

地方文創產業之價值共創： 產官學夥伴關係之觀點

馮國豪* 戴士欽** 賴文山***

摘要

近年來，地方文化創意產業之產官學夥伴關係正方興未艾，然而，理論建構上卻缺乏有系統的探討產官學夥伴關係如何成功地共創價值。由於政府、學術研究機構與地方文創產業業者三方所組成之產官學夥伴關係，是一典型的公私部門夥伴關係。本研究根據公私部門夥伴關係與價值基礎策略之價值共創二大理論觀點，探討文創產業之產官學夥伴關係與共創價值。其次，本文採用質性訪談及參與觀察方式，進行皇尚企業之個案研究，以瞭解文創業者如何與政府、學術研究機構組合公私部門夥伴關係，並如何兼顧彼此利益，共同在價值創造上努力。本研究發現互補性資產的發掘以及文創業者本身的資源能力在整體產官學夥伴關係上扮演了重要的調節角色。最後，將根據上述文獻回顧與深度個案研究，提出本研究建議性之觀念性架構，以及實務意涵、未來研究與結論。

* 馮國豪，崑山科技大學公共關係暨廣告系副教授

** 戴士欽（通訊作者），國立成功大學企業管理系博士後研究。通訊地址：台南市大學路一號。
電話：(06)2757575 轉 53335。E-mail: sctai8480@gmail.com。

*** 賴文山，國立成功大學企業管理系碩士生。

作者們感謝匿名評審的寶貴建議，文章尚有錯誤或不足之處，由作者們自付全責。

關鍵字：產官學夥伴關係、價值共創、文創產業

壹、緒論

產官學夥伴關係(tri-sector partnerships)^{註 1} 不管在高科技發展或產業創新上一直扮演著重要的角色，產業業者透由學術機構（或其他公部門）所提供的建議與經驗，彼此學習、激盪產生新思維或新方案，成功地將產品與服務商品化(Owen-Smith *et al.*, 2002; Perkmann & Walsh, 2009; Selsky & Parker, 2005)。產官學夥伴關係在理論建構上可視為一特殊的公私部門夥伴關係(public-private partnership, PPP)，近年來，已有經濟學者或管理學者從過去僅關注專利移轉或意見提供，提升到不同角度思考產官學夥伴關係或 PPP 現象如產官學間經濟活動的疆界如何區分、產官學彼此間合作型態的改變，如產學合作中心或學術創業家(academic entrepreneurship)等，及相關結構與策略因應、以及如何從組織間關係（即一般的“interfirm”）檢視產官學或 PPP 等，並發表在管理領域頂尖期刊之論文，如 Mahoney、McGahan 與 Pitelis (2009)、Perkmann 與 Walsh (2009)以及 Rufin 與 Rivera-Santos (2012)等。實務現象上，現今公部門機關扮演的角色轉變，也從過去國家的權威性統治，轉變為法人機構、育成中心與(B)OT委外經營等合作治理方式(“less government” and “more governance”)的方式(Kivleniece & Quelin, 2012)。而此一政府治理角色上的轉變將會影響產官學夥伴關係（公私協力與夥伴關係）建立成功與否，繼而牽動產業政策與經濟發展之成敗。

文化創意產業近年來已成為學術界與實務界矚目的焦點，文創產業與其他產業最大的不同點在於，文創產業的價值取決於消費者需求與文化（創）商品的無形價值，消費者的使用效用與經驗更會決定商品與文創者工作的價值所在，而此一外在市場消費者需求與文創商品間的變動與動態關聯性對策略管理學者來說，是個值得探討的議題(Lawrence & Phillips, 2002; Townley *et al.*, 2009)。此外，文化創意產業產官學夥伴關係的組成與經濟運作模式不同於既有的產業經濟。公部門雖擁有公共資源或基礎建設，但在商品與服務的創新與創造力上，極需要私部門企業家精神的挹注。同樣地，

私部門雖具有文化創意與創作，卻因不確定性太大，風險性太高而缺乏投資意願。實際上，文創產業的產官學夥伴合作關係日漸蓬勃發展，雖然，成功案例如高雄市駁二特區、台南市林百貨等確實吸引眾人與媒體的眼光，但失敗的案例卻存有一些值得探討的問題如雙（三）方是否具有共同目標、彼此間是否對等地付出貢獻或資源等。因此，本研究擬探討文化創意產業的產官學 PPP 夥伴關係是如何組成的，以及此一產官學 PPP 夥伴關係如何有效地降低彼此間歧見（或歧異），善用彼此間共通資源，將價值極大化，讓三方皆能獲利，亦即，產官學 PPP 夥伴關係如何共創價值。針對上述研究問題，本研究將運用 PPP 與價值基礎策略之理論概念，探討產官學夥伴關係三方如何促進文化創意產業之發展。本研究之產官學夥伴關係(tri-sector partnerships)係指政府（公部門）、地方文化創意產業業者（私部門）與學術機構（第三部門）之結合，共同創造文創產業商品與服務價值的三方協作夥伴關係(constructive partnership) (Rangan *et al.*, 2006)的共同體(constituent)。從理論性研究的角度來說，這是一個典型的 PPP 議題。

具體言之，本研究強調產官學夥伴合作是達成文創產業發展的有效方式，透由良好公私協力夥伴關係的建立，對於政府施政與政策規劃執行將有其助益。這對於本研究對象文創產業者來說，在理論主軸的取向上，有其正當性。政府、文創業者與學術機構合作成立的產官學夥伴關係，為的就是產生文創商品與服務，為共同成立推動的組織創造價值（亦即，共創價值）。政府、文創業者與學術機構合作成立的產官學夥伴關係追求目標的過程中，必須彼此合作，相互依賴。政府授權學校或研究機構為文創業者提供服務，學術與團體提供建議與構想給文創業者與政府，而文創業者努力將商品或服務創造提供其價值。因此，本研究在理論建構上將探討 PPP 與價值共創的幾個重要概念如 PPP 之特質、PPP 的治理、價值基礎策略與價值共創間關聯性等。其次，透由個案研究之深度訪談與實地觀察、以及次級資料之蒐集等，針對本研究文創產業脈絡，描繪出一 PPP（產官學夥伴關係）價值共創的研究架構。最後，提出未來研究議題與結論。

貳、文獻探討

一、公私部門夥伴關係 (Private-public partnership, PPP)

(一) PPP 特質

公私部門夥伴關係(PPP)，是指至少有一個公部門(public sector)與私部門(private sector)間的協作關係或聯盟，為此二(多)方公私部門間角色與關係的安排(arrangement)，用以結合彼此間互補性資產，透由彼此共同目標的達成，以完成各自不同的利益與目標(例如，公部門考慮的是公共利益，私部門則著重於個別的價值或利益之獲取)(Kivleniece & Quelin, 2012; Rangan *et al.*, 2006; Rufin & Rivera-Santos, 2012)。PPP 為組織間關係(interorganizational organizations)的一種型態，但卻與一般私人企業所組成的組織間關係有顯著的不同。傳統上認為公部門與私部門之合作是基於明確分工的角色(公部門出資源並提供政策目標與方向、私部門是主要的行動者)。然而，以現實來說，公部門在制定相關政策之同時，就已經需要私部門管理與經營之知識的涉入，而企業行動之際，公部門並不能視自身已完成資源釋出之前端任務而從此置身事外。因此，若從公部門角度，或從私部門角度，都僅觀察到片面的現象如政府單位或非營利組織的運作、一般私人企業的財務營收等，無法全面窺見或解釋整體 PPP 現象。需同時考量公私部門間相互依賴(interdependence)是 PPP 近年來引人注目的重要原因(Mahoney *et al.*, 2009)。本研究探討的 PPP 是指政府機構、營利公司(文創產業者)與非營利組織(學術界)三方間之協力關係的形成，以完成集體之利益功能，並兼顧各自利益追求的極大化。

由公部門所構成的 PPP 與一般企業最大的不同點在於，公部門具有兩個特徵(characteristics)：財稅(資金)來源的強制性(compulsory source of taxation)與公共財(public good)。財稅來源的強制性意味著，公部門的存在主要是依賴政府的財稅制度，而非一般市場交易，且不需自負盈虧，因此，需在政府與多重利益關係人的監控下，採取透明度高與重視程序(procedural)的方式，執行既定的任務(Rufin & Rivera-Santos, 2012)。公共財則是 PPP 二(多)方合作所必然會衍生的課題。公共財通常具有「無排他性」(nonexcludable)、

「聯合供應性」(jointly supplied)或「無競爭性」(nonrival)等特性(Monge *et al.*, 1998; Rufin & Rivera-Santos, 2012)，而讓所有參與者都能獲益，即使是無所貢獻的搭便車者(free rider)。因此，公共財的生產、交換與分配活動，有別於一般私有財的管理方式。

