

文創創業之資源隨創與價值創造之研究

The Study of Bricolage and Value Creation in Cultural and Creative Entrepreneurship

謝如梅 Ru-Mei Hsieh
國立屏東科技大學科技管理研究所助理教授
rmhsieh@mail.npust.edu.tw

劉怡君 Yi-Chun Liu
國立屏東科技大學科技管理研究所碩士生
jenny4097@yahoo.com.tw

摘要

本研究旨在瞭解文創產業之新創事業面臨資源匱乏的情況下，如何善用傳統產業之文化資源進行隨創，並打造出新型態的文創事業與價值創造。故本研究選定林果良品，以個案研究法探究其運用文化資本及隨創所創造價值之過程。研究結果發現（1）隨創可轉換資源之價值性及可用性，並創造出多元價值。（2）傳統產業有許多可以被運用於隨創的重要文化資源（例如：老師傅）。（3）應重視文化創新，並不斷嘗試資源重組，以創造更高的價值。（4）需策略性地發展文化意圖，在創業過程中不斷融入文化資源。在學術貢獻上，本研究將文化面納入，不單著重於有形資源或人力、知識等無形資源，藉以增加隨創論點之應用。

關鍵字：創業、資源隨創、價值創造、文化創意產業

Abstract

The purpose of this study is about understanding how new enterprise of cultural and creative industry use the cultural resources of conventional industries to bring about bricolage and furthermore establish new forms of cultural and creative industry and value creation under the resources-lacking circumstances. In this study, O'ringo was selected to explore its application of cultural capital and the process of value created by bricolage. The findings shown as follows: (1) Bricolage has the ability of converting resources' value and usability and brings about multiple values. (2) There are plenty of considerable cultural resources that can be applied to bricolage. (3) Cultural innovation should be emphasized and be recombined resources constantly to create higher level of value. (4) Cultural intent

should be strategically developed, and continuously mix with cultural resources in the process of entrepreneurship. On academic contribution, this study not only focuses on tangible resources, manpower, knowledge and other intangible resources but also combines the aspect of culturalization so as to expand the applications of bricolage.

Keywords: entrepreneurship, bricolage, value creation, cultural and creative industry

壹、緒論

近年來，全球與台灣之經濟低迷，許多國家面臨失業率居高不下、經濟不斷衰退之困境，創業（entrepreneurship）因擁有高創新、高成長之潛力，被視為解決經濟發展的方案之一（van Praag & Versloot, 2007）。「文化創意產業」則奠基於台灣深厚之文化特色且結合創意人才，便成為台灣產業轉型中具有高度經濟與附加價值的產業之一。因此政府自 2003 年開始推動「挑戰 2008：國家發展重點計畫－文化創意產業發展計畫」，2010 年正式通過「文化創意產業發展法」，目前文創產業已成為六大新興產業的重點之一，發展文創產業的目的在於創造產值與就業機會，以促進整體生活環境提升（吳思華，2004），透過新創事業之開創，將有助於為企業及社會產生價值創造（value creation）。

為加速文創產業的形成，能吸引專業人才與帶動經濟發展的創業活動便扮演相當關鍵之角色（van Praag & Versloot, 2007）。但從創業的角度而言，從無到有之過程需要投入大量資源，大部分的新創事業在草創階段卻往往處於資源匱乏的狀況（Baker & Nelson, 2005），因此，本研究認為 Baker and Nelson（2005）提出之「隨創（bricolage）」觀點，相當適用於探討缺乏資源的新創事業，如何利用現有資源進行創意、重組並開發新用途之行爲，並補足過去研究對創業初期資源發展與運用的缺口。

近年來文創產業蓬勃發展，但創業與策略領域對於文創產業及其價值創造的探討仍相當不足（Lawrence & Phillips, 2002; Ravasi, Rindova, & Dalpiaz, 2012），過去研究較重視技術或產品創新所產生的價值，但現今愈來愈多的企業轉為強調文化層面的創新。本研究從新創事業的價值創造角度分析，若善加使用手邊現有資源（甚至是原先被視為無價值之資源）進行隨創，將有助於降低生產成本，並藉以提升價值（Baker & Nelson, 2005）。因此，本研究的第一個問題旨在探討「文創產業新創事業在面臨草創期資源匱乏的挑戰下，透過身邊有形或無形資源的隨創如何創造出價值？」

