

國立臺東大學公共與文化事務學系  
公共事務研究碩士班碩士論文

指導教授：柯志昌 博士

運用 ZMET 探討新創企業之需求  
—以國立臺東大學創新育成中心廠商為例

Use ZMET to Explore the Needs of Startups  
—A Case Study about National Taitung University Innovation  
and Incubation Center

研究生：吳佳駿 撰

中華民國 109 年 8 月 12 日

# 國立臺東大學 學位論文考試委員審定書

系所班：公共與文化事務學系公共事務研究碩士班

本班 吳佳駿 君

所提之論文運用 ZMET 探討新創企業之需求

一以國立臺東大學創新育成中心廠商為例

業經本委員會通過合於



碩士學位論文



博士學位論文

條件

論文學位考試委員會：

黃錦如

(學位考試委員會召集人)

黃錦如

劉麗娟

柯志昌

(指導教授)

論文學位考試日期：109 年 8 月 12 日

國立臺東大學

附註：本表一式二份經學位考試委員會簽名後，分別送交系所辦公室及註冊組存查。

# 國立臺東大學 學位論文授權書

**重要事項說明：**依著作權法第十五條第二項第三款規定，「依學位授予法撰寫之碩士、博士論文，著作人已取得學位者，推定著作人同意公開發表其著作」。本校圖書資訊館就紙本學位論文之閱覽服務依前開規定，採公開閱覽為原則。如論文涉及專利申請、投稿論文、機密或其他法定事由，需延後公開紙本論文者，請另行填寫本校「學位論文延後公開申請書」。(申請書得自本館網站下載)

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學公共與文化事務學系公共事務研究碩士班  
108 學年度第二學期取得 (☒碩士☐博士) 學位之論文。

論文名稱：運用 ZMET 探討新創企業之需求—以國立臺東大學創新育成中心廠商為例

一、本人具有著作財產權之上列 (☒學位論文☐書面報告☐技術報告☐專業實務報告)  
之電子全文(含書目、摘要、圖檔、影音資料、附件等)，依著作權法規定，非專屬、  
無償授權予下列單位得重製、上載網站，藉由網路傳輸，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。

| 單位                           | 公開上網時程                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 本人畢業學校                       | (依據 108 學年度第一學期第 3 次行政會議決議：研究生畢業論文延後公開<br>上網時程，至多以三年為原則)<br><input checked="" type="checkbox"/> 立即公開 <input type="checkbox"/> 一年後公開 <input type="checkbox"/> 二年後公開 <input type="checkbox"/> 三年後公開 |
| 國家圖書館                        | <input checked="" type="checkbox"/> 立即公開 <input type="checkbox"/> 一年後公開 <input type="checkbox"/> 二年後公開 <input type="checkbox"/> 三年後公開<br><input type="checkbox"/> 不同意公開                           |
| 與本人畢業學校圖書資訊館簽訂合作<br>協議之資料庫業者 | <input checked="" type="checkbox"/> 立即公開 <input type="checkbox"/> 一年後公開 <input type="checkbox"/> 二年後公開 <input type="checkbox"/> 三年後公開<br><input type="checkbox"/> 不同意公開                           |

二、本人 (☒同意 ☐不同意) 本人畢業學校圖書資訊館基於學術傳播之目的，在上述  
範圍內得再授權第三人進行資料重製。

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權  
利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意  
之欄位若未勾選，本人同意視同同意授權。

學號：10500601 (務必填寫)

研究生簽名：吳佳駿 (親筆正楷)

指導教授簽名：(親筆簽名) 柯志昆

日期：中華民國 109 年 9 月 26 日

本授權書(得自本校圖書資訊館網站下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

授權書版本:2020/01/02

## 誌謝

歷經了將近 4 年的時間，在工作與學業的交織下，畢業論文終於完成了。在這段時間中，經歷調整研究主題與研究對象的重心篩選。很感謝諸多師長、朋友與家人們的不斷鼓勵與支持，讓我能夠持續堅持到完成論文。

首先,最要感謝我的指導教授:柯志昌老師。感謝一路從問卷訪談、大專生研究計畫、課堂助教追隨您學習。並在論文研究過程當中，提供寶貴的建議，結合我擅長的影像作為論文發揮，在書寫論文太多想法造成無法聚焦時，您寶貴的意見讓我有個確切的方向，進而順利的繼續書寫論文。

每次的提醒與關心，讓我警覺學業論文的進度。因工作的關係進度緩慢，仍不厭其煩給我鼓勵與意見。感激您的費心與指導，在此致上最誠摯的敬意與謝意。

謝謝參加我論文口試並給予我指導、修改意見的口試委員劉麗娟老師與洪綾君老師。感謝您們在百忙之中審視我的學業論文，並提供完整且具體的建議，讓我的研究更完善。十分感謝你們。

親愛的業界前輩朋友，宏程哥、劉大哥、學長、雅惠姐及季微，因為有了你們的大力協助，還有時時關心我的紫翎、家人、朋友、楊經理與系上老師們才能順利完成論文。

研究的路途漫長，感謝一路上的打氣與幫忙，才讓論文能夠順利圓滿。

論文終於完成了，願將這份喜悅分享給關心我的每一個人！

吳佳駿 謹誌

國立臺東大學公共與文化事務學系公共事務研究碩士班

中華民國 109 年 9 月



## 中文摘要

隨著薪資無法滿足求職者的趨勢，越來越多人走向創業的道路，但創業道路並非一路順遂，需要資源與幫助才得以成功。本研究目的在於了解新創事業創業前期需求的心智模式，用以了解新創企業進駐國立臺東大學創新育成中心的動機與深層需求，期望做為育成中心後續企業進駐之參考與提供對應服務。本研究以進駐國立臺東大學創新育成中心之新創企業作為研究對象，挑選高度相關成員為受訪者，總受訪人數為 5 位，共蒐集 50 張圖片，並運用 ZMET 半結構式訪談法逐一抽取構念並分析受訪者內心的深層需求，最後進行結論並提出後續研究建議。

根據研究結果，得到相關研究結論：(一) 新創事業需求之心智模式：1. 新創企業的能力 2. 企業突破的關鍵 3. 拓展商機的期許；(二) 進駐之新創企業所需求的想法；(三) 針對新創企業的深層思維，國立臺東大學創新育成中心提供的輔導能量。

最後，本研究依照研究結果提出實務建議：(一) 創新概念導入：提供創新概念，使企業主評估自身企業的發展性需求，並由輔導單位提供相關資訊提供企業主做為判斷與增進學習的跳板，加速創新性。(二) 企業形象：企業的發展過程，因為對於本身的熟悉而成為習慣，較難建立起企業形象與故事塑造，透過反思與規劃設計，保留文化元素，做為行銷推動的利基。(三) 拓展通路，創造收入：強化形象與創新概念十分重要，進而帶領前往對應市場、異業合作，創造收益使業者有感。(四) 研究方法：針對不容易探測的議題可使用 ZMET 挖掘深層想法與思維結合量化研究：可使用問卷的方式來補足遺漏的概念。

關鍵字：新創企業、隱喻抽取技術、心智模式、創新育成中心

## Abstract

With the trend that salaries cannot satisfy job seekers, more and more people move towards entrepreneurship. However, the road for entrepreneurship does not go smoothly, it needs the resources and help to succeed. The purpose of this research is to identify the mental models of the initial needs of startups in the earlier stage in order to understand the motivation and deep needs of startups entering National Taitung University Innovation and Incubation Center, which is expected to serve as a reference and provide with corresponding services for the follow-up enterprises to

enter the Innovation and Incubation Center. The research objects are based on the startups stationed in the Innovation and Incubation Center of National Taitung University. The highly relevant members were selected as respondents, the total number of respondents is 5, and a total of 50 pictures were collected. Besides, the semi-structured method of interview for the ZMET was used to extract and analyze the deep needs of the respondents, and finally to draw conclusions and make recommendations for follow-up research.

According to the results of this research, the relevant findings are obtained. 1. The mental models of the need for new ventures: (a) The ability of new startups, (b) the key to the breakthrough of the enterprises, and (c) the expectations of expanding business opportunities. 2. The ideas that the new startups need. 3. The consulting power provided by the Innovation and Incubation Center of National Taitung University for the deep thinking of the new startups.

Finally, this research proposes practical recommendations based on the results of the study:

1. To implement the concept of innovation: The owners of enterprises are provided with innovative concepts in order to evaluate the developmental needs of their own enterprises. Besides, the relevant information from the consulting team can be provided for the startups as a springboard for judgment and enhancement of learning in order to accelerate innovation.
2. Corporate image: The development process of a company has become a habit because of familiarity with itself. It is difficult to establish a corporate image and story formation. Through the reflection, planning and design, cultural elements are retained and used as a niche for marketing.
3. To expand channels and create revenue: It is very important to strengthen the image and innovative concepts to reach the corresponding market and cross-industrial cooperation and create income for the owners of startups.
4. The research methods: For the issues that are not easy to detect, ZMET can be used to dig deep ideas and thinking and also quantitative research can be combined with this research: Questionnaires can be used to complement missing concepts.

**Keywords :** Startups, The Zaltman Metaphor Elicitation Technique(ZMET), Mental Models, Innovation and Incubation Center

## 目錄

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 第一章 緒論.....                  | 1  |
| 第一節 研究背景與動機.....             | 1  |
| 第二節 研究問題與目的.....             | 5  |
| 第三節 研究方法與流程.....             | 6  |
| 第四節 研究範圍與限制.....             | 7  |
| 第二章 文獻探討.....                | 8  |
| 第一節 創新育成中心的定義、類型與在臺灣的發展..... | 8  |
| 第二節 新創企業的定義與發展.....          | 21 |
| 第三節 ZMET 隱喻抽取技術及其應用.....     | 23 |
| 第三章 研究設計.....                | 27 |
| 第一節 研究工具與步驟.....             | 27 |
| 第二節 研究對象與倫理.....             | 32 |
| 第三節 資料分析.....                | 34 |
| 第四章 研究結果與討論.....             | 37 |
| 第一節 ZMET 半結構式訪談呈現.....       | 37 |
| 第二節 共識地圖.....                | 69 |
| 第三節 研究分析.....                | 75 |
| 第五章 結論與建議.....               | 77 |
| 第一節 結論.....                  | 77 |
| 第二節 建議.....                  | 79 |
| 參考資料.....                    | 81 |

## 圖目錄

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 圖 1-1 109 年度獲補助共 48 案創育機構（含聯盟）分布圖 ..... | 2  |
| 圖 1-2 研究流程圖 .....                       | 6  |
| 圖 2-1 創新育成大樓空間分布 .....                  | 16 |
| 圖 2-2 國立臺東大學創新育成中心輔導事項 .....            | 18 |
| 圖 2-3 企業申請進駐創新育成中心流程 .....              | 19 |
| 圖 3-1 ZMET 訪談步驟 .....                   | 31 |
| 圖 3-2 目的鏈模型 .....                       | 35 |
| 圖 3-3 以攀梯法導出受訪者「屬性-結果-價值」階梯 .....       | 36 |
| 圖 4-1 新創企業需求的彙總圖 .....                  | 73 |

## 表目錄

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 表 1-1 108 年度公司及商業登記家數資料 .....       | 3  |
| 表 1-2 108 年度臺東縣公司及商業登記前三名排行資料 ..... | 3  |
| 表 2-1 育成中心定義 .....                  | 8  |
| 表 2-2 育成中心類型 .....                  | 10 |
| 表 2-3 育成中心臺灣發展歷程表 .....             | 13 |
| 表 2-4 臺東大學育成中心企業進駐空間 .....          | 17 |
| 表 2-5 育成中心研究面向 .....                | 20 |
| 表 2-6 新事業發展分期 .....                 | 22 |
| 表 2-7 新事業發展分期 .....                 | 22 |
| 表 2-8 組織了解關鍵客群之供需相關文獻 .....         | 25 |
| 表 3-1 ZMET 之研究工具 .....              | 27 |
| 表 3-2 個人涉入量表題項 .....                | 32 |
| 表 3-3 PII 涉入程度分級表 .....             | 33 |



|                              |    |
|------------------------------|----|
| 表 3-4 訪談研究對象 .....           | 33 |
| 表 3-5 訪問高涉入人員之新創企業 .....     | 34 |
| 表 4-1 受訪者圖片 .....            | 37 |
| 表 4-2 受訪者 A 圖片和說故事 .....     | 38 |
| 表 4-3 受訪者 B 圖片和說故事 .....     | 41 |
| 表 4-4 受訪者 C 圖片和說故事 .....     | 43 |
| 表 4-5 受訪者 D 圖片和說故事 .....     | 45 |
| 表 4-6 受訪者 E 圖片和說故事 .....     | 48 |
| 表 4-7 找不到的影像匯整表 .....        | 50 |
| 表 4-8 受訪者 A 分類整理與概念抽取 .....  | 51 |
| 表 4-9 受訪者 B 分類整理與概念抽取 .....  | 53 |
| 表 4-10 受訪者 C 分類整理與概念抽取 ..... | 55 |
| 表 4-11 受訪者 D 分類整理與概念抽取 ..... | 59 |
| 表 4-12 受訪者 E 分類整理與概念抽取 ..... | 61 |
| 表 4-13 最具代表性的圖片彙整表 .....     | 64 |
| 表 4-14 相反的影像圖片彙整表 .....      | 65 |
| 表 4-15 正面感官彙整表 .....         | 66 |
| 表 4-16 負面感官彙整表 .....         | 67 |
| 表 4-17 總結影像與小短文彙整表 .....     | 68 |
| 表 4-18 本質構念表 .....           | 70 |
| 表 4-19 功能與感受構念表 .....        | 71 |
| 表 4-20 最終價值構念表 .....         | 72 |
| 表 4-21 本研究分析之三種之隱喻層級 .....   | 75 |

# 第一章 緒論

隨著薪資無法滿足求職者的趨勢，越來越多人走向創業的道路，但創業道路並非一路順遂，需要資源與幫助才得以成功。本研究目的在於了解新創事業創業前期需求的心智模式，用以了解新創企業進駐國立臺東大學創新育成中心的動機與深層需求，期望做為育成中心後續企業進駐之參考與提供對應服務。

## 第一節 研究背景與動機

隨著高教擴張的時代發生，人人都是大學畢業生的同等條件，勞動力素質普遍提升，造成高等教育者失業情形的提升，求職的意願與薪資的標準下，更多人選擇朝創業的路途邁進。臺灣產業由高人力密集轉變為低人力、知識與創新技術密集的產業，過去臺灣的經濟奇蹟是由中小企業創造出來的，經濟結構的改變，也導致中小企業生存越來越困難。面對新一波的創業潮，也可看見政府推動的努力。新創企業的存活，在於關鍵的前五年，資誠聯合會計師事務所(PwC Taiwan)於《2019 臺灣新創生態圈大調查報告》指出，臺灣新創企業有 19%尚未有營收，53%有營收但仍虧損中，僅 28%已有營收且獲利。綜合統計，等於有 72%新創企業仍處虧損階段。面對如此艱辛的新創企業，政府也擬訂相關配套。

從政策面看，青年創業融資貸款、啟動金貸款、行政院國家發展基金創業天使計畫、研發補助計畫等，都可以看到政府對於創業氛圍的重視，無論是獨立開店或是以公司的經營進行，如何渡過創業的前三年都是需要時間與下功夫的。

從制度面可以看見政府對於創業風潮，從 2010 年開始網路、軟體科技創業風至今差不多也有十年之久了。包含已經遍地開花的創業園區、青創基地到如小巨蛋新創基地、林口新創園及創育機構的培育。

創業園區除了軟硬體的建置外，更包含培育創新企業的育成機構，可見在創業前期育成的重要性。育成中心便是以孕育創新事業、產品、技術及協助中小企業升級轉型的場所，藉由提供進駐空間、儀器設備及研發技術、協尋資金、商務服務、管理諮詢等有效結合多項資源，降低創業及研發初期的成本與風險，提高事業成功機會(官千懿，2012)。

創新育成中心在政府的經費補助，使得創新育成中心穩定成長，在 2010 年 12 月止已設有 131 所育成中心(夏尚樸，2010)，2020 年目前在新創圓夢網登錄之創育機構有 329 家，10 年內成長迅速，提供創業支援與服務的場域空間，包括加速器、共同工作空間、育成中心、協會或社群、園區或基地，臺東僅有四處對比其他縣市是相對稀少的，從 109 年中小企業處所補助的育成單位中，如圖 1-1，臺東幅員如此廣大下，卻僅有一處，面對如此嚴苛的環境下，如何精準了解臺東的新創業者需求？資源如此缺乏下育成單位可以如何協助？目前在臺東有 4 個從事協助產業育成的單位，分別為臺東縣政府一站式產業服務中心及 TTMaker 臺東原創基地、國立臺東大學創新育成中心，私人機構即 TaiDang -臺東共同工作空間及 FABLAB @TAITUNG 臺東自造，也有部分外地培育單位駐點臺東的部分。



圖 1-1 109 年度獲補助共 48 案創育機構（含聯盟）分布圖

資料來源：經濟部中小企業處-創育加速卓越服務網（2020）

綜觀臺東地區之產業能量，從企業單位數來看，如表 1-1，臺東縣的企業家數與臺灣地區之比例有極大的懸殊。難免懷疑育成資源的導入是否為必要，但從商業及公司登記所屬之各行業在臺東縣所屬的前三名產業別中可以發現如表 1-2，臺東縣產業在商業登記部分，以批發及零售業為大宗，其他服務業數量次之，其次是住宿及餐飲業，可發現總體家數與資本額與臺灣地區相差甚遠；在公司登記排行上，依序為營建工程業、製造業及不動產業，對比全臺之數量及資本額依舊為少數，更特別的是，從臺東縣本身的商業登記及公司登記上面可以發現，以觀光服務業為主體的臺東，在服務業的組成上，資本額皆不高，且工商業活動明顯遠落後於臺灣其他地區縣市，依企業規模、從業人口以及產值的綜合表現分析。東部地區的發展，受困於資源分配上的差異，使其與其他縣市相比有顯著的城鄉差距情形；臺東廠商之公司人數多在五人以下，以農林漁牧業、服務業及餐飲小吃為大宗，如何維持小型公司的生存，有著創業輔導陪伴單位便顯重要。而放眼花東地區的發展，受困於資源分配上的差異，使其與其他縣市相比有顯著的城鄉差距情形，面對資本額低、產值低、數量少的企業，更需有專業且符合需求的輔導單位進行輔導。



表 1-1 108 年度公司及商業登記家數資料

| 地區別       | 臺東縣    | 臺灣地區      | 臺東縣佔全臺比例 (%) |
|-----------|--------|-----------|--------------|
| 公司登記 (家)  | 1,467  | 705,554   | 0.2          |
| 商業登記 (家)  | 18,450 | 866,003   | 2.1          |
| 企業單位數 (家) | 19,917 | 1,571,557 | 1.2          |

資料來源：經濟部統計處商業司 (2019)

表 1-2 108 年度臺東縣公司及商業登記前三名排行資料

| 臺東縣商業登記排行一 |           |               |              |
|------------|-----------|---------------|--------------|
| 行業別        | 批發及零售業    |               |              |
| 地區         | 臺東縣       | 臺灣地區          | 臺東縣佔全臺比例 (%) |
| 家數 (家)     | 9,590     | 487,302       | 1.9          |
| 資本額 (仟元)   | 764,883   | 74,995,192    | 1            |
| 臺東縣商業登記排行二 |           |               |              |
| 行業別        | 其他服務業     |               |              |
| 地區         | 臺東縣       | 臺灣地區          | 臺東縣佔全臺比例 (%) |
| 家數 (家)     | 2,221     | 64,040        | 3.4          |
| 資本額 (仟元)   | 77,951    | 5,461,548     | 1.4          |
| 臺東縣商業登記排行三 |           |               |              |
| 行業別        | 住宿及餐飲業    |               |              |
| 地區         | 臺東縣       | 臺灣地區          | 臺東縣佔全臺比例 (%) |
| 家數 (家)     | 2,063     | 85,034        | 2.4          |
| 資本額 (仟元)   | 197,906   | 10,968,168    | 1.8          |
| 臺東縣公司登記排行一 |           |               |              |
| 行業別        | 營建工程業     |               |              |
| 地區         | 臺東縣       | 臺灣地區          | 臺東縣佔全臺比例 (%) |
| 家數 (家)     | 227       | 108,597       | 0.2          |
| 資本額 (仟元)   | 2,171,000 | 1,249,784,000 | 0.1          |
| 臺東縣公司登記排行二 |           |               |              |
| 行業別        | 製造業       |               |              |
| 地區         | 臺東縣       | 臺灣地區          | 臺東縣佔全臺比例 (%) |
| 家數 (家)     | 190       | 194,072       | -            |
| 資本額 (仟元)   | 1,010,000 | 8,248,397,000 | -            |
| 臺東縣公司登記排行三 |           |               |              |
| 行業別        | 不動產業      |               |              |
| 地區         | 臺東縣       | 臺灣地區          | 臺東縣佔全臺比例 (%) |
| 家數 (家)     | 183       | 34,054        | 0.5          |
| 資本額 (仟元)   | 3,702,000 | 1,317,283,000 | 0.2          |

資料來源：經濟部統計處商業司 (2019)

隨著技術演進、市場變化以及資訊快速流動下，產業變化多端，隨著全臺育



成中心的家數增加，新創者對於育成中心的認識下，進駐廠商對於育成中心有更期待，了解進駐廠商的需求並對症下藥的重要性便彰顯出來，才能面對時代下的產業輔導。

綜合前述，可發現臺東產業的特殊性與差異化，依據中小企業處對於育成中心的定義與分類下，分類為技術創業放大器、國際創育加速器、主題式國際創育加速器、在地產業創生機構，代表著育成中心的專業化與廠商需求的不同，得以選擇合適的中心進駐。因此本研究欲透過身為在地產業創生機構的國立臺東大學創新育成中心之進駐廠商，探討面對臺東地區產業結構與規模小的新創企業，對於在資本額較低的情況下，撐過草創時期所需資源與協助以及對於進駐育成中心的需求。從國內外論文可以看見，過去文獻探討，主要分為二大類，一為質化方法，運用深入訪談、行為事例面談及焦點團體等；另一種為量化方法，透過分析問卷等方式，特別使用在為講求數據化的指標評估，官千懿（2012）文中以專業經理人的評估能力指標，而採用此研究方法。但以新創業者而言，在創業的道路上的想法尚未完整，許多都在邊想邊做的情況下調整商業策略，較難以清楚表達育成中心對於業者的想像與幫助，因此透過隱喻抽取技術的方法，結合多感官管道啟發或發覺人們無法藉由語言或文字所表達的深層的認知與感受（曾翊喬，2019）。

故採用隱喻抽取技術（Zaltman Metaphor Elicitation Technique）的概念，對於複雜的議題透過圖片來闡述說明，將個人經驗與圖片中景物作連結，引導受訪者回溯記憶，描繪潛藏的想法。透過專屬的心智模式來解讀，並用共識的圖的方式呈現，以用來代表大多數人關於此議題想法的參考架構，幫助提供符合需求的服務。並透過圖片作為引導的半結構式深度質性訪談。將其分析之結果提供加以提出解決方案，發揮最大效益及後續推行。

## 第二節 研究問題與目的

在創新創業是當今臺灣社會的一大趨勢，從學生至青年，政府有一系列課程及補貼等相應政策，許多新興產業、創新點子或擁有專業技術的青年們，積極走向創業市場。然而伴隨著創業風氣興盛，但常常由於經驗不足或是資源不足的情況下，導致失敗的結局。

過去研究中，陳盈太(2002)從 AHP 架構探討新事業進駐需求、彭清郎(2005)由組織系絡進行探討、以及藉由供需觀點分析育成中心與新創者的研究(林秋卿，2015)，還有透過訪談法了解經理、主任的陳述探討對創業者輔導協助影響(李東彥，2012)，可以看到聚焦於育成中心關鍵人物中，廠商、經理、主任各自的考慮面向，其中創業者的創業動機與想法是創業成功的一大關鍵，因此可見研究面向以廠商需求為大宗。

因此，本研究希望提供育成中心一個新視野，透過過往研究文獻的探討結果，看到以企業需求面向分析文章居多，卻缺乏了新創企業自身感受的研究。過往問卷式的評分表，對於了解新創企業的真实感受上難以完整的呈現，訪問過程中的部分片段，無法用言語文字有效的陳述。因此，運用 ZMET 隱喻抽取技術對於圖像表達的特性，透過圖片隱喻分析技術，隱喻抽取參與者共同想法架構，做為研究新角度切入之操作方法，探討創業五年內之新創企業進駐國立臺東大學創新育成中心對於輔導的需求。並根據研究結果，進一步探討育成中心所提供服務是否符合廠商需求。

最後，試圖分析臺東地區新創企業進駐創新育成中心的需求及關心的焦點，進而了解創新育成中心與新創企業的互動模式，從中了解臺東地區新創者深層需求，期望帶給類似之時空環境下的其他地區創新育成中心做為後續輔導新創業公司之參考。

本研究目的如下：

- 一、了解國立臺東大學創新育成中心進駐之新創企業所需求的想法。
- 二、藉由新創企業共同的心智模式，了解新創者的深層思維，進而探討育成中心輔導能量之提供與支持新創者的企業輔導管理之參考。

### 第三節 研究方法與流程

本研究首先以文獻分析法及訪談法整理出國立臺東大學創新育成中心輔導要點與方向，再以 ZMET 方法探討新創企業對於進駐國立臺東大學創新育成中心的看法及需求，透過兩者間交互作用下的比對，希望對於雙方在供需尚能有所交集，對於育成中心後續規劃輔導策略有所建議，流程如圖 1-2。

