

從認同到開創：創業家的動態 釋意歷程

From Identity to Entrepreneurship: the dynamic processes of entrepreneurs

林家五 *Chia-wu Lin*

國立東華大學

National Dong-Hwa University

黃國隆 *Kuo-long Huang*

淡江大學

Tamkang University

鄭伯壘 *Bor-shiuan Cheng*

國立台灣大學

National Taiwan University

摘 要

早期對於創業的研究焦點大都放在分析創業家的「特質」或「分類」上，缺乏理解創業行為之互動、動態的觀念性架構。Weick 所提出的釋意 (sensemaking) 概念正好可以用來理解創業家如何建構環境，形成詮釋，並產生行動的歷程。因此，本研究嘗試建立一個動態的創業歷程模式，研究者共對五位創業家進行半結構式的深度訪談，並且以類別與主題分析進行主要論述抽取，最後則採用格式塔式領域分析來建立一般性模式。



從認同到開創：創業家的動態釋意歷程

研究者先分析每位創業家釋意歷程中各要素的內容、關係與出現順序。最後，歸納出九項新命題與創業家一般化釋意歷程。簡單來說，創業家的任何行動，策略規劃、環境詮釋、市場開發、管理與領導行為都以身份認同為中心，此認同會進一步影響創業家對內、外環境脈絡的詮釋，詮釋的方向則會進一步產生具體的行動。不僅如此，創業家還會針對行動產生承諾性詮釋，用以聚焦或強化其創業理念，經營目標與對生活意義。研究者最後並與 Weick, March, Mitroff 和 Kilmann 等人的相關論點進行理論性的對話。

關鍵詞：創業家、釋意、認同、質化研究、動態歷程

Abstract

In the past decade, most of the entrepreneur research usually focused on the typology of entrepreneur or tried to find out what kind of the trait entrepreneur have. There was no dynamic, interactive conceptual framework to understand entrepreneur processes. The sensemaking process which was by Karl Weick, is one suitable framework for understand how the entrepreneur make sense of their environment, and how they response.

We interview 5 entrepreneurs, and then construct their sensemaking process, deploy the basic elements and their relationship. Finally, we propose one generic framework of entrepreneur sensemaking process and 9 new propositions. In this model, most entrepreneurs' thinking, strategic actions, management and leadership, all center on one's identity. Besides this finding, we also find that entrepreneurs will offer strongly committed interpretations to justify their vision, mission or life meanings. In the end, we make a theoretical dialog with some constructs of Weick, March and Mitroff & Kilmann.

Key words: Entrepreneur, sensemaking, identity, qualitative research, and dynamic process

壹、前言

在各式各樣領導者或管理者角色當中，創業家毋寧是最具挑戰性的角色。創業家必須要能夠因應環境中的不確定性才能夠成功，而且，所開創的新

事業通常處於未成熟產業。換句話說，開創新事業通常是由不確定開始，然後創造出更多模糊性。而面對環境的不確定與模糊性，創業家是如何解讀？是如何發現商機，開發新產品，開創新事業的呢？其實，這樣動態的創業歷程，在過去研究中並未被觸及。早期創業研究都將焦點放在分析創業家的背景、動機、特質及價值觀上（Copper, 1973; Kirzner, 1973; Lies, 1974; Greenberg & Sexton, 1988），以及對創業家進行類型的區分與歸類上（Super, 1970, 1980）。緊接著，研究風潮又將重心移往創業行為的分析（Stevenson, 1988; Timmons, 1990）。而這些歷史發展方向並未脫出「靜態」、「分類」、「個體與環境分立」的傳統觀點。當然，更無法在理論與實務上建立起一個，可以理解創業歷程的動態性與互動性的模式。因此，Weick 於 1993 年提出完整的「釋意」（sensemaking）概念，其同時具有動態性和互動性特質，正可以作為分析創業歷程的一個分析架構。

為何「釋意」的概念適合用來分析創業歷程呢？Hill 與 Levenhagen（1995）提到，為了處理環境的不確定性，創業家必須能夠發展出一套關於環境如何運作的心智模式（mental model），此心智模式是創業家能夠對環境產生理解，並且與他人溝通的「釋意」要素。Huff（1982）認為創業家通常都在「未知」世界的邊緣工作，即使在已經建立的產業中，創業家仍然需要一個屬於該產業的共同詮釋基模或者心智模式。基本上，開創新事業跟進行重大策略改變一樣，都關連到釋意功能的運用（Gioia & Chittipeddi, 1991）。領導者必須對既定的事業環境建立起新的願景或者心智模式，如此將可以對環境形成詮釋，並且做為與他人溝通及獲取支持的共同語言。在創業環境底下，創業家的重要工作之一是提供對當前現況的解釋，並且對可能的未來做適當的詮釋（Gartner, Bird & Starr, 1992）。創業家通常依據直覺來處理環境的不確定性與模糊性（Mintzberg, 1973, 1978; Mitton, 1989），而這些直覺的想法或概念有時候並不能夠有意識地加以說出（Schein, 1985），由有甚者，單純的語言或許並非溝通這些概念與想法的適當工具，反而是提供一種具有深厚意涵的隱喻、故事或者口號，更能夠將創業家所形成的意義做傳神且生動的表達（Mintzberg, 1978; Ortony, 1975）。

Bird（1988）曾經指出開創的意圖、創業家的心智狀態決定了組織是否存活，是否成長，與發展方向。而這種開創的意圖、心智狀態，就是「釋意」的結果。簡單來說，創業家想要讓企業成功地存活，讓企業成長茁壯，就必須扮演好創新者的角色，發揮創業的功能。但是，扮演創新者，發揮創新功能有

一個重要且不容忽略的要素，就是必須具備創業家的心智模式（釋意過程）。因此，釋意是創業家用來對模糊且不確定的環境形成理解，並且將這些詮釋適度地傳達給組織中其他成員領會的工具。透過這個過程帶領組織克服困難，開拓市場並且茁壯成長。

所以，本研究第一個目的，即是從創業家開創新事業的經驗，發掘更清楚且細膩的釋意過程與功能。第二個目的則是企圖建立起一個創業家的一般性釋意歷程，以作為後續理論的研究方向，以及實務上的導引與應用。第三個目的則是希望推導出具有理論上貢獻的新研究命題。

貳、文獻探討

在文獻探討的部分，研究者先針對過去研究中對創業、創業行為的定義做回顧，接著整理創業行為的研究發展歷程。最後，針對「釋意」的概念進行說明與整理，並且回顧了學者所提出的釋意要素等概念。

一、創業家的定義

近年來，學者對創業家的定義很分歧，常被提及的向度有：利潤、面對風險、創立、管理組織等。以經濟學觀點來說，對創業家的界定強調資源、利潤；而心理學觀點則是強調個體的目的與動機；至於，管理學則是探討資源運用的方式與達成目的的手段。許士軍（1993）認為不同學門對於創業家定義的分歧點在於，角色活動、任務、所有權的有無、創業的目的及創業成功與否。基本上，學者對創業家的定義，不一定會述及所有的向度，而且即使是同一向度，在內容或程度上也會有差異，像 Leibenstein(1983)的定義就運用社會性比較概念，認為創業家是指運用相同資源，卻可以比對手更出色的人。

在創業家定義的眾多分歧中，有學者提出三種解決的方式：一是直接採用熊彼得的定義，將焦點放在解釋創業的出現和創業現象上（Bull & Willard, 1995）；第二是以公司做為主角，像 Shame（1974）的定義：「創業屬於企業管理的一環，專事新事業的投資，包括新公司的創立、較大組織中新單位的設

立、新產品、服務的提供」；第三，利用架構的方式分析，將創業家歸入個人層次，以特質、能力等變項來指稱創業家，不直接定義創業家（Gartner, 1985；Carsrud, Olm & Eddy, 1986）。

二、早期對創業行為的分析

（一）創業家的特質

創業研究的歷史其實和領導的發展相似，一開始也是從「誰是創業家？」此種問題開始，為了回答這個問題，學者們試圖找出創業家共同的特徵，像是風險忍受度（risk tolerance）、成就動機(achievement motive)等。但受限於結果的不穩定與互相矛盾，而受到很大的批評。因此，這一類研究就由列表式的「創業家特質」逐漸轉成「創業家類型」的研究，其共同的缺點還是在於所謂創業家特質的解釋力不高，常常只能解釋某一特定群體創業家。不過，一般學者還是會將創業家特質進行分類，由過去文獻可將創業家特質分成「背景」、「個人特質」、「創業動機」三個類別。

1.背景

在「背景」變項中，最常被探討的有年齡、父親職業與家庭狀況等。研究結果指出創業家的年齡通常在 25-35 歲之間，25-30 歲時創立一家公司的績效最高，因為學習能力與技術增進較快。但是，創業年齡此一因素也會因產業而不同，像高科技或資訊產業創業年齡會較低，製造業的創業年齡會偏高（Lies, 1974; Copper, 1973; 陳松柏, 1982; 陳耀宗, 1984）。至於，創業家父親的職業亦對創業行為有影響，當父母親也是創業家時，對子女創業動機會有鼓勵與教化作用，當父母親為白領階級時，則可增進子女創業的機率（蕭新煌，1992；張金山，1991）。

2.創業動機

在創業動機方面，創業者常出現在不確定有報酬的情況下，仍願意超時工作、自我剝削的情況。以動機的角度來說，創業家會利用視覺想像（visual image）的方式來加強自己的動機。當創業者一直想像創業成功的成果，可以幫助他們維持高動機以克服創業的難題。創業家想像的成果和動機又是什麼？在此整理出三種創業的動機：「物質主義」、「自我實現」、「對現況的不滿」。

從認同到開創：創業家的動態釋意歷程

物質主義。Greenberg & Sexton (1988)說創業家在考慮創業與否時，取決於能否獲取利潤。創業主要的報償既然是利潤，創業家在創業之前就會衡量未來可能的報酬價值。

自我實現。「建立個人王國的夢想」、「征服的雄心和戰鬥的衝動」及「享受創造和完成的喜悅」，這些說詞包含了自我實現、擁有權和自主動機。也就是說，這一類創業的動機主要是內在滿足，獲得他人尊重、發現自己能力，實際應用所學等 (Kirzner, 1973)。以台灣創業家研究的結果來看，「自我實現」確實是最普遍的創業動機 (陳耀宗，1984；陳松柏，1982；林明哲，1989)。

對現況的不滿。創業動機不一定是追求某一目標，在 Hill, & Levenhagen (1995)針對 13 個軟體創業者進行深度訪談後，發現創業者若是與原公司在價值觀上產生衝突，且對自己技術有信心時，他們就會自己出來創業。

3.個人特性

個人特性有多種分類，非社經背景和動機層次的特徵都可以稱為「個人特性」，包含從待人處事到思考模式，都有不同的詞彙來描述一個人。在此根據 Powell & Bimmerler (1980)的分類方式，將個人特質分為「人格特質」、「知識經驗」和「價值觀」。

人格特質。McClland(1961)提出創業家對成就的需求較高，特徵是自我控制、中度風險傾向，希望知道自己做事的結果等，而「成就動機」是這些特質的組合。Mueller(1986)也指出創業家較一般經理人與科技人才有較強的成就動機。Henshel(1971)也說成功的創業者是有創意的投機者，願意承擔估算過合理的風險。

知識經驗。許多研究指出，創業前的經驗對創業是有助益的，甚至有學者將經驗列為個人特性之一。Copper(1973)用「創業家育嬰室」(incubator)來比喻先前工作經驗和創業的關係。華人在創業時也以轉入本行居多，創業前有相似或相當的工作經驗，可以獲得技術或是建立人脈 (謝國雄，1994；汪青河 1991；陳明璋，1989)。但是，先前的經驗對創業也有負面的效果，陳維新(1991)的研究中提到創業家的創業模式很容易受到先前經驗限制，成為創業的阻礙。

價值觀。當創業家決定創業時，就表示某些價值對創業家是比較重要的。黃炳滄(1993)認為台灣創業家重視三種價值觀：社會地位和權力、積極進取、出人頭地。從這些價值觀與創業負面後果的比較中，可以看出創業動機中的物質主義、家族主義對創業家的影響很大。

(二) 創業家的類型

由以上創業家特質的整理可以看出，從創業家身上找出一個特定、具有代表性的特質是不太可能的。因為創業不一定會成功，更何況一個創業家不可能具有上述所有的特質，即使具有某些特質也不能保證成功。創業家創業的模式有很多種，每一位創業家立基的方式也不一樣，所以當一個人成為創業家時，並不能斷定其身上有與生俱來創業家的特質(Garnter,1988)。所以，創業家研究從特質的角度轉成創業家類型的歸類，其中最具代表性的是將創業家分為「工匠」和「機會主義者」(Super, 1970, 1980)。

這些學者歸類的方式，是將相近的創業家的特質組合出來，找出創業家的分類類型。但是以歸類、排列組合或是統計方式將不同創業家身上的特質或特徵組合在一種類型中，是不能描述任何一個創業家的。因此類型的作法，只是跳脫「找出單一特質」的窠臼，但仍掉入不能解釋任何一個創業家的死胡同。

(三) 創業行為的探索

基本上，創業家是沒有典型的，因為創業家各有許多不同的特質，將這些來源不一又繁雜的特質，作為創業家所應具備的特質，是不切實際又互相矛盾的，找出創業家類型的說法更可能是四不像，直接忽略創業家在創業時所面對的環境和付出的努力。

在一項創業研究中(張英琴，1980)，發現大部分的青少年有很高的創業動機，但是沒有真正的創業行為，理由是：沒有資本、創業不易成功、沒有專長等。因此，在旺盛的創業動機下創業行為的真空，更佐證了只研究創業動機和創業家特質的空泛。藉此也提供另外一種解讀創業的角度—「創業行為」。

學者們也指出目前創業研究已逐漸把注意力放在創業的行為與程序上，創業家的定義偏向功能化的改變，像是管理組織、承擔風險、組合資源等，角色和功能式的定義(許世軍，1993)。所以，對創業家的爭議從「特質」變成「角色」，創業家如何透過工廠的勞工、結合新資源，創造更大的利潤。所以，



創業者不是特質的組合，而是經濟社會中獨立的角色，具備了經濟、社會的功能。因此，從創業家的角色和功能切入來探討創業行為，或許可以更清楚地解釋創業家以及創業行為。

以上研究者很快速地回顧了相關創業行為的研究。可以發現過去 10 年間，創業的研究焦點已從個人特質或分類的論述，移轉到「創業行為」上。但是，相關的研究仍然停留在靜態的影響機制探討，並沒有切入動態的觀點，亦沒有提出一個完整的理論架構。有鑑於此，研究者認為或許可以應用「釋意」的概念在動態創業行為的分析上。

