

青年輔導研究報告之一三四

青年輔導
研究報告

之一三四

我國推動知識經濟下婦女創業機會及輔導政策之研究

我國推動知識經濟下婦女創業機會及輔導政策之研究

行政院青年輔導委員會
中華民國九十二年十二月編印

行政院青年輔導委員會

編印

我國推動知識經濟下婦女創業機會及輔導政策之研究

主 持 人：蔡 淑 梨

計 劃 諮 詢 員：溫 肇 東
小 組 委 員

研 究 助 理：羅 育 如、李 律 嫻
劉 怡 欣、藍 立 恬

行 政 院 青 年 輔 導 委 員 會 委 託
輔 仁 大 學 織 品 紡 織 學 系 執 行
中 華 民 國 九 十 二 年 十 二 月 編 印

摘要

本項研究在探討我國推動知識經濟下女性創業問題之研究，並提出具體可行之政策性建議，裨提升女性經濟地位，共謀整體經濟發展。

根據民國 71 年與 88 年經濟部中小企業白皮書統計，民國 71 年時全台灣有三萬多名的女性雇主，到民國 88 年時女性雇主已達到七萬五千名左右，成長兩倍多。無論是中小企業或大企業，女性雇主的比例都逐年上升。民國 88 年中小企業的雇主中女性佔了 14.7%，大企業中女性雇主的比例更從 87 年的 4.42% 急速成長至 10.05%。世界潮流顯示，女性創業是趨勢，未來將會有更多女性開創屬於自己的事業。本項研究的對象及研究步驟分述如下：

(一) 研究對象：

1. 個案深度訪談以成功或失敗女性創業家個案為主。
2. 問卷抽樣以女性創業家為主。

(二) 研究步驟：本研究分成三個階段。

1. 次級資料的收集：

分析國內外知識經濟的發展對女性創業趨勢影響及機會，同時透過資料檢視政府部門現有相關的政策、法規及具體輔導獎勵措施的優缺點及不足之處（包括創業育成中心之檢討、中小企業相關政策之執行、企業優惠貸款之效果評估等）。

2. 個案深度訪談：透過深度訪談找出女性創業者創業動機、期望、問題、障礙及女性創業者希望可獲得的支援與協助。
3. 實證問卷：由次級資料及訪談內容發展結構性問卷，作驗證、歸納之用。

本研究主要的研究成果分述如下：

1. 收集國內外知識經濟發展對女性創業趨勢影響及機會。
2. 分析政府部門現有相關政策、法規及具體輔導獎勵措施優缺點及不足之處。
3. 歸納與分析女性創業者創業動機、期望、問題、障礙及女性創業者希望可獲得的支援與協助。
4. 經由次級資料、個案深度訪談與問卷實證三種方法發展出來的研究結果，提供政府規劃政策、法規、具體輔導措施及獎勵方法時的參考依據。

目 錄

壹、緒論.....	1
貳、背景分析 - 文獻探討.....	5
一、知識經濟與女性創業.....	5
二、女性創業家之定義.....	6
三、女性創業家的創業動機.....	6
四、女性創業家的個人特徵.....	11
五、女性創業十大困難點.....	12
六、政府政策.....	15
參、研究方法及步驟.....	31
一、研究流程.....	31
二、研究架構.....	33
三、研究設計.....	33
肆、知識經濟下國外女性創業典範介紹.....	35
一、Dyan Dyer.....	38
二、Krisztina Holly.....	38
三、LuAn Mitchell.....	39
四、Anita Roddick.....	39
五、Liz Claiborne.....	42
六、Martha Stewart.....	43
七、蔡一紅.....	45
八、Rebecca Matthias.....	46
九、Mary Kay.....	47
十、張若玫.....	48
十一、Jennifer Openshaw.....	50
十二、Faith Popcorn.....	51
十三、Patrice Tanaka.....	51
十四、Kim MCArthur.....	52
十五、小結.....	52
伍、國內女性創業典範介紹.....	55

一、 歐德名品有限公司 - 何玉玲總經理.....	57
二、 比利小雞股份有限公司 - 陳美鳳董事長.....	68
三、 卓維及卓睿企管顧問公司 - 葉微微董事長.....	79
四、 巨東國際集團--林麗容總裁.....	88
五、 唯客樂旅行社 - 柳湘琦總經理.....	98
六、 香草魔法學苑 - 李淳廉小姐.....	109
七、 傻大姊花材苑 - 陳以瑜小姐.....	118
八、 太極影音 - 黃寶雲董事長.....	126
九、 美髮沙龍業 A 公司—李小姐.....	136
十、 耀儀股份有限公司 - 藍姿寬 董事長.....	147
十一、 國內女性創業個案總結.....	155
陸、 女性創業實證問卷分析.....	162
一、 描述性統計分析.....	162
二、 探索性因素分析與信度分析.....	170
三、 驗證性因素分析.....	173
四、 差異性分析.....	174
柒、 結論.....	190
捌、 研究建議.....	193
玖、 參考文獻.....	197
一、 中文文獻.....	197
二、 英文文獻.....	198
附件一 個案訪談問題大綱.....	201
附件二 實證問卷.....	202
附件三 歐德名品逐字稿.....	206
附件四 比利小雞股份有限公司訪談稿.....	217
附件五 卓維及卓睿企管顧問公司訪談稿.....	230
附件六 巨東國際集團訪談稿.....	237

附件七 唯客樂旅行社訪談稿.....	244
附件八 香草魔法學苑訪談稿.....	254
附件九 傻大姊花材苑訪談稿.....	261
附件十 太極影音科技訪談稿.....	267
附件十一 美髮沙龍業 A 公司訪談稿	273
附件十二 祐儀股份有限公司訪談稿	282
附件十三 審查回應意見.....	289

表次

表 1	女性創業動機	10
表 2	國內外女性創業相關政策比較	29
表 3	國內女性創業相關政策比較	30
表 4	國外女性創業家實例 (以知識型產業分類)	37
表 5	國外女性創業彙整表(1)	53
表 6	國外女性創業彙整表(2)	54
表 7	國內女性創業家實例 (以知識型產業分類)	55
表 8	何玉玲個案彙總表	67
表 9	陳美鳳個案彙總表	78
表 10	葉薇薇個案彙總表	87
表 11	林麗容個案彙總表	97
表 12	柳湘琦個案彙總表	108
表 13	李淳廉個案彙總表	117
表 14	陳以瑜個案彙總表	125
表 15	黃寶雲個案彙總表	135
表 16	李小姐個案彙總表	146
表 17	藍姿寬個案彙總表	154
表 18	國內女性創業家創業歷程彙整表	156
表 19	國內女性創業家創業資源與團隊彙整表	157
表 20	國內女性創業家創業時的困難與因應之道彙整表	158
表 21	國內女性創業家對政府的建議彙整表	160
表 22	國內女性創業相關問題彙總表	161
表 23	問卷回收狀況	162
表 24	「行業別」、「服務別細項」、「經營年數」、「員工人數」分佈表	163
表 25	「初創投資金額」、「初期貸款金額」、「公司結構」、「平均年營業額」分佈	164
表 26	「創業年齡」、「教育程度」、「創業之前工作」、「親友創業經驗」、「創業夥伴」、「家庭每月收入」分佈狀況	166
表 27	「創業動機」分佈狀況	167
表 28	創業過程與困難平均數、標準差	168
表 29	對於政府輔導措施了解程度平均數、標準差	169
表 30	對於政府輔導措施了解程度人次	169
表 31	希望政府加強輔導項目平均數、標準差	170
表 32	創業過程與困難因素分析與信度分析結果	171
表 33	對於政府輔導措施了解程度因素分析與信度分析結果	172

表 34	希望政府加強輔導的項目因素分析與信度分析結果	173
表 35	驗證性因素分析適合度之指標	173
表 36	驗證性因素分析結果	174
表 37	行業別對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析	175
表 38	經營年數對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析	176
表 39	員工人數對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析	177
表 40	初創投資金額「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析	178
表 41	初創貸款金額「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析	179
表 42	組織結構對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析	180
表 43	平均年營業額對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析	181
表 44	創業家年齡對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析	182
表 45	創業家教育程度對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析	183
表 46	創業家之前工作對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析	184
表 47	創業夥伴對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析	185
表 48	家庭每月收入對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析	186
表 49	家庭每月收入對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析	187
表 50	創業動機對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析	188

圖 次

圖 1 知識經濟發展方案具體措施示意圖.....	17
圖 2 研究流程圖.....	32
圖 3 女性創業家與政府政策關連性架構.....	33
圖 4 國外女性創業機會來源.....	38
圖 5 國內女性創業機會來源.....	56
圖 6 女性創業家創業基盤.....	196

壹、緒論

外界環境急遽變動及資訊科技產業的突破與創新，造就國內外不斷產生無數創業機會。以電腦發展為例，個人電腦興起後打破了 IBM 大型電腦長期垂直壟斷，而使得該產業走向水平分工，產生許多新事業發展機會，因此造就了相當可觀數目的中小企業，甚至孕育出如 Dell、Microsoft 和 Intel 等大企業。電腦科技的進步相對也影響了其他產業，例如：生物科技業、微電子、人工智慧、通訊和電影工業。在以往可能需 10 年、20 年甚至 100 年才有很大的變革，在現今科技快速進步情況下，社會變革只有愈來愈快。然而有「變」就有「機會」，有「機會」就能「創業」。二十一世紀是知識經濟的時代，在知識經濟時代會產生很多新型態的產業，衝擊原有產業生態，正好可提供無數創業的好機會。

管理大師彼得杜拉克 (Peter Drucker) 在其「創新與創業 (Innovation and Entrepreneurship)」一書中再三強調現今經濟已由「管理型經濟」轉變為「創業型經濟」。這些新興中小企業除了在經濟上扮演重要角色外，同時也是主要工作機會的提供者。當「財星五百大企業」裁掉一百萬個工作時，中小企業卻提供了二百萬個工作機會。在 1980 年代初期，麻省理工學院教授 David Bush 利用 Dun & Bradstreet 五百六十萬家公司資料研究發現，新興的中小企業製造了 80% 新工作機會。Dun & Bradstreet 資料顯示，1990 年以來由於創業資金籌措管道多元化及專業化，使新創事業發展在不同階段都有不同來源的資金加入；再加上育成中心 (incubation center) 大力的推廣與協助，造就美國每年六十萬家新創事業，遠超過 1960 年十萬家左右的數字。這中間較為特別的現象是女性創業家在 1980 到 1990 年這十年間開創事業比男性多三倍以上。1982 年女性創業數目有二百六十萬家，1987 年為四百五十萬家，到 2000 年時此數字已躍升到八百萬家，共僱用了一千八百五十萬名員工，創造出兩兆三千億美元的年營收額 (Matthias 2000)。以百分比來看，1970 年前女性創業佔美國總家數 5%，而現在此百分比已增加近 40%。另外，根據路透社 2000 年初的報導，20

世紀的最後五年，25 歲到 34 歲的女性經理人增加了 15%，而強調女性經濟影響力的「爆米花報告」同時指出「美國女性的創業比例是男性一倍，總數達到 910 萬人。」由實際的社會現象發現，知識經濟時代來臨，女性創業已蔚為趨勢，形成一股新經濟力量。

然而，如果以資源取得面來評估時，在 1999 年美國創業者所投出的資金，女性創業家只獲得 4%。為何女性只捕獲這麼少的資源？和創投家親身交涉多次的女性創業者認為，雖然不能稱其為性別歧視，但性別對於集資過程確實有影響(數位周刊,2000)。創立 WomenAsia 的 Rosemary Brisco (數位周刊,2000)表示，若有類似的投資計劃，投資者一般會選擇投資由男性領導的公司，認為女性領導企業成功的例子仍不多見，是導致一般投資者對於由女性領導的公司依然信心不足的主要原因。Rosemary 舉例說明「現在投資者最樂意見到的便是有關無線通訊技術及服務的投資計劃，但是這個產業幾乎全由男性主導，因此投資者便很難評估由女性領導的公司其優缺點及成功機率為何，結果便容易選擇投資由男性創立的公司。」因此，Rosemary 認為女性企業家必須花一段時間建立自己經營管理公司的「信用紀錄」之後，才可能較容易獲得投資家的信任。另外，Harriet Peterson (數位周刊,2000)指出，想在矽谷創業，不論男女都需要有一份好的商業關係網，因為矽谷表面上看雖然是創業天堂，但是其中其實存在許多「圈子」，因此想要吸引創業者青睞，必須要有「圈內人」的穿針引線才行，而女性由於在此從商的時間短、機會少，在人脈不足的情形下，便容易「不得其門而入」。創業過程充滿不確定與困難，女性創業的起步較男性晚很多，因此在發展過程中除自身的努力外，如能給予所需的協助，將有助於推動女性創業。

女性創業是世界潮流與趨勢(Naisbitt & Aburdene, 1990)，未來將會有更多女性開創屬於自己的事業。因此，國際組織如經濟合作暨發展組織(OECD)、世界銀行(WB)、亞太經濟合作組織(APEC)等開始積極討論女性創業議題，以便透過政府政策對話及經驗交換，找出建立協助女性創業的政策環境及「良好範例」。其他國家協助女性具體創業的例子

有：南韓在一九九七年金融風暴後女性創業風氣大開，南韓政府為鼓勵女性創業，明訂給予女性創業一定之鼓勵及優惠措施，其出發點雖與南韓政府近年大力推動兩性平權有關，亦與其希望充分發揮人力資源、振興南韓經濟有著更直接之關係。蘇聯有女性專屬銀行 Women's World Banking、俄國的 Russian Federation、加拿大 Royal bank of Canada 也設置專屬女性企業市場部專門服務該客戶群。美國於三年前成立第一個女性天使創業基金俱樂部(Women Angel Fund Club)，此基金為營利性基金，其目標為鼓勵女性創業並協助女性創業家維持 25-30%之利潤、使女性擁有較平等的資金取得管道及掌控權；該基金並與其他 25 基金互動提供案例分享及相互學習投資經營經驗，現在已有六個類似女性創業專門基金存在。

台灣原本就屬於創業型的國家，民國九十年台灣中小企業家數已超過一百萬家（經濟部，2001）。然而台灣過去的創業大部分是男性天下，且較侷限於傳統產業。創業家靠的是胼手胝足、克勤克儉的打拼出天下。近年來科技的突破與創新、貿易自由化、網際網路無遠弗界，台灣的創業很大比例已轉變成由高科技或資訊電子行業中擁有專業技術工程人員們創業，其中不乏傑出女性。台灣女性因為女權意識高漲、教育程度提昇及自我實現的要求，創業的風潮也愈來愈盛。根據 71 年與 88 年經濟部中小企業白皮書統計，民國 71 年時全台灣有三萬多名女性雇主，到 88 年女性雇主已達到七萬五千名左右，成長兩倍多。無論是中小企業或大企業，女性雇主的比例都逐年上升。89 年時，中小企業（員工數 100 人以下）雇主中女性佔了 14.54%，大企業中女性雇主的比例為 7.58%。90 年時女性創業家佔所有創業家 19.95%。這些女性在自我實現的同時，社會仍對女性有著雙重期待，因此女性需肩負著傳統的包袱，擁有事業的同時又得分身照顧家庭，形成蠟燭兩頭燒的情形（李國鼎，1981）。

國內有關創業的研究大多數集中於研究創業家個人特徵（汪青河 1991；林士賢 1996；曾耀輝 1987）、動機（林明哲 1989；楊敏玲 1993）、環境（林明哲 1989；汪青河 1991）、創業行為（汪青河 1991；張金山 1991；黃炳滄 1993；魏順得 1994；張紹忠 1997）、投資（王美蘭 1984；

陳振遠 1986；徐敏雄 1988；李建國 1991)，以及風險性投資（陳振祥 1985；黃鈺玲 1989；蔡敏菁 1991；黃秋藤 1991；李春月 1992；李明彰 1993；陸彥妙 1994；黃仁杰 1995；郭憲昇 1996；林盟杰 1996；許志明 1997）等。這些文獻大多是量化的研究，且大多數以男性為中心，讓屬於少數女性創業經驗被淹沒在依男性經驗所架構出的創業理論中。如果依這些文獻中的標準衡量女性創業家，容易產生偏誤，無法客觀找出女性創業家獨有的特質、促進因子等更有價值的構面。

我國中小企業向來蓬勃發展，雖然政府機關如青輔會、內政部、經濟部中小企業處等推動多項措施，協助有心創業女性取得各項創業資訊及資源。不過整體而言，國內女性如欲創業，仍需面對較男性更多的障礙。因此有系統的檢視我國女性創業問題、障礙及檢視知識經濟時代來臨對女性創業的影響及機會，並檢討目前政府政策對女性創業之影響及成效，以便分析整理與歸納出全面改善創業環境與提昇女性創業之可行方案，對長期默默貢獻台灣經濟奇蹟背後的功臣-台灣女性給予肯定與協助，是刻不容緩且具時代意義。

貳、背景分析 - 文獻探討

在背景分析部分，將針對知識經濟與女性創業、女性創業家之定義、女性創業家的創業動機、女性創業家的個人特徵、女性創業十大困難點、政府政策逐一探討。

一、知識經濟與女性創業

新經濟時代的經濟發展將奠基於知識經濟的基礎上，知識經濟代表經濟體系中知識的創造、傳播與運用，為促進所有產業成長、財富累積與創造就業之主要動力。知識經濟時代下總體環境會發生四大劇烈改變：1.人口結構改變：學歷程度提升、由傳統勞動工作者轉變為知識工作者等，知識工作者工作的時間主要是耗費在資訊和思考領域內，如工作內容以資訊為主的銷售、經營、管理、專業、技術的工作，資訊和知識是他們生產的原料也是生產的成品；2.市場與產業結構改變：市場競爭愈趨激烈、科技快速進步以致產品生命週期縮短、市場自由化程度提高，企業在市場機制下透過競爭提高績效，並使消費者可以較合理的價格享受較高品質的服務；3.社會與政治結構改變：女男社會地位愈趨平等，且女性在工作、從政、事業等各方面表現出色；4.新科技發明或社會創新：隨著科技的發明使得人類的的生活越來越簡單，較省時省力，其中網際網路使得資訊取得無障礙，因而經濟活動更透明化、交易成本大幅下降。因此，由知識經濟時代的趨勢發現工作靠的是腦力而非體力。

Naisbitt & Aburdene (1990) 預測「新女性、新領袖」是未來的趨勢之一，不論男性或女性都將受到女人改變世界的影響，範圍包括教育、職業、婚姻、休閒、商機、投資、選舉或廣告活動等。徐木蘭 (2000) 認為電子媒介、網際網路的盛行，使得二十一世紀的女性有更廣大的創業空間。而隨著兩性平權聲浪不斷高漲，女性已逐漸從傳統的桎梏中解放出來，而事業不再是男人的專利。另外，賢妻良母的傳統女性角色觀念逐漸消失，社會開放的結果造就女性更豐富的就業機會，雙薪生涯家庭

和專業女性工作者增加，而女性意識抬頭，則讓女性更有「走自己的路、自擁一片天」的覺醒，使現代女性有較強的生涯取向。女性不只停留在情感及家庭需求的滿足，更進一步要追求事業上自我實現需求的滿足（Moore, 1990）。

二、女性創業家之定義

學者對於創業家的定義會隨著企業觀念的演變而有所不同，但針對女性創業家的定義並不多。事實上每當談到「創業家」或「企業家」，一般人腦海浮現的影像大都為男性，且學術上有關創業家的定義也大都是以男性的經驗及觀點為描述依據，因此若以這種定義來衡量女性創業家，或許會發現女性似乎太保守、衝勁不足，欠缺一般人印象中企業家精神的風險承擔能力與冒險精神。其實是因為女性創業家持有資源有限且為了兼顧家庭，因此選擇讓企業自然地成長，這樣新型態企業不但挑戰傳統對企業的定義，且對女性創業經驗與觀點產生新的看法（蔡璧如，1998）。

此外，在目前社會的刻板印象中，女性被認為是不具有企業家特質和精神的，尤其是「夫妻合夥」事業中的女老闆，往往被忽略、被看輕，只被視作丈夫的助手，或是根本被視而不見（蔡璧如，1998）高承恕（1999）認為，帶動台灣經濟發展的功臣，除了中小企業主外，還有一個長久忽略的角色——企業主的太太（頭家娘），因為頭家娘並不只是企業主的太太，照料家務而已，同時她們也在企業運作的過程中扮演著舉足輕重、無人替代的角色，一旦少了頭家娘，台灣經驗也就缺了一大半。所以他認為老闆娘絕不是老闆的附屬，也不是企業主的影子，她是幕前幕後的得力伙伴。在企業的舞台，她們不是背景，而是焦點。我們更應該給予這些頭家娘適當的定位，肯定她們對企業的貢獻。因此，本研究所定義的「女性創業家」為獨自或與他人（朋友、親戚、丈夫等）共同創業的女性，並包括自身有直接參與企業活動的頭家娘。

三、女性創業家的創業動機

依據學者的研究，女性創業動機主要可歸納為九項（如表 1），茲分述如下：

（一）對原有工作有挫折與瓶頸

長久以來，女性在工作領域中，即面對任用、升遷、薪資、考核、訓練及退休等不平等的現象。大部分女性在傳統型態的公司很難有出頭天的機會，雖然她們表現傑出，也受到企業主的賞識與重用，但企業主總是存有私心，看準女性服從性高、比較不會計較的特質，而對她的勞動力進行剝削，像這樣發展受限、所得與能力不相當的情況，加上公司不合理規定（例如夫妻不能在同一家公司上班、辦公室戀情的禁忌等），使得具有自我專業能力與行業經驗、不想安於現狀、想自己出去闖闖、開創自我一片天的女性工作者就會加入創業的行列，開始發展自我的事業（楊敏玲 1993；吳若權 1995；胡愈寧 1997；Milwid 1998；蔡璧如 1998）。

（二）追求自我成就、獨立自主與工作滿足

在傳統的家系社會中，女性在傳統的家庭中所扮演的角色就是相夫教子、操持家務，整天苦守家中，照顧公婆與孩子，擔負家務責任，即所謂的家庭主婦。在過去，許多女性會認命地安於現狀，但也有些女性想跳脫出傳統社會給子女性的限制，她們想主宰自己的生活方式，想實現自我理想，所以她們選擇用創業來自我實現，以擺脫傳統社會的舊有束縛（Stevenson 1986；Chaganti 1986；蔡璧如 1998）。

有些女性創業家以本身具備豐富經驗，勇於嘗試單飛，向自我的能力挑戰實現自己的理想、抱負（楊敏玲 1993；蔡璧如 1998）。此外，也有女性想追求工作上的獨立自主，想成為自己的老闆（Schwartz 1976；Humphreys & McClung 1981；Cook & Widerman 1982；Beattie 1984；Chaganti 1986；楊敏玲 1993），或是為了追求工作滿足感（Schwartz 1976；Cook & Widerman 1982；陶允芳 1995），或藉由開創新事業來達到對自我的肯定（林瑩秋 1997）。

(三) 既定的生涯規劃 - 圓夢

有些女性的生涯規劃中即是要擁有自己的事業，因此只要時機一成熟就可以勇往直前地去實行。這些女性的創業成功機率較高，因為她們通常有充分的事前準備（Humphreys & McClung 1981；Cook & Widerman 1982；Beattie 1984；Chaganti 1986；陶允芳 1995；蔡璧如 1998）。

(四) 新的創意點子

有時創業的動機即來自一時觸發靈感、新點子，這個靈感即是找到社會上尚未被滿足的需求，只要能提供此需求就可以創業（張鈞，1992）。

(五) 兼顧家庭與事業

母職與家務責任一直是許多職業女性的最大牽絆與困擾，有些女性為追求在自我時間規劃上的自主與彈性，為能兼顧家庭和事業，配合家庭需求，通常也會決定脫離朝九晚五的呆板工作時間生活，開始開創自己的事業（張典婉 1991；吳若權 1995；蔡璧如 1998）。

(六) 為維持或改善生活水準

當家庭經濟拮据時，傳統孝道的規範會讓女孩們出外賺錢貼補家用，當她們發覺受雇所賺的薪水不夠時，創業的念頭就會油然而生，希望藉此賺取高收入，以負擔起對原生家庭的回饋義務（蔡璧如，1998）。

女性在經濟蕭條的情況下，創業的比例也提高許多。主要是因為在不景氣時，女性有容易遭解僱及不易就業的危機（胡愈寧，1997），或者是父親驟然逝世，弟弟年幼，使得原不被家族企業規劃為接班人選的姊姊突然成為繼承父業的代表（蔡璧如，1998）。

此外，女性在婚後突然遭逢家庭變故（例如離婚、丈夫傷殘等）或是家中經濟拮据者，也會有為了生計而不得不咬牙負擔經濟重擔的壓力，這時她們是時勢所逼，只能義無反顧的勇往直前，藉著創業來滿足經濟所需（吳若權，1995）。

(七) 社會參予的需求與意義

女性藉創業參與社會活動，透過對社會的投入、參與、瞭解以建立親和關係。而在創業過程中，會不斷面臨各項挑戰，此時，女性創業家更有賴廣泛的社會參與，去影響同儕團體，建立親和柔性文化，並追求人生存在的意義與目的（陶允芳 1995；林瑩秋 1997；胡愈寧 1997）。

（八）個人興趣

為了發揮個人在某種專業上的興趣（Hisrich & Brush, 1985），或者是為了讓自己可以學以致用（Lee-Gosselin & Grise, 1990），所以產生了創業的念頭與行動。

（九）因緣際會

由於時機或貴人等偶發因素所促成的動機。有些女性本身可能不是有非常強烈的創業念頭，因親朋好友的邀約而加入創業的行列，這類的女性創業決心雖不夠強烈，且必須承受無知的風險，但只要彼此能同心協力、相互體諒、發揮團隊默契，成功的機率也是相當高的（吳若權 1995；蔡璧如 1998）。

以下將各學者對於女性創業動機研究歸納如表 1。經由歸納發現追求自我成就、獨立自主與工作滿足及經濟、財富需求是女性創業最主要的兩大動機。另外，較少學者認為新的創業點子及個人興趣也是促成女性創業重要動機。

表 1 女性創業動機

研究者 特徵	對原有工作有挫折感、瓶頸	追求自我成就、獨立	自主與工作滿足	既定生涯規劃 (圓夢)	新的創意點子	工作彈性、時間自主, 以兼顧家庭	經濟、財富需求	社會參與的需求與意義	個人興趣	因人緣際會 (時機、貴)
Schwartz (1976)										
Humphreys & McClung(1981)										
Cook & Widerman (1982)										
Beattie (1984)										
Hisrich & Brush (1984, 1985)										
Stevenson (1986)										
Chaganti (1986)										
Lee-Gosselin & Grise (1990)										
楊敏玲 (1993)										
吳若權 (1995)										
Deng & Etal (1995)										
陶允芳 (1995)										
Shabbir (1996)										
胡愈寧 (1997)										
Zapalska (1997)										
林瑩秋 (1997)										
蔡璧如 (1999)										

資料來源：楊淑美 (2001)

四、女性創業家的個人特徵

女性創業家個人特徵根據學者們的研究分為人格特質、管理技能、教育與工作經驗。

(一) 人格特質

許多研究指出女性創業家的人格特質是精力旺盛的、具有獨立性 (Hisrich & Brush, 1985)、具有說服力、持續力的 (Buttner & Rosen, 1987)、具有高度的成就需求、自主需求及控制需求 (Neider, 1987)、並具有剛性的人格特質 (Zapalska, 1997)，與男性創業家並無顯著差異。

(二) 管理技能

Hisrich & Brush (1985) 以極差、差、好、良好、極佳五個等級來衡量女性創業家的管理能力。女性創業家在財務獲取能力上表現極差，生產運作能力有好的表現，處理人事和行銷的能力表現良好，組織與規劃能力表現良好，在研發與創新能力上有極佳的表現，而這些研究中的女性覺得社交敏捷性與人際關係的技巧是她們最大的資產。

(三) 教育與工作經驗

在教育與先前工作經驗上，女性創業家和男性創業家有許多不同之處 (Stevenson, 1986)。在教育方面，男女性創業家在教育程度上相當 (Birley, Moss & Sander, 1987)，但男性多在技術與商業相關領域受教育，女性則多受通才教育 (Hisrich & Brush, 1985)。不過近年來女性受的教育已有漸漸朝技術與商業方面發展的趨勢 (Moore, 1990)。在工作經驗方面，男性通常會接觸到專業領域的核心工作，並且有機會學習到各種管理技能；女性通常只會接觸到中階的管理技能 (Hisrich & Brush, 1985)。女性創業家在創業前的工作，大多是教育、零售、辦公室行政或秘書工作 (Hisrich & Brush, 1985)，而男性創業家則多半是擔任行政管理工作或科學技術方面的職位 (Stevenson, 1986)。此外，女性的職業生涯也經常會中斷。

五、女性創業十大困難點

許多研究指出女性及男性創業家在某些方面所面臨的困難是相同的，例如時間管理、員工雇用與維持以及授權等問題（Pellegrino & Reece 1982；Hisrich & Brush 1987）。此外，女性創業者更常碰到的有事業與家庭難兼顧的問題（Geoffee & Scase 1983；Scott 1986；Neider 1987），以及財務方面的障礙，如創業資金及信用貸款的取得（Pellegrino & Reece 1982；Hisrich & Brush 1984；Neider 1987）。創業初期的現金管理（Hisrich & Brush 1984；Scott 1986）與財務計劃（Hisrich & Brush, 1984）等。此外，Hisrich & Brush（1987）的長期研究發現，女性企業家所遭遇到的企業經營困難會隨企業發展的階段而有所改變，當企業經營的年數逐漸地增加，所遭遇問題的重要順序也從財務方面的問題轉換成一般性管理方面的問題，像是人事管理及授權方面的問題更是女性的困擾（Neider, 1987）。以下歸納出女性創業所面臨的困難。

（一）同業、供應商及客戶對她們缺乏信心

女性走進以男性為主的工作領域，一開始會被視為異類、少數民族，且因為社會上普遍存在的性別刻板印象，使得女性被歸屬於缺乏專業能力的弱勢群體。因此，就算她是企業主，客戶、同業、供應商及員工對她仍有質疑與不信任的態度（Lee-Gosslin & Grise 1990；姚舜 1996；蔡璧如 1998）。

（二）資金缺乏，難以取得貸款

女性的人際網絡關係較弱，取得創業所需資金十分困難。Buttner & Rosen（1989）指出，女性創業家在信用貸款方面所遭受到的歧視問題，是因為貸款機構仍然認為女性創業者比男性更不易創業成功，就算他們所準備的創業計劃書並沒什麼不同。此外，Riding & Swift（1990）也指出，貸款機構對不同性別的貸款者的貸款核准條件沒有任何差異，主要是因為男性與女性和銀行的關係根本上就不相同。

（三）家庭與事業難兼顧

在父權社會中，公婆、子女的看顧與家務一向被視為女性的主要責任，因此，為了兼顧事業與家庭就成了許多女性選擇創業的動機之一。這種因素在男性創業家就必較不需有此項考量。但創業真的能兼顧事業與家庭嗎？蔡璧如（1999）的研究發現，女性創業家隨著公司組織的擴充、業務的拓展，自己變得越來越忙，若要顧及兒女的照顧，時間會被切割地十分瑣碎，除增加負擔外，也無法全心全意的配合家庭需求。而且，在以男性為主的商場上，如此兩邊兼顧、兩邊忙的情況，更可能會造成不夠專業的不公平質疑，這對她們形成更強大的心理及工作上的壓力與負擔。

（四）缺乏專業知識

女性創業家特別缺少行銷與財務專業知識。她們在開創事業時不知該如何行銷產品，以增加組織的業務獲取率；甚至在公司成立時，根本沒想到產品需要行銷，直到後來產業發生改變，感覺到行銷的重要性（Schwartz 1976；Hisrich & Brush 1984；Lee-Gosslin & Grise 1990；楊敏玲 1993）。在財務方面，男性、女性創業家雖然同樣有財務問題，但對女性創業家而言，財務問題卻是創業過程中最大、最嚴重的阻礙。根據研究顯示女性較缺乏財務管理的經驗及能力（Brush, 1992），也較缺乏非正式的財務網絡（Brush, 1992），女性大多使用自有資產，而極少使用外來的財務資源（Neider, 1987）。此外，Carter & Cannon（1988）指出，由於女性的創業大多是小本經營，比較沒能力去完善應付帳款遲延給付的問題，且欠缺討債時所具備的信心與堅決的態度，這些都是造成女性創業者缺乏財務規劃能力的原因。

（五）合夥人的問題

「三五姐妹淘、相招來創業」，這是典型的女性合夥創業。在姐妹們充分溝通的前提下，彼此間細膩的交情與默契，能互相包容及體諒，所以這應是非常有利的創業模式。合夥創業的優點是可分散彼此創業的風險與壓力；缺點則是容易產生摩擦。一般而言，合夥後容易產生意見不合，或是合夥條件未事先言明，這都是合夥所遭遇到的問題（Lee-Gosslin & Grise 1990；王慧君 1993）。

（六）員工的問題

通常年紀較大的女性企業家比較會以母權型態管理方式成功處理員工問題 (Volkins, 1993), 但一般年輕的女性卻因較缺少管理經驗, 且年紀輕而未到能發展可信賴管理方式的階段, 所以遭遇到許多人事管理方面的困難。此外, 也有研究發現男性部屬往往不喜歡受雇於女性企業家, 而女性企業者必須努力去獲得男性部屬的信任感 (Gregg 1985; Lee-Gosslin & Grise 1990; 王慧君 1993; 楊敏玲 1993; 蔡璧如 1998)。

(七) 缺乏學習模仿的對象

女性創業與男性創業所遇到的困難並非是完全相同, 在社會中有許多男性創業家創業模式可作為男性選擇創業時的模仿對象, 此外, 學術方面也有許多相關研究可供參考。但對決定走上創業一途的女性們而言, 雖然目前女性創業家數目逐年增加, 但在經驗傳承上卻存在著障礙, 且學術方面對於女性創業家相關研究十分缺乏, 所以女性在遭受困難時, 也較難找尋一個最佳解決之道 (Gregg, 1985)。

(八) 人際網絡較弱

網絡對組織企業的發展有重大的影響力, 它是組織中資訊與資源獲取的重要來源 (Carsrud, Gaglio & Olm, 1986)。Smeltzer & Fann (1989) 的研究發現, 男女在網絡上的差異在於女性較傾向建構她們自己的女性網絡, 且從此一網絡中獲取社交性與工具性的支援。此外, 女性創業者的人際網絡較男性創業者弱, 規模也較小。

在中國社會中, 人情是一種流行且具社會規範作用的文化, 拉交情、攀關係是社會普遍的存在現象 (金耀基, 1980)。當然, 創業家也必須利用此一關係資源在組織種種的限制中求生存與發展 (彭懷真, 1989)。但在男性主導的商場上, 女性通常很難打入男性「非正式」的世界。Milwid (1998) 表示, 在職場上同時存在兩個不同世界, 一是「正式的商業世界」, 當中的角色和運作皆是白紙黑字; 另一則是存在著友誼與忠誠的「非正式世界」。對男性企業主而言, 他們有著太多的男人圈子、哥兒們俱樂部, 他們一起打牌、打高爾夫、應酬、喝花酒等, 這些活動雖未明文禁止女性的加入, 但男性卻是有意無意地排斥女性參與所謂的「非正式」世界。對女性企業家來說, 被孤立、排除在男性的非正式

網絡之外，缺少許多資訊、資源的來源，增加了她們開創事業的困難度（蔡璧如，1998）。

（九）傳統觀念的限制

父權對女性的壓迫在社會中仍然存在，父權制度下，男性擁有支配角色，女性是處在附屬的角色地位，一旦這種支配--附屬的關係受到挑戰，就可能引發家庭父權擁有者（丈夫）的反彈與壓制。「男尊女卑」、「男主外、女主內」、「女子無才便是德」的傳統文化觀念並未完全消除，女性因創業而產生的成就、經濟能力高於丈夫時，丈夫原本的掌握支配力與優越地位受到挑戰，因而用壓制手段來維持控制權。女性創業者除需應付創業的各種外在壓力與困難外，還要面對傳統觀念所造成的困擾，安撫丈夫的不滿，這情況對女性而言，的確是所謂的內憂外患（鮑家麟 1989；蔡璧如 1999）。

（十）事業的代價

在父權體制社會中，想同時兼顧事業與婚姻家庭是十分困難的，解決問題的方式似乎是兩者擇一。未婚女性走上創業一途，可能會耽誤終生大事，女性在創業期間事業忙碌，沒時間與異性交往、結婚，直到事業上軌道後，可能因成就太高，沒有可以匹配的對象。所以女性獲取高成就好像是一種懲罰，使得周遭的男性不敢也不願與其交往，甚至是談論婚嫁。最後，這些高成就的女性就只能安慰地說著，「結不結婚不重要，自己生活快樂最重要」的話語，雖然她們的內心仍是希望有人能來共同分憂解勞。對於婚後創業的女性而言，她們的高成就可能會造成婚姻危機，丈夫可能無法接受妻子的高成就與地位，此外，蠟燭兩頭燒的困境也使已婚女性無法完全配合家庭需要，全心全意的照顧公婆與子女，而造成丈夫的不滿，所以有許多女性最後的解決方式不是選擇離婚，就是放棄事業（McBroom,1989；蔡璧如，1999）。

六、政府政策

（一）總體政策 - 無性別之分

1.國內政策

行政院為配合全球新經濟體系及因應我國加入W T O的衝擊，已完成「知識經濟發展方案」(行政院經濟建設委員會，2000)，作為新世紀施政的指導藍圖(如圖 1 所示)。該方案具體措施包括建立創新與創業機制，以扶植新的企業；建構網際網路應用的基礎環境以擴展資訊科技及網際網路在生產及生活上的運用；檢討教育體系，並積極培養、引進人才，以因應知識經濟發展的需求；建立顧客導向服務型的政府並規劃預防措施，避免經濟轉型產生的社會問題。

知識經濟發展方案以「建立創新與創業機制」及「推廣資訊科技與網際網路應用」為動力，除了加速知識轉變成為實際運用的過程，使成熟的研發成果可迅速商品化，建立新興產業外；還使既有產業因降低成本、提高附加價值而提升競爭力。這種推動知識運用而創造新市場需求，成為孕育新興產業的溫床，並帶動知識密集型產業之發展。其規劃方向有四：1.強化智慧財產權的創造、保護及移轉；2.加速研發成果商品化；3.修正公司法，協助留住優秀員工及吸引早期投資；4.活絡新創事業資金取得來源，發揮創投事業孕育新創事業功能；尤其在金融與資金取得方面的許多規劃都是對產業、新事業資金來源很大的助益。例如規範建立金融控股公司管理機制，允許轉投資金融事業、創投事業及財務顧問，使金融業資金可在安全機制下導入產業與創投事業，讓金融業成為產業發展的堅強後盾，以提供知識經濟不斷的活水；同時研究准許創投公司上市(櫃)，使創投事業能運用資本市場資金；規劃未上市(櫃)股票交易機制，以協助初創事業募集資金；另外也規劃安全機制使政府基金成為種子基金來源，以具體措施協助新事業發展。

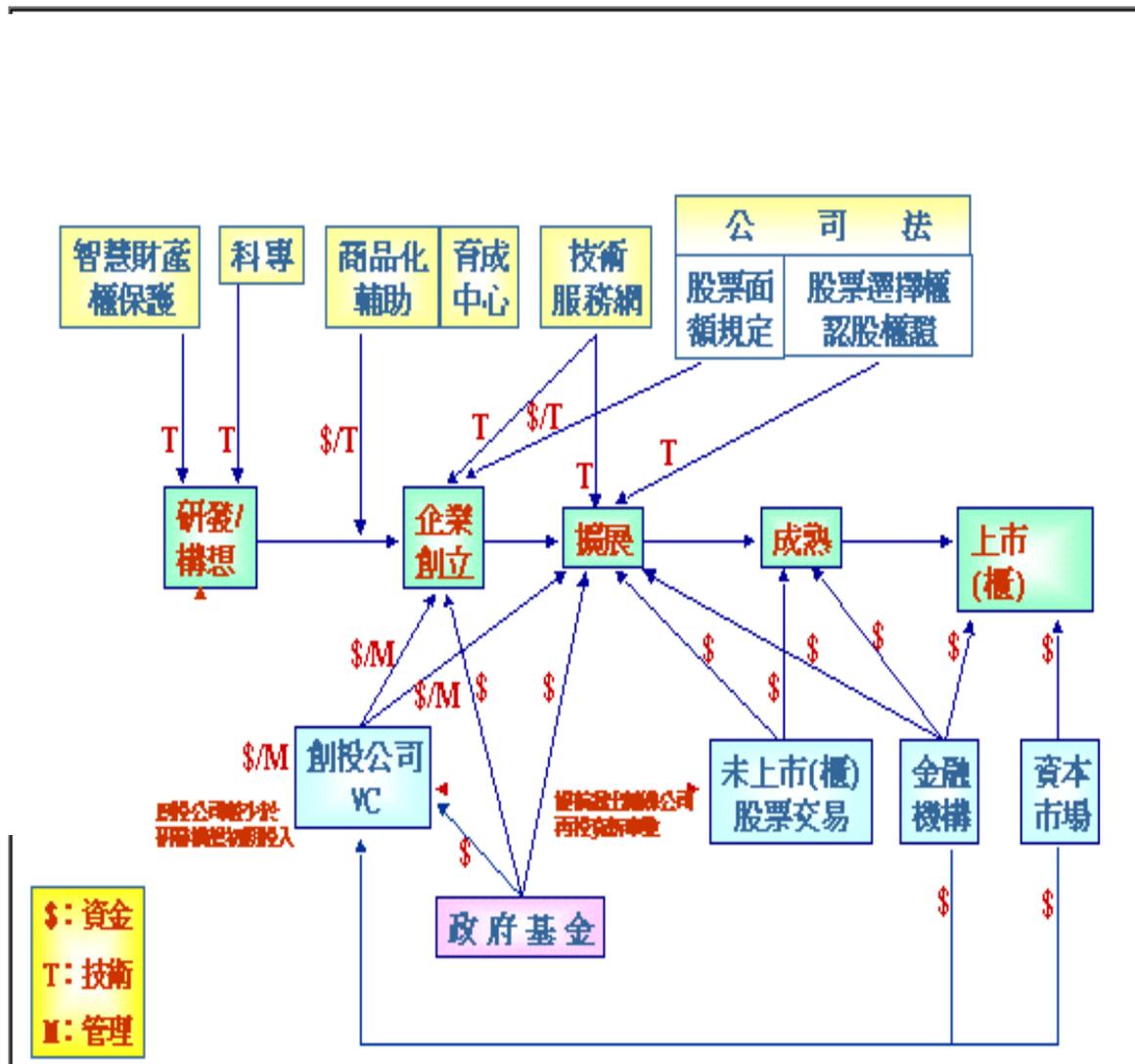


圖 1 知識經濟發展方案具體措施示意圖

資料來源：行政院經濟發展委員會（2000）

2. 亞太經濟合作會議 (APEC) 政策 - 專門探討女性問題的規劃與措施

(1) APEC 女性問題整體規劃

亞太經濟合作會議 (APEC) 成立宗旨為加強亞太區域經濟發展，以推動貿易暨投資自由化、便捷化及經濟技術合作為其工作之三大支柱。隨著 APEC 逐漸發展，探討議題及合作範圍亦日漸擴大及深化，從貿易、投資、科技、農業、電信等，逐漸涵蓋教育、社會安全網、青年與女性之參與等非經濟議題。其中 APEC 自 1996 年起逐漸將女性議題納入討論及合作範圍，其中有從 1996 年起每年女性領導人會議 (Women Leader's Network)，1998 年在菲律賓召開的女性事務部長會議 (APEC Ministerial Meeting on Women) 等。1999 年 APEC 進一步通過「整合女性參與 APEC 架構 (Framework for the Integration of Women in APEC)」，做為 APEC 各相關論壇或活動加強女性參與指導原則，希望能瞭解 APEC 推動自由化工作對性別的影響，以及加強將女性參與及性別議題納入 APEC 議程之主流。2002 年台灣也舉辦了「亞太經合會鼓勵女性企業家新創事業之最佳實例範例研討會」。APEC 目前進行眾多女性相關會議、活動，為國際間少數對女性議題高度重視且推廣有成效之經濟合作組織。APEC 以積極手法提昇各會員國女性企業家的地位並鼓勵女性投入創業的行列，希望能創造一個健康的環境，讓女性的創造力、冒險精神和經濟得到重視與鼓勵，並透過各種研討會和媒體新聞，宣揚女性企業家成功的故事及女性參與經濟發展的貢獻，並建構女性企業家網絡以聯繫情感並交流資訊。

(2) APEC 各會員國針對女性問題的具體措施

1992 年澳洲開始藉由所得和訓練的支援，鼓勵女性自我創業，並提供融資保證或津貼性融資措施，幫助女性獲得創業資金，特別是當女性缺乏抵押品或經驗時，這些措施對初創早期金援非常有用。另外，女性創業家在加拿大已得到相當程度的重視及鼓勵，

過去 10 年來加拿大女性企業家大幅成長，聯邦政府及私人單位都曾研究發展適合女性創業家的方案和服務，加拿大政府設置專門融資基金來改善女性未創業或擴大其事業所需的資金、提供訓練課程以滿足女性創業時特殊需求、建立女性中心以協助女性創業、支援女性企業家相互聯絡以達資訊交流/相互學習。加拿大成功建立了一套公共機制，提供女性創業有關的企業活動和服務，其服務項目有三大類，包括由全國各省大學和政府單位贊助成立女性企業家中心，提供女性財務、詢問、訓練、輔導及資訊；建立女性創業家聯誼網絡使得女性企業家彼此互相合作、學習、溝通訊息、交換意見以加強彼此的競爭力；並每年針對創業、轉型、國際競爭、品質、本國經濟的影響和終生成就六項衡量指標表揚成功的女性企業家。另外，透過傳播媒體宣揚女性在企業的地位和如何尋找市場的資訊。韓國近年來研究發現，女性對國家經濟成長的助益不可忽視，因此韓國於 1999 年通過「女性創業家援助法案」，提供法源供韓國政府支援女性創業、商業管理，廣泛的運用政府資源，平衡兩性參與經濟的機會，並提升女性企業家的地位及社會對女性企業的認知。另外開發中國家有印尼及菲律賓。印尼政府對女性創業的輔導處於起步階段，印尼女性通常信用不足（將難提供擔保品或保證人），因此印尼政府藉由種子基金、訓練、公共建設提供或媒介信用保證給女性創業家，借貸創業資金。菲律賓政府也肯定女性參與企業活動，並協助女性各種商業的協助。這些方案包含菲律賓土地銀行提供的貸款計畫：已有企業的女性（US \$1,282）和創業的女性（US \$641）。國際間不論已開發、新開發或開發中對女性創業的重視由此可見。

（二）創業相關法制規定

目前創業所制定的法規並不是依據環境的需求制定輔助創業者的法規，大都無性別差異，而只有對保護弱者有明定法規，如：更生人創業輔導、身心障

礙者輔導、社會救助法、特殊境遇女性輔導。

1.更生人創業輔導 - 無性別之分

地方法院檢察署執行保護管束案件手冊以觀護人如認受保護管束人需要更生輔導時，得依其情狀，轉介更生保護會，且可輔導就業、就學或其他適當方式行之。例如獎助應受保護人就學方案、輔助應受保護人創業小額貸款辦法。凡符合更生保護法第二條所定應受保護人乏資創業者，應覓二人以上具有資力或殷實之人，為連帶保證人，並應檢具左列文件申請小額貸款：

- (1)申請書。
- (2)戶籍謄本或戶口名簿影本。
- (3)應受保護身分證明文件。
- (4)營業計劃書。
- (5)保證書。

前項貸款申請，受保護人或第三人願提供價值相當之不動產供本會設定抵押權者，得免另覓保證人。

2.身心障礙者輔導 - 無性別之分

身心障礙保護法第 29 條規定，勞工主管機關應視身心障礙者需要提供職業重建、創業貸款及就業所需輔助器具等相關經費補助。前項職業重建係指職業訓練、職業輔導評量、就業服務、追蹤及輔導再就業等。其中職業重建、創業貸款及就業所需輔助器具等相關補助辦法，由中央勞工主管機關定之。

3.社會救助法 - 無性別之分

社會救助法第 15 條規定，低收入戶中有工作能力者，直轄市、縣(市)主管機關應協助其接受職業訓練、就業服務、創業輔導或以工代賑等方式輔助其自立；不願接受訓練或輔導，或接受訓練、輔導不願工作者，不予扶助。直轄市、縣(市)主管機關對低收入戶，於前項受訓期間應另酌給與生活補助費。其給付金額，由直轄市、縣(市)主管機

關定之，並報中央主管機關備查。

4.特殊境遇女性輔導 - 以女性為主

針對特殊境遇女性則採於民國八十九年發布之「特殊境遇女性創業貸款補助辦法」，凡年滿二十歲以上，六十五歲以下之女性，其家庭總收入按全家人口平均分配，每人每月未超過政府當年公佈最低生活費用標準 2.5 倍，且未超過台灣地區平均每人每月消費支出 1.5 倍，並具有下列情形之一者，得申請創業貸款補助：

- (1) 夫死亡或失蹤者。
- (2) 因夫惡意遺棄或受夫不堪同居之虐待經判決離婚確定者。
- (3) 單親無工作能力，或雖有工作能力，因遭遇重大傷病或為照顧子女未能就業者。
- (4) 夫處一年以上之徒刑且在執行中者。

前項特殊境遇女性之身分，以補助貸款一百萬元之 6%利息，協助其創業自立自強，改善生活環境，而資格應每年申請認定之。這樣的規定過於硬性缺乏彈性，而且這種特殊境遇的女性除了金錢的需求之外，政府若能搭配社會福利協助其子女照顧與女性本身創業方面的協助，這樣能達到更大的社會支援效果，不至於事倍功半。

(三) 其他創業具體輔導措施

為了建構有利於新興事業創立與發展的環境，政府已先後建立了青年創業貸款、創業投資產業、育成中心等相關制度。不過政府總體的政策仍舊以就業為主軸，創業只是增進就業的方法之一，且創業的具體策略大都無性別區分，以下針對幾項政府目前因應創業的重點措施作說明。

1.行政院青年輔導委員會

青年創業輔導工作是青輔會的代表性業務之一，多年來成績與聲譽卓著。然而，隨著時代的推移，不論是社會結構、經濟型態或產業結構都有著重大變遷。整個青創工作，不論是在核心業務設定、具體方案內容，或是服務輸送方式等方面，都面臨到重新思考與調整壓力。在

此脈絡下，青輔會在八十九年秋天舉辦『女性創業座談會』，針對有志創業女性，提供相關訊息。由於迴響熱烈，九十年度擴大辦理，不僅課程內容更為充實，並分區於全國北中南東辦理，結果場場爆滿，足見需求之殷切。因此，在累積了一年多來的經驗與心得後，九十一年度在女性創業輔導工作上，除延續原有對創業女性輔導服務方案外，並延伸服務對象至女性團體工作人員，以及一般職場中工作女性，規劃出一個完整專案計畫，並搭配規劃了一系列支援性措施，提供女性創業更多元服務面向。以下針對青輔會輔導創業的措施作一簡述。

(1) 青年創業貸款 - 無性別之分

行政院青年輔導委員會為輔導青年開創事業，創造工作機會，促進國家經濟建設之發展，而進行青年創業輔導工作。輔導的內容分為資金輔導，亦即「青年創業輔導貸款」，創業諮詢及經營管理輔導。青年創業輔導貸款的資金來源為行政院經建會中美基金與辦理貸款的行庫以 1 與 2 的比例出資。目前承貸銀行有台灣銀行、合作金庫銀行、台灣中小企銀、台北銀行、台北國際商業銀行及高雄銀行等六家。

青年創業輔導行業，原不含連鎖、加盟及關係企業，但自 89 年起，已開放自願加盟者可以申請；此外凡有違反公序良俗之虞或不符政府產業政策之行業均不輔導。

在申請資格方面，申請青年創業貸款須備之基本條件為：中華民國國民，年齡在二十三歲至四十五歲，高中畢業具所擬創辦事業二年以上之相關工作經驗或四年以上之工作經驗。國民中學或同等學校畢業具所擬創辦事業三年以上之相關工作經驗或六年以上工作經驗之有志創業青年、且須專職參與經營。

青年創業輔導貸款之額度，從事農工生產事業者，每人最高可貸新臺幣肆佰萬元，但從事農業而無農、牧場登記證及從事服務業者，每人最高可貸新臺幣貳佰萬元，其中無擔保貸款，每人最高

為新台幣一百萬元。如係合夥經營同一事業，申請人數最多以十人為限，貸款總額最高為新臺幣壹仟貳佰萬元，其中無擔保貸款部份，每案不得高於新台幣三百萬元。無擔保部分可申請中小企業信保基金作保。

青年創業輔導貸款之利息按台灣銀行基本放款利率七成為準（目前基本放款利率為 7.825%），其中無擔保貸款還款期限為六年，貸款後一年內按月繳納利息，自第十三個月起分六十個月平均攤還本息，擔保貸款還款期限為十年，貸款後三年內按月繳納利息，自第三十七個月起分八十四個月平均攤還本息。

青輔會定期辦理「青創貸款輔導申辦說明會」，以輔導符合青年創業貸款申請資格的青年，使其瞭解輔導青年創業要點的各項規定，熟悉申請青年創業貸款的各項作業流程，並指導申貸青年填寫創業計畫書以及如何向銀行辦理青年創業貸款等。為加強該說明會效果，青輔會特別針對創業青年朋友的反映意見加以檢討改進。自八十九年元月起已分別就舉辦方式、說明會內涵等做了多項革新，並加強服務措施。現在說明會課程縮短為 2.5 小時，內容包括「向銀行辦理青創貸款應注意事項」、「創業貸款法規與青年創業計畫書填寫說明」，說明會現場設置「創業輔導網」服務櫃台，懸掛指示牌，標明提供之服務事項，並請創業青年輔導員進駐服務。青輔會同時主動輔導獲致青創貸款的企業，使其營運順利上軌道。此項輔導工作設有創業青年榮譽輔導員 321 人，同時青輔會指導中國青創協會每年舉行創業楷模的選拔活動，並且與該協會密切合作，藉由該協會建立青年創業者間分享資訊與經驗的聯繫網絡。

2002 年底為止，共有 21,497 人受惠，整體核貸金額約為 199 億元，其中貸款者以男性居多，女性貸款者佔全體貸款比率從 1957 年 16%、1981 年 22%、1985 年 29%到 2002 年 35%，顯示女性申請青年創業貸款近年亦有增加趨勢。

(2) 女性創業輔導 - 以女性為主

青輔會為配合女性創業趨勢亦將女性創業輔導列為重點工作，自八十九年起，在全省分區舉辦女性創業研討座談等活動，迴響均極熱烈。旋於八十九年十二月成立本會女性創業諮詢顧問群，聘請十二位在各行各業具代表性的女性企業主擔任，藉其豐富的創業經驗，為本會女性創業輔導工作提供建言與協助。九十一年度新經濟時代女性創業輔導計劃「飛雁專案」除延續原有對創業女性輔導服務方案外，並延伸服務對象至女性團體工作人員，以及一般職場中的工作女性，規劃出一個完整的專案計畫，並搭配規劃了一系列支援性措施，提供女性創業更多元服務。

2. 勞委會

行政院勞工委員會成立於民國七十九年八月一日，主管全國勞工行政事務，以下針對勞委會創業輔導政策作一簡述。

(1) 女性就業輔導 - 以女性為主

勞委會為擴大女性就業領域，提昇女性就業層次及保障女性之勞動權，提供職業訓練、就業服務、創業支援等三種服務，促使特殊境遇女性、家暴受害女性、負擔家計女性、重建區女性、二度就業女性、職業女性、部分工時女性及中高齡女性等就業及提供創業支援。陸續推動「就業重建大軍」及「永續就業工程」等相關措施，以再現就業生機。針對二度就業女性推出「居家照顧推介服務人員培訓及就業促進方案」，提供居家照顧服務類人員之培訓，並促進其就業媒合。並與 200 家連鎖企業二萬家門市，積極開拓連鎖服務業部分工時工作機會(各連鎖分店提供 10,000 就業機會、各公司總店培訓二度就業人員 3,000 人，其薪資約為 30,000 至 45,000 元、加盟創業培訓 600 人，創業經營者之月收入約為 100,000 元，本項合作計劃所投入之女性就業預計可以創造四十四億一千六百萬元之收入)，以提供社區化就業服務。2003 年會設置針對中高齡女性的「中高齡者創業諮詢服務團」，協助

中高齡女性創業。

(2) 事業單位大量解僱勞工保護措施 - 無性別之分

另外，在「事業單位大量解僱勞工保護措施」方面亦有創業的輔導措施，遭事業單位大量解僱之勞工，地方勞工行政主管機關應依「就業促進津貼實施要點」之規定，協助失業勞工向銀行申請創業貸款，由行政院勞工委員會負擔年息百分之六貸款利息。

勞委會的創業措施立意非常好，但是缺乏資訊擴散的輔助措施，若能運用管道將資訊散播給確實需要者，則可使得措施發揮完全的功效。

3.農委會 - 以女性為主

民國 90 年，為因應我國即將加入 WTO，農民生計可能受到的衝擊，行政院農委會訂定農村女性創業獎助輔導要點，輔導農家女性成立創業經營班，農委會以家政班為基礎，在農村推廣「創業經營班」，教導女性第二專長，協助他們取得相關執照，並給予融資，利用農業資源，經營副業，以開創新的收入來源。其經營班之營業內容包括田園料理、簡易農產品加工、傳統米食餐點、麵食、產地農特產品直賣店等，農委會並為該等專案輔導之農村婦女集體開創之副業經營班註冊登記名稱及識別標章統稱為「田媽媽」，這些店家將配以專用「田媽媽」標章，以利國人旅遊時前往消費。目前「田媽媽」尚持續推廣，成效有土城市農會 - 丫嫵的醬菜、鹿谷鄉農會 - 鄉土茶宴、草屯鎮農會 - 雙冬農特產直賣、潭仔鄉農會 - 欣燦珍珠竹筍包/欣燦筍乾醬筍、外埔鄉農會 - 劉員外農村古早味、阿里山鄉農會 - 茶香山味屋、東石鄉農會 - 東石采風味、竹崎鄉農會 - 林園茶香/古道廚娘美食屋、梅山鄉農會 - 友茶居、大埔鄉農會 - 竹香園、柳營鄉農會 - ㄋㄟㄋㄟ寶、龍崎鄉農會 - 采竹香美食/龍吟筍香、永安鄉農會 - 搶鮮廚房、旗山鎮農會 - 木瓜蕉響曲、潮州鎮農會 - 巧婦店、台東地區農會 - 黃金果、鹿野地區農會 - 鹿 Q 茶品、三星地區農會 - 玉蘭茶餐美食中心等。90 年首度輔導全國「田媽媽」農村婦女副業經營班共 21 個

示範班，已創造農家婦女成員 259 名的就業機會，目前每月總營收已達三百九十八萬一千元。今年「田媽媽」共有 36 班，創造 392 名農家婦女的就業機會，估計其月總營收為四百二十萬元。

4. 創業投資產業 - 無性別之分

創業投資機構是創業家募集資金的來源之一，除了銀行、本身、親友、股東資金及政府補助之外的另類資金來源。一般人在資訊不流通、專業能力不足下，難以自行選擇具市場潛力之新興企業進行投資，因此，具有專業能力之創投將會是投資人的重要投資管道。

近年來，台灣的創投業發展以受到肯定而且發展興盛，至 1999 年底已有 150 家。創投的本質具有追求高風險與高報酬之特性，因此會投資在新興且設立尚屬早期之企業。根據創投公司的調查，至 1999 年底將近有 30% 之創投資金投資在早期階段，這部分投資的金額為一百八十億七千萬新台幣，投資家數共 852 家。透過創投資金與技術（包括經營管理技術、生產技術、技術交流）的挹注，加速新興企業的成長，並輔導其上市或上櫃，從而獲取資本利得，故創投對新興企業，尤其是新的科技事業，是非常重要的協助管道。另外，創業投資機構為了確保投資回收，也會給予創業家創業過程各方面的協助及監督。

雖然創業投資產業立意甚好，但是由於創業投資機構大多選擇新興科技產業為投資對象，而女性創業家在新興科技產業領域創業的比例並不高，所以創業投資機構若能將業務擴展至其他產業而不侷限新興科技產業，則可使得創業投資機構增加投資機會，女性創業家亦可增加資金來源管道，達到雙贏。

5. 創新育成中心 - 無性別之分

「創業」是一動詞，所以其中需包含許多活動才能創立事業，創業過程中需包含創業點子、政府登記、招募員工、原物料供應、市場搜尋、尋找公司地點等，這些活動雖然繁瑣、費時卻缺一不可，但透過創業育成中心的協助，可省去創業家在行政事務上所花費的時間，且育成

中心亦會提供管理上、專業技術上等協助。

育成中心之觀念始於 1959 年。當時，美國為推動地方中小企業發展、或激發蕭條的經濟活動、或創造就業機會，特地透過政府建立優惠補助政策，促成學術單位或是私人經營機構，以其可利用之資源，提供中小企業營運初期之所需。嗣後歐美國家陸續設立近兩千家育成中心，其中以學府型育成中心居多，並成功地培育出為數可觀的中小企業。90 年代以後，日本、新加坡、香港與中國大陸等等亞洲國家也隨之跟進，努力推行此項政策。其中，日本以私人機構投資運作為主；新加坡、香港則以公有民營的方式，由政府主導支持。中國大陸則多由學校或研究機構來設立。

台灣創新育成中心的設置，主要是依據經濟部「中小企業發展基金」管理運用委員會，於民國八十五年四月所核定之《鼓勵公民營機構設立中小企業創新育成中心要點》而設立。此一制度形成的背景因素是為配合政府推動台灣成為亞太製造研發中心之政策，所規畫之中小企業輔導措施之一。藉由政府資金的補助，鼓勵各縣市政府、公民營企業、學術機構、財團法人等利用現有的軟硬體資源整合專業技術、人力、資訊、與實務經驗成立育成中心，以培育個人或中小企業創業或創新。

創新育成中心的功能有下列幾項：

- (1) 減輕創業過程的投資費用與風險，增進初創業者的成功率。
- (2) 協助產業的孕育計劃、開發新技術與新產品。
- (3) 引導研發成果進行商品化。
- (4) 提供產、學合作的環境。
- (5) 提供測試服務，加速產品開發。
- (6) 提供有關人才培訓、資訊提供及營運管理之企業輔導、諮詢服務。

台灣 2002 年育成中心總數為 60 家，以主導單位為分類標準（經濟部，2001），

分別為政府主導 3 家：中山科學研究院台中園區創新育成中心、宜蘭縣政府創新育成中心、台南科學園區創新育成中心；公私立大專院校主導 50 家：民間團體主導 3 家：馬偕紀念醫院創新育成中心、南港軟體育成中心、明水貝斯創新育成中心；財團法人主導 4 家：財團法人鞋類設計暨技術研究中心創新育成中心、中國石油股份有限公司煉製研究所創業育成中心、財團法人塑膠工業技術發展中心創新育成中心、財團法人工業技術研究院創業育成中心。為了加強各育成中心之間的聯繫與經驗的交換，在各區成立了「創新育成中心聯誼會」。同時在經濟部中小企業處的輔導下也成立了全國性的「中華創業育成協會」，以「促進育成中心的經營成效、促成各個育成中心之間在經營管理方面的經驗交流與資源共享」為宗旨而規劃了各類專業活動，同時建置了更豐富多元的資訊及支援體系。目前 60 家育成中心共孵育 392 家畢業廠商、831 家進駐正在輔導的廠商，由數字可得知育成中心已成為國內中小企業創業的重要輔導機構。

育成中心所培育的企業大多以中、大型企業為主，或是具開發潛力的新興科技產業，鮮少小型或微小型企業，而女性創業家在初創事業時很大的比率選擇小型或微小型企業，所以育成中心對於此一特定族群的創業家協助不大，因此，如果能有中、小或微小型企業的育成中心，則可提供初創事業的女性創業家較大的協助。

（四）小結

根據總體政策、法制環境與具體輔導措施的探討發現，政府在總體政策上已明確訂定發展適合新興產業創業的投資環境，但是在法制環境上卻無相對配套措施。目前法制環境與創業相關法條大都還只侷限在保護弱勢族群（身心障礙、特殊情況女性、更生人等），並無針對一般創業者訂定合適的法規以強化創業環境；在具體輔導措施上，政府已投入相當的人力、物力與財力，但是大部分措施都無性別區分，也就是無針對女性特殊需求訂定合適輔導與協助措施。美國針對女性創業投注相當多的心力，例如美國設立正式的政府機構 the Small Business Administration's Women's Prequalification Loan Program 從事輔導政策的規劃、Wells Fargo Bank 和 Bank Boston program 專門為女性創業者設立的借貸方

案、另外女性企業組織 (Women's Business Organizations), Women Inc. 專門提供訓練課程和諮詢服務還有提供創業基金的 Women Angel Fund Club 等。因此台灣政府可師法美國的做法為女性創業設置特定規劃機構，再輔以金融借貸基金及具體輔導組織的設立，應對女性創業助益更大。以下比較國內外女性創業相關政策 (詳見表 2) 並分析國內女性創業相關政策之優、缺點及不足之處(詳見表 3)。

表 2 國內外女性創業相關政策比較

政策項目	國內	國外
總體政策	無性別之分	澳洲、加拿大、印尼、韓國、菲律賓等國皆已有針對女性創業有相關獎勵措施或提供融資。加拿大、美國並設置專門機構協助。
創業相關政策規定	大都無性別之分,只有對保護弱者有明定法規,如更生人創業輔導 特殊境遇女性輔導等。	
行政院青年輔導委員會	針對有志創業女性,提供相關訊息,並搭配規劃一系列支援性措施,但於青創貸款方面卻無性別之分。	美國、澳洲、加拿大、菲律賓皆有提供女性創業者相關金援措施,對創業初期非常有用
勞委會	有女性就業輔導,但於事業單位大量解僱勞工保護措施方面卻無性別之分。	美國、加拿大皆有相似機構,提供女性或弱勢團體就業及創業的協助。
農委會	訂定農村女性創業獎助輔導要點,鼓勵農家女性成立創業經營班,並給予融資。	
創業投資產業	無性別之分	美國有女性天使創業基金俱樂部
育成中心	無性別之分	加拿大設立女性中心以協助女性創業,並提供女性相關財務、訓練、輔導及資訊。

資料來源：本研究整理

表 3 國內女性創業相關政策比較

政策項目	優點	缺點	不足
總體政策	提供創業所有政策方向性參考指標。		無針對女性創業家作特殊設計
創業相關政策規定	可提供具保障性的法源依據。	僅針對弱勢團體立法。	無針對女性創業家作特殊設計
行政院青年輔導委員會	提供女性創業相關訊息，並搭配規劃一系列支援性措施。		
勞委會	豐富的勞工輔導經驗，可移轉至輔導女性創業上。	主要針對失業的勞工作就業及創業輔導。	- 無針對女性創業家作特殊設計，但明年會開辦中高齡婦女創業輔導 - 可擴大服務對象
農委會	將焦點完全放在農村婦女創業協助上，可提供專業化、特殊性的協助。	範圍及服務內容太小	應擴大範圍定義、服務內容及宣傳輔導成效
創業投資產業	提供豐富創業資金來源	投資產業以高科技為主，金額龐大	無針對小、微小企業或非高科技產業作投資。
育成中心	提高創業成功率	主要以輔導高科技產業為主	無針對女性創業者的相關訓練、輔導或資訊

資料來源：本研究整理

參、研究方法及步驟

一、研究流程

由於女性創業家文獻不多，且由知識經濟型創業機會的探討更付闕如，故本研究分三部分進行。首先透過次級資料收集分析國內外知識經濟發展對女性創業趨勢影響及機會，並透過收集知識經濟發展趨勢下國外女性創業成功個案找出知識經濟型可能的創業機會，另外也透過次級資料檢視政府部門現有對女性創業相關政策、法規及具體輔導獎勵措施的優缺點及不足之處。然後利用個案深度訪談進行探索性研究，找出女性創業者創業動機、期望、問題、障礙及女性創業者希望可獲得的支援與協助。最後整合這三方面的研究發現提出結論與具體建議。為兼具信度及效度，第三部份由訪談內容發展結構性問卷，先做預測與專家諮詢，再發放大量問卷作為前述深度訪談驗證、歸納之用。

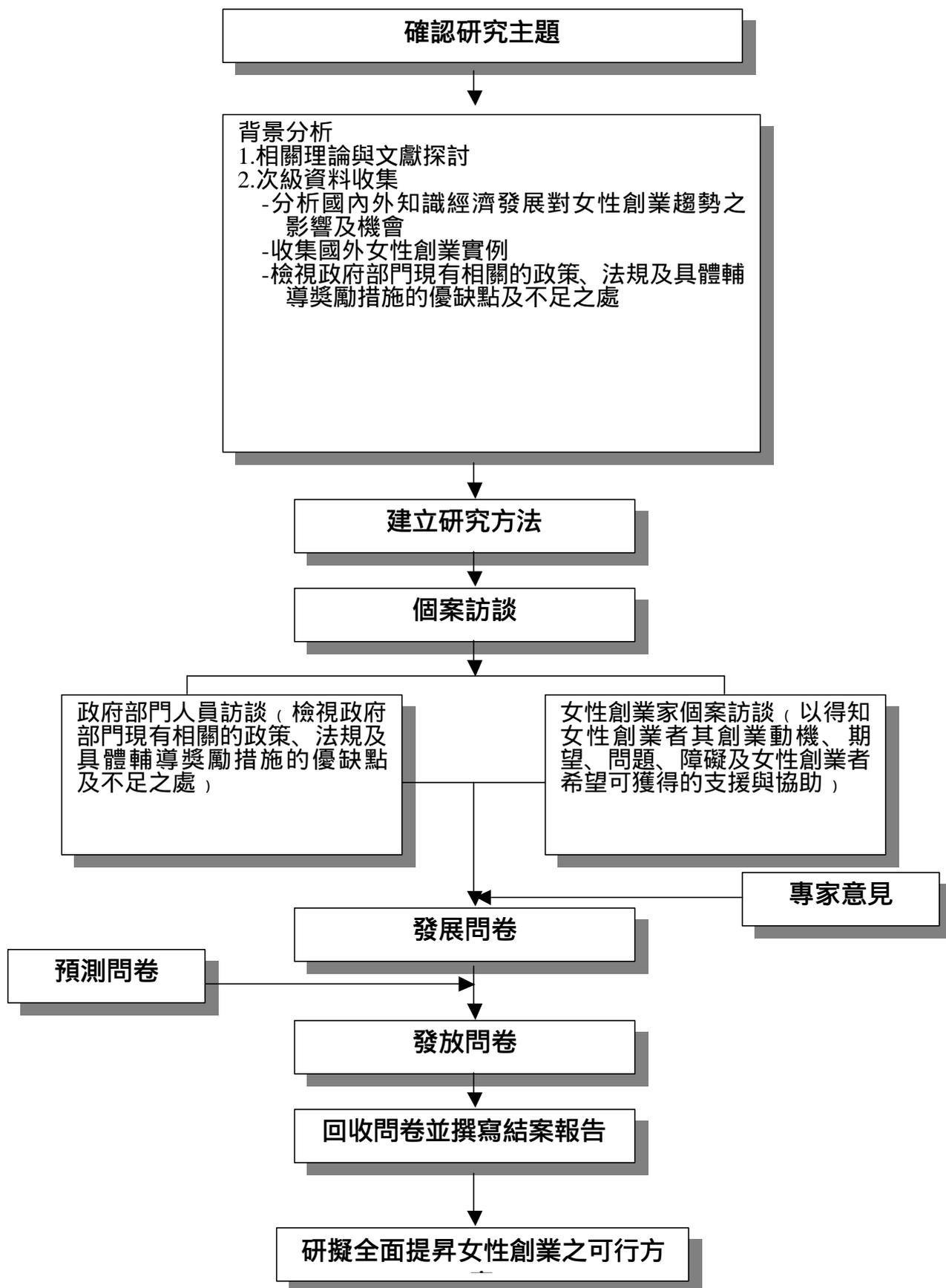


圖 2 研究流程圖

二、研究架構

本研究架構主要包括 3 個構面(如圖 3 所示), 女性創業家在創業過程中所遭遇的困難, 政府對於女性創業家的輔導活動普及情況及創業家對這些政策的了解應用情況, 而最後, 再以女性創業家觀點探討政府政策應加強或改進的地方, 以縮短政府政策與女性創業家實際需求的缺口 (gap)。

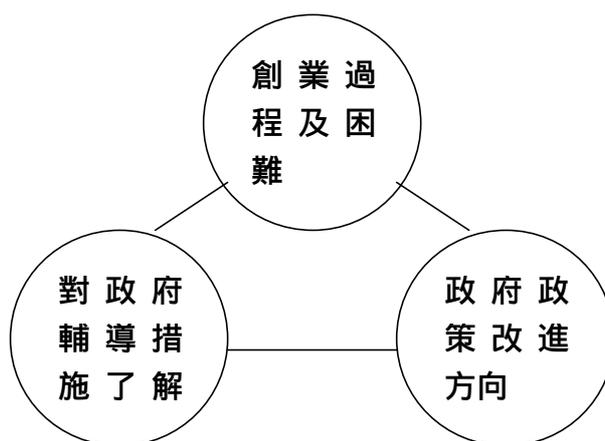


圖 3 女性創業家與政府政策關連性架構

三、研究設計

(一) 探索性研究設計 - 個案深度訪談

有關創業理論的發展, 尤其是對女性創業的研究仍處在起步階段。Stevenson (1990) 主張針對女性創業家的研究應該採用質性的訪談法, 並由女性主義觀點出發, 因為過去的研究多以男性為研究對象, 以量化的方式來研究, 且以男性觀點為中心來衡量女性, 但男性觀點及其經驗絕不同等於正常的、人類共通的觀點及經驗, 而應以女性觀點來研究女性創業者, 並重視女性的經驗。此外, 創業是一種高度個人且主觀的過程, 為了使影響創業的變項皆能充分顯示, 深度訪談法是一個較適當的方法。因此, 本研究為探索性, 採用非結構 - 直接訪問的方式, 並預先擬出問題項目並採用人員訪談方式進行。在訪談中除了針對問題內容加以徵詢外, 並預期讓受訪者針對訪談內容自由發揮, 以期發

現研究中未注意到的實務情況。

在計劃性訪談對象抽樣上，以台灣傳統產業與高科技產業女性創業家為訪談對象，選取不同行業別、不同年齡層、不同婚姻狀況、及能提供資訊的女性創業家為優先考慮。

(二) 實證性研究設計 - 問卷

以個案訪談釐清女性創業家的創業動機、人格特性、創業困難、與面對困難的因應之道後，將訪談所得設計為結構性問卷，並預測問卷信度，在問卷抽樣上對於女性創業家採隨機抽樣，以主動推動並參與創業過程者、實際參與公司運作者及握有經營權力者為樣本選取標準。

肆、知識經濟下國外女性創業典範介紹

知識經濟時代來臨，女性創業已蔚為趨勢，形成一股新經濟力量。在美國，女性創辦的中小企業超過 8 百萬家。在 1982 到 1987 年間，美國女性創業人數增加了 57%，到 1999 年為止，全美有五百萬家商店的店主是女性。根據美國創業女性基金會(the National Foundation for Women Business Owners, 簡稱 NFWBO)調查，過去十年來，美國女性加入創業的比例是男性的兩倍，由女性創立的公司 在 1987 年約有 450 萬家，到了 1999 年這數目已經成長為 910 萬家；而到 1999 年為止，女性所創立的公司共創造了二千七百萬個就業機會，比起 1996 年多出九百萬個，而且年銷售額也從 1996 年的 2.3 兆成長為 1999 年的 3.6 兆美元。女性的經濟影響力除了消費數字，就業市場上的變化也令人精神一振。根據路透社在 2000 年初的報導，在 20 世紀的最後五年內，25 到 34 歲的女性經理人增加了 15%；強調女性經濟影響力的《爆米花報告》更提出另一數字，在美國，「女性的創業比例是男性一倍，總數達到 910 萬人。」

根據吳思華（2001）研究發現發展知識型經濟有五大方向，新興科技產業、既有產業科計劃、去生產的企業、專業服務業及知識（教育文化）產業，定義與其特性如下：

新興科技產業：許多科學技術的誕生，其初始目的都不是為了商業發展，例如電腦的發明是為了幫助統計運算，以便學術研究進行；網路發明更是基於國防戰略的目的，然而當許多富有創意的人們，開始嘗試將這些原本生硬的科學技術應用於人類日常生活中，幫助人們以更便利、更有效率方式來處理日常事務，並成功地將知識有效的轉換成商品與產業。這幾年來資訊科技、生計、通訊等產業快速發展，且均能有效轉換成產品或服務，形成新興科技產業。整體而言，這些領域的發展最快速，是知識經濟的核心議題。

既有產業科技化：知識型產業並不限於新興科技產業，許多傳統產業因善用科技，在技術上有所創新發明，因而創造出高附加價值的產品，使得該產業的發展並沒有因環境的轉變而式微，例如荷蘭的溫室栽培技術、挪威深海養殖

漁業都是最佳範例。

去生產的企業：部分企業透過全球分工架構，將勞力密集的生產製造活動轉包給開發中國家的企業，而本身發展以「知識」為其主要產品與服務的知識型企業。全球知名的個人電腦廠商 DELL 是最好的例子。它以直接銷售的模式，顛覆了長期以來電腦業的運作模式，深究其企業經營的內容，主要仍是以知識為核心資源，包括品牌、制度、通路、資訊系統、資料庫等，主動設定品質標準，建立資料連結，和顧客、供應商之間建立緊密的關係，而將整個價值鏈中最不具附加價值的生產製造活動，以建立長期合作夥伴的方式外包，是一家成功的去生產企業的典範。

專業服務業：在傳統產業中，專業服務業是知識型企業最典型的代表，從律師專業的法律服務到美容師化腐朽為神奇的化妝術，再再都是其專業知識的一種表現。技術服務顧問公司是一個明顯的例子，顧問公司以其所擁有的專業知識與經驗，向企業收取高額技術研發或訓練費用，突顯了專業知識所展現的超高價值。

知識（教育文化）產業化：傳統的教育文化脫離於經濟體制之外，是社會中的上層建設，但在許多先進國家，卻有效的將其與經濟活動相結合形成產業，這些知識產業化包括藝文、娛樂、旅遊、出版與教育等項目。如果一個社會能將知識成功的經濟化並推展出去，不僅能夠使該國文化成為全球的主流價值，更有明顯的經濟利益，美國是其中的典範。美國的職業籃球、棒球風靡全世界；好萊塢電影每年為美國賺進數十億美元的外匯；美國的教育更是成功地吸引世界各地的留學生願意支付昂貴的學費到美國去求取學位，都是知識產業化的明證。

下列為 14 位國外知識經濟創業女性創業典範（如表 4 所示），表 4 彙整其創業的相關因素，提供國內有意創業女性創業機會參考之用。

表 4 國外女性創業家實例 (以知識型產業分類)

名稱 知識型產業分類	公司名	創業家
新興科技產業	Command 軟體公司	Dyan Dyer
	Direct Hit Technologies	Krisztina Holly
既有產業科計畫	Mitchell's Gourmet Foods	LuAn Mitchell
去生產的企業	The Body Shop	Anita Roddick
	Liz	Liz Claiborne
	馬莎生活情趣	Martha Stewart
	HiQ 電腦	蔡一紅
	Mother's Work	Rebecca Matthias
	Mary Kay	Mary Kay
專業服務業	Vitria	張若玫
	Women's Financial Network	Jennifer Openshaw
	紐約創見智庫行銷顧問公司	Faith Popcorn
	Patrice Tanaka & Company	Patrice Tanaka
知識 (教育文化) 產業化	McArthur & publishing Ltd	Kim McArthur

資料來源：本研究整理

在過去，創業大多是因緣際會的行為，但是競爭愈趨激烈的知識經濟環境下，創業必須經由審慎規劃與分析，才能增加創業成功機會。經由國外女性創業個案發現，現今創業的必要條件是找尋特殊的創業機會，這種機會需具備創新、獨特性，且深為消費者所喜愛的特質。本研究將新的創業機會從產品及市場兩構面，產品可分為現有產品及新產品，市場可分為現有市場及新市場，加以組合共區隔為 4 個區域，分別為現有產品在現有市場加以創新或改良並以新的型態重新出發 (A)、在現有市場開發新產品 (B) 以現有產品打進新市場 (C)、以新產品開發新市場 (D)。本研究的國外 14 個女性創業個案分屬於不同區塊，其中以現有產品在現有市場注入創意或創新為最多 (如圖 4 所示)，這類型的創業也是風險最小的一種，因此對於有意創業的女性，不妨由此種類型開始，迨腳步站穩後再規劃開創其他的機會。

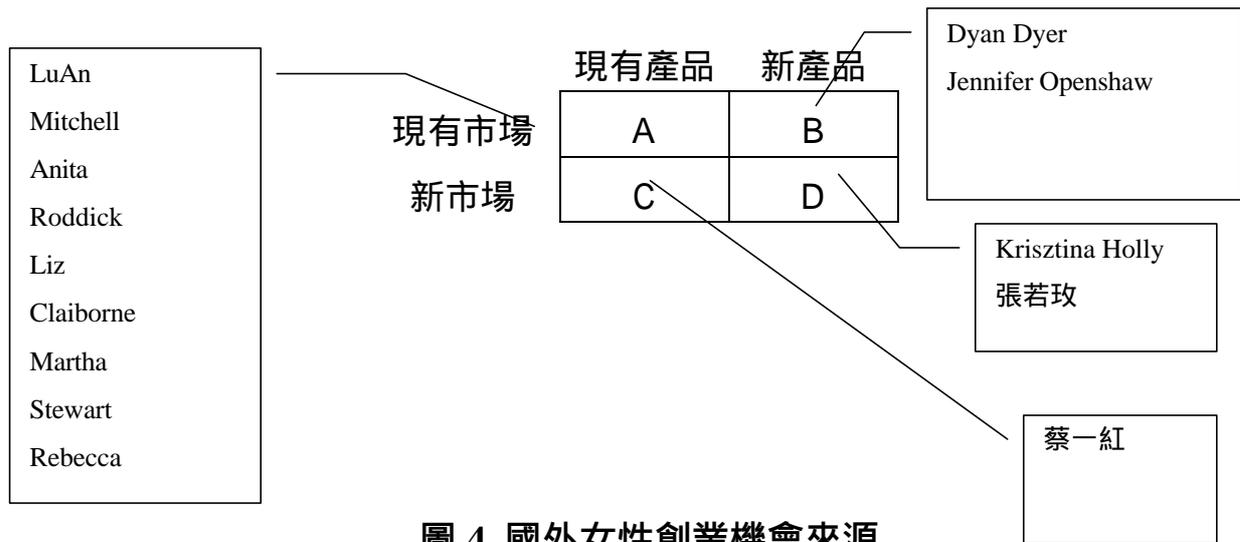


圖 4 國外女性創業機會來源

資料來源：本研究整理

一、Dyan Dyer

Command 軟體公司負責人，是 Gear 軟體公司的子公司，以新科技改良 CD 以及 DVD 設備並結合 Gear 公司的軟體。Command 軟體公司主要為研發防毒軟體，適用於各種平台，因此事業可以發展的空間很大。近年來也積極開發新的產品，以及製造標準化的防毒軟體。Dyan 在 1999 年贏得女性創業及 SOHO 族的獎項，身為新科技的創業家，Dyan 非常願意把她的成功經驗以及技術毫不保留傳授，而她與員工之間的相處也像是一家人。

二、Krisztina Holly

Direct Hit Technologies 網路搜尋引擎負責人，曾應用軟體創造出太空梭的主要引擎。她在 MIT 求學時主修機械工程，1989 年大學畢業後即投入電腦產品發展，1991 年進入研究所修習機械工程，碩士論文與業界合作，贏得 MIT US \$ 10,000 的創業獎金。而在 MIT 時也與學校合作設計機器人。

在 1992 年, Krisztina 與 Michael Cassidy 及 John Barrus 合作, 創立 "The Stylus," 公司, 主要為開發商品的條碼系統, 透過電話按鍵方式就可以輸入顧客資料。而她研發的最成功商品是 Visual Voice, 在 Window 系統下的電話開發系統, 包含答錄機以及語音系統。Krisztina 不僅是產品發展專家, 她並且熟悉行銷、財務、人事管理, 為公司創造五百萬美元的營收。在合夥人將 The Stylus 賣掉後, 在 1999 年, Krisztina 轉至 Direct Hit Technologies, 網路搜尋引擎公司, 至 2000 年會員人數已經超過 150,000 人。

三、LuAn Mitchell

加拿大成功女性企業家之一, Mitchell's Gourmet Foods 創始人, 主要產品是豬肉製品, 以新科技改良肉品, 提供優良及高品質的肉品給每個家庭。她是三個孩子的單親媽媽, 並且也是社區的義工。她的人格特質是認為生命中的任何挑戰都是值得的, 並且要勇於面對。

LuAn M. Gingara 出生於 1960 年 12 月 22 日加拿大薩省, 1986 年與 Fred Mitchell 結婚, 他們一起創辦 Mitchell's Gourmet Foods, 並且一起經營事業。在 2000 年, Mitchell's 有 1000 名員工, 而 LuAn 的目標為建立永續經營的企業, 並持續以高科技以及產品的品質作為企業成長的動力及口碑。目前 LuAn 及她的小孩是 Mitchell's Gourmet Foods 的最大股東。

四、Anita Roddick

根據倫敦《金融時報》在去年年底所作的一項品牌知名度調查, 美體小舖 (The Body Shop) 名列全球知名品牌第二十七名, 與可口可樂、耐吉等品牌同列知名品牌之流。不同的是美體小舖的品牌知名度不僅名列零售業之冠, 更是唯一不花錢上媒體打廣告的企業。

The Body Shop 創辦者 Anita Roddick, 在英國南部海邊布萊頓 (Brighton) 小鎮的開了一家名為「美體小舖」的小商店, 銷售 25 種由她親手調製的美容產品。

「不斷使女性對自己的身體感到不滿意, 是不道德的, 」美體小舖創始人安妮塔從這麼一個簡單的意念, 開啟了她的事業, 也開啟了美體小舖與其他髮膚保

養品牌最大的市場區隔。她強調「美體小舖」的所有產品都採自天然萃取物，研發過程不以動物為試驗（當時，絕大多數品牌的保養品、化妝品以及個人清潔用品，研發過程中，都曾在動物身上進行殘酷的實驗。每年被抓去試驗口紅、洗髮精和清潔劑，而喪失生命的動物，更是不計其數。）

安妮塔 羅迪（Anita Roddick）是義大利裔的英國女性，也是「美體小舖」（Body Shop）的創辦人，就在 34 歲高不成低不就的年紀，為了養家糊口，她向銀行貸款一萬英鎊，在沒有任何醫學、化學或美容的相關背景下，她自行摸索，然後販售手工調製的美容產品。

