國立交通大學
客家文化學院客家社會與文化學程
碩士論文

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

The Innovative Spirit of 4 Female Entrepreneurs from Hakka Village to Manage Taditional and Family-Owned Business

研　究　生：黃翊甄
指導教授：林崇偉博士

中　華　民　國　一　〇　四　年　七　月

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

The Innovative Spirit of 4 Female Entrepreneurs from Hakka Village to Manage Taditional and Family-Owned Business

「本論文獲客家委員會 105 年客家研究優良博碩士論文獎助」

研 究 生：黃翊甄　　Student：YI-Chen Huang
指導教授：林崇偉　　Advisor：Chong-Wey Lin, Ph.D

國 立 交 通 大 學
客家文化學院客家社會與文化學程
碩 士 論 文

A Thesis

Submitted to Degree Program of Hakka Society and Culture

College of Hakka Studies

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

In

Degree Program of Hakka Society and Culture

July 2015

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中 華 民 國 一 〇 四 年 七 月

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

研究生：黃翊甄　　指導教授：林崇偉博士

國立交通大學客家文化學院客家社會與文化學程碩士班

摘要

地方傳統產業永續經營在於下一代接手意願。本研究探討客庄女兒回家參與家族傳統事業的創新經營歷程，目的在透過四位研究個案，瞭解她們在事業經營上，展現哪些客家女性特質與創新能力？如何從市場和顧客需求、家族事業本身發現創新的機會，如何因應困難或風險？團隊成員背景經驗，在創新機會應用上，發揮哪些溝通和創意，並在有限資源下，運用哪些內外部資源，做了哪些不一樣改變？再以 Geoffrey 在市場成熟期的四種創新類型，瞭解她們在創新經營過程中，發展哪些創新的產品或服務，成為地方上的特色事業。

本研究歸納以下結論：（一）機會來自滿足顧客的需要，幫顧客解決所要解決的問題。（二）團隊成員用現代角度，重新詮釋自己的核心優勢與應用。（三）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）經營者要有一個事業的願景和核心價值，才能建構出事業的藍圖。（五）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。（六）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。

關鍵字：客家女性、創新創業、Timmons 模型、地方傳統產業、家族事業

The innovative spirit of 4 female entrepreneurs from Hakka village to manage traditional and family-owned business

Student：YI-Chen Huang Advisor：Chong-Wey Lin, Ph.D

Degree Program of Hakka Society and Culture, College of Hakka Studies,

National Chiao Tung University

ABSTRACT

Sustaining operation of the local traditional industry consists in whether the next generation is willing to take over or not. This study is to explore the courses of business innovation and operation by four Hakka' s daughters who return home and participate in their family traditional business. The thesis aims to comprehend what kind of the characteristics and the creating capabilities appear on Hakka' s women who join in running their family business? How to discover the creative business opportunity according to the demand of market and customer, as well as the family business, and how to respond to difficulties and risks? What kind of communication and creativity can team members' background and experience help to develop market chance? And what kind of variations can these interior and exterior resources be used under limited resources? Applying Geoffrey' s four creating types in the market-maturity stage, the thesis focuses on the product or service that has been developed.

The thesis concludes: 1). Opportunity is coming from customers' requirements, namely, helping them to solve problems. 2). Team members use the modern viewpoint to re-interpret their core advantages and applications. 3). Combine our merits with local resources to form an alliance with local trades; properly use governmental resources and reserve our own characters. 4). Proprietor has to have a business vision and core value prior to establish the business blueprint. 5). According to the demand of market and customer, recreate the resource projection, and endow it with new connotation and commercial value. 6). Let consumers to accept the value of product or service through creative marketing and experience economy.

Keywords：Hakka Women / Innovation and Entrepreneurship / Timmons' Model / Local Traditional Industry / Family Business

誌謝

當我著手寫下每一個感謝的時候，我在交大客家學院的學習，有如音樂在一段休止符之後的樂章，正開始演奏著不一樣的旋律。在此感謝每一位支持我、協助我、信任我、勉勵我的師長、家人與朋友們。有人說要感謝的人太多，只好謝天、謝地、謝謝大家。但我認為逐一的感謝，才能表達我最誠摯的謝意。

首先感謝給予我無數次機會，將論文完成的指導老師－林崇偉老師，讓我有機會在最後一次的機會，參加口試並完成論文。感謝黃經堯及李右婷兩位教授，給予我論文的建議與指正，使論文更臻完善。感謝在我論文寫作迷惘時，賜予我心靈力量的土地公、濟公、觀音菩薩、媽祖、文昌帝君、關聖帝君、王爺、三千歲、三太子…眾神明。尤其感謝時常保佑我的交大土地公，還有幫我向土地公祈求順利畢業的賣金香阿姨，還有一直幫助我的濟公師父，總之感謝一切冥冥中的力量。感謝鼓勵我考上客家學院的慶銘長官。感謝像菩薩一樣的孝敏老師，不斷提醒我一定寫的完論文。感謝陳墀吉、李青松兩位老師在最後階段，勉勵我繼續寫下去。謝謝維安院長及紹恒主任給予論文計畫的指導。感謝客家學院的英章、烈師、宏宇、大和、翹宏、美玲、燕玲、桂枝老師們，引領我不同的學習視野。

感謝我的論文研究個案，篁城竹簾莊博惠、莊文勇、莊媽媽，鴻星布行鄧淑裕與鄧媽媽，金瑞珍行游智穗和她的父母、弟弟，阿金姐工作坊的彭巧嫻和媽媽阿金姐，全力協助我完成論文。感謝我的家人，淑彩、莉芳二位妹妹陪著我去研究田野，還有擔心我何時能畢業的爸媽。感謝惠芬、鳳書、珮均和子嫣、芸希，努力的幫不是客家人的我想題材，最後還在我的記錄片中軋上一角。感謝一直鼓勵我快點寫論文的專班旻秀。感謝品言和她的老公羽宸，總在緊要關頭搶救我的電腦，讓我的報告如期交出。感謝我在田野的老師，竹東篁城竹簾莊文勇先生、獅潭養蠶人家涂泉明一家人與他的員工、獅潭興光商店的蔡耀星先生，以及獅潭老村長沈阿興，南埔日曬米的郭光武先生，讓我體驗、學習客家樸實的生活文化。感謝竹科的創業團隊，看見你們在創業上的堅持，讓我沒有放棄完成論文的理由。

感謝在Fb上輪流提醒我論文進度的同學，秀芳、淑卿、慧珠、民依、智誠，還有碰到面就關心論文進度的玉玲、蕙君、天蓮、桂英、金益、玉伶、金華、伊芬，還有忠民、聰福、燈財三位大哥、習能學長和彥傑老師，以及竹科管理局的長官、交大育成及矽導的同仁。感謝說好今年一起畢業，相互鼓勵與加油打氣的論文夥伴－壁君、燕蓉、阿紫、Amy、Alice、Cynthia。翊甄在交大客家學院及論文寫作的旅程，充滿感恩、溫暖與祝福，期望自己能為客家盡一份小小的心力。感謝到此，惶恐是否遺漏了那位師長、好朋友，我謹以感恩的心～謝謝大家。

翊甄謹誌於
國立交通大學客家文化學院
2015 年 7 月

目錄

中文摘要.....i
英文摘要.....ii
誌謝.....iii
目錄.....iv
表目錄.....vi
圖目錄.....viii
第一章　緒論.....1
　第一節　研究動機與背景.....1
　第二節　研究目的與問題.....4
第二章　文獻回顧.....6
　第一節　傳統產業.....7
　第二節　地方特色產業.....9
　第三節　微型企業.....15
　第四節　創新與創業.....18
　第五節　Timmons 創業過程模式.....23
　第六節　女性創業家.....33
　第七節　研究焦點.....38
第三章　研究方法.....40
　第一節　研究場域.....41
　第二節　研究個案.....43
　第三節　研究架構.....53
　第四節　研究方法.....58
第四章　個案研究成果.....66
　第一節　篁城竹簾：會呼吸的竹文化館.....66
　第二節　鴻星布行、花花世界玩布工坊：從時裝到花布生活美學應用.....101
　第三節　金瑞珍行(玉山麵)與藝桐饗宴：傳承百年麵粉香與伴手禮.....133

第四節　阿金姐工作坊：讓客家桔醬、醃梅成為醃漬界的 LV 161
第五節　比較分析 196
第五章　結論與建議 218
第一節　研究結論 218
第二節　研究限制 230
第三節　研究建議 231
文獻參考 233
附錄一：篁城竹簾訪談資料 238
附錄二：鴻星布行&花花世界玩布工坊訪談資料 272
附錄三：金瑞珍行（玉山麵）&展羨有限公司(藝桐饗宴)訪談資料 299
附錄四：阿金姐工作坊訪談資料 334
附錄五：訪談授權書 373

表目錄

表 2- 1：創新的挑戰與機會 8
表 2- 2：地方特色產業定義摘要 10
表 2- 3：政府單位對地方特色產業的輔導對象 11
表 2- 4：地方特色產業分類 11
表 2- 5：發展地方特色產業所面臨的問題 14
表 2- 6：微型企業的特性及研究建議 16
表 2- 7：創新的定義 19
表 2- 8：Geoffrey 市場成熟期中四種顧客親密區的創新類型 20
表 2- 9：創業的定義 21
表 2- 10：創業過程理論 24
表 2- 11：Timmons 模型－機會、資源、團隊 28
表 2- 12：Drucker 七個有系統的創新機會來源 30
表 2- 13：創業家的定義 33
表 2- 14：女性創業家的定義 35
表 2- 15：女性創業家特質 36
表 2- 16：客家女性創業家 37
表 3- 1：研究對象基本資料表－篁城竹簾 45
表 3- 2：研究對象基本資料表－篁城實業有限公司 45
表 3- 3：研究對象基本資料表－鴻星布行 47
表 3- 4：研究對象基本資料表－花花世界玩布工坊 48
表 3- 5：研究對象基本資料表－金瑞珍行(玉山麵) 50
表 3- 6：研究對象基本資料表－展羨有限公司(藝桐饗宴) 50
表 3- 7：研究對象基本資料表－阿金姐工作坊 52
表 3- 8：訪談對象一覽表 62
表 3- 9：訪談大綱第一部份－研究個案背景 62
表 3- 10：訪談大綱第二部份－研究對象背景 63
表 3- 11：訪談大綱第三部份－研究架構訪談 63
表 4- 1：研究個案在市場環境的機會、風險與困難、對策比較表 197
表 4- 2：研究個案在顧客需求的機會、風險與困難、對策比較表 198
表 4- 3：研究個案在企業內部的機會、風險與困難、對策比較表 200
表 4- 4：經驗與專長的應用與自我學習 202
表 4- 5：溝通、創意與產出比較表 204
表 4- 6：內部資源應用比較表 206
表 4- 7：外部資源運用與需要政府協助事項比較表 208
表 4- 8：研究個案的客家女性經營者特質比較表 210
表 4- 9：研究個案的客家女性經營者的硬頸精神比較表 211

表 4- 10：研究個案的事業願景、使命、傳遞價值、事業藍圖比較表 212
表 4- 11：研究個案定義創新、創業、事業經營、創新能力、地方特色產業…214
表 4- 12：四位研究個案創新類型的內容比較表.....216

圖目錄

圖 2- 1：本文獻研究回顧 6
圖 2- 2：傳統產業與地方特色產業的核心 20
圖 2- 3：Timmons 創業模型 26
圖 3- 1： 新竹縣地圖 41
圖 3- 2：篁城竹簾第三代經營者莊博惠 44
圖 3- 3：鴻星布行第二代經營者鄧淑裕 47
圖 3- 4：金瑞珍行第四代經營者游智穗 49
圖 3- 5：阿金姐工作坊第二代經營者彭巧嫻 52
圖 3- 6：研究架構圖 54
圖 4- 1：篁城竹簾－門市外觀 67
圖 4- 2：篁城竹簾－門市空間陳設 67
圖 4- 3：篁城竹簾－工廠外觀 67
圖 4- 4：篁城竹簾－工廠空間陳設 67
圖 4- 5：篁城竹簾－各式 DIY 竹簾樣式 69
圖 4- 6：篁城竹簾－產品目錄 1 71
圖 4- 7：篁城竹簾－產品目錄 2 72
圖 4- 8：竹東漫遊折頁地圖 74
圖 4- 9：竹東漫遊折頁地圖之景點介紹 75
圖 4- 10：竹東周邊漫遊地圖 76
圖 4- 11：篁城竹簾經營團隊合影 77
圖 4- 12：竹簾工廠體驗－相見歡 83
圖 4- 13：竹簾工廠體驗－認識竹生態 83
圖 4- 14：竹簾工廠體驗－參觀竹簾加工製造 83
圖 4- 15：竹簾工廠體驗－竹簾 DIY 體驗 1 83
圖 4- 16：竹簾工廠體驗－竹簾 DIY 體驗 2 84
圖 4- 17：竹簾工廠體驗－認識各類竹蓆 84
圖 4- 18：竹簾工廠體驗－竹簾 DIY 體驗紀錄 84
圖 4- 19：竹簾工廠體驗－門市參觀與購買 84
圖 4- 20：篁城竹簾－改良式竹門簾 1 85
圖 4- 21：篁城竹簾－改良式竹門簾 2 85
圖 4- 22：篁城竹簾－筷嫁婚禮小物 85
圖 4- 23：篁城竹簾－桌上竹蓆 85
圖 4- 24：篁城竹簾－竹簾禮盒創作 86
圖 4- 25：篁城竹簾－各式竹製小物 86
圖 4- 26：研究者與篁城竹簾研究個案經營者莊博惠合影 98

圖 4- 27：鴻星布行－門市外觀 101
圖 4- 28：鴻星布行－門市空間陳設 101
圖 4- 29：花花世界玩布工坊－作品 1 101
圖 4- 30：花花世界玩布工坊－作品 2 101
圖 4- 31：鴻星布行－和服童衣示範 105
圖 4- 32：鴻星布行－和服童衣樣式 105
圖 4- 33：研究者與鴻星布行經營團隊合影 109
圖 4- 34：鴻星布行－改良後傳統背帶之正面示範 111
圖 4- 35：鴻星布行－傳統背帶改良之背面示範 112
圖 4- 36：鴻星布行－傳統背帶改良之側面示範 112
圖 4- 37：鴻星布行－改良後側背巾示範 112
圖 4- 38：花花世界玩布工坊－研究者手作體驗 1 113
圖 4- 39：花花世界玩布工坊－研究者手作體驗 2 113
圖 4- 40：花花世界玩布工坊－研究者手作體驗 3 113
圖 4- 41：花花世界玩布工坊－研究者手作體驗 4 113
圖 4- 42：花花世界玩布工坊－花布在腳踏車的美學應用 115
圖 4- 43：花花世界玩布工坊－花布在機車的美學應用 115
圖 4- 44：花花世界玩布工坊－多元就業方案教學 1 117
圖 4- 45：花花世界玩布工坊－多元就業方案教學 2 117
圖 4- 46：花花世界玩布工坊－多元就業方案教學 3 118
圖 4- 47：花花世界玩布工坊－花布環保袋 118
圖 4- 48：花花世界玩布工坊－花布盤作品 1 119
圖 4- 49：花花世界玩布工坊－花布盤作品 2 119
圖 4- 50：花花世界玩布工坊－花布台客帽作品 119
圖 4- 51：花花世界玩布工坊－花布手作作品 119
圖 4- 52：花花世界玩布工坊－婚禮小物作品 120
圖 4- 53：花花世界玩布工坊－牧師的美國禮物作品 120
圖 4- 54：花花世界玩布工坊－花布枕作品 120
圖 4- 55：花花世界玩布工坊－花布精油袋 120
圖 4- 56：花花世界玩布工坊－花布手作之生活美學應用 1 121
圖 4- 57：花花世界玩布工坊－花布手作之生活美學應用 2 121
圖 4- 58：花花世界玩布工坊－花布手作之生活美學應用 3 122
圖 4- 59：花花世界玩布工坊－花布手作之生活美學應用 4 122
圖 4- 60：花花世界玩布工坊－展售活動 1 122
圖 4- 61：花花世界玩布工坊－展售活動 2 122
圖 4- 62：花花世界玩布工坊－展售活動 3 123
圖 4- 63：花花世界玩布工坊－展售活動 4 123
圖 4- 64：研究者與鴻星布行研究個案經營者鄧淑裕合影 131

圖 4- 65：金瑞珍行（玉山麵）－市場門市外觀 133
圖 4- 66：金瑞珍行（玉山麵）－市場門市空間陳設 133
圖 4- 67：金瑞珍行（玉山麵）－改裝後工廠門市外觀 133
圖 4- 68：金瑞珍行（玉山麵）－改裝後工廠結合門市展售空間 133
圖 4- 69：玉山麵與拌醬系列、客家特色商品的搭配組合 136
圖 4- 70：藝桐饗宴－客家委員會苗栗園區駐點展售 140
圖 4- 71：金瑞珍行（玉山麵）－台北世貿展售活動 140
圖 4- 72：金瑞珍行（玉山麵）經營團隊合影 141
圖 4- 73：玉山麵－傳統包裝 142
圖 4- 74：玉山麵－第一次在百貨公司展售的包裝 142
圖 4- 75：玉山麵－傳統包裝與禮盒式包裝對照 143
圖 4- 76：玉山麵－禮盒組包裝 143
圖 4- 77：藝桐饗宴－組合式伴手禮盒 1 145
圖 4- 78：藝桐饗宴－組合式伴手禮盒 2 145
圖 4- 79：藝桐饗宴－年節禮盒 DM1 145
圖 4- 80：藝桐饗宴－年節禮盒 DM2 145
圖 4- 81：藝桐饗宴－台北門市開幕 146
圖 4- 82：藝桐饗宴－台北門市空間陳設 1 146
圖 4- 83：藝桐饗宴－台北門市空間陳設 2 146
圖 4- 84：藝桐饗宴－台北門市外觀 146
圖 4- 85：金瑞珍行（玉山麵）－客委會台北世貿展售活動 150
圖 4- 86：金瑞珍行（玉山麵）－百貨公司展售活動 150
圖 4- 87：藝桐饗宴－善用網路社群工具 line 與顧客互動截圖 1 152
圖 4- 88：藝桐饗宴－善用網路社群工具 line 與顧客互動截圖 2 152
圖 4- 89：研究者與金瑞珍行(玉山麵)研究個案經營者游智穗合影 160
圖 4- 90：阿金姐工作坊－門市外觀 161
圖 4- 91：阿金姐工作坊－門市空間陳設 161
圖 4- 92：阿金姐工作坊－桔醬系列產品 163
圖 4- 93：阿金姐工作坊－百貨精品式之產品陳列 165
圖 4- 94：阿金姐工作坊－80 年代創立品牌時的 LOGO 169
圖 4- 95：阿金姐工作坊－「食在客氣」系列品牌 LOGO 169
圖 4- 96：阿金姐工作坊－90 年代竹東農會輔導時期的 LOGO 169
圖 4- 97：阿金姐工作坊－2008 年後具有水果意象的 LOGO 169
圖 4- 98：阿金姐工作坊經營團隊合影 170
圖 4- 99：阿金姐工作坊－實在客氣系列禮盒 173
圖 4- 100：阿金姐工作坊－梅子和桔醬的延伸產品 174
圖 4- 101：阿金姐工作坊－客家花布環保包裝袋 175
圖 4- 102：阿金姐工作坊－客委會台北世貿展售活動 181

圖 4- 103：阿金姐工作坊－農夫市集展售活動 181
圖 4- 104：阿金姐工作坊－客家特色商品認證 182
圖 4- 105：阿金姐工作坊－新竹縣十大伴手禮認證標章..... 184
圖 4- 106：阿金姐工作坊－碳足跡認證之桔醬商品..... 184
圖 4- 107：研究者與阿金姐工作坊研究個案經營者彭巧嫻合影 195

第一章 緒論

第一節 研究動機與背景

當你和朋友到一個地方遊玩時，最想探訪什麼樣的店家？或者你會推薦什麼樣的店家給朋友？大多數人的經驗是，去找「老店」或「有特色的店」，或者是「有特色的老店」。前年我在尋找客家地方特色景點，做為交大客家學院期中報告專題時，竹東的朋友推薦竹東火車站旁，一家賣竹簾的商店，這家商店自從老闆的女兒回來經營後，變的和以前不一樣，有一個漂亮的店面，家裡的竹簾工廠也開放參觀，這幾年在竹東當地是頗具名氣的特色店家。

篁城竹簾莊文勇老闆向我介紹竹東竹的歷史，從過去尖石竹子，利用竹東火車站運送到全省，後來因公路運輸發達及大客車普及後，竹東火車站的運輸功能就開始沒落。當他接手父親事業之後，就從竹子批發轉做竹簾製造買賣，後來台灣歷經產業外移大陸，當窗簾逐漸取代竹簾後，竹簾工廠的經營規模已不復過去的盛況，目前篁城竹簾是台灣僅存的竹簾工廠。

與莊老闆的交談中，我發現客庄的老店不多，有特色的老店更少，究其原因不是沒有市場需求，而是沒有人接手經營，這正是客庄傳統產業業者殷盼下一代接手的痛處，其中的關鍵因素有二：一、大多數地方傳統產業經營者的下一代，看不到吸引他們留下來的機會，一個家族事業永續經營的遠景。二、另一個原因是他們該如何去實現創新的機會，如何運用自己的能力與內外部資源。莊老闆特別提到，自從他的女兒在10年前回家幫忙經營後，篁城竹簾不僅成為地方的特色商店，同時被縣政府納為地方文化館，他很驕傲的告訴我，他的女兒莊博惠和他一樣，同在26歲時回家創業。

「回家創業」，是篁城竹簾第二代莊文勇先生，以創業的角度，看待女兒莊博惠在家族事業的創新經營。並對女兒在事業經營上的肯定，跳脫過去客家女性為家庭的付出，僅能是勞動形象的默默付出或輔助的角色，沒有自己的事業舞台的刻板印象。在多數家族事業以傳子為主的情況下，客庄女兒參與家族傳統事業經營的個案有限，篁城竹簾莊博惠回家經營家族事業，成為地方特色事業的創新經營歷程的經驗，可以做為地方傳統產業業者的參考。因此，發掘更多客庄女兒回家經營家族事業成為地方特色事業的案例，並歸納她們創新經營家族事業的經驗，做為未來有意願回客庄發展事業的下一代女性參考，這個主題引起我的研究

興趣。

歸納上述研究主題的形成，我從「傳統產業」、「地方特色產業」、「微型企業」、「創新」、「創業」、「創業過程」、「客家女性」等面向，著手瞭解相關文獻或研究，瞭解它們與研究主題相關性與重要性。

從傳統產業的變遷來看，過去的文獻指出，面對大環境的變化，傳統產業要學習改變。在《百年企業的生存法則・向老舖學習長壽秘訣》一書序中，施振榮先生提到：

> 「隨著時間的變遷，新的競爭對手或新的經營型態發生，都會改變老店既有的生態，市場的需求改變，原本的產品或服務所能創造的價值就會發生變化，創造價值也要能與時俱進，如果行業的生態已經轉變，老店還不願意轉型升級，遲早還是會被淘汰」。（藤間秋男，2012／呂美女譯，2012：11）。

創新，Drucker提到「只要能使既有資源產生財富的潛力有改變，就足以構成創新行為」（Peter F. Drucker／蕭富峰、李田樹譯，2009：55）。政府瞭解地方產業在轉型上的困難，鼓勵利用過去產業在地方的歷史性及獨特性，發展出具地方特色的產業（經濟部，2005）。那應該如何去做創新？地方特色產業必需與地域環境的整體結合，增加其產品附加價值，才能永續發展（王本壯，2000）。地方特色產業發展會隨著時代變遷或環境變化而改變（段兆麟，2009）。因此，傳統產業永續經營的過程必須創新，因時因地改變資源的產出，發展自己的特色，並能創造收益。

過去文獻對於地方特色產業的闡述，地方特色產業的經營型態業以小型企業居多（黃慧文，2007；郭瑞坤、邱鴻遠、謝政勳，2009；戴肇洋，2004）。微型企業在產業中很少外移，因此在地性及紮根性強，能保有地方特色及營造地方文化多樣性（陳毓棻，2005），如同篁城竹簾莊文勇先生所述，篁城竹簾的歷史，就是竹東竹的文化歷史。微型企業，最需要提升的是企業「附加價值與能力」（九十四年度中小企業法規調適檢討報告書，2005：51）。在發展上面臨的首要問題，就是「創新能力有限」（王素彎，2007：88）。由此可知，「創新」是客庄傳統產業發展在地特色，永續經營的重要關鍵。我認為客庄地方傳統產業學習創新的方法，實現創新的機會，是一個重要的議題。

那由誰來做創新呢？詹偉雄先生曾在雜誌專訪中提到，「產業轉型不是讓老企業家去學創意方法，應該將焦點放在新創業者身上，讓不同世代的人去發揮」(陳文棠、高雅玲、蔡佩真，2012：5)。用生命、感受生活的方式去思考事情，才

是創新，老創業家應該給年輕世代更多的空間。」(同上引：7)。因此，具有歷史的客庄傳統產業，在創新經營上的明顯轉折，通常發生在下一代，透過創新不僅能發展自己核心優勢，亦能成為客庄在地的文化特色。

創業一定要開一家新的公司嗎？Sharma（1974）「創業是創業者依自己的想法及努力工作來開創一個新事業，包括新公司的創立、較大組織中新單位的成立，以及新產品或新服務的的提供，以實現創業者的理想」(古峰源，2004：11，轉引自Sharma, P. and J.J. Chrisman. （1999）.”Toward a Reconciliation of definitional issue in the field of Corporate Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice”, p11-27. ）。蔡璧如（1999：9）認為「獨自或與他人『包括丈夫』共同創立事業，擁有企業導人的職銜與工作、並實際參與及決定企業的業務或行政事務」等客觀條件。因此，客庄女性回家參與家族事業經營，並具有決策權，創新發展一個新的產品或服務，就是「創業」。

客家女性，從過去的文獻來看，陳運棟（1978：19）在《客家人》提到「四頭四尾」俗語，即是「家頭教尾、灶頭鍋尾、針頭線尾、田頭地尾」，可以想像過去客家女性為家的勞動付出是刻苦耐勞、勤儉傳家。雖然客家女性在過去常擔任關鍵性的工作，仍始終是一個在背後默默付出的形象（郭佳馥，2004）。教育的提高、男女平等的觀念及長輩態度的轉變，讓年輕的客家女性有大的發展空間。阿金姐工作坊在女兒回家幫忙後，母女攜手將客家醃漬品展開另一局面（彭竹筠，2012）。我們看到現代客家女性的形象，已從過去默默無聲的背後角色，逐漸在事業上展現屬於自己的色彩。

基於我在田野的訪談，及綜合上述文獻發現，地方傳統店家多屬微型企業及家族式的經營，因時因地的持續「創新」，是傳統產業、地方特色產業、微型企業永續經營的核心。我歸納創新有三個重要的元素，人、機會、資源，這與Timmons創業模型所強調機會、團隊、資源相符合。因此，本研究所欲探討客庄女兒在家族事業的經營歷程，就是一個創新及創業的過程。

從過去的文獻中發現，探討客家女性在事業經營上的研究並不多，尤以女兒經營家業的研究更是有限。與本研究主題相關的有兩篇，黃郁鈞；彭竹筠（2012）在研究中提到，當女兒回家參與家中事業經營後，透過創新而有明顯轉折與改變，但未針對兩位女性在經營創新的過程中，如何運用機會、團隊、資源的過程，做一個綜觀性的探討。我認為一個新創事業或新事業發展，是一個連續的過程，需要從脈絡和事件來瞭解整體的輪廓。

因此，本研究採質性研究，以新竹縣四位客庄女兒為研究個案，探討她們回家經營家族傳統事業創新經營的歷程，以Timmoms創業模型的機會、團隊、資源

三大要素，歸納她們在創新經營上的共同點。發現哪些創新的機會，面臨的難題。做了哪些創新的方法，發展哪些新的產品和服務。以及她們在事業經營上，所展現的現代客家女性特質，與一般女性創業家相較之下，有何相異之處。提供有意願回客庄經營家族事業的女性參考，正是本研究的動機與目的。

第二節 研究目的與問題

創新，順應時勢變化，發展自己的在地特色，是地方傳統產業永續經營的機會。傳統產業永續經營的機會，在於下一代願意回家接手。吸引他們回來的誘因，是讓他們看到創新的機會，以及實現機會的方法與永續發展獲利。

地方特色產業為傳統產業的創新機會之一，地方特色產業多與日常生活相關，會隨著當地居民的生活習慣、居住情形，逐漸改變、沒落或被取代（黃慧文，2007）。段兆麟(2009:8)提到「地方特色產業具有因時及因地制宜的特質」。地方產業多屬微型企業，在地性強並保有地方文化的多樣性（陳毓棻，2005）。地方特色產業發展所面臨的問題，許多學者研究發現，「創新」是地方特色產業在發展困難上所面臨的難題（郭瑞坤、邱鴻遠、謝政勳，2009；陳麗琴，2007；戴肇洋，2004）。Geoffrey A. Moore認為在品類的生命週期中，成熟市場從產品到顧客共有四種創新的類型：產品線延伸創新、產品強化創新、行銷創新及經驗創新（Geoffrey A. Moore／何霖譯，2007：92-94）。

老店、老行業有不少好東西值得永續發展，因時因地的持續「創新」，是傳統產業、地方特色產業、微型企業的永續經營核心。創新的過程也是一種創業，地方傳統店家，多屬微型企業及家族式的經營，在創新經營上受限規模小，資源有限、創新能力、價值與能力提升等問題。經營者在創新歷程中的挑戰，就是面對什麼樣的市場、顧客需求、你有哪些能力和哪些資源去完成，機會、團隊、資源，正是Timmons的創業模型的三個重要元素。

創新的關鍵在「人」，林信義認為「人才」是企業的根本（藤間秋男，2012／呂美女譯，2012：14）。戴勝益先生更具體說明，「經營百年企業，最重要的是領導，而不是產品，只有領導才能產生好的決策或策略」（同上引：19）。本研究個案為客家女性，楊舒涵（2010：119）研究提到「客家女性是一個具生命力的動詞」。以新竹縣為例，我發現客庄女兒回家創業的個案有限，我接觸的個案有：竹東篁城竹簾的莊博惠、經營客家醃漬物的阿金姐工作坊彭巧嫻、推廣花布生活應用的鴻星布行鄧淑裕、以及關西百年製麵金瑞珍行游智穗。

根據本研究的動機與背景及文獻的說明，本研究的目的，從創業的角度，探討客庄女兒回家參與家族事業的創新經營歷程，如何運用機會、團隊、資源，將家族所經營的事業，提升成為地方上的特色商店。透過本研究個案，歸納她們在創新經營上的共同點，及所展現的現代客家女性特質，提供有意願回客庄經營家族事業的女性參考。

以 Timmons 的創業模型為研究架構，探索四位個案在事業經營上，所展現客家女性的特質與創新能力。從產品到顧客，呈現哪些創新經營的方式，哪些創新產品或服務，將家族事業發展成為地方上的特色商店。因此，以本研究目的為核心，本研究所欲探討的問題如下：

一、瞭解她們在創新經營過程中，發現哪些創新的機會，面對風險或困難的因應對策，發揮團隊哪些經驗與專長，運用哪些家族內部及外部資源，實現創新的機會。

二、瞭解她們將家族傳統事業，創新經營的歷程中，發揮了哪些溝通與創意，發展了哪些創新的產品和服務，成為地方特色商店。

三、瞭解她們的創新經營方法，哪些是可以被重複學習。

四、瞭解她們在事業的創新經營上，展現哪些現代客家女性特質。

第二章 文獻回顧

本研究以 Timmons 的創業模型為架構，探討回家參與家族事業經營的客庄女兒，創新經營家族傳統事業，成為地方特色事業歷程，以及她們在事業經營上，所展現在的客家女性特質。

本章共分為七節，首先探討傳統產業現今所面臨的挑戰與創新的機會，面臨環境變遷，如何調整其所經營的事業。其次為傳統產業發展成為地方特色產業，在發展上所要克服的難題，及其事業類型因屬微型企業的特性，在面臨有限資源下如何創新。再者以 Timmons 模型瞭解經營者，從創新到創業的過程中，如何維持機會、資源、團隊之間的平衡配合，發展一個新的產品或服務。

彙整傳統產業、地方特色產業、微型企業、創新、創業、Timmons 創業模型，及客家女性創業家特質等六節的文獻闡述，說明本研究的焦點，並建立本研究目的所欲探討的主題－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的研究架構。如圖 2-1。

圖2- 1：本文獻研究回顧
資料來源：研究者繪製

第一節 傳統產業

一、傳統產業的定義

何謂傳統產業？依經濟部 2010 年制定「提升傳統產業競爭力方案」，將傳統產業定義為「新興重要策略性產業以外的其他產業」（王素彎，2012：53）。因此，「不僅製造業中有傳統產業，農業與服務業中也有傳統產業」（同上引）。

從產業演化的過程來看，傳統產業屬於產品生命週期的「成熟期」與「衰退期」，也就是處於市場和價格競爭，或是新產品逐漸取代現有產品的產業（傅茹璋，2009）。傳統產業具備兩個特質：「一是產業的產量、產值及利潤長期持續遞減；二是衰退的原因與景氣循環或個別廠商的財物無關」，也有從勞力密集度高、技術密集度高低判斷，或是以產品週期理論中，處於產業的「成熟期」或「衰退期」為判斷依據（王素彎，2012：52）。

「台灣傳統產業多屬民生必需品或基礎工業，受到生產成本的提高、缺乏創新研發、發展策略的定位不明、轉型腳步太慢及自由化零關稅貿易的衝擊下，造成傳統產業外移」（陳偉星、余豐榮、金憲，2012：63）。因此，台灣的傳統產業為維持自身在國際市場的競爭地位，面對經濟環境轉變所帶來的土地及人工成本高漲，多數將生產製程移至大陸、東南亞等生產成本較低的國家，但仍有部份傳統產業廠商，透過創新的管理及研發活動，以轉型、升級、創新的方式，提升產品的附加價值及企業的競爭力（林美雪，2004）。由上可知，不是所有的傳統產業廠商都選擇外移。面臨遷廠外移與關廠歇業之間，仍有許多地方的傳統企業廠商，繼續努力的進行技術、產品、製程、市場等創新，重新創造經濟的舞台，「創新正是傳統產業轉型升級的重要關鍵」（林佳慧，2005：14）。

二、傳統產業的創新機會

危機就是轉機，有哪些途徑可以找到創新的機會？賦予傳統產業的新生命。張元杰、蔡林彤飛、白植維（2013：48）歸納傳統產業在創新與升級過程中，所面臨的創新挑戰與創新機會。

表 2- 1：創新的挑戰與機會

創新的挑戰	創新的機會
●產品生命週期處於成熟或衰退階段 ●替代性產品出現與消費客群萎縮 ●成本價格優勢喪失與比較利益喪失 ●顧客需求改變與生活型態改變 ●研發創新能力缺乏與資本投資規模不足	●重新搜尋市場機會 ●透過外部資源獲取新的知識與技術 ●建立創新研發能力 ●建立產、學、研的合作研發 ●進行價值整合 ●與供應商及顧客進行創新 ●朝向不連續創新發展

資料來源：〈傳統產業與破壞式創新：以無線遙控模型產業為例〉，張元杰、蔡林彤飛、白植維，（2013），《產業與管理論談》，1：44-64。

綜合上述，台灣過去的經濟發展中，傳統產業推動台灣的經濟奇蹟，然而面對國際的產業環境的變化，許多較具規模及有能力的企業，紛紛選擇產業外移，無法順利外移者，部份因無法與國際市場競爭及無法負擔生產成本，而面臨倒閉或關廠，另一部份則縮小企業規模或轉變經營型態。Drucker 曾經提到，創新不一定是技術，或是實體的東西（Peter F. Drucker／蕭富峰、李田樹譯，2009：55-56）。政府瞭解地方產業面對經營環境的改變，在轉型上的困難，於是推動地方特色產業再造，輔導地方上具有特色或群聚關係的地方產業，利用過去產業在地方的歷史性及獨特性，轉型或自主發展，發展出具地方特色的產業（經濟部，2005）。

本研究個案，早期隨著當地經濟繁榮的產業而生，多為經營民生必需品的產業，面對當地產業環境的沒落，在無法或未將事業隨之外移的情況下，皆以小規模事業的方式經營，並努力創新為自己的事業找出路並發展特色。因此，我認為傳統產業創新的機會之一，就是地方傳統產業經營者，將傳統產業慢慢地轉型，朝向地方特色產業經營。

第二節　地方特色產業

因應全球化經濟、產業外移、經濟型態的轉變，政府開始省思過去長期重視工業發展，卻忽視了蘊藏先民無數的生活與經驗，且能代表地方獨特性的地方產業。而地方特色產業的形成，源於當地特有的人文條件或自然資源，吸引產業群聚，具有特色者經過政府的推廣，而成為地方產業結構中具有特色風格的一環（經濟部，2005）。

政府為發展地方特色產業，「經濟部中小企業處自 1989 年起積極投入資源，並參考日本 OVOP（One Village One Product）一村一品運動的構想，推動一鄉鎮一特產的 OTOP「One Town One Product」政策，鼓勵各鄉、鎮、市或社區結合當地具有歷史性、文化性、獨特性之手工藝或食品之特色產業，活絡地方經濟及拓展在地產業，協助地方在地文化特色的保存」（國家發展委員會，2013）。因此，「地方特色產業的『地方』範疇是以鄉、鎮、市為主，發展具有歷史性、文化性、獨特性、或唯一性等，具有其中一項的特色產品，其範圍涵蓋工藝品、食品、景點」（OTOP 台灣地方特色網，2013）。因此，地方特色產品（OTOP）分為六大品類：加工品類、文化工藝、創意生活、在地美食、田園休閒、節慶民俗」（經濟部，2013：276）。

一、地方特色產業的定義

地方特色產業的定義，經濟部（2005：128）中小企業白皮書中提到，地方特色產業的要件有二，「首先，集中在同一區位如鄉、鎮、市、區、村、里、社區，以運用當地的原材料及勞動力為原則，多屬傳統產業或勞力密集產業；其次，有些則具悠久的文化傳統或歷史典故，產品以消費性為主，但未涵蓋中間產品或工業用途的產品」。經濟部（2013：275）以「鄉、鎮、市或社區（部落、聚落）為主，發展出的特色產品需具有當地特有的歷使性，文化性，獨特性或唯一性等特質之一，並運用當地素材、自然資源、傳統技藝、勞動力等，從事生產及提供服務，進而形成地方群聚的產業」。

王本壯（2000：128）提到地方特色產業，需符合經濟部中小企業處的認定標準：「一、具有歷史性或獨特性，二、對地方經濟及社區發展有貢獻，三、屬消費性且可發展為鄉、鎮、區特色之產業」等三項條件。王本壯並認為地方特色產業必需與地域環境的整體結合，「從人文、歷史、觀光等面向考量，增加其產品附加價值」（同上引：129），才能永續發展。謝明瑞（2012）「在某一地區內，由於具備生產優勢，或因歷史文化因素而具有獨性，或因相關產業群聚而形成具有唯一

性或消費口碑的產業」。鄧閔文（2010：13）提到地方特色產業是「源自當地特有的自然資源或歷史文化性，在區域環境具有生產的競爭優勢與經濟貢獻，具有口碑並吸引顧客前往消費」。彭竹筠（2012）則認為運用在地資源的生產優勢，融合當地的歷史文化而具獨特性或唯一性，與當地居民日常生活相關的經濟活動，就是地方特色產業。

表 2- 2：地方特色產業定義摘要

學者／研究者	地方特色產業定義摘要
經濟部中小企業處（2005、2013）	同一區域，並運用當地素材、自然資源、傳統技藝、勞動力等，具悠久的文化傳統或歷史典故，獨特性或唯一性等特質之一，以消費性為主，從事生產及提供服務，進而形成地方群聚的產業。
王本壯（2000）	除具有歷史性或獨特性，對地方經濟及社區發展有貢獻，及屬消費性且可發展為鄉、鎮、區特色之產業等三項條件外，必需與地域環境的整體結合，「從人文、歷史、觀光等面向考量，增加其產品附加價值」，才能永續發展。
鄧閔文（2010）	源自當地特有的自然資源及歷史文化性，在區域環境具有生產的競爭優勢與經濟貢獻，具有口碑並吸引顧客前往消費。
謝明瑞（2012）	在某一地區內，由於具備生產優勢，或因歷史文化因素而具有獨性，或因相關產業群聚而形成具有唯一性或消費口碑的產業。
彭竹筠（2012）	運用在地資源的生產優勢，融合當地的歷史文化而具獨特性或唯一性，與當地居民日常生活相關的經濟活動，就是地方特色產業。

資料來源：研究者整理

從表 2-2 歸納地方特色產業的特色，以區域為單位，其獨特性和唯一性來自於，運用當地的資源，包含原料、歷史、文化、生活相關，提供具有附加價值的消費性產品或服務，創造當地的經濟活動。從上述定義中發現，並未強調地方業者自身的歷史文化的獨特性及優勢。本研究所探討的四位客家女性所經營的家族事業，與當地客庄民生生活有關，彼此之間的特色差異，除了具有地方特色外，尚有來自家族技術及事業發展的故事。

二、地方特色產業的類型

政府鼓勵各鄉、鎮、市或社區，結合當地具有歷史性、文化性、獨特性之特色產業，活絡地方經濟與發展地方產業，從其所輔導的對象，可以瞭解各個政府單位對地方特色產業的發展重點。

表 2- 3：政府單位對地方特色產業的輔導對象

政府單位	輔導地方特色產業對象
經濟部中小企業處	具有歷史性或獨特性、消費性且可發展為鄉鎮區地方特色的產業中小商家
經濟部商業司	具有獨特性、精緻化、高品質的重點新興產業及產品
文化部	具有文化特色的產業
行政院農業委員會	具有地區特色之休閒農業、農特產、料理餐飲及創意農特產品
原住民族委員會	原住民觀光、部落特色產業及創意農特產品
客家委員會	客家地區具代表性、獨特性的產業，例如農特產、建築、木雕、陶瓷、編織、紙傘、美食、民宿等

資料來源：《2005 年中小企業白皮書》（頁 128），吳惠玲等撰稿，2005，台北市：中小企業處。

2005 年中小企業白皮書，綜合上述認定標準，從廣義的角度，將地方特色產業分為自然景觀、農產品及其加工產品、工藝產品、文化藝品及節慶活動等四類。

表 2- 4：地方特色產業分類

類　別	內　　容
自然景觀	• 利用地方獨有的特殊地景，形成商業活動，成為一個產業，發展成地方特色。 例如：溫泉產業
農產品及其加工產品	• 利用當地合宜的氣候及土壤，種植出特色的農產品，或者加工當地農畜產品，並形塑成為特產。 例如：新埔柿餅、關西仙草
工藝產品	• 利用當地的物產或環境的自然條件，發展傳統工藝品及產業，傳承過去生活與工作中所留下來的產物，在產出產出的過程中，融入地方歷史特色與演進歷程，成為文化和藝術的結合體。多屬勞力密集及特殊技藝，無法量產，具有保存和收藏的價值。 例如：美濃紙傘、三義木雕
文化藝品及節慶活動	• 利用原有或新開發的文化和藝術活動或產品為基礎，促成以文化藝術活動來進行社區營造和重建，文化成為地方產業開發與發展的資產。藉由文化活動及周邊產品的銷售，促進地方的經濟活動，落實文化產業化，保存地方文化資產，並促使該文化成為國家發展目標。 例如：大甲媽祖遶境

資料來源：研究者整理自經濟部中小企業處 2005 年中小企業白皮書

本研究以新竹縣為研究場域，所探討的四個個案的上一代經營者，因當時地方的民生需求，從事製麵、醃漬物、竹簾加工、布行買賣，下一代的女性經營者，以家族的事業的歷史基礎，融入客家地方的歷史特色，發展特色的產品和服務體驗。從地方特色產業分類來看，較屬於工藝產品類所闡述的利用當地的物產或環境的自然條件，及傳承過去生活與工作中所留下來的產物，在產出的過程中，融入自身與地方歷史特色及演進歷程，成為地方上具有特色的事業。

三、地方特色產業的因地制宜

段兆麟（2009）認為地方特色產業來自於所在的社會環境中，其發展會隨著時代變遷或環境變化而改變，例如在體驗經濟的時代中，僅有產品或服務已無法滿足消費者的需求，更希望擁有個人化的體驗：因此，「地方特色產業具有因時及因地制宜的特質」（同上引：8）。鄭凱方（2002：52）將地方特色產業分為「生產性企業和服務型企業」，前者為生產具有地方特色的產品，後者則是搭配當地環境及融合地方文化、藝術、歷史，以「服務套餐」的優質服務，吸引觀光客遊訪消費。黃慧文（2007：93）指出「地方特色產業多屬於與日常生活相關的內需型產業，其形成與發展主要是經濟與環境的需要，會隨著當地居民的生活習慣、居住情形的改變，亦會因外在的因素，而逐漸被取代沒落，故需經市場經濟的考驗」。黃慧文並指出「台灣的地方特色產業的特質為多樣性、小型性及分散性，較無法呈現其地方特色產業的特色及內涵」（同上引：96），除了政府補助，「還需要發掘以地方特色及地方居民為主的事業基礎」，藉由豐富其內涵來激發居民的創意，透過公私機構及地方業者的共同合作，引發出新的地方特色產業（同上引：97）。

本研究的四個個案皆為地方傳統產業的店家，至今仍然繼續經營，在環境及時代的變遷中，面臨消費習慣的改變，及消費市場的汰換，面對經營上的困難，惟有經營者採用因時及因地制宜的經營方式，才能因應市場變化的嚴峻考驗。

四、地方特色產業的挑戰

發展地方特色產業所面臨的問題與挑戰，郭瑞坤、邱鴻遠、謝政勳（2009：119）針對經濟部中小企業處 2002 年至 2005 年間，曾輔導的地方特色業者進行問卷調查的研究發現，「地方特色產業的經營業者大多具 20 年以上的年資，經營型態以具有歷史的小型企業，及工作室方式呈現居多」，並提出以地方特色產業做為振興地方之六項困境（同上引：141）。

1. 居民對地方事務的認同較低、缺乏共同發展共識。

2. 業者研發能力不足。
3. 民眾工藝創作之體驗不足。
4. 地方特色趨於模糊化。
5. 民眾缺乏深度的地方生活體驗。
6. 地方政府較缺乏發展地方產業的概念。

陳麗琴（2007）從國內地方特色產業的發展現況，提出台灣發展地方特色產業所面臨的四種困難。

1.產品因模仿複製而趨近同質化，失去產品的價值與地方性。
2.政府資源缺乏橫向整合與協調，各自為政即無法達到相輔相成之效果。
3.地方特色產業及產品需要持續的創新。
4.地方特色產業因當地居民外移而面臨傳承不易。

對於地方特色產業的問題探討，戴肇洋（2004：11-13）在〈台灣地方特色產業發展與問題探討中〉，針對廠商內部經營條件，舉出五種問題。

1.作業模式改變所帶來的傳統技術調適問題
手作生產的產品能保有特色及風格，卻無法達到經濟規模，若採機械大量生產，則可能使得地方產業流失所具有的歷史文化。

2.資訊科技進步所面臨的行銷模式創新問題
網路及電子商務改變了產品的流通方式與消費者的交易行為，地方產業業者較不易利用資訊科技的優勢，調整傳統的行銷模式 。

3.職場工作環境變化所衍生的人力缺乏問題
低工資和長時間的勞動，是製造型的地方產業賴以生存的條件之一，但年輕一代的勞動員工，對於工作環境較辛苦的地方產業之就業意願低。

4.產品多元多樣所凸顯的創新開發設計能力較為薄弱問題
面對少量多樣的客製化的生產，及凸顯產品特色及滿足消費者需求，地方產業廠商受限規模太小及資金有限，不易招募專業人才，從事產品創新、技術開發，及利用科技進行多樣的行銷活動、與企業管理工作。

5.財會制度忽略所引發資金籌措不易問題
經營地方產業的資金來源，多以家族自有資金為主，不易取得金融體系的融資，易因突發事件而致使事業陷入危機。

表 2- 5：發展地方特色產業所面臨的問題

學　者	內　　容	關鍵要素
郭瑞坤、邱鴻遠、謝政勳（2009）	居民對地方事務的認同感較低、缺乏共同發展共識	資源整合
	業者研發能力不足	人才
	民眾工藝創作之體驗不足	經驗創新
	地方特色趨於模糊化	創新
	民眾缺乏深度的地方生活體驗	經驗創新
	地方政府較缺乏發展地方產業的概念	資源整合
陳麗琴（2007）	產品因模仿複製而趨近同質化，失去產品的價值與地方性。	產品強化創新
	政府資源缺乏橫向整合與協調，各自為政即無法達到相輔相成之效果。	資源整合
	地方特色產業及產品需要持續的創新。	產品線延伸創新
	地方特色產業因當地居民外移而面臨傳承不易。	人才
戴肇洋（2004）	作業模式改變所帶來的傳統技術調適	經營管理
	資訊科技進步面臨的行銷模式創新問題	行銷創新
	職場工作環境變化衍生的人力缺乏問題	人才
	產品多元多樣所凸顯的創新開發設計能力較為薄弱問題	人才
	財會制度忽略所引發資金籌措不易問題	經營管理

資料來源：研究者整理

歸納上述學者探討對於地方特色產業，在發展過程中所面臨的困難，我發現從地方傳統產業到經營地方特色產業，其中的關鍵要素首要是「創新」、依次為「人才」、「資源整合」、「經營管理」，而統籌此四項關鍵要素者為經營者。

再者，從上述文獻發現，地方特色產業多以微小企業為主，在經營上之挑戰及困難，受限自身及環境資源的不足，影響其創新研發能力，導致產品及服務無法滿足消費者的需求，在經營上需要政府及外部的輔導協助，這也是以地方特色產業做為地域振興所面臨的困境。本研究所探討的個案，是在當地經營 20 年以上的小規模商店。後續將探討微型企業相關文獻，瞭解其特性及與地方特色產業的關係。

第三節　微型企業

一、微型企業的定義

「微型企業」在開發中國家的概念，是創造就業機會，幫助弱勢族群改善生活、擺脫貧窮。在已開發中國家，微型企業則為追求彈性工作時間及自主性創業者，在家工作之創新和開發新事業形式(徐承毅、黃筱茹，2011，轉引自 Berranger, P., Tucker, D.& Jones. L. (2001)”Internet diffusion in creative Micro-businesses：Identifying change agent characteristics as critical success factors”, Joumal of Organisational Computing and Electronic Commerce, 11(3), pp.197-214)。微型企業在 1990 年以後發展成熟，營運方式和一般企業相同，「其行業範圍涵蓋製造、零售及服務業。」（行政院青年輔導委員會，2003：1）。趙文衡（2002：24）提到 APEC 各國對於微型企業的立場，「開發中國家以消滅貧窮為重點，已開發國家則由創業與創新的觀點來輔導微型企業」，台灣同時具有兩種不同型態的微型企業，其一為幫助弱勢族群謀生方式，其二為當個人籌資一定資金後，追求事業發展之自行創業。趙文衡並提到我國政府對於不同的微型企業採取不同的輔導措施，較具關注的是創新創業、地方特色產業輔導及資金上的融資取得。

微型企業在國際上尚無統一的定義，以員工人數為定義標準者佔大多數，最常見的分界標準有三種：5 人以下、10 人以下、10~25 人以下。我國法規對微型企業亦無明確的界定，行政院新聞資訊網（2013.09）指出，「微型企業是指規模比小型企業更小的事業體，不同國家地區的微型企業，定義特色與發展方向也不盡相同。我國法規中並無對「微型企業」正式定義，但可對照參考「中小企業發展條例」第四條第二項所稱「小規模企業」（中小企業發展條例，2014.06）。而根據經濟部在「中小企業認定標準」中對「小規模企業」所作之定義，指的是中小企業中，經常僱用員工數未滿五人之事業」（中小企業認定標準，2009.09）。

黃慧文（2007：96）指出「台灣的地方特色產業的特質為多樣性、小型性及分散性」。郭瑞坤，邱鴻遠，謝政勳（2009）提到地方特色產業的經營型態，以具有歷史的小型企業或為工作室居多。歸納學者研究，地方特色產業受限營業規模小及資源有限下，在創新、人才、資源上，都面臨發展上的難題（陳麗琴，2007；郭瑞坤、邱鴻遠、謝政勳，2009；戴肇洋，2004）。本研究個案在地方上的經營為小規模商店，成員以家族為主，因此本節將從微型企業的角度，瞭解台灣小規模事業的經營情況。

二、台灣微型企業的特性

102 年度「微型及個人事業支援與輔導計畫報告」中提到，「多數微型企業屬於地方特色產業，可以促進地方發展與吸引青年回流。」（台灣經濟研究院、中華民國全國中小企業總會、經濟部中小企業處，2013：5），並從企業管理的生產、銷售、人資、研發、財務等五個面向，說明微型企業的特性及研究建議，並提出政府可協助輔導與協助模式（同上引：89-91）。

表 2- 6：微型企業的特性及研究建議

研究面向	微型企業的特性	研究建議
生產	以家族或自身獨有的技術、技能或資源，生產運作靈活且富有彈性，可在利基市場或產業供應鏈中找到競爭優勢及位置。	促進「民間供應端資源整合平台，協助會計、法律、經管、代工及製造等專業諮詢服務。」
銷售	以地方特色或個人創新的產品或服務做為經營，行銷通路多以口碑行銷及服務內需市場為主，二代接班經營者多透過網路建立事業的能見度。	政府強化「通路媒合、行銷策略、品牌經營、國際電子商務的提供媒合及行銷輔導與擴展。」
人資	為保護自有獨特的技術，多屬企業主、家族成員、朋友等家族式經營。	政府部門資源整合，規劃相關課程的培訓。
研發	以企業自身的獨特的資源及研發創新能力，發展創新技術，提供客製化的商品，滿足大企業未能顧及的小眾消費者需求。	企業成長需要產品與服務的創新研發，及不同領域的專家顧問，建議結合地區技職學校、育成中心、微型園區資源，減輕研究發展經費的負擔。
財務	營業規模太小，融資管道多向親友借貸，較難從資本市場募集。	「政府提供政策性融資貸款上的協助，及促進群眾募資及創價媒合平台的發展。」

資料來源：研究者整理

三、台灣微型企業的研究

王素彎、杜英儀在 2005 的研究發現，「微型企業發展所面臨前三大的問題，首要為創新能力有限、其次是專業人才不足，以及資金籌措管道狹窄」（王素彎，2007：88）。政府 94 年度中小企業法規調適檢討報告書中，說明台灣微型企業在市場競爭中，能夠有脫穎而出的表現，其最重要的價值，是在所處的產業供應鏈中，找到利基市場並提供具有獨特性的產品及服務（九十四年度中小企業法規調適檢討報告書，2005：51）。其研究發現，微型企業對政府在「生產技術、專業技能、資訊技術、財務管理」等相關基本能力的養成上較無需求，最需要的是提升企業的「附加價值與能力」（同上引：51）。

微小企業具有促進地區發展、消弭貧窮、創新等機能，在聚集經濟所得及經濟發展上有著重要的功能（葉怡珮，2003）。微型企業需要持續的創新，才能在競爭市場中永續經營，舉凡在創新科技、技術、服務及營運模式，「以一種概念、主張或主題來定義事業，而非以特定的產品，方能延伸產品或服務的廣度。」（張庭庭，2005：48）。

四、微型企業與地方特色產業

在全球化的衝擊下，微型企業很少產業外移，在地性及紮根性強，是保有地方特色及營造地方文化多樣性的保護防線，因此微型企業需深耕社區關係，營造在地性、差異化及獨特風格，來對抗全球產環境的變遷，其創新的課題常受限於人力少、規模小、資金不足及自我格局的設限，而缺乏創新的「動力、能力、魄力與行動」（陳毓棻，2005：33）。趙文衡（2002：25）提到台灣政府對於地方特色微型企業的協助，主要目的是「防止具有文化特色與歷史價值之產業，在全球化浪潮下消失」。

本研究的四個案例，見證當地傳統產業的繁華與沒落，在下一代女兒返鄉參與經營後，在傳統產業的發展機會與家族事業的資源上，如何運用微型企業的特性－自有獨有技術、技能、資源及靈活彈性的特性。運用創新的概念，提供新的服務與產品，找到自己的競爭優勢，發展新的市場。不僅讓家族事業得以延續，也保存了具地方特色的傳統行業，進而成就了自己的事業。正印證了 Drucker 所說，「只要能使既有資源產生財富的潛力有改變，就足以構成創新行為」（Peter F. Drucker／蕭富峰、李田樹譯，2009：55）。

第四節　創新與創業

Drucker 認為「創新並不一定要涉及技術問題，甚至根本不需要是一個實體的東西」;「試圖以一種新穎且更具生產力的結構，將現有的資源結合在一起」(Peter F. Drucker／蕭富峰、李田樹譯，2009：55-56)。Schumpeter 認為「創業是一種創新組合的實現」 (何淑靜，2012：16，轉引自 Schumpeter, J. A. （1934）. The of Economic Development, Cambridge, MA：Harvard University Press.)。將過往傳統產業的資源重新組合，發展成為現今的地方特色產業，創新的一連串過程，就是創新創業的過程，也是本研究所欲探討的。

一、創新的定義

Betz（1987）認為創新是將新的產品、服務、程序帶入市場中並產生利益(彭竹筠，2012：24，轉引自 Betz, F.(1987). Managing Technology-competing through New ventures, Innovation, and Corporate Research. New York：Prentice-Hall.)。Afuah（1998）則認為「創新是使用新技術與市場知識，提供顧客想要的新產品或服務，並創新產品（新產品、新服務、低成本、差異化）、創新資源（競爭力、稟賦）及創新才能（創新知識、新科技知識、新市場知識）三種層面的產出」(同上引：25，轉引自 Afuah, A.(1998). Innovation Management：Strategies, Implementation, and profits. New York： Oxford Universitypress.)。

經濟學大師熊彼得 Suhumpeter 對創新的詮釋，「把原來的生產要素重新組合，改變其產業功能，以滿足市場需求，從而創造利潤」(許明德，2006：71)。許明德則認為創新就是為求更好而改變，因改變而更好，並從市場上創造利潤。Frankle(1990)認為修正或發明，就是一種創新的概念，使其符合現在或未來潛在的需求，目的是讓原有功能達到商業化（林志維，2002）。林志維並指出創新不一定要創造出以前沒有的新事物，只要在公司經營上是新的或改良後跟過去明顯不一樣的事物，就是創新。「創新就是改變，凡是企業有形與無形的經營活動所做的任何大幅度改變，而使得企業的成長、價值以及經營績效產生顯著持續性進步的一連串思維與活動。」(賴忠孝，2005：8)。企業運用資源改變或創造產品、製程或服務，實現並滿足市場與顧客的需求（彭竹筠，2012）。

表 2- 7：創新的定義

學者／研究者	創新的定義
Suhumpeter	「把原來的生產要素重新組合，改變其產業功能，以滿足市場需求，從而創造利潤」
Drucker（1985）	「創新不一定是技術性的，它甚至不須是某種具體的東西。試圖以一種新穎且更具生產力的結構，將現有的資源結合在一起」
Betz（1987）	創新是將新的產品、服務、程序帶入市場中，並產生利益。
Afuah（1998）	「創新是使用新技術與市場知識提供顧客想要的新產品或服務，並創新產品（新產品、新服務、低成本、差異化）、創新資源（競爭力、稟賦）及創新才能（創新知識、新科技知識、新市場知識）三種層面的產出」
Frankle（1990）	修正或發展原有的功能，就是一種創新的概念，其目的在於符合現在或未來的需求，並使其功能達到商業化。
林志維（2002）	林志維並指出創新不一定要創造出以前沒有的新事物，只要在公司經營上是新的或改良後跟過去明顯不一樣的事物，就是創新。
許明德（2006）	創新就是為求更好而改變，因改變而更好，並從市場上創造利潤
賴忠孝（2005）	「創新就是改變，凡是企業有形與無形的經營活動所做的任何大幅度改變，而使得企業的成長、價值以及經營績效產生顯著持續性進步的一連串思維與活動。」
彭竹筠（2012）	企業運用資源改變或創造產品、製程或服務，實現並滿足市場與顧客的需求。

資料來源：研究者整理

歸納表 2-7 學者及研究對於創新的定義，我認為除了具體的產品，也可以是一種經營概念，除了發展新的事物，更重要的是將舊有或現在的資源，重新組合或改變產品或服務，以符合市場的需求，進而透過商業活動而創造企業的利潤，簡而言之，創新就是改變，將舊有資源創造出新的價值，才是創新的目的。本研究的四個傳統產業案例，即是發現或順應市場和顧客的需求，整合現有的資源，賦予新的功能，進而創造價值與利潤活動，經營者透過不同的創新類型，發展具有地方特色的家族事業。因此，「創新」為地方傳統產業和地方特色產業的永續經

營的核心，如圖 2-2。

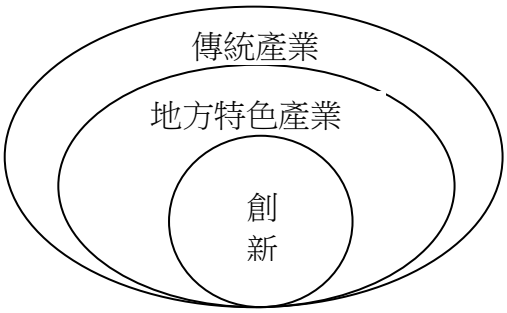

圖 2- 2：傳統產業與地方特色產業的核心

二、創新的類型

Geoffrey A. Moore 認為缺乏創新，則市場產品因相似度高而平價化，導入創新，產品之間變的有差異性，當創新產生差異化時，就會產生可觀的經濟報酬（Geoffrey A. Moore／何霖譯，2007：29）。Geoffrey 提到品類的生命週期，在成熟市場中的創新類型，可利用顧客親密使商品讓顧客看起來更具吸引力，或是卓越的經營讓產品對販售商更多獲利。並提到市場成熟期中的顧客親密區，從產品到客戶端，共有四種創新的類別。（同上引：92-94）。

表 2- 8：Geoffrey 市場成熟期中四種顧客親密區的創新類型

類別	內容	創新目標
產品線延伸創新	對現有產品進行結構化修正，產生一個特殊的次品類。	開發新客戶及說服舊客戶。例：休旅車與運動休旅車。
產品強化創新	修改產品線的細節要件，改善市場現有商品。	喚醒顧客對成為平價商品的興趣。例：汽車中的導航系統。
行銷創新	差異化重點在顧客購買過程中，與未來顧客之間的互動。	重點在比競爭者賣的多，而不是比競爭者提供更多產品。
經驗創新	當核心產品沒有特色，創新的價值不是功能的差異化，而是改以商品體驗為依據。	適用於產品已是平價品，且在消費市場中無購買決策的風險。

資料來源：《企業達爾文：如何能永遠的創新？思科等百家企業印證的 14 種成功創新類型》（頁 92-94）， Geoffrey A. Moore／何霖譯，2007，台北市：臉譜。

本研究案例，無論是篁城竹簾從竹子加工買賣，創新經營成為竹子生活美學的體驗；阿金姐工作坊從醃漬梅子，創新經營成為客家酸桔醃漬物專賣店；關西

玉山麵從市場製麵批發零售，行銷創新成為客家特色伴手禮；鴻星布行，以花花世界玩布工坊傳達客家花布之美在生活美學應用，皆使商品在顧客眼中更具吸引力，並讓產品產生更多獲利。從四位客家女性與其團隊在創新經營上，看見產品創新、行銷及體驗創新的展現。

三、創業的定義

Sharma（1974）及 Siropolisn（1989）「認為創業是創業者依自己的想法及努力工作來開創一個新的事業，包括新公司的創立、較大組織中新單位的成立，以及新產品或新服務的的提供，以實現創業者的理想」（古峰源，2004：11，轉引自 Sharma, P. and J.J. Chrisman. （1999）.” Toward a Reconciliation of definitional issue in the field of Corporate Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice”, p11-27. ）。Schumpeter(1934)認為「創業是一種創新組合的實現，包括開發新產品、推出新的生產方式、為原產品開發新的市場、取得新的供應來源及發展新型組織等五種活動」(何淑靜，2012：16，轉引自 Schumpeter, J. A. （1934）. The of Economic Development, Cambridge, MA：Harvard University Press.）。

國內的學者及研究者對創業的定義，認為創業是從無到有的歷程，創業者具備「求新、求變、求發展的心態，以創造新價值的方式，為新事業創造利潤」，這一連串的歷程就是創業精神（劉常勇，2002：6）。創業是在不斷尋找獲利和成長機會的過程中，能辨識機會並開發商機，整合資源推出符合市場需要的產品或服務，在市場上生存的行為（邱銘乾，2008）。創業歷程中，受到社會、文化、經濟、政治、環境各層面的影響，創新事業是創造有形與無形的價值，是一個變動及演化的過程（陳雯萍，2010）。創業是發現新市場的存在，經過評估規劃、整合個人資源與創新元素、承擔創業風險，從無到有開創新事業的行為（賴秋如，2011）。創業是一連串的動態過程，在過程中發現潛在機會，將現有的資源重組為新的資源，滿足人們現在及潛在的需求，並創造新的財富的過程（何淑靜，2012）。

表 2- 9：創業的定義

學者／研究者	創業的定義
Sharma （ 1974 ）；Siropolisn（1989）	「創業是創業者依自己的想法及努力工作來開創一個新的事業，包括新公司的創立、較大組織中新單位的成立，以及新產品或新服務的的提供，以實現創業者的理想」
Schumpeter(1934)	「創業是一種創新組合的實現，包括開發新產品、推出新的生產方式、為原產品開發新的市場、取得新的供應來源及發展新型組織等五種活動」

表 2-9（續）

劉常勇（2002）	認為創業是從無到有的歷程，創業者具備「求新、求變、求發展的心態，以創造新價值的方式，為新事業創造利潤」，這一連串的歷程就是創業精神。
邱銘乾（2008）	創業是在不斷尋找獲利和成長機會的過程中，能辨識機會並開發商機，整合資源推出符合市場需要的產品或服務，在市場上生存的行為。
陳雯萍（2010）	創業歷程中，受到社會、文化、經濟、政治、環境各層面的影響，創新事業是創造有形與無形的價值，是一個變動及演化的過程
賴秋如（2011）	創業是發現新市場的存在，經過評估規劃、整合個人資源與創新元素、承擔創業風險，從無到有開創新事業的行為。
何淑靜（2012）	創業是一連串的動態過程，在過程中發現潛在機會，重組現有資源為新的資源，滿足人們現在及潛在的需求，並創造新的財富的過程。

資料來源：研究者整理

從上所述，創業是經營者從辨識創業的機會開始，從無到有發展一個新的事業，或是新的產品或服務，這歷程包含重組現有的資源的價值，開發新的潛市場或滿足現有顧客的需求，並為企業創造利潤的過程。本研究案例以地方傳統產業的資源為基礎，朝向地方特色產業經營，提供市場潮流及顧客需求的新產品或新服務的一連串過程，我認為這就是創業。

四、從創新的創業

創新到創業，是近幾年政府單位或民間機構極力推動的課題，從上述的文獻及研究資料，可以瞭解創新不是突發奇想，而是改變或組合資源的呈現的方式，可以是一個概念、一個流程、一個方法或是一個具體的實物，經由創業前的評估流程，確認市場的需求與具有市場發展的潛力，最後透過實際創業的行動獲得利潤與創造價值。

因此，歸納本章前三節的重點，從地方傳統產業到經營地方特色產業的經營過程中，經營者如何將新產品、新服務、新的經營方式，發揮其最大效益，創造顧客價值與企業利潤，其關鍵要素為「創新」、「人才」、「資源整合」、「經營管理」。本研究案例的四位客庄女性的共同點，皆經歷在外求學及工作後，返鄉協助家族事業的經營，創新經營的成果與上一代有顯著的差異。所以，我認為她們運用創新方法，將家族事業發展成為地方特色事業，就是一種從創新到創業的過程。因此，本研究將從 Timmons 創業模式理論來描述她們的創新創業歷程。

第五節　Timmons 創業過程模式

從文獻整理中發現，地方特色產業為傳統產業的永續發展，提供新的生命，而具有地方特色產業特質的廠商多屬微型企業，在其特色事業的永續發展過程中，其共同點都需要不斷地蒐尋市場的「機會」，透過外部的資源獲取新的知識與技術，建立創新研發的能力，而經營者所面臨的挑戰，是如何以自身獨有的技術、技能或資源，靈活及彈性的統籌「創新」、「人才」、「資源整合」、「經營管理」，在市場上找到自己的優勢及位置。因此，對於發展地方特色產業的業者來說，每一個可行的機會，如同一個創新的事業。所以，本節將從創業過程理論的角度，理解各關鍵要素之間的互動關係。

一、創業過程理論

許多學者提出了不同的創業理論，Gartner（1985）認為「創業並非單一構面，而是如何有效的管理個人（individual）、組織（organization）、環境（environment）、創設過程（new venture process）等四個構面之間的相互搭配」（古峰源，2004；魏君蓉，2009，轉引自 Gartner,W.B.（1985）.A conceptual framework for describing the phenom of new venture creation, Academy of Management Review,10（4）,696-706.）。Williams（1997）提出「影響新創事業的管理模式，其構面包含人（People）、機會（Opportunity）、環境（Environment）、風險與報酬（Risk and Reward）」，人的構面除了團隊之外，也包含外部利害關係人的幫助，所以創業活動與外部環境之間是相互影響的，發掘機會、評估機會、掌握機會是創業管理中相當重要的議題，在風險與報酬的構面上，如何在追求利潤與面對風險上，取得一個適當的平衡點，亦將影響創業的行為和活動」(陳恒嶔，2011：34，轉引自 Williams,C.C.（1997）. Consumer Services and Economic Development.　London：Routledge）。

Christian（2000）認為創業家是整個創業活動的推手與靈魂，創業管理的整體焦點應該著重於創業家與新事業之間的互動關係，創業流程則是創業家與新事業之間的互動，Christian 模式，則說明如何創立新事業（New Venture Creation），流程隨著時間變化的創業管理流程（New Venture Process Managment），以及影響創業活動的外部網絡（Environmental Networking）等，視為創業管理的三個核心議題(楊舜慧，2002；侯旭倉，2003：26，轉引自 Christian, B.& P-A. Julien（2000）.Defining the field of Venturing in entrepremeurship, Journal of Business Review, 16, pp.165-180.)。「創業過程是隨著環境的時間在改變，在適當的時間點，採取適當的因應方式，讓時間、環境與新事業三者達到動態的均衡」（陳恒嶔，2011：35）。

Timmons 創業模式的基本結構，機會、創業者與團隊、資源，是新企業創立及成長的三個中要元素，每個元素之間要配合的恰好，才能完整執行創業計畫，成功的創業過程中，靠的不是運氣，而是預見機會出現時，是否有足夠的能力抓住機會，透過計畫構想與未來發展的執行，轉化為一個企業或事業的發展，因此，「運氣是準備和機會的結合」，機會就是時機，但機會並不代表市場的存在，產業和市場的需求要發生在對的時機，沒有顧客的需求就沒有市場，也就是「讓顧客感覺到新的東西，將會比現存的東西帶來更好的效益」（王筱甯譯，2010：69-72）。國內學者劉常勇、謝如梅（2006：23）對於創業研究，「創業是一種對於複雜的與不確定環境的洞察力，並經由高風險活動造成結果的行為，因此績效是衡量創業過程的重要指標」，認為Timmons 模式未對創業活動的外在變數的環境因素，以及未對動態平衡及與創業績效的關係加以說明，因此在創業研究模式中，增加兩個構面—創業環境和創業績效。

比較 Gartner、Williams、Christian、Timmons、劉常勇及謝如梅的創業管理模式論述，Gartner 並未提到 Timmons 模式的機會構面；Williams 強調機會、風險與報酬之間的平衡點，及擁有資源的外部人士，與 Timmons 模型同樣強調維持新事業的三個元素之間的配合與動態平衡；Christian 則指出創業過程會隨著外在的環境而改變，強調創業家與新創事業的互動，與 Timmons 強調機會、資源、創業團隊及注意到與外在環境的動態平衡之精神雷同；劉常勇及謝如梅則在 Timmons 模型中加入創業環境和創業績效構面以做為機會、資源、創業團隊的驗證指標，我認為 Timmons 提到機會的發生，必需有市場、時間點及滿足顧客需求，即是在機會的開始時，就要考慮到創業環境與創業績效。

綜上所述，我認為 Timmons 的創業模型，強調創業過程中，機會、團隊、資源三者的動態平衡，涵蓋了其他學者的創業過程理論的論點，並強調對的創業領導人及團隊，才是優秀的團隊，對於產品的技能才能不斷地改善缺點，其中隱含著「創新」正是企業適應環境持續經營要素之一，因此，我將以 Timmons 的創業模型，作為本研究的基本架構，並說明如下。

表 2- 10：創業過程理論

學　者	創業過程理論摘要	與 Timmons 模型比較
Gartner	創業是如何有效的管理個人（individual）、組織（organization）、環境（environment）、創設過程（new venture process）等四個構面。	未提到機會構面

表 2-10（續）

Williams	強調機會、風險與報酬之間的平衡點，及擁有資源的外部人士。	同樣強調維持新事業的機會、團隊、資源之間的配合與動態平衡
Christian	創業過程會隨著外在的環境而改變，強調創業家與新創事業的互動。	同樣注意到與外在環境的動態平衡
劉常勇及謝如梅	在 Timmons 模型中加入創業環境和創業績效構面以做為機會、資源、創業團隊的驗證指標。	Timmons 提到機會的發生必需有市場、時間點及滿足顧客需求，即在機會的開始就考慮到創業環境與創業績效。

資料來源：研究者整理

二、Timmons 創業過程模式

Timmons 認為創業的流程能夠順利進行，是在啟動機會的時候，取得創業團隊和所需要的資源，所以成功的創業活動必需是機會、創業團隊、資源三者之間，在事業體的動態發展過程中，互相搭配的動態平衡（劉常勇，2002）。Timmons 在創業的過程中，強調機會、創業團隊、資源，隨著事業體的發展及隨著時空環境的變遷而改變，必需處理機會的模糊性、市場不確定性、外在環境的變遷與資本市場的風險，因此，必需仰賴創業家在充滿風險的創業過程中，運用創造力、溝通、領導等能力來發掘關鍵問題，維持三者之間的動態平衡與彈性（同上引）。從創業的前期、初期和開始運作三個部份來看，創業之前，機會的發掘與選擇，是啟動創業的關鍵，創業者在機會啟動創業的初期，接續的重點在於組成創業團隊，新事業順利啟動運作後，才會增加資源的需求（同上引）。

「機會、創業家(含管理團隊)、新創企業與成長所需的資源，是成功新企業的三個重要面向」，也是新創企業在營運策略規劃上的三個重要的基本元素，而推動的力量是「創業家和資金管理團隊」，也就說一流構想搭配二流人才，是不受投資人的青睞，另外缺少適合的資源，也無法將構想與管理的執行最佳化，因此。三者之間必需配合的恰到好處。（William, Andrew ／王筱甯譯，2010：69）。因此，我認為機會、創業團隊、資源在確定啟動機會，發展事業的同時，創業家與其團隊就要開始做機會、創業團隊、資源的構想與佈局，事業的發展才能順利開展。

(一) Timmons 模型

Timmons 提到持續成功的新創事業，在動態的創業過程發展中，是依循下列

思考主軸所驅動（JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004：38）。

1.由機會驅動。

2.由企業的創始人和創業團隊所驅動。

3.有限的資源與創造性

4.依賴要素之間的平衡與配合。

5.綜合和全面性。

6.可持續發展的。

Timmons 認為在創業的過程中，由機會價值的驅動，而不是資金、資源、人脈、團隊或計畫書，也就是真正的機會與團隊的能力和初期的資源相比較，更具有關鍵的重要性，創業者和投資者透過幾個核心的主題進行評估與掌握，主導整個創業過程的成功模式，分析創業過程中的風險、影響和改變，提高創業成功的機會，而創業者和團隊成員的任務，就是在變動的環境中，扮演著控制與平衡的角色，並決定做哪些改變，促使新創企業能夠成功的發展。而 Timmons 的創業過程模式，圖：2-3，以一個情境來比擬創業的初期，就像在一個不可預知速度和方向的輸送帶上，表演者在上面的彈簧墊進行彈跳的過程中，要維持手中代表機會、資源、團隊的三個球體在空中停留，就像在一個不斷變化的環境中，創業者要兼顧每一個關鍵要素，維持平衡的狀態，而商業計劃書提供了溝通的語言，將機會、團隊、資源結合為一體。（JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004：39-40）。

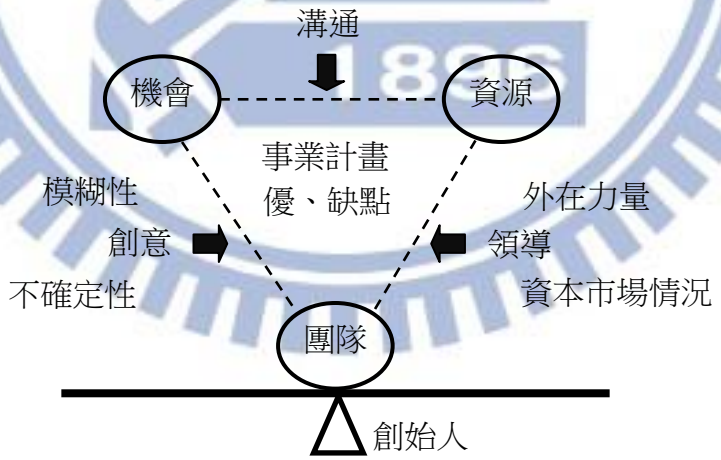

圖 2- 3：Timmons 創業模型

資料來源：《創業計畫實戰指南：通盤掌握營運、募資、風險評估等關鍵要素》，（頁 39），JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004。台北市：麥格羅歐・希爾。

Timmons 模型中的機會、團隊、資源，需要彼此間的協調平衡，團隊在整個模式的最下方，整個模型呈現一個倒三角形，可以想像領導人試圖讓團隊和資源之間協調平衡，是一件不容易的事，而「事業的計畫」將 Timmons 模式三個元素合結為一體，有助於機會的形塑，並且為事業計畫的發展潛力做全面性瞭解，清楚瞭解哪些技能是企業不足的，哪些條件是團隊成員應具備的，哪些資源是機會開始啟動時所需要的（JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004：39-40）。其模型整理說明如下。

(二)機會、資源、團隊及領導者

1.機會

機會是創業過程的核心，但是一個好的想法未必是一個好的機會，這是成功的企業家和投資者都知道的事，良好的機會的重要特徵，是產品或服務的價值在市場上的成長潛力，及瞭解市場消費者的趨勢和行為，尋求新的產品或服務。總之，具有成長性、規模大、利潤高、資金流動性高者機會越大；市場發展尚未完善、現有服務無法滿足的缺口、資訊和知識的落差愈大，越有發展機會（JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004：41）。

不是每個機會都具有可行性，能讓事業產生獲利，並讓創業團隊和投資人獲得高報酬的事業，才是「機會」，「機會的形式、規模和深度，建構了資源和創業團隊所需要的形式、規模和深度」，在 Timmons 模式中所描繪的創業過程中，創業是動態的，創業團隊不穩定的維持著機會和資源之間的平衡，能意識到風險，才能將管理的過程有效的控管，和更多的回報（同上引：38-41）。

2.資源

資源在創業過程中最常被誤解的是，需要擁有取得所有的資源才能創業，尤其是優先考慮資金的取得，事實上市場的投資者感嘆的是質量好的創業者和機會太少，團隊若能構思一個高獲利的機會，自然會有投資資金隨之而來，金錢反而是最後被考慮的，因為成功的企業家每一分錢都運用很關鍵，為股東的價值創造最大化，運用創意將最小化資源做有效的控管與獲取，但不一定要擁有資源（JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004：42）。

3.創業團隊

創業團隊的重要性，投資人亞瑟・洛克（Arthur Rock）如此描述：找到對的人，他們隨時可以改變產品，而他所犯的錯誤，不是挑錯計畫，而是挑錯了人，

美國創投之父喬治・杜洛特將軍（General George Doriot）的名言：「寧願選擇一流的創業者和團隊以及二流的構想，也不要選擇二流的團隊和一流的構想」，投資人約翰・杜爾說明：「今日的世界、有著大量的技術、大量的創業者、大量的資金、大量的創業機構，缺乏的是優秀的團隊，你最大的挑戰是建立一個優秀的團隊」（JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004：44-45）。

4.領導者

團隊是由一位非常有能力的創業領導人所組成與帶領，他是團隊的核心，他過去的表現與成就，也說明了團隊應具備的特質，因此，創業領導人吸引成員共組團隊所具備的能力和技能，是投資人所看重的（JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004：45）。

創業者的角色就是「管理及重新定義風險與報酬之機會的平衡」，其領導者的任務就是「控制成功的方程式」，在面對創業環境變動的模糊性和不確性時，如何以創意的方式分析機會的優勢及問題，分析新創企業的優缺點，並提出解決方案，消弭市場的風險，如何以最小的資源，創造最大值的成長，如何組成一個好的團隊，當以上的答案及解決對策確定時，即做出切要的「改變」，強化自身的優點，彌補不足的缺點，吸引重要的投資人，提升創業成功的機會（同上引：40）。

表 2- 11： Timmons 模型－機會、資源、團隊

機會特徵	●機會帶動創業過程 • 市場需求是衡量機會的重要素 • 市場架構和規模 • 利潤分析有助於區分機會和構想
資源管控 (釋放創意)	●瞭解並管控資源 • 最小化並加以控制 VS.最大化並佔為己有 • 財務資源 • 資產 • 人員 • 事業計畫 • 錢(最後考慮)
團隊特質	●創業團隊是成功的關鍵元素 創業領導人 • 具備更好更快的學習和教導能力 • 有能力應付逆境、韌性十足

	• 正直、可靠、誠實 • 建立企業文化和體制 • 具有創業成功的多項特質：熱情、投入、精力、人脈、知識 團隊品質 • 相關經驗和過去表現 • 自我驅策、追求卓越 • 投入、決心、堅持 • 能容忍風險、模糊和不確定性 • 創意 • 團隊的控制力（team locus of control） • 適應力 • 對機會懷抱極大熱忱 • 領導才能 • 溝通

資料來源：研究者整理，《創業計畫實戰指南：通盤掌握營運、募資、風險評估等關鍵要素》，（頁 39），JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004。台北市：麥格羅歐・希爾。

機會、團隊、資源是 Timmons 創業模型的三個要素，創業的初始由機會所驅動，發現機會、選擇機會的驅動者是人，組成團隊運用創意並實現機會的也是人，配置有限的資源來實現創業計畫價值的最大化還是人，而這個「人」就是企業的領導者。一個新的事業計畫能夠成功，需要領導者以創意、領導、溝通的手段，面對外在變動的環境，發揮優勢、彌補缺點，讓機會、團隊、資源三者之間，相互調整並維持平衡狀態。

三、機會、資源、團隊的相關研究

Timmons 認為在多數的情況下，創辦的新事業能夠成功，真正的機會與創業團隊的才能及初期的資源相比更為重要，好的機會在於具有市場潛力與發展，及瞭解消費者的趨勢和行為，提供新的產品和服務的價值並獲得利潤，另外，並不是要擁有全部的資源才能創業，而是要將資源做最小而有效的控管，在創業團隊的選澤上，寧願以一流的團隊來執行二流的構想為比喻，顯示找到對的團隊的重要性，領導者和團隊成員所扮演的角色，就是在變動的環境中，隨時有效的控制機會、團隊、資源三個關鍵要素（JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004：38-45）。故好的創業業機會，需要優秀的團隊來執行，也需要關鍵資源來配合。因此，我將從其他的文獻，進一步的瞭解機會、團隊、資源。

(一)機會

彼得、杜拉克認為「創業家都從事創新」。有目的的創新與創業機會共有七個來源，第 1-6 個來源都是利用已發生的改變，滿足已經存在的需要，第 7 種知識創新則是創造出新的需求（Peter F. Drucker／蕭富峰、李田樹譯，2009：63-148）。

表 2- 12：Drucker 七個有系統的創新機會來源

內部來源： 企業 產業 市場	1	意料之外的事件	能跳脫先入為主的觀念、假設及原先的事務
	2	不一致的狀況 （機會的徵兆）	• 某個產業的經濟現況間存在的不一致 • 某個產業的現況與假設所存在的不一致 • 某個產業所做的努力與其價值及顧客的期望之間所存在的不一致 • 存在某個程序的步調（或邏輯）裡的不一致
	3	程序需要	• 始於尚待完成的工作
	4	產業與市場結構	• 產業或市場的結構改變
外部來源： 社會環境 哲學環境 政治環境 知識環境	5	人口統計資料	• 人口統計資料（走入市場去看、去聽）
	6	認知的改變	• 認知、意義及情緒上的改變(時機點)
	7	新知識	• 創造出新的需求

資料來源：《創新與創業精神－管理大師彼得・杜拉克談創新實務與策略》，（頁 63-148），Peter F. Drucker／蕭富峰、李田樹譯，2009。台北市：臉譜

另外，點子也是一種機會，劉常勇（2002：57）研究發現，創業點子的來源有四種，「1.針對現有的產品與服務，重新設計改良，2.隨著新趨勢的潮流，3.機緣湊巧，4.透過有系統的研究，發現創業的機會」。今天的點子，在明天別人也會想的出來，一個新企業的成功，不是在於擁有多麼獨特的構想，重要的是「如何發展與執行構想，並建立成功的企業」，當構想不斷地產生時，必需思考顧客的需求，讓顧客感覺到比原來的產品或服務更有價值（William, Andrew ／王筱甯譯，2010：71-72。

(二)團隊

Kamm,Nurick（1998）認為，創業團隊是「一群經過構想及實踐構想階段後，決定共同創業並將公司成立，這群人就是創業團隊」(陳恒嶔，2011：29，轉引自 Kamm, Judith B. & Nurick, Aaaron J.（1993）. The Stages of Team Venture Formation：A Decision Making Model, Entreprenrurship Theory and Practices, Winter.)。陳恒嶔（2011：29）研究認為「在公司成立之前，兩人以上團體對創業具備相同目標及

專注力，且皆擁有新創事業部份或全部之經營權與所有權，並對創業成敗負一定之責任」。

莊任暘（2000）經由創業家及創投的角度，研究創業成功的關鍵因素，發現團隊成員的工作經歷、成長專長、對風險的態度以及個性，將影響創業的成功與否。張維仲（2001）從研究新創科技公司及整合各學者的研究，提出六項創業團隊能力的關鍵要素，1.創業團隊具成功相關行業經驗，2.管理團隊的完整性，3.獨特的技術能力，4.持續的競爭優勢，5.能成為利基市場的領導者，6.創業者有明確合理的營運計劃及營運模式（陳恒嶔，2011：30，轉引自〈新創科技公司進駐創新育成中心所遇案例談〉國內公民營機構中小企業創新育成中心座談會，台北：臉譜。）。

(三)資源

吳思華（1996）將核心資源的內涵分為「資產」和「能力」兩部份，資產可分有形資產，即為財務報表中可見實體資產，無形資產則是各種智慧財產；能力是指企業建構及配置資源的能力，一是運用管理能力改善企業效率及效果的組織能力，二是能取得較佳優勢的企業關鍵人物的個人能力。司徒達賢（2001）認為新創事業所需要的資源，大多是創業者過去工作關係所建立的人際關係網絡而來，包含供應商、資金、訂單來源、經銷體系。

劉常勇、謝如梅（2006：28-29）將 Linchtenstein&Brush 及 Dollingers 所提出財務、實體、技術、人力、社會及組織等六項資源簡單定義：

「財務資源」指企業家各種財務資產的總和，包括具體表現在財務報表上的各種資金，「實體資源」是企業從事生產及管理工作所運用的有形資產，「技術資源」是經由研發所產生的知識，可透過專利、著作、營業秘密保護，「人力資源」是指一般人力及具有特定產業知識的專業人員及具有創業經驗者，「社會資源」是企業家透過人際關係網絡所獲得的各種資源，「組織資源」是組織的商業模式、管理能力、策略、領導及組織結構等。

綜合 Timmons 與國內外研究學者對於機會、團隊、資源的詮釋，歸納如下：

一、機會：一個可行的機會必需具有市場成長性，要能滿足市場的需要，讓顧客感覺到價值，並且能讓事業產生獲利。

二、團隊：對的人可以隨時順應市場需求改變產品，維持競爭優勢。因此，團隊成員過去的經驗表現，如工作經歷、成長專長、對風險的態度，成

員的特質及對目標的專注力，對機會的調整非常重要。

三、資源：不是擁有所有資源才能創業，資源有限，創業是將所擁有的最小資源，運用創意將它最大價值化，包含企業本身、團隊人際網絡及外部社會的資源，發揮在事業發展上。

綜上所述，Timmons 認為帶領團隊的領導者所具備的特質相當重要，面對環境的不確定，要以創意的方式分析機會，運用自身的優勢及資源，提出解決方案，控制風險及做出改變，創造最大價值及提升創業成功的機會，並使企業獲利與永續經營。因此，本研究將從客家女性創業家的特質，探討本研究個案如何發現創新機會、善用團隊所具備的能力、配合內外部的資源，創新經營哪些產品和服務，來滿足客戶需求與價值。

第六節　女性創業家

一、創業家

何謂創業家？法國經濟學家賽伊（J. B. Say）於在 1800 年左右，提到「創業家」是「將資源從生產力較低的地方轉移到生產力較高的地方及產出較多的地方」（Peter F. Drucker／蕭富峰、李田樹譯，2009：43）。Schumpeter(1934)認為「創業家即是創新者」。創業者能針對經濟環境中各種變動情勢。創造出合宜的反應措施，進而創造個人利潤與帶動經濟發展」。(邱銘乾，2008：9，轉引自 Schumpeter, J. A. (1934), Theory of Economic Development, Cambridge, MA: Harvard University Press.)。Drucker (1985)認為「創業家是能創造一些新的而且特別的事物，並能改造價值的人，另外他們將改變視為一種規範，總是在尋求改變、因應改變，並視為機會而多加利用」（何淑靜，2012：17，轉引自 Drucker, P. F. (1985), Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, London: Heinemann.）。

「創業家是具備創新精神、承擔風險且成功開創事業獲取利潤者。（趙亦珍，2001）。「創業家是一位有願景、會利用機會、有強烈企圖心的人，願擔負起一項新事業，組織經營團隊、籌措所需資金、並承受全部或大部份風險的人」（劉常勇，2002：38）。創業家是「擁有創業動機，具備創新能力，從零到有，能夠承擔創業風險，結合組織，透過管理與財務運用等商業活動，創造利潤和商譽的企業原始投入者」（劉美蓉，2005：8）。創業家為「具有創新、承擔風險、守承諾、毅力、耐性的特質，能適時的把握商機，設立或承接一組織並創造財富的人」（邱銘乾，2008）。創業家是「能夠面對挑戰，獨立處理事情，並擁有商業頭腦，使事業一天比一天茁壯，並順利創造利潤的創始者」（賴秋如，2011：13）。

表 2- 13：創業家的定義

學者／研究者	創業家的定義
賽伊（J. B. Say）	「將資源從生產力較低的地方轉移到生產力較高的地方及產出較多的地方」
Schumpeter（1934）	「創業家即是創新者」。創業者能針對經濟環境中各種變動情勢，創造出合宜的反應措施，進而創造個人利潤與帶動經濟發展」。
Drucker（1985）	創造新的而且特別的事物，並能改造價值的人，他們將改變視為一種規範，總是在尋求改變、因應改變，並視為機會而多加利用。

表 2-13（續）

趙亦珍（2001）	創業家是具備創新精神、承擔風險且成功開創事業獲取利潤者。
劉常勇（2002）	有願景、會利用機會、有強烈企圖心的人，願擔負起一項新事業，組織經營團隊、籌措所需資金、並承受全部或大部份風險的人。
劉美蓉（2 005）。	擁有創業動機，具備創新能力，從零到有，能夠承擔創業風險，結合組織，透過管理與財務運用等商業活動，創造利潤和商譽的企業原始投入者
邱銘乾（2008）	「具有創新、承擔風險、守承諾、毅力、耐性的特質，能適時的把握商機，設立或承接一組織並創造財富的人」。
賴秋如（2011）	創業家是能夠面對挑戰，獨立處理事情，並擁有商業頭腦，使事業一天比一天茁壯，並順利創造利潤的創始者。

資料來源：研究者整理

創業者具備哪些特質，就是一位創業家？鄭美玲（2001：5）則歸納學者的立論，「1.能承擔風，2.能因應趨勢而開創新局，3.能結合個人理想與組織目標創立企業，3.能因企業的成長與價值創造而獲取報償，4.能推動經濟繁榮的動力，並負有社會責任」。劉常勇（2002：39）則認為創業家具有「強烈市場意識、堅持的毅力、面對現實、掌握數字的能力、察覺風險的能力、學習與創新的能力」。

從上述「創業家」的定義與特質上來看，創業家並無性別之分，而且不僅是事業的負責人才是創業家。在過去的創業環境中，多以男性為主，女性多為副手的角色，隨著環境的時間變化，後續的學者和研究者也針對創業家提出不同的定義，但大多數人的印象仍覺得是泛指男性的創業者。近年來隨著知識的發展、女性教育程度的提高及產業環境的變化，女性開始在職場上發揮所長，開創自己的事業，女性對於事業理念及經營上，明顯有別於男性，除了感性與理性之外，還有著一份關懷社會的特質。回顧過去以「女性創業家」的研究仍然有限，對於客家女性創業家的研究更少。因此，本節將從女性創業家、特質、進行文獻探討。

二、女性創業家

蔡璧如（1999：9）對 17 位女老闆的研究中，認為符合「獨自或與他人「包括丈夫」共同創立事業，擁有企業導人（如董事長或總經理）的職銜與工作、並實際參與及決定企業的業務或行政事務」等客觀條件。及「擁有創新的精神、獨特的毅力、對事業的專注等企業家精神的主觀條件（同上引）」，就是企業家。鄭美玲（2001）提到只要女性對於事業的開創有正面的推動，掌有事業內的經營管理權力，且不受其所在職位而有限制者。趙亦珍（2001）認為是具備創新精神、承擔風險且成功開創事業獲取利潤者。李玲梅（2005）認為是握有實際管理經營

權力，且為企業成長及獲取利潤的女性。

陳雯萍（2010：34）則認為「女性創新事業，擁有創業動機、具備創新管理能力、不斷學習開發創意、創新改變價值，結合各種資本、物質、人力及生產方式進行管理，賺取有形及無形的利潤，維護企業信譽與社會形象，展現女性細心、愛心、關心、毅力與創業精神的人」。彭竹筠（2012）女性開創一個新的事業，具備創業家精神及面對風險的承擔與挑戰，具有社會責任、展現女性特質，實際參與企業運作與成長，並創造利潤的經營者。

表 2- 14：女性創業家的定義

學者／研究者	創業家的定義
蔡璧如（1999）	符合「獨自或與他人「包括丈夫」共同創立事業，擁有企業導人（如董事長或總經理）的職銜與工作、並實際參與及決定企業的業務或行政事務」等客觀條件，及「擁有創新的精神、獨特的毅力、對事業的專注等企業家精神的主觀條件」
鄭美玲（2001）	女性對於事業的開創有正面的推動，掌有事業內的經營管理權力，且不受其所在職位而有限制者。
趙亦珍（2001）	具備創新精神、承擔風險且成功開創事業獲取利潤者。
李玲梅（2005）	握有實際管理經營權力，且為企業成長及獲取利潤的女性。
陳雯萍（2010）	「女性創新事業，擁有創業動機、具備創新管理能力、不斷學習開發創意、創新改變價值，結合各種資本、物質、人力及生產方式進行管理，賺取有形及無形的利潤，維護企業信譽與社會形象，展現女性細心、愛心、關心、韌性、毅力與創業精神的人。」
彭竹筠（2012）	女性開創一個新的事業，具備創業家精神及面對風險的承擔與挑戰，具有社會責任、展現女性特質，實際參與企業運作與成長，並創造利潤的經營者。

資料來源：研究者整理

台灣對於女性創業家特質的研究，張庭庭（2001）歸納國外研究與台灣成功創業女性的特質，發現都具有不畏艱難、勇於負責、持續解決問題、願意冒險、堅強的毅力及主動學習、自我挑戰、長存感恩及同理心、善用回饋機制及活用資源、自信心及耐心等相同特質。李玲梅（2005）則發現個人特質開朗、自在、外向、健康、人際關係和諧，群體特質為具有溝通能力、自信心、樂在工作、自我負責。丁翠吟（2009）從個案研究中發現擁有自信、願意承擔風險、對事業的責任感、高度的抗壓性及正面的態度、形塑組織文化及溝通協調的能力、利用人脈

網絡為企業帶來正面的效益。張惠玲（2009）從問卷分析發現，態度積極向上、強烈的求知慾、喜好學習、善長人脈經營、持續的行動力等人格特質。彭竹筠（2012）認為女性創業家開創新事業，在創業過程中，面對危機與挑戰，具有承擔風險、喜歡創新、強烈的成就動機與負有社會責任，並促使企業成長與獲利等特質。林嘉慧（2013：44）女性創業具備的共同特質可歸納為「積極主動、樂觀進取、正向思考、耐心、驅策力、目標設定、自我實現、善用資源、不畏艱難、勇於對自己負責、持續解決問題、願冒適度風險、時時存有感恩的心及具有美感、細心、柔軟等特質」。

表 2- 15：女性創業家特質

學者／研究者	女性創業家特質
張庭庭（2001）	具有不畏艱難、勇於負責、持續解決問題、願意冒險、堅強的毅力及主動學習、自我挑戰、長存感恩及同理心、善用回饋機制及活用資源、自信心及耐心等特質。
李玲梅（2005）	開朗、自在、外向、健康、人際和諧，群體特質為具有溝通能力、自信心、樂在工作、自我負責。
丁翠吟（2009）	擁有自信、願意承擔風險、對事業的責任感、高度的抗壓性及正面的態度、形塑組織文化及溝通協調的能力、利用人脈網絡為企業帶來正面的效益。
張惠玲（2009）	從問卷分析發現，態度積極向上、強烈的求知慾、喜好學習、善長人脈經營、持續的行動力等人格特質。
彭竹筠（2012）	女性創業家開創新事業，在創業過程中，面對危機與挑戰，具有承擔風險、喜歡創新、強烈的成就動機與負有社會責任，並促使企業成長與獲利等特質。
林嘉慧（2013）	「積極主動、樂觀進取、正向思考、耐心、驅策力、目標設定、自我實現、善用資源、不畏艱難、勇於對自己負責、持續解決問題、願冒適度風險、時時存有感恩的心及具有美感、細心、柔軟等特質」。

資料來源：研究者整理

歸納「創業家」和「女性創業家」的定義與特質發現，在事業的經營上都具有創新求變與創造價值、面對挑戰與承擔風險等共同處，主要差異在於女性企業家精神在事業的表現上，具有細心、愛心、關心、毅力的特點。因此，我對女性企業家的定義：女性獨自或與他人開創新的事業，實際參與經營及決策權與承擔風險，並具有創新能力，有願景並賦予事業新的價值與產生利潤，在事業經營的社會責任使命上，展現女性細心、愛心、關心的經營者。故「女性創業家」的特質則是具有事業的願景，傳遞事業價值，能順應時勢把握機會，創新求變與學習

的能力，善用資源網絡並創造事業利潤，肩負社會責任與企業家精神。本研究個案事業經營者為客家女性，除上述文獻及相關研究之台灣女性創業家的特質外，本研究將進一步從客家女性相關文獻及研究中瞭解客家女性。

三、客家女性創業家

對於客家女性的描述，陳運棟（1978：19）在《客家人》提到「四頭四尾」俗語，即是「家頭教尾、灶頭鍋尾、針頭線尾、田頭地尾」，可以想像過去客家女性為家的勞動付出是刻苦耐勞、勤儉傳家。鍾水蓮（2010）研究發現客家女性創業深受硬頸的堅毅精神之激勵，很能打拼亦能吃苦，做事有計畫，勤儉、認真、有自信。陳姝玎（2012：1）「客家女性企業家維持著客家女性的特質，同時也具有客家精神以及企業家之創新精神，其領導風格一樣具有女性主管的各項特質」。彭竹筠（2012：129）歸納研究個案，發現客家女性創業者的人格特質，「呈現高度自我成就、積極主動學習、認真盡責有規劃、良好的溝通能力和感恩的心。要求完美、有目標有企圖心，不滿足於現狀及不斷追求進步」。

表 2- 16：客家女性創業家

學者／研究者	女性創業家
鍾水蓮（2010）	研究發現客家女性創業深受硬頸的堅毅精神之激勵，很能打拼亦能吃苦，做事有計畫，勤儉、認真、有自信。
陳姝玎（2012）	「客家女性企業家維持著客家女性的特質，同時也具有客家精神以及企業家之創新精神，其領導風格一樣具有女性主管的各項特質」。
彭竹筠（2012）	發現客家女性創業者的人格特質，「呈現高度自我成就、積極主動學習、認真盡責有規劃、良好的溝通能力和感恩的心。要求完美、有目標有企圖心，不滿足於現狀及不斷追求進步」。

資料來源：研究者整理

綜合上述的文獻探討，本研究對於客家女性創業家的定義：並不侷限於企業負責人，從廣義的角度來看，即在獨自或他人共創的是事業中，擁有實際經營權與決策權，肩負事業經營風險與創造利潤，運用有限資源，展現客家女性創新與韌性特質的經營者。在事業創新經營上所展現的客家女性創業家特質，與一般女性企業家特質的研究文獻比較，多了一份客家女性的硬頸精神－堅持與韌性。本研究將以四位女性研究個案為例，從她們創新經營事業的態度上，以及成長過程中家庭環境的影響，去瞭解客家女性創業家，在創新經營事業上的特質。

第七節　研究焦點

綜合本章的文獻探討，地方特色產業為傳統產業的創新機會，而傳統產業為地方特色產業發展的基礎，過去傳統產業為台灣創造經濟奇蹟，今日地方特色產業延續了地方傳統產業的生命力，保存地方特色也為地方帶來經濟的活絡。這些地方特色產業多為傳統產業，其事業規模多屬微型企業，而且多數是家族式經營，他們夠永續生存下去，不被環境趨勢變化所淘汰，就是創新經營出自己的特色並成為地方特色，而這個契機多發在下一代的身上，透過各種不同型式的創新方法，重新發掘自已的產業特色，及家族事業的獨特之處，因應市場的需求變化，將進入成熟期或衰退期的家族事業，發展成具有地方特色的微型事業。

客庄傳統產業需要下一代的接手，方能一代傳一代。吸引年輕人回鄉創業，一直是個被鼓勵的議題，在多數人認為創業就是新創一個事業時，從本章文獻研究，客家新一輩的年輕人，回客庄參與家族事業經營並創新發展地方傳統事業，也是一種創業的表現。因此本研究將以 Timmons 的的創業模型－機會、團隊、資源，探討她們在客庄傳統產業的創新經營，發展成為地方特色的創新經營歷程，及所展現的現代客家女性的客家硬頸精神。

與本研究有關的論文有四篇，皆屬質性研究，以客庄地方特色產業研究的論文有二，黃郁鈞（2012）以地方產業的創新與行銷，探討苗栗縣獅潭的仙草及養蠶業者，其中仙山仙草的事業開展，來自於曾祖母詢問女兒有無興趣學習煮仙草的技能。論文中探討如何透過體驗和商業空間文化氛圍、將產品以商業的行銷手法行銷，達成文化生產的創新（產品創新、製程創新、行銷創新、管理創新）歷程。彭竹筠（2012）以創新（產品創新、製程創新、服務創新）的角度，探討三位新竹縣女性在地方特色產業的創業歷程，其中阿金姐工作坊現在是由阿金姐和在外返鄉的女兒一起經營。兩份研究的共同處，在於強調行銷的手法，相異之處則是彭竹筠另外探討地方特色產業的傳承，及經營者的人格特質。鍾水蓮（2010）在客家女性的創業歷程研究中，提到女性創業動機、創業機會與創業資源，但未特別說明經營者在三個要素之間的協調互動與配合。陳姝玎（2012：109）在客家女性企業家領導風格之研究顯示，她們以「創新」成就了自己事業，並具備「剛強堅韌、團結奮鬥、冒險創業」，客家女性個案在事業的發展上，並未受到性別角色之刻板印象的限制。

綜上所述，我認為探討一個事業計畫或創業計畫應從整體觀之，才能理解其脈絡。我認為以上研究並未具體說明研究個案的經營者，如何從辨識機會的可行性到團隊和資源之間的搭配，從實務上來看，企業創新轉型或發展一個新的產品

和服務，機會、團隊、資源之間的互相影響，需要經營者從整體性綜觀之，不能單一面向而論，這正是本研究的在研究個案上所欲探討重點。

本研究將以 Timmons 的創業模型，探討客庄女兒回家經營家族地方傳統產業事業成為地方特色商店的創新經營歷程，瞭解她們在機會、團隊、資源之間相互配合，以及團隊透過哪些創意和溝通，面對創新機會的風險或困難，提出何種解決方案。最後以 Geoffrey 在品類成熟市場的四種創新類型，瞭解處在傳統產業成熟期的研究個案，從產品到顧客，發展了哪些創新的產品或服務與經營方式，歸納她們在家族事業創新經營上的共同之處，及四位客庄女兒所展現的客家女性特質。

第三章　研究方法

本研究主題是透過四位返鄉參與家族事業經營的客庄女兒，探討她們在創新經營的過程中，如何利用家中傳統產業的優勢，因應時代潮流，發展成地方特色的店家，並成就了屬於自己的事業的歷程。

我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，我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。

從過去地方上的傳統商店，到成為地方上的特色商店，其中的轉折與過程是本研究所要探討的，事業的經營過程是一連串動態的平衡，每個經營者所面臨的機會、資源、團隊、環境的時間點和處理方式都不相同，也會產生不同的結果，促成這個改變的是「人」。為瞭解這個脈絡歷程，本研究採探索性之質性研究，透過與研究個案的深度訪談、參與觀察，理解客庄女兒經營事業的經驗。從創業的角度，瞭解她們如何以家中傳統事業為基礎，面對所處環境中的機會，調整其資源和團隊去因應，運用創新的手法，創新經營家族事業成為地方特色商店。

本章第一節研究場域，介紹研究個案地域環境背景，第二節研究個案，說明研究個案的歷史沿革及研究對象的基本資料，第三節研究架構，則是透過文獻的探討與回顧，建立研究架構及訪談大綱，探討本研究主題。第四節研究設計，說明本研究類型為探索性質性研究，研究方法為個案研究法，實行方式為文獻研究、參與觀察、深度訪談，並以歸納法作資料分析，最後提出研究發現與建議。

第一節　研究場域

從台灣客家人的分布人口觀之，新竹縣是台灣客家人口密度最高的地方，新竹縣現共有 13 的鄉鎮市，除了五鋒、尖石以原住民為主外，其於 11 個鄉鎮之中，客家人口比例皆超過 1/3 以上，因此被列為「客家文化重點發展區」。就讀交通大學客家文化學院客家社會與文化學程期間，新竹縣竹東鎮和關西鎮是我學習地方文化產業的主要田野場域，在與當地業者的互動過程中，瞭解到地方的傳統產業需要創新，找到新的價值才能永續經營，而永續經營更需要新一代來接手，才能發揚和傳承，但吸引下一代留在家鄉的機會卻有限，因此我選擇曾是全台三大鎮之一的竹東鎮，以及鄰近的關西鎮，做為我的研究場域。

圖 3- 1： 新竹縣地圖
資料來源：http://www.hsinchu.gov.tw/

一、竹東鎮

竹東鎮原名樹杞林，客家人稱象棋林，顧名思義是樹杞繁茂成林。竹東鎮在新竹縣地理上，由東鄰橫山、尖石、五峰，西接新竹、寶山，南連北埔、峨眉，北望芎林、與竹北市相對。1930 年代以後，先後開發石油、煤炭、木材、水泥、

玻璃等五大產業，又位於芎林、橫山、尖石、五峰、北埔、峨眉、寶山等交通要衝，加上鐵路、公路交通的修築與建設的地利之便，竹東鎮成為鄰近 8 鄉鎮與山區的農林集散與加工中心及交通、商業中心的樞紐，工商業繁榮蓬勃，曾為全台三大鎮之一（鄭森松，2005）。

