

新手與連續創業家之社會網絡拼湊與新事業機會之關聯性研究

A Study of Relationship between Novice and Serial Entrepreneur, Network Bricolage, and New Venture Opportunities

謝如梅¹

國立屏東科技大學科技管理研究所助理教授

rmhsieh@gmail.com

黃品璇²

國立屏東科技大學科技管理研究所碩士生

badapple0113@yahoo.com.tw

莊為傑³

國立屏東科技大學科技管理研究所碩士

M9774015@mail.npust.edu.tw

摘 要

現今網路的發達與軟體應用的崛起，仰賴資通訊產業持續的成長，政府在近年來持續推廣高科技硬體與軟體產業的發展，並有許多新創公司投入市場，然而創業者往往是資源有限的情況，因此創業過程中利用社會網絡克服資訊或資源不足之障礙，進而發展出新事業機會是相當重要的。

本研究以質性研究方法，訪談國內20位資通訊產業之創業家，以創業經驗分為「新手」與「連續」創業家，並以Baker and Nelson(2005)之資源拼湊(bricolage)觀點及分類（將就著用、就地取材、新目的之資源重組）進行訪談資料整理，並特別著眼於創業者之社會網絡來探討資源拼湊的議題。研究結果發現在獲得或發現新事業機會之情況下，善用將就著用之創業者傾向採取強連結的社會網絡關係；善用就地取材之創業者傾向採取弱連結社會網絡關係；善用新目的資源重組之創業者傾向採取混合強弱連結的社會網絡關係。此外，新手創業者會更傾向於將就著用，而連續創業者則傾向於就地取材發現新領域的新事業機會，並且善於以新目的之資源重組發現新事業機會。

關鍵詞：資源拼湊、創業經驗、新事業機會、社會網絡、ICT 產業。

1.緒論

1.1 研究背景與動機

在現今的經濟變動的時代，創新、多元與冒險精神，已成為台灣社會發展的動力，國內中小企業占總企業家數 97.91%(經濟部中小企業處，2010)，且擁有彈性大、反應快、機動力強的特性；但許多新創事業在缺乏足夠的資金、設備、經驗與人脈的情況下，面臨資金、技術、人力資源不足的高度挑戰，導致創業失敗的比率居高不下(溫肇東、蔡淑梨、張道恆，2000)。創業者在創業過程中，對於資源上的不足以及新的機會，是透過自身與外界不同的網絡關係進行零碎敲打的方式，來進一步將創造新的機會並解決問題，故本研究根據 Baker, Miner, and Easley (2003)之論點，以網絡拼湊(Network Bricolage)之觀點探討創業者建立新事業與打造新機會的過程。

拼湊概念最早來自於法國人類學者李維史特勞斯(Lévi-Strauss)觀察原始民族所著之「野性的思維(The Savage Mind(La Pensee Sauvage))」一書中,認為拼湊是將就地以既有資源進行就地取材的方式來解決問題, Baker, Miner, & Eesley(2003)將拼湊的概念運用於創業家網絡資源的拼湊,並將拼湊分類成三種特質,包括「就地取材(Resource at Hand)」、「創造新目的之資源重組(Recombination of Resources for New Purposes)」、「將就著用(Making Do)」,探討創業者如何透過此三種方式來獲取新事業所需資源。

其次,過去研究指出創業經驗有非常密切之關係,認為創業經驗的學習有助於創業者更順利創業成功(Westhead, Wcbasaran, Wright, and Binks, 2005),原因是新手創業者在認知辨識機會與網絡大小相對較狹窄;而有經驗的連續創業者則受到過去創業所建立的人脈和不同資訊的影響,在社會網絡關係方面有高度差異性,對於發現新事業機會的看法也有所不同(Ucbasaran, Westhead, Wright, and Binks, 2003),因此將創業家分為「新手(Novice)」與「連續(Serial)」之創業者。

本研究以「網絡拼湊」角度來探討創業家社會網絡關係的運用對發現新事業機會的內涵與關係,試圖來填補在資源基礎觀點(Resource Based View, RBV)(Barney, 1986)研究中鮮少提到的如何運用資源的內涵,以及在創業研究對於社會網絡連結之間的實際狀況,期望結果能幫助創業家在資源環境有限情況下,檢視自身的狀況來配合不同的拼湊手法克服現有困境或創造新事業機會的參考。

本研究認為創業者在從無到有建立新事業的過程中,將社會網絡關係加以拼湊,進而打造出新機會的議題值得深入研究與探討,因此提出以下研究問題:1. 創業者如何透過社會網絡拼湊的方式來創造新事業機會?2. 新手與連續創業者之網絡拼湊方式的差異為何?3. 網絡拼湊對新事業機會之關係如何受到創業經驗的影響?

2. 文獻探討

2.1 社會網絡

近年來,社會網絡在創業研究中已越來越受到重視(Slotte-Kock and Nicole, 2009),新創企業的網絡關係依賴也並不止限於新創階段(Hoang and Antoncic, 2003),創業家會一直持續依靠著網絡擁有的多種資源所提供的商業資訊、諮詢和解決問題(Johannisson, Alexanderson, Nowicki, and Senneseth, 1994)。

社會網絡的關係有學者強調網絡治理(Network Governance)的關係交流是夥伴之間的信任能夠強化資源來源的品質(Larson, 1992; Lorenzoni, and Lippardini, 1999),也可以說信任關係即能夠不需要刻意注意就能夠被進一步過濾資源的品質;網絡結構的創業研究也被著重在社會結構的規模(Aldrich and Reese, 1993; Hansen, 1995)、強弱連結(Strong & Weak Tie)、和結構洞(Structural Holes)(Burt, 1992)。然而 Granovetter(1983)表示強連結是基於互動頻率、親近程度、關係持續時間和互惠行為來判斷強連結與弱連結,而且認為強連結可以扮演重要的角色,是更有可能且容易帶來幫助,但是因為經常地接觸,這類型的連結反而因太過於接近,而容易限縮資訊來源。

過去在社會網絡關係上, Bruderl and Preisendorfer(1998)認為情感支持的程度可辨別出強弱連結,而 Granovetter(1983)將社會網絡關係的衡量標準提出分別為互動頻率、親近程度、關係持續時間與互惠行為,簡言之,社會網絡關係的強弱連結是基於互相來往時間長短與彼此互動的程度,因此 Hoang and Antoncic(2003)基於創業家的角度,則表示強弱連結能夠依據接觸頻率在供應商與客戶之間判斷,而本研究即是依據 Granovetter(1983)的親近程度做為分析案例的準則,而

親近程度越高，資訊傳遞流通頻率也越高，更容易辨別出與對方的關係強弱；在本研究中的強連結即是親近程度高，且是與創業者自己習習相關的網絡關係，例如：家人、創業夥伴、協會均是與創業者在互動過程中相當頻繁的網絡關係；弱連結則是親近程度低，與創業者本身的親近關係較低，是一種透過間接關係接觸或者僅有間接關係但沒有接觸，例如：客戶的客戶、不常來往的親友、展覽與研討會不認識的人，創業者即可從這當中辨別出，與對方的親近程度是強或弱。

因此，如何透過網絡拼湊運用獲得需要的人以及其背後的相關資源，本研究社會網絡觀點即以強連結(Strong Tie)與弱連結(Weak Tie)，並以 Granovtter(1983)所提到的「親近程度」之強弱連結來分辨受訪者的社會網絡人脈的連結，並透過人與人之間的互動在強連結與弱連結之間的互動，並進一步發展新的機會即是本研究欲探究的內涵。

2.2 拼湊概念定義

「拼湊」(Bricolage)一詞，源自於法語，中譯為「修補術」，亦稱為「修補匠」(Bricoleur)「做零工」、「修理自己的東西」；在韋氏國際字典(Webster's Third New International Dictionary, 1964)定義為利用手邊所及一切的資源來建構的一種工作型態(一種塑造方式或思考結構)。而近年來，管理領域已開始運用拼湊觀點來說明組織內的特殊情況，因此有待更多學者投入與應用(Cunha, 2005；陳意文，2009)。