公私夥伴關係(PPP)的互動與運作模式在上述二個公部門的特徵下，而形成與一般組織間關係幾個迥異不同的特質。第一，異質性(heterogeneity)：是指涉及組織內(間)生產與交換活動之二(多)方，彼此的動機與價值觀等各方面之歧異性(Bridoux *et al.*, 2011)，例如，本研究所稱的三方(法人研究機構、產業界與學術界)分別來自其異質性的能力(competence)、利益目標與文化價值觀之獨立組織(Rangan *et al.*, 2006)。對於參與者異質性動機與價值觀之正視，乃是實務現象值得探究之重要管理議題。

第二，集體行動(collective actions)：為了彼此間合作，集體行動可校準(align)各個利益關係人間之異質性動機與資源能力，集體行動具有公共財特性，使所有參與此一行動者能獲得集體利益如集體價值創造的達成(Bridoux *et al.*, 2011)。第三，社會困境(social dilemma)：與集體行動同樣具有公共財特性。社會困境乃源自於多方聯盟關係中夥伴間之合作困境，如搭便車、研發聯盟之新科技發展等。當無法掌控夥伴合作意圖的資訊且缺乏信任時，或當不合作者投機地從此一關係之集體利益中獲利時，此一困境就會發生(McCarter *et al.*, 2011; Zeng & Chen, 2003)。如何管理社會困境，以及其所引發的競爭與合作議題，近年來已吸引策略管理學者的高度重視(Barnes *et al.*, 2011; McCarter *et al.*, 2011; Northcraft & Tenbrunsel, 2011)。

第四，公共性構面化(dimensional publicness)：此一理論學者主要將公部門與私部門視為二個截然不同的構面，而非分屬二分法的類別。亦即，公共基礎的職權與資源，以及市場基礎的職權與資源會混和地影響組織與其公共政策(Bozeman, 2013)。因此，實際上，將組織區分為全然的政府部門或全然的企業組織是不盡合理，例如，研發聯盟的存在。政府部門可探討其私有化程度，同樣地，企業組織亦可探討其公共化程度。第五，價值共創(value co-creation)：針對上述公私部門夥伴關係的特質，價值共創可在各方利益關係人協作下，創造出單一組織(或更廣納地說，單一組織治理結構)所無力可及的價值範疇。此一價值是需要多方互動以及相互體驗方能共同

創造出來(Lepak *et al.*, 2007; Kivleniece & Quelin, 2012)。亦即，公私部門夥伴關係協作是一種價值共創的顯現。

(二) PPP 之治理與價值共創

如同一般組織間關係，公私部門所組成的 PPP 會面臨各種不同性質的治理問題如公部門之全面徵收、公共與基礎建設的使用年限、私部門未按時履約、或雙方延遲付款等，公、私部門間存有各自的風險性與所需治理成本，因此，需透過適當的治理模式共同分擔風險並降低不確定性與公共財外部性所衍生之負面衝擊(Rangan *et al.*, 2006; Rufín & Rivera-Santos, 2012)。此外，公私部門夥伴關係的結合，和焦點組織的能力(competence)與所考慮的治理成本有關，這樣的關係包括：(1)當焦點組織相對缺乏資源，且同時相對缺乏治理能力時，就有可能出現結盟(alliance)；(2)公共利益顯著高於私部門利益，且公部門投入資源成本遠高於私部門投入成本時，就會產生「公私部門聯合行為」(private-public joint action)；(3)私部門治理成本高，且獲利獲取不確定時，就會產生「夥伴關係」(constructive partnership) (Rangan *et al.*, 2006)。由此可知，公私部門協作之成形，不僅需考量各自治理問題，也需強調雙(多)方能力、資源與核心基礎優勢之彙集。明確的分工後協調與整合機制(非只分工)，以及誘因等治理機制之設計，遂成為具有公共財特性之 PPP 的成敗關鍵。

然而，效益之反面必然伴隨著對應的成本(或代價)，這是因為不同利益團體雖共同涉入價值共創，但其背後仍各自抱持著不同的目標以及利益考量，並因此而造成了價值分配之不確定性與潛在衝突(Caves, 2000; Monge *et al.*, 1998; Kivleniece & Quelin, 2012)。此一成本(或代價)面之考量，其實意謂著公私部門的合作不能僅僅被視為自然發展的過程，相反地，其需要適切的組織治理機制，裨能有效地管控與協調，此即為公私部門協力中「協」字之真義，以及「力」字對各方之異質性能力、資源與投入等的真義，詳如 Rangan *et al.* (2006)所稱之“constructive partnership”。

一般組織間關係與 PPP 在治理模式/機制的設計上卻存有很大的差異。Rufin 與 Rivera-Santos (2012)回顧了過去探討一般企業 B2B 聯盟與 PPP 治理模式/機制的文獻，認為 PPP 明顯地不同於一般組織間關係，PPP 較傾向於正式的(formal)治理模式/機制如股權、契約方式等，而較不依賴非正式的治

理模式/機制如信任等。更進一步分析 PPP 在正式治理結構/機制的設計，則發現 PPP 大多減少股權基礎(equity-based)治理模式/機制，而傾向於訂定聯盟契約(alliance contract)的方式，或非股權方式之抵押品(nonequity hostages)如擔保品(金)、信託帳戶等。此外，Selsky 與 Parker (2005)認為探討 PPP 的治理問題如雙(三)方的動機與運作方式等，應從集體社會(societal)觀點，觀察整體的跨部門夥伴關係(cross-sector partnerships)如非營利組織與企業間、政府與企業間、政府與非營利組織間，以及政府、非營利組織與企業三方等，而非僅從單一方角度，檢視是否滿足各自的需求、目標與價值。再者，PPP 夥伴特性亦會影響其治理模式/機制的選擇(Rufín & Rivera-Santos, 2012)。此外，Kivleniece & Quelin (2012)分別從價值創造與價值獲取角度來看公私部門的結合(public-private ties)，他們認為公部門考慮的是公共利益，私部門則考慮個別價值或利益，而透過公私部門適當協力合作治理模式，將可兼顧公私部門共同利益與社會利益。

本文所關注之價值共創則可視為 PPP 一有效的治理機制，不僅可確保本身價值獲取/專屬的目的，亦可兼顧整體價值網價值創造的目的。PPP 之價值共創可在具備不同角色、能力之異質性各方群體(parties)群策群力下，創造出單一組織所無力可及的價值範疇。以下將探討價值共創為何可做為 PPP 的治理機制，以及，與回顧價值共創相關的理論觀點－價值基礎策略。

二、價值基礎策略

就策略之本質而言，主要是在回答一個「大哉問」的問題(big question)：廠商如何在價值創造上做到與其他廠商有所不同(Carroll, 1993; Pitelis & Teece, 2009; Zajac & Olsen, 1993)。而欲探討價值創造前，首先須釐清何謂價值(what is value)。早在 1950 年代的策略規劃學派如 Ansoff (1965)、Andrews (1971)，認為策略規劃乃始於界定組織的使命(mission)。若以當前策略學者通用語言來說，「使命」即是組織存在之「價值」。易言之，組織由於為其利害關係人(stakeholders)創造了「價值」，因而「存在」。爾後，Porter (1985)、Barney (1991)與 Peteraf (1993)陸續提出價值活動與有價值的資源等有關「價值」概念。Brandenburger 與 Stuart (1996)則更進一步有系統性地提出價值基礎企業策略(value-based business strategy)的概念，提出一個以價值基礎為主軸的策略研

究架構。然而，直到近年，「價值」精確的定義(real meaning)才受到策略學者的重視(Grönroos & Voima, 2013; Priem, 2007)。特別是，加入需求面向的消費者(或顧客)觀點，其認為顧客並不在意產品或服務之實際功能、品質等內涵。顧客所關心的，只是透由產品或服務的使用，並實際體驗(experienced)後，所認知的效益，亦即，所謂的使用價值(use value)。

