

# 敘說創業故事：覺察、學習與再詮釋

蔡敦浩<sup>1</sup>施進忠<sup>2</sup>利尚仁<sup>3</sup>

## 摘要

創業是今日組織、經濟及社會賴以存續的主要活動，並早已成為管理實務上不可忽視的現象，因此近幾十年來受到管理學者們的高度重視，引發許多相關的研究討論。然而在早期的創業研究中，因為其觀點前提形成了研究難以深入創業現象當中，使得創業過程中的精細情節無法被清楚洞察。因此本研究奠基於開創的視角下，關注於一名專業中醫師 Fu 創業行動的實踐歷程，試圖透過創業者對於其創業歷程的自我敘說，關注創業的整體與其發展歷程。奠基於開創的新觀點上，重新建構出中醫師 Fu 從擔任院長到建立起 X 中醫醫療網的實務行動故事。然後在對 Fu 從這些歷程中的回溯式敘說，進行分析與詮釋。

研究發現 Fu 的開創歷程經過許多的轉折：從專業醫師到醫院管理者、從接手經營醫院到開創新事業、從多個獨立的事業體中建立整體的連鎖醫療網，在這個發展過程中，我們觀察到一名創業的行動者，如何的從事管理，建立新事業與進行事業的整合。從這些故事中，讓我們對於創業者的整體開創歷程，有更進一步的理解，並產生了以下三點重要的意涵：1.問題驅動自我察覺是啟動創業行動的關鍵；2.獨特田野知識的學習累積形成創業者自我理論；3.不同情境下的再詮釋是提升創業者視野與想像的契機。

**關鍵字：**創業、開創、敘說探究

---

<sup>1</sup>國立中山大學企業管理系教授

<sup>2</sup>國立中山大學企業管理系博士候選人

<sup>3</sup>通訊作者，國立中山大學企業管理系博士候選人

投稿日期：2008.12.02；審查決議日期：2009.04.15；接受日期：2010.04.26

本文係由蕭瑞麟、許瑋元擔任主審

# Narrating an Entrepreneurial Story: Awareness, Learning and Reinterpretation

Dun-Hou Tsai<sup>4</sup> Chin-Chung Shih<sup>5</sup> Shang-Jen Li<sup>6</sup>

## Abstract

Entrepreneurship has been an ongoing force to shape modern organization, society and economy. Its importance in managerial practice is increased, and the subject attracts more researchers' attention. However, previous research works took an objective perspective to study entrepreneurship. But most researchers seem to neglect the interpretation of entrepreneurship. To fill in the theoretical gap, we employ the lens of "entrepreneuring" (or entrepreneur organizing) to interpret story of a Chinese medical doctor, who later became an entrepreneur. By interpreting his story, we found that triggering self-consciousness is a key to activate entrepreneurial activities, and the actor's local practice and knowledge are the critical sources to develop his/her entrepreneurial theory. Moreover, local contexts may instigate an entrepreneur to generate innovation on business model and services. Theoretical and practical lessons are discussed.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneuring, narrative inquiry

---

<sup>4</sup> Professor, Department of Business Management, National Sun Yat-sen University

<sup>5</sup> Ph.D. Candidate, Department of Business Management, National Sun Yat-sen University

<sup>6</sup> Corresponding author, Ph.D. Candidate, Department of Business Management, National Sun Yat-sen University

## 壹、前言

在資訊科技快速發展以及全球化經濟興起下，孕育了眾多的創新與創業機會，使得創業成為管理實務上不可忽視的現象，因此創業議題也受到管理學者們的重視，引發許多相關研究。這可從近二十年來，若干著名管理期刊中，討論創業議題的相關研究文獻大幅的增加<sup>7</sup>窺見。

當我們回顧這些創業(entrepreneurship)的文獻時，發現過去的研究都從結構論的觀點出發，抱持幾項共同的前提進行發展，首先過去的研究都以實體觀，來概念化創業現象中的元素，例如：創業者、機會等。並給定了這些實體的定義，像是創業者與一般大眾不一樣，他們被認定為天性上就具備了經濟理性與追求自利的傾向。另外，關於機會，是被認定為建構後續創業想法與採取創業行動的主要啟動元素。而對於創業行動，過去的研究都主要用「目標—手段」(means and ends)的方式進行描述。奠基在這些前提設定下，創業是在創業者確證了機會後，然後構想出目標市場，並對其作事先的精確分析與預測，把可能會產生問題的變因，進行最佳的控制，開展創業行動。

有一些學者們像是 Low & MacMillan (1988)等人，認為過去的研究因為過度地給定了創業元素，而化約了實際的複雜情境，因此未能完整地描述創業現象，使得研究僅能解釋資料的表層模態(pattern)，而無法深入創業事件的深層結構(Shane & Venkataraman, 2000; Ucbasaran, Westhead & Wright, 2001)。因此認為創業應該要有更豐富的觀察，以獲得更多元的洞見，這使得有些人開始採取一個新的視角：「開創(entrepreneurship)觀點」，來探索創業(例如：Sarasvathy, Steyaert, Katz, Gartner, Cope)。

相較於過去的結構論基礎將創業分割成一個個的片段來進行研究，開創觀點是去關注創業的整體，著重創業情境與相關元素的相依與互動，引領研究的視野聚焦於創業發展的歷程。因此對於創業的探索，從過去著重於單一實體(例如：創業家、機會等)，轉向於關注創業歷程中的細節，例如：歷程中的實作、行動者日常的自我對話或與周遭關係人的互動等 (Gartner, 2003; Steyaert & Katz, 2004; Cope, 2005)。所以創業成為創業者透過每天生活中的行動慢慢累積努力的結果(Steyaert, 2004)。

開創的觀點對於過去創業研究中的幾個前提假設進行了一些修正，首先摒除了過去的實體觀(entitative)假設，認為開展創業是在許多的觸動下逐步產生。創業行動者在其寓居(dwelling-in)的日常生活中，隨境展演(enact)，創造出下一步的創業行動。因此，創業乃是一種實踐性質的整體歷程，而非傳統認定的「目標—手段」(means and ends)的結構

---

<sup>7</sup> 例如 Organization Studies 從 1867-1987 僅有十篇創業相關的文章，然而在 1987-2007 的二十年間已有 171 篇創業相關的論文發表；Strategic Management Journal 在 1980-1987 僅有 14 篇，1987-2007 卻有 184 篇與創業主題相關的研究文獻出版；Human Relations 在 1879-1987 僅有 3 篇，1987-2007 卻有 94 篇與創業主題相關的研究文獻出版。

關係。

因此，本研究奠基於開創觀的研究立場，主張研究應從創業的生活經驗(lived experience)出發，將創業者、創業行動與情境視為一個整體來進行探討，而不是將其切割成片段或是依照預存的客體來進行討論。根據這樣的立場，我們認為透過創業者對於其整體創業歷程的敘說，將有助於研究者不再只是關注於片段式且單一時點上的創業現象；而是將存在於創業前後的眾多日常行動視為一個整體來進行觀察，依此更能使得我們對於創業者的行動有更具體的理解。

據此我們採用敘說探究法，這個研究方法主要是去探查創業行動者編造意義的歷程。我們從專業中醫師 Fu 自我敘說出的創業故事出發，進入了 Fu 創業的整體與其發展歷程，並從中發掘潛藏於中醫師 Fu 從擔任院長到建立起 X 中醫醫療網歷程中的創業意涵。

## 貳、文獻探討

### 一、創業研究的回顧

創業議題從很早以前就由經濟學者們開始了相關的討論，並從經濟學的觀點中形成了當代創業研究的主流，可是隨著許多議題的下入以及對於研究的回顧與反省下，納入了新的思維逐步形成新的轉向。

傳統上，創業(entrepreneurship)普遍被認知為與創業者、創新、機會認定、新創事業有緊密關係，過去的研究也主要圍繞在這些議題上進行發展。創業這個概念，最早是由經濟學家 Cantillon 提出，他認為：創業是個人勇於承擔財務風險，從事套利來實現經濟利潤的一種手段。早期對於創業的理解，將其視為一種現象，用來描述資本家，極大化資金、勞務與資源組合的運用，以產製經濟價值，使市場供需達到均衡的一種現象。Cantillon 將創業定義成維繫經濟體系的功能手段之一，市場經由創業得以活絡其交易。