Cunha(2005)以拼湊概念探討組織的資源管理，將拼湊定義為「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)則依循 Lévi-Strauss 的概念，認為拼湊是「動手組合手邊的資源，用以解決新的問題或創造新的機會」的「網絡拼湊」，並且歸納的三大特質，包含「就地取材」、「創造新目的之資源組合」和「將就著用」(Baker & Nelson, 2005)。本研究根據 Baker and Nelson (2005)、陳意文(2009)的研究，將網絡拼湊定義成「以手邊既有資源(社會網絡)為基礎，在將就著應用或就地取材的過程中，經由摸索工具(管道與方式)及材料(專長)的特質，重組資源並找出新用途。」

2.2.1 將就著用(Making Do)

Lévi-Strauss(1968)表示在拼湊過程中，透過不斷地將就著用親自動手做才能與手邊既有的工具或素材進行對話，並從中看出特殊的訊息(Messages)或信號(Signs)；而這樣的拼湊手法意思近似於「自己動手做(Do It Yourself)」(陳意文，2009)。而 Baker and Nelson(2005)對「將就著用」定義為「以既有資源運用其不同物質資源提供不同的服務的一種活動，這樣的活動是鑲嵌在每個不同的資源環境下」。本研究認為，將就著用是以現有資源，持續對資源對話，進一步探討應用或彌補新的資源，將身旁所有可接觸的資源拿來結合。

2.2.2 就地取材(Resource at Hand)

在 Lévi-Strauss(1968)提出的拼湊概念中，其主張將就著用手邊既有的資源，以「就地取材」方式應付環境的變化，這樣的概念也運用在不同的領域，包含人類學、管理、文化、傳播、設計與資訊系統等的建立與開發。而 Baker and Nelson(2005)將 Lévi-Strauss 之拼湊分類出就地取材的概念，並定義為「結合沒有價值或成本低廉卻獨特的其他資源」。本研究認為，就地取材是將手邊既有的資源做為基礎，是一種成本低廉甚至是免費的或不被受重視的資源。

2.2.3 新目的之資源重組(Recombination of Resources for New Purposes)

拼湊的資源組合方式，是在不具有特殊的目的性，利用手邊現存之物來運行資源的組合，並在有限時間下，將參差不齊的工具或材料，不斷透過拼湊組合，在方法與素材的變化下，出現全

新的樣貌 (Lévi-Strauss, 1968)。這樣的觀念用於不同功能或專業的組合，來提供出新的價值，普遍用於日常生活。本研究認為，創造新用途的資源重組，是利用既有資源，以重新檢視定義和組合方式，來找尋成份與成份之間的新用途，是可以將不同屬性的素材重新定義再進一步組合成新的價值或解決現有問題。

2.3 新事業機會(New Venture Opportunities)

機會(Opportunity)是創業的第一步，創業者首先需發掘或創造出新事業機會，才能進一步發展出具有潛力的創業活動(謝如梅、劉常勇，2009)。過去研究從不同觀點探討機會存在本質，包括客觀辨識論與主觀創造論，前者是指機會是客觀存在於市場中，等待具有較佳知識與資訊認知能力之創業者辨識與發掘，是依靠於創業者透過探索的方式(Shane, 2000)；後者則是指機會本身可能並非明確存在，是基於技術的改變創造新的流程、產品和市場，必須依靠創業者的獨特知識與經驗，進行系統性的分析、評估與發展，不斷地創新與創造，才能成為一個真正的機會。本研究採用觀點為後者，認為機會應透過創業者將社會網絡的拼湊而產生，因此會受到主觀建構所影響。簡單來說，機會是指開創新事業的可能性，也就是經由重新組合資源來創造一個新的方法一目的(Means-Ends)架構，並相信能由其中獲得利潤(Shane, 2003)。

Short, Ketchen, Shook, and Ireland (2010)將有關創業研究裡面的機會進行蒐集與整理，並且表示有關機會的研究未來可以朝向機會辨識後的成果評估、創造力、男女之間的差異、人格(Personality)、信念(Beliefs)、價值觀(Values)、態度(Attitudes)、需求(Needs)與組織等方向進行相關創業的機會研究，且進一步整合多位學者對機會的定義，重新定義成「機會是一個夢想或創意被發現或創造出來，並隨著時間演變持續分析所產生的」。

在過去有關機會研究當中，對於機會的辨識、評估、績效、流程與情境等，均都有不同的觀點定義，雖然機會已經被認為是一個有助於幫助創業家確認或了解創業和成長的要素，但是並未有一個可以明確清楚解釋，究竟機會是什麼樣的類型，因此，朱沛(2005)對於機會的分類在研究結果提出狹義與廣義的機會分類，認為機會是上游有新要素與下游有市場而形成的廣義機會；基於廣義機會的條件下，對多數競爭廠商不利或不積極利用，同時創業者卻能夠有能力利用且有互補廠商合作，即為狹義的機會；就本研究在社會網絡的觀點而言，廣義的機會即是原領域的新事業機會，是一種原有的產品提供給新舊客戶、原有的專案內容、原有的技術能力所產生的新的收入方式；狹義的機會在本研究的觀點即是不被積極利用或被忽略的市場，而且與原有的產品、專案與客戶完全不同的一種狹義的機會。而本研究聚焦在社會網絡的新事業機會，是透過人與人之間的互動與組合的產出，即以「網絡拼湊」來解釋新事業機會發現的內涵。

2.4 創業經驗(Entrepreneurial Experience)

過去研究指出創業經驗對於創業者的知識與社會網絡能力有關鍵之影響(劉常勇、謝如梅、陳韋廷，2007)，初次創業者在缺乏經驗與能力的情況下，往往需從錯誤中不斷學習與改進，當創業者重複於第二次、第三次以後，則具備有相當程度之經驗累積，其社會網絡關係之廣度與深度亦隨之擴大。

在過去有關創業家的相關研究中，Westhead et al.(2005)以三種不同的創業者角色新手(Novice)、連續(Serial)、投資組合(Portfolio)中針對 354 個創業者探討政策制定者與執行者在提供資源時，是否要提供額外的措施來進而增加新手創業池(Entrepreneurial Pool)，發現投資組合型的創業者比連續創業者和新手擁有更多樣化的經驗、資源和成長前景，並且表示新手創業者受到資

源不足(技能和知識)的關係而影響了他們的行為(資訊蒐集、機會辨識或發展等)和貢獻，並且建議新手創業者應透過經驗豐富的成功創業家分享來獲取技能。本研究是針對親身進行創業所有過程的創業者，而投資組合型的創業者傾向於創投的領域，並不在本研究所探討範圍內，故不予探討。

由於在創業家本質上，創業者的經驗多寡影響著機會辨識與確認的程度，相對地在網絡關係上亦有些許差異，新手創業者在認知辨識機會與網絡大小相對較狹窄；而有經驗的連續創業者則受到過去創業所建立的人脈和不同資訊的影響，對於發現新事業機會的看法也有所不同，Ucbasaran et al., (2003)即在研究中表示，有經驗的創業者容易在看到新機會情況下，更能透過各種不同認知而看到更多機會與創新。這也表示其實有經驗的創業者所接受到的資訊很可能較新手創業者多，所以在過去創業的經驗當中，不管是成功或失敗經驗，其實都能多多少少獲得與原本不曾創業時所建立的人脈，這些人脈所提供的資訊將幫助創業者更能夠判斷機會的可行性與執行方式。

然而，在創業過程中所致力發展的利害關係人網絡，將能擴展創業者的人脈與網絡關係，一方面能提高社會網絡的規模，使創業者在創業社群中擁有較高的能見度，另一方面能夠藉由與某些重要人物的熟識，來提高社會網絡中所獲得的資訊與資源的品質。更具體地說，利害關係人網絡的建立與運，將有助於創業家獲得更多有利於創業的資訊與資源，而這些優勢將有助於創業者對未來的事業機會之辨認與創造。

