

## 價值共創調節效果之實證研究：以我國文化創意產業為例

張秀樺 盧龍泉

國立中正大學企業管理研究所

62102 嘉義縣民雄鄉三興村 7 鄰大學路一段 168 號

### 摘要

企業要創造持久性競爭優勢，除了須將內部資源進行有效配置外，更要關注於外部利害關係人，並進行顧客價值的創造、傳遞及管理，以往多數研究已針對智慧資本或產品創造力與企業績效間的關係進行探討，但兩者間是否會因調節效果而產生不同的變化，仍無定論。因此，本研究乃聚焦於價值共創的角色扮演上，以智慧資本、產品創造力與創新績效之關係為基礎，來檢驗價值共創是否在變數間存在調節效果，更基於產業特質的考量選定文化創意產業作為調查對象進行實證研究。所獲得的研究主要結果為：第一，智慧資本與產品創造力皆會對創新績效產生顯著且正向的影響；第二，組織愈採用價值共創觀點，則智慧資本更能顯著並有效地正向影響創新績效，也就是說價值共創確實存在顯著的調節效果；第三，價值共創無法扮演產品創造力與創新績效間的調節角色。最後，則提出了結論及理論、管理實務上之意涵及貢獻。

**關鍵詞：**價值共創，智慧資本，產品創造力，創新績效，文化創意產業

## The Moderating Effect of Value Co-Creation for Cultural and Creative Industries in Taiwan

HSIU-HUA CHANG and LONG-CHUAN LU

*Department of Business Administration, National Chung Cheng University  
168 University Rd., Minhsiung Township, Chiayi County 62102, Taiwan, ROC*

### ABSTRACT

Theories of customer value and value co-creation show that the importance of external party interests is more critical than internal resource allocation for creating long-term competitive advantage. The era of knowledge economy and culture creation provided success for enterprises resulting from an emphasis on intellectual capital management and product creativity. Intellectual capital and product creativity have replaced physical capital as the primary foundation of value creation. Additionally, the interaction between firms and consumers became the focus of value creation and value extraction. Although the importance of intellectual capital and product creativity for ensuring optimal competitive advantages was accepted, the exact relationship of these 2 constructs is still questioned. Therefore, this study examines the characteristics of value co-creation and the existence of moderating variables based on particular culture creation industries. First, the analytical results show that intellectual capital and product creativity have a significant and positive effect on

innovation performance. Second, a moderating effect of value co-creation exists between intellectual capital and innovation performance, but not for product creativity. Finally, the results provide a valuable reference for future studies and business practices.

**Key Words:** value co-creating, intellectual capital, product creativity, innovation performance, cultural creative industry

## 一、緒論

隨著資訊、虛擬經濟及文化經濟時代的來臨，企業擁有的知識 (knowledge) 或稱為無形資產 (intangible assets) 的價值已經逐漸超越一般有形資產 (楊朝旭, 2006)。Tseng and Goo (2005) 指出一家企業的成功大多來自於對智慧資本 (intellectual capital) 策略性管理上的重視，而非全然依賴著實體與財務資源的策略性分配。而企業如何發展並管理智慧資本，及智慧資本與企業績效之間到底存在著什麼樣的關係，亦成為了現今學者熱列討論的議題之一 (楊朝旭, 2006; Tseng & Goo)。另外，產品創造力 (product creativity) 或創造力 (creativity) 在近幾年來逐漸受到重視，但相關研究並不多，雖有如楊燕枝及吳思華 (2005) 進行產品創造力與企業績效間的衡量，但要真正提升企業價值，組織必須創造出可以讓不同消費者分享他們獨特個人經驗的環境，以使得企業與消費者間存在著良好及有效的互動關係 (Prahalad & Ramaswamy, 2004)，或讓消費者直接參與新產品開發的過程 (Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005)，才能真正享有價值共創 (value co-creating) 的效應，以達企業價值提升之目的。

以往多數的研究已針對智慧資本的重要性、內涵、構面及模型建立等進行探討 (Bontis, 2001; Edvinsson & Malone, 1997; Stewart, 1997)，或對智慧資本與企業績效間的關係進行相關研究 (如 Bontis, Keow, & Richardson, 2000; Kong & Prior, 2008)，並指出智慧資本與企業績效間大多呈現相關 (如楊朝旭, 2006)。但對於智慧資本與組織績效間是否存在調節變數，且是否會對其兩者間的關係產生影響，則無定論，如楊朝旭於研究結果及未來研究方向中指出不同的產業、不同的企業生命週期或採取不同競爭策略之企業，是否會影響智慧資本與企業價值創造及績效間關係的強度，值得未來研究加以深入討論，並有其必要藉由中介或調節變項的加入以建立較完整的理論模式。另外，產品創造力 (product creativity) 或創造力 (creativity)，雖在近幾年來逐漸受到重視，但相關的研究甚少，僅有被用來進行產品管理、產品創

新及開發等的研究 (Vissers & Dankbaar, 2002)，或如楊燕枝、吳思華 (2005) 透過產品創造力進行企業績效的衡量以探討文化創意產業中工藝品的價值。而在產品創造力的特質、概念性模型及衡量架構發展上，雖有 Christiaans (2002) 與 Sobel and Rothenberg (1980) 等學者的研究探討，但 Horn and Salvendy (2006b) 指出透過產品創造力來進行衡量其實質產出價值的相關研究甚少，且以消費者觀點來評估產品創造力的相關研究亦較缺乏 (Horn & Salvendy, 2006a)。

基於顧客價值理論 (customer value theory) 及價值共創 (value co-creating) 觀點，企業要創造或維持持久性的競爭優勢，除了須將企業資源進行有效配置外，更要關注企業外部利害關係人 (Ramírez, 1999)，唯有確實掌握上、下游供應鏈及最終消費者的價值認知，並進行顧客價值的創造、傳遞及管理過程，始能真正獲得企業經營績效，但於文獻上卻以直接衡量各變數對企業績效的影響 (如楊燕枝、吳思華, 2005) 居多。因此，本研究為深入探討此重要議題，特選定文化創意產業作為調查對象，除了因為此產業為目前全球所重視且極力推動的產業之一外，更因為此產業對「知識創造」的強調及具備商品價值難以衡量性、體驗消費性、無窮變化性等特質 (楊燕枝、吳思華, 2005)，故須將經營策略聚焦於智慧資本、產品創造力及價值共創等議題上，方能創造持久的文化創意產業價值。

