

中小企業創業失敗之個案研究

The case study of small and medium firms entrepreneurial failure

楊敏里 博士

國立高雄應用科技大學企業管理系副教授

Email Address: minly@cc.kuas.edu.tw

施政吉

國立高雄應用科技大學企業管理系碩士班研究生

Email Address: shih461772@yahoo.com.tw

摘要

依主計處統計指出，台灣從民國 74 年到 100 年間，平均每年有 39,812 公司成立，但卻有 25,734 家的中小企業，申請歇業、撤銷及廢止公司登記，其比例約為 65%。另外，在 2012 年中小企業白皮書中亦有提到：民國 100 年企業存活率未滿 5 年者竟占總數的 30.69%。由此可見，創業並非全然是夢想的實現。

失敗對經營者而言，不僅是投入之資金耗費殆盡，更可能因此而身負鉅額債務信用破產，甚至拖累身邊的親朋好友，因此本研究的主要乃是探討：一、創業者創業之核心能力與企業壽命之關係探討。二、創業歷程與導致失敗原因之探討。三、創業議題延伸與受訪者對創業之建議。以深入瞭解創業者的創業歷過程中所遇之難題，並挖掘出導致創業失敗的關鍵原因，以作為創業議研究之後續命題與發展。

依據本研究結論乃歸納出導致中小企業創業失敗的兩大主因為，領導與組織。另外，依創業者在創業過程中

自覺最難掌控及對於創業成敗最具關鍵影響因素為，「人」的因素。因此，對於未來研究之方向本研究乃建議，一、建議以創業者(領導者)之行為，(創業者的私人及管理經營作為)對於組織內部運作之影響，進而導致組織之效能與效率之結果。二、以創業者資源能力，來探討組織設計上的適配性之問題(依)，對於組織績效與控制影響。三、探討家族型態之企業或公司職員為家族成員，對創業或公司經營之影響。四、以機會辨識及創業者之資源能力基礎，創業停損評估模型。以提升創業研究之完整性。

關鍵字：創業失敗、企業存活率、開放式訪談

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

國人喜愛創業，根據行政院主計處統計，2010 年台灣就業人口是 1,049 萬，其中 48 萬是「雇主」，132

萬「自營作業者」(包括開店老闆、微型創業與 SOHO 族)，59 萬「無酬家屬工作者」(例如老闆娘、親戚、兒女)，這些非上班族占就業人口的 23%。但無論是主動型創業者或是因迫於無奈的被動型創業者，創業前期對於資金的投入與進入門檻的高低等等，創業者大多可自行掌控，一旦進入經營階段時，隨即進入產業的競爭、環境的不確定性及公司資源籌措與運用種種問題，此時

才是決定企業經營成敗的關鍵時刻。另外依主計處統計指出，台灣在民國 74 年至 100 年，這二十六年間，平均每年有 39,812 公司成立，但卻有 25,734 家的中小企業，申請歇業、撤銷及廢止公司登記，其比例約為 65%。由此可知，創業並非全然是夢想的實現。

創業失敗對經營者而言，不僅是投入之資金耗費殆盡，更可能因此而身負鉅額債務信用破產，甚至拖累身邊的親朋好友。從行政院主計總處人力資源統計月報，2011 年資料中指出，中小企業受僱員工人數為 833 萬 7 千人，占總受僱員工人數比率 77.85%。但因公司倒閉所造成之工作場所業務緊縮或歇業人數為 4 萬 1 仟多人，若這些人成為經長性失業者，其不僅消耗社會資源，更會衍生出許多社會及經濟問題。

在本研究在搜尋有關創業失敗之研究後發現，現行國內外對於探討創業或企業經營失敗因素之研究，寥寥可數。而引發對本議題探索的動機，並且藉由與中小企業經營者的對話，發掘出創業者在經營上真正的難題，以作為大家參考。

第二節 研究目的

實用目的：(一)經營者之創業核心能力。(二)導致創業失敗的原因。(三)創業者本身創業經驗分享以探討創業者的創業歷過程中所遇之難題，透過本研究整理分析回饋給有志創業者作為參考。

科學目的：對個案事件進行觀察分析，並挖掘導致創業失敗的關鍵原因，以作為創業議研究之後續命題與發展。

第三節 研究流程與架構

由於創業是一種動態的、複雜的、整體的歷程，只將「創業」化約為幾個簡單的變數，用來驗證單一的、局部的因果關係，難以深入地研究其中之的過程。因此本研究採質性研究法，以深度訪談的方式進行多重資料的收集。之後將所蒐集之資料彙整，並透過歷史比較法、內容分析法，對所取得的資料進行分析，最後提出本研究之研究結論，以提供後續研究者與創業者方向及建議。

第二章 文獻探討

第一節 台灣中小企業定義與特性

一、台灣中小企業定義

依中華民國 98 年 9 月 2 日經濟部經企字第 09800639470 號令修正發布之「中小企業認定標準」。第二條規定表示：台灣中小企業定義為(一)製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本新台幣 8000 萬下，其他行業前一年度營業額新台幣 1 億元以下。(二)配合輔導需求，可採員工人數認定，亦即上述前列三項行業經常僱用員工未滿 200 人，其他行業未滿 50 人。

二、台灣中小企業特性

從經貿歷史不難看出我國中小企業型成之主要成因素。台灣在 1950 年代實施第一期經濟建設計劃，為替代進口商品，而發展勞力密集輕工業，另外，也採取提高關稅、限制進口、外匯管制等方式，以扶植紡織為主的民營企業。1959 年正逢美、日等先進國家欲將勞力密集產業外移之期，當時的官員如，嚴家淦、尹仲容等人主張為吸引外人投資。決定採取自由開放、鼓勵出口等政策，由出口帶動生產。並發動了「19 點財經改革措施」、「獎勵投資條例」、成立加工出口區等政策，讓台灣成為美、日兩國的加工基地。促使了台灣經濟活動從由農業社會轉為工業社會。

然而，又隨著時間與環境等等演進，台灣中小企業以發展出獨特的特性，本研究將過去其他學者之研究整理如表 2-1-1。

表 2-1-1 我國中小企業之特質彙整

| 中小企業特質 | 作者 | | | | | |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 洪永沛(1979) | 周嘉明(1980) | 高孔廉(1983) | 許文志(1995) | 李馥源(1996) | 黎昌意(2000) |
| 1.缺乏財務管理運用及有效控制。 | * | * | | | | * |
| 2.家族經營色彩濃厚。 | * | | * | | | |
| 3.負責人年齡、學歷不高，經營目的主要在賺錢。 | * | | | | | |
| 4.自有資金不足，融資困難，最需資金資助。 | * | * | * | | | * |
| 5.短視其利，忽略規劃，缺乏對管理工具、人才的認識。 | * | * | | | | |
| 6.競爭手段為價格，因配銷通路長，常受制於中間商。 | * | | * | | | |
| 7.徵才困難，喜歡有經驗的員工，無培訓人才之觀念。 | * | | | * | * | |
| 8.經營權與所有權為一體。 | | * | | | | |
| 9.設備較差，技術落後。 | | * | | | | |
| 10.規模小，市場較狹窄，較無成本優勢。 | | * | * | | | * |
| 11.主要角色與功能為加工。 | | | * | | | |
| 12.高度出口導向。 | | | | | * | |
| 13.旺盛企業精神。 | | | | * | | * |
| 14.經營對象可變性大。 | | | | | | * |
| 15.分散風險較易。 | | | | | | |
| 16.高度應變能力。 | | | | * | | * |
| 17.具彈性易分散風險。 | | | | * | | |
| 18.資源缺乏。 | | | | * | | |
| 19.研發能力不足。 | | | | * | * | |
| 20.資訊掌握不易。 | | | | | | * |
| 21.高度勞力密集。 | | | | | | * |

資料來源：本研究整理

三、小結

綜合以上學者對於台灣中小企業特質的描述，本研究乃以創業管理之觀點整理出中小企業特性，對創業者在經營時之負面影響。

1. 從財務構面來看：台灣中小企業在創業過程中，普遍會遇到資金短少及週轉不靈困難。也就是自有資金、財務結構不健全、信用不足貸款困難，並且缺乏財務管理(技能)的運用及有效控制。
2. 從人資構面來看：短視其利，忽略規劃，缺乏對管理工具及人才的認識。徵才困難，喜歡有

經驗的員工，無培訓人才之觀念。

3. 從生產構面來看：主要角色與功能為加工，所以具高度勞力密集之特性，但產生設備較差，技術較為落後。
4. 從銷售構面來看：國內市場規模小，無成本優勢，主要的競爭手段是價格策略，又因配銷通路較長，常受制於中間商。
5. 從研發構面來看：研發能力不足，產品開發速度慢，導致競爭力弱，影響企業發展。

以上乃是台灣中小企業業主在創業或經營時，普遍會遇見之情況。

第二節 中小企業依法登記之統計資料

一、政府機構統計資料

(一)依 2012 年中小企業白皮書資料表示：民國 100 年經營未滿 1 年（新設）的中小企業家數占總數的 7.78%，未滿 5 年者為 30.69%，超過 10 年者為 52.99%。