另外，劉常勇等人(2007)指出創業者在創業後即產生了許多新的責任關係與利益關係，無可避免地形成了一個新的利害關係人網絡。因此，創業者首先必須釐清外部有哪些具相關性的角色，接著要確認相互的利害關係，並思考相處應對之道。諸如上下游廠商、競爭者、顧客、社福團體、產業協助機構、政府、人民以至於環境等，都是創業者所必須面對的外部利害關係人；有些是創業家會主動去接觸以獲得所需資源、有些則是創業家被迫去處理交易問題以消除營運阻力，這些判斷需要不斷地累積過去所擁有的各種經驗，包含工作經驗、創業經驗、經營經驗等。

由上述，我們可以知道創業經驗其實對創業者創業過程中，扮演著有一定比重的關鍵因素，有過創業經驗的創業者，即擁有了創業過程中失敗的經驗，可以有助於再次創業避免重蹈第一次創業的覆轍，而創業過的創業者相對於新手較清楚各種資源管道，社會網絡關係也會較為廣闊，本研究將上述對於創業經驗的描述進行整理如下：

- (1)創業經驗對於創業者的知識與社會網絡能力有關鍵之影響(劉常勇等人，2007)。
- (2)新手創業者受到資源不足(技能和知識)的關係而影響了他們的行為(資訊蒐集、機會辨識或發展等)，新手創業者應透過經驗豐富的成功創業家分享來獲取技能(Westhead et al., 2005)。
- (3)當創業家有更多失敗經驗時，可以更容易辨別出可行與否的判斷(Ucbasaran, Westhead, and Wright, 2009)。
- (4)學習創業失敗的經驗會是有效的學習方式(Ucbasaran, Westhead, Wright, and Flores, 2010)。
- (5)有經驗的連續創業者受到過去創業所建立的人脈和資訊的影響，對於發現新事業機會的看法也有所不同(Ucbasaran et al., 2003)。

因此本研究試圖在創業經驗不同的創業家中，發覺這兩種不同的創業家究竟在人脈網絡運

用上的差異，而創業經驗以Westhead et al.(2005)「新手(Novice)、連續(Serial)兩種創業者角色作為創業者分類，並將創業經驗定義為「創業者在創業過程中所累積的獨特資源與能力」。

綜合而言，本研究探討網絡拼湊、創業經驗與新事業機會的關聯性，主要探究新手與連續創業者究竟運用何種拼湊方式來獲得新事業機會，首先是網絡拼湊對新事業機會的關係，其次是新手與連續創業者傾向於利用何種拼湊手法來獲得新事業機會，因此本研究描繪整體概念性之理論架構如圖1：

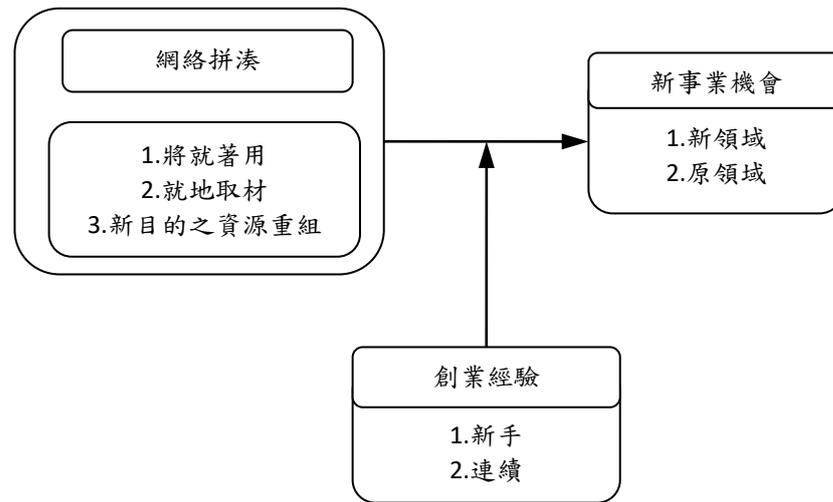


圖 1 網絡拼湊、創業經驗與新事業機會理論架構

3. 研究方法

3.1 研究設計

3.1.1 個案對象選擇

本研究透過實際面對面訪談，藉以了解創業者在創業過程中，如何透過社會網絡拼湊來發現或創造出新事業機會，並且以創業經驗作為關鍵影響要素分類為「新手創業家」與「連續創業家」，探討兩者在進行社會網絡拼湊與新事業機會發現的關連性。由於其產業範圍相當大，故本研究先從國內具公信力單位的資通訊(ICT)產業新創事業主(如：經濟部、育成中心、南港軟體園區、內湖科學園區、高雄軟體科技園區)所頒佈或推薦名單，找尋願意配合且有一定知名度的創業者為受訪者。

3.1.2 資料蒐集方法

本研究採半結構式之個人的深入訪談的方式，事先設計主要的訪談大綱，受訪者依據訪談問題直接反應述說其經驗內容，此訪談方式的特色在於訪者可事先訂定訪談主題，使受訪者能夠被詢問到相同的問題，又可以各創業家的背景差異與回應狀況的不同，採用適當的臨場提問與受訪者做進一步的溝通與分享(陳芬芬，2005)，可避免主要問題差異太大導致訪談內容缺乏交集，同時也能使受訪者盡情表達自身的經驗內涵，而訪談目的在於取得從未被提及或明確描述與界定的「拼湊」之內涵，因此降低提問的規範，也越能夠避免資訊的限制與遺漏，有助於取得更廣泛而真實的內容。每次訪談時間約1小時，經受訪者同意全程錄音，訪談後逐將錄音檔轉為文字檔，並由受訪者確認同意，從中取得重要且相關資訊。

本研究設計之訪談日期時間為2010年10月至2011年11月間，單區域分別為北部13家與南部7

家，產業類別分別軟體14家、硬體製造加工6家。主要訪談問題包括：1. 基本資料：年齡、學歷、公司年齡、創業次數、工作經驗？2. 創業過程中，如何建立人脈(以您的經驗分享)？3. 創業過程中，如何運用人脈來發現新的機會？(請以您經驗舉例)？4. 您覺得人脈對您創業過程有沒有影響？(如何影響)？5. 人脈對您來說是如何經營的？6. 您在創業過程碰到困難時，是如何透過人脈來克服？

3.1.3 資料分析方法

本研究分析方法基於Baker and Nelson(2005)針對20位創業受訪者的歸納分析法進行調整後，將訪談資料文字檔進行歸納分析，分別將各訪談者所使用的拼湊方法與產生的事業機會進行確認與歸納，此作法試圖從表中呈現出各訪談者資料的分佈；其次再依此表再一次進行彙整，以創業經驗、拼湊對於新事業機會的次數分配，目的是辨別出拼湊方式對於新事業機會在高手與連續創業家的差異；第三，分別以拼湊方法、新手與連續創業者與軟體/硬體進行，此作法目的是呈現新手與連續創業者與軟體產業在拼湊手法的差異。並針對三種拼湊方式下的新手與連續創業者進行個案分析說明，藉此比較出新手與連續創業者在拼湊的內涵上的異同，並期望能夠整理出ICT產業的創業者在軟體與硬體上的拼湊概念。

其次，本研究網絡拼湊與新事業機會的分析準則是以社會網絡觀點進行案例截取的依據；過去在社會網絡關係上，Bruderl and Preisendorfer(1998)認為情感支持的強度可辨別出強弱連結，而Granovetter(1983)將社會網絡關係的衡量標準提出分別為互動頻率、親密程度、關係持續時間與互惠行為，簡言之，社會網絡關係的強弱連結是基於互相來往時間長短與彼此互動的程度，因此Hoang(2003)基於創業家的角度，則表示強弱連結能夠依據接觸頻率在供應商與客戶之間判斷，而本研究即是依據Granovetter(1983)的互動頻率做為分析案例的準則，而互動頻率越高，資訊傳遞流通頻率也越高，更容易辨別出與對方的關係強弱；在本研究中的強連結即是互動頻率高，且是與創業者自己習習相關的網絡關係，例如：家人、創業夥伴、協會均是與創業者在互動過程中相當頻繁的網絡關係；弱連結則是互動頻率低，卻不見得與創業者自己有相當的關係，例如：客戶的客戶、不常來往的親友、展覽與研討會不認識的人，當互動頻率不高時，創業者即可辨別出，與對方的關係是強或弱。

