

# 以 Amabile 組織創新模式探討文化創意產業創 新歷程

莊立民\* 謝煒頻\*\* 蔡振仲\*\*\*

## 摘要

文化創意產業乃二十一世紀全球新興主流產業，牽涉了人群文化活動中起始的、更新的、高瞻遠矚的、和開拓性的理念。這是文化發展的源泉與推力。誠然各個民族的文化表現歧異與差別很大，但文化的成長與擴散卻歸功於其創意能力。其創新歷程在組織創新環節中，扮演關鍵性角色，惟目前國內探討「組織創新歷程」之研究並未多見，對文化創意產業的組織創新歷程，更鮮少著墨。

本研究採用質性研究方法，針對文化創意產業做多重個案分析，並以事後回溯研究、深入訪談、及三角測量等方法，分析並建構其組織創新之階段模式與歷程模型，藉以瞭解組織創新歷程對文化創意產業之影響。

研究發現，文化創意產業的組織創新歷程階段與 Amabile 的組織創新歷程階段模式有所差異，Amabile 認為議題設定為組織創新之首要階段，本研究卻顯示創意的產生才是文化創意產業組織創新的第一過程，又研究顯示，影響組織創新歷程之最重要因素為個人之創造力，此結論則與 Amabile 之理論互相契合。

**關鍵詞：**組織創新、組織創新歷程、文化創意產業、深度訪談、事後回溯研究

---

\*長榮大學經營管理研究所 副教授

\*\*嘉南藥理科技大學餐旅管理系 講師；成功大學企業管理學系 博士生

\*\*\*崑山科技大學企業管理研究所 碩士

# A Study of Cultural/Creative Industry Innovation Process —Amabile's Organizational Innovation Perspective

Li-Min Chuang<sup>\*</sup> Wei-Ping Hsieh<sup>\*\*</sup> Chen-Chung Tsai<sup>\*\*\*</sup>

## Abstract

For twenty-first century, Cultural/Creative Industry has becoming the main industry which is the emerging stream of the world. With the key point of role of linking for innovational process of organizational innovation, although, there were few studies which focused on the theory of stage of organizational innovation, not to mention the Organizational Innovation of Cultural /Creative Industry.

Using the method of qualitative research, operating the intention of process/stage theory , our research based on the theory of process of organizational innovation constructed by Amabile. In order to built the process/stage model of organizational innovation, with the methods of post hoc research, in-depth interview, triangulation and multi-analysis for the core cultural /creative industry of Taiwan, to realize the passing way of thinking and running model of organizational innovation of cultural/creative industry to find out the significant factors which affected the organizational innovation of cultural/creative industries.

As the findings, process of organizational innovation of cultural / creative industries was different from the model which Amabile constructed. Amabile set the subject setting as the first stage on organizational innovation, however, our research indicated that creative appearance is just the first step for organizational innovation of cultural /creative industries, included both of key character and creative ability, moreover, this research showed that the individual factor was the most important element on organizational innovation, and the environment factor was the second, the last was the factor of organization. The result that was to match

---

<sup>\*</sup> Associate Professor, Chang Jung Christian University

<sup>\*\*</sup> Lecturer, Department of Hotel & Restaurant Management, Chia Nan University of Pharmacy & Science; Doctoral Student, Department of Business Administration, Cheng Kung University

<sup>\*\*\*</sup> Master, Kun Shan University

the point which theory was provided by Amabile whose study emphasized that the main reason of organizational innovation was individual creative ability.

Besides, after constructed the process model of organizational innovation of cultural/ creative industry and find out the mainly affecting factor on organizational innovation, our research attempted to offer some useful subjects for organizational innovation of Taiwan's cultural/creative industry, which were based on the result of the study in addition, we will also provide a few implication and suggestion of management for operators on organizational innovation of Taiwan's cultural/creative industry.

**Keywords: Organizational Innovation, Process Model of Organizational Innovation, Cultural/Creative Industry, In-depth Interview, Post Hoc Research**

## 壹、導論

### 一、研究背景及動機

文化創意產業起源於人類對於自身文化的自覺與反省。過去幾十年來，台灣為求經濟發展，將大部分的資源投注於工商業的建設與輔導上，而台灣也因而創造了全球著名的「台灣經濟奇蹟」，地方傳統產業與初級產業則逐漸為大量生產的工商經濟所取代，而文化藝術也在經濟發展過程中逐漸被忽視與淡忘，人際關係更在追求物質生活中間趨於疏離。然而，經由國際發展創意產業之發展經驗與結果，啟發了我們對於文化的重新定位與視野，而政府亦訂定「產業文化，文化產業化」之目標，期能經由文化結合創意，為國家帶來新的發展潛能與商機，並創造就業機會，促進經濟成長。

文化產業中快速發展的部門有影視、動畫、舞蹈、流行音樂、話劇、戲劇、繪畫、彫刻、手工藝，及其他結合大眾休閒娛樂的藝術表演。這方面文化創意的產品為先進工業國家帶來豐富的財富。以西元 2000 年的英國為例，參與文化創意勞動的人員多達二百萬人，為該年度不列顛國民生產總額提供多達百分之八的重大貢獻。我們的鄰國南韓近年來大量輸出電影、電視文化創意產品，以致於亞洲年輕一代中「哈韓族」急速膨脹。是故如何檢討和提升文化產業，成為急迫的課題。台灣如何借鑒韓、英、美、澳等國家與地區而提升其文化創意、擴展其文化產業呢？該是文化創意產業從坐而言改變為起而行的時候了。

近年來，創新歷程的研究仍不足，有鑑於組織創新歷程在創新管理的過程中，扮演關鍵的角色，而在全球化及科技急速發展之下，文化創意產業的組織創新日益重要，而且文化創意產業目前是台灣重要的快速發展產業，相形之下，更顯其重要性，但文化創意產業組織創新的文獻不足，因此，在這領域有很大的發展空間，是故引發本研究的動機。

### 二、本研究主要目的

- (一) 根據文獻探討、個案分析、深度訪談建構文化創意產業組織創新模式及歷程模型。
- (二) 基於模式建構之研究結果，針對後續研究者提出研究建議，並對文化創意產業提出因應策略。

### 三、創新及創新歷程的重要性

「創新」的概念一直是組織研究的重要課題。「創新」是一種可以使企業資產再增添新價值的活動。組織的生存是經過創新演化歷程而來，所謂「鑑往知來」，唯有深入了解過往之歷程，才能一窺創新之堂奧，進而在創新的歷程中有所依循。本研究以我國文化創意產業為研究對象，以歷程理論觀點進行深入探討，建構台灣文化創意產業「組織創新歷程模式」。為台灣的文化創意產業找出組織創新的關鍵命脈所在。