再者，資源包含有形的實體資源（如：資金、技術與設備等），也包含無形的非物質資源（如：社會關係、文化意象等）。無形的資源雖難以具象化或衡量，卻擁有龐大的利用價值，例如本研究探討的文創產業即是將各種富含歷史、文化意義的特殊符號，轉化成商業產品（Dalpiaz, Rindova, & Ravasi, 2010），因此，本研究引入「文化資本（cultural capital）」的概念，探討文化資本為附屬於新事業的一種能力與品味，並將其帶入組織做為經濟生產活動的要素資源。換言之，新創事業擁有之文化資本，在新創事業隨創資源以創造價值的過程中扮演之角色為何？為本研究的第二個問題。

總結而言，有鑑於現有研究較少探討新創事業草創階段時對現有資源的運用、重組之隨創行為，加上對文創產業所擁有之文化資源獨特性與影響效果的理解與探討亦相當缺乏，本研究的第一個論點指出新創事業若能善加運用資源隨創，可將原先無價值之資源創造出其更高價值。其次，本研究第二個論點強調，文創產業之新創事業若能結合文化資本之運用，將能突破資源不足的限制，強化隨創與價值創造之間的關係。

貳、文獻探討

一、創業

從無到有的創業過程，需要許多資源投入以支持新事業的創立（Penrose, 1959）。但實際上，創業者初期時往往缺乏足夠的資金、設備、經驗與人脈，導致創業失敗的比率居高不下（溫肇東、蔡淑梨、張道恆，2000）。因此，在創業過程中致力於尋求可用資源，並用以解決問題或創造新價值，即成為創業者的重要任務之一（Baker & Nelson, 2005）。

由於創業複雜且多面向之特性，學者多以創業過程為分析創業活動的橫軸。新創事業的過程可依時間的先後分為不同的階段，而在每個階段皆面臨不同的關鍵問題（Eckhardt & Shane, 2003），便應著重於不同的焦點與要素。其中，創業與其他領域最大的差異在於新創事業的萌現（emergence）過程（Davidsson & Honig, 2003；劉常勇、謝如梅，2006），亦即創業者如何在複雜且變動的環境中發掘機會，並獲取及利用資源來為企業創造價值。

二、資源隨創觀點

資源為創業過程的重要要素之一 (Penrose, 1959)，由於資源基礎觀點並未探討資源是如何被獲取及開發，便無法用以瞭解創業過程中資源有限時該如何克服，故本研究採用法國人類學者 Levi-Strauss (1968) 提出之資源隨創觀點作為探討基礎。隨創方式組合的結構和程序，並非透過理性的規劃，而是運用手邊既有的資源或是不完整的工具或零件，以即興創作 (improvisation) 方式重建一套新的組合模式或素材應用的概念 (Senyard, Davidsson, Baker, & Steffens, 2011)。許多公司 (尤其是小公司或新創事業) 面臨資源缺乏的企業環境時，創業者會從身邊尋找可用資源，並且不斷嘗試與實驗，藉以找出新的問題解決方法或創造出新價值 (Baker & Nelson, 2005)，因此，資源隨創目前已多用於企業管理方面，近年來亦有愈來愈多的創業研究 (e.g., Baker, Miner, & Eesley, 2003; Cunha, 2005; Di Domenico, Haugh, & Tracey, 2010; 陳意文, 2009) 注意到資源隨創的概念。

Cunha (2005) 將隨創定義為從可取的素材中，創造資源新的應用，用以解決意外的問題，而 Baker et al. (2003) 認為隨創是動手組合手邊的資源，用以解決問題或創造新機會。本研究根據 Baker and Nelson (2005)、陳意文 (2009) 的研究，將隨創定義成「以手邊既有資源為基礎，在將就著用或就地取材的過程中，經由摸索工具及材料的特質，重組資源並找出新用途」。以下將三種概念分別說明，但實際上三者互相影響且可同時使用，故並非完全獨立之概念。

