

國立中山大學傳播管理研究所  
碩士論文

指導教授： 蔡敦浩 博士

產業融合與創業模式之探討

研究生： 楊舜慧 撰

中華民國九十一年七月

## 致謝詞

美國詩人羅勃·佛洛斯特「未選之路」是我最喜歡的一首詩，我每次讀起這首詩都會有很深的感觸，選擇不同的路踏行，即造就了不同的境遇。從進入中山傳播管理所開始，到順利完成論文寫作的這段日子，使我更加深刻地體會，老天爺冥冥之中，幫我選擇了隱沒在林叢深處的一條路。所以，我現在才能說，回憶起和大家相處的一切是多麼地不同。

首先，我要感謝我最敬愛的指導老師蔡敦浩教授，從研一開始就有機會受到老師功課上的指導，尤其在我失去學習方向時，老師適時地出現，一步一步把我引進管理領域的叢林裡，為我開啟另一盞燈，使我重新燃起學習的熱忱。雖然，老師平常公務繁忙，卻還常常叮嚀督促我的論文進度，甚至有一次，還帶領著我閱讀論文，讓我深深地感動和難忘。與浩浩家族中的博士班學長烘貴、紫堂、慶芳、文華一起學習的過程，使我受益良多，感謝學長平日照顧我這個小师妹，還有管家月娥、EMBA 美芳、企研所學妹馨云、健媛，因為有你們的出現和幫忙，讓我渡過最煩悶的時刻，多了一些開心的趣事回憶。

也謝謝傳管所張玉山所長，讓我有機會擔任助教的工作，並常常關心我們未來的發展、蕭蘋老師在傳播領域方面的啟迪、陳祥老師臨危授命擔任口試委員；口試委員黃振聰老師對論文中肯建議、梁定澎老師給予我們電子報的實習機會，都令我受益匪淺。從高中時期，一直關心我的謝黎玲老師夫婦，您們不但是我的好老師也是好朋友，謝謝您們一路陪伴我成長。

回首在西子灣兩年的研究生涯，感謝我的大學好友舒萍、家昇、可欣、沛卿的陪伴，讓我在高雄也依然感受到，大學時期溫暖的友情。謝謝我在女舍 L 棟的好室友：常煮東西給我吃的孟蘭、幫我解決電腦問題的百瑩；我的好鄰居：陪我放風的昭琪、一起走操場的皇妤、愛滔滔雄辯的怡萱、大小麻煩都找我的宜蓉和顛穎。總愛跟著我們女生的炫志、宏霖；志昌學長的照顧、瑞茗助教不分大小事的幫忙，讓我較快進入狀況。我最難忘要一大早起床，和永慧、伯和、曉暉、欣宜、杜韋一起上「策略管理和產業研究」課的日子，謝謝你們這些大哥哥大姊姊平日的關照，還有惠雅像天使般的協助，才能完成差點寫不完的產業報告。

我要感謝我最愛的爸爸和媽媽，謝謝你們從小的栽培和叮嚀，並永遠支持和寬容，在你們眼中怎樣都是小妹妹的我；哥哥和弟弟從小到大的陪伴，也是使我不斷成長的動力。還有，來不急看我拿到碩士學位的奶奶、外公、外婆，我會永遠想念您們。真的，一路走來要感謝的人太多，所以最後就謝天吧！讓我們曾經相遇。

舜慧 2001年7月于西子灣

## 論文摘要

進入二十一世紀，人們感受最深刻的就是環境快速變遷。資訊科技的突破性進展，以及結合網際網路之後的蓬勃發展，對於許多產業的整體環境及產業結構都帶來了巨大的影響，造成革命性的變革，形成了所謂的資訊產業聚合現象。過去所熟悉的遊戲規則以及許多被視為理所當然的經營模式，今天都面臨過時與破產的危機。原來產業中的呈線性平行價值鏈被打破，重新聚合成新的價值鏈，而這些新的價值鏈將跨越原本各自獨立的產業界線，形成盤根錯節的價值網，並可經由不同的連接方式，形成新的產業形態，展現出新的面貌。

面對瞬息萬變的知識經濟時代，加上產業融合環境的衝擊下，而形成新的產業形態，重新聚合成新的價值鏈。此時，新創事業必須打破框框，做新領域的定義者、開拓者，創業模式也必定將產生變革，展現出新的風貌。本研究乃基於國內有關創業之相關研究甚少，加上創業活動無疑是經濟發展的主要動力，故選擇此一議題進行研究。

本研究在 2001 年七月到 2002 年三月間，對四個不同的產業 - 人人建設（建築產業）、嘉惠集團（網路學習產業）、台糖高雄物流園區（物流產業）、南台灣智慧卡票證中心（智慧卡產業），進行深度田野調查，做了一系列的訪談。經由田野調查四個創業個案，詳細敘述在產業融合的環境下三大動力 - 新技術的革新、政府撤銷管制、管理的創新的趨使下，從實際創業機會的發現，到開發創業機會的創業過程，提供實證。

研究結果發現，創業家早先重要的知識 - 工作經驗、教育、產業知識、人際關係，會影響創業家對機會環境的認知。創業家不認為所有的機會都有價值，因此，當創業家發現機會是有價值時，才能夠得從機會中得到利潤。此外，四個不同的產業，在產業融合動力來源不同力量的作用下，會產生不同的機會環境。

而在此產業融合的機會環境下，促進企業擴展的創業因素，有三個演進過程

- 一、創造新價值：提供顧客真正有價值東西。
- 二、增加協同能力：建立供應鏈，開發輔助產品與服務，並培養顧客及優先供應商能力。
- 三、建立創新軌線（Innovation trajectory）：結合許多專業的技能和人與組織的協調，達成深遠且獨特的實用能力。

# 產業融合與創業模式之探討

## 目錄

### 第一章 緒論

第一節 研究背景	6
第二節 研究動機	10
第三節 研究流程與論文進行架構	12

### 第二章 文獻探討

第二節 產業融合的趨勢與內涵	13
第二節 創業理論	18
第三節 創業管理的觀念性模式	24
第四節 產業融合新創業模式的概念性架構	31

### 第三章 研究方法

第一節 研究方法	34
第三節 研究設計	35
第四節 研究限制	38

### 第四章 個案研究結果

第一節 人人建設	39
第二節 嘉惠集團	43
第五節 台糖高雄物流園區	54
第六節 南台灣智慧卡票證中心（豫立科技股份有限公司）	59

### 第五章 結論與建議

第一節 研究發現	62
第二節 研究建議與未來研究方向	69

參考文獻	70
------	----

## 圖表目錄

### 表次

表一	台灣不同時代創業基本模式比較	9
表二	創業投資業務發展概況	11
表三	不同學派創業理論的含義	20
表四	創業管理的觀念性模式一覽	29
表五	創業家對機會環境的認知不同	62
表六	產業融合動力來源不同力量的作用下，會產生不同的機會環境	64
表七	對機會環境的認知不同，將會影響創業過程	66

### 圖次

圖一	本研究之研究流程及研究架構	12
圖二	Gartner 提的創設過程的架構	24
圖三	Timmons 提出的創業管理觀念性模式	26
圖四	Christian 提出的創業管理觀念性模式	27
圖五	創業的類型	28
圖六	產業融合之創業的概念性模式	32

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

### 一、知識經濟時代產生產業融合的現象

受到全球網際網路 ( Internet ) 蓬勃興起之影響，由數位科技主導，以知識創造、累積、流通為本質的知識經濟時代來勢洶洶。在杜拉克所稱的「管理革命」洪流裡，最顯著的特徵是知識已取代舊式資本主義經濟維生的要素 - 資金、勞工，而成為市場運作成敗的決定法則。與傳統的工業經濟時代不同，勞動力、土地、資本等物質資源不再是知識經濟時代所追求的重要生產要素，它所依賴的經濟資源已轉為具有非消耗性、共享性和增值性的知識，通過者這種軟性的經營要素，對物質資進行合理地、科學地、綜合地集約化配置，以創造出新的超過平均利潤率的巨大財富。

資訊科技的突破性進展，以及結合網際網路之後的蓬勃發展，對於許多產業的整體環境及產業結構都帶來了巨大的影響，造成革命性的變革，形成了所謂的資訊產業聚合現象。也就是原來產業中的呈線性平行價值鏈被打破，重新聚合成新的價值鏈，而這些新的價值鏈將跨越原本各自獨立的產業界線，形成盤根錯節的價值網，並可經由不同的連接方式，形成新的產業形態，展現出新的面貌。

### 二、台灣需要發展成為創業型的社會

經建會專任委員李高朝以「衰退年」形容民國九十年。在這一年裡，出口衰退 17%、民間投資驟減 26.7%、工廠外移、關廠歇業數目不斷增加，平均每月雖有三百一十六家工廠申設，卻有四百卅二家工廠關閉，新工作的產生趕不及舊工作消逝的速度，留下五十餘萬的失業者，影響所及，消費大受節制，民間消費去年僅成長 1.4%，支撐經濟成長的投資與消費皆失動力，全年經濟成長負 1.91%，創下歷來最低紀錄，平均國民所得僅有一萬二千九九四十一美元，倒退回到七年前水準 (中時電子報，2002)。

台灣經濟發展所面臨的最大挑戰，就是產業步入成熟期之後，企業如何再生的問題。企業進入成熟期的特徵就是，過去成功的經營模式不再能夠持續創造利潤。在上一個世紀的後三十年間，旺盛的創業精神與開放的市場競爭環境，曾經帶動台灣中小企業一股創業風潮，並因此創造台灣經濟奇蹟的美譽。不過，這些創業成功的企業經過幾十年的發展，如今都陸續成熟期，導致台灣經濟發展也陷入所謂的中年危機 (劉常勇，2001)。

要解決台灣產業外移、高速成長型經濟褪色、不斷昇高的失業率 等等危機，比較積極的政策應該要朝向鼓勵社會形成一股創新與創業的風氣，以大量新創事業來彌補流失的舊有工作機會。在過去，創業型社會是美國富強的基礎。

一九六五年至一九八五年中，美國十六歲以上的勞動人口成長了五分之二，從一億二千九百萬人增加到一億八千萬人。同期間，美國人所獲得的工作機會卻成長一半，由七千一百萬增加到一億六百萬。就一九七四至一九八四年這十年而言，其勞動力成長更為快速，美國經濟發展創造出來的總工作機會足足增加了兩千四百萬個（杜拉克，1985）。

不過，從六十年代末期開始，為美國創造工作和工作成長的機構已經有了轉變，以往創造工作的機構已逐漸減少了工作機會。從七十年代開始，財星雜誌統計的五百大公司已開始失去永久性工作。到了一九八四年，這五百大企業至少減少了四至六百萬個永久性工作。換句話說，過去美國不是指創造出三千五百萬個工作，事實上創造出來的工作在四千萬個以上，因為至少有五百萬個工作得用來彌補傳統僱用機構所減少的永久性工作。這些新工作大部份是由中小企業機構所創造出來的。同時，這些中小企業從事的經營活動大多數是二十年前沒有的新事業。依據英國經濟學人雜誌的估計，目前美國每年約有六十萬個新事業出現，這個數字是五 或六 年代全勝時期的七倍（杜拉克，1985）。

從一九八十年代，美國產生了三千四百萬個新的就業機會，但同時間，財星五百大公司裁了五百萬人。一九九三至一九九六年間，有八百萬個工作機會產生，其中 77% 是由 5% 的新創公司貢獻（杜拉克，1985）。

### 三、台灣在不同階段之創業模式的變革

進入二十一世紀，人們感受最深刻的就是環境快速變遷。過去所熟悉的遊戲規則以及許多被視為理所當然的經營模式，今天都面臨過時與破產的危機。知識經濟並非一定指以半導體、生物基因、高分子材料、無線通訊等高科技為核心的經濟發展型態，反而知識經濟時代的產業結構應該是低科技、中科技與高科技的均衡發展，並以大量運用新知識來帶動經營模式與管理方法的創新。

行政院青年輔導委員會，委託中華民國居家及小型企業協會執行，「知識經濟下帶動創業模式的變革」之研究，發現隨著社會的變遷，台灣在不同階段之創業模式也一再產生變革。

#### （一）製造業經濟之基本創業模式

台灣的製造業約可粗分為兩個階段，一個是工業時代傳統製造業，二是資訊

時代電子製造業。

台灣從民國五十年代開始脫離農業進入工業時代，早期以食品加工開始，而後各項化工、紡織、製鞋等製造業開始勃興，六十年代台灣經濟快步起飛，創造出以外銷為主之經濟奇蹟。早期傳統製造業創造元素可用一個「大」字來形容，包括大量勞力、大型機器、大筆土地、大量資本。因此只有少數人有創業條件，此時企業追求量化之規模經濟，經營本質為勞力密集，策略主軸則是生產導向。此時期創業代表為台塑企業。

到了六十年代末期，號稱無煙囪工業的電子業開始蓬勃發展，台灣也於七十年代漸漸步入資訊時代。雖然勞動力、機器、土地、資本依舊是創業元素，但比起傳統製造業，「量」的需求較低，代之以技術密集之經營本質，與品質導向的策略主軸。此時期創業代表為宏碁電腦。

不管是傳統製造業還是電子業，早期多半是以 OEM 代工生產模式為主，因此創業者對於行銷方面多較欠缺。

## （二）服務業經濟之基本創業模式

民國八十年代，一方面資訊工業發展到鼎盛時期，一方面台灣服務業也快速崛起。許多傳統未見過的商業型態如雨後春筍般冒出，而由製造業到服務業，新起創業風潮的改向。此一波創業主打爭取客戶認同的行銷戰，從品牌形象建立、產品與服務之包裝、服務品質甚至營業時間長短都是競爭關鍵，由於進入門檻比製造業為低，品牌之塑造是否成功決定勝負，因此延攬人才非常重要。

服務業經濟時代之創業元素已變成資金、品牌與人才、經營本質為行銷密集，策略主軸則是客戶導向。

## （三）知識經濟時代之基本創業模式

由於電腦與通訊科技不斷倍增，價格又不斷下滑，加上資訊流通與全球化效應，造就知識經濟時代成為創業天堂。知識經濟時代創業最大特色便是創意出頭、知識領軍、科技支援、團隊運作，而且速度是贏的關鍵。速度之所以變成關鍵，電腦科技一日千里固然是催化動力，但是對速度要求不限於科技產業，各行各業都難倖免。比創意產生的速度、比新產品上市的速度、比交貨的速度，還要比企業整體應變調整的速度。而有別於過去大量生產、大眾行銷的時代，知識經濟企業必須做到因應每個客戶的個別需求。



成功的新創企業要能整合各種不同的領域的知識，才能產生加乘效果。所以，需要素質高級陣容堅強的經營團隊，從創意、技術、速度及個性化方面精心著墨，設計出可行的經營模式（Business Model）。

簡言之，知識經濟時代之創業元素已變成創意、速度、科技應用、經營團隊、集資力，經營本質為知識密集，策略主軸是個性導向。

從下表中將台灣不同階段之經濟社會創業模式，分別說明與比較。

表一 台灣不同時代創業基本模式比較

	年代	創業元素	經營本質	策略主軸	創業門檻	代表企業
製造業經濟	五 年 統 治 年 代	大量勞力 大型機器 大筆土地 大量資本 勞力	勞力密集	生產導向	高 主要門檻： 資本 高	台塑
	六 年 電 子 業 年 代	精密機械 土地 資本	技術密集	品質導向	主要門檻： 技術	宏碁
服務業經濟	八 年 代	資金 品牌 人才	行銷密集	客戶導向	普通 主要門檻： 品牌	7-Eleven
知識經濟	九 年 代	創意 速度 科技應用 經營團隊 集資力	知識密集	個性導向	低 主要門檻： 創意與團 隊	奇摩

資料來源：「知識經濟下帶動創業模式的變革」（張庭庭，2001）

在不同的階段，上述這些經營要素要能運用得宜，才能產生可行的經營模式。所以，面對瞬息萬變的知識經濟時代，加上產業融合環境的衝擊下，而形成新的產業形態，重新聚合成新的價值鏈。此時，新創事業必須打破框框，做新領域的定義者、開拓者，創業模式也必定將產生變革，展現出新的風貌。

## 第二節 研究動機與問題

### 一、企業必須自我改造

新的科技、新的企業流程，以及新的組織生活形態不斷地侵犯傳統的企業。這些侵略者乘著全球資本流動的炫風而至，或伴隨著管理理論與技術的遷徙而來。它們橫越自由化（deregulation）的橋樑，而政府促進經濟發展的政策是它們的激勵。在這一波波浪潮的衝擊下，許多技術和流程被認定過時，而紛紛遭到淘汰（Moore，1997）。

國內正面臨經濟呈現負成長，國際景氣空前黯淡，中國大陸經濟崛起，廉價成本吸引台商與全球製造業轉進之際，以經濟實力立足的台灣，究竟要往哪個方向努力，維繫競爭優勢？

事實上，台灣的傳統產業，例如：自行車業、紡織業、花卉業，已經形成策略大師波特所說的群聚（cluster）效益，除了業者的研發創新、同業的競爭，上下游供應商更形成綿密的作戰網絡（天下雜誌，2001）這些企業有它們的優勢。但是，從某種層面來說，它們對傳統的產業典範與區隔毫不尊重。事實上，它們有一種共同的傾向，那就是顛覆企業及產業既有的模式，並重新畫定愈來愈容易滲透的疆界。我們所目睹的，其實正是產業（industry）的終結。所謂「產業」，其實是我們對二十世紀中期緩慢運行的企業進化所賦予得一種代稱。

在新世界中，產品與服務的競爭，以及流程的改善，依然是工作當中不可輕忽的層面。然而，新時代的典範勢必將以市場為開創中心。新市場的開創，事實上是經濟發展的一種實踐。它需要不同貢獻者之間高度合作，以實現一個可行的經濟遠景。參與者之間必須形成一個共同願景，組成聯盟，協商計劃，以及管理複雜的關係（Moore，1997）。

### 二、產業融合環境下，創業活動的興起

隨著傳統產業疆界的消逝，在加速產業融合發展趨勢的三個主要動力下：科技的技術革新、政府撤銷管制規定、管理的創新，逐漸產生「機會環境」（opportunity environment）。而「機會環境」（opportunity environment），就是一個因顧客需求未獲滿足，技術未被善加利用、政府管制可能開放、受到重要投資人青睞，以及許多資源尚未被開發而顯得處處商機的空間（Moore，1997）。

根據中華民國創業投資商業同業公會的產業報告指出，一九九六年至二年之間，創業投資公司當年度總投資家數和當年度總投資金額，皆呈現逐年上

升。

表二 1996-2001 台灣創業投資事業現況比較表（創業投資業務發展概況）

年度	1996	1997	1998	1999	2000	2001
創業投資公司總數	48	76	114	160	192	199
成長率	38.24%	53.19%	48.61%	42.99%	20.26%	4.12%
實收資本額(新台幣億元)	254.60	426.31	729.32	1034.25	1028.76	1341.07
成長率	36.15%	67.44%	71.08%	41.81%	23.84%	4.71%
歷年累計總投資家數	1158	1839	2994	4493	6343	6967
歷年累計總投資金額(新台幣億元)	286.37	435.22	651.13	947.06	1255.09	1336.55
當年度總投資家數	471	951	1155	1499	1850	641
當年度總投資金額(億)	88.13	176	215.91	295.92	308.03	81.46

