

文化創意經營管理之研究-以客家農村為例

The research on the Business Administration of the Cultural and Creative

- A Case of HaKka Village

陳博舜

國立中央大學企業管理學系博士生
國立聯合大學研發處創新育成中心經理

Po-Shun Chen

Doctoral Student, Dept. of Business Administration, National Central University
Manager, Incubator Center, Office of R&D, National United University

摘要

知識經濟時代，產業知識有其重要性，而文化創意產業知識更有其顯著的國家挑戰 2008 政策代表性，尤其在國家創新系統更應扮演著重要的角色。有鑑於此，為提升此產業發展，企業如何創業便顯得刻不容緩，從苗栗縣黃金小鎮的傳統客家農村觀之，運用深度訪談探討文化創意產業於產業環境與企業經營管理活動之情境，在文化本質與產業經濟的經營環境上，深入探索與分析此產業之企業經營模式及相關資源協助的育成過程，並藉由知識管理理論詳析，獲得此社群而歸納形成命題，亦提出相關企業與政府之建議，做為執行時之可行性與確實性參酌，創造更大的地方經濟效益。

關鍵字：創業、育成、文化產業、自然主義、知識管理。

Abstract

In the knowledge-based economy, it is important for the industrial knowledge, and the cultural and creative industrial knowledge even has it obvious the 2008 National Challenge Policy representative, particularly at national the creative system even should play important role. In light of this, in order to promote this industrial development, enterprise how start a business and then seem to be urgent, the traditional Hakka village view of the small town that is from the Gold Town Association in Miaoli County it, usage the depth interview study the cultural creativity industry conducts the scenario of managing the activity in the industry environment and the enterprise. The managerial environment is on

the cultural essence and industrial economy, go deep into investigate and analytical the enterprise business model and related resource of this industry help of teach the process, and manage the theories by the knowledge detailed , acquire this clubs and induce formation to set question, also put forward the related enterprise and the suggestion of the government, be used as the feasibility and definite of carrying out the hour to consult and deliberate, create economic benefit in larger place.

Keywords: Entrepreneurship, Incubator, Cultural and Creative Industry, Naturalistic Inquiry, Knowledge Management.

壹、前言

從過去需求導向的生產與消費者互動過程，逐漸改變為以象徵性交換 (symbolic exchange) 進行，使得資本主義與文化在現今有顯著的改變 (Bourdieu, 1990)，亦即新的需求與消費動機則需被重新塑造在此環境中創造了基本生存需求，而文化通常可藉由媒體來迅速擴張，但資本主義中的生產者如何在其創造過程中，檢驗其創造的知識形成過程與關係。尤其苗栗的客家文化位於獨特地理位置上，不僅文化、產業與環境「共構一體」，更座落於發展豐富的鄉村，此外更不可忽略的是，處於從原住民到漢人的多元歷史脈絡之中，它也是珍貴的集體文化記憶。因此，在資本主義與文化的互動過程中，生產者（企業家）如何將其知識創造與組織及環境互動，可呈現藉知識來擴散文化的創業經營現況。

貳、個案研究方法

本研究分成訪談工具與工具考驗二部份參酌 Lee, Chen & Chen (2005)，由作者本身對於企業創新育成專業上累積相當多成功案例與實務經驗，對於本研究訪談過程，更可深入了解研究問題所探討實際現況。

一、研究工具：自然主義之深度訪談

本研究將藉由深度訪談以獲取台灣企業實務上之運作情形，此方面屬探索性 (exploratory)，將以歸納法 (inductive method) 方式進行。為了達成前述的研究目的，本研究採個案研究法 (case study method)，做為主要的研究取向 (research approach)。再者，質化研究的個案選取非常重要，有鑑於台灣在產業發展上越來越成熟，企業經營管理活動的個案也相當的多，在有限的人力及時間的限制下，本研究針對黃金小鎮以便接受訪談為訪談順序，亦即未以特定企業為訪談順序之選擇，並在每一資訊達飽和後，才停止企業訪談，此亦考慮平衡不同的經營管理活動之選擇，且最好每個個案均有多元而豐富的經營管理經驗，則不論其經驗是成功或失敗的，相信會對本研究的洞察力有所助益。在訪談或資料蒐集對象方面，則以接觸企業負責人為對象，同時必須考慮受訪組織各方的差異性，平衡的收集各方的資訊。遂本研究採用個案研究法，主要因為本研究主題涉及企業經營管理方式，形成研究議題較多且關係較為複雜，使得研究時不易將此研究議題予以操控。而本研究採用定性研究方法時，個案研究 (Case Study) 為研究法分類之架構中，其認為使用實證策略之研究者須自行觀察或經歷其事，遂本研究之研究策略乃以經營管理活動之有關主管或專責人員為訪談對象，始能了解企業派外活動之始末。而 Yin (1994) 亦指

