2014 年 10 月 12 日)位於嘉義縣水上鄉大崙村典型農業鄉村，這裡土地肥沃、灌溉便利、日照及雨量均適宜栽培出優質農產品，是一個好山好水典型農業縣，堪稱為「田園城市」，其農作物以蕃茄、美濃瓜、洋香瓜...為主，目前屬於創業歷程中第三階段的企業。	
二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享	
1. 在「製造生產」的部分，遭遇「管理存貨」的問題。因為每個季節的時令作物不同、消費者需求不同，所以面臨管理存貨量的問題。 2. 在「製造生產」的部分，遭遇「降低成本」的問題。由於農人使用的種子或農藥成本日益增高，而且想要擴大產地，所以會有如何降低成本的問題。 3. 在「製造生產」的部分，遭遇「穩定品質」的問題。由於天候不穩定，作物的品質難穩定，所以有如何穩定品質的問題。 4. 在「行銷」的部分，遭遇「增加市占率」的問題。由於經營者希望可以增加客源，所以有增加市占率的問題。 5. 在「行銷」的部分，遭遇「增加曝光」的問題。由於經營者希望可以增加客源，所以有增加曝光的問題。	
三、經營企業所解決的問題之經驗分享	
1. 在「製造生產」的部分，可以「採行六標準差管理、建立品管圈(QCC)、標準化作業流程(SOP)」來解決製造生產的問題。經營者為了提升製造生產產品的品質，建議可以採行六標準差管理、建立品管圈、標準化作業流程來改善製造生產遇到的問題。 2. 在「行銷」的部分，可以「尋找新通路、新顧客、建立產品組合與綜效、尋找異業結盟、話題性」來解決行銷的問題。經營者為了加強行銷產品，運用尋找新通路、新顧客、建立產品組合與綜效、尋找異業結盟、創造產品話題性，來解決行銷的問題。	

7. 東陽食品行

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-東陽食品	
日期：民國 103 年 9 月 21 日	
地點：東陽食品行（台中市豐原區三角路 233 號）	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：東陽食品行老闆娘吳東麗女士、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生劉思妤、黃珮寧，交通大學研究生曾麗娟	
會議內容：	
一、目前狀況 東陽食品行原為肉品大盤商，已有三十餘年的經驗，但在某些外來因素的影響下，讓東陽食品行不得不歇業。但是，經驗豐富的經營者運用自身經驗和創意思維，自行二次創業，成立了販售滷味之企業。由於三十餘年的經驗，經營者對肉品、肉質具有豐富的專業了解，所以熟知哪部位的肉品是最好吃，也知道如何烹煮肉品成為滷味能使其最美味，因此其在市場上接受度高。 在經營者擁有三十餘年的經商經驗下，經營者擅長剖析消費者內心想法，能夠判斷消費者的需求，進而針對不同顧客施予不同策略與其互動，使顧客不斷地上門購買。除此之外，二次創業的初期便知道要定義企業的經營核心價值-「品質（東西要最好）、誠信（價格要公道）、服務（對人要客氣）」，所以在市場上接受度相當高。目前此企業主要由老闆娘負責生產及行銷工作，所以此企業的管理為非正式，由以上的狀況得知東陽食品屬於創業歷程的第一階段。 二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享 1. 在「研發/技術」的部分，遭遇「取得具競爭優勢的技術」，此企業剛從肉品大盤商轉行為滷味之企業時，雖擁有製造產品的能力及經驗，但是競爭者眾多的環境下，此企業仍遭遇了「取得具競爭優勢的技術」。 2. 在「人力資源」的部分，遭遇「尋找團隊」的問題。由於此企業主要由老闆娘負責生產及行銷工作，所以老闆娘負責的工作量很大，所以想找理念相同的團隊來一起營運此企業。 3. 在「行銷」的部分，遭遇「了解顧客購買決策過程」及「了解顧客需求」的問題。經營者初創滷味之企業時，便遭遇了這兩個問題。 三、經營企業所解決的問題之經驗分享 1. 在「研發/技術」的部分，可以「找出產品帶給消費者的價值」來解決研發或技術的問題。經營者為了取得具有競爭優勢，除了研發出美味的產品之外，經營者傳達企業的經營核心價值為「品質（東西要最好）、誠信（價格要公道）、服務（對人要客氣）」，希望藉此新產品帶給消費者產品更高的價值。 2. 在「人力資源」的部分，可以「建立雇用計畫」來解決人力資源的問題。經營者過去在與其他人合夥做生意時，有一段合作不順利的經驗，因此欲再與其他人合作，可以建立具體的雇用計畫，以解決缺乏人力方面的問題。 3. 在「行銷」的部分，可以「應用行銷工具- STP、進行消費者行為研究、	

進行市場研究、發展虛擬通路（低成本）」來解決剛轉行入滷味之企業時，尚未了解新市場、新消費者需求的情況，所以需要分析目標顧客及競爭者、為自己企業定位、開發適合自己的通路...等創業初期會面臨的行銷問題。

8. 林旺製茶廠

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-林旺製茶廠	
日期：民國 103 年 11 月 1 日	
地點：林旺製茶廠	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧	
會議內容：	
一、目前狀況	
「林旺製茶廠」位於台灣東部鹿野高臺山麓平直和緩山坡地，是一間通過 ISO 22000 認證的製茶廠，在水土保持與環境共生的原則下，於一塊無汙染土地上用最純淨的水源及健康的土壤來栽培每一株茶樹，生產健康的手採茶。目前屬於創業歷程中第二階段的企業。	
二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享	
1. 在「研發/技術」的部分，遭遇「面臨初期技術挑戰」的問題。經營者的經營資歷八年，而為了求得更好的製茶技術，所以面臨尋求更專業的技術的問題。 2. 在「人力資源」的部分，遭遇「面臨人才同質性太高的問題」的問題。由於企業內部人才有限，目前尚缺乏採茶製茶、擅長田園管理的人。 3. 在「製造生產」的部分，遭遇「開發新產品/市場」的問題。因為才經營 8 年，所以還缺乏資深的經驗，在製造生產的部分還需要再學習如何開發新產品/市場。 4. 在「製造生產」的部分，遭遇「學習如何生產產品」的問題。因為才經營 8 年，所以還缺乏資深的經驗，在製造生產上還需要繼續學習如何生產產品。 5. 在「行銷」的部分，遭遇「尋找曝光/露出管道（公開上線）」的問題。由於目前銷售的據點還太少，所以目前有尋找新通路來曝光產品的問題。 6. 在「行銷」的部分，遭遇「訂定通路策略」的問題。由於目前銷售的據點還太少，所以目前有決策要採用哪一個新通路的問題。	
三、經營企業所解決的問題之經驗分享	
1. 在「研發/技術」的部分，可以「搜尋學術、期刊中的可能解答」來解決研發或技術的問題。經營者為了求得更優良的製茶技術，所以面臨需要尋求更專業的技術的問題。 2. 在「財務」的部分，可以「申請政府補助計畫」來解決財務的問題。經營者積極參與政府的計畫以獲得補助來解決財務的問題。 3. 在「人力資源」的部分，可以「尋找產學合作」來解決人力資源的問題。由於企業內部人才有限，所以積極向外尋求學術界資源、參與政府的計畫以獲得補助。 4. 在「製造生產」的部分，可以「採取少量生產」來解決製造生產的問題。經營者為了確保生產的品質，會先用少量來測試新學到的製茶技術或技	

巧，來確定成果的優異，以減少製造生產的成本。

5. 在「製造生產」的部分，可以「進行實驗與試誤學習」來解決製造生產的問題。經營者為了提升製茶技術，會尋求學術界資源、請教資歷較深的製茶人員之後，再自己進行製茶實驗並從錯誤中學習。
6. 在「行銷」的部分，可以「參加商展、採取口碑行銷、尋求通路商合作（試銷）、尋求專業設計師合作」來解決行銷的問題。此企業為了要增加曝光量、提升產品的形象以利達到行銷產品的目的，所以會參加商展、採取口碑行銷、尋求通路商合作、尋求專業設計師合作來解決行銷的問題。

