

## 客家委員會獎助客家研究優良博碩士論文精要

- 一、論文名稱：「回家創業：四位客庄女兒經營家族傳統事業之創新經營歷程」
- 二、作者：黃翊甄
- 三、獎助年度：105年
- 四、獎助金額：新台幣伍萬元整
- 五、研究過程(含研究方法、研究對象、研究工具等)：

回客庄創新經營家族傳統事業，也是一種創業！。

過去以創業的角度，探討客庄女性回家協助家族事業創新經營的研究主題非常少。研究者發現新竹縣許多地方傳統產業，不僅具有客家特色，也各自代表當地的一段產業文化，見證地方的發展歷史，如今卻面臨縮小經營或沒落的困境。

與地方產業的業者進行互動後，瞭解他們渴望跳脫過去的經營模式。對於目前地方傳統產業所面臨的困境及未來的期許，多數的業者都提到二個可預見的隱憂：一、不知如何創新，二、退休後不知要由誰來經營的窘境。

在田野訪談的過程中，研究者接觸了幾位原本在外工作，多年前回家協助家族事業的客庄女兒，將原本打算要收掉的家族事業，經營的有聲有色，並在地方上享有盛名。從她們的身上看到現代客家女性的新形象，有別於過去傳統「四頭四尾」，默默無聲的背後角色。

因此，以「回家創業：四位客庄女兒經營家族傳統事業之創新經營歷程」作為論文研究的題目。相信對客家女性在客庄傳統產業的創新與傳承上，有很大的指標意義。並期望本研究對有意回到客庄發展事業，或接手家中事業的女性，提供一個創新的經營概念和事業創新發展架構。

本研究的研究場域為新竹縣竹東及關西兩個鄉鎮，研究個案的選擇，是以地方上具有其明顯特色傳統商業店家。研究對象皆歷經出外求學及工作後，返回客庄參與家族事業經營，並具有經營決策權的下一代客家女性。研究的範圍則從四位研究個案參與家族事業的經營至現今的階段。

因地方特色產業多屬微型企業，在研究個案的經營規模上，則選擇微型企業的店家。瞭解傳統產業的店家，面對市場需求的變化，及在生產與行銷上，高度的靈活與彈性的經營模式。因此，研究者選擇了竹東鎮火車站旁的篁城竹簾、竹東市場附近的鴻星布行（花花世界玩布工坊）及阿金姐工作坊，與關西鎮傳統市場內的金瑞珍行（玉山麵），做為本研究個案。

本研究採用「質性研究」，在資料蒐集完整後，以歸納法來整理資料與分析資料，理解所要研究問題，並提出解釋，再以本研究架構，經由「個案研究法」、「參與觀察法」、「訪談法」及「資料分析」，探究四位女性運用創新作法及創業機會、技能、資源，參與家中事業經營脈絡，探討本研究的問題，進行本研究個案的分析與比較，從整體的觀點瞭解個案的獨特性及過程，而不是只有結果。

傳統產業重新搜尋市場的機會，透過外部的資源取得知識與技術，及建立創新的能力，發展出具有獨特性、歷史性且因地制宜的地方特色事業，並符合市場的需求，延續地方傳統產業的永續長存。

研究者認為 Timmons 創業模型架構，可說明在創業過程中的變動及不確定性，經營者在事業發展的創新過程裡，如何因應內外環境的需求，發展「機會」、運用「團隊」及內外部有限「資源」的互動過程，三者之間的平衡互動關係，及做好創新管理的角色。以及所展現的客家女性創業家特質。最後再以 Geoffrey 提到市場成熟期中，從產品到顧客的四種創新類型—「產品線延伸創新」、「產品強化創新」、「行銷創新」、「經驗創新」，綜觀性的探討她們如何創新經營家族傳統事業。

## 六、主要研究發現：

透過本研究架構，歸納以下幾點共同之處。

- (一)機會：機會來自滿足顧客的需要，幫顧客解決所要解決的問題。
- (二)團隊：用現代的角度，重新詮釋自己的核心優勢與應用，即時調整產品和服務的內涵，回應市場與顧客的需求。
- (三)資源：以自身優勢結合在地資源、與在地業者結盟共創；善用政府資源、也要保有自己的特色。
- (四)經營者：經營事業要有一個願景和核心價值，才能建構出事業的藍圖。
- (五)創新類型：以現代的角度，重新創造資源的產出，賦予新的意涵。從「行銷創新」和「體驗創新」，讓消費者接觸到產品或服務及所要傳遞的價值。
- (六)地方地色產業：運用在地資源，隨著時間、環境的改變，持續創新資源產出方式的獨特性，維持在地的優勢。
- (七)客家女性創業特質：對於事業的經營，她們都有一個核心價值，並朝著一個願景前進，對於客家的硬頸精神，更有女性的獨到的見解。

