

行動導向的創業歷程：
以複雜調適系統觀點再現創業經驗

Action-oriented entrepreneurship: representation of
entrepreneurial experience on CAS perspective

蔡敦浩 *Dun-Hou Tsai*

國立中山大學企業管理學系 教授

Dept. of Business Management, National Sun Yat-sen University

林韶怡 *Shao-Yi Lin*

國立中山大學企業管理系 博士生

Dept. of Business Management, National Sun Yat-sen University

利尚仁* *Shang-Jen Li*

國立中山大學企業管理系 博士生

Dept. of Business Management, National Sun Yat-sen University

摘要

過去的創業研究大多屬於靜態、片面、單一層次的分析，研究方法也多以邏輯實證論為主，然而，創業本來就不是獨立事件的總和，而是一連串人、事、時、地、物的動態連結，具有連續與互動兩大特質。如果我們將創業歷程視為一種經驗的形式，創業研究便是一種創業經驗的再現，在此觀點下，本研究嘗試透過對經驗的詮釋與分析瞭解創業歷程。在研究觀點上，採用複雜科學理論的動態觀點，將創業視為一種歷程加以詮釋；在研究方法上，使用詮釋取徑的敘說探究法來撰寫月津文史發展協會的創業故事，並加入研究者的反思，不斷與個案對話，最後發展出三段創業故事：「創業的第一步：遠離均衡」、「創業家的動態調整：最適景觀配置」、「故事中的故事：懷舊與想像」。

本研究透過複雜科學理論的隱喻來詮釋創業歷程，發現成功的創業並非來自完善的創業計畫或創業機會，而是創業家願意採取行動導向，先促使「創業」發生，再透過連續的動態調整來修正創業行動，讓組織得以與周邊條件配適，進而在混沌的環境中生存，是一種「行動導向」的創業歷程。除此之外，本研究更發現創業家可巧妙運用論述的力量將自己的創業理念—亦即願景—完整地傳遞出去，透過增強他人的認同來改變周邊環境條件。最後，我們在研究方法上也有新的突破，採用敘說探究研究法來進行創業研究。這種研究法採取建構觀點，從研究者與研究對象的互動中探索真實與意義，彌補過去創業研究流於單向與片斷的缺點，為研究者帶來不同的啟發。

關鍵字：複雜調適系統、創業管理、敘說探究

* 通訊作者

Abstract

In the past, most researchers used to adopt logic positivism in entrepreneurship studies so that they were constructed on static, unilateral, and one-level perspectives that could not describe the dynamic process of entrepreneurship. In this paper, we avoid following such paradigm and seek a more radical and novel methodology to reveal the nature of entrepreneurship, namely, its dynamics and complexity. Therefore, we take a new perspective on entrepreneurship to view the narrative of entrepreneurship as a representation of experience. We advocate learning from entrepreneurs' experience rather than generalized models.

As a result, we adopt the complexity adaptive system (CAS) as a new theoretical perspective and narrative inquiry as a fresh methodology. This way, entrepreneurship is viewed as a dynamic process. All accounts are arranged in three stories: "The first step in entrepreneurship: far from equilibrium," "Adaptive actions in entrepreneurship: fitness landscape" and "Story within the story: nostalgia and fantasy of Yan-shuei." Through the lens of CAS, this research exemplifies that successful entrepreneurship is simply not the result of perfect planning in advance or opportunity identification but an action-oriented project. Enterprisers should conduct a series of actions in chaotic environment and utilize storytelling to convince people to get involved in their business. With these metaphors, this research attempts to inspire entrepreneurs and make their entrepreneurship prosper. Another contribution of this research is the application of narrative inquiry in entrepreneurship research. Narrative inquiry adopts a constructive perspective and seeks truth and meaning from the interactions between researchers and interviewees. This novel methodology can fill the gaps created by previous entrepreneurship researches which focus on one-level analysis and bring about new research interpretations and managerial implications.

Keywords: Entrepreneurship, Complexity Adaptive System, Narrative Inquiry

改變中的創業研究：創業研究作為創業經驗的再現

回顧過去創業研究，可以發現創業研究的有三項理論基礎：經濟學觀點、心理學觀點以及社會學觀點。經濟學觀點注重創業機會的發現(opportunity recognition) (Kihlstrom & Laffont, 1979)，心理學派注重探討創業家的人格特質(Begley & Boyd, 1987；McClelland, 1961)，而社會學觀點則從整體角度出發，把創業視為社會-經濟子系統中的一環來討論，注重社會互動或是倫理等議題(Ripsas, 1998)。儘管上述三種學門分別闡述了創業研究的受到經濟學、心理學、社會學之影響，但 Low & MacMillan (1988)卻從研究發現過去創業研究有許多瓶頸等待突破，例如缺乏明確研究目的、忽略理論發展、多著眼創業管理研究與創業家個人特質等問題，並明確指出過去的研究太過針對單一分析層次進行分析，缺乏整體、多層次的觀點，正如 Ripsas(1998)所言，當前的創業研究必須朝向跨領域發展的趨勢。換言之，如何綜合不同學派的論點，避免使用單一、片面、線性的觀點來看待創業，才真正有意義。

隨著創業研究的演進，學術界對創業的定義也逐漸發生變化。過去學術界習慣將創業精神定義為靜態的、單獨的意義，例如創業家與其創業行為，但 Venkataraman(1997)認為，創業涉及創業機會與創業家兩大要素，是創業家與機會之間一連串的互動與連結(nexus)。因此創業研究應關注於創業機會、創業家與其行動模式之間是如何彼此影響與互動，進一步探究其背後的原因(Shane & Venkataraman, 2000)。顯而易見，未來創業研究的主體已不再是創業機會、創業模式或是創業家個人，而是動態的創業歷程，隨著研究主體改變，身為學術研究者的我們也必須重新審視我們的研究對象，尋找一個可以整合與呈現創業歷程的新目標。

由於創業活動的複雜本質致使創業研究在邊界上的模糊與混亂(劉常勇，謝如梅，2006)，使得過去創業研究偏向個別的構念發展，以便界定創業研究的範圍；例如 Gartner(1985)提出創業管理的四個構面，包括創業家、環境、組織與設立過程；West III & Meyer(1998)探討創業團隊、環境動態與創業績效的關聯性；或是 Timmons(1999)認為創業是在機會、團隊與資源三者之間進行調適等，都是創業構面的研究。近年來，學者紛紛認知到創業本身是多面向的活動(Gartner, 2001)，不是單一變數的加總，因此轉而尋求更整體的研究對象與研究方法，而我們的啟發來自教育學者杜威(Dewey)。

「經驗」在杜威的研究中一直是關鍵詞彙，杜威認為經驗不僅是個人的，同時也是社會的，因為人總是存在於關係，存在於社會情境之中，而「連續」與「互動」則是經驗的兩大判準(criteria) (Clandinin & Connelly, 2000)。從杜威的研究來看，經驗具有整合的特質，不僅融合了個人與情境，還保留了連續與互動的特質在其中，對創業研究來說，或許行動與事件只是創業研究的表面對象，研究者更應關注的是行動與事件背後的經驗。