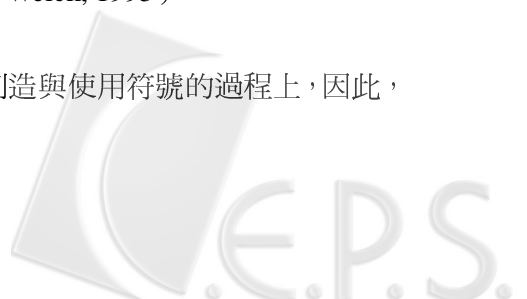
三、釋意的意涵

什麼叫做「釋意」呢？「釋意」在字意上的解釋為「將未知予以結構化」(structure the unknow)，也就是將訊息放進某種參照架構中，使得人們可以進行統整、瞭解、解釋、歸因、探究、預測的功能。

所謂「釋意」是一種通稱，意味當個體經驗到複雜、模糊或者有壓力的情況時，他所推演出的結構或意義的過程。釋意的發生可以透過個體獨自的檢視與分析，也可以透過個體與他人之間的互動。例如，人們傾向於依據經驗或者與他人討論之後，對不確定環境給予標籤，「穩定性高或穩定性低」、「結構化程度高或結構化程度低」，並且依據類別的意義來形成意義與行動。

基本上，「釋意」是一個比較涵蓋廣泛的隱喻性概念，強調人們嘗試讓事情變得比較合理且可預測，以 Weick (1993) 的話來說，他認為「釋意」是「個體將注意力集中在每天的生活世界之中，個體嘗試從每天的生活世界之中，藉由回溯的方式來找出秩序，並且形成在這個世界之中的自身立足點，個體被認為是參與一種持續進行的過程，讓所處身的情境對他們來說轉變得理性且可預測。」Sackman(1991)也說過釋意的機制包括知覺的、詮釋的、信念的、動作的標準與規則，而且這些機制通常在文化脈絡的情境發生。也有人認為釋意是種基礎性的瞭解與知識建構的機制，是組織中成員對組織結構以及所處環境做適當概念化的方式，亦是種主要的建構活動 (Weick, 1995)。

「釋意」的概念將分析的焦點放在個體創造與使用符號的過程上，因此，



也強調透過創造現實，維持現實的符號性過程來研究。個體不是被看做生活在（live in）現實中，而是在一個更廣闊的現實世界中「扮演出」（acting out）他們的生活，這就好像創造與維持一個廣闊的符號世界一般，而且這種創造的意義也可以用來合理化他們自身的行為。他們理解到現實世界是由解讀他們情境模式中的顯著意義而來的（Morgan, Frost, & Pondy, 1983）。

四、釋意的要素

（一）組織成員對組織的認同

釋意基本上是種活動或過程，是經由創造與詮釋（interpretation）相互交織而成的，整個過程強調動作、活動、及創造，以及對這些進行詮釋與再詮釋。釋意是種建構、過濾器、架構、創造的事實，促使主觀成為比較可以被碰觸的東西。釋意是種積極性的、主動與生存有關的，使事情使世界變得有意義，使自我概念形成。而假使沒有釋意，生命就沒有了意義。所以，對個人層次來說，個體自我的認同（identity）決定了他的釋意結果，每個人行為的主要動機，就是去發掘和建立自己獨特的身份。這種個體自我概念的認同基本上是種對於參考團體意見與經驗的內化與認可，將個體的自我概念認同擴張來談，則可以說是種對於組織的價值與特性的內化與認可（Ashforth & Mael, 1989）。因此，如果將組織當成一種生命體，組織成員要產生釋意也同樣必須要具備對組織產生自我認同此一基本條件。

組織中釋意能力的基礎是建立在組織如何意識到自身的存在之上（Wheatley & Kellner-Rogers, 1996）。當有一群人認為依據共同的想法、信念而將團體組織在一起，並且因此提高完成事情的機會時，「組織」便開始發生，而當組織成員意識到自己或者團體是組織的一部份時，這種自我的認同便產生。而在確立了組織的認同之後，組織的釋意過程便發生了。這種釋意過程能夠決定組織組成的目標，使用的系統。基本上，如同個體一般，我們必須知道我們是誰，依據這種對自我的認知來詮釋事件與資料，我們無法單純地就是知道這個世界，必須以我們所注意的資訊意義為基礎來創造世界。因此，我們對自我的認同（你認為你是誰呢？）將會決定我們所知道的每一件事。

而所謂關於組織成員對組織身份認同的部份包括，組織所揭示的「願景」、「使命」以及「價值觀」。更深一層來看，組織對於歷史的解釋、當下的決策與行為、對於未來的規畫等也都算是組織認同（organization identity）的一部

份。由於組織成員對組織的認同是讓組織能夠進行釋意的重要能力（不管是建立團隊、進行社區性計畫、澄清組織成員的意圖與需求等都需要這種釋意的能力，也都與組織的認同有關），也就是會牽涉到底下這些問題「我們為何要這樣做？」、「如果將兩者合併一起會發生什麼事？」、「這樣努力做的目的，與我自身的目標有何關連？與更大系統的目標有何關連呢？」

組織如果無法建立起一個清楚且一致的組織認同的形象時，可能就會失去許多的優勢，組織成員無法藉由共同的認同來將他們的努力與公司的形象連結一起，組織成員無法清楚的找出自己在工作與組織中的角色與定位，缺乏值得奉獻的有價值的目標。換句話說，在混亂的世界或環境底下，組織的身份（identity）代表著最穩定的指標，儘管組織的結構與規範修修改改，領導者替換，但是，成員都知道他們的組織是什麼，這會幫助組織渡過艱困的時期。

對於組織認同（organization identity）這個概念已經有許多研究在探討，有些是著重在對領導者個人的認同，有些是著重在集體或社會的認同。而高階管理者對組織的認同是否會影響到其知覺的功能，是否會影響到詮釋的過程呢？例如，組織成員認為該公司對於品質的態度將會影響到他對於訊息的篩選與處理。在 Gioia 與 Thomas (1996)的研究中發現，變遷的環境底下，高階管理團隊對於身份的認同、意象（特別是關於未來的景象）的知覺，是整個釋意過程中的關鍵，並且也是連結組織內部脈絡以及團體成員在詮釋中的因素，他們認為高階管理者並不使用一般的分類，例如「威脅」或「機會」此等概念，高階管理者他們依據策略性的或者政治性的分類產生意義與區分出類別，而這種意義與類別將會影響到管理的行為。

（二）釋意的脈絡（context）

基本上，不同的環境脈絡可能會激發出不同的釋意過程。March(1984)也提到組織生活是關於環境的因應與抉擇，是一種關於詮釋的、隱喻的、智識的、理論隱喻的、將歷史放到生活的瞭解。組織成員處於環境中，為了要從問題的情境中找出答案，個體必需將原先無意義的不確定情境，進行釋意，必須從渾沌中建構出一個脈絡。也就是當設定了一個問題，個體就在情境中選出了要處理的「事情」，設定了注意力的界線，並且建立了一個整體（coherence）使得我們可以知道那邊出錯了，並且該往哪裡改善。

雖然，組織的外部環境一定會影響到詮釋的過程，但是，內部的脈絡特性也會產生相當的影響（Daft & Weick,1984），例如，組織結構、訊息處理結

構兩者會對詮釋的角度有很大的影響。基本上，策略的使用會影響到組織對環境的主動建構（enact），並且將管理者的詮釋緊密連結在一起。Shotter(1993)則認為管理工作就是歸納出一個清楚且適當的規則，說明什麼是問題情境，在不一致與失序的事件上建立一致的「結構」，使得當下的真實與未來的可能性個易於領悟。

（三）釋意的動能—承諾性詮釋

Weick（1995）認為「釋意」是種對行為的高度承諾性詮釋。他認為「承諾將個體與他的行為維繫在一起」，因為行為是個人世界中無法否認且無法改變的層面，而且當他要去理解環境時，行為在這個觀點底下變成建構與詮釋的基礎。簡單來講，這或許就是合理化的過程，藉由環境中的特性來支持對行為合理化的論點。這種「釋意」可能也會發生在特定的社會脈絡底下，而且這種社會脈絡也包含許多影響合理化過程的行為規範與期待，這更可以說是種行為的合法化過程。人們發展出針對行為的可接受辯解（justification），以便讓這種行為具有意義與被解釋。

通常在人們的行動之後會伴隨著辯解，這種辯解將成為社會結構、文化、甚至規範的重要來源。例如，Meyer(1982)研究醫院如何調適環境中醫生的罷工，這種調適可以解讀為一連串的承諾，這種承諾如果與文化、策略、結構一致的話，將會具體化成為集體性的辯解。當高度承諾的詮釋背後原則或理由被清楚揭示，則組織也開始變的具體化，換句話說，單一決策刺激了小規模的，屬於個人層次行動的辯解，而組織運作基本原則的建立則通常是為了領導者的自我申辯（self-justification）。而且，這種辯解有可能會被重新界定成集體的意向，可以被轉換為組織目標。所以，集體的目標常常可以經由小規模層次的個人承諾來加以檢證的。

在釋意過程中，承諾的發生是透過三件事情來表現：過去行動、對此行動的社會性辯解，以及支持或強化此辯解的後續可能活動。也就是說，承諾可以將「行為」、「解釋」、「社會支持」、「期望」緊密連結一起成為一個互動的模式，而且這種模式也可以變成一個因果循環（causal loop），既能穩定也可強化後續的行動模式。簡而言之，組織起始於承諾的動能，這些承諾動能決定了事件的意義，並且填滿其他未具承諾動能的空間，而這種意義的衍生是種非連續性的過程，會在重要的行動發生，在情境中時啟動，尤其當這些行動是自願的、公開的、外顯的、無法改變的更能夠啟動意義的產生。但是，這種啟動承

諾的情況並不多見，而承諾是種累加的過程，承諾的強化是漸進式的，新的辯解與新的意義是紮根於舊的意義而緩慢產生的。也肇因於這種意義產生的稀有性，組織的生活是空虛且無多大意義的。組織並非不變的磐石，反之，它是種如同眾多個體一樣的鬆散連結破碎之物（Ortony, 1975），這種破碎意指分析的關連單位是相當小的，而且小的事件擴散是斷斷續續且偶然發生的，但是，鉅觀的觀點如果缺乏這種微觀的動力則將是空洞的。

在回顧了釋意的意涵、釋意的三大要素之後，底下研究者將進一步說明本研究的主要目的與採用的方法。

參、研究目的

基本上，本研究是以「釋意」做為主要的概念工具，從社會建構論觀點出發，以「釋意」做為理解「創業歷程」此複雜現象的工具，並且探討「釋意」對領導、策略以及管理等現象的影響。此外，考慮到本研究所探討的概念，乃是一個較為抽象創新的議題，因此，將朝向質化研究方法中所公認的幾點研究旨趣進行，包括，「豐富的描述」、「模式比對」、「解釋建立」以及「擁抱文獻」等（Yin, 1987; Eisenhardt, 1989）。簡單來說，本研究的旨趣共有四點：

- 一、理解的旨趣：以「釋意」概念，分析個體層次的創業歷程。並且針對創業家對環境的解讀、影響創業家解釋環境的要素、意義形成後對行動的影響等動態關係進行進行深入且細緻探討。
- 二、深度描寫的旨趣：本研究同時期望能夠針對每一位創業家的創業歷程，進行生動且深入的描寫。最後，並建構出每一位創業家獨特的意義建構過程，以及意義形成後對管理行動與決策的後續影響。
- 三、模式建構的旨趣：本研究在理論的意涵上，則嘗試建構出創業家釋意歷程的一般化模式，並且提出可以作為後續研究基礎的新命題。
- 四、與理論對話的旨趣：本研究將針對資料中的新發現，與矛盾文獻相對

照，同時也與相似文獻相對照，以期望能夠在知識上做出創新，或者有新的洞見。

綜合言之，本研究將以「理解」與「建立系統性架構」為主要的研究旨趣，並且著重在「現象」、「資料」與「理論」之間進行深入且智識上的互動對話。

肆、研究方法

許多學者已經指出，某些特定的研究方法並不適合用在釋意的研究上，例如，問卷調查研究方法 (Leach, 1967)，既存的大型資料庫 (Hirsch, Michael & Friedman, 1987)，電腦模擬 (Carley, 1991) 等。不過，也有學者指出某些研究方法比較適合應用到釋意的研究上，例如，Lincoln 和 Guba (1985) 強調自然主義式的調查 (naturalistic inquiry)，紮根理論 (Gioia & Chittipeddi, 1991)，重要事例方法 (Klein, Calderwood & Clinton-Cirocco, 1986)，個案劇本 (case scenario) (Thomas & McDaniel, 1990) 等都很適合。此外，還有訪談的資料 (Fineman, 1983)、工作日誌的資料 (Dalton, 1959)、語意分析 (Fiol, 1989)、辯證分析 (McGuire, 1986)、田野觀察 (Krieger, 1979) 以及參與觀察 (Boje, 1991) 等等都有研究者採用並且獲得相當豐富且真確的資料。

所以，由這些採用不同研究方法的研究中，我們不難發現它們大部分都是定性研究 (或者稱質化研究) 的資料或特性來分析「釋意」此項概念。換句話說，早期釋意的研究方法大多數採取所謂的定性研究方法。因此，在整理了早期釋意研究所採用的方法，並且考慮以「釋意」概念為主要的研究在定量或定性研究方法上的偏向之後 (見表 1)，研究者認為本研究應是適合採用定性研究方法取向中的個案研究法。

此外，研究者也期望從個案研究方法中，獲取幾種處理複雜現象的優點，例如：1. 能夠採用整體角度，並保留現象的獨特性。2. 能夠產生「豐富的」、「厚實的」的描述。3. 能夠帶領讀者發現新的意義，擴展讀者的經驗及確認已知的事物。4. 歸納出新的概念或假設，發現新的關係 (Merriam, 1988)。

表 1：定量與定性研究方法的比較

	定量研究方法	「釋意」的偏向	定性研究方法
本體論假設	真實是實質存在的 (客觀)	真實是社會建構而成 (傾向主觀)	真實是人類想要的投 射(主觀)
知識論假設	實證主義	民族誌方法論	現象論
研究目的	概化應用	深入理解	特殊化解釋
研究者的角色	局外人	參與者	局內人
研究者與被研究 者的關係	分離、客觀	涉入的觀察者	涉入、體驗
研究方法	統計	詮釋	描述

來源：修正自 Morgan 和 Smircich(1980)

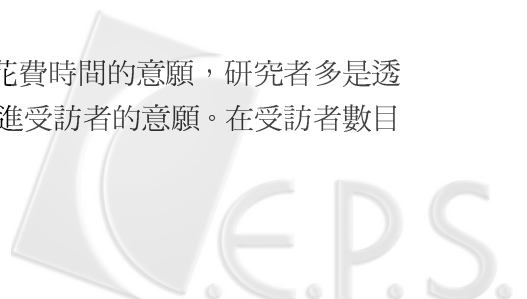
一、研究對象

研究對象的選取上，由於定性研究一般是以立意抽樣（purposeful sampling）的方式來選擇樣本，考量的因素不同於量化研究中機率抽樣（probability sampling）所重視的隨機和統計代表性特質。立意抽樣的邏輯與效度在於選擇資訊豐富的個案作深入的研究，希望這些個案含有大量對研究目的重要資訊（Patton, 1990）。因此，要選擇可以獲取最多重要資訊的個案，此種「學習的可能性」比機率抽樣中「代表性」更為重要（Stake, 1994）。