出，個案研究法最適於探討現實生活中之現存現象。

二、質性研究之研究設計考驗

在個案研究中，運用個別專家訪談之質性研究，將係採用 Lincoln & Guba (1985) 之觀點，而考驗本研究工具使用適當與否之準則，情況如下所示。

- (一) 確實性 (credibility)，定性研究資料的真實程度，是否為研究者真正觀察所預期觀察的資料。因此，本研究乃針對經營管理活動中，在該經營管理之負責人作為訪談對象，由其闡述過程中，獲得本研究所欲獲知之經營管理現況。
- (二) 可轉換性 (transferability)，指經由受訪者所闡述的感受與經驗，能有效整理成資料性的描述並轉換成文字。本研究藉由訪談當時所作之筆記與錄音情況，將受訪者闡述之情況予以蒐集後，並將筆記與錄音情況予以整理，並洽請受訪者確認本研究所整理之資料是否為其所闡述之經營工作情況。
- (三) 可靠性 (dependability)，指受訪者個人經驗的重要性與唯一性，尤其研究者須交代研究過程與決策，期能判斷資料之可靠性。由於本研究於選擇受訪者時，便將具參與經營管理過程之負責人列為首要受訪對象，而於尋求受訪時，亦獲得具基本條件之受訪者首肯，因此，本研究之受訪者之受訪情況則具可靠性。
- (四) 可確認性 (conformability)，具客觀性，係指研究者是否能以客觀立場，將受訪者所闡述情況予以妥適整理與分析。本研究極力以客觀角度將受訪者之受訪情況以原始整理資料展現，並不將之作任何修改或增減情緒性之詞句，始能獲得中立之觀察。

參、個案研究結果與討論

本研究共計採訪五名該協會會員，對於個別受訪者給予代號，並於訪談時簽署訪談同意書（見附錄一），受訪者在參與本研究後，具有隨時退出本研究權利。因此由表 1 可獲悉受訪者的基本資料，皆已從協會創立加入至今為主要訪談對象。

表 1 受訪者基本資料

個案代號	A	B	C	D	E
資本額	100 萬	150 萬	100 萬	50 萬	150 萬
企業年數	2 年	2 年	2.5 年	2.5 年	2.5 年
工作年資	30 年	20 年	40 年	20 年	20 年
過去創業年資	0 年	0 年	20 年	10 年	15 年
過去創業行業	無	無	景觀園藝	美髮設計	通信工程
現職年資	2 年	2 年	2.5 年	2.5 年	2.5 年
性別	男	男	男	女	男
企業擔任職位	負責人	負責人	負責人	負責人	負責人
原屬族群	客家	客家	客家	原住民	客家
現在融入的族群	客家	客家	客家	客家	客家
協會擔任角色	理事長	執行長	前理事長	會員	會員

本研究對象苗栗縣黃金小鎮協會的組成是由在集思廣益形成共識後，才逐漸收納可能的成員而成立，此開啓社群的基礎建立

…我們在講轉行會召集一些志同道合的人，儘管不同行業…有採果農員也有種花、民宿、餐飲的人，及傳統技藝陶瓷等這些行業的人結合起來，從一個年紀上來說不可能像年輕這樣出去外面打拼，就現有經營的產業志同道合想法，大家結合起來思考如何走出一條路（IA11）
 在這種情況下我們就慢慢就有一個組織構想，在91年時協會就是在這情況下成立的，這就是我們個人或團體最初步最早成立的簡單思考方向。（IA12）

知識是被創造的，螺旋過程是經由人爲概念如次序與混沌、微觀與宏觀、部分與整體、心智與身體、內隱與外顯、自我與他人、推論與歸納、創造力與效率（Nonaka, 2005）。因此，深入了解協會成員與環境、協會與環境以及協會內以知識作為文化流動的符號，則如後述之。

一、成員與環境的知識創造現況

知識與能力創造與利用知識是企業維持競爭優勢的最重要資源（Nonaka, 1991; Nelson, 1991; Leonard-Barton, 1992; Quinn, 1992; Drucker, 1993; Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Sveiby, 1997）。但是，當組織靜態與被動觀點以及無法獲得動態程序（Nonaka & Toyama, 2003），例如從經濟環境來看當企業無法持續維持立足於經營環境的競爭優勢時，有