而隨著經濟的演進，需求被新科技與技術創造出來，新一波的需求打破了原有的市場均衡，而處於不穩定的狀態，創業者運用創新作為，將資源與產製方式進行效率化重組與配置，將市場帶至另一個新的均衡。Schumpeter 觀察到前述的現象後提出他對於創業者與創業精神的看法，認為創業者因為具有創業精神的特質，能夠產生創新的發想，對於既有的資源與生產方式進行全新的創造或重組，因而產生了創造性破壞(creative destruction)的效果，將經濟體的均衡狀態由一個階段移向另一個階段。Schumpeter 的說法補述了新古典經濟學者對於創業行為的主張，另一方面他強調了創業者的創業精神。Schumpeter 以更完整的定義，來解釋「創業」，並凸顯了創業者這個角色，使得他不再是資本家的代名詞，而代表了創新與經濟重組發展的啟動元素(Schumpeter, 1934; Casson,

2005)。從這個脈絡對於創業的探究，主要是去發掘與了解創業精神與創新對經濟發展的影響，然而對於創新的來源是甚麼？並未被深入地討論。

Kirzner 對於創新的來源提出詮釋，認為創新的驅動力是來自於市場上未被發覺的機會。創業乃是有能力的創業者發現了市場上存在的機會，因此採取創新行為來獲取機會，創造出市場利益。「機會」這個概念在創業研究中被提出，引發了一股探詢創業機會的研究。Venkataraman 等學者們認為 Kirzner 對於機會從何而來的問題並未說明清楚，因此試圖從相關研究去理解「創業機會」，接著 Shane & Venkataraman(2000) 從對於創業機會的深入探討中，理解到機會是創業者在形成概念、進行規劃與架構具體策略的行動中被探勘開採出來。奠基於這樣的觀察，Shane & Venkataraman(2000)對於創業提出一個更具體地描繪，他們認為創業不是創業者發現機會的過程，而是創業者、行動與機會聚合(nexus) 的互動發展過程。因而他們認為對於創業的理解，不應只聚焦於單一元素的探討，而應該以一種統合性的方式來理解創業者的行動，與其發掘市場機會的過程。

在過去的創業研究中潛藏了幾個基本前提，一方面引導著過去創業研究的發展，卻也限制了研究的視野並帶來了一些問題，這些基本前提為：

- (一) 物質實體論(material entitative):創業者們都以物質論(materialism)的實體觀來概念化創業現象，從其中結構出幾個主要的元素，例如：創業行動、創業者、機會等。
- (二) 預先存在的(pre-existence)假設:創業者們對於創業現象中的實體元素進行定義，認定這些實體都是預先存在於創業實際發生之前。例如：創業機會是既存在市場中，等待著創業者去發現。
- (三) 線性因果關係假設:他們認為創業行動是一連串的因果關係組合，強調「目標—手段」(means and ends)的結構關係，創業者看到了機會，所以運用他的創新發想對機會進行開採，而這樣的開採行動產生了足夠驅動創業者的報酬，因此引導其持續創新與創業的作為。

## 二、開創觀點下的新發展

針對過去研究以物質實體論來定義創業，Gartner et al.(1985, 2003)提出不一樣的想法，他從 Weick 的意會<sup>8</sup>學說(theory of sensemaking)出發，主張創業是在連續的織組過程(process of organizing)逐步地被完成，這個過程涉及了創業者持續不斷地對於創業行動

<sup>8</sup> Sensemaking 有兩種翻譯，學者蔡敏玲在論述敘說探究取徑學理時，將其翻譯為「意義創塑」；管理領域的學者蕭瑞麟、侯勝宗等人則將其翻譯成「意會」。

與情境的意會(sensemaking)，將模糊未知的未來，塑意成明確清楚的圖像，以取得周遭利益關係人的接受與支持，從而創建新組織。這樣的主張與過去認為是機會啟動的創業歷程的認定完全不同，在 Gartner 的研究中已經走出將創業視為一個個獨立的實體，而採取創業是整個的歷程來進行討論(Hjorth & Johannisson, 2008)，進入創業的過程中去探查新組織如何被創造以及創業如何發生。

而對於過去創業研究主張的預存觀點，Cope et al.(2000, 2005)採用現象學的知識觀，從創業者的經驗中出發進行研究，他認為創業並不預先存在任何的實體，例如：機會或創業者，他從創業行動者敘說的故事中，發現創業是一連串展演(enactment)的歷程，是創業行動者在生活與工作經驗裏持續學習後，進而累積形成創造與創新能力，這與傳統認定創業能力是天生具有的天賦完全不同。另外 Cope 也主張創業機會是在創業展演的過程中，許多的關鍵事件引領創業行動者進行逐漸的改變，而創業機會是在這些改變中塑形展成，這與傳統認為機會是既存於市場的域設有所不同。

另外 Steyaert 與 Katz 針對於過去研究強調創業行為是因果關係組合，認為創業是「目標—手段」(means and ends)的結構關係，提出修正。Steyaert(2000)從創業發展的歷程中去研究創業概念對於社會與個人的改變產生的影響，發現了許多創新與創意是在尋常的日常生活中發生，透過創業使得人們開展出新的生活方式。這樣的主張與過去強調創業是設定一個既定的事業目標，然後採取必要的手段進行追求是完全不同。而 Steyaert & Katz (2004) 接續著前述的概念，跳脫傳統的經濟本體論點主張，從社會本體論的角度重新理解創業議題，他們提出一些新的構念：創業並不只是有關於建立新事業體的議題，創業可以是在社會議題中產生新動能的一種概念，例如：凋敝區域中的人民，將他們的手工藝商品化，或者是集結當地的耆老來改編在地的文化戲曲，成為新的創作，藉由這些努力將凋敝地區重新再生，這樣的致力(devotion)也是一種創業的展現。從這樣的視角來理解創業後，創業的發生是一般人在日常生活中，勇於面對問題，進行思考與重組來解決生活困境的一種形態。因此對於創業的討論就不再是去探查創業者為了開創事業的理性規畫議題，在擴展創業概念於社會的層面實，創業是去探究創新思維如何產生、如何激發創業精神來形塑社會變革力量，為落後地區開展活力等等。這樣的立場是去探查創業歷程中的織組行動(organizing activities)。所謂的織組行動是指創業行動者在日常生活中，組構人際網絡、社會關係與資源系統，並在面對不同的問題情境中採取連結、脫離與再連結這些網絡系統的行動歷程。在這些學者們的努力下，他們走出了過去以經濟學為主的創業研究，從開創(entrepreneurship)來重新理解創業。回顧這些奠基於開創 (entrepreneurship)視角的研究主要有幾點重要的主張：

(一) 創業是一個織組的歷程(organizing process)。

(二) 創業行動(action)、行動者(actors)與其所鑲嵌的日常生活(living world)是

交雜共構於創業的發展過程。

- (三) 對於創業行動歷程的關注，是去理解創業發展歷程中的組構(organizing)行動。

因此，本研究便依據開創(entrepreneurship)的視角，來研究一名專業中醫師 Fu 創業實踐歷程。我們主要將創業行動看成行動者在日常生活中的創新實踐，這些的實踐行為是在處理日常議題及人際互動，並從中開展出新意與價值。據此我們跳脫過去對於創業的刻板主張，認為創業一定是要開展一個鉅式的經濟活動，或將一個偉大發明商品化的過程。我們在此將創業視為：人們對於生活與所從事的專業中，致力投入，開展創新的一個過程。簡言之，我們將創業重新認識為：人類的日常生活社會事務中一系列連續的開創歷程。

### 叁、研究方法

#### 一、敘說探究法 (Narrative Inquiry)

本研究採取一個新的研究定位，從創業者的日常生活實踐中，去洞察什麼樣的機制或元素啟動創業的內在動力，使得創業者可以敏感到生活中的每一個事件，並在處理問題的過程中推動與實踐創新。簡言之，本研究所關切的是創業實踐中的活動歷程，以了解創業者如何在日常實踐中，開展創業的議題。然而當我們開始這個實證性研究時，有一些關於研究資料處理的議題，首先我們的研究觀看是聚焦於創業者的日常實務工作，這涉及到創業者的日常生活經驗，另外關於這些經驗的談論是必須從受訪者的生命歷程中，去進行探查。這幾個因素，使得一般的研究法無法滿足我們的需求，因此本研究採用「敘說探究法(narrative inquiry)」，這是一種詮釋觀點下的質性研究法，主要從研究被說出的故事，來洞察人類世界中複雜的生活經驗。然敘說探究是所有與運用語言及言談進行研究的方法論，因此我們必須強調，這裏所採用的敘說探究法，主要是去探查創業行動者編造意義的歷程，藉由被研究者陳述出的創業故事，從中理解他如何在創業歷程中編造意義，使其可以從多重的問題情境中，產生觸發結構行動，而能夠持續地進行開創。