由於，本研究的主要目的是要找出對策略、願景、文化等管理議題最具影響力的「創業家之釋意過程」，因此，研究對象將集中在台灣中小型企業創業家。並且，本研究是探討創業家其企業的創立歷程，而依據蘇秉仲（1996）的分析，台灣製造業的存活率在 63% 左右，電子製造業前三年的存活率只有 39.75%。所以，企業創立初期仍處於不穩定的狀態，而研究者並不考慮可能創業失敗的例子。基於上述的考量，將以下列原則抽取受訪者：

1. 受訪者必須是創業者本人
2. 所創立的公司必須超過 3 年以上。

另外，考慮到受訪者願意揭露的程度和花費時間的意願，研究者多是透過熟人介紹或引薦後，再與受訪者接觸，以促進受訪者的意願。在受訪者數目



上，Patton（1990）指出樣本規模取決於「想知道什麼？為什麼要知道這些？如何使用研究結果及現有的研究資源有多少？」在這些考量下以資訊的足夠作為依據，力求豐富性的達成。

本研究共訪問了台灣中小企業中，一家自行車製造業、一家醫療器材製造業（義肢製造生產）、三家軟體業的企業主，分別與他們進行個別的深度訪談。由於，這些樣本的來源多是經由熟人的介紹。因此，這幾位受訪者在訪談過程中，皆表現出高度的意願與配合度。底下表 2 是五家企業主的簡單背景資料整理，而由於研究對象必須以匿名處理，因此，研究者以英文代號來與受訪者的資料做對應，表 2 最左邊一欄是受訪者的英文代號。

二、資料收集方法

研究者將以回溯性、半結構式的個別訪談作為主要的資料收集方法。至於，訪談的主題則是請創業家回顧「公司創立的歷程」，當時他們所「認知到的外在環境（包括整體經濟情勢、產業情勢等）」，「因應環境變化所採用的行為」等。

在訪談與處理資料的過程中，採用幾種處理定性資料的規則（Spradley, 1979; Yin, 1987）：1. 訪談過程中，徵得受訪者同意之後，進行錄音。在訪談結束後騰寫逐字稿，2. 訪談中，盡量鼓勵受訪者使用自己的語言，或者受訪者覺得最能夠表達的方式，來敘說其經驗。3. 訪談之後，24 小時內，整理訪談的內容與筆記，並做初步的分析，如此比較能夠抓住資料的立即性。4. 訪談稿整理完畢之後，立即仔細閱讀一遍。資料閱讀時如果有疑問，則對同一受訪者進行電話的確認，如此可對資料進行確認與修正，有澄清、解釋與提出後續問題的機會。基本上，這幾個步驟相信能夠提高資料的可信任度，也希望透過這種方式收集到連續性的，濃厚敘述的意識經驗資料。而以這種方式收集資料的目的，正是希望建立起資料的可信度與可騰寫度。

表 2：研究訪談對象一覽表

編碼	目前年齡／ 創業年齡	創業者的教 育程度	目前資本額 (單位：萬)	目前營業額 (單位：萬/月)	員工 人數	產品
Ia	39／30	大學	200	120	8	商用軟體
Ib	34／23	工專	3000	760	80	遊戲軟體
Ic	31/28	大學	1000	600	32	教學軟體
Ma	58/35	國小	*	2000	200	義肢
Ba	62/34	大學	40000	15000	300	自行車

註：* 表示受訪者不願透露

資料來源：本研究整理

三、分析方式

本研究採用兩種不同的分析系統，一個是類別與主題的分析 (categorization and theme) (Miles & Huberman, 1984)，另一個是領域式的分析 (domain analysis) (Spradley, 1979)。首先進行類別與主題的分析。先依據受訪者的敘述抽取出第一層次的概念，然後再依據不同受訪者在這些敘述上的共同點將這一層次的敘述予以收斂，並且抽取出更高一層的抽象是概念。基本上，此層次上會將相關的理論概念納入考量。最後，建構出每一位創業者在「釋意」上的類別分析的架構（第一層的概念、第二層的主題、以及整合的分析向度等）。

除了上述嚴謹的質化分析之外，還進行了領域式分析中的格式塔分析 (Gestalt analysis) (Van Maanen, 1988)，此分析方式是要嘗試從資料中得出一個一般的模式。整體來說，就是從各種資料、概念、分析技巧中交叉檢驗收斂出一個一致性的發現。並且依據由主題 (theme) 所產生的領域 (domain)，將研究的發現加以結構起來。然後，再以整體性的架構歸納出一個釋意過程的一般性模式。

伍、研究結果

基本上，研究者假定每位創業家都有其獨特的釋意過程，但是，在這些

獨特的釋意過程中，還是可以找出幾個影響釋意的共同要素，釋意過程運作的規則，甚至是進行的主要路徑。因此，研究者先一一建構出五位創業家的釋意過程。接著，再歸納一個一般性釋意過程模式。

在嘗試重新建構出創業家的釋意過程中，所採取的歸類概念基本上仍然遵循著 Weick 關於釋意概念的一些基本要素，例如，從對「身份角色認同」或「外在環境脈絡」產生「詮釋」，然後由「詮釋」引發「行動」，再由對「行動」的「承諾性詮釋」來釐清創業家的幾種主要「理念」。

在呈現方式上，研究者將受訪者回答的主要論述以黑體加粗的方式來表達，並且在文句後面以英文代碼及訪談稿行數來表示資料的位置。例如，Ia001，代表資料來自第一位受訪者訪談稿的第一行。其中受訪者的英文代碼可詳見表 2。

一、「通盤瞭解市場的老闆」之釋意歷程

1. 釋意的來源

對這一位創業家來說，釋意的來源有三種，分別為「身份與個性的認同」、「外在環境脈絡」、「個體內在脈絡」。首先，來看「身份與個性的認同」此項來源：

i. 身份與個性的認同

對此位創業家來說，本身所學的與軟體的專業差距頗大，例如，大學是念核工而非資訊相關科系。他知覺到此種認知失調，而極力想要去辯解。而這些辯解大都透過與專業身份相關的能力與技術上的行動來進行。

我是清大核工系的。大部份都不是同行 (Ia028)

我覺得一個經營者不一定要懂很 detail 的技術 (Ia108-Ia110)

此類別中，第二個引發詮釋的要素則是創業家對自己個性的認同。這種對自己個性的認知，所引發的詮釋議題不僅發生在管理上，也會發生在銷售的策略上。

我個性最大的缺點是在管人，....，也是說員工的心自己抓不到
(**Ia437-Ia438**)

我的個性比較硬，...我不跟比我大的廠商去談 (**Ia541-Ia546**)

基本上，這類的專業身份、個性認知所導引出來的辯解，對於隨後的創業相關行動、管理行為與經營理念會產生影響。

ii. 外在環境脈絡

此位創業家對外在環境脈絡所做的詮釋集中在「產業環境特性的詮釋」、「經營環境脈絡的詮釋」及「未來變遷的詮釋」三方面。首先，來看一下這位創業家對商用軟體產業特性的詮釋，主要的焦點集中在產業中相關技術的門檻高、產品生命週期短，轉型快。

如果是做研發的，....，這個門檻是蠻高的 (**Ia075**)

資訊這一行業比較不一樣就是它的生命期很短。你一定要一直跟著動
(**Ia225-Ia226**)

在經營環境脈絡的詮釋方面，焦點則在，營運上需要短期資金的周轉以及大公司與小公司需要不同的經營能力。

開公司所需要的都是臨時周轉金，都是累積的 (**Ia388-Ia389**)

大公司他需要比較多是人際關係，小公司比較需要是能力
(**Ia593-Ia597**)

最後，在未來變遷的詮釋方面，個案將焦點集中在各行業中生存的家數上。

在台灣能夠生存，就是前三家，....，任何一行業只有前面一兩家公司可以生存 (**Ia450-Ia451**)

同樣地，對外在環境脈絡的解釋也會影響到創業家的行動，至於，詮釋與行動的關係則在下一小節中論述。

iii. 個體內在脈絡

基本上，個體內在脈絡可以區分為幾個層面，包括過去的經驗、現在的情況等等。而此位創業家對個體內在脈絡的詮釋集中在「虧錢的經驗」及「做生意交朋友」上。

在四年前投資的時候，光碟片虧了好幾百萬（**Ia210-Ia211**）

跟我買以後就變成是朋友....第一個客戶現在還有跟我交往。
（**Ia378-Ia379**）

2. 從詮釋到行動

底下這些由詮釋所導引出的行動，可以粗略地區分為三大類行動。每一類別的行動不見得都是由相同來源的詮釋所造成的，甚至有些是「詮釋」經過推移的轉化所引起的。底下將描述怎樣的詮釋會導致哪些行動。

i. 技術研發相關行動

由於此位創業家知覺到他的專業身份與一般創業者有很大差異，所以，這個「專業身份差異」導引出「技術外包」與「合作進行研發」等行動的主要詮釋。

技術上大部份我都是找人來做（**Ia059**）

我那時候跟台大一個教授做一個叫做 xxx（**Ia088**）

ii. 管理與領導相關行動

此位創業家「專業身份差異」也導引出其他的「管理與領導行動」。例如，他認為「當老闆要通盤瞭解」。

當老闆，...就是通盤，....整個方向你要抓得住（**Ia112-Ia116**）

另外，他對自己「不會管人的詮釋」也導引出了另一個管理的行動。例如，他認為可以用「好產品來穩定、管理員工」。

現在已經找到一個比較好的產品，員工會比較穩定一點。
(Ia439-Ia440)

iii. 產品與策略相關行動

主要影響產品與策略相關行動的詮釋，是對外在環境脈絡的詮釋。這位創業家認為「產品生命週期短」，所以他「不斷開發新產品」。

我也是開發一套這種叫影像資料庫。那後來就做光碟片。
(Ia104-Ia105)

另外，他對未來變遷的詮釋，認為「能生存的只有前三家」，也讓他努力想要「成為該產業的第一名」。

我希望光碟片在國內佔有率是 **number one**，...，我日本現在是第一
(Ia456-Ia457)

這位創業家對於品質影響的解釋，「品質好，人家才會買」，也讓他努力地想要做到，讓「消費者有高度評價」。

我現在是覺得漸漸比較好，大部份買我們東西的評價都還不錯
(Ia463-Ia465)

iv. 生意進行相關行動

影響這位創業家採取何種做生意行動與方式的詮釋，主要集中在「經營環境脈絡的詮釋」上。例如，他認為「小公司需要資金」，所以，他就採取「找人投資」的行動。

像是做光碟片到 **DVD** 的資金要五千萬，...，我現在覺得找人投資
(Ia201-Ia202)

至於，找什麼人呢？當然是找朋友，如同他之前談到利用做生意來交朋友，這些朋友有時候也可以是借錢的對象。

然後有時候有缺資金，我打一個電話他就借我 (Ia381)

在銷售方式與管道方面呢？他喜歡採取直接銷售給顧客的方式，不太願意面對有名氣的通路業者。這種行動他自己的詮釋是「個性很硬」，另外，他認為「品質好人家才會買」，導致他直接訴求消費者，逼迫通路商主動來跟他談生意。

我的個性比較硬，先求品質，是 **user** 到門市去要貨，門市再來跟我買（**Ia557-Ia559**）

3. 詮釋的推移

不見得所有的詮釋都會產生行動，有時候詮釋會轉化成為另外一相關的詮釋，或者引起對行為、角色的辯解。這種從一種詮釋移轉到另一種詮釋，或辯解，研究者暫且稱之為「詮釋的推移」。例如，此位創業家在「專業身份差異」的詮釋，不僅引起其「技術外包」的行動，也產生推移導引出他對老闆角色的界定，認為老闆「必須通盤瞭解」。

當老闆就是要對每個行業都有一點瞭解，....，但是你不一定要去做（**Ia610-Ia615**）

基本上，詮釋推移可以進一步導致行動本身，或者導致承諾性詮釋。承諾性詮釋雖然一般是由行動產生的，但是，有時候個體也可能透過詮釋推移，來形成重要理念與角色的承諾性詮釋。例如，他不斷將「老闆角色」做澄清。

當老闆有一個好處就是，有想法，.....找到人，幫你做（**Ia138-Ia142**）

4. 從行動到承諾性詮釋

通常創業家在行動之後會進行一個重要步驟，說服自己與他人，為何這麼做的原因。這種行為之後向他人與自己辯解，就是所謂的「承諾性詮釋」。通常承諾性詮釋也就代表影響創業家相當大的「理想」、「經營理念」或者「願景」。例如，這位創業家就談到，「做研發，是要可以幫助人家的」。而這種「可以幫助人家的」承諾性詮釋，不只一次被提到，這位創業家也希望他所生產的產品，「都是對人有益的」。

一個想法就是說，做出來的都是對人有益的（**Ia174-Ia175**）

另外，他那種「做研發」的行動與詮釋，也產生了另一個承諾性詮釋，

他希望「做一點屬於自己的東西」。

那我的想法就是說，在自己比較有能力的時候做一點屬於自己東西
(Ia169)

5. 「通盤瞭解市場的老闆」之釋意歷程主軸

研究者接著以圖像的方式整理了此位創業家在整個釋意過程中的幾個主軸。例如，對此位創業家來說，不具資訊軟體專業技術的身份，導致他產生「老闆需具備規劃能力」此項詮釋推移，也導致他採取「技術外包」、「不需做細」等相關行動，最後也影響了他在經營理念上，一直強調「老闆的角色就是可以找人實現想法」。

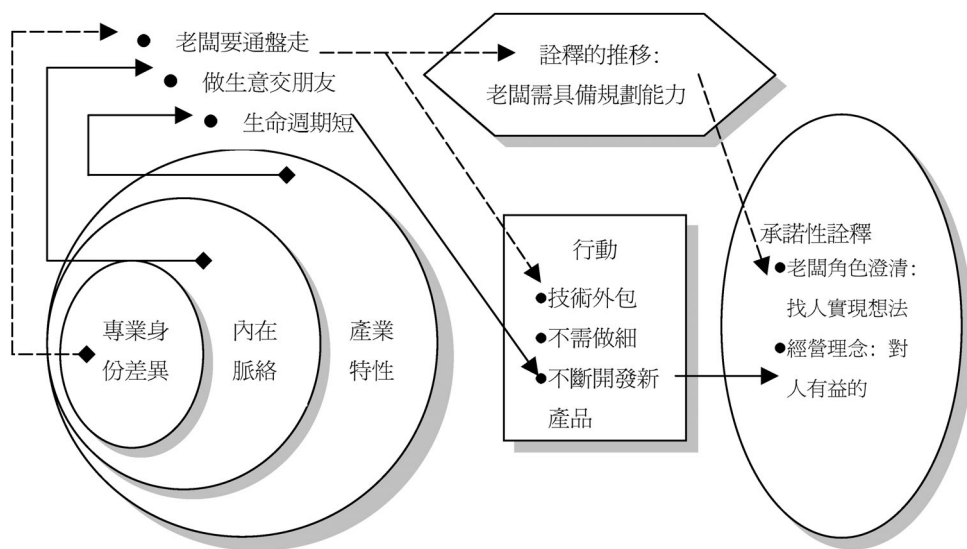


圖 1：「通盤瞭解市場的老闆」之釋意主軸

二、「自信的賭徒」之釋意歷程

這位創業家具有專業資訊科技的背景，而他對自己能力的自信也對行動有很大影響。此位創業家的釋意歷程與前一位創業家有點小差異，他會採用詮釋的推移進行轉化之後，才影響行動的發生。

