

# 劣勢創新：梵谷策展中的隨創行為

## Innovating under Disadvantages: Bricolage Behaviors in van Gogh Art Curation

蕭瑞麟 *Ruey-Lin Hsiao*

國立政治大學科技管理與智慧財產研究所

Graduate Institute of Technology,  
Innovation and Intellectual Property Management,  
National Chengchi University

歐素華\* *Su-Hua Ou*

東吳大學企業管理學系

Department of Business Administration,  
Soochow University

陳蕙芬 *Hui-Fen Chen*

國立台北教育大學教育系暨教育創新與評鑑碩士班

Department of Education (Master Program of Educational Innovation  
& Evaluation), National Taipei University of Education

---

\*通訊作者：歐素華

## 摘要

隨創(bricolage)理論分析創業者如何於資源匱乏中，以隨機應變的能力解除制約。隨創的主旨便是轉化制約為創新的來源，藉以發展出新產品、新服務或新解決方案。過去的研究著重於分析創業者如何就地取材、將就著用、重組資源以回應制約。但是，這些研究卻忽略，隨創並不單是重新拼湊資源，更要了解弱勢者如何能於社會脈絡中巧妙建構資源以回應制約。特別，本文分析創業者如何透過辨識時機、轉換角色，以重新建構資源的價值。本研究分析《燃燒的靈魂：梵谷藝術特展》的策展過程，了解策展小組在劣勢下如何展現隨創行為，將制約扭轉為解決方案。在理論上，本文提出深化隨創行為之解讀，點出創業者的隨機應變方法，弱勢者如何回應強勢者，以及弱勢者如何槓桿強勢者的資源。在實務上，本研究說明創業者如何運用隨創，更有彈性的回應制約，以時機辨識與角色轉換以巧取資源。隨創，可以幫助創業者將阻力轉化為創新助力，於劣勢中創新。

**關鍵詞：**隨創、劣勢創新、資源建構、辨識時機、轉換角色、藝術策展

## Abstract

The theory of bricolage analyses how entrepreneurs may improvise solutions to resolve constraints with scarce resources. The essence of bricolage is to translate constraints into sources of innovation so as to develop new products, new services or new solutions. Previous studies have examined how entrepreneurs may innovate by using resources at hand, making-do with resources, and recombining resources to cope with constraints. However, these studies neglect that effective bricolage may be achieved not only through recombination of resources but also through how low-power actors may construct resources socially in response to constraints. Especially, this study analyses how entrepreneurs may identify opportunities and transform its role in order to reconstruct a resource's value. This research

investigates the curation process of an exhibition project, called ‘The Flaming Soul: The Exhibition of van Gogh’, and examines how the curation team demonstrates bricolage behavior to turn constraints into creative solutions. Theoretically, this article interprets bricolage by showing how an entrepreneur acts according to circumstances, how a low-power actor interacts with high-power actors, and how high-power actors’ resources may be leveraged. In practice, our findings suggest that entrepreneurs may exercise bricolage and become more resilient in the face of constraints through identifying windows of opportunities and role transformation to leverage resources. Bricolage could assist entrepreneurs and turn constraints into creative vantage, thereby innovating under disadvantages.

**Keywords:** bricolage, innovating under disadvantages, resource construction, opportunity identification, role transformation, art curation

## 壹、緒論

競爭是激烈的，也因此企業必須持續創新才能立足於商場。為了創新，企業可以不惜投入巨額資源，展開大型研發計畫。但我們往往忽略，這些創新謀略都是假設企業擁有豐沛的資源。然而，在現實中，只有少數企業才能擁有得天獨厚的資源去開發新產品或新服務。多數企業則是必須於資源匱乏中戮力經營，像是訂單不足、資金不夠、人才不到位或位居市場弱勢。其實，劣勢中創新，才是企業力求生存的常態。

企業在劣勢下如何能創新？這是當前創新研究急需關切的問題。這個議題牽涉到對「資源」的分析，因為沒有投入足夠資源就會無法完成創新任務。由資源論(resource-based view)文獻來看，企業可以發展出各類有形和無形的資源，例如特殊技術或良好的企業聲譽，可轉換為獨特的能力。當企業建立起難以複製的資源，或發展出獨特的資源運用方式時，所轉化的能力便可以帶來持久競爭優勢 (Barney, 1991)。但是，在資源論文獻中，雖然談到建立資源的策略，但是卻較少討論劣勢下如何「建構」(construct)資源，特別

是當手上的資源看似無用，或者是手邊根本沒有資源。資源匱乏下、機會渺茫的情況中、無米之炊的窘境裡，創業者如何還能創新？這是當前文獻的一項理論缺口。

隨創(bricolage)理論提供了一個新觀點，來討論劣勢中創新的議題。隨創一字源於法文，原意是指木匠利用隨手可用的材料，拼拼湊湊地修補桌椅。這種隨手修補的作法，卻經常產生意想不到的創新成果。法國人類學家李維史特勞斯(Claude Levi-Strauss)稱這些工匠的巧思為「隨創」(Levi-Strauss, 1968)。他們在進行工作時並未仰賴精密計算或理性分析，而是在遇到困難時隨性發揮，好像在野外發揮人類原始的生存本能，所以李維史特勞斯稱這些隨創者(bricoleur)擁有野性心靈(savage mind)。組織學者也據此發展出對隨創的分類整理，強調隨創者如何在制約下，「野地求生」過程中，取得各種合法性而產生創新 (Duymedjian & Rüling, 2010)。

隨創的概念後來被創業領域援用，主要論述為就地取材(making use of resources at hand)、將就著用(making-do)、重組資源(recombination of resources)，這些文獻分析創業者如何能無中生有或巧用資源 (Baker & Nelson, 2005)。然而，不論是資源的重組應用，或是創新者的回應方式，目前文獻卻也未論及面臨制約時創新者如何建構資源。制約下，機會難尋。制約下，要對抗強勢者，談何容易。沒機會、沒權勢、又缺資源，就地無材可取，想將就也沒得用，更缺乏資源可以拼湊重組。由此觀之，我們需要新的論述讓隨創理論更為完善，也讓我們更深入隨創的行為模式。

為彌補以上理論缺口，本研究嘗試拓展隨創的分析向度，由時機與權勢兩個角度來分析資源之社會性建構過程。本研究將以創業者(entrepreneurs)一詞來代表面臨制約下需要進行隨創的人。當然，並不是所有的創業者都缺資源，也並不只是創業者才能隨創，只是本文所分析的創業者都是在窘境中能隨機應變的發揮「野性」創新能力。因此，本研究有以下切入點。首先，制約之下，創業者如何能辨識時機，化危機為轉機。其次，隨創時，創新者通常居於弱勢地位。人微言輕時，弱勢者缺乏議價能力，如何能回應強勢者所施加的限制呢？最後，在互動過程中，創業者必須要交易資源，或交換籌碼。不過，弱勢者以稀少資源如何能與其他利害關係人交換資源呢？因此創新者必然要想出某種作法，轉化資源的應用方式，這是本研究三項分析重點。

本研究將分析創新者於制約中如何辨識時機、劣勢下如何與強勢者互

動、束縛裡如何交換資源。接下來，我們先回顧隨創文獻，詳述本研究之理論基礎；再說明研究設計、個案選擇、分析架構、資料收集與分析方式；接著提出研究發現，分析策展過程中的隨創行為。最後，本文提出新的隨創解讀方式與理論上的貢獻，討論隨創對創業的啟示。

## 貳、文獻探討

創業者如何在制約的情境下創新？這個議題需要我們了解創業者如何在資源限制的狀況下，隨手捻來創意，克服種種束縛而創造出新產品、新服務或新解決方案。在探討隨創理論前，我們必須先定義制約、資源、劣勢以及創業等四個名詞，以便讓分析具一致性。

本研究對「制約」定義與心理學有關，亦有不同之處。除了現實面的制約條件外，像是缺乏資金，思維框架(cognitive frame)也會帶來制約。例如，科技導入者的思維框架往往是技術性的，認為只要將系統導入即可，而使用者思維框架卻認為系統只會干擾工作。兩方各自受限於本身思維的制約，因此使系統導入陷入困境 (Prasad, 1993)。遇到思維制約時，必須進行框架反思 (frame reflection)，省察自己的思維框架如何造成僵局 (Schön & Rein, 1994)。

制約還有另一面的定義，是與制度理論(institutional theory)有關。該理論主張，社會中存在一些機構，會形成制度，而這些制度形成規範、法規、習俗，也形成難以規避或抗拒的制約，限制了人們或組織的思維以及行為 (Zucker, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991)。在本研究，許多限制都是來自難以規避或抗拒的制約，像是荷蘭館方的法令規範，審查人員的嚴格執法心態，以及供應商的求利行為，都是難以規避或抗拒的制約。

第二，本文所分析的「資源」，與天然的土地、礦產、水利較為無關，而是與企業中的人力、資金、技術等有關。例如，本文中專家的技術是資源，媒體的報導是資源，設計師的設計能力也是資源。但是，我們分析重點是資源的社會化建構(social construction of resources)過程。當一位創業者本身資源不豐富，或資源短缺，或根本沒資源時，如何能轉換本身有限的資源去交換他人的資源，來解決眼前的問題呢？這必須要創業者懂得以各種社會建

構的作法，例如說故事 (Lounsbury & Glynn, 2001) 或重塑議題 (Dutton & Ashford, 1993)，讓對手願意讓出資源。如何能做到空手換資源？這是本文的核心調查重點。所以，本研究分析重點是主觀性的資源建構，不是單單客觀性的資源建構，像是將兩項加起來而帶動創新。

第三，當創業者缺乏資源，又處處受限，便是身處「劣勢」之中。在此情況下，創業者是弱勢者(low-power actor)，而給予制約的對手，或者是袖手旁觀的夥伴，都是強勢者(high-power actor)。不過，本文所提出的「強勢者」(high-power actor)概念，並不是指文化霸權或政治霸權等權力概念，而是在說明特定結構、或系統環境下的權力相對性 (Pfeffer, 1992; Bouquet & Birkinshaw, 2008)。強勢者是在特定社會結構中擁有權力的角色，他們制定遊戲規則，擁有優勢資源，發揮具影響力之決策。強勢者通常由五個來源取得權力：透過熟捻的政治協商、能擷取到核心資源、在價值鏈中所扮演關鍵角色、在人脈關係網絡裡位居中央位置，或有機構在背後撐腰 (Salancik & Pfeffer, 1974; Dorrenbacher & Geppert, 2006)。

第四，本文所分析之「創業」不單指新創事業或小公司。事實上，在行之有年的企業，或在跨國企業，也會有創業的議題。創業領域文獻認為，只要符合創業精神與作為者，無論其組織的大小，只要是在面臨資源與諸多制約下追求創新突破與組織成長者，皆可以算是「新創事業」 (Shane & Venkataraman, 2000)。所以，「創業」比較像是一種特質、行為或能力，而不是單指組織的新舊與大小。例如，跨國公司的子公司就必須發揮各種「創業」手段，在大公司的權力網絡下求生存 (Bouquet & Birkinshaw, 2008)。本文中所調查的策展小組雖然其母公司在一家頗具規模的報社，但由於身處制約中，與新創公司處境類似，因此也算是創業者。

本研究所分析的創業者，就是面臨制約條件、缺乏資源、身處劣勢時，而又必須創新求勝的弱勢者，但不是弱者。創業者如何在資源窘迫的情境下，善用手邊資源，就地取材地創新。不過，在討論隨創理論前，我們需釐清隨創的定義，可分三點說明。

首先，隨創並不是中介(brokering)。在各個專業領域的知識結構中，往往存在知識落差或資訊不對稱，中介者若能佔據重要的網絡位置，就可找到創新的機會，截長補短地橋接跨域知識；甚至還可以混搭出新產品。例如，全球知名設計公司 IDEO 便因熟悉 40 多個產業的知識，而能組合跨領域知識，提出創新設計 (Hargadon & Sutton, 1997)。中介者往往具有較豐厚資源，

熟悉不同領域知識，還能系統化地整理、儲存、與利用過去的組織記憶。為提出創意構想，IDEO 還舉辦創意工作坊，邀請領域專家集思廣益。顯然，中介者對創意組合過程相當「講究」，這和隨創者必須在時間壓力下，在資源匱乏中，必須「將就」地使用有限物資來創新，是全然不同的。

其次，隨創不只是即興之創作(improvisation)。即興雖然是隨性之舉，屬於隨創的一種特質，卻無法代表隨創的全貌。例如，演奏爵士樂時，歌手、鋼琴手以及低音提琴手必須依現場狀況，即時相互調適而演奏，而這種即興演奏可能對同一首曲子，在不同場次，面對不同觀眾，會有全然不同的詮釋。即興之作多偏重及時創新與因地制宜的調適，但較少討論到資源窘境下如何回應 (Miner et al., 2001)。

最後，權宜之計(contingency)亦非隨創之全貌，而是在情勢所迫下的應變措施，並不一定會有創意的呈現，甚至可能有超乎意料的結果。例如，媒體曾報導一位新娘在結婚當天過於緊張而不願出嫁。新郎情急下，竟商請伴娘代為出嫁。這種權宜之策可能過於隨意求全，而非隨創。權宜的分析多著重在對準(fit)，例如強調工作與資訊科技是否能完善對準，而讓組織發揮效率，或者如科技、資訊與企業策略如何對準以提升創新表現 (Keller, 1994)。

