

南華大學管理學院企業管理學系管理科學博士班

博士論文

Doctoral Program in Management Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Doctoral Dissertation

隨創理論建構創新價值之實證研究分析

An Empirical Study and Analysis of Constructing Innovation

Value with Bricolage Theory

江品俞

Ping-Yu Chiang

指導教授：范惟翔 博士

黃國忠 博士

Advisor: Wei-Shang Fan, Ph.D.

Kuo-Chung Huang, Ph.D.

中華民國 110 年 1 月

January 2021

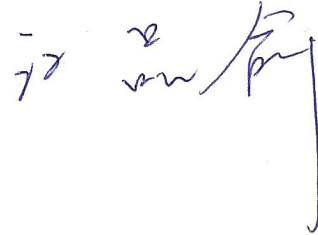
南 華 大 學

企業管理學系管理科學博士班

博 士 學 位 論 文

隨創理論建構創新價值之實證研究分析
An Empirical Study and Analysis of Constructing Innovation
Value with Bricolage Theory

博士生：江品俞



經考試合格特此證明

口試委員：
蕭至惠
黃國忠 黃世勳
褚麗娟
王贊立
蔡進發

指導教授：黃國忠 黃世勳

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 109 年 12 月 25 日

準博士推薦函

本校企業管理學系管理科學博士班研究生 江品俞 君在本系修業 5 年，已經完成本系博士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：江品俞 君已修滿 48 學分，其中必修科目：最佳化理論、研究方法、企業倫理專題研討、書報討論等科目，成績及格(請查閱博士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：江品俞 君在學期間已完成下列論文：

(1)博士論文：隨創理論建構創新價值之實證研究分析

(2)學術期刊：

a. An empirical application of entrepreneurial bricolage theory to resource integration using data from small and medium-sized enterprises in Taiwan
International Journal of Business and Social Science Vol. 10, No. 7, July 2019

b. The influence of entrepreneurship on resource bricolage: The moderating effect of moral leadership-A case study of owners of small and medium enterprises in Taiwan
International Journal of Humanities and Social Science Vol. 9, No. 8, August 2019

c. Narrative on How Engineering Leaders Perceive, Learn, and Re-interpret under Resource Constraints - A Case Study of a Rubber Fender Manufacturer in Taiwan
International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 10, No. 2, June 2020

本人認為 江品俞 君已完成南華大學企業管理學系管理科學博士班之博士養成教育，符合訓練水準，並具備本校博士學位考試之申請資格，特向博士資格審查小組推薦其初稿，名稱：隨創理論建構創新價值之實證研究分析，以參加博士論文口試。

指導教授：范維翰 簽章

中華民國 109 年 10 月 12 日

誌謝

本論文自始承蒙恩師范惟翔教授與黃國忠教授悉心指導與教誨，文稿初成時，詳細批閱並逐字匡正，過程中耐心討論與指正並給予無限鼓勵與肯定，使全文能始克完成，學生由衷感激與感恩。

校內口試承蒙口試委員郭東昇教授、紀信光教授、袁淑芳教授、涂瑞德教授與兩位恩師詳細審閱並給予諸多寶貴建議使本文內容更加完善，得以提出校外口試，特此表達至高感謝與感恩。

校外口試荷蒙口試委員蔡進發教授、蕭至惠教授、王智立教授、褚麗絹教授與兩位恩師不辭辛勞，百忙之中遠道而來，警慎審閱並賜予許多寶貴知識與建議使本文能更臻完善，特此表達最高謝忱與敬意。

感恩與感謝南華大學給我學習的殿堂、系上老師在學業上無私教導、助理玫慧等熱心協助、研究夥伴翌安(Amy)學姊、亦德與俞閔學長、碧蓮、彥廷、榆棋、敏修相持、所有參與研究的中小企業主，育豪與如均幫忙與協助。

特別感謝與感恩在口試期間艾君的仗義相挺、無私奉獻，使口試會場準備能順利完成。感恩我的父母、兄弟、妻女、公司與同事支持讓我能順利完成博士學業。最後，獻上我最真誠的祝福，願平安喜樂、永保安康，感謝天地。

人生數十寒暑，一眼即逝，敝人非正規一路至此，當中過程五味雜陳，箇中滋味值得一生回味，共勉：「學如逆水不進則退，心如走馬易放難收，盡力而為失之不悔，虛度此生縱悔難追。」

江品俞謹誌於

南華大學企業管理學系管理科學博士

民國 110 年 1 月

南華大學企業管理學系管理科學博士班

109 學年度第 1 學期博士論文摘要

論文題目：隨創理論建構創新價值之實證研究分析

研究生：江品俞

指導教授：范惟翔博士

黃國忠博士

論文摘要內容：

面對資源有限與制約時，企業主必需具備創業精神與創業能力去進行資源隨創達到創新商業模式之目的，而隨創必須識知有用而能用才能了解資源內涵與其對話，進一步創造資源價值；值得注意的是在這個過程中，企業主的道德領導是否影響著隨創品質，只將就解決限制而損失了社會成本。本研究以台灣中小企業主為研究對象，調查數據來自 271 位企業主所提供之資料，經由探索性因素與驗證性因素分析信度與效度，再利用結構方程模型結果實證，並嘗試以開創視角，藉由資源有限的台灣傳統中小型橡膠產業專業製造企業為研究對象，運用敘說探究法來收集資料與整理，透過三個故事展演一連續創新行動敘說歷程進行分析與詮釋，結合量化與質性研究，幫助中小企業主了解以隨創作為創造新資源時，不僅突破限制，自身道德領導可以增強隨創效果且不造成社會成本損失達到創新與創造價值之目的。

關鍵詞：創業精神、創業能力、資源隨創、創新商業模式、道德領導

Title of Thesis Dissertation: An Empirical Study and Analysis of Constructing
Innovation Value with Bricolage Theory

Department: Ph.D Program in Management Sciences, Department of Business
Administration, Nanhua University

Graduate Date: January 2021

Degree Conferred: Ph.D

Name of Student: Ping-Yu Chiang

Advisor : Wei-Shang Fan Ph.D.

Kuo-Chung Huang Ph.D.

Abstract

Faced with limited resources and constraints, business owners must have entrepreneurship and entrepreneurial ability to carry bricolage to achieve innovation business model, and bricolage must be knowledgeable and useful in order to understand the connotation of resources and dialogue, and further create resource value; In this process, whether the moral leadership of the business owner affects the quality of bricolage will only solve the restrictions and lose the social cost. This study was conducted with owners of small and medium enterprises (SMEs) in Taiwan as the research subjects. Survey data were collected from 271 SME owners, and exploratory and confirmatory analysis on the reliability and validity of the data were performed, followed by a Structural Equation Model analysis. This paper attempts to observe from an entrepreneurial perspective, it targets a resource-constrained traditional SMB dedicated to producing rubber products in Taiwan, with data collected and organized by narrative inquiry, it analyzes and interprets the narrated history covering a series of innovation actions in three stories, combining quantitative and qualitative research to help small and medium-sized business owners understand that when creating new resources with follow-up creation, they not only break through restrictions, but their own moral leadership can enhance bricolage effects without causing social cost losses to achieve the purpose of innovation and value creation.

**Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneur Ability, Bricolage,
Innovation Business Model, Moral Leadership**

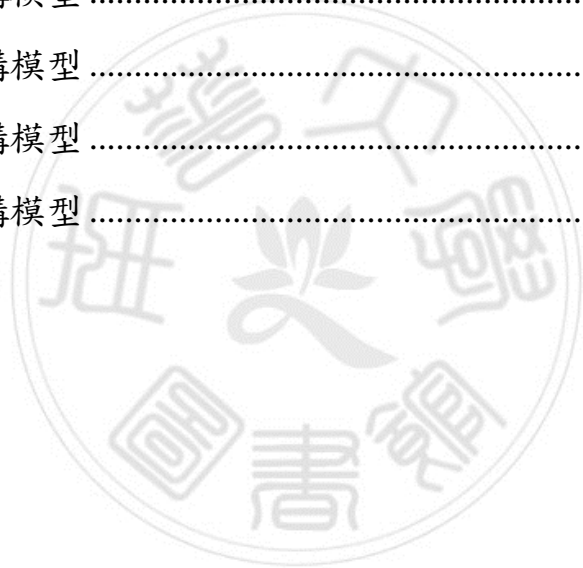


目錄

準博士推薦函	I
誌謝	II
中文摘要	III
英文摘要	IV
目錄	VI
表目錄	IX
圖目錄	X
第一章 緒論	1
1.1 研究動機與目的	1
1.2 論文結構	4
1.3 研究流程	5
第二章 文獻探討	7
2.1 創業精神	7
2.2 創業能力	8
2.3 隨創理論與管理應用	10
2.4 創新商業模式	11
2.5 道德領導者的角色影響	13
第三章 研究方法	15
3.1 研究架構	15
3.2 研究假說	16
3.3 研究變項操作性定義與衡量問項	21
3.4 資料收集與分析工具	23
3.5 資料分析方法	23

第四章 量化研究	27
4.1 描述性統計分析	27
4.2 各變項之平均值與標準差	28
4.3 控制變數差異性分析	29
4.4 信度分析	37
4.5 效度分析	38
4.6 假說驗證	42
4.7 中介效果驗證	44
4.8 調節效果驗證	47
第五章 質性研究	50
5.1 敘說探究與深度訪談法	50
5.2 質性研究訪談架構	51
5.3 知識吸收能力	53
5.4 資源隨創內涵	54
5.5 資源價值創造	54
5.6 訪談對象與個案介紹	55
5.7 資料收集與整理	57
5.8 研究品質檢視	58
5.9 敘說故事分析	59
5.9.1 故事一 水利興而天下定的初衷	59
5.9.2 故事二 資源缺而創新堅的契機	61
5.9.3 故事三 開新局而價值現的意志	63
第六章 討論與建議	67
6.1 研究討論	67

6.2 理論意涵與實務啟示	70
6.3 研究限制與未來研究方向	72
參考文獻.....	73
一、中文部分	73
二、英文部分	76
三、網站資料.....	90
附錄一 問卷.....	91
附錄二 訪談同意書	95
附錄三 訪談結構模型	96
附錄四 訪談結構模型	97
附錄五 訪談結構模型	98
附錄六 訪談結構模型	99



表目錄

表 3.1 變項定義與衡量表	22
表 4.1 樣本基本資料表	28
表 4.2 觀察變項平均數與標準差	29
表 4.3 不同性別對各構面之獨立樣本 T 檢定	30
表 4.4 不同年齡對各構面的變異數分析	31
表 4.5 不同教育程度對各構面的變異數分析	32
表 4.6 不同企業年齡對各構面的變異數分析	33
表 4.7 不同企業規模對各構面的變異數分析	34
表 4.8 不同行業別對各構面的變異數分析	35
表 4.9 控制變數對各構面差異分析	37
表 4.10 研究構念之信度分析	38
表 4.11 EFA 與 CFA 因素分析	39
表 4.12 區別效度驗證性分析	41
表 4.13 皮爾森相關係數與區別效度	42
表 4.14 整體路徑關係檢核表	43
表 4.15 Bootstrap 中介效果驗證	46
表 4.16 整體模型影響效果	47
表 4.17 恆等式檢驗結果與調節路徑分析表	48
表 4.18 假說內容與驗證結果彙整	49
表 5.1 資料收集與來源	57
表 5.2 敘說故事解析與詮釋	66

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	6
圖 3.1 理論模型	16
圖 5.1 質性研究架構圖	52



第一章 緒論

本章共分三節，分別為：研究動機與目的、論文結構與研究流程，如下說明。

1.1 研究動機與目的

創業是創業者具自己想法透過行動展開去開創一個新企業，提供新產品或服務的組合以實現自己期望或理想以滿足自己預設目標，而創業精神就是一種個人主觀表現，包含了想法、個性、風格等獨特性，然而只有創業精神並不足夠，它還必須具有能力的展現，重要的觀點是能夠辨識與了解資源與競爭優勢的關係(Alvarez & Busenitz, 2001)，創業者須設法獲得更多資源與能力，做有效配置獲得最大利益(Chandler & Hanks, 1998)，就相關研究 Shane and Venkataraman (2000)、Baron (2006)表示有效發掘與運用創業機會，更早一步進入市場以提高價值去滿足市場需求發展新事業，然而在經濟發展不易下，企業主會利用現有資源去運作開發新產品和服務組合以應對環境變化與市場需求以達繼續成長目的，因在許多無法預知情況下，企業主往往會因自身主觀表現使用自身能力去將可能用到或還沒用到的資源拼湊起來去面對這些限制與變化，透過資源拼湊的創造力展現隨創作用去化解各種問題與限制。

創業精神(Entrepreneurship)一向在組織與經濟成長中扮演重要的角色(Burgelman, 1983; Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996)，台灣長期所孕育的創業精神文化氛圍及蓬勃發展的興業活動，一直是促進台灣廠商成長及國家經濟發展的重要動力（蔡政安與溫肇東，民 95）；過去的研究如 Storey and Johnson (1987)；Balje and Waasdorp (2001)表示小企業的新創事業比大企業更能夠為社會創造就業機會，其擁有創業精神與創

新活力的創業者是帶動一個國家往前躍進與經濟成長重要因素；但因全球化環境轉變快速許多成功商業模式如今也趨時過往，而商業模式在企業競爭中扮演著關鍵角色(Zott & Amit, 2007; Hamel, 2012; Guo, Su & Ahlstrom, 2016)。在資訊科技快速發展以及全球化經濟興起下，孕育了許多的創新與創業機會，使得創業成為管理實務上不容忽視的現象，但當企業、組織或創業者在資源有限的情形下面臨問題時，一些組織繼續利用現有的資源運作，甚至成長開發新的產品和服務，以應對變化或新的市場需求，如何運用企業所擁有的現有資源與未發覺資源，資源隨創(Bricolage)正是在這種不可預測的情況下特別有所作用，因為它要求創造力來應對環境的變化(Lennerfors & Rehn, 2014)。過去研究多傳統地以利用部分資源為基礎，儘管學者認為這是資源組合的重要途徑，但在資源觀點文獻卻很少提到資源隨創；再者，中小企業為了創新商業模式(Innovation Business Model)必須有找出潛在機會的能力，且因資源受限須由企業主自身能力去湊合資源素材達到隨創作用效果才能化解限制，得到創新商業模式目的，然而基於許多理論研究與案例分析，學者們發現商業模式創新往往通過實驗過程形成(Hayashi, 2009; Sosna, Treviño - Rodríguez & Velamuri, 2010)，此發現揭示了創新商業模式先例，而想要實現創新商業模式卻非一蹴可及，需要了解更多的內容，重新塑造商業模式來維持企業績效是至關重要的必然之舉。

中小企業通常具有彈性大、應變快的特質，且普遍被認為具有規模較小且資源匱乏等劣勢，An, Zhao, Cao, Zhang and Liu (2018)研究指出企業領導者可以藉由資源隨創活動辨識新機會產生，因為資源隨創對企業是有效驅動的活力要素，可以克服資源限制，也提高積極性去主動刺激創新與策略更新增強企業承擔風險能力，且研究上也發現，其實在中小

企業裡存在許多未被辨識或充分利用的資源(Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010)，於此經營管理者便須要發揮快速決策與執行力，以找到適合的素材並將其進行隨創以化解當前問題(Garud & Karnøe, 2003; Baker & Nelson, 2005；蕭瑞麟、歐素華與吳彥寬，民 106)。

事實上，隨創帶來不同的過程知識，產品知識和關鍵資源，然而缺乏異質的資源和知識，積極地做為亦可能會造成負面的效果(Senyard, Baker, Steffens & Davidsson, 2014)；個人或組織對於社會網絡中所移轉資訊或知識，若無法有效吸收與學習，再好的知識與資訊管道都難以發揮價值(林東清、劉勇志與劉怡君，民 96)。其次，好奇的是領導者的道德領導在這資源隨創行動所影響的會是什麼，過去研究強調道德領導可以促進員工道德行為，因為道德領導者具有誠實、守信和正直的強烈特徵為榜樣(Treviño, Hartman & Brown, 2000)，且當個體透過自我的道德調節機制，信任自身有能力去達到道德之意圖或要求時，就有可能展現出道德行動(Hannah, Avolio & May, 2011)，循此企業主是企業最高領導者，當責著道德領導角色所做的決策與執行都將影響著資源隨創行動效果是否建立在良善基礎上去解決資源缺乏與限制上問題，而非只是將就的湊合資源去解除面對的限制。

經由上述，本研究將進行兩項研究：第一，本研究期望透過中小企業主對創業精神、創業能力、資源隨創、道德領導與創新商業模式等，藉以統計推論之演譯方式探究其相關性與假設驗證，有以下目的：首先，探究創業精神、創業能力、資源隨創、道德領導與創新商業模式之相關性；其次，了解創業精神、創業能力對資源隨創影響；再來是創業精神、創業能力、資源隨創對創新商業模式影響；最後，驗證資源隨創在創業精神與創新商業模式、創業能力與創新商業模式之過程中是否具中介效

果；道德領導在其中是否具調節作用。第二，在開創觀點下，將創業視為行動者在許多情境觸動下逐步產生，著重於創業情境與相關元素的相依與互動（蔡敦浩、施進忠與利尚仁，民 99）；並非只是關注於一個新事業體如何成立與運作的問題，而是理解為創業者透過每天生活中的行動慢慢累積努力的結果(Steyaert, 2004)。本研究基於開創觀點立場，主張從行動者的生活經驗(Lived Experience)出發，將行動與情境視為一個整體來探究，嘗試透過敘說探究來理解企業面對資源缺乏如何創造價值的經驗，以整體的角度觀察整個歷程複雜與非線性的一面。最後，整合量化與詮釋分析，實證隨創理論對創新價值之過程。

1.2 論文結構

本研究論文內容結構共分六章：第一章緒論，說明研究動機、研究目的、方式與研究流程。第二章文獻探討，以學者專家對創業精神、創業能力、隨創理論、道德領導、創新商業模式等構面結果，輔助設計問卷。第三章研究方法，提出本研究理論模型及說明構面因素之操作型定義、衡量方法、資料收集與分析方式。第四章量化研究，說明人口統計變數、構面關係與假說實證結果。第五章質性研究由文獻回顧、訪談大綱之分析架構並說明研究取向、個案介紹與訪談對象、資料蒐集、整理、研究品質與敘說分析來進行本研究。第六章討論與建議，提出研究討論及對後續研究者之建議。

1.3 研究流程

本研究步驟與程序（如圖 1.1），由確認研究主題為始，依據研究動機與目的，經由文獻探討與回顧後分兩方面進行，一則先發展研究架構並提出假說，著手問卷設計、選定樣本、資料收集，依據變項假說進行分析驗證；二則根據驗證結果，設計訪談題綱進行研究對象訪談，收集資料與敘說文本後進行整理與分析，依據量化實證與質性詮釋結果提出討論與建議。



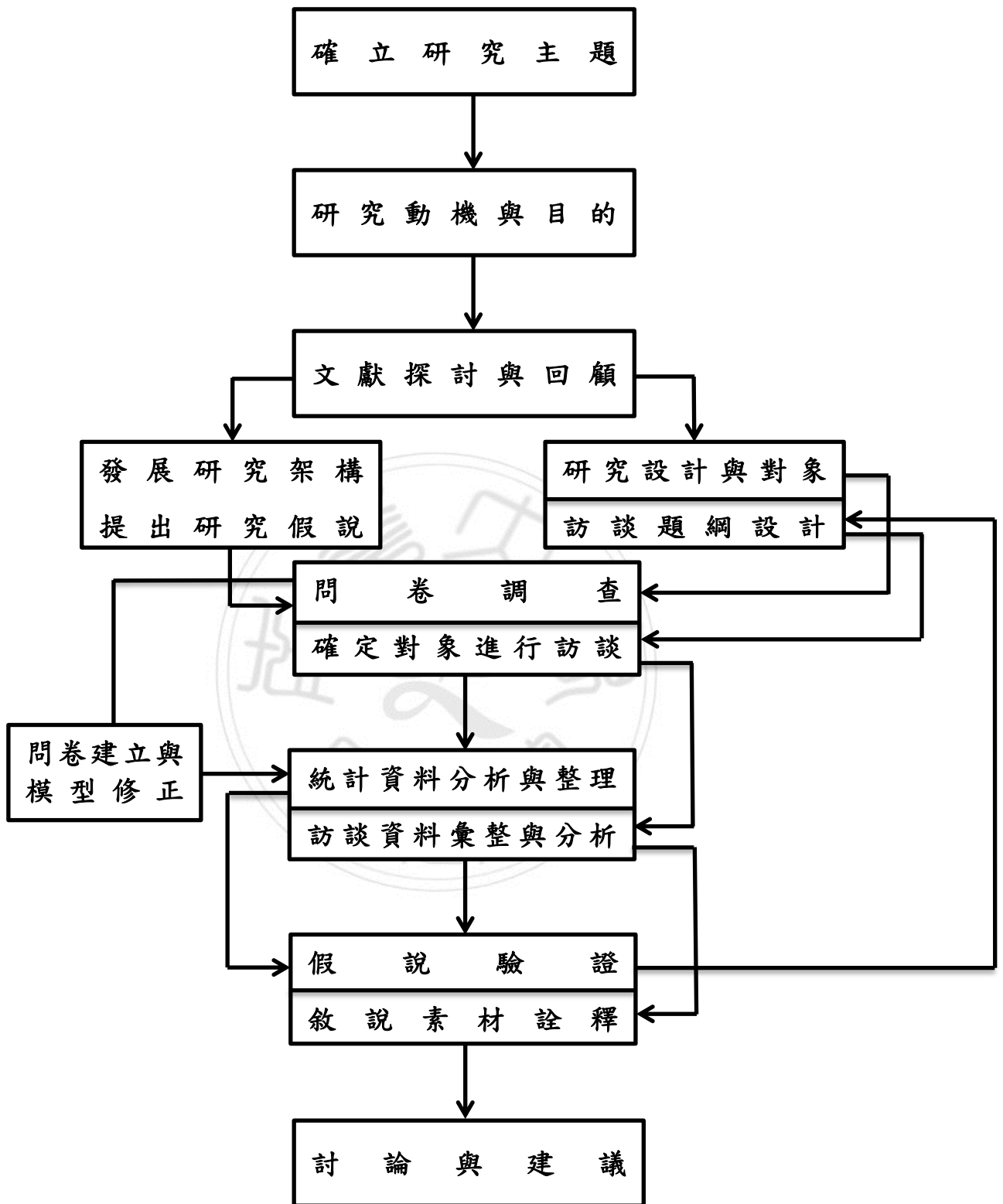


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章共分五節，分別為：創業精神、創業能力、隨創理論與管理應用、創新商業模式、道德領導的角色影響，如下說明。

2.1 創業精神

創業精神(Entrepreneurship)是許多企業主共同的信念，在組織與經濟成長與發展中仍是重中之重，熊彼特曾言創業精神是一種行為而以此方式去突現創業與創新研究將之概念化為個人或企業自主與創新表現行為的研究如:(Lumpkin & Dess, 1996)，自主性(Autonomy)是創業精神領導者，在個人或組織皆能自我決策引領建立願景與目標；創新性(Innovativeness)是反映在支持新的想法、解決問題之新方式與創造力；在企業方面之實證研究中創業精神顯示主動性(Proactiveness)與風險承擔性(Risk Taking)，主動性是企業能夠抓住主動權來與市場機會做連結；風險承擔性是企業願意投入資源且能夠承受失敗所帶來的影響(Zahra, Jennings & Kuratko, 1999)；Drucker (1985)與 Ireland, Reutzel and Webb (2005)認為創業家的成功並非去冒險而是在機會尋找的過程中，去界定必須承擔的風險，謹慎的評估風險與報酬間的關係，並設法降低增加成功機會，對於不具價值的風險與報酬，則予以放棄；Stevenson and Gumpert (1985)亦認為創業精神是整合獨特的資源，尋求機會以創造價值的過程。因此，創業精神強調的是組織成長與創新，關注在尋求市場機會並創造可加以運用的資源（謝美珍、林婷玲與劉恆逸，民 97）。