第一種類型為就地取材 (resources at hand)，此為最常見之隨創方式，無論是成本低廉的、價值性低的、免費的或不被重視的任一資源，皆可加以運用。在文創產業中，雖然創業者缺乏有形的實體資源 (如：資金、設備、土地)，但卻有取之不盡的無形文化資源，而創業者即可將這些資源納入創業活動善加使用。

第二種類型為將就著用 (making do)，意指遇到問題及機會時積極地採取行動，才能持續與手邊既有的資源、工具或素材進行對話，進一步探討應用或彌補新的資源。由於文化資源蘊藏豐富的歷史與文化涵養，故文創創業者在資源有限的情況下，需透過不斷地挖掘與使用所擁有之文化資源，以得到更多深入的用途。

第三種類型為擁有新用途之資源重組 (recombination of resources for new purposes)，意指要擴展已存在的思維以重新檢視既有資源的定義與組合方式，進一步重新組合成新價值或解決現有問題。在文創產業的創業活動中，透過前述之就地取材與將就著用後，應根據資源的屬性與特色，創造出新的組合與用途，讓

資源發揮更大的價值。

三、文化資本與文創創業

文化資本一詞源自於社會學和文化研究領域，Bourdieu（1986）將文化資本定義為一種文化培育的過程，指的是人們對於上階層的精緻文化所能掌握的程度。Dalpiaz et al.（2010）則將文化資本定義為組織層次可操作之文化資源與能力，且可用以創造價值。本研究參考吳思華（2004）之觀點，將「文化資本」定義為「文化创意產業中關鍵的生產投入要素，藉由科技與創意的創新運用，有助於提升產品和服務的附加價值，進而累積資本、創造利潤」。

新創事業在創業過程中，若能善加運用其所擁有之文化資本，利用隨創方式對手邊現有文化資源進行盤點（資源回溯性），例如針對其擁有的文化素材進行辨識，並結合動手做與新用途之資源重組，將能大幅提升產品或服務的文化意義與象徵意涵，甚至帶動流行與時尚風潮。透過將文化注入商品和服務之生產過程，掌握消費者的需求與價值偏好，提升附加價值，為新創事業創造更高之價值（Dalpiaz et al., 2010）。

Ravasi et al.（2012）以文化觀點探討如何在文化意義下產生商品的價值，提出（1）文化創新（cultural innovation）：加入設計以改變商品的文化重要性。（2）文化資源（cultural resources）：藉由文化知識的支持，使廠商可以確認且運用文化創新機會的獨特資源。（3）文化意圖（cultural intent）：發展可利用之文化資源去達到特定商品之文化定位的具體策略。從其觀點可看出其三者間的相互性，若要有效創造出文化價值便須擁有強的文化意圖，藉由策略性的發展以強化文化知識的應用，使得文化資源得以被運用甚至發展出其創新性。

四、文創創業之資源隨創與價值創造

新創事業在資源有限的情況下，運用資源隨創之過程將能有效地降低生產成本、提高價格並達到價值創造之結果。企業該如何創造價值以增加競爭力並使績效具差異化，儼然已逐漸成為企業內部主要探討與思考的問題（Coff, 2010; Lepak, Smith, & Taylor, 2007; Makadok & Coff, 2002; Nickerson, Silverman, & Zenger., 2007），因此，文創產業在創業過程中，不僅要能盤點及回溯自己手邊的實體資

源，更需要將台灣豐富的傳統文化或生活的內涵，以創意的方式轉化為商品或服務（即軟實力）。

更具體地說，文創產業之新創事業利用現有各式資源所創造之新產品、服務或商業模式，可促進整體生活環境提升，因而創造出更大的價值。劉維公（2010）指出文創產業多以四種產品來提升價值，分別為故事產品（懂得寫故事並以故事型態表現）、意象產品（以創新的手法運用符號、圖騰、造型、色彩等，賦予產品獨特的意象，創造消費者的購買慾望）、品味產品（以時尚或高品味來提升價值）與生活價值產品（提出讓消費者感動的生活價值觀，並將其轉化成可獲利的商品）。然而，本研究所探討之新創事業之價值創造，並不僅限於產品和服務價值，因為從無到有創設新事業的過程中，展現的是整體企業價值，而非單一的產品或服務價值。舉例而言，某些文創商品可能具有非常高之經濟與藝術價值，但若以新創事業而言，除了銷售的商品及服務價值外，亦應考慮公司的品牌價值、整體商業模式的價值。