然而，過去的創業研究中，提到創業經驗的文章卻少之又少，其中以 Politis 的研究較具代表性。Politis(2005)將創業經驗區分為三種，分別是創業起始經驗(start-up experience)、管理經驗(managerial experience)、產業專屬經驗(industry specific experience)。創業起始經驗係指創業家從創業之初到營運起始的經驗過程，是創業家個人獨有的經驗，他人不易學習；管理經驗則是事業營運中與管理活動相關的經驗，亦是確保創業得以存續的重要關鍵(Duchesneau & Gartner, 1990)；而產業專屬經驗則來自創業家對所屬產業的熟悉與理解，是在創業過程中逐漸累積的知識。儘管 Politis 依照創業經驗的內容與特質歸納出三種形式，但這樣的觀點依舊是傳統實證與靜態分析下的成果，

無法突顯 Dewey 所謂經驗的「連續」與「互動」兩大特質，因此我們必須尋找全新的研究方法來突破傳統的分析，重新詮釋與再現創業經驗，轉向語言學領域借鏡（蔡敦浩，利尚仁，林韶怡，已接受）。

有一派質性研究學者認為語言是承載經驗的載體，而敘說(narrative)正是一個人將經驗賦予意義的主要方式(Bruner, 1990；Gee, 1985；Mishler, 1986)，對於希望了解人類社會複雜現象的研究者來說，敘說探究(narrative inquiry)是理解經驗的途徑。因此，我們嘗試透過敘說探究的研究方式來理解創業經驗，以全觀(holistic)的角度觀察創業歷程，透過複雜與非線性的觀點來呈現創業研究的另一面。本研究所關注的研究問題不在於成功創業的條件或靜態結構模式，而是透過創業家的敘說來了解他們如何啟動(enact)創業歷程，因此，我們將借用複雜調適系統(complexity adaptive system, CAS)的觀點作為詮釋的基礎，透過不同視野的探索，期望找出對創業活動發展有意義的管理意涵，為創業研究開啟不一樣的視野。

文獻回顧：複雜調適系統

複雜理論起源於自然科學中的混沌科學，由麻省理工學院的 Lorenz 教授與其著名的蝴蝶效應理論(butterfly effect)起始，同一時代中許多物理學家、天文學家、生態學家紛紛在各自的領域中發掘出混沌的現象，興起一場對古典牛頓科學的革命。Yorke 在 1971 年提出「混沌」(chaos)這個名詞；Ruelle & Takens 也在 1971 年發現「奇異吸子」(strange attractor)；Mandelbrot 在 1976 年發現「碎形結構」(fractal)；Prigogine 在 1984 年根據熱力學的研究發現「耗散結構」(dissipative structure)等等（轉引自蔡敦浩，藍紫堂，2004）。經過不斷的累積與融合，相關理論逐步應用到化學、生物學、人類科學、經濟學、社會學當中，這些新的研究發展整合起來就形成「複雜理論」(complexity theory)。複雜理論認為環境是複雜的，其結果是由不同的行動者互動而成的，因此是非線性與不可預測的，而且無法經由事先的規劃產生，是不可預期，突現的行為。

在本次研究中，我們援引數個複雜科學理論的概念，作為理論基礎，分述如下：

蝴蝶效應

1963年，氣象學者Lorenz以電腦模擬技術建立氣象預報模型，無意間將小數點後六位改為三位，這個小小的改變，竟然在電腦模擬下證明一個複雜如氣象的系統中，儘管只有初始值微小的改變，經歷一段時間後，便會對整個系統造成極大的波動，而放大成完全不一樣的型態。Lorenz將這種現象形容為「一隻巴西小蝴蝶對氣流的微小擾動，最終引發出德州的龍捲風」，亦即著名之蝴蝶效應(butterfly effect)。

後續有學者將自然科學中的混沌與複雜理論應用到其他領域，聖塔菲研究中心(Santa Fe Institute)發現，這種混沌、複雜的現象不只出現在自然界，也出現在人類社會。早期的財務分析學者發現，油價或股票的漲跌變化顯現出一種看似毫無關係但又帶有秩序的變動，於是開始運用複雜理論進行市場模擬來預測油價與股票市場的波動，由於借用複雜科學的學者越來越多，於是提出複雜調適系統(complexity adaptive system, CAS)來統合相關理論(Waldrop, 1992)。在複雜調適系統中，像蝴蝶效應這類漸進的演變稱為「共同演化」(co-evolution)，因為初期微小的改變會隨著正向回饋而不斷演化，最後造成極大的差異(McKelvey, 2004)；換句話說，複雜調適系統應該更重視初始值(initial condition)的影響。Barnett and Burgelman(1996)則運用演化觀點來詮釋企業的策略變化，認為企業系統是一個動態模型(dynamic model)，雖然紊亂但隱含秩序，且路徑之間具有相依的特性。企

業策略會隨著相關領域的科技發展而不斷演化，因而產生變異(variation)，並隨著篩選(selection)過程讓演化不斷遠離均衡。因此，對複雜調適系統而言，系統除了要重視初始值之外，也應注意過程中的變異與篩選，如果沒有變異出現，就無法產生篩選，也無法形成演化。

回到創業理論來看，Timmons(1999)認為成功的創業就是在機會、資源與創業團隊三者之間做出最適的配合，並在創業過程之中發展出動態平衡。而Shane & Venkataraman(2000)則進一步指出，創業就是「個人」與「機會」之間一連串互動與連結的「過程」。創業研究關心的是這種牽涉到人、事、物與外在環境的平衡互動，既混亂又隱含秩序，就像是一種複雜調適系統。如果我們以複雜調適系統來觀看創業歷程，就會瞭解創業的發生並非單一的條件，反而隱含許多轉折，而影響創業家的決策。在這樣的觀點之下，我們關心的議題進一步衍生為：

1. 初始狀態如何影響創業？

我們將關注於哪一種初始狀態較易促進創業發生，是劇烈改變或是漸次遠離均衡？

2. 變異如何引發創業行動？

我們企盼能釐清變異在創業初期的意義，瞭解外在條件的變化對創業發生的影響，尤其關注於最後促成創業發生的變異為何。

運用複雜調適系統觀點則可以幫助我們深入分析其中的動態變化，深化創業歷程的相關研究。

最適景觀配置

19世紀達爾文物競天擇論後，物種之間優勝劣汰的觀念便留存在人們心中，生物學家Sewall Wright(1932)將達爾文觀點下的生物世界描繪成一種進化地形圖，物種會累積一連串微小的基因變異，隨著環境嚴苛的篩選而適者生存，這種累積漸變的自然選擇(natural selection)將不斷驅使物種往更能適應環境的方向發展，亦即往地形圖上的最高峰前進，這是最適景觀配置(fitness landscape)最初的概念。Kauffman(1995)利用模擬技術創造出基因的NK地形，對達爾文的「漸變論」提出質疑。所謂的NK模型中，N代表基因的數量，K代表N之中基因變異的數量，透過NK的變化模擬繪製出基因演化地形圖，但Kauffman透過模擬實驗發現物種的變化根本無法漸次累積，因為依照達爾文理論設定出來的NK地形圖往往呈現隨機而平均的峰態，而非經過篩選而成形的高峰。反之，一些微小的、非常態的「突變」卻能帶給系統無法預料的變化，更容易達到地形圖上的高峰，反而更能突顯達爾文的「進化」意涵；換言之，物種進化的過程不是一種自然選擇，而是物種與混沌系統中的突變力量相互激盪的微妙結果。

