

價值導向之企業管理：以新加坡 Consulus 創新顧問公司為例

劉一蓉·吳昶興*

(收稿日期：108 年 01 月 03 日；第一次修正：108 年 02 月 12 日；
接受刊登：108 年 10 月 14 日)

摘要

跳脫傳統企業經營管理以創造財富為核心價值，本研究以設立於新加坡的創新與設計公司 - Consulus 為個案，運用 Breuer & Lüdeke-Freund 「價值為基礎之創新管理」(values-based innovation management)架構，探討個案的價值及其對公司經營管理模式所發揮的關鍵作用。透過文獻研究、參與觀察與訪談，發現「合一」(unity)是個案的企業核心價值，它強調人與人間「合作」與「夥伴」關係，並將「以人為中心」的理念當作企業發展模式與經營方法，最後的目標是追求世界合一。在合一的價值觀引導下，Consulus 建立公司內部合一的企業文化、規範、商業模式與產品。對於求助客戶，Consulus 首先要求客戶必須以合一為企業價值，然後提供建立合一文化的方法，幫助客戶凝聚員工向心力、一起找出共同目標與願景，並以此為創新管理的基礎，解決公司困境並重建經營模式。總之，「合一」不僅是 Consulus 的企業價值，也主導企業規範、策略與運作。透過本研究，不僅提醒我們「價值」並非遙不可及的理想，但一定要透過設計才得以實踐；此外，透過研究彰顯社會上實際利益眾生價值的企業，也可以是學者影響企業文化與社會規範的途徑。

關鍵詞彙：價值為基礎之創新管理，合一，企業管理

壹·前言

企業競爭力是企業永續發展最重要的條件，競爭力從何而來？有學者認為一個企業的人力、物力與組織協調力是企業競爭力的來源(如：Helleloid & Simonin 1994)；也有學者強調技術、知識與價值才是企業競爭力的核心要素(如：Thomas and Bogner 1994)。對於管理學者而言，不管競爭力來源是什麼，如何積極、有效的收集、控制並運用這些要素，才是企業競爭力的來源(如：Eisenhardt and Martin 2000)。

近年來「創新管理」在企業競爭力所扮演的角色漸受重視，並成為研究企業競爭力的關鍵議題。Iddris (2016)回顧了 2005-2015 年間 51 篇論文，整理

* 作者簡介：劉一蓉，輔英科技大學應用外語系副教授兼主任；吳昶興，中原大學宗教研究所副教授兼基督教與華人文化社會研究中心主任。

出與創新有關的八個面向，依其重要性排列，分別是知識管理、組織的學習力、組織文化、領導風格、合作、創造力、點子管理、創新策略等。在這些面向中，除了「領導風格」對支持與激發創新方面的角色意見一致外(O'Connor, Paulson & DeMatino 2008)，其他面向的具體內容與評量標準仍有許多歧見。

以知識管理為例，有些研究強調內部知識的發掘是發展創新能力的關鍵因素，尤其從企業實際運作過程中，最能找到創新的動力(Börjesson & Elmquist 2011)；但也有學者認為創新來自於更廣泛地與供應鏈、顧客等外界知識的交流(Lin 2007；Soosay, Hyland & Ferrer 2008)。又如組織文化，有些學者從企業的態度出發，強調企業對探索與運用想法的態度，是促進企業創新思維與活動的主要因素(Björkdahl and Börjesson 2012)；但有些學者認為員工本身冒險精神的增強，才是最重要的因素(Çakar & Ertürk 2010)。此外，認為創新策略的運用可推動企業內部產生創新力的研究發現，管理者應有刺激、制定、運用與監測創新力的策略，才能使組織發展創新(Vicente, Abrantes & Teixeira 2015)；但有些研究則強調企業的風險政策、優先順序之設定與資源分配等策略，決定企業創新表現(Samson & Gloet 2014)。

其實早有學者注意到「價值」對提升企業競爭力與創新管理的影響，只是未受到 Iddris(2016)的注意。價值在企業管理研究有不同的定義，第一類的價值導向管理(value-based management, VBM)將價值定義為經濟、利潤方面的表現，並以「股東價值最大化」(maximizing shareholder value) 為目標(Arnold 1998)。因此，一個公司經濟價值的增加(economic value added)或現金價值之提升(cash value added)就是經營管理成敗的指標(Bukvič 2014; Koller et al. 2010)。