參、研究方法

一、個案研究法

本研究藉由 Baker and Nelson（2005）所提及之資源隨創模式，以探討資源隨創與價值創造之間的關係，此符合探討兩者間「如何」具相關聯的型態，因此，本研究選擇運用「個案研究法」了解研究對象所運用資源隨創模式的過程、概念及內涵，以及其創業過程中如何運用資源隨創以創造價值。

個案研究法並不像量化研究有數量上的限制，其可配合被訪談對象與研究問題的性質而做調整，一方面可以獲得較豐富的資料分析，另一方面給予研究者較大的詮釋空間，並透過觀察與深入分析的過程探究一現象的發生，以彌補量化研究之不足（程文郁，2002；藍紫堂，2005）。Yin（2009）提出個案研究法是一種經驗調查法，透過此方法可以深入探討現今人們的現象及真實生活的脈絡，當現象與脈絡兩者間範圍不明確時特別適用此方法。而運用個案研究法之步驟如下：
（1）設計訪談問題。（2）尋找受訪對象。（3）進行訪談。（4）撰寫逐字稿。（5）分析逐字稿。

二、研究設計

首先在設計訪談問題部分，本研究採用半結構式訪談法，如此方能先有明確訪談方向，再視實際訪談狀況改變提問順序，進而得到更多有意義之資料。本研究列出 4 項訪談問題之主軸，如下：(1) 基本資料：職業、創業時間、文創產業類別。(2) 創業過程中，運用了哪些現有的資源？(3) 創業過程中，如何運用這些資源來創造價值？(4) 被創造出來的價值對於公司成長的影響？

在找尋受訪對象的步驟中，本研究選擇文化創意產業中的工藝產業作為研究對象，其原因為該產業是眾多文化創意產業中成長幅度最高的，此外，個案研究之對象亦須符合 (1) 公司創辦人。(2) 企業目前仍營運的條件。

根據上述篩選條件，本研究選擇以皮鞋設計製造為主的林果良品為研究個案，其成立於 2005 年，目前已有兩間實體店面。而訪談對象為創辦人曾信儒先生，訪談時間為三小時，為確保深度訪談的有效性，經受訪者同意皆有全程錄音，以便後續之分析。此外，本研究根據 Yin (1994) 建議研究個案需有多重來源，除了進行訪談並進行逐字稿編碼外，亦從網路獲得研究對象的相關資料以進行探討。網路獲取的次級資料包含研究對象的網誌、官方網站的資訊以及研究對象的相關報導文章。透過訪談、次級資料等多重資料的交叉驗證，提高本研究個案信度。

雖然本研究僅藉由一間結合文創與傳統產業之新創事業以探討資源隨創過程，根據 Yin (1994) 指出若採用單一個案研究設計須符合四個特性之一：(1) 該個案為測試理論模式的關鍵個案。(2) 該個案為一極端或獨特之個案。(3) 該個案在產業中為代表性或典型之個案。(4) 該個案可觀察到過去科學研究不易探究現象的一揭露式個案。本研究認為林果良品獲得經濟部新創事業獎，故在其所屬產業中具有一定的代表性，且其市場區隔（主打台灣男性適合穿著之皮鞋）明確、堅持台灣製造並將文化面注入傳統之中，故本單一個案仍具有相當的參考價值。

三、個案簡介

林果良品之創辦人—曾信儒先生，從小便在製鞋環境中成長，對於鞋子具有的一份熟悉感，而他亦熱愛著傳統的老東西，雖然他並非一開始就想進入製鞋業，但其選擇就讀文化資產保存研究所，代表著其仍離不開與文化相關的一切。在一份展覽企劃工作中信儒更加省思台灣製鞋業已不如當前風光，反倒是開始萎縮，其便開始思索重新賦予製鞋產業鏈重生機會及投入客製化鞋子的可能性。2004 年時，他決定付諸實現於創業夢想，雖然面臨到創業資金不雄厚、經營管理知識與經驗的不足、對製鞋市場與顧客之喜好不熟悉、鞋子設計的背景知識薄弱等阻