「美體小舖」深受消費者喜愛，於此不僅奠定了綠色招牌的崇高地位，開始發展為跨國企業，「美體小舖」更因此引領化妝品業界重視環保的風潮，保護動物、崇尚自然，以及反樸歸真的另類行銷方式，迄今仍奏效。25 年後，「美體小舖」的連鎖店遍佈全球，超過 49 個國家、總計 1800 家連鎖店（截至今年六月的統計資料）截至一九九七年為止，美體小舖在全球四十七個國家開設一千六百間門市。在知名品牌林立的情況下，跨國集團爭相砸錢作廣告，卻從來沒有一個化妝品牌可以不靠名模推銷產品得以獨立生存；也少有化妝品牌是以授權專賣的方式，獨立於大型賣場而生存。

Anita 可說是一位探索者，她從印度以及亞馬遜的一些小村落研究當地居民如何用天然植物作為保養皮膚及彩妝的材料。而 Anita 一向主張不以動物作為化妝品的實驗，並且一直提倡環保概念，這也是為何 The Body Shop 採用綠色的原因。目前 Body Shop 提供超過 400 種的產品並遍佈全球，並成為知名的品牌。

Interbrand 在 1997 年所作的調查報告中，將「美體小舖」列為世界第 28 大品牌，同時也是零售業界的第二大品牌。在 1998 年，一分由金融時報針對國際性公司最高主管所做的調查中，「美體小舖」名列全球第 27 個最受推崇的企業。全球的「美體小舖」員工約有 13,000 名。1999 年，在未來基金會（the Future Foundation）與消費者協會（Customer Association）共同所做的一般品牌調查（the Citizens Brand survey）中，「美體小舖」被票選為全英國最負責的企業第二名。

美體小舖並未設置行銷與廣告部門，本身就強烈吸引媒體注意。美體小舖首開先例設立環保部門，用來檢驗公司產品是否違反環保標準。當輿論要求工

業界減少氟氯碳化物時，美體小舖便謹慎地確定在企業營運的任何環節中都沒有使用它。

安妮塔認為企業參與環保運動不僅可大幅提升公司形象，透過媒體的報導，更將潛在的顧客帶進店裡。由於允許員工在營業時間做社會服務，更可使員工因此感到相當驕傲，大大地提高員工工作的績效。「在美體小舖裡，沒有一個決策不是事先考慮環保或社會問題，」安妮塔說道。自認是天生的生意人的安妮塔，很懂得如何利用社會議題，但又不做得太過頭。絕不讓顧客在踏進來時心裡想到：「天哪！不要在我面前又出現一個要命的募款箱或傳單。」維持兩者平衡的方法，就是把作生意的原則用在社會運動上，不給顧客壓力。

『美體小舖』創辦人安妮塔的溝通方式是威權中帶著關懷，讓員工能夠重視這樣的溝通機會，對工作的段落能夠有清楚的回顧，相同地，安妮塔也不吝於與員工分享企業所能提供員工的一切協助，讓員工參與企業的發展，這不僅收到巡視的效果，更能藉由這樣的溝通方式激勵員工，讓員工感受到公司對他們的重視，也因為這些細微的關注提高了員工的忠誠度，實可為一舉數得！

雇主與員工之間本來就存在著不同的目標，良好的溝通方式不僅能夠充分讓員工反應想法給雇主，雇主可適時調整其經營的方式，在組織運作的歷程中自然可以事先減少耗損的額外成本。溝通不只是個人關係的延伸，對組織發展而言，更有潤滑劑的功用。

這種以社會服務開創商機的經營模式，英國美體小舖（the Body Shop）可是箇中高手。美體小舖主要產銷化妝品，但鮮少從事廣告，也不靠名模代言，甚至未設置行銷與廣告部門，而是以回歸原始、自然的訴求，積極與公益和慈善團體合作，絕不讓產品違反環保標準，其化妝品配方大部份來自天然植物，並採簡單可回收的包裝。該公司最特別之處，在於鼓勵員工利用上班時間從事社會服務，協助社區或社團進行環保活動，每年提撥利潤的一定比例去保育動物、拯救雨林，還在印度設孤兒基金會，在新加坡改善老人住所及保護女性防範暴力，堪稱是舉世第一家「寓社服於客服」的企業，許多消費者因可分享社會公益而願意惠顧。

因此，安妮塔從默默無名的家庭主婦，到目前帶領全球熟悉的品牌”The Body

Shop”，她在創業時對於環保議題的堅持，以及堅持使用自然的產品理念之下，為她的事業開創了更大的版圖，也是”Body Shop”能夠屹立不搖的原因了。

五、Liz Claiborne

Liz Claiborne 為 80 年代成功的女性創業家。1929 年出生，Liz 在歐洲學習藝術並完成高中學業，在 1950 年並贏得哈潑雜誌的服裝設計獎項。25 歲時回到紐約後，在一家服裝工廠擔任設計助理的工作，之後便加入 Jonathan Logan 成為首席設計師。在 1976 年 Liz 離開公司，並且自行創業成立 Liz Claiborne Inc.，一開始主要為職業婦女設計運動型的服裝，之後延伸為男性服飾以及裝飾品，並創下了可觀的銷售量。Liz 對於她為上班婦女設計的服裝，主要是在中價位，而且款是適合工作以及休閒活動都能夠穿著；而 Liz 喜歡以簡單的線條以及簡單的色彩設計服裝，因而走出了她獨特的風格，且成為美國知名品牌。

在 1980 年，Liz 被選為美國服裝產業的第一位成功的創業女性。隔年，Liz 公司股票上市，而產品線也延伸至皮包、鞋子等配件。在 1986 年，Liz 公司第一次進入財星五百大的公司內，在 1998 年，Liz 公司的收入達 25 億美元以上，該公司目前共有 7,000 名員工偏佈世界各地。

由於 Liz Claiborne 終於服裝設計，對於公司營運管理並不是那麼熱中，因此在 1989 年宣布退休，將公司交由他人管理，而 Liz 則在 FIT 等設計學校擔任講師的工作。

雖然 Liz Claiborne 已經退休，然而她的接班團隊並沒有讓她失望，反而使 Liz 在美國的零售業中表現亮眼。Liz Claiborne 公司在 2002 年九月宣佈推出 Liz @market 企業外部網路(Extranet)原型網站，該網站藉助 HP OpenPix 網際網路影像處理科技，將知名服飾設計師的產品，透過 Internet 以虛擬展覽館方式，即時呈現在所有零售商面前，提供互動效能及高解析度瀏覽、放大、縮小產品影像。Liz 公司目前的 CEO 崔倫 (Paul Charron)，定期親自造訪大型零售商，為公司的行銷部門收集最新的消費者資訊，並隨著消費者的口味，移轉公司的製造重心。該公司也和合作廠商一起想辦法出清存貨，例如，如果目前流行七分褲，公司會將長褲存貨搬出，請廠商將之改製為七分褲。崔倫認為，處於不景氣，公司

必須比平常更有預見未來，靈活應變的能力。

Liz Claiborne 當初創業時主要是秉持著對於服裝設計的熱愛，她認為上班婦女需要有舒適的服裝可以穿著，而且同時可在工作場合及休閒時穿著。也因為一個簡單的理念，使得她的公司及品牌受到大家的矚目以及喜愛，成為美國服飾零售業的龍頭。自認為對於經營不擅長的 Liz，寧願選擇自由的生活，因此卸下公司 CEO 的頭銜，在大學內教導服裝設計。然而 Liz 公司也秉持著當初 Liz Claiborne 創業的理念，不僅創新產品，並與新科技結合，使 Liz 在新的時代更具競爭力。

六、Martha Stewart

「追求事業成功固然重要，但是，千萬不要忘記享受人生在世的樂趣。」

—瑪莎 史都華 (Martha Stewart)

創立馬莎生活情趣，從一般生活用品至教導消費者做菜、手工藝並有自有品牌，是家庭休閒的最大品牌之一。馬莎出生於有六個小孩的家庭，從小就喜歡烹飪、園藝及整理家務，當她在 Barnard College 取得歷史以及建築史的雙學位之後，她從事過模特兒的工作，她在 1972 年就開始烹飪以及一些手工藝的生意，而她在 1982 年所出版的 Entertaining 已經成為美國的經典著作。在 1998 年贏得美國最具影響力的 50 名女性之一，也因為 "Outstanding Service Show Host" 節目而贏得兩座艾美獎。而她的節目、書籍以及產品已經遍佈全世界。瑪莎於一九四一年八月三日在新澤西州的澤西市出世。該市素以發展重工業為主，父母皆出身波蘭的猶太裔移民家庭，父親是一家製藥廠的推銷員，母親則是小學教師。許多人眼見瑪莎對生活藝術的高尚品味，總以為她必定出生富裕家庭，殊不知她今日的成就，是來自兒時父母對家裏六個子女們的殷切期望，尤其是父親灌輸在子女心目中的勇敢求勝意志。

三歲那年，瑪莎的父親一面整理庭園，一面細心帶領瑪莎，浸淫在種花蒔草的樂趣中。數年後，母親教她烹飪和縫製衣裳的技巧，後來她更自鄰居一對退休的老夫婦之處，學得烘焙麵包與小點心的手藝。

瑪莎自幼做事認真，凡事都處理得井井有條。中學時期由於品學兼優，高

中畢業即獲准進入紐約市柏納學院(Barnard College)就讀，還獲得部份獎學金。在大學唸書的歲月，她因身段高瘦窈窕，容貌甜美雅緻，而得以客串服裝模特兒賺取生活費。

大一時，原決定攻讀化學系，一年後卻發現與自己的興趣不合，遂轉唸歷史系，主修歐洲藝術史和建築史。大二那年，與一位名為安德魯(Andrew Stewart)的耶魯大學法律系學生陷入熱戀。翌年，他倆決定結婚。大學畢業時，瑪莎獲頒歷史系學士學位。

之後，她繼續模特兒生涯，曾為洗髮精、香皂之類的日用品做電視廣告，也曾經在報章雜誌上為香煙公司代言。迨至一九六五年，女兒出世，她才辭去模特兒工作，在家相夫教女，過著怡然自得的舒適生活。

兩年後，她跟隨丈夫的父親進入股票市場發展，開始學習炒股票的訣竅。這時，夫婿安德魯創建了一家出版公司，並且應邀擔任另外數家出版公司的執行長。1973年，美國經濟不景氣，華爾街金融市場也呈現蕭條狀態，瑪莎遂見風轉舵，離開股票行業，並舉家遷至康乃狄克州，購置一幢1805年建造的偌大農舍，將其改建成一幢外觀宏偉的華廈，瑪莎至今仍住在這幢房子裏。

1976年，瑪莎靜心思考自己的未來，想妥善運用一己的才幹，決定與大學同窗合資創立一家專門承辦酒席宴會的公司。數年後，才和這位朋友拆夥，獨挑大樑，成為名符其實的女老闆。歷經十年苦心經營，瑪莎將這家公司拓展為營業額高達一百萬美元的企業。接著又在其住家附近開設零售商店，銷售精緻食品與社交應酬場合需要的各項雜貨，如桌布、餐巾、瓷器與碗、盤、刀、叉等。在她的靈巧慧思之下，這家零售商店也生意興隆，財源廣進。

在商場馳騁之餘，瑪莎抽空為《紐約時報》(New York Times)及《美麗之屋》(House Beautiful)雜誌撰寫專欄。一九八二年，與好友赫絲(Elizabeth Hawes)攜手著述一本名為《社交應酬》(Entertaining)的新書，甫出版即大受坊間讀者歡迎，躍居暢銷書排行榜，將瑪莎的知名度一炮打響，成為美國境內家喻戶曉的人物，並被譽為「生活藝術大師」。

未久，她又多元化發展「生活藝術」企業，非但躬親策劃自導自演的錄影帶，還精心製作專為晚宴安排的優美音樂唱片。電視公司也以高薪禮聘，請她

主持「生活藝術」節目。忙碌之中，她竟能勻出時間，先後撰寫數十本書。這些書冊不外乎是有關各類食譜、婚禮喜筵、聖誕派對、園藝、室內佈置或手工藝等主題，廣受美國民眾喜愛，尤其是中上階層的家庭主婦。

由於她經常應邀參加電視脫口秀節目，因而與廣大群眾之間，有了更深一層溝通。凱瑪（Kmart）百貨公司看中她受女性們歡迎的程度，遂以五百萬美元的酬勞，與她簽約，為公司做宣導廣告，並且獨家銷售她為一般消費者設計的家用商品，品牌名稱是「瑪莎日用品」（Martha Stewart Everyday），2000年銷售額高達十億美元。

凱瑪百貨今年以三百七十億美元的營業額，高居《財星》前五百大企業第四十名，在美國境內擁有兩千多家分店和凱瑪超級購物中心（Kmart Super Center），及 Bluelight.com 購物網站。由於資金調度不順，凱瑪百貨曾於二〇〇一年一月宣佈申請破產保護與公司重整。多年來一直與之關係良好的瑪莎，在各方媒體追問下，當時曾出面澄清外界謠傳她將跳槽的流言。

今日，瑪莎生活藝術公司的營業範圍包括：定期出版《瑪莎生活》、《瑪莎婚禮》、《瑪莎寶寶》和《瑪莎兒童》四種不同刊物；製作《瑪莎生活藝術》電視節目，每週播出六次；製作有線電視節目《瑪莎的廚房》；並已出版三十四本有關生活藝術的書籍，總銷售量超過一千萬本，在美國境內有兩百三十多家報紙刊載《瑪莎信箱》（askMartha）專欄，另在美國境內有三百三十家廣播電台，播放《瑪莎信箱》脫口秀節目。瑪莎並擁有網路公司（marthastewart.com），目前已有一百七十多萬客戶，銷售自創品牌，至2001年6月，已有五千多項產品在市面上銷售。

二十多年的時光如白駒過隙，瑪莎的生活藝術企業，由慘淡經營到飛黃騰達，不僅使她個人的財富與日俱增，同時瑪莎與她所創建的生活藝術王朝，對於美國人生活品味與生活態度的影響之大，也無人可以與之匹敵。

七、蔡一紅

蔡一紅從小在台北的貧困家庭長大，小時家境並不好，一家人住在違章建築中，全靠母親做零工把三個小孩帶大。所以她從小就立志要賺很多錢，「希望

過有尊嚴的生活」。蔡一紅第一次談戀愛時就決定和對方私奔，後來她嫁到美國去，至是婚後來在婆婆和丈夫中間，卻成了他們的受氣包，連女兒生出丈夫都不聞不問。離了婚之後，蔡一紅在 7-11 做過服務員，在餐館打過工，歷經婚變、開店失敗，最後因緣際會，決定賣電腦。

由於從小家境不好，因此蔡一紅選擇賣電腦也以台灣光華商場的方式，套用於美國市場。主要針對中低收入戶的需求，再配合正確的時機之下，創造了營業額八千萬美元的矽谷電腦公司(HIQ)。1998 年，在波士頓推動「Technology Goes Home」(科技回家)計畫，提供低收入戶電腦學習課程，幫助他們取得必要技術，結業家庭可獲贈一部電腦，改善因科技發展而加深的貧富差距；估計已送出一千部電腦。波士頓市長與前美國副總統高爾對蔡一紅的這項計畫非常支持，計畫推出以來成效卓著，已成為波士頓市政府向全美各州宣傳的成功典範，也獲得許多企業支持贊助。波士頓市更訂六月十四日為「蔡一紅日」，肯定她的貢獻。

目前為 HIQ 電腦公司總裁的蔡一紅女士，可說是華人之光。在台灣土生土長，卻能在美國靠著自己的努力闖出一片天，並且竭盡所能的幫助中低收入戶，確實令人敬佩。蔡一紅女士不因為自己貧苦的出身及婚變所帶來的打擊而自暴自棄，反而愈挫愈勇，終於開創自己的事業。因此她的創業歷程及勇氣，是值得許多人學習的典範。

八、Rebecca Matthias

麗貝卡·馬提斯是美國著名孕婦裝--媽咪工房的創辦者，在美國擁有三千六百家連鎖店及高達數億美元的營業額。Rebecca 與丈夫在 1993 年創辦 Mother's Work，因為當時她發現美國的婦女在懷孕時所穿著的衣著並沒有流行可言，市場上也沒有提供流行的孕婦裝。因此 Rebecca 決心開設一家中高價位以及有設計性的孕婦裝供婦女購買。推出後果然受到婦女的歡迎。

Rebecca 當年二十八歲，擁有建築師及土木工程師多項資格，是一位才華洋溢的女性，對未來有遠大的目標及創業的夢想。當時懷有身孕，對於一套代表事業及權威的海軍藍套裝，渴望甚切，但苦於尋覓不著，引發她自行設計及製

造的動機，將夢想與需求結合在一起，媽咪工房就這樣誕生了。

媽咪工房創業初期以郵購目錄起家。進而自創品牌，徵求加盟店，收取權利金，利潤穩定，成長迅速。快速成長結果再次面臨資金問題，於是有了股票上市之構想，可向大眾募集資金，增加企業變現能力。由 Rebecca 的敘述中，可以看到每一次的危機，都是另一次轉機的開始，也是媽咪工房再次推向企業的高峰及世界的舞台。

Rebecca 提到，如為經營者，除了在銷售、企劃、會計、財務及管理上需要專精外，對於解決問題的能力更不可缺，當面臨到挫折時，突破困境的原則有三：(一)胸懷壯志。(二)集中心力。(三)絕不放棄。秉持這幾個原則，一再協助她渡過難關。

媽咪工房目前有 3600 家連鎖店，同時也是上市公司。對於孕婦的服裝而言，媽咪工房提供了孕婦流行舒適的服飾，也因此在美國造成風潮，而其他品牌也爭相模仿。Rebecca 的創業歷程中也遇到許多的困難，然而秉持著永不放棄的決心繼續將企業經營下去，可說是婦女創業極佳的典範。

九、Mary Kay

玫琳凱 1963 年以 9 位女性員工，非常少的資金在 Dalk，以 14 坪的地方創立化妝品直銷品牌，當時她剛從做了 25 年的直銷崗位上退休，生活頓時失去重心，因此玫琳凱將她工作二十多年的經歷寫下，欲幫助其他的婦女，減少不必要的摸索。看著所寫出的大綱，她心中開始有了美夢，這個夢促使她投入當時她所有的積蓄 - 5000 美元存款，成立了幫女人提供無限機會，提供女人無數夢想的化妝品公司，20 年後 20 萬名員工。

玫琳凱運用黃金守則「你希望別人怎麼對待你，你就必須怎麼對待別人」，做為公司的基本哲學，她同時鼓勵女性用神第一、家庭第二、事業第三的先後順序過生活。因為玫琳凱的目標明確、信守原則，以及努力不懈的投入，讓玫琳凱在全世界 37 個國家，擁有 85 萬名獨立美容顧問的企業，並被列為全美最值得工作的 100 家公司之一。從初創階段，玫琳凱公司即在產品科技、事業機會及優異的企業文化三方面獨佔鰲頭。因為這三方面的傑出表現，使得玫琳凱

化粧品在 90 年代及未來建立了成功的基礎。在 1983 年時，玫琳凱公司慶祝廿歲生日，年度批發金額達到三百萬美元，零售價達六百萬美元。美容顧問人數達到 195,000 人。

在 1984 年，財星雜誌（Fortune Magazine）首度出版的美國最值得工作的一百家公司（The 100 Best Companies to Work for in America），玫琳凱名列其中。"玫琳凱談人的管理"書出版，華爾街日報喻為"有企圖心及影響力的一本書。隨著這本書的出版，玫琳凱 艾施本人如何營運公司，也成為各界矚目的焦點。即使到了今天，玫琳凱公司仍持續吸引許多專業公司的目光，從華爾街，到哈佛商業學院，從微軟的比爾蓋茲，到許多頂尖的執行長（CEO），絡繹不絕地到達拉斯進行商業考察，學習玫琳凱公司企業文化及成功經驗。隔年，透過槓桿原理的操作，玫琳凱經營權回歸到私人擁有。在 1991 年時，玫琳凱公司的零售價營業額達到十億美元，約等於批發價五億美元。

做為一個成功的女性創業加之外，同時也是位成功的演說家及激勵者，玫琳凱榮獲多項殊榮，其中包括直銷榮譽基金會的獎章、德州商業協會獎項、紐約行銷協會頒發的首屆全國大會獎章、德州女性協會榮譽獎，以及被美國「終身電視線上」網站票選為二十世紀商業界最具影響力的女性等等。然而在玫琳凱事業最輝煌的時候，她的先生梅爾在 1980 年死於癌症，在經歷這段痛苦後，她加入了尋求癌症治療方案的行列中，並在 1996 年成立玫琳凱慈善基金會，以支持女性癌症的各種研究。

玫琳凱基於幫助其他女性為出發點，創立了直銷化妝品公司，而企業觸角更是遍及全世界，成為最具有影響力的企業之一。而玫琳凱女士對於慈善事業的投入也是不遺餘力，更是提升企業的形象，以及成為女性創業的標竿。

十、張若玫

現年 45 歲張若玫從交大計算機控工系畢業，之後便赴普渡大學取得電腦博士學位，接下來即進入貝爾實驗室工作，5 年後加入當時還是初創公司的昇揚電腦。當時張若玫在昇揚於 1986 年 3 月上市成功後，在她心中已隱然升起自己出來創業的念頭。

也因為秉持著對於創業的決心，在 1986 年，路透社在華爾街的金融資訊系統已具高占有率，而且在沒有什麼管理經驗下，憑著一股的創業念頭與熱忱，張若玫與她先生 Dale Skeen 和另外兩位朋友，出來成立 Teknekron 軟體公司（現為 TIBCO），發展應用在即時金融交易的軟體系統，這套系統陸續被華爾街多家金融公司所採用。當時，Teknekron 不但爭取到管理八百億美元（約新台幣二萬四千八百億元）的 Fidelity 公司案子，代為建立一套股價變動計算軟體，同時陸續接到其他公司如聯邦快遞（Federal Express）的訂單。

Teknekron 來勢洶洶，路透社感受強烈威脅，終於在一九九四年，被路透社以 1.25 億美元買下買下 Teknekron 公司。在這一宗買賣交易中，Teknekron 從競爭對手路透社的口袋中賺進一億兩千五百萬美元。此後，張若玫開始小有名氣。但賣掉 Teknekron 後，張若玫並未從此打消創業的念頭，一邊才剛打點完買賣公司的事，腦子裡已升起二度創業的藍圖。

創業成功並獲得可觀的財富後，張若玫並沒有想要退休的念頭，反而是再接再厲，她說，她想要複製成功的經驗，不是為了財富，而是為了不斷的創新與挑戰，就這樣，一九九四年，張若玫與美籍夫婿 Dale Skeen 共同成立 Vitria Technology 軟體公司，專門開發企業電子商務市場。Vitria Technology 表現不俗，五年後便在那斯達克掛牌上市。

這對張若玫夫婦再次創業，成立 Vitria，發展整合企業軟體與網際網路的 eBusiness 平台產品。公司雖還算初創，規模小，志氣卻不小，從 1994 年成立至今，現在規模已到了員工 300 人的階段，連續兩年被 Red Herring 選為最有潛力的前 50 大初創公司。對於未來，張若玫說，在 2002 年前，Vitria 要成為前五大的軟體廠商，至於創業的終極目標不在於上市、不在於被併購，而在於不斷的創新，這就是她創辦 Vitria 的實質用意。

人才，一直是 Vitria 最重視的一環，Netscape 去年 1 月裁撤 300 多名員工之際，Vitria 在隔著一條街的公司總部（當時舊址）拉起徵才的廣告，別人在裁減規模，Vitria 卻不斷擴張。

現在 Vitria Technology 已進入最後佈署階段 Vitria Technology 在德國 法國 英國、日本都設有分公司，目前著手規畫東南亞市場，並以台灣為東南亞的重

要據點。張若玫表示，國內已有知名廠商正在洽談，未來 Vitria Technology 的合作對象將會以高科技、金融、電訊產業為主要訴求。

張若玫先後創立 Teknekron、Vitria Technology，但對 Vitria Technology 的前景期待更高。張若玫指出，創立 Teknekron 及 Vitria Technology 的心態轉變很大；第一次創業是誤打誤撞，碰運氣及嘗試性質頗高，不太能做出一百分的產品，而且是與人合夥；第二次則是屬於自己和先生的事業結晶，投入的心力不同。對 Vitria Technology 張若玫發出豪語：要讓 Vitria Technology 成為全球前五大軟體公司。

張若玫認為預測未來市場、成功地兌現躋身全球前五大軟體公司的支票就是創造未來(The best prediction is to creat the future)。她認為，一位領導者必須走在時代尖端，不要只求一時的成功，更必須勇於嘗試，不要害怕面對「第一次」。

對於張若玫展現的成就，同為第一屆交通大學計算機與控制工程系同班同學、現為聯強國際總經理杜書伍一點都不覺得意外。杜書伍表示，張若玫在大學時期便是個活潑開朗的女孩，對感興趣的事便會積極嘗試，永遠停不下來，個性執著、不服輸。

女性角色是否會限制她在新經濟領域的發展？張若玫認為不然。她表示，所有的限制都是自己設定的。在美國，大家都是看成果表現，不是看你的性別。只要做出成績，便自然會受到肯定。然而張若玫也承認，別人怎麼想，她並不知道。曾經有個實例發生在她身上，有一名華裔工程師前往 Vitria Technology 面試，這名應試者一見到張若玫，即稱許她：「以少數非主流的身分能有今日成就很不簡單。」事實上，這位華裔工程師口中的「少數、非主流」多少意味著張若玫是華裔、女性的身分背景。當時張若玫的反應是：自己從來就沒想過這些問題，只是努力地做事。張若玫在美國軟體市場上的表現，受到了大家的讚賞，也可以說是台灣之光。而她創業成功的過程，更是可以激勵許多欲創業的女性。不論在世界的哪一個角落，只要秉持著信心、不怕困難的往前，都能夠闖出自己的一片天。

十一、Jennifer Openshaw

創立 women's Financial Network (WFN)。Jennifer 在 1999 年創立 WFN 之前嗅到了網路的興起將會帶動許多創新的產業以及會有更多年輕人加入創業行列。Jennifer 由於家境的關係，八歲就要幫忙照顧兩個弟弟，而青少年時期就要打工幫忙家計，因此提早接觸社會的 Jennifer 了解女性創業在資金籌措上的困難，因此在 1998 年的 11 月，Jennifer 在 UCLA 商學研究所的第三年，除了在美國銀行以及電視台的全職工作之外，她創立了 WFN，不僅提供財務諮詢，並幫助女性解決創業的問題，目前她也幫許多報紙以及雜誌撰寫財經專欄。

十二、Faith Popcorn

紐約創見智庫行銷顧問公司負責人，她的著作為「爆米花報告」，主要提供未來行銷趨勢分析給創業者以及經理人；Faith 並且是財星 500 的專業顧問。她的專業以及精準的行銷趨勢分析，使得公司業務蒸蒸日上，而她服務的產業更是非常廣泛，也因此她可以累積許多專業的知識，並開發出新的想法。

十三、Patrice Tanaka

Patrice Tanaka & Company, Inc 負責人，是紐約成功的公關公司之一。1979 年 Patrice 在紐約的一家小公關公司工作，1990 年她創立 Patrice Tanaka and Co.，也由於她在公關公司的十幾年經驗，對於如何運作及經營公司有很深的體會，因此創立後，公司成長 400%，並且贏得 135 座獎項，成為紐約最有潛力及創意的公關公司之一。在獲利的同時，Patrice 也不忘回饋社會以及幫助其他女性，與 Liz 及 Mother's work 共同防止家庭暴力，並成立基金會。

十四、Kim McArthur

McArthur & publishing Ltd 創辦人，目前是加拿大第二大的出版社，Kim 堅信她的出版社有最佳的作者，而她也以創新的行銷方式以及廣告吸引消費者的注意，而她不斷推出新的作家及作品 以及結合現今科技創造有聲書的 McArthur 能持續成長的因素。

十五、小結

以下針對 14 位國外女性創業家的創業前經歷、創業動機、人際網絡、團隊、面臨困難及解決之道作比較分析。其中有 8 位女性創業家創業之前從事與創業相關之工作，而創業動機主要以個人興趣、自我實現及滿足成就感為主。在資金來源方面有 9 位創業家以獨資或親友合資為籌措資金來源，而其他 5 位創業家則是以專業的事業計劃書吸引投資者募集資金，且多數的創業家是藉由過去生活及工作經驗建立創業所需的人際網絡(詳見表 5、6)。

表 5 國外女性創業彙整表(1)

	創 業 前 歷	創 業 機 動	資 金 源 來	人 際 網 絡	團 隊	面 臨 難 關	解 決 之 道
Dyan Dyer	從 技 術 科 關 作 事 相 關 工 作	為 了 能 性 班 及 實 彈 上 的 時 間 我 自 現	專 業 書 畫 籌 措 以 的 計 理 資 金	從 工 累 脈 以 作 積 前 中 人	積 求 人 傳 術 驗 極 專 才 承 及		
Krisztina Holly	在 與 從 機 械 相 學 界 攜 程 工 業 事 工 關 作 業 家	本 專 及 到 場 的 以 看 市 機 身 業 所 的 商	以 股 式 資 募 方 集 金 招 東 募	以 學 作 的 往 界 累 人 產 工 積 脈	各 域 人 種 專 才 全 領 業 齊		
Lu An Mitchell	創 為 主 庭 婦 前 庭 婦	支 持 先 業 入 經 生 並 一 營 創 加 起	主 要 為 而 規 大 而 股 入 獨 資 司 漸 繼 請 加 己 方 後 邀 東	在 中 義 從 過 建 際 創 無 的 累 企 長 續 社 擔 工 創 程 立 網 業 任 人 積 業 後 建 立 區 任 並 業 中 人 絡 前 何 脈 在 成 陸	隨 的 增 員 公 有 名 目 球 為 13 名 專 域 齊 企 成 加 目 司 1000 員 前 員 各 業 人 全	企 業 對 經 環 境 業 型 知 濟 的 的 面 識 的	不 論 任 何 與 戰 勇 對 於 挑 能 面
Anita Roddick	創 為 家 庭 婦 前 庭 婦	家 庭 負 為 善 因 擔 重 改 濟 了 經 素	自 資 獨 式 己 方	在 過 建 際 創 無 的 累 企 長 續 業 中 人 絡 前 何 脈 在 成 陸	為 設 同 企 長 續 其 業 士 初 愛 的 者 成 陸 募 專 最 喜 計 好 業 後 招 他 人	創 品 無 氣 國 競 壓 業 牌 與 集 爭 力 時 並 名 跨 團 的	對 保 及 的 性 服 持 環 境 品 新 克 境 秉 於 意 產 創 而 困 境
Liz Claiborne	完 裝 學 後 業 服 計 之 創 成 設 業 就	對 於 的 設 喜 於 的	剛 為 方 業 開 獨 式 始 資 創	在 過 建 際 創 無 的 累 企 長 續 業 中 人 絡 前 何 脈 在 成 陸	為 設 同 企 長 續 其 業 士 初 愛 的 者 成 陸 募 專 最 喜 計 好 業 後 招 他 人	喜 計 於 管 興 愛 但 經 理 趣 設 對 營 無	將 經 部 由 管 公 營 分 他 理 司 的 交 人
Martha Stewart	從 特 園 藝 模 及 工 事 兒 藝	從 於 與 的 對 藝 飪 愛 小 園 烹 熱	朋 友 集 業 友 創 資	以 往 經 積 脈 以 作 累 人 工 驗 的	創 的 是 窗 組 業 團 與 好 友 時 隊 同 友	美 國 經 景 來 擊 的 不 帶 衝 國 濟 氣 的	開 的 發 產 新 品

資料來源：本研究整理

表 6 國外女性創業彙整表(2)

	創業前之經歷	創業動機	資金來源	人際網絡	團隊	面臨困難	解決之道
蔡一紅	從事與創業行業無相關的工作	從小家境困苦，立志過有尊嚴的生活	以獨資方式創業	到美國時無任何人際資源，完全靠自己的努力	從刊登報紙招募人員	在異國創業的不易及種族問題	將企業利潤回饋給社會
Rebecca Matthias	並無相關工作經驗	認為孕婦所穿著的衣服沒有流行可言，因而產生創業的念頭	親友的资金共同創業	從創業中累積人脈	尋求設計專業相關人員，並建立完善的領導團隊		
Mary Kay	從事相關行業	對於化妝品的興趣	獨資方式	產品為直銷方式，進而拓展人際網絡	產品直銷方式建立團隊	企業成長後所面臨的與論與壓力	成立防止乳癌基金會，幫助女性
張若玫	畢業後進入美國貝爾實驗工作室，後來從事電腦方面的工作	對於創業的決心與目標，立志一定要達成	與先生及朋友籌資創業	在創業中建立及累積人脈	初期由朋友組成，企業擴大後在招募專業團隊	華裔的身分所遭受到的問題	認為只要自己專心努力經營企業，就能得到認同
Jennifer Openshaw	無相關的工作經驗	經濟的困難，了解女性創業在資金籌措上的困難進而創業	提供完善的事業計畫書籌措資金	唸書期間打工所累積之人際網絡	以自己的專業，招募人才並積極培養訓練		
Faith Popcorn	創業前並無相關工作經驗	本身具創造力的個性及為求自我實現而創業	完善的事業計畫書籌措資金	本身為服務產業，人脈的累積迅速	成員多為女性，彼此互相激盪學習	美國大環境的變動迅速	以不斷的創新點子持續經營企業
Patrice Tanaka	從事公關工作	因為覺得自身專業經驗累積足夠而創業	完善的事業計畫書籌措資金	以往工作經驗所累積的人脈	人際網絡中尋找團隊成員	企業成長所面臨的與論壓力	以回饋社會方式成立基金會
Kim McArthur	從事出版的工作	自我實現及以往相關的工作經驗	以獨資方式	以往工作累積之人脈	以刊登報紙方式招募人才	知識經濟時代的衝擊	結合知識學習與科技創新提升競爭力

資料來源：本研究整理

伍、國內女性創業典範介紹

本計劃案訪談對象選取標準為 1.該公司在該產業領域具代表性地位 2.其創業歷程及經驗具仿效價值，經由上述 2 項衡量標準，搜尋報章雜誌、人際網絡及飛雁計畫講師名單，共選取 10 位女性創業家作為訪談對象，分別為歐德名品 - 何玉玲總經理、比利小雞 - 陳美鳳董事長、巨東國際集團 - 林麗容總裁、唯客樂旅行社 - 柳湘琦總經理、香草魔法學苑 - 李淳廉、傻大姊花材苑 - 陳以瑜、太極影音科技 - 黃寶雲、A 美髮業 - 李小姐、祐儀股份有限公司 - 藍姿寬。訪談之前先以電話與受訪者聯絡，確定訪談意願及訪談時間之後，傳真訪談問題大綱（如附件一），並在訪談後謄寫逐字稿，以逐字稿為基礎撰寫個案。個案結論將彙整這 10 位女性創業家在創業時的作為，以提供欲創業女性作為仿效及學習的對象；另外將此 10 位女性創業家以知識型產業分類作歸納如表 7。

表 7 國內女性創業家實例（以知識型產業分類）

名稱	公司名	創業家
知識型產業分類		
新興科技產業	太極影音科技	黃寶雲
既有產業科技化	傻大姊花材苑	陳以瑜
去生產的企業	歐德名品	何玉玲
	比利小雞	陳美鳳
	祐儀股份有限公司	藍姿寬
專業服務業	卓維企管顧問公司	葉微微
	唯客樂旅行社	柳湘琦
	巨東國際股份公司	林麗容
	A 美髮店	李小姐
知識（教育文化）產業化	香草魔法學苑	李淳廉

資料來源：本研究整理

以創業機會歸納時發現何玉玲、陳美鳳、葉微微、林麗容、李小姐都是在現有市場以現有產品發掘創業機會；陳以瑜及藍姿寬則是在現有市場下發展新產品為創業機會；柳湘琦則以開拓新市場及新產品為創業機會；李淳廉則是以現有產品打入新市場為創業機會（如圖 5 所示）。這些台灣女性創業家在創業機會來源的分部和國外女性知識型創業頗吻合。

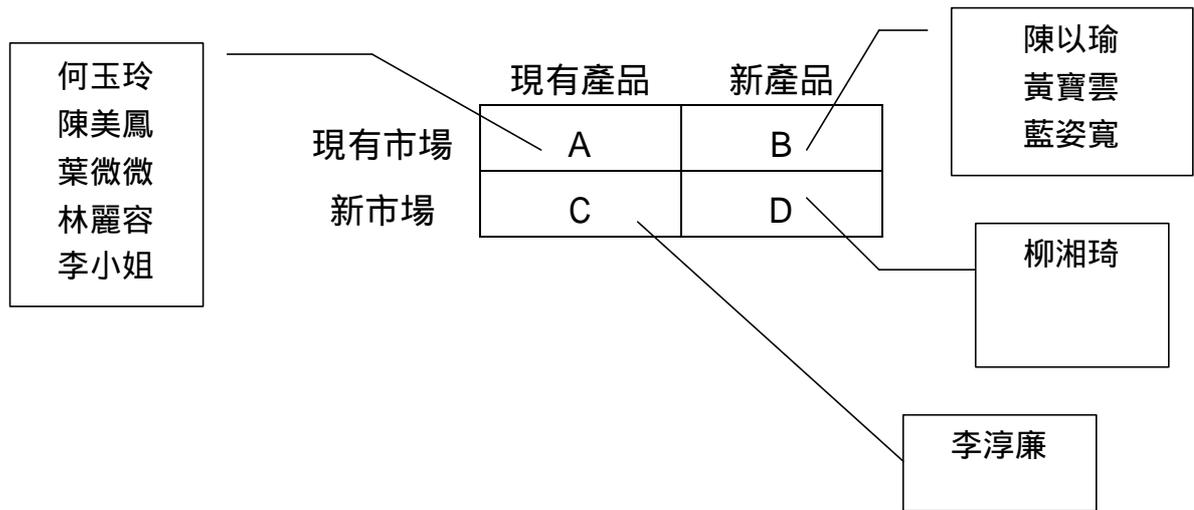


圖 5 國內女性創業機會來源

資料來源：本研究整理

一、歐德名品有限公司 - 何玉玲總經理

創辦人：何玉玲總經理

資本總額：10,000,000 元

(一) 創業歷程

歐德名店有限公司創立於 1983 年，以自創品牌開拓國內女裝市場，並以產品創新、品質保證、合理價格及積極推動門市人員親切銷售服務態度為歐德堅持的經營理念，並累積了豐富的市場銷售經驗，至 2002 年已經有四十多家直營店及二十多家加盟店。創始人何玉玲 28 歲時遭遇婚姻失敗的困境，面臨經濟來源缺乏的困境，母子三餐沒著落沒地方住的情況下，為了突破困境只好創業，當時只有十幾萬的資本，只能買一部縫紉機台，何玉玲就是這樣開始她的事業。那時幾乎每天工作 18 個小時，也就是用時間去換取空間，因為她一直從事服裝專業技術的工作，在創業時就不用再聘請太多專業人士，從打版、設計到製作的流程，何玉玲都可以自己掌控，因此在成本上也節省不少。而她本身積極的人格特質及不斷進步成長與學習的動力，使得她累積日後創業時堅實的事業能力。何玉玲回憶道：

「我那時要創業時，我想我什麼都沒有，布商也不熟悉，然後什麼都不會，後來我就選台灣的十大廠商，你想人家能成為十大廠商，裡面的做法流程格局一定值得學習。我要應徵設計打版人家不可能用我，那我應徵樣本師總有人要吧，我認為我能進入那個公司就好，多少都可以看可以學習，像人家中午時間休息時我都在學習。所以這樣的話講真的很快，在短短一年之內進入夏姿、芭芭拉、勝華這三家公司，學習很多，後來才自己出來創業，也的確是因生活逼到一腳就跨出來，你熟悉內行的話，很多事情一看就大概了解了。在勝華我學習到會染色、配色、調色，人家染色師父在工作，我就利用中午時間幫他的忙，自然而然就在學習了。我在夏姿哪裡學習到品管對於生產流程的要求。他的手工做的很好，讓我感覺做一件好的產品真的要徹底要求，那我在芭芭拉那裡學習到產品的流行性、大方性，因為它都是仿歐洲的，所以在哪邊立裁的部分及流行的拿捏我也學到蠻多的，所以每一家公司都有它的優點。」

在創業的這段期間，有兩年是非常辛苦的。第一年她架構所有的流程以及硬體好，但是還談不上獲利；第二年則致力於業務上的推展。創業初期何玉玲將製作好的衣服委託中盤商寄賣，但是她發覺這樣獲利少而且沒有尊嚴，於是產生發展自己品牌的構想。當時服裝廠商大部分會在百貨公司設立專櫃，而何玉玲則堅持在街邊巷口默默的設立「路邊店」，此策略造成其事業能獨立發展不受至於百貨業者。她說：

「初期我衣服做一做也不知道拿給誰賣，只給中盤賣，但他們會殺價，因此我發覺做這種生意不曉得尊嚴在哪裡，那就繼續想辦法，既然中盤不能做，就去找專櫃來賣。你到專櫃好的點，沒有實力也是擠不進去，也就是說你已經條件不好了，你沒有好的櫃位時，客人看你的品牌自然就不會看上眼，連銷售人員都會刁難你，因此那時覺得也不是我們這種小小的資本能力能做的，也就放棄了；後來就是寄賣，就是有店面的有賣才有算錢，例如賣一千元，它拿三百元，我拿七百元回來，但是我就必須承擔庫存以及本錢總總開銷，這種狀況對店家沒有壓力，但對我們來說資本就會被押在那裡，就變成說我現在有能力每款衣服做二十件的話，那就只能買二十件的布料去做，做出來我大概放十二個點，剩下 8 件追加，那相對的你就是只要一批布 50 碼就可以做了，盡量不要庫存。但是這又會產生一個問題，中盤布商原本賣布都是 500 碼 1000 碼等等，但賣我才 50 碼，相對的賣 500 碼一批不可能是 300 元，那我們買 50 碼可能一碼布就要 300 元，成本就變高了，還有一點，人家賣不賣你也是要看臉色，因為我要的布又不多，賣給我等於在市場攪局，就變成好的面料我們不一定拿的到，還慢慢要去配合到有一個交情後，變成我們成本比別人高，好的布料又拿不到，我們也要步步為營，要現金給廠商，會是只能欠一個月的帳，相對別人可能欠五個月的帳，那就是這樣慢慢買，才會造成剛起步也沒辦法去買整批布，只能去買碎布來做。所以我認為創業是凡事起頭難。」

因為這些種種不利的條件驅使何女士設立獨立的銷售點，作為自己的通路。她認為歐德名品致勝的因素在於行銷通路。服裝業中能從設計開發生產到銷售產銷合一的模式，在台灣服裝業同行裡不多見，也因為這樣，歐德這種產銷合一的特點，在市場上就比較有競爭力。她對產銷合一的策略，提供了一針見血的看法：

「以台灣來講，店面連鎖行銷算是歐德獲利最佳；一般商店來說，只有產品開發到生產，通路那一塊則切給別人，就是製作好拿到批發市場讓人賣，或是拿到百貨公司專櫃，

比較沒有像歐德這樣產銷一體的，這在大陸稱為一條龍，這樣差別在哪呢？也就是必須很專業。服裝方面很專業，但是很奇怪的是他不一定懂市場行銷，就像是設計師一樣，懂得織品原料但並不一定懂行銷，今天我才跟台南家專的主任講設計與行銷是不能分開的，設計與企劃人員一定要了解行銷，而行銷人員要知道如何設計的架構，否則這樣感覺好像缺一半，會覺得很多事情不知道從何下手，遇到問題都不知道如何解決。實際上這是一體的，就像設計人員你不一定要去跑業務、行銷，但是如果這一塊被切掉，完全不懂的話，我就會懷疑你設計出來的東西要給誰，而且你了解整個商品運作嗎？所以一件事情若沒有整體了解，執行起來總是好像整條路你只走這一段而已，前後你都不知道什麼狀況。」

在歐德台灣市場區隔相同的競爭對手蜜雪兒、奇威產品都是由別人設計開發，然後蜜雪兒及奇威再下單，這種營運方式會遭遇兩種困境：1.產品沒有變化，因為工廠的生產方向必須依商家過去銷售的款式；2.因為自己不設計開發，除了對於每一季流行重點亦較不清楚，也不敢嘗試開發新的款式，所以只能依據以往銷售紀錄下單走原來的穩定商品，或是年輕化商品，但談不上流行性商品。由於歐德是自己開發，所以每一季商品較靈活，而且是屬於歐德自己的品牌，比較具整體性；另外也因為是自己設計開發、自己生產的商品，所以生產的成本就會降低。何女士進一步說明這種情況。

「由於歐德是自己開發，所以每一季商品的靈活性會比較快一點，而且是屬於歐德自己的品牌，比較整體性；另外也因為是自己開發的商品，自己生產，所以生產的成本就會降低，到店面時若說你設定 100 萬的業績時，假設店面開銷是 30 萬，我拿回 70 萬，那如果店面沒賺錢我還是可以 cover 開銷，但是我差在哪裡呢？我多了工廠的 70 萬營業額，這是現實的問題，也因為這樣，品牌比較能夠去推展市場，所以為何現在這兩年市場景氣不佳，雖然通路這一塊有影響，但是不至於經營不下去。」

在歐德累積許多的實務經驗台灣事業逐漸穩固之下，兩岸的開放的機會使何女士也將事業觸角延伸至大陸，擴大其經營版圖。她並對兩岸商業型態的差異提出其看法。

「目前台灣與大陸是一個共同市場，如果同樣 100 萬投資在台灣市場與大陸市場，過去的經驗投入在台灣市場一定賺錢，可是以現在的狀況，投資在台灣市場若能真正獲利，頂多到 110 萬，不會超過 130 萬，也就是真正獲利不會超過 30%，那我投資在大陸如果賺

錢可能變成 1000 萬，那如果不成功也有可能歸零，所以說現在兩邊的市場差異在這裡。」

歐德在五年前進入大陸市場時並不是完全順利，因為當時台灣總部發生人事的問題，使得何女士毅然決然的結束大陸生意，專心回台灣處理問題；因為她很清楚知道，歐德的根在台灣，如果基礎都不穩固的話，如何能擴展事業版圖。目前歐德在台灣的四十多家直營店及二十多家加盟店獲利穩定，而兩年前何玉玲重返大陸市場，將行銷的概念更加完整徹底的帶入大陸的服裝市場，讓歐德的品牌更加發亮。

（二）創業資源與團隊

在創業資源方面，本研究分別從資金、人際網絡及團隊來做說明。在資金方面，何玉玲在二十年前憑著唯一的積蓄十幾萬元的資金，開始她的服飾生涯。而之後由她的兄弟姊妹部分的投資，才慢慢累積資金，將事業擴大，其資金運作的方式即是將賺到的錢又再投資下去，擴充公司的設備、資源等。她描述當年的情景：

「……那我身邊又沒有錢，只有十幾萬，買個機台都不夠，怎麼辦呢？但是那時最後跳出來總是自己的親人會支持，錢的部份就是親人大家拼湊，然後一起做一件事情；那時候只想到協助我做一件事，然後把事情做好，站在我的立場，因為家庭的支持以及面臨的壓力，我覺得自己非得成功不可，那這個動力及企圖心當然會讓我碰到很多苦以及困難時都不再是問題，都是盡量的去克服、盡量的去做，只要體力能支持，只要時間允許都盡量作，所以那時幾乎每天作 18 個小時，那種過程就是用時間去換取空間；我剛提到一個重點，我創業沒有什麼本錢，那沒有本錢相對的把既有的本錢拿去買機器及材料，但是也無法讓人對你產生信任，因為你沒有大批資源讓人家相信你，讓你能晚點結帳；這樣就變成我必須一步一步的來，還有一點就是說你想要請很多人的時候，也不可能。我如果第一個月身上只有十萬塊，我多請兩個人，那薪水就花光了，那下個月勢必面臨到問題。在這種狀況之下，你面臨到的是一定要照顧家庭也就是小孩，那另一方面自己的事業才剛起步，所以就是說只好把小孩拉在旁邊，就近照顧，然後盡量減少開銷，把能省的盡量省下來，省下的資源就去擴充事業。」

在人際網絡方面，由於何玉玲從十幾歲開始即在服飾業工作，憑藉著自身的努力積極學習打版、設計、企劃等工作，在學習的同時亦累積服飾產業的人

脈關係，如兄弟行的老闆在何玉玲創業時給予「信用擔保」的協助，使得何玉玲可以順利地取得原料。在歐德名品較上了軌道後，何玉玲學習口才、管理、行銷等知識，經由上課環境學習擴充人際關係，認識各行各業的人，這些知識及人脈後，更都運用在公司的運作上。她說：

「人脈是很重要的；俗話說：不管你走到哪裡路要開到哪裡，現在年輕人我會發覺有時太賤了，太不懂事了，我剛出來做事時，不管在哪裡我一定做到認真做，雖然實力有問題，但是老闆看到我認真的態度，他也願意給我機會，但是當我要離職時，我都感謝老闆，過了一段時間後我都會在回去謝謝老闆，跟老同事也聯繫上了，那年輕人要出來創業人家也願意幫助你。」

在團隊方面，創業初期因為大哥何瑞育、二妹何依芳、三妹何玉瑾、六妹何素碧的家族力量支持，讓何玉玲在服飾業界中開創出屬於自己的一片天地。目前何玉玲的二妹、三妹、六妹及兩個妹婿都在公司，其堂兄弟的品牌也加入歐德名品一起營銷，因此歐德的成敗關係著整個家族的命運。但隨著公司發展到一定規模程度時，何玉玲適時的加入具有專業能力的成員，改變了公司人事的任用規則，在重要職位使用有能力的人，也因為如此，員工的教育訓練與工作執掌分配就變的重要了。兩三年前，中國生產力幫歐德規劃整套的系統，包含整個公司的營運架構、管理流程、人員行銷的系統，而各部門的主管開始職權分配，彼此之間聯繫；例如設計部門與產品開發部門以及門市部之間的互動聯繫，可以清楚知道客戶需求、流行脈動，及庫存的情形。也因為大家背負著公司獲利的使命，部門之間的互動聯繫也更加緊密，團隊也就是在這樣情況下建立其緊密的網絡關係。另外，公司也安排各個部門的教育訓練，大約一個月一次，針對不同的需求所提供。而設計人員因為要更進一步掌控市場資訊，何玉玲女士也要求設計人員要到外面的機構上課，及接觸國外流行訊息。而隨著企業版圖擴大，何女士亦試著改變過去獨攬大權的管理方式，嘗試授權給各部門主管，本身只主導策略大方向及研發方面的管理。經過 20 年的適應與轉變，歐德已自有一套團隊運作的模式，何女士說：

「是這樣的，原本本來只有五個人，漸漸變成三十個人，但後來工作量大到你一個人光做一件事就做不完，所以慢慢擴充建立團隊。創業十年後我漸漸知道要把我的經驗與事

情分攤出去，就開始建立團隊，公司開始有電腦化。」

「我認為一家公司已經建立二十年了，有它一定的團隊基礎在，講真的二十年它不會那麼順利，它每一次都在調整，基本上一家公司經營二十年他所會遇到的困難都遭遇過了，如果它是很傳統的一家公司起步到現在，它不可能只靠家庭，或是只靠一個老闆，那是不可能的，所以就是我剛講的依賴性的心而已，實際上在做在執行幾乎都是一個團隊，那自然就會去形成，他們清楚往上或往下配合是誰，那個團隊文化就會形成……………」

「當我五六年前要去大陸時，所以事情都是我主導，我沒有放出去就去大陸了，所以比較沒有盯的時候台灣就產生一些問題，可是我這次要去大陸時，我就整整在台灣籌備兩年，我就請中國生產力幫我規劃整套的系統，就是整個公司的營運架構、管理流程、人員行銷的系統，我在這裡跟他弄了一年的時間，一年時間等於說每一個部門的人員工作執掌流程都建構起來了，當然執行方面也還是有一些問題，後來店裡我也去督導，那我在內部又調升了一位業務督導起來，那我又開始建立每一家店的店長，所以這個人事架構就建立起來了，等於督導去管理店長，店長去管理店員，那內部我就建立一個直接工廠，生產線的一個開發人員跟它銜接這樣，所以變成說在過去我在做的事情，我就把它拆給三個人去做，做主要在決策部分的話，他們提出來，儘管我人在大陸也都會 email 給我，那我看的到，那我回來以後有一些事情我就來決策，有時候他們自己可以做的……………」

（三）創業時的困難與因應之道

1.創業時所遭遇到的困難：由於何玉玲女士本身是專業人員，在服裝方面遇到的困難對她來說都不是困難，她認為是人事的問題比較麻煩；第一次至大陸開發市場時，就是台灣總部人事發生問題，使得她放下大陸事業，回台灣鞏固市場。在這個行業中，設計人員之間的問題一直都存在，設計人員之間惡性競爭、甚少互相合作、從不肯定對方的能力以及流動率高，所以何玉玲女士在創業的過程中認為較難克服的即是設計部門人員之間的衝突調整。她不諱直言道：

「因為我是一個專業人員，在服裝方面遇到的困難對我來說都不是困難，我認為是人的問題比較麻煩，你每一個部門都佈置好後，有一個問題是在設計人員及開發部門，設計人員比較容易變動，一個設計人員進來可能需要有一年時間的演練，所以可能做了兩三年後他可能會想要換環境或再進修，那你可能又要重新栽培人員了，所以說開發部門不是說你有想法你會做那進來就行了，因為不是在做中盤也不是衝量，你是在做品牌，你要的東

西不見得是最漂亮的，你要的是吻合品牌的東西以及市場接受的產品，這樣的話你必須有計畫的栽培人員；那又產生問題：用儲備人員可以吧，但是每一個設計人員都有企圖心的，所以人員之間就會開始競爭不合，所以其他部門沒問題，唯獨設計人員不合，他們有一點覺得自己是明星人物一樣，永遠要被公司捧在手心，我經營公司這麼多年，設計師就是要人家重視，但彼此之間絕對合不來，每個人都認為我自己的東西才是最新的，只要他能獨當一面時，都會認為別人東西不如我；但是站在公司立場會希望你們每個人的東西都行，所以我認為是人的問題比較嚴重，我五年前去大陸兩年，會再回來也是開發部門有問題，因為原本台灣這邊都是由我在主導，我離開後他們就面臨到壓力，做這個行業最主要是面臨到設計人員的問題，你可以問其他公司，而其他問題都不是問題；再來商品開發我認為還好，每一季都能調整不會有太大的問題，當然資金要很小心的運用，因為我們原料都是國外採購，若設計不對那庫存量會很大，所以要很小心。」

2.女性創業家缺乏的資源：資金來源是女性創業者最缺乏的資源。在台灣，女性創業多半是因為經濟上的壓力，因此在資金募集上也較困難；另外女性創業家相對於男性較難取得供應商、客戶的信任，何女士認為這個社會男女還是有所差別，同樣一件事男人來做，別人會認定理所當然，但是由女人來做時，一般人會有兩種想法：一、人家嘴巴講的是一套，但心裡會打問號，二、女性在執行事情時，常會有能力受到質疑的情況，因此女性創業家要特別有信用，每件事都要很小心，也就是原本他人對你的能力信用、可執行的範圍就質疑了，那你萬一又沒達成要求，人家會覺得你說謊，對女人而言要建立受尊敬的地位較為困難，但一旦建立以後，反而比男人更好做事情。但是要達到這個階段要有一段時間去經營。而由於何玉玲女士本身是服裝專業人士，在開始創業時能夠節省許多人事成本，等事業上軌道後才慢慢累積資金。另外在人脈方面，應該是所有創業家在進入一個行業時都很缺乏的，必須靠以前工作上的老闆與同事的幫忙慢慢的加以擴展人際網絡，而且事業必須經營到一定的規模才能進一步擴展人脈，而何女士亦認為創業家可以經由各種研討會、招商會、產業會議等累積人脈資源，而且女性累積人脈資源的能力不比男性差。她也道出如何建立人脈的途徑。她說：

「我出來創業時受到以前老闆幫助很大，譬如說以前哥弟行老闆，我要訂布，一碼布500元，簡單兩批布交過來就要十萬塊，人家也怕你付不出款項，可是我以前老闆一通電

話，有問題找他就好了，人家一句話就解決我的問題，所以就是說建立這種人脈這種關係，實際上這條路在走下去也要仰賴人脈資源，那你想想一些企業他們也有聯誼會等等，你想他們都是在玩嗎？他們是在玩裡面建立彼此人脈。」

「我不認為男人比較容易建打入人脈圈女性就比較難進入聯誼圈之內，這種說法是以前早期，現在沒有這樣了。現在我知道大概有兩種：一種是下班後在外面上課，就是兩三個月一期的那種研討會，實際上我在聯誼會也認識了許多各行各業的精英同學，那我要找何資源也可以找他們，我也去讀短期 mini EMBA 課程，我認為從學習當中所認識的朋友比較正當，從喝酒的我認為最後得到的資源又回饋回去了，尤其是我們女性，剛開始若沒有人脈我認為是去做業務工作，是最快打入整個市場的，但是這真的是要勇氣，也需要給自己敢去面對的能力，你想想你所接觸的都是客戶，那是最快的，但是那是很辛苦的，但是如果說要打開整個市場，講真的做業務是最快的。」

（四）女性創業家對於政府的建議

1.對於目前政府創業法規與獎勵措施的看法

何玉玲女士提到自己創業二十年來，完全是靠自己與親友的奮鬥，並沒有深入了解創業法規，或是實質得到政府的獎勵，其主要原因在於在她創業的年代，政府根本沒有創業的政策及輔導措施，但是她知道目前像行政院青輔會開了很多的課程給想要創業的女性學習，只是讓人感覺有些不切實際，而且政府也沒辦法一直撥出經費來支持女性去創業，因此何玉玲認為如果政府真正要做的話，需要有一個完善的規劃，像是政府有各行各業企業體完整的資料，如果可以的話組成一個專業團隊做專案審理，比如說將一些民機構結合起來，並聘請專業人士講課，這些人可以提出很多如何去經營事業的經驗談，而且都是很實務面的。歐德在 2 年前曾接受中國生產力的協助，她說：

「我創業二十年我沒有讓政府補助過，只有前兩年我到中國生產力去申請，我需要政府給我一些輔導，那我也沒有寄望他們給我錢，後來是因為輔導的那個顧問，他說你是中小企業，你一年繳那麼多稅，我可以幫你爭取案子，他的經費是 70 萬，自己再付 70 萬這個案子才做的下來，那後來也申請下來，我們也沒讓政府白花那筆錢，真的就是拿那筆錢去做整個企業的經營架構，那對所有員工都有幫助，事實上這一點是蠻好的，對於中小企

業來說。」

何女士認為目前台灣似乎沒有專門的機構供想創業或二度就業的女性諮詢，而且也沒有對創業者有實質的獎勵行動，這方面是政府需要再加強的。她解釋道：

「我幾年前在日本看到他們有稱為女性二度就業，日本現在很風行，現在台灣也是呀，就在超商裡面，小孩下課時她們就去每天去買四五個小時上班時間，在超商呀服飾店等等，那是女性二度就業的機會，另外就是說其實有很多的女性可以就業，如果政府願意的話，以前不是有辦招聘的嗎？像是青年就業展覽會等等，但是沒有辦過女性的；實際上有些企業是要女性不要青年的，像是開餐廳要找歐巴桑洗碗，那歐巴桑又不看報紙找工作，但是你要找人也只能登報紙，像歐德有手工部分也是需要女性去縫，年輕人怎麼可能去縫呢？所以有一些產業是需要女性，而且如果女性她做的話，會比年輕人穩定，但是我們也沒有管道去聘請女性，我們也不希望女性已經老到不想動，或是只是想兼差的女性，我們希望你是想二度就業的，而且認真的做，但是薪水一樣可以照付呀，跟年輕人一樣的薪水呀，但是這樣一定要集中招商……」

2.對於女性創業者來說，希望能得到政府何種資源與協助

需要政府給創業女性一些輔導課程，例如法規以及條款的教育訓練等，另外提供專案讓政府機構與民間團體及企業體合作有助於創業的提升，並且幫助企業建構基礎設施，讓剛創業的中小企業體能逐漸成長。另外，女性創業也應該可以得到政府的補助貸款及支持，政府可以依照公司獲利狀況給予獎勵，或是舉行十大女性創業獎項等等，可以讓沒有資源而想創業的女性得到更大的鼓勵。再者，應該在學校教育課程之中加入女性創業課程，早一點奠定基本知識以及專業知識，可以培養更多專業人才。另外，何玉玲認為政府可以提供已創業成功的企業補助，由具創業實務經驗的企業家成立分公司/店等，協助新興的女性創業家投入創業行列，她解釋道：

「政府可以就是說原來你公司就在營運，具備實務經驗操作，那政府再撥經費投資，盡快成立一個部門，那這部門能讓二度就業的女性創業，有專業人員輔導你，這也都是開關出來的，這樣讓這些人有就業的機會也好，或是讓女性去創業，但這是政府要投資的，背後有一個真正有市場經驗會經營操作的業主在主導，會是他來引導這個市場，不會說有

錢的人不會做事情，我想要做事的人有找不到事做，但是這一點真的要無私，不容易呀……」

（五）小結

在台灣一片經濟不景氣聲之中，何玉玲能在服裝界以歐德這個品牌打造自己的服裝王國，完全是秉持著一步一腳印默默耕耘而來。她創業二十年發覺到很多事情都是要用心去做，不要因為事情順利了，事業變大了就不去努力經營，錢別人不會幫你賺，所以很多事情都要多用一點心，當一個領導者，底下有這麼多員工，必須要給他們一個希望，所以現在對企業是一種責任感，背負對員工的責任。雖然何玉玲已經將事業版圖擴展至大陸，但在台灣，明年會有歐德總部的成立，雖然說台灣目前的市場不宜再做大，但台灣的根必須鞏固好維持原來的獲利情形。現在的事業是要靠自己努力去經營的，所以一個成功的企業經營至後來已經不是單純是女性創業議題或是為了維持生活，而是一種社會責任。

在訪談的過程中，何玉玲女士提及自己在創業初期以及經營事業所遇到的困難，回想起來都是很寶貴的學習經驗，然而她也不吝嗇的將她二十多年的經營理念與現今想創業的女性分享，希望能幫助她們在創業的途中減少不必要的挫折與困難。因此，何總經理也期待政府能夠提供給想創業的女性們更多的資訊以及空間，同時也可以提升台灣的產業。

表 8 何玉玲個案彙總表

項目	個案內容
一、創業歷程	
➤ 成立年度	1983 年
➤ 創業前之經歷	曾經從事成衣打版及製作的工作。
➤ 創業動機	婚姻困境加上經濟壓力，生活壓力下必須創業。
➤ 婚姻狀況	離婚之後創業。
二、創業資源與團隊	
➤ 資金來源	自己的積蓄與兄弟姊妹的部分投資。
➤ 人際網絡	從以往的工作經驗中累積的人脈關係。
➤ 團隊	創業之初團隊由家族成員組成，企業成熟後，再依需求招募不同的專業人才。
➤ 親友支持	原生家庭與親友都支持。
三、創業時的困難與因應之道	
➤ 面臨困難	因服裝產業的特性，公司內部產生人事的惡性競爭及互不合作。
➤ 解決之道	多方面與員工溝通，並安撫情緒。
➤ 女性創業家缺乏的資源	主要為資金來源方面。
四、對政府的建議	
➤ 是否接受過政府輔導	無。
➤ 對目前政策的看法	認為目前創業政策不切實際，無法真正協助需要幫助的創業女性。
➤ 建議	資訊管道應當更暢通，使欲創業的女性易取得資訊。
➤ 希望得到何種協助	提供創業輔導課程，協助剛創業的中小企業建立基礎設施及補助貸款。

資料來源：本研究整理

二、比利小雞股份有限公司 - 陳美鳳董事長

創辦人：陳美鳳董事長

資本總額：72,000,000 元

(一) 創業歷程

比利小雞蛋糕專賣店於 1994 年由熱愛蛋糕的二位女士---比利(陳美鳳)與小雞 (張碧娥)所創立。「比利」為英文名,象徵本公司美式開放,自由的經營理念,「小雞」象徵本公司蛋糕專賣;「雞生蛋、蛋生蛋糕」之無限生命力,用以創造比利小雞蛋糕專賣店。比利小雞蛋糕專賣店標誌的意義,是依據本公司英文名稱 BILLIE CHICK 文字組合而成,說明比利小雞蛋糕專賣店圓融、團結之精神,及「新鮮品質、創意製作」的服務宗旨。

比利和小雞本來是一家西餐廳的同事,兩人都是從端盤子的服務生開始做起的,那家餐廳的老闆手下共有七個事業體,雖然比利只有國中畢業但卻相當好學時常向不同部門的同事請教問題並主動幫忙,因此後來升到了總管理處協理,小雞則是擔任義大利餐飲部經理,除了兩人共事了八年之久外,兩人的成長背景也都是於困苦的家庭環境中成長的;陳美鳳董事長回憶道:

「我和小雞結識的過程是因為我們兩個都在一家西餐廳做事,有一次因為理念的不合而吵架,其實有的時候吵架也是一種緣份,可以藉由吵架來瞭解彼此之間的看法,即知道如何協調兩個人之間的差異,所以我每次去演講的時候都會強調這一點,我鼓勵大家吵架。而我和小雞的背景非常的相像,我是在夜市長大的,我家是最早的 7-11,因家裡的經濟狀況非常的不好,變成所有的事情都要自己做,家中租的房子只有兩間大通鋪,爸媽一間,其他的小孩就自己一間,如果家中的雜貨店不開二十四小時的話,就無法還債,那時的物價一碗冰才賣十三元,但我們每個月得還二十六萬,所以換算成現在的幣值相當於一個月要還七十多萬的錢,因此可以想見我們家負債的沉重;那小雞則是童養媳,因自己家中的經濟環境不好送給別人養,但我覺得她很酷的一點就是,她居然敢跟她的養父母說不想嫁給原本要嫁的人,當然小雞也很孝順,對方待小雞也像自己的女兒一樣,且小雞也很幸運,因此也答應了小雞的要求。從這些方面看來可以發現,我們兩個人都許多很相像的地方,如家庭環境不好,因此我們兩個人都很能吃苦,另外,我們兩個人還有一個相同的

特質就是父親都是受日本教育長大，所以對我們日常生活是非常要求的，也就是說我們兩個人的個性是非常耐罵、耐壓的，受日本教育的父親是非常嚴格的，吃飯的時候坐要有坐姿、站要有站姿，且挨罵的時候不能頂嘴，也因此我們兩個非常注重倫理，也非常珍惜，會珍惜人與人之間相處的方式；另外，我很欣賞日本人的一點，就是「飲水思源」這一點，人家對你有恩一定要報答，所以以前到現在唯止，我們的人情債可能背的很重就是這樣的，……」

開蛋糕專賣店是比利的主意。1984年4月10日，張碧娥生完產在家做月子，陳美鳳去探望她，聊著聊著，比利突然慎重其事地對小雞說：「等妳坐完月子，我們就去開一家蛋糕和餐飲的複合式餐廳。」比利告訴小雞，台北很流行這種中低價位、便利自助的休閒式餐廳，她加重語氣強調：「這個市場未來的潛力很大喔！」聽完比利的一番話，小雞毫不考慮地就答應了，小雞很相信比利，多年的共事經驗也讓她們培養了相當的默契，且兩個都很愛吃，尤其是比利從小就愛之甜食，再加上她們餐飲的背景，一旦決定創業，順理成章就從最熟悉的領域下手。陳美鳳董事長說：

「那為何會想要開比利小雞這家店呢？因我之前待的那家公司，是做七個系列的餐飲公司(中式、西式、義大利、法國菜……等共七個系列)，而那些餐廳都開的相當不錯，那大家都知道西餐之後都會有一些甜點，而臺灣以前麵包店的師傅都是一代代傳的，很多的技術都是來自於飯店，再從飯店流出來的，至於在餐廳部分也是從飯店流出來的，但當時餐廳的師傅手藝部分和傳統麵包店的師傅比起來會比較好一點點，因為餐廳是屬於飯店流出來的前頭，所以比較好一點，那時覺得很可惜，怎麼只有一家花旗蛋糕就可以打敗天下無敵手了，反觀從雜誌上看到國外有那麼多的蛋糕店，但台灣一家蛋糕專賣店都沒有，所以我想這個市場可以試試看，後來我看到的狀況是這樣的，餐廳的顧客都說我們做的蛋糕都好好吃，如慕斯類、起司類的，但在外面都看不到這一類的大蛋糕可以買，因此就有些顧客就問我說，是否可以幫他們做成圓的生日蛋糕，所以在提報給老闆知道顧客的要求後，一開始我們只幫餐廳的VIP顧客提供這種服務，但在顧客還沒有來拿正在做展示的時候，許多的其他顧客都會來詢問，因此就從只服務VIP顧客變成於餐廳擺一個展示櫃來販售，從一個月只賣五千至八千元的業績，到後來一年有一百二十萬元的業績，成長的速度非常的快，因此可以看出市場有這種需求量，有鑑於這種需求量，當時我就有建議老闆開一家蛋糕專賣店，但老闆認為蛋糕專賣店的利潤還是太少了，因此並不支持這個案子；可

是，我還是覺得這個市場是可以經營的、是被看好的，因此在自行創業時，我就只做以前老闆不想要的這個案子，且這個案子的金額也是我能接受的，投資的金額不會太高，也做他不想要做的事情，這樣才不會太尷尬，就這樣把它發展起來」

比利和小雞都是土生土長的桃園人，很自然地就把蛋糕店開在桃園。第一家門市開在最熱鬧繁華的中山路，這條路上的糕餅店起碼有十家，比利小雞是倒數第二家，對面就是花旗蛋糕，旁邊則是丹比薑餅；強敵環伺之下，比利小雞一開始並沒有十足的把握，她們甚至做了最壞的打算：一個月最多賠二十萬，如果連續賠半年，就關門收掉。

結果，比利小雞不但沒有提早「打烊」，生意反而愈做愈好，門市一家接一家地開張，四年內一共開了四家；許多桃園、中壢一帶的消費者，提到「比利小雞」都直接反應：「嗯！很有名。」甚至有台北專程慕名而來的人，指名要買她們家的黑森林蛋糕。陳美鳳董事長說：

「我們還有一個心態就是，我們想要跟同業去競爭的時候，不只要有專業這件事外，還得要非常的專心去做，所以我們認為我這一家店是要做二十年；因此我們的心態就是這二十年是我們的創業期，很多人在創業三年之後，事業有了成就，就開始花錢，做一些不保本的投資，因此突然之間就會倒掉了，而我們就一直非常冷靜的在思考這些問題，因為我們的創業心態是定在二十年，要二十年才會把我們所需的錢賺足夠，而不是三年，這個就是心態。另外，就是工作要穩定，所以要培養獨道的眼光，因為這是一個要做二十年事業，所以在這二十年是不可以被幹掉的，那個眼光就是要撐二十年就對了……。」

（二）創業資源與團隊

比利和小雞在餐飲業界服務了十多年，對餐飲業的經營可以說是瞭若指掌，所以創業時毫不考慮地選擇相關事業，一來可以掌握較多的資源，二來也可以避免隔行如隔山的危險。在創業資源方面，以下分別從資金、人際網路及團隊來做說明。在資金方面，比利小雞的創業資本是三百二十萬元，一共有三個股東，比利占五十百分比，比利的姐姐和小雞合起來占另外的百分之五十。陳美鳳董事長回憶道：

「因為創業一開始什麼都很窮，所以當時我們在桃園中山店開店的時候，連牆壁都還

我一個人敲的，像電話、音響……等能自己修的就自己修，能夠油漆的部分我也是自己漆，因此只要自己能夠不花錢的就自己來，當你的錢花得比較少時，你的投資回本也會比較快，你的壓力就會比較低，心情也會比較好，你的負債狀況在你決定一些事情的時候，壓力不會那麼大，很多人去借很多錢，氣派擺得很大，但是他就根本沒有辦法把心思放在事業上，因為他每天一直都在想，「糟糕，我今天要跑三點半，明天要還錢給誰，大後天……」，他一定沒有辦法專心在他的事業上，所以我和小雞調整的心情就是，會辛苦但不要抱怨……。其實開店的第一天才是要辛苦的開始，有的會說開店就是快樂的時候，其實開店才是開始要打戰了，我在強調的就是，關店比開店還要可怕，開店的時候你可以跟人借個三、五萬來開店，人家都會願意，但如果你開口跟人說，「麻煩你借我五萬元，我明天要關店……」，那意義就不同，大家一定跑的跑、躲的躲，能閃就閃，所以我們心裡都會有最壞的打算，如果已知道關店的可怕那麼你在開店的時候就不要考慮到面子的問題，你就要勇敢的去面對所有的事情，你如果有想到這個你就比較會坦然的面對……」

在人際網路方面，由於比利和小雞在餐飲業界都待了相當久的一段時間，不管在哪裡，比利和小雞都把員工當做其自己的朋友，長久下來即累積了不少的人脈，因此，在每年母親節與父親節這兩大節日時，是比利小雞業務量最大的兩大節日，於此時，一些已離職的員工都會排除萬難回來幫忙一下。陳董事長說：

「在我們公司裡有一個很好玩的現象，師傅來來去去的，但跟我們的關係都很好，像每年的父親節跟母親節的時候，就是我們業務量最多的時候，但那些已經離職的師傅就算其有自己接別家店的業務，可是只要我們打電話請他們幫忙，他們還是會願意回來的，就算當天不能來，前幾天也會先過來幫忙。所以，我們跟已離職的師傅也保持很好的關係，換句話說，我們不是把員工當員工看，而是把他們當朋友。」

在團隊方面，在創業初期，公司內的員工也是陳美鳳小姐找來的，其是當初於餐飲業時要調度人力時所一直留下的人力資料表，因此陳小姐即把一些好的人才找來一起組成經營團隊；但一家蛋糕專賣店最重要的即是蛋糕師傅，一開始找師傅的過程並不順利，但幸好在開新店開幕之前，剛好於西華飯店的蛋糕師傅和其老闆處不好，因此決定過來幫忙。陳董事長說：

「一開始都找不到，非常氣餒；應該這樣說，我們一開始要開幕的時候是接近過年，

所以大家都在忙，並沒有很多人來應徵，大多是零零散散的來應徵，那時我做了簡報，還有設計圖也是我自己畫的，所以來來回回我做了五十幾場的簡報，只有兩、三個人來我也做一次簡報，可是卻沒有人敢來我這邊，因為師傅在飯店是一個非常穩定的工作，但那時因為是要新開一家店，所以師傅心中都懷疑，你確定可以嗎？所以在應徵師傅上並不是很順利；……還好，就在店要開幕的時候，剛好西華飯店的一個師傅和他的老闆處的不好，因此就過來了。只要師傅頭找到了，一切就 OK 了，剩下底下的人就變得很好找了，一開始我們的蛋糕師傅比較少，只需要三個人就夠了；後來，店愈開愈多的時候，師傅的需求量也就愈多。……」

另外，陳董事長認為一個成功的經營團隊，應該具備有三個特質：誠善、專業能力及全方位的思考。其認為誠善比專業能力還重要，因若一個人沒有誠善之心，在組織內即無法將其身心交出來，因此組織的向心力就會有問題，所以其將誠善擺於專業能力之前；再者，於比利小雞公司內部也要求員工要有賓士級的專業能力，不是只要有一個模稜兩可的專業能力就可以了。陳董事長說：

「當我們公司的比利人是必須要有幾個特質：第一，就是誠善，一個幹部的專業就算再好，如果其不夠誠善，也就是說沒有把身心交出來的時候，這個公司的向心力就有可能會有問題，工作即有可能無法完成，因此我把誠善擺第一；第二，才是專業能力；第三為全方位的思考，有的時候一個人有專業能力，但當其太鑽牛角尖的時候，很多事情是看不到的，因此我會要求員工要放下一下身段，做一全方位的思考，如師傅說在這預算下，這一個產品只能做出五個，但站在會計部門的立場，可能就會希望能夠做的愈多愈好，兩邊就會為了這個問題在那麼一直鬥來鬥去，鬥到後來甚至連感情都沒了，也有可能有一方就遞辭呈不做了，因此我要求員工要全方位的思考替他人設想；這就是我所要求的三個特點，有了這三個特點做了再來談整個組織的感覺。……我們有一個想法，你的專業、資訊和創新是很重要的，但你要想想，你的專業是賓士級的還是裕隆級的！？這個很重要。這兩個是有分別的，像我在跟員工溝通的時候，我會問員工你有沒有專業知識？當員工回答有的時候，我就會再問，「那你是賓士級的還是裕隆級的？」，比如說你會炒菜，但好不好吃那又是另外一回事了，這個就是我們在訂定工作目標的時候，強制讓我們在專業、資訊和創新上面一定要有賓士級的水準，而不是只要有就可以了。」

最後，陳董事長還認為資訊的搜集是相當重要的，即市場調查及消費者的偏好研究，因蛋糕藝術隨時在創新，消費者的口味也隨時改變，因此隨時掌握

最新的資訊才能保持領先，所以其認為就算有再強的專業能力做為背景，但若經營的方向不對，仍就是會失敗的，比利說她每年約有一半的時間在國外考察，每天都得研讀國內、外的雜誌，以取得最新的創作靈感；另外，於公司內部也會要求員工每年都要到外面進修，每人一定要修滿一定時數，不然隔年是會被降薪的。至於，以往流動率最高的蛋糕師傅，於比利小雞公司內流動率也變低，因公司給與師傅一個穩定的工作環境及優渥的福利條件，並在創新方面給與其極大的空間。因在知識經濟的時代下，產業間變得大者恆大，小者恆小的情況下，惟有走個性化路線，才能與大企業相抗衡。陳董事長說：

「若就整個事業的發展來看，我是認為專業只是基礎而已，而資訊才是最重要的，像我們都知道新加坡航空是全世界最有名的航空公司，可是他在臺灣還是出事了，為什麼會發生這種狀況！？那就是因為他們的方向錯誤了，所以我們覺得資訊很重要的原因就是，假若你的資訊錯誤了以致於方向錯了，你擁有再多的專業也是沒有用的，比方說我有個朋友在做很老式的大哥大，但是你們想想，那種大哥大做的再美麗，也不會有人去買的，對不對！？就是你的專業，也是要把你的資訊來當作考量的，所以在創業的過程當中，大家都說創業很重要，但當你的資訊不清楚或不對的時候，你的創業還是沒有用的，像大哥大這麼大一隻，你再怎麼創新，還是沒有人會去買他的，所以這就是一個方向性的問題。」

「知識經濟時代下，Know-How 的選擇就變得相當的重要。很多人都不把資訊當作是一種 Know-How，但是我覺得資訊是非常重要的 Know-How，就像我剛剛也有說過，如果沒有方向或方向是錯誤的時候，就算擁有專業能力，還是不會成功的；因此，知識經濟對創業的影響或衝擊就是大者恆大，小者恆小，以後就是這樣；要不你就做一個有個性的店，因對大企業的連鎖經營體系及其品牌，小企業是打不過的，因此小企業只能以個性化來做，以個性化來攻擊大企業而已。其實，我們現在都是世界上地球村的一份子，因此一定要面對市場的洪流，要改變一個人都是一件很困難的事了，更何況是改變洪流，所以你一定要面對他，因此我鼓勵大家多上課、多上網，讓你自己的本質能夠雄厚。大家都知道，知識是愈來愈重要了，一個成功的品牌後面一定有很多很多的 Know-How，因此我常對一些想要創業的人說，你一定要把自己弄得很專業再出來，如果沒有專業的話就會像之前的蛋塔瘋一樣，你的專業再加上資訊，創業才有可能有成功。」

「另外，再回來談到資訊這方面，為什麼我跟消費者的互動會那麼的好？是因為我常常會去注意到一個問題，就是「HOW TO SAY AND WHAT TO SAY」的問題，消費者怎麼

說，那我應該怎麼呈現給消費者看，真正做到了兩個交會的紅心點才是致勝的關鍵，因此我們常常花了很多時間去搓，搓到那個紅心點，……所以在做創意蛋糕的發想上，我們是會先做一些資訊的收集，是不會以我們的主觀認定直接來做的。另外，我說過資訊很重要，那麼我的資訊是來自於哪裡呢？像我就是常上網、逛街，或問一些過路人，他們喜歡什麼或喜歡什麼樣的蛋糕，還有我並不會吝嗇把公司的資料給別人，因為我的核心競爭力並不是一些公司的資訊，我的核心競爭力是蛋糕的製作，但外行人並不會問我蛋糕的製作方式或配方……等，所以我並不害怕，因為資訊是一直更新的，所以那個部分我是不 CARE 的；還有，在市場調查部分，在準備開第一家店時，我只有做一些簡單的市場調查，問問一些消費者，你覺得現在的蛋糕店你不滿意的地方在哪裡？你覺得哪些地方還要改進？另外，在我搜集的資料方面，日本人對於蛋糕太甜、太膩、低脂、低卡、創新、特色……部分，這些都是日本人對蛋糕的期待，而我調查出來的結果，國人在對現今蛋糕的期望剛好也跟日本人相似，如太簡單、太膩、樣式太少……等，那時我要開第一家店時，蛋糕上都還有一大坨的鮮奶油(如花旗蛋糕)；」

「像一般老闆會依自己的喜好來決定要賣什麼樣的蛋糕，但我們不是，是把所有的幹部找來，當然也不知道蛋糕是誰做的，吃完之後，大家再來投票，投票完之後，也不會去嫌做的不好，不然師傅會難過的，如果有這樣的舉動也會打壓師傅下次創新的動力，用票數來決定，好的就鼓鼓掌鼓勵一下就好了，因此師傅們都很努力地在做新產品的發展；再者，我們還會再做試吃的部分，之後如果推向市場銷售狀況還是不佳的話，我們會再做檢討，檢討時也僅在制度上做檢討，絕不會因自己的喜好、想法來做決定，不然師傅會做情緒上的反彈或創造力會被壓抑的，因在我們公司是必需不斷地要有創造力才行。」

「我們公司比較注重在公司內部的角色扮演，那公司內的任何一個員工，我都把他們當作這個家的一分子，像現在單位的師傅我都跟他們說：「師傅，是拿來尊重的；但是女人是拿來疼的。」臺灣的師傅是沒有辦法像日本師傅一樣受到那麼多的尊重的，不過有的時候，他們自己也是要檢討一下啦，因為他們跳槽的速度真的是太快了一點，像日本可能師傅就把它四十年的歲月在研究一個戚風蛋糕上面，可能這是兩個國家企業上不同的文化；因此，我會儘量讓我們的師傅有上課的管道，然後跟他們溝通，如果說有師傅想要換公司，我會問他們，為什麼想換公司？你的條件是什麼……等，那我會告訴師傅，如果你去別家公司時，那裡的老板如果不是你的伯樂怎麼辦？可是在我的公司裡，我是你的伯樂，那你跳槽還是沒有用；第二個就是，在比利小雞裡，我給的創意空間是非常大的；第三是，在專業不足的部分，我們請了非常多的專業老師來上課，提供給師傅一個進修的管

道，但到了別的公司，出去上課可能還要自己挑腰包，要不就是不准你請假，那這些都是師傅要考慮的部分。所以在跟師傅相處上面，尊重他是非常重要的一點，其他在福利條件部分你也一定要做得很好，人是很現實的啦，如果你的未來發展和福利條件不好的時候，人一定會想要走的。另外，我們在一般職員工上也會安排一些管理的課程，要求他們去上，如果員工未上滿規定時數的課程，明年即可能會被降薪，所以每過三個月，員工和同行的人在談話之間，就會發現他們的 Sense 提高了，無形之中，就會比較驕傲。」

（三）創業時的困難與因應之道

1. 創業時所遇到的困難：由於比利和小雞都在餐飲業做了十多年之久，因此於創業時其專業能力都已具備，且於餐飲業界中有極好的聲望，因此兩人皆只做好了一些心理準備，也就是凡事都先做好最壞的打算，雖然一開始蛋糕師傅一直找不到，但最後幸好也趕上了開幕；其於創業的過程，唯一碰到了狀況就是一些人對女性不夠尊重，如房東對其毛手毛腳……等。其回憶道：

「一開始要開幕的時候是接近過年，所以大家都在忙，並沒有很多人來應徵，大多是零零散散的來應徵，那時我做了簡報，還有設計圖也是我自己畫的，所以來來回回我做了五十幾場的簡報，只有兩、三個人來我也做一次簡報，可是卻沒有人敢來我這邊，因為師傅在飯店是一個非常穩定的工作，但那時因為是要新開一家店，所以師傅心中都懷疑，你確定可以嗎？所以在應徵師傅上並不是很順利；但我跟小雞在開店時就已經做好最壞的打算，因此想說：「就算沒有應徵到師傅，我們就自己先去批一些蛋糕來賣……」，再加上我們賣的咖啡，最壞就這樣先擋一陣子，所以我們都有最壞的打算，就算找不到蛋糕師傅，甚至連店都做不起來時，頂多我和小雞再回去餐飲業做事就好了，心情上的壓力就小得多，因為畢竟如果心情上的壓力太大的時候，很多事情是做不好的。如果你要創業的話，我覺得很重要的一點就是，你的心情和情緒一定要保持在很好的狀態。」

「有一次房東因為看到我是女生，所以對我毛手毛腳，還有就是第一家店的監工，也是因為看你是女生，口氣都非常的不好，許多事情都以為你不知道就給你亂做，在這時候，通常因為小雞的個子小，所以都由我出面跟師傅吵，如果我不兇的話，師傅就會更亂做；因此，後來的幾家店要跟廠商開會的時候，我都請我哥哥坐在那，因我哥哥不笑的時候看起來很恐怖，所以這樣對一些人有些嚇阻的效果。」

另外，陳美鳳小姐認為除了辛苦工作外，懂得溝通才能化解創業路上之阻

力。因比利小雞在一開始因為業績太好，曾經引來同業的抵制，不但有人打電話還孔嚇，揚言對她們不利，甚至還有人約她們出去談判；因此，比利小雞除了請人協調外，其也主動幫同業上課及提供新資訊，慢慢化解同業的敵意。

2.女性創業家缺乏的資源：陳董事長認為男女平等，因此其不認為女性創業家有缺乏的資源，許多人都認為最缺乏的資源就是錢，但是如果創業之主要資金來源為借貸的話，陳董事長認為這樣是無法把事情做好的，因如此一來即無法一心一意地把心放在事業上，其說：

「借錢應該只是你的少數資金來源，而不應該是你創業的主要資金來源才對，那是很危險的，因你的心裡面是沒有辦法平和的；另外，就是當政府回絕你的創業提案的時候，就是代表你還沒有準備的那麼周詳，所以才會被回絕，因此你應該是要回去再檢討你自己的創業計劃，而不應該是去抱怨政府」

再者，其也認為在開店前一定要先瞭解市場的需求，才能開一家受歡迎店，在充分瞭解市場動態及明白掌握消費者的需求，才能讓你的店立於不敗之地。因此，其認為在資訊的開放程度方面，也做的不是很好，其希望政府可以主動做一些市場調查，讓想要創業的女性們，可以利用網路的搜尋即可得到想要的市場資訊，如此一來即可讓創業家們節省掉許多成本。陳董事長說：

「在資訊開放的程度上，政府也做的不是很好，像日本政府都會定期對產業做一些市場調查，當你想要創業時，即可上網去查一些資料，如人民喜歡的蛋糕口味或是希望蛋糕可以改進的地方等，但臺灣政府卻沒有，一連串的市場調查都是必須由企業自己去做，或是學者派的調查，我覺得那是一件很可惜的事情，因為不是在一個開放的地方讓大家都可以取得。」