1. 詮釋的來源

同樣地，此位創業家在詮釋來源上，也可以區分為三類，首先，來看「個性與能力認同」此項來源。

i. 個性與能力認同

第一是他對個性的詮釋，他認為自己「不是好業務人員」，但是具有「賭徒的個性」。

我實在不是一個好業務員，....，我接不太到（Ib255-Ib256）

如果他是一個賭徒的話，他就很適合創業（Ib327）

在專業能力認同上，這位創業家對自己的能力相當自信。所以，當他在談論如果程式設計師都跑掉時，他覺得別人會說「只要有他在就不會有事」。

他們覺得只要有我在大概沒事，反正他自己就可以做（Ib894-Ib907）

ii. 外在環境脈絡

在外在環境脈絡方面，這位創業家認為遊戲軟體產業是「適合賭博性投資」。

軟體公司適合於賭博的一種營運（Ib779-Ib783）

另外，他對於經營環境脈絡的詮釋則認為「遊戲軟體產業得不到好人才」。

我們現在面臨人的困難，...不能得到好人才，...就做不出好產品，...就賺不到錢，不能給更好的待遇，更得不到好人才（Ib759-Ib765）

iii. 個體內在脈絡

此位創業家在內在脈絡的詮釋上集中在過去經驗的體悟上。例如，

他沒有在大公司上班的經驗，認為自己是「草莽出身」，也讓他認為管理者可以分為「土做派 v.s.商業經理派」。另外，早期曾發生過員工集體辭職的事件，讓他體悟到「維繫公司是人的力量」。

我應該叫做草莽出身，我們是土做派的，沒有在大一點公司上班的經驗（Ib401）

過去能夠維繫靠的是人的力量，不是制度的力量，是人跟人間的感情跟互惜（Ib956）

2. 詮釋的推移

此位創業家從詮釋到行動過程中，產生了有趣的變化，大部分詮釋並不直接產生行動，經過詮釋推移來加以轉化，才進一步影響到行動。但是，有些詮釋推移的結果，是要對角色、先前的論點，甚至是行動做進一步的辯解。例如，他對「土派 v.s.商業經理派」做進一步澄清，強調兩派人在「行銷功用的認知」有顯著的差異。

以軟體這個產業，就有兩派人....，最大的差異是行銷的重要性，...我的看法是行銷趨近無用，另外一派的想法是行銷萬能的（Ib418-Ib424）

另外，這位創業家也對之前的詮釋，做進一步的澄清與論述。例如，他提到「具有從產品外觀判斷好壞的人」，大概都是老闆，而他正式其中之一。

其實有這能力的大概也都是老闆，我也是被認為有這種能力的人。（Ib485）

而之前他認為「遊戲軟體是唯一機會」，在這邊他就以競爭廠商變化情況為例。

這行業，....以季來講就會不一樣，....大家有輪流做王的機會，有希望的，就有多媒體跟 game（Ib705-Ib710）

沿著對遊戲軟體業經營狀況的評估，他又回過來強調另一個論點，「軟體公司適合賭博性投資」。

一個 IC 廠，投資多少錢，能賺多少錢，是算的出來的...軟體業呢？是

算也算不出來，差距非常巨大。（Ib773-Ib776）

創業過程中的大離職事件不僅影響到他對公司體質的詮釋，也影響到他要向自己，向那些離職人證明的決心。

大離職事件之後，我努力要證明一件事，這公司的價值不在於這群人（Ib963）

3. 從詮釋到行動

影響這位創業家實際行動的詮釋，有兩個主要的軸線。一個是他對自己專業能力與技術的高度自信，另一個是他對自己個性與公司角色定位的詮釋。在這兩大詮釋軸線的影響下，他建立起有自己濃厚特性的公司。

i. 技術學習與開發相關行動

他對自己專業能力的自信，認為自己是「土派」的看法，也影響到產品的開發上。

土法做，難免會辛苦，...新產品上市前，開發人員往往要天天加班（Ib535-Ib539）

之前他認為自己「不是好業務員」及「軟體偏向製造業」。讓他採取努力「關起門來做東西」的行動。

產品會是最好的業務員，這可能比較適合我，我們努力關起門來做東西（Ib259）

ii. 管理與領導相關行動

在領導與管理上，他受到大離職經驗及詮釋推移的影響頗深。一直在想要建立起制度性架構，以及想要證明自己的價值兩種相對力量之間拉扯。

直到去年整個制度上都是兩層，...經過半年多的努力，終於變成三層。總算有些中級主管出現（Ib826-Ib830）



同時，他對自己專業能力的極度自信，讓他一直以「讓他們服氣」來管理開發人員。

開發人員是很難管理的，....我用的辦法「是讓他服氣」（Ib940-Ib943）

iii. 策略相關行動

由於他是技術出身的，此種角色擴展到組織層次，他就認為自己這間公司是「一家開發公司」，經營策略也就是「開發策略」。

我們是一家開發公司，我們的經營策略，其實是開發策略（Ib571）

iv. 生意進行相關行動

他對個性上「不適合做業務」詮釋，加上「土派」的詮釋，及相信自己可以「依據產品外觀判斷好壞」，共同影響了他做生意的方式。例如，他不相信行銷手法，覺得零售商店會信任他送去的產品以及數量，就決定公司不需要業務，只要送貨員就可以了。

我們不需要業務，我們只需要送貨員就好了（Ib456）

4. 從行動到承諾性詮釋

此位創業家針對行動所產生的承諾性詮釋主要包含兩項。一為對成功創業行為的承諾性詮釋，一為對老闆角色的承諾性詮釋。對創業行為的承諾性詮釋，他再一次呼應之前的觀點，軟體業是種賭博性的產業。再次強調「當然要選擇能大很快的製造業」。

要冒這個風險，創業當然是想要大一點，製造業可以大很快（Ib306）

另外，他也認為公司能夠擁有 70 幾家經銷商，是因為店家對他們公司，對他本身的信任，以此做為「依產品外觀判斷好壞的能力」的一種承諾性詮釋。

我們累積了店家對我們的信任，知道我們配的一定對，.....這是我累積下來的信任（Ib451-Ib455）

另外，他自己也承認，強調能力為基礎的管理，造成公司是「我的色彩很重的公司」。

這個公司是一個我的色彩很重的公司。(Ib940)

5. 「自信的賭徒」之釋意歷程主軸

研究者以圖像的方式整理了此位創業家在整個釋意過程中的幾個主軸。舉例來說，此位創業家對自己專業能力深具信心，他認為在遊戲軟體行業中，「像我這種人不超過十個」的詮釋，導致了在管理上，採取憑個人能力讓「開發人員服氣」的作為，也進一步導致他強調「這是一間我的色彩很重的公司」。另外，這位創業家從沒在大公司工作過的經驗，讓他形成了「土做派」的詮釋，並且進一步轉換成「行銷無用論」的推移，也導致了他採取「只需送貨人員」及「沒有產品開發」制度等管理措施。

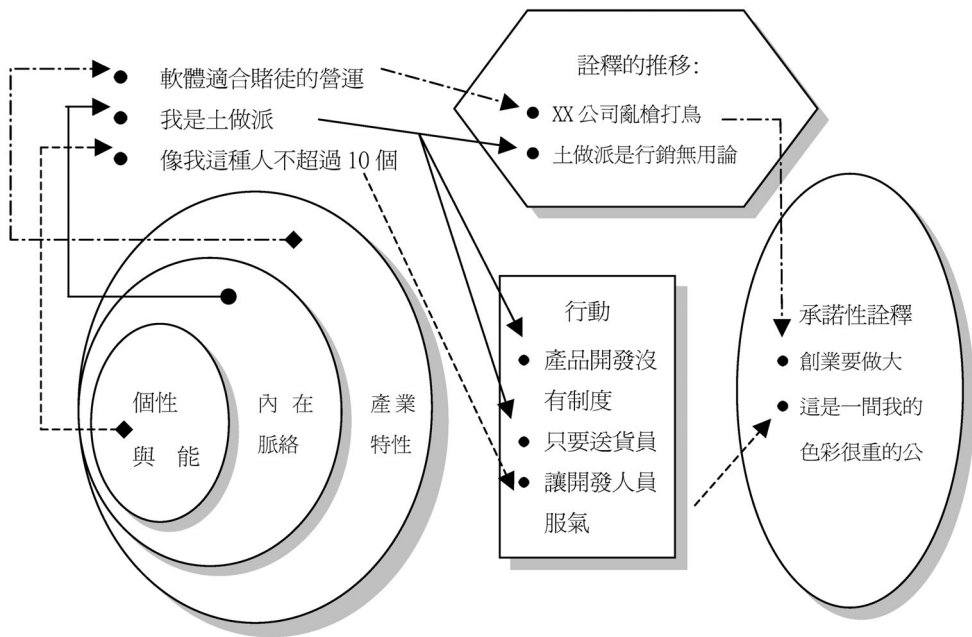


圖 2：「自信的賭徒」之釋意主軸

三、「尋找太極點的練功者」之釋意歷程

此位創業家是做教學軟體的，主要市場在幼稚園的電腦輔助教學系統。他的釋意過程，與第一位創業家較為相似，會直接從「詮釋」引發「行動」。獨特點是將自己練氣功的經驗納入其釋意的過程中。

1. 詮釋的來源

此位創業家的詮釋來源也可以區分為三類。比較特殊的是，第一類的詮釋來源中，除了受到身份影響之外，還受到對同儕朋友認同的影響。

i. 身份與同儕的認同

從鄉下上來台北求學與發展的「鄉下小孩」身份認同，讓他覺得自己「英文起步比人家晚很多」。這個鄉下身份所產生的詮釋，也是他為何選中做電腦輔助教學軟體的原因之一。

我們從鄉下上來的，.....，在英文起步上，比人家晚很多（Ic056-Ic062）

另外，對練氣功同儕朋友的認同讓他認為「我們會找一個太極點」。甚至他們這些練氣功的朋友就一起合起來創業。

在學著陰陽之理，....找到一個黑與白、是與非之間，找到一個太極點，中庸的地方去做（Ic248-Ic250）

ii. 外在環境脈絡

這位創業家對外在環境脈絡詮釋的焦點在，市場的發展瓶頸、與歐美比較台灣的狀況以及市場的競爭情況。針對第一項，他的詮釋為「開發軟體的人不是教育專家」。

會開發軟體的人並不是教育專家.....教育專家又沒有能力去做開發（Ic161-Ic165）

至於，台灣與歐美的比較呢？他的詮釋為「台灣硬體可以，軟體不行」。

歐美做得很好，.....台灣為什麼在軟體的教育市場，會輸給人家？原因是，我們忽略了心在那裡。(Ic301-Ic306)

在市場與通路的評估上，他認為自己「幼稚園是適合我們切入的太極點」。

沒有足夠的錢、技術，去跟財團去競爭，....我們就會在市場裡面找到一個太極點，幼稚園就是進入整個通路的一個點。(Ic261-Ic267)

iii. 個體內在脈絡

在個體內在脈絡的詮釋上，此位創業家從考托福的經驗、同儕朋友扮演的角色等，衍生出其幾點詮釋。其中第一個詮釋是，他認為「自己使用電腦輔助教學發現很有用」。

去考托福、GRE，成績都很好....他們就想如果我們有這個系統來賣給學生。(Ic031-Ic038)

第二個詮釋則是關於他對朋友關係的界定，他認為「做生意靠朋友」。

朋友關係很重要，做生意就是靠朋友 (Ic196-Ic197)

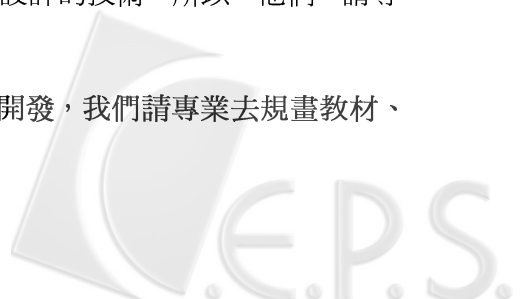
2. 從詮釋到行動

與前兩位創業家不同的是，此位創業家不強調自己是否具有專業技術的背景。一方面是因為此行業除了軟體設計能力之外，更需要教材的規劃能力，另一方面也是因為在其創業伙伴中有人具有這些專業能力。所以，他在技術與研發的行動方面也比較少提及。

i. 技術與研發相關行動

他之前曾經提及「開發軟體的人不是教育專家」。這樣詮釋讓他比較重視教材的規劃能力，而較不強調軟體設計的技術。所以，他們「請專業去規劃教材、教案」。

堅持的一個原則就是，系統都是自己開發，我們請專業去規畫教材、



教案。(Ic168)

ii. 管理與領導行動

由於這家公司是由一群打太極拳的朋友所組成的，這些人不僅投資，也都參與公司的營運。自然地會把太極拳的一些「精義」放進管理中，例如，他談到「大家一起做，一種和樂」。

剛創業時人少，什麼事情都要大家一起做，一種和樂 (Ic463)

另外，他也談到「為教育開發很好的東西」。當然，好東西的標準很多，但至少是要「好的品質」。

我們要保護品質，....盡量把我們的東西都做到很好。(Ic241-Ic243)

iii. 產品與策略相關行動

他對產品的定位也受到「開發軟體的人不是教育專家」此項詮釋的影響。在行動上比較強調「先編教材，才開發適合的光碟片」。

我們的東西是為了配合教學準備的，....是先有教材，才開發適合的光碟片。(Ic214-Ic215)

在經營策略上，他曾經提到「幼稚園是切入的太極點」。他也談到「要叫好又叫座才能進入」。所以，他將營運的重心放在開發部上，將目標放在幼稚園通路的建立上。

市場要夠大，所以我們目前開發部最大，因為開發部是精神 (Ic236-Ic239)