竹東鎮在 1950 年至 1980 年期間，為鄰近交通、商業中心、加工中心、集散中心的樞紐，工商業繁榮蓬勃，鄰近各鄉鎮的貨物運送，透過竹東火車站的鐵路運輸，運送到台灣各地，後來因為公路運輸發展迅速，產業運輸為重的事業，不再完全依賴鐵路，到了 1980 年代因礦產、木材枯竭，林業、水泥、玻璃等三大重要產業的沒落，竹東車站貨物運輸功能逐漸衰退，加上台灣社會經濟型態的轉變、工業轉型、產業外移，竹東的繁榮盛況已不復見，許多依附當地產業經濟而發展的工商業、企業大多外移或是收掉店面（鄭森松，2007）。篁城竹簾、鴻星布行及阿金姐工作坊是竹東當地少數繼續經營的傳統事業的店家。

二、關西鎮

關西鎮位於新竹縣之東北方，鳳山溪流域的河階地上，鎮內居民多為客家人，是新竹都會區進出大台北都會區的重要孔道，經由龍潭經關西到橫山的台三線，在新竹發展史上，台灣北部山地經濟南北向的重要聯絡道，這些地理條件使關西鎮成為鳳山溪上游最重要的城鎮，也是新竹縣平地鄉鎮中面積最大的鄉鎮，也因地理環境上環山環抱、氣候宜人、好山好水，也是有名的長壽之鄉（陳乃華、江清松，2010）。

新竹最有名的就是風大，尤其九降風的形成，更造就了新竹的一些特產(如米粉、柿餅)，金瑞玉珍行的大麵，早期也是利用九降風之風乾而成。但隨著社會進步，加上消費飲食習慣的改變，大賣場、超商、量販店雨後春筍般處處可見，在通路急速萎縮及大製麵廠的威脅下，金瑞珍行製麵亦面臨經營上的考驗。

第二節　研究個案

本研究以新竹縣為研究場域，我發現客庄女兒回家創業的研究個案有限，本研究的四個研究個案及研究對象，分別是新竹縣竹東鎮上，推展竹藝生活美學的篁城竹簾莊博惠，經營客家醃漬物之阿金姐工作坊的彭巧嫻，推廣花布生活應用的鴻星布行鄧淑裕，以及關西鎮百年製麵金瑞珍行游智穗。

根據研究者在竹東鎮和關西鎮的田野調查，四個研究個案的家族傳統事業，自四位女兒參與經營後，現今在當地已頗具名氣、有特色的商店。篁城竹簾為台灣僅存的竹簾工廠，也是竹東地方竹文化館，現由第三代莊博惠與父母共同經營，傳達用竹、品竹的自然環保生活；竹東阿金姐工作坊現由第二代彭巧嫻與母親阿金姐為主要經營者，強調天然健康的食材，讓客家醃漬品變身時尚；竹東鴻星布行以花花世界玩布工坊，開啟客家花布在生活美學應用，讓花布不再只是阿嬤的花布，第二代鄧淑裕和母親，分別經營布行時裝訂作及花布手作及生活應用；關西擁有百年製麵技術的金瑞珍行，父母目前為退居顧問的角色，製麵場由姐弟合作經營，第四代游智穗現為核心經營成員強調對食物安全的堅持，讓玉山麵走出關西傳統市場，成為都會消費者手中的客家伴手禮盒。

一、篁城實業有限公司－篁城竹簾－莊博惠

篁城竹簾在新竹縣竹東鎮的經營歷史已有60多年了，要從第一代莊仕勳先生成立竹材買賣，在1952年成立「新東竹行」，莊仕勳為竹山人，一開始就是做竹材買賣，並到台灣各個地方去挑選好的竹子，他發現新竹尖石五峰的桂竹品質非常的好，而竹山主要是產孟宗竹，桂竹的品質就沒有竹東好，因此選擇在竹東落腳，並在這個地方做了一個門市。當時尖石五峰的竹子，先用鐵牛車運下山送至竹東，然後再利用竹東火車站運往台灣各地，所以新東竹行在竹東火車站旁邊有一個竹廠。

1977年第二代莊文勇先生接棒父親事業後，他覺得時代在改變，不能一直做竹材的事業，他將過去所學的工業工程、自動化專長，與在紡織廠習得的技術與貿易背景，應用在竹產業上，除提升竹子加工技術與效率，並研發具有絞織、平織、提花等三種織法的竹簾，並取名為「日月竹簾」，並於1982年將「新東竹行」改組為「篁城實業有限公司」為第一次轉型，主要是做外銷和內銷，那時工廠處理竹材的工人有10幾個人，太太則自RCA退休後，就回家幫忙工廠管理工作。1990年代因工廠外移大陸，台灣竹業沒落，竹材已逐漸被塑膠跟其他材質取代，竹東當地竹子批發、加工產業亦逐漸蕭條，此時莊文勇先生選擇根留台灣，精進竹簾織造技術-絞織，並以專業外銷為主。

第二次轉型在2003年，父親問莊博惠要不要回來，竹簾工廠後方的竹東之心開始興建，以後發展應該會不一樣，如果工廠跟以前的經營模式一樣，就沒有必要回來，在外面工作就好。因為竹東之心在做一個轉變，變成一個新的觀光景點，給了他們一個很大的希望，而且那時候工廠又被保留下來，因此篁城竹簾一定要轉型。所以，從小在家中幫忙的莊博惠認為，竹東是有些不一樣可以玩的。所以就配合竹東之心的興建，回鄉參與家中事業經營，莊博惠說：「我回來的時候台灣唯一的竹簾工廠，就是我家。」。

圖 3- 2：篁城竹簾第三代經營者莊博惠
資料來源：研究者

莊博惠，篁城竹簾第三代經營者，具有復興美工及大學修視覺傳達與在大眾傳媒工作的經驗，她加入家中事業經營後，發現家中竹簾工廠生產的品質這麼好，卻沒有人知道，最大的原因是沒有自己的品牌，讓消費者認識篁城的竹簾，因此，「篁城竹簾」的品牌就這樣誕生了，她利用求學時期的網拍經驗及自身的廣告美編的工作專長，結合網路行銷，打造「篁城竹簾」品牌，開始經營「篁城竹簾」品牌。

在縣府文化局的協助下，目前篁城竹簾為竹東地方的文化館，除了保有原來竹簾的生產與銷售，竹簾工廠已開放遊客參觀，讓遊客或附近學校的學生，透過體驗活動認識竹生態、竹簾製作，舉辦竹東文化之旅，讓遊客不僅是認識篁城竹簾，也認識竹東在地的吃、喝、玩、樂。篁城竹簾文化館，不侷限在篁城的竹簾工廠和門市，而是整個竹東就是一個文化館。

表 3- 1：研究對象基本資料表－篁城竹簾

公司名稱	篁城竹簾
公司設立	97.1.22
公司背景	門市經營以銷售竹簾、生活竹製品、竹製文創小物為主。經營者為篁城實業的第三代莊博惠。篁城竹簾除了經營竹製品業務，也辦理竹簾工廠參觀體驗活動、竹文化節、音樂祭、竹東深度文化之旅等活動。
地　　址	新竹縣竹東鎮北興二段 6 號-1
電　　話	03-5956965
負 責 人	莊博惠
經 營 者	莊博惠
特色商品	竹簾、竹製小物
品牌名稱	篁城竹簾
品牌結盟	篁城實業有限公司
訊息網頁	http://www.grand-curtain.com/

資料來源：研究者整理

表 3- 2：研究對象基本資料表－篁城實業有限公司

公司名稱	篁城實業有限公司
公司設立	71.8.2
公司背景	篁城實業的前身為「新東竹行」，過去以經營竹材批發為主，1977 年第二代經營者莊文勇接棒，轉型經營竹簾的內外銷，但自 80 年代的產業外移後，竹東竹業沒落，除了縮小經營，也一度想收掉工廠。後因配合竹東之星的興建，女兒莊博惠回家參與經營，加上被縣府文化局指定為地方文化館，開啟了第二次轉型，目前竹簾工廠開放參觀及戶外教學，配合篁城竹簾和參與地方政府的參關導覽活動。
地　　址	新竹縣竹東鎮北興路 2 段 117 號 1 樓
電　　話	03-5956965
負 責 人	莊文勇
經 營 者	莊文勇、莊博惠
特色商品	竹製品製造
品牌名稱	無
品牌結盟	篁城竹簾
訊息網頁	http://www.grand-curtain.com/

資料來源：研究者整理

二、鴻星布行－花花世界玩布工坊－鄧淑裕

新竹縣竹東鎮，曾為台灣三大鎮之一，在當時是鄰近鄉鎮貨物的集散中心，許多貨物都靠竹東火車站，將貨運送到台灣各地，鄰近鄉鎮的人都會來竹東採買

生活所需，當地工商業繁榮蓬勃發展，布料的買賣與衣服的訂作也是其中一環。

鴻星布行第二代鄧淑裕提到，鴻星布行是她爸爸創立的，他在 16 歲時來到竹東福泰布行上班，負責店面大大小小的事情及接待客人。十幾年過去後，布店老闆的兒子回家工作，也接替了爸爸在布行的工作，爸爸就想趁這個機會出來創業。那時候媽媽是裁縫師，又是個服裝老師，有 10 幾個學徒在幫她做衣服及時裝的訂作，因此民國 57 年 11 月鴻星布行就在竹東最熱鬧的商華街上成立了，父親經營店面，母親則在樓上做訂製衣服，父母親一起經營鴻星布行，以賣布料為主，用的、穿的都有。

台灣早期成衣市場尚未成熟時，你要穿衣服，就必須要去剪布做衣服，所以大部分人自己會做一些簡單的家居服，那是一個很大的客源。另外就是時裝訂製，在過去喝喜酒、出國，她們都會做新衣服穿出國玩，大多數居民的衣褲都以訂作或自製為主，鄧淑裕父母看到消費者的需求，開始幫人做衣服。因為媽媽有在做衣服，所以衣料會占比較多的部分。

鴻星布行在竹東經營 40 多年，早期多以銷售布料及製作衣服、褲子為主。和當地的同業相較，鴻星布行占優勢的地方是她爸爸在做布店門市，媽媽就是做訂作衣服，兩個人互相合作，不像其他的布店，顧客買布做衣服，就是要另外找的服裝店去做，或者跟師傅做合作。

她聽母親談起過去鴻星布行的周圍，就是一個賣布的商圈，布店最繁榮的時候，方圓的兩三百公尺，就有三十幾家，他爸爸開業的時候，就是最興盛的時候，每家生意都很好。那時候生意好到就是，鄧淑裕小時候假日都不能出去玩，要留在家裡幫忙，她印象最深刻是櫃檯的錢滿了之後，就要倒到父親房間裡面的抽屜，她就是要負責這工作。所以她認為鴻星布行曾經有過 20 年很榮盛的光景，在民國 80 年以前，布行的經營是很好的。

鄧淑裕是鴻星布行第二代，10 年前父親中風，因弟弟在上班，姐姐在大陸，而她自己開店，時間上比較自由，剛好自己在台北的店面附近在蓋捷運，受到一些影響，而且自己身體也出了一些狀況，家裡就請她回家幫忙照顧父親及布行，媽媽也可以幫她調養身體。所以她結束台北精品服飾店，返鄉幫忙媽媽照顧布店。

她回憶剛回來的時候，竹東的布業已經是黃昏事業。早期竹東當地有 30 多家布行，現今只剩不到 4 家，鴻星布行是其中的一家，其他三家大多兼營其他事業以維持營運，其中一家在第二代接手後已改做窗簾，另外兩家賣光庫存後，應該就不繼續經營了，當年的盛況早已不復見。因現在外面成衣很方便，會來鴻星布行做衣服的顧客，就是參加喜事，買不到喜歡的、身材比較特殊的，比方說很

胖、很矮、駝背的，真的買不到衣服的，她會來訂作。竹東鎮上會做衣服的師傅只有鄧淑裕的母親，她已經做衣服快 60 年了，累積不少的客人，一直要她做衣服的客人還存在。

圖 3- 3：鴻星布行第二代經營者鄧淑裕
資料來源：研究者

當初會成立花花世界玩布工坊，是因為她剛回來的時候，覺得竹東沒什麼特色，自己就做東西就給來竹東玩的朋友，另外自己在店裡顧店時，看到很多人來剪花布，覺得剪花布的人跟以前有點不一樣，老人家來剪花布就是要做被單，年輕人剪花布，想做的東西未必是被單。從年輕族群的出現，讓她覺得市場的需求有些改變。再來是鴻星布行還是以母親的時裝訂作為主，而她想做不一樣的東西，這時年輕族群對花布的興趣引起她的注意，她認為以鴻星布行過去的基礎，利用花布可做出另外一個市場。

表 3- 3：研究對象基本資料表－鴻星布行

公司名稱	鴻星布行
公司設立	63.11.16
公司背景	布行位於竹東商華街上，已有 40 多年的歷史，當成衣市場興起，做衣服的人少了，布行生意已大不如前。早期銷售以布料及製作衣服、褲子為主，近年來則以花布的銷售為大宗。本著過去累積的客源，目前是兩代母女共同經營。
地　　址	新竹縣竹東鎮榮樂里商華街 86 號
電　　話	03-5965797
負 責 人	鄧黃金妹
經 營 者	鄧黃金妹、鄧淑裕
特色商品	布料買賣
品牌名稱	無
品牌結盟	花花世界玩布工坊
訊息網頁	https://www.facebook.com/profile.php?id=119951938068668&fref=ts

資料來源：研究者整理

表 3- 4：研究對象基本資料表－花花世界玩布工坊

公司名稱	花花世界玩布工坊
公司設立	104.05.11
公司背景	經營者為鴻星布行第二代鄧淑裕，以花布手做為主，主要產品玻璃盤、潮帽、布包及花布手做應用的體驗教學。和鴻星布行為合作夥伴，一起提供不同年齡客群對布料及其應用上的服務。
地　　址	新竹縣竹東鎮榮樂里商華街 86 號
電　　話	03-5965797
負 責 人	陳國全
經 營 者	鄧淑裕
特色商品	手工藝品
品牌名稱	花花世界
品牌結盟	鴻星布行
訊息網頁	無

資料來源：研究者整理

三、金瑞珍行－玉山麵－游智穗

金瑞珍行的玉山麵於1910年日治時期(明治43年)，由游泉先生在新竹市花園町所設立，當時叫做「大麵」，四O年代遷至好山好水的新竹縣關西鎮，後更名為玉山麵，是一間具有百年歷史且保有傳統古法製麵的客庄製麵廠。但於一次因緣聚會下，維大力的前身(白梅汽水)想出脫旗下製麵的設備，於是游泉先生順勢接手繼續延續著玉山麵的歷史。不幸運上一場大火，就由第二代游樹金先生，在民國42年正式遷廠到新竹縣的關西鎮，到現在已傳承四代的百年老店，也是關西鎮現在唯一的乾麵製麵廠。

玉山麵早期稱為長壽麵，因為關西鎮素有長壽之鄉的美譽，因長壽麵叫起來比較通俗，因此有了更名的打算。因為關西有個地名叫做玉山，和台灣的第一高峰玉山同名。長輩也希望後代子孫於製麵業界中能像玉山一樣屹立不搖、品質堅固。所以更名為玉山麵，因製麵廠為位於新竹縣關西鎮，所以全名為關西玉山麵。

為什麼要做麵條，因為米食跟麵食都是民生必需品，那為什麼做乾麵條？早期玉山麵是有銷往到大陸，濕麵銷售至大陸是不可能的，除非添加了很多東西在裡面，基於對食物的保存，及對製麵材料的堅持，傳承四代以來，玉山麵以水、麵粉、鹽為材料，再利用新竹特有的九降風原理，風乾水份做成乾麵條，在家中店面販售。

在過去玉山麵的販售就是父母在工廠把麵做好，拿回家裡賣給當地人，賺

些錢把小孩拉拔長大就好，從未想過要做多大，因此也沒有去想過擴大銷售通路。但時代的變遷及通路的驟減，麵店生意已不如往常，加上父母年紀已高，僅有弟弟假日回家幫忙做麵，家族第四代開始思考如何改變行銷模式，讓老店走下去。在一次的關西東安橋下的鹹菜節活動，讓客委會的長官看見玉山麵，並邀請他們參加三峽一場為期51天的客家博覽會活動。於是一通母親的詢問電話，已嫁為人婦的客庄女兒游智穗，鼓勵母親接下活動，從回家幫忙為期51天的展售活動中，她從顧客的需求與互動中，看到了玉山麵的發展機會，她發現麵加上醬料的組合是一個商機，也發現包裝和品牌對顧客的重要性，她以自身護理師的專業背景，為家中麵條的食品安全把關。因此，她從開始回家幫忙，逐漸參與家中製麵廠的行銷經營，並開始積極參與客委會的輔導及參展活動，讓玉山麵走出關西鎮，開始在台灣百貨公司、世貿展、客家活動上銷售，甚至跨海到大陸、內蒙古參展。

圖 3- 4：金瑞珍行第四代經營者游智穗
資料來源：研究者

游智穗本身是位護理師，為新竹縣關西鎮的金瑞珍-玉山麵第四代的客家女性，從小與弟弟跟著祖父在製麵工廠幫忙撿麵條，對麵條有著特殊的情感，身為第四代經營者，以自身醫護背景及對食安的要求，從品牌的行銷出發，將玉山麵從菜市場的零售批發通路，擴展至百貨公司與禮盒市場，不僅為家中事業開啟另一個視野，也因為這樣的經驗，為自己開啟了藝桐饗宴的事業。

游智穗以自己的方式傳承玉山麵的麵粉香，展羨(藝桐饗宴)於103年7月29日在台北市開幕，以經營台灣客家特色伴手禮為主。產品禮盒除了以新竹縣關西鎮玉山麵結合客家油蔥拌醬、客家醬油及客家桔醬外，也和台灣各地獲得客委會的客家特色商品做結合，提供各式的禮盒組。

表 3- 5：研究對象基本資料表－金瑞珍行(玉山麵)

公司名稱	金瑞珍行
公司設立	44.02.25
公司背景	金瑞珍行的玉山麵於 1910 年日治時期(明治 43 年)成立，是傳承四代的百年老店，也是關西鎮現在唯一的乾麵製麵廠，以生產乾麵為主。過去以九降風製麵，現在創新製程以模擬九降風製麵，第三代經營者游博武原本有意收掉工廠，在接受客委會的輔導下，製麵廠現由游聲潭和游智穗經營，經營方式的最大改變為行銷通路、產品包裝的創新，並以玉山麵的品牌，走出關西鎮，將乾麵條在台灣百貨公司和國內外參展中販售。
地　　址	新竹縣關西鎮北斗里 4 鄰明德路 31 號
電　　話	03-5872556
負 責 人	游博武
經 營 者	游聲潭、游智穗
特色商品	乾麵條製造
品牌名稱	玉山麵
品牌結盟	藝桐饗宴
訊息網頁	https://www.facebook.com/eushan168?fref=ts

資料來源：研究者整理

表 3- 6：研究對象基本資料表－展羨有限公司(藝桐饗宴)

公司名稱	展羨有限公司(藝桐饗宴)
公司設立	103.8.5
公司背景	經營者游智穗為金瑞珍行第四代，門市經營以台灣客家特色伴手禮為主。產品禮盒以新竹縣關西鎮玉山麵結合客家油蔥拌醬、客家醬油及客家桔醬外，也和台灣各地獲得客委會的客家特色商品做結合，提供各式的禮盒組。
地　　址	台北市松山區南京東路 5 段 250 巷 16 號 1 樓
電　　話	03-5872556
負 責 人	李啟聖
經 營 者	游智穗
特色商品	玉山麵伴手禮及客委會客家特色商品
品牌名稱	藝桐饗宴
品牌結盟	玉山麵
訊息網頁	https://www.facebook.com/0227494537.TW

資料來源：研究者整理

四、阿金姐工作坊－彭巧嫻

竹東阿金姐工作坊的客家醃漬物製作歷史，是從1961年祖母開米店時開始，在交通不發達及食物保存不易的時期，客家人常用醃漬的方式將食物保存下來。第二代經營者彭巧嫻說，1977年左右母親康阿金接手米店，也傳承阿嬤

的醃漬手藝，製作不加任何化學調味的醃漬梅。剛開始分送給親朋好友，廣受好評後就做一兩瓶放在店裡面賣著，後來媽媽開始參加農會的輔導，覺得醃漬物是可以發展的一個事業，就開始賣醃漬的梅，在她十四歲的時候，媽媽開始經營容園梅鋪，賣起醃漬梅子。

為什麼阿金姐工作坊會在竹東中央市場旁，這要從她的阿祖說起，其實她們是新埔人，因為那時候竹東是台灣的一個大鎮，很多想要做生意的，都會移居到這裡，現在店裡的位置仁愛路，在當時是芎林、竹東、尖石必經的道路。竹東當時是木材集散地，竹東有礦產、天然氣，因此選在竹東定居下來。

為什麼店名後來叫阿金姐工作坊，是因為早期媽媽經常參加地方特色料理比賽得獎，大家只記得阿金阿金，之後就變成阿金姐，當時農會桃改場的一位指導員就說，大家習慣叫阿金姐，就用妳阿金的名字當招牌就好，直到2006年才正式登記成阿金姐工作坊。媽媽的方向更確定，就是要以梅子代表自己，還有一個是桔醬，來做最主要的推廣。並在農會的輔導下之，在2007年到2010年獲選為農漁會百大精品。

開始推廣醃漬梅子的時候，並沒有那麼順遂的，因為醃漬是客家人會做的事，在竹東客家庄家家戶戶都會醃梅子、做桔醬，節儉的客家人是不會到外面買自己家裡會做的東西，只能靠對外的推廣，但是媽媽還是堅持下來。從龍豐到容園梅鋪，都是媽媽自己經營，一直到爸爸公職退休之後，才開始協助媽媽一些外送的工作，經營的範圍大多以竹東為主。

從小她和姐姐、弟弟的生活就離不開梅子，尤其是梅子產季的時候，別人的小朋友放春假很開心的安排要去哪裡玩，她們的春假就是在家敲梅子。因為個性上比較愛玩，不喜歡被束縛，那時候就覺得開店就是要守在店裡，哪都不能去。因此當父親身體不好，不適合勞動，不會開車的媽媽，出去展售就要到處打電話，請親朋好友載她去。那時候姐姐將要嫁人、弟弟要去當兵的情況下，媽媽辛苦打下來的事業正需要繼續做下去，加上親情的呼喚，就覺得自己也要盡一點為人子女的責任跟義務，她答應父親回家幫忙1年等弟弟退伍。從來沒想過要回來經營的她，原本以為自己只是回家1年，到現在完全投入了阿金姐工作坊的經營也快10年了。

圖 3- 5：阿金姐工作坊第二代經營者彭巧嫻
資料來源：研究者

彭巧嫻剛回來的時候，家裡的店面比較像是以前的雜貨店，有賣米、賣金香、豆腐乳。另外因為是住家跟店面在一起，客人也常弄不清楚阿金姐在賣什麼東西。因此，她發揮過去在室內設計公司的工作經驗，開始改造阿金姐工作坊的店面，擺脫過去的黑黑暗暗，改以明亮的設計，重新設計產品的包裝，讓民生必需品的客家醃漬物，搖身一變成為禮盒，並接受客委會的輔導，到台灣各地展售阿金姐的桔醬和醃漬梅。她說為了推廣自家產品，只要有展售活動，她一定會去參加，她要讓阿金姐的產品走出竹東，讓外面的人來竹東買阿金姐的醃漬梅和桔醬。阿金姐工作坊的產品，在她與媽媽的共同努力之下，獲得新竹地方十大伴手禮。

表 3- 7：研究對象基本資料表－阿金姐工作坊

公司名稱	阿金姐工作坊
公司設立	95.11.28
公司背景	阿金姐將客家醃漬物，原本是從家中廚房拿到店面上賣，女兒彭巧嫻發揚光大，讓客家桔醬、醃梅子走出竹東在百貨公司展售。在市場環境逐漸重視健康的食物、不添加化學物品趨勢，彭巧嫻嫻重新定位產品及目標客群，並在客委會的輔導之下，做出一番成績。
地　　址	新竹縣竹東鎮仁愛里仁愛路 382 號 1 樓
電　　話	035965797
負 責 人	彭秉祿
經 營 者	康阿金、彭巧嫻
特色商品	梅醃漬物、桔醬、實在客氣系列
品牌名稱	阿金姐
訊息網頁	https://www.facebook.com/GoldSister.Hakka?fref=ts

資料來源：研究者整理

第三節　研究架構

一、研究架構

本研究所欲探討客家女性經營家族事業，從傳統產業到地方特色事業的創新歷程，並發展了哪些創新的品、服務和經經營內容。過去研究對傳統產業的創新經營歷程，鮮少是以創業模式的過程來做一個綜觀性的探討，我認為 Timmons 創業模型架構，可說明在變動及不確定性的創業過程中，經營者如何在事業發展的創新過程裡，維持機會、團隊、資源三者之間的平衡互動關係，及做好創新管理的角色，這正是本研究的主要目的。

綜合本研究文獻探討及研究目的，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。因此本研究將以 Timmons 模型之「機會」、「團隊」、「資源」為架構，歸納本研究四位研究個案，在經營家族的傳統事業上，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，及所展現的客家女性創業家特質，再依 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」，瞭解她們經營創新的內容。因此，本研究架構如圖 3-6。

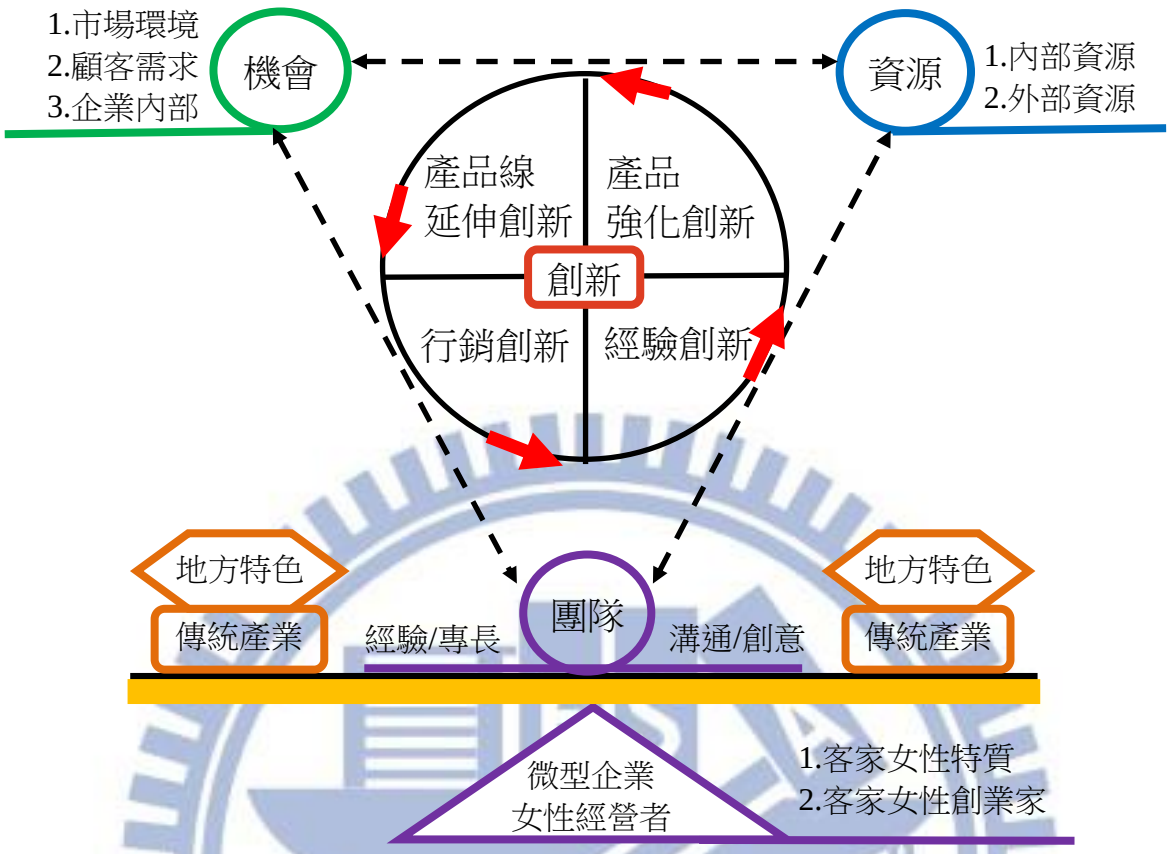

圖 3- 6：研究架構圖
資料來源：研究者整理

二、傳統產業與地方特色

當產品處於市場和價格競爭中，新產品開始逐漸取代現有產品的產業，就是傳統產業（傅茹璋，2009）。「創新則是傳統產業升級重要關鍵」（林佳慧，2005：14），因此傳統產業必須在所面對的市場中，重新搜尋創新機會，掌握可行的機會。政府鼓勵地方業者利用地方的獨特性、歷史性及資源等優勢，發展特色產業的產品，吸引顧客前往消費（經濟部，2005），正是引導地方業者搜尋創新機會的向面之一。面對市場及環境的變化，「地方特色產業具有因時因地制宜的特質」（段兆麟，2009：8）。

一個事業計畫的實現是連續變動的過程，本研究個案從地方特色產業的分類來看，是利用當地的產物或環境自然條件，傳承過去生活或工作所留下的產物，所發展出的工藝產品事業。在地方特色產業方面，我將從研究個案，如何利用自己過去在當地產業的歷史性及獨特性，去瞭解她們如何發展符合市場趨勢，及顧客需求的地方特色事業。

三、微型企業的客家女性創家

微型企業的特性，在以自身的獨門技術、資源，及靈活且彈性的創新能力為競爭優勢，提供大企業未能顧及的小眾利基市場需求，行銷通路多以口碑行銷為主（台灣經濟研究院、中華民國全國中小企業總會、經濟部中小企業處，2013）。微型企業在發展上，主要面臨創新能力有限、人才不足、資金籌措管道（王素彎，2007：88）。微型企業的持續創新，並非僅以特定的產品做延伸方式，舉凡以一種概念、主張或主題來定義事業，或者創新科技、技術、服務及營運模式（張庭庭，2005）。微型企業最需要的是提升「附加價值與能力」（九十四年度中小企業法規調適檢討報告書，2005：51），因此，地方特色產業多屬家族式的小規模經營，經營者必需在有限的資源下持續創新，才能面對市場競爭及永續經營。

因此創業家必需有改變資源產出的創新能力，他是事業經營靈魂人物。Timmons 認為企業家的工作很簡單的，就是在一個不斷變化的環境中，判斷機會是否存在，分析風險和確定什麼樣的變化，什麼樣的團隊可以改變，欠缺什麼資源來實現目標，決定發展業務所需投入最少的資源，以提高成功創業的機會。

本研究個案，在地方上屬於微型企業的經營，除了探討她們獨家技術，有哪些創新的概念、技術、服務或營運模式之外，並從她們家庭成長及經營事業的過程中，觀察她們所展現了哪些客家女性硬頸精神與堅持、冒險及創新的創業家精神與特質。

四、機會、資源、團隊

本研究以 Timmons 模型，探討四位客家女性參與家族事業經營過程中，在有限的資源下，如何運用機會、團隊、資源，改變傳統產業的資源產出，團隊如何發揮創意分析機會的優勢及問題，提出解決方案，消除風險，掌握最小的資源並發揮其最大效益，朝向具有高附加價值的地方特色事業經營

(一)機會

創新的機會就是看見或預見市場的需求，在對的時間去做，讓事業發展或成長的時機點。本研究架構將從四位女性經營者，在所處的市場環境、顧客需求及企業內部中，瞭解她們是如何發現一個具市場成長性，且讓家族事業獲利的可行機會。

(二)團隊

人才是事業的重要資產，本研究架構對於經營者及團隊能力的探討，將以經營者在確認可行的機會後，如何以自身和團隊成員的工作經驗、獨特的技能，透過團隊創意，創新發展的產品或服務，瞭解團隊在面對事業經營的風險和不確定性時，如何溝通與發揮團隊的合作精神來解決問題，實現機會並發揮特色。

(三)資源

Timmoms 提到能讓事業產生獲利的機會，才是真正的機會，「機會的形式深度和規模，將建構資源和團隊所需要大小」（JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004：40）。因此，本研究架構所欲探討四個研究個案的資源有二：

一、家族事業所存留下來的獨特技術、歷史文化及家族經營成員自身人際網絡等內部資源，

二、透過外部取得的政府資源或社會網絡資源。

五、從創新到創業：創新的四種類型

彼得、杜拉克認為「創新是展現創業精神的工具。創新本身是改變資源的產出，創新是改變資源改變消費者的價值與滿足。事實上創新活動本身創造資源。創業活動賦予資源一種新的能力，使之創造財富」。（Peter F. Drucker／蕭富峰、李田樹譯，2009：54-58）。因此，創業是創新的產品或服務的演進歷程，重組現有資源的價值，開發潛在市場和滿足現有客戶需求，並為企業創造利潤的過程。

從產品生命週期過程來看，傳統產業屬於成熟期或衰退期，經營者在創新的過程中，若無法因應顧客需求及市場趨勢，將不是一個成功的創新。因此本研究將以 Geoffrey 市場成熟期中的顧客親密區的四種創新類型，瞭解本研究個案的經營者，如何運用機會、團隊、資源，分別在產品線延伸創新、產品強化創新、行銷創新、經驗創新等四種創新類型上，發展哪些不同的創新產品或服務，成為在當地具地方特色的店家。

綜合上述，創新是傳統產業和地方特色產業永續發展的關鍵，本研究的核心在於「創新」，以 Timmons 創業模型為架構，透過研究對象的經驗分享，闡述自己在家族事業經營的實際運作情形，瞭解四位客庄微型傳統產業店家的女性經營者，在家族事業經營過程中，有別於上一代的創新經營方式，如何與機會、團隊、

資源三者之間互動配合，如何讓家族的傳統產業展現自己的特色。最後以 Geoffrey 市場成熟期中的顧客親密區的四種創新類型，瞭解其成為地方特色店家的經營脈絡，透過比較分析，歸納她們在創新經營上的共同點，及所展現的客家女性創業家特質。

第四節　研究方法

一、研究方法的選擇

接續前面的研究架構，本研究主題是探討四位客庄女兒返鄉參與家族傳統事業之創新經營歷程，瞭解她們如何以創新的方法延續傳統行業的生命，並成為地方上具有特色的商店。在研究主題確定後，首要決定選擇研究的類型，鈕文英（2013：11）「研究類型從派典分類有量化研究和質性研究，量化研究包含描述性研究、相關研究、因果比較和實驗研究，質性研究則包括人種誌、 俗民方法學、扎根理論取向、個案研究、歷史研究、敘事研究、行動研究、現象學研究和詮釋學研究」。蕭瑞麟（2007：46-47）提到「量化研究以統計的方式，大量的樣本分析，驗證某一項理論，質性研究是透過深入個案分析，以文字為主詳細的描繪出實況與細節，將閱讀者帶入情境、體會問題，然後對所觀察的社會現象加以批判，從中產生知識」。

「質性研究偏重以文字說明人在何種情境中形成決策、產生行動。質性研究的基本分析單位就是「故事」，質性研究者的任務就在說故事，把事件的背景交代清楚，把牽涉到的人物與他們所扮演的角色做最詳盡的描述，讓讀者能夠深刻的體會到問題的核心」（蕭瑞麟，200：57-58）。「故事也稱為敘事，為質性研究中常用的資料來源之一，在 90 年代初期並成為理解人類經驗的來源」（Sharan B.Merriam／顏寧譯，2011：29-30）。本研究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，著重透過研究個案深度訪談的文字資料及觀察記錄之分析，並從整體的觀點瞭解個案的獨特性及過程，而不是只有結果，故本研究採用「質性研究」。

「個案研究法」為質性研究的方法之一，「從研究問題的類型來分，Yin（2003）指出個案研究包括描述、探索和解釋性三種，探索性個案研究在透過個案發現極少被瞭解的現象，找出重要議題；描述性個案研究在透過個案描述有興趣瞭解的現象，和形成此現象的彼此脈絡，以對此現象提供較詳盡而清析的圖象；解釋性個案研究透過個案解釋現象形成原因和過程，並檢視引導資料蒐集和分析之理論的解釋力」（鈕文英，2012，轉引自〈質性研究方法與論文寫作〉，2012：331）。地方傳統行業多屬微型企業，本研究以客庄女兒回家創新經營家中事業為主題，探討客庄傳統行業之下一代女性，如何參與家族事業經營，在有限資源下的經營歷程與方法，從文獻探討中可以瞭解，與本研究主題的相關研究很少，因此，本研究較屬探索性的個案研究。

二、研究對象的選擇

對於個案研究對象，「Marrian（1998）認為，選擇單一個案研究主要目的是在於全面且深入地瞭解該實例總體現象之意義，然而透過多重個案的分析詮釋則通常會更具說服力，所以在時間及經費許可的情況下，研究者應多運用多重個案研究法」（林淑馨，2010，轉引自〈質性研究：理論與實務〉，2010：291）。本研究欲歸納客庄不同的傳統產業下一代女性經營者，回家參與家中事業經營後，如何創新經營家中所經營的傳統行業，發展成為當地具有特色的商店的異同之處。因此，本研究以多重個案進行研究探討。

本研究個案為四位客庄回家參與家族傳統事業經營的客庄女兒，她們的共通之處如下：

一、皆是受父母要求，從外地回家參與家族事業經營的女兒。

二、家族事業皆屬微型企業規模，在地方上皆屬消費性的傳統商店。

三、家族事業皆從逐漸沒落的地方傳統產業，轉型為當地特色產業，其中明顯的轉折，皆是她們加入之後的創新經營成果。

四、目前皆與上一代的經營者共同經營家族事業。

五、她們在家族事業創新經營上所展現的客家女性特質，有別過去客家女性單純的勞動付出形象。

四位客庄女兒所經營的家族傳統事業從地方出發，分屬不同行業領域，她們透過創新經營的方法，為傳統行業帶來新的價值，她們將家中的事業蛻變成在地方上具有特色的商店，從地方的傳統商店走向台灣各縣市，為家族事業注入新生命，也開創了自己的事業。綜合上述，四位客庄女兒創新經營家族傳統事業的歷程，以及她們在事業經營上所展現的客家女性創業家特質，值得做為本研究的個案探討。

三、資料蒐集

「Yin（2003） 主張個案研究是一種實證方法，它運用多種方法取得的證據（例如：觀察、訪談、分析檔案和物理線索等資料），在真實生活情境中，探究當前的現象，特別是在此現象與情境脈絡密不可分下，它的目的在透過個案，洞察、發現和解釋當前現象的內涵和背後的情境脈絡，而不是假設」（鈕文英，2012，轉

引自〈質性研究方法與論文寫作〉，2012：331）。「Marrian（1998）指出研究個案具有特定、描述和啟發性三項特徵，特定性是指個案研究探討的是特定且有範圍的現象；描述性是指個案研究報告會對現象做豐富而厚實的描述；啟發性是指個案研究報告能讓讀者對現象有更深入的理解，從中發現它的意義，擴展他們的經驗」（同上引，2012：331）。

個案研究資料的收集，有六種證據來源：「包含文件、檔案記錄、訪談、直接觀察、參與觀察及實體人造物」，文件作為確認和增強由其它來源的證據、檔案記錄可以跟其它資訊來源連結、透過訪談受訪者的詮釋並提供研究情境見解，瞭解過去的歷史背景、從實地拜訪場所的觀察和活動，收集相關行為及環境背景的資訊，透過扮演某種角色，真正參與觀察正在研究的事情境中、實體或是文化人造物，包含設備、儀器、作品及其他實體證據（Yin／尚容安譯，2001：141-156）。「使用多重證據來源的優點，是發展收斂的探究線索」（同上引，2001：159）。本研究主題是探討客庄女兒返鄉參與經營家中事業的創新經營歷程，我將以文獻研究：回顧與分析、參與觀察法、訪談研究法，蒐集不同的資料來源作為研究的基礎，使得本研究的研究發現與建議，更具有說服力與正確性。

（一）文獻研究：回顧與分析

文獻搜尋透過文獻資料，可以從過往的研究提供許多研究主題，瞭解先前的研究者對某一特定的問題所得到的解答，讓研究者看出與現有知識的缺口，界定自己的研究，並和近期的理論觀點和辨論串連，讓研究者容易識別自己想要在某個科學領域有所貢獻。文獻探討讓研究者瞭解某個領域的一些研究侷限及研究機會。文獻回顧有助研究者從文獻的理論建立架構，並知道如何分析研究（Boeije／張可婷譯，2013：32-33）。

本研究的資料蒐集來源，主要透過「國家圖書館全球資訊網」的「台灣碩博士論文知識加值系統」、「台灣期刊論文索引系統」及「交大圖書館資料庫」中的「華藝數位資料庫」、「台聯大一網通」、金融研究院等館藏資料庫等途徑，取得與研究主題相關的客家女性、創業、創新、微型企業、傳統產業、Timmons 創業模型、地方特色產業、研究方法等相關文獻及研究報告，包含學術期刊論文、學術專書、碩博士論文、研討會論文、書籍、研究報告、政府出版品、報章雜誌及網路資料。從文獻研究過程中，確定本研究方向為探討客庄女兒回家參與家族傳統事業的創新經營歷程，並以相關文獻理論及研究為基礎，建立本研究的理論架構與研究方法，進行後續研究個案的參與觀察及訪談資料蒐集的進行。

（二）參與觀察法

「參與觀察法特別適用探索性研究、敘述性研究，以及目的在取得理論性解釋的一般性研究」（Jorgensen／王昭正、朱瑞淵譯，1999：19）。當參與觀察者在研究現場進行研究時，Gold（1958）從參與程度提出「完全的參與者、參與者作為觀察者、觀察者作為參與者、完全的觀察者」四種可能類型，完全的參與者完全隱藏研究者的身份，成為觀察團體的一員來進行研究；完全的觀察者則是研究者不是隱身在觀察團體中，就是在完全公共環境中；觀察者作為參與者：被觀察者知道研究者的觀察活動，「研究者蒐集資料的角色為主、參與團體的角色為輔」；參與者作為觀察者：被觀察者知道研究者的觀察活動，「研究者的參與角色為主、觀察為輔」，研究者通常隨著田野現場的進行，調整自己的參與程度及觀察角色（Sharan B.Merriam／顏寧譯，2011：115-117）。

本研究主題在探討客庄女兒回家參與經營家中傳統事業的創新經營歷程，我一開始以「完全的參與者」的角色與研究個案自然互動，增進彼此的瞭解，透過參與研究個案的活動，深入的觀察而瞭解研究個案的現場情境，再視現場的情境，調整自己的參與程度及觀察者之間的最合適角色位置，進行本研究主題的資料蒐集。

（三）訪談法

研究者依所欲研究結構，決定研究使用訪談的類型，根據訪談的結構分為「結構式訪談」、「半結構式訪談」、「無結構式訪談」，結構式訪談：具有高度控制性，事先設計並具有結構及順序的進行書面調查訪談，方便量化統計分析，減少受訪者的誤差，能提高正確性，較難對事件做深層及變化過程做解釋；無結構式訪談：事先沒有預設的問題、順序，只有簡單的大綱，主要是隨著受訪者的談話內容進行訪談與討論，有助研究者與受訪者對研究主題的全面及深入的瞭解，形成後續的訪談問題，較適合質性研究使用；半結構式訪談：研究者事先擬定訪談大綱，依研究設計進行訪談，研究者對訪談結構進行控制，視訪談情境調整訪談順序及內容，也鼓勵受訪者提出問題（林淑馨，2010）。

「深度訪談」為訪談的實施方式之一，進行深度訪談時，多採取半結構或無結構的訪談方式，給予受訪者表達自己的生活經驗的主觀感受的彈性空間（同上引）。其目的「在於取得正確的資訊或瞭解訪談對象對真實世界的看法、態度與感受」（同上引：228），我在進行客庄女兒回家參與家族傳統事業的創新經營歷程研究時，採用深度訪談法，在正式訪談前，先以無結構式訪談方式，理解研究個案對研究主題的想法、觀點、背景，並以其經營的商店作為訪談地點，同時進行參與觀察，也讓研究個案瞭解本研究主題的研究目的之後，再依設計的訪談大

綱，進行半結構式訪談方式。訪談進行時，訪談大綱的問題與內容，將依現場的情境而調整，蒐集研究個案對研究主題的想法及獨特的見解。

表 3- 8：訪談對象一覽表

代號	受訪者	訪談地點	訪談日期
A	彭巧嫺	竹東阿金姐工作坊	2015.04.27
B	莊博惠	竹東篁城竹簾	2015.04.29
C	游智穗	台北藝桐響宴	2015.04.30
D	鄧淑裕	竹東花花世界玩布工坊 竹東鴻星布行	2015.05.07

資料來源：研究者整理

本研究自 2014 年 4 月起，陸續對研究個案進行參與觀察及非正式訪談，主要在瞭解其受訪者背景、經營理念及經營實況，確定研究問題及擬定訪談大綱，訪談次數及時間則視受訪者的情況做彈性調整，至少有三次以上，以充分蒐集研究資料。正式的訪談進行則在 2015 年 4 月至 5 月，每次的訪談時間控制在 1.5 至 2 個小時之間，為完整記錄訪談內容，訪談前先徵求受訪者的同意後，全程進行錄音與並做筆記。訪談結束後，則將訪談錄音做成逐字稿，經受訪者閱讀後，再建立訪談的書面紀錄，透過完整的逐字稿，探究受訪者在經營家族事業過程中，創新經營的經驗脈絡與事業的願景，作為在後續的資料分析上，更能接近受訪者的想法與所要探討問題的全貌，最後將田野資料彙整，進行質性研究的資料分析，以期對研究對象能有更完整的報導。

（四）訪談大綱

表 3- 9：訪談大綱第一部份－研究個案背景

1.家族事業何時創立的？為何選擇經營這個行業？
2.為何選在這個地方？當時在地的環境背景為何？
3.那時候當地有多少類似的店家？生意如何？
4.在妳回家參與經營前，家裡的店面由誰經營？他們主要的技能、經驗為何？
5.店裡主要銷售的產品和服務是什麼？和當地店家相比，妳們的競爭優勢為何？
6.當妳回家幫忙家裡的事業時，家裡店面的經營情況為何？當地同業的經營情況如何？

資料來源：研究者整理

表 3- 10：訪談大綱第二部份－研究對象背景

1.你回家經營幾年了？當初是在什麼樣的情況下，家裡找妳回家幫忙？ 2.妳們家有幾個小孩？小時候會幫忙店裡工作嗎？都做一些什麼事？ 3.當初什麼樣的想法，讓妳決定留下來繼續經營家裡的事業？

資料來源：研究者整理

表 3- 11：訪談大綱第三部份－研究架構訪談

研究架構	探討面向	訪　談　問　題
機　會	市場環境	1.妳覺得和上一代的經營環境比較，有什麼不一樣的變化？ 2.妳從哪些地方看到發展的機會？但可能的威脅或風險又是什麼？ 3.從市場趨勢和客戶需求，妳如何評估哪一些機會具有發展的價值？之前為何無法提出有效的解決方案？妳提出怎樣的解決方案去實現它？
機　會	顧客需求	4.妳優先選擇了哪些市場和顧客需求，做為家族事業的發展？妳認為必需要做出那些改變，才能夠滿足它。 5.當時妳看家裡的產品或服務，與消費者所想要有什麼不一樣？遇到的困難是什麼？要如何解決？妳如何滿足當地居民，及外地的顧客的需求？
	企業內部	6.妳覺得在永續經營上，家族事業的哪一些東西可以繼續做下去，但在執行上是有困難度的？妳覺得該怎麼做？ 7.政府推動地方傳統產業，朝地方特色產業發展，妳認為這是一個提升家族事業的附加價值與能力的機會嗎？ 8.妳認為怎麼做才能在地方上，經營出自己的特色，提升家族事業的附加價值與能力？
團　隊	經驗與專長	9.目前參與家族事業經營的核心成員有誰？擔任什麼角色與分工內容？ 10.核心成員的專業領域與學經歷 11.從妳對家族事業的規劃，妳認為團隊成員，應該具備那些專長和經驗？

表 3-11（續）

研究架構	探討面向	訪　談　問　題
	創　意	12.面對機會，妳和團隊成員發揮了哪些創意？運用了哪那些專業技能、技術？讓機會的產出變的不一樣，維持產品或服務的獨特性。 13.在創新的過程中，團隊成員遇到觀念或作法分歧時，大家是如何溝通以順利推展事業。與上一輩做法或想法不同時，雙方如何溝通及取得共識？ 14.團隊在產品或服務上，做了哪些創新？面對自己在創新上的不足，妳和團隊做了那些事情來補足？ 15.面對機會的風險，妳們是如何因應？
資　源	內部資源	16.請比較現在和妳剛回家時的家族經營規模的不同？妳認為小規模事業在經營發展上，有哪些優點？有哪些限制和不足？ 17.小模事業的資源有限，但具有靈活與彈性的特點，為了實現機會，妳和團隊做了那些措施？讓它維持良好的狀態。 18.和其他同業比較，妳的家族事業所擁有的獨特的優勢和特色是什麼？哪些成為妳在經營上的創新元素？ 19.妳在經營的過程中，創新了哪些不一樣的東西？吸引顧客的特色是什麼？
	外部資源	20.哪些外部的人或單位，對妳在事業的經營上是有幫助的。妳利用了哪些？成效如何？ 21.妳如何利用現代科技網路及知識，經營家族事業。 22.妳如何串連個人及團隊的人脈資源。 23.妳認為什麼是地方特色產業？在逐漸成為當地特色事業的過程中，妳利用了哪些在地資源？妳的家族事業如何與它互動。 24.在有限的資源下，妳如何去配置內外部的資源？ 25.在妳持續經營家族事業，成為地方特色商店的過程中，妳需要政府協助的三件最重要的事？

表 3-11（續）

研究架構	探討面向	訪　談　問　題
經營者	特　質	26.妳的生命過程中，經歷最大的挫折或困境是什麼，妳如何處理。 27.妳你的成長過程中，家庭教育對妳在事業經營上的影響是什麼？ 28.經營家族事業之外，休假的時候妳喜歡做那些娛樂? 29.分享妳生命中最深刻的一件事？ 30.妳在參與家族事業經營上，遇過最大的困難或挑戰是什麼？妳如何處理？
	客家 女性創業家	31.妳認為自己對家族事業的使命是什麼？妳要傳達給顧客的價值是什麼？ 32.當妳決定留下來經營家裡事業後，對未來的願景是什麼？ 33.妳下一個事業藍圖是什麼？ 34.妳當初如果沒有回來，妳認為現在家裡的事業，會是什麼樣的情況？妳和父母在經營家裡事業上，最大的不同點？ 35.現在政府鼓勵青年新創事業，妳認為回家經營家族事業也是一種創業嗎？妳的看法如何？ 36.妳對創新的定義？ 37.妳認為客家女性在事業經營上，創新能力的特色為何？面臨的挑戰為何？ 38.從客家人的硬頸（堅毅）精神來看，妳會如何形容自己？ 39.從 Geoffrey 市場成熟期中的顧客親密區的四種創新類型，舉例妳在創新的過程中，進行過哪些類型的創新？

資料來源：研究者整理

四、資料分析

「研究者透過資料的蒐集、化約與展現的不斷重複過程，探求資料所代表的意義」（林淑馨，2010：379）。資料的蒐集與分析是同步進行的，從原始資料到研究架構、訪談大綱，我在資料蒐集完整後，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」，探討本研究的問題，進行本研究個案的分析與比較，提出研究發現及研究建議，達成本研究目的。

第四章　個案研究成果

本研究主題以創業的角度，探討四位客庄女兒回家參與家族傳統事業經營的創新歷程，客庄女兒不是回家幫忙，家族事業的創新經營歷程，就是她們的創業歷程，本研究以Timmons創業模型的機會、資源、團隊為研究架構，透過訪談法及參與觀察法，探討她們如何利用家中傳統產業的核心優勢，以及團隊成員的專長和經歷，順應市場變化及顧客需求，創新經營家族事業，成為地方特色的店家，及展現了哪些現代客家女性的特質。

第一節　篁城竹簾：會呼吸的竹文化館

賣竹簾的商店應該長什麼樣子？來到新竹縣竹東火車站前方，一棟黑色外型的建築物，就是篁城竹簾的門市，門市的內部跳脫以竹為主的裝潢，映入眼簾的是明亮、簡單的擺設，讓每一位顧客都能悠閒的在裡面看竹製小物，緊鄰在旁的就是竹簾工廠，不時看到宅配來取貨，第二代經營者勇伯說，現在篁城竹簾是台灣唯一一家生產竹簾的工廠，10 年前要不是女兒回來幫忙，就沒有篁城竹簾了。目前工廠的生產歸他管，門市和對外的行銷都是由他的女兒莊博惠全權處理。

機會，傳統產業的永續傳承，就是要讓下一代看到發展的機會，莊博惠提到父親曾告訴她：「如果妳們要回來，爸爸媽媽會繼續努力幫忙，看篁城竹簾有沒有甚麼不一樣，前提就是孩子要回來，他才願意轉型，不回來他就不轉型。如果她沒有回來，父親也不想做行銷提高知名度及擴大經營，工廠就做到他退休就好」。一個讓竹簾工廠轉變的機會到來，竹東站前的「竹東竹風」計畫、竹東之心的興建、還有竹簾工廠被保留下來，新竹縣政府期望他們跟竹東之心做個搭配，因此要求他們在外觀跟經營模式上要做一個轉型，並開放給人家參觀。就是這個跟過去經營上完全不同的轉變契機，加上急需要熟悉竹產業人來規劃。促使第三代莊博惠決定回鄉加入竹簾工廠的經營，跟爸爸媽媽討論怎麼做。

莊博惠說自己做過網路行銷、廣告行銷、也會視覺繪圖，因此，推出篁城竹簾品牌後，運用網路行銷，吸引許多遊客到竹東參觀工廠及購買。因篁城竹簾被縣府文化局列入竹東文化生活圈，成為地方文化館，所以莊博惠將篁城竹簾結合父親的竹簾工廠參觀、竹東在地的特色小吃景點，繪製竹東漫遊手冊，及辦理竹東文化深度之旅、竹生態教育解說、竹簾 DIY、竹文化節、街頭表演等，門市也提供遊客各式竹製小物，讓遊客瞭解竹在生活上的應用。

莊博惠說自己從小就在竹子堆爬著長大，她心目中的竹文化館不是陳列在博物館中已經過去的東西，而是有生命的文化館，因為篁城竹簾的生命，正在繼續

延續著。因此，她跟父親一樣，在 26 歲時回家接下了家族的事業，從竹簾工廠到篁城竹簾，台灣僅存的竹簾工廠在莊博惠回家經營後，有了新的風貌，她的創業的過程，正是我們所要瞭解的。

圖 4- 1：篁城竹簾－門市外觀
資料來源：研究者

圖 4- 2：篁城竹簾－門市空間陳設
資料來源：研究者

圖 4- 3：篁城竹簾－工廠外觀
資料來源：研究者

圖 4- 4：篁城竹簾－工廠空間陳設
資料來源：研究者

一、機會

（一）市場環境

1.面對困境，縮小經營，改變經營方式。

在台灣早期農業時代對竹子的需求量大，當產業經濟環境改變、市場出現替代品、傳統產業外移市場、及萎縮的市場，莊博惠透過對顧客使用需求調查，發現台灣窗戶規格不一致的機會。服務小量、小樣的客群，客製化生產成為篁城竹簾新的經營方式。

所有的產業都外移了，不然就是被大陸的市場打擊、倒閉或轉到大陸，所以當我回來的時候 竹簾產業已經掛零了，只剩下篁城竹簾。我爸沒有去大陸的時候，其實有被大陸的同業打擊，所以他就一直縮小規模，撐過最艱苦的時候，所以他是屬於縮小經營的方式來經營。等我回來的時候，我看到台灣幾乎沒有相關的竹業，不只是竹簾，連竹業都很少，竹簾只剩我們，我就覺得還滿可惜的，我們這個產業就這樣默默地消失了。(訪談資料 B-01)

我覺得既然是縮小經營方式，我們反而不適合去供應大賣場，或者是以量取勝的平價、廉價的銷售管道，我們現在就是要走精緻化，既然精緻化就應該是要客製化，所以我們就是以客製化的方式來進行。(訪談資料 B-02)

妳看對面窗戶，妳覺得是標準尺寸？這只是當初設計師畫出來的，台灣的窗戶不像其他地方有標準尺寸，(訪談資料 B-03)

我們外銷之前有做成品的部分，我就發現來的尺寸都沒有統一，我一開始重新整理這間店面的時候，就同時進行網路問卷，做一些市場調查，例如幾歲會購買我們家的竹簾、你是怎麼知道的、用在甚麼地方、尺寸，就是邊銷售邊做問卷。(訪談資料 B-04)

2.從自己的優勢，看見發展的機會與風險。

過去的產業外移，造成外移的技術回投打擊台灣的竹產業，現在要買台灣製造的竹簾，在台灣只有篁城竹簾，擺脫過去工廠的銷售方式，莊博惠的網路行銷經驗，加上門市和工廠的位置在火車站附近，及大陸製造成本的增加，台灣製造的篁城竹簾成為喜愛 Made in Taiwan 客群的選擇，台灣的唯一，成為篁城竹簾的優勢，但受限工廠腹地太小，影響了開發新品的空間。

我們的優勢，第一就是我們是現在台灣唯一僅存的竹簾工廠，這是我們最大的優勢。第二就是在 92 年的時候慢慢切入網路市場，我們算竹業界非常早進入網路的產業，所以基礎有在那個時候慢慢地打起來，大家現在想到竹簾就會想到篁城，這是我們的一個優勢。再來我們的位置也很好，因為我們有故事在這個地方，我們的材料透過火車站到這個地方，我們的地點靠近竹東火車站，消費者很容易地找到我們。(訪談資料 B-05)

現在台灣慢慢注重到台灣製的產品，我們的產品就是標準的台灣

材料、台灣製作 Made in Taiwan，還有一個機會就是現在大陸的人工也慢慢地起來了，他們的東西不再那麼便宜了，這也是我們的機會，(訪談資料 B-08)

我們的技術傳承跟產業鏈有中斷，再來就是當初台商外移以後，將技術交給了大陸、越南這些，變成他們那邊已經有我們這樣的技術，回來打擊我們台灣，(訪談資料 B-06)

還有一個就是我們自己的廠房很小，我們很難做一些拓展的一個工作，因為竹簾工廠要有一定的面積比較好去開拓新的產品。(訪談資料 B-07)

3.做自己熟悉的網路市場，透過線上的問答服務顧客。

時代背景的不一樣，莊博惠不瞭解父親的外銷市場和內銷的裝潢行，面對利潤較少的批發零售市場，她決定以自己熟悉的網路販售方式，透過網路客服的方式，將篁城竹簾切入網路銷售的客製化服務市場。

圖 4- 5：篁城竹簾－各式 DIY 竹簾樣式
資料來源：研究者

我懂得的市場就是網路市場，跟直接面對消費者，(訪談資料B-09)

以前有工廠他就生產竹簾，他不需要直接去面對消費者，所以門

市基本上沒有，更別說是網路了，在我 12 年前回來的時候，網路購物其實是剛起來，他們也不瞭解這樣的市場，所以對他們那一輩的人來講，這個是他們不太會切入的，(訪談資料 B-12)

我就知道網路的市場是可以操作的，就算不是在附近，他一樣可以訂購我的東西。然後我慢慢瞭解，如何去讓消費者注意到我們的商品，我就是從我之前賣鞋子的經驗，慢慢對這有一些概念。(訪談資料 B-10)

我們的東西其實在網路上不好銷售，主要原因是我們家是客製化，不是以成品的方式銷售，現成品大家購物車按購買就購買了，事情會變得很簡單，可是我們的東西是量身訂作，所以在網路上面，必需要有一個很有親和力的客服，在問與答裡面去做一個問回問回，然後客人下單買訂這樣的方式，也是這樣慢慢去磨合，我們找出一個網路上的銷售方式，現在網路也是成為我們篁城竹簾主要的營運的一個方式。(訪談資料 B-11)

（二）顧客需求

1.看見年輕一代喜歡 DIY，又擔心在網路購買，會發生不會安裝的問題。

只有在網路上回答顧客的問題還不夠，簡化竹簾的安裝方式，強化顧客在網路上下單購物。

我想說我爸的工廠這樣一直運作，大家都不知道台灣還有一間製作竹簾的工廠，所以我就回來製作一個品牌上的提升，讓大家知道說篁城竹簾是台灣唯一一個竹簾工廠，所以我們就在網路上面做銷售式的竹簾。(訪談資料 B-13)

台灣就是需要人家去到府服務，不像歐美比較習慣自己 DIY，這方面是慢慢的去教育我們的消費者，訓練我們的消費者，讓他獨立起來，跟他說其實不難，我們會在問與答裡面慢慢地去教他，如果有問題就打電話到我們的客服，我們就是用電話或是問與答文字去教他如何丈量。那我們在網路上面，也有一些丈量方式的說明，客人慢慢調整他的一個購物習慣，之後他們回購率就會相當高，其實丈量不難嘛，只是拿著鐵尺量，看好刻度到就好了。(訪談資料 B-14)

客人如果沒有辦法自己安裝，我們會建議可以請水電，因為現在

時代也在慢慢改變了，他們以前就是習慣到府安裝施工服務，現在開始透過我們在網路上銷售，慢慢的會自己去做 DIY 的方式來去做購物，（訪談資料 B-15）

圖 4- 6：篁城竹簾－產品目錄 1
資料來源：篁城竹簾

2.網路市場客群眾多，對於不會安裝竹簾的客戶，協助他找適合的安裝者。

跳脫只有賣給在地裝潢行的銷售模式，網路市場的銷售客群較廣，甚至吸引外地顧客朝聖到竹東的門市採購。無論是網購或門市購買，操作說明寫的再詳盡，仍然無法滿足每一位消費者，這時就要用他另一個處理方式，讓顧客完成安裝。

我們不是裝潢行，裝潢行就是把街坊鄰居這附近周圍的顧好就好了，那我們是屬於生產的部分，所以我們的銷售不會只有竹東在地，所以竹東在地是非常少，他有需要才會來找我們，但是不多。(訪談資料 B-18)

我們在網路上銷售，客人如果沒有辦法自己安裝，我們會建議可以請水電，因為我們已經把安裝做到最簡單，我們的木品零件都幫他

鎖好配好，所以消費者都不需要再做安裝，只是需要他幫我們釘兩個釘子，釘好再掛上去，那釘釘子的部分不會沒關係，我們請水電嘛，可以再另外請人去做這件事。(訪談資料 B-16)

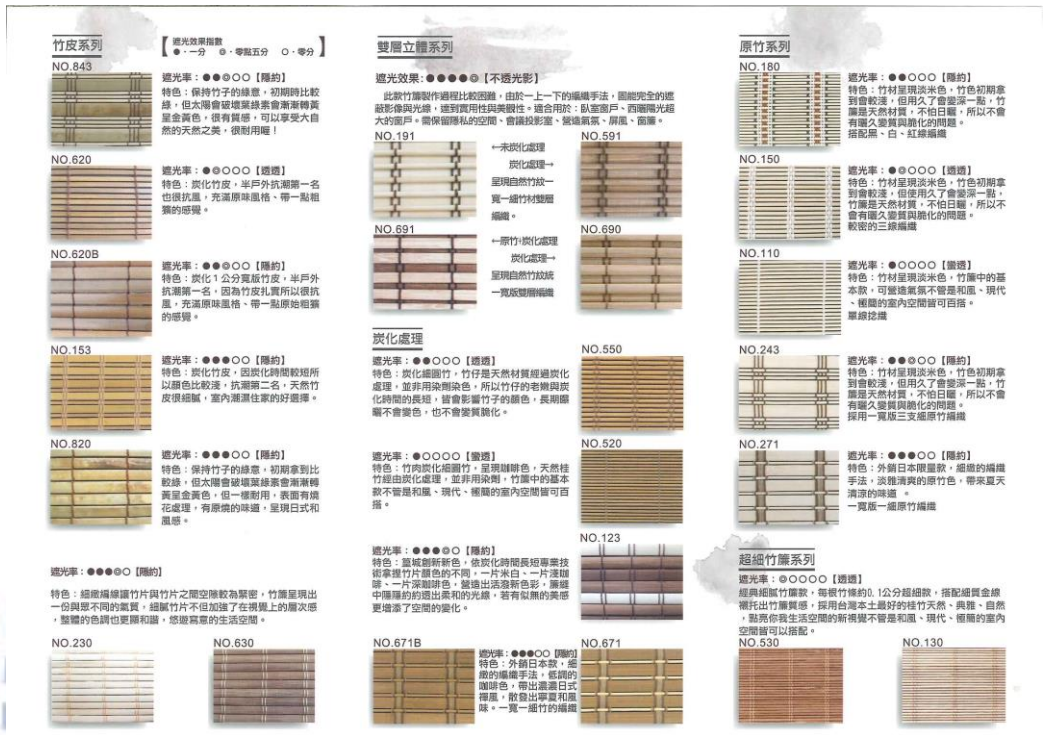

圖 4- 7：篁城竹簾－產品目錄 2
資料來源：篁城竹簾

多人是專程從台北，或者南部直接上來訂竹簾，還有一些花東的人，直接專程坐火車過來訂窗簾，他們還是覺得不要在網路上面訂購，他們沒有安全感，要實際上來到店面。以經營者來講，網路市場做起來的成本比較低，再來就是客群可以做到比較廣。(訪談資料 B-17)

3.保有自己竹產業核心特色，再開發竹的新用途，永續經營。

過去篁城竹簾的竹材只有做竹簾，現在莊博惠利用製程中的廢棄料品，去研發一些竹製小物，如文具簿、餐捲簾、茶蓆，還有開發竹簾的新用途－戶外竹簾。

妳要永續經營，妳還是要抓到自己的一個優勢，而且妳的產業具有一個不被取代性，必需是有價值的，我們就是繼續保留著這樣的一個元素，只是在旁邊做一個產品的開發，去補強這一個元素。(訪談資料 B-20)

篁城竹簾本身是一個竹的一個產業，竹簾是我們的特色，我們必需繼續保留下去，如果竹簾大家覺得它是一個舊東西、老東西，那如何去加一些新的元素在裡面，所以我們就是繼續保持著篁城竹簾的竹簾是做窗簾、屏風、隔間簾的這一塊，因為這一塊還是我們的大宗市場，再進一步去研發一些小的一些微型文創，我們將竹簾再去開發一些小的創意東西，這個東西就必須兩方一起去進行，必需要跟上一代一起去做一個溝通，把過去舊的文化結合新的元素，再繼續發揚下去。（訪談資料 B-19）

我們在窗簾、屏風、隔間這一部份是延續我們過去舊的，開發更多新的市場，不管是網路市場或者是其他的通路，但是我們對於耗材的部份，就是我們裁剪下來很多的零碼，過去就是直接把它丟棄，也造成自己處理上的困擾，所以我們就再開發一些小的一些周邊商品，例如是文具簿、餐捲簾、茶蓆，（訪談資料 B-21）

我們又再新開發了戶外竹簾，再加入我們的銷售市場。室內的布簾已經飽和，我們還要再切入進去是比較有難度，那我們先透過戶外的竹簾，讓他認識竹簾的使用，進而覺得戶外的效果很好，那家裡是不是可以不要再用布簾了，先認識篁城竹簾，日後就用竹簾慢慢的取代一些布簾。我們希望消費者這樣子去改變他的消費習慣。（訪談資料 B-22）

（三）企業內部

1.政府推動地方特色產業，縣府協助篁城竹簾轉型。

一個政府的計畫，讓篁城竹簾配合竹東之心的興建而轉型經營，縣府的從旁輔導，讓篁城竹簾以文化館的方式經營，找到新的定位、新的核心價值。

篁城竹簾會轉型的很成功，是政府有幫忙有在推動，因為我們並沒有要刻意的去做轉型，有的時候是時代以及天時、地利、人和，因為當初竹東之心的改變，推使著我回來，也因為竹東之心的改變，我們必須要開放給大家參觀，參觀以後就變成是觀光工廠的形式，我們沒有去成立真的觀光工廠，但是我們做的事情像觀光工廠。再加上政府推動的時候，我們在慢慢轉型的過程中，新竹縣政府觀光局看到我們，他發現篁城竹簾很特別，是台灣唯一的竹簾工廠，他們看到爸爸

跟我很同心，有心要將竹藝這個文化去做傳承，不只是竹簾，反而是想讓整個產業起來，所以文化局把我們拉進他們輔導的一個團體，讓我們像文化館形式的方式去經營。(訪談資料 B-131)

2.篁城竹簾的特色不是賣竹簾，是賣竹的在地文化。

當慕名而來的遊客來到竹東，除了竹簾還可以看到什麼，為了讓顧客在竹東多停留一些時間，莊博惠設計了竹東漫遊手冊，透過不同路線行程的安排，讓遊客認識竹東的竹木業、中央市場、在地的伴手禮、竹東好玩好吃景點，行銷竹東也行銷篁城竹簾。無論是不是篁城竹簾的客人，都可以透過手冊玩竹東。

圖 4- 8：竹東漫遊折頁地圖
資料來源：篁城竹簾

圖 4- 9：竹東漫遊圖折頁地圖之景點介紹
資料來源：篁城竹簾

我們開始跟地方做結合，不是只在乎自己，以前是比較在乎我們自己的工廠、我們的竹簾、我們自己內部的事情、我們公司的事情，當政府加進來以後，我們會去關心我們的周遭、我們的社區、我們的

在地、我們的文化，然後會跟其他的產業去做結合，跟在地性去做結合，所以那時候讓我們加了很多元素進篁城竹簾，讓篁城竹簾轉成一個，屬於具有在地特色的一個地方文化館。(訪談資料 B-23)

我們最早開始是從深度旅遊，因為妳要旅遊、要帶竹東特色，妳就必須先瞭解竹東特色，所以我們先瞭解竹東特色以後，跟竹東在地的其他的產業去認識，然後作串聯，然後開始帶遊客來認識竹東，認識竹東不是只有認識竹這件事情，會認識到我們整個竹東比較有特色的一些店家或者文化，讓這個旅遊可以更豐富。(訪談資料 B-24)

手冊裡面的行程，就是照著我們當初設計的文化之旅，從竹東火車站出發的每一站，先到篁城竹簾體驗甚麼東西，下一站到林業展示館認識竹東的竹木業，再到竹東中央市場，有什麼好玩的吃喝玩樂，我們是做一個這樣子的串聯，然後每一段距離我們甚至算出來步行大概多久，遊客就可以知道，全程玩下來大概會多久，我的腳力夠不夠完成這樣子一圈，讓他們有個概念。(訪談資料 B-25)

然後每一間我們會介紹一些竹東的伴手禮，推薦在地的伴手禮，遊客也可以去那邊做選購，真正將我們自己的產業，跟其他在地的異業做一個結合。(訪談資料 B-26)

圖 4- 10：竹東周邊漫遊地圖
資料來源：篁城竹簾

二、團隊

（一）經驗與專長

1. 各有所長、各司其職

篁城竹簾過去是竹簾工廠，從竹材批發到竹簾製造，到目前的文化館型式經營，家族事業在轉型的過程中，都與家族成員的經驗背景與學經歷相關，例如父親負責工廠生產，有工業工程及紡織經驗，母親過去在 RCA 擔任現場管理工作，莊博惠自己喜歡設計與行銷宣傳，不拘泥於傳統，在求學的弟弟則有自動化工程與燈光音響的經驗。

圖 4- 11：篁城竹簾經營團隊合影
資料來源：研究者

我們現在工廠的核心成員是以我們家人為主，爸爸是負責技術的部份、竹材的挑選、技術生產，還有一些產品開發，因為他在這方面的經驗上比較足夠，媽媽以前在 RCA 工作，是做領導的部分，所以她在人事上的管理、做品管，(訪談資料 B-27)

我爸爸本身是台北工專，學工業工程，第一他對於在工廠的設備流程比較熟悉，會想要用機械化去製作，不要通通都用手工，第二他工作的時候是從事紡織，那時候開發出篁城竹簾的產品，就是用過去

紡織的經驗，加上他工業工程的管理去做產品，才會有篁城竹簾，不然早期還是竹材的買賣。(訪談資料 B-34)

公關是我爸爸，例如說有媒體來，他都可以去很熱忱的招待，分享他過去的經驗，(訪談資料 B-29)

那媽媽以前在 RCA 做品管，在那個年代算是一間滿大的公司，所以她有一些管理的經驗，(訪談資料 B-35)

我們家一個隱藏版的人物，是我弟弟博元，他因為小我六歲，現在還在求學，但是他自己一直有參與我們家工廠的工作，(訪談資料 B-31)

他除了是學生的背景外，他還做燈光音響，他對音樂很有興趣，(訪談資料 B-32)

我們有活動的時候，他的舞台燈光音響就可以做一個支援跟幫忙，像我們每一年暑假的七八月份，會做一個音樂祭的活動，就會進來他的燈光音響。(訪談資料 B-33)

我自己的部分，因為我過去學是設計，自己有興趣的是行銷，所以我就是開發網路市場跟店面，以及於品牌的行銷宣傳，我會去做這一塊地推動。(訪談資料 B-28)

我的個性比較適合在外的，例如去開發新的市場，跟顧客去做一些接觸，(訪談資料 B-30)

我從小就對畫畫設計滿有興趣，除了家裡做竹業的耳濡目染以外，對於設計上就會想說將傳統的竹簾，轉型變成是一個具有設計生活美學，更實用讓年輕人不要排斥，不要一直覺得那是個爛東西，如何將老東西玩出新玩意，是我的一個想法 。(訪談資料 B-36)

2.成長與學習，姐弟分工為傳承做準備。

為為對外行銷「篁城竹簾」品牌，設計背景的莊博惠，自我進修行銷課程、網路課程，弟弟則在研究所學習自動化課程，為接手竹簾工廠做準備。

我大學的時候是學設計，我研究所本來想要去考的是行銷相關，

所以我就給自己再去進修行銷。很多人會說篁城竹簾行銷怎麼會這麼成功，其實就是有興趣加上自己所學的一起串聯，就把整個企業形象，整個品牌概念慢慢樹立起來，不足的部分就是後天再去加，像網路一直在進步，一直有一些趨勢跟改變，所以一些新的網路行銷的廣告，一些宣傳的模式或是經營方式，我不足我不懂的，就會去找相關的課程再去進修。(訪談資料 B-37)

我爸就說，博元你日後要不要回來經營這一塊，他說要，那你就要把現在的研究所轉科系，轉成跟我們日後有相關的，所以他現在研究所就是自動化控制，他希望這部分以後帶入工廠。(訪談資料 B-38)

我們以後工作上的分配，對外我是負責行銷宣傳網路這一塊，對內的工廠經營跟開發是博元，他是學自動化控制，日後我們會息息相關，再來他自己的興趣是音樂、燈光、音響。我們以前是工廠的時候，不太會有活動，轉型到文化館以後會跟民眾接觸，就會不定期辦音樂會、一些課程、一些屬於社區型的活動，博元他在外面玩音樂相關就是舉辦活動的經驗，就可以用在我們這方面。(訪談資料 B-39)

（二）溝通與創意

1.父母的支持，年輕人不斷推出新的活動，篁城竹簾不只賣竹，也行銷竹東。

竹簾不只有篁城竹簾在賣，網路上也買的到各式竹簾，透過網路大家知道篁城竹簾在竹東，竹東在地特色增加竹簾的文化深度，活動則是最好的體驗方式，在父母的支持下，將竹簾結合活動式的行銷，吸引遊客來一趟竹東之旅。

我們做深度文化之旅的時候，只是做旅遊相關的景點，就是帶著遊客去遊竹東，之後就覺得「觀光遊竹東」玩久了，大家想要有點新鮮不一樣的，所以大家想說來辦類似一般的深度旅遊，我們就覺得新竹園區有很多單身的夥伴，每天都宅在家裡，可以透過我們這樣的旅遊去認識新朋友。(訪談資料 B-40)

除了定點在火車站，我們也踏出竹東火車站，帶你去遊竹東，將這樣子的緣分留在竹東，有一種類似愛情火車站的方式，去經營竹東愛情車站，認識竹東小鎮，可以同時認識新朋友的一個方式來去操作這活動。(訪談資料 B-41)

因為我們成員滿年輕的，我跟我弟還有我的 Partner，我們年紀

比較相仿，心智上面也是滿活潑的，那我爸媽雖然年紀大，接受度還滿高的，所以我們提很多意見，他們有時候比我們還支持，還會有一些新的想法進來一起參與，還有我們有一些新產品開發之類的，他參與度很高，因為我爸他都全力支持。(訪談資料 B-42)

2.溝通就是讓大家把想法說出來，然後一起解決。

莊博惠說新竹燈會那一年，父親想做一個巨型竹龍在篁城竹簾的頂樓。當時他們都反對父親的想法，經大家坐下來談之後，發現大家所擔心的巨型竹龍架設的安全問題。再確保團隊可以掌控安全的風險後，竹龍在篁城竹簾點亮了。

我們大家還滿理性的，有什麼意見就講出來，我們不會一再地否定，如果真的否定也要拿出意見來，就是你要給我們甚麼建議，不然就是不要抹殺對方的想法，要說出來要溝通。(訪談資料 B-43)

新竹縣燈會的時候，我們做一個很大巨型的燈籠，當初這個點子，我們大家想說既然要做就做特別的，成為一個地標性的，那時候我們正上方做一個大型的一的燈飾，就是我爸做的一個龍年的燈籠。(訪談資料 B-44)

我們是覺得幹嘛做這種東西，勞命傷財而且滿累的，又怕有公共安全的問題，就會有很多假設性的問題去否定他。大家後來覺得好吧，真的要做就要做好一點，就要安全一點，我爸就把各個可能性危險一一排除。(訪談資料 B-45)

3.創新的過程需要不斷的學習，改善製程、改善管理。

創新，在工廠的部份，客製化對篁城竹簾的生產 SOP 的建立是一個挑戰，尤其都是自己家人，建立管理制度也是一項困難的工作，目前莊博惠從參加企業管理課程及員工的建議中改善學習，並建立難以被模仿的門檻。

我們的產品是竹簾，竹簾在客製化的很多細節，是很麻煩很瑣碎，所以我們就是要找出的一個 SOP、一個流程，在這流程中，我們家現在最缺乏的就是管理的部分，行銷我都可以去 handle，(訪談資料 B-46)

如何讓訂製簡化就是我們的強項，我們就一件也接，十件我們也接，連鎖訂單我們通通都接，但是我們一律客製化尺寸。如何讓這流程變得很簡單，讓我們製作工時儘量拉短，可以大量的接很多瑣碎的

訂單，這就是我們在業界比較特別的。(訪談資料 B-47)

不足的就再去上課，或者說我們員工也會給我們一些意見，老闆這樣做不好要怎麼做，我們都讓員工去提出如何讓流程更順，找出現在這樣一個方式。(訪談資料 B-48)

我自己有上企業管理課程，然後還有簡易的會計，這些都是我之前沒有上的，還有網路行銷，還有去聽一些同業的課程，去參觀他們的廠房，去做一些同業之間的參考。(訪談資料 B-49)

4.改變付款流程，讓過去父親被倒帳的風險不在，做好客服維護篁城竹簾品牌。

網路提供一個便利的購物方式，與其擔心和過去父親一樣，把貨寄出去卻收不到款，何不調整收款方式，要求顧客先匯款再出貨。另外，網路訂製無法看到實品，避免網路上的負評，就要做到產品是和顧客的期望一樣，降低顧客的退貨率，需要透過網路客服的事前溝通，維護建立起來的篁城竹簾品牌形像。

我們是採取訂製商品，訂製的話就一律是量身定做，在客戶匯錢之前，我們也很擔心沒有收到帳款，會有呆帳甚麼的問題，可是我們現在不太會有這樣的問題，因為我們一律匯款後製作，結清帳款才製作，不會有收不到錢的問題。客人是訂製商品確認無誤才下單，所以我們沒有鑑賞期，因為量身訂製的部分，(訪談資料 B-50)

我們面對消費者的時候，我們最大的風險就是品牌危機，我們篁城竹簾已經擦亮了，就是要持續，不可以有一些小問題，所以我們對於客服是非常的在乎，不要讓客戶有一些不滿意，造成一些負面評價，負面評價就是對我們篁城竹簾最大的打擊，我們很在意這件事。客人雖然是沒有辦法退貨，是在前置的時候，我們已經服務到讓他們覺得無法再退貨，讓他們覺得我這東西就是這麼好，有甚麼好退貨，我們一開始就先讓這個危機降到零，並且是要小心鞏固我們自己的招牌。(訪談資料 B-51)

三、資源

(一)內部資源

1.縮小規模經營，產品客製多樣，有限的人力之下，每個人都是多能工。

在過去父親的時代，竹簾工廠在大量生產下，變化性較小，莊博惠接手後

採客製化經營，在公司人力有限的情況下，每個生產或服務的環節，員工都要明瞭，面對突發狀況才能更靈活的應變。

爸爸的時候主要是竹工廠生產製作，那時候的廠房規模比較大，規模大相對就是要有制度，產品就是要有衡量，那變化性就會相對地比較小。現在已經縮小經營，人少坪數面積也少，人員少的話就是機動，就是一個人當三個人用，(訪談資料 B-52)

我們人不多，但是每一樣都要會、要記，但是相對的彈性，人員每一個都去參與的時候，他的來源更豐富，對於所有的流程都更容易的融會，當有一些狀況或者說有一些不好不順的地方，就可以馬上提出意見，我們就會去修改，(訪談資料 B-53)

所以我們的工作就是好在機動性很強，隨時可以變更。(訪談資料 B-54)

2.透過活動 SOP 的設計與教育訓練，提升員工能力，快速讓滿足遊客體驗的經驗。

過去竹簾工廠的員工，工作接觸的是竹材，當篁城竹簾成為文化館之後，必需面對不同的客群，事前的員工訓練及 SOP 的活動流程，能夠讓顧客在固定的時間內，從活動中得到預期的成效。

我們轉型成地方文化館，做的內容不只是工廠這件事情，以前只是生產某個竹簾，竹簾漂亮就好了，現在不是，他們還要面對觀光客和消費者們，(訪談資料 B-55)

現在我們還有竹藝課，他們都會變成老師，他們會下去直接教學生，我們在之前會先幫他們上課，如何教 DIY 活動，我們會找出一個 SOP 的模式去教學，讓人玩 DIY 可以用最簡單，淺而易懂的語言，用流程讓他們很快速的吸收，玩完這項活動。(訪談資料 B-56)

員工的職訓，他們現在覺得我不只是做竹簾的一個師傅，我現在是老師，我下面有學生，他們對於自我的提升，跟成就感是不同的，他們會回饋到對這個公司的認同，不僅可以自我進修提升，公司就像我的家，公司也是需要我才可以怎麼樣，大家就變成一個相輔相成的關係。(訪談資料 B-57)

3.篁城竹簾見證竹東竹的歷史文化，讓遊客透過體驗及竹東旅遊活動，轉化成下次購買品牌的經驗。

篁城竹簾有 60 年經營竹產業的歷史，也是台灣僅存的竹簾工廠，和過去父親經營的時代相比，這個特色讓它成為地方文化館，也融入了篁城竹簾的體驗活動中，讓遊客瞭解到竹相關知識、竹的體驗、竹的文化，購買竹產品。

圖 4- 12：竹簾工廠體驗－相見歡
資料來源：研究者

圖 4- 13：竹簾工廠體驗－認識竹生態
資料來源：研究者

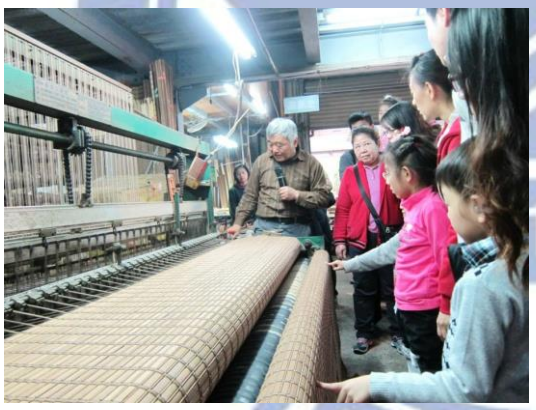

圖 4- 14：竹簾工廠體驗－參觀竹簾加工製造
資料來源：研究者

圖 4- 15：竹簾工廠體驗－竹簾ＤＩＹ體驗 1
資料來源：研究者

我們最大的一個特色，就是我們的歷史文化，因為我們是台灣唯一的竹簾工廠，滿多朋友就覺得，台灣真的還有一個這樣子的產業嗎？他們想過來看看，所以我們的門市跟工廠就是結合在一起的文化館。（訪談資料 B-58）

他們在家族聚會的時候排來竹東，在這邊吃吃美食以後，下午場就是玩一個竹的體驗，那他們為什麼會想體驗？很多地方都有設體

驗，他們就覺得我們篁城竹簾滿特別的，不只是 DIY 玩彩繪，市面上比較常看到，而是親手織竹簾，他們從來沒有自己編織過這樣子的東西，也想看看竹簾是怎麼生產、也想認識竹，現在很多小朋友連竹、木是甚麼也分不出來，(訪談資料 B-59)

圖 4- 16：竹簾工廠體驗－竹簾ＤＩＹ體驗 2
資料來源：研究者

圖 4- 17：竹簾工廠體驗－認識各類竹蓆
資料來源：研究者

圖 4- 18：竹簾工廠體驗－竹簾ＤＩＹ體驗紀錄
資料來源：研究者

圖 4- 19：竹簾工廠體驗－門市參觀與購買
資料來源：研究者

所以爸爸媽媽也希望透過來篁城竹簾文化館做一個參觀體驗，讓小朋友認識，所以我們滿優勢的。(訪談資料 B-60)

我們的店面跟工廠結合，讓顧客更有一個信賴感，他覺得看的到工廠，現在大家會擔心看不到源頭，會想要知道產線的一個部分，那沒關係可以到隔壁參觀，讓大家在參觀的過程中，更信賴篁城竹簾這個品牌。我們就是讓這樣子的一件事情變成文化館，他不只是瞭解到竹相關知識、竹的體驗、竹的文化，還可以認識竹簾的生產製作，之後對我們竹簾有興趣，把我們竹簾帶回家去做一個佈置。(訪談資料

B-61）

4.創新的元素，來自廢材、生活應用、使用者的方便性。

莊博惠提到，許多老東西是很棒的，創新賦予它新的價值的前提，是符合現代消費者想要的、需要的。

圖 4- 20：篁城竹簾－改良式竹門簾 1
資料來源：研究者

圖 4- 21：篁城竹簾－改良式竹門簾 2
資料來源：研究者

圖 4- 22：篁城竹簾－筷嫁婚禮小物
資料來源：研究者

圖 4- 23：篁城竹簾－桌上竹蓆
資料來源：研究者

邊角料，以前同業或裝潢行，這些就變成是沒有辦法再銷售的東西，就會變成成本，那我們這種東西也很多，我爸就說這東西怎麼辦，要丟滿浪費的，有沒有辦法再開發？我那時候就想，竹簾除了可以做窗簾屏風大件的東西以外，小東西可以怎麼玩？所以就做了竹簾小型的文創商品，像我們把它開發成包包、書衣、面紙盒、還有環保餐具，還有很多人會泡茶可以做茶席，這些都會變成我用裁下來一些小的零碼，去做產品的第二春。（訪談資料 B-62）

我們不只材料再利用，還會跟當地文化做結合，像我們在客家村，客家村的文化就是去別人家拜訪，會用一個客家方巾裡面會擺著一些伴手禮，可能是雞肉或摘了什麼水果，他們不會空手去別人家裡，他們就會用方巾來當伴手禮的一個提籃，那我就想把這樣一個客家文化帶進去。像一個紅色方巾裡面有一些龍鳳或者一些客家花布，這個元素有沒有可能跟竹簾做結合？所以我們就設計了一個禮盒，(訪談資料 B-63)

圖 4- 24：篁城竹簾－竹簾禮盒創作
資料來源：研究者

圖 4- 25：篁城竹簾－各式竹製小物
資料來源：研究者

我們會將竹簾跟布做一個結合，所以我們有做竹的布門簾，會去做包邊車邊，包邊車邊之後有更多的產品的產生。像我們有做環保的一個筷簾，一個小塊的竹簾透過車邊，車不同的邊會有不同的花紋，我們的竹簾就像畫布一樣，一開始拿到是素素白白的沒有甚麼特別強烈的風格，可是給它一個具有台灣色彩的布，它就是具有台灣風味，給它客家風味的布，它就有客家風味，給它和風布，它就有和風的風味，不同的元素結合，竹簾他會產出不同的火花，甚至是可以跟皮包、金屬做結合，跟異業做結合，可以產生更多新的創意的商品。(訪談資料 B-64)

竹簾有趣的地方就是隱隱約約裡面看得到外面，外面看不到裡面，所以早期很多人喜歡用這樣子的竹門簾，現在大家已經慢慢忘記這樣子的一個使用，希望篁城竹簾開發這樣的門簾，讓大家再想起這樣一個好玩的故事。(訪談資料 B-65)

我們也有做整件的竹簾，就是用車邊穿透式的撥法，早期那種整

片竹簾除了隱隱約約以外還可以防蚊蟲，現在我們就是這樣放下來通風又有隱私，滿多消費者喜歡整件竹簾的。那整件竹簾遇到廚房媽媽常常進出廚房，就比較沒有那麼好撥，所以我們結合上面是竹簾，下面是布的，就可以輕易地撥開，那布我們也是結合客家或和風的，（訪談資料 B-66）

（二）外部資源

1.新竹縣政府文化局的輔導，篁城竹簾轉型文化館，開始與地方互動。

因為轉型成為地方文化館，篁城竹簾開始和地方上有了連結與互動，縣府對於他們想做的事，讓他們有自由發揮的空間，因此篁城竹簾連結竹東特色，繪出竹東的漫遊地圖。

我們會轉型這麼成功，也是新竹縣政府的大力支持幫忙，主要是他發現我們是台灣唯一的竹簾工廠，就帶著我們去新瓦屋、問禮堂做展覽。（訪談資料 B-67）

我們之前也有除了縣政府以外的資源想要進來，想要來輔導我們，後來我發現那個輔導並不太適合，因為我們團隊就有設計人才，如果只是在設計行銷這塊的協助，我們反而因為他們是外面的人，不懂我們實際上的經營狀況，反而會讓我們變得比較困擾，（訪談資料 B-69）

我們一開始的時候，先參與了一些新竹縣的文化活動，慢慢把我們拉出來，然後我們進入文化生活圈，進入文化生活圈以後，就開始做一些在地性的活動，然後跟政府部門去提一些案子，之後我們才慢慢的轉型成地方文化館。（訪談資料 B-68）

我們做深度文化之旅的時候，開發了手冊，開發了地圖，我們就是自己去彩繪，就是我去攝影之後做繪畫，把它整理成一個竹東的漫遊地圖，這也是政府資源。這個跟我們竹簾的產業沒有相關，反而大家對我們篁城竹簾的感覺，不是只在乎自己的事情，是在乎大家的事情，（訪談資料 B-70）

2.除了透過一般網路平台與消費者互動，也建立自己的官網購物平台，滿足客製化需求。

從早期的 YAHOO、部落格，到 Facebook、Line，善用一般大眾常用的網路平台進行一般的互動交易，因為現行網路購物平台的下單方式，無法滿足篁城竹簾客製化的訂製方式，目前已著手開發自己的官網購物平台。

> 我們很早就有自己的網頁開始做，我們那時候也有經營部落格，不只有爸爸的部落格，我自己有官網，後來是用 YAHOO 的，那個部落格收起來之後，我們有成立粉絲團，我們有 Fackbook 的粉絲團，我們本來有製作 LINE 的生活圈，後來我發現 LINE 生活圈比較不適用於我們，就把它停掉，(訪談資料 B-71)

> 但我們還是有 LINE，我們 LINE 是一般的用戶，變成是直接面對消費者，消費者任何問題，直接在 LINE 告訴我們，訂貨也是用 LINE 來訂購。(訪談資料 B-72)

> 我們不想只有透過奇摩跟露天，或者一些的購物平台去做販售，我們想要自己的一個購物網，我們之前困擾的主要原因，是我們都採取客製化的訂製，就會造成不是只要按下單就好，客人還要量尺寸、數量、款式，因為尺寸不同、花色不同，價格就不同，所以很複雜，我們專門請人幫我們寫客服這個部分，我們即將有屬於我們自己的官網購物平台上市。(訪談資料 B-73)

3.員工的介紹，找到車布邊的廠商。

經營事業不能只靠幾個人，員工也是很寶貴的資產，當竹簾要結合車布時，員工的適時引薦，解決篁城竹簾開發新產品，卻不瞭解車布縫紉的難題。

> 我們本來生產竹簾，我們一開始完全沒有車布，所以剛開始要車布的時候，我們也面對到一些挑戰，因為我們沒有這樣的機台、設備跟人才，就這麼巧，那時候新進一個員工，一個女生，剛好她在橫山的房東，就是在做縫紉，他是工廠型的，她就說姐姐妳不是在找要車東西的嗎？我的房東的工廠就是做車竹簾，我們的員工就引薦我們認識了那一位，所以我們之後只要是跟車布有關係的，像我們車的一些袋子，之後裁剪的，我們就是委託那一間幫我們做，(訪談資料 B-74)

4 地方特色產業，就是具有在地性，並隨著時間而改變，而有不同的型態。

莊博惠認為地方特色產業有其地域性，隨著時間的演變，會有新的元素加入呈現不同的方式。

地方特色產業，我覺得是具有在地性的一個文化，在過去就已經在進行的一個東西，而不是外來的一個元素，是一個具有在地性的東西，像篁城竹簾就是從我阿公時代，就在做竹業的買賣，我們就是在地，就一直在做竹業，（訪談資料 B-75）

所以我覺得地方特色的東西，必須要有本來的一個元素，再結合一些新的理念，地方特色產業就是產業做一個轉型並且發展，必需隨著時代而做改變。（訪談資料 B-76）

5.期許篁城竹簾成為竹東的客廳，竹東業者、外地遊客都能在此找到交集。

自從接受縣府文化局的輔導後，篁城竹簾做的不只是自己的竹簾生意，也利用位於火車站的地利之便，辦理竹東音樂節、竹文化節，與設計的竹東漫遊地圖手冊，開始串連地方業者和遊客之間的竹東旅遊線。

自從我們開始跟新竹縣政府文化局結合後，我們跟周圍慢慢開始有一些接觸了，大家有做一些產業上的交流，我們跟其他的店家有做一些結合，剛好我們是地方文化館，而且我們所在的位置非常方便，就在竹東火車站旁邊，我希望篁城竹簾不只是在做自己的產業，它可以變成竹東的一個客廳。（訪談資料 B-77）

就像很多遊客來到竹東以後，第一個就是瞭解一下這個地方有什麼東西，透過我們的服務人員幫他做一個介紹，可以引進到竹東一些景和人文特色的一個文化館或特色店家，所以我們之前就開始著手做這一塊，我們就有設計了一些刊物，像文化手冊，跟一些觀光上的宣傳品，我們希望來到這邊的人，可以在我這邊收到更多的竹東在地旅遊資訊，去遊竹東，同時必需跟其它店家的一個產業的結合，慢慢把它串成一個旅遊線，也是瞭解竹東在地的一個文化動線。（訪談資料 B-78）

竹東音樂節

像每一年固定在七月八月的時候要辦音樂祭，就是竹東音樂節，已經連續辦好久了，每次到七月竹東一些有才華的朋友就會來報名，這是我們固定七、八月會有的音樂會。(訪談資料 B-79)

通常都是竹東火車站附近，我們會在竹東火車站站前，有時候在

竹東之心裡面做草地音樂會，有時候會做街頭表演，第一次的時候是政府補助，之後政府沒有補助，(訪談資料 B-80)

我們的初衷是竹東星光大道，我覺得很多人有一些才藝，可是卻無處發揮，我們就是提供一個舞台讓竹東當地的人上台表演。(訪談資料 B-81)

如果你的表演者偏年輕，下面觀眾就是偏年輕，如果是玩國樂跟山歌，下面都是偏年紀較大的，玩熱音那些老人家都坐不住。(訪談資料 B-82)

譬如說竹東高中了，他的熱音社的同學就會拉同學進來，所以台下觀眾就是自己的同學，再來我們在竹東火車站附近有很多觀光客，看到還不錯的音樂他們就會留下一起進來參與這個活動。(訪談資料 B-83)

竹東竹文化節

我們家裡面最在乎是竹東竹文化節，我們會自己辦的，跟我們比較息息相關，滿多朋友想認識竹東，就可以透過竹文化節，我們會變成一個活動的形式，把我們比較具有教育，或者竹文化的東西，在這個活動去做表現，(訪談資料 B-84)

文化館活動

我們的地方文化館，不定期會請一些竹藝家，做一個竹藝的教學。一些朋友就會想上上竹編，瞭解竹的一些特性，我們就會開課開班，(訪談資料 B-85)

我爸也有做一些課程，他會跟技職教育的做結合，所以他有在原住民那邊做竹藝的技術指導教學，讓他們有一技之長。(訪談資料 B-86)

要如何育林的部分，我爸就去教原住民，甚麼樣的竹子能砍，甚麼樣的不能砍，不能一次全部砍光光，要怎麼樣子不要讓它太過於茂盛，但也不要稀少，怎麼樣去調節竹林，讓它可以永續地去長一個漂亮的竹林。(訪談資料 B-87)

6.資源有限，先做重要的事，再做急的事。

目前篁城竹簾最需要改善的問題，就是財務及庫存管理，多數的傳統產業都是自家人，誰拿了貨或使用了錢，都是講一聲就好，都沒有一套制度來規範，因此公司真正的獲利情形和庫存狀態，通常是處於不是很清楚的狀態。

很重要的事情當然是要先做，再來就是會急的事情，像我現在當務之急就是我們管理的部分，像現在我們內部在庫存管理跟銷售的方面，其實傳統產業遇到一個滿大問題，因為都是自家人，所以在財務跟庫存，我發現大家一致上的問題，就是大家就錢財收了就好，想賣多少也沒有一定。(訪談資料 B-88)

今年我們就想這件事情要趕快做，我們 pos 系統要在今年趕快去執行，讓我們的財務更透明更好，庫存的管理也是更好，(訪談資料 B-89)

7.地方業者最需要的是通路，篁城竹簾目前需要的是企業內部的管理輔導。

政府的資源很多，但很多地方業者並不知道，行銷通路一直是地方業者最弱的一環，業者希望政府協助他們拓展實質上的通路，而不是在形式上辦個活動而已。針對業者不同需求的輔導，篁城竹簾目前需要政府協助的是，如何從小型企業轉型成一個比較有規模的企業。

現在政府也都在做課程，像小企業如何去經營啊，只是有時候他們開歸開，我們不知道，所以我覺得還是要再宣傳。(訪談資料 B-91)

機會就是拉他們上，就是有心想做的人，給他們機會是指說讓他們曝光，或是帶一些參展讓他們去做，幫他們適度的做一個 push，因為不是大公司的話，在行銷通路方面真的是比較弱，還是需要政府資源，多辦一些真正有實質效益的活動，讓他們去出場，而不是只是衝人氣，形式上的辦個活動，是真的有效益的，這樣子我就覺得可以幫她們帶起來，第二就是給予他們輔導，那輔導就是要針對每一個業者。(訪談資料 B-90)

第三就我自己的話是管理啦，如果能夠輔導我們管理，就是小型企業轉型成一個比較有規模的企業，在管理這方面我們比較弱，我們很需要接受的是這個。(訪談資料 B-92)

四、經營者

（一）特質

1.生命中最大的挫折是在一次車禍後，被醫生判定以後妳的腳只能彎 30 度。

篁城竹簾經歷兩次火災，全家人還是走過來了。但是莊博惠就讀二專那一年發生車禍，靠著意志力和家人的力量，她把被醫生宣判只能彎 30 度的腳，忍受復健的痛苦，奇蹟似的拉直成一直線，失而復得的健康，讓她更珍惜當下。

我人生中也發生一件很重大的事情，那時候我車禍，在我二專的時候，在台南讀書過年回來，坐別人車的時候，我們發生車禍，起來的時候發現我整個腿還滿嚴重，因為是膝蓋骨折，大腿也斷掉，那時候醫生跟我說，妳以後腳只能彎 30 度，要有心理準備，那時候我就抱著爸媽哭，覺得一夕之間什麼都不一樣了，本來很快樂很自在，想做什麼就做什麼的，醫生竟然跟妳說以後腳只能彎 30 度，我就覺得蹲下去都不只 30 度，上個廁所也不只 30 度，走個樓梯都至少要 90 度，那人生怎麼辦。(訪談資料 B-93)

我有接受醫生的建議，他說肌肉只要不要萎縮下來，都還有希望，所以我相信了她，我的腳只能彎 30 度，還要硬拉它每天多 1 度，變成 31 度、32 度，那種痛就像把我綁在一台機台上面，劈腿一個小時的感覺，因為筋整個硬掉，然後我的腳就慢慢恢復狀況，醫生就說我是奇蹟，(訪談資料 B-94)

那時候我們家裡狀況很不好，就是第二次火災發生，我拄著拐杖衝回家裡，所以那陣子我們家遇到很多狀況，可是大家很團結，然後妳會重新去認識什麼東西在妳生命中是重要的，是家人，然後妳會更踏實的去做很多的事情，因為妳遇過這些東西，妳會更珍惜現在的當下。(訪談資料 B-95)

2.父親在教育上對子女興趣的支持，成為篁城竹簾轉型的助力。

莊博惠從小喜歡設計和畫畫，樂觀的父親總是支持她往這方面去學習，篁城竹簾第二次的轉型成功，正是她學以致用的成果。

我個性跟我爸很像，我爸就是很樂觀，他在教育的時候，就是小孩子有什麼興趣，就朝著那方向做，所以他對我是 100%的支持，當初我會學設計或藝術，也是我爸給我的支持，所以我才會從事。所以他

讓我做了我想做的事情以後，我回來可以將我會的設計，跟我家裡的產業做結合，因為我可以研發設計更多好的東西，用我們家的產品推銷出去，所以這東西是相關的，當我爸完全的支持以後，妳可以更放手的去做。(訪談資料 B-96)

3.生命中最深的事，來自於受傷後對自己人生的調整。

車禍受傷前，莊博惠想跳舞卻沒有勇氣去跳去學，復健期間，才知道能夠忙著做事，是一件寶貴的事，傷勢復原後的她，及時行樂、把握當下。

我受傷在療養的時候，才知道能夠忙是多麼可貴的事，妳知道那時閒到我連看電視，早上起來看到晚上，我都可以重複一直看，那時候也沒有網路，才會知道時間的可貴，能夠做一些事情是多麼的寶貴，那時候我開始對我的人生有一些調整，以前真的沒有對自己做一些有意義的事情，都是太樂觀，現在我就把握及時行樂，及時做每一件事情，就是把握當下。(訪談資料 B-97)

4.解決土地的問題，換個地方經營，篁城竹簾見證竹東竹的歷史。

篁城竹簾現在的門市和工廠的土地，經過多年訴訟爭取，在各退一步的情況下，不久將遷移至離現址的不遠處，以 7 層樓的建築，繼續在竹東訴說著竹東竹的故事。

最大困難就是我們現在的土地，大家都知道我們從日治時期就在這個地方，這個土地我們就在使用，問題是後來有的土地被徵收，現在土地就變得比較小，(訪談資料 B-98)

因為我們的土地在竹東火車站旁邊，就是很多人都覺得我們這塊土地非常的漂亮，所以一直在動這塊的腦筋，不只是建商，也有政客相關人物，他們每個人都覺得篁城竹簾在這個位置，似乎會影響這邊的發展。(訪談資料 B-99)

我們很想繼續留在這，因為這不只是一間工廠這件事，它是從我阿公就在這個地方，我們會在這個地方是因為有故事，(訪談資料 B-100)

所以我們一直堅持留在這個地方，我們原地買回，所以我們跟他們訴訟好久，現在終於大家互相互退一下，我們就是協議在竹東之心

旁邊，再買一塊土地做我們的文化館，所以我們這邊再使用一陣子，那邊蓋好了就移過去，那邊會是一個一至七層樓的建築，因為他給我們買的土地面積滿小的，目前就 45 坪，一個工廠 45 坪真的能蓋的大概就是只有 30 坪。(訪談資料 B-101)

所以我們的面積很小，只能向上發展，我們就變成 1 樓是門市，2 樓是文化館，3 樓是我們加工的一個處理廠，4 樓也是做工廠，(訪談資料 B-102)

那個時候真的是最大危機，危機到我們要搬遷，我爸說我們不要在竹東，我們回竹山好了，我們那邊還有土地。甚至說你們還有沒有意思要做，沒有意思要做我們就收起來吧，因為重新再搬一個地方，要投資大量經費，跟相當的成本，我們根本就不划算。(訪談資料 B-103)

（二）客家女性創業家

1.對家族事業的使命，就是把竹簾的產業推起來，讓更多人認識。

莊博惠認為家中竹簾產業在父親的手中已建立的基礎，自己本身對產業又有興趣，再加上自己過去的經驗背景，篁城竹簾一定會跟過去不一樣，為什麼不傳承下去，讓更多的人重新認識竹簾、愛用竹簾。

如果我們不接竹簾，我們已經是唯一了，連唯一都沒有，台灣還剩下什麼，我希望我們能夠把竹簾的產業重新推起來，所以我覺得我們使命就是要讓更多人知道台灣還是有這個產業，讓更多人喜歡我們、愛我們，用我們家的產品。(訪談資料 B-104)

我會留下來是第一有發展性，第二是覺得我們需要在這個地方，因為台灣如果不做了就沒了，所以我覺得有一種使命吧，而且我生在這個家庭。我生在這個家庭好像就有一種義務，覺得我要傳承下去，我要做這件事情，如果我不做，這件事情就沒有人會做，那以後怎麼辦，所以我覺得會有一股使命感。(訪談資料 B-105)

2.傳達給顧客的價值－當你愛護地球時，也正在愛護自己。

篁城竹簾教育顧客認識竹，從竹子的生產到竹子丟棄，來自自然也回歸自然，不造成地球的負擔，竹子的隔熱效果也降低了電力能源的使用，因此篁城竹簾傳遞顧客的價值是－愛護地球，也愛護自己。

我希望傳達價值就是，她們買我們家的產品，覺得對地球有良心才會安，因為竹子取之不盡用之不竭，你不用栽種它就會成長，你用竹這個東西，對這地球沒有負擔，然後我們用很乾淨的能源，你看我們從山上直接下來，沒有耗損太多的能源，就到我們竹簾工廠製作成窗簾。(訪談資料 B-106)

我們這個東西取自於地球，最後還是可以回歸於地球，不會有任何的汙損，那我們所用的東西也不加任何的化學，所以我希望給消費者一個觀念、一個價值，就是我使用竹也是愛地球表現，也是愛護我們自己的一種表現。(訪談資料 B-107)

3.博惠對篁城竹簾的願景－招牌擦亮，打開台灣，走向國際。

莊博惠說，父親常常告訴她家中的竹簾品質有多麼的好，但是自家的竹簾沒有自己的名字，市場上也就沒有人知道這是篁城竹簾製造的，就這樣她開始經營「篁城竹簾」這個品牌。

就是想要幫我爸爸把這個品牌擦亮一下，不然我爸都一直默默的在做外銷，都沒有人知道我爸竹簾這麼好，所以我剛回來的時候叫篁城實業有限公司，可是沒有人知道篁城到底在幹嘛，那我就說，我們叫篁城的竹簾好了，那我們就叫篁城竹簾，(訪談資料 B-108)

所以我的願景，我就希望篁城竹簾不只是台灣的品牌，甚至是國際的品牌，而且我希望是一個屬於綠色企業，不要只是個很商業的一個工廠，商業的品牌。所以那時候我的願景是，希望竹材料這麼好，這麼環保，要讓更多人使用，讓大家覺得篁城竹簾是一個綠色型的一個公司，不要以這麼營利的方式去走，後來我們就慢慢朝向成為觀光工廠、文化館，然後跟地方結合，使用環保素材，我們一系列就是朝這個方向去做。(訪談資料 B-109)

4.篁城竹簾的下一個事業藍圖－台灣的窗戶上不只有布簾，還有更多的竹簾。

台灣竹簾的使用率消退，一大部份的原因是新式的窗簾取代竹簾。因此，這幾年莊博惠一直透過網路、活動、課程，讓民眾從使用竹簾來降低室內溫度的效果，認識使用竹簾的好處，讓竹簾在台灣的普及率更高。

妳既然要接，一定會想說要如何讓篁城竹簾更好，因為台灣的消

費市場還是習慣用布簾，我一直希望消費者可以試著用竹簾。(訪談資料 B-110)

有個姥姥在三年前買了我們家的產品，她是使用我們的戶外竹簾，(訪談資料 B-111)