針對上述有關「價值」意義，Bowman 與 Ambrosini (2000)根據經濟學的效用理論(utility theory)，將之區分為使用價值與交換價值(exchange value)。前者意謂目標使用者(target users)，包括顧客、製造商(廠商)、生產者或消費者所認知到並滿足他們本身的任務需求、產品或服務之品質。後者則是指當此任務、產品或服務交換時，所兌換的貨幣量。簡單地說，即是價格(price) (Bowman & Ambrosini, 2000; Lepak *et al.*, 2007)。此二價值的概念與 VPC 理論架構(value-price-cost (VPC) framework)頗為相似。VPC 理論架構的 V 代表「使用價值」，亦即使用者所認知到的利益(perceived benefits)，也是使用者的支付意願(willingness to pay)。綜論，V 是指使用者願意將他們所認知的利益轉化為可支付的價格(Brandenburger & Stuart, 1996; Peteraf & Barney, 2003)，所以使用價值屬於使用者主觀的判斷。VPC 理論架構的 P 為價格，也是前面所說的交換價值，C 則是賣者或供應者的生產成本、經濟成本或機會成本。易言之，Bowman 與 Ambrosini 跳脫資源基礎觀點的內部供應面思維，從需求面的消費者、顧客之觀點，將原本的價值區分為二，保留傳統經濟學所稱交換價值或價格。而將使用價值連結到消費者或使用者的支付意願(willingness to pay)或所認知到的利益(perceived benefits)，這是指使用者願意將他們所認知的利益轉化為可支付的價格(Brandenburger & Stuart, 1996; Peteraf & Barney, 2003)。所以，使用價值屬於使用者主觀的判斷。基此，本研究將「價值」區分為二，所認知的使用價值(perceived use value)與交換價值。前者意謂目標使用者所認知到的利益，亦即其支付意願；後者即是價格，亦即目標使用者實際支付之價格，當使用者基於其所認知的使用價值付出價錢時，產品或服務的提供者(廠商)就實現了(realized)此一交換價值。

基此，本文將此一「價值」之內涵與概念運用到所探討的組織間關係(IORs)上，所建構之價值基礎策略(value-based strategies, VBS)意指：『焦點組織與其他利益關係人共同組成一價值網(value net)，而為了使此價值網存在

之「價值」與其他廠商有所不同（或價值網價值極大化），焦點廠商需策略性地擬定與執行上述策略如價值創造、價值獲取、價值專屬與價值共創等』。這裡的價值網成員除了焦點廠商外，還包括供應商、顧客、競爭者與互補者(complementors)等利益關係人，而此一價值基礎策略可運用於組織與策略相關議題上如夥伴選擇(partnership selection)、治理模式的選擇(governance mode)、如何治理IORs與組織績效等。以下將根據上述的價值區分，闡述價值基礎策略所包含的價值創造、價值獲取、價值專屬與價值共創等。

價值創造是策略與組織研究領域相當重要的概念，也常被研究學者運用於個人(Bridoux *et al.*, 2011)、組織，例如，供應價值鏈(Brandenburger & Stuart, 1996)、廠商買賣關係(Chatain, 2010)與策略聯盟(Adegbesan & Higgins, 2011; Wassmer & Dussauge, 2011)，以及社會網絡(Lee, Peng, & Barney, 2007)等不同的分析層級，探討各種不同的策略性課題。然而，與「價值」相關的名詞如附加價值(added value)、價值分配(value distribution或value allocation)、價值獲取、價值專屬與價值實現(value realization)等經常在意義上混淆不清(Priem, 2007)。Brandenburger & Stuart (1996)依循傳統經濟領域的概念，根據VPC理論架構，將價值創造簡化為支付意願或價值(V)減去生產成本，亦即，整個價值鏈成員可共同取得的價值，或整體利益與成本的缺口(benefit-cost gap) (Peteraf & Barney, 2003)。這樣的定義有其優缺點，優點是簡單明瞭，不過，其缺點是僅侷限於現有「價值」的論述，並沒有考慮到其他因素如創新、廠商資源能力可能會影響到未來價值鏈所產生的變化。爾後，一些學者則根據所欲探討的研究脈絡與策略現象，定義或解釋其所感興趣的價值創造。例如，大多數策略學者從供應面角度，將價值創造等同於焦點廠商相較於其競爭者所產生的競爭優勢或所創造的租(Coff, 1999; Schmidt & Keil, 2013)。此外，Priem (2007)則從消費面來考量，認為價值創造應涵蓋可提高消費者所認知到消費利益的創新，亦即，強調焦點廠商不僅與價值鏈成員合作，也需與消費者互動，才能共創大餅(increasing the size of the pie) (Gulati & Wang, 2003; Priem, 2007)。

價值獲取。上述的價值創造若僅停留在生產者潛在的(potential)價值創造，或若只是推測的價值(conjectured value)，價值鏈的參與（生產）者可能無法獲取自己的價值或利益，也無法獲得所創造的價值。此一推測價值需

透由市場的價格或消費者的知覺(awareness)，才能變成可實現的價值(realized value) (Pitelis, 2009)，亦即，只有當價值可被獲取後才可實現價值創造的目的，價值獲取的重要性由此可知。價值獲取意謂著交換價值的分配(distribution)，價值鏈的參與者如何爭取或分配到自己該得的交換價值(Bowman & Ambrosini, 2000; Priem, 2007)。傳統產業組織(IO)學派對價值獲取的詮釋極為精確，以獨占性所獲得的租，解釋廠商如何獲取價值。亦即，當價值鏈參與者將整個價值鏈所認知的使用價值轉換為可分配的交換價值時，製造商、焦點廠商與供應商該如何分配自己的那一部分，則取決於彼此間議價能力(bargaining power)或市場力量(market power)的高低(Bowman & Ambrosini, 2000; Brandenburger & Stuart, 1996; Lepak *et al.*, 2007)。

價值專屬(Value Appropriation)與價值獲取概念相似，經常在文獻中被混淆而混用(e.g., Brandenburger & Stuart, 1996; Priem, 2007)。然而，二者其實是有區別卻高度相關(distinctive but highly related)的概念，例如，理論源由(theoretical lens)上的差異，價值獲取主要的理論依據是IO學派，其強調的是如何以議價能力或市場力量來掠奪他人的價值，以期能增加自己本身所分配到的價值；其次RBV所稱之隔離機制(isolating mechanisms)亦為價值獲取之理論基礎(Makadok & Coff, 2002)。另一方面，價值專屬的理論依據則是交易成本理論(TCE)、代理理論與契約理論，其重視的是，在投機主義(opportunism)與有限理性(bounded rationality)的基本假設下，如何保護或保存自己本身所應擁有的價值。易言之，價值獲取是建立在IO與RBV之競爭邏輯上，而價值專屬則是基於TCE之自我保護(safeguarding)邏輯上。

價值共創。從策略觀點可知，焦點廠商意欲與供應商、其他利益關係團體等共同經營之價值活動，或透由本身所擁有的獨特資源，能比其他競爭者創造更高的價值，以達到競爭優勢的目的。並在所創造的價值中，以獲取或專屬本身該有的價值。然而，透由上述所提及各價值活動創造出來的競爭優勢並不一定確保焦點廠商可以得到較佳的績效(Coff, 1999)。亦即，價值創造並不一定可導致價值獲取或價值專屬(Ramírez, 1999)。如前所述，價值獲取，主要取決於焦點廠商與其他利益關係團體彼此間的議價能力，而價值專屬則視焦點廠商在既定的價值創造策略下主要是指，在分工原則下，個別活動者對於共同專屬化之投資(co-specialized asset)，能否建立適當

的治理機制(governance mechanisms)，以保護自己應得的價值(Schmidt & Keil, 2013; Pitelis, 2012)。更重要的是，上述所創造的價值並未連結外部市場變化與消費者需求，僅從供應面的考量而忽略動態環境的競爭與創新。綜言之，VPC 架構僅從廠商角度考慮消費者的利益，以及現有「價值」的論述，並未真正認知到消費者的使用經驗，以及未來「價值」的變化。特別是，廠商與消費者共同參與設計(co-designing)、生產(co-production)與創造的活動與服務，交互影響了整體價值之創造(Grönroos & Voima, 2013; Priem *et al.*, 2013; Ramírez, 1999)。因此，為了兼顧整體價值鏈(供應面)與消費者(需求面)的考量，價值共創學者提出與上述價值創造不同的思維，認為價值不僅只是累加(added)到原有的價值(亦即，附加價值)上，更應進而與價值網成員，相互創造(mutually created)或再創造(re-created)價值。價值創造不只是線性與過渡性(transitive)，而是同步化(synchronic)與互動的過程(Ramírez, 1999, p. 50)。亦即，價值共創造本身即是一種過程，將整體價值鏈與消費者(亦即價值網)視為一個生態體系(ecosystem)，不僅包括價值鏈中所有成員如焦點廠商、供應商與競爭者間的互動，也需涵蓋與消費者間的互動(Grönroos & Voima, 2013; Pitelis, 2012)。