（四）女性創業家對於政府的建議

在政府的創業法規上面，陳董事長認為政府在這方面已經是做的不錯了，但是在講座上其認為還是開的太少了，畢竟現在已邁入了一個知識經濟的時代，為了讓全體國民有一充份、豐富的知識，政府應多開各式各樣不同的講座，如此一來，企業體不但在教育訓練上可以節省許多成本，也可提昇國民素質進

而提昇國家競爭力；還有，即是必需盡快將英文列為官方語言，如此才能快速地與世界接軌。陳董事長說：

「像現在大家都已經知道現在是一個知識經濟的時代，那政府如何讓它全體的國民有一個充份、豐富的知識，如果國民有充份且豐富的知識，那是不是就代表整個國家素質及競爭力的很快地提昇上來，所以政府應該在這個部分在開通一點，像我去花蓮講青創會的課程，那一場把教室塞了滿滿的人，如果大家對知識都那麼渴望的話，就應該再多開一些課程。臺灣一直以來都是以中小企業為主，因為中小企業的興盛帶動了臺灣的經濟奇蹟，但是中小企業這一路走來，都是不斷地自己跌倒再自己爬起來的，所以政府是不是應該讓中小企業所遇到的挫折能夠再少一點，也等於讓這一些資源能夠更集中的被運用；像有一次我去新加坡演講，我發現新加坡的課開的非常的多，且請的都是知名的國際大師，知識是非常開放的，就算你每天不上班都有很多課可以上，但臺灣在這方面是非常不足的」

「我們這一代是用困苦來拼經濟，未來下一代的小朋友們則是用知識來拼經濟，因此我很擔心，國家內的知識那麼地貧乏，未來的人民如何去跟其他人競爭；再者，我也很希望英文可以成為我國的官方語言，雖然這只是一決策，但是此一決策將是影響相當長遠，當學英文成為一個全民運動的時候，其和全世界接軌也會比較快速。」

再者，在資金方面，其認為銀行利率太高造成資金無法快速流通也是一個問題，若能對企業主好一點，放款不要太嚴苛，對臺灣之經濟將有很大的助益。

「在新加坡，就算你的創業計劃書寫的再怎麼爛，政府都還是會給你一些錢，那臺灣在資金方面提供的也比較嚴苛，且除了臺灣的利率相對的比國外高之外，其還會要求要有抵押品，這是一個銀行一面倒的情況，但在這種情況下，臺灣的金融也沒有比較健全，所以這種情況下對中小企業來說，在全世界的戰鬥力下降了許多，錢都被銀行抽走了。那在目前談到了一些勞工議題上面，勞工的待遇要求要跟世界同等級，但是企業主呢？企業主也有與世界同等級的待遇嗎？否則勞工跟政府都在剝錢的情況下，企業如何生存？」

（五）小結

從比利小雞的成功又印證了一句老話：「英雄不怕出身低」。比利和小雞只有國、高中的學歷，兩人都是家境窮困，十幾歲就得出外賺錢，不過她們卻以刻苦耐勞的優點，打下自己的事業。但她們的成功並不是輕鬆得來的；當被問到一天工作多少時間時，小雞說她有先生小孩要照顧，所以時間不長，大概十二小時。而比利的答案則是「反正我未婚，所以除了睡覺，所有的時間都在

工作。」相較於現在新新人類的要求 - 錢多事少離家近，比利和小雞的成功可說是用時間和精力換來的。

另外，於訪談中發現，在創業之前的準備是相當繁複的，如果沒有興趣、熱忱，也將會是相當痛苦的；比利和小雞戲稱其從小就特別愛吃，從事餐飲業是最適合的了，但嚴肅一點來說，其實自己開店真的非常辛苦，要投注相當多的心力，如果不是真的有興趣的話可能會撐不下的。

至於政府政策方面，陳董事長認為除了應讓資金可以更靈活流通外，政府亦應再多開一些免費之課程與講座，讓人天天都有課可以上，如此一來，可以讓企業主可以節省一些教育費用，再者也可提昇國民素質進而提昇國家競爭力，與世界接軌。

表 9 陳美鳳個案彙總表

項目	個案內容
一、創業歷程	
➢ 成立年度	1994 年
➢ 創業前之經歷	在連鎖西餐廳內從最基層之服務生開始做起，共服務了十多年。
➢ 創業動機	於工作中發現蛋糕專賣店之商機。
➢ 婚姻狀況	未婚
二、創業資源與團隊	
➢ 資金來源	以合資的方式開始事業。
➢ 人際網絡	從以往的工作經驗中累積的人脈關係。
➢ 團隊	創業初期是以之前工作時所留下之人力資料表，篩選過後，留下好的人才組成團隊。
➢ 親友支持	當初創業時，家人抱持懷疑的態度，但仍會從旁給予適當的協助。
三、創業時的困難與因應之道	
➢ 面臨困難	在創業初期，有些人會欺負女生，事情只做一半就不做了。
➢ 解決之道	自己動手做，盡量不求人，且凡事都先做最壞的打算。
➢ 女性創業家缺乏的資源	主要為資金方面。
四、對政府的建議	
➢ 是否接受過政府輔導	無。
➢ 對目前政策的看法	認為創業法規已做了相當完善之規範。
➢ 建議	多開辦女性創業講座及課程，以及資金流通方面亦要更快速流通與靈活。

資料來源：本研究整理

三、卓維及卓睿企管顧問公司 - 葉微微董事長

創辦人：葉微微 董事長

員工人數：台灣 8 人，中國大陸 8 人

(一) 創業歷程

卓睿及卓維企管顧問股份有限公司創立於 1991 年，提供專業的諮詢與課程規劃，以協助個人、組織及企業提昇核心競爭力，永續經營。並以個人的信任、人際的信任、管理的自主啟能、組織的聯盟綜效、不斷學習與創新、全方位成功作為其經營的六大原則，1995 獲得美國富蘭克林柯維(Franklin Covey)公司授權之高效能領導人的七種習慣等等課程。目前除了台灣總公司、更進軍大陸成立子公司。創始人葉微微擁有 21 年跨國公司實務工作經驗，及 10 年顧問業創業與經營經驗，專業領域包括 18 年財務、11 年人力資源、平均 3~9 年之資訊、行政、公關、法務及顧問諮詢七大領域。葉微微董事長當初創業的動機，本來只是想將過去工作及學習的經驗做個整理，然後分享給其他有需要的人，所以就創立了卓睿及卓維企管顧問股份有限公司。她回憶到：

「我從 18 歲時，因為家境清寒，為了自己的生活費與學費，也為了家裡的開支，開始了我的就業生涯。先在一家電子公司當工讀生，磨練自己基礎的會計工作經驗，也學習如何在社會上與不同的人相處，之後進入福特六和公司，負責財務分析的工作。在從事財務工作之後，我發現要管理一個企業，數字觀念必須很清楚，什麼方法可以讓企業賺最多的錢、如何評估風險等，都必須仔細思考，最基本的是要有這方面的專業知識，知所以然才能有彈性因應外在環境的改變，同時必須學習如何觀察出問題，並且尋求答案。當一個領導者不能只是隨波逐流，要能有自己獨特的看法。之後的經歷，不論是在得利油漆、讀者文摘、或台灣葛蘭素藥廠，我都是負責財務管理方面的工作，包括財務制度的建立、資金的管理與規劃、投資計畫的評估與分析等。這些都是我在創業之前的經歷，這些工作讓我奠定了紮實的實務工作基礎，因為這 21 年的經驗讓我擁有了：財務管理、行政管理、資訊管理、人力資源管理、法務管理、公共關係等方面的專業，成為我創業時的最佳後盾。」

而引發葉女士創業的關鍵點是她的最後一任工作—葛蘭素藥廠，該公司相當重視人力資源的培養，然而在選擇適宜的企管顧問公司時，葉女士發現到市

場上符合他們所需的公司寥寥可數，最後是由該公司自行研發課程培訓員工，在此事件後，葉女士便開始構思一個能從企業需求角度出發的企管顧問公司。她說：

「發現此行業的商機，主要是因為我最後一任工作在葛蘭素藥廠，這公司算是跑得很快的公司，他們在人力資源培養上花了很大的功夫，那時候我常常送人才出去培養，然而卻發現到外面可以符合我們需要的企管顧問公司很少，最後我們是由公司自己研發課程，從我們公司內的經驗讓我了解到市場上雖然有很多的顧問公司，但是它們能夠提供的教育訓練是比較一般泛泛的，和我們企業界真正需要的是有落差的，所以我開始構思成立一個專門為企業做專案設計的顧問公司。」

在策略聯盟伙伴的資訊取得上，卓維企管顧問有限公司通常會參與國外所舉辦的國際年會，以了解市場上有哪些產品及市場發展趨勢，以及公司可以運用的資源。在消費者來源方面，公司會去了解每個企業其人力資源部門的需求，為其設計符合的專門課程，由這些企業的人資部門來安排參加課程的學員們。

由於葉女士在卓維企管顧問公司設立之初，就已先了解這個行業的競爭概況，並以此作出區隔，所以目前可說是無競爭者。她強調，成立一個企管顧問公司的門檻很低，然而重點是要能發展出自己的風格與特色，才能維持永續經營。她提到：

「這個行業進入的門檻很容易，不需要太多資金，進入的障礙很低，可是它很需要專業，所以你可以看到許多顧問公司的經營都是由少數人來領導的，嚴格來講要替代它並不困難，可是要能夠認知到這個行業的風險性，要堅持一些原則、一些理念，這樣才能走出你自己的特色。

而企管顧問業真正的障礙，第一是企業的經驗，第二是對市場趨勢變化的了解，這樣你才能夠了解客戶的需要，第三就是你在顧問業的專業度，這可說是三個最關鍵的進入障礙。」

為了形成差異化，卓維企管顧問公司發展了一套創造企業關鍵競爭優勢的課程，深入顧客的需求來研發適合的課程，其宗旨是讓公司的課程能適應顧客的需要，而不是讓顧客來適應公司既定不變的課程。此外，公司更積極、主動的了解最新的市場趨勢及脈動，做到確保提供給企業的是符合經營趨勢的訓

練。她進一步說明道：

「因為我們自己本身是一個顧問公司，我們自己有一個非常有特色的優勢就是發展了一個以企業競爭的五個關鍵優勢的系統領導及管理課程。一般顧問公司都是一個一個課程在賣，我們則是從創造價值的角度去服務顧客。競爭產業如何差異化，主要是要去了解自己的產業，你要找到和別人不同的利基，別人不願意紮根只願意撿現成，所以很快就放棄，所以常常會因為不堅持、容易放棄，導致無法發展他的特色。顧問業是非常需要毅力和耐力去經營的，以此來形成他的一個競爭優勢，而怎樣不斷的形成差異化，主要是要了解市場的趨勢和脈動，以及企業的需要，才能夠形成差異化。」

（二）創業資源與團隊

在創業資源方面，本研究分別從資金、人際網絡及團隊來做說明。在資金方面，葉微微認為創立一企管顧問公司所需資金不多，所以在籌措資金方面並不困難，就像一般企業一樣，先撰寫經營企劃書來吸引理念相同的股東們來投資。她說：

「基本上，顧問公司所需要的資金很少，所以資金並不是一個問題，反而是說顧問公司比較需要從理念來整合股東，所以股東理念相同是相當重要的，反而不是資金的問題，所以籌措資金基本上也是和一般企業一樣，寫經營企劃書，去吸引股東們來投資。」

在人際網絡方面，葉微微憑藉其豐富的工作經驗及資歷，早已累積了相當多的人脈資源，這些關係使她在成立及經營卓維企管顧問公司上得到許多的幫助。此外，葉女士在創業之初也深受到先生與家人們的鼓勵與肯定，這使她在創業的過程中能夠無後顧之憂，在遇到困難時也能有家人一同分擔。她進一步提到她對創業婦女與其家庭之間的看法：

「我看到週遭許多創業的女性，很多都是因為婚姻失敗才出來創業的，或是創業到一半婚姻失敗，如果她們有第二次婚姻的機會我都會勸她們要珍惜。我覺得在創業之前就能先得到家人的支持是非常重要的，不要因創業而失去家庭，因為家庭畢竟是最終的精神支柱，創業過程中的許多艱辛的確都只能夠跟家人分享。尤其是當一個女性創業者，除了面對工作上的難題外，必須在家庭與工作中找到平衡點，獲得家人的支持當後盾，她們才能奮力往前衝。」

在團隊方面，葉微微從創業初期至今一直有一項堅持，就是不讓親人或朋友介入公司的任何事務。她強調應該要從理念、專業去結合不同人才，這樣的團隊才能禁得起打擊與考驗，她描述道：

「 招募方式第一就是要先談理念，而來源通常也許是對外招募，或是去求才，方法很多元，有時是因為幾個朋友因互相了解而結合成團隊。如果都因為專業而結合，加上背後有理念支撐，這樣的團隊會比較長久，如果因為交情而結合，通常比較容易受到打擊，特別是因為經營的過程中有好有壞，情況不好時，通常人際關係也會出現嚴重的瓶頸。所以以我公司的角度來講，我們成員很多，但卻不用自己的人，我一直以來就是維持專業、理念去結合人才，我不讓親人或朋友介入，因為那會影響我在領導的過程中因為有關係而複雜化，這種事情應該是要預先避免的。」

葉女士進一步指出，公司團隊通常最需要的就是要有行銷的能力，所以會聘請具備行銷業務能力的人當總經理，接下來就會找財務主管，因為財務主管通常是組織裡面發展制度流程非常關鍵的人物，一個負責向外闖，另一個負責內部經營，就像夫妻結合一般，屬於一種工作上的婚姻，一主外、一主內，通常有這兩個角色之後，才會開始發展整個團隊，產品才能夠真正開始賣。然後才會依行業的不同而發展出人力資源部門、生產、製造、研發等部門。

而葉女士指出，團隊成員最重要是要具備經營的實力，此包含策略規劃的能力、發展作業優勢的能力、發展顧客關係的能力、培養人才的能力、及塑造優勢企業文化等關鍵元素，若公司包含技術，則團隊要有不斷開發最新技術的能力。此外還有業務行銷的能力、品牌經營的能力，她進一步舉例：

「譬如說策略的能力，有長、中、短期，要因應環境的變化，發展出自己的作業優勢，因為若你的作業沒有效能，客戶給你訂單你沒法趕上時效，就無法互動。此外，要發展自己的企業文化，要稀有的，不是別人可以學到的，你要有能力經營這樣的企業文化，這樣團隊才會有競爭優勢。」

（三）創業時的困難與因應之道

1.創業時所遭遇到的困難：

在經營的過程中，葉女士面臨的最大的挑戰是在人才的培養上，要找到有共識、願意放下身段兼做業務的顧問相當不易，再加上企業界的挖角非常頻繁，辛苦培育出的人才往往被企業高薪挖走，她談到：

「顧問公司最大的挑戰來自於，顧問公司本身是一個無形資產，所以培養行銷、業務的人才非常困難。這是最大的困難度，有興趣教學的，通常都沒有興趣做業務，這主要是因為台灣很多人在這方面的認知不足。通常所謂的顧問就是一定要有銷售的能力，能夠銷售才能讓你的想法被別人所接受，可是很多顧問沒有這樣的認知，他們都只想扮演講師或顧問的角色，而不願參與業務。所以，這個部分是顧問公司最困難、也是最具挑戰的。另外，顧問公司都是走向精緻經營、快速培養人才等方向，但面臨的第二個挑戰就是，企業挖角非常嚴重，顧問公司需要用三到五年的時間培養一個顧問師出來，別的企業就用兩倍的價錢挖角走了，所以這個部分也是一個很大的挑戰。」

為了因應這樣的問題，葉女士目前採取外聘自由講師的方式，以公司所持的理念來招募講師及顧問師，彼此的理念契合，合作才能夠更長久，以此解決講師缺乏共識、以及人才流動等問題。她說明到：

「就這個產業的特性來講，顧問公司的規模都不大，大部分的講師或顧問師都是自由講師，由外面請來的或是 SOHO 族，有些講師是一個課程上 10 年，他的內容都沒有改變。但我們公司採取不一樣的作法，我們是從理念出發來發掘講師跟顧問師，我們也會鼓勵他們不斷去嘗試開發一些新的課程，藉由課程的開發來保持講師或顧問師自己的競爭實力。」

2. 女性創業家缺乏的資源：

資金通常是女性創業家最缺乏的資源，女性能創業幾乎都是靠自己本身的財力，很少有繼承的。一般婦女在創業資金的取得與方法上，確實是較弱的，比較不知用何種方法去善用國家的資源。

然而，若提到專業能力上，女性絕對不會比男性弱，只是女性在洞察力、果斷力這方面的確較不如男性，反而不是專業上的能力。對女性而言，身段柔軟，毅力、耐力與承受挫折的能力較男性強，這是較佔優勢的部份；可是相對來說，女性的遠見或眼光可能較不足、較情緒化，常常無法理性地來面對問題，決策的果斷力、策略思維及規劃能力也必須加強。

另外，在人脈的建立上，女性的確較男性弱，男性在他的人脈建立上有他所屬的社會結構，男性比較不去談私人的東西，但女性在人際關係上是走的比較窄、比較深，所以廣度不足，這就是男女在本質上的差異。

（四）女性創業家對於政府的建議

1.對於目前政府創業法規與獎勵措施的看法

葉微微女士提到從創業以來，完全沒有用過政府的資源、協助或輔導，反而她想以其專業角度給予政府一些建議，她認為政府應該將人民所繳納的稅金作有效的運用與分配，並徹底發揮其監督的功能，如果政府沒有把持住監督結果這道關卡，只會形成資源上的浪費而已。此外，她更建議政府應該將一部分的經費花在人才培養上，以培養台灣的競爭優勢，她對政府當前面臨到的問題有如下的看法：

「曾經有一段很長的時間，我想就我們的專業去給政府一些建議，這個產業被很多利益關係者所把持，新人很難介入，但如果沒有新人介入，這個行業的發展會有很大的瓶頸，這也是政府方面要去留意的部分，不單是建立一個企管顧問公司或協會就能夠將事情做好，我們的政府常常沒有監督，政府不應該與民爭利，而是要發揮他監督的功能，因為這是百姓的錢，交給政府主要是希望政府能夠作有效的分配，而分配下去後更要確保能導出正確的結果來，我想這是政府應該發揮的功能，但是我們從來沒看到政府有發揮這樣的功能，比如從九二一賑災開始，許多問題都一直存在著，這些問題主要就是政府沒有去監督，他完全沒有認知到他有這樣的一個角色，他必須了解錢為何在他手中，百姓繳稅是希望錢能夠用得當，而不是找到對象花錢就可以，最重要是要管那個結果，那結果是要對百姓交代的，可是這個角色卻一直沒有人扮演，所以現在會發現很多漏洞，政府往往把錢都浪費掉了，導致政府沒有錢去培養人才，幾百億的錢只要千分之一拿出來培養人才，台灣人才就不是今天的水平了，政府真的要痛定思痛，要了解錢該花在哪裡，是花在利益分配上呢？還是花在培養台灣這麼多人才的優勢上？我們曾經是世界上碩士人口密度最高的國家，我相信現在我們也不差，這是我們的優勢，我們更應該把錢花在人才的培養上，不是只有政府人員、還有企業人才，現在把我們的人才拿到別的國家比較時就面臨了最現實的挑戰，也導致現今產業嚴重的衰退，這些話講起來實在蠻令人感慨的。」

葉女士更進一步針對婦女資金取得不易這點作建議，她認為政府及銀行應該針對中小企業開放信用貸款，婦女之所以想要貸款，通常都是因為沒有可抵押的資產，如果政府沒察覺到這點，訂定再多的輔導政策與創業課程也是枉然，因為問題的根本在於貸款的門檻限定太高，婦女根本連第一步的資金都取得困難，政府在其後做再多的努力，也無法治本。她解釋道：

「所謂的創業，非常重要的一點是，所有的銀行都是對資產做貸款的，而不對信用做貸款的，所以你有一堆的貸款方法，可是這些是中小企業沒有辦法享受到的，因為他們沒有資產嘛！政府應該建立一個好的機制，讓這些銀行看得到這些中小企業的信用來協助他們貸款，譬如像我創業十二年，我沒有在銀行延遲過任何一筆付款、或任何不良紀錄，這就是信用。很多的財團，可能財力雄厚，但天天在出紕漏，那不叫信用，所以政府如果要輔導中小企業，應該要從他的信用著手，要讓這些銀行針對中小企業的信用，給他資金，這樣一來他才站的起來，以他的資產他就是沒辦法，要不然他何必貸款，就是因為沒有資源，才需政府的輔助，可是這門檻根本就踏不進去，一堆辦法根本沒用，所以要先弄清楚，信用等於資產，很多中小企業，特別是婦女反而不太喜歡借錢，她們是很殷實的經營者，就是因為她沒有資金、資產，才會想要貸款，所以政府一大堆的輔導政策對她來說一點用都沒有，政府該深入創業基金對婦女可有什麼樣的幫助，若她在銀行從來沒有信用不良的紀錄，就該給予她信用貸款，而不是用她的資產來抵押，這樣會永遠都貸不到款，而那些可以提出一堆資產，卻往往是爛資產的大企業，反而可以貸到大筆的金額，這樣反而是浪費國家的資源，也是非常不公平的。許多婦女為此所苦，叫天不應、叫地不靈，充其量只能參與一些課程，但這些課程對婦女的實質幫助是有限的。」

2.對於女性創業者來說，希望能得到政府何種資源與協助

首先，政府應該針對創業不同階段訂定出不同的輔導政策，例如創業者在一到三年，三到五年，五到八年，所需要的是什麼，政府可提供的資源是什麼，這樣對創業的婦女幫助會較大。但盡量將門檻設低一些，讓他們較容易跨越，因為有些企業是呈躍進式的成長，不一定是階梯式的成長，這些因素都是政府必須深入去考量的。她進一步說明道：

「政府可以訂一些標準，比如說創業3年者，規模到什麼樣的狀況，政府就提供什麼樣的輔導；比如3到5年的時候，通常這些公司漸漸發展起來了，但他卻沒有時間去發展

他的管理制度，政府該協助其建立系統或是讓其企業文化能夠紮根，這些都是政府該階段性執行的要點；而 5 年以上，政府就輔導她國際化、國際觀念、國際視野，這樣她就可以走出去，而不是侷限於這塊土地，而是能走上國際的舞台，就有可能把一些好的產品、資金、技術做結合，這些都是對於整國家發展有幫助的。」

（五）小結

在競爭激烈的企管顧問業中，葉微微憑藉其耐心及毅力，成功的建立了卓睿及卓維企管顧問有限公司，不但成功的進軍大陸，更在一路的學習與努力下，代理到全球第一品牌富蘭克林柯維公司的課程及產品。在她創業十二年間，她持續地堅持自己的理想，一路成長，並將其最初理念發揚光大。她以兩句座右銘：「有情，有義，以遠見及洞察力，有所為有所不為！用終生努力的動力與學習的能力，建設自己，成就他人！」不斷的激勵自己，期許自身與員工、顧客能一同成長，一同成就未來美好的願景。

儘管對台灣目前在國際上面臨到的競爭壓力感到擔憂，然而，葉董事長始終不放棄任何希望，對於協助婦女創業的活動更是不遺餘力，她期盼政府能更深入的思考台灣目前的定位及優勢，以人才培養為第一要務。將創業輔導的門檻放低，並在創業的各階段中給予更多的協助與獎勵，以使有心創業者能獲得更實質的幫助。

表 10 葉薇薇個案彙總表

項目	個案內容
一、創業歷程	
➤ 成立年度	1994 年
➤ 創業前之經歷	擁有 21 年跨國公司實務工作經驗。具備 18 年財務、11 年人力資源、平均 3~9 年之資訊、行政、公關、法務及顧問諮詢七大領域。
➤ 創業動機	希望將過去工作及學習的經驗做個整理，然後分享給有需要的人。
➤ 婚姻狀況	已婚
二、創業資源與團隊	
➤ 資金來源	撰寫經營企劃書，吸引理念相同的股東投資。
➤ 人際網絡	從以往的工作經驗中累積的人脈關係。
➤ 團隊	以公司理念及專業結合人才，先有行銷及財務主管後，才開始發展整個團隊。
➤ 親友支持	一路走來，親友皆相當支持。
三、創業時的困難與因應之道	
➤ 面臨困難	人才培養不易、企業挖角頻繁。
➤ 解決之道	以公司所持理念向外聘請自由講師及顧問師
➤ 女性創業家缺乏的資源	主要為資金方面。
四、對政府的建議	
➤ 是否接受過政府輔導	無。
➤ 對目前政策的看法	政府應將稅金做有效的分配，並徹底發揮監督的功能。
➤ 建議	政府及銀行應針對中小企業開放信用貸款。
➤ 希望得到何種協助	政府應針對創業不同階段訂定出不同的輔導政策。

資料來源：本研究整理

四、巨東國際集團--林麗容總裁

公司名稱：巨東國際開發股份有限公司

員工人數：不動產部分二十七人，移民業務約十多人。

(一) 創業歷程

巨東國際開發股份有限公司創立於 1995 年，以承辦美國、加拿大跨國開發及移民業務為主。一直為顧客尋求一條安全而迅速的移民美國管道，深獲顧客讚許。巨東國際集團旗下業務囊括移民業務、以及原巨東建設綜合集團所經營的房地產仲介及建設等。總裁林麗容女士出生於宜蘭頭城，高中畢業雖以優異成績保送師大，但因家境不佳，放棄升學機會，北上求職，第一個職業在毛衣廠擔任品管兼紀錄工作，後經老師介紹到同達行百貨公司，從助理會計做起，一路爬升到財務經理，後因老闆移民，公司結束營業，也結束她 11 年的工作生涯。1981 年，已從事家具裝潢業的林女士在幫小叔買房子時，對房地產業產生了信心，並正式進入巨東建設從事行銷工作。從巨東建設公司基層的試用行銷做起，不到半年，即因學到行銷概念及能力而辭職，自行開設仲介公司。她說：「沒想到，會做生意不一定會經營企業，所以公司開幾個月就很辛苦了。」在因緣俱足之中，她重回巨東擔任股東，職司北區副總經理。

在這段期間，巨東建設曾遭幾次重要幹部離職另行開業的衝擊，公司為留住林麗容，也在 1985 年增資，延攬她入董事會，並且負責財務稽核、法務等行政管理工作。而於 1988 年林女士陞任為巨東集團董事長一職，爾後巨東建設企業更改寫仲介歷史，提出六大具體事實，並首創不加價、不二價、不差價之三不政策。至 1994 年巨東集團全部股東改組，林麗容女士購下原李金龍及胡迪化所有的巨東建設、巨東國際，及巨東不動產的全部股權，由林麗容女士出任總裁獨立經營。她回憶道：

「當初創業的動機其實蠻單純的，出來做事以後，在一個環境裡面，自己表現的不錯，非常努力，慢慢從基層變成單位幹部、變成主管，最後變成公司重要掌管權力的副總，再來是監察人，一步一步的上來，當然到最後，自己就想說自己要有一番事業，我的經歷夠了，能力也有了，當然也累積了一點財富，在這個前提之下，假如還常常委屈受制於人，

便想說是否自己來創業，那狀況是順其自然的，到了一個程度以後，在企業內創業，所謂企業內創業就是已先累積了一筆財富，而當時大老闆的認知中覺得我們要是出去自己創業，一定會帶走自己一批子弟兵，於是我便在企業裡面創業了，成為分公司的股東，這個分公司的股東自己要經營，要設定目標、要進度、要方法、要達成，自己要擬定策略，要跟隨進度，當然整個總公司也有幫忙輔導，譬如設定共同的目標、共同的進度，順理成章的我變成公司的股東，而三年後樹大會分枝，有的往東、有的往西，有的往別的企業去，當然我們就把企業買下來了。」

在巨東集團的事業發展穩定後，林麗容女士基於已累積了相當的人生經驗及財富，開始思及自身需創立一番新事業，適逢林麗容總裁的女兒陳怡如小姐正就讀於美國的哈佛大學，總裁有鑒於許多急於出國留學的學子，以及在國外身份急需轉換的同胞，為使他們迅速而安全的獲得身份的轉變，成為合法居留於當地的居民，就此引發林麗容女士跨組作移民事業的想法，於 1995 年正式成立巨東國際開發股份有限公司，承辦美國、加拿大跨國開發及移民業務。她描述道：

「在把不動產的部門買下後，我們就跨組做移民業務了，這也是因為因緣際會。以前我為了孩子要讀書，而在美國身分有困難，損失了二十五萬美金，那時想為了這個能力，孩子也要有這個經歷，又可以幫助國人，就引發我跨組做移民事業，主要是辦理美國、加拿大的業務。」

提及開拓經營移民事業的機緣主要是總裁之女陳怡容小姐長期以來對美國環境的認識與了解，以及在美國求學期間所建立起的人脈，由於周遭的朋友正好認識與移民業務有關的人才，所以總裁在經過一番嚴格挑選後才決定其合作的廠商，唯有以顧客條件為優先考量以及具有相當能力、信用者，才是其選擇合作的對象。她說道：

「任何事情都有一個機緣，在因緣際會下，因為我女兒在哈佛讀書，她接觸的朋友同學，正好有這些人脈，跟他們接觸並不等於跟他們合作，還要跟他們談，如果比較維護我們客人的條件，條件談的攏，我們才敢跟他們合作，因為在很多實例中，外國人也會不履約，做不來，困難的時候，會放棄掉，而且錢要不回來也是有可能的，所以我們也有很大的風險，做事業都有風險，只是我們要想辦法將風險降到最低，做事業像賭博一樣，沒風

險是不可能的。」

而當初在進入移民界時，對巨東國際公司而言可說是沒有障礙的，當時的景氣及市場一片榮景，再加上巨東國際本身的能力不錯，並不擔心競爭對手的威脅，甚至該公司更採取既競爭又合作的方式，教導同業並與之同步成長，相互扶持，而巨東本身也不斷擴充其人脈的資源，以及要求自身及國外合作對象的能力來維持其競爭優勢。然而，她進一步談道近年來景氣不佳對企業的衝擊：

「當初進入移民界沒有障礙，反倒是現在有障礙，最大的障礙就是沒有市場、沒有客人，以往我進入不動產，是在民國七十一年，而從七十四年後半到八十一年這七年，台灣一片榮景，幾乎企業界賺錢都在那時，全民賺錢，包括本公司，經過我自己的分析，當時有政府十大建設的規劃，提供一些就業機會，那時的人們非常勤奮努力，但現在很多比我年輕的人，卻不努力，像我五十幾歲我還相當努力，我還記得當時謝東閔副總統的一句口號「客廳就是工廠」譬如當時的家庭代工，客廳就是工作的地方，那時候勞力密集，台灣的加工生產業有賺到錢，外匯也非常好，東南亞的競爭力輸給我們很多，且那時沒有政治的紛爭，只要努力勤奮就等於賺錢，東南亞沒有對手。現在，大陸、越南、還有韓國，他們勞力便宜，台灣現在環境已經不一樣了，這絕不是好消息。」

而為了因應這片不景氣，巨東也正思及多元化的經營，將觸角由移民業務延伸至其他，如文教業等等。對於台灣的未來，總裁仍是懷抱著期待。

（二）創業資源與團隊

在創業資源方面，本研究分別從資金、人際網路及團隊來做說明，在資金方面，林麗容於民國七十一年時投資於巨東集團，當時的資金約合一百萬新台幣，而這些資金的來源則是靠自身的長久以來在工作上的努力，加上省吃儉用存下來後再標會而籌措來的。她說：

「我在民國七十一年時投資，七十二年的時候我是分公司的股東，只有一百萬新台幣而已，當時的幣值約等於現在的一千萬，而那些資金是我自己省吃儉用，存下來再去標會而籌措來的。」

在人際網絡方面，從巨東建設的基層做起到今日巨東國際的總裁，一路走來林麗容以豐富的人生歷練，樹立獨特的管理風格，她尊重每一位員工，重視

和部屬之間的雙向溝通，她期許員工在工作中真正成長，因此鼓勵員工在職進修，也傾聽員工心聲，為員工作生涯規劃。基於長久以來的良好互動，在林麗容的身邊便形成一個很好的人脈組織，漸漸擴大其影響力成為公司的核心團隊，造就了她後來獲選為公司股東並贏得廣大支持的主要因素，她描述道：

「當初我創業的時候是從不動產開始，一開始我是到巨東作基層人員，我很投入，很用功，我自己本身有一點天份加上好運氣，在公司裡一直有好表現，很受到主管的賞識，而我在一個團體裡面會多關懷別人，多關懷部署，相對的，別人和我也會有很好的互動，這就會形成一個很好的組織，還有就是多付出一點，對部屬要關心、也要教導，對平輩要和平相處 互相支持，在區分利潤的時候不要過分計較，吃虧或佔便宜很難用數字去區分，所以團隊的組織，到某一個階段的時候，因為我們有人脈，你動搖我們的話，相對會動搖一堆人，公司開始很重視我們，重視我們之後我們就變成公司核心，後來自己拿出一些錢後就變成股東，當然這有幾個條件，主要看你本身的能力，光有錢沒有什麼了不起，你有沒有影響力，影響你的部署、團隊，你有人脈的話，就會選你做股東，所以人力資源是這樣來的，團隊的形成包含公司內招募，以及公開招募，因為要換血，換血更可刺激在職務上怠惰的人，用心血刺激他們，一旦業績未達標準，自然淘汰掉這些人。」

移民業務首要的資源就是人脈，巨東國際秉持著其專業能力及服務熱誠，透過文宣及口碑建立起廣大的顧客群，每月訂出目標及達成率，所有的人脈資源皆靠公司的業務人員創造出來，而針對每個想移民的客戶，總裁皆親身接觸、解說，以親切熱誠的態度使客戶更安心、更具信心。

巨東國際公司團隊的形成包含公司內招募，以及公開招募，公司透過報紙廣告、以及公司大門口張貼的求職廣告吸引具有熱誠的工作者，利用新招募的人員來刺激舊有員工的鬥志，若是員工的業績一直未達標準，會自然淘汰掉這些人。

巨東國際團隊主要可分為業務人員及行政人員，在移民業務中業務人員須有積極招募業務的能力，行政人員由於負責文書、財務，以及公司內部行政的工作，其能力不一定要最強，但最重要的是要能忠於公司，能力可以靠公司後天的栽培養成。此外，經營者對團隊人員的稽核也相當重要，如此才能維持團隊人員的素質水準。她說：

「服務業的成員很重要是業務人員，業務人員有招募業務的能力，還有一些是文書工作、財務，以及公司內部行政的工作，看起來業務人員較重要，事實上這兩者都一樣重要，如何維持兩種人員在公司內的融合，是一門藝術。」

而在協調兩種人員的衝突上，如何維持兩種人員在公司內的融合，則是一門藝術。公司依案例不同往往會有不同的做法，由於業務人員負責的是業務來源，表面看起來較行政人員的工作重要，兩造之間往往會產生衝突與爭執，處理方式通常是讓業務人員感到受尊重，而行政人員則要用理性安撫的方式，巨東集團任用的團隊匯聚起許多不同個性及特色的人員，針對不一樣的人都有適合他們的職務。在總裁眼中，業務人員很了不起，行政人員卻也是相當重要的。她認為：

「在協調衝突上，依案例不同往往有不同的做法，要讓業務人員受到尊重，行政人員一般都要用理性安撫的方式，因為行政人員負責的業務比較吃虧，有時業務人員拿到錢便會忘了自己是誰，但是行政人員無法做業務，因為他們比較內向，業務人員比較霸氣，針對不一樣的人都有適合他們的職務。業務人員很了不起，行政人員卻也是相當重要的。」

她進一步描述道，一個好的團隊所必須具備的條件：

「...我認為一個企業能夠存活七年，就很成功了，業務人員要很有攻擊力，要有招募的能力，行政人員要忠於公司，業務則很少忠於公司，他們都忠於自己，就像直銷一樣，能滿足他，他就會來，當然要看公司的制度能不能滿足他，所以以往公司的業務自己出去創業，常常因缺乏公司的制度，變成自己管理自己，公司不到半年就垮掉，最了不起三年就垮掉，所以團隊形形色色的人都要有，行政人員能力差一點沒關係，這可以栽培，但要忠於公司，當經營者隨時要去稽核，要以身作則，期望員工比自己努力的時代已經過去，要具備的條件很多，專業的知識，業務的能力，協調的能力，講不完，幾乎所有的能力都要有。」

（三）創業時的困難與因應之道

1. 創業時所遭遇到的困難：

巨東國際的移民業務在創立時，由於當時正值經濟起飛，並沒有遇到太大

的困難，相對的目前所遇到的困難也並非來自於競爭對手，主要是因為國內的大財團怕政府有關單位質疑其將人送走、錢送走，所以遲遲不敢介入移民業務所致。

而近年來由於市場大環境不景氣的緣故，巨東國際在業務上也受到衝擊，總裁採取精兵制的做法，將移民業務的員工由三十多人精簡至十幾人，並以「度小月，度度看」的精神，在較難經營的環境下仍努力維持其專業、高品質的服務，盡心盡力完成客人的委託，然而對於是否能達成業績目標，則不同於以往每年皆訂下業績達成率，目前採取的是較保守的方式，作多少算多少。她詳細說道：

「現階段有句話叫做「度小月，度度看」看有沒有可能，當然現在我們不動產業在做，以往的觀念是只要努力明天就有希望，但現在不知道，雖然作為一個企業領導者不該這麼說，但我實在有點茫然，現在我們只是把客人交給我們的案子做好，完成客人的委託，沒有像以往的公司會訂下目標，以及如何去達成。我不曉得別人的公司如何，因為業別不一樣，有的行業可能榮景一片。國家若沒有一個好的領導者、領導團隊，國家也會越來越衰落，對我們常跑國內、外的人，我們很愛這個土地，但我們實在很擔心，不是擔心戰爭，是擔心掌權的這個團隊，沒有好好能夠發現問題所在，沒有辦法給人民希望，沒有人對這個環境產生很大的信心，掌權者應該要讓人民覺得未來的榮景有多好，大家都願意付出，台灣的問題就是出在本體。」

2.女性創業家缺乏的資源：

一般的資源分有形跟無形，對一般已婚的女性而言，最缺乏的是有形的金錢，在林總裁創業之初所存的錢並不多，加上須負擔家庭的生活費，及孩子的費用，而若要拿先生的錢出來創業也相當有限，而基於有形資源有限的因素，林總裁創業的優先選擇便是服務業，因為服務業需要的資本不需很多，但在所需付出的智力、能力、體力、時間上就相對地要比其他行業多出許多。她進一步說道：

「一般的資源分有形跟無形，有形的是金錢，金錢對家庭來說，我們不談一般企業的兒女，他們有長輩給的嫁妝，我們談一般女孩子在創業，一個女孩在結婚以後，我記得我創業時是在三十五、六歲，當時所存的錢也不多，家庭的生活費，加上孩子的費用，自己所賺的錢和一般上班族相當，真的不多，自己的娘家也不是企業家，那一般要先生給我們

多少錢，我看也很有限，我認為任何人都是這樣，假如結婚後，若是自己的錢能夠自己管，已經很不錯了，所以錢的資源是很有限的，因為有形的資源有限，所以我一開始走進的就是服務業，因為服務業需要的資本不需很多，但個人要付出的智力、能力、體力、時間就相對地要多出很多，最辛苦的就是服務業了，服務業最大的競爭是，自己會了以後也希望同仁會，想辦法教他們，等於開免費補習班，幾個月走了一批人又來一批人，所以基本上服務業是非常辛苦，而且在不動產業界來講，對手是相當強的，尤其後來財團介入，尤其是中信集團的介入，他們認為這塊餅很大，當他們一進入，競爭真的激烈，壓力變的很大，反倒是我的移民業務，大財團不敢介入，因為怕政府有關單位說話，為何要將人送走，錢送走，據我的估計，一般在做移民業務的都是以華僑居多，他們多半是出國變成外國人後又回國，因為他對那個國家較熟悉，才有那樣的人脈，所以相對的能幫別人辦理移民業務的人他們層次都比較高。」

而在家庭和事業皆須兼顧的環境下，女性創業相對要比一般男性辛苦，而且在一個企業裡面女性要創業，大部分是從基層上來的，在基層男性和男性競爭的環境之中，相對較困難，且女性在體力、時間上的安排不如男性自由，所以較男性吃力，所需克服的困難也較多。林女士也談到在創業歷程中，她在婚姻上所碰到的一些轉變：

「說實在的，當初創業時婆婆也很支持，因為孩子都是他照顧的，那時也不流行菲傭，因此賺的錢都會一部分給婆婆，這樣才能長久，也才不會被其他家人說話，原則是婆婆很支持，還有我的先生也沒有反對的意思。但是，久了之後，有些問題會浮現，我在外面工作中和股東遭遇到問題，常要去爭取要去努力，有時股東間有糾紛，有點小情緒，可能回到家裡的時候，情緒會較不穩定，所有在事業上遇到的事也都擺在心理，其實做企業對一個女性來講，我不知別人的感受如何，得失之間很難去評估，先生久了之後會認為我看不起他。當時我只是認為，我這麼辛苦，我也希望他多負點責，辛苦點，不能常常跑去打牌，當我忙完時回家找不到人，家庭的事情都是兩個人在很小的事情上有磨擦，大問題反而大家會去迴避不去研究，所以久而久之，有一天有人告訴我，我先生和某某某在一起，那你總不能帶著警察去抓，面子往哪裡擺，久了之後兩人便漸行漸遠。我想，除非你真能找到一個志同道合跟你一起努力的人，否則你的努力只有你一人知道，對你們晚輩來講，我給你們很正面的建議，就是夫妻能共同創業是最好的，自己做自己的，辛苦也不會有人幫忙，遇到困難時也不會有人支持你，只會有人怪你，漸行漸遠絕對不是件好事，所以做企業的女士壓力是比一般人來的大，有福氣的人就不會走上創業一途。」

(四) 女性創業家對於政府的建議

1.對於目前政府創業法規與獎勵措施的看法

從出社會到現在三十多年的經驗中，林總裁並沒有感受到政府對女性創業有何特別的照顧跟關懷，沒有像對青年有創業輔導、創業貸款等，政府對女性有沒有這方面的獎勵措施，而且她對於政府的創業獎勵措施等相關資訊也是茫然的。

此外，她也提到除了勞健保費用不斷的增加，帶給企業相當沉重的壓力之外，政府對於創業者有太多的束縛，例如作移民業務，保證金要放在內政部。做仲介業務，保證金要放在工會，保證金的制度，帶來許多限制，政府所給予的管理及輔導應該更加合理化，而不是為了管理而管理。她說明道：

「我只知道勞健保費用增加，我只知道現在企業要幫政府背上很重的勞、健保費用，像我們做業務，保證金要放在內政部。做仲介業務，保證金要放在工會，我們做小生意一定要將保證金綁在那兒，政府給我們什麼輔導，有，「管理」，不合理的管理，這就是我的感覺。」

2.對於女性創業者來說，希望能得到政府何種資源與協助：

希望政府彌補國營企業和民間企業間的差距，適當的給予民間補助，在民間企業虧損時可以得到政府的支持，政府應思考什麼樣的福利可以補貼給民間企業，而不是讓民間企業自行負擔。

另外，女性創業也應該像青年創業一樣，可以得到政府的補助貸款及支持，其實，政府不一定要對女性創業有多大的照顧，最重要的是整體社會對女性尊重的提升，以及對其身體、心理有所保障。總而言之，政府應該對不同的行業別有所輔導，而非控管，並思考怎樣帶給我們民間企業一個更好的發展環境。她解釋道：

「我不單從創業來看，我先從對女性的幫助來看，結婚後對小孩的撫養有沒有補助，現在還比較好，有產假，但這也只是政府機關，民間企業較難負擔，政府應該彌補公務人員和私人企業間的差距，應該給予民間補助，像民間企業有時有虧損也得不到政府的支

持，政府有什麼樣的福利可以補貼給民間企業，是否民間企業要自己去負擔呢？

再來的話，像青年創業時可以得到政府的補助貸款，女性創業則從未得到政府的支持，例如無息貸款，我認為政府在女性在家中的地位，社會的地位上作努力，現在可能還好，在我那年代，我做事業時別人都帶著異樣眼光，認為我們是不正當的女人出來做事，靠男人吃飯的，就像男人的附屬品一樣，所以我唯有非常的尊重自己，做事非常得體、非常端正，才能夠得到別人的尊重。

其實政府也不一定要對女性有怎樣的照顧，只要整體對女性的尊重提升，還有像兩性財產的問題，也是講不完，政府應該從對女性的尊重、照顧、身體心理的保護開始，近年來，政府對於一些女性的保護使其不受虐待有一些成績，有努力在關心，但我們的教育也要教導女孩怎樣照顧自己，政府往往只有管理沒有協助。政府應該對不同的行業別有所輔導，而非控管，並思考怎樣帶給我們一個更好的環境。」

（五）小結

在幾乎以男性為主導的不動產行業中，林麗容女士憑藉其卓越的業務能力及不屈不撓的毅力，一路從公司的基層員工打拼到今日巨東國際集團總裁的成就，可謂公司內創業的最佳典範。回顧 8 年來的創業歷程，始終秉持者「機會是給準備成功的人」的理念，林女士認為一切成就都是靠自己不斷努力而來的。在評估整體房地產的環境之後，她決定採取複合式經營的企業理念，在原有的基礎上增加「美、加移民」專案業務，至此將巨東的視野由本土經營擴大移向世界。而林麗容也以其獨特的柔性領導風格，在企業內建立起深厚的人脈關係及團隊，她更採用循序漸進的方式來激勵員工，增加其使命感、責任感。其積極、認真的帶領，不斷地為巨東注入一股新的動力泉源。

儘管時值市場及經濟不景氣的衝擊，林女士仍樂觀的認為只要穩住經營腳步以及不斷追求更高的服務品質，始終能度過這個難關。雖然她認為目前台灣的創業環境已不同於以往的年代只要埋頭苦幹就有機會成功，加上企業也因為經濟不景氣的緣故面臨沒有市場的窘境，然而她始終對台灣這片土地的前景充滿熱愛及期望，盼望政府能正視民間企業現正面臨的諸多問題，彌補國營企業和民間企業間的差距，適當的給予民間補助，將政府管理及輔導更加合理化，以及解開對企業的諸多束縛與限制等，以期政府能更具體、積極的協助民間創

業者，使創業者能擁有更好的發展環境。

表 11 林麗容個案彙總表

項目	個案內容
一、創業歷程	
➢ 成立年度	1995 年
➢ 創業前之經歷	由巨東建設的試用行銷做起，進而於企業內創業，成立巨東國際集團。
➢ 創業動機	累積了相當的人生經驗及財富後，開始思及自身需創立一番新事業。
➢ 婚姻狀況	結過婚，創業後與先生離異。
二、創業資源與團隊	
➢ 資金來源	獨資，由長久以來工作累積的財富，以及標會而來的。
➢ 人際網絡	從以往的工作經驗中累積的人脈關係。
➢ 團隊	招募方式包含公司內招募，以及刊登報紙或張貼求職廣告公開招募。
➢ 親友支持	創業初期有得到親友的支持。
三、創業時的困難與因應之道	
➢ 面臨困難	市場不景氣，業務受到衝擊。
➢ 解決之道	採精兵制的做法，並維持專業、高品質服務
➢ 女性創業家缺乏的資源	主要為資金方面。
四、對政府的建議	
➢ 是否接受過政府輔導	無。
➢ 對目前政策的看法	政府對創業者有太多的限制及束縛。
➢ 建議	政府應該對不同的行業別有所輔導，而非控管。
➢ 希望得到何種協助	政府應彌補國營企業和民間企業的差距，適當的給予民間補助。

資料來源：本研究整理

五、唯客樂旅行社 - 柳湘琦總經理

公司名稱：唯客樂旅行社

店數：1 間

資本總額：1000 萬元

年營業額：1 億元

員工人數：十二人

(一) 創業歷程

在從事軍職的父親呵護下，柳湘琦從小就過著比一般人優渥的生活，每天拿到零用錢，就往巷口的雜貨店跑。看著雜貨店琳瑯滿目的零嘴和冰品，柳湘琦嘴裡吃著糖果，心想：當雜貨店老闆娘多好，有一大堆的東西吃，又可以吆喝小朋友不要亂碰東西，多威風呀！對小小年紀的柳湘琦而言，她的志願就是當一個雜貨店老闆娘，而這就是她第一次有了自己當老闆的念頭。

在淡江大學英文系就讀時，柳湘琦在一家外語補習班當老師。這家補習班的老闆是一位會計師，因為無法全心經營，補習班的生意並不好，但具有獅子座領導慾特質的柳湘琦即常會主動規劃，並提供建議。她的表現令老闆刮目相看，因此在柳湘琦念大四時，老闆就邀請柳湘琦畢業後全權經營補習班；這次的經驗讓柳湘琦意會到自己還頗有統籌管理的能力。

不過，活潑的柳湘琦並不喜歡呆板的教書生涯，其轉向航空業，希望當個空中小姐。但，長期在軍中服務的父親看多了飛機失事的意外，不希望柳湘琦冒險，於是她退而求其次地考進了新加坡航空公司擔任地勤人員。對人生沒有大規劃的柳湘琦，當時最重要的事就是玩、玩、玩，在新航工作的四年中，她玩遍了歐美各國。柳小姐回憶道：

「而我從小就喜歡玩，就是現在年輕人所謂的敗家、旅行，所以是這樣的話，如果只靠老公是沒有辦法滿足自己的物慾，所以這是一個很大的創業動機，我需要更多的錢來滿足自己，當然這是很多層面啦！至於創業的目標，我想如果你們今天看到我辦公室的樣

子，你們會發現，基本上除了賺錢的目標外，我還有些許的夢想，因我以前在航空公司出身，且從小就喜歡玩，而在我那個時代，出國不是每個人都可以的，但到航空公司工作是最快的方法，在這樣的情況下，當我第一次到法國時，看到法國對臺灣人惡劣的態度，我就對自己發願說(即自己的使命感)希望能改變外國人對臺灣人的觀感，尤其是臺灣人出國的時候，到外國時為什麼臺灣人是被人家瞧不起的；所以那時有一個想法就是，我想要做些什麼事情來改變外國人對我們的想法，剛好這個行業對我來說還蠻適合的，因我必須要帶這些人出國，而我身負教育他們的使命……」

在父親過世後，柳湘琦辭去了新航的工作，在美國舊金山灣取找到了另一半並就此定居。當時沒有工作的柳湘琦假日總會和先生、小孩一起出遊；一次到了加州的酒鄉 Napa 旅遊時，柳湘琦接觸到當時在美國日漸盛行的泥巴浴，而這也是她第一次接觸 SPA，雖然對 SPA 的概念還不是很清楚，但柳湘琦隱約感受到 SPA 讓人身心放鬆的功效；而喜歡旅遊的柳湘琦開始在家中的車庫成立了一家個人旅行社，專門幫鄰居安排旅遊行程。

民國八十四年，柳小姐回到臺灣，當時已經三十多歲的她對重新進入職場並沒有太大的把握，她先到旅行社應徵內勤職員，沒想到對方對她的資歷相當欣賞，給了她經理的職務。旅行社的工作對在航空公司工作，又在美國住過一段長時間的柳湘琦來說相當得心應手。之後，柳湘琦跳槽到禾豐企業集團，專門行銷禾豐和信集團在夏威夷大島投資的頂級飯店，而這次工作經驗開啟了柳小姐接觸頂級旅遊的機會。柳小姐說：

「因為之前我在美國，開這家旅行社到現在大概是四年多，之前是為和豐集團代理一個國外的大飯店，那個時候才知道這種高級的旅遊是很有前景的」

非常有行銷觀念的柳湘琦，在經濟不景氣的情況下，為這間頂級飯店創下一年一千多萬元的業績；讓國內旅遊業界見識到頂級旅遊的市場潛力後，由於禾豐集團發生財務危機，因此，柳湘琦接下了禾豐旗下的旅行社生意，自己當老闆。柳小姐說：

「我覺得任何一個行業只要它的被需求性高的話，商機就會存在。那時，我們是覺得旅遊是一個剛起步的行業，且人的壓力愈來愈大，因此旅遊的需求也會愈來愈高，就像 SPA 一樣；至於怎麼會踏入這行，我覺得很順理成章，以前就在航空公司待過，再加上我

到美國七年，以前唸得是外文系的，我也沒什麼 KNOW-HOW，這樣的 SKILL 好像除了結婚就沒有別的，所以我就以航空公司這個 BACKGROUND，到美國繼續從事旅遊業，情況大致就是這樣，蠻自然的。」

本身就不喜歡團體旅遊的柳湘琦，一改國內旅行社一向團進團出，出國也吃中國菜的做法，針對消費者金字塔的頂端客層推出了豪華享受的頂級旅遊。強調專為個人設計的旅遊內容，立刻受到高消費群的歡迎，時常出國考察旅遊市場的柳湘琦發現國外的頂尖飯店一家接一家的開設 SPA，對流行趨勢相當敏感的她立刻發現這是未來的休閒趨勢，於是柳湘琦在民國八十七年初大膽的開發新產品，在國內推出 SPA 行程，推廣 SPA 的概念。

（二）創業資源與團隊

在創業資源方面，本研究分別從資金、人際網路及團隊來做說明。在資金方面，一家甲種的旅行社法令規定資本額是六百萬就可以了，但是柳湘琦將唯客樂旅行社的創業資本遠超過六百萬。柳湘琦總經理說：

「有些女生開一間麵包店，最大的資本可能就是要買烤麵包的機器、門面的裝潢、租金、或高薪聘起一位師傅，但對我們來說，光辦公室的裝潢就花了一百多萬，看你要怎麼做囉，雖然我的人員並不多，但我的 PROFIT 卻很高。」

雖然看似簡單，但是柳湘琦總經理仍認為資金是一個關鍵且不易取得的一項資源，柳湘琦總經理說：

「其他的資源我覺得我垂手可得。全部的 KNOW-HOW 我都是看書來的，自修而來的，我一個月要看二十幾本雜誌，FASHION 的甚至一週刊我都看，只要是雜誌我就看，我是 INFORMATION SUCKER，這些都不是重點，唯一只有錢，當你沒有錢的時候，錢是生不出來的，這些東西是從哪裡來，就是你必須有一個很遠大的夢想 寫一個完美計劃，去說服一些有錢人。至於這些有錢人怎麼來？我只能說「幸運」二個字，我就是莫名其妙認識了這些人，剛好我的夢想也是他們想要的。我不知道你們相不相信算命？我曾經有一次無聊跟朋友跑去算命，算命的就說：「我從來沒有看一個人一生中有那麼多貴人的。」人家都要在小指頭帶戒指來防小人，但我卻不用，當我需要什麼或缺什麼，通常二十日小時之內馬上就有了，我覺得能力和口才很重要，像那天在青輔會，有些人看起來也有錢，

但我很想告訴他不用想了，因為他沒有那個天份和 SENSE，講話都講不清楚、表達能力就很差，你怎麼去說服人家呢。所以，總而言之，最關鍵的資源就是錢，至於你怎麼取得？好好去運用你的人脈，當你有一天需要的時候，你 NEVER KNOW 他在哪。」

在人際網路方面，當初柳湘琦手上的人脈可說是一點都沒有，從零開始的。但是靠著以前在航空公司做過事，再加上非常努力認真的在職場上工作，一路上走來遇到的貴人蠻多的。從小就喜歡交朋友的柳湘琦在自己當了老闆之後，更感受到建立人脈的重要性及對於推廣業務的助益實在很大。生性開朗的她時常笑口常開，所以再難纏的客人都和她成為好友，而這種與人為善的人際關係也為柳湘琦帶來了不少的客人。至於現在對於國外飯店和廠商的開發合作，柳湘琦總經理說：

「基本上，我不看臺灣雜誌，我只會看一些數據，比如說臺灣女人一年花在旅遊、衣服有多少錢，或臺灣最高消費的年齡層在哪……等，我會看一些數據，可是真正獲取專業知識，我看得是國外的東西，國外的雜誌上會有一些新的飯店的介紹或新的專業知識等等，且有很棒的一點就是，在報導之後，他們都會附上其網站和所有資訊，我就靠著其網站來查看，並和他們聯絡，自我介紹等等，表示對其很有興趣，慢慢就一家家的搭上線，現在弄著一本之後，我發現他們自己也以一些 LINK 在，比如說有協會，所以當他們有朋友想做臺灣市場時，他們就會幫我介紹，所以我常常會突然接到老外的電話或 EMAIL 來告訴我他們的飯店在哪，及其特色，甚至在希臘、義大利都有，就是這樣口耳相傳啦，一個帶一個，人脈也就是這樣形成的；最成功的 SALES 其實是臉皮最厚的 SALES，臺灣人其實很好做生意的。第一次靠你的臉皮，第二次之後就是靠你的口碑。」

在台灣，生意人最喜歡搶一窩蜂，在哪個生意好就跟著做的情況下，柳湘琦卻是獨領潮流的將 SPA 的觀念引進國內，但相對的也勇敢承擔了當領先者所要面對的風險。創業初期，柳湘琦也遇到了國人還不接受 SPA 的情形，不過靈活的調整策略也讓她很快的抓住了市場，甚至獨占市場，柳湘琦總經理說：

「這是最引以為豪的，我沒什麼競爭者。雖然臺灣有二千三百家旅行社，我必須從這麼多的競爭者中找到自己的 BUSINESS MODEL，所以我鎖定了金字塔的尖端，臺灣沒有任何一家旅行社鎖定在做這一塊市場的，且聽我美國的朋友及國外的旅行社說，全華人也沒有人在做金字塔尖端這一個市場；全華人都沒有人只在做金字塔最上面那端的市場。

金字塔中做賺錢的可以說是中間那塊，因為做大，最底層雖然大，但其沒有消費能力，所以說真正影響最大的是中產階級，比如說今天大陸丟了一個飛彈過來，最恐怖的是中產階級，而最上面那塊可以說是沒什麼影響，變動不大，有影響可是不太大，所以當初我就選擇最上面的那一塊市場。但我慢慢會有一些競爭者了，因有些大旅行社自覺發現 LUXURY TRAVEL 的市場趨勢，所以其漸漸將其產品線也加入了 LUXURY TRAVEL 這部分，且有些客人也重疊在他們那邊，那他們只是將其原經營的市場再拉大至 LUXURY TRAVEL 市場這一塊，但我不認為他們會對我造成什麼威脅，所以說我的競爭者情況為何，我想二千三百家中有五家就可以偷笑了吧，因此我覺得當初我在做旅行社時選擇市場，我鎖定的市場是正確的。」

在團隊方面，重視人際關係的柳湘琦認為，創業者有沒有找到合適的人來幫忙是非常重要的。如果是和人合夥做生意，一定要找一個志同道合能夠溝通的人，如果是獨資，員工就很重要，一定要知人善任，找到合適的人做合適的事。雖然以傳統的方式登報徵人，但是在挑選員工卻是相信直覺，喜歡研究星座的柳湘琦也有她的一些選人標準，柳湘琦總經理說：

「我看星座。我覺得星座很準，我是一個精神年齡非常年輕的人，想法非常新。你們猜我是什麼星座？我是獅子座的，獅子座的就是一個 LEADER，我就買一本書是有關星座的，像 SALES 就很適合火象星座的人做，因為火象是往外(外向)的，那像金牛座就很小氣，所以他管錢可能就很好，有些東西是 IN HOUSE 的可能就找巨蟹座的，設計的東西可能就找雙魚座的；當然就不是絕對的，但我在 INTERVIEW 時，我會特別注意這個，且八九不離十。另外我看講話的態度，如果你連我都說服不了了，你怎麼出去說服我的客人，是不可能的事情。所以經營團隊我就是用登報找人，最傳統的方式，慢慢如果跟我契合，就會留在 TEAM 中，如果不行，就自然的淘汰。最好笑的一件事就是，我的公司內沒有男生，清一色的娘子軍，我並沒有排斥男生，雖然說我很想找一個男生且急需，可是我找不到ㄟ。我覺得我們這裡的女生都很能幹，一個人可以當兩三個人用，且腦筋轉很快。」

重視與人之間關係的柳湘琦，其重視教育訓練的哲學在不景氣中也頗為突出。她說她喜歡用新人，因為她們就像一張白紙，包容性很大。由於員工大多是第一次進入就業市場，所以柳湘琦對她們的栽培非常用心。對於員工的背景及之前的所學是否重要，柳湘琦總經理說：

「那個不重要，我在找新人的時候，我會比較想知道他為什麼會想加入這個行業，跟

他前面的工作為什麼會離職的原因，我比較再意這個，但我也不會打電話去查他之前的紀錄，因我看人看得多了，大概一個人進來大概就感覺得出來他待得久不久了，現在我已經不 INTERVIEW 了，都是業務經理去找人，只是有的時候我看到了，如果感覺不大對，我就會跟業務經理說：「小心ㄟ，我覺得這個人待不久。」那他真的待不久；至於互補，我喜歡找不同個性的人，尤其是同一組的人，我希望每一個人的想法都不一樣，不一定火象星座一定好，我可能會有一些雙子座的人或有一點怪怪的人，我喜歡怪怪的人，你永遠不知道他什麼時候蹦出一個超讚的點子，我就會參考或怎麼樣，我是一個很能納忠諫的人，我喜歡互動，因我是一天到晚走在前面的人，所以到目前為止我找不到一個人來當我的副手，我希望有一個人可以來跟我互動，是必須每天有不同點子來滿足我。」

另外，柳湘琦總經理認為一個成功的經營團隊，應該具備以下幾個特質：一、創業者的個人特質、二、「人和」第一、三、重視教育訓練、四、建立人脈、五、注意公司形象。對於團隊成員所具的特色，柳湘琦總經理認為：

「一個企業或一個公司本來就有其企業的文化在，而團隊的成員不需要具有什麼特色，但在其進來企業時，就必需要非常的融入，像我們公司來來回回大概走了一、二次的人，像他們覺得我們公司的產品最少都是從三萬開始起跳，賣得最好的東西是四、五萬的東西，雖然這樣但 PROFIT 很高，我們賣的就是服務，東西包裝又漂亮，一般看到不可能看到 A4 黑白的東西，都是一本非常漂亮的 DM，所以這些東西都是花了成本，所以使用者必需付費，但那些走的人認為這種東西他沒有辦法賣，他自己都沒有辦法說服自己，他們覺得自己的東西太貴了，所以怎麼賣得出去。因此如果沒有辦法信任自己的產品，如同今天大家都開蛋塔店，你都沒有辦法說服自己賣得蛋塔和別人不一樣且好吃時，你怎麼賣呢！所以，基本上你不一定要有自己的特色，但你一定要能融入我們的公司，中間當然有一些協調，如可能是在別的旅行社或別的業種待過的，當然絕對會有一些衝突，可能一下對這東西會有一些遲疑，這是旅行社嗎？但做的方式又不一樣，不像旅行社反而是像一種諮詢顧問，用 CONSULTANT 的方式，中間我也沒有給他們太多的時間去適應，大約一個月如果不行的話就走人，所以我們的試用期也不用到三個月，一個月如果不行就可以走人，那今天你看到的這些人大概都已經待了二、三年以上了。我們這邊的汰換率並不高，曾經有人走過，聽說也很少再待在別的旅行社了。」

最後柳小姐認為所謂成功的事業，其團隊要具備的條件即是員工之間和諧的氣氛；柳湘琦總經理說：

「我覺得是當朋友吧！環境很重要，你的空間很重要，不要有太多的隔閡，我們這邊沒有勾心鬥角，他們常常假日約約出去玩，帶著自己的老公、男朋友到富基魚港吃飯，雖然我都沒去，他們也會自己約約去看電影，我覺得他們的相處都很融洽，私交很好。還有他們很喜歡這裡的空間，我們這邊沒有加班費，每天五點半就下班，但很多人都待到七、八點，因為這裡有咖啡，所以常常中午也不出去吃飯就有人出去買便當回來吃；一個成功的事業，你必須要提供給員工一個很舒服、很有氣氛的一個工作空間，像家一樣，中間是一個客廳，沙發很舒服，坐了就會不想起來，顏色也很協調，面對面坐著都可以聊天，我重視的是結果，不重視中間過程，你只要業績好就可以了，心煩的時候，你出去走走再回來都可以，所以他們就把這種 CONCEPT 也帶到客人那邊，和客人就像朋友一樣，我這邊的小姐生了小孩，客人還送了名牌的嬰兒服給他，已經變成這樣了，一定要有一個很親密的關係，不管是上對下或平輩之間才能成功，人與人之間的相處是非常重要的。」

（三）創業時的困難與因應之道

創業時所遇到的困難：柳湘琦在創業之初大膽的開發新產品，在國內推出 SPA 行程，推廣 SPA 的概念。不過這個嘗試一開始就讓他嚐到了挫敗的滋味，由於國人對於 SPA 還很陌生，一般人對花錢到國外做 SPA 的行程並不感興趣。再反覆的檢討後，柳湘琦發現對於生活忙碌的都會人來說，安排十天以上的行程到歐美做 SPA，在時間上跟金錢上都不經濟。於是改變策略推出了短天數的巴里島 SPA 行程。

結果這次的行程讓 SPA 之旅一炮而紅，國內也因此掀起了一鎮 SPA 熱潮。柳湘琦乘勝追擊，推出了頂級渡假村，海外婚禮等行程，也奠定了唯客樂頂級旅遊的地位。

雖然旅行社的業務推展的很成功，不過柳湘琦也發現到每到寒暑假，公司的業務不增反減，和一般旅行社到了寒暑假就是旺季的情況大不相同。後來發現因為放假時父母親大多會選擇帶著小孩一起出遊，而頂級旅遊強調的精緻行程並不適合親子同樂，在了解自己的盲點之後，柳湘琦又引進了國外盛行的 Kid Club，提供屬於小孩特有的旅遊行程。另外對於這旅遊產業的進入障礙，柳湘琦總經理說：

「我覺得 KNOW-HOW 很重要，就算我在航空公司待過，但還是跟開旅行社和創業

是兩碼子事，就你懂得玩，可是怎麼一個玩法，怎麼把錢放在一個適當的地方玩？其實就又是另一個世界了，所以我覺得障礙是你如何經營管理，這很重要。再加上一個很大的問題，我剛剛才看到一個報導，臺灣總共有二千三百家旅行社，每年大概有一百多家倒閉(不管是結束營業或是倒閉.....等)，可是每年又有另外一百多家成立，所以每年都有二千三百多家的旅行社是固定的數目，而他們的障礙在哪裡？我覺得是太短視，他們都把這個東西當成像蛋塔一樣，他們覺得大家都想旅遊，如果開個旅行社應該就可以賺錢，所以當一百多家的新旅行社成立，但半年之內就會事情發現並不是這個樣子，所以障礙就是，對這個行業的認知，今天如果沒有強而有力的 BACKGROUND 和 KNOW-HOW 就最好不要來試，就跟開餐館一樣，為什麼有人開餐館永遠都是大賣、好吃，即使是躲在小巷子裡，那為什麼有些人花大筆的錢，裝璜一大堆但仍在半年內宣告倒閉，我覺得做菜好不好吃，跟你會不會經營，有沒有 SENSE，這個專業是非常重要的，所以沒有的話就根本不要談。」

對於經營過程中有遭遇之困難與挑戰，柳總經理認為其所遭遇到的困難多為大環境所給的；柳湘琦總經理回憶到：

「其實我蠻順利的，我的困難應該是來自大環境，大概有遇到兩次困難，那天在青輔會有說過。因為之前我在美國，開這家旅行社到現在大概是四年多，之前是為和風集團代理一個國外的大飯店，那個時候才知道這種高級的旅遊是很有前景的，那兩個大挫折...，其實也不算挫折，應該說是時機吧，一個就是投資這家公司的最大股東(金主)倒了，必須要重新籌資，另一個就是去年的 911 事件，當然這不只是我，是所有的旅遊業甚至航空業受到空前的挫折，我想那是外力影響，賓拉登害的；前面一個是金援的關係，資金突然被抽掉，這個東西你必須要有很大的專業，重新在寫一個 PROPOSAL，重新再找金援，困難的話大概就是這兩次。挑戰的話，就是女性在專業經理人這個領域裡面，尤其當你遇到困難時，你要馬上反應，不能像一般女孩子哭或慌亂了手腳、不知所措；遇到困難時，就要馬上冷靜下來想辦法，現在資金沒有了，面臨到的問題是我要再找金援還是自己接手公司？這麼龐大的資金，但自己沒有，我要怎麼辦？所以這個時候人脈很重要，但這個東西是要靠經年累月的累積，因此我覺得在那個時候女人會有些弱點會顯現出來，例如說會慌，好在我沒有這個樣子，所以我覺得經過這個挑戰我可以站起來。」

女性創業家缺乏的資源：柳湘琦認為她在青輔會有一個心得，她覺得女性在創業時最缺乏的是錢和精神上的支持。柳湘琦總經理說：

「因為開一間公司或旅行社，並不是要搬進辦公室了才在張羅顧客，絕對不是這樣

的，所以當你知道你一個月後或半年後要開一家公司時，甚至你有一個 IDEA 時，就要開始跑客戶了，你只要臉皮厚，可是基本上你也要會講話啦，如果你天生不會講話我想也不用做生意了。我想，資源或人脈都是可以慢慢找的，但我剛剛講的那兩個東西是女性最缺乏的，像那天在青輔會跟大家談時，有些人跟我說她也好想開一家像我一樣的公司ㄟ，那我就問她你有錢嗎？她說錢不是問題，到時也可以跟銀行借或者怎麼樣的，只是我先生不太願意，或者是婆婆說那小孩子怎麼辦？所以女性，只要心智成熟、EQ 高就可以創業，雖然當初我的 EQ 非常低，一直到最近打高爾夫才慢慢沉潛下來。到底幾歲可以創業？40 多歲可以創業嗎？可以的，甚至 60 幾歲才創業也是可以的，看你想不想創業，因為你今天創業不能說只有賺錢這個目標而已的，如果只有賺錢那你會做不好的，你一定要有一個很美的夢想才能創業，例如說這輩子做到哪一種程度你就可以死而無憾了，一種成就感，另一個就是你要為人類改變什麼；那當初我的想法就是想要讓外國人改變對臺灣人的觀感，有這種使命感，所以現在人家說我精神病把東西弄得那麼漂亮幹嘛，但我就是高興，至少我拿到國外去，人家說：「MY GOD，臺灣有這種旅行社。」這樣就算他們沒有來過臺灣，至少對臺灣的印象也是很棒的，有點像在做國民外交，我就是抱著這樣的傻勁。所以，當你 EQ 高且有一種夢想加上最好有家人的 SURRPORT，就可以創業了，但臺灣有多少男人當女性想創業時，他可以說：「GO AHEAD」，我在家幫你帶小孩、餵奶？很難吧！」

（四）女性創業對於政府的建議

對於目前政府對於創業法規以及獎勵方法措施，有何優缺點或是不足之處，關於這個問題，因為目前她的創業是完全沒有經由政府的補助，完全由與他人一起出資開起了這家旅行社，但是明年政府會補助「歡迎國外人士來台參觀方案」，所以政府的協助對企業而言還是有幫助的。柳湘琦總經理說：

「他們沒有給任何幫助，我也沒有從那獲取任何的資源。這中間也有銀行願意提供低率貸款等，但我是一個非常保守的人，我不喜歡貸款，不喜歡做我自己必須負很大責任的事，所以我寧可只當一個專業經理人，自己玩自己想要玩的 SIZE。國際有個 SPA 協會在臺灣有個分會，今年我們在紐西蘭開一個年會，我在經過觀光局時發現，政府的資源實在是很難獲取，法令太多，層層關卡，等你拿到資源時我看活動已經辦完了，所以我寧可用快速的方法自己來解決；缺點的話，雖然我沒有申請，但我看觀光局這樣，我想臺灣政府在效率上可能是很慢的，優點的話我就知道了。至於在不足方面，臺灣好像對中小企業蠻幫忙的是嗎？低率貸款好像也蠻多的，那這方面我想我也沒辦法給你們答案。」

對於女性創業者來說，希望能得到政府何種資源與協助？柳湘琦總經理認為：

「這個問題很難回答，我覺得我現在做這種行業，做這種高檔的東西，應該也算是做國民外交吧，所以說政府是不是可以做一些適當的獎勵或一些經費什麼的，不過說實在我並不是很 CARE，臺灣政府的錢應該用在更需要救助的一些人身上。這樣說好了，一個有前景的女性創業者，他不會局限或單方面的希望來獲取政府的資源，他會自己去想辦法或去找自己的資源，甚至國外尋找資源，像我們常有一些異業結合的案子，我也會去動到國外的腦筋，我現在在幫你飯店 PROMOT 一些東西，你本來就應該要撥一些經費給我，所以如果說資源，全世界都是資源，並不是只有單方面的靠政府，我覺得這樣會太狹隘了。」

（五）小結

在德國有一家旅行社說，現在大家都知道 LUXURY TRAVEL 是什麼，可是很多人的認為就是出國可以住很棒的飯店，可以吃到很好吃的東西，可以有很棒的 SPA，但它的開頭是什麼？其實是必須有一個很專業的 TRAVEL CONSULTANT 來為你服務，來幫你 PLAN 整個行程，那它為什麼專業？靠得就是知識，所以這樣的經濟體系已經不是像以前農業時代一樣靠蠻力了，得用頭腦了，為什麼現在 MARKETING 愈來愈重要？大家都想旅遊，如果開個旅行社應該就可以賺錢，所以每年都有一百多家的新旅行社成立，但半年之後就會事情發現並不是這個樣子，所以旅行社這個產業的障礙就是，對這個行業的認知，今天如果沒有強而有力的 BACKGROUND 和 KNOW-HOW 就最好不要來試，就跟開餐館一樣，為什麼有人開餐館永遠都是大賣、好吃，即使是躲在小巷子裡，那為什麼有些人花大筆的錢，裝璜一大堆但仍在半年內宣告倒閉，柳湘琦覺得做菜好不好吃，跟你會不會經營，有沒有 SENSE，這個專業是非常重要的，所以沒有這些基本條件的話，就不要輕易地嘗試。

對於政府政策之看法，柳總經理倒是沒有什麼意見，只是覺得政府之辦事效率太差，常造成政府之效率趕不上產業中之潮流，此為政府應儘快改進之地方；再者，其亦認為只要有心，不一定單單只靠政府的支援，女性們也應可以自行對外找尋所需之資源。

直說自己很幸運，還笑稱成功純粹是碰上的，柳湘琦經營旅行社可以說是

無心插柳柳成蔭，不過在累積多年經驗後，她現在可以說是國內主題旅遊的龍頭老大，其實在訪談之中，我們要學習的不只是她對工作的努力，也見識到她的遠見及那抓住趨勢的眼光，不盲目的追隨世俗的腳步，永遠走在領導的地位。

表 12 柳湘琦個案彙總表

項目	個案內容
一、創業歷程	
➤ 成立年度	1998 年
➤ 創業前之經歷	前前後後共待過航空公司、旅行社與代理行銷夏威夷頂級飯店。
➤ 創業動機	出國考察時發現國外 SPA 早已行之有年，因此決定將其生活方式帶回灣。
➤ 婚姻狀況	創業後離婚
二、創業資源與團隊	
➤ 資金來源	以股東合資的方式開始事業。
➤ 人際網絡	從以往的工作經驗中累積的人脈關係，以及自我推銷之方式來開拓人際網路。
➤ 團隊	皆以登報找人為主，再搭配個人個性來分派職務，且大多用新人。
➤ 親友支持	當初創業時，母親相當支持。
三、創業時的困難與因應之道	
➤ 面臨困難	大環境之不景氣、911 事件、以及股東抽資所帶來之衝擊。
➤ 解決之道	冷靜處理並利用所累積之人脈來尋找機會。
➤ 女性創業家缺乏的資源	主要為資金與精神上支持方面。
四、對政府的建議	
➤ 是否接受過政府輔導	無。
➤ 對目前政策的看法	對政策無意見，但覺得政府效率太慢。
➤ 建議	改進辦事效率。
➤ 希望得到何種協助	無，如果有心一定可以找尋到自己所需之資源。

資料來源：本研究整理

六、香草魔法學苑 - 李淳廉小姐

(一) 創業歷程

香草魔法學苑(Herbcare Studio)創立於 2002 年 1 月，並為美國國家整體芳療協會 [NAHA](#)(The National Association for Holistic Aromatherapy) [專業暨商業會員](#)，享有該協會正式會員所有相關之權益、認證與保障，並提供全球最齊全的華文芳療資訊與精油相關資訊的網站。創辦者李淳廉小姐出身護理界，具有十多年的臨床經驗與醫護背景，剛開始在網路上架設 Nico 保健室的醫療保健網站，主要是為了能將護理的資訊及保健相關的概念傳達出去，並為讀者解答有關保健方面的疑問，也陸續出了兩本護理保健相關書籍。李小姐於幾年前發現自己有心臟病，也飽受失眠與過敏性體質之苦，試過各種方法後，終於在薰衣草與馬鬱蘭的幫助下，與瑜珈、穴道按摩的協助，逐漸擺脫陰影，無心插柳之下，也從此開始與精油結下不解之緣。藉由本身對於精油的喜愛，以及在精油的收集與採購上開始探詢各地的植物精油，因而對產業有更進一步的認識，對於精油的選擇與品質的掌握有把握了，同時也獲得了國際上主要產地的貨源支援，因此想要將使用精油的十幾年研究和經驗與讀者分享，才開設了個人工作室及架設香草魔法學苑網站，希望提供網友們在精油資訊與物超所值的服務。而有鑒於台灣精油市場還不成熟，消費者對於精油的認知，完全是從業者口中得知，因在正確的使用上易被以訛傳訛而導致偏差。而市面上的精油產品通常是包裝精美，但是品質參差不齊，因此為了使愛好精油的消費者可以得到更多的資訊，而產生創業的動機。

因為自己對於精油的長期使用，並秉持著把好東西分享給讀者的心態，再加上直接與國際上各產地的植物精油的盤商進口，因此進入了精油的行業。雖然剛開始對於販賣精油並沒有經驗，再加上在網路上創業，李淳廉小姐也抱持懷疑的態度，因為顧客無法聞到精油的味道。然而推出之後，卻發現顧客的接受度很高，而且在網路上大家互相分享使用的心得，也使得李淳廉小姐對這個行業更加有信心。李小姐回憶道：

「很多年前我對精油就非常喜歡，在台灣都還未有精油這樣東西的時候我就開始用了，當對精油越用越深時，進而對精油的來源與植物相關的成分用途氣味產生了好奇心，開始自己研究，當然也開始接觸到國際上的直屬產地，原本是自己到國外當地農村採購，後漸漸接觸到各國的植物精油盤商，學習了不少相關精油的萃取知識，對這產業越有認知，也越有信心掌握其純度與來源，若能將這樣的資訊與產品分享出去，相信一定是前所未見的，更重要的是我希望大家不要單純的被美美的外包裝，但實質卻良莠不齊的商品所蒙騙，而希望將專櫃經營的成本完全回饋給消費者，讓消費者見識到原來大眾也可以買到真正物美價廉的純正精油。有了這個想法之後，即開始在網路上做義工，將精油的資訊與應用完全透明化的寫出來，也抱著教育消費者的心態，讓大家先對精油有個正確的認知，再來考慮要不要買及選購的問題。一開始許多朋友並不看好這樣的作法，因為在網路上精油聞不到，看不到，信任度、商機從何而來？可是等我開始經營了之後發現，其實不然，從開始到現在 herbcare 的名聲可以說真的在網路上打響了名號，也奠定了我一向堅持的高品質路線。從每天忙不完的訂單，接不完的客服電話，在經濟不景氣之時，業績仍能屢創新高，可以證明我的想法是對的。也一直本著良心與誠心的服務是這個事業開始到現在廣受好評的原因，一開始大家質疑的聞不到看不到的精油，如何能在網路上創業成功呢？現在我敢大聲說：「我做到了！」

精油一般被包裝在美美的專櫃裡，很多人把它當作情調用品，或是當成保養品來看，認為是女人專屬的玩意兒。可是大家都忽略了它的本質，既是從植物中提煉出來的它本是屬於農產品，而不是化妝品，因此精油供應方面也較特別，如同咖啡、大豆、小麥一樣類似期貨的東西，通常是透過國際上幾個主要盤商來採購，過去台灣的精油大多透過貿易商跟國外代理品牌，或是經由生產線上直接製造（合成香精），所以對真正的植物精油大多很陌生，傳遞出來的訊息多屬美容業者，也多屬合成產品，訊息被過渡商業包裝後所呈現出不實，這也是李淳廉最感難過與不屑同流的部分。

李小姐認為此產業的進入障礙是消費者對商品的認知不夠，寧可追求瓶外花俏亮麗包裝，卻無法真正學習到使用精油的目的與精油品質的辨別；而廠商只願將大把的鈔票花在行銷上，對於其產品內容的優劣完全不去計較，甚至以假混真的合成品衝刺，使得許多人心中對於精油、香油、香精、香水等都有模糊甚至不良的印象，而廠商的經營，大多只當成一個讓他們獲利的眾多商品之

一或是流行產物看待，不會用心在產品的本質，但看到香草魔法學苑，一種創新的經營方式...知識包裝，在香草魔法學苑很清楚的將精油的來源與產地說明，並教會消費者如何使用，加上有討論區與留言版讓消費者互相互動，這樣的機制可以說是一個創新的作法，也在該產業奠定了誠信的口碑，因此也獲得經濟部頒發的「優良電子商店」的殊榮，然而在第一年這樣業績與口碑，當然會引起業界的眼紅與同業的攻擊，甚至起而抄襲，還好李小姐以及她的團隊，早已有這種心理準備了，並且自認為她們的品質，是這些不願認真經營的廠商所學不來的，所以在經營事並不怕，在沒有財團與政商的奧援之下，李小姐說她會像娃娃學步一樣，只要追求好品質與好口碑，品牌經營勢必是會像滾雪球的效應一樣越來越容易達成，這也是香草魔法學苑未來的希望。

「我進入時不覺得有何障礙，但現在我認為這個產業的障礙來自於消費者的心態，也就是消費者對名牌的追逐與貴遠濶進的心理因素，導致許多國際知名大廠對於品牌經營的 promotion 的用心程度大於他們對於品質的要求，其實任何產業都會有內鬥情況，因為我們做的好，其他人看到會眼紅，會攻擊你；只是到目前他們還攻擊不到，因為我一查就知他們的貨根本就是很可笑的貨；我大概是在網路上第一家會把精油產地標明出來的，例如我的薰衣草就是法國的，檸檬香茅是西班牙的，那其他網站看到了，也把我的產地抄過去寫，故意做的跟我很像，之後我在網站上都加警語，就是我裡頭的配方都經過敏感測試的，只建議使用我們的精油，如果你要用其他精油請不要用我的配方，這樣講不是為了徇私，是為了消費者的健康著想」

另外，目前處在台灣這種知識經濟的環境之下，李小姐認為這也是她的機會點，也是她能夠卡位的地方。因為她的創業願景就是能有教育的作用，之後才是販售產品，因為她的出發點與心態是能夠與顧客互動，彼此交換使用心得。唯有如此，才能與顧客維持長久的關係，而企業也才可以永續經營，她說：

「我覺得知識經濟時代，也是我切入的一個點，我覺得現在的人買東西不只是看它的外表，買一樣東西還會更深入的想知道用途及了解產品，這就是我們能卡位的地方，因為我們也希望你是了解產品之後才購買，而不是用了之後才知道出問題。但這種時代也會衝擊到傳統產業或是一般以錢易物的方式，就是一般商人心態，像有些精油供應商，只想求利潤，並不管消費者的權益。其實台灣還是要跟消費者的知識呈水平，你打知識經濟

才有用。我們所希望的是可受教的客群，我希望是長長久久的關係。舉個例子，我有兩位男性朋友覺得網路上女性產品很好賣，就進了許多衛生棉條，結果處處碰壁，我就跟他們講要先做消費者教育，因為台灣女性大多數的人還不知如何使用棉條，他們比我早創業，但現在還有一堆庫存，我覺得他們有一般商人的心態，覺得哪些產品有利可圖才去賣，我跟大家想法不一樣的地方是我要自己很喜歡的東西，能夠說服我，我才能去說服消費者，精油...就是我相當有把握的好東西」

對於初創業的李淳廉小姐來說，網路銷售能夠成功，她覺得自己非常幸運，當然也是由於她個人全心全力的投入的原因。同時，她有考慮到事業要長久經營，必須要形成差異化，才能不斷的產生競爭優勢。因此她目前也積極的與許多異業接觸，希望能從中找出香草魔法學苑未來的經營方式。她說道：

「因為精油在台灣產業不屬於醫療範圍（在國外我們知道有芳香療法歸屬醫療範圍），在國內也不歸屬化妝品範圍，有一點灰色地帶，那我希望當然能有區分對我們較有利，也可掃除市場上一些良莠不齊的現象，那這部分還是看個人的發展趨勢，走到一個程度會有自然淘汰法。之前有一個客戶剛好是做中藥生物科技研究的博士，當初他購買我們的東西，後來打電話給我說他自己偷偷做實驗，發現我們的東西有抑菌與抗塵蹣效果，而且超乎想像，跟他中藥方面剛好可以互補與結合。所以他要跟我們以 B2B 的方式做大量進貨，我們也很高興跟他合作，像是歐白子，就是相當於中國的當歸，只是產地不同名稱有不同，它有活血調經作用，有些百貨公司有賣很貴。我們也希望以後能跟生技做結合，把我們的品牌、產品與化妝品牌做區隔。這是我們 B2B 的部分....」

（二）創業資源與團隊

在創業資源方面，本研究分別從資金、人際網絡及團隊來做說明。在資金方面，李小姐採獨資方式，因為剛開始她也無法百分之百確定事業可否成功，不能給予股東任何承諾，因此便自己出資，承擔生意上的一切風險，她說：

「其實我公司掛在資訊公司之下，成立時是顧問公司，曾經暫時停止營業半年，剛好我想做精油，就直接改營業項目成立，所以之前是自營的沒有股份的，從事精油產業剛開始需要一些資金備貨，我有想過是否找顧問群大家投資，風險均分，但後來發現不行，因為大家都沒把握能賣多少，我也沒辦法給承諾，所以這部分我自行吸收比較好，等我賺了你們想投資或增資都可以，我想這樣比較有成敗在身上的憧憬吧。」

在人脈取得部分，李小姐認為大多是從客群以及老朋友方面得來的，所以關係網絡可說是非常親近的；而這也跟一般的商業模式有所不同，因為李淳廉小姐一直希望能以誠心對待所有的顧客，並將他們當成永遠的朋友。她說：

「像人脈這方面大部分從客群來當然有些是老朋友，這跟以往商業模式是不同的，這也是我在競爭力這麼大的精油產業能殺出重圍的特殊地方，我是蠻理想主義的，不想掛個商業臉孔好像你分多少，我分多少，分贓的心態，而不是真正受惠在消費者身上。」

另外，李小姐也不認為女性在人脈取得方面會比男性弱，通常是因為女性在創業前並沒有想清楚自己專長部分在哪裡，而只是一味的想在商場上當女強人。其實女性有許多優勢是男性無法模仿的，像是女性對於美容部分就比男性了解，因此就可藉由此方面的優勢創業，當然在人脈取得上也就不是問題，因為是自己所熟識的行業。李小姐說：