基於上述之重要性及過去研究缺口，本研究將焦點放在價值共創之角色扮演上，以智慧資本、產品創造力對創新績效所產生影響為基礎下，基於文化創意產業的特質，將價值共創視為調節變數，來檢驗其是否會增強或減弱變數間的關係，以作為本研究目的。最後，以期有效提出管理及行銷意涵上之具體建言。

## 二、文獻探討

### (一) 智慧資本

企業擁有的知識 (knowledge) 或稱為無形資產

(intangible assets) 的價值，已隨著資訊、虛擬經濟及文化經濟時代的來臨而逐漸超越一般有形資產(楊朝旭, 2006)，雖然智慧資本(intellectual capital, IC)在定義上仍存在著不同的觀點，但確定的是各界越來越重視智慧資本如何影響企業價值的相關議題(Kong & Prior, 2008)。Stewart (1997)認為智慧資本是每個人能為企業帶來競爭優勢的一切知識、能力的總合，凡是能夠用來創造財富的知識、資訊、技術、經驗、組織學習能力、顧客關係等原素，皆可稱為最具有價值的資產及最有利的競爭武器。而Edvinsson & Malone (1997)更針對歐洲公司所做的研究中發展出一套市場價值架構圖，以闡述智慧資本的各種構面對企業所產生的影響，並視智慧資本為一種知識、實際經驗、組織技術、顧客關係和專業技能的掌握，以使企業能在市場上享有持久的競爭優勢。

智慧資本的組成要素與架構，至目前為止亦無一套統一的定義與模式，一般而言，大多數學者(如Bontis, 2001; Stewart, 1997)將智慧資本定義為人力資本(human capital, HC)、組織(或結構)資本(organizational or structural capital, OC or SC)及關係(或顧客)資本(relational or customer capital, RC or CC)等三大構面(construct)。人力資本為員工個人所具備的知識、經驗及能力等(Edvinsson & Malone, 1997);組織資本包括組織內所有非人為的知識，如資料庫、製造手冊、策略、常規慣例、組織文化、出版品及版權等，而這些皆可為企業創造價值(Bontis et al., 2000);關係資本來自於與企業具有正式及非正式關係的利害關係人的知覺觀點，並強調除了企業內部員工的知識互動外，與顧客、供應商、結盟夥伴等的外部關係連結亦是在企業價值創造過程中非常重要的一環(Youndt, Subramaniam, & Snell, 2004)。而此三大構面為界定智慧資本範疇的主要意涵。

## (二) 產品創造力

產品創造力(product creativity)或創造力(creativity)，雖在近幾年來逐漸受到重視，但相關的研究甚少，僅有被用來進行產品管理、產品創新及開發等的研究(如Vissers & Dankbaar, 2002)，或如楊燕枝、吳思華(2005)透過產品創造力進行企業績效的衡量以探討文化創意產業中工藝品的價值等。於文獻中發現，對於產品創造力的定義，自今仍各自表述，無統一的觀點，但廣泛地來說，產品創造力可視為一項產品所擁有的原創性及適合度，並在與產品的互動下能獲得愉快的經驗，更可誘發消費者或鑑賞家對此產品的偏

愛及正面看法(Horn & Salvendy, 2006b)。

在產品創造力的特質、概念性模型及衡量架構發展上，多有Sobel & Rothenberg (1980)及Christiaans (2002)等學者的相關研究。Horn & Salvendy (2006b)透過相關文獻的彙整，區分為三大面向：1. 屬性(attribute)：為產品創造力的感知能力，如新穎性、堅定性和精巧性及綜合性等；2. 影響(affect)：為產品創造力的情感認知，如愉悅及激勵；3. 偏好(preference)：為產品創造力的偏愛程度，如向心性及適用性。此兩位學者並透過因素分析之實證研究結果獲得六項主要衡量產品創造力的構面，分別為堅定性、情感性、向心性、重要性、渴求性及新穎性等。Sobel and Rothenberg (1980)在進行衡量藝術商品的價值時，提出應考量的面向有原創性、價值感及整體性等，此三要點決定了藝術商品價值的高低，其中原創性為該藝術品是否具有新穎性、新的設計元素、結構及概念等，價值感則取決於高效果、視覺刺激、連貫性、理解性及情感的影響等因素，整體性則為該產品整體的創造潛力等。

## (三) 價值共創

在以往價值創造(value creation)過程的傳統觀點是將消費者排除於外，僅以企業本身為價值創造者作為前提(Prahalad & Ramaswamy, 2004)，在這種模式下，價值僅由企業單方面進行創造，以進行產品及服務的生產製造，並單方面決定了要提供什麼樣的價值給消費者。如Porter於1985年提出的價值鏈(value chain)，強調企業價值活動分為支援活動與主要活動兩種，並藉由進料、生產、出貨到服務等相關活動的流程中產生價值活動(楊燕枝、吳思華, 2005)。而後亦有學者Stabell and Fjeldstad (1998)提出了價值店(value shop)及價值網絡(value network)等兩種價值創造模型；價值店以解決問題為核心的價值經營型態，透過匯集不同的專業技術及互動下，對於核心問題提出解決方案的分析過程；而價值網則是由客戶、一般顧客及其有正式關係的合作夥伴等相互連結而成的集合，以提供彼此意見交換的平台(Stabell & Fjeldstad, 1998)。

近幾年來亦有學者更進一步提出，隨著消費者及利害關係人的知識提升，價值必需由企業與消費者或其它利害關係人共同參與創造，且企業在提供產品或服務的過程中也會產生價值，此稱之為價值共創(value co-creating)(Prahalad & Ramaswamy, 2004)或價值共產(value co-production)(Ramírez, 1999)。如Normann and Ramirez (1993)指出，