此外，廠商藉以達成其各自使命與目標，至少應具備以下二項能力／優勢：第一，結合共專屬性資產(co-specialized assets)或互補性資產(complementary assets)的能力。共專屬性資產或互補性資產，意謂著整體價值網的資產、資源與能力可能彼此綁在一起，無法分割。而此一資產的價值將視焦點廠商能否結合其他資產，發揮此資產的最大功效，例如，iTunes 之於 iPod，結合跨領域專家間的專業知識等(Pitelis & Teece, 2009; Pitelis & Teece, 2010)。第二，因廠商擁有動態能耐(dynamic capability)，足以協調本身例行常規與運作過程(process)，運用本身既有資產與資源的組合(asset positions)，以及理解本身演化路徑(evolution path)如過去經驗、未來出路與機會，適時對市場需求採取可行性的投資與行動(如創新等)(Teece *et al.*, 1997)。透由認知到利益關係人彼此間共專屬性或互補性資產機會，善用動態能耐將此一共專屬性資產機會結合到整體價值鏈的創新過程，進而與利益關係人形塑了(shape)整體生態體系，提高整體所共創價值的大餅(Pitelis & Teece, 2010; Pitelis, 2012)。此外，焦點廠商是否可獲取更高績效的來源，將決定於其能否在上述共創價

值的大餅中獲取或專屬自己應得的利益。亦即，是否身在整體生態體系或價值網中獲取此一專屬性資產機會的價值與利益(capture co-specialization benefits) (Pitelis & Teece, 2010)。

參、研究方法

本研究希望透由「公私部門夥伴關係」與「價值基礎策略」的對話，以了解地方文化創意產業業者如何利用產官學夥伴合作關係（亦即PPP），以共同創造價值。文創產業中產官學夥伴關係的建立與價值共創過程，必然會涉及此一PPP三方彼此交錯複雜的互動關係，以及其間之社會、文化、認知等難以量化之無形價值，為能深入探討此一價值共創的歷程，本研究擬採取單一個案研究(single case study)，分析此一具獨特性、縱貫面的個案，進而發展本文產官學夥伴關係價值共創的理論架構(Dyer & Wilkins, 1991; Yin 1994)。

一、研究對象之選擇

本文以近年來文化創意產業表現亮眼的皇尚企業為研究對象。探討皇尚企業所經營之「夕遊出張所」、運河博物館與靜泊行館，如何在公部門（台南市政府）與第三方部門，亦即，崑山科技大學藝文產業創新育成中心（崑山科大藝創中心）的扶植下，彼此建立密切的產官學PPP三方關係，進而共創價值。皇尚企業跳脫原本生產之傳統產業如自動化機械設計，2010年底正式跨足文化創意產業，並秉持著多年來企業經營精神與經驗，發展文創觀光產業，為台南帶更多的觀光人潮與地方繁榮。皇尚企業所建造全國唯一結合地方鹽文化、創意與科技產業的音波觀光工廠，是在地傳統產業轉型觀光工廠成功的例子之一。

皇尚企業成立於台灣台南，迄今已有近30年的歷史，事業涵蓋自動化機械設計、精密陶瓷元件及超音波應用商品，從產品的研發、設計、生產到後端的行銷與售後服務。於2010年末承接經營管理台南市市定古蹟「夕遊出張所－安平分室」正式跨足文創產業，為了延續在地文化歷史背景與地方特色，讓地方永續發展，以「鹽」為主題，追溯過去台南鹽業光景，特打造夕遊塩之旅。結合北門之夕遊井仔腳（北門井仔腳鹽田）、音波觀光工廠（原臺南安順鹽場所在地）、夕遊出張所（原台灣總督府專賣局台

南支局安平分室)、夕遊靜泊行館(原台鹽日式宿舍)、夕遊水逸埠頭(原安平海關)、安平鹽屋(鹽創館)各個景點。成功地將濱海一帶的觀光休閒推展開來。

公部門方面，安平分室(即夕遊出張所的前身)位於台南市安平區，2003年公告為台南市市定古蹟。該建築是臺灣日治時期臺南地區專賣局鹽務課所管的四個分支機構之一，負責管理食鹽的收納、銷售、檢查及其他相關事物。台南市政府將安平分室定為古蹟後，除了維護修繕經費外，每年仍需負擔固定清潔等費用，因此決定採取 OT 案(Operation-Transfer，營運—移轉，即政府投資興建完成，委由民間機構營運，營運期滿，營運權歸還政府)，做委外經營。第三方部門方面，崑山科大在 2008 年爭取到當時文建會(現在文化部)第一期「藝創中心」的成立。並發揮南部文化傳承十分濃厚的優勢，結合設計美學、展示規劃、行銷企劃、與本土文化力，融入企業管理的概念，扶植傳統產業藝文工作者，透過各種設計手法與創意激盪型塑出新的商品，提昇藝文產業的產值。當崑山科大創意媒體學院在 2010 年欲爭取第二期計畫時，正好皇尚企業亟欲轉型，該企業也成為崑山科大藝創中心輔導廠商之一。此一產官學 PPP 的結合，正好給予三方合作的機會，也形成一特殊的組織間關係，以下本研究將根據此一產官學 PPP 三方關係，觀察其公私部門夥伴關係如何建立、如何治理，以及彼此如何共創價值，並理解此一夥伴關係的歷程演化、現況與未來可能之發展。

二、資料蒐集與分析

本研究主要資料來源為深度訪談，但為了確保訪談資料的可信度與提升訪談問題之深度，我們採用多重證據來源以交叉檢測不同資料來源(Yin, 1994)。因此，本文輔以次級資料蒐集與通路觀察。在次級資料蒐集上，我們廣泛地彙集此一產官學 PPP 關係相關背景知識，包括公司發展沿革、公司網頁、報章雜誌與網際網路等；其次，經由蒐集個案公司所提供的資料，包括商品介紹、公司理念、創作歷程介紹等，做為與外部資料、深度訪談交互印證之補充資料。在實地觀察上，本研究成員透過實地走訪皇尚企業所屬夕遊出張所、運河博物館與靜泊行館等，一方面觀察展場設計，一方面經由與銷售人員的互動，親身體會銷售現場經由氛圍營造令消費者認同

其商品價值的歷程，並印證深度訪談內容之可信度與執行現況。

在深度訪談方面，為探索此一產官學 PPP 關係的三方，本研究於 2013 年 6 月至 2013 年 11 月期間，透過「滾雪球」方式介紹受訪人員，每次透過約 1-2 小時半開放式深度訪談的方式，一方面以事前擬定的訪談問題請教受訪人員，一方面則針對訪談過程之有趣議題進一步深入探討，訪談個案公司董事長、創意總監、展場業務人員，崑山藝創中心計畫主持人與專案經理及台南市政府文化局主辦科官員，共計進行 6 個人次共計 12 小時的深度訪談（如表 1）。在訪談問題上，我們分別針對皇尚企業、台南市政府與崑山科大藝創中心設計不同類型的訪談題綱，進行訪談。例如，在價值共創上，以「您認為與市政府合作對貴公司而言獲得哪些好處？（不只是經濟上的利益）」訪問皇尚企業，以「您認為皇尚企業與崑山科大藝文產業創新育成中心合作對市政府而言獲得哪些好處？（不只是經濟上的利益）」訪問台南市政府文化局官員，以「您認為與皇尚企業合作對藝創中心而言獲得哪些好處？（不只是經濟上的利益）」訪問崑山科大藝創中心。其他如 PPP 特質如異質性、公共財特性也採取相同步驟。

在資料分析方面，訪談內容透由錄音方式彙整成逐字稿，三位研究者則根據上述文獻探討所定義的構念如 PPP 特質之異質性、公共財特性、資源與價值共創，分別且獨自地將逐字稿編碼為各構念。若有意見不同處，則與其他資料如次級資料與實地觀察互相推敲、比對，並進行意見交換與討論，再各自修正差異處與進行編碼命名。透由上述反覆的過程，直到三位研究者彼此間對各構念具有高度共識(high agreement)為止，以提高本文的可信度。最後，三位研究者逐漸將主要構念描繪出彼此間之關聯性，亦即，建議性之觀念架構。

表 1 本研究深度訪談名單

訪談對象	方式	時數	人次
皇尚企業董事長	面訪	1.5	1
皇尚企業創意總監	面訪	2	1
展場業務人員（崑山科大畢業學生）	面訪	3	1
崑山科大藝創中心主持人、專案經理	面訪	4	2
台南市政府文化局主辦科官員	面訪	1.5	1
合計		12	6

資料來源：本研究整理

肆、研究結果與討論

本研究從兩個面向觀察，一是從產官學夥伴關係間彼此合作之橫軸，思考公部門（政府）、私部門（皇尚企業）與第三方部門（崑山科大藝創中心）如何組成一夥伴關係，以及如何彼此協力共創價值。我們將 PPP 幾個特質歸納為二個構面如異質性、公共財特性（包括集體行動、社會困境與公共性），以及價值共創二個重要構面如資源/能力與價值共創等，並從文字稿中編撰出上述 PPP 與價值共創構面，探討此一產官學 PPP 的合作；二是從時間縱軸，觀察在不同夥伴關係期間，上述特質會產生哪些變化？

