

# 科技部補助專題研究計畫成果報告 期末報告

## 制度工作與服務創新：比較個案研究(第3年)

計畫類別：個別型計畫  
計畫編號：MOST 103-2410-H-032-074-MY3  
執行期間：105年08月01日至106年10月31日  
執行單位：淡江大學企業管理學系

計畫主持人：涂敏芬

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理：羅永昇  
碩士班研究生-兼任助理：林鴻毅  
碩士班研究生-兼任助理：韋師勛  
碩士班研究生-兼任助理：張巧融  
大專生-兼任助理：謝宛庭  
大專生-兼任助理：黃郁茹  
大專生-兼任助理：林子敬

報告附件：移地研究心得報告  
出席國際學術會議心得報告

中華民國 107 年 01 月 30 日

中文摘要：本研究探討策略行動者如何帶動制度邏輯的改變，其中特別聚焦在行動者執行制度工作的理論視角。基於提問「如何」的解釋性研究問題，本文使用單一個案研究，以紮根的質性研究過程，探討台灣工研院如何在鑲嵌於製造代工邏輯的產業環境中，推動服務創新成為一個新制度邏輯的歷程。本研究發現辨識出三種不同型態的制度工作，首先是行動者透過定義問題、設定發展議題與調整組織定位等的定位工作，努力縮短現狀與理想未來的差距；其次是透過連結專業社群、前瞻未來與設計系統藍圖等的專業工作，增加本身管理新制度邏輯的可信度與影響力；最後，透過說故事、比喻與教育等的論述工作，談論關乎新制度邏輯的相關主題，透過說服的力量爭取社會大眾的認同與追隨。

中文關鍵詞：制度工作、制度邏輯、服務創新、個案研究、工研院

英文摘要：We draw on the concept of institutional work to explore how strategic actors change institutional logics. Concerned with the “how” question, we adopt an in-depth case study to study ITRI, a Taiwan-based statutory agency, which has successfully promoted the new institutional logics of service innovation. We identify three types of institutional work. The first is the identity work in which ITRI engaged in defining problem, developing agenda, and restructuring organization positions. The second is the professional work in which ITRI networked with professional communities, promoted foresights, and cultivated blueprints. The third type of institutional work is the discourse work in which ITRI developed motivating stories, tropes, and pedagogies to promote service innovation.

英文關鍵詞：institutional work, institutional logics, service innovation, case study, ITRI

## 壹、導論

2007年，美國《Business Week》撰文指出，「服務創新」(service innovation) 將是產業界的「下一件大事」(next big thing) (Business Week, 2007)，《遠見》也在2010年將「服務創新」選為年度熱字(高宜凡，2010)。這是因為長久存在的製造代工思維已讓台灣的成長動能陷入困境，台灣社會與產業一方面相當憂慮高科技業與製造業的獲利停滯，從「茅山道士」(諧音「毛三到四」)紛紛淪落至「保一、保二總隊」，另一方面還要繼續絞盡腦汁壓低成本，深怕訂單跑掉。因此，在找尋解方的同時，「服務創新」是一個嶄新的觀念，強調用完整的服務體驗，取代呆板的產品買賣，來籠絡客戶的心，並爭取更多利潤空間。

服務是一個原先就存在的概念，服務產業也是一個已經長久發展的場域，過去十年來(自2004到2013年)，台灣服務業的人均國內生產毛額(GDP, Gross Domestic Product)由新台幣7.1兆元成長至9.4兆元，整體成長規模為2.3兆元(成長率32%)，相較於製造業對GDP的貢獻，由2.5兆元成長至3.6兆元，整體成長規模僅為1.1兆元(但成長率為44%)。為了提升服務業對於經濟發展的貢獻，於是台灣各界開始從不同角度切入服務創新的各式活動，自2006年開始關注「科技應用與整合」趨勢，2007年關注「科技化增值服務業創新模式」，2008到2010年則將「科技化服務」視為一個創新研發領域，而從2011年迄今，「服務創新」升級為領域層次，包含雲端服務增值、智慧生活科技、科技服務創新、科技美學增值、創新前瞻科技等五個次領域(經濟部技術處，2006~2014)。換言之，將創新概念引入服務所倡導的「服務創新」，本質上不該只是用一個產品或服務去理解，「服務創新應該是種社會運動，因為它是一種『價值觀』的改造！」(高宜凡，2010：252)。對此鉅觀(macro-level)形式的制度改變，本文以近年來制度研究中的核心概念—制度邏輯(institutional logics)來詮釋與理解，此係指制度運作背後的核心邏輯(Friedland & Alford, 1991)，做為一種「組成準則」(organizing principles)或是「實務行動的綱要」(guidelines for practice action)(Rao, Monin, & Durand, 2003：795)。

對此制度邏輯的改變，早期行銷領域的文獻上也出現了用「服務主導邏輯」(service-dominant logic) 延伸「產品主導邏輯」(goods-dominant logic) 的主張 (Vargo & Lusch, 2004, 2008a)，也就是認為經濟的交換行為不應僅著重在有形資源與商品的交易買賣，而是應奠基於無形資源與能耐的互動關係上。Bolton et al. (2004: 18) 對此更是說道：「這種新的主導邏輯對於行銷理論、實務與教育等領域帶來重大意涵，而此也同樣適用於一般管理與公共政策」。目前學術研究進展上，已從解釋服務的重要性 (Vargo & Lusch, 2008b)，歷經定義何謂服務的掙扎 (Edvardsson, Gustafsson, & Roos, 2005; Vargo, Lusch, Akaka, & He, 2009)，並進一步應用此概念來解釋產品開發 (e.g., Szymanski, Kroff, & Troy, 2007)、或從經營策略角度來訴求廠商與顧客的價值共創 (e.g., Grönroos, 2008; Karpen, Bove, & Lukas, 2012)。然而此處存在一個研究缺口，這些文章多數停留在較為微觀的研究層次 (micro-level)，特別是心理的認知層次，這應與根源於行銷研究相關，卻鮮少將研究對象延伸至鉅觀層次 (例外：Coule & Patmore, 2013)。

對此，本研究引用源起於制度理論中的制度邏輯概念，來觀察台灣服務創新運動的推展，據此補充服務科學方面的研究缺口。另一方面，針對制度方面的研究，Thornton and Ocasio (2008) 則是呼籲後續應有更多研究投入制度邏輯的微觀基礎，彰顯在個體、組織與制度之間的跨層次互動。對此呼籲，本研究從制度工作 (institutional work) 的理論視角，探討「行動者如何帶動制度改變」此一研究問題。制度工作係指「個體與組織有目的性的行動，而此行動將意圖去創造、維繫或破壞制度」<sup>1</sup> (Lawrence & Suddaby, 2006: 215)；其中，個體或組織積極展現自身的能動性 (agency)，表現的是實施者有「改變」既定事態或事件進程的能力，這種能力正是行動的基礎 (Giddens, 1984)；對此，Emirbayer and Mische (1998: 970) 也將之定義為「行動者透過自身習慣、想像與判斷的相互影響，企圖對環境中所認知到的問題有所回應或進而改變，並在時序上投入承諾，致使當下所處的結構環境得以再生與轉化」<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> 原文為：“the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintain and disrupting institutions” (Lawrence & Suddaby, 2006: 215).

<sup>2</sup> 原文為：“the temporally constructed engagement by actors of different structural environments – the temporal-relational contexts of action – which, through the interplay of habit, imagination, and judgment, both reproduces and transforms those structures in interactive response to the problems

制度工作的實踐形式相當多元，其中，針對行動者亟欲創建一個新制度時，可以運用的制度工作有提倡 (advocacy)、定義 (defining)、賦予權利 (vesting)、建構定位 (constructing identity)、建構規範網絡 (constructing normative networks)、仿效 (mimicry)、理論化 (theorizing) 與教育 (educating) 等 (Lawrence & Suddaby, 2006)，以上這些制度工作的重要目的，或為改變組織本身的定位與識別形象，或為建構行動者本身所具備的專業能力，或是為了改變利害關係人的認知。這些制度工作的呈現形式，常因時、因地，或因行動者所處的社會位置而有所不同 (Fligstein, 1997)。Green, Li, and Nohria (2009) 就建議，應有更多的後續研究來豐富制度工作的多元性，探究行動者如何同時展現被動性與積極性，據此建立制度工作和脈絡環境的連結。

針對問題領域的研究缺口 (包括服務創新、制度邏輯與制度工作)，本文觀察到發生在鉅觀結構 (macro-structure) 的服務創新是台灣近年來倡導的一種新制度邏輯，對比的就是過往由製造代工所主導的既存制度邏輯；對此，我們的研究目的是在微觀行動 (micro-action) 的分析基礎上，從行動者實踐制度工作的理論視角，來解釋此制度邏輯的改變。惟制度工作本身在被行動者實踐的當下，將根據其所處之脈絡環境與制度邏輯的現況，權變制宜地調整，因此本文也進一步探討行動者如何靈活執行多元的制度工作，取得發展新制度所需的正當性 (legitimacy) (Suchman, 1995)。實徵上，本文研究的行動者是台灣最大的研究機構—工業技術研究院 (以下簡稱工研院)，並探討其推動服務創新運動的歷程 (2000s~迄今)。方法上，採用自然探究法 (Lincoln & Guba, 1985)，進行質化的單一個案研究，並紮根 (grounded) 於豐富的文本資料，包括訪談、次級資料等 (Strauss & Corbin, 1998)。

本研究確認三種類型的制度工作—定位工作 (identity work)、專業工作 (professional work)、論述工作 (discourse work)，被權變制宜地運用來重建產業思維、做事方法與創新方式。亦即，行動者透過「定位工作」，主張組織存在的核心功能與獨特性，讓組織的識別形象能映射出想望的未來 (Gioia et al., 2013)。其次，行動者透過「專業工作」，建構組織的專業能耐，據此領導制度化

---

posed by changing historical situation” (Emirbayer & Mische, 1998: 970).

發展的方向，而同時，制度化的發展同樣會進一步影響組織能耐的調整，於是專業化與制度化是互為影響的動態過程（Suddaby & Viale, 2011）。最後，行動者同時也透過「論述工作」，運用各種語言與符號來建構說服系統，一方面提供讓人信服的解釋，另一方面也積極建構他人對於自己聲望、形象和專業的認知（Hardy, Palmer, & Phillips, 2000）。

本研究以下分為四個部分陳述：第一、理論背景的探討與整理，包括：制度邏輯與制度工作，是為理論層次上的依序連結，做為探討行動者建立新制度邏輯的文獻基礎。第二、研究方法，介紹本文採取紮根導向的單一解釋型個案研究，並說明研究對象的選取理由、資料蒐集與分析過程，並歸納提出同時結合個案故事與理論思考的資料結構。第三、紮根於多元且豐富的個案文本資料，本研究歸納出三種制度工作類型，並據此理論分類架構，進行工研院推動服務創新過程的個案描述與分析。最後則是研究發現的進一步討論與結論，說明本文的研究貢獻、管理意涵，以及提出研究限制與未來研究方向。

## 貳、理論背景

### 一、制度邏輯

行動者努力改變的「制度」，本質上有多種不同的存在形式：第一種形式是「工作實務」，關注的是企業內部執行實務工作的方法，諸如：會計（Greenwood & Suddaby, 2006）、共同基金（Lounsbury & Crumley, 2007）以及企業社會責任（Dejean, Gond, & Leca, 2004）等。第二種形式是在政府層次所制訂的「法規政策」，例如：政府對連鎖商店營運模式的管控（Ingram & Rao, 2004）、國家或國際的環保政策（Child, Lu, & Tsai, 2007；Wijen & Ansari, 2007）等，近年也有學者辨識出在某個領域所制訂的「標準」，也是法規政策下的一種制度形式，例如成立於2001年的倫敦時報社會責任投資指數（Slager, Gond, & Moon, 2012）。第三種形式關注的是「制度邏輯」，是近年來制度研究中的核心概念。

制度邏輯一詞首先被Alford and Friedland（1985）提出，用來描述場域運作的核心邏輯。而學者Friedland and Alford（1991）則是進一步突顯出制度邏輯此概念連結了個體、組織與社會三種不同的層次，並主張在每一種呈現秩序行為的

制度背後，此核心邏輯定義著人們做事的準則，並引導成員應該透過何種語彙或符號來理解自己所處的社會。據此，Thornton and Ocasio (1999: 804) 進一步提出一個較為廣泛的概念來定義制度邏輯，係指「文化象徵與物質實踐之社會建構的歷史模式，包括：假設、價值與信仰，透過這些模式，個體與組織賦予意義至社會大眾的日常活動之中、並組織相應的時間與空間、以及再現生活與經驗」<sup>3</sup>。後續，此概念也被應用到不同的實徵對象，包括：加州的互助儲蓄銀行產業 (Haveman & Rao, 1997)、出版業 (Thornton & Ocasio, 1999)、健康照護 (Nigam & Ocasio, 2010) 等。

因此，透過制度邏輯此概念，我們可以觀察到許多的制度現象。一方面觀察到成員因為遵從制度而產生行為同形的現象，包括：場域的疆界、場域成員的識別、場域成員的價值和興趣，以及場域成員之間的互動，而這些均可透過一個或多個邏輯來加以定義 (Greenwood & Suddaby, 2006; Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012)。另一方面，我們亦可觀察到，雖然行動者處於既存制度邏輯的限制下，卻仍存有空間與資源允許變異存在與改變的可能性。據此，制度邏輯並不全然地僅強調行動作為或結構限制的其中一種而已，而是有了因勢調整的操作空間 (Thornton, 2002)。

實際狀況是，場域中經常不會僅存在某一種制度邏輯，通常是多個邏輯共存其中，雖說多個邏輯可以共存，但經常在本質上是衝突的，而這些不一致與衝突成就了能動性發揮的空間，據此可以解釋制度發生創新與改變的原因 (Friedland & Alford, 1991)。是故，多數學者經常以激進式的「取代」觀點，來觀察新舊制度邏輯間的變化，例如：政治、環保等運動革命，或是如同Thornton (2002) 研究美國高等教育在1958年至1990年間的出版實務作法，是從專業編輯邏輯轉變成市場導向邏輯。在此研究取向下，相較於舊的制度邏輯，新的制度邏輯擁有激進本質的特性，新制度邏輯中所蘊含之意義、詮釋架構，或者是價值、準則與指導綱要，均與舊邏輯截然不同 (Hoffman, 1999; Reay & Hinings, 2009; Purdy & Gray, 2009)，值此，新舊制度邏輯幾乎無法共存於一個場域中。

---

<sup>3</sup> 原文為：We define institutional logics as "the socially constructed, historical pattern of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality."

因此，文獻上，觀察制度改變的型態，激進革命的「取代」觀點主導了文獻的發展；然而，實務現象上，也經常發生行動者透過漸進方式帶動制度改變的案例（Greenwood et al., 2010；Friedland & Alford, 1991）。例如：Leung, Zietsma, and Peredo（2014）研究由日本中產階級家庭主婦成功主導的「寧靜革命」（quiet revolution），指出家庭主婦雖為邊陲行動者，卻透過內省式的定位過程，突破自己只是家庭主婦之自我認知設限，階段性地透過集體式的行動、學習、感知與角色疆界的擴大，發揮一己之力，並在日本社會中對於社區支持農業此議題造成巨大影響力。如同本研究中探究之服務創新，做為一種當今台灣社會亟欲推廣的一種新興制度邏輯，探究其發展過程，並相較於製造代工的傳統制度邏輯來說，服務創新的新興邏輯並非展現激烈式的改變，反而是以「共存」或「融合」的方式，例如透過製造業服務化、服務業科技化等口號，歷經一場柔性轉換。對此，雖非激烈式的改變，卻也可辨識出新舊制度邏輯的不同，因此本研究透過制度工作的理論視角，觀察行動者帶動制度改變的作法。

## 二、制度工作

制度工作的概念源起於研究者觀察到，制度是行動者施展能動性的產物（Jepperson, 1991）。對此，研究焦點不再側重「制度約束行動」的同形力量（Meyer & Rowan, 1977；DiMaggio & Powell, 1983），而是開始轉向著重「行動改變制度」的興業方向（Battilana, Leca, & Boxenbaum, 2009）。因此，在Lawrence and Suddaby（2006）定義的制度工作概念中，在個體與組織透過各式行動去創造、維繫或破壞制度的過程下，揭示了三個主要的觀察重點（Battilana et al., 2009）。

第一個觀察重點是制度行動者是具有自省、目標導向與有能力的。因為制度改變的發生並非命中注定，而是行動者施展行動所致，制度工作就是居中的斡旋機制，開始鬆動既存制度與場域環境的鑲嵌性，並注入改變過程中所需的能量，致使制度改變成為可能。而制度工作能否發揮效用，關乎於行動者本身的社會技能，正如Fligstein（1997：398）定義「行動係指擁有社會技能的制度興業家，能將欲實踐的利益與目標轉化為一種制度性安排，進而誘發新組織場域成形的作為



結果」<sup>4</sup>。而這樣的定義同時也意味著行動者將依循當下的主客觀條件、利益考量與特殊性等因素來行事，必須具備順勢而為、因地制宜或隨機應變的策略能力。

第二個觀察重點是行動者乃為制度動態演變過程中的核心。文獻上，關注行動者的類型大致有三種：第一種類型是關乎某個專業的專家或相關的其他行動者，當他們亟欲改變現狀或引進新的規範與標準時，他們經常使用本身所具備的專業知識和正當性來挑戰既存秩序，也經常使用本身所具有的社會資本與技能來號召新加入者（Suddaby & Viale, 2011）。例如：Currie et al. (2012) 研究英國健康照護服務體系的變革過程，發現最大改變是來自於政府當局企圖影響醫院必須導入新的照護與藥師角色，而此作法卻嚴重威脅專科醫師本身的權威，因此觀察到專科醫師做為行動者，透過兩大制度工作重點—專科醫師做為任務工作小組代表時利用機會排擠替代品的威脅、並與其他科別的專科醫師合作，來回應威脅他們權威的組織改變。

第二種類型的行動者則是組織的高階管理者，對此類型來說，Kraatz (2009) 觀察到在Lawrence and Suddaby (2006) 針對制度工作的詳盡文獻回顧中，並沒有引用到任何關於制度領導的文獻，亦即忽略了Selznick (1984) 所著專書《Leadership in Administration》中所揭示之兩種重要的行動者角色—領導者或政治家。對此，Kraatz (2009) 主張我們可以觀察組織中高階管理者所做的領導工作 (leadership work)，包括：他們如何治理、適應與形塑組織制度，以及關注他們如何尋求外部利害關係人的認可與正當性。例如：Garud, Jain, and Kumaraswamy (2002) 研究美國昇陽公司 (Sun) 推動爪哇 (Java) 技術成為共同技術標準的過程，發現昇陽雖為開放原始碼之領導廠商，但在面對微軟此一強力競爭者時，昇陽難憑一己之力對抗微軟，因此當時昇陽高層的策略行動是動員其他軟體廠商，並說服大家一同支持爪哇技術，因而爪哇技術在眾人的支持下開始萌芽與成形。

第三種類型是指那些不具專業知識或非處於組織高層的個體行動者，此時我們若僅從個體行動者所處之外在場域條件，包括：場域的制度化程度 (萌芽vs.

---

<sup>4</sup> 原文為：...”action as the outcome of the type of social skill that institutional entrepreneurs possess and how that skill translates into institutional arrangements that produce organizational field.”