資料來源：中華民國創業投資商業同業公會

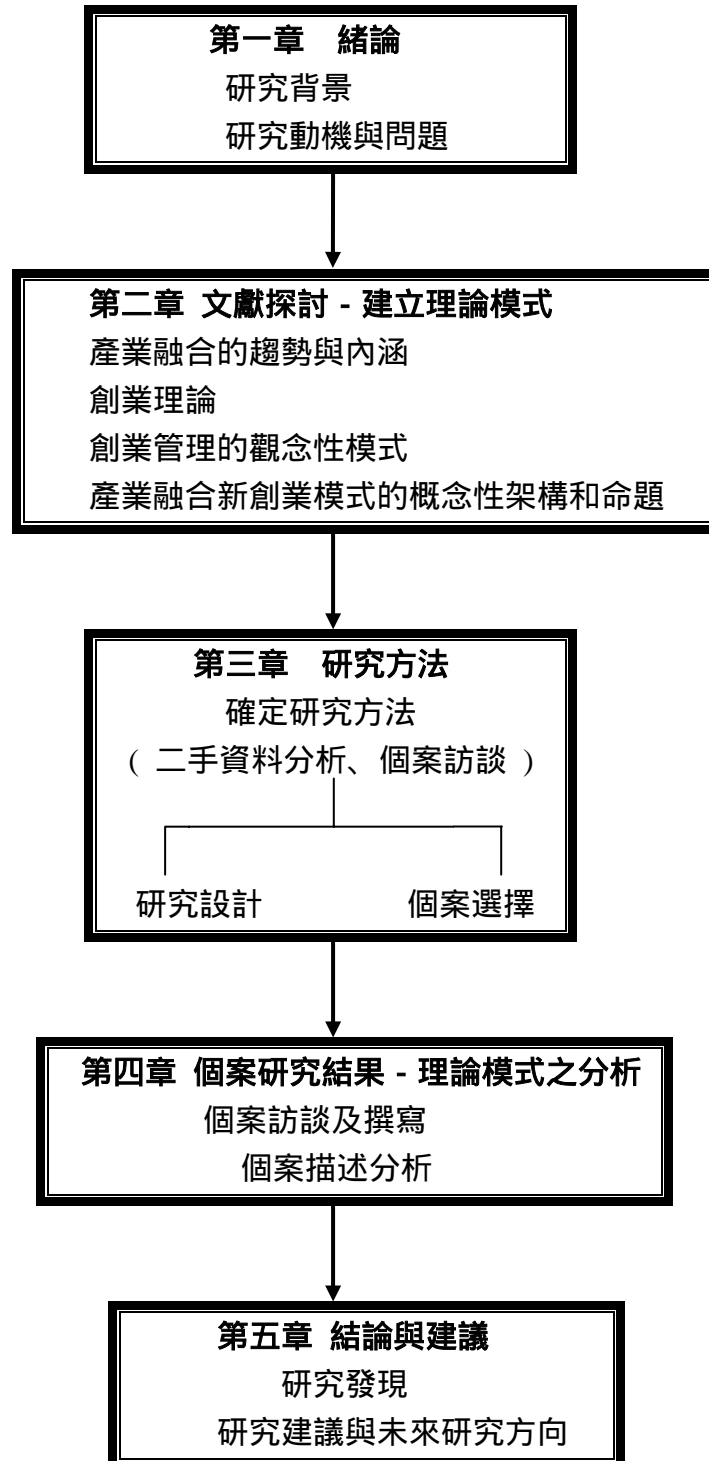
在這樣一個環境當中，企業唯有找出方法來抓住機會，才能面臨變革的考驗。在產業融合環境下，企業必須密切注意更寬廣的機會環境，並力圖建立一個最能夠善加利用此環境的商業模式（Business Model）。此時，一個嶄新的創業模式就可能產生，而且是由一個橫跨好幾個產業的組織網路所構成。

本研究乃基於國內有關創業之相關研究甚少，加上創業活動無疑是經濟發展的主要動力，故選擇此一議題進行研究。本研究希望能就此一新興議題，發展出產業融合環境下，創業的思考模式，可以提供理論架構供後續研究，以及實務性議題的思考。因此，本研究的研究問題主要有以下三大子題。

- 一、產業融合環境下，機會環境是如何產生？
- 二、創業家如何發現和開發創業機會？
- 三、產業融合環境下，創業模式為何？促進企業擴展和創業的演進歷程為何？

### 第三節 研究流程與論文進行之架構

本研究之研究流程及研究架構如下圖所示。



圖一 本研究之研究流程及研究架構

## 第二章 文獻探討

### 第一節 產業融合的內涵與趨勢

關於產業融合的研究論述，國內學者的著作篇幅不多，學者蔡敦浩(2001)整合國外學者(Yoffie, 1997; Collis, Bane & Bradley, 1997)的相關論述，對產業融合的內涵，提出較完整的概念。

#### 一、何謂產業融合(industry convergence)

(一) 所謂融合(convergence)是傳播界在一九九〇年代提出的新名詞

美國在一九八〇年代末期開始一連串傳播管制解禁，導致業者在一九九〇年代初期出現了若干不同產業廠商合併、併購案，形成產業融合的現象。

(二) 融合需要眾多產業的密切配合

例如：全方位服務網的發展，有賴資訊提供者(電影、電視和音樂製作者；雜誌、報紙及其經銷商；無線電視公司；個別有線電視系統；遊戲製造商；以及線上公司)、設備與軟體的製造商(電腦軟體和硬體產業、電話與有線電視公司)、網路建造者和經營者(電話與有線電視設備經營者)，以及使用者的共同參與。

(三) 最明顯的產業融合就是數位融合產業

隨著電腦處理速度的加快、訊號的壓縮、傳遞容量的擴大、寬頻/光纖/壓縮傳輸技術的進步，再加上類比訊號的電話和電視之數位化技術，電腦可以傳輸聲音、影像和資料，帶動了電腦、通訊及其他電子產品在設計功能上的整合，使得原來個別的產業如家電、通訊、娛樂等，重新定位整合而成為大媒體。

多媒體產業由三個原本個別獨立的產業匯聚而成。一是，始於一八九〇年代的「電話」，屬於通訊(communication)產業，由通訊業者透過語音(voice)服務提供講電話的功能；二是，新興於一九八〇年代的「PC」，屬於電腦(computer)產業，由資訊和電訊業經由數據(data)服務提供上網的功能；三是，崛起於一九三〇年代晚期的「電視」，屬於消費(consumer)產業，由電視廣播業者經由視訊(video)服務，提供看電視的功能。

## 二、 產業融合的類型

產業融合有兩大類型，一是水平式融合，另一是垂直式融合。

### (一) 水平式融合是整合相同層級的產業結構

例如：傳輸網路、分送系統、終端設備中各廠商的資金，以減少自行開發新產品的時間和成本，消費者則可以選擇最好的原料、一般介面、標準。水平融合使企業在產業中不在只擔任唯一的角色。例如在美國，AT&T 本是一家電話公司，後來跨足經營有線電視播送系統；在台灣，東森媒體集團同時扮演傳輸網路(有線電視)、包裝(東森購物台)、內容供應者(東森新聞)三個角色。

### (二) 垂直式融合則是整合不同層級的廠商的專有技術和資源，降低交易成本，並提供消費者最好的產品和服務。

以多媒體產業的框架來看，垂直融合就是上述三個產業的融合—電話、電腦、電視；水平融合則包含五個層級，一為內容(content)，指運用媒體傳遞產品和服務的原創者，例如中時電子報；二為包裝(packaging)，是指整合既有內容將最終產品分送消費者，例如 AOL、TVBS、新浪網；三為傳輸網路(transmission network)，例如中華電信、AT&T；四為操作基盤(manipulation)，是指互動網路平台、智慧型分送系統的提供者，例如 Novell、微軟；五為終端機(terminals)，是指各種資訊服務周邊設備的提供者，例如蘋果電腦、任天堂。

由此可知，原來清楚的產業界線模糊了，這樣的發展與 1990 年代初期蘋果電腦總裁 John Sculley 想法相呼應。當時他就認為，未來產業界線應該以消費者而不是生產者的觀點來勾勒未來態勢，電傳、辦公設備、消費性電子產業、媒體和電腦等產業，由於不同傳輸方式，所以提供不同的服務，原本被視為不同產業，但是隨著電腦成為「資訊設備」(information appliance)的一環，譬如 PC 結合 CD-ROMs 和虛擬影像來增強系統功能，數位科技確實延伸了商業的觸角，「數位融合」(digital convergence)確實來臨。

科技匯流和產業界線的模糊化，產業之間相互依存的关系取代了以前的替代關係。對企業經營者而言，如何將原本各自獨立的產業例如 3C 產業中的電腦(軟體、服務)、傳播(電話、電纜、衛星、無線)和內容供應商(娛樂、出版)，匯集在共同的技術平台的進行整合，將是未來產業競爭的基礎。

## 三、 產業融合的三大動力

進入廿一世紀，我們就愈來愈接近數位融合的時代，加速這個發展趨勢有三個主要的動力來源，一是半導體、軟體和數位通訊科技的技術革新，二是政府撤銷管制規定，三是管理的創新。

#### (一) 動力一：新技術的革新(new technological revolution)

摩爾定律(Moore's Law)以一九六〇年代半導體產業的發展指出，整合區域(integrated circuit)的力量和能耐每十八個月就會加倍的發酵，而這種倍數循環現在更快，幾乎是兩年就可以看出數位融合的端倪，新技術的不斷創新左右產業的快速變遷。

例如英特爾(Intel)在一九七一年發明了 4004 的微處理器，它的製程是 6.5 微米(一微米是百萬分之一英寸)，開啟人類以運算速度為紀元的新里程碑。之後，微處理器的體積不斷縮小，運算速度卻飛快成長，從一九八〇年的 4 微米，一九八七年的 1 微米，一九九五年的 0.35 微米，到廿世紀末的 0.18 微米。

微處理器運算速度的功能日益強大，再加上頻寬價格的下降，以及新技術和新內容的創新整合，造成新產品和服務的功能交錯重疊。又由於積體電路的誕生，半導體價格在三年之內(1959~1962)就下降 85%，產能卻在接下來的 10 增加了 20 倍。

根據估計，到一九九四年底，就有 35%的美國家庭有電腦。從計算機到答錄機、從電子器材到傳真機，在半導體和相關軟體功能愈強、成本愈低的趨勢下，電腦對個人和企業的輔助功能就愈多樣化。

然而，相對於電腦技術的革新，通訊科技的進展較為緩慢，但在政府的解禁和新傳輸、軟體技術的發展下急起直追，於是資訊傳輸的成本大幅降低，功能比以前精進。例如：

- 1、無線通訊技術的發展，使溝通沒有時間和空間的限制。
- 2、傳統使用於有線電視(cable TV)的同軸纜線(coaxial cable)，以及光纖(fiber-optic cable)的普及，頻寬(bandwidth)加大並可以傳輸更多的影音資料，例如傳統的電話線每秒可傳輸 600 萬位元的資料，而光纖則每秒超過 10 億位元。
- 3、軟體壓縮技術使得銅線、無線、同軸纜線或光纖等纜線的寬頻快速成長，於是乎，當政府解除電話和有線電視的市場禁令，寬頻的價格也像電腦一樣變得便宜，我們可以以低廉的費用，在任何地方、任何時間即時地連結電腦和通訊科技，來傳遞和接收資訊。

## (二) 動力二：政府撤銷管制(government deregulation)

過去電話和有線電視與電話在市場上很明顯的被隔離，所以當時使用價格相當高，再加上傳統以銅線(copper wires)作為資訊傳遞的導管，但它會限制資訊移動的速度，並增加電傳的成本。

後來政府逐漸地撤銷市場管制，新技術亦逐漸瓦解成本/價格的關係，寬頻的價格和電腦設備一樣的便宜，資料的傳輸成本相當低廉，不受時間、空間的限制，即時地連結電腦和通訊，橫隔於產業連縱發展的障礙消除了。

拜專利權之賜，貝爾電話獨占全美電話市場達十七年之久，直到一八九三年專利權到期後競爭才開始。而 AT&T 到了廿世紀初仍獨霸市場，「一九六八年卡特電話公司判決」才使門戶大開，這使得非貝爾系統的網路也能與 AT&T 的網路銜接，電話線路租賃市場隨之開放，長途電話業務也鬆綁了。爾後，AT&T 從壟斷到分解成八個部門，其中七家區域貝爾電話公司專門經營區域電話的業務，第八個部門就是 AT&T，它擁有長途電話經營權，並且允許進入許多新的服務市場。

美國的「一九九六年電訊傳播法案」(Telecommunication Act of 1996)，更是促成了電話、有線電視、無線、電腦產業發生聚合現象。法案通過後，不僅開放了傳播通訊服務產業之間的自由競爭，更助長了一股數位化、自由化的風潮。這些產業(電話、有線電視、無線、電腦)整合成一個整合寬頻網路系統(integrated broadband system)，由於此系統的建構需要軟體工業(電視及資訊)和硬體工業(電話、有線電視及電腦)，競爭威脅加速了整合腳步。

當法令逐漸瓦解後，有線電視與電話的產業藩籬逐漸消除，例如美國電話公司開始跨足視訊傳送市場，有線電視公司也努力推進電話市場大門。新崛起的地方電話和資料服務業者，通稱為電話通路競爭者(CAPs, competitive access providers)，或透過談判，或承租有線電視系統網路，進而與有線電視業者結盟。

## (三) 動力三：管理的創新(managerial creativity)

早在一九七〇年代、一九八〇年代、一九九〇年代初期，電腦、通訊、消費性電子的技術革新，僅僅只能作為同產業內的進入障礙，而不足以構成跨產業的進入障礙。但廿一世紀以後，由於技術條件的成熟，以及政治、經濟的發展，不斷地有許多革命家以嶄新的眼光，從消費者需求切入，組合不同的技術，自然能帶動風潮，打破產業藩籬，創造新的產業，例如百視達影視(Blockbuster Video)、進步軟體公司(Progress Software Corporation)等。



產業融合的趨勢，企業必須有充裕的現金流量來支撐新的投資，因此企業首當其衝的管理問題便是資金的取得。傳統上，財務槓桿原理使大部分的營運資金來自於借貸，可是債務成本常使得公司的財務吃緊。

為了解決財務管理的問題，公司一方面紛紛以併購、聯盟、合作的方式，來進行大規模跨產業的融合活動，由眾多合作伙伴來分攤經營的成本、風險，分享彼此的資源和利潤；另一方競相投資於 3C 產業，來拓展企業版圖，創造新的機會點。例如，一九九三至一九九五年最大的投資案集中在電子通訊科技 (telecommunications) 和娛樂事業 (entertainment)，其中有 50% 與資訊基礎工業 (infrastructure) 有關。

這樣的型態亦使企業握有較多的籌碼，豐沛財力、物力和人力資源，投注於技術、產品和服務的研究發展。例如，而當電腦產業逐漸退出市場主流時，廠商便積極地投注於研發、製造和行銷來開發新產品，個人數位助理(PDAs)、PC 視訊會議(PC videoconferencing)、視傳電視(interactive television)就是這樣被開發完成的。

#### **四、 產業融合的現象與趨勢**

資訊科技的突破性進展，以及結合網際網路之後的蓬勃發展，對於許多產業的整體環境及產業結構都帶來了巨大的影響，造成革命性的變革，形成了所謂的資訊產業聚合現象。除了，技術條件的日趨成熟以外，政治的撤銷管制、經濟的發展，不斷地有許多革命家以嶄新的眼光，從消費者需求切入，組合不同的技術，自然能帶動風潮，打破產業藩籬，創造新的產業。也就是原來產業中的呈線性平行價值鏈被打破，重新聚合成新的價值鏈，而這些新的價值鏈將跨越原本各自獨立的產業界線，形成盤根錯節的價值網，並可經由不同的連接方式，形成新的產業形態，展現出新的面貌。

產業融合的現象，從電腦產業、電傳產業、消費性電子產業開始，但是在幾年之後其他產業也隨之變化，不管在生產製造業、高科技產業、金融產業、服務業，產業融合的腳步更形快速。

## 第二節 創業理論

### 一、 創業理論

#### (一) 新古典均衡理論(Neoclassical Equilibrium Theory)

新古典均衡理論(Khilstorm & Laffont, 1979, 引自 Shane, 2000)假設：市場由極大化的創業者(maximizing agents)所組成，完全競爭市場(clear markets)的價格是他們共同決定。因為機會可以被挖掘，並且可以完全地自由流動，所以每個人都可以找到合作的機會進而獲得創業利潤。由於均衡理論不認為人們會找出其他人所看不到的機會，於是它解釋創業能力，大都以已經成為創業家的個人為對象。

均衡理論的基本假設是：

- 1、每個人都可以看到(recognize)所有的創業機會；
- 2、決定創業與否，在於人們的基本特質，而不是創業資訊。

#### (二) 心理學理論(Psychological Theories)

心理學家(Begley & Boyd, 1987; McClelland, 1961, 引自 Shane, 2000)認為，創業家具有有一些獨特的特質，例如成就需求、風險容忍度、自我控制、模稜兩可的忍受，因為具備這些特質，所以有些人會選擇創業。心理學派的架構重心在於發現創業機會的"決定"(decision)，而不是"發現"(discovery)本身。然而，當研究人員以這樣的觀點去探究機會的發現，他們就主張：創業機會的"發現"(discovery)與否，有賴於那些願意且有能力去尋找機會的人，以及能夠看出機會的人。例如，某些擁有較佳的資訊處理能力、搜尋技術(search techniques)，或是敏感的觀察行為(scanning behavior)的人，將比較能夠或是願意去發現創業機會。

總而言之，心理學派的假設：

- 1、決定創業與否，在於人們的基本特質，而不是創業資訊；
- 2、發現創業機會的過程端賴於人的能力和意願，而後才會產生創業的行為。

#### (三) 奧地利經濟學派理論(Austrian Theories)

奧地利經濟學派(Kirzner, 1997, 引自 Shane, 2000)假設：市場是由那些擁有不同資訊的人所組成，而他們所各自擁有的獨特資訊(idiosyncratic info)可以讓他們觀察到別人所看不到的機會。個別資訊的差異使人們可以在現有商品/服務中

觀察到不同的價值，並願意提供不同的價格去取得它。藉由買賣商品/服務去反應價格上的不協調(price misalignment)，人們不是賺到創業利潤，就是遭受創業損失。

這個學派的假設是：

- 1、人們無法辨識出所有的創業機會；
- 2、決定是否創業，在於創業機會的資訊，而不是那些人的基本特質；
- 3、創業機會的發現過程受到人的能力和意願以外的因素所影響。

#### (四) 三個學派的不同含意

- 1、新古典經濟學派假設：機會是一種公共知識(public knowledge)，每個機會對每個人來說都是顯而易見的，因為任何現有的創業家可以在既有的技術革新中發現所有的機會。所以這個學派主張：創業家應該選擇這些不同機會在轉化成最大的那一個機會點來創業。

奧地利經濟學派的 Kirzner(1997)就認為，創業機會的發現無法在一個機械式的估計(mechanical computation)產生，因為人們無法辨識出所有可能的機會。如果創業家無法在現有的技術革新中，替商品/服務找出其他的商業用途(commercial application)，那麼創業家將沒有辦法在可行的機會中做出選擇。