一、夥伴關係運作模式重要構面：

(一) 異質性：

在本案例夥伴關係三方，政府方面擁有豐富古蹟資源，而皇尚企業專精於管理，崑山藝創中心有豐富的設計能力與學生團隊協助行銷與推廣。例如，市府文化事業科員郭小姐就曾經表示，目前 OT 出去的古蹟，共計 12 處，年租金從每年 8 萬元至 70 萬元不等，每年共替市府賺進 276 萬元，若 OT 未成，市府得請清潔工清理環境，一年的費用是 120 萬元，OT 成功之後，市府不但省下該筆人事費，還有 276 萬元進帳，等於替市府每年賺進近 400 萬元（工商時報，2012）。

而皇尚企業正好希望能從傳統美容儀器產業進入文創產業，在政府釋出資源後，皇尚企業可以用他們擅長的管理能力，協助古蹟活化，但是原

來的皇尚企業卻沒有設計行銷人才，除了增聘設計人才外，尋求與學校單位合作也是考慮方向之一。而台南有幾所大學校院都有設計科系，之所以會選擇崑山科大純屬機緣巧合，皇尚企業總監表示：

因為在 2009 年一場演講活動中得知崑山科大成立藝創中心，而且早就聽說崑山的設計能力很強，於是開始接觸。

而崑山藝創中心，在 2008 年取得文建會（現在的文化部）補助成立藝創中心後，到了 2010 年也正好有些新的思考方向，而與皇尚企業的合作，也成為新的工作方向，藝創中心專案經理認為：

藝創中心的成立原來希望能輔導學校裡畢業學生團隊成立新公司，但實際願做一年後發現，這並不容易做，於是我們希望能輔導南部一些傳統產業做轉型，皇尚企業就是其中之一。

(二)公共財特性：

在本案例夥伴關係三方，政府提供安平分室（夕遊出張所）古蹟活化案後，提供給三方共同合作的空間，2010 年皇尚企業正式進駐經營，而同時崑山藝創中心與皇尚企業的合作也同時開始，三方都有個共同目標將公共資產（安平分室）予以活化運用，而核心廠商(focal firm)皇尚企業提供了將此一公共財活化的契機與連結。文化局官員就樂觀表示：

從皇尚企業經營夕遊出張所成功的例子，讓市政府對古蹟活化的政策更具信心，像最近林百貨的招標案順利，又是另一個成功的案例。

(三)資源：

夥伴關係必須建立在合作三方資源互補與整合上，也就是一方缺乏的資源正好有另一方有多餘的資源可以提供，而這些資源也能充分利用與整合。在本案例中，政府缺乏管理人才與管理模式，而皇尚企業正好可以提供；而皇尚企業正好要進行轉型，夕遊出張所提供這樣的機會，而崑山藝創中心也可以提供足夠的設計與行銷人才，皇尚企業董事長就強調這是機緣巧合：

皇尚企業原來是希望請崑山協助賣場設計和商品設計，但沒想到在開

始運作後，崑山科大的團隊也同時協助行銷活動方面，特別是公廣系，在活動企劃與宣傳上，協助夕遊出張所推廣幫助很多。

(四) 價值共創：

在本案例中，就經濟利益而言，市政府將安平分室委外經營，除了節省清潔與管理費，皇尚企業獲得了營業利益，而崑山藝創中心也透過與皇尚企業的產學合作，為校務基金有所貢獻，同時有藉此機會進行多項學術研究；就社會利益來看，夕遊出張所開放後帶來大量的觀光客人潮，讓夕遊出張所能充分利用，民眾多了一個休憩旅遊場所，皇尚企業知名度也因而提升。再從政府來看，旅遊人口、觀光收益的增加，對治理的合法性與合理性都有一定的幫助。藝創中心主持人指出：

藝創中心為崑山創媒學院不但增加與政府和企業接觸的機會，每年也因此創在出不少產學合作與論文發表的機會。

二、不同夥伴關係期間合作模式的變化：

皇尚企業經營文創產業的起源乃從 2010 年台南市政府提出安平分室 OT 委外經營案開始，當時皇尚企業黃總裁迷上薩克斯風，同時與朋友組樂團，並請集團董事長幫忙找個表演、放樂器的地方，正巧是政府提出本案，皇尚企業評估租金沒多少，標租下來後，一方面讓樂團有練習表演的場所同時，當個招待所也好，想不到就踏上不歸路。取得經營權。皇尚企業其實早就看好文創是政府領頭的產業，也希望能從製造業跨足文創產業。以下將就皇尚企業與台南市政府、崑山科大藝創中心合作過程的變化，根據 Lowndes 與 Sklcher (1998) 所提的多重組織夥伴關係 (multi-organizational partnership) 之生命週期論 (life cycle) — 前夥伴合作時期 (pre-partnership collaboration)、夥伴關係建立與鞏固時期 (partnership creation and consolidation)、夥伴關係服務協力遞送時期 (partnership program delivery) 以及關係終止或延續發展時期，論述 PPP 幾個特質與價值共創間彼此的互動關係，並整理如表 2 所示：(一) 前夥伴關係：因為公私部門存在異質性，並體認彼此合作，有利於共創價值，因此已非正式協商、討論來形構合作默契的。在 2010 年皇尚企業愈進行轉型，而市政府也打算將安平分室出標租加以活化，而崑山藝創中心也希望改變

輔導對象，因此彼此尋求合作關係，三方均嘗試將異質化資源做結合，而公共財（安平分室）的運作就成為三方共同的目標。(二)建立鞏固夥伴關係：正式協商、討論來形構合作默契的；進入正式的制度建立，並具體化公開運作章程、規章、規範設計。2010 年底皇尚企業正式取得安平分室的經營權，也同時開始與崑山藝創中心洽談賣場設計與商品設計的機會，同時正式簽訂產學合作與輔導契約。(三)協力治理關係：以夕遊出張所為重心，市政府、皇尚企業與崑山藝創中心之間開始協力共創價值（公共財與公共服務），爾後逐漸轉變為皇尚企業主導，活化安平分室成為夕遊出張所，提供觀光遊客心的旅遊場所，而市政府與崑山藝創中心也獲得經濟利益、社會利益與其他附加利益。(四)關係終止或延續發展時期：選擇終止跨部門協力實踐或持續協力實踐，最近在 2013 年底皇尚企業與市政府間安平分室契約即將到期，市政府已於 2013 年 9 月公開招標第 2 期委外經營案，皇尚企業雖然擁有優先議約權，但市政府方面有認為租金太便宜的意見，希望能提高租金增加收益，而皇尚企業在爭取到其他標租案後（如運河博物館、日本宿舍等）經營狀況並不如夕遊出張所，因此也擔心未來經營狀況能否持續。在崑山藝創中心方面，輔導期限兩年已經到期，皇尚企業也因為企業逐漸成長，設計與行銷人員由早期 2 位逐漸增加到 28 位，原來與藝創中心合作的動機已經可以由企業內部完成，因此希望尋求更多的合作資源與合作機會。

表 2 不同夥伴關係期間 PPP 特質與價值共創之變化

		前夥伴關係	建立鞏固夥伴關係	協力治理關係	關係終止或延續發展時期
異質性	政府部門	缺乏古蹟活化管理人才與能力	探詢企業接手安平分室可能性，招標訂定契約	市政府完全委託皇尚企業經營，取得租金	合約到期
	皇尚企業	希望由傳統產業轉型進入文創產業	接觸市政府與崑山藝創中心，分別與市政府與藝創中心訂定契約	皇尚企業逐漸主導，與藝創中心合作從設計逐漸轉到行銷	企業成長原來所缺乏的資源逐漸完備，與崑山藝創中心異質性降低，取得市政府兩個案件相似性高

地方文創產業之價值共創：產官學夥伴關係之觀點

	崑山藝創中心	希望輔導畢業生轉入輔導轉型產業	探尋與皇尚企業合作可能性，與皇尚企業訂定產學合作與輔導契約	加強設計與行銷兩個領域合作關係	能提供皇尚企業協助逐漸減少，皇尚企業已逐漸補強其弱點
	三方關係	探尋異質性狀況	發現異質性	將異質性資源結合	異質性降低
公共財特性	政府部門	安平分室	由皇尚企業承租	開放合作更多古蹟	合約到期重新議約
	皇尚企業	進入文創產業	改名為夕遊出張所	增加運河博物館與鏡泊行館經營	運河博物館與鏡泊行館經營未見突破
	崑山藝創中心	文化部補助尋找輔導廠商	協助夕遊出張所行銷	產學合作案與學生實習合作	協助皇尚企業出現瓶頸
	三方關係	探詢公共財運用機會	結合公共財運用	擴大公共財運用	公共財運用出現問題，或無法運用公共財
資源	政府部門	安平分室	安平分室	安平分室、運河博物館、鏡泊行館	安平分室、運河博物館、鏡泊行館（安平分室合約到期）
	皇尚企業	管理人才與技能	結合相關鹽的主題	開拓鹽相關文創商品	收益下降、設計管理與行銷人才能力成熟
	崑山藝創中心	賣場規劃與商品設計	商品設計與行銷活動	商品設計與行銷活動	商品設計與行銷活動
	三方關係	探詢彼此資源及其互補性	資源互補建立合作關係	皇尚企業逐漸建立商品設計與行銷人才，互補性降低	互補性弱
價值共創	政府部門	主要考慮成本降低與租金收益	租金收益	租金收益、遊客增加、施政滿意度提高	考慮增加（調整）租金收入
	皇尚企業	企業轉型	商業獲利	獲利增加、其他古蹟經營機會、知名度提高	獲利率下降
	崑山藝創中心	輔導模式轉型	輔導廠商增加	產學合作增加、與企業連結增加	尋求其他合作機會
	三方關係	探詢共創利益機會	共創經濟收益與社會利益	擴增其他附加價值	共創價值機會下降