國內文獻目前對隨創研究仍著墨不多，亦有所不足。例如，曾信超 (2006) 以「資源觀點」討論如何善用資源來達成創新，將資源視為研發活動的輸入，卻未談如何重組資源。以類似手法，陳忠仁、賴秋燕 (2004) 分析資源於研發過程中的產出，偏向於確認變項間的關連性，卻未考量創新者如何在制約中組合資源。洪世章、周婉婷 (2010) 關切環境的制約，分析網絡中利害關係人、資源與結構性制約的關連。然而，該研究卻未能著墨回應制約的作法，也未解釋如何以資源進行隨創。陳意文等 (2010) 的分析涉及創新者如何取用、盤點與組合資源，以取得創新成果。該文以素人創作者為案例，整理出一些隨創可能性，不過卻未提及制約下，隨創的具體作法以及資源組合方式。涂敏芬 (2012) 則是分析工研院如何以創新前瞻制度來促成科技專案體系的轉型，套用隨創與中介的架構來理解溝通的過程，但同樣地對隨創之行為與資源的運用也是尚未著墨。

綜觀之，當代文獻可由兩個向度來探討隨創概念：資源的拼湊以及創業者的應變。第一類文獻著眼於「資源」的拼湊，探索企業如何能重組資源。隨創，就是隨處、隨手捻來就可以拼湊出創新，有三個核心觀念：就地取材、將就著用、資源重組 (Garud & Karnøe, 2003; Baker & Nelson, 2005;

Duymedjian & Rüling, 2010)。

第一，就地取材強調隨創者通常會拼湊既有的資源來開發新產品、新服務或新科技。例如，工程師將手邊各種電子零件，結合其他玩家開發的技術，就能研發出另一種遊戲機。又如，解構遺棄在公園的老舊拖車，找出可用元件，如輪胎、廚具、纜線等，重新組裝到另一台拖車，再出租拖車。

第二，將就著用則是隨創者不僅要將就於手邊資源，更要創造出「講究」的新資源。像是，二手房屋可以成為中低收入戶的豪華居所，報廢的公車可以變成巡迴圖書館。變更資源運用方式，常常可以為創業者帶來意想不到的機會。看似難解的困境，卻能由不同專業背景的人，以全然不同的解讀方式，將看似無用的資源拼湊為創新巧思。

第三，光是拼湊現有資源仍不能算是隨創，隨創者還需要以資源重組的手法，轉化手邊看似無用的資源。隨創，必須進行「巧婦為無米之炊」的創新過程。舉例來說，一位農夫的稻田長期被廢棄的煤礦包圍 (Baker & Nelson, 2005)。他擔心煤礦場坍塌，也煩惱廢棄礦坑長期所形成的沼氣。這種沼氣不但有毒，還會殘存數十年，危害人體健康。這位農夫突發靈感，從自己的農田挖掘一條地道通往煤礦場，並從一家工廠找來一座二手柴油發電機，以燃燒沼氣來生產電力，再將電力出售給電力公司，並將離峰電力用來培育稻作。他又想到，可以利用電力伴隨的熱能來耕種有機番茄，再利用有機植栽的排水來養殖吳郭魚。就這樣，這位農夫透過資源重組的手法解決了沼氣危機，成為電力供應商，更擴展了有機番茄種植以及吳郭魚養殖商機。有了隨創思維，看似毫無用途的資源，可能成為創新的來源。

第二類文獻之論述則將焦點由「資源」轉移到「創新者」身上 (Bechky & Okhuysen, 2011)。這類研究點出，隨創力的來源不只是侷限於物質性的資源，創新者也可以透過各種巧妙的搭配人才，展現隨創(我們也可以視「人才」為一種資源)。例如，更換組織裡不同人員的工作角色，或改變人員的工作流程，也能為企業注入隨創能量。這並不是單純的人力調度，而是透過彈性地調整人員角色，達到隨創的目標。這種隨創活動常可以在處理危機事件中發現，可分為四種創意回應的作法：角色轉換、工作順序變換、例規重組、跨域應用 (Bechky & Okhuysen, 2011; Boxenbaum & Rouleau, 2011; Halme et al., 2012)。

首先，以角色轉換(role shifting)進行隨創。組織裡不同的角色其實背後隱含著異質的知識體系。當突發狀況發生時，因地制宜而置換成員的角色，



可以讓知識跨界交流，塑造隨創的機會。這不僅是單純的人員補位，而是透過新知識的導入以及新資源的取得，找到新穎的解決方案。例如，電影拍片中，攝影師臨時缺席，導演想起美術指導對燈光攝影亦頗有研究，因此找美術指導補位。這位美術指導補位後，帶入他的藝術專長，設計出新的燈光與色彩構圖，讓場景變得唯美。

其次，例規重組(reorganizing routines)也可以找到隨創契機。組織例規代表的是特定的結構性知識。當危急情況發生時，類似救火隊、急診室或特種部隊等組織，若能依據在地狀況適時調整例規運行的方式，也能達到隨創的效果。例如，依照警方例規，特種部隊計畫運用爆破攻擊來逮捕隱藏於廢棄公寓中的罪犯。但是，在任務即將啟動時，突然發現公寓中還有其他遊民，特種部隊馬上臨機應變，改為聲東擊西策略，進行正面假爆破，並由公寓後方破窗而入擒獲歹徒。透過例規重組既可避免傷及無辜，也節省了炸藥，更減低警員受傷的風險。

再則，調整工作順序(reordering the work)也可以達成隨創。組織的工作都具有特定的工作順序。每一道工序也像是一個樂高玩具模組，如果能創意地調整工作順序，就可能拼湊出不同的新產品或新服務。當然，對工作細節理解越透徹，越有助於彈性應變。例如，在電視臺的新聞編播工作上，一般正常流程都是先由線上記者進行採訪、攝影。回到新聞部完成新聞後製與下標編輯後，才由電視主播依序播出。但面對突發事件，新聞記者可以透過衛星連線方式同步採訪，並由副控室及時進行新聞畫面編製與標題設計。調整工作順序不但提高新聞的即時性、話題的新鮮感，也改變主播、記者與觀眾的互動方式。例如，位居低窪地區觀眾可以緊急遷村，以防止颱風災情擴大。新聞主播也由單向的新聞播報者，成為一個知識中介平臺，協調緊急應變中心、專家學者、與觀眾的意見，提高新聞價值。

最後，除變換順序外，不同專業背景的創業者也可以跨界觀點，活化資源運用的廣度，達到隨創效果。例如，麻省理工學院將 3D 立體繪圖技術移轉給不同背景的創業者，因為不同專業背景，創業者看到全然不同的應用機會 (Shane, 2000)。手術醫生應用這項科技到立體人像切面，設計師則應用於立體雕塑來呈現餐館的招牌菜，建築師則將工程圖立體化以利於跨部門溝通。透過跨域專業來重新思考資源的意義，可以讓同樣的資源創造出不同的價值。

就地取材、將就著用、資源重組、角色轉換、工作順序變換、例規重

組、跨域應用，是隨創文獻的討論主軸，探討的核心都是「資源」。然而，當前的論述似乎還是忽視了資源在隨創過程中的複雜度。這裡有一個核心問題：制約中，資源是如何被建構出來的？過去文獻雖提到透過資源建構，可以提升資源的價值，讓對手認定更高的價值 (Garud & Karnøe, 2003; Baker & Nelson, 2005; Halme et al., 2012)。但是，這些文獻多討論客觀的建構過程，而對主觀性的資源建構仍未著墨。如何透過找到對的時機，不論是來自組織內部或外部環境的時機，臨機應變而將看似無用的資源建構出新價值呢？我們亦所知不多。制約中，隨創的時機不只是難以識別，更難以轉變成機會，因此我們需要更多質性的實證案例來理解這個過程。再則，創業者通常身處在劣勢中。在劣勢中，弱勢者與強勢者態勢已定，談判桌上勝負已分。弱勢者再怎麼靈巧地拼湊資源，恐怕也徒勞無功。那麼，弱勢者如何能建構資源進而改變情勢呢？

隨創文獻的一個主要理論缺口是資源之「社會性建構」。我們需要觀察的核心議題是：在時不予我的情況中，或在面對強勢對手時，看似無用的資源如何被社會性地建構出來，因而解除制約 (Berger & Luckmann, 1966)。客觀條件下，弱勢者的資源不僅稀少，而且價值不高，也因此面對制約時很難解套。可是，弱勢者是否能透過某種社會性建構手法，例如對強勢者換一套陳訴策略，讓資源可以主觀地增值，雖其客觀價值不變 (Lounsbury & Glynn, 2001)。這個資源社會建構過程是本研究分析扭轉劣勢的觀察焦點，目的是對隨創作為有更深刻的解讀。以下說明本研究的設計細節。

## 參、研究方法

本研究的調查重點是：劣勢下，創業者如何展開隨創作為？這樣的調查涉及分析創業者在制約條件下的資源拼湊巧思與協商作為，剖析隨創於實務中的脈絡。因此，以質性研究方法來發展理論是較為合適的作法 (Lee et al., 1999)。本研究乃是為了發展理論，而不是驗證既有理論；但又是奠基在既有的隨創理論上，而非建構全新的理論，故不適合採用紮根理論的研究方法 (Glaser & Strauss, 1967)。本研究建構的目標是補強既有理論之不足，釐清隨

創理論未逮之處，屬於理論驅動式(theory-driven)的理論建構方法 (Dutton et al., 2006)。據此，本研究強調資料的詮釋與解讀，並形之於資料與理論對話。以下說明研究整體之設計，解釋案例背景、個案選擇方式、研究架構、資料收集作法以及資料分析方法。

## 一、案例背景

聯合報系由報紙發行跨足到策展事業，有其特殊經營脈絡。成立於 1951 年 9 月 16 日，聯合報系發行六份報紙。在臺灣，聯合報系發行《聯合報》、《聯合晚報》、《經濟日報》與《捷運報》(Upaper)；於海外則發行有《美洲世界日報》與泰國《世界日報》。聯合報系在 2000 年成立聯合線上股份有限公司，經營聯合新聞網、聯合知識庫、網路城邦、數位閱讀網、數位版權網等事業。2008 年 10 月，聯合報系重新整合集團資源，成立金傳媒集團，以《經濟日報》和活動事業處為核心。其中，活動事業處便是策劃聯合報系大型活動的執行單位，其策展業務最早可追溯自《民生報》。

《民生報》成立於 1978 年，內容定位在生活、體育、消費與影劇等民生議題。但是，當時這樣的定位卻不易被讀者接受。為拓展生活風格讀者群，《民生報》成立活動企劃組，設有 15 人，目標是強化與讀者的互動，像是籌辦魚拓教室、民生盃網球賽、報系社慶等活動，每年舉辦近 400 場活動。這個作法很快奏效，《民生報》逐漸成為企業與家庭的「第二份」報紙。

自 1993 年起，活動企劃組開始導入國外展覽。包括《俄羅斯沙皇夏宮文物展》、《趙無極回顧展》、《奧運百周年紀念版畫展》與《夏卡爾畫展》等。這些活動帶來可觀的收入，例如《夏卡爾展》在 41 天展期，吸引八萬人次觀展。策展不但帶動《民生報》的發行量，也培養國內的藝術觀賞人口。不過，在 2006 年《民生報》面對網路媒體衝擊，報紙銷量逐步下滑，最後決定熄燈。但活動企劃組的策展能力受到肯定，被併入聯合報系金傳媒集團的活動事業處，並逐漸轉型為獨立事業單位。2007 年的《兵馬俑特展》、2008 年的《沉睡 18000 年的冰原巨獸—長毛象特展》都引起極大迴響。尤其在 2008 年所舉辦的《驚艷米勒—田園之美畫展》更創下 62 萬觀展人次以及 1.43 億元獲利，策展績效領先國內。

2009 年適逢梵谷逝世 120 週年，全球吹起一股梵谷熱。活動事業處決定

與歷史博物館合作，積極向荷蘭庫勒慕勒美術館(Kröller Müller Museum)商借梵谷畫作來台展出，希望延續《米勒展》的觀展熱度。梵谷的知名度超越米勒，這讓梵谷展更具話題，活動事業處也對此投以厚望。然而，活動事業處在向荷蘭庫勒慕勒美術館商借梵谷畫作過程中，卻遭逢重大挑戰。策劃團隊只能借到 70 多幅梵谷早期素描作品，以及 20 多幅中晚期油畫。梵谷畫作中眾所周知的《星夜》、《向日葵》等作品，皆無法來臺展出，其中有三道難題。

首先，梵谷畫作是各國博物館珍品，不太可能外借。像是《向日葵》珍藏於英國倫敦國家畫廊；《星夜》典藏於美國紐約現代美術館；晚期畫作《夜間咖啡屋》則是庫勒慕勒美術館的鎮館之寶。其次，就算對方願意借，借展費也高得驚人，會造成策展虧損。最後，有些作品是借不到的，像是梵谷晚期畫作多收藏於法國巴黎奧賽美術館。這批畫作原屬於嘉舍醫生(是梵谷生前的精神治療醫生)後人所有，捐贈者要求奧賽美術館永不得外借梵谷畫作。因此庫勒慕勒美術館只能借出梵谷早期素描。

除名畫借展困難外，荷蘭博物館對於名畫的維護更設下嚴格安全標準，並有專業安檢官負責畫作的移動、安置與展覽。若展出場地不符規定，工作人員無安檢執照，畫作也無法出借。此外，除門票和企業贊助外，周邊商品銷售額是策展成敗的重要指標。離場時，觀展民眾通常會購買導覽手冊、筆記本、畫作海報、明信片等商品作為紀念。例如，米勒展期間，周邊商品收益每天高達上百萬元。一位資深策展人指出：

「你大概很難想像，全臺灣單一坪效最高的賣場，不是在名牌精品店或百貨公司，而是在史博館(台北市歷史博物館)。小小的幾坪場地，每天可以賣出百萬業績。這種周邊商品的收益甚至高於門票！」