三年前她用篁城竹簾的竹簾、蘆葦簾、麻簾、木簾，全部把它擺在陽台，來看看哪家最耐用，欸篁城竹簾優勝，(訪談資料 B-112)

以前覺得竹簾只是茶藝館或是老式、和室的東西，比較不會用在一般住家。透過那個姥姥，我的藍圖真的有做出一些效果，讓很多人開始就用竹簾，我要的就是這樣，我希望更多人都用竹簾，就像日本一樣，他們很早就已經開始使用竹簾，那是因為他們知道這個東西好，所以那我也希望台灣的窗戶以後不只是布簾，還有很多的竹簾取代他們，我希望是普及率高一點。(訪談資料 B-113)

5.在經營上與父親最大的不同在於，事業的佈局不同，銷售對象不同。

當初莊博惠若沒有回家，父親還是繼續賣竹材給內、外銷廠商，一直做到退休。現在莊博惠的經營方式是直接與消費者互動。在經營理念上，父親與廠商談的是價格的高低，莊博惠更在意的是消費者的使用感受。

我沒有回來就沒有篁城竹簾，我們家工廠就我爸還是繼續做他的外銷內銷窗簾，不會有現在的狀況。(訪談資料 B-114)

前年我們遇到土地的問題時，他又再次問我，妳們要不要繼續，還是我各自給妳們一點錢，妳們各自去發展，工廠就這樣結束好了。如果那時候沒有衝破，我弟就是繼續玩音樂，我就是回去台北找廣告公司 (訪談資料 B-115)

他們就是以傳統的方式去生產製作，那我們的話，會佈的局就比較大，譬如說我們從事網路，直接面對消費者，所以我們在服務上面，還有在品牌的方面會去做調整。那以前不會呀，我們只要跟進口商講好喬好就好，他們也不會有太大理念，她們是比較商業性質，那我們這邊的理念就是，我們希望給消費者比較好的感受，再來就是我們的產品，要嚴格的把關，(訪談資料 B-116)

當然我會想要經營海外市場，但是要克服的點滿多的，我們家還

是喜歡生產竹簾，竹簾材積實在太大，妳走海外不是那麼容易，我們還要再去做一些調整，我還是希望把我們市場變成是國際性的品牌。（訪談資料 B-117）

6.承接家中的事業，還是沿用過去的模式經營，那是上班，不是創業。

莊博惠一開始想依循父親的經營模式，但她發現那完全不是自己擅長的領域，後來她利用自己在網路和行銷方面的專長，結合父親原有的事業基礎，走出屬於自己經營模式的路。

我覺得父母有這樣的產業留下來，然後妳接，也是一種創業，因為父母有他們自己的一個模式，妳如果只是接，但不做任何轉型，那叫上班。如果妳真的有做一些不一樣的，真正自己的事業的話，就是一個自己的事業，如果你沒有，只是純粹的接，照他們以前，雜貨店還是繼續做雜貨店，那就是只是一般的上班，如果妳想把這個雜貨店重新轉型成不一樣的模式去經營，有一些創新的想法在裡面，我覺得那個東西只要有改變不一樣，都是叫創業，這樣子才有趣味在裡面。（訪談資料 B-118）

7.創新必需要有根基

莊博惠認為創新不是標新立異，必需是在現有的根基上，發展新的東西，以展新的方式呈現。

我覺得創新如果只是一昧的創意，那叫標新立異，我覺得要有根的東西才叫創新，就是它必須有文化，它必須有根據、有故事、有典故，有一些東西在裡面，是有根的，它由根發出芽、發出葉，我覺得這種東西才叫創新，所以我覺得創新就是有內在文化，但是截然不同的展現方式。（訪談資料 B-119）

8.從母親的身上看到，只要是對的，客家女性就勇往直前去做。

莊博惠從媽媽身上看到客家女性的吃苦難耐勞與堅毅。也從其它客家女性身上看到擇善固執。

我看到客家女性真的很吃苦耐勞、很堅毅，她們不怕辛苦，只要是對的事，她們要做的事就是很勇往直前的衝，所以我看到我媽不管遇到什麼事情，像之前遇到火災的狀況，她就跟我爸說，沒關係我們

重新來過，我們再站起來，我陪妳再站起來，這就是客家女性，(訪談資料 B-120)

我覺得比較固執，擇善固執，我看到其他客家女性，有時候會比較固執一點，以女性特色來講的話。挑戰呢？我覺得這不是針對客家女性，所有的女性現在已經好很多，現在大家對於女性創業，都抱著滿肯定的態度，所以我覺得不會有太大的性別問題。(訪談資料 B-121)

9.客家女性的硬頸精神

莊博惠不喜歡用硬頸精神來形容自己，總覺得代有幾分固執，她覺的樂觀的自己比較像太陽。

圖 4- 26：研究者與篁城竹簾研究個案經營者莊博惠合影
資料來源：研究者

在我身上看到一個太陽過來了，所以我做人處事的態度就是這樣子，就是正面的，不要有一些負面的想法跟負面能量，那就是這樣會過的比較開心。(訪談資料 B-122)

10.從產品到顧客，篁城竹簾不同類型的創新。

從消費者的需求、顧客的體驗、在地的教育，莊博惠跟過去父親只賣竹材、竹簾給供應商時，只著重在產品品質上的創新不同。

我們就是從竹簾轉型到整間是竹門簾，再從竹門簾轉型成竹簾結合布，然後更多元，針對空間來做一個佈置，這樣我們的產品在創新有這樣的一個產品。(訪談資料B-123)

篁城竹簾不只做竹簾，我們的門市有很多竹藝品、竹餐具、竹筷、竹湯匙這些東西，後來有一個朋友來我們店裡，說她想要做婚禮小物，就激發了我們一個新的創意，現在大家結婚的時候，在伴手禮的地方，會做一些婚禮小物，送給她們好姐妹有一些禮品，所以那時候她就要我幫忙設計這樣一個商品。我們就把筷子、筷架重新包裝，做一個婚宴小卡，整套的幫她包好，因為筷架在婚禮上，有叫好姐妹幸福的跟我一樣快嫁快嫁，然後筷子也有快點生子的意思，而筷子是兩支成一對，就像我們的婚姻一樣，一個男生一個女生幸福成家，就像筷子一樣同心協力，一支筷子是沒辦法夾東西，一定要兩個人，所以兩個人要同心協力組成一個家，所以我們是用這樣一個理念，去組成我們的餐具組，(訪談資料B-124)

在行銷創新方面，我們店裡很多是愛竹的人，竹茶都是一家，所以我們有賣一些茶具，很多人是來買茶具的，她就發現我們有賣竹簾，如果竹簾可以讓他們喝茶的氛圍更好，通常他們不只帶茶具組，還會帶我們的茶蓆，會看到我們一些竹製品的茶具，(訪談資料B-125)

經驗的創新，我們會成立篁城竹簾文化館，也是希望讓顧客有個經驗在裡面，如果他們只是純粹來這邊購買竹簾，她們沒有參與感。我們如果給他參觀工廠，甚至親手編織竹簾，對他的人生體驗又是不一樣，他是會有感情的，(訪談資料B-126)

我們很多校外教學，我們希望落實在地的教育，讓在地小學認識在地產業，我們在今年度會執行這樣一個計畫，就是我們到在地小學去教竹藝課程，讓小朋友認識竹東在地的產業，不要連自己家鄉有什麼產業都不清楚，所以我們這次會到竹東國小、大同國小去在地教學。(訪談資料B-127)

我們會讓他們體驗竹音樂，竹遊戲，多一些互動、古早味型的，讓他們知道竹子可以這樣子玩，竹子可以這樣用，日後他長大了，他知道說有來過篁城竹簾工廠，他有這樣的經驗值，下次購買這樣的東西的時候，他才會想到竹簾的經驗，他們要購買這個產品的時候，會馬上聯想到妳們家的產品，(訪談資料B-128)

我們門市並不是很傳統，很多人把竹藝就一定要牆壁都是用竹子，天花板也是竹子，外面也要竹屋，其實我滿討厭這樣的想法，我不希望人家一定要在老屋裡面才可以放竹簾，(訪談資料 B-129)

我希望消費者不要再用過去的觀念，竹簾就是用在老屋裡，或是和室裡面，或是茶藝館裡面才會出現，我希望他們有不一樣的感覺，所以我們在下一個館舍成立之後，我們一樣會用這種概念去做，就是你的生活你的住家，竹簾沒有一定模式的框框，通通都搭的起來。(訪談資料 B-130)

本研究個案莊博惠和父親一樣在 26 歲時回家接手家裡的事業，面對一個沒落的產業，因為配合竹東之心的興建，竹簾工廠被縣政府指定為地方文化館，並開放工廠參觀。博惠有別於過去父親做竹簾內、外銷批發，卻沒有人知道這些竹簾是篁城製造的，因此利用自己過去的網拍和廣告行銷的經驗，打造篁城竹簾的品牌，並從使用者的喜歡 DIY 的需求上，發現市場需要客製化的竹簾，為家裡的竹簾開發出另一個 DIY 市場。

篁城竹簾見證了竹東竹的興衰歷史，篁城竹簾不只是賣竹簾，來到篁城竹簾的遊客，可以參觀竹簾工廠，體驗竹簾的製作，竹遊戲和竹的生態知識，還可以照著篁城竹簾設計的竹東漫遊手冊，在竹東吃喝玩樂，體驗竹東的在地風情。另外，篁城竹簾並與在地的業者合作，推薦竹東的特色商品。我發現篁城竹簾一樣是在賣竹簾，賣的是篁城的竹簾故事，賣的是竹東竹的歷史，賣的是用竹就是愛護地球的理念，因此整個竹東就是一座文化館，就如篁城第三代莊博惠說，篁城竹簾的文化館，是一座會呼吸的文化館，是有生命的文化館。

第二節　鴻星布行、花花世界玩布工坊：從時裝到花布生活美學應用

鄧淑裕是鴻星布行第二代，顧布店長大的小孩，小時候不會剪布，就幫爸爸招呼客人進來看看，拿客人要的布料，或者幫爸爸做一些店面整理的工作。因為從小看母親為客人做衣服，對縫紉及配色特別有概念。也因為從小在這樣環境長大，就覺得訂作衣服沒有那麼容易，不會想要跟媽媽一樣做服裝訂作。過去求學以廣告設計和公關為主，10 年前因考量父親健康狀況，就結束台北精品服飾店，返鄉幫忙媽媽照顧布店。她說回來的時候，竹東的布業真的叫做黃昏的事業，竹東的布店就剩下四家，現在有一家已經漸漸沒有衣料，第二代就改做窗簾訂作，生意還算不錯。另外兩家就是賣一些庫存貨，可能就是賣完或是終老就結束。但做衣服是她母親最大的興趣，所以鴻星布行還會繼續經營著。

圖 4- 27：鴻星布行－門市外觀
資料來源：研究者

圖 4- 28：鴻星布行－門市空間陳設
資料來源：研究者

圖 4- 29：花花世界玩布工坊－作品 1
資料來源：研究者

圖 4- 30：花花世界玩布工坊－作品 2
資料來源：研究者

為什麼她會愛上花布？會成立花花世界玩布工坊？她剛回來竹東的時候，有些朋友會到竹東玩，她卻不知道帶他們去哪裡玩，不知道要推薦他們買什麼，就覺得竹東缺乏這一塊。那時候她有個想法，做一個自己喜歡的東西送給朋友。另外是來店裡買花布的客人，吸引到她注意到花布，在沒有回來竹東之前，她覺得花布是個很俗氣的東西，觀念就是花不隆咚的俗氣。當她在照顧布店時，客人來買花布，她都會問客人要做什麼，之後她就在店裡做些包包來賣，她發現自己做的花布包包，一些年輕人常常是她做一個就買一個，既然有人買，就會有那個動力繼續做下去。另外一個讓鄧淑裕投入花布創作的重要影響，就是她看到台灣設計師林明弘將花布帶上國際舞台，花布也是一個很棒的公共藝術，她有個夢想，希望自己有機會用花布，為自己的家鄉竹東，做一個公共藝術，讓來到竹東的遊客看見，美麗的竹東。鄧淑裕心中就想到，這是鴻星布行可以發展的另一個市場。

目前鴻星布行經營是以媽媽為主，因為鄧淑裕不喜歡跟媽媽一樣做衣服，她想要跟媽媽有點區隔，做出跟鴻星布行不一樣的東西。而且布行的事業已經逐漸沒落，需要有個新的經營模式，將鴻星布行繼續延續下去。而花布正夯，年輕人都來布店找花布，但鴻星布行的名稱會讓她想做的花布推廣受到侷限，因此她成立了花花世界玩布工坊，利用客家花布製成各式的特色商品，讓顧客體驗用花布手作玻璃盤時鐘、潮帽，教導多元就業的學員利用花布及縫紉創作，為老布店走出不一樣的路。鴻星布行仍由母親繼續服務訂作時裝的客人，花花世界玩布工坊則經營另一個世代的年輕族群，兩代不同時代的事業體同時並存著，鄧淑裕的創新經營模式，是本研究所要瞭解的。

一、機會

（一）市場環境

<u>1.妳覺得和上一代的經營環境比較，有什麼不一樣的變化？</u>

1.成衣市場興起，剪布做衣服的人少了，用來做生活應用的人變多了。

當成衣取代過去人們對手工製衣的習慣，剪布製衣的人逐漸減少，市場上也流行起手作風，為布店開啟另一個客群。

> 我在民國 80 年離開竹東，一直到 95 年再回來，這之間我偶爾聽到爸爸說布行是一年不如一年，妳說這個市場的環境，我想應該是跟成衣有關係，就是之前你要穿衣服，就必須要來剪布做衣服，可是成衣興起，就做衣服的人越來越少。不知道曾幾何時，手做這個東西就開始興起，就是來剪布做衣服的人少了，但是剪布來做東西的，就增

加了。(訪談資料 D-01)

2.面對市場上的競爭者，就是要做跟人家不一樣的東西。

手作的興起，鄧淑裕利用自己縫紉的技術，做布包、袋子在店裡販售。訂作衣服的人少了，媽媽就改接單價高的時裝。當客委會推動客家花布、林明弘先生把花布帶上國際舞台，年輕人開始追逐花布時，她開始想自己可以做一些什麼東西，和別人不一樣的東西。

媽媽還要繼續經營下去，如果做衣服的人越來越少，妳既然要做就是要做一些人們的需要，比方說我改做袋子，她現在有注意到有要做布包這塊，然後跟其他店家相比，我覺得威脅性還有。(訪談資料 D-02)

我比較不喜歡做傳統的東西，可能跟我以前在台北工作的關係，我不喜歡妳做什麼，我就做什麼，我喜歡做人家不一樣的，就像我自己穿衣服，我不喜歡穿跟人家一樣的衣服，我一直有個想法，就是做跟人家不一樣的東西。(訪談資料 D-03)

就是要去喝喜酒，或者是有很重要的場合，才會來做衣服。我覺得我媽媽漸漸也朝向這個部份來做，現在來訂作衣服的人，就是單價會比較高，不是做平常要穿的衣服，是做單價高的一些衣服。(訪談資料 D-04)

最開始我覺得它是個很俗氣的東西，因為客人她來買，讓我注意到說，為什麼會有越來越多人來買花布，所以我會去注意到花布，到最後我喜歡上它，那喜歡上它，妳就會開始會想，我要做些什麼東西。(訪談資料 D-08)

當我 10 年前回到鴻星布行看店，那時候看到林明弘先生把花布做畫布，吸引到年輕人的注意，我開始去仔細看它，我覺得花布確實真的很美。然後可能是客委會吧，有個客家花布這個名詞，我就覺得既然有客家花布，為什麼我們的公部門，不會去利用這個特色東西去做一些東西，我那時候內心有個想法，想利用客家花布做一些東西給公部門，或者他要送人也好，或者是它要去推動這個，(訪談資料 D-05)

客人常常進來要找花布，要買花布，因為我們花布是放在店面的一個小櫃子上面，每次一個客人進來，我又要搬開來看，就很麻煩，

那個人數越來越多，我就會想要把它移出來，讓我比較方便拿給客人看。(訪談資料 D-06)

客人進來就直接會到那個位置，其他布好像都不會吸引到他們，還有一個，有一些客人看到這有布店，進去問有沒有客家花布，後來我就覺得為什麼要讓人家問，我就把它放在最外面的位置，這樣客人就會說，欸這家有客家花布，現在花布是從最裡面搬到最外面。(訪談資料 D-07)

3.當客委會推動花布，當花布成為流行的名詞，賣布料也要賣花布。

媽媽的客人會老、會減少，鴻星布行一定要開發新的客源，才能繼續生存下去。當媽媽仍然想做自己擅長的時裝訂製時，鄧淑裕成立花花世界玩布工坊，和顧客一起玩花布。

她唯一的興趣，她可以倚靠的地方，所以我說實話，我沒有要去改變媽媽，但是我覺得這樣繼續下去，鴻星布行靠那幾個人跟妳訂作衣服，那絕對是不夠的，妳必須要增加一些新的東西進來，就變成既然媽媽那塊她不做，那就我來做，(訪談資料 D-09)

她做了 60 年衣服，這個是她最在行的東西，所以她還是堅持做她做的東西，雖然現在的客人沒有像以前這麼多，可是以媽媽要來做，她一個人還是 OK 的，(訪談資料 D-11)

客委會好像成立有 9 年了吧，他把花布帶動起來，我覺得是個很重要的關鍵，所以現在一些公部門常常會有一些活動，活動就是可以推動地方特色，我覺得這可能是我的動力啦，我覺得應該是這樣子。(訪談資料 D-10)

我會成立一個花花世界玩布工坊，我覺得跟這有關係，就是要做時裝去找鴻星布行，要做花布的東西，妳會想到花花世界玩布工坊。(訪談資料 D-12)

（二）顧客需求

1.為了滿足市場和顧客的需求，媽媽和自己都必需不斷學習，並做出改變 。

現在的客人是告訴你，他要做什麼，你可不可以做。過去媽媽做衣服是幫

顧客做設計，現在是顧客拿著雜誌問妳，可不可幫她做出屬於自己的衣服。。

現在來的一些客人，可能因為時代的改變，就會要求妳去做一些客製化的東西，以前就是我媽媽會幫她設計，現在客人就是會自己想要做什麼，她會拿一些雜誌書籍來，然後就跟我媽媽說，妳可不可以做這個，就是屬於她自己的衣服。(訪談資料 D-13)

衣服雖然少了，但是會來找妳做小孩的背巾，小孩的衣服的，我感覺上增加很多，就像我們現在在做一個小朋友和服，我就覺得做小孩子這塊，應該會有一個滿大的市場，因為現在小孩少，通常祖父母會很疼愛孫子，所以小孩子這部分會很大方，他們會來要求你做背巾、小孩衣服、做和服。這塊我有個想法，我想要做個彌月禮盒，這個會是我以後要做的一塊。(訪談資料 D-14)

圖 4- 31：鴻星布行－和服童衣示範
資料來源：研究者

圖 4- 32：鴻星布行－和服童衣樣式
資料來源：研究者

菲律賓的那個長的背巾，畢竟媽媽是做衣服的，她會有一些人體工學的那種改變，客人叫她做這個東西，媽媽會經過她改良再用，人就是這樣，當妳在這個地方買得到好用的東西，就會去傳嘛，那個就是小孩子需要的，家長就會捨得啦，現在越來越多人去找媽媽去做這個。我覺得那個背巾真的很好用，以前我以為是背 BABY 的輔助帶，我就常常跟客人說妳一定需要這個，現在漸漸發現，這個背帶是背到妳

背不動，還有就是小孩不讓妳背，沒有所謂的年齡限制。(訪談資料 D-17)

不斷地精進自己的技術做變化，才能和競爭者不同。

我曾經聽我媽媽講過一個故事，就是說她在師傅那邊只學了三個月，三個月能學多少東西，其他的都是她自己去學習、去做變化，所以只要客人拿一些書籍要媽媽做，媽媽在這塊都能勝任，她都能達到客戶的要求。所以客人要他做，媽媽又可以去接觸新的東西，再創造一個新的想法或者事物，我覺得這是我們跟其他店面的不同。(訪談資料 D-15)

當自己的想法無法說服母親時，她成立花花世界玩布工坊，以鴻星布行的客源為基礎，將花布介紹給顧客。

鴻星布行還要繼續經營下去，那我又想要成立花花世界，做比較不同的東西，說實話我現在大部分的客源，是從鴻星布行那邊來的，通常是客人她如果要做背巾，那我就會建議她要不要用現在很流行的客家花布，有一半的客人都會接受花布也不錯。(訪談資料 D-16)

2.事前的溝通，避免當初客人想的，跟後來拿到的不一樣。

設計這個東西，本來就是較主觀的，做生意當然是以客的需要為主。鄧淑裕對於自己的設計想法，都要透過事前的溝通，確認對方接受自己的設計理念和風格，她再接受顧客的案子。

通常我都會儘量去告訴客人，我為什麼會去幫妳設計這個東西，我為什麼會做出這個東西，我通常會先去跟客人討論，直到客人她有堅持己見的時候，我才會問妳的需要是什麼，最後還是以客人為主，達到她的需求來做，我配合她改變。(訪談資料 D-18)

我現在做這麼多年，傳統的東西在他們的觀念很深，要改變他其實還有一點點困難，所以我現在自己再做一個改變。我還是比較想做，妳能欣賞我，妳能接受我的東西，我會比較想接待那種客人，我不想再去說服客人來接受我耶 (訪談資料 D-20)

找花花世界做東西的，基本上對我有點瞭解，妳會到鴻星布行去做東西，基本上妳也有點瞭解。所以現在經營方式是，客人已經知道

妳，她要來買什麼東西，她要做什麼東西，她去找你。(訪談資料 D-19)

經過這十年來，客人已經慢慢可以接受，因為她已經瞭解我了，所以她會來找我合作。不瞭解我或者不喜歡的，這個客人就已經不是我的客人，通常來找我的客人，我們已經有某種程度的共識，所以她們可以接受我的東西。(訪談資料 D-21)

3.看到花布，當地人覺得俗氣，外地人覺得新異。

花花世界目前的訂單，大多是顧客送給國外的朋友，外地人只要看到商品上有花布的元素，就會很喜歡，例如花布時鐘是花花世界的一個訂單主要來源。

我的客人是以外地居多，比方說外國的朋友，或者他們需要出國送給客人。我覺得很大差別是當地的客人，還是覺得這東西真的比較俗氣，然後外地人是物以稀為貴，反而接受度會比較高。(訪談資料 D-22)

只要客家花布做出來的東西，他們都會喜歡，腦袋就是只要是客家花布就喜歡。所以他說做個包包，我只要在他的包包上，有個花布的元素，或者她的衣服有花布的元素，基本上他們都可以接受。(訪談資料 D-23)

我目前還在主導花布時鐘這塊，因為我的客人覺得滿神奇的，本來是一個透明的玻璃盤，最後可以變成一個花布，又可以做為時鐘，基本上時鐘就已經實用性了，這個目前來講，是我滿大的一個訂單，(訪談資料 D-24)

現在來買客家花布的人，大部分還是去做包包居多，做衣服的還沒有那麼多，還有就是送給國外客人，很多客人說要去國外，要送一個很具有代表的東西，比方客家人會希望送個具有客家東西，(訪談資料 D-116)

（三）企業內部

1.鴻星布行最大的資產是媽媽的製衣手藝，她透過網路讓更多人看見自己媽媽的作品，也間接認識花花世界玩布工坊的花布手作。

在新竹縣、在竹東，鄧淑裕的母親是能做衣服的老師傅，淑裕透過網路、

部落格，讓更多人認識媽媽的好手藝，現在做時裝找鴻星布行，做花布創作找花花世界。

鴻星布行目前來講，它的優勢就是竹東師傅少，媽媽會做衣服，我覺得這一塊是可以繼續做下去的，畢竟我也不想讓媽媽 60 年的手藝就這樣沒有了，我覺得這塊是 OK 的。(訪談資料 D-25)

我會 push 媽媽這塊再做大一點，比方在部落格上，去 PO 媽媽做的衣服，甚至 facebook，只要媽媽有做一套衣服出來，我會利用現在網路，讓更多人知道，(訪談資料 D-26)

現在人家說花花世界是鴻星布行的女兒，只是自己定位，只要妳做時裝，請妳去找鴻星布行，妳要做花布的東西，就去找花花世界，就像我媽媽這樣，妳去找我女兒，我女兒有做花布的東西，我覺得這個有在區隔。(訪談資料 D-27)

2.自己走出去，參加政府的活動，讓更多人認識鴻星布行和花花世界有花布。

鄧淑裕向竹東鎮公所自我推薦，參加地方特色活動，更多人認識鴻星布行和花花世界的花布手作。

我記得在 90 幾年，地方會辦地方特色的活動，我記得第一次是我自告奮勇，我去問鎮公所，竹東的湯圓節我可不可以參加，那次讓我參加之後，真的有吸引到客人，那個桌子一攤開來，確實讓客人感覺到不一樣的花布。那時候確實就因為藉著那個活動，讓鴻星布行或者花花世界做了正式的曝光，在這之後只要大大小小的活動，我真的都有參加，每次活動我一定是第一個到，最後一個走的，在這部分我是很配合，就是不斷的出去曝光，因為政府有給妳這個機會曝光，確實有一些幫助。(訪談資料 D-28)

求新求變不怕被模仿，因為被模仿，就會有更多人喜愛花布。

我要讓那個不喜歡花布的人喜歡花布，所以我不怕人家模仿我的東西，只要妳能做，我都願意教你，妳要模仿我都覺得 OK。所以我倒沒有要做出自己的特色，自己獨有，基本上希望大家透過自己手做的東西，然後喜歡上它。(訪談資料 D-29)

我的腦袋隨時隨地都在轉，我只要看到路上看到有個包包，它就

會讓我覺得很多創新，有時候前面是來自 copy，妳可能看到這個人包包，妳可以用花布去做，妳在做的時候，就是覺得妳會有一些改變，可能就是改進，會讓它更好吧。(訪談資料 D-31)

我這人就不喜歡一直做一樣的東西，一直做一直做，我喜歡去做不一樣的東西，說不好聽就是喜新厭舊，就是一直在做創新，所以妳可以在部落格上看到，我真的會做很多，就是方向很多，比方說衣服、包包、盤子很多樣化，我覺得這個也是我的特色，因為同一塊花布，做出那麼多東西來。(訪談資料 D-30)

二、團隊

（一）經驗與專長

1.經驗與專長

做時裝找鴻星布行的媽媽，做花布手作找花花世界鄧淑裕。母女各有專長和經驗。

圖 4- 33：研究者與鴻星布行經營團隊合影
資料來源：研究者

今天人家要訂作衣服，通常就會去叫媽媽，客製化就會請媽媽，如果她今天要做包包，或者要做衣服之外東西，就是我來做，還有一個是我在接，雖然是衣服，但是我會接一些大單，就是團體的制服，(訪談資料 D-32)

她小學畢業之後，就一直去學做裁縫，她自己一直去揣摩，去學習到現在，已經有 60 年的經驗。以前我學的並不是這行，但是我覺得一定是有幫助，因為那時候有學一些廣告設計，基本上我是念公共關係科的，在某些在公關方面，我比較有一點強項，比方說我去參加活動，我自己去主動邀約，(訪談資料 D-33)

2.從學習與模仿，做出屬於自己的東西。

鄧淑裕的母親擁有 60 年的時裝製作經驗，現今還不斷地在學習，她自己則喜歡新東西，從一開始的模仿，內化變成自己的東西。

我對美感的東西特別有興趣，我有學過色彩學，學過廣告設計，還曾經陪同學去職訓局上簡易的服裝課程，學過服裝設計，還有學過打版，這對我都有一些幫助吧。我覺得最重要的，我媽媽說從娘胎的我，就已經看媽媽做衣服，我從小就沒有特別的學習，就可以去做這些東西。(訪談資料 D-35)

我回來的時候，一直想說要把玻璃、盤子印上花布，基本上我對瓷器很喜愛，所以我想把瓷器上一個客家花布的元素。有一個很偶然機會，竹北新瓦屋一個課程，那時候留行蝶谷巴特，蝶谷巴特到底怎麼把客家花布結合，就吸引我去邊那上課，我覺得那個就是我的啟蒙，會把花布放在其他的地方，(訪談資料 D-36)

妳看到的有花布玻璃盤、帽子、檯燈、胸花，那個廢棄不要的椅子，加一些花布都可以改造成新穎的椅子。(訪談資料 D-37)

我有個好處就是我可以接受新的東西，我會把新的東西變成我的東西，就是說看到這個東西，我覺得還不錯，我會希望它他更好，(訪談資料 D-34)

（二）溝通與創意

1.創意上的獨特性，就是幫客人的需求多設想一點。

鄧淑裕說鴻星布行或花花世界製作的東西，乍看之下跟市面上賣的大同小異，但使用者一比較就會發現，她們在改良製作上，就是幫使用者多想一點，像背小孩 BABY 的背帶，她們考慮的不僅是小孩的安全性，也考慮到大人背小孩的舒適度。

我們的東西乍看之下是差不多，很多客人來這邊說這個我也會做，這個社區也有教過，可是實際上，我媽媽做出來的東西，例如這個背帶來講好了，我媽媽利用她在縫紉上的專業的技巧來講，把那個背巾有做改良。就拿那個日本背巾來講，乍看是一樣的，實際上我媽媽利用她多年的經驗有做改良。(訪談資料 D-38)

傳統背帶的改良

而且在整個袋子，她有加強鋪棉，那小孩子背起來，小孩子的肩膀、肩頸會比較舒適，大人的肩膀也會比較舒適，而且她有加寬，增加它的牢靠，我覺得有增加它的實用性。(訪談資料 D-39)

小孩屁股有一個立體，因為我媽媽有抽皺摺，就變成比較有立體，小朋友不容易滑下來，以前傳統的日本背巾，它是平面的、而且很小，因為現在小孩都比較大隻，我媽媽她就依據現在的需要去做改變。(訪談資料 D-40)

圖 4- 34：鴻星布行－改良後傳統背帶之正面示範
資料來源：研究者

圖 4- 35：鴻星布行－
傳統背帶改良之背面示範
資料來源：研究者

圖 4- 36：鴻星布行－
傳統背帶改良之側面示範
資料來源：研究者

側背巾的改良

一個長長的帶子，我媽媽把它改良，她在小孩子坐的地方加寬、還有帶子，我媽媽她用固定的，因為妳用綁的，小孩背久了之後，會一直滑動滑下來，基本上是很危險的。(訪談資料 D-41)

圖 4- 37：鴻星布行－改良後側背巾示範
資料來源：研究者

在一些小細節上，我媽媽有做更改，這個是一般人學不來的。(訪談資料 D-42)

花布的蝶谷巴特，拼貼需要專業與美感，才會顯得不一樣。

常常碰到這問題，客人就說妳的不就剪一剪、貼一貼嗎，像最近就碰到一個客人，她之前有跟我買過一頂拼貼的帽子，她就覺得她不想再花這個錢，她覺得很容易，就跟我買了花布，剪一剪就貼起來，(訪談資料 D-43)

我覺得，還是想給人家一個觀念，有專業的東西還是有專業的學問在，不是剪下來貼這麼容易，(訪談資料 D-44)

圖 4- 38：花花世界玩布工坊－研究者手作體驗 1
資料來源：研究者

圖 4- 39：花花世界玩布工坊－研究者手作體驗 2
資料來源：研究者

圖 4- 40：花花世界玩布工坊－研究者手作體驗 3
資料來源：研究者

圖 4- 41：花花世界玩布工坊－研究者手作體驗 4
資料來源：研究者

因為在我們的領域當中，不同的胚體有不同的做法，不同的做法不同的膠，(訪談資料 D-45)

一樣的素材，給你一樣的畫布，一個素的包包，每個人貼出來的感覺是不一樣的，我覺得這個就是有先天的美感。(訪談資料 D-46)

2.當鴻星布行和花花世界玩布工坊產品，有了明確的區隔後，與母親之間的觀念或作法上分歧就減少了。

鄧淑裕說媽媽的想法比較傳統，經這幾年的努力，分屬兩個不同的世代族群，在溝通上的分歧，已減少很多。

現在鴻星布行是媽媽在主導，當初會想要做一個區隔，就再成立一個花花世界玩布工坊，所以在服裝的某些小部分，我只能去幫媽媽。花花世界的部分，媽媽完全放手讓我做，所以在溝通上我覺得說沒有共識，基本上很少啦，因為我們已經很明顯區隔。(訪談資料 D-47)

媽媽通常喜歡親力親為，每件事她要自己去做，可是我覺得這種量，不能什麼事情都要自己做，因為自己做有限，通常就說服她，團體這部分希望她不要做，然後我們只幫客人設計及打樣好後，請代工幫忙做，這樣的量才會做出來，我曾經跟媽媽有不同意見的話，應該在這個部分。(訪談資料 D-48)

花布拼貼這部分，基本上老人家總認為這東西的需求不是那麼大，她比較希望我做需求量大的。妳去做衣服、做包包、玻璃盤，她認為這種東西可有可無。(訪談資料 D-49)

我當初覺得很俗氣，我爸給我的被套，我幾十年都還放在那裏，我連動都沒有去動它。從我自己改變，我相信我自己能改變別人，去喜歡客家花布。(訪談資料 D-52)

凡是妳堅持，妳必有收穫。因為在網路上，客人常常會給妳肯定，只要妳有肯定，妳就會有行動。(訪談資料 D-50)

3.面對自己做不到的事，做自己在行的訂單。

手作及客製化的東西，無法提供顧客像工廠大量生產的單價，對於大量到人工無法負荷，需要靠機器時，鄧淑裕就不會去接單，堅持做自己能做的訂單。

我現在就是一個網路的客人，一個找妳做一個，這個量是我想要突破的地方，(訪談資料 D-54)

基本上我現在要做的是我有把握的東西，今天我沒有把握的東西，我不會去做它，我要做我在行的東西，像瓷盤這個東西，要靠機器還是可以做得出來。(訪談資料 D-51)

4.面對機會的風險，就是瞭解顧客的需求，找出自己的優勢，做自己有把握的事。

手作的東西只要去學，大多的人都會做，她們也樂於分享，對於鄧淑裕及母親而言，自己的核心技術在於專業，技術的專業、材料選擇上的專業、手作經驗上的專業，看似一樣中的不一樣，就是顧客無法知道的核心技術。

尤其在我們這鄉下地方，很多人看到這個包包，就覺得我就會做，但是我一直強調，我有這個自信，我一樣的東西給你，我們就會做出不一樣的，(訪談資料 D-53)

客人來剪布的時候，我都會問她要做什麼用途，我再拿什麼布給她，有時候客人很有自信說她會，但我還是希望她能告訴我（訪談資料 D-55)，

圖 4- 42：花花世界玩布工坊－花布在腳踏車的美學應用
資料來源：鄧淑裕提供

圖 4- 43：花花世界玩布工坊－花布在機車的美學應用
資料來源：鄧淑裕提供

我記得之前有個年輕人，20 歲的大男孩，先來問我花布多少錢，我就覺得年輕人怎麼會喜歡花布，就問他怎麼會喜歡花布，他告訴我

很美，我很開心有個年輕人說花布很美，再過不久，他就騎著他的腳踏車來，上面用花布把腳踏車的輪圈包起來，真的讓我很驚艷，(訪談資料 D-56)

他就問我，他騎一騎之後就很容易脫落，(訪談資料 D-57)

而且他自從騎那個腳踏車之後，他的很多朋友都要模仿他，我也建議他可以接單去做這個，幫人家去改造腳踏車。(訪談資料 D-58)

三、資源

(一)內部資源

1.利用自己本身的技術回應市場，做出現在人喜歡的包包和花布手作。

布店做時裝的生意逐年變小，她們很快利用自己的縫紉技術，和店裡的花布做出布包和花布手作，加上政府的推廣地方特色的資源，店裡的花布手作成為重點商品。

布店的生意是一年比一年不如，媽媽還要堅持繼續做，做到她不能做。但是當我進來之後，剛開始做小部分包包，量當然不是很多，可是在我們教學之後，再加上現在政府推動這個地方產業，花布其實有漸漸被接受，還有一些活動也需要花布，上課也需要花布，我覺得我們鴻星布行，現在賣花布的比重，比其他都來的高。(訪談資料 D-59)

小規模的發展，因為小就可以 handle，很多人就是在一個地方，覺得做的很好，就喜歡去擴大，基本上我一直希望，我可以做我自己可以 handle 的事情，(訪談資料 D-60)

我沒有想去做到機器化生產，我覺得那個部分是，還要靠很多的人力，然後在這個人力上，妳還要很多的訓練。(訪談資料 D-61)

2.從小小的店面，直接看到消費者的需求和市場趨勢，再透過部落格和實體活動，讓更多人知道。

透過與前來店裡購買布料的客人互動，可以直接瞭解顧客的需求，在有限的人力之下，雖然無法做到大量供應，但透過網路部落格及公部們活動的曝光，也帶動店裡營收增加。

現在花布很多人都有需求嘛，一天到晚就會有人來找花布，妳就很容易可以看到現在人家的需要是什麼，如果說沒有這個小店面，妳不知道花布現在會這麼興盛，一般妳在工廠或者辦公室，這部分是看不到，所以我覺得小規模店面生意，應該是說跟客人的需求互動最直接。而且我們自己也知道，今天客人要找花布，或者要找什麼布，我很快可以看到，她那個趨勢是在哪裡。(訪談資料 D-62)

我們店面基本上就是比較被動，客人沒進來妳就不知道他要的是什麼，所以當我進到鴻星布行之後，我會有部落格，去做一些東西的發表，或者有時候我會去參加一些活動，妳既然在從事這個地方特色產業，有時候公部門有活動妳要配合，這個就會給鴻星布行多帶一點營收。(訪談資料 D-63)

3.透過政府的課程邀約，間接行銷鴻星布行和花花世界。

鄧淑裕提到，不想受限於政府的規定，較少去申請政府資源，較常參加公部門手作授課的邀請，一方面可推展自己的花布理念，間接也為店裡帶來生意。

爭取公部門的資源，基本上我比較在被動上，上課我也很少去爭取，基本上是公部門、社區會叫我去上課，還有一些多元方案會叫我去上課。(訪談資料 D-64)

圖 4- 44：花花世界玩布工坊－多元就業方案教學 1
資料來源：研究者

圖 4- 45：花花世界玩布工坊－多元就業方案教學 2
資料來源：研究者

圖 4- 46：花花世界玩布工坊－多元就業方案教學 3
資料來源：研究者

圖 4- 47：花花世界玩布工坊－花布環保袋
資料來源：研究者

基本上妳去上課，上課學生就會知道鴻星布行加上花花世界，我覺得上課多少都會有一些幫助。(訪談資料 D-65)

比方竹東的湯圓節，或者竹東的天穿日，上課的話就有一些我們的社區媽媽教室，或者是一些外籍新娘的課程，像我最近有上原住民的多元方案，基本上我課程的元素，就是客家花布。(訪談資料 D-66)

4.以媽媽 60 年的技術為基礎，加上自己的喜新求變，創新的產品漸漸受到顧客的認同。

鴻星布行和花花世界最大的優勢，在於自己和媽媽都有生產的技術和能力，做出年輕人喜歡的東西。

我們的優勢就是媽媽還是裁縫師，在竹東鎮上已經找不到幾個裁縫師，再加上妳在這邊買布，最好有人幫妳做，這個就是我們跟其他店面不同。再加上我自己喜愛客家花布，我的 focus 就在這個地方，既然人家說它是個很俗氣的東西，那妳就希望能利用什麼創新的東西，去讓更多人去接受它，我希望接受的人不見得是年紀大的，我希望有年輕人喜歡這塊，所以我常常絞盡腦汁，去想現在年輕人到底要什麼，然後做出什麼東西，是年輕人想要的。(訪談資料 D-67)

5.花布玻璃盤、洗衣板、台客帽，顧客看到傳統中帶有花布的創新元素，國外的客家朋友從網路部落格上，直接下單選購。

從花布玻璃盤、袋子、團服，花花世界各式不同的手作產品，展現鄧淑裕明顯的個人風格，大部份的客人都是在網路部落格上看到她的作品後，下單請她做客製化的產品，目前喜歡她的作品的客戶，不少是旅居國外的客家人。

圖 4- 48：花花世界玩布工坊－花布盤作品 1
資料來源：研究者

圖 4- 49：花花世界玩布工坊－花布盤作品 2
資料來源：研究者

圖 4- 50：花花世界玩布工坊－花布台客帽作品
資料來源：研究者

圖 4- 51：花花世界玩布工坊－花布手作作品
資料來源：研究者

花布的玻璃盤，因為我們地方特色產業有在推動這塊，現在在網路上每天都有人在問我，有沒有花布可以買，或者有沒有花布這個課程可以上。之前有個用桐花去做的洗衣板，在這之前很多客人都不會想到，花布跟洗衣板怎麼可以連結上來。另外，台客帽來的靈感，有一陣子很流行台客帽，我做出的東西有時候跟當時流行的趨勢有做一個結合，利用傳統的東西，變成自己的東西。(訪談資料 D-68)

之前像有接到美國一個華僑，他要去做精油，因為他是客家人，希望把她客家的東西帶到國外去，在他的事業上能運用到，也能推廣我們客家花布，所以他叫我幫他做了一個小袋子，讓她可以去包她的精油，也可以順便推廣我們客家花布。還有現在婚禮小物也很流行，(訪談資料 D-69)

圖 4- 52：花花世界玩布工坊－婚禮小物作品

資料來源：鄧淑裕提供

圖 4- 53：花花世界花花世界玩布工坊－牧師的美國禮物作品

資料來源：鄧淑裕提供

圖 4- 54：花花世界玩布工坊－花布枕作品

資料來源：研究者

圖 4- 55：花花世界玩布工坊－花布精油袋

資料來源：鄧淑裕提供

圖 4- 56：花花世界玩布工坊－花布手作之生活美學應用 1
資料來源：研究者

圖 4- 57：花花世界玩布工坊－花布手作之生活美學應用 2
資料來源：研究者

之前有個客家美國芝加哥合唱團吧，他也是在網路，知道有花花世界，我跟他講說，妳怎麼會找到我，他說他們在花花世界部落格，看到一些東西是跟人家不一樣的，他們要做合唱團的團服，我記得我們完成的時候，竹東有邀請她到竹東參加天穿日山歌比賽，他有來做表演，那天他們穿上我們設計製作出來的團服，我那時候有個驕傲，我覺得所有合唱團裡面，我感覺是最好看的，我覺得那時候有表現到客家特色，那時候是我還滿自傲的地方。(訪談資料 D-70)

花布可以運用在什麼地方，基本上只要妳想貼都可以，就像我把花布貼在洗衣板上面，加上一個框也是一個飾品。(訪談資料 D-71)

她們在網路上，已經看到我的東西，覺得這東西是她想要，或者是她的需要，她想要或是她欣賞，她會來找我，基本上會來找我的客人，是她已經對我的東西認同。(訪談資料 D-72)

圖 4- 58：花花世界玩布工坊－花布手作之生活美學應用 3
資料來源：研究者

圖 4- 59：花花世界玩布工坊－花布手作之生活美學應用 4
資料來源：鄧淑裕提供

（二）外部資源

1.爭取參加政府的活動，增加曝光的機會。

小型的店家參加政府的活動，最大的好處是能隨著活動宣傳，也許當下沒有賺到錢，但多少能夠提高自己的曝光度和知名度。

就是在辦活動嘛，妳只要去參加，他們就會公開去推動這個活動，妳的曝光率就高，常常參加活動，會有一些接觸的機會。什麼時候會帶來生意，是不可預測的，（訪談資料 D-73）

圖 4- 60：花花世界玩布工坊－展售活動 1
資料來源：鄧淑裕提供

圖 4- 61：花花世界玩布工坊－展售活動 2
資料來源：鄧淑裕提供

圖 4- 62：花花世界玩布工坊－展售活動 3

資料來源：鄧淑裕提供

圖 4- 63：花花世界玩布工坊－展售活動 4

資料來源：鄧淑裕提供

2013 年新竹燈會，本來覺得麻煩不想去，因為是 16 天的活動，後來發現它也是一個機會，畢竟下一次什麼時候輪到也不知道，而且這是新竹縣第一次參加，後來我還是去參加，到現在我還是會覺得去參加是對的，不管說它有沒有帶來後面的效應，自己來講也是一個肯定。(訪談資料 D-74)

第一次就是在花花世界成立之後，竹東湯圓節是我自己主動去爭取到，要參加他的活動，在那次之後，基本上我都是被動的，都是他們在邀請我們。(訪談資料 D-75)

2.擔心被要求照著政府的想法走，不申請政府補助，只參加政府課程和協會活動。

鄧淑裕認為政府補助的規定多，她想照著自己的想法去做，因此沒有申請過補助，大多是參加政府或地方協會辦的活動或課程。

我從來沒有去爭取這部份，因為我覺得跟公部門合作，會給自己帶來很多限制，妳必須要去配合他們的活動，想法要照著他走，或者寫很多 paper，我覺得那種要束縛的東西，我沒有那麼主動。(訪談資料 D-76)

最近我加入一個新竹地方特色產業協會，他們不定期都會開一些課程，比方說行銷的課程，或者烹飪、茶道這些課程，他會帶我們去參加一些縣市觀摩，會帶我們去參觀，在某些部分做比較，這些都會帶給我一些幫助。(訪談資料 D-77)

3.透過網路看見市場需求，也讓顧客看見自己。

花花世界目前使用現代人上網常用的部落格、facebook、Pchome 行銷自己的產品，在網路市場上的客群不限於台灣，但仍需投其顧客所好。

最基本的是個人的部落格，facebook 粉絲團，再不久我們可能會在 pchome 去開個網頁，或在 pchome 販賣我們的東西，(訪談資料 D-79)

網路購物市場是以後的趨勢，也是要 test 看看，因為這麼多產品，妳總是要投其所好，看顧客需要什麼，然後做出，顧客需要的東西。(訪談資料 D-80)

花花世界基本上還是以網路訂單比較多，還是外地的客人比較多，我們在地業者的客人比較少。(訪談資料 D-81)

4.透過參與地方協會的活動，與在地業者相互結盟。

鄧淑裕過去很少參加地方組織， 目前參加新竹縣產業協會，她發現在協會中，會員之間可以找到相互合作的模式，大家的東西結合一起賣，就是現在大家常說的共創。

我參加新竹縣產業協會，它是我們新竹縣 80 幾家業者的結合，我覺得我們比較幸運的是，這 80 幾家業者大部分是餐飲，或者是以農產品為主，以這藝品或布類的，只有我們一家啦，所以我的東西在他們的應用上會比較廣泛，我想這也是我們的優勢。(訪談資料 D-82)

我們前陣子跟頤和園做那個有機便當，他們就利用竹東在地業者阿娟姐的酸菜，北埔噹好吃的鹹豬肉，再加上他們本身的有機菜，做一個便當，再用我的花布去包裝，我覺得這就是我們異業結合。(訪談資料 D-78)

5.地方特色產業就是歷史加文化再加創新

鄧淑裕提到公部門認為鴻星布行和花花世界有地方特色，就是他們具有歷史與文化再加上創新，她並以阿金姐工作坊為例，好的東西仍需要創新包裝、創新的行銷推廣。

就從字面來講，就與眾不同，像阿金姐的桔醬，在新埔或者只要

客家莊都有，就是在妳怎麼樣去推廣，妳怎麼把自己最好的推出來。還有她的東西當然是最好的、最安全的，然後她的包裝，還有她的知名度。(訪談資料 D-83)

傳統的花布，做些創新的東西。鴻星布行有快 60 年的經營的時間，就是利用舊有的元素做出創新的東西，鴻星布行的客家花布，再利用我們花花世界，應該是兩者加起來，我想今天公部門他會找妳成為地方特色，應該是有這兩項的條件，歷史加文化再加創新。(訪談資料 D-84)

6.買花布的顧客常問，竹東有什麼好玩好吃的，鄧淑玉裕說賣花布也要行銷竹東。

顧客除買布做手作體驗之外，也常問她竹東還有什麼好吃好玩的，鄧淑裕就會介紹協會成員業者的地方特色，提供顧客一個竹東小旅行。

會有客人說，妳們竹東有什麼好玩的，有什麼好吃的，妳會跟他講說去蕭如松，或者我們現在正在推廣的動漫園區，或者是軟橋社區，基本上我們會這樣去跟他介紹，然後地方的農產、產品來講，地方的伴手禮，就阿金姐的桔汁或金桔醬，或者是紅磨坊的的蛋糕，還有簧城竹簾，她現在也在推動那個觀光工廠，也是可以大力推給我們的遊客們。然後在結合的部分，記得今年年前的春節的伴手禮，就結合了阿金姐的桔醬、黃記粄條的油蔥酥、加上篁城竹簾的小茶墊，最後用我的花布去包裝，也是受到滿大的歡迎。(訪談資料 D-85)

7.小商店資源有限，多善用政府資源做花布推廣。

政府和業者之間是互相幫忙的，就像做生意一樣，當地方有活動時儘量配合，當他認識妳的時候，有機會也會幫忙妳推薦。鄧淑裕目前有協助政府多元方案、多元計畫、社區活動，除了教學也推廣自己熱愛的花布創作。

我覺得地方上給妳的資源，他如果有活動，妳就盡量的配合，當他在需要的時候，也會優先考慮到妳，再來最主要還是靠自己啦，妳自己想做什麼樣的突破，為自己做什麼樣的準備，(訪談資料 D-88)

一個就是 DIY，還有就是教學，DIY 就是讓沒有太多時間，或者只喜歡單一張商品的個人，讓她能藉著體驗瞭解熟悉，比方說多一個人來做 DIY，就多一個人瞭解，多一個人他會喜歡花布。然後教學的部分，因為現在政府有推動很多多元方案、多元計畫或是說社區，我就利用

這個政府的資源去做，基本上我還是專攻在客家花布，也靠這個機會把客家花布推廣到社區裡面，或者是一些多元的二度就業的婦女。(訪談資料 D-86)

因為老師出去上課，老師家有賣花布，如果說在在地上課的話，基本上他們的選擇就真的只有鴻星布行。(訪談資料 D-87)

8.成為地方特色產業，最需要政府協助地方業者行銷。

每位地方業者都希望自己的東西能走出地方，但是通路的開發及如何行銷，所需的人力經費，不是小型商家能夠負擔的。

鴻星布行是一個規模比較小的店面，再加上花花世界，當然希望可以透公部門的活動，或者是他們在推動地方形象的時候，順便把我們推出去。我想應該是行銷，希望他們在行銷這部分可以幫我們，畢竟大的力量會大於我們一個小小的店面。(訪談資料 D-89)

四、經營者

(一)特質

1.父親的中風，讓她的人生規劃發生轉折。

在台北唸書、開精品服飾店，鄧淑裕從來沒有想過會回到竹東，父親的生病讓她必需回家協助母親經營鴻星布行、照顧父親。

我爸在十年前中風，這個給我的影響是滿大的打擊，十年前我一直都待在台北，我從來沒想到我會回來竹東。可是十年前爸爸生病了，不能說不得不，應該是說自然而然妳要照顧他，妳就會就回來，因為在我的人生規畫當中，真的是很大的一個轉折。(訪談資料 D-90)

2.對新事物的好奇與創新，來自於父母從小對她們的學習沒有限制。

鄧淑裕說她們同學，從小被父母要求將來要當老師、考公務員，慶幸自己的爸爸媽媽從來沒有這樣的限制，她可以做自己想做的事。

從小我爸爸媽媽沒有特別說，妳一定要當老師，都是很開放的，妳要學什麼，她都會願意，他們會全力的支持妳，我爸媽沒有給我很

大的限制，至於在事業上的影響，就是開放，妳想學什麼都可以去接觸，所以我覺得爸爸的開放是在教育上。(訪談資料 D-91)

3.父親突然生病，沒告訴媽媽和自己，鴻星布行要怎麼經營下去。

鄧淑裕只有小時候在店裡幫爸爸招呼客人的經驗，媽媽也是專心在時裝訂製，在父親住院後，母女倆只能慢慢摸索、重新學習、互相摩合，把鴻星布行繼續經營下去，並讓花花世界玩布工坊，成為老店的延伸。

我爸爸住院的那個剎那間，我送我爸去醫院，再回來拿他的東西，突然覺得鴻星布行一直是他在經營，他突然中風，沒有告訴妳要怎麼繼續經營下去，妳要用什麼方式經營，都沒有教我。妳必須要慢慢做，慢慢累積，慢慢摸索，爸爸的生病，給我們很大的改變，包括媽媽包括我。(訪談資料 D-92)

我覺得碰到最大困難還是爸爸生病，以前這個店是爸爸經營，媽媽就專心在她訂作的那塊，當然還是會有一些接觸，我本來在台北做精品，也是在做生意，就沒有在接觸店面的生意，我跟媽媽就變成邊經營邊學習。至於說困難，就是媽媽的領域跟我們不一樣，媽媽是在服裝店裡做，我興趣在拼貼那塊，我一直希望做跟傳統不一樣東西，所以在這個不同的路線上，變成媽媽的鴻星布行服飾，和我的客家花花世界結合，還要更加努力，就是跟媽媽的部分。(訪談資料 D-93)

（二）客家女性創業家

1.使命

對鴻星布行的使命，就是跟媽媽一起把鴻星布行繼續經營下去。

以前布料是人家做衣服才剪，很多人問我現在還有誰去剪布，就是很奇怪，每天都有人來剪布，竹東鎮上有這麼多人，而且鴻星布行在新竹縣算是最大的布莊，已經沒有幾家了，還是有它的需要，所以媽媽常常說，如果我們收了，他們要去哪裡買，我覺得就媽媽的使命感吧。(訪談資料 D-94)

2.傳達給顧客的價值－每一位收到東西(禮物)的人都感到開心

客製化的產品或商品的價值，不僅是在東西上面，買到或收到這份東西的

人，在心情的滿足與喜悅也是其中重要的一環，這是鴻星布行和花花世界帶給顧客物超所值的心意。

今天客人叫我做東西，我一定會盡力的做，一直到他拿到貨之後，沒有一點怨言，我才會放下心，這個責任感我是有的。因為我希望我把我最好的呈現給客人，當客人拿到我的東西的時候，也會是一個很開心，而且這七、八年以來，我覺得我很有自信說，我給客人的東西都能滿足到他們，我聽到的是，他們買贈品送人，拿到的人都是開心的，然後也滿足到我的開心。(訪談資料 D-95)

3.願景

讓更多人認識花布的美，自己有一天能夠為竹東設計一個花布裝置藝術。

其實我心裡一直有個使命感，我真的很希望人人都可以解客家花布，認識客家花布，我也不知道我怎麼會這麼愛它，我覺得那個大師林明弘，把客家花布帶到國際舞台，給我的影響很大，因為我喜歡他把客家花布放在丹麥的公園，我覺得把客家花布放在那種裝置藝術，我很喜歡那塊，我一直有個想法，我想說服竹東的公部門，可不可以把我們的公園，也加入一些花布的元素，比方我們的建築物，或是鎮公所的某塊地方，我希望就是進到竹東鎮上，就看到一些用花布去做的裝置藝術，我一直有這個想法，我還在說服當中。(訪談資料 D-96)

我希望花布能改變人家的想法，就是藉著客家花布，讓她們對客家文化，有更深一層的認識。(訪談資料 D-115)

4.下一個事業藍圖

鄧淑裕希望設計一個代表性的花布產品，讓更多年輕人喜愛花布，認識花花世界，認識竹東之美。

我正在進行當中，我還是想把我自己想要的東西，用花布做出來，做一些年輕人喜歡，也能接受的花花世界。(訪談資料 D-97)

我希望花花世界成為竹東一定要去看看的地方，或者是一定要去買他的東西，我有這種使命感。(訪談資料 D-98)

5.與母親在經營上的不同，在於跟著現在的流行做創新。

從現在來看，如果當初沒有回來，布行還是以前的經營模式，然後隨著時間慢慢沒落。她不希望鴻星布行就此消失，現在母親維持鴻星布行的傳統風格，創新與流行趨勢就由花花世界來展現。

在客家花布這塊，可能會沒有或者比重會比現在少，因為媽媽的領域是在客人訂作衣服上面，所以還是會承續之前經營的模式，只是換人經營，以前是爸爸，現在是媽媽。花布這塊不要講，我覺得應該是萎縮，因為從市場上看來是一年不如一年。(訪談資料 D-99)

我覺得我比較投其所好，比方說現在流行什麼，我希望做些什麼東西。像媽媽畢竟已經七、八十歲，在觀念上是比較守舊，經營方式比較保守，(訪談資料 D-100)

我真的不希望我們家就這樣沒有了，所以花花世界就必須要有創新，今天客家花布正夯的時候，為什麼不讓它最夯的時候，去創造一個奇蹟。(訪談資料 D-101)

6.傳承加上創新，就是創業。

鴻星布行將近 60 年的歷史，擁有豐厚的經驗、技術、客源、人脈，現在花花世界玩布工坊的花布產品，有一半是來自鴻星布行舊顧客的支持。

當然是另一個創業，妳可以把它做的更好，鴻星布行五十年多年的經驗的累積，比方說人脈或者現成的東西。一個這麼久的行業，我希望把它傳承下去。我覺得青年回鄉創業，其實可以利用家裡固有的東西，然後去做一些創新。(訪談資料 D-102)

7.創新就是以舊有為基礎，呈現出新的東西，市場願意買單。

創新一定會有改變，這個改變必需是市場要的，顧客能夠接受付錢，賣方也能賺到利潤，這個創新才有價值。

創新應該是原有一個東西，你做某種上的改變，然後讓別人可以接受，就是一個創新。(訪談資料 D-103)

利用舊有的東西，舊有的東西經過不同的呈現方式，可能是改變，呈現出一個新的東西，能把別人的錢掏出來，我覺得是最重要的。他

錢掏出來，開心拿到我的東西，我也開心拿到他的鈔票。(訪談資料D-104)

8.客家女性的創新能力在於堅持與克服

鄧淑裕從母親的身上看到客家女性的硬頸精神，母親當三個月的學徒，後面的都靠自己的學習與摸索，遇到瓶頸就是不斷地去試。而她自己就是走出去，接觸市場、接觸人，才知道現在需要什麼、流行什麼。

從我媽媽這邊來看到，我覺得那個叫堅持，因為我覺得客家女性硬頸的精神，完完全全在我媽媽身上可以看到。因為我媽媽以前就學了三個月的學徒，妳說三個月做了些什麼東西，可是她大部分的東西，都是自己摸索出來的，更何況她的學歷並不是很高，(訪談資料D-105)

我從我媽媽那邊看到，她只要碰到瓶頸的時候，她都會願意去try，比方說常常有個客人說要做這個，我會告訴她不要做，可是她從來不會，除非她不想做，她不會跟客人說我不要做、我不會做，她會利用她已有的經驗去克服，這就是客家女性，碰到困難要去克服。(訪談資料D-106)

我以前比較像人家講的宅女吧，可是現在我會跨出去，也許是公部門，因為活動要參加，妳為了要把自己推出去，妳必須要踏出去，這個是我自己給我自己功課。現在有什麼活動，有什麼課程，我都願意去參加，或社團的邀約我都會去，不像以前就會拒絕不去，就會慢慢告訴自己，必須要接觸到大眾，才知道說人家需要什麼，或者現代流行的是什麼，這個我正在克服當中，我為我自己改變。(訪談資料D-107)

9.客家女性的硬頸精神

從鴻星布行到花花世界玩布工坊，自信和堅持自己想做的事情，是鄧淑裕看待自己的硬頸精神。

我覺得是我自己很有自信，在某些部分我還滿堅持自己想要東西，我也希望能把我自己想的東西去推廣出去，讓別人也喜歡。(訪談資料D-108)

圖 4- 64：研究者與鴻星布行研究個案經營者鄧淑裕合影
資料來源：研究者

10.創新的過程，最在意顧客使用上的需求和感受。

在產品在創新的過程中，從產品到顧客，她與媽媽一定是先考慮顧客要做什麼使用，再來想怎麼做出產品來，這正是鴻星布行和花花世界玩布工坊，提供客製化服服務的核心理念。

小朋友的和服，之前我覺很俗氣，可是我現在改變了，和服對小朋友來講，是一個很保暖的東西，因為衣服前面就已經四層了，所以我最近都希望客人可以接受這個東西。(訪談資料 D-109)

以前傳統的長背巾，現在年輕人是不會用的，那現在有一些改良的，有一些阿嬤級的她也不會用，我媽媽就在這當中去找到一個改良，一個新的背巾，就比較適用，也讓大家能接受。(訪談資料 D-110)

在行銷這個部分，每個客人進來我都會問妳要做什麼，當他們買完布之後，我都會跟她講說，這塊布可以再去做什麼東西，甚至她買了這塊布，我會跟她說你要不要再買這塊布，因為這塊布可以跟它去做搭配，這個部份我會比較主動。還有我常常會跟客人說，妳要做什麼，妳會做嗎？我也很願意教人家，這個部份我不藏私。還有客人來剪布的時候，常常問我哪裡可以去學到什麼，我都會說，妳在鴻星布行買布，要做東西可以去花花世界做，這兩個有互相的搭配。(訪談資料 D-111)

有些客人會說，做窗簾會不會很花，其實我可以跟你講，怎麼去

運用，怎麼可以去搭配你們家的家具，妳不可能一整片都是花布隆冬。當然看妳怎麼去搭配，妳怎麼運用啦，比方一個簡單的抱枕，放在你家的沙發上，花布有個畫龍點睛的效果。（訪談資料 D-112）

網路時代，我覺得以後大家都不願意出門，就是在網路上打開點點就買，以後我會朝這個方向去做，就是妳能在網路上就可以買到花花世界的東西。然後我們現在還有一個規劃，有個實體店面在內灣，賣花花世界的商品，初期會有一些衣服、帽子，我希望做到只要去內灣，妳一定要去看的花花世界東西，必須要去買花花世界的東西。（訪談資料 D-113）

我常常希望他們透過商品，有客人要去 DIY 或者去上課，就去推動這個客家花布，因為只有透過這種比較實務的體驗之後，客人才可以從中去瞭解它，不僅是瞭解這個東西，也可以瞭解到我們花花世界。（訪談資料 D-114）

就是愛花布，花布穿在鄧淑裕身上，就是那麼的亮麗和自然，這是我對鴻星布行第二代鄧淑裕給我的印象。因為父親的中風，在台北開設精品服飾店的她，回到竹東和母親一起重新學習經營布行，面對舊客群逐漸老去，她認為必需開發年輕的新客群。她在顧店時發現，愈來愈多的年輕人來到鴻星布行找花布，她試著利用自己的縫紉技術，做一些布包在店裡販賣，結果是做一個賣一個。

將近 60 年歷史、以做時裝訂製的老布行，在門口最顯眼處擺的是花布，加上客委會推動客家花布、林明弘設計師將花布帶上國際舞台，讓她喜愛上花布的美，開始學習花布在生活上的應用，因此，她成立了花花世界玩布工坊，以製作花布手做推廣為主。現在來到鴻星布行的客人，做時裝就找母親，喜歡花布創作的客人就找她，她為鴻星布行開發了新的客源及新的產品線，也有旅居國外的客家人，從網路部落格看到鄧淑裕的花布作品後，網路下單請她設計客製化的產品。

鄧淑裕不喜歡受到限制及束縛，除了參加地方政府的活動，在行銷上提升自己的曝光度及知名度外，她並未申請政府的輔導申請。但她最近加入新竹地方產業協會，發現地方的業者之間是可以合作的，大家的東西可以結合在一起賣，因此，她認為老店的創新，不僅是自家的產品和服務上做改變，和外部的合作也是一種經營方式。從時裝訂作到花布美學的應用，在鴻星布行第二代鄧淑裕的身上，可以看到老店順應市場潮流的明顯改變。

第三節 金瑞珍行（玉山麵）與藝桐饗宴：傳承百年麵粉香與伴手禮

第一次見到關西玉山麵，是在人聲鼎沸、攤販聚集的市場裡，除了當地熟門熟路的老主顧以外，外地遊客很難想像，玉山麵的市場門市，隱身在其中。家庭兼門市的玉山麵，就是走廊上賣衣服攤販後面的店家，唯一的識別就是在屋簷下，不起眼的黃色小招牌上「玉山麵」三個藍色大字和旁邊的小字「百年老店」。

圖 4- 65：金瑞珍行（玉山麵）－市場門市外觀
資料來源：研究者

圖 4- 66：金瑞珍行（玉山麵）－玉山麵市場門市空間陳設
資料來源：研究者

圖 4- 67：金瑞珍行（玉山麵）－改裝後工廠門市外觀
資料來源：研究者

圖 4- 68：金瑞珍行（玉山麵）－改裝後工廠結合門市展售空間
資料來源：研究者

麵條的販售在家中門口的一小隅，後方木櫃上的玉山麵禮盒，和前方玻璃櫃上一包包的麵條呈現出強烈的對比。游爸爸和游媽媽知道我的來意後，告訴我游

智穗和弟弟在工廠那邊趕出貨，在閒聊中他們提醒我，自己吃的可以買塑膠包裝的麵比較便宜，要送人的就買禮盒，還特別介紹在市場的玉山麵，也有在百貨公司裡銷售，電視台也有來拍過他們。現在工廠都交給小兒子去做了，游智穗就跑外面百貨公司、出國展售，不過太花錢了。最近還要在台北開店賣玉山麵，在台北租金什麼都貴，就叫她不要做，她就是不聽，一包麵賺沒幾塊錢，店都要開了才告訴我。

我向游智穗轉達了她母親的擔憂，但她告訴我在她和弟弟的努力之下，玉山麵目前已經有了一些成績，玉山麵的麵粉香要傳承下去，一定要跟其他客家商品結合，開發不同的禮盒，增加玉山麵的應用領域，她認為這是現在必需要做的事。她深知父母親擔心她有賠錢的風險，但她認為只要是對的事，就應該本著堅持去做的精神，如同過去在行銷展售上的堅持，以行動與實績來獲得父母的肯定。

現在她自己新創「藝桐饗宴」這個品牌，以玉山麵為主，結合獲得客委會認證的台灣客家特色商品，推出「藝桐饗宴」伴手禮盒，讓更多人不僅認識玉山麵，也認識更多客庄的在地特色商品。從最初回家參與玉山麵的經營，到藝桐饗宴的誕生，這就是客庄女兒游智穗的創新經營與創業的故事。

一、機會

（一）市場環境

1.不同的市場、不同的需求。

過去玉山麵只有在關西的市場裡販賣，在客家人什麼醬料都會自己做的情況下，看到的需求就只有麵條。當游智穗走出關西，從不同地區顧客的購買反應與飲食需要，她看到玉山麵在市場上的發展機會與處理方式。

> 鄉下跟都市的生活完全不一樣，鄉下很多東西都可以自己開伙，很多東西都可以自己做，就像我只要買麵，油蔥自己爆香都可以，客家人自己做油蔥，那我覺得客人就會買麵回去。（訪談資料 C-01）

> 在台北想要煮東西的時候，就沒有這麼勤勞，就有很多速成，我就覺得就單賣麵來講，對台北人來講，我今天買麵回家，是不是可以有拌醬之類的商品出來，所以我後來就結合了醬料。（訪談資料 C-02）

> 爸爸就侷限於一個鄉下的地方，那我去做展售活動，會來自各個

地方，而且每個地方的需求都不一樣，像我去高雄參展，苗栗，或是台北，都有分區域性的，其實我自己觀察這幾年下來，我覺得台北市人，像是松山區或是天母，我覺得這一個區域客人會回家開伙、會煮的，(訪談資料 C-09)

南部開伙的人比較多，台北市開伙的人很少，新北市開伙的人就慢慢變多了。像我這次去高雄參展，就覺得說我可能就要逆向思考了，並不是我今天到台北市，就覺得台北的生意最好做，(訪談資料 C-10)

2.市場的機會來自顧客的需求

市場的機會，就是幫顧客解決他的問題，與顧客面對面的接觸，可以很直接的瞭解對方的需求，游智穗從同學使用麵拌醬的經驗，市場上的上暢銷乾麵，瞭解玉山麵可以提供的產品是什麼。

出來外面做展示的活動，直接面對著顧客群，客人會給我問題，就是他們的什麼需求。(訪談資料 C-08)

然後有一次參展，是經濟部辦的一個活動，也是在百貨公司，然後有一個澎湖的老闆，也在做參展，他有 XO 醬、蝦醬，我同學就跟他買了一些醬料覺得不錯，就因為這樣，讓我有想法是說，是不是應該把麵跟一些醬料在做結合。(訪談資料 C-03)

我女兒的鋼琴老師，送我阿舍乾麵，我煮了之後就覺得說，他賣的非常的好，我覺得我們家的麵不會比他差，我就覺得這是一個我們應該要改變的部分。可是我覺得他那個麵的單價，他那個麵的是一包一包的那種，那個東西風險比較大，我就不敢用調理包的方法下去做，他這是給顧客很方便的需求，我只要麵弄起來，就可以直接拌醬，我可以用他這個概念下去做，但是不要用他的方式，所以我就將玉山麵結合好拌系列商品，(訪談資料 C-05)

圖 4- 69：玉山麵與拌醬系列、客家特色商品的搭配組合
資料來源：研究者

3.機會的選擇，來自於玉山麵對食安的堅持。

雖然市場上有濕麵的需求，且利潤相對於乾麵條高，但考量濕麵的保存問題及食品添加物的風險，稟著過去阿太及父母親對食品安全的堅持，他們最後仍選擇以乾麵搭配醬料的方式行銷市場，不僅可成為伴手禮，更可行銷台灣以外的市場。

我們家做的麵條全部都做乾麵，有一家是全部都做濕麵，他們濕麵就全部交給麵店，那我們乾麵條就沒有辦法，因為我們煮的速度沒有濕麵來的快，濕麵的利潤比較高，但是保存期限比較短。我們家做生意到現在，我都沒有看過做濕麵，都是做乾麵條。(訪談資料 C-04)

其實有很多廠商跟我說，是不是可以做涼麵，做濕麵的部分，就是風險比較高的，因為保存就是一個很大的問題，因為沒有添加別的東西，在運送溫度的部分，如果沒有去控制好，就會有狀況出來，所以我一直都沒有去做這塊，(訪談資料 C-06)

我剛開始參展的時候就是麵，就是麵跟醬的組合，現在我們又多了一個客家古早味的醬油，我把整個組合在一起，我覺得客人就是，麵煮好，我拌一點醬油，加一點醬料，再加一點青菜，就可以了，像台北市下班之後人很累了，煮起來拌一拌一樣可以當主食，就可以不用再吃泡麵了。(訪談資料 C-11)

現在還是以我家的醬料，跟好拌系列的商品做結合，因為乾麵我可以做成伴手禮，而且我的通路也可以不只有在台灣，還可以做別的市場，這是我覺得會比較好的地方。(訪談資料 C-07)

（二）顧客需求

1.賣麵條的客製化服務

不同的客群有不同的需求，除了零售的經濟包麵條外，玉山麵面對大量的訂單客戶，也提供包裝設計或不同食用需求的服務，例如廟宇的訂單就準備葷素醬料，及針對廟宇活動的包裝設計。

一般的客群有一般的需求，就像廟宇有素食跟葷食的顧客，有客人需要的是素食的，那我就用素的麵跟醬料給他，那如果是葷食就用葷食的麵跟醬料給他，那廟宇的部分就做另外的客製化的結緣麵，未來可能就做婚禮小物（訪談資料 C-12）

如果要做客製化的包裝，我們可以幫他做，設計的部份就是我弟在用的，因為客製化這個廟宇，他連續好幾年都是跟我們家訂，就是看他的預算在多少錢，然後幫他做包裝外觀客製化部分。像鹹菜節就做另外一個包裝，一個袋子。(訪談資料 C-14)

2.將顧客需求分類，在不同時間滿足顧客訂購需求。

賣麵最擔心的，是不知道客戶何時會來訂購，工廠是否能夠趕工生產，因此採用訂單預購的方式，不僅可調配產能，也可以滿足顧客需求。

多年前，我們接到美容院的贈品訂單，剛好是過年期間，美容院的顧客很多都是家庭主婦，他們跟我們訂了四千盒的麵，讓顧客來洗頭髮，滿五百塊送她一盒麵，如果是燙頭髮或是其他的，一千五就送兩盒麵，兩千五就送三盒麵這樣子，這個部分他們會先預訂，我們就可以安排時間，今天要做什麼東西。然後和廟宇結緣麵的部分，我們先接到訂單，再開始製作，我們可以知道我們的訂單在哪裡，如果是一般的客群，也有一般禮盒組和一般經濟包，經濟包就是一般在家開伙的客群。(訪談資料 C-13)

3.在地和外地的客人需要的服務不一樣

在地的客人對價格是敏感的，但外地的客人在意的，是購買回家後煮出的麵，與行銷過程中的認知是否一致，因此，賣一包麵條也需要售後服務。

像我這次在高雄參展，可能是我沒有說清楚，或是他沒有聽清楚，寬麵煮起來比較會黏在一起，客人就打電話來問我，為什麼麵會黏在一起，那我就跟她講說，不要整個丟下去，把它散開來處理。就是在教育客人這一塊，要再講的清楚一點。還有保存的問題，像客人都會問我說，要不要冰，其實我們家的麵都用烘乾的，因為裡面沒有什麼水分，比較不會發霉，如果在保存期限裡面，放到冰箱再拿出來，會有水氣，就比較容易發霉。（訪談資料C-15）

早期都是賣當地，現在因為我們有些通路，客人都會慢慢回來，客人就會到我們家的門市去買麵。（訪談資料C-16）

當地的客人都已經吃很久了，如果價錢稍微調整，他們就覺得我們在漲價。那如果是外面來的，他們覺得好吃，就不會講到價錢這一塊。因為爸爸跟當地的客人，都變成朋友了，所以他賣他們的價錢會比較優惠一點，因為他們就是好幾十年的客人了。（訪談資料C-17）

（三）企業內部

1.好的產品需要通路的推廣

玉山麵雖然是百年老店，但面對市場的變化，再好的東西，在沒有找到新通路的情況下，在弟弟沒有要回來接班之前，在沒有接受客委會輔導之前，父母親是考慮收掉製麵工廠。

在還沒進客委會之前，一步一腳印那時候在採訪，我弟弟在敘述，雖然我家麵做的好，但是沒有通路，就賣不出去啊，（訪談資料C-18）

這一塊就是當初弟弟會回去幫忙的原因，今天我做出來的麵也不知道要賣給誰，剛好有機會在外面曝光後，客委會有人邀請我們去參加這場活動，我覺得危機就是轉機。（訪談資料C-19）

我們就是邊做邊修正，因為客委會希望我們能提升，後來就把工廠做成體驗工廠，後來就有拿到精進輔導做體驗工廠，因為做觀光工

廠面積不夠大。以後體驗工廠可以讓一些客人、學校、機關團體，來體驗製麵的過程，一方面也是在教育，怎麼去瞭解麵食的東西，然後原物料，教客人怎麼去煮麵食，我覺得這是未來的一個發展。(訪談資料 C-20)

2.透過政府的協助，累積自己的能力與價值。

游智穗認為政府推動地方特色產業的用意很好，但業者不能因短期內看不到盈利，就不願意配合，就她的經驗，很多的人脈都是從參與政府活動中累積而來，提升自己的能力與價值。

其實做傳統產業的人，就像我爸媽，我看到很多做傳統產業的人，觀念都非常保守，他們覺得這樣子就好，所以一直會在原點打轉。我自己本身愛玩、喜歡到處跑、到處看，想去瞭解顧客的需求在哪，所以我覺得這幾年來，政府推動這些特色產業，他的用意是好的，但是我覺得很多業者，還是不願意去配合，一方面可能是很多人都要先看到實質效應，就是以賺錢為目的，但是我覺得很多東西是累積來的，那個價值比那個價錢，更有實質。(訪談資料 C-21)

這一些活動都可以累積我們很多的人脈，還有一些實力，還有一些經驗。(訪談資料 C-22)

2.特色經營來自顧客的體驗與肯定

游智穗提到，不是把一包麵賣出去就好，在銷售的過程中，除了告訴顧客玉山麵的成份只有水、麵粉、鹽，可以放心的吃，還要讓顧客在現場試吃覺得好吃，也要教育顧客回家要怎麼煮。對顧客食安的堅持，就是玉山麵的特色。

就是參展給客人試吃，教她們麵要怎麼煮，因為我們家有五種麵，像麵線的話就是教客人怎麼煮麵的過程，麵煮久了還是會爛掉，就是要教她怎麼去煮，教她怎麼去分辨這個麵。(訪談資料 C-23)

我有一個朋友是台南人，以前是我的病人，那時候吃到我家的麵，他媽媽就跟我說，我們家的麵沒有防腐劑，我說她怎麼會這麼說，因為他以前都是吃台南的麵，她說妳們家的麵煮起來，就是有淡淡的麵粉香味，不會有刺鼻的味道。我覺得跟客人講的時候，也是要這樣介紹，就是你回去煮那個麵，味道就是淡淡的麵粉香，妳如果有機會到我們工廠，製麵的過程，烘乾的過程，都是淡淡的麵粉香的味道。(訪

談資料 C-24）

圖 4- 70：藝桐饗宴－客家委員會苗栗園區駐點展售
資料來源：研究者

圖 4- 71：金瑞珍行（玉山麵）－台北世貿展售活動
資料來源：研究者

就是吃的安心吧，麵從以前到現在，沒有添加別的東西，就是水、鹽、麵粉。（訪談資料 C-25）

食安對我們來講是最重要的，因為現在很多的食品添加，妳說為什麼不做濕麵，因為濕麵很多都是有添加一些東西在裡面，不然就沒辦法保存。（訪談資料 C-26）

二、團隊

(一)經驗與專長

1.經驗與專長

游智穗提到，過去製麵廠是父母兩人經營，自從父親跌倒受傷後，製麵廠就由她和弟弟合作經營，自己本身是護理師背景，弟弟則是電子電機領域，一個對外、一個主內，爸爸媽媽則是從旁協助他們。

我們家目前就是爸媽，還有弟弟，爸爸前年跌倒之後就是偶爾會去工廠幫忙，所以就負責財務的部分，弟弟就負責生產做麵，我就負責推廣行銷，媽媽就是從旁協助，因為家裡的門市還是要開店，有時候假日會去工廠幫忙一下。（訪談資料 C-27）

媽媽是家庭主婦，爸爸是高中畢業，媽媽是小學畢業，我媽媽家裡以前也是開雜貨店，我媽媽是關西人，（訪談資料 C-28）

圖 4- 72：金瑞珍行（玉山麵）經營團隊合影
資料來源：研究者

媽媽結婚之後就在家裡幫忙到現在，媽媽很會做一些客家的米食，爸爸也是高中畢業以後，就是在家裡幫忙，也沒有在外面工作，弟弟本來是學電子電機之類，在園區上班，那我本身是學護理的，以前在醫院上班。(訪談資料 C-29)

2.學習與成長

游智穗具有護理背景，最近開始接觸園藝治療，並思考如何結合玉山麵，在營運上她認為不能安於現狀，尤其是食安的問題，無論是食品安全、ISO 都需要去學習。

我本身是學護理的，我現在還是會去進修一些不一樣的東西，像是園藝治療這一塊，從花花草草結合我們的食品，或是結合一些療癒的東西，就是未來的區塊。(訪談資料 C-30)

我覺得，不管是在食品的部分都是要提升進修，ＩＳＯ這一塊，

管理這一塊，都是必須要再加強的，畢竟傳統產業就是只有幾個人在做，覺得這樣做就好了，但是我覺得現在要跟著社會的趨勢走的話，未來這些東西都要做規劃的。（訪談資料 C-31）

（三）溝通與創意

1.發揮創意，讓產出變的獨特。

麵好吃很重要，在游智穗的眼中，一個好的包裝具有畫龍點睛的效果，讓客庄百年製麵廠的產品，呈現在消費者眼中是不一樣的，不同的贈品內容，有不同的搭配組合，一看就知道這是關西客庄玉山麵的特色。

早期我們的包裝就是很古早味的包裝，我覺得麵好吃，在包裝上也是滿重要的，後來大家一看到玉山麵有桐花的包裝，大家眼睛就亮了起來，覺得麵也可以包到這麼漂亮，整個質感就呈現出來了。（訪談資料 C-32）

而且我們是客家人，關西也是客家庄，麵可能不是只有客家人在吃，但是麵是客家在地的東西，對我來講是一個比較有優勢的地方。（訪談資料 C-33）

因為我要去百貨公司參展，所以我請一個學生幫我設計，那時候是五個圖檔，再從那個版本延伸到現在這樣，當初這個禮盒一拿出來的時候，就覺得很好奇，而且上面還有桐花的造型。（訪談資料 C-34）

圖 4- 73：玉山麵－傳統包裝
資料來源：研究者

圖 4- 74：玉山麵－第一次在百貨公司展售的包裝
資料來源：研究者

其實這個禮盒，我在百貨公司參展，客人都覺得關西玉山麵，都以為是日本的，因為這個禮盒在包裝來講還不錯。(訪談資料 C-35)

看顧客的需求，如果只是一般贈品禮的話，可以用這種，像一些機關團體，他們要送禮，希望是麵跟醬的組合，我們就有另外一個好拌系列的組合。接下來就是藝桐饗宴這一塊，就是麵跟新竹地方產業或是客家的族群在做連結，我們是從單一麵開始，到禮盒包裝的改變，再加好拌系列的商品，涵蓋客家一些好的商品在做結合。(訪談資料 C-36)

2.透過溝通，取得共識。

從麵條的經濟包到贈品禮盒組，上下兩代為了售價，各有堅持，最後在調整產品的包裝內容後，取得了共識。

在麵粉還沒漲價的時候，我們麵一包是賣 25 塊，後來漲到 30 塊，可是禮盒組一盒就要賣 80 塊。(訪談資料 C-116)

剛開始我爸就說這麵要賣給誰啊，賣人家 80 塊，一個麵加一個盒子，差那麼多錢，後來這問題就要想辦法改變，後來經濟包的部分就量比較少，盒子的部分就比較多，這樣達到一個平衡。(訪談資料 C-37)

圖 4- 75：玉山麵－傳統包裝與禮盒式包裝對照
資料來源：研究者

圖 4- 76：玉山麵－禮盒組包裝
資料來源：研究者

就是慢慢的溝通，像我爸爸一直覺得麵不要賣那麼貴，我就跟他說，如果麵粉漲價的時候，你價錢還是那麼低，你以後要調也是很難啊，可是爸爸有他的想法，就是我的麵不是只有有錢人才能買得起，一般人沒有錢也要買的起我們家的麵啊，所以他的價錢永遠都是停留在那，他也不願意漲。(訪談資料 C-39)

那我會跟客人說，如果你要買便宜的話，就是買三十包、五十包，我就可以用批發價給你，因為在爸爸那邊，它的價錢就是這樣，他也不願意去調，(訪談資料 C-40)

因為麵會有裁比較好的部分，之後尾段的部分會比較不平不均勻，這就要分了，裁比較均勻的部份去做禮盒，禮盒就是 400 公克，這個克數增加了，以前一包麵是 400 公克，另一種經濟包就是 350 公克。(訪談資料 C-38)

媽媽後來也會這樣跟客人說，我出去外面做展售，要宅配的費用啊，如果你真的想要買便宜的話，可以到關西去買，其實這個共識，溝通很久很久了啦，(訪談資料 C-41)

3.另創品牌，也是一種創新。

游智穗提到自身的個性比較愛冒險，對於自己想做的事不被支持，就自創公司並成立「藝桐饗宴」的品牌，結合玉山麵的品牌，以共創的概念，做自己想做的事。

我覺得客家人還是滿傳統的，我覺得很多事情，我自己想到的創意是真的沒有辦法做，所以在觀念上沒有辦法去溝通的時候，就是自己想辦法。我現在就是自創品牌，我把我家的麵，跟我的東西做結合，在這個方面，我就自己可以去做，這是我比較大的優勢，很多東西我就可以不用再去跟他們去溝通，因為有時候溝通是沒有用的。畢竟我是站在第一線，直接面對很多的客群，(訪談資料 C-42)

每個人的需求都不一樣，然後每個人使用的部分也不一樣，所以我必須去做改變，我就自己自創品牌。(訪談資料 C-43)

我家的麵在外面做展售，已經做了好幾年了，我在台北或在哪裡，想買這些東西的時候，在如果在別的地方，客人就沒有地方可以買，

我們參加了這麼多場的展覽，就覺得客家許多的產品其實還不錯，我可以賣我家的東西，我家的東西再結合客家產業的東西，把它們結合再一起，因為客家人做的東西很實在的，我開店的想法是這樣的。(訪談資料 C-44)

圖 4- 77：藝桐饗宴－組合式伴手禮盒 1
資料來源：研究者

圖 4- 78：藝桐饗宴－組合式伴手禮盒 2
資料來源：研究者

我覺得體驗這塊很重要，色香味俱全，如果我麵只有擺著，客人接受度比較不會那麼高，客人吃了之後，覺得夠好吃就會買，也不用再去多宣傳。(訪談資料 C-46)

我把玉山麵結合好拌系列商品稱藝桐饗宴，就藝桐饗宴玉山麵，等於像我的招牌，下面有做玉山麵的品牌，就像個禮盒組，玉山麵也在這邊，其實變的不只是只有麵的品牌，可以把藝桐饗宴就把客家的人文藝術，或是美食把它整個串聯，這是我自己的想法。(訪談資料 C-45)

圖 4- 79：藝桐饗宴－年節禮盒 DM1
資料來源：研究者

圖 4- 80：藝桐饗宴－年節禮盒 DM2
資料來源：研究者

圖 4- 81：藝桐饗宴－台北門市開幕
資料來源：研究者

圖 4- 82：藝桐饗宴－台北門市空間陳設 1
資料來源：研究者

圖 4- 83：藝桐饗宴－台北門市空間陳設 2
資料來源：研究者

圖 4- 84：藝桐饗宴－台北門市外觀
資料來源：研究者

4.危機就是轉機，面對機會的風險。

塑化劑及油品混油的風暴，直接衝擊玉山麵和游智穗開發的好伴醬料系列產品。所謂危機就是轉機，兩次食安的風暴，讓玉山麵深信，為食安把關，玉山麵才能長長久久經營下去。

麵的部分就是塑化劑那次，我就讓下游廠商提出證明，就塑化劑

這一塊，剛開始大家都很害怕不敢買，但是到後來反而是提升的，就是客人對我們產品的信任度，客群就慢慢地回來了。(訪談資料C-47)

在展售的時候，客人一定會問有沒有塑化劑，我們提出一些檢驗報告及證明給他們看，說我們的麵是完全不含塑化劑的，檢驗報告是麵粉廠的，我們跟上游廠商拿的資料。(訪談資料C-48)

我們的麵粉是從美國進口的，麥是從國外進來的，然後在台灣研磨的，每個環節都是要注重的問題，黃豆，大麥，都會有一些基改的問題，這個部分還是要很小心去注意。(訪談資料C-49)

像這一波油的部分，對我們來講影響滿大的，因為我的東西，客家的油蔥，豬油是還好，大豆油那一次，豬油又一次，(訪談資料C-50)

我的油是請餐廳的廚師做的，他的製作過程，我是請他全程拍給我，所以相對豬油的部分我是非常安心的，而且我還有花錢去做檢驗。(訪談資料C-51)

大豆油如果再去炸，會有反式脂肪的問題，之後大豆油的部分就要慢慢的減少，(訪談資料C-52)

早期人都覺得豬油不好的，反而現在豬油是比較安全的。(訪談資料C-53)

我也是一直在告訴我們自己，自己覺得可以吃的東西再賣給別人，我能夠把關的，我就盡量把關，我覺得這東西對你有不好的影響時，身體有問題就不要了。(訪談資料C-54)

三、資源

(一)內部資源

1.資源有限，做生意不能單打獨鬥，

從經營規模來講，過去的玉山麵就是一個小型的工廠和門市，現在工廠的部分想轉型成體驗工廠。游智穗認為小型企業資源有限，應與在地產業與在地資源做連結，不需要什麼都自己做，就像自己的藝桐饗宴，也是以玉山麵結合客家醬油、客家桔醬做販售。

以玉山麵來講，剛開始就只有爸媽，做完麵就拿回家賣，那工廠以前完全是關起來，沒有對外開放的，也沒有媒體來採訪，連一個招牌也沒有，就是只有把麵做完拿回家裡賣。我們之後會轉型成體驗工廠，(訪談資料C-55)

我覺得資源是滿大的一個問題，因為傳統產業要馬上投一筆錢，也是要有相當的勇氣，因為未來怎麼樣沒有人知道，爸爸他的想法就是一步一腳印。(訪談資料C-60)

我覺得小規模的事業，在優點來講就是節省開銷，缺點就是很多事情都要自己做，就沒有那麼專精，(訪談資料C-59)

我覺得不只是麵，光做麵條也是滿辛苦的，不用什麼東西都一定要自己做，今天什麼都自己做，錢都自己賺，相對的自己也沒有那個身體了，我覺得很多東西，可以大家互相合作，就像在地的文化、產業可以互相做連結，你有你的專長，我有我的專長，大家把這些結合再一起，才會達到一個團體、一個分工，這樣才會比較好。(訪談資料C-56)

因為我覺得光是麵的話，比較侷限了，因為很多人在做麵條，我家麵條是好吃，但是獨特性不夠，我覺得還是要有一些突破，不能只有麵而已。我有麵也有醬的組合，像今年的伴手禮，我會推新竹地方產業的東西，就是我們新竹在地產業的東西，像關西的桔醬和關西的醬油，醬油也是古早味的醬油，是純黑豆釀的，我覺得產品非常好，所以我就跟我家的麵做結合。(訪談資料C-57)

我覺得就是把好的東西分享給大家，就是藝桐饗宴，不用侷限在我們家產品，這個都是可以加分的，我覺得大家打團體戰，單打獨鬥就不是那麼好做，不可能叫我自己去做麵又做醬油又做醬料，就是術業有專攻，把大家的專長結合。(訪談資料C-58)

2.透過不同的產品，調配資源。

小規模商家資源有限，在過年或大日子的時候，藝桐饗宴的禮盒組，結合其他業者商品的形式，不僅減緩製麵廠的生產壓力，也滿足了顧客的需求。

我爸那邊就是以經濟包為主，那我這邊就是以伴手禮為主，那經

濟包客人買的量就是一次三十包、五十包，那個量一次就很大，那我伴手禮的部分，一組裡面就是麵兩盒這樣，我麵不用那麼多，那我弟弟就有充份的時間去運用。(訪談資料C-61)

像這次我接到一個訂單，就是麵，我就覺得三盒麵，就是太單一了，我就介紹他醬油的部分，他們的反應都還不錯，因為這個醬油是客家古早味的醬油，這個醬油也跟學校產學合作，把它做結合我覺得是不錯的。(訪談資料C-62)

3.百年歷史是優勢，簡單是特色。

百年的歷史是外界無法超越的優勢，游智穗提到維持玉山麵百年來，用簡單的材料製麵的堅持，在多數以添加物製造麵的口感上，不變也是一種創新。

優勢就是從日據時代就開始做麵到現在，像我在外面展售，有些老一輩的客人，看到我們就會說，他們是從外面過來關西做麵的，等於也是我們從關西過來展售的，我們在客家庄維持到現在了，算是我們的一個特色吧。(訪談資料C-63)

現在人家講說麵Q，都會害怕對不對，可是我們家的麵吃起來真的Q啊，不是說裡面添加了一些化學的東西在裡面，它是用老麵發酵去做這個麵，所以在口感上面，是比較Q的，但絕對不是添加了什麼東西讓它Q。(訪談資料C-64)

4.創新除了產品外，對顧客的服務也和過去不同。

游智穗認為發展藝桐饗宴品牌，讓玉山麵去結合其他客家商品是一種創新，還有一種跟過去不同的賣麵方式，就是重視顧客對於買麵過程中的感受。

像客人有時候會打電話問我，還沒有放到8個月，為什麼會有黑黑的，好像是發霉，我就會跟他說先不要食用，我寄新的給你，你再寄回來，(訪談資料C-65)

在服務上面，客人有什麼問題要馬上去處理，或者是在展場上，客人想要買東西，我們小姐應對上出了一些狀況，客人就馬上發飆，這個處理就是要馬上的。(訪談資料C-66)

從包裝再加上異業結盟，就是我們好拌系列的商品把它做結合，

加上現在自創品牌藝桐饗宴，那藝桐饗宴未來會慢慢的集合一些商品，(訪談資料 C-67)

因為現在客家的東西，都還是以單方面的東西為主，那我是把客家的東西結合再一起，藝桐饗宴裡面也可以放擂茶，可以放精油，就是把它再結合成一個小禮，或是在禮品上再做創新，(訪談資料 C-68)

(二)外部資源

1.從不知道有政府的資源，到積極參與政府的活動。

在參加關西東安橋下的鹹菜節活動之前，玉山麵從來不知道政府提供許多資源在幫助地方業者，自從客委會邀約參加三峽的博覽會後，游智穗開始參加客委會的包裝設計、輔導計畫，還有台三線、青創會、新竹縣政府的在地製作人、及藝術大學的課程。另外，在早期參展的過程中，游智穗也利用關西的特色產品，吸引客人看到玉山麵。

客委會，這個對我來講是非常重要的，因為我們以前就是關起門來，自己做事情，根本就不知道外面有什麼活動，(訪談資料 C-69)

委會這些活動，還有經濟部辦的一些活動，像一鄉一特色，還有，有時候會到大陸去參展，我覺得這個外部的資源，就是多多的去善加利用。(訪談資料 C-70)

圖 4- 85：金瑞珍行（玉山麵）－客委會台北世貿展售活動
資料來源：研究者

圖 4- 86：金瑞珍行（玉山麵）－百貨公司展售活動
資料來源：研究者

我有去上台三線、青創會、新竹縣政府的在地製作人、還有藝術

大學的課程。最早期我們是客委會輔導，就三峽那 51 天的活動，再加上他們有做設計包裝這一塊。我們又去參加包裝設計，再加上後來就是到大陸去，再來就是我們的觀光體驗工廠。客委會我們申請到的就是包裝設計，還有一些客委會所辦的活動，不管是大型小型的活動，我們幾乎都有參與。(訪談資料 C-71)

縣府的話就是在地製作人，因為我們是新竹縣十大伴手禮，像五月份我們要去參加夏季觀光旅展，這是縣府辦的，然後新竹燈會也是縣府辦的，縣府很積極在幫我們推廣。(訪談資料 C-72)

我們如果都沒有踏出去，我們根本不知道這一些，雖然我們是百年老店的製麵廠，我們以前是完全不知道有這些通路、門路，爸爸也完全都不知道有這些展售活動，所以我們還沒有進入三峽之前的那個鹹菜節跟仙草節之前，我們是完全沒有參與過一場外場的活動。(訪談資料 C-73)

因為我是為客家人、關西人，我剛出來參展的時候，我就有拿我們客家關西做的一些產品做結合，在外面的展售。我覺得這個結合是加分的，(訪談資料 C-76)

因為關西最有名的就是仙草，也是加深客人的印象，看到仙草再過來看到我們家的麵，我覺得這是加分的部分。(訪談資料 C-77)

2.地方業者接受政府的資源，最擔心與自己想做的不一樣。

游智穗提到，在接受客委會設計包裝輔導時，也擔心只能照著政府要的去做，反而失去自己的特色。後來因為自己的堅持，並和設計師不斷的溝通消費者的需求，才做出現在的玉山麵禮盒包裝。

就像設計包裝，業者跟設計師都會有很大的差異，因為我們會站在消費者個立場來看這個東西，設計師可能會以設計方面來看這些東西，這兩者就會有一些問題。我知道有些業者，就是客委會做這個輔導案子，他們會覺得說，他設計的完全不是他所想要的。但是我是把自己站在消費者的立場，來想我要什麼樣的東西，然後我把這些東西，滿實體的東西，拿去給設計師，請他幫我做設計，在這一方面，我跟設計師的溝通還算是可以的。(訪談資料 C-74)

我覺得政府的好意美意，但是不是針對著消費者的需求，我覺得

不見得，我覺得這些東西都是可以去修正的，(訪談資料 C-75)

3.政府設計的網站，沒有 Line 好用。

玉山麵的網站是政府輔導建置的，但是上網訂購率沒有想像的好，現在游智穗利用大家普遍使用的 Line 工具，與客戶做即時的溝通。

我們玉山麵有一個網站，那是經濟部輔導的，那網站是弄得滿漂亮的，但是我覺得真的會用，上網去訂購，其實沒有我們所想像的這麼的好。所以現在再延伸過來就是用 LINE、然後 fb，我覺得現在用 LINE，現在很多人都用智慧型手機，就是客人來到我們的店裡，他可以直接加入我的 LINE，等於是會員制的方式，以打折的方式去做連結，我現在慢慢的請顧客加入我的 LINE，我就從 LINE 上面在跟他做溝通這樣子。(訪談資料 C-78)

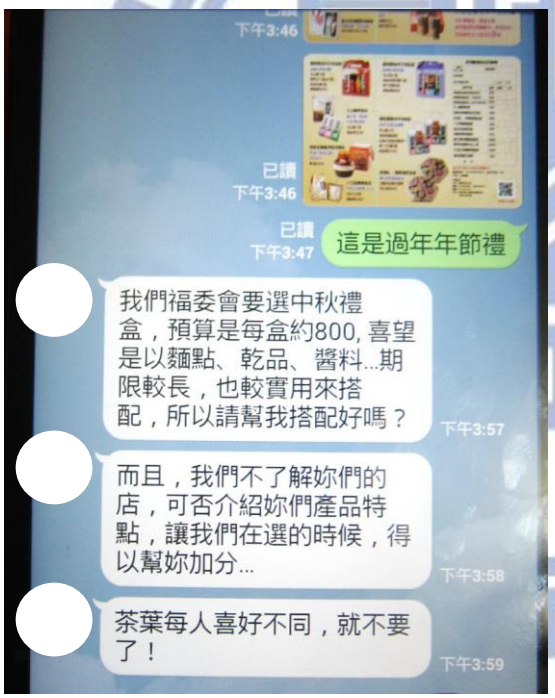

圖 4- 87：藝桐饗宴－善用網路社群工具 line 與顧客互動截圖 1
資料來源：研究者

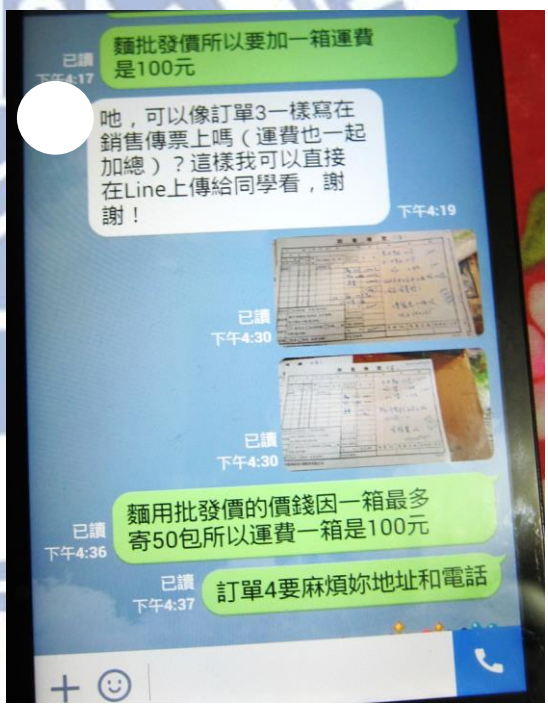

圖 4- 88：藝桐饗宴－善用網路社群工具 line 與顧客互動截圖 2
資料來源：研究者

我覺得市場就是網路的市場，就是智慧型手機的那種。我現在大部分已 LINE 為主。(訪談資料 C-79)

4.從參展中累積人脈，找到結合的產品。

去參展的不一定能賺到錢，但可以累積人脈，尋找未來可以合作的廠商。

剛開始進客委會，我常常參展，這些人脈都是我認識的廠商，因為這些廠商，幾乎都是自己生產的，就是原物料是自己的，然後請人家代工的，這些東西是比較能夠去掌控，像我現在結合的理事長的肉桂系列的商品，他也是客委會輔導廠商，他自己種原生種的土肉桂，他土肉桂去開發一些商品，像肉桂的柑仔糖，客人看到這個糖果，覺得這就是我童年的回憶，小時候沒有錢吃糖果，看到這個糖果，就跟他的小孩還有孫子講說，阿公以前小時候沒有錢可以買，就是都吃這種糖果。(訪談資料 C-80)

5.地方特色產業，是利用在地資源產出的產業

游智穗認為，柿餅是新埔的特色產業，就是利用新埔當地九降風製作出來的。雖然麵條不是客家特產，但玉山麵也是在新竹關西用九降風吹出來的。

地方特色產業就是在地的啊，東西是在地的，就像關西的仙草，它是在關西種植的，雖然麵不是只有客家人吃，但是我們是在關西的，區域性在關西，還有客家的桔醬、柿子，就是在地製作的，用在地的資源再去做結合。(訪談資料 C-81)

我們早期麵就是九降風嘛，也是用風來吹，為我們的麵就是在地的，工廠就是在關西，就是在地的資源，然後利用九降風的方式去烘，因為我們現在的烘乾間，就是模擬九降風的冷熱交替。(訪談資料 C-82)

6.透過地方業者的合作串連，我的客人也是你的客人，讓資源運用最大化

客戶的開發需要很大的成本，藉由地方業者之間的合作，讓彼此的產品串連，就可以接觸到不同的客群，將有限的資源發揮最大的效用。

我覺得我們的產品是不錯，但是廠商有必要互相的連結，我現在客家的商品，廠商都有跟我做連結，像肉桂在網路上你打他的公司，他就把我的門市連結在裡面，客人想要這個商品，他就會 google 一下，他打柿餅，就會跑出這家店，客人就會來這邊買東西，這個是慢慢地去累積客源，(訪談資料 C-83)

7.當自己準備好了，需要政府的幫忙，引進政府的資源，才能發揮效用。

玉山麵能夠有今日的成績，除了自己的努力外，政府的協助也是重要的因素，因此她認為要珍惜資源，當自己有需求再去申請政府資源，申請到了就好好的配合，不能因一時未見效益就放棄。

> 我是希望說政府補助，但我覺得我們錢要花在刀口上，不是拿政府的資源，然後隨便亂花，我今天在做這個東西，就是好好的先做，真的有這個成效的時候，再來看我真的有什麼困難或是需要。(訪談資料 C-84)

> 我覺得真的有去實際操作，才知道問題點出在哪裡，我們上的課很多，上了也會忘記，真的是這樣子。我現在自己開這個店，我會去上這些課，是我真的有需要我才會去做，就妳那天傳給我那個 LINE，那個對我來講是我未來比較需要的，因為那天開會的時候，葉老師剛好在講通路的這一塊，他就叫我設定 LINE@通路，我自己就申請了，然後我接下來就去上，看要怎麼去做。(訪談資料 C-85)

> 我覺得客委會他輔導這麼多的廠商業者，不管有沒有獲利，就是要走出去。有些人覺得今天這場活動我沒有賺到錢，下次就不來了，等有獲利的時候再來參展，我覺得不是啊，應該是妳要長期的累積，或許人家這次沒有看到妳，下次搞不好會看到妳，我覺得那是要去的。(訪談資料 C-86)

四、經營者

（一）特質

1.生命中的挫折，來自於婚前父母的呵護。

游智穗在結婚以前，都是聽從父母的安排，婚後當家庭主婦在先生寵物店幫忙，自己經歷投資失利、朋友自殺後，認為女人不能依賴家庭，要自己獨立起來。

> 結婚前，我所有的事情都是父母親安排好的，我都是很順的，甚至我工作也是很順遂的，也不用賺錢拿回家，錢都是自己的。結婚以後，因為我們自己開店，相對的成本開銷就會很大，尤其是在台北市，然後妳在經歷被人家倒會、投資失利，再看到朋友面臨到婚姻的問題想不開，讓我自己有更大的省思，我覺得女人不要只有靠家庭，必須

要靠自己。(訪談資料C-87)

2.經營事業的態度，來自於爺爺奶奶及爸爸媽媽的身教。

做生意要賺錢，但不能是暴利，對自己的產品要負責，要考慮到顧客食安，這是游智穗從小看到家中的長輩經營製麵廠的態度。

我看到我爺爺奶奶，爸爸媽媽，他們做生意就是這樣很老實，到現在他們也不會以利為目的，所以我覺得做生意就是這樣子，實實在在的做生意。(訪談資料C-88)

然後像那個麵的價格上，他就覺得沒有錢的人，也要吃得起我們家的麵，他就不願意把價錢調很高這樣子。就是要很實在啦，我覺得做生意就還是不要以利益為目的，就是良心事業，像現在食安的問題。(訪談資料C-89)

要賺錢，但是我覺得不是用暴利，或是我做了就是為了要賺很多錢，我覺得是一種良心事業，這種才能長久，如果只是賺到一時的獲利，那種東西就不會長久。(訪談資料C-90)

3. 生命中最深刻的事，來自於父母對自己的事業，從不支持到支持。

認為自己是做對的事，卻得不到父母支持，原本以為自己的創業之路是孤單的，後來發現父母親還是在背後默默的支持自己，肯定自己的努力。

妳就覺得他不支持我，可是好幾件事情，我就知道他在支持我，就像以前我去大陸參展，他剛開始都會唸我，一直跟我說不要去。像去年的內蒙古展，其實我已經報名了，他收到那個資訊，他就會問我說妳報名了嗎？像有時候我在百貨公司參展，有一年在 101 參展，我媽媽剛開始也是一直唸我，說妳幹嘛去百貨公司參展，後來客人來我們家買麵，她就很高興跟客人講，我們家在 101 參展，我們家在哪裡參展，其實是他們是疼惜我。(訪談資料C-91)

就像我開這家店，我媽媽也跟我說，妳開什麼店，人家雜貨店都要關門了，你幹嘛開這種店。(訪談資料C-92)

到後來，爸媽請風水老師來看我這家店，告訴我說這個店要怎麼去弄，雖然他們不願意，叫我不要做這些事，最後他們還是妥協了。(訪

談資料C-93）

4.當要做的事無法得到支持，做就對了，用成果來證明。

在參與家族事業經營上，最大的課題是獲得家人的認同，尤其在短期間內無法看到獲利的參展上。

> 我常跟我爸媽說，他的麵有時候都賣到ㄎㄨㄥˋ，ㄉㄞˋ，就是客家話，沒有麵可以賣，你知道這些客人是哪裡來的嘛，但是真的就是長期的累積。（訪談資料C-94）

> 今天我覺得再怎麼溝通都有點困難，妳就要很努力的去做，當他們看到效果之後，他就會認同你，妳跟他們講再多，爸爸媽媽沒有看到我在做什麼，不知道我在做什麼。我會堅持我覺得對的事情，我就做下去，不管我遇到什麼困難，我應該想辦法去解決它，不是把它收掉，都不要做了。（訪談資料C-95）

（二）客家女性創業家

1.對家族事業的使命，就是把產品和服務做好。

身為玉山麵的第四代，把玉山麵的麵粉香傳承下去，除了傳承品質安全的堅持，也要傳承對顧客服務的心。

> 就是跟爸爸媽媽一樣，就是家族企業把它做好，把產品做好，把客人的服務品質做好，就像我爺爺或是爸爸媽媽，他們對人處事，不管是麵的部分，對待人的部分，我覺得是很真心很真誠的，使命就是把它做好。（訪談資料C-96）

2.對玉山麵未來的願景－「百年玉山，五代相傳，代代創新，再創百年」

游智穗認為談傳承之前，經營者要有健康的身體，才能永續經營，再創玉山百年。

> 我覺得錢是身外之物，要傳承就是身體要先顧好，再來講傳承，然後品質要做好，才有後續。如果你東西都做不好，身體又不好，那些都是沒有用的，就像我現在一樣，很忙的時候，我就告訴我自己，該休息的時候就是要休息，這樣子才夠永續經營，才能「百年玉山，

五代相傳，代代創新，再創百年」。(訪談資料C-97)

3.傳遞給顧客的不是價格，而是食安的價值。

無論是玉山麵或是藝桐響宴，帶給顧客的是產品的安全，因此顧客購買到的是產品加上價值。

對產品的價值不是在於價錢，因為為什麼會有食安的問題，很多的狀況就是價錢的問題，比較會去買一些劣質性的東西，我覺得在客人當中，因為妳有這個價值，我的產品有這個價值，而不是價錢的問題。(訪談資料C-98)