另一類的「價值為基礎的管理」(values based management)則將價值視為非經濟的、無關利潤的一些觀念，它們可以驅動人們採取新的行為、創造新的產品或服務，以及引領企業的目標。猶如里仁企業由日常老和尚開始宣揚「誠信、互助、感恩」(吳成豐，2017)與利他共生(陳慧婷，2016)的價值，為了讓這些價值落實，開始創立了里仁公司，以推廣有機與健康食品。又有慈濟信徒以環保為價值，從過去以回收做環保，進化為以科技研發推出多種環保再生產品，使回收的寶特瓶可以化為實用的毛毯、圍巾、服飾等等(林芳盈，2014)。

不過這類非關經濟利益之「價值」的研究成果並不多見(Breuer & Lüdeke-Freund 2017)，僅有少數學者如 Bleicher (1994)曾提出價值可作為企業水平、垂直與整體的統合的媒介；Joas(2000)也曾討論過這類非經濟意義之「價值」具有推動與吸引人們從事某些活動的作用；Kotter and Heskett(2011)發現價值可塑造企業文化與個人行為。在華人學術研究中，李干、袁勤儉與舒小昀(2015)

檢視台、中、港於 2014 年 3 月 20 日以前發表在 SCI、SSCI、A&HCI 等與企業管理相關的國際術學術論文，共檢索出 14,112 篇相關文獻。從關鍵字的分析，他們找出熱門的研究領域共 64 項；其中最熱門領域依序是：績效、創新、知識管理、供應鏈管理、電子商務、企業治理與企業文化。這項研究結果顯示價值、價值創新或價值管理等主題尚未成為中、港、台研究人員的關注焦點。

價值究竟如何影響企業的管理與競爭力？本文將透過具體的案例，首先探討個案的價值，然後針對價值如何影響個案企業之創新管理進行深入討論。文章分為六部分，首先是前言，說明本研究重點；其次回顧價值為基礎之創新管理研究發現；第三簡述本文研究個案「新加坡 Consulus 創新顧問公司」、資料收集方法與過程；接著分析個案的企業價值、價值對管理、創新帶來的影響。最後，總結本研究發現，並嘗試建立價值對企業管理之理論架構，並與其他理論進行對話。

貳·Breuer & Lüdeke - Freund 的價值管理理論 架構

綜觀 Breuer & Lüdeke-Freund（後稱 B&L）以價值為基礎之創新管理（Values-based innovation management: Innovation by What We Care About）（後稱該書）一書主要討論（1）價值的定義，並為傳統與本書作者們所謂之價值作出區隔；（2）價值對企業規範、運作與策略等三種類型管理的影響；（3）價值對於企業創新的重要性。作者的目的是將「價值」這個對企業活動具有舉足輕重，卻一直處於邊緣地位的議題，帶進企業經營與管理實務工作及學者研究的核心。他們不僅擴大「價值」的定義，也為原本強調金錢、利益的企業環境注入新的視野，彰顯非關經濟的價值如何讓企業重新定位、更具競爭力與永續發展力；同時，也在解決社會問題，甚至全球問題中扮演重要角色。

一、價值的定義、來源與功能

何謂價值？作者認為價值是指個人或企業視為最重要、值得投入並為其奮鬥的概念或想法。每一個人或企業的價值都是多重的，有些明顯可見，有些不易察覺；有些與財務有關，有些無關；有些價值以企業目的（標）、使命來表現，有些則用願景宣言來闡明。價值有助於啟發、發展與設計新的產品、商業模式與網絡，並決定組織未來的狀況。價值經過法規化後，成為有強制性的規

範，透過企業的願景、使命或價值宣言，傳遞給全體員工以及企業所有利害關係人，並據此管理企業、從事生產與提供服務。

價值的來源是開放的，它（們）可能來自企業內部，也可能源於外部。從內部來看，價值可能從企業管理高層、股東而來，也可能從基層員工而來。從外部來看，可以對企業價值產生影響力的來源包括國家及國際貿易制度或法規的價值、社會文化中的價值觀與普世價值（如愛、自由與尊重生命）；其他外部影響力還包括客戶、企業夥伴、競爭者及其他利益關係人的價值。不同來源的價值，不僅僅進行交流，它們會貫穿所有層面，互相融合、交互影響。