成熟)、行動者位置(邊陲vs.核心)等,是無法辨識哪些特定的個體行動者將較可能成為改變的先鋒。對此,Dorado(2013)認為首先應從個體行動者的內在動機來探索他們為什麼「願意」投入,而不僅只是為什麼他們「可以」投入,其次再考慮他們辨識機會與獲取所需資源的能力,例如:玻利維亞微型貸款服務得以順利商業化,就可追溯至個體行動者因為內在動機自發性地投入而逐步推展開的。又例如:Maguire, Hardy and Lawrence(2004)研究愛滋病療法從1980年代起在加拿大發跡的過程,由於部分愛滋病患者本身具有強大的驅動力希望能治癒自身疾病,但被當時沒有積極作為的政府與研究機構所激怒,甚至強烈批判部分藥廠開發的藥物並沒有考量他們的需求,因此這些患病的個體組成聯盟團體,開始自行接觸藥廠,積極配合愛滋病藥物的開發,就像是夥伴般地密切合作與推廣,因而這群患病的個體行動者變成所謂的常民專家(lay-experts),主導了整個愛滋病療法場域的形成。

第三個觀察重點是制度工作致力於捕捉結構、能動性、以及兩者之間的關係。因為行動者身處不同的脈絡環境,包括:不同的制度形式、不同的場域制度化程度等,因此文獻中觀察到的制度工作型態也相當多元,在文獻上的研究多數以類型學(typology)的形式呈現研究結果。例如:Perkmann and Spicer(2008)驗證制度工作在管理實務制度化過程中的角色,主張流行的管理實務需要持久性來協助他們定錨成為場域層次的制度,並辨識出政治工作(political work)、技術工作(technical work)與文化工作(cultural work)是制度化過程中的核心。Zietsma and Lawrence(2010)針對英屬哥倫比亞森林產業,進行採收實務與決策權力的衝突研究,並辨識出界線工作(boundary work)與實務工作(practice work)是影響組織場域轉變的兩種制度工作類型。Slager, Gond, and Moon(2012:763)則是主張「標準化」(standardization)是一種制度工作,在某個標準的存在需要法律權利來維護時,行動者辨識出算計式構框(calculative framing)、積極參與(engaging)、規定價格(valorizing)這三種制度工作類型,來支援設計、合法化與監控標準成形的程序。

因此,制度工作本身的脈絡與多元特性,使得行動者展現策略能力的可能作法很多。對此,本研究具體的研究對象是台灣最大的研究機構—工研院,而行動

者泛指的就是工研院此組織的高階管理者，在組織本質上則是許多專業與專家的集合體。當工研院以「助人興業」為自身職志，並在政府的經費與援下，得以經常在不同領域透過引進技術、研發技術，進而扶植產業發展。以下，我們具體說明執行本研究的方法與過程，並據此探究工研院推動服務創新的故事。

## 參、研究方法

### 一、單一個案研究

本文在研究設計上採取單一解釋型個案研究來建立理論 (e.g., Maguire & Hardy, 2009)，目的是從制度工作的理論觀點，探討工研院如何藉由工作的執行，帶動服務創新運動。在問題形式上，「如何」(how) 的問題引導我們去瞭解工研院感知、組織與建構服務創新運動的經驗、作法與歷程。對此，本研究透過詮釋型 (interpretive) 的探究典範進行理論建構，是一種立基於研究者主觀經驗的研究、表達與解釋 (Alford, 1998；Prasad & Prasad, 2002)。

本文選取工研院做為單一研究對象，探討在2000年到2013年間，在台灣現有的以製造代工為主的產業環境中，工研院如何透過一連串的制度工作來推動服務創新運動。基本上，除了因為個案本身具備資料的豐富性與便利性之外，理論性抽樣 (theoretical sampling) (Glaser & Strauss, 1967) 也是重要的個案選擇因素，而此奠基於以下兩點理由：

第一點理由從工研院本身的定位來看：工研院存在的定位誠如其設置條例第一條規定：「為加速發展工業技術，特設工業技術研究院」(總統府公報，1973：1)。工研院不像世界上的其他研究機構大多隸屬於科技部，反而是一個隸屬於經濟部轄下的研究機構，而經濟部的任務就是希望產業能夠升級與轉型，因此工研院被定位成一個以應用為主要的研究機構，並以助人興業為職志。是故，工研院本身的成長就與台灣產業的發展，在演化軌跡上是一致的。自1973年成立以來，已屆四十餘年，扶植許多科技產業的萌芽與成形，而現在更在台灣由製造走向服務的產業轉型過程中，策略性地扮演行動者角色，因此，工研院具有地位特殊且具豐富工作經驗等特質，有其代表性。

第二點理由則是從服務的本質特性來看：服務並非全新的概念，一方面因為其獨有的無形特性，使得社會大眾對服務有了存而不論的理所當然，二方面服務業在台灣的初始發展規模相當破碎，都是小規模營運的商家，這些都使得現階段要透過服務創新帶動台灣產業轉型，顯得相當困難。對此，本研究觀察到工研院有一連串關乎扭轉產業制度邏輯的行動與工作，將服務創新的無形性，外顯於社會之中。換句話說，這些行動與工作有改變邏輯思維的外部效果，是工研院推動服務創新做為一個新制度邏輯，取得正當性的過程。

## 二、資料來源

工研院推動服務創新的故事，乃是根據初級與次級資料這兩大類經驗素材，透過敘事與情節的鋪陳，重新建構與整合的一個組織發展史。在次級資料的蒐集上，包括：工研院網頁以及相關網站、工研院本身的發行刊物《工業技術與資訊》、市面上的出版專書（陳泳丞等人，2013）、聯合知識庫中的新聞報導、天下雜誌知識庫中以及工研院歷年年報（2000-2011年）等。另外，從《政府研究資訊系統》（Government Research Bulletin，簡稱GRB）中，搜尋並下載工研院歷年承接政府專案計畫的計畫書，這也是我們相當仰賴的次級資料來源，因為計畫書中詳載豐富資訊，包括：計畫執行大事紀、經費執行與人力執行情形、計畫查核時程、達到績效指標的成果、一些成果運用的優良案例等。同時，也在多次到訪工研院與訪談過程中，蒐集到許多關於服務創新之實體人造文件（artifacts），包括：單位簡介、內部發行刊物《工研人月刊》、宣傳冊等。

另外，在初級資料的蒐集上，個人訪談是重要來源。本研究奠基於我們先前對於工研院的研究基礎上，並對其推動創新前瞻機制的歷程進行探究（匿名，2012），在此研究中，第一作者已進行過35人次的訪談（2008-2010年間）<sup>5</sup>。而後又將研究議題延伸至關心工研院推動服務創新的過程，因此又多加累積了10次的個人訪談（2012-2013年間），受訪對象分為三大類：一為工研院第五任院長，現職為服務科學學會理事長（2次）、二為服科中心參與推動服務創新計畫的相關人員（5次）、三為產業學院協助服科中心開設相關課程的人員（3次），

---

<sup>5</sup> 受訪對象可分為五大類：一為歷任院長包括林垂宙、史欽泰、李鍾熙等人（8次），二為熟悉工研院歷史發展的資深員工（10次），三為曾經或目前正在參與推動創新前瞻計畫的相關人員（9次），四為其他如媒體、學界與業界人士（5次），五為政府官員（3次）。

問題大綱包括：推動的動機、推動的作法與細節、過程中遇到的困難、有無自認做得不錯之處？有無當初設想這麼做、後來卻未達預期目標的地方？每次訪談約莫1~1.5小時，某些關鍵人物甚至進行長達2個小時，訪談前徵詢可否錄音，受訪者均大方應允，因此我們於事後將訪談內容謄製為文字稿，並針對疑問之處進行查證，力求資料的嚴謹記錄。最後，基於「理論性飽和」(theoretical saturation)的原則，亦即在資料同步蒐集與分析過程中，再也沒有新的屬性或面向自資料中浮現出來，且分析結果足以說明大部分可能變異時 (Strauss & Corbin, 1998)，我們暫時性地結束個人訪談，前後累積的訪談逐字稿字數約有44萬字。

以上所述之多重證據來源間，彼此具有高度的互補性，協助我們進行資料的收斂來證成事實與詮釋 (Patton, 2002)，例如：文件資料可以交相查證受訪者對於事件發生時點的模糊記憶，而親自訪談可以補足新聞資料經常忽略細節的概略性交代。因此，這些多重證據被蒐集起來後，是以個案資料庫的形式進行整理和紀錄，這些記錄以各種形式存在，多數是以電腦檔案(文字檔、影音檔、圖檔等)存在，少數是手寫筆記與實體的人造物件，我們將之分類保存下來，方便我們後續得以直接且重複地查閱這些證據資料 (Van de Ven & Poole, 1990; Yin, 2003)。當我們蒐集到越多的具體事例以及掌握事例中執行者作為的細節與步驟時，便能進一步強化研究推論的合理性 (Golden-Biddle & Locke, 1993)。

### 三、資料分析

奠基在先前資料來源蒐集階段所建構的個案資料庫，研究者已埋首文本資料一段時日，雖然無法清晰地指出研究的確切意涵，但通常會有某種說不上來的直覺。此時，我們突破瓶頸的第一個作法，就是將文本資料中關於工研院推動服務創新的關鍵事件與活動，以大事紀的形式製成編年史 (chronologies)，然後書寫一些描述性的句子，說明該事件或行動發生什麼事情，透過多次性的嘗試與改寫後，逐步浮現一個故事線 (storyline) 的主軸 (Isabella, 1990)。並在撰寫故事線的過程中，我們不斷反覆詢問自己：工研院想要解決的難題是什麼？有哪些是未言明但確實存在的？制度工作的理論觀點協助我們看到什麼？其次，這些問題協助我們從描述到概念化，進入文本資料與理論面向間來回反覆 (iterative) 的紮根歷程 (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998)，透過感知 (sense

making)<sup>6</sup>導向的編碼程序，將重要且屢次出現的概念加以標記與註解，並以持續比較法找出龐雜資料中的共通性、差異性與模式，直到我們清楚地辨識出萌生浮現的理論面向 (Coffey & Atkinson, 1996; Langley, 1999; Sørensen, Van Maanen, & Mitchell, 2007)，而此也是 Alford (1998) 所指稱之滾動式重構 (rolling reformulations) 的歷程。

針對紮根歷程中的編碼程序，第一作者擔負起主要的編碼工作。首先，從個案資料庫中所存有的文本進行初始的開放編碼 (open coding)，使用的是維持在低抽象程度的實徵基礎語言，亦即實務上使用的概念 (concepts-in-use)，例如：「『製造代工』的產業困境是從『微利』時代進入『奈利』時代」、「發展『服務業』來服務其他產業」等，將雷同的作法加以群組，而將不同作法歸納成不同的類別，此為「第一階層類別」(first order categories)。緊接著，進行類別間關係的搜尋與比較，將理論意涵賦予實務概念之上，是一種主軸編碼 (axial coding) 的過程，例如：「『製造代工』的產業困境是從『微利』時代進入『奈利』時代」、「發展『服務業』來服務其他產業」這樣的思考與行動，理論上將之概念性地命名為「定義問題」，使之成為「第二階層構念」(second order themes)。最後，再根據理論的引導，亦即制度工作之相關理論背景做為前理解，進而把相似的構念歸納得出「理論面向」(theoretical dimensions)，此時第二作者擔任嚴格的魔鬼代言人 (devil's advocate) (e.g., Sutton & Callahan, 1987)，對整體的類別、構念與面向之間的關連與結構提出批判，並與第一作者進行多次的詰問與辯證。圖1是我們經過編碼分析後的綜整結果，視覺化地呈現本研究賴以陳述與分析個案故事的資料結構 (data structure) (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013)。

本研究資料結構中的理論面向是以一種「類型學」(typology) 的形式來呈現，每一種類型的成形與價值在於：第一、每個面向的總和具有完備性，得以用來描述研究問題與現象；第二、每個面向之間具有獨立性，可以用不同的構念來

---

<sup>6</sup> 在詮釋的過程中，研究者從來就不是一塊白板。研究者隨身攜帶著理論背景中所建構之前理解，並且不可避免地依照前理解中自我建構的參考框架，來進行研究過程中的自我詮釋。換句話說，我們是用詮釋的角度，在理論與經驗素材之間往返，並透過對話形式，針對文本資料進行傾聽、提問與推敲 (Caputo, 1987)。因此，研究者身為詮釋者，必須對資料分析的過程有所警覺，並準備好在過程中轉換自己的參考框架，與探查客體在這個程序中，逐步建立共鳴。

加以區分，並擁有自己的型態與行為 (Delbridge & Fiss, 2013)。在本研究中，包含三個理論面向。

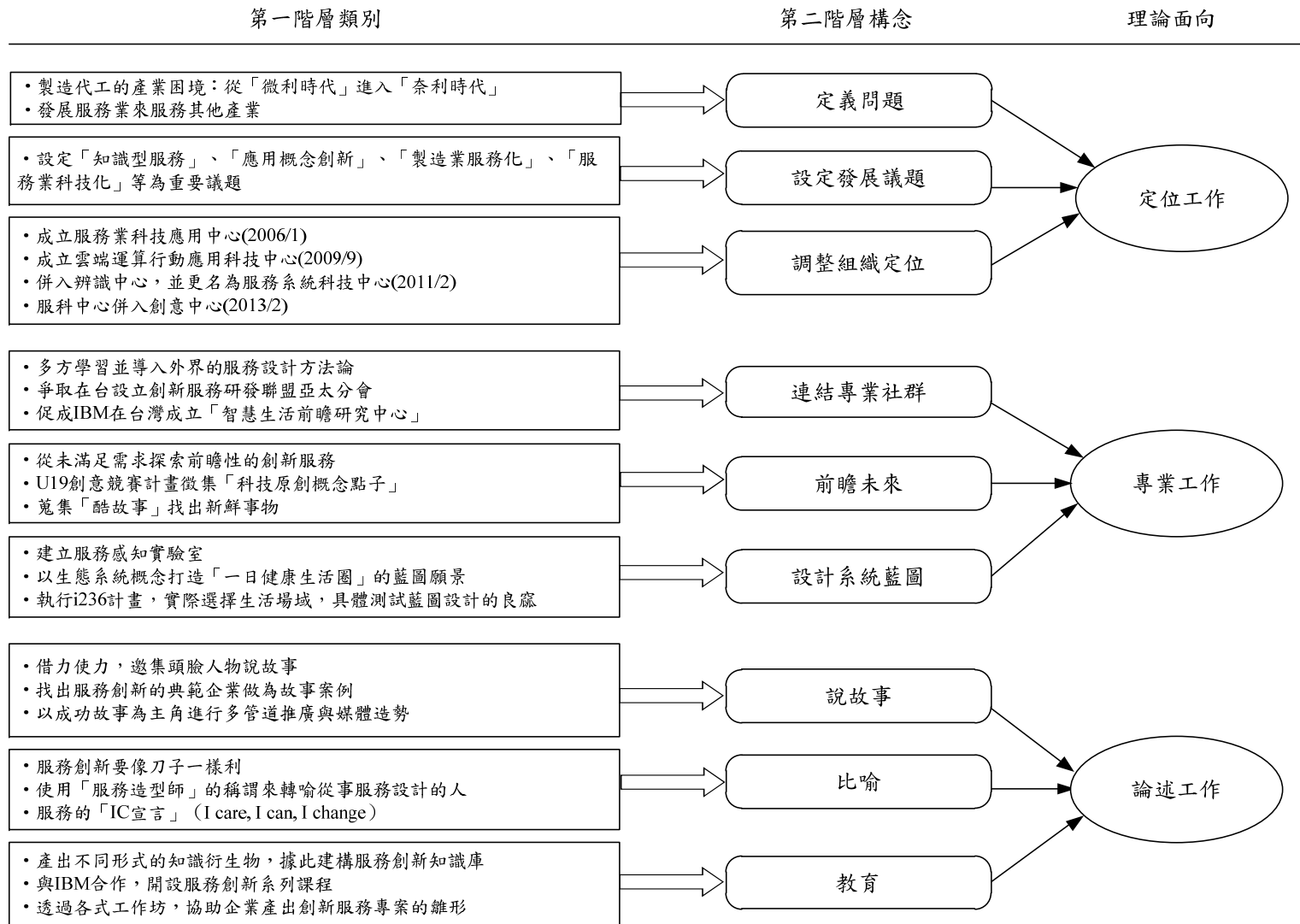


圖 1. 資料結構



第一個理論面向是「定位工作」。定位係指組織本身具有自我參照與自我覺知的能力，去建構「做為一個組織，我們是誰」(who we are as an organization)的認同與形象 (Gioia, Schultz, & Corley, 2000)。在長期而言，組織的自我定位通常具有核心、持久和獨特這三大特質 (Albert & Whetten, 1985)，但進一步Gioia et al. (2000) 主張，在時間面向上，當面臨環境挑戰時，組織定位通常呈現出「適應性的不穩定」(adaptive instability) 特質；亦即，組織定位開始有了改變的可能性。換句話說，「我們是誰」以及「我們要成為什麼」之間的定位差距，開始驅動組織有了改變的想望 (Reger et al., 1994)。而組織致力於縮短定位差距的種種作為與行動，包括他們使用哪些標籤、符碼、甚至是命名，來進行自我描述，同時也據此與內部員工與外部關係人溝通，這即為本研究關心的定位工作。

第二個理論面向是「專業工作」。專業係指組織本身必須在某個專業領域中，具備某種專業能耐，並被認為是一個專業組織；此時，專業組織經常是透過執行各種專案，來逐步培養自我專業的相關工作。對此，Suddaby, Gendron, and Lam (2009) 亦指出專業工作係指被組織用來增加自己對於管理某個邏輯的影響力，並相當程度具有脈絡敏感性。專業組織針對某個專業領域所做出的專業建議，扮演相當高程度的在地鑲嵌性，因此相關的專業工作將根據時空現狀呈現獨特性 (Faulconbridge & Muzio, 2008)，這即為本研究關心的專業工作。

第三個理論面向則是「論述工作」。組織論述可被定義為組織為了描述、呈現、詮釋與理論化某件事情時，所使用的語言與象徵符號 (Grant, Keenoy, & Oswick, 1998)。這些語言與象徵符號形成一群相關文本的集合體，串聯成某種方式，在真實世界中產生意義與影響力 (Parker, 1992)，故論述的本質也非只是描述事物，它本身是能成就事物的，所以無論形式為何，論述永遠具有社會與政治意涵，有能動性發揮的空間 (Hardy, Palmer, & Phillips, 2000)。因此，行動者透過論述工作，可以改變思想，思想進而改變行為，而行為就能改變體制，這就是本研究關心的論述工作。

## 肆、工研院推動服務創新的制度工作分析

檢視當前台灣服務業的產業規模，小型企業所佔比率偏高，屬於典型的破碎服務業，可能原因之一是投資資本較少，故競爭者進入障礙小，原因之二是顧客喜好與需求各有不同，利於反應快速的中小型業者發展。雖然這些小型服務業者均標榜「顧客至上」的服務導向，但卻因未有系統化的研究，其特徵及原則很難被有效複製與移轉。於是乎，台灣社會開始充斥著許多與服務創新有關的各式口號，其中，經濟部依據 2012 年 4 月 12 日行政院院務會議之決議，喊出「三業四化」企圖進行產業結構之優化調整，包括：製造業服務化（例如電動車路網架構、觀光工廠）、服務業科技化（例如企業員工健康管理）、服務業國際化（例如連鎖加盟）、傳統產業特色化等口號，這傳達出一個訊息，對於推廣服務創新運動來說，服務規模的考量是重要發展構面，希望將台灣業者從傳統的製造業或代工角色，轉型朝向服務提供者的角色。

而在倡導服務創新的社會運動中，工研院扮演積極行動者的角色。值此，以下根據圖 1 資料結構中之「定位工作」、「專業工作」、「論述工作」這三大理論面向，闡述與分析工研院推動服務創新的故事。故事中，工研院努力改變長久鑲嵌於台灣產業環境中的製造代工邏輯，不求取代製造代工的既有邏輯思維，而是以延伸與融合的方式來倡導服務創新運動。

### 一、定位工作

在工研院倡導服務創新運動的過程中，有三種構念與我們所辨識出來的定位工作有關，實務上透過「定義問題」、「設定發展議題」以及「調整組織定位」，來確認改變制度的目的與自身定位。惟問題本身、發展議題與組織定位都不是靜態的概念，而是隨著工研院在推動服務創新此一新制度邏輯時，必須因應新制度邏輯的發展需要，而不斷地調整。

#### （一）定義問題

「定義問題」是行動者扮演領航員（navigator）角色所執行的首要工作，係指行動者亟欲推動一個新的計畫、作法、制度或法規時，外在環境中的負面績效

會引起行動者的注意，因此行動者會有意識地辨識可能的威脅存在，或是重新定義績效落後或差距的問題（Kiesler & Sproull, 1982；Maguire & Hardy, 2009），而這將做為創新目標的起點，引領後續運動的發展方向。

在工研院的故事中，正是以定義問題做為服務創新運動的起點。定義問題的當下，可回溯到當時的一個情景，2002年8月在桃園龍潭渴望園區舉辦的「經濟部科技專案首長策略會議」<sup>7</sup>。此會議討論許多關於台灣產業發展的相關議題，其中，「服務業」正是眾人關注的問題與機會之所在。當時共同對於台灣「服務業」的判讀與看法是：服務業已逐步成為台灣產業結構中的要角，但服務業就業人口比重之比率仍偏低，在政府歷年來的政策措施，諸如：「協助傳統產業轉型」到「發展高附加價值產品製造中心」，均已達階段性成果後，當時的經濟部技術處處長黃重球說道：「推動以服務為導向的研發策略」將成為科技專案未來的新推動方向（工業技術研究院，2002：28）。對此，在結案報告的多處寫道：

「服務業的技術需求將為未來研發方向，請各財團法人及早規劃，如何透過系統分析、整合提供 Total Solution，以協助服務業之發展」（工業技術研究院，2002：9）。...「科專運作要思考以服務業為主之運作模式」（工業技術研究院，2002：10）。

做出這些結論源自於工研院對當時社會現況的判讀，前工研院院長史欽泰當時在會議中援引數據說明自己的觀察：

「製造業之比例下降，服務業之比例上升。在1971年時，製造業31.47%，服務業47.99%；到了2001年，製造業降為25.31%，服務業提高至67.20%」。（工業技術研究院，2002：38）

史院長也在而後的受訪過程中，回憶說到當時工研院切入新興服務業的動機與想法：

「...我那時候講了一句話，『當你有一天農業沒有的時候，你農業研究所做什麼？』，只能關門。所以說製造業越來越少，工研院就完蛋了，因為工研院每天只看到這個，可是這個

---

<sup>7</sup> 此會議的參加人員都是重量級人物，包括：中央研究院李遠哲院長、宏碁集團施振榮董事長、行政院科技顧問組汪庭安副執行秘書、國科會黃文雄副主委、工研院史欽泰院長、資策會黃河明董事長、中科院劉金陵院長、金工中心姚士鳳執行長、生物技術開發中心張子文執行長、聯合船舶設計發展中心黃正利副執行長等人。

在經濟的百分比裡越來越小，...雖然我比以前更努力，可是我的貢獻越來越小。」(訪談記錄：2012/03/26)