敘說探究法起源於文學領域，在 80 年代以來一波轉向研究語言的熱潮，開始被應用於社會行動與人類組織領域中，來進行組織與社會的相關研究。敘說探究的指涉非常廣泛，通常被理解成一切與運用言談或敘說作為研究資料的方法。Steyaert(2007)在回顧研究創業歷程的方法論中曾清楚地說明了「敘說分析(narrative analysis)」與「言說分析(discourse analysis)」的不同，「敘說分析」主要是分析敘說中的意義，瞭解說者在故事中心想傳達的意義，以及這些意義是在什麼樣的文化或社會脈絡中產生。另外，「言談分

析」則是去辨識言談的各種存在形式，去查覺產生言談的權力、結構與主體等的議題，其在創業中的運用，則是去洞察某特定的創業言談，是在什麼樣的結構性因素的影響下產生，而讓創業者說出那樣的創業故事。

本研究主要的目的，是想對中醫師 Fu 從專業工作者以致創新創業歷程裏的「經驗」進行深入探究，去了解他在不確定性與變動的歷程中如何建構意義，並從意義中產生什麼樣的學習以支持他持續的創新與創業。因此我們採行敘說探究方法的立場，對於敘說歷程和所說的事情之間的關係，去分析敘說的意義，了解敘說者如何在敘說中進行意義的編造。我們以 Fu 創立「X 中醫醫療網」的故事作為研究對象，來進行研究。

## 二、 資料收集與來源

### (一) 研究場域

我們的研究場域為「X 中醫醫療網」，總部設在屏東總院，共有 16 間分院，員工人數約為 400 人，住院醫師共 67 人，總資本額預估 3 億新台幣，每年的整體營業額約 4 億新台幣。故事中的主角為此中醫醫療網的總院長 Fu，他藉由整合過去十餘年間在高雄、屏東等地所成立的中醫診所建立此醫療網。

Fu 出身於中醫世家，他的祖父是俗稱的「赤腳仙」，即為到山中採藥然後幫人看病煮藥中醫師。到了他父親那一代才開始開設中醫院。Fu 的三個弟弟都是中醫師，也都開創屬於自己的中醫診所。雖然 Fu 是家裡的長子，但是就成為中醫師而言，算是家中最晚取得中醫師資格的。從中國醫藥學院畢業後，就開始在父親開設的醫院擔任中醫師工作。但隨著三個弟弟都離開家中體系出外創業，他也在三弟的請託下來到屏東院幫忙，從此開始了本研究一系列的故事。

### (二) 資料收集與來源

在敘說研究中，我們將田野研究所收集到的資料稱為「敘事素材」。敘事素材是敘說者在流動的意識下對於自己生命中特定經驗敘事化所產生。敘事素材是敘說者說出或寫出的生活經驗與故事，包含了：敘說者的自述、生活事件、對話、會談以及訪談中所獲得的故事等(Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998; Clandinin & Connelly, 2000)。因此，本研究的第一部份資料來源來自於創業者 Fu 對於自我過去創業經驗的自我敘說。第一作者希望 Fu 能過針對：「在創業經營過程中印象最深刻的經驗是甚麼？」作為主題，Fu 就以自述錄音的方式進行，然後請他的行政助理將這些錄音檔打字成為逐字稿，之後由他的秘書與研究人員們一同進行確認與比對，以確保轉錄的正確性。在這個過程中，Fu 總共錄製了 600 分鐘的自述，經過校對整理並刪除重複的陳述後，總共產生了 100 頁的逐字稿。

此外，為了讓研究者更貼近創業家的日常生活，本研究的第二與第三作者更透過貼身觀察(shadowing)的方式，記錄創業家 Fu 在「X 中醫醫療網」的日常經營運作過程，並將此部分的田野記錄資料視為此研究的第三部分資料來源，作為與創業家 Fu 所敘說的故事進行相互映照。因此本研究之資料收集與來源的彙整，如表 1 所示如下：

表 1：資料收集與來源

資料來源	時間點	敘事素材
第一部份： 創業家自我敘說	2007 年 3 月 ~2007 年 6 月	1.600 分鐘創業歷程的自我敘說錄音 2.轉錄成 100 頁的逐字稿
第二部份： 研究者與敘說者進行對話式討論	2007 年 8 月 ~2007 年 10 月， 共計五次討論， 每次討論 2.5 小時。	1.補述擔任中醫師的經驗 2.補述開設新店的經驗 3.補述創立中醫醫療網經營構想 4.補述就讀 EMBA 的經驗
第三部分： 研究者的貼身觀察記錄	2007 年 12 月，共 計兩次，每次 6 小時。	1.創業家 Fu 如何管理中醫醫療網 2.創業家 Fu 如何推動日常管理實務

### 三、 資料整理與分析

研究資料的整理與分析歷經了兩個主要的階段：「敘事素材到現場文本」、「現場文本到研究文本」。從敘事素材到現場文本的階段中，主要由敘說者與研究者們共同參予的合作過程。這是將敘說者的錄音謄錄素材，透過研究者與敘說者進行對話式的討論，進一步的發展出系統化的故事所形成的現場文本;接下來則是由研究者們單獨進行，經由在研究開始進行時就持續地尋找詮釋現場文本的理論概念過程中，研究者藉由理論觀點的協助，解構與重組原有的故事，形構出兼具理論意涵的故事線以作為研究文本，並在閱讀與詮釋研究文本時不斷地反思以獲取連貫性的意涵來完成整個研究。

#### (一) 資料整理：從敘事素材到現場文本

由於敘事素材是敘說者在流動的意識下對於自己生命中特定經驗敘事化所產生的 (Riessman, 1993)，其中所包含的意義大都是片段、不連續以及跳躍的。所以我們進行資料的轉錄整理，藉由研究者與創業者 Fu 所共同參與討論，產生了現場文本中的故事。這個過程是透過研究者與敘說者進行對話式的討論，來針對意義散落與片段的資料，進行情節的增加與補述，讓事件的完整度提高，以傳達出某特定意義。這個過程是我們與敘說者共同建構的一個轉錄經歷，從研究者的提示與喚醒中，具體化了事件發生的背景與情境，同時也引導出新的故事。透過這種討論產生了兩個作用，其一是某些事件的背景與情境因敘說者是當事人習以為常的未講清楚，藉此獲得釐清；另外因為討論中的聯

想而產生新故事。

「現場文本」是研究者對於敘說素材進行轉錄後產生的文本，將敘說素材整理出更完整有系統的結構，讓敘說者的第一階詮釋(first-order interpretation)得以完整地表露出來。「現場文本」是對於敘說素材進行轉錄後產生的文本，在轉錄時研究者與敘說者一同參與了被說出的經驗，同時仍保有清楚的研究意識，藉由研究的關懷將敘說素材整理出更完整有系統的結構(Clandinin & Connelly, 2000)。研究群與 Fu 依照時間發生的先後順序，一同整理出 Fu 生命歷程中的五個階段，共計 33 項主要的事件，這些事件有些是未在敘說素材中現身的，而是在後續發展的對話討論中被引發出來的，我們將這些資料呈現如表 2 所示：

表 2：現場文本中的事件擷錄

生命歷程階段	事件擷錄
家庭與成長背景	祖父的故事、父親的堅持、兄弟們的互動、中醫系的學習、實習的經驗。
中醫院的執業經歷	剛到院的心情、與病患的互動、看診的紀錄、院務與家庭會議。
接手屏東、東港與鳳山院的經歷	接手屏東院的過程、屏東院的管理、兄弟們的請託、東港院的交接、經營東港院、經營鳳山的心得。
建立分院的經歷	開店的初衷、店址決定的過程、舉辦義診、開院的後續過程。
EMBA 的學習	三弟在新加坡大學的學習心得、準備 EMBA 甄試、EMBA 開學的互動過程、班會的討論、爬玉山的趣事、澎湖文石的啟發、班歌錄製的體驗。
X 中醫療網的構建	成立明華院、醫師的排名激勵、行政師的讀書會、推拿師的實作訓練、SOP 的建立、尾牙的院歌比賽、師法王品。

這樣對敘說資料的整理與共構，是敘說探究法中獨有的，就像 Clandinin & Connelly (2000)所說的：「敘說研究者參與了現場經驗，同樣地，敘說者也參與了研究體驗」，研究者與敘說者在共同再建構的歷程中，為 Fu 的故事發展成更完整結構化的模態(pattern)。