由於競爭環境的改變，傳統價值鏈（value chain）中認為價值是廠商所創造，而顧客只是價值終端的接受者，但現今顧客的想法已經轉變，因此兩位學者主張以價值星系（value constellation）的方式，將顧客與廠商的關係重組，使企業與顧客產生互動，並納入其他事業伙伴的共同互動來產生價值。因此，價值共創以有別於以往著重在唯獨企業能為組織帶來價值創造的觀點，企業必須創造出可以讓不同消費者分享他們獨特個人經驗的環境，透過企業與消費者間良好及有效的互動，才能創造出真正的企業價值（Prahalad & Ramaswamy, 2004）。而 Prahalad and Ramaswamy 此兩位學者更提出要達到與顧客進行價值共創的目標，必須要建立四個機制以使企業能真正推出滿足消費者需求及肯定的商品或服務，此四個機制為溝通（dialogue）、資料的存取（access）、資料的透明度（transparency）及利害關係（risk-benefits）等，亦即企業必須提供與消費者互動的平台，並確保彼此的溝通是建立在有興趣的議題上，而消費者是否能真正獲得正確且即時的相關資訊，亦會影響溝通的有效性，最後消費者亦必需清楚地得知其所獲得的利益後面所要承擔的風險為何，如此一來才能真正達到價值共創的目的。

#### （四）創新績效

許多研究已指出，愈創新的組織，其績效或競爭力也就愈高，而創新亦成為影響組織績效的重要因素之一。管理大師 Drucker（1985）最早曾對創新（innovation）下定義，他認為創新是賦予資源創造財富的新能力，使資源變成真正的資源。而有些學者認為創新必須透過活動（active）的進行才得進行價值創造，如 Gattiker（1990）認為創新活動乃是經由個人、群體及組織努力及活動所形成的產品或程序，該過程包含用以創造和採用新的、有用事物之知識及相關資訊等。另外，Jiange and Li（2009）亦指出透過產品創新及流程創新等兩方面進行創造，可以使企業獲的具備重要競爭優勢的創新績效。

在創新績效的衡量上，大多數的學者廣泛地使用研發費用的支出與研發的強度，作為創新績效的指標（如 Caloghirou, Kastelli, & Tsakanikas, 2004），但亦有學者從不同的角度提出不同的衡量方式，如 Griffin and Page（1993）從過去文獻及實務探討中，將創新績效的衡量指標區分為顧客面（如市場佔有率、顧客滿意度）、財務面（如邊際利潤）、程序面（如技術績效、準時交貨情況）、公司面（如產品成

功或失敗率）、計畫面（如是否達成預期計劃目標）等五大類。或者，Cooper（1998）提出七個指標以衡量新產品開發績效，有銷售目標達成率、獲利目標達成率、新產品開發成功率、對企業銷售的衝擊、對企業獲利的衝擊、與競爭者在獲利上的差異及整體成功率；Ulrich and Eppinger（2000）則認為成功的新產品開發除了必須對產品品質、開發時程及成本進行評估外，更要將開發能力與產品成本視為重要的衡量要素等；因此，創新績效的指標，因各學者研究觀點的不同而產生了許多不同衡量的方式，但大致可歸類有市場績效、財務績效及新產品製程績效等方面，並從中再分為財務面及非財務面之績效衡量指標。

#### （五）文化創意產業

文化創意產業在定義及範疇上，最早是由英國文化媒體運動局（Department for Culture, Media & Sport, DCMS）將創意產業（creative industries）納入國家產業政策中，並計畫性地推動其發展的組織，將創意產業分為 14 類，廣告、建築、藝術品與古玩、工藝品等（Shorthose, 2004）。是故，英國在對文化創意產業的定義上，則為以個人創意、技藝、天賦為原始構想，經由智慧財產權的發明與探索，所形成之具有創造財富與工作機會潛力的產業（楊燕枝、吳思華，2005）；韓國則將其分為六大類，包含了其獨領世界的動畫/漫畫、戲劇（電視電影）、遊戲、手機及網路內容、數位娛樂內容等；香港則重於廣告、時裝設計、出版等。我國則近似於英國的分類方式，經濟部文化創意產業推動辦公室（2003）明列其範疇有：1. 文化藝術核心產業：如音樂、舞蹈、戲劇等表演藝術；繪畫、雕塑、裝置等視覺藝術及傳統民俗藝術等。2. 應用藝術：如流行音樂、服裝/家具/廣告/平面設計、出版、手工藝品、影像與廣播製作、遊戲軟體設計、文化資產的活用等。3. 創意支援與周邊創意產業：支援上述產業之相關部門，如展演經紀、展演設施經營、舞台設計、出版行銷、廣告企畫、影音/媒體、流行文化包裝等。因此，我國文化創意產業中共包括有視覺藝術、音樂與表演藝術、文化展演設施、工藝、電影、廣播電視、數位休閒娛樂、出版、廣告、設計產業、設計品牌時尚、建築設計、創意生活等 13 項次產業。

文化創意產業強調其所擁有的「知識」既可以是「資本」、「原料」，更可以是「產品」，故其主要將文化特色、創意發想及行銷包裝等三要素加以結合，以轉換成具有市場價值的文化商品，兼具生活實用與藝術欣賞的功能。楊燕枝、

吳思華（2005）於研究中彙整了 Caves 於 2000 年所提出文化創意產業的特質，大致分為三類：1. 此產業所創作出的「作品」，實多屬文化藝術品之範疇，其商品價值乃由創作者及消費者個別地主觀意識所衡量，且由於多數文化創意產品的創作過程相當耗時，創作過程中創作者在無法得知消費者的需求及評價下，無法正確預測市場反應或需求量，而易產生無盈餘虧損累累的情況，且消費者購買其文化商品並非基於生理或物質上的需求，而是心理上的享受（Caves, 2000）；2. 此產業所生產出之商品實屬體驗性商品（experience good）之一（Caves），在消費者未實際享受或欣賞產品之前，均無法確認其良窳，亦無法得知消費者對商品的評價；3. 文化創意商品亦有一無窮變化（infinite variety）的特性（Caves），相同性質的商品亦會因特性、風格等的不同，而呈現出多種變化，進而產生不同的商品價值。由此可知，文化創意商品的價值衡量實屬不易，除了透過創作者本身對商品之評價外，若能在創作過程中即加入消費者的觀點及評價，則應可強化商品的價值成長，亦可引領文化創意產業發展更趨於顧客導向而獲得一般大眾的目光及青睞。