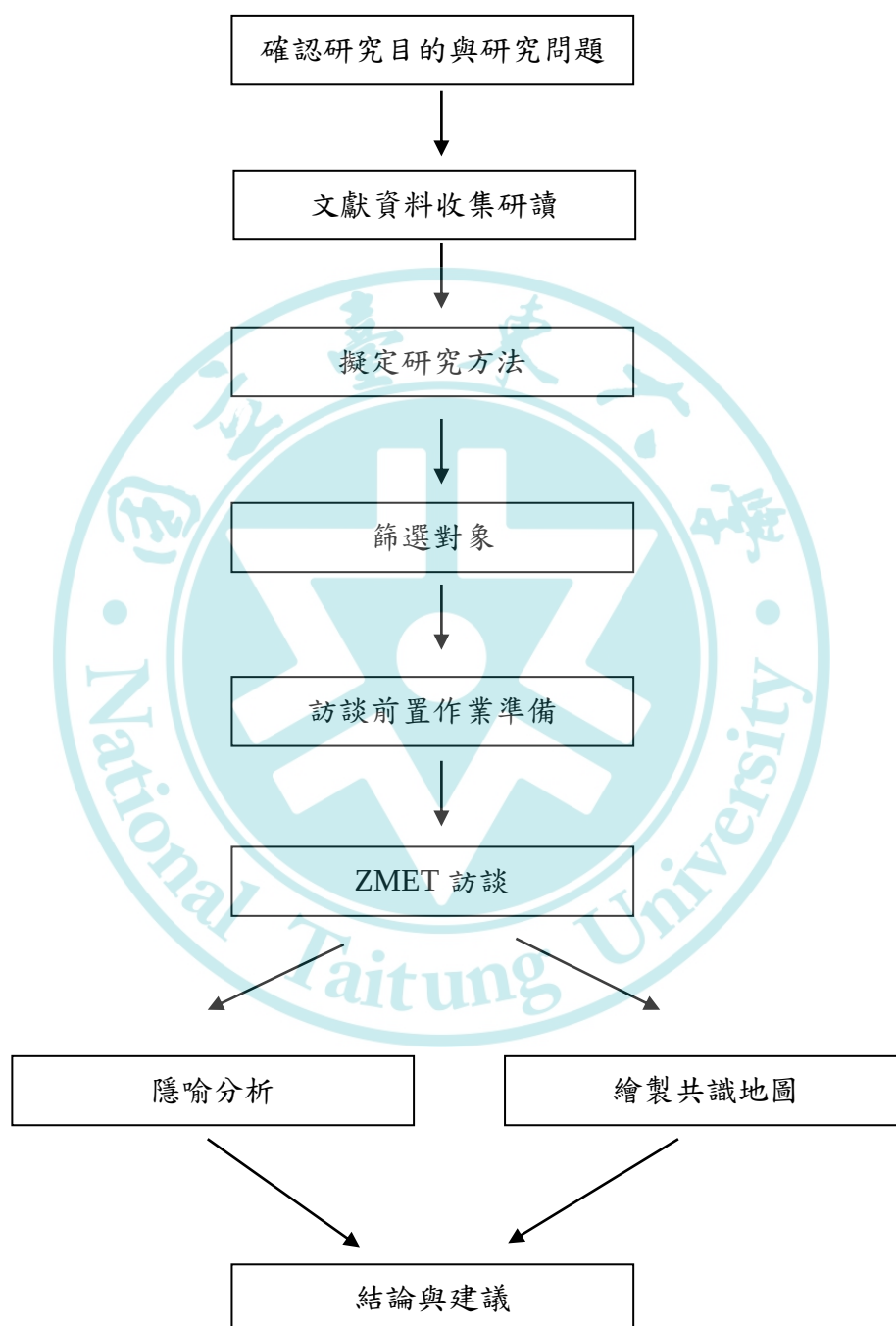


圖 1-2 研究流程圖

## 第四節 研究範圍與限制

本研究目的為了探討新創企業創業前期需求的心智模式，用以了解新創企業進駐國立臺東大學創新育成中心的動機與深層需求，做為育成中心後續企業進駐之參考與提供對應服務。以下分別針對研究範圍與研究限制加以說明。

### 一、研究範圍與對象

本研究目的為了探討新創企業創業前期需求的心智模式，在參考臺東縣政府一站式產業服務中心及 TTMaker 臺東原創基地、國立臺東大學創新育成中心，私人機構即 TaiDang -臺東共同工作空間及 FABLAB @TAITUNG 臺東自造後發現「國立臺東大學創新育成中心」在進駐廠商的部分，相較於其他臺東在地輔導單位，更聚焦於創業前期到創業初期的輔導，因此有較高比例為新創企業，故本研究針對「國立臺東大學創新育成中心」之進駐廠商中，成立時間未滿 5 年之新創企業為研究對象，採用隱喻抽取技術（ZMET）訪談方式探討進駐廠商對進駐育成中心所需求。

### 二、研究限制

ZMET 存在著一定的缺陷，研究者在訪談前的準備以及如何避免主觀性；再者，受訪者對於此研究之方法-隱喻抽取技術是否熟悉，對於研究的主題是否充分理解，在尋找圖像的階段能不能夠提供有效的照片，以及訪談技術、時間配合等等，都會影響到研究的最終結果。另外，所得結果因為樣本數量較少，研究不具備有效的外部效度，並不能推測至其他進駐育成中心之新創企業。

因此本研究限制研究者歸納為以下三點：

- （一）本研究採用 ZMET 隱喻抽取技術，因此為視覺研究方法，藉由圖片表達受訪者的想法與意義時，可能限制部分受訪者的思考範圍。
- （二）本研究僅能代表新創企業進駐國立臺東大學創新育成中心之共識地圖的認知差異，無法推論至其他育成中心。
- （三）本研究僅挑選與國立臺東大學創新育成中心高度活躍之新創企業，因此最後結果無法推論之母體，僅能代表此群體之共識地圖。



## 第二章 文獻探討

### 第一節 創新育成中心的定義、類型與在臺灣的發展

#### 一、創新育成中心之定義

育成中心（Incubator）的定義，是協助企業在轉型或研發新產品的階段，提供設備使用、技術輔導、場所使用、專業諮詢等資源，使企業渡過草創時期。

觀念最早於1959年 Joseph L. Manusco 將紐約 Batavia 鎮一塊荒廢的工業用地轉型成一個全新的商業中心，藉由提供設施、信用和顧問諮詢服務給與新創業的租戶維持當地經濟與就業機會（孫嘉隆，2009）。於1980年代被推廣到高等教育及公立研究機構，在1990年更擴展至其他產業族群（袁建中，1996；OECD，1997；Wiggins & Gibson，2003）

根據韋氏字典記載，「Incubator」一詞共有三種定義：（1）人工孵蛋的裝置；（2）受嚴格管控的環境空間，被用來培育微生物或照護早產而與生病的嬰兒；以及（3）某種形式的組織機構或場所，能夠藉由提供低成本的商務空間、經營管理協助與共享性服務促進新創事業發展。其中第三種定義被廣泛當作為創新育成中心的詞彙。另外隨著各國發展上的差異，也被稱為「Innovation Center」、「Enterprise Center」、「Business and Technology Center」、「Innovation Center」、「Technology Park or Center」、「Business Park or Center」、「Support Center」、「Incubator Center」等（Smilor，1987；袁建中，1996；經濟部中小企業處，2007）。

由於全球各國創新育成中心的發展情況互異，專家學者們組織機構對於育成中心的定義也有不同的詮釋，本研究經整理後列舉如表 2-1 所示。

表 2-1 育成中心定義

| 學者                | 年分   | 育成中心定義                                                                                     |
|-------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Allen             | 1985 | 認為育成中心是一個網絡型態的組織，它能提供技能、知識、激勵、實務經驗、營運以及共享性的服務。                                             |
| Allen & McCluskey | 1990 | 認為育成中心是一種機構，它能夠對新創事業提供空間、共享的辦公服務、業務發展協助，藉以促進新創事業的創造、存活以及成長。                                |
| Lalkaka           | 1994 | 認為育成中心是一種由少數人員管理的機構，以進駐廠商能夠負擔的形式提供實體作業空間、共享的設備以及營運上的支援服務。                                  |
| Charles & Giles   | 1995 | 認為育成中心是一種具備彈性的機構，能夠提供合理的承租費用、共享的支援與營運發展服務辦公設備，以及與各種專業、技術性與財務計畫的接觸管道，藉以培育眾多新創和正在起步的企業。      |
| 袁建中               | 1996 | 育成中心是一個創新設施，藉由負擔的起的出租空間、共用設備、商業諮詢服務及專門技術與管理的後助，營造可引導創業與早期成長的整體培育環境，降低技術商品化的風險，減少企業初期創業的壓力。 |
| Brown             | 1998 | 指出在培育項目上，現今大多數創新育成中心是採混合多                                                                  |

|                                             |      |                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |      | 項培育範圍，但其中專門的創造性藝術和多媒體創新育成中心等已漸出現。                                                                                                                                                                                            |
| 吳壽仁                                         | 2002 | 認為育成中心應具備一定的內部條件和外部環境，內部條件包括孵化場地、公共伺服設施、孵化管理隊伍和孵化資金；外部環境包括創業的文化氛圍、豐富的技術源和人才源、優惠的政策和健全的法制，以及完善的仲介服務體系和便利的交通通信設施。                                                                                                              |
| Hackett & Dilts                             | 2004 | 育成中心是一種共享辦公空間的機構，並試圖運用監控與營運輔助的策略性附加價值介入系統來培育進駐廠商。                                                                                                                                                                            |
| 林峻宇                                         | 2004 | 創新育成中心是一個擁有設施的組織，它本身是一個經警事業體，藉由提供負擔得起的出租空間、共用的設備、各種的商業服務與法律諮詢、專門技術與管理的援助和管道，提升新創成功的機會                                                                                                                                        |
| 樂文                                          | 2005 | 育成中心是一個以「制度性框架」與「仲介性體系」為根本特徵的智慧服務產業。                                                                                                                                                                                         |
| 林珮君                                         | 2006 | 創新育成中心為一創造知識、促進知識流通和利用的機制，是針對新創企業剛成立時，正值體制尚未發展健全、易受外在環境傷害的時期，適時提供可利用的空間、服務，技術、金融、行銷、管理等方面的協助，希望透過這些最佳化的支援，使創業初期的新興公司得以順利成長。                                                                                                  |
| Hughes , Ireland & Morgan                   | 2007 | 認為育成中心是一種機構，能夠讓初步發展的小型公司進駐並幫助他們快速發展成為具備競爭力的企業，同時提供了共同合作的機會。                                                                                                                                                                  |
| 經濟部中小企業處                                    | 2007 | 認為育成中心是以孕育創新事業、創新產品、創新技術及協助中小企業升級轉型的場所，藉由提供進駐空間、儀器設備及研發技術、協尋資金、商務服務、管理諮詢等有效地結合多項資源，降低創業及研發初期的成本與風險，創造優良的培育環境，提高事業成功的機會。                                                                                                      |
| The National Business Incubator Association | 2008 | 認為育成中心是一種經濟發展的工具，透過提供營運資源與服務支援促進新創事業的成功發展。                                                                                                                                                                                   |
| Bergek & Norrman                            | 2008 | 認為育成中心是一種組織型態，其能為新創事業提供共享性的場所、服務、營運輔助和網絡關係。                                                                                                                                                                                  |
| 洪巧娟                                         | 2019 | 育成中心被國家社會賦予之任務與目標，似與社會企業之精神與角色相仿。育成中心之協助功能與角色扮演：(1) 全方位提供中小企業在不同發展階段的協助；(2) 透過輔導諮詢及診斷新創企業需求，協助連結適當資源，以助人興業；(3) 在成功協助企業發展之餘，透過回饋機制，育成與企業共享共利，共創雙贏；(4) 最後，育成再投入更多資源協助新創或中小企業發展，進而形成一個優質的創新創業輔導生態體系，達成一個正向循環，使得育成組織能夠自給自足、永續發展。 |

(本研究者自行整理)

根據上述組織機構與學者對創新育成中心的定義內容，可瞭解育成中心主要包含的要素有：

- (一) 以組織型態的方式經營，與企業及當地機構的合作建立起穩固互利的網絡關係
- (二) 主要營運目的是培育進駐企業的創新事業
- (三) 為進駐廠商營造出利於創新的環境
- (四) 提供各種營運上的支援服務
- (五) 可有效促進當地經濟的發展

## 二、育成中心之類型

在 1987-1996 的學者定義中，其主要類型不乏以大學為主的育成中心以及公、私部門與其他類型的育成中心，其分類上較針對設立的單位；溫肇東、蔡淑梨與張道恆（2000）的定義中，開始有依功能別的劃分概念產生，但以功能為類型的劃分，在整個發展歷程仍是相對少數，羅仁權（2005）及經濟部中小企業處（2013）的類型分類上可見，此階段以設立的機構為劃分標準；而在經濟部中小企業 2016 年之後的分類下，則開始強調育成中心的功能性做為分類依據，分別在 2016 年分類為創業型（青年與婦女創業）、創新應用型、跨國育成型及網絡型（前育成社群、社企育成及區域聯盟）4 大類型 7 大特色模組；2018 年分類為國際創育加速器、技術創業放大器、在地產業創生機構，2019 年更增加主題式國際創育加速器。

因此處於全球各國創新育成中心的發展情況互異，專家學者們組織機構對於育成中心的定義也有不同的詮釋，本研究經整理後列舉如表 2-2 所示。

表 2-2 育成中心類型

| 學者                | 年分   | 育成中心類型                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Smilor            | 1987 | 依照組織型態的特性將育成中心區分成四種型態：<br>1. 以大學為基礎的育成中心：在於移轉並擴散大學的研發成果。<br>2. 私人性質的育成中心：增加投資機會並獲利。<br>3. 公司/連鎖型的育成中心：增加投資與就業機會。<br>4. 社區團體支援型的育成中心：為創造新的就業機會。                                             |
| Allen & McCluskey | 1990 | 認為由於不同的資源、需求、限制條件及機會影響育成中心策略、績效、服務與目的，因此不會有兩家完全相同的育成中心，他們進一步將育成中心分成六種型態：<br>1. 營利性資產開發型的育成中心：主要追求實質財產的增值<br>2. 非營利性法人團體型的育成中心：其目的在於創造工作機會與提升創業風氣。<br>3. 學術型的育成中心：識圖將大學研究的技術商業化，同時促進當地經濟發展。 |



|                   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |      | <p>4.種子資金營利型的育成中心：主要目的是增加投資機會與產品開發。</p> <p>5.公私立合作型的育成中心：由上述四種育成中心型態中兩者以上所組成的混合型育成中心，目的在於共享不動產經營與事業開發。</p> <p>6.由大型企業發貸的育成中心：追求新產品或服務開發增進發貸企業的經濟價值。</p>                                                                                                                |
| Brandt            | 1991 | <p>認為育成中心可分為四個型態：</p> <p>1.以大學為基礎的育成中心：其主要目的在於將大學研發的技術移轉至技術導向的新創事業。</p> <p>2.營利性的育成中心：獲利為主要的營運目的，這並不會在協助小型企業的營運上有所衝突。</p> <p>3.經濟發展型的育成中心：其最主要的目的為促進經濟發展，藉以創造更多就業的機會。</p> <p>4.混合型的育成中心：這類型的育成中心有多樣性的進駐廠商和營運目的，並試圖為小型企業營造更具創造力的情境。</p>                                 |
| 袁建中               | 1996 | <p>探討國內中小企業產業結構，依創新育成中心的動機、目的與定位分為以下五種型態：</p> <p>1.學術型育成中心</p> <p>2.非營利性公營部門型育成中心</p> <p>3.營利性私人機構型育成中心</p> <p>4.以上混合型育成中心</p> <p>5.營利種子資金型育成中心</p>                                                                                                                    |
| 溫肇東<br>蔡淑梨<br>張道恆 | 2000 | <p>將育成中心分為以下三種類型：</p> <p>1.技術育成中心</p> <p>2.混合型育成中心</p> <p>3.經濟發展型育成中心</p>                                                                                                                                                                                              |
| 羅仁權               | 2005 | <p>根據我國育成中心的實際發展現況，將育成中心區分為以下四種型態：</p> <p>1.學校型育成中心：具備較多的教授人力及產學研發能量，是目前國內家數最多的育成中心類型。</p> <p>2.財團法人型育成中心：財團法人與業界往來密切，並擁有豐沛之技術研發能量，因此在創新研發階段可提供較完善之育成服務。</p> <p>3.政府經營型育成中心：由於擁有較多的資源與資訊，故可銜接至創業階段之育成輔導。</p> <p>4.民間經營型育成中心：這類型之育成中心相對缺乏技術能量，育成重點定位在行銷及資金提供的後育成輔導。</p> |
| 經濟部<br>中小企業處      | 2013 | <p>將育成中心分為以下四種類型：</p> <p>1.大學校院型</p> <p>2.財團法人型</p> <p>3.社團法人型</p> <p>4.政府經濟型</p>                                                                                                                                                                                      |



|              |      |                                                                                                                                                  |
|--------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 經濟部<br>中小企業處 | 2016 | 在「補（捐）助公民營機構設置中小企業創新育成中心計畫」的既有基礎下，將育成中心歸納成創業型（青年與婦女創業）、創新應用型、跨國育成型及網絡型（前育成社群、社企育成及區域聯盟）4大類型7大特色模組，持續引領育成中心依其能量及發展方向，聚焦並深化育成中心特色，朝向特色化、多元化及國際化發展。 |
| 經濟部<br>中小企業處 | 2018 | 在「補（捐）助公民營機構設置中小企業創新育成中心計畫」的既有基礎下，將育成中心歸納成國際創育加速器、技術創業放大器、在地產業創生機構。                                                                              |
| 經濟部<br>中小企業處 | 2019 | 在「補（捐）助公民營機構設置中小企業創新育成中心計畫」的既有基礎下，將育成中心歸納成技術創業放大器、國際創育加速器、主題式國際創育加速器、在地產業創生機構。                                                                   |

（本研究自行整理）

### 三、創新育成中心臺灣地區發展現況

自從「中小企業創新育成中心」的概念被提出之後，歐美國家已陸續設立近兩千家育成中心，其中以學術型的育成中心居多，並且成功地培育出為數可觀的中小企業。90年代之後，日本、新加坡、香港與中國大陸等亞洲國家也隨之跟進，努力推行此項政策。其中，日本以私人機構投資運作為主，新加坡、香港則以公有民營的方式，由政府主導支持。中國大陸則多由學校或研究機構來設立。經濟部中小企業處為配合政府「亞太營運中心計畫」之發展，在推動多項輔導中小企業的措施之後，更推行中小企業創新政策，於民國85年訂定「鼓勵公、民營機構設立中小企業創新育成中心要點」，運用中小企業發展基金，鼓勵並輔導公民營機構利用既有之軟硬體資源、實務經驗與專業人力之整合，共同落實培育企業創新或個人創業目標，以加速產業升級。

綜觀臺灣創新育成中心的發展，可以用3個階段來看。分別為學習發展期、快速成長期、特色定位期，從1978年新竹科學工業園區學的設立到1997年，是育成中心的萌芽階段，臺灣參考美國經驗，並規劃許多政策、園區及育成中心的成立。

到了1998-2005年間，為快速成長期，從1997年最初成立的7間育成中心，隔年（1998）快速成長為36家，努力創造中小企業優勢之創業環境，提升中小企業科技創新及研發能力，為求切磋進步，經濟部中小企業處也開始辦理「中小企業創新育成中心破殼而出企業」及「年度績優育成中心」選拔，直到2005年已成長至91家。

於2011年開始，臺灣育成中心的發展，已不再僅僅為數量的成長，從在地化輔導較弱勢的族群，並開始走向國際化的發展，引導既有「育成中心」轉型為「國際創育加速器」、「技術創業放大器」、「在地產業創生機構」三大類型創育機構，鏈結在地及國際資源，並開創地區聯盟的鏈結，支援創新創業輔導系統。在補助策略上，也可以看到政府並不因育成中心的成長而提升補助數量，反而有年年縮減的現象，這也代表育成需自主營運的重要性。

截至 2018 年，中小企業處自 1997 年開始推動育成政策，至今已累積豐碩成果。歷年來曾獲本處補助創育機構共計 143 所，截至 2018 年 12 月底為止，累計投入金額為 34.384 億元、培育 15,649 家中小企業、誘發投增資金額 1,588 億元、育成新創企業 9,223 家、新增/維持就業人數達 309,225 人、協助育成企業取得專利 4,472 件、技術移轉 2,120 件，並已有 121 家育成企業上市/上櫃。

本研究經整理後列舉如表 2-3 所示。

表 2-3 育成中心臺灣發展歷程表

| 年分    | 發展事蹟                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 學習發展期 | 1978 學習美國矽谷經驗，開始興建"新竹科學工業園區"                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|       | 1983 頒佈了《創業投資事業推動方案》和《創業投資事業管理規則》                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|       | 1984 成立了第一家創業投資公司"宏大創業投資公司"                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|       | 1990 制訂了《促進產業升級條例》，健全經濟發展的法規政策                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|       | 1991 制訂《中小企業發展條例》，提供各項輔導措施，其中包括了"中小企業發展基金專項貸款"、"中小企業信用保證基金"                                                                                                                                                                                                                                       |
|       | 1992 國科會委託"學術研發成果技術移轉管道方式之研究"。研究報告中建議臺灣應建立創業育成之功能機制                                                                                                                                                                                                                                               |
|       | 1993 制訂《創業投資管理規則》，臺灣繼新竹工業園區後，又規劃了"軟體科學園區"、"科技工業園區"、"研究發展專業區"等                                                                                                                                                                                                                                     |
|       | 1995/1 經濟部中小企業處為配合「亞太營運中心計畫」之發展，繼推動中小企業多項輔導措施之後，積極推行中小企業創新育成政策                                                                                                                                                                                                                                    |
|       | 1995/8 經濟部中小企業處委託中華民國科技管理學會，由交通大學科技管理研究所編撰完成中小企業創新育成中心規劃報告。                                                                                                                                                                                                                                       |
|       | 1996/4 訂定「鼓勵公、民營機構設立中小企業創新育成中心要點」。                                                                                                                                                                                                                                                                |
|       | 1996/7 由臺灣工業技術研究院設立創新育成中心，首座育成中心成立。                                                                                                                                                                                                                                                               |
|       | 1997/1 臺灣大學創設慶齡創新育成中心，開創學校設立之先河。                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 快速成長期 | 1997/1 經濟主管部門開始接受設立申請，當年成立七家中心。                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|       | 1998 共 36 家創業育成中心，類型包括大學、財團法人、私人機構。                                                                                                                                                                                                                                                               |
|       | 2000 成長至 48 家創業育成中心（政府補助 46 家）。                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|       | 2000/8 行政院院會討論通過之「知識經濟發展方案」，推動辦理「強化中小企業創新育成功能之五年計畫」。為了協助傳統業升級轉型，創造中小企業優勢之創業環境，提升中小企業科技創新及研發能力。                                                                                                                                                                                                    |
|       | 2001 持續推動「強化中小企業創新育成功能」計畫，以促進育成中心間的資源整合及交流，並催化區域育成中心聯盟的成立。                                                                                                                                                                                                                                        |
|       | 2002 亞洲企業育成協會（Asian Association of Business Incubation, AABI）於 2002 年多倫多市舉行的 NBIA 年會中正式成立。會員包括臺灣、日本、韓國、印度、大陸、香港、馬來西亞、新加坡等國家地區。目前會長為日本新事業支援機關協議會（Japan Association of New Business Incubation Organizations, JANBO）總幹事堀場雅夫，副會長為韓國創業育成協會（Korean Business Incubation Association, KOBIA）會長 Kim Hong。 |
|       | 2002 經濟部中小企業處開始辦理「中小企業創新育成中心破殼而出企業」及「年度績優育成中心」選拔。                                                                                                                                                                                                                                                 |

|       |      |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | 2004 | 中小企業處建議公共工程委員會修法，擴大促產條例中對公共建設的解釋範圍，增列育成中心，以擴大誘因。這項提案已於 2004 年 11 月底通過，將可為育成中心引進民間資源。經濟部中小企業處已研擬中小企業發展條例修正草案，增列「創業與創新育成專案」，除界定育成中心為「孕育新事業、新產品、技術、資金、管理諮詢服務之單位或事業」外，對「創業及創新輔導」「融資與信用保證」「教師及研發人員參與育成中心」「育成中心補助與評鑑」等攸關育成中心發展事項亦詳為規範納入經濟部中小企業處研擬成立「創業育成輔導體系」相關措施。 |
|       | 2005 | 成長至 91 家，政府補助 75 家。                                                                                                                                                                                                                                          |
| 特色定位期 | 2011 | 提出「三業四化」及「三中一青」策略。針對「中小企業、中低收入、中南部、青年」重點扶植。                                                                                                                                                                                                                  |
|       | 2014 | 已累計補助 119 所育成中心，有 4 所育成中心獲得國際育成協會（NBIA）軟著陸認證。                                                                                                                                                                                                                |
|       | 2015 | 超過 130 所育成中心，補助 73 家中小企業創新育成中心。                                                                                                                                                                                                                              |
|       | 2016 | 130 所育成中心，其中曾獲本處補助的育成中心達 125 所。                                                                                                                                                                                                                              |
|       | 2018 | 「連結在地、連結國際、連結未來」的三大基礎出發，將傳統育成中心的培育資源轉型為新創事業共享與支援組織體系，規劃以發展育成產業為核心，加強與民間加速器及募資平臺合作，以協助新創事業快速打入市場，期望創造一個以創新創業為核心，並充分結合各產業能耐的創育生態體系。                                                                                                                            |
|       | 2019 | 引導既有「育成中心」轉型為「國際創育加速器」、「技術創業放大器」、「在地產業創生機構」三大類型創育機構，鏈結在地及國際資源，以支援創新創業輔導系統。並舉辦「育成有你創育競賽」表揚傑出經理人。                                                                                                                                                              |
|       | 2020 | 2020 年度獲補助共 48 案創育機構<br>北部 24 案，中部 9 案，南部 10 案，東部 3 案，離島 2 案                                                                                                                                                                                                 |