- 2、奧地利經濟學派相信擁有獨特機會的資訊將有助於創業機會的發現，他們不相信任何一個人都可以觀察到所有的機會而去創業。再者，個人的特質和行為在創業家和其他人之間並不會產生顯著性的差異。
- 3、奧地利經濟學派認為，機會開發(opportunity exploitation)是機會發現(opportunity discovery)的內生變數，大多數現存的機會開發的實證就認為：那些發現機會者的個人特質與他們所發現機會的本身特質無關。例如創業家 vs. 管理者。
- 4、新古典經濟學派認為：一般目的技術(general purpose technologies)可以藉由個別創業家在不同市場的需求被開發、複製，這種集權(centralized)的應用將可以降低成本，提高規模報酬和範疇經濟。然而，如果我們無法在現存的技術革新中發現同樣的創業機會，那麼分散(decentralized)機會的開發將是比較有利的。

表三 不同學派創業理論的含義

創業理論 基本假設	新古典均衡理論	心理學理論	奧地利經濟學派 理論
創業機會的發現	每個人都可以看到 創業機會	創業機會的發現， 在於人的能力和意 願。	人無法辨識所有的 創業機會。  創業機會的發現， 受到人的能力和意 願以外的因素影響
決定創業的因素	決定是否創業，在 於人的基本特質， 而不是創業資訊	決定是否創業，在 於人的基本特質， 而不是創業資訊	決定是否創業，在 於創業資訊，而不 是人的基本特質

資料來源：本研究整理

## 二、發掘創業機會

創業的點子與構想來源極多，學者劉常勇（2001）依據一項針對兩百個傑出創業家的研究，發現創業點子的主要來源有四：

### （一）、針對現有的產品與服務，重新設計改良

一般而言，改進現有商業模式比創造一個全新的商業模式為容易。許多創業者都可以由過去任職公司的經驗中，發現大量可以立即改進的缺失，包括：未被滿足的顧客需求、產品品質上的瑕疵、作業程序上的不經濟 等等。事實上，大部份離職創業者的動機，也是以為自己能夠做的比原有公司更好，因此才有離職創業的把握。

### （二）、追隨新趨勢潮流，如：電子商務與網際網路

當一個新興產業出現之際，必然能夠提供許多創業機會，引發大量創業熱潮。不過追隨新趨勢潮流的背後，也存在相當的風險。因為，究竟這項新興產業的規模有多大？如何具體發掘潛在的顧客需求？似乎都還不確定。

個人電腦產業出現時，曾引發大量的上下游相關產品與服務的創業機會，但也並非所有的創業都能獲得成功。例如：WordStar 2000，Atari，Commodore，IBM PC Jr.等產品，就未能獲得市場的青睞。追隨網際網路風潮的創業者，如今也遭受苦果。不過只要這項新興產業確實具有前景，能掌握產業成長時機並及時投入的創業者，大都最後還是能夠獲得成功。

### (三)、機緣湊巧

有一些人將創業點子的產生，歸因於機緣湊巧，所謂「無心插柳柳蔭」。不過，研究創意的專家以為，創意只是冰山上的一角，沒有平日的用心耕耘，機緣也不會如此的湊巧。無數的人看到蘋果落地，但卻只有牛頓能產生地心引力的聯想。所謂的機緣湊巧或第六感的直覺，主要還是因為創業者在平日培養出偵測環境變化的敏銳觀察力，因此，能夠先知先覺形成創意構想。例如，在舊金山淘金熱形成之際，無以計數的貧窮人滿懷著美麗憧憬奔向金山，李維公司創辦人 (Levi Strauss) 卻機緣巧合的看到了「供應堅固耐用的帆布」這個商機。於是，他立即展開以帆布為布料製成牛仔褲的生產事業，把產品賣給上述眾多淘金客，從而成為日後創業的美談。

### (四)、透過有系統的研究，發現創業機會

如果創業點子只是依賴改良設計現有產品、追隨趨勢潮流、以及機緣巧合等，其來源仍然相對有限。因此，管理大師杜拉克（1985）於「再創企業生機 - 彼得 杜拉克談創新與創業」一書中，說明經濟或或社會的創新機會，在於系統化的分析和搜尋創新的機會，主張可以透過有系統的研究分析，來發掘可供創業的新點子。並認為這種以科學方法進行系統化分析，進而產生大量創業點子，正是知識經濟時代社會創業活力的主要來源。

杜拉克（1985）指出，有目的的創新及創新的機會有七個來源，前四種來源來自企業或產業內部：未曾預期的事件、不協調的事件、過程的需要、市場及產業結構突然的改變；其他三種來源則存在於企業或產業的外部環境中：人口結構的改變、認知的改變、新的知識。

經由學者劉常勇（2001）再加以歸納分析，認為經由有系統研究分析，來發掘創業機會的作法，大致有以下七種方式：

#### 1、經由分析特殊事件，來發掘創業機會

例如，美國一家高爐煉鋼廠因為資金不足，不得不購置一座迷你型鋼爐，而後竟然出現後者的獲利率要高於前者的意外結果。再經分析，才發現美國鋼品市場結構已產生變化，因此這家鋼廠就將往後的投資重點放在能快速反應市場需求的迷你煉鋼技術。

#### 2、經由分析矛盾現象，來發掘創業機會

例如，金融機構提供的服務與產品大多只針對專業投資大戶，但佔有市場七成資金的一般投資大眾，卻未受到應有的重視。這樣的矛盾，顯示提供一般大眾投資服務的產品市場，必將極具有潛力。

### 3、經由分析作業程序，來發掘創業機會

例如，在全球生產與運籌體系流程中，就可以發掘極多的資訊服務與軟體開發的創業機會。

### 4、經由分析產業與市場結構變遷的趨勢，來發掘創業機會

例如，在國營事業民營化與公部門產業開放市場自由競爭的趨勢中，我們可以在交通、電信、能源產業中發掘極多的創業機會。在政府剛推出的知識經濟方案中，也可以尋得許多新的創業機會。

### 5、經由分析人口統計資料的變化趨勢，來發掘創業機會

例如，大陸的一胎化、單親家庭快速增加、婦女就業的風潮、老年化社會的現象、教育程度的變化、青少年國際觀的擴展等，必然提供許多新的市場機會。

### 6、經由價值觀與認知的變化，來發掘創業機會

例如，人們對於飲食需求認知的改變，造就美食市場、健康食品市場等的新興行業；當人們對於兩岸前景由獨而轉向統的時後，有關到大陸就學、就業、移居的市場商機，也會相繼蓬勃發展。

### 7、經由新知識的產生，來發掘創業機會

例如，當人類基因圖像獲得完全解決，可以預期必然在生物科技與醫療服務等領域，帶來極多的新事業機會。

## 三、開創新事業(create new venture)的契機 - 創業動機、創業的關鍵成功因素

### (一)、創業動機

創業者為何要創業？什麼因素吸引他創業？由於創業動機是引發創業行為的源頭，因此如何激發具有創業潛力的青年人投入創業的活動，以及如何發展一個能夠孕育創業動機的社會環境，對於發展創業型社會，以及實踐創業管理活動，都是重要課題。

Greenberger 及 Sexton (1988) 的研究指出，創業者之所以想要創業有下列五種原因：(轉引自劉常勇 & 劉文龍，2001)

- 1、在市場上發現機會。
- 2、相信經營模式會比前人更有效率。
- 3、擁有的專長能發展成為一項新事業。

- 4、已完成新產品開發，並且這項新產品能在市場上找到利基。
- 5、相信創業是致富的唯一路徑。

Ghosh & Kwan (1996) 針對新加坡及澳洲的創業者進行研究，發現引發創業的主要動機有下述七項（轉引自劉常勇 & 劉文龍，2001）：個人想要向上成長、喜歡挑戰、擁有更多的自由、使用自己的知識與經驗的機會、不喜歡為他人工作、受到家庭或朋友影響、家庭傳統的承襲。

Danah Zohar (2001) 認為人們決定創業的理由有三種。第一個理由是機會。即將創業的人再觀察市場之後，發現某些服務項目或產品有生存的空間，然後會說：「得有人來提供這些東西，那就是我了。」第二個理由則是才華或機會。創業家向內審查自己個人的資源或特殊技術，或向外觀察當地的環境，然後說：「我們可以提供這些東西。」而第三個理由比較精神層面。未來的創業者，就是服務型的領導者，開創事業的起點，一開始想到的不是生意或事業，而是一種內在的需求。「這個必須存在。這個必須發生。我必須這麼做。」

## （二）創業的關鍵成功因素

影響創業成功或失敗因素的研究很多，而且由於創業個案背景的差異性大，所以許多學者看法存有許多差異。不過這些個案研究的發現，仍是非常具有參考的價值。學者劉常勇（2001）綜合國外學者 Doutriaux (1992)、Flahvin (1985)、Ibrahim & Goodwin (1986)、Mcrae (1998)、Steiner & Solem (1988)、Yusuf (1995) 的相關文獻，歸納出不同學者認為會影響創業成功的關鍵因素。總括而言，影響企業早期成功的因素有：外部環境的配合性；創業團隊的經營能力，如：經驗、專長、默契；創業管理的能力。

林晉寬 (1999)，採用定性研究取向，配合半開放式問卷，以深度訪談與實地觀察方法，歷經為期一年的訪談研究，訪談台灣 12 個典型之中小企業創業樣本，歸納相關學者提出之創業模式，研究發現台灣創業家具高度之信心，為適度的風險接受者，有清楚的願景，創業前多數有工作經驗，有高度的家庭支持，良好的人際關係。創業的促進因子多數來自於有計劃的自我。在產業選擇上，創業家所選擇的產業通常具有低進入障礙、業務基礎、專業、專案產業、先進優勢與地理利基之特質。

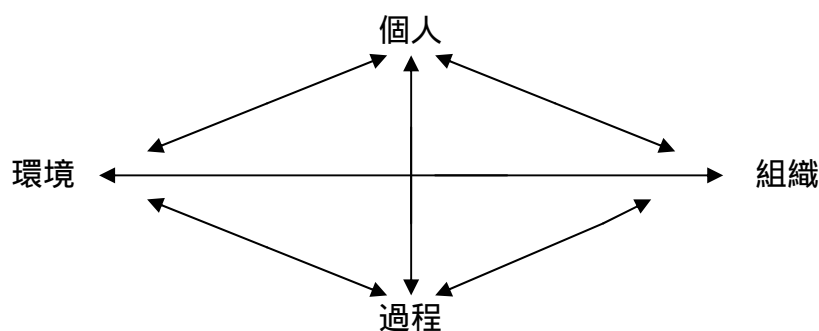
### 第三節 創業管理的觀念性模式

#### 一、 創業管理的觀念性模式之發展

建構觀念性的模式架構，將會有助於瞭解創業活動的內涵，以及掌握創業管理的關鍵要素。關於創業研究模式的相關文獻，國外學者的相關論述還算不少。學者劉常勇（2001）整合幾個較具代表性的創業管理的觀念性模式，說明創業管理的觀念性模式之發展之發展，並且論述有關建構創業管理觀念模式的研究論文，主要差異在於模式構面要素的選擇與互動關係的詮釋。

##### （一） Gartner's Model

Gartner（1985）提出的創業管理模式內容，主要包含個人 (individual)、組織 (organization)、環境 (environment)、以及創設過程 (new venture process)等四個構面，並認為所謂創業管理就是如何有效管理這四項構面要素，並使其彼此間搭配完美。



圖二 Gartner 提出的創設過程的架構

此外，Gartner, Mitchell 和 Vesper(1989)三位學者對 106 位創業者發出問卷，針對個人、組織、環境、過程等四構面進行研究，發現創業類型可以分為八種：

- （一） 離職創立新公司，新公司與原來任職公司屬於不同行業性質，新公司也必須立即面對激烈的市場競爭。
- （二） 新公司由原行業的菁英人才所組成，企圖以最佳團隊組合，集合眾家之長，來發揮競爭優勢。
- （三） 創業者運用原有的專業技術與顧客關係創立新公司，並且能夠提供比原



公司更好的服務。

- (四) 接手一家營運中的小公司，快速實現個人創業夢想。
- (五) 創業者擁有專業技術，能預先察覺未來市場變遷與顧客需求的新趨勢，因而決定掌握機會，創立新公司。
- (六) 為提供特殊區隔市場顧客更好的產品與服務而離職創立新公司，新公司具有服務特殊區隔市場的專業能力與競爭優勢。
- (七) 創業者為實現新事業理想，在一個剛萌芽的新市場中從事創新，企圖獲得領先創新的競爭優勢，但相對的不確定性風險也比較高。
- (八) 離職創立新公司，產品或服務和原有公司相似，但是在製程與行銷上有所創新，能提供顧客更滿意的產品與服務。

## (二) William's Model

William (1997) 從影響新創事業成敗的觀點提出略有不同的創業管理模式，模式構面包括人 (people)、機會 (opportunity)、環境 (environment)、風險與報酬 (risk and reward)。William 模式中對於人的定義範圍要比 Gartner 模式為廣，除了針對創業團隊外還包括提供關鍵服務和重要資源的外部人士。William 的模式還特別強調機會對於創業的重要性，他以為發掘機會、評估機會、以及掌握機會，是創業管理中非常關鍵的議題。另外，有關如何面對風險與追求創業報酬，也會密切的影響創業行為。

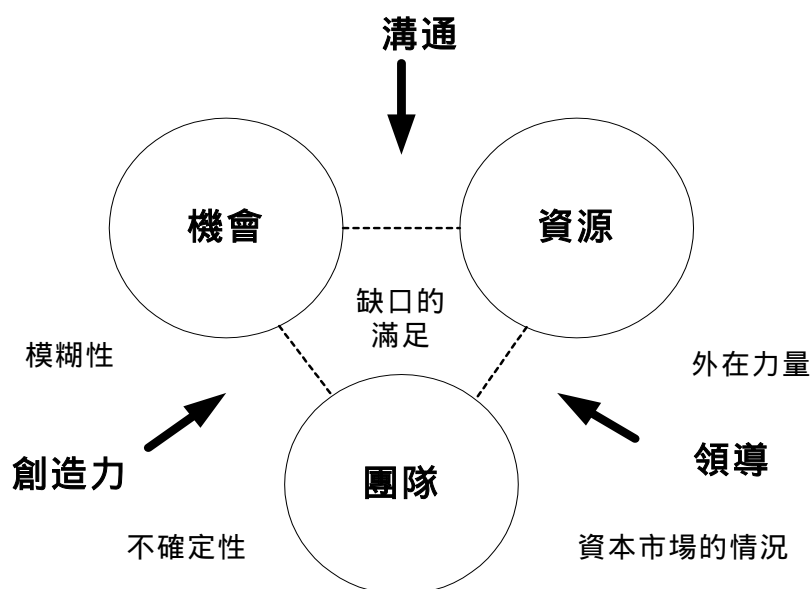
## (三) Timmons's Model

Timmons (1999) 在他所著 *Creating New Venture* 一書上提出一個創業管理模式，他認為成功的創業活動，必須要能將機會、創業團隊和資源三者做出最適當的搭配，並且也要能隨著事業發展而做出動態的平衡。創業流程由機會所啟動，在取得必要的資源與組成創業團隊之後，創業計劃方得順利推展。

Timmons 認為在創業前期，機會的發掘與選擇最為關鍵，創業初期的重點則在於團隊的組成，當新事業順利啟動後，才會增加對於資源的需求。也就是說，Timmons' Model 十分強調彈性與動態平衡，他認為創業活動隨著時空變遷，機會、團隊、資源等三項因素會因比重發生變化，而產生失衡的現象。良好的創業管理就必須要能及時的進行調整，掌握當時的活動重心，使創業活動重新獲得平衡。

Timmons 認為創業過程中，由於機會的模糊、市場的不確定性、資本市場的

風險、以及外在環境的變遷等，經常的衝擊的創業活動，使得創業過程充滿了風險。因此就必須要依靠創業家的領導、創造力、與溝通能力來發掘問題，掌握關鍵要素，彈性調整機會、資源、團隊三個構面的搭配組合，使得新事業在波濤洶湧、一望無際的大海中，仍然乘風破浪的航向事業的目標遠景。

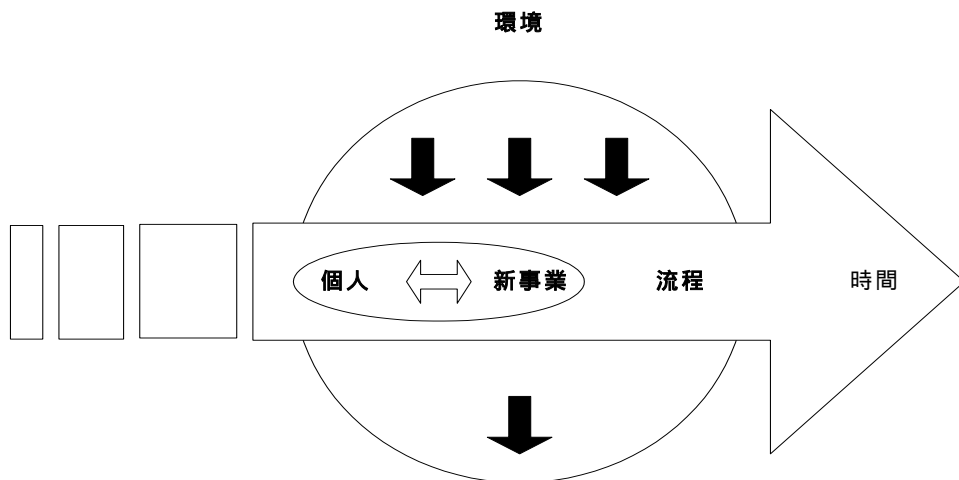


圖三 Timmons 提出的創業管理觀念性模式

#### (四) Christian's Model

Christian (2000) 認為創業管理的整個焦點應該放在創業家(Entrepreneur)與新事業(New Venture)之間的互動，所以他提出來的創業管理模式(如圖)主要的兩個構面元素為創業家與新事業。由於 Christian's Model 主要強調創業家與新事業的互動關係，因此他將如何創立新事業 (New Venture Creation)，隨著時間而變化的創業流程管理 (New Venture Process Management)，以及影響創業活動的外部環境網絡 (Environmental Networking)等三個議題，視為創業管理的核心問題。

Christian's Model 與 Timmons' Model 同樣的重視創業家的功能，視創業家為創業活動的靈魂與推手，顯示如何發展創業家的創業才能，將是創業管理工作上的一大重點。雖然有人說創業家的冒險犯難精神與積極開創的個性，是屬於先天的人格特質，在後天上很難加以培養。但 Christian's Model 所強調的「創業家與新事業互動的能力」以及 Timmons' Models 所強調的「創業家隨著環境變遷而動態調整創業模式的能力」，都與人格特質的關連性不高，也可說明創業家的能力確實可以經由有系統的創業管理教育加以培育。



圖四 Christian 提出的創業管理觀念性模式

Christian's Model (2000) 所強調的創業家與新事業的互動，其內涵正可以 Timmons' Model 的「機會、資源、團隊」三要素的互動關係加以說明。而 Timmons' Model 強調創業系統的動態平衡問題，在 Cristian's Model 則是以重視創業流程管理來表現。這兩個模式也都沒有忽略外部環境的因素，由於創業所需的機會、資源、團隊都需要經由外部的市場網絡、資本網絡、人際網絡來獲取，因此認識創業的市場環境，發展創業的網絡關係，對於創業成功必然具有關鍵性的作用。

此外，Christian (2000) 認為創業依照其對市場和個人的影響程度，可以區分為四種類型，如下圖所示：

1、複製型創業 (Entrepreneurial reproduction) :