4.對玉山麵和藝桐饗宴的事業藍圖是共創

目前玉山麵的經營管理已逐漸轉移到弟弟的身上，她自己也創設藝桐饗宴來經營伴手禮盒，但玉山麵的行銷拓展仍是她的核心，以共創為概念，再拓展其他的商品。

藝桐饗宴就是以伴手禮為主，再過來饗宴是美食嘛，那我可以把我家的麵再結合周邊的商品，不管是桐花的一些餐具也好，或是環保杯，環保碗都好，或是說飲品，材質方面，現在因為很多塑化劑的問題，很多環保的問題，我覺得這是不是下一步可以延伸的商品，都可以慢慢的去思考未來的方向，需要去怎麼做，我也是希望很多人給我一些意見，畢竟是我自己的想法，就是腦力激盪，每天問自己下一步要怎麼做。(訪談資料C-99)

5.與父母最大的不同，她要玉山麵走出關西。

游智穗認為玉山麵不只要走出關西，也要走出台灣，因此她鼓勵父母多出去參加活動。

像客委會有時候會去那裡參展，我就跟爸爸講，這些活動你一定還是要出去喔，因為我覺得政府輔導我們，有機會就是多多出去。(訪談資料C-100)

我覺得這是未來，現在的狀況就是先去瞭解市場，先市場調查，就這樣的概念去做，像我去年參加蒙古展跟天津展，我第一天東西就全部賣光了，(訪談資料C-101)

6.回家參與玉山麵的經營，也是一種創業。

游智穗回想從答應媽媽回玉山麵幫忙的那一天到現在，整個過程就是創業的過程，也因為這個經驗，才讓她自行創業藝桐饗宴。

因為從剛開始踏入到現在，這一路過程，遇到瓶頸的時候去處理，這一路走來都是很多的經驗的累積，其實剛開始都沒有想到我會走到自己創業，以前剛進去幫忙到現在自己創業，這一路走來的過程，或許人家看我這樣子好像很順，其實並不是，這中間很多的困難點，妳要怎麼去突破這個困難點，就算妳被罵，不准做，妳還是要告訴自己我一定要做下去。(訪談資料C-102)

我覺得那是自己對一份工作的執著，就是妳覺得那東西是對的，就是人家講說莫忘初衷，妳想要做怎樣的事情，再回歸到妳原來的想法，你要做怎樣的事情。(訪談資料C-103)

7.創新就是彼此資源的結合

現在不是單打獨鬥的時代，要結合大家的資源，創造出另一個新的服務，又能滿足顧客的需求，就像藝桐饗宴伴手禮盒，解決顧客送禮的需求。

就是把客家的東西全部結合再一起，這也是一種創新。(訪談資料C-104)

因為什麼事都自己做，不可能啦，我覺得每個人都專長，把他結合再一起，但是我覺得一樣要把品質做好，然後再把這些產業做結合，(訪談資料C-105)

8.客家女性的硬頸精神

在創業的過程中，面對家人的阻擋時，游智穗就是哭一哭繼續做，遇到困難以微笑帶過。

應該是客家人硬頸吧，打不死，就是遇到很多挫折，哭一哭眼淚擦乾繼續努力。(訪談資料C-106)

妳要不怕被家人，或是你最親近的人，當他們一直在阻擋妳的時

候，在我的心裡，我覺得做就對了，做妳該做的事情做就對了，就是他們現在不支持妳，或是落井下石也好，只要妳覺得妳做的事情是對的，妳做就好。(訪談資料C-107)

我回想我自己以前到現在，這個過程有時候是滿辛苦的，但我還是一句話帶過，就是「凡事遇到困難時，微笑帶過」。(訪談資料C-108)

9.從產品到顧客，客庄女兒的創新不只是產品。

游智穗參與玉山麵的經營以來，一樣是賣麵條，她從顧客的需求，從競爭者的產品去想，做了許多以前父母沒做過的事。

我看到某一家的麵條，我覺得我們家的麵條，不會比他的差，在食用性的部分，我覺得我家麵不錯，所以我就結合醬料的部分，但是我又不要以那個包裝，現在幾乎都是用玻璃罐，包裝做好拌系列的商品（訪談資料C-109）

另外一個創新，是麵跟好拌系列商品，再加上藝桐饗宴把客家的所有的商品都可以做連結。(訪談資料C-110)

在商品的部分，看客人想要什麼商品，客人如果要做禮贈品，可能要開會或是送伴手禮，價位在多少錢，我就可以在這個價位上幫你們做組合，(訪談資料C-111)

從LINE上面可以把圖檔都傳給他們，他們覺得ＯＫ，覺得這樣的商品適合他們，然後從LINE上面就可以直接下單，(訪談資料C-112)

工廠或是在外面做展售的時候，我們都有在做體驗的部分，就是試吃，都會煮給客人試吃，所有的東西都可以讓客人試吃。(訪談資料C-113)

體驗工廠就是讓客人可以到工廠參觀，體驗我們的製麵過程，或是教育客人從原物料的來源，怎麼去煮麵，製程的部分，再加上試吃，或是教一些小朋友ＤＩＹ，教育他們怎麼去煮麵，因為小朋友現在，有些都不會自己去煮嘛，讓他們自己去做一些比較簡單的料理，還有食材方面的選擇。(訪談資料C-114)

食安的問題，從食安的問題，去跟客人講，怎麼去選擇比較安全

的東西，怎麼去分辨這個麵粉，像麵粉的顏色，如果是顏色很白，可能會有些漂白的東西，這些問題都可以跟顧客一些衛教。(訪談資料 C-115)

從上述的個案研究中，我們可以理解金瑞珍行第四代（玉山麵）游智穗，在市場行銷的經營上，有別於父親僅限於關西鎮。玉山麵在接受客委會的輔導之下，走出關西走出台灣，直接面對消費者，發現顧客的需求，讓玉山麵搭配不同的醬料，提供食用的便利性，並以伴手禮的概念。重新設計玉山麵的包裝，跳脫過去以塑膠袋包裝，在市場販售的印象，游智穗以過去自己是護理師的專業，為顧客把關食物安全的要求。

圖 4- 89：研究者與金瑞珍行(玉山麵)研究個案經營者
游智穗合影
資料來源：研究者

正因參與了玉山麵的經營，她瞭解地方特色商品是可以相互結合，地方業者之間可以合作共創。因此，她在去年成立展羨公司，推出藝桐饗宴的品牌，以伴手禮禮盒概念，將玉山麵以各種形式，搭配不同的組合，讓產品的呈現多樣化。在創業的過程中，面對許多的阻擋，她總能微笑帶過，用行動與成果證明，自己當初的堅持是正確的。嫁出去的客庄女兒，用自己的方式傳承玉山百年的麵粉香。

第四節 阿金姐工作坊：讓客家桔醬、醃梅成為醃漬界的 LV

多年前與一位長輩到竹東，經過市場時問我聽過阿金姐工作坊嗎？她們把放在客家廚房內一甕一甕的桔醬、醃的梅子，變成一瓶一瓶的商品，包裝又好看，看起來就是高級，自己是客家人，都沒有想過客家民生食物也可以這樣賣。就像阿金姐工作坊第二代彭巧嫻問我，說到客家桔醬妳會想到什麼？大多數的回答是白斬雞肉旁的黃色沾醬，醃梅呢？就是白飯上面的那一顆梅子。她和媽媽有個共同的夢想，既然蕃茄醬可以賣到全世界，客家桔醬也客可以走出台灣，讓世界認識客家人的好味道。

圖 4- 90：阿金姐工作坊－門市外觀
資料來源：研究者

圖 4- 91：阿金姐工作坊－門市空間陳設
資料來源：研究者

現在阿金姐的桔醬、醃梅不樣了，在女兒巧嫻回家參與經營後，最明顯的是行銷方式的改變，在客委會的輔導之下，加上過去自己學的是設計、在室內設計公司工作的經驗，原本雜貨店式的經營空間，改為專賣店式的經營，店裡、店外重新改造，明亮的櫃位擺設，清楚定位的店面外觀，讓遊客一目瞭然，這裡是阿金姐工作坊。再來是包裝上的改變 ，擺脫過去客家桔醬就是放在一大瓶玻璃酒瓶裡，有別過去放在雜貨店或風景區路旁販售的印象，她將瓶身的容量變小、統一產品 LOGO 及色調，讓人一看就像是百貨公司裡賣的精品，也可以成為送禮的禮盒。另外有別過去媽媽以電話的方式做生意，現在加入網路的方式行銷，也是一個很大的突破。

有別於媽媽以竹東為銷售區域，巧嫻到各個百貨公司、市集、有機店做展售，

透過試吃活動，向消費者介紹吃的安全，讓消費者自己動手做醃梅，如何辨別沒有加防腐劑、化學香料及人工甘味劑的梅子。為什麼阿金姐的梅子就是醜醜的、桔醬的味道就是簡簡單單的，因為自然的食物、沒有添加化學的東西，做出來就是這樣子。另外，在產品的創新上，她把沾的桔醬變成香桔汁，將陳年的梅子做成家傳好運梅，當桔醬遇到原住民的馬告，就成了客家哇沙米。

因為媽媽對於食物安全的堅持，加上彭巧嫻的行銷推廣，建立了阿金姐工作坊的品牌形象，因此，得到國內大型速食業著的青睞，成為季節限定的漢堡沾醬。她回想自己當初若沒有回來，以媽媽客家媳婦的毅力，阿金姐會繼續做下去，但發展的規模及行銷通路，還是會侷限在竹東和鄰近鄉鎮。但巧嫻知道，既然回來了，就要達到目標做出效益，把阿金姐的格局做出來，讓消費者品嚐到媽媽用雙手做出來的客家桔醬和醃梅。這是阿金姐工作坊第二代彭巧嫻創新經營的故事，從年輕人的角度看世界、經營阿金姐的品牌，她的創業過程是我們想要瞭解的。

一、機會

(一)市場環境

1.面對市場消費方式的改變，巧嫻拓展網路市場，改變經營通路。

過去經營的區域大多在竹東和鄰近鄉鎮，打打電話或 e-mail 就可以做生意，彭巧嫻認為阿金姐的市場要走出竹東，就要跟上現在的通路趨勢－網路市場，開發更多的客群。

> 當初的通路都只侷限在新竹縣，就是一些農會系統，因為農會輔導我們，他會很自然而然把我們的東西推廣到其他的農會。那再來是，因為我們一直是在推崇無毒，或是自然不添加化學香料，所以我們的東西，上不了觀光景點，因為他們會覺得顏色不夠漂亮，不夠艷麗，口味不夠濃郁，所以那時候新竹有第一家有機店叫柑仔店，我們也只有上到那裏而已。(訪談資料 A-02)

> 一直到決定留下來之後，才開始去注意這個市場的變化，加上自己之前已經累積 1 年的經驗，就開始覺得不能一直是只是在這個地方做經營規劃，那時候開始會關注這個市場，妳會發現跨出竹東，在整個新竹縣，甚至跨出整個新竹縣的時候，妳會發現很多人在做這個行業，並不是我們當初想像這麼小的世界，包括網路市場，那時候網路市場是最大的突破，從實體店面改到虛擬店面，所以那時候我們就在 YAHOO 拍賣成立一個網路平台，看看也許會有一些商機，那時候就一個

簡單的網路平台。(訪談資料 A-01)

2.食安風暴，確定目標客群的經營。

過度的食品添加物及食安的風暴，消費者更重視自己吃的是什麼，這讓阿金姐的產品開始被注重身體健康的族群注意，尤其在新竹科學園區以北的中高階消費者。彭巧嫻看到自家產品的未來發展性，及在市場上立足之機會，並與菜市場上醃漬商品，畫出明確的市場區隔。

我們的產品沒有加防腐劑，沒有加那些化學香料，或是人工甘味劑，如果我一直去做展售，它的保存沒有那麼容易，這個都是我們必須要去克服的。甚至客人帶回去的過程裡面，他沒有善加保存，然後造成任何風味改變的時候，客人通常不會認為自己有錯，都認為是店家這邊出問題。(訪談資料 A-05)

我開始決定往一些百貨公司去發展，我覺得我們的產品透過包裝的改變之後，它是一個很好的伴手禮，加上我們開始接觸一些金字塔或比較中間高階的份子的時候，妳會發現他們對自己的健康是很重視，我覺得這個是我的機會。因為當時有機、無毒並沒有現在這麼流行，如果不是發生食安風暴的話，有機無毒並沒有那麼流行，但是我覺得這是一個趨勢，這個趨勢讓我的東西是有未來性的，我不看現在而是看未來。(訪談資料 A-04)

圖 4- 92：阿金姐工作坊－桔醬系列產品
資料來源：研究者

那時候還有一個滿大的訂單來源，是來自於園區，科學園區一些主管，比較重視健康的，會跟我們訂一些梅子，希望我們送去，他們要吃這樣子，就很單純只有這樣子的一些行銷通路。(訪談資料 A-03)

認識我們這個品牌的人，他絕對不會去那些地方買這些東西，因為這樣的關係，更讓我確定要走哪個市場比較重要，讓我很明確劃分出我的市場區隔，雖然我就住在市場旁邊，但我不是做市場生意。(訪談資料 A-07)

對我來說不管他是什麼階級，只要他是在乎自己身體健康的人，重視自己在吃東西的人，都是我喜歡去關注的對象。(訪談資料 A-08)

3.經營消費者對阿金姐工作坊品牌印象的一致性

從全台百貨公司的展售，巧嫻注意到阿金姐的品牌建立與知名度的提升。品牌形象不只是在市場上、產品包裝上，消費者也會到竹東實體店面消費，如果看見阿金姐工作坊像住家又像店家的雜貨店，將會影響消費者對阿金姐的品牌信任，因此，同步為竹東的門市進行改造，讓消費的品牌印象是一致的。

我覺得無毒沒有錯，再來我該怎麼去走我的下一步，讓我會有更大的知名度。那時候的想法很簡單，先以品牌知名度跟能見度為主，所以那時候是全台灣各個百貨公司，只要有展售活動，有邀請我們的我們都去。(訪談資料 A-06)

我發現我的大部分的客戶族群，其實是在北部，那我就開始把重點放在北部，我們也試著去拜訪一些店家，然後隨著我們曝光度增加的時候，自然而然那個通路商就找來了，尤其我覺得世貿展是有它的效益的，因為通路商都會來找商品，很多通路商開始找一些特色商品。(訪談資料 A-11)

當我開始往百貨公司跑的時候，同時開始把店面的設計開始做改變，因為我發現要做一個品牌，妳要有形象，今天我的產品可能包裝到位了，但是常常廠商或是客人一來，根本發現不了我們這間店，或是一進來我們這間店，欸，妳真的是賣這個東西嗎？因為太多雜物，影響到他的視覺。(訪談資料 A-09)

我開始把店面稍微做過一個裝修，整理之後，包括燈的投射或是一些陳列的方式去做一些改變，因為這是對我未來發展品牌的一個形

象建立。(訪談資料 A-10)

圖 4- 93：阿金姐工作坊－百貨精品式之產品陳列
資料來源：研究者

(二)顧客需求

1.針對目標客群，調整產品的口味及銷售的方式。

當產品客群定位在重視食品建康的北部市場中高階客群，販售地點在百貨公司時，彭巧嫻降低桔醬的鹹度與甜度，也注意到在展售過程中，產品呈現給消費者的的質感，及如何向消費者說明產品的內容。

走百貨公司，因為我覺得我們家的產品，是屬於有品牌的，有格調的，不是路邊攤，也不是雜貨店，所以我一直想要做一個區隔，我要讓他們在逛百貨公司時，認識這支產品。(訪談資料 A-14)

口味，以前可能比較鹹，像紫蘇梅在傳統阿嬤教來的就是比較鹹，然後桔醬也是比較鹹的，我們開始改變，現在這個時代已經不吃那麼鹹了，他們已經對健康重視，開始已經不吃太鹹或太甜的食品，所以我們就開始去調整自己的口味。(訪談資料 A-15)

百貨公司要的是一個質感，絕對不是像我們以前去跑園遊會，隨便擺一擺都可以，他會要求我們要有固定的陳列方式，我們就一直想

要怎麼去陳列，該準備哪些道具來協助陳列，該準備哪些文宣來輔助陳列，(訪談資料 A-16)

2.透過試吃體驗，讓消費者瞭解產品食用方式。

客家桔醬是沾醬？還是果醬？或是果汁？很多消費者都容易混淆，因此在展售的時候，巧嫻透過試吃，讓消費者瞭解最美味的吃法，避免造成消費者吃了不喜歡。

我發現很多人都認識梅子，但是大部份的人認為桔醬就是果醬之類的，我就覺得說我開始用試吃，我們做了一支香桔汁，做了一個桔醬，桔醬歸桔醬，果醬歸果醬，我會沖泡香桔汁告訴人家這不是桔醬，這是香桔汁，泡茶喝，不是當果醬。那桔醬我會試著準備一些，小黃瓜或是一些簡單的蔬菜，然後去把它當沾醬，讓客人去試那個口味，因為很多人在不瞭解桔醬的情況下，他吃了可能會不喜歡。那我覺得買賣這種東西是我讓你吃了，你覺得 OK 你再買，(訪談資料 A-17)

3.外地客人比竹東在地人更知道阿金姐的品牌

過去送禮除了重視美味，還有精美的包裝，客家人生活中的民生醃漬物，在外地人眼中是具有地方特色的東西，因此外地的消費者，比竹東當地的消費者，對阿金姐的產品更有興趣。

我們是外地人比較認識我們的品牌，就是我後來都把重點放在北部，(訪談資料 A-19)

客家人很多自己就會做，她就會說，我們家也有做呀，怎麼會賣到那麼貴，客家人第一個不會想到要用這些東西來送禮。因為他會覺得這就是我家隨時都吃得到的東西，我怎麼會用這個來送禮。以前的氛圍都是要包裝得很精美、很別緻，要很特別的東西來送禮，那時候並不流行所謂在地呀，或是文化這塊，大家都是以美味或是各方面的包裝來做取決。(訪談資料 A-18)

(三)企業內部

1.教育客人對梅子和桔醬的食用用途，提高年輕人及食品業者的接受度。

梅子和桔醬是阿金姐的核心產品，但大多數人的印象都是停留在老一輩的

吃法，因此，研發不同的食用方法及調整推廣方式，提高年輕族群及食品業者的接受度。

> 我最大的調整是推廣的方式，很多人的認知裡面，梅子就是梅子，只是當梅子吃，很多人印象就是日本飯盒裡面的一顆梅子。我們後來把它調整成食物，簡單的梅子汁或是桔醬，很多人覺得它是沾五花肉或是白斬雞，但是我們把它做成沙拉，我們把它跟蔬食去結合，甚至做火鍋，梅子我做成小菜，跟一些季節時蔬去做搭配涼拌。(訪談資料 A-21)

> 因為客家桔醬，紫蘇梅，或是嫩薑都是老東西，妳如何讓年輕族群能夠接受，吸引到他們的注意，這對我來說是最重要。因為在我幾年的推廣之後，我發現一個很重要的問題，我就跟媽媽討論說，怎麼辦，我覺得跟我們買東西的都是有點年紀，萬一他們掛了誰吃我們家東西。(訪談資料 A-22)

> 我要如何讓我的品牌去永續經營，要能永續經營，就要永續有生意嘛，永續有市場，永續有人消費，有人願意買。如何去跟市場的族群做結合，我這時候就開始思考，我自己也是年輕人的情況下，我會怎麼吃這些東西，我會怎麼看待這些東西。(訪談資料 A-23)

> 所以我們開始做異業結盟，就像剛剛說的，摩斯漢堡，然後跟冰淇淋店、烘焙店、蛋糕店做很多異業結盟，這樣子慢慢推出去。(訪談資料 A-24)

2.善用政府的展售資源，在各式展售中開發客群，打造阿金姐在地方特色知名度。

成為地方特色產業，除了產品本身要好以外，行銷與通路的推廣更是重要的一環，地方小店沒有充裕的資金做行銷，在客委會的輔導下，透過各式展場活動，不僅讓阿金姐觀察到不同族群客人的需求，也讓阿金姐提升了品牌知名度，讓更多人知道阿金姐的桔醬和醃梅，是竹東當地的特色商品。

> 我們只是微型產業，我們要去參加大型展，對我們來說是很不合的，因為那個費用都是很可觀。剛好客委會辦一些大型展覽活動，他會去做一些行銷廣告，我們不知不覺間就有很多觀光客，或是消費者或是一些對客家好奇的人就會來參觀，參觀以後就注意到我們的品牌，是用這樣的方式開始拓展。(訪談資料 A-13)

我覺得善用政府資源，是我們一開始就很珍惜的一個方式，因為從一開始媽媽的時候，是跟農會密切結合，到後來我接手的時候，除了自己往外去闖之外，這時候很高興有客委會的協助。他們開始辦一些大展活動的時候，我們在這個展售的機會，我要如何取得，這是剛開始想跟他們合作的時候，我就一直打電話去問他們，請問我要如何才能拿到你們的輔導包裝計畫，有什麼樣的方式可以接受你們輔導，我那時候是不厭其煩一直打電話去問。(訪談資料 A-25)

我們後來跟客委會有個滿密切的接觸，從不停的參展，包括從剛開始的三峽文化園區，台北火車站到高雄的八五大樓，到後來的南港世貿，這些都是我們一直在跟客委會配合的活動。(訪談資料 A-26)

我從來不會覺得面對消費者、顧客是很重要的事，到後來我要學著，我跟每一個客人的應對，每一場活動吸引的族群不一樣的時候，我開始去觀察，到底哪些人是我的客人，那些族群是我的客群，這些客人在乎的是什麼，(訪談資料 A-28)

在這些參展裡面，也許當下生意不好沒有賺到錢，但是無形中妳的曝光度增加了，妳的知名度增加了。(訪談資料 A-27)

3.透過客委會的輔導設計，從包裝設計營造阿金姐的品牌形象及產品特色。

具有設計背景的彭巧嫻很重視阿金姐產品在消費者的視覺印象，認為消費者第一眼看到的是包裝，在再來是對品牌的印象。因此，藉由客委會的包裝設計輔導，將阿金姐的特色及品牌形象強調出來。

藉由這些政府資源的輔導之後，把我們的特色強調出來，我們的品牌形象強調出來。(訪談資料 A-29)

從一開始妳看到這個沒有所謂的 LOGO，就是這樣的字體，到後來變成這樣子的字體，後來輔導包裝計畫的時候是用這樣子的，後來我們覺得這個「姊」是古字，可是很多人都把他念成「ㄗㄟ」。(訪談資料 A-30)

我們在客委會的輔導之後，我們有了自己的 LOGO 是換到這樣子，甚至我們就出了另外一個實在客氣的品牌，包裝上有做了一些調整。這就是我們在善用政府的資源的時候，我們去做的一些事情。(訪談資料 A-30)

圖 4- 94：阿金姐工作坊－80 年代創立品牌時的 LOGO 資料來源：彭巧嫻提供	圖 4- 95：阿金姐工作坊－「食在客氣」系列品牌 LOGO 資料來源：彭巧嫻提供
圖 4- 96：阿金姐工作坊－90 年代竹東農會輔導時期的 LOGO 資料來源：彭巧嫻提供	圖 4- 97：阿金姐工作坊－2008 年後具有水果意象的 LOGO 資料來源：彭巧嫻提供

二、團隊

(一)經驗與專長

1.經營團隊的經歷與專長

目前阿金姐工作坊的成員，就是家族的成員，每個人主要負責的業務，都跟過去的學經歷相關，因此在分工上很明確。

微型產業都是家裡人嘛，媽媽負責生產為主，她是主要的生產者，爸爸就是協助她載送，搬運的協助者，姐姐是我們家的會計，成本或是新品開發的投資的金額，都是她來控管。(訪談資料 A-31)

媽媽就是做生產，以前自己創業的經驗，所以她在成本的管控或是今年要生產的量是多少，或是要做預備的量，(訪談資料 A-35)

爸爸就是很單純的公務人員退休，他在做事情很保守，凡是要簽合約的都是他看過，因為他對法律法條比較熟悉。(訪談資料 A-34)

圖 4-98：阿金姐工作坊經營團隊合影
資料來源：研究者

姐姐的話，她是學工業工程、學成本會計，她在數字上有一定的概念，所以財務的部分就由她負責。(訪談資料 A-36)

弟弟這兩年投入創業，他自己成立一個品牌，但是他會把我們的產品一起帶出去，像現在百貨公司的一些活動由他去負責，因為他現在在台中，所以中部以下他負責。(訪談資料 A-33)

我就是負責花錢的，行銷或是外場活動、跑展場啊、跟廠商接洽或是說做一些推廣試吃，或是 DIY 活動，這些都是我在負責較多。(訪談資料 A-32)

我是學設計，設計就是天馬行空嘛，我就是負責在行銷上面跟人家溝通，或是一些洽談。(訪談資料 A-37)

2.巧嫻將在室內設計公司學到的經驗，應用在家裡的事業上，清楚定位目標客群與行銷風格。

巧嫻在設計公司接觸到來自不同領域的金字塔頂端客群，設計的背景讓她在定位阿金姐門市或包裝的相關行銷上，不會被設計師牽著走，而失去了自己原本的想法，這對彭巧嫻將阿金姐的產品定位在中高階客群上，是有一定的相關性，因為她瞭解這些客群的消費需求。

> 我也是在做室內設計，設計公司的工作讓我有滿多的經驗，驚喜啦，因為那個公司讓我接觸到了金字塔頂端的客人，我非常熱愛那個工作，我們接觸到完全不一樣的世界，我們沒有想像過的世界。我們的設計案都是上千萬起跳，我們的客戶群真的很廣，因為這樣子，讓我在行銷推廣的時候，會開始很快觀察客戶群。(訪談資料 A-38)

> 店面的裝修，我產品的包裝、跟設計師的討論，因為我自己做這行，我可以很快跟設計師做一些討論，還有在思考一些事情上面。因為我本身是做設計，所以我比較不會被設計師推著走，我有我們自己的想法，很實際的想法。因為我們是實際操作者，我會很明確告訴設計師，什麼是我要的，什麼是我不想要，什麼是你可以幫我規劃的，所以在很多設計的規畫上面，我們不需要耗費太多的時間討論風格，因為從我回來開始，我們要走的風格是滿一致的。(訪談資料 A-39)

3.學習是為未來做準備

在事業的經營上，父母和孩子都會有不同的想法，透過學習與溝通，家族的成員才能跟阿金姐的事業目標一起成長。面對未來的態度，就是現在就要準備好。

> 我覺得二代跟一代會有溝通的問題，所以我第一個就是推我媽媽和我爸爸去外面接觸，要去外面上課，不是只有我要進修，只有我一直在進修是沒有用的，一定是要大家都要一起同步成長嘛，這樣在溝通上比較不會有一些隔閡。(訪談資料 A-40)

> 在進修的過程裡面，姐姐去考一個中式餐廚的執照，我也去考了一個米食烘焙的證照，那媽媽自己本身也有中式餐飲跟烘焙的證照，這些現在好像看起來用不到，但是未來有一天，它一定會用的到。(訪談資料 A-41)

4.從旅行中觀摩國外地方產業的經營

阿金姐母女三人，每年都會出國旅行，這個旅行不是走馬看花，而是每年

都會有一個主題，例如思考為什麼小樽 15 萬的人口，一年能創造 150 萬觀光客，京都的漬物，為什麼一個農產品，可以延伸具有高商業價值的商品。

去年我們是去小樽，我們去小樽看什麼？小樽它是一個小鎮，只有十五萬人口，一年卻創造出 150 萬的觀光客的造訪人數，他發展的東西不多，怎麼有辦法又是六花亭又是北菓樓，都是甜點類的，他們如何去做市場差異、市場區隔，他們如何去做到顧客服務，這是我們想去瞭解的。(訪談資料 A-42)

我們今年是去京都，京都去看什麼？大家都知道京都就是漬物最有名，我們去看漬物，去看包裝，去看建築，去看農產加工品的延伸，像他們從柚子發展到柚子火鍋，然後推出一個豆腐，一個豆製品，一塊 20 塊的豆腐，一片才幾塊錢的豆皮，卻演繹出一個兩千多塊日幣的套餐，重點妳還不會覺得吃很飽，這個是京都我們想去看的，如何把傳產做一個演繹，跟現代跟年輕人去做結合。(訪談資料 A-43)

(二) 溝通與創意

1.阿金姐對客家桔醬的定位，是行銷全世界的桔醬。

既然蕃茄醬可以行銷全世界，那麼客家的桔醬也能走向國際，這是彭巧嫻與母親對阿金姐產品的定位。一樣賣桔醬，阿金姐桔醬的定位就是不一樣。

我們的定位不一樣，桔醬這麼傳統、這麼客家、這麼在地的產業，很多人的定位是市場便宜的地攤貨，(訪談資料 A-44)

在我們的定位裡面，就像剛剛阿金姐說的，番茄醬可以行銷全世界，為什麼桔醬不行，全世界沒有幾個國家是用水果做鹹的醬，番茄醬是一個，那桔醬也是一個，所以我們那時候的定位，就是想要把桔醬推到全世界。(訪談資料 A-45)

2.研發實在客氣系列商品，每個商品都有自己的故事和個性。

彭巧嫻說實在客氣系列的五樣產品，從藏頭詩來看，就是客家阿金姐。客家哇沙米、家傳好運梅、阿婆愛嫩薑、金香水蜜桃、姐妹紅潤釀，每個產品都自己的故事。

所有產品都要回歸到推廣面，就是推廣成什麼，若要走國際化或

是年輕族群，生菜沙拉、三明治或是說果凍，優格，都是年輕族群會喜歡的口味，我們那時候發揮創意，把這些東西融入在一些年輕人會喜歡的產品，甚至小朋友會喜歡的產品裡頭，我們後來做出香桔汁，開始推出一系列實在客氣的系列商品。(訪談資料 A-46)

圖 4- 99：阿金姐工作坊－實在客氣系列禮盒
資料來源：研究者

那還有一個就是媽媽的經驗，媽媽記憶中的一些老故事，如何做一個新的結合。(訪談資料 A-47)

實在客氣系列，是我想要創立的另外一個品牌，因為阿金姐工作坊系列的東西，比較偏低價、中低價位，我們在推廣行銷上常會遇到一些挫折，在推廣時妳發現說，有些通路商要的折數滿高的，那阿金姐工作坊給人家記憶的印象，已經屬於中低價位，妳突然要抬高價位是不容易的，所以我們覺得要再創立另外一個品牌。(訪談資料 A-51)

客家哇沙米是原住民的馬告加客家人的桔醬，那為什麼要叫客家哇沙米，因為馬告在原住民裡頭，就是用在魚蝦貝類的料理，那桔醬是用在肉品的料理，我如果再弄一個客家什麼桔醬或是什麼都會混淆，因為它明明就不是，它裡面加了很珍貴的馬告，它的風味就是不一樣了，我們後來就把它設定為客家哇沙米，告訴客人說是用在海鮮類的料理。(訪談資料 A-48)

家傳好運梅是年紀大的喜歡吃軟梅，為什麼，因為他的牙口不好，

他沒有辦法咬下脆梅，我們直接把梅子磨成泥，他只要像海苔醬這樣子去吃就可以了。它的酸酸甜甜又有點鹹的口感，不是只能當成配飯用，它可以當成果醬使用，當成涼拌的小菜使用，我們在設定上就讓它可以多用途了，而不是只侷限在一個用途，這些都是我們在做一些創新的時候做的規劃。(訪談資料 A-49)

圖 4- 100：阿金姐工作坊－梅子和桔醬的延伸產品
資料來源：研究者

這套料理是我們在推廣阿婆的私房料理，因為 50 年代碗櫥裡面，藏的都是阿婆的最寶貝的東西，就是她的私房料理的意思。(訪談資料 A-55)

阿婆愛嫩薑是取用那個嫩薑，我們就用嫩薑最嫩的部分，為什麼叫阿婆愛嫩薑，因為我阿婆的牙齒不好，她要吃的動的嫩薑，其實這幾個產品，是有個藏頭詩的，妳去看每個產品的第一個字，客家阿金姐。(訪談資料 A-54)

金香蔬果香是水蜜桃的，因為納莉颱風風災，把山上原住民的水蜜桃打落的很嚴重，很多原住民就是哀鴻遍野，因為不只是落下來的，甚至下大雨產生的裂果，讓他們都沒辦法使用，那時候我們就跳出來說，我會加工我們來做水蜜桃果醬，因為這樣子的一個概念，就讓我們做了一個水蜜桃果醬。(訪談資料 A-52)

姐妹紅潤釀，紅糟是客家人最有特色的食品之一，(訪談資料A-50)

姐妹紅潤釀是用祖母教的方式，我們跟別人比較不一樣，我們是純酒去釀，我們不是用酒麴去發酵，是純酒直接去釀，就是比較補啦。(訪談資料 A-53)

3.包裝上的巧思與實用性

對於產品的包裝材料，彭巧嫻有自己的想法，沒有過度的包裝、客家花布的元素、包裝的再利用，還有對社會的責任。

包裝上就是桔醬從酒瓶變成寬口瓶，再來是客家花布跟身障團體做結合，他們花布做好之後，搭配我們的產品一起販售。要用客家花布是因為紙盒造成一些環境的污染，將客家花布做成一個布包，賦予其他的利用價值之後，我覺得更有意義。它可以當便當袋或是一個輕便型的提袋，(訪談資料 A-56)

圖 4- 101：阿金姐工作坊－客家花布環保包裝袋
資料來源：研究者

我們實在客氣系列的時候，我們包裝用碗櫥，裡面東西拿開以後，它是一個抽屜。它可以當做一個抽屜在用，也可以當作一個很漂亮的擺設，(訪談資料 A-57)

4.創新的過程，遇到分歧就是溝通、溝通、再溝通

彭巧嫻提過，她回家第一個改造的是家裡像住家又像雜貨店的門市，跟父親之間的兩代的衝突，就是溝通、溝通、再溝通。而媽媽和姐姐和自己，對於不同的意見，較能尊重對方的專業。

回來第一件事情，就是遇到上一代跟我們這一代的一些經營方式的不同。從我回來開始，爸爸的設定只是妳回來家裡協助幫忙，但是我的心不是這樣子，我的想法是既然回來，我就要有所突破，(訪談資料 A-58)

第二個衝突點是包裝，我想要多做幾樣幾種紙袋，他會覺得塑膠袋裝一裝就好了，為什麼一定要做這麼多紙袋呢？以前還不是就這樣賣了嗎。(訪談資料 A-59)

最大的衝突點是門市裝修，他覺得妳回來都還沒有幫我賺到錢，妳就要我花一大筆錢做門市裝修。(訪談資料 A-60)

為了店面的裝修，光一個地磚我們就可以吵翻了，他覺得地板都還好好的，為什麼要換過？可是以前就是有錢才貼一塊，再下一次有錢，再貼一塊，妳知道我們家地板總共有三種樣式，我就覺得我非常不能接受這點。(訪談資料 A-61)

我們最常發生衝突的是門跟電燈，我們換了自動門，他老是愛把我自動門關掉。他覺得浪費電，我裝了這些電燈，他常常幫我把店裡關的暗暗的，因為他覺得浪費電，他覺得以前沒有這樣子，還不是一樣做生意，為什麼要開呢？後來我們真的是一直溝通，一直溝通。(訪談資料 A-62)

那跟媽媽的話，因為她比較有在外面接觸，她也很尊重我們，她比較能跟我們做一些溝通的結合，跟媽媽之間的衝突比較沒有那麼明顯。(訪談資料 A-63)

跟姐姐的話，我們常是因為做事的方式不同，而有衝突。我們也會因為行銷方式的不同，而有所改變，會有一些爭執，我們也是平心靜氣的去溝通，(訪談資料 A-64)

姐姐又是學成本，工業工程這些，所以她在邏輯思考上比我還要

有概念，這個是我絕對尊重的。就像店裡的設計，包裝的方式，姐姐從來不會干預，因為這是我的專業。(訪談資料 A-65)

5.現在的學習是為了未來的事業發展做準備

學習，向母親阿金姐學習跟顧客的互動，圓融中又不失禮。跟同業學習行銷的方法，考證照是為了學習如何增加產品的用途。

我只是從小跟媽媽一起，看著她做，我有個很好的學習的榜樣，包括從跟客人的應對，還有 EQ 的管理，這些都是我一直在學習，包括到現在，如何才能回答的最圓融，或是進退應對是最恰當。(訪談資料 A-66)

我覺得我很勇於去學習，而且我很勇於就是承認我做不到，可不可以請妳協助我，我覺得沒有什麼。(訪談資料 A-67)

我後來去行銷的時候，就覺得為什麼我的客人都只會跟我買一包，不太會跟我買十幾包，我去百貨公司的時候，我就去站在一個賣梅子的大姐旁邊，我就開始看她怎麼銷，怎麼推，學一學回去自己 Run。(訪談資料 A-68)

我從不會做飯，不會做菜，去考烘焙，去學米食，這些不是為了我想要拿證照有多優秀，我只是很單純的想，我未來做推廣活動的時候，我還要有一個基礎，我要懂得烘焙的基礎，我要懂得一些烹飪的基礎，這樣子我才有辦法告訴人家，你大概放多少，或是蒸多少，我試著把我的產品加進去的時候，它會有哪些變化，這都只是讓我為了學基礎而已。(訪談資料 A-69)

6.販售食品最在意的是食安問題。

一次的瓶蓋意外事件，阿金姐檢討的是全部的生產流程，用儀器去檢測糖度、鹽度，瓶蓋上有一個旋扣鈕設計，抽真空的機器、產品的後殺，自主性的檢驗，注意每個影響產品食安的環節。

我們通路就常常會發生一件事，就是有的客人他會打開瓶蓋，看看裡面是什麼，然後再蓋回去。(訪談資料 A-70)

在手工製作的過程裡面，有太多不可預測的品質穩與不穩定的因

素。後來我們做了一件的品質上的改變，調整成儀器去檢測糖度，鹽度，到後來我們去做屬於我們的專用的瓶蓋，那個瓶蓋有一個旋扣鈕設計，今天只要一被開過，蓋子中間會凸出來，如果沒被開過，它中間是凹下去的，今天不管是消費者，要買的人或是店家販售的人，都可以是一個很基本的安全把關。(訪談資料 A-71)

這個是讓買的人不會拿到別人不小心誤開，或是瓶蓋不小心碰撞有損，可能空氣會跑進去，那瓶蓋也會凸起來，就好像被人家開過的產品，或是已經有瑕疵的產品，那店家每天上架都會檢查產品嘛，一看到蓋子是凸起來的，就知道這是有問題，他就自然會下架，更減少了消費者買到的機率，(訪談資料 A-75)

再來我們又進了抽真空的機器，我們以前是傳統手，妳知道手封蓋有時候會沒有咬緊，有上下沒有合到的問題，我們後來用整個去鎖瓶蓋，這個問題相對減少，不可能到 100%。(訪談資料 A-72)

我們以前只有某幾項產品是有後殺，其他的我們覺得好像不太需要，後來為了確保安全，我們選擇所有產品全部都後殺，高溫殺菌。(訪談資料 A-73)

當食安風暴一直爆，我們就會自主性的去檢驗，檢驗大腸桿菌，色素，糖精，或者是防腐劑。(訪談資料 A-74)

三、資源

(一)內部資源

1.家人齊心之下，阿金姐業績的成長來自於市場的拓展，但限制也來自家人。

小規模事業都是自家人，好處在於彼此信任，限制則在於和長輩的溝通較為不易。

妳說回來之後有沒有成長，一定有成長的，因為我們從新竹縣，馬上拓展到台北、高雄、台中都有，現在的規模跟以前比，至少五倍以上，以微型產業的成長速度來說，我對自己目前的成績來講，我覺得還算可以，(訪談資料 A-76)

因為我們是小規模，大部分都是自家人，自家人最大的好處，妳不用擔心什麼偷來，妳不用擔心有人會偷錢，妳不用擔心有人會偷產品，(訪談資料 A-77)

相對的限制就是自家人，像爸爸的問題，我不能跟爸爸說，你這樣是不對或是什麼，我們一定要選擇一個很婉轉或是很間接的方式去溝通，而且還要看他心情好不好，這就是我們覺得比較有限制的地方。(訪談資料 A-78)

2.為了阿金姐後續的成長發展，家族企業也需有企業經營理的制度。

資源有限，為了拉大阿金姐的格局，提高家人的視野，彭巧嫻申請百大青農計畫，透過業界的輔導業師，給予家人一些企業經營的概念。讓阿金姐工作坊成為一個有管理制度的家族企業。

在有限的資源下，我尋求一個外部資源，我寫了百大青農計畫，這個計畫的好處是會有一個業界的陪伴師，他會用一些專業的方式來導入，以企業的方式培養我們的思考模式。我們是家族企業，一個人申請陪伴師，就等於全家族申請到陪伴師。老師會針對我們每個人該要負責的品項，指導妳該怎麼做，這對我們是無形中的加分。因為有專業的經理人，給予我們一些正確的觀念，大家比較有企業經營的想法，不再只是一個家族事業，或是微型產業，那格局是不一樣的，把大家的眼界跟格局是拉大的。(訪談資料 A-79)

3.阿金姐的創新元素，來自和當地小農的無毒耕重及保證收購。

我覺得我們的東西相較同業之下，為什麼我們會有地方特色，第一個我的柑橘，我的桔醬是跟在地的農友結合，(訪談資料 A-80)

他們只要幫我安心的栽種，按照我要的方式安全無毒，我就是保證價格全數收購，現在很多社會企業才開始這樣做，但是我們早在十幾年前就已經在做這件事。(訪談資料 A-81)

因為我跟人家收購的價格都比市面上還優惠，所以我到現在不用擔心貨源，而是我要如何開創我的產品線。用的量更多，我才能收購更多，因為農民是一個很弱勢的團體，這就是我很大優勢的在地性，這是我們想要去推動的，這是一個很良善的循環。(訪談資料 A-82)

4.發展創新的元素，從包裝、不同食材的結合、環保、食安的多樣性。

桔醬、梅子，單純的食材，在彭巧嫻的手中，總能透過不同形式的呈現，變化出不同的用途，讓顧客有驚喜的感受。

從一開始包裝的方式就不一樣，桔醬的包裝人家是酒瓶子，我們是寬口瓶，再來一個結合不同東西的結合，很多人沒有辦法想像，客家哇沙米居然是馬告跟桔醬結合。(訪談資料 A-83)

家傳好運梅是陳年老梅，加了一些蜂蜜，還有一些海鹽在裡面去做一個調味，(訪談資料 A-85)

我們想要推廣的是隨著年限不同的梅子，其實跟紅酒很像，我們把它推的有點像紅酒，有三年的，四年的，五年的，它每個階段的變化是不一樣的，口味也會不一樣的。(訪談資料 A-86)

再來從包裝吸引顧客，口味上吸引顧客，還有檢驗報告這些，尤其現在食安問題，我們會讓客人對我們更有信心。(訪談資料 A-87)

在去年年底，我申請了碳足跡標籤，很多人可能都還搞不清楚那是什麼，可是我很慶幸我有接觸一些環保活動，所以我瞭解，包括環境教育，都是我們未來想要再去做更多的結合。(訪談資料 A-84)

5.當經營規模愈來愈大，從請教和上課來補足團隊成員所需的專業背景。

阿金姐工作坊會成長，會再有新的生力軍加入，因此她們須要開始建立教育訓練的制度、精進團隊在行銷、和市場、加工技術、食品開發及保存技術上的專業技術。

因為是家族產業，所以不用擔心會有人偷懶的問題，但是一個產業要擴大，絕對不可能永遠都是自己的家人，如何制定出一個比較完整的教育訓練是我們最不足的地方，因為都是家人嘛，很容易讓來這邊工作的人說，到底哪一個才是真的老闆。(訪談資料 A-88)

我們沒有一個人學食品加工，沒有一個人是學廣告行銷，或是市場這些的，所以我們的想法在技術上是有限制，會很難突破的，只能說靠經驗，再來是請教、上課。(訪談資料 A-89)

因為我們是農產品，加上我們的堅持很多，我們堅持不加人工香料，堅持不加化學的東西，不加其他不知名的添加物，所以在保存上就不易，口味的豐富上也就沒有那麼多，這些都會是我們的限制。但是我們能做的就是說，我跟消費者在推廣的時候，我教他認識，讓他瞭解什麼是真正的安全的食材。(訪談資料 A-90)

(二)外部資源

1. 從母親創業開始，地方與中央的政府資源，在阿金姐工作坊扮演重要的角色。

母親創業初期，接受農會的輔導開始經營梅舖，參加農會的課程，到彭巧嫻參與阿金姐經營後，客委會的輔導資源，為她們帶來很大的轉變，後來阿金姐的產品獲得了地方伴手禮，後續她們也申請農委會的輔導計畫。政府的計畫輔導對阿金姐的助益頗大，提升了她們在行銷與通路上的曝光與知名度。

政府資源的輔導也是幫助不少。媽媽的時候是跟農會做一個輔導，到後來我們的時候，是跟客委會這邊接觸，就有客委會的輔導，當我往另一個方向著手的時候，我們接受了農委會的輔導計畫。再來我們利用很多政府的資源去參展，參展的時候我認識到了很多通路商，通路商的採購，讓我的東西無形中就開始在很多地方上架。(訪談資料 A-93)

圖 4- 102：阿金姐工作坊－客委會台北世貿展售活動
資料來源：研究者

圖 4- 103：阿金姐工作坊－農夫市集展售活動
資料來源：研究者

農委會的資源在媽媽的時候有包裝計畫，那個農漁會百大精品的時候，他會讓我們去世貿參展，再來一個是設備，設備的添購會有一個小額的補助款，(訪談資料 A-97)

農會，他有很多的課程，像我考的證照都是從農會的課程裡面去學的，烘焙證照 150 小時的課程，米食證照也是 150 個小時，包括一些網路平台的行銷，這些都是農會這邊開的課。像我現在寫的百大青農，這個計畫是農委會執行的計畫，就是農會配合，農改場做監督，我會有一個兩年的陪伴師，我在加工的技術上有問題的時候，他們也會找加工技術專門的老師來告訴我。(訪談資料 A-98)

鎮公所很照顧我們，像每年的天穿日的時候，他都會找我們採購一些伴手禮品。後來新竹縣政府辦了第一屆、第二屆十大伴手禮選拔，這對我們來說都是無形的加分，(訪談資料 A-99)

2.客委會的加持，阿金姐經營績效大幅成長。

客委會大力的行銷客家商品、輔導地方業者，引起了市場對客家的食物、客家的文化的重視、也引起了媒體的注意，對阿金姐而言，最實質的回饋，就是銷售業績的成長。

那時候還有一個最大的轉變就是客委會，因為客委會的加持，那個輔導之後，客委會強力的去 promote 客家商品，讓大家開始注意到客家族群，客家食物，客家文化，因為他們這樣一直強烈的 promote 之後，我們就開始有了一些不一樣的發展，(訪談資料 A-12)

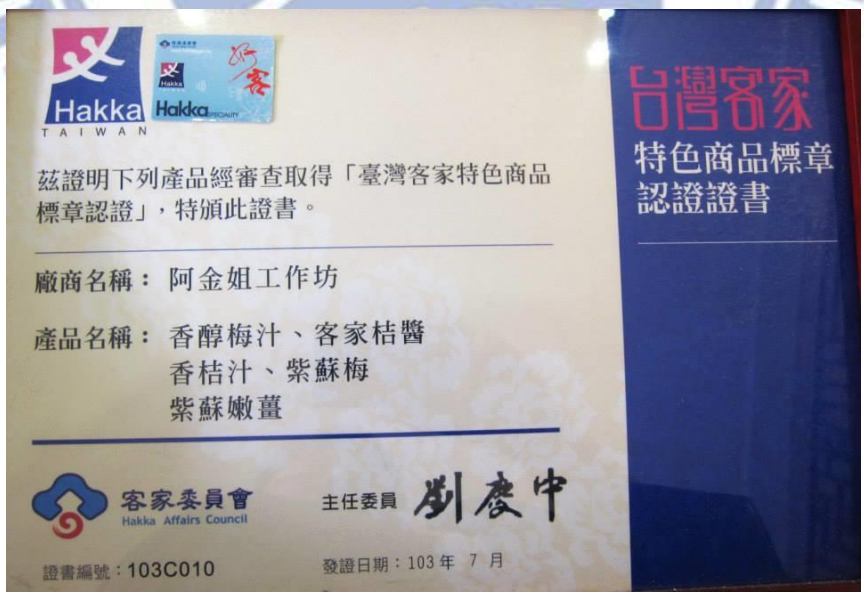

圖 4- 104：阿金姐工作坊－客家特色商品認證
資料來源：研究者

客委會的輔導包裝，做一個行銷整體的概念，再來一個店面門市，（訪談資料 A-94）

需要專業的人來幫我們再做重新規劃，我們就寫了客委會的一個精進計畫輔導，他幫我們做了一個門市的改造，門市改造之後，我們整個形象是真的提升，包括我們門市的能見度，被周圍的人也注意到，反應最直接就是門市業績成長，從剛開始只是在新竹縣，到後來是在外縣市，業績的成長是最直接的成效。（訪談資料 A-95）

善用媒體，因為在這樣的曝光度下，相對有很多媒體的介紹，包括像馬總統的兩次的 long stay，對我們來說都是無形中就曝光啦。（訪談資料 A-92）

3.善用政府資源，配合政策也要做自己。

政府釋出的資源，通常是跟著政策目標去做，彭巧嫻認為政府的方向不會錯的，但要選擇適合自己的，且在執形的過程中，不能失去自己的原則，才能展現出自己的特色。

我因為接觸了政府資源，所以我們會比較清楚的知道說，跟著政府的一些政策走，其實不會錯，但是自己的原則要把握住，而不是被牽著，一昧的配合，因為資源政府給的資源非常多，但是如何去慎選，屬於自己的，或是適合自己的比較重要。（訪談資料 A-96）

4.成為新竹地方特色伴手禮，被看見的機會更多了。

政府的協助提升了阿金姐的知名度和曝光度，在一次的世貿展活動上，阿金姐受到摩斯漢堡注意，之後薰衣草森林、南園的 The One 也來接觸，阿金姐獲得了他們的訂單。後來阿金姐的桔醬也因此被選中，通過碳足跡的認證。

我們自己報名去參加世貿的活動，他在那個活動裡注意到我們，有一天他來拜訪我們，就說他是台灣大型連鎖速食業者，（訪談資料 A-100）

我們跟客委會黃主委報告這個好消息，他馬上二話不說，在展場活動幫我們做了一個海報貼著，說恭喜跟摩斯漢堡做結合，甚至他在那個桐花手冊上就印一個，凡購買桔香雞腿堡，就送一杯玄米茶，他

就在桐花手冊上直接幫我們做了一個這樣的推廣，(訪談資料 A-101)

薰衣草是她想開始跟在地結合，否則我們根本就接觸不到。(訪談資料 A-102)

跟南園的結合也是一樣，那個新埔南園那邊，現在是 The One 在經營嘛，很榮幸的被他們邀請去參加一個食藝春秋的座談會，然後把我們的東西引進到他們的一些通路，這都是我們沒有想到的火花。(訪談資料 A-103)

圖 4- 105：阿金姐工作坊－新竹縣十大伴手禮認證標章
資料來源：研究者

圖 4- 106：阿金姐工作坊－碳足跡認證之桔醬商品
資料來源：研究者

因為他們很多在選東西的時候，譬如說要跟在地結合，他們第一個選的一定是先從新竹在地特色十大伴手禮開始選，再一一的訪談，包括我們有機會申請到碳足跡也是這樣子，他們想要找一個具有特色、代表新竹縣的東西，那時候他們就從十大伴手禮裡面開始篩選，就是篩選到我們的客家桔醬。(訪談資料 A-104)

5.阿金姐桔醬的 CO2 只有 500 公克

在地生產銷售為地球減少碳排放量盡一份心力，碳足跡的認證，是對阿金姐多年來，向在地農民採購桔子，生產桔醬的肯定。

桔醬會申請碳足跡標籤，是因為現在全球十一個國家在推動的碳足跡，主要是在測試這支產品的碳排放量，希望提高人對碳排放量的

重視。(訪談資料 A-105)

新竹縣環保局，環保局要有人幫他執行這個，他就是選好幾樣十大伴手禮的產品，我們被選中，(訪談資料 A-107)

我覺得我們很幸運被選中，來做這個計畫的人選，因為我覺得客家有它的在地性，特殊性，還有一個代表性，所以我們就義不容辭的跟他說我要。經過了一年的努力，阿金姐的客家桔醬通過了碳足跡的認證，因為在地生產、在地銷售，所產生的廢棄物只剩下籽，所以桔醬的 CO2 只有 500 公克。(訪談資料 A-106)

6.不做專屬網頁，網路銷售平台與 FB，才能與消費者溝通互動。

彭巧嫻認為，阿金姐透過各種展售活動，讓消費者吃到與聽到後，認同阿金姐的產品，因此在網路的銷售上，網路銷售平台與 FB，才符合阿金與消費者溝通互動的精神。

我們從剛開始 YAHOO 拍賣免費的，到現在露天拍賣，就是那個日本的那個拍賣網站。我們在露天弄了一個銷售平台，屬於我們自己的一個專頁，為什麼我們有阿金姐工作坊有臉書，一直沒有製作網站的原因，是因為我覺得網站很缺乏互動，這已經違背阿金姐工作坊的本，阿金姐工作坊的理念是喜歡跟人、消費者面對面溝通，所以我們寧願成立臉書，跟消費者直接對話，而不願意網站死板板的樣板在那邊。(訪談資料 A-108)

7.除了媒體，人脈是最好的資源，異業結盟與共創。

過去母親在竹東打下的人脈基礎，讓彭巧嫻站穩了腳步，她認為阿金姐要永續經營，需要與更多外部資源的合作，單打獨鬥的時代已經過去了。

微型產業沒有太多的廣告，經費，行銷經費，所以最早提到媽媽紮根紮的很穩，她培養很多在地的人脈，人脈就是我們最好的行動資源，口碑行銷，他們會幫我們一個接一個的介紹串聯。(訪談資料 A-91)

我覺得現在不是一支獨秀的時代，是團隊才有辦法拿到一個自己想要的，(訪談資料 A-109)

我們開始異業結盟，這也是我們第一次開始嘗試的做，慢慢的我

們會開始進一些別人的產品跟我們做配合。再來我開始參加了協會，我以前是不參加的，因為我覺得很「ㄧㄚˊ ㄍㄟˊ」，就已經夠忙了，還整天在那協會開會。再來一個，參加青年農民聯誼會，這些都是我開始去尋求資源，為什麼？因為我目前的農友年紀都滿大了，如果我要永續經營，他們走了，我總要找年輕的農友合作，這就是我開始在思考，我如何去做一個未來的串聯這樣子。(訪談資料 A-110)。

8.地方特色產業就是要有在地性，再來特別性，別的地方沒有辦法取代。

彭巧嫻說當初的定位，就是要讓人提到客家桔醬，就想到阿金姐桔醬。但新竹縣做客家桔醬的很多，她們的特色就是包裝和不一樣的通路與製程。

我認為的地方特色產業，當然是要有個在地性，再來特別性，別的地方沒有辦法取代的，就像桔子很多人想到是橘之鄉，被他搶了頭香這個名字，所以我們沒辦法去取代嘛，但是我們很強力的，就是結合的一個文化，客家桔醬是不可取代的特色。但是我如何在新竹十三鄉鎮縣市裡面脫穎而出，就是我的創新包裝，包括我的製程，還有我的通路佈點，我不是市場，不是觀光景點，我是有機通路，我是從這樣子的通路去推廣客家桔醬。(訪談資料 A-111)

我當初的定位就是，當人家想到桔醬就想到阿金姐，我想應該沒有人想賣客家桔醬到世貿中心、世貿展覽館，也沒有人為了客家桔醬，跳上台去自我介紹客家桔醬，或者是做成軟糖，或是做成婚禮小物，這些我想當時或現在很多人都沒有去想過的。(訪談資料 A-112)

9. 與在地農友的契作、弱勢團體的結合及在地業者的合作。

就以桔醬來說，阿金姐的桔醬取之於在地，也回饋於在地，彭巧嫻與農友的契作，交給世光教養院代工，和竹東業者共同推出伴手禮。

竹東很多休耕田，除了我的桔醬跟農民是契種之外，像我的紫蘇葉也是契種的，我的人蔘蘿蔔也都是契種的。(訪談資料 A-113)

農友要的不多，第一個，他辛辛苦苦種出來的東西有人要，然後給他一個安心的價格，他不用擔心妳突然跟我說，你這個太醜或怎樣，我沒辦法接受，所以要便宜一點，我們不會做這種事情，然後我們給他一個收購量，或是甚至全數收購。(訪談資料 A-114)

我的桔子初步加工，就是跟世光教養院的院生，讓他們有一個額外的收入，讓他們幫我做。(訪談資料 A-115)

像剝桔子對他們來說，一些末梢神經的運動是很需要的。然後別人是剝一籠是 100 塊，我們給他們剝一籠是 200 塊，那老師會幫他們設立一個專戶，裡面的錢就是讓他們去買新衣服，買新鞋子或是買什麼這樣子，所以他們很喜歡。包括栽種紫蘇，我們也有跟他們做結合，甚至他們可以隨時來拿我們的產品去販售，沒賣完馬上退還給我就可以了，你不需要押貨，也不需要成本，你就是賣多少，就跟我結多少，我們是用這樣的方式，跟在地弱勢團體去做結合。(訪談資料 A-116)

今年的天穿日，他希望我們弄一個伴手禮，我那時候是用一個我家的桔醬，黃記板條的油蔥酥，篁城竹簾的竹簾，花花世界的花布，包成一個客家伴手禮，我覺得這樣才是真正達到推廣地方的方式，我覺得推廣地方不是只有靠我，而是大家一起來，(訪談資料 A-117)

10.資源有限，在既有的條件之下，花錢最少卻可以帶來最大效益，而且可以完成的事情先做調整。

人是阿金姐重要的資產，從資源最小、效益最大來考量，所以阿金姐那時的想法是，品質第一，先做加工 SOP 的建立，再來做品牌的一致性，接下來才是新品的開發。

我最大的資源就是人，有人可以讓我安心去做我想做的事，店裡有人，工廠有人。再來我們就是評估是不是要新品開發，新品開發我該開發什麼，我們分析過之後，這個對我現在現階段是很重要的，我就開始去做一個新品開發。再來是現場 SOP 的建置跟加工室，我不可能一直往前衝，工廠那邊的品質要穩定，一個 SOP 的建置對我來說是最重要的，然後才能開始去衝。(訪談資料 A-118)

資源有限，我只好先從花錢花最少的，卻可以帶來最大效益的，而且在既有的條件之下，可以完成的事情來做調整。所以我那時候的想法是，品質穩定對我來說最重要，所以我的輔導計畫，我第一個寫的是加工 SOP 的建立，再來才是品牌，因為我們已經有一個品牌的知名度，再來才是品牌如何一致性，然後才是新品的開發。(訪談資料 A-119)

11.成為地方特色產業，最需要政府協助行銷通路、契約、國際化。

對阿金姐來講，最需要政府協助的就是行銷，行銷包含通路、合作契約、國際化的問題，有好的行銷，就能賺到錢，再來投資產品和技術的精進。也希望政府再提供資源的同時，能取消一些限制和降低門檻，提高地方業者申請政府資源的機會。

對我來說，只有一件事－行銷，因為我們不是大財團大公司，我們沒有那麼大的資金，只要政府、地方政府願意替我們行銷。(訪談資料 A-120)

通路的結合，最重要的是我們事後的契約，如何去打才是最重要的。他如何把我的農產品形象，提升到一個階段，讓很多人去認識到。(訪談資料 A-121)

國際化是很難很難的一件事，如果政府的資源，願意協助我們國際化，而不是一堆限制，一堆門檻，我想大家都應該有很好的機會。(訪談資料 A-122)

行銷就包括產品面啊，技術我覺得如果有當然是很好，但是妳要有錢去做這些，如果他願意採購或是拓展市場採購的話，我們賺的資金夠的時候，我為什麼不敢花錢，(訪談資料 A-123)

四、經營者

(一)特質

1.留下來經營阿金姐工作坊，還是回去職場的兩難，是彭巧嫻面臨的最大困境。

巧嫻當初只給自己 1 年的時間回家幫忙，眾人期待她將阿金姐工作坊經營下去，面對自己喜愛的設計工作，再不回職場就真的回不去了。這是彭巧嫻曾面臨過的兩難。

我剛回來的時候，承受的壓力是很大的，因為妳的心態是我只回來幫忙一年，可是所有人都告訴妳說，妳有那個使命，妳必須要承擔下來。然後妳開始面對的是，從不是創業者要把自己腦袋拗成是創業者。(訪談資料 A-124)

我覺得剛回來的時間，是讓我覺得很難熬的，因為這有太多東西

是沒有人可以教我的，沒有人可以告訴我。(訪談資料 A-125)

我若繼續待在家裡工作，那我放棄前面 30 年的努力耶，我何必再去念個大學啊。如果我現在回去職場，父母親對妳的期望，他們覺得妳可以幫忙，農友對妳的盼望，然後農會指導員覺得說，終於有一個青年願意回鄉。妳會覺得妳會讓很多身邊的人失望，那時候妳的人生是掙扎的，因為我再不回職場，我回不去，35 歲是一個職場的門檻，(訪談資料 A-126)

我後來就覺得說，我捨掉室內設計的工作，我有很多的時間陪伴我的父母親跟我的家人，因為我從 15 歲就很少在家裡，跟他們是沒有那麼親密的，這幾年回來幫忙，我們三姐弟的感情是一直在凝聚的一直在往內拉，像去年，我跟姐姐一起合購了一塊地，我們在未來的規劃裡，更密不可分。(訪談資料 A-127)

2.服從與尊重長輩，是父親給孩子的觀念。

以她和姐姐吵架為例，她的父親就是教導她不能罵姐姐，因此她日後事業的溝通上，都會以婉轉的方式來處理。

爸爸對我的教育就是不能罵姐姐，我從來不能直呼她的名字，我只能叫姐姐，那就是爸爸對我們的家庭教育，包括我弟弟也是這樣子。所以妳剛問我說會不會有內部溝通問題的時候，我就說服從啊，但是我會用很多很婉轉的方式，當我要說服她一件事情的時候，好處就是我們可能不太會有太多的衝突或是爭吵。(訪談資料 A-128)

3.回家創業的期間，與交往 10 年的男友分手，是她生命中最深刻的一件事。

回想當初和男友的分手，看看自己現在在事業或各方面的成長，彭巧嫻認為女人活出自己的生命價值最重要。

我在回來家裡第一年，我很投入在工作，然後就跟交往 10 年的男朋友分手，(訪談資料 A-129)

那時候剛分手很痛苦，那時候人家跟妳講女人就是要愛自己，妳那時候剛分手很痛苦，妳根本聽不進去，後來當妳發現自己生命的價值，活出妳的生命的時候，(訪談資料 A-130)

妳突然就覺得，噢，整個快活起來，看吧!我就知道你們有一天會後悔。我證明給他看我活的更好，甚至我的成長比他還要多，(訪談資料 A-131)

4.現在阿金姐的經營上，最大的挑戰是資金的需求。

為了阿金姐日後的發展，她和姐姐一起買塊地蓋加工廠，她需要資金及專業經理人的協助，因此她寫了百大青農計畫，有了資金和管理上的專業，阿金姐才能更上一層樓。

我現在面對最大的挑戰跟困難，就是我剛買的那塊地要蓋加工廠，資金來源很重要。所以我會選擇去寫百大青農計畫，(訪談資料 A-132)

百大青農有一個微型貸款，低利貸款，就跟青創一樣。(訪談資料 A-134)

我需要有一個專業的經理人來協助我，我一定要往新品的開發再去發展，我才會有更多的資金來源嘛，我們既然不能節流了，我們只好開源，(訪談資料 A-133)

(二)客家女性創業家

1. 使命

巧嫻對於阿金姐工作坊的使命，就是用一個社會企業的責任，繼續做下去，與在地農民合作，與在地結合。

就像以前是阿嬤，祖母做，媽媽傳承下來，我們接下來做以後，如何讓它有另外一些可能性，不管我們未來有沒有小孩要傳承。(訪談資料 A-135)

至少像我剛剛分享，我是一個很良善的人，因為我在幫助在地的農民，我跟在地做結合，我用我自己的方式，不管多或少，我都有在做一個社會企業，這個責任，我覺得何樂而不為，我可以賺到錢，可以幫助到這邊的人，又可以協助到一些少部分的人，我覺得很好啊，我後來就說繼續做下去。(訪談資料 A-136

我的使命是繼續做下去，這已經不是只有我們家族，而是我們能協助到人，我覺得很少有企業是可以這樣做的，我覺得可以做一些讓自己覺得有意義的事。(訪談資料 A-137)

這個是我的使命，雖然很少，目前只是竹東在地，一些弱勢團體，或是一些農友，我覺得以我一個女生，和我媽媽和姐姐和爸爸這樣子，一個小家庭能夠有個這樣的循環，我覺得這會是一個福報。(訪談資料 A-138)

2.願景

在事業的願景上，巧嫻希望阿金姐能夠不斷的進步成長，經營的規模在業界保持在前幾名，是一個社會企業。

我那時候是覺得說既然要留下來，而且這是可以協助到很多人的事業，我沒去想過要做大型的社會企業，我只是有個很不服輸的精神，我不喜歡一直被比下去的感覺，我可能在這方面好強一點，我雖然不能拿到 No.1，但是我絕對不能當最後一個。(訪談資料 A-139)

願景上面我希望透過我們家庭的凝聚，讓這個企業越來越大，呼應到我前面的一個使命想法，(訪談資料 A-140)

3. 價值

阿金姐傳達給顧客的價值是，就像自己媽媽做的，吃起來有健康和安心的味道。

在我想要傳達給顧客的價值是什麼，就是阿金姐工作坊要傳達是一個家的概念，一個很健康一個很自然的手做，就是媽媽雙手做出來的加工品的味道。(訪談資料 A-141)

4.下一個事業藍圖

阿金姐的下一步，是朝有機加工發展，並與環境教育結合。

就是把我們那間有機加工廠蓋起來，我要往有機加工這塊去發展，甚至與環境教育這塊結合，我自己就去上了一個 36 小時的環境教

育課程，只是拿不到那個認證，因為我沒有修過那些學分。因為我是做農業加工，以前我覺得那個跟我沒有關係，我自從做了農業加工之後，我發現氣候會深深影響農產品，農產品會深深影響農產加工，所以我就覺得環境很重要。(訪談資料 A-142)

5.與父母在經營上的不同，他們想到是問題，巧嫻想的是如何做結合。

兩代之間對經營的看法不同，巧嫻以新品開發和建置購物平台為例，父母比較保守，會從哪裡有問題去思考，彭巧嫻則是從該怎麼做，商品如何延伸，著重在效益。

她們比較保守，她們想到的是問題，問題在哪裡，那我就是天馬行空，看一看什麼東西可以跟我們做結合延伸，我就會想要做。(訪談資料 A-143)

就像熟食市場我很早就想做，可是她們一直不願意，事實證明到現在，它其實是有市場的。(訪談資料 A-144)

為什麼一直到去年，我們才開始建置購物平台也是這樣子，因為現在網購的人數實在是太多了，包括我自己要買什麼東西一定也是上網 google 一下，這是我們最大的不同。那時候她們覺得 yahoo 是免費的為什麼不用，還要去搞個露天，要兩萬多塊三萬塊，可是我的想法參觀的素質，我覺得 yahoo 有點像是在比價，客群不是那麼明確，而且整天被駭，至少我在露天我可以很安心，大概這樣子不同點上。(訪談資料 A-145)

6.走不一樣的通路，不一樣的市場，就是創業。

彭巧嫻認為父母為阿金姐建立了很好的基礎，她回來之後就以這個根基，開發新的市場、新的通路，這就是創業。

我認為是創業，因為第二代回來接手的時候，爸爸媽媽給我一個很深的基礎跟根基，但是妳要開始走不一樣的通路，不一樣的市場的時候，什麼東西都要重新想，自己來就等於很多東西就是洗牌了。我在回來創業的過程裡面，我覺得政府很多創業計畫，包括我自己去上了台三線的客委會創業培育計畫，還有外貿協會的創業計畫，我覺得是很好的。(訪談資料 A-146)

7.創新就是和別人不一樣，要有自己的風格，服務到消費者。

過去設計的訓練，就是要做出顧客要的，又有自己的風格的設計，這也是阿金姐賣的桔醬、醃梅，和別人不一樣的地方，這就是她們的創新。

在我設計訓練過程裡面所謂的創新，就是要跟別人不一樣，要有自己的風格，因為老師會教我們去觀察一些很細微的部分，我們就會去注意到，我如何做好跟別人不一樣的服務，不管是口味、包裝，或是產品的服務。(訪談資料 A-147)

對我來說就是，別人沒想到，我先想到就是創新，但是這個創新不是很多餘的，是真的有服務到消費者的。(訪談資料 A-148)

8.客家女性創新能力的特色在毅力，最大的挑戰在格局。

彭巧嫻認為客家女性的創新能力，來自於毅力，但在事業的經營上，需拉高自己的格局，不能自我侷限。

我覺得客家女性在事業經營上的創新能力很強，因為我覺得客家女生，真的都很耐操耐擋，很有毅力呀，都是屬於有毅力型的。(訪談資料 A-149)

最大挑戰是格局，因為我覺得很多人，尤其是女孩子，這是沒辦法的天性，格局都不夠寬廣，她看到的高度可能只有頭抬起來一米，有的人看的高度是兩米，有的人看到的高度是一百米，我覺得最大的挑戰在於那裡。(訪談資料 A-150)

9.客家女性的硬頸精神

硬頸給人的感覺是固執，巧嫻認為做事的態度是要堅持、韌性與學習。

我不喜歡用硬頸來形容，因為硬頸在我的想法是很固執，我覺得做生意不能固執，妳唯一能固執的是在做事情的態度方式上，我要很堅持。(訪談資料 A-151)

我覺得應該是努力學習。韌性，是堅韌的韌，(訪談資料 A-152)

在創業過程裡面，會遇到很多困難、挫折或是成功的，妳如何去

內化自己，當妳遇到挫折的時候，如何去說服自己再往下走，我覺得我有個不服輸的精神。(訪談資料 A-153)

10.創新的歷程

從產品到顧客，阿金姐的創新在製程、行銷、產品、異業結盟上。

產品創新

桔醬延伸成客家哇沙米，梅子延伸成家傳好運梅。(訪談資料 A-154)

產品強化

像產品強化創新上面，如何把手做的產品成功的建立出一個 SOP 流程，

市場定位

在市場的定位上面，我的桔醬不是定位在傳統市場或是觀光景點，而是定位在有機商店，(訪談資料 A-156)

行銷創新

在行銷創新上面，我覺得我最大的創新，是我去尋求異業結盟，別人的好我吸收，別人的不好我記取教訓，異業結盟讓我學到更多別人的好。(訪談資料 A-157)

我在跟客人的介紹的過程，我更強調的是產品它背後的意義。就像跟妳介紹我們的桔醬不是單純的桔醬，而是他後面一群辛苦的農友，很責任感的幫我們栽種，我們是以保證價格全數收購的方式，安全的方式來製作，再來讓世光教養院的院童做初步的加工，當妳購買這個桔醬的時候，妳馬上完成了兩件善事。另外，我的桔醬妳吃了身體是健康的，所以是完成三件善事，善待妳的身體、善待社會的弱勢團體、然後尊重到農夫。(訪談資料 A-158)

我們一開始的推廣，很多都是免費參加，我透過 DIY 教學，讓消費者去體驗我的產品是怎麼做的，很多消費者做一做覺得太難了，還

是用買比較快。或是現在食安問題一直爆，消費者他要清清楚楚知道，東西是怎麼來的。所以他在透過體驗後，就會更相信我們，真的沒有添加，就可以做出這樣的味道。我覺得體驗對我的意義，在於教育消費者。(訪談資料 A-159)

格局，是本研究個案阿金姐第二代彭巧嫻在經營事業過程中，特別強調經營者一定要有的企圖心，一顆梅子、一匙桔醬，有別過去父母雜貨店式的經營方式，將產品定位中高階客群，打造自己的地方特色。運用政府的輔導資源，改造新的門市，開發新的產品、新的市場、新的通路、新的定位、經營品牌、異業結盟、關懷地方。阿金姐走出竹東，透過不同的通路，將產銷售到台灣各地。

圖 4- 107：研究者與阿金姐工作坊研究個案經營者彭巧嫻合影
資料來源：研究者

具有設計背景的她，總是思考著如何做不一樣的產品，提供不一樣的服務，讓顧客感受到一位客家媽媽關心健康，手工醃漬物的自然味道。她所研發的實在客氣系列，每一個產品都有屬於自己的故事。客家桔醬，為在地農友和教養院孩童盡一份社會責任；碳足跡認證是與在地農友結合的故事；為地方活動做的伴手禮，則是結合在地業者的產品；每一個創新都是來自於自己對阿金姐傳承的使命，以社會企業的型態繼續經營下去，這是未來的願景。也是彭巧嫻對自己事業藍圖的格局，阿金姐的桔醬、醃梅，要當客家醃漬物界的 LV。

第五節 比較分析

本研究個案為新竹縣經營地方傳統產業店家的下一代，回家參與家族事業經營的創新歷程探討，分別為經營工藝－篁城竹簾的莊博惠、鴻星布行－鄧淑裕、及加工產品的金瑞珍行－游智穗、阿金姐工作坊－彭巧嫻。在本節的比較分析中，我將以本研究架構中，Timmons 創業模型的三大要素－機會、資源、團隊及經營者，分析比較四位女性經營者在機會、資源、團隊、創新的異同，如何創新經營讓家族事業成為地方特色產業，瞭解經營者的特質及創新類型的具體作法。

一、機會

傳統產業轉型和創新的機會在哪裡？張元杰、蔡林彤飛、白植維（2013：48）提到「重新搜尋市場機會」。Timmons 認為不是每個機會都具有可行性，能讓事業產生獲利，並讓創業團隊和投資人獲得高報酬的事業，才是「機會」（JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004：38）。良好的機會的重要特徵，是產品或服務的價值在市場上的成長潛力，及瞭解市場消費者的趨勢和行為，尋求新的產品或服務。（同上引：41）。

產業或市場的結構改變，是彼得、杜拉克提出的七個創業機會的來源之一（Peter F. Drucker／蕭富峰、李田樹譯，2009）。（劉常勇，2002：57）研究發現，發現創業點子的來源有四種，「1.針對現有的產品與服務，重新設計改良，2.隨著新趨勢的潮流，3.機緣湊巧，4.透過有系統的研究，發現創業的機會。」

本研究個案的創新機會，主要是反應市場上的流行趨勢，或在與消費者互動中發現新的需要，再利用自身的核心技術優勢，改良現有的產品，滿足市場的需求和顧客的需要，正是驗證上述研究學者的論述。

（一）市場環境

本研究的四個案例在市場環境的分析比較，歸納出 DIY 市場興起、社會事件(食安)、及網路市場等三種市場機會。風險與困難在於面對不同的市場客群，如何表現出自己差異化、找到新的定位。及如何接觸到目標客群，與如何說服客群的通路。在對策上則是透過網路及各地展售，接觸更多的通路及客群，順應市場潮流、反應顧客的需要及滿足 DIY 市場，重新定位市場及目標客群。

表 4- 1：研究個案在市場環境的機會、風險與困難、對策比較表

研究個案	市場環境的機會	風險或困難	對　　策
篁城竹簾	1.發現台灣窗戶規格不一致，透過網路問卷做市場調查，發掘客製化的市場。 2.年輕人 DIY 的市場增加。 3.進入網路市場。	1.沒有相關竹業及竹簾工廠 2.標準不一的客製化尺寸 3.非成品之客製化產品在網路市場的客服服務難度高。	1.強調台灣製造 Made in Taiwan 2.在網路市場面對消費者，從網路問答過程找出銷售模式，並吸引他們注意。
鴻星布行（花花世界玩布工坊）	1.手作及 DIY 市場興起。 2.客委會的推廣 3.林明弘花布國際化潮流。	1.剪布製衣的客群逐漸減少，需開發新的客群。 2.跳脫過去布行在一般時裝訂作的侷限。	1.發展「花花世界玩布工坊」品牌，開發花布手作年輕客群。 2.改做特殊需求的服裝訂作。
金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	1.走出關西，面對不同市場、不同需求的挑戰。 2.市場的機會來自顧客的需求，發現拌醬市場。 3.來自於玉山麵對食安的堅持。	1.不同市場消費者，購買的不僅是麵條，還需要滿足如何食用的問題。 2.消費者對食品安全的重視	1.透過到各地的展售，直接瞭解消費者需求。 2.開發拌醬，搭配麵條，解決現代人食用的便利性。延伸成為伴手禮盒。
阿金姐工作坊	1.走出竹東市場，進入網路市場，改變經營通路。 2.食安風暴，開發重視健康的中高階客群的經營。 3.建立消費者對品牌印象的信任	1.改變消費者對客家醃漬品、桔醬的刻板印象。 2.跳脫過去傳統雜貨店的通路。 3.產品重新定位及新客群的市場區隔。	1.改造產品包裝、門市形象，讓消費者的品牌印象一致。 2.產品定位在百貨精品，及重視食安健康的中高端客群。 3.除了百貨公司展售，也發展網路銷售通路。

資料來源：研究者整理

（二）顧客需求

篁城竹簾教導 DIY 族群不會安裝竹簾的問題。鴻星布行轉向滿足高級時裝訂製客的需求，及年輕族群愛花布的手作應用。金瑞珍行則針對客戶在不同時間的需求，提供所需要的麵條，並提供整體的客製化服務。阿金姐則針對重視食安養身的高端客群，調整產品的味道及開發，強化對地方特色產品的品牌印象。

四組研究個案在顧客需求的機會上，共同之處在於外地客人多於本地客人，並滿足不同特定族群的客製化需求。在風險與困難上，在於如何解決及滿足客群的多樣性及客製化的樣樣小量的需求。她們在對策上，主要是降低消費者在行銷過程中，對於購買經驗和實際使用上經驗的不一致。

表 4- 2：研究個案在顧客需求的機會、風險與困難、對策比較表

研究個案	顧客需求的機會	風險或困難	對　　策
篁城竹簾	1. 年輕一代喜歡 DIY。 2.利用網路訂購客群增加 3.遊客對在地文化的興趣 4.遊客的 DIY 體驗 5.開發遊客對竹材應用的需求	1.擔心在網路買到卻不會安裝的問題。 2.對於購買前的竹簾丈量及安裝的問題 3.提高客戶網路下單的意願	1.利用網路說明書、網路客服服務，或者協助顧客找到適合的安裝者。 2.利用自家竹簾及技術，開發 DIY 竹簾、戶外竹簾、竹簾創意小物
鴻星布行（花花世界玩布工坊）	1.量身訂作的客製化需求 2.小朋友的彌月禮盒市場 3.花布產品成為國外送禮的特色。	1.如何滿足舊客群和年輕客群在客製化需求的多樣性 2.訂製衣服的客群減少 3.降低客戶拿到產品與想像的不一致情形。	1. 布行以個性化、特殊身材、場合的衣服訂作為主。花花世界開發花布應用及手作為主。 2.開發小朋友的和服、背巾禮合市場。 3.強化與顧客事前溝通，再進行客製化服務。

表 4-2（續）

研究個案	顧客需求的機會	風險或困難	對　　策
金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	1.特定需求的麵條，需要客製化服務。 2.將顧客需求分類，在不同時間滿足顧客訂購需求。 3.在地和外地的客人，對產品價格和服務的要求不一樣。	1.無法預估市場的需求 2.工廠產能有限，無法因應突然的大量製造需求。 3.在地客人在意價格，外地客人在意服務。	1.除了零售麵條，對大量訂購者，提供特定目的的客製化服務。 2.透過禮盒調整顧客在特定節日對麵條的大宗需求。 3.透過不同包裝、不同價格，降低不同需求客戶對價格的敏感度。
阿金姐工作坊	1.中高階客群對品牌的重視及購買過程的感受。 2.客戶對產品及食用上的刻板印象 3.外地客人對地方特色產品的興趣。	1.強化高端客群對品牌的信任。 2.如何重新讓消費者認識客家桔醬和醃製食物的食用方式。	1.針對目標客群，調整產品的口味及展售的方式與質感。 2.透過試吃體驗，讓消費者瞭解產品多元的食用方式。

資料來源：研究者整理

（三）企業內部

篁城竹簾見證竹東竹的興衰，是台灣唯一的竹簾工廠，也是地方文化館。在外獨門技術方面上，鴻星布行第一代在竹東已有 60 年的製衣手藝及風格，也見證了竹東布業的繁華與沒落。金瑞珍行則是經營四代，是目前關西鎮現存製作乾麵條的製麵廠。阿金姐不以歷史特色為主要優勢，強調的是開發產品用途、包裝設計，及品牌知名度與認同的不易被取代性。

四組研究個案在企業內部需求的機會上，家族事業的歷史，與在地互動的歷史，以及獨特的產品技術，是本研究個案不易被超越的優勢，也是發展自己地方特色的重要元素之一。至於在發展上所面臨的困難點，是如何將產品推廣出去，在行銷方式與通路的推廣，與開發新的客群，是最大的課題。因此，在解決對策上，主要以自身產品和歷史為核心，透過積極參與政府的行銷展售活動，善用網路工具與社群，開發新的通路和新的客群，延伸出不同的產品或服務，讓消費者認識客庄在地特色產品。

表 4- 3：研究個案在企業內部的機會、風險與困難、對策比較表

研究個案	企業內部的機會	風險或困難	對　　策
篁城竹簾	1.篁城竹簾帶給遊客的特色不是賣竹簾，是賣篁城的歷史和竹東竹的在地文化。 2.台灣唯一的竹簾工廠，被新竹縣政府納入地方文化館。	1.如何串聯遊客對竹東竹及竹東在地文化的認識。 2.解決開放竹簾工廠參觀單一旅遊行直程的問題。 3.篁城竹簾地方文化館與在地戶動的經營方式。	1.依照過去辦理深度旅遊的經驗，設計竹東漫遊手冊，認識竹東在地文化。 2.透過不同路線安排，認識竹東竹木業、地景、伴手禮、美食，並與在地其他產業結合，建構具有地方特色的文化館。
鴻星布行（花花世界玩布工坊）	1.鴻星布行 60 年的製衣手藝，與花花世界玩布工坊的花布手作風格。 2.利用自身技術，求新求變，順應市場流行與顧客需求。	1.市場通路有限 2.如何行銷老布店的 60 年老手藝及創新。 3.產品易被複製	1.透過網路、FB、部落格呈現老布店的手藝及手作風格，開發不同客群。 2.參加地方政府展售活動，推廣鴻星布行及花花世界的特色及差異化，開發不同通路。 3.不斷地創新，為被模仿做準備。
金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	1.百年製麵技術及對食品安全的堅持 2.行銷關西唯一的百年製麵老店。	1.走出關西，通路的開發與產品的推廣。 2.如何向消費者傳達玉山麵只有水、麵粉、鹽三樣材料得食安信任，與食用的方便性。 3.產品推廣，短期績效不易呈現。	1.配合政府推動地方特色產業，累積自己的能力與價值。 2.全省各地參展，透過顧客試吃體驗，教育顧客分辨麵條的好壞，及家族百年製麵對食安的堅持。

表 4- 3（續）

研究個案	企業內部的機會	風險或困難	對　　策
阿金姐工作坊	1.客家醃漬物及桔醬的核心產品。 2.消費者對客家在地特色商品注意	1.客家老東西變出新花樣，提高年輕人接受度。 2.提升消費者的品牌印象，跳脫過去對客家對客家醃漬物刻板印象及食用方法。 3.走出竹東，行銷與通路的推廣費用龐大。	1.從年輕人的角度開發產品的食用方式。 2.透過異業結盟，開發不同的通路及產品應用的多元用途。 3.透過各地展售活動，教育客人對梅子和桔醬的食用新方式。 4.善用政府的展售資源，強化自己的通路與知名度，在各式展售中開發客群。 5.透過客委會的輔導設計，從包裝設計營造阿金姐的品牌形象及產品特色。

資料來源：研究者整理

二、團隊

人是一個企業最重要的資產，投資人亞瑟・洛克（Arthur Rock）對於創業團隊的重要性提到「找到對的人，他們隨時可以改變產品」（JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004：44-45）。Timmons 也認為創業者和團隊成員的任務，就是在變動的環境中，扮演著控制與平衡的角色，領導者如何運用創意、溝通、領導等手段，決定做哪些改變，促使新創企業能夠成功的發展（同上引：39-40）。莊任暘（2000）經由創業家及創投的角度，研究創業成功的關鍵因素，發現團隊成員的工作經歷、成長專長、對風險的態度以及個性，將影響創業的成功與否。所以創業團隊成員的「相關經驗和過去表現、能容忍風險、模糊和不確定性、創意、溝通」的能力，將決定這個機會是否能夠實現。

本研究個案屬於小規模式的家族企業經營，除了家族事業本身的獨特技術以外，本研究四位女性經營者的共同點，在於過去都有行銷、廣告、設計的學經歷

背景或經驗。這項專業能力，相較其他地方經營傳統事業的業者，對於行銷及推廣能力的普遍不足情況下，她們在家族事業朝向地方特色商店的經營上，佔有一個很重要的優勢，也反應在後續接受政府在行銷和通路上的輔導上，較能夠即時產生最大化的效益。從上述研究文獻瞭解，團隊成員的背景、專長、經驗，將影響創業的成功與否。本研究個案之團隊成員透過溝通與創意，將自身的專長與經驗，發揮在家族事業的創新經營上，扮演重要的執行能力。

（一）經驗與專長

一個好的團隊除了互補性以外，還有一個很重要的執行力，四位研究個案的團隊成員背景、經歷，都能展現在家族事業經營的分工上，發揮所長各司其職。以本研究個案為例，四位女性經營者應用在家族事業經營上的經驗與專長，篁城竹簾莊博惠為網路行銷、廣告設計、市場行銷經驗；鴻星布行鄧淑裕的設計、精品服飾、廣告、網路經驗；金瑞珍行的游智穗則具有護理師背景及門市行銷經驗；阿金姐工作坊彭巧嫻則具有室內設計的專長。

歸納四位研究個案發現，她們都有設計背景或行銷的經驗，因此在家族事業經營的門市風格、產品包裝視覺上的一致性，實體通路行銷展售、網路市場拓展，以及品牌的經營上呈現，都有明顯的改變與助益。另外四個研究個案的經營者，在經營事業的過程中，仍不斷地在學習新的專業能力，由此看出企業永續經營，團隊成員的專業能力要與時俱進。

表 4- 4：經驗與專長的應用與自我學習

研究個案	經驗與專長的應用	自我學習
篁城竹簾	1.莊博惠：視覺設計、廣告公司行銷、網路拍賣經驗。 負責行銷設計與宣傳、品牌經營、開發新市場、網路市場及通路、門市及文化館的經營。 2.父親：工業工程及紡織實務經驗。 負責竹簾機械化生產和竹簾產品開發。 3.母親：RCA 現場管理經驗。 負責行政管理工作。 4.弟弟：舞台燈光音響，自動化控制。 負責活動支援協助。	行銷模式、網路行銷、企經管理、簡易會計

表 4- 4（續）

研究個案	經驗與專長的應用	自我學習
鴻星布行（花花世界玩布工坊）	1.鄧淑裕：精品服飾、裁縫、廣告、公關、服裝製作、花布手作創作。 負責花花世界花布手作及生活應用，網路行銷及通路推廣。 2.母親：60 年的裁縫時裝訂作經驗。 負責客製化衣服訂作及小朋友背帶、側背帶、和服童裝改良。	蝶谷巴特、色彩學、廣告設計、服裝設計與打版
金瑞珍行(玉山麵)（藝桐饗宴）	1.游智穗：護理師背景及門市行銷經驗。 負責推廣行銷，通路拓展、展售、包裝及工廠門市改造。 2.弟弟：具有電子電機領域背景。 負責製麵生產。 3.父親：製麵技術、工廠財務 4.母親：製麵協助、門市販售	園藝治療、ＩＳＯ、經營管理、食品安全進修
阿金姐工作坊	1.彭巧嫻：室內設計工作經驗。 負責行銷、通路與業務展售，門市、包裝改造。 2.媽媽：客家醃漬物技術。 負責生產製造。 3.父親：公務人員退休 負責對外契約的簽訂。 4.姐姐：工業工程背景，負責財務。 5.弟弟：負責台中以南的百貨公司活動。	烘焙證照、國外地方特色產業經營觀摩

資料來源：研究者整理

（二）溝通與創意

溝通，本研究的四位個案，在創意發揮的事件上，皆提到在家族事業的經營過程中，從客戶需求、展售活動、包裝特色、門市設計風格、產品及製程的改良、家族事業經營的成長等，當遇到意見分歧時，團隊成員之間都是從不斷的溝通中產生創意，找到彼此之間的共識與解決方案。其中金瑞珍行的游智穗、鴻星布行的鄧淑裕，在家族事業未來的規劃上，無法與團隊達成一致時，則分別發展藝桐饗宴及花花世界玩布工坊的品牌，用另一種方式與家族事業合作並永續經營。

表 4- 5：溝通、創意與產出比較表

研究個案	溝通、創意	產出
篁城竹簾	父母對年輕人想法的支持與參與。	活動與創新產品
	利用溝通說出大家的想法,一起解決兩代之間的分歧。	新竹燈會巨型竹龍
	篁城竹簾不只賣竹，也行銷竹東。	深度文化之旅、竹文化節、音樂祭、竹東漫遊手冊、竹簾工廠體驗。
	從客製化的服務流程，找出一個 SOP 流程，簡化訂製的過程。	網路訂購 SOP 流程
	網路市場經營，改變付款流程，先收匯款再出貨，過去的倒帳風險不在。	先收款再出貨
	強化網路客服，提升品牌形象。	提高網路客戶下單率
鴻星布行（花花世界玩布工坊）	傳統與現代之間,兩個不同世代的磨合,透過溝通取得共識，永續經營。	成立花花世界玩布工坊，開發年輕市場及客群，與鴻星布行的產品、客群區隔， 並相輔相成。
	幫顧客需求多設想一點,找出自己的優勢,提供客製化的產品。	小朋友傳統背帶及側背巾的改良，考慮小孩的安全性，也顧慮大人的舒適性。
	從模仿學習,做出屬於自己的專業與美感。	推廣花布的生活應用。機器無法大量生產的客製化訂製及手作產品。
金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	透過溝通，取得共識，一樣的麵,經濟包與禮盒在不同包裝及價格的販售。	開發拌醬搭配麵條販售。客家油蔥、XO 醬、蝦醬
	兩代之間無發溝通磨合時，以具體行動取得認同。	另創藝桐饗宴品牌，以「共創」概念，開發伴手禮及拌醬的市場，擴大玉山麵與在地產業或客家商品結合，推展不同的通路與市場。

表 4-5（續）

研究個案	溝通、創意與產出	產出
金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	透過百貨公司展售，工廠門市改造，提升消費者的品牌印象。	提高知名度與購買
	透過包裝設計，讓乾麵條變得漂亮有質感，吸引消費者的注意。	塑膠帶包裝，改為紙盒包裝或禮盒包裝。
	透過展售過程中的試吃體驗，讓消費者認識產品及對食安的信任，度過食安風暴。	提高顧客信任度與購買意願。
阿金姐工作坊	透過溝通和學習，整合團隊在包裝、門市、產品創新的想法。	產品、包裝、門市的是視覺一致性
	重新定位客家桔醬及醃漬物為百貨精品，改變消費者的刻板印象。	定位百貨精品，吸引高端購買族群。
	開發實在客氣系列商品與品牌，強調產品與在地故事。	開發實在客氣系列商品：客家哇沙米、家傳好運梅、阿婆愛嫩薑、金香舒果醬、姐妹紅潤釀
	產品包裝上的巧思與實用性	寬口瓶、花布袋
	注意每個影響食安的環節。	瓶口蓋設計改良與製作過程改善

資料來源：研究者整理

三、資源

Timmoms 提到真正的機會必需是可行的、獲利的，而「機會的形式深度和規模，將建構資源和團隊所需要大小」（JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004：38-40）。在 Timmons 的創業模型中，對資源的詮釋為「瞭解並管控資源」，不是取得所有資源才能創業，而是將最少的資源做有效的控管與獲取。（同上引 42-43：）。也就是將有限的資源，做有效的管理與運用，發揮其最大的效用。多位學者研究發現，地方特色產業受限營業規模小及資源有限下，在創新、人才、資源上，都面臨發展上的難題（陳麗琴，2007；郭瑞坤、邱鴻遠、謝政勳，2009；戴肇洋，2004）。司徒達賢（2001）提到創業者在過

去工作上人際網絡，是新創事業所需資源的來源。

地方特色事業多屬微型企業，任何一項需求皆反應在有限資源的最大價值運用。本研究個案為地方上傳統商店，自身的資源有限，過去多仰賴經營者本身成員的技術和人脈，現在則加入了政府的輔導資源與協助。依個案研究成果及我的參與觀察，四位研究個案在家族事業的經營創新機會，在內部資源上，是隨著市場趨勢和顧客的需求做調整，以上一代的技術和家族事業的基礎，加上新一代經營者本身的經驗和專長，充份應用在網路、設計、行銷及通路拓展上，解決顧客在產品或服務上的需求。在外部資源方面，受限自身資源有限，較難推展的包裝及門市設計、行銷通路拓展，多善用政府資源或輔導計畫，較能獲得明顯的助益。

（一）內部資源

從本研究四個個案創新經營家族事業的歷程，可以瞭解「人」是地方傳統事業最重要的資產，其次是家族事業的獨門技術，再者是家族事業在地方的歷史性。本研究個案的共通性，皆為當地唯一或具稀少性的地方傳統事業老店，這是她們家族事業在當地的獨特性。她們多運用自身的專長及家族事業的專業技術，快速回應消費者的需求。

表 4- 6：內部資源應用比較表

研究個案	內部資源應用
篁城竹簾	1.人與技術： 有限的人力，每個人都是多能工。透過活動 SOP 的設計與教育訓練，提升員工靈活的能力，滿足客製化訂單的多樣性，及讓遊客快速滿足體驗的經驗。工廠與門市結合，從竹簾工廠 DIY 體驗，讓遊客認識竹生態、竹文化、竹生活，最後購買竹製產品。 2.歷史： 篁城竹文化館見證竹東竹的興盛與衰退，讓遊客透過旅遊體驗認識竹東及篁城竹簾，並轉化成對篁城竹簾品牌的購買經驗。 3.創新元素： 從使用者的需求考量，賦予廢材的新價值，例如：茶蓆、面紙盒、婚禮小物、改良式竹門簾。

表 4- 6（續）

研究個案	內部資源應用
鴻星布行（花花世界玩布工坊）	1.人與技術： 母親裁縫手藝，自己在花布手作的美感與質感。快速回應顧客的需求與流行趨勢的能力。 2.歷史： 媽媽 60 年的技術為基礎，加上自己的喜新求變，透過網路及部落格，創新產品逐漸漸受到顧客的認同。 3.創新元素： 以傳統手藝，做出年輕人喜歡的包包和花布手作、花布盤、台客帽、婚禮小物等。並透過公部門的課程邀約，推廣花布及布行裁縫手藝。
金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	1.人與技術： 百年的製麵技術傳承，堅持麵條的食安，製麵材料只有麵粉、鹽、水。 2.歷史： 家族百年製麵歷史 3.創新元素： 以玉山麵為核心，發展藝桐饗宴品牌，跳脫製麵的侷限，開發拌醬系列及結合在地商品、客家特色商品販售，成為伴手禮盒。
阿金姐工作坊	1.人與技術： 堅持不添加人工香料、化學添加物。 2.歷史： 母親在客家傳統醃漬物與桔醬的經驗傳承。 3.創新元素： 從包裝及食材用途的變化、環保、食安的多樣性，讓顧客有不同的驚喜與感受，例如實在客氣系列產品。製造原料來自當地小農的無毒耕種，及保證收購的信任關係與產品故事。

資料來源：研究者整理

（二）外部資源

本研究四個個案位於客庄，除了家族的成員及核心技術以外，從傳統產業到地方特色產業的過程中，阿金姐工作坊、金瑞珍行，在客委會的輔導計畫下，在包裝、門市、行銷通路上，獲得明顯的成長。花花世界玩布工坊、篁城竹簾，雖沒有申請政府計畫補助，但在地方政府及農會的活動上，產生很重要的連結。歸

納他們對政府輔導需求，最重要的是行銷與通路。

四位研究個案經營者的共同點，皆有提到配合政府活動或政策時，擔心被要求照著政府的想法走，與自己想做的不一樣。在網路行銷上，多利用一般大眾常使用的 Line、Fb、部落格網路平台與消費者直接互動。另外，她們也提到自己與在地業者做「異業結盟」與「共創」，這是本研究發現的另一個亮點。

表 4- 7：外部資源運用與需要政府協助事項比較表

研究個案	外部資源的運用	需要政府協助
篁城竹簾	1.政府： 新竹縣政府的輔導，開始參與新竹縣文化活動，進入文化生活圈，轉型地方文化館的經營。 2.網路： 利用一般網路平台與消費者直接互動。例如：部落格、Line、Fb、奇摩和露天網站 3.資源有限： 先做重要的事，再做急的事，地方業者最需要的是通路，實質上的通路，不是形式上的活動，及個別業者的客製化輔導。認為在不瞭解業者經營狀況下，所提供的輔導資源，易造成業者的困擾。 4.異業結盟： 成為文化館後，開始與地方互動，繪製地方竹東漫遊手冊和地圖，舉辦竹東音樂節、竹東竹文化節、音樂祭、文化館活動。	1.地方業者最需要通路 2.篁城竹簾需要企業內部的管理輔導，轉型成為有規模的企業。
鴻星布行（花花世界玩布工坊）	1.政府： 參加地方政府的活動，增加曝光度和知名度的機會。 擔心被要求配合政府規定，故不申請政府補助計畫，僅參加地方協會活動。 2.網路： 從網路看見市場需求，也讓顧客看見自己。例如：部落格、Line、Fb、pchome 3.異業結盟： 參與地方協會的活動，找到與在地業者相互合作的模式－共創。	1.小規模事業需要行銷協助 2.政府推動地方形象或活動時，把業者一併推出去。

表 4- 7（續）

研究個案	外部資源的運用	需要政府協助
鴻星布行（花花世界玩布工坊）	4.資源有限： 透過政府的計畫活動推廣花布應用。例如：地方活動參與、社區活動、多元就業 DIY 教學。	
金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	1.政府： 積極參加政府各項推廣活動，提升知名度。客委會輔導計畫帶來轉機，也獲得縣府 10 大伴手禮。但擔心要照政府要的去做，與自己想做的不一樣。 2.網路： 現在網路社群，比政府設計的網站好用。例如：用 Line、Fb 經營社群。 3.資源有限： 從政府及百貨展售活動，累積人脈及商品的結合，拓展行銷通路。 4.異業結盟： 與地方業者的合作，連結彼此的商品，發展不同的客群。例如：關西當地客家醬油、客家桔醬及客委會客家特色商品	1.透過參展增加曝光度 2.客製化的輔導需求，例如網路社群通路的經營。
阿金姐工作坊	1.政府： 母親在農會輔導下奠定事業的基礎，自己則在客委會的輔導後，經營績效明顯提升，也獲得縣府 10 大伴手禮，後續獲得農委會的百大青農計畫。但善用政府資源，配合政府政策時，也要堅做自己。 2.網路： 不做專屬網頁，透過網路 Line、FB 與消費者直接溝通互動。 5.異業結盟與共創： 與在地農友的契作、弱勢團體的結合，與在地業者合作，發展人脈與共創。例如：摩斯漢堡、The One、薰衣草森林。 6.資源有限： 在既有條件下，花錢最少，效益最大者優先辦理。	1.行銷，包含通路、契約、國際化。 2.希望政府降低取得政府補助資源的門檻，提高申請資源的機會。

資料來源：研究者整理

四、經營者

Timmons 提到創業領導人的特質有「學習能力、韌性、面對逆境、正直、誠實、熱情、人脈、知識等」(JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli,2004／陳瑜清譯，2004：46)。創業者的領導者任務，就是「控制成功的方程式」，以創意的方式分析環境變動的不確定性，提出解決方案、消除風險，以最少的資源創造最大的成長，組成好的團隊，強化自己的優點，彌補不足之處，吸引投資人，提升成功的機會（同上引：40)。

從本研究文獻歸納客家女性創業家的特質，為「具有事業願景，傳遞事業價值，順應時勢把握機會，創新求變與學習能力，善用資源網絡並創造事業利潤，肩負社會責任與企業家精神」。彭竹筠（2012：129）的研究認為，客家女性創業者的人格特質，「剛性特質為面對挑戰、具有目標及企圖心、不安於現狀追求進步、積極主動學習、認真負責及規劃能力、柔性的特質展現良好的溝通能力，並展現高度自我成就及感恩之心」。歸納上述文獻，其共同特質為「創新、學習」。

（一）特質

在經營者的人格特質上，我從訪談整理本研究四位女性經營者，在生命過程中的所經歷的最大困境或挫折、最深刻的一件事、經營事業上遇到的最大困難和挑戰的處理方式，來歸納我所看到的客家女性經營者特質。篁城竹簾莊伯惠的「創新、樂觀堅持、學習」，鴻星布行鄧淑裕的「堅持、好奇、創新、學習」，金瑞珍行游智穗的「創新、誠實、堅持、學習」，阿金姐工作坊彭巧嫻的「尊重、創新、堅持、學習」。其中共同特質為「創新、堅持、學習」，本研究文獻所歸納的客家女性特質，多了一份「堅持」，這份堅持從她們形容自己所展現的硬頸精神，就是堅持、樂觀、自信、韌性與學習。

表 4- 8：研究個案的客家女性經營者特質比較表

研究個案	內　容	經營者特質
篁城竹簾	1.在一次車禍重傷，在腳無法行走下，全靠意志力完成痛苦的復健。 2.父親在教育上對子女興趣的支持，成為篁城竹簾轉型的助力。	創新、樂觀 堅持、學習
鴻星布行 （花花世界玩布工坊）	1.父親的中風，和母親重新學習布店經營。 2.對新事物的好奇與創新，來自於父母對她們的學習沒有限制。	堅持、好奇、 創新、學習

表 4-8（續）

研究個案	內　容	經營者特質
金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	1.婚前父母的呵護，婚後的投資失利、朋友的過世，她認為女人要獨立，不能僅有依靠家庭。 2.經營事業的態度，來自於爺爺奶奶，爸爸媽媽的身教，實實在在做生意，不要以利益為目的。 3.要做的事無法得到支持時，做就對了，用成果來證明。說服家人對自己想做的事業，從不支持到支持。	創新、誠實、堅持、學習
阿金姐工作坊	1.留下來經營阿金姐工作坊，還是回去職場的兩難，是彭巧嫻面臨的最大困境。 2.服從與尊重長輩，是父親教育孩子的觀念。 3.回家創業的期間，與交往 10 年的男友分手，自我的成長與活出自己的生命價值。 4.現在在阿金姐工作坊的經營上，最大的挑戰是資金的需求。	尊重、創新、堅持、學習

資料來源：研究者整理

表 4- 9：研究個案的客家女性經營者的硬頸精神比較表

研究個案	內　容	歸　納
篁城竹簾	正面與樂觀的做人處事態度。	樂觀、自信、學習、堅持、韌性
鴻星布行（花花世界玩布工坊）	自信和堅持自己想做的事	
金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	遇到困難以微笑帶過	
阿金姐工作坊	做事的態度是要堅持、韌性與學習。	

資料來源：研究者整理

（二）客家女性創業家

從本研究文獻之研究學者對創業領導者的詮釋，歸納四位女性研究個案在願景、使命、傳遞價值、事業藍圖上，所展現的創業家精神及事業經營格局。

一、家族事業的使命：讓家族事業永續經營

二、事業願景：

來自於不做自我侷限，跳脫家族式過去的經營格局，拉高事業經營的視野，有更寬廣的企圖心。

三、傳遞給客戶的價值：

除了價格，產品或服務本身的價值，不僅侷限在商品上，而是產品帶給消費者的背後意涵，及顧客在心理上的認同。

四、事業藍圖：

讓家族事業走出地方，讓更多人看見地方特色產業的蛻變。從現在的小眾市場，走向廣眾市場。

表 4- 10：研究個案的事業願景、使命、傳遞價值、事業藍圖比較表

項目	研究個案	內　容	歸納
家族事業的使命	篁城竹簾	把竹簾的產業推展起來，讓更多人認識。	讓家族事業永續經營
	鴻星布行（花花世界玩布工坊）	跟媽媽一起把鴻星布行繼續經營下去。	
	金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	把產品和服務做好。	
	阿金姐工作坊	用一個社會企業的責任，繼續做下去，與在地農民合作，與在地結合。	
事業願景	篁城竹簾	對篁城竹簾的願景－招牌擦亮，打開台灣走向國際。	來自於不做自我侷限，跳脫家族式過去的經營格局，拉高事業經營的視野，有更寬廣的企圖心。
	鴻星布行（花花世界玩布工坊）	讓更多人認識花布的美，有一天自己能夠為竹東設計一個花布裝置藝術。	
	金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	「百年玉山，五代相傳，代代創新，再創百年」	
	阿金姐工作坊	不斷的進步成長，經營的規模在業界保持在前幾名，自許是一個社會企業。	

表 4- 10（續）

項目	研究個案	內　容	歸納
傳遞的價值	篁城竹簾	達給顧客的價值，當你愛護地球時，也正在愛護自己。	除了價格，產品或服務本身的價值，不僅侷限在商品上，而是帶給消費者的新意涵，及顧客在心理上的認同。
	鴻星布行（花花世界玩布工坊）	每一位收到東西(禮物)的人都感到開心	
	金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	傳遞給顧客的不是價格，而是食安的價值。	
	阿金姐工作坊	阿金姐傳達給顧客的價值是，就像自己媽媽做的，吃起來有健康和安心的味道。	
事業藍圖	篁城竹簾	讓台灣的窗戶上不只有布簾，還有更多的竹簾。	讓家族事業走出地方，讓更多人看見地方特色產業的蛻變。
	鴻星布行（花花世界玩布工坊）	設計一個代表性的花布產品，讓更多年輕人喜愛花布，認識花花世界，認識竹東。	
	金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	玉山麵和藝桐響宴一起共創事業榮景。	
	阿金姐工作坊	朝有機加工發展，並與環境教育結合。	

資料來源：研究者整理

Schumpeter(1934)認為「創業家即是創新者」。(邱銘乾，2008：9，轉引自 Schumpeter, J. A. (1934), Theory of Economic Development, Cambridge, MA: Harvard University Press.)。女性創業家，蔡璧如（1999：9）認為符合「獨自或與他人「包括丈夫」共同創立事業，擁有企業導人（如董事長或總經理）的職銜與工作、並實際參與及決定企業的業務或行政事務」等客觀條件，及「擁有創新的精神、獨特的毅力、對事業的專注等企業家精神（同上引）的主觀條件。

本研究個案的女性經營者，透過創新的方法，將家族傳統事業經營成為當地的特色事業。何謂地方特色產業？經濟部中小企業處的認定標準，「一、具有歷史性或獨特性，二、對地方經濟及社區發展有貢獻，三、屬消費性且可發展為鄉、鎮、區特色之產業」等三項條件（王本壯，2000：128）。段兆麟（2009）認為地方特色產業，會隨著時代演變或社會環境的變化而改變。

黃慧文（2007）指出地方特色產業，多與民生內需有關，會因市場經濟環境，或當地生活習慣改變，逐漸被取代或沒落，因此除了政府的補助，還要發掘以當地居民為主的地方事業，透過公私機構及地方業者的共同合作，發展新的地方特色產業。彭竹筠（2012）則認為運用在地資源，融合當地的歷史文化，具獨特性

或唯一性，與當地居民日常生活相關的經濟活動，就是地方特色產業。

從本研究四位個案的女性經營者，創新經營家族事業的過程，歸納她們對於創新、創業、事業經營、創新能力、地方特色產業的詮釋。

一、創新

建立在舊有的基礎上，結合不同資源，呈現全新的東西，展現出對顧客的價值並被市場接受。

二、創業

沿用家族事業過去的經營模式，叫做上班。開發不一樣的市場和不一樣的通路，永續經營的過程就是創業。

三、事業經營

讓家族事業走出當地，將產品做不同延伸或結合，開發新市場和客群，跟著流行潮流做創新，這是她們與上一代在事業經營上的不同之處。

四、客家女性的創新能力

客家女性的創新能力的硬頸精神，來自突破自己的事業格局，堅持做對的事，用毅力、堅持、格局去實現它。

五、地方特色產業

具有在地性及生活文化內涵的產業，運用在地的資源做產出，隨著時間及環境變化，呈現新的風貌。

表 4- 11：研究個案定義創新、創業、事業經營、創新能力、地方特色產業

項目	研究個案	內　容	歸　納
創新	篁城竹簾	創新不是標新立異，是有所根基，再以新的方式呈現。	建立在舊有的基礎上，結合不同資源，呈現全新的東西，展現出對顧客的價值並被市場接受。
	鴻星布行(花花世界玩布工坊)	以舊有為基礎，呈現出新的東西，市場願意買單。	
	金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	創新就是彼此資源的結合	
	阿金姐工作坊	創新就是和別人不一樣，要有自己的風格，服務到消費者。	
創業	篁城竹簾	承接家中的事業，還是沿用過去的模式經營，那是上班，不是創業。	回家參與家族事業經營，仍沿用過去的經營模式，叫做上班。