(二)在觀察中小企業經營年數比率與各存活率所占百分比之變化，從 1996 年到 2011 年，存活率從未滿 1 年至 4-5 年者其所占之比例有逐年下滑趨勢，而存活率在 5-10 年及 10-20 年，其變動幅度不大經濟部中小企業部。“2012 中小企業白皮書”。檢索日期:2012 年 7 月，網址：<http://www.moeasmea.gov.tw/np.asp?ctNode=676&mp=1>。

，唯 20 年以上之呈現小幅成長的情況。

(三)因此,根據行政院主計處資料顯示，台灣於民國 74 年到 100 年間，依公司法登記為中小企業之現有家數者，共 13,144,424(家)。而註冊為新設立公司家數總計共 1,035,103(家)。但註銷登記共計為 669,090(家)，依資料顯示，這二十六年間，平均每年就有 25,734(家)中小企業，申請歇業、撤銷及廢止公司登記，其占新設公司 64.64%。

二、小結

中小企業占國內企業總比例的 97.77%，對於促進台灣經濟發展亦有卓著的貢獻。但綜合上述資料後可發現，台灣中小企業存活率從創業至經營未滿五年者，所占的比例有逐年下降的趨勢，換言之，企業在經營不超過五年就申請歇業、撤銷及廢止登記者亦占現有及新增家數 31.33%且每年有持續增加之趨勢，而這種現象可能與 1.大陸改革開放，促使台灣產業外移，導致台灣經濟結構發生變化。2.企業本身在財力上的缺陷又加上台灣市場小，企業達損益平衡的時間拉長，企業資源不足者易遭淘汰。對台灣中小企業而言，亦可能呈現高度相關。

第三節 創業研究概述

一、創業之定義與內涵

創業的定義與內涵，如表 2-3-1 所示：

表 2-3-1 創業的定義與內涵

| 作者 | 年代 | 定義與內涵 |
|----------------------|------|--|
| Cantillon | 1755 | 企業家能冒著風險從事市場交換，即在某一既定價格下買進商品，在另一不確定的價格下出賣商品。企業家所獲得的是不確定收益。 |
| Say, J.B | 1803 | 創業者是對各種資源進行分配的人。 |
| Joseph A. Schumpeter | 1934 | 企業家視為創新的主體，其作用在於創造性地破壞市場的均衡（他稱之為“創造性破壞”）。 |

| | | |
|-----------------------------------|------|---|
| Woo, Daellenbach & Nicholls-Nixon | 1974 | 認為創業本身即代表創業家對環境主觀知覺而產生的一系列決策與活動。 |
| Drucker | 1985 | 1.將資源從生產力較低的地方移往到較高的地方。 |
| Low & MacMillan | 1988 | 創業，即創造一個新事業。 |
| Gartner | 1990 | 創業的研究區分為兩類，第一類著重於創業的特性，例如:創新、成長、獨特等特點；第二類著重於創業的成果，例如創造的價值，大多數的研究都是傾向於第一類，也就是著重在創業特性方面的研究。 |
| Sharma & Chrisman | 1999 | 說明:創新程度及影響力不容易衡量，將創新視為創業精神其中之一，但卻不是唯一的態度，乃有助於對創業的研究。 |
| Shane & Venkataraman | 2000 | 創業應該包括：「如何(how)、誰(who)、以及什麼(what)因素會影響機會發現、評估及利用」，因此主張將創業研究乃聚焦於「機會來源」、「發現、評估、利用機會的過程」、以及「發現、評估及利用機會的個人」 |
| Sexton & Landstrom | 2000 | 市場是不均衡的，創業家則發掘不均衡現象並將其導向均衡之重要推手。 |
| Dollingers | 2003 | 其創業定義為：在風險與不確定環境下創造出一個新經濟組織。 |
| Cooper | 2003 | 由於創業是一個多構面的概念，學者們皆以不同角度來闡釋創業，導致創業的定義至今仍相當模糊。 |
| Delmar & Shane | 2004 | 新創事業之定義：任一創業家或創業團隊所設立一新的獨立組織結果。 |
| Rindova | 2009 | 創業正是一種『自我解放』的過程。解放的方法：「追求自主、追求突破、公開宣稱」。 |

資料來源：本研究整理

在本研究致力於發掘影響本土企業失敗之關鍵因素，其創業定義乃需符合經濟部經發佈之灣中小企業定義標準外，並據有上述表 2-3-1 描述之義定與內涵等等，任一項次為認定標準。

二、台灣創業之相關議題之學術研究

根據在 101 年 8 月搜尋台灣博碩士論文知識加值系統(網站)所得之結果，在檢索「創業」一詞，可獲得 987 筆相關資料，再依畢業學年度作為資料的排序方式，可發現在民國 79 年起台灣就開始從事，「創業」相關議題之學術研究。其研究方向與架構，包含：創業投資、創業家、創業精神、創業導向、創業動機等五種議題。

三、小結

社會科學的生成乃是對真實環境及現象，經觀察發現與研究並據有邏輯關係的事實，在相同或類似的情境下亦有相當的參考價值。在綜合上述研究可發現，在創業相關研究中，大部分都以「經營績效」作為衡量研究之準則結果。當然用「經營績效」作為衡量創業之結果乃為最直接的方式，但創業者在創業時所要涉及的層面實在太為廣泛，所以應有相當多的「事實」值得學術來研究與討論。

第四節 創業失敗定義與關鍵因素

一、失敗的定義

廠商因為內外因素導致其停止營運而退出市場的現象稱為失敗 (failure)，其任一時點上可能失敗的機率為失敗的危險率 (hazard rate) (方世調，1991；林祖嘉、方世調，1992)。廠商的失敗包括由主管登記機關註銷其註冊登記或宣佈其倒閉、歇業、停工(林惠玲，1993)。企業發生倒閉、無償還債務能力(債券違約、銀行透支或未支付優先股息等)、或為了債權人利益而清算者，即為失敗。(Deakin，1972)

二、台灣中小企業失敗相關因素

(中小企業聯合輔導中心，1993)，「危機到轉機」一書指出，我國有針對中小企業失敗原因課題作較大規模研究之行政主管單位，計有行政院主計處以及中小企業信用保證基金，其調查結果說明如下：行政院主計處(1981)的調查結果 1. 同業間惡性競爭。2. 銷貨成本高，無利可圖。3. 工資成本增加，生產力無法提高。4. 員工招募困難。5. 產品滯銷。6. 原物料來源受限。7. 企業合理化難以進行。8. 設備陳舊。

(劉常勇，2002)在「創業管理的12堂課」一書提到，長期致力於創業問題研究的學者(Lussier，1995)，將過去不同學者的研究結果歸納為十五項影響創業成敗的關鍵因素：

1. 資金能力：擁有適當資金能力的創業活動，相對比較容易成功。
2. 財務控制：缺乏適當財務控制的創業公司，相對比較容易失敗。
3. 產業經驗：無產業經驗的人從事創業活動，失敗的機會相對較高。
4. 管理經驗：由無管理經驗的人從事創業活動，失敗的機會相對較高。
5. 事業規劃：事先未做詳細的創業規畫，失敗的機會相對也較高。
6. 專業諮詢：能善用專業諮詢與產業網絡資源的創業活動，成功的機會相對較高。
7. 教育水準：受過大專教育的創業者比未受大專教育的創業者，創業成功的機率較高。
8. 員工能力：能吸引並留住良好素質員工的創業公司，成功的機會相對較高。
9. 產品策略：選擇太新或太舊產品的創業公司相對於選擇正在成長期階段產品的創業公司，前者失敗的機率要比較高。
10. 市場時機：在整體景氣不佳時創業會比在整體景氣好時候創業，要來得容易失敗。
11. 創業年齡：年紀愈輕且創業經驗愈不足的創業者，其創業失敗的機率也相對較高。
12. 合夥團隊：單人創業比較團隊創業，要來得容易失敗。
13. 家庭背景：來自經商家庭背景的創業者，相對比較容易創業成功。
14. 股權比重：創業者擁有較多股權比例的時候，相對比較容易創業成功。
15. 行銷能力：具有比較豐富的市場經驗與行銷能力創業者，相對比較容易創業成功。

天下雜誌 353 期中提起，知名的經濟評論家—(島野清志，2003)「危險企業」一書中指出，企業失敗的因素，計有下列幾點：1. 思路不清。2. 優柔寡斷，缺乏決斷力。3. 年事已高。4. 不熟悉財會數據。5. 借款不知節制。6. 喜歡從事投機行為。7. 熱中宗教。8. 有犯罪紀錄，影響企業形象。9. 健康狀況不佳。10. 夫妻關係惡化。11. 專斷獨行，聽不進別人意見。12. 缺乏優秀幕僚或參謀。13. 未有計劃培植接班人。14. 言行不一。15. 沉溺酒色。16. 不熱中工作，待在公司時間少。17. 奇怪的人在公司出入。18. 過去曾有倒閉紀錄。19. 喜歡沽名釣譽，熱中政治活動。20. 好好先生，亦受騙。

(陳悅琴、蔡明宏及林明杰，2006)，在「趨動創業家東山再起之因素探討再起之因素探討」中指出，創業家回顧當創業失敗之因素為：1. 創業情境不熟悉 2. 專業管理能力不足 3. 創業技能

運用失誤 4. 追尋自我價值的實現 5. 創業團隊理念不合 6. 及年輕慫膽。

三、小結:

綜合上述，其影響創業失敗的因素頗多，主要分為兩大類，一、為公司經營有關之因素，其涵蓋了包括，經營管理之策略與組織等因素。二、與「人」相關之因素，例如：創業者沉溺酒色、股東不合，人事糾紛、不熱中工作，待在公司時間少、熱中宗教等等。但是導致一家公司失敗的因素可能不只一項，因此本研究將失敗的因素定義：導致創業或經營失敗並同時具備前因與後果關係之事實，以作為研究影響創業失敗之關鍵因素之判定依據。

第三章 研究方法

第一節 研究方法的選擇

一、質性研究

本研究著眼於創業的歷程，希望借此真實地呈現出，導致創業失敗原因的多樣性、豐富性，故本研究採取質性研究方法。質性研究乃是研究者企圖以解釋的方式為特殊事件或重要議題作研究，強調了解研究深度，要得到人類經驗深層的意義，有比較多的理論根據，較不易量化的，稱之為質性研究。(Parker, 1992)指出，質性研究的運用方式為：(一)對重要事件或特殊議題的含意作陳述與重現。(二)用以精確了解事件所代表的意義，也是一種工具。(三)對一種現象的探索並記錄與整合成系統。

質性研究通常被視為視一種起始階段的探索工具，其目的是為了尋未來測試的假設(Bryman, 1998)。而理論的建立需要廣泛無偏見的田野搜尋，理論的測試則需要客觀精密的驗證。質性研究蒐集資料的方法共有三種：

1、深度、開放式的訪談 2、直接觀察法 3、書面文件 (Michael Quinn Patton, 1995)。

(Stainback & Stainback, 1984)也指出，質性研究的設計與技術可獲得真實、豐富與深層了解的資料。

由於本研究針對企業成立的立基及背景因素等、導致創業失敗的原因及失敗對企業之影響，其中牽涉到個人的主觀見解，因此採質性取向的深入訪談法 (in-depth interview)，以得到更深入且豐富的資料。

二、深度訪談法

(一)成功的訪談，如果能具以下幾個條件，通常較能獲得所需資料(古永嘉, 1996)：1.受測者能提供資料。2.測者能了解受訪談的角色。3.受測者能被激勵去扮演此項角色。

(二)深度訪談具有以下優點：

1. 較高的回收率，通常訪談調查法的回收率比郵寄問卷的回郵率還要高，只要是適當的設計與執行，至少會有百分之八十以上的回收率，受訪者也比較不會拒絕一位已經站在門口的來訪員，如果是郵寄問卷，通常會隨手一扔，或置之不理。
2. 訪談者對訪談的場面有較大的控制幅度，訪談者可以針對現場的情況加以掌控，例如訪談時間的長短，問題的深入程度與廣度。
3. 對受訪者作事前的篩選，以確定由適當的人來接受訪談，當然所獲得的結論也就比較具有參考價值。
4. 可以利用輔助工具，例如計分工具以及視聽器材
5. 隨時觀察受訪者的反應，調整訪問的方式與內容。

6. 多面性，多面性可能是訪問法最大的優點，有關受訪者的知識、意見、動機和意圖等等，通常只能以訪談方式取得；而有關過去事件，除非有紀錄保存，否則也只能用訪問法加以探索，私人的活動通常不太可能用觀察得到。

(三)當然深度訪談也不是全無缺點，個別訪談通花費較多的時間與金錢，而如果研究範圍要包含廣泛的地區或者有嚴格的抽樣要求，將會花費更多的成本，訪問法還有下列幾項限制：

1. 受訪者不願提供資訊，在某些情況下，潛在的受訪者可能拒絕接受訪問，或拒絕回答某些問題。通常人們對有關所得或私人隱密性問題不願作答。
2. 受訪者無力提供資訊，受訪者即使願意提供資訊，但所提供的資訊不見得正確。譬如許多動機是潛意識的，受訪者難以提供有用的資訊，此外受訪者可能未能記住事實或從不知道事實，以致無法提供有用資訊。有時受訪者對記不得或不知道的問題也能回答，這種回答有時是由於誠實的錯誤，有時也可能是為了取悅受訪者而故意提供似是而非的錯誤答案，因而可能導致不同的研究結果。
3. 詢問過程的影響，詢問過程可能對結果有所影響。如果對某一問題的真正答案會傷害到受訪者的自我或會令人困窘時，有些受訪者可能提供假的答案。受訪者有時也會提供他們認為訪問者會喜歡聽到的答案，因而回答揣測迎合的答案。此外，還有些受訪者會把訪問當作是消遣訪問員或問卷閱讀者，或者是使他們驚愕的機會。

針對上述限制，本研究所選定受訪對象，在訪問前即加以嚴格篩選，對可能受訪者的背景、個性、人格特質以及過去創業情形等等，就可獲得的資訊多加了解。而就所選定的對象，在訪問前加以溝通，表明研究的背景、動機、目的等等，以期能獲得最真實的研究結果。

第二節 個案選擇

一、個案選擇方式

本研究是以符合中小企業定義之台灣企業並具有或曾經創業失敗之創業者為研究對象，訪談對象以實際參與企業經營負責人為主，因為只有實際參與經營的負責人，才有可能了解企業經困難與問題之所在，也才能對本研究主題提出真實與具體的建言。

研究範圍，主要針對製造業以及服務業，包括製造業跨國經營模式；服務業擴張策略等議題，以個案的方式呈現出，台灣本土創業者在經營事業時，所遭遇的種種問題。另外，訪談之前，在充分詳細說明研究的背景與動機、目的，並保證保密其身分與姓名等私密資料下，與受訪者進行訪談。而訪談內容除現場紀錄外，如果受訪人員同意錄音，則錄下訪談內容以期能更完整呈現受訪人員寶貴意見，方便日後資料整理與歸納。

第三節 資料分析方法

目前國內外管理期刊之質性研究常用的資料分析方式有歷史比較法、內容分析法、紮根理論、重大事件技術(Critical Incident Technique; CIT)與詮釋法(彭玉樹、梁奕忠、于卓民、梁晉嘉，2008)。

1. 歷史比較法適用於那些探討某特殊實在(如內戰)是由哪些社會因素所構成之研究，也適用於比較整個社會體系，以了解不同社會之間共同點、某些社會的獨特性以及長期的社會變遷等議題(Neuman, 2003)。歷史比較學者可能將某個理論應用在一些特定的個案上，以說明該理論的有用性，有時也比較不同文化或歷史脈絡下相同的社會過程與概念。歷史比較學者對以前的解釋提出質疑，並且根據歷史脈絡詮釋資料，找出支持新解釋的證據。

2. 紮根理論乃是透過訪談所得資料尋找浮現出來的概念，再透過這些概念修改初步的觀念或相關的理論。研究者藉由所取得的資料持續地更新理論，直到理論飽和為止(Strauss and Corbin, 1990)。
3. CIT 法是對重大事件的內容進行事後歸納的內容分析法，較適用於與行為有關的事實陳述，事實陳述則限於能對活動有重大貢獻的行為上(Flanagna, 1954)。
4. 詮釋型質性研究對研究標的之分析乃是透過文字，以故事的型態詳細地描繪實況與細節，將讀者帶入情境、體會問題，然後對所觀察的社會現象加以批判，從中產生知識(蕭瑞麟, 2006)。

本研究試圖透過歷史比較法、內容分析法對所取得的資料進行分析。歷史比較法有助於我們對於個案企業之創業路徑形成的經濟歷史背景的了解。內容分析法有助於探討本研究個案創業失敗的背後因素。本研究嘗試以故事的型態詳細描繪出每位創業家創業過程的細節，期盼將讀者帶入創業歷程中各階段的情境、體會個案創業過程中所經歷的事件與做法，從中獲得概念性、知識性的啟發。

第四章 個案訪談及內容分析

第一節 受訪者基本資料

如表 4-1-1 所示為受訪者之基本資料：

表 4-1-1 訪談個案基本資料

| 訪談編號 | 一號受訪者 | 二號受訪者 | 三號受訪者 |
|------|-----------------|-------------------|----------------------------------|
| 公司現職 | 甲君:現任物流公司董事長。 | 乙君:現任流通業製造部經理。 | 丙君:現任汽車保養廠負責人。 |
| 創業次數 | 2 次 | 2 次 | 3 次 |
| 行業別 | 物流公司 區域性代銷公司 | 貿易公司 塑膠工廠 | 汽車保養廠 汽車保養廠加盟連鎖業 避震器拆裝機製造廠 |
| 資本額 | 目前資本額 8 仟萬。 | 創業最高資本額為 1500 仟萬。 | 創業最高資本額為 700 佰萬。 |

