共創時代：新創事業與創新育成中心協力共創價值

謝如梅/國立屏東科技大學科技管理研究所/副教授

方世杰/國立成功大學企業管理學系/教授

一、新之不利、小之不利的創事業

「老師，我想創業」，每年我總能在大學校園中聽到一些學生充滿熱情與抱負，眼中散發光芒地這麼說著。近年來在創業政策引領下，青年們確實擁有比以往更多的創業資源與輔導協助，而我常鼓勵他們多走出校園參與活動、跨領域交流及測試實驗創業構想，並可嘗試透過校內外創新育成中心來連結及獲取外部資源。

青年投入創業，擁有改造未來的夢想、創意、活力與勇於嘗試開創的精神，但在創業的起步中，更現實的是面對在技術、市場、人脈與資金上的困難與不足，體驗到真實世界的殘酷。Timmons (1999)指出創業需要三個關鍵要素(機會、團隊、資源)的動態平衡，(1)機會：找到市場供需缺口、發掘創新構想，但若後續缺乏可行性與市場性也無法實現；(2)團隊：創業成員的組成在企業功能上之專業無法完備(例如缺少某項技術、財務或行銷專長的成員)，欲聘請專業人員卻難以負擔成本；(3)資源：創業過程中缺乏資金、設備、人脈(包括有形與無形資源)，導致限制創業發展的速度。

即使前述三者備齊，新創事業在經過概念驗證(Proof of concept)、營運驗證(Proof of business)與服務驗證(Proof of service)後，隨之面對創新產品或服務在市場開拓上，受到產業特性(產業知識環境)、市場需求、產業生命週期、產業結構等對於新進入者形成的障礙影響(Shane, 2005)，使得新創事業受到新之不利、小之不利(liability of newness and smallness)(註1)的處境，承受了高度風險與失敗的可能性。

二、創新育成中心-創業生態系統中關鍵平台角色

儘管新創事業面臨眾多挑戰，但獨角獸(unicorn)(註2)畢竟有著令人難以抵抗的魅力，這也是為什麼各國致力於建立或培育一套完善的創業生態系統(entrepreneurial ecosystem)，透過整合創業相關之要素(政策、文化、資金、人力資本、支援與教育)協助高成長之新創事業孵化與發展(Isenberg, 2011)。其中，創新育成中心(incubators)即是創業生態系統的關鍵中介角色。

「育成中心」是一個孕育新事業、新產品、新技術及協助中小企業升級轉型的場所，藉由提供進駐空間、儀器設備及研發技術、協尋資金、商務服務、管理諮詢等各項協助，並有效結合多項資源，降低創業及研發初期的成本與風險，創造優

良的培育環境，提高事業成功的機會（經濟部中小企業處，2015）。簡言之，育成中心在創業生態系統應有相當關鍵的功能，不僅可提供新創事業媒合機會、資源獲取與擴展人脈的功能。育成中心在過去十多年來的確也在大學、產業與政府之間扮演了協助中小企業發展之關鍵角色，並輔導許多校園新創團隊（例如：U-START 團隊）。然而，近年來育成中心面臨主軸產業特色、大學轉型、專業領域的差異，以及民間新興創業孵化平台（例如：共同工作空間(co-working space)、自造者空間(Maker space)、創業加速器等）大量出現後，使其育成的功能正逐漸被取代，因而亟需找回育成中心的角色定位。

三、價值共創的契機與過程

創業生態系統的建構，意味著生態圈各個元素能夠在互動過程，激發彼此生生不息的動力，由此來看，儘管新創事業與育成中心各有其困境（新創事業需要資源與正當性，育成中心欲強化其在創業生態系統中之角色），但同時間也出現了價值共創(value co-creation)的契機。策略研究對於利害關係人的互動觀點討論包括：(1) 輸贏(win-lose)的互動關係，即所謂的競爭策略。(2) 雙贏觀點(win-win)的互動關係，也就是競合或合作策略。(3) 共創觀點(win more-win more)，主要是希冀透過利害關係人的參與、互動、經驗的歷程，一起把餅（價值）做大、相對自己也獲取更多（李慶芳、戴士欽，2015）。因此，本文認為價值共創是指組織與/個人在訂定與執行策略性決策時，其基本思維是該決策是否能創造出最大的價值並且獲取到(capture)合理的價值（方世杰，2015）（註3）。