資料來源：經濟部中小企業處(本研究自行整理)

#### 四、國立臺東大學創新育成中心

##### (一) 國立臺東大學創新育成中心起源

國立臺東大學創新育成中心在經濟部中小企業處之輔導與協助下，於 2011 年正式成立，開始投入臺東新創中小企業之培育工作，為國立臺東大學二級單位。

2010 年起招商之廠商類型受臺東地理環境影響，大多數以一級產業為主，至今（2020 年）陸續進駐廠商多元化，主要類型有經營農產、觀光旅遊、社會企業及女性事業者占多數，為了凝聚向心力、以及定期聚會，中心依照在地廠商需求，提供相關服務項目，如：不定期辦理課程與展售活動，透過課程與活動活動網絡廠商，形成資訊交流網絡，建立廠商之間有善橋梁，藉由大企業帶領小企業之模範模式。更透過有機健康飲食之概念，自 2011 年創建「國立臺東大學有機農夫市集」(2020 年已更名為國立臺東大學有機有善農民市集)，訂定每周日上午 8 點至 12 點，提升在地有機產業曝光。



並長期致力於協助臺東中小企業、婦女、青年創業、原民等對象，運用原有優勢，朝婦女創業、青年創業、有機精緻農業、觀光旅遊產業、生物科技產業、文化創意產業等發展資源整合、輔導之角色。

對於中小企業的發展，累積了合作體系的經驗，通過與業界內專家學者的緊密合作，滿足了廠商在研發和新業務管理方面的需求，並發展出新技術和新產品。實現培育業務增長和人力資源整合的目標，降低創業和產業結構調整初期中小企業的風險，幫助企業成長和發展，提升臺東地區產業競爭力。

## (二) 國立臺東大學創新育成中心現況及能量

因應在地產業的需求，盤點核心能量及臺東縣市發展方向，聚焦領域聚焦於新農業、觀光休閒、其他(社會企業)三大領域。109 年已培育聚焦領域企業有 18 家，新創企業 13 家。

臺東地區的產業包含精緻農業、農產品業、食品生技業、水產品業、深層海水業、保健食品業、藥用植物業、美妝生技業、生態旅遊業等生物相關產業。本校與國立臺東專科學校、東華大學、宜蘭大學、石材暨資源產業研究發展中心、經濟部東部深層海水創新研發中心、工業技術研究院、臺東林區管理處、臺東農業改良場、臺東茶業改良場、水產試驗所東部海洋生物研究中心與林業試驗所太麻里研究中心等合作於 106 年在臺東校區的產學創新園區成立「東部生物經濟發展聯盟」既而成立東部生物經濟中心，來共同協助台東縣的中小企業。解決目前六級產業化推動之瓶頸，本校於 108 年 10 月已建置好東部生物經濟中心先導工廠，以作為臺東特色產品量產與產業化之基地。東部生物經濟中心先導工廠設有專業研發品管實驗室與食品生技廠。工廠之食品硬體設施符合國內法規與食品 TQF 通則與專則規定。推動聯盟單位間的實質產學合作、聯合協助地方企業之企業輔導與產業創新加值、推動研究資源共享，提升研發能量。

國立臺東大學創新育成中心位於臺東大學舊校區創新育成大樓，位於臺東市市區，交通往來方便，目前在創新育成大樓的空間規劃部分如圖 2-1 所示，1 樓主要提供給縣內社福機關作為使用，為落實民眾與學校間的溝通更為順暢，設立「臺東大學一站式在地服務中心」；2 樓為行政辦公空間，並設有兩間會議室供辦理大小型活動使用；3、4、5 樓提供給廠商作為進駐空間使用，針對不同用途提供不同大小空間，企業培育空間 17 間(4 坪-26 坪不等)另有一間 61 坪的大型培育室共用空間，於 3 樓更設有學生創業團隊培育空間 10 間，提供個人使用。學生創業團隊培育空間 10 間，已有 8 個學生團隊使用，剩餘 2 間；企業培育空間已使用 13 間培育室剩餘 4 間，進駐率達 77%。



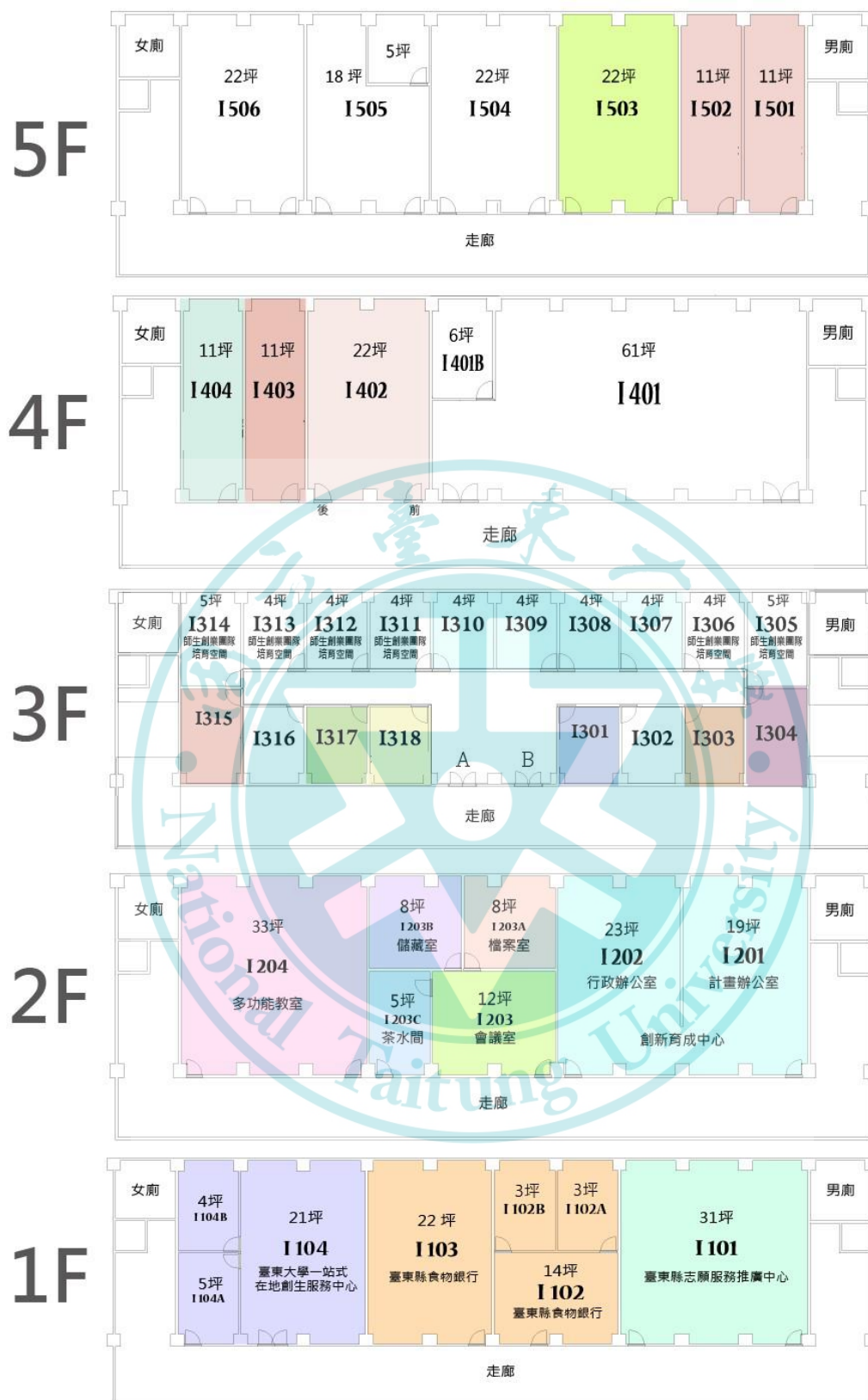


圖 2-1 創新育成大樓空間分布  
資料來源：國立臺東大學學校網站

表 2-4 臺東大學育成中心企業進駐空間

|                                                                                     |                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    |
| <p>新創企業進駐空間走廊(3樓)</p>                                                               | <p>企業共用交流空間</p>                                                                      |
|   |   |
| <p>進駐空間內部</p>                                                                       | <p>各樓層之樓梯</p>                                                                        |
|  |  |
| <p>廁所</p>                                                                           | <p>新創企業進駐空間走廊(4樓)</p>                                                                |

資料來源：研究者自行拍攝

### (三) 國立臺東大學創新育成中心輔導方式

國立臺東大學創新育成中心為滿足企業創業所面臨的需求,提供下述之輔導資源。1.提供空間設備支援:提供企業創業所需之辦公、會議召開、工作執行等空間,以較優惠價錢減輕新創企業初期的負擔。2.協助技術研發支援:釐清業者需求服務,並有效媒合校內外師資、企業等進行產學合作或技術移轉。3.尋找商務輔導支援:辦理相關經營管理、行銷培訓課程,提升企業本質能力加強升級與轉型。4.通路媒合資源分享:提供相關市場資訊、資金、通路等。5.提供行政服務資源:對接企業需求,提供事宜之政府資源、獎項、融資等服務,並輔導撰寫營運計劃書、合約指導等行政事項。6.加值驗證輔導:強調安心的溯源概念,積極推動輔導有機友善耕作、清真認證、SGS、區塊鏈生產履歷等。

在 108 年度已協助臺東地區的中小企業運用政府資源提案臺東地方型 SBIR 計畫 6 件,109 年有 8 件與本校產學合作並在東部生物經濟中心先導工廠研發試量生產,確實解決臺東在地奈米型企業之問題,並運用實習商店協助推廣行銷。目前努力為業者開拓商機,從產品安心溯源的建立(如:區塊鏈安心生產履歷、清真認證等)至國際化的簡報做系列提升廠商的計畫。

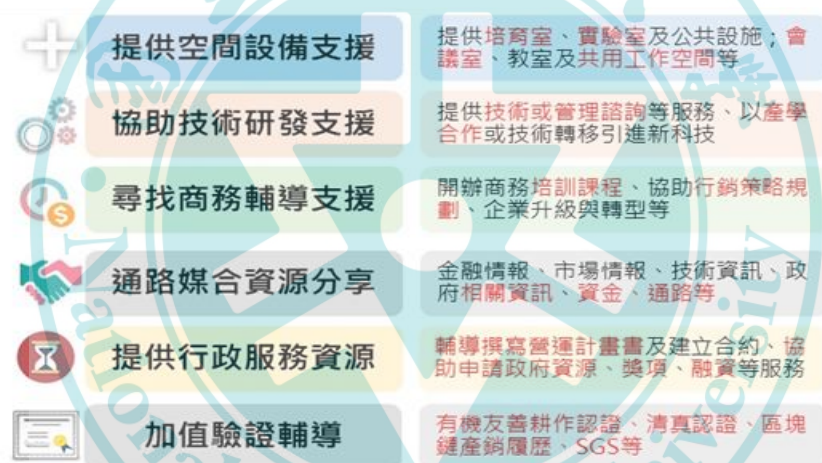


圖 2-2 國立臺東大學創新育成中心輔導事項

資料來源：國立臺東大學創新育成中心提供

輔導業者機制如圖 2-3,國立臺東大學創新育成中心根據經濟部中小企業處公開之進駐五階段,分別為(一)簽約前之招商說明會、協助撰寫營運計劃書、篩選優質產學合作廠商、(二)簽約之擬定輔導計劃、審查會、進行簽約程序、(三)育成中之校內資源提供、校外資源導入、衍生產學案、產品行銷推廣、(四)畢業之辦理畢業程序、成果記錄、(五)畢業後之育成家族聯誼會、畢業廠商追蹤輔導、後育成服務、衍生新創公司服務。

在 108 年度已協助臺東地區的中小企業運用政府資源提案臺東地方型 SBIR 計畫 6 件,109 年有 8 件與本校產學合作並在東部生物經濟中心先導工廠研發試量生產,確實解決臺東在地奈米型企業之問題,並運用實習商店協助推廣行銷。

目前努力為業者開拓商機,從產品安心溯源的建立(如:區塊鏈安心生產履歷、清真認證等)至國際化的簡報做系列提升廠商的計畫。





圖 2-3 企業申請進駐創新育成中心流程  
資料來源：國立臺東大學創新育成中心提供

## 五、創新育成中心之研究

在創新育成中心的研究部分，有從政府法規及相關政策作為研究目標，特別在中小企業處的規範與趨勢下，育成中心不斷演變的過程中，如何有效營運；官千懿(2012)以探討育成中心的關鍵人物-育成經理人的職能評選，探討育成中心的評選模式。

從 2000 年開始，以育成中心營運研究佔大多數，在 2006 年前的研究，多在育成中心單一單位的研究，之後便開始針對相關影響因素作探討，如母體組織對於育成中心的影響、發展的成功因素等多變因的加入。另可以看到從輔導面、績效執行狀況、產學合作、培育能量、關鍵成功因素等多面向作研究。

在政策法制關係部分，在 2000 年的快速成長期環境下，在政策的推動下，使的育成中心的成長速度大幅提升，便開始探討政策對於育成中心的經營績效上的影響。隨著政策的制定後，在營運階段的過程中，更多學者開始探討育成中心的能量，特別在創新性的概念導入對於業者的幫助，以及找出育成中心在輔導企業的關鍵成功因素。

在育成中心的營運上關鍵人物，無非是育成中心經理人，經理人的背景、專業等因素，都會是育成中心對於廠商間的輔導面上的走向不同，因此在研究經理人的職能評選更可以對於育成中心的發展有很大助益。

在研究的階段，除了有視為供給端的育成中心，更有需求方的廠商端。學者針對服務項目需求了解企業對於進駐育成中心所期待可以獲得服務事項的期待與對企業成長得協助；以及育成中心成功的關鍵因素與策略，透過競賽獲獎、廠商的發展上作為衡量的準則，以數據化的方式找出關鍵因素；並探討廠商就創新活動成效如何選擇育成中心。

除了輔導面的研究外，有一大部分由需求面作為研究，如同本研究也是以需求端做為探討，過去研究聚焦在企業如何選擇育成中心的考量，本研究預透過企業的深層需求，做為未來育成中心在輔導面上的建議。本研究經整理後列舉如表 2-4 所示。



表 2-5 育成中心研究面向

| 政策法制關係   |      |                                           |
|----------|------|-------------------------------------------|
| 作者       | 年分   | 題目                                        |
| 李憲祥      | 2001 | 創新育成中心經營績效與政策法令關係之探討                      |
| 周繼雄      | 2004 | 中小企業創業與創新育成中心之法制研究                        |
| 劉信良      | 2004 | 國家創新體系運作之觀察-以育成中心政策為實證研究                  |
| 育成中心營運研究 |      |                                           |
| 作者       | 年分   | 題目                                        |
| 施東明      | 2000 | 台灣大專院校育成中心育成服務績效評估之實證研究                   |
| 陳美菁      | 2001 | 區域性育成中心策略聯盟模式之分析與建立                       |
| 邱紹成      | 2002 | 以資料包絡分析法評估國內育成中心營運效率之研究                   |
| 辜旗亮      | 2003 | 企業孵化器—上海五角場地區育成中心之研究                      |
| 張聰欽      | 2004 | 學術型創新育成中心與產業創新模式之探討                       |
| 陳宗瑞      | 2004 | 國內育成中心績效評估模式之驗證與指標擴展                      |
| 林峻宇      | 2004 | 公民營科技創新育成中心經營關鍵成功因素之研究                    |
| 許智欽      | 2004 | 國內育成中心績效模式之建構與驗證-以多元迴歸分析法                 |
| 林俊文      | 2005 | 育成中心培育創業者達到成功之關鍵性因素研究                     |
| 邱啟綱      | 2005 | 育成中心關鍵成功因素之研究-分析層級程序法 (AHP) 之應用           |
| 黃國龍      | 2005 | 創新育成中心營運效率評估與驗證—資料包絡分析法 (DEA) 之應用         |
| 蔡劭儒      | 2005 | 網絡關係管理對育成績效影響之研究—以創新育成中心個案為例              |
| 解麗文      | 2006 | 創新育成中心培育新興科技公司績效之評估—以桃竹苗地區為例              |
| 林婉君      | 2006 | 我國大學產學合作現況與展望之研究—以學術型創新育成中心為例             |
| 馬一嵐      | 2006 | 兩岸創新育成中心的發展與產業創新效果之研究                     |
| 施秀玲      | 2006 | 台灣學術型創新育成中心之績效研究                          |
| 陳珮瑾      | 2007 | 學術型育成中心合作機制之研究-以逢甲大學育成中心為例                |
| 吳秉宸      | 2011 | 學術型創新育成中心母體組織支持度與中心經營績效之探索性研究             |
| 賴佑宜      | 2011 | 農業科技育成中心關鍵成功因素之研究-層級分析法 (AHP) 之應用         |
| 高健中      | 2012 | 育成中心培育能量架構之驗證                             |
| 許鳳玲      | 2012 | 建構育成中心培育能量架構-AHP 層級分析法之應用                 |
| 李東彥      | 2012 | 創新育成中心類型與經營模式之探討-對創業者輔導協助之影響              |
| 陳信伯      | 2013 | 整合創業家、創業機會與創業資源觀點探討南科育成中心新創事業之關鍵成功因素      |
| 胡湘萍      | 2013 | 探討服務品質與顧客滿意度對進駐廠商行為意向之影響-以南區創新與創業育成中心聯盟為例 |
| 詹佳融      | 2013 | 從創新活動觀點探討公私協力對育成中心經營績效影響之                 |

|                        |      |                                             |
|------------------------|------|---------------------------------------------|
|                        |      | 研究—台灣地區育成中心為例                               |
| 黃傑克                    | 2014 | 應用文字探勘及資料包絡分析法於育成中心之效率分析及關鍵字萃取              |
| 楊春桂                    | 2014 | 創新育成中心陪伴地方企業之研究以國立臺東大學為例                    |
| 林秋卿                    | 2015 | 以供需觀點建構育成中心服務能量指標                           |
| 江珮嘉                    | 2015 | 大學育成中心與學生新創事業歷程之網絡關係探討-以成功大學文創育成與研發中心與”繡”為例 |
| <b>專業經理人</b>           |      |                                             |
| 作者                     | 年分   | 題目                                          |
| 官千懿                    | 2012 | 育成中心專業經理人職能評選模式之建構                          |
| <b>進駐廠商選擇輔導原因及成效研究</b> |      |                                             |
| 作者                     | 年分   | 題目                                          |
| 呂銘達                    | 2001 | 進駐戶發展階段與進駐戶類型對培育服務項目需求之影響研究-國內育成中心進駐戶之實證    |
| 陳盈太                    | 2002 | 新事業選擇育成中心關鍵因素與策略                            |
| 林佳樺                    | 2002 | 育成中心影響廠商創新活動成效之研究                           |
| 陳碧慧                    | 2002 | 廠商激勵措施及其類型與組織創新績效的關係—以創新育成中心進駐廠商為例          |
| 盧彥戎                    | 2003 | 人格特質、創業策略、創新育成中心服務項目對新創事業績效之影響              |
| 楊景填                    | 2004 | 育成中心進駐廠商之知識流通與創新績效關聯性研究—網絡觀點                |
| 盧淵源                    | 2004 | 多準則決策於選擇育成中心之研究                             |
| 彭清郎                    | 2005 | 環境特徵、組織系絡、知識策略與知識管理能耐關係之研究—以育成中心進駐廠商為例      |
| 張凱茶                    | 2005 | 國際知識特性與組織型態對創新績效影響之探討-以台灣育成中心進駐廠商為實證對象      |
| 李依庭                    | 2013 | 台灣育成中心進駐廠商之存活分析                             |

## 第二節 新創企業的定義與發展

### 一、新創企業的定義

Johnson,P.(1986)認為新創企業的定義為一個企業組織開始擁有獨立的會計系統，並且有人全職為此企業工作時，一個新創企業就誕生了。Miller, D. (1992)對於新創企業的定義與看法可以歸納為：

- (一) 創業者的創業精神與意志力是公司成敗的關鍵。
- (二) 不確定高。
- (三) 建立團隊、資金募集、產品研發與市場初步拓銷，為最重要的工作。
- (四) 現金短缺、市場技術變化、產品缺乏競爭力、產品無法即時上市與無法吸引到優秀的人才為主要的風險。

(五) 創業者必須在一定的時間內，完成重要的階段性目標。

中小企業處創新育成中心的定義，則以設立 5 年內的企業均屬之，而微型企業創業貸款則限以所創或所營微型企業登記設立未超過一年者，國外對於新創事業的定義也無定論，不過，基本上是以設立後營運仍未穩定的企業為代表。

## 二、新創企業的發展

有關於新創企業的發展，若以創業的主體來看，有以個人發起的自行創業，亦有從企業體出發，自內部獨立出來的新公司，或是轉投資企業，但是不管是何種的創業型態，都將會遇到資源取得、網路關係的建立，以及組織能耐培養等類似的議題。

在新創企業發展的歷程中，由於不同的發展階段，會有不同的特性存在，因此有不少的學者投入新創企業分期之階段性問題研究。Van de Ven, A. H., Hudson, R. & Schroeder, D. R (1984)依據創業工作的本質，將新創企業發展分成探勘問題、挖掘知識、事業發展、計劃公司啟動等四階段(表 2-6)，Kazanjian, R. K. and Drazin R. (1990)針對生產實體產品的科技事業所作的研究將新事業發展分成四個階段，分別為概念及發展期、商品化期、成長期及穩定期(表 2-7)。

表 2-6 新事業發展分期

| 分期                                          | 任務內涵                                     |
|---------------------------------------------|------------------------------------------|
| 第一階段：探勘問題期<br>(problem exploration)         | 評估市場調查潛在顧客確認其產品需求已確認企業生存的潛在利基            |
| 第二階段：挖掘知識期<br>(knowledge exploration)       | 找尋回應市場需求的技術來源和可能產品                       |
| 第三階段：事業發展計劃期<br>(business plan development) | 制訂商業計劃聘請相關的財務人員法務人員及行銷專家等審視計畫以確保其實際可行性   |
| 第四階段：公司啟動期<br>(company startup)             | 以小規模漸進的方式開始執行計畫並從事必要的調整或是從錯誤中學習以完成事業的發展。 |

資料來源:Van de Ven & Schoreder,1993,p.63

表 2-7 新事業發展分期

| 分期          | 面臨問題                       |
|-------------|----------------------------|
| 第一階段：概念及發展期 | 發展事業構想建立產品原型及資源的取得與技術的發展   |
| 第二階段：商品化期   | 組合新產品的工作團隊把產品和技術商品化        |
| 第三階段：成長期    | 大量生產銷售與配送產品確保效率與效能以達獲利     |
| 第四階段：穩定期    | 維持成長發表第二代產品專業經理人支援或取代原始創業者 |

資料來源:Kazanjian & Drazin,1990,p.137-150

Robbins, Steven P. (1990) 認為新創企業在不同發展階段，應有不同型態的組織，將新創企業於籌設過程分為三個時期：



### 一、創新發展期：

此時為投資構想成形及投資評估階段時期，最需尋找支援，並最需獲得最高層級之支持與肯定，故其組織可能為常設委員會或臨時性專案組織。

### 二、種子期：

將構想轉換為具體的事業計畫，此時期為種子團隊成型期，此時已明確投資新事業案進行，招募菁英組成種子團隊。

### 三、事業組合管理期：

隨著組織發展，成立正式公司性組織或事業部組織，已完成新創企業籌設階段，正式撥款給新創企業跨入營運階段。

## 第三節 ZMET 隱喻抽取技術及其應用

隱喻抽取技術 ZMET (The Zaltman Metaphor Elicitation Technique)，是美國哈佛大學教授 Gerald Zaltman 於 1990 年代因為去尼泊爾旅遊時所啟發的靈感。當時他將相機借給當地人拍照，卻發現大部份拍出的照片都沒有拍到腳（或是將腳切一半），詢問後才瞭解，對於當地人而言，赤腳是種貧窮的象徵，因此他們在拍照時都刻意不拍腳。由此經驗，使得 Zaltman 發現圖像有隱喻的函能。

而提出結合非文字語言（圖片）與文字語言深度訪談(In-Depth Interview)的混合研究法。此法包含深度 (in-depth)、個人訪談 (personal interview)，以受訪者提供的視覺圖像為訪談主軸，使受訪者能藉由半結構方式來自由表達、詳述內心的想法 (Coulter, Zaltman, & Coulter, 2001；林鉅章，2016)。

### 一、ZMET 起源與意涵

Zaltman 研究出 ZMET 這項研究方法，起源於 1990 年的一次尼泊爾旅行採訪所帶來的靈感。在這趟遊歷當中 Zaltman 請當地居民幫忙拍攝一些照片，後來發現這些所拍攝的照片中幾乎都有一些共同點，照片人物的腳似乎都刻意避開而不願入鏡，經詢問居民之後才瞭解他們都赤腳，認為那赤腳是一種貧窮的象徵，想對外來人隱藏著，因此才會刻意不拍腳。這樣的發現讓 Zaltman 思考照片背後所隱藏的深刻意義，並開始研究透過圖片的投射去探索潛藏於人類腦海中的內心思維和真正想法，藉由圖片的強大隱喻能力瞭解受測者的內心世界，終於研究出 ZMET「隱喻抽取技術」研究法 (江鈴弘，2009)。