Salunke, Weerawardena and McColl-Kennedy (2013)研究所示上述創業精神行為研究多用於製造業背景下進行創新研究難以捕捉服務型企業獨特性，特別需要適應性(Adaptiveness)與客戶進行更多互動如(Salunke,

Weerawardena & McColl-Kennedy, 2011)，適應性是企業應對客戶需求提供產品與服務的客製特定以尋求潛在價值。

回顧台灣過去研究創業精神文獻基本可分為三類，第一類是研究創投公司之增資因素、報酬因素與投資活動；第二類是研究企業內部創業與創新事業機制；第三類研究著重在創業行為模式與歷程上（蔡政安與溫肇東，民95），在這些文獻對創業精神的概念有為個人或企業自主與創新表現行為的自主性，認為領導者在個人或組織皆能自我決策引領建立願景與目標；創新性是反映在支持新的想法、解決問題之新方式與創造力；在企業之實證研究中強調企業能夠抓住主動權來與市場機會做連結的主動性與企業願意投入資源且能夠承受失敗所帶來的影響之風險承擔性；另外在 Salunke et al. (2013) 研究所示創業精神行為多用於製造業背景下進行創新研究難以捕捉服務型企業獨特性，特別需要適應性 (Adaptiveness) 與客戶進行更多互動，適應性是企業應對客戶需求提供產品與服務的客製特定以尋求潛在價值，相較大型企業，中小企業與新創企業因規模較小、自有資金不足常受資源匱乏而受限 (Carson & Cromie, 1990; Gilmore, Carson & Grant, 2001)，但企業主並不會因為資源受限而停止企業發展，在這個現實環境狀況下，企業主會知覺產業變動去識別機會可能性，結合企業內外部資源與調整經營模式以因應未來趨勢，而隨創的過程與成效就產生有趣的意義。

2.2 創業能力

創業能力 (Entrepreneurial Ability) 研究起於20世紀，由西方學者發起（尹苗苗與蔡莉，民101），研究認為創業能力是個人或組織完成一項新任務或創造新事物的能力 (Lreland, Covin & Kuratko, 2009; Mitchelmore &

Rowley, 2013)；在創業與企業管理文獻中對創業能力一直是含糊不清的概念，具有多種含意與定義(Mitchelmore & Rowley, 2010)，例如：Garima Saxena (2017)；Bird (1995)將創業能力定義為成功完成工作所必需的知識，技能和態度；Miao and Yu (2009)權衡整體經濟情勢發展，將其分為創業的核心能力（破壞性創造、風險承擔及學習能力）與創業的必要能力（人際互動能力、領導力、組織能力及表達能力）；Sarasvathy, Dew, Velamuri and Venkataraman (2003)從供需關係提出機會辨識(Recognition)、機會發掘(Discovery)與機會創造(Creation)；Baron (2006)認為此機會需有幾個特性，創新性、市場需要性與可行性；蔡明田、謝煒頻、李國偉與許東讚（民97）將創業能力界定為機會辨識能力；以及機會發展與評估能力，亦即創業者必須具備掌握外在環境的機會，並善用機會以創造價值的能力。

張秀娥與趙敏慧(民106)指出在創業能力的研究方法方面，已從定性研究轉向了方法多樣化的定量研究(Man, Lau & Chan, 2002; Rasmussen, Mosey & Wright, 2011)。因此很多學者已能通過實證方法證明，創業者必須具備思維上的分析能力和行動上的執行力，才能促使創業成功(Man, et al., 2002; Markman & Baron, 2003; Karlsson & Honig, 2009; Chwolka & Raith, 2012)；也有學者證明，勇於冒險、主動承擔責任是一個成功企業家必須具備的能力(Shane & Venkataraman, 2000; Baron & Markman, 2003)；還有學者提出，成功的企業家應具備學習能力，以應對技術經濟的不斷變化(Lans, Hulsink, Baert & Mulder, 2008)。

本研究認為中小企業主之創業能力是具備創辦事業本領和條件，重要的觀點是了解組織資源與競爭優勢關係(Alvarez & Busenitz, 2001)並設法獲得多種資源與能力(Siu & Bao, 2008)，做有效的配置，來獲取最大的效益。然而隨著時空異轉更迭創業能力須有不斷累進與提升才能應對環

境變化，因為創業是一連續過程，從創業到興業至企業永續，如此這樣的能力是動態進化，企業主從面對問題與解決問題過程不斷重複累積經歷、經驗與學習將自身擁有的能力不斷自主提升以應對未來新式挑戰。

2.3 隨創理論與管理應用

隨創(Bricolage)最初是由法國人類學家 Lévi-Strauss (1967)研究表示，工匠在執行計畫進行中會善用手邊現有或無關僅有的工具或材料；或是備留現在用不到而將來用的到的素材，形成了此一概念-隨創。

在提出隨創概念時並無明確定義，但管理領域以採用隨創概念，用來解釋組織內對資源的特殊現象(Cunha, 2005; Baker & Nelson, 2005; Duymedjian & Rüling, 2010)，並對資源隨創提出了確切的定義，Cunha (2005)以隨創概念探討組織對資源管理活動時定義為：「由可得素材，發現資源的新應用，以解決突發問題」；Baker and Nelson (2005)將隨創概念歸納為三種關鍵要素：第一是湊合(Making Do)，這是一種行動傾向，積極地參與問題或機會，而不是在能否創造一個可行結果上的問題揮之不去；第二是用於新目標的資源組合(Combination of Resources for New Purposes)，它指的是不同應用程序之組合與資源再利用，而不是它們最初規劃或使用的資源；第三是，使用手頭上資源(The Resources at Hand)，這是一種低成本不浪費的資源利用，並將它定義為：「將現有資源的組合應用於新的問題和機遇」。由此概念與定義，涂敏芬與洪世章（民 101）表示隨創本身內蘊多種涵義：一為資源面，行動者必須開發手邊資源；二為行動面，行動者將既有資源加以拼湊與重組進行資源再利用；三為目的面，是將之用來解決問題與發掘可行之機會，藉此來化解資源不足與環境限制等問題（蕭瑞麟、歐素華與吳彥寬，民 106）。

隨創在創業與企業管理研究領域也得到了應用且對解釋各種現象都很有作用，例如: Baker and Nelson (2005)發現，它可以解釋為什麼一些企業家或創業者能夠無中生有的創造一些東西；陳意文、吳思華與項維欣 (2010)利用此概念探討創業團隊的創新商品開發；Salunke et al. (2013)研究服務創業與隨創可以透過服務創新而影響項目型企業持續競爭優勢；Wu, Liu and Zhang (2017)研究隨創對新產品開發速度與創造力具有影響性可以加速創新；蕭瑞麟、歐素華與蘇筠 (民 106)以它為基礎提出逆強論，認為弱勢者若能槓桿身旁資源便能在劣勢中創新；蕭瑞麟、歐素華與陳煥宏 (民 108)點出當企業無可避免而擁有負資源時，能以創意的轉換與重組以改變資源價值，提出當企業手邊僅有負資源時，仍可施展隨創，整合劣資源能重新解讀制約而為企業創新將累贅變成資產；蕭瑞麟與徐嘉黛 (民 109)延伸隨創理論研究服務隨創，點出制約相對性與資源二元性之新觀念，分析行動者以相對性思維來解讀制約，促成認知移轉而找出扭轉契機，使阻力轉為助力；藉由文化可塑性改變資源性質而轉變資源價值，促成深具魅力的服務。循此，無論個人與組織在面對資源稀缺之下，如能發揮隨創作用，就可能提高資源利用轉變資源性質，不僅減少資源浪費也能有創新價值突現。

2.4 創新商業模式

商業模式(Business Model)是解釋企業如何運作、創造顧客與獲利事實(Magretta, 2002; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)，許多研究指出的共通性是企業如何運作或提供活動、提供顧客與潛在顧客價值、獲得長期利潤與競爭優勢(Stewart & Zhao, 2000; Davis & Spekman, 2003; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005)，歐素華與蘇慧慈(民 106)研究指出，

過去管理學界對商業模式創新之討論，多由營收獲利模式與策略校準思考，較少由資源角度探究商業模式創新價值基礎；認為應由資源的交換和價值創造流程，思考商業模式轉型變革內涵，且商業模式是奠定在價值創造與價值擷取之上，其核心在滿足使用者需求，為使用者創造價值。

雖然商業模式是解釋企業競爭優勢的關鍵，但是一個成功的商業模式不能被認為是理所當然的(Chesbrough, 2010)。因為市場變化可以很快使其盈利能力降低甚至過時(Johnson, Christensen & Kagerman, 2008; Sosna, Trevinyo-Rodríguez & Velamuri, 2010)。也可能被模仿，因為公司經常了解其他成功的商業模式，並將其納入其中自己的業務(Casadesus-Masanell & Zhu, 2013)。因此，商業模式創新對於建立可持續的競爭優勢至關重要(Demil & Lecocq, 2010; Johnson et al., 2008)。

Teece (2010)將創新商業模式(Innovation Business Model)定義為一連續性價值之創造、傳遞與獲取過程，創業者為了商業模式之創新必須運用自身能力去發掘與辨識機會並透過資源拼湊組合資源以掌握機會(George & Bock, 2011; Amit & Zott, 2001)，因創業者能藉由隨創作用拼湊資源以促進商業模式之創新(Guo, Su & Ahlstrom, 2016)，而商業模式在企業競爭優勢中確實有著重要的角色(Zott & Amit, 2007; Hamel, 2012; Ahlstrom & Ding, 2014)；如此，對商業模式的統一定義是非常重要的；Brettel, Strese and Flatten (2012)認為應該符合三個標準：第一，它包含可度量的設計元素；第二，它在廣泛的行業中有效；第三，需要一個實質性的理論基礎來推導和檢驗。Amit and Zott (2001)定義商業模式是描述商業模式的內容、結構和管理旨在通過利用商業機會創造價值的交易，可以是一個標準(Guo et al., 2016)。由於全球化脈動快速、競爭激烈、市場環境變化急遽震盪，企業想要重塑或創新商業模式有難以實現之限制；

必須檢視資源增值過程與取得外部資源以喚醒資源價值觀念的角度思考資源交換之道來檢視組織現有的商業模式基礎(歐素華與蘇慧慈, 2017)。

2.5 道德領導者的角色影響

從倫理領導(Ethical Leadership)之實踐意涵上, 道德與倫理認知會引導獨特觀念與價值觀並影響人際互動關係與任務派遣的順序, 進而駕馭其行為後果(Antonakis & House, 2002)。蘇英芳(民 96)認為倫理領導的價值觀必須是道德性價值(Moral Values), 其有別於以價值觀為基礎領導模型的工具性(Instrumental)或實用性(Pragmatic)的價值; 在企業組織脈絡中倡導道德性價值較之在政治、宗教與軍事脈絡中為難, 且企業組織脈絡被視為道德中性的(Morally Neutral), 如此, 忽視道德倫理的企業組織或企業領導者總是較之普遍, 這是一種社會現實(Social Reality)。由研究中指出一個能被認同為倫理領導者(Ethical Leader)的人必須是同時具備正直、誠信與被信任「有道德的人(Moral Person)」與以人本為中心的團隊行為影響力「道德經理人(Moral Manager)」雙重角色。

道德領導(Moral Leadership)的概念可以適用於任何類型的組織(Potipiroon & Ford, 2017), 蘇英芳(民 96)指出, 西方學者對於道德構念(Moral)的定義和認知, 有諸多的說法: 如倫理(Ethical)、真誠(Authentic)等, 以華人觀點的德行是以正直盡責、不佔便宜及無私典範等行為來闡釋道德領導構念, 此一屬於華人文化內涵的德行構念與西方的道德與倫理構念有共通性。依據 Bandura (1986)社會認知理論強調個體可以透過自我調節的機制, 以促使自我相信自己有能力去達成目標。在 2020 年 10 月號的哈佛商業評論有一篇由黃秀媛譯自 A New Model for Ethical Leadership, 作者為 Max H. Bazerman, 標題為創造道德領導新模式, 文中

提到科學家研究指出環境和心理過程可能讓我們出現有道德問題的行為，即使這些作法違反我們自己的道德觀。換言之為了本身利益而做出違反道德的事情時，經常沒有察覺自我的行為；而這種行為稱之動機性盲視 (Motivated Blindness)，研究顯示如果公司嚴重不當行為對高階主管或組織本身有利，這些高階主管就會不自覺的忽視這些行為；而改善道德決策的方法是主張道德行為就是追求最大的效用（價值）。例如：領導人能發展有利可圖的新產品，並經有效的推力，把世界變得更好。

循此，當個體透過自我的道德調節機制，信任自身有能力去達到道德之意圖或要求時，就有可能展現出道德行動(Hannah, Avolio & May, 2011)，以中小企業主為企業最高代表，正是當責(Accountability，負起完全責任，交出成果)著這個道德領導角色，每每做出的決策與執行，除了追求企業利潤最大化與節省成本外，重要的是它是否會浪費社會成本影響他人利益而獲利；因為內部資源有限，在面對市場與環境變化時，常為了化解某種限制而有可能違背著道德規範或實際法令而產生某種能夠應對現實狀況的方式，例如：2014 食安風暴與商業不道德行為，而在這一系列重大的道德醜聞之後，重挫了商業組織中的企業形象。

第三章 研究方法

本章節是以量化統計方式進行，共有五個節次分為：研究架構、研究假說、研究變項操作定義與衡量問項、資料收集與分析工具和資料分析方法。由文獻探討相關理論，根據研究目的推導理論模式之架構並依據文獻推論研究假說；其次，說明樣本選取方式與操作性定義與衡量問項；接著，針對基本分析與整體模型分析之量測工具所使用的統計方法進行探究；再來，剖析本研究所使用之模式分析及相關統計方法。

3.1 研究架構

本研究將過去學者對創業影響因素，透過文獻整理重新整合，形成概念性架構，建構創業精神、創業能力、資源隨創、道德領導與創新商業模式等五個構念間的因果關係之模式，探究各變項間之因果影響，如圖 3.1 所示。

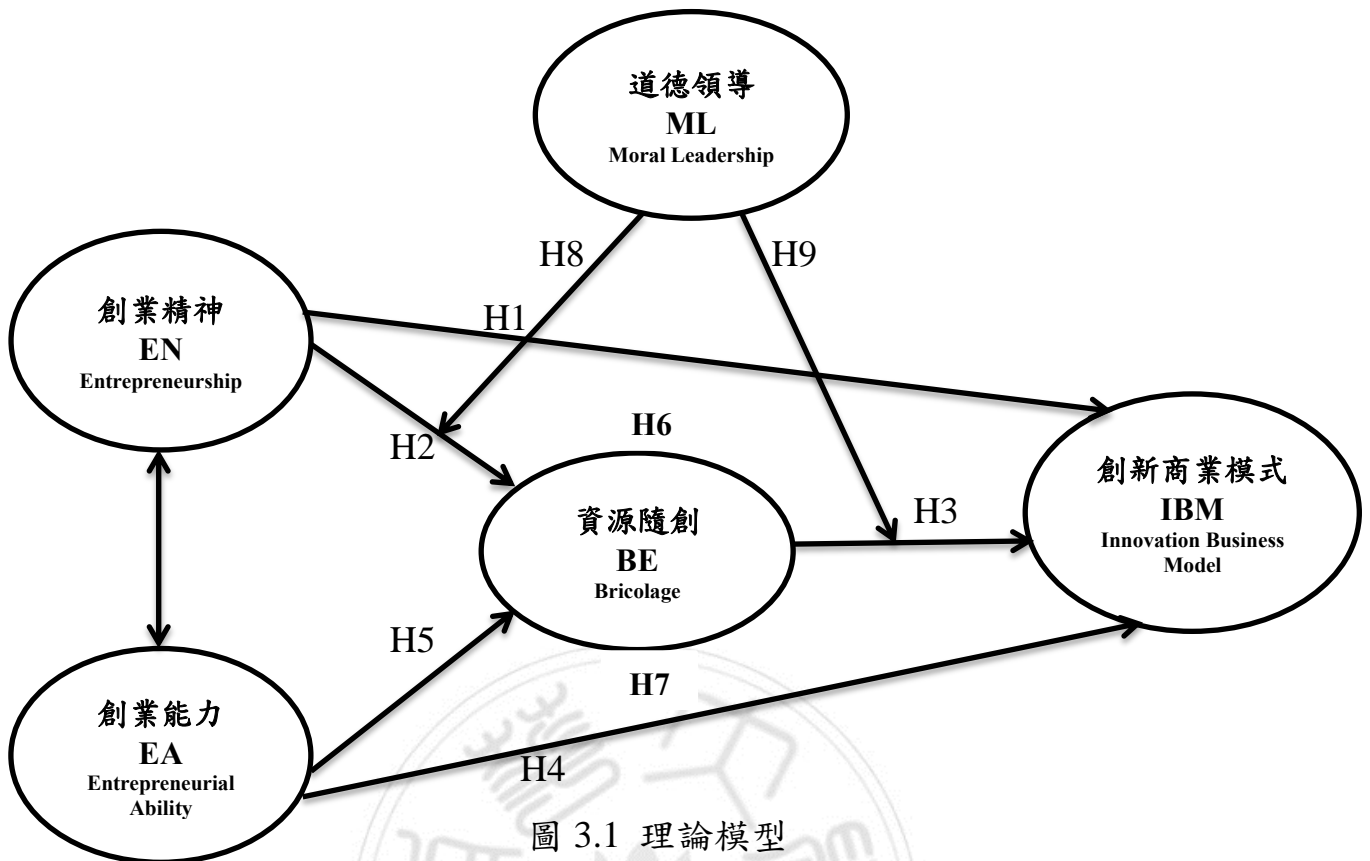


圖 3.1 理論模型

資料來源：本研究整理

3.2 研究假說

Schumpeter (1934)認為創業家最重要的是其精神與貢獻在於能組合資源並創造出新的機會與商業模式；創業者欲掌握商機進而創造價值就需創新商業模式，發掘與利用機會並透過創新的交易內容、結構與管理來實現(Zott & Amit, 2010)，由策略管理理論的範圍內將創業精神之作為資源組合的一種形式而言，並從資源觀點描述企業如何透過 VRIN 資源特殊重要性之有價值性(Value)、稀少性(Rareness)、不可模仿性(Imperfect Imitability)與不可替代(Insubstitutability)的資源來獲得持續盈利之能力的焦點轉移到專注資源如何組合來增進盈利(Priem & Butler, 2001；Chesbrough, 2010; Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010)。如此，本研究提出創業精神與創新商業模式之關係研究假說為：

H1：中小企業主之創業精神對創新商業模式有顯著正向影響。

最早提出創業精神理論的學者 Kirzner (1973)主張此精神定義在對尚未被發覺機會的靈敏度；認為創業家對市場靈敏度如同動物觸角，可以在市場上找到機會。Stevenson, Roberts and Grousbeck (1989)的觀點乃創業精神是創業家不僅考慮現有資源與能力，並會結合外部資源與能力，去追求成長機會創造價值。創業者具有創業精神特質，能產生創新想法，對既有資源與生產方式進行全新重組，因而產生創造性破壞(Creative Destruction)的效果(Schumpeter, 1934)，或以創新的做法，提供新產品與服務建立新供應鏈將整個產業重新組合(Birkinshaw, 2000)，同時依據創新思考方式，能有效利用資源並為市場提供價值(Dollinger, 2003)。

中小企業的成長與發展乃創業者具有目標與持續努力，成長為能獲利並存續之企業(Storey, Watson & Wynarczyk, 1987)。然而 Salunke et al., (2013)認為創業計畫往往受制於資源有限環境(Garud & Karnøe, 2003; Baker & Nelson, 2005)而處於此環境變動中不僅需要創業態度亦能夠識別與利用資源能力，為了獲得創新成果(Gibbert, Hoegl & Välikangas, 2007)，也就是資源拼湊而成的隨創作用，這表明創業家為何能夠積極組合資源與開拓市場發展，將改變視為機會之精神。因隨著創業者堅持拒絕受到阻礙與環境造成資源限制(Di Domenico et al., 2010)需要隨創有形與無形資源(Blindenbach-Driessen & Van den Ende, 2006)以達到新資源目的(Baker & Nelson, 2005; 蕭瑞麟、歐素華與蘇筠，民 106)。由此，本研究提出創業精神與資源隨創之關係研究假說為：

H2：中小企業主之創業精神對資源隨創有顯著正向影響。

商業模式創新之重要性是創業者與企業一直費盡心力地想要去理解並實現的(Amit & Zott, 2012; Chesbrough, 2010); Wu, Liu & Zhang (2017)認為資源隨創是重要優勢來源，可以協助企業建立適當技能來快速的重

建資源約束下的資源組合，然而在競爭激烈環境中，往往缺乏足夠資源 (Guo, Su & Ahlstrom, 2016)，Wu et al. (2017)認為資源隨創是重要優勢來源，可以協助企業建立適當技能來快速的重建資源約束下的資源組合，隨創理論觀點在於隨創者運用自身能力發揮創意利用現有資源，組合資源突現價值，就有機會轉變劣勢化解限制(Garud & Karnøe, 2003; Baker & Nelson, 2005; 蕭瑞麟、歐素華與吳彥寬，2017；蕭瑞麟、歐素華與蘇筠，2017)，需如何喚醒資源潛值，改變資源價值，創新資源多元應用是商業模式創新本質（歐素華，民 104）。由此，本研究提出資源隨創與創新商業模式之關係研究假說為：

H3：中小企業主之資源隨創對創新商業模式有顯著正向影響。

辨識商業模式創新契機是一項重要課題，這是企業主創業能力之展現從機會發掘與辨識市場上所需求的要素與如何評估與利用何種模式來貼近客戶的心來吸引並切入未來欠缺的創新發展是商業模式成功重要因素。由供需觀點而言當市場出現供需失衡時，創業者可以憑藉於此機會來辨識當中鏈結尋求契機，利用此契機開發或創造尚未出現之新商品與服務去嘗試與發掘市場機會，更甚者是在供需未發生徵兆前創業者便能掌握先機創造市場機會引領風騷(Sarasvathy et al., 2003)。由此，本研究提出創業能力與創新商業模式之關係研究假說為：

H4：中小企業主之創業能力對創新商業模式有顯著正向影響。

An, Zhao, Cao, Zhang and Liu (2018)的研究觀點以資源隨創與創新機會辨識會影響企業本身，憑藉著主觀創業精神觀念將資源拼湊具體織組、重構體驗資源學習活動，創造就地取材的主觀知識。這包含了某些潛在的意義，一是創業者主觀創業精神可以自主決策，透過自身經歷與經驗

面對環境變化不斷學習轉化與重塑能力去將手頭上資源素材湊合與重組資源利用而達到創新資源效果去解決問題與限制。二為個人與組織會因學習環境在資源拼湊與機會辨識中而有不同影響，機會辨識亦為創業能力之一(蔡明田等人，民 97; Sarasvathy et al., 2003)，創業者由資源-行動-目的，以自身能力操動隨創作為需要去嘗試新的替代方案來重組資源和資源再利用去應對新問題與機會(Baker & Nelson, 2005; 涂敏芬與洪世章，2012)，意謂創業者能力是動態發展會隨著自身學習與環境變化而不同在發掘、評估與利用機會上，去憑藉創新方式因應解決問題化解制約限制。

劉常勇與謝如梅(民 95)亦指出創業所面臨制約因素之一，就是如何獲取資源，並有效發掘與運用機會提高價值來滿足市場需求發展新事業(Baron, 2006; 林婷玲、謝美珍、劉恆逸與郭淑怡，民 99)。就創業者而言，擁有創業能力掌握資源、利用市場機會以此為競爭優勢(連勇智、方至民與鐘招正，民 98)。然而在競爭激烈環境中，往往缺乏足夠資源(Gao, Xie & Zhou, 2016)，隨創最重要的部分就是可以在資源限制下提供解決方案化解制約與創新成果(Salunke et al., 2013; 林婷玲，民 104; 蕭瑞麟、歐素華與吳彥寬，民 106)；中小企業主運用自身本事去發掘與利用機會去進行資源拼湊，使用現有資源去重新組合資源來面對限制。如此，本研究提出創業能力與資源隨創之關係研究假說為：

H5：中小企業主之創業能力對資源隨創有顯著正向影響。

人類學家 Lévi-Strauss (1967)所示，工匠在執行計畫進行中會善用手邊現有或無關僅有的工具或材料；或是備留現在用不到而將來用的到的素材，愛惜資源與善用資源並提高與創新資源價值，形成了此一概念-隨創，此概念是一種習慣養成亦成為一種應對機制；由 Baker and Nelson (2005) 應用於管理上將隨創定義為將現有資源的組合應用於新的問題和

機遇，後續研究如:(Lennerfors & Rehn, 2014; Guo et al., 2016; Wu et al., 2017; 蕭瑞麟、歐素華與吳彥寬，民 106)皆表示資源隨創可以解決資源缺乏亦可拼湊出創新去化解限制與解決問題等，但資源隨創的系統運作是什麼?如果是個人、組織或企業是藉由什麼因素去操動它?

