

# 第七章 結論與建議

## 第一節 研究結論

### 壹、「資源」在創新商品的開發活動中扮演關鍵角色

新產品的開發，是一個資源組合的過程(Rumelt, 1984; Barney, 1991; Amit & Schoemaker, 1993)。在過去研究中，學者分別從不同角度探討資源對新產品開發活動的影響，包括企業的資源取用模式、資源組合效率，以及資源能創造的商品效果等。

不過，當廠商處於資源限制較高的環境，或欲建立一個可長可久的事業時，取用成本較低的一般性資源，將有助於降低「資源組合成本」，成為開發創新產品及啟動新事業的基礎。然而，一般性資源通常被視為無用或毫無價值，因此必須能賦予資源新生命，進而與其他元素重新組合，才能創造「無中生有」、超越資源既有價值水準的創新商品。

### 貳、資源初始狀態將影響拼湊效果

手邊資源可得性的高低，即代表資源的初始狀態。進行商品開發活動時，創意並非憑空出現，而是必須「有所本」，才不會面對「巧婦難為無米之炊」的限制。而運用成本不高、甚至免費的一般性資源，較能快速啟動資源重組活動，獲得「就地取材」的優勢。

另一方面，較為豐厚的資源初始狀態，也可在開發創新商品時，增加重複進行多次實驗的機會，透過不斷地資源重組、摸索元素之間的連結關係，以促進學習效果，並累積「工多藝熟」的能耐，進而堅實組合的結構與秩序，使產出能夠逐漸趨於穩定並提高品質。

然而，在產品開發的前期階段，即便擁有較高的資源可得性，可以在成本較為低廉的狀況下，擁有豐厚的重組素材。不過，研究發現，並非所有免費或低廉的資源都適用於產品開發，一旦素材的成本過於低廉，則將產生品質的疑慮，反而增加元素重組時資源品質不佳或不具替代效果的風險。

因此，以成本較低的一般性資源作為開發創新商品的基礎時，為了避免廉價資源造成的「創新兩難」，應仔細審視手邊的既有資源，選擇「量多質精」的重組素材，才能提高「熟能生巧」的可能性，並確保資源能夠發揮的新功能。

## 參、拼湊能力是創造資源多重應用的基礎

運用成本較低的一般性資源，並賦予其新生命，並非倚賴相關知識的深度，而是透過對資源的觀察、區辨與重新連結，使其能取代原型中舊有的元素，而發揮新的拼湊效果。

除了透過辨識資源特性、轉化資源用途之外，拼湊能力也包含做中學的學習及實作能力，亦即透過摸索元素的極限與彈性，逐步釐清元素之間的連結關係，進而掌握拼湊元素的技巧，使資源的多重應用得以在原型中實現。

因此，拼湊能力是創造資源多重應用的基礎，也影響元素重新組合的效果。具有較高的拼湊能力，將能創造較佳的拼湊效果，包括能夠替代舊元素、發揮新功能，抑或是強化組合關係、降低失敗率，都將直接影響價值創造的可能性。

## 肆、互補資產應逐漸專屬化

雖然在開發產品的過程中，可運用既有的連結或關係取得互補性資產，包括原料供應、銷售管道及宣傳平台，都將有助於提高產品雛形的完整度。不過，新素材在重新組合後，一旦維持協調性及穩定性，則應主動尋求較為專屬的互補性資產，以提高消費者的使用價值。

換言之，雖然利用既有的平台、活動或管道，能加速產品的上市與銷售，但在互動及接觸的深度及內涵上，卻可能無法完整傳達產品的創意性、使用性等價值感。

因此，若能自行積極尋求專屬的販售通路、特定的供應管道或宣傳平台，則可帶給消費者更高的使用體驗及感受，促進使用價值的產生。

## 第二節 研究貢獻

### 壹、理論貢獻

#### 一、採用拼湊概念，填補資源基礎觀點的不足

資源基礎觀點自 Penrose(1959)以降，研究焦點皆偏重於探討資源的屬性、類型、存量與流量。在「以創造產品價值」為核心的相關研究中，產品是資源組合的結果，而新產品的開發，則可視為資源組合的過程(Rumelt, 1984; Barney, 1991; Amit & Schoemaker, 1993)。