最後，在新事業機會的分析準則中，由於過去研究對於機會鮮少將機會分類，僅就評估、分析與情境進行說明，Shane(2000)則表示機會是流程、產品、新組織方式的呈現，機會是能夠創造價值的代表，因此，為了確認機會的樣貌，朱沛(2005)即在研究中表示，機會可分為廣義與狹義的機會，並認為狹義的機會才能成為創業機會並使創業更容易成功；本研究在機會的定義上，是在創業過程中持續發展評估而成的，是一個有價值收益的產品與市場的機會，創業者以自己原有所提供的產品與服務提供給新舊客戶，即是原領域新的事業機會；當創業者提供與原本事業所提供的產品與服務或技術並不同，並透過新的產品、新市場來獲取利潤或持續生存成長，此機會即是新領域的新事業機會。如上述的分析準則，本研究將社會網絡關係的連結與新事業機會的分析準則整理如表1：

表1 分析衡量準則之操作性定義

變項	定義	變項	操作性定義	學者
----	----	----	-------	----

社會網絡連結	創業者的社會網絡關係中，彼此互 相交流並且志同道合且信任的網 絡關係	強連結 弱連結	親密程度	Granovetter(1983)
新事業機會	是一種創業家所經營的公司，在新/ 原產品、新/原專長專案與新/原市 場的廣義與狹義機會	新領域 原領域	新產品、新市 場的狹義機 會 原產品、原市 場的廣義機 會	朱沛(2005)、 本研究定義 朱沛(2005)、 本研究定義

資料來源：本研究整理

4. 研究結果

4.1 資料分析

本研究分別依序以「將就著用」、「就地取材」、「新目的之資源重組」分類後，在各類中分別以新手與連續創業者的拼湊例子與新事業機會的例子做為說明，再於各類最後比較新手與連續創業者在拼湊上情境的不同之處，以探討本研究欲探討的創業者創業過程拼湊的內涵，並了解在何種情境下得到或創造新的事業機會。

4.1.1 將就著用-新手創業者

在社會網絡觀點下，將就著用是將社會網絡的人脈視為資源的一種，創業者透過人脈運用創造機會或彌補缺口，是以現有的社會網絡關係進行結合的一種網絡拼湊方式。然而新手創業者，被認為是沒有足夠的企業經驗之一位企業創始或繼承人(Westhead et al., 2005)，而在本研究中的新手創業者即是在沒有先前的創業經驗的情況進行創業，也沒有足夠相關創業時所需社會網絡關係，是初次踏入創業一途的新手，因此稱為新手創業者。

4.1.1.1 校園連結使客戶降低成本得到更高價值(原領域新事業機會)

ICT1 創業者接到 T 公司的 CASE，其來源是學校的學長已經在 T 公司上班，而學長即詢問是否有意願接手，這樣的 CASE 來源就是透過身邊既有的人脈，將就著拼湊，即是下列例子：

「T 公司也是學長那邊，人家報了兩百多萬的案子(ICT1-6)。」

創業者將原本需要 200 萬經費的案子，即用 70 萬就結案，而這個案子即是以學長所提供的機會來成立，而且是原公司業務領域範圍，例子如下：

「然後學長就問，你們有沒有興趣要做他的案子，那就做了，我們七十萬就給他們做起來。(ICT1-6)。」

4.1.2 將就著用-連續創業者

連續創業者即是在創業一途不只有一次經驗，而是有一次經驗以上，不過是合夥創業或者團隊，只要是參與創立新事業的過程即是創業者一員，因此連續創業者就是有一次以上經驗並有相關創業經驗的創業者。

4.1.2.1 專精強化優勢並帶來新的客戶(原領域新事業機會)

ICT2 連續創業者在第一次創業經驗後，因為累積了相關領域經驗，配合對環境的判斷，專精於公司的特定技術能力，使得公司產生與別人不同的潛在價值，並慢慢累積客戶，例子如下：

「從我們以前做找幾個人寫軟體，將來網路的軟體應該很重要，所以我們就專門在寫網路的軟體，從這過程裡面我們開始去做一些東西，剛好這過程裡面遇到有一個做倉儲物流的，他需要一些軟體，他不是需要傳統軟體(ICT2-2)。」

由於專精於公司的網路軟體技術，因而在適當時機情況下，接觸到不同產業的客戶，恰好該產業客戶打算進行網路軟體建構，因此就踏進了自己從不曾接觸的物流領域機會，例子如下：

「因為倉儲物流的要專門做購物網站的出貨，我想說就大同小異，就去看，我們就接了這樣的一個 project，就做這個軟體(ICT2-2)。」

由上述例子，不免仍可以感覺到，連續創業者也是一樣會透將就著用的拼湊方式來發現機會，不過我們可以發覺到，連續創業者由於曾經創過業，這當中所累積的社會網絡與經驗，其實有助於幫助創業者創業或發現機會，這些創業者也較懂得思考機會的變化與警覺機會的發現，當工作經驗、客戶、同事、親友等累積之後，在進行將就著組合與結合時，可以透過現在較強的連結人脈傳遞資訊與想法，來促使機會的形成。

4.1.3 就地取材-新手創業者

在本研究中，就地取材即是「以手邊既有的資源做為基礎，是一種成本低廉甚至是免費的或不被重視的資源取用方式。」，在社會網絡觀點下，是將社會網絡的人脈視為資源的一種，創業者透過自己身邊不需要花費太多成本，且最初會被認為對自己沒有幫助的人脈的一種使用方式。

4.1.3.1 公司異業合作夥伴協助帶來新機會(新領域新事業機會)

第一次創業者相對較缺乏社會網絡資源，尤其新手創業者往往僅能從身邊的人際關係來拓展業務，而此個案創業者是第一次創業，領域範圍與原本的工作公司相同，由於過去在公司累積了不同領域行業的人脈，在獨自創業後，這樣的人脈讓創業者在沒有事前經營的情況下，接觸到他不認為有幫助的人脈，例子如下：

「我以前異業合作的夥伴，在 C 公司，幫我介紹他們一個投資的，我非常地低調，都沒有人知道我在做遊戲，他就說上來喝個咖啡，我就說，我以前在那邊可以幫你談異業合作，現在已經自己做，規模那麼小，他就說，你來我們要跟你談一些其他的事情，你來我絕對不會讓你後悔，一天打 10 通，我就上去，上去之後他就直接把我帶去那個老闆，談一談就剛好用餐時間到，他就說他訂了法式餐廳，我們就吃午餐，也是開紅酒這樣吃一吃，然後也是酒喝一喝，他也是聊得很輕鬆，這個酒你喝得慣等等，酒我也略懂一點點，有一半時間在喝紅酒(ICT10-1)。」

經過吃飯與一些時間的交流後，創業者並未認為這人脈是對自己的創業有幫助，沒想到這樣的人脈卻帶給他新的業務機會，並且是完全的信任，而這樣的機會卻是有別於創業者原本預定的領域，是一個跨領域合作的新事業機會，例子如下：

「有一半時間在談那個我們在做什麼，現在遊戲產業現在怎麼樣，然後起身要走，他就說，那就交代你了，我說交代什麼？那個我下一檔戲，就想說做一檔戲就出一款遊戲，那這款遊戲就交代你了，錢都沒講清楚，然後手一握就是定案，我根本沒有心裡準備，然後再跟我補一句，你們都怎麼做，那你就怎麼做，他說不考慮了我明天去大陸拍片，一個月後回來，你那本給他看，就是給我朋友，已經從 C 調去那裡，我們朋