這個過程裡面，整個通路就會慢慢形成，.....當然也希望，不是光光只做這個產品 (Ic369-Ic373)

iv. 生意進行相關行動

在生意相關行動上，他比較傾向採取經銷商制度，因為這樣比較容

易控制。另一方面，即使有其他業者想要與他合作，想要進入他的市場，都被拒絕了。因為他不喜歡皇統光碟「想要進入市場撈錢」的作法。

皇統希望跟我談，...想進來賺錢，我告訴他現在不適合在這裡賺錢，現在適合把我的市場從 100 家變成 200 家，而不是去撈錢（Ic553-Ic559）

3. 詮釋的推移

此位創業家在詮釋推移的部分可以區分為三個類別，第一個是延續對外在環境脈絡中認為「台灣忽略了心在哪裡」，而這個心是什麼？他認為是「軟體不夠好」。

都沒辦法作得很進步，原因是這個心臟，軟體，不夠好（Ic525-Ic530）

第二個則是延續「軟體不夠好」的詮釋，將詮釋移轉到「做出叫好又叫座的東西，才會有利潤」。

只做好的東西，不叫座，就沒有利潤，那就不能繼續做好的東西了。（Ic538）

如同前面兩位創業家一樣，這位創業家也會在詮釋的推移中，強化自己對創業的目標，與人生目的論點，所以，他做了下面一段詮釋推移。

我並不是很重利的人，...一直告訴自己，任何一個階段都不能空白，空白對人生就沒辦法交代（Ic246-Ic248）

4. 從行動到承諾性詮釋

此位創業家在行動所產生的承諾性詮釋之中，可以分為四類：第一為對創業行為的承諾性詮釋，第二為與朋友共同創業的承諾性詮釋，第三為選擇電腦輔助教學此產業的承諾性詮釋，第四是產品銷售方式的承諾性詮釋。

這位創業家對創業行為本身的承諾性詮釋為「希望對社會與教育有幫助」。

希望對整個社會、整個教育市場有幫助。（Ic563）

從認同到開創：創業家的動態釋意歷程

其次，這間公司是由幾位打太極拳的朋友一起組成的，對於共同創業行為，他認為是「一起交朋友，一起共享利潤」。

在這種商業的過程裡面，我們本著誠信，一起在交朋友，所有的利潤大家一起共享（**Ic247-Ic247**）

而他對於選擇電腦輔助教學軟體此產業，又有怎樣的承諾性詮釋呢？他認為「是希望學生懂得利用科技去陪伴他成長」。

希望培養學生懂得利用科技，去陪伴他成長，而不是玩電動（**Ic187**）

最後，對於東西能夠賣出去的承諾性詮釋，他認為是「東西能夠讓人信賴」。甚至，他認為這樣才是「賺良心錢」。這兩個承諾性詮釋也是回應了他之前，「台灣軟體不行」及「教育是良心事業」詮釋的強調。

完全就是一個誠懇，我們的東西能夠讓人家信賴。（**Ic204**）

大家都想賺錢，但是怎麼樣去賺良心錢，這很重要。（**Ic571-Ic576**）

5. 「尋找太極點的練功者」之釋意歷程主軸

研究者在此以圖像的方式整理了此位創業家釋意過程中的幾個主軸。舉例來說，此位創業家對修練氣功同儕的認同，讓他認為在人生或在生意上都要「尋找一個太極點」，這樣的詮釋讓他在行動上，採取「大家一起做，是一種和樂」的態度，在策略上以「幼稚園是一個市場的太極點」來回應。甚至，這些認同與行動也進一步影響了他的經營理念，他認為這些產品是「希望對教育市場有幫助」的。

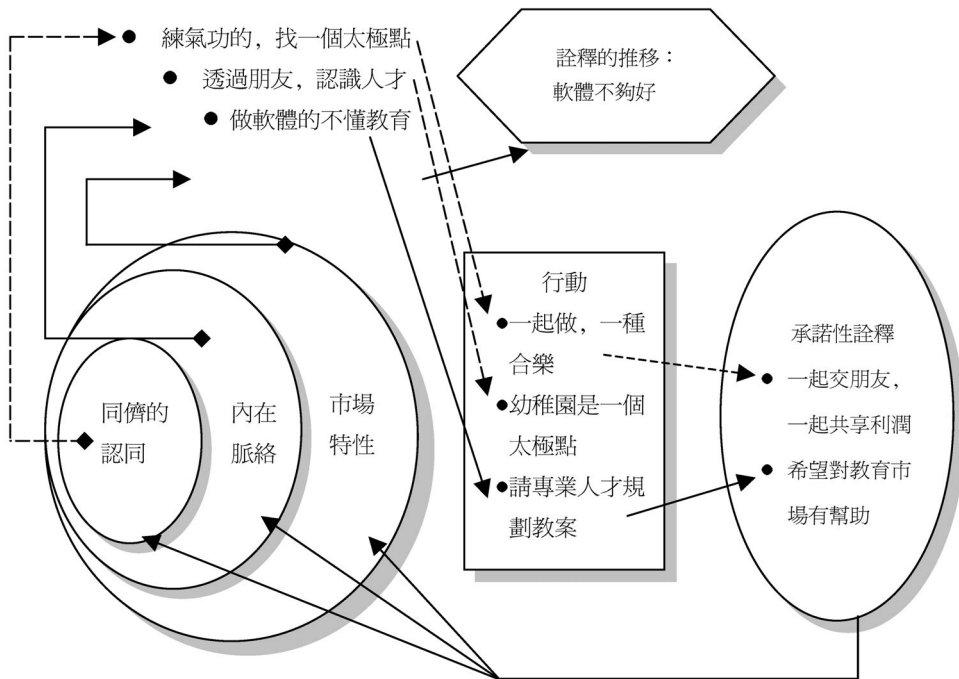


圖 3：「尋找太極點的練功者」之釋意主軸

四、「殘障父親的大兒子」之釋意歷程

此位創業家與前三位有許多差異之處；一，前三位都是軟體產業的，而此位創業家是從事義肢的製造，比較屬於半手工式的製造過程。二，前三家都是小型公司，員工人數最多 80 人，而此間公司的員工人數是 200 人。三，前三位創業時年紀都在 20 到 30 之間，目前是 30 到 40 間，而此位創業年紀是 30 幾歲，目前是 50 幾歲。至於，這些背景上差異對釋意歷程產生怎樣的影響，可以從下列的分析看出。

1. 詮釋的來源

同樣地可以將此位創業家的詮釋來源區分為三類，不過，在這三類詮釋來源中，影響行為及承諾性詮釋最深的，應該是他對身份角色的認同。

i. 身份角色的認同



這位創業家由身份角色衍生出的詮釋有兩個，一為對身為殘廢父親兒子的詮釋，二為對老大身份的詮釋。在老大的身份認同中，他強調「父親交代必須負起長子的責任」。

起源是我父親...發生一次大車禍，不幸腿部受傷,,,車禍以後，轉換成做義肢。(Ma027-029)

父親過世之後，.....交代我說，你是長子，要負起很大的責任，...，要達成他的希望，就是為殘障的人擴大服務。(Ma077-082)

ii. 外在環境脈絡

這位創業家對外在環境脈絡的詮釋方面，可以分為三項，一為對義肢製造業競爭狀況的分析，二為對利潤的評估，三為對東南亞金融風暴的詮釋。在第一項詮釋中，他強調這行業中「我們是排名第二的」。

像這種工廠，全世界不超過 10 家....我們是骨骼式系統，可以說在世界上排第二 (Ma099-101；Ma106-107)

在第二項詮釋中，他評估「利潤在 20% 以上」。

這行業利潤應該是 20% 到 20% 以上才可以，因為研發費用很高....沒有 20% 的話不行。沒有辦法活下來。(Ma120-124)

在第三項詮釋中，他對東南亞金融風暴的評估是「傷害蠻大的」。

現在的東南亞金融風暴啦，對我們也是傷害蠻大的。(Ma371)

iii. 個體內在脈絡

這位創業家在對個體內在脈絡的詮釋方面，可以分為兩項，一為對父親觀念的詮釋，二為對人脈的詮釋。在第一項詮釋中，他提到他父親告訴他的話。

.....他告訴我，五兄弟以後不要讓你媽媽，這個月吃老大，下個月吃老二，....我們到現在都沒分住 (Ma086-093)

在第二項詮釋中，他認為「做生意人脈是很重要的」。

如果沒有人脈，不出去做公關，人家怎麼知道你有東西可以賣呢？
(Ma136)

2. 詮釋的推移

這位創業家並沒有做太多的詮釋推移，其詮釋推移的轉化都可以連結到實際行動上。詮釋推移第一項是，他以家族企業的詮釋出發，直接認為兒子會無法適應外界的企業文化，推移到要讓兒子「乾脆回來從基層做起」。

會面臨一些想法跟我不大一樣....我的想法是，乾脆你回來從基層做起
(Ma452-455)

詮釋推移第二項是，他從「照父親心願去做」的詮釋，轉化為再次強調「一定要遵照父親遺言」。

我想法是說一定要遵照我父親的遺言，要犧牲來把這個家照顧好
(Ma550-551)

3. 從詮釋到行動

這位創業家在相關行動方面，不像前四位創業家屢屢談論技術、開發及產品的行動，比較常談論到維繫家族的行動，這是他比較獨特的一點。

i. 維繫家族的相關行動

這是一間典型的家族企業，可以從他一再強調「遵照父親遺言」的論述，理解到底下這些行動都是為了要將家庭維繫在一起。

最重要是我的親兄弟，把這些事情做好...第二個就是重要幹部。
(Ma147-150)

父親過世時，留下一座山，我說留給第三，...留給我其他四個會抗議，那如果產生抗議，這個家就沒力了 (Ma546-549)

父親過世。我告訴弟弟你們暫時不要離開，我們共同來打拼 (Ma516)

ii. 管理與領導行動

在管理與領導的行動方面，老大身份的詮釋還是有相當大的影響，造成了他要求兄弟們要「聽話且服從」。

我是老大嘛，我講的話他們比較聽得進去啦，會比較服從我。
(Ma228-229)

至於，在其他管理行動方面，對於與他年紀差不多的中間幹部，他則依循「想法差不多」此項詮釋，採取將這位幹部「當做好朋友的心態對待」。

他差我兩三歲而已...進來四、五年了，我當他是好朋友心態對待他...用商量的方向提出，不是用命令式的....最後會有共同的認識。
(Ma342-346)

在未來的發展方向上，他希望讓公司上櫃，但是，這又必須擺脫家族企業的特色，所以，他採取的折衷方式是，「將五個兄弟移到董事會去」。

我把四個弟弟包括我，弄到董事裡面去....等到股票上櫃就交給大眾去管理了。(Ma589-592)

在將公司傳承的行動上，他依循家族企業的詮釋及「兒子無法適應外界企業文化」的詮釋推移，要將公司慢慢交給兒子。

兒子回來以後，就慢慢把業務上的事情，讓他慢慢去了解。
(Ma457-459)

iii. 生意進行相關行動

此位創業家在生意相關行動上可以分為三項，一是將產品價格壓低，二是參加歐體展覽會，三是因應金融風暴的行動。

促使這位創業家把產品價格壓低，則可推回到「要為殘障人服務的希望」，此項由身為殘障者家屬身份所產生的詮釋。

這個行業賣的東西也不是很便宜...但我們賣很便宜，因為救人嘛
(Ma112-114)

而「參加歐體展覽，推銷產品」，則可推回到他認為「做生意人脈是
很重要」。所以，他利用展覽來擴展人脈，增加訂單。

我們每年一定要參加歐體。展覽的時候...很多專家都會來看，跟你討
論，之後他需要什麼東西就會下訂單，...，所以外面的人脈非常重
要。(Ma138-142)

因應亞洲金融風暴的行動，則是「給予下次買時的折扣」。可以推回
到他之前提到，「東南亞金融風暴傷害蠻大的」。此種作法是要減低東南亞
客戶的資金與貶值壓力。

原來的 18%我們就給他 18%，我們多賺了 18%，...，你再買的時候
就扣掉 18%.....未收帳款的部分就不要越積越多 (Ma374-379)

4. 從行動到承諾性詮釋

此位創業家的承諾性詮釋相當分歧，不過，大部分都是對行動本身的
詮釋。第一項承諾性詮釋是針對「要兒子回來接班」所產生的，他談到「兒
子發現有點脫軌的現象」。

他告訴我過去的時間有點浪費...有一點脫軌的現象，現在發現到說，還
是要快點回來，以後就能夠幫老爸分擔一些的責任。(Ma466-473)

第二項承諾性詮釋則是針對「將家庭維繫在一起」所產生的，他認為這
些維繫大家的行動，是「奠定今天成功的基礎，」。

五個兄弟同一事業，同一個時間下班....就變成這種模式，如果當時兄弟
們各走各的行業就沒辦法。(Ma488-494)

第三項承諾性詮釋是針對之前「應該有犧牲奉獻精神」所產生，他舉一
個讓代理商積欠債務的例子，而強調這代理商對他的感激。

美國我有一個代理商，....我就錢給他欠著，度過這個難關，他很感激我，
當我歐洲去的時候，他車子最好的位置留給我 (Ma607-616)



5. 「殘障父親的大兒子」之釋意歷程主軸

研究者接著以圖像的方式整理了此位創業家在整個釋意過程中的幾個主軸。舉例來說，此位創業家身為殘障父親大兒子的角色，讓他形成「要幫父親達成心願」的詮釋，這詮釋並進一步轉化為「要犧牲奉獻，把家庭照顧好」的詮釋推移。最後，此項詮釋推移也讓他形成「奠定五個兄弟生活在一起，以及生意成功」的基礎，此項承諾性詮釋。

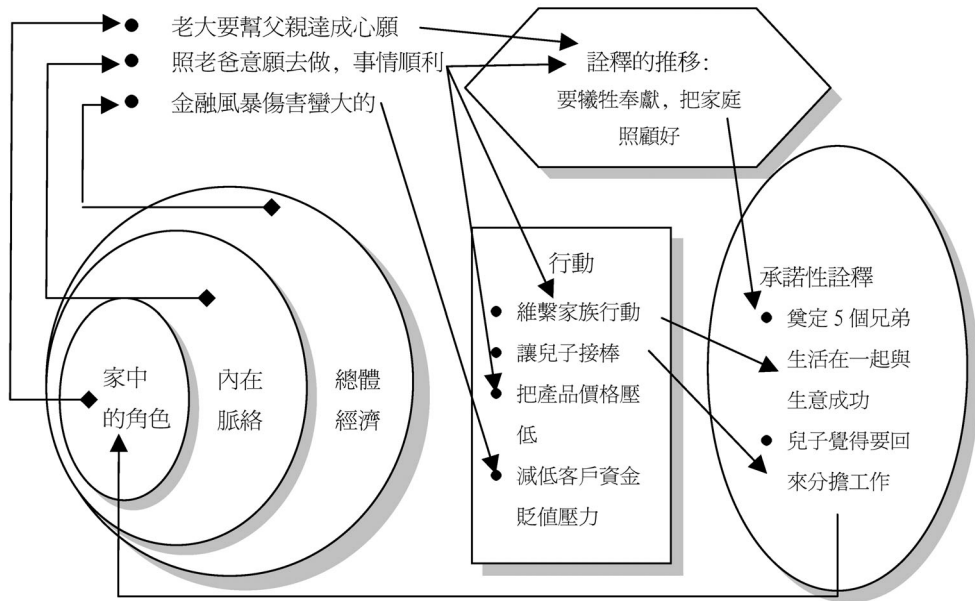


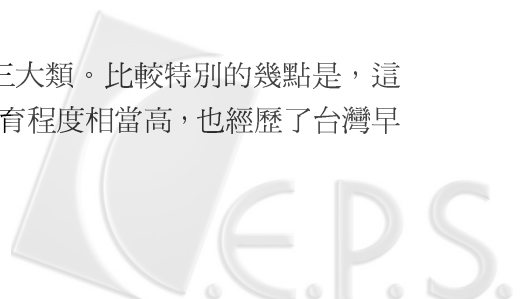
圖 4：「殘障父親的大兒子」之釋意主軸

五、「屢虧不倒的老闆」之釋意歷程

這一位做自行車的創業家，年齡上也是屬於老一輩的創業家。公司規模則算是中型企業，員工有 300 人，每月營業額上億元。其釋意過程與生產義肢的創業家比較接近。

1. 詮釋的來源

此位創業家的釋意來源，也是可以分為三大類。比較特別的幾點是，這位創業家本身也非專業背景出身，家裡成員教育程度相當高，也經歷了台灣早



期產業轉型的經驗。

i. 身份角色的認同

此類詮釋來源中，念社會系，不具機械專業背景，讓他做了這樣的詮釋，「社會系來做機械很厲害」。

我讀社會系。社會系來作機械實在很厲害（Ba022）

ii. 外在環境脈絡

對外在環境脈絡的詮釋，可以細分為三大項，一為對過去產業特性的詮釋，二為對市場與技術的詮釋，三為對大陸與日本市場的詮釋。在第一項詮釋中，他認為早期「技術被日本控制，所以有前途」。