不過，對於資源組合的內涵、組合元素的變化，以及組合結構及秩序的觀察，雖然在過去研究中著墨不多，但卻是創造資源價值的關鍵。本研究以新資源基礎觀點為主軸，採用拼湊概念，探討開發創新商品的資源拼湊與價值創造因素，並釐清關鍵因素及其相互影響的關係，進一步填補資源基礎觀點的不足。

## 二、開啟「新資源基礎觀點」的理論面向

近年來，資源基礎觀點的發展，逐漸走向無形資產的盤點與應用，如動態能耐與智慧資本的衡量及鑑價。不過，相關研究的基本假設，是以「既存的組織、企業或廠商」作為分析的核心，對於採用閒置或一般性資源而逐漸成形的創意團隊或新創作品，其進入市場前後的初始狀態，卻未在學理上有更進一步的觀察、解釋與發現。

本研究認為，在發展創新作品的初始階段，創意團隊是透過閒置或一般性資源，逐漸累積資源拼湊能力，透過不斷地與資源、環境及消費者對話的「動態」過程中，重新「拼湊」商品(物與物)與市場(物與人)之間的多重關係，並在關係的調整中累積「實作與上市的能力」。

因此，資源拼湊能力可進一步擴展資源基礎觀點的適用性，說明啟動事業的浮現(emergence)階段，創作者或創業者在對比(mapping)產品及市場時，所進行的動態調整，亦如複雜調適系統(Complex Adaptive System)概念探討在混沌邊緣的即興創新、共同調適、實驗與更新再生(Brown & Eisenhardt, 1998)等管理作為。

本研究探討萌芽階段的創意團隊，藉由拼湊一般性資源而點燃創新能量並實現價值的關鍵因素，不僅擴展資源基礎觀點的適用性，亦開啟「新資源基礎觀點」的理論面向。

## 三、擴展拼湊概念的應用範圍

拼湊概念起源於人類學，主要為描述以零敲碎打式的工作形式(Lévi-Strauss, 1966)，將就著運用手邊既有資源、就地取材，作為拼湊工具或器物的基礎，進而創造元素新的使用方法(Baker & Nelson, 2005)。

近年來，在各類相關議題的興起之下，拼湊概念逐漸廣泛地應用在創業領域(Garud & Karnøe, 2003; Baker, 2007)、設計領域(Louridas, 1999)，以及生物演化理論(Jacob, 1977; Duboule & Wilkins, 1998)等學門。本研究基於前述學者的耕耘，以新資源基礎觀點為理論核心，並引用拼湊的概念與內涵，解構在新產品開發活動中，元素的重組及組合結構的形成，進一步擴展拼湊概念的應用範圍。

## 四、對新產品開發研究的貢獻

傳統的新產品開發研究，多強調企業內部的資源組合效率與市場面的商品效果。此研究取向雖然有助於加速開發流程或提升產品功能，卻一直忽略「資源取得成本」的考量。

本研究重新檢驗資源可得性對開發創新產品的影響，主張運用既有資源不僅可以降低開發成本，有助於維持商品或事業的長久性，若能審慎運用，更可突破資源的使用現況而一舉發展多重應用。對於未來逐漸抬頭的綠色創新、材質創新，或資源再利用等議題，也將提供理論上的引導及概念上的借鏡。

## 貳、實務意涵

### 一、系統性地觀察及分析小型創新商品的開發活動

過去對新商品開發的研究及觀察中，多數聚焦於企業內部的研發或設計活動，也因此忽略了中小型創意團隊在產品開發前期的醞釀過程。雖然此類團隊的價值創造能力尚未能在市場中完全顯現，但其所蘊含的能量卻可能在早期的創意發想階段即已開始累積。

不過，本研究認為，雖然創新產品尚未能獲得領域或行業中的專家、甚至消費者的高度肯定，不過透過系統性地觀察及分析，卻能瞭解在資源侷限的狀況之下，中小型創意團隊如何將就著使用資源、東拼西湊、零敲碎打，進而突破僵局的過程。因此，對於有意願投入或開發創新商品的個人或團隊，本研究亦提供一個資源取用的整體性架構，以及創意思考的空間。

### 二、彰顯拼湊能力的重要性

在傳統的新產品開發研究中，較為強調企業內部各種能耐的建立，如技術能耐市場能耐以及內外部整合能耐(Verona, 1999)。不過，對於難以挖掘其潛藏價值的一般性資源，過去研究卻不曾提及如何檢驗、區辨及運用。本研究發現，透過拼湊能力的建立，不僅可發現資源隱而未見的新應用，也有助於產品的推陳出新。