友幾天，你第一次跟我見面，你還敢去大陸還說給他看就好，就是要講人際關係，他告訴我一句話，我相信我看人的眼光(ICT10-1)。」

4.1.4 就地取材-連續創業者

4.1.4.1 參加活動認識不同的人並即興創作新機會(新領域新事業機會)

對於連續創業者而言，當創業經驗越豐富，甚至不斷跨領域時，其社會網絡範圍相對也越來越廣，甚至當該創業者建立一定程度之知名度與聲譽後，許多機會則會自行找上門，因此在社會網絡的使用上也越加多元，有時候一些簡單的交談即可能整合異業結合的新事業機會，該創業者即是透過既有的活動，認識到與自己不同行業的朋友，在彼此的介紹與聊天中，並未對這樣的人脈有任何目的與想法，即是符合就地取材方式中被忽略的資源，例子如下：

「跟 F 公司接觸是偶然的機會，有一次我們在 2008 年年底我們參加一個台北的研討會，剛好 F 公司執行副總，我們有跟他碰到面，反正是交換名片，在那邊聊，聊到說最近我們開始要申請一個雲端的東西，那也做得差不多，就是我們那個 idea 都好了，那我們最主要做的就是做 mobile 那一塊，剛好他也在談他們 F 公司那一段時間經營的困境，就是他們面臨了一些競爭，續約率不高，光是要想搭配的組合都想到頭破掉，而且有時候決策一出來不好，那一年能量又沒了(ICT4-2)。」

在聊天過程中，彼此互相分享專業與想法，在無意間，對彼此的領域拼湊，發現新的機會可以試試，因此也開啟了合作契機，並進一步創造新的事業機會，例子如下：

「那時候想到，如果你的東西配合我的軟體，我的軟體服務，未來我們雲端服務，你只要買產品我就送你這個雲端服務，當你用了以後還會換嗎？如果只有我提供這樣的服務，你資料都在上面，想換就沒有那麼容易了，所以黏著度會高，客戶用了那就會持續用，除非有東西不好用，只要我的東西好用，客戶用了就黏住，你那個客戶就跑不掉，他也認同，所以我們在 2009 年年底，我們今年雲端推出，六月份我們辦了一場 seminar 跟 F 公司合辦，報紙...我們就特別提到手機的部份我們就是 F 公司合作(ICT4-2)。」

如上述的多個案，透過強連結的關係多來自於公司本身內部的資訊與專業顧問與夥伴，而且是當這些強連結擁有一定程度的外部資訊時，較能夠未創業者帶來新的機會；而在透過弱連結的情況多來自於無意間的任何一個場合的結識，並且彼此在初次建立了良好的印象以及持續對這些弱連結傳遞資訊，當累積彼此的了解與資訊吸收，即有可能產生新的合作與互利的機會，因此我們可以說明就地取材的連續創業者可以注意身邊強連結所擁有的資訊，並且持續傳遞資訊給弱連結的方式來幫助取得更多機會的資訊。

4.1.4 新目的之資源重組-新手創業者

新目的之資源重組即是將資源重新檢視與原有的用途與定義，並且用不同的定義來將資源進行組合配對的一種方式，社會網絡下即是將原有的人脈定義進行思考不同的組合可能性，例如：老闆變成客戶。

4.1.4.1 跨領域的思考方式與機會的結合(新領域新事業機會)

創業者透過原有認識各種領域的朋友，一直持續透過不斷的對話，彼此結合自己對異業合作的想法，即符合了拼湊是一個思考或工具用法的不同所展現的情況，例子如下：

「發現機會這邊不是機會重要，也不是說認識人，要去跟人家聊 idea，要跟不同人聊，才會一直修正你的 idea(ICT18-1)。」

創業者認為可以透過不同人脈的專業領域思考結合，進而蹦出新的事業機會的可能。

「他們有可能會跟你合作某種東西，這個是很重要的，去激發出一些合作機會(ICT18-1)。」

上述個案當中，新手創業者運用了重新組合與概念的思考方式為基礎，為自己創造了新的機會，也跨越了領域之間合作的可能，由於本次研究中，新手創業者在新目的之資源重組並未有相當多的個案分享，因此我們僅能判斷新手創業者很可能是較少用到新目的之資源重組的方式，是否中間仍受到其他因素影響了新手創業者對於這種方式的思考或結合，仍需要再進一步蒐集更多資料來釐清與強弱連結客戶類型關係。

4.1.5 新目的之資源重組-連續創業者

4.1.5.1 主僱關係的轉換利用分攤風險方式取得機會(原領域新事業機會)

在這案例當中，創業者在原本的公司上班，除了累積其他夥伴的關係之外，還進一步思考對原公司能夠提供的服務，轉化了與公司之間的主僱關係與模式，例子如下：

「我就把我自己上班的這家公司當成我第一個客戶，嘗試跟老闆談，談說我能不能不離開公司，可是我不希望跟你有員工的關係，而是一個顧問的模式或者說一個公司對公司的模式，要這樣談的話會變成說你必須對這企業掌握度要一定的程度，他才願意付這筆費用，對價關係，如果你在這家公司不努力工作，然後做的東西也沒有什麼嚴重，當然你要走他就會叫你走，他再請一個就好，當你有某一種程度的深入了以後，他也發現你有不可取代性的時候，他就會把你留住(ICT3-5)。」

在轉換主僱關係之後，進一步將這關係發展成新的事業機會成立公司，並持續利用這樣的方式，解決了企業培養資訊人員的困擾，創業也是透過這樣的方式來支持公司營運，例子如下：

「就嘗試能不能夠開公司就要說服這個老闆，最熟悉的環境如果連最熟悉的環境都說服不了，出去之後也說服不了別人，第一家公司是這麼做，然後到第二家公司也是忙了兩年，也把整個系統寫完，也跟這老闆提相同的想法，然後他也同意了，所以我用這兩家公司給我的收入開我的公司(ICT3-5)。」

新目的之資源重組是將產品、人脈、過程、關係等資源重新排列、組合與定義，在原領域或這新領域都有創造機會的可能，從上述我們可以得知，連續創業者在利用新目的之資源重組，多為從產品角度出發思考新的機會，而這樣的方式也能夠進一步說服客戶或投資者，但我們可以說，在我們案例下強連結所得到的機會是重新思考互動關係、商業模式以及別人沒發現的 80% 大眾群體，而弱連結則是來自於產品的功能、製造、品質、便利性的思考，進而發現新的機會。

4.2 資料分析小結

本研究發現新手與連續創業家的拼湊的方式均能帶來新的事業機會，其中的差異，是部份的事業機會是原有的服務領域，也有不少機會是非公司原本預期的領域，然而各種創業者的情境與創立之初的情況不同，為避免例子過多而產生混淆，因此本研究即以 Baker and Nelson(2005)在進行創業家的拼湊研究時的整理歸納分析方法，從 20 位創業者所蒐集的訪談資料進行排列、整理與歸納，分別是拼湊的三種方式、新事業機會、原領域機會，從表中來進一步歸納並配合例子分析其中的差異。

依據下表 2，本研究將創業者整理出的訪談資料加以整理並分類後，同一位創業者如果有相同的拼湊方法即歸納為一個方法，就地取材、新目的之資源重組、新事業機會與原領域機會也是，如果將同一創業者連續使用不同方法次數進行分類，將會使資料變得非常不客觀，而且創業者並不能夠以使用拼湊次數來衡量，本研究僅以訪談所蒐集的資料進行截取的資料範圍，主要是希望能夠豐富網絡拼湊與發現新事業機會的其他內涵。

如表 2 我們可以判斷，絕大多數的受訪者，都有用到將就著用與就地取材的拼湊方式，另外在發現機會上，大部份的創業者均有發現新領域的事業機會，從表格分佈來看，每位創業者並不會完全固定使用一種拼湊方式，但我們可以確定的是，創業者至少都會運用一種機會進行拼湊。