## 貳、文獻探討

本研究文獻探討部份將首先針對（1）文化創意產業之定義、特性、分類，（2）組織創新相關管理；（3）組織創新之研究取向以及（4）組織創新歷程定義、分類、模式建立、實證研究，並依文獻進行回顧及深入探討，以確立研究範圍及釐清組織創新歷程之內涵。下列分別就相關文獻加以說明：

### 一、文化創意產業

#### （一）文化創意產業定義與範疇

Thorsby (2001)<sup>[1]</sup>認為文化產品和文化服務為具有創意的生產活動，其中含有智慧財產權和傳達某些社會意義，其定義為「在生產過程中，含有某種程度的智慧財產權，與傳達出象徵意義的文化商品與服務的產業」，在此概念下，Thorsby 使用同心圓來描繪文化產業的範圍，最核心的是【創造性藝術 (creative arts)】，如文、舞蹈、音樂、戲劇、工藝等，這些包含整個生產和銷售的環節。第二圈則是屬於藝術成分較低，但具有高度的文化意涵，包含電影、電視、廣播、書籍雜誌。第三圈是有時具有文化的內容，包括廣告、建築。

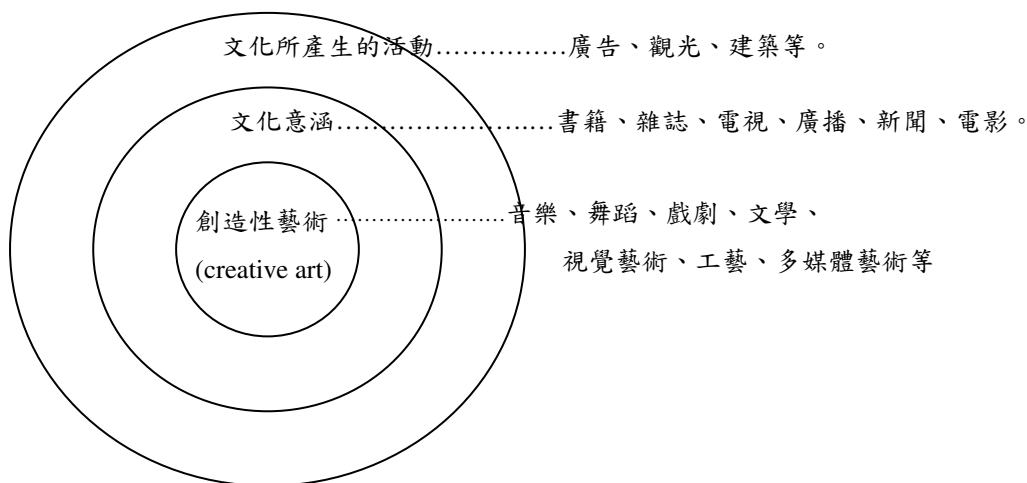


圖 1 Thorsby 文化產業範圍

資料來源：Thorsby, D. (2001)<sup>[1]</sup>. *Economics and Culture*. Cambridge university press.；本研究整理

(二) 台灣文化創意產業的特性、分類

表 1 台灣「文化創意產業」範疇類別與產業概括說明

類別	主辦機關	產業概括說明
視覺藝術產業	文化建設委員會	凡從事繪畫、雕塑及其他藝術品的創作、藝術品的拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品的公證鑑價、藝術品修復等之行業均屬之。
音樂與表演藝術產業		凡從事戲劇（劇本創作、戲劇訓練、表演等）、音樂劇及歌劇（樂曲創作、演奏訓練、表演等）、音樂的現場表演及作詞作曲、表演服裝設計與製作、表演造型設計、表演舞臺燈光設計、表演場地（大型劇院、小型劇場、音樂廳、露天舞臺等）、表演設施經營管理（劇院、音樂廳、露天廣場等）、表演藝術經紀代理、表演藝術硬體服務（道具製作與管理、舞臺搭設、燈光設備、音響工程等）、藝術節經營等之行業均屬之。
文化展演設施產業		凡從事美術館、博物館、藝術館（村）、音樂廳、演藝廳經營管理暨服務等之行業均屬之。

工藝產業		凡從事工藝創作、工藝設計、工藝品展售、工藝品鑑定制度等之行業均屬之。
電影產業	新聞局	凡從事電影片創作、發行映演及電影周邊產製服務等之行業均屬之。
廣播電視產業		凡從事無線電、有線電、衛星廣播、電視經營及節目製作、供應之行業均屬之。
出版產業	新聞局	凡從事新聞、雜誌（期刊）、書籍、唱片、錄音帶等具有著作權商品發行之行業均屬之。但從事電影發行之行業應歸入 8520（電影片發行業）細類，從事廣播電視節目及錄影節目帶發行之行業應歸入 8630（廣播節目供應業）細類。
廣告產業	經濟部	凡從事各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置等行業均屬之。獨立經營分送廣告、招攬廣告之行業亦歸入本類。
設計產業		凡從事產品設計企劃、產品設計、機構設計、原型與模型的製作、流行設計、專利商標設計、品牌視覺設計、平面視覺設計、包裝設計、網頁多媒體設計、設計諮詢顧問等之行業均屬之。
設計品牌時尚產業		凡從事以設計師為品牌之服飾設計、顧問、製造與流通之行業均屬之。
建築設計產業		凡從事建築設計、室內空間設計、展場設計、商場設計、指標設計、庭園設計、景觀設計、地景設計之行業均屬之。
創意生活產業		凡從事符合下列定義之行業均屬之： 1.源自創意或文化累積，以創新的經營方式提供食、衣、住、行、育、樂各領域有用的商品與服務。 2.運用複合式經營，具創意再生能力，並提供學習體驗活動。

數位休閒娛樂產業		凡從事數位休閒娛樂設備、環境生態休閒服務及社會生活休閒服務等行業均屬之。 1.數位休閒娛樂設備－3DVR 設備、運動機台、格鬥競賽機台、導覽系統、電子販賣機台、動感電影院設備等。 2.環境生態休閒服務－數位多媒體主題園區、動畫電影場景主題園區、博物展覽館。 3.社會生活休閒服務－商場數位娛樂中心、社區數位娛樂中心、網路咖啡廳、親子娛樂學習中心、安親班／學校等。
----------	--	--

資料來源：2003 年台灣文化創意產業發展年報（2003）。行政院。<sup>[2]</sup>

## 二、組織創新相關理論

自從 Schumpeter (1934)<sup>[3]</sup>提出創新與擴散對於產業的影響之後，「創新」的概念一直是組織研究的重要課題。Wolfe(1994)<sup>[4]</sup>認為：「組織創新主要有三種不同的研究取向，每一種取向各有其關切的研究問題、模式及其資料蒐集方法」，基於研究方法合適性的觀點，本研究以我國傳統產業為研究對象，針對組織創新之研究議題，以歷程理論進行深入探討。