「女生很多沒有想清楚你懂的是什麼。譬如美容方面，女生懂得就比男生多，你怎會覺得男生人脈比女生多呢？因為有些女生到一個產業，就會認為我是不是應該表現像一個女強人一樣，一定要懂商業的運籌帷幄，我覺得這是女人很傻的地方，一定覺得要創業就死死的去學電腦等等，其實是你沒有靜下心來思考一下，想想你大半輩子會的是什麼。像是有些人覺得每天在家吹冷氣喝下午茶很快樂，那你怎麼不想說關於我下午茶就比別人懂，那就可以開個花茶館阿。我覺得創業沒有區別男女，如果硬是把它區別，就去當卡車司機或搬運工人嗎？女性有女性的優勢，只是都沒有用心去想，就像我剛開始離開臨床工作時，很多同事覺得很可惜，都已經到這樣的資格了。其實我也很茫然，但覺得不至於此，剛開始弄網站只是為了將所學分享，然後才走到今天這一步，完全是無心插柳，我並不是有心賺錢但倒是有心推廣，就是這樣走過來的。要用自己的優勢，比力氣不一定比過男性，但比知性軟性的話，男性也沒有人脈啊。」

而香草魔法學苑的團隊組成部分，一開始是李淳廉小姐與喜愛精油的朋友們開始在網站上拍照並介紹精油資訊，大家一起研習，因此團隊的形成可說是志同道合的朋友組成，並沒有遇到太大的困難。而由於目前網站是由李淳廉小姐獨資自營的方式，所以團隊成員是屬於義務幫忙的型態，並不是真正加入經營網站。目前員工就是李小姐與她的先生，還有一個程式設計師，而客服部分就是李小姐自己負責，因為她必須要將做專業的資訊與客戶互動分享，才能達

到最大的顧客滿意度以及她個人服務的理念。她說道：

「一開始就是大家朋友聊天對精油的喜愛，剛好那幾個朋友可以幫我們在網路上拍拍照，跟我們一起研習.... 開始是朋友喜歡就一起參與，那也覺得不錯。目前為止，。員工我跟我先生二人，還有一個程式設計師、網頁美工，內容與客服的部分因為剛起步不久還是自己來，部分。未來會請人來接電話或負責出貨，我就負責對外的演講與上課。」

(三) 創業時的困難與因應之道

1.創業時所遭遇的困難：李小姐認為創業至今，並沒有遭遇到困難，她認為自己是很幸運的，也因為她並不把所遇到的難題當作是困難的原因。她說：

「到目前為止其實沒有，算幸運吧。但有一個 base 是我做醫療網站從 2000 年到現在，那是 ICP 全資訊網站。我之前走臨床也將近十年了，那我待過 ICU、恢復室、內科臨床護理室，那我離開臨床是因為我自己有心臟病，是意外昏倒發現的，那我想休息一陣子，那時我先生正在做一些網路育成，在 2000 年時；那我想說我自己也要做一個，那就先做電子報，反應果真很好，同年十一月開始成立 Nico 保健網站，我在做精油時有些都是以前的老顧客，就是以前就看我的資訊的，有一定的忠誠度，信任度是很重要的，兩個社群有重疊的.....」

2.女性創業家所缺乏的資源：由於李淳廉小姐從事的精油行業是屬於她的專業領域，因此在資源方面也不虞匱乏。她很有自信的說，因為對於精油充分認知，也與多國貨源的掌控，因此並不怕同業的打壓。另外她認為女性創業時，常常抱怨無法得到家人的支持，產生極大壓力，其實都不是重點。這些都是自己的藉口，李小姐認為只要有心去做一樣自己有興趣的事業，資源是取之不盡的，而且對於困難也能夠迎刃而解的。她說到：

「我覺得女人創業很大的包袱就是會被問家人支不支持，或是資源啊，而是你去不去做，若你一開始就想說別人支不支持你，那就什麼都沒有做，應該是你先做了之後，讓她認同你，我覺得應該是這樣，因為我家裡成員簡單，就只有我先生與狗狗，我沒有小孩，那公婆較少過問我們的事，這方面我不會當成是阻力，你不要想別人怎麼想你，應該先做好自己。很多已婚女人婚前有許多抱負，婚後反而顧慮太多了。」

(四) 女性創業家對於政府的建議

1. 對於目前政府創業法規與獎勵措施的看法

李小姐認為在資金部分，政府其實無必要在繼續的投入，因為資金並無法真正用在刀口上，而且政府也無法對每一個產業特性充分的了解，因此將所有產業都一元化是不正確的。政府應當針對女性不同的優勢與特性加以輔導，及制定法規，才能有所幫助。李淳廉小姐說：

「我覺得政府不需要再補錢了，因為我覺得沒有把錢用在刀口上。我如果是政府，傻呼呼的這個也資助那個也資助，錢就會掏空，老實說政府對於這種產業的行為不是很了解，有的話就是靠關係。不能全部的人都一元化，每個人都不同，需找出其優勢，不是把大家的學歷知識水準提高就夠了，事實上，學非所用的人太多了，這些都是資源浪費。所以政府應該協助婦女去認識她們的優勢，而不是光是補助，不是補助的多，她就成功。」

2. 對於女性創業者來說，希望能得到政府何種資源與協助

李小姐一直認為創業者並沒有性別之分，因為一旦想要創業，女性與男性付出的努力都是相同的。若政府真的想幫助創業的女性，必須要有良好的規劃，針對不同的需求舉辦座談會，讓婦女想取得任何方面的諮詢都非常方便及快速。只只有將資源用在對的地方，才能真正幫助到需要協助的婦女。李小姐說：

「像我去演講時我也聽了前面幾場，那當時大家在聽的時候都會覺得有動力在推你，實際上自己在做的時候，瓶頸就是會想很多，例如家庭之不支持，小孩要人照顧，其實想那麼多就不要做了。因為不願意做的人，藉口就很多。自己要給自己 push 的壓力，其實男女都一樣，同樣是在過生活，當你不把性別放在第一位時，就會覺得男女做的就是這樣，不會再找藉口。」

(五) 小結

在目前台灣各個產業一片不景氣聲中，李淳廉小姐秉持著分享知識與資訊的心態與讀者分享多年使用精油的經驗，也開始了她的網路精油事業。而不隨著市面上精油產品重視包裝的角度，只重視精油的來源以及其純度，誠心的

對待消費者，並與消費者互動，反而闖出了自己的一片天，也透過忠實顧客的口耳相傳，擴大關係網絡，香草魔法學苑的信譽也更加鞏固，因此李小姐也開始進行下一步：建立產品品牌。將她所愛好的優良品質的精油，推廣給更多的顧客。

「我覺得就是我不像生意人，我是像朋友一樣對待顧客，而且是理性出發，我不會像拍廣告一樣推銷產品有多好，其實很簡單就是誠心。讓顧客自己去比較，才會了解優勢在哪裡。」

李小姐創業的過程可說是相當順利，如同上述她所說的，她知道自己的優勢在哪裡，再加上多年的工作經驗，運用在創業上，自然在資源、人脈取得方面都不是問題了。而李小姐也一再強調，其實在創業中的困難，都不能算是挫折，通常是自己給自己逃避的藉口，或是認為自己是女性，就應當得到更多的幫助。然而，只要是想創業者，就必須拋開性別的迷思，才能海闊天空。對於政府輔導婦女創業方面，李淳廉小姐認為出發點是正確的，但是必須將資源用在對的地方，並要考慮其適當性以及不同婦女的優勢在哪裡，才能真的對症下藥。

表 13 李淳廉個案彙總表

項目	個案內容
一、創業歷程	
➤ 成立年度	2001 年
➤ 創業前之經歷	從事護理臨床工作，並開設護理保健諮詢相關網站。
➤ 創業動機	基於與消費者分享使用精油的經驗，而無心插柳的在網絡上銷售產品而開始創業。
➤ 婚姻狀況	結婚之後與先生一起創業。
二、創業資源與團隊	
➤ 資金來源	主要為獨資方式。
➤ 人際網絡	從以往的保健網站讀者建立良好的人際網絡。
➤ 團隊	一些精油同好者義務幫忙網站的建構，主要還是以李淳廉夫婦二人處理所有事務。
➤ 親友支持	原生家庭與夫家都支持創業。
三、創業時的困難與因應之道	
➤ 面臨困難	同業內鬥情形嚴重，產品標示被仿冒。
➤ 解決之道	堅持創業的理念，秉持對顧客負責的態度繼續經營。
➤ 女性創業家缺乏的資源	只要想創業，絕對不會缺乏資源。
四、對政府的建議	
➤ 是否接受過政府輔導	無。
➤ 對目前政策的看法	對於創業的資金補助，政府無須在繼續投入，因為得不到效益。
➤ 建議	針對每一個產業不同而提供訓練課程與講座，提昇競爭優勢。
➤ 希望得到何種協助	有良好的創業諮詢管道可供資訊查詢。

資料來源：本研究整理

七、傻大姊花材苑 - 陳以瑜小姐

(一) 創業歷程

傻大姊花材苑，以自創品牌開拓國內乾燥花之市場，並以產品創新、品質保證、不斷地開發新素材為其所堅持的經營理念，從一開始只做乾燥花之批發，到三年前開始自行設計、開發產品，至今已有穩定之營業額與盈餘，可謂是相當穩定，其亦開起了台灣空間裝置藝術之風潮。創始人陳以瑜原本只是一個出生於台中的小公務員，在面臨經濟壓力的情況下，毅然決然地辭去了公務員的工作，開始創造其第二春。陳以瑜回憶道：

「創業的動機很簡單，就是為了生活而已，我絕對不是因為興趣而做這種工作的。女性創業最大的動機一定是在求生存，在她的經濟來源已經有問題時，或是發生狀況了，她才會想要創業，不然少奶奶哪裡會想要創業？一定是經濟來源有問題時，才會想要自己創業的，我當然也是這樣，也不例外，你看我的手非常的粗，我以前也是少奶奶，但是現在變成這個樣子了，只有我自己瞭解自己的辛苦。」

在創業的這段期間，一開始是最辛苦的；陳以瑜從對花一竅不通，到製造乾燥花之所有繁瑣流程，都是由自己摸索而來的。原本，其從一開花店的學徒開始做起，漸漸熟悉後，便發現了乾燥花市場的潛力，其認為有很多的素材都可以應用於乾燥花上，因此決定自己跳出來自行創業，並對乾燥花的市場做一完整的規劃。她說：

「我是一個很有眼光的人，也很肯努力的人，當初我是一個公務人員，基於一個月只領那一點點的薪水，那我還要給孩子唸書和生活，所以那一點點的薪水是不夠用的，我總覺得這樣的日子是過不下去的，既然如此，我就決定把工作辭掉。工作辭掉後，那時非常的茫然，我可以說是還沒有退路以前就先把工作辭掉了，然後再來看我應該做什麼；後來，我在一家花店工作，工作一陣子之後發現乾燥花這一行好像還不錯，而且很多可以素材都可以應用在上面，因此在工作半年之後，我就自己跳出來做，把乾燥花這行做一完整的規劃，就這樣十年就過去了；十年如一日，從來都沒有間斷過，一開始就是拼死拼活的做，是用拼出來。」

在創業的初期，由於原來服務之花店老闆切斷了其供應商的來源，且又因資金的不足，無法自行從國外進口乾燥花之素材，於種種不利因素下，創辦人陳以瑜決定以台灣本地之垂手可得之物品為其乾燥花之主要素材，並再自行研發新素材，來開拓乾燥花之市場，其回憶道：

「說實在之前台灣就只有一個乾燥花的供應商而已，一個進口商在做這方面的服務；之前，因為我自己跑出來開店，所以原來的花店老闆把所有能進貨的供應商都堵死了，因此沒有一家供應商肯進貨給我，我進不到貨也拿不到貨，但是我又沒有那麼龐大的資金自己從國外進口，因為乾燥花都是從國外進口的，可是後來我發現其實有很多台灣的素材都可以應用，不一定只有國外進口的素材才可以用，所以那時我就儘量用台灣的素材而不採用進口的乾燥花素材，也就是因為這個原因，我一直都致力於開發台灣本土之素材。因此，我現在甚至可以反行銷到國外去，我不需要完全仰賴國外之素材，像現場看到的這些東西都是幾乎都是台灣本土的素材。」

為了要研發新素材，創辦人陳以瑜亦自行調配化學藥劑來製造乾燥花，再者，於這個行業中，競爭者相當的少，大部分都是由國外進口素材來做裝置藝術，但是從國外進口素材之業者幾乎都經營失敗，因國外進口之乾燥花卻不適合台灣潮濕之氣候，因此其也研發出適合台灣本土潮濕且濕熱天氣之乾燥花；除了素材之研發外，其還兼顧了商品的設計，其進一步地解釋道：

「如果自己沒有辦法開發的話，那麼妳永遠都跨不出去的，漂白、染色、乾燥、造型……等都是我自己做的，全世界大概找不到比我更專業的，真的沒有了。政府也大概都不知道我是國寶，真的，我不騙妳。全世界沒有像我做乾燥素材還自己研發素材，然後再設計……。這麼行業的競爭者非常的少，只有極少數的競爭者，她們大部分都是從國外進一些素材來攪和，而事實上，真正摸到乾燥花的人大概十個會死十一個，很多貿易商都有一些類似的經驗，只要是從國外進一些乾燥花素材進來台灣的，到最後通常是不了了之，甚至於就是血本無歸，因為台灣的市場是不適合乾燥花的。但是因為我自己本身懂怎麼去克服我們台灣潮濕的天氣、氣候，所以我自己除了自己本身設計以外，我還開發、研發素材，讓這些素材可以適應台灣潮濕的氣候，我做出來的東西我敢保證，妳一定看不到一顆顆發霉的顆粒。」

在經過約十年批發乾燥花的經營經驗下，於三年前，其發現乾燥花市場萎

縮的相當厲害，因此開始開發與設計新商品，希望能為乾燥花注入新的生命力；以往都以插鮮花的技巧套用於乾燥花上，但消費者的接受度相當低，因此其將乾燥花之商品改為裝飾品，並意外地發現此為一金字塔尖端的商品，且於國內外大肆流行。

「一開始我全部都是做批發的，把我的素材交給製材商，後來發現整個乾燥花的市場都萎縮了，我才發現說大家都不會用乾燥花的素材，因為幾乎所有的人都把插乾燥花的技巧拿來像插鮮花的方式插，一盆一盆的，所以顧客的接受度相當差；在這種情形下，我靈機一動，就全心全意的往設計這方面走，將乾燥花的插法重新設計，所以我自己投入乾燥花的設計才短短三年的時間而已，我完全是以我自己的美感、變化來設計的，像剛剛一進門門口的那盆乾燥花就是我設計的，那種造型現在是造成全球性的流行；妳看，像我造就了多少的就業人口，如現在很多框框裡面有裝乾燥花的畫，這些都是我設計的，這些不只是在國內發燒，甚至於國外都非常的喜愛。一開始，我是以藝術畫的方式來推行，後來我發現，它是一種金字塔尖端的商品，因此我將它改變以藝術畫與生活畫的方式一起表現出來，再將其商品化，所以現在造成流行，且也因為這樣，一般消費者對乾燥花不再排斥，接受度也愈來愈高了。現在，只要一聽到乾燥花，大家就知道是什麼東西了，以前都不是這樣的，這幾年大家都非常喜歡用乾燥花設計出來的東西」

（二）創業資源與團隊

在創業資源方面，本研究分別從資金、人際網絡及團隊來做說明。在資源方面，陳以瑜於十年前，是在什麼資源都沒有的情況下開始創業的，其是靠自己的努力摸索出來的；於資金方面，由於資金的不足，其一開始是用鐵樂士噴漆來染色的，另外，化學藥劑比例的拿捏，亦是靠著自己的努力與毅力來克服種種的困難。她描述當年的情景：

「我是從零開始，一開始我自己還不會做染色，所以一開始我只會用鐵樂士自己噴顏色上去的，很好玩吧！真是有夠俗，也有夠醜的，那時有個客人跟我叫貨，我身上的錢就只夠買一瓶鐵樂士噴漆，我就是用那一瓶噴漆將貨交出去後，再將所得到的錢拿來買其他顏色的鐵樂士噴漆，我就是這樣做起來的。……一開始什麼花我都不懂，什麼叫乾燥花我也不懂，一切都是靠自己摸索，怎麼做漂白、染色、乾燥……等，都是我自己一個人去摸索出來的，然後一些化學藥劑的比例也是一樣，那時可以說是不眠不休。」

至於股東方面，其認為大企業是可以以股東之方式來經營，而創意型之小企業則無法以股東合夥經營方式來做，若以股東合夥之方式來經營公司時，可能即會產生人多嘴雜而績效不良的現象發生，她說：

「我覺得股東的生意不好做，因為我們不是大企業，大企業如果有股東的話真的會比較好運作，像我們這種屬於創作的的工作，比較屬於工作室類的來做比較好，因此像我們這種公司如果有股東的話會不好運作，所以我們公司並沒有很企業化的去運作，像我們這樣沒有辦法，如果賺錢的話一定會吵起來的，做事沒人要做，一定是這樣的。」

在人際網絡方面，其認為女性在人脈的建立與專業能力上都不會比男性差；男性是屬於外表剛強之類型，而女性則是外柔內剛，韌性與潛力十足，當女性為了求生存時，即會發揮其十足地爆發力，讓人刮目相看。她說：

「……事實上，我覺得女性的韌性反而是非常的可怕，因此男生不要瞧不起女性，女性潛在的能力是非常驚人的，爆發力很強；雖然女性有柔弱的外表，但其剛強的一面是男生看不見的，當女性要靠自己去求生存的時候，那種爆發力就是很強了，是一般人所看不到的。但是男生就沒有辦法，雖然其外表看起來相當的剛強，但是事實上卻不是那麼一回事，女生其實本來就很強，但是不得不表現的很柔弱，非常的可憐。」

在團隊方面，由於傻大姊花材苑較屬於創意型產業，因此幾乎事事都由自己個人包辦，其目前只有三至四個幫手；其於招募員工時所視的三個最重要的要件為：1.肯吃苦 2.手巧 3.肯做、肯學習，若學會的話即可成為一技之長，陳以瑜說：

「我認為，員工最主要就是要手巧，肯做、肯學習、不怕辛苦，說實在，學會的話就是一技之長，有眼光的話就會繼續做，沒有眼光的話兩天就會落跑，因為實在是太辛苦了。」

（三）創業時的困難與因應之道

1.創業時所遭遇到的困難：由於陳以瑜並不是屬於此行業的專業人員，因此於創業時所遭遇的困難相當多，如沒有貨源、化學藥劑的調配、商品被仿冒……等各方面都一竅不通，因此其以自己的努力不懈，日以繼夜的不斷嘗試，而造就了今天的成就。另外，雖然傻大姊花材苑亦是納莉颱風之受災戶之一，但於心態上，陳以瑜一直都不認為其所遭遇的是一些挫折與困難，因為當遭遇到瓶

頸時，其仍會勇往直前，並認為只是一個小小的必經的過程而已；再者，其也認為景氣再差，只要勤即能補拙，亦即人定勝天的道理，她不諱直言道：

「什麼都沒有，一切都是由零開始。一開始什麼花我都不懂，什麼叫乾燥花我也不懂，一切都是靠自己摸索，怎麼做漂白、染色、乾燥……等，都是我自己一個人去摸索出來的，然後一些化學藥劑的比例也是一樣，那時可以說是不眠不休。」

「我所遇到的困難是很多，但我從沒有把它當事一種困難或是一種挫折，從來沒有過。因為每每遇到瓶頸或遇到欲突破之事時，我會認為是我應該要做的，會毅然決然得去做，勇往直前，直到做好為止。因此，當在商場上遇到麻煩事時，我並不會將其視為一種挫折或困難，我認為它祇是一種過程而已，所以很多人都會問我，「妳有沒有遭遇過挫折呀？」，我的回答是沒有，我不知道什麼是挫折，因為我不認為它是一個挫折，祇是一個過程而已；如果說，我把這些都當成是挫折的話，那麼就沒有今天，我早就退休不做了，與大家共勉之。」

「景氣的好與壞都是一般人的藉口；景氣不好的時候你就要努力一點，勤能補拙，勤能補拙這句話是可以應用在景氣這上面的，比方說景氣不好時，你只有四個客戶，但是你再努力一點拓展成二十個客戶，是不是就可以彌補一些損失，像我們的客戶都沒有減少，反而是愈來愈多。」

「……有些商品我並沒有致力於推廣這方面，舉例來說，這個冰箱上的磁鐵是我用乾燥花做的，很漂亮吧！？誰看到誰都會喜歡對吧！？但是這個是最醜的我才拿出來；像仿間妳們看到一些很漂亮的乾燥花時鐘，研發的人是我，但現在到處仿，那些都是仿冒我的商品，在我們國內從事設計的工作者實在是太沒有保障了，因此蠻氣餒的。像朱銘的兒子做了一個非常好的拉鍊系列作品，他去申請了智慧財產權，但是那個作品是我設計的，不是他的，是別人模仿我的作品，我設計很多、很棒的作品都被別人仿走了，很悲哀吧！像外面很多在柱子、桌子上面嵌了乾燥花或是玻璃裡面有乾燥花的商品，都是模仿我設計的作品。」

2. 女性創業家缺乏的資源：女性創業者是什麼資源都缺，但是若是有心人的話，一切的困難都會去克服的，因此其於創業時即便是沒有資金、家人也不支持的情況下，也是可以成功的。再者，其不認為女性於人脈的建立會輸給男性，且認為女性潛力與韌性十足，這些都比男性還好得多，她說：

「我覺得女性不管是做什麼樣的行業或是不管創什麼業，什麼資源都缺乏，但是只要有心的話，就什麼都不缺了，只要你有毅力去堅持，資金就不是問題，因為你就會自己去想辦法解決，因此是看個人有沒有心想要去做而定的。像我就跟我的兒子說：「不管你是從事哪一個行業，你一定要期許你自己成為這個行業的佼佼者，不然你就不要做。」，我自己也是朝這個目標在走，就是這樣子。」

「事實上，我覺得女性的韌性反而是非常的可怕，因此男生不要瞧不起女性，女性潛在的能力是非常驚人的，爆發力很強；雖然女性有柔弱的外表，但其剛強的一面是男生看不見的，當女性要靠自己去求生存的時候，那種爆發力就是很強了，是一般人所看不到的。但是男生就沒有辦法，雖然其外表看起來相當的剛強，但是事實上卻不是那麼一回事，女生其實本來就很強，但是不得不表現的很柔弱，非常的可憐。..... 台灣政府真的是沒有用，政府真是埋沒了多少的人才，我們台灣有很多人才但是都埋沒掉了，都是被政府這樣埋沒掉的，非常的可惜，這點妳們一定要把它強調出來，設計之來的造型很多，但設計者心裡卻非常的不平衡，因為研發者都沒有賺到錢，反而是仿冒者賺了很多錢，真是一個不公平的現象。像我們現在在研發、設計的非常辛苦，但妳就輕而易舉、隨意地來逛逛、看看就把設計好的商品模仿走了，很不值得。」

(四) 女性創業家對於政府的建議

1.對於目前政府創業法規與獎勵措施的看法

陳以瑜對於政府可以說是相當的失望，其認為政府目前對女性創業是一點幫忙都沒有，且法令規章一點都不靈活，綁手綁腳，反而是朋友於宣傳上商品上還幫了比較多的忙，她說：

「.....沒有，我也沒有時間去理會那些，完全都是靠自己摸索。有一點蠻重要的，就是本來我在花市有一個朋友，那是一個市政府的單位(建設局)，那時因為我賣的是乾燥花，而花是植物的，因此他們認為乾燥花不可以在他們那個地方賣，非常讓人啼笑皆非；乾燥花也是花，為什麼不能在花市賣，政府真是討厭，我是一個真正在做事的人，為什麼不拉我一把，還有我那個朋友，幫我把我設計的作品帶到美國去推銷，讓外國人欣賞我的作品，他們覺得非常的不可思議，居然落葉也可以這樣設計；但是政府卻不知道運用我這個人才來做事，像上海有一個作家也是要請我去做(spa館)，整個都是我做的，大家都喜歡，我給他們帶來很多正面的效果。」

2.對於女性創業者來說，希望能得到政府何種資源與協助

政府是需要給創業女性一些輔導課程，例如法規以及條款的教育訓練等，另外提供專案讓政府機構與民間團體及企業體合作有助於創業的提升，並且幫助企業建構基礎設施，讓剛創業的中小企業體能逐漸成長。另外，女性創業也應該可以得到政府的補助貸款及支持，可以讓沒有資源而想創業的女性得到更大的鼓勵。再者，應該在學校教育課程之中加入女性創業課程，早一點奠定基本知識以及專業知識，可以培養更多專業人才。於每一個階段，政府能給與的資源一定都要給，但是如果篩選出來一些有心人的話，那就更好了，畢竟所以會出來創業的女性們，一定是因為經濟上有困難才會創業的，因其為的即是求生存，這一個小小的理由而已，她解釋道：

「如果政府要提供給女性創業者一些資源的話，那也是要看對象的，不是每一個女性都這樣可以去輔導她們；要看她們是不是真的有心，如果有心且她們已經有一點雛形出來的時候，能幫就要儘量幫，當然有些可能也是會失敗，但有心創業的女性大部分都是會成功的，因為女性創業最大的動機一定是在求生存，在她的經濟來源已經有問題時，或是發生狀況了，她才會想要創業，不然少奶奶哪裡會想要創業？一定是經濟來源有問題時，才會想要自己創業的，我當然也是這樣，也不例外，你看我的手非常的粗，我以前也是少奶奶，但是現在變成這個樣子了，只有我自己瞭解自己的辛苦。」

（五）小結

在台灣一片經濟不景氣聲之中，企業求生存已不是件容易之事，更何況是創造盈餘，陳以瑜能在空間裝置藝術中闖出自己的一片天，完全是秉持著一步一腳印默默耕耘而來。她創業十年中發覺到很多事情都是要用心、努力去做，並認為只要努力即可成功的道理。

一切都是從零開始的陳女士，為了給予家庭更好的生活與尋求更穩定之經濟來源，於十年年鼓起最大的勇氣向不知的未來挑戰，在歷經各種困難(如納莉颱風、仿冒品之掘起)後，即便是在沒有政府的幫助下，亦慢慢帶領著公司走向更光明的未來。

另外，陳女士認為政府應可以為一些真正有心創業的女性同胞們，在不同

的階段給予一些幫助、輔導，讓其於經濟上能夠較無後顧之憂，並能在創業的路上助其一臂之力，使其早日成功。

表 14 陳以瑜個案彙總表

項目	個案內容
一、創業歷程	
➢ 成立年度	1991
➢ 創業前之經歷	公務人員
➢ 創業動機	家中有經濟壓力，創業是為了求生存，以求溫飽。
➢ 婚姻狀況	已婚
二、創業資源與團隊	
➢ 資金來源	以獨資的方式開始事業。
➢ 人際網絡	從以往的工作經驗中累積的人脈關係。
➢ 團隊	找尋手巧、肯努力做事且不怕吃苦的人。
➢ 親友支持	當初創業時，家人非常地不支持，甚至切斷其進貨來源的管道。
三、創業時的困難與因應之道	
➢ 面臨困難	心態上不認為其遇到了困難或挫折，認為只是一個必經的過程而已。
➢ 解決之道	努力克服以達到目標。
➢ 女性創業家缺乏的資源	什麼都缺。
四、對政府的建議	
➢ 是否接受過政府輔導	無。
➢ 對目前政策的看法	對女性創業沒有任何一點的幫助。
➢ 建議	於創業的各階段皆能有所輔導與幫助。
➢ 希望得到何種協助	無，靠自己比較實在。

資料來源：本研究整理

八、太極影音 - 黃寶雲董事長

(一) 創業歷程

黃寶雲董事長出生於金瓜石附近的一個小鎮，家中經營一家工廠，由於從小看到父親經商所付出的忙碌，以及自己本身對休閒及擁有假日生活的嚮往，因此從小的志向便是當公務員或是教師。在念完醫事管理之後，黃寶雲董事長也如願的當了公務員，進入教育部醫學教育委員會工作，當了十五年公務員的她，說到促使自己「創業」的原因，賺錢的動機在其次，出發點是當時台灣兒童輔助教材不普遍，為了替雙胞胎兒子開發適合的幼教讀物，才會一腳踏入童書出版的工作。因此當黃寶雲開始經營鹿橋出版社的時候，根本不瞭解銷售為何物，本意是認真地將自己所知介紹給每一位顧客，就連到全國各地推銷、輔導相關教育機構，也僅僅是希望改善國內的教育環境，增加國人學習外語的機會。黃寶雲董事長回憶說到：

「其實我本身對創業沒有很大的企圖心，完全都是因為一些因緣際會，我最早期是在公家機關上班，我最初的想法只是替孩子找一個好的英文學習環境，但當時國內找不到，我就自己創辦大鳥 ABC，然後從教材到補習班，那時我很認真在找教材、師資，然後做一個好的學習環境。那因為這樣，我必須到國外去請教很多這方面的專家，回來後我便開始辦，那我當時想，我花那麼多的精神只為兩個孩子服務，其實和為兩萬個孩子服務，是花費一樣的心力，所以我就做起兒童出版，大鳥 ABC 的美語教室。」

在出版事業(鹿橋出版社)上了軌道後，在手上有了資金後，黃寶雲董事長便開始做其他的投資，因緣際會下投資了太極影音。當時由於黃寶雲董事長是太極影音的股東，於是將原做為鹿橋文化出版事業倉庫的辦公大樓租借給太極影音。後來太極影音經營不善，黃寶雲董事長不捨這樣一個事業就這樣消失，便在這樣的時空背景下，接手了他不熟悉的事業，開始致力於影音科技發展。黃寶雲董事長回憶說到：

「後來辦太極也是意料之外，因為我先生從平面出版做到有聲出版的時候，就感覺到將來一定要做到影音出版，所以當人家找他投資時，他認為這個方向是對的，所以他就投資了，但投資約一年以後就出了狀況，出了狀況我們就把他接起來，一路很認真的就做到

現在，所以動機呢，我原本不是想做一個創業家，或是一個經營者，我只是有一個習慣，就是所有的事我都會認真去做，然後就是要做最好的，就這樣。」

黃寶雲初上任太極影音的董事長，「She Knows that she do not know」，人生跑道出現一百八十度的大轉彎，對電腦後製一竅不通的黃寶雲，發揮了「不恥下問」的坦率精神，包括動畫特效市場狀況？內部管理制度要如何建立？甚至員工薪水應該怎麼給？都靠黃寶雲的一張嘴給找出答案來。

黃寶雲說自己當時根本不怕丟臉，只想在最短的時間內把公司帶上軌道，因此開始遍訪英國、美國、加拿大各地同行與設備供應商尋找資源與學習經驗。每當他走訪一家公司，便巨細靡遺的提出各類問題。歐、美、日各地的同行鑒於他的熱誠，不僅沒有隨意搪塞她，還竭誠作答滿足她的需求，也因此她漸漸地摸索出經營影音事業的方法。黃寶雲董事長說：

「我當時剛進入這個行業，所有管理者應該知道的，我心裡都沒有個譜，好在有同業熱心幫忙。」

在接管初期，由於手邊現金不足，雖然黃寶雲董事長欲將公司轉型，但在現實的考量下，仍得從事在短期內能賺較多前的動畫製作、代工。但太極影音在黃寶雲董事長的帶領下發展的很快。太極在目前國內商業影片產品的市占率，高達六成以上，客戶從網路公司數位聯合，到金融界的荷蘭銀行，甚至中視的虛擬主播 MAX，以及當紅男歌手周杰倫的 MTV，都是出自太極之手，不過黃寶雲卻不想一輩子做代工，打算逐漸將 OEM 比重降低到三成以內。本業獲利情況穩定，使得黃寶雲有餘裕將觸角延伸出去，像是近來打得火熱的新力 PS2 與微軟 Xbox 的遊戲機爭奪戰，太極影音也打算插上一腳，搶佔遊戲軟體商機。黃寶雲董事長說：

「隨著媒體平台的改變，軟體內容也會朝向無疆界、國際化發展，所以太極除了在電腦動畫上，還會繼續和美國好萊塢合作之外，計畫進入的遊戲軟體領域則是和日本廠商合作，像是支援 PS2 的遊戲軟體，就是主要的鎖定目標。」

（二）創業資源與團隊

在創業資源方面，本研究分別從資金、人際網路及團隊來做說明。在資金

方面，黃寶雲董事長說：

「以鹿橋來講我們就是獨資，不樣現在創業要去找集資，我們當時第一年就得賺錢，不賺錢生存不下去，所以完全和現代的型態不一樣。而那時候太極我們是被集資的，所以剛開始太極因為我先生的關係，我們是被集資進去的，結果公司出了問題，我們因為是房東，又借他們週轉，所以就成了大股東，也只好將就的接著做，扛下來之後，第一年我們把所有的債務還清，向其他的股東說，你們最好把錢拿回去，因為我沒有把握可以替你們賺錢，所以你們最好都拿回去，結果有人拿回去有人留下來，所以我不算是現在這種集資體系下的創業，我一直認為我不是好的創業的模範，完全是一種因緣際會。」

在人際網路方面，在接手太極時，黃寶雲董事長最缺乏的便是對影音事業的 know-how 與經驗，以及這個產業的相關資源網路；也因此黃寶雲董事長看準自己所缺，走訪歐、美、日相關廠商取經，增加自己的經驗與網路資源。黃寶雲董事長說：

「太極這邊，應該是說台灣這樣的行業很新，根本沒有人可以學習，所以那時我就到國外取經，去國外找這樣的產業，然後看人家怎樣做，把技術引進來，把人才送出去學習，就是這樣。」

在團隊形成方面，一個企業成立之初，主要是由同學、校友、同事、朋友合夥而成，而太極影音則是反例，黃寶雲董事長為了取得員工的信任而堅持不用親友，大部分的員工都是經由別人介紹或挖角或招募而來，與一般情形不同。

太極影音是一個以人力為最大核心能力的公司，所以要如何吸引好人才，留住好人才便是這間公司成功的要素。黃寶雲董事長說：

「嗯，基本上來講我們創業是，剛開始是你一個人可以做的事，那你就做，等到你忽然覺得你做不來了，就再找一個人幫你做，可是沒有多久你又再找另一個人，那在找的過程，基本上我覺得就是說，他能夠跟你一起共事，就是說他覺得信賴你，你也覺得信賴他，就說能夠一起做下去，這是非常重要的。所以早期的同事現在都還在，雖然說二三十年了，他們跟不上現在的科技，但是我會把他們轉型到他能夠勝任的工作，因為每一個公司都有很多雜七雜八的事情要管啊，那這些事情都是我一些老的同事在幫我管，所以我就無後顧之憂，那就是他們知道我喜歡乾淨喜歡漂亮，他們就幫你弄好，還有就是他們知道我時常工作就忘記吃飯，就是說有些老同事他很了解你，他會幫你，那每一個階段有新的人才進

來，那新進來的人才就扮演比較專業，那老同事就是對你，以前他們也都在做專業的東西，但現在有更新的東西被年輕人取代之後，那他們就比較退居幕後，當我們做些看不到的，但是每個公司，就像你們回家，理所當然家裡就整理好，其實是你們不在時媽媽整理的。總是家裡要也一些無名英雄，把環境弄好，把一些基本需求弄好，讓打仗的人去打仗這樣。基本上是這樣的。當然是進入太極的專業團隊，就是說請外國人來教，然後派出去訓練；第二個階段就是要更有競爭力，我們就成立 R & D 部門，R & D 部門那就是累積第二階段的競爭力，現在這個階段我們就在找些經營團隊，那你國際級經營團隊就是最後發展的。那我們下面都很扎實，第一個我整合製作團隊，第二個我整了 R & D 團隊，第三階段我整合國際經營人才團隊。那剛開始都是自己想要怎麼做，就找你來，你有能力幫我做，那兩個就這樣做起來，那後來慢慢的舊有專業人的引進這樣。」

另外，對於一個成功的經營團隊，黃寶雲董事長認為有下面幾個重要因素：

1、公司轉型、2、把員工當朋友、3、用好的人才吸引好的人才、4、優質的工作環境、5、尊重與分享、6、透明的制度：

1、在公司轉型方面，由於黃寶雲董事長花了許多時間去國外做採訪，所以他非常熟知在整個影音的產業中的價值鏈為何，在黃董事長接手之前太極影音是做後段的製作代工，這方面的利潤是相當低的，所以她明白只有朝 content 方向發展才能有好的利潤。如果太極在接手之後沒有改變原始的方向，而繼續去做後段的製程，那也無法吸引優秀的人才投入。

2、在太極公司，公司招募新的人員時，都會訂立契約，因為公司將會花很多前去訓練一個員工，讓員工留下消極的做法就是訂訂契約。積極的做法是，把員工當成朋友看以及對員工的照顧與關懷，對每個員工都秉持相同的關心，。黃寶雲董事長說：

「我會讓所有員工知道，太極不只有研發，所有人都是很重要的螺絲釘。」

「我從來不太管他們的作息，反而是他們會回頭盯我，該怎麼做公司才會多賺錢。」

3、用好的人才吸引好的人才，黃寶雲董事長強調公司裡團隊先進來的人很重要，她們將影響後續團隊的發展與招募，因此太極吸引人才的方法就是，用好的人才再吸引好的人才加入，但這個前提是公司必須具有良好的制度和未來，讓這些好的人有舞台可以繼續發展。

4、優質的工作環境，太極影音營造舒服的工作環境，進入太極你會覺得很舒服，一樓是簡單明亮的咖啡廳，往上走去，辦公室的佈置也令人覺得很舒適，太極是一個需要創意來創作的公司，優美舒適的環境佈置，是為了設計工作者能夠在這樣舒服的環境中從事創作。

5、尊重與分享，創業團隊要能夠成功，很重要的一個因素便是尊重與分享，黃寶雲董事長是一個非常虛心的領導者，她曾提到她有許多不會的事，所以凡事他都會尊重專業，而且也使她會擅用能力與她互補的人員，而在事業成功時，黃寶雲董事長也懂得與員工分享，給員工最好的待遇與空間，讓她們能一展長才。

6、透明的制度，為了取得員工的信任，黃寶雲董事長堅持不用自己的親朋好友當員工，還在財務會計系統更是如此。因為財務系統的透明化，她可以很放心的將不會的事都完全授權給下面的人做，也正因為如此，在太極你可以在透明的制度下發揮所長，使公司內外的人員都能夠對公司的運作了解，建立起團隊互信的基石。

（三）創業時的困難與因應之道

在黃寶雲董事長開始經營鹿橋出版社的時候，根本不瞭解銷售為何物，本意是認真地將自己所知介紹給每一位顧客，就連到全國各地推銷、輔導相關教育機構，也僅僅是希望改善國內的教育環境，增加國人學習外語的機會。

沒想到，一路誤打誤撞地走下來，黃寶雲不僅從工作中獲得個人的成就感，也直接享受教材出版的銷售利潤，所以他認為，能將一切事物的缺點轉為利基，針對需求提供服務，創業就能成功，「要讓別人將口袋裡的錢拿到手上，是件不容易的事要賺錢，就要先懂得『服務』他人。」黃寶雲董事長回憶到說：

「當時在做出版時我就想不要讓孩子和以前一樣的學習方式，兒童英文，我不想以以前的被單字學文法，我覺得語言應該是要會講，所以我請教專家找專家，然後把自己的理念，發展出來，我當時覺得孩子學英文可以不要那麼痛苦，所以我就用最基本的觀念去想，我的國語是怎麼學的，就是跟著大人講，最重要的就是週遭的環境，環境就是從面對面開始，因此我想大人應該要提供一個環境去講英文，之後孩子自然會好奇那些字要怎麼寫，這其實就是聽、說、寫，語言是一個很自然的東西，最重要的是環境，需要怎樣的語言，

我們自然會學習，我們的環境除了母語以外，將來國際的環境是要講英語，可是那時候台灣還沒有，所以如何去製造一個英語的環境給孩子去講，那所以我是用這樣的方式。至於太極這邊，應該是說台灣這樣的行業很新，根本沒有人可以學習，所以那時我就到國外取經，去國外找這樣的產業，然後看人家怎樣做，把技術引進來，把人才送出去學習，就是這樣。」

對於經營過程中有遭遇何種困難與挑戰？如何克服？黃寶雲董事長說：

「譬如我們剛開始做兒童英文時，這個產業是荒沒的，我們第一個把兒童英文以企業的做法來經營，那時一般的小補習班都不是採用這樣的方式經營，我們是第一個，等到我們做出一個知名度，用很大的行銷去做，因此競爭者也開始進來了，這是很自然的，所有的產業都一樣。那太極也是一樣，早期這行業的人也不多，因為這是一個高門檻的產業，高資金，所以做的人也不多，那後來有人覺得我們做這個會賺錢，就陸續有人進入這行業，那就會有競爭，競爭就會造成削價，那自己就要隨時做調整，要了解大的趨勢，人才也很重要，然後要累積自己的 Know How，獨特的技術，還有企業獨特的文化，人才和技術都要不斷的成長，因為我做事的態度是沒做則已，做了我就會想做的更好，我們這個年代的人都有危機意識，我們在最好的時候都會想到說，等有競爭者進來的時候，我的競爭力是什麼，所以我們就要成長，所以我對人員的訓練非常捨得花錢，然後不斷的跟國際接軌，因為這些產業，國際都比我們走的早，所以我們也不是什麼天才，其實只是保持資訊蒐集的能力，這非常的重要，在台灣其實我們不是做一種創新，只是說方法要創新，但是產業不一定是無中生有的，在國外都有的，你只要學習人家的經驗，然後過來這邊，再用自己的專長，再用自己的特色，依照大環境去做調整，我從小在台灣出生長大，對這邊的環境很熟，對我們消費者的心態及需求也很了解，所以我覺得對顧客的了解是很重要的，然後再調整自己的商品，而成長也是很重要的，技術成長、人才進步，要不斷吸收更好的人才，必須不斷的去。」

對於女性創業最缺乏的資源？黃寶雲董事長並不認為女性和男性有什麼特別的差異，她覺得最大的困難還是在自己，自己必須要規劃好家庭和事業的時間，另外就是某些職場文化對女性的歧視，但是總體而言女性創業者在台灣還是很受尊重的。黃寶雲董事長說：

「我不覺得女性和男性有什麼特別的差異，比較有差別的是，我們剛創業時，孩子還小，加上我們還不熟悉怎樣做運籌和業務，自己只知道要做就要做到最好，要憑真本事，然後自己服務 技術都要做到好，然後要有自己獨特的經營文化，因為我們下班就要回家，

男人晚上不在家還好，對一個女人來說就很奇怪，所以這是一個很大的負擔，在辦公室一做完，就要趕緊回家，根本不可能約人家晚上吃飯應酬，所以我們都養成在公司吃飯，茶、咖啡、點心，我們都會準備，因為我們沒辦法出去，那這是我覺得女性和男性最大的差別，相對女性有女性的不方便，當然也有他的利基點，女性有比較柔的一面，有實在困難的時候，拜託人家一下，很容易就可以迎刃而解，其實我認為，現在女性在外做事是自己規劃的問題，不是外在環境的問題，這在日本就會有差別，所以我日本市場開拓的並不好，就是因為每次去日本他們都不太理我們女性，他們都只跟我的職員講話，而不跟我講話，他們會覺得女性根本不是有權力的人，大概就是因為先生的關係，讓他有這樣的頭銜，這只有在日本，其他國家倒是還好，我覺得最大的困難還是在自己，你要規劃好家庭和事業的時間，只有這一點，那當然你在帶男性職員的時候，有優點也有缺點，缺點就是說他們可能會覺得女人很囉唆，其實男主管可能也會講相同的話，那由女人講的話他們就會覺得很囉唆，然後因為我們是由中小企業慢慢長大的，什麼東西都要省，那他們就會覺得男人省是理所當然，女人省就是很小氣，那早期我們企業裡的職員也比較沒有那麼專業，MBA或EMBA來的，大多數都是找進來才訓練的，可能就要教他很多細節的東西，那女的去教男的，他們可能會覺得你很囉唆，管那麼多，也許我們早期不是受很好的專業訓練，但是我們有很多的實務經驗，就要告訴他們怎麼做，都是比較小的事情，可是當你有很多專業職員的時候，情況又不一樣了，再中小規模的時候比較辛苦，因為那時候包括你自己可能都是邊做邊學習，職員也不是屬於專業經理人，所以要擴充的時候比較困難，在擴充的過程中，他們就會覺得女人很囉唆，其實那不是女人的關係，而是他們本身能力不夠，那他們每犯一個錯，都會造成公司的損失，所以你會很緊張，我們都會交代的很清楚，他們就會比較反彈，所以男女之間大概就是這一點比較有差異，也不是什麼大事，其實我覺得台灣女性很幸福，是有權力的，是受尊重的，所以我覺得台灣女性沒資格再出來講，有哪些方面是吃虧的，最重要的是家庭的規劃，可能婆婆或先生會問，一個女人有必要做到這樣嗎，所以有時候先生工作牽動，就會要求擬配合他，大部分都是屬於私人的而非在商場上的。」

另外在創業時，由於有得到家人的支持，使黃寶雲董事長能將家庭的規劃處理好，她說：

「我先生很支持我，他總是覺得女人要工作才會聰明，才能擴展人脈，有獨立的人格，有經濟獨立，才有人格獨立，也才会有獨立的社交圈和判斷權，經濟不獨立，絕對談不到平等，所以他很鼓勵我，他認為工作會讓我更有智慧，我工作幾十年下來確實有這樣的領

悟，和不同的人工作讓我學到很多不同的東西，從客戶、同事、廠商身上我學到很多東西，所以我覺得工作讓我成長，所以我很開心。」

（四）女性創業對於政府的建議

對於目前政府對於創業法規以及獎勵方法措施，有何優缺點或是不足之處？黃寶雲董事長表示她並不知道有什麼女性獎勵創業辦法，因為她從來沒有特別注意女性的東西。有關創業到目前為止，有沒有用到政府的資源這個問題？黃寶雲董事長說：

「我有用到，我記得我們成立 R & D 時，那時我們製作團隊蠻扎實，但是 R & D 是新的，我就跟政府申請主導性計畫，那跟示範性計畫，那兩個計畫對我們 R & D 的成長幫助非常大。」

對於女性創業者來說，希望能得到政府何種資源與協助？黃寶雲董事長認為她一直沒有在做女性與男性的這個差別。所以沒有特別去注意女性有什麼特別條件跟資源，如果政府是要提供給創業者，還可以提供什麼樣的資源跟協助？她說：

「我覺得整體上來講喔，不只是創業啦，我覺得法規很重要。假如就是這樣，對於因為現在很多的產業可以做小規模的創意產業，現在很流行創意產業嘛，所以我非常建議政府開放給那些比較小規模的創意產業機會，就使說貸款也好，或是法律上的協助啦，不要說什麼七個人股東才能成立公司。現在兩個人。喔 現在兩個人就可以了是吧，ok 那就有改變，像以前一定要七個人才能成立公司，那現在兩個人，為什麼一個人不行。我不知道有沒有什麼 concern，因為我不懂法律的東西，我的意思是說基本上就是說，現在有很多創意空間，這種不設為組織，而組織也不設給這種人進，但是他們又能夠貢獻社會，那就是能夠在法律上，貸款上，以及資訊上。因為他想規模，就不能像這種資訊多，或者是參加比較大型的資訊的互動的會議，包括國際的，我覺得政府應該多開放一點給這些創意人才，那種小規模的工作空間。我覺得這一點很值得。因為在國外，我一個人也可以在家工作，兩個人也可以，也可以在山上工作，我可以不進組織裡面工作，那這種就是怎樣讓組織認識他們，可能就需要政府幫助。像我現在知道有很多的 writer，假如他們不到公司工作在家工作，我更高興，只要他們定時給我東西，我不知道他們在哪裡，那我也知道他們在找我，那這個管道可以互通很重要。你們倒是讓我想到這個問題，所以我很喜歡跟人家

互動，可以讓我想以前沒想過的問題。我跟人家吃飯我從來不點菜，我都讓人家點，這樣我才能吃到沒吃過的菜，因為假如我自己點，我一定點我吃過的菜。所以我喜歡跟不同的人接觸。」

（五）小結

黃寶雲「房東變經營者」的故事，在業界耳熟能詳，一九八〇年成立的太極，由於經營不善，本來在九六年瀕臨倒閉，黃寶雲「不忍心」，決定接手，沒想到「外行領導內行」，居然能在接手的一年後，讓太極轉虧為盈，開啟他由「文教人」變為「科技人」的意外人生。

至於，對政府之建議方面，黃寶雲認為男女平等，因此並不需要特別規劃一女性創業之獎勵措施或方法，但於法規方面，其認為流行創意產業之工作地點可以不必只侷限於組織內，應給予更寬廣的創作地點與空間，因此政府法規應在此方面給與鬆綁，如此一來或許可以創造更多的就業機會。

黃寶雲不僅創業經歷特別，連在管理上也相當具有「個人風格」，看到數字就頭痛的黃寶雲說，自己是一個只愛談願景、不愛談金錢的董事長，如果想要了解太極的財務狀況，財務長辜宏義絕對比她這個董事長更能勝任。看著黃寶雲和員工討論頭髮要染什麼顏色，怎麼染會比較好看，「以前和他們相處像姊姊，現在年齡大了，好像又比較像媽媽。」黃寶雲正是靠著這股「媽媽的味道」，帶領著一百一十位太極成員，逐步站穩世界的舞台。

表 15 黃寶雲個案彙總表

項目	個案內容
一、創業歷程	
➤ 成立年度	1987 年
➤ 創業前之經歷	在教育部醫學教育委員會工作十五年。
➤ 創業動機	因緣際會，原是太極影音之股東，後因經營不善而接手。
➤ 婚姻狀況	已婚
二、創業資源與團隊	
➤ 資金來源	以合資的方式開始事業。
➤ 人際網絡	自行走訪歐、美各國之相關廠商。
➤ 團隊	依企業不同階段需求，一開始以招募專業人員為主，目前以形成全球經營團隊為主。
➤ 親友支持	當初創業時，家人非常的支持，先生也一樣。
三、創業時的困難與因應之道	
➤ 面臨困難	對電腦一竅不通，也不知電腦動畫為何，一切從零開始。
➤ 解決之道	秉持不恥下問的精神，多看多學。
➤ 女性創業家缺乏的資源	主要為家庭和事業間如何取得一個平衡。
四、對政府的建議	
➤ 是否接受過政府輔導	有，成立研發部門時有接受政府的輔導，成效不錯。
➤ 對目前政策的看法	沒有特別的意見與想法，因認為男女平等。
➤ 建議	政府之法規可以給予流行創意產業之創業者協助，或是貸款也可。
➤ 希望得到何種協助	政府之法規鬆綁，讓創意者可以不一定要在組織裡工作，只要隨時可與公司聯絡即可。

資料來源：本研究整理

九、美髮沙龍業 A 公司—李小姐

創立時間：民國 77 年 5 月底籌備，6 月 6 日開幕；第二家分店於民國 88 年開幕

員工人數約 20 人(共兩家店，含設計師、助理、工讀生等)

(一) 創業歷程

經營美髮沙龍業的 A 公司創立於 1988 年，以提供最專業、最貼心的美髮沙龍服務予顧客，在負責人李小姐用心的帶領下，至今已成立第 2 家分店，李小姐在創業的過程中，憑藉著一股堅持到底的精神，即使在過程中遇到許多困難，也不願放棄，終於打造出一番自己熱愛的事業。李小姐回憶起創業的歷程，本然只是基於一個偶然便開始在美髮院擔任會計的工作，並不是真正想長久以此為終身的事業，然而由於她天生熱心、主動的性格，讓她很快的受到老闆的賞識，進一步接受到管理方面的訓練機會。他回憶到：

「其實當初踏入這個行業是很偶然的，因為我在鄉下長大，從來沒有在美容院剪過頭髮，所以我在小時候對這個行業完全沒有概念。而我開始做這行，最起初是到美容院當會計，而我在當會計時，常常會主動去幫忙現場的工作，譬如客人很多時，我會主動幫忙掃地、倒茶、招呼客人，所以當時我的老闆覺得我在管理上是可以培養的，那時大概在民國七十年，美容院剛好開始轉型，有些懂管理的學者都開始介入這個行業，想要提升這個行業在管理的部分，基於這些關係，加上那時公司剛好要參加一個台北二十創意的工會，所有美容院都要派人出去上課，我的老闆可能是基於跟流行的心態，我就是這樣被派出去的，也因為這樣，在最早期的時候，我就開始接觸到一些管理的觀念，而之後我陸陸續續上了一些這方面的課程，我就從會計的工作開始轉到管理方面。初期因為這個行業完全沒有這方面的人才，所以我做的很辛苦，那時候又很年輕，這行業的小姐，非常不好帶，因為他們想法較不一樣，譬如說，會學這個的，通常是家境不好，要不就是不愛唸書的。尤其剛開始時，這個行業都沒有所謂的建教生，他們大多是國中或小學畢業，便開始來學技術的人，所以那時候的孩子不好帶。加上當時我自己也很年輕，所以我一天到晚都去跟老闆辭職，不想做了，那時候真的作得很辛苦。」

而引發李小姐創業的關鍵也是在一個偶然的機緣下，基於想幫助兩位學習

技術出身的朋友創業，李小姐認為她所具備的管理及會計的技術足以協助朋友，因此毅然的與朋友合夥，重新投入此行業，然而在一開始時，李小姐並不認為此行業將成為她終身的職業，她說到：

「就這樣做了一些時間以後，有一段時間，我便離開了這個行業。一直到我結婚的時候，我的一個朋友，在我結婚前，就希望我和他一起合夥開美髮店，因為他們其中有兩個人是學技術出身的，而他們覺得我在會計和管理部分是可以跟他們一起合作的，所以他們就邀約我跟他們一起開店，那時候可能因為結婚後，我心想反正就協助他們創業，站在幫助朋友開店的立場，但當時我的想法是終究我還是會離開這個行業，我沒有把它當成我一輩子要走的路，所以我對這個行業起初並沒有歸屬感，只覺得我要幫助他們創業這樣單純的想法，所以那時我擔任會計和管理的工作。」

在創業的初期，美髮店的一切經營都還算順利，加上李小姐當時仍有自己想經營的行業，因而有一段時間她跳出美髮店的管理，另外經營一家服飾店，然而後來陸續有一些建教合作的學校成立，美髮店開始面臨聘不到人的困境。李小姐於是結束服飾店的經營，重新投入美髮店工作中，她談到：

「做了一段時間以後，剛開始人員還蠻好請的，在初期，因為那時候有很多人沒有繼續升學讀書，來這裡專門作學習的其實還蠻多的，但是當開始有一些建教合作的學校出來後，我們就找不到人了，我們那時候就沒有助理了，就剩下幾個設計師自洗自吹。」

「那其中有一段時間是我離開現場，因為我自己不想做這個工作，所以我在工作做的不錯的時候就跳出去自己開一家服飾店，然後把美容院轉到別人身上去經營，但是後來經營不善，幾乎快要倒掉了，所以我在生了第一個寶寶之後我又再回到現場來，當時面臨的情況是員工大半要離職，而原來建立的基礎也不穩固了，而且當時也面臨請不到人的困難，因為開始有建教合作的學校出來，所以沒有學徒過來學，後來我只好開始自己下去洗頭，而店裡的員工也只剩下大概四、五個人。到我懷老二的時候，我就自己在現場，大肚子在現場洗頭，洗到送醫院急診好幾次，但當時我真的沒辦法，因為就是沒有員工進來。」

然而，在解決人員問題之後，公司仍陸陸續續遇到許多困難，幾乎面臨到倒閉的危機，原來的合夥人紛紛收回資金，跳出這個行業，然而李小姐卻一直堅持對員工的承諾，不願意放棄。她說到：

「當中也碰到一些內部的問題，因為設計師的問題，也造成這個店快要做不下去了，

一個月的總收入大概只有十幾萬，那每做一個月就虧十幾萬，基礎開銷就是這麼高，譬如有固定費用一定要付，我們在這個狀態下虧了好幾年的時間，那段時間我一直想把公司結束掉，因為我當時並沒有這個心要一直待在這個行業裡，我就期待等到員工走到一個不剩，我就將店結束營業，但有三、四個員工就是不肯走，那時候因為招生也碰到一些瓶頸，後來人員也有很大的變動，就變成沒剩幾個人，我當時心理一直想，我答應過一個小姐，不能隨便就關店，當時的合夥人全部都走光了，因為虧錢不想做了，我便把原本他們投資的錢都還給他們，原來的錢和一些利息都還給他們。我的想法是，如果虧錢我要頂店的話，我不用找他們商量，或是到時候沒辦法就把房子還給房東，全部虧掉無所謂，這樣比較沒有壓力，那時候我已經有兩個孩子，我想說也應該好好帶小孩了，而那時我又懷了第三個孩子，我的合夥人都想我大概沒救了，都有三個小孩了，也該放棄了。」

在如此困難的經營過程中，李小姐開始不斷的思考自己何以如此堅持，雖然她一直沒將美髮業當作其終身的職業，然而，即使在公司最困難的情況下，她始終不願意放棄，在經過反覆的思索後，她發現這份工作早就深植於她心中，成為生命的一部分了，為了這些為她打拼的員工們，她重新以更積極的態度去面對挑戰，她每天與員工開早會，不斷的給予鼓勵、教育，終於在同一年，她見到她事業成功的曙光，公司的經營又逐漸上軌道，開始不斷的成長。她回憶到：

「後有一天，我在回家路上，我心理想說，要等到所有人員都離開然後才關店，這樣實在不好做，而且他們繼續在這裡這樣下去也很可憐，可是出去外面也很可憐，因次，我重新下了一個決定，死馬當活馬醫，反正再虧也不會比現在更多，但是那時肚子那麼大又要去跑學生，洗頭都洗到快流產了，一直吃安胎藥。」

「但自從我下決定後，我又重新下去找學生，高興的是，到我坐月子的時候，我的設計師從兩個變成四個，助理有七個，這樣剛好人手很足，我就放心的去坐月子，我從那一年才開始真正慢慢的投入，尤其招學生時我給了他們很多的保證，我已經經歷過一次很大的失敗，我一再向家長保證，我也很明白我自己應負的責任，我開始思考自己，我已經在這行業這麼久，我真的不願再努力嗎，真的想放棄或轉行嗎，在這行最苦時我都沒換行業，朋友都跳出了，我卻還在這裡，再好好想一想之後，我想我應該自己是有些投入吧，我那時什麼都沒想，其實我已經虧到都沒有錢了，然後一直到年底時，我知道有很多的票要軋，可能會過不了關，那時唯一的想法就是，不想那麼多了，只將全部的心力放在工作上面，

唯一想帶著這些孩子們賺錢，如果他們跟著我，我沒賺錢的話他們就沒前途。」

「從此，我每天與她們開早會，晚上給他們鼓勵，教他們如何真心的對顧客服務，每天這樣帶，這些鄉下的孩子也蠻用心的，團體的氣氛非常好，就在那個年底，我的票意外過關了！最後我終於覺醒了，我覺得我終究還是屬於這行的，其實在這段到年底的過程中，有一部分成功的曙光出現了，業績從負變正，經歷了很多年，我開始重新思考，也很感謝這群夥伴，那時我開始說服他們開始入股，說公司已賺錢了，大家可以開始入股了，剛好那時正值重新展店、裝潢，我就用比較低的金額，邀請他們入股，我很感謝他們，在那段時間再一次的合作，而在那段虧錢最痛苦的期間，是我一個人獨資的。」

（二）創業資源與團隊

在創業資源方面，本研究分別從資金、人際網絡及團隊來做說明。在資金方面，李小姐談到美髮業在資金借貸上常常會遇到困難，加上銀行的利息很高，一路走來，資金完全是靠創業的夥伴們各自籌措而來的。她說：

「尤其美容院更缺乏政府協助，之前填青輔會的問卷時，我就覺得沒有受到什麼協助，我們完全是土法煉鋼，純粹用自己的感覺去走出來的一條路，然後在我們虧錢、困難的時候，政府沒有提供我們協助，沒有資金的時候我們是自己去借錢的，然後以前銀行的利息是很高的，我們美容院也借不到什麼錢，所以我們一路走來都只有靠自己的夥伴。」

在人際網絡方面，李小姐在創業之初，曾經歷過一段艱難的人際歷程，當時家人無法完全體諒其工作所需付出的心力，加上公司的主管、員工們也無法體諒其必須同時扮演上司及母親兩種角色的困難，在這兩方的不諒解下，李小姐當時在身心都遭受到極大的壓力，只能以日記紓解其情緒，她難過的說到：

「談到創業時的婚姻狀況就不好玩了，其實剛開始我的公婆、我先生的兄弟都覺得這不是一個很好的行業，那我先生是還好，因為我本身是做管理的工作。但剛開始時真的蠻辛苦的，得到的協助和諒解是沒有的。我覺得男人工作、為事業辛苦時，不做家事都是應該的，女人就不一樣，他有小孩，我在合夥的過程中，工作和壓力很大，每天晚上還要趕回家煮晚飯，那公司那邊還是要待到六點鐘才能趕回家煮飯，那時公司的主管因為不滿，所以常常在我回家的前一刻故意找我談事情，可能你在公司要看很多的臉色。而在身為一個母親的角色，孩子交給別人帶我也不放心，但是我的公婆，以及我的工作夥伴因為年輕，都沒有辦法體諒我這種心情，我每天都騎機車飛奔回家，真的很辛苦，有一次我跟我老公

吵架，我很辛苦的想要經營好這兩種角色，可是人家並沒有感覺，從那時候開始我放棄開始把家裡整理的很乾淨，不再管家裡人的感受，我將全部的注意都放在我的事業上，其實初期我老公也不太諒解，有一段時間，他對我真的很不好，那時候我除了寫日記之外不會跟別人講，因為在公司我是主管不能對下屬講，除了寫日記外我每天就是工作，除了工作就是小孩和家庭，所以壓力一直都滿大的，等到一段時間事業穩定的時候，我開始培養店長，接替我一些工作。」

而在這一路摸索的過程中，她發現唯有適度的將工作分派給下屬，才能減輕自己的負擔，而之後她在家庭的溝通上，她也學習到要懂得與家人不斷溝通自己的想法和困難，才是解決家庭問題最佳的良方，她說到：

「現在我先生、公婆都對我非常好，他們很體恤我，替我分擔家務。家庭經營相當不錯，主要是後來我發現，自己要懂得去和家人溝通，讓他們知道你在做什麼，也因為我的努力幫助了家庭的經濟生活，公婆也開始尊重你，不再看輕你的行業，尊重我的時間，他們讓我回家後能有更多時間陪小孩。在創業過程中，我的家庭有一段是很悲慘的，但我發現，只要不放棄，不斷努力去找機會、找出口，最後一定會成功的。」

在團隊方面，李小姐認為訓練這些員工並不容易，由於現在的家庭對小孩較寵溺，所有的事都必須從零開始教起，按部就班，提供他們階段性的學習訓練，而她也認為做這行業的員工最重要的就是要有積極、認真的態度，她描述道：

「而我帶學生的困難是，主要是他們不像過去的孩子是在鄉下長大的，什麼事都做，這行業是要靠手、笑臉去做事，現在的孩子在家裡都很寶貝，手都不動的，很多事都不會做，甚至衣服都還要媽媽洗，很多的道理都不懂，像個小奶娃，到這邊才開始工作，我現在正在帶他們國中畢業生，我覺得蠻辛苦的是，他們生活基礎的常規、做人處世的道理都不懂，全部都要重新訓練，連掃地都要教，這主要是現在的家庭教育導致的。」

「這些員工的學習過程都是屬於階段性的，這些助理都是還在讀書的學生，他們是以半工半讀的型態，最好的狀態是能有一些積極的態度，肯做事，因為這個行業是靠勞力，我們的商品就是自己，我們並沒有一個實質的東西可以賣給別人，最主要就是靠自己的體力，還有心態。」

「若遇到孩子不肯練習，我們會想盡辦法，恐嚇也好，逼他也好，一定叫他們練習，

孩子本身不懂，在這行就一定要教他們如此，過去我比較不懂，在過程中我就是很兇，如果有人晚上不肯練習，只要說我來了，馬上就乖乖練習，每次我問她話，她就哭，用嚇的方式教出來的孩子基礎很好，技術很好，我現在改變很多，他們回想起來，就覺得我變得很好，但是，相對的後期的孩子技術也較差，我把他們交給部屬去帶，我也沒那麼兇了，早期我也比較不懂，一直用強硬的態度逼他們一直要去練習。」

（三）創業時的困難與因應之道

1. 創業時所遭遇到的困難：

在經營的過程中，李小姐面臨的最大挑戰是在人才的培養上，從所有的基礎訓練到成為設計師大約要花三到五年的時間，創業時面臨到最大的困難是員工嚴重不足的問題，在缺乏外界資訊的情況下，李小姐一開始先透過人力仲介公司招募人才，然而龐大的仲介佣金，讓公司不堪負荷，最後只好透過關係求助於同行，才得到新的解決方案，也就是自己到中南部去招攬想學這行的國中畢業生來台北繼續進修，以半工半讀的方式在 A 公司上班，她說：

「後來我經由朋友介紹到一些人力機構去找人，因為美容院大部分都接觸不到外界的資訊，所以就透過那些人力機構到國中去招攬一些學生，到台北的學校跟人家做建教合作，然後我們就用他們的學生當員工。可是這當中美容院被剝削很多，因為每一個學生要收取行政費用，也就是我們要給這個學生薪水，然後給他吃、住，一個月還要額外付三至四千元的行政費用給那些人力仲介公司，那是在早期的時候，就因為這樣，我們只能用二到三個學生而已，三個月下來我要結十幾萬的錢給他們，那公司幾乎都是虧本，一個學生甚至比請一個設計師還貴，不但辛苦而且人也不能用多。在這辛苦的過程裡，就是自己下去工作，後來設計師們也都感到很辛苦，他們對我說，只要想盡辦法請到人就好，其他他們都不計較，因為你想，一個設計師從洗到吹、燙頭髮甚至掃地、收杯子、洗毛巾，自己洗頭、吹頭、燙頭，善後工作加上前面準備的工作，全部都要自己一手包辦，非常累，也做不了多少客人，賺不到多少錢。」

「當時有一個小姐就提議說，他有一個同學是念建教合作的，但他們那間店都不缺人，他希望我去那家店問問看，看有沒有什麼機會，了解他們是用什麼辦法找到人，但因為我跟人家不熟悉一直不知道該不該去問，後來在沒有辦法的情況下，我還是硬著頭皮去請教他們，那他們就教我一個方法，就是到國中去找想要念建教合作的學生，想要學技術，

對這個行業有興趣的人。後來，我就開始去國中的學校找學生，幫助這些學生到台北來，住我們這裡，在這裡吃飯工作，然後領薪水，協助她到學校去讀書，就是用這樣的方式開始找學徒進來，讓他們半工半讀，我們開始跟家長有些互動，從我自己的家鄉開始找，找一些較熟識的人，信任你的人，願意把孩子交給你，你就要花心思去照顧這些孩子，剛開始我其實也什麼都不會，什麼都不懂，但就憑藉著「沒有這樣做就不行」的一股氣，一開始就這樣興致沖沖的下去找學生，然後挨家挨戶去拜訪家長，說服他們把孩子交給我帶到台北來工作，然後讀書，就這樣的方法我們做了好幾年，也做出了一些口碑，如果孩子成長的還不錯，他們就會介紹鄰居、親戚來，這幾年就是用這樣的方式解決人員上面的問題。」

李小姐也指出，有時顧客不信任的態度，也往往帶給員工很大的挫折感，只有透過對顧客耐心的解釋，以及不斷的給予員工鼓勵才能更增加雙方的信任感。此外，目前台灣的美髮業也面臨到極不正常的競爭狀態，連鎖店不斷開張，然而其人員素質卻很差，相對的，正規經營，按部就班訓練人員的公司會吃多虧，敵不過連鎖企業在表象的包裝，A公司在經營上也變得較困難，目前該公司主要秉持其專業、實在的服務品質，並透過顧客口碑的介紹以維繫其客源。李小姐進一步解釋到：

「有時候我們會遇到在別的地方受氣的客人，來這裡抱著對小姐懷疑的態度，小姐也許充滿著熱情，但客人卻相當不客氣，但其實這行的小姐是很乖很認真的，但他們在社會上的地位不見得會那麼高，有些人花一百元來洗頭，卻對小姐非常兇，有時我會很刻意的跟客人聊天，希望他們把這邊的孩子當成自己的小孩，多教他們，希望他們幫忙我教一教孩子們做錯的地方，讓他們發揮一些母愛，這個方法很有效，他們就比較不會對小姐兇了，因為現在的小孩比較少在家裡做事，難免會做錯事，譬如在頭上洗頭泡沫卻不掉下去這技術可是很難的，洗頭成本很高，但是現在這行業競爭很大只能收一百元，有一些不是技術者出生的，管理也好、投資也好，他們也已經進入這領域裡來了，我們土法煉鋼要三、五年才能出師的，比不過人家四到六個月出師的，他們比較會講話，比較有表象，可能頭髮也是亂剪的，和我們正規學來的理論是不一樣的，但是在市場上沒有人會去分辨，你想，為何其他連鎖店可以開這麼快，他們的人培養多久也就可想而知，我們的人要五年才能當設計師，他們只要五個月，這是真的，他們洗頭收一百元，我們只能跟進，其實這是不公平的，可是經濟時機不好，消費者只求便宜，有些人用很低廉的產品，像我們中規中矩，成本自然高別人兩三倍，利潤空間一直被壓縮的很低，如果政府又弄出一堆問題，如課稅，真的會使我們無法經營，所以我才會說政府不找麻煩，我已經很高興了。」

「這個行業實在非常非常的競爭，有些店是掛一樣的招牌，價格很低的，那些都是我們的殺手，我不曉得政府對行業開業的評估為何，我們只知道店一家一家的開，附近就有五六家了，我無法說出這種感受，甚至還有美容院是做量化的，這等於是這行業很不正常的狀態，尤其台灣這麼小，若每個人六個月就開一家美容院，這也是蠻離譜的一件事，在這行業，有錢的人都砸錢進來亂搞一通，使我們沒有生存的空間，而且我們培養孩子都花很大的心血，他們請的那些人都是我們花三年塑造的設計師，但卻因為缺乏他們好好的照顧，日後他們不可能成為很棒的設計師，所以在這行落敗的小姐也很多，辛苦的到最後沒有結果。」

我走遍國外，發現台灣的洗頭服務還是最好的，而且是最便宜的，國外洗頭說真的價錢比較合理，據我所知，全世界美容院只有台灣的生態最奇怪，連鎖店開一兩百家，甚至目標一千家，這樣下去就是所謂的市場壟斷，所有的人都被控制在那裡，不知這算不算一種病態。我想，這個行業應該要有一些整合，否則不好生存，中規中矩的做生意反而無法生存。」

2.女性創業家缺乏的資源：

李小姐認為女性創業家最缺乏的資源是資訊，他們無法像男性在下班後仍有自己的社交圈，女性在婚後大多以家庭為重心，因而會失去接觸外部資訊的機會。她談到：

「女性能得到的資訊蠻少的，不像男生下班後還有一些朋友可以經常聯繫，有一些活動可以參與，女性不一樣，一下班便趕著回去帶小孩，要讓她上個課程也的確是不容易，假設政府會提供一些不錯的課程，但那些課程通常都是在晚上，而五點之後對女性來說都是家庭的時間，這個時候我們成長的時間和機會就會減少很多，男生結婚後一樣有朋友在聯繫，女人大概結婚後就沒有朋友了，大多以家庭為生活的全部。」

(四) 女性創業家對於政府的建議

1.對於目前政府創業法規與獎勵措施的看法

李小姐提到從創業至今，她完全沒有用過政府的資源、協助或輔導，一切都靠土法煉鋼所累積而來的，她也提到，政府機關應該更公平的開放這些資源給所有的美容院，而不是將這些課程單一提供給某家大型連鎖企業，如此，只

會造成真正需要協助、想要創業的女性求助無門，她認為這是政府應該深深思考的問題：

「如果說青輔會真的想做的話，可以開一些課程給我們小姐上，我們不要求教一些技術，現在出國或請外國人來教技術都很貴，如果政府能思考到這方面的協助，我想對這行業的發展會很好，我覺得青輔會好像有做這些事，但聽朋友說好像都被某個機構壟斷了，像我們這種單店經營這麼多年卻都不知道青輔會有提供什麼課程，如果只給一個連鎖店的話，那實在不公平，尤其連鎖店一開，對我們的衝擊真的很大，真的是良莠不齊，青輔會應該要把這些協助開放給大家，而不是只針對某些人，卻無法幫助真正想創業的人，一些新的設計師或一些女性，才是真正需要輔導的，現在美容院小姐接觸外面的機會不多，說不定連找的老公都不是很顧家，不負責任，這些女性談何創業？」

李小姐進一步以美髮業者的觀點對政府做建議，她認為美髮業的創業者在人員訓練的投資開銷相當大，對於想創業的女性而言，負擔相當沉重，她認為政府應該設立訓練班讓一些新進人員能先受過基本訓練，以減低美髮業初期人員招募的龐大人員開銷及訓練費用，她談到：

「還有另一種不正常的狀態是，有時學校會招生，有時你替學生付學費，但他剛來時什麼都不會，這種投資相當大，政府應該開一個訓練班先讓這些學生能夠接受免費的訓練，再到美容院來做，一個完全不會的學生，公司要提供他們提供薪水、吃、住，這樣實在不合道理。甚至還有例子是，招生上來，美髮店先替他付了三萬多元的學費，算是先借的，但學生來半個月就不做了，學費被學校收走了，學生家長也不願歸還學費，都要不回來了。因此對美髮業來說相當沒保障。若是這行業有很好的制度，對於女性創業而言是相當好的。若有一個好的設計師確實能替人解決有關頭髮的事情、困擾。而要培養這樣的人才卻是相當不容易的，而需要這類人才的美容院太多了。美容院的研發也不像其他行業有補助，都是自己出很多錢研發的，所賺到的大部分錢都花在學習教育費上，有些公司以外聘方式請人，而我們公司則抱持著回饋社會的精神，不斷教育這些孩子們。」

此外，以美髮業者的角度來說，她認為可由政府投入更多專業性的研究，以協助美髮業有更多的成長，她解釋到：

「如果政府能夠針對美髮專業做研究的話會更好，具公信力，尤其在預防醫學方面也是相當值得研究的，因為頭髮可以反應我們身體的所有狀況，若美髮店小姐都能具備這樣的知識，就能替客人的頭皮、頭髮作檢測，提醒客人身體的哪部分出現問題了，可以建議客人去做身體檢查，因為頭髮可以反應身體。如掉髮代表哪部分生病了，這類的課程相當

貴，但很具有價值，希望政府能多開這類型的課程，重視全民身體健康。」

2.對於女性創業者來說，希望能得到政府何種資源與協助

李小姐認為政府應該多舉辦一些免費的生涯規劃以及心靈成長方面的課程，尤其從事美髮業的女性生活圈子較狹隘，也較缺乏接收資訊的機會，政府若能考量到女性在時間分配上的困難，盡量將此類課程安排在早上，而非晚間家庭時段，將會更有助於提升他們學習的機會。她進一步說明道：

「我們送員工去做教育訓練也花了很多錢，我們希望政府能有一些免費的課程可以提供，讓我們有更多這樣的機會去訓練員工，因為我們自己扛了很大的責任，我們有請老師來教，還有自己教。加上美容院小姐的態度要很好，笑容要甜美，要懂得你的頭髮，要了解你要的髮型的心態，這是小姐必需具備的條件，可是一開始這是不可能的，尤其是現在的小孩，磨練三年可能都還沒有這樣的能力，所以我們要他們上很多的課，我認為，政府應該提供像生涯規劃這類的課程，我們也曾經自己請老師來演講，找朋友辦一場兩百多個人，因為我們沒有錢，所以要找很多人來聽演講，一起分擔講師費用，若是政府去請，這些費用會壓的很低，因為他們怕被扣稅，我們去請會很貴，講一場下來要六萬元，三個小時左右，如果是政府來做說不定不用一萬元，有一些名牌的講師，譬如說口才、形象、造型、態度、觀念等，我覺得這些政府可以辦，如果要針對美容院辦，能配合我們的時間，這樣會好一點，如果政府有定期辦這樣的活動，我們願意公休，專程去聽演講，我們的孩子很認真，他們都會排假去學。尤其在心靈成長的部分，美容院工作的小姐，生活圈比較狹隘，沒有時間可以出去，所以他們需要更多的知識跟資訊，我覺得這蠻重要的，我們現在都是參加民間一般團體辦的演講，但他們收的費用較貴，所以我們會被多層的剝削，那些課程甚至高達三天三萬元，所以對小姐的成長來講，有很大的障礙，這些小姐因為要一面讀書，所以也沒有錢，可是這些觀念對他們來說是很重要的。」

(五) 小結

在競爭激烈的美髮沙龍業中，李小姐秉持著其誠懇、踏實的精神，不但堅持提供最好的服務給顧客，對員工的照顧及成長也不遺餘力，因而成功的建立了自己所熱愛的美髮事業，目前更成立的第二家分店，朝向為更多顧客服務，以及照顧更多員工的理想邁進。在她創業十五年的歷程中，她從零開始學習，從無到有，始終堅持著一股熱情，她也深深相信，只要不斷努力，成功最終定

會降臨，她也不斷的激勵自己，期許自身與員工、顧客能一同成長、分享，一同成就未來美好的願景。

儘管面臨到經濟的不景氣以及業界惡性競爭的壓力，李小姐仍樂觀表示，她期待未來政府能在女性創業的協助上有更多的省思，思考女性真正的需求，多開放免費的課程讓女性在生涯規劃和心靈成長上有更多的幫助，以及公平的分配政府資源給一般大眾，這樣才能真正地從根本解決女性在就業和創業上所會面臨到的種種問題及困難，並使女性們在創業過程中能獲得更實質的協助。

表 16 李小姐個案彙總表

項目	個案內容
一、創業歷程	
➤ 成立年度	1988 年
➤ 創業前之經歷	在美髮店擔任會計工作。
➤ 創業動機	因緣際會，受朋友之邀合股。
➤ 婚姻狀況	已婚。
二、創業資源與團隊	
➤ 資金來源	與朋友合資，各自籌措而來。
➤ 人際網絡	從以往的工作經驗中累積的人脈關係。
➤ 團隊	起初透過人力仲介公司招募人才，由於不堪負荷龐大的仲介佣金，後期則直接到中南部招攬想上台北從事美髮業的國中畢業生，安排其進入建教合作的學校，半公半讀。
➤ 親友支持	創業初期家人不太諒解，經過長時間的溝通後才得到家人的支持。
三、創業時的困難與因應之道	
➤ 面臨困難	人才培養不易，員工嚴重不足。
➤ 解決之道	直接至中南部招攬建教生。
➤ 女性創業家缺乏的資源	主要為資訊不足。
四、對政府的建議	
➤ 是否接受過政府輔導	無。
➤ 對目前政策的看法	政府應該更公平的開放資源給民間企業。
➤ 建議	政府可設立訓練班讓一些新進人員能先受過基本訓練，以減低美髮業初期人員招募的龐大人員開銷及訓練費用。
➤ 希望得到何種協助	政府應該多舉辦一些免費的生涯規劃以及心靈成長方面的課程，並配合女性的時間分配，盡量避免將課程安排在家庭時間。

資料來源：本研究整理

十、耀儀股份有限公司 - 藍姿寬 董事長

(一) 創業歷程

耀儀貿易有限公司創立於民國七十年，主要業務為藥品、醫療儀器及化妝品等行銷業務。董事長藍姿寬女士創業之前在台大醫院工作了十年的時間，當時的她曾問自己：是否一輩子都在台大做為穩定的公務員，或者是趁著年輕時自行創業呢？由於藍董事長兄弟都是經商，因此她也決定要開創自己的事業。她回憶道：

「過去我曾經在台大醫院上班，上了大概十年，經過十年對一個未婚女孩子來說應該算是高齡了，而臺大醫院的工作對我來講也已經太熟悉了，因為那是一種不必花很多心思就可以做的事，所以我想我應該可以在事業上面找出另一條路，因此我就離開臺大醫院，自己去開了一個公司，當時我有三個想法：第一個是我們家兄弟都在經商，可是我發現他們做生意並不是很順，那我一直覺得說應該用某些方式來做會比較好，可是兄弟們都覺得我太年輕了不懂事，可是我又覺得說那你們懂事，但卻沒有做好，所以後來我就想說我要把我自己的一些理念帶進去，這是第一個想法；第二個想法就是，結婚既然困難，那就選擇事業；第三就是我覺得我很喜歡當有錢人，這個想法是非常重要的。我想為了實現這三種希望，所以我那時就開始創業....」

本身學習美術的藍姿寬女士，在踏出校園時曾猶豫是否繼續從事藝術方面的工作，但是最後還是選擇了臺大醫院的工作經驗，從事醫藥的行業。而現在回想起來，她認為自己的選擇是正確的。她說：

「我是學美術的，那時候我想說是不是去當美術老師，或者是說我從事專業畫畫，後來我自己評估一下，要當藝術家或從事藝術工作很難賺到錢，那要讓我變成有錢人是不容易的事，那時候醫藥行業是比較容易達成目標，當時的情況對我來講。那這麼幾十年下來我發現當初的選擇是對的，我看我很多同學在學校畢業後，最多只是當當老師，有些人沒有老師可以做，處境是相當艱苦的，所以我現在也是我們台灣藝術大學校友會的副理事長，系友會的會長。那為什麼會當呢，不是我在藝術方面的成就，是我很熱心公益，因為在這麼多系友裡面，說起來是我在從事的行業裡面找到了一條賺錢的路。」

最初，藍董事長就在他哥哥的辦公室，借了一張桌子，開始她的事業。從

公務員轉任至商場，藍董事長可以說是完全沒有經驗，也沒有專業老師的指導，都是靠她一步一步的摸索出來的。由於在台大醫院工作了十多年，並處於買方的角色，因此創業之初，對於從買方變為賣方的角色有些不適應。她說道：

「創業的開始，我就是一個人開始，那時候因為我哥哥他們與朋友有合夥做生意，所以我就借他們公司一張桌子，而我就從那樣開始做起。事實上我是從公務員轉到商界，我沒有經驗也沒有老師，只是憑著跟一些朋友請教，然後就慢慢摸索前進，整個過程是很辛苦的，因為公務人員跟從事生意剛好角色是背道而馳的。以前我們當公務人員的時候，就是很多人來拜託你，那現在就是變成你要去拜託他們，剛好角色是相反的。但當時我會選擇醫藥界，是因為民國 70 年藥界在台灣社會是相當有地位的，而且利潤算是比較好的，理論上醫藥界的素質也比較高的……」

至於在代理商的取得方面，藍董事長認為是她在臺大醫院工作多年所累積而來。一方面因為臺大醫院是醫界翹楚，藍女士自行出來創業，自然也得到原廠的肯定，而願意在生意上與她合作。她回憶道：

「當時我在臺大醫院人緣很好，那時候台大有三千個員工，我是在開刀房裡，可是我可以從進去的住院室到出去的太平間都可以認識人，我可以很驕傲的說，在台大這麼大的地方，真的前無古人至今尚無來者。能夠從事這個行業，且經過二十年還可以繼續做的真的還是不多，因為你當時那麼多員工，能夠出來做的也不多。那時候我的人緣是相當好，所以人脈是很重要的資源，可是當時年紀才 21 歲，沒有任何企圖心，與人相處是非常自然的，而當時所認識的都是台灣醫界最有名的人，這些人後來出去其他醫院都是當主任或是院長，都是非常有權力的人，認識這些人不是特別去安排的，只是後來從事這個行業時，發現說怎麼有這麼豐沛的人脈資源，那對做生意是非常重要的。也因如此，許多廠商就很樂意供應一些產品給你。以當時或到現在為止，女性在這個行業還不多，幾乎是沒有，所以女性角色反而讓我佔到便宜，因為我看起來不是強者，反而是需要被幫助的人，所以走到哪裡都有人給我很大的協助，而且一開始，我都先銷售到台大醫院，因為台大是領導台灣醫界，等於說台大有用的話，其他醫院會跟著使用。那廠商就很樂意見到這種情形，其實那時我只有一個人，可是我卻可以拿到美國 Johnson & Johnson 在台灣代理經銷，那他怎敢給我？因為其他廠商雖然組織架構大，但沒有效率，那我去做，效率就很快。尤其當時他們經銷商給他們錯誤的訊息，囤積了很多貨，可是到我的手上很快把它銷完。因為他們的總經理也需要對外國的老闆負責，等於說你把庫存很快銷掉，他們能夠交代，當然就

很高興，所以他們就不斷給你新的產品，因此在醫療界大家都知道有這一號人物，因此我們公司取得大廠的代理是人家主動提供給我，不是我自己去找的。自己去找可能很難，要找世界知名廠牌很難，他們要看你公司大小，秤斤論兩，可是他們自己找我的，變成說那時我比較有優勢，所以很快就有幾個大廠牌給我，就這樣一路做下來。我做的都是很有名的廠，他們的品質都是不錯的，那做起來就是比較快，所以才能夠維持到今天。」

因此，藍姿寬董事長順利的拿到嬌生公司的代理權，也使得其他的藥廠對於耀儀公司更有信心，而願意與他們有長期的合作。目前，耀儀貿易有限公司員工有三十人，2001 年公司員工 25 人，公司的營業額為三億四千五百萬元。換言之，每個員工的平均產能超過一千萬。2002 年藍姿寬女士陸續招募了許多人才進入公司，在目前台灣大環境經濟不景氣的狀況之下，耀儀公司能有如此亮眼的成績，藍董事長驕傲的說，她將自己的事業視為穩定成長與永續經營的事業，在保守的經營理念裡，不斷的將觸角延伸發展，才能有今天的好成績。她說：

「...我今年還繼續增加人就是這樣，我們再開另一個 team，最近這幾個月陸陸續續增加 5 個人。藥品業開始蕭條，進入不景氣的情況，由於健保藥價減價後沒利潤，而我竟然逆向操作。事實上我們希望在剩餘資金裡，投資多元的事業以因應藥業的危機，希望明天還能繼續存活。我現在開始做第一家護膚沙龍 F-18，三年內我們一定要多開幾家，我是希望以平價來服務，現在很多美容師你一進去他就介紹你很多產品，那我們不希望這樣，希望有效方便簡單便宜，我們要的就是上班族群，金字塔的中間這一塊，而不是尖端的。因為尖端的你要花很多錢去裝潢，找一些有名的醫師，可是我覺得那不是我自己能掌控的。對我來講，名醫是無法掌握的。像這種無法掌握的事情我是不做的....」

（二）創業資源與團隊

在創業資源方面，本研究分別從資金、人際網絡及團隊來做說明。在資金方面，藍董事長認為在這方面，她比別人幸運。當初創業時，並沒有人看好她會成功，因此藍董事長也只能用獨資的方式開創事業。而公司開始營運時，當時嬌生公司給她的票期為九十天，因此她有足夠的資金運轉。而由於她的事業經營理念為穩定中求成長與發展，因此藍姿寬女士很驕傲的說，創業二十一年來，她從未讓她的財務人員有資金週轉的窘境。她說：