表 2 創業經驗、拼湊與新事業機會之分佈表

受訪者 編號	將就 著用	就地 取材	新目的之 資源重組	新領域 新事業機會	原領域 新事業機會	教育 程度	工作 經驗
<u>ICT1</u>	V				V	M	10
ICT 2	V		V		V	M	23
ICT 3	V	V	V	V	V	C	17
ICT 4	V	V		V	V	C	15
ICT 5	V	V		V		C	9
<u>ICT 6</u>	V			V		C	10
ICT 7		V		V		C	20
ICT 8		V		V		D	30
ICT 9	V	V	V	V		M	8
<u>ICT 10</u>		V	V	V		M	20
ICT 11	V			V		M	18
<u>ICT 12</u>	V			V		D	16
ICT 13			V	V		M	28
ICT 14	V	V		V		M	17
<u>ICT 15</u>	V	V		V	V	D	10
ICT 16	V	V		V		C	5
<u>ICT 17</u>	V	V		V		C	23
<u>ICT 18</u>			V	V		M	3
ICT 19	V	V		V	V	C	22
ICT 20	V	V	V	V	V	M	30
總計	15	13	7	18	7		

資料來源：本研究整理

備註 1：編號欄的下橫線並反黑網底代表新手創業者，沒有橫線即是連續創業者

4.2.1 將就著用的創業者

我們可以了解事實上新手創業者的確受到資源不足(技能和知識)的關係而影響了他們的行為(資訊蒐集、機會辨識或發展等)(Westhead et al., 2005)，在上一節的例子我們可以比對出，新手的確都是透過基本既有強連結人脈拓展自己的社會網絡結構並進一步拼湊得到機會，無論是在學

校師長的推薦、客戶的口碑、育成中心的協助、同學的資助、協會成員的幫忙等，這些都成為新手創業者幾乎都會經常利用到的強連結社會網絡關係，主要原因仍然在於新手創業者是初次踏進創業一途，對於所要新創事業的大環境雖然了解，卻不知道要如何運用，因此只能以身邊既有的人脈資源著手來經營；然而，新手也較容易忽略掉較弱連結的人脈，包含不同領域的創業者或經營者、旅行認識的朋友、朋友的老闆、朋友的客戶等，這些對於創業者來說都是在資訊交流上幾乎不可能接觸到，甚至是一面之交的朋友，尤其是在創業初期時更容易忽略這些網絡關係，對新手創業者的立場來看，似乎並不會對公司發展有什麼幫助，但是當公司穩定後，這樣忽略就會慢慢減少，但是新手仍然會接觸到弱連結關係，只不過管道均是來自於原本強連結關係而來，因此我們可以說新手將就著用可以透過強連結來取得弱連結的關係，進而發現或發展新的事業機會。

連續創業者唯一不同的是，連續創業者許多機會來自於歷經工作所拓展的社會網絡或過去創業時累積出來的強連結人脈，而且在新領域機會的發現情境來自於不同的人脈所透露的社會網絡資訊，透過身邊許多協會機構人脈的資訊與既有的各種人脈而產生不同的機會或發現不同的機會，因此，有經驗的連續創業者受到過去創業所建立的人脈和資訊的影響，發現新事業機會的看法也有所不同(Ucbasaran et al., 2003)，所看到的觀點面向或想法也有別於新手創業者，所以可以知道社會網絡的拓展的確有助於發現新領域的事業機會，而且不管是新手創業者還是連續創業者均會使用將就著用的拼湊方式來幫助自己創業。

研究發現一：將就著用傾向以強連結的社會網絡關係獲得新事業機會。

4.2.2 就地取材的創業者

我們從研究看來並未與將就著用有太大的差異，在原領域的機會發現一樣是沒有特別突出點，但是，有一點比較不同於將就著用方式，就地取材在原領域的機會相對有稍微較少的情況，反而均集中在新領域的事業機會中，我們在先前文獻探討有提到，就地取材是運用成本較低廉或者是被忽略的資源來進行拼湊，這些被忽略的人脈資源，對創業者往往是屬於進行拼湊與資源搜尋時，傾向於「in the eye of the beholder(旁觀者眼中)」的一種角度看待機會(Senyard, Davidsson, Baker, and Steffens, 2011)，也就是說，往往在領域以外的旁人，較有可能洞悉到創業者看不到的機會，這樣的人也屬於弱連結的一塊，相對地，創業者也必須以這樣的觀點來看待不同領域網絡結合的機會可能，因此，如果在初次認識時建立良好的印象並持續傳遞資訊在弱連結人脈時即更有可能組合或發現新的合作機會，而且可以持續傳遞交換資訊累積彼此的了解與資訊，當創業者忽視了某些人脈所能帶來得價值時，往往這樣的人脈能夠帶來意想不到的合作與互利的機會。

就地取材在強連結上只要能夠重新檢視身邊強連結人脈所提供的資訊，透過這些資訊來推敲這些資訊來源與其他可能對創業者自己或強連結人脈身邊的其他連結，較能夠為創業者帶來新的事業機會，另外，我們可以從例子看出連續創業者利用就地取材的方式是一直持續利用身邊較弱連結關係的間接人脈或者從未想到的人創造機會，但不是透過強連結而取得的，而是原本對創業者的互動與資訊流通即是弱連結關係，因此，就算是一個不被看好的機會，在不同時空背景與資源配置下反而可能成為一個新的契機(Ardichvili, Ray, and Cardozo, 2003)。

新手則是自己往外接觸或者偶然認識的人的這些弱連結來拓展新事業機會，有些是在旅行中認識、某場教學活動、研討會等，而這些人在起初對於創業者只是一個認識的朋友，而且或許是領域完全不相同，甚至根本沒想到能對自己有什麼幫助，只是在交談中，彼此透過資訊交流彼此分享，往往就會在這不經意的聊天當中，即興創作出新的火花，因此偶然認識的情境較易產生新

領域的新事業機會；但仍有創業者雖著時空背景的改變，而透過這樣的方式發展出原領域的事業機會，有如線上遊戲一般，早期網際網路的頻寬與硬體設備不普及，因此合作的可能也相對較低，但是這樣的機會是存在的，因此，整合來說運用地取材的創業家會一直持續依靠著社會網絡擁有的多種資源所提供的商業資訊、諮詢和解決問題(Johannisson et al., 1994)。

研究發現二：就地取材傾向以弱連結社會網絡關係來獲得新事業機會。

4.2.3 新目的之資源重組的創業者

使用新目的之資源重組可以適用於新手與連續創業者，但是受到工作經驗、創業經驗、知識與網絡規模與領域不同的影響，對於發現新事業機會的可能性就會不同，但是本研究有發現，有相當工作經驗的創業者，較易針對不同的狀況來思考不同的目的，並試圖對產品或服務思考新的呈現方式或價值，再進一步尋找所需要的社會網絡關係，因此，有受到工作的經驗累積與訓練，對於利用新目的之資源重組的方式更能夠清楚且不同的面向去觀察發現與建構社會網絡。

研究發現三：新目的資源重組傾向混合強弱連結的社會網絡關係來獲得新事業機會。

4.2.4 新手與連續創業者的不同

在本研究的資料可以發現，新手與連續創業者的不同之處在於創業經驗的多寡與社會網絡的規模與範圍，新手比較善於利用現有所知的人脈進行將就著用拼湊，大多數會運用在學校與工作累積的資訊與關係的強連結人脈，機會也是從這幾種類型的人脈延伸而出，而只要能夠持續熱心服務或者幫助原有的強連結，都能夠強化彼此的信任而提升這些強連結關係帶來原領域的新事業機會，唯一不足的是，新手經常忽略掉弱連結的關係，是由於第一次創業專注於自己的公司的營運與現有強連結關係的經營，並非刻意忽略過去，然後這樣的忽略會隨著經營時間的累積而慢慢減少，使新手創業者能夠走向連續創業者的特性。