根據國內學者蔡啓通（民 86）<sup>[5]</sup>的歸類，「組織創新」的理論可分類為：Becker & Whisler (1967)<sup>[6]</sup>、Kanter (1988)<sup>[7]</sup> & Amabile (1988)<sup>[8]</sup>主張之「過程之系統說」；Knight (1967)<sup>[9]</sup>、Shepard (1967)<sup>[10]</sup>、Damanpour & Evan (1984)<sup>[11]</sup>主張之「創新採用比率說」，Evan & Black (1967)<sup>[12]</sup>、Knight (1967)<sup>[9]</sup>、Kimberly (1981)<sup>[13]</sup>等學者以及 Drazin (1990)<sup>[14]</sup>主張之「分類說」。此外，組織創新之研究也可分成許多不同之觀點：產品觀點、過程觀點、產品及過程觀點、多元觀點。蔡啓通（民 86）<sup>[5]</sup>與 Damanpour (1991)<sup>[15]</sup>整理「組織創新」的理論認為可分為五類：1.機械及有機組織；2.雙核心模式(dual-core model)；3.雙邊俱利的模式(ambidextrous model)；4.雙核心及雙邊俱利的模式；5.躍進式(radicalness)模式。

Damanpour (1991)<sup>[15]</sup>認為上述的各種理論模式所獲得之支持：大部分研究支持機械與有機模式，以及雙核心模式，有些研究支持躍進式創新的理論，較少部分支持雙邊俱利模式；而雙核心與雙邊俱利的模式則共同解釋了「技術創新」與「管理創新」以及開始與實施階段之重疊處。就各模式的評論而言，Duncan (1976)<sup>[16]</sup>雙邊俱利模式則指出「組織創新」的階段過程，並確認各



階段的組織影響因素不同，而其主要的限制則在於「組織創新」過程是相當複雜的，真正的循序階段模式(sequential stage model)則難以真正掌握與控制。

Wolfe (1994)<sup>[4]</sup>根據雙核心模式將「組織創新」分為「技術創新」及「管理創新」可以說是學者們較一致的看法，而這也是雙核心模式的主要貢獻。

### 三、組織創新之研究取向

Wolfe (1994)<sup>[4]</sup>認為：「組織創新主要有三種不同的研究取向，每一種取向各有其關切的研究問題、模式及其資料蒐集方法」，下面就 Wolfe (1994)<sup>[4]</sup>與蔡啓通 (民 86)<sup>[5]</sup>對組織創新研究取向的看法說明如下：

#### (一)「創新的擴散」之研究取向

創新的擴散(diffusion of innovation)係指透過一群潛在的採用者，將創新的產品以一些方式擴展散佈出去，研究重點主要探討採用者的創新擴散模態(pattern)，研究的模式則是以後勤成長模式(logistic growth model)，來探討假設的創新擴散模型與真實性的擴散理論之配適(fit)情形。資料蒐集的主要方法是以橫斷面大樣本問卷調查(cross-sectional surveys)、專家判斷、及次級資料之檔案法等為主。

#### (二)「組織的創新能力」之研究取向

組織的創新能力(organizational innovativeness)係指組織採用創新的數目來界定。研究重點在探討組織創新的決定因素，並以組織作為分析單位。研究的模式則是變異/迴歸的模式(variance/regression model)，來探討何種相關影響因素對於「組織的創新能力」的解釋力較大，主要的資料蒐集方法是橫斷面的問卷調查。

#### (三)「歷程理論」之研究取向

歷程理論研究(process theory research)取向的研究重點在於探討創新歷程的特性，即研究創新是如何(how)及為什麼(why)會有出現、發展、成長及結束等歷程，研究的模式通常是以階段/歷程模式(stage/process model)，來探討「組織創新」的歷程，並試圖了解各歷程之影響因素，主要的資料蒐集方法是橫斷面的回溯調查及深度田野調查(in-depth field studies)。

由以上之探討，可知「組織創新」的研究課題目前尚未成熟，雖然 Wolfe (1994)<sup>[4]</sup>提出的三種研究取向各有一定的貢獻度，但是仍各有其主要的限

制，本研究則是基於歷程理論研究為理論基礎。

#### 四、組織創新歷程模型

創新是一動態的過程，因此有許多學者提出組織創新階段理論來剖析其程序，有些學者從巨觀的角度探討科技創新的演進，例如 Tushman 與 Rosenkopf (1992)<sup>[17]</sup>的科技生命週期論及 Abernathy 與 Utterback (1978)<sup>[18]</sup>所提出科技創新的三階段論：流變期 (fluid)、轉移期 (transitional) 和確定期 (specific)。二階段論如 Zaltman、Duncan 與 Holbek (1973)<sup>[19]</sup>認為創新可分為發起與執行兩階段，Thompson (1967)<sup>[20]</sup>對創新的定義為：產生、接受與執行等三階段。Wolfe (1994)<sup>[4]</sup>歸納了許多學者對於「組織創新階段」的看法並加以整合，結果如 (表 2) 所示，Wolfe 並綜合整理出十個階段。

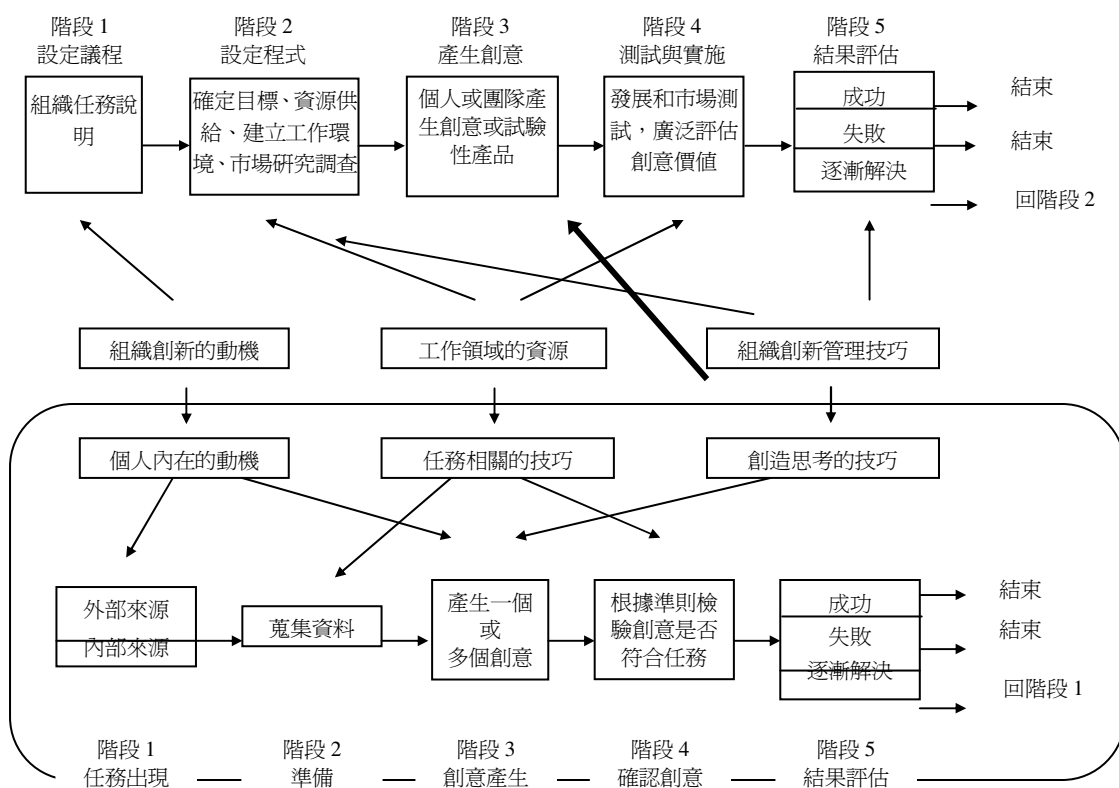
長期研究組織創新之哈佛大學教授 Amabile，以創造力三成份說 (componential theory of creativity) 為基礎，提出組織創新的五大階段說 (參閱圖 2)，特別重視個人創造力對組織創新之影響。目前國內探討創新的研究議題相關研究固然相當多，然而議題鎖定在「組織創新歷程」的研究並未多見。