Levinthal & Warglien(1999)承襲了上述演化地形的觀點，運用在組織研究中，認為組織在行動或政策上的突變，會形成組織地形的高低錯落。變異因子數量少會形成單峰景觀，而變異因子增加則會造就崎嶇地景，前者適用漸進式的調適法(local adaptation)，逐步攀向高峰，而後者除了善用漸進調適外，還必須利用「長程跳躍」(long jump)與「重組」(recombination)來幫助組織多樣化，探索更遠、更適宜生存的地形。Beinhocker(1999)也針對組織提出健全調適策略(robust adaptive strategy)，強調企業策略的搜尋就是一種最適景觀配置，企業就像登山者，正在進行一場沒有地圖、又遭逢大霧的摸索旅程，因為糧食有限，所以無法在同一個地點停留太久，登山客只能依循當時視野所見來決定路線，所以企業的策略制訂其實是取決於當下所見高度的最佳配置。

如果將最適景觀配置的概念運用在創業理論，也可以將創業歷程繪製成一幅地形圖，成功的創業就是地貌中的高點，地形演化的過程就是創業經歷。一開始創業家從山腳出發，但隨著環境條

件越來越複雜，創業家會面對許多路線抉擇，也會面臨許多突發的變異，將創業之路帶往另一片風景。創業家面臨如此複雜的環境，只能依照當時所見的視野來決定下一步的方向，但是這種看似盲目的決策，其實並非遷就環境的自然選擇，而是創業家的內在思維與外在變化相互激盪產生的最適配置，因此能逐步往創業家想要的高峰前進。另一方面，創業歷程中的許多跳躍變化，其實與創業家和周遭的互動有關，隨著資源增加而導致變異增加，形成創業歷程的地貌演化。

運用最適景觀配置來觀察創業歷程，我們將聚焦於以下議題：

1. 創業歷程如何自低地演化至高峰？

我們希望釐清創業家的心態模組(mind set)在不同階段如何與外在環境互動，引導創業家做出最適景觀配置。

2. 創業家如何透過互動創造創業歷程的改變？

我們將關注於創業家如何帶進不同的資源，讓組織在成長過程中產生演化，更能適應環境的巨變。

研究方法與設計

研究方法

本研究所採用的敘說探究法(narrative inquiry)是一種詮釋觀點下的質性研究法。學者 Neuman(2006)認為，社會科學研究有三種取徑 (approach)，分別是實證主義、詮釋社會科學與批判社會科學。實證主義(positivism)強調利用客觀觀察與化約主義來解釋實務世界，認為社會真實(social reality)其本質有既存的穩定模式與秩序，而研究者的終極目的在於發現人類行為的法則，以便能控制或加以預測。但相對來看，詮釋取徑則認為情境的定義是流動性的，社會真實是透過人們的互動而創造，研究者必須能瞭解與描述行動的主觀意義，換言之，詮釋取徑的質性研究更希望能表現出人類行為如何在社會互動的脈絡中建構意義，而非單單只有外在的、可客觀觀察的行為動作。

敘說研究起源於文學領域，最早可以回溯到亞里斯多德(Aristotle)的《詩論》(Poetics)，認為一段敘說應該有開端(a beginning)、中段(a middle)與結局(an end)，這樣的結構也形成日後敘說研究的基礎模式(吳芝儀，2005)。但敘說探究應用於社會行動與人類組織領域，則與 80 年代以來一波轉向研究語言的熱潮有關，因此有一群來自不同領域的學者，開始運用敘說探究來進行組織與社會的相關研究(Bruner, 1986)。

目前學界對敘說探究的定義與操作法各有不同的見解，但以 Polkinghorne(1995)將敘說研究定義為「應用故事來描述人類經驗和行動的探究方式」，最能闡明敘說研究的基本要義，簡而言之，敘說探究的研究對象是「生活世界中的人類經驗與行動」，所採用的方法是「故事」。研究者試圖透過敘事思考的方式來重新了解經驗，並在將現場文本轉化為研究文本的過程中為經驗賦予意義(sense-making)(Clandinin & Connelly, 2000)，完成一種詮釋取徑下的質性研究。

另外，本研究中還運用了隱喻(metaphor)手法，隱喻具有幫助人們體會不同事物中相似性的功能，透過這種相似性可以加深理解我們原先所熟知的事物，或是幫助我們用新的角度去重新審視(Hatch, 1997)。因為隱喻具有這種特質，在敘說探究中運用譬喻手法來幫助理解就更有存在的必要性。因為敘說探究著重敘說者與觀察者個人的經驗與理解，但個人的主觀感受卻不一定能激起其他人相同的體會。

研究設計

關於敘說探究的研究步驟與呈現形式，向來莫衷一是，沒有固定的步驟與格式。以 Riessman(1993)來說，他以五種層級的經驗再現表達敘說探究的步驟，由第一層到第五層分別是：關注經驗、訴說經驗、轉錄經驗、分析經驗、閱讀經驗。因此，在研究過程中，文本是處於不斷移動的地基上，不可能有固定的敘說存在。

Riessman 的研究步驟以經驗再現為重心，但對於敘說如何被分析、如何與研究者的經驗反思結合，缺乏清楚的論述。本研究將 Geertz(1973)的「深層描繪」(thick description)與 Denzin(1989)的「深度詮釋」(thick interpretation)觀念加入研究設計中，來建立一套簡化卻相當實用的敘說探究流程，透過一定步驟，將訪談資料逐步轉化為有意義的敘說故事。

首先必需先瞭解「深層描繪」與「深度詮釋」的意涵。深層描繪以深刻密集與詳盡的方式，來描寫相關的主題經驗甚至是行動背後的意向與意義(Denzin, 1989)。「深度詮釋」則是在提供一個行動的因果解釋外，還加入關於脈絡、互動、歷史或社會關係的細節，透過獨白式的(monologic)、對話式(dialogic)甚至多聲帶(polyphonic)的詮釋法，來得到更多語言背後的意義(Denzin, 1989)。

另外，鄒川雄(2005)也認為研究者在詮釋的過程中，應加入自己的反思(reflexivity)，亦即研究者必須把「自己」—研究者及其所屬之生活世界放進來，反省自己在研究中的位置，甚至反思在研究時我們如何無可避免或可以避免地將自己的偏見帶進研究中來。敘說分析相當看重研究者的經驗反思，期望透過反思達到辨明價值(justification)的目的，畢竟研究者作為研究問題(現象)與研究成果(學術貢獻)居中的媒介，在研究中其實不應該被忽略，也唯有透過反思的媒介，才能將我們個人認為能證明研究必要性的說法，和公共的、社會重要性聯繫起來。這種突顯研究者位置的作法其實是敘說探究與其他研究方法的最大差異。因此我在下面的研究設計中，也將這種「研究者的反思」加入其中。