價值的功能包括「啟發」(trigger)、「指向」(direct)與「整合」(integrate)。「啟發的功能」是指在整個決策的關鍵時刻與工作進行過程中，價值可解放思想，使想法或點子轉變成創新的來源；最後更能產生新的解決問題方法、策略或創造新的產品與服務。「指引方向的功能」可使企業在創新的活動中有具體的願景與使命，有利於企業成功的達到目標。如果能從價值發展出規範或法規，更可以將管理者的觀點延伸，不只成為企業日常活動之常規，也有助於完成長遠目標。最後，以價值為基礎的管理在意見分歧或各方利益衝突時，可產生「整合作用」，以處理創新過程中所遭遇的障礙、不合作的行為或難以化解的衝突。此外，企業價值也可提供企業外部不同利益關係人一個共同的立場，形塑他們的動機與行為，使組織產生更積極的表現。

二、價值對創新管理的影響

企業管理基本上有三個層面：規範管理(normative management)、策略管理(strategic management)和作業管理(instrumental management)。B&L(2017)不贊成過去的研究認為三個管理層面分別受不同的價值取向的影響，如規範管理層面主要受到企業的願景、使命與主要目標之影響；策略管理則受企業價值的影響；作業管理則以顧客價值為影響來源。反之，他們認為不論規範、策略與作業管理，三者是連結、整合在一起；任一層面的改變，都不僅受到一種價值的影響，而是三種價值的影響，如規範管理的改變，不只受到企業使命與願景（即 Bleicher 所稱之規範價值）之影響，也受到策略價值與作業價值的影響。因此，價值所扮演的角色與影響不是基於簡單的機制，也不容易被預測；它就像一個人的內在控制系統，影響人們的目標並提供行動的理由 (Frankfurt,2005,193)。

此外，作者也發現，價值不只是一種態度或有約束力的社會規範，更會驅使人們或團體以卓越的、出乎預料以及全力以赴的方式做出創新舉動。雖然創新不一定基於對價值的承諾，但價值卻可激發與引導創新。它會使人為了所關心的議題或問題，而改變思考的方式、做出新的抉擇以及採取新的行動。

在一個企業組織中，價值會形塑企業文化，它也挑戰企業組織在發展過程中所面臨的種種抉擇。價值像過濾器一樣，協助企業選擇與評估適當的行動、開拓甚麼市場、如何創新與運用科技。當然反過來說，組織的發展以及面對選擇時所做的決定與行動，也具體的反映出了組織的價值以及對價值堅持的程度。

參·研究方法

本文以 B&L(2017)提出之價值為基礎之創新管理為理論架構，並以新加坡 Consulus 創新顧問公司為例，深入分析企業價值對企業規範、商業模式與產品三方面之影響。

選擇 Consulus 為研究對象的主要原因，起於 2016 年參加了由勞動部勞動力發展屬高屏澎東分署主辦的社會創業國際論壇暨工作坊，受到當時來台擔任主講者的 Consulus 執行長張福強先生演講內容的感動，對於他們想要以商業的方式建立「合一世界與共融社會」的價值觀，抱持敬意與好奇，希望對其進行深入的了解，除探討其價值的來源，也研究他們如何將價值實踐在企業活動，成為創新經營與管理的動力。當 2017 年開始研究 Consulus 時，同時也閱讀了 B&L 對於價值觀對企業管理的影響。因而嘗試將 Consulus 當作案例，驗證 B&L「價值為創新之基礎」的理論，也希望有創新的發現。

進行個案研究的方法主要包括：

一、文獻研究：資料來源包括 Consulus 在網路公開的訊息與企業內部提供之資料，如針對不同專案所規劃的產品與執行內容、Consulus 的章程、促進企業合一的活動設計、CEO 演講稿與專欄文章。

二、參與觀察：研究者於 2018/6/18-25 期間參加 Consulus 舉辦之全球學院(Consulus Global School)課程，並於同年 7/16-8/3 於 Consulus 新加坡總部進行參與觀察研究，並隨同 CEO 張福強先生與資深專案設計師 Steven Tang 前往印尼進行專案啟動會議、座談與實地研究。