表 2 組織創新的階段模式

階段 作者	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zaltman、 Duncan Holbek (1973) <sup>[19]</sup>		知識/ 知覺	態度 形成			決策	開始 執行		持續 執行	
Daft (1978) [21]	概念				計畫	採用/ 拒絕	執行			
Ettlie (1980) [22]		知覺	評估	試驗		採用/ 拒絕	執行			
Tornatsky 等 人 (1983) <sup>[23]</sup>		知覺	搭配 /選擇			採用/ 拒絕	執行		常規 化 /承諾	
Meyer、Goes (1988) <sup>[24]</sup>		知識/ 知覺	評估 /選擇			採用	執行		擴張	

作者 \ 階段	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cooper、Zmud (1990) [25]		開始 (推或拉)				採用	改良/發展/安裝	承諾/習慣	合併/常規化	注入
Rogers (2002) [26]		知識			說服	決策	執行	確認		
綜合意見	概念	知覺	搭配	評價	說服	採用決策	執行	確認	常規化	注入

資料來源：Wolfe, R. A. (1994) [4]. Organizational innovation: Review, critique and suggested research direction. Journal of Management Studies, 31(3), 410.



個人或小群體的創造歷程

## 圖 2 Amabile 組織創新歷程模型

資料來源：Rogers, E. M. (2003)<sup>[27]</sup>. *Diffusion of Innovation*. The Free Press, New York: NY., 421.

### 參、研究設計

#### 一、研究架構

Amabile (1996)<sup>[28]</sup>將組織創新過程分為設定議題、設定程式、產生創意、測試與實施、結果評估等五個階段，本研究根據創新歷程的主要元素對組織創新過程的每個階段分別進行探討，以進一步證實其模型應用在文化創意產業的效用性。

#### 二、研究方法

本研究關於組織創新歷程模式的研究採取質性研究 (qualitative research) 的方法，Wolfe (1994)<sup>[4]</sup>同時也認為歷程理論研究 (process theory research, PT) 取向的研究重點在於探討創新歷程的特性，主要的資料蒐集方法應該是橫斷面的回溯調查及深度田野調查 (in-depth field studies)。本研究有關的質性研究方法包括：深度訪談、事後回溯法與三角測量等方法。

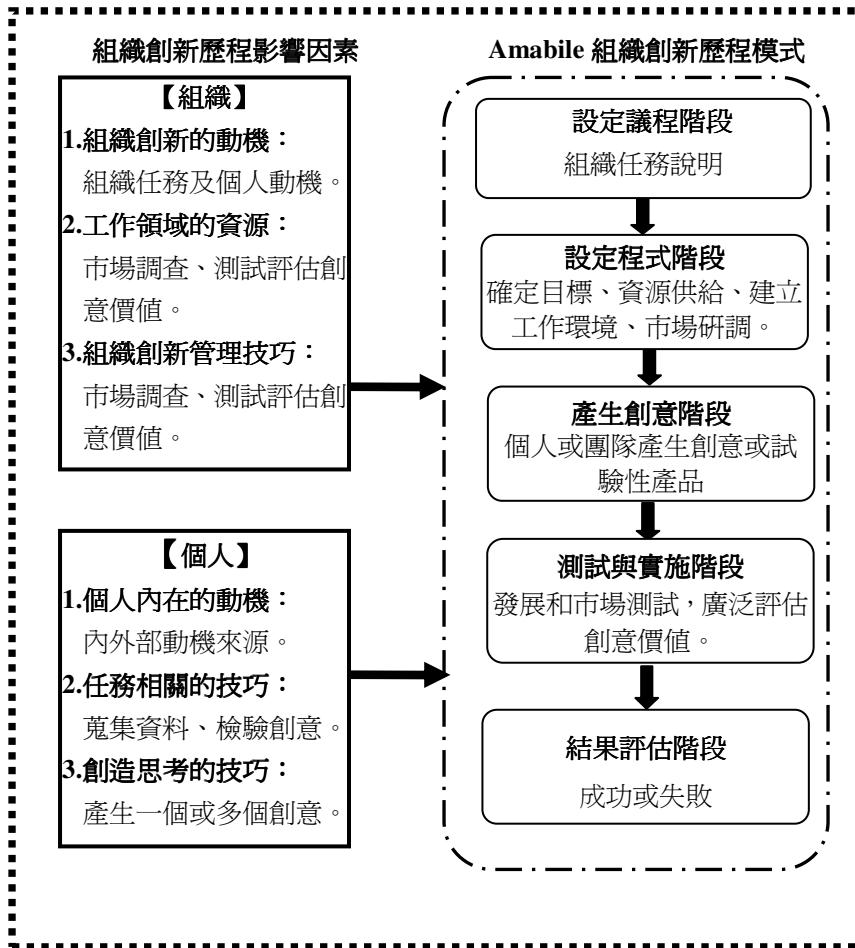


圖 3 研究架構

### 三、研究對象之選取

本研究將根據 Torsby 及國家文化藝術基金會之產業分類，篩選出文化創意產業中之核心文化藝術產業為研究對象，包含工藝，戲劇及音樂。本研究使用立意抽樣篩選出符合上述主要研究對象之企業，依據相關資料、以及與數家文化產業做概略性試探與接洽，並衡量其受訪之意願，初步選出 9 家為研究對象。

表 3 研究對象之分類

產業類別	受訪對象
工藝	水里蛇窯陶藝文化園區
	張連昌薩克斯風紀念館
	青竹竹藝文化園區
	意念工房
	三地門晶土琉璃
	白河陶坊
	大禾竹藝工坊
戲劇	綠光劇團
音樂	十鼓擊樂團