…經營這個農園，是因為經濟不景氣的關係，園藝這個方面在競爭是相當的激烈，最後是變成惡劣（IC07）

所謂的惡劣是說估價標價方面不符成本，反而是想打知名度，有沒有賺錢反而無所謂…（IC08）

…大家只是在拼價錢沒有人在拼品質，所以我認為一個進步的國家進

步的社會，除了人文生活品質要提升以外，不管做任何的行業品質也要提升，如果大家一味的拼價錢只會造成兩敗俱傷，所以我們國家的產業技術無法與其他國家拼比，最重大的原因是我們民族的習性、觀念還有態度，才會被別人比下去…（IC09）

再者，知識是在互動的新概念面貌與結構被創造，提供可能性與情境在知識創造循環的整體上(Nonaka & Toyama, 2003)，例如從生態休閒產品來建立新的知識概念或維持

…所以我們這個園藝事業的經濟遇到了一個瓶頸，看到我們政府在輔助休閒業，所以我們就把園子打扮成一個生態與健康的空間，我想不管人的生活化總是離不開自然，而我本身也算很崇尚自然的，所以我把區塊營造成很天然生態健康的環境，這是我主要做的…（IC10）

因此，前述可能的社會化過程，則可由事業經營經驗的內隱知識，進一步了解成為成員的內隱知識，也就是說協會成員若可直接將其經驗分享並創造成原本身的內隱知識時，便是成員與環境互動的一種過程，可知協會內成員多方互動，讓彼此知識能交流成為相互間共同記憶的累積與轉化。

命題一：客家文化以知識為載體，經由過去創業經驗與生活記憶分享與成員溝通來提供知識，讓客家文化的內隱知識成為成員的共同內隱知識，形成知識創造社會化過程。

另外，在知識創造程序上，個人（創業者）嘗試從他人情況的真實互動上觀察真實的整體面貌，也就是分享情況(Nonaka & Toyama, 2003)，例如表現在促銷管理與消費者的資料蒐集

…我喜歡繞線走，沒有目標我要到哪就好，但今天我不管到幾點都無所謂，因為他沒有實際目標，結果是我要從什麼地方走那才是真正休閒（IC18）

例如他喜歡走山線或是繞山路才是真正戶外休閒，族群以目前實際來講已大部分這樣設定（IC19）

像今天這個大湖酒庄已開幕我就過去看，看完後覺得很好就回去跟朋友分享，下禮拜換別人去大湖酒庄，所以他有設定目標一定是走快速公路（IC20）

另一方面，個人有不同目標與情境，矛盾在所屬的個人與組織之間是不可避免的(Nonaka & Toyama, 2003)，例如創業家本身的人格特質較接近預應式人格（proactive personality）

…大部分就是這樣在做，做到我回來現在在做房子的時候認識前理事

長，他以前跟我先生是同學，同學的關係他們正好在創這個黃金小鎮，他本來線是沒連接到我那條線，就直接從大苗栗就繞走了，但後來慢慢接觸產業後這樣做我覺得不錯，而且庭園也建的很漂亮，有時我們騎車這樣經過就這樣找理事長聊天，後來就問說可不可以加入？
(ID16)

但是仍然必須與先前創業人力資本方面投入分離，才能避免影響

但他說也是要經過會議程序才能做決定，後來他又問說為什麼想加入？然後就會訪談我們加入的目的之類的…我就回答說其實我們家也是有農地，這些產業如果以後我退休不作美髮業，我就有一塊地可以跟你們結合，又可以認識這裡的朋友；當初那些茅鄉亭或車城的人我都不認識，是因為我加入這會員才跟他們接觸，也是因為我加入所以才能很坦然的進來跟他們聊天 (ID17)

因此，前述可能的內部化過程，則可由實務中學習與獲取的外顯知識，進一步了解成為成員的內隱知識，也就是說協會成員若可經營活動與實務的外顯知識時，便是成員與環境互動的一種過程，可知協會利用模仿與實作，讓彼此知識能轉化為相互間的共同記憶。

命題二：客家文化以知識為載體，經由協會實際運作及觀摩其他團體建立社群專業質與量的內容，讓客家文化的外隱知識成為成員的共同內隱知識，形成知識創造內部化過程。

二、組織與環境的知識創造現況

限制環境互動與個人知識外顯化導致本質的害處與錯誤，乃因素整體性複雜會形成無法發現(Nonaka & Toyama, 2003)，例如在交通環境的變遷若是受限則會使得知識無法傳遞，形成知識的價值彰顯不易

…東西向應該是94/2月份也是過年時開通的，當然這還有另外解釋：東西向開通我們也認為是應該的，並不是反對他們開通，因為效法國家建設也是應對社會的交通問題，但也沒什麼願意，所以也不再走這條台線，就直接走東西向。我還有一個觀念說：只要我們這裡還有比較好的文化景點我相信遲早還是能把客人在拉回來的… (IC16)。