複製原有公司的經營模式，創新的成分很低。新創公司中屬於複製型創業的比率雖然很高，但由於這類型創業的創新貢獻太低，缺乏創業精神的意涵，不是創業管理主要研究的對象。基本上，這類型的創業只能稱為「如何開辦新公司」。

2、仿型創業 (Entrepreneurial imitation) :

這種形式的創業，對於市場雖然也無法帶來新價值的創造，創新的成分也很低，但與複製型創業不同之處在於，創業過程對於創業者而言還是具有很大的冒險 (venture) 成分。例如如某一製鞋公司的經理辭掉去工作，開設一家

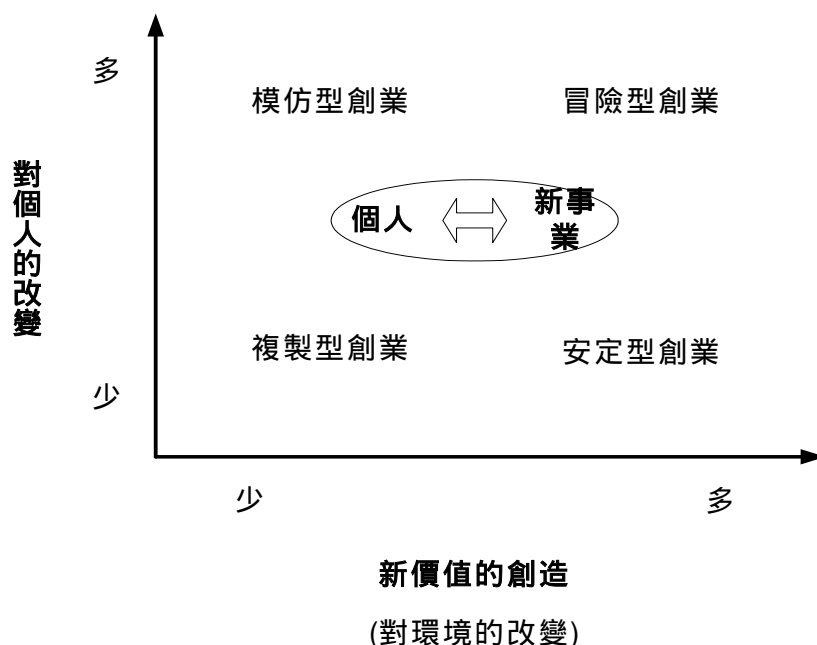
當下流行的網路咖啡店。這一種形式的創業具有較高的不確定性，學習過程長，犯錯的機會高，代價也較昂貴。這種創業者如果具有適合的創業人格特質，經由有系統的創業管理培訓，掌握正確的市場進入時機，還是有很大機會可以獲得成功。

### 3、安定型創業 ( Entrepreneurial valorization ) :

這種形式的創業，雖然為市場創造了新的價值，但對創業者而言，本身並沒有遭遇太大的改變，做的也都是比較熟悉的工作。這種創業類型強調的是創業精神的實現，也就是創新的活動，而不是新組織的創造，企業內部創業即屬於這依種類型。例如研發單位的某小組在開發完一個產品之後，繼續在公司中開發另一個新產品。

### 4、冒險型創業 ( Entrepreneurial venture ) :

這類型的創業，除了對創業者本身的轉變大，不確定性高；對新事業的產品創新而言，也將面臨很高的市場不確定風險。冒險型創業是一種難度很高的創業類型，有很高的失敗率，但成功所得的報酬也很驚人。這種類型創業如果想要獲得成功，則必須要在創業者能力、創業時機、創業精神發揮程度、經營策略、創業過程管理等方面，都有很好的搭配。



圖五 創業的類型

## 二、 創業管理的觀念性模式

綜合上述學者 Gartner ( 1985 ) William ( 1997 ) Timmons ( 1999 ) Christian ( 2000 )所提的創業管理的觀念性模式，發現四位學者皆有提到：機會、個人( 創業團隊 )、環境、過程四個構面。

表四 創業管理的觀念性模式一覽表

時間	1985	1997	1999	2000
學者	Gartner	William	Timmons	Christian
模式	認為所謂創業管理就是有效管理人、組織、環境、創設過程，這四項構面要素，並使其彼此間搭配完美。	人的定義範圍要比 Gartner 模式為廣。  William 的模式還特別強調機會對於創業的重要性。  有關如何面對風險與追求創業報酬，也會密切的影響創業行為。	認為成功的創業活動，必須要能將機會、創業團隊和資源三者做出最適當的搭配，並且也要能隨著事業發展而做出動態的平衡。	Christian's 的模式主要強調創業家與新事業的互動關係。  將如何創立新事業，隨著時間而變化的創業流程管理，以及影響創業活動的外部環境網絡等，三個議題，視為創業管理的核心問題。
特點				
構	人	人 (除了針對創業團隊外還包括提供關鍵服務和重要資源的外部人士)	創業團隊	創業家與新事業的互動
面	環境	環境		環境
	創設過程			流程
	組織			

		機會 (以為發掘機會、評估機會、以及掌握機會,是創業管理中非常關鍵的議題)	機會	
		風險與報酬		
			資源	
				時間

資料來源:本研究整理

#### 第四節 產業融合新創業模式的概念性架構和命題

經由相關文獻之回顧，本研究發展出產業融合環境下，創業的思考模式研究架構如圖六所示。根據研究架構，本研究，推論出之研究命題有三：

##### 一、早先重要的知識影響機會環境的認知

每一個人特殊的早先重要知識創造出「知識通道」，使他們認出某種機會，但並不是所有人都能認出某種機會（Shane，2000）。「機會環境」，是一個因顧客需求未獲滿足，技術未被善加利用、政府管制可能開放、受到重要投資人青睞，以及許多資源尚未被開發而顯得處處商機的空間（Moore，1997）。為什麼有的人發現某些某些創業機會，有的人卻沒有呢？一個回答是人們能認出機會與他們所擁有的資訊有關。

早先重要的資訊無論是從教育、工作經驗、產業知識、人際網絡的互動或是其他方法發展的都會影響創業家的能力，包含堆斷、解釋和應用新資訊的方法，如果缺乏這些方法，早先重要的資訊就不能被複製。人們有不同的資訊材料，因為資訊的產生是經由人們的特殊生活經驗。此外，因為資訊被分配是經由推測的過程，有些人擁有資訊而有些人沒有，而是經由幸運。因此，在某個時點只有某些人，而不是所有人能夠知道顧客的需求，創造特殊產品和服務的方法。

資訊不對稱是必要的，對創業機會的存在來說。在社會上的每一個人一定不可能認出所有的機會。當然，只有創業家能夠在特別的時點認出特別的創業機會。上述的概念導致第一個假設。

##### **假設一：創業家對機會環境的認知不同**

##### 二、產業融合的三大動力影響機會環境的認知

加速產業融合的發展趨勢，有三個主要的動力來源，一是科技的技術革新，二是政府撤銷管制規定，三是管理的創新。（Yoffie，1997）而「機會環境」（opportunity environment），就是一個因顧客需求未獲滿足，技術未被善加利用、政府管制可能開放、受到重要投資人青睞，以及許多資源尚未被開發而顯得處處商機的空間。（Moore，1997）

不同的產業，在產業融合動力來源不同力量的作用下，產生不同的「機會環境」（opportunity environment）。在產業融合環境下，企業必須密切注意更寬廣的機會環境，開發有商機的空間。上述的概念導致第二個假設。

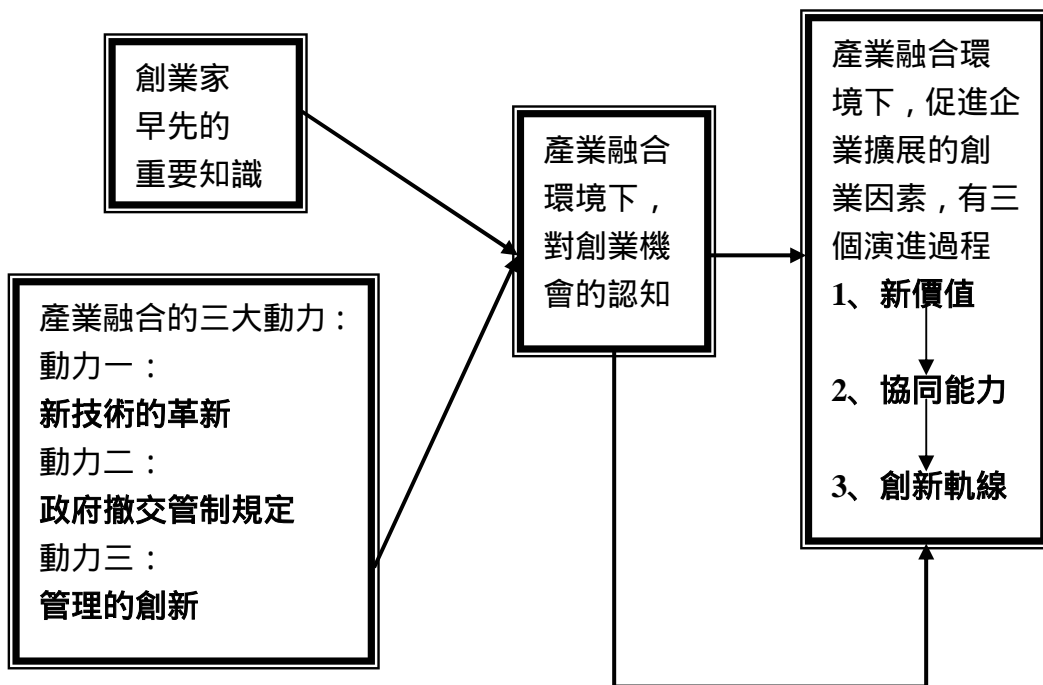
**假設二：產業融合動力來源不同力量的作用下，會產生不同的機會環境**

**三、機會環境的認知和創業過程**

杜拉克（1985）認為，成功的創業家都試圖創造價值並有所貢獻，而且試圖創造新的、不同的價值和滿足感，或者結合現存的資源成為新的、更富生產力的結構。所以，創業家不認為所有的機會都有價值，只有當創業家發現機會是有價值時，才能夠得從機會中得到利潤。Moore (1997)則認為，在產業融合環境下，這種可以跨越不同產業的公司，將以創新的觀念為核心，進而協同進化公司的能力，並以合作和競爭兼具的型態共事，提供新產品、滿足顧客需求，以及促進下一波的創新。

因此，總結上述兩位學者的論點，推導出在產業融合環境下，促進企業擴展的創業因素，將有三個演進過程。（一）創造新價值：提供顧客真正有價值東西。（二）增加協同能力：建立供應鏈，開發輔助產品與服務，並培養顧客及優先供應商能力。（三）建立創新軌線（Innovation trajectory）：結合許多專業的技能和人與組織的協調，達成深遠且獨特的實用能力。上述的概念導致第三個假設。

**假設三：對機會環境的認知不同，將會影響創業過程 - 創造新價值、增加協同能力、建立創新軌線**



圖六 產業融合之創業的概念性模式



上述這些創業的概念性模式總結於圖六。此圖說明創業家早先的重要知識，在產業融合環境下和創業機會間之關係的。此表也說明產業融合環境下，促進企業擴展的創業因素和開發創業機會間的關係。

## 第三章 研究方法

### 第一節 研究方法

本研究係屬於探索性之研究，因此採用個案分析法進行。藉由次級資料的蒐集與深度訪談，對產業融合與創業活動的現況進行觀察分析，建立觀念架構。

#### 一、二手資料分析

即透過報章雜誌、企業的網站、相關研究及文件收集所需之資料。報章雜誌有關企業間跨業經營、相互併購及策略聯盟的相關報導、訪談資料，本研究將整理相關資料，做為分析的背景資料。

#### 二、個案訪談

為了解台灣產業融合與創業活動的現狀。本研究將透過個案的深度訪談，以熟知目前產業界的狀況。

## 第二節 研究設計

本研究經由田野調查創業個案，詳細敘述在產業融合的環境下三大動力 - 新技術的革新、政府撤銷管制、管理的創新的趨使下，四個個案 - 人人建設（建築產業）、嘉惠集團（網路學習產業）、台糖高雄物流園區（物流產業）、南台灣智慧卡票證中心（智慧卡產業），從實際創業機會的發現，到開發創業機會的創業過程。

### 一、產業融合的動力

加速產業融合發展趨勢，有三個主要的動力來源，一是半導體、軟體和數位通訊科技的技術革新，二是政府撤銷管制規定，三是管理的創新。產業結構的改變是很快速的，以不同的時程進行垂直及水平的聚合。不同的產業，在產業融合動力來源不同力量的作用下，產生不同的「機會環境」。企業必須綜觀全局，發現機會環境，以及了解影響產業內互動運作的能力，才能使企業改變自己的特質，並在其間錯綜糾結的互動關係中，將眾多參與者的貢獻加以協調整合，讓新的企業、新的競爭與合作法則，以及新的產業得以脫穎而出。

### 二、程序

經由使用個案研究，設計檢查四個不同的產業，在產業融合的環境下，新創業機會的發現，到開發創業機會的創業過程。這四個個案的研究設計，是經由田野調查發現，在產業融合真實環境的運轉下，新的創業機會如何被發現，到如何開發創業機會的創業過程，提供實證。

在 2001 年七月到 2002 年三月間，對四個不同的產業，從新的創業機會的發現，到開發創業機會的創業過程，進行深度田野調查，做了一系列的訪談。訪談的主要對象是新創事業的老闆或創業家與其他評估或開發機會的人或員工，訪談是經由非正式的方式，持續一個半或兩小時。訪談開始時是請受訪者描述創業機會的發現過程，隨著許多回應，而採取更進一步的訪問，澄清對受訪者訪談內容的疑問。每次訪談用錄音機錄下我們的對話，然後將訪談內容寫成文字稿。

進行質化研究，訪談的紀錄是重要有效的資訊。此外，除了訪談的資料外，也經由其他的相關資料報導補充，包含公司網站的資訊、媒體的相關報導、個案的研究報告。信賴度是經由個案的調查書和資料庫的建立而產生。經由資料的蒐集，將創業機會被發現的過程與何開發創業機會的創業過程，相同的資訊聚集起來，幫助資料的分析。有效性是建立於使用多數一連串的實證資料，再經由個案研究的訪談得到關鍵性的資料。

在個案的研究設計中，是以產業融合環境下，創業機會和創業過程的分析架構，來區分四個不同產業面對產業融合環境的創業機會和創業過程。經由四個不同個案報導資料和實證的比較，檢驗研究假設是否得到支持。

### 三、樣本 - 個案研究對象

環觀整個環境，這幾年來，台灣在產業融合的動力趨使下，正面臨產業結構調整，許多企業必須轉型的問題。隨著產業結構的轉變，新技能和新技術扮演著成功與否的角色，中小企業關廠的不在少數，有些廠商為求生存，紛紛外移至東南亞、大陸地區，這導致國內的失業人口一再攀升。

在這樣極為不明朗的環境下，產業升級時機已屆成熟，拓展事業的新契機無所不在，各企業轉投資或者轉型的機會相當多。面對複雜的環境，技術、與參與者的快速變化，使得過去的組織模式必須被新作業方式取代，新的商業模式可用來說明今天在技術與商業行為上，快速且不可預知的特性。

#### (一) 人人集團

「人人集團」是從高雄發跡的建設公司，早已警覺到市場的詭譎多變，於是停止房地產本業的推案，轉型為投資控股公司，並致力於商用不動產平台的開發。「人人集團」的高階主管洞識到公司的核心競爭力依舊來自於建築本業的專業能力，企業轉型確實必要，但必須以這獨特的資源為投資主體。「商用不動產平台」是企業主提供一個平台空間，招攬業者的進駐經營，它並沒有完全脫離房地產和建築公司主業，而是將土地空間視為一個商業平台，然後集結諸多跨業的領導廠商共同經營企業。

#### (二) 嘉惠集團

隨著網際網路科技的日新月異，大家開始利用網路進行通訊、交流、查詢資料，甚至在網路上完成商業的交易、學習活動及休閒娛樂等。嘉惠集團跨足e-learning產業，是基於老闆對整體產業趨勢的掌握，經審慎研究產業的發展趨勢後，經由不同方式的嘗試後選定方向，以快速策略性的合作或購併(M&A)方式，取得關鍵性的技術，引進國際技術及內容，並在產業內，整合不同領域優勢的業者，形成合作關係的專業團隊，加上國內的加值活動，進行課程內容的華文化、本土化，進一步將集團的事業版圖延伸。

#### (三) 台糖高雄物流園區

亞太地區將會是世界經濟成長最快速的區域，台灣加入 WTO 邁向國際化及經濟自由化，愈來愈多商品引進台灣將為物流業者帶來新革命與新契機。高雄港具備先天的優越海運條件，以此條件再加上高品質、高效率的物流服務，有利於業界在此設立其亞太發貨中心，以台灣作為貨品的集散轉運站。台糖高雄物流園區由台糖與新系統採 BT&O 方式共同興建。以台糖為經營主體，由新系統公司投資設計規劃興建並協助營運。「台糖高雄物流園區」的設立，突破許多政府法令與管理上的限制，成為多功能之整合性物流園區，提供一個能夠滿足其國際物流運作需求的完善環境，使得國際轉運貨物享有最便捷的服務。

#### （四）南台灣智慧卡票證中心（豫立科技股份有限公司）

因為快速的技術創新，及愈趨於複雜的商業環境，正趨使組織改變商業交易、開發新產品及服務，以及將它們帶向市場的方式。智慧卡技術，就是以技術帶動大規模的產業變遷，聚集許多產業的動力，使產業發生融合的現象，以及提供新商機。南台灣智慧卡票證中心(STSCC)係由南台灣四大客運業者及寶錄電子共同出資，為南台灣第一家智慧卡票證專業公司，並發行「南台灣交通卡」，計畫結合高雄市公車及渡輪，未來則可望與高雄捷運結合，共同發行一卡通行的交通儲值卡，以通勤族為最主要使用族群，由於智慧卡為一小額支付工具，其他民眾也可以當作「電子錢包」使用。

### 第三節 研究限制

本研究選擇不同產業中，能配合訪談的新創企業，以本研究的架構與模型，分析其創業歷程中的經營策略。在訪談方面，由於時間上的考量，本研究將採取半結構性的訪談，也就是先擬定好一定的問題範圍，然後利用以不脫離主題的原則下，激發被訪問者說出其他不具解構性的主題。在訪問對象方面，為我國本地廠商。

## 第四章 個案研究結果

### 第一節 人人建設

#### 一、人人建設對機會環境的認知

##### (一) 產業融合的發展趨勢對建築業的影響

近年來，房地產一片低迷，地價回跌，賺少賠多的建商如過江之鯽。利多不再，建設公司紛紛轉投資以求生存。在景氣繁榮的過去，房地產的推動者--建設公司，如雨後春筍般應運而生，許多建商從中獲得相當利潤，經歷了一段黃金歲月。然而好景不長，幾年下來過度飽和的推案，在經濟的衰退、政治的不安、金融風暴效應、全球市場趨勢下，房地產走入黑暗期。建商關的關、倒的倒，即便是經營管理完善、事業規模宏大的公司也不免重創。