9. 嘿嘛

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-嘿嘛	
日期：民國 103 年 11 月 1 日	
地點：中興大學	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：嘿嘛老闆莊媛茹與魏菁霞、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧	
會議內容：	
一、目前狀況	
「嘿嘛」位於台中中興大學校區的附近，兩位老闆於 2013 年到中興大學的興大創新產業推廣學院進修「義大利咖啡及健康輕食實務」後，兩人觀察中部市場鮮少有西班牙風格餐廳，想營造兼具餐飲、書店、電影的複合式空間，隔年便一起創業，開設了「嘿嘛」早午餐廳一圓夢想，此外在店裡開設拉丁有氧舞蹈 Batuka 課程，請西班牙人教學跳舞，想藉此推廣西班牙風情的事物，以利行銷產品，因此目前屬於創業歷程中第二階段的企業。	
二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享	
1. 在「財務」的部分，遭遇「尋找資本來源」的問題。因為在這大環境下，營運的成本日益增加，為了要有更多的資金可以運用，目前經營者僅在營運上採量入為出的方式，來留住更多的資本，所以有遭遇要尋找資本來源的問題。 2. 在「行銷」的部分，遭遇「了解顧客需求」的問題。經營者將自己的市場定位為鎖定學生、社區消費群，此外由於餐廳地點位於校區附近，經營者目前還在探索學生及社區消費群的需求，以利制定行銷策略，所以目前遭遇如何「了解顧客需求」的問題。 3. 在「行銷」的部分，遭遇「尋找配銷通路」的問題。由於餐廳以西班牙風情來行銷，所以需要有良好的方式及更多的通路來推廣西班牙風情這個特色，以利消費者喜歡具西班牙風情的產品，進而想來餐廳消費，所以在行銷西班牙風情及產品，目前遭遇「尋找配銷通路」的問題。	
三、經營企業所解決的問題之經驗分享	
1. 在「研發/技術」的部分，可以「找出產品帶給消費者的價值」來解決研發或技術的問題。餐廳除了販售餐點外，還教學西班牙舞蹈，帶給了消費者至餐廳消費美食以外，還可以獲得很不一樣的價值，因此可以解決要「以研發食物來帶給消費者新價值」這個較困難的問題。 2. 在「行銷」的部分，可以「進行消費者行為研究、進行市場研究、發展虛擬通路」來解決行銷的問題。此企業為了要增加曝光量、提升產品的形象及推廣西班牙風情以利達到行銷產品的目的，所以藉由進行消費者行為研究、進行市場研究、發展虛擬通路來解決行銷的問題。	

10. 納萃菁點食品館（古溜黑白飲）

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-古溜黑白飲	
日期：民國 103 年 12 月 29 日	
地點：古溜黑白飲	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧	
會議內容：	
一、目前狀況 「古溜黑白飲」(http://www.goodlu.com.tw/，取自 2014 年 12 月 29 日)，其位於台中市南區和昌街 291 號，整間企業裡只有老闆及老闆娘來負責生產及營運，是一間販售木耳飲品及搭配其他有益健康的食材，銷售產品的方式主要透過網路來行銷，所以目前屬於創業歷程中第一階段的企業。 二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享 1. 在「製造生產」的部分，遭遇「高生產成本」的問題。因為經營者非常講求產品的品質，除了堅持飲品食材的品質，也堅持採用環保且耐高溫的瓶子來包裝產品，但此品質好的罐子成本較高，因此在製造生產的部分，遭遇高成本的問題需要解決。 2. 在「製造生產」的部分，遭遇「開發產品生產 SOP」的問題。因應季節的原物料量變化以及顧客需求量變化的情況下，企業為了要使產品供應量穩定（1）透過改良產品配方將之加工以利延長保存期間，（2）研發不同口味的產品，以利每個季節都有適量當季盛產的產品，所以目前遭遇需要微調原先開發及生產產品的 SOP。 3. 在「行銷」的部分，遭遇「了解顧客購買決策過程」的問題。此企業的產品已發展至成熟的階段，目前面臨如何行銷此好產品給消費者，因此必須透過了解顧客購買決策過程，藉以得知如何透過產品的特點於消費者購買決策過程中吸引其目光，進而增加購買產品之可能性。 4. 在「行銷」的部分，遭遇「了解顧客需求」的問題。雖然目前產品品項已發展出多種口味，但是仍須再作進一步地研究來了解消費者的需求，才得以研發出最符合顧客需求的產品，以及得知要主打哪種口味來吸引顧客，所以遭遇了如何了解顧客需求的問題。 5. 在「行銷」的部分，遭遇「尋找配銷通路」的問題。由於目前銷售的據點僅透過網際網路，經營者目前在思考要透過哪些新通路來推廣產品，所以目前有尋找新配銷通路來曝光產品的問題。 三、經營企業所解決的問題之經驗分享 1. 在「研發/技術」的部分，可以「找出產品帶給消費者的價值」來解決研發或技術的問題。經營者為了取得具有競爭優勢的技術，自己不斷研發新口味的產品，藉由不同有益健康的食材來創新產品的口味，希望藉由新產品品項不斷地帶給消費者新的價值。 2. 在「財務」的部分，可以「向親朋好友借錢、與親朋好友集資、申請政府的創業貸款」來解決財務的問題。經營者剛創業需要設廠、添購新設	

備時，透過與親朋好友借錢及集資來籌措資金，未來預計積極申請政府的創業貸款以獲得補助來解決財務方面的問題。

3. 在「人力資源」的部分，可以「尋找產學合作」來解決人力資源的問題。由於企業內部人才有限，所以積極向外尋求學術界資源、參與政府的計畫以獲得補助。
4. 在「製造生產」的部分，可以「改良配方與試菜」來解決製造生產的問題。由於企業無法自己製造產品的原料，所以無法控制原料的產量，此企業為了使產品供應量穩定，(1) 透過改良產品配方將之加工以利延長保存期間，(2) 研發不同口味的產品，以利每個季節都有適量當季盛產的產品，讓產品不會有缺貨的狀況。
5. 在「行銷」的部分，可以「應用行銷工具-STP、進行消費者行為研究、進行市場研究」來解決行銷的問題。此企業為了瞭解顧客的需求以利行銷策略的制定，所以透過行銷工具-STP、進行消費者行為研究及市場研究，來分析自己的市場及消費者需求，以解決行銷方面的問題。
6. 在「行銷」的部分，可以「發展虛擬通路（低成本）」來解決行銷的問題。此企業創業初期，為了節省行銷成本，僅透過虛擬通路來銷售產品，以解決行銷方面的問題。