ZMET 的理論起源於「人類的原始思考是以影像的形式而非文字的形式」(Gwendolyn,2000；Zaltman,2003；Mehrabian,1971)，認為在溝通訊息中約有 93% 是包含非文字語言的，僅有 7%是以文字語言表達。Gwendolyn (2000) 指出人類有超過 80%的溝通是透過非文字語言進行，甚至是圖像思考的暗示上，此觀點已成學界現在的共識。社會學家也認為人類大部分溝通方式並非語言溝通。

ZMET 是集結了科學、社會學、心理學、符號學等多種科學，符合各種學科高度與效度的標準，具備理論基礎且能運用於實務 (Gwendolyn, 2000; Coulter,

過去在行銷領域上與消費者想法有關的研究有許多，但皆是建構在「人們都

能清楚且確實的以言語方式表達他們內心的想法」的前提之下。驅動人類決策與行為認知及思考有 95%發生在非意識的狀態下，只有 5%顯露在意識上，這是因為許多資訊無法用語言明白表達。Zaltman 認為顧客對於自己使用產品後的反應不僅僅是表陳的態度或意見，而是被更深層且難以言詞表達的意念與感覺所駕馭。換言之，過去的行銷調查手法所獲得的結果，皆僅止於表陳層次，而並未到達無意識層級(Gwendolyn, 2000; Zaltman, 1995; Useem & Zaltman, 2003)。

## 二、ZMET 基本假設

ZMET 是一種半結構式訪談方法，在訪談開始前，請求受訪者先自行尋找能代表受訪目標的圖片（可自行拍照或是從報章雜誌得來的圖像），再以此圖片為基礎，根據事先擬好的問題大綱開始進行訪談，透過個人深度訪談，在不斷的反覆詢問與分析中，得出受訪者背後想法的由來以及每個想法之間的關聯。Zaltman 與 Coulter (1995) 提出七項基本假設，建議研究者依照此七項假設進行更深入受訪者內心想法的資訊收集，如此一來受訪者可更自由的表達心中的想法及感受，也有更大的機會提出重要或是研究者預期之外的議題或概念 (Coulter, Zaltman & Coulter, 2001)。

### （一）大部分的溝通是非文字語言形式的 (Most Communication Is Nonverbal)

人類大約 80%的溝通是以非語言方式傳遞，方法包括手勢、說話語調、肢體動作、眼神接觸等非語言的方式與他人溝通和交換意見。甚至當語言與非語言的溝通有矛盾時，人們傾向於相信非語言的訊息。

### （二）思考是以影像的形式產生的 (Thoughts Occur as Images)

思考產生的方式和溝通不同，思考以影像呈現，其中影像包含視覺、嗅覺、聲音影像等。雖然研究的過程中必須用到語言，但它和非語言文字的關聯才是關鍵，因此，如何讓受訪者透過非文字的方式表達其影像很重要，要更深入瞭解受訪者內心的思考和感覺，就要使用結合文字語言與非語言的研究方式。

### （三）隱喻是檢視思想、感覺與瞭解行為的基本單位 (Metaphors as Essential Units of Thought)

隱喻 (metaphor) 是思考與溝通時的基本單位，透過其他事物來探究和經驗某一事物，用來觀察受訪者的思考和感覺，且瞭解受訪者行為的關鍵；隱喻不但可以隱藏、表達人們的想法，更能幫助人們瞭解思考的本質。

### （四）感官的圖像是種隱喻 (Sensory Images as Metaphors)

感官是人們接受外界訊息的重要媒介，也是通往心智的通道。以感官作為基礎的隱喻是瞭解受訪者思考和行為的重要潛在工具。

### （五）心智模式以故事的型式呈現 (Mental models as Representations of Stories)

當人們使用圖片來描述主題時，腦部的記憶歷程即啟動，若將時間倒回到當時的情境，研究者便可在聆聽的過程中捕捉受訪者的思考和感覺，並描繪心智圖，同時也可依此心智圖，建構故事並瞭解受訪者。

#### (六) 思考的深層結構是可及的 (Deep Structures of Thought Can Be Assessed)

人們都有隱藏於內心深處的想法與感覺，但往往因沒有察覺而無法表達。若透過有效的方法和工具，便能這些思考和感覺挖掘出來。

#### (七) 理性與感性在思考中是混合的 (The Comingling of Reason and Emotion)

人類進行決策時，會同時受到理性與感性雙重的影響，因此挖掘人們深層思考的同時，必須考量到理性與感性雙面，不應偏重其中一方。

### 三、ZMET 的應用

國內 ZMET 的相關研究則主要由方之光教授開始(江羚弘，2009)，自 2003 年迄今 2020 年 3 月，共計有 1230 筆資料以此為研究方法的碩士論文。

在學術界中，運用 ZMET 進行研究的文獻，也陸續被刊登在許多行銷、廣告領域的重要期刊上。用以瞭解消費者對某商品的感覺，建立消費者的心智模式，進而對該商品提出行銷或經營上的建議。

在國內相關文獻中，研究者始從事 ZMET 研究時間已經有 17 年之久，應用範圍主要在於品牌形象、營運管理、行銷策略、企業形象及組織願景等。黃維鈞(2004)、梁益誠(2005)、呂宗憲(2007)、黃怡珍(2009)、廖政期(2011)、蔡采鳳(2011)、吳兆焜(2017)、曾翊喬(2018)運用此研究方法，針對員工、消費者等使用者的面向，分析組織及提供的服務是否滿足使用者期待，但也有如周芃(2018)的教育界學者們，應用 ZMET 以建構職前教師對公益旅行夏令營的共識地圖。國外有研究者應用 ZMET 發掘潛在構念，來描繪敘述家族旅遊者之心智模式。相較於傳統大宗的量化研究法，研究結果為強力支持善用此質性研究法，以有效預測旅遊者之行為走向。

本研究為了解進駐育成中心之新創業者對於新創企業的需求，因此蒐集近年來應用 ZMET 作為研究方法的文獻，探討組織了解關鍵客群之供需相關文獻整理如表 2-8。

表 2-8 組織了解關鍵客群之供需相關文獻

| 作者  | 年分   | 主題                                       |
|-----|------|------------------------------------------|
| 黃維鈞 | 2004 | ZMET 技術應用在員工對組織變革後的組織發展願景認知之研究－以警察廣播電台為例 |
| 梁益誠 | 2005 | 以 ZMET 技術探討員工工作熱情認知之研究－以金融業為例            |
| 呂宗憲 | 2007 | 解析國小教育人員的學校願景-ZMET 技術之運用                 |
| 林忻緯 | 2008 | 應用 ZMET 技術探討未來學校關鍵成功因素——「以臺北市中崙高中」為例     |
| 黃怡珍 | 2009 | 應用隱喻抽取技術探討玩具租賃服務消費者想法之研究                 |
| 廖政期 | 2011 | 應用 ZMET 技術探討客家電視台員工對於組織發展願景之研            |



|     |      |                                             |
|-----|------|---------------------------------------------|
|     |      | 究                                           |
| 蔡采鳳 | 2011 | 運用 ZMET 剖析國民小學教育人員對學校品牌知覺之研究                |
| 許詩訪 | 2015 | 以 ZMET 技術探索部落觀光發展之願景-以台東霧鹿部落為例              |
| 呂明惠 | 2016 | 運用隱喻抽取技術(ZMET)探究幼兒園新生觀點之幼教園所生活              |
| 吳兆焜 | 2017 | 以隱喻抽取技術(ZMET)探討電子代工廠資材部門女性員工之職場幸福感          |
| 陳怡君 | 2018 | 應用隱喻抽取技術(ZMET)探討績效評估行為指標建構之研究-以石化業 Y 個案企業為例 |
| 曾翊喬 | 2018 | 應用隱喻抽取技術 (ZMET) 探討陽光基金會病友參與臉書支持團體之心智模式      |

(本研究者自行整理)



## 第三章 研究設計

### 第一節 研究工具與步驟

本研究採用隱喻抽取技術ZMET的訪談方法，受訪者可以挑選適合的圖片，藉由訪談者引導出真實的感受。在執行的步驟上較為繁瑣，須應用許多設備及電腦輔助，須先準備相關研究工具才能確保訪談順利，以下針對研究必要六項工具做說明，如表3-1。

表 3-1 ZMET 之研究工具

| 研究工具    | 說明                                             |
|---------|------------------------------------------------|
| 1.照相機   | 對於未先於訪談前提供圖片的受訪者，可於現場將紙本檔案拍照做紀錄。               |
| 2.手機    | 可錄製長時間的訪談內容，以利後續資料整理。                          |
| 3.印表機   | 將受訪者提供之圖片列印使用，以利第三步驟分類與整理。                     |
| 4.繪圖軟體  | 使用相關影像軟體，供第八步驟總結影像所需。                          |
| 5.筆記型電腦 | 訪談過程第八步驟需要總結影像表達參與者對研究主題的感受，因此有筆記型電腦會使得操作更為便利。 |
| 6.訪談記錄表 | 將每個訪談記錄成專屬表格，方便後續分析使用及找到重點。                    |

(本研究自行整理)

本研究的進行將分為三個階段，第一階段為前置作業準備說明，讓受訪者在正式訪談前先瞭解整個訪談進行的流程以及相關注意事項；第二階段為受訪者圖片蒐集，在於確認受訪者是否了解研究主題，以蒐集到符合研究主題的圖片數量，以及釐清受訪者在蒐集圖片的過程中可能會面臨的相關問題，減少受訪者的不安；第三階段為正式訪談，運用凱利方格法(Kelly Repertory Grid technique)或攀梯法(Laddering technique)：對於受訪者無法精確描述的感知要素，首先訪談者會詢問其相反的感受，例如：受訪者對於「緊張」無法精確描述，訪談者會先請受訪者談談相反的感受(例如放鬆)，並畫出不確定感知要素的二維方格，讓受訪者從相反的感受再漸次回到並確認他所要描述的感知要素。如果受訪者無法談相反的感受，則訪談者會先請受訪者談談學習上所發生的事情，讓他產生該感受(例如不知如何完成作業因而很緊張徬徨)，或是與該感知要素有關的事情，讓受訪者漸次根據 ZMET 訪談步驟而擬定訪談大綱進行一對一訪談。

#### 一、前置作業準備

確認受訪者名單後，研究者先以 email 連絡並向其說明本研究目的、研究主題以及訪談進行的流程，再透過電話詳細說明，研究者事前會提供相關前置作業文件(如：訪談邀請函、受試者個資同意書及訪談大綱)提供給受訪者參考，讓受訪者可以更加清楚研究主題與研究實際進行的過程，後續聯絡將透過社群軟體 LINE、FB 或電子郵件確認正式面談的時間與地點，以及告知訪談時間大約需要花費 1.5-2 小時。

## 二、圖片蒐集

### (一) 圖片蒐集要求：

圖片在 ZMET 訪談過程是一項很重要的工具，每張圖片都是一個隱喻，通常會給受訪者 7-10 天的時間蒐集圖片，受訪者有充足的時間認真思考研究主題，並蒐集十張能代表其感覺和想法的圖片。考量到受訪者皆為新創企業在公司事務上相對繁忙，本研究設定最多在 10 天之內蒐集完成十張圖片。因為如果蒐集時間拖延越久，越容易遺忘圖片對於研究主題的想法與感覺。蒐集圖片的過程中，如果是第一直覺能符合內心所想之圖片也可納入。圖片來源和形式沒有限制，可以從自行拍攝，或是透過網路、報章雜誌、書籍、繪畫、廣告單等，只要能夠代表其自己的感覺即可，並會請受訪者提供每張圖片的來源。於正式訪談日的前三天，研究者會聯絡請受訪者提供已蒐集完成之圖片檔案，讓研究者檢查是否有無重複的概念或元素，也以利於研究者事前建檔處理，並於訪談當日同時準備電子檔和紙本圖片。

### (二) 舉例與實際操作：

在說明圖片蒐集要求後，舉例示範找尋一至二張圖片給受訪者參考，以本研究主題為例，當在找尋圖片前，會請受訪者思考問題：

為什麼會想到這些圖片呢？這些圖片有什麼樣的意義？圖片可以代表您對「輔導需求」的想法嗎？請試著記錄下來。

最後在蒐集圖片過程中，也請留意是否有出現適合的「聽覺」（如：聲音、音樂）、「嗅覺」（如：味道、氣味）、「味覺」（如：口味、口感、酸甜苦辣鹹）、「觸覺」（如：溫度、像什麼材質）、「視覺」（如：顏色）以及「情緒」（如：喜怒哀樂）可以表達您對研究主題的想法與感覺，請先一併記錄以便後續正式訪談過程順利進行。

## 三、ZMET 的訪談流程及提問列舉如下(Zaltman & Coulter, 1995)：

訪談時間：本研究訪談執行時間依照每個受訪者時程而定，平均每位受訪者訪談時間約為 1.5-2 小時左右。

訪談地點：為使訪談順利並有效率的進行，考量到受訪者皆為新創公司，平時可能需要忙於公司事務，加上臺東縣的地處狹長，往返交通需耗費許多時間，因此研究者選擇訪談地點會選擇於受訪者的公司位置。以最舒適的環境和最自然的狀態做訪談，較為輕鬆自在回答問題，訪談過程中研究者也將全程錄音與紀錄。

詳細訪談流程如以下 10 點說明：

### (一) 說故事(Storytelling)

請研究參與者在訪談前七至十天，先蒐集能代表其對研究主題想法的圖片。訪談開始時，請研究參與者以說故事的方式，分別描述其帶來的每一張圖片如何



代表其對研究主題的想法與感受。透過研究參與者所描述的故事脈絡，探究其經驗背後所蘊含的隱喻及內在思維；研究者要留意具體構念的出現，並適時追問圖片與主題間的構念關係。提問例如：

- 1.請問您為什麼會選擇這張圖片呢？
- 2.請問這張圖片能夠傳達您對研究主題的什麼想法呢？

## (二)遺失的影像(Missed Issues and Images)

請研究參與者描述其想找卻找不到能代表自身想法的合適圖片，以及其想透過這樣的圖片表達對研究主題之重要想法。透過對遺失影像的描述，增進研究參與者對主題整體思維的呈現。提問例如：

- 1.您在找圖片時，是否有想找卻找不到的圖片？若有，請描述您想找什麼圖片。
- 2.請問您想透過這張圖片表達您對研究主題的什麼想法呢？

## (三)分類整理(Sorting Task)

請研究參與者將其帶來的圖片進行分類，將其認為具有相關意義的圖片分為同一類，但不限制要分為幾類；分類完畢後，請研究參與者為各類別命名，並加以說明其分類及命名的想法。透過圖片的分類整理，使研究參與者對其與研究主題相關之概念進行初步歸類，以建立初步的主要構念。提問例如：

- 1.請問您為什麼這樣分類及命名？
- 2.這樣的分類及描述代表了什麼意義呢？

## (四)概念抽取(Construct Elicitation)

研究者從分類中挑選三張圖片，請研究參與者分辨並說明此三張圖片中哪兩張較相似，而能歸為同一類別；另一張圖片又是如何不同，因此不能歸為同一類。透過使研究參與者區隔三張圖片的過程，抽取出隱含在思考及行為下的構念。提問例如：

- 1.在您的分類中有三張以上圖片的類別裡，您認為哪兩張圖片較相似？請加以說明。
- 2.承上，您認為此分類中哪一張圖片與其它張感覺最不相似？請加以說明。

## (五)最具代表性圖片(Most Representative Picture)

請研究參與者從其帶來的圖片中，挑選一張最能代表其對研究主題想法或感受的圖片，說明選擇此張圖片的原因。研究者透過此步驟確認前面抽出之構念的正確性。提問例如：

請問您為什麼認為這張圖片最具代表性呢？

## (六)相反的影像(Opposite Image)

請研究參與者描述與其對研究主題想法或感受相反的圖片。藉由前一步驟(最具代表性圖片)與此步驟(相反的影像)，研究者以正反面的訊息探詢，再次確認構念的正確性。

1. 請您以直覺想像一張圖片，它所傳達的意義與您對研究主題的感受相反。
2. 請描述一下此圖片，以及其代表的相反感覺是什麼。

#### (七)感官影像(Sensory Images)

請研究參與者發揮想像力，運用六種感官來描述其對研究主題的正反面感覺，包含味覺(嘗起來像與不像什麼)、觸覺(摸起來像與不像什麼)、嗅覺(聞起來像與不像什麼)、聽覺(聽起來像與不像什麼)、視覺(像與不像什麼顏色)及情感(像與不像什麼情緒)。透過研究參與者以感官感受對研究主題之思考，協助確認構念，或進一步補充遺漏的想法。

#### (八)心智地圖(The Mental Map)

研究者檢視從前七個步驟所抽取出研究參與者對於主題的重要構念及構念之間的聯繫，並與研究參與者確認這些構念是否正確傳達出其想表達的想法、以及是否有遺漏的構念。

1. 請您確認從前七個步驟所抽取出您對於主題的重要構念及之間的聯繫是否正確。
2. 請問是否有遺漏的構念？

#### (九)總結影像(The Summary Image)

請研究參與者從所帶來的圖片中，挑選並組合其認為重要的圖片元素，再由研究者依其描述及感受，運用軟體合成一張能代表研究參與者重要概念的總結影像。研究者可透過此總結影像再次檢視研究參與者對主題所表達的想法。提問例如：

請您從帶來的圖片中擷取您認為重要的圖像，將它們結合在一起，以代表您對研究主題的總體想法，並說明為何這樣擺放。

#### (十)小短文(The Vignette)

請研究參與者依據總結影像寫一段小短文或一段話，以助溝通有關研究主題的重要概念。

### 四、確認關鍵的構念

所有受訪者訪談結束後，研究者經由訪談紀錄或錄音檔進行資料分析，以獲得關鍵構念 (Zaltman & Coulter, 1995)。研究者將所有受訪者提出的相似構念分門別類、對照、歸納後整理，彙整後以條列式列出，再依照受訪者進行編碼。決定共同構念及相關構念的依據為「三多」原則，即大多數時間、大多數人及大多數相同想法的原則下，分析受訪者的構念。Zaltman 與 Coulter (1995) 提出決定共同構念的標準為提及某構念的受訪者人數達到總數的 1/3；決定相關構念的標

準為提到相互關係的受訪者人數達到總數的 1/4。

## 五、建立共識地圖(Consensus Maps)

共識地圖為 ZMET 最重要的研究成果，其建立在隱喻抽取的基礎下，作為一種可以進入受訪者潛意識心智下的價值工具 (Zaltman, 2003)，包含了大部分受訪者均提及的構念。研究者將受訪者的共識地圖建構而出，從中能很輕易且明顯的發現，在這群體當中，所有一再重複而且分享、被重視的構念群以及其相互間的關係。共識地圖是用來展現多數人的大多數想法，共識地圖重要的是構念彼此間的關聯性，而非獨立之構念 (Zaltman & Coulter, 1995)。因此共識地圖的建立包含了兩個主要元素，共同構念與共同構念之間的關係。共同構念為提及某主要構念的受訪者人數達受訪者總數門檻值之構念；而構念之間的直接和間接聯繫代表了推理或思維過程，表明一個想法如何導向另一個想法。這些關聯是重要的，因為處理一個構念會對和其有因果關係的結構產生效應 (Christensen & Olson, 2002; Zaltman & Coulter, 1995)。因此建立共識地圖有兩個原則：(一) 總受訪人數中的 1/3 受訪者所提及的構念才能納入共識地圖；(二) 總受訪人數中的 1/4 受訪者提及的構念之間關係也會被納入。舉例來說：本研究總共訪談 5 位受訪者，其中 2 位受訪者提到的共同構念 ( $n \geq 2$ ) 以及 2 位受訪者提及的構念與構念間的關係 ( $n \geq 2$ ) 皆會納入共識地圖中。由圖 3-1 可清楚了解 ZMET 訪談步驟之相關內容。



圖 3-1 ZMET 訪談步驟



## 第二節 研究對象與倫理

本研究對象設定為進駐於國立臺東大學創新育成中心之新創企業。臺東產業皆屬於微小型企業，以傳統農產業、零售業及觀光服務業居多，年度營業額易受氣候、天災等不可抗拒因素影響企業之營業額。依中小企業認定之標準第三條本條例第四條第二項所稱小規模企業，係指中小企業中，經常僱用員工數未滿五人之事業。因此臺東企業多是此類型，員工人數未滿五人的小規模企業。在進駐企業中，國立臺東大學創新育成中心於 2020 年的資料中顯示，培育的企業 28 家當中，新創企業佔有 15 家，比例高達 54%，可見新創事業對於初期企業成長的階段，是十分需要協助的。

此外，ZMET 方法的應用對於受訪者的涉入程度也是十分重要的，如果涉入程度高，則他努力蒐集的圖像資訊將能有更多感受，包括風險、態度、意見、情感、認知的面向，將能反應更多的真實感受。

為確保研究具可信度，故用涉入度量表(personal involvement inventory, PII)進行初步篩選，PII 測量量表最初的刻度發展和量測項目聚焦於產品、廣告活動和購買所有三個領域的決定，主要的確認程序是使用消費者對產品種類的回應。但是，其有效性和穩定性卻是令人懷疑，Zaichkowsky(1994)認為 20 個基礎問項中有些是多餘且不需要的，將之刪去後進行量測，同樣可以準確地反應涉入的清楚情感或認知基本的廣告活動。透過 Zaichkowsky(1994)刪去了不需要的問項後，所得到的情境涉入之量表，雖然，修正後之量表的問項減少到只剩下 10 項，但是，在經過檢測後，10 項問項之量表所分析出的結果卻比原本的量表來的更加準確。

為確保研究具可信度，本研究利用「個人情境涉入(PII)測量量表」(Revised Personal Involvement Inventory, PII) (Zaichkowsky, 1994)，測量並篩選出對創新育成中心有高涉入程度的受訪者。由於高涉入受訪者在議題上了解深入較有想法，在訪問時也能分享這些想法與感受將能投入較多的關心與注意，因此在正式訪談之前，根據國立臺東大學創新育成中心所推薦的樣本，進行個人涉入量表的填寫，確保受訪者對創新育成中心有較高的涉入程度。PII 修正的個人涉入量表共囊括 10 個問項，每個問項都以李克特七點尺度 (7-point likert scale)作為評量（如表 3-2）。

表 3-2 個人涉入量表題項

| 題號 | 對我來說，新創企業之需求是： |  |  |  |  |  |  |        |
|----|----------------|--|--|--|--|--|--|--------|
| 1  | 重要的            |  |  |  |  |  |  | 不重要的   |
| 2  | 無趣的            |  |  |  |  |  |  | 有趣的    |
| 3  | 與我相關的          |  |  |  |  |  |  | 與我不相關的 |
| 4  | 令人興奮的          |  |  |  |  |  |  | 不令人興奮的 |
| 5  | 沒有意義的          |  |  |  |  |  |  | 意義重大的  |
| 6  | 吸引人的           |  |  |  |  |  |  | 不吸引人的  |
| 7  | 迷人的            |  |  |  |  |  |  | 不迷人的   |

|    |       |  |  |  |  |  |  |  |       |
|----|-------|--|--|--|--|--|--|--|-------|
| 8  | 沒有價值的 |  |  |  |  |  |  |  | 有價值的  |
| 9  | 與我有關的 |  |  |  |  |  |  |  | 與我無關的 |
| 10 | 不需要的  |  |  |  |  |  |  |  | 需要的   |

PII 量表總分範圍從 10 分至 70 分，分數越高代表對主題的涉入程度越高，即對國立臺東大學創新育成中心具有較高程度的涉入關係，區分方式如表 3-3。

本研究探討進駐創新育成中心之新創業者需求，是以 ZMET 作為研究方法。透過圖片做為媒介，並依據 ZMET 研究步驟，反覆探詢受訪者對於研究主題所隱含的想法背後的意念。透過國立臺東大學創新育成中心針對研究者提出之受訪者條件推薦受訪者，並協助確認受訪者名單，徵求內容如下：「您好，本研究者正在進行應用隱喻抽取技術探討育成中心新創企業之需求研究，須徵求五位符合研究對象篩選標準之受訪者以協助研究進行」以徵滿符合上述條件之研究對象人數為止。根據 PII 個人涉入量表得分為高度涉程度者，詢問其受訪意願，若願意接受訪談，可以電子郵件、電話或親自前往的方式提出正式的訪談邀請並開始進行 ZMET 訪談。

表3-3 PII涉入程度分級表

| 個人涉入程度 | 高涉入     | 中涉入     | 低涉入     |
|--------|---------|---------|---------|
| 涉入分數   | 56-70 分 | 36-55 分 | 10-35 分 |

(王聿清，2017)

本研究篩選受訪者標準，必須符合以下條件：

1. 受訪者必須是實際於臺東地區經營之新創企業。
2. 已經加入國立臺東大學創新育成中心之「進駐廠商」或「關鍵企業」。
3. 可配合自備手機或數位相機蒐集圖片且至少二次的面對面訪談。

結果共篩選出8位廠商為訪談研究對象，訪問之PII分述如表3-4。最後依照PII分數之高涉入人員，共計5位做訪談，以男性為具決策能力者1位，以女性為具決策能力者4位，產業別分別為農產品零售、餐飲業與服務業，成立時間皆未滿5年。相關企業資訊整理如表3-4及表3-5具高涉入度之訪談對象。