## (二)資料分析：從現場文本到研究文本

當我們要把這樣的現場文本轉變成研究文本時，我們必須找出在理論上的觀點協助我們整理這些現場文本，我們在這個階段中，藉由創業文獻的爬梳，整理出開創的觀點，這個觀點將創業行動看成創業行動者在日常生活中的創新實踐，這些的實踐行為是在處理日常議題及人際互動關係，進而從中開展出新意與價值，這讓我們重新地對於 Fu 的故事進行解析，於是我們開始了每個星期一次，每次一個小時的討論，針對於 Fu 的每

一段生活敘說進行閱讀分析，以獲得更深層的了解。我們從 Fu 提及的相關聯議題，結構出的幾個特定事件，並在這些事件中觀察出三個重要的轉換階段：「由中醫師成為管理者，在由管理醫院以及接手其他兄弟醫院的過程中引發創業興趣，成為中醫院的開創者，然後在開創多家中醫院後又將其整合成中醫醫療網」。因此我們重新將敘說者的故事，重組成一個有系統的經歷，成為「中醫師-院長-中醫醫療網的開創者」的生活經歷故事，更進一步地在這個故事中，結構出三個主要的故事情節：「初任院長」、「接手分院經營與開創新院」、「EMBA 的學習」，以此作為我們的研究文本。針對於研究文本的分析，我們參考 Pentland(1999)提出的敘說元素為主要的分析架構，他指出一段敘說中包含五個重要的敘說元素：

1. 事件 (event):敘說包含了一種特定的事件結構，事件是依據故事化的效果被重新安置於敘說中，並不必然以時序(chronologic)的方式來安排。
2. 主要的行動與行動者[focal act(or)]:敘說中包含了主要的人物或事件，這個核心的角色提供了一個主軸，串起了敘說的整個文脈。
3. 主要的發聲或觀點(identifiable voice):敘說是由個人所說出的某事，因此一段敘說的陳述中，會有一種或多種可以被辨識出的聲音或觀點。
4. 規範或價值的參照架構(evaluative frame of reference):在敘說中隱含了是非、對錯、適當與否…等等的規範，與特定社會或文化脈絡下的價值。
5. 其它相關的內容或情境的元素(other related contextual content):ex,在哪个場景說?由誰說出?向誰進行敘說，都決定敘說怎麼被詮釋與解讀，例如：“我願意”若是在婚禮的場景中，或其他場景，其重要性與意義就有所不同。

透過 Pentland(1999)的提示，我們將其運用到分析創業者的敘說中，據此我們整理歸納了 Fu 在創業故事中傳達出的意義，透過這些敘說元素的觀察，我們獲得如下表三的結果，我們援舉其中一個有特定意涵的故事-「初任院長」來做說明。

我們在初任院長故事中發現了其中幾個重要的事件-「接任院長的不適應」、「各部門的繁雜問題」、「逃避院務會議」、「咖啡店中的對話」、「中草藥學習經驗」等事件。從這些事件故事中，我們變是出其中主要的行動者都是 Fu，而在這些事件他採取了幾個主要的行動：「從院務會議中逃離」、「在咖啡店中獲得觸發產生思考」、「在院務會議提出新的行政作法」等。

在 Fu 陳述初任院長的故事情節中，我們發現了幾個主要的發聲，例如他說自己剛接任院長時，醫院內各部門的人(藥品採購、掛號處人員等等)都拿各式各樣的問題來煩他，他不知道怎麼處理，時常感到自己不適任，這些敘說傳遞出了一種聲音，Fu 認為處理醫院事務本來就不是他的責任，因此這些事情對他來說顯得多餘而繁瑣。因此他選擇逃避院務問題不想參加院務會議。而當 Fu 回憶起在咖啡店裏偶然聽到的那段對話，讓自己知道管理者與事務工作者的不同，這裏有一個主要的聲音，在於表達出 Fu 嘗試的去釋意自己的逃避心態。獲得提示「分清楚管理者與事務工作者的不同」。當 Fu 敘說自己

在內心裏想起中草藥學習經驗，然後把管理醫院事務類比到學習中草藥從中知道要如何地為醫院事務排序、分層處理等等，Fu 在這裡傳達出自己已經漸漸地知道如何管理院務。

前述這些發聲的來源與轉變，乃是與其身分立場不同所致，一開始接任院長時，Fu 還不能認定自己是院長，他仍停留在自己是名專業的工作者的認定上，因此一直不想處理繁雜的院務問題。「院務問題不是自己應該處理」的發聲乃是 Fu 站在專業醫生認同上所進行的表述。到了傳達出「分清楚管理者與事務工作者的不同」時，他已經轉換成了解自己也是管理者的認同立場。當 Fu 從言談中傳達出「知道要如何進行管理」的意涵時，他已經真正地整合了兩種不同的角色-既是專業醫生也是管理者。而當 Fu 在回想與陳述這些事件時，他正在思考著如何將自己的醫院從現在的階段帶領到另一個更有規模更系統化管理的階段，因此這段故事的陳述，除了對我們研究團隊敘說也是在對他自己進行敘說。

表 3：創業敘說故事的解析

敘說元素	「初任院長」故事的解析
事 件	「接任院長的不適應」、「繁雜院務問題」、「逃避院務會議」、「咖啡店中的對話」、「中草藥學習經驗」等事件。
主要的行動與行動者	<b>主要的行動者:</b> Fu <b>主要的行動:</b> 「從院務會議中逃離」、「在咖啡店中獲得觸發產生思考」、「在院務會議提出新的行政作法」等。
主要的發聲或觀點	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 醫院內各部門的人(藥品採購、掛號處人員等等)都拿各式各樣的問題來煩他，他不知道怎麼處理，時常感到自己不適任，這些敘說傳遞出了一種聲音，Fu 認為處理醫院事務本來就不是他的責任----「認為處理醫院事務不是他的本務」。</li> <li>● 當 Fu 回憶起在咖啡店裏偶然聽到的那段對話，讓自己知道管理指與事務工作者的不同，這裏有一個主要的聲音，在於表達出 Fu 嘗試的去釋義自己接手院長後的逃避心態。</li> <li>● 當 Fu 敘說自己在內心裏想起中草藥學習經驗，然後把管理醫院事務類比到學習中草藥從中知道要如何地為醫院事務排序、分層處理等等，Fu 在這裡傳達出自己已經漸漸地知道如何管理院務</li> </ul>
規範或價值的參照架構	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「院務問題不是自己應該處理」的發聲乃是 Fu 站在專業醫生認同上所進行的表述。</li> <li>● 到了「分清楚管理者與事務工作者的不同」與「釋義自己接手院長後的逃避心態」時，他已經轉換成了解</li> </ul>

	<p>自己是名管理者，必須從管理的立場去思考與行動。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「知道要如何進行管理」時，已經真正地整合了兩種不同的角色-既是專業醫生也是管理者。</li> </ul>
其它相關的情境元素	<p>在陳述「初任院長」故事中，Fu 的聽眾除了是研究者們，也是他自己。因為 Fu 在接受我們訪談時，他也正在思考著如何將自己的醫院從現在的階段帶領到另一個更有規模更系統化管理的階段</p>

## 肆、故事分析

這是關於中醫師 Fu 的生命故事，成長於中醫家庭，父親與三個弟弟都是中醫師，一起服務於父親開設的醫院。後來弟弟們陸續地離開家裡，開創了各自的中醫診所。Fu 在中醫學院畢業後，本想就好好地在父親的醫院擔任中醫師，可是在三弟的請託與游說下來到屏東院幫忙。到屏東擔任院長是 Fu 歷經管理者到醫院開創者的故事開端，也是 Fu 開創中醫聯合醫療網的故事起源。我們從 Fu 的生命故事，發現了三段有意義的故事：「初任院長的日子」、「承接兄弟的院所到開創自己的院所」、「EMBA 的學習」。

### 故事一：初任院長的日子

Fu 在三弟的請託下，支援了屏東分院的院長工作。剛擔任院長一個月的時間，他每天面對開不完的例行會議以及處理跟醫療專業不相關的問題(例如病人的停車問題、中藥材的採購、掛號排隊等的問題)。這使得 Fu 選擇逃避，在一次院務會議前，他離開醫院跑到附近的咖啡廳，想為自己尋求重新調適的空間。正當 Fu 好不容易在裡面享受那不被院務煩擾的片刻，卻被櫃檯傳來一陣吵雜的聲音所驚動。

*“在咖啡廳裡，突然傳出了很大的講話聲，…原來是老闆對於店長有些意見在訓誡他。老闆那段話大概是說店長是從店員升任上來的，可是似乎對於現在擔任店長的職務不是那麼了解，還常常地去做一些打掃與排餐盤的工作，而對於如何管理內、外場，構想店面的整體運作與業務拓展沒有放太多心思。老闆提醒店長如果只是想他做外場的工作，就不用拔擢他擔任店長”*