礙，但他憑藉著熱情與人脈，先從網路開始起步，慢慢從經驗中學習，逐漸累積口碑與顧客忠誠度。

肆、研究結果與發現

本研究藉由訪談結果將創業過程分為三階段，分別為創業初期(網路行銷)、創業中期(實體店面與展覽活動)及目前現況(公司拓點)等三項，並以 Baker and Nelson (2005) 提出之資源隨創三類型(就地取材、將就著用、擁有新用途之資源重組)進行探討與分析(如表 1)，藉以瞭解創業過程中如何運用不盡相同的機會、經驗與資源進行隨創並使文化面注入其中。

一、就地取材

由於林果良品創辦人—曾信儒以「台灣製造」為創業出發點，須找尋台灣手工的傳統製鞋師傅完成創業理念。「我媽媽她其實是從外銷廠轉到內銷廠...在這個產業是還蠻多人認識她的，人脈也還算OK。」信儒如此提及。因此他便藉由母親與身邊的人脈與製鞋師傅接觸，而後，又經由這些人脈認識更多製鞋產業的師傅，「因為這算還蠻封閉的圈圈。」這樣的機會，除了使信儒擁有豐富的人力資源，更能從專業的製鞋師傅身上獲得許多製鞋及賣鞋的知識與經驗。

當林果良品知名度漸開且具穩定收入後，信儒便決定提供顧客一處可直接購買與觀看商品的空間。承租之店面選定後，下一步驟即是房屋的裝潢，好的裝潢設計與創新點子須搭配具備專業知識人才的輔佐方能具體實現。「幫我們做這規劃設計的是我學妹的同學，她跟我 Tone 調一樣，所以她知道我要的是什麼。」信儒再次運用人脈資源找尋到房子規劃設計之人才，由於雙方理念很相似，不僅減少溝通與想法平衡的時間，結果亦能達到期望。

位於台北中山北路二段的實體店面打造完成後，除了作為販售據點外，亦將三樓打造為展覽空間。「我們現在店裡銷售的每雙鞋子，它都有一些它的典故...。」信儒說。因此，信儒希望顧客買鞋之餘，更能透過展覽對製鞋業的歷史有更深的認識，且林果良品所聘請的製鞋師傅們擁有多年的製鞋經驗，他們的親身經歷便成為展覽中最可貴又無價的資訊，比網路來源不明確的知識具有更高的可信度。

成功地建立品牌精神後，林果良品目前選擇於具濃厚古意與文化的台南做為拓店地點，如此方能搭配林果良品所追求之懷舊風格，亦希望藉此與更多台灣不同地區的顧客交換情感。在團隊成員選擇上，信儒便希望能以同一批團隊來運作，如此方能使經營風格達一致性，亦能藉由現有人才為新店創造新價值。

綜合上述討論，本研究發現（1）從無到有的創業過程，人力資源是最常被運用且最容易獲取的資源類型。（2）「人脈」為「就地取材」此隨創類型中的重要資源。（3）藉由人脈拓展人脈方能編織成一人脈網，而創業階段所會運用到的的人脈便會隨著時間而由近至遠。（4）「人」為文創產業的核心資產，藉由情感注入與親身經歷將能使文化以新方式呈現，達到文化傳承之目標。

二、將就著用

信儒最初的創業資本額僅有十萬元，他便選擇以奇摩拍賣做為手工皮鞋販售之通路，不僅省下高額的經營成本亦可藉由網路快速拓展名聲。2006 年時，更進一步地設計自我品牌「林果良品」以進入 PC Home 商店街，盼藉由傳統製鞋師傅的技術搭配符合現代趨勢的流行元素，打造出適合台灣男性腳型及厚度之鞋款，以達到新與舊融合的文創理念以創出市場差異。

此外，林果良品之團隊成員大多都與信儒一樣，無專業的管理背景，店面經營亦非專長，也沒有設計美術系的專業出身，「穿著一點都不流行時尚，怎麼會來設計商品？」團員們常如此調侃自己。但他們仍憑藉著熱情與創業理念共同努力，直至創業中期時，信儒希望不再僅透過無形的網路銷售結合新舊的文化設計產品，而是能藉由與顧客直接的相處培養朋友關係並打造家的感覺。如前述，「人」為一重要資源，顧客便具有成為重要資源的潛在可能。確立了要開實體店面的想法後，便須尋覓適合的地點與建築，在一機緣下其找尋到了一棟位於中山北路的老舊房子，縱使租金昂貴且屋況不甚好，但信儒憑藉著其對老舊物品喜愛，仍然堅持承租，盼能藉此獨具復古風味的店面搭配其產品以傳達其品牌精神。