11. 呷百二自然洋菓子

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業經驗談-呷百二自然洋菓子	
日期：民國 104 年 1 月 23 日	
地點：I start 愛恩達創新育成中心	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：I start 愛恩達創新育成中心李怡樺主任、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧	
會議內容：	
一、目前狀況 「呷百二自然洋菓子」(http://www.eat120.com.tw/)，原為超過 40 年知名烘焙糕餅名店，現今打造了全新品牌，已擁有符合國際標準的中央工廠，並重資導入國內外先進機器設備，致力於產品研發、製程管理與商品標準化，也顛覆了傳統烘焙的既有印象，以台灣在地新鮮食材、味美料實在的精緻烘焙，提供給消費者「簡單、自然、新鮮」的產品，產品有蛋糕、煎餅、牛軋糖...等糕點。而其美味的程度，多次榮獲高雄十大伴手禮、高雄捷運通車紀念餅、高雄世界運動會最佳伴手禮等多項肯定。 二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享 1. 在「人力資源」的部分，遭遇「招募專業經理人」的問題。此企業在台灣已經有十幾間分店，但目前預計前往國外開設分店，但是遭遇不易招募專業經理人的問題。 2. 在「人力資源」的部分，遭遇「招募專業的員工」的問題。每逢過節，此企業販售之產品需求量會大量增加，原本生產線的員工量不足以負荷需求量，因此，此企業希望能每逢節慶日時，可以招募到一群專業員工來負責此時驟增的需求量 3. 在「行銷」的部分，遭遇「開發新市場」的問題。由於店名提及「洋菓子」，洋菓子是日本語（ようがし），其意思為西式糕點，在台灣設的店可以解釋店的宗旨為產品屬西式糕點但其品質如日本優良，但是，當此企業擴展分店至國外時，要向消費者解釋其店名及產品的含意，需要花費一般功夫及一段時間來教育消費者，才能讓當地消費者認識該企業，因此該企業會在開發新市場時遭遇如何行銷企業品牌之問題。 3. 在「製作生產」的部分，遭遇「降低生產成本」的問題。近日原物料高漲的趨勢下，以及食安問題，企業需多花費檢驗產品的成本，但又不能以提升產品售價來解決高生產成本的情況下，因此遭遇如何降低生產成本的問題。 三、經營企業所解決的問題之經驗分享 1. 在「人力資源」的部分，可以「安排在職培訓」來解決人力資源的問題。經營者為了解決拓展分店至國外而需求專業經理人的問題，可以透過培訓目前已有資深經驗的員工成為專業經理人，來解決人力資源的問題。 2. 在「行銷」的部分，可以行銷組合中「發展產品多角化」來解決行銷的問題。此企業以洋菓子命名意思為西式糕點，但不易被消費者認識品牌	

之含意，此企業利用其 40 年的資深烘焙經驗，時常研發多樣化之新產品，因此其透過推出新產品時，藉此增加與顧客間的互動，介紹產品時便能介紹店名之涵義，也就是利用發展產品多角化來解決如何行銷企業品牌的問題。

3. 在「行銷」的部分，可以「進行市場研究→3C（Company, Competitor, Customer）分析」來解決行銷的問題。經營者預計開設國外分店，因為其命名的洋菓子之品牌宗旨不易被當地消費者直接認識，因此企業預計先透過進行國外市場研究來了解國外當地市場及消費者的資訊，才得以了解如何在國外行銷該品牌的問題。
4. 在「製造生產」的部分，可以「擴充生產線或產能」來解決製造生產的問題。由於企業希望降低成本，除了在生產製造不能浪費資源外，透過增加分店數量增加需求量，進而擴充生產線或產能來增加生產量以利達到規模經濟，也就是當產品原料的叫貨量增加，原物料的成本便會降低，進而解決產量不足及成本過高的問題。

12. 潭子草根甜豆花

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業經驗談-潭子草根甜豆花	
日期：民國 104 年 1 月 23 日	
地點：I start 愛恩達創新育成中心	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：I start 愛恩達創新育成中心李怡樺主任、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧	
會議內容：	
一、目前狀況	
「潭子草根甜豆花」是原有經營豆花經驗的人出來創業的企業，在具有一些經營經驗的情況下，此經營者比起初創企業的人較清楚知道自己所面臨的問題，及消費者的需求在哪裡，但是自己出來經營，仍面臨了很多新的挑戰，因此，目前亦屬於創業歷程中第一階段的企業。	
二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享	
1. 在「財務」的部分，遭遇「尋找資本來源」的問題。此企業想透過政府的青年就業補助來借貸融資，但是由於還無一筆固定的資產金額，因此向銀行借貸並沒有順利成功，因此遭遇尋找資本來源的問題。 2. 在「製造生產」的部分，遭遇「面臨高生產成本」的問題。由於此企業目前僅只有一間店面，因此產品之原物料的成本無法以大量需求來降低進貨成本，因此遭遇面臨高生產成本。 3. 在「製造生產」的部分，遭遇「開發產品生產 SOP」的問題。因為經營者預計拓展店家成為連鎖體系，但是尚未制訂該企業營運或製造產品的 SOP，因此，如果經營者開設分店，在沒有 SOP 的教學方式之下，經營者為了要維持各分店的品質之一致性，便面臨了高教學成本的問題。	
三、經營企業所解決的問題之經驗分享	
1. 在「研發/技術」的部分，可以「找出產品帶給消費者的價值」來解決研發或技術的問題。經營者為了取得具有競爭優勢，預計研發具有較高價值或功能性的產品，像是半天清炒豆花，讓客人體驗都市難得一見的趣事，此產品也具有提神的功能，進而希望藉此新產品帶給消費者新的價值。 2. 在「財務」的部分，可以「向親朋好友借錢與親朋好友集資」來解決財務的問題。經營者剛創業需要添購新設備、採購原料試新菜色時，先透過與親朋好友借錢或集資來籌措資金，以解決缺乏財務方面的問題。 3. 在「行銷」的部分，可以「應用行銷工具- STP、進行消費者行為研究、進行市場研究、發展虛擬通路（低成本）」來解決剛創業的時候，便需要分析目標顧客及競爭者、為自己企業定位、開發適合自己的通路，這一切創業初期會面臨的行銷問題。	

13. 統元豆花向上創始店

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業經驗談-統元豆花向上創始店	
日期：民國 104 年 1 月 23 日	
地點：I start 愛恩達創新育成中心	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：I start 愛恩達創新育成中心李怡樺主任、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧	
會議內容：	
一、目前狀況 「統元豆花向上創始店」(http://ppt.cc/O4I1，取自 2015 年 1 月 30 日)從原本路邊擺攤演化至今有明亮乾淨又寬敞的店面，目前發展將近十間的連鎖分店，它是一間家喻戶曉的豆花店，大多客人認為此豆花店料多實在又好吃，會讓人一再回味想上門品嚐豆花，目前屬於創業歷程中第三階段的企業。 二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享 1. 在「人力資源」的部分，遭遇「留住專業人才、降低離職率」的問題。因為連鎖店之員工熟悉此企業後，開始有自己的想法想改變經營上的策略，但與經營者的理念不合之情況下，很容易造成員工離職的問題，所以面臨人才資源的問題。 2. 在「製造生產」的部分，遭遇「降低成本」的問題。由於此企業沒有設計一套可以讓各分店得知彼此的庫存量之方式或系統，以利各分店可以隨時調貨，所以這些連鎖分店都是各自估算各自的材料量，而遭遇降低成本的問題。 3. 在「製造生產」的部分，遭遇「穩定品質」的問題。由於豆花店尚未研發銷售產品的 SOP，因此在盛裝豆花的配料時，會因為每個員工的狀況而品質有所不同，因此有如何穩定品質的問題。 三、經營企業所解決的問題之經驗分享 1. 在「人力資源」的部分，可以「建立獎勵機制」解決人才因為理念不合的問題而輕易離職的問題。 2. 在「財務」的部分，可以「向銀行貸款或尋找策略夥伴投資」來解決財務的問題。經營者如欲繼續增開分店，可能面臨需求大量資金的問題，因此可以透過向銀行貸款或尋找策略夥伴投資來解決財務的問題。 3. 在「行銷」的部分，可以「建立產品組合與綜效、創造產品話題性」來解決行銷的問題。經營者為了加強行銷產品，可運用建立產品組合與綜效或創造產品的話題性，來吸引消費者前來消費，以解決行銷的問題。 4. 在「製造生產」的部分，可以「建立品管圈（QCC）、標準化作業流程（SOP）」來解決製造生產的問題。近日食安問題層出，經營者為了提升製造生產產品的品質，可採建立品管圈以及標準化作業流程來改善製造生產遇到穩定品質的問題。	