伍、個案發現與建議性研究架構

產官學夥伴關係成功的案例不少，但當然同時也有失敗的案例，如前所述，公私部門夥伴關係運作模式具有五項特質。我們在訪談與蒐集資料過程，從皇尚企業身上可歸納出二個公私部門夥伴關係的結合成敗關鍵因素－異質性與公共財特性。第一，PPP 夥伴間之異質性動機或資源對價值共創有很大的影響。特別當不願合作者在合作中可能有搭便車的行為時，社會困境問題的產生。因此，價值共創的成功與否將決定於焦點廠商能否以適當的治理機制校準這些異質性動機或資源。第二，公共財特性可能產生聯合供應性與搭便車行為間的兩難，聯合供應性可讓所有參與者都獲利，而搭便車行為卻會傷害彼此間信任，造成社會困境問題(McCarter *et al.*, 2011; Monge *et al.*, 1998)。因此，公私部門夥伴關係若能善用與發揮彼此間公共財的功能，將可進入價值共創過程。反之，則會逐漸危害彼此間合作關係，使此一 PPP 破局。

我們從上述個案中可看出皇尚企業與台南市政府、崑山科大藝創中心各自有其所需的利益與價值，例如，皇尚企業所重經濟利益，也符合企業追求利潤的目標，而台南市政府雖也略為強調經濟利益，但還是較著重於社會利益、整體台南市民的考量如觀光休閒人潮與形塑台南市文化創意產業的形象上，至於崑山科大藝創中心的經濟利益考量較不明顯，反而重視學生學習成長的機會，以及藉由成功的輔導案例，提高學校的信譽(reputation)等。而在上述三方各自不同的利益與價值下，彼此間能先屏除成見與異質性動機，互相接納，共同把此一產官學 PPP 關係的餅做大(Gulati & Wang, 2003)，亦即，共同為台南市古蹟「夕遊出張所」投入心力、資源與各自不同但卻互補的能力，讓「夕遊出張所」的魅力重現，吸引消費者的眼光，將「夕遊出張所」打造成一具有觀光潛力的休閒遊憩場所。

此外，我們更注意到下列問題，「在台南市政府與皇尚企業、崑山科大藝創中心形成產官學 PPP 關係後，為何此一產官學 PPP 能達成三者間價值共創，而成為一個成功的案例呢？」主要因素則是皇尚企業本身所具備的能力－結合共專屬性資產的能力與動態能耐。皇尚企業的總裁與董事長基於本身對在地文化的興趣，以鹽為主題，不僅結合政府所保有的製鹽機

構如鹽田、鹽場與日式宿舍等與皇尚企業本身創意企劃能力，也結合過去歷史以鹽業為主的文化與現今以科技與創意為主的時尚與觀光娛樂。亦即，皇尚企業將鹽視為一個重要的共專屬性資產，以鹽作為台南市政府、崑山科大藝創中心與皇尚企業間的橋樑，將鹽與政府製鹽機構、皇尚本身創意思維、崑山科大藝創中心輔導經驗等整個綁在一起，創造出製鹽文化的延伸與創意的多元，並為台南市居民提供一觀光娛樂休閒的去處，提升台南市的知名度與商機，也為皇尚企業開拓了不同於傳統企業的新市場，透過有效的行銷策略與國際行銷平台的建立，推動新一代的藝文產業品牌，進而提高本身營收，崑山科大藝創中心也順利在此一產官學 PPP 中扮演藝文產業蛻變過程的推手，亦即，台南市政府、崑山科大藝創中心與皇尚企業彼此間共創價值大餅。

其次，皇尚企業具有獨特管理組織的動態能耐，在與產官學 PPP 成員的互動過程也發揮很大的功效，有效善用既有資產與資源的組合如鹽與創意，協調此一產官學 PPP 間之例行常規與大小事務，並不斷地累積經驗與學習、不斷地複製「最佳實務」，透過適當的學習機制如重複的實作、從錯誤中學習、將經驗轉換為知識，以及在動盪的環境中培養正確的選擇判斷能力。皇尚企業的動態能耐也幫助其理解如何將過去企業體的技術如美容儀器事業、音波結合按摩等，運用到未來市場與開創未來機會，適時對市場需求採取可行性的投資與行動，經由品牌的行銷帶動另一波台灣美學經濟，釋放台灣的文化力量。例如，打造 Sonispa 自有品牌等，利用專業科技將音波技術取代手工，並研發適合不同部位的肌膚適合的音波次數與穿透深度，達到按摩、消除疲勞，有效紓緩因運動傷害造成的疼痛等功能，使 Sonispa 在國際品牌中嶄露頭角。

皇尚企業因夕遊出張所經營有成，逐漸複製此一產官學夥伴關係的經營經驗包括如何整合異質性動機與認同感，以及既有資源、能力—共專屬性資產的結合能力與動態能耐(DCs)，到其他 OT 案中如運河博物館、靜泊行館等，也開始與其他育成中心如成功大學藝文產業創新育成中心及興國管理學院接觸，希望能獲得不一樣的思維與協助。雖目前未達到預定的績效，但皇尚集團跨入文創產業，將企業創新理念注入文化元素的努力是值得肯定的。

根據前述之台南市政府、崑山科大藝創中心與皇尚企業所構成的產官學 PPP 個案，以及上述文獻回顧包括價值基礎策略、價值共創以及公私部門夥伴協力關係之理論基礎等，本研究主要強調，(1)產官學 PPP 三方如政府、文創業者及學術機構，在文創產業價值的共創方面，應建立在夥伴協作之組織間關係的基礎上。(2)本研究的理論思維主軸為此一特殊產官學 PPP 夥伴關係之組織間治理的邏輯(rationale); (3)所欲探究的現象(亦即，被解釋變項“Y”)是此 PPP 共創了什麼價值包括全體利益關係團體之社會利益(social benefit)、以及業者與學術研究機構之附加價值(Brandenberg & Stuart, 1996; Monge *et al.*, 1998; Rangan *et al.*, 2006; Lepak *et al.*, 2007 等)。最後，根據上述三個基本假說，本研究初步建構了建議性之觀念性架構如圖 1 所示，茲分別說明如下：

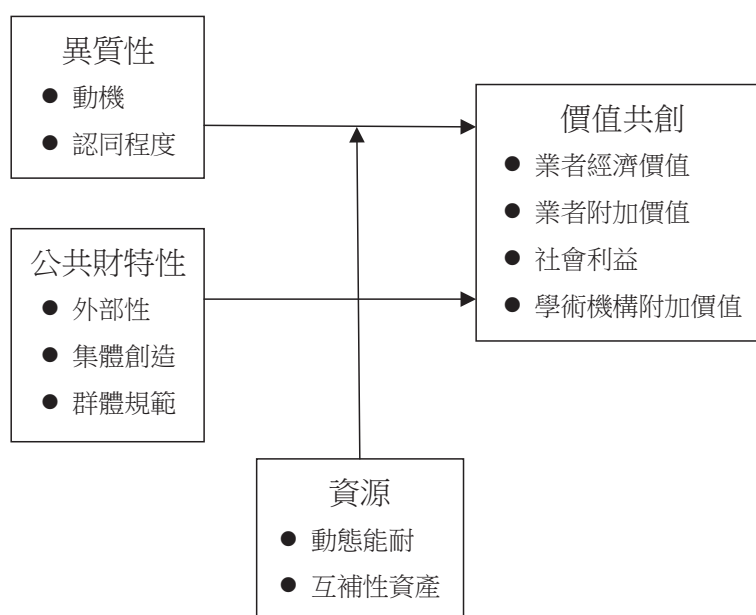


圖 1 本研究觀念性架構

1. 異質性：產官學 PPP 之三方夥伴各自有不同的、甚至彼此衝突的動機(Bridoux *et al.*, 2011)。因此，即使採取了適當的治理模式，合作協力共創價值，但是否能夠因此創造出更大的集體利益與個別利益，仍須視此一夥