表 4-11（續）

項目	研究個案	內　容	歸　納
	鴻星布行(花花世界玩布工坊)	傳承加上創新，就是創業。	創業是開發不一樣的市場和不一樣的通路，永續經營的過程。
	金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	回家參與玉山麵的經營，處理瓶頸的過程，就是創業。	
	阿金姐工作坊	走不一樣的通路，不一樣的市場，就是創業。	
事業經營	篁城竹簾	與上一代的差異在於事業佈局不同，銷售對象不同。	讓家族事業走出當地，將產品做不同延伸或結合，開發新的市場和客群，跟著流行潮流做創新，這是她們與上一代在事業經營上的不同之處。
	鴻星布行(花花世界玩布工坊)	與母親在經營上的不同，在於跟著現在的流行做創新。	
	金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	與父母最大的不同，她要玉山麵走出關西。	
	阿金姐工作坊	與父母在經營上的不同，他們想到是問題，我想的是如何將產品做延伸或結合。	
客家女性創新能力	篁城竹簾	是對的，就勇往直前去做。	客家女性的創新能力的硬頸精神，來自突破自己的事業格局，堅持做對的事，用毅力、堅持、格局去實現它。
	鴻星布行(花花世界玩布工坊)	堅持與克服	
	金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	硬頸精神	
	阿金姐工作坊	創新能力的特色－毅力，最大的挑戰在－格局。	
地方特色產業	篁城竹簾	具有在地性，並隨著時間而改變，會因新的元素加入，而有不同的呈現方式。	地方特色產業是具有在地性及生活文化內涵的產業，運用在地的資源做產出，隨著時間及環境變化，呈現新的風貌。
	鴻星布行(花花世界玩布工坊)	歷史加文化再加創新	
	金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	是利用在地資源產出的產業	
	阿金姐工作坊	地方特色產業就是要有在地性及特別性，別的地方沒有辦法取代。	

資料來源：研究者整理

五、創新的類型

法國經濟學家賽伊（J. B. Say）於在 1800 年左右，提到「創業家」是「將資源從生產力較低的地方轉移到生產力較高的地方及產出較多的地方」（Peter F. Drucker／蕭富峰、李田樹譯，2009：43）。Schumpeter(1934)認為「創業家即是創新者」。創業者能針對經濟環境中各種變動情勢。創造出合宜的反應措施，進而創造個人利潤與帶動經濟發展」。(邱銘乾，2008：9，轉引自 Schumpeter, J. A. (1934), Theory of Economic Development, Cambridge, MA: Harvard University Press.）。

Geoffrey A. Moore 提到成熟市場中的顧客親密區，從產品到顧客共有產品線延伸創新、產品強化創新、行銷創新、經驗創新等四種創新的類型（Geoffrey A. Moore／何霖譯，2007：92-94）。歸納本研究個案進行的創新，篁城竹簾、金瑞珍行、阿金姐工作坊，以自己的核心產品，進行延伸開發多樣性的用途，產出新的一個品項，不僅開發新的客群，也能說服現有的顧客接受，較屬於產品線延伸創新和開發新產品。鴻星布行以縫紉手作服務為核心，較屬於增加原有核心產品的細節與特色的強化創新。

四組研究個案皆有門市銷售或展售，直接面對消費者，因此行銷創新的部份，她們是以網路、Line、Fb、展售活動、特色包裝、體驗活動，讓消費者在消費過程中，有不同的感受及互動。另外，當市場上相同的產品眾多時，產品在消費者心中的印象就很重要，因此，本研究個案，在行銷過程中透過活動體驗、手作體驗、試吃及產品的故事，強化消費者的感覺，建立消費者在使用上的好印象。

表 4- 12：四位研究個案創新類型的內容比較表

項目	研究個案	內　容
產品線延伸創新	篁城竹簾	竹簾不只做竹簾，我們的門市有很多竹藝品、竹餐具、竹筷、竹湯匙、竹製小物
	鴻星布行（花花世界玩布工坊）	小朋友用品的改良式背帶、側背帶、布包
	金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	麵線、細麵、寬麵
	阿金姐工作坊	脆梅、梅汁、紫蘇梅、嫩薑、香桔汁。
產品強化創新	篁城竹簾	戶外竹簾、DIY 新式竹簾、改良式竹門簾
	鴻星布行（花花世界玩布工坊）	特殊身材及特殊場合、個人風格的時裝訂作
	金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	搭配客家油蔥扮醬、XO 醬、蝦醬、伴手禮盒，提供不同口味麵食的便利性
	阿金姐工作坊	實在客氣系列商品

表 4-12（續）

項目	研究個案	內　容
行銷創新	篁城竹簾	門市改造、網路市場、網路說明書、網路客服服務、深度文化之旅、竹文化節、竹東漫遊手冊
	鴻星布行（花花世界玩布工坊）	網路部落格、FB、政府展售活動
	金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	網路行銷 line、FB、政府及各種參展活動、產品包裝設計及工廠門市形象的改善。
	阿金姐工作坊	網路行銷、產品包裝設計、門市改造以及品牌視覺的一致性、定位在有機商店及中高階客群、尋求異業結盟、讓消費者瞭解產品背後的意義。
經驗創新	篁城竹簾	竹簾工廠體驗、使用竹材環保宣導
	鴻星布行（花花世界玩布工坊）	花布的玻璃盤、洗衣板、台客帽手作體驗。
	金瑞珍行（玉山麵）（藝桐饗宴）	活動試吃、對顧客食品安全的教育、體驗工廠的規劃
	阿金姐工作坊	透過 DIY 教學，讓消費者去體驗我的產品是怎麼做的，體驗的意義，在於教育消費者。

資料來源：研究者整理

本研究目的，在於探討四位客庄女兒回家參與家族傳統事業的創新經營歷程，創新類型的內容，及其經營者特質。雖然每位研究個案的經驗都不相同，但本研究以Timmons創業模型為研究架構，對四位研究個案進行研究探討，亦歸納出她們在創新經營上，部份的共同之處。因此，下一章研究結論，將說明本研究在個案研究成果，及比較分析上的發現。接續並說明本研究過程中遇到的侷限，以及對後續研究上的建議。

第五章　結論與建議

第一節 研究結論

回顧本研究目的，從創新及創業的角度，探討客庄女兒回家參與家族傳統事業的創新經營歷程。透過本研究的四位個案，探討她們在事業經營上，展現哪些客家女性的特質與創新能力。如何從市場和顧客需求、家族事業本身發現創新的機會，如何因應困難或風險。團隊成員的背景經驗，在創新機會的應用上，發揮哪些溝通和創意。並在有限資源下，運用哪些內外部資源，做了哪些不一樣改變。再以 Geoffrey 四種創新類型，瞭解四位研究個案在創新經營的過程中，發展哪些創新的產品或服務，成為地方上的特色事業。最後歸納本研究個案，在創新經營的方法或概念上，有哪些共同之處，作為有意回家參與家族傳統事業經營的客家女性經營者的參考。

隨著市場的環境變遷，消費者習慣改變，許多客庄的傳統產業逐漸沒落，許多歷史悠久與在地方深耕已久的產業經營者，深知唯有轉型才能繼續走下去。但是，仍有相當多的傳統產業關閉或外移，或由老一輩縮小規模苦撐經營，究其原因不是這些店家不願意轉型永續經營，關鍵在於沒有下一代回來接手經營，為什麼呢？其一、他們的下一代沒有看見家族傳統事業永續發展並獲利的機會。其二、如何運用能力與資源，把握機會並進行創新與轉型。

台灣過去許多傳統產業，在產業的環境變遷下，在外移和關廠之間，仍繼續進行創新轉型（林佳慧，2005）。因此政府鼓勵地方傳統產業業者，利用自己在地方的獨特性和歷史性，發展具有地方特色的產業，解決所面臨的轉型困境（經濟部，2005）。「地方特色產業具有因時及因地制宜的特質」（段兆麟，2009：8）。黃慧文（2007：93）提到「地方特色產業多與日常生活相關的內需產業」，並指出其特質為「多樣性、小型性及分散性」（同上引：96）。微型企業的在地性和紮根性強，能保有地方特色，營造地方文化多樣性的防線（陳毓棻，2005）。本研究歸納學者對地方特色產業發展面臨的困難，其首要關鍵因素為「創新」、依次是「人才」、「資源整合」和「經營管理」。（郭瑞坤、邱鴻遠、謝政勳，2009；陳麗琴，2007；戴肇洋，2004）。因此，從地方傳統產業到地方特色產業，持續「創新」方為永續經營的核心。

創新與創業，創新，經濟學大師熊彼得 Suhumpeter 認為「把原來的生產要素

重新組合，改變其產業功能，以滿足市場需求，從而創造利潤」(許明德，2006：71)。Drucker 提到「只要能使既有資源產生財富的潛力有改變，就足以構成創新行為」（Peter F. Drucker／蕭富峰、李田樹譯，2009：55）。創業，Sharma（1974）及 Siropolisn（1989）「認為創業是創業者依自己的想法及努力工作來開創一的新事業，包括新公司的創立、較大組織中新單位的成立，以及新產品或新服務的的提供，以實現創業者的理想」（古峰源，2004：11，轉引自 Sharma, P. and J.J. Chrisman.（1999）.”Toward a Reconciliation of definitional issue in the field of Corporate Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice”, p11-27. ）。本研究個案的四位女性經營者認為，回家參與家族事業的創新經營過程中，將傳統的產業的資源重新組合，發展成為地方特色產業，一連串的創新過程，永續家族事業的生命，也成就了自己的事業，因此，她們認為這正是自己的創業。

施振榮先生提到「隨著時間的變遷，市場上的經營生態發生改變，原本的產品或服務所能創造的價值就會發生變化，創造價值也要能與時俱進，老店不願意轉型升級，遲早會被淘汰」（藤間秋男，2012／呂美女譯，2012：11）。詹偉雄也說，「產業轉型不是讓老企業家去學創意方法，應該將焦點放在新創業者身上，讓不同世代的人去發揮，用生命、感受生活的方式去思考事情，才是創新，老創業家應該給年輕世代更多的空間。」(陳文棠、高雅玲、蔡佩真，2012：5)。

本研究的四個研究個案，位於新竹縣的竹東鎮和關西鎮，皆為地方上經營民生用品的傳統商家，賣竹簾的篁城竹簾、賣布的鴻星布行、賣乾麵條的金瑞珍行以及賣客家醃漬物的阿金姐工作坊，下一代皆為目前的主要經營者之一，她們的共同點－都是回鄉參與家族事業經營的下一代，她們都是客庄女兒。她們的家族事業，發展成為地方特色產業的關鍵轉折處，就是她們的創新經營歷程。這正是本研究選擇以客庄女兒為研究對象，探討她們回家參與家族傳統事業的創新經營歷程，作為本研究主題的動機與目的。

因此，本研究方法為質性研究，從文獻探討、參與觀察、個案訪談，針對家族傳統事業到地方特色事業的創新經營歷程，做一個綜觀性的探討。以 Timmons 創業模型為架構，瞭解她們在何種背景下，形成創新的做法與行動，如何與機會、團隊、資源三個要素互動，從產品到顧客，發展了哪些創新的產品或服務，與她們所展現的客家女性特質，達成本研究的目的。透過前一章四位研究個案的成果與比較分析，本研究結論將以本研究架構，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。

搜尋可行的機會，歸納本研究的四個案例，在市場環境和消費需求部份，主要是 DIY 市場興起、社會事件(食安)、及網路市場等三種市場機會。DIY 風氣的

流行，發現客製化的市場，篁城竹簾依顧客窗戶的尺寸，開發顧客方便自行安裝的新式竹簾；鴻星布行和花花世界玩布工坊，為特殊需求的顧客訂作時裝及強調個人風格的花布手做 DIY 的客製化服務。當社會上的食安問題連環爆，消費者開始重視食品在製程中添加物的問題，金瑞珍行、阿金姐工作坊對食品天然的品質堅持，讓她們從食安危機中，發現重視食品安全的客群。金瑞珍行開發拌醬產品，提供現代人除了泡麵以外的方便麵食選擇。四個個案都有門市的經營，但在地的顧客有限，反觀網路銷售市場的消費模式，為她們帶來很大的多元客群。

家族事業的歷史，與在地互動的故事，是本研究個案的地方特色，篁城竹簾是台灣唯一的竹簾工廠，本身就是竹東竹的興衰史；鴻星布行第一代在竹東已有 60 年的製衣手藝及風格，見證了竹東布業的繁華與沒落。金瑞珍行是關西現存製作乾麵條的百年製麵廠。阿金姐則強調與在地農友的契作、弱勢團體的互動、產品故事，包裝設計及品牌知名度。

本研究發現，本研究個案掌握的創新機會，DIY 市場興起、社會事件(食安)、及網路市場消費，主要是反應市場上的流行趨勢，或與消費者互動中發現新的需要，再利用自身的核心技術優勢為基礎，重新改良或設計，符合市場流行趨勢，解決消費者的需要或滿足其需求，藉由新的市場、新的客群，帶來新的營收獲利。

（一）市場環境

1.機會

DIY 市場興起、社會事件(食安)、及網路市場。

2.風險與困難

如何在不同市場客群中定位及差異化，如何接觸到目標客群的通路。

3.對策

透過網路及各地展售，順應市場潮流、反應顧客的需要，重新定位目標市場及客群。

（二）顧客需求

1.機會

解決顧客在產品或服務的使用上，想要解決什麼問題，或者滿足什麼樣的需求。

2.風險與困難

如何解決及滿足客群的多樣性及客製化多樣小量的需求。

3.對策

減少消費者在行銷過程中，對於購買經驗和實際使用上經驗的不一致。

（三）企業內部

1.機會

透過家族事業與當地的互動歷史，以及獨特的產品技術，發展自己地方特色。

2.風險與困難

行銷方式與通路的推廣，與開發新的客群。

3.對策

參與政府的行銷及展售活動，開發新的通路和新的客群，以自身產品和歷史為核心，延伸發展不同的產品或服務。

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容，回應市場與顧客的需求。

本研究個案屬家族企業，都有新製或改良現有的產品與服務的獨家技術，篁城竹簾的生產者莊文勇具有紡織和機械化的生產技術；鴻星布行有母親 60 年的時裝裁縫經驗；金瑞珍行第四代傳承百年製麵手藝；阿金姐工作坊的母親康阿金，傳承婆婆的客家的醃漬技術。團隊成員的專長與經驗，透過彼此的溝通與創意，發揮在家族事業的創新經營上。

本研究個案的四位女性經營者，回家參與家族事業經營後，適切的發揮了她們過往的學經歷和工作背景，篁城竹簾的莊博惠從小在門市幫忙，學的是視覺設計，過去在廣告公司做行銷，有網路拍賣的經驗，因此負責篁城的行銷設計與宣傳、品牌經營、網路平台銷售和開發新市場；鴻星布行鄧淑裕小時候是父親在布店的小幫手，求學唸的是公關和廣告，開過精品服飾、擁有裁縫、服裝製作、花布手作設計的專長，目前同時經營鴻星布行及花花世界玩布工坊，負責服裝製作及花布手作，透過部落格的經營，行銷品牌及作品。

游智穗現在同時為金瑞珍行及藝桐饗宴的行銷及品牌推廣，小時候常在製麵廠幫忙撿麵條，在參與家族事業經營之前為家庭主婦，在先生的動物醫院門市幫忙，因過去擔任護理師的背景，因此也負責家族製麵工廠的食安品質；阿金姐工

作坊彭巧嫻過去在設計公司上班，利用自己過去的專長，回家後即改造阿金姐門市、產品包裝設計與形象，目前負責阿金姐的行銷與業務推展。

（一）經驗與專長

地方傳統事業的經營者，在朝地方特色事業的發展上，面臨的不是技術問題，而是如何行銷及推廣。莊博惠、鄧淑裕、彭巧嫻本身都有設計、廣告和行銷經驗，游智穗則有在玉山麵在百貨公司展售時，參與包裝設計的經驗，另外她們皆有使用網路與消費者互動的習慣。歸納上述研究個案在經驗背景的共同點，她們都有都有行銷、廣告、設計、網路使用的學經歷背景或經驗，因此，在於家族事業經營的門市風格、產品包裝視覺上的一致性，實體通路行銷展售、網路市場拓展，以及品牌的經營上呈現，都有明顯的改變與助益，這也是她們與上一代經營者，在經驗專長上的最大不同。簡而言之，行銷、設計、網路的經驗，讓她們在家族事業的經營上，更懂得如何行銷，如何賣出去，說服更多消費者接受她們的產品，和認同她們的品牌。

學習，維持企業永續經營，團隊成員的專業能力要與時俱進。在經營事業的過程中，她們仍需不斷地學習新的專業能力，補足自己在經營創新上的不足，包含網路行銷、企業管理、廣告設計、服裝設計、色彩學、食品安全、地方產業的觀摩成長等。

（二）溝通與創意

本研究個案的四位女性經營者，從小都有幫忙家族事業的經驗，因此對家族事業的經營並不陌生。創意發揮展現在客戶需求、展售活動、包裝特色、門市設計風格、產品及製程的改良、家族事業經營的成長等的事件上，遇到彼此意見分歧時，團隊成員之間都是從不斷的溝通中產生創意。

本研究發現「行銷」、「設計」、「網路」、「學習」，在傳統產業的創新經營上，是一個很重要的關鍵技能，這也呼應阿金姐工作坊、金瑞珍行在接受政府輔導計畫上，都有行銷通路展、包裝設計、門市改造的輔導等項目，及四位個案在產品包裝設計、門市風格、網路行銷經營上，皆有吸引消費者注意的特色。

另外，團隊成員之間「有效的溝通」，是結合團隊成員間彼此專長與經驗，找到彼此之間解決問題的共識，與解決方案的重要的關鍵。另外，當兩代之間在經營定位上無法達成共識時，發展另一個品牌，則能發揮相輔相成的效益。例如：鴻星布行與花花世界玩布工坊、玉山麵與藝桐饗宴。

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。

篁城竹簾發現市場 DIY、文創商品、網路市場及遊客輕旅行的趨勢與需求，莊博惠利用父親製作竹簾的技術、台灣唯一的竹簾工廠獨特性，以及自己在設計、廣告行銷、網路拍賣的經驗，開發客製化新式竹簾、竹簾創意小物、網路銷售平台，加上新竹縣政府把篁城竹簾納入地方文化館，他們開始參與地方政府的活動，她將篁竹簾的歷史結合竹東竹的歷史，經營竹簾工廠體驗參觀與教學，辦理竹文化節、竹東音樂祭、配合地方活動做工廠導覽 DIY，結合竹東的中央市場美食、古蹟景點、在地店家特色商品，協助製作竹東漫遊手冊，推出竹東深度文化之旅。現在篁城竹簾賣的不僅是竹簾，還有竹東竹的歷史文化。

鴻星布行特色在於媽媽的 60 年裁縫技術，在竹東當地的稀少性。現在媽媽專為特殊需求的顧客做服裝訂製，及對市場現有產品做客製化修改，例如小朋友的傳統背帶及側背巾。花花世界玩布工坊，鄧淑裕利用過去精品服飾、廣告、衣服製作的技術，及網路部落格的經營經驗，針對當下最流行的花布及手作族群，提供手做產品或 DIY 教學，產品包括布包、玻璃盤、台客帽。鴻星布行和花花世界玩布工坊透過產品的區隔，經營機器無法大量生產的客製化市場。因擔心政府規定太多，失去自己的想法，因此未申請政府輔導計畫，僅參加地方政府的活動以增加曝光度，及新竹縣產業協會，與當地產業業者的產品相互結合共創。

金瑞珍行是關西唯一製作乾麵條的製麵廠，麵粉、水、鹽是家族百年傳承的製麵技術核心與品質的堅持，玉山麵品牌帶給顧客對食物的安心。擁有護理師背景的游智穗，從食品安全的關心，開發拌麵醬料，提供現代人在泡麵之外的另一個選擇。在客委會的輔導下，金瑞珍行改變玉山麵的產品包裝，開發禮盒商品。改變工廠門市與外觀，朝體驗工廠做規劃。她積極參加展售活動，拓展玉山麵的通路與提高曝光度，也因媒體的報導，提高知名度。她從展售活動中發現消費者對地方特色產品的需求，於是在 2014 年成立展羨公司，以藝桐饗宴品牌，將玉山麵結合不同客家特色商品，經營客家伴手禮市場。例如玉山麵結合關西醬油和客家桔醬。行銷方式除實體店面，也 Line 及 Fb 網路平台與顧客互動及接受訂單。

阿金姐工作坊的核心產品是客家醃漬物，母親傳承祖母不添加化學成份的醃梅、桔醬製作技術。彭巧嫻重新定位產品，以百貨公司精品的販售方式，針對中高階層重視健康的族群，提供天然健康的食物。過去母親在農會的輔導下奠定在地銷售基礎，自己則在客委會的輔導之下成長茁壯，從包裝設計、門市改造、行銷通路、網路銷售平台的拓展，將產品銷售到台灣各地百貨，強調品牌及視覺印象的一致性。接下來農委會的百大青農計畫，將使阿金姐透過專屬業師的輔導進入另一個階段；改變一般人對客家桔醬和醃梅的老舊印象，研發實在客氣系列禮

盒、申請碳足跡標籤。產品的故事來自在地農友的契作與信任，與當地弱勢團體的產品加工。一份竹東天穿日的伴手禮，包含 5 位竹東業者的特色商品，在地合作共享共榮。阿金姐賣的不是客家醃漬物，是給顧客一份食的健康與社會責任。

（一）內部資源：

「人」是最重要的資產，兩代成員的技術和專長，及家族事業在地方的獨特性，結合在地資源，與在地產業業者共創，滿足顧客在產品或服務上的需求。四位研究個案則發揮自己的專長，充份應用在家族事業的網路行銷、產品及門市設計、行銷通路拓展上。

（二）外部資源：

1.政府資源：

包裝及門市設計、行銷通路拓展，受限自身資源及能力有限，善用政府資源或輔導計畫等外部資源，較能獲得明顯的助益。

2.網路平台：

皆利用一般大眾使用的 Line、Fb、部落格網路平台，與消費者直接互動。

3.共創概念：

家族所經營的事業，在當地具稀少性。因此，她們開始與地方連結，與在地業者「異業結盟」與「共創」，一起互利共榮。

本研究發現，地方特色事業多屬微型事業，本研究個案為地方上小規模傳統商店，任何一項需求皆反應在有限資源的最大價值運用。綜合其內部、外部資源運用的共同點，本研究歸納有四個：

1.本研究個案四位女性經營者，皆具有設計、行銷、網路使用的經驗和能力。她們以家族的核心優勢為基礎，延伸發展不同的產品或服務，將產品重新定位，賦予新的價值，開發新的市場和新的客群。

2.積極參加政府活動及各式展售通路，將行銷通路從新竹當地，拓展到台灣各地，提升家族事業產品及品牌，在行銷通路上的曝光度、知名度及品牌形象。

3.利用一般大眾常使用的網路平台，例如 Fb、Line、拍賣平台，擴大顧客族群的多元性。

4.她們皆提到政府對地方業者的輔導，不能被政府牽著走，要堅持自己想做的事，堅持自己的發展特色。

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。

本研究個案的四位女兒，從最初回家幫忙到實際參與家族事業的經營，我從訪談及參與觀察中發現，四位女性經營者從參與經營起的那一刻，皆具有對家族事業使命感，及傳達願景的價值理念，並建構出一個事業的藍圖。

篁城竹簾的莊博惠與父母在經營上最大不同，是事業的佈局和銷售客群，她希望竹簾的產業重新推起，讓台灣的窗戶不再只有布簾，而是有更多的竹簾。將篁城竹簾的品牌推向國際，傳達給客戶一個愛地球也是愛自己的信念。鴻星布行鄧淑裕希望鴻星布行繼續經營下去，讓每位收到訂作及手作禮物的人都開心。而跟著流行做創新是她與母親最大的不同，她希望讓更多人認識花布的美，用花布為自己的家鄉妝點，讓更多人認識竹東。

金瑞珍行游智穗，堅持家族百年製麵的方法，讓玉山麵的味道繼續傳下去。與父母最大不同在於她要將玉山麵帶出關西，希望玉山麵和藝桐饗宴為延續百年傳承，一起共創努力，傳遞給顧客的不是價格，而是食安的價值。阿金姐工作坊彭巧嫻希望家族事業持續成長，用社會企業的理念，與在地結合、與在地農友合作，傳遞給顧客的價值是就像自己媽媽做的，吃起來有健康安心的味道，未來家族事業將朝有機加工和環境教育發展。

本研究對於客家女性創業家的定義：並不侷限於企業負責人，從廣義的角度來看，即在獨自或他人共創的是事業中，擁有實際經營權與決策權，肩負事業經營風險與創造利潤，運用有限資源，展現客家女性創新與韌性特質的經營者。

歸納本研究文獻，女性創業家的特質，為「具有事業的願景，傳遞事業價值，能順應時勢把握機會，創新求變與學習的能力，善用資源網絡並創造事業利潤，肩負社會責任與企業家精神」。客家女性與一般女性企業家的特質比較，多了一份客家女性的硬頸精神－堅持與韌性。

（一）特質

本研究從文獻歸納女性企業家的共同特質為「創新、學習」，在與四位客家女性訪談過程與參與觀察中發現，四位客家女性經營者的共同特質為「創新、堅持、學習」，兩者相較，本研究的四位客家女性經營者的特質，多了一份「堅持」，這份堅持從她們形容自己所展現的硬頸精神，就

是「堅持、樂觀、自信、韌性與學習」。

（二）客家女性創業家

依研究學者對創業領導者的詮釋，我從研究個案在願景、使命、傳遞價值、事業藍圖的創業家精神，及事業經營格局等面向，歸納她們在想法或作法上的共同之處。

1.家族事業的使命：讓家族事業永續經營。

2.事業願景

來自於不做自我侷限，跳脫家族式過去的經營格局，拉高事業經營的視野，有更寬廣的企圖心。

3.傳遞給客戶的價值

除了價格，產品或服務本身的價值，不僅侷限在商品上，而是產品帶給消費者的背後意涵，及顧客在心理上的認同。

4.事業藍圖

讓家族事業走出地方，讓更多人看見地方特色產業的蛻變。從現在的小眾市場，走向廣眾市場。

從本研究個案創新經營家族事業的過程，歸納她們對於創新、創業、事業經營、創新能力、地方特色產業的詮釋。

一、創新

建立在舊有的基礎上，結合不同資源，呈現全新的東西，展現出對顧客的價值並被市場接受。

二、創業

沿用家族事業過去的經營模式，叫做上班。開發不一樣的市場和不一樣的通路，永續經營的過程就是創業。

三、事業經營

讓家族事業走出當地，將產品做不同延伸或結合，開發新市場和客群，跟著流行潮流做創新，這是她們與上一代在事業經營上的不同之處。

四、客家女性的創新能力

客家女性創新能力的硬頸精神，來自突破自己的事業格局，堅持做對的事，用毅力、堅持、格局去實現它。

五、地方特色產業

具有在地性及生活文化內涵的產業，運用在地的資源做產出，隨著時間及環境變化，呈現新的風貌。

四位女經營者對家族事業的創新經營，都有一份使命和願景，及傳達給顧客的核心價值，並勾畫出自己的事業藍圖，後續發展成為地方的特色事業。走出上一代侷限於當地經營的模式，開始走向台灣各地，與放眼世界的企圖心，就像阿金姐母女說的，既然番茄醬可以行銷世界，客家桔醬為什麼不可以。這是本研究看見的客家女性創業家的願景與格局。

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。

本研究個案對於創新的詮釋，篁城竹簾莊博惠認為「創新不是標新立異，是有所根基，再以新的方式呈現。」，鴻星布行鄧淑裕認為「以舊有為基礎，呈現出新的東西，市場願意買單。」，金瑞珍行游智穗認為「創新就是彼此資源的結合」，阿金姐的彭巧嫻認為「創新就是和別人不一樣，要有自己的風格，服務到消費者。」。

本研究個案為地方傳統事業，她們以家族事業的原有產品和技術，進行創新，賦予舊資源的新價值。以 Geoffrey 在品類的生命週期中，市場成熟期的四個創新類型，瞭解她們從產品到顧客的創新內容，並歸納如下：

（一）「產品線延伸創新」：家族事業的核心技術和產品並未改變，而是延伸其他的產品，開發新客群及說服舊客戶接受。

例如：篁城竹簾的竹，延伸竹簾文創小物；鴻星布行的裁縫技術，除了從過去製衣，延伸到各類的時裝、小朋友背帶、布包製作；金瑞珍行製麵技術，延伸細麵、寬麵；阿金姐工作坊的梅子，可發展成實在客氣系列商品。

（二）「產品強化創新」：改變現有產品的細節與特色，強化帶給顧客的好處。

例如：篁城竹簾的竹簾，變成 DIY 的竹簾、戶外竹簾、竹門簾及各類竹製品；鴻星布行的裁縫技術，從一般時裝，到各種特殊身材者的客製化；金瑞珍行將麵搭配不同的醬料，變成不同口味的拌麵。阿金姐工作坊的梅子，可發展成脆梅、紫蘇梅、好運梅。

（三）「行銷創新」：以網路、Line、Fb、全省展售活動、特色包裝、門市風格、體驗活動等新的行銷方式，與顧客互動並讓顧客有新的感覺，激發更多的消費。

例如：她們共同都在產品包裝及門市設計上做改變，重新教育消費者，認識她們的產品及品牌形象。例如：篁城竹簾網路 DIY 說明書、網路平台互動客服、文化之旅、竹東漫遊手冊、竹文化節；鴻星布行在網路部落格及 fb 的手作分享；金瑞珍行以 Line、Fb、展售和消費者即時互動；阿金姐工作坊，則以產品背後的意義做行銷，強調購買者的社會責任。

（四）「經驗創新」是透過商品體驗，活動體驗、手作體驗、試吃及產品的故事，強化產品及品牌在消費者心中留下的印象。例如篁城竹簾的竹簾工廠體驗、竹東文化之旅；鴻星布行花布玻璃盤、台客帽的 DIY；金瑞珍行和阿金姐在展售時的試吃，及對消費者在食品安全的教育。

分析本研究個案，傳統產業業者將自己的資源重新產出，依市場需求或客戶需求，發展產品線延伸創新、產品強化創新，對傳統事業而言並不困難，但是東西做出來要怎麼銷售出去，才是傳統產業地方業者的挑戰。因此，從「行銷創新」和「體驗創新」兩個面向，本研究發現有二個重點。

（一）有效地讓消費者接觸到產品或服務：在有限的資源下，除了網路平台的銷售，借重政府在行銷與通路拓展的資源，從包裝設計和門市形象吸引消費者的注意，對地方業者在行銷創新和經驗創新上的助益頗大，尤其在事業的品牌知名度與價值上的提升。

（二）解決消費者的需求，也要讓消費者感受到產品或服務所傳遞的核心價值，提高消費者對品牌印象與認同。

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。

本研究個案對於地方特色產業的詮釋，篁城竹簾的莊博惠認為「具有在地性，並隨著時間而改變，會因新的元素加入，而有不同的呈現方式」；鴻星布行鄧淑裕認為是「歷史加文化再加創新」；金瑞珍行游智穗則認為「是利用在地資源產出的產業」；阿金姐工作坊彭巧嫻則提到「地方特色產業就是要有在地性及特別性，別的地方沒有辦法取代。」。本研究之發現說明如下：

（一）「在地性、創新」：地方特色產業，除了鴻星布行鄧淑裕外，另外三個個案並未特別強調歷史文化的因素，但共同提到的是「在地性、創新」。因此，我認為透過在地資源的持續創新，是維持地方特色產業獨特性的重要關鍵。

（二）政府資源的協助：在政府輔導計畫方面，金瑞珍行和阿金姐工作坊，在下一代女性經營者參與家族事業經營後，除了自身的創新與努力，在客委會的輔導計畫下，自己的核心特色，明顯的被展現出來。篁城竹簾與鴻星布行雖未申請政府補助，但積極參與當地政府的各類活動，保持良好的互動，另外透過網路平台的行銷，發展出自己在小眾市場的特色。

（三）共創概念與異業結盟：本研究發現四位女性經營者，在近年的家族事業經營中，逐漸與在地的業者合作，可以預見未來地方特色產業的發展，除了縱向的單一產業，也開啟了橫向的聯盟合作，結合彼此的資源，發展出一個共創的新特色。

如同 2015 年竹東的天穿日，在伴手禮的準備上，就是在花花世界的手作花布包裡面，放入篁城竹簾的茶蓆、阿金姐工作坊的桔醬、黃記粄條的油蔥酥，以客家人送禮的方式呈現，這也是金瑞珍行游智穗的藝桐饗宴的客家伴手禮概念。本研究從四位女性經營者的創新經營歷程中，發現到她們在經營上的一大創新，她們不僅維持自己在地方特色產業上的獨特性，更與地方業者共榮互利。

七、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經營者參考。

（一）機會來自滿足顧客的需要，幫顧客解決所需解決的問題。

（二）團隊成員用現代的角度，重新詮釋自己的核心優勢與應用。

（三）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）經營者要有一個事業的願景和核心價值，才能建構出事業的藍圖。

（五）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。

（六）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。

第二節 研究限制

本研究主題為四位客庄女兒回家參與家族事業經營的創新歷程，以新竹縣四位女性經營者為研究對象，探討她們在傳統產業創新經營的過程中，如何運用機會、團隊、資源，呈現創新經營的內容，成為地方具有特色的事業。

本研究為質性研究，以文獻回顧與分析建立研究的理論架構，參與觀察法及訪談法，搜集研究個案資料進行個案研究成果分析，但我在研究的過程中，仍受到許多的侷限。在此提出說明，供後續研究者參考。

一、客庄女兒回家參與家族事業經營的個案有限，未能擴大研究的範圍。

本研究個案的選擇，是以回家參與家族事業經營的下一代女兒為對象，，以新竹縣竹東鎮和關西鎮為研究場域，僅發掘到四位研究個案。在研究的過程中，透過朋友探詢新埔、北埔、芎林等鄉鎮，是否有類似條件的研究個案，但無斬獲。因此，本研究主題在創新異同比較的研究個案數量上，稍嫌不足。

二、質性研究以文字敘述為主，在研究個案的創新成果上，較難呈現驗證績效。

本研究以探討地方傳統產業的下一代女性回家參與事業經營的歷程，透過質性研究的文字說明，可以瞭解在何種的情境背景下，她們在創新經營的過程中，在機會、團隊、資源之間，如何做出決策，採取那些做法。惟在最後的產出成果上，無法用文字具體的說明，例如：「好、很好、非常好」的文字敘述績效，說服力稍嫌不足。

三、本研究架構是以綜觀的方式進行探討，在各個研究細項上較難更深入的探討。

本研究以 Timmons 的創業模型為研究架構，從創業的角度來看地方傳統產業的經營創新，因為經營者對一個新的事業發展，需以事業的整體進行評估，而不適合單論。本次研究焦點放在經營者、機會、團隊與資源之間的互動與創新，因此在個別的面向上，較未能著墨其執行的方式。

四、本研究採參與觀察法與深度訪談法，研究個案的訪談資料和觀察內容，是本研究的主要資料來源，然而在訪談的過程中，受訪者在訪談內容上，盡力協助研究者瞭解，惟基於營業秘密的考量，在語意表達上仍多有保留之處。

第三節 研究建議

從本研究個案觀之，四位客庄女兒回家參與家族事業經營，發展不一樣的產品或服務、不一樣的市場、不一樣的銷售通路，這一連串和原來迥然相異的創新歷程，就是一個創業的歷程。地方特色產業多屬微型企業，本研究試圖從個案的經營創新歷程，來瞭解她們在資源有限情況下，如何運用機會、團隊、資源，將最小資源以最大價值呈現，在地方上成為頗具特色的商店。因此，我從研究個案、政府資源及後續研究的建議三個部份，提出我在研究期間的問題與看法。

一、研究個案部份

（一）本研究個案為地方型的店家，其所處的產業在地方上並未產生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，在有限的資源下的行銷推廣，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。

（二）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。

（三）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。

二、政府資源部份

（一）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，在事業的經營上皆提到「共創」或「異業結盟」的概念。研究者觀察到，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。

（二）歸納本研究個案在回家經營前的經歷背景，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，故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的輔導課程，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。

（三）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。

（四）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。

（五）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。

三、後續研究的建議

（一）本研究的個案是地方傳統家族的下一代女性為研究對象，建議後續的研究者可以做男性和女性，在創新經營上的不同比較。

（二）擴大研究場域，可以瞭解不同產業別在經營創新上的異同，研究母體變大，研究結果更具客觀性。

（三）比較不同的創業方式，例如：比較回家傳承家業式的創業與新創事業的異同。

（四）本研究發現，四位研究個案在事業經營上，皆提到「共創」、「異業結盟」的概念，後續的研究者，可從客庄地方特色業者，是否以此形成新的地方特色產業發展契機，可做後續的研究探討。

參考文獻

一、期刊論文

王本壯（2000）。〈從社區總體營造推動地方特色產業振興的策略－以三義木雕產業為例〉，《聯合學報》，17：125-134。

王素彎（2007）。〈微型企業發展現況與輔導方向〉，《台灣勞工雙月刊》，6：83-90。

王素彎（2012）。〈傳統產業維新的契機〉，《台灣經濟論衡》，10：52-56。

林美雪（2004）。〈台灣傳統產業成功轉型實例〉，《Straits Business Monthly》，147：7-16。

林佳慧（2005）。〈傳統產創新品牌：以「阿瘦皮鞋」及「法藍瓷」為例，《國際投資季刊》，24：14-17。

林嘉慧（2013）。〈人生有夢‧築夢踏實－台灣女性創業之路〉，《經濟前瞻》，147：43-47。

段兆麟（2009）。〈體驗經濟時代的地方特色產業〉，《研習論談月刊》，104：1-8。

徐承毅、黃筱茹（2011），〈女性微型創業多評準決策之研究〉，《東亞論壇季刊》，：119-137。

陳偉星、金豐榮、金憲（2011）。〈台灣傳統產業研發之方式、瓶頸及資源需求與產業類型關係之研究〉，《科學與工程技術學刊》，2：63-75。

陳毓棻（2005）。〈微型企業之創新創業〉，《台北文化產業人力資源半年刊》，1：31-34。

陳乃華、江清松（2010）。〈新竹縣關西鎮之客家產業競爭優勢與發展策略初探〉，《人文社會科學研究》，4：26-46

許明德（2006）。〈創新及創造性破壞－經濟學大師熊彼得〉，《科學發展》，403：70-75

陳麗琴（2007）。〈台灣地方性特色產業之分析〉，《華人前瞻研究》，2：81-98。

郭瑞坤，邱鴻遠，謝政勳（2009）。〈地區特色產業發展之研究〉，《景文學報》，2：119-146。

黃慧文（2007）。〈我國地方特色產業之推動與展望〉，《台灣經濟研究月刊》，92-97。

葉怡珮（2003）。〈從 APEC 育成中心論壇談推動中小及微小企業〉，《亞太經濟合作評論》，11：84-89。

趙文衡（2002），〈APEC 微型企業議題－兼論台灣微型企業之發展〉，《台灣經濟研究月刊》，12：23-27。

張庭庭（2005）。〈小兵立大功－破解微型企業七大經營罩門〉，《管理雜誌》，369：46-48。

張元杰、蔡林彤飛、白植維（2013）。〈傳統產業與破壞式創新：以無線遙控模型

產業為例〉,《產業與管理論壇》,1：44-64。
鄭凱方（2002）。〈地方特色產也的發展如何帶動經濟繁榮〉,《經濟前瞻》,52-56。
劉常勇、謝如梅（2006）。〈創業管理研究之回顧與展望：理論與與模式探討〉,《創業管理研究》,1：1-43。
陳文棠、高雅玲、蔡佩真(2012) 。〈軟性經濟創意時代－臺灣需要年青的傳記式創業家〉,《思潮》,4-9。

二、碩博士論文

丁翠吟（2009）。《台灣地區女性創業過程之個案研究》。台北大學企業管理學系碩士論文。
古峰源（2004）。《以設計能力為基礎之創業模式探討》。成功大學工業設計學系碩士論文。
李玲梅（2005）。《女性創業家特質與風格之研究》。嶺東技術學院國際企業研究所碩士論文。
何淑靜（2012）。《從本土到國際－趣遊碗的設計與創業歷程》。交通大學客家社會與文化學程碩士論文。
邱銘乾（2008）。《台灣企業創業家的人格特質、創業家精神導向、社會資本對創業績效之影響》。台北大學企業管理研究所碩士論文。
林志維（2002）。《競爭策略、技術環境、技術創新與創新績效之關係研究一以電子高科技業與化工業為研究對象》。成功大學企管理研究所碩士論文。
莊任暘（2000）。《高科技創業成功因素研究》。台灣大學會計研究所碩士論文。
陳雯萍（2010）。《文創產業女性創業家創業過程的靈性展現》。高雄師範大學成人教育研究所博士論文。
陳恒嶔（2011）。《探討創業過程對創業團隊之影響一以台灣文化創意產業為例》。中山大學企業管理學系碩士論文。
陳姝玎（2012）。《客家女性企業家領導風格之研究》。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
傅茹璋（2009）。《傳統產業轉型地方文化產業創新發展研究》。中國文化大學環境設計學院建築及都市計畫研究所博士論文。
黃郁鈞（2012）。《地方產業的創新與行銷－獅潭鄉兩個案的分析》。國立聯合大學客家語言與傳播研究所碩士論文
彭竹筠（2012）。《客庄女性創業歷程研究：以新竹北埔哈客愛、竹東阿金姐、新埔柿染坊為例》。交通大學客家文化學院客家社會與文化學程碩士論文。
楊舜慧（2002）。《產業融合與創業模式之探討》。中山大學傳播管理研究所碩士論文。
楊舒涵（2010）。《年輕客家女性的族群認同與性別角色經驗》。交通大學客家文化學院客家社會與文化碩士在職專班碩士論文。

鄭美玲（2001）。《女性創業家創業經驗與生命歷程研究》。中正大學企業管理研究所碩士論文。
趙亦珍（2001）。《女性創業家性別角色與創業行為之研究》。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
張惠玲（2009）。《微型企業女性創業家關鍵成功因素之研究－以青輔會『飛雁專案』為例》。台北大學企業管理學系碩士論文。
劉美蓉（2005）。《成功創業家生長背景與創業歷程之研究－以青創楷模為例》。中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文。
鄧閔文（2010）。《地方特色產業競爭力之研究－以新埔柿餅為例》。中央大學客家政治經濟研究所碩士論文。
蔡璧如（1999）。《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》。政治大學中山人文社會科學研究所碩士論文。
賴忠孝（2005）。《科技產業的創新策略管理之研究一以台灣華通電腦公司為例》。中山大學企業管理研究所碩士論文。
賴秋如（2011）。《創業家與創業歷程之研究：以五家文創產業為例》。南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
鍾水蓮（2010）。《客家女性創業者之創業歷程研究》。國立聯合大學經濟與社會研究所碩士論文。
魏君蓉（2009）。《創業過程模式之研究一以文創產業之微型創業個案為例》。台南科技大學商學與管理研究所碩士論文。

三、著作書籍

司徒達賢（2001）。《策略管理新論：觀念架構與分析方法》。台北：智勝。院青年輔導委員會（2003）。《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做法之研究》。台北市：行政院青年輔導委員會
台灣經濟研究院、中華民國全國中小企業總會、經濟部中小企業處（2013）。《微型及個人事業支援與輔導計畫》台北市：經濟部中小企業處
吳思華（1996）。《策略九說：策略思考的本質》。台北：臉譜。
林淑馨（2010）。《質性研究：理論與實務》。台北：巨流。
陳運棟（1978）。《客家人》。台北：聯亞。
鈕文英（2012）。《質性研究方法與論文寫作》。台北：雙葉書廊。
鈕文英（2013）。《研究方法與論文寫作》。台北：雙葉書廊。
經濟部（2005）。《2005 中小企業白皮書》。台北市：經濟部中小企業處
經濟部（2013）。《2013 中小企業白皮書》。台北市：經濟部中小企業處
張庭庭（2001）。《台灣地區婦女創業動機與需求》。台北：行政院青年輔導委員會。
劉常勇(2002)。《創業管理的十二堂課》。台北市：天下遠見。

蕭瑞麟（2007）。《不用數字的研究：鍛鍊深度思考力的質性研究》。台北：台灣培生教育。
鄭森松主編（2005）。《竹東鎮志歷史篇》。新竹縣：新竹縣竹東鎮公所
鄭森松主編（2007）。《竹東鎮志經濟篇》。新竹縣：新竹縣竹東鎮公所

四、翻譯書籍

王昭正、朱瑞淵譯（1999）。《參與觀察法》。台北市：弘智文化。〈原書 Danny L. Jorgensen, Participant Observation：A Methodology for Human Studies）。
王筱甯譯（2010）。《創業管理》。台北市：華泰。〈原書 William Bygrave, Andrew Zacharakis. Entrepreneurship〉
施振榮（2012）。〈序：具備王道精神的經營理念，是百年企業的生存法則〉，呂美女（譯）《百年企業的生存法則・向老舖學習長壽秘訣》，頁 11。台北市：天下。〈原書 藤間秋男. 100 年企業的法則〉
林信義（2012）。〈序：歷史淬練、熠熠生輝的百年企業〉，呂美女（譯）《百年企業的生存法則・向老舖學習長壽秘訣》，頁 11。台北市：天下。〈原書 藤間秋男. 100 年企業的法則〉
戴勝益（2012）。〈序：經營百年企業，最重要的是領導〉，呂美女（譯）《百年企業的生存法則・向老舖學習長壽秘訣》，頁 11。台北市：天下。〈原書 藤間秋男. 100 年企業的法則〉
何霖譯（2007）。《企業達爾文：如何能永遠的創新？思科等百家企業印證的 14 種成功創新類型》。台北市：臉譜。〈原書 Geoffrey A. Moore. Dealing With Darwin： How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution〉
尚容安譯（2001）。《個案研究法》。台北市：弘智文化。〈原書 Robert K. Yin, Case study research：design and methods, 2nd ed.）。
張可婷譯（2013）。《質性研究分析方法》。新北市：韋伯文化國際。〈原書 Hennie Boeije, Analysis Qualitative Research）。
陳瑜清譯（2004），《創業計畫實戰指南：通盤掌握營運、募資、風險評估等關鍵要素》。台北市：麥格羅歐・希爾。〈原書 JeffryA.Timmons,Andrew Zacharakis,Stephen Spinelli. Business Plan That Work〉
蕭富峰、李田樹譯（2009）。《創新與創業精神－管理大師彼得・杜拉克談創新實務與策略》。台北市：臉譜。〈原書 Peter F. Drucker. INNOVATION AND ENTREPRENTURSHIP 〉
顏寧譯（2011）。《質性研究：設計與施作指南》。台北市：五南。〈原書 Sharan B. Merriam, Qualitative research：a guide to design and implementation）。

五、網路資料

〈九十四年度中小企業法規調適檢討報告書〉。上網日期：2014.07.25，取自「經濟部中小企業處法律諮詢服務網」http://law.moeasmea.gov.tw/modules.php?name=report_DOC

〈中小企業認定標準〉。上網日期：2014.07.23，取自「全國法規資料庫」http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll_print.aspx?PCode=J0140003

〈中小企業發展條例〉。上網日期：2014.07.23，取自「全國法規資料庫」http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll_print.aspx?PCode=J0140001

台灣地方特色網。〈OTOP 的起源〉。上網日期：2013 年 10 月 12 日，取自 http://www.otop.tw/about/index.html

行政院新聞資訊網（2013.09.03）。〈政策小辭典〉。上網日期：2014.07.23，取自 http://news.ey.gov.tw/Dictionary_Content.aspx?n=45F3FC218B1872B8&s=947F28E7C4C087A1

郭佳馥（2004）。〈現代台灣客家女性〉。上網日期：2015.04.29，取自 http://www.hakka.gov.tw/ct.asp?xItem=7758&ctNode=479&mp=1

國家發展委員會（99.03.25）。〈推動地方特色產業發展，建立 OTOP 品牌價值〉。上網日期：2013 年 10 月 12 日，取自 http://www.ndc.gov.tw/m1.aspx?sNo=0013369

謝明瑞（2012.11.22）。〈台灣從 OTOP 計畫、家有產業到文創產業的兌變〉，《國政研究報告》。上網日期：2015 3.22，取自 http://www.npf.org.tw/pos/2/11663

戴肇洋（2004）。〈台灣地方特色產業發展與問題探討〉。上網日期：2014 10.12，取自 http://www.tri.org.tw/page/research.php

附錄一：篁城竹簾訪談資料

訪談者	黃翊甄(Q)	訪談日期	2015.04.29
受訪者	莊博惠(B)	訪談時間	2 小時 33 分
訪談地點	篁城竹簾	錄音方式	錄音筆

Q：今天是 2015 年 4 月 29 日，訪談地點是竹東篁城竹簾，受訪人是莊博惠小姐，訪談人是黃翊甄，今天就我的碩士論文主題，客家女性回家幫忙事業，創新經營的過程做訪談。

第一部份　研究究個案背景

1.家族事業何時創立的？為何選擇經營這個行業？

Q：從篁城竹簾的前身說起，是什甚麼時候成立的，當初妳的阿公為何會選擇這個行業？

B：我阿公在日治時期的時候，就開始從事竹業的買賣，那時候我們最主要是買賣竹材，比較沒有過度的一些加工，也是因為時代的背景，我們都是從事農業、家具的竹材生產，阿公就是做竹材買賣以及到各個地方去選擇好的竹子，因為品質好相對銷售的管道跟利潤也比較好，所以他就全台灣這樣走，發現尖石五峰的桂竹非常漂亮，品質非常的好，那時候就選擇在竹東這個地方落腳，不然阿公本身是竹山人，竹山產竹就已經很多，但竹山主要是產孟宗竹，但是桂竹的品質就沒有這麼好，所以發現竹東竹的材料很棒，就在這個地方做了一個門市。

2.為何選在這個地方？當時在地的環境背景為何？

Q：妳的阿公為什麼會選擇在竹東這個地方，當時的環境背景是什麼樣的情況?

B：以前竹子是從尖石五峰山上，用鐵牛車運下來竹東，要運到各個地方當然是離火車站越近越好，所以我們在竹東火車站旁邊有一個竹廠，竹子卸在這個地方，透過火車站運送到各地，那時候我們在屏東、竹山、竹東共有三個工廠和三個門市。會選擇這個產業，主要是阿公那個時候就做竹材，到了爸爸的時候他當然是會去接手，因為其他的兄弟各自有各自的興趣，覺得做竹業很辛苦，也沒有很多人想接，那爸爸就覺得對這個有興趣，而且他從讀書時代就在幫忙家裡做這些，幫忙處理材料或者搬貨，久而久之也就是有感情，回來接以後，他覺得時代在改變，不能一直做竹材的事業，所以他將過去所學，像紡織、工業工程的經驗，套用在竹產業，增加它的附加價值跟經濟價值，因為竹材已經開始被塑膠跟其他材質取代，竹材也慢慢地 Down 了，那時候他就覺得不轉型就會被淘汰，所以我爸轉型後，就開始做竹簾這個產業。

3.那時候當地有多少類似的店家？生意如何？

Q：那時候有很多跟你們一樣做竹材的店家？

B：在那一個年代是真的很多，因為大家生活日常的作息都跟竹很有相關，所以那時候竹子的產量非常大，尖石五峰下來的竹子幾乎都被搶購一空，產量好相對有它的一個價值跟利潤的時候，同業相對會慢慢起來，所以那個時候是非常的興盛。

Q：妳有沒有聽過爸爸講，那時候竹東有多少做竹店的家。

B：做竹子這方面，我不知道，只知道隔壁是有木業，然後竹東早期是一個竹、木的集散地，然後竹業的話，我知道芎林那邊也有人在做，竹東主要是我們，像竹山或南部、宜蘭很多只是做竹材買賣，加工業者的話，竹東的比較少。

Q：竹子加工主要是以妳們家為主？

B：我們竹材買賣是在竹東，加工部分我們有做，還有芎林那裡也有一個先生做，這個部份我要再問我爸爸。

4.在妳回家參與經營前，家裡的店面由誰經營？他們主要的技能、經驗為何？

Q：那妳回來篁城竹簾前，這個店主要是由誰經營？

B：這間店是我回來以後才有的，一開始沒這間店，早期只有工廠，純粹竹簾的外銷跟內銷，沒有門市，但是在我國中的時候，我爸一直很想要有一間竹藝館的門市，所以那時候他就自己圓夢，在前面北興路 117 號的地方，他買了一間門市做竹藝品銷售，因為工廠跟店面分兩邊，很難管理也沒人手，大概經營 5 年左右，整個就停擺，直到我回來以後才有這間店。

Q：那時候竹簾工廠主要是誰在經營？怎麼樣的分工啊？

B：爸爸跟媽媽主要做經營，然後請一些員工做內銷跟外銷。爸爸主要是機器跟材料的選擇，還有機器故障處理，或者調整機台讓竹片織出來的品質比較漂亮，這些都是爸爸在處理，那媽媽主要是管理現場工作，怎麼調度才會有效率，屬於人事管理效率方面。

Q：那個時候工廠有多少人

B：爸爸剛回來接的時候，只有他一個人，那時候廠房很大到對面整片都是，做竹材加工，從原竹開始處理下來，人手需要比較多，至少 10 幾個人吧。因為他是閩南人，竹東都講客家話，他還經歷了一段辛苦的時間要跟阿婆們磨合，現在他客家話都沒有問題的。那時候剛開始做的時候經營不容易，所以在資金調度很緊，常跑三點半，直到我媽媽在 RCA 退休回來幫我爸爸，我爸可以顧好他的工廠，跑外務送貨去開發市場，我媽負責工廠的營運，我們的工廠才開始穩定下來。

5.店裡主要銷售的產品和服務是什麼？和當地店家相比，妳們的競爭優勢為何？

Q：那時候工廠主要賣的是竹產品?

B：竹材料跟竹簾，竹材料不是圓的，是一條一條的，像我們抽給涼蓆的竹片，這是一片一片的竹片，還沒有織成竹簾的前面材料是很大宗，做涼蓆、一些其他學校用的課程材料，還有我們自己竹簾的材料。

Q：那時候當地還有沒有做一樣的？妳覺得贏過人家的地方在哪?

B：同樣的材料，別人只能抽兩成，我爸可以抽到三成，相對話成本就低了，因為別人會變成廢材多，成本就會差很多，還有技術上面，同業知道我爸他技術很好，很會調機器，抽出來的竹條品質非常漂亮，再加上我們本身的材料也比別人選的好。

6.當妳回家幫忙家裡的事業時，家裡店面的經營情況為何？當地同業的經營情況如何？

Q：那時候妳剛回來，那時候店的經營是甚麼樣的一個狀況?

B：那時候還是只有工廠。因為竹東之心開始的時候，我爸說要不要回來，以後應該會不一樣，如果工廠跟以前的經營模式一樣，我就沒有必要回來，在外面工作就好，我自己在外面闖的滿開心的。主要是竹東之心在做一個轉變，給了一個很大的希望，變成一個新的觀光景點，那篁城竹簾就非得轉型，而且那時候我們又被保留下來，所以那時候有滿多的夢，覺得這個地方是有些不一樣可以玩的，所以就回來。

Q：當地同行沒有看到這個機會

B：沒有，因為我回來的時候，全部台灣的竹業都死光光了，我回來的時候台灣唯一的竹簾工廠，就我們家。

Q：像前面的這些經驗，除了問你爸爸以外，如何查到篁城竹簾的整個歷史背景。

B：前面這些資料，我爸爸有把它整理在自己的部落格裡面，可以上網去看一下，他一直都在累積他過去的經驗，竹技術他有整理在部落格裡面，可以再上去看一看。

第二部份　研究對象背景

1.你回家經營幾年了？當初是在什麼樣的情況下，家裡找妳回家幫忙？

Q：妳是 92 年回來的嗎?算起來有十二年的歷史，當初妳是在甚麼樣的情況下，然後被你爸爸找回來？

B：就是竹東之心，我就是覺得會有不一樣的轉型，因為竹東之心，我們工廠有被保留下來，縣政府那邊也期望我們在外觀跟經營模式，要跟竹東之心做個搭配，以後要開放給人家參觀，全部都要做一個轉型，他們有要求我們。我們剛開始是找設計師做規劃，但是後來發現非得自己回來不可，因為設計師

可能對我們的產業不太熟悉，還是需要有個人直接操作，光找一個專業的經理人還是不行，所以我就自己回來。回來以後有跟爸爸媽媽討論怎麼做，因為爸爸說如果我沒有回來，就是繼續做工廠這一塊，也不打算繼續做行銷宣傳、擴大經營、提高知名度這些，就是做到年紀大退休就好。

Q：然後一切結束？

B：就一切結束這樣，妳們想要去外面怎麼闖就怎麼闖，就各自讓妳們飛，如果妳們要回來，爸爸媽媽就要繼續努力幫忙妳們，看篁城竹簾有沒有甚麼不一樣，前提就是孩子要回來，他才願意轉型，不回來他就不轉型。

<u>2.妳們家有幾個小孩？小時候會幫忙店裡工作嗎？都做一些什麼事？</u>

Q：妳們家總共有幾個小孩?

B：我家裡就我跟我弟弟，我是老大。

Q：生意人的小孩，妳們小時候都是在顧店嗎?

B：好像家裡從事甚麼行業的話，小孩也會從小耳濡目染的去接觸，像爸爸之前圓夢的時候，在 117 號做了一個店面，我們也會幫忙顧店，我們就會去幫忙接客人的電話，有客人來到店裡面，就要處理銷售，就是人家說的環境吧，甚麼樣的環境，就會養甚麼樣的小孩，所以我們家的小孩，對生意都滿有興趣的。

Q：在工廠的時候，妳跟弟弟要幫忙甚麼?

B：工廠還好耶，比較少幫忙，只會看爸爸媽媽做，我們年紀小的時候，不會真得下去做，只是從小就在竹子堆爬著長大，會玩玩竹材，真的幫不上甚麼忙，頂多接接電話，看爸爸媽媽她們怎麼製作，真的到回來接以後，我們才會去學爸爸媽媽的技術。

<u>3.當初什麼樣的想法，讓妳決定留下來繼續經營家裡的事業？</u>

Q：當妳決定我要留下來的那個念頭是什麼？

B：我從小就覺得我會接，只是時間點的遲早問題，我畢業後先出去外面看一看，學學外面的經驗，所以我在園區是做行銷企畫，是屬於活動跟一些產品企劃，也會去佈展。第二是德益廣告廣告的業務，主要是做戶外行動、行動廣告甚至 T-bar、電子看板都是。妳知道越高的大樓在電梯等候區的地方會架設液晶螢幕嘛，我在那邊是屬於銷售廣告，一個特定消費者的廣告宣傳，如果這棟大樓是商業型的，都是一般的上班族，你就可以賣一些商業型的廣告，如果這棟大樓都是醫院，那妳就要賣醫療性的廣告，我們就會去做特定族群的廣告，所以我在這地方學到了經驗是，什麼樣的族群會需要什麼樣東西，什麼樣的特製廣告，跟什麼樣的產品、給什麼樣的人，之後我回來家裡，就把這樣經驗，用在現在這個地方。

第三部份　研究架構訪談

一、機會

(一)市場環境

1.妳覺得和上一代的經營環境比較，有什麼不一樣的變化？

Q：妳覺得就市場環境來看，爸爸那時候跟妳來回來的時候，有甚麼不一樣？當地的同行又是怎麼樣的一個情況下就是從妳看。

B：我們沒有同行，**所有的產業都外移了，不然就是被大陸的市場打擊、倒閉或轉到大陸，所以當我回來的時候 竹簾產業已經掛零了，只剩下篁城竹簾。我爸沒有去大陸的時候，其實有被大陸的同業打擊，所以他就一直縮小規模，撐過最艱苦的時候，所以他是屬於縮小經營的方式來經營。等我回來的時候，我看到台灣幾乎沒有相關的竹業，不只是竹簾，連竹業都很少，竹簾只剩我們，我就覺得還滿可惜的，我們這個產業就這樣默默地消失了。(訪談資料 B-01)**那有沒有甚麼方法可以再讓它起來？我既然要回來做，就是要有一些不一樣的改變，還是要抓到能夠生存的點。

所以我爸縮小模式經營，有抓著屬於外銷的部分，就是日本或南非，內銷的話就是裝潢行，他沒有直接的對一般消費者。那**我覺得既然是縮小經營方式，我們反而不適合去供應大賣場，或者是以量取勝的平價、廉價的銷售管道，我們現在就是要走精緻化，既然精緻化就應該是要客製化，所以我們就是以客製化的方式來進行。(訪談資料 B-02)**

門市開了以後，我們一律採取訂作，我們沒有一定規格，很多人來到我們店裡，都覺得很特別，篁城竹簾的竹簾，竟然都沒有固定規格，一進來就說我要現成品，我說我們沒有現成品，一律訂製，他說啊～家裡的窗戶是標準尺寸，每個人都覺得家裡的窗戶是標準尺寸，其實台灣沒有一個窗戶叫做標準尺寸。

Q：不是有標準尺寸幾乘幾的嗎？

B：沒有，都是隨建商、隨設計師設計，今天想開一個這麼長的窗戶可不可以，可以，**妳看對面窗戶，妳覺得是標準尺寸？這只是當初設計師畫出來的，台灣的窗戶不像其他地方有標準尺寸，(訪談資料 B-03)**所以我們如果用標準尺寸，我們成本庫存必須要堆很多花色、很多尺寸，然後，我們提供的尺寸都未必合用，所以，我們就採取一律用訂製。

Q：有想說客製化是不是真的需要，要賣的出去，妳當時候有做市場地查嗎？還是從甚麼地方去觀察到?

B：沒有，就是**我們外銷之前有做成品的部分，我就發現來的尺寸都沒有統一，我一開始重新整理這間店面的時候，就同時進行網路問卷，做一些市場調查，例如幾歲會購買我們家的竹簾、你是怎麼知道的、用在甚麼地方、尺寸，**

就是邊銷售邊做問卷。（訪談資料 B-04）反正我家的工廠還是在進行，我做這件事情並不會影響到營運，所以我就邊銷售，邊去抓市場，同時在做市場調查。

2.妳從哪些地方看到發展的機會？但可能的威脅或風險又是什麼？

Q：做事業要考慮到風險，妳那時候有想過這些事情嗎？

B：這邊風險最高的時候，就是我爸爸那個時候的產業外移，我們勉勉強強撐過那段時間，撐過以後我們試著把我自己的優勢跟劣勢，機會跟威脅做一些整理起來。**我們的優勢，第一就是我們是現在台灣唯一僅存的竹簾工廠，這是我們最大的優勢。第二就是在 92 年的時候慢慢切入網路市場，我們算竹業界非常早進入網路的產業，所以基礎有在那個時候慢慢地打起來，大家現在想到竹簾就會想到篁城，這是我們的一個優勢。再來我們的位置也很好，因為我們有故事在這個地方，我們的材料透過火車站到這個地方，我們的地點靠近竹東火車站，消費者很容易地找到我們。（訪談資料 B-05）**再來我們現在的優勢，就是我們轉型很成功，從工廠轉型到文化館，這也是我們現在的一個強項。

劣勢方面就是我們的產業鏈已經中斷了，造成我們取材的成本變高，技術人員很難去尋找，所以**我們的技術傳承跟產業鏈有中斷，再來就是當初台商外移以後，將技術交給了大陸、越南這些，變成他們那邊已經有我們這樣的技術，回來打擊我們台灣，（訪談資料 B-06）**他們非常敢低價銷售。台商到大陸去生產竹簾，教會了那邊當地人，當地人就把自己的台商打死了，因為他們的營運成本比我們台商過去還要低很多，所以他先把台商打死，台商打死以後再來打擊台灣在地產業，所以我們現在或是當時都是被打擊得很嚴重，現在還是有這樣子的一個隱憂。

還有一個就是我們自己的廠房很小，我們很難做一些拓展的一個工作，因為竹簾工廠要有一定的面積比較好去開拓新的產品。（訪談資料 B-07）如果有甚麼一些優勢啊或機會的話，像**現在台灣慢慢注重到台灣製的產品，我們的產品就是標準的台灣材料、台灣製作 Made in Taiwan，還有一個機會就是現在大陸的人工也慢慢地起來了，他們的東西不再那麼便宜了，這也是我們的機會，（訪談資料 B-08）**因為大家價差沒有差到很多，我相信消費者還是會願意選擇台灣貨。

3.從市場趨勢和客戶需求，妳如何評估哪一些機會具有發展的價值？之前為何無法提出有效的解決方案？妳提出怎樣的解決方案去實現它？

Q：妳看到很多的機會， 妳必須要選擇最好的、最有價值的、收益最大的，那時候妳是怎麼做選擇的？從市場上來看，哪個是最有發展價值的。

B：因為外銷市場萎縮，所以我爸爸的外銷市場就維持著舊客戶，內銷市場就是裝潢行，我就完全都沒有參與過，我不知道他們是怎麼進行，但我爸跟我說利潤很薄，不管是做批發或者是外銷利潤都薄到很可悲，就是賺那一點點，只在賺自己的工錢，完全沒有任何利潤可言，我就想既然那兩個市場都是我不懂的，我就不要去碰。

我懂得的市場就是網路市場，跟直接面對消費者，（訪談資料 B-09）這要講到我過去的一個背景，我在讀書的時候就有做網拍，那時候奇摩拍賣剛起來的時候，我無意間進去賣鞋子，然後**我就知道網路的市場是可以操作的，就算不是在附近，他一樣可以訂購我的東西。然後我慢慢瞭解，如何去讓消費者注意到我們的商品，我就是從我之前賣鞋子的經驗，慢慢對這有一些概念。（訪談資料 B-10）**

回來以後我就說，爸我們試試看網路市場好了，我爸想說妳說的市場應該還好吧，要先讓我女兒有興趣，先讓她回來有一點成就感，賺的都是她的，會比較拼命一點，然後我就蛤!?賺的都是我的，我眼睛都亮了，那我就來玩吧，就開始把我們的商品拍照上傳，慢慢找出一個方式在網路上經營。**我們的東西其實在網路上不好銷售，主要原因是我們家是客製化，不是以成品的方式銷售，現成品大家購物車按購買就購買了，事情會變得很簡單，可是我們的東西是量身訂作，所以在網路上面，必需要有一個很有親和力的客服，在問與答裡面去做一個問回問回，然後客人下單買訂這樣的方式，也是這樣慢慢去磨合，我們找出一個網路上的銷售方式，現在網路也是成為我們篁城竹簾主要的營運的一個方式。（訪談資料 B-11）**

Q：妳爸爸當時沒有想到要這麼做呢？為什麼當初他沒有辦法？

B：其實是時代背景不一樣啦，他那時候還是以批發零售，他覺得沒有多餘的人手，因為去做網路或店面，相對的有不一樣的管銷，不一樣的人事做這樣的事情，**以前有工廠他就生產竹簾，他不需要直接去面對消費者，所以門市基本上沒有，更別說是網路了，在我 12 年前回來的時候，網路購物其實是剛起來，他們也不瞭解這樣的市場，所以對他們那一輩的人來講，這個是他們不太會切入的，（訪談資料 B-12）**後來我發現現在產業會用網路的，通常都是第二代第三代回來才有再做這塊。

(二)顧客需求

<u>4.妳優先選擇了哪些市場和顧客需求，做為家族事業的發展？妳認為必需要做出那些改變，才能夠滿足它。</u>

Q：妳那時候選擇那些市場跟顧客的需求，妳覺得必須做那些改變，才能夠打下那個市場？

B：我開始做零售市場的時候，**我想說我爸的工廠這樣一直運作，大家都不知道台灣還有一間製作竹簾的工廠，所以我就回來製作一個品牌上的提升，讓大家知道說篁城竹簾是台灣唯一一個竹簾工廠，所以我們就在網路上面做銷售式的竹簾。（訪談資料 B-13）**

然後網路上銷售的問題，是大家就覺得說，我不會丈量不會安裝，這方面有沒有辦法克服，所以我們在這方面就是慢慢的，到現在都還是這樣的磨合，因為**台灣就是需要人家去到府服務，不像歐美比較習慣自己 DIY，這方面是慢慢的去教育我們的消費者，訓練我們的消費者，讓他獨立起來，跟他說其實不難，我們會在問與答裡面慢慢地去教他，如果有問題就打電話到我們的客服，我們就是用電話或是問與答文字去教他如何丈量。那我們在網路上面，也有一些丈量方式的說明，客人慢慢調整他的一個購物習慣，之後他們回購率就會相當高，其實丈量不難嘛，只是拿著鐵尺量，看好刻度到就好了。（訪談資料 B-14）**

其實我們在網路上銷售，**客人如果沒有辦法自己安裝，我們會建議可以請水電，因為現在時代也在慢慢改變了，他們以前就是習慣到府安裝施工服務，現在開始透過我們在網路上銷售，慢慢的會自己去做 DIY 的方式來去做購物，（訪談資料 B-15）**他們就會自己丈量，我們就是幫他訂製他要的尺寸，因為我們都會建議說窗戶是特殊尺寸，量身訂作比較合身，就像合身的衣服穿起來比較好看一樣，穿得太寬太小都不好看。所以我們會建議窗戶也是要量身訂製，訂製完以後他回去就可以自己安裝，就算自己不會安裝，如果是在裝潢的過程中，也可以請裝潢師傅幫你安裝，或者請水電來幫你們安裝，所以我們有克服了客戶最大的問題就是安裝，不然選購其實還 OK。

<u>5.當時妳看家裡的產品或服務，與消費者所想要有什麼不一樣？遇到的困難是什麼？要如何解決？妳如何滿足當地居民，及外地的顧客的需求？</u>

Q：對方拿到的時候跟他想的，是不是有發生不一樣的時候，妳怎麼樣去解決？

B：其實**我們在網路上銷售，客人如果沒有辦法自己安裝，我們會建議可以請水電，因為我們已經把安裝做到最簡單，我們的木品零件都幫他鎖好配好，所以消費者都不需要再做安裝，只是需要他幫我們釘兩個釘子，釘好再掛上去，那釘釘子的部分不會沒關係，我們請水電嘛，可以再另外請人去做這件事。（訪談資料 B-16）**

Q：妳們現在的客群，網路的話就是外地客，那竹東當地的消費者的消費的情形怎麼樣？

B：我們在竹東很早就在做竹相關產業，可是我發現竹東人都不知道我們在做甚麼，有人說我們再做筷子，有的說是做竹材竹加工，從來沒有一個人正確講到我們是做竹簾，所以我們在竹東知名度不高，反而是外地的人知道，然後

紅回竹東，所以很**多人是專程從台北，或者南部直接上來訂竹簾，還有一些花東的人，直接專程坐火車過來訂窗簾，他們還是覺得不要在網路上面訂購，他們沒有安全感，要實際上來到店面。以經營者來講，網路市場做起來的成本比較低，再來就是客群可以做到比較廣。**（訪談資料 B-17）

如果是做在地消費者的話，我會建議不能只做在地的，因為**我們不是裝潢行，裝潢行就是把街坊鄰居這附近周圍的顧好就好了，那我們是屬於生產的部分，所以我們的銷售不會只有竹東在地，所以竹東在地是非常少，他有需要才會來找我們，但是不多。**（訪談資料 B-18）

6.妳覺得在永續經營上，家族事業的哪一些東西可以繼續做下去，但在執行上是有困難度的？妳覺得該怎麼做？

Q：妳覺得在篁城竹簾的永續經營上，有哪一些老東西是可以繼續做下去，但是你當初在執行上是有困難的，妳後來是怎麼去做它。

B：這個問題不管是不是我們篁城竹簾，產業要延續下去，但是好的東西可能是傳統的，就可能會受到老一輩對於傳統觀念的想法，我們要延續的是它的精髓、文化的部份，在傳承的過程中，妳一定會想要加入一些新的點子，那這些東西就是需要去磨合的。像**篁城竹簾本身是一個竹的一個產業，竹簾是我們的特色，我們必需繼續保留下去，如果竹簾大家覺得它是一個舊東西、老東西，那如何去加一些新的元素在裡面，所以我們就是繼續保持著篁城竹簾的竹簾是做窗簾、屏風、隔間簾的這一塊，因為這一塊還是我們的大宗市場，再進一步去研發一些小的一些微型文創，我們將竹簾再去開發一些小的創意東西，這個東西就必須兩方一起去進行，必需要跟上一代一起去做一個溝通，把過去舊的文化結合新的元素，再繼續發揚下去。**（訪談資料 B-19）

Q：妳的本質還是竹簾，只是在竹簾的應用上擴充了，是這個意思嗎？

B：過去我們是做竹簾，竹簾這個質還是很棒的東西，如果**妳要永續經營，妳還是要抓到自己**的一個優勢，而且妳的產業具有一個不被取代性，必需是有價值的，我們就**是繼續保留著這樣的一個元素，只是在旁邊做一個產品的開發，去補強這一個元素。**（訪談資料 B-20）

所以**我們在窗簾、屏風、隔間這一部份是延續我們過去舊的，開發更多新的市場，不管是網路市場或者是其他的通路，但是我們對於耗材的部份，就是我們裁剪下來很多的零碼，過去就是直接把它丟棄，也造成自己處理上的困擾，所以我們就再開發一些小的一些周邊商品，例如是文具簿、餐捲簾、茶蓆，**（訪談資料 B-21）只要是竹簾小的東西，我們就可以消耗掉一些過去小的廢材，現在就是廢材再利用，所以現在滿多客戶，來看一些窗簾、屏風、竹簾以外的生活上的小雜物。

Q：那竹簾在居家佈置上的應用，從單純的窗簾遮光以外，妳們還建議顧客怎麼樣的使用。

B：台灣窗簾的部份還是習慣用布簾，我們之前一直滿難打入這個市場的，現在慢慢消費者改變，就是我們有部落客的推薦，以及媒體上面的宣傳，將我們的竹簾放在戶外，效果會比放室內更好，而且更節能減碳。

所以**我們又再新開發了戶外竹簾，再加入我們的銷售市場。室內的布簾已經飽和，我們還要再切入進去是比較有難度，那我們先透過戶外的竹簾，讓他認識竹簾的使用，進而覺得戶外的效果很好，那家裡是不是可以不要再用布簾了，先認識篁城竹簾，日後就用竹簾慢慢的取代一些布簾。我們希望消費者這樣子去改變他的消費習慣。（訪談資料 B-22）**

(三)企業內部

7.政府推動地方傳統產業，朝地方特色產業發展，妳認為這是一個提升家族事業的附加價值與能力的機會嗎？

Q：政府在推動一些傳統產業轉型升級，妳覺得對篁城竹簾這個事業，是一個有附加價值的機會，或是提升妳們能力的一個機會嗎？

B：**篁城竹簾會轉型的很成功，是政府有幫忙有在推動，因為我們並沒有要刻意的去做轉型，有的時候是時代以及天時、地利、人和，因為當初竹東之心的改變，推使著我回來，也因為竹東之心的改變，我們必須要開放給大家參觀，參觀以後就變成是觀光工廠的形式，我們沒有去成立真的觀光工廠，但是我們做的事情像觀光工廠。再加上政府推動的時候，我們在慢慢轉型的過程中，新竹縣政府觀光局看到我們，他發現篁城竹簾很特別，是台灣唯一的竹簾工廠，他們看到爸爸跟我很同心，有心要將竹藝這個文化去做傳承，不只是竹簾，反而是想讓整個產業起來，所以文化局把我們拉進他們輔導的一個團體，讓我們像文化館形式的方式去經營。(訪談資料 B-131)**

8.妳認為怎麼做才能在地方上，經營出自己的特色，提升家族事業的附加價值與能力？

Q：妳在竹東的一個特色，除了幫助竹東，對篁城竹簾的一些價值提升部分可不可以聊一聊？

B：然後**我們開始跟地方做結合，不是只在乎自己，以前是比較在乎我們自己的工廠、我們的竹簾、我們自己內部的事情、我們公司的事情，當政府加進來以後，我們會去關心我們的周遭、我們的社區、我們的在地、我們的文化，然後會跟其他的產業去做結合，跟在地性去做結合，所以那時候讓我們加了很多元素進篁城竹簾，讓篁城竹簾轉成一個，屬於具有在地特色的一個地方文化館。(訪談資料 B-23)**

Q：那妳加了那些元素？

B：例如我們從深度旅遊開始，**我們最早開始是從深度旅遊，因為妳要旅遊、要**

帶竹東特色，妳就必須先瞭解竹東特色，所以我們先瞭解竹東特色以後，跟竹東在地的其他的產業去認識，然後作串聯，然後開始帶遊客來認識竹東，認識竹東不是只有認識竹這件事情，會認識到我們整個竹東比較有特色的一些店家或者文化，讓這個旅遊可以更豐富。(訪談資料 B-24)

Q：那妳做了甚麼。

B：因為我們做深度文化之旅，差不多三年多四年，我們已經整理出怎麼樣遊竹東。我就覺得說難道客人一定要報名我們的活動，才可以這樣子認識竹東嗎？有沒有辦法是他自己來，不透過我們的導覽人員，自己來做一個輕旅行？

那時候我們想把我們的經驗作成手冊，剛好我自己本身學設計・我另外一個 Partner 也是學設計，那我就負責去到處拍拍照、畫畫、寫寫文字啊，然後我另外一個朋友幫我把排版整合，有些不足的地方他幫我再修，我們兩個就合作做出了，竹東的一個小型的旅遊手冊。

手冊裡面的行程，就是照著我們當初設計的文化之旅，從竹東火車站出發的每一站，先到篁城竹簾體驗甚麼東西，下一站到林業展示館認識竹東的竹木業，再到竹東中央市場，有什麼好玩的吃喝玩樂，我們是做一個這樣子的串聯，然後每一段距離我們甚至算出來步行大概多久，遊客就可以知道，全程玩下來大概會多久，我的腳力夠不夠完成這樣子一圈，讓他們有個概念。(訪談資料 B-25)

然後每一間我們會介紹一些竹東的伴手禮，推薦在地的伴手禮，遊客也可以去那邊做選購，真正將我們自己的產業，跟其他在地的異業做一個結合。(訪談資料 B-26)

二、團隊

(一)經驗與專長

9.目前參與家族事業經營的核心成員有誰？擔任什麼角色與分工內容？

Q：目前參與家族事業經營的核心成員有誰？擔任什麼角色與分工內容？

B：**我們現在工廠的核心成員是以我們家人為主，爸爸是負責技術的部份、竹材的挑選、技術生產，還有一些產品開發，因為他在這方面的經驗上比較足夠，媽媽以前在 RCA 工作，是做領導的部分，所以她在人事上的管理、做品管，(訪談資料 B-27)** 所以妳知道品管的人，就很會去挑毛病，她就很適合在工廠做經營，因為有任何的狀況，或者甚麼問題，她一定會去做一些調整，所以她都負責在管理內部經營、還有產品良率的部分。**我自己的部分，因為我過去學是設計，自己有興趣的是行銷，所以我就是開發網路市場跟店面，以及於品牌的行銷宣傳，我會去做這一塊地推動。(訪談資料 B-28)**

再來我們內部還有一個大功臣的公關是我爸爸，他非常的熱忱，所以說**公關是我爸爸，例如說有媒體來，他都可以去很熱忱的招待，分享他過去的經驗，（訪談資料 B-29）**像我跟我媽就好麻煩喔，有時候就會露出這樣子，可是我爸永遠有 100%的熱忱，我們篁城竹簾很需要一個熱忱的一個成員，我們能夠運作下來，就是靠他的熱忱，跟很多人宣傳、分享他的經驗，所以篁城竹簾有很多的媒體來報導，都是我爸去打第一線，阿勇伯在媒體界就慢慢的傳開，都是我爸去做的宣傳。

因為我比較粗心，**我的個性比較適合在外的，例如去開發新的市場，跟顧客去做一些接觸，（訪談資料 B-30）**後來請到一個 Partner 做文宣，她的背景是非常適合我們的，也是從事設計，在於行銷宣傳上面她也很有興趣，她進來以後整個篁城竹簾又更上軌道，因為我一個人的能力有限，事業比較沒有辦法做大做廣，尤其是一個很適合的人選進來以後，我們的網路就會推得更順。

因為有人接了我這份工作，我才有時間去做另外的開發，因為她個人的能力取代我沒有問題以外，又可以幫我做一些細節的事情。所以我覺得一間公司一定要有一些適合的人選，放在適合的位子，要有一些人手去幫忙，事情才能做大，甚麼事情都老闆做，說實在的很難做事情，很難做大事業。

Q：那妳弟弟呢？

B：**我們家一個隱藏版的人物，是我弟弟博元，他因為小我六歲，現在還在求學，但是他自己一直有參與我們家工廠的工作，（訪談資料 B-31）**他屬於兼差型的，例如說我們公司有狀況，要去跟業主談，他就會自願過去，如果是要安裝甚麼特殊的服務，他可以過去。**他除了是學生的背景外，他還做燈光音響，他對音樂很有興趣，（訪談資料 B-32）**妳知道我們家是生意小孩，所以他也是從事生意的，他把他自己的興趣音樂，做到舞台燈光音響。所以**我們有活動的時候，他的舞台燈光音響就可以做一個支援跟幫忙，像我們每一年暑假的七八月份，會做一個音樂祭的活動，就會進來他的燈光音響。（訪談資料 B-33）**

<u>10.核心成員的專業領域與學經歷</u>

Q：妳的核心成員的專業領域跟學經歷。

B：**我爸爸本身是台北工專，學工業工程，第一他對於在工廠的設備流程比較熟悉，會想要用機械化去製作，不要通通都用手工，第二他工作的時候是從事紡織，那時候開發出篁城竹簾的產品，就是用過去紡織的經驗，加上他工業工程的管理去做產品，才會有篁城竹簾，不然早期還是竹材的買賣。（訪談資料 B-34）**

Q：妳爸爸有說絞織還有平織，做出很漂亮的圖

B：對!竹簾完全跟紡織原理是一樣的，那材料的話就是當初跟阿公買賣竹材，選擇好的竹材，跟竹材如何剖成加工的部份，因為他的經驗才會有篁城竹簾，

這是爸爸的部分。**那媽媽以前在 RCA 做品管，在那個年代算是一間滿大的公司，所以她有一些管理的經驗，(訪談資料 B-35)**用在我們自家公司的時候，是會有一些相關性。

再來是我的部分，**我從小就對畫畫設計滿有興趣，除了家裡做竹業的耳濡目染以外，對於設計上就會想說將傳統的竹簾，轉型變成是一個具有設計生活美學，更實用讓年輕人不要排斥，不要一直覺得那是個爛東西，如何將老東西玩出新玩意，是我的一個想法 。(訪談資料 B-36)**

11.從妳對家族事業的規劃，妳認為團隊成員，應該具備那些專長和經驗？

Q：從妳對家族事業的規劃，妳認為團隊成員，應該具備那些專長和經驗？

B：我是學設計，適合做這件事情，**我大學的時候是學設計，我研究所本來想要去考的是行銷相關，所以我就給自己再去進修行銷。很多人會說篁城竹簾行銷怎麼會這麼成功，其實就是有興趣加上自己所學的一起串聯，就把整個企業形象，整個品牌概念慢慢樹立起來，不足的部分就是後天再去加，像網路一直在進步，一直有一些趨勢跟改變，所以一些新的網路行銷的廣告，一些宣傳的模式或是經營方式，我不足我不懂的，就會去找相關的課程再去進修。(訪談資料 B-37)**

那博元現在在讀書比較少回來，但我們有任何的活動，或者說我們要做一個重大的轉型，跟一些決策性的事情，他都是全程參與的。他之前學偏物理這一塊的，然後**我爸就說，博元你日後要不要回來經營這一塊，他說要，那你就要把現在的研究所轉科系，轉成跟我們日後有相關的，所以他現在研究所就是自動化控制，他希望這部分以後帶入工廠。(訪談資料 B-38)**

我們以後工作上的分配，對外我是負責行銷宣傳網路這一塊，對內的工廠經營跟開發是博元，他是學自動化控制，日後我們會息息相關，再來他自己的興趣是音樂、燈光、音響。我們以前是工廠的時候，不太會有活動，轉型到文化館以後會跟民眾接觸，就會不定期辦音樂會、一些課程、一些屬於社區型的活動，博元他在外面玩音樂相關就是舉辦活動的經驗，就可以用在我們這方面。(訪談資料 B-39)

(二)創意

12.面對機會，妳和團隊成員發揮了哪些創意？運用了哪那些專業技能、技術？讓機會的產出變的不一樣，維持產品或服務的獨特性。

Q：妳看到一個好的機會可以去做，妳跟團隊發揮了哪一些創意？或是運用你們自己的專業技術或是獨門功夫，去做出一個產品。

B：除了我們一些文創商品以外，就是活動的部分，**我們做深度文化之旅的時候，只是做旅遊相關的景點，就是帶著遊客去遊竹東，之後就覺得「觀光遊竹東」**

玩久了，大家想要有點新鮮不一樣的，所以大家想說來辦類似一般的深度旅遊，我們就覺得新竹園區有很多單身的夥伴，每天都宅在家裡，可以透過我們這樣的旅遊去認識新朋友。（訪談資料 B-40）因為我們的活動不只有一個導覽人員很簡單帶你走，裡面有一些竹東活動，一些竹的體驗在裡面，那些體驗都很適合單身男女來去認識新朋友。就是他們除了玩這些體驗，有了彼此之間的認識。

除了定點在火車站，我們也踏出竹東火車站，帶你去遊竹東，將這樣子的緣分留在竹東，有一種類似愛情火車站的方式，去經營竹東愛情車站，認識竹東小鎮，可以同時認識新朋友的一個方式來去操作這活動。（訪談資料 B-41）那時候大家迴響滿高的，因為大家覺得滿特別的。那時候小隊裡面有一些導覽人員、行銷企劃人員，還有爸爸一些竹相關的就會帶進去，然後企劃人員就去宣傳，導覽人員會選擇一些適合男生女生在配對的活動，那時候覺得還滿特別的，可以認識竹東又可以認識新朋友。

Q：妳們的獨特性是來自於團隊的多元性嗎？

B：對，**因為我們成員滿年輕的，我跟我弟還有我的 Partner，我們年紀比較相仿，心智上面也是滿活潑的，那我爸媽雖然年紀大，接受度還滿高的，所以我們提很多意見，他們有時候比我們還支持，還會有一些新的想法進來一起參與，還有我們有一些新產品開發之類的，他參與度很高，因為我爸他都全力支持。（訪談資料 B-42）**

<u>13.在創新的過程中，團隊成員遇到觀念或作法分歧時，大家是如何溝通以順利推展事業。與上一輩做法或想法不同時，雙方如何溝通及取得共識？</u>

Q：在創新的這個過程中，團隊想法跟做法不一樣的時候，妳們是用甚麼方式來解決。

B：因為我們都是自家人，有時候會很容易會吵架，各自有意見的時候就會比大聲的。但是大家開始把想法拋出來的時候，當下會有一些摩擦，可是事後想一想，其實他給的想法跟 idea 還不錯，就會冷靜下來就事論事，比較不會有感情的因素在裡面。**我們大家還滿理性的，有什麼意見就講出來，我們不會一再地否定，如果真的否定也要拿出意見來，就是你要給我們甚麼建議，不然就是不要抹殺對方的想法，要說出來要溝通。（訪談資料 B-43）**

Q：妳爸爸媽媽現在跟妳一起做，想法跟做法也有一些不太一樣，你們是透過怎麼樣的一個溝通方式，達成共識和磨合。

B：有啊，像我爸他想要去做一些竹藝品的東西，剛開始我們就是否定掉他的想法。像**新竹縣燈會的時候，我們做一個很大巨型的燈籠，當初這個點子，我們大家想說既然要做就做特別的，成為一個地標性的，那時候我們正上方做一個大型的一的燈飾，就是我爸做的一個龍年的燈籠。（訪談資料 B-44）**

那個時候我們都很反對，第一麻煩而且覺得建築物這麼高，會不會有安全性

的考量，這麼高怎麼去架設，因為高度大概四層樓高，我們甚至去請吊車來，去處理那隻龍。上面是用竹簾去包的，裡面燈的部份是我弟加 LED 的一些燈箱去做處理，那時候新竹縣政府不是有燈節嗎？我爸是希望說這邊有一個燈會，我們竹東這個地方也有一個具有特色的竹龍燈。

Q：剛開始是妳爸要做，但是妳們不想做。

B：對，**我們是覺得幹嘛做這種東西，勞命傷財而且滿累的，又怕有公共安全的問題，就會有很多假設性的問題去否定他。大家後來覺得好吧，真的要做就要做好一點，就要安全一點，我爸就把各個可能性危險一一排除。（訪談資料 B-45）**

<u>14.團隊在產品或服務上，做了哪些創新？面對自己在創新上的不足，妳和團隊做了那些事情來補足？</u>

Q：妳在創新時覺得能力不太夠，或者技術好像還沒那麼到位，妳跟妳的團隊透過那些方式，或是做了哪一些事情來補足。

B：**我們的產品是竹簾，竹簾在客製化的很多細節，是很麻煩很瑣碎，所以我們就是要找出的一個 SOP、一個流程，在這流程中，我們家現在最缺乏的就是管理的部分，行銷我都可以去 handle，（訪談資料 B-46）**可是在管理上面，我們這邊比較弱，所以我就會一直去找管理方式，我自己會去上課去學，或自己再進修再管理。然後在流程方面，我們是一直去磨合，因為業界現在沒有人用訂製，以前他們一律都是成品，產品比較方便好操作，所以我們現在為什麼還不想開發產品，就是容易讓其他的同業參考我們的成品，因為大家都想做成品，沒有人想做訂製。

如何讓訂製簡化就是我們的強項，我們就一件也接，十件我們也接，連鎖訂單我們通通都接，但是我們一律客製化尺寸。如何讓這流程變得很簡單，讓我們製作工時儘量拉短，可以大量的接很多瑣碎的訂單，這就是我們在業界比較特別的。（訪談資料 B-47）所以我們就慢慢的先用磨合去找，**不足的就再去上課，或者說我們員工也會給我們一些意見，老闆這樣做不好要怎麼做，我們都讓員工去提出如何讓流程更順，找出現在這樣一個方式。（訪談資料 B-48）**我後來也有請人，因為我自己沒辦法負擔這樣的一個作業，所以請了許小姐回來，有了她以後，我們就將流程調到比較順。

Q：妳上了哪些課程？

B：**我自己有上企業管理課程，然後還有簡易的會計，這些都是我之前沒有上的，還有網路行銷，還有去聽一些同業的課程，去參觀他們的廠房，去做一些同業之間的參考。（訪談資料 B-49）**

Q：課程都是民間辦的，還是政府的？

B：我這邊大部分都是民間，我偶爾會去參加政府針對我們這樣子小型產業、中小企業，請一些名師分享經驗那種的課程，他們會有一些實際的案例，或者

是第三代要如何做轉型，就是透過別人成功的案例，然後用在自己的身上，回來就會有一些新的想法。

15.面對機會的風險，妳們是如何因應？

Q：妳們面對機會的風險，是如何因應。

B：妳說風險的部分，因為現在是採取直接面對消費者，**我們是採取訂製商品，訂製的話就一律是量身定做，在客戶匯錢之前，我們也很擔心沒有收到帳款，會有呆帳甚麼的問題，可是我們現在不太會有這樣的問題，因為我們一律匯款後製作，結清帳款才製作，不會有收不到錢的問題。客人是訂製商品確認無誤才下單，所以我們沒有鑑賞期，因為量身訂製的部分，**（訪談資料B-50）變成你們要確認是喜歡這種款式、尺寸都沒有問題，量身訂作到府以後就已成定局，所以我們風險上比較不高。

Q：從另外一個角度來想，妳已經看到了可能會發生的風險，所以採取了剛剛的做法來去減少風險的產生。

B：如果是對批發商或者進口商的時候，他們是只付訂金或者連訂金都沒有，他們收到貨後三個月後才付支票或者才結帳款，那種風險就非常高，我爸之前貨都拿走了，再也沒有出現過了，錢也收不到這種風險。而且有的人會假冒自己是貿易商，來這邊跟你詢價，詢完價以後先採購第一批，先付個訂金，做好了之後，給支票之後一直跳票，所以做批發的部分比較有這樣的風險。零售的風險就是在於品牌，妳要維護自己的品牌，品牌沒做好就一夕毀了，如果是透過貿易商或裝潢行，沒有自己的品牌，沒有這樣子的風險。像現在食安風暴，可能一個用料就會造成他們的品牌危機。

那我們現在也是，**我們面對消費者的時候，我們最大的風險就是品牌危機，我們篁城竹簾已經擦亮了，就是要持續，不可以有一些小問題，所以我們對於客服是非常的在乎，不要讓客戶有一些不滿意，造成一些負面評價，負面評價就是對我們篁城竹簾最大的打擊，我們很在意這件事。客人雖然是沒有辦法退貨，是在前置的時候，我們已經服務到讓他們覺得無法再退貨，讓他們覺得我這東西就是這麼好，有甚麼好退貨，我們一開始就先讓這個危機降到零，並且是要小心鞏固我們自己的招牌。**（訪談資料B-51）

三、資源

(一)內部資源

16.請比較現在和妳剛回家時的家族經營規模的不同？妳認為小規模事業在經營發展上，有哪些優點？有哪些限制和不足？

Q：比較妳爸爸的事業跟你們現在規模，面對這個小而美的一個事業，在經營上的優點和不足或限制的地方，妳們做了哪些事情？

B：**爸爸的時候主要是竹工廠生產製作，那時候的廠房規模比較大，規模大相對就是要有制度，產品就是要有衡量，那變化性就會相對地比較小。現在已經縮小經營，人少坪數面積也少，人員少的話就是機動，就是一個人當三個人用，（訪談資料 B-52）**以前大家工作分到很細，固定製作竹材的人、撥條子就是撥條子、織條子就是織條子。現在不是，現在就是織條子的人，也要能夠上貨，也要可以碳化材料，也要可以後續的加工處理，就是全場甚麼都要會，所以我們技術的輔導、栽培人員的時候，要花比較長的時間。

我們人不多，但是每一樣都要會、要記，但是相對的彈性，人員每一個都去參與的時候，他的來源更豐富，對於所有的流程都更容易的融會，當有一些狀況或者說有一些不好不順的地方，就可以馬上提出意見，我們就會去修改，（訪談資料 B-53）因為他不提做的還是他，他如果提了，可以讓自己更好工作，可以讓他的品質提升，**所以我們的工作就是好在機動性很強，隨時可以變更。（訪談資料 B-54）**像他們想到一些新的 Idea 的時候，就可以馬上說老闆娘，我們這個線可以怎麼穿，我們繩子變少了客人也不會覺得，他們就會主動去提這個意見，主要他們以前只做單一事情，現在是比較多項的，大家就變得比較有趣，因為全程參與，也不會容易職業倦怠，就像園區工作做久了會有職業病，我們這邊比較不會，因為每天輪著不一樣的事情，每天都有新鮮事發生，他們會覺得很有成就感。

<u>17.小模事業的資源有限，但具有靈活與彈性的特點，為了實現機會，妳和團隊做了那些措施？讓它維持良好的狀態。</u>

Q：小模事業的資源有限，為了實現機會，妳和團隊做了那些措施？讓它維持良好的狀態。

B：**我們轉型成地方文化館，做的內容不只是工廠這件事情，以前只是生產某個竹簾，竹簾漂亮就好了，現在不是，他們還要面對觀光客和消費者們，（訪談資料 B-55）**他們來到參觀工廠，你有沒有辦法去跟他分享、介紹，這個都是要他們要再去做一個進修，要教他們溝通、教他們如何去呈現。**現在我們還有竹藝課，他們都會變成老師，他們會下去直接教學生，我們在之前會先幫他們上課，如何教 DIY 活動，我們會找出一個 SOP 的模式去教學，讓人玩 DIY 可以用最簡單，淺而易懂的語言，用流程讓他們很快速的吸收，玩完這項活動。（訪談資料 B-56）**同樣的時間，如果沒有一個好的表達，跟好的一個課程的流程，同樣的東西可能要做兩個小時甚至三個小時，透過我們比較好的語言，同樣的內容，說法、語法是不一樣的，我們有小朋友適合的課程，小朋友可以進行的，老人家也可以進行，一個好的流程，可以簡短他體驗的一個時間，兩個小時的變成一個半小時，甚至是一個小時，他們就可以多一點時間去玩別的，太冗長的課程反而會覺得無聊。

所以我們透過這樣子的調整，然後**員工的職訓，他們現在覺得我不只是做竹簾的一個師傅，我現在是老師，我下面有學生，他們對於自我的提升，跟成**

就感是不同的，他們會回饋到對這個公司的認同，不僅可以自我進修提升，公司就像我的家，公司也是需要我才可以怎麼樣，大家就變成一個相輔相成的關係。(訪談資料 B-57)

18.和其他同業比較，妳的家族事業所擁有的獨特的優勢和特色是什麼？哪些成為妳在經營上的創新元素？

Q：篁城竹簾獨特的優勢或者特色是甚麼？哪一些變成妳現在經營的創新元素。

B：**我們最大的一個特色，就是我們的歷史文化，因為我們是台灣唯一的竹簾工廠，滿多朋友就覺得，台灣真的還有一個這樣子的產業嗎？他們想過來看看，所以我們的門市跟工廠就是結合在一起的文化館。(訪談資料 B-58)** 因為廠房比較小，我們就採取先預約，很多朋友就甚至包團來，有些是家族聚會，有些是 20 人成行。**他們在家族聚會的時候排來竹東，在這邊吃吃美食以後，下午場就是玩一個竹的體驗，那他們為什麼會想體驗？很多地方都有設體驗，他們就覺得我們篁城竹簾滿特別的，不只是 DIY 玩彩繪，市面上比較常看到，而是親手織竹簾，他們從來沒有自己編織過這樣子的東西，也想看看竹簾是怎麼生產、也想認識竹，現在很多小朋友連竹、木是甚麼也分不出來，(訪談資料 B-59)** 他們覺得竹子就是木頭，木頭、竹子他們完全分不出來，也不知道竹子有這麼多品種，他們只知道一些吃到的竹筍，那什麼是竹筍~不知道。**所以爸爸媽媽也希望透過來篁城竹簾文化館做一個參觀體驗，讓小朋友認識，所以我們滿優勢的。(訪談資料 B-60)**

我們的店面跟工廠結合，讓顧客更有一個信賴感，他覺得看的到工廠，現在大家會擔心看不到源頭，會想要知道產線的一個部分，那沒關係可以到隔壁參觀，讓大家在參觀的過程中，更信賴篁城竹簾這個品牌。我們就是讓這樣子的一件事情變成文化館，他不只是瞭解到竹相關知識、竹的體驗、竹的文化，還可以認識竹簾的生產製作，之後對我們竹簾有興趣，把我們竹簾帶回家去做一個佈置。(訪談資料 B-61) 在技術的部份，爸爸那邊會比較熟，我們竹簾的技術還是以他的材料編織，我這邊是研發新的款式，製作執行還是在我爸爸，所以我們是一個團隊。

19.妳在經營的過程中，創新了哪些不一樣的東西？吸引顧客的特色是什麼？

Q：篁城竹簾哪些老東西，變成妳現在的創新，如何吸引顧客。

B：我們竹簾以前都是做窗簾、門簾、屏風為主，都是大件的，我們現在就是採取訂製，訂製最大問題就是尺寸大大小小，會有很多材料剩下來，俗稱的**邊角料，以前同業或裝潢行，這些就變成是沒有辦法再銷售的東西，就會變成成本，那我們這種東西也很多，我爸就說這東西怎麼辦，要丟滿浪費的，有沒有辦法再開發？我那時候就想，竹簾除了可以做窗簾屏風大件的東西以外，小東西可以怎麼玩？所以就做了竹簾小型的文創商品，像我們把它開發成包包、書衣、面紙盒、還有環保餐具，還有很多人會泡茶可以做茶席，這**

些都會變成我用裁下來一些小的零碼，去做產品的第二春。(訪談資料 B-62)

我們不只材料再利用，還會跟當地文化做結合，像我們在客家村，客家村的文化就是去別人家拜訪，會用一個客家方巾裡面會擺著一些伴手禮，可能是雞肉或摘了什麼水果，他們不會空手去別人家裡，他們就會用方巾來當伴手禮的一個提籃，那我就想把這樣一個客家文化帶進去。像一個紅色方巾裡面有一些龍鳳或者一些客家花布，這個元素有沒有可能跟竹簾做結合？所以我們就設計了一個禮盒，(訪談資料 B-63)把這樣子的一個理念帶進那個禮盒，那個禮盒是具有客家文化的一個心意，客家人送禮的這份心意，放在那個禮籃裡面，那個禮籃可以茶葉、巧克力甚至衣鞋，其他手做的一些東西，食物吃完了以後，可以變成面紙盒，這個東西是可以永久使用的，盡量不要再用過度的包材。以前我們包這些巧克力或者茶葉的時候，外面會有一些塑膠袋、黑皮紙袋，這些都是可以盡量減少的過度的包裝，改用我們這樣子的一個包材，可以做一個永久使用，所以我們也有一個很環保的理念。

然後我們不只是做環保餐具，**我們會將竹簾跟布做一個結合，所以我們有做竹的布門簾，會去做包邊車邊，包邊車邊之後有更多的產品的產生。像我們有做環保的一個筷簾，一個小塊的竹簾透過車邊，車不同的邊會有不同的花紋，我們的竹簾就像畫布一樣，一開始拿到是素素白白的沒有甚麼特別強烈的風格，可是給它一個具有台灣色彩的布，它就是具有台灣風味，給它客家風味的布，它就有客家風味，給它和風布，它就有和風的風味，不同的元素結合，竹簾他會產出不同的火花，甚至是可以跟皮包、金屬做結合，跟異業做結合，可以產生更多新的創意的商品。(訪談資料 B-64)**

像那個門簾也是有典故的，台灣早期都會加一些竹門簾，竹門簾的特色就是光線的不同，像白天亮光的時候，我們從裡面看出去可以看的到外面的景色，外面卻看不到裡面，那有甚麼好玩呢？早期男方家來提親，女方都會躲在門簾後看喜不喜歡，喜歡就會給媽媽暗示，把禮聘給收下，如果不喜歡會在裡面故意打破東西，或者給爸媽暗示，這個男的我不喜歡，他們就會退回。**竹簾有趣的地方就是隱隱約約裡面看得到外面，外面看不到裡面，所以早期很多人喜歡用這樣子的竹門簾，現在大家已經慢慢忘記這樣子的一個使用，希望篁城竹簾開發這樣的門簾，讓大家再想起這樣一個好玩的故事。(訪談資料 B-65)**

所以**我們也有做整件的竹簾，就是用車邊穿透式的撥法，早期那種整片竹簾除了隱隱約約以外還可以防蚊蟲，現在我們就是這樣放下來通風又有隱私，滿多消費者喜歡整件竹簾的。那整件竹簾遇到廚房媽媽常常進出廚房，就比較沒有那麼好撥，所以我們結合上面是竹簾，下面是布的，就可以輕易地撥開，那布我們也是結合客家或和風的，(訪談資料 B-66)**看他們家裡面的環境，喜歡甚麼樣的風格的布簾，我們就可以去做量身訂作的部分。

Q：妳剛說台灣早期的竹簾，指的是客家人的竹門簾嗎？

B：這故事是之前中南部那邊的客家村，像美濃一帶的人，都有使用的一個經驗，竹東這邊的話比較少，還是有一些老人家過來這邊買，這樣子的門簾他們找很久，他們說現在都沒有人做了，還叫我媳婦查查看才查到你們，他們特地來找這樣子的門簾，北部比較少，大部分都是南部的客家人這樣。

(二)外部資源

20.哪些外部的人或單位，對妳在事業的經營上是有幫助的。妳利用了哪些？成效如何？

Q：從妳回來到現在，妳利用了哪一些外部資源？包含政府跟非政府的資源，妳覺得成效怎麼樣？

B：如果是以外部資源的話，我們一開始要轉型成地方文化館也不是刻意的，那時候文化局覺得我們有特色，所以慢慢把我們輔導起來轉型，要轉型成文化館這樣子事情，得真的滿需要外部資源的進入，尤其是政府公家部門。那如果像我們之前是做產業的時候，外部資源進來就沒有意義，因為只是做工廠的話，政府部門要輔導的就比較少，但是要轉型成地方文化館，**我們會轉型這麼成功，也是新竹縣政府的大力支持幫忙，主要是他發現我們是台灣唯一的竹簾工廠，就帶著我們去新瓦屋、問禮堂做展覽。**（訪談資料 B-67）

我們一開始的時候，先參與了一些新竹縣的文化活動，慢慢把我們拉出來，然後我們進入文化生活圈，進入文化生活圈以後，就開始做一些在地性的活動，然後跟政府部門去提一些案子，之後我們才慢慢的轉型成地方文化館。（訪談資料 B-68）其實並沒有刻意，因為不知不覺的要開放給遊客參觀，就會有一些體驗，所以我們是政府有這樣子做一個輔導，我會建議其他業者有想要像我們轉型成文化館，真的要跟政府部門結合，如果你只是商業上的經營就看個人。

我們之前也有除了縣政府以外的資源想要進來，想要來輔導我們，後來我發現那個輔導並不太適合，因為我們團隊就有設計人才，如果只是在設計行銷這塊的協助，我們反而因為他們是外面的人，不懂我們實際上的經營狀況，反而會讓我們變得比較困擾，（訪談資料 B-69）因為他們在營運就覺得就這樣子，但是對我們來說就不是這樣，他們跟我們之間反而會變成要磨合。可是妳如果本身不是有設計或行銷的經驗，政府部門會讓你比較容易上軌道。

Q：那妳如何跟竹東的資源互動，不一定是政府資源。

B：政府資源的話，他會問我們自己想做什麼，他也會針對我們自己想做什麼，讓我們去做發展，所以**我們做深度文化之旅的時候，開發了手冊，開發了地圖，我們就是自己去彩繪，就是我去攝影之後做繪畫，把它整理成一個竹東的漫遊地圖，這也是政府資源。這個跟我們竹簾的產業沒有相關，反而大家對我們篁城竹簾的感覺，不是只在乎自己的事情，是在乎大家的事情，**（訪

談資料 B-70）所以大家就覺得，篁城竹簾品牌的形象比較好，我們也覺得做這件事情，我們很樂意跟大家做一個串聯。

21.妳如何利用現代科技網路及知識，經營家族事業。

Q：妳除了利用網拍以外，妳還怎麼樣去使用網路，讓喜歡妳的客戶看到，然後賣給他。

B：**我們很早就有自己的網頁開始做，我們那時候也有經營部落格，不只有爸爸的部落格，我自己有官網，後來是用 YAHOO 的，那個部落格收起來之後，我們有成立粉絲團，我們有 Fackbook 的粉絲團，我們本來有製作 LINE 的生活圈，後來我發現 LINE 生活圈比較不適用於我們，就把它停掉，（訪談資料 B-71）**現在很多業者有做 LINE 生活圈，但不是每個行業都適用。**但我們還是有 LINE，我們 LINE 是一般的用戶，變成是直接面對消費者，消費者任何問題，直接在 LINE 告訴我們，訂貨也是用 LINE 來訂購。（訪談資料 B-72）**現在很多人不只是網拍，她們習慣用 LINE 做下單的動作，所以我們現在變成 LINE 也是可以下單，之後呢？我們現在已經請朋友寫我們自己的購物車的部分，所以我們的網頁會有一個新的大改版，今年已經執行，大概再過幾個月就可以完成。那個下單是我們很早就想做這件事，因為**我們不想只有透過奇摩跟露天，或者一些的購物平台去做販售，我們想要自己的一個購物網，我們之前困擾的主要原因，是我們都採取客製化的訂製，就會造成不是只要按下單就好，客人還要量尺寸、數量、款式，因為尺寸不同、花色不同，價格就不同，所以很複雜，我們專門請人幫我們寫客服這個部分，我們即將有屬於我們自己的官網購物平台上市。（訪談資料 B-73）**

22.妳如何串連個人及團隊的人脈資源。

Q：妳如何把妳個人的資源，跟妳團隊的資源串在一起，有做過這樣的事嗎？

B：因為一個人的能力還是有限，我自己知道我的強項在哪裡，像許小姐她就可以幫我做後續的一些整合，我通常都是在前面丟了一些素材給她，我去找了文字，我去找素材，她會幫我去做個整合、排版及精緻化，所以我們爸爸有他的工作，技術方面是他，然行銷宣傳活動的就是屬於我，我們團隊陣容不多，但滿堅強的。

另外，**我們本來生產竹簾，我們一開始完全沒有車布，所以剛開始要車布的時候，我們也面對到一些挑戰，因為我們沒有這樣的機台、設備跟人才，就這麼巧，那時候新進一個員工，一個女生，剛好她在橫山的房東，就是在做縫紉，他是工廠型的，她就說姐姐妳不是在找要車東西的嗎？我的房東的工廠就是做車竹簾，我們的員工就引薦我們認識了那一位，所以我們之後只要是跟車布有關係的，像我們車的一些袋子，之後裁剪的，我們就是委託那一間幫我們做，（訪談資料 B-74）**然後我們自己的人員也在進一步的培訓，如何將布車在竹簾上，純粹車布的我們是委外，如果像竹簾車布邊或包邊做門

簾，就是由我們自己人員培訓來做。

23.妳認為什麼是地方特色產業？在逐漸成為當地特色事業的過程中，妳利用了哪些在地資源？妳的家族事業如何與它互動。

Q：妳認為什麼是地方特色產業，妳對它的定義是什麼？

B：**地方特色產業，我覺得是具有在地性的一個文化，在過去就已經在進行的一個東西，而不是外來的一個元素，是一個具有在地性的東西，像篁城竹簾就是從我阿公時代，就在做竹業的買賣，我們就是在地，就一直在做竹業，（訪談資料 B-75）**那我們轉型會加入新的元素，例如我爸他是第二代的時候，他是加入紡織的技術跟工業工程，將竹這一個元素，轉型變成增加竹簾經濟上的附加價值。**所以我覺得地方特色的東西，必須要有本來的一個元素，再結合一些新的理念，地方特色產業就是產業做一個轉型並且發展，必需隨著時代而做改變。（訪談資料 B-76）**

Q：篁城竹簾從以前的工廠到變成竹東的特色商店，妳用了哪一些在地的資源，妳們如何跟資源互動。

B：篁城竹簾一直都在竹東，我們已經在這邊深耕很久了，只是一直在默默的做，不管是做外銷甚至內銷，現在打入網路的市場，**自從我們開始跟新竹縣政府文化局結合後，我們跟周圍慢慢開始有一些接觸了，大家有做一些產業上的交流，我們跟其他的店家有做一些結合，剛好我們是地方文化館，而且我們所在的位置非常方便，就在竹東火車站旁邊，我希望篁城竹簾不只是在做自己的產業，它可以變成竹東的一個客廳。（訪談資料 B-77）**

就像很多遊客來到竹東以後，第一個就是瞭解一下這個地方有什麼東西，透過我們的服務人員幫他做一個介紹，可以引進到竹東一些景和人文特色的一個文化館或特色店家，所以我們之前就開始著手做這一塊，我們就有設計了一些刊物，像文化手冊，跟一些觀光上的宣傳品，我們希望來到這邊的人，可以在我這邊收到更多的竹東在地旅遊資訊，去遊竹東，同時必需跟其它店家的一個產業的結合，慢慢把它串成一個旅遊線，也是瞭解竹東在地的一個文化動線。（訪談資料 B-78）

Q：舉例幾個課程或是活動比較具體的。

B：**像每一年固定在七月八月的時候要辦音樂祭，就是竹東音樂節，已經連續辦好久了，每次到七月竹東一些有才華的朋友就會來報名，這是我們固定七、八月會有的音樂會。（訪談資料 B-79）**

Q：在哪邊辦呢？

B：**通常都是竹東火車站附近，我們會在竹東火車站站前，有時候在竹東之心裡面做草地音樂會，有時候會做街頭表演，第一次的時候是政府補助，之後政府沒有補助，（訪談資料 B-80）**我們會因經費的多跟少，來玩大跟玩小這樣子，玩小的時候就只是街頭表演，變成街頭形式這樣子；玩大的時候就會變

成草地音樂節的方式去做，所以它是可大可小的，但是我們的範圍就是在火車站附近。

Q：因為那時候政府補助是哪一個單位？有沒有印象？

B：第一年辦的是竹東鎮公所，那時候鎮公所想要辦一個活動，我們辦完以後覺得還滿不錯的，回響也很高，我弟又愛玩音樂，他自己也覺得不錯想做，是因為有這樣子的一個活動，我弟才會切入舞台燈光音響，其實他一開始是學生的時候，只是愛玩 Band、玩一些熱音，我們做完站前音樂會以後，第二年想辦但沒有經費，我弟就說那我們自己去租就好了，他問完租的價格實在太高，我們如果要定期舉辦的話，是滿高的一個費用，自己買好像還比較便宜，我弟就開始買一些些鼓，夠我們街頭表演，後來因為他有興趣就越買越多，後來跟一起表演的朋友成立公司，去接一些小場子來做。我弟就不知不覺從站前音樂會到街頭藝人，然後開始去接案子。

Q：舉辦音樂祭，參與的人是誰？

B：**我們的初衷是竹東星光大道，我覺得很多人有一些才藝，可是卻無處發揮，我們就是提供一個舞台讓竹東當地的人上台表演。（訪談資料 B-81）**像新竹火車站站前會不定期會辦一些成果表演，我希望我們竹東的一些學子、有一些社團有這樣子的一個方式去展示自己，所以那時候我們就是用這樣的方式，我們報名以竹東為居多，其他的我們還會穿插進來。

Q：那觀眾呢？

B：都有，**如果你的表演者偏年輕，下面觀眾就是偏年輕，如果是玩國樂跟山歌，下面都是偏年紀較大的，玩熱音那些老人家都坐不住。（訪談資料 B-82）**所以年輕人坐在下面，他們還會有自己的粉絲團，**譬如說竹東高中了，他的熱音社的同學就會拉同學進來，所以台下觀眾就是自己的同學，再來我們在竹東火車站附近有很多觀光客，看到還不錯的音樂他們就會留下一起進來參與這個活動。（訪談資料 B-83）**

Q：具代表性的？

B：我爸或者是**我們家裡面最在乎是竹東竹文化節，我們會自己辦的，跟我們比較息息相關，滿多朋友想認識竹東，就可以透過竹文化節，我們會變成一個活動的形式，把我們比較具有教育，或者竹文化的東西，在這個活動去做表現，（訪談資料 B-84）**就會展示一些竹工藝品，我們也會請一些竹藝家，來這邊做展覽，也有一些互動型的竹遊戲，讓民眾來到這個地方來做體驗，也有一些竹音樂穿插在裡面。

Q：竹東竹文化節是篁城竹簾自己出資，政府有幫忙補助？

B：第一期的時候是新竹縣政府某一科請我們來辦，是跟農牧業有相關的活動，辦完以後發現我們迴響還滿高的，之後又有其他的單位來找我們，像新竹縣政府文化局的部分，他們透過一些社區的活動，會有地方文化節，到竹東的

時候就變成竹東文化節，到新埔可能有柿子節，這個部分是縣政府提供給我們資源。通常這麼大型的活動我們是需要一些政府的資源來去舉辦，然後幫忙做一個宣傳，活動的整個主軸架構由我們來去操作，所以承辦是由我們來去負責，辦了好幾次了，後來縣政府其他單位也有陸陸續續，但是我們都是以竹文化節的方式來做，但不是每一年都舉辦，都不定期的。

Q：那課程呢？

B：**我們的地方文化館，不定期會請一些竹藝家，做一個竹藝的教學。一些朋友就會想上上竹編，瞭解竹的一些特性，我們就會開課開班，（訪談資料 B-85）**所以那時候有請鄭鳳珠、張憲平老師來這個做一些竹編教學，**我爸也有做一些課程，他會跟技職教育的做結合，所以他有在原住民那邊做竹藝的技術指導教學，讓他們有一技之長。（訪談資料 B-86）**

Q：會有種竹嗎？

B：有，尖石五峰有很多竹園，亂砍會造成我們的竹簾有一些受損，變成要育林，**要如何育林的部分，我爸就去教原住民，甚麼樣的竹子能砍，甚麼樣的不能砍，不能一次全部砍光光，要怎麼樣子不要讓它太過於茂盛，但也不要稀少，怎麼樣去調節竹林，讓它可以永續地去長一個漂亮的竹林。（訪談資料 B-87）**

<u>24.在有限的資源下，妳如何去配置內外部的資源？</u>

Q：資源有限，妳要做的事情不只一件，妳要怎樣去配置優先順序。

B：**很重要的事情當然是要先做，再來就是會急的事情，像我現在當務之急就是我們管理的部分，像現在我們內部在庫存管理跟銷售的方面，其實傳統產業遇到一個滿大問題，因為都是自家人，所以在財務跟庫存，我發現大家一致上的問題，就是大家就錢財收了就好，想賣多少也沒有一定。（訪談資料 B-88）**就是自家人在帳務上不像一般企業這麼有規模、有制度，像我們之前沒有用 pos 系統，在管理跟價格就會比較有議價的，或者有一些不同，有一些狀況，這個也是我們一直很困擾的，**今年我們就想這件事情要趕快做，我們 pos 系統要在今年趕快去執行，讓我們的財務更透明更好，庫存的管理也是更好，（訪談資料 B-89）**不然我們現在就只會生產，只會做，只會罵，到底賺了多少還是有一點霧霧的，現在裡面還多少產品庫存，只知道大概，沒有一個精確的數量，我覺得這是我們傳統小型產業最大的一個問題，也是我們現在在做一個改善的部分。

<u>25.在妳持續經營家族事業，成為地方特色商店的過程中，妳需要政府協助的三件最重要的事？</u>

Q：妳覺得在成為地方特色這件事情上面，最需要政府協助的三件重要的事是什麼。

B：我覺得第一個是要給機會，要給有心想做的人機會，再進行第二個是輔導。

機會就是拉他們上，就是有心想做的人，給他們機會是指說讓他們曝光，或是帶一些參展讓他們去做，幫他們適度的做一個 push，因為不是大公司的話，在行銷通路方面真的是比較弱，還是需要政府資源，多辦一些真正有實質效益的活動，讓他們去出場，而不是只是衝人氣，形式上的辦個活動，是真的有效益的，這樣子我就覺得可以幫她們帶起來，第二就是給予他們輔導，那輔導就是要針對每一個業者。（訪談資料 B-90）

第三就我自己的話是管理啦，如果能夠輔導我們管理，就是小型企業轉型成一個比較有規模的企業，在管理這方面我們比較弱，我們很需要接受的是這個。（訪談資料 B-92）

Q：妳說的輔導是指課程，一般共通性的課程，還是專屬業師的輔導。

B：其實都需要，現在政府也都有在做，只是要適度的去宣傳。**現在政府也都在做課程，像小企業如何去經營啊，只是有時候他們開歸開，我們不知道，所以我覺得還是要再宣傳。**（訪談資料 B-91）或者自己有心的話就自己去查，查一些課程去上，因為課程中很多成功的案例都是值得學習的，很多東西是妳學校學不到的東西，妳可以透過在這地方的經驗分享去取得，所以我覺得課程還滿重要的。還有就是每個業者需求的課程也不同，可以針對問卷去查，他們需要的是網路行銷的相關課程、還是管理面的，還是資金面的，那樣的課程就可以給需要的人去上，我覺得公務部門可以提供很好這樣的資源，所以要好好利用。

四、經營者

(一)特質

<u>26.妳的生命過程中，經歷最大的挫折或困境是什麼，妳如何處理。</u>

Q：妳曾經經歷過最大的挫折或困境是什麼，妳又怎樣去面對它。

B：從小一直在爸爸媽媽呵護中長大，沒有什麼太大的挫折，但是我印象中我們家兩次最大的一個問題，就是我們家有火災，國小的時候，我們家有一次大型火災，碰到火災真的一夕之間就什麼都沒有，我爸我媽都還滿勇敢的，就重新再來，東山再起。到我長大以後，那次不只是發生火災，**我人生中也發生一件很重大的事情，那時候我車禍，在我二專的時候，在台南讀書過年回來，坐別人車的時候，我們發生車禍，起來的時候發現我整個腿還滿嚴重，因為是膝蓋骨折，大腿也斷掉，那時候醫生跟我說，妳以後腳只能彎 30 度，要有心理準備，那時候我就抱著爸媽哭，覺得一夕之間什麼都不一樣了，本來很快樂很自在，想做什麼就做什麼的，醫生竟然跟妳說以後腳只能彎 30 度，我就覺得蹲下去都不只 30 度，上個廁所也不只 30 度，走個樓梯都至少要 90 度，那人生怎麼辦。**（訪談資料 B-93）

很多人跟我講一定要好好復建，鼓勵我要記得運動，**我有接受醫生的建議，他說肌肉只要不要萎縮下來，都還有希望，所以我相信了她，我的腳只能彎30度，還要硬拉它每天多1度，變成31度、32度，那種痛就像把我綁在一台機台上面，劈腿一個小時的感覺，因為筋整個硬掉，然後我的腳就慢慢恢復狀況，醫生就說我是奇蹟，(訪談資料B-94)**所以我在那時候，我人生中有一些新的體悟，妳會覺得人的生命很脆弱，當妳在受傷的時候，只有家人陪在妳身邊，那時我媽，我行動不方便還天天陪著我，然後照顧我。

Q：那時候妳怎麼堅持下去，妳怎麼撐過來。

B：我個性本來就非常樂觀，我那時候就覺得不試試看怎麼知道，因為醫生說妳還年輕，妳還有很多的可能性，然後我就想說，也許真的可以更好，我試著努力，那就算痛，就算再累，我也給它撐過去。而且**那時候我們家裡狀況很不好，就是第二次火災發生，我拄著拐杖衝回家裡，所以那陣子我們家遇到很多狀況，可是大家很團結，然後妳會重新去認識什麼東西在妳生命中是重要的，是家人，然後妳會更踏實的去做很多的事情，因為妳遇過這些東西，妳會更珍惜現在的當下。(訪談資料B-95)**

27.妳的成長過程中，家庭教育對妳在事業經營上的影響是什麼？

Q：妳成長的過程當中，家裡對妳的教育，在妳現在經營事業上，最大的影響是什麼。

B：**我個性跟我爸很像，我爸就是很樂觀，他在教育的時候，就是小孩子有什麼興趣，就朝著那方向做，所以他對我是100%的支持，當初我會學設計或藝術，也是我爸給我的支持，所以我才會從事。所以他讓我做了我想做的事情以後，我回來可以將我會的設計，跟我家裡的產業是做結合，因為我可以研發設計更多好的東西，用我們家的產品推銷出去，所以這東西是相關的，當我爸完全的支持以後，妳可以更放手的去做。(訪談資料B-96)**

28.經營家族事業之外，休假的時候妳喜歡做那些娛樂?