「21 年來我最感到驕傲的是，從來沒有讓她有趕三點半的煩惱。我養成不跟人家借錢，像銀行現在也給我很大的信用額度，可是我也沒有用，只是放在那邊，所以在這方面變成你累積的資金夠你運轉，當然我也是屬於比較保守，所以我就做我能力所及的事情，我從來沒有太大的野心，我是較穩健保守。雖然多元經營，但是也在資金範圍內去做，所謂範圍是你在本業之內不影響的狀況下，抽一部分出來，所以即便說在新的投資萬一失敗，我想本業營運也不會受到影響。所以你說我要做到很大也不可能，而做大一點恐怕也要假以時日。但假如要我說一文不剩那到也不容易。那股東事實上是我從一人開始，也沒有其他朋友投資。因為當初我要創業人家也不覺得我會成功，所以也沒有人要跟我合夥，因為人家覺得一個年輕女孩子在商場上，不太可能有前途。人家投資一定是要看你有沒有潛力前途，會不會賺錢，所以我想大概沒人預期我可以繼續做，所以股東組成大概就是家族性的一種成員....」

在人際網絡的部分，藍姿寬女士認為自己在台大醫院工作的時候，並不是有意的去擴展及累積人脈，純粹是發自內心的與每個人交往。她自豪的說，從台大醫院進門的住院室到太平間的工作人員，她都認識，而這些人脈的累積，無意中也為她創業帶來許多的幫助。她回憶道：

「當時我在臺大醫院人緣很好，那時候台大有三千個員工，我是在開刀房裡，但可以從進去的住院室到出去的太平間都可以認識人，我可以很驕傲的說，在台大這麼大的地方，真的前無古人至今仍無來者。能夠從事這個行業，且經過二十年還可以繼續做的真的還是不多，台大當時那麼多員工，能夠出來做的也不多。在台大時我的人緣是相當好，所以人脈是很重要的資源，但是當時年紀只有 21 歲，那時沒有企圖心，廣結善緣是非常自然的，所認識台灣醫界最有名的人，這些人後來都出去各醫院當主任或是院長，每個人都變成非常有權力的人，所以這不是特別去安排的，當從事這個行業時，發現說怎麼有這麼豐沛的人脈資源，這資源對我是非常重要的。」

現在回想起來，藍董事長認為人脈資源真的是非常重要的事情。若是當時她沒有誠心的對待同事，在創業時也得不到太多的鼓勵與幫助。然而，人脈的資源是需要長期的經營與累積。藍董事長在與客戶接觸前，做了許多的功課。她充分的閱讀各種書籍，在聚會時能夠與大家談笑風生，並把客戶都當成好朋友般的對待。

藍姿寬董事長認為，醫藥業是一個屬於較特殊的產業，因此女性在人脈上

的資源理論上比男性難一點。但是她認為進入了這個行業，就必須拋開性別，不要以性別的差異，而想取得另一種優勢，這在出發點上就是錯誤的。她說：

「在職場上，我認為我不把自己當女生，我覺得這點非常重要，我常常告訴女性朋友，要忘記你的性別，不能用性別從事商業活動，或做為你的優勢或劣勢，這都不應該。所以我跟他們在一起，常常一起吃飯一桌只有我一個女的，但很多時候都聽我講話，當然我閱讀很多書籍，是他們根本沒時間看的雜誌，所以有很多話題都是他們很喜歡的。因為他們生活太枯燥，每天專研在學術裡，聽到有人講笑話也很快樂，所以往往成事於笑談之間。我想這是我自己尋找的行銷技巧，所以我常認為應該要拋棄性別的觀念。因此我覺得性別沒有在我心理腦中停過，我覺得任何事我都可以跟人家談。而且我常常還覺得說女性如果要走業務，不應該把性別在腦中留著。因為如果你一直覺得女性人家應該對你有特別的待遇的話是非常危險的，所以我這樣走過來我認為是對的，曾經我也有過女性的業務人員，我都希望他們這樣做。」

在創業團形成方面，當初藍姿寬女士是以刊登報紙的方式尋找人才。每個階段依公司業務的需要，再陸續招募。藍董事長認為公司的團隊最大的特色是具有向心力，許多當時創業之初就進入公司服務的員工，到目前都還留在公司。另一方面，藍董事長提供員工優良的制度以及好的福利。她說：

「...創業第一個員工是從我哥哥公司那邊請來的，已經超過 20 年，其他超過 10 年以上的也有好幾個，我們是一個階段一個階段看業務的發展再請人..... 我們團隊的成員特色就是具有向心力，因為我給他們一個還不錯的制度。所以一般行銷公司流動率很強，尤其是業務。但是你可以去問我們的業務人員，他們來了之後很少更動，是不行的會被我更動而不是他們主動求去。理論上，你假如業績、操守都表現不錯的話，大家都會相處的非常愉快。雖然公司員工不是很多，但流動率也不高。」

（三）創業時的困難與因應之道

1.創業時所遭遇的困難：藍姿寬董事長認為創業時所遭遇到的困難主要是心理上的，因為當時在臺大醫院是公務人員，一時轉換成生意人，在轉變的過程確實需要很大的決心去克服。她說：

「心理上的障礙，你從人家拜託你到你要拜託人家，這種角色的互換，心理上須要相當的調適，那是讓人很掙扎的。像我以前創業的時候，我每天要寫第二天的拜訪行程，每

天都要完成既定的目標，所以要拜訪很多人，除了台大系統之外的也要，像是馬偕系統、榮民系統，但這些人我都不認識，所以當我要去拜訪人家時，心理覺得很困難，萬一人家拒絕你怎麼辦呢？所以這對我來說當初創業是非常不容易適應，但我還是努力克服，因為我必須跨過這一步，否則我就沒有辦法做有錢人。那時我是很希望自己變成很有錢的人，那種心路歷程是非常坎坷的，尤其是創業的兩三年之間，我都是孤軍奮鬥，每天工作至少12個小時，而且給自己設定目標，每天要拿多少訂單回來，一個也不能少，所以等到有人幫我開車的時候，我就不敢再去回想那段日子。那是一個很困難的創業初期。事實上我被拒絕的次數對從事行銷行業來說，比率很低，算是幸運的，只是過去的角色，跟後來所扮演的角色剛好是相反，所以自己的心理障礙是很大的。克服之後，現在回想起來，發現我還算順利的。」

2. 女性創業家所缺乏的資源: 由於藍董事長在創業之前已經在台大醫院從事有關的工作十年的時間，因此在人脈資源方面對她來說並不是問題。她認為女性不論在從事哪一種產業，都必須拋開性別，才能夠真正的做她想要做的事情。若是一直被束縛在性別之上，認為自己在資源取得永遠比男性弱的話，那永遠不會有成功的一天。

(四) 女性創業家對於政府的建議

1. 對於目前政府創業法規與獎勵措施的看法

藍姿寬董事長對於政府創業法規的部分並不是很清楚，因為她在創業時並沒有使用到政府的資源。但她認為訂定出明確的法規是非常重要的。而藍董事長認為目前的規範與管道因宣導不足，因此許多想創業的女性，都不知政府有任何可以使用的資源。

2. 對於女性創業者來說，希望能得到政府何種資源與協助

藍姿寬女士認為創業者並沒有性別之分，因為一旦想要創業，女性與男性付出的努力都是相同的。若政府真的想幫助創業的女性，必須要有良好的規劃。例如政府可以輔導女性如何撰寫事業計畫書，如何設定公司營運目標等等，接下來才進一步提供資金借貸等優惠創業的協助，這樣才能夠真正幫助到有心想創業的女性。她說：

「現在廠商跟廠商之間，資金周轉很困難。所以政府要輔導女性創業的話，應該要提供資金幫助他們，但必須要有計畫。我覺得你要創業你必須要有計畫的創業，你要做些什麼，都要設定好目標。除了資金 support 外，你自己在專業的知識是否有足夠的能力，就好像馬英九市長的太太說人家要你選總統，你自己準備好了嗎？而不是說人家叫你選就選。同樣我們創業也是，你自己準備好了嗎？你要怎麼創業，你也可以從擺一個小地攤開始，但是你也要準備好，心理上是否可以克服，是否有計畫的準備，要多久達成，計畫中你需要多少資金，那你要有多少收入，盈虧會看。我想政府應該輔導，因為你可能都不知道如何計畫，怎樣寫你的計畫書，你剛要創業，所以政府有需要在這方面輔導。再來就是資金的借貸，像是低利創業貸款，我想這是兩大課題。另一個就是專業，包括產品與計畫上的專業，這些都是必須具備的條件。就好像你要賣衣服，你也要有專業，要知道今年流行的款式是什麼，你要設定你的族群，高層或是基層，我想這個都是必須去設定好的目標。設定好之後，你要有計畫性的去完成，即便是要開一個店，那店也有很多學問，我想政府要輔導你的也就是這些，你總是要有經驗傳承，那經驗在目前來說已經不是像以前老人家看風向、憑經驗，現在很多都是有科學數據的，一定要有一定的方法，而不是憑著感覺，一定要有書面的計畫，看套進去可行不可行。政府要輔導創業一定要教一些方法，這樣成功的機會才大。」

（五）小結

目前台灣各個產業在一片不景氣聲中，耀儀貿易有限公司藍姿寬董事長還能夠帶領企業穩定發展，且多元化經營，可說是女性創業的良好典範。然而，藍姿寬董事長卻認為自己離成功還很遠，她覺得自己還有許多地方需要再努力，她說道：

「我從來不覺得自己成功，我也覺得自己還沒到被訪問的階段。因為到現在我還沒有覺得自己有成功的感覺，但之所以能夠維持到現在，當然是有一定的特色，就好像我很努力的工作，我要求對每件事都要達到預期的目標，就是你必須有很大的恆心毅力。還有就是我沒有吃喝玩樂，我本身也算蠻節儉，但是我賺的錢都會有人幫我用就是了。更重要的是你要不斷的學習求新，很努力的去做每一件事情。所以毅力恆心與努力，我想這是很重要的。其實每個老闆的特性都差不多的，積極向上、有包容、有耐力、有創意。現在的環境很困難，向廠商進貨很多都是要現金，年輕人哪來的現金，所以我看你們現在要白手起家，更是困難。像我們跟美國 3M 談代理，也是都要 cash，那談 cash 對我現在來講反而變成是我比年輕人較佔優勢...」

藍姿寬董事長認為現在年輕人要創業並不是件容易的事，因為大環境對於創業的條件限制更多了。然而，她也提到在不同的環境之下總是會有新的創業機會，這些都是要自己本身去尋找的。藍董事長認為政府如果有心要幫助女性創業，就必須要有詳盡的規劃，針對不同的女性創業者的需求，開辦不同的課程與座談會，才能夠達到效果。

目前全球的大環境處於知識經濟的時代，因此創業要有方法，不能夠再像以往一樣，靠著機運成功。因此藍董事長建議女性要多加充實自己，再進一步尋求政府創業的協助，因為現在創業必須要有完整的計畫，才能夠吸引投資人的興趣。因此這也是政府在輔導女性創業時的首要條件。

表 17 藍姿寬個案彙總表

項目	個案內容
一、創業歷程	
➢ 成立年度	1981 年
➢ 創業前之經歷	在臺大醫院從事醫藥相關事務十多年時間。
➢ 創業動機	覺得女性應當在年輕時擁有自己的事業，同時可以累積一定的財富。
➢ 婚姻狀況	已婚
二、創業資源與團隊	
➢ 資金來源	以獨資的方式開始事業。
➢ 人際網絡	從以往的工作經驗中累積的人脈關係。
➢ 團隊	依企業不同階段需求，初期以刊登報紙方式招募人才，在組織成熟化之後，進一步建立各部門團隊。
➢ 親友支持	當初創業時，家人抱持懷疑的態度，認為女性需要一個穩定的工作。
三、創業時的困難與因應之道	
➢ 面臨困難	在創業初期，自己心理上的調適過程。
➢ 解決之道	秉持著達成目標的理念，克服心理障礙。
➢ 女性創業家缺乏的資源	主要為資金方面。
四、對政府的建議	
➢ 是否接受過政府輔導	無。
➢ 對目前政策的看法	對醫藥業而言，政府需訂定明確的政策。
➢ 建議	開辦女性創業講座及課程。
➢ 希望得到何種協助	政府應當協助女性創業者撰寫事業計畫書，再以產業的區別，提供創業貸款。

資料來源：本研究整理

十一、國內女性創業個案總結

以下針對 10 位女性創業家的創業歷程、創業資源與團隊、創業時的困難與因應之道及對政府的建議作比較分析，最後在針對 10 位女性創業家的共同問題作比較分析。

(一) 創業歷程

創業歷程可分為成立年度、創業之前經歷、創業動機、婚姻狀況等。本次研究之個案在創業之前大部分皆從事與其創業相關之工作，在累積足夠的相關經驗後，進而發現該行業的新商機，也更易掌握創業後之相關業務。而在創業動機方面，以因緣際會、發現新商機及經濟壓力所逼為主要因素。台灣在女性創業方面仍屬起步階段，因此女性創業家大多不是主動積極的尋求創業機會，而是因為外在環境情勢誘發其創業。此外，本研究個案之婚姻狀況大致可分為已婚、離婚後創業以及單身，在已婚的部分，有些受訪者提及其在創業的歷程中，因為事業上的壓力，容易發生與家庭溝通不良，導致最後離婚的結果，因此創業過程中，家人的支持與良性溝通是不可或缺的。而離婚後創業及單身的受訪者在事業創立的過程中，較不受家庭的束縛，可全心全力的在事業上衝刺（詳見表 18）。

表 18 國內女性創業家創業歷程彙整表

公司名稱	成立年度	創業之前經歷	創業動機	婚姻狀況
歐德名品	1983	曾經從事成衣打版及製作的工作。	婚姻困境加上經濟壓力，生活壓力下必須創業。	離婚後創業
比利小雞	1994	在連鎖西餐廳內從最基層之服務生開始做起，共服務了十多年。	於工作中發現蛋糕專賣店之商機。	未婚
卓維企管顧問	1994	擁有 21 年跨國公司實務工作經驗。具備 18 年財務、11 年人力資源、平均 3~9 年之資訊、行政、公關、法務及顧問諮詢七大領域。	希望將過去工作及學習的經驗做個整理，然後分享給有需要的人。	已婚
巨東國際	1995	由巨東建設的試用行銷做起，進而於企業內創業，成立巨東國際集團。	累積了相當的人生經驗及財富後，開始思及自身需創立一番新事業。	創業後與先生離異
唯客樂	1998	前前後後共待過航空公司、旅行社與代理行銷夏威夷頂級飯店。	出國考察時發現國外 SPA 早已行之有年，因此決定將其生活方式帶回灣。	離婚後創業
香草魔法學院	2001	從事護理臨床工作，並開設護理保健諮詢相關網站。	基於與消費者分享使用精油的經驗，而無心插柳的在網絡上銷售產品。	結婚之後與先生一起創業
傻大姊	1991	公務人員	家中有經濟壓力，創業是為了求生存。	已婚
太極影音美髮	1987	在教育部醫學教育委員會工作十五年。	因緣際會，原太極影音股東，後因經營不善而接手。	已婚
耀儀公司	1988	在美髮店擔任會計工作。	因緣際會，受朋友之邀合股。	已婚
耀儀公司	1981	在臺大醫院從事醫藥相關事務十多年時間。	覺得女性應當在年輕時擁有自己的事業，同時可以累積一定的財富。	已婚

資料來源：本研究整理

(二) 創業資源與團隊

創業資源與團隊可分為資金來源、人際網絡、團隊、親友支持等部份作探討。在資金來源方面，本研究受訪個案較偏向獨資或與朋友合資的方式解決資金上的問題，獨資部份大多以其先前工作所累積的財富而來，而合資則是與朋友一同籌措資金。由這些個案可發現，女性創業較少向銀行借貸資金，大多是在自己能力範圍所及的情況下籌措資金。而在人際網絡的部分，則大多沿用其先前工作經驗中所累積的人脈資源。在團隊部分，由於業別的不同，團隊所需人才及招募的方式也有所不同，招募方式大致可分為由原先公司尋找人才或是登報找人等方式，其團隊組成大多是在企業組織成熟後，才進一步建立各部門的團隊。此外，在親友支持度方面，可分為支持以及不支持兩部分，得到家庭

支持者，在創業過程中，較易紓解壓力並得到新動力，而不受家庭支持者，往往需獨自承擔龐大壓力，有些在創業成功後始能得到家人的諒解，而有些則在創業過程中與先生離異（詳見表 19）。

表 19 國內女性創業家創業資源與團隊彙整表

公司名稱	資金來源	人際網絡	團隊	親友支持
歐德名品	自己的積蓄與兄弟姊妹的部分投資。	從以往的工作經驗中累積的人脈關係。	創業之初團隊由家族成員組成，企業成熟後，再依需求招募不同的專業人才。	原生家庭與親友都支持。
比利小雞	以合資的方式開始事業。	從以往的工作經驗中累積的人脈關係。	創業初期是以前工作時所留下之人力資料表，篩選過後，留下好的人才組成團隊。	當初創業時，家人抱持懷疑的態度，但仍會從旁給予適當的協助。
卓維企管顧問	撰寫經營企劃書，吸引理念相同的股東投資。	由以往的工作經驗累積而來	從理念、專業去招募人才	相當支持
巨東國際	獨資，由長久以來工作累積的財富，以及標會而來的。	從以往的工作經驗中累積的人脈關係。	招募方式包含公司內招募，以及刊登報紙或張貼求職廣告公開招募。	創業初期有得到親友的支持。
唯客樂	以股東合資的方式開始事業。	從以往的工作經驗中累積的人脈關係，以及自我推銷之方式來開拓人際網路。	皆以登報找人為主，再搭配個人個性來分派職務，且大多用新人。	當初創業時，母親相當支持。
香草學院	主要為獨資方式。	從以往的保健網站讀者建立良好的人際網絡。	一些精油同好者義務幫忙網站的建構，主要還是以李淳廉夫婦二人處理所有事務。	原生家庭與夫家都支持創業。
傻大姊	以獨資的方式開始事業。	從以往的工作經驗中累積的人脈關係。	找尋手巧、肯努力做事且不怕吃苦的人。	當初創業時，家人非常地不支持，甚至切斷其進貨來源的管道。
太極影音	以合資的方式開始事業。	自行走訪歐、美各國之相關廠商。	依企業不同階段需求，一開始以招募專業人員為主，目前以形成全球經營團隊為主。	當初創業時，家人非常的支持，先生也是一樣。
美髮	與朋友合資，各自籌措而來。	從以往的工作經驗中累積的人脈關係。	起初透過人力仲介公司招募人才，由於不堪負荷龐大的仲介佣金，後期則直接到中南部招攬想上台北從事美髮業的國中畢業生，安排其進入建教合作的學校，半公半讀。	創業初期家人不太諒解，經過長時間的溝通後才得到家人的支持。
耀儀公司	以獨資的方式開始事業。	從以往的工作經驗中累積的人脈關係。	依企業不同階段需求，初期以刊登報紙方式招募人才，在組織成熟化之後，進一步建立各部門團隊。	當初創業時，家人抱持懷疑的態度，認為女性需要一個穩定的工作。

資料來源：本研究整理

(三) 創業時的困難與因應之道

創業時的困難與因應之道可分為面臨之困難、解決之道、女性創業家較缺乏之資源等部份作探討。在創業面臨之困難方面，大致可分為人才招募或養成不易、同行激烈競爭、市場不景氣對業務造成的衝擊等部份。其相對應的解決之道則有改善招募人員的管道或方式，努力形成差異化、以及秉持其專業、熱誠的服務以吸引顧客等方式。此外，本研究之受訪個案大致認為女性創業家較缺乏之資源為資金，由於女性不如男性有繼承而來的金錢，因此其創業資金大多為自有資金，加上銀行的貸款有一定的門檻，女性在資金的取得上更顯不易。其次，資訊的取得也是一項關鍵，由於女性社交圈較狹隘，已婚女性更是將上班之餘的時間奉獻於家庭中，資訊來源更為封閉（詳見表 20）。

表 20 國內女性創業家創業時的困難與因應之道彙整表

公司	面臨之困難	解決之道	缺乏資源
歐德名品	因服裝產業的特性，公司內部產生人事的惡性競爭及互不合作。	多方面與員工溝通，並安撫情緒。	主要為資金
比利小雞	在創業初期，有些人會欺負女生，事情只做一半就不做了。	自己動手做，僅量不求人，且凡事都先做最壞的打算。	主要為資金
卓維企管顧問	人才培養不易、企業挖角頻繁。	以公司所持的理念向外聘請自由講師及顧問師。	主要為資金
巨東國際	市場不景氣，業務受到衝擊。	採精兵制的做法，並維持專業、高品質服務	主要為資金
唯客樂	大環境之不景氣、911 事件、以及股東抽資所帶來之衝擊。	冷靜處理並利用所累積之人脈來尋找機會。	主要為資金與精神上支持
香草學院	同業內鬥情形嚴重，產品標示被仿冒。	堅持創業的理念，秉持對顧客負責的態度繼續經營。	只要想創業，絕對不會缺乏資源
傻大姊	心態上不認為其遇到了困難或挫折，認為只是一個必經的過程。	努力克服以達到目標。	什麼都缺
太極影音	對電腦一竅不通，也不知電腦動畫為何，一切從零開始。	秉持不恥下問的精神，多看多學。	主要為家庭和事業間如何取得一個平衡
美髮	人才培養不易，員工嚴重不足。	直接至中南部招攬建教生。	主要為資訊不足
耀儀公司	在創業初期，自己心理上的調適過程。	秉持著達成目標的理念，克服心理障礙。	主要為資金

資料來源：本研究整理

(四) 對政府的建議

對政府的建議可分為是否接受過政府輔導、對目前政策之看法、建議、希望得到何種協助等部份作探討。本研究之受訪者大多指出其在創業過程中從未運用過政府方面的資源或輔導，甚至不清楚政府有提供創業女性何種獎勵措施或方案，探究其因，可發現女性在相關資訊的搜尋或取得上的確較弱。而對目前政策的看法部分則認為政府應該重新審視對女性創業助益的相關法規，目前許多法規的訂定無法確實幫助需要協助的女性，許多受訪者也指出政府應該更公平、公開開放各種獎勵及協助予所有創業者，才能將政府資源作更有效的運用。而其建議則指出，政府應針對創業不同之階段作輔導，開辦更多創業講座及相關課程以協助女性資訊不足問題。而在資金部分，政府應開放信用貸款，協助真正有需要的中小企業。此外，政府應給予企業更多的方便與快速處理，並降低對企業的控制與限制，讓企業能有更多空間發揮其競爭力。而在希望取得政府協助部分，受訪者認為政府應站在協助角色幫助女性解決其在創業過程中所遇到的諸多困難，提供輔導課程以及事業規劃，以彌補女性在此方面的不足（詳見表 21）。

表 21 國內女性創業家對政府的建議彙整表

公司名稱	接受過政府輔導	對目前政策的看法	建議	希望得到何種協助
歐德名品	無	認為目前創業政策不切實際，無法真正協助需要幫助的創業女性。	資訊管道應當更暢通，使欲創業的女性易取得資訊。	提供創業輔導課程，協助剛創業的中小企業建立基礎設施及補助貸款。
比利小雞	無	認為創業法規已做了相當完善之規範。	多開辦女性創業講座及課程，以及資金流通方面亦要更快速流通與靈活。	
卓維企管顧問	無	政府應將稅金做有效的分配，並徹底發揮監督的功能。	政府及銀行應針對中小企業開放信用貸款。	政府應針對創業不同階段訂定出不同的輔導政策。
巨東國際	無	政府對創業者有太多的限制及束縛。	政府應該對不同的行業別有所輔導，而非控管。	政府應彌補國營企業和民間企業的差距，適當的給予民間補助。
唯客樂	無	對政策無意見，但覺得政府效率太慢。	改進辦事效率。	無，如果有心一定可以找尋到自己所需之資源。
香草學院	無	對於創業的資金補助，政府無須在繼續投入，因為得不到效益。	針對每一個產業不同而提供訓練課程與講座，提昇競爭優勢。	有良好的創業諮詢管道可供資訊查詢。
傻大姊	無	對女性創業沒有任何一點的幫助。	於創業的各階段皆能有所輔導與幫助。	無，靠自己比較實在。
太極影音	有，成立研發部門時有接受政府的輔導，成效不錯。	沒有特別的意見與想法，因認為男女平等。	政府之法規可以給予流行創意產業之創業者協助，或是貸款也可。	
美髮沙龍	無	政府應該更公平的開放資源給民間企業。	政府可設立訓練班讓一些新進人員能先受過基本訓練，以減低美髮業初期人員招募的龐大人員開銷及訓練費用。	政府應該多舉辦一些免費的生涯規劃以及心靈成長方面的課程，並配合女性的時間分配，盡量避免將課程安排在家時間。
耀儀公司	無	對醫藥業而言，政府需訂定明確的政策。	開辦女性創業講座及課程。	政府應當協助女性創業者撰寫事業計劃書，再以產業的區別，提供創業貸款。

資料來源：本研究整理

女性創業相關問題經過深入探討後，大致可將女性在創業時所經歷之相關問題歸納為以下幾點，分別為相關經歷、親友態度、他人對創業者的信心與態度、資金問題、專業知識問題、人際網絡問題、員工方面相關問題、以及法令限制等面向。其經歷問題之原因以及因應之道彙總於表 22。

表 22 國內女性創業相關問題彙總表

創業相關問題		原因	因應之道	
相關經歷	有問題	沒有相關工作經驗	從頭學習，並從創業中累積經驗	
	沒問題	已有豐富的相關工作經驗及人脈資源		
親友態度	支持	1. 先生一路支持，所以親友也支持 2. 為了家庭生活所需，所以親友支持		
	反對	1. 家人認為沒必要創業，應該盡做妻子、母親在家的責任。 2. 家人認為女性應有穩定工作、收入	1. 不斷的與家人溝通 2. 努力打拼，以尋求家人肯定	
對創業者的信心與態度	員工	有問題	認為女性較囉唆	
		沒問題	1. 與員工相處融洽 2. 提供員工良好的福利	
	客戶	有問題	性別歧視(日本客戶)	借助男性力量
		沒問題	1. 專業與用心投入 2. 行業特性，使女性具優勢	
	同業	有問題	同業之間互相模仿	堅持自己的理念
		沒問題	女性能力不輸男性	
		沒問題	與供應商維持良好的關係	
	股東	有問題	無法接受女性領導	以專業能力使其信服
資金問題	缺乏	過去工作累積的資金不足	與親友借貸，並與供應商協調付款期限	
	充裕	1. 投資規模不大，不需大量資金投入 2. 過去工作所累積的資金 3. 撰寫事業計劃書，吸引股東投資		
專業知識問題	沒問題	由過去相關工作經驗累積而來		
	有問題	從零開始學習	1. 請專業人士協助 2. 自我摸索，累積經驗 3. 參與相關課程或演講	
人際網絡問題	有問題	剛開始進入陌生的行業，較缺乏人際網絡	1. 和顧客交心，成為朋友 2. 誠懇待人	
	沒問題	1. 建立本身好的口碑與品質 2. 依過去經驗建立良好的人際資源		
	沒問題	由理念結合，彼此互信互賴		
員工方面相關問題	雇用管理	有問題	1. 缺乏專業人才 2. 員工流動率大	內部提供完善的教育訓練
			1. 人才培養不易 2. 企業挖角頻繁 3. 員工之間容易產生溝通不良的情況	以公司所持的理念向外聘請自由講師及顧問師。
法令限制	有問題	帶來更多衝擊與困難	1. 與政府溝通配合 2. 尋求協助	

資料來源：本研究整理

陸、女性創業實證問卷分析

本研究依據文獻探討及訪談內容作為問卷設計的依據，問卷（如附件二所示）主要分為五大項，分別為創業的過程與困難（共 22 題）、對於政府輔導措施了解程度（共 20 題）、希望政府加強輔導的項目（共 9 題）、公司基本資料（共 10 題）、個人資本資料（共 9 題）。抽樣對象原先採取工商名錄、soho 族所提供的名單共選取 630 位符合資格的女性創業家發放郵寄問卷，並針對問卷發放對象做電話催收動作，回收僅 25 份問卷。由於回收問卷數目過少，故重新採取人脈及實地發放問卷兩種方式進行實證性驗證部分，第二次共發放 400 份問卷，回收 130 份問卷，剔除 9 份無效問卷，故回收 121 份有效問卷，問卷回收率 30.25%（如表 23）。

表 23 問卷回收狀況

	發放數	回收數	無效問卷數	總計發放數	總計有效問卷數	有效問卷回收率
第一次	630	25	0	1030	121	30.25%
第二次	400	130	9			

資料來源：本研究整理

在實證統計分析方面，先以描述性統計（平均數、標準差、次數）了解樣本的分佈狀況，再藉由探索性因素分析將問卷題項作有系統地歸類/劃分因素構面，並針對所有的因素構面作信度分析以了解問卷的可靠性、一致性，並對所有因素構面作驗證性因素分析以驗證探索性因素分析分類的正確性，最後以樣本個人特性及公司特性對所有因素構面作 ANOVA 分析，以了解個人特性及公司特性在各因素構面間是否具差異性。

一、描述性統計分析

（一）公司基本資料分析

121 份有效樣本中，行業別分布分別為製造業 18.2%、服務業 70.2%、金融業 2.5%、農業 1.7%、其它 7.4%。經由數據可清楚看出服務業最多，而服務業中

又以服飾業比例最高（服飾業 21.7%、餐飲業 11.3%、美髮美容業 8.5%、零售業 7.5%、教育文化業 6.6%、旅遊業 2.8%、其它 11.7%），創業年數以 9 年以上為最高比例（一年以下 7.6%、1-3 年 14.3%、3-5 年 4.2%、5-7 年 11.8%、7-9 年 5.9%、9 年以上 56.3%），所創企業員工數 10 人以下居多（10 人以下佔 62%、11-20 人佔 13.2%、51 人以上佔 13.2%、21-30 人佔 4.1%、31-40 人佔 2.5%、41-50 人佔 1.7%），以微小企業為主，但仍不乏具相當規模的企業。數據顯示女性創業 9 年以上的企業佔大半比率，因此女性創業並非只是流行或一兩年虎頭蛇尾一時興起（如表 24 所示）。

表 24 「行業別」、「服務別細項」、「經營年數」、「員工人數」分佈表

基本資料	項目	樣本數 (N=121)	百分比 (%)	基本資料	項目	樣本數 (N=121)	百分比 (%)
行業別	製造業	22	18.2	經營年數	一年以下	9	7.6
	服務業	85	70.2		1-3 年	17	14.3
	金融業	3	2.5		3-5 年	5	4.2
	農	2	1.7		5-7 年	14	11.8
	其他	9	7.4		7-9 年	7	5.9
					9 年以上	67	56.3
服務業細項	餐飲業	13	15.3	員工人數	10 人以下	75	62
	服飾業	22	25.9		11-20 人	16	13.2
	旅遊業	3	3.5		21-30 人	5	13.2
	教育文化	7	8.2		31-40 人	3	4.1
	美容美髮業	11	12.9		41-50 人	2	2.5
	零售業	8	9.4		51 人以上	16	1.7
	其他	11	12.9				
	未填答	10	11.9				

資料來源：本研究整理

在初創投資金額方面，以 20-50 萬居多佔 23.5%、50-100 萬次之佔 20%、20 萬以下則佔 17.4%，但仍不乏初創投資金額高達 1000 萬以上的樣本佔 8.7%。在資金來源方面，以自有資金為資金來源比例為 97%，其中自有資金為全部資金來源比例高達 60%、為部分資金來源的比例 37%，另外，其中只有 20 份樣本資金來源包含向親友借貸，31 件樣本資金來源包含銀行貸款（貸款金額分布傾向不明顯，但以 20 萬以下 18.9% 為最多），4 件樣本有其他資金來源（股東）。由

此可知女性創業自有資金佔資金來源比例非常的高，這與個案訪談內容吻合。10 位個案受訪者中有位都是以自有資金為創業資金，以微少的資金開始做生意，在創業一段時間之後，才向親友借貸，或所賺取的利潤轉為資金來擴大事業規模。受訪者提到難取得其他資金來源及較喜歡做能力範圍之內的事，所以自有資金即成為女性創業主要資金來源。由於女性創業家大多以自有資金為創業資金，所以相對而言投資金額會較少，初創金額以 20-50 萬元者位居第一，50-100 萬元次之，20 萬元以下居第三。初期有貸款的公司約四成左右，不過大部分集中在 20 萬元以下的貸款。在公司結構方面，有 62%樣本不具正式組織結構、38% 樣本具正式的層級結構。在平均年營業額方面以 100 萬以下居多佔 28.9%，500-2500 萬佔 19.8%，100-500 萬佔 18.2%，1 億以上佔 14%，2500 萬-1 億佔 9.1%（如表 25）。

表 25 「初創投資金額」、「初期貸款金額」、「公司結構」、「平均年營業額」分佈

基本資料	項目	樣本數 (N=121)	百分比 (%)	基本資料	項目	樣本數 (N=121)	百分比 (%)
初創投資金額	20 萬以下	20	17.4	初期貸款金額	0	66	54.5
	20~50 萬	27	23.5		20 萬以下	23	19
	50~100 萬	23	20		20~50 萬	5	4.1
	100~150 萬	7	6.1		50~100 萬	8	6.6
	150~200 萬	5	4.3		100~150 萬	3	2.5
	200~250 萬	5	4.3		150~200 萬	2	1.7
	250~300 萬	0	0		200~250 萬	3	2.5
	300~350 萬	0	0		250~300 萬	1	0.8
	350~400 萬	0	0		300~350 萬	2	1.7
	400~500 萬	11	9.6		350~400 萬	1	0.8
	500~1000 萬	7	6.1		400~500 萬	1	0.8
	1000 萬以上	10	8.7		500~1000 萬	1	0.8
	無填答	6	5		1000 萬以上	3	2.5
	公司結構	無正式結構	75		62	平均年營業額	100 萬以下
具正式結構		37	30.6	100-500 萬	22		18.2
無填答		9	7.4	500-2500 萬	24		19.8
			2500-1 億	11	9.1		
			1 億以上	17	14		
			無填答	12	10		

資料來源：本研究整理

(二) 個人基本資料分析

經由樣本統計發現，女性創業家創業當時的年齡以 21-30 歲居多，佔 44.6%、31-40 歲佔 38%、41-50 歲佔 14%、50 歲以上只佔 3.3%。樣本中的女性創業家年紀分佈很廣，最年長為民國 19 年次，最年輕為民國 70 年次。教育程度則以大專以上（包含大專、大學、碩士、博士）居多佔 53.8%、高中（職）次之佔 33%。

而創業之前所從事的工作則以服務業居多 45.6%、製造業居次佔 19.3%。而創業前從事與創業行業相關的工作經驗 5 年以下（包含 5 年）佔 42.1%、5 年以上-10 年（包含 10 年）者佔 21.7%、10 年以上佔 3.7%，由此可知，女性創業家有 42.1% 創立與自己先前工作經驗有關的事業。另外，不具備與創業相關行業相關工作經驗者佔 38.7%。女性創業家婚姻狀況為曾經結過婚，目前單身者佔 22.6%、目前已婚者佔 60.4%、未婚者佔 13.2%。而與先生共同創業的女性創業家佔 39%、獨自創業者佔 38.1%，與其他親友共同創業者佔 22.9%。另外，不具工作經驗又與先生共同創業的女性創業家佔 63%，與其他親友共同創業者佔 20%。由上述數據顯示不具備相關工作經驗而創業的大多是夫妻共同創業，而先生已具備創業相關行業工作經驗。

家庭每月收入則以 5-10 萬元居多佔 43.4%、10-30 萬元居次佔 34.5%、5 萬元以下則佔 16.8%。另外，父母或熟悉親友是否具創業經驗影響女性創業動機不顯著（具經驗佔 50.8%、不具經驗佔 49.2%）（表 26）。而女性創業動機以可滿足成就感為佔最大比率的創業動機 26.4%、因緣際會次之佔 23.5%、可兼顧家庭與事業則佔 16%（表 27）。

表 26 「創業年齡」、「教育程度」、「創業之前工作」、「親友創業經驗」、「創業夥伴」、「家庭每月收入」分佈狀況

基本資料	項目	樣本數 (N=121)	百分比 (%)	基本資料	項目	樣本數 (N=121)	百分比 (%)	
創業年齡	20歲以下	0	0	教育程度	國小	4	3.3	
	20-30歲	54	44.6		國中	10	8.3	
	31-40歲	46	38		高中	37	30.6	
	41-50歲	17	14		專科	19	15.7	
	51歲以上	4	3.3		大學	41	33.9	
創業之前的工作	製造業	22	18.2		碩士	9	7.4	
	服務業	52	43		博士	1	0.8	
	行政事務	13	10.7		創業夥伴	獨自	45	37.2
	金融業	1	0.8			與先生	46	38
	教育文化業	8	6.6	其他		27	22.3	
	其他	18	14.9	無填答		3	2.5	
	無填答	7	5.8	家庭每月收入	5萬以下	19	15.7	
親友創業經驗	有	61	50.4		5-10萬	49	40.5	
	無	59	48.8		10-30萬	39	32.2	
	無填答	1	0.8		30-50萬	8	6.6	
					50萬以上	4	3.3	
					無填答	2	1.7	

資料來源：本研究整理

表 27 「創業動機」分佈狀況

創業動機	樣本數 (N=121)	百分比 (%)
想一圓當老闆的夢想	4	3.3
想貼補家用	11	9.1
可以有彈性的工作時間	10	8.3
可以兼顧家庭與事業	19	15.7
因失業無法找到其他工作	1	0.8
創業可以滿足成就感	32	26.4
對原有工作有挫折感或瓶頸	2	1.7
新的創業點子	4	3.3
藉由創業參與社會活動	2	1.7
個人興趣	6	5
因緣際會	28	23.1
未填答	2	1.7

資料來源：本研究整理

(三) 創業的過程與困難

此部份在問卷設計中有 22 題問題，用以了解女性創業家在創業過程會遭遇的困難。結果發現，若以平均數 2.5 為標準，大於 2.5 表示創業家認為該項題目較不具困難度，若平均數小於 2.5 則推論創業家認為該項題目較具困難度。女性創業家普遍認為在創業過程中最困難的是找到合適的合夥人、其次為開拓客源、籌措創業基金、找到合適的員工亦是屬於較困難的項目。但值得注意的是大部分的選項對已經創業的 121 位受訪者而言都是可以克服的、都是相對容易的（平均數高於 2.5），所以台灣女性創業家基本上具備自行解決問題的能力。以下將所有題向平均值列出如表 28 所示。

表 28 創業過程與困難平均數、標準差

編號	題目	平均數	標準差
A1	發掘創業機會	2.73	0.86
A2	找到適合行業	2.82	0.88
A3	找到合適的員工	2.58	0.93
A4	找到合適的合夥人	2.19	1.01
A5	找到適合的供應商	3.09	0.88
A6	管理知識及技術	3.17	0.90
A7	籌措創業資金	2.56	0.97
A8	專業能力受同業肯定	3.21	0.84
A9	專業能力受供應商肯定	3.34	0.77
A10	專業能力受客戶肯定	3.37	0.85
A11	能找到專家給予具體的建議	2.97	0.92
A12	產品成本及利潤的控制	2.81	0.93
A13	調度資金及財務管理	2.75	0.92
A14	相關市場資訊取得	3.10	0.90
A15	政府單位事務性內容	3.13	0.95
A16	開拓客源	2.53	0.86
A17	產業人脈關係	2.85	0.87
A19	自組的家庭成員支持我創業	3.48	1.09
A20	婆家家庭成員支持我創業	3.30	1.10
A21	原生家庭成員支持我創業	3.58	1.12

資料來源：本研究整理

(四) 對於政府輔導措施了解程度

此部份在問卷設計中有 20 題問題，用以了解女性創業家對於政府輔導措施的了解程度。結果顯示當政府政策明確、提供創業獎勵辦法都會提高女性創業的意願，而女性創業家也普遍認同政府單位對女性創業所做的輔導與協助。女性創業家大略知道政府有輔導措施，但是曾經尋求或參加政府單位或私人單位協助的創業家比率卻非常少，其中曾經參加青輔會創業輔導活動有 6 位、曾經尋求育成中心協助有 1 位、曾經尋求其他創業協助（政府或私人機構）14 位，另外有 21 位受訪者知道政府有針對特殊境遇女性的創業輔導，11 位受訪者知道政府有針對中高齡女性的創業輔導，而曾經參加過青輔會針對女性創業所舉辦的活動有 3 位，分別為創業實務先修班、適合女性加盟創業研討會與企業女性

職涯發展研習營（如表 29、30 所示）。由此可得知女性創業家雖然大略知道政府推廣女性創業並提供創業協助，但是女性創業家利用的程度卻相當的低，這個實證的結果與個案訪談相似，10 位受訪者皆表示創業的過程中並無政府的協助，原因在於女性創業家認為創業是自身的問題，從來不曾想過政府可以提供協助，也就沒有尋求協助的動力。另外，政府重視女性創業是近 1、2 年的政策，所以受訪對象大多是由自己籌措創業的事宜而無從尋求協助。

表 29 對於政府輔導措施了解程度平均數、標準差

編號	題目	平均數	標準差
B1	政策明確會提高我創業的意願	3.20	1.11
B2	創業獎勵辦法會提高我創業的意願	3.32	1.18
B3	政府重視女性創業輔導	2.65	1.03
B4	知道行政院青輔會輔導創業	2.63	1.04
B5	知道如何申請青年創業貸款及條件限制	2.72	1.02
B6	取得政府單位的諮詢服務	2.71	1.00
B7	兩稅合一對中小企業創業的影響	2.88	1.05

資料來源：本研究整理

表 30 對於政府輔導措施了解程度人次

編號	題目	是	否
B8	曾經參加青輔會所舉辦的創業輔導活動	6	115
B9	曾經進駐育成中心	1	120
B10	曾經尋求創業協助（政府或私人機構）	14	107
B11	知道政府有針對特殊境遇女性的創業輔導	21	100
B12	知道政府有針對中高齡女性的創業輔導	11	110
B13	曾經參加青輔會針對女性創業所舉辦的活動	3	118

資料來源：本研究整理

（五）希望政府加強輔導的項目

本大項以 8 題問題測試受訪者的意見，以了解女性創業家認為政府應加強哪一部份的協助，才能確切滿足女性創業家的需求。經由數據發現女性創業家最希望政府加強資金取得佔 49.1%、其次為提供更簡易的貸款方式佔 14.2%、尋找適合人力資源佔 12.3%（如表 31 所示）。由此可得知，女性創業家最希望政府加強輔導的項目以財務協助為首要。

表 31 希望政府加強輔導項目平均數、標準差

編號	題目	平均數	標準差
C1	協助資金取得	3.98	0.92
C2	提供更簡易的貸款方式	4.13	0.88
C3	提供相關市場資訊及趨勢	4.05	0.86
C4	協助向政府申報程序	3.87	0.79
C5	補助提供專業顧問群，協助經營管理及技術突破問題的諮詢	3.87	0.86
C6	提供創業及經營管理方面的課程	3.96	0.83
C7	提供員工培訓計劃及補助	4.06	0.85
C8	協助尋找適合人力資源	4.11	0.87

資料來源：本研究整理

二、探索性因素分析與信度分析

為了建構女性創業衡量表，了解問卷因素結構，本研究針對問卷題目進行因素分析。本研究採用主成分分析法（Principal Components）作為萃取因素的方法；採用直交轉軸法（orthogonal rational）中之最大變異法（varimax）來進行因素矩陣轉軸，使因素的意義變得更加清晰明顯，方便因素的解釋與命名。因素負荷量（factor loading）是指該題目與其所屬因素之關係係數，本研究選取因素負荷達 0.4 以上之題目作為量表項目。經過因素分析，由解釋總變異量來判斷萃取幾個因素才具代表性。

所謂信度（可靠度）指的是同一份測驗所測的分數之可信度或穩定度。為了解本問卷各題項的信度結果，將對本研究各構面因素進行 Cronbach's α 信度係數分析，對於信度係數較低部分則以項目分析逐題檢驗，藉由刪除一致性較差之項目以提高信度。Cronbach's α 信度係數大於 0.7 為佳，若低於 0.35 者，則應予調整或拒絕。

（一）創業的過程與困難

經由因素分析後，刪除因素負荷量未達到 0.4 的 A6（學習創業行業所需相關專業管理知識及技術）及 A11（能找到專家給予具體的建議），「創業的過程與困難」總計抽取出 5 個因素，累積解釋變異量為 71.174 %。分別命名為專業

能力方面、實際經營方面、家庭支持方面、尋找合作夥伴方面、尋找創業機會方面。在信度方面，各構面之信度皆大於 0.7，代表此 5 構面皆具備內部一致性。在專業能力的信度若刪除 A17（具備充沛的產業人脈關係），信度會由 0.8667 提昇至 0.8983，故刪除 A17；在實際經營方面若刪除 A15（到政府單位辦理登記、證照、報稅及其他申請等事務性內容），信度會由 0.7699 提昇至 0.7941，故刪除 A15（如表 32 所示）。

表 32 創業過程與困難因素分析與信度分析結果

衡量項目與因素命名	因素 負荷量	特徵值	累積解 釋變異 量（%）	Cronbach's a 值
實際經營方面				
A14 相關市場資訊取得	.763			
A13 調度資金及財務管理	.731	15.004	16.927	0.7941
A7 籌措創業資金	.606			
A12 產品成本及利潤的控制	.529			
A16 如何開拓客源	.503			
專業能力方面				
A10 專業能力受客戶肯定	.859	3.438	33.773	0.8983
A8 專業能力受同業肯定	.823			
A9 專業能力受供應商肯定	.821			
家庭的支持方面				
A20 婆家家庭成員支持我創業	.900	2.671	49.264	0.8888
A21 原生家庭成員支持我創業	.893			
A19 我自組的家庭成員支持我創業	.876			
尋找合作夥伴方面				
A3 找到合適的員工	.819	1.902	60.358	0.7000
A4 找到合適的合夥人	.651			
A5 如何找到適合的供應商	.637			
尋找創業機會方面				
A1 二十一世紀知識經濟時代環境，發掘創業機會	.838	1.813	71.174	0.6953
A2 找到適合的行業	.781			

資料來源：本研究整理

(二) 對於政府輔導措施了解程度

經由因素分析後，對於政府輔導措施了解程度總計萃取出 2 個因素，累積解釋變異量為 67.272 %。分別命名為對於政府輔導措施了解程度方面及政府政策提高創業意願方面。在信度方面，各構面之信度皆大於 0.7，代表此 2 構面皆具備內部一致性（如表 33 所示）。

表 33 對於政府輔導措施了解程度因素分析與信度分析結果

衡量項目與因素命名	因素 負荷 量	特徵 值	累積解 釋變異 量 (%)	Cronbach's a 值
對於政府輔導措施了解程度方面				
B5 我知道如何申請青年創業貸款及條件限制	.863			
B4 我知道行政院青輔會輔導創業的要項	.765	2.703	38.609	0.7995
B6 我知道如何取得政府單位的諮詢服務	.721			
B7 我了解兩稅合一對中小企業創業的影響	.673			
B3 我覺得政府重視女性創業輔導	.626			
政府政策提高創業意願方面				
B2 政府政策明確會提高我創業的意願	.928	2.007	67.274	0.8617
B1 政府提供創業獎勵辦法會提高我創業的意願	.870			

資料來源：本研究整理

(三) 希望政府加強輔導的項目

經由因素分析後，希望政府加強輔導的項目總計萃取出 2 個因素，累積解釋變異量為 76.546 %。分別命名為實際經營方面的協助及創業準備方面的協助。在信度方面，各構面之信度皆大於 0.7，代表此 2 構面皆具備內部一致性。在實際經營方面的協助的信度若刪除 C5（政府補助提供專業顧問群，協助經營管理及技術突破問題的諮詢），信度會由 0.8757 提昇至 0.8992，故刪除 C5（如表 34 所示）。

表 34 希望政府加強輔導的項目因素分析與信度分析結果

衡量項目與因素命名	因素 負荷量	特徵值	累積解 釋變異 量 (%)	Cronbach's a 值
實際經營方面的協助				
C6 提供創業及經營管理方面的課程	.883	3.155	39.434	0.8992
C7 提供員工培訓計劃及補助	.868			
C8 協助尋找適合人力資源	.849			
創業準備方面的協助				
C2 提供更簡易的貸款方式	.918	2.969	76.546	0.8847
C1 協助資金取得	.900			
C3 提供相關市場資訊及趨勢	.792			
C4 協助向政府申報程序	.643			

資料來源：本研究整理

三、驗證性因素分析

因素分析可依其研究目的分為探索性因素分析 (exploratory factor analysis , EFA) 與驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis , CFA) 兩類。驗證性因素分析可以測量結構是否配適，以證明其具有建構效度 (謝智謀，1999)。

最後則由 LISREL 實施驗證性因素分析，以明瞭各構面因素與問卷題項間的配適度及內在一致性，並檢視探索性因素分析所萃取的因素構面是否正確。檢視的項目有複合信度 (Composite Reliability, CR)、配適度指標 (Goodness of Fit Index)、調整號配適度指標 (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI) 及均方根誤近似值 (Root Mean Square Error of Approximation) 等 (如表 35 所示)。

表 35 驗證性因素分析適合度之指標

適合度指標	代表值	適合度之說明
GFI	0(完全不適合)~1(完全適合)	高於 0.90 代表可接收之適合度
AGFI	0(完全不適合)~1(完全適合)	高於 0.90 代表可接收之適合度
RMSEA	小於 0.05	小於 0.05 代表可接收之適合度

資料來源：謝智謀 (1999)

經由 LISREL 驗證性因素分析，使用的估計方法為最大概似法 (Maximum Likelihood)，分析結果除了「創業的過程與困難」配適度指標 (GFI) 為 0.89 外，

「對於政府輔導措施了解程度」及「希望政府加強輔導的項目」配適度指標 (GFI) 分別為 0.94、0.93；而調整後的 AGFI 則介於 0.85~0.94 之間；其均方根殘差近似值 (RMSEA) 介於 0.066~0.086 之間，常態配適度指標 (NFI) 介於 0.86~0.96 之間，複合信度 (Compositive Reliability) 則介於 0.79~0.94 之間，因此，本問卷量表具有相當之一致性 (如表 36 所示)。

表 36 驗證性因素分析結果

建構	構面	題數	CR	GFI	AGFI	RMSEA	NFI
創業的過程與困難	專業能力	3	0.87	0.89	0.85	0.081	0.86
	實際經營	5	0.81				
	家庭的支持	3	0.80				
	尋找合作夥伴	3	0.79				
	尋找創業機會	2	0.87				
對於政府輔導了解程度	對於政府輔導措施了解程度	5	0.92	0.94	0.91	0.086	0.96
	政府政策提高創業意願	2	0.90				
希望政府加強輔導項目	實際經營協助	3	0.94	0.93	0.89	0.066	0.95
	創業準備協助	4	0.90				

資料來源：本研究整理

四、差異性分析

本研究以單因子變異數分析 (One-Way ANOVA) 來探討反應變量 (Y) 對單一類別性解釋變數 (X) 之函數關係。本研究以 5 項公司基本資料：行業別、員工人數、經營年數、資金來源、初創投資金額、公司結構、平均年營業額；4 項個人基本資料：年齡、教育程度、創業夥伴、創業動機，分別針對創業的過程與困難、對於政府輔導措施了解程度、希望政府加強輔導的項目做差異性分析，採單因子 ANOVA 分析，ANOVA 分析之 F 值如果達到顯著，表示組別間至少有一對平均數之間有顯著差異，但至於是哪二組之間的差異，要進一步進行「多重事後比較」，而本研究採 Scheffe 法進行事後比較分析檢定。希望藉由差異性分析了解不同行業別、資金來源、年齡、教育程度等是否對創業過程與困難有不同的認知？是否對於政府輔導措施有不同了解程度？希望政府加強輔導

的方向是否不同？

(一) 行業別 ANOVA 分析

經由 ANOVA 分析可得知，行業別對創業的過程與困難、政府輔導了解程度及希望政府加強輔導項目皆不具顯著效果，也就是說不同行業的女性創業家對於上述三研究變項的意見並無差異性（如表 37 所示）。

表 37 行業別對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析

研究變項		行業別					F 值	P 值
		製造業	服務業	金融業	農	其他		
創業的過程與困難	專業能力	2.61	2.80	3.13	3.00	3.05	.848	.499
	實際經營	3.02	3.31	3.78	3.33	3.22	.586	.674
	家庭的支持	3.13	3.58	2.67	1.67	3.43	1.545	.196
	尋找合作夥伴	2.68	2.51	2.78	3.00	2.26	1.427	.232
	尋找創業機會	2.55	2.88	2.50	2.50	2.50	1.558	.193
政府輔導了解程度	對於政府輔導措施了解程度	2.90	2.47	3.20	3.00	2.48	1.571	.189
	政府政策提高創業意願	3.27	3.26	3.67	4.00	3.22	.655	.625
希望政府加強輔導項目	實際經營協助	4.15	4.01	3.89	3.67	4.19	.726	.576
	創業準備協助	3.81	4.04	4.00	3.75	4.14	.474	.755

資料來源：本研究整理

(二) 經營年數 ANOVA 分析

經由 ANOVA 分析可得知，經營年數對創業的過程與困難、對於政府輔導措施了解程度及希望政府加強輔導項目皆不具顯著效果，也就是說不同行業的女性創業家對於上述三研究變項的意見並無差異性。但是，經營年數對於政府政策提高創業意願具顯著影響，而由平均數可以發現 3-5 年的平均數最高 (3.80)，創業

年數在 3-5 年間的女性創業家最認同政府政策會提高創業意願 (如表 38 所示)。

表 38 經營年數對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析

研究變項		經營年數						F 值	P 值
		< 1	1-3	3-5	5-7	7-9	> 9		
創業的過程與困難	專業能力	2.96	2.71	2.84	2.90	2.74	2.78	.234	.947
	實際經營	3.30	3.16	3.67	3.40	3.05	3.24	.534	.750
	家庭的支持	3.73	3.72	3.33	3.20	3.52	3.42	.368	.869
	尋找合作夥伴	2.52	2.71	3.00	2.62	2.42	2.62	.432	.826
	尋找創業機會	2.94	2.68	2.60	3.07	2.57	2.73	.773	.571
政府輔導了解程度	對於政府輔導措施了解程度	2.26	2.68	3.00	2.31	2.69	2.61	.848	.519
	政府政策提高創業意願	3.33	3.69	3.80	3.14	2.21	3.24	2.259	.050 *
希望政府加強輔導項目	實際經營協助	3.56	3.96	4.13	3.76	3.95	4.15	1.423	.221
	創業準備協助	3.81	3.97	4.30	3.91	3.46	4.06	1.102	.364

資料來源：本研究整理

(三) 員工人數 ANOVA 分析

經由 ANOVA 分析可得知，行業別對實際經營、家庭的支持、尋找合作夥伴、尋找創業機會、政府輔導了解程度及希望政府加強輔導項目皆不具顯著效果，也就是說不同行業的女性創業家對於上述研究變項的意見並無差異性。但是，員工人數對於女性創業家專業能力具顯著影響，其中又以員工大於 51 人的女性創業家認為專業能力受到供應商、顧客、合作夥伴的認同是最容易的（1：最困難；5：最容易），因為女性創業家的專業能力會隨著公司規模擴大而增加，當公司規模越大時，女性創業家必須面對更多的挑戰並解決更多棘手的問題，相對也累積經驗及專業能力而受到認同（如表 39 所示）。

表 39 員工人數對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析

研究變項		員工人數						F 值	P 值
		< 10	11-20	21-30	31-40	41-50	> 51		
創業的過程與困難	專業能力	2.72	2.71	3.12	2.60	1.80	3.19	2.378	.034*
	實際經營	3.24	3.21	3.60	3.33	3.50	3.18	.345	.912
	家庭的支持	3.49	3.56	3.08	4.22	3.00	3.38	1.206	.311
	尋找合作夥伴	2.51	2.71	3.20	2.78	2.50	2.83	1.236	.293
	尋找創業機會	2.74	2.72	3.30	2.50	2.75	2.93	.635	.702
政府輔導了解程度	對於政府輔導措施了解程度	2.56	2.57	2.20	2.40	2.60	2.80	.276	.947
	政府政策提高創業意願	3.29	3.47	2.40	2.50	4.25	3.28	1.242	.290
希望政府加強	實際經營協助	3.91	4.42	3.93	4.56	4.50	4.15	1.409	.217
	創業準備協助	3.95	4.20	3.45	4.50	4.50	4.00	1.204	.310

資料來源：本研究整理

(四) 初創投資金額 ANOVA 分析

經由 ANOVA 分析可得知，行業別對實際經營、家庭的支持、尋找合作夥伴、尋找創業機會、政府輔導了解程度及希望政府加強輔導項目皆不具顯著效果，也就是說不同行業的女性創業家對於上述研究變項的意見並無差異性。但是，初創投資金額對於女性創業家專業能力具顯著影響，其中又以初創投資金額大於 1 億元的女性創業認為專業能力受供應商、顧客、合作夥伴認同是最容易的（如表 40 所示）。

表 40 初創投資金額「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析

研究變項		初創投資金額 (萬元)									F 值	P 值
		< 20	20-50	50-100	100-150	150-200	200-250	250-400	400-500	500-1000		
創業的過程與困難	專業能力	2.62	2.75	2.71	2.63	2.52	2.80	3.15	2.57	3.51	2.18	0.03*
	實際經營	2.98	3.47	2.96	3.82	3.13	3.60	3.39	3.29	3.47	1.27	0.26
	家庭的支持	3.64	3.39	3.39	3.86	3.00	3.67	3.00	3.90	3.81	.78	.61
	尋找合作夥伴	2.47	2.69	2.59	2.62	2.27	3.07	3.00	2.27	2.73	1.19	.311
	尋找創業機會	2.65	2.85	2.70	2.57	2.90	2.90	3.14	2.64	2.80	.556	.811
政府輔導了解程度	對於政府輔導措施了解程度	2.75	2.73	2.51	2.74	2.07	2.30	2.54	2.29	2.73	.624	.756
	政策提高創業意願	3.30	3.44	2.96	3.21	3.50	2.60	3.82	3.43	2.89	1.13	.348
政府加強輔導	實際經營協助	3.90	3.91	4.13	4.33	3.87	3.80	4.03	4.47	3.87	.710	.682
	創業準備協助	4.03	3.98	3.72	4.43	3.50	3.80	4.11	4.57	3.88	1.57	.14

資料來源：本研究整理

(五) 初期貸款金額 ANOVA 分析

經由 ANOVA 分析可得知，初期貸款對創業的過程與困難、政府輔導了解程度及希望政府加強輔導項目皆不具顯著效果，也就是說不同的初期貸款金額女性創業家對於上述三研究變項的意見並無差異性（如表 41 所示）。

表 41 初創貸款金額「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析

研究變項		創業的過程與困難					政府輔導了解程度		希望政府加強輔導項目	
		專業能力	實際經營	家庭的支持	尋找合作夥伴	尋找創業機會	對於政府輔導措施了解程度	政府政策提高創業意願	實際經營協助	創業準備協助
初創貸款金額（萬元）	0	2.73	3.25	3.26	2.76	2.77	2.65	3.38	3.99	4.08
	< 20	2.89	3.32	3.59	2.44	2.61	2.57	2.98	4.07	3.67
	20-50	2.70	2.93	2.92	2.27	2.80	2.80	3.20	4.13	3.75
	50-100	2.75	3.21	4.11	2.29	3.19	2.57	3.69	4.33	3.89
	100-150	3.40	3.89	4.33	2.78	2.83	2.20	2.67	3.56	4.17
	150-200	2.70	3.17	4.33	1.67	2.75	2.60	4.50	4.50	4.63
	200-250	3.47	2.89	3.50	2.67	3.33	1.90	3.50	4.11	4.17
	250-300	1.60	2.33	3.00	2.33	2.50	1.40	1.50	4.33	4.00
	300-350	3.00	3.50	2.83	3.17	3.25	2.60	3.50	4.17	4.38
	350-400	2.80	4.00	4.00	3.33	4.00	3.00	4.00	4.00	4.50
	400-500	1.20	3.00	3.00	1.00	1.50	1.20	4.50	5.00	5.00
	500-1000	3.00	3.00	4.00	3.00	2.50	3.40	4.00	4.33	4.25
	> 1000	3.40	3.56	3.67	2.56	2.83	2.20	2.50	3.67	3.92
F 值		1.466	.545	.830	1.487	.962	.857	1.188	.459	.811
P 值		.149	.880	.619	.141	.489	.592	.301	.934	.638

資料來源：本研究整理

(六) 組織結構 ANOVA 檢定分析

經由 ANOVA 分析可得知，組織結構對創業的過程與困難、政府輔導了解程度及希望政府加強輔導項目皆不具顯著效果，也就是說具備正式組織結構與否的女性創業家對於上述三研究變項的意見並無差異性（如表 42 所示）。

表 42 組織結構對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析

研究變項		組織結構		F 值	P 值
		正式	非正式		
創業的過程與困難	專業能力	2.72	2.97	1.763	.176
	實際經營	3.21	3.32	.422	.657
	家庭的支持	2.81	3.41	2.116	.126
	尋找合作夥伴	2.61	2.66	.302	.740
	尋找創業機會	2.69	2.92	1.381	.255
政府輔導了解程度	對於政府輔導措施了解程度	2.52	2.70	.580	.562
	政府政策提高創業意願	3.31	3.15	.722	.488
希望政府加強輔導項目	實際經營協助	3.99	4.08	.547	.580
	創業準備協助	3.92	4.07	1.942	.148

資料來源：本研究整理

(七) 平均年營業額 ANOVA 分析

經由 ANOVA 分析可得知，平均年營業額對實際經營、家庭的支持、尋找合作夥伴、尋找創業機會、政府輔導了解程度及希望政府加強輔導項目皆不具顯著效果，也就是說不同年營業額的女性創業家對於上述研究變項的意見並無差異性。但是，平均年營業額對於女性創業家專業能力具顯著影響，其中又以平均年營業額大於 1 億元的女性創業認為專業能力受供應商、顧客、合作夥伴認同是最容易的（如表 43 所示）。

表 43 平均年營業額對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析

研究變項		平均年營業額（萬元）					F 值	P 值
		< 100	100-500	500-2500	2500-10000	> 10000		
創業的過程與困難	專業能力	2.60	2.74	2.56	3.07	3.18	3.16	.00**
	實際經營	3.16	3.23	3.01	3.67	3.33	1.582	.15
	家庭的支持	3.44	3.35	3.58	3.67	3.58	.664	.679
	尋找合作夥伴	2.60	2.71	2.36	2.67	2.84	1.261	.281
	尋找創業機會	2.62	3.04	2.63	2.68	3.06	1.456	.200
政府輔導了解程度	對於政府輔導措施了解程度	2.66	2.71	2.49	2.28	2.51	1.518	.181
	政府政策提高創業意願	3.44	3.39	2.90	3.55	3.03	1.083	.377
希望政府加強輔導項目	實際經營協助	3.93	4.05	4.11	4.24	3.86	.657	.685
	創業準備協助	4.05	4.02	3.96	3.88	3.90	.185	.980

資料來源：本研究整理

(八) 創業家年齡 ANOVA 分析

經由 ANOVA 分析可得知，創業家年齡對創業的過程與困難、政府輔導措施了解程度及希望政府加強輔導項目皆不具顯著效果，也就是說不同年齡的女性創業家對於上述研究變項的意見並無差異性。但是創業家年齡對於政府政策提高創業意願具顯著影響。並發現 21-30、31-40、41-50 年齡的女性創業家皆認為政府政策會提高創業意願（如表 44 所示）。

表 44 創業家年齡對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析

研究變項		創業家年齡				F 值	P 值
		21-30	31-40	41-50	51 以上		
創業的過程與困難	專業能力	2.71	2.95	2.71	2.40	1.548	.206
	實際經營	3.10	3.43	3.31	3.17	1.569	.200
	家庭的支持	3.45	3.51	3.18	3.56	.351	.789
	尋找合作夥伴	2.56	2.70	2.63	2.17	.810	.491
	尋找創業機會	2.70	2.84	2.88	2.63	.447	.720
政府輔導了解程度	對於政府輔導措施了解程度	2.65	2.56	2.60	1.93	.848	.471
	政府政策提高創業意願	3.35	3.24	3.53	1.88	2.770	.045*
希望政府加強輔導項目	實際經營協助	4.06	4.01	4.08	4.04	.027	.994
	創業準備協助	3.97	4.02	4.08	3.94	.094	.963

資料來源：本研究整理

(九) 創業家教育程度 ANOVA 分析

經由 ANOVA 分析可得知，行業別對實際經營、尋找合作夥伴、尋找創業機會、政府輔導了解程度及希望政府加強輔導項目皆不具顯著效果，也就是說不同教育程度的女性創業家對於上述研究變項的意見並無差異性。但是，教育程度對於女性創業家專業能力具顯著影響，而且教育程度越高的女性創業家認為專業能力受到顧客、供應商、合作夥伴的認同越容易。另外，教育程度對於女性創業家尋求家庭的支持具顯著影響，而且教育程度越高的女性創業家認為尋求家庭支持創業越容易（如表 45 所示）。

表 45 創業家教育程度對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析

研究變項		創業家教育程度							F 值	P 值
		國小	國中	高中	專科	大學	碩士	博士		
創業過程與困難	專業能力	2.60	2.38	2.66	2.91	2.85	3.29	3.40	2.03	.05*
	實際經營	2.83	3.60	3.20	3.18	3.33	3.11	4.00	.863	.525
	家庭的支持	2.22	2.97	3.53	3.18	3.70	3.38	5.00	2.084	.05*
	尋找合作夥伴	2.17	2.77	2.56	2.81	2.48	3.00	2.67	1.218	.302
	尋找創業機會	2.38	2.85	2.76	2.50	2.85	3.06	3.50	1.041	.403
政府輔導了解程度	對於政府輔導措施了解程度	2.33	3.03	2.57	2.75	2.44	2.43	3.80	1.286	.272
	政府政策提高創業意願	3.38	3.50	3.46	2.92	3.22	3.38	3.00	.625	.710
希望政府加強輔導項目	實際經營協助	3.58	4.23	3.97	4.12	4.09	3.85	4.33	.535	.781
	創業準備協助	43.88	4.13	4.01	3.92	4.01	4.03	4.00	.098	.996

資料來源：本研究整理

(十) 創業家之前的工作 ANOVA 分析

經由 ANOVA 分析可得知，行業別對創業的過程與困難、政府政策提高創業意願及希望政府加強輔導項目皆不具顯著效果，也就是說女性創業家之前的工作對於上述研究變項無差異性。但是，之前的工作類型對於女性創業家了解政府輔導措施具顯著影響，其中又以之前工作是屬於製造業的女性創業對於政府輔導措施最了解（如表 46 所示）。

表 46 創業家之前工作對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析

研究變項		創業家之前工作						F 值	P 值
		製造	服務	行政	金融	教育	其他		
創業的過程與困難	專業能力	2.68	2.72	2.82	3.20	2.63	3.11	1.158	.335
	實際經營	3.41	3.15	3.12	4.00	3.45	3.35	.735	.599
	家庭的支持	3.38	3.69	3.40	4.00	3.79	3.33	.636	.673
	尋找合作夥伴	2.94	2.56	2.59	1.67	2.38	2.54	1.429	.220
	尋找創業機會	2.89	2.84	2.38	3.00	2.75	2.64	.991	.427
政府輔導了解程度	對於政府輔導措施了解程度	3.02	2.38	2.91	2.80	2.23	2.63	2.580	.032*
	政府政策提高創業意願	3.59	3.32	3.04	1.50	3.25	3.08	1.172	.328
希望政府加強輔導項目	實際經營協助	3.97	4.15	4.26	3.33	4.21	3.72	1.328	.258
	創業準備協助	4.05	4.20	4.00	2.25	3.66	3.66	2.969	.015*

資料來源：本研究整理

(十一) 創業夥伴 ANOVA 分析

經由 ANOVA 分析可得知，創業夥伴不同對創業的過程與困難、政府輔導了解程度及希望政府加強輔導項目皆不具顯著效果，也就是說不同創業夥伴的女性創業家對於上述三研究變項的意見並無差異性（如表 47 所示）。

表 47 創業夥伴對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析

研究變項		創業夥伴			F 值	P 值
		獨自	先生	其它		
創業的過程與困難	專業能力	2.66	2.82	2.86	.978	.379
	實際經營	3.24	3.21	3.30	.105	.901
	家庭的支持	3.45	3.57	3.22	.770	.466
	尋找合作夥伴	2.64	2.59	2.52	.238	.789
	尋找創業機會	2.76	2.77	2.70	.063	.939
政府輔導了解程度	對於政府輔導措施了解程度	2.71	2.55	2.41	1.033	.360
	政府政策提高創業意願	3.40	3.14	3.35	.693	.502
希望政府加強輔導項目	實際經營協助	4.03	4.08	3.98	.152	.860
	創業準備協助	4.05	3.94	4.05	.235	.791

資料來源：本研究整理

(十二) 家庭平均收入 ANOVA 分析

經由 ANOVA 分析可得知，家庭平均收入對實際經營、家庭的支持、尋找合作夥伴、尋找創業機會、政府政策提高創業意願及希望政府加強輔導項目皆不具顯著效果，也就是說不同家庭平均收入的女性創業家對於上述研究變項的意見並無差異性。但是，家庭平均收入對於女性創業家專業能力具顯著影響，其中又以 10-30 萬的女性創業家專業能力受認同是最容易的。另外，家庭平均收入對於女性創業家了解政府輔導措施具顯著影響，其中又以家庭收入少於 5 萬的女性創業家越了解政府輔導措施（如表 48 所示）。

表 48 家庭每月收入對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析

研究變項		家庭每月收入（萬元）				F 值	P 值
		< 5	5-10	10-30	30-50		
創業的過程與困難	專業能力	2.53	2.73	3.07	2.00	5.313	.001**
	實際經營	3.12	3.27	3.39	3.17	.680	.607
	家庭的支持	3.52	3.27	3.44	4.00	.477	.752
	尋找合作夥伴	2.51	2.58	2.80	2.17	1.557	.191
	尋找創業機會	2.55	2.76	2.97	2.00	2.255	.068
政府輔導了解程度	對於政府輔導措施了解程度	2.92	2.42	2.64	1.20	3.667	.008**
	政府政策提高創業意願	3.76	3.26	3.26	3.00	1.254	.293
希望政府加強輔導項目	實際經營協助	4.04	4.08	3.85	4.50	1.015	.403
	創業準備協助	4.08	4.04	3.91	4.38	.544	.704

資料來源：本研究整理

(十三) 親友創業經驗 ANOVA 分析

經由 ANOVA 分析可得知，親友創業經驗對創業的過程與困難及希望政府加強輔導項目皆不具顯著效果，也就是說親友創業經驗對於上述研究變項的意見並無差異性。但是，親友創業經驗對於女性創業家了解政府輔導措施具顯著影響，其中親友有創業經驗的女性創業家較了解政府的輔導措施，另外，親友有創業經驗的女性創業家其創業意願亦較容易受政府政策影響(如表 49 所示)。

表 49 家庭每月收入對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析

研究變項		親友創業經驗		F 值	P 值
		有	無		
創業的過程與困難	專業能力	2.81	2.78	.047	.829
	實際經營	3.31	3.21	.462	.498
	家庭的支持	3.45	3.43	.004	.947
	尋找合作夥伴	2.68	2.55	.949	.332
	尋找創業機會	2.81	2.73	.318	.574
政府輔導了解程度	對於政府輔導措施了解程度	2.73	2.42	4.163	.044**
	政府政策提高創業意願	3.47	3.07	4.306	.040**
希望政府加強輔導項目	實際經營協助	4.16	3.91	3.069	.082
	創業準備協助	4.13	3.87	3.205	.076

資料來源：本研究整理

(十四) 創業動機 ANOVA 分析

經由 ANOVA 分析可得知，創業動機對創業的過程與困難、政府輔導了解程度及希望政府加強輔導項目皆不具顯著效果，也就是說不同創業動機的女性創業家對於上述三研究變項的意見並無差異性（如表 50 所示）。

表 50 創業動機對「創業的過程與困難」、「政府輔導了解程度」、「希望政府加強輔導項目」差異性分析

研究變項	創業的過程與困難					政府輔導了解程度		希望政府加強輔導項目		
	專業能力	實際經營	家庭的支持	尋找合作夥伴	尋找創業機會	對於政府輔導措施了解程度	政府政策提高創業意願	實際經營協助	創業準備協助	
創業動機	圓夢	2.40	2.92	3.67	2.33	2.88	0	2.75	3.33	3.81
	貼補家用	2.62	3.24	3.13	2.45	2.55	3.10	3.45	3.97	4.05
	彈性工作時間	2.46	2.47	3.67	2.60	2.35	2.43	3.45	4.43	4.45
	兼顧家庭事業	2.73	3.40	3.31	2.80	2.57	2.80	3.37	3.91	4.04
	失業	2.80	3.67	3.00	2.66	2.00	0	2.00	4.67	4.50
	成就感	2.94	3.36	3.53	2.70	2.94	2.42	3.08	3.95	3.83
	工作挫折	2.70	3.50	2.83	2.50	2.50	3.70	4.25	4.50	4.38
	新點子	2.80	3.33	4.17	2.08	3.50	2.00	3.25	4.25	3.63
	參與社會活動	3.30	4.00	4.00	3.67	3.25	2.70	4.00	4.33	4.00
	個人興趣	2.67	3.06	4.20	2.17	2.08	2.52	3.42	4.06	4.17
因緣際會	2.83	3.29	3.25	2.55	2.79	2.52	3.41	4.12	3.98	
F 值	.727	1.602	.835	1.217	1.802	1.471	.704	.917	.741	
P 值	.697	.116	.597	.288	.069	.165	.719	.521	.685	

資料來源：本研究整理

(十五) 實證研究總結

在實證分析方面，本研究首先針對樣本作描述性統計分析，再針對問卷題項作因素分析以了解問卷題項的分類構面；同時由個人基本資料與公司基本資料與因素構面作 ANOVA 分析，以了解各個受訪者之間差異性。本次實證抽樣回收有效樣本 121 份，其中以服務業的女性創業家比率最多、服務業中又以服飾業佔最大比率、經營年數以 9 年以上佔半數、員工人數分布於 11-30 人最多、初創投資金額以 20-50 萬佔多數、初期以無貸款金額佔半數、6 成不具正式組織結構、平均年營業額以 100 萬以下佔多數、創業年齡以 20-30 歲最多、創業之前的工作以服務業最多、親友具創業經驗佔半數、教育程度以大學佔最多、獨自創業及與先生共同創業佔多數、家庭每月收入以 5-10 萬最多、創業動機以滿足成就感及因緣際會佔多數。

在創業過程與困難方面，女性創業家普遍認為找到合適的員工、籌措創業資金、找到合適的合夥人及開拓客源是相對困難的。在對於政府輔導措施了解程度方面，多數女性創業家同意政府政策明確及政府提供創業獎勵辦法會提高創業意願，而多數女性創業家認為政府不重視女性創業輔導。在希望政府加強輔導的項目方面，女性創業家認為重要性程度依序是提供更簡易的貸款方式、提供員工培訓計劃及補助、提供相關市場資訊及趨勢、協助資金取得、提供創業管理及經營管理方面的課程、補助專家諮詢、協助向政府申報各種事務程序。

女性創業家創業的過程與困難經由因素分析發現可分為五大類：本身專業能力方面、創業之後實際經營管理方面、家庭的支持、尋找合作夥伴方面及如何尋求創業機會。而女性創業家對於政府政策了解程度經由因素分析則可大分為二類：對於政府目前實際輔導措施的了解程度及政府輔導措施會提高女性創業家創業意願。另外，女性創業家希望政府加強輔導項目經由因素分析也可大分為二類：創業籌措事項的協助及創業後實際經營管理方面的協助。

而在差異性分析方面，當公司規模較大時（包括員工人數、初創投資金額、平均年營業額）、教育程度高時，創業家的專業能力會較高。親友有創業經驗、創業家年齡在 50 歲以下、經營年數 7 年以下的女性創業家會較容易受政府政策影響。但是女性創業家創業的過程與困難、女性創業家對於政府政策了解程度及女性創業家希望政府加強輔導項目的構面在個人資料、公司資料上大部分不具差異性，所以政府在制定輔導女性創業家措施時，可以不必針對各行業、年齡、創業動機等而採取不同的輔導措施。

柒、結論

台灣是創業型國家，到了民國 90 年台灣中小企業家數已超過一百萬家。然而台灣的創業 98%皆屬於中/小/微小企業，這與台灣人本身特質及政府政策有相當程度關係，因為台灣人一向是吃苦耐勞、腦筋轉得快、具彈性，不願只做個為老闆賺錢的員工；而政府當年全力出口賺外匯，鼓勵所有工商活動更推波助瀾台灣的創業活動。不過這些創業行為仍以男性為主。女性創業家根據民國 88 年經濟部中小企業白皮書統計約七萬五千多名左右，因此女性創業在台灣尚屬萌芽階段，但基於現今世界女性創業的風潮與趨勢，台灣女性創業也逐年上升。台灣女性創業家在創業過程中有其相對優勢及劣勢，優勢在於女性相對於男性心思細密且採取柔性交易手腕，可以四兩撥千金的方式突破困境；而劣勢在於女性在創業初期資金較難取得、資訊取得來源較封閉。

一、女性創業有年輕化、高教育程度的傾向

由本研究抽樣的 121 份樣本中發現，女性創業家創業年數 9 年以上佔 56.3%、年營業額五百萬以上佔 42.9%，初創投資金額 50 萬以下佔 50.9%、無正式公司結構佔 62%、初期無貸款金額佔 54.5%、平均年營業額 500 萬以下佔 47.1%，大部分公司規模都是小型或微小型企業，因此女性創業仍在初期階段，還有許多發展空間。而女性創業年齡以 20-30 歲居多，教育程度在大專以上佔 57.8%，這也表示女性創業有年輕化、高教育程度的趨勢。

二、女性創業家最需要的協助依序是財務方面的協助、獲取相關資訊方面協助、尋找客源及尋找適當人員

在創業過程中，女性創業家的創業困難大致可分為：尋求創業機會、專業能力、尋求創業合作夥伴、家庭的支持、實際經營管理五大部分。而女性創業家希望政府輔導的項目可分為兩類：創業初期的準備事項、創業之後的經營管理事項，其中女性創業家最希望政府能夠提供財務方面的協助及獲取相關資訊方面協助，因為女性創業家資金來源大多為獨資或與朋友合資的方式，獨資部

份大多以其先前工作所累積的財富而來，而合資則是與朋友一同籌措資金。女性創業較少向銀行借貸資金，加上銀行的貸款有一定的門檻，因此大多是在自己能力範圍所及情況下籌措資金。資訊取得也是一項關鍵，由於女性社交圈較狹隘，已婚女性更是將上班之餘的時間奉獻於家庭中，資訊來源相形較為封閉。故政府可針對創業不同階段訂出不同的女性創業輔導政策，包括創業前階段、創業階段、早期成長階段及晚期成長階段，設計針對每個階段所需求的輔導，如此則可提高創業成功機率，創造就業機會及振興經濟。

三、女性創業家在創業過程中，甚少獲得政府協助，對於政府輔導措施也不了解，因此政府資源與女性創業家實際的需求仍有差距。

研究發現女性創業家在創業過程中，甚少獲得政府協助，對於政府輔導措施也不了解，其原因有二：一、台灣創業家的成就大多來自於本身的努力及機運，因為創業家普遍認為創業是自身的決定，所以需要多少資金、如何取得原料、市場等都應該自己籌措與判斷；二、政府政策相對趕不上台灣創業家的彈性及變化以給予適時的協助。長久以來政府對經濟與創業皆採取自由開放的政策，因此並沒有創業輔導的配套措施。而台灣「女性創業」議題隨著世界潮流所趨才剛起步，在國際上美國、加拿大、蘇聯、南韓、英國等國家皆針對女性創業設置專門機構，予以輔導及協助，並設置女性創業家聯誼會，使得創業經驗與資源可相互交流分享。澳洲、菲律賓及印尼則是藉由所得和訓練的支援，鼓勵女性創業並提供融資保證或津貼性融資措施。蘇聯、美國及加拿大則是有專門協助女性取得資金的銀行及創業基金。因此，台灣政府可因應女性創業家實際需求，設立專門機構及制定具體政府政策、法令並提供財務融資保證或津貼性融資措施協助女性創業家。

四、成功的女性創業家本身皆具備一定的資格及解決問題的能力

創業需天時、地利與人合，有些學者的研究認為創業家有特定的人格特質，

包括堅忍不拔的毅力、全心全力投入、敢冒險並能整合資源及具有辨識機會的能力。創業過程中絕不可能完全依賴政府的協助，女性創業家本身也必須具備某些資格，這些資格可以從國內訪談的 10 位成功女性創業家得到驗證。這些成功女性創業家在創業之前，都已經具備豐富的產業專業能力，也經由先前的工作、生活經驗建構人際網絡藉以尋求創業合作夥伴，雖然家庭與事業難以同時兼顧，但是成功女性創業家還是積極的尋求平衡點，並在創業一段期間後，體認本身管理能力不足，而會參加研討會、各種學程及學校教育等方法來提昇本身管理及專業能力。故女性創業家在創業之前需具備以上條件，再輔以政府的協助則可達事半功倍之效。

捌、研究建議

經由個案與實證研究發現，台灣女性創業資源大都來自本身的資金、經驗與人脈的累積，鮮少接受政府輔導與協助。政府已開始有些部門投入時間、人力、金錢來輔助與推動女性創業，然而卻很少人受惠，這中間的差距可能源於各單位的宣傳，也可能未切中需求。為了改善此狀況及推動女性創業，首要之務在於建構攸關創業的環境。女性創業和男性相較，在時間上晚了二千年，因此在推動女性創業時政府可師法其他國家設置專門的女性創業協助機構，給予各階段必要的協助與鼓勵，迨其上軌道後，才交由市場機制運作，終究經由市場機制下運作競爭的產業才是真正能存活的產業。因此，積極層面上政府能做的政策服務就是提振創業產業的市場機能，而在消極層面上政府能做的是就在於解除妨礙市場機能的各種政治失靈狀況。

由 10 位國內成功女性創業家的訪談可發現，或許剛開始創業時會覺得女性較容易受歧視，但是他們都憑藉著頭腦及努力來克服他們不是男性創業家的現狀。由實證問卷發現，問卷中所列出的困難點（修改：148 頁），對受訪者而言大都是可以克服的（平均數大於 2.5，五點量表，分數越高越不困難），由此可知，對男性與女性創業家差異性是不高的，也就是說只要是創業家，所必須面對的困難及挑戰，不會因為性別而有太大的差異，但會因為個人態度、條件，而有較大的差異。只是女性創業在台灣社會的發展是較式微的，所以政府可以站在提振的角度，藉由建立更便利的資金取得管道、與女性創業家對話的窗口、提供創業協助及人員訓練的創業育成中心及女性創業家分享心得的機制來吸引更多女性創業家加入。

為了使政府政策與投入資源能夠確實符合女性創業家的需求，本研究建議政府可建構一個專為女性創業家設計的創業基磐（如圖 5 所示），其中包括針對女性創業家的育成中心、女性創業家知識分享平台、創業點子銀行、溝通窗口、創業貸款及其他資金來源諮詢。此目的在於降低女性創業門檻、擴大並豐富創業所需要的基本素材、專業知識以及技能。由於是政府所協助建立的，所以具有公共財的性質，其外溢效果應會高於純粹由私人設立的。當然在創業家本身

也需具備專業技能及資金來源，並主動蒐集政府輔導措施資訊及其他協助管道，達到天助、人助、自助。創業成功與否創業家的努力佔 99%，政府所能做的只是一個觸媒或助劑的角色，提供一個平台，而這個平台仍是要由創業家自己去運用發揮。茲將建議的創業平台略述如下：

一、設立創業育成平台

設立育成中心，而此育成中心除了一般育成中心具備的功能外，還需包括機會的評估，創業初期及創業後的經營管理的諮詢、協助與輔導；而為了能達到經濟效益及擴大推廣層面，政府可鼓勵協助專業系所或育成中心開設女性創業，其中需包括微小企業的輔導課程。國內目前育成中心大都與學校結合，所以可以經由育成中心整合學校師資，設計符合女性創業家需求的課程，且讓課程的種類及深度能符合創業發展不同階段作設計。透過育成中心的協助，可協助女性創業家解決資訊來源不足及培育適當人才並提昇專業能力。在訓練及培育方面的具體措施如下：

- 1.切實了解女性創業家學習方面的需求，以作為設計培育課程的指標。
- 2.與國外輔導機構合作，以取得核心輔導技能。
- 3.定期檢討女性創業需求作課程及輔導策略的調整。

二、建構女性創業家知識分享平台

台灣已經有很多成功的女性創業家，但是因為沒有一知識分享平台來做為資訊及經驗的交流的地方，使得女性創業家所遇到的困難及解決問題的因應策略，只成為創業家個人的內隱知識，無法提供給後進創業家做為創業的參考及學習範本。因此本研究認為應獎勵多個專業研究機構或協會聯合舉辦成立女性創業家知識交流平台，以達到跨領域創業知識交流與經驗分享之成效。經由女性創業家知識分享平台，可解決資訊來源的不足，也可擴大女性創業家的社交生活圈，獲取遭遇困難的解決經驗及情感慰藉，並可交換在創業過程中如何與家人溝通並取得家人協助的經驗。其具體策略如下：

- 1.提供創業資訊及經驗的交流平台。

- 2.在網路上及實體通路建構女性創業家俱樂部，提供新手創業家諮詢及有創業經驗的女性創業家提供成功及失敗的經驗。
- 3.運用媒體強力曝光創業知識交流平台及女性創業家俱樂部，使更多有意創業的女性能善用此管道。

三、設立創業點子銀行及交易平台

創業並不是每個人都喜歡或適合的，但大部分的人都有不少創意點子，如何將這些不願意創業但點子很好的創意能集結起來不被埋沒，並透過點子交易平台給有意創業的人，是一項很有價值的工程。本研究同時也發現發掘好的創業機會是大家公認很難的，因此成立創業點子銀行儲存創意點子，作為女性創業家尋求創業機會的來源是非常重要的。當然這些機會創業銀行的交易平台需事先篩選審慎評估包括：(1)機會的構面：未來成長性、規模、創業前置時間的長短等；(2)花費的時間、資本及機會成本是否可以得到滿意的回報？(3)該機會實現之後，是否還有擴大發展的機會？(4)持久性：是否容易倍模仿、競爭者多寡、替代產品多寡、技術更新的速度、消費者更改偏好的速度等？(5)這項產品或服務是否真的是消費者渴望的？通過這項評估的才納入點子銀行，做為未來交易之用。其具體策略如下：

- 1.配合媒體及便利商店，舉辦創業點子徵選。
- 2.不定期舉辦創意點子徵選活動，蒐集創意點子成立資料庫。
- 3.設置評估創業機會評估及交易機構並進行撮合工作，協助創業家創業成真。

四、建立政府單位與創業家溝通平台

政府建立適當的溝通管道與服務窗口，確定女性創業家真正的需求而制定正確的策略及適當的輔導措施，並定期檢視及修正以符合時勢所趨。其具體措施如下：

- 1.由政府某單位建立單一服務窗口，提供快速便捷的服務及諮詢。
- 2.建立一溝通管道定期進行溝通，並做為鼓勵女性創業政策制定的參考依據。

五、建立貸款及融資平台

女性創業家的資金來源大多為自有資金或向親友募集的資金。由於銀行貸款需一定的程序及信用證明，導致女性創業家資金取得不易，因此政府需鬆綁女性創業貸款限制，協助女性創業家順利取得貸款，並針對佔大多數的微小企業女性創業家設立微小企業創業貸款方案。另外，提供其他創業資金來源的諮詢，如：創投機構、財團法人等，以提供多樣化的資金來源管道諮詢。具體措施如下：

- 1.設置微小、小型企業貸款方案
- 2.積極和各銀行建立合作計劃，獎勵貸款女性創業成績卓越的行庫
- 3.設置資金諮詢機構。

創業需要勇氣、能力、決心與某些人格特質。創業家自己的努力，建立核心能力是首要任務，所謂自助而後人助。政府所能做的是站在協助的角色，儘可能排除會面臨的困難與障礙，提供好的創業環境。女性創業面臨的問題較男性多（婚姻、家庭等因素），因此初期或許需要較多的協助，迨女性創業成氣候後，一切當可回歸正常運作，屆時，女性所創出來的就業機會，經濟效益當不可同日而語！

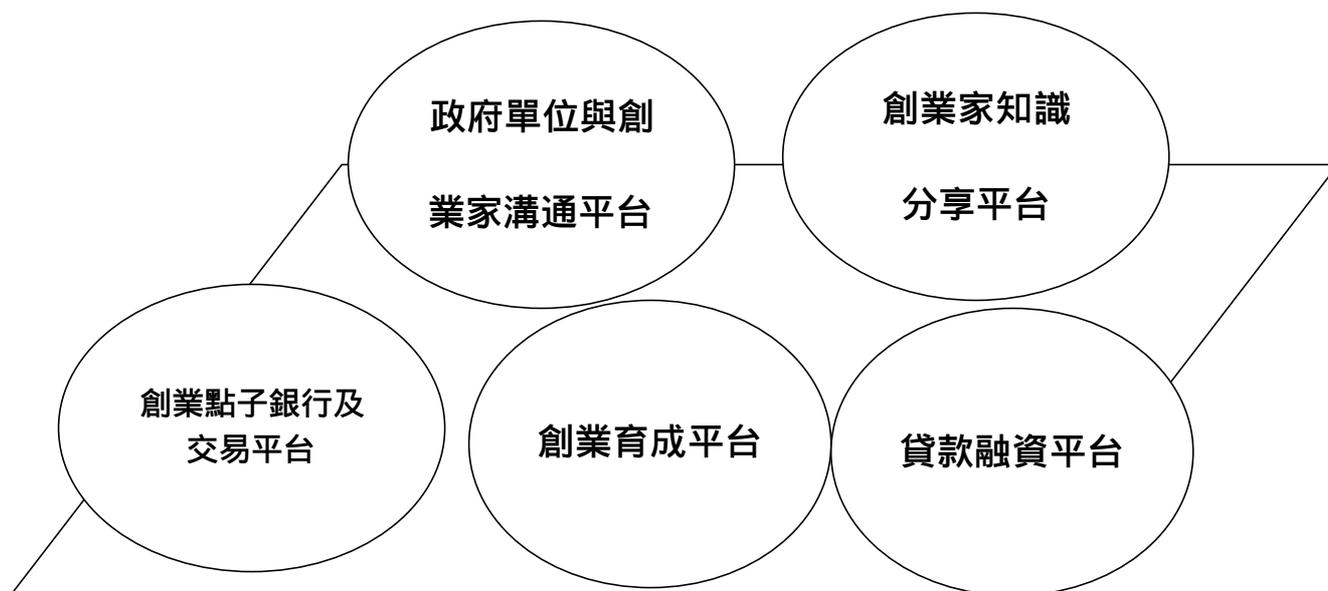


圖 6 女性創業家創業基盤

資料來源：本研究整理

玖、參考文獻

一、中文文獻

- 王慧君 (1993), 新時代女性創業規劃, 方智出版公司。
- 行政院經濟建設委員會 (2000), 「經濟發展方案」,
<http://www.cedi.cepd.gov.tw/kbe/>
- 林美和 (1995), “女性教育政策篇”, 中國國民黨中央女性工作會：女性政策白皮書, 頁 34-99。
- 林瑩秋 (1997), “女性創業的成功故事, 不要叫我老闆娘!” 商業周刊, 2月10日, 頁 98-104。
- 成之約 (2002), 「產業結構轉變與女性創業政策」, 國政研究報告,
<http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/SS/091/SS-R-091-010.htm>.
- 吳思華 (2001), “知識經濟社會總體指標期末報告”, 行政院經濟建設委員會。
- 吳若權 (1995), “不但勇敢、而且溫柔：女性創業, 自擁一片天”, 突破雜誌月刊, 十一月刊, 頁 68-85。
- 金錢文化編輯 (2000), 創業入門---好學版, 金錢文化企業股份有限公司。
- 金耀基 (1980), 中國現代化的歷程：知識份子與中國現代化, 台北：時報。
- 姚舜 (1996), “創業的天空, 有女性的笑容”, 工商時報, 7月14日, 19版。
- 胡愈寧等作 (1997), 向成功女性靠攏—企業女性資源開發與運用, 財團法人中華民國職業訓練研究發展中心出版。
- 高承恕 (1999), 頭家娘：台灣中小企業「頭家娘」的經濟活動與社會意義, 臺北：聯經出版事業公司。
- 徐木蘭 (2000), “「蜜型」女性闖入 e 世紀”, 不一樣的她, 台北：天下雜誌。
- 陳香蘭 (1994), “扛起半邊天, 女性創業風氣已開”, 中時晚報, 3月1日, 4版。
- 張典婉 (1991), 女性創業, 民生報社。
- 張鈞等編著 (民 76), 企業徵信與呆帳預防, 財團法人省屬行庫中小企業聯合輔導基金, 民國 76 年 1 月初版, 民國 81 年 5 月三版
- 陶允芳 (1995), “女性創業造福女性”, 工商時報, 1月8日, 21版。
- 彭懷真 (1989), 台灣企業業主的關係及其轉變---一個社會學的分析, 東海大學社學研究所博士論文。
- 黃俊英 (1999), 行銷研究：管理與技術, 第六版, 台北：華泰文化事業公司出版。
- 楊敏玲 (1993), 青年女性創業家創業動機、創業類型之研究, 國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
- 楊麗君譯, Faith Popcorn 著, 《爆米花報告 - 生活型態新預言》, 台北市：時報

- 文化，民 81。
- 廖志峰譯 (1998) , Milwid, Beth 著 , 男人靠邊站 (上)(下) , 意像國際文化事業有限公司。
- 蕭富峰、李田樹譯 , 彼得 . 杜拉克著 , 1999 , 創新與創業精神 : 管理大師談創新實務與策略 , 台北 : 城邦文化事業股份有限公司。
- 蔡璧如 (1998) , 十七位女老闆的故事 - - 對父權、商場文化及「企業家精神」的性別反思 , 國立政治大學中山人文社會科學研究所碩士論文。
- 蔡娟娟 (2000) , 女性創業家事業與家庭互動關係之研究 , 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 尹萍譯 (1990) , Naisbitt & Aburdene 著 , 2000 年大趨勢 , 天下文化出版股份有限公司。
- 鮑家麟 (1989) , 女性問題隨想錄 , 稻鄉出版社。
- 鄭淑敏譯 (1989) , McBroom, Patricia A. 著 , 成功的專業女性 , 遠流出版事業股份有限公司。
- 經濟部 , 2001 , 「經濟部中小企業白皮書」。
- 路透社報導 , 二 0 0 0 年二月二十六日 , <http://www.wired.com/news/news/politics/story10578.htm>。
- 謝智謀 (1999) 。線性結構關係模式在體育測驗的運用。體育測驗論文集。台北 : 中華民國體育學會體育測驗與評價研究委員會。

二、英文文獻

- Birley, S., Moss, C., & Sander, P. (1987). Do women Entrepreneurs require different training American Journal of Small Business. Summer: 27-35.
- Brush, C.D. (1990) , “Women and enterprise creation: Barriers and opportunities”, Enterprising women: Local initiatives for job creation, Paris: OECD, p. 37-58.
- Buttner, E. H. & Rosen, B. (1989) , “Funding new business ventures: Are decision-makers biased against women entrepreneurs?”, Journal of Business Venturing, 4 (4) ,p. 249-261.
- Beattie, L. Elisabeth(1984) , “The Entrepreneurial Woman”, Business and Economic Review, Columbia, p. 3-7.
- Carsrud, A. L., Gaglio, C. M. & Olm, K. W. (1986) , “Entrepreneurs, mentors, networks and successful new venture development: An exploratory study”, Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, MA: Babson College, p. 229-235.
- Cook, Jane T. & Wideman, Jane (1982) , “Women: The Best Entrepreneurs”, Canadian Business, Toronto, p. 68-74.
- Chaganti, R.(1986) , “Management in women-owned enterprises”, Journal of Small

- Business Management, 24 (4) , p. 18-29.
- Deng, S., Hassan, L. & Jivan, S. (1995) , “Female entrepreneurs doing business in asia: A special investigation”, Journal of Small Business Management, 12 (2) , p.60-80.
- Geoffee, R. & Scase, R. (1983) , “Business ownership and women’ s subordination: A preliminary study of female proprietors”, The Sociological Review, 3 (4) , p. 625-648.
- Gregg, Gail (1985) , “Woman Entrepreneurs: The Second Generation”, Across the Board, New York, 22 (1) , p. 10-19.
- Hisrich, R. D. & Brush, C. G.(1987) , “Women entrepreneurs: A longitudinal study”, Frontiers in entrepreneurship research, Wellesley, MA: Babson College, p. 187-189.
- Hisrich, R. D. & Brush, C. G.(1984) , “The woman entrepreneur: Management skills and business problems”, Journal of Small Business Management, 22(1) , p. 30-37.
- Hisrich, R. D. & Brush, C. G. (1985) , “Women and minority entrepreneurs: A comparative analysis”, Frontiers of Entrepreneurship Research, p.566-587.
- Hisrich, Robert D. (1988) , “The Entrepreneur In Northern Ireland: Characteristics, Problem, And Recommendations For The Future”, Journal of Small Business Management, p. 33.
- Humphreys, Marie Adele & McClung, Jacquetta (1981) , “Women Entrepreneurs in Oklahoma”, Review of Regional Economics and Business, 6(2), p.13-21.
- Lee-Gosselin, H. & Grise, J. (1990) , “Are women owner-managers challenging our definitions of entrepreneurship? An in-depth survey”, Journal of Business Ethics, p. 423-433.
- Moore, D. P. (1990) , “An Examination of Present Research on The Female Entrepreneur—Suggested Research Strategies for the 1990’ s”, Journal of Business Ethics, p. 275-281.
- Neider, L.(1987) , “A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida”, Journal of Small Business Management, 25 (3) , p. 22-29.
- Pellegrino, E. T. & Reece, B. L. (1982) , “Perceived formative and operational problems encountered by female entrepreneurs in retail and service firms”, Journal of Small Business Management, April, p. 15-24.
- Riding, A. L. & Swift, C. S. (1990) , “Women business owners and terms of credit: Some empirical findings of the Canadian experience”, Journal of Business Venturing, 5 (5) , p. 327-340.
- Scott, C. E. (1986) , “Why more women are becoming entrepreneurs?” Journal of Small Business Management, 24 (4) , p. 37-44.
- Schwartz, Eleanor B (1976) , “Entrepreneurship: A New Female Frontier” , Journal

- of Contemporary Business, Winter, p. 47-76
- Smeltzer, L. R. & Farm, G. L. (1989) , “Gender differences in external networks of small business owners/managers”, Journal of Small Business Management, 27(2), p. 25-32.
- Shabbir, A. & Gregorio, S. D. (1996), “An examination of the relationship between women’s personal goals and structural factors influencing their decision to start a business: The case of Pakistan”, Journal of Business Venturing, 11, p. 507-529.
- Stevenson, L. (1986) , “Against all odds: The entrepreneurship of women”, Journal of Small Business Management, 24 (3) , p. 30-36.
- Zapalsika, A.(1997), “A profile of woman entrepreneurs and enterprises in Poland”, Journal of Small Business Management, pp. 76-82.