如何定義問題，成了一門藝術。根據史院長說道自己當時引領工研院切入服務業的動機，是以創造一種危機感的氛圍，訴求當時以製造業為主的工研院恐有被邊緣化的危機，來激化大家願意起身開始行動。而這樣的氛圍不僅侷限於工研院內部，還擴散到其他的研究機構、政府單位、甚至包含產業界，各方環節普遍開始緊張製造代工所帶來的產業困境，硬體資源的報酬降低，對此各界戲謔宣稱台灣已從「微利時代」進入「奈利時代」。因此，擇定「發展服務業來服務其他產業」成為帶動台灣產業升級的積極策略性作法(工業技術研究院，2007：21)。

## (二) 設定發展議題

「設定發展議題」是行動者扮演議題領導者 (opinion leader) 角色所執行的工作，係指藉由議題的提出來設定發展方向，對的議題能吸引閱聽大眾的注意力，進而更可動員有力資源，獲得大眾的認同與支持，藉由共鳴效果促使大眾轉成追隨者與參與者 (Brosius & Weimann, 1996；Rogers & Dearing, 1988)。

在工研院的故事中，設定發展議題是接續定義問題的實際作法。當「服務業」已被定義、認知並建構成一個台灣亟待解決的問題，同時也可能是帶動台灣產業轉型的機會時，工研院當下的評估是工研院如何能將觸角從製造業擴展至服務業。對此，根據當時的技術處處長黃重球在「科技專案首長策略會議」中的大力呼籲：

「研究機構在爭取資源的同時，應該要站在『自己是否比別人重要』及『取得政府支持經費之後，是否確定真的能做得出來』這兩個角度去思考」。(工業技術研究院，2002：7)

值此，工研院在自己的內部討論會議上，開始設定相關發展議題，並據以重新界定業務範圍做為具體行動的開始。一方面考量自身所擁有的資源與能耐，二方面評估可以切入新興服務業的機會，並在調整與重組業務方向的過程中(2000年時工研院正式稱此為「組織活化工程」)，將「知識型服務」設定為一個重要的初始議題，明確地列示為工研院三大核心業務之一(另外兩大核心業務分別為「產

業科技研發」與「技術衍生加值」)(史欽泰, 2003: 298)。此後, 從工研院的歷年年報中, 我們可窺見工研院對相關議題之內容調整與議題轉化的過程。

在 2001 年時, 工研院設定「知識型服務」是一個重要且可切入的議題(工業技術研究院年報, 2002), 特別是聚焦在「研發服務業」與「知識管理」, 前者奠基在工研院的既有研發服務與能量, 來推動研發服務的周邊產業, 例如: 技術預測、工業設計、檢測服務等, 後者則是利用院內的 e 化能量, 包括: ERP 系統、數位學習、數位圖書館等, 將之槓桿授予業者使用。2002 年時, 議題則被設定為發展「策略性服務業技術」, 此時多種技術的策略性結合成了重要議題, 最經典的實務案例就是工研院提出的全溫層物流服務, 結合了蓄冷保溫、物流、資訊通訊等技術(工業技術研究院年報, 2003: 2-3)。到了 2003 年, 議題則被小幅調整為強調「創新應用科技服務」, 主張必須由社會趨勢、未來生活及消費市場需求出發, 因此特以數位生活育樂服務、遠距醫療照護服務、全溫層物流宅配服務、綠色未來家園等四種服務應用做為說明案例(工業技術研究院年報, 2004: 11-19)。對此, 多元議題的設定與嘗試, 根據受訪者回憶說道:

「2000 年初期的工研院其實還不確定服務創新的真實內涵應該包含什麼, 只是覺得可以從本身所擁有的資源與奠基在過去的成果出發。」(訪談記錄: 2013/06/19)

但經過 2001 到 2004 年間的摸索與學習, 特別是派人至國外學習各種系統建置工具後, 工研院發展出屬於自己的「服務創新四部曲」, 依序步驟是需求洞察、服務設計、服務驗證與商業模式創新(工業技術研究院, 2010)。值此之後, 服務創新的相關議題設定有了更加清楚的發展方向。

在 2005 年之後, 「應用概念創新」與「服務業科技化」是工研院設定的兩個重要發展議題。在應用概念創新方面, 工研院創意中心「以玩趣 (Being Playful) 與生活近未來 (Living Near Future) 為核心, 將原創概念以雛形 (prototype) 展示, ... 激發業界對商機與未來的想像」(工業技術研究院年報, 2006: 11)。另外, 在服務業科技化方面, 工研院根據服務市場需求成立服務業科技應用中心, 「透過持續推動服務類科技計畫, 以創新營運模式及科技整合為主要驅動力, 經由系統化思維結合歷年所累積之科學、工程、技術與商業、管理能量, 以提高現

有服務產業附加價值，進而創造出...可推廣於國外之新興服務業」(工業技術研究院年報，2006：11)。

到了 2010 年，推動服務創新的運動方向開始轉向以「發揮產業影響力」為主軸，正如同史院長在受訪時總是不斷強調，「發揮產業影響力是工研院最重要的一件事」(訪談記錄：2012/05/28)，工研院設定服務創新的發展也必須如同當年發展高科技製造業一樣，能夠協助台灣進行「產業升級與創新應用服務」，因此開始「建構服務設計、系統整合及服務驗證之開放式場域，以育成規模化產業服務」(工業技術研究院年報，2011：28)。

議題的設定伴隨服務創新的運動軌跡，歷經知識型服務、策略性服務業技術、應用概念創新、服務業科技化、產業升級與創新應用服務等議題的主導與提倡，我們可以看出議題的選擇是有技巧性與藝術性的，一方面行動者會架構在自己原先的基礎上來設定議題，二方面議題本身的演化也將隨著服務創新運動的進展有所調整。

### (三) 調整組織定位

「調整組織定位」是行動者扮演分析者(analyzer)角色所執行的工作，係指組織對於自己的角色定位，必須同時讓組織內部成員以及外界大眾得以清楚辨識，因此當行動者亟欲推動一個新制度邏輯形成的同時，一方面會自我察覺到現實成效與理想目標之間的差距，二方面組織工作也會受到外部利害關係人的檢視與批評，因此，組織調整定位將根據制度邏輯的推動進展，歷經一段自我定義的動態過程(Dutton & Dukerich, 1991；Hatch & Schultz, 2002)。

在工研院的故事中，特別是在 2005 到 2009 年間，「應用概念創新」與「服務業科技化」是工研院推動服務創新過程中的兩大重要核心議題(工業技術研究院年報，2005/2006、2007/2008、2009、2010)。既然被分成兩大議題來處理，而這也進一步彰顯出工研院在內部推動服務創新的運作定位是將「創新」與「服務」視為各自獨立的兩條軸線，因此工研院先在 2004 年成立「創意中心」(Creativity Laboratory)來發展應用概念的創新，之後則在 2006 年成立「服務業科技應用中心」(Technology Center for Service Industries)來推動服務業的科技化。

然而，工研院針對服務創新的推動定位究竟有何不同？從台灣推動服務創新的兩大研究機構（工研院、資策會）來比較，各自論述自身定位的方式是相當不同的，致使各自的組織結構與行動作法也不盡相同。在資策會，「『服務』跟『創新』」是由一個單位（創新應用服務研究所）統籌來做，而且打從一剛開始就認為服務創新是 top-down 下來的」（訪談記錄：2013/03/19）。但工研院的定位邏輯就迥異於資策會，在內部是由獨立的兩個研究單位來運作，成立「服務業科技應用中心」推動服務業科技化，成立「創意中心」則是為了探索應用概念的創新。對此，以推動服務工程（service engineering）聞名的德國研究機構 Fraunhofer IAO 總監 Walter Ganz 在受訪時說到他的觀察<sup>8</sup>：

「服務創新在工研院的認知中是一種『軟性科學』，而這截然不同於工研院強調工程至上的傳統思維，因此工研院一直對於何謂服務創新的定義是有掙扎的。以德國為例，一個驚人的數據顯示，從服務出口值來看，德國在 20 年前，在全世界約莫排名 40，但是到了 2012 年，已爬升至全世界第 2 名（第 1 名是美國），這是一個非常驚人的成長力道，除了投入許多資源與資金之外，最重要的是看待服務這件事的思考邏輯，將商品、服務、市場視為是融合的整體（Service is as a hybrid solution.），以一套「服務工程」的方法將之實踐與施行；但是，對台灣來說、或是對工研院來說，傳統上，這三者是被區分為獨立的三個概念（Service is an isolated way.）。」（訪談記錄，2013/7/16）

然而，奠基在「『服務』加『創新』是兩件事」的原先定位邏輯上，工研院一路走來「似乎花比較多的時間在摸索、在產生綜效、或是走了很多的冤枉路」（訪談記錄：2013/03/19），這可從工研院調整組織結構的過程，來窺探一路以來在自我定位的尋尋與覓覓。在服科中心方面，原先設定之「服務業」範疇是以「發展服務業來服務其他產業」為主軸，但此範疇的設定在實際執行上似乎過於狹隘，誠如史院長所言：「未來所有的產業都是服務業」，因此所有產業都應該蘊含「服務」的本質，而且由科技促動的服務（IT-enabled service）更應該是工研院可以施力的重點，對此，工研院在 2009 年新成立雲端運算行動應用科技中心（Cloud Computing Center for Mobile Applications）。

---

<sup>8</sup> 本文的第一作者曾於 2013 年 7 月親至德國斯圖加特進行移地研究，拜訪號稱「德國工研院」的應用研究機構 Fraunhofer-Gesellschaft（簡稱 FhG）其下之 IAO（Institut für Arbeitswirtschaft und Organisations）的總監 Dr. Walter Ganz。此段引用的原文為英文，是第一作者將之轉譯為中文的訪談稿摘錄。

服科中心一路以來，走得並不順遂，在工研院技術至上的文化主流下，服科中心的作為並不被認同，一直被認為應該建立自有的技術能量，因此在院部主導下，在 2011 年，「服務業科技應用中心」與「辨識與安全科技中心」(Identification and Security Technology Center) 進行業務整併，同時融合服務應用與科技能量，改制為「服務系統科技中心」(Service Systems Technology Center)；而原先組織位階平行於服科中心的創意中心，雖然進行創意發想的活動與承辦各式的創意競賽，卻也在成果不夠具體的批判下，成為消滅單位，在 2013 年 1 月被併入了服科中心。自此，正式宣告工研院在推動服務創新時，不同於傳統邏輯之「服務」與「創新」是兩件事的論述，新的論述邏輯產生，「服務創新」是一件事。值此，工研院在實際從事服務創新時，奠基在論述邏輯的定位設定其實是不斷地在做釐清，並逐步地進行修正。

## 二、專業工作

在工研院倡導服務創新運動的過程中，有三種構念與我們所辨識出來的專業工作有關，實務上透過「連結專業社群」引進服務創新與設計的方法，透過「前瞻未來」察覺未滿足需求、以及透過「設計系統藍圖」來研發服務技術進而扶植產業。

### (一) 連結專業社群

「連結專業社群」是行動者扮演連介者 (broker) 角色所執行的工作，係指藉由連結第三方專業社群，移轉並取得其所擁有的知識與資源，進而加以同化、轉換與利用，此過程所內蘊之吸收能力進一步成就了組織專業能耐的累積 (Zahra & George, 2002)，而這些能耐會被重組，藉以適應新環境達到新目的 (Hargadon & Sutton, 1997)。

在工研院的故事中，引進國際服務創新的研發資源是重要作法。服務設計方法至今並無統一標準或流程，不同組織會根據各自所需發展出不同的方法論，因此工研院透過許多的國際合作與連結，來學習多元的方法，並從中淬取、內化整理成符合台灣情境的方法。一位任職於服科中心的受訪者解釋早期連結專業社群的作法：



「早期在幫台灣的服務創新找方向，不像一般的研發計畫會訂定很多的 KPI，而是從探索開始，藉由多次出國拜訪世界上主要做服務創新的機構，譬如：Stanford 的 SRI、芬蘭國家科技局 (TEKES)、德國 Fraunhofer (德國的工研院)、歐盟等，還有由四大 IT 公司加上 IBM、Oracle 等公司所組成的 srii (Service Research and Innovation Institute)。……後來訂了一個方向說，我們應該要去發展，就像製造業一樣要有 SOP，開始去想我要有 methodology，要有 tool，所以我應該要去找方法、找工具，最好是可以告訴大家說你們只要跟著什麼、怎麼做，你們就可以怎樣。」(訪談記錄：2012/05/15)

因此，工研院積極連結多方的專業社群，包括：從 MIT 教授 von Hippel 等人導入領先使用者方法 (lead user method)，從瑞典 Kairos Future 公司學習情境規劃與預測前瞻的方法論，從日本野村總和研究所 (Nomura Research institute, NRI) 以及歐洲經濟學人智庫 (Economist Intelligence Unit, EIU) 導入價值鏈重組法、價值鏈精簡法、未滿足需求推導法，也與美國 IBM 公司進行「Linking Technology to Service Transformation」的培訓計畫。

也在 2009 年時，由當時的服科中心主任方勇升爭取在台設立創新服務研發聯盟亞太分會 (Service Research Innovation & Initiative Asia Pacific, 簡稱 srii AP)，是亞洲第一個加入這個聯盟的國家，不僅為台灣引進最新的服務創新策略與研究方法，也企圖促使台灣成為亞太區服務創新領域的領先國家。創新服務研發聯盟是由 IBM、Cisco、HP、IBM、SAP、Oracle 這些美國科技公司所組成，都是最具權威的資訊科技公司，並多數聚焦於設計「科技促動的服務」，包括：服務創新商業模式發展、消費者需求洞察研究等專業，橫跨學術及商業兩個領域。創新服務研發聯盟的作法，讓工研院有了對外在環境的察覺，史院長對此解釋說道：

「工研院很久以前就去觀察美國研發支出的應用比例，發現有四分之一是用在服務業，剛開始對這個現象覺得很奇怪，就問自己：『什麼叫做 service 的 R&D 呢？』。後來就慢慢理解，在 IT 的研究裡，有很多東西其實是跟服務很有關係的，譬如說網路安全的研究，... 最後一定是變成服務，因此有更多人可以在網路上面做 banking、e-service、e-business，這種研究的最終目的只有服務。」(訪談記錄：2012/3/26)

工研院在台灣成立創新服務研發聯盟亞太分會，而此也積極促成北京、上海、新加坡、日本、韓國與東南亞各國，均能與台灣一起合作，共同推動服務創新 (王

為，2009)。然而，目前已將進行模式與資產移轉至成立於 2010 年的「台灣服務科學學會」(Service Science Society of Taiwan)。

工研院也透過國際合作與 IBM 完成 11 項專利技術的智權談判，成立「Smart Living Services (SLS) 跨國合作實驗室」(又稱為智慧生活前瞻研究中心)，引進 IBM 雲端運算平台之基礎架構與相關技術，包括：Vega 管理系統、影像儲存庫 (Image Repository)、BlueStar 管理入口網站、Research Computing Cloud 雲端運算供應管理、資訊接收即服務 (Monitor-as-a-service) 等。而後，並在細部的具體執行層面上，透過逐步完成 SLS 服務領域篩選報告、SLS 應用情境、SLS 營運模式規劃報告、Cloud-enabled SLS 應用服務流程規格書、Cloud-enabled SLS 應用服務元件規劃書等，具體將服務科學研究方法應用在「智慧生活服務研究」與「發展醫療照護相關業務模型分析」兩大研究領域 (工業技術研究院、資訊工業策進會，2010)。IBM 透過此研究中心提出「產業生態系統即服務」(Ecosystem as a Service, EaaS) 的概念和構想，深深影響工研院後續在設計服務時所懷具的生態系統觀。

## (二) 前瞻未來

「前瞻未來」是行動者扮演探險家 (explorer) 角色所執行的工作，係指行動者探測、勾勒及預測未來發展的計畫 (Grupp & Linstone, 1999)。前瞻，本質上是策略管理的核心議題之一，因為管理者假若沒有進行前瞻的探索與管理，那也就無法區辨成功究竟是來自於幸運、還是來自於縝密規劃 (Barney, 1986)。此外，前瞻的探索也必須透過規範層級與程序管理來落實，擇定優先發展的領域及目標，思考目前應該付諸行動的創新服務，以實現未來的遠景 (Alsan & Oner, 2003; Bleicher, 1991)。

在工研院的故事中，「未滿足需求」或「痛點」是前瞻未來、發展創新性服務的起點。因為市場需求的規模或潛力一向是服務產業發展的重要議題，而且因為服務需求具有地域性特質，因此必須依據各地民情風俗及習慣進行調整與修正；而這正好呼應前經濟部技術處處長黃重球所言：「在以服務為導向的研發策略下，技術發展在必要時 (有需求時) 才做」(工業技術研究院，2002：30)。然

而，這卻跟工研院過往所建立之技術推動（technology-push）的知識發展體系與技術能量是不同的。

為了突破慣有的思考與做事方式，於是工研院嘗試以「科學家變身業務員」在「沒有圍牆的實驗室」中，透過開放創新的精神進入生活場域探索未來的種種可能性（王曉玫，2009）。其中，探索前瞻的作法之一是從「創意」著手，創意是不連續思考的起點，正如 Popper（2008）所提出的前瞻鑽石模型（foresight diamond）中，就將創意競賽的舉辦視為是前瞻探索的作法之一。對此，工研院交由創意中心執行「U19 創意競賽計畫」，是一個專為 19 歲以下青少年設立的全國性跨領域創意競賽，在 2008 年提出「科技原創概念點子」的創意徵集口號，要求參賽者以圖片搭配文字，用說故事的方式表達他們所渴望的未來趣味生活情境。其中，競賽項目會有部分內容連結到工研院的重要研究方向—「生活、未來」、「玩趣」，讓競賽結果的產出直接益於激發研發概念（工業技術研究院，2010）。

工研院探索前瞻的方式也以一種「酷獵」（Coolhunting）研究來進行。院內的創意中心與成立於 2004 年的應用劇本實驗室（Scenario Lab）自 2007 年起共同進行大中華區的酷獵行動，針對北京、上海、台北、香港等四個都會區，由當地經常接觸新事物的「酷獵人」（cool hunter），例如設計師、建築師、記者等，負責蒐集多達百則以上、具有創新特質及影響潛力的「酷故事」<sup>9</sup>，再經研究人員與酷獵人的討論、票選、歸納與分類，為每個都會區挑選出約 30 則左右的「酷故事」，而這就成為發展創新性產品或服務的參考與刺激。透過這樣的研究方式，研究團隊可以迅速地找出「早創」，或尚未普及的新鮮事物，並了解各地生活型態的變化與民眾特質（魏茂國，2009）。

### （三）設計系統藍圖

「設計系統藍圖」是行動者扮演設計師（designer）角色所執行的工作，係指行動者設計與架構實現未來願景的執行細節與步驟。藍圖的概念最早出現在十九世紀末，用於建築規劃和工程技術的設計上，將淺色系的線條詳盡描繪在藍色

---

<sup>9</sup> 以下是幾個酷故事的例子：與知名品牌模稜兩可的山寨手機，是許多上海等地居民在有限預算下的一種選擇；飲料業者在香港推出紀念版新包裝時，順勢減少容量以節省成本；在台灣近年掀起的單車風潮。

背景的感光紙上，這個過程使文件的複製和再現能夠比較精準而快速（Walsh, 2004）。隨著時間演變，藍圖做為一種結構（architecture），描繪的是系統中各個夥伴、成員或要件之間的互動與連結方式。

在工研院的故事中，在推動服務創新運動的初期，積極培養自身專業能力是具體作法。在壯大自己的過程中，實驗範圍也由小到大，從建立服務感知實驗室，再擴展到健康照護領域，最後更實際選擇生活場域實踐生態系統的設計理念，藉此逐步掌握藍圖設計的專業能耐。

首先，從德國研究機構 Fraunhofer IAO 引進模擬技術，服科中心獲得工研院院部自有資金的支持，在 2009 年建立「服務感知實驗室」(Service Experience Lab)<sup>10</sup>。這是因為工研院認為創新係指生產要素的重組，或是改變公司創造價值的體系與流程，因此舉凡經營模式、營運流程、服務標準、服務內容的改變，都是創新的範疇。但如同前述所言，服務經常是以生態系統的型態來運作，若是貿然地在實際運作流程中，任意更動一個流程，將可能導致整個服務系統的崩解。於是，建置服務感知實驗室是小規模進行藍圖測試的作法，透過虛擬實境，蒐集使用者經歷未來可能發生之服務模式或情境所產生之情緒與行為反應，並利用人因刺激感測設備蒐集受試者之生理訊號進行統計分析，在結合認知心理測驗以及受試者主觀感受等質性資料，統整分析來產生使用者體驗感知圖式（user experience schema），一個具體的實作案例是協助電子標籤應用在賣場上。

其次，從 IBM 引進之「產業生態系統即服務」的概念，使得「生態系統」（ecosystem）是設計系統藍圖時極為仰賴的核心概念，描繪的是系統中合作式互動的夥伴關係。亦即，從工研院的角度來看，他們必須一方面設計「誰」（成員）跟「什麼」（要件）要納入此結構之中，二方面則是組織必須設計成員與要件互動所發生事件的出現頻率與順序。正如：服科中心前主任方勇升提出他對於服務創新的解釋：