14. El Gusto 愛故事

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業經驗談-El Gusto 愛故事	
日期：民國 104 年 1 月 25 日	
地點：中興大學	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：餐飲總監程健通先生、I start 愛恩達創新育成中心李怡樺主任、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧	
會議內容：	
一、目前狀況	
「El Gusto 愛故事多」(http://www.elgusto.com.tw/，取自 2014 年 1 月 31 日)是一間由四位對未來擁有抱負的青年人所經營的咖啡店，以進口拉丁美洲第一品牌 JUAN VALDEZ 的咖啡豆為賣點，而店名中的「El Gusto」，在西班牙文中，泛指味道、品味、美好、擁有良好感覺的意思，亦與經營者的理念雷同，音譯為中文店名為「愛故事多」，其意希望從平凡人的身上，將平凡的每一個事物與思維，故事化後，為大家帶來不同的感動和深思，所以此企業愛分享、努力用功去尋找，再傳遞小人物的故事，目前屬於創業歷程中第一階段的企業。	
二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享	
1. 在「財務」的部分，遭遇「尋找資本來源」的問題。此企業創業初期生意始終不好，在營收方面僅能支付當日的支出，但又花費大筆裝潢費想要增加生意量，但至今仍然屬負債、缺乏現金的情況，因此遭遇尋找資本來源的問題。 2. 在「製造生產」的部分，遭遇「面臨高生產成本」的問題。由於此企業目前僅只有一間店面，因此產品之原物料的成本無法以大量需求來降低進貨成本，因此遭遇面臨高生產成本。 3. 在「行銷」的部分，遭遇「了解顧客需求」的問題。因為此企業店鋪位與街上三角處、整個門面外圍使用落地透明窗，裝潢應比起周遭的店家具競爭力，但路上川流不息的車子與客人，卻很少走進此店家，因此，此企業面臨應先去了解顧客需求以解決行銷方面的問題。	
三、經營企業所解決的問題之經驗分享	
1. 在「研發/技術」的部分，可以「找出產品帶給消費者的價值」來解決研發或技術的問題。經營者銷售的核心產品是咖啡，但是沒有生產技術、無法自行種植咖啡的原料，因此，其宣傳產品皆說明是採用進口拉丁美洲第一品牌 JUAN VALDEZ 的咖啡豆，來提升產品的價值性，並以其所使用的咖啡豆等級是媲美星巴克所使用的咖啡豆為號召，來告知消費者其產品的價值所在，以取代自己沒有生產產品技術的劣勢，也就是找出產品可以帶給消費者的價值。 2. 在「財務」的部分，可以「親朋好友借錢、與親朋好友集資或申請政府的創業貸款」來解決財務的問題。此企業創業初期，營利虧損或更改裝潢時，想透過與親朋好友借錢或集資以及申請政府的創業貸款來籌措資金，以解決財務方面的問題。	

3. 在「行銷」的部分，可以「應用行銷工具-STP、進行市場研究」來解決行銷的問題。經營者透過分析周遭賣咖啡的競爭者，了解市場上普遍賣咖啡的競爭者之定位後，決定自己要鎖定的客人為會追求咖啡豆的品質及具有個人品嚐咖啡之品味的顧客，經營者透過教顧客尋找適合自己的咖啡豆來傳遞此企業的定位。

15. Carbone 南義式手工披薩專賣店

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業經驗談-Carbone 南義式手工披薩專賣店

日期：民國 103 年 1 月 25 日

地點：Carbone 南義式手工披薩專賣店

主持人：中興大學李宗儒教授

記錄人：黃珮寧

會議參與人員：披薩專賣店老闆、I start 愛恩達創新育成中心李怡樺主任、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧

會議內容：

一、目前狀況

「Carbone 南義式手工披薩專賣店」(<http://ppt.cc/ThtQ>，取自 2014 年 2 月 9 日)，是一間位於台中鬧區裡一條小巷弄裡、店面不大且招牌不明顯的餐廳，但是裝潢獨樹一格，一走進店裡，門口櫃台堆放著木柴，以營造出該店主打商品是「手工窯烤南義式的 Pizza」，且該企業所販售的特色 Pizza 已經被市場所接受，負現金流的金額也逐漸減少中，因此，此企業目前屬於創業歷程中第二階段的企業。

二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享

1. 在「人力資源」的部分，遭遇「面臨人才同質性太高的問題」的問題。由於企業內目前徵召的員工多屬於外場員工，而此企業最核心的工作是如何「窯烤出擁有漂亮老虎斑的 Pizza」，而目前能夠勝任這專業窯烤 Pizza 的人目前只有老闆一人，因此面臨了缺少製作 Pizza 的專業員工，店裡多屬於外場性質的服務人員的問題。
2. 在「行銷」的部分，遭遇「訂定價格策略」的問題。由於經營者在經營這間店前不是居住於該企業的商圈內，剛創業時，並不了解當地周遭居民的消費習性及接受的價格，因此面臨了不知道如何訂定價格策略的問題。
3. 在「行銷」的部分，遭遇「尋找曝光/露出管道（公開上線）」的問題。由於目前之營業地點非位於鬧區的正中央，在競爭者中店面也不是最顯眼的，顧客多屬於老顧客，新顧客則多來自於老顧客的口碑行銷，因此經營者欲行銷該店給新的消費者，便面臨如何尋找曝光/露出管道（公開上線）的問題。

三、經營企業所解決的問題之經驗分享

1. 在「人力資源」的部分，可以「尋找產學合作」來解決人力資源的問題。由於企業內部人才同質性太高的問題，所以應積極向外尋求學術界資源或參與政府的計畫，來學習如何產生一套標準作業程序（SOP）將技術層面的功夫文字化，以利將此技術較順利的傳承給員工。
2. 在「行銷」的部分，可以「採取成本訂價法」來解決行銷的問題。經營者初創業時，不了解消費者的消費習性，因此經營者先透過了解附近消費者文化，再採取成本定價法制定價格，例如：得知餐廳附近多屬於上班族，於中午時段時，依照上班族所接受的平均午餐價格（新台幣 150 元）來制定產品之價格及份量，以解決行銷面的問題。

3. 在「行銷」的部分，可以「採取口碑行銷」來解決行銷的問題。此企業為了降低廣告的行銷費用，因此需設計恰當地行銷策略，例如：顧客於該企業之社群網路打卡或分享用餐經驗，即可獲得小贈品，藉此促進顧客積極地分享來店用餐的心得，達到眾多消費者口碑行銷此企業的效果，以解決行銷的問題。

16. 赤坂屋 AKASAKAYA 日式碳烤燒肉店

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業經驗談-赤坂屋 AKASAKAYA 日式碳烤燒肉店

日期：民國 103 年 1 月 25 日

地點：赤坂屋 AKASAKAYA 日式碳烤燒肉店

主持人：中興大學李宗儒教授

記錄人：黃珮寧

會議參與人員：赤坂屋老闆沈君豪先生、I start 愛恩達創新育成中心李怡樺主任、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧

會議內容：

一、目前狀況

「赤坂屋 AKASAKAYA 日式碳烤燒肉店」(<https://www.facebook.com/akasakaya.yakiniku.tw>，取自 2014 年 2 月 8 日)，是一間屬於中高價位的日式的燒肉店，今年此店邁入營運之第三年，其座位約有 80 人，銷售方式是採用單點或套餐制度，注重的是食材新鮮及肉的品質，服務生會教學客人烤肉的方式，不時地注意每一桌客人的烤肉狀況，以確保客人學會如何烤肉，也吃到最美味的餐點，目前屬於創業歷程中第二階段的企業。