由於時間是連續動態，狀況會不斷發生而需形成一種對應機制，無論是在個人層次、組織或企業管理甚至在國家治理都適用，稱為識機制亦為習慣，此識機制以目的可分為效率機制與效果機制，效率機制就是速觀（觀照反應速度之快慢）；而效果機制就是勝觀（觀照執行結果方向之對錯），每個習慣代表一種識機制，為了效率（快速），養成節省時間成本，而效果機制可以得知這樣習慣去對應環境變化方向是否正確。而資源拼湊是一種行動傾向，從資源-行動-目的一連續式動態力行(Baker & Nelson, 2005; 涂敏芬與洪世章，民 101)，如同決策、執行過程，需有決策在前是思想與行為結合，由企業主的創業精神與創業能力操動行為運作為手段去展開資源拼湊行動而達到某種目的，當完成目的後此種應對模式將形成一種機制，爾後在相同或類似事件、狀態將以此機制去化解限制與處理問題。本研究經由上述觀點與文獻整理，資源隨創在此過程中應有存在中介角色扮演，因此，本研究提出以下假說：

H6：中小企業主之資源隨創在創業精神與創新商業模式具有中介效果。

H7：中小企業主之資源隨創在創業能力與創新商業模式具有中介效果。

過去許多研究努力去理解道德領導的作用(Brown & Treviño, 2006; Schaubroeck et al., 2012; Lee, Choi, Youn & Chun, 2017)；而道德領導被定義為通過個人行為和人際關係表現出規範的適當行為，並通過雙向溝通，強化和決策來促進追隨者的這種行為(Brown, Treviño & Harrison, 2005)。如此，道德領導者不僅是誠實守信的決策者，即使在面對巨大的外部壓

力時也堅持道德原則和誠信，而且還通過傳達道德標準和期望，促進追隨者的道德行為能夠為其負責(Treviño et al., 2000)。循此，本研究認為當企業領導者主觀創業精神可以自主決策，個人與組織會在道德領導調節機制下對資源隨創有不同影響，透過自身經歷與經驗面對資源限制與環境變化，不斷學習轉化與重塑能力去湊合與重組資源而達到創新資源效果去解決問題與限制。因此，本研究提出以下假說：

H8：中小企業主之道德領導對創業精神與資源隨創具有調節效果。

H9：中小企業主之道德領導對資源隨創與創新商業模式具有調節效果。

3.3 研究變項操作性定義與衡量問項

本研究之問卷共有六個部分，分別為：創業精神、創業能力、資源隨創、道德領導、創新商業模式與個人基本資料，變項衡量根據相關文獻之量表並依據本研究之需要作修改而得的變數操作型定義及衡量問項，詳如表 3.1，變項的衡量方法：本研究之問卷皆採用李克特(Likert)7 點尺度進行衡量，由最低 1 分至最高 7 分，分別為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「普通」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」。

表 3.1 變項定義與衡量表

變項定義	衡量問項	參考文獻
<p>創業精神 (Entrepreneurship, EN)</p> <p>中小企業主具有自主決策能力以創新想法解決問題與織組資源並能適應市場反應且能承擔必要風險創造利潤。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我可以具有高度決策自主性。 2. 我能理解並承受創業必定的風險。 3. 我能提出創新商業概念來創造利潤。 4. 我可以適應外在環境思考對策。 	<p>Lumpkin & Dess (1996) ; Zahra et al. (1999) ; Salunke et al. (2013)</p>
<p>創業能力 (Entrepreneurial Ability, EA)</p> <p>中小企業主會設法獲得更多資源與識別和掌握機會並有效配置獲得最大效益的能力。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我在創業時能夠運用既定的實體資源。 2. 我在創業時能夠運用既定的經營資源。 3. 我能夠從變動的環境中找尋商業機會。 	<p>Sarasvathy et al. (2003) ; Baron (2006) ; 蔡明田、謝煒頻、李國偉、許東讚 (民 97)</p>
<p>資源隨創 (Bricolage, BE)</p> <p>中小企業主會拼湊現有資源去進行資源整合與重組以面對各種問題與限制。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我會利用現有資源來應對新挑戰。 2. 我會利用其他資源來接受更廣泛的挑戰。 3. 我會使用現有資源來面對新問題。 4. 我會找到一個可行方法解決新問題與挑戰。 5. 我會組合現有資源來面對各式各樣的挑戰。 6. 我會將不打算用到資源整合起來以完成新挑戰。 	<p>Baker & Nelson (2005) ; Salunke et al. (2013) ; Wu et al. (2017) ; Guo et al. (2016)</p>
<p>道德領導 (Moral Leadership, ML)</p> <p>中小企業主透過個人行為和人際關係表現出規範的適當行為以強化和決策來促進追隨者。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我的決定/行動中樹立了道德行為榜樣。 2. 我的行為與陳述的價值是一致的。 3. 我把誠實和正直視為重要的個人價值。 	<p>Browen et al. (2005) ; Lee et al. (2017) ; Potipiroon & Ford (2017)</p>
<p>創新商業模式 (Innovation Business Model, IBM)</p> <p>中小企業主可以發掘與辨識客戶需求掌握商機創新盈利條件。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我的商業模式提供了產品、服務和訊息的新組合。 2. 我將新的消費想法和創新引入到商業模式中。 3. 我將新的營運流程、程序與規範引入到商業模式中。 	<p>Zott & Amit (2010) ; Guo et al. (2016)</p>

資料來源：本研究整理

3.4 資料收集與分析工具

本研究以隨機抽樣方式進行，樣本以台灣之中小企業主為對象，透過台灣教育部學生校外會關係，藉由中小企業主所成立學生扶助團為渠道，為使本問卷確實能讓中小企業主自身填答，憑藉扶助團企業主們之人脈，運用其供應鏈網絡與企業外部活動；如：製造業中小企業主所製造產品需有上游原物料廠商、下游產品銷售廠商、生財器具提供與設備維護等業務往來，與企業在外參加公（工）會；如：橡膠公會、各縣市工業會等成員，發放時間從 2017 年 11 月至 2018 年 4 月，總共發放 373 份問卷，回收 297 份，有效問卷總計 271 份，有效回收率為 72.65%。

本研究回收之問卷，分為基本分析與整體模式分析兩部分；基本分析是以研究工具 SPSS 18.0 進行分析，有人口統計變項分析、信效度分析與相關分析等；整體模式分析是以 AMOS 21.0 統計軟體為研究工具，利用驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)進行組合信度(Composite Reliability)與建構效度(Construct Validity)等分析，並依據本研究建立的觀察變項，所建構之各變項間的因果關係之線性結構模式，進行研究假設之檢定。

3.5 資料分析方法

本研究運用結構方程模型(Structural Equation Model, SEM)並進行理論架構與構念合理性之驗證，並做為假說檢定之依據；利用線性結構關係，結合探索性因素分析(Exploratory Factor Analysis, EFA)與驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)之運用，陳寬裕與王正華(民 99)、Anderson and Gerbing (1988)建議，在發展理論過程中，首先應透過探索性因素分析建立模型，接著再用驗證性因素分析去檢核與修正模型，這

種程序稱為交叉驗證(Cross Validation)，如此可以保證量表所測特質之確定性、穩定性和可靠性，使研究更具深度，修正模型適配度優於原始模型；SEM 結構方程式是在探討多變項或單變項之間的因果關係，能夠同時分析一群互為關聯之自變項與依變項的關係，且應採用多元指標來檢驗模型適配度 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998)。

本研究根據陳寬裕與王正華（民 99）、Anderson and Gerbing (1988) 及 Williams and Hazer (1986) 等學者之建議，進行 SEM 時有兩個階段，第一階段是對各研究構面及衡量題項進行 Cronbach's α 係數分析及驗證性因素分析，以瞭解各構面的信度、收斂效度(Convergent Validity)與區別效度(Discriminant Validity)；第二階段是將多個衡量題項縮減為少數衡量指標，再運用線性結構關係發展結構模型加以分析，以驗證研究中的各項假說檢定。在測量模型分析中，將檢定模型中兩種重要的建構效度：收斂效度與區別效度，評鑑測量模型可分為四階段：

(1) 檢驗違犯估計

違犯估計(Offending Estimate)試指在測量模型或結構中，所輸出的估計參數超出可接受範圍，亦即模型獲得不當的解，一般常有的三種現象：

- (a) 有負的誤差變異數存在。
- (b) 標準化迴歸係數超過或太接近 1 (> 0.95)。
- (c) 有太大的標準誤。

(2) 檢验收斂效度

用以衡量模型內在品質的重要指標與區別效度合稱建構效度，主要測試一個變數發展出多題問項是否能收斂於一個因素中。必須同時滿足以下準則：

- (a) 觀察變項（問項）之因素負荷量須大於 0.5，且 t 檢定時顯著(Hair et al.,1998)。
- (b) 組合信度(Composite Reliability, CR)必須大於 0.6 (Fornell & Larcker, 1981; Bagozzi & Yi, 1988)，可以用來衡量觀察變數的內部一致性。
- (c) 每個潛在變數之平均變異抽取量(Average Variance Extracted, AVE)必須大於 0.5 (Fornell & Larcker, 1981)，為觀察變數對該潛在變數之平均解釋力。

(3) 檢驗區別效度

區別效度是指對兩個不同構面進行測量，經相關分析後，其相關程度很低，則表示兩個構面具有區別效度(Churchill, 1979; Anderson & Gerbing, 1988)，在檢定的判斷基準為每一個構面的 AVE 平方根大於各構面之相關係數之個數，至少為整體的比較個數百分之 75 以上(Hair et al., 1998)。

(4) 檢驗模型配適度

欲了解假說理論模式與實際觀察資料之配適狀態，須透過配適度指標(Goodness of Fit Index)之計算評鑑模型優劣與否，是驗證性因素分析的重要內容，這包含研究模式的配適度分析與整體模式解釋力；衡量指標有許多，Hair et al. (1998)將其分為三種類型：絕對配適度、增量配適度與精簡配適度等。

(a) 絕對配適度檢定

用以確定概念性模型預測共變數與相關矩陣程度，衡量指標如卡方統計值(χ^2)、卡方自由比(χ^2/df)、配適度指標(Goodness of Fit Index, GFI)、調整後配適度指標(Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI)、殘

差均方根(Root Mean Square Residual, RMR)、近似誤差平方根(Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA)等。

由於卡方檢定易受樣本大小影響，使其檢定容易拒絕虛無假設，以估計後不達顯著($P > 0.05$)為判斷標準，Joreskog and Sorbom (1989)、Bagozzi and Yi (1988)建議可以使用卡方自由比來取代，其比值宜小於 3 不超過 5 為判斷標準；GFI、AGFI 應大於 0.9(Henry & Stone, 1994)，RMR 應小於 0.08，RMSEA 小於 0.06 是一良好模型的標準 (Hu & Bentler, 1999)，McDonald and Ho (2002)認為 RMSEA 小於 0.08 是可以接受的模型契合門檻。

(b)增量配適度檢定

常用的增量配適度指標有規範配適指標(Normed Fit Index, NFI)、非規範配適指標(Non-Normed Fit Index, NNFI)、增值配適指標(Incremental Fit Index, IFI)、比較配適指標(Comparative Fit Index, CFI)等，NNFI 是對 NFI 做自由度調整期望降低樣本數之影響，CFI 在小樣本時對模式估計可表現很好(Bentler, 1995)；Hair et al. (1998)認為這些指標應高於 0.9 且越高愈好。

(c)精簡配適度檢定

當得到大的配適度指標與精簡配適度指標(Parsimony Goodness of Fit Index, PGFI)與精簡調整後的規範配適指標(Parsimonious Normed Fit Index, PNFI)，是代表概念性模型正確，其參考值為大於 0.5，表示可以接受(陳寬裕與王正華，民 99)。

第四章 量化研究

本研究首先針對量化研究所收集樣本資料進行敘述性統計分析、單因子變異數分析、獨立樣本 T 檢定、相關分析等各變數之特性分析；再來，結合運用探索性因素分析與驗證性因素分析來測試衡量各構面問項之信度與效度，將多個衡量題項縮減為少數衡量指標；接著，應用 AMOS 程式所得到的結構模式，分析驗證研究中的各項假說檢定。

4.1 描述性統計分析

本研究人口統計樣本資料特性有六：(1)由性別分布顯示，中小企業主為男性有 181 人佔 66.8%，最高；女性為 90 人佔 33.2%；(2)在年齡方面顯示，30-39 歲有 115 人佔 42.4%，最多；其次為 40-49 歲有 98 人佔 36.2%；50 歲以上有 36 人佔 13.3%；20-29 歲有 22 人佔 8.1%，最少；(3)在教育程度方面顯示，專科/大學為 171 人佔 63.1%，最高；高中/職為 68 人佔 25.1%；碩士（含以上）為 32 人佔 11.8%，最低；(4)在企業年齡統計顯示，3 年以上至 5 年的有 113 家佔 41.7%，最多；其次，6 年以上至 10 年的有 94 家佔 34.7%；3 年以下有 50 家佔 18.5%；10 年以上企業有 14 家佔 5.2%，最少，(5)企業規模顯示，在 30 人以下的有 119 家佔 43.9%，最多；規模在 31 人至 50 人的有 116 家佔 42.8%；規模在 51 人至 100 人的有 33 家佔 12.2%；在 101 人至 200 人的有 3 家佔 1.1%，最少；(6)在行業別顯示，以製造業最多，有 71 家佔 26.2%；其次為批發零售業有 69 家佔 25.5%；住宿及餐飲業有 45 家佔 16.6%；運輸及倉儲業有 40 家佔 14.8%；營造業有 33 家佔 12.2%；其他服務業有 13 家佔 4.8% 為最少，見表 4.1。

表 4.1 樣本基本資料表

基本資料	回答選項	次數	比例(%)
性別	男	181	66.8
	女	90	33.2
年齡	20~29 歲	22	8.1
	30~39 歲	115	42.4
	40~49 歲	98	36.2
	50 歲以上	36	13.3
教育程度	高中/職	68	25.1
	專科/大學	171	63.1
	碩士(含以上)	32	11.8
企業年齡	3 年以下	50	18.5
	3 年以上至 5 年	113	41.7
	5 年以上至 10 年	94	34.7
	10 年以上	14	5.2
企業規模	30 人以下	119	43.9
	31 人至 50 人	116	42.8
	51 人至 100 人	33	12.2
	101 人至 200 人	3	1.1
行業別	製造業	71	26.2
	營造業	33	12.2
	批發零售業	69	25.5
	運輸及倉儲業	40	14.8
	住宿及餐飲業	45	16.6
	其他服務業	13	4.8
總人數/累積百分比		271	100

資料來源：本研究整理

4.2 各變項之平均值與標準差

本研究各題項平均數與標準差如表 4.2 所示；創新商業模式(IBM)平均數(4.467)最高，其次依序為創業精神(EN, 4.386)，道德領導(ML, 4.319)，創業能力(EA, 4.282)，資源隨創(BE, 4.177)最低。由此顯示，中小企業主對創新商業模式最具積極表現，其次依序是創業精神、道德領導、創業能力，在資源隨創表現顯示最低。本研究從上述數據解釋，企業主在創新商業模式的積極表現是為追求利潤最大化，創業精神與道德領導是企

業組織經營決策態度積極展現，而創業能力與資源隨創是決策執行之效果差異。

表 4.2 觀察變項平均數與標準差

觀察變項	平均數	標準差
創業精神 (EN)	4.386	1.082
我可以具有高度決策自主性。	4.287	1.240
我能理解並承受創業必定的風險。	4.350	1.243
我能提出創新商業概念來創造利潤。	4.372	1.228
我可以適應外在環境思考對策。	4.535	1.246
創業能力 (EA)	4.282	1.196
我在創業時能夠運用既定的實體資源。	4.346	1.405
我在創業時能夠運用既定的經營資源。	4.143	1.376
我能夠從變動的環境中找尋商業機會。	4.357	1.274
資源隨創 (BE)	4.177	1.039
我會利用現有資源來應對新挑戰。	4.033	1.129
我會利用其他資源來接受更廣泛的挑戰。	4.173	1.242
我會使用現有資源來面對新問題。	4.166	1.252
我會找到一個可行方法解決新問題與挑戰。	4.247	1.205
我會組合現有資源來面對各式各樣的新挑戰。	4.195	1.177
我會將不打算用到資源整合起來以完成新挑戰。	4.250	1.283
道德領導 (ML)	4.319	1.071
我的決定/行動中樹立了道德行為榜樣。	4.387	1.180
我的行為與陳述的價值是一致的。	4.276	1.196
我把誠實和正直視為重要的個人價值。	4.295	1.186
創新商業模式 (IBM)	4.467	1.034
我的商業模式提供了產品、服務和訊息的新組合。	4.457	1.169
我將新的消費想法和創新引入到商業模式中。	4.512	1.151
我將新的營運流程、程序與規範引入到商業模式中。	4.431	1.205

資料來源：本研究整理

4.3 控制變數差異性分析

控制變數可以觀察對研究構念所產生影響，本研究針對中小企業主不同背景變項（性別、年齡、教育程度、企業年齡、企業規模、行業別）在創業精神(EN)、創業能力(EA)、資源隨創(BE)、道德領導(ML)及創新

商業模式(IBM)上是否有顯著差異，以獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析控制變項對各個潛在變項的差異情形，單因子變異數分析之變異數同質性檢定未達顯著水準 α 為 0.05 時，表示該依變數可以進行變異數分析，事後比較採 Scheffe 法分析。

(1) 不同性別的差異性分析

由表 4.3 得知，不同性別的中小企業主在各構面的差異情形，創業精神的顯著性（雙尾）數值 $P = 0.000 < 0.05$ ，表示有顯著差異且男性平均數 4.589 大於女性 3.977；創業能力的顯著性（雙尾）數值 $P = 0.007 < 0.05$ ，表示有顯著差異且男性平均數 4.421 大於女性 4.003；創新商業模式的顯著性（雙尾）數值 $P = 0.014 < 0.05$ ，表示有顯著差異且男性平均數 4.576 大於女性 4.248；而資源隨創與道德領導（雙尾）數值分別為 $P = 0.343$ 與 $P = 0.134 > 0.05$ 未達顯著表示並無差異。

表 4.3 不同性別對各構面之獨立樣本檢定

構面	性別	樣本數	t 值	平均數	標準差	比較結果
EN	男	181	4.540***	4.589	1.030	(1)>(2)
	女	90		3.977	1.074	
EA	男	181	2.740**	4.421	1.161	(1)>(2)
	女	90		4.003	1.224	
BE	男	181	0.950	4.220	0.999	N
	女	90		4.092	1.117	
ML	男	181	1.502	4.388	1.057	N
	女	90		4.181	1.091	
IBM	男	181	2.484*	4.576	0.963	(1)>(2)
	女	90		4.248	1.137	

* $P < 0.05$; ** $P < 0.01$; *** $P < 0.001$; N：未顯著

(1)男；(2)女

資料來源：本研究整理

(2) 不同年齡的差異性分析

首先進行單因子變異數分析之變異數同質性檢定，其值為：EN (Levene = 2.132 , P = 0.097)、EA (Levene = 0.530 , P = 0.662)、BE (Levene = 1.478 , P = 0.221)、ML (Levene = 1.264 , P = 0.287)、IBM(Levene = 1.768 , P = 0.154)表示樣本之離散情形無明顯差別，符合變異數同質性假設；進一步以 Scheffe 法進行事後比較結果；由表 4.4 顯示，依據不同年齡的企業主經由分析結果得知，EN (F = 20.686, P = 0.000)、EA (F = 9.414 , P = 0.000)、BE (F = 6.081, P = 0 .001)、ML (F = 4.221, P = 0.006)、IBM (F = 10.143, P = 0.000)，檢定達顯著，表示不同年齡有顯著差異。

表 4.4 不同年齡對各構面的變異數分析

構面	SS	df	MS	F	P	Scheffe
EN	59.657 256.666 316.323	3 267 270	19.886 .961	20.686	0.000	(4),(3)>(2)>(1)
EA	36.994 349.761 386.755	3 267 270	12.331 1.310	9.414	0.000	(4),(3),(2)>(1)
BE	18.667 273.189 291.856	3 267 270	6.222 1.023	6.081	0.001	(4),(3)>(1)
ML	14.030 295.809 309.839	3 267 270	4.677 1.108	4.221	0.006	(3)>(1)
IBM	29.544 259.251 288.795	3 267 270	9.848 0.971	10.143	0.000	(4),(3),(2)>(1)

(1) 20~29 歲；(2) 30~39 歲；(3) 40~49 歲；(4) 50 歲以上

資料來源：本研究整理

(3) 不同教育程度的差異性分析

由單因子變異數分析之變異數同質性檢定，其值為：EN (Levene = 0.118 , P = 0.889)、EA (Levene = 1.929 , P = 0.147)、BE (Levene = 1.342 , P = 0.263)、ML (Levene = 1.086 , P = 0.339)、IBM(Levene = 2.268 , P = 0.105)表示樣本之離散情形無明顯差別，符合變異數同質性假設；進一步以 Scheffe 法進行事後比較結果；由表 4.5 顯示，依據不同教育程度的企業主經由分析結果得知，除 BE (F = 0.817, P = 0.443)未達顯著，EN (F = 41.642, P = 0.000)、EA (F = 17.804 , P = 0.000)、ML (F = 5.625, P = 0.004)、IBM (F = 7.207, P = 0.001)，檢定達顯著，表示不同教育程度有顯著差異。

表 4.5 不同教育程度對各構面的變異數分析

構面	SS	df	MS	F	P	Scheffe
EN	74.966	2	37.498	41.642	0.000	(3)>(2)>(1)
	241.328	268	.900			
	316.323	270				
EA	45.360	2	22.680	17.804	0.000	(3)>(2)>(1)
	341.395	268	1.274			
	386.755	270				
BE	1.770	2	.885	0.817	0.443	N
	290.086	268	1.082			
	291.856	270				
ML	12.482	2	6.241	5.625	0.004	(3)>(1)
	297.086	268	1.110			
	291.856	270				
IBM	14.741	2	7.370	7.207	0.001	(2)>(1)
	274.055	268	1.023			
	288.795	270				