策劃周邊商品是一門大學問。不同於一般商品，周邊商品的關鍵在時效性，只能在展覽期間才能賣出，展覽結束後便很難轉賣。為了在有限時間內創造最大收益，周邊商品的生產內容與數量，攸關短期銷售成敗。米勒展之所以能創造高坪效，是因為展出《拾穗》及《晚禱》兩幅名畫，因而帶動複製畫銷售。然而，這次梵谷展中名畫皆缺席，要帶動買氣自然不易。

展出缺乏知名畫作、場地不符安檢規格、周邊商品開發不易，讓策展小組陷入困境。在種種經營劣勢下，聯合報策展小組如何化危機為轉機呢？這便是本研究的調查重點。

## 二、個案選擇

本研究的學理基礎為隨創理論，分析資源匱乏下如何無中生有，拼湊出創新方案。為符合理論取樣(theoretical sampling)原則，我們選取的案例必須與隨創理論契合 (Yin, 1989)。據此，本研究將調查創業者在面臨制約時所展現的隨創作法，最後解除制約，而不是與強勢者硬碰硬，導致兩敗俱傷，使創新之舉無疾而終。本研究選擇以聯合報系旗下的金傳媒集團為案例背景，聚焦在《燃燒的靈魂：梵谷藝術特展》活動，在臺北市於 2009 年 12 月初到 2010 年 3 月底展出。我們的調查核心是策展小組如何回應種種制約，展現出隨創行為。

本研究分析單元是「專案」，以及專案成員的策展實務(curation practices)。隨創就像產品創新一樣，可以是個人的成果，也可以是團隊的成就。過去的文獻大多是分析「個人」的隨創行為，但是本研究則是由「團隊」（金傳媒策展小組）為分析的主軸，以「專案」（梵谷展）作為分析的單元。我們不用「個人」作為分析的單元，而是希望呈現團體的智慧與集體的行動。我們也不以「組織」（金傳媒）為分析單元，這是因為在同一家公司中，不同策展小組其實並不一定有相似的隨創能力。以組織來分析可能有誤導之嫌。本案中，不是金傳媒施展隨創行為，而是其中的一個策展小組所展現的。所以，我們選擇「專案」做為分析單元。

理想上來說，如果是「專案」為分析的單元，應該要詳細說明每一位團隊成員分別對於隨創的貢獻，以及成員互動、團隊文化、團隊溝通等議題。但是，對本研究來說，這不是研究的主軸，因為那會幫助我們了解團隊的特質，但是不會告訴我們，他們在逆境下做了什麼。而且，如果以一個小團隊的「特質」來推論他們是否有隨創能力也是不足的。我們的分析主軸是劣勢下成員與對手的互動以及溝通方式。在有限的篇幅下，我們的焦點是以策展經理為主角，著眼於資源重新建構的過程來解讀隨創行為。如此，我們也可以避免簡化隨創為個人的睿智行動。但是，這樣做也有缺點，因為小組中單一成員的個別貢獻就被模糊化。

在聯合報系金傳媒(以下以金傳媒為主要分析對象)眾多策展案中，選擇梵谷展為分析主軸有三點考量。

第一，聯合報系雖是國內知名報社，但早期未有經營國際策展經驗。活動事業處初期亦缺乏策展知識與資源。不過，金傳媒卻在成立十多年間，成

功舉辦多次國際性藝術展覽。策展小組如何能在資源匱乏的情況下多次成功策展，其中必有隨創的經驗。梵谷展應屬歷來最難策劃的活動之一，因此我們更有可能從該專案中找到隨創的元素。

第二，策劃梵谷展的難度頗高，活動事業處必需向荷蘭庫勒慕勒美術館商借梵谷畫作。這是一個國際級美術館，設有安全檢察官等專業策展職務，策展規格之要求甚為嚴格。相較下，活動事業處居於弱勢，要如何能與強勢的荷蘭博物館方協商，更是不易。在資源貧乏與重重制約下，活動事業處要如何滿足安全檢察規範，才不會使先期投資功虧一簣。在梵谷策展過程中，應該可以觀察到策展小組面對強勢者的隨創回應。

需注意的是，在本文並非假設荷蘭館方是文化霸權的「強勢者」，而只是梵谷畫作的擁有者。本研究所謂的「強勢者」是指荷蘭館方可以決定要出借哪些畫作、制定借用規則、規範場地的安全標準。雖然，荷蘭館方想積極推廣其文化資產，但是它也對借展單位設了一些規定。在此狀況下，擁有者是強勢，借展者便是弱勢。當然，如果荷蘭館方的畫一直借不出去，財務狀況又不佳，而必須積極尋求買家，那麼荷蘭館方就成了弱勢者，而借展者則變成為強勢者。根據不同情境，強勢與弱勢是相對的。本研究之目標在探索弱勢者如何回應強勢者所帶來的制約。因此，策展小組符合此條件。

第三，活動事業處付出高額借展費用，卻只能借到梵谷早期畫作到臺北展出。數量不多，也缺乏名畫。手上沒有一副好牌，如何能吸引大量的人潮，又如何吸引贊助？此外，周邊商品是策展重要收入。活動事業處若不推出足夠的新產品，收入必然降低。但是，若推出太多新產品，一旦賣不出去，又需擔心龐大的庫存成本。活動事業處在解決這些問題時，必然要施行某種「巧婦可為無米之炊」的計謀。這些計謀便是深具價值的實證資料，帶領我們了解創業者如何由劣勢中建構資源，遂行創新任務。

第四，聯合報系母公司雖然擁有豐沛的資源，並將其資源充分給予旗下「金傳媒」之下的策展部門。但光是階層，策展小組與母公司就差了四層級，是典型大組織下的邊陲單位，讓策展小組顯得弱勢，像是新創事業。策展小組執行每一個專案時，其實就像是在「創業」，不只要克勤克儉抓成本，更要在有限的資源下完成任務。在本案中更是如此。面對荷蘭館方的強勢規定，不只策展小組沒輒，就是連聯合報系出面也對這些制約無可奈何。於此，梵谷策展小組符合本研究評估弱勢者發揮創業行為的條件。

### 三、研究架構與資料蒐集方法

本研究蒐集資料的方式是配合現有文獻點出理論缺口，有三個分析要素：時機、角色、資源。整體而言，我們分析的是逆境中弱勢者如何建構資源以回應強勢者所施加的制約。文獻指出，隨創的核心概念是重組手邊的資源來產生創新的解決方案 (Baker & Nelson, 2005)。但是，隨創常常意味著，弱勢者必須面對強勢者，身邊不僅資源不夠，而且還處處受到制約。資源要重新組合之前，弱勢者必須先找到資源，方能構思組合的方式。可是，弱勢者往往身邊是沒有資源的，或是資源不足，而必須與周邊夥伴商借或交換。可是，為何相對強勢的夥伴願意把資源給弱勢者，或與弱勢者交換相對不好的資源。用某種手法，將看似無用的資源，轉換成對手覺得有用的資源，願意與之交換，這便是本文要分析的「社會建構」過程。分析架構見圖 1。

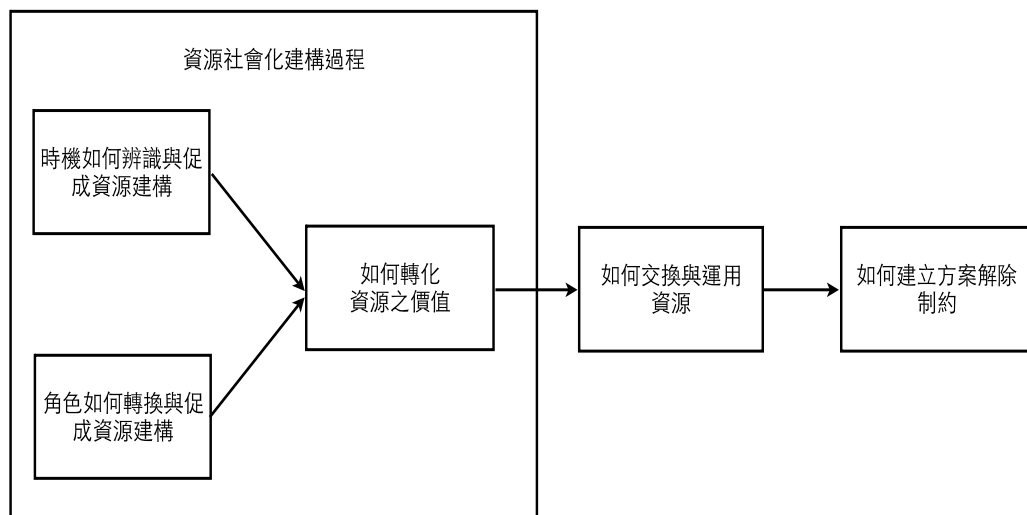


圖 1：本論文之分析架構(本研究設計，取材自 Baker & Nelson, 2005)

本研究的核心是分析資源的價值如何被重新建構，並轉換為創新的方案，有兩個分析重點。第一，我們分析「時機」如何促成資源的建構。例如，弱勢者在什麼時機下辨識到資源建構的機緣？弱勢者如何轉化時機為資源建構？第二，我們分析弱勢者如何透過轉移「角色」來轉換勢力落差，促成資源建構。這是分析弱勢者如何能與強勢者與利害關係人協商，改變雙方互動的方式，進而克服制約。例如，一位新進職員在官僚架構下看似是弱勢者。但是，他也是領域專家，如果他轉由專業社群的角色來發言，即使在官僚體制下，他也會成為一位勢均力敵的對手。弱勢者如何找到新角色，改變資源建構方式，是另一個資料蒐集重點。分析弱勢者的資源建構在理論上有重要的意義。主流文獻分析的是社會建構過程中的溝通方式，了解各種文化手段如何能重塑(cultural framing)議題 (Hirsch, 1986; Schön & Rein, 1994)。本研究則嘗試縮小到由時機與角色兩個要素來看社會建構過程，觀察局勢如何可以被改變，資源價值又如何被轉換。

本研究之調查焦點放在策展小組、支援單位以及施壓機構。由策展小組，我們先詢問策展三大階段中所遇到的難題，像是荷蘭館方如何強制實施安全檢查規範(施壓機構)，這些難題所帶來的制約。然後，我們分析策展小組找哪些盟友，在什麼時機下找到資源建構的方式，以及弱勢者找到哪些角色的改變，促成哪些資源重新建構，並帶來了勢力的變化。

資料蒐集分為三階段。第一個階段是 2010 年 6 月至 12 月。我們先採訪聯合報系總管理處高階經理，了解活動事業處的組織架構以及各部門的協作關係，並找出梵谷展目標受訪者，訪談計畫摘要於表 1。接著，我們採訪策展經理，了解梵谷展執行過程，釐清策展的核心活動，共分借展籌劃、展覽推廣、商品企劃三大項，並了解策展過程中遭遇的困境。我們由策展人員的工作實務中找出利害關係人，包括安檢官、票務銷售主管、活動公關、行銷人員、產品開發主管、贊助廠商、商品供應商、歷史博物館展覽人員等。接著，我們追查策展人員如何與這些利害關係人互動，又發生過哪些變化。據此，我們整理策展人員回應制約的方式，分析其中的隨創元素。每次訪談約計 1 至 3 小時不等，約計 20 場次。



表 1：調查方法與受訪人員整理(2010 年 6 月～2013 年 2 月)

調查方法	說 明				
資料蒐集方式	類別	職 稱	人數	次數	時數
正式訪談	金傳媒	活動事業部總經理、經理、票務主管	8	10	23
	其他策展公司	大英博物館策展員、當代藝術館副館長	2	4	8
	聯合報系	總管理處研發中心、內容發展處	3	12	26
	合作夥伴	史博館展覽處人員、銀行公關人員、文教基金會推廣組人員、梵谷展語音導覽搞撰人、最龐國際負責人	12	16	32
非參與式觀察	參觀高更、夏卡爾、手塚治虫、慕夏特展、米開朗基羅展、米羅展，每次約 3~5 小時。			6	24
資料檢核會	舉辦高階主管研討會，向聯合報系呈現階段性發現，並聽取反饋。				18
時數總計					131

資料來源：本研究整理

第二階段是 2011 年 1 月至 10 月。我們每周舉辦內部研討會，與聯合報系研發中心主管分享初步研究成果，即時取得反饋，以確保資料的正確性。我們在 2011 年 6 月舉辦一場大型研討會，邀請更多主管參與，並有專家提供修訂意見，以增強個案的真實性與合理性。另外，研究人員除了親身到梵谷展調查外，也參與後期的策展規劃，包括高更展、夏卡爾個展、慕夏特展。這些現場探勘幫助我們了解展場的規劃、觀眾的反應，以及紀念品的販賣狀況。結案前，我們採訪其他策展公司以區辨聯合報在策展上的作法是否因為隨創作為而有所差別。

第三階段是 2012 年 1 月到 2013 年 2 月，在各展覽期間我們分批去「看展」，目的是了解策展者如何規劃與安排。我們未介入策展活動，只是從旁觀察他們與展館人員在後台的討論，與行銷部門的爭論，以及與供應商一起設計紀念品的過程，這讓我們了解策展的脈絡(這是訪談時看不到的資料)，也讓我們了解他們回應制約的部分討論過程。我們並且回訪聯合報系負責主管，了解組織內部因素如何影響策展過程，以及了解各資源建構過程背後的

劣勢創新：梵谷策展中的隨創行為

動機。

#### 四、資料分析方法

本研究不是用內容分析法分析訪談資料，而是以研究架構來分析策展核心過程中的隨創元素，以及資源建構的方式，不論是變換資源價值或是資源交換。分析重點分為兩階段。第一階段是歸納出隨創元素，圍繞著四個步驟進行。第一，我們釐清策展中的三個關鍵活動，包括：展場規範、展品策劃以及商品開發等三項。這三項亦是多數策展活動的核心活動。通常，以業界標準，一個展覽能有 5 萬人就算相當成功。不過，梵谷展卻能在畫作不有名、場地不合格、商品不多樣的情況下，吸引了 60 萬參觀人次。我們分析策展過程的三大關鍵活動，並探索策展小組如何回應制約條件。