二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享

1. 在「人力資源」的部分，遭遇「面臨人才同質性太高的問題」的問題。由於企業內目前徵召的員工多屬於外場員工，而此企業最核心的工作是如何「切出適當薄度的肉」，而目前能夠勝任這專業切肉工作的人目前只有老闆和另外一位員工，因此經營者面臨缺少專業切肉的人員，而擁有太多外場服務員此性質的員工。
2. 在「行銷」的部分，遭遇「尋找曝光/露出管道（公開上線）」的問題。由於目前銷售的據點僅位於台中一處，且知名度不像一般連鎖燒肉店有名，而此企業的消費者也多屬於老顧客，新顧客通常都是透過老顧客的口碑行銷才認識此企業，所以經營者在日趨競爭的環境有尋找曝光/露出管道（公開上線）的問題。
3. 在「製造生產」的部分，遭遇「面臨產能、產量有限的問題」的問題，由於目前經營者僅開設一間店，在座位有限的情況下，有時候顧客的需求量大於企業能供給量，因此遭遇面臨產能、產量有限的問題。

三、經營企業所解決的問題之經驗分享

1. 在「人力資源」的部分，可以「尋找產學合作」來解決人力資源的問題。由於企業內部人才同質性太高的問題，所以應積極向外尋求學術界資源或參與政府的計畫，來學習如何產生一套標準作業程序（SOP）將技術層面的功夫文字化，以利未來在傳授員工專業技術時，員工可以自己透過紙本學習概念型理論或基礎的技術。
2. 在「行銷」的部分，可以「採取口碑行銷」來解決行銷的問題。此企業為了不花費廣告的行銷費用，因此需要設計恰當地行銷策略，例如：顧客於該企業之社群網路上分享用餐經驗，即可獲得小贈品，藉此促進顧客積極地分享來店用餐的心得，以增加口碑行銷此企業的數量，以解決

行銷的問題。

3. 在「行銷」的部分，可以「尋求通路商合作（試銷）」來解決行銷的問題。此企業為了要增加曝光量、提升產品的形象以利達到行銷產品的目的，所以可以透過至學術界演講，分享經營者理念、宣傳其食物的美味，以達到增加推銷產品之通路，來解決行銷的問題。
4. 在「製造生產」的部分，可以「擴充生產線或產能」來解決製造生產的問題。

由於企業希望降低成本，除了在生產製造不能浪費資源外，應先將切肉的核心技術標準作業程序化，以利可以增設分店，進而透過增加分店數量增加供給量，來解決產能、產量有限的問題。

17. Max Kitchen 瑪客斯廚房（樂高餐廳）

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業經驗談- Max Kitchen 瑪客思廚房	
日期：民國 103 年 1 月 25 日	
地點：Max Kitchen 瑪客思廚房	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：店經理黃仲英先生、I start 愛恩達創新育成中心李怡樺主任、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧	
會議內容：	
一、目前狀況 「Max Kitchen 瑪客思廚房」(https://www.facebook.com/maxkitchentw?fref=ts，取自 2014 年 2 月 9 日)，是一間位於台中兼具商業午餐、親子餐廳、異國料理、聚會等多樣特色的美食玩樂空間，此餐廳整體空間明亮而寬敞、採用自家栽種的新鮮蔬果、最具特色是提供顧客玩「樂高積木」玩具的場地，讓家長可以用餐安心又讓小孩有玩樂的場所，所以很適合小朋友、同學們、大人...各年齡層的人去，而此企業的產品及營運模式已讓市場接受，且已有盈餘，所以目前屬於創業歷程中第二階段的企業。 二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享 1. 在「財務」的部分，遭遇「尋找增資的管道」的問題。此企業經營的店生意穩定，營收也為正的，但是前來消費的顧客多屬於此商圈附近的，所以經營者欲增設分店來增加新的顧客，但是，因為此企業所擺設的樂高玩具文創性質高，如果要複製一套一樣的，需要較高的成本，因此增設分店會遭遇尋找增資的管道來開設分店的問題。 2. 在「人力資源」的部分，遭遇「學習人力資源管理」的問題。由於企業的餐點製作需要由員工現場手做，因此員工的能力會影響到餐點的品質，沙拉份量也容易因各員工而有所差異，因此經營者面臨如何人力資源管理，教導各個員工的能力達成一致性，未來才能增設分店。 3. 在「行銷」的部分，遭遇「尋找曝光/露出管道（公開上線）」的問題。由於目前僅開設一間店面，客源多屬於舊有的顧客，而經營者欲行銷此店，吸引更多新的消費者，所以遭遇了尋找曝光/露出管道的問題。 三、經營企業所解決的問題之經驗分享 1. 在「財務」的部分，可以「申請政府補助計畫」或「尋找創業投資或天使投資人」來解決財務的問題。經營者若欲籌備增設分店的資金，可以積極參與政府的計畫以獲得補助，或是尋找創業投資者來解決財務缺乏的問題。 2. 在「人力資源」的部分，可以「尋找產學合作」來解決人力資源的問題。由於企業的營運需要會製作餐點的專業人才，但內部人才有限的情況下，經營者需更擅於人力資源管理，以利維持該店應有的品質，所以可以透過積極向外尋求學術界資源，透過產學合作來制定營運上人力資源管理的標準作業流程。 3. 在「行銷」的部分，可以「參加商展、採取口碑行銷、尋求通路商合作	

（試銷）、尋求專業設計師合作」來解決行銷的問題。此企業為了要行銷此店來增加新客源，所以會透過參加商展、採取口碑行銷、尋求通路商合作、尋求專業設計師合作來解決行銷的問題。

18. 味源股份有限公司

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-味源股份有限公司	
日期：民國 103 年 10 月 28 日	
地點：味源股份有限公司（台中市大里區國中路 483 巷 3 號）	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：味源股份有限公司老闆李坤鴻先生、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生劉思妤、黃珮寧，交通大學研究生曾麗娟	
會議內容：	
一、目前狀況 味源股份有限公司（http://www.weiyuan.tw/，取自 2015 年 2 月 26 日）的產品-「醬油」，而原本的產品為大罐裝的醬油，其銷售量在市場上之佔有率足以使其獲利，但是面臨時代的改變，台灣外食族人口驟增，（1）在家中用餐的次數減少後，家庭購買大罐裝醬油的需求則日漸減少，（2）餐廳因為台灣消費的水準提高，預期消費者會講求用餐使用醬料時需具備美觀及方便性，所以會對小包裝醬油產生需求。因此，原營業者的二代接班此公司後，面臨新時代消費者的需求改變，可能將威脅到企業生存，所以，開始致力於推出能順應這時代的產品，以餐廳和外食族用餐需求為思考方向，便以創新思維改造了大罐裝醬油為小包裝醬油、調理包，符合餐廳和外食族群的需求，因此能順利的在市場上生存，所以整體營運為成熟階段，屬於創業歷程的第四階段。 二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享 1. 在「人力資源」的部分，遭遇「招募專業的員工」的問題，由於此產業屬於加工製造業，在這時代會想應徵這產業的工作人較少，所以該企業面臨難徵召專業的員工。 2. 在「製造生產」的部分，遭遇「面臨降低生產成本」的問題。由於此企業現在從為了迎合市場需求，將醬油包裝由大包裝發展成小包裝，成本必然提升了不少，因此該企業面臨了如何降低生產成本的問題。 3. 在「行銷」的部分，遭遇「開發新產品/市場」的問題。經營者為了因應時代的改變且消費者的需求也改變後，則面臨了該研發何種新產品及如何開發新市場的問題。 三、經營企業所解決的問題之經驗分享 1. 在「人力資源」的部分，可以「安排在職培訓」或「尋找專業經理人」來解決缺乏人力資源的問題，可以透過學術界的協助，從學生當中徵召出人才，在學生就學期間即安排相關在職前培訓課程，也利於學生畢業後便能順利就業。 2. 在「製造生產」的部分，可以「擴充生產線或產能」來解決製造生產的問題。經營者為了降低生產成本，透過擴充生產線或產能，來解決高生產成本的問題。 3. 在「行銷」的部分，可以行銷組合中「發展產品多角化」來解決行銷的問題。經營者除了販售大罐裝醬油這項產品以外，已經發展其他多角化的產品，例如：小包裝醬油、各種口味的調味醬包，來解決開發新產品	