#### 四、研究問項題綱

歷程理論研究（process theory research, PT）取向的研究重點在於探討創新歷程的特性，即研究創新是如何（how）及為什麼（why）會有出現、發展、成長及結束等歷程，研究的模式通常是以階段/歷程模式（stage/process model），來探討「組織創新」的歷程，並試圖了解各歷程之影響因素。關於本研究歷程理論的訪談有以下的重點：

- （一）請以「事後回溯」的方法，列舉出公司三年內重大的組織創新事件？並請說明其原由？有何困難？如何能順利推動？
- （二）表列 7 過去學者整理的組織創新階段模式，若依上述列舉的貴公司三項組織創新事件，哪一個模式與貴公司的實際狀況較符合？
- （三）長期研究組織創新之哈佛大學教授 Amabile，以創造力三成份說（componential theory of creativity）為基礎，提出組織創新的五大階段說，請問上述列舉的貴公司五項組織創新事件是否符合該模式？若不符合如何修正？

#### 五、訪談流程

半結構式訪談是以「訪談大綱」來進行訪談，對象可以是「個人」或「團體」，其中個人訪談即所謂的深入訪談法，而團體訪談即為焦點團體法，深入訪談方式是對特定議題作深入探詢，可瞭解受訪者的反應、探索更複雜的問

題、受訪者參與意願也較高。因此，本研究採用「半結構式」的深度訪談方式。

## 肆、研究內容實證分析

### 一、創新事件、來源與結果

表 4 組織創新事件及創新意涵

創新內容 受訪對象	組織創新事件	來源	結果
水里蛇窯 陶藝文化園區	產業活化—觀光窯廠之實現。 陶藝文化園區的成立。 CIS 的建立及人員技術的提升。	原創者之創新概念為主導。 社員與員工的集體創意。	成功
張連昌 薩克斯風紀念館	設立了全國第一座薩克斯風音樂文化館—「張連昌薩克斯風紀念館」。 自創品牌的行銷 結合汽車廣告，成功打響知名度	個人創造力。 外來創意激盪。	成功
青竹竹藝 文化園區	研發頂級竹炭窯燒技術。 研發創意竹餐具及生活竹藝。 結合社區，開辦社區竹藝培訓班及夏令營，將竹文化向下扎根。	社員與員工的集體創意。 參考學者專家的意見。 原創者之創新概念為主導。	成功
意念工房	從舊式家具中開創技術研發。 追求產品的獨特性及原創性。 從單純的木製品製造轉型到木製品美學設計。	原創者之創新概念為主導。	成功

三地門晶土琉璃	晶土系列研發。 鑲嵌珠畫。 海外行銷。	原創者之創新概念為主導。	成功
白河陶坊	1. 推動蓮鄉蓮田認養、異業結盟等。 2. 創立「蓮翔夢工坊」，啓動工藝社區化。 3. 推出「嫁妝」系列精緻陶品。	1. 原創者之創新概念為主導。 2. 社員與員工的集體創意。	成功
大禾竹藝工坊	1. 研發設計「玄機盒」。 2. 製作與其他竹藝家不同的設計性產品。 3. 科技輔助，追求產品精良設計。	原創者之創新概念為主導。	成功
綠光劇團	1. 人員精簡及統合執行。 2. 結合知名文化工作者，強化說服力。 3. 作品精益求精，產生共鳴。	1. 原創者之創新概念為主導。 2. 社員與員工的集體創意	成功
十鼓擊樂團	1. 鼓製品之開發創新。 2. 萬鼓齊鳴金氏記錄。 3. 籌組打擊樂文化園區。	原創者之創新概念為主導。	成功

結果顯示，文化創意產業的組織創新事件來源大部分來自於關鍵原創者的創新概念，只有少部分藉由社員的參以及外來的助力而產生，且其創新的結果皆是成功的。

## 二、文化創意產業之組織創新階段模式

研究結果顯示，水里蛇窯陶藝文化園區、三地門晶土琉璃二個研究對象以及比較組之內灣戲院等 3 家文化創意產業，在其組織創新的歷程中均有經過 Wolfe 的 10 個階段，顯見組織創新經過之階段，並不因是否為核心文化創意產業而有所不同。又 10 個階段中之概念、知覺以及執行 3 個過程，為各個文化創意產業所共同經歷採用。此說明了文化工作者之主觀意識與文化堅持，在組織創新的過程中扮演極為重要之角色。



表 5 九家受訪文化創意產業組織創新階段模式與 Wolfe 模式的比較

提出者 \ 階段	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wolfe	概念	知覺	搭配/ 評估	評價/ 測試	說服	採用 決策	執行	確認	例行 化	注入
水里蛇窯 陶藝文化園 區	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
張連昌 薩克斯風紀 念館	○	○			○	○	○	○	○	
青竹竹藝 文化園區	○	○			○		○	○	○	○
意念工房	○	○			○	○	○	○		
三地門晶土 琉璃	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
白河陶坊	○	○	○		○	○	○	○	○	○
大禾竹藝工 坊	○	○				○	○			
綠光劇團	○	○	○		○	○	○			
十鼓擊樂團	○	○	○		○	○	○			

資料來源：本研究整理

### 三、組織創新歷程模型之分析與修正

研究結果顯示，文化創意產業的組織創新歷程與 Amabile 有所差異，Amabile 的組織創新歷程模式之五大階段依序為：1.設定議程 2.設定程序 3.產生創意 4.測試結果 5.評估與實施，本研究卻顯示出不同之結果，認為創意的產生才是文化創意產業組織創新的第一階段，並修正文化創意產業的組織創新歷程模式之五大階段依序為：（一）產生創意、（二）設定議程、（三）設定程序、（四）測試結果、（五）評估與實施；另 Amabile 組織創新歷程模式之第五階段結果評估，此階段分為成功、失敗以及逐漸解決(回歸第二階段)三個結果，惟本研究發現文化創意產業組織創新歷程之結果評估僅為成功或失敗二項結果，歸其原因為文化創意產業之組織創新事件，多屬單一獨立之過程，在過

程中，文化創意產業工作者對於創新的發起及創意的產生並不拘泥於舊有之創新思考途徑而無法突破，或許創新的點子失敗了，但是新的創意卻接踵而生，此應屬文化創意產業之「創意」精髓展現。

表 6 受訪對象與歷程觀點之組織創新模式分析

研究對象 \ 組織創新階段	設定議程	設定程序	產生創意	測試與實施	結果評估
Amabile	1	2	3	4	5
水里蛇窯陶藝 文化園區	2	3	1	4	5
張連昌 薩克斯風紀念館	2	3	1	4	5
青竹竹藝 文化園區	2	3	1	4	5
意念工房	2	3	1	4	5
三地門晶土琉璃	2	3	1	4	5
白荷陶坊	2	3	1	4	5
大禾竹藝工坊	2	3	1	4	5
綠光劇團	2	3	1	4	5
十鼓擊樂團	2	3	1	4	5