透過以上的原則，本研究發展出四個敘說探究的研究步驟，並將之運用在此案例中。

第一步：整理敘說素材

豐富多元的基本素材才能構築出好的故事，這些素材可能來自訪談、觀察、或是田野筆記。在現代進步的影音錄製技術下，既然訪談錄音/錄影都可以簡易地保存並易於隨時查詢，我們不傾向製作逐字稿，而改為製作訪談目錄，以平均每 1 分鐘至少要有 1 項訪談重點的方式整理成稿。透過這樣的方式，不僅可將受訪者談話的片段整理出來，談話內容也一目了然，更便於日後如有需要可快速回溯錄音檔內容。

第二步：從敘說到故事化

將訪談目錄的素材組織成有意義、有主題的故事，可以依照時間順序組織，或是依照特定主題來組織。在這個步驟，敘說便進入描述情節的層次，開始組織應有的「人、事、時、地、物」等結構要素，而產生「情節」(plot)。但是「情節」該如何描述？如何呈現？

Todorov(1971)曾對「情節」做了如下定義：「情節是從一個均衡到另一個均衡的過程。一段理想的敘說應該從穩定的狀態起始，接著受到某些權力或力量的干擾，形成不均衡的狀態。經過他種力量的行動將狀態導至相對方向後，均衡會重新建立。第二種均衡會與前者非常類似，但兩者絕不可能完全一樣。」

Czarniawska(2004)從 Todorov 的定義中發展出情節的基本結構，並應用在斯德哥爾摩自來水廠

的歷史故事上，她發現自來水廠的故事呈現出「均衡—糾葛—行動」(equilibrium-complication-action)的基本架構，通常是一個原初的均衡狀態因為某些外力或事件導致糾葛，接著引起角色的行動，再導向下一個均衡。雖然故事不一定是線性發展或直接相關，但仍存在這個基本模式。在本次研究過程中，我們將這樣的結構模式帶進個案中思考，也發現確實有助於敘說探究中情節的描述與呈現。

在此必須一提的是，在前兩個步驟中，敘說探究仍然停留在「描述」的層次，尚未走入「詮釋」的境界，直到第三步才步向詮釋的化境。

第三步：激發研究者反思

研究反思(reflexivity)是敘說探究中最重要的一環，沒有反思的敘說都只是精彩的故事，而非啟發之作。然而，反思卻是研究者最困難的一步，因為多數研究者不知道該將自己置研究的哪一個位置，因此無法將研究故事透過自身來觀照與反思。

如何呈現「研究者的位置」？由於過去強調邏輯實證的教育訓練，大多數研究者善於以第三人稱來敘述個案資料，但卻不容易將「我」放進研究中，也因此不容易確立自己的研究角度。在反覆試驗的過程中，我們找出兩個步驟來幫助研究者找出自己在研究中的位置。

- (1) 把研究者放進文章中：加入研究者在訪談過程中的心得或觀察，透過研究者的眼光重溫場景，這時文章中就會出現一些「我覺得...」或「我認為...」這樣的語句。
- (2) 研究者的經驗連結：比第一步更深一層、也更大膽一些，可能是與自己的經驗對話，也可能是訪談中原本不相關的兩個事件，透過研究者的想法而重新連結成有意義的表述，這時候就會出現反思，文章也會從原先的客觀變為主觀，而進入詮釋的成分。

在加入研究者的反思之後，由於訪談的客觀資料與研究者的主觀經驗相互連結，很可能在此又必須重新組織敘說故事，產出新的研究文本。事實上，敘說進行到此，可能已經發展出許多中期文本(interim texts)，因為敘說的過程並非單向的步驟流程，牽涉了許多互動往返的複雜，這也正是(Clandinin & Connelly, 2000)所說的，敘說探究帶有的意味，比較是一種尋求，一種"re-search"，一種再度尋求。透過與研究者的經驗反思，通常更容易展現文本中原本忽略的社會情境，因為研究者利用自己的經驗與原先的文本進行對話，反而更容易看出研究者個人興趣是如何與社會公共的重要性連結。

第四步：加入理論觀點

最後一步便是加入理論觀點，將第三層中原本模糊的研究者興趣利用學術語彙清楚地表達，提供有意創業者新的啟發。在我們的研究中，我們採用了複雜理論作為切入詮釋的觀點，並將複雜理論作為一種隱喻來幫助實證資料與理論之間的相互印證。為何使用複雜理論？相較於傳統觀點下的創業研究，複雜理論可以帶來許多新的洞見(蔡敦浩，利尚仁，林韶怡，2007)，包括：

- (1) 創業的動態演變：創業是在繁複的歷程中，由許多元素的交互影響下，由模糊到具體的動態歷程。
- (2) 創業的非線性變化：許多影響創業成果的關鍵性因素是來自於些微的、不經意的變化或投入，並非是由刻意、完善的事業規劃。
- (3) 創業的不可預測性：創業充滿了不可預測性，必須藉由過程中的調控來讓創業尋特定的發展軌跡發展。

原本的敘說文本在加入複雜理論的觀點後，確實可以賦予更多意義，而成為一個真正的研究

文本，不再只是單純的故事。舉例來說，在本研究中就以「蝴蝶效應」作為創業起始的隱喻，這個隱喻幫助讀者在面對不同的創業情境時能迅速聯想起一些原理原則，包括環境的複雜與不可預測、累積微小的改變可以影響整個系統等，幫助讀者從故事之中尋找更多寓意。

融入複雜調適觀點的創業故事

寫在故事之前

林明堃是台南縣鹽水鎮的月津文史發展協會創辦人，其前身為月津文史工作室。此協會透過打造台灣詩路、推廣文化導覽、經營文史照片出版品等方式，塑造「台灣人文步道之鹽水」，並推出民宿服務，最終希望達成以文學造鎮來營造鹽水鎮的目標。由於文史工作室受限於資格無法擴大申請政府補助，民國 92 年正式轉型為協會組織，並由林明堃的哥哥林金龍先生出任理事長，林明堃本人擔任總幹事，但協會內的工作人員都稱呼他為「執行長」。

月津文史發展協會在民國 93 年獲得「多元就業方案經濟型計畫」的補助，開始拓展社會創業活動，以鹽水街導覽為主要業務，培訓在地勞工導覽地方文化古蹟之能力，搭配台灣詩路講解詩文，收入來源以導覽費、出版品販售、地方特產（鹽水意麵）販售為主。民國 94 年，月津文史發展協會在鹽水街上成立「鹽水街遊客中心」，作為提供當地文化觀光資訊，並作為協會辦公地點。後期，由於台灣國內旅遊日漸興盛，民宿需求大增，林明堃先生便將位於台灣詩路旁閒置的自有住宅轉化為民宿來經營，並在庭園提供咖啡、水餃等簡餐販售。透過網路行銷，月津文史發展協會的民宿業務迅速打開知名度，協會也順勢推出「田園野宴」，針對機關團體推銷「導覽加用餐」的套裝行程。

在下面的故事中，為了保留訪談者原來的敘說，我們使用斜體字來表明訪談中研究者所說的語句。

三則故事

創業的第一步：遠離均衡

創業的發生是一種遠離均衡的現象，透過微小的改變讓原本靜態均衡的系統朝向混沌演化

林明堃出身農家子弟，因為父親的要求選擇就讀農專，進入台糖農場工作後，又考取成大歷史系夜間部繼續研讀。林明堃的創業起於民國 86 年的全國文藝季活動。當時鹽水鎮靠著政治力量得到第二屆的舉辦權，正當百事待舉，主管單位台南縣文化局卻說：*你們那個地方連個文史工作室都沒有，怎麼辦活動？*由於當時從事文史工作的人大多是歷史系出身，鹽水鎮公所想到念歷史的林明堃，*既然你念歷史系，你就來組一個文史工作室吧！*就這樣，林明堃銜命成立了月津文史工作室，開始他建構地方歷史的夢想。