綜觀上述探討，本研究發現（1）「充裕資金」與「專業背景」為創業必要資源是普遍擁有的創業迷思。（2）創業初期將既有的資源藉由「將就著用」的運用，便能突破困境並有機會創造出超越期望的成果。（3）「害怕失敗」易成為絆腳石，但創業者應嘗試與資源對話方能跨出第一步。

三、新目的之資源重組

在網路行銷的創業初期，信儒除了將商品資訊更新於網站中，更整理相關鞋知識以撰寫「林果皮鞋大辭典」，內容包含鞋子設計的靈感來源、皮鞋的保養方法、皮鞋如何與其他穿著單品做搭配等，盼能使顧客增加與鞋子相關的瞭解與認識，或許亦能使潛在顧客從對知識擴充的熱愛轉為對商品的喜愛。

至創業中期時，林果良品以老房子做為店面選擇，便是期望打造其獨有之復古風格，再藉由創新點子及新元素賦予老房子新設計與新價值。「家具我們都喜歡找那種比較舊的...然後我覺得木頭的東西可以讓空間有那種沉下來慢下來的感覺，還蠻多這種箱子的，其他是路邊撿的...。」信儒熱情地介紹著擺飾。為了保有由內至外的整體性，其運用大量撿來或舊有的家具做為擺設，再運用製鞋師傅包覆皮鞋外層的那層皮之專業技術，賦予家飾濃厚的皮鞋感，如此不僅可以增添懷舊感並強調老舊復古風味的一致性，更可以轉換製鞋師傅原有的用途以節省找尋其他人才之成本。在展覽的部分，信儒除了將製鞋歷史作為展覽內容外，亦將師傅必備的製鞋工具轉為展覽品，透過各工具所被生產的時間遠近以及其被印上不同商標等特徵來闡述製鞋業背後的歷史。

目前林果良品已在台南開拓新店，「這次台南小西門新舖的整體概念是『鞋履圖書館』，使用古老磚牆以及堆滿許多藏書的古老書櫃呈現。林果想和更多朋友分享關於鞋的故事與專業的服務。」信儒藉由先前商展之經驗，運用書本、書櫃、鞋楦頭、裁縫機、師傅製鞋影片和照片打造出一個猶如圖書館的賣鞋場所，使顧客走入店時能以進入圖書館那種悠閒的氛圍，細細欣賞每雙鞋子，並吸收有關製鞋的專業知識。

綜合上述分析，本研究發現（1）「新目的之資源重組」與「文化創新」在文創產業中是相輔相成的，經由新設計搭配傳統技術方能創造出具有工藝文化傳承、美感設計且具情感溫暖的單品。（2）欲注入文化創新的內涵，文化知識亦扮演重要角色，如此方能使設計不失文化感。

表 1 資源隨創類型與創業階段之分析彙整

創業階段 隨創類型	創業初期－ 網路行銷	創業中期－ 實體店面與展覽活動	目前現況－ 公司拓點
就地取材	<ul style="list-style-type: none"> · 母親 · 製鞋師傅 · 同產業師傅 	<ul style="list-style-type: none"> · 學妹的同學 · 製鞋師傅 	<ul style="list-style-type: none"> · 公司現有人才
將就著用	<ul style="list-style-type: none"> · 創業基金十萬元 · 文化知識背景 	<ul style="list-style-type: none"> · 團隊成員之背景 · 昂貴租金 	
擁新用途之資源 重組	<ul style="list-style-type: none"> · 林果皮鞋大辭典 	<ul style="list-style-type: none"> · 老舊店面與家具 · 製鞋師傅 · 製鞋師傅的豐富製鞋業歷史 · 現有和舊有的製鞋工具 · 不同領域的公司 	<ul style="list-style-type: none"> · 創意點子、書本、書櫃、鞋、槓頭、裁縫機、師傅製鞋、影片和照片