N 未顯著，(1) 高中/職；(2) 專科/大學；(3) 碩士（含以上）

資料來源：本研究整理

(4) 不同企業年齡的差異性分析

由單因子變異數分析之變異數同質性檢定，其值除 BE (Levene = 3.031, P = 0.030)、IBM (Levene = 5.108, P = 0.002)達顯著外； EN (Levene = 2.220, P = 0.086)、EA (Levene = 1.241, P = 0.295)、ML (Levene = 1.920, P = 0.127)表示樣本之離散情形無明顯差別，符合變異數同質性假設；進一步以 Scheffe 法進行事後比較結果；因 BE 與 IBM 在變異數同質性檢定達顯著，本研究進一步利用 K-W 檢定母體是否有相同分配，漸進顯著性數值 BE(0.002)、IBM(0.024)小於 0.05，表示該依變數在因子內各個處理之平均值可能不完全相同；由表 4.6 顯示，依據不同企業年齡的企業主經由分析結果得知，EN (F = 6.810, P = 0.000)、EA (F = 4.123, P = 0.007)、BE (F = 5.695, P = 0.001)、ML (F = 3.747, P = 0.012)、IBM (F = 3.983, P = 0.008)，檢定達顯著，以 Scheffe 法與未假設相同變異數下的 Tamhane 檢定進行事後比較結果，表示不同企業年齡有顯著差異。

表 4.6 不同企業年齡對各構面的變異數分析

構面	SS	df	MS	F	P	Scheffe/Tamhane
EN	22.485	3	7.495	6.810	0.000	(4),(3)>(1)
	293.838	267	1.101			
	316.323	270				
EA	17.122	3	5.707	4.123	0.007	(4),(3)>(1)
	369.633	267	1.384			
	386.755	270				
BE	17.553	3	5.851	5.695	0.001	(3)>(2) (3)>(1)
	274.303	267	1.027			
	291.856	270				
ML	12.517	3	4.124	3.747	0.012	(3)>(2)
	297.323	267	1.114			
	309.839	270				
IBM	12.371	3	4.124	3.983	0.008	(3)>(1)
	276.425	267	1.035			
	288.795	270				

(1) 3 年以下；(2) 3 年以上至 5 年；(3) 5 年以上至 10 年；(4) 10 年以上

資料來源：本研究整理

(5) 不同企業規模的差異性分析

由單因子變異數分析之變異數同質性檢定，其值為：EN (Levene = 0.500 , P = 0.683)、EA (Levene = 0.144 , P = 0.933)、BE (Levene = 0.221 , P = 0.882)、ML (Levene = 1.262 , P = 0.288)、IBM(Levene = 2.190 , P = 0.090)表示樣本之離散情形無明顯差別，符合變異數同質性假設；進一步以 Scheffe 法進行事後比較結果；由表 4.7 顯示，依據不同企業規模的企業主經由分析結果得知，除 EN (F = 3.348, P = 0.020)達顯著，表示不同企業規模在創業精神構面有差異情形；EA (F = 0.735 , P = 0.532)、BE (F = 1.037, P = 0.337)、ML (F = 0.796, P = 0.497)、IBM (F = 1.060, P = 0.367)檢定未達顯著，表示無差異情形。

表 4.7 不同企業規模對各構面的變異數分析

構面	SS	df	MS	F	P	Scheffe
EN	11.467	3	3.822	3.348	0.020	(3)>(1)
	304.857	267	1.142			
	316.323	270				
EA	3.169	3	1.056	0.735	0.532	N
	383.586	267	1.437			
	386.755	270				
BE	3.361	3	1.120	1.037	0.377	N
	288.494	267	1.081			
	291.856	270				
ML	2.747	3	.916	0.796	0.497	N
	307.092	267	1.150			
	309.839	270				
IBM	3.399	3	1.133	1.060	0.367	N
	285.397	267	1.069			
	288.795	270				

N 未顯著

(1) 30 人以下；(2) 31 人至 50 人；(3) 51 人至 100 人；(4) 101 人至 200 人

資料來源：本研究整理

(6) 不同行業別的差異性分析

由單因子變異數分析之變異數同質性檢定，其值為：EN (Levene = 0.539 , P = 0.747) 、EA (Levene = 1.061 , P = 0.383) 、BE (Levene = 0.332 , P = 0.893) 、ML (Levene = 0.884 , P = 0.492) 、IBM (Levene = 0.149 , P = 0.980) 表示樣本之離散情形無明顯差別，符合變異數同質性假設；進一步以 Scheffe 法進行事後比較結果；由表 4.8 顯示，依據不同行業別的企业主經由分析結果得知，EN (F = 0.648, P = 0.663) 、BE (F = 0.589, P = 0.708) 、EA (F = 1.024 , P = 0.404) 、ML (F = 0.551, P = 0.737) 、IBM (F = 0.731, P = 0.601) ，檢定未達顯著並無差異情形。

表 4.8 不同行業別對各構面的變異數分析

構面	SS	df	MS	F	P	Scheffe
EN	3.823	5	0.765	0.648	0.663	N
	312.500	265	1.179			
	316.323	270				
EA	4.252	5	0.850	0.589	0.708	N
	382.503	265	1.443			
	386.755	270				
BE	5.529	5	1.106	1.024	0.404	N
	286.326	265	1.080			
	291.856	270				
ML	3.189	5	0.638	0.551	0.737	N
	306.650	265	1.157			
	309.839	270				
IBM	3.929	5	0.786	0.731	0.601	N
	284.866	265	1.075			
	288.795	270				

N 未顯著

(1) 製造業；(2) 營造業；(3) 批發零售業；(4) 運輸及倉儲業；(5) 住宿及餐飲業；(6) 其他服務業

資料來源：本研究整理

(7) 控制變數差異性分析

獨立樣本 T 檢定適合性別，對於其他人口統計項目，使用 Scheffe 的事後比較檢驗進行單因子變異數分析，這表明人口統計學特徵在每個結構的統計學中是有其重要性。首先，由表 4.9 整理顯示中小企業主的創業精神(EN)在性別上，男性高於女性有顯著差異；在年齡上分別有，50 歲以上高於 30~39 歲與 20~29 歲、40~49 歲高於 30~39 歲與 20~29 歲、30~39 歲高於 20~29 歲有顯著差異；在教育程度上是碩士(含)以上高於專科/大學與高中/職(含)以下有顯著差異；在企業年齡方面，10 年以上與 5 年以上未滿 10 年都高於 1 年(含)以下有顯著差異；在企業規模為 51~100 人高於 30 人以下有顯著差異而行業別並不顯著。其次，創業能力(EA)在性別上，男性高於女性有顯著差異；在年齡上分別有，50 歲以上、40~49 歲與 30~39 歲都高於 20~29 歲有顯著差異；在教育程度上是碩士(含)以上高於專科/大學與高中/職(含)以下有顯著差異；在企業年齡方面，10 年以上與 5 年以上未滿 10 年都高於 1 年(含)以下有顯著差異；而在企業規模與行業別未有顯著差異。接著，資源隨創(BE)在性別、教育程度、企業規模與行業別上未顯示差異；在年齡上 50 歲以上與 40~49 歲高於 20~29 歲有顯著差異；在企業年齡方面，5 年以上未滿 10 年高於 1 年以上未滿 5 年與 1 年(含)以下有顯著差異。再來，道德領導(ML)在性別、企業規模與行業別上未顯示差異；在年齡上 40~49 歲高於 20~29 歲有顯著差異；在教育程度上碩士(含)以上高於高中/職(含)以下有顯著差異；在企業年齡方面，5 年以上未滿 10 年高於 1 年以上未滿 5 年有顯著差異。最後，創新商業模式(IBM)，在性別上，男性高於女性有顯著差異；在年齡上 50 歲以上、40~49 歲與 30~39 歲都高於 20~29 歲有顯著差異；在教育

程度上專科/大學高於高中/職（含）以下有顯著差異；在企業年齡為5年以上未滿10年高於1年（含）以下有顯著差異；企業規模與行業別上未顯示差異。

表 4.9 控制變數對各構面差異分析

衡量	EN	EA	BE	ML	IBM
性別	(1)>(2)	(1)>(2)	N	N	(1)>(2)
年齡	(4),(3)>(2)>(1)	(4),(3),(2)>(1)	(4),(3)>(1)	(3)>(1)	(4),(3),(2)>(1)
教育程度	(3)>(2)>(1)	(3)>(2)>(1)	N	(3)>(1)	(2)>(1)
企業年齡	(4),(3)>(1)	(4),(3)>(1)	(3)>(2) (3)>(1)	(3)>(2)	(3)>(1)
企業規模	(3)>(1)	N	N	N	N
行業別	N	N	N	N	N

N: 未顯著

性別: (1)男 (2)女

年齡: (1) 20~29 歲 (2) 30~39 歲 (3) 40~49 歲 (4) 50 歲以上

教育程度: (1) 高中/職（含）以下 (2) 專科/大學 (3) 碩士（含）以上

企業年齡: (1) 1 年（含）以下 (2) 1 年以上未滿 5 年 (3) 5 年以上未滿 10 年
(4) 10 年以上

企業規模: (1) 30 人以下 (2) 31~50 人 (3) 51~100 人 (4) 101~200 人以下

行業別: (1) 製造業 (2) 營造業 (3) 批發零售業 (4) 運輸及倉儲業
(5) 住宿及餐飲業 (6) 其他服務業

資料來源：本研究整理

4.4 信度分析

信度是問卷設計必要條件，可以視為測量結果受到機率影響之程度，其目的在檢測構念題項內容之一致性與可靠性，本研究五個研究構念為創業精神(EN)、創業能力(EA)、資源隨創(BE)、道德領導(ML)、創新商業模式(IBM)，首先以 Cronbach's α 係數來檢定各因素衡量之內部一致性，係數越大代表細項間相關性就越高，本研究 α 介於 0.854~0.926 皆大於 0.7 標準(Nunnally, 1978)；接著，運用驗證性分析(CFA)來進一步檢驗此五個

研究構念之組合信度 CR 值分別介於 0.854~0.926，大於 0.6 (Bagozzi & Yi, 1988)，Cronbach's α 係數結合驗證性分析(CFA)所得組合信度(CR)具有相輔而成之效果（如表 4.10）。

表 4.10 研究構念之信度分析

構念	Cronbach's α	CR 值
EN	0.896	0.896
EA	0.861	0.866
BE	0.926	0.926
ML	0.885	0.892
IBM	0.854	0.854

資料來源：本研究整理

4.5 效度分析

效度是測量品質之充分條件，是測量工具與所欲測量之特徵契合程度，係數越高越能接近欲測量的真實特徵，也就是測量變數之內容與意義是否能代表研究概念。探索性因素分析提供發現模型以驗證假設之概念和計算工具，其結果為驗證性因素分析假設建立提供重要基礎與保證，兩種因素分析缺少任何一個，都將是不完整的(陳寬裕與王正華，民 99)。

本研究首先對五個研究構面進行探索性因素分析，其 KMO，分別為：EN(0.821)、EA(0.695)、BE(0.927)、ML(0.711)、IBM(0.732)；表示適合進行因數分析且 Bartlett 球型檢定結果達顯著($p=0.000$)，表示此五項量表之母群體的相關矩陣間存有共同因素，可進行因素分析；特徵值分別為 EN(3.051)、EA(2.349)、BE(4.386)、ML(2.441)、IBM(2.323)，皆大於 1；因素負荷量 EN(0.840~0.895)、EA(0.850~0.925)、BE(0.812~0.876)、ML(0.862~0.934)、IBM(0.871~0.888)，皆大於 0.5；累積解說變異量分別為 EN(76.287%)、EA(78.310%)、BE(73.104%)、ML(81.382%)、IBM(77.429%)。

%)，皆大於 50%；再來，運用驗證性因素分析來進一步檢驗因素負荷量分別為 EN(0.750~0.889)、EA(0.790~0.951)、BE(0.764~0.843)、EL(0.747~0.947)、IBM(0.790~0.837)，大於 0.7 (Nunnally, 1978)；平均變異量(AVE)為 0.662~0.735，大於 0.5 皆符合基準(Fornell & Larcker, 1981)，表示本研究模式具有良好之收斂效度（見表 4.11）。

表 4.11 EFA 與 CFA 因素分析

題項	EFA 因素負荷量	CFA 因素負荷量	AVE 平均變異量	累積解說變異量 (%)
EN ($\alpha = 0.896$; CR = 0.896)				
en 1	0.859	0.779	0.684	76.287
en 2	0.898	0.889		
en 3	0.895	0.882		
en 4	0.840	0.750		
EA ($\alpha = 0.861$; CR = 0.866)				
ea 1	0.878	0.790	0.687	78.310
ea 2	0.925	0.951		
ea 3	0.850	0.729		
BE ($\alpha = 0.926$; CR = 0.926)				
be 1	0.812	0.764	0.676	73.104
be 2	0.865	0.851		
be 3	0.849	0.836		
be 4	0.876	0.843		
be 5	0.868	0.813		
be 6	0.858	0.829		
ML ($\alpha = 0.885$; CR = 0.892)				
ml 1	0.862	0.747	0.735	81.382
ml 2	0.934	0.947		
ml 3	0.908	0.856		
IBM($\alpha = 0.854$; CR = 0.854)				
ibm 1	0.871	0.790	0.662	77.429
ibm 2	0.888	0.837		
ibm 3	0.880	0.813		
N = 271				

資料來源：本研究整理

收斂效度是用來衡量相同構面之變數其相關性要高，而區別效度是衡量兩個不同構面其相關程度應低，本研究進一步對五個研究變項檢視研究構念的區別效度，五因子模型為本研究理論模型；四因子模型是將自變項 EN 與 EA 合併成為同一因素與中介變項 BE、調節變項 ML 和依變項 IBM 進行分析；三因子模型是將 EN 與 EA、BE 與 ML 合併成為同一因素和依變項 IBM 進行分析；二因子模型是將 EN、EA、BE、ML 合併成為同一因素與依變項 IBM 進行分析；單因子模型是將五個研究變項視為同一構面進行分析。CMIN 代表卡方值(Chi-square, χ^2)，用來檢驗模型與資料是否適配，當卡方值為 0 時，表示資料完全配適模型；DF(Degree of Freedom)表示自由度，因卡方檢定易受樣本大小影響，Bagozzi and Yi (1988)建議使用卡方值與自由度的比值(χ^2/df)，建議在 1~5 之間，最好小於 3；RMSEA 數值越小代表模型契合度越理想，通常建議在 $0.05 < RMSEA < 0.08$ 表示模型配適度良好(McDonald & Ho, 2002)；SRMR 數值越小表示模型配適越好，小於 0.05 為良好配適(Jöreskog & Sörbom, 1989)；CFI(Comparative Fit Index)指標介於 0-1 之間，指數越接近 1 模型配適度良好，表示預設模型與中央卡方分配的離散性，(Bentler, 1995)建議在 0.95 以上；TLI(Tucker-Lewis Index)指標介於 0-1 之間，指數越接近 1 模型配適度良好，通常建議在 0.9 以上(Bentler & Bonett, 1980)。

由表 4.12 的區分效度驗證性分析檢驗五因子理論模型 ($\chi^2 = 276.612$, $df = 142$; $\chi^2/df = 1.948$; $RMSEA = 0.059$; $SRMR = 0.041$; $CFI = 0.964$; $TLI = 0.956$) 適配度顯示優於四因子模型 ($\chi^2 = 386.666$, $df = 146$; $\chi^2/df = 2.648$; $RMSEA = 0.078$; $SRMR = 0.042$; $CFI = 0.935$; $TLI = 0.924$)、三因子模型($\chi^2 = 788.688$, $df = 149$; $\chi^2/df = 5.293$; $RMSEA = 0.126$; $SRMR = 0.089$; $CFI = 0.827$; $TLI = 0.801$)、二因子模型($\chi^2 = 1287.775$, $df = 151$;

$\chi^2/df = 8.528$; RMSEA = 0.167; SRMR = 0.101; CFI = 0.692; TLI = 0.651) 、單因子模型($\chi^2 = 1447.879$, $df = 152$; $\chi^2/df = 9.526$; RMSEA = 0.178; SRMR = 0.107; CFI = 0.649; TLI = 0.605)(Wu et al., 2017; Liang, Crystal, & Farh, 2012); 由上述五因子理論模型表現出良好適配與區別效度, 接著藉由表 4.13 可得知, 各構面之平均變異(AVE)的平方根介於 0.814~0.857, 均超過各構面間之相關係數, 此分析結果表示各構面皆能滿足判斷標準, 顯示具有區別效度(Fornell & Larcker, 1981; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006)。

表 4.12 區別效度驗證性分析

因子結構	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
五因子模型 (EN, EA, BE, ML, IBM)	276.612	142		1.948	0.059	0.041	0.964	0.956
四因子模型 (EN+EA, BE, ML, IBM)	386.666	146	110.054***	2.648	0.078	0.042	0.935	0.924
三因子模型 (EN+EA, BE+ML, IBM)	788.688	149	512.076***	5.293	0.126	0.089	0.827	0.801
二因子模型 (EN+EA+ BE+ML, IBM)	1287.775	151	1011.163***	8.528	0.167	0.101	0.692	0.651
單因子模型 (EN+EA+ BE+ML+IBM)	1447.879	152	1171.267***	9.526	0.178	0.107	0.649	0.605

N=271; * P < 0.05; ** P < 0.01; *** P < 0.001

資料來源：本研究整理

由表 4.13 相關係數得知, EN 與 EA($r = 0.699$, $P < 0.001$)有顯著正相關, EN 與 BE($r = 0.525$, $P < 0.001$)有顯著正相關, EA 與 BE($r = 0.498$, $p < 0.001$)有顯著正相關, EN 與 EL($r = 0.504$, $P < 0.001$)有顯著正相關, EA 與 EL($r = 0.522$, $P < 0.001$)有顯著正相關, BE 與 ML($r = 0.484$, $P < 0.001$)

有顯著正相關，EN 與 IBM($r = 0.553, P < 0.001$)有顯著正相關，EA 與 IBM($r = 0.488, P < 0.001$)有顯著正相關，BE 與 IBM($r = 0.545, P < 0.001$)有顯著正相關，ML 與 IBM($r = 0.485, P < 0.001$)有顯著正相關，由此結果與本研究初步推論方向一致，顯示每個變項間確實有正向顯著關係存在，研究初步獲得支持。

表 4.13 皮爾森相關係數與區別效度

構面	EN	EA	BE	ML	IBM
EN	(0.827)				
EA	0.699***	(0.829)			
BE	0.525***	0.498***	(0.822)		
ML	0.504***	0.522***	0.484***	(0.857)	
IBM	0.553***	0.488***	0.545***	0.485***	(0.814)
AVE	0.684	0.687	0.676	0.735	0.662

N=271; * $P < 0.05$; ** $P < 0.01$; *** $P < 0.001$

對角線之值為此潛在變數之平均變異抽取量(AVE)的平方根，該 AVE² 應大於對角線之值。

資料來源：本研究整理

4.6 假說驗證

本研究以探索性因素分析建立模型，再利用驗證性因素分析去檢核與修正模型(Anderson & Gerbing, 1988)，依據上述資料分析方法所示，進行 SEM 結構模式配適度與因果分析，以最大概似法估計是否達顯著水準之結果，以驗證研究中的各項假說檢定。

由表 4.14 顯示本研究首先利用 VIF (Variance Inflation Factor)分析來檢驗多重共線性，以避免潛在的多重共線性問題(Aiken & West, 1991)，最大的 VIF 為 1.397，低於 10 的基準(Neter, William & Kutner, 1985)，所有

的變項都是集中的，並無重大的共線性問題；接著驗證假說模型，由配適指標 $\chi^2 = 166.907$ 、 $df = 98$ 、 $P = 0.000$ 、 $GFI = 0.927$ 、 $AGFI = 0.898$ 、 $NFI = 0.947$ 、 $CFI = 0.977$ 、 $RMR = 0.068$ 、 $RMSEA = 0.051$ 、 $\chi^2/df = 1.703$ 、 $PGFI = 0.668$ 、 $PNFI = 0.773$ ，顯示假設模型有不錯適配；且各構面衡量問項之因素負荷量皆大於 0.50 並達統計水準($P < 0.01$)，標準化係數亦無大於 0.95，誤差變異數均為正值，無顯示不合理數值亦無違反估計之情形。由表 4.14 顯示 EN→IBM 路徑係數為 0.347，t 值為 3.322，路徑估計值顯著，表示本研究 H1：創業精神對創新商業模式有顯著正向影響成立；EN→BE 路徑係數為 0.365，t 值為 3.491 達顯著，表示 H2：創業精神對資源隨創有顯著正向影響成立；BE→IBM 路徑係數為 0.359，t 值為 4.938 達顯著，表示 H3：資源隨創對創新商業模式有顯著正向影響成立；EA→IBM 路徑係數為 0.096，t 值為 0.345 未達顯著，表示 H4：創業能力對創新商業模式有顯著正向影響不成立；EA→BE 路徑係數為 0.267，t 值為 2.563 達顯著，表示 H5：創業能力對資源隨創有顯著正向影響成立。

表 4.14 整體路徑關係檢核表

假設	路徑	假設關係	路徑值	t 值	成立與否	VIF
H1	EN→IBM	顯著正向	0.347	3.322 ^{***}	成立	1.000
H2	EN→BE	顯著正向	0.365	3.491 ^{***}	成立	1.000
H3	BE→IBM	顯著正向	0.359	4.938 ^{***}	成立	1.000
H4	EA→IBM	顯著正向	0.096	0.345	不成立	1.000
H5	EA→BE	顯著正向	0.267	2.563 ^{**}	成立	1.000
模型配適度	$\chi^2 = 166.907$ $df = 98$ $P = 0.000$ $GFI = 0.927$ $AGFI = 0.898$ $NFI = 0.947$ $CFI = 0.977$ $RMR = 0.068$ $RMSEA = 0.051$ $\chi^2/df = 1.703$ $PGFI = 0.668$ $PNFI = 0.773$					

* $P < 0.05$; ** $P < 0.01$; *** $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.7 中介效果驗證

在結構方程模型中，中介效果與間接效果有類似概念，但實際上兩個效果在觀念上是存在差異的，因為自變數與依變數間的相關係數為零亦可能有間接效果，而中介效果必須自變數與依變數間有相關顯著，由表 4.13 顯示創業能力與資源隨創($r = 0.498, P < 0.001$)有正相關顯著，本研究利用 Bootstrap 中介效果與整體模型影響效果驗證 H6 與 H7 實證是否有中介效果。鄭怡君與蔡俊傑(民 105)認為在過去中介效果研究多採用 Baron and Kenney (1986)的三段式分析，而最常使用分析方法多為 SPSS 的迴歸分析，但隨著運算技術提升，Zhao, Lynch and Chen (2010)針對 Baron and Kenney (1986)的方式提出質疑與修正；隨著結構方程模式 SEM 的使用，Bootstrap 研究為中介效果較新的分析方式，在傳統有母數統計都事先對母體作假設分配後再進行分析推論，由於有些假設不一定存在或正確又或受樣本數過少之情況，如此推論之結果可能有很大誤差，是有母數統計分析缺點。Bootstrap 採用反覆抽樣來表達群體分配能克服樣本少且不需事先得知研究資料之分配型態與受限樣本規模的缺點，其作法為將現有資料中隨機抽出 N 個樣本在放回的方式重複抽出 n 次，在以新的 N 個樣本計算所需之統計值，得到 Bootstrap 之分配發展研究所需統計檢定或信賴區間。例如：N 為 20，重複抽取 50 次所得樣本即為 1000，次數越多其次數分配愈接近母體之分配。就一般統計而論重複 200 次可以得到不錯的效果，而要計算信賴區間則至少應有 1000 次(Efron & Tibshirani 1993)。

運用 SEM 中介效果分析時，本研究重複抽取 1000 次，以 Bootstrap 求得間接效果的信賴區間(Confidence Interval, CI)，信賴區間未包含 0，則有中介效果(Mackinnon, 2008)，且針對效果分析提出對中介效果之判斷