車台都寄到日本去....這樣來回差不多三個月。有時候美國方面的訂單不能等，所以我看這個有前途（Ba069-Ba072）

怎麼做品質都不行....美國就說拒絕收台灣的車....那時候差不多剩七、八間。（Ba082-Ba087）

在第二項詮釋中，他認為現在公司的銷售情況是「外銷為主」。另外，對全世界每年需求的評估是「每年要一億台」。最後，在品質水準上他認為「我們的水準是中下級的」。

外銷差不多90%...市場我們佔70%，日本那間佔25%（Ba179-Ba183）

每年要裝新腳踏車一億五千台....小孩子長大了要騎變速車，差不多佔了五千萬台是變速（Ba210-Ba214）

德國他們都做高級一點的....我們水準作中下級的是很強，高級的就輸人家（Ba598-Ba606）

在第三項詮釋中，他對於中國大陸市場的詮釋為，「只有硬體沒有人」。對日本市場的詮釋為，「日本人很團結」。

他們國營企業裡面，一百間差不多有九十間負債.....只有硬體，沒有

人，沒有軟體！（Ba520-Ba529）

日本人很團結。日本人比較喜歡買日本人的.....他們日本車也比較好。（Ba187）

iii. 個體內在脈絡

個體內在脈絡的詮釋，可以細分為三項，一為家族成員教育程度的詮釋，二為做社會調查經驗的詮釋，三為被吃錢經驗的詮釋。在第一項詮釋中，家族成員高學歷的背景讓他覺得「我這代不能不行」。

我爸爸在日本時代是大學畢業的，兩個叔叔也是....所以我不打拚是不行的。我阿公是秀才跟進士.....過去幾代的歷練都不錯，我這代不能不行（Ba040-Ba043）

在第二項詮釋中，做過社會調查的經驗讓他看到「腳踏車廠被日本刁難」的情況。

在做社會調查，...那時候台灣沒有作金屬架，都要從日本進口，會被日本人刁（Ba063-Ba065）

在第三項詮釋中，他對於曾被中國公司吃錢的經驗，讓他對「中國市場沒興趣」。

像中國自行車，要跟我買兩三千萬一年，但是我沒興趣，因為我以前寄一千萬的產品給北京，....沒有給錢。（Ba172-Ba175）

2. 詮釋的推移

此位創業家顯現的詮釋推移並沒有太多項，他將焦點集中在一點。此項詮釋推移從之前認為「日本人很團結」推移到「日本怕中鋼有辦法做他控制著的部分」再到「政府弄這個工研院很有效」。

.....，如果日本知道中鋼有辦法作，....日本人怕這個。我們政府現在弄這個工研院很有效，像那些台積電、聯電都是從那邊出來的。（Ba613-Ba623）

3. 從詮釋到行動

此位創業家創業至今已有 28 個年頭，所採取的行動種類相當多，有些行動從訪談資料中並沒有辦法與詮釋產生連結。不過，研究者還是嘗試著整理一個大概的路徑。

i. 創業初期行動

他在創業初期並不成功，虧損許多錢，最後繼續撐下去，是基於「陷入成本」的考量。選擇腳踏車為創業的開端，是因為他發現「腳踏車廠會被日本刁難」。

差不多一年東西也沒出來，他們嚇到了就退股，.....錢都是我借的，不做不行，就繼續做下去（Ba074-Ba081）

ii. 技術研發相關行動

近期的技術是透過與工研院合作取得，所以，他對政府設立工研院頗為讚賞。另外，他也投資開發自動的電腦變速。為何做這個東西，他說「這個研究就像是玩股票一樣」。

興趣在開發電腦變速中有接觸到 IC.....這個研究很有趣....在做就像是跟玩股票一樣（Ba720-Ba725）

iii. 管理與領導行動

在管理與領導行動方面，談到「要員工加班」。此項行動受到他認為「現在員工不吃苦也不耐勞」的影響。所以，他現在就跟員工說，「公司賺越多就拿越多出來大家分」。

我就坦白跟員工說，要房子多一點就要打拼，賺越多拿越多出來，賺越少拿越少出來（Ba689）

iv. 產品與策略行動

從認同到開創：創業家的動態釋意歷程

在產品與策略行動方面，主要可以分為兩項行動。一為設廠製造變速器而控制所有市場，一為不重要零件採外包方式。

我利用變速器一部份的零件，裝到運動車的零件....我差不多控制所有的市場。(Ba143-Ba145)

外包。比較不重要的我就外包 (Ba466)

v. 生意進行相關行動

在生意有關行動上，共有三項。一為客戶拓展，二為賣給中國大陸要現金，三為做生意要講究約束。

全省我就調查....調查完就列名單來，一間一間拜訪...就變朋友，就跟我買 (Ba103-Ba106)

去展覽結交大的一些進口商...進口商開始會指定我們的牌子，量開始大 (Ba139-Ba142)

影響第二項行動的詮釋，受到被中國廠商倒錢經驗的影響。如果是中國大陸買的，他就要「賣的貴一點，且收現金」。

中國大陸買的喔，賣的要貴一點，而且都需要現金....他們趕貨、我趕錢 (Ba170-Ba171)

第三項行動則是他近期做生意，講就約束的方式。應該是與他強調「買賣時要靠關係」的詮釋有關係。

月底要現金你不用煩惱...互相體諒一下。比如我的模子有壞掉，你就負責再開，你不能做同行 (Ba490-Ba495)

每次都會寫在契約裡面，台灣人之間講究的是約束。(Ba497-Ba499)

4. 從行動到承諾性詮釋

此位創業家的承諾性詮釋相當多，大部分都是對行動而產生的詮釋，但

是行動之前連結就無法建立。他對行動的承諾性詮釋，可以區分為四項。第一為對創業行為的承諾性詮釋。例如，他認為「做這個是需要興趣」。

做這個是需要興趣。像我是越做越有興趣 這是一種氣氛 (Ba644-Ba650)

第二項為對談生意的承諾性詮釋。例如，他認為談生意「就靠品質與關係」。

就靠品質跟關係。.....不一定價錢低就會買，...靠品質，他也怕麻煩。(Ba236-Ba239)

第三項為工研院協助他進行技術開發的承諾性詮釋。他強調「政府的幫忙很大」。

政府的幫忙很大，一年撥一兩百億給工研院發薪水，...但是做外銷的時候政府有科稅金，所以划得來。(Ba637-Ba639)

第四項為他要求員工努力打拼的承諾性詮釋，例如，他強調「不做不會成功」。

繼續賺錢，繼續努力，不會有永遠的成功，不做不會成功，要成功要繼續努力，要努力才會繼續成功。(Ba662-Ba666)

5. 「屢虧不倒的老闆」之釋意主軸

研究者接著以圖像的方式整理此位創業家整個釋意過程中的主軸。舉例來說，此位創業家在創業之前，看到台灣腳踏車市場被日本技術控制，而認為有商機，所以，他形成了「技術被日本控制，無法接美國單，所以有前途」的詮釋，此項詮釋也讓他集資創立了這家生產腳踏車的公司。但是，公司創立初期還是無法生產高品質的腳踏車。而由於工研院的幫助，解決了腳踏車材料的問題，也讓他產生了進一步的詮釋推移，「日本人怕中鋼可以做他控制的部分，政府弄這個工研院有效」。最後，此項詮釋的推移更讓他形成「政府幫忙很大」，此項承諾性詮釋。

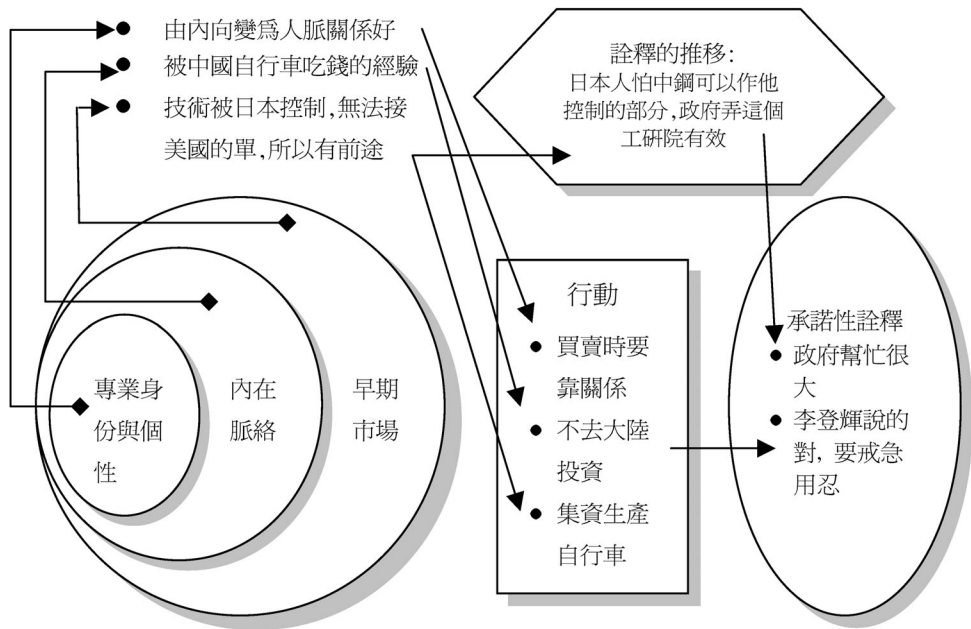


圖 5：「屢虧不倒的老闆」之釋意主軸

陸、結論與討論

在結論與討論的部分，研究者首先從五位創業家的釋意歷程歸納出創業家的一般化釋意歷程模式，並且提出新的命題。接著研究者進一步將資料分析結果與相關延伸的理論進行對話，以增加本研究結論的深度與精緻程度。

一、創業家的一般化釋意過程

研究者採用領域式分析建立起創業家的一般化釋意歷程。雖然，每位創業家的釋意歷程有其獨特之處，但是，這些差異點都發生在比較細部的內容或關係，並不影響到基礎模式的要素。因此，研究者將以兩個方向來呈現創業家的一般化釋意過程。

(一) 釋意過程中的要素內涵

依據前面的分析結果，可以將釋意過程要素區分為三類：「詮釋」、「行動」

以及「承諾性詮釋」。這三大類別當中，又包含了許多細部的內涵，底下將採用極大化的原則，盡量把前面發現的內容納入考量。

1. 詮釋

詮釋又可以分為四個類別，分別為對「身份」的詮釋，對「外在環境脈絡」的詮釋，對「個體內在脈絡的詮釋」以及對「詮釋」的詮釋（研究者以詮釋推移來指稱）。首先，先來看對「身份」詮釋的詳細內涵。

i. 對身份的詮釋：

依據 Turner (1982) 對於「自我結構」的區分，可以將「身份」區別為「個人性身份」(personal identity) 及「社會性身份」(social identity)。所謂「個人性身份」包括，是誰的兒子(女兒)，是誰的朋友，是誰的老公(老婆)等等，隱含有「情感性」成分在內。而「社會性身份」則包括許多社會性的角色，例如，是台灣人，是中學老師等，隱含有「工具性」成分在內。對本研究的創業家來說，「個人性身份」包含「個性」、「出生地區」、「同儕的角色」及「家庭中的排行」。而「社會性身份」，除了「老闆」之外，最重要的就是「專業能力」的身份。

ii. 對外在環境脈絡的詮釋：

可以區分為三大類別，分別為「整體經濟情勢」、「競爭環境」及「未來變化趨勢」的詮釋。「整體經濟情勢」詮釋主要就是對宏觀經濟情況的詮釋。「競爭環境」詮釋則包含「進入障礙」、「替代產品」、「通路」、「國內與國外市場比較」及「競爭優勢」的詮釋。「未來變化趨勢」的詮釋則包括，「市場變化趨勢」、「產品變化趨勢」及「專業技術變化趨勢」的詮釋。

iii. 對個體內在脈絡的詮釋：

可以簡單區分為兩個方向，分別為「過去的內在脈絡」及「現在的內在脈絡」。「過去的內在脈絡」包含較廣，有「過去工作與創業經驗」、「過去學習經驗」及「過去人際關係」的詮釋等。「現在的內在脈絡」則比較單純，只涵蓋「目前生活體驗」及「家庭情況」的詮釋。

iv. 詮釋推移：

詮釋推移在內容的區分上，應該以推移後的結果來區別。可以分為三個方向，分別為「支持性推移」、「產生行為推移」及「產生新論述的推移」。「支持性推移」基本上是反推回去對「詮釋」做進一步的強調與澄清，而「產生行為推移」則替代了詮釋到行動之間直接路徑，間接地對行動發生的影響。至於，「產生新論述的推移」則會形成與承諾性詮釋意涵相當的，一種關於創業家理念與觀點的重要論述。

最後，從此部分的歸納，研究者進一步提出底下幾項新命題：

命題一：創業家的自我身份認同是影響其釋意歷程的核心概念。

命題二：創業家在自我身份認同的內容上，可以區分為情感取向的「個人性身份」，以及功能角色取向的「社會性身份」。

命題三：創業家對環境脈絡的詮釋可以區分為兩大類，「內在環境」與「外在環境脈絡」的詮釋

命題四：創業家自我身份認同的差異，會進一步影響到環境脈絡詮釋內容的不同。

命題五：從環境脈絡所產生的詮釋，會有動態變化的情況發生。創業家會有強調澄清既有想法的「支持性詮釋推移」，促動行動發生的「行為產生詮釋推移」，進一步歸納演繹的「新論述產生詮釋推移」。