再者，與環境整體共存是因為主要由環境影響整體，此現存理論是指組織某一時點現況不能處理動態過程(Nonaka & Toyama, 2003)，例如在建立生態休閒產品無法單從一時點來看，而是要持續性的整體塑造。

…剛開始來講是因為新點子案的介入，而我這邊也有一點補助款，在

補助款當中我就把它做這個平台，感覺平台做下去之後一個平台穀倉好像沒什麼感覺，對社區居民的互動各方面來講還有遊客這樣子看過來，整個景觀來講我是覺得還不太夠，這種情況下我就一直慢慢擴建，營造到目前為止…（IB06）。

因此，前述可能的外顯化過程，則可由事業經營經驗的內隱知識，進一步了解成爲成員的外顯知識，也就是說協會成員若可對話與反應累積成本身的內隱知識時，便是藉組織與環境互動的一種過程，可知協會內成員多方對話，讓彼此知識能交流成爲具外顯的累積與轉化，相較於單板的會議形式而有更好的知識移轉機制。

命題三：客家文化以知識爲載體，經由與社區不同聲音積極地溝通以及推動社區整體營造來提供知識交流，讓客家文化的內隱知識成爲成員的共同外顯知識，形成知識創造外顯化過程。

組織重要議題是整體程序如何能區別到小工作或模組，以及能被分配直到被產出(Nonaka & Toyama, 2003)，例如由社群的認同開始，可從新獲得新的知識價值或內容

…這個組織是以產業面的一種，幾乎每人都有在經營。因為公館都是以農的面向為多，所以我們的協會裡面有各種不同且以農為關係的人結合，起初大家的觀念雷同才會有結合，初期先找出一個可以延伸、跳脫傳統的方式…（IA28）

再者，傳統組織理論嘗試解決經由組織結構、激勵系統、例行工作或組織文化的設計矛盾(Nonaka & Toyama, 2003)，例如過去與現在政府相關的輔導措施牽引著如何檢視內部與外部的影響，甚至會導致衝突

…我們會很希望有一個基本我們想要的，我們就希望當地的主管機關能夠輔導我們，並不是要有經費的補助，當地的機關先起一個帶動的角色，我們也是熱見的（IA29）

當然有很多鄉鎮的例子可尋，一個主管的鄉鎮首長都很努力的帶動，業者當然很樂意配合，有一個良性的循環，不論是上級還是中央，看到某一個地方，看到一個地方有這樣的熱情還是帶動，都會提供協助，這是一個良性的狀態（IA30）

我們這個地方，經過兩年來，政府部門給予我們的輔導，當然還不夠，應該永續的才對，走了一段路以後，有種”身在此山中，不知雲深處。”的感覺（IA31）

希望有人給予我們診斷或者參考，並不是能夠看到的面向都看的很透

(IA32)

這個大環境，碰到七十二線的開通，遊客的減少，是不是我們都該反省檢討，自己內部的內容、或者其他的面向該改進等 (IA33)

組織不只在資訊程序機制上，這是在整體程序經由活動與互動上創造知識 (Nonaka & Toyama, 2003)，例如相關文獻記載

…道卡斯族，過去的原住民有兩個族群，實際上的有一個族，需根據文獻公館鄉誌才找到相關資料(公館鄉誌)每個家庭都會有一本… (個案C)

或者是本身對於歷史知識略有知曉，例如在歷史原貌與歷史演進方面…我是土生土長的，我的祖先來台兩百多年了 (IA34)

以前的農村都是一片一片田地，一看過去都是三合院的房子 (IA35)

六十年代經濟起飛，才開始有水泥的房子開始新建，慢慢的越來越多了 (IA36)

…農村的景象改變比較多，改變的是好還是壞？負面的比正面多，風貌的改變尤其是，水泥房子是水泥叢林，農村看的到的，水溝水圳，都是水泥化，對生態變化很大，到現今，雖然是現代化但對生態改變很大… (IA37)

閩粵來到公館開墾，原住民退回到山上，客家人靠山居住，閩南人靠後龍溪住 (IA38)

，後龍溪是苗栗最大的河(俗稱苗栗的母親河)，有一次大水災後，先民開墾，上百年靠後龍溪旁的閩南人，就把田產、家畜、人，沖走了很多，所以公館百分之九十，所以客家人剩下的比例比閩南人多 (IA39)

以前也有說祖先來這開墾，但把原住民退到山上，而公館的大坑和石圍牆常常被亂，先民兩百多年前，從大陸帶來紅棗有刺，靠河邊用石頭砌起來的圍牆，防止原住民侵擾，隘寮設個茅草屋，有年輕人壯丁大家輪流保護，拿著簡單的武器，看守防止他們騷擾，都有上百年的歷史了… (IA40)

…原住民平埔族等 (ID35)