為 $(1-\alpha)100\%$ 的信賴區間，通常設定 95%CI 內不包含 0，在 α 顯著水準下達到統計顯著，也就是 $P < 0.05$ ；其 SEM 判斷步驟流程，首先為間接效果是在 95%信賴區間包含 0，是未達顯著水準，表示無中介效果。其次是間接效果是在 95%信賴區間不包含 0，是達顯著水準，表示具有中介效果。如果直接效果在 95%信賴區間包含 0，則表示直接效果不顯著，為完全中介效果。最後是間接效果與直接效果在 95%信賴區間內不包含 0，均達顯著水準；總效果在 95%信賴區間內不包含 0，達顯著水準，則為部分中介效果。因此本研究採用(Tsai, Wang & Lo, 2014；鄭怡君與蔡俊傑，民 105) SEM Bootstrap 之方式驗證資源隨創對創業精神與創業能力和創新商業模式中中介效果。

由表 4.15 在資源隨創對創業精神和創新商業模式分析中顯示間接效果 0.115， $(0.346*0.331= 0.115)$ ；信賴區間 $(0.059\sim 0.181)$ 不包含 0，達顯著效果 $(P < 0.05)$ ，表示資源隨創具有中介效果。在直接效果 0.300；信賴區間 $(0.147\sim 0.466)$ 不包含 0，達顯著效果 $(P < 0.05)$ ，總效果 0.415，（直接效果+間接效果， $0.115+0.300$ ）；信賴區間 $(0.267\sim 0.563)$ 不包含 0，達顯著效果 $(P < 0.05)$ ，顯示資源隨創在創業精神與創新商業模式間為部分中介效果，H6：資源隨創在創業精神與創新商業模式具有中介效果部分成立；在從資源隨創對創業能力和創新商業模式分析中顯示間接效果 0.085， $(0.256*0.331= 0.085)$ ；信賴區間 $(0.037\sim 0.153)$ 不包含 0，達顯著效果 $(P < 0.05)$ ，表示資源隨創具有中介效果；在直接效果 0.113；信賴區間 $(-0.034\sim 0.275)$ 包含 0，未達顯著效果 $(P > 0.05)$ ，總效果 0.198（直接效果+間接效果， $0.085+0.113$ ）；信賴區間 $(0.053\sim 0.354)$ 不包含 0，達顯著效果 $(P < 0.05)$ ，顯示資源隨創在創業能力與創新商業模式間為完全中介效果，H7：資源隨創在創業能力與創新商業模式具有中介效果成立。

由表 4.16 整體模型影響效果所示，創業精神透過資源隨創對創新商業模式有正向的直接與間接影響效果，其總效果為 0.478；創業能力透過資源隨創對創新商業模式有正向的直接與間接影響效果，其總效果為 0.192；其中創業精神對資源隨創有正向顯著的直接效果，其值為 0.365；創業能力對資源隨創有正向顯著的直接效果，其值為 0.267；而資源隨創對創新商業模式亦有正向顯著的直接效果，其值為 0.359。由效果分析中得知，對中小企業主的創新商業模式影響最大的因素為資源隨創，其次是創業精神。資源隨創對創新商業模式的影響，主要來自中小企業主能夠湊合資源並利用現有資源將之重新配置整合而達到創新商業模式之目的。

表 4.15 Bootstrap 中介效果驗證

	估計值	P 值	CI
間接效果			
EN→BE→IBM	0.115**	0.002	0.059~0.181
EA→BE→IBM	0.085**	0.001	0.037~0.153
直接效果			
EN→BE	0.346**	0.003	0.202~0.476
EA→BE	0.256**	0.001	0.127~0.409
BE→IBM	0.331**	0.002	0.209~0.452
EN→IBM	0.300**	0.001	0.147~0.466
EA→IBM	0.113	0.128	-0.034~0.275
總效果			
EN→IBM	0.415**	0.002	0.267~0.563
EA→IBM	0.198**	0.007	0.053~0.354

*P < 0.05; **P < 0.01; ***P < 0.001

資料來源：本研究整理

表 4.16 整體模型影響效果

依變數	自變數	直接效果	間接效果	總效果	假設成立與否
IBM	EN	0.347 ^{***}	0.131(0.365*0.359)	0.478	H1, H6 成立
	EA	0.096	0.096(0.267*0.359)	0.192	H4 否, H7 成立
	BE	0.359 ^{***}	—	0.359	H3 成立
BE	EN	0.365 ^{***}	—	0.365	H2 成立
	EA	0.267 ^{**}	—	0.267	H5 成立

*P < 0.05; ** P < 0.01; *** P < 0.001; 「—」表示無該效果

資料來源：本研究整理

4.8 調節效果驗證

本研究進行SEM結構模型調節效果分析，在道德領導的調節作用檢定部分，本研究將進行以下二個步驟，以確認道德領導在創業精神與資源隨創、資源隨創與創新商業模式之關係中是否具有調節作用。首先，本研究採用K平均數集群法，將全部樣本依調節變數(道德領導)的實際得分進行集群分析，以便能對調節變數進行高低分組，分析結果高分組有129個樣本，將之命名為「高道德領導，H-ML」；低分組有142個樣本，將之命名為「低道德領導，L-ML」，區分兩個群組；再來將兩群組設定成不同模式，再檢測其自由度及卡方值，兩模式之自由度相減必須為1而卡方值之相差必須大於3.84（陳寬裕與王正華，民99）；由表4.17所示，EN→BE基準模型與調節模型之自由度分別為196與197（相差為1），卡方值為289.991與290.291（卡方值差異為0.3 < 3.840），其結果證明不具有調節作用；但在調節模式下低道德領導對創業精神與資源隨創之路徑

係數為0.270^{**}，高道德領導的路徑係數為0.249^{**}，顯示在低道德領導之下創業精神對資源隨創的正向因果關係強於高道德領導，由於卡方值差異未大於3.840，故H8：道德領導對創業精神與資源隨創具有調節效果不成立。在BE→IBM基準模型與調節模型之自由度分別為196與197(相差為1)，卡方值為289.991與300.096(10.105 > 3.840)，其結果證明具有調節作用；而在調節模式下低道德領導對創業精神與資源隨創之路徑係數為0.225^{***}，高道德領導的路徑係數為0.292^{***}，顯示在高道德領導之下資源隨創對創新商業模式的正向因果關係強於低道德領導，由此驗證，H9：道德領導對資源隨創與創新商業模式具有調節效果成立。綜合上述假說之驗證結果，彙整如表4.18所示。

表 4.17 恆等式檢驗結果與調節路徑分析表

模型	說明	卡方值	自由度	卡方值差異
EN→BE	基準模型	289.991	196	0.3
	調節模型	290.291	197	
BE→IBM	基準模型	289.991	196	10.105
	調節模型	300.096	197	
路徑	低道德領導(L-ML)		高道德領導(H-ML)	
	估計值		估計值	
EN→BE	0.270 ^{**}		0.249 ^{**}	
BE→IBM	0.225 ^{***}		0.292 ^{***}	

P < 0.05^{*} ; P < 0.01^{**} ; P < 0.001^{***}

資料來源：本研究整理

表 4.18 假說內容與驗證結果彙整

假說內容	驗證結果
H1: 中小企業主之創業精神對創新商業模式有顯著正向影響。	成立
H2: 中小企業主之創業精神對資源隨創有顯著正向影響。	成立
H3: 中小企業主之資源隨創對創新商業模式有顯著正向影響。	成立
H4: 中小企業主之創業能力對創新商業模式有顯著正向影響。	不成立
H5: 中小企業主之創業能力對資源隨創有顯著正向影響。	成立
H6: 中小企業主之資源隨創在創業精神與創新商業模式具有中介效果。	部分成立
H7: 中小企業主之資源隨創在創業能力與創新商業模式具有中介效果。	成立
H8: 中小企業主之道德領導對創業精神與資源隨創具有調節效果。	不成立
H9: 中小企業主之道德領導對資源隨創與創新商業模式具有調節效果。	成立

資料來源：本研究整理

第五章 質性研究

本研究首先，透過上述研究與文獻回顧，說明敘說探究法與分析架構；其次，選取訪談對象與訪談題綱設計；最後，將訪談與貼身觀察所收集的敘說素材整理成三個故事文本並分析解釋當中含意；最後將整個連續歷程做更進一步的理解並詮釋其意義。基於對中小企業主在資源稀缺下如何進行資源隨創活動過程之研究主題與個人歷程有關，藉以訪談的方式與隨創活動之連續性過程互換觀點，不能只以量化統計數字去做制式的解釋與描述；針對共同感興趣的主題進行交談，互相交換觀點，其知識就在訪談者和受訪者之間共舞下而建構出來，這是一種專業互動，亦是一種學術研究的取向其目的在於知識建構與詮釋。

5.1 敘說探究與深度訪談法

敘說探究法(Narrative Inquiry)是透過故事來描述人類經驗與行動的探究方式，是對於生命故事與人生經驗的挖掘，有助於脈絡地與鑲嵌地理解整個歷程，Gartner(2007)主張創業研究最欠缺的即為創業故事，而以說故事方式進行的敘事研究，也將在創業領域中發揮更大的作用；陳意文等人(民 99)對敘事研究的基礎假設認為，在真實世界中並無單一、絕對的真理，而對文本的閱讀或詮釋也不存在絕對正確的闡釋。

訪談(Interviewing)是一種獲得資料的方法，是一種研究行為，主要透過直接面對面的訪問完成，訪談之目的是詮釋而非獲得事實或原則。Patton(1990)指出訪談是為了獲得研究對象的想法、觀點，且這些是無法用直接觀察法得到的；Rubin and Rubin(1995)認為訪談研究是一種發現和探索人們的生活、例行事件、行為、感受背後的意義之方式；訪談研究在於對訪談對象之理解，並非去確認資訊之正確性，允許研究者與研究

對象去深度探索問題之意義(Arksey & Knight, 1999)；而深度訪談法(In-depth Interview)是最常被廣泛用來蒐集資料的訪談法,陳介英(民 94)指出深度訪談是一種非常情境化與難以制定標準化程序的研究方法,它可以掌握受訪者主觀的意義,透過長時間的對談,可以有充份的時間,將受訪者所作所為的前因後果,乃至相關連的事物,做較完整的資訊收集,其目的主要在企圖了解受訪者的意見及其經驗;而所有種類的深入訪談基本上以半結構式或開放式的研究問題為主(林金定、嚴嘉楓與陳美花,民 94)。

Creswell (1998)與 Creswell and Clark(2007)認為若是要對某個特定人物的生活世界加以理解,採用傳記式訪談進行,那麼一人就足夠;若是要瞭解某些人物的生命故事,採用敘事訪談,則一至三人即可;本研究從企業經理人的日常工作實踐中,分析現有知識基礎,面對資源稀缺如何應用知識吸收能力去操動資源隨創而達到價值創造目的,這涉及到生命經歷與工作經驗,必須從受訪者生命歷程中去探究。因此,本研究採用詮釋性的質性研究方法,藉由敘說的故事中分析人類複雜生活經驗,強調探究行動者創造意義的歷程(蔡敦浩等人,民 99)。

5.2 質性研究訪談架構

依據文獻本文分析架構有三個主要構念:知識吸收能力、資源隨創、價值創造(圖 5.1)。第一,知識吸收能力:是指企業識別與吸收外來新知識經由轉化與應用而成為有價值的商業利用能力;第二,資源隨創:是指將現有資源的組合應用於新的問題和機遇;第三,價值創造:是指透過資源組合去創造或呈現多元價值類型。

本研究參照蔡敦浩等人（民 99）以 Pentland (1999)提出的敘說元素為主要分析架構有 5 項：(1)事件，敘說包含了一種特定的事件結構，並依據故事被重新安置於敘說中，而不必然以時序來安排；(2)主要的行動者，敘說中包含主要人物，這個核心角色提供了一個主軸，串起敘說的文脈；(3)主要的發聲，是由個人所說出的某事，因此在一段敘說中，會有一種或多種可以被辨識出的觀點；(4)價值的參照架構，在敘說中隱含了是非、對錯、適當與否等規範，以及特定文化脈絡下的價值；(5)相關情境元素，例如：在哪個場景說？由誰說出？向誰進行敘說，都決定敘說怎麼被詮釋與解讀。

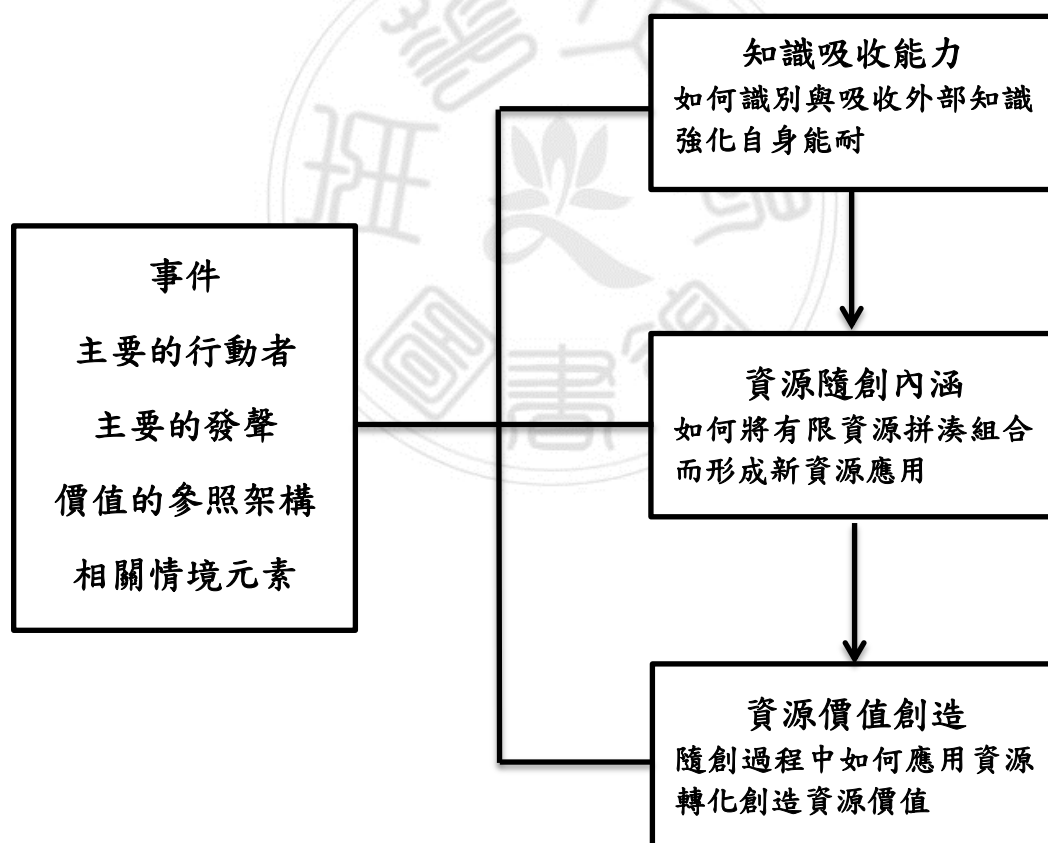


圖 5.1 質性研究訪談架構圖

資料來源：本研究整理

5.3 知識吸收能力

資源與能力之獨特性是企業競爭必要條件與優勢來源，面對環境變遷與市場不確定性，企業自身資源與能力將會不足以應變接踵而來的挑戰與限制，尤其是處於資源匱乏與能力劣勢的中小企業如何將有限資源發揮最大綜效，解除制約（蕭瑞麟、歐素華與吳彥寬，民 106；蕭瑞麟、歐素華與蘇筠，民 106）。能力是以知識為基礎所構成的多層面向展現，當現有基礎不足以應對挑戰與限制時企業將面臨劣勢與威脅局面，因為，越來越多的企業發現，單純仰賴內部資源隨創已不足因應快速變化的市場；組織必須設法取得外部資源，以彌補自身不足（歐素華，民 104），如何維持與增強競爭優勢，知識吸收能力是一個重要概念。

最初概念由 Cohen and Levinthal(1990)在分析企業研發作用所提出的吸收能力理論(Absorptive Capability Theory, ACT)，該理論認為吸收新知識可以增強組織創新性與靈活度並可以獲得更高績效，由能力視角將吸收能力分為識別與評估信息能力、轉化信息能力與利用信息提高企業績效能力，並將吸收能力定義為：「企業識別與吸收外來新知識經由轉化與應用而成為有價值的商業利用能力」。林東清、劉勇志與劉怡君（民 96）以組織觀點認為吸收能力越好的組織，越能在短時間深入了解，利用引入新知識可以快速掌握新崛起的契機；有目的性的流進與流出知識以加速內部創新活動，憑藉創新商品或服務擴充市場(Chesbrough, 2003)，藉由引入外部資源，使組織後來居上，改變營收獲利結構並引導產業變革（歐素華，民 104）；反之，花費數倍時間才跟進的組織、其成本高、速度慢、成效差，當中重要差異就在於知識吸收能力。因此，知識是操動資源應用的根本，由現有知識基礎吸收外部新知識增強自身能耐才能有效組合與活用企業自身不足的資源，以應競爭常態。

5.4 資源隨創內涵

Lévi-Strauss(1966)認為隨創思維是具邏輯性的具體科學，利用不同思考邏輯將物質逐步組合而成一定的秩序與結構，且產生分類與排列的意義；重要的是「識知而後用」，也就是這些物質已經被認為是有用的，並不是具有用處才被認識，而在進行隨創活動第一是回溯性(Retrospective)，透過個體回溯重新探索手邊資源意涵，也就是回顧手邊資源，發掘不同應用與功能；第二是原型隨創(Archetype Bricolage)，由許多元素組合而成的結構並非定性不變，經由隨創過程的考驗才逐漸趨向穩定(Lévi-Strauss, 1966)，而結構是由事件與物件所構成的組合體，可視為元素拼湊後的基礎原型；任何器物皆有其結構特徵，組成成分亦有其用途，當資源脫離原有功能開始介入另一變換系統，形成一種相繼關係時，在系統內將能產生資源的可置換性(Permutable)且能否維持穩定產出，資源間的配置與連結性(Lévi-Strauss, 1966; Glucksberg & Danks, 1968)即資源配適度，亦是考量隨創效果的重要因素；因此，原型隨創效果，亦是結構狀態，將受到事件與物件的變化所影響(陳意文等人，民99)；第三是資源可得性(Resources Availability)，運用手頭上資源是隨創的重點，利用既有素材作為資源組合基礎(Garud & Karnøe, 2003; 陳意文等人，民99)認為資源的選取使用在於可獲得，而非選擇上的豐厚與多樣，因此，資源的可得性，是影響隨創者是否能順利尋找可用素材的關鍵。

5.5 資源價值創造

資源基礎觀點認為企業透過獲得有價值性、稀少性、不可模仿性與不可替代資源來獲得持續盈利能力之焦點，轉移到如何專注資源組合以促進盈利(Chesbrough, 2010; Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010; 蔡政

安與廖明坤，民 105)，蔡政安與廖明坤（民 105）認為當廠商面臨快速不可預測的環境變動時，僅有特殊資源無法提供廠商保有持續的競爭優勢 (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007; Wilson, 2012)，廠商若能有效整合內外部資源，才是創造廠商動態能耐的絕佳途徑(Eisenhardt & Martin, 2000; Karim & Mitchell, 2000)，主張「具有動態能耐的廠商，能夠展現及時反映、快速與彈性生產創新，並連結管理能耐以能有效整合、重新佈置內外部能耐與資源」，才能獲取競爭優勢(Teece, et al. 1997; Teece, 2007)，不論資源基礎觀點或動態能耐觀點，追溯本源，組織的價值創造乃是資源（歐素華，民 104）；任何產品或廠商的資源組合，都可能創造或呈現多元價值類型(Bowman & Ambrosini, 2000; 陳意文等人，民 99)，例如市場價值（如營業額、產值）、社會價值（如文化、美感、社交、正義）、個人價值（如學習）等（陳意文等人，民 99）。

5.6 訪談對象與個案介紹

訪談研究之取樣方式，最普遍的是採立意抽樣(Purposeful Sampling)，目的在於選擇資訊豐富的個案且能夠對研究目的提供重要的資訊以益深度的研究；Patton(1990)指出質性抽樣特點是樣本數很少，著重在需有深度的立意抽樣意義，本研究採 Patton 提出之立意抽樣方式來選取受訪者，受訪條件如下：

- (1) 本身是企業主或在職股東/董事。
- (2) 成立 10 年以上之企業/公司經營者或共同創辦人。
- (3) 承繼家業 5 年以上之企業/公司接班人。
- (4) 員工人數達 30 人以上，資本額在 3 千萬以上，年營業額連續 5 年在 8 千萬以上。

(5) 滿足上述(1)~(3)兩項條件後，(4)必須滿足。

橡膠工業是經濟發展不可或缺的一環，更是一門工藝，A Rubber 創立於民國 60 年代為經濟部登記之中小企業股份有限公司，員工人數為 50 人以上，資本額在新台幣三千萬以上，年營業額為新台幣一億以上之企業，為台灣工程用橡膠專業製造廠，在台灣具有指標性地位，該公司專業生產交通工業用橡膠製品，如：防舷材、支承墊、道路防護樁、鐵路平交道版、鐵路絕緣墊及各類防震橡膠等，各項產品廣泛地應用在海陸交通設施中（如：港口船舶停靠、鐵路與橋墩減噪、減震、防震），銷售遍及台灣國內、日本、東南亞、中國大陸。因工程用橡膠製造技術為傳統工藝且技術交流甚是封閉，如：配方設計、模具開發、硫化系統控制、混煉技術、接著技術、離型工藝等，在早期國內產業知識與技術不足，企業自身資源亦稀缺難展，引進日本技術代工製造產品，長年致力培養研發人員與發展自有工藝技術；過程中不斷地提升生產技術、精進生產流程與品質管理控制，產品開發與設計著重在港口應用的防舷材（或稱護舷、碰墊），雖為中小企業，資源相對稀少，但自身企業還是不段突破限制，在 90 年代時，為因應台灣重大工程需求，面對自身條件與資源不足，不斷吸取外部知識資源與結合自身能耐，在不斷失敗中學習調整，最終創新產品成為全台第一座最大型港口應用之船舶護舷，具有在台灣橡膠製品具有指標性意義；企業稱之為「海盾」意謂海上盾牌具有保護船舶與岸邊建設的神聖任務，為台灣型式最大的製造企業，鑑於交通及工業用橡膠，攸關建設品質與人員安全，關乎國家公共工程建設發展，A Rubber 深知責任重大，在經營管理方面不斷提高員工素質，全面品質管理以確保品質穩定，務使產品在設計、品質及售後服務與安全上善盡企業責任維護公共利益。

5.7 資料收集與整理

首先，由敘說者在自由意識下，說出或寫下生活經驗，包含自述、對話、會談與訪談中所獲得故事(Clandinin & Connelly, 2000; 蔡敦浩等人，民 99)，將之收集的資料稱為敘說素材，是本研究第一部分資料來源，而訪談(Interviewing)是一種獲得資料的方法，目的是詮釋而非獲得事實或原則，Rubin and Rubin(1995)認為訪談研究是一種發現和探索人們的生活、例行事件、行為、感受背後的意義之方式，在於對訪談對象之理解，而非去確認資訊之正確性，因而允許研究者與研究對象去深度探索問題之意義(Arksey & Knight, 1999)；其次，本研究透過貼身觀察(Shadowing)方式來記錄敘說者日常經營運作過程（蔡敦浩等人，民 99）為第二部分資料來源（表 5.1）。本研資料整理分為兩階段，首先，主要由敘說者與研究者共同合作，透過深度訪談與討論整理敘說素材形成現場文本，接著，由研究者獨自進行詮釋現場文本理論概念，藉由理論觀點協助與連結，整理兼具理論意涵的研究文本，並在詮釋文本時，不斷反思以獲取連貫性意涵（蔡敦浩等人，民 99）。