資料來源：本研究整理

第二節 訪談內容之分析整理

1. 創業者經營之時間序列記事

一、 物流公司董事長創業歷程重點分析整理

表 4-2-1 甲君創業過程重要事記彙整

| 年份 | 重要事記 |
|------|--|
| 1991 | 在民國 80 年初，在 A 外商公司經營團隊感覺到，單純的業務行為的獲利模式是沒有根的一個行業，他們也是想要有自己的通路，而推動公司轉型。 |
| 1993 | 甲君在 A 外商公司擔任行政主任。當時老闆就跟他說，他想在南部找一個能夠百分之百符合公司需要的一個車隊。 |
| 1994 | 甲君物流公司成立，當時以兩台 3.5 噸的小貨車開啟他的創業之路。 |
| 1995 | 甲君在上下流廠商的簇擁鼓吹下，包含物流公司之外又分別成立兩家區域性代銷公司，甲君在三十歲前以是三家公司的老闆，而原本的物流公司因 A 外商公司在業務上的需要，被迫與 B 物流公司合作並瓜分原本南區整體業務量。 |

| | |
|------|---|
| 1997 | 因資金、管理.....問題，結束兩家區域性的代銷公司業務，並與下流通路做告知與結清的動作，甲君因這兩家公司所衍生的負債約一仟萬。 |
| 1998 | 專注物流本業，但與另一家 B 物流公司經營理念不合，並終止合作，因而導致主要客戶(A 外商公司)流失，並產生資金缺口，但在數個月後。開始與 E 食品集團展開全面性合作，以及先前經營代銷公司時配合的上下流廠商也指定要甲君的物流公司幫忙配送，而為公司注入活水並使公司營運也開始步上軌道。 |
| 1999 | A 外商公司與 B 物流公司合作產生問題，以致於 A 外商公司迴流，再次與甲君建立起合作關係。 |
| 2001 | A 外商公司轉型計劃，因內部組織...，而逐漸朝向失敗。 B 物流公司老闆與 A 外商公司內部人員“結合”起來，再次拿回南區物流的配送權，因此 A 外商公司再次與君甲終供應鏈關係。 |
| 2002 | 在甲君及員工(家族型態企業)穩健的經營之下，公司逐漸轉虧為盈並且事業版圖也持續的擴大中。 |

資料來源：本研究整理

二、流通業製造部經理創業歷程重點分析整理

表 4-2-5 乙君創業過程重要事記彙整

| 年份 | 重要事記 |
|------|---|
| 1992 | 乙君家族本身從事塑膠成品製造，在 24 歲時因此憑著對產業的熟悉與專業，以資本額 80 萬成立了有生以來的第一家公司，開啟了自己的創業之路，從事出口貿易工作。 |
| 1994 | 上游最大採購商經營不善，且在沒有簽定買賣契約情況下，被上游廠商倒債。因此有感貿易商能賺的只是中間財，其經營的變數太大，而結束貿易公司。 |
| 1995 | 乙君在貿易公司結束後，轉變職能由老闆變成受薪的業務員。 |
| 1996 | 乙君原本家族塑膠工廠的最大採購商為因應國內經營成本的上升及當時政府的南進政策，決定遷廠泰國並要求旗下的衛星工廠一同前往，此時乙君受家族的號召咸令赴泰國開廠。 |
| 1997 | 為因應泰國開廠之事宜，乙君先於台灣工廠訓練，以掌握工廠內外部運作相關細節。 |
| 1998 | 該年開始了人生的第二次的事業經營，在泰國設廠投資期間，經歷了主採購商要求產品降價到內部股東不合及公司轉型、多角化經營等等....。 |
| 2006 | 在泰國設廠十年公司歷經多次的波折與轉型，但公司獲利仍沒有明顯的增加，且在個人家庭因素下，最後結束泰國生意返回台灣。乙君目前在某公司擔任製造部經理一職。 |

資料來源:本研究整理

三、汽車保養廠負責人創業歷程重點分析整理

表 4-2-10 丙君創業過程重要事記彙整

| 年份 | 重要事記 |
|-----------------|---|
| 1987 年以 前 | 丙君十六歲開始，因家中長輩期許希望丙君當老闆。自己在這樣認知之下，從做學徒開始，就在收集，怎麼當一個老闆。 |

| | |
|------|---|
| 1987 | 丙君在民國 76 年正式出來創業，在此之前丙君歷經跟同事合夥承包修車廠引擎修護的業務。丙君將這個時期稱之為學習，此種學習僅限於技術層面並未對企業經營(五管)上深入的認知。 |
| 1995 | 丙君為增加修車廠營運的泛疇開始與同業密切交流以提升自己技術價值，同期將修車廠業務導入企業管理的知識以科學化的方式管理公司，並串連其他同業成立汽車修護加盟連鎖，開啟了丙君的第二項事業。 |
| 1996 | 丙君在汽車修護的專業中以及成立連鎖加盟事業對汽車材料供應商等種種經驗中發現新的商機，該年繼汽車修護廠及連鎖加盟事業之後成立汽車工維修工具製造廠，正式跨足製造業。 |
| 2002 | 該年丙君汽車修護加盟連鎖事業在公司組織、制度、管理及加盟主經營理念不合的情況下，加盟事業宣告結束但公司未解散。 |
| 2003 | 丙君的維修工具製造公司在無法大量生產及資金長期不足的情況之下，該年也宣佈結束。 |
| 2013 | 丙君在結束加盟連鎖事業及工具製造廠之後，回歸本業專心經營汽修廠，其保養廠迄今仍繼續營業中。 |

資料來源:本研究整理

2. 關係確認與資料信度分析

主要目的，判斷受訪者在陳述他人創業失敗之個案時，該個案料資的可信度。

| | |
|------------------------------|---|
| 甲君(物流公司董事長) A 外商公司經營失敗之分析 | 甲君與 A 外商公司的關係乃為，曾經為公司內部職員以及上下游供應鏈之關係。因此依據產業資訊獲得的精確度及在產業中人際網絡循跡性，判定甲君對於 A 外商公司個案的陳述乃俱一定信度。 |
| 乙君(流通業製造部經理) 貿易公司經營失敗之分析 | 乙君與合作商廠間的關係主要為，該廠商的協力合作伙伴與債主。因此基於乙君俱備利害關係人的角色之關係，所以乙君陳述之內容乃俱一定信度。 |
| 乙君(流通業製造部經理) 台商跨國投資失敗之分析 | 乙君在泰國經商時，除專注本業外，同時也是泰國台商會之重要幹部，因此基於台商會本身俱備台商訊息交流及會員公司經營諮詢等功能，所以乙君陳述之內容乃俱一定信度。 |

資料來源:本研究整理

第五章 結論與未來研究方向

本章乃根據本研究之理論架構及綜合第四章分析內容，彙整並進一步討論，一、創業者創業之核心能力與企業壽命之關係探討。二、創業歷程與導致失敗原因之探討。三、創業議題延伸與受訪者對創業之建議。並歸納分析相關研究發現，作為本研究之結論；另對研究創業議題提供後續研究之方向。

第一節 研究結論

第一項 創業者創業之核心能力與企業壽命之關係探討

從過去的創業研究中發現，以有相當多的證據顯示，創業者本身的能力與資源對於公司經營(創業)，亦有關鍵

性之影響，如表 5-1-1 創業者創業之核心能力與企業壽命之關係探討。主要是在探討受訪者在創業時之先驗知識、機會辨識及社會資源對於企業壽命(成功或失敗)之關係，並依此檢定受訪料資之信度以及篩選出創業過程之其他的問題。以作為後續之研究。

表 5-1-1 創業者創業之核心能力與企業壽命之關係探討

| 受訪者在成立 | 受訪者在成立公司時,是否俱備 | 先驗知識 | 機會辨識 | 創業初期公司收入主要源自於 | 企業壽命 |
|--------|------------------|------|-------|---------------|----------|
| 一號受訪者 | 第一次創業(物流公司) | 俱備 | 源自於產業 | 產業中的人脈 | 19 年(現存) |
| | 第二次創業(區域性代銷公司) | 不俱備 | 源自於產業 | 無人脈的支持 | 1.5 年 |
| 二號受訪者 | 第一次創業(貿易公司) | 俱備 | 源自於產業 | 產業中的人脈 | 2 年 |
| | 第二次創業(塑膠工廠) | 俱備 | 源自於產業 | 產業中的人脈 | 10 年 |
| 三號受訪者 | 第一次創業(汽車保養廠) | 俱備 | 源自於產業 | 產業中的人脈 | 26 年(現存) |
| | 第二次創業(保養廠加盟連鎖業) | 俱備 | 源自於產業 | 產業中的人脈 | 17 年(現存) |
| | 第三次創業(避震器拆裝機製造廠) | 俱備 | 源自於產業 | 無人脈的支持 | 7 年 |

資料來源:本研究整理

小結:

如表 5-1-1 創業者創業之核心能力與企業壽命之關係探討所示，本研究發現:

- (一) 以上三位受訪者，共七次的創業經驗(個案)中，其創業者之機會辨識，均源自於創業之前所投入的產業或來自於其相關產業。
- (二) 七次的創業經驗(個案)中，相時俱備先驗知識及創業初期公司收入源自於產業中之人脈者，及自創業開始迄今仍繼續經營者，為一號受訪者之物流公司及三號受訪者之汽車保養廠與汽車保養廠加盟連鎖事業；另外，符合上述要件，但公司已停止營運(企業壽命 2

年)者，為二號受訪者之貿易公司，該公司停止營運因素為，公司最大客戶(占公司總業績 80%)惡性倒閉，而導致貿易公司因不良債務而倒閉，及二號受訪者塑膠工廠(企業壽命 10 年)，該公司停止因素為，內部董事對於公司經營方向意見分歧與長期的權力鬥爭之下，迫使創業者退出公司自行離開。