一九九〇年代中期，在環境、市場的巨變下，建築業大勢逐漸消失，眾多建設公司的生存空間遭受到威脅，「人人集團」也不例外，多角化投資普遍成為眾多建設公司多角化的經營模式。當時，資訊科技正興盛，高科技產業普遍成為建設公司多角化投資的標的，「人人集團」也跟進這股熱潮，3D 動畫就是轉投資的其中選擇。但是，雖然建築業也需要高科技產品的輔助，卻必須有好景氣的配合，另外，公司也體認到一窩蜂的轉投資高科技產業，容易陷入「內行看門道，外行看熱鬧」的隱憂。

「人人集團」是從高雄發跡的建設公司，台灣建設公司的本位主義相當濃厚，而「人人集團」的大本營在南部地區，資源基礎大多環繞在此。再加上，經營不良建築業者，不是退出市場，就是轉投資於其他產業，因此不動產市場的競爭者寡，發展機會大大提升。全球化趨勢下，產業重新整合，市場重新排列，組織重新改造。在這樣極為不明朗的環境下，產業升級時機已屆成熟，拓展事業的新契機無所不在，各企業轉投資或者轉型的機會相當多。

##### (二) 「人人集團」的經營團隊，洞識不動產發展的創業機會

「人人集團」不同於大多數轉投資於高科技產業的其他建設公司，是經營者的眼光和洞察力、勇於創新的精神，以及整合各產業的魄力。經營團隊成員之一的集團董事長，本身所學為管理領域，過去也曾在教育界任職，在產官學界保持一定的互動。由於家族企業之緣故，他對於瞬息萬變的產業環境能感同身受，也意識到企業要求生存，創新的腳步刻不容緩。此外，「人人集團」的高階主管洞

識到，公司的核心競爭力依舊來自於建築本業的專業能力，企業轉型確實必要，但必須以這獨特的資源為投資主體。基於此，「人人集團」便採取轉型的經營方向，以經年累積的不動產經驗為利基，結合商業型態的廠商來共同發展事業，開發「商用不動產平台」，提供平台的規劃、管理，以拓展企業發展的空間。

## 二、人人建設創業的過程

### （一）人人建設擴張的過程

「人人集團」本為高雄一家族企業，初期經營以建築業為主，有兩大建設公司群，一是「人人建設股份有限公司」，簡稱「人人建設」；另一是「大仁建設股份有限公司」，簡稱「大仁建設」。

「人人建設」成立於一九九〇年，是公司最早發跡的第一家建設公司，致力於商業大樓及住宅大樓的投資興建。在景氣繁榮時，住商合一的建築風貌蔚成風氣，「人人建設」成功地進駐建築產業。到了一九九七年，「人人建設」受到組織工程再造及未來景氣復甦遲緩的影響，促使公司全面停止推案，轉而採取多角化經營，投入商用不動產的開發。

早期，本著規模恆大分攤成本，以及產品線的延展，以達到規模經濟和範疇經濟的效益，因此在一九九二年成立第二家建設公司--「大仁建設」。產品市場區隔化的經營理念，這家建設公司主要投資於透天住宅、別墅及廠辦的房地產興建。時勢所趨，「大仁建設」同樣地在一九九七年全面停止地產推案，進而轉型為投資控股公司--「宏璽投資股份有限公司」。宏璽的經營主體是上市、上櫃和未上市公司之投資，以及土地和商場評估、開發、管理。

在經營商業平台上，人人主要處理不動產的硬體，宏璽則是以投資者、顧問者的角度尋找配合的廠商，像是有資金的就提供資金，有管理技術的就提供管理技術，有不動產的就提供不動產，平台觀念是完全由宏璽在主導，等宏璽實驗有成時，馬上將知識移轉給人人的團隊，把所有的資產做最有效率的管理使用。

人人集團現有的開發案包括最早開發成功的商業平台是墾丁商場、樹人醫專、貴族世家牛排、停車場、高美館商圈等。

墾丁商場是以渡假娛樂為開發主軸的平台，有鑑於當地景致宜人，但是附近的街道卻缺乏整體規劃的觀光商店，旅遊者休憩場所、設施不夠完善。於是人人集團先與地主的協商、整地，再和已有良好通路的廠商接洽進駐，例如肯德基、



三商、史努比...等等，人人集團主導商場空間的主體規劃和資訊，譬如當地的市場商情、觀光資源、消費型態，各廠商則提供公司需求與特色，因利結合共同將創造一個主體平台。

樹人醫專是人人集團首次以學校為主體的開發案，地是台糖的，用學校集大成，這是最新型態的商業平台。首先，以輻射狀的商業平台作為初始發展的軸心，協助整個學校的招商活動，除全家便利超商、羅多倫咖啡已經進駐，復文書局尚在洽談，其他品牌也將陸續進駐。其次，未來建立育成中心，結合理工農醫等成為一開放式的校園，與企業進行密切的互動聯繫。

停車場是公司的情報站，設置在周圍幾乎環繞著需要車位的商家或需求者，例如銀行、餐館、住家、賣場、百貨公司等等。公司擁有一套完善的管理機制，可以依不同時段、不同店和不同方式(月租或特約券)而有不同停車價格(5-6種以上)，並運用來往的車輛記錄去分析單店的經營狀況，從中蒐集到很多行業的情報，「貴族世家牛排」連鎖店成立，本質上是由這裡來提供商場情報而來。

貴族世家牛排屬於連鎖店，人人既是地主也是股東，規劃則委由人人和貴族世家牛排連鎖業合併處理。「貴族世家牛排」有很多家連鎖店，其中只有文化店是所有權歸人人，其他皆以自有不動產的土地出租、合作簽約的方式，找到專業經理人，彼此投入資金共同經營牛排館。「貴族世家」的營業額相當穩定，這樣的話可以為商用不動產立下很好的典範。

高美館地標案是人人集團的新構思，將集團在美術館旁的一塊三角窗用地，在當地發展上在草創階段之際，鎖住麥當勞、辛巴克、瑪瑪咪亞等主題餐廳，引進第一品牌進駐。目前集團已在這塊市區重劃的區域內，開始進行開發作業。

## (二) 人人建設創造的新價值

不動產無論是擁有或租用，它本身就是一個空間的概念，如果能夠採用自用或租賃或策略聯盟的型態來使不動產發揮極大的商業用途，那就必須有一套完整的知識管理技術(know-how)系統，由一控股公司在該空間上集大成，並匯集最好的廠商來經營，這就是所謂的「商業平台」，亦即在一個實體的空間上面，將相同性質的廠商聚集在一起，從事動態的商業活動。

這些不同類型的經營模式，儼然是由企業主提供一個平台空間，招攬業者的進駐經營，它並沒有完全脫離房地產和建築公司主業，而是將土地空間視為一個商業平台，然後集結諸多跨業的領導廠商共同經營企業，共創土地的新價值。

### (三) 人人建設增加的協同能力

在商用不動產概念形成之前，「人人集團」早已意識到資本投資對中小企業來說是一種沈重負擔，成本最昂貴，尤其在產業動向模糊難變之下，風險不可預測。因此，大多數廠商不敢貿然前進以身試法，商家們都希望能尋求結盟的合作對象，彼此共獲存續的空間，成本共同分擔，利益也共同分享。

基於這樣的事實，「人人集團」既有經營聚焦在建築業，核心競爭力在於房地產的內部改裝能力，這存在於公司與供應商(鋼筋、水泥、磁磚、木工...)的網絡關係，是靠長久合作累積而成的一種獨特關係，提升了合作廠商區隔同業的競爭優勢，間接降低建造成本。此外，又與地主結盟，使之以地租從事投資。於是，「人人集團」就設想自己是不動產平台的專家，負責平台的整體規劃解決廠商所提的需求，包括停車、動線等問題，通路則由廠商一起開發連結，值基於地主、商家、建設公司的各自擁有的核心能耐，三者結盟共同開創平台，利潤則依契約來共同分享。無論是平台的籌整和人力資源的配置，人人集團跳脫傳統的水平或垂直的組織結構，改以建立雙贏的原則，以超組織的統理(governance)來面對新挑戰，這也是人人集團之所以能夠成功轉型的核心基礎。

不動產有兩大陷阱，第一個陷阱是它的報酬率很低，因為基本單價很高，縱使買了不動產將它租賃、開店也好，投資報酬率很低；第二個陷阱是它的流動性和變現性都很差。所以，「人人集團」在一九九 年代中期後，改變公司經營的方針，停止自己地產開案，反以向別家建設公司購置成品或合作，進行轉型的前置作業。

為了解決不動產的兩大陷阱，「人人集團」的作法是，讓市場機能均衡地產價格，報酬率將呈現合理水平，簡言之，就是開發商場也就是商用不動場，將營業額拉大，解決報酬率偏低的現象。再者，不再是自己獨資經營，而是集結眾人之力來經營這個平台，尋找各商界的第一名廠商來共同經營。平台成功商業化之後，再另尋平台進行複製，解決流動性的難題。

追根究底，「人人集團」啟發製造平台的最初構想來自於，以前整地、蓋房子、獲利多少的想法。而現在，同樣是一塊土地，只是將建設房子的舊有作法擴展為商業用的一塊區域，在評估當地的供需後，創造成一個平台。

「人人集團」猶如控股公司，由它投資通路、平台的開發，並在平台上充分發揮本身的企業資源，讓自己的平台產生效益。甚至，將平台概念一直延伸，從

商業延伸到學校。

### （三）人人集團建立的創新軌跡

「人人集團」的商業平台本身就是一種跨業共同經營的概念。首先，由「宏璽」來主導初期的土地開發、商場評估和規劃、廠商招商、經營管理、公司證券化。其次，透過「人人」來負責後期的資產管理。平台推出成功後，公司再以合併的方式，一併二、二併三的方式整合，例如墾丁商場的經營管理便是如此。然後，再另尋平台進行複製。

由於平台商業化的成敗，在於「人人集團」整合異業的能力，不論是結盟廠商、人力、地主、金主等。人人集團則是將自己定位在不動產平台的專家，不論是或結盟伙伴或招商活動大都是以契約方式來建立彼此合作的關係，主要的執行工作在於將各廠商的獨特資源集結在一個溝通平台，一來不用自己獨大，使各投資者的專業能力得以有效發揮，二來彼此分攤投資風險。效率決定領導者。這是一種新的合作關係，建立在彼此的信任和承諾。

## 第二節 嘉惠集團

### 一、嘉惠集團對機會環境的認知

#### (一) 產業融合的發展趨勢對 e-learning 產業的影響

隨著網際網路科技的日新月異，大家開始利用網路進行通訊、交流、查詢資料，甚至在網路上完成商業的交易、學習活動及休閒娛樂等，這猶如一條新通車的高速公路一般，對人們週遭的生活模式，產生了重大的改變，網路的盛行帶來了許多商機。面對知識經濟時代，台灣許多企業面臨轉型的問題，同時也帶來許多的機會。面對新技術的革新，加速產業融合的發展趨勢，嘉惠集團妥善地運用既有的資源，領導其團隊跨入 e-learning 產業，尋找 e-learning 產業發展的契機，累積發展 e-learning 事業所屬的人才，將願景落實。

#### (二) 嘉惠集團的經營團隊，洞識 e-learning 產業的創業機會

嘉惠集團由老闆扮演推動新創事業的角色，基於老闆對整體產業趨勢的掌握，經審慎研究產業的發展趨勢後，並在產業內，整合不同領域優勢的業者，形成合作關係的專業團隊。嘉惠集團喬培偉先生在美國十年的工作生涯經驗，對於教育及科技的興趣，能夠找到美國社會知識及資訊核心所在，從中汲取知識並創造價值。他懂得從NASDAQ找出產業發展的趨勢，並主動參加在美國所辦的各種 e-learning 研討會，例如美國訓練發展協會(ASTD)所辦的年會等，除了建立良好的國際互動關係，並尋求國際上可以合作的廠商，以便對整個 e-learning 產業，有充份的了解，更進一步獲得最新的動態及資訊。

#### 1、全球 NASDAQ 整體市場指數的研究

嘉惠集團總裁喬培偉先生認為，國際經濟發展和產業趨勢的變化相當快速，要掌握國際產業的變化並形成產業的成功模式，一定要仔細做產業分析研究，才能掌握這些變化。而最簡單的方式就是從研究美國的產業趨勢為起點。他說，我們可以從美國產業的動態趨勢中，看出一些產業未來發展的端倪，因為美國是一個非常自由化的經濟體，不只市場非常大，投注在研究發展的經費和人才也非常多。因此，喬總裁在嘉惠集團內成立產業分析部門，要求他們研究美國那斯達克(NASDAQ)市場最近上市成功的公司。

美國那斯達克市場，成立於一九七一年，是一個支援技術創新的市場，是美國高科技公司的搖籃。美國那斯達克市場，在美國高科技的產業發展過程中扮演

了重要的角色，目前交易量為 10800 億美元，佔全美股票市場總量的 51%。到二〇〇一年十二月底，那斯達克累計共有四千八百多家上市公司，市值 5.2 萬億美元。在全部上市公司中，約有近二千家高科技公司，比重高達 40% 左右。在全美所有高科技上市公司中，絕大多數在那斯達克上市，嘉惠集團產業專家分析後發現，94% 軟體、87% 醫藥/生物技術類、81.9% 電子軟體類，均在那斯達克上市上市。他們觀察，一九九九年在那斯達克新掛牌上市的四百八十五家公司，集中在電信、網路、電腦等高速成長的高科技行業，其中電腦軟體有一百九十一家，佔該年上市新股中的比例是 38%。

嘉惠集團內的產業研究者進行產業分析時，先找出最近在那斯達克上市成功的企業，然後仔細分類這些新上市公司，選出十大產業，做為進一步產業分析的基礎。嘉惠集團在一九九九年根據那斯達克的資料選出主要產業，包括 e-learning、套裝軟體、資訊服務、電話通訊、資料產生與維護、半導體與相關設備 等。

## 2、嘉惠集團進入 e-learning 產業的 Business Model 研究

集團內的研究者分析產業報告書發現，根據愛迪西(IDC)預估，在未來兩年內，全世界的 e-learning 市場規模將達 150 億美元；全球企業 e-learning 市場將在二〇〇四年達到二百三十億美元的規模。另外，愛迪西(IDC)更預估一九九九年至二〇〇四年複合成長率將高達 68.8%；其中以美國為最，全美五百大企業中已有接近 60% 開始以 e-learning 作為教育訓練的輔助工具。另外，根據美國訓練發展協會(ASTD)一九九八年研究指出，企業利用內部網路或網際網路進行教育訓練的情形也將會逐年遞增。

此外，嘉惠集團的產業研究者將已公開上市的二十四家 e-learning 相關廠商用 e-learning 指數，並與 NASDAQ 整體市場指數相比較之後發現，e-learning 廠商在股市表現仍遠優於 NASDAQ 的整體市場成績。在美國，每一個市場領域都有上百家 e-learning 業者投入市場；不過購併、解散、增資、破產等產業態勢重組的狀況也日益劇烈，由此可見，e-learning 產業仍處於相當高度變動的成長期。

喬總裁要求產業分析人員針對美國 e-learning 上市公司的商業模式及和 e-learning 產業分析的文章找出來，從中找出 e-learning 產業發展的主軸。另外，不同產業都會有年會，公開舉辦不同類型的研討會、論壇，例如美國訓練發展協會(ASTD)每年舉辦一次年會，為期五天，參加人數數十萬人。喬培偉總裁常常利用到美國開會的時間，參加這些產業年會，以期進一步獲得最新的產業動態和資訊。

當喬總裁對美國 e-learning 產業有一定的了解之後，他開始思索嘉惠科技應如何在 e-learning 這一個產業中佈局。他首先觀察國際上成功 e-learning 公司的

Business Model 是如何？國內廠商又是如何發展的？

他發現，國內 e-learning 廠商大都自行開發平台技術，將研發的技術當作核心競爭力。喬總裁認為這樣緩不濟急，因為一旦國外任何一家大廠進入台灣，其研發經費是任何一家國內廠商所不能及的，到時候國內廠商將會全部陣亡。再者，台灣的內需市場小，單單開發只適合台灣的平台，最後一定會走到死胡同裡。他認為要想創業，應該要主動觀察國際產業的變化，一旦看到可以發展，就應該主動跟可以合作國際大廠去談合作事宜，唯有跟大廠合作，台灣 e-learning 廠商才比較有機會。

## 二、嘉惠集團創業的過程

### （一）嘉惠集團擴張的過程

嘉惠集團的母體三福集團，則是國內老字號的大宗物資業者，董事長蕭火綿與統一的高清愿、中日林坤鐘並列大豆、小麥、玉米三種大宗物資採購的三大龍頭。曾在日本接受教育的董事長蕭火綿，數年前也在日本北海道投資魚粉工廠，搭配他在大宗物資上的本業技術合作，使三福集團得以成為國內目前市場佔有率最高的食品、飼料製造生產商。

在企業投資方面，三福集團的營運版圖不亞於大型的上市公司，家族事業累積財富超過數十億元，投資的疆域橫跨美國、日本，投資的產業則涵蓋電廠、食品、畜牧、金融與地產出租。

嘉惠集團，本業是嘉惠電力發電廠，母體三福集團係從事於大宗物質進口，本身財力非常雄厚，根據今週刊二〇一一年十二月的報導，三福集團成立迄今近五十年，關係企業有二十九家，年營業額一百六十億元，員工數一千三百名。

嘉惠集團的董事長和總裁分別為三福集團董事長蕭火綿的女兒蕭惠瑛和其夫婿喬培偉，早期兩人曾負笈美國求學，喬培偉總裁又在美國的多家機構任職，例如美國嘉技國際公司、美國亞美銀行、美南國建會財務委員會、美國國會國際經貿委員會等，因此夫婦倆在美國有一定的事業基礎，影響了往後經營走向國際觸角的理念。

嘉惠集團主要負責人參與規劃的事業分述如下：

#### 1、美商大都會人壽

美商大都會人壽保險公司(Metropolitan Life Insurance Company ; MetLife)，成立於一八六八年，總部設於美國紐約市，主要提供個人與團體保險，包括：壽險、健康險、年金保險、產物保險及其他金融商品和服務，業務範圍透過子公司及聯

屬機構遍及全球，包括美國、歐洲、亞洲、南美洲等，並在全球擁有數百萬的保戶。及至二〇〇九年十二月底止，MetLife 的有效保額高達一兆九千億美元，在全球總管理資產達三千零二十三億美元。

一九八六年中華民國政府開放保險市場，讓美國優良的保險公司到台灣營業。一九八八年美商大都會人壽透過蕭火綿的合作，蕭惠瑛和喬培偉將其引進台灣成立分公司(MIAC Taiwan，後簡稱「美商大都會人壽」)，成為持有九千萬股的大股東，並於一九八九年正式展開營運。

目前，美商大都會人壽的保戶已遍及全國，並且為國內多家知名企業的員工提供「互惠保險福利計劃」。迅速理賠的績效讓美商大都會人壽早已成為公司誠信經營的最佳見證，而高達 90% 以上的第十三個月保單繼續率，不但是業界翹楚之一，更是客戶滿意度的最佳指標。

在大陸地區，嘉惠集團蕭惠瑛和喬培偉夫婦，以美商大都會人壽 10 年的實務經驗，與北大、清華、上海交大等十所知名大學合作，成立目前已有 10 萬人的「國際壽險管理學院」，負責培育壽險人才，並與國際壽險管理協會合作，舉辦專業人才的培訓考試，以因應大陸加入 WTO 之後面對國際保險業的競爭。