三、訪談：以面對面正式與非正式訪談為主，輔以書信訪談與澄清問題。由於目前在新加坡總部上班的員工僅有七人，包括創辦人與現任 CEO 張福強、合夥人 Jeffery 與 Rawi、員工 Vincent、Kannon 以及特約專案人員 Steven 與 Sharon，因此七位皆成為受訪對象。另外，參與 Global School 時也訪談其他國家的員工，如越南的 Helena 與義大利的 Paolo。訪談內容多為結構性、開放性問題，有時也以閒聊方式進行。主要問題圍繞在 Consulus 的價值、價值對產品與服務之開發的影響、價值在公司經營管理中扮演的角色、個人加入 Consulus 的過程與感想。

肆·Consulus的企業價值及其影響

Consulus 於 2004 年成立於新加坡，為一全球性的創新管理顧問公司，提供商業經營策略、組織文化與發展、商業模式與品牌等創新設計的服務。公司的使命是凝聚社會大眾、企業領袖、企業員工，甚至一個地區政府，運用合作策略與經過設計的方法，找出自己的特點與共同的目標，為塑造更好且具有包容性的經濟體制與社會一起採取行動。為了達成使命，公司經常舉辦各種公開的座談、演講、會議、工作坊、發表專欄文章、發起世界公司日(World Company Day)，來傳遞公司的使命，並邀請理念相同的個人與團體，一起響應。

張福強先生是公司主要創辦人，也是目前的執行長。2004 年透過募資過程，招募三位投資人成為共同創辦人；其中兩位創辦人因理念與意見不合先後離開公司。2014 年 Consulus 一度遭遇重大危機，失去所有訂單，因此資遣了大多數員工。經過低潮，如今 Consulus 已走出陰霾，公司規模已經擴大，除設立在新加坡的總部外，在越南、斯里蘭卡、佬沃、馬來西亞、澳洲、義大利、斯洛維尼亞、美國、巴西與墨西哥等國家，也設立分公司或業務代表。不過無論在新加坡或在其他地區的成員與公司，彼此關係並非從屬，而是夥伴的關係。新加坡總部主負責產品開發與服務提供，而各地方的夥伴除了接觸客戶、管理專案外，也可共同參與產品研發、專案設計與提供服務。在營收方面，每一專案會依據分工情形分配利潤。此外，總部也會提供教育訓練、專案規劃與執行所需人力，甚至資金，協助夥伴在各地開啟新的市場。

一、Consulus的企業價值：合一

Consulus 以「合一」價值做為改變企業目標、企業領袖、商業模式、產品與服務的基礎，期望藉此建立共融經濟體制，讓世界成為一個更好的地方。

「合一」是什麼？它如何成為改變企業、塑造世界的力量？無論在私下訪談、公開演講以及個人部落格中，身為天主教徒的張創辦人總是強調天主教盧嘉勒(Chiara Lubich)女士(1920.1.22－2008.3.14)所發起的「普世博愛運動」及「共融經濟(Economy of Communion, EoC)」對於他創業與經營公司之影響。因此，要了解 Consulus，須先了解盧嘉勒的合一與共融經濟。

盧嘉勒女士生於義大利，是一天主教徒。她是「普世博愛運動」主要發起人，透過宗教的靈修活動、宣揚合一理念、與不同宗教信仰者的分享與 360° 文化交談，她致力於凝聚人們、建立全人類彼此間的手足情誼，透過合一的行動建構和平的世界（黃漢婷，2013）。

1991 年，盧嘉勒女士前往巴西訪問時，在聖保羅見到貧富差距之大，雖比鄰而居，彼此間之隔離卻如鴻溝無法跨越。因此，基於合一的理念，她又推動「共融經濟」計劃，希望透過合一的核心價值與各類型的集體行動，如將企業家、勞工、管理者、消費者、民眾、學者、專家等各層級與各種專業的人士聚集在一起，從改變自己的價值觀與態度開始，以給予、互惠、分享的「包容性經濟模式」(inclusive economic system)取代資本主義的獨佔、自私的行為與文化，藉此解決貧富懸殊與互相排斥的問題。