### 三、研究假設

#### （一）智慧資本與創新績效之關係

依據資源基礎觀點（resource-based view）及資源基礎理論（resource-base theory）認為，企業所擁有的競爭優勢及強大的績效，必需透過對策略性資產的獲取、擁有及維持，而其中的策略性資產則為無形及有形資產（Wernerfelt, 1984）。其中，企業重要的無形資產之一即為智慧資本（Barney, 1991）。許多學者（Wu, Tasi, Cheng, & Lai, 2006）在進行相關研究後，一致性的同意企業欲贏得核心競爭優勢及經營利潤，並需將有效地發展並管理企業內部的智慧資本視為前提。在現今經濟環境瞬息萬變下，為使企業能快速地且有效地使企業內部資源適當地反應市場需求，則必須仰賴企業內部的人力資本、關係資本及組織資本（陳右勳，2007）。因此，企業對智慧資本的掌握及擁有，勢必會影響到組織績效及創新能力。而在智慧資本與企業績效間的相關研究亦指出，智慧資本與企業績效間的關係大多呈顯著性的正相關（如楊朝旭，2006; Bontis et al., 2000; Kong & Prior, 2008）。

另外，依據知識管理（knowledge management）的觀點

認為，對企業的動態資源、競爭優勢及長期性的成長來說，知識的創造成為非常重要的因素（Bogner & Bansal, 2007）。知識的獲取得以增進企業進行研發活動及發展新產品等的的能力，進而提升創新成果及績效（Jiang & Li, 2009），因此，企業必須不斷地從不同種類的資源中取得知識，才得持續性地進行創新活動。誠如一些研究也發現，知識的分享及應用，確實對企業內部的產品研發活動及創新績效提升有顯著且正向的影響（如 Caloghirou et al., 2004; Jiang & Li, 2009）。因此，依據上述探討，本研究將以創新績效作為衡量指標，探討智慧資本是否會對其產生正向的顯著影響，而推導出假設 1。

假設 1：在文化創意產業中，智慧資本與創新績效間存在正向關係。

#### （二）產品創造力與創新績效之關係

創造力可以被視為企業在其所屬領域中，發展出一些更具有意義的新穎性結果產出（Andrews & Smith, 1996），也就是說，創造力為具備新穎性及特定意義的概念或想法，企業若擁有產品的創造力，則可以使其研發出有別於競爭者的差異化產品，進而透過差異化來增強顧客的忠誠度及滿意度，而使企業獲得相對的競爭優勢及績效（Andrews & Smith, 1996; Sethi, Smith, & Park, 2001）。因此，創造力為決定企業是否可以獲取績效的重要決定因素之一（Andrews & Smith, 1996; Song & Montoya-Weiss, 2001）。另外，亦有學者指出，企業亦可以透過其所擁有的創造力來生產出具有新穎性與強大利益的產品或服務，來使顧客的原有需求產生變化或引導出有別以往的產品需求（Deshpandé, Farley, & Webster Jr., 1993），而使企業得以開創出獨特的競爭優勢。因此，產品創造力也被視為一項可以決定新產品是否會在市場上成功的強大因素之一（Griffin & Page, 1993）。

另外，在相關實證研究中，如楊燕枝、吳思華（2005）則於研究中運用產品原創性來衡量文化創意產業中精緻工藝品的價值經營，並透過產品的領先性、獨特性及稀有性來衡量產品的原創性，並用產品的文化性、時尚性、價值性及意義性來衡量價值感，最後再進行原創性及價值感的全面評估以進行衡量整體性，其亦於研究中指出，產品創造力確實會對企業價值產生正向影響。因此，根據以上推論，本研究提出假設 2。

假設 2：在文化創意產業中，產品創造力與創新績效間存在正向關係。

### (三) 價值共創之調節效果

在許多的研究中，以直接衡量智慧資本(如 Bontis et al., 2000)或產品創造力(如楊燕枝、吳思華, 2005)對企業績效的影響居多，或將價值創造視為中介或調節變數(如楊朝旭, 2006)來探討其如何對企業績效產生影響。而在價值共創的觀點中，強調企業除了以本身的資源來進行產品創造外，若能納入顧客及組織內外部利害關係人之互動，方能真正為組織帶來持續性的競爭優勢及企業價值的成長(Ramírez, 1999)。Ramírez 在 1999 年更進一步說明，價值共創的觀點有別於以往以廠商單方面點所衡量的價值創造觀點，認為顧客應介入價值生產的過程，廠商及顧客彼此間的不同步、互動、組合及協調等過程，進行價值的創造，而非以往認為價值創造是單向且僅能被管理者的價值來衡量的獨立性活動。也就是說，價值共創勢必成為重要影響企業內部資源與組織獲利績效間關係的重要因素之一。另外，從顧客價值理論(customer value theory)的觀點來看，企業必須以消費者的價值觀點來瞭解消費者真正想到的產品/服務屬性及其最終的目標/結果為何，並透過整合顧客價值學習、創造及傳遞的過程，進行價值的創造(Woodruff, 1997)。而顧客價值觀點是一個可以去思考消費者如何去思想或感受在產品/服務與利潤/損失之間的互動關係，而讓企業得以瞭解消費者在評估功能性、服務、關係利益、考量貨幣上的利益與非財務損失等的過程(Flint, 2004)。因此，企業要獲得競爭優勢，就要從顧客價值觀點出發，進而發展出一連串的顧客價值活動。

然而，基於 Caves (2000)所提出的文化創意商品具有其商品價值為創作者及消費者個別地主觀意識所衡量，且實屬體驗性商品(experience good)及具備無窮變化(infinite variety)等的特性(楊燕枝、吳思華, 2005)，我們可大膽的假設，企業單方面透過內部的無形智慧資本所創造出來的商品，會與納入顧客意見、需求及互動後而創造出來的作品，在價值衡量與創新績效間產生不同的變化，因此，本研究為釐清此關係，端看價值共創此一調節變項是否會對企業智慧資本與創新績效間帶來顯著的變化，則提出下列假設：

假設 3：在文化創意產業中，價值共創對智慧資本與創新績效之間存在調節效果。

假設 4：在文化創意產業中，價值共創對產品創造力與創新績效之間存在調節效果。

## 四、研究設計

### (一) 變數操作型定義及測量

本研究以問卷方式請答卷者對於量表的所有衡量項目，依 Likert 5 點尺度勾選各項目陳述的同意程度，從非常不同意到非常同意(1 代表非常不同意，5 代表非常同意)。在各變項的定義及測量上，說明如下。