這一段偶然的對話，讓 Fu 回想起過去這一個月在屏東院的生活。他自己是不是就像那個店長一樣，搞不清楚狀況。想到自己雖然是醫生但也是醫院的管理者，而這段時間都只是盲目地在處理醫院中瑣碎的工作，絲毫沒有方向。這樣的反思，讓 Fu 覺得應該要多些心思去思考如何應該如何著手處理院務問題。

*“這樣的思慮盤旋在我的心中好幾天，在那一天的下午，我的腦海中浮現當初在醫學院修中草藥學那堂課的過程。”*

在 Fu 的回憶中，中草藥學是他們系上出名難修的課程，因為各種草藥千奇百種，彼此間可能會有類似的功用，但是又不能一體適用，必須將草藥的屬性與患者的體質一同考量。就像有的草藥容易旺火而產生腹瀉，甚至是草藥間可能會因為混合在一起而產生不良的交互作用。所以，去記憶所有草藥的內容是非常重要的事。一開始 Fu 只懂得胡亂地拿著書背誦，幾個星期後，他發現這些中草藥有某些規則可以依循。於是 Fu 自己發展了一套歸類中草藥的綱目，開始從草藥的屬性、功效、適用症狀與適合人體的何種體質等幾個面向去劃歸類目。在這樣的歸類下，Fu 不用死背而是經由理解與類推來學習中草藥。Fu 抓出訣竅之後，成為班上藥理學的第一名。這段回憶讓 Fu 對於如何處理院務問題有了點頭緒。

*“於是，我想起了學習中草藥學的經驗，用分類的方式可能會有用。那時我就想說醫院裏的事情有很多種，而有些事情彼此間應該有關聯，像是停車、掛號的問題大概可以是一類；而醫生招聘與藥材採購應該也很相近。我就透過這樣的方式，將一直困擾我的事情試著處理看看。”*

於是，過去學習中草藥的經驗成為 Fu 在處理院務管理工作上的一個參考依據。Fu 試圖將自己所遇到的院務問題區別成幾個類型，有些問題是屬於庶務性的問題，有些則是跟醫院整體運作有關的問題。透過這樣的方式，讓 Fu 漸漸的有了身為一個院長所應該處理的任務。

*“在這之後的行政會議中，我自己主動地篩選行政主管們跟我報告的議題，跟院務整體發展的共同事務我會請它們提出，然後大家在會議上討論，有些我認為他們可以自行處理或者是與醫院整體運作比較無關緊要的事情，像是機車停放問題、環境維護問題我都請行政主管們自行處理。”*

在這個故事當中，我們所好奇的是：為何 Fu 會從一個受到院務管理工作所困惱的逃避心態，轉變成為尋求問題解決之道的心態？又為何過去學習中草藥的經驗會成為他在處理管理問題上的參考依據？

故事中的 Fu，雖然選擇了逃離開繁雜的院務工作。但在 Fu 的心中卻有著另外的聲音不斷的提醒著：這些終究還是身為院長所應該要去處理的潛意識。於是，面對或是逃避問題的兩股拉力讓 Fu 處於焦慮的不安狀態。咖啡廳的一段對話對 Fu 產生了一種刺激，如果沒有這樣的情境刺激互動，Fu 不會從逃避的心態轉向於想要去解決問題。

雖然 Fu 開始有意願主動去面對問題，但有意願去解決還是需要有方法。而先前的中草藥學習經驗，成為 Fu 在解決問題上所能與現況對應的一種途徑。藉由連結過去經驗與現在處境中的自我，Fu 在這個過程中建構出對於自我的觀感。所以，Fu 把對於過去學習中草藥的經驗視為一種特定意義的文本(Ricoeur, 1984)。對 Fu 而言，開始在心中

對中草藥經驗文本的意義進行「說明」(explain)。於是，Fu 將中草藥的學習經驗與院務問題進行聯結，試圖運用歸類的方式來釐清現在的問題。

因此，從這個故事當中，我們可以發現當個體遭遇到問題時，只有知覺到自我身分以及所應負責的任務是不足以解決問題的。還必須要使個體能夠將過去的經驗或言談形成進一步的詮釋(interpretation)，使他們依此再建構了關於另一個事實(reality)的深層意義。所以，身分上的自我知覺只是一個刺激過程，能將自我現在所面對到情境與過去體會的經驗結合，才會有行動的產生。

### 故事二：承接兄弟的院所到開創自己的院所

就在 Fu 接任屏東分院幾年後，這時 Fu 的三弟與四弟的院所卻發生經營上的困難。憑藉著當時 Fu 所掌管的屏東分院在績效上的表現，讓 Fu 的三弟與四弟希望他能繼續接管東港分院與鳳山分院的業務。在屏東分院的歷練後，的確讓 Fu 有信心去擔任東港分院的院長工作。於是，在答應了三弟與四弟的請託後 Fu 來到了新環境：東港分院與鳳山分院。

*“在接手這些醫院後，我覺得首要的工作是要增加就診者的數量，一開始就想說用免收掛號費與贈送四物湯的方式來試著做做看。果然，東港分院馬上有了起色。可是卻沒在鳳山分院起任何的作用，這讓我不思其解。”*

然而在接手經營這些醫院的過程中，Fu 試圖運用過去成功的經驗來吸引患者，卻只在東港分院產生效果。這樣的結果使 Fu 覺得納悶，為何同樣的方法在鳳山分院沒有產生同樣的效果。於是 Fu 試圖透過到鳳山分院駐診行動，尋求是否有改善方法。

在 Fu 的觀察中，他注意到鳳山地區的黃昏市場特別多人。這些人看起來很像是剛下了班順便過來市場採購。於是，Fu 與小販閒聊後才知道鳳山地區，有很多是外地來高雄工作的人，所以只能趁著下班的時間順便來買東西。除此之外，Fu 在看診的時候發現相較於東港來說，鳳山的患者年齡層較低，並且會在問診期間會對於症狀有比較多的詢問。

*“我後來發現在這些地方其實有一些不同點，我自己感覺在屏東跟東港的人，他們都比較常往來，常常都在那邊聊天…但是在鳳山這個地方不太一樣，他算是都市，人跟人之間比較少往來…所以我後來自己歸納一下，我覺得屏東跟東港比較算是封閉型社群，而鳳山比較算是開放型社群”*

這樣的觀察，讓 Fu 知道在鳳山的民眾比較重視他們得到了什麼樣的醫療服務。於

是，Fu 透過試著引進一些科學診療儀器(例如:血壓脈搏計、體脂肪計、紅外線健康燈)，再結合傳統中醫把脈問診的方式，來提升醫療服務的品質。同時也針對鳳山分院的醫療過程進行調整，請護理人員對於每一位初診的患者，先以科學儀器記錄就診前的身體狀況，並藉由這些資訊讓患者可以在服藥與診治後進行比對，以清楚地顯示接受中醫療程後身體改善的情形。兩個月後，鳳山分院的就診人數就有了大幅增加的現象。

從這些分院經營所累積的成功經驗，讓 Fu 開始想嘗試在高雄左營開設一家完全由自己創立的中醫診所。由於 Fu 一開始就設定了不要在同業的附近開院，以免破壞同業間關係。但是這樣的決定也就形成了一些限制，使得 Fu 得去思考如何讓自己的新院，在開幕時可以吸引當地人來就診。一開始 Fu 想把過去的經營策略拿來運用，可是卻發現左營是一個很獨特的社群。雖然地處都會區，有開放式社群的特質，但是這裡的居民大多是眷村榮民，形成了像是東港那樣的封閉式社群，這裡呈現出與過去面對的地區完全不一樣的特質，因此無法沿用那些經營方式。

*“講到左營店的地點，不好啦!在巷子內…左營怎麼看，就覺得是都市，可是這裏的人，他們的互動卻又像鄉下…我就想到去跟他們聊天，也去附近的醫院診所看看…我覺得這裡的居民只要他認定你了，他就會是很死忠的，很有義氣的…那時候我就試試義診的方式，來跟這裡的人互動，讓他們來認識我們”*

這讓 Fu 想到必須要採用其他的方式來進行，他想到了透過義診的方式，來建立與當地居民互動接觸的媒介。可是當 Fu 開始進行宣傳並連絡當地居民時，卻發現不容易得到他們的信任。後來，請了當地的里長幫忙宣傳後，才讓居民放心地來接受診療。有人來接受義診後，下一步就是要能確保這些人，在開業時會成為醫院的患者。因此 Fu 希望在義診時就可以與這些人建立後續互動關係，因此他非常重視每次義診後的病歷記錄，經由仔細地閱讀與了解病歷資料，發現這些患者大多有一些痼疾，例如:關節痛、高血壓以及心肺功能不良等病症。他們都需要進行推拿復健或者是針灸治療，所以 Fu 推斷這些患者會跟中醫師與推拿師有非常多的接觸。