共融經濟除了鼓勵人們從改變自己開始，然後傳播這種新的市民生活與經濟文化，盧嘉勒更特別重視企業家的教育與重新塑造。她認為，如果企業家們都願意分享利潤，建立具有兄弟之情、過著社群生活的企業，即可以幫助弱勢者獲得工作機會，無須依靠救濟而脫離貧窮。除了企業家的改造，她也鼓勵企業以加倍的生產力並與社群共有的觀念，對抗各種形式的貧窮、社會排除與窮困的問題。

(<http://www.focolare.org/usa/professional-life/economy-of-communion/>)

在盧嘉勒的影響下，自青少年時期張創辦人即十分熱衷於參與天主教青少年合一運動。這一運動結合五大洲，182 個國家的青少年，以建設一個合一的世界為運動目標。每一位青少年都被鼓勵從自身開始，在每天的生活上，在他們的學校、家庭、城市、和朋友之間竭力達成合一的目標。在這些活動薰陶下，張創辦人曾立志從事神甫工作，帶領全球青少年繼續推動合一運動。

同時，受盧嘉勒影響，張創辦人也特別關注企業家、商業活動，對於改變企業文化有許多想法。完成兵役正等候前往義大利接受神甫教育期間，受到

朋友鼓動，嘗試性地創立第一家公司。該公司後來雖然倒閉，但是盧嘉勒女士強調以企業家及企業的力量改變世界的想法，卻沒有在他的腦海中消失。最後，他沒有去義大利接受神甫教育，他創辦了 **Consulus**。

他希望從自己創辦的企業開始，建立合一與共融的企業文化，並透過商業顧問公司的角色，幫助其他企業家與企業，從內在文化與體制的改變，到外在商業行為、產品製造與服務提供的全面轉化，成為重新塑造社會規範與世界的領導者。再者，有許多人將創新視為 21 世紀新的經濟模式中最重要的特質，但是張創辦人更強調合一(unity)才是開啟創新的要素。他讓「合一」的價值不僅成為 **Consulus** 的終極目標（存在意義），也是公司經營規範中最主要的準則(the norm of norms)。

二、以合一價值為基礎的企業規範

B & L (2017)認為企業價值不會僅僅是一種理念，它（們）經過法規化後，透過企業的願景、使命或價值宣言等，可具體影響企業之運作、形塑企業文化以及規範內、外部利害關係人的互動模式。因此價值所形成的規範，可以僅僅是具有指導性原則，但也可能轉變為具約束力的行為規範。

Consulus 的價值對公司之影響，可從公司章程(Constitution of **Consulus**)了解合一價值在其中扮演的角色。

Consulus 的章程制定於 2009 年，並於 2018 年舉辦 **Consulus** 全球學院 (**Consulus Global School**) 期間，再次經公司全體員工與夥伴之討論予以修訂。章程首先說明撰寫章程目的是「為了公司的長期發展，使合一狀態更加完美。合一的達成必須建立在互愛、機會平等、共享公司所有權、公平正義、互相謙卑對待以及向神的引領保持開放。」從以上宣告可見「合一」被視為公司發展的最重要基礎，也是極力推動的工作。

章程的第二部分論述**Consulus**公司的目標(purpose)（張創辦人認為目標的更深層解釋是公司存在的意義）—成為一個能夠形塑更好世界(即合一的世界)的企業，而且是這些企業中最有影響力的公司。張創辦人認為有意義的目標（如：型塑更好的世界）可驅動人們進行超越常人的努力；而有意義的目標必須結合合一的行動，才有可能完成改變世界的理念。因此，當企業尋求**Consulus**的幫助時，他們總會檢視對方的企業目標與合一的程度。如果發現對方缺乏明確而有意義的目標，便會透過不同機會，幫助企業內部利害關係人一起合作，

找出共同且有意義的目標。Purpose Core™（將於下文中介紹）正是為了協助企業設立有意義的目標以及合一的企業文化而研發的產品。

章程的第三部分提出四項基本價值(Fundamental Values)，每一價值也都有具體的行為標準，作為生活與行為方式的指引。這四項價值與生活指引包括：

合一(Unity)：公司要求員工與夥伴要先去接受他人與人合好，此外還要在公司內做人與人間的橋樑，建立合一的關係。

謙卑(Humility)：與人互動時，不要太早判斷他人，並且應有開放的胸襟接受他人的批評。另外還有具體的指引讓員工學習如何將謙卑付諸實踐。¹

領導(Leadership)：不僅要以身作則，更要帶頭服務。

專業(Professionalism)：建立專業能力，成為同業的燈塔，而不是建立在沙灘上的城堡，並且每一個人都要尊重過程與制度。

表一 價值與行為規範對應表

價值	行為規範一	行為規範二
合一	先去接受他人並與人合好	在公司內做橋樑，建立合一關係
謙卑	不要太早判斷他人	開放胸襟接受他人的批評
領導	以身作則	帶頭服務
專業	建立專業領導地位	尊重過程與制度