首先，智慧資本為每個人能為企業帶來競爭優勢的一切知識、能力的總和，凡是能夠用來創造財富的知識、資訊、技術、經驗、組織學習能力、顧客關係等元素，皆可稱為最具有價值的資產及最有利的競爭武器(Stewart, 1997)。故以 Youndt et al. (2004)的測量問項來衡量人力資本及組織資本，以 Bontis (1997,1998)所設計之顧客關係資本問項進行修改，以強調顧客對組織的忠誠度(滿意度)及組織瞭解顧客需求的程度；接著，產品創造力可視為一項產品所擁有的原創性及適合度，並在與產品的互動下能獲得愉快的經驗，更可誘發消費者或鑑賞家對此產品的偏愛及正面看法(Horn & Salvendy, 2006b)，故本研究擬以 Sobel and Rothenberg (1980)所萃取出來的原創性、價值感及整體性等三大構面進行產品創造力的衡量。

價值共創則必需由企業與消費者或其它利害關係人共同參與創造(Ramírez, 1999)，故在衡量此變數時，著重於顧客如何與企業進行價值共創及企業是否在產品創作過程中有效納入顧客聲音。本研究先行以 Prahalad and Ramaswamy (2004)所提出之構面作為量表題項發展之重要依據，再透過專家訪談法，專訪兩名文化創意產業經理人與兩名學術專家來進行衡量項目的發展、篩選及題項文字的描繪，以透過因素分析進行題項的萃取而成；最後，在創新績效的衡量方式上，則為考量因產業或產品性質的不同，將導致企業在投入資本至產品獲利之時間長短不一，故參考 Griffin and Page (1993)提出之五大類指標，選用其中新產品利潤目標達成率、創新技術績效、整體目標達成率等三項作為創新績效之衡量指標。

### (二) 前測

為精簡量表並能審慎進行問卷設計，在正式施測之前，先進行一次的前測，以確保問卷的有效性。因考量正式施測對象樣本取得的不易及耗時等因素，以就讀大專校院之碩士在職專班且具有擔任高階經理職之學生為樣本進行採樣。碩士在職專班之學生雖然與正式施測對象不同，但是前測的最主要目的，乃在於確認量表(及問卷)措辭之清晰易懂，以

及題項間具有高度的一致性，且碩士在職專班且具有擔任高階經理職之學生之特質應與正式施測對象特性差距不大，而文化創意產業所含蓋的 13 個產業範圍甚廣，因此本研究使用碩士在職專班之學生進行前測應是可以被接受的。

本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  係數作為問卷之信度分析方法，Cronbach's  $\alpha$  係數值介於 0 到 1 之間， $\alpha$  值愈大表示信度愈高，Cronbach (1951) 提出一項判斷信度之準則，即  $\alpha < 0.35$  代表低信度， $0.35 < \alpha < 0.7$  代表中信度， $\alpha > 0.7$  代表高信度。而在計算量表的內部一致性 (internal consistency reliability) 時，特別參考項目刪除時的 Cronbach's  $\alpha$  值 (alpha-if-item-deleted) 指標，若刪除某一問項後，對整體構面信度係數有改善者，則刪除之，如此反覆檢測，直到刪除任何一題問項對整體構面之內部一致性無幫助時，方告完成。因此，在發放 150 份問卷下，回收有效問卷為 94 份，並以 Cronbach's  $\alpha$  係數為檢測標準，在刪除數題後，改善了整體構面之信度表現，使各變數之 Cronbach's  $\alpha$  係數值皆大於 0.7 以上，符合 Cronbach (1951) 的建議，提高了問卷的一致性。

### (三) 正式施測及資料檢測

以經濟部文化創意產業推動辦公室 (2003) 所提出之十三項次產業之類別為基礎，透過書面與網路資訊以進行全國工商名錄之蒐尋，將最終所獲得的 2544 筆企業資料做為抽樣母體，並透過隨機方式來抽取占母體群總數之 35% 做為樣本，因此，於第一階段共發出 900 份問卷，並以該公司擔任企業經理以上的職位為調查對象。於一個月後針對未回覆之樣本對象，再次寄發第二次問卷，以期提高問卷回收率，最終共回收 124 份有效問卷，整體回收率為 13.78%。另外，在樣本特徵上，以視覺藝術類 (20.16%) 回覆家數最多，其次為音樂與表演藝術 (17.74%)、文化展演設施 (13.71%)、廣告 (12.10%) 及設計產業 (12.10%) 等；在年營業額方面，則多介於 301 萬至 700 萬元之間 (65.32%)，其次為 701 萬元以上 (24.20%)；員工人數除了在 201 人次以上 (4.84%) 的樣本數略少外，公司規模在 50 人以下 (54.03%) 與 51-200 人次 (41.12%) 的比率呈現出相當之比率分配。

再者，於資料分析前，首先將兩階段回收之問卷資料進行無回應誤差 (non-response bias) 之檢定。在第一階段有 58 份、第二階段有 66 份問卷下，將智慧資本、產品創造力及價值共創分別設為應變數，以進行獨立樣本 t 檢定，其所

獲結果如表 1 及表 2，在各變數之顯著性皆大於 0.05 下，此乃表示在兩樣本中各變數間皆無存在顯著性差異，即可宣稱本研究回收之樣本具有一致性，故宣稱本研究並無存在無回應誤差 (non-response bias) 之問題。接著，進行信度的檢測。各變數之 Cronbach's  $\alpha$  值皆達 0.88 以上 (如表 3)，其中智慧資本、產品創造力及價值共創之 Cronbach's  $\alpha$  值分別 0.95、0.90 及 0.91，如此高標的信度指標，滿足了 Cronbach (1951) 所提出的只有大於 0.7 以上皆可視為具有高度信度，使得本研究獲得了高度的內部一致性。另外，在效度檢測方面，本衡量構面的量表採用皆參照先前學者所發展出的衡量題項，並透過具備華語與英文專長之兩位專家學者，先後進行量表原文譯中文及再把所譯得的中文再翻譯成英文的字意考量，來確保各題項用詞遣字的適當性，故在表面效度上 (face validity) 可宣稱已達一定標準。