表 5.1 資料收集與來源

資料來源	時序	敘說素材
第一部分: 研究者與敘說者進行 訪談與討論	2019 年 6 月至 2019 年 10 月，共計 8 次，每次 2 至 2.5 小時	1. 擔任經營管理者的 經驗 2. 對經營管理構想 3. 資源隨創與應用
第二部分: 研究者貼身觀察記錄	2019 年 11 月至 2020 年 1 月，共計 4 次，每 次 6 小時	1. 如何管理廠務運作 2. 如何推動日常實務

資料來源：本研究整理

5.8 研究品質檢視

質性研究的品質要素必須謹慎待之，以訪談研究的品質主要從兩個層面而言，一是資料本身信實度要求，二為研究倫理之重視，須遵守倫理道德要求，如對研究對象帶來潛在或明顯傷害，都不能算是有品質的研究報告（李藹慈，民 102）；因此，對保護研究對象之權利是研究者應盡義務；而人性基礎是學術研究的根基，進行深入訪談時，為考量研究倫理之隱私性、自主性、及不傷害、誠信原則；會談前研究者先向研究參與者說明研究主題、目的及錄音過程，並重申研究參與者可隨時中斷會談或退出研究之權利，聲明所有個人資料均予以保密且僅供此研究之用，在充分告知後，徵得研究參與者同意，簽署訪談同意書，始進行訪談，訪談過程中須注意研究參與者的感受、情緒、反應和本研究可能產生的影響。

Glesne(1999)指出，研究發現和詮釋是否可信賴，決定研究者是否小心地建立此種信賴；而時間是獲得可信賴資料的主要因素如：花在訪談、地點及建立良好關係的時間，都有助於獲得有信實度的資料；另外，三角檢定法(Triangulation)，是透過不同對象蒐集資料理論觀點之應用，亦是一種確保信度之作法。Lincoln and Guba(1985)則指出運用受訪者檢核(Member Checks)或同儕檢核(Peer Examination)，簡言之，就是將訪談蒐集之資料及初步資料詮釋，讓受訪者或同儕檢視以避免研究者謬誤或對受訪者造成影響。經由上述，本研究以 Lincoln and Guba(1985)受訪者檢核(Member Checks)與同儕檢核(Peer Examination)方式結合貼身觀察記錄、訪查現場形成三角檢定，將初步轉錄稿送給指導教授檢視討論並送回給受訪者驗正，避免本身謬誤以增加研究信實度。

5.9 敘說故事分析

本章節藉由敘說者的敘說整理成三個故事，透過時間軸之連續動態性將故事展演並詮釋出當中之意義。

5.9.1 故事一 水利興而天下定的初衷

敘說者畢業於台灣國立海洋大學河海工程研究所，以河海一家為雄心，安邦定國為志向是身為河工人展現專業的抱負。在 A Rubber 公司邀請下從北部家鄉來到了南部準備一展長才，貢獻己力；但面對傳統產業的知識理論不足與技術封閉的困境下，老師傅們憑藉過去 20~30 幾年來的經驗與技術傳承幫助企業代工製造完成各項產品，但無法教導每項工藝或過程的知識且教授過程總會留一手深怕被人學會影響自己重要性，敘說者深刻了解身為一個經營管理者所應該處理的任務。敘說者回憶道：

25 年前公司的橡膠產品製造技術是從日本觀摩引進，一開始的配方是需要花費的，從配方開始經過混練、接著、硫化至成型等，數段過程才完成製品，老師傅們可以教授如何製造產品卻無法解釋為何要這樣做，內部產業知識非常缺乏，因此，在成本、品質與交期的條件開始隨著市場環境競爭改變下(如:品質要求、交期條件)這樣的技術慢慢的無法滿足市場需求而產生極劣衝擊。

理工背景出身的我對橡膠防舷材的應用非常了解，但對橡膠材料(如:天然橡膠、合成橡膠、碳黑...等)與材料混練而成的複雜過程並不清楚，正確地說是整個公司都沒有這樣的知識...橡膠高分子材料應用在當時還很封閉與缺乏，只能買日文橡膠配

方材料應用書籍（因為要看懂所以去學日文），台灣當時還沒有橡膠材料配方書籍（有也是對輪胎的介紹並沒有防眩材，且都是基礎配方不能實體應用）。

為了能夠了解並提升自身產業品技術，只能向外學習，透過參加橡膠工會與橡膠研發中心舉辦的課程去學習配方設計、高分子材料應用、混練與素練工藝、硫化系統控制…等。而最主要目的是去與橡膠相關產業但不同產品的技術主管或企業主相互交流、認識以累積人脈。

敘說者因內部產業知識資源缺乏而藉由外部學習去累積知識，由於外部課程都是基礎概念對企業本身沒有立即性實務幫助，而與相關產業不同產品的企業主、技術主管或材料供應商的相互交流，可以獲得實務性的知識傳遞而有豁然理解到自身技術缺乏的重要因素，得到正確改善方式。繼續回憶道：

因為有外部知識交流，透過相互提問與提供自身解決之道，對整個內部知識建構非常有助益，例如在素練工藝上，內部傳統作法並無將天然膠經過素練加工把其分子鏈打斷，造成混練加工時，填充補強劑(碳黑)不夠均勻且易產生粉塵飛揚，降低補強效果或混練時間太長導致產品內部分子量分布與分散不均勻，影響產品品質與生產效率。

我們透過實體試驗將天然膠透過素練時間分段測試，來檢驗測試其木尼黏度差異性，建構適合自身產品的混練條件所顯現的物理特性與硫化成型的最適加工時間，改善生產效率提高產品效益；這些知識都是由外部交流而導入的，雖然製造產品不同，但在橡膠工藝流程上都有相通之處，尤其是輪胎大廠、橡膠傳動皮

帶或專業打料廠等，透過持續不斷地學習累積高分子材料知識與實務上的產品測試並接受外部產業訊息交流，才能建構現在企業內部防舷材的專業知識與應用，提高企業競爭力。

敘說者有著國立海洋大學河海工程研究的專業背景，秉持水利興而天下定雄心壯志，決然投入防舷材研究開發與設計，但了解自身產業內部知識不足與技術瓶頸，造成企業內部專業製造能力無法對應市場上的競爭，經由主動學習與尋求外部知識，找到產業間相關知識應用並累積知識，透過知識交流與分享了解產業知識的重疊性、差異性與累積性去建構內部知識資源與應用，改善並提升製程能力，提高企業競爭條件。從這個故事當中，本研究發現知覺自我身份是一種刺激與激發過程，能將當中情境與經歷和經驗結合而產生行動，這是個體能夠將過去經驗與言談形成進一步的詮釋體現。

5.9.2 故事二 資源缺而創新堅的契機

隨創(Bricolage)強調的是一種拒絕限制的態度，而拒絕限制有兩個部分，一是拒絕自設框架限制自我，二為拒絕被限制約束，限制可能來自於資源不足、制度上機構施予的限制，如政策規定等，或是定義為概念上或思想上的框架(Baker & Nelson 2005; Di Domenico et al., 2010)；而在 Sanchez-Burks, Karlesky and Lee(2015)的研究中對心理隨創(Psychological Bricolage)定義為：個體整合先前無關的知識，而創造新的解決問題方式的歷程。敘說者回憶道：

傳統產業的中小企業，無論是機械、設備、資金、人力等資源都相對缺乏，但面對挑戰或限制都必須想方設法克服，資源必須有效利用，所以知識就很重要，同樣的資源不同知識應用會產生不同結果；過去我們把原材料當成資源其實是錯誤觀念，錢才

是資源，因為原材料可以透過供應商在市場買到，如何把原材料變成資源才是企業優勢的競爭條件，而前題是你能夠了解與連結這些原材料相關應用性並且在大腦運轉拼湊組合形成內心建構的可行藍圖，才有機會產生新資源的開發與利用，持續學習成長與透過知識靈活應用，結合實際產品測試所得的數據累積，幫助我產生更多創新資源應用的契機。

管理大師彼得杜拉克在創新與創業精神一書提到，除非人們發現自然界某樣東西的用途，並賦予其經濟價值，否則根本就沒有所謂的資源的存在；創新就是改變資源的產出並用以系統性的方式，創造出不同的價值與滿足；試圖將材料轉換成資源，提供一種新穎且更具生產力的結構，將現在的資源結合在一起；在創業機會文獻中，創業家面對困境須敏銳覺察機會，透過先前累積的知識、技術、人脈或處與社會網絡特殊地位，得到跨領域的結構中發覺契機，覺察到創新機會(Shane, 2000; Minniti, 2004; 蕭瑞麟、歐素華與吳彥寬，民 106)；敘說者了解企業本身資源稀缺，面對挑戰或限制時會運用即有知識在意識控制中想定各種原材料拼湊，在內心形成原型拼湊後的可行方案，產生新資源應用契機；一個來自外部的重要創新機會，則是新知識的產生可以結合現有知識將手邊資源善加利用這是與資源素材對話，回溯資源可利用性與可得性。敘說者回憶道：

譬如一開始我們拿著相同積木或是樂高玩具，裡面有附上拼裝後的幾種成品圖說，你跟我都可以按照上面的指示完成，所以我們都具有相同的能力，隨著時間變化，我們都拼裝出不限於附上的成品這是為什麼呢？我們知識改變了，對這個積木素材更熟悉了，相同組件我們可以創造出不同作品；相同的道理，在企業

同理可證，積木組件就是材料，圖說是限制，若沒有不同知識去創新，只會做相同成品沒有競爭力，你沒有辦法去了解本身資源可以有其他創造性與突破性，其實就是識知而用的道理，而識跟自己學習與成長有關，這對有限資源的利用所產生不同的效果是相應的。

由這個故事中，本研究看到敘說者面對資源不足不會自我限制，而是靠創新資源去解除限制，透過持續學習外部新知識與結合現有知識幫助自我知識成長；透過知識成長發覺創新資源的機會來源，是對自身素材更加熟悉能夠回溯資源可利用性與可得性，並將現有資源進行拼湊與組合建構新資源應用，去解除企業面對的制約。在貼身觀察中，本研究發現敘說者在日常實務推行上不時進行探索模擬與調整可行方案而行動，將混亂複雜事務轉變清晰可辨過程，從日常行動實務中，持續探索與調整而累積建構自身的經營管理知識與技能，處在持續變動環境中，有很多部分是由實際商業運作中，不斷實踐與調整既有經驗的過程獲取 (Gorman, Hanlon & King, 1997)。

5.9.3 故事三 開新局而價值現的意志

創新經常是有目的的組織行為，並非突然產生且源自於人的創意，是更有效的運作資源創造價值的系統性過程，創新本質就是創造一種新價值，它可以透過技術、市場等知識結合產生而得的產品、服務或整個商業模式運作等。敘說者回憶道：

10 多年前的一場高層會議上，因為 2008 年金融海嘯造成整個原物料高漲，單以天然膠價格從每公斤 1 美元提高到 5 美元且有錢還買不到(上市、櫃的輪胎大廠與輸送皮帶廠價優先得)，生產成本突然倍增形成無利可圖甚至虧損，造成產業鏈無數企業與

廠家倒閉，由於我們的主要顧客為政府機關(如:台灣港務局、鐵路等)，都是採投標式的價格競爭，為了改善企業整體營運困境節省資源浪費，進行會議討論應對之道；我提出組織變革與創新生產流程，整個與會股東與經營管理層沒人能懂，因為，老一輩缺乏這樣知識。唉！傳統產業的經營弊病是靠著過去 20~30 年賺錢經驗而不在追求新知識或新技術上突破創新，面對環境改變總顯得束手無策(無奈地感嘆)，特殊產業環境讓人太安逸了。

藉由敘說者的敘說，本研究發現有些企業因為過去成功經驗而太堅信原有理念和信念，或受限自身的看法、知識與理解，而忽略這些成功所代表的含意，錯失了或者是知識缺乏而無法辨識內部組織與外部市場創新求變的機會，亦可能是根本不想改變；因為靠著過去 20~30 來的技術或經營模式讓企業獲利，對於市場競爭與環境變化須求新求變的觀念沒有實質上重要，所以當面臨重大變故時而一籌莫展且對新知識觀點引入感到恐懼與激憤。敘說者繼續說道：

幸運的是，雖然我們是中小企業資源稀少，但是我們彈性大、應變快，達成共識有了共同目標，執行效率與效果還不算太差，在組織架構方面，我們從 5 個部門簡化成 3 個部門，每個部門分 2 組，在溝通協調與指揮運作上，縮短時效性與增強協同性，提高企業整體經營與管理運作模式，另外在製程能力方面，我們改變了生產流程，因為在外面吸收了新知識與結識許多輪胎大廠企業主與產業的技術主管和原物料供應商，再加上不斷實驗與產品實體測試，讓我可以將原材料重新組合而成新資源去開發與設計新配方，創新整個生產模式並降低生產成本與提高生產效率和品質；要能充分利用現有資源，最重要的是因為識得，所以能用且

能活用，才會產生或者創造企業自身價值鏈。

從這個故事中，本研究觀察到敘說者面對困難與限制，藉由吸收外部知識去拼湊自身資源，臨摹他企的實踐中，帶來創新自企流程做法。研究者更明確地看到不是單純仿造外企流程就能架構創新自企流程，必須透過自我行動中的實驗、探索與調整後的再詮釋才可能實踐與應用。敘說者長期深耕在自身產業，對整個運作非常熟悉，了解企業本身問題與不足，經由日常實務的持續行動學習與吸收外部新知，有效建構事前理解知道組織創新需要那些制度提升效率化運作，製程能力升級需要創新或改變那些製造流程以提高效益，這建構了第一層的再現；行動的實踐與知識應用結合具體化創新自企流程之過程則是第二層再現。

第二層再現是指我們的理解透過佈局形成結構化的故事（蔡敦浩等人，民 99）。例如：天空瀰漫黑煙、消防車的鳴笛、人群吵雜聲音等，是理解前中的表徵物件，當它單獨存在時無法產生獨特意義。「我們看到天空瀰漫黑煙，聽到了消防車急促的鳴笛，聚集了一群人神色慌張對著黑煙處交相討論。」由這個描述，研究者透過特定情節側寫，將前理解賦與情節，表述成一件火警事件發生的經歷，這個過程便是展演了第二層再現；敘說者近 30 年來致力與橡膠防舷材（碰墊、護舷）的配方開發與設計，在整個製造過程到實驗測試累積並建構了自身產業知識與技術，突破資源限制並創新改變傳統製程能力和經營管理模式創造了企業價值鏈，展現價值創造的歷程，這是敘說者不斷調整與再詮釋而形成第三層再現作用（蔡敦浩等人，民 99）（表 5.2）。

表 5.2 敘說故事解析與詮釋

敘說 元素	故事解析		
	故事一	故事二	故事三
事件	<ol style="list-style-type: none"> 1. 初任管理者困境 2. 內部產業知識缺乏 3. 市場環境變化 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資源缺乏限制 2. 資源錯誤觀念 3. 創新資源拼湊 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 迷失過去成功經驗 2. 錯失創新求變機會 3. 對新知識恐懼激憤
主要行動者	A 敘說者		
主要的發聲	<ol style="list-style-type: none"> 1. 老師傅只會做不能解釋為何這樣做 2. 自身產業能力以不能滿足市場條件 3. 透過實測了解自身條件去建構知識 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同樣資源不同知識應用會有不同結果 2. 持續學習成長才能識知而用 3. 不自我限制才能發覺創新資源機會 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為改善企業營運困境提出組織變革與創新生產流程 2. 傳產經營弊病不在追求新知與新技術突破 3. 溝通協調達成共識追求共同目標
價值參照架構	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自主學習產業知識 2. 尋求外部知識應用 3. 累積人脈與交流 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 將原材料重新拼湊而成新資源利用 2. 持續學習與活用知識創新資源應用 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 面對問題與限制藉由外部知識拼湊自身資源去創新流程 2. 建構自身產業知識與技術突破資源限制創造企業價值鏈
相關情境元素	<ol style="list-style-type: none"> 1. 知覺自我身分壓力 2. 思考並行動問題處理與困境突破 3. 欲改變現狀之雄心 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 連結拼湊原材料相關性形成內心可行藍圖 2. 既有知識與新知識結合回溯資源可利用性 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 知識差異造成溝通障礙 2. 面對環境改變而束手無策 3. 自省企業不足積極創新改變
詮釋意義	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問題與限制驅動自我覺察是啟動知識創新行動的關鍵 2. 獨特行動學習經驗形成自我資源的隨創實踐與應用 3. 多元情境下的再詮釋是開展企業創新流程的價值創造 		

資料來源：本研究整理

第六章 討論與建議

本研究依據研究問題、研究目的、研究理論架構、驗證與詮釋實證結果，提出本研究討論、理論意涵與實務啟示、研究限制與未來研究方向。

6.1 研究討論

本研究之目的首先在運用隨創理論可以整合資源基礎之實證以創業視角探究中小企業主的創業精神與創業能力是否有助於資源隨創與創新商業模式，並進一步闡述資源隨創所扮演中介角色與道德領導在當中之調節效果呈現作用；接著，以開創觀點視行動者在日常生活中的創新實踐時，將是人類日常生活事務中一系列開創歷程，無預先規劃而是在日常生活中隨境展演的歷程（蔡敦浩等人，民 99）；藉由敘說來詮釋整個動態過程。中小企業通常具有彈性大、應變快的特質，且普遍被認為具有規模較小且資源匱乏等劣勢，但研究上卻發現，其實在中小企業裡存在許多未被辨識或充分利用的資源(Di Domenico et al., 2010)，於此企業主便需要發揮快速決策與執行力，以找到適合的素材並將其進行拼湊以化解當前問題(Garud & Karnøe, 2003; Baker & Nelson, 2005; 蕭瑞麟、歐素華與吳彥寬，民 106；蕭瑞麟、歐素華與蘇筠，民 106)。

經由樣本收集 271 位中小企業主與統計分析後發現，本研究假說一，中小企業主創業精神對創新商業模式預測效果得到支持；意謂當中小企業主具備高創業精神時，則越積極地進行商業模式之創新程度就越高；假說二，中小企業主之創業精神對資源隨創的預測效果獲得支持；意謂當中小企業主具備高度之創業精神時，則越積極地進行資源隨創行為；假說三，中小企業主利用資源隨創對創新商業模式的預測效果獲得支持；

即當中小企業主越積極地進行資源隨創行為時，則執行商業模式之創新程度就越高；假說四，中小企業主之創業能力對創新商業模式預測效果不顯著，是因結構模型中資源隨創完全中介了創業能力，這意謂中小企業主積極地進行資源隨創行為時，可以比創業能力更具影響商業模式之創新程度；假說五，中小企業主之創業能力對資源隨創的預測效果獲得支持；意謂當中小企業主具備高創業能力時，資源隨創效果愈高；在假說六與假說七，本研究以結構方程整體模型效果分析結果顯示，資源隨創在創業精神與創新商業模式之間所扮演中介角色為部分中介效果，意謂中小企業主之創業精神可以經由資源隨創行為或直接達到創新商業模式目的；在創業能力與創新商業模式為完全中介效果，經此驗證意謂中小企業主之創業能力可以被資源隨創行為取代形成展現能力中的一種方式去達到創新商業模式目的；在假說八與假說九，以結構方程整體模型調節分析結果顯示，中小企業主之道德領導對創業精神與資源隨創未達顯著效果，但低道德領導路徑係數高於高道德領導路徑係數，效果呈顯著；表示當企業主道德領導越低時，進行資源隨創會有效益，這意謂著企業主在進行資源隨創行動時，可能只將就解除企業自身問題與限制而不講究這個資源隨創過程可能有道德疑慮；而中小企業主之道德領導對資源隨創與創新商業模式達顯著效果，且高道德領導路徑係數高於低道德領導路徑係數，效果呈顯著；意謂當企業主展現資源隨創欲進行創新商業模式時會受到自身道德領導的調節影響且道德領導越高，進行創新商業模式越有效益。

藉由敘說素材整理成三個故事進行分析與詮釋意義；首先，從第一個故事，敘說者投入的產業現狀與想像中差異甚大，面對企業內部知識不足與技術瓶頸，主動學習與尋求外部知識，透過知識交流與分享產業

間知識的重疊性、差異性與累積性去建構內部知識資源與應用，這種行動是敘說者內心反思而突顯的自我覺察；敘說者內在察覺協助本研究在開創觀點下，理解人類在日常生活中面對問題，促動自我覺察而產生結果，因意識自我身分認同，藉由知覺觸發體現自我去驅動面對困難與問題的動力。接著，由第二個故事中，敘說者因吸收外部知識與現有知識和經驗相結合，對資源素材回溯與可得性更加熟悉，與資源素材不斷進行對話形成心智經驗去進行心裡隨創，發覺創新資源的機會並找到對應問題或限制之方案去進行手頭資源拼湊與利用，建構新資源組合去化解企業資源限制。研究者發現在持續變動環境中，主動學習實作與自我對話獲得體會，將可行的保存，不適用的刪除中反覆與再製性過程形成自我隨創理論可以幫助對應各種限制與問題。最後，第三個故事，敘說者面對全球環境衝擊下，創新組織與自企流程，因自身產業特殊導致內部缺乏新知識吸收而產生對創新改變的排斥，敘說者感受到內部困境與外部衝擊，藉由主動學習刺激，拓展自我視野與不同產業互動例程中，形成不同視野來反觀自身企業不同視框，透過實務行動學習再詮釋自身資源建構，有效的與自我處境與空間脈絡相結合並多元情境下，透過不同事業領域的互動，分享不同專業觀點的相互激盪來開創新局，開展處於自身企業特質的商業運作，創新自企流程價值。

經由敘說者所敘說故事中，本研究對所觀察的整個連續歷程有進一步理解：

- (1) 問題與限制驅動自我覺察是啟動知識創新行動的關鍵。
- (2) 獨特行動學習經驗形成自我資源隨創理論的實踐應用。
- (3) 多元情境下的再詮釋是開展企業創新流程的價值創造。

總結而言，當將創業與創新視為一種能夠透過後天學習機制與培養

展現能力時，可以理解行動者先建構自我身分認同，意識資源限制與面對各種問題和困境，從中發展屬於自我的資源隨創能力，藉由多元情境的刺激來提升創業與創新精神並開創屬於自企價值體系與流程。

本研究經由量化實證與質性詮釋分析結果，發現靜態研究可以實證假說成立與否但無法解釋整個過程是如何產生，透過動態研究可以展演整個連續過程，隨創理論建構創新價值是中小企業主自身資源缺乏，在面對制約與限制時，不斷尋求企業能夠繼續經營成長的脈絡，透過自我覺察去獲取知識，在行動中不斷學習與應用，開創企業本身新資源組合形成企業競爭優勢，在這連續過程中企業主之企業精神與能力因識知能用才能有效進行隨創行動（就地取材、湊合著用、資源重組）達到創新目的（商業模式創新、自企流程創新），且是具有良善、正直與正義之道德意識去作出更加合乎道德之決策去領導企業，不因將就解決問題與限制使企業獲益而造成社會損傷以促使追求永續福祉，達到創造資源價值之最大目標。

6.2 理論意涵與實務啟示

隨創理論被應用在許多資源研究議題，相關研究如(陳意文等人，民 99; Salunke et al., 2013; Lennerfors & Rehn, 2014; Guo et al., 2016; Wu et al., 2017; 蕭瑞麟、歐素華與吳彥寬，民 106; 蕭瑞麟、歐素華與蘇筠，民 106)，在資源基礎與動態能耐觀點蔡政安與廖明坤(2016)研究指出資源基礎與動態能耐是互補而非互斥，整體而言資源基礎觀點假設：廠商可以概念化成一組資源組合 VRIN 資源是執行基礎，經由先佔累積與厚實這些特殊資源以獲取競爭優勢；動態能耐觀點是因應技術與市場上變化，主動更新、調整與學習新能耐，但組合論述有些並未觸及重組過程建構內涵