除了擁有豐富的壽險業經驗，喬培偉也是國際壽險管理協會(Life Office Management Association，簡稱 LOMA)大中華區主席。國際壽險管理協會(LOMA)是設立於美國的一世界性組織，其宗旨在培育壽險管理人才，提昇壽險經營效率及服務品質。為完成此任務，LOMA 的教育部門發展出不同層級的討論，例如：FLMI(Fellow, Life Management Institute)、ACS(Associate, Customer Service)、AIAA(Associate, Insurance Agency Administration)、AIAF(Associate in Insurance Accounting and Finance)、ARP(Associate in Research and Planning)，這些考試是壽險人員晉級的重要依據。

LOMA 課程現已成為全球壽險從業人員必修科目，它為不論是否具保險學歷背景的壽險從業者，提供最佳的進修學習管道；經由漸進式課程，從業人員由瞭解自身工作的功能、意義，增加對工作的尊重與成就感，進而提升其專業服務。

由於 LOMA 課程提供的認證資格，對於壽險業的人才培育有極大的影響力，喬培偉先生體認到認證資格對於企業推動終身學習時的重要性，也相信 e-learning 產業的發展除了技術、內容之外，還需要許多體制因素例如認證制度的配合。

## 2、嘉惠電廠

在國內電廠開放之初，三福集團董事長蕭火綿與美國公司合作引進天然氣發電廠，一九九六年嘉義民雄成立嘉惠電力股份有限公司(簡稱嘉惠電廠)，喬培偉為副董事長。

嘉惠電廠用地是租用位於民雄鄉台糖塗樓農場十四公頃土地，將投資一百四

十三億元，電廠發電方式是以天然氣為燃料進行，發電容量約六十七萬瓩，已通過環境影響評估等相關手續。遠東集團亞洲水泥(簡稱亞泥)在二〇〇一年斥資新台幣九億零一百多萬元，參與嘉惠電廠這次辦理十五億零五百萬元現金增資，並由亞東集團董事長徐旭東擔任電廠的董事長，與三福企業同列為其主要投資業者。

### 3.嘉惠科技

由於體認到網際網路的出現會改變商業環境的運作，並面對電子商務大趨勢，總裁喬培偉在幾經評估之後，挾著數十年累積的物流經營經驗與資源，成立嘉惠科技公司，以控股公司的方式籌劃多座主題網站的推出，共計有：

#### (1)、童年網事 <http://www.kidsworld.com.tw/>

嘉惠科技切入電子商務的第一個網站，即選擇兒童市場成立「童年網事」(kidsworld)網站，這也是全球華人第一個兒童主題網站社群。

不同於一些購物網站，以專門銷售書籍或音樂 CD 等產品做為區隔，嘉惠以族群來為購物網站分類，先以兒童為對象，成立童年網事。兒童網事所訴求的對象是 0-12 歲的兒童及家長，目前網站上銷售的產品包括兒童光碟、讀物及玩具等，資料庫中約有一百多種商品；合作的對象包括信誼基金會、新學友及多家兒童用品店。

除了產品的銷售，童年網事也提供醫療、教育、理財等與兒童相關的資訊，內容來源主要是邀請專家撰寫文章，目前已有 40 多位醫師、20 幾位師範院校的老師成為執筆者。此外，兒童網事也提供線上諮詢的功能，定期邀請專家上聊天室與家長對話，或以電子郵件溝通，也定期舉辦成長營、講座。

#### (2)、全球華人創業家資訊網 <http://www.gc-ceo.com/>

打造創業家、企業家與投資者多向交流的網路天地，搭起全球供需企業及創業者間買、賣、策略合作的即時商業機會。

全球華人創業家資訊網為一集育成中心、投資銀行、創業投資、資訊中心、資源交換五項功能於一體的主題資訊網，對全球華人經濟商圈提供創業、經營、買賣與投資的相關服務。本站擁有豐富的資料庫，是資源最完整的創業家主題網站。

#### (3)、卡喳網 <http://www.mediaexpress.com.tw/>

以 Rich Media 技術為根本，垂直整合企業內部網路、網際網路上之各種不同 Rich Media 之增值服務，包括技術引進、開發、本土化、系統整合、完整解決方案及相關週邊產品銷售。



與 Intel 公司策略結合，將 Photo Sharing 技術完整移植到大中華地區，並陸續引進、開發有關 Rich Media 之完整解決方案產品，以協助網站在網際網路媒體的大量需求。

上述的主題網站中，與台灣工業銀行共同成立的「全球華人創業家資訊網」，以網路為平台，擴大投資管道，來扮演育成中心、創投與投資銀行三大角色。總裁喬培偉表示，這是結合 on line 與 off line 的事業，打破過去單打獨鬥的經營模式，透過資金和策略資源的提供，讓初創公司或需要資金的企業透過網站與「全球華人創業家資訊網」的顧問聯繫，由顧問確認其具備完整的經營模式和計畫之後，再交由評鑑小組審核，之後視個案所需，進駐育成中心或是投資。

二 一年七月，嘉惠集團投資勝典科技便是典型之一。由於喬培偉總裁具有保險業專業知識的涵養，並擁有整個大中華地區保險業 content 代理的專業認證資源，結合勝典客製化的 e-learning 研究團隊，共同拓展 e-learning 的市場，並使成為未來一個新興的產業。

## （二）嘉惠集團創造的新價值 - 技術、內容、服務

### 1、技術

就 e-learning 產業的技術領域而言，技術發展的方式可分成兩種，一種是自己發展技術，投資大量的資金從事 R&D。另一種就是快速跟國際的技術擁有者，尋找到策略合作的模式。喬先生的看法是先選擇美國已發展成功的模式，研究其核心技術專長，再運用購併(M&A)或策略合作的模式，並配合台灣的环境，整編成為嘉惠集團技術架構的一部份，而非傳統的自行研究發展。喬總裁表示，嘉惠集團只要看到哪幾家做很成功的，就跟他們聯繫，找出策略合作方式，很快就在 e-learning 合作的部分，產生很好的佈局。

以美國 e-learning 幾家大廠在技術層面來說，是比較難整合的，因為美國本土 e-learning 廠商相互間的競爭激烈。但對所有美國大廠而言，華文市場的進入障礙一樣高，所以如果以大中華區為訴求，容易取得美國先進企業的認同，整合完成之後就是一個比較完整的技術發展平台。嘉惠集團在做的是掌握的技術的趨勢，未來的趨勢不只侷限於台灣，更要放眼香港、大陸，再以台灣做為加值平台，運用台灣優秀的人才及創業精神。

喬先生為了儘快落實在大中華地區推動 e-learning 的創業理想，根據前述的產業研究模式，很快地就跟美國 LeadingWay 及一同步學習平台公司形成策略夥伴，取得技術與投資上的合作關係，將技術平台引進到台灣市場，並取得在大中華地區的代總理權。

以 LeadingWay 公司為例，設立於一九九一年，創設者是 Dr, James Z. Li 是

來自大陸的華裔人士，畢業於大陸華東師範。James Z. Li 當時的老師，就是在大陸最先倡導電腦輔助教學(CAI)的人，後來留學美國，取得資訊科技(IT)的碩士，接著攻讀教育科技(Instructional Technology)博士，其背景均與學習及科技的領域相關，目前公司主要提供學習內容(LCM)的服務。二〇〇一年營業額約五百萬美元，在韓國、新加坡均有合作夥伴，台灣則以嘉惠集團為事業夥伴，公司在美國有許多客戶，諸如 Intel、IBM、Ericsson、General Motors、Michigan Virtual University、Toyota Motor Sales 等。以 Toyota 的例子而言，LeadingWay 為 Toyota 建立企業大學，提供給全美八千多個銷售據點的經銷商需要的知識。例如，最新各款的車型、性能、配備及競爭對手的策略等，解決散佈全美經銷商，所面對顧客複雜的服務問題。

同步學習平台則是引進美國同步線上學習平台，可結合影像、聲音、文字及圖片，提供同步的學習環境，其目的在補目前線上學習平台，以非同步為主，無法立即學習並缺乏互動之弊端。喬先生認為線上學習有許多場合是需要同步的學習，例如傑出人士的演講或授課，如果能同步播映、立即傳達給線上的學習者，學習者除了有豐富的媒體教材外，亦能與傑出人士即時的互動，對學習有極大的助益。

LeadingWay 的 LCMS、同步學習平台的同步學習環境，並加上嘉惠科技自己發展學習管理系統(LMS)，形成嘉惠集團在 e-learning 的技術佈局。

## 2、內容

另外，兩岸加入 WTO 之後，企業面對國際化的激烈競爭，專業管理人才的發展是一個關鍵的因素，攸關企業的競爭力的建立。因此，企業將更加重視人才的培訓，以形成企業重要的資本。目前的人才培訓，包括內部和外部兩個系統，內部培訓系統固然能夠針對企業問題，但卻缺乏一套循序漸進的機制。因此若能有一套完整的系統，並且以網路方式建制，將專業人員的培訓分別依不同層次，針對不同專長，提供有系統化的教材，將有助於企業的人才培育。

但目前市場上並沒有完整的華文課程內容，若要自行開發幾門課，第一投資龐大(據估計每一小時的課程成本約為台幣二十萬元)，其次，在時間上也來不及。喬先生認為應該提供大量內容以快速填補市場，綜觀國內許多企業導入 e-learning 失敗的原因，常是先有技術平台，但卻苦無良好學習內容可用。所以嘉惠將重點集中於提供大量的內容，若能提供整套且完整的課程內容，是比較容易被市場接受。所以，嘉惠集團從美國引進「Skillsoft」整套管理課程，並取得獨家代理權。

喬先生認為教材代理權的取得只是第一步而已，進一步還要將課程華文化。基於成本考量，目前也已與北京大學、南京大學等大陸著名管理學院合作翻譯課程。另外喬先生也認為，有效的訓練教材還要能夠本土化(localize)，搭配一些合

適的本土產業的個案，才能成為有價值的課程內容。

內容市場另一個領域是針對產業別的專業知識(special knowledge)開發課程，例如保險業、金融業...等，都是具備高度專業知識的區隔。嘉惠擁有國際壽險管理協會(LOMA)壽險管理師的認證權，目前正積極將保險專業相關的教材華文化、數位化，並加上本土保險實際上的案例，建立數位化的線上保險相關的課程內容。等嘉惠把整套課程整理出來之後，就擁有了整套課程代理權，在中國人規劃中國人的市場，許多問題都比較容易解決，將來這些課程不單是台灣的企業需要、大陸的台商及華人的區域也很需要。

### 3、服務

有了技術及內容的佈局外，接下來便是提供完整的服務，目前嘉惠集團在市場上，正積極展開策略聯盟，運用 e-learning 的解決方案導入台灣的企業，為企業增加知識的價值。

#### (三) 嘉惠集團增加的協同能力 - 內容中文化、技術本土化

當喬總裁決定要進入 e-learning 產業後，對台灣的 e-learning 產業，也下了不少功夫去研究，除了研究了解整個台灣目前 e-learning 產業生態外，並同時留意有那些優秀的公司，準備吸收購併或合作，在一番審慎調查下，發現了勝典科技公司。

勝典科技股份有限公司，在二〇〇一年七月間成立於高雄，這是由中山大學管理學院的教授與碩士班畢業校友共同創立的公司。在 e-learning 產業的分類裡，勝典科技的重心是放在「內容」這個市場區隔，他們在整個市場上，定位為「數位化內容的提供者」，提供企業所需高品質的專業教學課程。勝典科技針對自己的市場定位，在「內容」這塊市場區隔，下了不少苦工，除了從美國聘請兩位教育科技專家，協助電子化教材的開發，以增強整個教材的學習效果外，本身也設計出一套有系統的產品開發流程，更強化了勝典科技在電子教材製作與開發上的核心能力。

在一片網路泡沫化與經濟不景氣的聲浪中，勝典科技由創業至今一年多的時間沒有虧損，實屬難能可貴。勝典曾經協助數家企業導入電子學習的解決方案，與南台灣著名的泛亞電信，中美和石化公司及日月光半導體等，都有不同程度的合作關係，在 e-learning 產業中，一旦提到內容製作廠商，許多人都會聯想到勝典科技。

喬總裁在二〇〇一年七月十三日，請勝典科技副總經理到嘉惠集團做簡報，經過一個星期的時間，喬總裁即決定投資勝典科技。這對嘉惠集團而言，是一個罕見的個案，因為他們對合作伙伴選擇非常慎重。內部產業分析師認為，這

與勝典財務報表十分清楚有密切關係，因為勝典在創業之初，就由勤業會計事務所所見證，因此縮短了投資案的審核時間。此後，勝典科技正式成為嘉惠集團旗下的一員。

勝典科技在整個嘉惠集團中，在價值鏈上所扮演的角色，就是在台灣負責為整個嘉惠集團的 e-learning 解決方案，進行加值的工作。首先，勝典科技運用集團自美國 Leadingway 引進的自動化教材開發技術，強化原有的教材開發核心能力，此外，亦負責對 Skillsoft 的課程加以中文化、本土化，同時也開發更多台灣本土化的教材。

以技術來說，Leadingway 的自動化教材開發技術，將知識拆解成知識元件，利用組合的方式，使整套教材製作起來更有效率，也使知識的累積更加便利，勝典科技有了這套技術，同時再導入這套自動化教材生產流程時，將有助於整套技術的本土化，加強核心能力。

在內容部分，喬總裁自美國 Skillsoft 導入的數百套課程，內容多為企業界最需要的管理類課程，勝典科技的首要工作，就在將這龐大完整的課程妥善中文化，同時加進台灣本土的實際案例、知識經驗等，使生產出來的課程內容，更能符合台灣的需要，甚至可進軍整個華人市場。以一套課程而言，預定 60%~80% 為基本知識的中文化，而其他部分就添加國內的 domain knowledge，同時針對課程內容設計本土化的學習案例，以強化學習者面對及處理問題的能力。除了完整的管理課程外，喬總裁也打算引進語文類，與資訊科技類的課程，這兩類也是企業界最需要的基本訓練課程。

另外，勝典科技還有一項重要的工作，就是製作保險業認證的課程。以保險業來說，人員發展(people development)是非常重要的，而對從業人員而言，常被要求需要通過一些認證課程。喬總裁本身握有 LOMA 的資源，LOMA 是國際壽險管理學會，為設立於美國的一世界性組織，其宗旨在培育壽險管理人才，提昇壽險經營效率及服務品質。LOMA 的教育部門發展出數套考試包括：FLMI、ACS、AIAA 等等，而喬總裁為 LOMA 的大中華區總代理，因此準備讓勝典科技做保險業認證課程，勝典成為課程的專業製造商，好像過去台灣中小企業成為世界著名廠商的 OEM 一樣。勝典也將在中文線上課程製作上成為 OEM 廠商。同時，勝典科技也將繼續接不同的專案，為各大企業製作量身定做的教材。嘉惠集團與勝典科技日後要進行的工作就是，整合管理、語文、資訊科技課程，加上保險認證課程與客製化教材製作。

由於台灣電子學習產業發展時間不長，培育的人才相對需求而言有所不足，能獲得勝典科技這個在電子學習上已經儲備了良好實力的公司，為未來進軍電子學習產業帶來人才，形成了雙贏的局面。

#### (四) 嘉惠集團建立的創新軌跡

嘉惠集團運用其資金及未來產業前景之判斷，透過初步、模糊的遠景(rough vision)，採取一些行動(action)，累積一些經驗及資源，進一步建構新的遠景，並指引出下一步應該採取的行動，逐步地編織事業版圖。在這過程中，運用策略合作或購併的方式，取得關鍵的技術，以極快的速度建構專業的團隊，快速編織完整的事業版圖不但累積資金，更重要的是累積人才，做為下一階段發展之用。

嘉惠集團進入 e-learning 之所以能有快速的成果，與嘉惠集團所擁有的創投資金(Venture Capital, V.C.)，能夠很快地引進國際的技術及課程內容，並在國內購併像勝典科技具有發展潛力的公司有關。其次，創投資金本身具備產業分析人才，能夠不斷地觀察產業變遷，吸引其他業者的加入。

### 第三節 台糖高雄物流園區

#### 一、對機會環境的認知

##### (一) 產業融合的發展趨勢對國際物流產業的影響

在台灣加入世界貿易組織的同時，政府亦積極加速台灣經濟自由化及國際化的腳步，以提高台灣的國際競爭力。而為了迎合未來市場自由化所激增的國際貿易與貨櫃轉運的需求，海關相關法令亦以配合修改，朝向自由港口、自由貿易及自由轉運的目標邁進。

廣大的市場需求才是培育新興產業的根本條件。根據中華民國物流協會，針對國內企業採用專業物流服務報告，超過 61 % 的企業傾向採用專業物流服務。而且企業規模愈大，愈主張把物流服務外包。其中資本額在四十億到一百億間的企業，外包需求高達 83 %，規模超過百億的企業則有 67 %。在各種內外環境的發展趨勢與龐大的潛在市場需求下，台灣加速發展國際物流產業的整體環境已趨成熟，對高效率的硬體設施與提供全方位物流服務提供者的需求逐漸浮現。

隨著政府加入世界貿易組織（World Trade Organization）之後，國內倉儲之需求將大幅提昇，而境外轉運中心，兩岸三地直航的發展，將使台灣在亞太地區地理位置易顯的舉足輕重，高效率物流中心設立已成為台灣未來發展不可或缺的一環。亞太地區將會是世界經濟成長最快速的區域，台灣加入 WTO 邁向國際化及經濟自由化後，愈來愈多商品引進台灣將為物流業者帶來新革命與新契機。

##### (二) 台糖高雄物流園區的經營團隊，洞識國際物流產業的創業機會

高雄港具備先天的優越海運條件，以此條件再加上高品質、高效率的物流服務，有利於業界在此設立其亞太發貨中心，以台灣作為貨品的集散轉運站，腹地將可涵蓋達中國大陸與東南亞地區，是進軍亞洲市場的跳板。

為了提昇台灣的國際物流服務與環境，台灣糖業股份有限公司（台糖）與新系統共同合作興建「台糖物流園區」。此專案由新系統規劃設計並出資開發建設。配合台糖事業轉型的發展策略，園區營運將以台糖為事業主體，而新系統與台糖在十八年之長期合約架構下，擔負園區主要經營責任。

「台糖高雄物流園區」總裁鄭義誠說，做國際物流，台灣的先天條件比亞洲其他國家都好。無論海空運，台灣都落在歐亞航線的中心，又擁有全球第四大的高雄港。所以，東北亞運輸位置最好的，就是台灣。目前，「台糖高雄物流園區」

是亞洲最大的國際務流中心，也是大高雄各界投入扶植的新興產業。

## 二、台糖高雄物流園區創業的過程

### (一)「台糖高雄物流園」擴張的過程

台糖高雄物流園區由台糖與新系統採 BT&O 方式共同興建。以台糖為經營主體，由新系統公司投資設計規劃興建並協助營運。「台糖高雄物流園區」的設立，突破許多政府法令與管理上的限制，特別是在關務自主管理政策上，最大的革新乃在於園區客戶可享有二十四小時通關作業，使得國際轉運貨物享有最便捷的服務。他們的最終目的在於提供客戶一個能夠滿足其國際物流運作需求的完善環境。

台糖高雄物流園區，不僅是加工出口區管理處全國最優先設立的倉儲轉運專區，並鄰近高雄港、高雄小港國際機場及高速公路，更可藉地利之便與優勢的投資環境，發展成為跨國企業之國際營運物流中心。