## 五、資料分析與結果

### (一) 智慧資本、產品創造力與創新績效關係之檢驗

首先以智慧資本與產品創造力為自變數，分別對整體目標達成率、新產品利潤目標達成率及創新技術績效三項應變數之影響進行衡量，以檢測假設 1 及 2。結果如表 4 至表 6

表 1. 無回應誤差檢定之各群組統計特徵

變數	問卷回收階段	樣本數	平均值	標準差	標準誤差
智慧資本	第一階段	58	0.004	1.004	0.132
	第二階段	66	-0.003	1.004	0.124
產品創造力	第一階段	58	-0.002	0.966	0.127
	第二階段	66	0.002	1.036	0.128
價值共創	第一階段	58	0.052	0.994	0.131
	第二階段	66	-0.046	1.011	0.124

表 2. 無回應誤差檢定之獨立樣本 t 檢定

變數	t 值	自由度	顯著性	平均差	標準誤差	95% 信賴區間	
智慧資本	0.043	122	0.966	0.008	0.181	-0.35	0.37
產品創造力	-0.018	122	0.986	-0.003	0.181	-0.36	0.35
價值共創	0.542	122	0.589	0.098	0.181	-0.26	0.46

表 3. 各變數構面的衡量題項及信度指標

題 項	平均 值	標 準 差	信 度 值
<b>智慧資本</b>			0.95
(組織資本)			
本公司透過專利權與證照來儲存知識。	2.74	0.98	
本公司大部分的知識都儲存於手冊、資料庫中。	2.61	0.86	
本公司的企業文化中,包含了具有價值的想法以及經營模式等。	2.87	1.05	
本公司將大量的知識與資訊,置於企業結構、系統與流程中。	3.37	0.69	
(顧客關係資本)			
顧客對於本公司的產品與服務表示滿意。	3.49	0.72	
在過去幾年內,本公司的市場占有率有持續地改善。	3.00	1.00	
本公司能與顧客維持長久的關係。	3.00	0.72	
顧客對本公司的忠誠度比對同產業其他公司高。	2.88	0.61	0.90
顧客認為我本公司提供具有高附加價值的產品與服務。	3.01	1.12	
(人力資本)			
本公司的員工具備高度的專業技能。	2.89	1.26	
本公司的員工不斷開發新的創意與知識。	3.62	0.49	
本公司的員工是其所處之特定工作領域中的專家。	2.87	0.60	
本公司的員工是兼具創造力與朝氣的。	2.87	0.79	
本公司的員工普遍地被認為是同業中是最好的。	2.63	0.86	
<b>產品創造力</b>			
為建立領先優勢,本公司具備足夠的專業知識與技術。	2.83	0.59	
本公司的產品創造具有獨特性。	2.93	0.94	
本公司的產品創造對顧客而言具有彌足珍貴之意涵。	3.02	0.74	
本公司的產品創造皆能與文化特色相結合。	3.06	0.52	
本公司的產品創造具有時尚感。	3.02	0.96	
本公司的產品創造具有價值感。	2.93	0.75	
本公司在產品創造過程中,有將了創作意念納入設計,並使顧客瞭解。	2.94	0.94	
整體而言,貴公司的產品創造除了具備原創性外,亦頗俱價值感。	3.16	0.53	
<b>價值共創</b>			0.91
在產品創造的過程中,本公司重視顧客的意見,並會納入產品設計考量。	3.14	0.97	
在產品創造的過程中,本公司有提供平台,讓顧客將意見有效的表達出來。	2.37	0.88	
在產品創造的過程中,本公司會邀請顧客加入產品研發設計的過程中。	2.38	1.22	
產品創造的相關資訊,顧客皆可有效獲取。	2.56	0.69	
本公司有提供給顧客產品資訊獲取的平台。	2.88	1.05	
在產品創造的過程中,本公司會釋放出正確資訊讓顧客瞭解。	2.75	0.74	
本公司不會對顧客隱瞞產品資訊。	2.78	0.73	
本公司會讓顧客瞭解產品的優點外,亦會把產品可能的缺失或不便讓顧客瞭解。	2.74	0.76	
本公司會教育顧客,產品沒有十全十美,要享受它的好用亦要接受它些微的缺點。	2.85	0.85	

註：題項中所指的「產品」定義包含有形之物品與無形的服務。

表 4. 調節效果之階層迴歸分析結果-應變數 (Y<sub>1</sub>): 整體目標達成率

	模型 1	模型 2	模型 3
自變數			
智慧資本	0.348***	0.275***	0.489***
產品創造力	0.591***	0.465***	0.351***
價值共創		0.235**	0.221***
調節變項			
智慧資本×價值共創			0.330***
產品創造力×價值共創			0.015
Max VIF	1.729	2.457	2.622
F-value	169.203***	126.071***	131.356***
R <sup>2</sup>	0.737	0.759	0.848
R <sup>2</sup> adj	0.732	0.753	0.841
△R <sup>2</sup>	-	0.023***	0.089**

註：\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001。

表 5. 調節效果之階層迴歸分析結果-應變數 (Y<sub>2</sub>): 新產品利潤目標達成率

	模型 1	模型 2	模型 3
自變數			
智慧資本	0.284***	0.216**	0.316***
產品創造力	0.600***	0.482***	0.463***
價值共創		0.221**	0.182*
調節變項			
智慧資本×價值共創			0.170*
產品創造力×價值共創			-0.115
Max VIF	1.729	2.457	2.622
F-value	118.635***	85.809***	54.912***
R <sup>2</sup>	0.662	0.682	0.699
R <sup>2</sup> adj	0.657	0.674	0.687
△R <sup>2</sup>	-	0.020**	0.017*

註：\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001。

表 6. 調節效果之階層迴歸分析結果-應變數 (Y<sub>3</sub>): 創新技術績效

	模型 1	模型 2	模型 3
自變數			
智慧資本	0.263**	0.198*	0.389***
產品創造力	0.530***	0.418***	0.315**
價值共創		0.210*	0.197**
調節變項			
智慧資本×價值共創			0.296***
產品創造力×價值共創			0.015
Max VIF	1.729	2.457	2.622
F-value	68.331***	48.557***	38.482***
R <sup>2</sup>	0.530	0.548	0.620
R <sup>2</sup> adj	0.523	0.537	0.604
△R <sup>2</sup>		0.018*	0.072***