乍看之下，林明堃的創業是政治意外下的產物，但仔細一想，卻不是表面上這樣簡單。

雖然不是每個人都有創業的機會，但也不是每個人都願意跨出創業的第一步。在訪問林明堃時，我們想起一位各大創業競賽常勝軍的 MBA 學生，William。William 的指導老師曾經問他：「你為何不去創業？」他發表了一篇長文作為回應，但提出的解釋並不讓人意外，無非是沒有資金，或是創業機會與風險不易評估。因為這樣，一位創業競賽的老手始終沒有跨出創業的第一步。

與此相反的例子是隔屆另一位 MBA 學生，Shelley。她在就讀研究所半年後，毅然投入了創業的行列，成立了一家知識管理顧問公司，開始經營與城市發展相關的業務。Shelley 沒有資金，創業的機會與風險一樣不易評估，但為什麼她可以創業？難道只是因為膽子比別人大嗎？在訪問過

程中，Shelley 談到在創業之初，她連知識管理該做些什麼都不知道，有整整一個月，她都在圖書館翻書查資料，後來她才領悟到：創業家不是學生，不應該在教室裡學創業。反正她把創業當成一種事業的延伸，就像多接一個專案一樣，等到新事業起步後再停止原先的工作就好。因為念頭一轉，Shelley 走上了創業之路。

William 和 Shelley 的例子給我們一個新的啟示，重新來解釋林明堃的創業原因。William 沒有創業是因為他把「創業」當成一種劇烈的狀態改變(phase transition)，需要跨越很大的門檻，如果條件不具足，只能先等待。而 Shelley 則是將創業當成手中的眾多專案之一，這種漸進式的改變讓行動較易發生，所以對她來說，創業並不困難。

在複雜理論中，這樣漸進的演變稱為「共同演化」(co-evolution)，而「共同演化」的過程，就是一種蝴蝶效應(butterfly effect)的發生，因為初期微小的改變最後卻造成極大的差異(McKelvey, 2004)。如果把創業行為視為一種蝴蝶效應來操作，在創業初期以微小的改變讓行為更易發生，隨環境改變變異逐漸擴大，最後就會演化至蝴蝶效應的分歧點(bifurcation)，使狀態徹底改變。透過蝴蝶效應與共同演化的方式，或許能讓創業行為更容易成功，一隻巴西小蝴蝶對氣流的微小擾動，最終引發出德州的龍捲風。

但如同經濟學家熊彼得(Schumpeter)所言，企業家的創業行為是一種「創造性破壞」(creative destruction)，McKelvey(2004)認為這是一種新秩序(new order)的創造，也是一種遠離均衡(far from equilibrium)的表現。如果不創業，那麼一切狀態就會維持原先的安適、不變，但選擇了創業，就必須面對創業後可能發生的種種風險與不安，面對是否創業的抉擇，如何減輕創業家的猶豫心理可能是促使行動發生的重要關鍵。

回到這個個案，林明堃能夠創業，或許要感謝的不只是給他機會的鹽水鎮公所，而有當年讓他要求念農的父親。如果林明堃在創業初期沒有另一份穩定的工作收入能拿回家裡，恐怕也不敢貿然接下成立工作室的重責大任，因為減輕了創業初期的不安心理，所以能勇於跳入創業。從這裏來看，「創業」的發生其實不是創業者與外在環境等客觀條件的配合，其實還有許多潛藏的因子影響創業家的主觀思維，才能促使創業行為的產生。換言之，影響創業發生的初始狀態其實與創業家的主觀認知相關，如果創業家將創業視為一種劇烈的狀態改變，就不易產生行動，創業也不易發生。

但創業家的主觀認知只是初始值的改變，外在環境所帶來的「變異」(variation)也相當重要，沒有突發的變異，創業就少了最後的動力。在這段故事中，鹽水鎮得到第二屆全國文藝季的主辦權就是一種外來的刺激，為平靜的鹽水地方帶來突變，也迫使鎮公所必須成立地方文史工作室。因為外在變異與創業家內在認知的配合，才能讓創業行為發生。

上述故事所衍生的創業管理意涵是鼓勵創業家透過漸進式的微小變化來引導創業發生，逐步促使創業成真。如同 William 的例子一樣，如果一直將創業視為一種劇烈的狀態變化，自然無法進行完整的準備，所以創業行動較不易發生。反之若像 Shelley 一樣只是將創業當成多接一個專案，或是像林明堃一樣視經營文史工作室為完成「建構地方歷史」的夢想，反正還有台糖的工作在身而無須煩惱家計，這種心態反而更能促使創業行為發生。有了行動導向的初始狀態再加上適當的變異帶來創業時機，內在條件與外在條件一旦契合，創業就此產生。

創業家的動態行動：最適景觀配置

創業家會隨著自己所處位置的視野來決定下一個目標，隨著每個階段的最適景觀配置與周邊環境

互動，使創業逐步由平地邁向高峰

從地方文史工作室開始，林明堃一腳踏進創業之路，但他手中卻沒有一張明確的地圖，指引他該往何處。一開始，林明堃坦言自己「也不知道如何經營地方文史工作室」，也不知道如何「建構地方歷史」，但歷史讓他聯想到老照片，於是他開始募集老照片的計畫。募集的消息一發出，照片出乎意料地如雪片般湧來，給了工作室更多信心與希望，地方民眾的熱情回應告訴林明堃：自己正往一條對的路上前進。

隨著第一波募集老照片的成功，引發林明堃展開第二波、第三波的持續募集照片活動，也因為照片募集的廣大迴響，周邊的朋友開始勸林明堃將照片集結成書出版發行，至今已出版三冊鹽水老照片集問世。發行後，流傳到各地的照片集廣受好評，也給了林明堃更多回饋，就是這樣一股又一股的支持力量，持續讓林明堃走上創業的路途，也更加堅定他自己「建構地方歷史」的理想。

在照片集出版後，林明堃開始思考文史工作室的新去向。當時台灣即將進入 WTO，台灣農業受到大量進口的影響，以務農為主的鹽水鎮勢必受到不小的衝擊。林明堃知道，以農業為主的鹽水鎮必須設法轉型，不僅老舊的社區需要更新再造，地方產業也必須升級，他自己為鹽水鎮想到的出路是：文化觀光。在台灣歷史上，台南本來就是文化古城，眾多古蹟與文人薈萃，加上當時本土化逐漸成為台灣社會的主流意識，向來心儀文學、至今仍不斷從事文字創作的林明堃發想出打造台灣詩路、推廣文化導覽的想法，不僅源自於自己的志趣，也可能受到受到當時社會情境的影響。