2. 行動

行動同樣地可以區分成幾個類別，「研發與創新行動」、「管理與領導行動」、「產品與策略相關行動」及「生意進行相關行動」。不過，隨著前面詮釋內容的差異，也可能導致後面行動類別的變動。

同樣地，從此部分的歸納，研究者進一步提出底下幾項新命題：

命題六：創業家的管理行動內涵主要包括，「研發創新行為」、「管理與領導行為」、「策略規劃行為」以及「洽談生意行為」。

命題七：創業家的管理行動主要受到創業家的身份認同與對環境脈絡的詮

釋所影響。同時，也受到命題五中所討論的「詮釋推移」的影響。

3. 承諾性詮釋

承諾性詮釋的基本意涵是對之前行動的辯解，不過，通常承諾性詮釋的意涵都隱含著此位創業家的創業理念、理想目標與生活意義等重要的訊息。研究者在這五位創業家的釋意過程中發現，其承諾性詮釋的內容是相當發散的，不太能夠歸納成幾個類別。因為承諾性詮釋是整個釋意過程循環中的結束點，但是也可能是另一循環的起始點。所以，承諾性詮釋會因為「詮釋」內容的差異而不一樣，會因為「行動」的變異而不一樣，會因為「詮釋推移」的方向變化而不同。

命題八：創業家會形成一系統性價值觀，是一套關於「創業理念」、「經營目標」與「生活意義」等，從個人到企業層級的重要概念。稱之為「承諾性詮釋」。

命題九：此系統性「承諾性詮釋」與創業家的「身份認同」、「對環境脈絡的詮釋」、「管理行動」以及「詮釋的推移」等，都具有其邏輯上的連貫性，與意義上的一致性。

此外，雖然在這五個創業家的釋意歷程，各有其獨特點，但也不難發現它們之間有許多共通的地方，研究者為了作進一步的分析與比較，將這五個創業家的釋意歷程要素提取出來，做成表 3。至於，詮釋主軸內各要素的關係，則在下一節進行探討。

表 3：五個創業家釋意主軸類型對照表

釋意主軸	釋意的前置要素			行動	詮釋的推移	承諾性詮釋
	身份認同	內在脈絡	環境脈絡			
通盤瞭解市場的老闆	是通盤瞭解的老闆	做生意交朋友	產業生命週期短	1.技術外包 2.不斷開發	1.老闆需具備規劃能力	1.老闆角色澄清 2.對人有益的經營理念
自信的賭徒	我是有能力的賭徒	是土做派非商業經理派	軟體業風險高	1.不需業務,只要送貨員 2.讓研發人員服氣	1.土做派是行銷無用論	1.創業要做大一點 2.公司有我的色彩
尋找太極點的練功者	我是練氣功的	透過朋友認識人才	市場分析,做軟體的不懂教育	1.大家一起做 2.幼稚園是太極點 3.專業人才規劃教案	1.市場上軟體不夠好	1.一起交朋友,共享利潤 2.希望對教育市場有幫助
殘障父親的大兒子	我是家中的長子	老大要幫父親達成心願	金融風暴傷害大	1.壓低產品價格 2.讓兒子接棒 3.維繫家族團結	1.要犧牲奉獻,把家庭照顧好	1.五個兄弟生活在一起,一起做生意才能成功
屢虧不倒的老闆	我的人脈關係好	過去被中國廠商吃錢經驗	早期市場被日本技術所控制	1.買賣靠關係 2.不去大陸投資 3.集資生產	1.工研院技術移轉有效	1.政府幫忙很大 2.李登輝說要戒急用忍

來源：本研究整理

(二) 釋意要素之間的動態關係

上面的論述已經將釋意過程要素做了簡單的整理，但是，要素之間的動態關係，則還未交代清楚。底下將以圖 6 來說明這些要素之間的動態性關係。在圖 6 當中，以灰色的大箭頭表示要素之間的主要關係與方向，以黑色線條表示次要關係與方向，以虛線表示未在資料中發現，但是應該存在的關係與方向。

舉例來說，「通盤瞭解市場的老闆」由於不具有專業身份，此身份差距會讓他認為「老闆不一定要懂技術，但要通盤瞭解」，此種詮釋會讓他採取「技術外包」與「合作進行研發」的行動，並且引發詮釋推移，使他對老闆的角色再度給予辯解與界定。而他鼓勵「進行研發」，也讓他對研發形成高度的承諾，產生了承諾性詮釋，「研發是可以幫助人家的」及「希望產品都是對人有益的」。

相對於「通盤瞭解市場的老闆」的不具備專業能力，另一位「自信賭徒」卻是對自己能力相當有信心，這種專業身份的認同衍生出，他認為「依據產品外觀判斷好壞的人，不超過 10 個，而他是其中之一」的詮釋，這種詮釋不僅讓他產生，「遊戲軟體業得不到好人才」的詮釋推移，還讓他在管理上採取「以能力服人」的行為。最後，他對這種「以能力服人」的領導行為產生了「這是一間我的色彩很重的公司」此項承諾性詮釋。

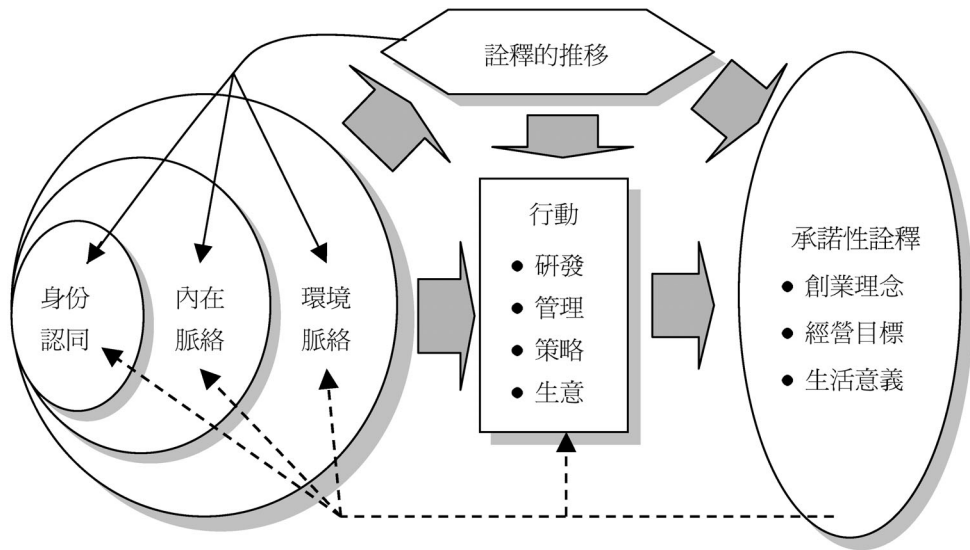


圖 6：創業家的一般化釋意過程

二、與其他相關論點進行理論性對話

針對本研究中所揭示的第四項旨趣，研究者將研究發現與相關理論進行對話。而由於，本研究是以創業家的訪談資料為主，且依據 Weick 的觀念進行分析。基本上，這種以個人訪談資料為主的資料與分析，雖然可以貼近創業家思考或詮釋的內容，也比較具有動態性。但相對的，此種資料就無法確認所談論行為的多樣性，也無法做，個人到組織，此種跨層級的探討。所以，本研究的分析層級定義在個人層次的釋意歷程，以 Weick 的個人層級釋意相關概念為主，其他理論架構為輔。底下討論將首先針對 Weick 的幾項論點進行討論。



(一) 與 Weick (1983)「行動脈絡中的管理思考」觀點對話

將本研究分析結果與 Weick (1983) 的論點來比照的話，發現他當時的論點是可以在創業家的釋意歷程中獲得支持的。該篇文章的主要論點為，「在管理行動的當時，思考也在行為上同時發生」。三項主要的論點包括：

1. 思考是一種對行動的檢驗 (thinking qualifies action)。
2. 思考激起了行動 (thinking provokes action)。
3. 思考強化了活動 (thinking intensifies activity)。

就第一點來說，「思考是對行動的檢驗」將可以視為創業家釋意過程裡，「對行動的承諾性詮釋」。回到資料中，也可以在六位創業家的釋意歷程裡，發現他們或多或少會對已經發生的行為，形成一種對行動的辯解，甚至賦予行動更深厚的意義。

就第二點來說，「思考激起了行動」則是創業家釋意歷程中，「從詮釋到行動」，這兩個要素之間的連結。雖然，不見得每位創業家在「詮釋」到「行動」之間都有強烈的連結。但是，至少大部分創業家都有發生從「詮釋」產生「行動」的現象。

就第三點來說，「思考強化了活動」應該是相當於「創業家一般化釋意歷程模式」中，由「承諾性詮釋」到「行動」之間的連結。不過，就資料上來看，本研究並沒有發現創業家釋意過程裡，有此種關係連結出現。但是，如果將釋意過程視為一個雙迴圈的詮釋循環，則理論上此種連結關係應該是存在的。

(二) 與 March(1994)的「AIR」理論對話

由於，在創業家的五個釋意主軸中，研究者不斷地發現「身份認同」的重要性。而這也驗證了 March 在不久前所提出的論點。March(1994)在「A Primer on Decision Making」一書中提出 AIR 理論，他認為決策行為受到三個主要因素的影響，分別是適合性 (Appropriateness)、身份認同 (Identity) 以及規則 (Rules)。對於，「身份認同」的內容，他認為大致可以分為三種社會性模版，第一種模版是「本質性的」(essential nature)，你是父親、農夫、工程師、管理者還是總統，第二種模版則是「社會契約的」，個體接受此種身份時，並期待獲得某種形式的酬賞，包括金錢、團體的讚賞、尊嚴等等。第三種模版則是

「道德堅持的」，是一種被個體內化了的道德身份，並不斷受良心、驕傲、羞恥與罪惡等情緒督促。理論中進一步假定，具有不同身份認同的個體在面對相同的情境下，仍然會有不同的決定，因為其身份認同差異代表了許多不同的規則必須遵守。例如，在談判中，如果主談者將自己定義為單打獨鬥的個體，則他會將焦點放在自己所能獲得的利益上，如果他將自己定義為競爭者，則他會將焦點擺在他是否可以比對方獲得更多的利益上，而如果主談者將自己定義為合作者，則他會將焦點放在，如何跟其他人一起將共同的利益爭取到最多 (Messick, 1999)。

在本研究的資料與分析中，研究者發現五位創業家的身份認同有「本質性的模版」與「社會契約的模版」。例如，「殘障父親的大兒子」此位創業家不斷強調自己是家中長子，要替父親完成照顧殘障者的心願，及「自信的賭徒」此位創業家他相信自己的能力，強調行銷無用論，這兩位都是偏向「本質性模版」的身份認同。而偏向「社會契約模版」身份認同的，則有「通盤瞭解市場的老闆」、「屢虧不倒的老闆」及「尋找太極點的練功者」三位，他們以良好的人際關係、人際網絡或同儕團體的身份來定義自己的角色。另外，研究者也發現這五位創業家在「管理行動」、「詮釋推移」及「承諾性詮釋」上，都會受到創業家身份認同的強烈影響，例如底下所敘述的身份角色與行動的關係，「我是練氣功的」→「幼稚園是個太極點」，「我是家中的長子」→「五個兄弟生活在一起，一起做生意才會成功」，「我是有能力的賭徒」→「軟體業風險高」等。而這亦符合 Messick (1999) 的觀點，身份角色代表一種行為規範，而身份認同則代表接受角色所負載的行為規範。

(三) Mitroff 和 Kilmann (1978) 的四種心智 (mind) 類型

第三個對話的理論，則考慮到 Bird (1988) 的想法，創業家釋意歷程的結果其實就是一種創業家的心智模式。因此，研究者採用 Mitroff & Kilmann (1978) 依循榮格 (Jung) 的分類方式，將心智模式區分為四種類型，分別為「理論化心智 (theorizing mind)」、「熱情的心智 (passionate mind)」、「注意的心智 (observing mind)」以及「管理者心智 (executive mind)」。而 Torbert (1983) 認為「理論化心智」的代表人物為蘇格拉底，「熱情的心智」的代表人物為耶穌，「注意的心智」的代表人物為佛陀。至於，「管理者心智」的代表人物呢？他們認為管理者心智的意涵為何，其實還有爭議的。而如果將此模式放進來與創業家的釋意過程對話呢？會是怎樣的情景？

從這五位創業家的資料來看，研究者發現有些創業家比較傾向使用推論的方式，分析與比較的方式來解釋他們的一些重要想法與觀點，例如，「自信的賭徒」比較喜歡用高層次的抽象詮釋來澄清他的理念與論點。而「通盤瞭解市場的老闆」與「尋找太極點的練功者」卻比較喜歡用「行動」及「承諾性詮釋」來澄清他的理念與論點。因此，這五位創業家在推論的心智風格上，還是有顯著的差異存在。研究者嘗試將 Mitroff & Kilmann (1978) 的心智類型套入這五位創業家的釋意過程來分析。

由圖 7 來看，「通盤瞭解市場的老闆」比較具有行動力，個性有點硬，也有要幫台灣做點東西的豪氣，所以將他定位在「管理心智」與「熱情心智」中間的位置。而「自信的賭徒」，喜歡抽象性思考，對於產業與營運的分析頭頭是道，對自己能力相當有自信，也具備賭徒的熱情，因此將他定位在「熱情的心智」與「理論化心智」之間。「尋找太極點的練功者」講究中庸之道，以行動來實踐修行，要賺錢，但是要賺良心錢。所以，將他定位在「熱情心智」與「管理心智」之間但是偏向後者。「殘障父親的大兒子」，受到父親遺囑的高度感召，義無反顧地照顧家庭，努力維繫兄弟在一起。所以，將他定位在偏向「熱情的心智」。「屢虧不倒的老闆」，懂得如何利用機會，採取行動的執行者，對環境敏感且精於分析。所以，將他定位在「管理心智」與「注意心智」中間。

小結。簡而言之，在經過與其他理論對話之後，研究者認為創業家本身在創業過程中，會不斷地來回檢視其行動、思考（或稱為詮釋）及身份認同的內容，並且在「認同行動—詮釋」三者之間建立起趨同一致的邏輯。而這樣的邏輯是創業家用來解釋環境，詮釋管理決策，甚至賴以生存的內隱理論，可以進一步稱之為「心智模式」。所以每一位創業家的心智模式是相當不一樣的，可以用認知與知覺向度來加以區分。