第二階段是分析「時機」。我們分析策展小組面對制約時，如何發現機會之窗(window of opportunity)，找到資源建構的機會點，進而能化危機為轉機。但是，本研究並不是要分析策展小組的運氣有多好，而能完成創新任務。我們的重點是處在種種限制中，策展小組看見什麼機會，又如何順著時機重新建構資源，找出解套方法。例如，本案中，價值上千萬的修繕費，如果不是敏銳的察覺到台灣正在推動文創的時機，讓立法委員「認為」修繕歷史博物館是一件「國家大事」，這項經費是很難這樣快就撥下來的。梵谷展也會胎死腹中，損失慘重。此部份分析時機如何協助建構資源。

第三階段是分析「角色」，這是了解策展小組如何改變與夥伴的互動方式，而不只是分析策展小組如何重組與夥伴之間的工作內容。我們的分析著重在了解弱勢者在面對強勢者時，如何改變其合作模式，以克服各類難題。例如本文中，如果以庫存管理者角度來看，管理供應商生產紀念品的數量是首要條件，策展小組必須要小心挑選市場所需之紀念品項目、發包設計、控制供應商的生產量。策展小組是弱勢者，雖是發包者，也是風險吸收者。雖為買方，策展小組還需去央求供應商配合生產交貨日期，吸收庫存風險。雖為賣方，供應商卻很強勢，不用擔心庫存，只要按照訂單生產就可以。可是，如果策展小組將聯合報變成「平台提供者」的角色，那情勢就會逆轉。市場上所有與梵谷紀念商品有關的供應商都會爭先恐後請求給予「上架權」。此部份分析角色之轉換如何協助資源的建構。

第四階段是整體分析策展過程中，時機轉換與角色變換促成哪些資源建構作法。我們關注的是資源的價值如何被重新定義，又如何能與夥伴互惠交易，達成雙贏的創新結果，而不只是資源拼湊。我們的分析焦點是資源如何被重新建構，像是看似無用的資源卻變成有用，或是資源被重新賦予新的價值。由此，我們解讀時機與角色對資源建構的影響，從而理解隨創行為如何施展。我們系統性地檢驗兩個與互動相關的問題：其一，弱勢者如何辨識到機會，是什麼樣的時機，又如何藉此時機與對手互動，重新建構資源之價值？其二，弱勢者與強勢者之間存在什麼樣的權力落差，如何轉換自己的角色，改變與強勢者的互動，進而重新建構資源價值，改變其弱勢地位？最後，我們由這些資源建構過程歸納出弱勢者的隨創作法。

## 肆、研究發現

研究發現分為四段呈現。第一到第三段落為第一層次分析，分別就展場規範、展品策劃以及商品開發三個策展過程來分析隨創的元素。在每一段落中，我們會先說明策展小組所面臨的制約，然後再點出策展小組所展現的隨創行為，特別點出策展小組如何透過時機與角色轉換來重新建構資源，並且找出解決方案。第四段落為第二層次分析，由整體面來解讀隨創中的資源建構過程。

### 第一階段：不合格的古蹟展場

遭遇制約：籌劃梵谷展所面臨的第一大挑戰，便是館方嚴格的安檢規範。梵谷畫作主要收藏於荷蘭庫勒慕勒美術館。這個國際級展館為維護名畫，訂有高標準的安全檢查規範。所有藝術收藏品出借時，必需由國家認證的安全檢察官(簡稱安檢官)，全程監督畫作的搬運、安置、展覽等各項安全措施。此次，庫勒慕勒美術館副館長萊諾思夢和夫(Rinus Vonhof)特別偕同安檢官童霍夫維克(Ton Hoofwijk)先到預定展出場地—台灣歷史博物館(以下簡稱「史博館」)勘察。之後，在 2009 年春節前夕，策展小組接到厚達 21 頁的

安檢缺失報告，要求史博館大規模地整修場地，否則無法出借畫作，這讓策展小組陷入困境。

於報告中，安檢官列出兩大類缺失。第一類是策展人員專業不合格。為確保藝術品的安全，保障畫作品質，荷蘭館方規定館員必須具備基本技能，包括藝術品持拿技巧、搬運作業程序以及緊急避難措施。一位活動事業處主管無奈回應：

「聽到這樣的要求，真讓我們嚇一大跳。國內從來沒有這樣的制度，也沒有相關訓練，更沒有此類專業認證。這一下子要叫我們到哪裡找人呢？總不能把現有員工全部撤換，到國外招募一批全新的工作人員吧？我們哪來的經費啊。」

第二類是軟硬體設備不符國際標準，包括史博館的溫度、溼度與亮度控制都不穩定，有破壞畫作之虞。按照國際標準，博物館在畫作展覽期間，必需維持恆溫、恆濕。溫度需設定在攝氏 20 度，正負誤差兩度；溼度則是 50%，正負誤差 5%。燈光照明也是重點；對脆弱的畫作來說，若燈光太亮或溫度太高，可能會讓畫作上的油彩融化，對文物之損害將無法挽救。史博館是日據時代遺留下的古蹟，館內設施已相當老舊，原規劃用途也不是美術館，因此溫、溼度控制都未按規格設計。一位策展人員回憶：

「這是我們第一次遇到對安全要求這麼嚴格的合作對象。可是，當那位安檢官知道，我們之前辦米勒畫展也曾在史博館時，他覺得太不可思議。他說奧賽美術館也太太膽了，沒有出意外，真的算他們運氣好。」

除展場軟體設計不良外，硬體設備也不符標準。史博館建物老舊，許多管線盤根錯節，大大提升消防風險。而且，展場和員工辦公室距離過近，容易有外界干擾，像是會引來老鼠破壞畫作。此外，史博館的出入口過多，容易提高失竊風險，監視器配置亦遠低於標準數量。在空間軟體規劃與硬體配置上，史博館顯得漏洞百多。但是，即使史博館有心整修，也面臨預算限制。史博館被列為法定古蹟，隸屬教育部管轄，修繕經費必需經過教育部同意。對於古蹟再利用的法案，政府一向傾向保守態度，希望保持原貌，降低人為整建。任何稍具規模的整修計畫，教育部都必須籌組專家小組進行審查。這類修繕經費勢必要遵循立法院冗長的政府採購規範，讓史博館整修工程更為繁複，根本趕不及預定展出時間。如何能協助史博館通過政府預算，並展開大幅度整修工程，趕在展期前完工，策展小組幾乎沒有任何信心。一位行政人員評估：

「就算我們送進立法院申請預算，按照正常程序來審，少說也要半年以上的會期，這還沒有算教育部和台北市政府這邊能不能同意呢。到那時我們的展早就辦不成了！」

以時機建構資源：文創政策成為請款好時機。面對嚴格的安檢規範，策展小組夾在庫勒慕勒美術館與史博館之間，顯得勢單力薄。若要大幅修建軟硬體設施，得先說服行政與立法機關同意編列預算，打通政府官僚作業。此時，策展小組發現，2010 年以來，政府已經將文化創意產業視為臺灣企業轉型重大計畫。台北市作為首善之區，文創發展更具指標性。這次策展適逢梵谷逝世 120 周年，對臺灣與世界文創產業接軌具有象徵性意義。策展小組推測，以梵谷展推動史博館改建，應該可以取得高度正當性。一位策展經理分析：

「我們最近與市政府接洽，得到一個消息。這三年來，臺北市政府積極推動都市更新，積極建立城市再生站(Urban Renewal Stations)，包括華山酒廠、松山菸廠、迪化街等地都已改建為文創專區，提供藝術家做為創作工作室或展出場地。但這些場地都不具備國際藝術展館規格。現在大家開始重視文創，如果我們在此時提出史博館改建案，應會有很多人支持。」

為了說服教育部(古蹟管轄單位)同意改建，策展小組將荷蘭安檢官提出的整修建議書，轉化為「古蹟再生」提案，其說法是：為台灣打造國際級的藝文展館，展現台灣的專業策展能力，提升國際能見度。這個策略很快奏效。教育部接到企劃書後即刻同意支持，而且也有很強的合法性，藉由梵谷策展來說服立法機關同意調撥經費。策展小組又轉向臺北市政府求助。臺北市也確實缺乏國際級展館，以「打造文創產業環境」為號召，對市府各級政府機關都頗具說服力，更有政績可提報。為不錯過此良機，策展小組即刻連同史博館、教育部以及臺北市政府規劃整建方案。「古蹟再生」方案也很快受到立法委員支持，因為這項政績預期可以帶來選民的支持。史無前例地，預算在不到三個多月就核准，史博館終於可以展開進行為期三個月的封館整修。

以角色建構資源：監督變成顧問，安檢官轉為教練。行政與立法機關同意改建史博館後，策展小組又遭逢執行細節的挑戰。庫勒慕勒美術館除規定軟硬體設備標準外，對建材也有嚴謹規範。館方要求臺灣必須採用歐規建材，以確保策展安全。但策展小組評估，這不但會墊高採購成本，增加政府採購的複雜度，還會耽誤整建時間。但是，荷蘭方稽核主管回應，安全規定

是沒有妥協的餘地。數度溝通屢遭挫折。策展經理感嘆與荷蘭人合作不易之餘，突然想到一個順水推舟的權宜作法。他回憶說道：

「其實稽核主管只是在盡他的責任，為安全把關。但是他不了解臺灣的地限制，不了解我們這裡的政府法規，更不了解在臺灣策展遠不如在歐洲容易。解鈴還須繫鈴人，既然他那麼堅持，那我乾脆找他來參與，讓他了解我們這裡做事情有多難。」

但是，起初庫勒慕勒美術館的稽核主管並沒有興趣參與，只想扮演好監督者的角色。於是，策展小組又想出一個方法，那就是以技術交流名義來「監督」工程品質，並且透過史博館來邀請館方的稽核主管擔任改建小組諮詢委員。這是館方對館方的學術交流，而且可以了解台灣博物館的專業發展狀況。荷蘭館方於是同意派稽核主管來臺擔任諮詢顧問，協助史博館「確保」改建品質，以及指導「確認」各項展館整建標準與各項安檢細節。角色轉換成顧問後，雙方開始能溝通建材規格問題，荷蘭顧問也開始「指導」歐規應該如何與臺規進行轉換。此舉很快化解成見，改善合作關係。史博館承辦人員解釋：

「我們政府對於古蹟的整修也訂有嚴謹的古蹟維護辦法、古蹟修復以及再利用等專責條例，對建材採購也訂有明確標準，需符合國內消防法規，以確保安全，只是我們與歐規的標準不同罷了！如果他沒來台灣，可以和我們面對面溝通，恐怕他對歐規的堅持是不會讓步的。」

策展小組讓荷蘭稽核主管親身參與，體會到臺灣法規的限制。考量改建時效後，稽核主管決定尊重臺灣法規標準，採用臺灣在地建材進行修復工程。史博館與庫勒慕勒美術館直接對話後，成見冰釋，也更加信任史博館與策展小組的建議。荷蘭館方的角色原本是監督者，轉換成諮詢顧問後，反而成為史博館與策展小組對荷蘭館方的說客，讓工程順利趕上進度。

除軟硬體改建問題外，策展人員還有另一道難題：專業認證。臺灣並沒有安檢制度，短期內要聘用具有安檢認證的館務工作人員，是高難度任務。如果此時將所有工作人員送去荷蘭培訓，緩不濟急，而且費用無法承受。活動事業處主管評估，金傳媒舉辦過四大古文明展與米勒展，已累積一定的藝術品持拿與搬運經驗，絕非生手。但是，如何說服荷蘭館方認同臺灣工作人員的能力，是問題所在。一位主管便分析：

「專業認證的目的，是要確保整個策展過程的安全與品質；我們如果找不到有認證的員工，那乾脆就邀請荷蘭安檢官直接來幫我們的員工培訓安檢

能力，來個知識轉移，這樣不就可以解除荷蘭館方對安檢認證的疑慮了嗎。」

多次溝通後，策展小組對荷蘭館方的說法又做了調整。這次梵谷展已經不純粹只是具商業價值的藝術特展，而是荷蘭以國寶展開對華人社群的藝術外交活動。這項說法很具說服力，把安檢官的角色轉換成「藝術外交大使」。臺灣方變成「協助文化外交的友人」，而不是商業策展承辦人。荷蘭館方很快同意派專人前來臺灣進行培訓與技術移轉，就畫作搬運過程與展覽期間的諸多細節，進行專業訓練。策展小組經理說明：

「荷蘭館方特別確認金傳媒的策展能力與媒體效益。當荷蘭館方知道之前我們舉辦的《米勒展》在台灣傳媒引起高度關注，並成功吸引超過 67 萬人次觀展後，他們認為這是一個藝術行銷的好時機。同時，安檢官也可以扮演市場調查員角色，先來臺灣了解策展市場，也為未來到中國大陸策展預作準備。」

當安檢官的角色變成培訓教練，策展小組便說服安檢官以「就地認證」的方式來核准工作人員的資格，並在訓練之後確認主要技能。例如，在畫作搬運過程中，所有可能接觸畫作的搬運與保全人員，必需學會正確持拿動作，以防護畫作損傷。進入庫房前要洗手，保持手部清潔與乾燥；身上不可配戴飾物，以避免因勾住而傷害文物；工作人員須配戴乾淨手套，不可用手直接碰觸文物；也必須穿著白色剪裁簡單、無口袋棉質的工作服；保持工作環境的清潔、淨空與通道的順暢，不可將飲料食物攜入工作區。在現場，保全人員需安排疏散動線與預演畫作保全步驟。這些安檢技能對臺灣工作人員來說，其實不難，只是未曾制度化地實施。