伴關係中，彼此異質性動機如何地降低集體努力的負面產出，以及是否能夠型塑出夥伴各方對此一產官學PPP體系之認同(Identity)而定。易言之，異質性的“Motives”必須予以疏導，而“Identity”將更進一步強化彼此對價值共創的認同。

2. 公共財特性：誠如 Monge *et al.* (1998), Caves (2000) 與 Rangan *et al.* (2006) 所指出的公共財之外部性、集體創造性與群體規範(group norms)，可能衍生公共財之 Free-rider 與誘因不足之兩難困境，因此亟需以適當的治理機制如價值共創等，以降低此類文創產出商品與服務之生產、消費與分配的問題。

3. 資源：這是指產官學三方夥伴關係各自投入了多少的資源能力如動態能耐，更重要的是，三方之能力的優、劣勢是否可以「截長補短」（例如，私部門之效率彌補了公部門之官僚；政府資金與獎勵措施彌補了民間業者之資金短缺）？以及，三方所提供的資源是否具互補性？三方是否具有結合這些互補性資源的能力？易言之，資源在本研究架構中是扮演一個調節變數的角色。

4. 產官學 PPP 之價值共創：此即為本研究嚐試解釋的現象(“Y”)，可能包括共同的或社會利益，以及個別利益或(附加價值)之極大化。

陸、結論

本研究透由地方文創產業之個案研究－皇尚企業與台南市政府、崑山科大藝創中心所建立的產官學夥伴 PPP 關係，探討此一產官學 PPP 如何經歷不同夥伴關係時期，彼此屏除成見與善用公共財，進而結合關鍵之互補性資源，以共同創造價值。本研究除了勾勒出此一產官學 PPP 特性與價值共創在不同夥伴關係時間的演化外，更提出產官學 PPP 如何達成價值共創的建議性之觀念性架構。以下將針對上述研究結果提出相關之理論貢獻、實務意涵與研究限制。

本研究主要的理論貢獻之一，結合公私部門夥伴關係與價值基礎策略之價值共創等理論觀點，檢視文創產業之產官學協力合作情形。這二大理論觀點近年來各受到管理學者的關注，而分別提出相當有見解的、對管理學界有很大進展空間的遠見(e.g., Ashworth *et al.*, 2013; Klein *et al.*, 2013; Priem, *et*

al., 2012; Rufin & Rivera-Santos, 2012)。然而，除了 Kivleniece & Quelin (2012) 探討公私部門如何創造與獲取價值外，此二大理論觀點仍缺乏有系統的彙集，本研究更延伸價值創造至公私部門夥伴關係與價值共創之理論觀點，強調文創產業產官學夥伴 PPP 關係是指政府、文創產業業者與學校機構等組織間基於「異質性」、「分工」與「合作」而形成之 PPP，該產官學 PPP 之關係結構、運作流程、與治理機制等之意圖性的「安排」，主要的策略思維有二：公私部門夥伴關係與價值共創的考量。綜言之，本研究目的即在於將過去缺乏系統性研究的產官學夥伴關係予以「理論化」(theorizing)。產官學間針對文創產業之合作，可被視為某一時空背景下，由公、私部門共同結合、搭架而成的集體式的組織體系、或鬆散耦合(loosely coupled)組織。在不斷地溝通與訂出目標之協調過程，其實即已開展集體行動(collective creation) (Bridoux *et al.*, 2011)，進行協力活動，進而共同創造整體價值的一個過程 (Monge *et al.*, 1998)。其相較於各自行動的單獨組織，多了相互協調、交換、分配之義務。因此，本研究旨在從公私部門夥伴之組織間關係治理的觀點探討「皇尚企業」與其他參與者之價值共創。而此一研究課題背後的邏輯思維是，公部門委託授權給私部門，成立之公私協力合作的組織體，以協助文化創意產業者提供各項協助，裨能共同創造價值（商品與服務）。

其次，透由研究個案之深入訪談與次級資料蒐集，本文所彙整的產官學 PPP 特質－異質性與公共財特性，以及價值共創與其所需的資源能力，在不同夥伴關係運作時期－前夥伴關係、建立鞏固夥伴關係、協力治理關係與關係終止或延續發展時期，會因產官學彼此間合作關係微妙變化而有所改變。例如，皇尚企業於前夥伴關係尚未發掘互補性資產－鹽的重要性，而僅關注本身既有的管理能力，隨著進入密切合作時期，透由台南市政府與崑山科大藝創中心的輔導，才逐漸試圖結合並開拓此一互補性資產的功能，展開了此一產官學 PPP 關係所發揮的觀光契機。此外，本文也呼應 Dwyer *et al.* (1987) 與 Jap & Anderson (2007) 等人所研究的組織間關係生命週期 (life-cycle) 以及他們所提倡的關係發展的演進，未來若能進一步發展上述 PPP 特質與價值共創的測量量表，更可以實證研究看出這些特質在不同夥伴時期的差異、何處是頂點（如互補性資源－鹽的運用在哪一階段是最高峰？）、以及其可能會產生什麼樣的效果。

實務上，以知識經濟為核心理念的文化創意產業，整合文化、經濟與科技面向，將文化轉化成高價值的經濟性產業，更在全球掀起一股熱潮，不僅成長迅速，更為各國提供大量的工作機會，各先進國家紛紛立法並在政策上與投入大量公共資源扶植文化創意產業，透過各國文化創意結合產業機制，將文化創意商品與服務的市場行銷與全球接軌，推動文化創意產業的發展（林炎旦、李兆翔，2010）。文創產業是一種兼具文創工作者與使用者導向價值(user value)的活動。而「文化」與「創意」這些無形資產或知識不僅需要組織或企業驅動其商品化過程，更需要認清與使用者或消費者間的互動與體驗，此即本研究所指出的，將之創造，才會讓此無形資產或知識產生對組織與使用者彼此間的無限價值(Lepak *et al.*, 2007; Jarvenpaa & Majchrzak, 2010)。此外，這些無形資產的價值雖可以無限延伸，不過，其相對於有形資產如土地、設施或部分無形資產，是比較難以評估(assess)與管理。例如，文化遺產或歷史文物的表演藝術、儀式或口頭述說，是從組織角度，或是從使用者的角度來呈現？消費者是否對此儀式有共鳴？能否激起消費者的迴響？對於整體國家社會之衝擊(impact)又是如何？這對文創產業管理者與決策制定者是相當大的挑戰。所以，如何去評估文創產業中的無形資產？並進一步探討如何創造出其衍生的價值，對文創產業實務界是個極需克服的議題。

此外，近年來政府將文創產業列為六大新興產業之一，產官（學）合作模式已是文創產業普遍存在的現象。然，文創產業失敗的例子仍時有所聞，本文建議文創業者除了具有對文化創意熱愛的動機外，更應掌握產官學合作關係幾個關鍵因素，例如，認清所經營場所或產品之公共財特性，以及其可能會衍生的社會困境，適時予以疏導。或如，尋求互補性資產的存在或許對整體產官學合作來說更顯得相當重要，亦即，互補性資產如本個案中的鹽對產官學PPP關係如同催化劑般，活化了皇尚企業所經營的「夕遊出張所」，更激發了其他與鹽有關的產品與服務。

在研究限制上，本研究雖根據多重證據法以檢測產官學夥伴關係之價值共創，但仍屬於單一研究個案，未來將根據Eisenhardt (1989)多重個案法，檢視幾家台南地區文創產業之產官學夥伴關係如何共同創造價值，以期能深入探討此一產官學 PPP 關係議題。此外，本文主要以文創業者皇尚企業

為研究對象，或可從崑山科大藝創中心角度，探討產官學 PPP 關係的差異或變化，亦即，從「藝文產業創新育成中心」角度，此一育成中心的推動與成立是配合國家文化創意產業發展的意義與功能，可在文創業者投資成立初期給予協助，同時可兼顧公私部門的共同利益與社會利益。目前文化部大致輔導了 10 餘個包括學界與非營利組織之藝文產業創新育成中心如崑山科大、國立台北藝術大學、國立台灣藝術大學、國立台灣師範大學、財團法人台北市文化基金會等。再者，本文僅關注於文創產業之產官學夥伴 PPP 關係，本研究結果之適用性有其產業的侷限性，其他產官學夥伴 PPP 關係的產業如醫療器材產業或已有相當多研究投入的高科技電子產業等，未來研究或可探討相關產官學所構成的 PPP 關係如何創造、獲取或專屬價值，以及共創價值。