另一方面，透過個案的觀察發現，拼湊能力並不倚賴初始知識的深度，而是透過做中學的工匠精神，逐漸在與不同元素的對話及實作中，厚實技藝的精湛程度。因此，拼湊能力雖然不強調生產的效率，卻能創造產品的創新性與獨特性。



### 三、「跨界」或「跨業」開發創新產品的啟示

在人類學家 Lévi-Strauss(1966)提出的「拼湊」概念中，人們之所以能夠發現資源的多重應用，並非來自靈光乍現的無中生有，而是基於對既有資源的好奇心，進而著手研究及探索，才逐漸增加對資源特質的認識。因此，透過田野調查而發展的「識而後用」概念，也成為 Lévi-Strauss(1966)最重要的觀察。

在本研究的觀察中發現，進行商品開發活動時，創作者對於周遭環境的觀察及區辨，才是能夠發展資源多重應用的關鍵。換言之，當創作者能發現「與過去認識相反的資源特質」，才能開發資源的多種使用途徑，逐漸賦予資源的另一種生命力。因此，開發創意商品時，若能以既有資源為基礎，仔細地檢驗及觀察資源特質，不僅可享有較低的開發成本，亦能創意地運用及快速地重組。

另一方面，資源多重應用亦是一種「差異化策略」，可應用材質創新在高科技的產品中，例如華碩以皮質或木材作為設計元素，透過反差增加形象或是附加價值。因此，產品創新的附加價值可來自於「跨界」或「跨業」創造的特殊性。

而跨界或跨業對產品創新的新穎性，可打破消費者對產品認知的既定形象，創造設計上的一種驚豔(surprise)的「反經驗」效果，使產品在換裝後產生更高的附加價值。

## 第三節 研究限制

### 壹、研究工具的限制

本研究選擇共識評量法作為衡量的工具，而非直接以「創作者」為問卷的發放對象，原因有二。首先，在題項部分，是為了處理主觀性的問題。舉例而言，在資源可得性的判斷中，包括資源成本的高低、規範的明確程度，以及合法性等，都是屬於主觀性較強的判斷，若缺乏客觀的比較基準將不易衡量。為了對產品的評量取得一般性的標準，本研究採用 Amabile(1983)提出的共識評量法，以獲得主觀評量下的客觀標準。

其次，是問卷發放場域的限制。本研究選擇透過創意市集觀察多元的創新商品，不過，在主辦單位的要求下，研究者並無法干擾正在現場進行展示及銷售活動的創作團隊，僅能透過專家的觀察或與創作者的互動，衡量創新商品的各個面向。最後，雖然在量化研究部分缺乏創作者的涉入，不過本研究亦試圖透過四個創作者對商品開發過程的敘說，填補量化研究的不足之處。

## 貳、選擇施測對象的限制

在傳統的新產品開發研究中，多以企業內部的產品研發活動為觀察對象。不過，本研究的目的在於分析各種資源拼湊因素對價值創造的影響，若以一般企業為研究田野，則無法一次觀察多樣化的產品開發。而創意市集具有「百花齊放」的特質，可同時聚集及展示多種商品，涵蓋面向亦相當廣泛，有助於研究者在施測時獲得較為充足的樣本。此外，在眾多的市集活動中，也以誠品舉辦「一卡皮箱 Show 自己」最具規模與代表性，因此本研究即選擇以此活動為施測的田野。

## 參、資料蒐集的限制

### 一、個案研究

在個案研究部分，本研究選擇以回溯人生經驗或生命故事的敘事法，作為深度訪談的實施形式。不過，受限於訪談對象的有限記憶或敘事技巧，難免會造成印象模糊化或不夠流暢的問題。此外，由於本研究涉及創意性極高的商品開發活動，因此仍有部分受訪者不願公開或僅同意公開部分經驗。舉例而言，對於資源的成本、合法性、互補資產的來源等，都是創作團隊較不主動揭露的資訊。

另一方面，小型創新商品正處於產品或事業的推廣期，因此對於牽涉敏感的銷售議題，也傾向較為保守的說法，研究者必須對照新聞資料，再次驗證資訊的真實性。

### 二、量化研究

在量化研究部分，本研究選擇近年來蓬勃發展的「創意市集」活動，作為施測的田野，而誠品舉辦的「一卡皮箱 SHOW 自己」，雖然已經連續舉辦兩屆，但在樣本的數量上也僅符合最低的研究要求，共蒐集約 50 份樣本，因此在統計的解釋力部分仍力有未逮。