資料來源：本研究整理

伍、研究結論與建議

一、研究結論與討論

本研究係對文創產業之新創事業進行資源隨創分析，檢視新創公司在創業過程中的資源隨創類型之運用、文化層次的注入與價值創造，發掘可供未來預計或目前正從事文化创意產業之新創業家之參考。由上述個案實證結果，本研究提出以下六項結論：

(一) 資源隨創能創造多重價值

Lévi-Strauss (1968) 認為資源隨創者的「遊戲規則」即為使用手邊現有的資源，有時甚至會「得到出乎預料之外的出色解決方案」。從本研究之個案可瞭解運用資源隨創能解決當下問題、創造出其原先期望的價值，亦能創造出可運用的

新資源。若以長期的角度看待，創業者不斷重複進行隨創行為可以累積經驗及增加文化知識，往後便能更熟練地運用並創造出更多更高的價值。

（二）化沒價為無價

資源隨創的成果或許會有錯誤和缺口，且大多都是殘破不堪的部件，但資源隨創的結果既能完成工作，亦可增加其價值（Lanzara, 1999）。由實證結果可得知，即使多次以看似無價值的元素進行隨創，卻能經由不同的設計與想法之結合，賦予其新感覺甚至新用途，而大多靈感之實踐往往是不可抄襲且具獨特性的。此外，既有的資源可同時作為三隨創類型的素材，並不一定僅能以單一方式去進行組合。

（三）視限制為創造價值的重要環節

將就著用意指嘗試接受限制並擺脫束縛，化阻力為行動力（Baker & Nelson, 2005）。此意謂在創業起步及創業過程中，若遇到資源匱乏及受限的情況，不要等到資源足夠時才進行運作，而是要運用隨創以解決困境並讓公司找到價值創造的機會。最常見之狀況即為資本額不足，但即使如此亦能藉由不同通路慢慢開始發展，將「資金充足方能創業」的觀念拋掉，創業之野心要逐漸拓展而非一開始便想一步登天。

（四）文化資源為隨創之重要資產

文化創意產業的核心資產在於「人」，並同時包含感性創意人才及理性經營人才的培育（文化創意產業發展方案，2009）。本研究填補了過去資源隨創研究鮮少被提及的文化資源運用之缺口，藉由分析結果可發現製鞋師傅常被作為隨創資源，包含其專業技術、人脈連結及內隱知識等。換言之，文創創業家可經由經驗的累積，更熟練且更具慧眼地識別出文化資源以納入隨創過程中，方能加強其文化層面之顯露。

（五）文化創新賦予新價值

文創業者之所以能稱為文創業者，是因為他們在創業過程中，將文化運用創意手法融入企業中（文化創意產業推動辦公室，2011）。因此，欲將文創事業永

續經營並具有市場差異化，不能單靠簡單的文化資產或新圖騰呈現，而是要加入新概念及創新設計以注入一股新活水，並使企業背後所要傳達的精神被他人重視與瞭解，藉此方能提升顧客對企業產品價值之認定。

（六）視文化意圖為推手

文化之價值創造不僅重視新穎性與差異性，亦要有清楚的策略以了解在經營的過程中，如何加強文化知識與整合文化資源（Ravasi et al., 2012）。故，文創事業度過阻礙重重的創業前期，逐漸了解如何結合文化與資源以進行隨創及創造價值，便需要運用文化意圖以詳盡規劃往後的經營模式。隨創者應策略性地使用先前隨創的經驗，或是整合原有資源及跨領域資源，使隨創之成果更顯價值，對於所要進行的創業過程亦更將事半功倍。

二、研究限制與建議

本研究僅採取單一個案以深入探討文創創業家在創業過程中，其所運用之資源隨創與價值創造之關聯性，後續的研究可以以多重個案進行訪談與分析，令研究結果可以更廣泛地瞭解多位不同創業家所運用隨創之情形，藉由多項相互比較以提出更適用於多位創業家的參考建議，研究結果得以更加完備。其次，文創產業為當今逐漸發展盛行之重點產業，其範圍除了本研究所探討之工藝產業外，亦包含另外 15 種不同類型，未來的研究便可以針對此再多加深入探討，藉以發現不同類型之文創創業家在創業活動中對於文化的運用與認知，以及其對資源隨創之應用所帶來的價值有何差異。此外，未來可拓展研究對象之背景領域，使得研究分析結果能幫助創業家在面臨不同困境時，亦能以資源隨創之方式做為應變，隨創後的結果也能為公司或顧客創造出價值，並不侷限於面臨資源受限或是需要產業轉型的對象方可應用此觀點。如此較多元的研究將會更有助於實務界瞭解其產業在創業過程中，一般資源或文化資源、隨創運用與價值創造之間的相互關係及影響。