(陳意文等人, 民 99), 本研究實證資源隨創可以在資源基礎與動態能耐組合途徑上作為創新價值創造解釋, 而如何因應環境變化去主動更新與持續學習, 這可以藉由知識吸收能力去維持競爭優勢所需的辨識、發掘與創造能力(Sarasvathy et al., 2003; Baron, 2006; 蔡明田等人, 民 97), 當中道德領導要素是調節組織能否順利執行關鍵。

在東方管理哲學與社會文化環境中, 國人深受儒家思想影響, 它著重在個人修為以自身管理為要素, 中小企業主個人主觀決策與執行將影響著整個企業發展; 當企業、組織或創業者在資源受限的情形下面臨問題時有許多選擇, 在隨創理論中, 探討了關於組織在面對限制下, 透過隨創作為轉化限制為機會去化解危機與解除限制(蕭瑞麟、歐素華與吳彥寬, 民 106; 蕭瑞麟、歐素華與蘇筠, 民 106), 資源對國家至企業乃至個人都是匱乏的, 重要的是台灣企業主的創業精神與創業能力如全球創業觀察(Global Entrepreneurship Index, GEI)與瑞士洛桑管理學院(International Institute for Management Development, IMD)世界競爭力年報資料顯示台灣在亞太地區名列前茅, 但因資源受限與缺乏而更需愛惜與提高資源運用價值並把資源隨創養成習慣, 才能從自身資源有中生有(既有中改變)或無中生有(既有中創變)去因應問題與制約限制, 隨著環境變化自動的形成對應機制去化解與解除, 如此, 資源隨創是企業主個人與組織重要課題, 如 An et al. (2018)研究指出企業領導者可以藉由資源隨創活動辨識新機會產生, 因為資源隨創對企業是有效驅動的活力要素, 可以克服資源限制, 也提高積極性去主動刺激創新與策略更新增強企業承擔風險能力。而在 2020 年 10 月哈佛商業評論中談到創造道德領導新模式中提到研究顯示做出合乎道德決策的人, 確實會創造更多價值, 如: 利用稀少資源(醫藥用品), 去挽救更多生命。值得企業主在隨創時可

考慮到價值意義。

6.3 研究限制與未來研究方向

儘管本研究提出上述理論意涵與實務啟示，在研究設計與執行過程亦力求嚴謹，仍然有一些限制。首先，研究結果僅限於台灣中小企業數據，因此在推廣到其他環境時，須謹慎待之。其次，在橫斷面研究方面，假設自變數與依變數之間關係不會因時間而改變，所採用的衡量指標皆以外國學者所研究題項加以翻譯修正，儘管與許多文獻都顯示出良好的信度與效度，在實證結果推論得知因果關係，但還是無法避免文化與語意上之差異，在陳述仍產生疑慮，且蒐集方式是採用問卷調查亦可能產生單一方法誤差是本研究之限制。接著，在縱斷面研究方面，儘管透過品質檢視，敘說單一個案與存在敘說者主觀意識，並無法類推每個群體，但必須承認它是社會現象與群體之一環。最後，研究者不能完全排除它潛在影響，建議可以更進一步去收集不同來源的數據來避免它。在未來研究方向，隨創理論結合創業管理概念可以被廣泛探究，研究者提出幾點研究可能以供參考：第一，研究者較多是基於個人層次的觀點去探究創業精神、創業能力、資源隨創、道德領導和創新商業模式的影響；然及據規模的大型企業可以由組織層次為研究取向；第二，隨創理論相關實證可繼續延續，後續研究可以繼續探究中小企業主在組織內進行資源隨創活動失敗過程因素，使得更豐富與全面；第三，知識吸收能力與隨創應用之關係，過去研究對此甚少著墨可以在後續研究做進一步實證；第四，過去研究創業精神一直是常規性構面，如：（自主、創新、風險承擔..等），研究者在貼身觀察中發現，它有非常規性之隱性，如：（激情、衝動、不甘）可以進一步研究。

參考文獻

一、中文部分

1. 尹苗苗、蔡莉(民 101)，創業能力研究現狀探析與未來展望，外國經濟與管理，第三十四卷第十二期，1-11 頁。
2. 林金定、嚴嘉楓、陳美花(民 94)，質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析，身心障礙研究，第三卷第二期，122-136 頁。
3. 林東清、劉勇志、劉怡君(民 96)，以社會資本理論探討組織掌握創業契機能力的影響因素，資訊管理學報，第十四卷第三期，197-228 頁。
4. 林婷玲(民 104)，創業網絡動態與風格創新之研究-以台灣中小型製鞋業為例，管理學報，第三十二卷第一期，1-24 頁。
5. 林婷玲、謝美珍、劉恆逸和郭淑怡(民 99)，創業家精神、互補產業、國際市場機會與品牌建構之研究-以台灣運動休閒產業製造商個案為例，輔仁管理評論，第十三卷第三期，85-110 頁。
6. 涂敏芬、洪世章(民 101)，「有」中生「有」：工研院如何運用 B. B. C. 策略改造科專制度，管理學報，第二十九卷第三期，229-254 頁。
7. 張秀娥、趙敏慧(民 106)，創業學習、創業能力與創業成功間關係研究-經典模型及相關研究評介與展望，外國經濟與管理，第三十九期第七卷，51-64 頁。
8. 連勇智、方至民、鐘招正(民 98)，創業研究與家族企業:回顧與展望，組織與管理，第二卷第二期，51-76 頁。
9. 歐素華(民 104)，喚醒沉睡資源:《女人我最大》背後的商業模式創新，中山管理評論，第二十三卷第一期，225-267 頁。
10. 歐素華、蘇慧慈(民 106)，複合商業模式創新:網路視頻服務的跨域經營機制，管理評論，第三十六卷第四期，1-15 頁。

11. 劉常勇、謝如梅(民 95), 創業管理研究之回顧與展望:理論與模式探討, 創業管理研究, 第一卷第一期, 1-43 頁。
12. 陳介英(民 94), 深度訪談與案例演練。在齊力; 林本炫編著, 質性研究方法與資料分析, 高雄: 復文圖書出版社。
13. 陳意文、吳思華、項維欣(民 99), 資源基礎觀點下之資源拼湊與價值創造:以台灣翹帆開發創新產品為例, 科技管理學刊, 第十五卷, 第二期, 1-20 頁。
14. 陳寬裕、王政華(民 99), 結構方成模型分析實務 AMOS 的運用, 台北: 五南圖書。
15. 蔡明田、謝煒頻、李國偉、許東讚(民 97), 創業精神與創業績效之關連性探討:創業動機、能力與人格 特質的整合性觀點, 創業管理研究, 第三卷第三期, 29-65 頁。
16. 蔡政安、溫肇東(民 95), 公司興業精神之台灣實證研究, 科技管理學刊, 第十一卷第四期, 37-62 頁。
17. 蔡政安、廖明坤(民 105), 以資源基礎觀點及動態能耐觀點檢視不同情況下廠商獲取競爭優勢的策略, 管理評論, 第三十五卷第一期, 47-72 頁。
18. 蔡清田主編(民 102), 作者詹盛如、鄭瑞隆、李藹慈等人, 社會科學研究方法新論, 初版, 台北: 五南圖書。
19. 蔡敦浩、施進忠、利尚仁(民 99), 敘說創業故事: 覺察、學習與再詮釋, 組織與管理, 第三卷第二期, 67-91 頁。
20. 謝美珍、林婷玲、劉恆逸(民 97), 創業精神、網絡資源與行銷觀念的共同演化—以自行車個案公司為例, 行銷評論, 第五卷第一期, 105-140 頁。

- 21.蕭瑞麟、歐素華、吳彥寬(民 106)，逆勢拼湊:化資源制約為創新來源，中山管理評論，第二十五卷第一期，219-268 頁。
- 22.蕭瑞麟、歐素華、蘇筠(民 106)，逆強論:隨創式的資源建構過程，臺大管理論叢，第二十七卷第四期，1-32 頁。
- 23.蕭瑞麟、歐素華、陳煥宏(民 108)，負負得正:隨創時相依性如何促成負資源轉換，組織與管理，第十二卷第一期，127-171 頁。
- 24.蕭瑞麟、徐嘉黛(民 109)，境隨心轉:服務隨創中的認知轉移與資源轉換，組織與管理，第十三卷第二期，1-51 頁。
- 25.鄭怡君、蔡俊傑(民 105)，Bootstrap 中介效果結構方程模式分析，體育學系學刊，第 15 期，102-114 頁。
- 26.蘇英芳(民 96)，附加道德的魅力領導、家長式領導與領導效應之研究，國立中山大學企業管理研究所，博士論文，未出版。

二、英文部分

1. Ahlstrom, D. & Ding, Z. (2014), Entrepreneurship in China: An Overview, International Small Business Journal, Vol.32, No.6, pp.610-618.
2. Aiken, L. S. & West, S. G. (1991), Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Newbury Park, California: Sage.
3. Alvarez, S. A. & Busenitz, L. W. (2001),The Entrepreneurship of Resource-Based Theory, Journal of Management, Vol.27, No.6, pp.755-775.
4. Amit, R. & Zott, C. (2001),Value Creation in E-Business, Strategic Management Journal, Vol.22, No.(6-7), pp.493-520.
5. Amit, R. & Zott, C. (2012), Creating Value Through Business Model Innovation, Sloan Management Review, Vol.53, No.3, pp.41-49.
6. An , W. Zhao, X. Cao, Z. Zhang, J. & Liu, H. (2018), How Bricolage Drives Corporate Entrepreneurship : The Roles of Opportunity Identification and Learning Orientation, Product Development and Management Association, Vol.35, No.1, pp.49-65.
7. Anderson, J. C. & Gerbing, D. G. (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. Psychological Bulletin, 103(May), pp.411-423.
8. Antonakis, J. & House, R. J. (2002), The Full-range Leadership Theory : The way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), Transformational and Charismatic Leadership : Theroad Ahead. (pp.3-33), Oxford, UK : Elsevier Science.
9. Arksey, H. & Knight, P. (1999), Interviewing for Social Scientists: An Introductory Resource with Examples, Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
10. Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988), On the Evaluation fo Structural Equation

- Models, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.16, No.1, pp.74-94.
11. Baker, T. & Nelson, R. E. (2005), Creating Something from Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage, Administrative Science Quarterly, Vol.50, No.3, pp.329-366.
 12. Balje, S. & Waasdorp, P. (2001), Entrepreneurship in the 21st century, In Entrepreneurship in the Netherlands, New Economy: New Entrepreneurs ! EIM Business & Policy Research and the Ministry of Economic Affairs, pp.29-49.
 13. Bandura, A. (1986), Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 14. Baron, R. A. (2006), Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs Connect the Dots to identify New Business Opportunities, Academy of management Perspectives, Vol.20, No.1, pp.104-119.
 15. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No.6, pp.1173-1182.
 16. Baron, R. A. & Markman G. D. (2003), Beyond Social Capital: The role of Entrepreneurs' Social Competence in Their Financial Success. Journal of Business Venturing, Vol.18, No.1, pp.41-60.
 17. Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980), Significance Tests and Goodness of Fit in The Analysis of Covariance Structures. Psychological Bulletin, Vol.88, No.3, pp.588-606.
 18. Bentler, P. M. (1995), EQS Structural Equations Program Manual. Encino, CA: Multivariate Software.
 19. Bird, B. (1995), Towards a Theory of Entrepreneurial Competency.

- Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, pp.51-72.
Greenwich, CN: JAI Press.
20. Birkinshaw, J. (2000), Entrepreneurship in the Global Firm, London : Sage Publications.
21. Blindenbach-Driessen, F. & Van den Ende, Jan. (2006), Innovation in Project-based Firms: The Context Dependency of Success Factors, Research Policy, Vol.35, No.4, pp.545-561.
22. Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000), Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. British Journal of Management, Vol.11, No.1, pp.1-15.
23. Brettel, M. Strese, S. & Flatten, T. (2012), Improving The Performance of Business Models With Relationship Marketing Efforts: An Entrepreneurial Perspective. European Management Journal, Vol.30, No.2, pp.85-98.
24. Brown, M. E. Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005), Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.97, No.2, pp.117-134.
25. Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006), Ethical Leadership: A Review and Future Directions. Leadership Quarterly, Vol.17, No.6, pp.595-616.
26. Burgelman, R. A. (1983), Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Inside From A Process Study. Management Science, Vol.29, pp.1349-1364.
27. Carson, D. & Cromie, S. (1990), Marketing Planning in Small Enterprises: A Model and Some Empirical Evidence. The Journal of Consumer Marketing, Vol.7, No.3, pp.5-18.
28. Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010), From Strategy to Business Models and onto Tactics, Long Range Planning, Vol.43, No.(2-3), pp.195-215.

29. Casadesus-Masanell, R. & Zhu, F. (2013), Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-based Business Models. Strategic Management Journal, Vol.34, No.4, pp.464-482.
30. Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1998), An Examination of the Substitutability of Founder Human and Financial Capital in Emerging Business Ventures, Journal of Business Venturing, Vol.13, No.5, pp.353-369.
31. Chesbrough, H. W. (2003), The Era of Open Innovation, Sloan Management Review, Vol.44, No.3, pp.35-41.
32. Chesbrough, H. W. (2010), Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning, Vol.43, No.(2-3), pp.354-363.
33. Chesbrough, H. (2010), Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning, Vol.34, No.(2-3), pp.354-363.
34. Churchill, G. A. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. Journal of Marketing Research, Vol.16, No.1, pp.64-73.
35. Chwolka, A. & Raith M. G.(2012), The Value of Business Planning Before Start-up-a Decision-Theoretical Perspective. Journal of Business Venturing, Vol.27, No.3, pp.385-399.
36. Clandinin, D. J. & Connelly, F. M. (2000), Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
37. Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, Administrative Science Quarterly, Vol.35, No.1, pp.1128-1152.
38. Covin, J. G. & Slevin, D. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.16, No.1, pp.7-25.
39. Cunha, M. P. (2005), Bricolage in Organizations. FUENL Working Paper

- Series, No 474, Universidad Nova de Lisboa, Faculdade de Economia, (Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=882784>).
40. Creswell, J. W. (1998), Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five. Thousand Oaks, CA: Sage publications, Inc.
41. Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2007), Designing and Conducting Mixed Methods Research. Thousand Oaks, CA: Sage publications, Inc.
42. Davis, E. W. & Spekman, R. E. (2003), The Extended Enterprise: Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains, 1st, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
43. Demil, B. & Lecocq, X. (2010), Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. Long Range Planning, Vol.34, No.(2-3), pp.227-246.
44. Di Domenico, Maria Laura, Helen, H. & Tracey, P. (2010), Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises, Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol.34, No.4, pp.681-703.
45. Dollinger, M. J. (2003), Entrepreneurship: Strategies and Resources (3rd ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
46. Drucker, P. F. (1985), Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York, Harper & Row.
47. Duymedjian, R. & Rüling, C. C. (2010), Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory. Organization Studies, Vol.31, No.2, pp.133-151.
48. Efron, B. & Tibshirani, R. (1993), An Introduction to The Bootstrap. New York: Chapman & Hall/CRC.
49. Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000), Dynamic Capabilities: What are they ? Strategic Management Journal, Vol.21, No.(10/11), pp.1105-1121.
50. Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, Journal of

- Marketing Research, Vol.18, No.1, pp.39-50.
- 51.Gao, G. Y. Xie E. & Zhou, K. Z. (2015), How Does Technological Diversity in Supplier Network Drive Buyer Innovation? Relational Process and Contingencies, Journal of Operations Management, Vol.36, pp.165-177.
- 52.Garima S. (2017), Multidimensional Competency Construct for Social Entrepreneurs: A Logistic Regression Approach, Kasetsart Journal of Social Sciences, Available online 12 January 2018.
- 53.Gartner, W. B. (2007), Entrepreneurial Narrative and A Science of the Imagination. Journal of Business Venturing, Vol.22, No.5, pp.613-627.
- 54.Garud, R. & Karnøe, P. (2003), Bricolage versus Breakthrough: Distributed and Embedded Agency in Technology Entrepreneurship, Research Policy, Vol.33, No.2, pp.277-300.
- 55.George, G. & Bock, A. J. (2011), The Business Model in Practice and Its Implications for Entrepreneurship Research, Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol.35, No.1, pp.83-111.
- 56.Gilmore, A. Carson, D. & K. Grant. (2001), SME Marketing in Practice. Marketing Intelligence and Planning, Vol.19, No.1, pp.6-11.
- 57.Gibbert, M. Hoegl M. & Välikangas L. (2007), In Praise of Resource Constraints, MIT Sloan Management Review, Vol.48, No.3, pp.15-17.
- 58.Glesne, C. (1999), Becoming Qualitative Researchers: An Introduction (2nd ed.), Pearson Education, Inc.
- 59.Glucksberg, S. & Danks, J. H. (1968), Effects of Discriminative Labels and of Nonsense Labels Upon Availability of Novel Function. Journal of Verbal Learning & Verbal Behavior, Vol.7, No.1, pp.72-76.
- 60.Gorman, G. Hanlon, D. & King W. (1997), Some Research Perspectives on Entrepreneurial Education, Enterprise Education, and Education for Small Business Management: A Ten Year Review. International Small

- Business Journal, Vol.15, No.3, pp.56-77.
- 61.Guo, H. Su Z. & Ahistrom, D. (2016), Business Model Innovation: The Effects of Exploratory Orientation, Opportunity Recognition, and Entrepreneurial Bricolage in an Emerging Economy, Asia Pacific Journal of Management, Vol.33, No.2, pp.533-549.
- 62.Hair, J. F. Anderson, R. E. Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998), Multivariate data analysis (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall International.
- 63.Hair, J. F. Black, W. C. Babin, B. J. Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006), Multivariate data analysis (6th ed.). New Jersey: Pearson Educational International.
- 64.Hamel, G. (2012), What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation Hardcover. San Francisco: Jossey-Bass.
- 65.Hannah, S. T. Avolio, B. J. & May, D. R. (2011), Moral Maturation and Moral Conation: A Capacity Approach To Explaining Moral Thought and Action. Academy of Management Review, Vol.36, No.4, pp.663-685.
- 66.Hayashi, A. M. (2009), Do You Have a Plan B? MIT Sloan Management Review, Vol.51, No.1, pp.10-11.
- 67.Henry, J. W. & Stone, R. W. (1994), A structural Equation Model of End-User Satisfaction With A Computer-Based Medical Information Systems. Information Resources Management Journal, Vol.7, No.3, pp.21-33.
- 68.Hu, L. & Bentler, P. M. (1999), Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance. Structural Equation Modeling, Vol.6, No.1, pp.1-55.
- 69.Ireland, R. D. Reutzell, C. R. & Webb, J. W. (2005), Entrepreneurship Research in AMJ: What Has Been Published, and What Might the Future Hold? Academy of Management Journal, Vol.48, No.4, pp.556-564.

70. Johnson, M. W. Christensen, C. M. & Kagerman, H. (2008), Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, Vol.86, No.12, pp.50-59.
71. Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1989), LISREL 7: A Guide To The Program and Applications. Chicago: SPSS Inc.
72. Karim, S. & Mitchell, W. (2000), Path-Dependence and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Acquisition in the US Medical Sector 1978-1995. Strategic Management Journal, Vol.24, No.(10/11), pp.1017-1041.
73. Karlsson, T. & Honig, B. (2009), Judging a Business By Its Cover: An Institutional Perspective on New Ventures and The Business Plan. Journal of Business Venturing, Vol.24, No.1, pp.27-45.
74. Kirzner, I. M. (1973), Competition and Entrepreneurship. Chicago, IL: University Of Chicago Press.
75. Kraaijenbrink, J. Spender, J-C. & Aard, G. (2010), The Resource-Based View: A Review of and Assessment of Its Critiques, Journal of Management, Vol.36, No.1, pp.349-372.
76. Lans, T. Hulsink, W. Baert, H. & Mulder, M. (2008), Entrepreneurship Education and Training in a Small Business Context: Insights From The Competence-Based Approach. Journal of Enterprising Culture, Vol.16, No.4, pp.363-383.
77. Lee, D. Choi, Y. Youn, S. & Chun, J-Uk. (2017), Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence. Journal of Business Ethics, Vol.141, No.1, pp. 47-57.
78. Lennerfors, T. T. & Rehn, A. (2014), Chance Interventions - On Bricolage and the State As an Entrepreneur in a Declining Industry, Culture and Organization, Vol.20, No.5, pp.377-391.

79. Lévi-Strauss, C. (1966), The Savage Mind (La Pensée Sauvage), London: Weidenfeld & Nicolson.
80. Lévi-Strauss, C. (1967), The Savage Mind. Chicago, IL: University of Chicago Press.
81. Liang, J. Crystal, I. C. & Farh, J. L. (2012), Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination, Academy of Management Journal, Vol.55, No.1, pp.71-92.
82. Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985), Naturalistic Inquiry, Beverly Hills, CA: Sage publications, Inc.
83. Ireland, R. D. Covin, J. G. & Kuratko, D. F. (2009), Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.33, No.1, pp.19-46.
84. Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996), Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. Academy of Management Review, Vol.21, No.3, pp.135-172.
85. MacKinnon, D. P. (2008), Introduction to Statistical Mediation Analysis. New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
86. Magretta, J. (2002), Why Business Models Matter, Harvard Business Review, Vol.80, No.5, pp.86-92.
87. Man, T. W. Y. Lau, T. & Chan, K. F. (2002), The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization With Focus On Entrepreneurial Competencies. Journal of Business Venturing, Vol.17, No.2, pp.123-142.
88. Markman, G. D. & Baron, R. A. (2003), Person-Entrepreneurship Fit: Why Some People are More Successful as Entrepreneurs Than Others. Human Resource Management Review, Vol.13, No.2, pp.281-301.

89. McDonald, R. P. & Ho, M. R. (2002), Principles and Practice In Reporting Structural Equation Analysis. Psychological Methods, Vol.7, No.1, pp.64-82.
90. Miao, Qin, & Yu Chen (2009). Entrepreneurial Competency: Perspectives, Structures and Practices, paper presented at IEEE 2009 International Conference on Management and Service Science International Conference (MASS' 09), pp.1-4.
91. Minniti, M. (2004), Entrepreneurial Alertness and Asymmetric Information In A Spin-Glass Model. Journal of Business Venturing, Vol.19, No.5, pp.637-658.
92. Mitchelmore, S. & Rowley, J. (2010), Entrepreneurial Competencies: A Literature Review and Development Agenda. International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol.16, No.2, pp.92-111.
93. Mitchelmore, S. & Rowley, J. (2013), Entrepreneurial competencies of women entrepreneurs pursuing business growth. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.20, No.1, pp.125-142.
94. Neter, J. W. Wasserman, & Kutner, M. H. (1985), Applied Linear Statistical Models: Regression, Analysis of Variance, and Experimental Design. Homewood, Illinois: Richard Irwin.
95. Nunnally, J. C. (1978), Psychometric Theory (2nd ed). New York: McGraw-Hill.
96. Osterwalder, A. Pigneur Y. & Tucci, C. L. (2005), Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, Communications of the Association for Information Systems, Vol.16, No.1, pp.1-25.
97. Patton, M. Q. (1990), Qualitative Evaluation and Research Methods, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

98. Pentland B. T. (1999), Building Process Theory With Narrative: Form Description To explanation. Academy of Management Review, Vol.24, No.4, pp.711-724.
99. Potipiroon, W. & Ford, M. T. (2017), Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. Public Personnel Management, Vol.46, No.3, pp.211-238.
100. Priem, R. & Butler, J. (2001), Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Academy of Management Review, Vol.26, No.1, pp.22-40.
101. Rasmussen, E. Mosey, S. & Wright, M. (2011), The Evolution of Entrepreneurial Competencies: A Longitudinal Study of University Spin-Off Venture Emergence. Journal of Management Studies, Vol.48, No.6, pp.1314-1345.
102. Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (1995), Qualitative Interviewing: The Art of Hearing, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
103. Sanchez, B. J. Karlesky, M. J. & Lee, F. (2015), Psychological Bricolage: Integrating Social Identities to Produce Creative Solutions. The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship.
104. Salunke, S. Weerawardena, J. & McColl-Kennedy, J. R. (2013), Towards a Model of Dynamic Capabilities in Innovation-Based Competitive Strategy: Insights From Project-Oriented Service Firms, Industrial Marketing Management, Vol.40, No.8, pp.1251-1263.
105. Salunke, S. Weerawardena, J. & McColl-Kennedy, J. R. (2013), Competing Through Service Innovation: The Role Of Bricolage and Entrepreneurship In Project-Oriented Firms. Journal of Business Research, Vol.66, No.8, pp.1085-1097.
106. Sarasvathy, S. D. Dew, N. Velamuri, S. R. & Venkataraman, S.