## 七、結論及建議事項：

### (一)結論

回家創業，從四位客庄女兒經營家族傳統事業之創新經營歷程，本研究歸納以下結論，做為有意回家參與家族事業的女性經營者參考。

1. 機會來自滿足顧客需要，幫顧客解決所需解決的問題。
2. 團隊用現代的角度，重新詮釋自己的核心優勢與應用。
3. 以自身優勢結合在地資源、與在地業者結盟共創；善用政府資源、也要保有自己的特色。
4. 經營者要有一個事業的願景和核心價值，才能建構出事業的藍圖。
5. 以市場和顧客需求，重新創造資源的產出，賦予新的意涵與商業價值。
6. 從「行銷創新」和「體驗創新」，讓消費者接觸到產品或服務所要傳遞的價值。

### (二)建議事項

本論文在後續的研究上，建議比較男性和女性在創新經營方式上的異同，及探討四位研究個案在事業經營上，在本研究中所提到「共創」、「異業結盟」的概念，在後續的客庄地方特色業生態中，是否形成新的地方特色產業發展契機。

另外在研究個案、政府資源兩個面向，本研究所提出問題與看法如下。

#### 1. 研究個案部份

- (1)本研究個案為地方型店家，其所處的產業在地方上並未形成一個群聚或一個產業生態鏈，其產品的提供和

服務上，多屬手工和客製化，無法大量生產，市場上類似的產品眾多且易於被模仿。因此，在有限資源下的行銷推廣，應針對小眾市場，經營品牌並強化在地消費者的印象與信任度，方能獲得較大的收益回饋。

- (2)本研究個案皆為家族式經營，經營成員以自家人為主，在家族事業經營規模的擴展，仍需借重企業管理，從而建立制度，因應未來的發展。
- (3)本研究個案金瑞珍行、阿金姐工作坊販售自行生產的產品，對於消費者日益重視的食品安全，除了有材料廠商提供的檢驗報告，可朝向產品生產履歷方向努力，強化消費者對品牌的忠誠度。

## 2. 政府資源部份

- (1)本研究個案在當地雖為地方特色事業，但過去的產業群聚已不復在，現在業者多為當地僅存或稀少性的店家。因此，在事業經營上皆提到「共創」或「異業結盟」的概念。研究者觀察，現階段地方業者的「共創」的概念，是業者之間在產品搭配的結合，大多運用在當地短期的節慶活動上，效果上較難長期凝聚。整合客庄的未來發展，政府若能協助當地業者朝向地方經營發展的橫向共創串連，對業者和當地特色事業的經濟活絡，更具有長遠的效益。
- (2)歸納本研究個案在回家經營家族傳統事業前的經歷背景，多有行銷推廣的經驗，包含行銷、包裝、通路、設計、廣告、文案、網路社群等經驗，較能掌握市場的需求和趨勢，行銷自己的特色，快速回應客戶並提出解決方案，這正是大多數的客庄地方傳統產業經營者最欠缺的地方。因此，建議政府多安排行銷類輔導課程，讓客庄地方產業的業者透過學習，找出自己的特色，強化在市場上的差異化，善用行銷手法，提升創造市場新的需求，或滿足市場現有需求的能力。

- (3)行銷推廣對於地方微型店家的有限人力和物力，是一項不小的負擔，爭取政府相關的補助計畫，的確能獲得在通路上、包裝上、門市上的某些助益、開發更多的客群。如同本研究個案所言，因擔心申請補助計畫，會被要求照著政策執行，或依設計師的要求過度重視包裝，恐有失去原本的核心本質，導致與其他各地的地方特色都差不多，失去地方文化深度的提升。故政府對於地方業者的資源協助，應朝向提供地方業者更多的自主性，和發揮創意的空間為主，地方業者才是主角。
- (4)食安問題連環爆，打擊消費者在食安上的信心，對於客家的食物、食品，政府若能協助地方業者進行食品安全的自主管理，亦可增強消費者對客家商品的購買度。
- (5)本研究個案多有在百貨公司展售的經驗，但都是以花車的方式販售，在顧客的印象上，與專櫃的產品之間仍有差距，政府若能在百貨公司或國際觀光客較多的旅遊景點，以百貨公司精品的方式，設立客家特色精品專櫃，輪流展售各地的客家特色商品，相信對客家特色商品的精品化及國際化會有所助益，也能間接讓消費者以朝聖的心態，前往客庄觀光消費。