的問題。

4. 在「行銷」的部分，可以「進行市場研究→3C（Company, Competitor, Customer）分析」來解決行銷的問題。經營者要解決企業應研發何種新產品及如何開發新市場的問題，可以進行市場研究，分析目前公司本身的狀況、新時代的競爭者及顧客，以解決行銷的問題。

19. 喵喵廚房

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業經驗談-喵喵廚房	
日期：民國 103 年 1 月 25 日	
地點：喵喵廚房	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：黃珮寧
會議參與人員：喵喵廚房經理人、I start 愛恩達創新育成中心李怡樺主任、中興大學行銷學系李宗儒教授、行銷學系學生黃珮寧	
會議內容：	
一、目前狀況 「喵喵廚房」(http://www.yukitchen.com.tw/，取自 2014 年 2 月 26 日)，是一間位於台中的創意餐廳，販售著各國的創意料理，店內風格走的是溫馨鄉村風，最主要的特色是歡迎客人攜帶寵物前來一同用餐，客人間也可以藉由寵物彼此產生互動，而此企業這樣的產品及營運模式已讓市場接受，且已有盈餘，所以目前屬於創業歷程中第二階段的企業。 二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享 1. 在「財務」的部分，遭遇「尋找增資的管道」的問題。此經營者即將至中國大陸擴店，所以目前遭遇尋找增資的管道至國外開設分店的問題。 2. 在「人力資源」的部分，遭遇「學習人力資源管理」的問題。因為此企業的員工多屬於學生打工，所以員工畢業或是對工作熟悉後會感到無聊，而導致員工離職率高，因此，經營者面臨員工高流動率的問題，須了解如何執行人力資源管理是最恰當地。 3. 在「行銷」的部分，遭遇「尋找曝光/露出管道（公開上線）」的問題。由於經營者即將至中國大陸擴店，到了一個新的市場，在了解市場及消費者後，便會遭遇了尋找曝光/露出管道的問題。 三、經營企業所解決的問題之經驗分享 1. 在「財務」的部分，可以「尋找創業投資或天使投資人」或「尋找種子資金」來解決財務的問題。經營者若欲籌備增設分店的資金，可以透過創業投資、天使投資人或種子資金來籌備資金，以利解決財務缺乏的問題。 2. 在「人力資源」的部分，可以「尋找產學合作」來解決人力資源的問題。由於此企業的員工流動率高，經營者可以透過產學合作尋求人力資源管理的方式，以利解決此人力資源的問題。 3. 在「行銷」的部分，可以「參加商展、採取口碑行銷、尋求通路商合作（試銷）、尋求專業設計師合作」來解決行銷的問題。此企業欲在國外新開設店家，因為是去一個新市場，所以可以先透過參加商展來讓消費者認識，再透過尋求通路商合作及專業設計師合作來制定行銷策略，最後可以採取口碑行銷來宣傳，解決相關行銷的問題。	

20. 丐幫滷味

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-丐幫滷味	
日期：民國 104 年 2 月 3 日	
地點：丐幫滷味	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：洪巧庭
會議參與人員：王長發公司 王能宏董事長、陳秋霞執行長、資策會中區處 呂炳輝組長、楊織錕小姐、中興大學 李宗儒教授、洪巧庭同學	
會議內容：	
一、目前狀況 王長發公司底下的丐幫滷味 (http://www.gaibom.com/page/about/?26.html，取自 2015 年 3 月) 創立於 1989 年，總部以及中央廚房位於彰化縣彰化市崙美路 240 巷 51 號。王長發公司旗下有七個品牌 (丐幫滷味、五井拉麵、契雙舞鍋、摩登雞、丐幫茶棧、鍋倆好、老夫子人文茶飲)，而丐幫滷味為其旗下的平價滷味。董事長王能宏更自己研發氣冷式餐車，於 1990 年推出，並獲得專利；除此之外，每一家丐幫滷味的加盟店所使用的醬菜以及食材皆是由中央廚房統一生產、配送，不只可以統一食物的品質及口味，還可以減輕食材準備的壓力，將時間與心力致力於店家經營；且由於滷味是湯湯水水的食物，外帶時用塑膠袋裝會破壞視覺感受、且食用不便，使用紙碗也會導致碗軟化破損，因此丐幫滷味更使用環保、無毒、可微波的封口盒包裝，增加產品價值；丐幫滷味顧客內用的碗盤，是採用名師手工製作的陶碗、餐具，將碗盤設計成碗緣有龜裂的樣子，如同乞丐用的碗盤，以符合金庸小說中的「丐幫」主題；而不同於一般小吃店會發放號碼牌的方式叫號，丐幫滷味的每一個牌子都是金庸小說裡面的人物名字，增加等餐的有趣性。由上述可知雖然丐幫滷味為了提供品質優良且穩定的食材及顧客服務而費盡了心思，但其增加的成本反映在價格上，因此造成丐幫滷味比市面上一般的路邊攤滷味來的較為高價。丐幫滷味在成熟的滷味市場中，開始面臨成長速度減緩、競爭激烈等問題，除此之外，成本控制及生產效率亦是其專注之問題，因此將其界定於第四階段。 二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享 1. 在「製造生產」的部分，遭遇「降低生產成本」的問題。 出自中央廚房的食材及全台配送的物流系統，造成了丐幫的售價較一般市面上路邊攤滷味來的較為高價，這削弱丐幫滷味在滷味市場的價格競爭力。 三、經營企業所解決的問題之經驗分享 1. 在「製造生產」的部分，可以「建立經濟範疇」來解決降低生產成本的問題。相較於一般小型的滷味攤放來說，有著中央廚房的丐幫滷味開發食材的成本會較低，因此丐幫滷味可以在做完市場調查之後，積極的開發新食材；除此之外，丐幫滷味的總公司—王長發公司旗下有七個品牌 (丐幫滷味、五井拉麵、契雙舞鍋、摩登雞、丐幫茶棧、鍋倆好、老夫子人文茶飲)，因此建議中央廚房所生產的食材可以以七大品牌所共用，大量生產、出貨，降低生產成本。 2. 在「製造生產」的部分，可以「尋找策略聯盟」來解決降低生產成本的	

問題。對觀光景點來說，若讓遊客吃到不乾淨的食物造成身體不適，會造成民眾對該觀光景點負面的觀感，因此丐幫滷味可以選擇與台灣各大觀光景點合作進行策略聯盟，在觀光景點內販售品質優良的美食，不只可以增加知名度，也可以增加丐幫滷味的出貨量，解決其生產成本的問題。