- (2003), Three Views of Entrepreneurial Opportunity, In Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, (Eds.), Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction, No.1, pp.141-160, New York, NY: Springer.
107. Schaubroeck, J. M. Hannah, S. T. Avolio, B. J. Kozlowski, S. W. Lord, R. G. Treviño, L. K. Dimotakis, N. & Peng, A. C. (2012), Embedding Ethical Leadership Within and Across Organization Levels. Academy of Management Journal, Vol.55, No.5, pp.1053-1078.
108. Schumpeter, J. A. (1934), The Theory of Economic Development, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
109. Senyard, J. Baker, T. Steffens, P. & Davidsson, P. (2014), Bricolage as a Path To Innovativeness For Resource-Constrained New Firms. Journal of Product Innovation Management, Vol.31, No.2, pp.211-230.
110. Shane, S. (2000), Prior Knowledge and The Discovery of Entrepreneurial Opportunities. Organization Science, Vol.11, No.4, pp.448-469.
111. Shane, S. & Venkataraman, S. (2000), The Promise of Entrepreneurship As A Field of Research, Academy of Management Review, Vol.25, No.1, pp.217-226.
112. Siu, W. S. & Bao, Q. (2008), Network Strategies of Small Chinese High-Technology Firms: A Qualitative Study, Journal of Product Innovation Management, Vol.25, No.1, pp.79-102.
113. Sosna, M. Treviño-Rodríguez, R. N. & Velamuri, S. R. (2010), Business Models Innovation Through Trial-And-error Learning: The Naturhouse Case. Long Range Planning, Vol.43, No.(2-3), pp.383-407.
114. Stevenson, H. H. & Gumpert, D. E. (1985), The Heart of Entrepreneurship, Harvard Business Review, Vol.63, No.2, pp.85-94.
- Steyaert, C. (2004), The Prosais of Entrepreneurship. In D. Hjorth & C.

- Steyaert (Eds.), Narrative and Discursive Approaches In Entrepreneurship (pp. 8-21). Chelthnham, UK: Edward Elgar.
115. Stevenson, H. H. Roberts, M. J. & Grousbeck H. I. (1989), New Business Ventures and Entrepreneur. (3rd ed.), Homewood, IL: Irwin.
116. Stewart, D. W. & Zhao, Q. (2000), Internet Marketing, Business Models, and Public Policy, Journal of Public Policy & Marketing, Vol.19, No.2, pp.287-296.
117. Storey, D. & Johnson, S. (1987), Small and Medium-Sized Enterprises and Employment Creation in The EEC Countries: Summary Report, EC Commission, Programme of Research and Actions on the Development of the Labour Market Study, No.85, pp.407.
118. Storey, D. Watson, R. & Wynarczyk, P. (1988), Fast Growth Small Businesses: Case Studies of 40 Small Firms in North East England. Department of employment, Research Paper : London, pp.67.
119. Teece, D. J. Pisano, G. P. & Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol.18, No.7, pp.509-533.
120. Teece, D. J. (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance, Strategic Management Journal. Vol.28, No.13, pp.1319-1350.
121. Teece, D. J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, Vol.43, No.(2-3), pp.172-194.
122. Treviño, L. K. Hartman, L. P. & Brown, M. (2000), Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. California Management Review, Vol.42, No.4, pp.128-142.
123. Tsai, J. J. Wang, C. H., & Lo, H. J. (2014), Locus of Control, Moral Disengagement in Sport, and Rule Transgression of Athletes. Social Behavior and Personality, Vol.42, No.1, pp.59-68.

124. Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986), Antecedents and Consequence of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Models. Journal of Applied Psychology, Vol.71, No.2, pp.219-231.
125. Wilson, C. (2012), The Integrated Propulsion Strategy Theory: A Resources, Capabilities and Industrial Organization. Journal of Management Policy & Practice, Vol.13, No.5, pp.159-171.
126. Wu, L. Liu, H. & Zhang, J. (2017), Bricolage Effects on New-Product Development Speed and Creativity: The Moderating Role of Technological Turbulence, Journal of Business Research, Vol.70, pp.127-135.
127. Zahra, S. A. Jennings, D. F. & Kuratko, D. F. (1999), The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field, Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol.24, No.2, pp.47-67.
128. Zhao, X. Lynch, J. G. & Chen, Q. (2010), Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis. Journal of Consumer Research, Vol.37, No.2, pp. 197-206.
129. Zott, C. & Amit, R. (2007), Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms, Organization Science, Vol.18, No.2, pp.181-199.
130. Zott, C. & Amit, R. (2010), Business Model Design: An Activity System Perspective, Long Range Planning, Vol.43, No.(2-3), pp.216-226.

三、網站資料

1. 國家發展委員會 www.ndc.gov.tw
2. 創造道德領導新模式-哈佛商業評論。與世界一流管理接軌
https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0009957.html
3. 臺北產經 www.taipiecon.tapei



附錄一 問卷

親愛的先生、小姐您們好！

首先，由衷感謝您在百忙之中填寫問卷，耽誤您寶貴時間，深表致意。這是一份學術性研究問卷，其目的在瞭解您對『創業精神、創業能力、資源隨創、道德領導與創新商業模式之研究』。您熱心的參與是本研究案能順利遂行的關鍵，懇切地希望您能靜心作答。問卷的填答採「不記名」方式辦理，全部資料僅作統計分析及學術研究之用，絕不對外公開，請安心填答，感謝您的熱心參與。

祝福您 順 心 如 意

南華大學企業管理學系管理科學博士班

指導教授：范惟翔 博士 黃國忠 博士

博 士 生：江品俞

敬上

連絡方式：電話：0955621501

Email:10580007@nhu.edu.tw

第一部份：創業精神 主要是針對您個人的創業精神進行了解，請您依個人經驗與意見在選擇框 <input type="checkbox"/> 中打勾選出最適答案。		非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	普 通	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
		1	2	3	4	5	6	7
1	我可以具有高度決策自主性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我能理解並承受創業必定的風險	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我能提出創新商業概念來創造利潤	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我可以適應外在環境思考對策	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份：創業能力 主要是針對您個人創業時所具備能力，請您依個人經驗與意見在選擇框□中打勾選出最適答案。		非常不同意	不同意	有點不同意	普通	有點同意	同意	非常同意
		1	2	3	4	5	6	7
1	我在創業時能夠運用既有的實體資源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我在創業時能夠運用既有的經營資源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我能夠從變動的環境中找尋商業機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份：資源隨創 主要是希望瞭解您對資源拼湊的個人經驗與意見，請您依本身看法在選擇框□中打勾選出最適答案。		非常不同意	不同意	有點不同意	普通	有點同意	同意	非常同意
		1	2	3	4	5	6	7
1	我會利用現有資源來應對新挑戰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我會利用其他資源來接受更廣泛的挑戰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我會使用現有資源來面對新問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我會找到一個可行方法解決新問題與挑戰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我會組合現有資源來面對各式各樣的新挑戰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我會將不打算用到的資源整合起來以完成新挑戰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份：道德領導 主要是想了解您個人的道德領導，請您依個人經驗與意見在選擇框□中打勾選出最適答案。		非常不同意	不同意	有點不同意	普通	有點同意	同意	非常同意
		1	2	3	4	5	6	7
1	我的決定/行動中樹立了道德行為榜樣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我的行為與陳述的價值是一致的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我把誠實和正直視為重要的個人價值	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第五部份：創新商業模式 主要是針對您個人的創新商業模式進行了解，請您依個人經驗與意見在選擇框□中打勾選出最適答案。		非常不同意	不同意	有點不同意	普通	有點同意	同意	非常同意
		1	2	3	4	5	6	7
1	我的商業模式提供了產品、服務和訊息的新組合	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我將新的消費想法和創新引入到商業模式中	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我將新的營運流程、程序和規範引入到商業模式中	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第六部份：基本資料

- 1.性別 (1)男 (2)女
- 2.年齡 (1)20~29 歲 (2)30~39 歲 (3)40~49 歲
 (4)50 歲以上
- 3.教育程度 (1)高中職(含) 以下 (2)專科/大學 (3)碩士(含)以上
- 4.企業年齡 (1)1 年(含)以下 (2)1 年以上未滿 5 年
 (3)5 年以上未滿 10 年 (4)10 年以上
- 5.企業規模 (1)30 人以下 (2)31~50 人 (3)51~100 人
 (4)101~200 人以下
- 6.行業別 (1)製造業 (2)營造業 (3)批發零售業
 (4)運輸及倉儲業 (5)住宿及餐飲業 (6)其他服務業

本問卷到此全部作答結束，請檢查是否有所遺漏；同時再次感謝您熱心的協助，祝您商祺順意！

附錄二

訪談同意書

您好，我是南華大學企業管理學系管理科學博士班學生，目前正在進行一項學術研究，主要目的是了解資源稀缺下如何拼湊資源創新價值之相關問題。您是我們邀請訪談的對象，本研究採用深度訪談法，是藉由您的敘說來進行，需有多次訪談，每次約 1~2 個小時。同時，為了資料的整理與分析，希望您同意於訪談過程中錄音；錄音內容僅作為研究者分析資料、編碼及歸類統整之用。基於保護受訪者的義務，您的中文姓名及個人資料一律隱匿不公開，改以英文姓氏與職稱代之。因此，希望您能提供真實的意見，以增加研究資料的正確性。

訪談期間您有權利選擇退出，且沒有義務告知原因；訪談過程中，您有權力決定回答問題的深度，面對不想回答的問題也能拒絕回答，亦有權力隨時終止錄音以及訪談；若您對本研究有任何意見，歡迎隨時提供；再次誠摯的歡迎您參與本研究並敬上萬分感謝之意。

同意受訪參與本研究

受訪者：_____（請簽名）

同意研究者使用訪談過程中的內容

受訪者：_____（請簽名）

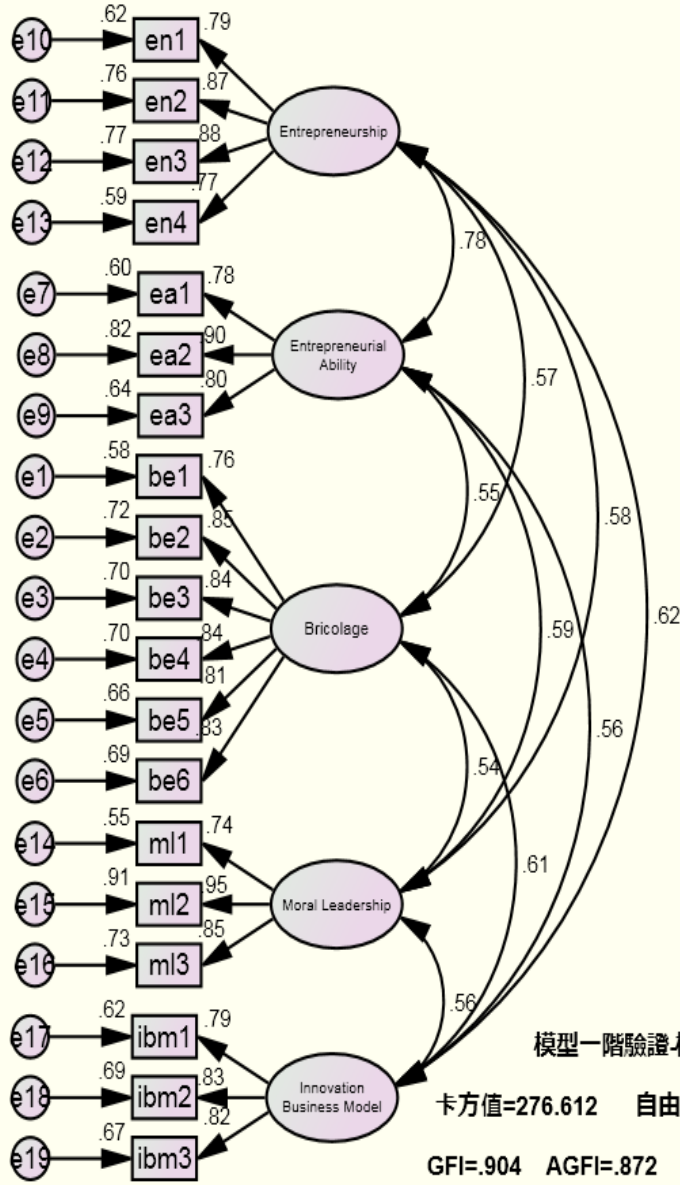
研究者：_____（請簽名）

日期： 年 月 日

指導教授：范惟翔 博士

黃國忠 博士

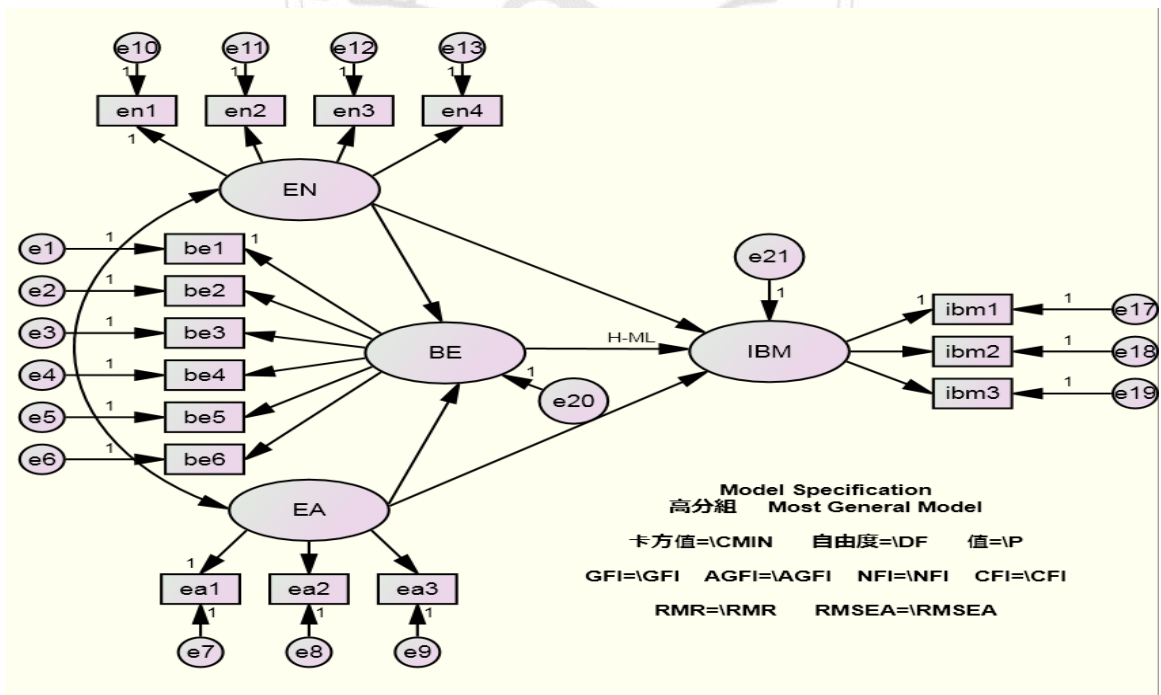
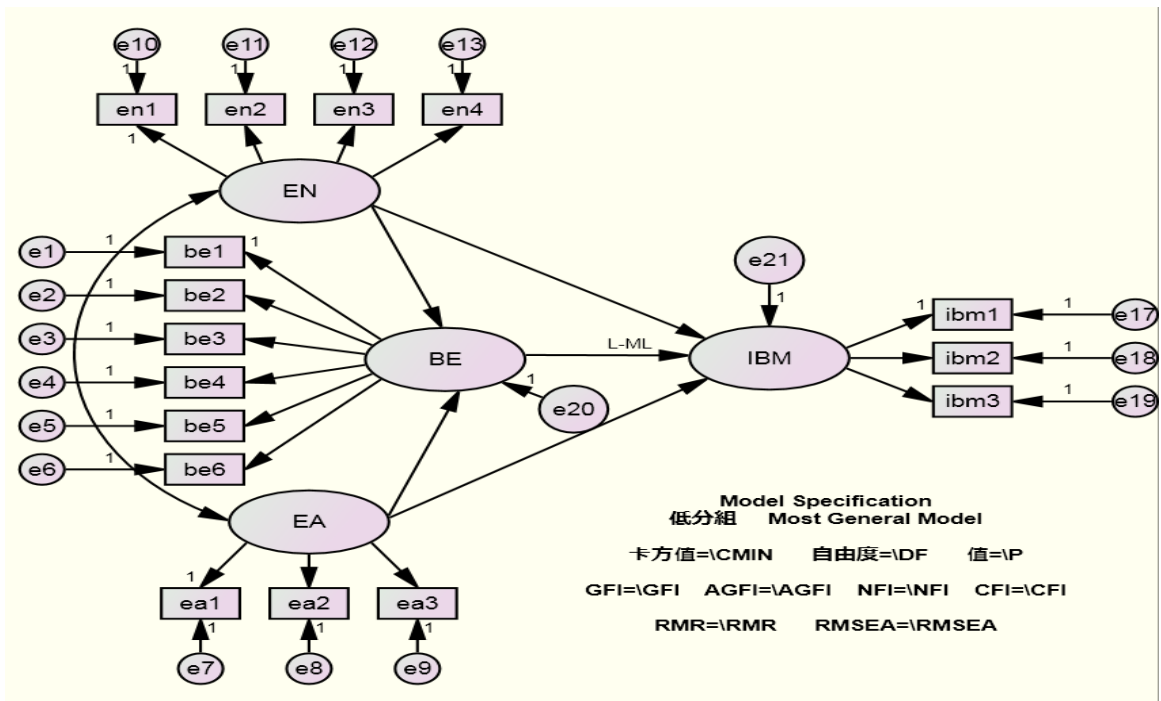
附錄三 訪談結構模型



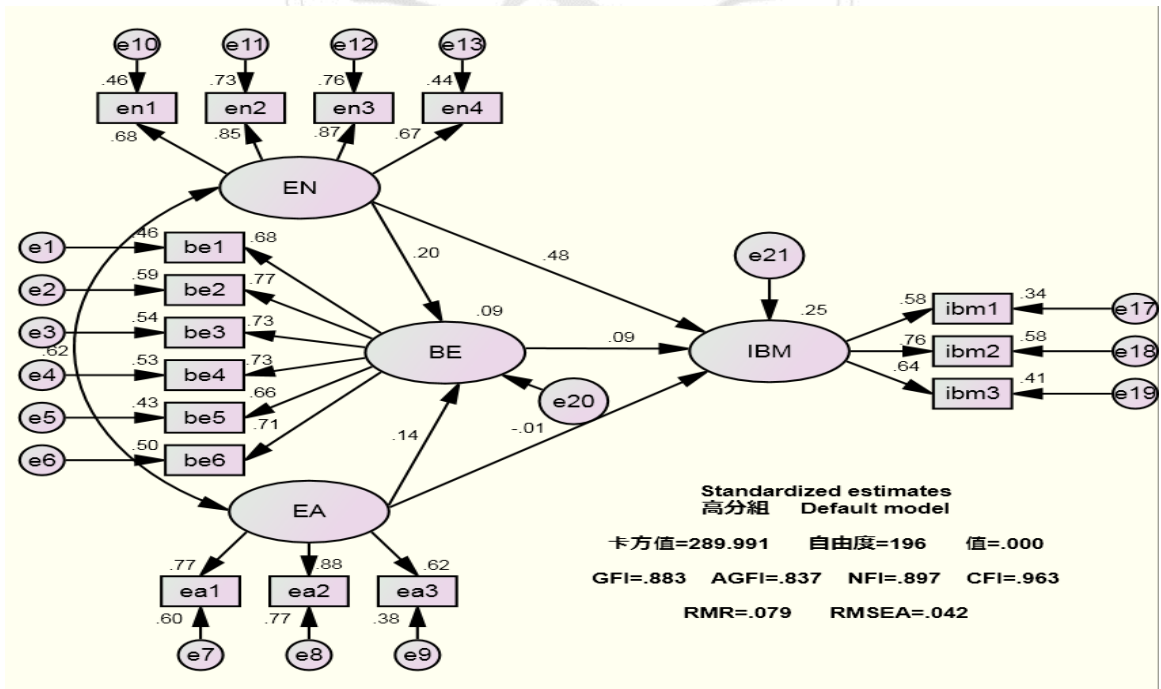
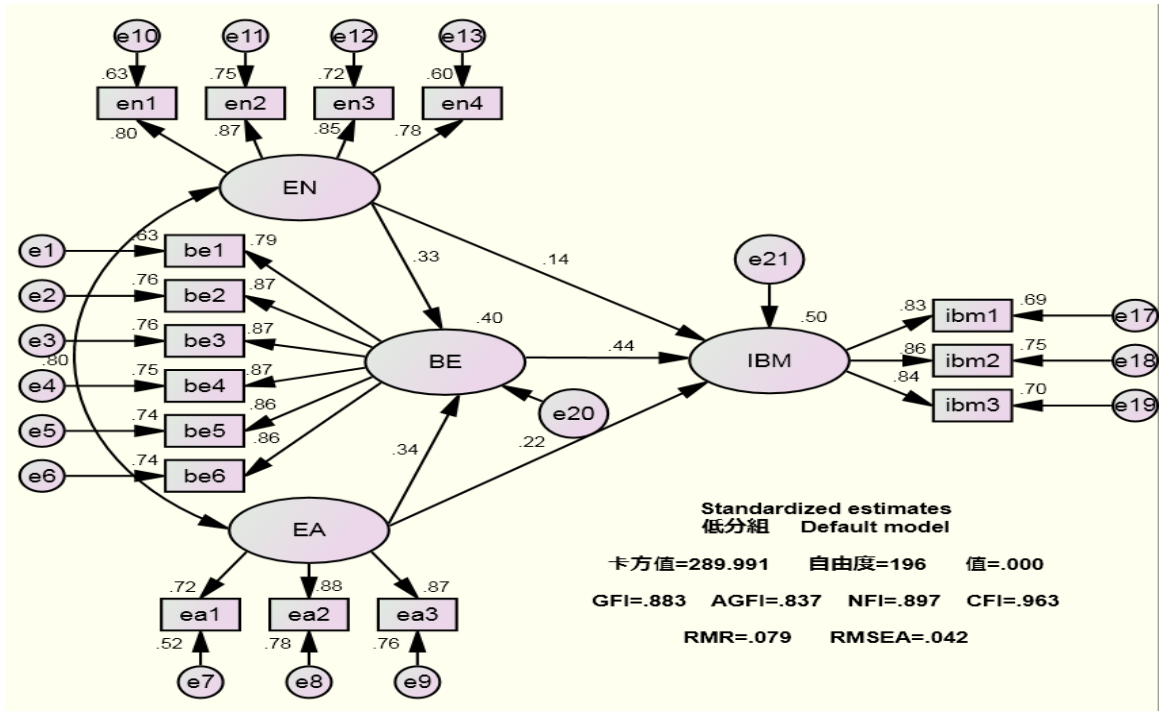
模型一階驗證-標準化係數

卡方值=276.612 自由度=142 P值=.000
 GFI=.904 AGFI=.872 NFI=.928 CFI=.964
 RMR=.065 RMSEA=.059 CMINDF=1.948

附錄四 訪談結構模型



附錄五 訪談結構模型



附錄六 訪談結構模型