研究發現四：新手創業者傾向於將就著用，較易忽略透過新目的之資源重組來發現原領域新事業機會。

連續創業者則是開始懂得以不同角度來思考人脈的運用，使用的人脈不外乎是親友、客戶、同業、異業、學校、協會等各種強連結與弱連結人脈，這些種種人脈累積源自於原來工作夥伴、創業夥伴、學校、客戶、親友、政府機構等，整體來說，連續創業者的確在社會網絡上範圍較新手廣泛，與過去學者的研究認為創業經驗對社會網絡有影響是不謀而合；況且連續創業者不止善用強連結關係來發展，不管是新領域或原領域的新事業機會，更懂得思考弱連結社會網絡關係所帶來的資訊，並進一步思考社會網絡關係可能發展的新領域或原領域的機會。

研究發現五：連續創業者傾向於就地取材發現新領域的新事業機會，並且善於以新目的之資源重組發現原領域的新

事業機會。

總言之，我們可以從案例發現信任關係與既有關係是有可能帶來機會，並且如果持續傳遞資訊給弱連結人脈對於未來的機會取得有著一定幫助，新手除了要持續加強原來社會網絡的信任關係外，也要學習連續創業者的思考方式。

5. 結論

5.1 研究結論

5.1.1 新手與連續創業者之網絡拼湊方式的差異

新手與連續創業者的拼湊差異上，新手普遍善用「將就著用」方式來拓展網絡關係，即是透

過身邊的強連結人脈，拓展新的客戶、朋友、夥伴或者投資者，甚至也透過強連結來建立一些弱連結的人脈，而這些強連結人脈是與創業者資訊交流最密集的，會經常聊天、討論與聚會等，他們彼此不吝於分享經驗、機會等不同資訊來提升彼此的信任關係，這樣的關係也強化了原領域的新事業機會的取得，當這些連結關係希望提供新的不同領域的事業機會時，信任關係較好的人往往也是第一優先人選，對新手來說是不二的選擇。

連續創業者則較善用「就地取材」的方式，而這樣的方式是已經在經過人脈的累積、工作經驗的累積、創業相關領域人脈累積與信譽的累積情況下，創業者透過既有的社會網絡關係中的弱連結人脈的資訊交流來阿現新的機會，情境往往是不經意的旅行、遊戲、參展等等，而對創業者說，這個人脈是對自己完全不相關、忽略或不需要特別經營花費下的一種弱連結，當創業者用另一種思考方式來看這些弱連結是否在自己的領域能夠產生機會或者自己能夠在對方的領域發現機會，往往這樣的方式更能夠產生新領域的事業機會，而這常常是被認為發現這機會是偶然的甚至是突然想到的，意外地認為這樣的人脈居然跟我有關係，主要還是受到弱連結的關係影響，因為對創業者來說，弱連結的人脈基本上就是對自己的事業沒有太多幫助或者彼此沒有什麼互動交集，然而這些人脈也能夠帶來原領域的新事業機會可能，也就是成為創業者的新客戶。

5.1.2 創業經驗對創造新事業機會之影響

創業經驗對創造新事業機會的影響，在本研究中，許多受訪者均認為，第一次創業的確什麼都不知道，也浪費了許多時間，新手創業者的確在創業過程中，受限於經驗與資源，都會希望往外多認識人來增加客戶，這樣的方式有如大海撈針一般，反而因為是新手，曝光度不夠，信譽的累積不夠，導致受到各種阻礙，然而，因為這樣的眾多的限制，新手創業者往往會從既有的社會網絡關係來著手開發新的事業機會，或者參加協會與一些輔導機構，幫助自己增加更多的資訊管道。

然而，連續創業者卻不同，因為有過創業經驗，知道自己再創業的理由、需求，並且也已經事先累積了過去創業的人脈，而過去累積的這些人脈的規模與範圍相對也高於新手，畢竟創業不只限於在既有的產業領域，有些建立的人脈是其他不同的領域，因此連續創業者所蒐集到的資訊範圍有別於新手，並且也較懂得轉換角色位置來看弱連結人脈對自己的幫助，甚至也較容易在自己還未來得及發現機會時，這些弱連結人脈就已提供了不同機會給創業者，因此我們說有經驗的連續創業者對於發現新事業機會仍有一定的影響。

5.2 學術貢獻

5.2.1 網絡拼湊

拼湊在法國的原意即是將就著就地取材地把資源組合併裝，但是事實上在Levi-Strauss的觀念下，是在一個有限的資源環境下，一種對資源本身定義的思考以及使用型態的方式，創業者即使符合這樣的環境，就算有較多資金與人力等資源的創業者，也不見得能夠得以順利創業，當跨入不同領域時，即陷入在有限資源的環境下，原本被認為不適用的資源很可能成為成長生存的關鍵，就社會網絡而言，當擁有多層次與規模的人脈，面對不同環境較能夠獲得更多的資訊與資源來面對許多問題，有很多機會也是往往來自不經意的發現與根本沒關係或關係薄弱的人；所以拼湊在三種特性的社會網絡情況下，提供了創業者在進行資源尋找、組合的情境中另一種思考方式，用以彌補創業者自己本身思考缺口，進一步發現機會或更容易成長生存。

過去研究對於拼湊只是一個概念性地認為是在有限資源下將就著用現有資源就地取材進行

新的目的之資源重組，本研究將網絡拼湊的三個概念特性套入例子說明，以彌補拼湊資源在社會網絡的實際內涵，而每個創業家的創業環境也不盡相同，但是可以從例子得知究竟是如何透過拼湊來發現新的事業機會，主要彌補了學術研究對於拼湊的模糊概念。

我們也強化了拼湊的三種特性定義與概念，在創業研究對資源的解釋中，「將就著用」是以既有所擁有的資源將就地進行取用結合，「就地取材」則是取得低成本或者不被重視的資源來進行組合，「新目的之資源重組」則是重新用不同角度檢視資源的特性與用途；在本研究的社會網絡定義概念之下，「將就著用」是在自己的社會網絡所擁有的關係將就地進行使用組合，「就地取材」將既有不需要太多經營成本與不被重視或忽略的社會網絡關係進行結合，「新目的之資源重組」則是重新看待身邊既有的社會網絡關係，將各關係原有領域或用途重新定位。

5.2.2 創業經驗

創業經驗在本研究中分為「新手創業者」與「連續創業者」，由於在創業研究中，新手創業者受到資源不足(技能和知識)的關係而影響了他們的行為(資訊蒐集、機會辨識或發展等)，因此，新手創業者應透過經驗豐富的成功創業家分享來獲取技能(Westhead et al., 2005)，然而並不是第一次創業後，第二次創業就一定會成功，就算是學習創業失敗的經驗會是有效的學習方式(Ucbasaran et al., 2010)也不能表示新手不會成功，只是在創業過程中，有經驗的連續創業者受到過去創業所建立的人脈和資訊的影響，對於發現新事業機會的看法也有所不同(Ucbasaran et al., 2003)，本研究在探究創業經驗對新事業機會的過程影響為何？在社會網絡觀點下，新手的確在社會網絡規模較連續創業者小，除了規模之外，我們也發現新手較不善於運用較弱連結的網絡關係來發現或獲得新的事業機會，相反地連續創業者較懂得不放過任何一種社會網絡連結，但是較新手善用弱連結的社會網絡關係，因此我們透過這項研究證實了ICT創業者創業經驗對於創業者的知識與社會網絡能力有關鍵之影響(劉常勇等人，2007)。

5.2.3 新事業機會

在拼湊發現新事業機會的部份，機會在創業研究中一直被探討什麼樣的網絡、過程、情境與創業者個人等因素會影響機會的發現，在本研究中，新事業機會被區分為「原領域」、「新領域」，因為我們發現創業者並不會從一而終地在原領域進行發展，有時會因為某個時機點、人與關係的影響，而改變或增加最初的營業方向或領域，在我們研究中，曾有受訪者認為自己根本不曾會想過會踏入這個部份，因為自己根本不懂，但是因為某個專業人才朋友的加入，在幾年後卻成為公司最主要的收入來源；甚至是從未想過能夠大企業合作的公司，也未曾想過會因為透過客戶的轉介紹，反而成為主要的營業收入，因此本研究在學術上，透過社會網絡的觀點，彌補了發現新事業機會的過程，並且結合拼湊來說明新事業機會的產生與來源。