研究本結果顯示，文化創意產業的組織創新歷程與 Amabile 有所差異，認為創意的產生才是文化創意產業組織创新的第一階段，並修正文化創意產業的組織創新歷程模式之五大階段依序為：1.產生創意；2.設定議程；3.設定程序；4.測試結果；5.評估與實施，其模型如下：

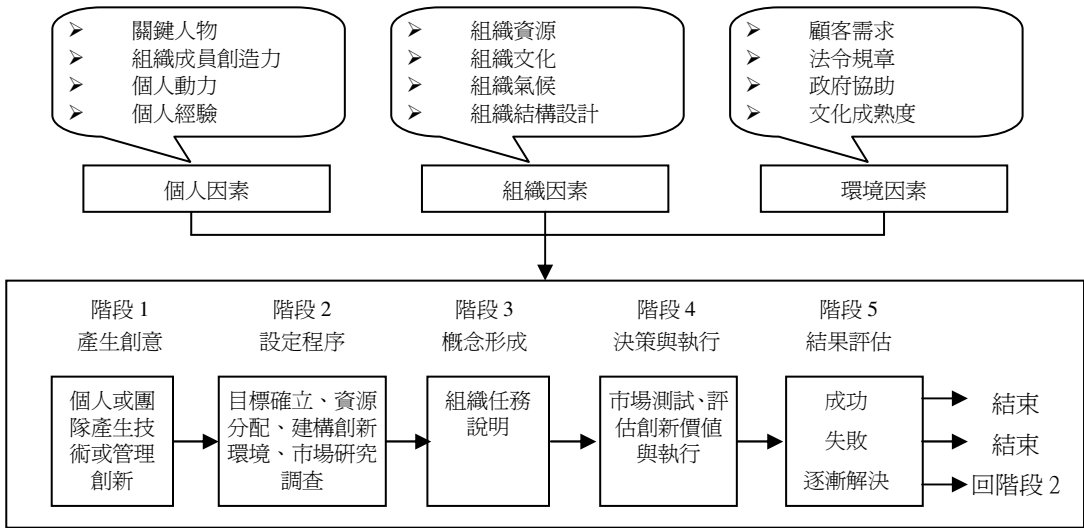


圖 4 文化創意產業之組織創新歷程模型

#### 四、影響組織創新歷程因素分析

9 家實驗組研究對象呈現一致之情形，均顯示出個人因素為文化創意產業組織創新歷程之最重要影響因素，其次為環境，最後才是組織因素；但比較組內灣戲院卻認為環境才是影響組織創新的最重要因素，其次為組織及個人，原因應為：內灣戲院屬文化創意產業分類之創意生活產業，為非核心之文化創意產業，亦是一周邊文化創意產業，其產業之文化涉入程度最低，相對地，在其組織創新的過程中，個人對於文化的熱情與執著性較弱，而對於環境的變化卻有較高的敏感度。結果顯示個人為影響文化創意產業組織創新歷程之最重要因素，其次為環境，最後才是組織因素。

表 7 影響組織創新歷程因素分析

組織創新事件 影響因素	個人	環境	組織
水里蛇窯 陶藝文化園區	1	2	3
張連昌 薩克斯風紀念館	1	2	3
青竹竹藝文化園區	1	2	3
意念工房	1	2	3

影響因素 \ 組織創新事件	個人	環境	組織
三地門晶土琉璃	1	2	3
白河陶坊	1	2	3
大禾竹藝工坊	1	2	3
綠光劇團	1	2	3
十鼓擊樂團	1	2	3

三角測量(triangulation)也是質的研究中提高內在效度的重要方法，本研究為提昇內在效度，採用下列作法，如表 8 所示：

表 8 本研究之三角測量法

三角測量法	本研究作法
方法(method)三角測量	運用深度訪談、觀察與文件分析等方法蒐集資料，進而檢驗研究發現的一致性。
來源(sources)三角測量	使用同一組人員參與訪談、記錄、從公司網站、文獻、及其他文件資料作交叉比對，以檢驗不同資料來源的一致性。
理論(theory-perspective)三角測量	本研究使用深入訪談法、事後回溯法及Goetz and Le Compte效度分析原則、使用多種觀點取向去詮釋一組資料。

## 五、組織創新 OIP 模式之比較分析

組織創新歷程 OIP (organizational innovation process) 模式係指階段及歷程模式而言，Wolfe (1994) <sup>[4]</sup>將組織創新過程綜合出 10 個階段(表 2)，另有其他學者亦對組織創新階段提出意見，以下針對本研究組織創新階段與學者之看法做一分析，如表 9 所示：

內容分析 研究模式	與其他國家建立模式 之差異	與本國其他產業建立 模式之差異	相關研究
	1. 美國學者 Wolfe (1994) <sup>[4]</sup> 綜合整理出十個階段，本研	目前，國內探討創新的研究議題相關研究固然相當多，然而議	●Damanpour (1984) <sup>[11]</sup>

<p>歷程理論研究 (PT)</p> <p>階段模式</p>	<p>究所訪談的個案公司每一家均有的階段為：概念、採用決策、執行。</p> <p>2. Wolfe (1994)<sup>[4]</sup>提出較為完整的模式共分成十個階段，獲得本研究大部分公司的認同，但大多數的公司對組織創新階段的看法為：企業在進行創新的時候不會太複雜，一般在做決策時高階主管一定會先有主見，而主見的來源很多，包括啓發、或是外面的刺激、或者是看到一件事的推論，這些東西形成之後很快的，他就會找重要的幹部來討論，其實這些人在談並不會影響到他的想法，只是會修正他的想法。</p> <p>3. 總結本研究與國外的研究結果發現：國外許多的學者探討執行創新時會經歷相當多的階段，透過本研究探討發現國內資訊電子業的組</p>	<p>題鎖定在「組織創新歷程」的研究並未出現，在「創新歷程」的文章國內僅有洪榮昭(2003)<sup>[32]</sup>進行相關的研究，其中有一篇論文探討「傑出科技創作學童創新歷程之研究」，本研究不進行探討。以下就洪榮昭(2003)<sup>[32]</sup>所研究的影像科技、製程科技、電機科技、通訊科技、機械科技等十家個案公司之創新歷程與本研究歷程理論「階段」的部分進行比較分析：</p> <p>1. 與美國學者 Wolfe (1994)<sup>[4]</sup>綜合整理出十個階段相比較，國內高科技個案公司每一家均有的階段為：概念、知覺、搭配、採用決策、執行、確認。與本研究之結果頗為類似，但是多了一些階段。</p> <p>2. 根據莊立民與方詩緯(2004)<sup>[33]</sup>對國內的服務業個案公司研究其組織創新歷程，研究結果顯示：服務業所包含</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amabile (1988)<sup>[8]</sup></li> <li>● Damanpour (1991)<sup>[15]</sup></li> <li>● Wolfe (1994)<sup>[4]</sup></li> <li>● Afuah (1998)<sup>[29]</sup></li> <li>● 蔡啓通 (民 86)<sup>[5]</sup></li> <li>● 莊立民 (民 91)<sup>[30]</sup></li> <li>● 莊立民、廖曜生 (民 92)<sup>[31]</sup></li> <li>● 洪榮昭 (民 92)<sup>[32]</sup></li> <li>● 莊立民、方詩緯 (民 93)<sup>[33]</sup></li> </ul>
------------------------------------	---	---	--