讓荷蘭安檢官變成培訓教練後，活動事業處與史博館不但通過安檢審查，可以準時開幕，更因此取得國際安檢技能。荷蘭庫勒慕勒美術館則成功進行一場「藝術外交」，透過與史博館的合作，以梵谷展推廣荷蘭的藝術成就。為此，館長伊維特凡·史崔登(Evert van Straaten)特地前來臺灣參加開幕典禮，推廣荷蘭國家級藝術畫作。史博館與聯合報系也請到馬英九總統來致詞，讓梵谷展隆重非凡。更深一層來說，活動事業處汲取了歐洲國家級的策展專業，透過荷蘭庫勒慕勒美術館的「認證」，也等於取得國際策展門票，有助於在未來接續爭取國家級博物館的策展資源；而荷蘭庫勒慕勒美術館則開始熟悉大中華地區的人文肌理，並建構雙方文化藝術交流渠道。衝突，反而變成雙贏。

劣勢創新：梵谷策展中的隨創行為

## 第二階段：沒有名氣的名畫

遭遇制約：策展小組的第二大挑戰是借不到梵谷較為知名的畫作。梵谷畫作散布在世界各大知名美術館中，多是鎮館之寶，不易商借。例如，《向日葵》珍藏於英國倫敦國家畫廊；《星夜》典藏於美國紐約現代美術館；《夜間咖啡屋》則是庫勒慕勒美術館的鎮館之寶。多數梵谷晚期畫作則收藏於法國奧賽美術館，原屬於梵谷精神科醫師保羅·嘉舍(Paul Gachet)醫生後人所有。當時由於梵谷名氣不大，捐贈者擔心梵谷畫作被丟棄，故定下契約，規定梵谷畫作永不得離開奧賽美術館。即使梵谷畫作有可能出借，以市場行情推估，高額的借展費用勢不可免，保險費也相當可觀。策展主管指出：

「我們當然知道觀眾想看名畫。但是像《向日葵》或《星夜》這樣的名作，光是一幅畫的借展費用就佔了所有畫作一半。臺灣的市場太小，這些成本根本不可能回收。」

此外，梵谷畫作相當脆弱，許多作品無法長途旅行。梵谷一生窮困潦倒，生前僅賣出一幅畫作，生活完全仰賴弟弟西奧的援助。梵谷無法負擔高級的顏料和畫布，只能買到最便宜的畫材，或直接在木板、紙板上作畫。梵谷早期作品(1880-1885 年間)多以木匠用的鉛筆、礦工挖的煤炭，或是樹脂、墨水等原料來作畫。他的素描多以粗曠而強勁的線條來表現情感，但因為用炭筆作畫，筆觸易隨著時間而褪色。還有，梵谷許多畫作都上了兩層油彩。這是因為梵谷買不起新畫布，所以直接在舊作塗上新油彩。梵谷偏好厚塗法，所以顏料容易因年代久遠而龜裂、剝落，耗損程度較一般油畫來得快，因此不耐長途運輸，必需保存於美術館裡，不宜出借。活動事業處雖嘗試向荷蘭館方商借多幅梵谷名畫，但卻意外被對方訓誡一頓。策展經理轉述庫勒慕勒館長的回應：

「我不太能理解你說希望多借一點名畫是甚麼意思，難道名畫就等於是好的畫作嗎？事實上，我認為這些畫作都是相當好的作品，早期素描都是梵谷畫作的脊椎與靈魂，也是他後續創作的基礎啊。」

名畫借展不易，活動事業處只能向庫勒慕勒美術館借到 70 多幅梵谷早期素描作品，以及 20 多幅中晚期油畫。眾所周知的《星夜》、《向日葵》等作品，皆無法借來展出。現實上，缺乏名畫讓策展小組相當困擾。過去如《米勒展》、《四大古文明特展》等，都因有普及性高的作品而帶動人潮，更可



以帶動周邊商品買氣，如米勒展的《晚禱》、《拾穗》等複製品，就成為該展的重要收益。梵谷展缺名畫，將牽動票房收入、周邊商品銷售以及贊助意願，策展小組再次陷入苦思。

以時機建構資源：推「畫作」不如賞「靈魂」。缺乏著名畫作讓策展小組擔心不已，但荷蘭館長對策展小組的訓誡，以及對梵谷早期畫作的評價，卻引發了一個靈感。策展小組注意到，梵谷僅有十年創作歷程(1880-1890)，卻能透過自學，由牧師蛻變為畫家。梵谷早期畫作主要在刻劃礦工、農婦的身影。他厚重的筆觸，獨創的繪畫風格，和當時學院派強調身型比例與刻劃細緻肌膚全然不同。這也是一般人較少知道的特點。一位策展人員想到：

「荷蘭館長真是罵得好，這是一個重新認識梵谷創作的機會。剛好今年是梵谷逝世 120 周年，全球掀起一陣梵谷熱。國內美學家蔣勳也準備藉此機會舉辦一系列『破解梵谷』的巡迴講座。九歌出版社也重新修訂作家余光中在 1955 年所譯的《梵谷傳》，幫助大眾認識梵谷。這是一個天賜良機！」

荷蘭庫勒慕勒美術館除珍藏梵谷早期素描，還保存梵谷與弟弟西奧的往來書信，字裡行間透露了梵谷創作的緣起。於是，策展小組想到，可以透過這些信件讓觀眾了解梵谷創作過程中思維的掙扎，這正是荷蘭館長所說的「梵谷靈魂」。因此，除了商借梵谷早期素描外，策展小組也將往來書信列入展出企劃中，希望讓臺灣觀眾重新認識梵谷作品。這同時也改變了整個策展方針，梵谷展的重點不再主推名畫，而是透過素描與書信重新點燃梵谷的靈魂。抓住梵谷信件的時機，使策展小組將策展由「名畫」轉移到畫家的「靈魂」，不僅解除危機，更創造出票房佳績。

過去，民眾看展多是為了畫作而來。也因此，活動事業處過去的策展規劃主要以知名畫作為主，較少詮釋畫家的生命歷程。此次，策展小組必須改變展覽定位，並調整觀眾的期望值，更要改變畫展與觀眾的互動方式。如果以原來的策展方式進行，缺乏名畫的展覽將不易吸引足夠的觀眾。因此，策展小組必須重新定位自己與梵谷展的角色。既然抓住了以「靈魂」為策展的主軸，策展小組便以梵谷這個「人」(的靈魂)為主題，取代以「畫」(的知名度)為主題的策展設計。

活動事業處以《燃燒的靈魂，梵谷》為題，引導觀眾去認識梵谷的創作靈魂，而非主打畫作。在展場規劃上，策展小組將梵谷十年創作歷程，從寫實到奔放的畫風轉折，分三階段展現，並配合展出梵谷與弟弟西奧的往來書信，讓讀者了解梵谷在早期生澀的想法與困頓的心情。第一階段展出梵谷創

劣勢創新：梵谷策展中的隨創行為

作初期(1880-1885)，梵谷刻劃農夫、織布工人、藍領階級以及農村風景，展現強勁有力的素描風格。第二階段是梵谷創作高峰期(1886-1888)，他在法國巴黎與弟弟西奧相聚，並接觸到印象派畫風。梵谷改以花朵、人像與自然風景為繪畫主題，並完成《向日葵》等成名畫作。第三階段是梵谷創作晚期(1889-1990)，梵谷癲癇症發作，進入聖雷米療養院，這段時期的創作開始出現漩渦紋與火焰般的燃燒線條。代表作《星夜》就是在這個階段完成的作品。

策展小組將展覽焦點由畫作轉移到畫家。梵谷的身世成為展覽的設計重點。梵谷出身基督教家庭，父親是牧師，自己也擔任過牧師，但後來被教會解職。梵谷從挖炭工人找到感動，嘗試以炭筆來關懷人群，以及讚頌上帝的偉大。例如，展覽中，梵谷寫給弟弟西奧的信中有兩段說道：

「你能想像嗎？這群礦工不到 30 歲，但卻老得像 60 歲！他們每天工作 16 到 22 小時，他們咳嗽、生病，身上卻承受這麼大的重量！」

「我覺得所有真正美好的事物都來自於上帝，這些美好的事物，也包括每一件作品中的內在精神、靈魂和極致的美。」

梵谷更以畫作見證工業社會底層勞工的生活。一位策展人解釋所想到的策略：

「梵谷早期素描，如《播種者》(1881)刻劃農民耕種的身影；《剝馬鈴薯的女人》(1881)以及《用鐮刀除草的男孩》(1881)，寫實地刻劃中低階層人民的生活。還有，《吃馬鈴薯的人》(1885)描繪生活的無奈，一家五口在一天辛苦工作後，從荒蕪的農田裡挖回幾顆馬鈴薯，但要如何分配呢？畫中用黑咖啡來襯托出這家人苦澀的眼神。這些素描作品都傳達梵谷的人文精神，影響歐洲學院派畫風，更被視為十九世紀末史料。我們如果以畫作來襯托畫家的人文精神，應該可以讓梵谷特展多點勝算。」

策展小組還設法向日本寶麗美術館商借梵谷過世前的畫作《薊花》。如此一來，這次展覽中便集齊梵谷最早和最晚作品。策展小組將展場動線設計配合畫家生涯，呈現梵谷十年創作歷程，讓展覽有了歷史感。策展經理指出：

「在梵谷展中，我們的構想是去表現梵谷創作的脈絡，不只給觀眾看天上的星星，也要告訴他們太陽系形成的歷史。從早期素描到晚期油畫，觀眾可以看到梵谷如何在十年間，從一個有待加強的新手，到成為一位大師級畫家。」

《梵谷展》嘗試改變與觀眾的互動方式，從「觀看名畫」到「精讀畫家」；觀眾從畫作中可以理解歐洲藝術風格的演變、寫實與印象派畫風，還可以藉此說明歐洲早期工業化進程中的人民生活。一位經常看展的民眾事後反應：

「其實我們也很好奇梵谷早期的作品長什麼樣子，沒想到他的素描創作那麼具有寫實風格。這一次，大家也比較不會一窩蜂地只想找名畫看。能夠了解梵谷創作風格的改變，這也算是一種學習吧。」

策展小組進一步構思，將「靈魂」變成一種觀眾體驗，讓參觀者有物超所值的感覺。一日，策展小組在一家咖啡廳開會，翻閱著梵谷畫冊苦思，突然由《夜間咖啡屋》這幅畫作得到靈感。策展小組盤算，史博館目前正在進行翻修改建，如果能趁此機會在戶外庭院架設一個露天咖啡屋，營造梵谷在1888年於法國普羅旺斯創作《夜間咖啡屋》場景，將會提供觀眾一個有趣的體驗。策展小組轉向說服史博館，提議以此案讓觀眾對博物館有全新的感受。這個想法很快獲得史博館認同，對照之前面對荷蘭館方安檢不合格的挫敗，史博館決意要以創新作法扳回顏面。館方欣然同意，在庭院間仿照梵谷《夜間咖啡屋》的場景、用色與格局，搭建一個露天咖啡屋，讓觀眾能走入梵谷的創作場域。進一步，這個創意還激發策展小組重新設計展場，邀請國內畫家將《星夜》複製在展場走廊的天花板上，讓民眾直接感受梵谷畫筆下的神祕壯麗。一位業界專家評論：

「不能帶進名畫，卻複製《夜間咖啡屋》名作，給觀眾一個有趣體驗！在庭院仿製梵谷的《夜間咖啡屋》、在入口處天花板上複製《星夜》畫作，雖然手法還不是很純熟，但這些空間設計卻開始營造不同的觀展體驗，這是臺灣策展單位的進步。最少，這已跳脫過去只是把畫放在博物館這麼簡單的思維，而開始從觀展人的角度來設計展場。」

以角色建構資源：名人化身為美學教育者。策展小組以「認識大師創作歷程」重新定位梵谷展。但在臺灣，梵谷早期創作缺乏知名度，於在地市場仍然不易引起共鳴。藝術策展一向被視為較不獲利的事業，所以在內部能分配到的廣告資源很少，策展小組也沒有多餘經費，僅分配到微薄的媒體資源造勢。策展小組在一次聚餐時，偶然間從菜單上的「主廚推薦」得到靈感。一位策展主管回憶：

「臺灣的觀眾普遍相信名牌，所以還是需要提供他們指引，不然他們不知道要看什麼。比如說，今天你到一家餐廳，老闆跟你說什麼東西都很好

吃，你反而不知道要怎麼點菜。一定要跟你說，哪一道菜是招牌菜，非點不可，你才會安心的點菜。」

策展小組決定借鏡餐廳的作法來幫助民眾認識梵谷。但是，如何說服專家來推薦梵谷展是一大挑戰。一般而言，這些專業人士較不願意為商業活動代言，而且策展小組也沒有足夠的經費找這麼多專家代言。於是，策展小組便另闢蹊徑，構思出梵谷百年藝術美學教育推廣活動，邀請專家共同為社會教育盡一番心力。推出後，很快得到回響。首先，策展小組推行「館長推薦」活動，邀請歷史博物館歷屆館長各導讀五幅畫。例如黃永川前館長推薦《有帽子的靜物》(1885)，這是他早期學油畫時的臨摹畫作。當任館長張譽騰則推薦《普羅旺斯夜間的鄉村路》(1889)，他認為這幅畫展現梵谷的精隨，有梵谷最愛的絲柏和麥穗，並且浮現出魔幻寫實的畫風。荷蘭庫勒慕勒美術館館長伊維特·凡史崔登則推薦《聖雷米療養院的花園》(1889)，他認為梵谷的畫風開始轉向柔和，站在畫作前就好像聞到花的氣息，讓人感受到春意。