表 3-4 訪談研究對象

| 序號 | 公司名稱 | 創立時間 | PII 分數 |
|----|------|------|--------|
| 1  | 祥公司  | 106  | 65     |
| 2  | 東公司  | 108  | 63     |
| 3  | 宏公司  | 108  | 60     |
| 4  | 日公司  | 108  | 60     |
| 5  | 晨公司  | 104  | 58     |
| 6  | 京公司  | 106  | 50     |
| 7  | 穀公司  | 106  | 47     |
| 8  | 夏公司  | 106  | 45     |

表 3-5 訪問高涉入人員之新創企業

| 序號 | 公司名稱 | 產業類別  | 資本額(萬元) | 負責人性別 | 員工人數(人) | 進駐時間 | 創立時間 | 年資 | PII 分數 |
|----|------|-------|---------|-------|---------|------|------|----|--------|
| 1  | 祥公司  | 農產品零售 | 500     | 女     | 1       | 106  | 106  | 3  | 65     |
| 2  | 東公司  | 農產品零售 | 20      | 女     | 2       | 108  | 108  | 1  | 63     |
| 3  | 宏公司  | 農產品零售 | 20      | 男     | 1       | 108  | 108  | 1  | 60     |
| 4  | 日公司  | 服務業   | 24      | 女     | 5       | 108  | 108  | 1  | 60     |
| 5  | 晨公司  | 餐飲    | 100     | 女     | 30      | 107  | 104  | 2  | 58     |

(本研究自行整理)

不論是量化或質性研究，研究者都應有需遵守的規範。在進行質性研究中，研究倫理更顯得相形重要，為使 ZMET 研究進行順利，在研究過程中，研究者、訪談大綱，皆為重要之輔佐工具，以下分別說明之。

#### 一、研究者

在質性研究中，研究者本身就是研究工具。研究者除了要能提出深刻的問題，引導受訪者回答外，更需要以同理心的態度對待受訪者，進入受訪者的角色思考，理解其所述為何，因每位研究對象背景、文化皆不相同，對情感看法更不可能一樣，研究者對受訪者所表達的意見，應盡量保持中立立場，不以偏頗的態度去面對受訪者的想法，使受訪者能充分表達意見，獲得最真實的情感態度才能使資料更能呈現受訪者所述之事（李宜靜，2010）。

#### 二、訪談大綱

為了使訪談更具彈性，本研究採半結構式、開放性的問題形式作為訪談大綱，訪談時可視受訪者的反應隨時提問更深入的問題，或是改變問題的順序。其中，研究設備以錄音器材為主。在質性訪談中，為不使互動討論及訪談內容有所疏漏，經研究對象的同意後，將於訪談過程中錄音，詳實地記錄受訪者的陳述，以免遺漏其他資訊，以有利於逐字稿之轉錄以及資料之分析。並尊重研究受訪者於研究過程中的自主性。訪談內容中也可能出現較個人隱私的言語，研究者一定會遵守保密原則，將訪談對象以受訪者代號示之，且不與他人議論訪談內容，避免對受訪者造成困擾和傷害。

### 第三節 資料分析

蔡佩芳（2004）認為，ZMET 運用質性研究中的半結構深度訪談，研究時同時進行資料蒐集及分析，如此研究者才能將獲得的資料，更靈活的依照資料所含的意義來歸納研究結果。本研究資料整理方法如下：

#### 一、受訪資料數位化

受訪者自行收集圖片後，在訪談前將圖片 E-mail 或紙本傳送給研究者，研究者再將這些圖片，掃描、存檔並編號。將圖片置入訪談紀錄中，以便訪談中觀賞或確認之用，製作總結影像時亦以相同方式處理。



## 二、訪談內容轉換為文字

研究者事先需徵詢受訪者同意，以錄音的方式記錄訪談內容，會後將內容謄寫成逐字稿，紀錄完成後再反覆聆聽錄音檔，校對逐字稿，並交由受訪者確認內容是否有錯誤或缺漏。以客觀的態度將受訪所提出的想法，抽取出構念，研究者應避免主觀意見影響使解讀時產生偏誤。

## 三、進行構念編碼

將訪談過程中重複出現的語句，簡化後抽取出受訪者的構念關係，並按照順序進行構念編碼，以利繪製心智圖像。構念選擇上將運用目的鏈理論(Means-End Chain Model，簡稱 MEC)及攀梯技術法 (LadderInterview)。

目的鏈理論(MEC)企圖解釋消費者是如何在選擇產品或服務的過程中，滿足渴望的最終狀態(Gutman, 1982)。而 MEC 是連結屬性、結果和價值的簡單結構，透過受訪者賦予屬性的意義之後，帶出屬性連結的結果與價值。方法(Means)指的是標的物或人們參與其中的活動，目的(End)指的是價值，例如，快樂、安全、成就感(Gutman, 1982)。自 Gutman 提出方法—目的鏈之後，Olsan 與 Reynold (1983) 與 Walker 與 Olson(1991) 將此方法更近一步修正，並將屬性、結果、價值分為六個層級，如圖 3-2 所示。

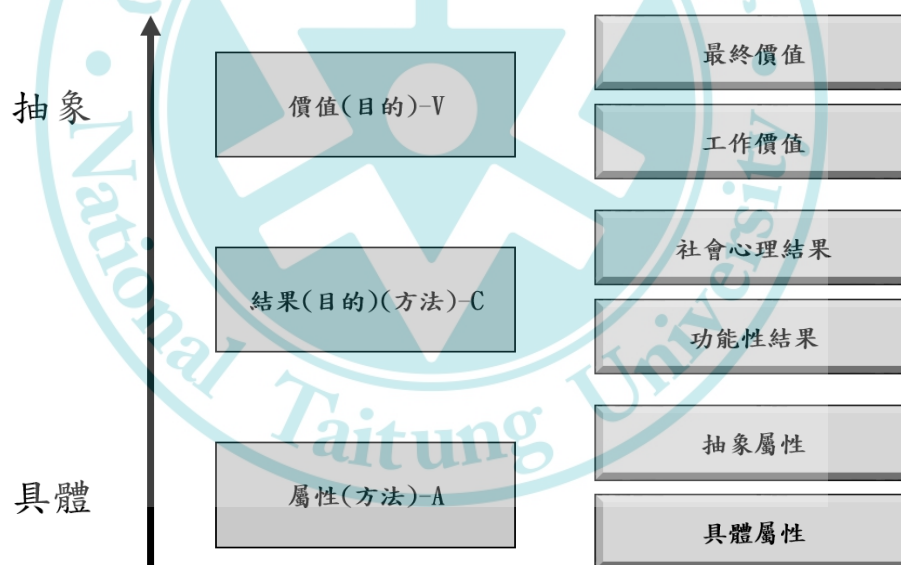


圖 3-2 目的鏈模型(引自蒯光武、鮑忠暉，2010，頁 47)

攀梯技術法 (Ladder Interview) 利用一對一的訪談技術，來了解消費者如何將產品屬性解碼成對自己有意義的聯想物 (Gutman, 1982)。必須使用誘導性方式，讓受訪者說出自己心理層面的最終訴求與價值。因為受訪者心中並不一定存在一個具體的方法與目的，透過攀梯法的訪談技術，可引導受訪者將內心所在意的屬性、結果、內在價值串聯起來，完成「方法—目的鏈」的結構，進而達到攀梯法的主要目的，並有利與彙整成具邏輯性的訪談資料。由訪談結果得出屬性、結果、價值的過程範例如 3-3 圖所示。

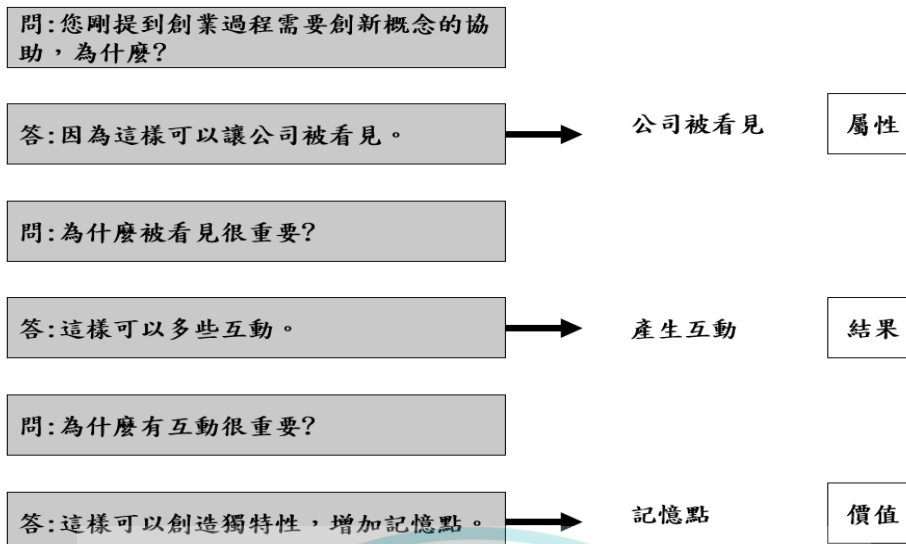


圖 3-3 以攀梯法導出受訪者「屬性-結果-價值」階梯(引自莊恭豪, 2010, 26)

#### 四、建立心智圖像

整合所有受訪者提出的構念,經分類、比對與歸納,集結成核心構念,最終建構出所有受訪者的共識地圖 (Zaltman, 2003)。

## 第四章 研究結果與討論

本研究以 ZMET 隱喻抽取技術作為資料蒐集的方式，總共訪談五位受訪者，徵集 50 張圖片隱喻來分析新創事業對於創業初期受輔導的最迫切的需求與想法。第一節根據 ZMET 訪談步驟，完整呈現五位受訪者的圖片以及半結構式訪談的資料分析內容；第二節使用攀梯法抽取並分析五位受訪者的共同構念，以及構念與構念之間的關係，再透過共識地圖的繪製找出新創企業需求的心智模式；第三節則是運用隱喻分析法歸納且分析新創企業最需協助的深層需求與其價值想法；最後，第四節則進行綜合討論，將研究結果與過往的文獻互相比較分析與深入探討。

### 第一節 ZMET 半結構式訪談呈現

本節依照訪談大綱所擬定的 ZMET 訪談十步驟，依序將受訪者訪談資料整理呈現。

#### 一、蒐集圖片與說故事

在此步驟中受訪者運用說故事的方式，描述每一張圖片與新創企業需求，或是代表對新創企業需求有什麼樣的想法及感覺。在過去 7-10 天蒐集圖片的過程中，受訪者已經深思熟慮過問題，每一張圖片都有主要意義與概念，藉由圖片的輔助與闡述，發掘受訪者意料之外的想法與思維。五位受訪者總共提供 50 張圖片，其中圖片出現較多相同部分為「具備新想法的圖片」，每一位受訪者蒐集類似的圖片（A1、B-7、E-7、C-6、D-3、E-5），其共同的意義都代表著創新與突破；以及跟「自我省思重新出發」相似的圖片（A-10、B-2、D-5、E-6）和圖片中都有出現「夥伴」的概念（A-9、B-3、C-5、E-10），代表的意涵是「需要幫忙」、「團結力量」等雷同的想法，受訪者圖片請見表 4-1。

表 4-1 受訪者圖片

|   | A                                                                                   | B                                                                                   | C                                                                                   | D                                                                                    | E                                                                                     |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |





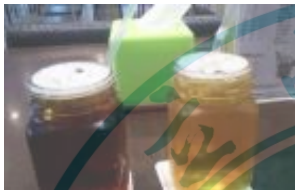
下方針對每一位受訪者各自蒐集的十張圖片之詳細說明與構念抽取的過程，請見下表 4-2 到表 4-6。

#### (一) 受訪者 A

表 4-2 受訪者 A 圖片和說故事

| 圖片編號             | 圖片名稱/圖片 | 敘述內容                                                       | 構念元素            |
|------------------|---------|------------------------------------------------------------|-----------------|
| A-1 <sup>1</sup> | 魚缸      | <b>創新</b> 是一種態度，玻璃魚缸象徵原有舒適圈，如同於而生活在魚缸中的高枕無憂，卻沒有想到可能面臨的困境。因 | 創新<br>舒適圈<br>創造 |

<sup>1</sup>圖片來源：[https:// news.readmoo.com / 2015/06/30/150630 -vista-innovation-is- an-attitude/](https://news.readmoo.com/2015/06/30/150630-vista-innovation-is-an-attitude/)

|                  |                                                                                            |                                                                                      |                       |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|                  |           | 此需要如圖片中的人們，學著突破 <u>舒適圈</u> ， <u>創造</u> 新的可能。                                         |                       |
| A-2 <sup>2</sup> | 山頂<br>    | 創業的過程就好比爬山，過去可能沒有經歷過，但既然願意跨出這一步，就必須開始 <u>充實自我</u> 。從平常開始訓練起，準備到位後，一步步的 <u>自我實現</u> 。 | 充實自我<br>自我實現          |
| A-3 <sup>3</sup> | 飲料<br>    | 即使是一杯飲料，也能做到 <u>專精化</u> ，任何事情都必須用心做，做到最好，具有 <u>專業知識與技能</u> 。                         | 專精<br>專業知識與技能         |
| A-4 <sup>4</sup> | 家庭意象<br> | 企業需要定位 <u>品牌形象</u> ，釐清 <u>客群</u> ，在創業的道路上才能聚焦。                                       | 品牌形象<br>客群            |
| A-5 <sup>5</sup> | 溝通<br>  | 良好的 <u>溝通技巧</u> 是必要的，無論對於顧客、團隊夥伴、廠商，都需要有效的溝通。                                        | 溝通技巧                  |
| A-6 <sup>6</sup> | 稻田<br>  | 創業初期，需要先 <u>找出優勢</u> ，如同我們運用本身種植稻米的技術與優質的環境，先 <u>打好基礎</u> ，再一步步的朝向 <u>多角化經營</u> 。    | 找出優勢<br>打好基礎<br>多角化經營 |

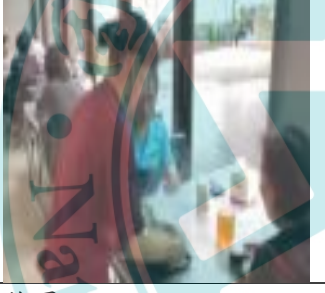
<sup>2</sup>圖片來源：[http://www.shuyueliang.com/Upload/Articles/3/0/17/17766\\_20190527204115172.jpg](http://www.shuyueliang.com/Upload/Articles/3/0/17/17766_20190527204115172.jpg)

<sup>3</sup>圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>4</sup>圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>5</sup>圖片來源：<https://www.dace.com.tw/2019/03/communication-principle/>

<sup>6</sup>圖片來源：受訪者自行拍攝。

|                    |                                                                                            |                                                                     |               |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------|
| A-7 <sup>7</sup>   | 放山雞<br>   | 提供服務的同時，一定要 <u>管控來源</u> ，特別在食材部分，自己不喜歡的就不會提供給消費者，才有 <u>企業道德</u> 。   | 管控來源<br>企業道德  |
| A-8 <sup>8</sup>   | 會計<br>    | 新創企業因草創時期的經費拮据， <u>記帳</u> 更是重要，以及 <u>稅法資訊</u> ，如何有效節稅更將為公司省下不必要的支出。 | 記帳<br>稅法資訊    |
| A-9 <sup>9</sup>   | 顧客服務<br> | 釐清企業所服務客群為何， <u>顧客定位</u> 將能使企業對於未來走向更為明確。                           | 顧客定位          |
| A-10 <sup>10</sup> | 雞蛋<br>  | 創業道路需要不斷精進學習，但也須謹記 <u>莫忘初心</u> ，就像一顆蛋適時 <u>歸零再出發</u> 。              | 莫忘初心<br>歸零再出發 |

<sup>7</sup>圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>8</sup>圖片來源：<https://www.clc-law.com.tw/%E5%89%B5%E6%A5%AD%E6%B3%95%E5%BE%8B/%E5%89%B5%E6%A5%AD%E7%A7%9F%E7%A8%85/>

<sup>9</sup>圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>10</sup>圖片來源：受訪者自行拍攝。



(二) 受訪者 B

表 4-3 受訪者 B 圖片和說故事

| 圖片編號              | 圖片名稱/圖片                                                                                       | 敘述內容                                                                                                     | 構念元素                  |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| B-1 <sup>11</sup> | 枯黃田區<br>     | 企業需要有 <u>面對挫折</u> 的能力，如同照片中種植的作物因為天災的原故導致一片枯黃，也應該保有向前的動力，為有面對挫折能 <u>越挫越勇</u> 。                           | 面對挫折<br>越挫越勇          |
| B-2 <sup>12</sup> | 空地<br>      | 創業就好像是在規劃一片空地，如何 <u>從無到有</u> 的過程，可能有很多想法，但如何實踐如何 <u>跨出第一步</u> 更是重要，當想法不可行的時候，需要有決心的 <u>重新出發</u> ，不被挫折打倒。 | 從無到有<br>跨出第一步<br>重新出發 |
| B-3 <sup>13</sup> | 人力需求<br>   | 找到志同道合的 <u>夥伴</u> 為同樣的志業努力是重要的，以及願意 <u>支持理念</u> 的員工。                                                     | 夥伴<br>支持理念            |
| B-4 <sup>14</sup> | 組合商品<br>   | 好的產品也需要 <u>行銷</u> ，透過 <u>故事</u> 的塑造，產品的組合設計，使顧客群認同進而 <u>獲益</u> 。                                         | 行銷<br>故事<br>獲益        |
| B-5 <sup>15</sup> | 生物防治設備<br> | 創業時期隨時要保有 <u>危機意識</u> ，預防勝於治療，適時地保有警覺心，才能在創業路上保有一定優勢，不斷 <u>激勵自我</u> 。                                    | 危機意識<br>激勵自我          |

<sup>11</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>12</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>13</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>14</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>15</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

|                    |                                                                                                 |                                                                                                                    |                      |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| B-6 <sup>16</sup>  | <p>檢測土壤</p>    | 如同種植作物一樣，為了讓服務可以更完善，平常的 <u>品質控管與觀察</u> ，才能確保品質的優良。                                                                 | 品質管控<br>觀察           |
| B-7 <sup>17</sup>  | <p>曬葉子做香包</p>  | 在農業上，有很多原本被視為廢棄物的原材料，因對於領域的熟悉進而 <u>充實自我</u> 能力，卻因為有 <u>創新想法</u> 的實踐應用，讓垃圾變黃金，任何事情沒有絕對的負面， <u>換個角度</u> 想，可能成為成功的契機。 | 創新想法<br>換個角度<br>充實自我 |
| B-8 <sup>18</sup>  | <p>蛀蟲</p>     | 困境就好比蛀蟲，可能在看似成功前，突然意外的發生，除了預防外，更需要擁有即時 <u>解決問題</u> 的能力， <u>提升自身的技術</u> 。                                           | 解決問題<br>技術提升         |
| B-9 <sup>19</sup>  | <p>冷凍庫</p>   | 工欲善其事，必先利其器，好的 <u>設備</u> 是必要的。                                                                                     | 設備                   |
| B-10 <sup>20</sup> | <p>資金</p>    | 創業是需要投資的，無論是設備或資金，都需要大筆的 <u>金錢</u> ，除了本身的儲蓄外，如何運用政府資源，借貸、補助等，都要要釐清各款項用途與 <u>控管</u> 。                               | 金錢<br>控管             |

### (三) 受訪者 C

<sup>16</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

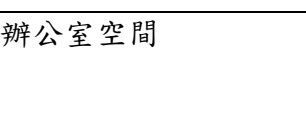
<sup>17</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>18</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>19</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>20</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

表 4-4 受訪者 C 圖片和說故事

| 圖片編號              | 圖片名稱/圖片                                                                                      | 敘述內容                                                                                                                                                                             | 構念元素                  |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| C-1 <sup>21</sup> | 料理體驗的教室<br> | 這張圖是一個共作、共享、共融的的空間，圖片是一個料理體驗的教室，連結不同地方，包括本地、外地或外國的朋友，在這個空間學習與體驗台灣料理的製作。<br>「 <u>共作、共享、共融</u> 」是這張圖重要的元素，亦符合是我們創業的初衷—創造「 <u>體驗</u> 」。透過空間去連結不同地方成為「客廳」。                           | 共作共享共融<br>體驗          |
| C-2 <sup>22</sup> | 田野調查<br>   | 這張圖看到了在進行規劃時不是只有閉門造車，卻能夠走入地方與鄉親接觸，了解地方真實的需求後，再來為市場進行改造與規劃。圖片中傳達很致重要的元素即是「 <u>在地化</u> 」，一個企業團體要能成功，必須要在地化，打造出來的產品要符合地方民眾的需求。                                                      | 走入地方<br>在地化           |
| C-3 <sup>23</sup> | 便利貼<br>   | 在創業之前，與團隊成員也進行了好一段 <u>腦力激盪</u> ，在我們辦公室的牆壁上，貼滿了各式各樣的便利貼，寫著我們未來想做的事。團隊成員能夠有不同的想法，對一個團隊未來的走向與發展很重要，不僅是在草創初期，在進行專案規劃時，也有利於讓內容更豐富。創造一個與員工及團隊 <u>同舟共濟</u> 的工作環境，有助於新創企業的 <u>穩定發展</u> 。 | 腦力激盪<br>同舟共濟<br>穩定發展  |
| C-4 <sup>24</sup> | 辦公室空間<br> | 尋找一個辦公空間，是很重要的開始。我認為有一個真實存在的 <u>辦公空間</u> 是很重                                                                                                                                     | 辦公空間<br>交流意見<br>有效的溝通 |

<sup>21</sup> 圖片來源：<https://cooking101.tw/>

<sup>22</sup> 圖片來源：[http://www.cityyeast.com/passion3\\_show.php?passion3type\\_id2=107&passion3\\_id=1392](http://www.cityyeast.com/passion3_show.php?passion3type_id2=107&passion3_id=1392)

<sup>23</sup> 圖片來源：[http://www.cityyeast.com/passion3\\_show.php?passion3type\\_id2=107&passion3\\_id=1392](http://www.cityyeast.com/passion3_show.php?passion3type_id2=107&passion3_id=1392)

<sup>24</sup> 圖片來源：<https://www.steelcase.com/brands/partners/west-elm/>



|                   |                                                                                             |                                                                                                                                                         |                      |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|                   |            | 要。有個空間，成員們才可以進辦公室面對面 <u>交流意見</u> 想法，也藉著這個空間， <u>更有效的溝通</u> ，此外也能夠接洽來合作的對象。                                                                              |                      |
| C-5 <sup>25</sup> | 合作愉快<br>   | 這張圖片呈現與對方洽談合作的意像，握手表示 <u>合作愉快</u> ！新創企業因為是從無到有，因此在 <u>業務能力</u> 需求方面就顯得非常重要，必須要能夠去整合對企業有利的各種資源，使企業能夠營運下去。 <u>連結</u> 各種的對企業有幫助 <u>資源</u> ，對新創企業來說是很重要的步驟。 | 合作愉快<br>業務能力<br>鏈結資源 |
| C-6 <sup>26</sup> | 接收消息<br>  | 在資訊爆炸、瞬息萬變的時代，吸收最新消息與趨勢是當代新創企業所需的一個能力。因此我認為一個新創企業，有 <u>接收新知</u> 的需求，以應付各種狀況、 <u>創新</u> 思維或更具備 <u>優勢</u> 。                                               | 接收新知<br>優勢<br>創新     |
| C-7 <sup>27</sup> | 資金需求<br> | 新創企業最迫切需要的就是錢，有了創新的想法，透過群眾募資、向政府申請補助、向金主募資等方式籌措營運資金。而 <u>籌措資金</u> 的前提就是要有一個好想法，方可向不同的人或單位來募資，當人們對你的想法有期待，認為未來可以獲利，便會挹注資金投資你。                            | 籌措資金                 |

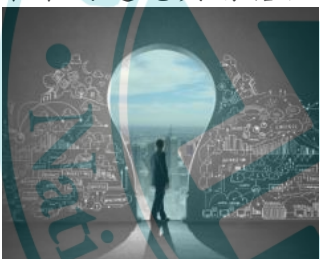
<sup>25</sup> 圖片來源：

[https://photodune.net/item/businesspeople-shaking-hands-together/21766644?irgwc=1&clickid=VRRRyQR0bxyOUBwUx0Mo3wwUkizqwTNtUrD1s0&iradid=275988&irpid=1259333&iradtype=ONLINE\\_TRACKING\\_LINK&irmptype=mediapartner&mp\\_value1=&utm\\_campaign=af\\_impact\\_radius\\_1259333&utm\\_medium=affiliate&utm\\_source=impact\\_radius](https://photodune.net/item/businesspeople-shaking-hands-together/21766644?irgwc=1&clickid=VRRRyQR0bxyOUBwUx0Mo3wwUkizqwTNtUrD1s0&iradid=275988&irpid=1259333&iradtype=ONLINE_TRACKING_LINK&irmptype=mediapartner&mp_value1=&utm_campaign=af_impact_radius_1259333&utm_medium=affiliate&utm_source=impact_radius)

<sup>26</sup> 圖片來源：

<https://ranking.works/%E7%B6%B2%E7%AB%99%E8%A1%8C%E9%8A%B7%E6%94%BB%E7%95%A5/%E5%85%A7%E5%AE%B9%E8%A1%8C%E9%8A%B7>