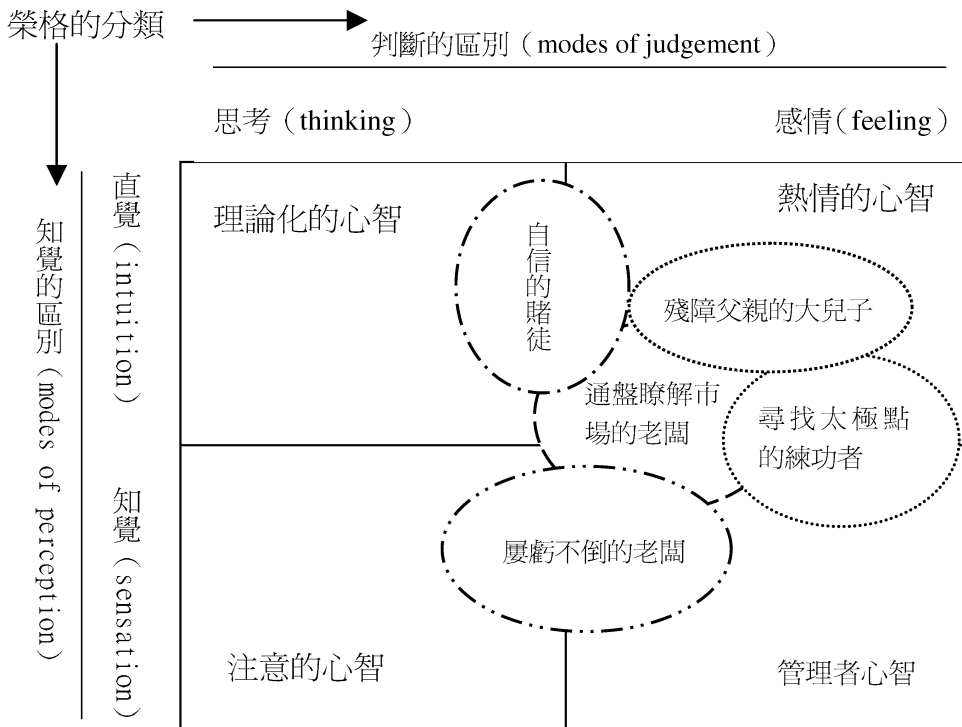
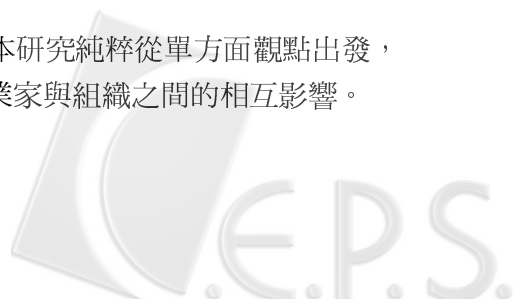


圖 7：Mitroff & Kilmann (1978) 四種心智類型的應用

柒、研究限制與未來研究方向

在本研究中，研究者以創業家個案訪談的資料來建構出個體層次的釋意歷程，並且在提出新命題新模式，以及與其他理論對話後，加深了對「創業行為」與「釋意」概念的理解深度。但是，這樣的研究取向仍然有其限制存在，底下是研究者所提出的幾點研究限制：

1. 缺乏跨層次的資料與分析：本研究純粹是從創業家個體觀點出發，此為其限制性之一。因為，此種資料無法用來解釋團體或組織層次的共同釋意機制。
2. 缺乏對偶的資料做交互比對分析：本研究純粹從單方面觀點出發，無法進一步瞭解創業家與員工，創業家與組織之間的相互影響。



3. 距離完整可驗證的模式仍須努力。本研究雖然提出新的模式與命題，但此模式與命題仍然缺乏操作化的定義，及測量工具，因此，離可實證的目標仍有待努力。
4. 模式的精緻化上仍有待加強：本研究提出的模式雖具動態性，且粗具完整。但概念的深度仍嫌不足。例如，無法針對「認同」做深入與系統的分析。

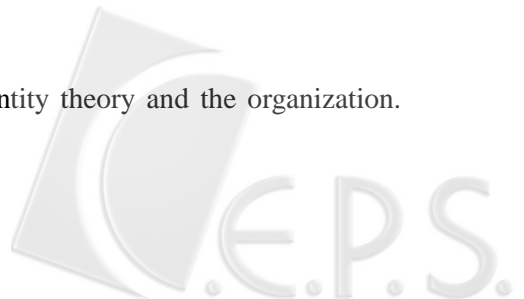
至於，本研究對管理學術與實務的貢獻，研究者則認為有不錯的定位。在這兩三年的主流管理期刊中，可以發現有越來越多的「釋意」相關議題出現，包括「組織認同」、「情感趨同」及「認知情感模式」。而在這些文章中，可以清楚地發現到 Weick 所提出的「釋意」概念，被大量的引用與討論，本研究更加確認了這個主題的重要性。至於，在未來研究上研究者則認為底下幾點方式是可以努力的：

1. 跨層級的釋意概念研究：近期在組織研究中，微觀觀點與鉅觀觀點有互相對話、跨越與滲透的趨勢，而「釋意」的概念其實正是一個適合從事組織跨層次分析的絕佳媒介構念，可作為未來努力的方向之一。
2. 創業家一般化釋意過程與新命題的驗證：一個完整的模式與命題應該是經得起「考驗」的，此種考驗不見得完全是量化取向，亦可以是質化導向，亦可作為未來努力的方向之一。
3. 釋意概念在組織認同研究上的應用：2000 年 *Academy of Management Review* 出了一本專刊討論「組織認同」此概念，而在大部分文章中眾多學者皆有討論到 Weick 的釋意概念，因此將釋意應用在組織認同研究亦可作為未來努力方向之一。
4. 個人層次的釋意、認同與行為之間關係的研究：「認同—行動—詮釋」的連結，應可作為分析個體決策行為，或工作行為的另一個分析概念，此方向亦可作為未來努力的方向之一。

參考文獻

- 汪青河，1991，創業家創業行為與環境個人特徵關係之研究，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
- 林明哲，1989，創業環境與創業動機之實證研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 許士軍，1993，「創業行為、創業研究與創業教育」，台北：台北管理教育研討會。
- 張金山，1991，創業行為與成就動機、家族背景之相關性研究，國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 張英琴，1980，「指引青年走上創業就業之路」，青年就業通報，行政院青年輔導委員會。
- 陳明璋，1989，「創業的智慧」，台北：第三波雜誌。
- 陳松柏，1982，青年創業與輔導制度之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳維新，1991，創業策略與創業績效台灣創業家之實證研究，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
- 陳耀宗，1984，青年創業決策之研究，國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 黃炳滄，1993，創業行為、個人特質、人際網絡與社會傾向間之關聯性研究--以管理顧問業為例，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
- 蕭新煌，1992，「解讀台灣中小企業家與大企業家的創業過程」，中國社會學刊，16期：139-167。
- 謝國雄，1994，「事頭、頭家與立業基之活化」，台灣社會研究季刊，2卷2期：187-192。
- 蘇秉仲，1996，台灣中小企業之存活率研究—以製造業為例，國立台灣大學商學研究所碩士論文。

Ashforth, B.E. and F. Mael. 1989. Social identity theory and the organization.



- Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Bird, B. 1988. Implementing entrepreneurial ideas: The case of intention. *Academic of Management Review*, 13(4): 442-453.
- Boje, D.M. 1991. The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36: 106-126.
- Bull, I. and G. Willard. 1995. Towards a theory of entrepreneurship. in I. Bull, Thomas H. and G. Willard (Eds.). *Entrepreneurship: Perspective on theory building*, Cambridge: Redwood.
- Carley, K. 1991. A theory of group stability. *American Sociological Review*, 56: 331-354.
- Carsrud, A. D., K. W. Olm, and G. G. Eddy. 1986. Entrepreneurship: research in quest of a paradigm. in C. A. Kent et al (Eds.). *The art and science of entrepreneurship*. 367-378.
- Copper, A. C. 1973. Technical entrepreneurship: What do we know? *Research and Development Management*, 3: 59-64.
- Daft, R. L. and K. E. Weick. 1984. Toward a model of organizational interpretation system. *Academy of Management Review*, 9(2): 284-295.
- Dalton, M. 1959. *Men who manage: Fusions of feeling and theory in administration*. New York: John Wiley.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 95-120.
- Fineman, S. 1983. Working meanings, non-work, and the taken-for-granted. *Journal of Management Studies*, 20: 143-157.
- Fiol, C. M. 1989. A semiotic analysis of corporate language: Organizational boundaries and joint venturing. *Administrative Science Quarterly*, 34: 277-303.
- Garner, W. B. 1988. Who is entrepreneurs? Is the wrong question. *American*

Journal of Small Business, 12(4).

- Gartner, W. B. 1985. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4): 696-706.
- Gartner, W.B. Bird, B.J. & Starr, J.A. 1992. Acting as if: Differentiating entrepreneurial form organizational behavior. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 16(3), 13-31.
- Gioia, D.A. and K. Chittipeddi. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12: 433-448.
- Gioia, D. A. and Thomas J. B. 1996. Identity, Image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41: 370-403.
- Greenberg, D. B. and D. L. Sexton. 1988. An interactive model of new venture initiation. *Journal of small business management*, 26(3): 1-7.
- Henshel, A. B. 1971. The president stands alone. *Harvard Business Review*, Sep-Oct.
- Hill, R.C. and M. Levenhagen. 1995. Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21(6): 1057-1074.
- Hirsch, P., Michaels S., and Friedman R. 1987. 'Dirty hands' versus 'clean models': Is sociology in danger of being seduced by economics? *Theory and Society*, 16: 317-336.
- Huff, A. S. 1982. Industry influence on strategy reformation. *Strategic Management Journal*, 3: 119-131.
- Kirzner, I. M. 1973. *Competition & Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago
- Klein, G.A., R. Calderwood and A. Clinton-Cirocco. 1986. Rapid decision making on the fire ground. *Proceedings of the Human Factors Society 30th Annual Meeting*, 1: 576-580.

從認同到開創：創業家的動態釋意歷程

Krieger, S. 1979. *Hip capitalism*. Beverly Hills, CA: Sage.

Leach, E. R. 1967. *An anthropologist's in the field*. Atlantic Highlands, NJ: Humanities Press.

Leibenstein, H. 1983. Competition and Z-efficiency: Reply. *Journal of Political Economy*, 81.

Lies, P. 1974. Who are the Entrepreneurship? *MSU business Topics*, (Winter) : 5-14.

Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

March, J. G. 1984. How we talk and how we act: Administrative theory and administrative life. in T. J. Sergiovanni and J. E. Corbolly (Eds.). *Leadership and organization culture*, 18-35. Urbana: University of Illinois Press.

March, J. G. 1994. *A primer on decision making: How decision happen*. New York: The Free Press.

McClelland, D. 1961. *The achieving society*. New York: Van Nostrand.

McGuire, J. 1986. Management and qualitative methodology. *Journal of Management*, 12: 1-20.

Merriam, S. B. 1988. *Case study research in education: A qualitative approach*. Jossey-Bass Inc. San Francisco, California.

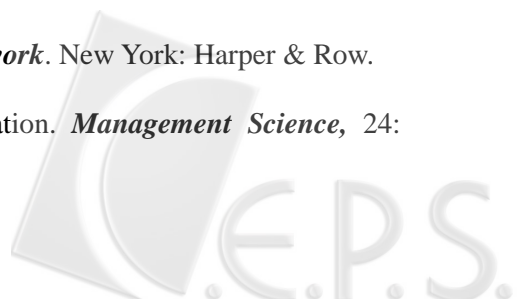
Messick, D.M. 1999. Alternative logics for decision making in social settings. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 39: 11-28.

Meyer, A. D. 1982. How ideologies supplant formal structures and shape responses to environment. *Journal of Management Studies*, 19: 45-61.

Miles, M. B. and A. M. Huberman. 1984. *Qualitative data analysis: A source book of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

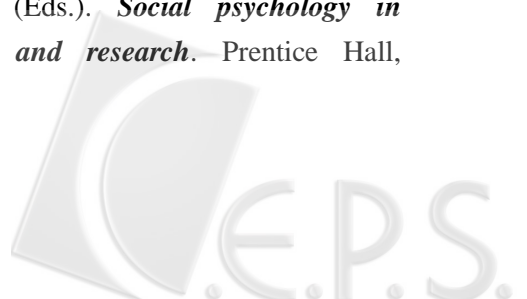
Mintzberg, H. 1978. Pattern in strategy formation. *Management Science*, 24:



934-948.

- Mitroff, I. I. and R. H. Kilmann. 1978. *Methodological approaches to social science: Intergrating divergent concept and theories*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mitton, D. G. 1989. The complete entrepreneur. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 13(3): 9-20.
- Morgan, G., P. J. Frost and L. R. Pondy. 1983. Organization symbolism. in L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan and T. C. Dandredge (Eds.). *Organizational symbolism*: 3-35. Greenwich, CT: JAI Press.
- Morgan, G. and L. Smircich. 1980. The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4): 491-500.
- Mueller, R. K. 1986. *Corporate networking*. N. Y.: Macmillan.
- Ortony, A. 1975. Why metaphors are necessary and not just nice. *Educational Theory*, 25: 45-53.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.)*. Newbury Park: Sage.
- Powell, J. D. and C. F. Bimmerle. 1980. A model of entrepreneurship: Moving toward precision and complexity. *Journal of Small Business Management*, 18(1): 33-36
- Sackman, S. A. 1991. *Culture knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shame, W. H. 1974. *Venture management: The business of the inventor, entrepreneur, venture capitalist, and established company*. New York: Free Press.
- Shotter, J. 1993. *Conversational realities: Constructing life through language*. London: Sage.

- Spradley, J. P. 1979. *The ethnographic interview*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Stake, R. E. 1994. Case studies. in N.K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*: 1-18.
- Stevenson, L. 1988. Women and economic development: A focus on entrepreneurship. in H. Leibenstein and D. Ray (Eds.). *Entrepreneurship and economic development*. New York: United Nations.
- Super, D. E. 1970. *Manual of work values inventory*. Chicago : Riverside.
- Super, D. E. 1980. A life span, life space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16 (30): 282-298.
- Thomas, J. B. and R. R. McDaniel Jr. 1990. Interpreting strategic issues: Effects of strategy and top management team information processing structure. *Academy of Management Journal*, 33: 286-306.
- Timmons, J. A. 1990. *New venture creation*. Boston: Irwin.
- Tobert, W.R. 1983. Cultivating Timely Executive Action. In Srivastava, S. (Eds.), *The Executive Mind*(pp.84-108). San Francisco: Jossey-Bass.
- Turner, J.C. 1982. Toward a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (ed.), *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge: Cambridge University Press and Paris: Editions de la Maison des Science de l'Homme.
- Van Maanen, J. 1988. *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Weick, K. E. 1983. Managerial thought in the context of action. in S. Srivastava. (Eds.). *The Executive mind* : 221-242. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E. 1993. Sensemaking in organizations: Small structures with large consequences. in J. K. Murnighan (Eds.). *Social psychology in organizations: advances in theory and research*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.



- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks London New Delhi, Sage Publications.
- Wheatley, M. J. and M. Kellner-Roger. 1996. Self-organization: The irresistible future of organizing. *Strategy & Leadership*, 24(4): 18-24.
- Yin, R. K. 1987. *Case study research: Design and method*. Newbury Park, CA: Sage.