而誠品在 2008 年開始已停止舉辦相關活動，目前僅有位於西門町的紅樓仍保持創意市集展示，或是零星的城鄉節慶邀約，但創意團隊參與活動的重複性高，因此，對於樣本的增加並無顯著的幫助。

## 第四節 後續研究建議

### 壹、資料分析方式

本研究認為，創新商品是設計邏輯的重現，若直接衡量創作者拼湊資源的各面向，可能造成主觀性過強的偏誤。因此，在驗證概念時，本研究選擇透過其他設計者(專家)的觀察，試圖「重建」設計者本身的建構過程，卻可能造成判斷的落差，因此，未來可試圖加入創作者的自我評量，綜合分析結果的異同。

其次，當專家進行現場評分時，每一組創作團隊呈現的作品，是以「攤位」為單位，而每隊呈現的作品數量並不相同，從二至三項到數十樣不等，因此專家評分時，是以「資源」為觀察標的，所以每位專家觀察的主要作品可能不相同。

不過，樣本數的處理目前卻是以團隊為單位，透過三位專家的平均，求得49個樣本，如下表7.1所示。根據上述的檢討，未來可以每位專家觀察的創作物視為一個樣本處理，以147個樣本進行統計分析，如下表7.2所示。

表 7.1：本研究資料分析方式

(N=49)	專家 1 專家 2 專家 3
攤位 1	
攤位 2	
攤位 3	
...	
攤位 49	

表 7.2：後續資料分析方式

(N=147)	專家 1	專家 2	專家 3
攤位 1			
作品 1			
作品 2			
作品 3			
攤位 2			
作品 1			
作品 2			
作品 3			
...			
攤位 49			

## 貳、個案資料的蒐集與深化

### 一、消費者端的價值感知

本研究是從創作者的邏輯拆解產品的架構與元素，並透過創作者蒐集顧客端的資料，藉此瞭解消費者對商品的偏好與認知。不過，未來應可嘗試直接訪問消費者，擴大訪問的規模，以剖析其主要的價值面向，萃取關鍵的價值感知。

### 二、互補資產對價值實現的影響

從個案的分析中可知，在創作過程中，除了一般性資源及閒置資源的拼湊之外，互補性資產的拼湊與重組，亦是影響價值實現的關鍵因素。因此，包括互補性資產的成本、品質，以及與商品的組合或配適關係，都將影響後續推廣的順利程度。因此，未來在蒐集與分析個案資料時，不僅應廣泛蒐集位於不同發展階段的案例，更應進一步分析互補資產對價值實現的影響。

### 參、價值保護議題

雖然拼湊式的資源組合方式，能夠挖掘「未開發完全」的資源，並發揮「無中生有」的資源價值。不過，Baker & Nelson(2005)提醒，此種拼湊式的資源組合方式，僅為價值創造，而非價值專占(value appropriation)<sup>45</sup>。

換言之，由於商品開發的資源特質，屬於不具專屬性的一般性資源，因此將面臨仿冒及侵權的風險(Gemser & Winjnberg, 2001)，廠商僅能透過設計或材質創新、申請專利或商標，藉由內隱的工藝技法或法律的保護，進而規避模仿而保障價值。即便如此，多數創作團隊普遍缺乏專利申請的知識，而後續的專利維護，也是一大負擔。

因此，在後續研究中，應多關注及追蹤透過交易而獲取專屬利益的廠商案例，分析影響價值獲取的因素及內涵，以瞭解拼湊式的創新產品開發能夠持續發展的關鍵。

---

<sup>45</sup> 在賴鈺晶(2005)的研究中，將「value appropriation」譯為「價值專占」，意指廠商能夠透過交易而獲取專屬利益。



## 肆、其他價值影響因素

本研究對於價值創造的探討，主要焦點在於新商品開發的資源組合議題，不過，影響價值組成的因素，或消費者認知的價值來源，則應涵蓋更廣的面向，如生態環保觀、說故事的能力、產品法規等，都是未來研究能夠探討及深化的議題。