實務上，無論是個人或組織間的共創合作都並非易事，創業者在進駐育成中心時，可能懷抱著許多期望，而育成中心在輔導創業時也充滿熱忱，但雙方在合作時卻相當不易真正地共創價值。本文根據 Christensen, Marx, & Stevenson (2006) 提出的共識矩陣作為說明與建議，並以新創事業與育成中心雙方對於「要什麼」及「怎麼做」加以探討。

（一）是否有「要什麼（同心）」的共識？

新創事業在草創過程中，不論是在機會（辨識與評估）、團隊（人才與技術媒合）與資源（資金、網絡、聲譽等）方面，以及商業基礎設施（財務會計、智財法律、設計包裝等）的缺乏，都很容易遇到技術鴻溝與創新死亡之谷。因此，新創事業要生存、要資源、要市場的目標相當明確。

另一方面，育成中心在區域創業生態系統中，受到政府與母體組織（大學）的資源挹注，過去較著重於完成組織訂定之績效指標（例如：輔導次數、獲取計畫件數等），因此在與新創事業的互動上，容易形成單向、短期的關係，而無法達成雙方目標一致的共識。換言之，若育成中心能轉以成為更關鍵之資源中介平台角色，雖然可能受限於實體規模與資源，但藉由各方資源連結，致力協助生態圈裡

的成員成功為目標，新創事業與育成中心應有可能在「要什麼」方面達到更高程度的共識。

(二) 是否有「怎麼做(協力)」的共識?

如果雙方對於「怎麼做」存有歧見，建議可思考從「互動」中來不斷測試與調整出共識。價值共創的本質是行動者所參與活動、彼此互動後所體驗的「經驗」，而價值就鑲嵌在經驗之中(李慶芳、戴士欽, 2015)。因此，對於新創事業而言，若將育成中心視為平台，可藉由接觸其週邊利害關係人之互動經驗，增加社群規模和多元性(Gouillart & Billings, 2013)。

對於育成中心而言，其要面對的是眾多的利害相關人(包含政府、母體組織、外部顧問/業師、新創廠商等)，在共創過程中，應將焦點從創造經濟價值轉向讓利害關係人參與互動，著重如何讓生態體系把市場的餅做大，並提升彼此互動的參與、打造新的互動經驗，進而提供平台，讓利害關係人互動及分享經驗(Ramaswamy & Gouillart, 2010)。藉由互動經驗之創造，使雙方逐漸形成「怎麼做」的共識。

總結而言，本文從共創觀點提出創業生態圈共創價值的呼籲。對於新創事業而言，獲利固然為最終目標，但在草創階段需要更多的是外部資源與生存的正當性；另一方面，育成中心雖有資源、能力與規模等限制，但其長期累積的產學資源，足以勝任創業生態系統的關鍵平台；亦即，兩者間存在著互補與價值共創的契機。本文建議新創事業與創新育成中心應在「要什麼」及「怎麼做」方面達成共識，協力共同創造出新創時代。

註1：新創組織面臨規模小、後進者之劣勢，在進入市場時容易受到規模與正當性不足之限制。

註2：在創投界，投資人把市值高達十億美元以上，由創投資金支持，尚未上市的私人企業，稱之為「獨角獸」(unicorn)。(哈佛商業評論，2016年2月號，培養超強經理人)。

註3：感謝方世杰教授價值共創社群(Value Co-Creation Community；<http://www.vcc.com.tw/>)團隊成員在本文撰寫過程中提供之觀點建議與共創啟發。

參考文獻

1. Christensen, C. M., Marx, M., & Stevenson, H. H. (2006)。「組成改革兵團的關鍵力量：變法共同體」。哈佛商業評論十月號，98-108頁。
2. Gouillart, F., & Billings, D. (2013)。「社群解題力」，哈佛商業評論四月號，65-72頁。

3. Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. Presentation at the Institute of International and European Affairs.
4. Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010)。 「集思廣益創事業」。哈佛商業評論十月號，1-10 頁。
5. Shane, S. (2005) (徐永宜譯)。 「科技創業聖經 (Finding Fertile Ground)」，台灣培生教育出版公司。
6. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (1999). New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century.
7. 方世杰 (2015)。價值基礎策略。2015 兩岸科技管理學術年會，清華大學。
8. 李慶芳、戴士欽 (2015)。探索知識型組織之「價值共創歷程」：以 VCC 學術研究社群為例。2015 兩岸科技管理學術年會，清華大學。
9. 經濟部中小企業處 (2015)。
<http://www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=625&ctNode=613&mp=1>