…要問石圍牆他們有記載。當時就是他們山地人跟我們客家人有衝突，所以才分南柵門和北柵門就是為了要防他們，像紅棗剛好有很多刺，所以就將他種植在那裡，在他們要越過就會刺到，那些都是很尖銳的…那柵門也是為了防範觀察他們用 (ID36)

石母就是我們客家人的習俗，說小孩很難帶時就會認那石母，也就是石頭的母親，這樣小孩就會比較好帶。所以我們石圍牆有很多都是有歷史淵源的，像閩南人他們都會認諸公或觀音菩薩，我們客家人也就是比較特殊去認石頭，帶小孩這樣過去以後會比較好養 (ID38)

因此，前述可能的結合化過程，則可由相關經驗的外顯知識，進一步轉化成為成員的外顯知識，也就是說協會成員若可系統化與應用外顯知識時，便是將組織與環境互動作為一種過程，可知協會內成員獲取與整合外顯知識，讓彼此知識能交流而能轉換、擴散或編輯成為相互間共同記憶，此著重於休閒旅遊市場價值與如何建立智慧財產管理的機制。

命題四：客家文化以知識為載體，經由書報的文獻記載與廟宇的相關紀錄來建立知識的價值，讓客家文化的外顯知識成為成員的共同外顯知識，形成知識創造結合化過程。

而解決問題上，組織創造與定義問題、發展與應用知識來解決問題，以及經營解決問題的活動來發展新知識(Nonaka & Toyama, 2003)，如何建立此對話空間則如圖1所示。

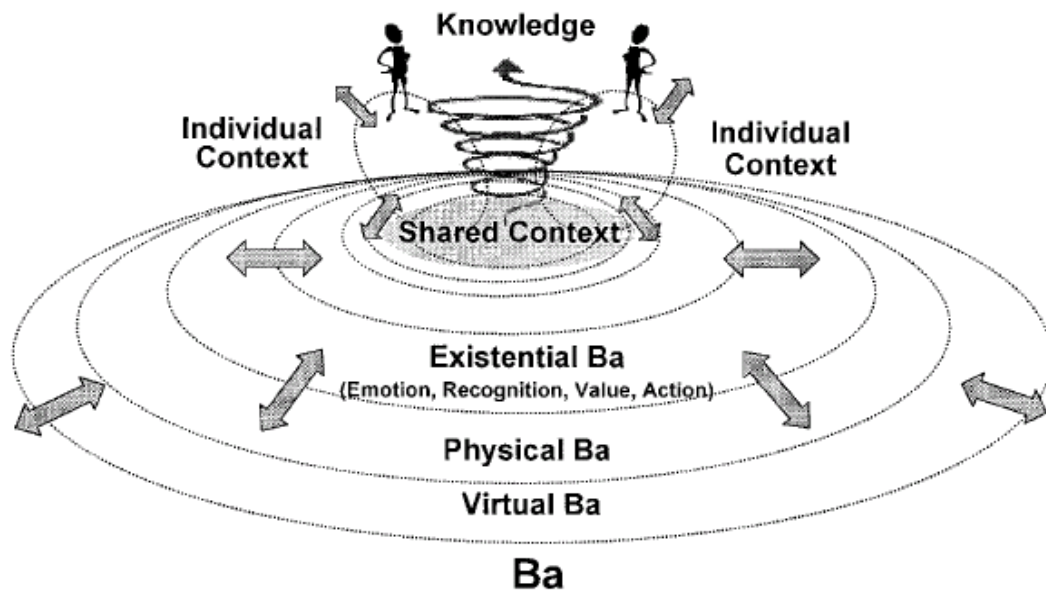


圖 1 「Ba」代表的概念

資料來源：Nonaka & Toyama (2003)，第 7 頁。

藉由整體對話空間的塑造與維持，可解決互動過程知識的累積，從產品管理與文化產品的建立做起，就是

…重要的是地方上的特色或是你這店家的特色，坦白講我們目前還在思考當中，比如說你要推出特色餐，還是推出你這個特色有基礎產業，基礎產業就是你本身能夠生產的才叫基礎產業（IC24）以及我們什麼都有討論，我們要怎樣去跳出舊有的，再從古代的文化裡找出新的，也不算創新，反正復古也是創新（IC25）