林明堃決定蓋一條文學步道，搭配導覽解說，要從詩歌中回顧台灣過去三百年的歷史。他與大學教授合作，先挑選具有台灣代表性的詩人，再從他們的作品中找出關於台灣的部份，烙印在陶板上，組成一條 300 公尺長的台灣詩路。因為資源不足，月津文史工作室先向文建會申請 40 萬經費營造台灣詩路，但僅夠支付燒製陶板的費用，於是林明堃決意不用專業工人，改請當地的社區民眾一同動手打造台灣詩路，其中有些人做過泥水匠，有些人甚至是現學現貼。這個「不識字的人打造文學步道」的故事，經過林明堃以幻燈片拍下播放給往來的學者專家、政府官員看，成為當時台灣著名的社造個案。

自此以後，一輛輛遊覽車將觀光客載進鹽水鎮街道，繞過八角樓，停在月津文史工作室前，等著參加導覽。導覽員帶著大批觀光客從鹽水鎮內講起，一路帶到台灣詩路，為觀光客朗誦詩文。只要花三個小時就可以知道三百年的歷史，是林明堃為導覽工作下的定義。

在前兩個階段，林明堃憑藉著自己對建構地方歷史的認知踏出成功創業的步伐。就像一開始林明堃在敘說中所言：歷史讓他聯想到老照片，因為過去長期對台灣歷史關注的熱情，讓他發現老照片與地方歷史的連結，決定開始募集照片、集結出版，這就是創業家第一次的最適景觀配置，決策點是基於自我過去的經驗。接著，創業家察知到外在環境的變異，WTO 將對地方原有的農業結構產生衝擊，因此「地方必須轉型」。林明堃透過自己對在地文化的長期浸淫而做出第二次最適景觀配置：文化觀光，因此為月津文史工作室走出台灣詩路一途。

但創業怎可能一帆風順？過去月津文史工作室是以社區團體的名義登記在當地的田仔寮社區下，田仔寮是一個老人社區，居民也用老人會的名義辦活動、申請費用，當他們發現老人會申請的金額遠遠不如這個什麼文史工作室時，許多閒言閒語便開始流傳。對這些居民來說，他們不懂文史工作對地方的意義，只知道多了一個分經費的團體。因為地方的反彈，在往後將近五年的時間中，工作室能申請到的經費非常有限，尤其在拿到第一筆政府補助的 40 萬元經費籌辦台灣詩路之後，

好長一段時間，都無法申請到其他補助。

事實上，月津文史工作室如果不是被困境所逼，大概也不會轉型、成長，在一片渾沌之中，找到未來的一絲曙光。

故事要回到林明堃的哥哥—林金龍先生身上。哥哥從小功課好，因此父親讓哥哥向外發展，卻讓林明堃繼承家中的農田，也讓兩兄弟走上截然不同的人生道路—哥哥是城市裡的大老闆，而弟弟是鄉下種田的農夫。想不到，在弟弟的另一份事業面臨危機的時刻，卻是這位大老闆出手相挺，將工作室轉型為協會組織。

林金龍認為弟弟的工作很有意義，也認為文化需要更長時間的累積，不是幾年可以完成，因此，如何幫助這個組織持續存活甚至成長，就成為當時最重要的課題。林金龍憑藉自己過去參加扶輪社、青商會的經驗，決定將文史工作室轉型為正式立案的人民團體。民國 91 年，月津文史發展協會正式成立。

因為組織轉型，月津文史發展協會依法設立了監事會、理事會，也開始正式運作向地方募款並向政府申請多元就業方案的補助。一開始會參加多元就業方案，也只是因為想多申請一些津貼，但後來卻因為加入多元就業方案的緣故，開始了多元的創業活動。為了因應多元就業方案的要求，林明堃開始思考月津文史發展協會其他的可能發展，於是他想到了當時台灣流行的民宿。

位在鹽水田仔寮台灣詩路旁的民宿是一棟兩層樓建築，原先是林明堃執行長蓋給兒子居住的透天厝，但因為兒子不願使用而閒置。當時，台灣社會的民宿風潮正起，林明堃靈機一動，何不將詩路導覽與民宿結合，包裝成一種另類的知性之旅呢？自有的建築，加上勞委會多元就業方案聘用的勞工，簡單的民宿便這麼經營起來。種滿花草樹木的廣大庭院與招牌的木棉花道，在每年三月到五月木棉花與風鈴木交錯盛開的春季，生意總是特別好，透過網路的經營，月津文史發展協會的知名度又再度打開。

在後兩個階段，林明堃因為遭遇申請經費的瓶頸，而面臨轉變的抉擇，這時在哥哥的協助下轉型為協會組織，這是他的第三次最適景觀配置。但也因為轉型為「月津文史發展協會」，讓他們有機會接觸到更多補助方案，才因此成為政府的多元就業輔導團體，在半推半就之下走上產業化(enterprising)一途，這是創業家的第四次最適景觀配置。

其實，對創業家來說，他們的行動就像是不斷移動的景觀配置一樣。隨著登山客攻佔不同的山頂，他們看見不同的風景而改變未來的路線規劃。對林明堃來說，他在成立之初一定沒有想過有一天會經營民宿！一開始他也不懂如何建構地方歷史，抱持嘗試心理而蒐集老照片，但隨著鄉親的好評而持續蒐集下去，甚至集結出書，這是他創業歷程中所攻克的第一座頂峰，也因為站在這個高度上，林明堃才漸漸明白下一步該做的是幫助地方轉型，因此他蓋起了台灣詩路。

台灣詩路的成功帶給他許多正面的影響，卻也帶來負面的聲浪，受到地方其他團體的反對，逼得林明堃在蛰伏五年後將文史工作室轉型為正式的發展協會，更加擴大發展。如果林明堃沒有興建台灣詩路，他也不會遇到瓶頸，組織也不會轉型，就像登山客沒有到達一定高度之前，是無法看到障礙，如果創業家只是一味按照原先計畫的路逕行走下去，林明堃的創業可能就會停駐在此，無法繼續發展，但因為創業家能夠隨著最適景觀配置而不斷調整演化，才能讓創業行動不斷繼續下去，也才有後續加入多元就業方案，甚至經營民宿的由來。

這則創業故事對創業家的啟示是，創業家應該讓自己的創業發展如同最適景觀配置，從遠離

均衡出發後，隨著高度轉變，視野也逐漸擴大轉換，而讓創業行動適合調整。事實上，正因為環境變化的快速與複雜導致長期預測困難，創業家根本不容易做好萬全的預備，因此採取漸進調適的行動反而更容易攻克頂峰，畢竟到達最高山頂的路徑絕非只有一條，創業家只要依照當時的地勢、天氣等種種環境變化而改變策略，就算中途遭遇許多目標突變，最後仍能到達巔峰。

故事中的故事：懷舊與想像

林明堃的創業故事令我們印象深刻，因為我們對台灣的地方行銷活動有著很深的感觸。過去十年來，台灣地方興起一股節慶行銷的熱潮，政府每年撥出大筆經費在各地舉辦各類的文化祭，像是一場又一場的嘉年華。對地方政府來說，這些祭典只不過是另一場分食中央經費大餅的活動，在短暫的「文化」耀眼逝去後，鄉鎮回復以往的平靜，什麼也不留下。我們原本以為鹽水的案例會有相同的結果，但想不到，當年全國文藝季無意間所播下的一棵種子卻在十年後慢慢發芽。