---

<sup>10</sup> 實驗室基地位於新竹工研院中興院區，佔地 137.76 平方公尺，室內規劃實驗區、觀察區、訪談區等七大空間。設備包含 3D 虛擬實境投影系統、微型眼動儀系統、生理回饋系統、投票系統、觀察測錄系統等。（資料來源：服務感知實驗室官方簡介手冊，取得日期：2013/6/19）

「服務創新不只是『服務業』的創新，而是企業對『服務系統』的創新，它可以是新的服務內容、新的服務介面、或發掘新的市場需求，重點是對客戶提供多少新價值」(高宜凡，2010)。

此時，工研院在設計藍圖的時候，將從服務提供者的角度轉換為「服務聚集者」(service aggregator)，並據以建置跨產業的完整解決方案(工業技術研究院，2011：48)。換句話說，以生態系統概念進行設計，提出願景、打造雛形，就是設計系統藍圖的具體展現形式。其中，健康照護是重點發展領域，對此，「一日健康生活圈」是藍圖的願景式圖像<sup>11</sup>，在此圖像中，工研院針對不同族群的需求發展不同的應用雛形，例如：針對糖尿病病患建置「互動網血糖日記系統」(2006年)、針對企業員工開發台灣本土第一套「Dialog Based 主動式個人化健康管理平台」(2007年)、針對「新熟年族群」<sup>12</sup>的銀髮族打造 goFree 快樂生活頻道網等(2007年)(工業技術研究院，2008)。

歷經多個雛形的驗證與修改，終於在 2011 年底，系統性地發表關於健康管理的完整解決方案。此解決方案中包含多個應用系統，有專為心血管疾病設計的「體感心臟復健運動指導系統」、隨時可測量紀錄生理動態的「健康 ATM」、以及小巧輕便的「隨身運動管家 Flybee」、「手機健康管家 APP」，串聯其中的核心是工研院發展的「雲端健康管理平台」(cloud/e-Healthcare platforms)。為了要此藍圖順利運作，此生態系統中包含多位夥伴成員，例如：中華電信、華碩電腦、臺大醫院、長庚醫院、中國醫藥大學附屬醫院等單位，彼此之間的連結與整合構築成一個產業價值鏈，其中更積極的意義是企圖創造新型態的服務業。

---

<sup>11</sup> 「一日健康生活圈」是藍圖的願景式圖像：「美好的一天就從忙碌的白領上班族步出家門開始，先在社區大廳透過健康 ATM 量測每天的身體狀態；午餐時間在大快朵頤前，先拿出手機拍下今日菜色，上傳手機健康管家 APP—這項由智慧型手機用戶吃飯前『先拍後吃』的習慣發想的服務，讓遠端專業健管師可以同步紀錄追蹤每天飲食，根據個人體質提供建議，即時傳送 APP 訊息到用戶手機。下班後，只要在腰間配上隨身運動管家 Flybee，無論是健走、慢跑、還是自行車，系統都會自動判讀運動屬性，精算出熱量消耗，讓運動變得更有效率；除此之外，針對常見的心臟或三高問題，研發一套體感心臟復健運動指導系統，只要跟著電腦螢幕上的虛擬教練作體操，每天十分鐘，就能有效減少心血管疾病或復發的機率」。資料來源：

<http://www.itri.org.tw/chi/news/detail.asp?RootNodeId=060&NodeId=061&NewsID=594>  
(最後瀏覽日期：2012 年 12 月 25 日)。

<sup>12</sup> 工研院在 2007 年針對台灣未來退休人士進行需求趨勢研究，發現該族群可望新的生活形態，故以「新熟年族群」稱之，係指一群「退而不休」，持續有生產力與意義的生命個體。該族群也讓老年的定義重新改寫—六十歲仍是中年，擁有年輕之心智年齡。在食衣住行、休閒娛樂等各方面，新熟年世代都是「最有消費能力」的一群人，喜歡以不同娛樂來犒賞自己。(工業技術研究院，2008：III)

最後，工研院藉由與資策會共同執行的「智慧生活科技運用計畫」(簡稱 i236 計畫)，是推動服務創新過程中的重點科專計畫，實際選擇生活場域，逐步落實藍圖的設計理念到實用階段。此計畫以「優質生活」為藍圖目標，設計將透過「2 個主軸」(智慧小鎮、智慧經貿園區)、「3 種網路」(次世代寬頻網路、數位電視網以及感知網路)與「6 項應用」(安全防災、醫療照護、節能永續、智慧便捷、舒適便利以及農業休閒)，來達成「生活應用在地化」(掌握需求)、「應用服務產業化」(掌握關鍵技術)與「服務產品全球化」(掌握規模經濟)，期望在「2020 年成為生活形態先驅者」。

同時，在 i236 計畫中，也選擇多達 13 項生活場域<sup>13</sup>，以生活實驗室 (living lab) 的概念來規劃情境，進而實踐藍圖設計的良窳。透過先期研究進行概念驗證 (proof of concept)，完成 4 項智慧生活科技應用項目之技術評估與先期規劃研究，包括：智慧看板網絡 (digital signage)、綠色行動新生活 (e-Scooter)、智慧節能生活 (advance metering infrastructure) 以及熱情愛心關懷計程車 (i-Taxi) (工業技術研究院、資訊工業策進會，2010)，在這些情境中進行實驗，提供科技應用服務給使用者，藉著潛在用戶的實際體驗來收集回饋意見。因此，i236 計畫是工研院培養專業能耐的重要計畫，在計畫書中是這樣描述自己的：

「智慧生活的相關服務模式，是創新且高難度的先進課題，必須涵蓋技術、設備、服務模式、應用環境以及工程管理，甚至是法規、標準和營運模式等廣泛的議題。進行相關的研究將需要具備寬廣深厚的整合研究能力，並進行調查分析、實驗與概念驗證、培育先導技術，同時促進差異化的商業應用，才能有效加速價值創造。」(工業技術研究院、資訊工業策進會，2010：149)

### 三、論述工作

---

<sup>13</sup> 在 i236 計畫中，工研院選擇的 13 項生活場域分別是：智慧健康悠活園區 (彰濱)、文化府城智慧新都 (台南)、銀髮智慧宅整合服務 (草屯)、活書新體驗服務 (鹿港)、光世代現代桃園 (木柵區)、部國際養生智慧園區 (花蓮)、學童快樂成長安全社區 (松山區)、智慧之一日生活 (南港區)、體驗科技貼近生活之智慧新矽谷 (內湖區)、新興場域便利生活智慧新都 (板橋)、悠活卡健康小鎮 (文山區)、深具魅力的智慧型夜市 (大安區)、智慧橋樑安全監測服務 (新竹縣)。

在工研院倡導服務創新運動的過程中，有三種構念與我們所辨識出來的論述工作有關，實務上透過「說故事」、「比喻」、以及「教育」，來建構外部利益關係人與社會大眾的認知與理解。

### （一）說故事

「說故事」是行動者扮演說書者（story teller）角色所執行的工作，係指行動者透過訴說一個貨真價實、具有意義的故事來激勵聽眾。這是一個內斂的說服過程，一方面聽眾將得到故事的結論，另一方面由聽眾自己決定是否相信並跟隨。Lounsbury and Glynn（2001）認為說故事是相當有影響力且說服力的溝通技巧，能幫助大眾瞭解，進而認同所闡述的故事。故事本身更像是一個圖像，構框過去、現在和未來，並且協調與說服組織內的不同群體（van Hulst, 2012）。

在工研院的故事中，管理者認知到從有想法到產生行動，中間是有段落差的，所以還需要更多的案例與故事，讓大家知道這是正在發生、而且有機會成功的，誠如服科中心前主任李克勤所說：

「服務創新是台灣政府不得不重視的一個關鍵領域，但是，經過幾年在供應鏈後端力求生存後，台灣企業仍然不確定，服務創新是否就是保障企業前景的解決方案，畢竟，目前還沒有實質證據讓他們認清這樣做有什麼好處。要讓服務創新成為企業策略，就必須大力推廣、加強教育和提供實際成功故事才行。」（李克勤，2011：114）

工研院在 2008 年 12 月舉辦國際大師論壇：「跳躍、競爭大未來—以服務力致勝！改變思維，跳躍不難」，邀集國際級大師一起來「說」故事，包括：美國 IDEO 公司創辦人 Bill Moggridge、德國 Fraunhofer IAO 產業工程研究所總監 Walter Ganz、Optima 顧問公司創辦人奧出直人、趨勢科技董事長暨創辦人張明正等人，分享在服務創新領域的經驗和觀察。會中，Bill Moggridge 以美國和日本的電信服務為例，認為現今的電信業者除了要設立電信收發技術，還有很多設計服務的機會，像是日本 i-Mode 推出在簡訊中增加小圖像表達心意、美國 N-Mode 電信服務增值系統，採互動式設計，內建芝加哥詳細地圖及公共建築等資料。

而後，工研院在 2010 年首創「國家級服務創新準備度評量機制」，以領導、市場導向、企業策略、服務研發、人力資源管理、組織學習、風險忍受能力、科技應用、企業合作網絡等八大面向，完成 647 家企業的服務創新準備度調查以及 60 家企業的深度訪談，企圖瞭解台灣企業進行服務創新的準備程度與可改善的方向。其中，部分結果顯示：

「台灣企業普遍具有基本服務創新意識，...。然而，...整體準備度呈中度表現，顯示目前台灣企業在推動服務創新上，組織所具備的條件仍然不足。...服務創新共創表現不足，客戶與企業夥伴參與程度皆呈現低度的表現。」(工業技術研究院，2010：26)

然而，仍有八家企業獲得肯定，分別是趨勢科技、104 人力銀行、嘉豐海洋國際、墾丁悠活麗緻度假村、中租迪和、誠品書店、和樂家居館、福委公司。工研院將此八家企業包裝成服務創新的成功故事，發表在《遠見》(陳建豪、高怡凡，2010)，目的就是希望提供一個指引，透過此指引，對於服務創新有企圖心的業者，可以此做為學習的標竿(工業技術研究院，2011)。此外，在成果擴散的作法上，這些成功故事也透過多重管道進行推廣，例如：成果專刊、紀錄片，同時也積極透過包括研討會、記者會、頒獎典禮等的媒體進行造勢。

這些故事被「說」的展演形式不同，有一種情況是工研院本身擔任說書者，另外的情況是工研院邀請眾多的頭臉人物來擔任說故事的人，此時工研院就隱身為幕後主角，運用借「力」使「力」、草船借箭的方式，透過頭臉人物的力量，達成宣揚溝通的力度。無論是何種情況，目的都是為了透過將案例包裝成故事，以故事做為載具，與利害關係人與社會大眾進行溝通。除了說故事的方式不同之外，故事本身的表現也有多種形式，例如：刊載在報章雜誌上的小故事、專書章節的短篇故事、在研討會上口述的自我故事或他人的成功故事，這些故事在講述的同時，代表著工研院正在創造與解釋當事人經驗的結構。

## (二) 比喻

「比喻」是行動者扮演講演家(rhetor)角色所執行的工作，是行動者說服聽者所使用的一種修辭性語言技巧。講演家可透過明喻(simile)、隱喻(metaphor)、轉喻(metonymy)、類比(analogy)或雙關語(paronomasia)等



不同形式，給聽者創造意義或形塑思考模式，藉此引導、影響、進而改變聽者的思維與認知，讓聽者特別注意到事物的某些面向，進而產生對此事物的一個新意義（Oswick, Putnam, & Keenoy, 2004；Sillince & Barker, 2012）。借用認知語言學的術語來解釋，其中較為簡單與基本的概念稱為「來源域」，而較為複雜或抽象的概念稱為「目標域」，講演家是用來源域做為基準，來組織自己對目標域的看法（Lakoff & Johnson, 1980），並以此說明差異中的相似性（Gadamer, 1989）。因此，好的比喻能引導人們做出你希望的推論，所以掌握比喻是行動者執行論述工作的具體作法。

在工研院的故事中，比喻運用是相當生活化與多元化的實際作法。例如：工研院在 2007 年以「產業新競爭力」為專欄題目，由當時的服科中心主任李克勤在經濟日報完成一系列文章發表。其中，在一篇標題為「服務創新要像刀子一樣利」的文章中說道：「服務創新不是無的放矢，在選擇市場時必須要像銳利的刀子一樣，準確切向目標消費者，如果『location, location, location』是不動產的最高原則，那麼『準確、準確、準確』（sharp, sharp, sharp）就是服務創新的必勝法則」（李克勤，2007/4/20）。對此，李克勤是以「明喻」的方式來說服務創新（目標域）「好像」刀子一樣利（來源域）。

此外，工研院也在旗下產業學院所開設之「服務創新與商業策略」課程時，使用「服務造型師」此稱謂來意指有意從事服務設計的人或業者<sup>14</sup>，就像「造型師」一樣，必須去設計服務，從洞察顧客需求與市場趨勢開始，創造服務新樣貌，並運用科技，提升服務與商業新價值。這個「轉喻」用來討論現實世界中概念賴以相互指涉與相互推論的關係，讓我們對熟知的概念有新的看法，也讓陌生的概念變得不那麼陌生。

工研院也經常強調「IC 宣言」的重要性，只是「IC」不再意指過往積極發展的「integrated circuits」（積體電路），而是在服務創新的世界中有了新的詮釋，「I care, I can, I change」（如果我在乎我的顧客，我就會做，如果我會做，我就會改變）（陳文敏，2012）。這是一種期望透過「雙關語」來發揮共鳴功效，因為

---

<sup>14</sup> 資料來源：[http://college.itri.org.tw/activity/mvp4/cm4\\_02.html](http://college.itri.org.tw/activity/mvp4/cm4_02.html)。（最後瀏覽日期：2013/5/23）

「IC」縮寫在台灣產業發展的情境中，可同時召喚出兩種詮釋，並寓含著台灣將從過去大鳴大放、但現今持平的半導體，轉而發展深具潛力的服務創新。

### (三) 教育

「教育」是行動者扮演教育家 (educator) 角色所執行的工作，係指行動者透過論述與語言做為傳遞知識的機制，其目的不僅僅只是靜態的呈現相關知識，更積極的意義是當聽者以受教者的身份接收到行動者傳遞出來的訊息後，透過學習、發現與自我省思，開始認同、接受、行動並改變自己(Oakes, Townley, & Cooper, 1998)。

在工研院的故事中，學習、內化、與發展服務創新的方法論，過程產出許多不同形式的知識衍生物，包括：論文、研究報告、可行性評估報告、手冊、標準作業流程、教材、專書等。也因為服科中心在 2009 年與 srii AP 共同執行台灣企業服務創新準備度調查時發現，企業普遍缺乏有系統的管理或是有經驗的專業人員從事服務創新的相關工作，這反映出台灣企業所具備之服務創新專業知識不足的事實。因此，工研院也據此建構服務創新知識庫 (Service Innovation Data Bank)，內容包括專家專欄、尋找業界案例、名詞百科、顧客感知實驗、國內外先進技術、政府資源、企業診斷評量、特別企劃、近期資訊等，除了可累積與匯集相關的知識與方法之外，也希望有志於從事服務創新轉型的業者，可以有一個完整掌握服務創新概念的管道。

另外，由於 IBM 是工研院在推動服務創新運動中的重要策略夥伴，特別是透過 i236 計畫在雲端技術上的合作更為密切。因此，合作的另外一種形式就是透過教育的方式，特別是以工作坊 (workshop) 為主體之不同型態的活動，教育業者導入方法論，讓業者自身也能培養服務設計的能力，例如：開設課名為「服務創新方法論與應用案例」(2012 年 12 月、2013 年 7 月) 的多場工作坊，而「服務創新策略管理精修班」(2013 年 10 月) 更是加入了工研院產業學院的研究能量，嘗試匯聚協助產業轉型的多個構面，正如其課程簡介所言：

「服務創新精修課程具有三大特色：第一項是匯聚 IBM 成功轉型的經驗能量，轉化 IBM Research 服務創新方法論，為企業提出一強而有力的服務創新教戰手則。第二項是課程涵

蓋 6 階段創新管理的方法、產出、及評估要點，並以專題學習，演練操作實務表單，提供學員快速掌握服務創新導入企業作業流程中的實際做法與步驟。第三項是整合工研院開發市場上唯一的創新力測評系統，從創新力 18 項職能構面診斷個人創新力的潛質，並瞭解個人創新力落點，建立企業訂定人員能力發展計畫。」<sup>15</sup>

最後，工研院先前利用連結國外的專業社群，學習多套的國際服務創新研發工具，透過服科中心的內化整理之後，形成自己的方法論。這些方法論不僅自用，更重要的是工研院的積極推廣，透過各式的說明會、座談會、研討會、工作坊、課程等，進一步協助企業設計、驗證並產出創新服務專案的雛形，例如：華碩利用此方法，在內部建構自主性個人健康管理服務平台的專案計畫；鼎新電腦則以此工具，結合企業系統開發流程和技術，由 ERP 服務系統經營模式轉為 CRM 服務系統營運模式（工業技術研究院，2010）。這些方法工具除了讓工研院實際培養自身的服務設計能力之外，更重要的是專業知識的外溢效果，透過教育活動，讓業者不再空有滿腔創新想法卻無法完整表達，而這正符合所謂的「給魚吃，不如教他釣魚」，才能讓業者在各自的領域中，發想、應用、設計並經營自己的創新性服務。

## 伍、討論與結論

本文研究目的探討的是一個新制度邏輯的創建階段，瞭解行動者如何運用制度工作、實踐策略、對抗既有制度壓力，進而主導一個新興制度邏輯在場域中的萌芽與成形。具體言之，本研究關注的行動者是以帶動產業發展為職志的研究機構—工研院，而服務創新則是身為行動者之工研院亟欲推展的一個新興制度邏輯，由於其所面對的既存邏輯是早已固著於台灣產業的製造代工思維，雖說製造代工曾為台灣創造經濟奇蹟，卻也在講求創新的今日成了一種讓人窒息的制度壓力。因此，如今的問題是，在工研院等研究機構的帶頭倡導和引領轉型疾呼下，台灣的產業組織會多快跟進？由於數十年來根深蒂固的思維和作法，要轉變成服務創新導向的組織，挑戰不容小覷。個案故事顯示，工研院必須從改變既有組織定位開始（定位工作），同時培養自身的專業能力（專業工作），並改變外部利益關係人與社會大眾的認知（論述工作），來破除既存邏輯的理所當然。

---

<sup>15</sup> 資料來源：<http://college.itri.org.tw/MsgView.aspx?id=505>。（最後瀏覽日期：2013 年 10 月 12 日）

## 一、三種制度工作

制度工作者也是策略行動者，是引導制度邏輯改變的重要推手。其中，根據個案故事的發展與作為，本文歸納提出三種制度工作的類型－定位工作、專業工作、論述工作，做為一種在理論視角上的新分類組合，我們認為且相信這三種制度工作不只適用於工研院的案例本身，對於其他從事制度改變的策略組織，也應能提供相當的理論意涵。

在定位工作方面，誠如 Glynn and Abzug (2002) 的研究指出，在組織追求正當性的過程中，隨同組織所鑲嵌之產業或制度環境的改變，組織會同步地調整名稱，使之與興起的制度規範是一致的。對此，Navis and Glynn (2010) 同樣也主張組織定位與場域層次的邏輯形式具有共同演化的關係，因此組織定位的轉變是觀察場域層次新邏輯建構的重要部分。就工研院推動服務創新運動來說，我們可看到院內主導單位名稱的調整與變化，從最初於 2006 年成立的「服務業科技應用中心」，窺知當時的重點與定位是在服務業，但是隨著推動的過程，僅聚焦在服務業反而使工研院本身失去著力點，因為工研院本身的優勢是科技研發的能力。對此，工研院高層認為該單位除了強調服務的本質外，亦必須具有科技的能量，因此而後在 2011 年將院內的「辨識與安全科技中心」與「服務業科技應用中心」進行業務整併，同時融合科技能量與服務應用，改制為「服務系統科技中心」，至此工研院對於主導單位所施力的場域界線不再侷限於服務業，而是改以系統觀點去建構服務的生態體系，其中科技是重要的媒介與載具。

在專業工作方面，誠如 Muzio and Faulconbridge (2013) 的研究指出，當行動者做為一個專業組織，例如一個專業化的國際企業，將透過組織內的一個分支單位，透過利用整個公司先前所存在的資源與網絡，並以各式的專案計畫來培養推動新業務所需的能耐與實務。就工研院推動服務創新運動來說，也是如此，主要是透過服科中心擔任主帥，開始連結專業第三方，引進多元的服務設計方法，其中從客戶或消費者需求出發是一個重要的起點，於是對於以技術導向為慣例的工研院來說，透過專業工作挖掘前瞻未來的潛在需求，成了一個專業挑戰。而這些需求會進一步被規劃成願景藍圖，具體在服務設計的專案計畫中被實踐，藉由設計系統藍圖規劃出平台，並安排實際合作網絡。

在論述工作方面，誠如 Hardy, Lawrence, and Grant (2005) 的研究指出，當組織在論述某個主題的同時，不僅僅只是簡單地說出一件事而已，在論述背後有其積極意義，強調了語言建構組織存在的事實。亦即，當工研院透過說故事闡述成功的標竿企業，運用各式比喻論述服務創新的相關概念與議題，透過教育讓產業界自己習得創新服務的工具。此時，論述工作所觀察的具體載具，包括：故事、比喻、工作坊等，並非一成不變地出現在制度邏輯改變過程中，而是展現了因地制宜的應變能力，執行不同的論述工作 (Hardy, Palmer, & Phillips, 2000)。