(三) 俱備先驗知識與，但不符合創業初期公司收入源自於產業中之人脈的公司，為三號受訪者避震器拆裝機製造廠(企業存活率 7 年)，該公司停止營運因素，為公司業務在創業初期沒有相關產業中之人脈的幫忙與支持，公司產品推廣困難銷售量低，進而導致營運成本高，七年後因資金不足而停止營運。

(四) 俱備先驗知識，及創業初期公司收入源自於產業中之人脈，兩項均不符合者，為一號受訪者之區域性代銷公司(企業存活率 1.5 年)，其公司停止營運因素為，第一，創業者因不具備公司收入源自於產業中之人脈之要項，在公司創立初期為使公司業績穩定，因此，以挖角的方式直接從現有的產業中聘用專才來公司擔任高階經理人；第二，創業者本身不具備先驗知識與所創行業具有相關性之要件，因此，創業者不法發揮公司管理的功能，以致於內部人員徇私舞弊虧空公司資產，導致公司出現巨大財務缺口，而造成公司倒閉。

誠如所言，在過去的創業研究中，以發展出包括創業的機會辨識、先驗知識及社會資源等量化變項。經本研究將三位受訪者，七次的創業經驗(個案)中與上述相關變項對照分析，發現該七次創業經驗，所發生的情境亦符合相關變項所提之要件，以佐證三位受訪者所提之訪問內容之信度；另外，由分析事項二中所提之，二號受訪者在第一次創業(貿易公司)及第二次創業(塑膠工廠)中，創業失敗的因素分別為，組織外部因素(合作廠商)以及組織內部因素(股東董事)，以超出上述變項定義之要件，亦是本研究竭力探討之原因，希望企業個案中發掘新的創業議題。

第二項 創業歷程與導致失敗原因之探討

本研究依三位受訪者陳述的內容，彙整出八個創業失敗的個案，其分析整理方式為，以情境描述的方式將個案經營之問題聚焦，在藉由分析找出導致創業失敗的關鍵原因，以作為後續研究之依據。

(一) 一號受訪者第二次創業失敗之原因

表 5-1-2 導致區域性代銷公司經營失敗之因果關係

| | |
|------------------------|--|
| 公司經營時 所遭遇之 情境與問題 | <p>情境描述:甲君原本開設物流公司，公司營運與收入穩定，因業務需要而與相關產業的人有所接觸，並發現從事商品代理行銷的獲利高於本業，再加上本身在硬體設備上已具備有開設代理公司之條件，以及受產業中相關人士的鼓吹而產生新的創業意圖。</p> <p>問題描述:要開設商品代理公司，但是本身沒有下游通路(店面)的人脈，公司業務推廣亦會產生問題。</p> |
| 創業者對於 情境與問題 的回應 | <p>回應方式:從現有的代理行銷公司裡以挖角方式將行銷人員聘來公司，藉此讓公司一成立即有穩定的收入來源。</p> |
| 回應之過程 | <p>代銷公司運作的過程中，由於創業者不具備經營商品代理的經驗與專長能力，因此：</p> <p>1.財務問題:不識交易規則，因開立支票所潛藏兌現日期問題，而錯估投入資本以及因資金回流速度慢，公司欲達損益平衡時間拉長，增加財務控制的風險。</p> |

| | |
|------|---|
| | <p>2.人員管理:不諳代銷業的遊戲規則(運作流程),沒有能力管理及監督公司業務人員工作行為,導致內部職員徇私舞弊虧空公司資產。</p> <p>3.業務人員操作手法-由於當時台灣景氣下滑直接衝擊民眾的消費力,消費者趨向保守而間接影響業務人員的業績,此時業務員為了衝高業績便串通零售店業主,跟公司大量進貨以墊高業務員自己的業績獎金。當然,在過程中零售店會開立支票給代理公司,但對兌現期限往往為三個月到半年,因此在這期間,依創業者的能力根本無法察覺異樣,直到開票到期要收錢時,因零售店的產品根本沒有賣出而且又沒有錢給代銷公司,屆時,零售店就索性把大量的商品庫存直接退回公司,而造成公司因商品保存期限的關係而造成損失;另外,公司部份業務在收到款項後便直接放入自己的口袋裏,當創業者發現苗頭不對,而清查公司各項帳目的結果,公司已出現包括貨損及業務員私吞貨款等,共計八百多萬的呆帳問題,造成公司危機。</p> |
| 導致結果 | <p>當創業者發現問題時,公司以出現巨大財務缺口,且難以挽回,甚至危及本業(物流業),因此,甲君斷然結束代銷公司以免牽連本業。</p> <p>歸咎失敗原因:領導者無相關專長經驗來管理公司導致內部人員貪污舞弊虧空公司資產。</p> |

資料來源:本研究整理

(二) 一號受訪者所描述之外商公司經營失敗之原因(階段一)

表 5-1-3 導致 A 外商公司通路策略失敗之因果關係

| | |
|----------------|--|
| 公司經營時所遭遇之情境與問題 | <p>情境描述:A 外商公司長期以來從國外代理一些知名商品在台灣銷售,其銷售流程乃將商品透由地區性經銷商或通路商銷售予消費者。</p> <p>問題描述:由於公司具有商品推廣的核心能力,經由公司代理的品牌,均能在台灣打開知名度及保有穩定的銷售量,但是每當商品在台灣市場打開後,品牌公司會立即結束與 A 外商公司之間的代理關係,並自行在台灣成立分公司,讓公司淪為替品牌公司開拓市場的打手。</p> |
| 創業者對於情境與問題的回應 | <p>回應方式:有鑑於此,A 公司想藉由通路的掌握來穩固與品牌商間的關係,因此展開了通路拓展開發的策略計劃,。</p> |
| 回應之過程 | <p>地區性經銷商與通路商的反擊,當公司開始想要跳過經銷商與通路商直接操作通路時(去中間化)。過程中首當其衝的就是危及到經銷商與通路商原本利益,因此,導致這些經銷商與通路商全面性的抵制 A 公司產品,但又由於這些經銷商與通路商的銷售量占公司總營業額的四分之一,所以公司營業額立即下滑四分之一。</p> |
| 導致結果 | <p>A 公司在拓展通路之計劃執行過程中,一方面除了確保計劃的執行之外;另一方面還要安撫這些經銷商與通路商,以避免公司營業額下滑太快。但在此時,公司竟將公司股份釋出,導致公司經營權易主。</p> <p>歸咎失敗原因:經營權易主導致策略執行中斷。</p> |

資料來源:本研究整理

(二) 一號受訪者所描述之外商公司經營失敗之原因(階段二)

表 5-1-4 導致 A 外商公司經營權易主後公司經營績效不彰之因果關係

| | |
|------------------------|--|
| 公司經營時 所遭遇之 情境與問題 | <p>情境描述：A 外商公司經本土企業收購之後，其公司的經營方向也隨之改變，而新的企業者購買 A 公司主要的目的，利用 A 公司原本的資源所創造之價值，申請股票上市上櫃，以從中套利。</p> <p>問題描述：公司易主亦產生新的經營方向與計劃。</p> |
| 情境與問題 的回應 | <p>回應方式：公司為確保新的經營方向之執行，乃需為組織引入新的經營團隊並裁撤原本的經營團隊。</p> |
| 回應之過程 | <p>新的經營者乃專注於股價上的表現，但在引入新經營團隊並革去原本高層的同時，導致 A 公司內部：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 員工喪失對公司的信任感並質疑新經營團隊的專業能力，因而引發了公司內部極大的恐懼及吃大鍋飯心理，造成中階主管貪腐及基層人員混水摸魚，以致於公司績效萎靡不振。 (2) 領導者，就其核心專長來論顯然無法管理 A 公司，除了無法有效發揮管理的功能之外。對外更無法作出正確的判斷，引進新的產品為公司提振績效。 |
| 導致結果 | <p>公司經營績效與股價之間，有絕對的正向關係，因此在這種惡性循環下，公司也無法從股價上達成預期的目標，而淪為其他投機者用來擴充資產操作股票的標的物。</p> <p>歸咎失敗原因：經營者偏離公司經營的本質，導致公司成為其他企業主操作股票的標的物。</p> |

資料來源:本研究整理

(三) 二號受訪者第一次創業失敗之原因

表 5-1-5 導致貿易公司經營失敗之因果關係

| | |
|----------------------|---|
| <p>公司經營時所遭遇之境與問題</p> | <p>情境描述:乙君家裡原本開設塑膠電鍍工廠,因此結識許多塑膠產品產生工廠,因此偶然契機下,便成立了一家貿易公司,這家貿易公司主要的核心能力乃整合下游的塑膠工廠,以供應從事出口業務的貿易商所需的商品,在經營期間與公司合作廠商突然大量下單後,便宣佈倒閉,導致貿易公司受合作廠商倒債影響而宣告倒閉。而乙君合作廠商發生倒閉時,因基於債權人的身份,多方打聽以瞭解合作廠商發生倒閉的原因,並發現...</p> <p>問題描述:該合作廠商主要是將產品外銷至中東地區,而在中東市場又出現新的競爭者。</p> |
| <p>創業者對於情境與問題的回應</p> | <p>回應方式:有鑑於此,出口廠商為回應產業競爭態勢,決定以削價作為競爭的策略。</p> |
| <p>回應之過程</p> | <p>1.外部原因:在出口商採取削價競爭的同時,又希望配合的協力廠商降低出貨價格以共同抵消因削價所造成的成本,但協力廠商以不符成本而拒絕降價,最後因出口商利潤不斷被吞噬情況下,導致公司無法繼續經營。</p> <p>2.內部因素:公司規模太大,依乙君陳述,以當時同業間組織規模相比,該出口商僱用的員工為一般同業的五至十倍,因此當公司業績衰退而導致倒閉的速度也較一般的快。</p> <p>3.領導者個人行為:公司老闆為活化公司資產並挪用公司資金,開始投資房地產,炒作股票及添購奢侈品,導致財務槓桿過高,增加經營的風險。</p> |
| <p>導致結果</p> | <p>根據上述的三項原因,出口商在公司要發生倒閉前,竟大量下單給所有的協力廠商,且在貨物出口後便拿錢走人。</p> <p>歸咎失敗原因:公司規模過大營運的成本偏高以及領導者個人不當的投資行為導致公司財務槓桿太高而發生倒閉。</p> |