從這中間亦可以歷史原貌作為思考原點，例如

找出50年代以前或100年代以前，在我們這個區塊或在我們這個民間生活當中，生活參與的每件事（IC26）

但仍然必須考量到創業現況掌握，因為

我覺得這很特別很有特色，不管研發什麼或創新什麼，一定要有一個基本，而目前我們最主要還是卡在基本方面，沒有辦法大力的去研究他們（IC27）

不過既然是以休閒旅遊為經營的方向，勢必應建立生態相關的休閒產品

…準備室內的小盆景，第二階段準備一些屬於竹藝方面的產品，竹藝方面並不是說一些竹編這些的，我們會走更天然的（IC28）

…把本地的竹子採下來，用簡單的方式加工以新的風貌展現出去，甚至說用竹子給他組合一個什麼型態（IC29）

…現在我們比較流行大貓熊…這些動物，我們可以用意象方式用竹子給他組合起來，推銷出去，如果能推銷出去的話，在地方上也是一種產業（IC30）。

另一方面，協會代理人與環境間結合互依提供可能性以及加入決定知識創造邊界的限制(Nonaka & Toyama, 2003)，尤其是在通路建立與促銷管理更為突顯，

…冬天來講我們那邊是從北方地陣啦，以團隊精神來講，我們基礎產業要推銷出去之外，我們那邊可能要辦理一個窗口，介紹整個環境小鎮的動線（IC31）

遊客來的話我們那邊會設置一個導遊窗口，一般來講人要找地圖，也找不到幾個人會那麼認真，用問的比較快，現成的『喂，什麼地方怎麼走？』這樣比較快（IC32）

我那邊設計一個招牌，遊客來的話，那到環境小鎮就覺得好奇！（IC33）

坐下來，喝杯免費的茶或咖啡，我認為都可以，只要有人，你十個進去，總會有一個消費嘛，那其他的你就介紹環境小鎮這個動線，我未來的構想是這樣子（IC34）

但是，知識創造整體性組織，矛盾必然是創造知識所要克服的障礙(Nonaka & Toyama, 2003)，從掌握創業現況，建立生態休閒產品及產品的管理等都勢必要克服的問題

我現在的看法是，我現在有三個穀倉，一個是補助的兩個是我自己營造的（IB12）

我的想法是把這邊營造成拉回 3、40 年前那種農村生活的感覺 (IB13)

像穀倉是以前堆穀的地方，那後面我有種很多菜，我把 3、40 年前有人挑大便挑水澆菜的感覺意向，延伸出一種故事出來，以後在導覽解說的時候可以延伸進去，讓這個文化內容可以更充實一點… (IB14)

自己往外看與外界看我們的店，這感覺是不一樣的，我們無法去想像，外面這樣走，然後看進店裡的感覺，如何去營造符合一般人看的感覺，然後肯進來消費，是我們很想知道的… (IE24)

因此，前述可能的社會化過程，則可由事業經營經驗的內隱知識，進一步了解成為成員的內隱知識，也就是說協會成員若可直接將其經驗分享並創造成原本身的內隱知識時，便是成員學習與環境互動的一種過程，可知協會內成員多方互動的做中學，讓彼此知識能交流成為相互間共同記憶的累積與轉化。

命題五：客家文化以知識為載體，成員情境在分享情境的互動過程，由不同情緒、認知、價值觀與活動來擴展客家文化的知識範疇。

因此，除了建構互動，對話知識創造產生活動者包含環境以及在社會空間上綜合了內隱與外顯知識(Nonaka & Toyama, 2003，例如藉由政府輔導來建立

整個協會到現在，網頁有沒有做個介紹推廣？南庄會那麼盛行都是訂在六日營業居多，平常都以網頁來訂房訂位，整個目前來講似乎政府在這個方面經費有限 (IA46)

我們協會沒有辦法直接申請，需透過鄉的農會，縣的農業局申請，就是說提議一個計畫，請他們來提申請，這個不分客家人閩南人，很希望跟農政單位有個密切的計畫 (IA47)

…我們碰到一個問題：公館的農產方面，或者是一些條件都蠻好的，甚至可以透過可以帶動的有一點效果出來，我們很希望自己本身的主管單位，像很多鄉鎮把這好的條件發揮出來，我們寫案子時候，都需透過他們，不能單獨去申請 (IA48)

促銷管理不能只是靠自己的努力，

…我們公館休閒觀光場業這個本身要有文化景點及相當好的內容才能吸引遊客，還要真正行銷也要大力推展，坦白說這兩點我們是比較弱 (IC21)

…大湖卓蘭在農會或鄉公所配合卻相當強，他們有為地方作事情，換句話說他們就是靠水果草莓來生活 (IC22)

必須與政府輔導必須能連結才能產生更多效益，

…我們這公館地方就是在文化或農產品方面都比較雜一點，而農會或鄉公所他們心態我是不清楚，可以的話也是能推廣，真正要發展這區塊除了我們私人要努力外，在縣級單位或鄉鎮單位都要積極配合才有辦法把這地方產業或景點推出去，也是要先把地理環境還有把文化面的層次再請公部門幫我們推（IC23）