在每年一度的全球學院中，一項很重要的活動稱為「Bonsai」，此活動始於 2007 年，主要目的就是強化參與者對合一、謙卑、領導與專業等四項價值與相應之行為規範的認知；其二就是檢視與反省個人實踐成效，做為繼續成長的基礎。「Bonsai」可翻譯成盆栽，意指每一個人都像盆栽中的植物，需要經過培育與修剪。該活動並非漫無目的地請成員互相找出優缺點，參與者需針對以上價值與行為規範彼此給予讚美或提供修正的意見。活動進行時，所有夥伴先被分為資深與資淺二組，由資淺組每位夥伴先對資深組每一位夥伴（包括創辦人）針對上述四項價值及八項行為規範給予改善的意見，然後由資深組給予資淺組意見；第二輪則按原順序給予彼此讚賞。

透過此活動，Consulus 不僅將價值轉換為具體行為規範，讓每一位員工了解並遵循，並且規律地檢視每個人學習與實踐規範的情形。當然，因為合一是終極價值，進行此項活動也是為合一而設計，所以無論是創辦人或資深者，都必須參與，謙卑接受規勸或讚揚。再者，不管是建議或讚賞，都必須以具體

¹ 請參考 <http://consulus.com/empty-your-judgement-before-you-speak>

事實或行為為依據，而且都不可以太過尖銳嚴詞批判對方。為避免針鋒相對，所有的意見與讚賞都需先行撰寫，經過思考與措詞選擇之後，再於活動中提出個人看法；而接受方也需開放胸襟，對於他人的意見，不需要給予回應或辯駁，只要放在內心思考與反省。此活動概念最初雖來自於創辦人的宗教團體，但他強調，要成功達到合一的目的，必須對活動中每一步驟進行設計，也就是他所謂的「透過設計的合一」(Unity by Design)。

第四部份的主題是「生活方式(Way of Life)」，此部分說明 Consulus 是一個著重社群生活的團體，以及將「合一」變成日常生活實踐的各種具體行動。這些方式包括：

1. 每年選出會長，以合議制方式來領導公司，而非由創辦人或新加坡總公司之執行長主導全球 Consulus 之發展。

2. 每周舉行 Circle，每月最後一周舉行跨區域的 Global circle，讓分布在世界各地的夥伴都可透過視訊會議分享工作經驗，強化夥伴關係。

3. 在全球學院中，不但安排各種分享，如針對個人關心與擔憂的問題、對某些觀念或課程的看法等進行分享；也安排時間進行區域性會議(regional meeting)，讓鄰近國家或城市的夥伴們分享各自的工作目標或專案計畫，建立彼此支援與援助管道。

4. 針對每一個案也經常舉行面對面、視訊或社群媒體群組討論，如此不僅讓大家都有機會參與討論，將自己的洞見與解決方法提出，也可使每一個規劃與行動更周全；最後，更能再合一的目標與行動策略指引下，完成專案。

5. 每年舉辦一次維持五天的全球學院，全公司員工、夥伴以及對 Consulus 有興趣者皆可參加，課程內容除將公司價值、方法、產品等等作為教育內容，幫助參與者全面了解公司，也透過對話、分享見解，幫助所有參與者成長，並建立互信與互助的群體關係。

6. 其實每一個想要了解或加入 Consulus 的人都需要先申請，公司會提供一些文件如：公司的方法論與信念等讓有興趣者先行閱讀，並撰寫一份個人旅程(personal journey)。經公司審查小組通過，即可成為 Consulite（有公司的夥伴或支持者之意，後稱夥伴），並受邀參加全球學院。