#### 1、台灣糖業股份有限公司 <http://www.taisugar.com.tw/>

台灣糖業股份有限公司創立於一九四六年，目前員工人數約七千五百人，資本額近新台幣六百億元。台糖公司近年來調整經營業務，致力多角化及國際化經營，「台糖高雄物流園區」即是代表作品，也是配合政府落實台灣成為全球運籌管理中心政策的具體行動。藉由開發興建大型的海、空運之國際性物流園區進而拓展事業版圖，帶動台灣物流的蓬勃發展。

#### 2、新系統物流股份有限公司 <http://www.cpl.com.tw/>

新系統物流股份有限公司創立於一九八一年，目前員工人數為二百餘人，資本額為新台幣七億元。自創業以來，一直扮演著進口物流運搬設備供應商的角色，以提供高品質機具產品及服務為一貫經營理念。開創初期以代理歐美先進運輸設備，提昇國人在內需市場的儲運效率為努力目標。一九九一年開始引進倉儲系統整合服務，如：軟體設計、倉儲規劃及進一步為客戶量身設計的自動倉儲系統等。二十年來已陸續完成如光泉牛奶與永信製藥藥品物流中心等系統。

如今，更積極尋求新事業之拓展，致力於全球物流網之架設與推動。隨著與台糖合作興建的台糖高雄物流園區的完成，新系統物流股份有限公司也正式宣佈加入 3PL ( Third Party Logistics ) 的行列，成為全方位整合性物流服務提供者。

「台糖高雄物流園區」即是新系統跨入此領域的重要里程碑。未來將繼續朝物流服務供應者( The Logistics and Service Provider )的方向發展，提供客戶全方位的整合性物流服務。

## (二) 「台糖高雄物流園區」創造的新價值

新系統物流股份有限公司因應隨此而來的情勢，掌握此市場脈動，在台灣高雄規劃興建亞洲最具有規模的多功能倉儲轉運園區。這將是台灣目前物流業的一大革命與改變，國內最大的物流中心 - 「台糖高雄物流園區」，因此應運而生，這座不但是國內最大，同時亦是亞太地區最大的獨棟物流園區，將以提供高效率的服務，先進完善的設施，以及國際級的倉儲設備，提昇市場對物流服務的期待；為物流發展里程寫下新紀錄，期許成為物流業界發展的先鋒級倉儲技術的領導者。此外，台灣累積的製造業經驗，及與跨國企業互動的管理知識，有助於做到提供企業最佳原料供應商與製造商組合的諮詢與規劃服務，提昇競爭力。台灣加工和製造的口碑，也成為經營國際物流的先天養料。

「台糖高雄物流園區」總裁鄭義誠認為，他們的任務是幫助顧客做最好的採購，提供最有效率的製造跟配銷。物流公司擅長的是整合海陸空運輸工具及倉儲設備，為原料送往工廠、產品送回物流中心加工與分銷過程，規劃最順暢的物流方案。企業只要選定製造商，其他流程都可以交給國際物流公司，讓自己更專注在研發與行銷上。同時，由製造區附近的物流中心負責產品暫存貨分銷，能免去往返的運輸與倉儲管理成本。更重要的是，縮短產品送到消費者手中的時間，以便快速反應市場變化。

## (三) 「台糖高雄物流園區」增加的協同能力

二〇一一年八月底，於二〇一二年正式運作的台糖物流，通過了經濟部國際物流業執照申請。這是台灣首次國際物流執照，總共發出兩張，另一張落到百里之外，位於楊梅的世聯倉運手中。現在，許多大企業投入物流產業，例如統一集團的結盟物流、東元集團的宅配業務。

在新政府全球運籌中心的政策下，國際物流業的規劃搖身一變成為繼製造服務業( 代工業 ) 後，另一項列入稅賦優惠的策略性新興產業。以海運倉儲轉運為主的台糖高雄物流園區已完工啟用之外，經濟部加工出口區扮演國內走向全球運籌管理中心先趨者的角色，目前規劃以空運為主的小港物流園區，形成雙港城計畫。國際物流包括航運及空運兩方面，海運已有基礎，南部未來也是科技重鎮，須靠空運轉運。因此，在小港機場規劃小港物流園區，總計有四個區塊，將採整體規劃、陸續開發方式進行，由加工區管理處負責規劃，機場部分由該處負責，儲運部分由地主台糖公司尋求國際跨國航運倉儲集團合作開發。



漢堡為德國第一、歐洲第二大貨櫃港，世界手屈一指的自由港和自由貿易區，其優良的地理位置，已使得漢堡發展成德國、北歐、中歐及東歐之物流集散中心。HHLA (Hamburger Hafen-und Lagerhaus-AG; <http://www.hhla.de/>) 漢堡港務倉儲公司是德國境內提供各種港口作業相關服務的領導者，其主要之物流中心，亦座落於市場核心地帶，藉由當地鐵、公路、內陸水運及國內外航空等優越之運輸條件進行整合配銷作業。

由於 HHLA 位在自由港區內，除了具有關務上之自主管理功能外，貨物近儲時並可免去繁瑣之進口通關作業程序，享有諸多關稅優惠。HHLA 與新系統公司，為了建構更完整之全球運籌服務網，提供客戶完善且高效率的物流服務，自 1997 年 5 月 21 日起正式締結成為策略聯盟的合作夥伴。透過新系統公司的物流整合服務，客戶將同樣能享有 HHLA 在歐洲所能提供之各項優勢。

#### (四) 「台糖高雄物流園區」建立的創新軌跡

東亞地區地形錯綜複雜，市場及生產基地被海洋隔離，若要建立如同北美及歐洲地區高效率的物流體系，必須依靠同時具有國際觀及當地經驗之物流業者 (3PL) 提供整合性的物流服務。新系統物流從事物流相關產品及服務業務至今二十多年，台糖物流園區的建立代表，憑藉著過去新系統物流從事物流累積的經驗，加上完善的規劃及先進的軟硬體，將呈現台灣第一座高科技物流園區，對客戶提供高品質、完整的服務。

台糖物流園區，斥資三十億、歷時三年完成，以高標準打造各項倉儲設備。而且所提供的場地及一切設備皆可租用，不論對外商來台投資或是國內企業而言，於初期營運時即可省下大筆的建築及設備之投資成本，並且園區中設有保稅倉庫及發貨中心，更能大幅降低進駐廠商的財富負擔，全天候二十四小時進出或服務，提供一站式的快速服務，將成為國內首見的低投資，高效率的專業大型物流園區。

台糖物流園區採用最先進的物流資訊系統，處理物流作業、倉儲管理、貨物通關、保全及消防監控，提供客戶即時、正確與高效率的物流資訊服務。客戶可透過網際網路或是電子資料系統 (EDI)，通過安全認證後，與客戶資訊管理系統連結；進行線上即時下單及資料傳輸，並能追蹤貨況、掌握庫存狀況與貨物通關之最新資訊，或取得所須之統計資料與相關報表。對進駐台糖物流園區的客戶而言，完善的資訊系統除了提供客戶貨物儲存的基本資訊外，更提供了具整合性與高附加價值的物流服務作業平台。

台糖物流園區全方位服務整合能力強，包括物流專業諮詢、倉儲管理、輸配

送、進出口業務、流通加工、租賃。主要業務是提供貨物儲存、包裝、拆裝、盤整及貨物自入倉後全程的各項物流服務，進而提供客戶從採購、保稅、倉儲、發貨等功能到辦公室，設備出租等各種商流服務，成為多功能之整合性物流園區。

全球運籌管理包括有「物流」、「資金流」以及「資訊流」，在網際網路中時代中，各自不同的結合都有不同效能。其中的「物流」方面，南台灣高雄就因擁有強大的製造業、國際海空港、台糖高雄物流園區及籌建中的高雄港物流園區、小港物流園區，而得天獨厚。「資金流」方面，台灣旺盛的資訊能力與科技產業也是一項利基優勢。此外，台灣發展「全球運籌管理」最大的優勢就在「速度」，也就是「快」，尤其台灣中小企業向來以靈活度、交貨速度著稱。因此，要提升台灣的運籌管理能力，讓台灣在世界各國際既競爭又合作的「全球運籌鏈」中佔有一席之地，有效整合「物流」、「資金流」、「資訊流」，並建立獨特且具整合性與高附加價值的物流服務作業平台，將是擋不住的世界潮流。

## 第四節 南台灣智慧卡票證中心

### 一、對機會環境的認知

#### (一) 產業融合的發展趨勢對智慧卡產業的影響

因為快速的技術創新，及愈趨於複雜的商業環境，正趨使組織改變商業交易、開發新產品及服務，以及將它們帶向市場的方式。智慧卡技術，就是以技術帶動大規模的產業變遷，聚集許多產業的動力，使產業發生融合的現象，以及提供新商機。

技術正帶動大規模的產業變遷，建立新的市場典範。在這些新典範中，非傳統的成員相互競爭。競爭的利益則主要依賴行銷手法、品牌認同，以及鎖定以便利為導向的消費者新遞系統。這種現象在整合金融、資訊及娛樂服務的領域中最為明顯。因此，多樣化的產業聚合正符合在家中或任何地方消費者的需求。消費者在便利、安全、省時，及價值感方面愈來愈苛求。因此，消費者對這些能滿足安全、價值及便利需求的科技性產品與服務，都有興趣，接受度也逐漸成長。

#### (二) 「南台灣智慧卡票證中心」的經營團隊，洞識智慧卡產業的創業機會

人類活動的範圍與頻率隨著科技的進步及交通的發達而日益擴大與增加，大眾運輸所涵蓋的範圍與使用頻率亦同樣在成長。大眾運輸發展到某一程度，終將會面臨票證整合的問題，而我國目前也面臨此一情況。

智慧卡（非接觸 IC 卡）因為積體電路晶片的功能不斷增強，相對成本持續降低，加上保密性高、記憶體容量、可與電腦閱讀機雙向溝通等特性，將是未來十年間最有機會成為「多功能智慧卡」的卡種。地區性運輸規劃業者，希望透過智慧卡的電子付費系統，達成協調運輸業者間可提供使用者更緊密的大眾運輸服務。同時，關切交通混亂的規劃者，也進一步考慮利用電子收費系統，舒解運輸瓶頸。國內運輸票證目前尚停留在單一系統之應用，若能整合多種大眾運輸系統，如公車、捷運、鐵路客運、公路客運等使用一張智慧卡，不但可大幅降低成本，更可以提供民眾更方便、更迅速及更高品質的乘車服務。因此，交通部運輸研究所於民國八十二年間即著手規劃可行性研究，於八十六年與資策會合作研究「智慧卡在運輸票證整合應用之規劃研究與示範測試」研究計劃，並於民國 87 年與資策會開始實際規劃運作。

寶錄電子是國內具有客運票證經驗的廠商，看到香港大眾運輸「八達通系統」成功的專案，於是在政府主導的應用方案下，結合市場趨勢及產業需求，甚至在賠錢的情況下，得標承建「金門電子票整系統建置」的計劃，並於金門實地實施

「金門交通卡」，獲得成功。所以，寶錄電子在獲得成功經驗的基礎下，邀集南台灣四大客運業者(高雄客運、屏東客運、台南客運、興南客運)共同出資成立南台灣智慧卡票證中心(豫立科技股份有限公司)。

## 二、「南台灣智慧卡票證中心」創業的過程

### (一)「南台灣智慧卡票證中心」擴張的過程

寶錄電子成立於民國六十九年，以開發計程車電子計費系統起步，秉持著促進客運票證自動化的服務理念，陸續開發「車上售票機」、「車站自動售票機」、「電子行車記錄器」、「車上儲值卡驗票機」及「發卡系統」等產品。寶錄電子的主要客戶群有：大眾運輸業、貨運業、遊樂業等。大眾運輸業：包含台灣鐵路局、台灣汽車客運公司、全省80%以上民營客運業者之車上及場站票證系統。貨運業：如各大貨運公司之車隊管理系統。遊樂業：包括各地遊樂區、渡假園區、展覽館之電子票證收費系統，如高雄東帝士「建台魔幻嘉年華」之自動收費系統。其它相關產業：如停車場、電子商務、醫院等自助式收付費設備或系統。近期更開發出「結合車上售票機與衛星定位系統」及「數位式行車記錄器」。

寶錄電子自成立以來，專業的研發能力已獲得十數項收費及票證系統之產品專利，為其它同業所無法匹敵。擁有二十年交通收費系統開發的豐富專業知識與推廣經驗，為國內具有交通票證設備及系統開發、整合能力的專業公司。針對不同客戶的行業特性，發揮內部團隊整合與開發能力，以滿足客戶少量多樣的需​​求。並積極尋求與各界的資訊整合及加強與產、官、學、研的合作，引進並改良國內外相關技術。

近年來，寶錄電子在鐘寶郎董事長的帶領下，堅守「誠信、專業、創新」的信條，不斷開發新技術，並與國內外著名企業相互交流。在內部團隊的努力下，於民國八十八年發展出全國第一套『非接觸式IC卡票證系統』，並由金門縣政府正式採用。由市場銷售業績逐年增加及客戶的高忠誠度來看，證明寶錄電子在此領域的專業性及服務水準。

寶錄電子在獲得「金門交通卡」成功經驗的基礎下，並邀集南台灣四大客運業者(高雄客運、屏東客運、台南客運、興南客運)共同出資成立南台灣智慧卡票證中心(豫立科技股份有限公司)。目前寶錄電子正積極結合市場趨勢及產業需求，朝向開發整合性產品及更完善之票證系統而努力。

### (二)「南台灣智慧卡票證中心」創造的新價值

南台灣智慧卡票證中心(STSCC)，為南台灣第一家智慧卡票證專業公司，並

發行「南台灣交通卡」，以 STSCC 客運股東為基礎，計畫結合高雄市公車及渡輪，未來則可望與高雄捷運結合，共同發行一卡通行的交通儲值卡，為旅客提供便利性，並替運輸系統業者帶來顯著的效益。

由於智慧卡為一小額支付工具，以通勤族為最主要使用族群，其他民眾也可以當作「電子錢包」使用。初期將以大眾運輸工具為主，第二階段將可使用於自動販賣機、二十四小時便利商店、電影院等娛樂場所，最後會取代零錢，全面使用於各種小額支付。未來，智慧卡除了提供給消費者付費功能外，還可提供報酬（用做計點、價格讓步或服務）讀取（被用來適用設備或機器）儲存及管理資訊（被用來當作可攜式的資料檔）的功能。

### （三）「南台灣智慧卡票證中心」增加的協同能力

南台灣智慧卡票證中心正努力建立跨企業的團隊，提昇組織中的多種功能，從事智慧卡新事業及新產品的開發過程，並與產業組織結盟，嘗試將智慧卡應用於交通/運輸當局、結合銀行、非銀行的金融服務業、零售業、電信、醫療/保險、政府服務、旅遊及休閒產業、銷售業、及媒體/娛樂 等產業。

因為近幾年，墾丁交通混亂，影響墾丁觀光區歷年遊客人數呈現下降的趨勢。目前，南台灣智慧卡票證中心與高雄市公車合作的示範計劃案（旗津專案），寶錄電子為系統供應商，而南台灣四大客運業者提供運輸平台，預計九十一年底上線。

### （四）「南台灣智慧卡票證中心」建立的創新軌跡

智慧卡產業正處於草創階段，雖然寶錄電子有「金門交通卡」成功經驗，但是當公司嘗試在這個複雜的競爭市場管理新創意和出現的商機時，類似彈性、適應性、進入市場的時機、量身訂做行銷手法，及客戶服務等概念開始出現。任何智慧卡的應用，其基本參與者皆與所有企業界相同：技術參與者、服務提供者以及顧客。這些公司的關鍵點在於，改變是持續的，而且參與者將準備好如何應變。不過，這些參與公司的基本動力，皆是以較高的效率提供顧客所需的服務，在過程中創造利潤。由於技術、標準及參與者的快速變化，計劃要導入以智慧卡為基礎應用程式的公司，將面對更為複雜的環境，才能跟上市場的改變。產業中的參與者也必須開始透過改變他們原先思考及執行的商業行為的方式，來回應目前正在進行中的智慧卡創新做法和需求。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究發現

本研究經訪談歸納分析四個創業個案，所得到之主要研究結果，如下：

#### 一、創業家對機會環境的認知不同

經訪談研究發現，創業家在新的、或正在轉型的產業中，從他們的工作經驗、生活經驗、教育、產業知識、人際關係等，所擁有的早先重要知識，創造出「知識通道」，使他們認知所處的機會環境，洞識產業的創業機會。表四可以清楚看出不同的創業家對機會環境的認知不同。

表四 創業家對機會環境的認知不同

創業個案	創業家對機會環境的認知不同
人人建設	<p>一、工作經驗、教育</p> <p>經營團隊成員之一的集團董事長，本身所學為管理領域，過去也曾在教育界任職，在產官學界保持一定的互動。由於家族企業之緣故，他對於瞬息萬變的產業環境能感同身受，也意識到企業要求生存，創新的腳步刻不容緩。</p> <p>二、產業知識、人際關係</p> <p>此外，「人人集團」的高階主管洞識到，公司的核心競爭力依舊來自於建築本業的專業能力，企業轉型確實必要，但必須以這獨特的資源為投資主體。基於此，「人人集團」便採取轉型的經營方向，以經年累積的不動產經驗為利基，結合商業型態的廠商來共同發展事業，開發「商用不動產平台」。</p>
	<p>一、工作經驗、教育</p> <p>嘉惠集團喬培偉先生夫婦早期兩人曾負笈美國求學，喬培偉總裁又在美國的多家機構任職，有 10 年在美國的工作生涯經驗，對於教育及科技的興趣，能夠找到美國社會知識及資訊核心</p>

<p><b>嘉惠集團</b></p>	<p>所在，從中汲取知識並創造價值。</p> <p>二、產業知識、人際關係</p> <p>嘉惠集團由老闆扮演推動新創事業的角色，他懂得從 NASDAQ 找出產業發展的趨勢，並主動參加在美國所辦的各種 e-learning 研討會，建立良好的國際互動關係，並尋求國際上可以合作的廠商，以便對整個 e-learning 產業，有充份的了解，更進一步獲得最新的動態及資訊。然後，基於老闆對整體產業趨勢的掌握，經審慎研究產業的發展趨勢後，並在產業內，整合不同領域優勢的業者，形成合作關係的專業團隊。</p>
<p><b>台糖高雄物流園區</b></p>	<p>一、工作經驗</p> <p>「台糖高雄物流園區」總裁鄭義誠說，做國際物流，台灣的先天條件比亞洲其他國家都好。無論海空運，台灣都落在歐亞航線的中心，又擁有全球第四大的高雄港。所以，東北亞運輸位置最好的，就是台灣。</p> <p>二、產業知識</p> <p>為了提昇台灣的國際物流服務與環境，台灣糖業股份有限公司（台糖）與新系統共同合作興建「台糖物流園區」。此專案由新系統規劃設計並出資開發建設。配合台糖事業轉型的發展策略，園區營運將以台糖為事業主體，而新系統與台糖在十八年之長期合約架構下，擔負園區主要經營責任。</p>
<p><b>南台灣智慧卡票證中心</b></p>	<p>一、工作經驗</p> <p>寶錄電子是國內具有客運票證經驗的廠商，在政府主導的應用方案下，結合市場趨勢及產業需求，得標承建「金門電子票整系統建置」的計劃，於金門實地實施「金門交通卡」，並獲得成功。所以，寶錄電子在獲得成功經驗的基礎下，邀集南台灣四大客運業者(高雄客運、屏東客運、台南客運、興南客運)共同出資成立南台灣智慧卡票證中心（豫立科技股份有限公司）。</p> <p>二、產業知識</p>