註：\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001。

所獲得的迴歸模型 1，在 F-value 值達顯著水準（p-value 皆小於 0.001）、 $R^2$  值皆大於 0.5 且無存在共線性（Max VIF 皆小於 10）問題之下，各變數標準化係數值（Beta）呈現正向且達顯著水準（p-value 皆小於 0.01）下，此乃表示智慧資本、產品創造力皆對創新績效指標產生顯著的正向相關，其中又以產品創造力對整體目標達成率（ $\beta=0.591$ ）、新產品利潤目標達成率（ $\beta=0.600$ ）及創新技術績效（ $\beta=0.530$ ）等三項創新績效具有較高的影響能力，故本研究假設 1 及 2 成立。

## （二）價值共創調節效果之檢驗

基於智慧資本、產品創造力確實會對創新績效產生正向顯著性影響的同時，本研究再深入透過階層迴歸分析來檢測價值共創是否會對變數間產生調節效果，所獲結果如表 4 至表 6。無論應變數為整體目標達成率、新產品利潤目標達成率或創新技術績效之檢驗中，在模型 2 將價值共創此一主調節變項加入後，皆對其產生顯著且正向的影響，且其所增加的總解釋能力（ $\Delta R^2$ ）值分別為 .023、.020 及 .018，此乃表示此調節變數對模型的總解釋能力具有顯著提升的效益。

而在模型 3 中將智慧資本與價值共創之交乘項、產品創造力與價值共創之交乘項加入迴歸模型後，其所獲得整體結果有：第一，各模型的 F-value 值皆達顯著水準（p-value 小於 0.001）；第二，各模型  $R^2$  值皆大於 0.5，且在依序加入調節變項及交乘項後，各模型所增加的解釋能力（ $\Delta R^2$ ）皆有顯著性的提高；第三，除了產品創造力與價值共創之交乘項外，各自變數、調節變項及其交乘項皆分別對整體目標達成率、新產品利潤目標達成率及創新技術績效三項應變數產生顯著的正向關係。

上述結果即表示，在加入調節變項後，模型的解釋力相較於僅含直接效果的模式更具高度顯著水準，此可判斷其調節效果確實存在，但因產品創造力與價值共創交乘項之標準化係數值（Beta）未達顯著水準，故本研究僅能宣稱價值共創僅對智慧資本與創新績效產生顯著調節效果，即本研究假設三成立，但假設四不成立。

## 六、結論

在智慧資本、創新管理、知識管理及顧客價值創造等議題的日益重要下，本研究乃透過我國文化創意產業為調查對象，進行實證分析並獲得下列結果：首先，智慧資本與產品

創造力確實會對整體目標達成率、新產品利潤目標達成率及創新技術績效等三項創新績效指標產生顯著且正向的影響，此一結果與多數學者相同（如楊朝旭，2006；楊燕枝、吳思華，2005；Bontis et al., 2000），亦即智慧資本與產品創造力可視為影響企業創新績效的重要因素之一。第二，在檢驗價值共創之調節效果方面，分別置入價值共創與智慧資本、產品創造力之交乘項後，各模型所增加的解釋能力皆有顯著提高，且價值共創對智慧資本與創新績效間存在顯著的調節效果，但卻無法對產品創造力與創新績效間產生顯著影響。此乃表示企業若能高度的支持並運行價值共創的概念，則智慧資本對於創新績效的影響將更為顯著，也就是說，除了智慧資本與產品創造力能對企業帶來創新績效的提升外，若適時地納入顧客聲音、互動、參與等價值共創之核心觀點，則更可營造出更實質的績效創造。另外，雖研究中發現，價值共創無法為產品創造力與創新績效間帶來顯著的調節效果，其可能為本研究所採用文化創意產業為調查對象之影響，如在前文提及文化創意產業之商品乃為創作者主觀意識下所創造出來的文化藝術品，並會隨著特性、風格等的不同而產生多種變化及不同的商品價值，且此商品價值更會受到消費者主觀意識的衡量，如同 Christensen（1997）指出在創新的同時，聆聽顧客的聲音可能會對技術產生負面的分裂而無法持續性的維持技術的成長，而產生了「創新者的困境（The Innovator's Dilemma）」。因此，若在創作的過程中，顧客反應及互動的影響是否會讓創作者產生困擾，進而影響創新績效，則應是未來可再深入探討之層面。是故，本研究提出之價值共創是以有別於以往僅著重在企業單獨為組織帶來價值創造及單方面認定顧客價值的觀點，強調組織必須與顧客進行實質的互動，並讓顧客參與企業價值創造的相關過程，方能真正為組織帶來長期且真實的利益，而本研究實證結果發現價值共創確實扮演了重要的調節角色。

在實務涵義上，企業除了可以內部資源來進行產品創作及價值提升外，為避免企業與顧客對價值認知產生差異下，企業必須創造出可以讓外部利害關係人分享他們獨特個人經驗、價值認知等的環境，透過彼此間良好及有效互動，才能創造出真正的企業/顧客價值（Prahalad & Ramaswamy, 2004）。尤在全球化環境快速變遷下，如何掌握不斷變遷的顧客價值及如何將企業與顧客認知的價值合而為一，即成了重要的議題，此亦為價值共創的最終目的。因此，在本研究所提出之實證結果下，企業應可適度地在策略制定上，納入

價值共創實質作法的考量,以保持競爭優勢並同時創造出企業與顧客價值。如同現今社會中消費者力量的掘起,消費者的聲音開始發酵並改變了市場的動態與企業的經營方向,企業的存亡不再只是取決於資本/資產的投入,顧客喜好程度與特質的實際提供方才能使企業提供客製化的商品或服務。例如,很多傳統產業,尤其是自有品牌的製造業者,在研發商品的同時,亦會邀請顧客、供應商、通路商或其他供應鏈中的成員代表前來共同合作提出創新的發想。或者,透過體驗行銷的策略,讓顧客在消費過程中,不僅可以借由DIY活動來提高購買過程的價值外,更可透過眼(視覺)、耳(聽覺)、鼻(嗅覺)、口(味覺)與手(觸覺)的五官感受,來創造出顧客對商品/服務提供的更深層感受,例如屬於音樂與表演藝術產業中的音樂會、演唱會的演出,皆會透過設計一系列的場景感受來提升五官感受外,更會適時地加入台上台下互動活動或演出前的雙方互動活動,來提升顧客的主動參與及喜好認知。因此,本研究發現應可為我國剛起步發展的文化創意產業,在經營策略的發展及創新績效的追求上,帶來些許的助益,企業在適度地進行文化與創意等智慧資本累積的同時,納入價值共創觀點,滿足顧客的參與動機及需求,應可對組織的創新績效有正向加分的效果。