21. 金座飯店

會議名稱：階段研究之企業訪談-金座飯店	
日期：民國 104 年 2 月 10 日	
地點：金座飯店	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：洪巧庭
會議參與人員：金座飯店 鄭生昌總經理、資策會中區處 呂炳輝組長、楊織錕小姐、中興大學 李宗儒教授、洪巧庭同學	
會議內容：	
一、目前狀況 金座飯店 (http://kingset.okgo.tw/, 取自 2015 年 3 月) 位於台中市成功路 469 號，於台中市區，房間數為 42 間。金座飯店附近有一個日本社區（大和新村），社區的周遭因此吸引了越來越多具日式風格的商家或餐廳林立，漸漸地，這個區域也成為日籍觀光客到台中遊玩的選擇之一，也因為這個原因，金座飯店常常會有日籍人士的朋友前來住宿，房間風格更是以中式及日式為主。房型依照等級由高至低分為：尊爵客房、商務套房、城市棧；而其中商務房有依據不同房客的需求而有不同的風格，商務房有豪華型及標準型；有針對新婚夫妻或情侶的蜜月房；也有針對日籍房客或想體驗日本文化的房客，提供日式和風風格；城市棧為最平價的房型，依房客人數提供雙人房、三人房及四人房。自有地下停車場，還有早餐、免費 wifi，商務套房為了商務客提供電腦及傳真等服務。由於現今金座飯店正面臨成長緩慢、競爭激烈等問題，也正在積極開闢新市場，因此將其界定在第四階段。 二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享 1. 在「行銷」的部分，遭遇「開發新產品/市場」的問題。由於現在飯店產業競爭激烈，針對商務客、觀光客或是家庭旅遊所準備的房間款式，已經逐漸成為飯店所提供的基本服務，因此產生拓展新市場或是開發新產品之問題。 三、經營企業所解決的問題之經驗分享 1. 在「行銷」的部分，可以「尋求異業結盟」來解決行銷的問題。為了開發新產品/新市場，金座飯店可以與台中市知名的餐廳結盟，在飯店餐廳推出一些知名的招牌料理；或是與鄰近的健身房合作，金座飯店的房客去該健身房可給予特殊折扣或是上免費的健身課程，透過提供更多元的服務吸引更多不同需求及類型的顧客選擇來金座飯店住宿。 2. 在「行銷」的部分，可以「發展產品多角化」來解決行銷的問題。金座飯店可以重新規劃部分房間，將其改造成會議室、工作室、書房，讓原本的空間不再只是提供房客休息、住宿，透過發展提供不同功能的房型，藉此吸引不同類型的顧客前來。	

22. 品豆咖啡廳

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-品豆咖啡廳	
日期：民國 104 年 2 月 10 日	
地點：品豆咖啡廳	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：洪巧庭
會議參與人員：資策會中區處 邱宏昇處長、李綉芬組長、王佳瑜小姐、中興大學 李宗儒博士、洪巧庭同學	
會議內容：	
一、目前狀況 品豆咖啡廳位於台中市五權路 253 號一樓（https://plus.google.com/108248187443936384313/about?gl=tw&hl=zh-TW，資料取自 2014 年 4 月），其二樓是博那圖藝術館，販售大量的現代油畫。品豆咖啡廳原本是一家咖啡老店，在過去累積了大量的顧客群，但自從搬到現在的位置過後，流失了部分的顧客，且近期並沒有積極的研發餐點及飲料，造成沒有吸引新顧客上門的誘因，因此未來如何開發新客源便是品豆咖啡廳得重視的問題。在創業歷程的第二階段特色為企業已經具有生產市場可以接受的商品了，但仍然不具有大量生產的能力，而品豆咖啡廳過去累積了大量的忠實顧客證明了其提供之餐點已經讓市場接受，但由於其室內空間的限制，擺放不超過十張的桌子，造成品豆咖啡廳尚未到大量生產之階段，因此將其歸類於創業的第二階段。 二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享 1. 在「製造生產」的部分，遭遇「學習如何生產產品」的問題。<u>品豆咖啡廳</u>經營多年所販售的餐點及飲料雖然經濟、實惠，但<u>品豆咖啡廳</u>並沒有再積極推出不同的餐點及飲料，只依賴過去的老顧客光顧，因此有缺乏新客源的情形發生。 2. 在「行銷」的部分，遭遇「訂定通路策略」的問題。品豆咖啡廳目前只有一家實體店面，為了提升產品競爭力，品豆咖啡廳便面臨如何發展低成本通路策略的問題。 三、經營企業所解決的問題之經驗分享 1. 在「製造生產」的部分，可以「進行實驗與試誤學習」來解決學習如何生產產品的問題。品豆咖啡廳可以嘗試研發新的餐點或飲料，並將有潛力的商品給顧客嘗試，視顧客的反應進行調整，並嘗試學習做出好吃的餐點。 2. 在「行銷」的部分，可以「尋找通路商合作」來解決訂定通路策略的問題。建議品豆咖啡廳可結合周遭可用的資源，例如品豆咖啡廳可以與其二樓的博那圖藝術館合作，選擇一些咖啡館冷門的時段與博那圖藝術館共同舉辦藝術講座，請博那圖藝術館的員工為民眾可以邊上藝術相關課程、邊享用餐點及飲料。同時，品豆咖啡廳的員工也有機會可以學到藝術相關知識，之後也更有機會可以與博那圖藝術館的顧客交流，增加顧客上門的機會。	

23. 綠田農場

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談	
日期：民國 104 年 2 月 10 日	
地點：綠田農場（第四階段）	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：洪巧庭
會議參與人員：豐禾健康蔬果股份有限公司 王彥森董事長、謝函蓉執行長、黃榆驊 副董事長、資策會中區處 邱宏昇處長、李綉芬組長、王佳瑜小姐、中興大學 李宗儒博士、洪巧庭同學、梁佳瑜同學	
會議內容：	
一、目前狀況 綠田農場為大型農產品物流中心，位於彰化縣溪湖鎮東溪里榕樹路 108 號（http://www.1111.com.tw/%E8%B1%90%E7%A6%BE%E5%81%A5%E5%BA%B7%E8%94%AC%E6%9E%9C%E8%82%A1%E4%BB%BD%E6%9C%89%E9%99%90%E5%85%AC%E5%8F%B8-%E6%89%BE%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E6%A9%9F%E6%9C%83-50167882.htm，取自 2015 年 4 月）。綠田的總公司為豐禾健康蔬果股份有限公司。總公司負責商流及處理金流，而綠田則負責農產品的物流配送。目前總公司的業務有（1）接洽各大量販店、超市及餐廳之蔬果批發訂單；（2）設立 5 家直營門市；（3）在量販店中設立店中店；（4）提供新鮮的切盤水果及果汁的「現打果汁吧」。綠田則負責為上述之顧客或門市配送農產品。綠田的進貨/出貨的種類多樣化，水果種類達 50 至 60 種、菇類 40 種及蔬菜達 300 種以上，因此才能順利地滿足不同客戶的需求，例如大型量販店（如：大潤發、大買家）、超市（如：頂好生鮮超市）、菜市場以及餐廳（如：王品），而為了處理這麼大的進貨/出貨量，綠田農場行採接近 24 小時不打烊，白天進貨、晚上理貨，其場地可同時容納 10 輛大型的卡車卸貨/裝貨。有些農產品需要以低溫冷藏，因此綠田農場行除了倉庫之外，還有設置低溫倉，以確保農產品的新鮮雖然其業務量如此龐大，但現在的分裝產線只有少數科技設備，除了電子磅秤及一台真空包裝機之外，幾乎流程皆仰賴員工手動完成。綠田農場行已具備完整的物流系統，且總公司也有清楚的部門劃分，至少分成營業部門及生產部門，因此將其界定在第四階段。 二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享 1. 在「研發/技術」的部分，遭遇「面臨新技術、法規規範限制」的問題。在綠田目前的分裝產線上，只有少數科技設備，除了電子磅秤及一台真空包裝機之外，幾乎流程皆仰賴員工手動完成，這技術上的限制會導致利用大部分的人力資源而沒有做更有效率的產出。 2. 在「人力資源」的部分，遭遇「招募專業的經理人」的問題。除了招募專業的員工不易之外，綠田在人口嚴重流失的彰化縣溪湖鎮中，也面臨了提供高薪但招募專業經理人仍然不易的情況。 3. 在「製造生產」的部分，遭遇「產能利用率滿載」的問題。現在綠田是以人工處理的方式來處理訂單處理的工作，並沒有引進資訊系統來協助處理，因此當有時候處理的業務量比較大的時候，為了在期限內出貨，員工可能得加班至深夜。	