三、以合一價值為基礎的商業模式

商業模式簡單來說即指一個公司如何運作與獲利的方式。商業模式可以整合各種為滿足客戶價值並確保持續獲利的商業活動，如生產過程、品牌體驗、客戶互動、合作夥伴關係的建立等等。在這些活動中，如果缺乏核心價值的引導，企業可能會為了競爭或確保自己的獲利，而犧牲服務過程、客戶互動，甚至產品品質(Breuer & Lüdeke-Freund, 2017)。削價競爭即為一例。許多企業為了佔有市場、提高獲利，運用削價的方式行銷；但是為了維持獲利水準，往往在削價的同時也削減對生產及服務過程，甚至產品品質的把關。然而，他們(2017)發現持有非財物價值的公司（如以環保為核心價值的公司），雖遭遇激烈競爭，則會為了堅守價值而產生進一步創新。如：重視環保公司可以透過提升服務品質促進品牌體驗，甚至開發符合環保要求的產品，而非以降低產品價格，製造非環保材質的產品或以不環保的方式提供服務等等。

Consulus 的商業模式是依據合一的價值建構，為了加速合一理念的推廣以改變企業文化並促進更好的世界，公司透過舉辦會議、演講以及撰寫專欄，吸引人們加入 Consulus 的行列。這些受感召而加入者，來自不同專業、行業、宗教信仰、社會與文化，但他們都使 Consulus 更具多元化特色與能力；同時透過這些人際網絡，公司的價值觀、產品與服務也更快的行銷到其他國家。

建立跨國與跨專業合作夥伴關係，雖是他們的商業模式，但其目的不只是提升獲利、擴張市場，而是讓合一的理念與方法加速流傳，讓世界合一盡快達成。因此，他們在建立夥伴關係時，也運用了不同的方式。其一是不將產品直接交給合夥人或員工去行銷，而是先透過全球學院的教育與分享過程，使所有人先充分了解與認同合一價值觀、促進合一的方法並且親身體驗合一的關係後，才將已發展完成的產品與服務，提供給合夥人運用或推廣。再者，合夥人只要接觸個案之後，新加坡總部成員就會立即協助他們完成規劃、參與執行、監控等一系列專案管理過程，合夥人不需單打獨鬥完成專案。第三，運用數位科技平台，提供所有夥伴支持、建立信任感、強化合一關係。總之，在合一的前提下，所有夥伴都不再孤軍奮戰，而會受到來自各國、各專長領域的夥伴們的支持與協助。

由於 Consulus 提供客戶的價值不僅為了解決當下的問題，更重要的是將合一與共融經濟體制的目標、觀念及其方法，透過產品與服務傳遞出去。因此在提供客戶服務過程中，雖與多數企業同樣會進行顧客特質、需求的了解，並尊重顧客的權益。但其目的不僅在建立顧客關係與行銷產品，更是利用有效評

估客戶的過程，幫助客戶了解他們所服務的群體，促使他們之間的關係與利益都能合一。

當他們服務企業時，所建立的合一乃包括關係合一與目標合一。關係合一包含公司與內部員工及股東、公司與個案、公司與社區的人及環境、公司與社會文化等之間的合一。目標的合一，主要有兩個層面，一是公司全體對於公司之品牌定位必須有一致的目標；其二是公司目標與所服務的人(或地方)的需求目標一致。此二項目標是一併考量，而非二選一。因為 Consulus 的企業目標就是幫助企業成為共融經濟的一員，共同形塑更好的世界。因此，在品牌定位上不會僅僅考慮公司本身的發展或利益，還會考慮社會或地方真正需要。以研究者參與過的一個具體案例而言，Consulus 鼓勵客戶思考公司要成為一個具有什麼樣影響力的公司，是會蓋漂亮、高級建物的建商 (construction company)？還是一個能帶動地區整體發展、凸顯地方特色、為所在地建立獨特性與提升當地居民價值的發展商 (developer)？

在具體運作過程中，Consulus 會透過各種機會，如會談或啟動會議中，幫助參與人員認知有意義目標的重要性，並幫助他們一起找出企業目標與專案目標。如果該企業目標有違公司的價值或不接受合一的理念與方法，他們也會選擇放棄該客戶。再者，如果企業願意建立合一的目標與關係，公司也會在專案結束後，持續協助對方建立合一的制度，如進行一種稱為「Circle」的活動，使企業內部人員在經常性的互動中，建立合一的公司文化；如果企業授權，他們也會為企業培訓人才、招募具有能力且認同合一文化的員工。