附件一 個案訪談問題大綱

女創業家訪談問題

(請您先談談自身創業的故事)

創業歷程

創業的動機以及目的是什麼？

如何發現此行業的商機以及如何踏入這行？

如何取得供應廠商、消費者、競爭者、政府規定、替代產品廠商，五者資訊？
如何利用？

此產業的進入障礙為何？

經營過程中有遭遇何種困難與挑戰？如何克服？

創業股東組成？有何問題？如何籌措資金？

此產業競爭情況如何？該如何不斷形成差異化及產生競爭優勢？

在踏入這行時，手上的資源有哪些？擴展資源的過程？

創業困難及資源

女性在創業時覺得最缺乏的資源有哪些？是否有任何因應解決之道？女性在
專業能力及人脈建立是否會較男性弱？

創業之初是否取得家人（原生家庭、夫家、本身組成家庭）精神上或資源上的
支持？

您認為創業成功與否的關鍵因素為何？如何取得？

創業的團隊如何形成（創業初期、目前、未來）？用何種方式招募團隊的成員？
有否遭遇任何困難？如何克服？

團隊成員需具備哪些方面的能力？

您認為知識經濟時代，對創業會產生何種衝擊與影響（請分別說明一般產業及
您本身產業）？

政府資源及輔導

創業初期至目前為止，是否有用到政府的資源、協助或輔導？

對於目前政府對於創業法規以及獎勵方法措施，有何優缺點或是不足之處？
（請分別說明一般產業及您本身產業）

以一個成功的女性創業家，您覺得政府可以提供在不同創業階段何種資源與協
助給這些後進女性創業家？

附件二 實證問卷

敬啟者您好：

行政院青輔會為因應女性創業家日趨增加的趨勢，及考量女性創業者有別於男性創業者的輔導需求的情況下，委託本單位進行研究調查，以瞭解我國女性創業時面臨的挑戰與問題，及所需的輔導協助。您寶貴的意見會成為青輔會以及政府提供創業女性更完善之輔導與服務政策改進的依據，請您耐心仔細回答此份問卷，以協助我們更加瞭解女性創業家的需求。

輔仁大學織品服裝研究所蔡淑梨敬上

一、創業的過程與困難	非 常 困 難 1	困 難 2	普 通 3	容 易 4	非 常 容 易 5
下列與創業過程相關的問題請問您認為難易程度如何？請針對下列問題選取適當的答案，1~5 是一種程度的概念，1 表示您非常不同意該敘述，5 表示非常同意該敘述，請選出能代表您經驗或意見的選項（單選）。					
1. 二十一世紀知識經濟時代環境，發掘創業機會.....					
2. 找到適合的行業.....					
3. 找到合適的員工.....					
4. 找到合適的合夥人.....					
5. 如何找到適合的供應商.....					
6. 學習創業行業所需相關專業管理知識及技術.....					
7. 籌措創業資金.....					
8. 專業能力受同業肯定.....					
9. 專業能力受供應商肯定.....					
10. 專業能力受客戶肯定.....					
11. 遇到問題能找到專家給予具體的建議.....					
12. 產品成本及利潤的控制.....					
13. 調度資金及財務管理.....					
14. 相關市場資訊取得（產業環境、供應商、競爭對手、顧客需求）					
15. 到政府單位辦理登記、證照、報稅及其他申請等事務性內容.....					
16. 如何開拓客源.....					
17. 具備充沛的產業人脈關係.....					
18. 我的婚姻狀況 1. 結過婚，目前單身 2. 目前已婚 3. 未婚 （答 1.2 者請接續 19~22 題，答 3 者請只答第 21~22 題）					
19. 我自組的家庭成員支持我創業（如：先生、子女等）.....					
20. 婆家家庭成員支持我創業（如：公婆、先生的手足等）.....					
21. 原生家庭成員支持我創業（如：父母、手足等）.....					
22. 請列出上述 21 題問題中您覺得最困難的前三項（以題號作答），1. _____ 2. _____ 3. _____					

<p>二、對於政府輔導措施了解程度</p> <p>請針對下列問題選取適當的答案，1~5 是一種程度的概念，1 表示您非常不同意該敘述，5 表示非常同意該敘述，請選出能代表您經驗或意見的選項（單選）。</p>	<p>非 常 不 同 意 1</p> <p>不 同 意 2</p> <p>普 通 意 3</p> <p>同 意 4</p> <p>非 常 同 意 5</p>
<p>1. 政府政策明確會提高我創業的意願.....</p> <p>2. 政府提供創業獎勵辦法會提高我創業的意願.....</p> <p>3. 我覺得政府重視女性創業輔導.....</p> <p>4. 我知道行政院青輔會輔導創業的要項.....</p> <p>5. 我知道如何申請青年創業貸款及條件限制.....</p> <p>6. 我知道如何取得政府單位的諮詢服務.....</p> <p>7. 我了解兩稅合一對中小企業創業的影響（營所與綜所合課，免除同一稅目課二次稅）.....</p>	
<p>8. 我曾經參加青輔會所舉辦的創業輔導活動.....</p> <p>9. 創業的初期，我曾經進駐育成中心.....</p> <p>10. 我曾經尋求創業協助（政府或私人機構）.....</p> <p>11. 我知道政府有針對特殊境遇女性的創業輔導.....</p> <p>12. 我知道政府有針對中高齡女性的創業輔導.....</p>	<p>是 否</p> <p>是 否</p> <p>是 否</p> <p>是 否</p> <p>是 否</p>
<p>13. 我曾經參加青輔會針對女性創業所舉辦的活動..... （如答是請接續回答 14~20 題，若答否則不需回答 14~20 題）</p>	<p>是 否</p>
<p>14. 我是參加（可複選） 創業交流座談會 創業實務先修班 適合女性加盟創業 研討會 企業女性職涯發展研習營 其它_____</p>	<p>非 常 不 同 意 1</p> <p>不 同 意 2</p> <p>普 通 意 3</p> <p>同 意 4</p> <p>非 常 同 意 5</p>
<p>15. 我覺得青輔會女性創業活動對我的創業歷程總體幫助很大</p> <p>16. 我覺得青輔會女性創業活動對我的創業歷程人脈建立幫助很大</p> <p>17. 我覺得青輔會女性創業活動對我的創業歷程資金籌措來源幫助大</p> <p>18. 我覺得青輔會女性創業活動對我的創業歷程管理能力幫助很大</p> <p>19. 我覺得青輔會女性創業活動對我的創業歷程招募人員幫助很大</p> <p>20. 我覺得青輔會女性創業活動對我發現創業機會幫助很大</p>	

三、希望政府加強輔導的項目 請針對下列問題選取適當的答案，1~5 是一種程度的概念，1 表示您非常不同意該敘述，5 表示非常同意該敘述，請選出能代表您經驗或意見的選項（單選）。	非 常 不 重 要 1	非 常 重 要 5
1. 協助資金取..... 2. 提供更簡易的貸款方式..... 3. 提供相關市場資訊及趨勢..... 4. 協助向政府申報程序(如設立登記及報稅等)..... 5. 政府補助提供專業顧問群，協助經營管理及技術突破問題的諮詢 6. 提供創業及經營管理方面的課程..... 7. 提供員工培訓計劃及補助..... 8. 協助尋找適合人力資源.....		
9. 請列出您覺得上述 8 題最重要的前五項，1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____		
10. 其它建議輔導項目 _____		

六、公司基本資料

1. 公司名稱：_____
2. 行業別： 製造業 服務業 金融業 農 其它_____

(若您的答案為服務業請接續回答第 3 題)
3. 行業細項(服務業)： 餐飲業 服飾業 旅遊業 教育文化 美容美髮業 零售業 其它_____
4. 經營年數： 一年以下 1~3 年 3~5 年 5~7 年 7~9 年 9 年以上
5. 員工人數： 10 人以下 11~20 人 21~30 人 31~40 人 41~50 人 51 人以上
6. 資金來源： 自有資金(佔____%) 向親朋好友借貸(佔____%) 向銀行貸款(佔____%) 向青輔會貸款(佔____%) 其它_____(佔____%)
7. 初創投資金額： 20 萬以下 20~50 萬 50~100 萬 100~150 萬 150~200 萬 200~250 萬 250~300 萬 300~350 萬 350~400 萬 400~500 萬 500~1000 萬 1000 萬以上
8. 初期貸款金額： 0 20 萬以下 20~50 萬 50~100 萬 100~150 萬 150~200 萬 200~250 萬 250~300 萬 300~350 萬 350~400 萬 400~500 萬 500~1000 萬 1000 萬以上
9. 公司結構： 無正式的結構 ? 具嚴密且正式的層級結構
10. 平均年營業額： 100 萬以下 100~500 萬 500~2500 萬 2500~1 億 1 億以上

七、個人基本資料

1. 創業當時年齡： 20 歲以下 21~30 歲 31~40 歲 41~50 歲 51 歲以上
2. 出生別：(民國) _____ 年
3. 教育程度： 國小 國中 高中 (職) 五專 大學 碩士 博士
4. 創業之前的工作為： 製造業 服務業 行政事務性工作 金融業
教育文化業 其它 _____
5. 您是否有您創業行業的相關工作經驗？ _____ 年
6. 創業夥伴： 獨自創業 與先生一同創業 其它
7. 家庭每月平均收入： 5 萬元以下 5-10 萬元 10-30 萬元 30-50 萬 50 萬以上
8. 父母或較熟悉的親友創業經驗： 有創業經驗 無創業經驗
9. 創業動機 (請選擇最適當的答案，單選)
 - 想一圓當老闆的夢想 (既定的人生規劃)
 - 想貼補家用
 - 可以有彈性的工作時間
 - 可以兼顧家庭與事業
 - 因失業無法找到其他工作，故創業以維持家庭經濟
 - 創業可以滿足我的成就感、獨立自主與工作滿足
 - 對原有工作有挫折感或瓶頸，故創業尋求心天地
 - 新的創業點子
 - 藉由創業參與社會活動
 - 個人興趣
 - 因緣際會 (由於時機或貴人等偶發因素所促成的動機)

附件三 歐德名品逐字稿

請談談你創業的故事

我覺得創業應該要分兩個階段：第一個是女性要創業是為了生活，她不得不出來創業，為了找一份工作也好或是自己從事一個小小的生意；而這一部分剛好她可能也要兼具家庭。另外一種是女性有足夠的實力，而且小孩也大了，不須有太多的牽掛，那我真的也具備某些的資源，那我可以真的投入事業，這是兩種事，我不需要承擔家庭太多的事務，也有足夠的時間及資源創業，也具備創業的某些規劃與經營的能力；所以從政府角度來說，它應該分兩個階段，而且必須針對不同需求，而不是直接套上女性創業，我感覺反而目標與規劃不清楚的，因為它喊的是女性而不是年輕人創業，年輕人畢竟空間大，而且沒有牽扯家庭考量問題，還有經濟面的問題；我個人的創業也是跟一般女性一樣，也是面臨到沒有經濟來源，以及家庭的問題，也就是我婚姻失敗時，那也面臨到我有兩個小孩要讀小學的時候，那我身邊又沒有錢，只有十幾萬，買個機台都不夠，怎麼辦呢？但是那時最後跳出來總是自己的親人會支持，錢的部份就是親人大家拼湊，然後一起做一件事情；那時候只想到協助我做一件事，然後把事情做好，站在我的立場，因為家庭的支持以及面臨的壓力，我覺得自己非得成功不可，那這個動力及企圖心當然會讓我碰到很多苦以及困難時都不再是問題，都是盡量的去克服、盡量的去做，只要體力能支持，只要時間允許都盡量作，所以那時幾乎每天作 18 個小時，那種過程就是用時間去換取空間；我剛提到一個重點，我創業沒有什麼本錢，那沒有本錢相對的把既有的本錢拿去買機器及材料，但是也無法讓人對你產生信任，因為你沒有大批資源讓人家相信你，讓你能晚點結帳；這樣就變成我必須一步一步的來，還有一點就是說你想要請很多人的時候，也不可能。我如果第一個月身上只有十萬塊，我多請兩個人，那薪水就花光了，那下個月勢必面臨到問題。在這種狀況之下，你面臨到的是一定要照顧家庭也就是小孩，那另一方面自己的事業才剛起步，所以就是說只好把小孩拉在旁邊，就近照顧，然後盡量減少開銷，把能省的盡量省下來，省下的資源就去擴充事業。所以我剛提的就是資源有限，盡量去補充，另外，我認為女性創業有一點喔，我個人是剛好有專業，我一直從事服裝專業技術的，我自己本身會做衣服以外，還會打版、設計，所以我自己在創業時就不用再請太多專業人士進來，變成我都一個人承擔，雖然沒辦法都做的很好，至少各部分都還能應付，在創業的第一步，我不用一下子要投資很大的資金，講真的創業的這段期間，會有兩年是非常辛苦的；等於說第一年你所有的流程以及硬體架構好，還談不上什麼生意做到獲利，那是不可能的。所以這一年當中就是所有東西都自己來，那業務上的展開是在第二年，那初期我衣服做一做也不知道拿給誰賣，只給中盤賣，但們會殺價，因

此我發覺做這種生意不曉得尊嚴在哪裡，那就繼續想辦法，既然中盤不能做，就去找專櫃來賣。那你到專櫃好的點，沒有實力也是擠不進去，也就是說你已經條件不好了，你又沒有好的櫃位，那這些條件不好時，客人看你的品牌自然就不會看上眼，連銷售人員都會刁難你，因此那時覺得也不是我們這種小小的資本能力能做的，也就放棄了；後來就是寄賣，就是有店面的有賣才有算錢，例如賣一千元，它拿三百元，我拿七百元回來，但是我就必須承擔庫存以及本錢總總開銷，這種狀況對店家沒有壓力，但對我們來說資本就會被押在那裡，就變成說我現在有能力每款衣服做二十件的話，那就只能買二十件的布料去做，做出來我大概放十二個點，剩下 8 件追加，那相對的你就是只要一批布 50 碼就可以做了，盡量不要也庫存，但是這又會產生一個問題，中盤布商原本賣布都是 500 碼 1000 碼等等，但賣我才 50 碼，相對的賣 500 碼一批不可能是 300 元，那我們買 50 碼可能一碼布就要 300 元，成本就變高了，還有一點，人家賣不賣你也是要看臉色，因為我要的布又不多，賣給我等於在市場攪局，就變成好的面料我們不一定拿的到，還慢慢要去配合到有一個交情後，變成我們成本比別人高，好的布料又拿不到，我們也要步步為營，要現金給廠商，會是只能欠一個月的帳，相對別人可能欠五個月的帳，那就是這樣慢慢買，才會造成剛起步也沒辦法去買整批布，只能去買碎布來做。所以我認為創業是凡事起頭難，再來就是要有心理準備，你所面臨到的你個人的時間投入，還有你比較擅長或喜歡的，縱然你沒有專業也好；再來如果這些你都沒有的話，最好是直接加入在人家經營成功的體制架構下的創業是最安全的。我兩個兒子，大兒子目前在上海掌管我的事業，但是小兒子不想從事服裝，但又想要創業，做父母的又擔心這是他人人生第一步，走錯了就會一步錯百步錯，因為我兒子想要自己創業不要靠我的幫忙，他要開一家泡沫紅茶店；後來我替他思考想到他可以加盟在人家的企業體下，像是百貨公司的地下餐廳，所以我就找到一家餐廳，棄而不捨的跟老闆談加盟，最後讓我說服。加入人家第一點就是它的產品基本上沒問題，但是經營方式我們可以從頭去做，它的整套東西過來我不需要慢慢摸索，就直接上手是很快的。當你什麼都不懂時，我認為靠近成功的人去學成功的事會比較快，慎選加盟主很重要。事業不在大，我認為取得經驗比較重要。做生意就是這樣，你一定要有實務經驗，再從實務經驗中慢慢體會如何去做生意，然後如何去了解市場，再來自己就會去轉變，就像我自己第一家歐德名店是開在嘉義，有 21 天沒有生意，我看別人一家店開下去就有顧客買衣服，就想的很簡單，因為我在台北賣的追不到貨，但在嘉義卻 21 天沒生意，這就是生意的差別，後來我知道是服務的問題，因為自動式與被動式行銷是不同的，如果說我沒有經過這樣的經驗的話，我怎麼知道如何開店，還有一點是還好那時我店開在嘉義，21 天沒做生意但開銷還能支撐，如果是開台北市那還得了，我還記得我開第一家店，可用的資金只有二十萬，如果我開在台北市兩個月就沒了，所以這很重要，我認為理想與現實還是要衡量，每個人的能力背景不同，我可能沒有專業但有資金與家人支持

等等，所以每一個人能運用的資源不同，沒有一套成功的方式可以直接套在誰身上，所以很多東西還是要靠自己去親身體驗，但是如果完全沒有時，我一定要感覺到就是我既有的資源能夠讓我的路走的更遠一點，讓我的市場經驗還有個人經驗更豐富，有時在理想上過於樂觀，人有時對自己太有自信，問題是地域上狀況不是這樣時，你還能撐多久，你是否還有機會與時間即能力可以去做轉換的這部分，有時就是剛好走到瓶頸而沒有力氣再轉，但如果有力氣基本上要成功的機率是比較大的，所以創業的起步是要看個人，特別是對女性，我自己的經驗中發覺一個問題，這個社會男女還是有所差別，同樣一件事男人來做，別人會認定理所當然，但是由女人來做時，我們只有兩種：第一人家嘴巴講的是一套，但心裡會打問號，第二你在講到執行事情上面，別人的不輕易承諾，因此要特別有信用，每件事都要很小心，也就是說人家對你的能力信用、可執行的範圍就質疑了，那你萬一沒達成，人家會覺得你說謊，對女人來講這是比較困難的，但等你建立好了以後，反而比男人更好做事情。但是要達到這個階段要有一段時間去經營，但當我們每一次講話語氣不同時，男人又給我們一句話：你是女強人，沒有人能跟你比。

請問歐德從生產至行銷是貴公司一體貫徹的嗎？

是的，我在中國生產力的演講有提到從台灣的品牌延伸到大陸，以台灣來講，店面連鎖行銷算是歐德獲利最佳；一般商店來說，只有產品開發到生產，通路那一塊切給別人，就是製作好拿到批發市場讓人賣，再來就是拿到百貨公司專櫃，比較沒有像歐德這樣產銷合一體的，這在大陸稱為一條龍，這樣差別在哪呢？也就是必須很專業，服裝方面很專業，但是很奇怪的是他不一定懂市場行銷，就像是設計師一樣，懂得織品原料但並不一定懂行銷，今天我才跟台南家專的主任講設計與行銷是不能分開的，設計與企劃人員一定要了解行銷，而行銷人員要知道如何設計的架構，否則這樣感覺好像缺一半，會覺得很多事情不知道從何下手，還有當你遇到問題都不知道如何解決，因為實際上這是一體的，就像設計人員你不一定要去跑業務、行銷，但是如果這一塊被切掉，完全不懂的話，我就會懷疑你設計出來的東西要給誰，而且你了解整個商品運作嗎？所以一件事情若沒有整體了解，執行起來總是好像整條路你只走這一段而已，前後你都不知道什麼狀況。另外再談為何我們必須這樣做；如果我今天要做一個品牌，那產品我必須自己開發，像蜜雪兒它是產品由別人開發完後，他們再下單，另外奇威也是一樣的情形，因此在他們的店裡你會發覺到兩個狀況：第一、它的產品好像沒有改變，因為工廠所做出的東西必須有商家過去的影子你才會下單；第二、你所提供的就是這些，因為自己沒有開發，只能追尋以往銷售紀錄下單，再者就是沒有自己開發，對於每一季流行重點並不清楚，不敢嘗試，所以只能走原來的穩定商品，或是年輕化商品，但談不上流行性商品。

由於歐德是自己開發，所以每一季商品的靈活性會比較快一點，而且是屬於歐德自己的品牌，比較整體性；另外也因為是自己開發的商品，自己生產，所以生產的成本就會降低，到店面時若說你設定 100 萬的業績時，假設店面開銷是 30 萬，我拿回 70 萬，那如果店面沒賺錢我還是可以 cover 開銷，但是我差在哪裡呢？我多了工廠的 70 萬營業額，這是現實的問題，也因為這樣，品牌比較能夠去推展市場，所以為何現在這兩年市場景氣不佳，雖然通路這一塊有影響，但是不至於經營不下去；像在整體市場的業績大約 30%，像有些產業他沒辦法縮減了，只好出走，所以唯一的辦法就是降低成本，節省開銷，本來沒有獲利的店或是產生虧損的店就結束掉，一些有獲利的店若獲利很少，也就繼續執行，所以變成原本強補弱，現在強的也必需顧自己的情形，現在的市場面是這樣，或許你會思考現在景氣不好應該要創業，這應是不對的，以前創業成功率大概佔 70%，而現在創業成功率不到 50%，所以目前創業可能就是不要投資太大，目前台灣與大陸是一個共同市場，如果同樣 100 萬投資在台灣市場與大陸市場，過去的經驗投入在台灣市場一定賺錢，可是以現在的狀況，投資在台灣市場若能真正獲利，頂多到 110 萬，不會超過 130 萬，也就是真正獲利不會超過 30%，那我投資在大陸如果賺錢可能變成 1000 萬，那如果不成功也有可能歸零，所以說現在兩邊的市場差異在這裡；所以現在台灣女性創業我認為要規劃成實際衡量個人的狀況，初步規劃還是比較小型的企業，自己能承擔的比較好，總是會有第一步，我也不知道我現在能做成這樣，一年有五六億的收入，我也是從五萬元第一家店這樣起家的，一步一步做上來，那就越做越有經驗，你很自然就知道事情怎麼做，而且你的事業體業就慢慢會再去擴充，而且我認為不斷的栽培自己，求成長學習我認為蠻重要的；你不會說我現在會做生意我就一輩子會做生意，像我現在也還在學習，剛我有提到我會做衣服我會打版設計，最後我還去學企劃、櫥窗設計、插花，我認為這是專業的必備，也都必須接收國外的訊息，例如我在做事業了，我再去讀一些管理的、行銷營運的課程，因為你在做事情當中你會感覺有缺乏，會覺得不知從哪裡下手，就會想在去補充學習，慢慢的會有越多的了解與想法，成功市無法直接靠上公式的，但是吸收別人的經驗再轉換去應用，是沒有問題的。但是在這個如此競爭的環境中，你要讓客人的口袋的錢放入你的口袋，我認為是不容易的事情；總之你要有自己的競爭力，例如我身體比別人強壯，人家拼九小時，我拼十二個小時，還是說我比別人靈活一點，或是比別人多一點機會、眼光或口才比別人好等等。

那你在經營的過程有無遭遇到比較大的挫折與困難，如何去克服？

因為我是一個專業人員，在服裝方面遇到的困難對我來說都不是困難，我認為是人的問題比較麻煩，你每一個部門都佈置好後，有一個問題是在設計人員及開發部門，設計人員比較容易變動，一個設計人員進來可能需要有一年時間的演練，所以可能做了兩三年後他可能會想要換環境或再進修，那你可能又要重新栽培人員了，所以說開發部門不是說你有想法你會做那進

來就行了，因為不是在做中盤也不是衝量，你是在做品牌，你要的東西不見得是最漂亮的，你要的是吻合品牌的東西以及市場接受的產品，這樣的話你必須有計畫的栽培人員；那又產生問題：用儲備人員可以吧，但是每一個設計人員都有企圖心的，所以人員之間就會開始競爭不合，所以其他部門沒問題，唯獨設計人員不合，他們有一點覺得自己是明星人物一樣，永遠要被公司捧在手心，我經營公司這麼多年，設計師就是要人家重視，但彼此之間絕對合不來，每個人都認為我自己的東西才是最新的，只要他能獨當一面時，都會認為別人東西不如我；但是站在公司立場會希望你們每個人的東西都行，所以我認為是人的問題比較嚴重，我五年前去大陸兩年，會再回來也是開發部門有問題，因為原本台灣這邊都是由我在主導，我離開後他們就面臨到壓力，做這個行業最主要是面臨到設計人員的問題，你可以問其他公司，而其他問題都不是問題；再來商品開發我認為還好，每一季都能調整不會有太大的問題，當然資金要很小心的運用，因為我們原料都是國外採購，若設計不對那庫存量會很大，所以要很小心。

這個產業目前的競爭者有哪些？

我認為要分幾塊：本來是台灣本土的品牌在競爭，自己打自己，但是還有生存的空間，但是現在面臨的是在國外進來的兩種情況，一種是韓國貨，價錢便宜不用稅，流行感也蠻好的只是手工差一點，那種東西是搶流行，就變成它也造就市場的一個就業機會及消費者購買，但是那也是一種沒有根的經營，另外就是這幾年來國際的品牌進來，而他們重視的是商品企劃，你會發覺到不見得衣服有很多變化流行，注重整體性企劃而且很清楚的，並且有全系列的搭配，那這一部分是我們台灣目前來講比較不足的，因為我們要開發到這樣的產品說真的是比較不容易的，並不是廠商不願意，而是投資下去跟回收是不成比例的，在服裝產業還好一點，但是其他產業在台灣這麼小的市場，投資下去也無法回收成本，像是皮包與皮鞋的市場在台灣都太小了，投資的成本又高。

在產業的競爭方面，台灣這個行業來說市場區隔蠻分開的，像是在百貨公司少女專櫃，Jojo, Baiter 等，哪幾個品牌競爭都幫你分的很清楚，就那層樓旁邊四五六家擺在一起，他們就是競爭對手，但是如果說你今天是做路邊店的話，這條路有幾個品牌在競爭，幾個品牌擺在一起就這樣子，但是你會發覺道路邊店比較不可能把你相似的品牌擺在一起像百貨公司一樣，百貨公司就是休閒的一層樓，少女一層樓，路邊不會那麼整齊，做好是旁邊是比較成熟的路線，隔壁在擺個鞋店，再過去擺少女服飾，所以比較沒有太大的影響。

您認為創業所需具備的條件為何？

進入此產業是需要專業人才，如果不是這行業的專業人員唯一能做的就是去中盤拿貨，或是像歐德這樣也讓人加盟的，他可以來談加盟，這樣的話產品面人家都幫你處理好了，你只要

好好的去做這家店的經營就好了，那如果全心全意月點心的話也不至於太困難，因為如果是在加盟裡面的話，一定會給你整套的 know-how 觀念資源，然而中盤勢沒有這種方式的，只是你到處拿貨，拿什麼賣什麼，但是這種產品可能到處都有，也是彼此競爭的，沒辦法說很有保障；另外我認為剛創業也都會遇到我的問題，就是資金問題，盡量不要發揮在其他人事太多；再來投入多少資本方面，我認為每個人不一樣，如果要開一家店，一百萬也可以開，五百萬也可以開，事實上一百萬也沒有什麼好開店，真正要開一家像樣的店要兩百五十萬，我做一個舉例，如果你開店在押金上至少 25-30 萬，這還是只較偏僻的商圈，租金的話至少也要 8-10 萬塊，如果低於這樣，那家店我看也沒有什麼好開的，那再來裝潢的部分，光冷氣也要 10 萬塊以內，電燈投射燈也要 10 萬元以內，另外玻璃鏡子鐵架也要 10 萬塊，還有油漆磁磚等等，所以以我的經驗，一家店弄一弄沒有 70 萬是沒辦法的；另外你的貨品部分，假設你一家店要賣 100 萬，你要不要有 65 萬的貨在那裡，那你是不是要備下一個月的貨，那也要有流動資金，所以最正常開一家店 250 萬是最理想的。但 250 萬還要很節省很小心，最好在第一個月就能順利的能運作，而且以我的經驗我開一家店房東都只給 5-7 天，不會超過 10 天的裝潢期，那怎麼趕的起來，有時 3 個月的房租就已經付給人家了，店才開張半個月，就已經要付下個月的房租了，所以一個一百萬的店面比較不像樣講真的，那是屬於中盤的做法，一般是開在市場啦住宅地區，賣給太太之類的，同樣是年輕人那種店你要不要進去，這是蠻重要的；

創業時最關鍵的資源哪裡取得？

資源我剛講過就是專業而已，不過也有累積我過去的一些經驗，還有我以前老闆的幫忙，過去的老同事也過來幫忙，所以說人脈是很重要的；俗話說：不管你走到哪裡路要開到哪裡，現在年輕人我會發覺有時太踐了，太不懂事了，我剛出來做事時，不管在哪裡我一定做到認真做，雖然實力有問題，但是老闆看到我認真的態度，他也願意給我機會，但是當我要離職時，我都感謝老闆，過了一段時間後我都會在回去謝謝老闆，跟老同事也聯繫上了，那年輕人要出來創業人家也願意幫助你，我出來創業時受到以前老闆幫助很大，譬如說以前哥弟兄老闆，我要訂布，一碼布 500 元，簡單兩批布交過來就要十萬塊，人家也怕你付不出款項，可是我以前老闆一通電話，有問題找他就好了，人家一句話就解決我的問題，所以就是說建立這種人脈這種關係，實際上這條路在走下去也要仰賴人脈資源，那你想想一些企業他們也有聯誼會等等，你想他們都是在玩嗎？他們是在玩裡面建立彼此人脈。

我之前看文獻，就是說男人比較容易建打入人脈圈，像是一起喝酒之類的，女性就比較難進入聯誼圈之內嗎？

那是以前早期，現在沒有這樣了。現在我知道大概有兩種：一種是下班後在外面上課，就

是兩三個月一期的那種研討會，實際上我在聯誼會也認識了許多各行各業的精英同學，那我要找何資源也可以找他們，我也去讀短期 miniEMBA 課程，我認為從學習當中所認識的朋友比較正當，從喝酒的我認為最後得到的資源又回饋回去了，尤其是我們女性，剛開始若沒有人脈我認為是去做業務工作，是最快打入整個市場的，但是這真的是要勇氣，也需要給自己敢去面對的能力，你想想你所接觸的都是客戶，那是最快的，但是那是很辛苦的，但是如果說要打開整個市場，講真的做業務是最快的；以前早期女孩子業務很少，現在已經蠻多的，但是這都只要是短期就好，任何嘗試只要短期就好，給自己一個時間表，你知道你最後是要到哪裡，我既然要在這行業裡面，我從週邊一直上去到核心，就像我那時要創業時，我想我什麼都沒有，布商也不熟悉，然後什麼都不會，後來我就選台灣的十大廠商，你想人家能成為十大廠商，裡面的做法流程格局一定值得學習，我要應徵設計貨打版人家不可能用我，那我應徵樣本師總有人要吧，我認為我能進入那個公司就好，你多少都可以在看學習，像人家中午時間休息時我都在學習，所以這樣的話講真的很快，在短短一年之內進入夏姿、芭芭拉、勝華這三家公司，學習很多後來才自己出來創業，我也的確是生活逼到一腳就跨出來，既然你熟悉內行的話，很多事情一看就大概了解了，所以在勝華我學習到會染色、配色、調色，人家染色師父在工作，我就利用中午時間幫他的忙，自然而然就在學習了，那我在夏姿哪裡學習到品管對於生產流程的要求，真的他的手工做的很好，讓我感覺做一件好的產品真的要徹底要求，那我在芭芭拉那裡學習到產品的流行性大方性，因為它都是仿歐洲的，所以在哪邊立裁的部分及流行的拿捏我也學到蠻多的，所以每一家公司都有它的優點。

請問現在公司越來越大，所有事情還是你在主導嗎，還是你授權給部門主管？

當我五六年前要去大陸時，所以事情都是我主導，我沒有放出去就去大陸了，所以比較沒有盯的時候台灣就產生一些問題，可是我這次要去大陸時，我就整整在台灣籌備兩年，我就請中國生產力幫我規劃整套的系統，就是整個公司的營運架構、管理流程、人員行銷的系統，我在這裡跟他弄了一年的時間，一年時間等於說每一個部門的人員工作執掌流程都建構起來了，當然執行方面也還是有一些問題，後來店裡我也去督導，那我在內部又調升了一位業務督導起來，那我又開始建立每一家店的店長，所以這個人事架構就建立起來了，等於督導去管理店長，店長去管理店員，那內部我就建立一個直接工廠，生產線的一個開發人員跟它銜接這樣，所以變成說在過去我在做的事情，我就把它拆給三個人去做，做主要在決策部分的話，他們提出來，儘管我人在大陸也都會 email 給我，那我看的到，那我回來以後有一些事情我就來決策，有時候他們自己可以做的，只是有些配合廠商習慣性要找我，就是看到我比較放心這樣；所以變成以前我在國外十天再談灣二十天，現在是在國外二十天在台灣十天，所以說把事情放給業務去做的話會比較緊張危險一點，變成我身上的事情就放鬆一點，那大陸的事業建立就不同了，因

為台灣對我有依賴包袱，就像是說一個小孩是我自己親身扶養長大的，實際上他們都已經很清楚事情要如何做，但是他們就是要你點頭說好才會做，我都一直提醒他們說你們的老媽不在囉，可是我到大陸我就很直接的說事情你們自己做就好了，遇到問題錯了就調整就好了，我習慣說「你去做就好了呀」，所以在大陸我就盡量讓他們去做；在台灣不一樣，當我說你們自己去做就好了，他們覺得老闆怎麼都不理我，實際上大陸那邊應該讓我更擔心，但是反而沒有，台灣這邊依賴慣了像是小女兒一樣。

所以在團隊的問題裡面，我認為一家公司已經建立二十年了，有它一定的團隊基礎在，講真的二十年他不會那麼順利，它每一次都在調整，基本上一家公司經營二十年他所會遇到的困難都遭遇過了，如果它是很傳統的一家公司起步到現在，他不可能只靠家庭，或是只靠一個老闆，那是不可能的，所以就是我剛講的依賴性的心而已，實際上在做在執行幾乎都是一個團隊，那自然就會去形成，他們清楚往上或往下配合是誰，那個團隊文化就會形成。但是有一點，人員教育很重要，這麼多年來，我們一直朝這方面去做，比如說銷售員我也會針對銷售去做教育，那我們內部大多會請老師來講未來的觀念上的一先建立給一些鼓勵等等，所以針對不同需求我應該說分為三種：一種是行銷的，所以給他們的課程會比較活潑一點，一種是生產那部分的，我們會給他們一些執行面的訓練。

那設計人員不需要訓練嗎？

設計人員是每個月都在教育，但是教育方式不同，不一定是公司內部給他訓練，我們給他課程去外面上，比如說我們安排紡拓會那邊的課程讓他們去，那實際上中國生產力那邊也有許多的企業課程，那基本上設計人員都會給他一些國外的訊息去聽去看，他們要的還是屬於比較企劃的這一部分，我們現在有跟國外配合一些企劃案。

那如果政府要提供一些協助，您覺得哪些方式是比較具體可行的？可能是創業者最需要哪些，而政府不要空談可以具體實現？

政府也開了很多的課講給這些女性聽，聽一聽好像蠻遙遠的，而且政府也不能一直拿出錢來讓女性去創業，我認為如果政府真正要做的話，他們手上應該有一些各行各業企業體資料，如果願意的話可以撥一個團隊出來針對，比如說台灣有加盟連鎖協會像是葵可立呀，以及連鎖協會像是麥當勞，他們是不同的，所以說這些如果能夠結合的話，一定有很多的產業他們都一定還在繼續招商當中，那他們可以提出很多如何去經營事業的經驗談，那他們也都又在兼課，他們講的都是很實務的，叫經營者實際去講實務操作，另外就是說，先聽聽別人的經驗談，再來就是政府挑選的一些企業行業也是比較正規一點，那就是女性選擇是否加入這些行業，如果不願意的話，女性只好自己靠自己創造產品，另外你要創業一定手上要有東西，你還要知道

如何做行銷，有時候講真的每個女性都蠻聰明的，但若要創業並不是那麼容易耶，俗語說【可以教你生，教你死，但是不能教你如何做生意】，因為行業別的不同、大小規模不同，做法就不同，但是女性我唯一能想到的就是說開一家店，她不可能再去奔波勞累，開一家店賣東西是最快的，但是在台灣又面臨到景氣不好，開一家店每天眼睛一睜開鐵門一拉開就是要開銷，除非我今天不做生意，這又是麻煩的，而且你產品一拿來不管是什麼產品，你說餐廳今天不賣明天就不新鮮了，你賣衣服今天不賣下一季就沒價值了，所以我也不知道要如何做，唯一的建議就是說加入在人家的加盟體系之下，這部分他們都時常在招商，多看多比較多了解不要急，這一季們有攀上總是等下一季暫看看，像我兒子加盟餐廳，我跟他說你好好學習，熟了之後你以後可以自己開一家餐廳，那他現在也開始有自己的想法，知道怎麼做比較好，應該怎麼調整。

在目前的知識經濟環境下，您認為女性的創業機會在哪裡？除了加盟之外

我幾年前在日本看到他們有稱為女性二度就業，日本現在很風行，現在台灣也是呀，就在超商裡面，小孩下課時她們就去每天去買四五個小時上班時間，在超商呀服飾店等等，那是女性二度就業的機會，另外就是說其實有很多的女性可以就業，如果政府願意的話，以前不是有辦招聘的嗎？像是青年就業展覽會等等，但是沒有辦過女性的；實際上有些企業是要女性不要青年的，像是開餐廳要找歐巴桑洗碗，那歐巴桑又不看報紙找工作，但是你要找人也只能登報紙，像歐德有手工部分也是需要女性去縫，年輕人怎麼可能去縫呢？所以有一些產業是需要女性，而且如果女性她做的話，會比年輕人穩定，但是我們也沒有管道去聘請女性，我們也不希望女性已經老到不想動，或是只是想兼差的女性，我們希望你只是想二度就業的，而且認真的做，但是薪水一樣可以照付呀，跟年輕人一樣的薪水呀，但是這樣一定要集中招商，我認為大陸這一點做的相當好，你看大陸這麼大，他們是如何招商法？光是靠報紙是不可能的，他們也有類似勞委會的機構，會有一批人在等待要招工，可是反而我們不會去那邊招工，因為會覺得那些人比較不活潑，他們其他有三個單位，像是人力資源市場，每個禮拜在舉辦，比如說我這星期應徵科技類的，會計行銷人員等等，那我想應徵其中某兩項的人員，我就在那邊租個攤位 600 元，坐在哪裡開始招聘，大約有 500 家廠商在應徵，他不用東奔西跑的在應徵，可以在一個早上慢慢挑選適合的，那我能覺得應徵者可以的話，我會請他明天到我公司面談，機會很大，徵才者與應徵者雙方都有很大的選擇空間。所以這是台灣政府可以執行的提供女性一個管道可選擇就業機會，就是可以集中管理，你知道我在台灣光登報紙徵才一個月要花 25 萬，我就覺得台灣哪有失業率高，根本沒人應徵，翻刊報紙求職欄密密麻麻的，可是要找工作的人又找不到，因為你要找的人不會剛好那一天看到報紙，就是有這個麻煩，現在很多人沒有工作，但是我們花了那麼多錢也應徵不到人。我認為在這一部份浪費太多了。希望我們台灣政府不要想的太理想化，直接了當去執行就好了，那些政府官員都沒有做過事情，想的太理想化了，規劃的這麼

好，但是講坦白一點，我祇是要一份工作而已，要找一份事情而已，你規劃一堆我要達到這個階段總是要一段路，但是至少要讓我第一步先跨出去要先起步，剛我講一個重點，每一個人的資源能力不同，應該要拆幾項，要有幾個分類，就是說為了生活而就業的，或是有微薄資金能創業的，或是什麼都不懂的，只能加入在別人的體系下，還是自己有專長但是太久沒出來做的，或是合夥的；像我們這種在台灣打拼二十年的行業，畢竟我們自己這樣做，資金呀種種總是有限，都是靠自己，那政府可以就是說原來你公司就在營運，你已經實務經驗操作，那政府再撥經費投資，盡快成立一個部門，那這部門能讓二度就一的女性，有專業人員輔導你，這也都是開闢出來的，這樣讓這些人有就業的機會也好，或是讓女性去創業，但這是政府要投資的，背後有一個真正有市場經驗會經營操作的業主在主導，會是他來引道這個市場，不會說有錢的人不會做事情，我想要做事的人有找不到事做，但是這一點真的要無私，不容易呀，我認為是要評估，比如說一個公司的企業形象及品牌是否有在做事情，成果都可以拿的出來的，但是有時都會看大不看小，反而懂得利用資源的人比較懂得去爭取，但有時候這些人也不見的真正在做事，我創業二十年我沒有讓政府補助過，只有前兩年我到中國生產力去申請，我需要政府給我一些輔導，那我也沒有寄望他們給我錢，後來是因為輔導的那個顧問，他說你是中小企業，你一年繳那麼多稅，我可以幫你爭取案子，他的經費是 70 萬，自己再付 70 萬這個案子才做的下來，那後來也申請下來，我們也沒讓政府白花那筆錢，真的就是拿那筆錢真的去做整個企業的經營架構，那對所有員工都有幫助，事實上這一點是蠻好的，對於中小企業來說。

談知識是要透過有實務經驗，實際操作的話，經歷一些事情才能轉換成真正的知識，我們以前在談的知識太空洞了，好像有某一個想法就要套進去，希望他可以轉換，有一段時間我們不是把知識轉移到資訊的部分嗎？但是最後就馬上消失了，像台灣市場很小，你說要規劃整體性完善，我認為反而不好，反而是所謂一步一腳印，慢慢走會更踏實，你做到很大也沒有那個市場，反而有頭重腳輕的感覺。

我自己從事這個行業三十年來，我從學徒至自己創業剛好有十年時間，之後我像一條牛一直做，我們這個行業在中元節會休一個禮拜，那一個禮拜我都躺在床上，打強心劑，因為你每天上緊發條，白天工作晚上神經都沒休息，我知道我這星期休息我整個人就攤在那裡，因為知道自己一定要成功，所有精神都投入在那裡，創業十年後我漸漸知道要把我的經驗與事情分攤出去，就開始建立團隊，公司開始有電腦化。

團隊的建立是你自己找的或是應徵的？

是這樣的，原本本來只有五個人，漸漸變成三十個人，但後來工作量大到你一個人光做一件事就做不完，所以慢慢擴充建立團隊。那業務人員也是一樣的道理，像我也沒想到要擴充事

業至大陸，再去找另一個戰場，我創業二十年發覺到很多事情都是要用心去做，不要因為你事情順利了，事業變大了就不去努力經營，錢別人不會幫你賺，所以很多事情都要多用一點心，當一個領導者，有這麼多員工跟著你，必須要給他們一個希望，所以做到現在對企業是一種責任感，背負對員工的責任在，像我雖然要去大陸，但在台灣明年會有歐德總部，因為台灣的根必須鞏固好。雖然說台灣目前的市場不宜再做大，但也要維持原來的獲利情形。現在的事業是要靠自己打拼的。所以做到後來已經不是單純是女性創業議題或是為了生活，而是一種社會責任。

附件四 比利小雞股份有限公司訪談稿

請先談談你的創業過程

比利小雞蛋糕專賣店係於 1994 年由熱愛蛋糕的二位女士---比利 (陳美鳳)與小雞 (張碧娥)所創立。「比利」為英文名，象徵本公司美式開放，自由的經營理念，「小雞」象徵本公司蛋糕專賣；「雞生蛋、蛋生蛋糕」之無限生命力，用以創造比利小雞蛋糕專賣店，是兩個創辦人的想法。比利小雞蛋糕專賣店標誌的意義，是依據本公司英文名稱 BILLIE CHICK 文字組合而成。飽滿的橢圓形說明比利小雞蛋糕專賣店圓融、團結之精神，及「新鮮品質、創意製作」的服務宗旨。比利小雞蛋糕專賣店係於西元 1994 年創立。至今依然秉持以「顧客」為服務導向的經營理念。五年來我們傾聽顧客的意見，並定期舉行「顧客日」會議，以期能為消費者做更好的服務。於是，在這一點一滴與顧客互動之間，成就了「比利小雞蛋糕專賣店」，一家「顧客的店」，而我們的 Slogan 是「烘培好心情」。

我和小雞結識的過程是因為我們兩個都在一家西餐廳做事，有一次因為理念的不合而吵架，其實有的時候吵架也是一種緣份，可以藉由吵架來瞭解彼此之間的看法，即知道如何協調兩個人之間的差異，所以我每次去演講的時候都會強調這一點，我鼓勵大家吵架。而我和小雞的背景非常的相像，我是在夜市長大的，我家是最早的 7-11，因家裡的經濟狀況非常的不好，變成所有的事情都要自己做，家中租的房子只有兩間大通鋪，爸媽一間，其他的小孩就自己一間，如果家中的雜貨店不開二十四小時的話，就無法還債，那時的物價一碗冰才賣十三元，但我們每個月得還二十六萬，所以換算成現在的幣值相當於一個月要還七十多萬的錢，因此可以想見我們家負債的沉重；那小雞則是童養媳，因自己家中的經濟環境不好送給別人養，但我覺得她很酷的一點就是，她居然敢跟她的養父母說不想嫁給原本要嫁的人，當然小雞也很孝順，對方待小雞也像自己的女兒一樣，且小雞也很幸運，因此也答應了小雞的要求。從這些方面看來可以發現，我們兩個人都許多很相像的地方，如家庭環境不好，因此我們兩個人都很能吃苦，另外，我們兩個人還有一個相同的特質就是父親都是受日本教育長大，所以對我們日常生活是非常要求的，也就是說我們兩個人的個性是非常耐罵、耐壓的，受日本教育的父親是非常嚴格的，吃飯的時候坐要有坐姿、站要有站姿，且挨罵的時候不能頂嘴，也因此我們兩個非常注重倫理，也非常珍惜，會珍惜人與人之間相處的方式；另外，我很欣賞日本人的一點，就是「飲水思源」這一點，人家對你有恩一定要報答，所以以前到現在唯止，我們的人情債可能背的很重就是這樣的，完全是受小時候的影響。我家非常的整齊、非常的標準化，什麼東西放在那都有固定的地方，因此如果是停電或 921 地震的那種狀況發生，就算沒有手電筒，東西一樣可以

找得到。

另外，我們兩個還有很一致的地方就是，我們認為的一天二十四小時可以用一個圓來表示，工作八小時、生活八小時、睡覺八小時，因此扣掉工作和睡覺，我們只有三分之一是在生活，在我們所謂的人生，因此可說是非常的殘缺。有的人在工作的時候是非常的痛苦的，只有在下班的時候才是快樂的，所以這樣的人是有殘缺的；也有的人是禮拜一到五都非常的痛苦，只有星期六、日要好好的玩，好好的過生活，但我覺得這樣都不是面對你的人生的方式，人生就是在每一個階段都要做好；因此我爸以前常跟我說，睡覺睡好、工作做好，基本上你的人生就已經有六十分了，當然有的人如果說在三分之一的人生上因困而失去生命(如陳寶蓮)，我覺得是非常的不值得，因為不應該把只有三分之一的人生放大成你人生的全部，對我來說這些是非常不可思議的，因為這只是在你生命中的一小塊，一生之中還有很多事是你要去做的，因此我認為人生之中我只要先把睡覺和工作這兩塊先做好，人生再加上一點點，基本上我就可以及格了，所以造就了我現在都還沒結婚吧！第二個相同的觀念就是，許多的創業者一直都漫無目的且盲目的想，「我要賺錢，我要賺錢，我要努力，我要努力……」，因此他的欲望相當的多、相當的強烈，所以他在精神上變得相當的緊張，變得跟員工無法相處，但這些緊張完全是來自於他的欲望，而不是來自於他熱愛工作的心情，這兩者之間是不一樣的，為什麼呢？因為他不知道自己到底要賺多少錢才夠用，因此一直汲汲於追求金或利，如果 he 知道自己到底要這輩子我想要什麼，如何去達成，如果他知到自己這一輩子我要花多少錢才夠用，我只要賺多少錢就夠了，有很明確的目標的話，就可以做很多很多事情。所以如果某一年我賺足了我的人生損益表中的錢時，多的錢我會很開心的把它花掉，我可以慰勞自己的香港花一百萬來獎勵自己，因對我而言那些錢是多的，這樣懂我的意思嗎！？另外，我認為在我一生中除了錢之外，我還要擁有我自己的家庭、小孩及一些很好的朋友，所以雖然我現在沒有結婚，但以後一定會，不然我會死而有憾，再者，當你的事業所一點成就時，很多人就會說，「呀，你應該要去參加一些社團，去多認識一些朋友，買一些名牌……」，他們會認為這才是有錢人過的生活，但事實上，有些男孩子會覺得面子有多重要，但在死的那一剎那，你會發現那些都不是你要的東西，因此我只在想我怎麼要拿到哪些東西我才可以走，如果找到了，走了我也安心不會痛苦，這一部分是我跟小雞都認同且做了很好的溝通，所以在我的人生損益表中就有一些規劃，比如說小朋友的生活費、我的生活費、車子、房子、教育費……等，在未來的人生中我所可能花到的錢都包含在裡面了，整個數目就是我一生中要賺得的錢，TOTAL 再除以年就是我一年要存到多少的錢，多餘的就是我可以盡情花用的地方，不過我和小雞的人生損益表也是有在逐年修正的，沒有修正也是一個非常危險的事情，因為如果沒有把自己的目標定好，只會汲汲於追求金錢與名利，反而讓自己沒有生活品質而言，就是沒有過到自己的人生，永遠不知道這些到底夠不夠我

自己用，反而讓自己愈來愈緊張。

因此，我和小雞就開始想，如果要自己生活有品質且又可以賺足自己所需的花費時，還要有時間跟自己家人、朋友相處的話，什麼樣的工作會適合我們？我和小雞討論出來的結果就是職位高的工作或自己當老板。但職位高的話，就得要進修(因有組織需要領導他人)、多跟積極讀人接觸(因高處不勝寒)……等，所以當你目標清楚的時候，遇到一些困難時你會願意去忍，有些人就是因為對自己的目標不清楚，所以當有問題發生時就不願意忍耐，也就是我跟小雞在事前都清楚自己要的是什麼，所以都非常的理智，也會比較冷靜。再來，就是打預防針，我們先有一個心理準備，像我們就有一個心態就是回去不能跟老公抱怨什麼，因為臺灣的就業女性跟男性在事業上的打拼是處於一個非常不平等的狀態，男生在事業上拼回家不行的時候，如果太太對他不夠好，公公、婆婆還會開始罵，「你先生在外面做事做得那麼辛苦，你怎麼不對他好一點……」等這一類的話，可是如果太太在外面工作很辛苦回家和先生說時，先生就會說「你就死死算了，反正你就是愛做，說那麼多幹嘛……」，這就是非常不平等的待遇，對不對！？而且，男生如果事業做失敗了，女生在家裡就應該要分擔，因為大家都說「爸爸真偉大……」等，但女生就不一樣，如果女生事業做失敗了之後，那真的是一個非常可怕的一件事，公公、婆婆會對你不諒解，先生也會這樣說「你怎麼家庭也顧不好，事業也顧不好，真是沒用……」，被罵得很淒慘，所以女孩子相對的壓力也會來得比男生還重，在整個臺灣的傳統市場上來看是非常辛苦的。

還有，我們還有一個心態就是，我們想要跟同業去競爭的時候，不只要有專業這件事外，還得要非常的專心去做，所以我們認為我這一家店是要做二十年；因此我們的心態就是這二十年是我們的創業期，很多人在創業三年之後，事業有了成就，就開始花錢，做一些不保本的投資，因此突然之間就會倒掉了，而我們就一直非常冷靜的在思考這些問題，因為我們的創業心態是定在二十年，要二十年才會把我們所需的錢賺足夠，而不是三年，這個就是心態。另外，就是工作要穩定，所以要培養獨道的眼光，因為這是一個要做二十年事業，所以在這二十年是不可以被幹掉的，那個眼光就是要撐二十年就對了，比如說你的溝通力，因為你有組織，所以你要知道的組織內人員怎麼樣才能最快速的得到最好的效率，你的溝通一定要很好，要有維繫感、要預設目標；那如果你自己的時間要很多，就要培養接班人，公司就要制度化，才不會一件事情要做到好要浪費掉許多經費，我們連多講一句話都覺得蠻浪費時間的；還有就是公司企業文化的建立，讓大家有一個向心力，以及公司的營收要穩定，這兩件事情才會讓你很放心的去做很多自己想做的事情，像小雞現在已經是三個小孩子的媽了，可是工作和家庭他可以做一個很好的調配，如她的小孩昨天身體不舒服，那像小雞就沒關係，她可以留在家裡照顧他或去學校接他，因為她的職位夠高，對不對！？那如果像一般的上班族的話，那很有可能就要請假

了，收入已經不夠多了、養孩子也夠辛苦的了，但結果還是得請假，這都是會讓你覺得很辛苦的地方；還有就是，我們兩個都有一個 PDCA，這個 PDCA 是會隨時來做調整的，如果說我們每人一年要賺一百五十二萬，若今年已經賺了二百萬，扣掉一百五十二萬，就多了四十八萬，那我們就會想說，明年是不是可以少賺四十八萬，我們在心情上就會比較輕鬆一點，但是如果這多了四十八萬我們想花掉的話，也是可以的，因為畢竟這四十八萬是多出來的，也是不會有壓力的，要去玩把錢花掉我們也不會在意的，別人怎麼罵我，我也不在乎，因為那是多的，我們已經存到我們應該有的本了。

所以，如果你要在錢多且時間又要多，那就只有當高職位或老闆這兩個選擇了，當高職位就像張忠謀，他是一個很有名的 CEO，但是他卻不是真正的老闆，就是這兩個選擇，但這兩個選擇卻各有風險，其實最好的選擇是選高職位而不是當老闆，因為當老闆是要自己拿錢出來當資本，就是員工會認為你就是老闆所以會這樣說……，他會不聽你的話有的時候也是有道理的，那如果你是在高職位的話，員工就不會有這樣先入為主的觀念，位處在高職位的人，這個人會比較被人尊重，可是你想想說，如果想做一個高職位的人，那你就必需要找到你的伯樂，你必需要有一個伯樂來支持你這匹千里馬，否則就會是一個非常困難的一件事，這個是我的想法。

這個是我們在創業時可能會遇到的問題，這是我和小雞在創業前先釐清的狀況，比方說人生的行程會改變，像小雞和我在創業時已經是兩個孩子的媽了，剛開始第一家要開幕的那一個月，剛好就是小雞剛做完滿月，我就要求小雞，雖然說創業預定二十年的事，但在創業的前三年我們有個協議，就是不能懷孕生小孩，否則我們是這家公司的支柱，以後公司的規模未來也不知道怎麼樣，雖然我們兩個以前待過的那家公司規模頗大，資本、營收也不錯，但以我們兩個的基本薪水、收入來開一家店其實已經是不夠的，因此我們兩個在開這一家店的時候，當時就是定義在連鎖店，否則是養不起我們兩個人的之間的薪水；那當時我們在談的過程當中，也不知道他的發展是怎麼樣，真的是無法去評估，所以我就跟小雞有提到說，你一定要跟家裡的人講好，這三年當中是不能生小孩的。再來，就是生活的品質會改變，你不要想說，在創業的過程中你不可以工作三個月後，想說壓力太大要去放鬆一下，不可以，你要先有心態上的調整，就是這三年，尤其是創業剛開始的這三年，和另一伴及小朋友相處的時間會變少，這些都是要先有心裡準備，當小朋友跟你抱怨的時候，你一定要受得住，因為當小朋友跟你說「媽媽，你怎麼都沒有時間陪我……」的時候，你心情會受不住，那你要先跟你的另一伴講，因為我覺得在我講了那麼多場創業演講之後，我發現，很多很多的女性她覺得壓力很大的地方，就是她的先生會抱怨，先生忙回到家裡面，太太是一定要看到，如果看不到太太就會發脾氣，可是其實太太也非常的忙碌，只要她自己出來創業比較少時間待在家裡的時候，家裡面的氣氛都非常

的凝重，先生就會開始反制，許多的小動作都會做出來，其實男生他不是不可以溝通，男生只是他的適應性與習慣性是比女生還來得長，你一定要早一點跟他講，比如說你明年要創業，那你今年就要講，你要讓他有一年的時間去適應，他還是可以接受你去創業的，男孩子只是你要改變他的行為線是比較長的，那女孩子是比較能接受短期的改變，這就是男女之間的差異，至於在休閒，如渡假、出國……那都不要談了，工作時間會變長及資金一定要準備充足，這些都是我跟小雞的看法，如果資金不足那還不如不要投資，這也是我共同的看法；再來就是角色的扮演，家中和公司的角色要扮演得很清楚，因為她一定要把公司的職位只放在公司當中，否則有些人會在公司兇習慣了，回去就會不小心對家人兇，那麼家人就會給她相對的壓力，會說「妳現在已經做老闆了，所以比較跩了……」之類的話，所以在這當中會有很多的拉扯，因此家庭在很早之前就應該做好一個很好的防護網，不會因為你要創業而把家庭弄得很糟糕；還有，就是能夠自己動手做就自己動手做，因為創業一開始什麼都很窮，所以當時我們在桃園中山店開店的時候，連牆壁都還我一個人敲的，像電話、音響……等能自己修的就自己修，能夠油漆的部分我也是自己漆，因此只要自己能夠不花錢的就自己來，當你的錢花得比較少時，你的投資回本也會比較快，你的壓力就會比較低，心情也會比較好，你的負債狀況在你決定一些事情的時候，壓力不會那麼大，很多人去借很多錢，氣派擺得很大，但是他就根本沒有辦法把心思放在事業上，因為他每天一直都在想，「糟糕，我今天要跑三點半，明天要還錢給誰，大後天……」，他一定沒有辦法專心在他的事業上，所以我和小雞調整的心情就是，會辛苦但不要抱怨，這是女孩子最嚴重的狀況，男孩子還不會，女孩子很會抱怨的，那先生會覺得很辛苦，我難得見你三分鐘，結果三分鐘你都在講一些不好的事情，那家裡的氣壓就會很低，所以我就很鼓勵她，假如氣壓真的很低的時候，就我們兩個自己在上班的時候，抱一抱、吐一吐，哭一哭就好了，沒關係，不要回家才吐。不是不剛先生講，只是因為家裡的氣氛是要保持在最好的狀況，有益於兩邊的平衡；其實開店的第一天才是要辛苦的開始，有的人會說開店就是快樂的時候，其實開店才是開始要打戰了，我在強調的就是，關店比開店還要可怕，開店的時候你可以跟人借個三、五萬來開店，人家都會願意，但如果你開口跟人說，「麻煩你借我五萬元，我明天要關店……」，那意義就不同，大家一定跑的跑、躲的躲，能閃就閃，所以我們心裡都會有最壞的打算，如果以知道關店的可怕那麼你在開店的時候就不要考慮到面子的問題，你就要勇敢的去面對所有的事情，你如果有想到這個你就比較會坦然的面對，所以有的時候我看到我的一些朋友或是一些同業的人來找我的時候，我就發現他們許多人其實都卡在面子的問題，我真的很想幫助他們，告訴他們說「當你面臨關店那一天的時候，你的面子問題還存在嗎？」，真的是很想講啦，可是因為牽涉到我是女性，所以在很多男性的社會裡面，我所說的話還是很不被重視的。另一個現象就是，支持的員工不再支持，這也是我們遇到的狀況，就是說開店不到三個月，

有可能員工發現這個發展不錯，就自己和家裡面的人集資到外面開分店，有的更壞的就是開在你的隔壁，這種狀況我們連自己都碰到，所以我們創業並不是那麼地順利，但我也不是想要告訴大家員工是不可以信任的，因還是有很多員工是跟了我十幾年的都有，像小雞跟我都已經寒窗苦讀十八年了，相處了非常久的時間，我想告訴大家，創業並沒有大家想的那麼美好，美好的事情你要讓它去發生，你就要把一些最壞的狀況都想設想好，可是人偏偏卻是相反，談愛情的時候，最壞的那塊總是一直去想，總是擔心另一伴會跑掉，但在事業那塊，卻拼命想好的那一面，壞的卻都不去想。還有，腰桿不要變硬，比如說今天是 20 號，明天 21 號你就要當老闆了，那麼之前你的 LEVEL、素質、水準是眾所皆知的，但當你當老闆的那一天起，你就開始使喚人做這個、做那個的，心態就變得很驕傲，員工跟他說什麼都不聽，其實這樣是錯的，當你當上老闆的時候，你更要去收集員工的想法，才不會出這個狀況；另外，還要虛心聘請英才，不要認為自己很英明，別人的話要聽進去，不要因為當上了老闆而有缺鈣現象發生(腰桿變硬了)或變成 ET(指使他人做事)。

我們有一個想法，你的專業、資訊和創新是很重要的，但你要想想，你的專業是賓士級的還是裕隆級的！？這個很重要。這兩個是有分別的，像我在跟員工溝通的時候，我會問員工你有沒有專業知識？當員工回答有的時候，我就會再問，「那你是賓士級的還是裕隆級的？」，比如說你會炒菜，但好不好吃那又是另外一回事了，這個就是我們在訂定工作目標的時候，強制讓我們在專業、資訊和創新上面一定要有賓士級的水準，而不是只要有就可以了。若就整個事業的發展來看，我是認為專業只是基礎而已，而資訊才是最重要的，像我們都知道新加坡航空是全世界最有名的航空公司，可是他在臺灣還是出事了，為什麼會發生這種狀況！？那就是因為他們的方向錯誤了，所以我們覺得資訊很重要的原因就是，假若你的資訊錯誤了以致於方向錯了，你擁有再多的專業也是沒有用的，比方說我有個朋友在做很老式的大哥大，但是你們想想，那種大哥大做的再美麗，也不會有人去買的，對不對！？就是你的專業，也是要把你的資訊來當作考量的，所以在創業的過程當中，大家都說創業很重要，但當你的資訊不清楚或不對的時候，你的創業還是沒有用的，像大哥大這麼大一支，你再怎麼創新，還是沒有人會去買他的，所以這就是一個方向性的問題。

在產品定位方面，我們就是要幫蛋糕穿衣服，並希望消費者在打開蛋糕的時候就有意外的驚喜。另外，在蛋糕盒方面，我們的蛋糕盒是透明的，消費者在買回去之後，可以把它當花盆，種一些盆栽，或者是可以把它放進微波爐中使用都可以，也就是說可以一物多用，還我們的制服是請旅美的設計師來幫我們設計，雖然這樣的投資是很大膽的，但我認為服務員也是店內的裝飾品之一，也要讓顧客覺得賞心悅目，也是視覺上的享受；在出國考察費用上，公司也是很捨得花的，一年大約會花三百多萬在出國考察上(國內還不算)，在客層方面，我們則鎖定在 19-39

歲的人，因為我們的蛋糕是有做造型，在店面上的設計也是非常的講究，如洗手台是平面的，沒有凹槽。

另在，再回來談到資訊這方面，為什麼我跟消費者的互動會那麼的好？是因為我常常會去注意到一個問題，就是「HOW TO SAY AND WHAT TO SAY」的問題，消費者怎麼說，那我應該怎麼呈現給消費者看，真正做到了兩個交會的紅心點才是致勝的關鍵，因此我們常常花了很多時間去搓，搓到那個紅心點，如去年桃園縣縣長的交接典禮，這個雞尾酒會都是由我們來籌備，那時我們就在想要幫他做一個什麼樣的蛋糕來做此次酒會的主題(因在國外，結婚典禮上蛋糕的主題是一定要先預定的，整個婚禮的主題是圍繞著蛋糕的主題來發展，若你結婚蛋糕的主題是匈牙利造型的話，那麼會場的佈置也是匈牙利的，甚至你的禮服也是要匈牙利式的，換句話說，國外結婚時最重要的就是要先把你蛋糕的主題先決定好，而臺灣卻是剛好相反，就好像你在吃臺灣料理時搭的卻是日本料理的用具，非常不搭調)，因此和縣長溝通過後，發現縣長他是一個很喜歡騎腳踏車的人，所以在他競選的時候，就有一個政見就是希望在其任內的四年中，要騎腳踏車去巡視完於桃園的十三個鄉鎮，另外，就是將來他要在桃園的沿海地區做一個腳踏車步道，所以我們就把桃園十三個鄉鎮的圖拿回來，把這十三個鄉鎮做在一個蛋糕上面，然後再在蛋糕上用巧克力幫他捏了一個腳踏車，他看到的時候也是非常高興；所以在做創意蛋糕的發想上，我們是會先做一些資訊的收集，是不會以我們的主觀認定直接來做的。另外，我說過資訊很重要，那麼我的資訊是來自於哪裡呢？像我就是常上網 逛街，或問一些過路人，他們喜歡什麼或喜歡什麼樣的蛋糕，還有我並不會吝嗇把公司的資料給別人，因為我的核心競爭力並不是一些公司的資訊，我的核心競爭力是蛋糕的製作，但外行人並不會問我蛋糕的製作方式或配方……等，所以我並不害怕，因為資訊是一直在新的，所以那個部分我是不 CARE 的；還有，在市場調查部分，在準備開第一家店時，我只有做一些簡單的市場調查，問問一些消費者，你覺得現在的蛋糕店你不滿意的地方在哪裡？你覺得哪些地方還要改進？另外，在我搜集的資料方面，日本人對於蛋糕太甜、太膩、低脂、低卡、創新、特色……部分，這些都是日本人對蛋糕的期待，而我調查出來的結果，國人在對現今蛋糕的期望剛好也跟日本人相似，如太簡單、太膩、樣式太少……等，那時我要開第一家店時，蛋糕上都還有一大坨的鮮奶油(如花旗蛋糕)；還有，就是我原來待的那家公司，待了十一年之久，可是到我三十歲時，老闆居然叫我從協理退居幕後當董事，但我那時覺得我才三十歲，我還沒學夠呢！但老闆擔心我三十歲了，已經在論及婚嫁的年紀了，如果以後的夫家看我這麼能幹，可能會集資幫我開一家店來跟他競爭，所以他希望我能退居幕後，如果我是男生可能就不會有這種情況發生；但是我在前一家公司中我還是我學到一些東西，老闆把他在臺灣的事業完全交給我來處理，那我從以前做服務生時就很喜歡嘗試一些新的東西，所以我常會建議老闆可以嘗試一些新的東西，當然這些

新的東西我也有準備很詳細的評估表，但只要我講話講超過五分鐘，老闆一定會開始改變坐的姿勢，告訴你說，我已經聽不下去了、講快一點我跟老闆相處很棒的關係就在於他所要求的資訊都是很短、很快的，那這個部分訓練非常重要，讓我知道，我喜歡的東西大家不一定喜歡，我不喜歡的東西不一定人家會喜歡，如我不喜歡喝檸檬汁及抹茶，但如果在店裡的銷售很好的話，我一樣會照賣，我不會依照我個人的喜好來決定事情；至於我在跟員工的相處上也是很不錯的，像一般老闆會依自己的喜好來決定要賣什麼樣的蛋糕，但我們不是，是把所有的幹部找來，當然也不知道蛋糕是誰做的，吃完之後，大家再來投票，投票完之後，也不會去嫌做的不好，不然師傅會難過的，如果有這樣的舉動也會打壓師傅下次創新的動力，用票數來決定，好的就鼓鼓掌鼓勵一下就好了，因此師傅們都很努力地在做新產品的發展；再者，我們還會再做試吃的部分，之後如果推向市場銷售狀況還是不佳的話，我們會再做檢討，檢討時也僅在制度上做檢討，絕不會因自己的喜好、想法來做決定，不然師傅會做情緒上的反彈或創造力會被壓抑的，因在我們公司是必需不斷地要有創造力才行。

那為何會想要開比利小雞這家店呢？因我之前待的那家公司，是做七個系列的餐飲公司(中式、西式、義大利、法國菜……等共七個系列)，而那些餐廳都開的相當不錯，那大家都知道西餐之後都會有一些甜點，而臺灣以前麵包店的師傅都是一代代傳的，很多的技術都是來自於飯店，再從飯店流出來的，至於在餐廳部分也是從飯店流出來的，但當時餐廳的師傅手藝部分和傳統麵包店的師傅比起來會比較好一點點，因為餐廳是屬於飯店流出來的前頭，所以比較好一點，那時覺得很可惜，怎麼只有一家花旗蛋糕就可以打敗天下無敵手了，反觀從雜誌上看到國外有那麼多的蛋糕店，但台灣一家蛋糕專賣店都沒有，所以我想這個市場可以試試看，後來我看到的狀況是這樣的，餐廳的顧客都說我們做的蛋糕都好好吃，如慕斯類、起司類的，但在外面都看不到這一類的大蛋糕可以買，因此就有些顧客就問我說，是否可以幫他們做成圓的生日蛋糕，所以在提報給老闆知道顧客的要求後，一開始我們只幫餐廳的VIP顧客提供這種服務，但在顧客還沒有來拿正在做展示的時候，許多的其他顧客都會來詢問，因此就從只服務VIP顧客變成於餐廳擺一個展示櫃來販售，從一個月只賣五千至八千元的業績，到後來一年有一百二十萬元的業績，成長的速度非常的快，因此可以看出市場有這種需求量，有鑑於這種需求量，當時我就有建議老闆開一家蛋糕專賣店，但老闆認為蛋糕專賣店的利潤還是太少了，因此並不支持這個案子；可是，我還是覺得這個市場是可以經營的、是被看好的，因此在自行創業時，我就只做以前老闆不想要的這個案子，且這個案子的金額也是我能接受的，投資的金額不會太高，也做他不想要做的事情，這樣才不會太尷尬，就這樣把它發展起來；不過市場調查還是很重要的，像我就有調查消費者不喜歡的口味，因此在做蛋糕的時候就盡量避免掉，我想這就是關鍵。

Q：這個產業的競爭狀況是如何？

A：產業？你是指烘培業還是……。如果在臺灣，我是認為我沒有競爭者，因為在創意這一塊是我最先做的，且到現在都還沒有人在做。如果就麵包店來講，因為麵包店的主力不是在蛋糕，現在臺灣全省有在做蛋糕專賣店的就只有三家店，那麼 A 家店規模還沒那麼大，那麼 B 家店因為一開始也是用加盟的方式，所以規模比我們大，B 家店先來台北發展，所以在台北 B 家店是比我們還早開始機營，也許因為這樣所以規模可以比較大。就整個知名度的話，B 家店的知名度是打得比我們快，但是就實力來說，我不認為它們的實力比我們好，因為包括在經營方面，他們都曾經來我們這吸取一些我們的經驗；另外，在創意方面，B 家店是非常壓抑的，並沒有像我們這麼鼓勵師傅創作，他們已經在兩年多內沒有發展任何一個新產品了，所以我覺得消費者是非常喜新厭舊的，尤其是在吃的這方面，你不更新的話，他會覺得很痛苦，所以我們在研發方面，是非常敢花錢的，也就是說投入相當多的成本在裡面，這也是業界沒有辦法可以跟進的。

Q：我想請問一下你們創業的夥伴是如何形成的？除了一開始和小雞，其它的員工，如非常重要的師傅，是怎麼找來的？

A：首先，我要先謝謝小雞的先生把他的老婆借給我，我們公司的組織是比較像 We are family，我們公司比較注重在公司內部的角色扮演，那公司內的任何一個員工，我都把他們當作這個家的一分子，像現在單位的師傅我都跟他們說：「師傅，是拿來尊重的；但是女人是拿來疼的。」臺灣的師傅是沒有辦法像日本師傅一樣受到那麼多的尊重的，不過有的時候，他們自己也是要檢討一下啦，因為他們跳槽的速度真的是太快了一點，像日本可能師傅就把它四十年的歲月在研究一個戚風蛋糕上面，可能這是兩個國家企業上不同的文化；因此，我會儘量讓我們的師傅有上課的管道，然後跟他們溝通，如果說有師傅想要換公司，我會問他們，為什麼想換公司？你的條件是什麼……等，那我會告訴師傅，如果你去別家公司時，那裡的老板如果不是你的伯樂怎麼辦？可是在我的公司裡，我是你的伯樂，那你跳槽還是沒有用；第二個就是，在比利小雞裡，我給的創意空間是非常大的；第三是，在專業不足的部分，我們請了非常多的專業老師來上課，提供給師傅一個進修的管道，但到了別的公司，出去上課可能還要自己挑腰包，要不就是不准你請假，那這些都是師傅要考慮的部分。所以在跟師傅相處上面，尊重他是非常重要的，其他在福利條件部分你也一定要做得很好，人是很現實的啦，如果你的未來發展和福利條件不好的時候，人一定會想要走的。另外，我們在一般職員工上也會安排一些管理的課程，要求他們去上，如果員工未上滿規定時數的課程，明年即可能會被降薪，所以每過三個月，員工和同行的人在談話之間，就會發現他們的 Sense 提高了，無形之中，就會比較驕傲。

Q：那你一開始創業的時候，那些師傅是怎麼找到的？

A：一開始都找不到，非常氣餒；應該這樣說，我們一開始要開幕的時候是接近過年，所以大家都在忙，並沒有很多人來應徵，大多是零零散散的來應徵，那時我做了簡報，還有設計圖也是我自己畫的，所以來來回回我做了五十幾場的簡報，只有兩、三個人來我也做一次簡報，可是卻沒有人敢來我這邊，因為師傅在飯店是一個非常穩定的工作，但那時因為是要新開一家店，所以師傅心中都懷疑，你確定可以嗎？所以在應徵師傅上並不是很順利；但我跟小雞在開店時就已經做好最壞的打算，因此想說：「就算沒有應徵到師傅，我們就自己先去批一些蛋糕來賣……」，再加上我們賣的咖啡，最壞就這樣先擋一陣子，所以我們都有最壞的打算，就算找不到蛋糕師傅，甚至連店都做不起來時，頂多我和小雞再回去餐飲業做事就好了，心情上的壓力就小得多，因為畢竟如果心情上的壓力太大的時候，很多事情是做不好的。如果你要創業的話，我覺得很重要的一點就是，你的心情和情緒一定要保持在很好的狀態。還好，就在店要開幕的時候，剛好西華飯店的一個師傅和他的老闆處的不好，因此就過來了。只要師傅頭找到了，一切就 OK 了，剩下底下的人就變得很好找了，一開始我們的蛋糕師傅比較少，只需要三個人就夠了；後來，店愈開愈多的時候，師傅的需求量也就愈多。可是，在我們公司裡有一個很好玩的現象，師傅來來去去的，但跟我們的關係都很好，像每年的父親節跟母親節的時候，就是我們量最多的時候，但那些已經離職的師傅就算其有自己接別家店的業務，可是只要我們打電話請他們幫忙，他們還是會願意回來的，就算當天不能來，前幾天也會先過來幫忙。所以，我們跟已離職的師傅也保持很好的關係，換句話說，我們不是把員工當員工看，而是把他們當朋友。

Q：當你在踏入這一行的時候，你手上的資源有哪些？

A：那時手上的資源就是這些幹部了。這些員工都是我在以前公司要調度人力時所留下的人力資料表，有一些好的員工雖然離開了公司，但是他們的資料我仍然一直都留著。

Q：所以你在一開始創業的時候，你手上的資源就是你之前累積的人脈囉？

A：對的，我就是把員工當朋友，所以在公司內雖然是規定五點半下班，但是卻很少人是準時下班的，因為他們都已經把公司當成家了，且公司內的師傅流動率也相當的低。另外，在講到資源這一部分，創業最重要的資源就是錢，當時我因創業本想跟青輔會貸款，但青輔會在青年創業的學歷背景要求是必需要高中畢業，可是我只有國中畢業而已，當時，我就是因為窮所有沒有機會升學，只有出來社會學技能，我沒有學歷背景，但是我的專業、技能去是無庸置疑地，因此我也有寫信去青輔會抗議、爭取，終究還是沒有結果；不過，在我爭取了這麼多年之後，現在政府的政策也有改進啦，因為在學歷的要求上，也由高中畢業降到了國中畢業就可