	<p>織創新歷程階段隨著環境壓力的急遽增強，組織創新的階段較短。產業競爭壓力很大的結果，常會使得企業組織創新的階段縮短，以便提早獲得成效，一般企業對理論上所提出的模式多是持正面贊成的意見，只不過在不同的背景與環境之下，企業會修正其執行的階段。</p>	<p>的組織創新階段甚多，包括概念、知覺、搭配、評價、說服、採用決策、執行、確認等階段。差異的原因可能基於產業環境的壓力，競爭壓力較大則其階段可能較短。</p> <p>3. 本研究修正並建構之文化創意產業組織創新歷程模式為：創意產生→設定議程→設定程序→測試與實施→成功或失敗。</p> <p>4. 總結本研究與國外的研究結果發現：國外許多的學者探討執行創新時會經歷相當多的階段，而文化創意產業之組織創新，經歸納後，則偏重於概念知覺與執行階段，這應該是文化人內心對文化藝術的自我使命感，進而驅動其即知即行的產業內涵。</p>	
	<p>1. 長期研究組織創新之哈佛大學教授 Amabile，以創造力三成成份說（componential</p>	<p>以下就洪榮昭（2003）<sup>[32]</sup>所研究的十家個案公司之創新歷程與本研究歷程理論「歷程」的部分進行比</p>	<p>●Damanpour（1984）<sup>[11]</sup></p> <p>●Amabile（1988）<sup>[8]</sup></p>

<p>歷程理論研究 (PT)</p>	<p>theory of creativity) 為基礎，強調個人內在的動機、任務相關的技巧與創造性思考的技巧等對創新之重要性，並提出組織創新的五大階段說，特別重視個人創造力對組織創新之影響。</p> <p>2. 本研究的學術貢獻主要在 Amabile (1988)<sup>[8]</sup>的理論基礎之上 (個人因素)，本研究擴大考慮影響的因素 (組織與環境因素) 所建構的組織創新歷程模式，此模式值得同業及後續研究者參考。</p> <p>3. 本研究所建構之組織創新歷程模式與 Amabile (1988)<sup>[8]</sup>的模式一樣共分成五個階段，分別為：概念形成、設定程序、產生創新、決策與執行以及結果評估，此與 Amabile 模式相似。不同的地方在於影響因素中，Amabile 模式認為影響的因子為：組織創新的動機、工作領域的資源、組織創新管理技巧、個人或小群體的創造歷程，上述因素較偏向於「個人因素」。本研究</p>	<p>較分析，雖這些研究並非以 Amabile 的理論架構來進行分析，本研究仍以下列幾點來進行說明：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 洪榮昭所建構的五種不同產業創新歷程模式與 Amabile (1988)<sup>[8]</sup>的模式一樣也可分成五個階段，分別為：概念形成、設定程序、產生創新、決策與執行以及結果評估，此與 Amabile 以及本研究的模式相似。</li> <li>2. 洪榮昭所建構的五種不同產業創新歷程模式中：「影像科技業」強調的是環境因素 (顧客、市場、科技、產學合作)；「製程科技業」強調的是組織因素 (組織文化、組織氣候) 與環境因素 (顧客、市場、科技)；「電機科技業」強調是個人因素 (關鍵人物、個人經驗) 與環境因素 (科技、市場)；「通訊科技業」強調的是組織因素 (創新環境、組織文化、組織氣候)；「機械科技業」強調的則是個人因素 (關鍵人物、個人心態、個人經驗) 與環境因素 (顧客、市場、</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Damanpour (1991)<sup>[15]</sup></li> <li>●Wolfe (1994)<sup>[4]</sup></li> <li>● Afuah (1998)<sup>[29]</sup></li> <li>●蔡啓通 (民 86)<sup>[5]</sup></li> <li>●莊立民 (民 91)<sup>[30]</sup></li> <li>●莊立民、廖曜生 (民 92)<sup>[31]</sup></li> <li>●洪榮昭 (民 92)<sup>[32]</sup></li> <li>●莊立民、方詩緯 (民 93)<sup>[33]</sup></li> </ul>
<p>歷程模式</p>			

	<p>擴大思考分爲三類：「個人因素」爲關鍵人物、組織成員創造力、個人心態、個人經驗；「組織因素」爲組織資源、組織文化、組織氣候以及組織結構設計；「環境因素」爲顧客、科技、供應商與競爭者。思考的層面擴大之後有助於後續研究者進行組織創新影響因素的探討。</p>	<p>科技)。綜上述可知，「個人因素」、「組織因素」、「環境因素」都是影響組織創新歷程的重要因素，至於何者有較大的影響力，則待後續研究者再進一步深入探討。</p> <p>3. 本研究結果認同莊立民的研究，認爲除了最重要的個人因素外，組織與環境亦爲組織創新的另兩項重要因素。惟本研究所建構之個人因素爲創造力與關鍵人物，環境因素爲政策支援與文化成熟，組織因素則爲組織彈性與組織策略。</p>	
--	--	---	--

資料來源：本研究整理

## 伍、結論與命題建立

### 一、結論

本研究之研究意旨，主要在建構台灣文化創意產業之組織創新階段模式及歷程模型，研究結果顯示，文化創意產業的組織創新階段依其產業類別而有所不同，文化核心產業之工藝類與音樂戲劇類之創新階段模式有顯著差異，應爲產業的特性使然，而其組織創新歷程模型亦與 Amabile 所提出者，有明顯不同，Amabile 認爲議題設定爲組織創新之首要階段，本研究卻顯示創意的產生才是文化創意產業組織創新的第一過程，主要原因在於文化創意產業之精隨，乃在於創意本身，若捨棄創意本質，則產業將毫無動力可言，故創意的產生實爲文化創意產業組織創新之首要考量，亦爲文化產業工作者之內心執著。又研究顯示，影響組織創新歷程之最重要因素爲個人之創造力，此結論則與 Amabile 之理論互相契合。



本研究之研究對象，係以文化創意產業核心之工藝、音樂及戲劇為研究主軸，建議後續研究者，可增加研究對象，擴展至整體文化創意產業，俾對總體文化創意產業之組織創新階段模式及歷程模型有更進一步之了解與分析。