於是 Fu 就請這些同仁們，在診療時要多關心他們，也必須更詳細地去記錄每一個病患的症狀。在診後的一段時間內，就請護理人員主動地打電話去關心他們診療後復原的情形。除了與前來義診的患者建立關係以外，Fu 也希望跟沒有來義診的居民互動。他想到了去跟社區委員會接觸，商洽里民時間，在每個星期安排兩個晚上的時段，辦理中醫講座，讓其他的居民可以有機會了解他們。

*“我打算透過義診的方式，開始跟當地居民建立關係，也拓展自己的名氣。…但是，我又想義診只是一個特定時間，如果當地居民來看診了，要怎麼做才能讓他們成為我們以後的客人呢…我發現他們大多是老年人的關節痛與血壓、心肺功能等病症…我開始跟*

推拿師溝通，希望他們能夠拿個筆記本，詳細記錄每一個病患的名字與狀況，每隔一段時間，去關心一下他們的復元情況。”

除了與居民互動建立關係外，Fu 想建立中醫診所的新形象，不要再有傳統中醫診所給人有生硬冰冷的感覺。所以在醫院的硬體部分，他進行了許多創新，例如利用中藥材填充在透明玻璃中作為醫院內的裝潢，讓醫院的內裝色調可以更軟性活潑，也讓民眾接觸與認識中藥材。同時為了避免患者疑慮，把掛號處與藥房設計成開放式的空間，讓就診者可以更清楚地了解護理人員，處理就診排序與整理藥材的作業；將診間設計成半透明的玻璃隔間，讓外面等候的患者可以很清楚的看到醫師、推拿師與病人間互動，增加他們的信任感。因為這一些努力，Fu 在開幕當天就吸引了三百多人次的就診紀錄，而在往後的幾年當中，這裡的看診業績都非常的穩定。

在這個故事當中，我們看到 Fu 是如何經過自我探索與調整，將模糊不清的事務轉變成為清晰可辨明的過程，進而產生行動。而在這些行動產生的背後，我們觀察到 Fu 對於醫院經營管理的理解，已經不是從過去經驗中去加以闡釋與意會，而是從實際行動中的知曉歷程(knowing in practice) (Orlikowski, 2002)產生。因此，Fu 從這些日常的經營實務中，進行觀察與反思，並持續地進行探索與調適，然後累積了「這是我有用的」(what works for me)的經營技能知識(know how)，形塑出自己的經營理論。根據自己對於「封閉式社群」與「開放式社群」的詮釋，並依據社群特性之不同來發展出不同的行動方案。

雖然這些行動方案，成為 Fu 在開創自己院所上的參照基模。但是，當 Fu 試圖將過去的做法應用於左營時，卻發現無法經由過去的經驗來應用。所以，雖然過去 Fu 將在中醫訓練過程中的學習經驗應用在中醫院的管理工作上，但創業者在實務上是處於持續變動的環境中開展創業。因此，不能僅靠書本學得的典範知識，就可以一體適用地在動態的環境中沿用。創業的學習有非常大一部分還是由實際的商業環境運作中，不斷地實踐與調整既有經驗的過程來獲取(Gorman, Hanlon & King, 1997)。

因此，我們可以看見雖然 Fu 從經營東港與鳳山分院的經驗中已經形成一套屬於自己的經營理論，但是在創業的動態過程中，這樣的自我理論是需要被調整的。Fu 面對這些情境交互淬煉過程，一方面實踐力行過去形成的自我理論；同時也在面對問題與搜尋解決的嘗試中，融合經驗與現場觀察，運用、體現與調整自我的經營理論。於是我們看到 Fu 將生活經驗與實踐連結並創造意義與行動，例如透過義診的方式，思索有別於過去中醫院所的經營模式。所以，縱然一位創業者可以從其先前的創業或工作經驗去累積並形成屬於自己的一套經營模式，但是這套自我經營理論卻是情境相依的，需要不斷的透過互動來修正自我經營理論。

### 故事三：EMBA 的學習

Fu 受到三弟的鼓勵，在 2004 年進入 N 大的 EMBA 學習。此時的 Fu 已經是開設 6 間連鎖中醫院的總負責人。而 Fu 的同學們更是來自於不同產業的中高階經理人或者是老闆，在各自的領域中具多年的工作經驗，也有獨特的經營見解。

在 EMBA 剛開學時，由於每位同學都有自己原先的工作以及行程。因此，大家在討論後，覺得應該要有個上課的規範來協調彼此的時間，以利於後續的一些課程與課後討論的進行。Fu 的同學 Ted，是一位從事研發工作的經理人。由於當時剛開學，大家都不好意思發表太多意見以免冒犯到其他同學。於是，在 Ted 的提議下，把班規制定變成一場提案競賽。要求 EMBA 的同學們在隔周上課前將自己的想法撰寫成提案，在提案上只註記自己的代號來供識別，然後透過班會的公開討論，選出最適當的提案。這個機制使得「班規提案競賽」有效地引發了大家參與的興趣，也讓同學們協調出有效率的運作方式。這個經驗，讓 Fu 想到說自己的連鎖醫院體系，或許也可以透過這樣的提案制度，產生更整體且系統化管理的方式。

*“我那時候就覺得班規很有效阿，你看每個人都有自己的事情，可是現在有一套制度去協調大家其實很好…我也就想想，我自己手上有這麼多間醫院，是不是也可以來設計一下制度，讓大家可以協調，不然我自己這樣到處跑也很累”*

因此 Fu 模仿了班規提案競賽，將其運用到自己的連鎖醫院中，提出了「SOP 提案競賽」。Fu 將院內的工作人員依其職務分成三大類：護理人員、推拿師與行政人員，並請他們提出各自負責工作的 SOP 提案送至院務會議，最後由院務主管與院內同仁們共同評分來選出最佳的 SOP 提案。但是在一個月後的評審會議中，卻只收到三份提案書，這些還都是行政主管們自己寫的。

這樣的情況下，讓 Fu 開始思索該如何來解決這樣的問題。在深入了解狀況後發現就員工們來說，SOP 提案競賽是老闆自己一頭熱的事情，不屬於自己應該負責的工作內容，所以大家都沒有參與的興趣。Fu 意識到了這樣的狀況，了解到原有的模式應該進行調整。於是他在提案競賽中，增加了提案獎勵的機制，凡是只要提案就發給獎金 1500 元。再來為確保員工們會認真地表達有價值的意見，也增訂獲選獎勵機制。只要員工的提案被評選為該職務中最佳的 SOP，除可以獲得五萬元獎金與三天的假期做為獎勵，還將委請其擔任院內 SOP 推行小組的組長，讓這些人可以到各院去教導其他同業人員執行標準作業。這樣的修正與調整順利地產生了行政與護理部門的 SOP。

可是在推拿部門這種書面提案的方式遇到了問題，推拿師們認為他們的作業是難以透過文字清楚表達的。因此必須改變評審的方式，Fu 便選定了幾個周休的假日時間，聚集各院的推拿師來屏東院，請他們將理想中的推拿 SOP 進行實作操演並用 DV 錄製

演示的過程，之後再將 DV 送至各分院進行評審，藉此也順利的產生推拿師們的 SOP。

“在兩個月後我們收到了三百多件的提案書，順利地在行政與護理部門產生了符合大家需求的工作規範。”

在這個故事中，我們觀察到 Fu 從臨摹他人的實踐中帶來了創新的做法。誠如 Rae(2000, 2002)所強調的他人經驗的重要性，認為模仿他人的創業模式有助於想創業的人快速地建立事業的基本架構。而在 Fu 的故事中，我們更清楚看到的不是單純的模仿就可以讓創業者快速的架構出經營的方式，而是需要透過自我的「再詮釋歷程」才能有助於創業者的實踐應用。

由於 Fu 長期浸淫在醫院的情境中，非常了解院務、例規與各分工部門間的職掌，深知經營醫院必須要處理的問題<sup>9</sup>，另一方面他也從管理的書籍中瞭解管理的方法，這些構築了 Fu 的前理解(Pre-understanding)，讓他清楚地知道醫院是什麼樣的組織?需要什麼樣的制度來效率化運作，這構築了「第一層的再現」。