Q：妳平常的休閒娛樂是什麼。

B：我還滿喜歡跳舞的，妳知道我之前受傷的時候，我就懊惱說，為什麼我以前不多跳點，我那時候想跳舞，可是沒有勇氣去跳或去學，身邊也沒朋友做這件事，妳就覺得這樣算了，但是我腳受傷以後，拼命在跳舞，而且我受傷完更活潑，以前我還沒有那麼積極的去參與社團，直到我受傷完以後，我就覺得什麼事情都想去試、想去玩、想去碰。

29.分享妳生命中最深刻的一件事？

Q：分享妳生命中最深刻的一件事?

B：二專的時候，在學校學設計都超累的，每天晚上都是不停的在做作業，每天交作業，妳會嫌東嫌西，那陣子**我受傷在療養的時候，才知道能夠忙是多麼**

可貴的事，妳知道那時閒到我連看電視，早上起來看到晚上，我都可以重複一直看，那時候也沒有網路，才會知道時間的可貴，能夠做一些事情是多麼的寶貴，那時候我開始對我的人生有一些調整，以前真的沒有對自己做一些有意義的事情，都是太樂觀，現在我就把握及時行樂，及時做每一件事情，就是把握當下。(訪談資料 B-97)

30.妳在參與家族事業經營上，遇過最大的困難或挑戰是什麼？妳如何處理？

Q：妳經營篁城竹簾的過程中，妳遇到最大的困難或挑戰是什麼，妳如何處理。

B：**最大困難就是我們現在的土地，大家都知道我們從日治時期就在這個地方，這個土地我們就在使用，問題是後來有的土地被徵收，現在土地就變得比較小，(訪談資料 B-98)** 然後我們有部分是跟鐵路局承租，有一些是鎮公所土地，前一陣子有滿長一段時間，我們都在為這件事所困擾。**因為我們的土地在竹東火車站旁邊，就是很多人都覺得我們這塊土地非常的漂亮，所以一直在動這塊的腦筋，不只是建商，也有政客相關人物，他們每個人都覺得篁城竹簾在這個位置，似乎會影響這邊的發展。(訪談資料 B-99)** 對他們而言，他們的發展可能不是只有文化層面，他們可能的發展是在於金錢上面的增值，所以他們一直希望在這邊蓋大樓，蓋房子才會有一些商機，對他們而言的商機。

所以我們好長的時間在跟縣政府、建商、籌畫會之間奔波，我爸一直很堅持要留在這個地方，甚至到民事訴訟，刑事訴訟去打官司，**我們很想繼續留在這，因為這不只是一間工廠這件事，它是從我阿公就在這個地方，我們會在這個地方是因為有故事，(訪談資料 B-100)** 因為竹子從這一車車載下來，從這邊通過，是這周遭大家的一個共同回憶，也是我們篁城竹簾的回憶，**所以我們一直堅持留在這個地方，我們原地買回，所以我們跟他們訴訟好久，現在終於大家互相互退一下，我們就是協議在竹東之心旁邊，再買一塊土地做我們的文化館，所以我們這邊再使用一陣子，那邊蓋好了就移過去，那邊會是一個一至七層樓的建築，因為他給我們買的土地面積滿小的，目前就 45 坪，一個工廠 45 坪真的能蓋的大概就是只有 30 坪。(訪談資料 B-101)**

所以我們的面積很小，只能向上發展，我們就變成 1 樓是門市，2 樓是文化館，3 樓是我們加工的一個處理廠，4 樓也是做工廠，(訪談資料 B-102) 然後我們本來租附近的一個地方做一個工廠的部分，整個再做一個串聯，**那個時候真的是最大危機，危機到我們要搬遷，我爸說我們不要在竹東，我們回竹山好了，我們那邊還有土地。甚至說你們還有沒有意思要做，沒有意思要做我們就收起來吧，因為重新再搬一個地方，要投資大量經費，跟相當的成本，我們根本就不划算。(訪談資料 B-103)**

(二)客家女性創業家

31.妳認為自己對家族事業的使命是什麼？妳要傳達給顧客的價值是什麼？

Q：妳回篁城竹簾，妳覺得妳有什麼樣的使命。

B：篁城竹簾是一個既有的一個產業，所以我看我爸爸這樣做，我也覺得這個產業已經都有基礎了，為什麼不接，而且我又有興趣，我是學設計，我希望將我的所學，跟我爸的產業做結合，可以有不一樣的一個東西出來。**如果我們不接竹簾，我們已經是唯一了，連唯一都沒有，台灣還剩下什麼，我希望我們能夠把竹簾的產業重新推起來，所以我覺得我們使命就是要讓更多人知道台灣還是有這個產業，讓更多人喜歡我們、愛我們，用我們家的產品。（訪談資料 B-104）**現在我們透過很多媒體的訪談，來這邊做拍攝，還有網路很多部落客，使用我們家的東西，然後幫我們做宣傳，我們自己的網路經營，現在好多人都很支持，很喜歡篁城竹簾，有時候就跑進來跟我說，欸妳們篁城竹簾很有名耶，我就覺得這樣就很有成就感，覺得你們注意到我們，雖然我們不是一個大企業，可是你們講到篁城竹簾，居然知道是我們的東西。

Q：妳會留下來是因為看到還是有發展性？

B：一定的，**我會留下來是第一有發展性，第二是覺得我們需要在這個地方，因為台灣如果**不做**了就沒了，所以我覺得有一種使命吧，而且我生在這個家庭。我生在這個家庭好像就有一種義務，覺得我要傳承下去，我要做這件事情，如果我不做，這件事情就沒有人會做，那以後怎麼辦，所以我覺得會有一股使命感。（訪談資料 B-105）**

Q：妳想要傳達給顧客的價值是什麼？

B：**我希望傳達價值就是，她們買我們家的產品，覺得對地球有良心才會安，因為竹子取之不盡用之不竭，你不用栽種它就會成長，你用竹這個東西，對這地球沒有負擔，然後我們用很乾淨的能源，你看我們從山上直接下來，沒有耗損太多的能源，就到我們竹簾工廠製作成窗簾。（訪談資料 B-106）**像我們現在有一款戶外簾，戶外竹簾使用上去以後，室內的溫度可以降 3~6 度這麼多，媒體實際去驗，就是窗簾裝在戶外，因為熱隔在窗戶外面，熱沒有照進來，因為傳統都是窗簾裝在內側，再使用布簾再去擋陽光，其實陽光已經曬進玻璃了，熱已經進來了，用布去擋，是擋陽光，但是空間還是很熱，變成你還是要開冷氣。

然後你使用竹簾，就是你不用開冷氣，熱擋在外面，風一樣進來，然後節能減碳，我希望是用這樣子觀念給消費者，讓他儘量減少地球過度負擔，這個東西就算報廢了，它不會像塑膠製品，鐵製品，造成地球第二次的汙染，**我們這個東西取自於地球，最後還是可以回歸於地球，不會有任何的汙損，那我們所用的東西也不加任何的化學，所以我希望給消費者一個觀念、一個價值，就是我使用竹也是愛地球表現，也是愛護我們自己的一種表現。（訪談資料 B-107）**

32.當妳決定留下來經營家裡事業後，對未來的願景是什麼？

Q：妳對未來願景是什麼，當初妳回來的時候應該會有個願景，除了妳的使命以外，就是想把它做成什麼樣子的一個藍圖。

B：當初**就是想要幫我爸爸把這個品牌擦亮一下，不然我爸都一直默默的在做外銷，都沒有人知道我爸竹簾這麼好，所以我剛回來的時候叫篁城實業有限公司，可是沒有人知道篁城到底在幹嘛，那我就說，我們叫篁城的竹簾好了，那我們就叫篁城竹簾，**（訪談資料 B-108）我爸爸就說算算看筆畫好不好，欸算起來篁城竹簾這四個字筆畫很好，我們家還是很迷信，就算起來好大吉用這個，之後在網路上面就用篁城竹簾，還有叫竹簾幫，有一些比較噱頭型的，就比較響亮，所以那時候蘋果來，我們就是用竹簾幫，大家就覺得竹簾幫好像很有趣，就這樣的名字，慢慢在我們的網路上面做宣傳。

然後我們在品牌上面也做篁城竹簾，全方位的去把篁城竹簾做起來，因為一個品牌從無到有，前面是最難的，所以我們一開始會比較辛苦，**所以我的願景，我就希望篁城竹簾不只是台灣的品牌，甚至是國際的品牌，而且我希望是一個屬於綠色企業，不要只是個很商業的一個工廠，商業的品牌。所以那時候我的願景是，希望竹材料這麼好，這麼環保，要讓更多人使用，讓大家覺得篁城竹簾是一個綠色型的一個公司，不要以這麼營利的方式去走，後來我們就慢慢朝向成為觀光工廠、文化館，然後跟地方結合，使用環保素材，我們一系列就是朝這個方向去做。**（訪談資料 B-109）

33.妳下一個事業藍圖是什麼？

Q：妳下一個事業藍圖是什麼？

B：**妳既然要接，一定會想說要如何讓篁城竹簾更好，因為台灣的消費市場還是習慣用布簾，我一直希望消費者可以試著用竹簾。**（訪談資料 B-110）去年的夏天的時候，**有個姥姥在三年前買了我們家的產品，她是使用我們的戶外竹簾，**（訪談資料 B-111）那個姥姥其實就是在網路上還滿紅的部落客，她有出怎麼樣裝潢才省錢，甚至有些商業周刊、媒體都會請她做關於裝潢方面的一個專家，她就用我們家的竹簾，**三年前她用篁城竹簾的竹簾、蘆葦簾、麻簾、木簾，全部把它擺在陽台，來看看哪家最耐用，欸篁城竹簾優勝，**（訪談資料 B-112）放到三年後還是很強壯，有的甚至長香菇。

再來是論涼度，她同時在空間裡面，室內加布簾跟外面加竹簾，整個涼度都差很多，她就把這樣子的過程，用文字、影片在網路上面去幫我們宣傳。其實我們也不知道是幫我們，她只是就事論事去宣傳，那時候媒體看到這篇文章很有趣，也請這個姥姥來分析，那媒體報導一定要講求數據，所以她們去實際空間量，發現真的有這樣的效果，所以去年度開始大家瘋狂的使用竹簾，甚至裝到戶外，不管室內或戶外，這就是我很想的。

我一直都沒有想到說，開始這麼多人使用竹簾，因為**以前覺得竹簾只是茶藝**

館或是老式、和室的東西，比較不會用在一般住家。透過那個姥姥，我的藍圖真的有做出一些效果，讓很多人開始就用竹簾，我要的就是這樣，我希望更多人都用竹簾，就像日本一樣，他們很早就已經開始使用竹簾，那是因為他們知道這個東西好，所以那我也希望台灣的窗戶以後不只是布簾，還有很多的竹簾取代他們，我希望是普及率高一點。(訪談資料B-113)

34.妳當初如果沒有回來，妳認為現在家裡的事業，會是什麼樣的情況？妳和父母在經營家裡事業上，最大的不同點？

Q：如果那時候妳沒有回來，妳覺得篁城竹簾現在會是什麼樣子

B：**我沒有回來就沒有篁城竹簾，我們家工廠就我爸還是繼續做他的外銷內銷窗簾，不會有**現在**的狀況。(訪談資料B-114)**

Q：所以就是做到退休？

B：對，我爸之前就問我有沒有要回來，若不回來，就做這樣就好，做到退休。**前年我們遇到土地的問題時，他又再次問我，妳們要不要繼續，還是我各自給妳們一點錢，妳們各自去發展，工廠就這樣結束好了。如果那時候沒有衝破，我弟就是繼續玩音樂，我就是回去台北找廣告公司（訪談資料B-115）**

Q：妳跟妳爸爸在經營上面最大的不同點是什麼？

B：最主要是經營點差很多，他是走批發這塊，我是走零售這塊。

Q：理念呢？

B：**他們就是以傳統的方式去生產製作，那我們的話，會佈的局就比較大，譬如說我們從事網路，直接面對消費者，所以我們在服務上面，還有在品牌的方面會去做調整。那以前不會呀，我們只要跟進口商講好喬好就好，他們也不會有太大理念，她們是比較商業性質，那我們這邊的理念就是，我們希望給消費者比較好的感受，再來就是我們的產品，要嚴格的把關，(訪談資料B-116)**屬於比較綠色比較環保，我希望是篁城竹簾給你的東西就是嚴選的東西，是我們挑過才會給你的，那是嚴選的竹材，嚴選的竹製品，我們的竹簾也是絕對也是嚴選。

Q：妳的下一步，有更大的野心嗎？

B：其實人家一直問我，為什麼不拓展海外，或者淘寶那些。**當然我會想要經營海外市場，但是要克服的點滿多的，我們家還是喜歡生產竹簾，竹簾材積實在太大，妳走海外不是那麼容易，我們還要再去做一些調整，我還是希望把我們市場變成是國際性的品牌。(訪談資料B-117)**

35.現在政府鼓勵青年新創事業，妳認為回家經營家族事業也是一種創業嗎？妳的看法如何？

Q：妳認為回家參與自己家族的事業經營，也是一個創業嗎？妳下個事業的藍圖

是什麼？

B：**我覺得父母有這樣的產業留下來，然後妳接，也是一種創業，因為父母有他們自己的一個模式，妳如果只是接，但不做任何轉型，那叫上班。如果妳真的有做一些不一樣的，真正自己的事業的話，就是一個自己的事業，如果你沒有，只是純粹的接，照他們以前，雜貨店還是繼續做雜貨店，那就是只是一般的上班，如果妳想把這個雜貨店重新轉型成不一樣的模式去經營，有一些創新的想法在裡面，我覺得那個東西只要有改變不一樣，都是叫創業，這樣子才有趣味在裡面。(訪談資料 B-118)**

我之前也在想要繼續照爸爸的方式去經營嗎？只是做生產製作這塊，我擔心我沒有辦法像他做的這麼好，因為他們以前有既有的客戶，我有沒有本事開發新的的客戶，所以我就用我自己的方式來去呈現現在的篁城竹簾，我把我自己的強項，就是網路行銷跟一般消費者把它結合進去。我覺得要讓自己有興趣，才有想做下去的動力，妳才會對未來做規畫，如果沒有這東西在妳身上，這樣接著也沒意義，只是延續而已。

36.妳對創新的定義？

Q：妳自己對創新的定義是什麼。

B：**我覺得創新如果只是一昧的創意，那叫標新立異，我覺得要有根的東西才叫創新，就是它必須有文化，它必須有根據、有故事、有典故，有一些東西在裡面，是有根的，它由根發出芽、發出葉，我覺得這種東西才叫創新，所以我覺得創新就是有內在文化，但是截然不同的展現方式。(訪談資料 B-119)**

37.妳認為客家女性在事業經營上，創新能力的特色為何？面臨的挑戰為何？

Q：妳覺得客家女生在事業經營上，創新能力的特色是什麼，她面臨的挑戰會是什麼。

B：我其實算半個客家人，我媽是真的客家人，我在她身上跟我自己這邊，**我看到客家女性真的很吃苦耐勞、很堅毅，她們不怕辛苦，只要是對的事，她們要做的事就是很勇往直前的衝，所以我看到我媽不管遇到什麼事情，像之前遇到火災的狀況，她就跟我爸說，沒關係我們重新來過，我們再站起來，我陪妳再站起來，這就是客家女性，(訪談資料 B-120)**她不管是不是自己創業，自己創業她會非常一個肩膀扛起來，如果是她老公創業，她是絕對在旁邊扶持，就是很堅毅的個性。

Q：妳覺得女生創業在事業經營上的挑戰是什麼。

B：**我覺得比較固執，擇善固執，我看到其他客家女性，有時候會比較固執一點，以女性特色來講的話。挑戰呢？我覺得這不是針對客家女性，所有的女性現在已經好很多，現在大家對於女性創業，都抱著滿肯定的態度，所以我覺得不會有太大的性別問題。(訪談資料 B-121)**

Q：重男輕女，又接家裡的事業，妳有面臨過嗎？

B：我們家很特殊耶，我們家是重女輕男，所以我們沒有面臨，別家真的有，尤其女性很奇怪，她會特別寵自己的兒子，然後就造成這樣子的狀況。那我們家不會，我們家就覺得我爸跟我媽對我們兩方都很公平，都很寵、都很疼，不會有偏心的，我們家非常開明，所以在我身上沒有這樣子的狀況。

38.從客家人的硬頸（堅毅）精神來看，妳會如何形容自己？

Q：形容妳的硬頸精神

B：妳不要用硬頸啦，我筋骨還滿軟的，所以能屈能伸，就是遇到事情就是想辦法解決，我自己的個性就是比較樂觀，也就像我媽講的傻大姐，我東西只記好的不記不好的，所以妳剛有問我，有沒有遇到什麼困難或不開心的狀況，因為我的個性比較開朗，只記好的，我現在一路回想起來，覺得都是很幸福的過程。

Q：不用硬頸精神，換個詞妳怎麼形容你自己？

B：我就很開朗，人家對我的用語，我對於事情態度就是很正面陽光，我比較少負面的一些情緒，所以大家都覺得說，**在我身上看到一個太陽過來了，所以我做人處事的態度就是這樣子，就是正面的，不要有一些負面的想法跟負面能量，那就是這樣會過的比較開心。（訪談資料 B-122）**

39.從 Geoffrey 市場成熟期中的顧客親密區的四種創新類型，舉例妳在創新的過程中，進行過哪些創新？

Q：妳可不可以舉例，妳做了哪一些創新的東西，從產品端到顧客端的四種創新，有符合哪幾項。

B：產品上的創新，我們本來是做竹簾的，我們想說轉型做門簾，一開始還是像古時候的做法，以整件式的竹簾來去生產，我們為了要讓消費者更好使用，我們就結合了布，讓它的風格性更多元化，再加上下面，就是多了布以後更好的進出，**我們就是從竹簾轉型到整間是竹門簾，再從竹門簾轉型成竹簾結合布，然後更多元，針對空間來做一個佈置，這樣我們的產品在創新有這樣的一個產品。（訪談資料 B-123）**

第二個是產品強化創新，其實**篁城竹簾不只做竹簾，我們的門市有很多竹藝品、竹餐具、竹筷、竹湯匙這些東西，後來有一個朋友來我們店裡，說她想要做婚禮小物，就激發了我們一個新的創意，現在大家結婚的時候，在伴手禮的地方，會做一些婚禮小物，送給她們好姐妹有一些禮品，所以那時候她就要我幫忙設計這樣一個商品。我們就把筷子、筷架重新包裝，做一個婚宴小卡，整套的幫她包好，因為筷架在婚禮上，有叫好姐妹幸福的跟我一樣快嫁快嫁，然後筷子也有快點生子的意思，而筷子是兩支成一對，就像我們的婚姻一樣，一個男生一個女生幸福成家，就像筷子一樣同心協力，一支筷子是沒辦法夾東西，一定要兩個人，所以兩個人要同心協力組成一個家，所以**

我們是用這樣一個理念，去組成我們的餐具組，（訪談資料 B-124）現在這個銷售量也很大，滿多婚禮小物都會選擇篁城竹簾的一些竹製商品，這也是我們後續開發的婚禮小物。

在行銷創新方面，我們店裡很多是愛竹的人，竹茶都是一家，所以我們有賣一些茶具，很多人是來買茶具的，她就發現我們有賣竹簾，如果竹簾可以讓他們喝茶的氛圍更好，通常他們不只帶茶具組，還會帶我們的茶蓆，會看到我們一些竹製品的茶具，（訪談資料 B-125）所以我們員工，在教他們購買的時候，可以順道一起推薦，通常他們就一起帶回去。

再來是我們的**經驗的創新，我們會成立篁城竹簾文化館，也是希望讓顧客有個經驗在裡面，如果他們只是純粹來這邊購買竹簾，她們沒有參與感。我們如果給他參觀工廠，甚至親手編織竹簾，對他的人生體驗又是不一樣，他是會有感情的，**（訪談資料 B-126）當人親手做以後，那個感情的氛圍不同。所以我們希望消費者來到篁城竹簾，參觀過一些商品以後，到工廠看製作流程，然後親手做，做完可以帶回去，回到家以後，看看家裡如果有需要，可以進一步的延伸購買，用在他們的窗簾，甚至一些小的產品。所以我們幫她做一個經驗的累積，變成一個經驗型的購物。

Q：妳的參觀活動，都安排哪一些內容。

B：我們會針對客戶的年齡層，如果是長者就會比較靜態的，帶他們純粹導覽工廠，然後介紹跟親手做竹簾。如果是年紀比較輕的小朋友，甚至國小的，因為**我們很多校外教學，我們希望落實在地的教育，讓在地小學認識在地產業，我們在今年度會執行這樣一個計畫，就是我們到在地小學去教竹藝課程，讓小朋友認識竹東在地的產業，不要連自己家鄉有什麼產業都不清楚，所以我們這次會到竹東國小、大同國小去在地教學。**（訪談資料 B-127）

那些小朋友因為年紀小，妳不可能去做一些商品上面的去推薦，他們變成會是經驗上面的體驗，所以除了簡單的導覽，用他們的語言去傳遞以外，**我們會讓他們體驗竹音樂，竹遊戲，多一些互動、古早味型的，讓他們知道竹子可以這樣子玩，竹子可以這樣用，日後他長大了，他知道說有來過篁城竹簾工廠，他有這樣的經驗值，下次購買這樣的東西的時候，他才會想到竹簾的經驗，他們要購買這個產品的時候，會馬上聯想到妳們家的產品，**（訪談資料 B-128）有窗戶可以用竹簾的經驗，他馬上就可以直覺的畫上等號，所以我們希望這個東西可以落實在小朋友，不只是教育，也可以改變他們的消費習慣。

Q：小朋友會帶家長來，妳有沒有想過這個。

B：通常是學校安排帶過來，透過小朋友在戶外教學的過程，把這樣的經驗值帶給他爸爸媽媽，不然就是爸爸媽媽安排帶過來，比較少小朋友自己知道篁城竹簾，帶爸爸媽媽過來。

Q：妳可以介紹你們的門市嗎？

B：**我們門市並不是很傳統，很多人把竹藝就一定要牆壁都是用竹子，天花板也是竹子，**外面**也要竹屋，其實我滿討厭這樣的想法，我不希望人家一定要在老屋裡面才可以放竹簾，(訪談資料B-129)**這件事情畫上等號，因為很多消費者進來就跟我們說，我們家很歐式不適合竹簾，或者我們家很西式很不適合竹簾，我就想回答說，那我這邊是什麼式，還不是放竹簾，我的也是鋼構的，它很硬，它也可以加竹簾，我的牆壁也是一般的，你們家的白牆壁，也是搭得起來。所以**我希望消費者不要再用過去的觀念，竹簾就是用在老屋裡，或是和室裡面，或是茶藝館裡面才會出現，我希望他們有不一樣的感覺，所以我們在下一個館舍成立之後，我們一樣會用這種概念去做，就是你的生活你的住家，竹簾沒有一定模式的框框，通通都搭的起來。(訪談資料B-130)**

Q：今天的訪談的大綱，我在過程中做了一些調整，我回去把今天的整個內容做一個整理，不清楚的部分，再過來請教妳。

B：OK，沒問題

附錄二：鴻星布行&花花世界玩布工坊訪談資料

訪談者	黃翊甄(Q)	訪談日期	2015.05.07
受訪者	鄧淑裕(D)	訪談時間	2 小時 18 分
訪談地點	鴻星布行&花花世界玩布工坊	錄音方式	錄音筆

Q：今天是 2015 年 5 月 7 號，訪談地點在花花世界玩布工坊，訪談人是黃翊甄，受訪者是鄧淑裕，今天就黃翊甄的研究論文主題，有關於客庄女兒返鄉經營家族事業這個論文議題，做一個訪談，訪談的內容可以視情況做部分的一個調整。

第一部份　研究個案背景

1.家族事業何時創立的？為何選擇經營這個行業？

Q：鴻星布行是在什麼時候創立，請介紹一下當時的環境背景。

D：鴻星布行是在民國 57 年 11 月成立的，我爸爸在 16 歲就到竹東來，在福泰布行上班，因為爸爸在那布店上班也十幾年，反正人就是這樣子，當你在上了班之後，可能就會想要自己創業吧，還有個原因是他老闆的小孩也長大了，就是說有人可以接替我爸爸這個工作，我爸爸也是趁這個機會自己出來創業，最主要還是我爸爸自己本身想出來創業。然後還有一個就是媽媽，那時候媽媽就在那邊開裁縫店，就是在做時裝的訂作，布行就是在民國 57 年的時候。

2.為何選在這個地方？當時在地的環境背景為何？

Q：妳的父母為什麼會選擇經營布業在竹東？

D：鴻星布行現在這個地點，之前媽媽是在這邊開裁縫店，然後爸爸是在布店上班，媽媽是裁縫師，那個時候我們家周圍就是一個布的商圈，我想可能就是因為這樣。

3.那時候當地有多少類似的店家？生意如何？

Q：當時竹東地區的布行有多少？

D：聽我媽媽講，她說在我們家周圍這樣方圓哦，方圓應該是兩三百公尺吧，有三十幾家，是最榮景的時候。我爸爸開業的時候，就是最興盛的時候，我覺得鴻星布行應該有 20 年很榮盛的光景，就 80 年以前應該還算很好的。

Q：那時候誰來買妳們的布，或是做時裝？

D：聽我媽說，那時候沒有成衣那麼方便，只要你要穿衣服，就必須要去剪布做衣服，而且好像還有一個，以前的婦女沒有做衣服是不能出嫁，所以大部分人自己會做一些簡單，比方做自己的家居服，或者是睡衣，當時的婦女自己

會做，我覺得那個是一個很大的客源。還有就是媽媽是訂作店，會有一些要去喝喜酒、出國，以前出國旅行不像現在是休閒風，她們都出國是一件，或是去旅遊是一件，很興奮的事情，她們都會穿新衣，做新衣服出國玩，那時候應該每個人都會需要，只要妳要穿衣服，妳就要去剪布做衣服。

Q：那時候布行這個生意有那麼好？

D：那時候聽我媽講說 30 幾家，聽起來都每一家都很好，我不知道有什麼分類，或是誰家在做什麼，反正就聽起來每家生意都很好，那時候生意好到就是，我假日都不能出去玩，我要在家裡幫忙，我印象最深刻是櫃檯的錢滿了之後，我就要倒到我爸房間裡面的抽屜，我就是要負責這工作，我覺得好到是用倒的，那種感覺應該是很好吧。

4.在妳回家參與經營前，家裡的店面由誰經營？他們主要的技能、經驗為何？

Q：妳回來之前，鴻星布行主要由誰來經營。

D：那時候店面是爸爸在經營，媽媽就負責在樓上做訂作的部分。

Q：爸爸跟媽媽的技術，和他們的專業是什麼。

D：我爸爸十幾歲就到福泰行，那時候我一直叫他叫長工，因為他要負責店面，要負責他們家大大小小的事情，我爸爸就在那邊練到可以接待客人，我覺得那是無形的技能。然後媽媽就是會做衣服，她又是個服裝老師，那時候多的時候有 10 幾個學徒，在幫她做衣服，那些學徒之後有些就會，沒有找到其他工作，還繼續願意做衣服的話，媽媽就把她升成師傅，在店裡幫忙媽媽訂作衣服。

5.店裡主要銷售的產品和服務是什麼？和當地店家相比，妳們的競爭優勢為何？

Q：爸爸媽媽那時候，都是賣哪一類的布，媽媽做的衣服都是哪一類。

D：說實在我們家的布很多，妳說用的、穿的，我覺得我們家的布算是很齊全。因為媽媽有訂作衣服，我認為還是那個衣料啦，衣料會占比較多的部分。

Q：那時候你們附近有 30 幾家店，妳覺得妳們家就是比人家強，或是跟人家不一樣的地方是什麼，是否你有聽妳爸爸講。

D：我覺得在我的記憶當中，就是我知道的那幾家，我覺得我們家比較優勝就是，爸爸是在做布店門市，然後媽媽本身就是接訂單，做訂作衣服，其他的店家就是沒有，就是開布店，妳要做衣服就是到外面的服裝店去做，或者跟師傅合作，我覺得這就是我爸媽比較占優勢的地方，就是這樣兩個人互相合作。

6.當初妳回家幫忙家裡的事業時，家裡店面的經營情況為何？當地同業的經營情況如何？

Q：初妳回家的時候，那時候店裡的經營的情況怎麼樣，還有當地 30 幾家的經營情況。

D：我剛回來的時候，我覺得布業真的已經叫做黃昏的事業。大概 10 年前我回

來的時候，那時候竹東的布店就剩下四家，到現在其中有一家已經漸漸沒有衣料，他就改做窗簾，她也是第二代，就改做窗簾訂作，生意還算不錯。另外兩家就是賣一些庫存貨，我想可能就是賣到她終老，就賣完或者是終老就結束。因為媽媽還有心要繼續經營，我想做衣服對她來講是最大的興趣，她也不會出去參加一些社團，所以那個家是她的天，她會繼續經營下去。

因為現在外面成衣真的很方便，像竹東鎮上基本上已經沒有做衣服的師傅了，所以很多人就會找媽媽做衣服，我覺得現在會做衣服就是不像以前，妳要穿就要做，現在就是喜事，妳買不到妳喜歡的就要去訂作。然後就是身材比較特殊的，比方說她很胖，或者是他很矮，或者是他駝背，她真的買不到衣服的，她會來訂作。還有媽媽已經做衣服快 60 年，累積下來的客人也是不少，就是一直要他做衣服的客人還存在。

Q：介紹妳從鴻星布行到花花世界這段的一個轉折？

D：我剛回來的時候，鴻星布行基本上還是以媽媽為主，我自己因為從小看到媽媽做衣服，每天人家要來拿衣服，今天拿不到，明天來又是明天，我覺得訂作衣服沒有那麼容易，有些客人真的很挑剔，差那麼一點點，他就要妳修改，因為我從小在這樣環境長大，我會覺得我不會想接下媽媽服裝訂作這塊。

還有一個原因，我回來竹東之後，我就覺得竹東好像沒有什麼有特色東西，因為那時候我剛回來，總會有些朋友會來，我要去竹東玩，我不知道帶他們去哪裡玩，我不知道叫他們買什麼，所以我會覺得竹東好像缺乏這一塊，我就會想說，我要做一個我自己喜歡的東西來送人，那時候有這種想法。

Q：什麼樣的一個轉變，除了鴻星布行以外，妳又做了一個花花的世界玩布工坊。

D：就是我剛講的，從小覺得我不會喜歡接媽媽做衣服這塊，然後想要跟媽媽有點區隔，畢竟鴻星布行還是媽媽為主，我想要做跟媽媽不一樣的，那時候就開始有要做鴻星布行不一樣的東西，就成立了花花世界玩布工坊。

第二部份　研究對象背景

1.你回家經營幾年了？當初是在什麼樣的情況下，家裡找妳回家幫忙？

Q：妳回家經營布行幾年了，然後在當初是在什麼樣一個情況下，然後被家裡找回來幫忙？

D：應該是在民國 94 年的時候回來的，到現在有 10 年了，那是因為我爸爸中風，剛好我台北的店面在蓋捷運之後，店裡稍微有一點影響，還有第三個原因，我的身體那時候出了一些狀況，那我弟弟也是，家裡人也希望說，那妳可以回來，媽媽幫你調養身體，最主要應該是爸爸生病了。

Q：當初為什麼找妳？

D：因為我弟弟有自己的工作，他們是在上班，我姐姐那時候在大陸，那我自己就是開店面，妳要結束或者比較自由啦，所以那時候就選擇上我。

2.妳們家有幾個小孩？小時候會幫忙店裡工作嗎？都做一些什麼事？

Q：妳們家有幾個小孩，小時候會幫忙店裡的工作嗎？

D：一個姐姐兩個弟弟，我記得小時候在店面做生意，我記得只有我欸，因為我不會剪布，就會招呼客人進來看看，或者客人要這塊布，就幫爸爸拿，或者幫爸爸招呼另外一組客人，也可以幫爸爸做一些整理的工作，我沒有看過我弟弟。我姐姐在店裡幫忙過，但我覺得從小我爸不管店裡的什麼事情，我爸都有跟我說，長大一點我爸變成偶爾跟我商量，好像很自然就落到我身上欸。

3.當初什麼樣的想法，讓妳決定留下來繼續經營家裡的事業？

Q：除了爸爸生病所以媽媽找妳回來，有讓妳想到回來是可以有一番事業嗎？

D：沒那麼偉大，妳說一番事業倒沒有，我純粹是想那時候回來，覺得竹東好像沒什麼特色，那時候因為我在店裡幫忙嘛，就看很多人來剪花布，覺得剪花布跟以前有點不太像，就是那個年齡層，老人家來剪花布就是要做被單，年輕人剪花布，想做的東西未必是被單，我會覺得好像有點改變。

所以我是從店裡的客人，吸引我注意到花布這塊，說實話沒有回來竹東之前，我也覺得花布是個很俗氣的東西，那時候觀念就是花不隆咚的東西，就是很俗氣。當我再回來竹東，客人來買花布，我會問你要做什麼，吸引我注意啦，然後我在店裡有時候就會做些花布，然後我發現一些年輕人，就是我做的包包，就常常妳做一個就賣一個，人很現實嘛，既然有賣，妳就會有那個動力，就會繼續做下去，我覺得可能跟這有關係。

第三部份　研究架構訪談

一、機會

(一)市場環境

1.妳覺得和上一代的經營環境比較，有什麼不一樣的變化？

Q：妳爸爸媽媽那一代的市場環境，跟妳接的時候有什麼樣的不同。

D：**我在民國 80 年離開竹東，一直到 95 年再回來，這之間我偶爾聽到爸爸說布行是一年不如一年，妳說這個市場的環境，我想應該是跟成衣有關係，就是之前你要穿衣服，就必須要來剪布做衣服，可是成衣興起，就做衣服的人越來越少。不知道曾幾何時，手做這個東西就開始興起，就是來剪布做衣服的人少了，但是剪布來做東西的，就增加了。（訪談資料 D-01）**直到我 95 年我在店裡看到的好像也是這樣，來剪布的人不像以前就是要來做衣服，好像來剪布都是，我要做桌巾，我要做就什麼東西，這種客人就讓我感覺跟以前不一樣。

2.妳從哪些地方看到發展的機會？但可能的威脅或風險又是什麼？

Q：妳是從哪一些地方，看到可以發展的一個機會，有什麼樣的風險。

D：畢竟**媽媽還要繼續經營下去，如果做衣服的人越來越少，妳既然要做就是要做一些人們的需要，比方說我改做袋子，她現在有注意到有要做布包這塊，然後跟其他店家相比，我覺得威脅性還有。(訪談資料 D-02)**但我這塊是我跟我媽媽還滿自信的地方，畢竟我媽媽做衣服 60 年的經驗，再加上現在在竹東，我一直覺得我媽媽是一個國寶，她做衣服的精緻度，我覺得在竹東或者是新竹縣，她真的做的頂好的。我的部分的話，**我比較不喜歡做傳統的東西，可能跟我以前在台北工作的關係，我不喜歡妳做什麼，我就做什麼，我喜歡做人家不一樣的，就像我自己穿衣服，我不喜歡穿跟人家一樣的衣服，我一直有個想法，就是做跟人家不一樣的東西。(訪談資料 D-03)**

Q：媽媽以前做女裝訂作，到現在有沒有什麼改變？

D：訂作衣服這件事，以前就是只要你要穿，連內衣、內褲妳都要做，現在那些東西，現成市場就可以買的到，那來做衣服的人，**就是要去喝喜酒，或者是有很重要的場合，才會來做衣服。我覺得我媽媽漸漸也朝向這個部份來做，現在來訂作衣服的人，就是單價會比較高，不是做平常要穿的衣服，是做單價高的一些衣服。(訪談資料 D-04)**

Q：同行有沒有跟妳們做一樣的轉型？

D：有啊，就我剛講到就其中一家第二代經營，漸漸已經改做窗簾訂作，然後另外兩家就是賣庫存，我們家就是媽媽在做訂作衣服這塊，然後我是在訂作花布這塊。

Q：妳為什麼當初會想到用花布？

D：**當我 10 年前回到鴻星布行看店，那時候看到林明弘先生把花布做畫布，吸引到年輕人的注意，我開始去仔細看它，我覺得花布確實真的很美。然後可能是客委會吧，有個客家花布這個名詞，我就覺得既然有客家花布，為什麼我們的公部門，不會去利用這個特色東西去做一些東西，我那時候內心有個想法，想利用客家花布做一些東西給公部門，或者他要送人也好，或者是它要去推動這個，(訪談資料 D-05)**那時候我有個這樣的想法。

Q：那客人有特別來找花布嗎？

D：有啊，這個我就覺得很有趣，剛開始我回來的時候，都遵照爸爸的意思，就是他的經驗不錯就跟著他做，因為從小我都跟他接觸。後來就覺得奇怪，**客人常常進來要找花布，要買花布，因為我們花布是放在店面的一個小櫃子上面，每次一個客人進來，我又要搬開來看，就很麻煩，那個人數越來越多，我就會想要把它移出來，讓我比較方便拿給客人看。(訪談資料 D-06)**

後來就覺得奇怪，**客人進來就直接會到那個位置，其他布好像都不會吸引到他們，還有一個，有一些客人看到這有布店，進去問有沒有客家花布，後來我就覺得為什麼要讓人家問，我就把它放在最外面的位置，這樣客人就會說，**

欸這家有客家花布，現在花布是從最裡面搬到最外面。(訪談資料 D-07)

Q：這跟妳後來把花布放在花花世界玩布工坊有關係？

D：應該有關係，因為**最開始我覺得它是個很俗氣的東西，因為客人她來買，讓我注意到說，為什麼會有越來越多人來買花布，所以我會去注意到花布，到最後我喜歡上它，那喜歡上它，妳就會開始會想，我要做些什麼東西。(訪談資料 D-08)**

<u>3.從市場趨勢和客戶需求，妳如何評估哪一些機會具有發展的價值？之前為何無法提出有效的解決方案？妳提出怎樣的解決方案去實現它？</u>

Q：妳從客戶的需求，看到很多可以發展的，妳如何去評估哪一個機會有發展。

D：我因為在店裡待久了，就看到現在來做衣服的會越來越少，然後就是媽媽年紀大了，因為以前的榮景，可能讓她到現在還沒辦法忘記，一直還在沉醉當時的狀況，我覺得她沒有面對現實，既然這家店是**她唯一的興趣，她可以倚靠的地方，所以我說實話，我沒有要去改變媽媽，但是我覺得這樣繼續下去，鴻星布行靠那幾個人跟妳訂作衣服，那絕對是不夠的，妳必須要增加一些新的東西進來，就變成既然媽媽那塊她不做，那就我來做，(訪談資料 D-09)**我自己有這個想法啦。

還有就是**客委會好像成立有 9 年了吧，他把花布帶動起來，我覺得是個很重要的關鍵，所以現在一些公部門常常會有一些活動，活動就是可以推動地方特色，我覺得這可能是我的動力啦，我覺得應該是這樣子。(訪談資料 D-10)**

Q：為什麼媽媽沒有看到這塊，妳卻提出了不一樣的做法？

D：應該是我媽媽沒有面對現實，去做其他的轉變，畢竟**她做了 60 年衣服，這個是她最在行的東西，所以她還是堅持做她做的東西，雖然現在的客人沒有像以前這麼多，可是以媽媽要來做，她一個人還是 OK 的，(訪談資料 D-11)**以現在的市場的量來講，基本上還是 OK 的啦。不會說都沒有客人，只是妳做一件可能要等到 10 天半個月，才有另外一件，基本上客源還是有，但跟以前是不能比，在目前來講媽媽是還可以，我跟妳講在竹東是找不到另外一個還 OK 的師傅。

Q：妳怎樣去解決？

D：所以**我會成立一個花花世界玩布工坊，我覺得跟這有關係，就是要做時裝去找鴻星布行，要做花布的東西，妳會想到花花世界玩布工坊。(訪談資料 D-12)**

Q：也就是說鴻星布行目前同時可以滿足老的跟小的

D：年輕的，男男女女都 OK。

(二)顧客需求

4.妳優先選擇了哪些市場和顧客需求，做為家族事業的發展？妳認為必需要做出那些改變，才能夠滿足它。

Q：從顧客的需求上，妳優先選擇哪一些做為後續的發展？妳認為鴻星布行，或花花世界必須配合做哪些改變，我才能夠完成。

D：就像我說做衣服的人越來越少，但是**現在來的一些客人，可能因為時代的改變，就會要求妳去做一些客製化的東西，以前就是我媽媽會幫她設計，現在客人就是會自己想要做什麼，她會拿一些雜誌書籍來，然後就跟我媽媽說，妳可不可以做這個，就是屬於她自己的衣服。(訪談資料 D-13)**

還有一個很大改變，**衣服雖然少了，但是會來找妳做小孩的背巾，小孩的衣服的，我感覺上增加很多，就像我們現在在做一個小朋友和服，我就覺得做小孩子這塊，應該會有一個滿大的市場，因為現在小孩少，通常祖父母會很疼愛孫子，所以小孩子這部分會很大方，他們會來要求你做背巾、小孩衣服、做和服。這塊我有個想法，我想要做個彌月禮盒，這個會是我以後要做的一塊。(訪談資料 D-14)**

Q：妳覺得做一些客製化的東西，必須要做哪一些調整或是改變，才有辦法去做。

D：目前還是媽媽在做主導，就是說來了就會做。現在我們會接受比較多客製化的東西，因為現在客人也有接觸新的事物，她想要做的東西，她會帶一些書籍，或是從網路 download 下來，或者說她看到別人要做衣服，就會來問我媽媽能不能做。我覺得我媽媽比較優的地方就是，雖然她學的是一些傳統的東西，**我曾經聽我媽媽講過一個故事，就是說她在師傅那邊只學了三個月，三個月能學多少東西，其他的都是她自己去學習、去做變化，所以只要客人拿一些書籍要媽媽做，媽媽在這塊都能勝任，她都能達到客戶的要求。所以客人要他做，媽媽又可以去接觸新的東西，再創造一個新的想法或者事物，我覺得這是我們跟其他店面的不同。(訪談資料 D-15)**

Q：花花世界的部分，妳選擇了哪些做為妳的發展？

D：因為**鴻星布行還要繼續經營下去，那我又想要成立花花世界，做比較不同的東西，說實話我現在大部分的客源，是從鴻星布行那邊來的，通常是客人她如果要做背巾，那我就會建議她要不要用現在很流行的客家花布，有一半的客人都會接受花布也不錯。(訪談資料 D-16)** 因為也流行快 10 年的時間，大部分的人漸漸有一個改變，她們覺得花布也不是這麼俗氣。所以現在我有在朝這方面去做啦，通常客人來找我做東西，我都會去介紹，客家花布也不錯。

Q：上次我在妳家看到傳統的背小孩的，那個想法是誰想到的。

D：最先應該是**菲律賓的那個長的背巾，畢竟媽媽是做衣服的，她會有一些人體工學的那種改變，客人叫她做這個東西，媽媽會經過她改良再用，人就是這樣，當妳在這個地方買得到好用的東西，就會去傳嘛，那個就是小孩子需要的，家長就會捨得啦，現在越來越多人去找媽媽去做這個。我覺得那個背巾**

真的很好用，以前我以為是背 BABY 的輔助帶，我就常常跟客人說妳一定需要這個，現在漸漸發現，這個背帶是背到妳背不動，還有就是小孩不讓妳背，沒有所謂的年齡限制。(訪談資料 D-17)

5.當時妳看家裡的產品或服務，與消費者所想要有什麼不一樣？遇到的困難是什麼？要如何解決？妳如何滿足當地居民，及外地的顧客的需求？

Q：妳的產品或是服務，如果跟消費者想要的不一樣的時候，妳要怎麼樣去處理他。

D：**通常我都會儘量去告訴客人，我為什麼會去幫妳設計這個東西，我為什麼會做出這個東西，我通常會先去跟客人討論，直到客人她有堅持己見的時候，我才會問妳的需要是什麼，最後還是以客人為主，達到她的需求來做，我配合她改變。(訪談資料 D-18)**

Q：如果已經做出來，她才覺得怎麼跟想得不一樣，那妳怎麼樣去處理？

D：基本上目前我們還滿有自信，很少碰到這種狀況，如果真的有這種狀況，我都會跟客人解釋說，為什麼會做出這種東西，然後客人都可以讓我說服耶。因為來**找花花世界做東西的，基本上對我有點瞭解，妳會到鴻星布行去做東西，基本上妳也有點瞭解。所以現在經營方式是，客人已經知道妳，她要來買什麼東西，她要做什麼東西，她去找你。(訪談資料 D-19)** 以前的方式是閒晃，我看到有就有，沒有也沒關係，現在是真正有需求的人，才會來找你。

Q：當初妳回到鴻星布行的時候，妳們賣的東西跟顧客想要的東西，之間有沒有落差，妳如何去滿足她們的需求？

D：剛開始我設計的包包，我覺得跟傳統是不一樣，也因為這樣吸引到客人會買我的包包，那個年齡層會比較年輕一些。**我現在做這麼多年，傳統的東西在他們的觀念很深，要改變他其實還有一點點困難，所以我現在自己再做一個改變。我還是比較想做，妳能欣賞我，妳能接受我的東西，我會比較想接待那種客人，我不想再去說服客人來接受我耶 (訪談資料 D-20)**，我比較處於這種狀態。

Q：這樣會侷限妳的顧客群，妳的東西就不能普及化？

D：我覺得這個要時間啦，剛開始我只是做一個包包，賣一個包包，**經過這十年來，客人已經慢慢可以接受，因為她已經瞭解我了，所以她會來找我合作。不瞭解我或者不喜歡的，這個客人就已經不是我的客人，通常來找我的客人，我們已經有某種程度的共識，所以她們可以接受我的東西。(訪談資料 D-21)**

Q：遇到認知跟妳不是很一致的客人，妳會先做溝通嗎？

D：當然是做溝通，如果真的沒辦法的話，你真的要放棄這個客人，因為會造成以後的困擾啦。

Q：妳的東西都賣給當地、還是外地的客人，妳如何去滿足不同的需求？

D：我覺得說，我們人就是這樣子，妳看的到、摸的到的地方，就是已經不稀奇。**我的客人是以外地居多，比方說外國的朋友，或者他們需要出國送給客人。我覺得很大差別是當地的客人，還是覺得這東西真的比較俗氣，然後外地人是物以稀為貴，反而接受度會比較高。（訪談資料 D-22）**

Q：外地的客人有沒有比較不一樣的需求？

D：其實外地客人比較能接受，喜歡客家花布的人，**只要客家花布做出來的東西，他們都會喜歡，腦袋就是只要是客家花布就喜歡。所以他說做個包包，我只要在他的包包上，有個花布的元素，或者她的衣服有花布的元素，基本上他們都可以接受。（訪談資料 D-23）**

Q：除了包包以外，還有提出過什麼樣的訂單，比較不一樣的東西？

D：**我目前還在主導花布時鐘這塊，因為我的客人覺得滿神奇的，本來是一個透明的玻璃盤，最後可以變成一個花布，又可以做為時鐘，基本上時鐘就已經實用性了，這個目前來講，是我滿大的一個訂單，（訪談資料 D-24）**而且他們接受度還算滿高，因為覺得滿新奇的，怎麼可能會做出這個東西。

(三)企業內部

6.妳覺得在永續經營上，家族事業的哪一些東西可以繼續做下去，但在執行上是有困難度的？妳覺得該怎麼做？

Q：妳有沒有想過哪一些東西是鴻星布行的優點，是可以做下去的，只是在做法上或執行上是有困難必須要調整，妳認為應該怎麼做。

D：**鴻星布行目前來講，它的優勢就是竹東師傅少，媽媽會做衣服，我覺得這一塊是可以繼續做下去的，畢竟我也不想讓媽媽 60 年的手藝就這樣沒有了，我覺得這塊是 OK 的。（訪談資料 D-25）**但是會來找媽媽的人會越來越少，因為人老去了嘛，妳要讓它繼續存在，不能再口耳相傳，因為那些已經不在了，所以**我會 push 媽媽這塊再做大一點，比方在部落格上，去 PO 媽媽做的衣服，甚至 facebook，只要媽媽有做一套衣服出來，我會利用現在網路，讓更多人知道，（訪談資料 D-26）**或許他現在沒有需要，但是曾經在哪裡看到過，我覺得應該幫媽媽做到這塊。

Q：花花世界的部分呢，有沒有傳承鴻星布行的基礎。

D：這一定是有的啦，**現在人家說花花世界是鴻星布行的女兒，只是自己定位，只要妳做時裝，請妳去找鴻星布行，妳要做花布的東西，就去找花花世界，就像我媽媽這樣，妳去找我女兒，我女兒有做花布的東西，我覺得這個有在區隔。（訪談資料 D-27）**

7.政府推動地方傳統產業，朝地方特色產業發展，妳認為這是一個提升家族事業的附加價值與能力的機會嗎？

Q：政府這幾年來一直在推動地方傳統產業要朝地方特色去發展，妳認為鴻星布行來講，是一個提升妳們的附加的價值跟能力的機會。

D：一定是有的啦，**我記得在 90 幾年，地方會辦地方特色的活動，我記得第一次是我自告奮勇，我去問鎮公所，竹東的湯圓節我可不可以參加，那次讓我參加之後，真的有吸引到客人，那個桌子一攤開來，確實讓客人感覺到不一樣的花布。那時候確實就因為藉著那個活動，讓鴻星布行或者花花世界做了正式的曝光，在這之後只要大大小小的活動，我真的都有參加，每次活動我一定是第一個到，最後一個走的，在這部分我是很配合，就是不斷的出去曝光，因為政府有給妳這個機會曝光，確實有一些幫助。**（訪談資料 D-28）

8.妳認為怎麼做才能在地方上，經營出自己的特色，提升家族事業的附加價值與能力？

Q：妳在竹東如何才能夠經營出自己的特色，提升老店的價值跟能力。

D：說實話我還滿大愛的，我一直希望，**我要讓那個不喜歡花布的人喜歡花布，所以我不怕人家模仿我的東西，只要妳能做，我都願意教你，妳要模仿我都覺得 OK。所以我倒沒有要做出自己的特色，自己獨有，基本上希望大家透過自己手做的東西，然後喜歡上它。**（訪談資料 D-29）

Q：從網路上來講，人家會覺得說鴻星布行還滿有特色，妳覺得這個特色來自於哪裡。

D：**我這人就不喜歡一直做一樣的東西，一直做一直做，我喜歡去做不一樣的東西，說不好聽就是喜新厭舊，就是一直在做創新，所以妳可以在部落格上看到，我真的會做很多，就是方向很多，比方說衣服、包包、盤子很多樣化，我覺得這個也是我的特色，因為同一塊花布，做出那麼多東西來。**（訪談資料 D-30）

Q：妳這些靈感來自於哪裡？

D：我覺得**我的腦袋隨時隨地都在轉，我只要看到路上看到有個包包，它就會讓我覺得很多創新，有時候前面是來自 copy，妳可能看到這個人包包，妳可以用花布去做，妳在做的時候，就是覺得妳會有一些改變，可能就是改進，會讓它更好吧。**（訪談資料 D-31）

二、團隊

(一)經驗與專長

9.目前參與家族事業經營的核心成員有誰？擔任什麼角色與分工內容？

Q：目前鴻星布行經營的核心成員是誰，分別擔任的角色和分工是什麼？

D：基本上就是媽媽和我，**今天人家要訂作衣服，通常就會去叫媽媽，客製化就會請媽媽，如果她今天要做包包，或者要做衣服之外東西，就是我來做，還**

有一個是我在接，雖然是衣服，但是我會接一些大單，就是團體的制服，（訪談資料 D-32）這塊就是跟媽媽有做一個區隔。

10.核心成員的專業領域與學經歷

Q：妳跟妳媽媽的專業領域，和過去的學經歷？

D：媽媽她就小學畢業，家裡會希望她要學一技之長，以後好嫁人，那時候我外公讓她選擇做衣服跟打毛線，媽媽選擇做衣服，然後從**她小學畢業之後，就一直去學做裁縫，她自己一直去揣摩，去學習到現在，已經有 60 年的經驗。以前我學的並不是這行，但是我覺得一定是有幫助，因為那時候有學一些廣告設計，基本上我是念公共關係科的，在某些在公關方面，我比較有一點強項，比方說我去參加活動，我自己去主動邀約，（訪談資料 D-33）**我覺得跟我的學歷應該有一點關係。

Q：在妳回來之前，妳的工作經驗是什麼？

D：學校剛畢業的時候，我就已經待過公部門，所以我那時候就想，為什麼公部門不會去推動這個部分，可能跟我第一個工作有關係。後來我到了台北之後，我就自己開了進口精品，我常常出國看的新的東西，我覺得跟我現在有點關係。

Q：妳開進口精品主要是賣哪些東西？

D：都是賣歐洲服飾，還有比較新穎的家飾品。

Q：妳還有哪些特殊的專長？

D：專長哦，我覺得都在我腦袋裡，**我有個好處就是我可以接受新的東西，我會把新的東西變成我的東西，就是說看到這個東西，我覺得還不錯，我會希望它他更好，（訪談資料 D-34）**這是無形的專長吧。

Q：在經營鴻星布行和妳的花花世界的過程中，有做過哪些進修。

D：**我對美感的東西特別有興趣，我有學過色彩學，學過廣告設計，還曾經陪同學去職訓局上簡易的服裝課程，學過服裝設計，還有學過打版，這對我都有一些幫助吧。我覺得最重要的，我媽媽說從娘胎的我，就已經看媽媽做衣服，我從小就沒有特別的學習，就可以去做這些東西。（訪談資料 D-35）**

11.從妳對家族事業的規劃，妳認為團隊成員，應該具備那些專長和經驗？

Q：妳覺得經營鴻星布行或花花世界，還要具備哪些專長和經驗？

D：**我回來的時候，一直想說要把玻璃、盤子印上花布，基本上我對瓷器很喜愛，所以我想把瓷器上一個客家花布的元素。有一個很偶然機會，竹北新瓦屋一個課程，那時候留行蝶谷巴特，蝶谷巴特到底怎麼把客家花布結合，就吸引我去邊那上課，我覺得那個就是我的啟蒙，會把花布放在其他的地方，（訪談資料 D-36）**我覺得是有相關的。

Q：妳應用在哪些地方？

D：**妳看到的有花布玻璃盤、帽子、檯燈、胸花，那個廢棄不要的椅子，加一些花布都可以改造成新穎的椅子。(訪談資料 D-37)**

(二)創意

12.面對機會，妳和團隊成員發揮了哪些創意？運用了哪那些專業技能、技術？讓機會的產出變的不一樣，維持產品或服務的獨特性。

Q：面對機會，妳跟媽媽發揮了哪些創意，運用了哪些妳們自己的本領，技術，讓成品的結果是不一樣的，而且保有它的獨特性。

D：**我們的東西乍看之下是差不多，很多客人來這邊說這個我也會做，這個社區也有教過，可是實際上，我媽媽做出來的東西，例如這個背帶來講好了，我媽媽利用她在縫紉上的專業的技巧來講，把那個背巾有做改良。就拿那個日本背巾來講，乍看是一樣的，實際上我媽媽利用她多年的經驗有做改良。(訪談資料 D-38)**

Q：哪些不一樣的地方？

D：像那個小朋友坐的部分，她會做較立體的，小朋友不會滑下來，**而且在整個袋子，她有加強鋪棉，那小孩子背起來，小孩子的肩膀、肩頸會比較舒適，大人的肩膀也會比較舒適，而且她有加寬，增加它的牢靠，我覺得有增加它的實用性。(訪談資料 D-39)**

Q：妳講的地方是指屁股嗎？

D：對，**小孩屁股有一個立體，因為我媽媽有抽皺摺，就變成比較有立體，小朋友不容易滑下來，以前傳統的日本背巾，它是平面的、而且很小，因為現在小孩都比較大隻，我媽媽她就依據現在的需要去做改變。(訪談資料 D-40)**

Q：還有另外一款側背巾，那也是媽媽的想法？

D：那個剛開始是外勞引進的，它是**一個長長的帶子，我媽媽把它改良，她在小孩子坐的地方加寬、還有帶子，我媽媽她用固定的，因為妳用綁的，小孩背久了之後，會一直滑動滑下來，基本上是很危險的。(訪談資料 D-41)**我媽媽是做固定的，大概就是中等身材的 OK，如果說太高或比較矮的，就是另外再去做訂製。

Q：這兩款我記得在市面上也有看到相同或是類似產品？

D：就像妳講的類似，可是**在一些小細節上，我媽媽有做更改，這個是一般人學不來的。(訪談資料 D-42)**

Q：那妳的工坊，花布拼貼設計有哪些東西？

D：其實**常常碰到這問題，客人就說妳的不就剪一剪、貼一貼嗎，像最近就碰到一個客人，她之前有跟我買過一頂拼貼的帽子，她就覺得她不想再花這個錢，她覺得很容易，就跟我買了花布，剪一剪就貼起來，(訪談資料 D-43)**

我就說好啊，妳就剪個一尺布，回家剪好就去貼。其實**我覺得，還是想給人家一個觀念，有專業的東西還是有專業的學問在，不是剪下來貼這麼容易，（訪談資料 D-44）**我試著跟她說要怎麼貼，她就說剪下白膠貼一貼，我跟她講白膠下水就是沒有用的，她說那妳用什麼貼，但這不是三言兩語就可以告訴她，**因為在我們的領域當中，不同的胚體有不同的做法，不同的做法不同的膠，（訪談資料 D-45）**不是說妳這樣講就 OK 了，但我還是告訴他，白膠是不行的。我目前比較固定的就是玻璃盤，然後還有拼貼帽，這兩款是做的比較大宗，其他就比較小量。

Q：這兩個產品，會運用到妳之前的一些技術或是經驗嗎？

D：就像拼貼帽在夏天需求更大，帽子人家直接買來就戴，或者去做一些印刷，可是我們會用花布剪來做，然後用我們的機台貼上去。因為現在就是台客風嘛，很多把它剪成台客感覺，又加一些傳統的布，然後做出新的，其實年輕人是可以接受的。

Q：同樣做畫布拼貼，蝶谷巴特的很多，妳們的區別是什麼？

D：我說實話，像我們常常上課，**一樣的素材，給你一樣的畫布，一個素的包包，每個人貼出來的感覺是不一樣的，我覺得這個就是有先天的美感。（訪談資料 D-46）**

<u>13.在創新的過程中，團隊成員遇到觀念或作法分歧時，大家是如何溝通以順利推展事業。與上一輩做法或想法不同時，雙方如何溝通及取得共識？</u>

Q：妳的創新和創意，如果妳媽媽在觀念上或做法上不一樣的時候，妳們要怎麼去溝通，取得一個共識？

D：**現在鴻星布行是媽媽在主導，當初會想要做一個區隔，就再成立一個花花世界玩布工坊，所以在服裝的某些小部分，我只能去幫媽媽。花花世界的部分，媽媽完全放手讓我做，所以在溝通上我覺得說沒有共識，基本上很少啦，因為我們已經很明顯區隔。（訪談資料 D-47）**

Q：雖然有區隔，但是免不了有些業務是有重疊的，哪件事是大家彼此想法不一樣，後來透過怎樣的一個方式來取的共識？

D：之前有發生過做團體制服這塊，團服量本來就比較大，**媽媽通常喜歡親力親為，每件事她要自己去做，可是我覺得這種量，不能什麼事情都要自己做，因為自己做有限，通常就說服她，團體這部分希望她不要做，然後我們只幫客人設計及打樣好後，請代工幫忙做，這樣的量才會做出來，我曾經跟媽媽有不同意見的話，應該在這個部分。（訪談資料 D-48）**

Q：媽媽對於畫布拼貼這塊呢？

D：**花布拼貼這部分，基本上老人家總認為這東西的需求不是那麼大，她比較希望我做需求量大的。妳去做衣服、做包包、玻璃盤，她認為這種東西可有可無。（訪談資料 D-49）**她說現在是很多人都吃不飽，誰會跟妳買這個，其實

她也不是不讓妳做，只覺得那個市場性沒那麼高。

Q：妳為什麼覺得可以做，表示妳有看到什麼？

D：我想應該是堅持吧，因為**凡是妳堅持，妳必有收穫。因為在網路上，客人常常會給妳肯定，只要妳有肯定，妳就會有行動。（訪談資料 D-50）**

14.團隊在產品或服務上，做了哪些創新？面對自己在創新上的不足，妳和團隊做了那些事情來補足？

Q：妳做了哪些創新的事情，如果遇到能力不夠，或是沒辦法去完成，妳們是怎麼樣去補足這塊？

D：目前我們的規模來講，我們會去接我們可以 handle 的事情，比如說大單已經大到不是人工可以做到，必須要靠機器，基本上我就不會去接它，因為它的單價相對的比較低。我們通常會告訴他，哪個是我們可以做的單價，所以我們接的單會是我可以 handle 的。

基本上我現在要做的是我有把握的東西，今天我沒有把握的東西，我不會去做它，我要做我在行的東西，像瓷盤這個東西，要靠機器還是可以做得出來。（訪談資料 D-51）

Q：那妳未來想要做的事情，有沒有覺得自己還欠了哪些東西，才能真正的去實踐？

D：我剛開始做的時候，本來的想法只是一直想要改變人家，客家花布真的不是妳想像那麼俗氣，妳只要去願意去看它，妳會發現它的美，因為我就是一個例子，**我當初覺得很俗氣，我爸給我的被套，我幾十年都還放在那裏，我連動都沒有去動它。從我自己改變，我相信我自己能改變別人，去喜歡客家花布。（訪談資料 D-52）**

15.面對機會的風險，妳們是如何因應？

Q：面對機會的風險，妳是如何因應？

D：風險一定有，**尤其在我們這鄉下地方，很多人看到這個包包，就覺得我就會做，但是我一直強調，我有這個自信，我一樣的東西給你，我們就會做出不一樣的，（訪談資料 D-53）**比方說在尺寸上，我稍微做一點小小的改變，整個包環就是不同的，這個部份我覺得我還滿 OK 的。但是**我現在就是一個網路的客人，一個找妳做一個，這個量是我想要突破的地方，（訪談資料 D-54）**之後我們會找幾個同好來成立工作室，更多的人來做，然後再去網路推廣或是做一個 show room 來去推這個，專心的做這個部分。

Q：顧客來剪布、買布的時候，你們在這個互動的過程中，妳是怎麼樣跟他做溝通？

D：**客人來剪布的時候，我都會問她要做什麼用途，我再拿什麼布給她，有時候客人很有自信說她會，但我還是希望她能告訴我（訪談資料 D-55）**，我才能

盡我所能的告訴她，畢竟我很想把這個東西推廣出去，就多一個人知道，所以我還是告訴她，我的做法是什麼，我也是希望能說服她，基本上很多客人可以接受我給他的意見，比方說她在技巧上面不知道，就像我剛跟妳講說，那個帽子拼貼，她用白膠 OK，可是我們知道白膠是不能碰水，水溶性是不OK，我會告訴客人，客人相對也會相信你，她相信妳之後，我就達到目的了。

Q：除了帽子以外，還有什麼樣的花布的應用，是透過妳詢問她的需求？

D：**我記得之前有個年輕人，20 歲的大男孩，先來問我花布多少錢，我就覺得年輕人怎麼會喜歡花布，就問他怎麼會喜歡花布，他告訴我很美，我很開心有個年輕人說花布很美，再過不久，他就騎著他的腳踏車來，上面用花布把腳踏車的輪圈包起來，真的讓我很驚艷，（訪談資料 D-56）**我都沒有想到做在這上面的運用，我覺得年輕還是有他年輕的想法。然後**他就問我，他騎一騎之後就很容易脫落，（訪談資料 D-57）**他既然願意問我，我一定願意以專業的方法告訴他，之後他只要有問題或需要，他都會來問我，**而且他自從騎那個腳踏車之後，他的很多朋友都要模仿他，我也建議他可以接單去做這個，幫人家去改造腳踏車。（訪談資料 D-58）**

三、資源

(一)內部資源

16.請比較現在和妳剛回家時的家族經營規模的不同？妳認為小規模事業在經營發展上，有哪些優點？有哪些限制和不足？

Q：妳回鴻星布行的時候，那時候的規模有多大，跟現在比又是如何？

D：我十年前回來的時候，我聽我媽媽講說，**布店的生意是一年比一年不如，媽媽還要堅持繼續做，做到她不能做。但是當我進來之後，剛開始做小部分包包，量當然不是很多，可是在我們教學之後，再加上現在政府推動這個地方產業，花布**其實**有漸漸被接受，還有一些活動也需要花布，上課也需要花布，我覺得我們鴻星布行，現在賣花布的比重，比其他都來的高。（訪談資料 D-59）**

Q：現在的生意有比當初十年前回來的時候好？

D：我覺得是有的

Q：妳認為小規模的商店，在經營上有哪些是優點，或者哪一些不足。

D：**小規模的發展，因為小就可以 handle，很多人就是在一個地方，覺得做的很好，就喜歡去擴大，基本上我一直希望，我可以做我自己可以 handle 的事情，（訪談資料 D-60）**比方說我給代工做的東西，這個代工是我已經篩選又篩選，覺得他 OK 的，我才敢 follow 給他，如果說不行的，還是我自己做。所以目前來講，**我沒有想去做到機器化生產，我覺得那個部分是，還要靠很多的人力，然後在這個人力上，妳還要很多的訓練。（訪談資料 D-61）**

Q：就妳這幾年經營下來，妳認為微型企業的優點是什麼。

D：比方說，**現在花布很多人都有需求嘛，一天到晚就會有人來找花布，妳就很容易可以看到現在人家的需要是什麼，如果說沒有這個小店面，妳不知道花布現在會這麼興盛，一般妳在工廠或者辦公室，這部分是看不到，所以我覺得小規模店面生意，應該是說跟客人的需求互動最直接。而且我們自己也知道，今天客人要找花布，或者要找什麼布，我很快可以看到，她那個趨勢是在哪裡。**（訪談資料 D-62）

Q：妳覺得微型企業的限制和不足是什麼。

D：它的量不可能很大嘛，還有他的人力。**我們店面基本上就是比較被動，客人沒進來妳就不知道他要的是什麼，所以當我進到鴻星布行之後，我會有部落格，去做一些東西的發表，或者有時候我會去參加一些活動，妳既然在從事這個地方特色產業，有時候公部門有活動妳要配合，這個就會給鴻星布行多帶一點營收。**（訪談資料 D-63）

<u>17.小模事業的資源有限，但具有靈活與彈性的特點，為了實現機會，妳和團隊做了那些措施？讓它維持良好的狀態。</u>

Q：小規模事業的資源有限，為了實現機會，妳做那一些措施，有爭取政府的一些補助或是參加一些課程嗎。

D：**爭取公部門的資源，基本上我比較在被動上，上課我也很少去爭取，基本上是公部門、社區會叫我去上課，還有一些多元方案會叫我去上課。**（訪談資料 D-64）

Q：這些資源對鴻星布行或花花世界，有沒有什麼樣幫助。

D：**基本上妳去上課，上課學生就會知道鴻星布行加上花花世界，我覺得上課多少都會有一些幫助。**（訪談資料 D-65）

Q：妳可以具體的說明是哪些課程名稱，或是參加哪些活動。

D：**比方竹東的湯圓節，或者竹東的天穿日，上課的話就有一些我們的社區媽媽教室，或者是一些外籍新娘的課程，像我最近有上原住民的多元方案，基本上我課程的元素，就是客家花布。**（訪談資料 D-66）

<u>18.和其他同業比較，妳的家族事業所擁有的獨特的優勢和特色是什麼？哪些成為妳在經營上的創新元素？</u>

Q：跟當地的布行比較，鴻星布行的獨特的優勢和特色是什麼，哪一些成為妳在經營上的創新元素。

D：鴻星布行從以前到現在，**我們的優勢就是媽媽還是裁縫師，在竹東鎮上已經找不到幾個裁縫師，再加上妳在這邊買布，最好有人幫妳做，這個就是我們跟其他店面不同。再加上我自己喜愛客家花布，我的 focus 就在這個地方，既然人家說它是個很俗氣的東西，那妳就希望能利用什麼創新的東西，去讓**

更多人去接受它，我希望接受的人不見得是年紀大的，我希望有年輕人喜歡這塊，所以我常常絞盡腦汁，去想現在年輕人到底要什麼，然後做出什麼東西，是年輕人想要的。（訪談資料 D-67）

19.妳在經營的過程中，創新了哪些不一樣的東西？吸引顧客的特色是什麼？

Q：妳創新了哪些不一樣的東西，妳認為吸引顧客的特色是什麼。

D：我覺得是那個**花布的玻璃盤，因為我們地方特色產業有在推動這塊，現在在網路上每天都有人在問我，有沒有花布可以買，或者有沒有花布這個課程可以上。之前有個用桐花去做的洗衣板，在這之前很多客人都不會想到，花布跟洗衣板怎麼可以連結上來。另外，台客帽來的靈感，有一陣子很流行台客帽，我做出的東西有時候跟當時流行的趨勢有做一個結合，利用傳統的東西，變成自己的東西。（訪談資料 D-68）**

Q：我在部落格上面，有看到用客家花布去做一些小物，或者是一些制服，這個部分可以談一下嗎。

D：我們**之前像有接到美國一個華僑，他要去做精油，因為他是客家人，希望把她客家的東西帶到國外去，在他的事業上能運用到，也能推廣我們客家花布，所以他叫我幫他做了一個小袋子，讓她可以去包她的精油，也可以順便推廣我們客家花布。**還有現在**婚禮小物也很流行，（訪談資料 D-69）**我覺得這兩塊是目前做比較多的。

之前有個客家美國芝加哥合唱團吧，他也是在網路，知道有花花世界，我跟他講說，妳怎麼會找到我，他說他們在花花世界部落格，看到一些東西是跟人家不一樣的，他們要做合唱團的團服，我記得我們完成的時候，竹東有邀請她到竹東參加天穿日山歌比賽，他有來做表演，那天他們穿上我們設計製作出來的團服，我那時候有個驕傲，我覺得所有合唱團裡面，我感覺是最好看的，我覺得那時候有表現到客家特色，那時候是我還滿自傲的地方。（訪談資料 D-70）

還有一些花布的拼貼，常常有人問我，**花布可以運用在什麼地方，基本上只要妳想貼都可以，就像我把花布貼在洗衣板上面，加上一個框也是一個飾品。（訪談資料 D-71）**像最近很多人來店裡要剪花布，我都告訴他要貼扇子是不是，因為現在夏天到，扇子實用性很高。還有之前有選舉，會有很多公關扇，很多會把它運用在這上面，但是我有個感慨，我們在七，八年前的時候，就做很多花布扇，為什麼在間隔的五年，六年多之後，這麼多人在貼這個扇子，可能是社區有在推廣吧，也許那個時候知道的人不多。

Q：歸納妳吸引顧客的特色是什麼？

D：應該是**她們在網路上，已經看到我的東西，覺得這東西是她想要，或者是她的需要，她想要或是她欣賞，她會來找我，基本上會來找我的客人，是她已經對我的東西認同。（訪談資料 D-72）**

(二)外部資源

20.哪些外部的人或單位，對妳在事業的經營上是有幫助的。妳利用了哪些？成效如何？

Q：哪些外部的資源，是對妳有幫助，妳利用了哪一些，成效如何。

D：基本上利用公部門資源，應該就是活動，因為參加他們的活動，就有一些曝光。現在公部門大部分**就是在辦活動嘛，妳只要去參加，他們就會公開去推動這個活動，妳的曝光率就高，常常參加活動，會有一些接觸的機會。什麼時候會帶來生意，是不可預測的，(訪談資料 D-73)**就像之前有個難得的會，我參加 2013 **年新竹燈會，本來覺得麻煩不想去，因為是 16 天的活動，後來發現它也是一個機會，畢竟下一次什麼時候輪到也不知道，而且這是新竹縣第一次參加，後來我還是去參加，到現在我還是會覺得去參加是對的，不管說它有沒有帶來後面的效應，自己來講也是一個肯定。(訪談資料 D-74)**

Q：竹東的湯圓節、天穿日，這些活動是妳去找鎮公所，還是鎮公所主動來找妳。

D：**第一次就是在花花世界成立之後，竹東湯圓節是我自己主動去爭取到，要參加他的活動，在那次之後，基本上我都是被動的，都是他們在邀請我們。(訪談資料 D-75)**

Q：政府的補助的部分妳有爭取過嗎？

D：**我從來沒有去爭取這部份，因為我覺得跟公部門合作，會給自己帶來很多限制，妳必須要去配合他們的活動，想法要照著他走，或者寫很多 paper，我覺得那種要束縛的東西，我沒有那麼主動。(訪談資料 D-76)**

Q：非政府的資源，哪些是妳有利用的。

D：**最近我加入一個新竹地方特色產業協會，他們不定期都會開一些課程，比方說行銷的課程，或者烹飪、茶道這些課程，他會帶我們去參加一些縣市觀摩，會帶我們去參觀，在某些部分做比較，這些都會帶給我一些幫助。(訪談資料 D-77)** 我們即將在五月十五要去參加綠活，這是最近的活動。

Q：妳們有跟其他在地業者做異業結盟嗎？

D：會啦，**我們前陣子跟頤和園做那個有機便當，他們就利用竹東在地業者阿娟姐的酸菜，北埔嚐好吃的鹹豬肉，再加上他們本身的有機菜，做一個便當，再用我的花布去包裝，我覺得這就是我們異業結合。(訪談資料 D-78)**

21.妳如何利用現代科技網路及知識，經營家族事業。

Q：現代科技網路的部分，妳運用了哪些。

D：**最基本的是個人的部落格，facebook 粉絲團，再不久我們可能會在 pchome 去開個網頁，或在 pchome 販賣我們的東西，(訪談資料 D-79)** 現在進行當中啦。

Q：妳覺得這塊市場大嗎？

D：**網路購物市場是以後的趨勢，也是要 test 看看，因為這麼多產品，妳總是要投其所好，看顧客需要什麼，然後做出，顧客需要的東西。(訪談資料 D-80)**

Q：現在透過網路來的訂單多嗎？

D：**花花世界基本上還是以網路訂單比較多，還是外地的客人比較多，我們在地業者的客人比較少。(訪談資料 D-81)**

22.妳如何串連個人及團隊的人脈資源。

Q：妳自己或者是妳媽媽這邊，妳們在人脈上面的資源，哪些是對妳們有幫助。

D：以最近的來講，就是**我參加新竹縣產業協會，它是我們新竹縣 80 幾家業者的結合，我覺得我們比較幸運的是，這 80 幾家業者大部分是餐飲，或者是以農產品為主，以這藝品或布類的，只有我們一家啦，所以我的東西在他們的應用上會比較廣泛，我想這也是我們的優勢。(訪談資料 D-82)**

23.妳認為什麼是地方特色產業？在逐漸成為當地特色事業的過程中，妳利用了哪些在地資源？妳的家族事業如何與它互動。

Q：什麼是地方特色產業，妳自己的定義。

D：**就從字面來講，就與眾不同，像阿金姐的桔醬，在新埔或者只要客家莊都有，就是在妳怎麼樣去推廣，妳怎麼把自己最好的推出來。還有她的東西當然是最好的、最安全的，然後她的包裝，還有她的知名度。(訪談資料 D-83)**

Q：就鴻星布行和花花世界的地方特色，妳覺得重要的元素是什麼？

D：就是我的花布，客家花布。**傳統的花布，做些創新的東西。鴻星布行有快 60 年的經營的時間，就是利用舊有的元素做出創新的東西，鴻星布行的客家花布，再利用我們花花世界，應該是兩者加起來，我想今天公部門他會找妳成為地方特色，應該是有這兩項的條件，歷史加文化再加創新。(訪談資料 D-84)**

Q：鴻星布行或花花世界，在竹東有它的獨特性，妳利用了哪些在地的資源，妳們怎麼樣跟它互動。

D：最直接的是**會有客人說，妳們竹東有什麼好玩的，有什麼好吃的，妳會跟他講說去蕭如松，或者我們現在正在推廣的動漫園區，或者是軟橋社區，基本上我們會這樣去跟他介紹，然後地方的農產、產品來講，地方的伴手禮，就阿金姐的桔汁或金桔醬，或者是紅磨坊的的蛋糕，還有簧城竹簾，她現在也在推動那個觀光工廠，也是可以大力推給我們的遊客們。然後在結合的部分，記得今年年前的春節的伴手禮，就結合了阿金姐的桔醬、黃記粄條的油蔥酥、加上篁城竹簾的小茶墊，最後用我的花布去包裝，也是受到滿大的歡迎。(訪談資料 D-85)**

Q：是什麼活動？

D：最先開始是竹東的天穿日，要做一個特色產品的整合包裝，剛好也是過年，

順便搭春節的伴手禮。

Q：除了有些竹東的客人，過來剪花布以外，我們在主動上做了哪一些，讓客人可以接觸到花布拼貼或花布創作。

D：會從兩方面來做，**一個就是 DIY，還有就是教學，DIY 就是讓沒有太多時間，或者只喜歡單一張商品的個人，讓她能藉著體驗瞭解熟悉，比方說多一個人來做 DIY，就多一個人瞭解，多一個人他會喜歡花布。然後教學的部分，因為現在政府有推動很多多元方案、多元計畫或是說社區，我就利用這個政府的資源去做，基本上我還是專攻在客家花布，也靠這個機會把客家花布推廣到社區裡面，或者是一些多元的二度就業的婦女。(訪談資料 D-86)**

Q：透過花花世界工坊跟客戶的一個互動，妳覺得有為鴻星布行帶來什麼不一樣生意嗎？

D：是有的啦，**因為老師出去上課，老師家有賣花布，如果說在在地上課的話，基本上他們的選擇就真的只有鴻星布行。(訪談資料 D-87)**

24.在有限的資源下，妳如何去配置內外部的資源？

Q：資源有限，妳要做的事情比較無法面面俱到，在這樣一個情況下，妳如何去配置。

D：**我覺得地方上給妳的資源，他如果有活動，妳就盡量的配合，當他在需要的時候，也會優先考慮到妳，再來最主要還是靠自己啦，妳自己想做什麼樣的突破，為自己做什麼樣的準備，(訪談資料 D-88)** 我覺得應該是這樣。我目前來講，也是希望媽媽把鴻星布行固有的客人再鞏固些，再加上花花世界，這個兩個我都希望能做得更好。

25.在妳持續經營家族事業，成為地方特色商店的過程中，妳需要政府協助的三件最重要的事？

Q：在妳經營的過程當中，妳認為成為一個地方特色的商店，最需要政府幫助妳的是什麼。

D：**鴻星布行是一個規模比較小的店面，再加上花花世界，當然希望可以透公部門的**活動，**或者是他們在推動地方形象的時候，順便把我們推出去。我想應該是行銷，希望他們在行銷這部分可以幫我們，畢竟大的力量會大於我們一個小小的店面。(訪談資料 D-89)**

四、經營者

(一)特質

26.妳的生命過程中，經歷最大的挫折或困境是什麼，妳如何處理？

Q：妳可以跟我們分享在妳的生命過程中，最大挫折或者是困境是什麼，妳如何

處理。

D：從小我們就是唸書，畢業之後就工作，最大經歷應該是**我爸在十年前中風，這個給我的影響是滿大的打擊，十年前我一直都待在台北，我從來沒想到我會回來竹東。可是十年前爸爸生病了，不能說不得不，應該是說自然而然妳要照顧他，妳就會就回來，因為在我的人生規畫當中，真的是很大的一個轉折。**（訪談資料 D-90）

27.妳的成長過程中，家庭教育對妳在事業經營上的影響是什麼？

Q：妳覺得家裡的教育，對妳在事業經營上有什麼影響。

D：**從小我爸爸媽媽沒有特別說，妳一定要當老師，都是很開放的，妳要學什麼，她都會願意，他們會全力的支持妳，我爸媽沒有給我很大的限制，至於在事業上的影響，就是開放，妳想學什麼都可以去接觸，所以我覺得爸爸的開放是在教育上。**（訪談資料 D-91）

28.經營家族事業之外，休假的時候妳喜歡做那些娛樂?