## 二、命題建立

經由文獻探討、深度訪談、事後回溯等所得之研究結果，針對文化創意產業組織創新階段/歷程，研究者推論出下列的命題：

### (一)在組織創新階段方面：

命題一：文化創意產業組織創新階段之概念、知覺、以及執行三個階段為組織創新共同經歷過程。

### (二)在組織創新歷程模式方面：

命題二：文化創意產業組織創新歷程模式依序為創意形成－議程設定－設定程序－測試與實施－結果(成功或失敗)。

### (三)創意產生階段：

命題三：文化創意產業創意及創新的產生是組織創新的起始點。

命題四：文化創意產業的組織創新動新多起源於領導人內心對文化的熱愛與執著。

命題五：文化創意產業的組織創新多來自於領導人之個人創意。

命題六：文化創意產業組織創新事件多屬單一獨立，非於既有之條件下進行。

### (四)設定議程階段：

命題七：文化創意產業領導人多以文化工作及保存者自許，有較強的主觀意識及自我要求感。

命題八：文化創意產業組織創新非屬計畫性，而是概念與知覺性的瞬間激盪。

命題九：文化創意產業社會資本較為薄弱，其傳播管道與行銷效能亦相對較低。

命題十：文化創意產業經營獲利非為組織運作及組織創新的重要目標。

命題十一：文化創意產業組織創新歷程多為個人或組織獨立摸索，少有外來力量之協助。

(五)設定程序階段：

命題十二：文化創意產業組織管理結構多採自由鬆散系統。

(六)測試與實施：

命題十三：文化創意產業對於外部文化環境之變化有較高之敏感度。

命題十四：文化創意產業組織創新有賴於政府政策之支援與協助。

命題十五：人民文化素養之提高及自我文化之覺醒對文化創意產業之存續有重大之幫助。

(七)結果(成功或失敗)：

命題十六：文化創意產業組織創新歷程多有正面之結果。

命題十七：文化創意產業組織創新著重於創意之產生、過程與結果，較不重視創意之輸出。

## 參考文獻

- 1.Thorsby, D. (2001) .*Economics and culture*.Cambridge University Press.
- 2.經濟部文化創意產業推動小組辦公室(2003)。2003年台灣文化創意產業發展年報。臺北市：經濟部工業局。
- 3.Schumpeter, J. A. (1934) .*The Theory of Economic Development*.Boston,MA: Harvard.
- 4.Wolfe, R. A. (1994) .Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions.*Journal of Management Studies*,31,405-430.
- 5.蔡啓通(民86)。組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係。國立臺灣大學商學研究所博士論文。
- 6.Becker, S. W. and Whisler, T. L. (1967) .The Innovative Organization:A Selective View of Current Theory and Research.*Journal of Business*,4,462-469.
- 7.Kanter, R. M. (1988) .When a thousand flowers bloom:Structural, collective, and social conditions for innovation in organization.*Organizational Behavior*,10, 169-211.

8. Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Organizational Behavior*, 10, 123-167.
9. Knight, K. E. (1967). A Descriptive Model of the Intra-firm Innovation Process. *Journal of Business*, 40, 478-496.
10. Shepard, H. A. (1967). Innovation-resistance and Innovation-producing Organizations. *Journal of Business*, 4, 470-477.
11. Damanpour, F. and Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
12. Evan, W. M. and Black, G. (1967). Innovation in Business Organization: Some Factors Associated with Success or Failure. *Journal of Business*, 40, 519-530.
13. Kimberly, J. R. and Evanisko, M. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
14. Drazin, Robert. (1990). Professionals and Innovation: Structural-functional Versus Radical-structural Perspectives. *The Journal of Management Studies*, 27, 245-263.
15. Damanpour, Fariborz. (1991). Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
16. Duncan, R. B. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. edited by R. H. Kilmann, L. R. Pondy, and D. P. Slevin. *The Management of Organization: Strategy and Implementation*, 1, 167-188. New York: North-Holland.
17. Tushman, M. L., and Rosenkopf, L. (1992). Organizational Determinants of Technological Change: Towards a Sociology of Technological Evolution. *Organizational Behavior*, 14, 311-347.
18. Abernathy, W. J. and Utterback, J. M. (1978). Patterns of Innovation in

- Technology.*Technology Review*,80,40-47.
- 19.Zaltman, G., Duncan, R., and Holbek, J. ( 1973 ) .*Innovations and organizations*. Wiley New York.
- 20.Thompson, James D. ( 1967 ) .*Organizations in Action:Social Science bases of Administrative Theory*.New York:McGraw-Hill.
- 21.Daft, R. L. ( 1978 ) .A Dual-core Model of Organization Innovation.*Academy of Management Journal*,21,193-210.
- 22.Ettlie, J. E. ( 1980 ) .Adequacy of Stage Models for Decisions on Adoption of Innovations.*Psychological Reports*,46,991-995.
- 23.Tornatzky, L. G., Eveland, J. D., Boylan,M. G., Hetzner, W. A., Johnson, E. C., Roitman, D., and Schneider, J.( 1983 ).*The process of Technological Innovation: Reviewing the Literature*.Productivity improvement research section, division of industrial science and technological innovation, national science foundation.
- 24.Meyer, A. D. and Goes, J. B. ( 1988 ) .Organizational Assimilation of Innovations:A Multilevel Contextual Analysis.*Academy of Management Journal*,31,897-923.
- 25.Cooper, R. B. and Zmud, R. W. ( 1990 ) .Information Technology Implementation Research:A Technological Diffusion Approach.*Management Science*,36, 123-139.
- 26.Rogers E. M. ( 2002 ) .Diffusion of Preventive Innovations.*Addictive Behaviors*,27, 989-993.
- 27.Rogers, E. M. ( 2003 ) .*Diffusion of Innovation*.The Free Press, New York:NY.
- 28.Amabile, T. M.( 1996 ).*Creativity in Context:Update to the Social Psychology of Creativity*.Boulder. Co:Westview.
- 29.Afuah, A. ( 1998 ) .*Innovation Management:Strategies, Implementation, and Profits*. New York:Oxford University Press.
- 30.莊立民 ( 民 91 ) 。**組織創新模式建構與實證之研究**。國立成功大學企業管理研究所博士論文。

- 31.莊立民、廖曜生（民 92）。**組織創新影響因素之研究—命題之建立與實證研究**。人文、科技、e 世代人力資源發展學術研討會。國立高雄應用科技大學。
- 32.洪榮昭（民 92）。**知識創新與學習型組織**（2 版）。臺灣：五南出版社。
- 33.莊立民、方詩緯（民 93）。**台灣服務業組織創新歷程模式之研究**。第三屆服務業行銷暨管理學術研討會。國立嘉義大學。