資料來源:本研究整理

(四) 二號受訪者第二次創業失敗之原因

表 5-1-6 導致塑膠工廠經營失敗之因果關係

| | |
|----------------------|--|
| <p>公司經營時所遭遇之境與問題</p> | <p>情境描述:乙君的姊夫在台灣從事高科技螺絲墊片製造生產,也是國內一家螺絲大廠的主要協力廠商。隨七〇年代由於國內投資環境轉變,公司稅制、人力成本及環保意識等問題,促使國內的製造業大量外移,而該螺絲廠也是其中之一,又因在當時國內政府實施戒急用忍政策,所以該螺絲廠選擇南進,將工廠遷移到泰國,因此成為製造業南進政策的一員。</p> <p>問題描述:雖然長久以來乙君的工廠與上游廠商一直保有良好的業務關係,但因上游廠商要求乙君這方把工廠也遷至泰國方便協同作業,否則將中止合作關係,但乙君的姊夫礙於資金及家庭等各種因素,頓時間陷入兩難的局面。</p> |
| <p>創業者對於情境與問題的回應</p> | <p>回應方式:創業者在公司面臨重大抉擇時,想必是定倍感壓力,因此決定召開家族會議同時決議征召乙君,至泰國協助公司經營;另一方面,著手與上游廠商協議赴泰國投資的各項條件,而達成包括下列條件:1、投資泰國的螺絲墊片工廠之資金雙方各出一半 2、公司經營權由乙君擁有 3、上游廠商必須保證收購塑膠工廠生產的產品。</p> |
| <p>回應之過程</p> | <p>因此乙君就是這樣的情境之下去了泰國,到了泰國就隨即展開買土地及廠房的建築等相關事</p> |

| | |
|------|--|
| | <p>宜，而中間的過程仍算順利，等到工廠運作完成且開始投入生產時，上游廠商雖然有履行保證收購的義務，但也開始不斷的要求乙君，產品必須降價，此時站在公司經營者的立場乙君當然不能妥協，進而導致：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.由於公司股份為雙方共同持有，因此螺絲廠就利用股東身分在董事會提出經營的異議，讓原是上下游廠商間產品議價的議題轉變為公司內部股東對於經營目標分歧問題。 2.上游廠商藉由入股，將把公司的核心製程學走，使得乙君逐漸失去掌握公司的立基。 3.由於公司經營權仍屬乙君這方，因此乙君為了減少上游廠商的掌控，除了履行義務交付產品給上游廠商外，還以另一種製程技術開發出新產品及自行建立新的客戶群。 |
| 導致結果 | <p>公司雖有新商品，但能為公司帶來的收益卻不高；另外，紛紛擾擾的董事會，至泰國工廠開辦以來就從未間斷過。因此乙君在心力交瘁之餘，決定讓出自己的股份退出公司並結束泰國經商的日子回到台灣。</p> <p>歸咎失敗原因：上游廠商資金介入並影響組織內部運作，導致創業者退出公司。</p> |

資料來源:本研究整理

(五) 二號受訪者描述跨國投資之失敗原因

表 5-1-7 導致產業中協力廠商在泰國跨國投資失敗原因

| | |
|---------------|--|
| 公司經營時所遭遇之境與問題 | <p>情境描述：乙君在泰國經商也有十年的時間了，平常除了忙於工廠的事務外，也熱衷參與泰國台商會之各項活動，也曾被遴選為台商會主要幹部，所以乙君對於在泰國經商圈的台商無論其產業別，均互動頻繁，因此提供一則當年引起泰國台商關注的個案以作為分享。</p> <p>問題描述：台灣某一電子大廠當初到泰國免稅加工出口區投資，他那時候帶過去的協力廠商超過 150 家，這裡面有包括中小企業，這是個很經典的案子，他在泰國 4 年，結果仍然在那邊結束了營業，轉到大陸投資，因為他認為泰國的工人及工資已經不符合成本。這 150 家之中，留下來的超過 80 家，因為已經走不動了，因為我投入的只有 4 年，我該賺的錢都還沒賺回來，現在又要我遷徙到大陸，我已經沒錢了，所以就留在泰國當地。那這一些人在泰國能不能生存?這 80 家裡面，真正有再走出一片天的，沒有超過 10 家，其他就在那邊混，就像台灣現在有些人在大陸當台流，至於在泰國，還不至於到泰勞，但是生活已經很困苦了。在當地娶了老婆就跟他們吃住。老婆小孩在這裡帶過去的，成功的比例會高點，因為家庭責任，所以他為了小孩會比較拼，小孩至少還是台灣人，要不然就拎個行李箱再回來台灣。</p> |
| 回應之過程 | <ol style="list-style-type: none"> 1.中小企業在台灣所占的企業比例非常高，以製造業為例，大多數中小企業都依附在大型企業底下並形成供應鏈，因此中小企業之經營往往隨大型企業之政策而所變動。 2.主要因為中小企業有先天資源不足的體質，較無法抵抗環境激烈的變化，因此在掌控環境不確定性的方法，往往是與產業中的上游領導企業建立長久穩定的合作關係，以作為公司在產業中競爭的首要條件。 |
| 導致結果 | <p>依本個案所呈現的情境乃娓娓道出台灣中小企業在經營上的困難與無奈。</p> <p>歸咎失敗原因:領導廠商不斷遷移，導致下游協力廠商因資源耗竭而倒閉。</p> |

資料來源:本研究整理

(六) 三號受訪者第二次創業失敗之原因

表 5-1-8 導致汽車保養廠連鎖加盟事業經營失敗之因果關係

| | |
|----------------------|--|
| <p>公司經營時所遭遇之境與問題</p> | <p>情境描述：丙君是一名汽車引擎修理的技師，因為長輩期望，而在職場生涯的規劃中期望能成為一名老闆，因此丙君在保養廠學習了一段時間之後，在偶然的契機之下開了一家汽車保養廠自己也如願當上老闆，而在保養廠成立後，丙君發現除了名義稱之為老闆外，對於保養廠的經營管理仍一竅不通，因此為了公司的生存，所以丙君乃積極的多方涉入，包括：尋求顧問管理公司的協助，幫助診斷保養廠經營上的問題並從中學習企業管理知識；另外，加入由保養廠老闆所組成的同業俱樂部，藉由技能的交流來擴充自己專業技術，以增加保養廠經營類別與服務項目。</p> <p>問題描述：丙君作法無非是想把保養廠當作長久的事業來經營，但在經營的過程中發現，保養廠採購原物料的價格彈性及變化不大，因此沒有辦法以降低採購成本來增加經營上的獲利。</p> |
| <p>創業者對於情境與問題的回應</p> | <p>回應方式：有鑑於此，丙君聯合俱樂部的同業，共同出資成立一個汽車保養廠連鎖加盟公司，並且藉由公司的資源平台，將各加盟店所需之原物料作資源整合，再由公司統一向物料商進行採購，藉此降低保養廠原物料進貨的成本。</p> |
| <p>回應之過程</p> | <p>丙君的汽車保養廠連鎖加盟事業一開始是由八位俱樂部成員，以每人二十五萬共同出資成立「汽車保養廠連鎖加盟股份有限公司」，組織包含正式公司規章、加盟辦法以及聘請專業經理人來主導公司原物料的採購事宜，因此在這樣的模式運作下，吸引了許多的同業加盟，而在顛峰時期就有二十七間加盟店，但公司在許多利益的糾結之下，使公司逐漸走向失敗之途。其原因為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.股東間的利益鬥爭：汽車保養廠連鎖加盟股份有限公司共有八名董事，而該八董事雖為俱樂部成員，但全部的股東不單只是開保養廠的老闆而已，有做機械的、汽車耗材或買機油等，依丙君陳述，在所謂的山頭主義連盟之中，股東對於公司的資源可共享但利益不可共享，此話的意思是說，過去曾有外商公司看好丙君連鎖加盟公司的前景並有意購併，但由於公司重大決策乃先通過董事會討論及決議，在經決議的結果為不同意此項購併案，主要原因，妨礙其他董事的利益，一旦購併案通過這些買機及機械的董事恐怕會失去原本供給二十七間加盟店之權利。 2.採購人員貪瀆：由於公司對於原物料的需求量大，再加上供應商間的競爭激烈，因此部份供應商為得標而行賄採購人員，導致公司採購之原物料品質及消費者使用上的安全出現疑義，而損及加盟主與領導者間的信任。 |
| <p>導致結果</p> | <p>依上述的原因，最後導致公司股東及加盟成員分裂成三個派系，而分裂的原因包括，經營理念不合以及從原加盟連鎖中發掘資源整合對經營上的優勢而自己成立汽車修護加盟體系等。</p> <p>歸咎失敗原因：股東間利益的鬥爭導致組織分裂。</p> |