<sup>27</sup> 圖片來源：<https://www.seinsights.asia/news/131/2884>

|                    |                                                                                                  |                                                                                                                                        |              |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| C-8 <sup>28</sup>  | 不斷精進<br>        | 現在是講求斜槓的世代，光憑一種專業知識是很難在市場生存，不論是企業或個人皆是，尤其是新創企業，必須擁有 <u>各種知識</u> ，才能 <u>跨領域</u> 尋求更多資源的結合。就如當代企業除了把產品做好外，也必須經營網路社群，因此也必須要學習社群經營所需的基礎知識。 | 各種知識<br>跨領域  |
| C-9 <sup>29</sup>  | 市場區隔<br>        | 圖片中有一紅色的小人與其他不同，代表新的 <u>市場開拓</u> ，這對於新創企業相當重要，代表創造出有別於過往的商業模式。我認為新創企業就是創造「新的需求與新的客群」，能夠在現有的市場 <u>脫穎而出</u> ，也是新創企業必備的能力需求。              | 市場開拓<br>脫穎而出 |
| C-10 <sup>30</sup> | 未來的遠見與前瞻性<br> | <u>遠見</u> 與未來方向是新創企業的需求，必須要能洞悉未來市場的新商機，能夠看見未來的發展。在當今創業失敗率極高的台灣，你的未來藍圖要能夠迎戰市場，要能夠創造未來的新商機。                                              | 遠見           |

#### (四) 受訪者 D

表 4-5 受訪者 D 圖片和說故事

| 圖片編號              | 圖片名稱/圖片 | 敘述內容                         | 構念元素            |
|-------------------|---------|------------------------------|-----------------|
| D-1 <sup>31</sup> | 沉香園苗圃   | 新創公司每年都有很多，就像小樹苗一樣多，但其中有的長得快 | 生命力<br>旺盛<br>眾多 |

<sup>28</sup> 圖片來源：

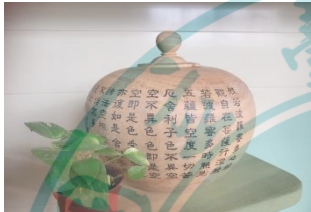
<https://www.claromentis.com/blog/dont-let-a-lack-of-digital-knowledge-hold-back-your-business/>

<sup>29</sup> 圖片來源：<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/57722>

<sup>30</sup> 圖片來源：

<https://www.gateweb.com.tw/2019/06/19/%E6%96%B0%E5%8C%97%E5%B8%82-%E4%BA%9E%E9%A6%AC%E9%81%9C-aws-%E8%81%AF%E5%90%88%E5%89%B5%E6%96%B0%E4%B8%AD%E5%BF%83-%E7%AB%8B%E8%B6%B3%E5%8F%B0%E7%81%A3%E6%94%BE%E7%9C%BC%E5%85%A8%E7%90%83/>

<sup>31</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

|                   |                                                                                              |                                                                                                     |                    |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|                   |             | 有得慢，也都努力生存，生意盎然很像許多新創企業般生命力旺盛。                                                                      | 茁壯                 |
| D-2 <sup>32</sup> | 禮盒<br>      | 回歸最 <u>天然與純淨</u> 的產品，不要多過複雜添加，天然無毒好產品是新創企業的信仰。                                                      | 天然與純淨              |
| D-3 <sup>33</sup> | 聚寶盆<br>     | 新創企業就是在舊模式中找出新的商模或是思路，不斷挑戰舊有模式就是相對的創新，有 <u>創新</u> 就有商機與機會。                                          | 創新                 |
| D-4 <sup>34</sup> | 旅行爬山<br>  | 新創公司知道自己的方向和目標，但在執行時往往會遇到不同問題，好像知道自已的 <u>目標持續</u> 往前走，卻不知道途中會經過怎樣的風景和滋味。是否要換一條路或是沿途景色如何，是新創企業需要面對的。 | 目標持續               |
| D-5 <sup>35</sup> | 海岸邊思索<br> | 新創企業需要承受成功之前的 <u>孤獨</u> 與不斷 <u>自我省事</u> ，修正公司經營方向與策略，不需要比較和過多人的言語，要保持清楚的思路，並有足夠 <u>承受挫折</u> 的勇氣。    | 孤獨<br>自我省事<br>承受挫折 |
| D-6 <sup>36</sup> | 天空中的鯨魚                                                                                       | 新創公司要 <u>勇於摸索</u> 與知道自我的能力與長處在哪，試著做不同                                                               | 勇於摸索<br>無限的想像      |

<sup>32</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

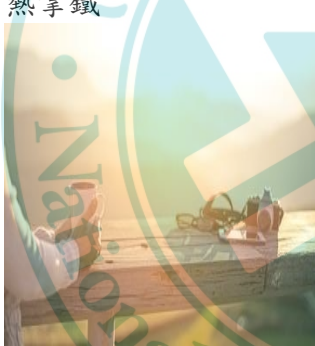
<sup>33</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>34</sup> 圖片來源：<https://www.gvm.com.tw/article/35022>

<sup>35</sup> 圖片來源：<https://health.ettoday.net/news/902776>

<sup>36</sup> 圖片來源：<https://read01.com/Q3yn0kA.html#.Xrk3hG5uLIU>



|                    |                                                                                               |                                                                                                                       |                |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
|                    |              | 的夢去嘗試便有無限的機會與可能，天馬行空 <u>無限的想像</u> 。                                                                                   |                |
| D-7 <sup>37</sup>  | 海上航行的帆船<br>  | 新創企業需要有對企業 <u>規劃發展</u> 的目標與夢想，不斷看著他們而努力前進，並 <u>充實自身能力</u> 。                                                           | 規劃發展<br>充實自身能力 |
| D-8 <sup>38</sup>  | 美味可口的海鮮飯<br> | 新創企業要顧及許多面向，除了事業還有人際關係、家庭、生活、健康等等，除了企業本身，生活的一切也很重要，事業是新創公司的全部，但 <u>健康與休閒</u> 也是不能忽略的社會環節。                             | 健康與休閒          |
| D-9 <sup>39</sup>  | 熱拿鐵<br>    | 喝著美味的熱拿鐵享受日出的美，記錄著一切美好與不好的事物。新創企業需要無數人的協助與貴人幫忙， <u>保持正面積極</u> 的態度，處事泰然，以合為貴，每一天都會是成長學習的一天。每天的開始都是奮鬥的開始， <u>持續努力</u> 。 | 保持正面積極<br>持續努力 |
| D-10 <sup>40</sup> | 皮革染坊<br>   | 皮革染坊照片，其實他看似美麗，卻是臭的，新創企業或許在別人眼裡是美好的多彩多姿的，但殊不知他可能是臭的氣味、髒的環境。取決於 <u>身處環境</u> 在                                          | 身處環境           |

<sup>37</sup> 圖片來源：<https://blog.xuite.net/changhangming1234/twblog/494159453-《天馬行空》文%2F溫鶯樺Daisy+Voon《萬馬奔騰》文%2F張航+Chang+Hang+>

<sup>38</sup> 圖片來源：<https://tenjo.tw/longleg/>

<sup>39</sup> 圖片來源：

<https://www.google.com/url?sa=i&url=https://www.commonhealth.com.tw/book/bookTopic.action?nid=264&psig=AOvVaw2f8BTwrXVD5v65AecZTW-V&ust=1589283606939000&source=images&cd=vfe&ved=0CAIQjRxqFwoTCJidnJLdq-kCFQAAAAAdAAAAABAD>

<sup>40</sup> 圖片來源：<https://kknews.cc/baby/g3m5rqe.html>

|  |  |         |  |
|--|--|---------|--|
|  |  | 什麼染缸之中。 |  |
|--|--|---------|--|

(五) 受訪者 E

表 4-6 受訪者 E 圖片和說故事

| 圖片編號              | 圖片名稱/圖片                                                                                   | 敘述內容                                                                           | 構念元素                   |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| E-1 <sup>41</sup> | 食物<br>   | 隨著時代的改變，現在創業如同吃食物般，除了要 <u>滿足客戶口腹之慾的需求</u> ，更需要 <u>提升服務品質</u> 。                 | 滿足客戶需求<br>提升服務品質       |
| E-2 <sup>42</sup> | 田裡畫線<br> | 要做每件事之前，都要先定位，不斷檢視，讓 <u>方向確定</u> ，                                             | 方向確定                   |
| E-3 <sup>43</sup> | 海洋<br>  | 每當遇到挫折，喜歡看著太平洋發呆，透過海洋的壯闊，讓心情得以紓壓，讓心靈淨空，作為 <u>重新出發</u> 的動力。                     | 重新出發                   |
| E-4 <sup>44</sup> | 樹葉<br> | 五角的葉子，象徵 <u>多角化經營</u> ，現階段無法以單一產品滿足消費者，須要透過 <u>不同領域的結合</u> ，讓東西有更 <u>多元性</u> 。 | 多角化經營<br>不同領域結合<br>多元性 |
| E-5 <sup>45</sup> | 稻田<br> | 稻田如果沒有 <u>賦予創意</u> 就只是稻田，近期越來越有想法的農夫，利用收割稻米的期間，透過藝術的加持，讓稻田                     | 賦予創意<br>創新<br>創造話題     |

<sup>41</sup>圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>42</sup>圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>43</sup>圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>44</sup>圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>45</sup>圖片來源：受訪者自行拍攝。

|                    |                                                                                            |                                                                                   |              |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                    |           | 產生各種圖案，用 <u>創新</u><br><u>創造話題</u> 與理念。                                            |              |
| E-6 <sup>46</sup>  | 愛心<br>    | 愛心象徵最原始的初<br>衷，在創業的道路上，<br>以人為本從心出發，保<br>有 <u>初衷</u> 是支持企業持續<br>的原動力。             | 從心出發<br>保有初衷 |
| E-7 <sup>47</sup>  | 盤子<br>   | 圖片中的木盤，都是由<br>原木一刀一劃的型塑出<br>來，創業就像是雕刻師<br>在創作般，心之所向覆<br>與木頭意義，創造出價<br>值。          | 心之所向         |
| E-8 <sup>48</sup>  | 黑米<br>  | 米的行銷很多種，但卻<br>很少人做為文創商品販<br>售，為產品創造 <u>獨特性</u><br>與故事性。                           | 獨特性          |
| E-9 <sup>49</sup>  | 空心磚<br> | 萬事起頭難，像是築牆<br>的一開始，磚頭 <u>一點一</u><br><u>滴</u> 的慢慢築起，每個付<br>出看似微不足道，但卻<br>是不可或缺的過程。 | 一點一滴         |
| E-10 <sup>50</sup> | 原動力                                                                                        | 堅持一件事並不容易，<br>如何找到背後 <u>支持的原</u><br><u>動力</u> 是十分重要的。                             | 支持的原動力       |

<sup>46</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>47</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>48</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>49</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。

<sup>50</sup> 圖片來源：受訪者自行拍攝。





## 二、找不到的影像

在本步驟中，研究者詢問受訪者在蒐集圖片的過程中，是否有任何圖片或影像遺漏或者缺失的，抑或是有其他想法但在步驟一說故事中並未提及，仍可補充說明。找不到的圖片可能對於受訪者來說也是重要的想法與概念。透過本步驟，可使受訪者更完整、清楚地表達對於需求面的想法與感覺。

在這部分，大多數的受訪者都能巧妙地將自己的想法與概念在十張圖片中呈現，而部分受訪者則是說明某些抽象的想法是無法找到適當的圖片來表達，才會選擇放棄這個概念，但也因為有遺失的議題這個步驟，研究者可以用口頭訪談讓受訪者描繪出找尋不到影像的畫面和其畫面所代表的意義為何。受訪者的找不到的影像彙整表詳細結果請見表 4-7。

表 4-7 找不到的影像匯整表

| 受訪者 | 找不到的影像或圖片 | 受訪者敘述                                                        | 構念元素                 |
|-----|-----------|--------------------------------------------------------------|----------------------|
| A   | 充滿活力健康的人  | 沒有什麼事情比健康更重要，保持 <u>身體健康</u> ，才有體力應付創業的挑戰。                    | 身體健康                 |
|     | 成功站在巔峰的人  | 會自己訂定目標，並一步步 <u>自我實現</u> ，只有 <u>堅持</u> 在對的方向，才能成功。           | 自我實現<br>堅持           |
|     | 認真分析      | 學會 <u>判斷情勢</u> ，謹慎 <u>風險評估</u> ，可以盡早設想 <u>處理方式</u> ，也避免錯誤決策。 | 判斷情勢<br>風險評估<br>處理方式 |
|     | 比較好壞的消費者  | 有消費者看到很多水果時，一一對照比較的畫面，看彼此間的 <u>差異化</u>                       | 差異化                  |
| B   | 無         |                                                              |                      |
| C   | 購買者滿足的臉   | 看到滿足 <u>新的需求</u> 者，成功帶來 <u>新的客群</u> 。                        | 新的需求<br>新的客群         |
|     | 領導未來市場的圖  | 很清楚的看到產品 <u>未來市場</u> 的景象                                     | 未來市場                 |
| D   | 擴散變布全世界   | <u>視野</u> 能夠 <u>更廣</u> ，擁有 <u>國際化</u> 的視角看待事情。               | 視野更廣<br>國際化          |
|     | 多人蓄勢待發    | 滿滿的人潮，具精會神的表情，準備隨時起跑，充滿 <u>競爭力</u> 。                         | 競爭力                  |
| E   | 觸角遍布      | 一個生物有很多觸角， <u>多角化</u> 的接觸外界的物品，去 <u>感受未知</u> 的               | 多角化<br>感受未知          |

|  |        |                                         |                  |
|--|--------|-----------------------------------------|------------------|
|  |        | 物品。                                     |                  |
|  | 打坐舒服自在 | 和尚透過打坐，進行 <u>冥想</u> ，達到 <u>身心靈放空的滿足</u> | 冥想<br>心靈滿足<br>放空 |

### 三、分類整理、概念抽取

在此步驟中，研究者請受訪者將帶來的十張圖片依照圖片的意義加以分類，並為每組命名貼上標籤，分類的組數、張數皆不限制，讓受訪者自由地按照本身想法進行分類動作，此作法能幫助受訪者建立與主題相關之主要論點或構念。接著，運用凱利方格法和攀梯法依序詢問兩兩圖片之間的相似性與相異性比較，找出原始構念並挖掘隱喻底下的深層想法。

由表 4-8 到表 4-12 可以看出，經過第一次分組後，並非所有受訪者都能將圖片重新打散在進行第二次分類。通常第一次分組較容易捕捉受訪者既定的思想與感覺，第二次分組則可以看出受訪者更深層的思考邏輯。以受訪者 C 為例，受訪者 C 在第一次分組已經先有分組排序過，受訪者 C 根據新創企業需求給他的感覺與想法分成本質、活動與成員之間的互動，可以了解圖片與圖片之間是有連貫性的；第二次分組便發現在分類上的項目依據變少了，

#### (一)受訪者 A

表 4-8 受訪者 A 分類整理與概念抽取

| 第一次分類   |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                        |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 編號      | 分群標籤                                                                                                                                  | 意義內容敘述                                                                                                                                                                 |
| A-S-1-1 | <u>能力提升</u><br>A-3、A-4、A-5、A-6、A-7、<br>A-8、A-9<br> | 在創業的過程中，將面臨許多過去不曾接觸的事情，許多更需要藉由 <u>自我摸索</u> 或拜師請益才學的會的，因此在分類依據上，選擇以技能、學習、就業等，強調 <u>增能內化自己的</u> 圖片。<br>不同圖片：其中代表財務、稅法的圖片，因其需要更專業的知識，在實際面上到不用自己全盤了解，可以在清楚概念後，交由專業記帳士進行協助。 |

|         |                                                                                                                                                                                            |                                                                                            |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |  <p>不同圖片<br/>A-8</p>  |                                                                                            |
| A-S-1-2 | <p><u>人生態度</u><br/>A-2、A-10</p>                                                                                                                                                            | <p><u>人生態度</u>在創業上十分重要，可能因為創業初期的不如意、顧客的滿意程度等因素影響，亦或者在突破既有產品的階段上的<u>堅持</u>，好的態度持續努力精進才有</p> |



|  |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                 |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|  |   <p>不同圖片<br/>A-1</p>  | <p>可能成功。</p> <p>不同圖片：相較其他 2 張，這個圖片有更多的創意與突破，跳出舒適圈的勇氣，更需要決心。</p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|

(二)受訪者 B

表 4-9 受訪者 B 分類整理與概念抽取

| 第一次分類   |                                                                                                                   |                                                                                                     |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 編號      | 分群標籤                                                                                                              | 意義內容敘述                                                                                              |
| B-S-1-1 | <p><u>人力需求</u></p> <p>B-3</p>  | <p>創業需要<u>人力支援</u>，特別在農業更需要人，因此在挑選的時候，無論是整地、檢測、修剪等，都是需要人。</p> <p>不同圖片：面對一片荒無的土地，如何創造出價值，出發需要靠自己</p> |
|         | <p>B-6</p>                     |                                                                                                     |

|         |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                           |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <p>不同圖片<br/>B-2</p>                                                                                                           |                                                                                           |
| B-S-1-2 | <p><u>創新</u><br/>B-4</p>  <p>B-7</p>       | <p>需要不斷有<u>創新</u>概念的加入，無論從自己的點子或是面對外面試場的學習與精進，才能在產品及服務上有所<u>突破</u>，創造出屬於公司的<u>特色</u>。</p> |
| B-S-1-3 | <p><u>投入項目</u><br/>B-9</p>  <p>B-10</p>  | <p>投入項目在創業的一開始，最先面臨的就是資金的問題，評估好自身的需求與優勢，並妥善<u>運用</u>資源。</p>                               |

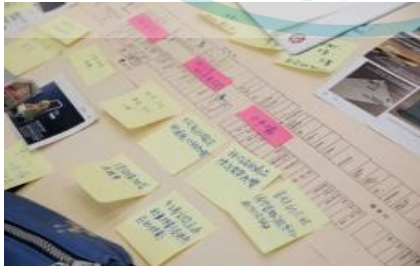
|         |                                                                                    |                                                                                                             |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B-S-1-4 | <u>預防</u><br>B-1                                                                   | <p>創業過程中隨時要<u>保有危機意識</u>，在災害還沒發生前就需要先做好<u>保護措施</u>。</p> <p>不同圖片：當遇到災害再開始要想解決辦法，變成是事業的危機，對於所受到的損失比預防來的大。</p> |
|         |   |                                                                                                             |
|         | B-5                                                                                |                                                                                                             |
|         |   |                                                                                                             |
|         | 不同<br>B-8                                                                          |                                                                                                             |
|         |  |                                                                                                             |

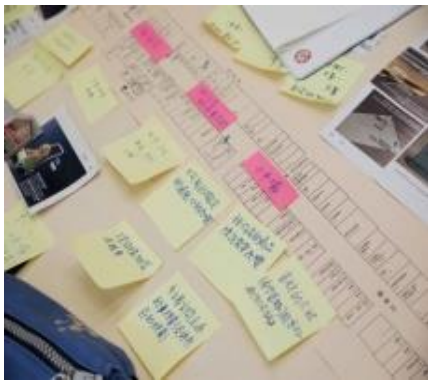
(三)受訪者 C

表 4-10 受訪者 C 分類整理與概念抽取

| 第一次分類   |                                                                                     |                                                              |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 編號      | 分群標籤                                                                                | 意義內容敘述                                                       |
| C-S-1-1 | <u>基本需求</u><br>C-4                                                                  | <p>成立企業與維持營運所需要的基礎需求內容，包括<u>資金</u>、<u>空間</u>、<u>物質</u>等。</p> |
|         |  |                                                              |



|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                      |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <p>C-7</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                      |
| C-S-1-2 | <p><u>營運需求</u></p> <p>C-1</p>  <p>C-2</p>  <p>C-5</p>  <p>不同圖片</p> <p>C-3</p>  | <p>維持新創企業營運、拓展及成長所需要的內容，包括<u>資源的連結</u>、<u>顧客需求</u>的調查、內部想發的討論等。</p> <p>不同圖片：其他都是需要與外面來拓新市場環境互動的需求，則是企業內部即可達成的需求。</p> |
| C-S-1-3 | <p><u>市場需求</u></p> <p>C-6</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>新創企業的發展性需求，包括<u>軟實力提升</u>、<u>創造新商機</u>、企業發展方向等。</p> <p>不同圖片：其他都是屬於創造市場及開拓商機的需求，這張則是屬於能力的養成。</p>                   |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                            |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |  <p>C-9</p>  <p>C-10</p>  <p>不同圖片：<br/>C-8</p>  |                                                                                            |
| 第二次分類   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                            |
| C-S-2-1 | <p><u>內部需求</u><br/>C-3</p>                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>新創企業要穩定持續，需要滿足許多公司<u>內部需求</u>，才能夠成長。</p> <p>不同圖片：洞察市場的前瞻性，需要充分了解內部需求，才能判斷是否符合創新的市場。</p> |

C-4



C-6



C-8



C-9



不同圖片：

C-10





|         |                                                                                                             |                                                                                                                            |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C-S-2-2 | <p><u>外部需求</u></p> <p>C-1</p>                                                                               | <p>面對不斷變化的市場環境，如果沒有<u>主動出擊</u>接觸不同群眾，很難持續有效的推廣理念與產品。</p> <p>不同圖片：</p> <p>在資金部分，可以是外部資源的投入，有可以經由公司營運或股東共同支應，所以選擇在不同的圖片。</p> |
|         |                            |                                                                                                                            |
|         | <p>C-2</p>                 |                                                                                                                            |
|         | <p>C-5</p>                |                                                                                                                            |
|         | <p>不同圖片：</p> <p>C-7</p>  |                                                                                                                            |

(四)受訪者 D

表 4-11 受訪者 D 分類整理與概念抽取

| 第一次分類   |                               |                                               |
|---------|-------------------------------|-----------------------------------------------|
| 編號      | 分群標籤                          | 意義內容敘述                                        |
| D-S-1-1 | <p><u>企業目標</u></p> <p>D-1</p> | <p>企業<u>目標設定</u>是應該有的態度，此目標是可行的，並依循方向去達成。</p> |



D-2



D-3



D-8



D-9



不同圖片：

D-10



不同圖片：

D-10 和其他不同，有點負面，是創業不好的一面，臭的味道，只有創業者們自己能知道，一般民眾看步道聞不到。是在成為新創公司之後才慢慢體會，社會的大染缸與人情人暖，是一種人生的際遇與學習的過程。

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| D-S-1-2 | <p><u>夢想目標設定</u></p> <p>D-4</p>  <p>D-5</p>  <p>D-7</p>  <p>不同圖片：</p> <p>D-6</p>  | <p><u>夢想目標</u>，可能離線時還有一段很長的距離，卻是需要有完成夢想的態度。</p> <p>不同圖片：</p> <p>孤獨是自發內省的方式，需要透過自我內化才可以了解的。</p> |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|

(五)受訪者 E

表 4-12 受訪者 E 分類整理與概念抽取

| 編號      | 分群標籤            | 意義內容敘述                       |
|---------|-----------------|------------------------------|
| E-S-1-1 | <u>心</u><br>E-6 | 由心出發，成為支持、動力、並保有 <u>初衷</u> 。 |



|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                |  <p>E-4</p>  <p>不同圖片：<br/>E-10</p>  | <p>不同圖片：<br/>與其他兩者差異，這一圖片為外在支持力量，而不是自己內心的體會。</p>                               |
| <p>E-S-1-2</p> | <p><u>創意發想</u><br/>E-7</p>  <p>E-8</p>                                                                             | <p>產品的<u>創意發想</u>是源源不絕的，才能創造出獨特性。</p> <p>不同圖片：<br/>多角化經營相較於產品面，更像是整體的策略方式。</p> |

|         |                                                                                                                                                                                                              |                                                            |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|         | <p>E-5</p>  <p>不同</p> <p>E-4</p>           |                                                            |
| E-S-1-3 | <p><u>累</u></p> <p>E-2</p>  <p>E-9</p>  | <p>萬事<u>起頭難</u>，看到從一片基礎開始打起，一開始可能會覺的天方夜譚，只能透過一步步去達成目標。</p> |
| E-S-1-4 | <p><u>客製化</u></p> <p>E-1</p>                                                                                              | <p><u>滿足顧客需求</u>，提供客製化的服務。</p>                             |

#### 四、最具代表性圖片

研究者要求受訪者將所帶來的十張圖片，從中挑選出一張最能代表其對新創企業需求的圖片。這個步驟能使研究者更精準地捕捉受訪者心中的真實想法，也可幫助研究者了解受訪者心中對於新創事業需求主要且關鍵之感覺。由以下表 4-13 整理可得五位受訪者所選出的最具代表性圖片。

表 4-13 最具代表性的圖片彙整表

| 受訪者 | 圖片                                                                                             | 意義內容敘述                                                                                                |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A   | <p>A-3</p>    | 做自己擅長的，會的才做，建立自己的專業度。                                                                                 |
| B   | <p>B-4</p>   | 行銷力是最需要的，有行銷的點子，東西才賣的出去。                                                                              |
| C   | <p>C-7</p>  | 必須要有前期的市場調查、規劃新的營運模式與新的顧客市場、創造出市場區隔、具備基礎的能力與對未來的評估，方可向金主募集營運資金，說服別人來投資新創企業，而透過圖 C-7 可看出一間企業的獲利能力與成長性。 |
| D   | <p>D-4</p>  | 就勇敢去做吧，即使是大胖子也要試試是不是真的胖。                                                                              |



|   |                                                                                          |                      |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| E | E-5<br> | 想法很多，創意無限，延伸更多不同的機會。 |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|

### 五、相反的影響

任何概念或構念都包含其正面以及反面的意義；也就是說如果想要了解「是什麼」，就必須了解「不是什麼」(Belk, Wallendorf, & Sherry Jr, 1989)。此步驟要求受訪者利用想像力，想像出一張與新創事業需求感覺相反之影像或畫面，使研究者能更進一步確認受訪者心中對新創事業需求之真正感覺。