但是，知識創造不能只是個人自己的情況(Nonaka & Toyama, 2003)，除了需考慮創業時資金投入是否足以支持，

之前來講是兩個人合股，但是後面因為景氣不是很好之下，她沒辦法支撐自己的生活只好退股，所以變成我自己一個人經營苦撐啦！（IB08）

也需要具備創業的基本認知，

說是經營也還有一段距離啦！以我的理想來講還有一段距離，落差蠻大的。所以感覺上我是繼續往前衝啦！（IB09）

頭已經栽下去了不往前衝也不行（IB10）

以及與整體社群的創業關係。

…接著接上黃金小鎮的執行長下去，等於說不介入也不行了，想說不去做給人家看也不行啦！所以我就苦撐到現在（IB11）。

至於個人的社會、文化與歷史情況才是重要的，因為此情況給予對於解釋資訊到創造意義的基礎(Nonaka & Toyama, 2003)，例如在建立生態休閒產品與整體社會、文化及環境是否能予以融入，將平日在當地的資訊轉化成有價值的意義

我們團體也有些經驗，我本身是想要到達自己理想那種景觀內容，我們想說有多少做多少，但有多少做多少也是個問題，因為這樣雖然比較穩當，但是也已經拖長賺錢機會也流失掉它，也有人一下就是比較勇敢砸資金進去做的很好，也有一些無法預估因素而失敗的人，我覺得最大的問題是金錢，假設擁有有基本條件後，最大就是金錢問題，所以我們常做一些貸款方面的考量，要怎樣去運用，譬如說我們是農業結構的鄉村，農會方面有如何協助的地方？例如創業貸款，往盡量能夠貸款低利率做個考量，政府補助的企劃方面我們也可多少協助創業過程的需要和指導（個案C）

我們一般都是協會的，石版的停車場，我們是哪個單位我們也不曉得，那是屬於社區規劃的自行車步道，其他像一般農會一般公所或縣政府都沒補助，那所謂開放空間，就是我們營造好了，社區居民可以共享，因此我們就沒有設定圍牆，讓這整個地方和週遭的環境互動，

我們這個點，甚至整個區域，要如何來打起來，行銷就會有很多的方式。（IE25）

因此，前述可能的社會化過程，則可由事業經營經驗的內隱知識，進一步了解成為成員的內隱知識，也就是說協會成員若可直接將其經驗分享並創造成原本身的內隱知識時，便是成員與環境互動的一種過程，可知協會內成員多方互動，讓彼此知識能交流成為相互間共同記憶的累積與轉化。

命題六：客家文化以知識為載體，從不同互動對象過程，如成員之間，成員與協會之間，協會與其他團體之間，協會與政府單位之間，以及協會與學校之間等，常有矛盾情況產生，若有積極的資源投入，則無法阻擋客家文化的擴散。

肆、建議

如同前述，本研究藉由知識來窺探客家文化如何藉由企業的創意生產過程來擴散與創造新的消費者需求，而獲得如下之建議：

- 一、企業相當清楚客家文化在地理人文區域上的特殊性與重要性，對於協會的功能目標及規劃方向，應規劃成與社區、學校結合，充分發揮社會教育功能。
- 二、改善文化環境與建構成為苗栗地區社區文化發展與產業發展結合之典範，尤其從協會產生的知識社群，應將知識定型成為本地。
- 三、客家文化雖為重要，但若成員無清楚的歷史脈絡，時常呈現出歷史記憶的斷裂，對整體文化推廣上，就會產生矛盾，除了規劃形成的客家特色文化街區外，應可從此發展客家文化產業。
- 四、本研究認為企業在環境互動上十分缺乏，則可參酌 Nonaka (2005)對於知識創造過程可能呈現的互動情形，如圖 2 所示，透過消費者、供應者、競爭者、大學、政府、當地社區等，來創造、分享、移轉、運用過程在內隱與外顯知識上的整合與獲取。