資料來源:本研究整理

(七) 三號受訪者第三次創業失敗之原因

表 5-1-9 導致避震器拆裝機製造廠之失敗因果關係

| | |
|----------------------|---|
| <p>公司經營時所遭遇之境與問題</p> | <p>情境描述：從丙君創業歷程可看出，丙君不僅是一位修車廠老闆也是位保養廠加盟連鎖事業的領導者，更是一名避震器拆裝機製造商，而依據丙君的陳述，促使他成立這家公司的主要原因，應從本身是為專業技術工作者的身分說起。</p> <p>問題描述：丙君在保養廠替客戶修車時發現，每次在更換避震器時都只能以簡單的工具配合人工來作業，而這樣的作法既耗時又不安全。</p> |
|----------------------|---|

| | |
|---------------|---|
| 創業者對於情境與問題的回應 | 回應方式:因此自行研究發明了一款讓技師在進行更換避震器作業時既安全又迅速的機具,命名為避震器拆裝機,並在評估後認為,避震器拆裝機乃具備市場的潛力,因此丙君的開始了他生人的第三次創業。 |
| 回應之過程 | 與大多數的創業者相同,公司成立初期的創業者都伴要身兼數職,不僅須管理公司的運作還要兼業務走客戶,但在公司開始運作之後發現公司的產品並不好賣銷量也不大,導致公司管銷成本過高,最後經丙君瞭解而發現: 1.公司產品為產業中的先驅者,並且是創業者自創品牌,因此消費者對於品牌的信任度與產品的口碑需經過市場的測試以及保持觀望的態度。 2.台灣市場太小,國外代理商又把價格壓的太低,公司無法把成本降到他要的價格,導致雙方合作破局。 3.公司產品無法大量產,營運未達規模經濟,而導致企業經營成本高。 |
| 導致結果 | 由於避震器拆裝機製造廠主要資金是源來於保養廠營收,而公司又花了七年才達到損益平衡,因此丙君最後還是選擇把工廠關掉以免損害到本業。 歸咎失敗原因:無法打開市場以致產品無法大量產,進而導致公司經營成本過高。 |

資料來源:本研究整理

小結:

綜合上述三位受訪者八個創業個案,本研究發現導致創業者失敗原因為:

- 1.外部因素:(1)無法打開市場以致於產品無法大量產,進而導致公司經營成本過高。(2)領導廠商不斷的遷移,導致下游協力廠商因資源耗竭倒閉。
- 2.內部因素:(1)領導者無相關專長經驗管理公司,導致內部人員貪污舞弊虧空公司資產。(2)經營權易主導致策略執行中斷。(3)經營者偏離公司經營的本質,導致公司成為其他企業主操作股票的標的物。(4)公司規模過大造成營運的成本高,且領導者個人不當的投資行為亦導致公司財務槓桿過高而倒閉。(5)上游廠商資金介入並影響組織內部運作,導致創業者退出公司。(6)股東間利益的鬥爭導致組織分裂。

換言之,導致創業者失敗原因歸納,其外部因素,包括市場的不確定性及供應鏈(合作廠商)不確定性;內部因素主要仍脫離不了管理四大功能中之領導者、組織以及控制等環節之問題。

第三項 創業議題延伸與受訪者對創業之建議

這個部份的重心乃著落於分析整理,受訪者在描述創業歷程之中,以「知覺認知」或「情感陳述」來表達,本身對於經營困境或創業難題的看法,其目的是希望藉由受訪者親身經歷對「創業」提出參考建議,以作為後續研究之用。

問題一:創業者既然能從環境中尋找創業的利基與機會,但最終仍面臨創業失敗。因此,在訪談的過程中針對這個議題發問,目的為藉由受訪問親身經驗而提出建言。

受訪者的陳述由採訪者提問或從訪談內容截錄:

甲君(物流公司董事長):

中小企業在資金上的籌措，還有包括自由的資金會比較缺，那我們在事業逐漸擴大或需要周轉的時候，我們

常常就是真的沒辦法，那這樣是不是就是說這個部份除了意志力以外，你要怎麼去找到一個平衡點？你自己就要去拿定主意，你該切的就要切，你要很清楚的知道說你該賠的或怎樣，因為這是你的資源嘛，你的子彈快沒了，你還一直再打大象，我就利用這個來打猴子就好了，猴子一槍斃命啊，我打大象要好幾槍。所以資金會影響你事業的規模大小，但是不會影響到你走這個行業的意願。我是做比較大跟做比較小而已嘛，我比較沒錢我就做比較小的，我如果比較有資金我就做比較大。

那當然每一間企業都會有資金問題，那資金問題，當然就是說你有些東西你要放棄，因為資金問題你要放棄，那這個機會就不在、就可惜，但是留得青山在，不怕沒柴燒。

乙君(流通業經理):

其實做任何事情你一定要設一個停損點，有很多人他一味的創業，當然我們看到很多成功的案例，第一次投

資幾十萬，當然你還看不出成效之前，你就這些錢都燒完了嘛，但是當他成功的時候，他就說是因為他當初的一個不服輸，他一再的去借錢，借到連親朋好友都不見了，小學同學沒一個敢認他，後來他成功了。但是我們看到的都是單一的案例，他成功的機率都是千分之 0.000...%，所以我有時候並不希望說把這些成功的案例去跟大家分享。

丙君(汽車保養廠負責人):

你要創業的人第一要有傻膽，你看差不多就出去了，不要考慮太多，那倒就要倒，收就要收。所以音樂會如果結束你要找到椅子就好，不管你做什麼行業，還是你跨別的行業，你根本的行業你不要忘掉，因為你忘掉你會找不到椅子。

小結:綜合三位受訪者對創業建言，甲君認為創業應注重資金的劃分，以資金的大小來決定創業規模，以延續企業的生命；乙君以自身的經驗來發想，建議創業必須設立停損點；而丙君除設立停損點外，更明確地表示應維持本業，以防因創業失敗造成失業。

問題二：在創業的過程，充滿許多不確定性。因此，在訪談的過程有針對此議題發問，目的為了解創業者在創業期間最難掌控的因素是。

受訪者的陳述由採訪者提問或從訪談內容截錄：

甲君(物流公司董事長):

其實創業的成功跟失敗，環境的變化跟產業的消長都還是其次，對我來說不是主要考慮的原因，是“人”，是

你遇到的人，是你自己本身的信念跟你自己的條件，跟你遇到的這些人。

乙君(流通業經理):

所以那一次的倒風，我是覺得說台灣的中小企業就是有一個，包括台灣人對企業的經營，對社會的責任完全都沒有。他有什麼困難，難道不能說去組織一個，然後大家去研究說要怎麼把這個難關渡過。他只是一味的說我錢收一收我就要走了，就比較沒有責任。

丙君(汽車保養廠負責人):

你用管理的角度進去看這家店，他的經營成本多少你可以馬上知道。所以做生意開店面就是算本賣貨，你的量多少、你的成本多少、你的毛利率多少，那是都一定的，那又不用算，重點比

較活性的就是說你要怎麼管理這些人，人是最難管的，突然沒要上班都是正常的。人都一樣，日本美國都一樣，早上起來感冒就不能來了，早上爬不起來就不能來了，所以大企業為什麼人那麼多，他的制定怎麼跑？他有代替人選，他人沒來沒關係，但小企業就沒人要做。所以人是最大的資產，而且整個運作上都是因為人，所以中小企業要起家也很快那也很薄命，除非你做很大的貸款，你如果不要貸款能做到正常的收益平衡你就活的下來，因為現在消費者裡費用占最高的，服務占 40%，這是不收錢的，因為沒有服務費，你固定開銷占 40%，又是沒錢的，你總要水電啊。再來外面保養廠沒辦法做個人業績啊，沒有像一般直營廠說你底薪領 20000，你就要做 20 萬。

小結：依上述受訪者所言，甲君表示創業的成敗主要取決於「人」；丙君表示在企業組織裡，重點在於「人的管理」。而乙君在陳述自己的創業歷程時有提及，包括「台灣人對企業的经营，對社會的責任完全都沒有」。主要暗喻，他與合作廠商間的不確定性主要來自於「人」。因此，經營的過程中，無論是組織內部或外部，最令創業者無法掌控的不確定因素為「人」。

問題三：依據導致創業失敗因素之前因後果關係之結論發現，企業內部的「組織」乃是導致創業成敗重要變數之一，在訪談時本研究發現，甲君公司內部職員多半與甲君為親戚關係，並且在訪談的過程中甲君有提及，導致創業失敗的關鍵因素是公司內部組織，因此在訪問的過程中乃針對「組織」一題提出發問。