另外，策展小組舉辦「行家首選」邀請名人賞析畫作。學者蔣勳推薦《雪地裡背煤炭袋的婦女》(1882)，他認為這是梵谷彰顯人道關懷的精品。詩人席慕蓉與洪建全基金會董事長簡靜惠則推薦《縫衣婦女與貓》(1881)，她們認為梵谷在畫作中所透露的溫馨與寧靜，讓人耳目一新。廣達電腦董事長林百里則推薦梵谷自畫像(1887)，他認為與梵谷四目相望，彷彿能窺見他的內心世界。一位資深文創界人士相當認同「館長推薦」的作法，他說明：

「其實藝術欣賞也是需要學習的。內行人看門道，外行人看熱鬧。由館長或專業人士提供對藝術作品的解讀，可以學習到不同領域的專業知識，以及對同一幅作品的多元解析。尤其梵谷畫作裡面也有歐洲在地的文化脈絡，需要專家解密。」

策展小組原本是為了介紹梵谷早期較不知名的素描作品，但卻意外形成口碑，更多民眾由行家解讀中重新認識梵谷。透過在地行家與館長推薦，策展小組不但導入藝術社群資源，讓梵谷展更具話題性，使各大媒體爭相報導，也引發大眾好奇，想多了解這位藝術家的創作故事。透過館長與行家推薦，梵谷展獲得大量的免費媒體曝光。進一步，透過銀行界企業家，策展小組除了取得贊助經費外，還運用銀行的營業大廳展示梵谷畫作的複刻精品，讓偏遠地區兒童可以就近到銀行營業處觀賞梵谷畫作，藉以推廣美學教育。館長與專業行家則由推薦過程中，提高在一般大眾市場能見度，也累積自己

的專業口碑。活動事業處也藉此機會活絡文創專家資料庫，作為未來舉辦文創活動的重要顧問智囊。

### 第三階段：庫存壓力與昂貴的設計費

遭遇制約：過去開發周邊商品時，金傳媒主要發包給單一廠商統籌規劃。但這往往誘使廠商壟斷市場，也降低商品創新動機。明信片與馬克杯逐漸地成為大宗商品，因為比較容易銷售，但是廠商就比較無意願開發新商品。之後，金傳媒分類商品，發包給不同廠商開發，希望能讓商品更多樣化。不過，如此一來金傳媒需要買斷貨源，負擔存貨風險。這次梵谷展並沒有《向日葵》、《星夜》等知名畫作，開發商品更是一大難題。尤其在景氣不佳的環境下，觀眾購買周邊商品時會更加謹慎。策展小組也因此面臨庫存風險與虧損危機。此外，在產品銷售毛利日趨下滑的狀況下，策展小組必須想出加值產品的辦法。最好的方案是找知名設計師來協助。但是，這些設計師每件作品的收費都在百萬元新台幣以上，這也不是策展小組負擔得起的預算。沒有設計，商品銷售就沒有競爭力，策展小組苦無良策。

以角色建構資源：不是外包，是平台。策展小組與更多廠商接洽時，發覺早已經有許多「梵谷商品」在市場上出現。例如，Chokito 以梵谷畫作為包裝，推出黑巧克力系列商品。另外，還有以梵谷命名的伏特加酒提手禮。其他週邊商品如筆記本、鉛筆、書籤、尺與杯墊等，市場上也都垂手可得。許多廠商也正策劃趕搭梵谷逝世 120 周年的順風車，推出新商品。策展小組評估，與其外包或自行開發商品，不如整合供應商，以降低開發成本。於是，活動事業處改採超商上架模式，將不同商品進行分類，讓核心廠商以獨家代理的方式「寄賣」，不收取上架費用，其他非核心廠商則有不同上架收費。策展小組每周盤點商品，銷售不佳貨品立即下架，以新商品替代，善用有限的展售空間，也刺激購物新鮮感。負責電子商務平台的主管說明因應之道：

「其實對廠商來說，這也未嘗不是一件好事。暢銷商品雖然給了聯合報活動事業處獨家代理權，但是在活動結束後，還是可以開發姊妹商品，透過別的管道持續熱銷。銷售不佳的商品，也可以在策展期間測試市場水溫後，快速斷尾停損。」

策展小組將寄賣模式改為商品調度平台，便無須再擔心銷售預測與存貨

劣勢創新：梵谷策展中的隨創行為

風險，商品也更為多樣化，更不用負擔商品開發成本。活動結束後，績優廠商可以轉到聯合報系電子商務通路販售，延續商品銷售週期，兩者互蒙其利。

以角色建構資源：不只是設計師，更是自創品牌。除既有梵谷系列商品外，活動事業處希望開發高消費群商品，以提高客單價。但是，若找設計公司開發，必須要花費一筆不小的設計費。適逢一家錶商 Swatch 在辦促銷活動。策展小組靈機一動，便邀請 Swatch 合作開發梵谷限款錶，包括《星夜》、《鳶尾花》、《露天咖啡館》等主題，每支售價約 2800 元，是入場門票的十倍。一推出，這些限款手錶便吸引 Swatch 收藏者爭相搶購。策展小組將設計費內嵌到產品中，以通路優勢交換設計資源。

有此經驗，策展小組進一步推出設計費內嵌模式，邀請國內設計師方國強，以梵谷知名畫作為題，開發別具風味的雨傘、手提包和錢包。例如，方國強將《星夜》畫作和雨傘設計結合在一起。當消費者打開雨傘，就能仰望一片燦爛星空。此外，策展小組邀請最靡設計(MIIN Design)合作。這家設計公司是 2009 年美國設計大獎(American Design Award)得主，設計師將梵谷畫作製成幻燈片，放置在明信片上。在燈光下，梵谷畫作如夢似幻，顛覆明信片的既定印象。一般明信片售價約 20 元，但幻燈明信片一張訂價高達 99 元。雖然貴了五倍，但幻燈明信片的設計感頗受觀眾喜愛，更促發現場買氣。商品規劃人員在策展後反省：

「這次《梵谷展》的周邊商品開發，有點因禍得福。就是因為沒有像《米勒展》有《晚禱》、《拾穗》來炒熱複製畫買氣；反而逼得我們得去想如何善用《梵谷展》的其他畫作，來和國內設計師或異業進行結盟。這幫助我們構思各種創新可能性。也提醒我們，要把握機會建立與國內知名設計師的連結網路。」

設計師透過梵谷畫作，展現自己的創作風格，提升市場能見度，也變成自創品牌企業。手錶、雨傘、明信片這類日常生活用品與簡單文具，在設計師轉借梵谷畫風的巧思設計後，成為高價值的時尚商品。策展小組則以通路優勢引進國際品牌與設計師資源，打造一系列高單價商品，創造可觀收益。有形的商品設計外，金傳媒也開始建構無形的設計資產，並且在後續活動強化與國內設計師的連結，包括與方國強、法藍瓷與橙果設計團隊等，推出一系列深具藝術美感的高單價精品。

## 解讀隨創中的資源建構

由梵谷策展的過程中，我們可以觀察到六種隨創作法，而這六種作法分別由時機與角色促發資源的重新建構。這些作法與過去文獻以即興式的資源重組與中介為主的分析取向，多有相異之處。以下做一統整性歸納，探討這六種隨創作法中的資源建構過程。

由時機重新建構資源的價值：我們發現，隨創需要細心地識別時機，並且將看起來不起眼、不相關的時機找出因地制宜的解決方案。雖然其中有許多運氣(luck)以及緣份(serendipity)的成素，但最重要的是，創新者必須能夠慧眼識時機，才能夠發揮出隨創的成果。也因此，隨創不是隨機、隨便地發想，也不只是隨性、即興地拼湊資源，而是能敏銳地辨識與轉換時機，是臨機應變。本案例中點出兩種饒富深意作法，可以說明如何藉由時機來進行資源之建構。

第一，以時機凸顯危機感，激發事件潛在的價值。特別，一項政府法令公布時往往隱含某種經濟趨勢。如果可以察覺某個時點對手心中珍惜的價值，便可以找到建構資源的機會。例如，聯合報系策畫梵谷展首度遭逢國際級安檢規範。但策展小組卻能掌握梵谷逝世 120 周年的重要議題，與臺灣推動文創產業的關鍵時機，整合史博館、臺北市政府與教育部共同合作，向立法院請求調撥經費改建硬體。以古蹟再生之名義，而非以維修之名目，很快獲得立法委員支持。2010 起臺灣便開始推動文創產業，這消息人人皆知。但是策展小組卻能由這個消息中推論出解決制約的方案，刺激相關立法機構加速撥預算的行政程序，使整修時程不被延誤，為什麼？

這是因為策展小組把「古蹟」維修建構為「政績」展現，讓立法委員意識到支持這項提案，便可能獲得潛在選票。將古蹟建構為政績，以政績換取改建經費。策展小組由弱勢者成功找到讓強勢者願意釋放資源的動機，方以完成其隨創。

第二，由節慶中找到物件的象徵意義，改變使用者體驗的方式。譬如，展覽將近，策展小組才發現缺乏梵谷知名畫作，只能借到梵谷的早期素描。在地觀眾習慣看名作，這是先天制約，無法短期內改變，票房肯定受影響。策展小組原本想轉向荷蘭館方協商借名畫，卻被館方訓誡了一頓，要策展小組不要膚淺地只看到素描，更要去體會畫家於每幅畫作的精神。不過，對別人是一頓訓誡，策展小組卻能識別其中的機會，因此找到解決的轉機。利用

劣勢創新：梵谷策展中的隨創行為

梵谷百年紀念之節慶，策展小組將「名畫」導向的展覽設計，改為以認識大師「靈魂」的策展企劃，將梵谷早期的書信與畫作一起展出，讓觀眾一同體會大師一百年來的人道靈魂。

此外，缺乏名畫還會影響到複製畫與高單價商品的銷售。策展小組看到史博館改建時機，提出改建庭院與場地的建議，將無法來臺參展的名畫融入場景。在史博館庭院，策展小組仿照梵谷《夜間咖啡屋》的場景、用色、格局，搭建一個露天咖啡屋，讓觀眾能「走入」梵谷的創作場域。策展小組並且邀請國內畫家將梵谷名畫《星夜》重現在展場走廊的天花板上，讓民眾直接感受梵谷畫筆下的神祕壯麗。也因此，帶動原來低迷的周邊商品銷售。要識別史博館的改建時機不難，要看到史博館雪恥志氣也非不易，但是能夠把缺席的名畫融入展場來設計觀眾的美學體驗，是難得的隨創巧思。

過去，我們熟知的是由物件(例如，畫作)找出經濟的價值。但是，進行隨創時，我們也可以找出物件的文化意義，以體驗方式讓使用者進行無形的文化消費。看過畫作，觀眾只是覺得花錢買票，到此一遊。但是，體驗畫家的創作過程，卻可以讓觀眾留下經驗與回憶，感覺物超所值，而且還會帶動口碑。畫展被重新建構成體驗大師靈魂，看畫變成體驗，而這種體驗則交換了觀眾的口碑，帶動看展人潮。

由角色重新建構資源的價值：隨創過程中，我們往往忘記了創新者與對手之間有著強弱勢關係，兩者之間的關係往往是衝突的。如何化解強弱不均等態勢，是進行隨創時的一大挑戰，對此我們所知不多。施展隨創時，必須改變弱勢者或強勢者的角色，才能改變兩者之間的互動關係，找出以小搏大的隨創作法。本研究點出四種改變角色的社會建構作法。

第一，化敵為友，站到敵人那邊來看問題。例如，策展小組與荷蘭館方的關係原本為敵對。荷蘭館方是審查者，是強勢者；策展小組是受評者，是弱勢者。荷蘭館方因建築規範而堅持把關，策展小組卻能急中生智，讓荷蘭館方的稽核員變成諮詢顧問，使原本的互動方式由監督考核變成技術移轉，而讓改建得以順利完成。又如，安全檢查通不過，整個展覽就要破局。策展小組無法於短時間內打造一個認證的工作團隊。但策展小組反而借助荷蘭安檢官之力來培訓自己的工作人員，使策展工作人員就地認證，解除安檢危機。這是「解鈴還需繫鈴人」的妙計，策展小組將敵人轉換為夥伴，順利解除危機。

第二，形塑英雄，將工作賦予神聖的使命。例如，缺乏媒體資源，便很



難吸引觀眾的注意力。金傳媒想要找名人來為梵谷展造勢。但是，名人(企業家、學者、館長)不願意擔任代言人，涉入商業行為。策展小組卻透過「美學教育」重新建構他們的角色，代言人則成為美學教育家。借助館長與行家，不但幫助觀眾解讀梵谷與其作品，更吸引媒體大幅報導。將消費性的看展風氣，轉化為認識名家的美學教育。策展小組將名人轉換為美學教育家，給予更崇高的使命，交換了對方的知識，也槓桿了媒體資源。

第三，主客易位，以服務取代製造，塑造通路談判籌碼。例如，原本委外關係中，廠商主導設計與生產，是強勢。策展小組只能被動接受，也受制於廠商，是弱勢者。如果取回主導權，又會產生庫存風險。策展小組以「上架」模式取代「買斷」模式，引進市場上已經存在的商品，又整合聯合報電子商務部門，成為調度平台，將互動關係由個別交易轉為平台貿易。由此，金傳媒找到自己的通路優勢，改變了談判的態勢。本來受供應商所限制，但將自己的角色重新建構為平台，讓供應商變成市集參與者，使策展小組反變成主導者。