但是這些理解仍分屬於兩個獨立的系統，一個是醫院的實務，另一個是管理的工具知識。而同學的實踐(practice)歷程觸動了 Fu 的意識，將兩者結合，也就是將書本上的管理知識和醫院實務進行連結，具體化了 SOP 的產製過程，這就是「第二層的再現」<sup>10</sup>。

可是模仿「班規提案競賽」的模式，卻在推行時產生了問題，主因在於醫院的成員動機低，以及缺乏驅動誘因而鼓勵他們認真地寫出可行的 SOP。於是 Fu 透過因時因地制宜的再詮釋與調整過程，因應了院內的情境來對於原來的複製進行調整<sup>11</sup>，將班規提案競賽實務與如何運用到院內 SOP 的產生上，進行了「第三層再現」作用，創造出院內的 SOP。

所以，Fu 從 EMBA 與同學多元互動的過程中，獲得了很多類似「班規提案競賽」的觸發。藉由來自不同領域中同學在管理經營中的「最佳實務」引入到課堂互動與討論中，讓他獲得多面向的學習。但是這些最佳實務的學習，只是一種科學知曉(scientific knowing)所產生的知識，已經去化了情境與時空脈絡，難以跟自己所面對的問題情境產生直接的連結。而創業者的再詮釋反思歷程，讓 Fu 有效地將自己所處的情境與時空脈

<sup>9</sup> 醫院提供了穩定的環境給員工，但是員工們卻因此缺乏競爭壓力，使其員工的主動性與事務處理的品質都難以達到要求

<sup>10</sup> 「第二層再現」指的是我們的前理解透過某種佈局形成結構化的故事或經驗事件，例如：海邊危險的禁泳標誌、救護車的鳴笛、神色緊張的一群人…等，都是我們在前理解中的表徵物件(artifacts)，當其單獨存在時並無法產生任何獨特的意義。然而當我們走在海邊看到禁泳標誌，然後聽到急促的救護警笛聲從海邊傳來，有一群神色緊張的人一直往海裡張望搜尋。從這個描述裏我們透過特定情節的側寫，將我們的前理解賦予情節(plotment)，表述成一件海邊溺水事件的經歷，這一個過程便是展演了「第二層再現」。

<sup>11</sup> 加入了優渥獎勵機制與實地操演的調整

絡，結合所學到的「最佳實務」，從而開展出更大規模且完整的創新格局 (scale)。

## 伍、討論

當我們將創業行動視為行動者在日常生活中的創新實踐，用以處理日常議題及人際互動中開展出的新意與價值時(Steyaert, 2007)，創業成為一種人類日常生活社會事務中一系列連續的開創歷程。就如同中醫師 Fu 的創業歷程，並不是一種預先的規畫，而是在日常生活中隨境展演的過程。

第一個故事，Fu 聽到「管理者應該負責整體經營的事情」的話語時，的確刺激 Fu 的內心並成為他在自我內心重組過程中的一個關鍵要素。這樣的刺激，讓 Fu 在面對生活週遭的話語或行動，產生一種自我內心重組的刺激(Giddens, 1991)。因此，創業行動的產生，並非是一個立即或當下的決定。而是在創業者源自於自我內心反思、重組與情境脈絡的交互影響下，所突現的自我知覺產生後的行動。

相較於在傳統創業文獻上的討論中，將創業被視為天生既存於特定具有勇敢、風險偏好等特質的創業家身上。因此，我們不會去關注創業者本身的內在察覺，反而只關注於如何拓展機會與掌握資源等問題。然而，在開創的視角下，創業是創業家面對日常生活中所遭遇的問題下，促動自我知覺的查覺而產生的結果。因此，有別於傳統創業研究所著重於創業前應該著重於訓練創業家如何擬定創業計劃書的專業知識；從 Fu 的敘說故事中可以發現，Fu 之可以順利進行醫務管理的關鍵在於，自我察覺驅動了其面對管理問題的動力。讓他可以從接觸院務與面對繁雜的問題中，逐步形塑出自己對於醫院管理身分認同的意識。藉由這樣知覺的觸發，讓 Fu 開始有意願去主動面對醫院院務的問題。所以，培育創業家有創業行為的產生之首要重點並非在於給於一個系統化的訓練就足夠了，更重要的應該是去激發個人的察覺，鼓勵個人勇於面對許多的問題與挑戰。惟有透過這樣的方式，才能真正地在事業發展的歷程中，實際的開展出有效的管理作為。因此，創業者創業行動的產生是創業者透過不斷累積已經活過的經驗(lived experiences)中去逐步成型的。

第二個故事，我們看到 Fu 在面對陌生的問題與情境下，會利用過去所認知到的心智經驗，藉此來認識、辨認陌生事物的存在，進而形構出解決問題與面對陌生情境的框架(Giddens, 1991)。但是，倘若過去的經驗所無法形構出問題解決之道時，則是從不斷嘗試錯誤的實踐行動過程中，學習面對問題尋求適合的解決方案。如同 Fu 從不同情境交互淬煉實踐過程中，建立發展出一套屬於自我的醫務管理理論架構。

而在傳統的創業研究文獻中，總是對於創業議題有預先假定，認為創業行為是獨立於創業發生的環境。因此，若要開設一家新店只需在開始前做好完善的分析與規畫，就

能夠順利的進行創業。然而，對於創業的開創觀點而言，任何創業的過程都是與創業家所面對的各種情境息息相關。創業者與行動必須融入(involved)社群中，與其他個體進行互動，才有可能進行開展創造 (Steyaert & Katz, 2004)。

相較於過去創業研究的文獻中所強調化約創業家學習成為一般性的原則，來形塑一個創業家。本研究從 Fu 經營鳳山院與東港院的經驗故事中，Fu 發展出屬於自己的一套「開放式社群」與「封閉式社群」經營理論。並藉由義診的行動過程中，了解到院所裝潢的重要性。這些透過行動過程中所產生的知曉，讓他有別於過去經營中醫院的方式，結合透明診間與中藥材裝飾藝術的應用，來創造新價值。因此，創業研究所應該重視的是創業家在於接觸創業田野與實際試煉發想的重要性。

由於創業是人與環境系絡相互形塑的歷程，受不同情境，不同社會變數的交互作用所影響，且發生於持續變動的社會關係結構中。因此，並不是傳統創業研究所設定的其他條件不變的真空(vacuum)狀態下進行(Young, 1998)。換句話說，創業行為必須是創業者主動從實作獲得了體驗，然後將可行的加以保存，不適用的加以刪除的重復性(recursive)與再產製的(reproductive)過程。所以在培育創業行動者時，應該經由實作歷程中產生對於創業場域的知曉，然後透過不同情境的試煉，讓其發想可以獲得驗證，並從中去學習形成創業家自我創業理論，如此的相互開採才是成功創業的關鍵。

因此，創業者學習如何運用自我的語言形成自我理論(personal theory)，可以讓創業者將生活經驗與實踐連結並創造意義與行動(Shotter, 1995)。此外，這種自我理論的形成並非是一個固定存在的實體，而是一個隨著時間情境脈絡或去調整並改變的。就如同我們看到 Fu 從左營分院的義診活動中，重新的去修正了自己對於醫院經營的看法。

第三個故事，Fu 藉由在 EMBA 的學習環境的刺激下，拓展了自己的視野。Fu 在與社會互動的不同歷程中，形成不同的視野來觀看自己所處的世界(Ricoeur, 1984)。換句話說，人在不同環境中的境遇會形成並提供個人認識世界的不同視框。透過 EMBA 同學的提案互動經驗，提供了一個面對自己實際生活實務，作為自己思索自我院務管理的媒介平台。藉由這個過程，Fu 發展出原先醫院體系所沒有的創新標準作業流程。Fu 透過醫院員工動機與工作性質的差異來再詮釋提案競賽而加入了獎勵機制，有效地與自己所處的情境以及時空脈絡結合，開展出符合自己醫院特質的管理制度。因此，不同環境中的刺激反而成就了創業家開展出不同層次的創新格局。

在傳統的創業研究文獻中主張從成功的創業經驗中去分析歸納出既定的教條規範來規訓創業家，並試圖去情境化的發展出成功創業的一般性教戰守則。但是當我們從開創的視角來看待創業，若要去提升創業家的視野與想像空間則是要讓創業家浸盈各種多元的情境下，透過不同情境間相互激盪來提高。如同故事中 Fu 浸盈 EMBA 的環境中，

透過不同事業領域的同學們間互動，分享到不同專業的觀點，觀摩了許多同學們在專業領域中的最佳實作(best practice)。再透過創業家的自我演繹與再詮釋同學的實踐過程，提升了 Fu 的創業層級，讓他從單店經營提升到整體醫療網管理制度的建立。因此，若創業家只運用自己的創業經驗來產生一套屬於自己的創業理論與觀點，在面對單一的醫療服務環境上，所產生的創新效果是有其侷限性。