	<p>國內運輸票證目前尚停留在單一系統之應用，若能整合多種大眾運輸系統，如公車、捷運、鐵路客運、公路客運等使用一張智慧卡，不但可大幅降低成本，更可以提供民眾更方便、更迅速及更高品質的乘車服務。地區性運輸規劃業者，希望透過智慧卡的電子付費系統，達成協調運輸業者間可提供使用者更緊密的大眾運輸服務。同時，關切交通混亂的規劃者，也進一步考慮利用電子收費系統，舒解運輸瓶頸。</p>
--	---

## 二、產業融合動力來源不同力量的作用下，會產生不同的機會環境

加速產業融合的發展趨勢，有三個主要的動力來源，一是科技的技術革新，二是政府撤銷管制規定，三是管理的創新。經本研究訪談及分析後，可從表五所示得知，不同的產業，在產業融合動力來源不同力量的作用下，產生不同的「機會環境」，而企業必須注意機會環境中，許多資源未被開發的商機空間。

表五 產業融合動力來源不同力量的作用下，會產生不同的機會環境

創業個案	產業融合動力來源不同力量的作用下，會產生不同的機會環境
人人建設	<p>一、管理的創新 - 組合不同的資源，滿足顧客需求</p> <p>「人人集團」負責平台的整體規劃解決廠商所提的需求，包括停車、動線等問題，通路則由廠商一起開發連結，值基於地主、商家、建設公司的各自擁有的核心能耐，三者結盟共同開創平台，提供平台的規劃、管理，以拓展企業發展的空間，滿足顧客對空間的需求，利潤則依契約來共同分享。</p>
嘉惠集團	<p>一、科技的技術革新</p> <p>隨著網際網路科技的日新月異，大家開始利用網路進行通訊、交流、查詢資料，甚至在網路上完成商業的交易、學習活動及休閒娛樂等，這猶如一條新通車的高速公路一般，對人們週遭的生活模式，產生了重大的改變，網路的盛行帶來了許多商機。面對知識經濟時代，台灣許多企業面臨轉型的問題，同時也帶來許多的機會。</p>



	<p>二、管理的創新 - 組合不同的資源，滿足顧客需求</p> <p>面對新技術的革新，加速產業融合的發展趨勢，嘉惠集團妥善地運用既有的資源，領導其團隊跨入 e-learning 產業，尋找 e-learning 產業發展的契機，累積發展 e-learning 事業所屬的人才，將願景落實。</p>
<p>台糖高雄物流園區</p>	<p>一、政府撤銷管制規定</p> <p>台灣加入 WTO 邁向國際化及經濟自由化後，愈來愈多商品引進台灣將為物流業者帶來新革命與新契機。而為了迎合未來市場自由化所激增的國際貿易與貨櫃轉運的需求，海關相關法令亦以配合修改，朝向自由港口、自由貿易及自由轉運的目標邁進。亞太地區將會是世界經濟成長最快速的區域，。</p> <p>二、管理的創新 - 組合不同的資源，滿足顧客需求</p> <p>隨著政府加入世界貿易組織（World Trade Organization）之後，在各種內外環境的發展趨勢與龐大的潛在市場需求下，台灣加速發展國際物流產業的整體環境已趨成熟，對高效率的影體設施與提供全方位物流服務提供者的需求逐漸浮現。</p>
<p>南台灣智慧卡票證中心</p>	<p>一、科技的技術革新</p> <p>因為快速的技術創新，及愈趨於複雜的商業環境，正趨使組織改變商業交易、開發新產品及服務，以及將它們帶向市場的方式。智慧卡技術，就是以技術帶動大規模的產業變遷，聚集許多產業的動力，使產業發生融合的現象，以及提供新商機。</p> <p>二、管理的創新 - 組合不同的資源，滿足顧客需求</p> <p>技術正帶動大規模的產業變遷，建立新的市場典範。因此，多樣化的產業聚合正符合在家中或任何地方消費者的需求。消費者對這些能滿足便利、安全、省時，及價值感方面需求的科技性產品與服務，都有興趣，接受度也逐漸成長。目前，寶錄電子正積極結合市場趨勢及產業需求，朝向開發整合性產品及更完善之票證系統而努力。</p>

### 三、對機會環境的認知不同，將會影響創業過程

本研究歸納出，在產業融合環境下，創業家發現有價值的機會時，會影響產業有不同促進創業演進過程 - 創造新價值、增加協同能力、建立創新軌線。

表六 對機會環境的認知不同，將會影響創業過程

創業個案	對機會環境的認知不同，將會影響創業過程
<p>人人建設</p>	<p>一、創造新價值</p> <p>企業主提供一個平台空間，招攬業者的進駐經營，將土地空間視為一個商業平台。「人人集團」的商業平台本身就是一種跨業共同經營的概念。土地開發後，集結諸多跨業的領導廠商，共同經營企業，共創土地的新價值。</p> <p>二、增加協同能力</p> <p>解決不動產的兩大陷阱。開發商場，將營業額拉大，解決不動產報酬率偏低的現象。集結眾人之力來經營這個平台，尋找各商界的第二名廠商來共同經營。平台成功商業化之後，再另尋平台進行複製，解決流動性的難題。</p> <p>商場評估和規劃、廠商招商、建築業與供應商(鋼筋、水泥、磁磚、木工...)的網絡關係、人力資源的網絡關係。</p> <p>三、建立創新軌線</p> <p>整合異業的經營管理、公司證券化、資產管理、以契約方式來建立的新合作關係、複製商業化成功的平台。</p>
<p>嘉惠集團</p>	<p>一、創造新價值</p> <p>目前嘉惠集團在市場上，正積極展開策略聯盟，運用 e-learning 的解決方案導入台灣的企業，為企業提供完整的服務，增加知識的價值。</p> <p>二、增加協同能力</p>

	<p>內容中文化、技術本土化、提供企業完整的服務</p> <p>三、建立創新軌線</p> <p>建立良好的國際互動關係，尋求國際上可以合作的廠商，並運用嘉惠集團所擁有的創投資金，運用策略合作或購併的方式，取得關鍵的技術及內容，並以極快的速度建構專業的團隊。快速地引進國際的技術及課程內容，購併具有發展潛力的公司，吸引其他業者的加入。</p>
<p>台糖高雄物流 園區</p>	<p>一、創造新價值</p> <p>物流業者的最佳夥伴，以合理價位獲得高效率服務，將成為國內首見的低投資，高效率的專業大型物流園區。台糖高雄物流園區所提供的場地及一切設備皆可租用，不論對外商來台投資或是國內企業而言，於初期營運時即可省下大筆的建築及設備之投資成本。</p> <p>全方位服務整合能力（物流專業諮詢、倉儲管理、運輸配送、進出口業務、流通加工、租賃）最大容量進出效率最高倉儲系統、為客戶量身訂作倉庫，發展性高，彈性大、資訊處理能力強</p> <p>二、增加協同能力</p> <p>以海運倉儲轉運為主的台糖高雄物流園區已完工啟用之外，經濟部加工出口區扮演國內走向全球運籌管理中心先趨者的角色，目前規劃以空運為主的小港物流園區，形成雙港城計畫。國際物流包括航運及空運兩方面，海運已有基礎，南部未來也是科技重鎮，須靠空運轉運。</p> <p>另外，HHLA 與新系統公司，締結成為策略聯盟的合作夥伴。透過新系統公司的物流整合服務，客戶將同樣能享有 HHLA 在歐洲所能提供之各項優勢。</p> <p>三、建立創新軌線</p>

	<p>南台灣高雄就因擁有強大的製造業、國際海空港、台糖高雄物流園區及籌建中的高雄港物流園區、小港物流園區，而得天獨厚。此外，台灣必須提升台灣的運籌管理能力，才能讓台灣在世界各國際既競爭又合作的「全球運籌鏈」中佔有一席之地，所以有效整合「物流」、「資金流」、「資訊流」，並建立獨特且具整合性與高附加價值的物流服務作業平台，將是擋不住的世界潮流。</p>
<p>南台灣智慧卡票證中心</p>	<p>一、創造新價值</p> <p>南台灣智慧卡票證中心(STSCC)，為南台灣第一家智慧卡票證專業公司，並發行「南台灣交通卡」，以 STSCC 客運股東為基礎，計畫結合高雄市公車及渡輪，未來則可望與高雄捷運結合，共同發行一卡通行的交通儲值卡，為旅客提供便利性，並替運輸系統業者帶來顯著的效益。</p> <p>二、增加協同能力</p> <p>南台灣智慧卡票證中心正努力建立跨企業的團隊，提昇組織中的多種功能，從事智慧卡新事業及新產品的開發過程，並與產業組織結盟。因為近幾年，墾丁交通混亂，影響墾丁觀光區歷年遊客人數呈現下降的趨勢。目前，南台灣智慧卡票證中心與高雄市公車合作的示範計劃案（旗津專案），寶錄電子為系統供應商，而南台灣四大客運業者提供運輸平台，預計九十一年底上線。</p> <p>三、建立創新軌線</p> <p>智慧卡產業正處於草創階段，雖然寶錄電子有「金門交通卡」成功經驗。但是，由於技術、標準及參與者的快速變化，計劃要導入以智慧卡為基礎應用程式的公司，將面對更為複雜的環境，才能跟上市場的改變。產業中的參與者也必須開始透過改變他們原先思考及執行的商業行為的方式，來回應目前正在進行中的智慧卡創新做法和需求，以較高的效率提供顧客所需的服務，在過程中創造利潤。</p>

## 第二節 研究建議與未來研究方向

產業融合與創業模式的研究，基本上還可以涵蓋多面向的現象，橫跨不同產業的領域來研究。對未來國內產業的發展和創業的研究，本研究提出的若干建議如下：

- 一、重複研究之必要性：本研究所獲成果，希能再經多重不同產業現象的檢驗。
- 二、創業環境和創業機會研究：本研究對於在新的、或正在轉型的產業中，如何尋找創業機會有其研究發現。但是，國內關於研究創業環境，與說明創業者應如何運用外在環境的改變掌握時機，進而建立成功事業的案例，數量均不多，故建議後續研究可持續再深入探究。
- 三、創業過程的研究：關於創業所需條件的相關書籍均不少。雖然，本研究致力於描繪不同產業的創業歷程。但是，國內對於創業過程的描述和分析，還是相當不足，所以未來後續研究可朝此方向再努力。
- 四、創業策略的研究：在快速變動的產業從事創業，創業者需採取怎樣的策略，來迅速反應各種變化，維持創業成功的榮景，是許多創業家積極尋求解答的問題。因此，發展出可採取事前分析的一定步驟，幫助創業家辨別從事特定創業活動是否值得，從而讓此一分析變成一個有意義的過程，是未來急需開發的研究領域。

## 參考文獻：

### 中文論文：

- 1、 林晉寬 (1999), 創業家素描與 創業模式 分析---定性研究, 一九九九年中華民國創新/興業管理研討會
- 2、 張庭庭 (1999), 知識經濟帶動下創業模式之變革, 行政院青年輔導委員會委託中華民國居家急小型企業協會執行研究
- 3、 許常祿 (2000), 新經濟時代機電業創業與經營模式之探討 - 以全球華人機電採購網為例, 國立中山大學高階經營碩士班碩士論文
- 4、 楊維鈞 (2000), 技術創業型態與經營策略之實證研究與賽局分析, 國立交通大學科技管理學程碩士論文
- 5、 劉穎潔 (2000), 入口與群網站之創業模式比較與動態策略發展, 國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文
- 6、 鄭祥麟 (2000), 從產業生態學觀點分析中小企業國際化行為--以越南台商為例, 國立中山大學企業管理學系碩士論文
- 7、 謝清佳 (1999), 資訊科技驅動的資訊產業聚合與組織轉型之研究, 行政院國家科學委員會科學技術資料中心

### 中文書籍：

- 1、 阿瑪 拜爾 (Amar Bhide) 等著, 李田樹譯, 「創業」, 天下遠見, 台北市, 2000
- 2、 丹娜 左哈爾 (Danah Zohar) 著, 謝綺蓉 譯, 「第三智慧」, 大塊文化, 台北市, 2001
- 3、 姆士 摩爾 (James F. Moore) 著, 蘇怡仲 譯, 「競爭加倍速 創新致勝」, 智庫文化, 台北市, 2001
- 4、 彼得 杜拉克 (Peter Drucker) 著, 王美音、楊子江譯, 「再創企業生機 - 彼

- 得 杜拉克談創新與創業」, 卓越文化, 台北市, 1985
- 5、 吉福 賓區特 著, 尉騰蛟 譯, 「內部創業 - 革命性的新創模式 你不必離開公司就能成為企業家」, 長盒出版社, 台北市, 1985
  - 6、 凱薩琳 艾倫、 威廉 巴爾, 陳曉開、 張世敏譯, 「智慧 e 卡」, 麥格羅希爾, 台北市, 2000

中文雜誌：

- 1、 吳怡靜 譯, 「創新來自地方特色」 - 波特最新力作 (史隆管理評論), 天下雜誌, 2001 年 9 月 1 日
- 2、 李明軒、 游常山、 李雪莉, 「新產業群聚 傳統企業大翻身」 - 「自行車產業群聚 - 快捷敏銳 跑在世界最前端」, 「紡織產業群聚 - 用創新位台灣賺外匯」, 「花卉產業群聚 - 綻放台灣農業希望」, 天下雜誌, 2001 年 9 月 1 日
- 3、 李桂芝, 「徹底整合的娛樂新經濟」, 廣電人, 2001
- 6、 陳慧婷, 「航空業告別單飛 共創商機」, 天下雜誌, 2000 年 8 月 1 日
- 7、 陳慧婷, 「國際物流群聚成形」, 天下雜誌, 2000 年 10 月 1 日
- 8、 游常山、 陳慧婷, 「運籌台灣優勢 從高雄開始」, 天下雜誌, 2000 年 10 月 1 日
- 9、 游常山 譯, 「巨變的時代 企業如何演化改變」, 天下雜誌, 2002 年 3 月 1 日
- 10、 蔡玉真, 「神秘富豪」, 今周刊, 2001 年 12 月 2 日
- 11、 蔡玉真, 「蕭火綿傳奇」, 今周刊, 2001 年 12 月 2 日
- 12、 蔡玉真, 「台灣經濟沒變壞 只是人心改變了」, 今周刊, 2001 年 12 月 2 日
- 13、 蔡玉真, 「軟化對抗硬化」, 今周刊, 2001 年 12 月 2 日
- 14、 蔡玉真, 「蕭萬長談忘年之交蕭火錦」, 今周刊, 2001 年 12 月 2 日

- 15、 蔡玉真，「周丹薇找到新舞台」，今周刊，2001 年 12 月 2 日
- 16、 蔡玉真，「蕭家第二代各有千秋」，今周刊，2001 年 12 月 2 日
- 17、 新系統物流股份有限公司，「亞太地區最大自動化倉儲中心 - 台糖高雄物流園區」，物流技術與戰略，1998 年 7 月
- 18、 麥可 波特 ( Michael Porter )，台灣 KEEP WALKING 講座：「台灣該如何走出困境 提昇競爭力？」專題演講，天下雜誌，2001 年 9 月 1 日

中文新聞：

- 1、 中時電子報，2002/04/08 07: 01 周慧如 / 專題報導，「50 萬失業大軍扁政府大考驗」，<http://tw.news.yahoo.com/2002/04/08/polity/ctnews/3168247.html>
- 2、 中國時報，2001/05/03，邱仁旭、林秀麗 / 高雄專訪，加工區擬更名產業增值園區，<http://forums.chinatimes.com.tw/special/wto/pp905031.htm>
- 3、 中央社，2000/08/18，陳朝福，加工區持續規劃小港倉儲轉運專區案，<http://192.192.148.27/news/2000/08/19/2000-0819cna07.htm>
- 4、 明日報，2000/11/24，{ 全球運籌管理研討會 } 劉憶如：兩岸和諧將是台灣能否為全球運籌中心關鍵前題，<http://news.pchome.com.tw/times/politics/20001124/index-20001124194722060627.html>

中文網站：

- 1、 蔡敦浩 (2001)，「渾沌時時代談管理」第一講：新合夥關係、第二講「數位融合」，蔡敦浩博士.com - <http://www.herefrom.com/蔡敦浩.com>
- 2、 劉常勇 (2001)，「新創公司之創設與發展」，劉常勇管理學習知識庫 - <http://cm.nsysu.edu.tw/%7Ecyliu/>
- 3、 劉常勇 (2001)，創業管理數位網，創業研究：「創業管理的基本概念」、創業專欄：創業管理專題 (三) 「創業點子何處來」、(廿一)「建構台灣成為創業型的社會」、(廿二)「二次創業的挑戰」、(廿三)「二次創業讚造新台灣」，劉常勇管理學習知識庫 - <http://cm.nsysu.edu.tw/%7Ecyliu/>



4、 中華民國創業投資商業同業公會 <http://www.tvca.org.tw/>

5、 中華民國物流協會 <http://www.talm.org.tw/default.asp>

英文論文：

- 1、 Christian , B. & P-A. Julien ( 2000 ) , “ Defining the field of research in entrepreneurship ” , Journal of Business Review , 16 , p.165-180
- 2、 David B.Yoffie ( 1997 ) , “ CHESS and Competing in the Age of Digital Covergence ” ,Competing in the Age of Digital Convergence ,p.1-35 ,Boston, Mass. : Harvard Business School Press
- 3、 David J. Collis , P. William Bane , Stephen P. Bradley ( 1997 ) , “ Winners and Losers : industry structure in the converging world telecommunication , computing,and entertainment ” , Competing in the Age of Digital Convergence , p.159-200 , , Boston, Mass. : Harvard Business School Press
- 4、 Gartner, W.B. ( 1985 ) , A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation , Academy of Management Review , 10 ( 4 ) , p.696-706
- 5、 Ghosh , B.C. & W. Kwan, An analysis of key success factors of SMEs: A comparative study of Singapore/Malaysia and Australia/New Zealand, unpublished.
- 6、 Greenberg, D.B. & D.L. Sexton( 1988 ), An interactive model of new venture initiation, Journal of Small Business Management, 26 ( 3 ) , p.1-7
- 7、 P.W.Bane , S.P.Bradly & D.J.Collis ( 1998 ) , “ The Converging Worlds of Telecommunication , Computing and Entertainment ” , Sense and Respond : Capturing Value in the Intetnet Era , Harvard Business School Press , Boston.MA
- 8、 Shane Scott ( 2000 ) , “ Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities ” , Organization Science , Vol.11 , No.4 , July-August 2000 , p448-469
- 9、 Shane Greenstein & Tarun Khanna ( 1995 ) , “ What Does Industry Covergence Mean ? ” , Competing in the Age of Digital Convergence , p.201- 226 , , Boston, Mass. : Harvard Business School Press

10、 Tapscott,D.( 1996 ), The digital Economy-promise and peril in the age of network , intelligence.McGraw-Hill Inc.New York

11、 Timmons, J.A. ( 1999 ), New Venture Creation , 5 ed. , Singapore : McGraw-Hill , p. 37-40

英文網站：

1、 「Survival Is Not Enough」, Seth Godin , 2002 , illustration by Mark Matcho form Fc issue 54 , page 90 , FAST COMPANY.com ( 高速企業雜誌網站 ) - <http://www.fastcompany.com/online/54/survival.html>