第四，化暗為明，使費用變成長期收入與能見度。策展小組想增加高單價商品，原本要找設計師協助，但是需要龐大的預算。策展小組體認到自己的通路角色後，邀請品牌廠商與設計師合作，共同開發梵谷限定商品。以設計師之身份，商業模式是要按件計酬，但是沒人知道產品是誰設計的。可是，將設計師角色轉變成品牌企業，商業模式就轉變成類似版權費計費方式，費用變成分攤在售出產品中，提升能見度又可以建立利潤共享機制。

表 2 彙整本研究分析，說明制約下的隨創作法，以及其中的資源建構過程。本文的核心論述是，弱勢者面對制約時，必須進行隨創，而由弱轉強的方法，便是透過時機與角色兩個元素來重新建構資源。隨機應變，可以將看似無用的資源(例如，破舊的場地)轉換為頗富價值的資源(例如，再生之古蹟)。巧妙的角色變換，則可以改變雙方的互動關係，使弱勢者與強勢者變得勢均力敵(例如，安檢官變成教練，代言人變成美學教育家)。時機轉換、角色變換之後，弱勢者才能借力使力，由他人之手交換資源，解除制約，取得共贏局面。這個隨創論述是過去文獻未能深入著墨之點，也是本研究欲貢獻之處。

表 2：制約下的隨創作法

隨創作法	資源轉化	社會建構過程	資源交換手法
一、時機：以時機凸顯危機感，激發事件潛在的價值。	古蹟變成政績	利用荷蘭方的要求，變成臺灣文創業危機。展場維修事件，變成產業瓶頸。	立法委員獲得政績(未來選票)，史博館換取改建經費。
二、時機：由節慶中找到物件的象徵意義，改變使用者體驗的方式。	畫作變成靈魂	運用梵谷 120 週年慶，讓看畫展變成認識大師創作歷程。組合前後期畫作，加上梵谷之家書，畫展變成美學主題體驗。	畫展體驗化，觀眾覺得票價物超所值，策展小組換得人潮與口碑。
三、角色：化敵為友，站到敵人那邊來看問題。	監督變成顧問 安檢官變成教練	改變與稽核員以及安檢官的互動關係。稽核員變成顧問，反過來為策展小組說話，安檢官變成教練，除了就地認證外，還轉移了策展保全知識。	史博館邀請稽核員來臺灣進行學術交流，換取稽核員現場技術指導。策展小組「協助」安檢官達成藝術外交任務，換取安檢官以教練身分來臺灣提供培訓。
四、角色：形塑英雄，將工作賦予神聖的使命。	代言人變成美學教育家	名人不是為商展代言，而是為了促進國際交流，推廣美學教育。	策展小組提供公益平台，交換名人的美學知識，以及延伸的媒體資源。
五、角色：以服務取代製造，塑造通路談判籌碼，使主客易位。	外包商變成平台	運用市場上逐漸擴大的梵谷紀念商品，將原本外包生產的業務建構為平台上架業務。平台則帶來通路優勢。	策展小組提供上架銷售空間，以及電子商務服務(後續銷售)，將庫存風險轉移給廠商。
六、角色：化暗為明，使費用變成長期收入與能見度。	設計師變成品牌企業	將設計費建構為版權費以及品牌推展，使設計師不論件計酬，而是採利潤分享制。	策展小組提供媒體資源與展覽空間，交換設計師的原創作品展現。

資料來源：本研究整理

## 伍、討論

隨創理論仍在持續發展之中，分析之重心在於資源拼湊，探索創業者無中生有的可能。雖然當今文獻注意到隨創需要創業者的資源建構巧思，但對於在制約下資源如何透過社會建構過程而改變價值，卻著墨不多。本研究說明資源的社會化建構過程，指出時機與角色兩個元素如何能夠促成資源的社會化建構，以隨創解除制約。這樣的分析更豐富地詮釋了隨創的本質。在實務上，本研究說明，處於經營劣勢下，企業如何能伺機逆勢創新，面臨強勢者應如何自處，又如何巧取資源。最後，我們點出研究限制與未來研究方向。

### 一、理論意涵

因為制約，處於急迫的劣勢，所以需要隨創。如之前文獻所回顧，過去之隨創研究討論主軸圍繞著就地取材、將就著用、資源重組、角色轉換、工作順序變換、例規重組、跨域應用，分析的核心都是「資源」。這些討論多考量各種資源拼湊來回應制約。不過，我們卻對「無中生有」的過程所知不多。特別，創業者如何拿自己手上比較差的資源，去跟別人交換到更好的資源，進而解除制約？進一步思考，創業者如何將看似無用的資源重新建構出新的價值，以交換更高價的資源？這些議題都是過去隨創理論所沒有提到的。

本研究的原創性就在於銜接這項理論缺口。看似無用的資源如何能夠被重新建構成有用的資源？要回答這個問題，我們必須對「社會性建構」有更深刻的了解 (Berger & Luckmann, 1966)。我們必須要了解創業者是透過什麼樣的社會過程去重塑資源的價值 (Lounsbury & Glynn, 2001; Downing, 2005; Boxenbaum & Rouleau, 2011)。客觀上，一項看似沒用的資源為什麼透過社會性的建構就可以提升價值呢？為什麼創業者沒有弄巧成拙呢？我們運用梵谷展這個案例來探索這個議題，在學理上是一個突破。特別，本研究點出了社會化建構過程中，時機與角色對資源社會建構的重要性。以下將本研究之學理貢獻歸納為三點。

第一，本研究解釋運用「時機」進行社會建構資源的手法。隨創之所以

能成功，是因為能隨機應變，掌握到適當的時機，在機會之窗來臨時進行創新。掌握到恰當的時機，創新者便可以取得正當性，敏銳地結合在地脈絡，想出創新方案。在過去的文獻中，時機多被視為「機會」來分析，關注焦點在創業者的辨識能力，尋找事件之間的關聯性 (Ardichvili et al., 2003; Baron & Ensley, 2006; Tang et al., 2012)。然而，這些文獻均未能說明創業者在機會辨識的過程中，資源如何搭配時機被適當地轉換與運用，成為解除制約的機會。

本研究點出，隨創不只是將就使用手邊資源，更可以透過時機，依據在地之社會脈絡來轉換資源的意義，進而改變資源的價值。本研究點出，在適當的時空脈絡下，若能把手邊的資源結合到對手的需求，看似無用的資源可以被轉化為對手覺得有價值的資源。巧用時機的重點在於解讀特定時空對自己(弱勢者)或對手(強勢者)的特殊社會意義，由其中重新建構資源的意義與價值，如此進行拼湊或重組才有隨創的成效。

例如，史博館需要提升硬體，才能符合荷蘭館方對展場的標準，需要經費(制約)。策展小組掌握到政府推動文創產業政策的需求(時機)，連結史博館、台北市與教育部提送立法院，將原本的整修事務轉化為古蹟升級事件(以社會建構使資源轉換價值)。這古蹟再生事件轉換成行政單位的政績與立法單位的選票，因此能快速取得預算(資源交換)，解除危機。同樣地，策展小組借不到梵谷知名畫作，只能拿到早期素描作品(制約)，票房本來註定慘跌。不過，策展小組卻能看到全球梵谷熱潮，以及掌握館長的訓示(時機)，將梵谷早期不成熟的畫作轉化為了解藝術家的靈魂，讓觀眾的焦點由畫作轉移到畫家的美學精神，也將看展變成體驗(以社會建構使資源轉換價值)，觀眾覺得物超所值，也形成口碑，反而票房大好(資源交換)。

第二，本研究闡釋運用「角色」進行社會建構資源的手法。要施展隨創，不可能忽視強者的制約。但是，要如何以小搏大呢？隨創者多居弱勢，當弱勢者面對強勢者時，必須透過巧思重新定義兩者之間的互動關係，這就必須改變雙方的角色。角色易位後，就能改變雙方態勢。但是，這與隨創文獻中所分析角色替換(role shifting)概念是不同的 (Bechky & Okhuysen, 2011)。角色替換侷限於客觀的角色，例如公司明訂的功能性職位。不過，本研究指出，隨創要改變的是「社會性」角色，像是與人互動的社會性規範，這裡面包含著對於角色的認同感。雖然客觀條件依然相同，但是角色的改變可以重新建構權力態勢。當自己與對手勢均力敵的時候，手邊資源的價值也

可隨之提升。由此延伸，隨創也不等於重組表面上的工作順序(如工作步驟一、二、三)，而是尋求工作轉態(如水結為冰)的效果。

例如，展館的硬體改建工程中，荷蘭館方要求使用材料必須符合歐規標準，造成工程無法進行(制約)。策展小組透過學術交流，同時聘請稽核主管擔任諮詢顧問。當角色變成顧問時，就由監督變成輔導，也因此能體會到當地建材的品質其實也是符合標準(以角色轉換導引社會建構)，不僅協助溝通而且還主動轉移技術(資源交換)，敵人因而變成盟友。又如，本來缺乏媒體資源，需要名人代言，但是礙於商業利益很難邀請到名人(制約)。但策展小組卻能將商展代言人的角色轉換為美學教育家(角色轉換導引社會建構)。

第三，本研究也延展了創業文獻對資源的分析。過去文獻強調新興企業成長的關鍵，便是在是否能夠透過個人的認知能力，找到機會，讓不同特質的資源組合 (Penrose, 1959; Baron & Ensley, 2006; Tang et al., 2012)。雖然學者多倡言要巧妙組合資源，但是資源要如何組合，組合後又要如何創新，創新後又要如何解除制約，這一系列問題都還留待後人探索。本研究分析資源的社會建構過程，詮釋制約下的隨創行為，以微觀的實務來說明，資源如何得以透過主觀的建構過程來轉換價值，進而可以交換到解除制約的關鍵資源。

此外，本研究也與動態能耐理論產生對話。動態能耐起源於資源論 (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Regnér, 2008)，其核心假設是：企業應該要善用其核心能力建立短期的市場地位，隨後累積為長程之優勢，形成一種組織能力，可以用來建立、延伸與更新企業即有的資源基礎。據此，企業要整合、建構與重組內部與外部資源以因應環境之變化。動態能耐理論有四個主要重點。第一，透過內部重組或對外學習，像是聯盟或併購，取得新資產。第二，透過扁平化以強化地方自主性，重組企業擁有的新舊資產。第三，設法找出企業內可互補資源；也就是：兩項資源之結合，可以比其加總提供更大的價值。以專業術語來說，這就是企業將一組資源形成「協同專業化」(co-specialization)之局勢。第四，延伸之，動態能耐之理想境界便是讓所有企業資產如交響樂般合奏，在不斷重組資源，轉化為核心能力。

與隨創理論相似之處是，動態能耐也是在尋求如何有效地組合資源。特別，企業要讓內部各項資源能夠找到互補的可能性，然後形成核心能力，提升競爭力。有所不足之處，便可以透過育成、併購、聯盟的方式，將所需的資源引進企業內部。未來，如果運用本研究隨創的分析，可以有三點潛在貢獻。

第一，動態能耐並未討論資源匱乏與制約問題，而是假設企業有足夠的內部資源去引進更多外部的資源，像是花錢併購一家公司。但現實上，企業往往擁有的資源非常稀少，還有強敵環視。在匱乏的情狀中，巧婦如何進行無米之炊呢？動態能耐並未考量此點。此外，在綁手綁腳的情況下，企業要如何才能夠組合資源呢？沒有制約的狀況下，要找到互補的資源，並且把它們搭配起來、形成綜效，相對是比較容易的。但是在重重制約下(例如，借不到、也借不起名畫)，不但找到資源有其困難，找到了要湊在一起，還要有互補性，則更為困難。本研究透過時機之資源建構分析可以提供借鏡。

第二，動態能耐理論尚未討論「強弱勢」的問題。當弱者必須要跟強者尋求資源的時候，常常是碰壁的。於此劣勢狀況下，如何才能夠以小搏大呢？這也是動態能耐尚未討論。本研究分析角色轉換而改變強弱勢，改變資源的價值，進而帶動的隨創，可以做為豐富動態能耐理論之參考。

第三，動態能耐所談資源都是比較巨觀的，像是一家硬體公司去併購一家軟體公司，以便形成互補性資源。但是，在隨創理論所討論的卻是比較微觀的資源，像是把一片沼澤變成可發電的天然氣。雖然兩個理論都在探討資源的建立、運用、組合，但是所關心的層面、內涵與本質是不一樣的。特別本研究由主觀立場來分析資源多重價值的可能性，可以讓我們由微觀實務來分析動態能耐。

## 二、實務意涵

隨創對創業者(或者中小企業)特別有用。創業者可以學習隨創方式來回應制約。這種回應不是事前的縝密謀劃，而是即興的將計就計。本研究所提出的時機、角色的資源建構方式，可以由三個面向來討論其實務應用。

第一，創業者要學習敏銳地識別時機並轉為契機，找到資源的新價值：當遇到制約時，創業者無需馬上放棄，可以觀察最近發生的事件，或者是在地相關脈絡，由其中去找到契機。有了契機，再尋找合適的時機，像是具有急迫性的事件，例如政府急迫要推動文創產業，藉以化時機為轉機，透過立法院申請改建經費。又例如，當電視頻頻推出女性節目，介紹各類保養品，而新聞又常報導經濟不景氣時，也許反而是推動 DIY (Do-It-Yourself) 自行組裝保養品的好機會。

第二，創業者要學習調適新角色，尋找新的互動方式以改變情勢，找到資源的新價值：當遇到強勢對手時，創新者可以試著找出變換角色的可能性，來改變不均等的強弱關係。創新者可以先由既有關係中分析兩造之間有否其他互動的可能性，例如更換夥伴、求助外力來提昇自己的權力、換到其他領域找資源等，讓自己找到新的角色，像是由策展廠商變成教育推手。變換成有利的角色後，可以讓強弱勢逆轉，產生新的關係，使雙方都互蒙其利。如此，也才能轉弱勢為均勢，與強勢者合作解決僵局。本研究提出四種角色轉換方式可供參考：化敵為友、形塑英雄、主客易位、化暗為明。看事情的角度改變，角色就改變，交涉模式便可以重新建構。