整理訪問結果，發現五位受訪者之相反影像總括如下：忘了創業的初衷、黑暗面、沒有創新構想、人力需求有限，代表著受訪者們認為新創事業需求是心要隨時記得創業的熱血，有團隊依照自己的專業進行分工，在空間需求上，隨著數位時代的來臨，不一定隨時都要有實體空間，只要能暢通的聯繫便可以進行工作，詳細說明請見下表 4-14。

表 4-14 相反的影響圖片彙整表

| 受訪者 | 影像描述                                                                                        | 意義內容敘述                                                                                              |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A   | A-10<br> | 為創業而創業而忘了一開始的初衷。                                                                                    |
| B   | B-9<br>  | 專業分工，不用什麼都自己來。                                                                                      |
| C   | C-4<br>  | 現代的新創企業很許多是自由上班時間及自由工作地點，也許在咖啡廳就能開會談公事，平常在家各自辦公或遠端作業，就如果 facebook 公司開始進行遠端上班，辦公室的需求也許對新創企業來說可能不是必備。 |

|   |                                                                                          |                                      |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| D | D-6<br> | 黑暗且沮喪的圖，創業其實也有令人振奮人心的一面。             |
| E | E-8<br> | 要保有隨時有新底子，其實是相當不容易，有時可能因為領域待久了，產生迷思。 |

## 六、感官影像

在此步驟中，研究者請受訪者發揮想像力，以六種感官影像（聽覺、嗅覺、味覺、觸覺、視覺、情感）來描述對新創事業需求的想法。受訪者需回答正面的答案（是什麼）之外，同時也必須回答相反的感官影像（不是什麼），由此可反覆確認受訪者對於新創事業需求之感覺。以下將五位受訪者所描述之六種感官影像，彙總整理於表 4-15 至表 4-16。

由表 4-15 發現，正面感官部分在聽覺方面，多數受訪者都提到音樂，說明在受訪者心中新創企業需求是個至少平順但也可能激昂的音樂，偶爾更帶有些許刺激；在嗅覺方面，受訪者的概念，都覺得是可以接受的氣味，且幾乎屬於正向；在味覺方面，受訪者 C、受訪者 E 皆有提到較刺激味蕾的概念，說明在需求上會是明顯有感；而在觸覺方面，受訪者 A、受訪者 B 提到柔軟，說明需求是較容易取得的；在視覺方面，大部分受訪者們都回答「紅色」的概念在其中，也說明需求是十分明顯的；最後，在情緒方面，每位受訪者則是有不同的感覺。

表 4-15 正面感官彙整表

| 受訪者 | 聽覺                   | 嗅覺                   | 味覺               | 觸覺                  | 視覺             | 情緒                |
|-----|----------------------|----------------------|------------------|---------------------|----------------|-------------------|
| A   | 說故事的聲音               | 米香味                  | 家鄉味食物            | 柔軟跟硬中間              | 綠色自然           | 爬山達到目標前的努力與考驗     |
| B   | 悅耳動聽的音樂              | 自然清香                 | 酸中帶甜，回甘          | 舒服柔軟                | 紫色期待           | 興奮                |
| C   | 叢林的聲音，有各種野獸的咆嘯聲，具備緊張 | 聞起來像是烤肉的味道，等待火侯的考驗，香 | 品嚐起來像可樂，帶點刺激的滋味。 | 摸起來像硬幣，凹凸有致，冰涼扎實，且實 | 紅色，充滿鬥志、熱血與激情。 | 想到興奮，好似看到未來的美好藍圖。 |

|   |                |                                   |                  |       |      |                      |
|---|----------------|-----------------------------------|------------------|-------|------|----------------------|
|   | 又刺激的冒險歷程且充滿驚喜。 | 味四溢，令人充滿期待，卻又害怕沒熟或烤焦，美好的事物值得真火淬鍊。 |                  | 際。    |      |                      |
| D | 繞舌音樂           | 陽光灑下的早晨味道                         | 像夏天吃的冰淇淋或是冬天的麻辣鍋 | 活的章魚  | 紅色   | 刺激又怕傷害，與某人談戀愛的曖昧期追求期 |
| E | Rock 熱血音樂      | 咖啡味上癮                             | 辣需漱口             | 不認識的貓 | 紅橘混合 | 惶恐                   |

在表 4-16 中，反面感官在聽覺方面，不少受訪者提到「吵雜」、「臭味」、「黑色」等，說明在受訪者心中新創企業需求是個舒服的，有溫暖也有包容的感覺；在嗅覺方面，受訪者感覺不太一樣，但多數是自己不喜歡的味道，可以見的在需求上，都還是自己所樂見的；而在味覺方面，2 位受訪者皆有提及辣味，與正向感官有所呼應，有需受訪者喜愛具刺激與挑戰性事務，有些則否；而在觸覺方面，不少受訪者都提到「粗糙」、「不舒服」，說明需求是具溫暖的；在視覺方面，可以分為兩種顏色，「黑色」則說明不是黑暗面、沒有希望；「紅色」則代表十分鮮明的；最後，在情緒方面，各自的情緒也是十分不同。

表 4-16 負面感官彙整表

| 受訪者 | 聽覺                          | 嗅覺                   | 味覺               | 觸覺              | 視覺                  | 情緒                      |
|-----|-----------------------------|----------------------|------------------|-----------------|---------------------|-------------------------|
| A   | 打穀吵雜聲                       | 香水味                  | 辣味               | 硬               | 紅色刺激                | 興奮                      |
| B   | 吵雜聲                         | 水溝味                  | 辣味               | 粗糙不舒服           | 黑色沒有光明              | 落寞                      |
| C   | 最不像海浪拍打上岸的聲音，潮起潮落頻率固定，缺乏變化。 | 最不像草莓的氣味，有點太過夢幻不切實際。 | 最不像開水的味道，平淡缺乏變化。 | 最不像絲緞，平滑柔順缺乏刺激。 | 最不能代表橙色，末日且扭曲，缺乏生機。 | 沒有擔心，太過擔心，會致使最後什麼事都做不了。 |
| D   | 古典音樂                        | 廚餘桶的味道               | 牛排               | 飛魚乾             | 黑色                  | 沒有痛苦住院開刀的情緒             |
| E   | 平順音樂                        | 無味                   | 開水               | 融化冰淇淋           | 黑色沒有光明              | 喜悅                      |



## 七、總結影像與小短文

在最後的訪談步驟，研究者請受訪者從所帶來的十張圖片當中，選擇最適當的圖片元素，透過線上繪圖軟體合成一張總結影像，其最終影像代表受訪者對於新創企業需求的整體想法。接著，再請受訪者根據總結影像整合說出一段小故事，來幫助找出有關新創事業需求的核心概念。

其中，不難看出受訪者們在總結影像提到需求上的多樣性，透過釐清自身需求，才能知道各自的問題點。以下將五位受訪者所合成之總結影像以及總結影像之小短文陳列於表 4-17。

表 4-17 總結影像與小短文彙整表

[illegible]



的大多數想法的一種表現，可作為一種了解參與者潛意識心智下的價值工具。本節透過建立共識地圖來呈現新創企業需求的心智模式，用以了解新創企業家的思維模式，以利後續該做為輔導單位了解其需求與輔導面向相關策略之建議。

### 一、抽取構念

經五位受訪者均訪談結束之後，研究者將所有訪談紀錄抓出其關鍵想法，所有與內容進行資料分析以獲得關鍵構念(Zaltman & Coulter, 1995)，再將這些相似構念加以分類、對照、歸納，並依大多數時間、大多數人及大多數相同想法的原則來決定共同構念及相關構念。決定共同構念的標準是該構念為三分之一以上的受訪者所提及；決定相關構念的標準是該構念為四分之一的受訪者提到相互關係。

研究者在訪談時不斷地使用攀梯法詢問受訪者為什麼這個想法是重要的？這個想法對您來說有何價值與意義？在初步分析構念時，研究者將受訪者提及意思接近的構念自成一類，分析過程中反覆檢視歸納構念及命名是否符合受訪者原始表達意涵。最後再依據受訪者的語意，將受訪者的話語轉化成單一的詞彙，這個詞彙係總結受訪者對圖片的想法。目的鏈理論(MEC)企圖解釋消費者是如何在選擇產品或服務的過程中，故本研究將所有受訪者的構念分成三個群組，分別為「本質」、「功能與感受」、「最終價值」。本研究分別針對5家廠商，依循 ZMET 訪談的 10 個步驟操作後，取得每位受訪者的個人構念，再經由相關語彙統整後，分別抽取出構念項目。本質是根據受訪者最初談到需求時的起始想法，代表新創企業最基本且極需要的性質，也是最低階層的編碼，本質部份一共有 13 項，如表 4-18。「本質」、「功能與感受」、「最終價值」三項分類加總後共抽取出 57 個構念。

表 4-18 本質構念表

| 本質   |   |   |   |   |   |    |
|------|---|---|---|---|---|----|
| 構念   | A | B | C | D | E | 總計 |
| 創新   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5  |
| 充實自我 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5  |
| 專業知識 | ✓ |   |   |   | ✓ | 2  |
| 客群   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ | 3  |
| 基礎   | ✓ |   |   |   |   | 1  |
| 企業道德 | ✓ |   |   |   |   | 1  |
| 記帳   | ✓ |   |   |   |   | 1  |
| 夥伴   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5  |
| 設備   |   | ✓ |   |   |   | 1  |
| 資金   |   | ✓ | ✓ |   |   | 2  |
| 空間   |   |   | ✓ |   |   | 1  |
| 目標   |   |   |   | ✓ | ✓ | 2  |



|    |   |  |  |  |  |   |
|----|---|--|--|--|--|---|
| 態度 | ✓ |  |  |  |  | 1 |
|----|---|--|--|--|--|---|

功能與感受則是研究者再次詢問受訪者為什麼這樣的感覺與想法是重要的，不斷的詢問其構念的重要性，便抽取出此受訪者對於新創企業需求的功能性與感受。功能與感受共有 32 項，如表 4-19 所示。

表 4-19 功能與感受構念表

| 功能與感受 |   |   |   |   |   |    |
|-------|---|---|---|---|---|----|
| 構念    | A | B | C | D | E | 總計 |
| 跳脫舒適圈 | ✓ | ✓ |   |   |   | 2  |
| 溝通技巧  | ✓ |   |   |   |   | 1  |
| 找出優勢  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5  |
| 管控來源  | ✓ | ✓ |   |   |   | 2  |
| 稅法資訊  | ✓ |   |   |   |   | 1  |
| 莫忘初心  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5  |
| 歸零    | ✓ |   |   |   | ✓ | 2  |
| 挫折    |   | ✓ |   | ✓ |   | 2  |
| 重新出發  |   | ✓ |   |   | ✓ | 2  |
| 理念    |   | ✓ |   |   |   | 1  |
| 故事    |   | ✓ |   |   |   | 1  |
| 解決問題  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5  |
| 共享    |   |   | ✓ |   |   | 1  |
| 在地化   |   |   | ✓ |   |   | 1  |
| 腦力激盪  |   |   | ✓ | ✓ |   | 2  |
| 意見交流  |   |   | ✓ |   |   | 1  |
| 業務能力  |   |   | ✓ |   |   | 1  |
| 鏈結資源  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5  |
| 接收新知  |   |   | ✓ |   |   | 1  |
| 生命力   |   |   |   | ✓ |   | 1  |
| 孤獨    |   |   |   | ✓ |   | 1  |
| 想像力   |   |   |   | ✓ |   | 1  |
| 規劃    |   |   |   | ✓ |   | 1  |
| 健康    | ✓ |   |   | ✓ |   | 1  |
| 正面    |   |   |   | ✓ |   | 1  |
| 支持    |   |   |   |   | ✓ | 1  |
| 獨特性   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5  |
| 堅持    | ✓ |   |   |   |   | 1  |
| 風險評估  | ✓ |   |   |   |   | 1  |
| 國際化   |   |   | ✓ |   |   | 1  |
| 競爭力   |   |   | ✓ |   |   | 1  |

|      |  |   |  |  |  |   |
|------|--|---|--|--|--|---|
| 危機意識 |  | ✓ |  |  |  | 1 |
|------|--|---|--|--|--|---|

最後，研究者將受訪者回答至沒有新的想法的構念歸納為最終價值，此部分是受訪者已對新創企業需求已經沒有新的想法或感覺，最終價值一共抽取出 12 項概念，如表 4-20。

表 4-20 最終價值構念表

| 最終價值  |   |   |   |   |   |    |
|-------|---|---|---|---|---|----|
| 構念    | A | B | C | D | E | 總計 |
| 創造    | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5  |
| 自我實現  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ | 2  |
| 專精    | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5  |
| 品牌形象  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ | 3  |
| 多角化經營 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5  |
| 顧客定位  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ | 3  |
| 行銷    | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5  |
| 獲益    |   | ✓ |   |   |   | 1  |
| 體驗    |   |   | ✓ |   |   | 1  |
| 穩定發展  |   |   | ✓ |   | ✓ | 2  |
| 合作    | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5  |
| 茁壯    | ✓ |   | ✓ | ✓ |   | 3  |

接著，依據 Zaltman 共識地圖建立原則一：總受訪人數中的 1/3 受訪者所提及的構念才能成為共識地圖中的共同構念，因此，本研究取 2 位以上（包含 2 位）受訪者所提及之構念（ $n \geq 2$ ），故符合條件的構念共 26 個。其中都有提到的概念，本質部份為「創新」、「充實自我」、「夥伴」；功能與感受的部分為「莫忘初心」、「鏈結資源」、「獨特性」；而最終價值僅有一項「創造」、「專精」、「多角化經營」、「行銷」、「合作」。

## 二、建構共識地圖

最後，根據前述抽取出 2 位以上（包含 2 位）受訪者所提及之構念（ $n \geq 2$ ），再依據建構共識地圖第二項原則：總受訪人數中的 1/3 受訪者提到的構念與構念之間關係，才能被成為共識地圖中的因果關係，依本研究來說則是 2 位受訪者以上（包含兩位）提及構念與構念間的關連性（ $n \geq 2$ ）。綜整兩項原則取其交集，故本研究最終將篩選出 3 位受訪者以上（包含三位）所提及的構念（ $n \geq 3$ ）與 2 位受訪者以上（包含兩位）提及構念與構念間的關連性（ $n \geq 2$ ），取其交集。在歸納分析構念的過程中，構念與構念之間彼此不一定有相互因果關係，故構念雖多但彼此的關連性則少，最後僅一共抽取出 17 個共同構念，整理歸納後繪製而成共識地圖。目前共識地圖的繪製沒有一定的畫法，可視研究目的地不同而有不同畫法，因此本研究根據本研究目的，透過共識地圖來瞭解新創企業在創業初期尋求資源與協助的思維邏輯方式，發覺新創企業需求的心智模式。

共識地圖代表著參與本次研究的五位受訪者中大部分人數的共同想法構念，構念之間彼此的關係可以了解受訪者對一件事情思考最初到結果的過程，也就是

所有受訪者對於新創企業需求的彙總與集合，如圖 4-1 所示。

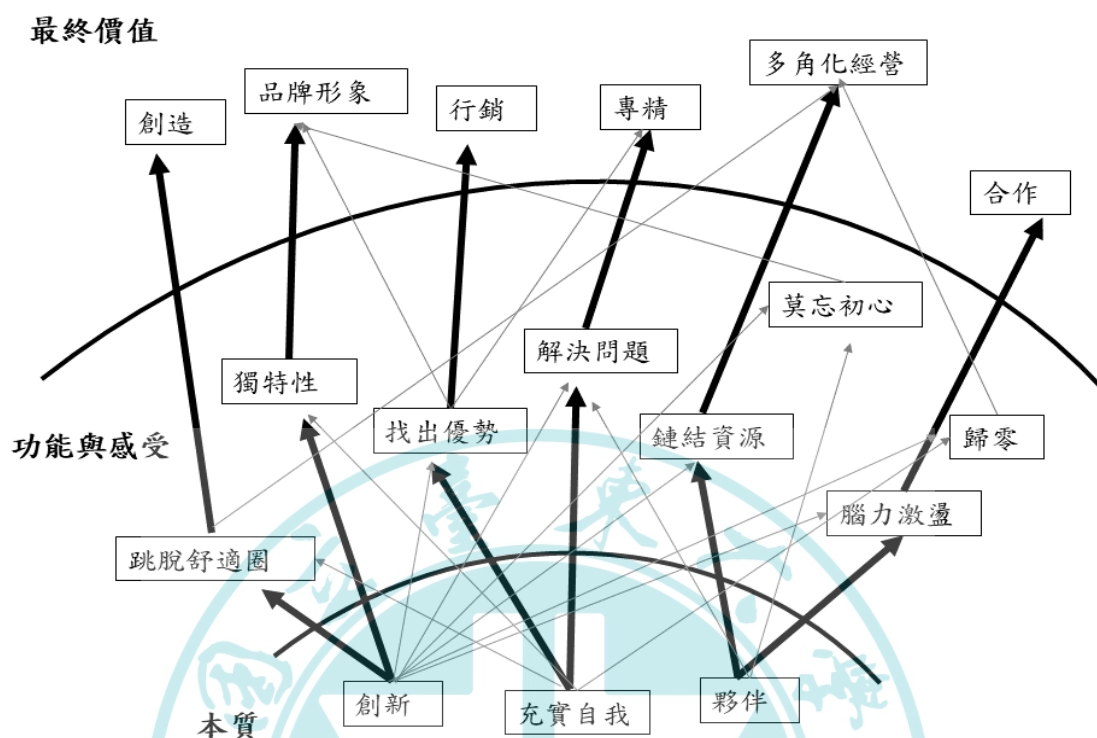


圖 4-1 新創企業需求的彙總圖

根據圖 4-1，找出三個類別中符合共識地圖兩項原則的構念：(一)本質：「創新」、「充實自我」、「夥伴」；(二)功能與感受：「跳脫舒適圈」、「獨特性」、「找出優勢」、「解決問題」、「鏈結資源」、「莫忘初心」、「歸零」、「腦力激盪」；(三)最終價值：「創造」、「品牌形象」、「行銷」、「專精」、「多角化經營」、「合作」。圖中每個構念提及之構念連結以「實線」連接；「虛線」則表示只有一位受訪者提及此構念連結。共識地圖當中構念與構念之間的連結，代表受訪者對主題思考的因果關係；也根據共識地圖總結出五個重要最終價值，分別為創造、品牌形象、行銷、專精、多角化經營與合作。圖中構念與構念之間的因果關係，以下做詳述：

**本質部分：**

為了強化企業基礎能力，做好根基，可以看到受訪者的內心本質是希望有共同的合作夥伴，夥伴包含企業內跟企業外，企業內員工加老闆目前多數為5人以下公司，對於業務拓展相當不容易，特別在創業初期，更需提案政府資源作為企業創新、提升及研發的財務支持，從構想到計畫提案，公司內部的人員無法提供充分人力作為運用，因此造成難以突破的困境。企業外的夥伴則是同業間的交流支援與異業間的結盟，雖然企業規模小，同業間的競爭關係反而沒有那麼明顯與敵意，更有企業選擇與同業在器材上的互相支援，如稻米的加工上，器材費用十分昂貴的情形下，業者願意提供優惠價格給其他農友做使用，對於創業初期有明顯的減輕負擔；在異業夥伴結盟上，提升產品應用面與實用性，並開發自我品牌，



因此夥伴關係受訪者深感重要。提升自身能力及創新想法，

充實自我面上，是企業創辦人當將專業變成事業後，在實際的營運過程中，面對同質性的產品的競爭下，開始發現自身的不足，便開始需要更多的專業面導入，除了自身的突破外，還需要接觸外部的資源，無論課程或技術研習，才能符合市場期待，創造更有自信的產品。

創新的概念來自於市場機制下的比較，受訪者因為自身規模小及身處臺東對於創新概念的刺激相較都會區較不明顯，再面對北部市場以及電商平台後，開始發覺行銷面、包裝面、產品不符市場期待，因此需要導入創新構想。

綜合以上所述，本質的三相是強化新創事業的不可或缺的根基，也是最須具備的能力，彼此間又是環環相扣，創新構想的導入後，無疑需自我能力提升，並有團隊的分工配合才能茁壯。

### **功能與感受：**

功能與感受呈現出受訪者內心的想法，因為長期在本業的發展，導致當有創新想法的提供時，往往陷入迷思與徬徨，無法有效及時的跟上趨勢。因此訪問中在「跳脫舒適圈」、「歸零」等重新接受不同想法的概念上有多位提出，當局者迷、旁觀者清，唯有願意接納新想法，才有辦法傾聽並做出最適切的應變之道。

為保有競爭的優勢，「獨特性」、「找出優勢」、「腦力激盪」都是強化本身的能力，透過創新想法的導入與自我的能力充實，與市場做出區隔，成為消費者一定要支持企業的理由，因此受訪者尋求達到無可取代的境界。

創業過程中也會遇到通路、原材料供應的問題，如何做好危機管理也是受訪者面臨的問題，「解決問題」、「鏈結資源」可以讓企業有更多的機會，突破難關。在創業的過程中，也都提到「莫忘初心」的概念，追求商機的同時，一定要記得當初創業的初衷，可以幫助自己不因追求利益的過程中，喪失企業責任。

### **最終價值：**

1. 創造:根據共識地圖受訪者在創新概念的導入後，跳出原有舒適圈，有更為全面的思考與視野，成為有創造能力的企業。
2. 專精:在受訪者的需求概念下，不斷地增進充實自我，在解決問題的同時，達到對於經營上的專精。
3. 品牌形象:透過找出自我的獨特性，構築出獨一無二的品牌故事，建立據識別度的品牌形象。
4. 行銷:根據共識地圖現在受訪者針對行銷這個價值的提及，這也是受訪者希望突破現有依靠擺攤展售的行銷方式。
5. 多角化經營:根據共識地圖透過夥伴的集結與互動，盤點並串聯資源，讓企業有效多角化經營，創造更多可能。

6. 合作:根據共識地圖透過夥伴的集結與互動,共同發想出可能模式,達到合作的正向成長。

### 第三節 研究分析

本研究採用隱喻分析法,將研究參與者的想法歸納為主題式範疇、概念性隱喻及深層隱喻;經整理彙整如表 4-21。

以下以隱喻圖表分析將五位受訪者的受訪資料予以歸納,分為主題式範疇(Thematic Category)、概念性隱喻(Conceptual Metaphor)和深層隱喻(Deep Metaphor)三個層級,如下表 4-21 所示。在初始階段,先將五位受訪者的描述及想法概念歸納成十二項的主題類別;再將此十二項的主題類別分別予以排序歸類結合成第二層級的概念性隱喻,合計為六大項;最後再將此六大項概念性隱喻歸納出三大項的第三層級深層隱喻,以呈現出受訪者在從創業期間需求所面臨的種種問題與期望的因應對策。

表 4-21 本研究分析之三層之隱喻層級

| 深層隱喻    | 概念性隱喻   | 主題式範疇                    |
|---------|---------|--------------------------|
| 新創企業的能力 | 企業本身體質  | 1. 學習並自我成長<br>2. 創新想法的激盪 |
|         | 內部人力整合  | 1. 團隊塑造<br>2. 持續學習       |
| 企業突破的關鍵 | 外部資源導入  | 1. 尋找任何可能性<br>2. 突破舒適圈   |
|         | 創新作為    | 1. 優勢展現<br>2. 關鍵因素       |
| 拓展商機的期許 | 行銷方式的提升 | 1. 理念呈現方式<br>2. 特殊性      |
|         | 通路市場的開拓 | 1. 資源串接<br>2. 多角化經營      |

#### 一、新創企業的能力

企業要在市場上有一席之地,核心能力一定要有所競爭力,新創企業草創年間,在企業能力尚可能略有不足,加上位處臺東許多更是企業員工不到 5 人的微型企業,提升本質能力更顯重要。

##### (一)企業本身體質

強化企業內部能力的方法,需透過企業教育訓練提升企業內部不斷的創新元素語學習成長的激勵,從創新構想結合原有的企業優勢激盪出新概念,提升企業競爭力,接軌時代。

## (二)內部人力整合

工欲善其事，必先利其器。企業內部的員工整合並做有效運用，適材適用的分配工作是必要的，特別在 40 人的企業中，還需在排班上做有效分配，擬訂團隊作戰策略，才能為企業創造更大的能量。

## 二、企業突破的關鍵

穩定基本能力後，往往希望在產品面能更有競爭力，成為企業最禾心不可取代的一環，標準化、企業化的流程，做有效的控管。

### (一) 外部資源導入

為使企業的能力上有所突破，企業需要有更多外部的資源做為提升本體能力的能量，因此需突破自身的舒適圈，無論是科技的運用或者是異業的結盟，跳脫原本的邏輯思考，創造更多可能的構思。

### (二) 創新作為

企業發展的過程中，商業行為是動態的，會隨著時空背景不同而改變，如何化劣勢為優勢，危機管理跟創新想法的彼此交錯構思，是企業必須具備的能力。

傳統產業的白米，透過不同的種植技術、包裝行銷技巧，也能產生新價值，殺出一片紅海，結合不同的認證與故事性，創造出屬於自己的商業模式。

## 三、拓展商機的期許

維持企業永續經營的最基礎元素，就是需要金流的穩定，為有產生商機才能夠為企業提供更多的資源，創造更大的利益。

### (一) 行銷方式的提升

有別於傳統行銷，現在走向電商時代，線上線下虛實整合，在觀念上也需要有所轉變，雲端的世界中，多少企業品牌擁有同質性的商品，因此需要定位市場受眾，因應時代潮流與趨勢做行銷。