各種制度工作雖然在概念上是獨立的，但在實務操作上卻是相關的。首先，在定位工作與專業工作的關連性方面，工研院透過「調整組織定位」確立轄下單位的發展方向，而這也會進一步影響該研究單位培養自身專業能力的內容與作法，其中，創意中心著重在「前瞻未來」的工作，而服科中心則是著重在「設計系統藍圖」的工作。其次，在專業工作與論述工作的關連性方面，服科中心「連結專業社群」，從德國 Franhofer IAO 引進服務工程方法後，內化成自己的方法論，而後並做為「教育」內容，協助企業產出創新服務專案的雛形。最後在論述工作與定位工作的關連性方面，工研院尋找多家示範企業做為「說故事」的素材，而這些示範企業經常是工研院在「設定發展議題」時，會連帶做為列舉的說明範例。

綜上所述，本研究主張行動者實踐的制度工作，將依新制度邏輯的推動進展有所調整，是一個多面向的行動集合，同時也是一個複雜且具藝術性的任務，定位工作、專業工作、論述工作這三種工作組態，彼此之間在概念上是不可化約合併的，卻又是息息相關，因此行動者若能積極地且有技巧地運用這三種制度工作型態，則較有可能發揮外部效果，改變制度邏輯，創造新制度。

## 二、研究貢獻

本文有以下三點研究貢獻。第一、多元面向的制度工作架構。Laamanen and Wallin (2009) 主張，在推動改變過程中，行動者致力於發展工具性的相關認知，但這應同時也是建構組織本身的核心能耐，因為行動者所認知到的「框架」會被精鍊成「啟發」，然後來回地交相影響，進而逐步發展成例規 (routine) (Bingham,

Eisenhardt, & Furr, 2007 ; Bingham & Halebian, 2012)。此外，建構能耐的同時，行動者本身的自我定位也是重要的，因為每個組織對於自己的角色定位，都需要讓內部成員與外界大眾清楚辨識，而這種組織定位的塑造根源來自於組織被設定必須達成的功能與目的 (Dutton & Dukerich, 1991)。因此，在本研究中，結合定位形象、專業能耐、論述認知的理論觀點，探討行動者在制度化過程中影響利害關係人的運動工作，此外，也同步關注行動者在此過程中是如何逐步發展出組織內部的例規與能耐 (e.g., Eggers & Kaplan, 2013)。

第二、成套工作的制度工作內容。根據個案故事，本研究觀察到工研院首先透過定位工作來縮短現狀與理想未來的差距，實務上作法包括定義問題、設定發展議題、調整組織定位；同時也透過專業工作來培養自身的能力與能耐，實務上的作法包括連結專業社群、前瞻未來、設計系統藍圖；最後也透過論述工作來訴求外部利益關係人與社會民眾的理解與認同，實務上作法包括說故事、比喻、教育。換言之，當行動者亟欲推動一個新的制度邏輯或經營某種革命運動時，這個求變歷程，行動者可在這三種制度工作所組成的「成套工具」(toolkit)中 (Swidler, 1986)，找尋合適的策略行動來帶動改變，此為本研究的第二個研究貢獻。

第三、新舊制度邏輯的柔性轉換。服務創新做為一種當今台灣社會亟欲推廣的一種新興制度邏輯，探究其發展過程，並相較於製造代工的傳統制度邏輯來說，我們主張服務創新做為一種新的制度邏輯並非全然地取代製造代工，反而比較像是一種「結構創新」(cf. Henderson & Clark, 1990)，傳統邏輯是產品製造出來後才思考顧客在哪裡，但新的服務系統設計邏輯是先探查需求後再尋求配套技術與服務，所有的價值元素依然存在，但順序不同了。雖說這不是一種激烈式的轉變，但服務創新邏輯背後所蘊含的價值共創思維，至少是台灣社會中一個非常突顯的部分，此邏輯思維的出現與改變是一個質變的現象，歷經的是以「共存」或「融合」形式互動的柔性轉換過程，例如：製造業服務化、服務業科技化等口號。而此也呼應了服務科學文獻上關於服務主導邏輯的主張 (Vargo & Lusch, 2004, 2008a ; Vargo et al., 2009)。這樣的觀察與研究，補充了文獻上由「取代」觀點主導的研究取向，是為本研究的第三個研究貢獻。

### 三、管理意涵

本研究提供三點管理意涵與實務界進行對話。第一個管理意涵關心的是，行動者執行制度工作追求改變時，認知上會受到「既存制度邏輯」的影響。在個案故事中，工研院透過定義問題引領改變的發展方向，但由於長久以來是以發展「產業」為職志，因此過去成功地創造或協助台灣半導體、資訊、影像顯示等產業的發展，因此在定義改變方向的當下，是以發展製造業已遭遇瓶頸為問題主軸，因此決定選擇下一個「產業」（亦即「服務業」）來發展。此時，工研院對於服務的認知仍然是停留在 Vargo and Lusch（2004）所定義之商品主導邏輯下，只是不同於實體商品，服務是以無形性、易變性、不可分割性、不可儲存性的特質來呈現與交易。因此，個案故事中，我們看到工研院奠基於先前的技術研發能量與技術密集的工作型態，故選擇以科技驅動「服務業」來推動服務創新；我們又看到工研院起初視「創新」與「服務」為兩件事，分別由創意中心發想前段創意，再由服科中心進行後段服務系統的設計與推廣。然而，卻在後續逐步設定發展議題與相應地調整組織定位之際，省思且認知到服務應該不僅是一種「產業」而已，更應該是一種思維與價值觀，認為未來所有的產業都應蘊含服務的本質，而這也才符合 Vargo and Lusch（2004）所提倡的服務主導邏輯，因此 2013 年創意中心已併入服科中心，全院由服科中心為主要執行單位來推動服務創新。據此，在制度改變與運動演化的過程中，行動與工作的選擇從來都不是客觀地存在，「行動」是以「前行動」為前提，但「前行動」同時亦為「行動的障礙」；換言之，此時行動或工作的實踐受到行動者自身前提認知的影響，是一種相對於當下脈絡環境的社會建構行為（Berger & Luckmann, 1966）。

第二個管理意涵關心的是，行動者推動新制度的同時，會隨制度本身內涵來強化自身的專業能力。在我們的個案故事中，服務創新運動是以服務主導邏輯為基樁，Vargo et al.（2009）指出服務主導邏輯認可服務提供者與服務接受者之間的交換，以及服務提供者們彼此之間的競爭，主張視服務為一種學習過程；換句話說，可將服務定義為組織為了他方所需而提供助益時，組織運用自身懷具之核心能耐（包括知識與技巧等）的應用過程（Vargo & Lusch, 2006）。因此，工研院做為推動服務創新的積極行動者時，其所實踐的專業工作，包括透過連結專業社

群引進服務創新與設計的方法、透過前瞻未來察覺未滿足需求、透過設計系統藍圖的各項方案來研發服務技術，這些工作內容展現了同時對於組織疆界「內」與「外」的影響，對內建構自身在服務創新方面的知識與技能，對外則透過各式實作方案，對實際身處田野場域的服務業者傳授相關的專業知識，此時來自田野場域的意見與回饋又能讓工研院修正自身的核心能耐。據此，我們看到了行動者在推動新制度邏輯的同時，必須打造自己成為新制度邏輯下的專業專家，此時我們不單純地僅視制度工作為改變外在環境的制度行動而已，同時也是行動者本身發展專業核心能耐的學習過程。

第三個管理意涵關心的是，行動者實踐的制度工作是透過以柔克剛的策略與既存制度進行互動。此點管理意涵同時也呼應到前述的第三個研究貢獻，不同於政治、環保、民權等運動革命，行動者多數使用衝突性與對比性的話語和符號來執行制度工作（e.g., Maguire & Hardy, 2009）。然而，在工研院推動服務創新的故事中，由於服務創新思維的提出，其目的並非是要全然地推翻代工邏輯，於是我們觀察到工研院多以「傳道者」之姿來宣揚理念，以「包容性」為主軸來包裝話語與形塑框架，例如：以生態系統共創價值、製造業可以引入服務思維、服務業可以導入科技能量、設計美學加值科技創意等。換句話說，此時創新並非以激烈衝撞既存制度的方式脫穎而出，反而是在既存制度系統的掩飾下，逐步發展茁壯。其中，行動者執行制度工作的策略符合柔韌設計（robust design）的原則，行動者會謹慎地選擇並設計如何表達創新的細節，有些細節是以大家熟悉的方式來呈現，有些細節則以嶄新的方式來呈現，有些細節則是將之隱藏，在新奇與熟悉、在衝擊與接受之間迂迴遊走，讓人們能透過既存概念來理解新的事物，此時創新也才能被鑲嵌於既存體制中的人們所接受（Hargadon & Douglas, 2001）。

#### 四、研究限制與未來研究方向

在本研究中，我們聚焦從制度工作的理論視角，探究工研院在台灣推動服務創新運動的作法，並側重於行動者實踐制度工作時所呈現的覺知、技能與省思（Fligstein, 1997），並觀察鑲嵌於結構中的行動者如何策略性地行動以影響結構。然而，目前台灣的服務創新運動仍處於萌芽創建的早期階段，因此，場域中制度邏輯本身的發展時間與進程是一個限制因素。待台灣的服務創新運動有明顯



進展時，未來的研究方向可加入時序構面（Roe, Waller, & Clegg, 2009），此時可切入解釋制度改變的理論觀點則相當豐富，後續研究者或可從 Giddens（1984）的結構化理論（structuration theory）來觀察制度化的過程（e.g., Barley & Tolbert, 1997；Herepath, 2014），或可從歷程理論（process theory）來解釋組織行動與場域結構的共演化過程（cf. Burgelman, 1994）。亦可將行動者、結構、甚至是互動過程中所包含的人造物件視為一個網絡，透過行動者網絡理論（actor network theory）（Latour, 1987），解釋行動與制度之間層層堆疊的關係連結，並觀察此網絡在社會中的成長、影響力與複雜演化的結果（e.g., Breiger & Mohr, 2004）。

其次，本文的第二個研究限制是，我們只專注於分析行動者透過制度工作帶動邏輯改變的一般性（generic）促成機制，其中，每一種形式的制度工作分別獨立、且無先後順序。但根據我們在分析個案的過程中，隱約發現各個制度工作之間是有交相影響的可能性，例如：行動者發現當前製造業及服務業面臨的問題，以登高疾呼的方式激起成員的重視和意識，接著以提出方案的模式進行各項議題的設定，帶領大眾思考重點與方向，接著以規劃行動為實施方向。因此，同樣與第一點研究限制中呼籲未來可加入時序構面，在考量時間因素下，探討各個制度工作的互動與共演過程，甚至是觀察同一種制度工作本身的內涵是否會隨制度化的不同階段而有所改變，這應該是一個必然且有趣的現象，值得後續研究者對此有所著墨。

最後，雖然本研究透過紮根於實徵個案，分析得出行動者可透過運用三種類型的制度工作（定位工作、專業工作、論述工作）來改變制度，但這並不是代表只有這三種制度工作類型的存在才能改變制度。而是工研院做為一個非營利的公共研究機構，其存在使命原就不同於營利組織，再加上政府科技專案計畫的支持，其所能動用的資源與人脈也不同於一般商業組織，因此這是一個獨特的場域環境，將會影響到本研究的概化推論程度。建議後續研究者可針對不同脈絡下的研究對象，在我們的研究基礎之上，延伸、擴充、比較或是修改本研究的分析架構，相信對於行動者實踐制度工作改變邏輯思維的求變歷程會有更多有趣的發現。

## 參考文獻

- 工業技術研究院，2002，**九十一年度經濟部科技專案首長策略會議結案報告**。台北市：經濟部技術處。
- 工業技術研究院，2007，**95 年度計畫執行報告：工研院創新服務科專計畫（第 2 年度）**。計畫編號：95-EC-17-A-31-R8-0737-1。
- 工業技術研究院，2008，**96 年度計畫執行報告：工研院創新服務科專計畫（第 3 年度）**。計畫編號：96-EC-17-A-31-R8-0737-1。
- 工業技術研究院，2010，**經濟部科技研究發展專案全程計畫執行總報告：U19 創意競賽計畫**。計畫編號：98-0811。
- 工業技術研究院，2011，**經濟部科技研究發展專案全程計畫執行總報告：工研院創新服務應用研究與發展計畫**。計畫編號：99-EC-17-A-06-06-0737-1。
- 工業技術研究院、資訊工業策進會，2010，**經濟部科技研究發展專案 98 年度計畫執行報告：智慧生活科技運用先期規劃計畫（1/1）**。計畫編號：98-EC-17-D-02-11-0853。
- 工業技術研究院年報**，2002, 2003, 2004, 2005/2006, 2007/2008, 2009, 2010, 2011，新竹縣：工業技術研究院。
- 王為，2009/02，服務創新的致勝關鍵。**工業技術與資訊**，208：32-37。
- 王曉玫，2009/12/30，科學家變身業務員。**天下雜誌**，第 438 期。
- 史欽泰主編，2003，**產業科技與工研院一看得見的腦**，新竹縣：工研院。
- 李克勤，2011，亞太地區的服務創新策略。出自於 D. Spath, & W. Ganz, (編)、陳琇玲/譯，**服務創新時代關鍵報告**。台北市：商週出版。
- 李克勤，2007/4/20，服務創新要像刀子一樣利。**經濟日報**。
- 高宜凡，2010/01，台灣產業必須的改變：服務創新，**遠見雜誌**，第 283 期：250-256。
- 經濟部技術處，2006、2007、2008、2009、2010、2011、2012、2013、2014，**產業技術白皮書**。台北市：台經院。
- 陳文敏，2012/08，價值與加值—前進藍海，服務創造品牌價值，**工業技術與資訊**：250。
- 陳泳丞、朱月英、高永謀、許立佳、蔣士棋、葉玉琴（採訪撰稿），2013，**跨產業、談創新：從變局到新局**。台北市：時報文化。
- 陳建豪、高怡凡，2010/01，八大服務創新企業出爐。**遠見雜誌**，第 283 期。
- 總統府公報**，1973/01/31，「總統令：工業技術研究院設置條例」，第 2528 號：頁 1-2。
- 魏茂國，2009/02，「假」、「裝」創新應用模式，**工業技術與資訊**，208：38-41。
- Albert, S. & Whetten, D. A. 1985. Organizational identity. In L. L. Cummings & M. M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior**, Vol. 7: 263-295. Greenwich, CT: JAI.

- Alford, R. R. & Friedland, R. 1985. *Powers of theory: Capitalism, the state, and democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alford, R. R. 1998. *The craft of inquiry: Theories, methods, evidence*. New York: Oxford University Press.
- Alsan, A. & Oner, M. A. 2003. An integrated view of foresight: Integrated foresight management model. *Foresight*, 5(2): 33-45.
- Barley, S. R. & Tolbert, P. S. 1997. Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1): 93-117.
- Barney, J. B. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10): 1231-1241.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. V. A. 2009. How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3: 65-107.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1966. *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. 2007. What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2): 27-47.
- Bingham, C. B. & Haleblan, J. J. 2012. How firms learn heuristics: Uncovering missing components of organizational learning. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(2): 152-177.
- Bleicher, K. 1991. *The concept integrated management: Vision-mission-program*. Frankfurt, Germany: Campus Publishing.
- Bolton, L., Day, G. S., Deighton, J., Narayandas, D., Gummesson, E., Hunt, S. D., Prahalad, C., Rust, R. T., & Shugan, S. M. 2004. Invited commentaries on "Evolving to a new dominant logic for marketing". *Journal of Marketing*, 68(1): 18-27.
- Breiger, R. L. & Mohr, J. W. 2004. Institutional logics from the aggregation of organizational networks: Operational procedures for the analysis of counted data. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 10(1): 17-43.
- Brosius, H. B. & Weimann, G. 1996. Who sets the agenda? Agenda-setting as a two-step flow. *Communication Research*, 23(4): 561-580.
- Burgelman, R. A. 1994. Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 39(1): 24-56.
- Business Week*, 2007/03/29. Service innovation: The next big thing. Source: <http://www.businessweek.com/stories/2007-03-29/service-innovation-the-next-big-thingbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>.
- Caputo, J. D. 1988. *Radical hermeneutics: Repetition, deconstruction, and the hermeneutic project*. Bloomington: Indiana University Press.
- Child, J., Lu, Y., & Tsai, T. 2007. Institutional entrepreneurship in building an environmental protection system for the People's Republic of China. *Organization Studies*, 28(7): 1013-1034.

- Coffey, A. & Atkinson, P. 1996. *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. London: Sage.
- Coule, T. & Patmore, B. 2013. Institutional logics, institutional work, and public service innovation in non-profit organizations. *Public Administration*, 91(4): 980-997.
- Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. 2012. Institutional work to maintain professional power: Recreating the model of medical professionalism. *Organization Studies*, 33(7): 937-962.
- Dejean, F., Gond, J.-P., & Leca, B. 2004. Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry. *Human Relations*, 57(6): 741-764.
- Delbridge, R. & Fiss, P. 2013. Editors' comments: Styles of theorizing and the social organization of knowledge. *Academy of Management Review*, 38(3): 325-331.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Dorado, S. 2013. Small groups as context for institutional entrepreneurship: An exploration of the emergence of commercial microfinance in Bolivia. *Organization Studies*, 34(4): 533-557.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3): 517-554.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. 2005. Service portraits in service research: A critical review. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1): 107-121.
- Eggers, J. P. & Kaplan, S. 2013. Cognition and capabilities *Academy of Management Annals*, 7: 293-338.
- Emirbayer, M. & Mische, A. 1998. What is agency? *American Journal of Sociology*, 103(4): 962-1023.
- Faulconbridge, J. & Muzio, D. 2008. Organizational professionalism in globalizing law firms. *Work, Employment & Society*, 22(1): 7-25.
- Fligstein, N. 1997. Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4): 397-405.
- Friedland, R. & Alford, R. R. 1991. Bring society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 232-263. Chicago: University of Chicago.
- Gadamer, H.-G. 1989. *Truth and method* (2nd). London: Sheed and Ward.
- Garud, R., Jain, S., & Kumaraswamy, A. 2002. Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of the Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal*, 45(1): 196-214.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society*. Cambridge: Polity.

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. 2013. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1): 15-31.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. 2000. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1): 63-81.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Glynn, M. A. & Abzug, R. 2002. Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45(1): 267-280.
- Golden-Biddle, K. & Locke, K. 1993. Appealing work: An investigation of how ethnographic texts convince. *Organization Science*, 4(4): 595-616.
- Grant, D., Keenoy, T. W., & Oswick, C. 1998. *Discourse and organization*. London: Sage.
- Green, S. E. J., Li, Y., & Nohria, N. 2009. Suspended in self-spun webs of significance: A rhetorical model of institutionalization and institutionally embedded agency. *Academy of Management Journal*, 52(1): 11-36.
- Greenwood, R. & Suddaby, R. 2006. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1): 27-48.
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. 2010. The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2): 521-539.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4): 298-314.
- Grupp, H. & Linstone, H. A. 1999. National technology foresight activities around the globe: Resurrection and new paradigms. *Technological Forecasting and Social Change*, 60(1): 85-94.
- Hardy, C., Palmer, I., & Phillips, N. 2000. Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, 53(9): 1227-1248.
- Hardy, C., Lawrence, T. B., & Grant, D. 2005. Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 30(1): 58-77.
- Hargadon, A. & Sutton, R. I. 1997. Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42(4): 716-749.
- Hargadon, A. B. & Douglas, Y. 2001. When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative Science Quarterly*, 46(3): 476-501.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2002. The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8): 989-1018.
- Haveman, H. A. & Rao, H. 1997. Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevolution in the early thrift industry. *American Journal of Sociology*, 102(6): 1606-1651.

- Henderson, R. M. & Clark, K. B. 1990. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 9-30.
- Herepath, A. 2014. In the loop: A realist approach to structure and agency in the practice of strategy. *Organization Studies*, 35(6): 857-879.
- Hoffman, A. J. 1999. Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4): 351-371.
- Ingram, P. & Rao, H. 2004. Store wars: The enactment and repeal of anti-chain-store legislation in America. *American Journal of Sociology*, 110(2): 446-487.
- Isabella, L. A. 1990. Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1): 7-41.
- Jepperson, R. L. 1991. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 143-163. Chicago: University of Chicago Press.
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. 2012. Linking service-dominant logic and strategic business practice: A conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*, 15(1): 21-38.
- Kiesler, S. & Sproull, L. 1982. Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27(4): 548-570.
- Kraatz, M. S. 2009. Leadership as institutional work: A bridge to the other side. In T. B. Lawrence & r. Suddaby & B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*: 59-91. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Laamanen, T. & Wallin, J. 2009. Cognitive dynamics of capability development paths. *Journal of Management Studies*, 46(6): 950-981.
- Lakoff, G. & Johnson, M. 1980. *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press.
- Langley, A. 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4): 691-710.
- Latour, B. 1987. *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lawrence, T. B. & Suddaby, R. 2006. Institutions and institutional work. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The Sage handbook of organization studies*, 2nd ed.: 215-254. Thousand Oaks: Sage.
- Leung, A., Zietsma, C., & Peredo, A. M. 2014. Emergent identity work and institutional change: The 'quiet' revolution of Japanese middle-class housewives. *Organization Studies*, 35(3): 423-450.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, London: Sage Publications.
- Lounsbury, M. & Crumley, E. T. 2007. New practice creation: An institutional perspective on innovation. *Organization Studies*, 28(7): 993-1012.