提到鹽水鎮，大概鮮少有人知道它舊名「月津」，曾是嘉南平原糖業出口最重要的內港之一。現在的鹽水鎮，讓人記憶的只有元宵節的蜂炮以及餐桌上的意麵。初次到鹽水鎮拜訪林明堃那天，窄小老街的兩旁是舊式洋樓建築，配上整齊劃一的店招，與台灣其他幾條著名的老街沒什麼不同，但林明堃向我們說了一個故事，讓聽者開始對這個城鎮有了情感。

故事要從四百年前說起，在陸運不發達的年代，嘉南平原的蔗糖用竹筏運到月津內港，再從月津轉運到安平海港，透過大船駛往天津或阿姆斯特丹，當年的鹽水鎮貿易熱絡、交通繁忙，也開始有了「一府、二鹿、三艋舺、四月津」的稱號。

在 1620 年代的時候，荷蘭有兩大商業團體，一個叫東印度公司，另一個叫西印度公司。東印度公司在台灣當時安平與鹽水很偏僻的一帶做生意，他們有統計，這裡每年都賺回好幾噸的黃金，但西印度公司的生意卻做得不好。但現在不同了，因為那個地方現在叫紐約港，你看落差這麼多！

林明堃講述這個故事的表情讓人印象深刻，沒有憤恨不平的語氣，但故事給人的震撼力卻不可小覷。台灣南部曾有作為貿易港的輝煌過去，但近百年來的經濟發展卻一直往北部集中，國家政治與經濟的重心不斷北移；而在國際之間，在西方強勢主導全球經濟霸權的同時，還有越來越多的經濟新勢力不斷興起，台灣在經貿上的重要性也不斷下降。這個強烈反映今昔對比的故事，勾起了人們深藏心中的文化記憶。

這個故事，林明堃常常講述給別人聽，員工、遊客，甚至是曾幫忙或贊助過協會的民意代表們，可能都聽過這個故事。林明堃透過說故事喚起周邊人物的文化記憶，同時也傳遞了組織的願景。我們常常提到一個組織的願景如何如何，卻只有美麗的口號而沒有觸動人心的靈魂，但這個故事卻深深打動了聽者，就是因為我們有共同的懷舊記憶。這種對舊時的美好記憶成為林明堃創業的願景，對熱衷地方歷史的林明堃來說，如何行銷鹽水過去的歷史，甚至行銷台灣過去四百年的歷史，才是他心中最重要的夢想。

從這裡，我們才明白為什麼一般地方行銷活動只會淪為政府消耗預算的工具，但鹽水卻能在文藝祭結束後留下一個真正在運作的文史工作室，因為林明堃的故事喚起了當地共同的社會記憶，有共鳴的東西才能留存，也因為共鳴而認同林明堃，為林明堃帶進人脈與資源。具有懷舊氛圍的願景不僅讓他成立文史發展協會，也幫助他感動許多人，讓週邊的人脈自然而然地轉變為可用的資源，也讓林明堃更加肯定自己的理念，無形中讓組織的運作走向固定的方向。

Brown & Humphreys(2006)提出「懷舊」(nostalgia)指的是一種苦樂參半的記憶，能顯示人類對

某個特定時間的渴望與溫暖感覺；人們之所以對懷舊記憶的有分享需求是來自對共同性(communality)的需求(DaSilva & Faught, 1982)。換言之，每一個個體都會尋求社會的情感支援，作為一種身份認同(identity)的標誌。林明堃講述的故事之所以動人，正是這種懷舊情緒的展現。

故事除了呈現過去的懷舊，還可以激發地方民眾對未來的想像。想像(fantasy)可以為人們帶來不真實、但又具有替代效果的滿足感(Brown & Starkey, 2000)，同時指引大家幻想的方向。對鹽水鎮的居民來說，台灣詩路就是月津文史發展協會給他們的想像，林明堃用另一個故事來說明台灣詩路對他或是對地方的意義。

在日本，有一個關於社區營造的故事，因為海拔要超過 100 公尺，地圖上才有標示，有一個位在山丘上的社區，海拔只有 98 還是 99 公尺，總之是差一點點，那個社區的理事長就把當地的居民集合起來，大家發起勞動服務，把土堆高，超過 100 公尺後再請人來測量，果然，那個社區的名字從此就標示在日本地圖上。

這個故事給予聽眾一個莫大的啟發與想像，對於台灣詩路能榮耀地方的想像。原本在地方上受到鄉里抱怨瓜分資源的協會，在台灣詩路被列入縣府所選的「南瀛百點」，甚至連一般地圖上也可以查詢到台灣詩路的存在之後，大大提升了田寮仔社區原本沒沒無名的存在感，台灣詩路的成功不僅受到社會各界的眾多褒揚，更讓地方人士更加肯定月津文史發展協會的貢獻，開始認同林明堃的作為。

透過這兩個故事，可以發現林明堃巧妙地運用了當地民眾對舊日榮光的懷念，以及對未來發展的渴望，鞏固了月津文史發展協會在地方的發展。對於創業家來說，徒有空泛的願景與口號是不切實際、也不利組織發展的，如何找到一個能融合社會記憶並激發未來可能性的願景，才能真正幫助組織在向上發展之餘，也能將根紮得更深。

創業家最重要的能力之一便是組織資源，也就是將可以補足自己所欠缺能力的個人拉入網絡之中(Dubini & Aldrich, 1991; Chell & Baines, 2000)，而這需要良好的溝通能力去描述與傳播願景(Filion, 1994; Balderson, 1998)，因為潛在的投資人、員工與社區中的利害關係人都必須先被願景說服，才能成為創業家網絡中的一環(Johnstone & Lionais, 2004)。林明堃用故事來傳遞願景，不僅帶領聽者進入一個栩栩如生的懷舊/想像之境，也成功地將他的聽眾拉入創業網絡之中。

這則故事對創業家如何利用願景結合資源、引發更多參與者加入有相當大的啟示，因為願景只是口號，但如何透過良好的傳播方式表達自己的願景讓更多人瞭解，才是創業家應該具備的能力。尤其對非營利組織來說，社會上捐助的資源相當有限，透過願景的傳播吸引同樣對此有理想、有興趣的贊助人，才是確保社會創業持續不墜之道。

敘說故事的寓意：從複雜科學觀點再現創業歷程

從前一段的敘說故事中，分別用月津文史發展協會不同的三段創業故事，來說明創業歷程的動態變化過程，並且運用了複雜科學理論作為隱喻，重新詮釋創業發展歷程。在這裡，我們將三個故事的隱喻及背後顯現的管理意涵，重整如下：

創業的發生是一種遠離均衡的現象，透過微小的改變讓原本靜態均衡的系統朝向混沌演化。

上述命題對創業所衍生的管理意涵是鼓勵創業家透過漸進式的微小變化，最終便可累積成巨大的改變。行動導向的初始狀態可以幫助創業行動更容易發生，而外在條件的變異則可能提供創業

家更有利的創業環境。在林明堃的創業故事中，台糖的工作讓他無後顧之憂地完成「建構地方歷史」的夢想，這是初始狀態；而全國文藝祭的舉辦則讓他有機會、也有條件去創立文史工作室，這是外在環境帶來的變異條件，因為兩者的配合，讓創業行動得以發生。由此亦可發現，創業的本質其實具有強烈的行動導向，願意讓自己遠離安適的均衡狀態，才能踏上創業之路，這是透過敘說探究的反思觀點才能看見的不同的視野。