Q：記得妳跟我提過，就過年休一天，妳在經營事業之外，都做哪些活動或娛樂。

D：我最喜歡自己拼貼東西，那個是我的興趣，也很幸運它也成為我事業上的一部份，所以做起來會很開心。然後我很喜歡看電視，有些人喜歡看連續劇，是想看它的劇情，但是我看那個台灣文創，或者一些韓劇，人家說妳怎麼那麼俗氣去看韓劇，其實我會看他們的整個場景，他們的家飾品，或者是他們的服裝，都會給我一些影響。

29.分享妳生命中最深刻的一件事？

Q：分享妳生命中最深刻的一件事？

D：我最深刻的事，還是**我爸爸住院的那個剎那間，我送我爸去醫院，再回來拿他的東西，突然覺得鴻星布行一直是他在經營，他突然中風，沒有告訴妳要怎麼繼續經營下去，妳要用什麼方式經營，都沒有教我。妳必須要慢慢做，慢慢累積，慢慢摸索，爸爸的生病，給我們很大的改變，包括媽媽包括我。**（訪談資料 D-92）

30.妳在參與家族事業經營上，遇過最大的困難或挑戰是什麼？妳如何處理？

Q：從妳回來到現在，在經營上面遇過最大的困難和挑戰是什麼，妳如何去處理。

D：**我覺得碰到最大困難還是爸爸生病，以前這個店是爸爸經營，媽媽就專心在她訂作的那塊，當然還是會有一些接觸，我本來在台北做精品，也是在做生意，就沒有在接觸店面的生意，我跟媽媽就變成邊經營邊學習。至於說困難，就是媽媽的領域跟我們不一樣，媽媽是在服裝店裡做，我興趣在拼貼那塊，我一直希望做跟傳統不一樣東西，所以在這個不同的路線上，變成媽媽的鴻星布行服飾，和我的客家花花世界結合，還要更加努力，就是跟媽媽的部分。**（訪談資料 D-93）

Q：在訪談過程中，妳不時要為爸爸抽痰，妳有受到牽絆嗎？

D：他不叫做牽絆，為人子女本來就該做的事情，現階段第一優先是希望我在店裡照顧店，也可以照顧爸爸。可是花花世界不可能就這樣沒有了，我也會捨不得，那就利用晚上回家的時間，做自己想做的事情，可能在時間上會有一點點的限制，我覺得我會儘量找時間去做這塊。

(二)客家女性創業家

31.妳認為自己對家族事業的使命是什麼？妳要傳達給顧客的價值是什麼？

Q：妳對家裡事業的使命是什麼。當初是什麼樣想法，讓妳你決定留下來經營。

D：因為爸爸突然生病了，然後媽媽繼續接著做，媽媽身體還算很好，若把爸爸 40 幾年的店突然關掉，我也會覺得很可惜，然後媽媽也希望能繼續經營下去，我覺得在她的精神上也是一個依靠，所以贊成媽媽把鴻星布行繼續經營下去，至於怎麼樣的經營，我還必須去說服媽媽，或許是自己稍稍的改變，比方說布料的挑選，或者在工作上的調配，這個還要跟媽媽再去做溝通。

至於為什麼會留下來，我覺得還是有一種放棄它是一個可惜，**以前布料是人家做衣服才剪，很多人問我現在還有誰去剪布，就是很奇怪，每天都有人來剪布，竹東鎮上有這麼多人，而且鴻星布行在新竹縣算是最大的布莊，已經沒有幾家了，還是有它的需要，所以媽媽常常說，如果我們收了，他們要去哪裡買，我覺得就媽媽的使命感吧。(訪談資料 D-94)**

Q：鴻星布行跟花花世界，想要傳達給顧客的價值是什麼。

D：我覺得鴻星布行就是買布或是找媽媽做衣服，這麼多年來我媽媽的功力還是依然存在，還是每天有人問妳說，妳有沒有在做衣服，我希望我媽身體很好，繼續的持續下去，就我的花花世界來講，我也希望。其實會來找花花世界，本來就透過網路，基本上就有某種上的肯定，客人找我做些客製化的東西，我都會儘量去滿足他，而且我會讓他們覺得物超所值。

因為我有個滿怪的脾氣，**今天客人叫我做東西，我一定會盡力的做，一直到他拿到貨之後，沒有一點怨言，我才會放下心，這個責任感我是有的。因為我希望我把我最好的呈現給客人，當客人拿到我的東西的時候，也會是一個很開心，而且這七、八年以來，我覺得我很有自信說，我給客人的東西都能滿足到他們，我聽到的是，他們買贈品送人，拿到的人都是開心的，然後也滿足到我的開心。(訪談資料 D-95)**

32.當妳決定留下來經營家裡事業後，對未來的願景是什麼？

Q：妳決定留下來之後，妳對家裡事業的未來的願景是什麼？

D：我能承接爸爸的鴻星布行，我也希望能回到以前那種榮景，但是目前這種現況是不可能，這是我以後要努力的地方。然後自己的花花世界，也是要靠我媽媽這麼多年累積下來的客源。**其實我心裡一直有個使命感，我真的很希望**

人人都可以解客家花布，認識客家花布，我也不知道我怎麼會這麼愛它，我覺得那個大師林明弘，把客家花布帶到國際舞台，給我的影響很大，因為我喜歡他把客家花布放在丹麥的公園，我覺得把客家花布放在那種裝置藝術，我很喜歡那塊，我一直有個想法，我想說服竹東的公部門，可不可以把我們的公園，也加入一些花布的元素，比方我們的建築物，或是鎮公所的某塊地方，我希望就是進到竹東鎮上，就看到一些用花布去做的裝置藝術，我一直有這個想法，我還在說服當中。(訪談資料 D-96)

33.妳下一個事業藍圖是什麼？

Q：妳的下個事業藍圖是什麼？

D：**我正在進行當中，我還是想把我自己想要的東西，用花布做出來，做一些年輕人喜歡，也能接受的花花世界。(訪談資料 D-97)**比方說我們去一個地方，妳會不會想到說，妳如果來到這家，妳就不虛此行，妳沒有去到那家，或者沒吃到、沒看到、沒買到，沒有吃到那東西，就覺得很枉然。**我希望花花世界成為竹東一定要去看看的地方，或者是一定要去買他的東西，我有這種使命感。(訪談資料 D-98)**

34.妳當初如果沒有回來，妳認為現在家裡的事業，會是什麼樣的情況？妳和父母在經營家裡事業上，最大的不同點？

Q：當初妳沒有回來鴻星布行的話，妳認為現在會什麼樣的狀況。

D：就是繼續爸爸以前的經營的方向吧，媽媽就繼續去接衣服的訂單，**在客家花布這塊，可能會沒有或者比重會比現在少，因為媽媽的領域是在客人訂作衣服上面，所以還是會承續之前經營的模式，只是換人經營，以前是爸爸，現在是媽媽。花布這塊不要講，我覺得應該是萎縮，因為從市場上看來是一年不如一年。(訪談資料 D-99)**

Q：鴻星布行是以媽媽為主，花花世界是以妳為主，妳們在經營上最大的不同點是什麼。

D：**我覺得我比較投其所好，比方說現在流行什麼，我希望做些什麼東西。像媽媽畢竟已經七、八十歲，在觀念上是比較守舊，經營方式比較保守，(訪談資料 D-100)**就是早上開門做生意，到晚上很晚才打烊，我覺得在這個部份就是比較傳統，比較守舊。如果這樣子做的話，到最後就是慢慢的它會沒落，它會結束，**我真的不希望我們家就這樣沒有了，所以花花世界就必須要有創新，今天客家花布正夯的時候，為什麼不讓它最夯的時候，去創造一個奇蹟。(訪談資料 D-101)**

35.現在政府鼓勵青年新創事業，妳認為回家經營家族事業也是一種創業嗎？妳的看法如何？

Q：現在的政府鼓勵年輕人新創一個事業，妳的選擇是回家經營家裡的事業，妳

認為這也是一種創業嗎。

D：**當然是另一個創業，妳可以把它做的更好，鴻星布行五十年多年的經驗的累積，比方說人脈或者現成的東西。一個這麼久的行業，我希望把它傳承下去。我覺得青年回鄉創業，其實可以利用家裡固有的東西，然後去做一些創新。（訪談資料 D-102）**我們家因為還是媽媽主導，畢竟這是她的精神支柱，我還是儘量配合媽媽，花花世界才會去做自己想要做的東西。

36.妳對創新的定義？

Q：妳認為創新的定義是什麼？

D：**創新應該是原有一個東西，你做某種上的改變，然後讓別人可以接受，就是一個創新。（訪談資料 D-103）**花布很多年輕人不喜歡，我真的很希望我能設計出一件衣服，然後年輕人會喜歡，我 focus 好像都放在年輕人，因為我覺得老的世代，妳要去改變比較難。我目前還沒有想到那個具體的東西，我真的希望我能設計一件衣服，讓年輕人買到的感覺像是潮 T，我非要去花花世界買到那件潮 T 不可，這是我一直很想做的一件事情。因為之前帽子好像有個風潮，它那個壽命好像沒有那麼長，反正我真的很想做一件，類似潮 T 的這種東西。

Q：用簡單的一句話或兩句話來定義你的創新？

D：**利用舊有的東西，舊有的東西經過不同的呈現方式，可能是改變，呈現出一個新的東西，能把別人的錢掏出來，我覺得是最重要的。他錢掏出來，開心拿到我的東西，我也開心拿到他的鈔票。（訪談資料 D-104）**

37.妳認為客家女性在事業經營上，創新能力的特色為何？面臨的挑戰為何？

Q：妳覺得客家女性在經營事業上的創新能力的特色是什麼，還有面臨的挑戰是什麼。

D：這可以**從我媽媽這邊來看到，我覺得那個叫堅持，因為我覺得客家女性硬頸的精神，完完全全在我媽媽身上可以看到。因為我媽媽以前就學了三個月的學徒，妳說三個月做了些什麼東西，可是她大部分的東西，都是自己摸索出來的，更何況她的學歷並不是很高，（訪談資料 D-105）**妳學做衣服，基本上也要有個數學的概念。

挑戰啊，我媽媽只要人家說的出口，像我也是，只要妳說的出口要做的東西，當然錢也要願意付，我覺得我們都可以做到。因為**我從我媽媽那邊看到，她只要碰到瓶頸的時候，她都會願意去 try，比方說常常有個客人說要做這個，我會告訴她不要做，可是她從來不會，除非她不想做，她不會跟客人說我不要做、我不會做，她會利用她已有的經驗去克服，這就是客家女性，碰到困難要去克服。（訪談資料 D-106）**

Q：萬一妳原有的經驗，技術還沒有辦法滿足的時候呢？

D：那就直接拒絕了，但在私底下媽媽會自己去 try try 看，不管是做給別人或是說做給自己，她會想說客人的要求，為什麼她會做不到，這就是她一直的學習的模式，就是客人給她的功課。

Q：妳剛一直提到的是媽媽，就妳的部分呢？

D：**我以前比較像人家講的宅女吧，可是現在我會跨出去，也許是公部門，因為活動要參加，妳為了要把自己推出去，妳必須要踏出去，這個是我自己給我自己功課。現在有什麼活動，有什麼課程，我都願意去參加，或社團的邀約我都會去，不像以前就會拒絕不去，就會慢慢告訴自己，必須要接觸到大眾，才知道說人家需要什麼，或者現代流行的是什麼，這個我正在克服當中，我為我自己改變。（訪談資料 D-107）**

<u>38.從客家人的硬頸（堅毅）精神來看，妳會如何形容自己？</u>

Q：客家人常常用硬頸精神來形容自己，妳覺得自己身上看的到的硬頸精神是什麼

D：**我覺得是我自己很有自信，在某些部分我還滿堅持自己想要東西，我也希望能把我自己想的東西去推廣出去，讓別人也喜歡。（訪談資料 D-108）**

<u>39.從 Geoffrey 市場成熟期中的顧客親密區的四種創新類型，舉例妳在創新的過程中，進行過哪些創新？</u>

Q：最後做一個歸納，妳在創新的過程中，進行過哪些創新？

D：以鴻星布行來講，以前媽媽都是訂作一些時裝，因為曾經有一個做**小朋友的和服，之前我覺很俗氣，可是我現在改變了，和服對小朋友來講，是一個很保暖的東西，因為衣服前面就已經四層了，所以我最近都希望客人可以接受這個東西。（訪談資料 D-109）**

像背巾，我為什麼會想做這個市場，因為每天都有個新生兒出現，背巾是一個必需品，但是這個必需品是要好用的，因為**以前傳統的長背巾，現在年輕人是不會用的，那現在有一些改良的，有一些阿嬤級的她也不會用，我媽媽就在這當中去找到一個改良，一個新的背巾，就比較適用，也讓大家能接受。（訪談資料 D-110）**像以前人家來訂作衣服，只要穿的都會來做，現在一般普通衣服，通常媽媽會跟他講說，普通衣服隨時隨地都可以買的到，除非妳要做比較高級，或是在特殊場合、婚宴或者是比較重要的場合，妳必須要做與眾不同衣服，可以來訂作，那相對單價會高一些，也比較客製化，這個部分有做改變。

Q：顧客接受度怎麼樣？

D：因為真的會做衣服的師傅已經越來越少了，只要媽媽願意做的，她們都很開心，因為沒有人要幫她做。**在行銷這個部分，每個客人進來我都會問妳要做什麼，當他們買完布之後，我都會跟她講說，這塊布可以再去做什麼東西，甚至她買了這塊布，我會跟她說你要不要再買這塊布，因為這塊布可以跟它**

去做搭配，這個部份我會比較主動。還有我常常會跟客人說，妳要做什麼，妳會做嗎？我也很願意教人家，這個部份我不藏私。還有客人來剪布的時候，常常問我哪裡可以去學到什麼，我都會說，妳在鴻星布行買布，要做東西可以去花花世界做，這兩個有互相的搭配。(訪談資料 D-111)

因為我現在都是推動客家花布，常常客人跟我說客家花布很俗氣，穿在身上太花了，我常常跟她講說，像夏天我要穿客家花布衣，其實有個重點，它就是棉衫，本來就很吸汗，我覺得我穿在身上，很少人說不好看的，我覺得要去嘗試啦，因為很多客人都是既有的觀念，覺得很俗氣就不敢穿，我很希望能說服她們去穿。然後花布不僅僅就是被單，**有些客人會說，做窗簾會不會很花，其實我可以跟你講，怎麼去運用，怎麼可以去搭配你們家的家具，妳不可能一整片都是花布隆冬。當然看妳怎麼去搭配，妳怎麼運用啦，比方一個簡單的抱枕，放在你家的沙發上，花布有個畫龍點睛的效果。(訪談資料 D-112)**

行銷，現在**網路時代，我覺得以後大家都不願意出門，就是在網路上打開點點就買，以後我會朝這個方向去做，就是妳能在網路上就可以買到花花世界的東西。然後我們現在還有一個規劃，有個實體店面在內灣，賣花花世界的商品，初期會有一些衣服、帽子，我希望做到只要去內灣，妳一定要去看的花花世界東西，必須要去買花花世界的東西。(訪談資料 D-113) 我常常希望他們透過商品，有客人要去 DIY 或者去上課，就去推動這個客家花布，因為只有透過這種比較實務的體驗之後，客人才可以從中去瞭解它，不僅是瞭解這個東西，也可以瞭解到我們花花世界。(訪談資料 D-114)**

就像活動來講，我常常出去參加活動，也是有客人會藉著這個活動留下印象，哪一天她有需要的時候，她也會找妳，還有我一直強調，**我希望花布能改變人家的想法，就是藉著客家花布，讓她們對客家文化，有更深一層的認識。(訪談資料 D-115)**

Q：妳有觀察到的買布的客人，是哪個族群嗎？

D：說實在那時候買布的客人，對我來講都是媽媽級的客人，年輕的客人比較少，包括我小時候到現在，媽媽級的客人比較多。反而我覺得現在，因為手做的興盛，年輕人來買反而是多的。

Q：在買布的時候，他們有告訴你要做什麼嗎？

D：即使他沒有說，我也會問他們，買這個布做什麼，通常我們都會去主動問客人，因為妳必須要瞭解客人他要買什麼布，我才可以介紹他適合的布。比方客人說他買客家花布，我就會問你要做什麼，其中帶有一個好奇，他一定是喜歡才會買。**現在來買客家花布的人，大部分還是去做包包居多，做衣服的還沒有那麼多，還有就是送給國外客人，很多客人說要去國外，要送一個很具有代表的東西，比方客家人會希望送個具有客家東西，(訪談資料 D-116)**

我常常覺得，台灣客家花布足以代表台灣，客家花布應該可以改為台灣花

布。然後手做的興起，客人就會想做自己想要的東西，尤其年輕人現在都會想要做一些家飾品，為自己家布置，通常我都會介紹花布也會有不一樣的風貌。

Q：今天我們的訪談就到這邊，後續我會將訪談做成一個逐字稿，這個過程中如果發現不足的部分，會再做第二次的訪談。

D：謝謝，歡迎再來。

附錄三：金瑞珍行（玉山麵）&展羨有限公司（藝桐饗宴)訪談資料

訪談者	黃翊甄(Q)	訪談日期	2015.04.30
受訪者	游智穗(C)	訪談時間	3 小時 16 分
訪談地點	藝桐饗宴	錄音方式	錄音筆

Q：今天 2015 年 4 月 30 日，訪談地點在台北藝桐饗宴，受訪者是游智穗，訪談人是黃翊甄；我們針對客庄女兒回家經營家裡事業，這個論文議題做訪談，在訪談過程中，訪談大綱可以隨時做調整。

第一部份　研究究個案背景

1.家族事業何時創立的？為何選擇經營這個行業？

Q：玉山麵是一個品牌？還是妳們家的金瑞珍行？
C：金瑞珍行是我們的公司名稱

Q：妳們家的製麵店是什麼時候創立的，當初妳的阿太為什麼會選擇經營製麵店。
C：我們的麵廠從１９１０年開始做麵做到現在，等於是百年老店了。為什麼要做麵條，我聽爸爸的敘述，因為米食跟麵食都是民生必需品，阿太滿有商業頭腦的，早期還有賣砂糖，糖的部分賺了一些錢，早期的麵工廠是接收維大力汽水（白美汽水）工廠的製麵機器之後，才延伸到現在製麵。

Q：為什麼選擇不是像我們一般外面吃的濕麵
C：為什麼做乾麵條？因為濕麵裡面有比較多的添加物，早期保存是一個比較大的問題，早期有銷到大陸去，濕麵要銷到大陸去是不可能的，除非添加了很多東西在裡面，保存比較沒有那麼大的問題，以前阿太的時候有做糕餅、麵食、糖。

2.為何選在這個地方？當時在地的環境背景為何？

Q：為什麼選在關西，當時的環境背景？
C：我的阿太就是曾祖父，桃園銅鑼圈那邊的人，阿太家有好幾個兄弟，早期我們家在祖譜上面是做茶廠的，百年以上的茶廠，之後阿太將茶的部分給他的弟弟，然後自己出來外面做生意，剛開始是從新竹市的花園町，就是現在製米粉的工廠附近，因為火災把工廠燒掉，才會遷廠到關西。

Q：為什麼會選擇關西
C：關西有長壽鄉之稱，然後好山好水，曾祖父出生的時候就已經住在關西了，可能阿太覺得關西是個好山好水的地方吧。

Q：為什麼叫玉山麵

C：關西剛好有個玉山社區，有個玉山的礦區，還有個玉山國小，所以以地名為主，取名叫玉山麵。那現在我們想法是，玉山是台灣的第一高峰，希望延續像玉山一樣，品質要堅固，堅守品質。

3.那時候當地有多少類似的店家？生意如何？

Q：以前當地做乾麵條的有多少家

C：我知道的只有一家

Q：妳阿公那時候只有一家？

C：我不清楚欸，現在關西做乾麵條的只有我們一家，過去的話要再去問我爸爸。

Q：在過去的時候做乾麵條的生意有多好？

C：我覺得我們家來講，曾祖父比較有生意頭腦，也比較敢去衝，那我爺爺，還有我爸爸，在那個年代來講，我覺得他們算是比較保守，他們就是做麵條，只有在家裡販售。

Q：是現在妳們市場那邊嗎？

C：對，就是工廠做完麵條後就拿回家裡，不然就是在我們附近的雜貨店。

Q：那時妳爸爸跟阿公的麵條都賣給誰？

C：就是賣給鄰居，左鄰右舍，不然就學校，之前有一個太魯閣工廠需要一些麵，和一些雜貨店這樣，通路大概就只有這些。我覺得他們沒有想要做大，覺得可以養活一家人就好，沒有想說要做得非常好。

Q：之前有提到，妳們曾經考慮是不是要繼續做麵，可以談一下？

C：我們家麵的通路就只有家裡附近，而且爸爸媽媽年紀大了，都三十年次的，剛開始弟弟沒有回來幫忙，做麵的次數也就變少了。除非假日的時候，弟弟回來幫忙，大部分都是假日在做，因為弟弟剛開始不想接工廠，他覺得做麵是滿辛苦的一件事。後來有一次，我們家對面說關西有一個鹹菜節，還是仙草節的活動，問我弟弟說要不要出來外面做展示活動，爸爸覺得麵擺在家裡都沒有人買，到外面去更沒有人買，剛開始是爸爸覺得不要，幹嘛出去外面擺攤，剛開始是反對的，不要我們做外面展售這塊，後來弟弟就跟他溝通，剛開始爸爸連印一張名片都不要，他覺得印那些都是浪費錢，後來弟弟就一直在跟他說，這中間有很多的摩擦，後來弟弟覺得，他要回來接這個工廠，那是不是要走出去，所以他後來接了仙草節跟鹹菜節這個活動。

4.在妳回家參與經營前，家裡的店面由誰經營？他們主要的技能、經驗為何？

Q：在妳加入玉山麵經營團隊之前，是由誰在經營，介紹一下他們的背景。

C：就是我爸爸跟我媽媽，夫妻一起到工廠去做麵，做完麵之後就拿回家裡賣，那媽媽的工作就比較多，因為媽媽還要帶小孩，還有我們家裡的雜貨店，以

前雜貨店不是只有賣麵條而已，我們雜貨店還有賣別的東西，鄉下的一般的那種雜貨店。以前不是有味素嗎？我記得爺爺奶奶還在的時候，是味全的味精吧，過年過節的年節禮盒，就會買那個做禮物，還有一些金紙拜拜的東西，糖果是沒有賣啦，在我的印象裡面是有賣砂糖，還有高粱酒，米酒、冬粉之類的東西，就是比較傳統的雜貨店，還有加麵條這樣子。

5.店裡主要銷售的產品和服務是什麼？和當地店家相比，妳們的競爭優勢為何？

Q：那時候賣的主要產品是那些，跟其他同業的業者相比，妳們家的優勢在哪裡。

C：妳說那個去跟外面比較，我覺得他們也沒有想那麼多，只是想說把麵做好，然後賣給當地人，就是只想到品質，他們一直沒有想到通路這一塊，就是覺得我把麵做好，放在家裡賣這樣子，因為畢竟有累積一些客源，他們的需求也不是那麼多，覺得我可以做好賣給客人，賺這些錢就好，沒有再多的想法。

6.當妳回家幫忙家裡的事業時，家裡店面的經營情況為何？當地同業的經營情況如何？

Q：當初回去的時候，妳覺得當時金瑞珍行的情況如何？因為妳們是做乾麵條的，妳覺得跟濕麵條比怎麼樣。

C：我以前也沒有這個概念，只覺得爸爸他們的需求，就是我這樣做好了，沒有說今天一定要擴大還是什麼，都完全沒有。到現在這個狀況是我們從來沒有想過的，因為早期我們家還有做貿易，就是做成衣廠那塊，還有麵的部分，真的賺到錢不是以麵為主，因為麵的利潤都很薄。

Q：妳覺得因為消費者吃米食或麵食的習慣，有受到衝擊嗎？

C：應該還好，因為爸爸他們最主要也不是麵食為主，雖然說是工廠，但是做麵也不是每天，他就是把麵做好就放在家裡，就是三餐可以溫飽，沒有說今天一定要做多大。

Q：有沒有發現，很少人買麵，表示大家都不吃麵了嗎？

C：我那時候還沒有去參與這個部分，所以覺得倒還好，因為在鄉下地方，爸爸媽媽的需求就是小孩子三餐能夠溫飽，小孩子能夠平安長大，在教育這一塊比較重視，所以妳說他們要再做更大，他們可能就是沒有我曾祖父那個生意的頭腦。

Q：請妳介紹行號名稱變遷

C：我知道的就是金瑞珍行，還有一個金瑞珍商店，那我爸爸就是以行號為主，然後現在我弟弟再取一個玉山麵這樣子，也是一個行號，等於是另外一個品牌。

Q：妳們的家族歷史在網路上查的到嗎，可以提供另外的資料給我們參考一下。

C：可以啊，像我說那個祖譜上面，就有製茶廠這一塊，我們早期就是一個製茶

廠，然後我曾祖父好像有六個兄弟，但早期他其實那時候，我聽我爸爸還有我弟他們在敘述，那時候阿太家裡有六十甲的地，阿太大概分了十幾甲地，就是自己出來外面。我就有問我爸，阿太那個年代，他其實很敢衝，雖然他有地，他還是跟銀行做借貸，不像現在爸爸媽媽是很保守的，他們從來不會去跟銀行做借貸，他們覺得夠就好。

第二部份　研究對象背景

1.你回家經營幾年了？當初是在什麼樣的情況下，家裡找妳回家幫忙？

Q：妳回家幫忙經營已經多久了

C：從有消費券那一年吧，好像是 98 年的時候，就是三峽客家博覽會那一年，之前我都完全沒有參與，頂多就是在家裡的門市，有客人來買麵就去幫忙這樣子，實際做是從三峽客家博覽會那時候開始。

Q：當初是在什麼樣的情況下，被家裡找回去幫忙

C：因為我沒在上班，剛好客委會有一個活動，就是三峽為期 51 天活動，媽媽就問我說有沒有空，我就跟我媽說，以前我們是沒有這些訊息的，是我們工廠對面的鄰居找我弟弟去參加東安橋下的鹹菜節，那是第一次的活動，剛好客委會的專委看到，請我們去參加三峽 51 天的活動。我就跟我媽說，好啊，那把它接下來，因為媽媽覺得很擔心，因為我不會開車，而且從台北市到三峽有段距離，她說我要怎麼去，我就跟她說不用擔心，我自己會去處理，把它接下來再說，後來就接了三峽那場為期 51 天的活動。

Q：介紹一下那場活動，比較深刻的事情。

C：那場活動我覺得還滿特別的，其實我不曾做展售，也不知道如何去擺設，第一次去心裡很害怕，因為以前我從事護理工作，不用去做推銷。我去三峽那次活動，把我家裡那個經濟包，就是比較古早味的包裝帶出去，剛開始沒有知名度，沒有人會買你們家的東西，剛開始我覺得受挫，覺得東西放在這裡，看到旁邊周圍的廠商，生意不錯，然後我的生意怎麼這麼爛，沒有人跟我買東西。

心裡覺得這樣不行，就回去跟弟弟還有媽媽說，媽媽就說沒關係，妳就擺在那邊，有人買也好，沒人買也好，就放在那裏就好了，後來我覺得這樣不太對吧，所以就打電話給我弟弟，跟他說我們要改變一下，然後我弟弟想一想，就去借了快速爐，搬到三峽博覽會，然後剛開始煮麵，因為我媽媽很會做油蔥，媽媽就做了一些油蔥給我，我就把麵拌油蔥拌一些醬油，客人聞到香味就會靠過來，從那之後，人覺得妳家的麵好好吃，然後就會買麵，再買油蔥，後面那幾天，我弟弟的麵是來不及做的。因為麵如果沒有烘乾，是不能放到八個月就會發霉，因為那一次活動突然量暴增，其實客人有些麵就還不到八

個月就發霉了，因為那個過程是從來沒有過的，一下子麵賣到不夠賣，所以我覺得還滿好玩的。

Q：有給妳什麼啟發嗎？

C：我覺得我們家的東西是不錯啦，從以前人家不吃到現在，很重要的就我們的通路和行銷，我同學的姊姊當英文老師，客人剛好買了我們家的麵送給她，竟然打電話問我說，我們家的麵在哪裡可以買的到，她就住在我家附近而已。因為以前沒有做行銷這一塊，所以很多年輕一輩吃了這些麵，也不知道在那裡買。因為我們家剛開始連一個招牌都沒有，工廠也沒有招牌，住家那邊也沒有招牌，所以客人買個麵也不知道這麵在哪裡買的，三峽這場活動讓我學習到滿多的，像剛開始媒體說要採訪我，我就跟他說不要採訪我，我看到媒體就是會躲在後面的人，覺得那是一個很恐怖的事情。

2.妳們家有幾個小孩？小時候會幫忙店裡工作嗎？都做一些什麼事？

Q：你們家有幾個小孩？妳們小時候有在店裡幫忙嗎？幫忙些什麼事呢？

C：早期工廠後面是曬麵廠，關西停車場那塊地，過去是我們家的，現在是被政府徵收了，以前在曬麵的時候，我們五個小孩就會跑到工廠去玩，快下雨的時候幫忙收麵條，不然就去撿地上的麵，當王子麵咬著吃，那個麵工廠有我們滿多的回憶。

Q：收麵撿麵，要幫忙賣嗎？

C：賣就是在我們家門市，就是我家的住家，就會去幫忙賣麵這樣子，然後雜貨店，就是人家過年過節買伴手禮之類的。

3.當初什麼樣的想法，讓妳決定留下來繼續經營家裡的事業？

Q：什麼樣的機緣下，妳決定幫忙是就是真的回家參與了。

C：三峽那場活動之後，我們的一個廠商，就問我說去百貨公司參展嗎？我心裡就想，我家裡的東西，去百貨公司可以嗎，我家的包裝這麼的古早味，我要去百貨公司，怎麼能夠賣得出去？所以剛開始他來找我的時候，我也是覺得不行。其實很多事情我就是試著去做，既然有這個機會，之後結果怎麼樣再說，或是之後再修正，我第一次參加就是 SOGO 百貨忠孝復興館，舊館那個，我就去參展。

然後我就覺得包裝是不行的，在三峽那場活動中，客委會那時候有一個案子是包裝設計，我弟弟也有去做包裝設計申請，後來有申請通過，再申請過之前，我因為要去百貨公司，我就把我家那個古早味的包裝，請一個學生幫我做設計，就是一個套裝把它套進去這樣子，感覺會比較高級一點，不會這麼的古早味，就是在百貨公司那次開始，慢慢地一些參展，給我一些想法，再加上我之前設計的五種包裝，交給客委會再做延伸，才變成現在這種包裝。早期我們還有一個包裝就是用麵袋子把它套進去這樣子。

Q：所以是因為這些機緣，讓妳覺得這個事業是可以做的，妳才決定回來。

C：應該是說，我看到爸爸媽媽這麼老實的在做生意，一方面家族事業已經做到第四代了，要把工廠收掉嗎？真的會捨不得，那家裡就只有爸爸媽媽，弟弟要回去做也是因為這樣子，因為爸爸媽媽真的已經年紀大了，叫他們倆個去做那個，真的沒有辦法負荷。剛好弟弟又回去，就想說做這麼久的麵工廠，說錢倒是其次，因為家族傳了下來，就這樣把它收掉，真的是很可惜的一件事情，那就弟弟是負責生產線，我是負責行銷，在生產跟行銷這個過程，我們中間的互動也常常有一些問題。

Q：那妳怎麼克服

C：常常就被唸、被罵啊，不想聽的時候就直接掛電話，其實爸爸媽媽的想法是心疼我，弟弟的想法是覺得不需要這樣做，我先生的想法是覺得沒有看到錢，可是在我的心裡就覺得，那是我娘家的事業啊，我覺得錢可以慢慢賺，但是這個東西是曾祖父留下的東西，然後我覺得，爺爺很疼惜我們這些孫女，爸媽也是很老實地在做生意，讓這個東西，沒有了、不見了，其實心裡會覺得滿落寞的，我覺得不管怎麼樣就是要傳承。

一、機會

(一)市場環境

1.妳覺得和上一代的經營環境比較，有什麼不一樣的變化？

Q：妳回家幫忙的那時候，妳覺得整個環境上一代跟妳看的有什麼不一樣。

C：我們家只有做麵條，**鄉下跟都市的生活完全不一樣，鄉下很多東西都可以自己開伙，很多東西都可以自己做，就像我只要買麵，油蔥自己爆香都可以，客家人自己做油蔥，那我覺得客人就會買麵回去。（訪談資料 C-01）**

2.妳從哪些地方看到發展的機會？但可能的威脅或風險又是什麼？

Q：妳從哪些地方看到發展的機會？

C：我結婚之後就在家裡帶小孩，我是家庭主婦，我雖然從事護理工作，但我結婚之後就離開臨床。**在台北想要煮東西的時候，就沒有這麼勤勞，就有很多速成，我就覺得就單賣麵來講，對台北人來講，我今天買麵回家，是不是可以有拌醬之類的商品出來，所以我後來就結合了醬料。（訪談資料 C-02）然後有一次參展，是經濟部辦的一個活動，也是在百貨公司，然後有一個澎湖的老闆，也在做參展，他有 XO 醬、蝦醬，我同學就跟他買了一些醬料覺得不錯，就因為這樣，讓我有想法是說，是不是應該把麵跟一些醬料在做結合。（訪談資料 C-03）**

Q：妳家裡的麵店的經營就是乾麵的，跟當地的濕麵比較。

C：**我們家做的麵條全部都做乾麵，有一家是全部都做濕麵，他們濕麵就全部交**

給麵店，那我們乾麵條就沒有辦法，因為我們煮的速度沒有濕麵來的快，濕麵的利潤比較高，但是保存期限比較短。我們家做生意到現在，我都沒有看過做濕麵，都是做乾麵條。（訪談資料 C-04）我知道有幾家濕麵，是直接交給餐廳，因為煮的話比較快，爸爸之前也有想過是不是要做濕麵，也有去台北看機器展，那種溼麵的機器，但是一直是有想，一直沒有去做這塊，可能以後會做吧。

Q：妳從那些地方看到乾麵，是有發展的一個機會，可以從顧客需求或市場，和自己的優勢來談。

C：我做一段時間後，**我女兒的鋼琴老師，送我阿舍乾麵，我煮了之後就覺得說，他賣的非常的好，我覺得我們家的麵不會比他差，我就覺得這是一個我們應該要改變的部分。可是我覺得他那個麵的單價，他那個麵的是一包一包的那種，那個東西風險比較大，我就不敢用調理包的方法下去做，他這是給顧客很方便的需求，我只要麵弄起來，就可以直接拌醬，我可以用他這個概念下去做，但是不要用他的方式，所以我就將玉山麵結合好拌系列商品，（訪談資料 C-05）**延伸了這些。

Q：妳覺得哪個有風險

C：像夏天那種料理包，會膨脹會破掉，處理不當會有風險。**其實有很多廠商跟我說，是不是可以做涼麵，做濕麵的部分，就是風險比較高的，因為保存就是一個很大的問題，因為沒有添加別的東西，在運送溫度的部分，如果沒有去控制好，就會有狀況出來，所以我一直都沒有去做這塊，（訪談資料 C-06）**那個利潤是比較好的，必需等品質可以做得比較穩定，不會有狀況的情況下，才會去做這個部分，**現在還是以我家的醬料，跟好拌系列的商品做結合，因為乾麵我可以做成伴手禮，而且我的通路也可以不只有在台灣，還可以做別的市場，這是我覺得會比較好的地方。（訪談資料 C-07）**

Q：做乾麵沒有風險嗎

C：乾麵只要烘得夠乾，沒有潮濕，保存也妥當的話，風險是相對比較小的，但是風險還是一定會有的。

<u>3.從市場趨勢和客戶需求，妳如何評估哪一些機會具有發展的價值？之前為何無法提出有效的解決方案？妳提出怎樣的解決方案去實現它？</u>

Q：每個機會都有它的市場性跟價值，妳如何去評估發展性？為什麼在爸媽那時候，卻沒有這麼做，妳是怎麼樣去做。

C：爸媽從以前都沒有在外工作，所以他們的觀念裡面，反正我就是做麵，就這樣就好了，就像我當初在外面參展也一樣，他們覺得說沒賣出去也沒關係啊，因為他們從以前就是在家裡的工廠，沒有在外面工作的。那像我自己，我先生是獸醫師，我也會有一些跟顧客接觸的經驗，後來**出來外面做展示的活動，直接面對著顧客群，客人會給我問題，就是他們的什麼需求。（訪談**

資料 C-08）

因為**爸爸就侷限於一個鄉下的地方，那我去做展售活動，會來自各個地方，而且每個地方的需求都不一樣，像我去高雄參展，苗栗，或是台北，都有分區域性的，其實我自己觀察這幾年下來，我覺得台北市人，像是松山區或是天母，我覺得這一個區域客人會回家開伙、會煮的，（訪談資料 C-09）**需求會比較高的時候，對我的產品是比較有利的，和都沒再開伙的顧客相對比較，我覺得越往南走，對我來講是越有利。

Q：越往南越有利為什麼

C：因為**南部開伙的人比較多，台北市開伙的人很少，新北市開伙的人就慢慢變多了。像我這次去高雄參展，就覺得說我可能就要逆向思考了，並不是我今天到台北市，就覺得台北的生意最好做，（訪談資料 C-10）**就像我到大陸去參展，我到外地就會覺得，他們沒有看過我的東西，應該有生意，可能便利性會越高，這是我自己的經驗 。

Q：妳覺得有發展性，那妳怎麼去做它

C：**我剛開始參展的時候就是麵，就是麵跟醬的組合，現在我們又多了一個客家古早味的醬油，我把整個組合在一起，我覺得客人就是，麵煮好，我拌一點醬油，加一點醬料，再加一點青菜，就可以了，像台北市下班之後人很累了，煮起來拌一拌一樣可以當主食，就可以不用再吃泡麵了。（訪談資料 C-11）**

(二)顧客需求

<u>4.妳優先選擇了哪些市場和顧客需求，做為家族事業的發展？妳認為必需要做出那些改變，才能夠滿足它。</u>

Q：顧客跟市場有些需求，妳選擇了哪一些作為玉山麵的發展？妳認為要做哪一些的改變，才有辦法去完成這件事情。

C：像廟宇有廟宇的需求，**一般的客群有一般的需求，就像廟宇有素食跟葷食的顧客，有客人需要的是素食的，那我就用素的麵跟醬料給他，那如果是葷食就用葷食的麵跟醬料給他，那廟宇的部分就做另外的客製化的結緣麵，未來可能就做婚禮小物（訪談資料 C-12），**這些都是慢慢在做結合。

Q：面對不同的選擇，妳先選擇哪一個市場或是客戶群來發展。

C：我覺得這些都是可以同時進行的，因為這些是有季節性的，過年的時候就是結緣麵，最主要的是做伴手禮，一些公司團體有活動，需要一定量的麵，在好**多年前，我們接到美容院的贈品訂單，剛好是過年期間，美容院的顧客很多都是家庭主婦，他們跟我們訂了四千盒的麵，讓顧客來洗頭髮，滿五百塊送她一盒麵，如果是燙頭髮或是其他的，一千五就送兩盒麵，兩千五就送三盒麵這樣子，這個部分他們會先預訂，我們就可以安排時間，今天要做什麼**

東西。然後和廟宇結緣麵的部分，我們先接到訂單，再開始製作，我們可以知道我們的訂單在哪裡，如果是一般的客群，也有一般禮盒組和一般經濟包，經濟包就是一般在家開伙的客群。(訪談資料C-13)

Q：廟宇對妳們是一個很大的客群

C：對，其實廟宇來講，麵是素食的，吃麵或是米的東西，都是比較主食類的東西，所以廟宇每年都會跟我們訂，這是固定的訂單。**如果要做客製化的包裝，我們可以幫他做，設計的部份就是我弟在用的，因為客製化這個廟宇，他連續好幾年都是跟我們家訂，就是看他的預算在多少錢，然後幫他做包裝外觀客製化部分。像鹹菜節就做另外一個包裝，一個袋子。(訪談資料C-14)**

5.當時妳看家裡的產品或服務，與消費者所想要有什麼不一樣？遇到的困難是什麼？要如何解決？妳如何滿足當地居民，及外地的顧客的需求？

Q：妳遇過消費者買妳的東西跟他想像的不一樣，或是用了之後發現跟他想得不一樣，妳會怎麼處裡。

C：**像我這次在高雄參展，可能是我沒有說清楚，或是他沒有聽清楚，寬麵煮起來比較會黏在一起，客人就打電話來問我，為什麼麵會黏在一起，那我就跟她講說，不要整個丟下去，把它散開來處理。就是在教育客人這一塊，要再講的清楚一點。還有保存的問題，像客人都會問我說，要不要冰，其實我們家的麵都用烘乾的，因為裡面沒有什麼水分，比較不會發霉，如果在保存期限裡面，放到冰箱再拿出來，會有水氣，就比較容易發霉。(訪談資料C-15)**我有一次在外面參展，大太陽底下很熱，袋子裡面其實有一點水氣，整個麵被曬到都軟化，這些麵就全部都送給人家，因為再拿去賣，可能就會發霉。因為我有碰過幾個客人，有保存的問題，因為我們保存期限是八個月，如果烘乾沒有弄好，麵就會發霉。

Q：妳們玉山麵賣當地人多，還是賣外地人多。

C：**早期都是賣當地，現在因為我們有些通路，客人都會慢慢回來，客人就會到我們家的門市去買麵。(訪談資料C-16)**

Q：當地的客人跟外地的客人，有沒有不一樣需求。

C：**當地的客人都已經吃很久了，如果價錢稍微調整，他們就覺得我們在漲價。那如果是外面來的，他們覺得好吃，就不會講到價錢這一塊。因為爸爸跟當地的客人，都變成朋友了，所以他賣他們的價錢會比較優惠一點，因為他們就是好幾十年的客人了。(訪談資料C-17)**

(三)企業內部

6.妳覺得在永續經營上，家族事業的哪一些東西可以繼續做下去，但在執行上是有困難度的？妳覺得該怎麼做？

Q：玉山麵只有一個麵，妳們在賣的時候有沒有遇到一些困難？妳覺得該怎麼做。

C：當然是遇到困難，**在還沒進客委會之前，一步一腳印那時候在採訪，我弟弟在敘述，雖然我家麵做的好，但是沒有通路，就賣不出去啊，**（訪談資料 C-18）這一塊剛開始就有一點煩惱。像一般的工廠現在都收掉了，以前爸爸可能就會幫一些工廠，還有一些雜貨店，以前的雜貨店就變成現在的 7-11，現在很多東西，一些人就到便利商店去買，也不是只有我們家在做麵，很多地方也在做麵啊，相對的買的人就會變少，**這一塊就是當初弟弟會回去幫忙的原因，今天我做出來的麵也不知道要賣給誰，剛好有機會在外面曝光後，客委會有人邀請我們去參加這場活動，我覺得危機就是轉機。**（訪談資料 C-19）

Q：看起來在爸爸的手上，麵好像已經走到尾聲了，在妳們的感覺是還是可以做下去，只是方式要改。

C：對，因為爸媽其實是想把工廠收掉，那時候弟弟還沒完全回來做的時候。之前我們關西有一家麵店，他們想要跟我們租工廠的，現在很有名的店，後來爸爸沒有租給他，之後弟弟回來才又開始做，我也跟我弟弟講說，他是賣麵的，我們是工廠，我們可以互相結合，因為東西不一樣。

Q：所以那時候妳跟弟弟覺得可以繼續做下去的時候，妳們有想過該怎麼做嗎。

C：其實也沒有欸，說規劃嘛**我們就是邊做邊修正，因為客委會希望我們能提升，後來就把工廠做成體驗工廠，後來就有拿到精進輔導做體驗工廠，因為做觀光工廠面積不夠大。以後體驗工廠可以讓一些客人、學校、機關團體，來體驗製麵的過程，一方面也是在教育，怎麼去瞭解麵食的東西，然後原物料，教客人怎麼去煮麵食，我覺得這是未來的一個發展。**（訪談資料 C-20）

<u>7.政府推動地方傳統產業，朝地方特色產業發展，妳認為這是一個提升家族事業的附加價值與能力的機會嗎？</u>

Q：妳覺得政府推動地方特色產業，對玉山麵是一個提昇附加價值的機會嗎？

C：**其實做傳統產業的人，就像我爸媽，我看到很多做傳統產業的人，觀念都非常保守，他們覺得這樣子就好，所以一直會在原點打轉。我自己本身愛玩、喜歡到處跑、到處看，想去瞭解顧客的需求在哪，所以我覺得這幾年來，政府推動這些特色產業，他的用意是好的，但是我覺得很多業者，還是不願意去配合，一方面可能是很多人都要先看到實質效應，就是以賺錢為目的，但是我覺得很多東西是累積來的，那個價值比那個價錢，更有實質。**（訪談資料 C-21）妳現在看到我賺錢，**這一些活動都可以累積我們很多的人脈，還有一些實力，還有一些經驗。**（訪談資料 C-22）一般傳統產業的人就在原地，就像是我爸媽，其實我們常常吵架，他們就是覺得說，不要再這樣做，可是我就是要這樣子。

<u>8.妳認為怎麼做才能在地方上，經營出自己的特色，提升家族事業的附加價值與能力？</u>

Q：妳覺得要如何做，才能經營出自己的特色，如何做才能提升玉山麵的附加價值跟能力。

C：我們參加客委會之後，有時候到百貨公司參展，我爸就覺得妳幹嘛參展，百貨公司抽成抽 20%麼高，妳請一個員工，一般的物產展大概都是 14 天，如果我不能自己去站百貨公司，一天最少一千塊來算，14 天就是 1 萬 4 要給員工了。我家的麵去參展抽個 20%，再加上稅，每場一定是虧錢的。但我的想法是，我沒有那麼多錢去砸電視幾秒的廣告，那個廣告費是很貴的，但是我可以用這個方法去累積我的知名度，所以我前幾年都常常跑百貨公司參展，然後我爸覺得我不需要那麼累，又沒有賺到錢，然後回家又跟我老公吵架。

Q：妳覺得除了外在的部分，玉山麵吸引人家的特色。

C：我爸他的顧客群，就是一些親朋好友、左鄰右舍，因為他做人就是實實在在的，他們的麵就是只有麵粉、水跟鹽，黃麵的部分就是加一點食用鹼跟食用色素，所以客人是左鄰右舍，也沒有在外面做販售，因為他們吃習慣了，覺得我們家的麵是安全的，他們就會回來買。

Q：外面的客人要如何讓他們知道妳的特色呢。

C：**就是參展給客人試吃，教她們麵要怎麼煮，因為我們家有五種麵，像麵線的話就是教客人怎麼煮麵的過程，麵煮久了還是會爛掉，就是要教她怎麼去煮，教她怎麼去分辨這個麵。（訪談資料 C-23）**就像我自己，**我有一個朋友是台南人，以前是我的病人，那時候吃到我家的麵，他媽媽就跟我說，我們家的麵沒有防腐劑，我說她怎麼會這麼說，因為他以前都是吃台南的麵，她說妳們家的麵煮起來，就是有淡淡的麵粉香味，不會有刺鼻的味道。我覺得跟客人講的時候，也是要這樣介紹，就是你回去煮那個麵，味道就是淡淡的麵粉香，妳如果有機會到我們工廠，製麵的過程，烘乾的過程，都是淡淡的麵粉香的味道。（訪談資料 C-24）**

Q：所以是從食品安全上面去推銷妳的玉山麵

C：對，因為**就是吃的安心吧，麵從以前到現在，沒有添加別的東西，就是水、鹽、麵粉。（訪談資料 C-25）**

Q：玉山麵的歷史對於妳在銷售上有沒有幫助

C：我覺得多多少少都會有，畢竟是一個百年老店，可是很多東西就是百年老店出狀況，妳說早期沒有這個問題，可是現在食安的問題，更要嚴謹的把關，**食安對我們來講是最重要的，因為現在很多的食品添加，妳說為什麼不做濕麵，因為濕麵很多都是有添加一些東西在裡面，不然就沒辦法保存。（訪談資料 C-26）**

二、團隊

(一)經驗與專長

9.目前參與家族事業經營的核心成員有誰？擔任什麼角色與分工內容？

Q：目前在經營金瑞珍行的主要成員是誰，擔任什麼樣的角色及分工的項目。

C：**我們家目前就是爸媽，還有弟弟，爸爸前年跌倒之後就是偶爾會去工廠幫忙，所以就負責財務的部分，弟弟就負責生產做麵，我就負責推廣行銷，媽媽就是從旁協助，因為家裡的門市還是要開店，有時候假日會去工廠幫忙一下。（訪談資料 C-27）**

Q：他們的專業領域、學經歷

C：**媽媽是家庭主婦，爸爸是高中畢業，媽媽是小學畢業，我媽媽家裡以前也是開雜貨店，我媽媽是關西人，（訪談資料 C-28）**媽媽的手藝很好，在年輕的時候，就做一些裁縫，她六七歲的時候就開始做生意，她就挑著扁擔去批貨買東西，她從小做生意，很有生意頭腦。因為家族事業，爺爺不願意讓爸媽去外面工作，**媽媽結婚之後就在家裡幫忙到現在，媽媽很會做一些客家的米食，爸爸也是高中畢業以後，就是在家裡幫忙，也沒有在外面工作，弟弟本來是學電子電機之類，在園區上班，那我本身是學護理的，以前在醫院上班。（訪談資料 C-29）**

10.核心成員的專業領域與學經歷

Q：妳除了自己在學校的本科外，有沒有其他的專長。

C：**我本身是學護理的，我現在還是會去進修一些不一樣的東西，像是園藝治療這一塊，從花花草草結合我們的食品，或是結合一些療癒的東西，就是未來的區塊。（訪談資料 C-30）**我覺得很多東西就是慢慢地去累積，不見得現在一定要做怎樣的東西，就是把一些療癒的東西再結合，不管是在商品方面，就是慢慢做結合。

11.從妳對家族事業的規劃，妳認為團隊成員，應該具備那些專長和經驗？

Q：妳覺得目前主要成員要具備那些經驗或是專長，才能夠實現妳們的夢想

C：**我覺得，不管是在食品的部分都是要提升進修，ＩＳＯ這一塊，管理這一塊，都是必須要再加強的，畢竟傳統產業就是只有幾個人在做，覺得這樣做就好了，但是我覺得現在要跟著社會的趨勢走的話，未來這些東西都要做規劃的。（訪談資料 C-31）**

(二)創意

12.面對機會，妳和團隊成員發揮了哪些創意？運用了哪那些專業技能、技術？讓機會的產出變的不一樣，維持產品或服務的獨特性。

Q：妳跟弟弟或是爸媽，發揮什麼樣的巧思及專長經歷，讓產品呈現在消費者眼中是不一樣的，一看就知道這是玉山麵的特色

C：**早期我們的包裝就是很古早味的包裝，我覺得麵好吃，在包裝上也是滿重要**

的，後來大家一看到玉山麵有桐花的包裝，大家眼睛就亮了起來，覺得麵也可以包到這麼漂亮，整個質感就呈現出來了。（訪談資料 C-32）像是在禮盒的部分，不管是做伴手禮，或是百貨公司的贈品禮，因為這個單價不是很高，在百貨公司都有一個預算，贈禮的部分他們就會跟我們訂，像政府機關之前有做活動，他們也有跟我們訂禮盒，他們覺得實用，拿出去也滿好看的，這是我們有比較大優勢，**而且我們是客家人，關西也是客家庄，麵可能不是只有客家人在吃，但是麵是客家在地的東西，對我來講是一個比較有優勢的地方。（訪談資料 C-33）**

Q：這包裝是怎麼產生的

C：就是我們參加三峽的那個活動，客委會的一個輔導案子我們有參與，在案子還沒通過的時候，**因為我要去百貨公司參展，所以我請一個學生幫我設計，那時候是五個圖檔，再從那個版本延伸到現在這樣，當初這個禮盒一拿出來的時候，就覺得很好奇，而且上面還有桐花的造型。（訪談資料 C-34）**

Q：圖案有申請商標或專利嗎

C：這個部分沒有耶，可能未來吧，玉山麵是有申請商標啦，麵是很多人都可以用的，玉山是區域名，我們這個是有申請商標。**其實這個禮盒，我在百貨公司參展，客人都覺得關西玉山麵，都以為是日本的，因為這個禮盒在包裝來講還不錯。（訪談資料 C-35）**

Q：後續還有什麼不一樣的包裝嗎？

C：**看顧客的需求，如果只是一般贈品禮的話，可以用這種，像一些機關團體，他們要送禮，希望是麵跟醬的組合，我們就有另外一個好拌系列的組合。接下來就是藝桐饗宴這一塊，就是麵跟新竹地方產業或是客家的族群在做連結，我們是從單一麵開始，到禮盒包裝的改變，再加好拌系列的商品，涵蓋客家一些好的商品在做結合。（訪談資料 C-36）**

<u>13.在創新的過程中，團隊成員遇到觀念或作法分歧時，大家是如何溝通以順利推展事業。與上一輩做法或想法不同時，雙方如何溝通及取得共識？</u>

Q：妳跟爸爸、媽媽、弟弟在溝通的時候，遇到想法不一樣時，怎麼去取得一個共識。

C：就像我們做這個禮盒組，剛開始有一家公司跟我們談要上他們的通路，定價就是我們的禮盒組，以前剛開始的時候，是經濟包的包裝，跟禮盒組的包裝，這個差異性差滿多的，我加了一個盒子，在定價的時候，不是我們訂的，**在麵粉還沒漲價的時候，我們麵一包是賣 25 塊，後來漲到 30 塊，可是禮盒組一盒就要賣 80 塊。（訪談資料 C-116）**當時我們跟我們的通路商說，你們定 60 塊，可是他們自己就訂到 80 塊，在簽約的部分，就說我們不可以低於 80 塊賣給客人，這樣會破壞市場行情，所以我們就定在 80 塊了。

剛開始我爸就說這麵要賣給誰啊，賣人家 80 塊，一個麵加一個盒子，差那

麼多錢，後來這問題就要想辦法改變，後來經濟包的部分就量比較少，盒子的部分就比較多，這樣達到一個平衡。(訪談資料 C-37)

Q：妳是說用傳統包裝就比較便宜，只要做成禮盒就會變貴。

C：對，我就跟他們溝通過這個問題，這樣不行、是不對的，這個麵的部分，不可能你多了一個盒子，多好幾十塊，這樣子一定會有一些問題出來。**因為麵會有裁比較好的部分，之後尾段的部分會比較不平不均勻，這就要分了，裁比較均勻的部份去做禮盒，禮盒就是 400 公克，這個克數增加了，以前一包麵是 400 公克，另一種經濟包就是 350 公克。(訪談資料 C-38)**

Q：妳們共識的點在哪裡

C：**就是慢慢的溝通，像我爸爸一直覺得麵不要賣那麼貴，我就跟他說，如果麵粉漲價的時候，你價錢還是那麼低，你以後要調也是很難啊，可是爸爸有他的想法，就是我的麵不是只有有錢人才能買得起，一般人沒有錢也要買的起我們家的麵啊，所以他的價錢永遠都是停留在那，他也不願意漲。(訪談資料 C-39)**

Q：那妳之後有說服你爸爸嗎

C：我覺得很難說服他，我在台北一包是賣 40 塊，那一些通路商可能就賣 45 塊，**那我會跟客人說，如果你要買便宜的話，就是買三十包、五十包，我就可以用批發價給你，因為在爸爸那邊，它的價錢就是這樣，他也不願意去調，(訪談資料 C-40)** 我覺得客人在這部分，都還滿能接受的，因為到台北我們還要有運費啊，還有人力開銷。

Q：所以在當地就維持爸爸的價格

C：對，也只有這樣啊，因為**媽媽後來也會這樣跟客人說，我出去外面做展售，要宅配的費用啊，如果你真的想要買便宜的話，可以到關西去買，其實這個共識，溝通很久很久了啦，(訪談資料 C-41)** 那在當地就是自己的人力。

<u>14.團隊在產品或服務上，做了哪些創新？面對自己在創新上的不足，妳和團隊做了那些事情來補足？</u>

Q：在產品跟服務上，妳們做了哪一些創新？當妳發現做不到的時候，妳又做了哪些事情來補足。

C：因為我是嫁出去的女兒，**我覺得客家人還是滿傳統的，我覺得很多事情，我自己想到的創意是真的沒有辦法做，所以在觀念上沒有辦法去溝通的時候，就是自己想辦法。我現在就是自創品牌，我把我家的麵，跟我的東西做結合，在這個方面，我就自己可以去做，這是我比較大的優勢，很多東西我就可以不用再去跟他們去溝通，因為有時候溝通是沒有用的。畢竟我是站在第一線，直接面對很多的客群，(訪談資料 C-42)** 而不只是在關西這一塊，我今天去大陸參展，或是去哪裡，**每個人的需求都不一樣，然後每個人使用的部分也不一樣，所以我必須去做改變，我就自己自創品牌。(訪談資料 C-43)**

Q：妳的意思是妳有一些想要做的事情，可是爸爸媽媽或是弟弟的接受度不是那麼高，所以妳的做法就是開了藝桐饗宴這家店，做妳想要做的事情。

C：我開這家店不是說沒辦法溝通，剛開始我是覺得說，**我家的麵在外面做展售，已經做了好幾年了，我在台北或在哪裡，想買這些東西的時候，在如果在別的地方，客人就沒有地方可以買，我們參加了這麼多場的展覽，就覺得客家許多的產品其實還不錯，我可以賣我家的東西，我家的東西再結合客家產業的東西，把它們結合再一起，因為客家人做的東西很實在的，我開店的想法是這樣的。(訪談資料 C-44)** 一方面是客人來到這個店，第二個就是我可以把客家好的東西在連結再一起，所以我就開這家店。

當初想這個品牌，我也想很久，剛開始我想把玉山麵的玉山，跟爺爺游樹金，跟我的穗，叫玉山金穗，這四個字來做品牌，可是我覺得這樣涵蓋的部分比較侷限，後來剛好看到客家電視台，有一個節目叫大饗宴，我覺得大字來講，比較跟客家不能結合，所以我就改成桐饗宴，桐饗宴念起來不是很順，所以就改成一桐饗宴，覺得把一改成藝術的藝會比較有人文，所以就改成藝桐饗宴四個字，這個品牌就出來了。

Q：那玉山麵的部分，有去經營這個品牌。

C：有，**我把玉山麵結合好拌系列商品稱藝桐饗宴，就藝桐饗宴玉山麵，等於像我的招牌，下面有做玉山麵的品牌，就像個禮盒組，玉山麵也在這邊，其實變的不只是只有麵的品牌，可以把藝桐饗宴就把客家的人文藝術，或是美食把它整個串聯，這是我自己的想法。(訪談資料 C-45)**

Q：還沒有藝桐饗宴這個品牌之前，玉山麵這個品牌是怎麼去經營。

C：玉山麵就是我們做展售，在體驗這一塊，客人吃了就覺得有麵還有醬，因為**我覺得體驗這塊很重要，色香味俱全，如果我麵只有擺著，客人接受度比較不會那麼高，客人吃了之後，覺得夠好吃就會買，也不用再去多宣傳。(訪談資料 C-46)** 我覺得從顧客體驗這一塊，尤其是在苗栗客家文化園區的展售活動，讓我們慢慢累積很多客群，而且客人的回頭率都算滿高的。

<u>15.面對機會的風險，妳們是如何因應？</u>

Q：從消費券那年回家到現在，有沒有遇過什麼風險或是挑戰，你們是怎麼樣解決的。

C：其實很多次，就像是塑化劑那次，大家有一段時間都不敢買，因為大家都很擔心這些問題。

Q：你是指麵還是醬

C：麵的部分，還有食安的問題也是一樣，**麵的部分就是塑化劑那次，我就讓下游廠商提出證明，就塑化劑這一塊，剛開始大家都很害怕不敢買，但是到後來反而是提升的，就是客人對我們產品的信任度，客群就慢慢地回來了。(訪**

談資料 C-47）

Q：妳怎麼讓他們回來

C：**在展售的時候，客人一定會問有沒有塑化劑，我們提出一些檢驗報告及證明給他們看，說我們的麵是完全不含塑化劑的，檢驗報告是麵粉廠的，我們跟上游廠商拿的資料。（訪談資料 C-48）**

Q：妳的麵粉來源

C：**我們的麵粉是從美國進口的，麥是從國外進來的，然後在台灣研磨的，每個環節都是要注重的問題，黃豆，大麥，都會有一些基改的問題，這個部分還是要很小心去注意。（訪談資料 C-49）**

Q：那要怎麼注意呢，如果發生該怎麼辦。

C：就是要趕快跟上游廠商拿一些證明，這部分一定要特別注意。

Q：那油的部分呢，妳們拌醬有用油，不是有一波食用油的問題。

C：**像這一波油的部分，對我們來講影響滿大的，因為我的東西，客家的油蔥，豬油是還好，大豆油那一次，豬油又一次，（訪談資料 C-50）**豬油是混油、地溝油的部分，但是**我的油是請餐廳的廚師做的，他的製作過程，我是請他全程拍給我，所以相對豬油的部分我是非常安心的，而且我還有花錢去做檢驗。（訪談資料 C-51）**

那大豆油耐高溫的部分，要慢慢的去做改變，因為**大豆油如果再去炸，會有反式脂肪的問題，之後大豆油的部分就要慢慢的減少，（訪談資料 C-52）**因為大豆油，植物油，到底是什麼油，相對的我覺得是比較不安全，以後就慢慢用豬油來做。**早期人都覺得豬油不好的，反而現在豬油是比較安全的。（訪談資料 C-53）**

Q：所以兩次食安的問題對妳們來講，不是打擊反而是有幫助的。

C：對，我覺這慢慢地都要去做改變，這個過程不可能都是那麼順遂的，**我也是一直在告訴我們自己，自己覺得可以吃的東西再賣給別人，我能夠把關的，我就盡量把關，我覺得這東西對你有不好的影響時，身體有問題就不要了。（訪談資料 C-54）**

三、資源

(一)內部資源

16.請比較現在和妳剛回家時的家族經營規模的不同？妳認為小規模事業在經營發展上，有哪些優點？有哪些限制和不足？

Q：妳剛剛回家經營的時候經營規模，跟現在的經營規模去比較的話，有什麼不一樣。

C：**以玉山麵來講，剛開始就只有爸媽，做完麵就拿回家賣，那工廠以前完全是**

關起來，沒有對外開放的，也沒有媒體來採訪，連一個招牌也沒有，就是只有把麵做完拿回家裡賣。我們之後會轉型成體驗工廠，（訪談資料 C-55）因為手工麵條大部分還是手工為主，我們的工廠是在大馬路上，現在變成觀光體驗工廠這一塊，可能還沒有辦法對外，因為弟弟在做麵的時候，還是要把門都關起來，不然外面的一些粉塵、灰塵都會進來。像過年到現在伴手禮的部分在工廠做，量還滿多的，所以都會關起來在裡面做麵，客人有時候就會想說到底在幹嘛，為什麼都沒有開，以前大概一個月或一個禮拜沒做幾次麵，現在是一個禮拜要做好幾次，這幾年來量增加了不少。

Q：藝桐饗宴對於玉山麵來講，算是衍生企業，還是妳的另外一個事業，

C：其實我覺得算是一個合作企業，可以獨立也可以分開，但是我是希望能夠結合，**我覺得不只是麵，光做麵條也是滿辛苦的，不用什麼東西都一定要自己做，今天什麼都自己做，錢都自己賺，相對的自己也沒有那個身體了，我覺得很多東西，可以大家互相合作，就像在地的文化、產業可以互相做連結，你有你的專長，我有我的專長，大家把這些結合再一起，才會達到一個團體、一個分工，這樣才會比較好。（訪談資料 C-56）**

因為我覺得什麼事情都要自己做的時候，不一定會做的比較好，就像是一個醫院，也是有分好幾個科別，專科，護理師，一些負責專長的部分，我就是照這樣來做結合，就像我們現在新竹在地東西，像是把桔醬結合在一起，醬油，然後，麵，然後做成一個禮盒，就是所謂的藝桐饗宴，因為客家人就是喜歡熱鬧嘛，我就用這個概念去做藝桐饗宴。

Q：再談一談當初為什麼會有想法要做藝桐饗宴

C：為什麼會想要自己再創品牌，想自己經營，其實我面臨我跟家人在觀念溝通上面的問題，我有我的想法，當大家沒有辦法達成共識的時候，我又不願意為了這些事情放棄或是爭吵，我就想想下一步路應該怎麼去做，我可以把我家族的東西，連結我自己想要做的東西，把它串聯起來。

其實很多事情就是一個時間點，我就剛好看到客家電視台，有一個節目叫做大饗宴，我覺得饗宴這兩個字還不錯，我會覺得這個大字比較通俗，那我覺得跟客家的東西要有點串聯所以就加一個桐，就變成桐饗宴，可是桐饗宴唸起來不順，客家人很喜歡熱鬧大家一起，就變成一桐饗宴，之後又覺得一二三的一沒有人文，想要多點人文就改成藝術的藝，這四個字就在幾秒鐘就出來了。

Q：那妳要怎麼樣經營藝桐饗宴，帶給人家的內容是什麼。

C：藝桐饗宴就是可以讓大家一起享受，希望好的東西大家一起饗宴，像客委會輔導很多廠商有做一些文創的商品，然後客家的米食，還有我家的麵，然後好拌系列的東西都可以結合再一起，和在地文化的東西，像我本身是新竹關西，我把新竹一些在地的產業連起來，也可以把藝桐饗宴變成區域性的。或

是饗宴的饗也可以改成音樂的響，其實音都可以改，就變成比較廣泛的東西，我就把藝桐饗宴跟客家好的商品做連結。

Q：妳會想要做伴手禮的禮盒，是想到單麵的話，比較不好賣，結合別的變比較好賣嗎。

C：對，**因為我覺得光是麵的話，比較侷限了，因為很多人在做麵條，我家麵條是好吃，但是獨特性不夠，我覺得還是要有一些突破，不能只有麵而已。我有麵也有醬的組合，像今年的伴手禮，我會推新竹地方產業的東西，就是我們新竹在地產業的東西，像關西的桔醬和關西的醬油，醬油也是古早味的醬油，是純黑豆釀的，我覺得產品非常好，所以我就跟我家的麵做結合。(訪談資料C-57)**

Q：妳為什麼會想要推這些東西，這些都不是妳們家做。

C：**我覺得就是把好的東西分享給大家，就是藝桐饗宴，不用侷限在我們家產品，這個都是可以加分的，我覺得大家打團體戰，單打獨鬥就不是那麼好做，不可能叫我自己去做麵又做醬油又做醬料，就是術業有專攻，把大家的專長結合。(訪談資料C-58)**

Q：以玉山麵或是藝桐饗宴來講，都是小規模的營業，那妳覺得這種微型企業，在經營上面，有哪一些是優點，哪一些會受到限制的地方。

C：**我覺得小規模的事業，在優點來講就是節省開銷，缺點就是很多事情都要自己做，就沒有那麼專精，(訪談資料 C-59)** 這個店是新開的點，是去年十月才正式開幕的，要步上軌道可能要一兩年的時間，所以現在我是能省則省，除非我覺得擴展的不錯時，就是需要有更專業的人來幫我做這個部分。

Q：就的玉山麵來講，哪些是優點，哪些是不足的。

C：**我覺得資源是滿大的一個問題，因為傳統產業要馬上投一筆錢，也是要有相當的勇氣，因為未來怎麼樣沒有人知道，爸爸他的想法就是一步一腳印。(訪談資料C-60)**其實在早期，就有一些通路商來找我們跟他們配合，像大賣場，可是爸爸就不願意去配合，因為他覺得利潤很低。相對的我今天量很大，但是我實質不見得會賺到錢。他說有同行，就是跟哪個通路商合作，剛開始跟他簽契約，生意很好就開始增加設備，隔年他不跟你簽約了，這公司是不是就倒了，所以爸爸他們保守有保守的作法，也沒有什麼不好，我覺得他一直在堅持這一塊，他們還是一個行號，他們還沒有設立公司。

我今天出來開藝桐饗宴，我是用公司去經營，我覺得我們是可以互相搭配的。去年我就有接到救國團一個訂單，我們畢竟不是一個大企業，妳要投資相對要有很多的資源跟資金，爸爸他們相對保守，他們覺得這樣就好了。其實我覺得也是個好事啦，有時候擴充的太快了，會有一些問題，因為手工的東西畢竟不是機器的東西，在一些品質上面，會有一些差錯。

<u>17.小模事業的資源有限，但具有靈活與彈性的特點，為了實現機會，妳和團隊</u>

做了那些措施？讓它維持良好的狀態。

Q：資源有限，那妳跟家人有做了哪些事情，幫助妳們的事業。

C：**我爸那邊就是以經濟包為主，那我這邊就是以伴手禮為主，那經濟包客人買的量就是一次三十包、五十包，那個量一次就很大，那我伴手禮的部分，一組裡面就是麵兩盒這樣，我麵不用那麼多，那我弟弟就有充份的時間去運用。(訪談資料 C-61)**那經濟包的話，像過年那段期間，都是可以去錯開的，就是跟客人說，一次不需要買到那麼大量，因為放的時間長，對我們或對消費者來講，都不是那麼好的，雖然保存期間可以到 8 個月，但 8 個月中如果沒有烘乾，那可能是會發霉的。像過年過節的時候，要準備的就是伴手禮，平時就走經濟包這一塊。

Q：妳們的麵跟油蔥結合，或是跟醬油和一些客家的東西去結合販賣，算不算結合別人的資源。

C：我覺得這是阿，就是魚幫水，水幫魚，大家是互相的，**像這次我接到一個訂單，就是麵，我就覺得三盒麵，就是太單一了，我就介紹他醬油的部分，他們的反應都還不錯，因為這個醬油是客家古早味的醬油，這個醬油也跟學校產學合作，把它做結合我覺得是不錯的。(訪談資料 C-62)**這一次有一個通路，想說我的麵跟他的醬油怎麼做結合做伴手禮。我覺得大家互相幫忙，單打獨鬥的市場已經過了，一定是要做互相的結合。

18.和其他同業比較，妳的家族事業所擁有的獨特的優勢和特色是什麼？哪些成為妳在經營上的創新元素？

Q：妳們獨特的優勢和特色是什麼，哪一些元素在經營上是創新的來源。

C：**優勢就是從日據時代就開始做麵到現在，像我在外面展售，有些老一輩的客人，看到我們就會說，他們是從外面過來關西做麵的，等於也是我們從關西過來展售的，我們在客家庄維持到現在了，算是我們的一個特色吧。(訪談資料 C-63)**

Q：就是一個百年的歷史

C：對，從我曾祖父開始就搬到關西，比教年長的長輩看到就會說這是從外地來的。

Q：妳們的背景，在行銷過程中有幫助。

C：現在很多媒體都有採訪我們製麵的技術、過程，有客人就是看到電視才來到工廠，或是我這邊買東西，來到這家店。像有一次客人來這邊買東西，我就問他說怎麼會知道玉山麵，他就說是因為看電視媒體打電話去問，就來買麵到現在，因為有報導我們家製麵的過程，客人自己吃都知道麵的好壞。

Q：妳的技術特色是什麼

C：**現在人家講說麵Q，都會害怕對不對，可是我們家的麵吃起來真的Q啊，不是說裡面添加了一些化學的東西在裡面，它是用老麵發酵去做這個麵，所以**

在口感上面，是比較Q的，但絕對不是添加了什麼東西讓它Q。（訪談資料C-64）

Q：妳們維持原來好的，也是創新嗎。

C：在製程的過程當中，還是保持原來的技術，再創新的部分，像之前幾家廠商就請我們代工，就加了桑葚，桑葉，番茄，這個就像是在麵上有點創新了，原物料的部分是廠商自己種桑葚，用桑葚的粉去做桑葚麵，那個顏色有點綠綠的，還有點淡淡的紫色，可是那東西時間久了之後，顏色還是會變黃，如果是化學的東西，他就不會退色，可是葉綠素或是植物的東西，經過一段時間顏色會變比較淺比較淡，像番茄麵就是有一家種番茄的，他利用番茄去做番茄麵，這就是創新的部分。

<u>19.妳在經營的過程中，創新了哪些不一樣的東西？吸引顧客的特色是什麼？</u>

Q：妳自己創新的有那些東西，不論是經營、產品或者包裝，顧客被妳的哪些特色吸引。

C：我覺得是在服務上吧，過程都不會有問題那絕對是騙人的，那像我弟弟在麵的製程上面沒有烘乾，客人拿到麵有什麼問題，都要馬上去處理的。**像客人有時候會打電話問我，還沒有放到8個月，為什麼會有黑黑的，好像是發霉，我就會跟他說先不要食用，我寄新的給你，你再寄回來，（訪談資料C-65）**然後我再給我弟注意一下。

因為**在服務上面，客人有什麼問題要馬上去處理，或者是在展場上，客人想要買東西，我們小姐應對上出了一些狀況，客人就馬上發飆，這個處理就是要馬上的。（訪談資料C-66）**在苗栗客家園區那時候，很多人又是假日，像客人想要買油蔥，他就跟小姐殺價，可不可以算他多少錢，小姐就反問他說，你是要買50瓶嗎，客人就當場就生氣，說妳是看不起我買不起50瓶嗎，那個狀況我就會先去安撫客人，說她是開玩笑的不要那麼生氣，因為有些客人是不能開玩笑的，這些都是臨場碰到狀況，都要馬上去做的。

Q：妳創新了那些不一樣的東西呢，從玉山麵到藝桐饗宴。

C：就是**從包裝再加上異業結盟，就是我們好拌系列的商品把它做結合，加上現在自創品牌藝桐饗宴，那藝桐饗宴未來會慢慢的集合一些商品，（訪談資料C-67）**不管是文創商品，或是什麼之類的，我現在也在思考。

Q：市場上很多伴手禮，妳覺得妳的特色是什麼

C：我的特色走偏向客家的東西比較多，**因為現在客家的東西，都還是以單方面的東西為主，那我是把客家的東西結合再一起，藝桐饗宴裡面也可以放擂茶，可以放精油，就是把它再結合成一個小禮，或是在禮品上再做創新，（訪談資料C-68）**這是未來的啦，會再有別的想法。

(二)外部資源

20.哪些外部的人或單位，對妳在事業的經營上是有幫助的。妳利用了哪些？成效如何？

Q：有哪些外部的資源，對妳的經營上是有幫助的，妳利用了哪一些。

C：外部的資源就是**客委會，這個對我來講是非常重要的，因為我們以前就是關起門來，自己做事情，根本就不知道外面有什麼活動，**（訪談資料 C-69）都沒有嘛，因為客委會輔導這些產業，**那我就積極的參與客委會這些活動，還有經濟部辦的一些活動，像一鄉一特色，還有，有時候會到大陸去參展，我覺得這個外部的資源，就是多多的去善加利用。**（訪談資料 C-70）

Q：你有參加過哪些政府的課程、補助或活動

C：**我有去上台三線、青創會、新竹縣政府的在地製作人、還有藝術大學的課程。最早期我們是客委會輔導，就三峽那 51 天的活動，再加上他們有做設計包裝這一塊。我們又去參加包裝設計，再加上後來就是到大陸去，再來就是我們的觀光體驗工廠。客委會我們申請到的就是包裝設計，還有一些客委會所辦的活動，不管是大型小型的活動，我們幾乎都有參與。**（訪談資料 C-71）

Q：是商場的活動，還是展場的活動。

C：就是展場的活動，然後通路的也有，因為客委會還滿用心安排客家的東西，客家的產業，不管是通路商，還是教育都有，我幾乎都有在參與，就是通路或是網路行銷。

Q：妳們麵店的裝潢

C：關西工廠是觀光體驗，客委會贊助的經費有八十萬，然後我們自己再拿一些經費出來，整個場域的規劃，還有一些門市的部分。

Q：那經濟部的呢

C：經濟部就是參加他們的飛鷹計畫，還有一鄉一特色，還是備事得會辦一下新竹在地產業的部分，然後他們也是有一些外部的活動，或是像世貿展覽這樣子。

Q：那哪個縣府的

C：**縣府的話就是在地製作人，因為我們是新竹縣十大伴手禮，像五月份我們要去參加夏季觀光旅展，這是縣府辦的，然後新竹燈會也是縣府辦的，縣府很積極在幫我們推廣。**（訪談資料 C-72）像之前我們接到四千盒的麵的訂單，就是縣府去澳門，他們把我們商品帶出去，他們看到跟我們做接洽，就接到這個訂單。

Q：所以政府在對於小型傳統產業的幫助，妳認為是有用的。

C：有，我覺得很有用的，因為**我們如果都沒有踏出去，我們根本不知道這一些，雖然我們是百年老店的製麵廠，我們以前是完全不知道有這些通路、門路，爸爸也完全都不知道有這些展售活動，所以我們還沒有進入三峽之前的那個**

鹹菜節跟仙草節之前，我們是完全沒有參與過一場外場的活動。(訪談資料C-73)

Q：不知道的原因是什麼，為什麼不上網去查。

C：不知道阿，沒有人告訴我們，也因為我自己本身沒有在從事這個部分，也沒有想到這一些，是因為剛好那次活動，才讓我們踏入。

Q：有人說拿政府的補助之類的，會覺得說要照著政府想要的方向去走，會失去自主性，妳的看法怎麼樣。

C：我覺得這難免的，**就像設計包裝，業者跟設計師都會有很大的差異，因為我們會站在消費者個立場來看這個東西，設計師可能會以設計方面來看這些東西，這兩者就會有一些問題。我知道有些業者，就是客委會做這個輔導案子，他們會覺得說，他設計的完全不是他所想要的。但是我是把自己站在消費者的立場，來想我要什麼樣的東西，然後我把這些東西，滿實體的東西，拿去給設計師，請他幫我做設計，在這一方面，我跟設計師的溝通還算是可以的。(訪談資料C-74)**

我覺得政府的好意美意，但是不是針對著消費者的需求，我覺得不見得，我覺得這些東西都是可以去修正的，(訪談資料C-75)假設我今天做這個包裝，像早期我們設計包裝是不用錢，政府還會幫我們印，大概印一千個還是五百個，那現在就變成，各拿一半的錢出來，還有在廠商的部分，這個都是有些問題吧，我也不是很清楚。

Q：妳跟在地有什麼連結的，利用在地的一些人物景去結合妳的產品。

C：**因為我是為客家人、關西人，我剛出來參展的時候，我就有拿我們客家關西做的一些產品做結合，在外面的展售。我覺得這個結合是加分的，(訪談資料C-76)**像我剛開始出來參展的時候，會拿新竹關西農會的產品，還有仙草坊的仙草膠丁、膠磚做結合，**因為關西最有名的就是仙草，也是加深客人的印象，看到仙草再過來看到我們家的麵，我覺得這是加分的部分。(訪談資料C-77)**

現在像新竹地方在地的產業的課程，我覺得也是，我再把新竹地方的一些產業做連結，現在因為在關西，就會把關西比較好的伴手禮做結合，再過來就是新竹縣，可以結合的東西把結合再一起。

<u>21.妳如何利用現代科技網路及知識，經營家族事業。</u>

Q：現在網路這一塊，妳做了哪些利用。

C：**我們玉山麵有一個網站，那是經濟部輔導的，那網站是弄得滿漂亮的，但是我覺得真的會用，上網去訂購，其實沒有我們所想像的這麼的好。所以現在再延伸過來就是用LINE、然後fb，我覺得現在用LINE，現在很多人都用智慧型手機，就是客人來到我們的店裡，他可以直接加入我的LINE，等於是會員制的方式，以打折的方式去做連結，我現在慢慢的請顧客加入我的LINE，**

我就從 LINE 上面在跟他做溝通這樣子。(訪談資料 C-78)

Q：妳會上拍賣網站的團購網之類的嗎？

C：團購網我還沒有加入，我還沒有去做團購網這一塊，**我覺得市場就是網路的市場，就是智慧型手機的那種。我現在大部分已 LINE 為主。(訪談資料 C-79)**

22.妳如何串連個人及團隊的人脈資源。

Q：妳和團隊的人脈資源如何去串連事業

C：目前就是藝桐饗宴，**剛開始進客委會，我常常參展，這些人脈都是我認識的廠商，因為這些廠商，幾乎都是自己生產的，就是原物料是自己的，然後請人家代工的，這些東西是比較能夠去掌控，像我現在結合的理事長的肉桂系列的商品，他也是客委會輔導廠商，他自己種原生種的土肉桂，他土肉桂去開發一些商品，像肉桂的柑仔糖，客人看到這個糖果，覺得這就是我童年的回憶，小時候沒有錢吃糖果，看到這個糖果，就跟他的小孩還有孫子講說，阿公以前小時候沒有錢可以買，就是都吃這種糖果。(訪談資料 C-80)**

因為我覺得，我可以直接瞭解到他所有的商品，它是從哪裡來。這就是我們的累積的一些人脈，因為我們每次參展，或許很多東西不是看到實質的效應，就是說，我今天去參展的時候，我可能沒有賺到錢，可是我的人脈，就是這樣長期累積下來。

23.妳認為什麼是地方特色產業？在逐漸成為當地特色事業的過程中，妳利用了哪些在地資源？妳的家族事業如何與它互動。

Q：妳認為什麼是地方特色產業

C：**地方特色產業就是在地的啊，東西是在地的，就像關西的仙草，它是在關西種植的，雖然麵不是只有客家人吃，但是我們是在關西的，區域性在關西，還有客家的桔醬、柿子，就是在地製作的，用在地的資源再去做結合。(訪談資料 C-81)**

Q：特色在哪裡

C：特色就是新竹就是九降風，客家柿餅就透過盛產季節的時候，把柿餅做起來，用九降風的方式去把它做成，因為客家的柿餅，大概在 11 月的時候，他們就會把柿餅全部做好，因為柿餅像水果一樣，如果沒有烘乾，也是會壞掉，還有苦茶油就是有一個季節性，一定要把它採收弄好。

我們早期麵就是九降風嘛，也是用風來吹，為我們的麵就是在地的，工廠就是在關西，就是在地的資源，然後利用九降風的方式去烘，因為我們現在的烘乾間，就是模擬九降風的冷熱交替。(訪談資料 C-82) 因為我們工廠被徵收了，那個停車場的地方被徵收掉了，所以我們現在利用外面九降風的方式比較少，我們就把九降風的概念，放在我們現在的烘乾間裡面，用那個方式來做烘乾。

Q：妳在做介紹的時候，會提到九降風。

C：還是會，因為我覺得現在的環境汙染滿重的，妳說在外面用烘乾、用吹的，也不是那麼衛生，所以我們現在就是把它放在烘乾間裡面，用九降風冷熱交替的烘乾，而且麵還要轉向，才可以烘到每個地方，才不會沒有烘乾、發霉。

Q：妳現在還有一個藝桐饗宴，妳利用了哪一些在地的資源，或是客家的元素去互動。

C：藝桐饗宴我就結合客家的一些，像客家的擂茶，它是在新竹縣北埔，還有古早味的醬油是在關西的，還有客家的桔醬、柿餅，這個部分已經涵蓋了，我就把它串聯。因為我覺得很多產業是不會去踏出去的，他算到這個成本，可能覺得他沒有辦法，就像很多產業覺得他去參展，都是在虧錢的時候，他不想出來，如果妳今天想要慢慢地結合一些資源的時候，其實應該要把大家串聯在一起。

<u>24.在有限的資源下，妳如何去配置內外部的資源？</u>

Q：資源是有限的，同時很多事情想要做，在妳從玉山麵到藝桐饗宴，妳怎麼樣去配置妳手上的資源。

C：我覺得這個是要慢慢的累積，剛開始要開這個門市，很多廠商都覺得說，妳很大膽欸，竟然敢開這個門市，因為我覺得在自己能力上可以做到的東西，就慢慢的去做，就像我租這個店面，我不要去花太多錢，然後人事開銷的部分，也不要花太多的錢在裡面，當你真的有獲利的時候再去擴展，我不能夠一下整個下去，因為這是一個很大的風險。

我覺得我們的產品是不錯，但是廠商有必要互相的連結，我現在客家的商品，廠商都有跟我做連結，像肉桂在網路上你打他的公司，他就把我的門市連結在裡面，客人想要這個商品，他就會 google 一下，他打柿餅，就會跑出這家店，客人就會來這邊買東西，這個是慢慢地去累積客源，（訪談資料 C-83）等真的是有獲利，賺到錢的時候再去擴展另一家分店，基本就是把這家店好好的經營下去。

<u>25.在妳持續經營家族事業，成為地方特色商店的過程中，妳需要政府協助的三件最重要的事？</u>

Q：從傳統產業到地方特色產業，在事業經營過程中，妳需要政府協助的三件事是什麼？

C：我覺得政府給我們滿多的協助，就像我開這家門市，我是沒有跟客委會申請經費的，但是在通路這一塊，他也很想指導業者能成為客家的一些通路，但是還是那句話，客家人其實很保守，很傳統。資源，錢就是一個最大的問題，因為店開了很容易，但是後面維持的經費呢？**我是希望說政府補助，但我覺得我們錢要花在刀口上，不是拿政府的資源，然後隨便亂花，我今天在做這個東西，就是好好的先做，真的有這個成效的時候，再來看我真的有什麼困**

難或是需要。（訪談資料 C-84）

Q：政府也要先知道妳要什麼，他才可以給妳啊，妳可以建議給你們什麼樣的協助。

C：我覺得我自己還是要先做好再來講這塊，政府協助我做什麼事情，可是我自己都沒有做好的時候，這些錢都是浪費的，我還是覺得我先把我自己的東西建構 ok。

Q：妳建構好的話，需要政府幫妳什麼忙。

C：我覺得像我們這樣業者，很多的在地業者，有很多的通路對不對，客委會都很大力的在推廣我們客家商品，有時候我們在一些比較大型的通路來講，有沒有實質的效應，我覺得不見得，就是說錢還是要。我還想到一點，我發現很多人，今天做這個東西，當你賣不好的時候，他這個部分就不要做了，這是不是浪費錢，像做一個包裝設計，設計得很漂亮，之後都不沿用了，就是只有做這一次。

Q：那妳覺得應該怎麼辦

C：反正我現在比較需要的東西是，把我的商品先弄好，就是通路的標章為主，假設我客家的東西好了，我就以他那個標章。然後我就是把自己的產品先把關，講那些都不是那麼重要，因為自己的東西都沒有建置好的時候，一個問題出來，整個就沒有了。

Q：妳說上了一些課，妳上過那些課。

C：像台藝大的，像客家的一些人文，還有相片的拍攝，或是實地的參訪。像台三線的課是企業管理的，還有一些可上網的。**我覺得真的有去實際操作，才知道問題點出在哪裡，我們上的課很多，上了也會忘記，真的是這樣子。我現在自己開這個店，我會去上這些課，是我真的有需要我才會去做，就妳那天傳給我那個 LINE，那個對我來講是我未來比較需要的，因為那天開會的時候，葉老師剛好在講通路的這一塊，他就叫我設定 LINE@通路，我自己就申請了，然後我接下來就去上，看要怎麼去做。（訪談資料 C-85）**

Q：就政府資源來講，妳認為自己準備好再使用。

C：對，因為我覺得不要浪費太多的資源，真的有需要再來，我是這樣覺得啦，像我做這個產業，大家不是很認同，覺得幹嘛要花這些錢做這些事情。

Q：妳有哪些通路

C：百貨公司、客家大小型的活動我都有參與，世貿展覽館，還有大陸的展售。現在有放一些通路，就像花博的農民市集，就是我們家的麵，還有那個新東陽、溪湖什麼休息站，一些實體的通路。

Q：這些是妳找來的

C：有些是客委會，有些是我們做展售的時候，他看到我們的商品。

Q：就是妳們自己去找的展售

C：就是客委會常常安排一些活動，大小型的活動去外面做展售，還有一些客委會的通路。

Q：妳都盡量配合，增加自己的曝光度。

C：**我覺得客委會他輔導這麼多的廠商業者，不管有沒有獲利，就是要走出去。有些人覺得今天這場活動我沒有賺到錢，下次就不來了，等有獲利的時候再來參展，我覺得不是啊，應該是妳要長期的累積，或許人家這次沒有看到妳，下次搞不好會看到妳，我覺得那是要去的。（訪談資料C-86）**

四、經營者

(一)特質

26.妳的生命過程中，經歷最大的挫折或困境是什麼，妳如何處理。

Q：在妳的成長過程中，經歷最大的挫折跟困境是什麼，妳怎麼去處理。

C：我覺得我最大的挫折或困境，我覺得今天我會一直持續做我想做的事情，是因為還沒**結婚前，我所有的事情都是父母親安排好的，我都是很順的，甚至我工作也是很順遂的，也不用賺錢拿回家，錢都是自己的。結婚以後，因為我們自己開店，相對的成本開銷就會很大，尤其是在台北市，然後妳在經歷被人家倒會、投資失利，再看到朋友面臨到婚姻的問題想不開，讓我自己有更大的省思，我覺得女人不要只有靠家庭，必須要靠自己。（訪談資料C-87）**其實我做這個工作，我也面臨到被人家阻擋，跟爸媽，弟弟、先生吵架，這一路走來，父母是心疼你，不是不支持，他們會覺得說，妳幹嘛做這些事情呢，這些事情可以不要做啊，妳就在家裡帶小孩啊，把小孩顧好。可是我覺得不是這樣的，小孩子會長大，有一天他們會各自有各自的家庭，我覺得不想要過這樣的生活，可能自己是獅子座，然後好勝心也滿強的。

Q：妳如何去處理這些事

C：我常常告訴自己，凡事就是要堅持，不管遇到什麼挫折，就是笑一笑帶過，剛開始會跟先生吵架，常常為了這些事情哭啊，現在我就告訴我自己，我絕對不要哭，當覺得自己做的很辛苦的時候，就是去躺岩盤浴，在那個很安靜的地方，聽蟲鳴鳥叫的音樂，然後去泡泡澡、流流汗。所以我有一個名言，我自己告訴我自己，流汗總比流淚好，就是這樣子，大量的流汗，然後自己安靜沉澱一下。我覺得這個過程其實很辛苦。

27.妳的成長過程中，家庭教育對妳在事業經營上的影響是什麼？

Q：妳覺得妳的家庭教育，對妳經營事業上面的影響

C：我覺得在我成長過程當中，爸爸媽媽就是一個非常老實的人，他教我們做事

就是良心事業，真的不能夠以利為主，從**我看到我爺爺奶奶，爸爸媽媽，他們做生意就是這樣很老實，到現在他們也不會以利為目的，所以我覺得做生意就是這樣子，實實在在的做生意。（訪談資料 C-88）**像現在我爸媽都七十幾歲了，我姊要帶他們出國去玩，他還擔心如果出國去玩，他放假店門關下來，客人來到這裡找不到我們，白跑一趟這樣子。**然後像那個麵的價格上，他就覺得沒有錢的人，也要吃得起我們家的麵，他就不願意把價錢調很高這樣子。就是要很實在啦，我覺得做生意就還是不要以利益為目的，就是良心事業，像現在食安的問題。（訪談資料 C-89）**

Q：做生意就是要賺錢

C：對，**要賺錢，但是我覺得不是用暴利，或是我做了就是為了要賺很多錢，我覺得是一種良心事業，這種才能長久，如果只是賺到一時的獲利，那種東西就不會長久。（訪談資料 C-90）**

28.經營家族事業之外，休假的時候妳喜歡做那些娛樂?

Q：妳休假的時候有什麼樣的娛樂和活動

C：我現在喜歡去上園藝的課，去上上園藝跟花花草草，我覺得也是一種釋放自己的壓力，我覺得園藝治療，它不只是療癒別人，也是療癒自己，當妳遇到狀況的時候，讓自己沉澱一下，看看那些植物，或是做一些產品，一些花花草草的東西，也滿好玩的，之後還可以開發出一些商品出來。

像我有時候出去外面參展，我覺得那也是一種釋放壓力，下班後我就可以做我自己的事情，排解一下也滿好的，就是不要說，我今天去做一個活動，我一定要賺到很多的錢，我覺得不是這樣子。

29.分享妳生命中最深刻的一件事？

Q：妳生命中最深刻的一件事是什麼

C：我覺得我有一個疼惜我的爸爸媽媽，像有時候我晚上回家很晚了，我爸那時候還沒跌倒，他都會騎摩托車來載我，其實我都不要，因為我覺得那個北二高下來，其實還滿暗的，當然他來載我，我會很高興，可是我會擔心，他在中間會有什麼狀況。

像我在苗栗客家文化園區做生意的時候是五點休館，有時候客人四點多來，東西全部都買光了，隔一天，我就沒有東西可以賣，我有時候會跟我爸說。有一次晚上，我爸爸為了包那一箱麵，他包了一個多小時，而且他跟我講，我在洗澡的時候，我把妳的麵準備好了，他就為了我那一箱麵，我想起來還滿不忍心的，真正賺錢來講，一箱麵，他是沒有賺什麼錢，那種感覺是…。

Q：就是在妳的創業過程中，感覺上他是不支持妳的，又發現他是在支持妳的。

C：對，**妳就覺得他不支持我，可是好幾件事情，我就知道他在支持我，就像以前我去大陸參展，他剛開始都會唸我，一直跟我說不要去。像去年的內蒙古**

展，其實我已經報名了，他收到那個資訊，他就會問我說妳報名了嗎？像有時候我在百貨公司參展，有一年在 101 參展，我媽媽剛開始也是一直唸我，說妳幹嘛去百貨公司參展，後來客人來我們家買麵，她就很高興跟客人講，我們家在 101 參展，我們家在哪裡參展，其實是他們是疼惜我。(訪談資料 C-91)

另外，**就像我開這家店，我媽媽也跟我說，妳開什麼店，人家雜貨店都要關門了，你幹嘛開這種店。(訪談資料 C-92)** 我就跟我媽媽說，我現在開的店不是雜貨店，她不瞭解就會擔心，因為開了一家店就是要投資下去，所以剛開始的時候，她也是一直反對一直反對，**到後來，爸媽請風水老師來看我這家店，告訴我說這個店要怎麼去弄，雖然他們不願意，叫我不要做這些事，最後他們還是妥協了。(訪談資料 C-93)**

<u>30.妳在參與家族事業經營上，遇過最大的困難或挑戰是什麼？妳如何處理？</u>

Q：回玉山麵到現在，妳遇過最大一個困難跟挑戰是什麼，那妳怎麼去處理。

C：像我之前在苗栗客家文化園區，剛開始的時候生意非常的好，到後來生意慢慢的變不好的時候，其實父母或是我先生，一直叫我把他收掉，我覺得難免的啦，他們一定是看到這個狀況，覺得就是沒有獲利，不希望我一直賠錢，畢竟我在那邊是在請員工，這些錢等於還是要貼出去。其實不是只有那次，我覺得不管是參展或是什麼，中間都一定會遇到一些困難，**我常跟我爸媽說，他的麵有時候都賣到ㄎㄨㄥˋ，ㄉㄞˋ，就是客家話，沒有麵可以賣，你知道這些客人是哪裡來的嘛，但是真的就是長期的累積。(訪談資料 C-94)**

像我在苗栗客家文化園區那邊一年多，然後我說我要開公司，父母親也覺得不要，妳不要做這些有的沒的，這個中間的些磨合爭吵一定會有，但是我的想法並不是這樣，我覺得他們應該看到了。**今天我覺得再怎麼溝通都有點困難，妳就要很努力的去做，當他們看到效果之後，他就會認同你，妳跟他們講再多，爸爸媽媽沒有看到我在做什麼，不知道我在做什麼。我會堅持我覺得對的事情，我就做下去，不管我遇到什麼困難，我應該想辦法去解決它，不是把它收掉，都不要做了。(訪談資料 C-95)**

(二)客家女性創業家

<u>31.妳認為自己對家族事業的使命是什麼？妳要傳達給顧客的價值是什麼？</u>

Q：妳對玉山麵的使命是什麼

C：我覺得**就是跟爸爸媽媽一樣，就是家族企業把它做好，把產品做好，把客人的服務品質做好，就像我爺爺或是爸爸媽媽，他們對人處事，不管是麵的部分，對待人的部分，我覺得是很真心很真誠的，使命就是把它做好。(訪談資料 C-96)**

Q：就是玉山麵對妳來講，有什麼責任嗎。

C：責任就是把產品做好，把品質顧好，我覺得現在最重要的問題，就是食安的東西，就是一定要盡量的把關。

Q：用一句話形容

C：百年老店，我有一個 slogan，就是「百年玉山，五代相傳，代代創新，再創百年」，我弟弟那代就是第四代，第五代是我弟弟他兒子。

<u>32.當妳決定留下來經營家裡事業後，對未來的願景是什麼？</u>

Q：當初是什麼樣的想法，讓妳決定留下來，從幫忙到把它當成妳的事業來做。

C：我自己覺得啦，因為我是嫁出去的女兒，但是我又不想去干涉太多的事情，我覺得我可以幫他，也可以做自己的事業，這樣不會有一些爭吵啦，我那時候也是想說，我自己出來開公司，會不會對不起家裡的人，我剛開始覺得不應該這樣子做這件事，我覺得大家一起共同來做。可是後來我覺得，我出來開公司是幫助了家裡的人，我覺得不是去搶他們的生意，我覺得我跟他是互相的做結合。你說我剛開始有沒有想放棄，我覺得也是會有，因為我覺得沒有人支持我做這件事。

Q：做藝桐饗宴這件事情

C：沒有，是我家玉山麵的時候，父母親他們的觀念裡面，還是覺得女生畢竟是嫁出去的女兒，雖然他們很疼我沒錯，但是在客家人的觀念裡面，重男輕女還是有，我不想讓父母親為難，這幾年來，我也是想了很久了，我覺得很多事情，應該是說水到渠成，一個時間點，我覺得該是要做的時候，就是做。就是說我們家的麵，在台北很多客人要買，其實沒地方買，本來是放在動物醫院，動物醫院賣麵有一點奇怪吧，後來就乾脆自己成立另外一個公司。

Q：當初媽媽找妳回去幫忙，到後面妳是完全投入，是什麼讓妳覺得要留下來。

C：因為我看到我弟，他是生產者，他不會踏入行銷這一塊，他只是埋頭苦幹做麵，那我覺得，我如果不下來幫忙，那樣也不是很好，如果是我自己去做，我可以知道狀況是怎麼樣或是修正。如果我弟弟沒有去做展售，怎麼會有通路嘛，就像鹹菜節那次，客委會就跟我弟弟講說，我們客委會有一個活動，他的意思就是說要輔導我們啦，弟弟的想法就是，你通路給我就好，我就不用被輔導，他的觀念就是，我只要通路就好。

Q：妳也是家庭主婦，之前也沒有行銷的背景。

C：就是到處去展售，從剛開始不敢，到現在我必須要站出來，跟媒體做那個互動。

Q：所以現弟弟的個性還是比較適合製造，你們欠了一個跟外界溝通行銷的人，妳就認為說這個部分可以幫得上忙，所以就留了下來。

C：對，就像三峽那場活動，客家電視台要來採訪，叫我們去錄影，那時候也都沒有人要出來啊，我覺得我也不敢啊，我以前很瘦，後來自己變胖了，又我

去上媒體，我不要啊，尤其是上那個電視台。所以從那一次，我覺得不行啊，這不用錢的，人家要採訪你，幹嘛不要去，我覺得不管怎麼樣，就是豁下去了，就去啊。自從那一次客家電視台，去上那個不要客氣節目，就帶鍋碗瓢盆到攝影棚去錄影，從很害怕到必須要去面對，去跟人家分享經驗，下面四五十個人，像飛雁那些剛開始心裡都會很害怕，因為我也沒有學歷，我只是分享我的過程，就是經驗談。

Q：妳對玉山麵未來的願景是什麼，還有妳對藝桐饗宴未來的願景是什麼。

C：對玉山麵的願景喔，就是我和弟弟兩個互相幫忙，因為他以後做體驗工廠，我可以把藝桐饗宴門市的部分，在跟他的體驗工廠做結合，不只是做麵條，把所有的東西結合再一起，就是大家互相的幫忙。

Q：那可以用一句話形容妳們的願景。

C：我覺得這麼認真在做事情，因為爸媽傳統跟保守，其實一直會有一些摩擦，我覺得就是大家互相幫忙，最重要是身體顧好，才能夠長長久久。**我覺得錢是身外之物，要傳承就是身體要先顧好，再來講傳承，然後品質要做好，才有後續。如果你東西都做不好，身體又不好，那些都是沒有用的，就像我現在一樣，很忙的時候，我就告訴我自己，該休息的時候就是要休息，這樣子才夠永續經營，才能「百年玉山，五代相傳，代代創新，再創百年」。（訪談資料 C-97）**

Q：妳們想要傳達給顧客的價值是什麼，玉山麵、藝桐饗宴可以一起講，也可以分開來講。

C：應該是說，**對產品的價值不是在於價錢，因為為什麼會有食安的問題，很多的狀況就是價錢的問題，比較會去買一些劣質性的東西，我覺得在客人當中，因為妳有這個價值，我的產品有這個價值，而不是價錢的問題。（訪談資料 C-98）**

Q：所以妳要傳達給客戶的價值，在於不是價錢，而是在食安上面的問題。

C：我覺得都有，就像品牌的部分，消費者會對自己的產品要求更嚴格，就是客人會有一些比較，妳家的麵跟外面的比價錢，有些東西很便宜啊，客人就會覺得東西的原物料，妳所用產品的那一些。因為我自己本身是學護理的，在跟客人溝通教育，我希望在一些衛教方面也是要再加強。

<u>33.妳下一個事業藍圖是什麼？</u>

Q：妳未來會想走向一個什麼樣的方向

C：我覺得**藝桐饗宴就是以伴手禮為主，再過來饗宴是美食嘛，那我可以把我家的麵再結合周邊的商品，不管是桐花的一些餐具也好，或是環保杯，環保碗都好，或是說飲品，材質方面，現在因為很多塑化劑的問題，很多環保的問題，我覺得這是不是下一步可以延伸的商品，都可以慢慢的去思考未來的方**

向，需要去怎麼做，我也是希望很多人給我一些意見，畢竟是我自己的想法，就是腦力激盪，每天問自己下一步要怎麼做。（訪談資料C-99）

有時候想太多都沒有用，就像我說品牌創意也一樣，我覺得這四個字還滿好發揮的，我現在的想法，就不用很刻意的，我就是看電視，幾分鐘的時間，我就可以激發出這個靈感，有時候很多靈感是一下子的，有時候每天想破頭，真的想不出東西來，我覺得很多就是隨緣啦。

34.妳當初如果沒有回來，妳認為現在家裡的事業，會是什麼樣的情況？妳和父母在經營家裡事業上，最大的不同點？

Q：當初妳沒有回去的話，妳覺得現在玉山麵的經營狀況可能是什麼。

C：如果沒有推廣的話，還是一樣吧，其實我們被客委會輔導之後，就常會被我爸唸，有些活動，他就一直跟我說不要參加，**像客委會有時候會去那裡參展，我就跟爸爸講，這些活動你一定還是要出去喔，因為我覺得政府輔導我們，有機會就是多多出去。（訪談資料C-100）**

Q：妳的意思是說，如果沒有妳說走出去，永遠還是在那個菜市場。

C：對，就是在原地踏步，還是這樣子。

Q：現在的玉山麵，已經走出了新竹縣，發展到台灣，妳有沒有更大的野心或是想法。

C：我覺得現在就是先把品質做好，還是一樣，把品質顧好，跟食安那一塊，或是以後ＩＳＯ認證、工廠那一塊，我覺得先把自己的東西先穩固好，再來講未來。

Q：妳常常去大陸參展，不會覺得有其他的想法嗎。

C：我去大陸是當作去旅行的，我這幾次去大陸參展，一方面也是看那邊的狀況，未來是怎麼樣，我覺得慢慢的先瞭解他的市場，就像我去大陸參展，我東西都帶很少，一方面是讓自己出去渡假，一方面也是瞭解他們吃的東西的狀況，一方面就是可以去玩。

Q：妳會去瞭解，就是會往那個市場去發展，妳的麵或是藝桐饗宴不會只侷限在台灣。

C：當然，**我覺得這是未來，現在的狀況就是先去瞭解市場，先市場調查，就這樣的概念去做，像我去年參加蒙古展跟天津展，我第一天東西就全部賣光了，（訪談資料C-101）**所有廠商裡面就是我帶最少東西，因為不知道那邊的狀況，不敢寄太多，其他廠商都是寄二十幾箱去啦。然後我第一天就把東西都賣完，我不知道我自己要幹嘛，每天都在看人家在幹嘛，就知道，他們那邊如果下次有機會，我可以再過去，我覺得這是先去瞭解。不然像很多廠商有時候去參展，不知道狀況，寄很多東西去，到最後也是送光光，因為東西沒辦法運回來。所以我就讓自己放鬆去做，我會覺得那樣子參展是還滿好

的，可是我會被我老公罵，因為沒賺多少錢。

Q：妳覺得跟爸媽在經營上面最大的不同是什麼

C：因為我爸媽還是很保守，我比較愛玩，人家都會唸我都沒有成本概念，所以我常常被罵，可能是自己的想法很奇怪，跟人家不一樣，剛開始都覺得就是去看看、去玩，不要一下子就一定要怎麼樣，其實出去參展就是放鬆心情去玩，去瞭解一些狀況，去認識人脈。

35.現在政府鼓勵青年新創事業，妳認為回家經營家族事業也是一種創業嗎？妳的看法如何？

Q：現在政府在鼓勵青年創業，妳認為回家參與事業的經營，也是創業嗎。

C：像我兒子是學食品餐飲畢業的，畢竟那都是老一輩在做的，我覺得要有一些年輕人回去，因為現在年輕人的想法又不一樣了，又更創新，所以應該多讓這些年輕人參與，就像我兒子念餐飲，我有時候會叫他回去，因為阿公婆年紀大了，去跟阿公婆學一下客家的米食，或是做麵也好，先把這些技術傳承下來、先瞭解，然後再去讀一些餐飲或是觀光休閒的一些學習，或是到飯店去實習，這些都可以做未來的串聯。

Q：妳認為參與玉山麵的整個經營過程到現在，對妳來講也是一種新的創業嗎。

C：對，**因為從剛開始踏入到現在，這一路過程，遇到瓶頸的時候去處理，這一路走來都是很多的經驗的累積，其實剛開始都沒有想到我會走到自己創業，以前剛進去幫忙到現在自己創業，這一路走來的過程，或許人家看我這樣子好像很順，其實並不是，這中間很多的困難點，妳要怎麼去突破這個困難點，就算妳被罵，不准做，妳還是要告訴自己我一定要做下去。**（訪談資料 C-102）

Q：這就是創業的精神嗎

C：**我覺得那是自己對一份工作的執著，就是妳覺得那東西是對的，就是人家講說莫忘初衷，妳想要做怎樣的事情，再回歸到妳原來的想法，你要做怎樣的事情。**（訪談資料 C-103）

36.妳對創新的定義？

Q：妳認為什麼是創新

C：就是不只是在產品上面的創新，服務上面也是一種創新，我覺得創新應該說把原來的東西再改變，就像我現在覺得藝桐饗宴這四個字也是一個創新。

Q：簡單的一句話兩句話來定義，妳心目中的創新是什麼

C：我覺得創新這個定義應該是廣泛的，就像藝桐饗宴就是創新的意思，客家人就零距離，客家人就是很團結，客家人就是很好客，我把藝桐饗宴四個字，我覺得那是在文字上的創新，然後文字的部分還是有客家的意象在裡面。

Q：妳的創業過程中，覺得什麼是創新。

C：**就是把客家的東西全部結合再一起，這也是一種創新。（訪談資料 C-104）**

Q：妳的意思是說結合不同的資源

C：對，客家人其實很保守，我們把所有廠商的東西都結合，再把它推出去，就像我現在在百貨公司參展，我就跟廠商說我現在百貨公司參展，可能廠商都會覺得說，我今天花那麼多錢我不要，但是我覺得我可以把他這個部分再做整個組合。

Q：妳一直在強調結合什麼，妳認為創新就是結合不同的資源，去完成你想要做的事情。

C：對，這也算是一種創新。

Q：創新就是不用自己做，妳可以結合別人的資源

C：對，那也是一種創新，**因為什麼事都自己做，不可能啦，我覺得每個人都專長，把他結合再一起，但是我覺得一樣要把品質做好，然後再把這些產業做結合，（訪談資料 C-105）**不管是商品的結合、藝術，一些包裝設計都可以涵蓋再裡面，都可以把它結合在一起，就像妳剛剛看的那個花布包，布包裡面結合客家的元素，也是一種創新。或者大陸不是有一個土樓嘛，我把這個圓的土樓，類似餐桌一個圓形的概念，用藝桐饗宴的概念去做，看要怎麼去做創新，然後再把一些環保筷餐具，再做有點客家意象的商品，去做創新。

<u>37.妳認為客家女性在事業經營上，創新能力的特色為何？面臨的挑戰為何？</u>

Q：妳覺得客家女性在經營事業上的創新的特色是什麼

C：**應該是客家人硬頸吧，打不死，就是遇到很多挫折，哭一哭眼淚擦乾繼續努力。（訪談資料 C-106）**

Q：妳覺得客家女性在經營事業上面遇到的挑戰是什麼

C：就是**妳要不怕被家人，或是你最親近的人，當他們一直在阻擋妳的時候，在我的心裡，我覺得做就對了，做妳該做的事情做就對了，就是他們現在不支持妳，或是落井下石也好，只要妳覺得妳做的事情是對的，妳做就好。（訪談資料 C-107）**

Q：最大的困難就是人家否定你，能不能堅持下去是你最大的挑戰，對不對。

C：所以我媽媽就說，我以前是一個很聽話的乖小孩，怎麼現在那麼不聽話，我就跟她說，我叛逆期來的晚，因為以前我就是媽媽說什麼，就聽話的那一個，就是他叫我東，我就東，叫我西，我就西，那我現在他叫我東，我就往西，所以每次我都被我媽罵。

<u>38.從客家人的硬頸（堅毅）精神來看，妳會如何形容自己？</u>

Q：從這個硬頸精神來看，妳怎麼樣形容你自己

C：**我回想我自己以前到現在，這個過程有時候是滿辛苦的，但我還是一句話帶**

過，就是「凡事遇到困難時，微笑帶過」。(訪談資料 C-108)

Q：這就是妳的硬頸精神，

C：對，我覺得就是用微笑帶過一切，就是流汗總比流淚好，就是每天用微笑去帶過一件事情，總有一天總會海闊天空的。

<u>39.從 Geoffrey 市場成熟期中的顧客親密區的四種創新類型，舉例妳在創新的過程中，進行過哪些創新？</u>

Q：妳做過那些創新，從產品到顧客之間。

C：在產品創新的過程，就是剛剛講說那個麵，**我看到某一家的麵條，我覺得我們家的麵條，不會比他的差，在食用性的部分，我覺得我家麵不錯，所以我就結合醬料的部分，但是我又不要以那個包裝，現在幾乎都是用玻璃罐，包裝做好拌系列的商品(訪談資料 C-109)**，等於是麵跟好拌系列的商品。**另外一個創新，是麵跟好拌系列商品，再加上藝桐饗宴把客家的所有的商品都可以做連結。(訪談資料 C-110)**

Q：那產品想強化的部分呢

C：未來的就是在食安這一塊，在檢驗那一塊吧。我們要針對顧客群，就是單身的或是有家庭的，做比較簡易性的方式，讓客人就是很方便的一個便利性，價位上可以符合他們的需求。

Q：妳是說把麵條變大包小包這樣子

C：對，就是**在商品的部分，看客人想要什麼商品，客人如果要做禮贈品，可能要開會或是送伴手禮，價位在多少錢，我就可以在這個價位上幫你們做組合，(訪談資料 C-111)從 LINE 上面可以把圖檔都傳給他們，他們覺得ＯＫ，覺得這樣的商品適合他們，然後從 LINE 上面就可以直接下單，(訪談資料 C-112)** 他什麼時候需要這些產品、量多少，我就可以直接工廠出貨。

Q：那在經驗、體驗的部分

C：未來體驗這一塊，就是**工廠或是在外面做展售的時候，我們都有在做體驗的部分，就是試吃，都會煮給客人試吃，所有的東西都可以讓客人試吃。(訪談資料 C-113)**

Q：妳剛剛提到的工廠

C：工廠就是之後可以開發成體驗工廠，**體驗工廠就是讓客人可以到工廠參觀，體驗我們的製麵過程，或是教育客人從原物料的來源，怎麼去煮麵，製程的部分，再加上試吃，或是教一些小朋友ＤＩＹ，教育他們怎麼去煮麵，因為小朋友現在，有些都不會自己去煮嘛，讓他們自己去做一些比較簡單的料理，還有食材方面的選擇。(訪談資料 C-114)**

Q：妳未來想要做的體驗

C：對，因為還是講到**食安的問題，從食安的問題，去跟客人講，怎麼去選擇比**

較安全的東西，怎麼去分辨這個麵粉，像麵粉的顏色，如果是顏色很白，可能會有些漂白的東西，這些問題都可以跟顧客一些衛教。(訪談資料C-115)

Q：衛教妳在一些展場的過程當中，就可以就開始教育他了。

C：對，因為現在資訊都很發達，客人自己都會上網去查，其實客人一看，我們麵粉顏色不是這麼白，客人自己就直接說，妳這是不是沒有漂白的，他們現在都會有一些觀念，很多東西都慢慢的深入客群裡面了。未來還是對我們自己的把關，客群還是要繼續教育的，然後我們要更加提升自已食品知識。

Q：今天的訪談要告一個段落，今天的訪談內容會再做一個整理，不足的部份會再做一個後續的請教，謝謝。

C：謝謝

附錄四：阿金姐工作坊訪談資料

訪談者	黃翊甄(Q)	訪談日期	2015.04.27
受訪者	彭巧嫻(A)	訪談時間	3 小時 40 分
訪談地點	阿金姐工作坊	錄音方式	錄音筆

今天是 2015 年 4 月 27 號，訪談人是黃翊甄，受訪者是彭巧嫻，訪談地點在竹東鎮阿金姐工作坊，以下針對本次的論文題目進行訪談，以客家女人回鄉經營家庭事業的主題。

第一部份　研究究個案背景

1.家族事業何時創立的？為何選擇經營這個行業？

Q：阿金姐這個事業是從什麼時候開始的，妳的祖母為什麼會選擇做醃漬的這個行業。

A：我們家一直都是在做生意，從 1961 年那時候，祖母是開米店，開米店就是柴米油鹽醬醋茶，貧困的年代最不會受景氣影響的生意。醃漬就是客家人從以前傳承下來，都會做一些醃漬菜、漬物的習慣，我們也有一間是醬油工廠，就是脫離不了剛剛講的柴米油鹽醬醋茶。為什麼會選擇這個行業，因為這是民生必需品，那時候醃漬物是我們的民生必需品，因為當時的交通並不是這麼普及，季節過了妳要再吃到這個產品是不容易的，所以我們都會用醃漬的方式，把它保存下來。

一直到 1977 年左右，媽媽接手這家米店，在接手的過程裡面，她傳承阿嬤的方式，除了賣米，就是跟阿嬤學了一些醃漬的方式，剛開始是分送給親朋好友，因為我們是大家庭，慢慢的親朋好友就會委託媽媽做，媽媽就加減多做一些，放在店裡面一、兩瓶賣著，後來我們比較長大了，媽媽就開始有自己想要做的事情，就參加農會的輔導。媽媽覺得醃漬物是可以發展的一個事業，就開始賣醃漬的梅。我十四歲的時候，那時候就有梅鋪啦，就是把開始賣醃漬的梅，那時候因為爸爸說有容乃大，就取了一個容園梅鋪，一開始的推廣沒那麼順遂的，過程裡面滿多挫折，但是媽媽還是堅持下來。

Q：這個店當時在哪裡？

A：同樣的位置，那時候媽媽常常參加地方特色料理比賽，拿到滿多獎，大家只記得阿金阿金，之後就變成阿金姐，那時候農會桃改場的一個指導員就說，妳不用想這麼多名稱，大家叫習慣阿金姐，就用妳阿金的名字當招牌就好。經過農會的輔導之後，剛開始還是阿金姐梅鋪，到 2006 年才正式登記成阿金姐工作坊。在阿金姐工作坊，媽媽的方向更確定，就是要以梅子代表自己，也是自己最拿手的產品，還有一個是桔醬，來做最主要的推廣。接下來 2007

年到 2010 年獲選為農漁會百大精品。

Q：農漁會百大精品？

A：就是農產品常給人家印象是上不了檯面，那時候行政院農委會希望把農產品推廣成伴手禮，就開始舉辦百大精品的選拔，由各個農會去輔導他們的農民，或是農會自己去做，把農民的東西做成伴手禮。

Q：當初是妳自己想參加，還是他們來找妳。

A：是竹東地區農會來找我們，剛開始的時候，我們不會知道這種資訊，我們一直都是農會輔導的。

Q：妳們的店或是產品，跟竹東發生的關聯是什麼，妳們一開始就融入客家文化之類的嗎？

A：沒有，一開始只是想做一個伴手禮，人家新竹名產是米粉貢丸，妳就一直想不到竹東名產是什麼，所以一開始那時候，我們想要打一個竹東名產，並沒有要特別強調客家這個東西，因為我們本來就是客家。

<u>2.為何選在這個地方？當時在地的環境背景為何？</u>

Q：當初家裡的這個醃漬的行業，為什麼會選在竹東這個地方，當時的環境背景？在那個時候，跟妳們經營醃漬梅，醃漬品的店家有多少，生意如何？

A：為什麼會選在竹東，要從我阿祖說起，我們其實是新埔人，那時候竹東算是一個很新，算是台灣其中一個大鎮，這邊就是很多想要來做生意的，都會移居到這裡，那為什麼會到這條路上，是因為這仁愛路是當時是芎林、竹東、尖石必經的道路。那時後，我爺爺是做林班，這邊是一個木材集散地，以前主要是木材業跟工業，所謂的工業像礦產、天然氣這些都是在竹東，那時候我們選在竹東做一個定點定居下來。

<u>3.那時候當地有多少類似的店家？生意如何？</u>

Q：過去在當地有多少類似的店家？生意有多好？

A：剛開始沒有特別要賣梅子，是以民生必需品為主，梅子是到媽媽接手才開始加減賣，但是那時候生意並不好，因為竹東客家庄家家戶戶都會醃梅子，家家戶戶都會做桔醬，而且竹東人就是以勤儉出名，不太可能去外面買自己家裡會做的東西，所以在推廣上真的比較困難，大部分都是親朋好友吃過的，或是她們很認同媽媽的想法的會買，其他的話就是靠往外推廣，才有辦法。

<u>4.在妳回家參與經營前，家裡的店面由誰經營？他們主要的技能、經驗為何？</u>

Q：妳開始回來經營之前，都是媽媽一個人在經營嗎？她主要技術跟經驗是哪部分。

A：她的技術跟經驗，其實醃漬這種東西很經驗值，譬如說今天這批梅子的熟度，她拿到手上，它的熟度完全要憑經驗來看，包括每天製作過程的變化，都是

要靠經驗去處理的，都是需要媽媽跟在阿嬤旁邊學，我們現在就是跟在媽媽旁邊學，都是慢慢靠這樣的經驗去傳承，並沒有說有一個特定的 SOP 或是制式流程，完全是靠自己傳承下來的經驗。

Q：那時候只有媽媽一個人經營這家店嗎？
A：是的，從龍豐到容園梅鋪，都是媽媽自己經營，一直到爸爸公職退休之後，才開始協助媽媽一些外送的工作。

Q：那爸爸什麼時候退休？
A：爸爸是 12 年前，2003 年退休就幫忙做外送。

5.店裡主要銷售的產品和服務是什麼？和當地店家相比，妳們的競爭優勢為何？

Q：妳回來幫忙之前，媽媽所經營的這家店，主要的產品是哪幾項。
A：媽媽其實做了很多生意耶，除了經營米店之外，那時候有兼賣金香，再來就是醃漬物，但是不多，因為在地的人不太會買這種東西，大部分都是親朋好友。因為媽媽有親戚在台北，他們偶爾會來店裡買回去，就像豆腐乳啊。

Q：媽媽也自己做豆腐乳來賣？
A：有啊，豆腐乳，醬冬瓜，傳統的醬菜類幾乎都有，梅子是一定有的，因為那是爸爸愛吃的，我們也愛吃。

Q：那時候就做桔醬嗎？
A：那時候其實還沒有，桔醬是民國 90 幾年才開始做的，91 年吧。

Q：是妳回來才開始做？
A：沒有，我還沒回來之前就有做了，大概 90 年 91 年農會輔導，我們才開始做桔醬，附近也沒有類似的店。

Q：沒有？
A：在竹東沒有人傻到會用醃漬物來開店，因為大家都會做，大部分都是自己買一買回去醃漬，那時候不可能靠醃漬物來生活，所以米店還有金香，這些都是我們主要的。

Q：那時候有點像雜貨店的感覺？
A：雜貨嗎，對，但是又不是柑仔店。

6.當妳回家幫忙家裡的事業時，家裡店面的經營情況為何？當地同業的經營情況如何？

Q：當妳回來的時候，家裡店面的經營的情況是怎麼樣。
A：我回來之前，那時候爸爸退休了，是媽媽跟爸爸他們在經營，店裡比較像以前的雜貨店，因為我們是住家跟店面在一起，所以常常住家跟店面的東西放在一起，客人都會搞不清楚我們的東西是什麼，從外面也看不太出來我們是

賣醃漬物的，只知道這裡有一間店，是什麼店搞不太清楚，比較亂啦。加上那時候爸爸媽媽沒有去想過說要做到多大，就是附近的老鄰居、老客戶，那時候農會有輔導了，農會有時候會拿一些去當伴手禮送一些客人，就用這樣的方式在維持著，那時候農會常常會有什麼水蜜桃節啊，椪柑節啊，相關的園遊會，媽媽會去做現場展售，就是以這樣的方式來做。

Q：就妳那時候來看，這家店的經營狀況算是好，還是不太好。

A：不太好啊，因為我從來沒想過要回來經營，我覺得那是爸爸媽媽自己的工作，我從以前就一直離開家裡的，我比較嚮往的是外面的生活，因為我也不太適合鄉下生活，只是有時候媽媽會講說，提個意見啦，其他也不會特別去參與，只有在製作的時候會參與，因為媽媽一個人忙不過來，所以產季的時候我們都要幫忙做。那時候在我看來，我覺得去外面上班的收入都比這好，所以我怎麼會想要回來參與呢？而且我上班還有周休二日，我這回來沒有周休二日，人家在放假我們在擺攤。

第二部份　研究對象背景

1.你回家經營幾年了？當初是在什麼樣的情況下，家裡找妳回家幫忙？

Q：那妳從 2007 年回來到現在，有幾年了

A：8 年

Q：當初妳是什麼樣的情況下，被找回來幫忙。

A：那時候我弟弟要去當兵，我姐姐要嫁人，那我爸爸因為他是身體不好，所以退休。所以家裡需要一個會開車的人，加上爸爸那時候身體不好，不太適合搬太多勞動上的事情，就想說媽媽這邊是需要有人手幫忙，尤其到外地去展售的時候，常常看到媽媽到處打電話，看親朋好友誰可以載她去，因為她不會開車，那時候爸爸跟我講，不然就回來家裡。我就想說好，我只回來 1 年，回來 1 年我弟就退伍，所以沒有想太多。那是剛開始回來的心態啦，現在就完全不一樣了。