- Lounsbury, M. & Glynn, M. A. 2001. Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6/7): 545-564.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. 2004. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5): 657-679.
- Maguire, S. & Hardy, C. 2009. Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1): 148-178.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. 1977. Institutional organizations: Structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Muzio, D. & Faulconbridge, J. 2013. The global professional service firm: One firm models versus (Italian) distant institutionalized practices. *Organization Studies*, 34(7): 897-925.
- Navis, C. & Glynn, M. A. 2010. How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(3): 439-471.
- Nigam, A. & Ocasio, W. 2010. Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: An inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's health care reform initiative. *Organization Science*, 21(4): 823-841.
- Oakes, L. S., Townley, B., & Cooper, D. J. 1998. Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, 43(2): 257-292.
- Oswick, C., Putnam, L., & Keenoy, T. 2004. Tropes, discourse and organizing. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. Putnam (Eds.), *The Sage handbook of organizational discourse*: 105-128. London: Sage.
- Parker, I. 1992. *Discourse dynamics: Critical analysis for social and individual psychology*. London: Routledge.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Perkmann, M. & Spicer, A. 2008. How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human Relations*, 61(6): 811-844.
- Popper, R. 2008. How are foresight methods selected? *Foresight*, 10(6): 62-89.
- Prasad, A. & Prasad, P. 2002. The coming of age of interpretive organizational research. *Organizational Research Methods*, 5(4): 4-11.
- Purdy, J. M. & Gray, B. 2009. Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal*, 52(2): 355-380.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. 2003. Institutional change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4): 795-843.
- Reay, T. & Hinings, C. R. 2009. Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6): 629-652.

- Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., & Mullane, J. V. 1994. Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19(3): 565-584.
- Roe, R. A., Waller, M. J., & Clegg, S. R. 2009. *Time in organizational research*. New York: Routledge.
- Rogers, E. M. & Dearing, J. M. 1988. Agenda-setting research: Where has it been, where is it go?. *Communication Yearbook*, 11: 555-594.
- Selznick, P. 1984. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Sillince, J. A. A. & Barker, J. R. 2012. A tropological theory of institutionalization. *Organization Studies*, 33(1): 7-38.
- Slager, R., Gond, J.-P., & Moon, J. 2012. Standardization as institutional work: The regulatory power of a responsible investment standard. *Organization Studies*, 33(5/6): 763-790.
- Sørensen, J. B., Van Maanen, J., & Mitchell, T. R. 2007. The interplay between theory and method. *Academy of Management Review*, 32(4): 1145-1154.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. 1998. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd)*. Newbury Park, CA: Sage.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Suddaby, R., Gendron, Y., & Lam, H. 2009. The organizational context of professionalism in accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3): 409-427.
- Suddaby, R. & Viale, T. 2011. Professionals and field level change: Institutional work and the professional project. *Current Sociology*, 59(4): 423-442.
- Sutton, R. I. & Callahan, A. L. 1987. The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30(3): 405-436.
- Swidler, A. 1986. Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51: 273-286.
- Szymanski, D. M., Kroff, M. W., & Troy, L. C. 2007. Innovativeness and new product success: Insights from the cumulative evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1): 35-52.
- Taiwan Statistical Data Book*, 2014. Source:  
<http://www.ndc.gov.tw/encontent/m1.aspx?sNo=0061566#.VDzY6fmSx8E>.  
 (Last visit on 2014/10/14)
- Thornton, P. H. 2002. The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*, 45(1): 81-101.
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. 1999. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3): 801-843.



- Thornton, P. H. & Ocasio, W. 2008. Institutional logics. In R. Greenwood & C. Oliver & K. Sahlin-Andersson & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*: 99-129. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. 2012. *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. New York: Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. 1990. Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization Science*, 1: 313-335.
- van Hulst, M. 2012. Storytelling, a model of and a model for planning. *Planning Theory*, 11(3): 299-318.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1): 1-17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2006. Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *The service-dominant logic marketing: Dialog, debate, and directions*: 43-56. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008a. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1): 1-10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008b. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3): 254-259.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F., Akaka, M. A., & He, Y. 2009. Service-dominant logic: A review and assessment. *Review of Marketing Research*, 6(1): 125-167.
- Walsh, S. T. 2004. Roadmapping a disruptive technology: A case study - The emerging microsystems and top-down nanosystems industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 71(1-2): 161-185.
- Wijen, F. & Ansari, S. 2007. Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: Insights from regime theory. *Organization Studies*, 28(7): 1079-1100.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: Design and methods* (3rd.). Newbury Park, London: Sage Publications.
- Zahra, S. A. & George, G. 2002. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.
- Zietsma, C. & Lawrence, T. B. 2010. Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55: 189-221.

# 科技部補助專題研究計畫執行移地研究心得報告

日期：2017年08月01日

計畫編號	MOST 103-2410-H-032-074-MY3		
計畫名稱	制度工作與服務創新：比較個案研究 (3/3)		
出國人員姓名	涂敏芬	服務機構及職稱	淡江大學企業管理學系副教授
出國時間	2017年7月19日至 2017年7月29日	出國地點	大陸上海、青島與北京
出國研究目的	<input type="checkbox"/> 實驗 <input checked="" type="checkbox"/> 田野調查 <input type="checkbox"/> 採集樣本 <input type="checkbox"/> 國際合作研究 <input type="checkbox"/> 使用國外研究設施		

## 2017/7/19 (三)

這次大陸田野調查之行，期許自己像個人類學家一樣探索田野場域，而首要挑戰的就是搭乘機場捷運前往桃園機場。雖說機捷在今年三月已經通車，但是一直沒有正當理由「順便」搭乘，所以就一直延宕至此。搭乘計程車抵達機捷入口，一如網路圖片般的寬敞明亮，但是並沒有預期可以在此就先辦理預辦登機，但竟然差十分鐘趕上（規定必須航班起飛前的三小時），一切都採取自助（當然在旁有人可以協助），自己列印登機證、行李條、綁上行李箱、關上門、看查驗。接著我也沒有用悠遊卡直接進入機捷，而是購買單程票，卻也小小驚喜地購票的機器有分高矮，矮的設備是考量到身障人士的身高。搭上機捷直達車後，平心而論，速度的確不快，但是沿途景致宜人，而那時正是早上七點多，陽光灑落，一抹好心情像是祝福我這趟田野調查，一路平安。



到上海後的第一個行程是，原先預定拜訪的通路是 LOL (Love, Original, Life) 浦建店，位於復旦大學附近，離飯店需要接近一小時的車程。後來被悅聲緊急告知，該點已經撤櫃，改至 K11 購物中心的 LOL 去找店長 Alex。搭計程車到 K11 時已經是下午三點半左右，先大致瀏覽 K11 的風格，也在網路上爬文，這是一個富有設計感的文創通路，喊出來的標語是「K11 將藝術、文化、時上與設計融於生活，是最具創新意識的文創領導者」。也的確是，整體的硬體氛圍相當具有獨特的藝術風。店長為 Alex，一開頭就切入悅聲耳機銷售不佳的事實。2015 年入櫃，銷售輝煌的時候，每二天左右可以賣個二到三支耳機，但是現在許久都賣不出一支，最近在兩週前賣出的耳機還是因為 LOL 自己每年有一次的促銷活動

(兩件八八折、三件七七折)，而購買者購買的原因是因為有折扣，而且要當成禮物喜愛聽古典樂的長輩。在六款耳機中，電子音樂、搖滾、古典款銷售的比較好，世界音樂款則銷售狀況不佳，主要也是年輕人看外觀。

在 LOL 中，銷售四個品牌的耳機，包括：Marshall、AKG、Studio 與 Chord&Major。Marshall 是國際知名品牌，也經常與 K11 舉辦聯合活動，例如：K11 最近舉辦「線下體驗、線上購買」的活動，而 Marshall 本身也經常推陳出新，例如：全罩式、半罩式、耳道式、入耳式等，所以會讓顧客有新鮮感，價位大概與悅聲差不多。另外，Studio 則是價格壓在 799 人民幣左右，顏色豐富，消費者有 CP 值高之感。若真正有購買意願的顧客，會試聽三家的耳機，但最後還是會選擇另外兩家的耳機；也並不是顧客對悅聲的耳機不喜歡，但是當顧客是為了自己使用而買時，通常「生活便利性」是主要考量點等，又能聽音樂、又能接聽電話、又能調整音樂順序，店長說他通常會詢問顧客他們聽音樂的類型，而多數的顧客會說就是流行音樂，那他就會推薦人聲與古典 (Alex 快速指出賣最差的是世界音樂款)，但是顧客會接著問怎麼沒有藍芽無線功能？怎麼沒有可以調音量的？然後就另選他家耳機。



Alex 指出，K11 的顧客其實對價格並不敏感，能感受到價值就會願意購買。但是顧客也是需要刺激的，而悅聲的活動就太少，推出新產品的速度慢，也沒有搭配的行銷活動。在推出新產品方面，其實不見得一定是耳機，其實出一些耳機的周邊商品也是可以的，而行銷活動方面，我則是追問「耶誕節的行銷活動」，Alex 則是指出贈送音樂鈴對當下的顧客而言，沒有誘因，因為耶誕節到處都是音樂鈴。Alex 說他身為店長能決定的是商品的擺放位置，為了刺激銷量，將所有的數碼類產品集中擺放在主要幹道上，因為在人流高峰時，該位置是 LOL 位置空間中最多人經過之處，因此悅聲的耳機放置在主要幹道上，希望據此吸引顧客目光，但截至目前成效不大。

而我在店內與 Alex 交談過程中，有一位顧客的駐足時間至少有 20 分鐘以上，先後都試聽了三家耳機，最後又很慎重地試聽了悅聲的三款耳機。在顧客試聽的過程中 (Alex 介紹、我旁聽)，我嘗試詢問 Alex 通常顧客會問哪些問題？他們通常對覺得「調性」的概念很新穎、很獨特，不過會在駐足試聽過程中，顧客會有的行為有二：第一、嘗試用手機上網尋找是否有在網路販賣，第二、與店內的其他競爭品牌相互比較與試聽，但很可惜的是最後沒有購買。Alex 進一步解釋

說道：顧客真的會「比較」，這位女生表示自己喜歡低音的音樂，但是其他耳機同樣也能滿足這樣的需求，但是價格可能更有競爭力。第三、在展售過程中，缺了臨門一腳，這就是我自己的觀察了，顧客無法體驗到悅聲在包裝配件方面的用心。對此，Alex 也同意說到，目前市面上的確沒有如此有質感的包裝，送禮相當大方。

Alex 歸納目前悅聲耳機銷量不佳的原因：一、缺乏「生活便利性」，二、消費者疲乏，因為當初入櫃時，顧客購買就是因為調性耳機此一概念的新穎性，但是因為款是推出速度慢，再加上沒有積極的行銷活動，因此當顧客逛久了之後會覺得這個品牌都一個，因此 Alex 覺得應該要有創新的商品或活動，這樣可以與顧客有話題，比較可以挑起購買的意願。我繼續追問，因為另一個 LOL 浦建店已經撤櫃，所以什麼情況下會撤櫃呢？Alex 說，當然不會直接撤櫃，一定會請供應商先提解決方案，再嘗試一段時間後，再由公司安排與決定。而在 Alex 的職權中，能做的第一件事就是將悅聲的耳機放在主要通道上。



離開位於 B2 的 LOL 之後，開始在 K11 的各個樓層逛逛，體驗感受這個通路的風格。看到了另外一個「有著貓耳朵的全罩式耳機」，品牌名稱為 Brookstone，真的是一個很高調的耳機，但是銷售人員說賣的很好。（心想，耳機真的是一個很競爭的消費產品）

離開 K11，這次選擇搭地鐵回飯店，而正值下班尖峰時間，我順勢觀察了路上行人。在擁擠的人群中，帶著耳機的多數是年輕人，其中有一半以上的人所使用的耳機都是在耳機線上就可以調節音量。此時，我心中所想的是，的確現在大陸年輕人在耳機的使用上是以「生活便利」為主要需求，他們使用耳機的情境是通勤時附帶所做的事，此時無須強調品質，強調的是打發通勤的空閒時間，而且他們也不能太專注在音樂的細節，因為他們也必須留意交通狀況。而這樣的使用情境其實與悅聲的設定是不同的。

而心血來潮觀察路上行人，讓我意識到田野調查的辛苦。先前以科管為研究主題時，與受訪人訪談的環境通常都是會議室，因此錄音品質叫好、而且過程不會被打斷。但是這次拜訪 LOL 的經驗是，我們必須在開放的賣場中站立交談，環境中充滿背景音樂與噪音，而且交談過程中經常被打斷，因此根本無法在當下速記筆記（最後我竟然先在廁所的梳妝台，根據新鮮記憶記下重點）。而且當研究對象是這種要販售給一般大眾的產品時，就必須時刻提醒自己觀察周遭，剛開始時沒有留意到這點，所以當我離開 LOL 時，其實鬆了一口氣，但是當我在行走中突然意識且觀察到路上行人使用耳機的情境時，突然很佩服社會學家與人類

學家，因為這種帶入「文化」的研究，研究者必須時刻留意文化是以何種形式展演在你我生活之中，稍加走神，洞見也就消逝。

而會到飯店之後，也必須隨即根據新鮮記憶，將腦中所想快速繕打下來，再次重聽錄音檔。但是這時又會有三種筆記交雜在一起，一種是「現場發生的事實」，二是「觀察過程中心中所思所想」，三是進一步以「分析筆記」的角度去初步剖析個案當前遭遇的問題為何，因此這才第一天拜訪了第一位受訪者，就可以打下接近 4,000 字的見聞。只是因為並未受過田野調查的訓練，因此會將這三種不同類型的筆記混在一起。不過，情況允許的話，我應該要快速向研究對象求證今天通路所言，而他們目前的回應與決定為何。

## 2017/7/20 (四)

田野調查的目的，除了瞭解研究對象之外，若是刻意安排的話，應該連同對象發生場域的環境一同體驗。因此這次出發前，特地向研究對象請教當他們來大陸洽商時是住在什麼飯店，上海的部分住在一間大陸自己的連鎖酒店全季。昨天下午第一天的印象是，硬體設備環境不錯，而今天早上也至餐廳用早餐時，發現住宿的旅客真是多，大多是華人面孔，不過酒店提供的座位實在不多，多數人甚至不經詢問就會找空位就直接坐下。老實說，這種實際且教真的文化天性，在多次來大陸的我，至今沒有習慣。而且，這種三星的本土連鎖酒店，早餐菜色就相當在地，有些油膩、蔬食青菜也不多，唉，相當不習慣。在抱怨許多之後，其實慢慢可以體會創業家的不易，而且當產品是要販售給一般消費者時，為了維繫通路就必須南征北討地維繫各地通路，因此國外差旅的費用則是能省則省，而出發前我也問了一個現在想起來是一個很笨的問題，「飯店有健身房嗎？」答案當然是沒有，現在想來也是對的，目的是省錢的商務客談生意都來不及了，維繫或享受健身是挪不出時間的。而人來人往、又因為與他人併桌，倒也是首次無法安心慢慢地品嚐早餐。

但這兩天驚聞誠品創辦人吳清友猝逝的新聞，手機中研究社群傳了一篇文章名為「吳清友：我為什麼能承受誠品書店長達 15 年的虧損？」一文，是 2015 年時自創辦人在中歐國際工商學院的演講編纂而成。開宗明義就點出「誠品書店不是商學院的好案例」，而這句話讓我聯想到我下學期即將新開設的課程「企業倫理」，但是因為文中這樣的一句話「當你把顧客看成消費者的時候，你看到的是他的錢，而沒有注意到他是一個人」，我要說「誠品書店是商學院中企業倫理的好案例」。

這是多麼震撼且點出迷思的一句話，而這句話也讓我聯想到這次的研究對象悅聲志業信奉的使命「Exist Only for Music」，悅聲因為這句使命、這句口號，在策略定位上一直是以音樂為優先，所以在產品設計上，就是一支「聽音樂的耳機」，

所以沒有藍芽、沒有線控（這些功能是為了滿足生活便利性），也因此有了昨天 LOL 店長 Alex 目前在銷售現場所遇到的兩難，一方面認可悅聲產品的品質，二方面卻落入業績不佳的窘境。

從上海虹橋站出發的高鐵，第一個停靠站是昆山南站，第二個停靠站就是蘇州站，原則是從蘇州火車站出來，然後直接連通地鐵，然後到時代廣場站，出站後約莫步行三分鐘就可看到誠品的招牌。在大陸因為幅員廣大，估不準抵達時間，最後到誠品準備用午餐，也都下午 12:45 了，離原本約定的一點只剩一點時間，因此緊急用微信聯絡，因此預定延後至下午 2:15，但這樣勢必必須延後下一個行程，最後是用完午餐後先至新岱進行拜訪。在搭計程車過去的途中，映入眼簾的蘇州工業園區是一個規劃完善的地區，至少比上海市中心來得有居住品質，而新岱的辦公室設在其中一棟有黃色線條的建築物。

其實這次的約訪，因為是透過悅聲，因此對於受訪者其實是不瞭解，所以根本不知道自己會跟誰談，所以這方便挺考驗臨場的應變能力。新岱(New Time) 是一個代理商<sup>1</sup>，代理了一百多個設計風格的品牌，最早第一個代理的產品是一個日本橡皮束帶。今天對談的是新岱的總經理謝品華，職位是項目總監，旁聽的是一直與我微信聯繫的 Faith，本名夏豔梅。原來謝品華是台灣人（台大地理系、東吳法律所），來到大陸經營代理商已有七八年之久，而夏豔梅則是大陸人，本科是外文系，來到新岱已有一年多的時間。訪談結束後，謝品華給了我一本未開封的「設計」雜誌，表示其中有他的專訪，說我有空時可以瀏覽。翻閱後，這篇文章標題為「品牌代理是一門人類學」<sup>2</sup>，文中的一句話「新岱讓『代理』upgrade 成對『生活樣貌』的渴求」，而這種態度（我心想）正好契合悅聲的理念。跟謝品華談完一小時後，表示要再回誠品，因此由夏豔梅開車送我回誠品。在路上詢問做為一個代理商，公司組織結構是如何安排的？由「商品部」開發與尋找品牌，接著由「設計部」著手設計視覺文案，再由「業務部」推廣到通路端，另設有「行政部」協助處理庶務，目前人員編制約莫 20 多人。而夏豔梅的職務名稱是採購主任，隸屬於商品部，每年約莫有二次出國的機會。



我心想，代理商的存在其實對於微型新創企業，且亟欲經營品牌與海外市場，有其存在的必要性。回到誠品之後，與李孟樺約在誠品三樓書店入口處，原則上就是站著聊一小時，是從下午四點半開始。結束之後，其實已經站著很累了，

<sup>1</sup> 官方網站：<http://www.newtimecn.cc/>。

<sup>2</sup> <http://www.designxboco.com/?p=5337>，最後瀏覽日期：2017/7/31。

背上原本應該不算重的背包，在此刻也覺得沈重無比。因此，隨即找了一家創意蔬食麵立刻進食，聊慰一下下午的辛苦。用餐之後，再將蘇州誠品書店逛了一圈，就搭捷運返回蘇州火車站。在大陸，或許因為人多，所以許多在台灣能夠一起解決的問題，在大陸都必須分散在不同的地方處理，例如：取票在一處、改簽在另一處、入口也需要一段步行，然後軌道交通都需要安檢，然後都必須取出水瓶，當場喝一口水給安檢人員看，以示安全。然後，提早了一個班次回上海，在改簽時，仍舊維持回到原先設定的「上海站」。回程的停靠站有蘇州園區、昆山南站，然後就是上海站。出上海站是晚上 8:15，卻搞不清楚在何處排計程車，所以隨意找了出口，結果花了 40 分鐘才攔到計程車，這還是藉助 Holiday Inn 門房的幫忙才攔到的車。其實過程中挺爆炸的，的確交通問題以及連帶的時間成本會是田野調查最大的挑戰。

## 2017/7/21 (五)



早上在飯店整理田野資料，所以中午 12 點才出門，就在衡山和集先逛逛，瞭解一下這個通路的特色與氛圍，看到了悅聲的調性耳機擺放在書店二樓的主要通道。而後還有一點時間，就到了另一棟販售女裝的建築物，都是一些新銳的獨立設計師（90 後），試穿後買了一件灰底但有玫瑰紅花的 T-shirt，就再返回書店與今天約訪的 Anna 碰面。Anna 本名張建芸，是衡山和集營運商品企劃部的採購，負責非書類的展售品。碰面後，Anna 跟我介紹衡山和集對於空間的規劃與態度。因為我們碰面在書店二樓，後來慢慢走至三樓，是一個「雜誌博物館」的定位，壁上展示了來自世界各國關於美學、設計相關的雜誌，會逐期更新，也包括一些絕版的雜誌。另外，在三樓的空間中，也放入一些美學商品，也有一個可以舉辦講座、如同客廳的一個藝文空間，大致上每週會有二到三場的講座，是透過微信公眾號發送給會員並處理報名事宜，據此創造話題、籠絡人氣，如果講者是該領域的知名專業人士，經常是將這個藝文空間擠得水洩不通。在衡山和集的書店空間中，他們會將每一塊空間處一個名字，例如在二樓與三樓之間的樓梯空間壁面上設計所謂的「藏經閣」。在二樓的側邊就有一個固定的策展空間，以展覽的更新來吸引顧客的重覆來店。另外，在二樓的另外一隅有一個「蛋屋」的私密空間，是用宣紙包覆外殼，當初設計的想法就是當外在空間的燈都熄滅後，當光從內透至外時，就好像初生的雞蛋。在一樓中陳列的書籍，圍繞電影、攝影與設計三大主題，這家店的店長之前是在方所做圖書採購，因為圖書的採購需要龐大的人力支援，所以這方面是仰賴方所的。但是當然也會有一些出版社自己找來，就這樣慢慢的合作。而在一樓中陳列書籍的書架，也多是從二手家具改裝而來，富有一種懷舊的老上海氛圍，呼應衡山路之前是法國租界的歷史脈絡。