5.3 實務意涵

本研究針對創業家的實務貢獻，當新手創業家剛創業時，可以透過三種拼湊的概念，進行對自身社會網絡的檢視與分類，選擇對自己最有利的方式進行，亦或重新審視自己的方式是否已經失焦而漫無目的地進行社交，本研究提供創業者在建構或運用社會網絡關係的一種方向參考，當自己強連結人脈相當多時，可以試著持續與客戶或資訊交流較頻繁的人脈進行溝通，並且透過強連結人脈來拓展自己的社會網絡範圍；連續創業者也可以透過既有的人脈，思考審視自己的人脈有哪些是弱連結，並加強自己的信譽與技術能力，使得弱連結人脈在有信任的基礎下，能夠為創業者帶來意想不到或更多營業收入的機會；而當創業者已經創業一段時間後，更可以思考重新檢

視自己的社會網絡關係是否能夠在定位上進行改變來創造新的商業模式或合作機會，並達成雙贏的局面，本研究除了以上建議外，內文中所提供的案例也能供ICT產業的創業者作為經驗分享的參考之一。

5.4 研究限制

由於本研究屬於質性研究，訪談所蒐集的資料僅能代表當事者的現況，在網絡拼湊、創業經驗與新事業機會的關係無法如量化研究能夠透過大量的樣本進行檢定來確立彼此關係，但是仍可作為建構社會網絡在拼湊概念建立的參考；其次，在蒐集資料的過程中，因為是半結構訪談，訪談時間有限，當受訪者自由分享自己的創業經驗時，會疏漏部份較為細節的內容，使本研究在沿用例子與解釋上的困難；第三則是原本期望能夠依照軟硬體的分配比率數量的創業者進行訪談，礙於創業者在時間上與隱私上的考量，在訪談的對象中，接受訪之創業者偏向於軟體部份；第四，由於新事業機會目前並未有較明確的分類，本研究僅依據Shane(2000)與朱沛(2005)之機會概念形成本研究概念，在未來研究運用上仍需透過更多研究來強化概念定義；第五，由於社會網絡相當廣泛，在不同的觀點下所運用的內涵也不盡相同，而本研究僅以強連結與弱連結的互動頻率做為分析基礎，因此，在案例分析的深度與關係釐清上，可能無法完整呈現究竟還有什麼樣的因素影響拼湊行為對新事業機會發現，因此需要更多不同評估關係之間的定義。

5.5 未來研究建議

由於本研究是質性研究，因此期望未來研究者能朝向量化研究的發展，藉此來加以辨別出網絡拼湊三種特性對新事業機會的相關性，使拼湊架構能夠更加完整。其次我們發現工作經驗、教育程度、對網絡拼湊的關係似乎有程度上的不同，因此建議可以從這方面進行相關研究，可以藉此更強化網絡拼湊在創業研究的架構，釐清關係之後更能夠進一步解釋教育程度的影響以及究竟需要什麼樣的工作經驗才能夠更幫助創業者拼湊出新機會。

第三，創業家的社會網絡拼湊方式會隨著創業階段的不同而有不同的情況與使用程度，因此可以探究每段創業階段，運用哪種拼湊方式較能夠幫助新創企業成長或發現新機會。第四，質性研究部份則是建議增加不同產業的網絡拼湊內涵，或者再加以把產業的硬體與軟體的進行更細部分類，以補足創業研究在ICT產業拼湊上面的完整概念缺口。第五，社會網絡的強弱連結的評估標準在過去學術研究中，有不同的觀點與準則，本研究僅依據互動頻率做為強弱連結的評估準則，因此建議未來後續研究者，能夠依據本研究架構深入探究不同的網絡關係定義的探討，以強化網絡拼湊在社會網絡上的概念架構。

第六，新事業機會的分類，本研究為較廣泛的定義，認為新事業機會是上游有廠商資源，下游有市場需求與平台提供的廣義機會；以及在廣義機會前提下，不被接受或忽略甚至是不被競爭廠商注意的狹義機會，本研究建議未來能夠依據不同層次的概念探究新事業機會在不同層級的樣貌，從個人層級、事業層級、企業層級或網絡層級等，建議也能夠以產品、市場、商業模式的角度細部探究不同的新事業機會與拼湊的關係。

第七，本研究是依據創業者的創業次數分類，第一次為「新手」，兩次以上的多次創業者為連續創業者，過去Ucbasaran et al. (2010)與Ucbasaran et al. (2009)即表示學習創業失敗是有效的學習方式，並且能幫助更容易辨別出機會可行與否的判斷，而且有經驗的創業者會因為曾經創過業所建立的人脈與受到資訊判斷影響也會對機會看法判斷有所不同Ucbasaran et al. (2003)，在本研究中創業經驗僅以創業次數做為分類依據，未來可以參與活動次數、訓練次數、創業協助經驗年

數、工作經歷的領域次數或年資、創業時曾擔任角色的年資等進行驗證，藉此更能夠更明確地呈現創業經驗的類型，以供未來創業者參考確認自己的情況。

6. 參考文獻

1. 朱沛(2005)，創業者的知識與創業機會對差異性產品競爭優勢之影響-在原產業成長期創業之情境，國立政治大學企業管理研究所博士論文，台北市。
2. 行政院主計處(2010)，「ICT有關之行業分類系統架構」，中華民國行業標準分類(第8次修訂)。
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. 溫筆東、蔡淑梨、張道恆 (2000)，「技術創業者在育成中心之加值研究」，國科會計畫「技術創造力特性與開發研究」研討會，國立政治大學。
5. 謝如梅、劉常勇(2009)。創新機會辨識：創業警覺能力、先前知識與資訊獲取之關聯性研究，*組織與管理*，第2卷第2期，77-107。
6. 劉常勇、謝如梅、陳韋廷(2007)。建構創業經驗與機會確認之關係架構，*創業管理研究*，2(3),51-72。
7. Aldrich, H. E., & Reese, P. R. (1993). Does networking pay off? A panel study of entrepreneurs in the research triangle, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 325-339.
8. Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development, *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
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, 329-366.
11. Bruderl, J., & Preisendorfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses, *Small Business Economics*, 10, 213-225.
12. Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
13. Cunha, M. P. (2005). Bricolage in organization "FUENL Working Paper Series", No 474, Uninversidad Nova de Lisboam, Faculdade de Economia. (Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=882784>)
14. Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited, *Sociological Theory*, 1, 201-233.
15. Hansen, E. L., Witkowski, T. H. (1995). Entrepreneur involvement in international marketing: the effects of overseas social networks and self-imposed barriers to action, *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, 363-367.
16. Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-Based research in Entrepreneurship: A Critical Review, *Journal of Business Venturing*, 18, 165-187.
17. Johannisson, B., Alexanderson, O., Nowicki, K., & Senneseth, K. (1994). Beyond anarchy and organization: entrepreneurs in contextual networks, *Entrepreneurship Reg*, 6, 329-356
18. Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relations. *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.
19. Lévi-Strauss, C. (1966). *The savage mind (La pensée sauvage)*, London: Weidenfeld & Nolson.

20. Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The leveraging of inter-firm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study, *Strategic Management*, 20(4), 317-338.
21. 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.
22. Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurship opportunities, *Organization Science*, 11(4), 448-469.
23. Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*, Edward Elgar, Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA.
24. Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges, *Journal of Management*, 36(1), 40-65.
25. Slotte-Kock S., & Nicole, C. (2009). Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 31-57.
26. Ucbasaran, D., Wright, M., Westhead, P., & Binks, M. (2003). Does entrepreneurial experience influence opportunity identification, *Journal of Private Equity*, 7, 7-14.
27. Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 24, 99-115.
28. Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience business failure and comparative optimism, *Journal of Business Venturing*, 25, 541-555.
29. Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M., & Binks, M. (2005). Novice, serial and portfolio entrepreneur behaviour and contributions, *Small Business Economics*, 25, 109-132.