三、經營企業所解決的問題之經驗分享

1. 在「研發/技術」的部分，可以「尋求技術授權」來解決面臨新技術、法規規範限制的問題。綠田可考慮透過引進科技化的分裝設備，依據農產品之品質、重量或大小來分類，加快整個分裝流程，不只可以提高產能，更可以確保產品分裝品質的穩定性。
2. 在「人力資源」的部分，可以「尋找專業經理人」來解決招募專業經理人的問題。由於綠田位於人口流失嚴重的彰化縣，因此除了以公司福利、高薪為誘因之外，可招募曾任於農產物流相關產業並打算退休後回彰化老家安享晚年的退休主管，請其協助組織內部或是分裝流程之改進及調整。
3. 在「製造生產」的部分，可以「擴充生產線或產能」來解決產能利用率滿載的問題。綠田可考慮引進較先進的資訊系統來處理訂單以及出貨量分配，讓系統即時通知綠田員工目前的進貨量、出貨量，增加處理效率並提高綠田整體的產能。

24. 興農便當

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-興農便當	
日期：民國 104 年 2 月 10 日	
地點：興農股份有限公司（台中市大肚區中和里南榮路 101 號）	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：洪巧庭
會議參與人員：興農股份有限公司 楊文彬董事長、邱丰蔓特助、楓康股份有限公司 林明圖經理、玉美生物科技公司 楊宗信經理、資策會中區處 邱宏昇處長、李綉芬組長、王佳瑜小姐、中興大學 李宗儒博士、洪巧庭同學、梁佳瑜同學	
會議內容：	
一、目前狀況 1. 創辦人楊天發先生以合夥方式，以經營農藥產銷業務起家。現今興農集團底下有負責農藥開發與販售的「興農股份有限公司」；將生鮮超級市場事業部相關營業分割讓與轉投資公司「台灣楓康超市股份有限公司」。 2. 興農嚴格把關農產品的品質，積極建立、追蹤農產品履歷，甚至還有自己的營養部門，從農田、種子到最後上顧客的餐桌都不鬆懈，除了積極建立完整的農產品履歷之外，還有自己的營養師。 3. 楓康超市全台超過 40 家門市，為臺灣中部地區規模較大的連鎖生鮮超級市場，亦為興農集團旗下子公司。 4. 創業歷程的第四階段特色為，公司有清楚的部門劃分，且產品已經受消費者的認可，公司並具有大量生產的能力，並面臨著開發新產品以確保企業得以永續經營，而現在的興農公司及其底下的楓康超市已經有清楚的部門劃分，在市場上也具有相當的品牌知名度及市占率，並面臨著如何再創事業另一波高峰之問題，因此將其歸類於創業的第四階段。 二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享 1. 在「製造生產」的部分，遭遇「降低生產成本」的問題。興農嚴格把關農產品的品質，從農田、種子到最後上顧客的餐桌都不鬆懈，積極建立完整的農產品履歷，因此如何兼顧農產品品質並保有價格競爭力便是興農現在面臨的問題。 2. 在「行銷」的部分，遭遇「開發新產品/市場」的問題。第四階段的企業現正面臨到的問題為業績成長率已逐漸平緩，因此為了企業永續經營，如何開發新產品/新市場即為興農正面臨之問題。 三、經營企業所解決的問題之經驗分享 1. 在「製造生產」的部分，可以「尋找策略聯盟」來解決降低生產成本的問題。興農可以與上游的農民（其地位為興農之供應商）合作，共同進行農藥大量採購以壓低生產成本進而壓低農產品售價以達到策略聯盟及降低成本之目的。 2. 在「行銷」的部分，可以「發展產品多角化」來解決開發新產品/市場的問題。楓康超市可以將銷售量不佳的生鮮產品進行加工，例如即將過熟的水果可以打成果汁、冰沙或是做成切盤，增加其被售出的可能性，	

降低商品汰換率。

3. 在「行銷」的部分，可以「進行市場研究」來解決開發新產品/市場的問題。透過洞察消費者需求，對於特定消費族群有更深入的了解，找出其背後共同的需求，並推出因應的行銷策略。

25. 寶島時代村

會議名稱：台灣創業歷程階段研究之企業訪談-寶島時代村	
日期：民國 104 年 2 月 12 日	
地點：寶島時代村	
主持人：中興大學李宗儒教授	記錄人：洪巧庭
會議參與人員：寶島時代村 江欽良董事長、李宜靜總經理特助、資策會中區處邱宏昇處長、李綉芬組長、王佳瑜小姐、中興大學 李宗儒博士、洪巧庭同學、梁佳瑜同學	
會議內容：	
一、目前狀況 寶島時代村位於南投縣草屯鎮中正路 1039 號 (http://www.twtimes.tw/，資料取自 2015 年 5 月)，其為一占地 5000 千坪的室內懷舊主題館，以台灣四大主題區：閩南、客家、眷村與原住民組成懷舊老街區，還有仿集集車站的站長室及鐵道，呈現台灣的庶民文化及多元種族。在村內空間的設計及區分也充滿巧思，例如四大主題區便是用鐵道區分開來；以遊戲的方式帶領遊客逛完整個村，當遊客入村之後，會拿到一張「寶島大富翁」，其設計成大富翁遊戲的集章地圖，裡面總共有 17 格，每一格都附著景點名稱、特色介紹以及蓋章處，遊客可以跟著地圖裡的順序拜訪村內每一個景點及蒐集印章，集完 17 個集章後，遊客下一次入村即可享有優惠。寶島時代村的園區裡面除了有古色古味的懷舊街區之外，更有台灣的美食小吃攤及台灣名產商店進駐，讓遊客可以有吃、有玩、還有看。寶島時代村的表演者分為「志工隊」及「藝工隊」，志工隊是專職的民俗技藝表演者，而藝工隊則是在園區內自由移動的表演人員。平日志工隊會在固定時段舉辦一些大型的民俗技藝表演，例如舞獅加三太子的醒獅迎賓，或是重現當時新娘下花轎、掀頭紗的結婚儀式—古禮迎親；除此之外，他們也會不定時在人潮較多的地方表演民俗技藝。藝工隊則會裝扮成各式各樣不同的角色，熱情地與遊客互動，讓遊客們可以更加地融入該主題環境。創業歷程的第四階段特色為，公司有清楚的部門劃分，且產品已經受消費者的認可，公司並具有大量生產的能力，而現今寶島時代村至今已累積 500 萬外縣市入村人次，這代表著寶島時代村所提供的產品/服務已經有一定的市場接受度，因此將其歸類於創業的第四階段。 二、經營企業所遭遇的問題之經驗分享 1. 在「人力資源」的部分，遭遇「招募專業的員工」的問題。在人口嚴重流失的南投縣草屯鎮中，寶島時代村園區內的表演人員大部分為當地半工半讀的青年學子，這些員工擁有滿腔熱情，致力於讓場內顧客留下美好的回憶，但也由於其年紀尚輕，沒有親身經歷台灣過去的歷史及文化，如果能協助表演者對於戲劇知識或是對台灣文化有較深入的了解，相信可以讓園區內的表演更生動，進而引起遊客的共鳴。 2. 在「行銷」的部分，遭遇「開發新產品/市場」的問題。雖然寶島時代村每日的平均入場人次有四、五萬人，但寶島時代村可以開發新產品以提高遊客回流率，並且開發新市場以再創另一波高峰。 三、經營企業所解決的問題之經驗分享 1. 在「人力資源」的部分，可以「安排在職培訓」來解決員工專業度的問	

題。寶島時代村可以請歷史老師來為員工授課，或是安排戲劇、音樂劇訓練課程，讓年輕的員工除了發揮創意之外，所呈現的表演更具專業度。

2. 在「行銷」的部分，可以「建立公共關係」來解決開發新產品/市場的問題。寶島時代村初期宣傳，為依靠女藝人小潘潘的明星光環來吸引媒體及顧客上門，之後可建議寶島時代村邀請媒體參訪或舉辦大型活動，增加志工隊及義工隊的媒體曝光度，漸漸將焦點轉移至寶島時代村本身的民俗技藝團，讓注意力從個人轉為團體，使其成為寶島時代村的招牌。