二樓書店區的走道位置，有一個長條的狹形長桌，在右手邊的這一半展示六款調性耳機。Anna 表示通路現場的人員必須對消費者的喜好相當敏感，搭配銷售數據，一則是調整展售品的位置，二則是快速地調整選品策略，所以耳機並不總是在同一個地方展售。同時，Anna 說，悅聲會根據展售空間的特性，設計不同的展示手法。比較昨日在蘇州誠品的展售，由於現場空間使用投射燈，所以是用圓餅的方式整理六款耳機，但是在衡山和集的書店空間中，就是用三個直立架。在導覽與對談的過程中，Anna 提到 Chord & Major 耳機對於音樂的堅持，這個理念是很美好的，但是她也指出終端零售價相對是高的，而且在上海地區，3C 類的產品汰換的速度相當之快，而且網路也很發達，所以 Anna 跟 Henry 就想要進行「話題行銷」來凝聚人氣。

我進一步追問，那對調性耳機的地一眼感覺是什麼？Anna 解釋說道，因為她自己是喜歡聽音樂的人，所以就對耳機品質的要求就越來越高，她也認可悅聲耳機的品質，但是在銷售現場上，也強調必須要有店員來介紹與推銷（所以必須對店員進行教育訓練，知道如何介紹品牌與特性），否則幾乎銷不動，所以要有活動來帶動消費者的關注，因為 3C 產品汰換的速度太快了。調性耳機已經入櫃一年多了，每年的情人節、聖誕節都有促銷活動，例如今年情人節送的小狗蠟燭禮盒，就只有衡山和集有，方所沒有。而且 Anna 很讚賞悅聲每次所提供的禮品，覺得很大方、很特別，都是市面上比較少的，有一些顧客就是衝著禮品才買的耳機。

Anna 緊接著解釋衡山和集與方所的不同。衡山和集與方所是同一位創辦人，雖說可以遊方所來支援衡山和集，但是因為方所受眾群體來得比衡山和集廣泛，衡山和集只要中高層的消費群體，剔除了中下階層與小朋友的東西。經過 Anna 的介紹，大致上可以瞭解如同悅聲這種獨立的品牌商是如何開拓海外通路。新創品牌商也是如同遊客一樣，會去網上找「上海十大值得前往之地」，衡山和集的排名在前。當品牌商如同顧客一樣遊逛到喜歡的通路時，通常會詢問店員，店原則會將採購的郵箱給品牌商，開啟後續聯繫。Anna 表示她所選的商品就有它最適當的進入時間，並不是今天談、明天就進，而衡山和集要做的事情是挖掘品牌背後的故事與精神。

我問到有無試聽很久之後，最終卻還是決定不買，原因為何？Anna 說這種情況經常發生，最主要還是考量價格。另外，因為女生的耳洞比較小，但是悅聲的耳機使用原木體積比較大，連 Anna 都表示她自己都掛不上，雖然我表示我都倒著掛，但 Anna 還是表示一般人還是習慣正著掛，所以基本上是無法去糾正消費者的使用習慣。雖然後來悅聲出了一款電子音樂的耳機，是比較輕的，但是價格也很貴。另外一個悅聲耳機的缺點，相較其他廠牌其實並沒有真正的那麼以人為本，因為藍芽耳機是真的很方便。



在上海的三天，第一天拜訪 K11 購物中心（香港人開的），第二天拜訪品牌代理商新岱以及蘇州誠品（台灣人開的），第三天拜訪衡山和集（大陸人開的），多數訪談過程都是走動、而且有吵雜的背景音，這都造成後續整理資料的困難。因此，必須預留時間，根據新鮮記憶快速地繕打下來。而且「以物追人、以物追事」的確是一個好的研究策略，因為在與不同角色對話的過程中，因為有一個共通的話題可以聚焦討論，卻又可以延伸到通路的性質，以及從通路端觀察到消費者行為。雖說這三個通路的性質略有不同，但是都提到「話題行銷」與「曝光」是營造品牌形象、與吸引消費的作法。只是心想，以一個獨立原創的設計品牌來說，能否有能力持續地設計行銷活動其實是一個挑戰，特別是當調性耳機的通路都是一些具有設計質感、講求原創的特色通路，這些通路都希望廠商能夠提供獨家的行銷活動，而這其實就是微型新創企業的難題。

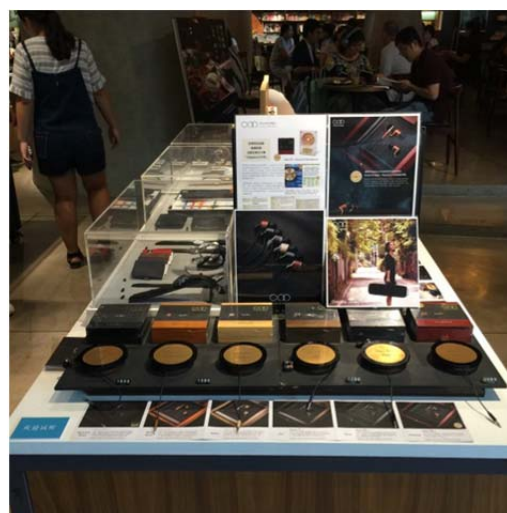


而且對我來說，以前研究科技管理主題時，受訪者多數是技術團隊，談的主題多半是技術與趨勢，鮮少需要留意脈絡的不同。但是當這次將研究主題轉到蘊含「文化」的設計產品時，此時需要留意的脈絡背景訊息量大增。因此，下次在安排類似的田野調查行程時，除了預留訪談時間之外，其實還必須在與受訪者碰面之前，預留一個小時左右的時間，觀察通路以及來客受眾的特性，最好是以「盲訪」的方式請現場人員介紹產品，觀察他們的介紹說法，據以瞭解產品到消費者手中的最後一哩路。另外，還需要就其他類似風格的通路進行訪查，雖然產品並未在該通路展售。短短的三天，至今已經積累大量的資訊，回去必須整理需要進一步確認之處，在返回台灣後，必須約訪悅聲，就有疑義之處進行討論與確認，觀察彼此之間是否有想法上的落差，而且必須進一步地更有意識地觀察台灣通路，因此之前落入理所當然地看待調性耳機進入誠品的必然性。

2017/7/22 (六)

入住飯店準備好後，徒步走到青島方所的所在地「萬象城」，這是一個媲美國際的購物商場，許多款是都是最新的，而方所位於商場中走至底端的一隅。青島方所的創辦人毛繼鴻，同時也是上海衡山和集的創辦人，當初的想法是「台灣有誠品」，那麼大陸應該也要有，所以就創辦了方所。踏入青島方所的地一眼，果然有著誠品的基因，但是也有其自己的風格，除了書籍之外，非書類的選品與展售同樣顯露著自己風格，但是第一圈逛下來沒有找到悅聲耳機。

於是隨意詢問店員，立馬詢問「你是要調性耳機、還是其他的耳機？」(這幾個通路逛下來，我覺得現場的銷售人員其實都相當支持 Chord&Major 這個品牌) 當我走至悅聲耳機展售區後，「王楠」立刻就出現了。「立刻」出現，其實不太有緩衝時間，所以忘記自我介紹與交換名片，也忘記自己要問什麼問題，我發現這種在銷售現場碰面的訪談，我其實是尚未做好準備。不過，我立即就切入詢問銷售狀況，王楠回答「其實還好，大概每個月就賣個一到二支耳機，主要還是單價太高」，畢竟在青島的消費力還是沒有上海高，不過在方所內其他耳機的銷售狀況也不好，畢竟商場內就有蘋果專賣店與其他 3C 賣店，競爭是相當激烈的。



王楠表示「價格」定價確實是偏高的，接續我問：「如果希望維持原價，在大陸有哪些品牌行銷作法呢？」王楠可愛地表示，「可以出李宗盛簽名限量款」，她說大陸人還是很喜歡台灣歌手的，欣賞李宗盛、周杰倫等人，或是要積極地經營品牌曝光度，例如在相關的雜誌上做曝光與介紹，這樣顧客就比較能夠指名來購買。另外談到，悅聲在耶誕節出的音樂鈴活動，其實如果直接做促銷活動，應該也可以帶動買氣。

而後從整體展售位置來看，王楠表示商品的展售是有陳設邏輯的，不過因為還是很欣賞悅聲耳機的品質，所以願意放在主要的通道上，來吸引消費者試聽，或許第一次不會購買，但是多聽幾次，回去攢錢，下次就可能來買，而且如果決定買的話，就會直接購買價格最高的「電子音樂款」，王楠表示音質真的好很多。不過，在青島方所的擺放方式其實並不明顯，至少我在第一輪就沒找著，試聽的在一處，而可以看到木盒內容物的展售品卻放在距離應該有 20 公尺左右的地方，而且是跟一堆書放在一起，對此王楠解釋說道，因為他們有做主題策展，所以選擇跟相關書籍擺放在一起，不過在我看來，調性耳機倒是成了書籍的陪襯品，而

在非書類的展售區，牆面上的書籍就成了陪襯品，所以很有趣的是在這種「誠品風格」的文青書店中，「書」與「非書」的角色與互動是值得思考的。

2017/7/23 (日)



由於這次停留在青島的時間有限，所以就預定了飯店的旅遊行程，去嶗山走一走、爬爬山。其實，並不知道會參與什麼樣的旅行團，但是導遊急忙跑來找我並跟我說，今天是一個日本團，並叮囑我不能透露我付的價格（人民幣 265 元），而他們三人每人是 360 元。經過聊天之後，這三位男性都是工作於日本佳能公司，佳能在大中華區的總部設在北京，其中兩位來自北京、一位來自上海。因為在爬嶗山的過程中，幫他們三位拍照，所以交換的微信帳號，名叫「山下一成」(issei)。像他們這樣外派在中國的日本人，約莫五年，回去之後發展會比較好，而且在外派期間的薪水是加成 50%，日本佳能在中國的公司，就是負責市場營銷。因為，跟 issei 聊的比較多，大學的專業是經濟，目前工作於財務部門，負責緊盯匯率，維持佳能產品的全球價格。

因為是包車，所以原本預計一日遊的嶗山，硬是中午用餐後就結束，送他們去機場後，我就央請導遊將我送至青島啤酒博物館（原訂是星期一早上才要去的行程）。門票人民幣 60 元，再加上自助導覽機 10 元，換算成台幣其實也不便宜，但是遊客絡繹不絕，但參觀之後，必須承認這個觀光工廠的水準之高。青島啤酒博物館的參觀分成 A 與 B 兩棟樓，A 區講述歷史，B 區陳列舊物設備與現代化流程。而歷史就從德國人佔領青島開始，由於德國人日常生活中的啤酒就跟水一樣，但是若是從德國將啤酒運到青島了，就不新鮮不好喝了，所以德國人將嗅到這個商機，旋即成立公司來釀造啤酒，這就是青島啤酒的前身，所以也可以看到此博物館外觀就是數棟德國風格的建築物。而後又開始講起青島啤酒商標的變化，也因為釀造之後就要銷售，所以也展示出許多的廣告海報，其中一幅是桃園三結義中的劉備、關羽和張飛在喝青島啤酒，延伸的寓意就是「男生喝了青島啤酒就會變英雄」。德國慕尼黑有啤酒節，延伸這個傳統，青島從 1991 年開始舉辦首屆的青島國際啤酒節，目前每年八月的第一個星期，均熱鬧舉辦啤酒節。



青島啤酒自詡為一個現代企業，牆面上的海報揭示他們的公司願景為「成為擁有全球影響力品牌的國際化大公司」，公司使命為「用我們的激情釀造出消費者喜好的啤酒，為生活創造快樂」，也有一個有些複雜的「青島啤酒企業文化框

架圖」，同時採取購併方式買下位於中國的許多啤酒廠，甚至在台灣也有一個啤酒釀造廠。另外，也秉持著「好心有好報」(Good will brings good returns) 的精神來實踐企業倫理。不過，整個博物館參觀下來，倒是發現許多服務創新的亮點，例如：在傳統的釀造發酵區中，利用投影方式來重現當初德國人來到青島製作啤酒的過程；又例如可以拍照然後現場製成酒標，客製化屬於自己的青島啤酒；再例如：每人購票的基本內容就是可以兌換一杯原生啤酒與花生，口感相當之棒，不過一杯入肚還是有點茫，結果還在行程的結尾設了一個醉酒小屋，進去之後由於地面是高度傾斜的，更是加重的「茫」的感覺，竟還在外面設了一個螢幕，讓外面的遊客觀看裡面體驗的狀況，挺有趣的。最後，還可以利用微信二維碼，將剛剛旅遊過程中的照片打印出來，無愧於是一個 4A 級的景點。

### 2017/7/24 (一)

今天的行程重點是將從青島移動至北京，但是並非搭乘飛機，而是搭乘高鐵。雖說搭乘飛機的時間較為短暫，但是有以下缺點：第一、較遠，必須花較多的計程車車資；第二、需在起飛前 90 分鐘前抵達機場，等候時間也長；第三、大陸飛機經常因為空中管制延遲起飛，也因為想要體會在長距離的軌道交通服務，所以特定選擇高鐵此一交通形式。首先、在候車室的等候情景真是嘆為觀止，人擠得是「前胸貼後背」的水洩不通，可以想見大陸春運應該是有過之而無不及。其次、過程中高鐵不斷的在廣播，也提供許多服務，當然有小點心的購買，還有行經途中的特色名產，還有晚餐的預定服務，可以在指定時間送達座位，這點倒是不錯。不過，送來的土豆牛腩飯只有一個優點，那就是熱騰騰，其他的缺點就是黑壓壓的菜，一點都不美味。

### 2017/7/25 (二)

今天的重頭戲是參訪共享單車 ofo (此名是取腳踏車實體的象形文字)，這是第一次完整聽到共享單車的商業模式，原來我真的輕忽了共享經濟的威力。先說說今天場合安排的巧妙，是由北京清華大學社會科學學院經濟學所的戎珂副教授負責安排，當他聯



繫了 ofo 之後，of0 心想既然要答應約訪，那就邀來媒體一同參與，也可以同時報導 ofo，再加上新竹清華大學科技管理研究所謝英哲老師帶了學生坐在台下聆聽，也算是撐場部隊，而自己則是剛好搭了順風車，仔細觀察與會成員，發現每

個人都可以各取所需，ofo 要曝光、戎珂透過報告研究跟 ofo 要實際的營運資料進行研究、謝老師則是帶學生參訪、媒體需要新聞，真是一個多贏的安排。



今天的流程是由 ofo 聯合創始人張巳丁(Austin，北京大學考古系，畢業就創業)先講 20 分鐘，分享他現在的觀察。首先、從城市治理的角度談起，解決的是地鐵站出來後的最後一里路，基本上可以解決「黑車」的問題(就是我從北京南站出來之後遇到的問題)，以成都為例，聘僱了 600 位地面維運人員來進行單車調配，而這些多數是由黑車師傅轉正而來。由於創始人是北大學子，所以最初是在北大這一個封閉校園內進行試營運，例如原本一輛單車每天有 10 次的周轉次數，但是有了地面維運人員的存在，周轉次數可以增加至 18 次一天，而他們相信每個城市就是

由數個封閉區域共組而成，所以當這波共享單車崛起迅速時，他們仍然秉持著小規模實驗來進行需求測試與創新，無論是商業模式、收費機制、甚至是單車本身的設計。其次，想建立每位使用者的「信用」，所以跟芝麻信用合作，願景是「好人行千里、壞人宅家裡」，而這個信用之後也可以擴張到其他的購物行為。目前在八個月內，已經在全世界投放了 650 萬輛單車，進入了五個國家，包括新加坡、英國等，目標是在 2017 年地進入 20 個國家。

對以上創始人的分享，接續是由戎珂來分享他對共享單車的研究。率先指出共享經濟 1.0 與 2.0 的差別，優步與 DiDi 是屬於第一代，是利用閒置資源來發展共享經濟，但是 ofo 與 mobike 是屬於第二代，戎珂定義了一個新名詞「原生性共享」(born sharing)，指出在第二代的共享經濟中，「共享」只是表現，「效率」才是核心。所以提出了四個主張：第一、ofo 小黃車本質上是一個「資產體」，因為使用者加入成為會員後，



必須繳交押金人民幣 199 元(這受到金融監管只能放著生利息不能挪做他用)，而且預估每天每輛車有 6 元的現金流，所以認為 ofo 小黃車是左手玩大數據、右手玩金融。第二、在營運面上，特別指出共享單車的潮汐現象明顯，早晨是住宅到辦公、傍晚則是辦公到住宅，所以提問能否藉由價格結構進行潮汐調配，對此創始人指出實驗結果並不明顯，使用者對於金額補貼沒有感覺，因為還是解決實際需求比較重要。第三、指出共享單車的競爭與冗餘，並提出了當前大陸政府「電子圍欄」的政策。最後、則是從生態系(ecosystem)的角度提問「How sharing economy contribute to urban sustainability?」

兩位報告完之後則是提問，創始人真的是很親切，算是有問必答，而且心態很開放。而這也反映在整體辦公空間的設計與氛圍，其實風格很像多年前我所參觀的臉書總部，辦公空間都是開放的，而且每個人的書桌均是高度可調，所以端視個人的使用習慣，我還看到有人站著辦公，沿著辦公區域，也提供許多小的休憩角落與討論角落。

### 2017/7/26 (三)

今天行程中第一個參訪的公司是宜信，著名的是「peer-to-peer lending」這個商業模式。其辦公室位於北京市中心的金地廣場，從海淀區坐車過去朝陽區，或許是今天早上下了一場雨，交通非常堵塞，從原本精神很好到有點精神不濟、然後睡著、然後醒來、這才到。原來宜信已經參與了兩岸清華創業實驗室四年了，所以相當友好，而今天首先是由金融產品部副總裁宋巍進行簡報，再接由兩岸清華的專案小組的四位同學進行分享。

在宋巍的簡報中，一開頭就強調宜信從事的是「普惠金融」，初始是從實體線下營業店做起，而後才轉做線上的個人信貸服務，不過現在也開始切入現在時下相當流行的金融科技 (Fintech)。目前宜信大約有 700 多位員工，有 600 多位是在北京，其中有大量的資訊工程人員，另外有 100 多位員工是在重慶，主要負責客服電銷的業務。在宜信的「peer-to-peer lending」服務中，貸方可以透過「宜人財富」這支 APP 直接將餘裕閒錢轉進指定帳戶，而宜信做為一個撮和平台，在將這筆錢拆解成不同的部分，小額借款給不同借方，而借方則是透過下載「宜人貸」這支 APP。貸方可以獲得保證的年化利率約莫 7.5%，而借方的年化利息則是高達 18% 左右，而 10% 來包含所有的營運成本是足夠的嗎？因此網路新聞有對此發出質疑。

不過，從宋巍的分享中發現得知，其實金融服務其實就是一連串的流程掌控，今天談最多的就是風險控管與建模，而在風險控管的部分，真的是絞盡腦汁在思考如何評估個人信用，分成「菁英模式」、「極速模式」、「公積金模式」、「保單模式」等，菁英模式中就是看個人的收入，極速模式則是取得個人授權後取得他在淘寶與京東的購買與支付習慣，公積金模式則是去看每個月的存房基金繳納狀況，保單模式則是去看個人目前的保險狀況。另外，由於金融服務就是一套流程，如同 Amazon 打包他們的雲端服務，宜信也打包他們的個人借貸服務成為一個產品，銷售給企業端，例如一些我們完全不知道的一些「城商行」，這些城商行還在用二十多年前的方式借貸，當然就會遇到錢借不出去的窘境。所以，各行各業都要不斷地積極思考如何重新打包自己的智慧財。

參觀完宜信之後，剛好悅聲的調性耳機在北京的通路，新世界 LOL 就位於建國路 93 號，所以在用完中餐之後，就跟謝老師走過去進行「盲測」。原則上，

還是擺放在醒目之處，但都不是第一眼從通道走過來就會看到，店員馬上介紹這是來自台灣的調性耳機，在陳列展售上採圓餅設計，而 Ali 馬上出了一個難題給店員，他說他喜歡聽動漫卡通歌，那要用哪一支耳機呢？店員楞了一下，很快地就介紹旗艦機種電子音樂款。不過，我就針對價格的部分問到，這樣的定價中國消費者可以接受嗎？店員就是再次強調消費者多是非長喜歡音樂的人，大多屬於「發燒友」的屬性。而我就再度問問其他耳機的價位，的確，調性耳機的定價在大陸實在有些貴，不過謝老師解釋若是旗艦機種，這個價格一點都不貴。