其次,在理論涵義上,本研究已證實了價值共創確有其存在的重要性及價值,應可作為後續學者更深入探討之依據。再者,未來研究方向亦將下述研究限制視為參考議題並詳加探討。首先,本研究僅對價值共創會帶給企業組織何種影響之角色扮演上進行初探,僅以智慧資本、產品創造力兩項自變數來衡量,並未完全含概其它亦會影響企業創新績效的變項,因此未來研究則可再納入不同變項來進行研究架構的擴展;或者,在價值共創所強調的企業應納入利害關係人共同參與價值創造過程的定義下,不同利害關係人的特質(如個人特質或企業經營特質)應會對企業在價值共創中產生不同的影響,故此亦為未來可再探討的有趣議題之一;第二,亦基於上述,價值共創應如何執行,及其對創新績效的產生過程為何,亦為未來研究可以質性研究方法(如深入訪談或焦點群體訪談等)加以深入探討之議題;第三,本研究所調查的企業對象,乃採用經濟部文化創意產業推動辦公室所提出之13項產業範疇,此與我國99年所通過之文化創意產業發展法中產業範圍明列的16類產業有所微差異,雖產業類別差異不大(即將數位休閒娛樂業再細分為數位內容與流行音樂及文化內容產業、設計產業再細分為設計產品產

業與視覺傳達設計產業,再加上主管機關認可之產業,而從13類增列至16類),但本研究之母體與樣本篩選時,即有納入上述產業之廠商,故推論應對本研究之結果影響不大,但是,因企業母體名單與問卷回收的不易,樣本受到限制,故未來研究可進行抽樣嚴謹度的提升與範圍的擴大,以更加滿足樣本的適切性。第四,文化創意產業的產業範圍具有多元性,且不同的產業類別,存在不同的產業特質,或不同的企業文化背景下,是否會讓價值共創所扮演的角色產生不一樣的結果,實為後續可再深究之議題,因此,未來研究則可深入探討不同產業或不同企業對此研究模型所產生的不同層次影響或於創新績效提升機制與方式上的差異程度;第五,價值共創為一新的觀點,故在量表的發展上尚未成熟,而是以Pralhad and Ramaswamy (2004)所提出的衡量構面為基礎,透過專家訪談進行衡量題項的發展,但或有存在不完整之缺失,未來亦可針對發展價值共創此一量表多加著墨。

## 參考文獻

- 經濟部文化創意產業推動小組辦公室 (2003)。文化創意產業所屬網站。100年10月25日,取自 <http://www.cci.org.tw/portal/plan/what.asp>。
- 陳右勳 (2007)。智慧資本的價值創新策略。*中華技術學院學報*, 37, 159-171。
- 楊朝旭 (2006)。智慧資本、價值創造與企業績效關聯性之研究。*中山管理評論*, 14(1), 43-78。
- 楊燕枝、吳思華 (2005)。文化創意產業的價值創造形塑之初探。*行銷評論*, 2(3), 313-338。
- Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of Marketing Research*, 33, 174-187.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bogner, W. C., & Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance. *Journal of Management Studies*, 44(1), 165-188.
- Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.

- Bontis, N. (1997). *Intellectual capital questionnaire*. Canada: Institute for Intellectual Capital Research Inc.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance. *Technovation*, 24, 29-39.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge: Harvard University Press.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christiaans, H. H. C. M. (2002). Creativity as a design criterion. *Creativity Research Journal*, 14(1), 41-54.
- Cooper, R. G. (1998). Benchmarking new product performance: Results of the best practices study. *European Management Journal*, 16(1), 1-17.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr., F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Durcker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Practice and Principles.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots*. New York: Harper Business.
- Flint, D. J. (2004). Strategic marketing in global supply chains: Four challenges. *Industrial Marketing Management*, 33, 45-50.
- Gattiker, U. E. (1990). *Technology management in organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- Griffin, A., & Page, A. L. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10, 291-308.
- Horn, D., & Salvendy, G. (2006a). Consumer-based assessment of product creativity: A review and reappraisal. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 16(2), 155-175.
- Horn, D., & Salvendy, G. (2006b). Product creativity: Conceptual model, measurement and characteristics. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7(4), 395-412.
- Jiang, X., & Li, Y. (2009). An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances. *Research Policy*, 38, 358-368.
- Kong, E., & Prior, D. (2008). An intellectual capital perspective of competitive advantage in nonprofit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13, 119-128.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71, 65-77.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(4), 5-14.
- Ramírez, R. (1999). Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20, 49-65.
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4-17.
- Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38, 73-85.
- Shorthose, J. (2004). A more critical view of the creative industries: Production, consumption and resistance. *Capital and Class*, 87, 1-9.
- Sobel, R. S., & Rothenberg, A. (1980). Artistic creation as stimulated by superimposed versus separated visual images. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 951-961.
- Song, X. M., & Montoya-Weiss, M. (2001). The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development. *Academy of Management Journal*, 44(1), 61-80.
- Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 413-437.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new earth of*

- organizations. New York: Douleday/Currency.
- Tseng, C. Y., & Goo, Y. J. J. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: Empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 35(2), 187-193.
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2000). *Product design and development*. New York: McGraw-Hill.
- Vissers, G., & Dankbaar, B. (2002). Creativity in multidisciplinary new product development teams. *Creativity in Development Teams*, 11(1), 31-42.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 139-153.
- Wu, W. Y., Tasi, H. J., Cheng, K. Y., & Lai, M. (2006). Assessment of intellectual capital management in Taiwanese IC design companies: Using DEA and the malmquist productivity index. *R&D Management*, 36(5), 531-545.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.

收件：101.01.17 修正：101.04.14 接受：101.05.03