第三，創業者要學習互惠地與別人交換資源：資源交換時，創業者必須懂得建構自身看起來不好的資源，成為對方所需的資源，才能進行互惠交換，否則合作會很快破局。例如，策展小組要供應商投資商品開發成本，就要以通路優勢來交換。而且，交換不單純存在於兩造之間，有時更會環環相扣的交換。創業者需要媒體資源，就要拿名人來換，但要名人貢獻出他們的社會資本時，就要拿更崇高的「美學教育」使命來交換。隨創者在向對手索取資源前，要同時巧妙地給資源，在給與取之間，讓閒置資源獲得新生命。

對資源窘迫的創業者或中小企業，甚至於陷入成長困境的大企業，了解隨創的施展方式將有助於企業突破僵局。本研究所提出的隨創實務有別於轉敗為勝的作法。本研究更與創業實務中所探討的組織自主性(autonomy)、創新力(innovativeness)、風險承擔(risk taking)、積極因應(proactiveness)、競爭取向(competitiveness aggressiveness)等議題也不同 (Wiklund & Shepherd, 2003)。本研究是著重於「無中生有」，以社會建構重新定義資源的價值，藉以槓動更多資源，然後重新建構資源來解決難題。這些隨創作法必須同時考量時機與角色的運用，方能竟功。

### 三、研究限制與未來方向

本研究的隨創分析雖提出三項原創性的學理貢獻，但這些貢獻也必須考量其限制，可分三點討論。第一，未來可以由多方資料來詮釋隨創的脈絡，更有系統地整理「隨創手法」。由於本研究無法直接採訪荷蘭庫勒慕勒美術館與日本寶麗美術館，只能透過間接採訪進行，了解國際展館的特殊規範與

機構要求。未來，在類似研究中，我們需要多一些隨創者與機構方的互動資料，以便深入分析兩者之間的角力過程，了解隨創如何於制約中浮現的脈絡。分析隨創的多樣作法，是未來研究可著力的主題。

第二，未來可以深入「資源建構」的複雜過程。隨創過程中會有許多不同資源建構方式。弱勢者要建構資源往往需要許多天時(允許隨創的時機)、地利(在地脈絡之結合)、人和(建構新的互動關係)，隨創如何在此過程中發酵，值得更多研究的投入。特別，隨創者需要運用巧計讓對手改變心意。這牽涉到思維框架的改變，也是時機轉換、角色變換成功的關鍵 (Watzlawick et al., 1974; Hirsch, 1986; Schön & Rein, 1994)。延伸思維框架的分析方法，將有助於了解資源社會建構的多重可能。未來，我們需要更深入的分析資源拼湊之作法、資源如何借力使力、一項資源如何能變成多用途、兩項看似無用的資源加起來如何能促成資源活化、閒置已久的資源如何被跨界利用、交換資源時如何形成綜效、敵人的資源如何能建構為自己的資源。這些資源建構議題都可以深化隨創理論，值得未來的研究予以重視。

第三，未來還可以由「回應」來分析隨創。隨創過程中，弱勢者必須回應強勢者，而且不能直接反擊。本研究尚未有機會分析，當強勢者發動一波波的攻擊時，弱勢者要如何回應？在新制約不斷出現時，弱勢者如何能回應，回應過程中又應該如何調適並建構資源？機構打壓時，隨創者又應該如何反擊？這些議題都需要分析弱勢者與強勢者之間的動態回應，這是另一個未來可以深入著墨之處。

## 陸、結論

本研究提出劣勢創新之論述，並點出守弱之方法，可呼應西晉名臣杜預提出之《守弱學》。守弱學指出，智不代力(資源不夠時，雖聰明也沒用)，故賢者居弱勢需不顯其智。弱者需待時，明者居劣勢故掩其弱。約西元 270 年，距今 1700 年前，杜預便知道由弱轉強的道理。弱者，不會一直屈居劣勢；強者，也不會一直擁有優勢。那為何身居劣勢者可以轉弱為強呢？

本文指出，化險為夷的關鍵，便在隨創之應用。隨創之成功關鍵，又在



配合社會脈絡巧妙地建構資源。在真實的世界中，多數企業必須在動盪的局勢裡，窘迫的資源下，強勢機構的壓迫中創新突圍。當前隨創文獻雖論及資源拼湊之作法，但卻尚未能進一步解讀身處制約下，弱勢者如何能隨機應變，化危機為轉機；遇強敵時，弱勢者又如何能改變角色，變換互動關係，進而以小搏大。了解資源建構過程可以讓我們體會如何從稀少的資源中萃取出龐大的價值，然後借力使力，化解制約。本研究藉由資源建構的脈絡來分析，豐富隨創理論的內涵。當隨創者能善用時機、調整角色來重新建構資源的意義，以回應制約，便可以逐步轉化本身的劣勢地位。這是由制約中隨手捻來的巧智，隨緣解套的智慧。理解隨創，便能習得守弱之學，企業也便能化阻力為助力，扭轉劣勢為優勢。

## 參考文獻

- 洪世章、周婉婷，2010，「整合式服務創新：台灣企業之比較個案研究」，科技管理學刊，15 卷 1 期：49~76。
- 涂敏芬，2012，「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，29 卷 3 期：229~254。
- 陳忠仁、賴秋燕，2004，「事業網路對競爭策略、核心能力與創新績效關係之調和影響——資源基礎觀點」，台灣管理學刊，4 卷 3 期：317~338。
- 陳意文、吳思華、項維欣，2010，「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，15 卷 2 期：1~20。
- 曾信超，2006，「企業環境、技術創新能力與技術資源管理能力對創新績效之影響」，科技管理學刊，11 卷 3 期：1~30。
- Ardichvili, A., Cardozo, R., and Ray, S., 2003, "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development," **Journal of Business Venturing**, Vol. 18, No. 1, 105-123.
- Baker, T. and Nelson, R. E., 2005, "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 50, No. 3, 329-366.
- Barney, J. B., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- Baron, R. A. and Ensley, M. D., 2006, "Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced

- Entrepreneurs,” **Management Science**, Vol. 52, No. 9, 1331-1344.
- Bechky, B. A. and Okhuysen, G. A., 2011, “Expecting the Unexpected? How SWAT Officers and Film Crews Handles Surprises,” **Academy of Management Journal**, Vol. 54, No. 2, 239-261.
- Berger, P. and Luckmann, T., 1966, **The Social Construction of Reality**, 1<sup>st</sup>, New York: Penguin.
- Bouquet, C. and Birkinshaw, J., 2008, “Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-power Actors Gain Influence,” **Journal of Management**, Vol. 34, No. 3, 477-508.
- Boxenbaum, E. and Rouleau, L., 2011, “New Knowledge Products as Bricolage: Metaphors and Scripts in Organizational Theory,” **Academy of Management Review**, Vol. 36, No. 2, 272-296.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W., 1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” **American Sociology Review**, Vol. 48, No. 2, 147-160.
- Dorrenbacher, C. and Geppert, M., 2006, “Micro-politics and Conflicts in Multinational Corporations: Current debates, Re-framing, and Contributions of this Special Issue,” **Journal of International Management**, Vol. 12, No. 3, 251-265.
- Downing, S., 2005, “The Social Construction of Entrepreneurship: Narrative and Dramatic Processes in the Co-production of Organizations and Identities,” **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Vol. 29, No. 2, 185-204.
- Dutton, J. E. and Ashford, S. J., 1993, “Selling Issues to Top Management,” **Academy of Management Review**, Vol. 18, No. 3, 397-428.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., and Lilius, J., 2006, “Explaining Compassion Organizing,” **Administrative Science Quarterly**, Vol. 51, No. 1, 59-96.
- Duymedjian, R. and Rüling, C. C., 2010, “Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory,” **Organization Studies**, Vol. 31, No. 2, 133-151.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A., 2000, “Dynamic Capabilities: What Are They?” **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No. 10-11, 1105-1121.
- Garud, R. and Karnøe, P., 2003, “Bricolage versus Breakthrough: Distributed and Embedded Agency in Technology Entrepreneurship,” **Research Policy**, Vol. 32, No. 2, 277-300.
- Glaser, B. C. and Strauss, A. L., 1967, **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**, 1<sup>st</sup>, Chicago: Aldine.
- Halme, M., Lindeman, S., and Linna, P., 2012, “Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations,” **Journal of Management Studies**, Vol. 49, No. 4, 743-784.
- Hargadon, A. and Sutton, R. I., 1997, “Technology Brokering and Innovation in a Product

- Development Firm,” **Administrative Science Quarterly**, Vol. 42, No. 7, 716-749.
- Hirsch, P. M., 1986, “From Ambushes to Golden Parachutes: Corporate Takeovers as an Instance of Cultural Framing and Institutional Integration,” **American Journal of Sociology**, Vol. 91, No. 4, 800-837.
- Keller, R. T., 1994, “Technology-Information Processing Fit and the Performance of R&D Project Groups: A Test of Contingency Theory,” **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 1, 167-179.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., and Satlinski, C. J., 1999, “Qualitative Research in Organizational and Vocational Psychology: 1979-1999,” **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 55, No. 2, 161-187.
- Levi-Strauss, C., 1968, **The Savage Mind**, 1<sup>st</sup>, Chicago: University of Chicago Press.
- Lounsbury, M. and Glynn, M. A., 2001, “Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources,” **Strategic Management Journal**, Vol. 22, No. 6-7, 545-564.
- Miner, A. S., Bassoff, P., and Moorman, C., 2001, “Organizational Improvisation and Learning: A Field Study,” **Administrative Science Quarterly**, Vol. 46, No. 2, 304-337.
- Oliver, C., 1991, “Strategic Responses to Institutional Processes,” **Academy of Management Review**, Vol. 16, No. 1, 145-179.
- Penrose, E. T., 1959, **The Theory of the Growth of the Firm**, 1<sup>st</sup>, New York: Wiley.
- Pfeffer, J., 1992, **Managing with Power: Politics and Influence in Organizations**, 1<sup>st</sup>, Boston: Harvard Business School Press.
- Prasad, P., 1993, “Symbolic Processes in the Implementation of Technological Change: a Symbolic Interactionist Study of Work Computerization,” **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 6, 1400-1429.
- Regnér, P., 2008, “Strategy-as-practice and Dynamic Capabilities: Steps towards a Dynamic View of Strategy,” **Human Relations**, Vol. 61, No. 4, 565-588.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J., 1974, “The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University,” **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19, No. 4, 453-473.
- Schön, D. A. and Rein, M., 1994, **Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies**, 1<sup>st</sup>, New York: Basic Books.
- Shane, S., 2000, “Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities,” **Organization Science**, Vol. 11, No. 4, 448-469.
- Shane, S. and Venkataraman, S., 2000, “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research,” **Academy of Management Review**, Vol. 25, No. 1, 217-226.
- Tang, J., Kacmar, K. M., and Busenitz, L., 2012, “Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities,” **Journal of Business Venturing**, Vol. 27, No. 1, 77-94.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A., 1997, “Dynamic Capabilities and Strategic

劣勢創新：梵谷策展中的隨創行為

- Management,” **Strategic Management Journal**, Vol. 18, No. 7, 509-533.
- Watzlawick, P., Weakland, J., and Fisch, R., 1974, **Change: Principles of problem formatin and problem resolution**, 1<sup>st</sup>, New York: Norton & Company.
- Wiklund, J. and Shepherd, D., 2003, “Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-sized Businesses,” **Strategic Management Journal**, Vol. 24, No. 13, 1307-1314.
- Yin, R. K., 1989, **Case Study Research: Design and Methods**, 1<sup>st</sup>, Newbury Park, CA: Sage.
- Zucker, L. G., 1977, “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence,” **American Sociological Review**, Vol. 42, No. 5, 726-743.

## 作者簡介

### 蕭瑞麟

於英國華威克大學（University of Warwick）取得工程碩士與商學博士。曾任教於新加坡國立大學。目前為國立政治大學科技管理與智慧財產研究所教授。也是新加坡國立大學亞太 EMBA 課程之客座教授。教學主軸包括資訊科技、組織變革與創新採納、質性研究。研究專長包括創新脈絡、資訊科技與組織創新、劣勢創新、供應鏈創新、開放創新、城市未來、科技意會、疆界物件、行動研究法等。學術論文發表於 Journal of Management Studies, Organization Studies, MIS Quarterly Executives, Information and Organization, Journal of Strategic Information Systems 等國際期刊，以及中山管理評論、資訊管理學報、組織與管理等國內期刊。

E-mail: [rueylin.nccutim@gmail.com](mailto:rueylin.nccutim@gmail.com)

### 歐素華

國立政治大學科技管理所博士，目前為東吳大學企業管理學系助理教授。研究領域為開放創新、研發管理、創業管理、行動研究等。學術論文曾發表於中山管理評論、資管學報、組織與管理等。

E-mail: [suhua.scu@gmail.com](mailto:suhua.scu@gmail.com)

### 陳蕙芬

國立政治大學科技管理所博士，目前為國立台北教育大學教育系暨教育創新與評鑑碩士班專任助理教授、國立政治大學創新與創造力中心研究員。研究領域為教育創新與創業、文化創意產業等。學術論文曾發表於中山管理評論、資管學報、民意研究季刊、廣告學研究、新聞學研究、International Journal of Innovation and Learning 等。

E-mail: [huifen@tea.ntue.edu.tw](mailto:huifen@tea.ntue.edu.tw)