2.妳們家有幾個小孩？小時候會幫忙店裡工作嗎？都做一些什麼事？

Q：妳們家總共有 3 個小孩，妳們小時後會幫忙照顧家裡的店嗎？或是幫忙做生意。

A：會呀，為什麼我打從心理不會想要創業或是回家幫忙，就是小時候做怕了，從小就是摺金香，摺蓮花，那個香要學會秤多重裝一袋。米就是客人說要打蘿蔔糕，妳就要知道用什麼米，客人要做湯圓，你要知道用什麼米，金香就是拜土地公，妳要知道幫他撿哪些東西，然後拜天公，反正就很多可以拜的。再來梅子產季的時候，別人的小朋友的春假是很開心的安排要去哪裡玩，我們的春假就是在家敲梅子。那時候做醃冬瓜，冬瓜要去曬，阿嬤還是媽媽說，

天色不對唷，妳就要趕快去幫忙收冬瓜。媽媽如果要出去，都會跟妳說不能跑，妳要在店裡顧店，我媽媽或我祖母都會擔心，人家買米買不到是一件很嚴重的事情。

Q：妳們三個姐弟，都是妳待在店裡的時間比較多嗎？

A：輪流啊，大家輪流，我弟弟比較沒有啦，因為我弟弟小我們比較多歲，我弟弟小我五歲，大部分都我和姐姐輪流，不然就是兩人一起被關在家裡，因為我自己的個性，我比較愛玩，不喜歡被束縛的感覺，所以那時候就覺得開店是一件很可怕的事，妳就是守著這間店呀，哪都不能去。

<u>3.當初什麼樣的想法，讓妳決定留下來繼續經營家裡的事業？</u>

Q：當爸爸找妳回來幫忙，雖然妳自己設定 1 年，畢竟在外面的薪水待遇比回家顧店好很多，為什麼還是決定願意回來。

A：親情的呼喚呀，就覺得自己也要盡一點為人子女的責任跟義務，因為我從很早就離開家裡，比較嚮往外面的生活，所以我就覺得時間也差不多，得回來幫忙一下，因為姐姐嫁出去，生活會怎麼樣都還是個未知數，那弟弟要去當兵，總不能叫他不要去當兵，這都是不可抗拒的因素，所以妳就是要認分一點回來呀。

Q：妳有沒有想過，如果妳沒有回來的話，店是繼續下去，還是等妳弟弟回來再做。

A：我如果沒回來的話，以我媽媽的毅力，她一定會繼續做下去，但是有沒有辦法迅速發展不知道，那弟弟回來願不願意接是個未知數，店是一定會繼續做下去，因為這是媽媽的意思，她覺得就是想要創這個業，但是規模會到什麼程度，我們不是很清楚。我只知道一件事，就是我既然回來了，我就要達到那個效益出來。

第三部份　研究架構訪談

一、機會

(一)市場環境

<u>1.妳覺得和上一代的經營環境比較，有什麼不一樣的變化？</u>

Q：當妳真正開始參與家裡的事業的時候，妳跟媽媽那一代去比，妳覺得在市場方面發生了哪些變化，哪些不一樣的地方？

A：我當初一直在外面，只是很認真的做一個上班族，壓根沒有想到回來協助或是創業，所以我對市場的關注力沒有那麼敏銳，加上心態的問題，自己的目標是我只做 1 年，那時候的想法很單純，協助媽媽在加工的部分，然後就是銷售的部分，我至少可以開車載她去，再來是跟廠商接洽部分，那時候開始

有 Email 這種東西，媽媽沒有辦法 Email 跟廠商互相聯絡，都是靠很傳統的電話手寫來做聯繫，所以那時候我協助她 Email 的部分，沒有特別去設定要做什麼突破，因為我不想改變太大，主要是我覺得只是回來幫忙 1 年，若我改變太大，1 年後我離開的時候，媽媽反而會接不上手，所以剛回來的時候，並沒有特別去關注到市場變化這一塊，我只是很單純的，媽媽叫我做什麼，我就做什麼。

一直到決定留下來之後，才開始去注意這個市場的變化，加上自己之前已經累積 1 年的經驗，就開始覺得不能一直是只是在這個地方做經營規劃，那時候開始會關注這個市場，妳會發現跨出竹東，在整個新竹縣，甚至跨出整個新竹縣的時候，妳會發現很多人在做這個行業，並不是我們當初想像這麼小的世界，包括網路市場，那時候網路市場是最大的突破，從實體店面改到虛擬店面，所以那時候我們就在 YAHOO 拍賣成立一個網路平台，看看也許會有一些商機，那時候就一個簡單的網路平台。(訪談資料 A-01)

再來的是，我發現**當初的通路都只侷限在新竹縣，就是一些農會系統，因為農會輔導我們，他會很自然而然把我們的東西推廣到其他的農會。那再來是，因為我們一直是在推崇無毒，或是自然不添加化學香料，所以我們的東西，上不了觀光景點，因為他們會覺得顏色不夠漂亮，不夠艷麗，口味不夠濃郁，所以那時候新竹有第一家有機店叫柑仔店，我們也只有上到那裏而已。(訪談資料 A-02)**

Q：妳覺得這是不是一個市場的一個趨勢呢。

A：我那時候沒有特別去想到這個地方，只是很單純的想說去展售，慢慢展售去外面看，我有個好處是好奇心很重，我開始看別人的東西，觀察別人在做什麼，他們靠什麼維生，如果不展售的時候，他們能做什麼，因為展售不是天天有，也不是每個月有，可能一兩個月一場。**那時候還有一個滿大的訂單來源，是來自於園區，科學園區一些主管，比較重視健康的，會跟我們訂一些梅子，希望我們送去，他們要吃這樣子，就很單純只有這樣子的一些行銷通路。(訪談資料 A-03)**

後來我開始覺得要有所突破，因為妳決定要留下來了，我們就開始去找一些通路，自己去拜訪，從一些百貨公司的特賣活動、世貿展覽開始去做，開始去做一些突破，別於傳統啦。因為我不是業務出身，我不懂得怎麼去跟人家打交道，我們就是用很傳統的方式，直接到店家拜訪，或是寄樣品到那些店家這樣子。

<u>2.妳從哪些地方看到發展的機會？但可能的威脅或風險又是什麼？</u>

Q：妳那時候從哪個地方觀察，這件事是可以做的，或是哪一個產品是可以發展的，是一個很好的一個機會。

A：應該是說回來以後，**我開始決定往一些百貨公司去發展，我覺得我們的產品**

透過包裝的改變之後，它是一個很好的伴手禮，加上我們開始接觸一些金字塔或比較中間高階的份子的時候，妳會發現他們對自己的健康是很重視，我覺得這個是我的機會。因為當時有機、無毒並沒有現在這麼流行，如果不是發生食安風暴的話，有機無毒並沒有那麼流行，但是我覺得這是一個趨勢，這個趨勢讓我的東西是有未來性的，我不看現在而是看未來。(訪談資料A-04)

但是我得承受的風險，第一因為我們是小店，我們並不像很多傳產是代工起家，累積雄厚的資金，只能默默的用最少的成本，去做最大的 promote 這個產品。那最大的還有一個風險，因為**我們的產品沒有加防腐劑，沒有加那些化學香料，或是人工甘味劑，如果我一直去做展售，它的保存沒有那麼容易，這個都是我們必須要去克服的。甚至客人帶回去的過程裡面，他沒有善加保存，然後造成任何風味改變的時候，客人通常不會認為自己有錯，都認為是店家這邊出問題。(訪談資料A-05)**

我在思考這些東西的時候，一直在想我該往哪個方向去走，**我覺得無毒沒有錯，再來我該怎麼去走我的下一步，讓我會有更大的知名度。那時候的想法很簡單，先以品牌知名度跟能見度為主，所以那時候是全台灣各個百貨公司，只要有展售活動，有邀請我們的我們都去。(訪談資料A-06)**

Q：現在竹東也有人跟你們賣同樣的東西的商家嗎。

A：我們在竹東賣同樣東西的沒有，特別專門沒有，但是仁愛路這邊傳統市場，市場就有很多擺路邊攤的有賣梅子，也有賣桔醬，價位比我們便宜太多了。再來，我們附近會有很多全聯，他們一定有賣一些蜜餞類的產品，這些可以算是我的競爭者，也可以說不是我的競爭者，因為**認識我們這個品牌的人，他絕對不會去那些地方買這些東西，因為這樣的關係，更讓我確定要走哪個市場比較重要，讓我很明確劃分出我的市場區隔，雖然我就住在市場旁邊，但我不是做市場生意。(訪談資料A-07)**

Q：妳現在經營的目標，目標市場族群？

A：我是中產階級，不敢講到上流社會啦，**對我來說不管他是什麼階級，只要他是在乎自己身體健康的人，重視自己在吃東西的人，都是我喜歡去關注的對象。(訪談資料A-08)**

<u>3.從市場趨勢和客戶需求，妳如何評估哪一些機會具有發展的價值？之前為何無法提出有效的解決方案？妳提出怎樣的解決方案去實現它？</u>

Q：當初妳在經營的過程裡面，妳怎樣去評估說，那個機會是有發展價值的，是可以去做的，媽媽那個時代卻沒有辦法去做，欠缺的條件是什麼。

A：其實我不會評估耶，因為我不是學商的，我一直都是念設計，我也一直很投入我自己設計的工作，我就是用最傳統的方法，我和姐姐兩個人一起到處去介紹我們的產品，只要人家願意給我們機會，我們都願意去試，包括展售活

動，就像我剛剛說百貨公司，大大小小展場活動，我們都去，因為在沒有知名度的條件之下，我沒有選擇的權利，而且我當初的想法，只是要讓大家認識阿金姐工作坊這個品牌，我的想法就是很單一，我要讓這個品牌曝光，包括有媒體要來採訪，好啊，歡迎啊。

包括那時候馬總統，那時候他還沒選總統要來 long stay，OK 呀，那有什麼問題，雖然很多人說生意不要沾染到政治，但是我們的態度是很開放的，我第一個想到，他來會有很多媒體。那第二件是我做了一個很重要的改變，我把門市改變了，因為我一直是學設計，當然是用我自己的專長來做門市的改變，就像我剛剛說，以前家裡比較像雜貨店，捨不得裝電燈，就兩根日光燈管，就照一整間的店，根本就看不出來。

所以在我回來的第二年，還是第三年，**當我開始往百貨公司跑的時候，同時開始把店面的設計開始做改變，因為我發現要做一個品牌，妳要有形象，今天我的產品可能包裝到位了，但是常常廠商或是客人一來，根本發現不了我們這間店，或是一進來我們這間店，欸，妳真的是賣這個東西嗎？因為太多雜物，影響到他的視覺。（訪談資料 A-09）**這個時候我就發揮我做設計的強項啦，**我開始把店面稍微做過一個裝修，整理之後，包括燈的投射或是一些陳列的方式去做一些改變，因為這是對我未來發展品牌的一個形象建立。（訪談資料 A-10）**

再來市場趨勢跟客戶需求這一塊，因為我一直 run，一直 run 嘛，什麼活動都接，什麼活動都跑以後，我慢慢會去觀察，這個活動裡面大部分的客人都會去買什麼。慢慢我就比較沒有跑園遊會，因為園遊會大家都是去買吃吃喝喝，拿了隨手吃，就有點像是逛夜市的那種心態，譬如說我們之前很常會去參加什麼水蜜桃節啊、水梨節，後來我也不去，因為來的客人就是去買水梨的啊，去買水蜜桃的，幹嘛還來買妳的梅子。頂多就是椪柑節會去擺攤，因為他可能還會來買個桔醬，所以，我後來就比較沒有參加這些農會，固定性的節日活動。

當然台灣幾乎 run 完一圈，除了東部沒有去 run 過之外，**我發現我的大部分的客戶族群，其實是在北部，那我就開始把重點放在北部，我們也試著去拜訪一些店家，然後隨著我們曝光度增加的時候，自然而然那個通路商就找來了，尤其我覺得世貿展是有它的效益的，因為通路商都會來找商品，很多通路商開始找一些特色商品。（訪談資料 A-11）**

那時候還有一個最大的轉變就是客委會，因為客委會的加持，那個輔導之後，客委會強力的去 promote 客家商品，讓大家開始注意到客家族群，客家食物，客家文化，因為他們這樣一直強烈的 promote 之後，我們就開始有了一些不一樣的發展，（訪談資料 A-12）那開始很多人會覺得，欸，原來妳們有一些不一樣的東西，可以讓我們去看這樣子，我覺得這個是一個很好的方式，去介紹我們自己。

我不會覺得說為什麼之前媽媽做不到，然後我可以做到，因為事業這種東西是累積型的，今天媽媽在地方紮穩了腳根，她幫我們紮了很深的根，這個根是從很多面向，除了市場面，人脈面，還有一些各方面的知名度，至少，那時候大家提到阿金姐，是一個很好的印象，很好的口碑，再來我和姐姐覺得說，我們兩個要把這個形象精神維持住，因為我們會開車，我願意去外縣市發展，在我的觀念裏面，就像我在學設計一樣，我要一直更新，一直更新，如果我不更新，我就是在退步。

Q：但是妳更新速度會比妳媽媽快？

A：我不敢說會比她快，應該是說我們是微型產業的情況下，我們走的每一步、方向，都會很慎重的思考思考再思考，討論討論再討論之後，才會開始去做執行。早期會很快是因為，我是一個完全沒有接觸的人，我回來所撞擊出的火花，會是一個跳點。會讓人家覺得這麼不一樣，是因為我工作的關係，我是以一個很年輕人的眼光去看這個產品，看這個世界，看這個品牌，我要如何去營造。但是妳說到走一段時間之後，有沒有辦法很快跳脫，不見得，但是我覺得我們一直在做的是一件累積。

Q：妳就開始搭政府的一些輔導，透過他的助力，然後去接近妳所想要做的客戶，跟妳所謂的知名度。

A：是，就像我剛剛說，我們不是所謂的代工廠出身，**我們只是微型產業，我們要去參加大型展，對我們來說是很不合的，因為那個費用都是很可觀。剛好客委會辦一些大型展覽活動，他會去做一些行銷廣告，我們不知不覺間就有很多觀光客，或是消費者或是一些對客家好奇的人就會來參觀，參觀以後就注意到我們的品牌，是用這樣的方式開始拓展。**（訪談資料 A-13）

(二)顧客需求

<u>4.妳優先選擇了哪些市場和顧客需求，做為家族事業的發展？妳認為必需要做出那些改變，才能夠滿足它。</u>

Q：顧客需求跟市場需求，那時候妳覺得哪些市場跟顧客的需求，是妳優先想要選擇做為阿金姐的發展，為了妳所選的這個機會，妳認為需要做哪一些改變，才能夠去實現它。

A：我那時候一開始是都不挑，什麼都來，只要給我機會我都來，後來我開始去做選擇，第一個就是**走百貨公司，因為我覺得我們家的產品，是屬於有品牌的，有格調的，不是路邊攤，也不是雜貨店，所以我一直想要做一個區隔，我要讓他們在逛百貨公司時，認識這支產品。**（訪談資料 A-14）在展售的過程裡面，第一個改變就是**口味，以前可能比較鹹，像紫蘇梅在傳統阿嬤教來的就是比較鹹，然後桔醬也是比較鹹的，我們開始改變，現在這個時代已經不吃那麼鹹了，他們已經對健康重視，開始已經不吃太鹹或太甜的食品，所**

以我們就開始去調整自己的口味。(訪談資料 A-15)

再來，**百貨公司要的是一個質感，絕對不是像我們以前去跑園遊會，隨便擺一擺都可以，他會要求我們要有固定的陳列方式，我們就一直想要怎麼去陳列，該準備哪些道具來協助陳列，該準備哪些文宣來輔助陳列，(訪談資料 A-16)** 甚至到後面是，我們在觀察別人在做一些價格上的一些調整，譬如說買五送一，買一送一。我們就會去評估，我們該怎麼去做活動、去銷售，甚至說該怎麼去跟客戶做溝通。因為百貨公司的客人，相對的在品質的要求比較挑剔，然後他在價格也比較會比較，因為跑百貨公司絕對不會只有我這個品牌，一定有很多品牌是賣梅子、賣桔醬，他做一些比較的時候，我該如何去做，在我們不要去攻擊別人的情況下，我該如何讓消費者對我的印象更好、更加分，這是我自己追求的方式。

5.當時妳看家裡的產品或服務，與消費者所想要有什麼不一樣？遇到的困難是什麼？要如何解決？妳如何滿足當地居民，及外地的顧客的需求？

Q：當時妳看家裡的產品或服務，與消費者所想要有什麼不一樣？遇到的困難是什麼？要如何解決？妳如何滿足當地居民，及外地的顧客的需求？

A：我在這樣的介紹過程裡面，**我發現很多人都認識梅子，但是大部份的人認為桔醬就是果醬之類的，我就覺得說我開始用試吃，我們做了一支香桔汁，做了一個桔醬，桔醬歸桔醬，果醬歸果醬，我會沖泡香桔汁告訴人家這不是桔醬，這是香桔汁，泡茶喝，不是當果醬。那桔醬我會試著準備一些，小黃瓜或是一些簡單的蔬菜，然後去把它當沾醬，讓客人去試那個口味，因為很多人在不瞭解桔醬的情況下，他吃了可能會不喜歡。那我覺得買賣這種東西是我讓你吃了，你覺得 OK 你再買，(訪談資料 A-17)** 這對客戶、對我都是比較有保障的方式，那在跟百貨公司這邊，也不會有太多什麼客訴問題呀，或是抱怨問題，這是我覺得最單純的。

那在遇到的困難上面，我遇到最多的困難是講價，我自己以前買的東西，從來不會講價，多少錢就是多少錢，我從來沒去想過，跟人家殺價這件事情。自己開始跑外面的時候，妳發現客人在跟妳殺價的時候，妳突然會愣住，甚至她會告訴妳說，人家我去哪裡買才多少錢，妳這邊為什麼這麼貴。譬如說好了，人家一瓶 200，三瓶 500，為什麼妳的不能變成三瓶 500，妳就是一樣 600。因為我們的價格訂的太實惠，造成自己在優惠上沒辦法跑，這是我覺得最大的痛苦點。

再來，以前有媽媽的羽翼保護之下，我可以愛甩不甩客人，你要來買就買，不買就算了，你可以換下一家。可是當妳自己獨挑大樑的時候，當妳遇到很難纏，或是很刁的客人的時候，妳會開始在腦袋在想，以前我媽遇到這個問題的時候，她都怎麼處理的，那這個就是靠經驗了，我們不是天生好脾氣，也不是天生的高 EQ，都是不斷地被客人磨練出來的。

Q：現在妳賣的這些產品，當地人跟外地的客人，在購買上、接受度上有什麼不一樣。

A：**我們是外地人比較認識我們的品牌，就是我後來都把重點放在北部，（訪談資料 A-19）**就像我的同學很好笑，她有一天打電話給我，聽說竹東有一家賣梅子的很有名，妳知不知道哪一家？好像叫什麼阿金姐的，我說妳豬頭哦，這就是我家。就是外地客比較知道我們品牌，反而我們不太做店面生意，我們店面幾乎沒有什麼客人會來，大部分都是外地客人打電話來說要訂，那時候宅配也不是那麼盛行啦。

Q：妳會不會很揪心就是說，奇怪，怎麼外面反而更叫好，反而我們當地人反而沒有這麼欣賞我。

A：不會來買嗎？就像我剛剛說的，**客家人很多自己就會做，她就會說，我們家也有做呀，怎麼會賣到那麼貴，客家人第一個不會想到要用這些東西來送禮。**因為**他會覺得這就是我家隨時都吃得到的東西，我怎麼會用這個來送禮。以前的氛圍都是要包裝得很精美、很別緻，要很特別的東西來送禮，那時候並不流行所謂在地呀，或是文化這塊，大家都是以美味或是各方面的包裝來做取決。（訪談資料 A-18）**

所以在地人不太會送我們的產品，大家都想到的都是米粉、貢丸，哪怕它是新竹市的東西，他們還是覺得米粉，貢丸，這也是我們覺得很不服氣的地方，但是沒辦法，就是這樣。後來到這兩年，才開始有很多在地的人，我覺得就像剛開始我說，媽媽她佈下的人脈跟紮的根，我們這一兩年開始有感受到。

(三)企業內部

6.妳覺得在永續經營上，家族事業的哪一些東西可以繼續做下去，但在執行上是有困難度的？妳覺得該怎麼做？

Q：妳確定要做下去的時候，妳覺得以現在的趨勢，有些舊東西是可以做下去，卻有困難必須要調整的？妳有做了一些什麼調整或改變。

A：其實**我最大的調整是推廣的方式，很多人的認知裡面，梅子就是梅子，只是當梅子吃，很多人印象就是日本飯盒裡面的一顆梅子。我們後來把它調整成食物，簡單的梅子汁或是桔醬，很多人覺得它是沾五花肉或是白斬雞，但是我們把它做成沙拉，我們把它跟蔬食去結合，甚至做火鍋，梅子我做成小菜，跟一些季節時蔬去做搭配涼拌。（訪談資料 A-21）**

最大的突破是我們在 2010 年跟 2011 年跟摩斯漢堡的結合，**因為客家桔醬，紫蘇梅，或是嫩薑都是老東西，妳如何讓年輕族群能夠接受，吸引到他們的注意，這對我來說是最重要。因為在我幾年的推廣之後，我發現一個很重要的問題，我就跟媽媽討論說，怎麼辦，我覺得跟我們買東西的都是有點年紀，萬一他們掛了誰吃我們家東西。（訪談資料 A-22）**這是一個很現實的問題，

今天我願意回來接了，我願意待下去，我在思考一定是永續經營這一塊，**我要如何讓我的品牌去永續經營，要能永續經營，就要永續有生意嘛，永續有市場，永續有人消費，有人願意買。如何去跟市場的族群做結合，我這時候就開始思考，我自己也是年輕人的情況下，我會怎麼吃這些東西，我會怎麼看待這些東西。(訪談資料 A-23)**

所以我們開始做異業結盟，就像剛剛說的，摩斯漢堡，然後跟冰淇淋店、烘焙店、蛋糕店做很多異業結盟，這樣子慢慢推出去。(訪談資料 A-24) 時代一直在進步，一直在改變，包括薰衣草森林，我一開始回來的時候，她是拒絕跟所謂的在地業者合作，她想要獨樹自己的風格，到這幾年他們想要跟在地結合的時候，我很高興我們搭上這個列車。因為早年我就已經寄過一堆我們的產品給他們，這幾年他們改變方向，改變市場的時候，我很高興的是，還好我還在這個市場，我沒有因為很多的拒絕而退場，我搭上這波順風車，讓我在這樣子的經營之下，有了更多的能見度。

7.政府推動地方傳統產業，朝地方特色產業發展，妳認為這是一個提升家族事業的附加價值與能力的機會嗎？

Q：政府推動地方特色產業，妳覺得是一個提升妳們目前事業的附加價值於能力的一個機會嗎？妳認為要怎麼做，才能夠經營出妳在竹東地方上的特色？

A：**我覺得善用政府資源，是我們一開始就很珍惜的一個方式，因為從一開始媽媽的時候，是跟農會密切結合，到後來我接手的時候，除了自己往外去闖之外，這時候很高興有客委會的協助。他們開始辦一些大展活動的時候，我們在這個展售的機會，我要如何取得，這是剛開始想跟他們合作的時候，我就一直打電話去問他們，請問我要如何才能拿到你們的輔導包裝計畫，有什麼樣的方式可以接受你們輔導，我那時候是不厭其煩一直打電話去問。(訪談資料 A-25)**

很多人都會覺得說，什麼輔導都是內定的，就是很多負面，但是我一直都是抱著很樂觀的態度去看，反正試試看也不會少一根頭髮或是少一塊肉，有就有，沒有就算了。我的想法都是，只要我看到對我的品牌經營是有好處的計畫，我會去寫，我會去把握，再來就是看我的方向是不是符合評審委員們要的。**我們後來跟客委會有個滿密切的接觸，從不停的參展，包括從剛開始的三峽文化園區，台北火車站到高雄的八五大樓，到後來的南港世貿，這些都是我們一直在跟客委會配合的活動。(訪談資料 A-26)**

為什麼我們有這樣的機會被他們看重，有一個很大的原因是我們真的很努力，只要客委會做的，不管他做得好或不好，大家都在 try 活動，我們不要也不用去批評，我們就是提出方案做檢討，而不是一直去做惡意的批評，或是謾罵這樣子。**在這些參展裡面，也許當下生意不好沒有賺到錢，但是無形中妳的曝光度增加了，妳的知名度增加了。(訪談資料 A-27)**

再來一個是我自己在磨經驗，我從自學行銷管理，就像剛剛說，**我從來不會**

覺得面對消費者、顧客是很重要的事，到後來我要學著，我跟每一個客人的應對，每一場活動吸引的族群不一樣的時候，我開始去觀察，到底哪些人是我的客人，那些族群是我的客群，這些客人在乎的是什麼，(訪談資料 A-28)我在觀察每一場活動。如果真的遇到生意不好了，我寧願好好放下心思來觀察這些，而不是去一直在抱怨，或是一直做一些負面的思想。我覺得我們很把握每次的機會，只要我時間上配合的到，基本上一些政府資源的活動，我們都會去儘可能去參加。

8.妳認為怎麼做才能在地方上，經營出自己的特色，提升家族事業的附加價值與能力？

Q：妳認為怎麼做才能在地方上，經營出自己的特色，提升家族事業的附加價值與能力？

A：我們很高興**藉由這些政府資源的輔導之後，把我們的特色強調出來，我們的品牌形象強調出來。(訪談資料 A-29)**客委會的包裝設計計畫，等我一下，我拿一下，**從一開始妳看到這個沒有所謂的 LOGO，就是這樣的字體，到後來變成這樣子的字體，後來輔導包裝計畫的時候是用這樣子的，後來我們覺得這個「姊」是古字，可是很多人都把他念成「ㄗㄟˇ」。(訪談資料 A-20)**我們後來就覺得說，我們要開始統一我們的 LOGO 形象，**所以我們在客委會的輔導之後，我們有了自己的 LOGO 是換到這樣子，甚至我們就出了另外一個實在客氣的品牌，包裝上有做了一些調整。這就是我們在善用政府的資源的時候，我們去做的一些事情。(訪談資料 A-30)**因為做包裝設計是一個很無形的東西，但是它所要耗費的金錢是不小的，我善用這樣的計畫，去提升我自己的價值，我覺得是最划算的一個投資，我若寫了這個計畫書，可以讓我拿到這個計畫，我會從頭到尾一貫的去執行這個計畫。

二、團隊

(一)經驗與專長

9.目前參與家族事業經營的核心成員有誰？擔任什麼角色與分工內容？

Q：妳的現在的經營團隊的核心成員是有哪幾位，他們現在在阿金姐工作坊，分別擔任什麼樣的一個角色，你們工作的分工是怎麼樣去負責的。

A：我們其實很簡單，**微型產業都是家裡人嘛，媽媽負責生產為主，她是主要的生產者，爸爸就是協助她載送，搬運的協助者，姐姐是我們家的會計，成本或是新品開發的投資的金額，都是她來控管。(訪談資料 A-31)**

Q：所以說她是負責財務的？

A：只要跟錢有關都是她負責，那**我就是負責花錢的，行銷或是外場活動、跑展場啊、跟廠商接洽或是說做一些推廣試吃，或是 DIY 活動，這些都是我在負責較多。(訪談資料 A-32)**再來，**弟弟這兩年投入創業，他自己成立一個品**

牌，但是他會把我們的產品一起帶出去，像現在百貨公司的一些活動由他去負責，因為他現在在台中，所以中部以下他負責。(訪談資料 A-33)我們的分工也很簡單也很清楚，這樣主要就是說，我對財務這塊實在是不太佳。

10.核心成員的專業領域與學經歷

Q：目前經營團隊的學經歷，還有專業的領域的這一塊，包含在學校學過，還有工作經驗、特殊的專長，在妳們的經營過程中，是不是有繼續做進修，把它應用在妳們事業上。

A：我大概講一下大家的一些學經歷好了，**爸爸就是很單純的公務人員退休，他在做事情很保守，凡是要簽合約的都是他看過，因為他對法律法條比較熟悉。(訪談資料 A-34)**所以阿金姐工作坊主導是媽媽，可是負責人是他。**媽媽就是做生產，以前自己創業的經驗，所以她在成本的管控或是今年要生產的量是多少，或是要做預備的量，(訪談資料 A-35)**這些都是她來做管控的。再來**姐姐的話，她是學工業工程、學成本會計，她在數字上有一定的概念，所以財務的部分就由她負責。(訪談資料 A-36)**

像**我是學設計，設計就是天馬行空嘛，我就是負責在行銷上面跟人家溝通，或是一些洽談。(訪談資料 A-37)**我們家就像剛剛說的，都是一個累積經驗，因為我之前的累積，讓我回到這個產業的時候，去撞擊不同的火花出來，就是這樣子的一直碰撞，一直去碰撞。

Q：妳在學校修的是什麼科系，主要是修哪一些學科？

A：我從唸書的時候就很喜歡美術，我很喜歡跟美學有關的東西，那時候我一直想要學建築，我看國外一些雜誌的時候，覺得建築就是用手繪畫 3D 圖、透視圖啊，就覺得哇好厲害，所以我在十幾歲念專科的時候，就決定要往這個方向去發展，只是那時候以為土木工程跟建築是一樣的，所以就唸了土木工程，唸的過程就覺得差很大，唸完之後我馬上工作，就是做建築師事務所，那時候建築師事務所說他們不缺人，只缺行政，好沒關係，我願意從行政開始做起，我那時候心裡想我在那邊可以偷學，偷學畫圖，偷學什麼，然後就自己跑去新竹進修，再到中原大學去唸進修部的室內設計修學分，後來就一直往建築室內這塊去發展。再工作幾年之後，我就去唸大葉大學空間設計。

大葉大學唸出來，**我也是在做室內設計，設計公司的工作讓我有滿多的經驗，驚喜啦，因為那個公司讓我接觸到了金字塔頂端的客人，我非常熱愛那個工作，我們接觸到完全不一樣的世界，我們沒有想像過的世界。我們的設計案都是上千萬起跳，我們的客戶群真的很廣，因為這樣子，讓我在行銷推廣的時候，會開始很快觀察客戶群。(訪談資料 A-38)**在行銷我們是完全不同領域回到傳產，不太有什麼專長可以發揮的，妳唯一能發揮的就是勤能補拙，比別人想的更多。在學校讓我培養我的思考邏輯的一個模式，將做設計培養出來的工作習慣帶到家裡，才會撞擊出不一樣的火花出來。

Q：妳之前的經驗，有應用在妳的事業上嗎？

A：有啊，**店面的裝修，我產品的包裝、跟設計師的討論，因為我自己做這行，我可以很快跟設計師做一些討論，還有在思考一些事情上面。因為我本身是做設計，所以我比較不會被設計師推著走，我有我們自己的想法，很實際的想法。因為我們是實際操作者，我會很明確告訴設計師，什麼是我要的，什麼是我不想要，什麼是你可以幫我規劃的，所以在很多設計的規畫上面，我們不需要耗費太多的時間討論風格，因為從我回來開始，我們要走的風格是滿一致的。**（訪談資料 A-39）

<u>11.從妳對家族事業的規劃，妳認為團隊成員，應該具備那些專長和經驗？</u>

Q：當初妳們家的事業導向有機無毒的時候，除了妳過去的經驗以外，妳覺得他們必須要有什麼樣的一個專長和經驗，必須額外去加強的，妳們才有辦法去做現在的這間店。

A：**我覺得二代跟一代會有溝通的問題，所以我第一個就是推我媽媽和我爸爸去外面接觸，要去外面上課，不是只有我要進修，只有我一直在進修是沒有用的，一定是要大家都要一起同步成長嘛，這樣在溝通上比較不會有一些隔閡。**（訪談資料 A-40）再來沒事多聊天，大家一起聊天去培養默契，去撞擊出一些會更好的方式。**在進修的過程裡面，姐姐去考一個中式餐廚的執照，我也去考了一個米食烘焙的證照，那媽媽自己本身也有中式餐飲跟烘焙的證照，這些現在好像看起來用不到，但是未來有一天，它一定會用的到。**（訪談資料 A-41）

因為我覺得我媽媽很好的一點是，她從來不會嫌我們學太多，她總是鼓勵我們有機會就去學，相對的我們也會跟我媽媽說，有機會妳就要去外面走走，去外面看。包括地方產業會辦一些活動或是一日遊，或是地方觀摩的時候，我們都會跟她說去參加。然後這幾年，我們常常母女三個人一起去日本，妳知道店裡的台柱都走掉，店裡是唱空城的，所以我們每年都選在過完年初五出國。

Q：那妳們去日本都做什麼？

A：我們去日本，一個是休息嘛，過完年我們打仗完了。再來一個是，我們都會設定這一次要去看什麼，就像**去年我們是去小樽，我們去小樽看什麼？小樽它是一個小鎮，只有十五萬人口，一年卻創造出 150 萬的觀光客的造訪人數，**他發展的**東西不多，怎麼有辦法又是六花亭又是北菓樓，都是甜點類的，他們如何去做市場差異、市場區隔，他們如何去做到顧客服務，這是我們想去瞭解的。**（訪談資料 A-42）

再來，**我們今年是去京都，京都去看什麼？大家都知道京都就是漬物最有名，我們去看漬物，去看包裝，去看建築，去看農產加工品的延伸，像他們從柚子發展到柚子火鍋，然後推出一個豆腐，一個豆製品，一塊 20 塊的豆腐，一片才幾塊錢的豆皮，卻演繹出一個兩千多塊日幣的套餐，重點妳還不**

會覺得吃很飽，這個是京都我們想去看的，如何把傳產做一個演繹，跟現代跟年輕人去做結合。(訪談資料 A-43)

(二)創意

12.面對機會，妳和團隊成員發揮了哪些創意？運用了哪那些專業技能、技術？讓機會的產出變的不一樣，維持產品或服務的獨特性。

Q：妳們的產品上看得到哪一些創意，是妳們之前的一些專長跟經驗應用在上面，讓資源的產出變的不一樣，也許別人也一樣看到這個機會，可是妳就是跟人家做的不一樣。

A：就像我們剛聊到，**我們的定位不一樣，桔醬這麼傳統、這麼客家、這麼在地的產業，很多人的定位是市場便宜的地攤貨，(訪談資料 A-44)**很多人定位是家裡媽媽做的一兩罐，以備不時之需的。**在我們的定位裡面，就像剛剛阿金姐說的，番茄醬可以行銷全世界，為什麼桔醬不行，全世界沒有幾個國家是用水果做鹹的醬，番茄醬是一個，那桔醬也是一個，所以我們那時候的定位，就是想要把桔醬推到全世界。(訪談資料 A-45)**要符合推到全世界的定位，第一個就是口味嘛，我們就是擺脫了以前很鹹的口味，再來一個是我們在品質上的控管，也是在生產方面的技術提升。

那最重要是推廣，因為**所有產品都要回歸到推廣面，就是推廣成什麼，若要走國際化或是年輕族群，生菜沙拉、三明治或是說果凍，優格，都是年輕族群會喜歡的口味，我們那時候發揮創意，把這些東西融入在一些年輕人會喜歡的產品，甚至小朋友會喜歡的產品裡頭，我們後來做出香桔汁，開始推出一系列實在客氣的系列商品。(訪談資料 A-46)**這是我回來之後跟姐姐在聊天講話，互相撞擊的過程裡面，去想出來的一些商品，**那還有一個就是媽媽的經驗，媽媽記憶中的一些老故事，如何做一個新的結合。(訪談資料 A-47)**

Q：舉例呢？

A：就像客家哇沙米，**客家哇沙米是原住民的馬告加客家人的桔醬，那為什麼要叫客家哇沙米，因為馬告在原住民裡頭，就是用在魚蝦貝類的料理，那桔醬是用在肉品的料理，我如果再弄一個客家什麼桔醬或是什麼都會混淆，因為它明明就不是，它裡面加了很珍貴的馬告，它的風味就是不一樣了，我們後來就把它設定為客家哇沙米，告訴客人說是用在海鮮類的料理。(訪談資料 A-48)**

再來是家傳好運梅，**家傳好運梅是年紀大的喜歡吃軟梅，為什麼，因為他的牙口不好，他沒有辦法咬下脆梅，我們直接把梅子磨成泥，他只要像海苔醬這樣子去吃就可以了。它的酸酸甜甜又有點鹹的口感，不是只能當成配飯用，它可以當成果醬使用，當成涼拌的小菜使用，我們在設定上就讓它可以多用途了，而不是只侷限在一個用途，這些都是我們在做一些創新的時候做的規劃。(訪談資料 A-49)**

像**姐妹紅潤釀，紅糟是客家人最有特色的食品之一，(訪談資料 A-50)**很多人可能不曉得客家人的紅糟，跟閩南人的紅糟很不一樣，閩南人的紅糟只是肉上面裹一層紅紅的粉這樣子，可是客家人的紅糟是整塊肉紅的，我們喜歡的是那個香氣。我們從女人生產坐月子，或是女孩子生理期後的補品，或是冬天的補品，都是用紅糟，有點像外省人的酒釀，我們覺得這是很好很好的東西。這些都是一起跟姐姐討論之後，我們想要推出來不一樣的，未來的新品還在努力開發中。

Q：「實在客氣」，妳從一開始怎樣去發想妳要做這個產品，這個過程妳放進了哪一些獨門技術，妳用到什麼樣的一個資源，從構想到最後出來，妳怎樣去包裝或是行銷這個產品。

A：**實在客氣系列，是我想要創立的另外一個品牌，因為阿金姐工作坊系列的東西，比較偏低價、中低價位，我們在推廣行銷上常會遇到一些挫折，在推廣時妳發現說，有些通路商要的折數滿高的，那阿金姐工作坊給人家記憶的印象，已經屬於中低價位，妳突然要抬高價位是不容易的，所以我們覺得要再創立另外一個品牌。(訪談資料 A-51)**

那總不可能用桔醬放進去，價錢就突然抬高，所以我們去找一些結合，我那時候去司馬庫斯玩，意外的發現馬告，我對原住民的香料開始很大的興趣，我就用馬告去做結合。實在客氣系列的單價比較高，相對我設定的東西也就不一樣，用的原料也不一樣。像我們做了一個**金香蔬果香是水蜜桃的，因為納莉颱風風災，把山上原住民的水蜜桃打落的很嚴重，很多原住民就是哀鴻遍野，因為不只是落下來的，甚至下大雨產生的裂果，讓他們都沒辦法使用，那時候我們就跳出來說，我會加工我們來做水蜜桃果醬，因為這樣子的一個概念，就讓我們做了一個水蜜桃果醬。(訪談資料 A-52)**

Q：姐妹紅醞釀呢？

A：**姐妹紅潤釀是用祖母教的方式，我們跟別人比較不一樣，我們是純酒去釀，我們**不是**用酒麴去發酵，是純酒直接去釀，就是比較補啦。(訪談資料 A-53)**那時候的發想是說，像我自己是不喝四物的人，可是我吃這個，我會覺得對不喝四物的人，是一個很好的甜品，也是很好的食品。

Q：阿婆愛嫩薑呢？

A：**阿婆愛嫩薑是取用那個嫩薑，我們就用嫩薑最嫩的部分，為什麼叫阿婆愛嫩薑，因為我阿婆的牙齒不好，她要吃的動的嫩薑，其實這幾個產品，是有個藏頭詩的，妳去看每個產品的第一個字，客家阿金姐。(訪談資料 A-54)**

Q：妳介紹一下家傳好運梅

A：家傳好運梅就是陳年的梅子，陳年梅子很有回甘的韻味，我剛開始推的時候，我是用陳年的梅子，但我怎麼跟客人說這是梅子，他們就是沒興趣呀，就覺得這小瓶梅子就要賣那麼貴，後來我們就跟目前既有的梅子做區隔，我們就

是把它做成果醬，直接把梅子磨成泥，就跟客人講果醬，或是做在料理。它的用途更廣的時候，大家的接受度會出來，也因為這樣跟摩斯漢堡結合第二支產品。

Q：好運梅醬是阿婆咬不動

A：就是直接拿來拌飯或是拿來做果醬，她就不用再咬啊，因為牙齒不是那麼好，**這套料理是我們在推廣阿婆的私房料理，因為 50 年代碗櫥裡面，藏的都是阿婆的最寶貝的東西，就是她的私房料理的意思。(訪談資料 A-55)**

Q：包裝設計會用碗櫥，這是用阿婆菜櫥的概念嘛，包裝上面有什麼樣不一樣。

A：**包裝上就是桔醬從酒瓶變成寬口瓶，再來是客家花布跟身障團體做結合，他們花布做好之後，搭配我們的產品一起販售。要用客家花布是因為紙盒造成一些環境的污染，將客家花布做成一個布包，賦予其他的利用價值之後，我覺得更有意義。它可以當便當袋或是一個輕便型的提袋，(訪談資料 A-56)** 到後來**我們實在客氣系列的時候，我們包裝用碗櫥，裡面東西拿開以後，它是一個抽屜。它可以當做一個抽屜在用，也可以當作一個很漂亮的擺設，(訪談資料 A-57)** 就是這邊打開以後，就是一個很漂亮的一個抽屜，像一個置物盒。

<u>13.在創新的過程中，團隊成員遇到觀念或作法分歧時，大家是如何溝通以順利推展事業。與上一輩做法或想法不同時，雙方如何溝通及取得共識？</u>

Q：妳想要做很多東西，在這過程中，如果你們的想法不一樣，妳們如何去溝通，若是跟爸爸媽媽不一樣的時候，妳又應該怎麼處理。

A：我先講跟上一輩的好了，**回來第一件事情，就是遇到上一代跟我們這一代的一些經營**方式**的不同。從我回來開始，爸爸的設定只是妳回來家裡協助幫忙，但是我的心不是這樣子，我的想法是既然回來，我就要有所突破，(訪談資料 A-58)** 所以我是一直往外跑，那爸爸就會覺得說，女孩子家怎麼可以一直往外跑呢？這是第一個衝突點。**第二個衝突點是包裝，我想要多做幾樣幾種紙袋，他會覺得塑膠袋裝一裝就好了，為什麼一定要做這麼多紙袋呢？以前還不是就這樣賣了嗎。(訪談資料 A-59)**

Q：浪費錢嗎?

A：對，我們最大**最大的衝突點是門市裝修，他覺得妳回來都還沒有幫我賺到錢，妳就要我花一大筆錢做門市裝修。(訪談資料 A-60)** 我們以前是住家結合門市，就很像雜貨店，然後我爸爸很愛蒐集一些骨董，常常一個地方就突然擺一個他的骨董，客人都會搞不清楚，到底是賣骨董還是賣東西。他就覺得說，為什麼每次我擺的妳們都要拿開？因為會模糊焦點啊。後來我們做了一個折衷的方法，就是把他蒐集的櫥櫃當擺飾，做我們的產品展示櫃，他就稍微比較能接受。另外，**為了店面的裝修，光一個地磚我們就可以吵翻了，他覺得地板都還好好的，為什麼要換過？可是以前就是有錢才貼一塊，再下一次有**

錢，再貼一塊，妳知道我們家地板總共有三種樣式，我就覺得我非常不能接受這點。（訪談資料 A-61）

Q：現在看不到？

A：對，現在看不到，後來就完全變成同一個樣式。再來**我們最常發生衝突的是門跟電燈，**我們**換了自動門，他老是愛把我自動門關掉。他覺得浪費電，我裝了這些電燈，他常常幫我把店裡關的暗暗的，因為他覺得浪費電，他覺得以前沒有這樣子，還不是一樣做生意，為什麼要開呢？後來我們真的是一直溝通，一直溝通。（訪談資料 A-62）那跟媽媽的話，因為她比較有在外面接觸，她也很尊重我們，她比較能跟我們做一些溝通的結合，跟媽媽之間的衝突比較沒有那麼明顯。（訪談資料 A-63）**

那**跟姐姐的話，我們常是因為做事的方式不同，而有衝突。我們也會因為行銷方式的不同，而有所改變，會有一些爭執，我們也是平心靜氣的去溝通，（訪談資料 A-64）**她一定會講出她覺得哪裡好，哪裡不好，畢竟我們都是學理工的，我們不是那麼感情用事在討論事情，我們都是很理性的去討論、去分析。尤其**姐姐又是學成本，工業工程這些，所以她在邏輯思考上比我還要有概念，這個是我絕對尊重的。就像店裡的設計，包裝的方式，姐姐從來不會干預，因為這是我的專業。（訪談資料 A-65）**

Q：怎麼取得共識？

A：取得共識就是修正，我們很少有很大的衝突，頂多就是說，妳下次有這種決定你要事先告訴我，要不然就是說，妳怎麼每次都是臨時的，那我們後來就是弄一個行事曆，先看完行事曆再來安排事情。

<u>14.團隊在產品或服務上，做了哪些創新？面對自己在創新上的不足，妳和團隊做了那些事情來補足？</u>

Q：妳想要做就一定做得到嗎，還是妳在過程中有發現不足的地方？這時候妳怎麼樣去調整，讓這件事情是可以被完成的。

A：很多事情其實我都做不到，因為我不是學這個的專科，**我只是從小跟媽媽一起，看著她做，我有個很好的學習的榜樣，包括從跟客人的應對，還有 EQ 的管理，這些都是我一直在學習，包括到現在，如何才能回答的最圓融，或是進退應對是最恰當。（訪談資料 A-66）**做不到的部分就是自己去學嘛，進修嘛，現在資源很多，我上網打個創意行銷課、打一個說話的技巧、或是包裝的美學，OK 挑一個最適合自己的去上課去學到。

我覺得我很勇於去學習，而且我很勇於就是承認我做不到，可不可以請妳協助我，我覺得沒有什麼。（訪談資料 A-67）當我想要瞭解這件事情，可是我不是那麼瞭解的時候，我就是勇於去發問，有時候會讓人覺得很三條線，欸妳怎麼會這樣子，這麼直接的就去問這些事情。沒有辦法，因為我在跟時間賽跑，因為我 31 歲才回來，這 31 年的時間我從來沒有一天是接行銷，也沒

有一天是接顧客服務，所以我只能從觀察，去觀察別人怎麼做介紹。

我不是天生就會做生意，我也不是天生就會介紹，當自己獨當一面的時候，我會慌，因為我一句話都講不出來，而且我還覺得說，為了這一包 100 塊梅子，要買你就買，不買你就走，還在那邊跟我試吃一大堆，還要嫌的亂七八糟，我就想說我以前賺的薪水，都不知道可以買幾包梅子了。可是我現在不能這樣，雖然心裡有 OS，但是妳不能用這種方式去對客人。

尤其我剛接客委會的活動，很多客家人來參觀，都會告訴我說，噢，我家也有做耶，我覺得我家做的比妳好吃耶，那時候會覺得很愣住，我會挫折，慢慢幾次以後會變憤怒，那麼好吃你拿出來賣呀，然後再多聽幾次以後，妳會覺得說習慣了，一聽到他講這句話就知道她是客家人。然後妳就看到很多客人在試吃，我們剛開始給客人試吃是一顆一顆梅子給人家吃哦，妳就看到很多客人一顆一顆吃，然後一邊吃一邊嫌，或是不管孩子要不要吃，先往小孩的嘴巴塞進去，然後小孩子會突然吐出來，妳就看到自己手工做得梅子，每一顆都是妳手摸過的梅子耶，然後被人家這樣輕易的吐掉，當下是會覺得很憤怒，而且很可惜的，但是妳如何去轉換那個情緒很重要。後來我們把一顆梅子剪四塊這樣子，這時候又有客人講，噢剪這麼小塊像狗吃的，那時候要如何快速轉換自己的 EQ，就是非常需要那個經驗。

我後來去行銷的時候，就覺得為什麼我的客人都只會跟我買一包，不太會跟我買十幾包，我去百貨公司的時候，我就去站在一個賣梅子的大姐旁邊，我就開始看她怎麼銷，怎麼推，學一學回去自己 Run。（訪談資料 A-68）

Q：那為什麼他只買一包不買十包？

A：其實這跟產品有關，一個她口味很多，還有她會一直不間斷的說，你要不要試試看這個梅子，你要不要再試試看這個東西，然後就一直推一直推。那我們都是說，你要不要試試看紫蘇梅，妳就開始跟他介紹紫蘇梅很棒很好吃就 ending 了，然後客人可能就只會買紫蘇梅，這就是菜鳥剛出來的時候。然後像**我從不會做飯，不會做菜，去考烘焙，去學米食，這些不是為了我想要拿證照有多優秀，我只是很單純的想，我未來做推廣活動的時候，我還要有一個基礎，我要懂得烘焙的基礎，我要懂得一些烹飪的基礎，這樣子我才有辦法告訴人家，你大概放多少，或是蒸多少，我試著把我的產品加進去的時候，它會有哪些變化，這都只是讓我為了學基礎而已。（訪談資料 A-69）**

<u>15.面對機會的風險，妳們是如何因應？</u>

Q：就環境來講機會的風險，妳在經營的過程中，看到有一個風險，這個風險是妳可以預見的，那妳跟媽媽、姐姐，妳們怎麼樣來去處理它。

A：就講一個很簡單的例子，我們的瓶蓋，我們從以前只是一般傳統的瓶蓋去上鎖，**我們通路就常常會發生一件事，就是有的客人他會打開瓶蓋，看看裡面是什麼，然後再蓋回去。（訪談資料 A-70）**

Q：會不會吃一顆？

A：我不知道，因為有時候客人就會說，欸為什麼我買到的這瓶一整瓶都是發霉的，妳這時候就覺得百思不得其解，如果是滅菌沒滅好，應該一批都會完蛋，不可能只有突發性的一瓶。還有**在手工製作的過程裡面，有太多不可預測的品質穩與不穩定的因素。後來我們做了一件的品質上的改變，調整成儀器去檢測糖度，鹽度，到後來我們去做屬於我們的專用的瓶蓋，那個瓶蓋有一個旋扣鈕設計，今天只要一被開過，蓋子中間會凸出來，如果沒被開過，它中間是凹下去的，今天不管是消費者，要買的人或是店家販售的人，都可以是一個很基本的安全把關。**（訪談資料 A-71）**再來我們又進了抽真空的機器，我們以前是傳統手，妳知道手封蓋有時候會沒有咬緊，有上下沒有合到的問題，我們後來用整個去鎖瓶蓋，這個問題相對減少，不可能到 100%。**（訪談資料 A-72）

再來殺菌，後製的殺菌，我們去做這塊，**我們以前只有某幾項產品是有後殺，其他的我們覺得好像不太需要，後來為了確保安全，我們選擇所有產品全部都後殺，高溫殺菌。**（訪談資料 A-73）然後，**當食安風暴一直爆，我們就會自主性的去檢驗，檢驗大腸桿菌，色素，糖精，或者是防腐劑。**（訪談資料 A-74）

Q：妳說打開來就會凸起來，妳沒辦法確定發霉到底是打開前還是打開後，都是已經打開，都已經凸起來。

A：我們後殺以後的發霉情況是很少很少的，到現在幾乎是沒有發生過，**這個是讓買的人不會拿到別人不小心誤開，或是瓶蓋不小心碰撞有損，可能空氣會跑進去，那瓶蓋也會凸起來，就好像被人家開過的產品，或是已經有瑕疵的產品，那店家每天上架都會檢查產品嘛，一看到蓋子是凸起來的，就知道這是有問題，他就自然會下架，更減少了消費者買到的機率，**（訪談資料 A-75）我們是用這樣一層一層去做，包括我們從工廠到我們這邊，如果工廠生產的時候有沒有把關到的，我們在這邊包裝的時候，我們就發現啦，就這樣一層一層就可以淘汰，只是一個很簡單的瓶蓋更換。

三、資源

(一)內部資源

<u>16.請比較現在和妳剛回家時的家族經營規模的不同？妳認為小規模事業在經營發展上，有哪些優點？有哪些限制和不足？</u>

Q：當初妳回來的時候，阿金姐工作坊的規模，跟現在的規模比較，妳覺得差在哪裡？妳認為微型企業在發展上的話，哪些是優點，哪些妳覺得發展上是一種限制？小規模事業的資源是有限的，妳在運用的過程中，妳看到的機會，妳的團隊、資源，妳如何讓它能夠維持一個好的狀態。

A：**妳說回來之後有沒有成長，一定有成長的，因為我們從新竹縣，馬上拓展到台北、高雄、台中都有，現在的規模跟以前比，至少五倍以上，以微型產業的成長速度來說，我對自己目前的成績來講，我覺得還算可以，（訪談資料A-76）**因為我從完全沒有想過要創業，到現在這樣子去投入在這個產業上，自己就是一直很實做啦。

因為我們是小規模，大部分都是自家人，自家人最大的好處，妳不用擔心什麼偷來，妳不用擔心有人會偷錢，妳不用擔心有人會偷產品，（訪談資料A-77）也不用花太多時間教育訓練，沒有這麼多所謂的訓練問題。但是**相對的限制就是自家人，像爸爸的問題，我不能跟爸爸說，你這樣是不對或是什麼，我們一定要選擇一個很婉轉或是很間接的方式去溝通，而且還要看他心情好不好，這就是我們覺得比較有限制的地方。（訪談資料A-78）**還有一個是，我們還是門市跟住家結合，免不了會有親朋好友來，有時候親朋好友來這邊聊天講話，客人進來的時候，他們會覺得欸，我是來店裡，還是來人家住家，這就是我們現在沒有辦法去改變的部分。

<u>17.小模事業的資源有限，但具有靈活與彈性的特點，為了實現機會，妳和團隊做了那些措施？讓它維持良好的狀態。</u>

Q：小規模事業的資源是有限的，妳在運用的過程中，妳看到的機會，妳的團隊、資源，妳如何讓它能夠維持一個好的狀態。

A：**在有限的資源下，我尋求一個外部資源，我寫了百大青農計畫，這個計畫的好處是會有一個業界的陪伴師，他會用一些專業的方式來導入，以企業的方式培養我們的思考模式。我們是家族企業，一個人申請陪伴師，就等於全家族申請到陪伴師。老師會針對我們每個人該要負責的品項，指導妳該怎麼做，這對我們是無形中的加分。因為有專業的經理人，給予我們一些正確的觀念，大家比較有企業經營的想法，不再只是一個家族事業，或是微型產業，那格局是不一樣的，把大家的眼界跟格局是拉大的。（訪談資料A-79）**

<u>18.和其他同業比較，妳的家族事業所擁有的獨特的優勢和特色是什麼？哪些成為妳在經營上的創新元素？</u>

Q：和當地或其他同業比較，妳的家族事業所擁有的獨特的優勢和特色是什麼？哪些成為妳在經營上的創新元素？

A：**我覺得我們的東西相較同業之下，為什麼我們會有地方特色，第一個我的柑橘，我的桔醬是跟在地的農友結合，（訪談資料A-80）**我們不是紅海市場廝殺，我們是藍海策略，**他們只要幫我安心的栽種，按照我要的方式安全無毒，我就是保證價格全數收購，現在很多社會企業才開始這樣做，但是我們早在十幾年前就已經在做這件事。（訪談資料A-81）**

Q：妳說從妳媽媽開始就做？

A：對，媽媽開始就在做這些事，我們避免農友的農產品是低價賤賣或是那種廝

殺、被人家嫌棄或是滯銷沒人採收，我們用這樣的方式來做結合，我覺得這是一個很良善的社會，我們如果用很良善的方式去跟人家做搭配，他在種植的過程，他是一個很開心的心情，他產生很正面的能量。那我們用一個很虔誠，很誠實的心，去生產我們的商品的時候，我相信這個商品發展出來是很正面的。我不敢說我會做到多大的企業，因為我們只是地方上的產業，我只能說我做得問心無愧，我照顧到我的地方，我有能力照顧到的農民，其他的我還要再加油。就像剛剛我們接到的電話一樣，農民說我有紫蘇了，妳要不要跟我收，**因為我跟人家收購的價格都比市面上還優惠，所以我到現在不用擔心貨源，而是我要如何開創我的產品線。用的量更多，我才能收購更多，因為農民是一個很弱勢的團體，這就是我很大優勢的在地性，這是我們想要去推動的，這是一個很良善的循環。（訪談資料 A-82）**

<u>19.妳在經營的過程中，創新了哪些不一樣的東西？吸引顧客的特色是什麼？</u>

Q：在地的農產品，對妳來講是一個很大的一個優勢，因為妳創新了很多東西，妳認為吸引愛你的顧客的那個特色是什麼。

A：我覺得**從一開始包裝的方式就不一樣，桔醬的包裝人家是酒瓶子，我們是寬口瓶，再來一個結合不同東西的結合，很多人沒有辦法想像，客家哇沙米居然是馬告跟桔醬結合。（訪談資料 A-83）**在歷史上客家桔醬是有歷史的獨特性，紫蘇梅也有一些文化性跟歷史性在裡頭，我們如何把口味跟的上現代人的口味？所以在創新上面，我們推出家傳好運梅醬，或是客家哇沙米，客家哇沙米就是我們去參加原住民的活動的時候，意外的一個火花撞擊出來的結合，這就是我們的創新元素。甚至**在去年年底，我申請了碳足跡標籤，很多人可能都還搞不清楚那是什麼，可是我很慶幸我有接觸一些環保活動，所以我瞭解，包括環境教育，都是我們未來想要再去做更多的結合。（訪談資料 A-84）**

Q：家傳好運梅是什麼的結合？

A：**家傳好運梅是陳年老梅，加了一些蜂蜜，還有一些海鹽在裡面去做一個調味，（訪談資料 A-85）**最主要是老梅去打的醬，所以它的風味是吃起來跟傳統的梅子是不太一樣的，很多人會覺得說，舊的東西人家不要啦，或是口味上。可是**我們想要推廣的是隨著年限不同的梅子，其實跟紅酒很像，我們把它推的有點像紅酒，有三年的，四年的，五年的，它每個階段的變化是不一樣的，口味也會不一樣的。（訪談資料 A-86）**我通常都會建議客人吃吃看脆梅，這是今年的，吃吃看紫蘇梅，這是去年的，因為我們紫蘇梅都是陳釀一年以上才販售，再來吃吃看家傳好運梅醬，那客人就會吃的出差別。

再來從包裝吸引顧客，口味上吸引顧客，還有檢驗報告這些，尤其現在食安問題，我們會讓客人對我們更有信心。（訪談資料 A-87）再來就是，我們在做行銷推廣的時候，我們很誠心誠意的去跟客戶溝通，包括辦 DIY 活動，辦試吃會活動的時候，我們都是用這樣的方式，去吸引客人願意停下腳步來，

聽聽我們在說什麼。

Q：小規模事業的經營上，就人，技術，資源，行銷，創新，這五點來談的話，妳認為妳們有哪些優點，和限制跟不足。

A：人力的話，**因為是家族產業，所以不用擔心會有人偷懶的問題，但是一個產業要擴大，絕對不可能永遠都是自己的家人，如何制定出一個比較完整的教育訓練是我們最不足的地方，因為都是家人嘛，很容易讓來這邊工作的人說，到底哪一個才是真的老闆。（訪談資料 A-88）**那技術行銷這方面的話，**我們沒有一個人學食品加工，沒有一個人是學廣告行銷，或是市場這些的，所以我們的想法在技術上是有限制，會很難突破的，只能說靠經驗，再來是請教、上課。（訪談資料 A-89）**

然後在創意、創新上面的話，**因為我們是農產品，加上我們的堅持很多，我們堅持不加人工香料，堅持不加化學的東西，不加其他不知名的添加物，所以在保存上就不易，口味的豐富上也就沒有那麼多，這些都會是我們的限制。但是我們能做的就是說，我跟消費者在推廣的時候，我教他認識，讓他瞭解什麼是真正的安全的食材。（訪談資料 A-90）**

(二)外部資源

20.哪些外部的人或單位，對妳在事業的經營上是有幫助的。妳利用了哪些？成效如何？

Q：妳在經營阿金姐的個過程中，除了政府的資源以外，妳有沒有透過個人的人脈和團隊的人脈去經營阿金姐工作坊，哪些是對妳有幫助的，然後你利用了哪一些，得到了什麼樣的一個效果？

A：**微型產業沒有太多的廣告，經費，行銷經費，所以最早提到媽媽紮根紮的很穩，她培養很多在地的人脈，人脈就是我們最好的行動資源，口碑行銷，他們會幫我們一個接一個的介紹串聯。（訪談資料 A-91）**其實媽媽從一個家庭主婦轉型出來的時候，當然是有貴人的大力相助，給她一個很大的鼓勵，然後幫她的東西介紹出去，甚至引薦她產品到很多通路上，讓人家認識，這是人方面的資源。

除了貴人相助，還有一個**善用媒體，因為在這樣的曝光度下，相對有很多媒體的介紹，包括像馬總統的兩次的 long stay，對我們來說都是無形中就曝光啦。（訪談資料 A-92）**再來是我剛說的**政府資源的輔導也是幫助不少。媽媽的時候是跟農會做一個輔導，到後來我們的時候，是跟客委會這邊接觸，就有客委會的輔導，當我往另一個方向著手的時候，我們接受了農委會的輔導計畫。再來我們利用很多政府的資源去參展，參展的時候我認識到了很多通路商，通路商的採購，讓我的東西無形中就開始在很多地方上架。（訪談資料 A-93）**

之後包括前面有提到**客委會的輔導包裝，做一個行銷整體的概念，再來一個店面門市，（訪談資料 A-94）**從一開始像像雜貨店，我回來時第一次裝修，看起來比較像像那麼一回事了。但還是**需要專業的人來幫我們再做重新規劃，我們就寫了客委會的一個精進計畫輔導，他幫我們做了一個門市的改造，門市改造之後，我們整個形象是真的提升，包括我們門市的能見度，被周圍的人也注意到，反應最直接就是門市業績成長，從剛開始只是在新竹縣，到後來是在外縣市，業績的成長是最直接的成效。（訪談資料 A-95）**還有一個，**我因為接觸了政府資源，所以我們會比較清楚的知道說，跟著政府的一些政策走，其實不會錯，但是自己的原則要把握住，而不是被牽著，一味的配合，因為資源政府給的資源非常多，但是如何去慎選，屬於自己的，或是適合自己的比較重要。（訪談資料 A-96）**

Q：所以客委會的資源主要就是客家特色產業、包裝計畫，經濟部的計畫，那農委會的資源是？

A：**農委會的資源在媽媽的時候有包裝計畫，那個農漁會百大精品的時候，他會讓我們去世貿參展，再來一個是設備，設備的添購會有一個小額的補助款，（訪談資料 A-97）**剩下妳自己要出，再來一個**農會，他有很多的課程，像我考的證照都是從農會的課程裡面去學的，烘焙證照 150 小時的課程，米食證照也是 150 個小時，包括一些網路平台的行銷，這些都是農會這邊開的課。像我現在寫的百大青農，這個計畫是農委會執行的計畫，就是農會配合，農改場做監督，我會有一個兩年的陪伴師，我在加工的技術上有問題的時候，他們也會找加工技術專門的老師來告訴我。（訪談資料 A-98）**

Q：除了農會以外，竹東當地的政府機關，給妳什麼樣的資源，然後縣市政府。

A：有，**鎮公所很照顧我們，像每年的天穿日的時候，他都會找我們採購一些伴手禮品。後來新竹縣政府辦了第一屆、第二屆十大伴手禮選拔，這對我們來說都是無形的加分，（訪談資料 A-99）**甚至縣政府也會用我們的產品去送，當來賓的禮品送。

Q：妳們加工室也是計畫嗎？

A：對，那是農會的計畫。

Q：妳剛有提到說，通路廠商的活動，對妳們的幫助很大，我剛剛看到一個牌子跟摩斯漢堡合作，這個合作跟妳在通路的廠商活動有關嗎？

A：那個一個很意外的結合，**我們自己報名去參加世貿的活動，他在那個活動裡注意到我們，有一天他來拜訪我們，就說他是台灣大型連鎖速食業者，（訪談資料 A-100）**我那時候一直想成是吃素啊，吃蔬菜的素食，也就沒有太在意，我就想大概是詐騙集團之類的吧。後來他們幾次造訪之後我們才發現，原來是真的，因為我們很保守，他們也很低調，他們開始嘗試跟在地結合，我們確定可以談成之後，**我們跟客委會黃主委報告這個好消息，他馬上二話**

不說，在展場活動幫我們做了一個海報貼著，說恭喜跟摩斯漢堡做結合，甚至他在那個桐花手冊上就印一個，凡購買桔香雞腿堡，就送一杯玄米茶，他就在桐花手冊上直接幫我們做了一個這樣的推廣，(訪談資料 A-101)所以那一個漢堡很快，本來他預計可以銷售一個半月，結果一個月不到就銷售完畢。這也是客委會讓我們覺得~哇，他們的執行力真的很夠很高，甚至他們在做一些活動的滿額禮，他都會幫我們做採購，他們各個廠商的商品來做採購。後來 2011 年的紫蘇梅雞腿堡，他們也是幫我們放在他們的桐花手冊上面，然後就跟大家講，去買這個的話我們有送一杯什麼這樣子，就用這種方式來去做推廣，這個是客委會讓我們意想不到的地方。

Q：那妳跟薰衣草的結合，是什麼樣的機緣。

A：**薰衣草是她想開始跟在地結合，否則我們根本就接觸不到。(訪談資料 A-102)**我們之前有寄東西給她嘛，後來他們開始要找在地的結合，她們第一個先到綠市集，因為他們想找理念相同的，可能是我們人緣還不錯，所以人家就介紹我們，在市集的時候他就有來吃來瞭解，後來再來我們店裡幾次，之後他就開始下訂。跟他們的結合，也讓我們學習到另外一個層次，她們對我們不像是一個高高在上的付錢的人，而是好像朋友。他們會不時就跑來我們這邊，看看有沒有新鮮貨，有沒有什麼新產品，不時會打電話來問，包括我們自己送貨上去的時候，他們一定會邀請我們去他們的餐廳坐下來聊聊天，喝喝看他們的新品。我們就交到一個這麼開心的朋友。那**跟南園的結合也是一樣，那個新埔南園那邊，現在是 The One 在經營嘛，很榮幸的被他們邀請去參加一個食藝春秋的座談會，然後把我們的東西引進到他們的一些通路，這都是我們沒有想到的火花。(訪談資料 A-103)**

Q：這些都是因為政府單位給妳們的幫助，增加妳們的知名度，曝光度後，他們就間接這樣找到妳們。

A：是，沒有錯，**因為他們很多在選東西的時候，譬如說要跟在地結合，他們第一個選的一定是先從新竹在地特色十大伴手禮開始選，再一一的訪談，包括我們有機會申請到碳足跡也是這樣子，他們想要找一個具有特色、代表新竹縣的東西，那時候他們就從十大伴手禮裡面開始篩選，就是篩選到我們的客家桔醬。(訪談資料 A-104)**

Q：可以介紹碳足跡這支產品嗎?

A：**桔醬會申請碳足跡標籤，是因為現在全球十一個國家在推動的碳足跡，主要是在測試這支產品的碳排放量，希望提高人對碳排放量的重視。(訪談資料 A-105)**很多人覺得沒有什麼，但是它讓我們知道，現在環保意識抬頭，你要選擇你所攝取食物的碳排放量。就像牛肉的碳排放量是很高的，所以很多環保人是不吃牛肉的，因為八公斤的黃豆只會養成一公斤的牛肉，它的碳排放量太高了。**我覺得我們很幸運被選中，來做這個計畫的人選，因為我覺得客家有它的在地性，特殊性，還有一個代表性，所以我們就義不容辭的跟他**

說我要。經過了一年的努力，阿金姐的客家桔醬通過了碳足跡的認證，因為在地生產、在地銷售，所產生的廢棄物只剩下籽，所以桔醬的 CO2 只有 500 公克。(訪談資料 A-106)

Q：當初是哪個單位來選你們？

A：**新竹縣環保局，環保局要有人幫他執行這個，他就是選好幾樣十大伴手禮的產品，我們被選中，(訪談資料 A-107)** 在這過程裡面，別人可能說一直去開會很煩，可是我覺得這個計畫要做不便宜耶，我只是協同去開會，協同做一些盤點整合，可以拿到這樣子的標章，而且很具意義，雖然很多人還不知道那是什麼。我們一直在做食農教育，我覺得這是代表我們走社會企業的一個指標。

Q：客委會很多的資源，讓阿金姐在行銷上面有很大的一個突破，妳如何讓客委會或是其他一些政府單位，願意給妳資源。

A：我沒有想過我一定會拿得到資源，我只知道認真去做我要做的事情，我想做的方向，我不會被計畫牽著走，我不是每個資源都要拿的那種人。這個計畫適合我，我去寫，不適合我的我不要，要不要寫在我，我只能說完全是運氣呀。

Q：妳都跑哪些市集？

A：竹蜻蜓，然後二四八，農夫市集 、還有在輔大市集跟林口市集

<u>21.妳如何利用現代科技網路及知識，經營家族事業。</u>

Q：妳如何去用現代網路的一個科技？

A：**我們從剛開始 YAHOO 拍賣免費的，到現在露天拍賣，就是那個日本的那個拍賣網站。我們在露天弄了一個銷售平台，屬於我們自己的一個專頁，為什麼我們有阿金姐工作坊有臉書，一直沒有製作網站的原因，是因為我覺得網站很缺乏互動，這已經違背阿金姐工作坊的本，阿金姐工作坊的理念是喜歡跟人、消費者面對面溝通，所以我們寧願成立臉書，跟消費者直接對話，而不願意網站死板板的樣板在那邊。(訪談資料 A-108)**

<u>22.妳如何串連個人及團隊的人脈資源。</u>

Q：妳如何串連個人及團隊的人脈資源。

A：那我如何去串聯我個人跟團隊的人脈資源？這幾年下來，我們一直很和善的跟每個人相處，當然經營一個團隊，不可能讓大家都喜歡妳，一定有人不是那麼喜歡妳，一定會有人想要從後面捅妳，我覺得剛開始我會很挫折，但是到後面妳會發現說，轉個念跳出這個框框的時候，妳會發現那個地方的世界是更開闊的。像我後來在竹蜻蜓綠市集，或是參加一些農夫市集的時候，在那個地方讓我學習到是這些人的知足常樂，然後我們付出。我很樂意去主動付出，妳說財力我們沒辦法，但是勞力或是需要什麼，我們都很願意去做這

樣的付出，為什麼，**我覺得現在不是一支獨秀的時代，是團隊才有辦法拿到一個自己想要的，（訪談資料 A-109）**那家人團結是當然一定要的。

再來如何跟外部的人去做團結？**我們開始異業結盟，這也是我們第一次開始嘗試的做，慢慢的我們會開始進一些別人的產品跟我們做配合。再來我開始參加了協會，我以前是不參加的，因為我覺得很「一ㄚˊ ㄍㄟˊ」，就已經夠忙了，還整天在那協會開會。再來一個，參加青年農民聯誼會，這些都是我開始去尋求資源，為什麼？因為我目前的農友年紀都滿大了，如果我要永續經營，他們走了，我總要找年輕的農友合作，這就是我開始在思考，我如何去做一個未來的串聯這樣子。（訪談資料 A-110）**

<u>23.妳認為什麼是地方特色產業？在逐漸成為當地特色事業的過程中，妳利用了哪些在地資源？妳的家族事業如何與它互動。</u>

Q：什麼叫做地方特色產業，妳運用哪些在地的資源，到妳的產品或服務裡面，妳怎樣跟它互動，或是妳的客人怎樣感受到這個地方特色。

A：**我認為的地方特色產業，當然是要有個在地性，再來特別性，別的地方沒有辦法取代的，就像桔子很多人想到是橘之鄉，被他搶了頭香這個名字，所以我們沒辦法去取代嘛，但是我們很強力的，就是結合的一個文化，客家桔醬是不可取代的特色。但是我如何在新竹十三鄉鎮縣市裡面脫穎而出，就是我的創新包裝，包括我的製程，還有我的通路佈點，我不是市場，不是觀光景點，我是有機通路，我是從這樣子的通路去推廣客家桔醬。（訪談資料 A-111）**

我當初的定位就是，當人家想到桔醬就想到阿金姐，我想應該沒有人想賣客家桔醬到世貿中心、世貿展覽館，也沒有人為了客家桔醬，跳上台去自我介紹客家桔醬，或者是做成軟糖，或是做成婚禮小物，這些我想當時或現在很多人都沒有去想過的。（訪談資料 A-112）除了說我剛剛講的外部資源、內部資源去運用之外，其實最重要最重要是人，就像有些人可能不是那麼同意的時候，我如何讓他們同意。

Q：那妳怎麼做？

A：我只能說我就是溝通，溝通了以後開始舉例。溝通不下，我在生意的過程學會了忍，忍下來之後，我們開始去拿很多例子，欸你看那一個產業，他們研發真的很好，你看那個產業啊，他們做什麼相關性產品，也發展得很好，所以我們是不是應該往這個方向去走呢？或者我常常在外面做行銷，跟很多不同的人接觸，就像我們剛在聊天的過程，妳是做育成中心的部分，我也會好奇，我就一定會問妳一下，然後我就開始在思考，我如何去跟妳 match，我可以用什麼方式跟妳做結合，如果沒有辦法結合到，就是當做認識朋友聊天，我覺得就是互相。

再來是公家單位，有一些他要的格式跟公式，或是該完成的事，我很慶幸計畫書都是自己寫，不假他人之手，所以沒有太多浮誇的事情，而且我的計畫

書在交出去之前，基本上我的家人都看過，我們內部就已經溝通過了，所以，當外部有一些想法或是什麼的時候，我們不會有太大的衝突出來。

Q：妳利用哪些在地資源，更具體一點？因為資源有限，妳要做的事情不只一件或兩件，妳如何去配置，哪些該先做，哪些可以慢一點。

A：我利用哪些在地資源哦，其實**竹東很多休耕田，除了我的桔醬跟農民是契種之外，像我的紫蘇葉也是契種的，我的人蔘蘿蔔也都是契種的。（訪談資料A-113）**我除了梅子不是，因為梅子是我大伯在南投信義鄉那邊種，那是自家人啊，當然是找自家人啊，最安心，也是最好溝通的，也是用安全無毒栽種，然後保證價格全數收購，或是給他一個安全量，我就是會跟你收這麼多的量，你不要擔心，他們算一算，今年這樣子交給妳，我就有多少收入，欸，可以唷。其實**農友要的不多，第一個，他辛辛苦苦種出來的東西有人要，然後給他一個安心的價格，他不用擔心妳突然跟我說，你這個太醜或怎樣，我沒辦法接受，所以要便宜一點，我們不會做這種事情，然後我們給他一個收購量，或是甚至全數收購。（訪談資料A-114）**

再來**我的桔子初步加工，就是跟世光教養院的院生，讓他們有一個額外的收入，讓他們幫我做。（訪談資料A-115）**

Q：世光嗎？

A：嗯，他是專門收容一些腦障，身心障礙小朋友的地方，世光教養院有的小朋友，其實只是有根筋沒有接到，看起來像正常人，他的活動能力是有的。**像剝桔子對他們來說，一些末梢神經的運動是很需要的。然後別人是剝一籠是100塊，我們給他們剝一籠是200塊，那老師會幫他們設立一個專戶，裡面的錢就是讓他們去買新衣服，買新鞋子或是買什麼這樣子，所以他們很喜歡。包括栽種紫蘇，我們也有跟他們做結合，甚至他們可以隨時來拿我們的產品去販售，沒賣完馬上退還給我就可以了，你不需要押貨，也不需要成本，你就是賣多少，就跟我結多少，我們是用這樣的方式，跟在地弱勢團體去做結合。（訪談資料A-116）**

那跟鎮公所的話，像**今年的天穿日，他希望我們弄一個伴手禮，我那時候是用一個我家的桔醬，黃記板條的油蔥酥，篁城竹簾的竹簾，花花世界的花布，包成一個客家伴手禮，我覺得這樣才是真正達到推廣地方的方式，我覺得推廣地方不是只有靠我，而是大家一起來，（訪談資料A-117）**我這樣子的串聯，也許大家拿到的錢很少，至少這是一個好的開始。

<u>24.在有限的資源下，妳如何去配置內外部的資源？</u>

Q：資源的配置，你要做的事情那麼多，不管是內部或外部那資源，就你手上擁有的資源。

A：我手上沒什麼資源，**我最大的資源就是人，有人可以讓我安心去做我想做的事，店裡有人，工廠有人。再來我們就是評估是不是要新品開發，新品開發**

我該開發什麼，我們分析過之後，這個對我現在現階段是很重要的，我就開始去做一個新品開發。再來是現場 SOP 的建置跟加工室，我不可能一直往前衝，工廠那邊的品質要穩定，一個 SOP 的建置對我來說是最重要的，然後才能開始去衝。(訪談資料 A-118)

那我怎麼去分配，創業之後妳會發現要做的事情太多了，像妳說**資源有限，我只好先從花錢花最少的，卻可以帶來最大效益的，而且在既有的條件之下，可以完成的事情來做調整。所以我那時候的想法是，品質穩定對我來說最重要，所以我的輔導計畫，我第一個寫的是加工 SOP 的建立，再來才是品牌，因為我們已經有一個品牌的知名度，再來才是品牌如何一致性，然後才是新品的開發。(訪談資料 A-119)**

Q：妳的品牌一致性指的是什麼？

A：像我們的色系，就像妳想到 NIKE，就是想到白色勾勾，或是黑色勾勾，或者想到 IKEA，妳就想到黃色藍色招牌，類似這樣子，開始從顏色，從風格，就像有一些東西，我一看就知道這是什麼風格的，這是我接下來要做的。我的想法很單純，LV 是怎麼操作的，我們只要看到一個格紋，我們就知道那是 LV，我不用特別一定要看 LV 字樣，我只瞄一眼這個顏色，那個擺飾，我就知道那家是 LV 在這邊開店了。

<u>25.在妳持續經營家族事業，成為地方特色商店的過程中，，妳需要政府協助的三件最重要的事？</u>

Q：阿金姐是地方特色的商店，它是一個持續在進行中的一個狀態，就妳一個業者的身分來看，妳覺得最需要政府幫助妳的三件最重要的事是什麼。

A：其實**對我來說，只有一件事－行銷，因為我們不是大財團大公司，我們沒有那麼大的資金，只要政府、地方政府願意替我們行銷。(訪談資料 A-120)**可能從送禮開始，從一些活動開始，願意採用地方的產品，他們願意採用，對我來說是最重要的，其他的對我來說都不是那麼重要，妳說資金嗎？其實他只要願意採購我家的產品，我就有資金來源啦。

妳說通路嗎？跟**通路的結合，最重要的是我們事後的契約，如何去打才是最重要的。他如何把我的農產品形象，提升到一個階段，讓很多人去認識到。(訪談資料 A-121)**我就講舉例啦，大家都知道日本的農產品很貴，一顆哈密瓜可以賣兩千塊，一顆芒果，夭壽，明明就是台灣芒果最好吃，供起來一顆就可以賣五千，憑什麼，因為日本他們敢啊，他們敢做行銷。妳知道我前陣子去參加日本的宮崎縣辦的一個台灣蜀。他找了宮崎一些種稻田的，做農產加工的，做到六級產業的業者來，開始跟我們介紹，行銷他們宮崎耶。

天哪真是覺得有點不太是滋味，人家是這樣用政府的資源，到別的國家去行銷。我覺得為什麼我們好像沒有這樣子的方式？剛剛我們講到國際化，對我來說**國際化是很難很難的一件事，如果政府的資源，願意協助我們國際化，**

而不是一堆限制，一堆門檻，我想大家都應該有很好的機會。(訪談資料 A-122)

Q:那就產品本身來講的話,技術這些需要嗎？創新,妳覺得這需要政府幫忙嗎？

A：其實**行銷就包括產品面啊，技術我覺得如果有當然是很好，但是妳要有錢去做這些，如果他願意採購或是拓展市場採購的話，我們賺的資金夠的時候，我為什麼不敢花錢,(訪談資料 A-123)**我的想法很簡單，那個才是最實際，你讓我去講那些天花亂墜，我不會。

四、經營者

(一)特質

<u>26.妳的生命過程中，經歷最大的挫折或困境是什麼，妳如何處理。</u>

Q：妳經歷過的最大的一個挫折和困境是什麼，那妳怎麼樣去處理它？

A：其實我覺得好多階段，因為妳每個階段遇到的時候，這個挫折是很難受的，可是我現在回想，覺得那有什麼啊，所以我很難告訴妳。那我要分享就是，**我剛回來的時候，承受的壓力是很大的，因為妳的心態是我只回來幫忙一年，可是所有人都告訴妳說，妳有那個使命，妳必須要承擔下來。然後妳開始面對的是，從不是創業者要把自己腦袋拗成是創業者。(訪談資料 A-124)**我以前只要認真上班，認真填好我的工時表，認真填好我做好的案子，我只要跟老闆交代，去跟客戶交代，就這幾件事就好。但是我突然變成方方面面都要去想了，我要怎麼包裝，容量要怎麼才適合，定價要定多少，我要怎麼跟客人介紹它的特色，很多地方我都要開始去想了。

這個東西開發出來，它的賣點在哪裡，就像妳剛說的要做問卷，不是只有我說好就好，我還要去思考消費者喜不喜歡。就像剛回來的時候，我一直要面對被人家嫌，我家也有，我們做的比妳的還好吃，要不就是跟我講價錢，妳就覺得每天都活在恐懼中，因為我永遠都不知道我這攤會遇到什麼客人，不知道這個客人會跟我出什麼難題，電話響了會不會又是客訴的電話。**我覺得剛回來的時間，是讓我覺得很難熬的，因為這有太多東西是沒有人可以教我的，沒有人可以告訴我。(訪談資料 A-125)**

當我做了百貨公司之後，我覺得百貨公司的櫃姐真不是人幹的，我只能十二個小時站著不能坐，我吃飯 15 分鐘內要回來，上廁所也是趕快回來，回到家裡開始貨要送，廠商打來問問題，然後農會有什麼活動，哪裡又有什麼攤位要擺，再來農友打來說，這次要收多少產量，我打算要做多少量，農友這次栽種的品質如何，妳每天都要面對很多的問題，那段時間我覺得我的腦細胞快速死亡，可是妳問我到現在，好像一切都比較上手一點點了。

因為妳開始會思考，在 31 歲回來幫忙，32 歲應該要離開重回職場，可是妳

沒有離開，妳又待了一年，33 歲的時候真的在思考的是人生該怎麼走下去，我要回去我最愛的職場，還是繼續待在家裡工作，**我若繼續待在家裡工作，那我放棄前面 30 年的努力耶，我何必再去念個大學啊。如果我現在回去職場，父母親對妳的期望，他們覺得妳可以幫忙，農友對妳的盼望，然後農會指導員覺得說，終於有一個青年願意回鄉。妳會覺得妳會讓很多身邊的人失望，那時候妳的人生是掙扎的，因為我再不回職場，我回不去，35 歲是一個職場的門檻，(訪談資料 A-126)**

那妳說最大的困境是什麼，我的假日都在工作，我沒有時間約會，一到五我要面對廠商，六日我要面對消費者，因為我要去展售，我坦白跟妳說，早期我回來的那幾年，我幾乎都是在工作。在這樣的過程裡面，妳會發現交男朋友是一件很困難的事，因為我所有心思都在工作，男朋友跟上我的腳步不容易，他能體諒我不容易，妳會發現外面的挑戰越來越多的時候，妳跟他是無法溝通的，所以就放棄。

Q：最後是怎樣的一個想法，讓妳決定留下來。

A：是因為親情，我回來了大家有一個共同的話題在討論，大家有一個共同的目標在努力，還有跟父母之間的相處時間比較長，後來就覺得工作就放棄吧。我一個朋友跟我講過，妳那麼會幫別人規畫室內設計，那妳有沒有幫自己規劃人生。他告訴我說大學大得小學小得，那妳覺得妳什麼是大？**我後來就覺得說，我捨掉室內設計的工作，我有很多的時間陪伴我的父母親跟我的家人，因為我從 15 歲就很少在家裡，跟他們是沒有那麼親密的，這幾年回來幫忙，我們三姐弟的感情是一直在凝聚的一直在往內拉，像去年，我跟姐姐一起合購了一塊地，我們在未來的規劃裡，更密不可分。(訪談資料 A-127)**

<u>27.妳的成長過程中，家庭教育對妳在事業經營上的影響是什麼？</u>

Q：在妳的成長個過程中，家庭對妳的個事業的影響又是什麼？

A：我是給阿嬤帶大的，我媽媽娘家的阿嬤帶大的，姐姐是媽媽帶大的，我在阿嬤家像獨生女，就是那種掌上明珠，姐姐在這邊也是像掌上明珠，所以我們剛回來的時候很會打，可是**爸爸對我的教育就是不能罵姐姐，我從來不能直呼她的名字，我只能叫姐姐，那就是爸爸對我們的家庭教育，包括我弟弟也是這樣子。所以妳剛問我說會不會有內部溝通問題的時候，我就說服從啊，但是我會用很多很婉轉的方式，當我要說服她一件事情的時候，好處就是我們可能不太會有太多的衝突或是爭吵。(訪談資料 A-128)**

Q：最重要是在溝通，願意這樣把話講出來。

A：現在有 Line 更好

<u>28.經營家族事業之外，休假的時候妳喜歡做那些娛樂?</u>

Q：妳一直在工作，真的沒有休假，沒有娛樂嗎？

A：我後來就強迫自己上瑜珈課，然後去慢跑，後來有交男朋友，我男朋友是屬於很田野生活的人，他喜歡回老家種菜。我還喜歡海，他家又在貢寮，所以他有時候會找我一起回老家，回老家他都在他家院子那邊種菜，我就是魚竿拿著，我自己去釣魚，最近有去騎腳踏車，要不然休閒的時間滿少的。現在就覺得平淡但是很穩定的生活，妳不會要求說，要多麼的轟轟烈烈或是風花雪月，我就是有時間就是運動，因為現在已經快 40 了，妳都會以自己的健康為考量了。

29.分享妳生命中最深刻的一件事？

Q：妳生命中最深刻的一件事。

A：最深刻的一件事，我覺得是愛情吧，可是妳現在再想想，當妳有一段，很穩定的感情的時候，妳會覺得還好沒有。

Q：什麼叫還好沒有

A：因為**我在回來家裡第一年，我很投入在工作，然後就跟交往 10 年的男朋友分手，（訪談資料 A-129）**分手之後，當然會有打擊呀，因為 10 年耶，女人最精華的青春，但是當我再有一個穩定的感情，當人生有更明確的目標跟想法的時候，妳會再回想說，還好沒有，否則妳現在可能不是這樣子了，我可能就是很單純的當上班族，當個不知名的某某某而已。

那時候剛分手很痛苦，那時候人家跟妳講女人就是要愛自己，妳根本聽不進去，後來當妳發現自己生命的價值，活出妳的生命的時候，（訪談資料 A-130）突然有一天接到他的電話，欸妳現在好像變很有名耶，有時候都會在電視上看到妳，**妳突然就覺得，噢，整個快活起來，看吧!我就知道你們有一天會後悔。我證明給他看我活的更好，甚至我的成長比他還要多，（訪談資料 A-131）**真的是爭一口氣回來，然後就會覺得大家就是朋友啦。

尤其那時候回來家裡工作，妳要面對家裡的一些困難，妳不可能跟家人去講感情的挫折。當我現在再去看的時候，我覺得已經不重要了，因為困難已經解決了，所以就不叫困難了。

30.妳在參與家族事業經營上，遇過最大的困難或挑戰是什麼？妳如何處理？

Q：妳在經營阿金姐工作坊的時候，遇過的最大困難跟挑戰是什麼，你如何處理。

A：挑戰跟困難往往都是一體兩面，**我現在面對最大的挑戰跟困難，就是我剛買的那塊地要蓋加工廠，資金來源很重要。所以我會選擇去寫百大青農計畫，（訪談資料 A-132）**因為我想到這塊地。

Q：因為妳需要資金？

A：我需要資金，我要貸款，我要有人協助我，讓我現在業績再往上成長，從妳整個企業建置、行銷，這是一種賭注，妳不知道經過他這樣輔導之後，業績會不會成長。

Q：但是妳剛講說妳缺的是資金啊？

A：我生意好我就有資金呀，我要再往上走另外一個層次，**我需要有一個專業的經理人來協助我，我一定要往新品的開發再去發展，我才會有更多的資金來源嘛，我們既然不能節流了，我們只好開源，(訪談資料 A-133)**就只有這樣想。所以未來加工室的建置，所需要的經費很重要，所以我現做的很多事情都很重要，這是第一個，還有**百大青農有一個微型貸款，低利貸款，就跟青創一樣。(訪談資料 A-134)**

(二)客家女性創業家

31.妳認為自己對家族事業的使命是什麼？妳要傳達給顧客的價值是什麼？

Q：當妳留下來的時候，妳對未來的願景是什麼，這一路走來，阿金姐要傳達給客戶的價值是什麼。

A：我本來就不是有很多遠大抱負的人，都是我媽跟我姐給我今年要達成什麼目標，然後我就努力去做做做，在以前都是一直是這樣子，在這方面我比較被動，因為我沒有所謂的雄心壯志。到後來妳會覺得說，當外界的人看妳的方式已經不太一樣了，隨著自己的歷練，妳會發現妳在看事情的角度、眼光也不太一樣了時候，我會開始想我要什麼。因為我覺得現在一直在創立很多品牌，一些微型產業一直在成立的時候，我不想被取代掉，我不想被遺忘掉，我不進步就是在退步，就像那個什麼划水不進則退。我就一直在想思考我要如何進步，我如何往前，後來跟姐姐討論之後，我們購置了一塊地，這兩年多時間很多的掙扎，到底要不要那個東西。我們後來就覺得說好啦，就來做，為什麼？因為媽媽這麼好的手藝傳承，**就像以前是阿嬤，祖母做，媽媽傳承下來，我們接下來做以後，如何讓它有另外一些可能性，不管我們未來有沒有小孩要傳承。(訪談資料 A-135)**

至少像我剛剛分享，我是一個很良善的人，因為我在幫助在地的農民，我跟在地做結合，我用我自己的方式，不管多或少，我都有在做一個社會企業，這個責任，我覺得何樂而不為，我可以賺到錢，可以幫助到這邊的人，又可以協助到一些少部分的人，我覺得很好啊，我後來就說繼續做下去。(訪談資料 A-136)

Q：所以妳的使命是繼續做下去？

A：對**我的使命是繼續做下去，這已經不是只有我們家族，而是我們能協助到人，我覺得很少有企業是可以這樣做的，我覺得可以做一些讓自己覺得有意義的事。(訪談資料 A-137)**如果我今天只是一個單純的上班族，偶爾可能捐點小錢到慈濟或是什麼這樣子而已。但我不是當一個手心向下的人，而是我讓那個人也知道，也可以手心向下。我常常都跟我的農友說，我真的很謝謝你們，謝謝你們栽種出這麼好的產品給我，我才可以做出這麼好的商品。我從來不會說，我是雇主，我是高高在上的，我不會，我對他們我都是只有謝謝，因

為他們沒有種出好的東西，我也做不出好的東西，他們不願意增加，那我要做什麼啊。

所以**這個是我的使命，雖然很少，目前只是竹東在地，一些弱勢團體，或是一些農友，我覺得以我一個女生，和我媽媽和姐姐和爸爸這樣子，一個小家庭能夠有個這樣的循環，我覺得這會是一個福報。(訪談資料 A-138)**

32.當妳決定留下來經營家裡事業後，對未來的願景是什麼？

Q：當初決定留下來的時候妳一定會有個願景？

A：**我那時候是覺得說既然要留下來，而且這是可以協助到很多人的事業，我沒去想過要做大型的社會企業，我只是有個很不服輸的精神，我不喜歡一直被比下去的感覺，我可能在這方面好強一點，我雖然不能拿到 No.1，但是我絕對不能當最後一個。(訪談資料 A-139)**

Q：倒數第二也可以接受？

A：沒有，要八十，沒有 100 也要八十，可以少二十分，不能不及格，因為妳會覺得阿金姐工作坊這個品牌，在妳回來的第二年第三年，好像有成績了，開始媒體會報導了，很多人開始會詢問了，妳走到外面，噢! 我知道妳們家，妳會開始覺得說，欸，好像有點成績耶，妳就這樣不要了嗎？妳就這樣子就退場嗎？因為我很清楚的知道，今天我不接著下去做，一定是退場，媽媽可能就會回歸到既有的市場，再來就是看弟弟要不要接。

在這過程中，有很多人會跟妳講，妳們客家人最喜歡就是給兒子啦，到最後什麼都是兒子，妳現在拼死拼活做什麼，尤其妳參加客委會活動，看太多了都是女人出來打天下，開始事業有成以後，兒子就突然蹦回來，空降部隊，最後這個產業就是垮。

Q：其實女兒也可以另外再做一個？

A：自己成立品牌？那我問妳唷，我們是不是在對打，我就看到太多這種，我就跟媽媽說妳永遠不用擔心，妳女兒的格局沒那麼小，我寧願是做到大，大到我弟一定要回來。我不要一直怕我弟弟回來就小小做，這是觀念跟想法的不同，我為什麼要因為這些人灌輸我一些負面的思想觀念，我就按照他們的方向去走。我寧願換個角度，我們是一家人欸，我弟弟在外面順遂，大我就請人啊，如果不是很順遂，你還在外面幹什麼，回來幫忙做，我是最安心的，就是大家一個 team 來合作。

Q：妳對家族事業的使命，妳對未來的一個願景，妳各用一句話來說明。

A：我覺得使命是讓我成為更有價值的人，我自己知道我自己是誰。

Q：阿金姐工作坊的使命是什麼

A：我希望它是一個能夠越做越大的社會企業，**在願景上面我希望透過我們家庭的凝聚，讓這個企業越來越大，呼應到我前面的一個使命想法，(訪談資料**

A-140）我想要傳達給顧客的價值是什麼，就是阿金姐工作坊要傳達是一個家的概念，一個很健康一個很自然的手做，就是媽媽雙手做出來的加工品的味道。（訪談資料 A-141）

33.妳下一個事業藍圖是什麼？

Q：妳下一個事業的藍圖是什麼

A：就是把我們那間有機加工廠蓋起來，我要往有機加工這塊去發展，甚至與環境教育這塊結合，我自己就去上了一個 36 小時的環境教育課程，只是拿不到那個認證，因為我沒有修過那些學分。因為我是做農業加工，以前我覺得那個跟我沒有關係，我自從做了農業加工之後，我發現氣候會深深影響農產品，農產品會深深影響農產加工，所以我就覺得環境很重要。（訪談資料 A-142）

34.妳當初如果沒有回來，妳認為現在家裡的事業，會是什麼樣的情況？妳和父母在經營家裡事業上，最大的不同點？

Q：如果妳沒有回來，妳現在覺得會是什麼樣的一個狀況？妳跟爸爸媽媽在經營阿金姐工作坊，最大的不同點是什麼。

A：我如果沒有回來的話，那經營的現況就是沒有變，一樣是柑仔店，灰灰暗暗的，雜貨很多，然後我媽可能因為體力無法負荷這麼多工作，搞不好是縮編做產量，但是她還是會堅持繼續做，因為她實在太有毅力了。在經營的事業上最大的不同點，我覺得我們家的好處就是溝通，從剛剛跟妳講，從裝修店面、開燈關燈、電動門的開關、冷氣的開關、然後電腦的使用，這些都是透過溝通協調後，再來就是活動的推廣，還有新品的開發。

Q：妳是說在新品開發的創意上，你媽媽那個那一代比較沒那麼強。

A：她們比較保守，她們想到的是問題，問題在哪裡，那我就是天馬行空，看一看什麼東西可以跟我們做結合延伸，我就會想要做。（訪談資料 A-143）但是我不會馬上去做，我會學著尊重他們，我會先問過他們，我們去評估，我就會自己先試做，試做好以後，我們才會去想到底要不要開發。有時候她們會說不要嘛，就像熟食市場我很早就想做，可是她們一直不願意，事實證明到現在，它其實是有市場的。（訪談資料 A-144）

為什麼一直到去年，我們才開始建置購物平台也是這樣子，因為現在網購的人數實在是太多了，包括我自己要買什麼東西一定也是上網 google 一下，這是我們最大的不同。那時候她們覺得 yahoo 是免費的為什麼不用，還要去搞個露天，要兩萬多塊三萬塊，可是我的想法參觀的素質，我覺得 yahoo 有點像是在比價，客群不是那麼明確，而且整天被駭，至少我在露天我可以很安心，大概這樣子不同點上。（訪談資料 A-145）

35.現在政府鼓勵青年新創事業，妳認為回家經營家族事業也是一種創業嗎？妳的看法如何？

Q：政府這兩年鼓勵年輕人創業，妳認為回家加入阿金姐工作團隊，妳覺得這個也是一個創業嗎，妳怎麼看待這件事情。

A：**我認為是創業，因為第二代回來接手的時候，爸爸媽媽給我一個很深的基礎跟根基，但是妳要開始走不一樣的通路，不一樣的市場的時候，什麼東西都要重新想，自己來就等於很多東西就是洗牌了。我在回來創業的過程裡面，我覺得政府很多創業計畫，包括我自己去上了台三線的客委會創業培育計畫，還有外貿協會的創業計畫，我覺得是很好的。（訪談資料 A-146）**

但是我上台三線計畫的時候，他們請了很多顧問，每次顧問來都是講他成功案例，但我都很想說，可不可以講失敗案例呀，我很好奇為什麼會失敗，因為比起成功我更害怕失敗，當父母給我這樣的根基的時候，我可以維持現狀，但是我如何能夠讓它更成功，也是我要努力，但是我很害怕我的一個方向錯誤，就打回原形欸。

Q：妳有失敗的經驗嗎?

A：妳說我的失敗經驗，應該說我們家裡都很保守，在規劃我們的每一步，所以要談失敗經驗，坦白說不太多。最近的失敗經驗就是我們人參蘿蔔，因為我們的對栽種的方式不熟悉，就很單純以為栽種就是種子灑下去嘛，它就會長出來。第一次長得好漂亮，第二次還可以，到第三次，怎麼都被蟲咬的稀巴爛。因為我們是用自然農法，然後就皮有的很厚，可是妳又答應他要收，不能不收啊，一千斤左右讓我不知道要怎麼辦才好，還是硬著頭皮跟他收了，後來去請教人，原來一塊地不能一直重複種，這是我最近的失敗經驗。

Q：農夫怎麼會不知道？

A：因為我們找的都是休耕田啊，以前它是種稻、種葉菜的啊，他哪知道蘿蔔不能一直種，他也不知道呀，就是隔行如隔山啊。

<u>36.妳對創新的定義？</u>

Q：妳認為什麼是創新？

A：我認為的創新，**在我設計訓練過程裡面所謂的創新，就是要跟別人不一樣，要有自己的風格，因為老師會教我們去觀察一些很細微的部分，我們就會去注意到，我如何做好跟別人不一樣的服務，不管是口味、包裝，或是產品的服務。（訪談資料 A-147）對我來說就是，別人沒想到，我先想到就是創新，但是這個創新不是很多餘的，是真的有服務到消費者的。（訪談資料 A-148）**包括我們在 DM 的設計上面，我們會做出食譜，我們會做出中文、日文、英文的翻譯，這些都是跟別人比較不一樣，甚至桔醬，以前是那種酒瓶不好倒，我們現在換成廣口的，都是不同的創新。

<u>37.妳認為客家女性在事業經營上，創新能力的特色為何？面臨的挑戰為何？</u>

Q：以客家女性的角度來看，妳覺得客家女性在事業經營上的創新能力的特色是

什麼？

A：**我覺得客家女性在事業經營上的創新能力很強，因為我覺得客家女生，真的都很耐操耐擋，很有毅力呀，都是屬於有毅力型的。（訪談資料 A-149）**所以我朋友都會說，一點都感覺不出妳是客家人，因為妳一點都沒有勤儉持家的樣子，我說可是我很有毅力，至少我看到的很多客家女性，都是走在前面的。

最大挑戰是格局，因為我覺得很多人，尤其是女孩子，這是沒辦法的天性，格局都不夠寬廣，她看到的高度可能只有頭抬起來一米，有的人看的高度是兩米，有的人看到的高度是一百米，我覺得最大的挑戰在於那裡。（訪談資料 A-150）很多人都是一直在埋頭苦幹，但是她忘了抬頭看看天空，我為什麼要一直保持學習的心態，因為我很害怕自己格局變小了，我覺得做事業不能小格局，小鼻子小眼睛。所以我會一直去認識比我有成就的人，就像我看海瑞貢丸，我知道我跟不上，因為產業別就不同啊，像我看到垂坤肉乾，我就知道我跟不上，產業別不同的時候，已經沒什麼好比的了。我只能說我從他們身上學到什麼，我看到什麼，我可以轉化成我自己，內化成我自己的什麼。

38.從客家人的硬頸（堅毅）精神來看，妳會如何形容自己？

Q：從一般對客家硬頸精神的一個定義，妳會如何形容自己。

A：人家都說妳是客家，我說我是混血兒，因為我媽是閩南人，我爸是客家人，但是**我不喜歡用硬頸來形容，因為硬頸在我的想法是很固執，我覺得做生意不能固執，妳唯一能固執的是在做事情的態度方式上，我要很堅持。（訪談資料 A-151）**

Q：妳不喜歡用硬頸精神來形容，那妳覺得要用什麼來形容自己是最適合。

A：**我覺得應該是努力學習。韌性，是堅韌的韌，（訪談資料 A-152）**不是小孩子脾氣的那個任性。

Q：妳為什麼覺得用韌性來形容自己是最貼切？

A：**因為在創業過程裡面，會遇到很多困難、挫折或是成功的，妳如何去內化自己，當妳遇到挫折的時候，如何去說服自己再往下走，我覺得我有個不服輸的精神。（訪談資料 A-153）**

39.從 Geoffrey 市場成熟期中的顧客親密區的四種創新類型，舉例妳在創新的過程中，進行過哪些創新？

Q：從產品線延伸創新、產品強化創新、行銷創新、經驗創新的定義，妳覺得有哪些跟妳的創新是相符的。

A：**桔醬延伸成客家哇沙米，梅子延伸成家傳好運梅。（訪談資料 A-154）像產品強化創新上面，如何把手做的產品成功的建立出一個 SOP 流程，（訪談資料 A-155）**是一個很困難的事，因為它有太多的經驗值。**在市場的定位上面，我的桔醬不是定位在傳統市場或是觀光景點，而是定位在有機商店，（訪談**

資料 A-156）有機通路，很多人會覺得妳的桔醬怎麼那麼貴，但是我把一個原本大家認為很平價的東西，我給予它很多價值之後，我讓它有更多的意義，它的定位就是不同，它的價位也就不同。**在行銷創新上面，我覺得我最大的創新，是我去尋求異業結盟，別人的好我吸收，別人的不好我記取教訓，異業結盟讓我學到更多別人的好。（訪談資料 A-157）**

Q：妳在顧客購買的互動行銷，跟過去的賣法或跟其他店家的銷售方式，有什麼不一樣？

A：**我在跟客人的介紹的過程，我更強調的是產品它背後的意義。就像跟妳介紹我們的桔醬不是單純的桔醬，而是他後面一群辛苦的農友，很責任感的幫我們栽種，我們是以保證價格全數收購的方式，安全的方式來製作，再來讓世光教養院的院童做初步的加工，當妳購買這個桔醬的時候，妳馬上完成了兩件善事。另外，我的桔醬妳吃了身體是健康的，所以是完成三件善事，善待妳的身體、善待社會的弱勢團體、然後尊重到農夫。（訪談資料 A-158）**

Q：在經驗創新的部分，是指透過體驗而購買，這些活動帶來什麼影響。

A：購買體驗的活動嗎？**我們一開始的推廣，很多都是免費參加，我透過 DIY 教學，讓消費者去體驗我的產品是怎麼做的，很多消費者做一做覺得太難了，還是用買比較快。或是現在食安問題一直爆，消費者他要清清楚楚知道，東西是怎麼來的。所以他在透過體驗後，就會更相信我們，真的沒有添加，就可以做出這樣的味道。我覺得體驗對我的意義，在於教育消費者。（訪談資料 A-159）**

Q：妳的體驗在哪個地方？

A：不一定，哪裡有場合約我們，我們都會去，還滿熱門的。

Q：妳都做哪些體驗啊？

A：就梅子 DIY 呀，像梅子 DIY 呀，桔醬 DIY 呀，這兩個是最常做的。

Q：妳到消費者那邊去體驗，還是消費者到阿金姐工作坊體驗？

A：都有，有的會帶團來，也有我們去廠商那邊辦活動，也有在市集辦活動。

Q：妳覺得試吃也算嗎？

A：試吃算是，但我覺得效果不好，很多人都只是過去插兩顆就走了，如果你今天願意坐下來聽我講，你花時間，我花產品，我覺得這比較有意義。

Q：好，今天的訪談的部分先到這邊，我針對這些資料整理後，如果需要再補充的部分，再過來請教妳。

A：好

附錄五：訪談授權書

國立交通大學客家社會與文化碩士在職專班

同意使用訪談內容暨照片授權書

本人莊博惠同意授權國立交通大學客家社會與文化碩士在職專班 黃翊甄 在學位論文《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》引用民國 103 學年度訪談本人之內容，同意使用本人照片，或本人所提供之相關文字、照片、影音資料，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟、或其他各種數位方式將上列學位論文重製，並得將數位化之上列學位論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。為符合網路資料處理之需要，得進行格式之變更。

非經本人同意，不得將本人所提供之照片移作他項用途，亦不得將此使用權轉讓或售予第三者。

此致

國立交通大學客家社會與文化碩士在職專班 黃翊甄

立同意書人（親筆正楷簽名）：莊博惠

身分證字號：

出生日期：

戶籍地址：

聯絡地址：

聯絡電話/手機：

中 華 民 國 一 〇 四 年 七 月 二 十 三 日

國立交通大學客家社會與文化碩士在職專班

同意使用訪談內容暨照片授權書

本人 鄧淑裕 同意授權國立交通大學客家社會與文化碩士在職專班 黃翊甄 在學位論文《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》引用民國 103 學年度訪談本人之內容，同意使用本人照片，或本人所提供之相關文字、照片、影音資料，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟、或其他各種數位方式將上列學位論文重製，並得將數位化之上列學位論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。為符合網路資料處理之需要，得進行格式之變更。

非經本人同意，不得將本人所提供之照片移作他項用途，亦不得將此使用權轉讓或售予第三者。

此致

國立交通大學客家社會與文化碩士在職專班 黃翊甄

立同意書人（親筆正楷簽名）：鄧淑裕

身分證字號：

出生日期：

戶籍地址：

聯絡地址：

聯絡電話/手機：

中 華 民 國 一 〇 四 年 七 月 二 十 三 日

國立交通大學客家社會與文化碩士在職專班

同意使用訪談內容暨照片授權書

本人 _____ 同意授權國立交通大學客家社會與文化碩士在職專班 黃翊甄 在學位論文《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》引用民國 103 學年度訪談本人之內容，同意使用本人照片，或本人所提供之相關文字、照片、影音資料，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟、或其他各種數位方式將上列學位論文重製，並得將數位化之上列學位論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。為符合網路資料處理之需要，得進行格式之變更。

非經本人同意，不得將本人所提供之照片移作他項用途，亦不得將此使用權轉讓或售予第三者。

此致

國立交通大學客家社會與文化碩士在職專班 黃翊甄

立同意書人（親筆正楷簽名）：

身分證字號：

出生日期：

戶籍地址：

聯絡地址：

聯絡電話/手機：

中 華 民 國 一 〇 四 年 七 月 二 十 三 日

國立交通大學客家社會與文化碩士在職專班

同意使用訪談內容暨照片授權書

本人 彭巧嫻 同意授權國立交通大學客家社會與文化碩士在職專班 黃翊甄 在學位論文《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》引用民國 103 學年度訪談本人之內容，同意使用本人照片，或本人所提供之相關文字、照片、影音資料，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟、或其他各種數位方式將上列學位論文重製，並得將數位化之上列學位論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。為符合網路資料處理之需要，得進行格式之變更。

非經本人同意，不得將本人所提供之照片移作他項用途，亦不得將此使用權轉讓或售予第三者。

此致

國立交通大學客家社會與文化碩士在職專班 黃翊甄

立同意書人（親筆正楷簽名）：彭巧嫻

身分證字號：

出生日期：

戶籍地址：

聯絡地址：

聯絡電話/手機：

中 華 民 國 一 〇 四 年 七 月 二 十 三 日