以申請青年創業貸款了。還好，因為十幾年的工作經驗再加上跟會，還有在不影響公司的情況下，接了一些廣告公司的案子或顧問，所以還累積了一筆不少的財富，就算沒有青創貸款，我還是成功地成立了比利小雞蛋糕專賣店。當時，接了那麼多事情並沒有想那麼多，也只是純粹熱心而已，幫忙別人做一些經營、定位、策略或開店的準備事項，也因此意外地累積了一點財富。

Q：成功的企業，你覺得團隊必須要具備哪些條件？

A：當我們公司的比利人是必須要有幾個特質：第一，就是誠善，一個幹部的專業就算再好，如果其不夠誠善，也就是說沒有把身心交出來的時候，這個公司的向心力就有可能會有問題，工作即有可能無法完成，因此我把誠善擺第一；第二，才是專業能力；第三為全方位的思考，有的時候一個人有專業能力，但當其太鑽牛角尖的時候，很多事情是看不到的，因此我會要求員工要放下一下身段，做一全方位的思考，如師傅說在這預算下，這一個產品只能做出五個，但站在會計部門的立場，可能就會希望能夠做的愈多愈好，兩邊就會為了這個問題在那麼一直鬥來鬥去，鬥到後來甚至連感情都沒了，也有可能有一方就遞辭呈不做了，因此我要求員工要全方位的思考替他人設想；這就是我所要求的三個特點，當這三個特點做了再來談整個組織的感覺。

Q：在知識經濟時代下，你認為對創業會有什麼衝擊與影響？

A：如果以我這個產業來說的話，知識經濟是一個以 Know-How 決勝負的一個年代。還有一點我剛剛沒有說到，就是我常常應青輔會的邀請去一些創業的座談會，很多人創業常常會抱怨跟政府借不到錢，但是你要想想，借錢應該只是你的少數資金來源，而不應該是你創業的主要資金來源才對，那是很危險的，因你的心裡面是沒有辦法平和的；另外，就是當政府回絕你的創業提案的時候，就是代表你還沒有準備的那麼周詳，所以才會被回絕，因此你應該是要回去再檢討你自己的創業計劃，而不應該是去抱怨政府，對你來說，是好的。再來，就是回到知識經濟這個主題上面，知識經濟時代下，Know-How 的選擇就變得相當的重要。很多人都不把資訊當作是一種 Know-How，但是我覺得資訊是非常重要的 Know-How，就像我剛剛也有說過，如果沒有方向或方向是錯誤的時候，就算擁有專業能力，還是不會成功的；因此，知識經濟對創業的影響或衝擊就是大者恆大，小者恆小，以後就是這樣；要不你就做一個有個性的店，因對大企業的連鎖經營體系及其品牌，小企業是打不過的，因此小企業只能以個性化來做，以個性化來攻擊大企業而已。其實，我們現在都是世界上地球村的一份子，因此一定要面對市場的洪流，要改變一個人都是一件很困難的事了，更何況是改變洪流，所以你一定要面對他，因此我鼓勵大家多上課 多上網，讓你自己的本質能夠雄厚。大家都知道，知識是愈來愈重要了，

一個成功的品牌後面一定有很多很多的 Know-How，因此我常對一些想要創業的人說，你一定要把自己弄得很專業再出來，如果沒有專業的話就會像之前的蛋塔瘋一樣，你的專業再加上資訊，創業才有可能有成功。

Q：那你對於政府的創業法規或是獎勵的措施，你覺得其優缺點在哪？或有沒有想要改進的地方。

A：政府的創業法規，我覺得還好；如果就我來看，我覺得目前還不錯。那如果說到獎勵辦法的話，我覺得它整個的這方面的講座開的太少了，雖然說透過許多的社團，青輔會已經開了不少這方面的課程，但是我認為還是太少，像現在大家都已經知道現在是一個知識經濟的時代，那政府如何讓它全體的國民有一個充份、豐富的知識，如果國民有充份且豐富的知識，那是不是就代表整個國家素質及競爭力的很快地提昇上來，所以政府應該在這個部分在開通一點，像我去花蓮講青創會的課程，那一場把教室塞了滿滿的人，如果大家對知識都那麼渴望的話，就應該再多開一些課程。臺灣一直以來都是以中小企業為主，因為中小企業的興盛帶動了臺灣的經濟奇蹟，但是中小企業這一路走來，都是不斷地自己跌倒再自己爬起來的，所以政府是不是應該讓中小企業所遇到的挫折能夠再少一點，也等於讓這一些資源能夠更集中的被運用；像有一次我去新加坡演講，我發現新加坡的課開的非常的多，且請的都是知名的國際大師，知識是非常開放的，就算你每天不上班都有很多課可以上，但臺灣在這方面是非常不足的；另外，還有一個很有意思的地方是，在新加坡，就算你的創業計劃書寫的再怎麼爛，政府都還是會給你一些錢，那臺灣在資金方面提供的也比較嚴苛，且除了臺灣的利率相對的比國外高之外，其還會要求要有抵押品，這是一個銀行一面倒的情況，但在這種情況下，臺灣的金融也沒有比較健全，所以這種情況下對中小企業來說，在全世界的戰鬥力下降了許多，錢都被銀行抽走了。那在目前談到了一些勞工議題上面，勞工的待遇要求要跟世界同等級，但是企業主呢？企業主也有與世界同等級的待遇嗎？否則勞工跟政府都在剝錢的情況下，企業如何生存？所以，不能怪臺灣人都跑到大陸去開公司，如果臺灣的情況非常良好的話，誰願意遠征？這是一個很敏感的問題。

Q：那對於女性創業者而言，你希望政府能給你什麼樣的資源或協助？

A：基本上我覺得男女平等，所以我覺得是沒有什麼差別。像中小企業協會也都會辦一些課程，但我還是覺得很少且還要付費，現在的錢又更少了，社團也沒有錢，所以課也開的少，因此我非常不能理解政府為何可以花那麼的錢去搞外交，對臺灣的經濟一點幫助都沒有，卻不肯多花一點錢來多開一些課程給大家上；我想，如果把拼外交的一些經費拿來多開一些課程，經費一定比拿給國外的那些錢還少，如中國生產力中心這一個半官方的團體，但其課程費用還

是偏高了許多。我們這一代是用困苦來拼經濟，未來下一代的小朋友們則是用知識來拼經濟，因此我很擔心，國家內的知識那麼地貧乏，未來的人民如何去跟其他人競爭；再者，我也很希望英文可以成為我國的官方語言，雖然這只是一決策，但是此一決策將是影響相當長遠，當學英文成為一個全民運動的時候，其和全世界接軌也會比較快速。另外，在資訊開放的程度上，政府也做的不是很好，像日本政府都會定期對產業做一些市場調查，當你想要創業時，即可上網去查一些資料，如人民喜歡的蛋糕口味或是希望蛋糕可以改進的地方……等，但臺灣政府卻沒有，一連串的市場調查都是必須由企業自己去做，或是學者派的調查，我覺得那是一件很可惜的事情，因為不是在一個開放的地方讓大家都可以取得。

Q：創業過程中有無遭遇到一些困難？

A：是還好啦，到是有一次房東因為看到我是女生，所以對我毛手毛腳，還有就是第一家店的監工，也是因為看你是女生，口氣都非常的不好，許多事情都以為你不知道就給你亂做，在這時候，通常因為小雞的個子小，所以都由我出面跟師傅吵，如果我不兇的話，師傅就會更亂做；因此，後來的幾家店要跟廠商開會的時候，我都請我哥哥坐在那，因我哥哥不笑的時候看起來很恐怖，所以這樣對一些人有些嚇阻的效果。

附件五 卓維及卓睿企管顧問公司訪談稿

創業的動機以及目的是什麼？

創業動機很簡單，本來只是想將過去的經驗做個整理，然後分享給其他有需要的人，所以就創立了這家企管顧問公司。

我從 18 歲時，因為家境清寒，為了自己的生活費與學費，也為了家裡的開支，開始了我的就業生涯。先在一家電子公司當工讀生，磨練自己的經驗，也學習如何在社會上與不同的人相處，之後進入福特六和公司，負責財務分析的工作，在從事財務工作之後，我發現要管理一個企業，數字觀念必須很清楚，什麼方法可以讓企業賺最多的錢、如何評估風險等，都必須仔細思考，最基本的是要有這方面的專業知識，知所以然才能有彈性應變，同時必須學習如何觀察出問題，並且尋求答案。當一個領導者不能只是隨波逐流，要能有自己獨特的看法。

之後的經歷，不論是在得利製漆、讀者文摘、或台灣葛蘭素藥廠，我都是負責財務管理方面的工作，包括財務制度的建立、資金的管理與規劃、投資計畫的評估與分析等。這些都是我在創業之前的經歷，這些工作讓我奠定基礎的工作，因為這 21 年的經驗讓我擁有了：財務管理、行政管理、資訊管理、人力資源管理、法務管理、公共關係等方面的專業，成為我創業時的最佳後盾。

而為什麼我能夠創立「卓睿與卓越企管顧問公司」，而且到現在依然「健在」，那是我用 21 年的時間去學習各方面的專業知識，用 21 年的時間去奠定創業的基礎。當然，所謂經驗，承如作家於秋雨所說的是用『血淋淋的事實獲得的烙印，這些經驗都是當事人歷經奮鬥、煎熬、反省之後，才能留下侃侃而談的內容』；而所謂的分享，便如『展讀驚奇的篇章，翻閱生命的情節，直到你能從中發現生命的莊嚴。』

如何發現此行業的商機以及如何踏入這行？

我常常在婦女創業協會做分享，我通常會建議想創業的婦女一定要選擇自己所熟悉的行業。以我所經營的企管顧問公司來說，這是一種無形資產，看不到也摸不到，在創業前就要先做好準備，深入了解這個行業的競爭者和市場。

而發現此行業的商機，主要是因為我最後一任工作在葛蘭素藥廠，這公司算是跑得很快的公司，他們在人力資源培養上花了很大的功夫，那時候我常常送人才出去培養，然而卻發現到外面可以符合我們需要的企管顧問公司很少，最後我們是由公司自己研發課程，從我們公司內

的經驗讓我了解到市場上雖然有很多的顧問公司，但是它們能夠提供的教育訓練是比較一般泛泛的，和我們企業界真正需要的是有落差的，所以我開始構思成立一個專門為企業做專案設計的顧問公司。

如何取得供應廠商、消費者、競爭者、政府規定、替代產品廠商，五者資訊？如何利用？

供應廠商：基本上國外有很多的國際年會，這是一個很好的機會讓我們了解市場上有哪些資源，哪些是我們可以運用的管道。

消費者：消費者來源方面，我們會去了解每個企業人力資源部門的需求，為其設計符合的專門課程，由這些企業的人資部門來安排參加課程的學員們。

競爭者：競爭者其實是看一個公司的定位，了解公司的定位，就能了解競爭者為何，基本上我的企管顧問公司在設立之初就已了解這個行業的競爭概況，並以此作出區隔，所以目前可說是無直接競爭者。

政府規定：政府對於這個行業並沒有訂定特別的規定，倒是我想建議，一個國家的能力，是來自於它的智力形成力，他的競爭優勢也是來自於它的智力形成力，所以如果國家重視這樣的優勢，政府就更應該重視顧問行業。

替代產品的廠商：基本上看你的定位來看替代品的廠商，其實也可以講說是你的競爭者，這個行業進入的門檻很容易，不需要太多資金，所以進入的障礙很低，可是它很需要專業，所以你可以看到許多顧問公司的經營都是由少數人來領導的，嚴格來講要替代它並不困難，可是要能夠認知到這個行業的風險性，要堅持一些原則、一些理念，這樣才能走出你自己的特色，基本上這個行業好的不多，要取得並了解這些資訊其實是很容易的。

此產業的進入障礙為何？

資金對企管顧問業來說，並不算是一個進入的障礙，真正的障礙，第一是企業的經驗，第二是對市場趨勢變化的了解，這樣你才能夠了解客戶的需要，第三就是你在顧問業的專業度，這可說是三個最關鍵的進入障礙。

經營過程中有遭遇何種困難與挑戰？如何克服？

顧問公司最大的挑戰來自於，顧問公司本身是一個無形資產，所以培養行銷、業務的人才非常困難。這是最大的困難度，有興趣教學的，通常都沒有興趣做業務，這主要是因為台灣很多人在這方面的認知不足。通常所謂的顧問就是一定要有銷售的能力，能夠銷售才能讓你的想

法被別人所接受，可是很多顧問沒有這樣的認知，他們都只想扮演講師或顧問的角色，而不願參與業務。所以，這個部分是顧問公司最困難、也是最具挑戰的。另外，顧問公司都是走向精緻經營、快速培養人才等方向，但面臨的第二個挑戰就是，企業挖角非常嚴重，顧問公司少有需要用三到五年的時間培養一個顧問師出來，企業就用兩倍的價錢挖角走了，所以這個部分也是一個很大的挑戰。

就這個產業的特性來講，顧問公司的規模都不大，大部分的講師或顧問師都是自由講師，由外面請來的或是 SOHO 族，有些講師是一個課程上 10 年，他的內容都沒有改變。但我們公司採取不一樣的做法，我們是從理念出發來發掘講師跟顧問師，我們也會鼓勵他們不斷去嘗試開發一些新的課程來保持自己的競爭力。

創業股東組成？有何問題？如何籌措資金？

基本上，顧問公司所需要的資金很少，所以資金並不是一個問題，反而是說顧問公司比較需要從理念來整合股東，所以股東理念相同是相當重要的，反而不是資金的問題，所以籌措資金基本上也是和一般企業一樣，寫經營企劃書，去吸引股東們來投資。

此產業競爭情況如何？該如何不斷形成差異化及產生競爭優勢？

因為我們自己本身是一個顧問公司，我們自己有一個非常特色的優勢就是發展了一個以企業競爭五個關鍵優勢發展出來的系統化領導及管理能力培養的課程。一般顧問公司都是一個一個課程在賣，我們則是從創造價值的角度去服務顧客。競爭產業如何差異化，主要是要去了解自己的產業，你要找到和別人不同的利基，別人不願意紮根只願意撿現成，所以很快就放棄，所以常常會因為不堅持、容易放棄，導致無法發展他的特色。顧問業是非常需要毅力和耐力去經營的，以此來形成他的一個競爭優勢，而怎樣不斷的形成差異化，主要是要了解市場的趨勢和脈動，以及企業的需要，才能夠形成差異化。

在踏入這行時，手上的資源有哪些？擴展資源的過程？

在創業之前，我就已先累積了許多人脈資源，以及一些在業界學習的經驗。在創業之初，我原本已經想好要代理哪個品牌，可是很可惜的是我一開始並沒有代理到那個品牌，因為沒有經驗，所以想要訴求那個品牌並沒有成功，可是因為那個慘痛經驗的學習，後來我用了三年的時間作準備，才代理到全球第一品牌—富蘭克林柯維的課程及產品。就是因為挫折，加上從挫折中學習的過程中去學到這些經驗，而我也發現，假如要代理國際的品牌，一定要先有研發的能力。

而目前我除了在台灣有兩家顧問公司，其實在大陸的公司也開始起步了。

女性在創業時覺得最缺乏的資源有哪些？是否有任何因應解決之道？女性在專業能力及人脈建立是否會較男性弱？

以女性來講，通常是財力，女性能創業幾乎都是靠自己本身的財力，很少有繼承的。雖然我們這個行業比較不需要資金，但一般婦女在創業資金的取得與方法上，確實是較弱的，比較不知用何種方法去善用國家的資源。

然而，女性在專業能力上，我不認為比男性弱，但是女性在洞察力、果斷力這方面的確較不如男性，反而不是專業上的能力。對女性而言，身段柔軟，毅力、耐力與承受挫折的能力較男性強，這是較佔優勢的部份；可是相對來說，女性的遠見或眼光可能較不足、較情緒化，常常無法理性地來面對問題，決策的果斷力、策略思維及規劃能力也必須加強。而在人脈的建立上，女性的確較男性弱，男性在他的人脈建立上有他所屬的社會結構，男性比較不去談私人的東西，但女性在人際關係上是走的比較窄、比較深，所以廣度不足，這就是男女在本質上的差異。

創業之初是否取得家人(原生家庭、夫家、本身組成家庭)精神上或資源上的支持？

我看到週遭許多創業的女性，很多都是因為婚姻失敗才出來創業的，或是創業到一半婚姻失敗，如果她們有第二次婚姻的機會我都會勸她們要珍惜。我覺得在創業之前就能先得到家人的支持是非常重要的，不要因創業而失去家庭，因為家庭畢竟是最終的精神支柱，創業過程中的許多艱辛的確都只能夠跟家人分享。尤其是當一個女性創業者，除了面對工作上的難題外，必須在家庭與工作中找到平衡點，獲得家人的支持當後盾，她們才能奮力往前衝。

您認為創業成功與否的關鍵因素為何？如何取得？

第一個關鍵成功因素是需要靠時間經營的，成功關鍵因素有分主觀因素、客觀因素，主觀因素指的是自己本身這個行業，外在環境的客觀因素如競爭趨勢、政府法令皆是。另外通常五個重要的關鍵因素，就是顧客關係、策略、系統、人才、文化優勢，這五個關鍵因素是缺一不可，譬如說你要再延伸，就是指一個企業的品牌優勢、產品優勢等。

創業的團隊如何形成(創業初期、目前、未來)？用何種方式招募團隊的成員？有否遭遇任何困難？如何克服？

國際公司通常來台灣最需要的就是要有行銷的能力，所以會請具備行銷業務能力的人當總經理，接下來就會找財務主管，因為財務主管通常是組織裡面發展制度流程非常關鍵的人物，一個負責向外闖，另一個負責內部經營，就像夫妻結合一般，屬於一種工作上的婚姻，一主外、一主內，通常有這兩個角色之後，才會開始發展整個團隊，產品才能夠真正開始賣。然後才會

發展出其他的系統，一般大概都是這樣，所以一般創業團隊就是由總經理負責行銷業務，另外一個由財務主管負責行政事宜，另外再依行業發展出製造、研發、還有人力資源部門等等。

招募方式：第一就是要先談理念，而來源通常也許是對外招募，或是去求才，方法很多元，有時是因為幾個朋友因互相了解而結合成團隊。

有何困難：如果都因為專業而結合，加上背後有理念支撐，這樣的團隊會比較長久，如果因為交情而結合，通常比較容易受到打擊，特別是因為經營的過程中有好有壞，情況不好時，通常人際關係也會出現嚴重的瓶頸。所以以我公司的角度來講，我們成員很多，但卻不用自己的人，我一直以來就是維持專業、理念去結合人才，我不讓親人或朋友介入，因為那會影響我在領導的過程中因為有關係而複雜化，這種事情應該是要預先避免的。

團隊成員需具備哪些方面的能力？

一是經營的實力，這有五個關鍵元素，策略規劃的能力、發展作業優勢的能力、發展顧客關係的能力、培養人才的能力、及塑造企業文化的能力。另外，最重要的是假設你還有技術的能力，就要有不斷開發最新技術的能力。

還有業務行銷的能力、品牌經營的能力，譬如說策略的能力，有長、中、短期，要因應環境的變化，發展出自己的作業優勢，因為若你的作業沒有效能，客戶給你訂單你沒法趕上時效，就無法互動。此外，要發展自己的企業文化，要稀有的，不是別人可以學到的，你要有能力經營這樣的企業文化，這樣團隊才會有競爭優勢。

您認為知識經濟時代，對創業會產生何種衝擊與影響（請分別說明一般產業及您本身產業）？

企業應該具備有應變的能力，要能夠把知識轉換成能力，這樣在發展過程中就比較不容易被淘汰，比較害怕的就是說，已經來到知識產業這樣的變革，可是你還是依然維持傳統、舊的方法去經營你的事業，環境變化的速度是你趕不上的，當然你的產品就會落後、價格也會落後，所謂的知識經濟對一個企業經營者最大的啟示就是知道要終身學習，而且要能快速反應周遭環境的變化。

創業初期至目前為止，是否有用到政府的資源、協助或輔導？

沒有，我從來沒有用過政府的資源，沒有用它的協助或輔導。相對的，反而曾經有一段很長的時間，我想就我們的專業去給政府一些建議，這個產業被很多利益關係者所把持，新人很難介入，但如果沒有新人介入，這個行業的發展會有很大的瓶頸，這也是政府方面要去留意的

部分，不單是建立一個企管顧問公司或協會就能夠將事情做好，我們的政府常常沒有監督，政府不應該與民爭利，而是要發揮他監督的功能，因為這是百姓的錢，交給政府主要是希望政府能夠作有效的分配，而分配下去後更要確保能導出正確的結果來，我想這是政府應該發揮的功能，但是我們很少看到政府有發揮這樣的功能，比如從九二一賑災開始，許多問題都一直存在著，這些問題主要就是政府沒有去監督，他完全沒有認知到他有這樣的一個角色扮演的需求，他必須了解錢為何在他手中，百姓繳稅是希望錢能夠用得當，而不是找到對象花錢就可以，最重要是要管那個結果，那結果是要對百姓交代的，可是這個角色卻一直沒有人扮演，所以現在會發現很多漏洞，政府往往把錢都浪費掉了，卻沒有錢去培養人才，幾百億的錢只要千分之一拿出來培養人才，台灣人才就不是今天的水平了，政府真的要痛定思痛，要了解錢該花在哪裡，是花在利益分配上呢？還是花在培養台灣這麼多人才的優勢上？我們曾經是世界上碩士人口密度最高的國家，我相信現在我們也不差，這是我們的優勢，我們更應該把錢花在人才的培養上，不是只有政府人員、還有企業人才，現在把我們的人才拿到別的國家比較時就面臨了最現實的挑戰，也成為現今產業嚴重衰退重要原因之一，這些話講起來實在蠻令人感慨的。

對於目前政府對於創業法規以及獎勵方法措施，有何優缺點或是不足之處？（請分別說明一般產業及您本身產業）

所謂的創業，非常重要的一點是，所有的銀行都是對資產做貸款的，而不對信用做貸款，所以你有一堆的貸款方法，可是這些是中小企業沒辦法享受到的，因為他們沒有資產嘛！政府應該建立一個好的機制，讓這些銀行看得到這些中小企業的信用來協助他們貸款，譬如像我創業十二年，我沒有在銀行延遲過任何一筆付款、或任何不良紀錄，這就是信用。很多的財團，可能財力雄厚，但天天在出紕漏，那不叫信用，所以政府如果要輔導中小企業，應該要從他的信用著手，要讓這些銀行針對中小企業的信用，給他資金，這樣一來他才站的起來，以他的資產他就是沒辦法，要不然他何必貸款，就是因為沒有資源，才需政府的輔助，可是這門檻根本就踏不進去，一堆辦法根本沒用，所以要先弄清楚，信用等於資產，很多中小企業，特別是婦女反而不太喜歡借錢，她們是很殷實的經營者，就是因為她沒有資金、資產，才會想要貸款，所以政府一大堆的輔導政策對她來說一點用都沒有，政府該深入創業基金對婦女可有什麼樣的幫助，若她在銀行從來沒有信用不良的紀錄，就該給予她信用貸款，而不是用她的資產來抵押，這樣會永遠都貸不到款，而那些可以提出一堆資產，卻往往是爛資產的大企業，反而可以貸到大筆的金額，這樣反而是浪費國家的資源，也是非常不公平的。許多婦女為此所苦，叫天不應、叫地不靈，充其量只能參與一些課程，但這些課程對婦女的實質幫助可能是有限的。

以一個成功的女性創業家，您覺得政府可以提供在不同創業階段何種資源與協助給這些後進女性創業家？

第一，政府應該在創業人才輔導上作出階段性差異化的輔導，比如說創業 3 年者，規模到什麼樣的狀況，政府就提供什麼樣的輔導，比如 3 到 5 年的時候，通常這些公司漸漸發展起來了，但他卻沒有時間去發展他的管理制度，政府該協助其建立系統或是讓其企業文化能夠紮根，這些都是政府該階段性執行的要點。而 5 年以上，政府就輔導她國際化、國際觀念、國際視野，這樣她就可以走出去，而不是侷限於這塊土地，而是能走上國際的舞台，就有可能把一些好的產品、資金、技術做進一步的結合，這些最終都是對於整個國家發展有幫助的，所以是多贏策略。政府應該去討論的是，創業者在一到三年，三到五年，五到八年，她需要什麼，這樣對創業的婦女幫助會較大，那我們可以訂一些標準，比如說你創業三年，你已經到什麼樣的規模，我們就提供這樣的資源給你，這些門檻可以由政府去設，但盡量將門檻設低一些，讓他們較容易跨越，因為有些企業是呈躍進式的成長，不一定是階梯式的成長，這些因素都是政府必須深入去考量的。

附件六 巨東國際集團訪談稿

請先談談您的創業過程

巨東國際公司，一直為顧客尋求一條安全而迅速的移民美國管道，深獲顧客讚許。巨東國際公司總裁林麗容，一向是以顧客滿意為第一優先，用心栽培企業人材，創造就業機會肩負社會責任為企業目標。總裁林麗容於民國八十三年(一九九四年)八月一日購下巨東建設、巨東國際、巨東不動產，致力於貧困及急難救助工作回饋社會，在辦理國際事務的同時，也幫助許許多多急於出國留學的學子，以及在國外身份急需轉換的同胞。使他們迅速而安全的獲得身份的轉變，成為合法居留於當地的居民。林麗容總裁除了致力於企業經營外，對社會服務及女性工作亦全力投入，極受女性界推崇；目前擔任台北市大安區女性會理事長，中華女性菁英聯盟、中華女性創業協會、中華文化交流協會、萬華工商女性協會副理事長及台北市仲介商業同業公會唯一女性的常務理事，其事蹟深受社會大眾讚揚，曾多次榮獲中華民國總統李登輝先生召見，深受肯定。其女公子陳怡如小姐在美國哈佛大學表現傑出，屢獲美國總統獎以及榮譽學生頭銜，因此林麗容女士亦是哈佛大學家長基金會副會長，多次參加國際大型集會；如美國柯林頓總統所主持的世界和平早餐會等，進而深具國際人望，更突顯其經營領導的長才。她著作有「溫柔強人」一書，將她人生奮鬥經營激勵讀者，亦深獲好評和深受人們喜愛及敬重。林總裁目前亦擔任台北市移民商業同業公會理事。

創業的動機以及目標是什麼，如何發現此行業的商機？

當初創業的動機其實蠻單純的，出來做事以後，在一個環境裡面，自己表現的不錯，非常努力，慢慢從基層變成單位幹部、變成主管，最後變成公司重要掌管權力的副總，再來是監察人，一步一步的上來，當然到最後，自己就想說自己要有一番事業，我的經歷夠了，能力也有了，當然也累積了一點財富，在這個前提之下，假如還常常委屈受制於人，便想說是否自己來創業，那狀況是順其自然的，到了一個程度以後，在企業內創業，所謂企業內創業就是已先累積了一筆財富，而當時大老闆的認知中覺得我們要是出去自己創業，一定會帶走自己一批子弟兵，於是我便在企業裡面創業了，成為分公司的股東，這個分公司的股東自己要經營，要設定目標、要進度、要方法、要達成，自己要擬定策略，要跟隨進度，當然整個總公司也有幫忙輔導，譬如設定共同的目標、共同的進度，順理成章的我變成公司的股東，而三年後樹大會分枝，有的往東、有的往西，有的往別的企業去，當然我們就把企業買下來，在把不動產的部門買下後，我們跨組做移民的業務了，這也是因為因緣際會，我的孩子是到國外去讀書，那時在讀法學院，跟台灣不同的是一定要大學部讀完，再讀法學院，我女兒現在是美國和加拿大的律師，

在美國兩個州有執照，加拿大也有，英國也有律師執照，目前在公司負責的是台灣上市公司跟海外訴訟的一些訴訟合約跟併約等等的情形，但是發揮不如在美國，收入差不多是美國的三分之二。

以前我為了孩子要讀書，而在美國身分有困難，損失了二十五萬美金，那時想為了這個能力，孩子也要有這個經歷，又可以幫助國人，就引發我跨組做移民事業，主要是辦理美國、加拿大的業務，前幾年生意不錯，這幾年生意不好，由於景氣的問題，市場沒有錢，沒有錢就不能辦事，加上政府管理也越來越嚴，對海外的投資會監督的較嚴格，那客人身上的錢越來越少，目前辦理美國、加拿大移民的人，大部分是社會中階以上的幹部，在社會上較高層次的人才有能力，語言能力、財務能力、工作職務的能力，像讀碩士以上的學歷，美國會較接受你們，因為你們有足夠的工作能力、學識，如果是在大學以下的，他們認為沒有用，他們不需要基礎勞工，他們可以到落後國家去要基礎勞工，基本上，台灣的移民大部分為了小孩教育的問題、治安的問題、兩岸的問題，最重要的經濟環境不理想，除非自己有很好的財力，不然在移民的比例上現在不比以前多了，而政府管理怕產業外移、怕人才外流，所以對移民公司的管理非常嚴格，追蹤管理，而不動產因為兩岸的問題、市場經濟的問題、自然的問題、還有投資中國大陸的問題，沒有什麼政府資金在外面，也因此市場非常蕭條，大家都採精兵制，以往最繁榮的時候，我們在台北、台中、高雄有三個辦公室，一千八百個員工，我現在不動產只有二十七個員工，移民業務最好的時候三十幾個員工，我現在只剩十幾個員工，多少股票上市的大企業股票下櫃、倒掉、垮掉，我想這是因為時事，不是因為人的因素，是大勢的緣故，總歸都是經濟環境的因素，以後要靠你們這一代年輕人來努力。

當初是如何找到移民業務的供應商？

任何事情都有一個機緣，在因緣際會下，因為我女兒在哈佛讀書，她接觸的朋友同學，正好有這些人脈，跟他們接觸並不等於跟他們合作，還要跟他們談，如果比較維護我們客人的條件，條件談的攏，我們才敢跟他們合作，因為在很多實例中，外國人也會不履約，做不來，困難的時候，會放棄掉，而且錢要不回來也是有可能的，所以我們也有很大的風險，做事業都有風險，只是我們要想辦法將風險降到最低，做事業像賭博一樣，沒風險是不可能的。

此產業的進入障礙為何？

進入移民界沒有障礙，現在反而有障礙，障礙是沒有市場，沒有客人，以往我進入不動產，是在民國七十一年，而從七十四年後半到八十一年這七年，台灣一片榮景，幾乎企業界賺錢都在那時，全民賺錢，包括本公司，經過我自己的分析，當時有政府十大建設的規劃，提供一些就業機會，那時的人們非常勤奮努力，但現在很多比我年輕的人，卻不努力，像我五十幾歲我

還相當努力，我還記得當時謝東閔副總統的一句口號「客廳就是工廠」譬如當時的家庭代工，客廳就是工作的地方，那時候勞力密集，台灣的加工生產業有賺到錢，外匯也非常好，東南亞的競爭力輸給我們很多，且那時沒有政治的紛爭，只要努力勤奮就等於賺錢，東南亞沒有對手。

現在，大陸、越南、還有韓國，他們勞力便宜，台灣現在環境已經不一樣了，這不是我們的好消息，有些像我一樣年紀的人，把小孩送到國外，那些小孩子都非常努力，台灣很多小孩認為父母給他們錢是理所當然的，讀書好就很了不起，你不能對我要求別的，像我兒子十歲出國，他現在很懂得如何打理自己、有自己的目標方向，送到國外的小孩從小就學習到如何自己一人生活，但現代台灣的小孩卻都習慣依賴父母。

現階段如何克服經濟不景氣？

現階段有句話叫做「度小月，度度看」看有沒有可能，當然現在我們不動產業在做，以往的觀念是只要努力明天就有希望，但現在不知道，雖然作為一個企業領導者不該這麼說，但我實在有點茫然，現在我們只是把客人交給我們的案子做好，完成客人的委託，沒有像以往的公司會訂下目標，以及如何去達成。我不曉得別人的公司如何，因為業別不一樣，有的行業可能榮景一片。國家若沒有一個好的領導者、領導團隊，國家也會越來越衰落，對我們常跑國內、外的人，我們很愛這個土地，但我們實在很擔心，不是擔心戰爭，是擔心掌權的這個團隊，沒有好好能夠發現問題所在，沒有辦法給人民希望，沒有人對這個環境產生很大的信心，掌權者應該要讓人民覺得未來的榮景有多好，大家都願意付出，台灣的問題就是出在本體。

創業之初，所需投注的資本有多少？

我在民國七十一年時投資，七十二年的時候我是分公司的股東，只有一百萬新台幣而已，當時的幣值約等於現在的一千萬，而那些資金是我自己省吃儉用，存下來再去標會而籌措來的

此產業競爭者的情況為何？

我們公司的能力不錯，我們不擔心競爭對手，即使是對手，也有很多和我們合作，不管我們以前在不動產或移民界上，我跟同行都相處的不錯，既競爭又合作，不是說互相打殺，因為這也沒什麼用，別人做不出來的案子你也不一定做的出來，所以都是既競爭又合作，當然自己的能力、實力也很重要，當然實力包括人脈，以及國外跟我們合作的人的能力、以及自己本身的能力，這都有關係。

在踏入這行時，手上的資源有哪些？

資源都是我自己創造的，不可能說有客人說要賣房子你就來開房屋公司，不可能，主要是

看我們自己有沒有這個能力，有沒有這方面的知識、人脈，我能不能在這個市場上找到買主、客人？自己要去判斷，往往來的客人都不是你的朋友，認識的人也不見得會來找你，不管是做不動產或移民業務，人脈都是有限的，人脈資源都是要靠自己去創造的。

女性在創業時覺得最缺乏的資源有哪些？

一般的資源分有形跟無形，有形的是金錢，金錢對家庭來說，我們不談一般企業的兒女，他們有長輩給的嫁妝，我們談一般女孩子在創業，一個女孩在結婚以後，我記得我創業時是在三十五、六歲，當時所存的錢也不多，家庭的生活費，加上孩子的費用，自己所賺的錢和一般上班族相當，真的不多，自己的娘家也不是企業家，那一般要先生給我們多少錢，我看也很有限，我認為任何人都是這樣，假如結婚後，若是自己的錢能夠自己管，已經很不錯了，所以錢的資源是很有限的，因為有形的資源有限，所以我一開始走進的就是服務業，因為服務業需要的資本不需很多，但個人要付出的智力、能力、體力、時間就相對地要多出很多，最辛苦的就是服務業了，服務業最大的競爭是，自己會了以後也希望同仁會，想辦法教他們，等於開免費補習班，幾個月走了一批人又來一批人，所以基本上服務業是非常辛苦，而且在不動產業界來講，對手是相當強的，尤其後來財團介入，尤其是中信集團的介入，他們認為這塊餅很大，當他們一進入，競爭真的激烈，壓力變的很大，反倒是我的移民業務，大財團不敢介入，因為怕政府有關單位說話，為何要將人送走，錢送走，據我的估計，一般在做移民業務的都是以華僑居多，他們多半是出國變成外國人後又回國，因為他對那個國家較熟悉，才有那樣的人脈，所以相對的能幫別人辦理移民業務的人他們層次都比較高。

創業時最關鍵的資源是哪裡取得？

最關鍵的資源，像我們案子能夠成功，是國外合作夥伴的能力，這很關鍵，還有市場、取得客源，最關鍵的資源是我們有能力去開發這樣的管道，開發國外搭配的管道，我們以往有很好的信譽，不錯的案例實例，加上在文宣上做點努力，讓客人感覺對我們有信心，服務業的資源就只有信心、信用、信譽，因為我們不是製造業。

當初創業時是否取得家人的支持？

說實在的，剛創業時婆婆也很支持，因為孩子都是他照顧的，那時也不流行菲傭，因此賺的錢都會一部分給婆婆，這樣才能長久，也才不會被其他家人說話，原則是婆婆很支持，還有我的先生也沒有反對的意思。但是，久了之後，有些問題會浮現，我在外面工作中和股東遭遇到問題，常要去爭取要去努力，有時股東間有糾紛，有點小情緒，可能回到家裡的時候，情緒會較不穩定，所有在事業上遇到的事也都擺在心理，其實做企業對一個女性來講，我不知別

人的感受如何，得失之間很難去評估，先生久了之後，我曾經聽我的女兒講：「爸爸說你看不起他」，我是認為我從來沒有看不起他，只是我會認為，我這麼辛苦，我也希望他多負點責，辛苦點，不能常常跑去打牌，當我忙完時回家找不到人，家庭的事情都是兩個人在很小的事情上有磨擦，大問題反而大家會去迴避不去研究，所以久而久之，有一天有人告訴我，我先生和某某某在一起，那你總不能帶著警察去抓，面子往哪裡擺，久了之後兩人便漸行漸遠。我想，除非你真能找到一個志同道合跟你一起努力的人，否則你的努力只有你一人知道，對你們晚輩來講，我給你們很正面的建議，就是夫妻能共同創業是最好的，自己做自己的，辛苦也不會有別人幫忙，遇到困難時也不會有別人支持你，只會有人怪你，漸行漸遠絕對不是件好事，所以做企業的女士壓力是比一般人來的大，有福氣的人就不會走上創業一途，要是前幾年來說，我可以講出很豐富的故事給你們聽，這兩年實在是景氣相當不好，大企業很多都垮掉，而小企業像爬蟲一樣爬來爬去鑽來鑽去，一倒掉很多人將會失業，我們都很難過，因為我們都很愛這個環境。

創業的團隊如何形成？步驟如何？

當初我創業的時候是從不動產開始，一開始我是到巨東作基層人員，我很投入，很用功，我自己本身有一點天份加上好運氣，在公司裡一直有好表現，很受到主管的賞識，而我在一個團體裡面會多關懷別人，多關懷部署，相對的，別人和我也會有很好的互動，這就會形成一個很好的組織，還有就是多付出一點，對部屬要關心、也要教導，對平輩要和平相處、互相支持，在區分利潤的時候不要過分計較，吃虧或佔便宜很難用數字去區分，所以團隊的組織，到某一個階段的時候，因為我們有人脈，你動搖我們的話，相對會動搖一堆人，公司開始很重視我們，重視我們之後我們就變成公司核心，後來自己拿出一些錢後就變成股東，當然這有幾個條件，主要看你本身的能力，光有錢沒有什麼了不起，你有沒有影響力，影響你的部署、團隊，你有人脈的話，就會選你做股東，所以人力資源是這樣來的，團隊的形成包含公司內招募，以及公開招募，因為要換血，換血更可刺激在職務上怠惰的人，用心血刺激他們，一旦業績未達標準，自然淘汰掉這些人。

用何種方式招募團隊的成員？

一種是用自己的員工，一種是在報紙上登廣告，我們也會在公司樓下大門口張貼求職廣告，這是因為我們公司本身地點不錯的緣故。

團隊成員所具有的特色，例如如何協調衝突以及互補等等？

服務業的成員很重要的的是業務人員，業務人員有招募業務的能力，還有一些是文書工作、財務，以及公司內部行政的工作，看起來業務人員較重要，事實上這兩者都一樣重要，如何維

持兩種人員在公司內的融合，是一門藝術。

在協調衝突上，依案例不同往往有不同的做法，要讓業務人員受到尊重，行政人員一般都要用理性安撫的方式，因為行政人員負責的業務比較吃虧，有時業務人員拿到錢便會忘了自己是誰，但是行政人員無法做業務，因為他們比較內向，業務人員比較霸氣，針對不一樣的人都有適合他們的職務。業務人員很了不起，行政人員卻也是相當重要的。

成功的事業，其團隊要具備哪些條件？

我認為一個企業能夠存活七年，就很成功了，業務人員要很有攻擊力，要有招募的能力，行政人員要忠於公司，業務則很少忠於公司，他們都忠於自己，就像直銷一樣，能滿足他，他就會來，當然要看公司的制度能不能滿足他，所以以往公司的業務自己出去創業，常常因缺乏公司的制度，變成自己管理自己，公司不到半年就垮掉，最了不起三年就垮掉，所以團隊形形色色的人都要有，行政人員能力差一點沒關係，這可以栽培，但要忠於公司，當經營者隨時要去稽核，要以身作則，期望員工比自己努力的時代已經過去，要具備的條件很多，專業的知識，業務的能力，協調的能力，講不完，幾乎所有的能力都要有，

對於目前政府對於創業法規以及獎勵方法措施，有何優缺點或是不足之處

從出社會到現在三十多年的經驗中，我沒有感覺到政府對女性有特別的照顧跟關懷，沒有像對青年有創業輔導、創業貸款，對女性有沒有優厚，我沒有享受到，我不知道，即使有，我們對這個資訊也是茫然的，不管是之前的國民黨到現在的民進黨，我好像不知道有這件事。

我只知道勞健保費用增加，我只知道現在企業要幫政府背上很重的勞、健保費用，像我們做業務，保證金要放在內政部。做仲介業務，保證金要放在工會，我們做小生意一定要將保證金綁在那兒，政府給我們什麼輔導，有，「管理」，不合理的管理，這就是我的感覺。

在知識經濟時代下，對創業會產生何種衝擊與影響？

如果是說女性創業會有什麼困難，我可以這麼說，女性創業比起一般男性創業要多付出更多的代價，因為這是一個男性社會不可避免的，也許是一個女性，所謂女性很明顯的當然是已婚，有了先生有了小孩，絕對不是單身的女性，譬如說這個女孩子創業一輩子打光棍，單身沒有家累，那不算女性，女性的意思就是一定要照顧長輩，有先生有小孩，在這種要兼顧家庭和事業的環境之下，那當然要比一般的男性辛苦，而且在一個企業裡面女性要創業，別人我不了解，一些出生於富裕人家的女性的環境我不了解，我只是以我自己的經驗來講，我們都是從基層上來，在基層男性和男性競爭的環境之中，絕對沒有容易的事，女性在體力、時間上的安排，可能不如男性那麼自在，所以自然要克服很多困難。

對於女性創業者來說，希望能得到政府何種資源與協助

我不單從創業來看，我先從對女性的幫助來看，結婚後對小孩的撫養有沒有補助，現在還比較好，有產假，但這也只是政府機關，民間企業較難負擔，政府應該彌補公務人員和私人企業間的差距，應該給予民間補助，像民間企業有時有虧損也得不到政府的支持，政府有什麼樣的福利可以補貼給民間企業，是否民間企業要自己去負擔呢？

再來的話，像青年創業時可以得到政府的補助貸款，女性創業則從未得到政府的支持，例如無息貸款，我認為政府在女性在家中的地位，社會的地位上作努力，現在可能還好，在我那年代，我做事業時別人都帶著異樣眼光，認為我們是不正當的女人出來做事，靠男人吃飯的，就像男人的附屬品一樣，所以我唯有非常的尊重自己，做事非常得體、非常端正，才能夠得到別人的尊重。

其實政府也不一定要對女性有怎樣的照顧，只要整體對女性的尊重提升，還有像兩性財產的問題，也是講不完，政府應該從對女性的尊重、照顧、身體心理的保護開始，近年來，政府對於一些女性的保護使其不受虐待有一些成績，有努力在關心，但我們的教育也要教導女孩怎樣照顧自己，政府往往只有管理沒有協助。政府應該對不同的行業別有所輔導，而非控管，並思考怎樣帶給我們一個更好的環境。

附件七 唯客樂旅行社訪談稿

經營頂級 SPA 的唯客樂總經理柳湘琦，本身就是個 SPA 專家，由於本相關旅遊經驗豐富，有如一本 SPA 活字典，足跡又幾乎踏遍全球，可說是唯客樂的靈魂人物。

柳湘琦本來任職於新加坡航空，和信集團入主夏威夷唯客樂渡假村後，力邀她在度假村任職，負責對台行銷，成績相當不錯。後來，在財團的支持下，創立唯客樂旅行社，股權幾經易手，現在唯客樂主要的股東是寶來證券，算是國內少數財力雄厚的旅行社。

獅子座 B 型的她，十分酷愛自由，旅行早已成為她生活的一部份。因此，每隔一陣子，一定要出門放鬆自己一下，尋找新靈感，柳湘琦最討厭出國散心時，碰上很爛的行程，不但不能放鬆還惹了一肚子氣，反而更累。因此，唯客樂的宗旨就是讓顧客完全放鬆，心滿意足的回到工作崗位上；以下為本次訪談主要內容。

Q：創業的動機以及目標是什麼？

A：其實創業的動機很簡單，基本上大家創業都是想賺更多的錢，滿足自己不管是在物質上或心靈上的需求，追求一些夢想。而我從小就喜歡玩，就是現在年輕人所謂的敗家、旅行，所以是這樣的話，如果只靠老公是沒有辦法滿足自己的物慾，所以這是一個很大的創業動機，我需要更多的錢來滿足自己，當然這是很多層面啦！至於創業的目標，我想如果你們今天看到我辦公室的樣子，你們會發現，基本上除了賺錢的目標外，我還有些許的夢想，因我以前在航空公司出身，且從小就喜歡玩，而在我那個時代，出國不是每個人都可以的，但到航空公司工作是最快的方法，在這樣的情況下，當我第一次到法國時，看到法國對臺灣人惡劣的態度，我就對自己發願說(即自己的使命感)希望能改變外國人對臺灣人的觀感，尤其是臺灣人出國的時候，到外國時為什麼臺灣人是被人家瞧不起的；所以那時有一個想法就是，我想要做些什麼事情來改變外國人對我們的想法，剛好這個行業對我來說還蠻適合的，因我必須要帶這些人出國，而我身負教育他們的使命，且我們是做 UPSCALE MARKET 的，所以我得告訴他們怎麼穿、怎麼玩、怎麼吃……等，所以如果你要問我創業有什麼目標的話，這是一個很大的動機跟原因，那目標，我的計劃大多只有三到五年，我不大相信百年大計這種事的，像 911 事件，你永遠不知道明天有什麼事會發生，所以沒有一個很長遠的計劃，不過國際化是一個很重要的目標，因加入 WTO 了，再加上我本來住在美國有很長的一段時間，所以我的心態和作法會比較洋化一點，島國可能無法滿足我，這樣一個市場是沒有辦法滿足我的，至於要做到多大？我只能用「國際化」三個字來形容，而多國際化，做到多大 SIZE，我沒有辦法預見。

Q：如何發現此行業的商機以及如何踏入這行？

A：第一個我大學畢業的時候我就進入航空公司，那時其實是一個很虛榮的行業，現在可能要當歌手或演員這樣的情況才有可能成名，但在那時進入航空公司是人人稱羨的行業，現在回想起來是蠻虛榮的。怎麼會發現這個商機？我覺得任何一個行業只要它的被需求性高的話，商機就會存在。那時，我們是覺得旅遊是一個剛起步的行業，且人的壓力愈來愈大，因此旅遊的需求也會愈來愈高，就像 SPA 一樣；至於怎麼會踏入這行，我覺得很順理成章，以前就在航空公司待過，再加上我到美國七年，以前唸得是外文系的，我也沒什麼 KNOW-HOW，這樣的 SKILL 好像除了結婚就沒有別的，所以我就以航空公司這個 BACKGROUND，到美國繼續從事旅遊業，情況大致就是這樣，蠻自然的。

Q：此產業的進入障礙為何？

A：我覺得 KNOW-HOW 很重要，就算我在航空公司待過，但還是跟開旅行社和創業是兩碼子事，就你懂得玩，可是怎麼一個玩法，怎麼把錢放在一個適當的地方玩？其實就又是另一個世界了，所以我覺得障礙是你如何經營管理，這很重要。再加上一個很大的問題，我剛剛才看到一個報導，臺灣總共有二千三百家旅行社，每年大概有一百多家倒閉(不管是結束營業或是倒閉……等)，可是每年又有另外一百多家成立，所以每年都有二千三百多家的旅行社是固定的數目，而他們的障礙在哪裡？我覺得是太短視，他們都把這個東西當成像蛋塔一樣，他們覺得大家都想旅遊，如果開個旅行社應該就可以賺錢，所以當一百多家的新旅行社成立，但半年之內就會事情發現並不是這個樣子，所以障礙就是，對這個行業的認知，今天如果沒有強而有力的 BACKGROUND 和 KNOW-HOW 就最好不要來試，就跟開餐館一樣，為什麼有人開餐館永遠都是大賣、好吃，即使是躲在小巷子裡，那為什麼有些人花大筆的錢，裝璜一大堆但仍在半年內宣告倒閉，我覺得做菜好不好吃，跟你會不會經營，有沒有 SENSE，這個專業是非常重要的，所以沒有的話就根本不要談。

Q：經營過程中有遭遇何種困難與挑戰？如何克服？

A：其實我蠻順利的，我的困難應該是來自大環境，大概有遇到兩次困難，那天在青輔會有說過。因為之前我在美國，開這家旅行社到現在大概是四年多，之前是為和風集團代理一個國外的大飯店，那個時候才知道這種高級的旅遊是很有前景的，那兩個大挫折...，其實也不算挫折，應該說是時機吧，一個就是投資這家公司的最大股東(金主)倒了，必須要重新籌資，另一個就是去年的 911 事件，當然這不只是我，是所有的旅遊業甚至航空業受到空前的挫折，我想那是外力影響，賓拉登害的；前面一個是金援的關係，資金突然被抽掉，這個東西你必須要有很大的專業，重新在寫一個 PROPOSAL，重新再找金援，困難的話大概就是這兩次。挑戰

的話，就是女性在專業經理人這個領域裡面，尤其當你遇到困難時，你要馬上反應，不能像一般女孩子哭或慌亂了手腳、不知所措；遇到困難時，就要馬上冷靜下來想辦法，現在資金沒有了，面臨到的問題是我要再找金援還是自己接手公司？這麼龐大的資金，但自己沒有，我要怎麼辦？所以這個時候人脈很重要，但這個東西是要靠經年累月的累積，因此我覺得在那個時候女人會有些弱點會顯現出來，例如說會慌，好在我沒有這個樣子，所以我覺得經過這個挑戰我可以站起來。

Q：所需投注的資本有多少？

A：基本上一家甲種的旅行社法令規定資本額是六百萬就可以了，而我增資到一千五百萬。但我們沒有分公司，聽說一家分公司好像是三十萬就有了，當然我們後面有股東。就像那天我們在青輔會有聊到，有些女生開一間麵包店，最大的資本可能就是要買烤麵包的機器、門面的裝潢、租金、或高薪聘起一位師傅，但對我們來說，光辦公室的裝潢就花了一百多萬，看你要怎麼做囉，雖然我的人員並不多，但我的 PROFIT 卻很高。

Q：此產業競爭者的情況為何？

A：這是最引以為豪的，我沒什麼競爭者。雖然臺灣有二千三百家旅行社，我必須從這麼多的競爭者中找到自己的 BUSINESS MODEL，所以我鎖定了金字塔的尖端，臺灣沒有任何一家旅行社鎖定在做這一塊市場的，且聽我美國的朋友及國外的旅行社說，全華人也沒有人在做金字塔尖端這一個市場；全華人都沒有人只在做金字塔最上面那端的市場。金字塔中做賺錢的可以說是中間那塊，因為做大，最底層雖然大，但其沒有消費能力，所以說真正影響最大的是中產階級，比如說今天大陸丟了一個飛彈過來，最恐怖的是中產階級，而最上面那塊可以說是沒什麼影響，變動不大，有影響可是不太大，所以當初我就選擇最上面的那一塊市場。但我慢慢會有一些競爭者了，因有些大旅行社自覺發現 LUXURY TRAVEL 的市場趨勢，所以其漸漸將其產品線也加入了 LUXURY TRAVEL 這部分，且有些客人也重疊在他們那邊，那他們只是將其原經營的市場再拉大至 LUXURY TRAVEL 市場這一塊，但我不認為他們會對我造成什麼威脅，所以說我的競爭者情況為何，我想二千三百家中有五家就可以偷笑了吧，因此我覺得當初我在做旅行社時選擇市場，我鎖定的市場是正確的。

Q：在踏入這行時，手上的資源有哪些？

A：你們可能不會相信，我當初手上的資源是一點都沒有，從零開始的。我想應該是因以前在航空公司做過事，再加上我非常努力認真的在職場上工作，一路上走來我遇到的貴人蠻多的，所以我的資源應該是我付出的努力和當初的人員吧，那時不能說是人脈，因人脈不能算什

麼，因此只能說人員，現在有人脈了啦。

Q：那當初你在鎖定 LUXURY 市場時，你怎麼尋找國外的旅行社或國外的高級飯店(即供應廠商)，然後規劃行程？

A：我當初是先有一個想法，一開始臺灣都不懂得什麼是 SPA，因此我先寫了一本書是關於 SPA 的，是我把 SPA 的風潮炒起來的，但我第一個產品在夏威夷卻是大失敗，那我剛剛說了人員很重要，因以前在代理飯店時所認識的客人就跟我說，你為什麼要到夏威夷做你的產品，東南亞也有看起來很像 SPA 的那種東西，為什麼不去那看看。那我聽了以後，就很努力，我一年出國了 14 趟，把東南亞的東西全部拿回來，所有像 SPA 的東西都包裝起來，比如說打高爾夫球約要花二小時，我就給你二個小時的 SPA，就是這樣的產品創造出來後，一炮而紅，尤其是巴厘島，愈做愈廣，就慢慢把每一條線都做起來了。那我現在的做法就是以主題式的，比如以 SPA 切入，我就全世界的 SPA 我都有，現在有高爾夫，我就全世界的高爾夫球場我都有；接下來我想做 FAMILY TRAVEL 和 KIDS CLUB，為什麼會想這樣做？因這四年多來，其他的一般旅行社都有寒暑假的旺季，但我們的業績永遠都是一年四季相當平均的，都是一條直線，就是因為我們沒有一像產品是適合小孩子的，全部都是給 COUPLES 的要不就是適合年青人的，因這些地方會被認為帶小孩去是浪費的，所以就像是玩品牌吧，現在是 BRAND MARKET 的時代了。

Q：女性在創業時覺得最缺乏的資源有哪些？

A：我在青輔會有一個心得，我覺得女性在創業時最缺乏的是錢和精神上的支持。因為開一間公司或旅行社，並不是要搬進辦公室了才在張羅顧客，絕對不是這樣的，所以當你知道你一個月後或半年後要開一家公司時，甚至你有一個 IDEA 時，就要開始跑客戶了，你只要臉皮厚，可是基本上你也要會講話啦，如果你天生不會講話我想也不用做生意了。我想，資源或人脈都是可以慢慢找的，但我剛剛講的那兩個東西是女性最缺乏的，像那天在青輔會跟大家談時，有些人跟我說她也好想開一家像我一樣的公司ㄟ，那我就問她你有錢嗎？她說錢不是問題，到時也可以跟銀行借或者怎麼樣的，只是我先生不太願意，或者是婆婆說那小孩子怎麼辦？所以女性，只要心智成熟、EQ 高就可以創業，雖然當初我的 EQ 非常低，一直到最近打高爾夫才慢慢沉潛下來。到底幾歲可以創業？40 多歲可以創業嗎？可以的，甚至 60 幾歲才創業也是可以的，看你想不想創業，因為你今天創業不能說只有賺錢這個目標而已的，如果只有賺錢那你會做不好的，你一定要有一個很美的夢想才能創業，例如說這輩子做到哪一種程度你就可以死而無憾了，一種成就感，另一個就是你要為人類改變什麼；那當初我的想法就是想要讓外國人改變對臺灣人的觀感，有這種使命感，所以現在人家說我精神病把東西弄得那麼漂亮幹

嘛，但我就是高興，至少我拿到國外去，人家說：「MY GOD，臺灣有這種旅行社。」這樣就算他們沒有來過臺灣，至少對臺灣的印象也是很棒的，有點像在做國民外交，我就是抱著這樣的傻勁。所以，當你 EQ 高且有一種夢想加上最好有家人的 SURRPORT，就可以創業了，但臺灣有多少男人當女性想創業時，他可以說：「GO AHEAD」，我在家幫你帶小孩、餵奶？很難吧！

Q：那當你創業時，你的家人都很 SURRPORT 你嗎？

A：嗯，這個問題就問到私人的問題了。我會創業其實是因為我離婚了，我必須要支付起我兩個小孩的生活、教育費用，當然也不能就這樣劃上等號，因為我本來只是想要找一份安定的工作就好了，所以我今天會走到這一步也不是我當初的預期、計劃；我這種案例可能對這次的計劃並沒有正面的影響，因我並不是突然有一種 IDEA 而一步步去實現的，我常一覺醒來才發現我的公司怎麼走到這樣的地步了！哪天我做到華人第一品牌時，你們可能也會很驚訝，因為當初訪問柳小姐時，我跟你們說我不知道五年後會變成什麼樣子。我就是當初離婚到一家旅行社做七個月，然後被挖角，就這樣因緣際會，且每一次的機會我都抓住了，就是這樣。所以在家人這部分我是沒有什麼包袱，且我媽一直以來都是職業女性，因此非常支持我。

Q：創業時最關鍵的資源是哪裡取得？

A：這一題我不懂ㄟ，可不可以解釋一下。

Q：就是當你創業時，你覺得這個行業最關鍵的資源是哪一些，然後你是怎麼取得的？

A：在我這個案例裡，我覺得是錢好了，因為其他的資源我覺得我垂手可得。全部的 KNOW-HOW 我都是看書來的，自修而來的，我一個月要看二十幾本雜誌，FASHION 的甚至一週刊我都看，只要是雜誌我就看，我是 INFORMATION SUCKER，這些都不是重點，唯一只有錢，當你沒有錢的時候，錢是生不出來的，這些東西是從哪裡來，就是你必須有一個很遠大的夢想、寫一個完美計劃，去說服一些有錢人。至於這些有錢人怎麼來？我只能說「幸運」二個字，我就是莫名其妙認識了這些人，剛好我的夢想也是他們想要的。我不知道你們相不相信算命？我曾經有一次無聊跟朋友跑去算命，算命的就說：「我從來沒有看一個人一生中有那麼多貴人的。」人家都要在小指頭帶戒指來防小人，但我卻不用，當我需要什麼或缺什麼，通常二十日小時之內馬上就有了，我覺得能力和口才很重要，像那天在青輔會，有些人看起來也有錢，但我很想告訴他不用想了，因為他沒有那個天份和 SENSE，講話都講不清楚、表達能力就很差，你怎麼去說服人家呢。所以，總而言之，最關鍵的資源就是錢，至於你怎麼取得？好好去運用你的人脈，當你有一天需要的時候，你 NEVER KNOW 他在哪。

Q：創業的團隊如何形成？步驟如何？

A：登報紙找囉！我當初就是像一般登報徵人ㄟ。

Q：那你在尋找人員時，你有特定找什麼背景的人嗎？或有什麼特定的需求？

A：有，我看星座。我覺得星座很準，我是一個精神年齡非常年輕的人，想法非常新。你們猜我是什麼星座？我是獅子座的，獅子座的就是一個 LEADER，我就買一本書是有關星座的，像 SALES 就很適合火象星座的人做，因為火象是往外(外向)的，那像金牛座就很小氣，所以他管錢可能就很好，有些東西是 IN HOUSE 的可能就找巨蟹座的，設計的東西可能就找雙魚座的；當然就不是絕對的，但我在 INTERVIEW 時，我會特別注意這個，且八九不離十。

Q：那血型你看嗎？

A：還好ㄟ，我看講話的態度，如果你連我都說服不了了，你怎麼出去說服我的客人，是不可能的事情。所以經營團隊我就是用登報找人，最傳統的方式，慢慢如果跟我契合，就會留在 TEAM 中，如果不行，就自然的淘汰。最好笑的一件事就是，我的公司內沒有男生，清一色的娘子軍，我並沒有排斥男生，雖然說我很想找一個男生且急需，可是我找不到ㄟ。我覺得我們這裡的女生都很能幹，一個人可以當兩三個人用，且腦筋轉很快。

Q：是不是這個產業，且尤其又是做 LUXURY 市場的，需要較細心的人，女生比男生細心得多了？

A：可能是吧，但我試著想要找一些同性戀的男生來做做看，可是都還沒有找到。因我們現在已經做到某一種程度了，以前我喜歡用新人，一張白紙我好訓練，我曾用過從別家旅行社來的職員，但格格不入，我們公司是和別的一般旅行社完全不一樣，下次有機會你到別的旅行社就會發現了。

Q：用何種方式招募團隊的成員？

A：這我剛剛說過了，就是登報徵人。

Q：團隊成員所具有的特色，例如如何協調衝突以及互補等等？

A：這題很有藝術，一個企業或一個公司本來就有其企業的文化在，而團隊的成員不需要具有什麼特色，但在其進來企業時，就必需要非常的融入，像我們公司來來回回大概走了一、二次的人，像他們覺得我們公司的產品最少都是從三萬開始起跳，賣得最好的東西是四、五萬的東西，雖然這樣但 PROFIT 很高，我們賣的就是服務，東西包裝又漂亮，一般看到不可能看到 A4 黑白的東西，都是一本非常漂亮的 DM，所以這些東西都是花了成本，所以使用者必需

付費，但那些走的人認為這種東西他沒有辦法賣，他自己都沒有辦法說服自己，他們覺得自己的東西太貴了，所以怎麼賣得出去。因此如果沒有辦法信任自己的產品，如同今天大家都開蛋塔店，你都沒有辦法說服自己賣得蛋塔和別人不一樣且好吃時，你怎麼賣呢！所以，基本上你不一定要有自己的特色，但你一定要能融入我們的公司，中間當然有一些協調，如可能是在別的旅行社或別的業種待過的，當然絕對會有一些衝突，可能一下對這東西會有一些遲疑，這是旅行社嗎？但做的方式又不一樣，不像旅行社反而是像一種諮詢顧問，用 CONSULTANT 的方式，中間我也沒有給他們太多的時間去適應，大約一個月如果不行的話就走人，所以我們的試用期也不用到三個月，一個月如果不行就可以走人，那今天你看到的這些人大概都已經待了二、三年以上了。我們這邊的汰換率並不高，曾經有人走過，聽說也很少再待在別的旅行社了。

Q：那在招募人員時，你會看他們的 BACKGROUND 嗎？就是他們之前學什麼的。

A：那個不重要，我在找新人的時候，我會比較想知道他為什麼會想加入這個行業，跟他前面的工作為什麼會離職的原因，我比較再意這個，但我也不會打電話去查他之前的紀錄，因我看人看得多了，大概一個人進來大概就感覺得出來他待得久不久了，現在我已經不 INTERVIEW 了，都是業務經理去找人，只是有的時候我看到了，如果感覺不大對，我就會跟業務經理說：「小心ㄟ，我覺得這個人待不久。」那他真的待不久；至於互補，我喜歡找不同個性的人，尤其是同一組的人，我希望每一個人的想法都不一樣，不一定火象星座一定好，我可能會有一些雙子座的人或有一點怪怪的人，我喜歡怪怪的人，你永遠不知道他什麼時候蹦出一個超讚的點子，我就會參考或怎麼樣，我是一個很能納忠諫的人，我喜歡互動，因我是一天到晚走在前面的人，所以到目前為止我找不到一個人來當我的副手，我希望有一個人可以來跟我互動，是必須每天有不同點子來滿足我。

Q：成功的事業，其團隊要具備哪些條件？

A：我覺得是當朋友吧！環境很重要，你的空間很重要，不要有太多的隔閡，我們這邊沒有勾心鬥角，他們常常假日約約出去玩，帶著自己的老公、男朋友到富基魚港吃飯，雖然我都沒去，他們也會自己約約去看電影，我覺得他們的相處都很融洽，私交很好。還有他們很喜歡這裡的空間，我們這邊沒有加班費，每天五點半就下班，但很多人都待到七、八點，因為這裡有咖啡，所以常常中午也不出去吃飯就有人出去買便當回來吃；一個成功的事業，你必須要提供給員工一個很舒服、很有氣氛的一個工作空間，像家一樣，中間是一個客廳，沙發很舒服，坐了就會不想起來，顏色也很協調，面對面坐著都可以聊天，我重視的是結果，不重視中間過程，你只要業績好就可以了，心煩的時候，你出去走走再回來都可以，所以他們就把這種 CONCEPT 也帶到客人那邊，和客人就像朋友一樣，我這邊的小姐生了小孩，客人還送了名牌

的嬰兒服給他，已經變成這樣了，一定要有一個很親密的關係，不管是上對下或平輩之間才能成功，人與人之間的相處是非常重要的。

Q：在知識經濟時代下，對創業會產生何種衝擊與影響？

A：就是我那天跟他們分享的一件事，在德國有一家旅行社說，現在大家都知道 LUXURY TRAVEL 是什麼，可是很多人的認為就是出國可以住很棒的飯店，可以吃到很好吃的東西，可以有很棒的 SPA，但它的開頭是什麼？其實是必須有一個很專業的 TRAVEL CONSULTANT 來為你服務，來幫你 PLAN 整個行程，那它為什麼專業？靠得就是知識，所以這樣的經濟體系已經不是像以前農業時代一樣靠蠻力了，得用頭腦了，為什麼現在 MARKETING 愈來愈重要？以前只要隨便一個產品就可以大賣了，但現在連衛生紙上面都得要印東西。那天我在微風廣場看到有一個麵包店，它就要找一些行銷的方法來吸引顧客，它只有在一點半麵包才會推出來，你早一分鐘到都沒得吃，賣了一個小時後，如果賣不完它寧可把剩下的麵包丟掉，這些都是策略，因為這是一個知識經濟的體系，所以的東西都得靠知識，所有的 MARKETING(行銷)、包裝都是這樣；那天我們去青輔會演講，我和比利小雞的負責人同時演講，我真是佩服她，她好像連國中都沒有畢業，因此我在想，如果知識經濟時代情況下，她算是用知識來創業嗎？王永慶如果是生在這個時代的話，他有可能會成功嗎？東南旅行社已成立二十多年，如果是在近幾年才開的話，用傳統的土法煉鋼法其會成功嗎？我想這都是不一定的。現在 EZTRAVEL 和 EZFLY 全國最大的網路旅行社，如果在以前他們是不可能成功的，但現在他們是非常的成功，所以比利小雞雖然沒有念過太多的書，但她知道要把蛋糕做成一個個的造型，可是現在又要再進入另一個時代了，蛋糕要有造型但好吃還是最重要的。我今天到 KIKI，椅子很爛、服務也很差，但東西很好吃，其它完全沒有，每天年輕人都要擠在那邊，這些代表了什麼？代表知識嗎？但他們卻是成功的 MODEL，他們的知識就是做菜好吃嗎？還是因為他們知道年輕人喜歡這樣的裝潢？我的想法是說，現在知識創業的 DEFINITION 是什麼？什麼才叫知識創業？你靠得是什麼知識來創業的？我想我這個是吧，雖然旅行社不需要什麼知識，但我有一些在別人之前的看法，但比利小雞算不算呢？靠不靠知識？雖然她也說她每天都要看很多書。影響衝擊我想是非常大，王永慶這種例子可能不會再成功，都得靠頭腦，信用卡如果不是透明可能就不會大賣，這些都是必需靠知識來，在幾千幾百萬種產品中如有脫穎而出，都是必需靠知識來創造。

Q：對於目前政府對於創業法規以及獎勵方法措施，有何優缺點或是不足之處？

A：他們有獎勵創業嗎？這個我可能無法回答，因為我的創業是完全沒有經由政府的補助，他們沒有給我任何幫助，我也沒有從那獲取任何的資源。這中間也有銀行願意提供低率貸款等，但我是一個非常保守的人，我不喜歡貸款，不喜歡做我自己必須負很大責任的事，所以

我寧可只當一個專業經理人，自己玩自己想要玩的 SIZE。國際有個 SPA 協會在臺灣有個分會，今年我們在紐西蘭開一個年會，我在經過觀光局時發現，政府的資源實在是很難獲取，法令太多，層層關卡，等你拿到資源時我看活動已經辦完了，所以我寧可用快速的方法自己來解決；缺點的話，雖然我沒有申請，但我看觀光局這樣，我想臺灣政府在效率上可能是很慢的，優點的話我就知道了。至於在不足方面，臺灣好像對中小企業蠻幫忙的是嗎？低率貸款好像也蠻多的，那這方面我想我也沒辦法給你們答案。

Q：對於女性創業者來說，希望能得到政府何種資源與協助？

A：這個問題很難回答，我覺得我現在做這種行業，做這種高檔的東西，應該也算是做國民外交吧，所以說政府是不是可以做一些適當的獎勵或一些經費什麼的，不過說實在我並不是很 CARE，臺灣政府的錢應該用在更需要救助的一些人身上。這樣說好了，一個有前景的女性創業者，他不會局限或單方面的希望來獲取政府的資源，他會自己去想辦法或去找自己的資源，甚至國外尋找資源，像我們常有一些異業結合的案子，我也會去動到國外的腦筋，我現在在幫你飯店 PROMOT 一些東西，你本來就應該要撥一些經費給我，所以如果說資源，全世界都是資源，並不是只有單方面的靠政府，我覺得這樣會太狹隘了。

Q：在和國外飯店或廠商合作，你是怎麼去開發的？

A：基本上，我不看臺灣雜誌，我只會看一些數據，比如說臺灣女人一年花在旅遊、衣服有多少錢，或臺灣最高消費的年齡層在哪……等，我會看一些數據，可是真正獲取專業知識，我看得是國外的東西，國外的雜誌上會有一些新的飯店的介紹或新的專業知識等等，且有很棒的一點就是，在報導之後，他們都會附上其網站和所有資訊，我就靠著其網站來查看，並和他們聯絡，自我介紹等等，表示對其很有興趣，慢慢就一家家的搭上線，現在弄著一本之後，我發現他們自己也以一些 LINK 在，比如說有協會，所以當他們有朋友想做臺灣市場時，他們就會幫我介紹，所以我常常會突然接到老外的電話或 EMAIL 來告訴我他們的飯店在哪，及其特色，甚至在希臘、義大利都有，就是這樣口耳相傳啦，一個帶一個，人脈也就是這樣形成的；最成功的 SALES 其實是臉皮最厚的 SALES，臺灣人其實很好做生意的。第一次靠你的臉皮，第二次之後就是靠你的口碑。

Q：請問你們公司的員工現在有多少人？

A：一打，就是十二個人。我這邊留了十八個位置，雖然我是有計劃的人，但計劃並不會太長久，且有的時候我會比較懶散一點，如果我更努力的話，我可能可以更快達到目標，可是我覺得人生太短暫了，蠟燭兩頭燒如果當你真的賺，到錢了，可是卻沒有那健康可以去享受的

話，所以我現在慢慢調整了我的步調，我可能一邊做事一邊玩，以前是分的非常清楚的，玩就是玩，工作就是工作，現在就是如果我因公出差我可能就順便玩一玩，這樣的生活比較 BALANCE 一點，所以我搬進來的時候，我就有想三到五年之後我可能會有十八個員工，我曾經看過一本書，上面是說 BUSINESS MODEL 有三種 SIZE 會成功，一種是 20 人以下，另一種 50 人到 100 人，最後是 500 人以上，其他就不會成功了，因為在成本分析上是不划算的，那因為做的愈大睡眠時間就會愈少，所以不大願意，且現在 INERNET 那麼發達，所以可能會朝這方面發展，但我不提供低廉的東西，因如果要做這種的話，會永遠比不完的。

附件八 香草魔法學苑訪談稿

請您先談談為何會創業的過程？

其實我創業並不是我想創業才開始找東西，為賣東西而賣東西；其實剛開始是很多年前我對精油就非常喜歡，在台灣都還未有精油這樣東西的時候我就開始用了，然後等你對精油越用越深時，你就會進一步了解植物相關訊息，然後等你越接觸到上游時，對這產業越有認知，等到伺機都成熟時，也覺得收集到不錯的貨源，就或有分享的心態，也就是說我以前都自己用，那如果說我能將這樣的管道 share 出來，更重要的是我希望大家不要被外面的專櫃包裝的美美的所蒙騙了，事實上事情有很多悉翹在裡頭，那我也真的是秉持著認真去看植物精油的心態，不管說是教育也好，會是說在網路上做些半教育的心態，讓大家先認知，先認識到之後再來考慮要不要買我的精油。像一般人若像在網路上精油聞不到，這也是很多人給我的建言：賣精油不就是要給人家聞嗎？若聞不到，看不到我為何要買呢？這也是我一開始有想到的瓶頸之一，可是等我開始賣了之後發現其實不然，我從網路上開始賣到現在生意這麼好，但是沒有半個人聞到過，我一直想說要辦個網聚，讓大家先見識見識，奇碼先看到，但是忙到現在也沒有時間去辦網聚或辦售後服務的聚會，因為我有想過用一個 topic 做聚會，譬如說我們網友裡面呼吸道過敏得相當多，或是油性皮膚毛孔出大者相當多，那有這些問題我們也想過以專題的方式來聚會甚至做面對面的指導之類，那也是因為一直忙到現在都沒有時間，那我們也是計劃這個月底或是下個月初，會先示範第一次。那話又回來，你聞不到看不到，人家為何要買，我想這一步就是我一開始設定對了，我要以一個教育的心態，在網路上我不是以直接將薰衣草一瓶多少錢秀出來，我不是購物區，很多網站直接是購物區，一上站就看到薰衣草多少錢，我絕對不是，我是希望你整個資訊都看過以後，你有興趣要購買我的東西，你在點取底下的要購買之類。那在這樣的情況下，我們會發現與讀者之間很理性的科學的角度去看待精油這樣的東西，我相信一些 heavy user 或是玩家級的人，他很容易會去信服你這一套，因為他反而覺得專櫃講的不會去相信，根本就是似是而非，可能他背的那一套都還一知半解，那我們用很理性科學的角度去看待，而不是把它神話了，也不以療效做出發，因為我完全是以合法的角度，因為如果你標榜療效，必須經過衛生署的認證，雖然我們知道確實有，但不以這種角度出發，我們只是希望你試試看，那也告訴你會有幾種用法，那在每個人身上的會有的療效可能會超出你的想像這樣的角度，結果發現非常受歡迎，而且讀者用過之後會在網站上的討論區跟我們互動與回應，這樣的方式也間接是一種行銷，因為他們用過是見證者，他們用過之後幫我們寫些東西，那其他人也會想試試看這樣；我反而不會期待那種貿然進來的，就亂逛進來的，那如果他說馬上要買，我會說沒關係你再看一下，考慮一下，你真的會用了再買，或是你買回去有問題都可以隨

時諮詢我們或請教都沒有問題，我不希望你太貿然買，因為你貿然買的東西都不會珍惜它，那我們也希望給純精油一個尊嚴，不希望把它跟外面市場打爛掉，我的出發點是這樣，那確實也是因為東西好，我覺得會成功的因素是東西好，我們也很誠心的希望就一個精油的本質上做出發，而不是要把它包裝的美美的，因為包裝的話我永遠比不上大廠，像英國法國來的，他們有財團支柱，若由這點出發我永遠打不過他。

你在跟供應商、消費者及政府規定之間，如何去運用資訊？

政府的規定其實很簡單，因為政府現在規定公司登記是否營業項目一定有這一項，那我們的公司登記確實有精油這一項，那然後因為我們要販賣精油，那有些讀者要求開發票，那我們發票 title 就是精油。就是我實際賣的是什麼我就做什麼。那像我們這邊不涉及化妝品業，我們東西都是農產品進來的，我想大家聽到一定很意外，精油不是化妝品或其碼是保養品，事實上精油這種東西是植物提煉，就像我們在吃的小麥、咖啡豆一樣，在西方國家是屬於農產品，那進來台灣會以化妝品制定，是因為有加入化學成分加工叫化妝品。

那當初你如何找到供應廠商？

真正台灣有跟全世界交換的廠商沒幾個，因為台灣沒有生產精油大家會很陌生，事實上全世界最大的生產地在中國大陸，甚至你問中國大陸他們都不知道，像美國加拿大也都跟中國大陸買精油，可是買精油回來後包裝成法國，那就變成製造商，因為中國大陸中央集權，屬於國家農場不是私人的，那他們精油純外銷，自己國內都買不到真正的精油，很好玩的一點在這裡。那法國是最大的精油輸出國，就是做加工輸出至全世界各地，那在國際上如何跟他們進貨？他們是採交換方式，就是你的什麼跟我交換，例如說印度他們有自己的檀香，那他們就可以跟法國去進薰衣草，或跟保加利亞進玫瑰，那精油跟精油之間就是採用這種交換的方式，那畢竟你的東西要經過國際驗證核准了才能跟全世界做交換，那我們台灣這邊有供應商，實際上是在大陸的台商，他跟國家精油農場有官方方面做認可，那他也是跟全世界做交換，他自己手邊全世界都有他的經銷商，但他只是原料供應商不掛任何品牌，事實上跟他批貨包盤，買下來的人相當多，但大部分屬於化妝品公司，那種沙龍公司，那他們有自己的化學廠再做加工的。所以你的才會看到外面有薰衣草洗髮精，或是做成洋甘菊的化妝水等，我們可能會看到這種相關的產業回來自己做加工。我再順帶一提，這也是我們裡面做很多相關的實驗，如果精油要跟洗髮精相容必須加些安定劑，因為精油是純植物提煉出來的，它的分子非常複雜，有些不安定成分，放在外面經過陽光等很容易轉換，味道會不一樣，一般化妝品公司為了產品在每個人手上的東西一樣，會做成分抽離，這都是純不純的差別，我們比較 serious 都把這些訂為不純的，因為只要經過任何成分抽離或化學加工，就是用到你身上其實都是經過加工的。

您覺得精油產業的進入障礙為何？

我進入時不覺得有何障礙，但現在我認為這個產業心眼很小，其實產業會有內鬥情況，因為我們做得好，其他人看到會忌妒，會攻擊你；只是到目前他們還攻擊不到，因為我一查就知他們的貨根本就是很可笑的貨；我大概是在網路上第一家會把精油產地標明出來的，例如我的薰衣草就是法國的，檸檬香茅是西班牙的，那其他網站看到了，也把我的產地抄過去寫，那做的跟我很像，我私下探訪結果，都會叫讀者要小心，我在網站上都加警語，就是我裡頭的配方都經過敏感測試的，如果你要用其他精油請不要用我的配方，這樣講不是為了徇私，怕人家用別人的精油，我是怕人家出毛病。這是危險的事情，這部分我們很謹慎，你可以知道我們網站上有顧問律師的，那他當我們的顧問律師很多年了，那剛開始要創業時也找了一些相關 know-how 的人，像有些是 part-time；有一位是待過化妝品公司的，是台大農化系的，也了解產品的來龍去脈，那我們剛開始都是找一些玩精油玩很深的人，來一起做些 meeting 討論，共同對芳療的東西探討。但世界各地對於精油的說法是不相同的，像英國認為精油不可以吃，法國認為所有東西只要是純的都可以吃，那我們當然是認同法國的說法。其實我們都知道我們的東西其實不差，但是人家可以在百貨公司賣，我們只能在康是美賣，差別在哪裡，就是品牌，有些也只是差在專利配方，其他相差不多。前一陣子還又產業惡鬥的消息，就是薰香燈，百貨公司都有，那個東西把它當室內芳香劑使用，你覺得香香的就好，但它沒有療效，有些採直銷系統，主要是網絡關係，會誇大療效。事實上台灣專櫃的精油如果都是純的話早就會倒店了，所以我們心裡也知道，因為上游廠商就只有那幾家。

請問您成立此工作室多久時間？

如果說從賣精油的話是從今年四月開始的，網站成立是從一月就在用了，到三月份把整個網站 post 出來，那時都不賣東西只試人氣，一直到四月份才把購物區弄出來，應該說我們很誠心在做。不過我覺得創業像我做的這麼龜毛的很少吧，把生意推在門外。您的網站上可以看到很多資訊；對啊，我會把對於植物的 survey 認知都寫出來。

那您在經營的過程有遭遇到什麼困難嗎？

到目前為止其實沒有，算幸運吧。但有一個 base 是我做醫療網站從 2000 年到現在，那是 ICP 全資訊網站。我之前走臨床也將近十年了，那我待過 ICU、恢復室、內科臨床護理室，那我離開臨床是因為我自己有心臟病，是意外昏倒發現的，那我想休息一陣子，那時我先生正在做一些網路育成，在 2000 年時；那我想說我自己也要做一個，那就先做電子報，反應果真很好，同年十一月開始成立 Nico 寶健網站，我在做精油時有些都是以前的老顧客，就是以前就看我的資訊的，有一定的忠誠度，信任度是很重要的，兩個社群有重疊的，除了吃藥之外還想

自己有些自療法，可以看看我的芳香療法，我不強調療效，可以試試看，每個人需要的角度不一樣。

那當初您創業的股東如何組成？資金籌措方面？

其實我公司掛在資訊公司之下，成立時是顧問公司，曾經暫時停止營業半年，剛好我想做精油，就直接改營業項目成立，，所以之前是自營的沒有股份的，那從事這個剛開始需要一些資金備貨，我有想過是否找顧問群大家投資，風險均分，但後來發現不行，因為大家都沒把握能賣多少，我也沒辦法給承諾，所以這部分我自行吸收比較好，等我賺了你們想投資或增資都可以，我像這樣比較有成敗在身上的憧憬吧。

您覺得此產業的競爭狀況如何？您要怎樣不斷形成差異化產生競爭優勢？

這部分也是我一直在考慮的，因為精油在台灣產業不屬於醫療範圍，在國外我們知道有芳香療法歸屬醫療範圍，在國內也不歸屬化妝品範圍，有一點灰色地帶，那我希望當然能有區分對我們較有利，也可掃除市場上一些良莠不齊的現象，那這部分還是看個人的發展趨勢，走到一個程度會有自然淘汰法。之前有一個客戶剛好是做中藥生物科技研究的博士，當初他購買我們的東西，後來打電話給我說他自己偷偷做實驗，發現我們的東西有抑菌與抗塵蹣效果，而且超乎想像，跟他中藥方面可以與精油結合。所以他要跟我們以 B2B 的方式做大量進貨，我們也很高興跟他合作，像是歐白子，就是相當於中國的當歸，只是產地不同名稱有不同，那它有活血調經作用，那有些百貨公司有賣很貴。那我們也希望以後能跟生技做結合，把我們的品牌與產品做區隔，與化妝品牌做區隔。這是我們 B2B 的部分，另外就是與教師會合作。這些人脈都是從客群來。

那您在進入這行時手上有哪一些資源？現在又是如何擴充資源？

像人脈這方面大部分從客群來，有些是老朋友，這跟以往商業模式是不同的，這也是我在競爭力這麼大的精油產業能殺出重圍的特殊地方，我是蠻理想主義的，不想掛個商業臉孔好像你分 % 我分 % ，分贓的心態，而不是真正受惠在消費者身上。

您覺得女性在創業的時候最缺乏的資源有哪些？

其實我覺得是大家沒有想清楚你懂得是什麼，像我以前做護士這麼多年，我覺得我最熟悉的就是做這一塊，你想去看醫生受限於幾分鐘時間，回來懵懵懂懂，當然這一塊我覺得是我可以貢獻的地方，我可以做到教導，而且我也不是跟媒體一樣在那邊渲染，有些資訊是被媒體誤導了。我所站的觀點是真正在臨床看過的，也知道事情的輕重緩急，我不是為了聳動讓大家認識而是一個真理，是我一開始辦保健網站的宗旨。

在人脈取得方面，您覺得女性會比男性弱嗎？

我覺得不會，只是女生很多沒有想清楚你懂的是什麼。譬如美容方面，女生懂得就比男生多，你怎會覺得男生人脈比女生多呢？因為有些女生到一個產業，就會認為我是不是應該表現像一個女強人一樣，一定要懂商業的運籌帷幄，我覺得這是女人很傻的地方，一定覺得要創業就死死的去學電腦等等，其實是你沒有靜下心來想想你大半輩子會的是什麼，都沒有思考。像是有些人覺得每天在家吹冷氣喝下午茶很快樂，那你怎麼不想說那我下午茶就比別人懂，那就可以開個花茶館阿。我覺得創業沒有區別男女，如果硬是把它區別，就去當卡車司機或搬運工人嗎？女性有女性的優勢，只是都沒有用心去想，就像我剛開始離開臨床時，很多同事覺得很可惜，都已經到這樣的資格了。其實我也很茫然，但覺得不至於此，剛開始弄網站只是為了將所學分享，然後才走到今天這一步，完全是無心插柳，我並不是有心賺錢但倒是有心推廣，就是這樣走過來的。要用自己的優勢，比力氣不一定比過男性，但比較性的話，男性也沒有人脈啊。

那您創業開始，家人是否精神上生活上都有支持？

我覺得女人創業很大的包袱就是會被問家人支不支持，或是資源啊，而是你去不去做，若你一開始就想說別人支不支持你，那就什麼都沒有做，應該是你先做了之後，讓她認同你，我覺得應該是這樣，因為我家裡成員簡單，就只有我先生與狗狗，我沒有小孩，那公婆較少過問我們的事，這方面我不會當成是阻力，你不要想別人怎麼想你，應該先做好自己。很多已婚女人婚前有許多抱負，婚後去考慮很多。

那您覺得你創業的成功因素在哪裡？

我覺得就是我不像生意人，我是像朋友一樣對待顧客，而且是理性出發，我不會像拍廣告一樣推銷產品有多好，其實很簡單就是誠心。讓顧客自己去比較，才會了解優勢在哪裡。

那您的創業團隊如何形成？

一開始就是大家朋友聊天對精油的喜愛，剛好那幾個朋友可以幫我們在網路上拍拍照，跟我們一起研習。

您在團隊形成有困難嗎？

應該是沒有，一開始是朋友喜歡就一起參與，那也覺得不錯。目前為止，公司是我獨資的，那他們就是義務幫忙。

員工有幾位？我跟我先生二人，因為我不放心給別人做，尤其是客服部分。未來頂多請人

來接電話或出貨。

那您目前的計畫就是在網路上販賣商品，將來是否計畫開店？

那是未來的步驟，如果開店我不會以一般專櫃的方式，會使用像 coffee shop 的方式，做售後服務的，就像一個會場，可以諮詢及看產品。目前會以網聚的方式。

您認為在目前知識經濟的時代，對創業會有何種衝擊與影響？可否從一般產業及您本身的產業談一談？

我覺得知識經濟時代，也是我切入的一個點，那我會覺得現在的人買東西不只是看它的外表，買一樣東西還會更深入的想知道用途及了解，這就是我們能卡位的地方，因為我們也希望你是了解產品之後才購買，而不是用了之後出問題。那會衝擊到的產業大概是傳統產業或是一般只賣產品的產業，就是商人心態，像是有些精油供應商，只想求利潤，並不管消費者的權益。其實台灣還是要跟消費者的知識呈水平，你打知識經濟才有用。那我們所希望的是可受教的客群，我希望是長長久久的關係。舉個例子，我有兩位男性朋友覺得網路上女性產品很好賣，就進了許多衛生棉條，結果處處碰壁，那我就跟他們講說要先做消費者教育，因為台灣女性大多數的人還不知如何使用棉條，他們比我早創業，但現在還有一堆庫存，我覺得他們有一般商人的心態，覺得哪些產品有利可圖才去賣，那我跟大家不一樣的地方是我沒有看到東西也一定要去賣，因為我自己覺得精油相當好，而我自己心臟病的關係我常失眠，但用精油控制真的改善很多。