## 陸、結論與意涵

在依循著開創(entrepreneuring)的視角中，Fu 從接手擔任院長到建立起 X 中醫醫療網的實務行動，是一個連續的創業歷程。當創業成為創業者、創業行動與社會情境的互動歷程。我們所關注於探究創業者日常生活中的行動，創業則是個體面對每天生活情境間互動過程中，慢慢在自己內在心智中累積所產生外在行為上的創新結果。

在創業者敘說的歷程中，經歷許多轉折：從專業醫師到醫院管理者、從接手經營醫院到開創新事業、從多個獨立的事業體中建立整體的連鎖醫療網。在這個發展過程中，我們觀察到一名創業的行動者，如何的從事管理，建立新事業與進行事業的整合，從這些故事中，讓我們對於創業的整理歷程，有更進一步的理解。

首先，有鑒於問題驅動自我察覺是啟動創業行動關鍵。因此，我們主張創業研究上並非去探索哪些人具有創業精神的特質或是透過特質的歸納加以訓練；而是應該著重於形塑創業者對於管理新事業的內在自我察覺。因為倘若依循傳統創業研究的觀點下，只會淪於空談創立新事業時所考量的外在資源與機會以及事先教授創業家可能的問題而盡量避免。所以，本研究中顯示，我們對於「問題」的認知不再是問題，「激發問題的產生」反而成為建構創業者內在自我創業知覺的重要關鍵。

再者，獨特田野經驗學習形成自我理論。因此，我們主張讓個體從日常生活中的實踐歷程去發展出自己塑義(sense-making)的能力，並從每天的生活中去觀察、實踐與學習來產生自我理論，將其應用於新創事業的管理工作上。故對於日後的創業實務與教育上，而非藉由教條規範的方式來規訓創業實踐過程，而應該視鼓勵創業家開放學習而發展自我理論。所以，對於創業家的學習歷程，不再是強調一般性的通則；而是關注於創業家獨特經驗的形成歷程。並藉由建立創業家的溝通交流平台，讓其他創業家可以從不同的創業家情境歷程中去分享與學習。

最後，不同情境下的再詮釋是提升創業家視野與想像的契機。因此，我們主張在創業實務上，應鼓勵創業者接觸新的環境，置身於多元的碰觸中去進行探索與實踐，讓個體能在多元環境和問題中重新詮釋每天生活情境間互動經驗，讓創業家產生對於自己工作實務中不同的參照點，藉以強化創業的應用層次。透過不同產業最佳實作的碰撞與激

發，讓創業者可以獲得更寬廣的視野，來建構出不同的參照點，讓創業者創造出更高層次的創業行動，應用於屬於自己工作場域的管理實務工作。

總結而言，當我們將創業視為一種可以藉由後天學習機制而培養並展現時，我們可以理解到創業是創業家先建構出自己的自我創業意識來面對不可預知創業歷程所產生的各種問題，並且從中發展出屬於自己的一套創業管理理論，並藉由新多元情境的刺激來提升創業精神展現應用層次的過程。雖然透過本研究分析讓我們從開創的視角來看待創業歷程有了更清楚理解，但期許未來創業研究上可以從開創歷程觀來進行更多且豐富的實證性研究。例如，從開創歷程觀點來更清楚描繪出創業家如何管理自我創業知覺與認同，進而開創出屬於自己的一個新事業體。

### 參考文獻

1. Caroline, E. & B. Yvonne, (2007), "Enterprising Identities: Female Entrepreneurs of Moroccan or Turkish Origin in the Netherlands", *Organization Studies*, 28(1), pp:49-69.
2. Casson, M., (2005), "Entrepreneurship and the theory of the firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 58 (2), pp:327-348.
3. Clandinin, D. J., and Connelly, F. M., (2000), "Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research", San Francisco, CA: Jossey-Bass.
4. Cope, J. and Watts, G. (2000), "Learning by Doing: An Exploration of Experience, Critical Incidents and Reflection in Entrepreneurial Learning", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6, pp: 104-24.
5. Cope, J., (2005), "Researching Entrepreneurship through Phenomenological Inquiry", *International Small Business Journal*, 23(2), pp: 163-189.
6. Fletcher, D. (2006), "Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity", *Entrepreneurship & Regional Development*, pp:421-440.
7. Gartner, W. B. & Brush, C. B. (2007), "Entrepreneurship as Organizing: Emergence, Newness and Transformation." In Habbershop, T. and Rice, M. (Eds), *Praeger Perspectives on Entrepreneurship* (pp. 1-20), CT: Praeger Publishers.
8. Gartner, W. B. (1985) "Entrepreneurs and Entrepreneurship: Process Versus Content Approaches" Unpublished Manuscript, Georgetown University.
9. Gartner, W. B., Carter, N. M. & Hills, G. E. (2003), "The language of opportunity", in Steyaert, C. and Hjorth, D. (eds), *New Movements in Entrepreneurship* (Cheltenham: Edward Elgar) pp:103-124.
10. Giddens, A. (1991) "*Modernity and Self-Identity.*", Cambridge: Polity Press.
11. Hjorth, D. & Johannisson, B., (2008), "Building new roads for entrepreneurship research to travel by: on the work of William B. Gartner", *Small Business Economics*, 31, pp:341-350.

12. Johansson, A.W. (2004), "Narrating the entrepreneur", *International Small Business Journal*, 22 (3) , pp: 273-293.
13. Johansson, A.W., (2007), "Mediating between creativity and innovation in entrepreneurship theory", Submitted for publication in *Entrepreneurship and Regional Development*.
14. Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T., (1998), "Narrative research: reading, analysis and interpretation", Sage Publications Inc.
15. Low, M. B. & MacMillan, I. C. (1988), "Entrepreneurship : Past Research and Future Challenges," *Journal of Management*, 14(2), pp.139-161.
16. Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
17. Orlikowski, W. J., (2002), "Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing" *Organization Science*, 13(3), pp. 249-273.
18. Paul Ricoeur (1978), "Explanation and Understanding: On Some Remarkable Connections Among the Theory of the Text, Theory of Action, and Theory of History" in *The Philosophy of Paul Ricoeur: An Anthology of His Work*, eds. C. Reagen and D. Stewart. Boston: Beacon Press, 149-166.
19. Pitt, M., (1998), "A Tale of Two Gladiators: 'Reading' Entrepreneurs as Texts," *Organization Studies*, 19(3), pp.387-414.
20. Pentland B. T., (1999), "Building process theory with narrative: form description to explanation", *Academy of Management Review*, 24 (4), pp.711-724.
21. Rae, D. (2002), "Entrepreneurial emergence: a narrative study of entrepreneurial learning in independently owned media businesses", *International Journal of Entrepreneurship & Innovation*.
22. Rae, D. (2006), "Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model", *Zeitschrift fur KMU & Entrepreneurship*, Universitat St Gallen, Schweiz.
23. Rae, D., (2004), "Practical Theories from Entrepreneurs' Stories: Discursive Approaches to Entrepreneurial Learning," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), pp.195-202.
24. Ricoeur, P., (1984), "Time and Narrative", Vol.1, Chicago: The University of Chicago Press.
25. Riessman, C. K., (1993), "Narrative Analysis", Newbury Park: SAGE.
26. Schumpeter, J. A., (1934), "The Theory of Economic Development", Boston, MA: Harvard University Press.
27. Shane S. & S. Venkataraman, (2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, 25(1) , pp:217-226.
28. Shotter, J., (1995), "The manager as a practical author: a rhetorical-responsive, social constructionist approach to social-organizational problems", in Hosking, D-M., Dachler, H.P. and Gergen, K.J. (Eds), *Management and Organisation: Relational Alternatives to Individualism*,

Avebury, Aldershot.

29. Steyaert, C. & Katz, J., (2004), "Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions", *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, pp:179-196.
30. Steyaert, C., (2000), "The prosaics of entrepreneurship." In Hjorth, D. and Steyaert, C. (Eds), *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship* (pp. 8-21), Cheltenham: Edward Elgar.
31. Steyaert, C., (2004), "The prosaic of entrepreneurship", in Hjorth, D. and Steyaert, C.(eds), *Narrative and Discursive Approach in Entrepreneurship* (Cheltenham: Edward Elgar) pp. 8-21.
32. Steyaert, C., (2007), "Entrepreneuring as a Conceptual Attractor? A Review of Process Theories in 20 Years of Entrepreneurship Studies," *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(11), pp.453-477.
33. Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2001), "The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25, pp.57-80.