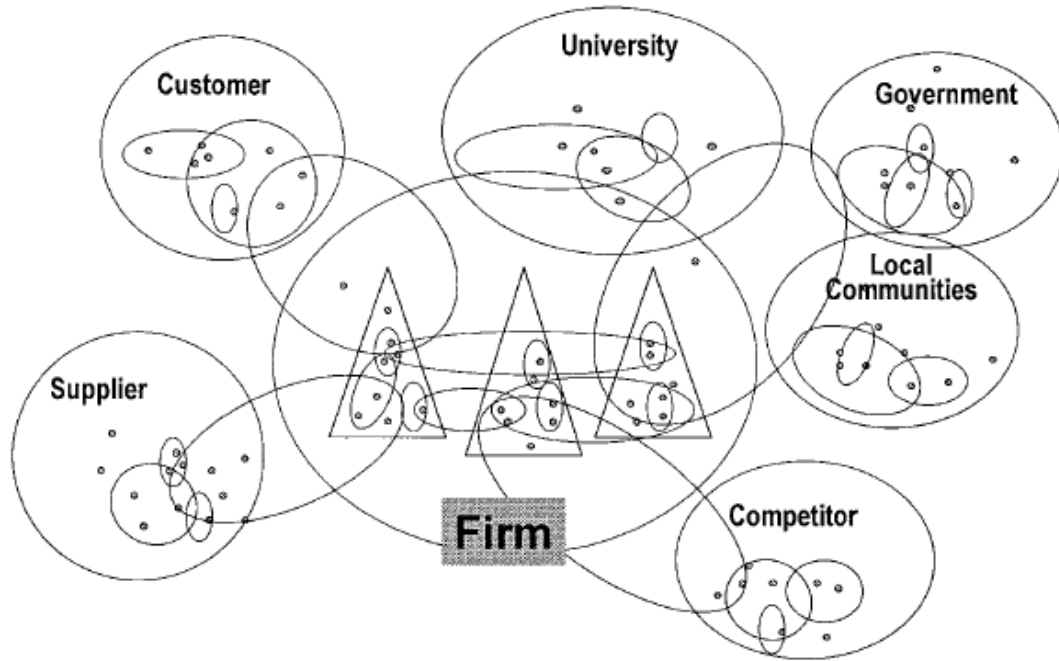


圖 2 組織作為「Ba」的有機結構
資料來源：Nonaka & Toyama (2003)，第 8 頁。

參考文獻

- Boudieu, P.
1990 *Language and Symbolic Power, Polity*. Cambridge.
- Drucker, P.
1993 *Post-Capitalist Society*. London: Butterworth Heinemann.
- Grant, R. M.
1996 “Toward a Knowledge-based Theory of the Firm” . *Strategic Management Journal* 17(Winter Special): 109 - 122.
- Lee, Y. D., Chen, C. S. V., and Chen, P. S.
2005 “An Investigation of Knowledge Management Activities and Effectiveness: A Case of High-tech Enterprises in Taiwan” . Paper presented at The International Association for Computer Information Systems (IACIS) Pacific 2005 Conference, Taipei, Taiwan.
- Leonard-Barton, D.
1992 “Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development” . *Strategic Management Journal* 13(5): 363 - 380.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G.
1985 *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Nelson, R. R.
1991 “Why do firms differ, and how does it matter?” *Strategic Management Journal*

12(Winter special issue): 61 – 74.

Nonaka, I.

1991 “*The knowledge-creating company*” . *Harvard Business Review*, 96 – 104.

Nonaka, I.

1994 “A dynamic theory of organizational knowledge creation” . *Organization Science*, 5(1): 14 – 37.

Nonaka, I. and Toyama, R.

2003 “The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process” . *Knowledge Management Research & Practice* 1: 2-10.

Nonaka, I. and Takeuchi, H.

1995 *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Sveiby, K.

1997 *The New Organizational Wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Yin, R. K.

1994 *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd Ed., Beverly Hills, CA: SAGE Publications.

訪談同意書

項目：企業研究論文

題目：企業創業過程中，經營管理歷程之探索性研究

研究者：陳博舜，博士班研究生，國立中央大學企業管理研究所

我以被訪者的身份參加該研究專案。該研究的目的是為了明確在探討協會會員自身在個人、企業及協會三層次的過去與現況認知及未來期望，其中特別是休閒、行銷、育成，即各公司領導者於企業設立初期（3年內），身處產業經營環境與經營資源，如何帶領企業與參與協會歷程。我明白我已經同意陳博舜使用我的訪談資料來完成他的研究論文。

我也明白我已經同意陳博舜使用我的訪談資料參加會議、發表文章。在研究中涉及到我的地方都以匿名的形式出現，我的名字、我所任職企業的名字都不會出現在該研究中。所有對我的訪談資料將被妥善保存於安全的地方，只有陳博舜本人能夠接觸和閱讀這些資料。我有權利閱讀和質疑根據對我的訪談資料整理出來的材料。我明白我是自願加入該研究的，我可以在任何時間、不需經任何同意的情況下退出該研究，退出該研究不會給我帶來任何負面影響。

我已經閱讀和理解了以上解釋，並滿意對我提出的問題的解答，我自願同意參加該項研究。本同意書正本一式二份，我已得到了一份該同意書的正本。

被訪者簽字-----日期-----

訪談者簽字-----日期-----

訪談者台灣地址：桃園縣中壢市中大路 300 號（國立中央大學企研所）

電話：0955-960-518

Email: chprosen@yahoo.com.tw