附 註

註 1：Tri-sector partnerships 源自於 Selsky and Parker (2005)，意指私人企業、政府與非營利團體間協力合作關係 (collaboration among business, government, and non-profits)，因此，本研究用此一詞彙代表產官學夥伴關係。

參考文獻

- 工商時報，2012年8月13日，「台南古蹟委外經營超 H0T 市府省下維護費用，還有租金進帳，目前正有4處古蹟辦理委外公告」。
- 林炎旦、李兆翔，2010。文化創意產業之人才培育策略，台灣教育，第665期。11-25頁。
- Adegbesan J. A., & Higgins, M. J. 2011. The intra - alliance division of value created through collaboration. *Strategic Management Journal*, 32: 187-211.
- Andrews, K. 1971. *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy*. New York, NY: McGraw Hill.
- Ashworth, R., Ferlie, B., Hammerschmid, G., Moon, M. J., & Reay, T. 2013. Theorizing contemporary public management: International and comparative perspectives. *British Journal of Management*, 24: S1-S17.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Jundt, D. K., DeRue, S., & Harmon, S. J. 2011. Mixing individual incentives and group incentives: Best of both worlds or social dilemma? *Journal of Management*, 37: 1611-1635.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. 2000. Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy, *British Journal of Management*, 11: 1-15.
- Bozeman, B. 2013. What organization theorists and public policy researchers can learn from one another: Publicness theory as a case-in-point, *Organization Studies*, 34(2): 169-188.
- Brandenburger, A. M., & Stuart Jr., H. W. 1996. Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5: 5-24.
- Bridoux, F., Coeurderoy, R., & Durand, R. 2011. Heterogeneous motives and the collective creation of value, *Academy of Management Review*, 36: 711-730.
- Carroll, G. R. 1993. A sociological view on why firms differ, *Strategic Management Journal*, 14: 237-249.
- Caves, R.E. 2000. *Creative industries: Contracts between art and commerce*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Chatain, O. 2010. Value creation, competition, and performance in buyer - supplier relationships. *Strategic Management Journal*, 32 (1): 76-102.
- Coff, R. W. 1999. When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2): 119-133.

- Dyer, Jr., W. G., & Wilkins, A. L. 1991. Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3): 613-619.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. 1987. Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing Research*, 51(2): 11-27.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41: 133-150.
- Gulati, R., & Wang, L. O. 2003. Size of the pie and share of the pie: Implications of network embeddedness and business relatedness for value creation and value appropriation in joint ventures. *Research in the Sociology of Organizations*, 20: 209-242.
- Jap, S. D., & Anderson, E. 2007. Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance. *Management Science*, 53(2):260-275.
- Jarvenpaa, S. L., & Majchrzak, A. 2010. Vigilant interaction in knowledge collaboration: Challenges of online user participation under ambivalence. *Information Systems Research*, 21: 773-784.
- Kivleniece, I. & Quelin, B. V. 2012. Creating and capturing value in public- private ties: A private actor's perspective. *Academy of Management Review*, 37(2): 272-299.
- Klein, P. G., Mahoney, J. P., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. 2013. Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7: 70-91.
- Lawrence, T. B., & Phillips, N. 2002. Understanding cultural industries, *Journal of Management Inquiry*, 11(4): 430-441.
- Lee, S.-H., Peng, M. W., & Barney, J. B. 2007. Bankruptcy law and entrepreneurship development: A real options perspective. *Academy of Management Review*, 32: 257-272.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. 2007. Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32: 180-194.
- Lowndes, V., & Skelcher, C. 1998. The dynamics of multi-organizational partnerships: An analysis of changing modes of governance, *Public Administration*, 17(2): 313-333.
- Mahoney, J. T., McGahan, A. M. & Pitelis, C. N. 2009. The interdependence of private and public interests. *Organization Science*, 20(6): 1034-1052.
- Makadok, R., & Coff, R. 2002. The theory of value and the value of theory: Breaking new ground versus reinventing the wheel. *Academy of Management Review*, 27:10-13.
- McCarter, M.W., Mahoney, J.T., & Northcraft, G.B. 2011. Testing the waters: How collective real options manage the social dilemma of strategic alliances. *Academy of Management Review*, 36(4): 621-640.

- Monge, P. R., Fulk J., Kalman M. E. & Flanagin, A. J., Parnassa, C., & Rumsey, S. 1998. Production of collective action in alliance-based interorganizational communication and information systems. *Organization Science*, 9(3): 411-433.
- Northcraft, G. B. & Tenbrunsel, A. E. 2011. Effective matrices, decision frames, and cooperation in volunteer dilemmas: A theoretical perspective on academic peer review. *Organization Science*, 22(5): 1277-1285.
- Owen-Smith, J., Riccaboni, M., Pammolli, F., & Powell, W. W. 2002. A comparison of U.S. and European university-industry relations in the life sciences. *Management Science*, 48(1): 24-43.
- Peteraf M. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Peteraf, M. A. & Barney, J. B. 2003. Unraveling the resource-based tangle, *Managerial and Decision Economics*, 24: 309-323.
- Perkmann, M., & Walsh, K. 2009. The two faces of collaboration: Impacts of university-industry relations on public research. *Industrial and Corporate Change*, 18(6):1033-1065.
- Pitelis, C. N. 2009. The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage, *Organization Studies*, 30(10): 1115-1139.
- Pitelis, C. N. 2012. Clusters, entrepreneurial ecosystem co-creation, and appropriability: A conceptual framework. *Industrial and Corporate Change*, 21(6): 1359-1388.
- Pitelis, C. N. & D. J. Teece 2009. The (new) nature and essence of the firm, *European Management Review*, 6(1): 5-15.
- Pitelis, C. N. & D. J. Teece 2010. Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise, *Industrial and Corporate Change*, 19(4): 1247-1270.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Priem, R. L. 2007. A consumer perspective on value creation, *Academy of Management Review*, 32: 219-235.
- Priem, R. L., Li, S., & Carr, J. C. 2012. Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research, *Journal of Management*, 38(1): 346-374.
- Priem, R. L., Butler, J. E., & Li, S., 2013. Toward reimagining strategy research: Retrospection and prospecting on the 2011 AMR decade Award article. *Academy of Management Review*. 38(4): 471-489.
- Ramírez, R. 1999. Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research,

- Strategic Management Journal*, 20: 49-65.
- Rangan, S., Samii, R. & Van Wassenhove L. N. 2006. Constructive partnerships: when alliances between private firms and public actors can enable creative strategies. *Academy of Management Review*, 31(3): 738-751.
- Rufin, C., & Rivera-Santos, M. 2012. Between commonweal and competition: Understanding the governance of public-private partnerships. *Journal of Management*, 38 (5): 1634-1654.
- Selsky, J. W., & Parker, B. 2005. Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31 (6): 849-873.
- Schmidt, J. & Keil, T. 2013. What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm idiosyncratic resource value. *Academy of Management Review*, 38(2): 206-228.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. 2009. Managing in the creative industries: Managing the motley crew, *Human Relations*, 62(7): 939-962.
- Wassmer, U. & Dussauge, P. 2011. Value creation in alliance portfolios: The benefits and costs of network resource interdependencies, *European Management Review*, 8: 47-64.
- Yin, R. 1994. *Case study research: Design and method* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zajac, E. J., & Olsen, C. P. 1993. From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30(1): 131-145.
- Zeng, M. & Chen, X.P. 2003. Achieving cooperation in multi-partner strategic alliances: A social dilemma approach to partnership management. *Academy of Management Review*, 28(4): 587-605.

Value Co-Creation in Local Cultural and Creative Industry: The Perspective of Tri-Sector Partnerships

Kuo-Hao George Feng* **Shih-Chin Tai**** **Wen-Shan Lai*****

Abstract

Tri-sector partnerships in local cultural and creative industries have become more extensive in recent years. However, it still leaves how value is co-created in tri-sector partnerships to be learned. Tri-sector partnerships, which are collaborations among local firms, university incubation center, and public sectors, can be viewed as one type of public-private partnerships. This study explores how value is co-created in tri-sector partnerships in cultural and creative industries based on public-private partnerships and value-based strategies. In our case study of Hwang Sun Enterprise in local cultural and creative industries, we provide an understanding of how the local firm initiated and governed the public-private partnership with public sector and university incubation center and how they appropriate co-created value. Our result found that resources and capabilities of the local firm that combines complementary assets have moderating effects of how value is co-created. Finally, we provide a tentative research framework, implications, and discussion for industry-academy collaborations.

* Associate Professor, Department of Public Relations and Advertising, College of Creative Media, Kun Shan University

** Postdoctoral Fellow, Department of Business Administration, National Cheng Kung University, No.1, University Road, Tainan City 701, E-mail: sctai8480@gmail.com

***Master, Department of Business Administration, National Cheng Kung University

Keywords: tri-sector partnerships, value co-creation, cultural and creative industries