創業到現在您有接受過政府的輔導嗎？

其實沒有。我知道青輔會有這種資源但我沒有用，其實也是沒時間去問。到目前為止我還蠻順利的，所以沒有用到這些資源，以後會不會用就不知道了。我覺得輔不輔導女性在金錢上我是覺得沒有意義，因該讓女性了解你自己懂得是什麼，發揮你的優勢與專長切入。政府應該讓女性知道她們專長，而不是一味去學電腦等。

那您覺得目前政府法規有何有缺點或不足之處？

我覺得政府不需要再補錢了，因為我覺得沒有把錢用在刀口上。我如果是政府，傻呼呼的這個也資助那個也資助，錢就會掏空，老實說政府對於這種產業的行為不是很了解，有的話就是靠關係。不能全部的人都一元化，每個人都不同，需找出其優勢，不是把大家的學歷知識水準提高就夠了，事實上，學非所用的人太多了，這些都是資源浪費。所以政府應該協助女性去認識她們的優勢，而不是光是補助，不是補助的多，她就成功。

您覺得青輔會舉辦一些座談會的效用如何？

我想聽的時候會有效用，像我去演講時我也聽了前面幾場，那當時大家在聽的時候都會覺得有動力在推你，實際上自己在做的時候，瓶頸就是會想很多，例如家庭之不支持，想那麼多就不要做了。因為不願意做的人，藉口就很多。自己要給自己 push 的壓力，其實男女都一樣，同樣是在過生活，當你不把性別放在第一位時，就會覺得男女做的就是這樣，不會再找藉口。

附件九 傻大姊花材苑訪談稿

創業的動機為何？

創業的動機很簡單，就是為了生活而已，我絕對不是因為興趣而做這種工作的。

那妳當初怎麼會想進這行，如何發現這行的商機？

說實在我是一個很有眼光的人，很肯努力的人，當初我是一個公務人員，基於一個月只領那一點點的薪水，那我還要給孩子唸書和生活，所以那一點點的薪水是不夠用的，我總覺得這樣的日子是過不下去的，既然如此，我就決定把工作辭掉。工作辭掉後，那時非常的茫然，我可以說是還沒有退路以前就先把工作辭掉了，然後再來看我應該做什麼；後來，我在一家花店工作，工作一陣子之後發現乾燥花這一行好像還不錯，而且很多可以素材都可以應用在上面，因此在工作半年之後，我就自己跳出來做，把乾燥花這行做一完整的規劃，就這樣十年就過去了；十年如一日，從來都沒有間斷過，一開始就是拼死拼活的做，是用拼出來。

像妳們是如何取得供應商的資訊？

說實在之前台灣就只有一個乾燥花的供應商而已，一個進口商在做這方面的服務；之前，因為我自己跑出來開店，所以原來的花店老闆把所有能進貨的供應商都賭死了，因此沒有一家供應商肯進貨給我，我進不到貨也拿不到貨，但是我又沒有那麼龐大的資金自己從國外進口，因為乾燥花都是從國外進口的，可是後來我發現其實有很多台灣的素材都可以應用，不一定只有國外進口的素材才可以用，所以那時我就儘量用台灣的素材而不採用進口的乾燥花素材，也就是因為這個原因，我一直都致力於開發台灣本土之素材。因此，我現在甚至可以反行銷到國外去，我不需要完全仰賴國外之素材，像現場看到的這些東西都是台灣本土的素材。

是找什麼樣的公司幫妳開發的嗎？

我自己開發的，不是找公司幫我開發的；如果自己沒有辦法開發的話，那麼妳永遠都跨不出去的，漂白、染色、乾燥、造型……等都是我自己做的，全世界大概找不到比我更專業的，真的沒有了。政府大概都不知道我是國寶，真的，我不騙妳。全世界沒有像我做乾燥素材還自己研發素材，然後再設計。

那妳是有自己的加工公司嗎？

對，我有自己的加工公司，自己加工出來的，自己加工乾燥、染色、設計、造型……等；所以妳們要小心喔，我會調王水，王水對我來說實在是太容易了，因此我現在變成化學專家了。

在顧客方面的資訊，妳是怎麼找尋？

一開始我全部都是做批發的，把我的素材交給製材商，後來發現整個乾燥花的市場都萎縮了，我才發現說大家都不會用乾燥花的素材，因為幾乎所有的人都把插乾燥花的技巧拿來像插鮮花的方式插，一盆一盆的，所以顧客的接受度相當差；在這種情形下，我靈機一動，就全心全意的往設計這方面走，將乾燥花的插法重新設計，所以我自己投入乾燥花的設計才短短三年的時間而已，我完全是以我自己的美感、變化來設計的，像剛剛一進門門口的那盆乾燥花就是我設計的，那種造型現在是造成全球性的流行；妳看，像我造就了多少的就業人口，如現在很多框框裡面有裝乾燥花的畫，這些都是我設計的，這些不只是在國內發燒，甚至於國外都非常喜愛。一開始，我是以藝術畫的方式來推行，後來我發現，它是一種金字塔尖端的商品，因此我將它改變以藝術畫與生活畫的方式一起表現出來，再將其商品化，所以現在造成流行，且也因為這樣，一般消費者對乾燥花不再排斥，接受度也愈來愈高了。現在，只要一聽到乾燥花，大家就知道是什麼東西了，以前都不是這樣的，這幾年大家都很喜欢用乾燥花設計出來的東西；有些商品我並沒有致力於推廣這方面，舉例來說，這個冰箱上的磁鐵是我用乾燥花做的，很漂亮吧！？誰看到誰都會喜歡對吧！？但是這個是最醜的我才拿出來；像仿問妳們看到一些很漂亮的乾燥花時鐘，研發的人是我，但現在到處仿，那些都是仿冒我的商品，在我們國內從事設計的工作者實在是太沒有保障了，因此蠻氣餒的。像朱銘的兒子做了一個非常好的拉鍊系列作品，他去申請了智慧財產權，但是那個作品是我設計的，不是他的，是別人模仿我的作品，我設計很多、很棒的作品都被別人仿走了，很悲哀吧！像外面很多在柱子、桌子上面嵌了乾燥花或是玻璃裡面有乾燥花的商品，都是模仿我設計的作品。

那妳有沒有想到要申請專利？

沒有用啦！台灣政府真的是沒有用，政府真是埋沒了多少的人才，我們台灣有很多人才但是都埋沒掉了，都是被政府這樣埋沒掉的，非常的可惜，這點妳們一定要把它強調出來，設計之來的造型很多，但設計者心裡卻非常的不平衡，因為研發者都沒有賺到錢，反而是仿冒者賺了很多錢，真是一個不公平的現象。像我們現在在研發、設計的非常辛苦，但妳就輕而易舉、隨意地來逛逛、看看就把設計好的商品模仿走了，很不值得。

那這個行業的競爭者呢？

這麼行業的競爭者非常的少，只有極少數的競爭者，她們大部分都是從國外進一些素材來攪和，而事實上，真正摸到乾燥花的人大概十個會死十一個，很多貿易商都有一些類似的經驗，只要是從國外進一些乾燥花素材進來台灣的，到最後通常是不了了之，甚至於就是血本無歸，因為台灣的市場是不適合乾燥花的。但是因為我自己本身懂怎麼去克服我們台灣潮濕的天氣、

氣候，所以我自己除了自己本身設計以外，我還開發、研發素材，讓這些素材可以適應台灣潮濕的氣候，我做出來的東西我敢保證，妳一定看不到一顆顆發霉的顆粒。

這個產業的進入障礙為何？

到目前為止，我這麼行業在台灣還沒有競爭者，因為大家都怕吃苦且沒有技術，這個行業是非常辛苦的，這種苦是一般人無法承受的，因此我常常取笑我自己，「做別人不能做的事，吃別人不能的苦」。

那妳經營時所遭遇的困難或挑戰為何？

我所遇到的困難是很多，但我從沒有把它當事一種困難或是一種挫折，從來沒有過。因為每每遇到瓶頸或遇到欲突破之事時，我會認為是我應該要做的，會毅然決然得去做，勇往直前，直到做好為止。因此，當在商場上遇到麻煩事時，我並不會將其視為一種挫折或困難，我認為它祇是一種過程而已，所以很多人都會問我，「妳有沒有遭遇過挫折呀？」，我的回答是沒有，我不知道什麼是挫折，因為我不認為它是一個挫折，祇是一個過程而已；如果說，我把這些都當成是挫折的話，那麼就沒有今天，我早就退休不做了，與大家共勉之。

創業時如何籌措資金？

我是從零開始，一開始我自己還不會做染色，所以一開始我只會用鐵樂士自己噴顏色上去的，很好玩吧！真是有夠俗，也有夠醜的，那時有個客人跟我叫貨，我身上的錢就只夠買一瓶鐵樂士噴漆，我就是用那一瓶噴漆將貨交出去後，再將所得到的錢拿來買其他顏色的鐵樂士噴漆，我就是這樣做起來的。

所以這個店面就是從小漸漸做起來的嗎？

我是一年前才搬過來這裡的，之前是在復興北路那裡，但是因為那莉颱風淹水使我之前辛苦的結果都付諸流水了，一無所有，全部損失大概將近有五千萬。本來我已經不想做了，但是很多客戶都希望我能繼續做下去，因此我才燃起我的信心，繼續做下去；說實在話，老天爺也還蠻幫助我的，為了要繼續營業下去，很多事情都要重新開始，因此很多東西都必須空運過來，因為連海運都來不及了，還有台灣也有一些雜事要弄，非常的繁瑣，且處處都需要錢，還好在我最需要資金的時候，老天爺非常的疼我，就在這時候很多大案子都進來了，因此解決了我在金錢方面的許多問題，所以到現在我在外面都沒有欠任何一毛錢，從打平到現在的盈餘，算是一種奇蹟，在這麼不景氣的情況下公司還有盈餘，是不簡單的一件事可以說是老天爺疼我，讓我案子怎麼接都接不完，甚至還得推掉不然會做不完，因此雖然很辛苦但一切都還算順利。

像會場佈置這些都是由妳自己設計的嗎？

對，很辛苦，就是我自己設計出來再找幫手來幫忙，這樣把它設計出來。

那公司股東的組成呢？

我覺得股東的生意不好做，因為我們不是大企業，大企業如果有股東的話真的會比較好運作，像我們這種屬於創作的工作，比較屬於工作室類的來做比較好，因此像我們這種公司如果有股東的話會不好運作，所以我們公司並沒有很企業化的去運作，像我們這樣沒有辦法，如果賺錢的話一定會吵起來的，做事沒人要做，一定是這樣的。

那你覺得這個行業要如何形成差異化，然後產生競爭優勢？

說實在話，到目前為止，我們從來沒有業務員在外面跑，換句話說，我們從來沒有自己跑出去外面推銷公司的產品或服務，通常都是舊客戶介紹新客戶而已，完全就是利用口碑來傳播出去的。

當你一開始踏入這行的時候，你自己本身有哪些資源？

什麼都沒有，一切都是由零開始。一開始什麼花我都不懂，什麼叫乾燥花我也不懂，一切都是靠自己摸索，怎麼做漂白、染色、乾燥……等，都是我自己一個人去摸索出來的，然後一些化學藥劑的比例也是一樣，那時可以說是不眠不休。

後來你是怎麼去擴展你自己的資源？

視情況而定，後來我發現國內整個乾燥花的市場一直萎靡不振，因此我就自己想辦法，從設計開始就自己來，設計出來商品受到歡迎之後，就開始有人競相模仿，就是這樣帶動起來的。

你覺得女性在創業時最缺乏的資源是什麼？

我覺得女性不管是做什麼樣的行業或是不管創什麼業，什麼資源都缺乏，但是只要有心的話，就什麼都不缺了，只要你有毅力去堅持，資金就不是問題，因為你就會自己去想辦法解決，因此是看個人有沒有心想去做而定的。像我就跟我的兒子說：「不管你是從事哪一個行業，你一定要期許你自己成為這個行業的佼佼者，不然你就不要做。」，我自己也是朝這個目標在走，就是這樣子。

你覺得女性在人脈的建立或者是專業能力上會不會比男性弱？

不會，事實上，我覺得女性的韌性反而是非常的可怕，因此男生不要瞧不起女性，女性潛在的能力是非常驚人的，爆發力很強；雖然女性有柔弱的外表，但其剛強的一面是男生看不見的，當女性要靠自己去求生存的時候，那種爆發力就是很強了，是一般人所看不到的。但是男生就沒有辦法，雖然其外表看起來相當的剛強，但是事實上卻不是那麼一回事，女生其實本來

就很強，但是不得不表現的很柔弱，非常的可憐。

一開始創業時，你的家人是否支持？

沒有，完全沒有，就像我剛才說的，堵我的路的就是自己家人(即不讓供應商供貨，切斷貨源)。

創業成功的關鍵因素為何？

就是努力工作，努力再努力沒有其它的藉口。反而，常會找藉口的人，一定不會成功，做一個成功的事業，是不容許你去找藉口來推拖的。我經常在趕通宵，因為我知道貨趕不出來是不能有藉口的，身體不舒服也是不行的，我不能對不起客戶。

你現在目前團隊的成員有哪些？

有三、四個。

你是如何招募員工的，是否需要具備哪些特別的條件？

最主要就是要手巧，肯做、肯學習、不怕辛苦，說實在，學會的話就是一技之長，有眼光的話就會繼續做，沒有眼光的話兩天就會落跑，因為實在是太辛苦了。

你覺得在這個知識經濟的時代裡，對創業會產生什麼影響？

我覺得景氣的好與壞都是一般人的藉口；景氣不好的時候你就要努力一點，勤能補拙，勤能補拙這句話是可以應用在景氣這上面的，比方說景氣不好時，你只有四個客戶，但是你再努力一點拓展成二十個客戶，是不是就可以彌補一些損失，像我們的客戶都沒有減少，反而是愈來愈多。

創業到現在，是否有過到政府的資源或幫助？

都沒有。

是否知道政府有任何的獎勵方式嗎？

沒有，我也沒有時間去理會那些，完全都是靠自己去摸索。有一點蠻重要的，就是本來我在花市有一個朋友，那是一個市政府的單位(建設局)，那時因為我賣的是乾燥花，而花是植物的，因此他們認為乾燥花不可以在他們那個地方賣，非常讓人啼笑皆非；乾燥花也是花，為什麼不能在花市賣，政府真是討厭，我是一個真正在做事的人，為什麼不拉我一把，還有我那個朋友，幫我把我設計的作品帶到美國去推銷，讓外國人欣賞我的作品，他們覺得非常的不可思議，居然落葉也可以這樣設計；但是政府卻不知道運用我這個人才來做事，像上海有一個作家

也是要請我去做(spa 館)，整個都是我做的，大家都喜歡，我給他們帶來很多正面的效果。

像你現在的企業已經很成功了，你認為政府應該在不同的階段提供什麼樣的資源給女性創業者？

如果政府要提供給女性創業者一些資源的話，那也是要看對象的，不是每一個女性都這樣可以去輔導她們；要看她們是不是真的有心，如果有心且她們已經有一點雛形出來的時候，能幫就要儘量幫，當然有些可能也是會失敗，但有心創業的女性大部分都是會成功的，因為女性創業最大的動機一定是在求生存，在她的經濟來源已經有問題時，或是發生狀況了，她才會想要創業，不然少奶奶哪裡會想要創業？一定是經濟來源有問題時，才會想要自己創業的，我當然也是這樣，也不例外，你看我的手非常的粗，我以前也是少奶奶，但是現在變成這個樣子了，只有我自己瞭解自己的辛苦。我有一種感覺，冥冥之中有神在保護我，因此三更半夜在山上我都不怕。

附件十 太極影音科技訪談稿

創業的歷程

其實我本身對創業沒有很大的企圖心，完全都是因為一些因緣際會，我最早期是在公家機關上班，我最初的想法只是替孩子找一個好的英文學習環境，但當時國內找不到，我就自己創辦大鳥 ABC，然後從教材到補習班，那時我很認真在找教材、師資，然後做一個好的學習環境。那因為這樣，我必須到國外去請教很多這方面的專家，回來後我便開始辦，那我當時想，我花那麼多的精神只為兩個孩子服務，其實和為兩萬個孩子服務，是花費一樣的心力，所以我就做起兒童出版，大鳥 ABC 的美語教室，那後來辦太極也是意料之外，因為我先生從平面出版做到有聲出版的時候，就感覺到將來一定要做到影音出版，所以當人家找他投資時，他認為這個方向是對的，所以他就投資了，但投資約一年以後就出了狀況，出了狀況我們就把他接起來，一路很認真的就做到現在，所以動機呢，我原本不是想做一個創業家，或是一個經營者，我只是有一個習慣，就是所有的事我都會認真去做，然後就是要做最好的，就這樣。

相關資訊如何取得

對我而言，那時我完全是站在一個消費者的立場去做這件事，比如說做出版，當時我是站在一個媽媽的角色去想孩子們需要什麼樣的環境，怎麼樣對孩子是最有利的，我用這樣的角度去創造商品。

那在供應商的部分，我就比較幸運，因為我先生早期正好做出版，他是負責成人出版的部分，例如一些文學、小說、商業，像遠景、遠流，那時他是參與創辦的創辦人之一，所以當我要做出版的時候，我的供應商資源自然就是來自於我先生那邊得到的。

而競爭者的部分，因為我以前也沒念過 MBA 或 EMBA，所以我根本都不知道，我那時只懂得什麼是對孩子最好的，我也很體貼，會從顧客的角度著想。後來念 EMBA 的時候才知道做商業最重要的一環就是顧客、消費者，那時專業對我來講我也不懂，我只知道我是一個消費者，我要的服務、商品是怎樣，所以很自然我的東西就是受歡迎，我也不懂什麼是競爭者，因為那時市場是荒沒的我是創造者，就像太極也好、包括大鳥 ABC，在這些產業中都屬於創造者。

經營過程中的困難或挑戰？

那當然，當時在做出版時我就想不要讓孩子和以前一樣的學習方式，兒童英文，我不想以前的被單字學文法，我覺得語言應該是要會講，所以我請教專家找專家，然後把自己的理念，

發展出來，我當時覺得孩子學英文可以不要那麼痛苦，所以我就用最基本的觀念去想，我的國語是怎麼學的，就是跟著大人講，最重要的就是週遭的環境，環境就是從面對面開始，因此我想大人應該要提供一個環境去講英文，之後孩子自然會好奇那些字要怎麼寫，這其實就是聽、說、寫，語言是一個很自然的東西，最重要的是環境，需要怎樣的語言，我們自然會學習，我們的環境除了母語以外，將來國際的環境是要講英語，可是那時候台灣還沒有，所以如何去製造一個英語的環境給孩子去講，那所以我是用這樣的方式。至於太極這邊，應該是說台灣這樣的行業很新，根本沒有人可以學習，所以那時我就到國外取經，去國外找這樣的產業，然後看人家怎樣做，把技術引進來，把人才送出去學習，就是這樣。

創業股東的組成？

以鹿橋來講我們就是獨資，不樣現在創業要去找集資，我們當時第一年就得賺錢，不賺錢生存不下去，所以完全和現代的型態不一樣。而那時候太極我們是被集資的，所以剛開始太極因為我先生的關係，我們是被集資進去的，結果公司出了問題，我們因為是房東，又借他們週轉，所以就成了大股東，也只好將就的接著做，扛下來之後，第一年我們把所有的債務還清，向其他的股東說，你們最好把錢拿回去，因為我沒有把握可以替你們賺錢，所以你們最好都拿回去，結果有人拿回去有人留下來，所以我不算是現在這種集資體系下的創業，我一直認為我不是好的創業的模範，完全是一種因緣際會。

這產業的競爭狀況如何？

譬如我們剛開始做兒童英文時，這個產業是荒沒的，我們第一個把兒童英文以企業的做法來經營，那時一般的小補習班都不是採用這樣的方式經營，我們是第一個，等到我們做出一個知名度，用很大的行銷去做，因此競爭者也開始進來了，這是很自然的，所有的產業都一樣。那太極也是一樣，早期這行業的人也不多，因為這是一個高門檻的產業，高資金，所以做的人也不多，那後來有人覺得我們做這個會賺錢，就陸續有人進入這行業，那就會有競爭，競爭就會造成削價，那自己就要隨時做調整，要了解大的趨勢，人才也很重要，然後要累積自己的 Know How，獨特的技術，還有企業獨特的文化，人才和技術都要不斷的成長，因為我做事的態度是沒做則已，做了我就會想做的更好，我們這個年代的人都有危機意識，我們在最好的時候都會想到說，等有競爭者進來的時候，我的競爭力是什麼，所以我們就要成長，所以我對人員的訓練非常捨得花錢，然後不斷的跟國際接軌，因為這些產業，國際都比我們走的早，所以我們也不是什麼天才，其實只是保持資訊蒐集的能力，這非常的重要，在台灣其實我們不是做一種創新，只是說方法要創新，但是產業不一定是無中生有的，在國外都有的，你只要學習人家的經驗，然後過來這邊，再用自己的專長，再用自己的特色，依照大環境去做調整，我從小

在台灣出生長大，對這邊的環境很熟，對我們消費者的心態及需求也很了解，所以我覺得對顧客的了解是很重要的，然後再調整自己的商品，而成長也是很重要的，技術成長、人才進步，要不斷吸收更好的人才，必須不斷的去。

女性創業最缺乏的資源？

我不覺得女性和男性有什麼特別的差異，比較有差別的是，我們剛創業時，孩子還小，加上我們還不熟悉怎樣做運籌和業務，自己只知道要做就要做到最好，要憑真本事，然後自己服務、技術都要做到好，然後要有自己獨特的經營文化，因為我們下班就要回家，男人晚上不在家還好，對一個女人來說就很奇怪，所以這是一個很大的負擔，在辦公室一做完，就要趕緊回家，根本不可能約人家晚上吃飯應酬，所以我們都養成在公司吃飯，茶、咖啡、點心，我們都會準備，因為我們沒辦法出去，那這是我覺得女性和男性最大的差別，相對女性有女性的不方便，當然也有他的利基點，女性有比較柔的一面，有實在困難的時候，拜託人家一下，很容易就可以迎刃而解，其實我認為，現在女性在外做事是自己規劃的問題，不是外在環境的問題，這在日本就會有差別，所以我日本市場開拓的並不好，就是因為每次去日本他們都不太理我們女性，他們都只跟我的職員講話，而不跟我講話，他們會覺得女性根本不是有權力的人，大概就是因為先生的關係，讓他有這樣的頭銜，這只有在日本，其他國家倒是還好，我覺得最大的困難還是在自己，你要規劃好家庭和事業的時間，只有這一點，那當然你在帶男性職員的時候，有優點也有缺點，缺點就是說他們可能會覺得女人很囉唆，其實男主管可能也會講相同的話，那由女人講的話他們就會覺得很囉唆，然後因為我們是由中小企業慢慢長大的，什麼東西都要省，那他們就會覺得男人省是理所當然，女人省就是很小氣，那早期我們企業裡的職員也比較沒有那麼專業，MBA 或 EMBA 來的，大多數都是找進來才訓練的，可能就要教他很多細節的東西，那女的去教男的，他們可能會覺得你很囉唆，管那麼多，也許我們早期不是受很好的專業訓練，但是我們有很多的實務經驗，就要告訴他們怎麼做，都是比較小的事情，可是當你有很多專業職員的時候，情況又不一樣了，再中小規模的時候比較辛苦，因為那時候包括你自己可能都是邊做邊學習，職員也不是屬於專業經理人，所以要擴充的時候比較困難，在擴充的過程中，他們就會覺得女人很囉唆，其實那不是女人的關係，而是他們本身能力不夠，那他們每犯一個錯，都會造成公司的損失，所以你會很緊張，我們都會交代的很清楚，他們就會比較反彈，所以男女之間大概就是這一點比較有差異，也不是什麼大事，其實我覺得台灣女性很幸福，是有權力的，是受尊重的，所以我覺得台灣女性沒資格再出來講，有哪些方面是吃虧的，最重要的是家庭的規劃，可能婆婆或先生會問，一個女人有必要做到這樣嗎，所以有時候先生工作牽動，就會要求擬配合他，大部分都是屬於私人的而非在商場上的。

創業時是否得到家人的支持？

我先生很支持我，他總是覺得女人要工作才會聰明，才能擴展人脈，有獨立的人格，有經濟獨立，才有人格獨立，也才会有獨立的社交圈和判斷權，經濟不獨立，絕對談不到平等，所以他很鼓勵我，他認為工作會讓我更有智慧，我工作幾十年下來確實有這樣的領悟，和不同的人工作讓我學到很多不同的東西，從客戶、同事、廠商身上我學到很多東西，所以我覺得工作讓我成長，所以我很開心。

那您認為您創業成功的關鍵因素是什麼？

我最怕人家問我這句話，因為我覺得我離成功還很遠，這是真的，像是 TVBS 本來說要訪問幾個成功的女性，被他訪問完後，我說我拒絕錄影，因為我覺得我沒有資格上那個台，所以我不認為我現在成功，我們都還在努力中，但是我們很積極，我們具備有成功的因素，等我覺得我有成功的那天，我才會講成功。我真的不認為我現在是成功，我只能說我很幸運，就是蠻踏實的一步一步去累積人脈、資源、技術、經驗，我都在累積中，我覺得談成功還很遠。那不是客氣，是從心理這樣感覺。昨天天下雜誌訪問我，我說什麼都可以問，就是這點不要問。

當初您創業時，團隊是怎樣組成的？

嗯，基本上來講我們創業是，剛開始是你一個人可以做的事，那你就做，等到你忽然覺得你做不來了，就再找一個人幫你做，可是沒有多久你又再找另一個人，那在找的過程，基本上我覺得就是說，他能夠跟你一起共事，就是說他覺得信賴你，你也覺得信賴他，就說能夠一起做下去，這是非常重要的。所以早期的同事現在都還在，雖然說二三十年了，他們跟不上現在的科技，但是我會把他們轉型到他能夠勝任的工作，因為每一個公司都有很多雜七雜八的事情要管啊，那這些事情都是我一些老的同事在幫我管，所以我就無後顧之憂，那就是他們知道我喜歡乾淨喜歡漂亮，他們就幫你弄好，還有就是他們知道我時常工作就忘記吃飯，就是說有些老同事他很了解你，他會幫你，那每一個階段有新的人才進來，那新進來的人才就扮演比較專業，那老同事就是對你，以前他們也都在做專業的東西，但現在有更新的東西被年輕人取代之後，那他們就比較退居幕後，當我們做些看不到的，但是每個公司，就像你們回家，理所當然家裡就整理好，其實是你們不在時媽媽整理的。總是家裡要也一些無名英雄，把環境弄好，把一些基本需求弄好，讓打仗的人去打仗這樣。基本上是這樣的。當然是進入太極的專業團隊，就是說請外國人來教，然後派出去訓練；第二個階段就是要更有競爭力，我們就成立 R&D 部門，R&D 部門那就是累積第二階段的競爭力，現在這個階段我們就在找些經營團隊，那你國際級經營團隊就是最後發展的。那我們下面都很扎實，第一個我整合製作團隊，第二個我整了 R&D 團隊，第三階段我整合國際經營人才團隊。那剛開始都是自己想要怎麼做，就找你來，你有能力幫我做，那兩個就這樣做起來，那後來慢慢的舊有專業人的引進這樣。

請問您創業到目前為止，有沒有用到政府的資源？

我有用到，我記得我們成立 R & D 時，那時我們製作團隊蠻扎實，但是 R & D 是新的，我就跟政府申請主導性計畫，那跟示範性計畫，那兩個計畫對我們 R & D 的成長幫助非常大。

那些資訊都是你自己去找的嗎？就是知道政府有這種的？

其實那時候蠻土的，必不知道，只是有一次開會碰到人家，就說可以申請，那就去申請。然後因為我們的產業非常特別，我們的製作團隊很強，有很好的 idea，所以我們申請就過了，而且做的很好。

您覺得政府提供婦女創業的獎勵有何優缺點？

我不知道耶，我不知道有什麼婦女獎勵創業辦法，因為我從來沒有特別注意女性的東西。有是啊？那我現在還有沒有機會？

應該有吧，還是可以的。真的啊。有一些課程訓練可以參加。喔那我了解了。

您覺得未來政府還能提供什麼樣的協助給婦女創業？

這點我比較不清楚耶，我一直沒有在做女性與男性的這個差別。我沒有特別去注意女性有什麼特別條件跟資源，包括現在。

那您覺得如果政府是單要提供給創業者，還可以提供什麼樣的資源跟協助？

真的不知道耶。我覺得整體上來講喔，不只是創業啦，我覺得法規很重要。假如就是這樣，對於因為現在很多的產業可以做小規模的創意產業，現在很流行創意產業嘛，所以我非常建議政府開放給那些比較小規模的創意產業機會，就使說貸款也好，或是法律上的協助啦，不要說什麼七個人股東才能成立公司。

現在兩個人。喔 現在兩個人就可以了是吧，ok 那就有改變，像以前一定要七個人才能成立公司，那現在兩個人，為什麼一個人不行。我不知道有沒有什麼 concern，因為我不懂法律的東西，我的意思是說基本上就是說，現在有很多創意空間，這種不設為組織，而組織也不設給這種人進，但是他們又能夠貢獻社會，那就是能夠在法律上，貸款上，以及資訊上。因為他想規模，就不能像這種資訊多，或者是參加比較大型的資訊的互動的會議，包括國際的，我覺得政府應該多開放一點給這些創意人才，那種小規模的工作空間。我覺得這一點很值得。因為在國外，我一個人也可以在家工作，兩個人也可以，也可以在山上工作，我可以不進組織裡面工作，那這種就是怎樣讓組織認識他們，可能就需要政府幫助。像我現在知道有很多的 writer，假如他們不到公司工作在家工作，我更高興，只要他們定時給我東西，我不知道他們在哪裡，

那我也知道他們在找我，那這個管道可以互通很重要。你們倒是讓我想到這個問題，所以我很喜歡跟人家互動，可以讓我想以前沒想過的問題。我跟人家吃飯我從來不點菜，我都讓人家點，這樣我才能吃到沒吃過的菜，因為假如我自己點，我一定點我吃過的菜。所以我喜歡跟不同的人接觸。

附件十一 美髮沙龍業 A 公司訪談稿

請談談您創業的歷程。

其實當初踏入這個行業是很偶然的，因為我在鄉下長大，從來沒有在美容院剪過頭髮，所以我在小時候對這個行業完全沒有概念。而我開始做這行，最起初是到美容院當會計，而我在當會計時，常常會主動去幫忙現場的工作，譬如客人很多時，我會主動幫忙掃地、倒茶、招呼客人，所以當時我的老闆覺得我在管理上是可以培養的，那時大概在民國七十年，美容院剛好開始轉型，有些懂管理的學者都開始介入這個行業，想要提升這個行業在管理的部分，基於這些關係，加上那時公司剛好要參加一個台北二十創意的工會，所有美容院都要派人出去上課，我的老闆可能是基於跟流行的心態，我就是這樣被派出去的，也因為這樣，在最早期的時候，我就開始接觸到一些管理的觀念，而之後我陸陸續續上了一些這方面的課程，我就從會計的工作開始轉到管理方面。初期因為這個行業完全沒有這方面的人才，所以我做的很辛苦，那時候又很年輕，這行業的小姐，非常不好帶，因為他們想法較不一樣，譬如說，會學這個的，通常是家境不好，要不就是不愛唸書的。尤其剛開始時，這個行業都沒有所謂的建教生，他們大多是國中或小學畢業，便開始來學技術的人，所以那時候的孩子不好帶。加上當時我自己也很年輕，所以我一天到晚都去跟老闆辭職，不想做了，那時候真的作得很辛苦。

就這樣做了一些時間以後，後來有一段時間，我便離開了這個行業。一直到我結婚的時候，我的一個朋友，在我結婚前，就希望我和他一起合夥開美髮店，因為他們其中有兩個人是學技術出身的，而他們覺得我在會計和管理部分是可以跟他們一起合作的，所以他們就邀約我跟他們一起開店，那時候可能因為結婚後，我心想反正就協助他們創業，站在幫助朋友開店的立場，但當時我的想法是終究我還是會離開這個行業，我沒有把它當成我一輩子要走的路，所以我對這個行業起初並沒有歸屬感，只覺得我要幫助他們創業這樣單純的想法，所以那時我擔任會計和管理的工作。

經營過程中有遭遇何種困難與挑戰？如何克服？

做了一段時間以後，剛開始人員還蠻好請的，在初期，因為那時候有很多人沒有繼續升學讀書，來這裡專門作學習的其實還蠻多的，但是當開始有一些建教合作的學校出來後，我們就找不到人了，我們那時候就沒有助理了，就剩下幾個設計師自洗自吹。

那其中有一段時間是我離開現場，因為我自己不想做這個工作，所以我在工作做的不錯的時候就跳出去自己開一家服飾店，然後把美容院轉到別人身上去經營，但是後來經營不善，幾

乎快要倒掉了，所以我在生了第一個寶寶之後我又再回到現場來，當時面臨的情況是員工大半要離職，而原來建立的基礎也不穩固了，而且當時也面臨請不到人的困難，因為開始有建教合作的學校出來，所以沒有學徒過來學，後來我只好開始自己下去洗頭，而店裡的員工也只剩下大概四、五個人。到我懷老二的時候，我就自己在現場，大肚子在現場洗頭，洗到送醫院急診好幾次，但當時我真的沒辦法，因為就是沒有員工進來。

後來我經由朋友介紹到一些人力機構去找人，因為美容院大部分都接觸不到外界的資訊，所以就透過那些人力機構到國中去招攬一些學生，到台北的學校跟人家做建教合作，然後我們就用他們的學生當員工。可是這當中美容院被剝削很多，因為每一個學生要收取行政費用，也就是我們要給這個學生薪水，然後給他吃、住，一個月還要額外付三至四千元的行政費用給那些人力仲介公司，那是在早期的時候，就因為這樣，我們只能用二到三個學生而已，三個月下來我要結十幾萬的錢給他們，那公司幾乎都是虧本，一個學生甚至比請一個設計師還貴，不但辛苦而且人也不能用多。在這辛苦的過程裡，就是自己下去工作，後來設計師們也都感到很辛苦，他們對我說，只要想盡辦法請到人就好，其他他們都不計較，因為你想，一個設計師從洗到吹、燙頭髮甚至掃地、收杯子、洗毛巾，自己洗頭、吹頭、燙頭，善後工作加上前面準備的工作，全部都要自己一手包辦，非常累，也做不了多少客人，賺不到多少錢。

當時有一個小姐就提議說，他有一個同學是念建教合作的，但他們那間店都不缺人，他希望我去那家店問問看，看有沒有什麼機會，了解他們是用什麼辦法找到人，但因為我跟人家不熟悉一直不知道該不該去問，後來在沒有辦法的情況下，我還是硬著頭皮去請教他們，那他們就教我一個方法，就是到國中去找想要念建教合作的學生，想要學技術，對這個行業有興趣的人。

後來，我就開始去國中的學校找學生，幫助這些學生到台北來，住我們這裡，在這裡吃飯工作，然後領薪水，協助她到學校去讀書，就是用這樣的方式開始找學徒進來，讓他們半工半讀，我們開始跟家長有些互動，從我自己的家鄉開始找，找一些較熟識的人，信任你的人，願意把孩子交給你，你就要花心思去照顧這些孩子，剛開始我其實也什麼都不會，什麼都不懂，但就憑藉著「沒有這樣做就不行」的一股氣，一開始就這樣興致沖沖的下去找學生，然後挨家挨戶去拜訪家長，說服他們把孩子交給我帶到台北來工作，然後讀書，就這樣的方法我們做了好幾年，也做出了一些口碑，如果孩子成長的還不錯，他們就會介紹鄰居、親戚來，這幾年就是用這樣的方式解決人員上面的問題。

當中也碰到一些內部的問題，因為設計師的問題，也造成這個店快要做不下去了，一個月的總收入大概只有十幾萬，那每做一個月就虧十幾萬，基礎開銷就是這麼高，譬如有固定費用

一定要付，我們在這個狀態下虧了好幾年的時間，那段時間我一直想把公司結束掉，因為我當時並沒有這個心要一直待在這個行業裡，我就期待等到員工走到一個不剩，我就將店結束營業，但有三、四個員工就是不肯走，那時候因為招生也碰到一些瓶頸，後來人員也有很大的變動，就變成沒剩幾個人，我當時心理一直想，我答應過一個小姐，不能隨便就關店，當時的合夥人全部都走光了，因為虧錢不想做了，我便把原本他們投資的錢都還給他們，原來的錢和一些利息都還給他們。我的想法是，如果虧錢我要頂店的話，我不用找他們商量，或是到時候沒辦法就把房子還給房東，全部虧掉無所謂，這樣比較沒有壓力，那時候我已經有兩個孩子，我想說也應該好好帶小孩了，而那時我又懷了第三個孩子，我的合夥人都想我大概沒救了，都有三個小孩了，也該放棄了。

然後有一天，我在回家路上，我心理想說，要等到所有人員都離開然後才關店，這樣實在不好做，而且他們繼續在這裡這樣下去也很可憐，可是出去外面也很可憐，因次，我重新下了一個決定，死馬當活馬醫，反正再虧也不會比現在更多，但是那時肚子那麼大又要去跑學生，洗頭都洗到快流產了，一直吃安胎藥。

但自從我下決定後，我又重新下去找學生，高興的是，到我坐月子的時候，我的設計師從兩個變成四個，助理有七個，這樣剛好人手很足，我就放心的去坐月子，我從那一年才開始真正慢慢的投入，尤其招學生時我給了他們很多的保證，我已經經歷過一次很大的失敗，我一再向家長保證，我也很明白我自己應負的責任，我開始思考自己，我已經在這行業這麼久，我真的不願再努力嗎，真的想放棄或轉行嗎，在這行最苦時我都沒換行業，朋友都跳出了，我卻還在這裡，再好好想一想之後，我想我應該自己是有些投入吧，我那時什麼都沒想，其實我已經虧到都沒有錢了，然後一直到年底時，我知道有很多的票要軋，可能會過不了關，那時唯一的想法就是，不想那麼多了，只將全部的心力放在工作上面，唯一想帶著這些孩子們賺錢，如果他們跟著我，我沒賺錢的話他們就沒前途。

從此，我每天與她們開早會，晚上給他們鼓勵，教他們如何真心的對顧客服務，每天這樣帶，這些鄉下的孩子也蠻用心的，團體的氣氛非常好，就在那個年底，我的票意外過關了！最後我終於覺醒了，我覺得我終究還是屬於這行的，其實在這段到年底的過程中，有一部分成功的曙光出現了，業績從負變正，經歷了很多年，我開始重新思考，也很感謝這群夥伴，那時我開始說服他們開始入股，說公司已賺錢了，大家可以開始入股了，剛好那時正值重新展店、裝潢，我就用比較低的金額，邀請他們入股，我很感謝他們，在那段時間再一次的合作，而在那段虧錢最痛苦的期間，是我一個人獨資的。

創業之初是否取得家人精神上或資源上的支持？

而談到創業時的婚姻狀況就不好玩了，其實剛開始我的公婆、我先生的兄弟都覺得這不是一個很好的行業，那我先生是還好，因為我本身是做管理的工作。但剛開始時真的蠻辛苦的，得到的協助和諒解是沒有的。我覺得男人工作、為事業辛苦時，不做家事都是應該的，女人就不一樣，他有小孩，我在合夥的過程中，工作和壓力很大，每天晚上還要趕回家煮晚飯，那公司那邊還是要待到六點鐘才能趕回家煮飯，那時公司的主管因為不滿，所以常常在我回家的前一刻故意找我談事情，可能你在公司要看很多的臉色。而在身為一個母親的角色，孩子交給別人帶我也不放心，但是我的公婆，以及我的工作夥伴因為年輕，都沒有辦法體諒我這種心情，我每天都騎機車飛奔回家，真的很辛苦，有一次我跟我老公吵架，我很辛苦的想要經營好這兩種角色，可是人家並沒有感覺，從那時候開始我放棄開始把家裡整理的很乾淨，不再管家裡人的感受，我將全部的注意都放在我的事業上，其實初期我老公也不太諒解，有一段時間，他對我真的很不好，那時候我除了寫日記之外不會跟別人講，因為在公司我是主管不能對下屬講，除了寫日記外我每天就是工作，除了工作就是小孩和家庭，所以壓力一直都滿大的，等到一段時間事業穩定的時候，我開始培養店長，接替我一些工作。

現在我回想起來我很感謝我選了這個工作，我現在的時間很彈性，隨時可以離開現場，雖然一路走來很辛苦，一直看別人的臉色，甚至還看員工的臉色，可是這工作讓我成長很多，因為如此，我一直很努力的去學習，不管是招生也好或任何事情我都想辦法去學，想辦法去上課學一點方法回來，把新的東西帶給員工，不管他們對我怎樣，我當時的心態是我可以教給他一些東西，我就會盡量教給他們。

一直到現在我開第二家店，主要是因為當初我招生上來的學生，一直寄放在朋友的美容院裡，他們問我什麼時候才會有自己的店，因此我才開第二家店，那第二家店其實面臨很大的辛苦，第一家店開銷很大，而第二家店成長很困難，我無法一個人把它看的很緊，所以像第二家店目前處在很辛苦的階段。

尤其美容院更缺乏政府協助，之前填青輔會的問卷時，我就覺得沒有受到什麼協助，我們完全是土法煉鋼，純粹用自己的感覺去走出來的一條路，然後在我們虧錢、困難的時候，政府沒有提供我們協助，沒有資金的時候我們是自己去借錢的，然後以前銀行的利息是很高的，我們美容院也借不到什麼錢，所以我們一路走來都只有自己的夥伴。

此產業的進入障礙為何？

初期是沒有，只要有一股傻勁，像我這樣就不會有困難，如果太聰明什麼都不想做，就會有困難。而我帶學生的困難是，主要是他們不像過去的孩子是在鄉下長大的，什麼事都做，這行業是要靠手、笑臉去做事，現在的孩子在家裡都很寶貝，手都不動的，很多事也都不會做，

甚至衣服都還要媽媽洗，很多的道理都不懂，像個小奶娃，到這邊才開始工作，我現在正在帶他們國中畢業生，我覺得蠻辛苦的是，他們生活基礎的常規、做人處世的道理都不懂，全部都要重新訓練，連掃地都要教，這主要是現在的家庭教育導致的。

女性在創業時覺得最缺乏的資源有哪些？是否有任何因應解決之道？

因該說他們能得到的資訊蠻少的，不像男生下班後還有一些朋友可以經常聯繫，有一些活動可以參與，女性不一樣，一下班便趕著回去帶小孩，要讓她上個課程也的確是不容易，假設政府會提供一些不錯的課程，但那些課程通常都是在晚上，而五點之後對女性來說都是家庭的時間，這個時候我們成長的時間和機會就會減少很多，男生結婚後一樣有朋友在聯繫，女人大概結婚後就沒有朋友了，大多以家庭為生活的全部。

團隊成員需具備哪些方面的能力？

這些員工的學習過程都是屬於階段性的，這些助理都是還在讀書的學生，他們是以半工半讀的型態，最好的狀態是能有一些積極的態度，肯做事，因為這個行業是靠勞力，我們的商品就是自己，我們並沒有一個實質的東西可以賣給別人，最主要就是靠自己的體力，還有心態。

您認為創業成功與否的關鍵因素為何？

應該說我自己很誠實、也蠻認真的，以及負責任的態度，一部分是堅持到底，就是這些要素讓我一直待在這個行業，很多人對我很好奇，我不是學技術的，可是我可以開店，在創業的過程中要懂得和夥伴分享，其實所有的成功是歸於他們不是我，我算是一個幸運的人，有好幾個很棒的夥伴，有他們協助我，在後期我有三個小孩的時候，他們提供我很多的體諒，在合作之前我就和他們溝通過，因為有小孩，我不能在很正常的時間上班。

如何訓練員工？

其實我不是學技術的，但我算蠻認真的，我什麼都學，所有的技術、理論，我都有學。而我們送員工去做教育訓練也花了很多錢，我們希望政府能有一些免費的課程可以提供，讓我們有更多這樣的機會去訓練員工，因為我們自己扛了很大的責任，我們有請老師來教，還有自己教，像我們的學生，還有設計師都很辛苦，像一般人上班八小時，但我們這種行業不行，可能做了六小時，到後面兩小時才有客人，客人何時會來我們不曉得，我若規定他們上八小時，他們要怎麼做生意，若像前陣子勞基法的規定，我也虧死了，因為你想，要請一個新人，培養到他們成為設計師，起碼要三到五年，在訓練的過程中，她還要讀書，來這邊工作時間又短，若要要求比照一般上班條件給他們，還有加上種種保障，請一個人下來真的很貴，我們扛不起這樣的費用，連訓練都要發薪水給他們。

加上我們還付錢請老師，讓他們晚上來上課，上課才是他們真正所得到的，白天他們要上課，晚上我教他們練技術，例如說燙頭髮不只要教他們上捲子，技巧、品質的訓練也很重要，時間也要快，這需要訓練相當長的時間，總不能拿客人給他們做試驗，一定要把他們訓練到會，除了上班賺錢、還要上學，政府還要求他們一個禮拜要去學校讀幾天書，但他們在我們這邊上課的時間又不算數，其實同樣都是讀美髮，在這邊花的時間應該要算的，那政府不承認這邊上課的時數，又要求每個禮拜他們要去學校讀兩、三天，那在這邊工作不了幾天又還要休假，一個禮拜做不了兩、三天，卻要我們付這麼多的薪水，又要勞健保，然後再接下來又要加上訓練他們的時間，所以兩邊很拉扯，如果孩子到這邊來，我也要替他們考量，我不能讓他們沒成就，三年後畢業了什麼都沒有，這對我的良心過不去，別人怎麼做我不曉得，可能就是利用完就算了，可是我們的孩子大家在這邊都有很深的感情在。

若遇到孩子不練習，我們會想盡辦法，恐嚇也好，逼他也好，一定叫他們練習，孩子本身不懂，在這行就一定要教他們如此，過去我比較不懂，在過程中我就是很兇，如果有人晚上不肯練習，只要說我來了，馬上就乖乖練習，每次我問她話，她就哭，用嚇的方式教出來的孩子基礎很好，技術很好，我現在改變很多，他們回想起來，就覺得我變得很好，但是，相對的後期的孩子技術也較差，我把他們交給部屬去帶，我也沒那麼兇了，早期我也比較不懂，一直用強硬的態度逼他們一直要去練習。

因為美容院小姐的態度要很好，笑容要甜美，要懂得你的頭髮，要了解你要的髮型的心態，這是小姐必需具備的條件，可是一開始這是不可能的，尤其是現在的小孩，磨練三年可能都還沒有這樣的能力，所以我們要他們上很多的課，我認為，政府應該提供像生涯規劃這類的課程，我們也曾經自己請老師來演講，找朋友辦一場兩百多個人，因為我們沒有錢，所以要找很多人來聽演講，一起分擔講師費用，若是政府去請，這些費用會壓的很低，因為他們怕被扣稅，我們去請會很貴，講一場下來要六萬元，三個小時左右，如果是政府來做說不定不用一萬元，有一些名牌的講師，譬如說口才、形象、造型、態度、觀念等，我覺得這些政府可以辦，如果要針對美容院辦，能配合我們的時間，這樣會好一點，如果政府有定期辦這樣的活動，我們願意公休，專程去聽演講，我們的孩子很認真，他們都會排假去學。尤其在心靈成長的部分，美容院工作的小姐，生活圈比較狹隘，沒有時間可以出去，所以他們需要更多的知識跟資訊，我覺得這蠻重要的，我們現在都是參加民間一般團體辦的演講，但他們收的費用較貴，所以我們會被多層的剝削，那些課程甚至高達三天三萬元，所以對小姐的成長來講，有很大的障礙，這些小姐因為要一面讀書，所以也沒有錢，可是這些觀念對他們來說是很重要的。

有時候遇到客人在別的地方受氣，來這裡抱著對小姐懷疑的態度，小姐也許充滿著熱情，

但客人卻相當不客氣，但其實這行的小姐是很乖很認真的，但他們在社會上的地位不見得會那麼高，有些人花一百元來洗頭，卻對小姐非常兇，有時我會很刻意的跟客人聊天，希望他們把這邊的孩子當成自己的小孩，多教他們，希望他們幫忙我教一教孩子們做錯的地方，讓他們發揮一些母愛，這個方法很有效，他們就比較不會對小姐兇了，因為現在的小孩比較少在家裡做事，難免會做錯事，譬如在頭上洗頭泡沫卻不掉下去這技術可是很難的，洗頭成本很高，但是現在這行業競爭很大只能收一百元，有一些不是技術者出生的，管理也好、投資也好，他們也已經進入這領域裡來了，我們土法煉鋼要三、五年才能出師的，比不過人家四到六個月出師的，他們比較會講話，比較有表象，可能頭髮也是亂剪的，和我們正規學來的理論是不一樣的，但是在市場上沒有人會去分辨，你想，為何其他連鎖店可以開這麼快，他們的人培養多久也就可想而知，我們的人要五年才能當設計師，他們只要五個月，這是真的，他們洗頭收一百元，我們只能跟進，其實這是不公平的，可是經濟時機不好，消費者只求便宜，有些人用很低廉的產品，像我們中規中矩，成本自然高別人兩三倍，利潤空間一直被壓縮的很低，如果政府又弄出一堆問題，如課稅，真的會使我們無法經營，所以我才會說政府不找麻煩，我已經很高興了，如果說青輔會真的想做的話，可以開一些課程給我們小姐上，我們不要求教一些技術，現在出國或請外國人來教技術都很貴，如果政府能思考到這方面的協助，我想對這行業的發展會很好，我覺得青輔會好像有做這些事，但聽朋友說好像都被某個機構壟斷了，像我們這種單店經營這麼多年卻都不知道青輔會有提供什麼課程，如果只給一個連鎖店的話，那實在不公平，尤其連鎖店一開，對我們的衝擊真的很大，真的是良莠不齊，青輔會應該要把這些協助開放給大家，而不是只針對某些人，卻無法幫助真正想創業的人，一些新的設計師或一些女性，才是真正需要輔導的，現在美容院小姐接觸外面的機會不多，說不定連找的老公都不是很顧家，不負責任，這些女性談何創業？一路走來，我們是非常辛苦的，如果需要家庭的資助，零才是最好的，不要是負的就好了。

此產業競爭情況如何？該如何不斷形成差異化及產生競爭優勢？

這個行業非常非常的競爭，有些店是掛一樣的招牌，價格很低的，那些都是我們的殺手，我不曉得政府對行業開業的評估為何，我們只知道店一家一家的開，附近就有五六家了，我無法說出這種感受，甚至還有美容院是做量化的，這等於是這行業很不正常的狀態，尤其台灣這麼小，若每個人六個月就開一家美容院，這也是蠻離譜的一件事，在這行業，有錢的人都砸錢進來亂搞一通，使我們沒有生存的空間，而且我們培養孩子都花很大的心血，他們請的那些人都是我們花三年塑造的設計師，但卻因為缺乏他們好好的照顧，日後他們不可能成為很棒的設計師，所以在這行落敗的小姐也很多，辛苦的到最後沒有結果。

我走遍國外，發現台灣的洗頭服務還是最好的，而且是最便宜的，國外洗頭說真的價錢比較合理，據我所知，全世界美容院只有台灣的生態最奇怪，連鎖店開一兩百家，甚至目標一千家，這樣下去就是所謂的市場壟斷，所有的人都被控制在那裡，不知這算不算一種病態。我想，這個行業應該要有一些整合，否則不好生存，中規中矩的做生意反而無法生存。

對於目前政府對於創業法規以及獎勵方法措施，有何優缺點或是不足之處？

如果政府能夠針對美髮專業做研究的話會更好，具公信力，尤其在預防醫學方面也是相當直得研究的，因為頭髮可以反應我們身體的所有狀況，若美髮店小姐都能具備這樣的知識，就能替客人的頭皮、頭髮作檢測，提醒客人身體的哪部分出現問題了，可以建議客人去做身體檢查，因為頭髮可以反應身體。如掉髮代表哪部分生病了，這類的課程相當貴，但很具有價值，希望政府能多開這類型的課程，重視全民身體健康！現在美容院甚至還要學習 SPA 壓穴。

其他店也都用採用建教合作的方式招募人員嗎？

不一定，像我們是自己下去找學生，但有些美髮店的都是學技術的人，他們沒有管道和方法去找人，只能買人頭，一個月付 2 到 3 千元的行政費用給人力仲介公司，這形成一個很大的剝削。

還有另一種不正常的狀態是，有時學校會招生，有時你替學生付學費，但他剛來時什麼都不會，這種投資相當大，政府應該開一個訓練班先讓這些學生能夠接受免費的訓練，再到美容院來做，一個完全不會的學生，公司要提供他們提供薪水、吃、住，這樣實在不合道理。甚至還有例子是，招生上來，美髮店先替他付了三萬多元的學費，算是先借的，但學生來半個月就不做了，學費被學校收走了，學生家長也不願歸還學費，都要不回來了。因此對美髮業來說相當沒保障。

若是這行業有很好的制度，對於女性創業而言是相當好的。若有一個好的設計師確實能替人解決有關頭髮的事情、困擾。而要培養這樣的人才卻是相當不容易的，而需要這類人才的美容院太多了。美容院的研發也不像其他行業有補助，都是自己出很多錢研發的，所賺到的大部分錢都花在學習教育費上，有些公司以外聘方式請人，而我們公司則抱持著回饋社會的精神，不斷教育這些孩子們，因為它是我們找上來的，我們和孩子的感情也相當好。

回想起來，這行業雖然辛苦，但是我很快樂，我在工作中已找到自己，也因為工作，協助了後來家庭的生活也很美滿，我很感謝自己能得到那麼多學習的空間和機會，這是花很多錢去學習的，剛開始我會捨不得花錢學習，但後來看孩子唸書學費都這麼貴，想想自己也應該給自己更多學習的機會，所以後來我又去進修，現在我先生、公婆都對我非常好，他們很體恤我，

替我分擔家務。家庭經營相當不錯，主要是後來我發現，自己要懂得去和家人溝通，讓他們知道你在做什麼，也因為我的努力幫助了家庭的經濟生活，公婆也開始尊重你，不再看輕你的行業，尊重我的時間，他們讓我回家後能有更多時間陪小孩。在創業過程中，我的家庭有一段是很悲慘的，但我發現，只要不放棄，不斷努力去找機會、找出口，最後一定會成功的。

附件十二 祐儀股份有限公司訪談稿

可否先請您談談創業的過程？

我創業過程，大概是我創業到今年已經 21 年了，那麼過程是，過去我曾經在台大醫院上班，上了大概十年，那十年對我來講，那時候對一個未婚女孩子來說應該算是高齡了，那我就想說那個臺大醫院的工作對我來講已經太熟悉了，因為那是一種很不必花很多心思就可以做的事，所以後來我想說我應該可能在事業上面應該找出另一條路，所以我就離開臺大醫院，那我就自己去開了一個公司，正好當時我開公司，我有三個想法啦：第一個是我們家本來就是，恩，兄弟都在經商，可是我發現他們做生意並不是很順，那我一直覺得說你們可能用某些方式來做會比較好，那他們都覺得我太年輕了不懂事，可是我又覺得說那你們懂事，那你們也沒有做好嘛，所以後來我就想說我要把我自己的一些理念帶進去，這是第一點。那第二點就是，因為那時候沒有婚姻嘛，就選擇工作事業。第三就是我覺得我很喜歡當有錢人，這是非常重要的。那我想說為了實現這三種希望，所以我那時就開始創業，那創業的開始，我就是一個人開始，那一個人那時候因為我哥哥他們有合夥做生意，那我就借一張桌子就從那邊開始。事實上我是從公務員轉到商界，事實上我沒有經驗也沒有老師，那我就是憑著跟一些朋友，請教啦然後就慢慢摸索前進，整個過程是很辛苦的，因為公務人員跟從事這個生意剛好是背道而馳的，就是完全相反的。以前我們當公務人員的時候，就是很多人來拜託你，那現在就是變成你要去拜託他們，剛好角色是相反的。那當時為什麼我會選擇醫藥界，因為藥界那時候在台灣，民國 70 年的時候，醫藥在社會上還是相當有地位的，而且利潤算是比較好的，理論上醫藥界的素質是比較高的。那我是學美術的，那時候我就在想說一方面我是不是去當美術老師阿，或者是說我從事專業畫畫，後來我自己評估一下，要當藝術家或從事藝術工作很難賺到錢，那要讓我變成有錢人是不容易的事，那時候醫藥是比較好啦對我來講，可是這麼幾十年下來我發現當初的選擇是對的，我看我很多同學在學校畢業後，最多只是當當老師，那有些人沒有老師可以做，處境還是相當艱苦的，所以我現在也是我們台灣藝術大學校友會的理事長，系友會的會長。那為什麼會當呢，不是我在藝術方面的成就，是我很熱心公益，因為在這麼多校友裡面，說起來是我在從事的行業裡面找對了一條路。大概是這樣。

像從剛開始您都沒有接觸到這個領域，那供應商、競爭者資訊您都如何取得？

我不是沒有接觸過這個領域，我這個領域等於說是買方，那麼供應商是賣方。那過去臺大醫院再過去是首屈一指啦，現在也是醫學中心，在學術上還是最強的。等於說當時我在臺大醫院人緣很好，那時候台大有三千個員工，我是在開刀房裡，可是我可以從進去的住院室到出去

的太平間都可以認識人，我可以很驕傲的說，在台大這麼大的地方，真的前無古人後無來者。能夠從事這個行業，且經過二十年還可以繼續做的喔真的還是不多，因為你當時那麼多員工，能夠出來做的也不多。那時候我的人緣是相當好，所以人脈是很重要的資源，可是當時年紀那麼輕 20、21 歲，那時沒有企圖心，那是非常自然的，那就會認識台灣醫界最有名的人，那這些人後來都出去當主任或是院長，就變成非常有權力的人，所以這不是特別去安排的，後來就是從事這個行業時，發現說怎麼有這麼豐沛的人脈資源，那對做生意是非常重要的。那因為你以前也接觸過很多廠商，他們也拜託你，他知道你出來從事這個行業，就很樂意供應一些商品。那以當時我到現在為止，女性在這個還行業不多，幾乎是沒有，所以變成我女性角色反而佔盡便宜，因為我看起來不是很強者，是需要人幫助，所以走到哪裡都給我很大的協助，而且一開始，因為其實台大是領導台灣醫界，等於說台大有用的話，其他醫院會跟著使用。那廠商就很樂意見到這種情形，其實那時我只有一個人，可是我卻可以拿到美國 Johnson & Johnson 在台灣的代理經銷，那他怎敢給我？因為其他有些沒有效率，那我去做可能只要三分鐘就決定。那是因為當時他們經銷商給他們錯誤的訊息，囤積了很多貨，可是到我的手上很快把它銷完。因為他們的總經理也需要對外國的老闆負責，等於說你把庫存很快銷掉就很高興，所以他們一直把產品不斷的給你，所以供應商我就是這樣一炮而紅，在醫療界大家都知道有這一號人物，是人家來提供給我，不是我自己去找。自己去找可能很難，要找世界知名廠牌很難，要看你公司大小，秤斤論兩，可是是他們自己找我的，變成說那時我比較有優勢，所以很快就有幾個大廠牌給我，就這樣一路做下來。我做的都是很有名的廠，他們的品質都是不錯的，那做起來就是比較快的，所以才能夠維持到今天。

您覺得此產業的進入障礙為何？

我是覺得當然一開始，你要把產品介紹出去，有一定的流程。那初期的障礙反而沒有現在多，因為我們以前跟勞保比較有關係，因為我們就很關心，勞保幾付多少就會付給我們多少，我們才會知道我們有多少利潤，那這些利潤夠不夠維持，這對我們來講就很重要。像現在的健保政策，我們現在很緊張，因為 12 月 15 號要公佈，假設說他的專利有效保護期到 25 年，那勢必我們公司很多藥品會受到專利影響，那我想我們的障礙是跟政府醫療法令有關。第二就是代理權的問題，假如他們沒有利潤，就沒有辦法給你代理，因為我們代理的公司都是大廠，原則上在台灣都有分公司在，所以沒辦法把利潤做多層次銷售，我們就會被壓縮擠掉。我想我們的障礙來自政府的法令。

此產業競爭狀況如何？

理論上已經無利可圖，實在不是向外界想像的，健保的藥價黑洞，好像藥商是賺很多錢的

產業，事實上不是。實際上黑洞或健保虧損其實是醫院賺的比較多。問題應該是在醫院，而不是在藥商。但現在每一次談到藥價，或是健保問題，首先第一個想到的就是藥商賺太多錢，事實上已經不是了。今天藥品醫療行業已經不像過去，所以我們公司也逐步在多元經營，像我們經營女性保養品，還有健康食品。

創業剛開始遇到何種困難？

心理上的障礙，你從人家拜託你到你要拜託人家，這種角色的互換，心理上必須有調適，那是很掙扎的。像我以前創業的時候，我每天要寫第二天 schedule 去哪裡，那要完成多少 case，所以要拜訪很多人，那就是除了台大系統之外的也要，像是馬偕系統、榮民系統，那些人不認識，所以我必須要去敲人家的門，心理覺得很困難，萬一人家拒絕你怎麼辦呢？所以這對我來說當初創業是非常不容易適應，但我還是努力克服，我必須跨過這一步，否則我就沒有辦法做有錢人。那時我是很希望自己變成很有錢的人，那種心路歷程是非常不容易，尤其是創業的兩三年之間，我都是孤君奮鬥，每天工作 12 個小時，而且給自己設定好目標，就是每天你要拿多少訂單回來，所以等到也有人幫我開車的時候，我就不敢再去想像那段時間。那是一個很困難的創業初期。事實上你被拒絕的次數對從事行銷行業來說，比率很低，算是幸運的，只是過去的角色，跟後來的剛好是相反，所以自己的障礙是很大的。克服之後會發現我還算順利的，現在回想起來。

您在此行業，是否覺得女性在人脈資源取得比男性困難？

理論上是的，但是因為我可能比較特殊，因為我來自最高醫學中心，所以說我本來就認識他們。那我想除了這個以外，你還要接觸別的系統的醫師，但是我認為我不把自己當女生，我覺得這點非常重要，我常常告訴女性朋友，要忘記你的性別，不能用性別從事商業活動，或做為你的優勢或劣勢，這都不應該。所以我跟他們在一起，常常一起吃飯一桌只有我一個女的，但很多都聽我講話，當然我閱讀很多書籍，是他們根本沒時間看的雜誌，所以很有話題他們很喜歡。因為他們生活太枯燥，每天專研在學術裡，聽到有人講笑話有很快樂。笑談之間就能成事。我想這是我自己自我尋找的行銷技巧，所以我常認為有拋棄性別的觀念。所以我覺得性別沒有在我心理腦中停過，我覺得任何事我都可以跟人家談。而且我常常還覺得說女性如果要走業務，不應該把性別在腦中留著。因為如果你一直覺得女性人家應該對你有特別的待遇的話是非常危險的，所以我這樣走過來我認為是對的，曾經我也有過女性的業務人員，我有希望他們這樣做。

您創業股東組成方式？如何籌措資金？

這個說來我又是比別人幸運，因為 Johnson 公司國際品牌，以前給我的票期是 90 天，可是像我去大醫院，有的就 1 個月，當然私人醫院 4-5 個月不一定。那有些醫院就四個月阿，像馬偕，以當時來講。事實上我從台大出來，那我賣給台大量大，其他醫院較小，變成說我有足夠的資金運作，所以在籌措資金我從來沒有困擾過。一年之後我們開始有員工進來幫忙，到現在來在，負責我的財務。那 21 年來我最感到驕傲的是，從來沒有讓她有趕三點半的煩惱。那我不跟人家借錢，像銀行現在也給我很大的信用額度，可是我也沒有用，只是放在那邊，所以在這方面變成你累積的資金夠你運轉，當然我也是比較屬於保守，所以我就做我能力所及的事情，我從來沒有做太大的野心，我是較穩健保守。雖然多元經營，但是也在資金範圍內去做，所謂範圍是你在本業之內不影響的狀況下，抽一部分出來，所以即便說在新的投資萬一失敗，我想本業營運也不會受到影響。所以你說我要做到很大也不可能，恐怕也要假以時日。但假如要我說一文不剩那道也不容易。那股東事實上是我從一人開始，也沒有其他朋友或什麼。因為當初我要創業人家也不覺得我會成功，所以也沒有人要跟我合夥，因為人家覺得一個女孩子在商場上你很年輕，所以人家不會覺得你有前途。人家投資一定是要看你有沒有潛力前途，會不會賺錢，所以我想大概沒人預期我可以繼續做，所以股東組成大概就是家族性的一種成員。當然家族性的成員，政府規定一定要多少人才能夠成為公司，多少人才能夠成為股份有限公司，所以就是家族成員。

您創業之後人才招聘方式為何？

我大部分都是刊登報紙，都來自於報紙。第一個員工是從我哥哥那來的，我就請她來幫忙。可是我現在員工超過 20 年的也好幾個，我們是一個階段一個階段增加人，我是從一個人看業務的發展再請人這樣。

目前貴公司員工有多少人？

我們目前是將近三十人，去年我們公司的營業額是三億四千五百萬。其實我們員工的產能是很高的，因為你 28 人當中，幾個是今年才請來的。那麼我們去年三億四千五百萬事 24 名員工 run 出來的營業額，好多人都認為說你們公司怎麼那麼厲害，每一個人他的產能超過一千萬，包括內勤的。這在企業管理裡是了不起的。像我有一個朋友也是做醫療行業，他 150 名員工，一年營業額四億。醫療界其實比較不受景氣影響，因為它固定有一個範圍，就有多少人共同 share，事實上我們受景氣影響不大，而是受制度法令影響較大，所以現在藥界大家都很緊張。他們緊張是你看他們那麼多員工，那我也很緊張但是沒他們那麼緊張。所以我今年還繼續增加

人就是這樣，我們再開另一個 team，最近這幾個月陸陸續續增加 4 個人。所以人家開始很蕭條，進入不景氣的情況，就是藥價砍後沒利潤，那我怎麼還逆向操作。事實上我們總是在剩餘資金裡，希望投資多元的事業，希望明天還能繼續存活。我現在開始做第一家沙龍 F-18，三年內我們一定要多開幾家，我是希望以平價，現在很多美容師你一進去他就介紹你很多產品，那我們不希望這樣，希望有效方便簡單便宜，將來我們要的就是上班族群，金字塔的中間這一塊，而不是尖端的。因為尖端的你要花很多錢去裝潢，找一些有名的醫師，可是我覺得那不是我自己能掌控的。對我來講，我感覺因為你要的人可能是名醫，那就是無法掌握的。像這種無法掌握的事情我是不做的。那為何我敢作美容呢？我本身也去考美容師執照，至少我們都一樣，所以你不能威脅我的，因為沒有你我也可以找別人。所以我就做自己比較有把握的事，所以我就是朝這個方向在前進。我們在九年前藥品以外，我朋友從嬌生公司出來做，當時純粹是以朋友的立場來幫助他，因為我們在做藥品，對於這種保養品我們也不熟悉，所以那時我們業務代表去賣那些產品時是非常不願意。事實上我們是做皮膚科起家的，所以這對他們來講不是很大的功夫，對我來講也不增加很多的成本，所以我們產能會高就是這樣，因為你就順便帶，九年下來百家爭鳴，可以到目前我們還是第一品牌。在醫界皮膚科的醫學美容等於是我們幫他設計的。你可以到各大皮膚科去問，我可以很自信的說，不知道我們公司名字的絕對不是專科醫師，我常很自豪的說，我們公司應該是還有些名氣。你看後來這九年，他們業務人員好高興能做這些產品。那我 F-18 用這個護膚中心。就是介在醫學美容跟一般美容師中間，就是說醫學美容你要專業醫師，charge 很貴，其實那些材料都是我們在供應的，但是他們打著醫師的名號就會要比較高的錢，但美容師對這方面又不是很清楚的，但是他有服務，那我們介於中間，那我們東西好有效，又會給你 service，那你說我們這個好不好？那又會平價供應，所以有機會可以來找我。

您創業時家人都支持嗎？

我創業的時候，我父母覺得臺大醫院上班，是公務員那醫院又有公保也又就醫證，所以我的家屬可以住二等的，那以前要住台大不容易，員工能住二等的已經很不錯了，那時候我父母說我們年紀都大了你才要離開，心理上沒有保障，可是那時候我跟我父母說，我現在繼續留在台大你們只能住二等，我出去一定讓你們住頭等病房的，我居然實現我的諾言，在往後三四年我的所得比一般公務員真的是好太多了，我的父母後還住院我都讓他們住頭等的，而且還請特別護士。我的父母後來出去旅遊，我都給他們 first class 去坐，我自己都還沒坐過。但是我當年對他們的承諾，我後來就實現對他們的諾言。那家裡只是覺得說，對你表示存疑但是並沒有什麼反對，因為那時我也是屬於思想上獨立的。所以也沒有反對，因為我也沒有什麼資金的需求，所以談不上什麼很大的支持。

那您覺得您現在團隊的成員，他們的特色是什麼？

我們團隊的成員特色就是，大家還是有向心力，因為我給他們一個還不錯的制度。所以一般行銷公司流動率很強，尤其是業務。但是你可以去問我們的業務人員，他們來了之後很少更動，是不行的會被我更動而不是他們主動求去，就是看業績的表現，你的確不行的不行的時候。那理論上，你假如業績操守都表現不錯的話，大家都會相處的非常愉快，在業界像我們這種公司，只有陸陸續續增加人，很少有人員的流動。雖然員工不是很多，但流動率也不高。

那您成功的關鍵要素是什麼？

成功我都還不覺得自己成功，我也覺得自己還沒到被訪問的階段。因為到現在我還沒有覺得自己是成功的感覺，說成功是不敢啦，那就是說之所以能夠維持到現在，當然是有一定的特色，就好像我很努力的工作，我自我的要求對每件事都要達到預期的目標，就是你可以有很大的恆心毅力。還有就是我没有吃喝玩樂，節儉啦。我本身是蠻節儉的，但是我賺的錢都會有人幫我用就是了。就是說你要不斷的學習求新，很努力的去做每一件事情，基本上是這樣。所以毅力恆心還有努力，當然很多新的知識你一定要去學習熟悉，我想這是很重要的。其實每個老闆的特性都差不多的，積極向上、你要有耐力。現在的環境很困難，向廠商很多都是要現金，那年輕人哪來的現金，所以我看你們現在要白手起家，我看是很困難。像我們跟美國 3M 談代理，也是都要 cash。那談 cash 對我來講反而變成是我的優勢，我又不怕年輕人來搶我。所以現在你們要像我這樣能夠創業我覺得是比較困難的，但是也不一定，江山代有人才出，不必去煩惱這些。

您覺得政府對於想創業的婦女可以提供何種幫助？

對啊，就是我剛講的，現在廠商跟廠商之間，需要資金很困難。所以政府要輔導女性創業的話，你就要提供資金給他們，那當然你要有計畫。我覺得你要創業你必須要有計畫的創業，你要做些什麼，都要設定好，你目標在哪裡、營業額多少，那你所要的資金需要多少，除了資金 support 外，你在專業的知識是否有足夠的能力，就好像馬英九市長的太太，說人家要你選總統，你自己準備好了嗎？而不是說人家叫你選就選。同樣我們創業也是，你自己準備好了嗎？你要怎麼創業，你也可以從擺一個小地攤開始，但是你也要準備好，心理上是否可以克服，是否有計畫的準備，要多久達成，有計畫了可能在這中間你需要多少資金，那你要有多少收入，盈虧會看。那我想政府應該輔導，因為你可能都不知道如何計畫，怎樣寫你的計畫書，你剛出社會你以不太清楚，所以政府需要做這方面的輔導，在來就是資金的借貸，像是低利貸款創業貸款啦。我想這是兩大課題。一個就是專業，包括產品與計畫上的專業，這些都是必須具備的條件。就好像你要賣衣服，你也要有專業，要知道今年流行的款式是什麼，你要設定你的族群，

高層或是基層阿，我想這個都是必須去設定好的目標。設定好之後，你要有計畫性的去完成，你是要開一個店呢，那店也有很多學問，你要開在哪裡，我想就是這樣。政府要輔導你也就是這些，你總是要有經驗傳承，那經驗當人不是說以前老人家看風向，現在很多都是有科學數據的，一定要有一定的方法，而不是憑著感覺，一定要有書面是的計畫，才看看套進去可行不可行。政府要輔導創業一定要教一些方法，這樣成功的機會才大。

附件十三 審查回應意見

謝謝蔡教授寶貴的意見，有些已如建議做修正，茲將其建議及修改部分說明如下：

一、研究架構方面

1. 本研究先進行個案訪談，找出創業問題及困難之處，再與文獻相結合設計問卷，故原本只有研究流程，現增加研究架構置於第 30 頁。

2. 缺乏性別變項，未與男性創業家比較。

答覆：女性創業家與男性創業家的比較陳述於文獻探討中(11-15 頁)，而本研究為女性創業困難及問題對象主要針對女性創業家，所以訪談及問卷皆以女性創業家為主。

3. 政策建議方面較無法凸顯女性創業之需求

答覆：由 10 位國內成功女性創業家的訪談可發現，或許剛開始創業時會覺得女性較容易受到歧視，但是他們都憑藉著頭腦及努力來克服他們不是男性創業家的現狀。另外由實證問卷發現，問卷中所列出的困難點(148 頁)；對受訪者而言大都是可以克服的(平均數大於 2.5，五點量表，分數越高越不困難)。由此可知，男性與女性創業家之間的差異性不高，也就是說只要是創業家皆須面對困難及挑戰，不會因為性別而有太大的差異，只會因個人態度、條件，而有較大的差異。不過由於女性創業在台灣的發展屬起步階段，因此政府可以站在協助的角色，建立便利資金取得管道、與女性創業家對話的窗口、提供創業協助及人員訓練的創業育成中心及女性創業家聯誼社，或分享心得的機制來扶助更多的女性創業家。(174 頁)

二、資料分析方面

研究架構與資料分析的對應較不明確

答覆：已修正。增修研究架構(30 頁)後，問卷是以研究架構為設計依據，資料分析也是以研究架構為依據。

三、研究發現的結論與政策對話部分較不明顯

已修正過，將研究發現結論分為四大點，而研究建議以解決結論提出的問題為主。（見柒、捌章）

四、總體建議

1. 個案選擇標準、訪問問題大綱宜再加強說明。

答覆：個案選擇標準請參考 49 頁、訪問問題大綱則在附件一。

2. 問卷調查樣本選擇、抽樣過程、回收狀況等宜加說明。

答覆：第一階段問卷以工商名錄女性創辦者名單及參與 SOHO 族舉辦的婦女創業活動成員名單為主，採郵寄問卷，回收率極差，第二階段採用研究團隊人脈及實際掃街發放問卷，回收率較佳，30.25%。（請參見 143 頁）

3. 結論部分宜分別列要點說明並多加討論

答覆：已做修正，並將結論分為四大要點加以詳細說明，（1）女性創業有年輕化、高教育程度的傾向（2）女性創業家最需要的協助依序是財務方面的協助、獲取相關資訊方面協助、尋找客源及尋找適當人員（3）女性創業家在創業過程中，甚少獲得政府協助，對於政府輔導措施也不了解，因此政府資源與女性創業家實際的需求仍有差距。（4）成功的女性創業家本身皆具備一定的資格及解決問題的能力。

4. 研究建議可再增加若干有助女性創業者之總體社會投資，如公共托兒機構等。

答覆：本研究是以女性創業家為主，必須針對創業家的需求，而總體女性社會投資，則是以所有女性為對象，所以不作類似的建議。

行政院青年輔導委員會 青年人力研究報告 目錄

青年人力研究報告

1. 我國高級中學中途離校學生現況之調查分析(66.9.)
2. 大專農科畢業青年出路調查研究(67.9.)
3. 建立新制學徒訓練制度專題研究(67.10.)
4. 役畢高中高職畢業青年升學就業狀況調查分析(68.3.)
5. 我國行政機構及公營事業單位近四年專科以上人才晉用實況調查分析(68.6.)
6. 我國大專研究所畢業生就業狀況調查分析(68.5.)
7. 我國公營事業單位研究發展與科技人員管理情況調查報告(68.6.)
8. 低收入家庭青年就業問題研究(68.6.)
9. 青輔會職業訓練結業青年就業狀況追蹤(68.6.)
10. 創業青年營運問題之研究(68.6.)
11. 機械類技術人力供需研究(68.6.)
12. 回國學人及留學生服務狀況之調查分析(68.6.)
13. 我國專科以上學校畢業生就業狀況調查報告(69.3.)
14. 旅外人才專長檔案建檔及運用辦法之研究(69.11.)
15. 我國工業技術及工業職業教育體系所培育人力就業問題之研究(69.11.)
16. 我國機械工程設計人才供需研究(70.1.)
17. 二十年來我國留學教育之研究(70.3.)
18. 役畢未升學未就業高中高職畢業青年升學就業意願調查研究(70.9.)
19. 旅外人才資料之建檔及應用設計(70.10.)
20. 我國大學及研究所工程系組學生進修及就業意願調查研究(71.2.)
21. 我國電機電子工業技術研究與設計人才供需之研究(71.9.)
22. 我國工業專科學校就業輔導現況及改進途徑之研究(71.11.)
23. 青輔會業務電腦化規劃與人員儲訓(71.11.)
24. 我國各級家政學校畢業生就業問題之研究(71.12.)
25. 國中及高中職人力供需及運用之研究(71.12.)
26. 當前大專畢業人力運用之調查研究現況、問題及對策(72.4.)
27. 大專院校及研究所畢業女青年就業狀況之研究(72.3.)
28. 六十八與六十九年役畢及免役專上畢業青年去向比較分析(72.3.)
29. 七十年我國專科以上學校畢業生就業狀況調查報告(72.3.)
30. 青輔會所辦主要職業訓練成效之研究分析(72.9.)
31. 農村青年職業興趣、工作價值與職業選擇之關係研究(72.11.)
32. 七十一年我國專科以上學校畢業生就業狀況調查報告(73.1.)
33. 國中未升學畢業生去向之調查(73.4.)

34. 我國大學研究所畢業生就業狀況調查分析(73.8.)
35. 工廠青年職業興趣、工作態度與職業選擇之關係研究(73.9.)
36. 回國學人及留學生服務狀況之研究分析(73.9.)
37. 我國博士養成教育、服務狀況與輔導策略之調查研究(73.9.)
38. 我國大專青年就業輔導工作調查研究(73.9.)
39. 高職及專科以上學校職業輔導人員現況之研究(73.10.)
40. 工商界對目前工商職校畢業生運用狀況之研究(73.11.)
41. 服刑期滿青少年職業需求及輔導狀況之研究(74.1.)
42. 台北市未升學未就業青少年生活狀況及需要調查研究(74.3.)
43. 國民中學實施職業輔導及追蹤輔導之研究分析(74.6.)
44. 國中畢業生職業流動與工作環境及工作興趣關聯性之研究(74.11.)
45. 青年就業問題之國際比較(74.11.)
46. 國中畢業生職業輔導功能之評價研究(75.4.)
47. 七十二年我國專科以上學校畢業生就業狀況調查報告(75.4.)
48. 七十二年與七十三年專科以上畢業生就業狀況調查報告(75.6.)
49. 大專畢業青年職業選擇職業適應與職業發展關聯性之研究(75.7.)
50. 台灣地區人口及經濟結構演變與青年就業之關係(75.9.)
51. 我國青年福利服務工作之綜合規劃研究(75.9.)
52. 在學女青年職業興趣與職業選擇之研究(75.9.)
53. 七十三年與七十四年專科以上畢業生就業狀況調查報告(76.6.)
54. 建立大專校院整體就業輔導資訊系統之研究(76.6.)
55. 我國青年休閒活動及其輔導之研究(76.8.)
56. 我國殘障青少年職業需求與輔導狀況之研究(76.8.)
57. 大專院校就業輔導現況與改進策略之研究(77.8.)
58. 農村青年人力資源運用、就業結構及改換工作意願之變遷研究(77.8.)
59. 加強輔導海外學人及留學生回國服務措施之研究(77.9.)
60. 七十五年大學與專科畢業青年就業情勢之比較研究(77.9.)

青年輔導研究報告

61. 青年失業與社會支持系統之相關研究(78.5.)
62. 大專生計輔導問題分析與改進途徑之研究(78.9.)
63. 七十六年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(78.10.)
64. 碩士以上人力運用狀況與發展之研究(78.10.)
65. 我國五百大民營企業需才狀況與研究發展之研究(78.12.)
66. 七十七年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(79.2.)
67. 當前我國社會青年福利服務需求之研究(79.5.)
68. 大專在學青年工作價值觀與工作環境需求之研究(79.6.)
69. 青少年生活適應與休閒活動規劃之研究(79.6.)

70. 社會變遷中青少年輔導工作角色及定位之研究(79.8.)
71. 青年輔導工作分工與整合研究(80.1.)
72. 七十七年畢業及退伍大專青年就業狀況追蹤研究(80.1.)
73. 我國社會福利服務業現況與發展之研究(80.6.)
74. 大專院校學生參與社會服務之研究(80.6.)
75. 台北地區都市山胞青年生活狀況與就業需求之研究(80.6.)
76. 七十八年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(80.8.)
77. 各國青年福利措施之比較研究(80.8.)
78. 公私立大學畢業生所得與就業之比較研究 - 兼論政府對公私立大學教育投資效率(80.9.)
79. 我國大學院校學生自治組織現況與發展之研究(80.10.)
80. 我國青年工作策進之研究 - 從各國青年工作中借鏡(80.10.)
81. 青年就業市場的趨勢分析(81.6.)
82. 女性就業市場之變化研究(81.6.)
83. 大學生工讀之研究(81.7.)
84. 七十九年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(81.7.)
85. 大專青年求職關鍵資訊與求才管道之研究(81.7.)
86. 青年輔導工作法制化之研究(82.2.)
87. 八十年度大專學生社會服務對象意見之調查研究(82.2.)
88. 參照美國志工服務經驗以規劃我國社會服務方案之研究(82.3.)
89. 大專院校就業輔導單位輔導績效評估(82.3.)
90. 當前中共青年工作之研究(82.3.)
91. 八十年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(82.6.)
92. 青年休閒活動現況及其阻礙因素之研究(82.8.)
93. 青年勞工工作價值觀與組織向心力之研究(82.12.)
94. 青年人力流動之研究(82.12.)
95. 「兵役替代役」社會役之研究(82.12.)
96. 八十一年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(83.1.)
97. 大專山地青年生活調適之研究(83.1.)
98. 心理衡鑑在青少年犯罪的運用及其探討(83.2.)
99. 影響青年創業成功因素之研究(84.3.)
100. 八十二年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(84.3.)
101. 台灣地區高級人力需求預測之研究(84.3.)
102. 大專畢業青年第二專長補充訓練成效之評估(84.3.)
103. 國內外碩士以人才就業狀況之比較分析(84.3.)
104. 八十三年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(84.11.)
105. 我國台灣地區女性少年犯罪相關因素及其防制對策之研究(85.3.)

106. 兒童少年觸法成因及處遇方式之比較研究 (85.5.)
107. 青年職業訓練中心加強對大專青年專技訓練之研究 (85.5.)
108. 青年創業輔導社會效益與經濟效益之評估研究 (85.6)
109. 我國青少年犯罪研究之整合分析 (85.6)
110. 八十四年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告 (85.12.)
111. 台灣地區青年時間配置之研究 (86.1)
112. 少年偏差行為早年預測之研究 (第一年研究報告) (86.4)
113. 青少年休閒價值觀之研究 (86.6)
114. 少年出入不宜進入場所問題之探討及防範策略 (86.6)
115. 少年偏差行為早年預測之研究 (第二年研究報告) (87.4)
116. 青少年被害問題調查研究 (87.12)
117. 少年偏差行為早年預測之研究 (總結報告) (88.5)
118. 八十五年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告 (88.6)
119. 八十七年專科以上學校畢業青年就業狀況、工作轉換與工作經驗調查 (89.5)
120. 青少年從事特種行業影響因素及防制對策之研究 (89.5)
121. 少年暴力犯罪相關因素之研究 - 家庭結構、動力與社會學習觀點以論 (89.9)
122. 運用電腦網路強化青輔會求才求職服務工作之研究 (89.10)
123. 青少年自傷行為分析及其因應對策 (90.3)
124. 設置地方志工中心可行性之研究 (90.3)
125. 青年成功創業管理技能之分析 (90.3)
126. 中途離校青少年現況分析研究 (90.4)
127. 在學青少年使用網路行為分析及輔導策略之研究 (90.4)
128. 休閒活動對在學青少年行為之影響及輔導策略之研究 (90.4)
129. 少年後期生活風格之研究—以高中職階段學生為例 (90.4)
130. 八十八年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告 (90.5)
131. 外在環境變動對青年創業之影響 (91.12)
132. 外國公部門及非營利組織有關婦女創業與微型企業之輔導制度與作法之研究 (92.3)
133. 九十一年國內青年參與志願服務現況調查 (92.4)

註： 表示已無存書

青少年調查系列

八十六年

1. 青少年對毒品看法之研究 (86.6)
2. 青年對志願服務之看法 (86.11)
3. 青年的生活價值觀 (87.1)

八十七年

1. 青年的困擾問題 (87.2)
2. 青年對政府青年服務工作之看法 (87.9)
3. 青年對本土、大陸及國際之看法 (87.9)
4. 二十一世紀青年生涯新藍圖 (87.9)
5. 二十一世紀青年生活新主張 (87.9)
6. 暑期青少年休閒活動營隊之成效調查 以行政院青年輔導委員會
86年補助辦理之暑期活動營隊為例 (87.12)

青年輔導實務報告

1. 以體驗學習為基礎建構青少年休閒系統 - 以 Project Adventure 為例
(90.3.)
2. 社區化生涯輔導方案參與調查研究 (90.4)
3. 知識經濟帶動下創業模式之變革 (90.10)
4. 東區青年志工中心運作模式 (90.10)
5. 週休二日青少年休閒狀況與態度調查 (90.11)
6. 非營利組織推展休閒活動的成功案例分析：以新港文教基金例 (91.4)
7. 九十年非營利組織暑期青少年休閒活動方案成果評估研究 (91.4)
8. 中等學校推動青年參與社區兩性平等服務方案 (91.12)
9. 台灣地區婦女創業動機與需求 (91.12)
10. 生涯輔導人員課程設計後續研究 (92.4)

註： 表示已無存書

134 我國推動知識經濟下婦女創業機會及輔導政策之研究

出版者：行政院青年輔導委員會

地址：台北市徐州路 5 號 14 樓

網址：www.nyc.gov.tw

編印者：行政院青年輔導委員會第四處

電話：02-23566302

印刷者：輝林印刷設計有限公司

電話：02-23375110

經銷者：

三民書局

台北市重慶南路一段 62 號

02-23617511

五南文化廣場

台中市中山路 2 號

04-2260330

新進圖書廣場

彰化市光復路 177 號

04-7252792

青年書局

高雄市青年一路 141 號

07-3324910

國家書坊台視總店

<http://www.govbook.com.tw/>

出版日期：中華民國九十二年十二月

定價：新台幣壹佰捌拾元正

G P N : 1009205246

I S B N : 957-01-6428-X