創業家會隨著自己所處位置的視野來決定下一個目標，隨著每個階段的最適景觀配置與周邊環境互動，使創業逐步由平地邁向高峰。

上述命題對創業所衍生的管理意涵是創業並非一成不變的長遠計畫，而是由創業家隨著當時所處環境看到的視野不同，做出最適景觀配置，換言之，創業更像是一段又一段的短期計畫所組成的動態歷程。如同登山的例子，登山客想要到達最高的山頂不會只有一條路徑，而是隨著沿途的天氣與地勢變化不斷修正路線，也許途徑不同，但總能到達最終的山峰。林明堃從蒐集老照片到興建台灣詩路，從文史工作室轉型為文史發展協會，從單純經營導覽到加入多元就業方案而開起民宿，這都是不斷調整的創業行動。但創業家必須站在一定的高度上，才能預知下一個要達成的目標，如果沒有這些中途站的存在，月津文史發展協會也無法達成現在的成就。

創業家運用敘說的力量創造懷舊與想像，在傳播理念與願景的同時也將資源帶入組織中。

這個命題對創業帶來的管理意涵是關於「說故事」(storytelling)對創業的影響。創業家們都知道願景的重要性，但願景如何表達、如何傳播，卻是一大問題。林明堃創業成功之處只是他的創業行動，還在於他是一個很成功的說書人(story teller)，將他的理念與想法透過故事完整地傳達給地方人士。透過願景的吸引，創業家可以將外部的資源帶進組織，為組織帶來新的動能與成長，尤其對非營利組織來說，能否妥善利用甚至擴大資源，是影響社會創業成功與否的關鍵。

整體而言，我們嘗試透過月津文史發展協會的三個故事來重新詮釋創業的歷程。我們試著以動態觀點，重新看待「創業」究竟如何發生。在月津的故事中，可以發現，成功的創業不一定是來自完善的規劃或市場預測，而是讓自己持續不斷演化的能力讓創業成功。我們希望，這份研究帶給創業家的管理意涵不是靜態的成功條件分析，而是看見如何讓創業逐步發生的過程。

Reference

- 吳芝儀，2005。敘事研究的方法論探討，*質性研究方法與資料分析*，2版：145-188，嘉義：南華教社所。
- 鄒川雄，2005。生活世界與默會知識—詮釋學觀點的質性研究，*質性研究方法與資料分析*，2版：21-55，嘉義：南華教社所。
- 劉常勇，謝如梅，2006。創業管理研究之回顧與展望：理論與模式探討，*創業管理研究*，1(1)：1-43。
- 蔡敦浩，利尚仁，林韶怡，2007。複雜性科學典範下的創業研究，*創業管理研究*，2(1)：31-60。
- 蔡敦浩，利尚仁，林韶怡。創業研究的新趨向—敘說探究之應用，*中山管理評論*。已接受。
- 蔡敦浩，藍紫堂，2004。新興產業發展的複雜調適系統觀點—以台灣E-learning產業為例，*管理學報*，21(6)：717-734。
- Balderson, W. 1998. *Canadian entrepreneurship and small business management*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.
- Barnett, W. P., & Burgelman, R. A. 1996. Evolutionary perspectives on strategy. *Strategic Management Journal*, 17: 5-19.
- Beinhocker, E. D. 1999. Robust adaptive strategies. *Sloan Management Review*, 40(3): 95-106.

- Begley, T. M., & Boyd, D. P. 1987. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firm and small businesses. *Journal of Business Venturing*, 2: 79-83.
- Brown, A. D., & Humphreys, M. 2006. Organizational identity and place: a discursive exploration of hegemony and resistance. *Journal of Management Studies*, 43(2): 231-257.
- Brown, A. D., & Starkey, K. 2000. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25(1): 102-120.
- Bruner, J. 1986. *Actual minds, possible worlds*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bruner, J. 1990. *Acts of Meaning*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chell, E., & Baines, S. 2000. Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3): 195-215.
- Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. 2000. *Narrative inquiry: experience and story in qualitative research* (蔡敏玲, & 徐曉雯, Trans.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Czarniawska, B. 2004. *Narratives in social science research*. London: SAGE.
- DaSilva, F. B., & Faught, J. 1982. Nostalgia: a sphere and process of contemporary ideology. *Qualitative Sociology*, 5(1): 47-61.
- Denzin, N. K. 1989. *Interpretive interactionism*. Newbury Park, Calif: SAGE.
- Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B. 1990. A profile of new venture success and failure in an emerging industry *Journal of Business Venturing*, 5(5): 297-312.
- Dubini, P., & Aldrich, H. 1991. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6: 305-313.
- Filion, L. J. 1994. Ten steps to entrepreneurial teaching. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 11(3): 68-78.
- Gartner, W. B. 1985. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4): 696-707.
- Gartner, W. B. 2001. Is there an elephant in entrepreneurship? blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4): 27-39.
- Gee, J. P. 1985. The narrativization of experience in the oral style. *Journal of Education*, 167(1): 9-35.
- Geertz, C. 1973. *The Interpretation of Cultures*. NY: Basic Books.
- Hatch, M. J. 1997. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Johnstone, H., & Lionais, D. 2004. Depleted communities and community business entrepreneurship: revaluing space through place. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16: 217-233.
- Kauffman, S. 1995. *At home in the universe: the search for the laws of self-organization and complexity*. NY: Oxford.
- Kihlstrom, R. E., & Laffont, J. J. 1979. A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *Journal of Political Economy*, 87(4): 719-748.
- Levinthal, D. A., & Warglien, M. 1999. Landscape Design: designing for local action in complex worlds. *Organization Science*, 10(3): 342-357.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. 1988. Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2): 139-161.
- McClelland, D. C. 1961. The achievement motives in economic growth, *Entrepreneurship development*. NY: Free Press.
- McKelvey, B. 2004. Toward a complexity science of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 11: 313-341.
- Mishler, E. G. 1986. *Research interviewing: context and narrative*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Neuman, W. L. 2006. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches* (6 ed.). Boston, MA: Pearson.
- Politis, D. 2005. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4): 399-424.
- Polkinghorne, D. E. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis, *Life History and Narrative*. Washington, DC: Falmer Press.
- Riessman, C. K. 1993. *Narrative analysis*. Newbury Park: SAGE.
- Ripsas, S. 1998. Towards an interdisciplinary of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 10:

-
- 103-115.
- Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.
- Timmons, J. A. 1999. *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. Boston: Irwin/MacGraw-Hill.
- Todorov, T. 1971. *The poetics of prose*. Oxford: Blackwell.
- Venkataraman, S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective. In J. Katz, & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Vol. 3: 119-138. Greenwich, CT: JAI Press.
- Waldrop, M. M. 1992. *Complexity: the emerging science at the edge of chaos*. Englewood Cliffs, NJ: Simon & Schuster.
- WestIII, G. P., & Meyer, G. D. 1998. To agree or not to agree? consensus and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 13(5): 395-422.
- Wright, S. 1932. The roles of mutation, inbreeding, crossbreeding and selection in evolution., *Proc. XI Internat. Congress of Genetics 1*: 356-366.