受訪者的陳述由採訪者提問或從訪談內容截錄：

採訪者提問：

因為我們是家族企業，你覺得說家族企業對公司經營上，有沒有影響？

甲君(物流公司董事長)：

當然自己的人，自己家族的人去管，第一個可以信任，第二個我們的成本比較節省，因為是自己人，所以你會有很多遺失的、lose 的小地方塞起來，你如果找外面的人來做得話會變成就是說可能這些小地方他們就不會去管，但是大方向是對的，家族企業本來就是不應該在企業存在，只適合中小企業。

那今天要成為大企業，你一定就是要分工，就是說管理階層你一定要分工。你就是要專業經理人，你就要專業經紀人來處理，你下面一些 ruling 的事情，大老闆他只是掌握方向、政策性的而已，他不能去管到 detail，所以說你家族性，像某石化集團他雖然家族很大，他有兒子、……所以家族企業他會有一個瓶頸，就是沒有辦法擴大，再怎麼強的人，再怎麼厲害的人，你如果直接自己下去管理能力就有限，每個人的能力都有限，你就是沒有辦法做大，頂多今天營業額給你衝到一億、兩億，那你在之後怎麼辦？所以你家族企業如果只是說只是要給我的家族一條以後在走的路，就不用擴太大，就維持這樣的規模在走就好，那另當別論。

那你如果說你這個企業要走的長遠、走的大，你一定要開始有一些專業經理人，所謂的專業經理人就是牽扯到很多問題，信任問題、品德問題、道德問題，還有能力問題等這些，當然這個是另當別論。但是我的想法是說家族企業你如果要往大方面去做，還是要有專業經理人，那你說家族的人再怎麼樣都有私心，今天 G 食品公司與 E 食品集團最大的差別就在於說 G 食品公司是家族企業，E 食品集團不是家族企業，所以他今天才能那麼大。

當然你最能相信的還是你家族裡面的人，但是今天好的專業經理人你給他夠的 pay，你付夠多的錢，一樣是可以信任，他也是人啊，你給他舞台，給他權力、金錢，他一樣可以為你效忠阿！會出問題只是說用家族的人不管你有沒有給，他都一樣會忠心為你做，你用專業經理人你一定要

給夠，他才會忠心給你做，最大差別是這樣。

你如果是當一個專業經理人，你就沒有這個考慮，專業經理人他就是可以大刀闊斧，因為花的錢不是我的錢阿，我是替人家開疆闢土嘛，那經營者他就是要去負擔後面那些東西，成敗。

專業經理人今天我做得好就繼續做，我今年做不好，明年就走路而已嘛。他不需要說我今天捅了一個簍子，或是賠了 5 千萬公司就叫你賠 5 千萬，不會啊!也是經營者自己去賠啊!你就走路而已嘛!當然專業經理人就比較沒有包袱，你經營者就有那個包袱阿!但如果說你創業的過程，辛酸是每個人都有，打退堂鼓我們也有，也有想要放棄的時候阿，但是很多事情你放棄了就是失敗了。因為像我們的經驗就是說你放棄了就是失敗了，如果你沒有放棄，就算情況再怎麼糟都還有希望。但是你要走對的路，我指的對的路是說，還是要多看、多觀察、多吸收，你才知道什麼是對的路，其實心態上有沒有堅持是很重要的...。

小結:依據甲君陳述之內容所得結論，中小企業內部組織成員的結構型態適合以家族成員為主的型態，而當企業在

擴張時，應導入專業經理人輔佐公司發展。

第二節 未來研究方向

依據個案分析所得到的結論，本研究歸納出導致中小企業創業失敗的兩大主因為，領導與組織。另外，依創業者在創業過程中，自覺最難掌控及對於創業成敗最具關鍵影響因素為，「人」的因素。因此，本研究建議，未來有關創業研究之方向，應從下列三項議題延續下去，以提升創業研究之完整性。

命題一：從文獻及本研究個案中可得知，領導者的作為往往能決定創業的成敗。因此，建議以創業者(領導者)之行為，(創業者的私人及管理經營作為)對於組織內部運作之影響，進而導致組織之效能與效率之結果。

命題二：本研究發現在過去對於組織乃著重於組織績效、變革、文化及學習方面之研究，而未見對於組織設計之適配性作進一步的討論，尤其是「資源不足」長久以來都是台灣中小企業在競爭上的弱勢，而從本研究個案中發現，組織設計(適配性)，乃為決定創業成敗的重要因素之一，因此本研究提出以創業者資源能力，來探討組織設計上的適配性之問題(依)，對於組織績效與控制影響。

命題三:探討家族型態之企業或公司職員為家族成員，對創業或公司經營之影響。

命題四:以機會辨識及創業者之資源能力基礎，創業停損評估模型。

參考文獻

一、中文部分

中華民國統計資訊網。“總體統計資料庫”。檢索日期:2012年7月，網址：<http://ebas1.ebas.gov.tw/pxweb/Dialog/statfile9L.asp>。

中小企業聯合輔導中心編著(1993)。“危機到轉機”。台北:企業聯合輔導中心出版。

方世調(1991)。“台灣地區廠商存活的隨機程序模型與實證研究”。國立政治大學經濟研究所碩士論文。

古永嘉(1995)。“企業研究方法”。台北:華泰出版。

行政院主計處 2010 年。“人力資源統計月報”。經濟部中小企業部。

- 行政院主計處 2011 年。“人力資源統計月報”。經濟部，中小企業部，中小企業認定標準檢索日期：2012 年 7 月，網址：<http://www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=672&ctNode=669&mp=1>。
- 李馥源(1996)。“中小企業策略運用資訊科技的出探”。國立中央大學資訊管理研究所碩士論文。
- 林祖嘉、方世調 1992。“台北市紡織業與食品業廠商存活期間之分析”。經濟論文。20(1)，59-91。中央研究院經濟研究所出版。
- 林惠玲(1993)。“廠商之退出率與存活期間之計量模型—台灣電子及電子機械器材製造業的驗證”。經濟論文叢刊，21(4)，411-440。
- 周嘉明 (1980)。“台灣中小企業金融概況”。台銀季刊。
- 洪永沛(1979)。“台灣中小企業特質之研究”。文化大學企管研究所碩士論文。
- 高孔廉、王約成(1983)。“台灣中小企業合作經營可行性之研究”。台銀季刊。
- 島野清志 (2003)。“危險企業”。天下雜誌第 353 期。
- 陳悅琴、蔡明宏、林明杰(2006)。“趨動創業家東山再起之因素探討”。創業管理研究第一卷第一期。
- 許文志(1995)。“台灣中小企業經營策略”。揚智文化出版社。
- 彭玉樹，梁奕忠，于卓民，梁晉嘉，(2008)。“台灣管理學門質性研究之回顧與展望”。中山管理評論，18 卷 1 期。
- 經濟部中小企業部。“97 年中小企業之經營動向”。專題研究報告。檢索日期:2012 年 7 月，網址: <http://www.moeasmea.gov.tw/content.asp?CuItem>。
- 黎昌意(2000)。“新世紀之中小企業發展”。中小企業會計制度新思維研討會。
- 劉常勇(2002)。“創業管理的 12 堂課—邁向企業家的全程培訓”。中信出版社。
- 蕭瑞麟，(2006)。“不用數字的研究”。台北：培生教育。
- Michael Quinn Patton (1995)。“質的評鑑與研究”。吳芝儀，李奉儒譯。台北：桂冠。
- 英文部分
- Bryman, A. (1988) *Quantity and Quality in Social Research*. London Unwin Hyman .
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en general*, (ed. H. Higgs, 1931). London: Macmillan.
- Cooper, A., (2003). *Entrepreneurship: The past, the present, the future*. In Z.J. Acs (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research*(pp.21-36), Kluwer cademic Publishers.
- Deakin, E. (1972) A discriminant analysis of predictors of business failure, *Journal of Accounting Research*, 10, Spring,.167-179.
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Planning for the market: Business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, 19, 767-785.
- Dollingers, M. J. (2003), *Entrepreneurship: Strategies and resources* (3ed.), Prentice Hall.
- Drucker, P. (1985), *Innovation and entrepreneurship*, New York: Harper & Row.
- Eisenhardt, K. M.,& Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Flanagna, J. C. (1954). The critica incident technique. *Psychological Bulletin*, 51,327-358.

- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28.
- Low, M.B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges, *Journal of Management*, 14 (2), 139-161.
- Lussier, R. N. (1995). Startup business advice from business owners to would-be entrepreneurs. *SAM Advanced Management Journal*, 60(1), 10-15.
- Marshall, A. (1948). *Principles of Economics* (8th ed). New York : Macmillan.
- Neuman, W. K. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Parker, I. (1992). *Discourse dynamics: critical analysis for social and individual psychology*. London: Rutledge.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.), Newbury Park: Sage.
- Say, J.B.(1803). *A treatise on political economy*, (trans. C. R. Prinsep, 1821), Boston.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The theory of economic development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sexton, D. L., & Landstrom, H. (2000). *Handbook of entrepreneurship*, Blackwell Publishing Ltd.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000), *The Promise of Entrepreneurship as a Field of research*. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Stainback, R., & Stainback, W. (1984). Broadening the research perspective in special education, *Exceptional Children*, 50(5), 400-408.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. In Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research* (pp.1-18).
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory, procedures, and techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Woo, C. Y. , Daellenbach, U., & Nicholls-Nixon, C. (1994). Theory building in the presence of "randomness": The case of venture creation and performance. *The Journal of Management Studies*, 31(4), 507-524.