參考文獻

1. 文化創意產業發展方案（2009）。**創意台灣－文化創意產業發展方案營動機化（98-102 年、核定本）**。經濟部、新聞局、文建會。

2. 吳思華 (2004)。文化創意的產業化思維。典藏今藝術, 136, 114-117。
3. 陳意文 (2009)。創新產品的資源拼湊與價值實現之研究：採新資源基礎觀點之定性與定量分析。國立政治大學科技管理研究所博士論文, 未出版, 台北市。
4. 程文郁 (2002)。以質性研究方法探討消費者選擇行動電話服務業者之行爲。國立中山大學企業管理學系碩士論文, 未出版, 高雄市。
5. 溫肇東、蔡淑梨、張道恆 (2000)。技術創業者在育成中心之加值研究。技術創造力特性與開發研究研討會。國立政治大學, 台北市。
6. 劉常勇、謝如梅 (2006)。創業研究之回顧與展望：理論與模式探討。創業管理研究, 1(1), 1-44 頁。
7. 劉維公 (2010)。創意：台灣新經濟發展的關鍵競爭力。文建會網站, 2010.10.7。
8. 藍紫堂 (2005)。資訊科技產業中的金主頭家創業模式—以電子零組件廠商爲個案之探索性研究。國立中山大學企業管理學系研究所博士論文, 未出版, 高雄市。
9. Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32, 255-276.
10. Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
11. Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*. In Richardson J. G. (Eds). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press.
12. Coff, R. W. (2010). The Coevolution of Rent Appropriation and Capability Development. *Strategic Management Journal*, 31(7), 711-733.
13. Cunha, M. P. (2005). *Bricolage in organization*. FUEL Working Paper Series, No 474, Uninversidad Nova de Lisboa, Faculdade de Economia. (Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=882784>)
14. Dalpiaz, E., Rindova, V. P., & Ravasi, D. (2010). Where strategy meets culture: The neglected role of cultural and symbolic resources in strategy research. In J. A. C. Baum & J. Lampel (Eds.). *The globalization of strategy research (advances in strategic management)*, 27, 175-208: Emerald Group Publishing Limited.
15. Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 301-331.
16. Di Domenico, H., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: theorizing social value creation in social enterprise. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), 681-703.
17. Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunity and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
18. Lanzara, G. F. (1999). Between Transient Constructs and Persistent Structures: Designing Systems in Action. *Journal of Strategic Information Systems*, 8(4), 331-349.
19. Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2002). Understanding Cultural Industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430-441.
20. Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value Creation and Value Capture: A Multi-Level Perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.
21. Lévi-Strauss, C. (1968). *The savage mind*. University of Chicago Press.
22. Makadok, R., & Coff, R. (2002). The Theory of Value and the Value of Theory: Breaking New Ground Versus Reinventing the Wheel. *Academy of Management Review*, 27, 10-13.
23. Nickerson, J. A., Silverman, B. S., & Zenger, T. R. (2007). The “Problem” of Creating and Capturing Value. *Strategic Organization*, 5(3), 211-225.
24. Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press: New York.
25. Ravasi, D., Rindova, V., & Dalpiaz, E. (2012). The cultural side of value creation. *Strategic Organization*, 10(3), 231-239.
26. Senyard, J. M., Davidsson, P., Baker, T., & Steffens, P. R. (2011). *Resource constraints in innovation: The role of bricolage in new venture creation and firm development*. Proceedings of the 8th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, Swinburne University of Technology, Melbourne, Vic, 609-622.
27. van Praag, C.M., & Versloot, P.H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economic*, 29, 351-382.
28. Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Method*, 2nd Edn. London: Sage Publication.
29. Yin, R. K. (2009). How to do better case studies. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 254-282.