## 2017/7/27 (四)

今天的行程是參訪 TalkingData，行前只知道這是一家大數據公司。搭乘小巴抵達寫字樓時，才發現寫字樓位於東直門巴士站的二樓，且電梯的標示牌上寫著公司的中文名稱「騰云天下」，我個人第一印象認為取得很霸氣、又很貼切。上樓之後，發現現在在北京做得不錯的公司，都會贏造辦公氛圍。今天的參訪其實是「workshop」的形式，所以是七位報告者輪流報告。

第一位是 TalkingData 的 CTO (肖文峰)，做為開場，說明的 TalkingData 的使命與當今的「江湖地位」，並舉出奠定江湖地位的核心能耐就是「跨界」，對此，我非常同意。第二位是北京清華大學自動系的裴欣老師，題目是基於數據的交通安全分析與評價，同樣指出解決交通問題需要的是跨領域的能力，關心用路行人的話需要行為學與心理學的專業，關心車輛的話需要車輛工程的專業，關心道路需要道路工程學，而連結人、車、路的核心是管理與法規，對於人、車、路所處的環境，則需要社會學、景觀學與氣象學的專業。第三位是北京清華大學經濟系的戎珂老師，報告內容與前兩天在 ofo 報告的內容就大同小異，但是雖說如此，但再聽一次同樣有新的收穫，他指出共享經濟的崛起其實是一種「configuration evolution」，從最早全球供應鏈的核心是「信息」，而後平台經濟的核心是「信用」，而共享經濟訴求的是商業生態系 (business ecosystem)，核心是「信任」。第四位的陸堯分享的題目是「TalkingData in Urban Human-oriented Data & Design」，但是聽到這裡，其實已經開始分心了，話雖如此，但從其分享中還是可以推論從事大數據分析的資料科學家，其實必須具有想像力，要從生活中觀察並假設變數之間的關係，並且從蒐集來的大數據求得佐證。而此時都會一直回想到自己大學本科的數學背景，若是當下也是處於大數據的趨勢下，自己今天應該會走不一樣的路吧。第五位是來自 TalkingData 中，感知實驗室的劉駿，分享的題目是「IoT 的技術實踐」，而這是奠基在三層架構之上，最底層是 IoT 基礎設施的佈建，中層則是感知的部分，也就是從「環境」、「人本」、「位置」三個構面來蒐集方方面面的數據，最後則是關注「應用場景」，目前較廣為討論的是智能家居與智慧城市。

結束之後，正式的參訪行程算是結束，一行七人走到清華科技園的一家餐廳「一九一一」。在消毒毛巾的背後印有品牌釋義，「一九一一，清華誕生，清芬挺秀，華夏增輝。歷經百年風雨，清華賦予我們不只是安身立命之長技，更是改變世界的使命與情懷。一九一一品牌，取名自清華大學建校年份，除了難以割捨的清華情結，更重要的，是秉持自強不息、厚德載物的校訓和行勝於言的校風，肩扛夢想，埋頭苦幹，勇於創新，以實際行動為清華增輝，為祖國添彩」，真是慷慨激昂的一段話，又激起我身為「三清團」的熱血。這家餐廳的服務流程很特別，進到包廂之後，每一個人都要用個人手機中的微信 APP，打開「掃描 QRcode」的功能，掃描餐桌上的二維碼，則每個人都可以同時進到菜單與購物車，然後送出訂單（比較保險是再跟服務員確認一下），然後就陸續出菜囉，享用完畢，就可以利用手機中的支付寶直接支付，然後就可以離開了。這一次深刻的感覺到，台灣好像是一個落後的地方似的，在大陸拿出現金付帳，反而是一件奇怪的事。

## 2017/7/28（五）

這次田野調查的最後一個行程，就是出席「兩岸清華創業實驗室」的期末報告。北京端的窗口是清華大學經濟管理學院的楊德林老師，新竹端的窗口是李傳楷老師與謝英哲老師。據傳楷老師說，這是一個維繫雙方關係的「旗艦計畫」，在北京端，每個企業要贊助人民幣 6 萬元，共四個企業，所以這邊的經費有人民幣 24 萬元，約台幣 108 萬，新竹端則是由台達電基金會贊助約 90 萬元的經費，所以一年需要新台幣 200 左右來支持約莫 20 個學生。在清大端的運作是每學年的下學期會進行篩選，條件是要「具備彈性」的學生，因為一個月的實習時間其實相當短暫，又必須與團隊夥伴、企業方相互適應，所以好相處是一個重要的篩選條件，比率約莫 50%。然後開學之後，會追認「創業管理」三學分的課。

這次參與的業者有四家，分別是合作已長達八年的宜信、合作有三年的中經合、今年第一次合作的中智與來自深圳的 MOMAX。以宜信來說，宜信組織內備有一筆基金，長期支持產學合作，此次交付專案小組的題目是「宜人貸 YEP 共享平台與傳統金融機構合作模式探討」，其實 YEP 已是上線產品，而專案小組從客戶端的角度觀察他們所遭遇的「痛點」，企業方表示這個角度很新鮮，但是這份期末報告已經是四位同學達成共識的結論，但希望看到那些懸而未決的痛點是什麼，因為這就是一個腦力激盪的過程。

中經合是風險投資公司，分別在舊金山、台北與北京有辦公室，台北辦公室幫阿里巴巴管理一筆多達美金一億元的基金，專門投資台灣的新創企業。這次給專案小組的題目是「Blockchain + Artificial Intelligence: The future for financial Services」，我必須說「區塊鏈」是我今天第一次聽到的技術名詞，心想我真的離科管很遠了，許多的技術趨勢都沒跟上了。經上網一查，區塊鏈分匿名制與實名制，匿名制最著名的就是比特幣，期中報告時洪老師給了這組同學人民幣 1000



元，讓他們自己去研究如何購買、如何操作，專案小組在七月中買了之後就一直放在戶頭，昨天賣掉結算共計 1220 元，20%的獲利相當不錯。

中智的全名是中國國際技術智力合作公司培訓中心，在「清華大學台灣研究院」的支持下，專職帶中央企業的高管到台灣參訪，形式上採用「研討班」的形式，標竿以台塑為代表的台資企業，因此過去八年連續帶人參訪台塑，每次在台塑內部上課三天，因此積累了許多資料，所以專案小組爬梳許多資料，報告題目為「台塑合理化管理學習與經驗總結報告書」。

最後，則是來自深圳的 MOMAX（摩米士）。MOMAX 是一個經營時尚手機週邊產品的香港品牌，產品分為軟件與硬件兩大類。MOMAX 對於專案小組的期待是新望他們開發未來產品，而小組成員中有一位是來自服科所的學生，因此引入「設計思考」的流程與方法，專案小組將此分為十個工作步驟：信息海淘、信息分享與分類、需求探索、脈絡定義、趨勢發想、趨勢收斂、劇本製作、產品發想、產品收斂、找切入點，其中貫穿前後的是小組發想與設定的「人物誌」，最後以這些人物誌為主角，發想了一段使用情境，並自製影片來講解「5G 下，影視娛樂新未來—MOMAX 的市場機會」此一題目。也因為有影片，是今天四組報告中讓人印象深刻的一組。



## 2017/7/29（六）

今天是這趟大陸田野調查的最後一天，本想心情就會結束在昨天晚上，但因為今天同行的還有傳楷老師，邊走邊聊卻也有許多感想。也因為同為女性，且因為有了記者的工作經驗，所以喜歡用田野調查的方式蒐集資料，長年關注大陸這一個場域。過程中詢問了她指導博士生的方式，比較讓我驚訝的是她不會要學生繕打逐字稿，覺得效用太低，主要是詢問受訪者對某些特定議題的態度與想法，並不是要蒐集事實證據，因此做出一個有品質的筆記是更為重要的事，而且她每隔兩三天就與學生討論他們在田野中的見聞，並思考理論意涵。

最後，在飛機上看了一部「功夫熊貓 3」，真是一個完美的結束。這次的主題是熊貓阿波已經被認可是神龍大俠，但他的師父希望他能當老師，但是當然他覺得自己不行，但是他的師父說了一句話，「假若你永遠都做你會的事，那不就是停在原地了嗎？」也是，成長就是要跨出舒適圈，而且這次面對的挑戰是來自天外靈界的壞人，專門奪人的「氣」，當人沒了「氣」，也就只能成為聽命行事的僵屍。這部電影很適合現在的我，尋求突破、尋求自我認同，經常思考「我是誰」，最後阿波打敗壞人的原因是他轉念一想，既然無法將壞人送回天外靈界，那他可以自我犧牲地帶壞人回天外靈界，而且當壞人想要所有人的「氣」時，阿波將自己所有的「氣」全部灌給壞人，而這正好呼應在片頭一開始時，烏龜大師對壞人說的話「The more you take, the less you have」，而因為阿波自發性地想要保護大家，大家感同身受地將自己的氣，跨界傳輸給阿波，因此聯合眾人之力打敗壞人。在學術界也是，一股「氣」決定自己的行動與作為。

總結來說，有關田野調查，近年陸續去了一些地方。相比較於平日的生活與研究模式，大抵都挺固定的，每天有既定的行程、既定的工作、既定會遇見的人事物，因為是既定的，因此研究中既定的壓力與框架其實也侷限了分析視野。海外的田野調查，自己像是個人類學家一般探索場域，本質上就是一種旅行，拋開了既定和預期，固定模式解除了，而自己有可以安排一些驚喜，也總是會帶來意料之外的事，經歷許多的第一次、許多的體悟。再次非常感謝科技部計畫經費的支持！！

# 科技部補助專題研究計畫項下出席國際學術會議心得報告

日期：2017 年 6 月 27 日

計畫編號	MOST 103-2410-H-032-074-MY3		
計畫名稱	制度工作與服務創新：比較個案研究 (3/3)		
出國人員姓名	涂敏芬	服務機構及職稱	淡江大學企業管理學系 副教授
會議時間	2017 年 06 月 19 日至 2017 年 06 月 21 日	會議地點	日本福岡
會議名稱	(中文) 第十屆亞洲管理學會與台灣組織與管理學會之聯合國際研討會 (英文) 10 <sup>th</sup> Asia Academy of Management and 10 <sup>th</sup> Taiwan Academy of Management Joint Conference		
發表論文題目	(中文) 個人變革準備之前因：探討建言行為之中介效果 (英文) Examining the Antecedents of Individual Change Readiness: Voice Behavior as a Mediator		

## 一、參加會議經過及與會心得

今年參加 AAOM 與 TAOM 兩年舉辦一次的聯合研討會，地點選在日本福岡，與會學者眾多，以下說明此次參加研討會的所見所聞與感想。



這次因為是 AAOM 與 TAOM 合辦的聯合研討會，據與會學者分享，目前 TAOM 執行秘書黃家齊老師號召了許多台灣的學者共襄盛舉，而會場上也的確認識了許多 OB/HR 的國內學者，而且也有了較為深入的交談；而且由於時值期末，大家出發的時間都差不多，因此在機場就已經碰見許多學術界的資深學者，以及這些資深學者所指導的博士班學生，而這樣的人脈交流從搭機就開始。而當地接待的是日本的九州大學，兩天的午餐便當都準備得很豐盛，而晚宴是所謂的「Gala Event」，除了有精彩的日本歌舞表演之外，在美酒佳餚的陪襯下，學者放下了白天學術報告的嚴謹，以輕鬆的態度聊聊研究、聊聊近況，也更加速彼此的熟稔，實在是應該要多出來交流與曝光。



而 AAOM 與 TAOM 從組織名稱上來看，都與 AOM 有關係，但是聽香港中文大學黃熾森教授的分享，當時 AOM 學會認為管理研究應該有地理脈絡的區別，因此鼓勵不同的地區，以「獨立」的方式成立自己的協會，而不是以 AOM 的「亞洲分部」的概念來成立。對此，

黃熾森教授分享說道，這樣的作法其實是對的，保有各個組織在運作上的獨立性，卻是以網絡連結的方式與不同協會合作，所以AAOM在每年AOM的年會中，也會安排有自己的活動。但是若是獨立的年會，為了維持稿件品質，所以維持兩年一次，而且都選在宜人城市，就像這次選在日本福岡的小倉，不若博多市的熱鬧，卻也讓與會者能更悠閒且享受的心情來發表文章，而兩年後2019年則是選在峇里島，更是一個度假勝地，所以好的研討會，也是需要好的地點來襯托。

本人這次除了論文發表之外，也擔任了TAOM一個場次的主持人，主題為「創新與創業」。由於事前並沒有拿到場次中亟欲發表的文章全文，再加上原先預定有五篇文章、卻只來了四篇文章，因此考驗了我臨場主持的功力。在四篇文章發表的過程中，我強迫自己必須專心聆聽並給予有建設性的意見。所幸在我所主持的場次中，與會學者都很願意加入討論，而自己也利用多餘的時間給作者一些建議，算是完滿的完成主持的任務。

在本人所聆聽之「國際連結與合作研究：目標、對象、怎麼做？」的場次中，新加坡國立大學鍾基年教授的分享，將對象設定在助理教授階段，要如何進行國際合作。鍾基年教授所分享的一個概念，讓我頗為意外。鍾基年教授說道：當我們尋求國際合作時，其實不應該一開始在來認識對方的情況下，就拿文章全文給對方看，應該要將自己的文章整理成「一頁半、單行間距」的提案書，內容提及研究問題、可能的理論觀點與預計進行的研究方法即可；因為要保留一些創意的想法，否則國外資深學者在寫作速度快的情況下，很有可能就受此靈感之啟發，而發展自己的論文。因此，鍾基年教授鼓勵國內學者要對自己的研究有信心。

在「Meet the Editors」的場次中，邀請到了AMJ、GMJ與APJM的主編分享期刊實務。APJM主編提到，雖說聚焦在亞洲脈絡，但由於中國實力的崛起，全球引起一股中國熱，所以目前每年的投稿量約莫有800篇文章，但desk reject的比率為50%，進到審查在交回到作者手中的時間是50天，但最後的文章接受率只有5%。而GMJ是SMS的系列期刊之一（最早為SMJ，而後有SEJ），聚焦在全球脈絡，是成立於2011年的新期刊，不過五年的影響係數已經高達5.674。而AMJ主編表示今年截至目前為止已有1600來稿，接受的文章中，有85%是量化的研究設計，15%是質化研究設計，但AMJ主編強調，AMJ不是只發表micro的文章，其中用質化文章大多是macro的文章，特別是策略相關的主題。



而這三位主編也分大家分享說到他們看到的問題與建議。第一，在理論發展的過程中，論文中的理論背景，文獻是讓讀者「make sense」，不要用文獻賣論文想法，要有一個有趣的故事軸線。第二，投稿者在投稿前，應該要閱讀期刊的使命，要詳細地遵從submission guideline。一定要考慮到，對期刊主編而言，「時間」是很重要的資源，所以只有一次機會，一定要嚴謹地看待投稿流程。第三，研究者在寫作上，建議採用第一人稱的方式來直接地陳述論文的想法，用簡單、直接、容易理解但顯著的方式來陳述理論貢獻。

最後，聆聽了一個場次名稱為「組織與社會」的場次，這是 TAOM 的場次，與會者都是台灣學者，主持人是清華大學科技管理研究所的李傳楷老師。李老師長年以大陸為田野場域，先前研究大陸山寨機的崛起與發展，發表在 SEJ，是一篇很精彩的質性研究，而今天場次中，李老師與其博士班學生共同發表的則是中國大陸的非正式金融產業的成形，是以本人的恩師洪世章教授所主張之「賦名」(framing) 策略為理論背景，探究行動者怎麼「說」會影響他怎麼「做」，進而再去影響中國場域中複雜鑲嵌的利害關係人關係，這篇文章仍在進行中，但相信有進一步發展的潛力。另外一篇讓我印象深刻的分享是澎湖科技大學通識中心蔡依倫老師，對「制度邏輯」(institutional logics) 為主題進行文獻回顧，而此也是本人長年來一直追蹤的文獻脈絡，而從其回顧的深度來看，足見其努力。

參加國際研討會，對本人來說，就是一個研究充電站，一方面建立或維繫研究網絡，二方面更是知道目前大家的研究進展與規劃。例如：這次與屏東科技大學科技管理研究所的謝如梅副教授與澎湖科技大學通識中心的蔡依倫副教授有較為深入的交談，如梅老師提及她目前與劉常勇教授，正在將其博士論文與過往對於創業的研究，將文獻整理成專書「創業學」，專書字數多達 20 萬多字，尋求了多個出版社，最後決定由智勝協助出版，目前正在校正階段。對此訊息，發覺大家都是兢兢業業在經營學術生涯，據此砥礪自己。



再次感謝科技部計畫補助。

103年度專題研究計畫成果彙整表

計畫主持人：涂敏芬		計畫編號：103-2410-H-032-074-MY3				
計畫名稱：制度工作與服務創新：比較個案研究						
成果項目		量化	單位	質化 (說明：各成果項目請附佐證資料或細項說明，如期刊名稱、年份、卷期、起訖頁數、證號...等)		
國內	學術性論文	期刊論文	3	篇	涂敏芬、洪世章，2016，「建構服務創新的制度工作」，臺大管理論叢，第27卷第1期，頁129-154。 涂敏芬、王妙如、陳世哲*，2017，「一般管理領域熱門議題與研究展望之分析：2013-2015年」，組織與管理，第10卷第2期，頁1-60。 涂敏芬*，2018，「未竟全功的去制度化：制度工作的能動性缺陷」，中山管理評論。(TSSCI, accepted)	
		研討會論文	1		涂敏芬、王妙如、陳世哲，2016，「一般管理領域的研究議題分析：2013-2015年」，2016年台灣組織與管理學會年會暨研討會，2016年9月9日。新竹市：清華大學。	
		專書	0	本		
		專書論文	0	章		
		技術報告	0	篇		
		其他	0	篇		
		智慧財產權及成果	專利權	發明專利	申請中	0
				已獲得	0	
	新型/設計專利			0		
	商標權		0			
	營業秘密		0	件		
	積體電路電路布局權		0			
	著作權		0			
品種權			0			
其他		0				
技術移轉	件數	0	件			
	收入	0	千元			
國外	學術性論文	期刊論文	1	篇	Tu, Min-Fen and Hung, Shih-Chang. 2017. Institutional Entrepreneurship in the Creation of a New R&D Practice: Bricolage, Brokerage, and Communication. Research Policy. (1st R&R)	
		研討會論文	1		Wang, Mei-Ling, Liu, Min-Shi, &	

					Min-Fen Tu, 2017. Examining the Antecedents of Individual Change Readiness: Voice Behavior as a Mediator. Presented at 2017 Asia Academy of Management Meeting, 19-21 June 2017, Fukuoka, Japan.	
	專書		0	本		
	專書論文		0	章		
	技術報告		0	篇		
	其他		0	篇		
智慧財產權及成果	專利權	發明專利	申請中	0	件	
			已獲得	0		
		新型/設計專利	0			
	商標權		0			
	營業秘密		0			
	積體電路電路布局權		0			
	著作權		0			
	品種權		0			
	其他		0			
	技術移轉	件數		0		件
收入			0	千元		
參與計畫人力	本國籍	大專生	4	人次	本計畫共聘用了四位大專生（張巧融、林子敬、黃郁茹、謝宛庭），其中三位已經畢業，一位仍在學。在計畫中協助文獻資料庫與訪談稿的整理。	
		碩士生	4			本計畫共聘用了四位碩士生（羅永昇、溫芝琳、韋師勛、林鴻毅），這四位均已畢業。在計畫中協助文獻資料庫與訪談稿的整理，並從中發想完成兩份碩士論文。
		博士生	0			
		博士後研究員	0			
		專任助理	0			
	非本國籍	大專生	0			
		碩士生	0			
		博士生	0			
		博士後研究員	0			
		專任助理	0			
其他成果 （無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體						

效益事項等，請以文字敘述填列。）



## 科技部補助專題研究計畫成果自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現（簡要敘述成果是否具有政策應用參考價值及具影響公共利益之重大發現）或其他有關價值等，作一綜合評估。

### 1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以100字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

部份目標未達。原先設定比較個案，研究大陸研究機構推動服務創新，但後經過田野調查與大陸現況趨勢發展，無法完成同等規模的研究。是以，目前專注在工研院英文研究論文上，Research Policy初審已回。

### 2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形（請於其他欄註明專利及技轉之證號、合約、申請及洽談等詳細資訊）

論文： 已發表  未發表之文稿  撰寫中  無

專利： 已獲得  申請中  無

技轉： 已技轉  洽談中  無

其他：（以200字為限）

### 3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性，以500字為限）

這是一個三年期計畫，有三篇TSSCI文章順利刊出。一篇源自本計畫，第二篇則是執行計畫過程中，因為同時執行管理一學門熱門及前瞻學術研究議題調查，也同步更新制度理論相關的文獻資料庫，改寫成可讀文章。第三篇則是，因為較為系統性地整理了制度理論的相關文獻，反向提問「改變未成，何也？」此一研究好奇。本計畫是以制度理論的角度切入研究工研院，而工研院也在推動服務創新與創新研發的努力綜效下，是2017百大創新研發機構（第二度入選），這表示雖說工研院在制度環境上受限於過往的認知與期待，卻能循著亦步亦趨的創新步伐，穩健前進。

### 4. 主要發現

本研究具有政策應用參考價值： 否  是，建議提供機關

（勾選「是」者，請列舉建議可提供施政參考之業務主管機關）

本研究具影響公共利益之重大發現： 否  是

說明：（以150字為限）

因為論文還在發展中，以研究為導向，在政策意涵上尚未精鍊。