### (二) 通路市場的開拓

固守於傳統行銷，無法有效利用科技的力量，就容易造成市場的封閉，沒辦法讓更多消費者認識。臺東企業在人力緊縮的情況下，往往抽不出身做行銷及市場開拓的工作，更需要透過資源的串接尋求更多合作的機會，達到市場的拓展。



## 第五章 結論與建議

本研究透過隱喻抽取技術建立國立臺東大學創新育成中心之新創企業的需求研究，了解其對企業需求的看法，以作為國立臺東大學創新育成中心未來輔導新創企業之建議。本章共分兩小節，第一節透過研究發現，進行結論歸納，第二節針對國立臺東大學創新育成中心給予建議。

### 第一節 結論

#### 一、研究發現

使用 ZMET 技術，有效地讓受訪者從作為隱喻媒介以圖片中，用說故事的方式，講述隱藏在內心深處的意識，並且同時兼具理性與感性的使用經驗、想法、影響如圖 4-1。並將所有受訪者的構念分成三個群組，分別為「本質」、「功能與感受」、「最終價值」，再輔以繪製出的心智地圖，有系統地呈現使用者對於「新創企業需求」的價值節點與思考路徑，讓構念與構念間的連結清楚的呈現。

##### (一) 受訪者最終價值

研究發現共有九個最終價值，分別為創造、品牌形象、行銷、專精、多角化經營、合作。

##### (二) 受訪者主要思考路徑

研究整合五位受訪者的心智地圖所繪製出的共識地圖（如圖 4-1），清楚且結構性地呈現「新創企業需求」應具備何種屬性、對新創企業能提供何種功能，其終極價值為何？透過共識地圖，本研究歸納出「新創企業需求」主要的思考路徑如下：

「創新」→「跳脫舒適圈」、「獨特性」→「創造」、「品牌形象」

受訪者認為有創新概念的導入，有助於讓他們嘗試跳脫原有的思考邏輯，思考具獨特性的概念，並產生適合自己的學習方式，進而創造機會，擁有不可取代的品牌形象。

「充實自我」→「找出優勢」、「解決問題」→「行銷」、「專精」

受訪者認為自我學習充實自我是重要的，有助於培養解決問題的能力，並強化優勢，進而將優勢不斷精進運用在行銷上。

「夥伴」→「鏈結資源」、「腦力激盪」→「多角化經營」、「合作」

受訪者認為創業需求上，找到志同道合的夥伴很重要，不只是企業成員而已，也可能是商業合作夥伴或創業過程中遇到的人，任何組合都可能在創業過程中成為有助於共同思考擬定策略及串接不同資源的關鍵因素，進而創造更多合作機會朝多角化經營。

## 二、研究貢獻

本節依據研究目的及結果，歸納結論如下：

### (一)國立臺東大學創新育成中心進駐之新創企業所需求的想法

研究結果發現，國立臺東大學創新育成中心進駐之新創企業在需求面上，打破過去既有印象，以創業資金為首要要件，資金確實是必須的，但卻不是最重要的一點，其中的本質面上的創新構想、夥伴及自我充實，是本次研究企業認為最需具備的面向，也是新創企業要存活的重要指標，現今市場的流動與消費習慣快速的成長變化，墨守成規的態度無法成為企業穩定成長的良方，並需強化自己的本質，並建立團隊合作，才能不斷導入創新的元素與成長。

### (二)針對新創企業的共識地圖，提供輔導能量。

透過隱喻分析法，找尋出三點深層隱喻，分別為新創企業的能力、企業突破的關鍵及拓展商機的期許，草創時期的企業，多是借由本身的專業，想因此有一番事業。帶要從專業到事業，背後還有許多環節需要努力，從品質的掌控、人員的調度、財務面的評估，對於新創企業是有一定的難度，特別在東部的微型企業上。

因此在進駐輔導單位的同時，無疑是希望育成單位做為智囊團及秘書的想法，在創新的概念上提供實質的建議與輔導執行，在專業技術的部分能夠精益求精，加入新技術拓展能量，以及最終目的創造商機。

透過共識地圖的歸納與分析，總結本研究之新創企業需求當務之急是團隊、創新構想及本質上的專業，藉由跳脫原有的舒適圈，不斷鏈結資源與接受新的想法，並保有獨特性與優勢，成為獨一無二且有賣點的企業，在不斷能力提升的同時，也不能忘記原有的創業初衷，並保有熱誠；以達到目的，建立品牌形象，並成功行銷產品發展出多角化經營的穩定企業。

### (三)育成中心現有資源與新創企業需求對應程度

依照表 4-21 本研究分析之三種之隱喻層級透過隱喻分析法，找尋出三點深層隱喻，分別為新創企業的能力、企業突破的關鍵及拓展商機的期許，與圖 3-2 國立臺東大學創新育成中心輔導事項中。

在「新創企業的能力」需求上，育成中心可以透過商務輔導支援，透過系列培育課程及顧問的導入，強化企業的創新概念。在「內部人力整合」部分，除了課程的導入外，勢必加入更多輔導能量，從企業端對於組織型態的檢視與團隊分工情形，進而做有效分析與整合，是育成中心將面對的一項指標。

於「企業突破的關鍵上」，可透過通路資源的媒合與課程的加強，並透過育成經理人對於新創企業的分析，適時導入可以創新的作為。

新創企業對於「拓展商機的期許」部分，育成中心在通路市場的開拓面上，透過媒合的管道，並搭配展售的曝光，打通國內外市場。但於企業行銷方式的提升，除了課程及顧問的輔導外，更需做規劃性的企業培訓，提升行銷的知識與概

念的操作，讓行銷方式更為具體且具持續性。

綜合以上概念，進駐於國立臺東大學創新育成中心之新創企業，對於企業深層隱喻的需求，大致上是符合期待的，唯獨在行銷方式及企業內部整合的部分，可能在企業需求的表達上，往往以最終目的為表達方向，而跳過達到最終目的前所需具備的構念，因此透過 ZMET 挖掘深層想法與思維，做為未來育成中心在輔導上的參考。

## 第二節 建議

依據本研究結論，對於輔導單位的臺東大學創新中心與合作企業提出以下建議。

### 一、企業輔導實務建議

#### (一) 創新概念導入

如何維持小型企業的生存，除了企業本質完善之外，有著創業輔導陪伴單位便顯重要。受到於資源分配上的差異，使其與其他縣市相比有顯著的城鄉差距情形，面對資本額低、產值低、數量少的企業，企業主本身難以掌握創新元素，更需有專業且符合需求的輔導單位進行輔導。

提供創新概念，使企業主評估自身企業的發展性需求，並由輔導單位提供相關資訊提供企業主做為判斷與增進學習的跳板，加速創新性。

#### (二) 企業形象

企業的發展過程，因為對於本身的熟悉而成為習慣，較難建立起企業形象與故事塑造，透過反思與規劃設計，保留文化元素，做為行銷推動的利基。

#### (三) 拓展通路，創造收入

研究中發現，企業最終目標仍是以產品賣得出去，增加企業收入並穩定發展為目標，因此在輔導上，如何強化形象與創新概念十分重要，進而帶領前往對應市場、異業合作，創造收益使業者有感。

### 二、空間營造改善建議

目前國立臺東大學創新育成中心提供新創企業進駐空間如表 2-4 臺東大學育成中心企業進駐空間所示，因中心使用過去既有空間做改造，導致目前在整體形象上較無創業空間的氛圍營造。

特別在大樓之三、四、五樓部分，因做為新創企業的進駐及交流聯誼的空間使用，在後續改造上，可以參考運用五感體驗，作為整體性的考量，在本次的訪談中，透過訪談者的五感體驗中，可以歸納出幾點作為參考。

視覺上，受訪者對於新創企業需求在色彩上以熱血的顏色可以為創業動力更加的澎湃；在聽覺上，受訪者的感受較傾向激昂的正向音樂；味覺上，任文需求像是自然香氛類味道，從訪問中得知，新創企業對於需求的部分，都屬於正面、



興奮的態度去面對，因此在後續空間或輔導面的協助上，可以在提供創新概念時，多加敘述未來發展性，在業者面可以更好理解並感到對於創業未來是興奮的，更加投入。

## 二、後續研究建議

### （一）研究者應充分說明選擇受訪圖片之方向

在本研究中發現，有些受訪者會提出概念重複性高的圖片，原因應是事先溝通需在特別注意，並給予其足夠時間收集、整理圖片。

### （二）訪談大綱問題應力求具體

本研究常因設計之訪談問題較為抽象，導致受訪者不易回答，進行訪談時，研究者常常需要將原本的問題再做說明，或是受訪者會花費大量時間思考，特別在抽象的五感觀感上，是對於受訪者想像力的突破，訪問上更需花時間讓受訪者思考。



## 參考資料

### 中文論文

- 江明正。2009 年。以 ZMET 技術探索高涉入度使用者對品牌形象之分析：Nokia 行動電話個案研究。世新大學傳播管理學研究所（含碩專班）碩士論文。
- 江珮嘉。2015 年。大學育成中心與學生新創事業歷程之網絡關係探討-以成功大學文創育成與研發中心與”繡”為例。國立成功大學創意產業設計研究所論文。
- 江鈴弘。2009 年。國民黨與民進黨的政黨形象：隱喻抽取技術(ZMET)之應用。國立政治大學政治研究所論文。
- 吳兆焜。2017 年。以隱喻抽取技術（ZMET）探討電子代工廠資材部門女性員工之職場幸福感。中華大學科技管理學系碩士論文。
- 吳秉宸。2010 年。學術型創新育成中心母體組織支持度與中心經營績效之探索性研究。南開科技大學車輛與機電產業研究所碩士論文。
- 吳青穗。2007 年。我國創新育成中心推行產學合作之運作現況與困境。國立東華大學教育研究所碩士論文。
- 吳淑惠。2014 年。肢障人士休閒阻礙的心智圖像－隱喻抽取技術（ZMET）的應用。真理大學休閒遊憩事業學系碩士班碩士論文。
- 呂宗憲。2007 年。解析國小教育人員的學校願景-ZMET 技術之運用。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文。
- 呂明惠。2016 年。運用隱喻抽取技術(ZMET)探究幼兒園新生觀點之幼教園所生活。中華大學科技管理學系碩士論文。
- 呂銘達。2000 年。進駐戶發展階段與進駐戶類型對培育服務項目需求之影響研究--國內育成中心進駐戶之實證。實踐大學企業管理研究所碩士論文。
- 李宜靜。2010 年。都蘭他鄉居民的地方認同研究。國立臺東大學社會科教育學系碩士班碩士論文。
- 李玉梅。2010 年。以 ZMET 技術探討中華電信 MOD 消費者之心智模式。國立雲林科技大學資訊管理系碩士班碩士論文。
- 李依庭。2012 年。臺灣育成中心進駐廠商之存活分析。國立臺灣科技大學企業管理系碩士論文。
- 李東彥。2012 年。創新育成中心類型與經營模式之探討-對創業者輔導協助之影響。靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。
- 李美玲。2003 年。育成中心進駐廠商之組織學習與創新績效之研究-內外部 網路觀點，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 李憲祥。2001 年。創新育成中心經營績效與政策法令關係之探討。國立清華大學碩士論文。
- 周芃。2018 年。應用 ZMET 建構職前教師對公益旅行之共識地圖 ----以群英行腳「英」樂夏令營為例。國立臺東大學進修部暑期文化資源與休閒產業碩

士專班碩士論文。

周繼雄。2004 年。中小企業創業與創新育成中心之法制研究。世新大學法學院碩士論文。

官千懿。2011 年。育成中心專業經理人職能評選模式之建構。國立中正大學勞工關係學系暨研究所碩士論文。

林佳樺。2002 年。育成中心影響廠商創新活動成效之研究。國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。

林忻緯。2008 年。應用 ZMET 技術探討未來學校關鍵成功因素—「以臺北市中崙高中」為例。國立高雄師範大學資訊教育研究所碩士論文。

林俊文。2004 年。育成中心培育創業者達到成功之關鍵性因素研究。大葉大學事業經營研究所碩士論文。

林珮君。2005 年。我國大學產學合作現況與展望之研究—以學術型創新育成中心為例。國立成功大學教育研究所碩士論文。

林秋卿。2015 年。以供需觀點建構育成中心服務能量指標。逢甲大學商學博士學位學程博士論文。

林峻宇。2003 年。公民營科技創新育成中心經營關鍵成功因素之研究。中原大學企業管理研究所碩士論文。

林淑儀。2009 年。應用 ZMET 技術強化政府機構公關室的媒體關係經營之研究。世新大學傳播管理學研究所（含碩專班）碩士論文。

林鉅章。2015 年。應用 ZMET 探討打工換宿遊客之動機與體驗。國立臺東大學進修部休閒事業管理組碩（夜間）碩士論文。

邱啟綱。2004 年。育成中心關鍵成功因素之研究-分析層級程序法（AHP）之應用。實踐大學企業管理研究所碩士論文。

邱紹成。2002 年。以資料包絡分析法評估國內育成中心營運效率之研究。國立交通大學科技管理研究所碩士論文。

施秀玲。2006 年。臺灣學術型創新育成中心之績效研究。朝陽科技大學財務金融系碩士論文。

施東明。2001 年。臺灣大專院校育成中心育成服務績效評估之實證研究。國立交通大學科技管理研究所碩士論文。

胡湘萍。2012 年。探討服務品質與顧客滿意度對進駐廠商行為意向之影響-以南區創新與創業育成中心聯盟為例。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。

倪士軒。2012 年。應用 ZMET 技術探索線上遊戲消費者及潛在消費者之心智模式與其行銷策略應用。世新大學傳播管理學研究所（含碩專班）碩士論文。

唐孟寧。2016 年。運用隱喻抽取技術（ZMET）探究桌上遊戲於國小教學現場之研究。中華大學科技管理學系碩士論文。

孫嘉隆。2009 年。我國學術型創新育成中心與進駐廠商之營運績效期望與感受差異分析：平衡計分卡觀點。國立屏東科技大學科技管理研究所碩士學位



論文。

袁建中。1996 年。我國中小企業創新育成中心之規劃。規劃學報，23，85-103。

馬一嵐。2006 年。兩岸創新育成中心的發展與產業創新效果之研究。世新大學經濟學研究所碩士論文。

高健中。2012 年。育成中心培育能量架構之驗證。實踐大學企業管理學系碩士學位論文。

張凱茶。2005 年。國際知識特性與組織型態對創新績效影響之探討-以臺灣育成中心進駐廠商為實證對象。逢甲大學國際貿易學系碩士班碩士論文。

張聰欽。2004 年。學術型創新育成中心與產業創新模式之探討。佛光人文社會學院管理學研究所碩士論文。

梁益誠。2005 年。以 ZMET 技術探討員工工作熱情認知之研究—以金融業為例。世新大學傳播管理學研究所碩士論文。

章綺霞。2013 年。以 ZMET 探討文化地景如何形塑旅遊目的地意象—以八卦山國家風景區為例。朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。

許智欽。2004 年。國內育成中心績效模式之建構與驗證-以多元迴歸分析法。實踐大學企業管理研究所碩士論文。

許詩訪。2015 年。以 ZMET 技術探索部落觀光發展之願景-以臺東霧鹿部落為例。國立臺東大學進修部暑期文化資源與休閒產業碩士專班碩士論文。

許鳳玲。2012 年。建構育成中心培育能量架構-AHP 層級分析法之應用。實踐大學企業管理學系碩士學位論文。

陳聿清。2016 年。應用 ZMET 探討龍田原有住民與境內移居者交互作用下帶來的影響。國立臺東大學文化資源與休閒產業學系碩士班碩士論文。

陳宗瑞。2004 年。國內育成中心績效評估模式之驗證與指標擴展。實踐大學企業管理研究所碩士論文。

陳怡君。2018 年。應用隱喻抽取技術(ZMET)探討績效評估行為指標建構之研究-以石化業 Y 個案企業為例。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文。

陳珮瑾。2007 年。學術型育成中心合作機制之研究-以逢甲大學育成中心為例。逢甲大學國際貿易學系碩士班碩士論文。

陳信伯。2013 年。整合創業家、創業機會與創業資源觀點探討南科育成中心新創事業之關鍵成功因素。長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文。

陳盈太。2002 年。新事業選擇育成中心關鍵因素與策略。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

陳美菁。2001 年。區域性育成中心策略聯盟模式之分析與建立。逢甲大學工業工程研究所碩士論文。

陳碧慧。2002 年。廠商激勵措施及其類型與組織創新績效的關係—以創新育成中心進駐廠商為例。元智大學管理研究所碩士論文。

彭清郎。2005 年。環境特徵、組織系絡、知識策略與知識管理能耐關係之研究

—以育成中心進駐廠商為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士班碩士論文。

曾冠堯。2012 年。使用 ZMET 法探索交換經驗應用於行動適地性服務。國立雲林科技大學設計運算研究所碩士班碩士論文。

曾翊喬。2019 年。應用隱喻抽取技術 (ZMET) 探討陽光基金會病友參與臉書支持團體之心智模式。國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所圖書資訊學在職專班碩士學位論文。

辜旗亮。2003 年。企業孵化器-上海五角場地區育成中心之研究。國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。

黃子芸。2009 年。以 ZMET 探討電腦溝通科技的價值：以 MSN 為例。國立雲林科技大學資訊管理系碩士班碩士論文。

黃怡珍。2009 年。應用隱喻抽取技術探討玩具租賃服務消費者想法之研究。中國科技大學運籌管理研究所碩士論文。

黃國龍。2004 年。創新育成中心營運效率評估與驗證—資料包絡分析法 (DEA) 之應用。實踐大學企業管理研究所碩士論文。

黃傑克。2014 年。應用文字探勘及資料包絡分析法於育成中心之效率分析及關鍵字萃取。國立臺北科技大學經營管理系碩士班碩士論文。

黃維鈞。2004 年。ZMET 技術應用在員工對組織變革後的組織發展願景認知之研究—以警察廣播電台為例。世新大學傳播管理學研究所碩士論文。

楊春桂。2014 年。創新育成中心陪伴地方企業之研究以國立臺東大學為例。國立臺東大學綠色科技產業碩士專班碩士論文。

楊景楨。2004 年。育成中心進駐廠商之知識流通與創新績效關聯性研究—網絡觀點。國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文。

解麗文。2006 年。創新育成中心培育新興科技公司績效之評估—以桃竹苗地區為例。中華大學經營管理研究所碩士論文。

詹佳融。2013 年。從創新活動觀點探討公私協力對育成中心經營績效影響之研究—臺灣地區育成中心為例。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。

廖政期。2011 年。應用 ZMET 技術探討客家電視台員工對於組織發展願景之研究。世新大學傳播管理學研究所碩士論文。

廖偉涵。2011 年。應用 ZMET 技術建構「旅行業者」對「生態旅遊」之心智地圖。國立臺南大學生態科學與技術學系生態旅遊碩士班碩士論文。

劉信良。2003 年。國家創新體系運作之觀察-以育成中心政策為實證研究。東海大學政治學系碩士論文。

蔡佩芳。2004 年。相互教學法對國小國語文閱讀教學成效之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文。

蔡劭儒。2005 年。網絡關係管理對育成績效影響之研究—以創新育成中心個案為例。實踐大學企業管理研究所碩士論文。

- 蔡采鳳。2011 年。運用 ZMET 剖析國民小學教育人員對學校品牌知覺之研究。康寧大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 鄭喬比。2012 年。以 ZMET 分析 Facebook 輔助非同步教學之研究。世新大學傳播管理學研究所（含碩專班）碩士論文。
- 盧彥戎。2003 年。人格特質、創業策略、創新育成中心服務項目對新創事業績效之影響。實踐大學企業管理研究所碩士論文。
- 盧淵源。2004 年。區域性育成中心策略聯盟模式之分析與建立。逢甲大學工業工程學系碩士論文。
- 賴佑宜。2011 年。農業科技育成中心關鍵成功因素之研究-層級分析法（AHP）之應用。國立屏東科技大學農企業管理系所碩士論文。
- 簡仙順。2004 年多準則決策於選擇育成中心之研究。國立中山大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 簡維宏。2019 年。應用隱喻抽取技術（ZMET）探討馬拉松選手進階超馬之心路歷程。中華大學科技管理學系碩士論文。
- 羅如萍。2016 年。應用 ZMET 隱喻抽取技術探討高度涉入者對於臺灣獼猴的認知情感與行動。國立臺南大學生態科學與技術學系生態旅遊碩士班碩士論文。
- 莊恭豪。2010 年。社會網絡網站的價值階層圖。國立政治大學企管系研究所碩士論文。
- 蒯光武、鮑忠暉。2010 年。以隱喻抽取技術探索高雄市的都市意象。傳播與管理研究，10（1），頁 37-83。

#### 期刊

- A.H. Van de Ven, R. Hudson, D. (1984) . Schroeder Designing new business start-ups: Entrepreneurial, organizational and ecological considerations Journal of Management, 10 (1) pp. 87-108 .
- Coulter, R. A. (2001). Zaltman, G., & Coulter, K. S. Interpreting consumer perceptions of advertising: An application of the Zaltman metaphor elicitation technique. Journal of Advertising, 30(4), 1-21
- Drazin, R. (1990). Kazanjian, R.K. Research Notes and Communications; A Reanalysis of Miller and Friesen's Life Cycle Data. Strategic Management Journal 11:319-325
- Gutman, J. (1982). A Means-end Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. Journal of Marketing, 46, 60-72.
- Gwendolyn, C. C. (2000). The ZMET alternative. Marketing Research, 12(2), 6-12.
- Johnson, P. (1986). New firms: An economic perspective. London. Allen and Unwin Kay, J
- Miller, D. (1992). "The Generic Strategy Trap", Journal of Business Strategy, No. 13, pg. 37-41



- Olson, J. C., and Reynolds, T. J. (1983). Understanding consumer's structures: Implications for advertising strategy. *Advertising and Consumer Psychology*, 1, 77-90.
- Organization Economic Co-operation and Development, Technology Incubators: Background Report. Working Group on Innovation and Technology Policy, 1-26. (1997)
- Organization Theory: Structure, Design, and Applications Prentice-Hall international editions Author Stephen P. Robbins Edition 3, illustrated Publisher Prentice Hall. (1990).
- Smilor, R. W., & Gill, M. D. (1986). The new business incubator: linking talent, technology, capital, and know-how. Lexington, MA: D.C. Heath and Company
- Useem, J. & Zaltman, G. (2003). This man can read your mind. *Fortune*, 147(1), 48-54
- Walker, B. A. & Olsen, J. C. (1991). Means-end chains: Connecting products with self. *Journal of Business Research*, 22(2), 111-118.
- Wiggins, J., & Gibson. (2003). D. V. Overview of US incubators and the case of Austin technology incubator. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3 (1/2), 56-66
- Zaichkowsky, J. (1985). L. Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research*, 12, 341-352
- Zaltman, G., & Coulter, R. H. (1995). Seeing the Voice of the Customer: Metaphor-based Advertising Research. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 35-51

#### 網頁資料

育成中心永續經營與營運發展

<https://incubator.moeasmea.gov.tw/news/news/1522-%E8%82%B2%E6%88%90%E4%B8%AD%E5%BF%83%E6%B0%B8%E7%BA%8C%E7%B6%93%E7%87%9F%E8%88%87%E7%87%9F%E9%81%8B%E7%99%BC%E5%B1%95.html>

瘋創業時代結束，臺灣創業家的轉機在哪裡？

<https://www.bnext.com.tw/article/51927/startup-business-turning-point>

經濟部統計處商業司

[https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/content/ContentLink.aspx?menu\\_id=6849](https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/content/ContentLink.aspx?menu_id=6849)

林口新創園

<https://www.startupterrace.tw/tw/home>

少壯營農不煩惱 青年從農創業貸款——協助轉介並持續放寬

<https://agriharvest.tw/?p=11005>

《青年創業貸款是什麼？》青創需要什麼條件才能申請呢？

<https://bossbank.com.tw/youngpersonalpolicyloan/>

經濟部中小企業處-108 年獲補助創育機構分布圖

<https://incubator.moeasmea.gov.tw/incubation-addressbook>

[https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/ContentLink.aspx?menu\\_id=9114](https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/ContentLink.aspx?menu_id=9114)

新創圓夢網

[https://sme.moeasmea.gov.tw/startup/modules/rmap/creative\\_space\\_list.php?city=&page=42](https://sme.moeasmea.gov.tw/startup/modules/rmap/creative_space_list.php?city=&page=42)

臺灣新創企業 72%仍在虧錢中

<https://tw.news.yahoo.com/%E5%8F%B0%E7%81%A3%E6%96%B0%E5%89%B5%E4%BC%81%E6%A5%AD-72-%E4%BB%8D%E5%9C%A8%E8%99%A7%E9%8C%A2%E4%B8%AD-215010615--finance.html>

TTMAKER 原創基地

<https://www.ttmaker.tw/>

經濟部 2014 育成手冊

[https://incubator.moeasmea.gov.tw/images/stories/Books/2014-07-17\\_Innovating\\_Incubation.pdf](https://incubator.moeasmea.gov.tw/images/stories/Books/2014-07-17_Innovating_Incubation.pdf)

經濟部 2016 育成小冊

[https://incubator.moeasmea.gov.tw/images/stories/Books/2016FINAL\\_0510.pdf](https://incubator.moeasmea.gov.tw/images/stories/Books/2016FINAL_0510.pdf)

經濟部 2018 育成小冊

<https://incubator.moeasmea.gov.tw/images/documents/2018/2018-incubation-csnters-guidefinal.pdf>

經濟部 2019 育成小冊

<https://incubator.moeasmea.gov.tw/images/documents/2019/2019-incubation-centers-guide.pdf>