## 伍、不同資源類型與失敗案例的分析

本研究選取四個個案進行探討，從資源類型來看，則涵蓋布料、鋼材、建材及紙類，不過，從實務上的觀察，創新商品具有更為多元的樣貌，因此，本研究似乎應更廣泛地蒐集與歸納其他資源類型的案例。其次，案例選取亦可考量運用相同資源類型的商品開發活動，可在未來進行比較研究，瞭解其發展的異同，給予實務上的建議。

最後，從實務觀察中發現，近年來許多創意或設計商品如雨後春筍般地在市場中出現，不過持續發展的案例不多，而能夠放眼國際的成功案例更是鳳毛麟角。因此，此類商品的「價值實現」議題應受到更多的關注。

事實上，商品及其商業模式的設計，都是影響價值實現的重要因素。產品價值是一種溝通媒介，可視為一種與消費者溝通的「中介物」，而價值更可進一步剖析為各種價值成分，如象徵價值及市場價值。另一方面，商業模式的設計，亦可提高商品價值。因此，未來將可蒐集更多失敗案例，從價值、物件及事件(設計商業模式)三面向的分析中，在座標軸中點出每個案例的位置，以描繪成功商品策略的發展途徑，如下圖 7.1 所示。

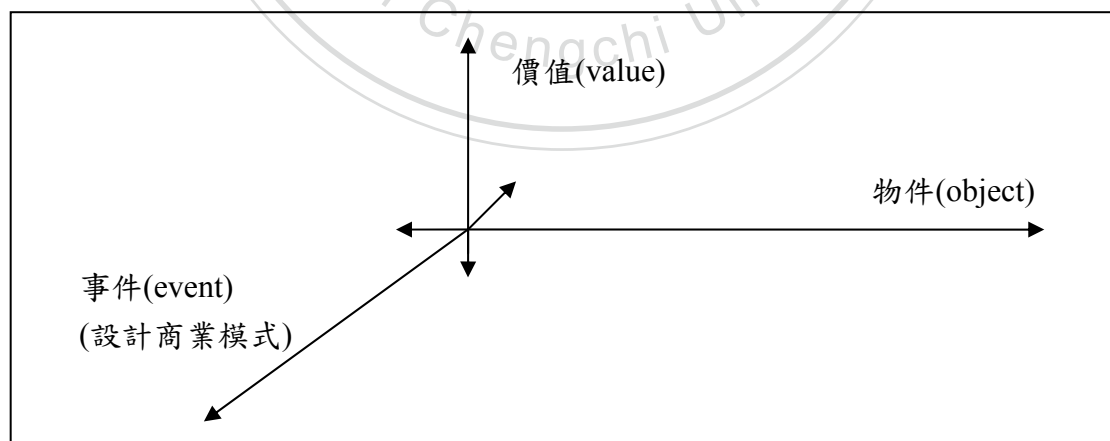


圖 7.1：產品價值分析圖

## 陸、更多大型企業的新產品開發分析

本研究的案例選擇與施測田野，皆以參與創意市集或相關活動的中小型團隊為主，因此缺乏更多大型企業的新產品開發案例。由於大型企業的產品開發活動，將牽涉更多的相關議題，包括團隊規模、研發經費、組織規範，乃至於產品策略的規劃(官政能，1995)等，因此可用於測試及檢驗理論架構的適用性，作為進一步擴展的基礎。

## 柒、沿用原創概念的後續追蹤

在四個個案的觀察中，當創意團隊論及產品原創性時，不論是否自行敘說，或是研究者的事後檢驗，都發現創作者隱約受到其他原創案例的影響。事實上，台灣翹帆團隊的運用藍白帆布的產品開發，創作者的靈感是源自於香港當地的紅白藍帆布，而實驗性家具團隊運用的蜂巢紙，也可發現許多來自日本、加拿大的國外案例<sup>46</sup>，而水泥戒指的原創概念則是來自清水模板技術。因此，未來將可追蹤創意團隊沿用原創概念的動機、機緣、優勢及劣勢，或是以時間序列探討創意承襲的概念落差及市場反應，瞭解此後進模式對未來發展的影響。

---

<sup>46</sup> 在「世新企管系期末報告」，曾列舉相關國際作品，包括日本 Tokujin Yoshioka 推出的「Honey Pop」座椅、加拿大 Molo 創作的「Paper Softseating」家具，都是運用紙類作為原料，創作輕巧的創意家具。