四、以合一價值為基礎的運營（作業）管理

根據B & L(2017)對運營管理的說明，它包括三個方面：一是提供產品、改良產品與傳遞產品的方法與過程；二是新產品的設計與行銷；第三方面是 21 世紀新興的產業，即以提供服務為公司的產品，因此服務內容、過程與公司的設計，也包括在運營管理。以下介紹Consulus提供諮商服務的流程與其中二項主要的產品，分別是PurposeCore™與PlaceCore™，說明合一的價值對於該公司營運管理的影響。

(一) 服務流程

Consulus 工作的每一個流程，都以合一為方法，也以合一為目標。他們讓企業內、外部人員參與討論與規劃，盡力讓更多利害關係人的意見被聽見，

且納入專案規劃中，並且整合企業內與所屬社會（社區）之文化與利益，讓合一的價值實踐在專案設計與執行過程中。以下是研究者整理的專案服務流程：

表二 Consulu服務流程表

流程	目的
1. 企業客戶及其所在地之社會人文與地理環境研究	了解企業的特質、強弱處、地方文化特色、與企業與社區關係及影響
2. 基於前一流程之研究結果，評估企業所提專案（問題、需求）	提出初步規劃並參與投標
3. （獲得標案後）進行專案啟動會議	1. 介紹合一的價值觀、追求共融經濟之企業目標、過去執行的重要專案、公司產品內容、協助案主的方法 2. 聽取企業各層級與利害關係人對於專案之意見 3. 訪談企業各級員工，以了解企業目標、內外部關係及整體運作情形
4. 針對客戶專案進行更深入調查（包括：實地考察、內部人員訪談、以面訪或問卷進行社區調查	1. 對企業與地方文化深入了解 2. 讓企業與社區之利害關係人參與表達需求、提供意見
5. 依據上述調查診斷核心問題並確認專案規畫內容	進一步規劃客戶所需的產品或服務
6. 提供企業完整的規劃、執行方式，並討論細節	1. 獲得企業共識 2. 修正並確認內容
7. 執行	

研究者曾參與專案啟動會議，發現張執行長不但在介紹公司、產品與服務時，巧妙的將合一的價值觀、企業體內部建立合一目標的重要性及合一可能帶來的影響力，傳遞給與會者；在與各部門員工的座談會時，也透過向參與者提問與回答參與者問題時，表達合一目標的真正意義與涉及範圍。例如詢問策略管理部：你們可以描述一下誰是你們典型的顧客？他們有什麼需要希望被滿足？當他們在這裡生活、工作或投資時，他們有甚麼願望希望能被完成？提出這些問題背後的目的是探詢，也是提醒公司的策略是否考慮顧客們的需求與願望；如果公司能考慮、關心當地居民利益，就達到與顧客目標合一了。

更有趣的是，研究者參與觀察的專案是以提供PlaceCore™產品為主（下文將詳細介紹），但卻發現Consulus 將合一與共融經濟的目標完全融入專案工作中，鼓勵企業上下重視企業對社會整體發展的責任，提升企業的長遠目標，如：成為當地甚至該國最有影響力、最能充分彰顯地方特色以及與社群合作、守護社群利益的發展商，而不只是一個建商。

因此，他們雖不干預客戶對企業價值與長、短期目標的設定，但會盡力發掘客戶的潛力，激勵客戶設立更有意義的目標，使他們透過一個專案的規劃與執行過程，建立內部合一的精神與學習達成合一目標的方法。此舉呼應

Consulus 對於終極價值「合一」的努力，他們希望從服務過程中影響客戶，使客戶先建立合一的企業文化，由內而外的轉化之後，就能從合一的角度出發，讓完成專案的目標不只在於提高企業獲利，更是以社區居民需求以及提升地方發展為企業目標，讓整個社區因該公司的存在與執行的專案，得到發展的機會。換言之，讓企業與社區利益合一是公司提供企業所有產品與服務的最終目的。

或許這一流程很平凡，但在整個過程中企圖達到的理想目標是獨特的：讓企業從內而外翻轉。若非如此，企業從 Consulus 所獲得的幫助，可能僅僅是完成一項專案或增加了經濟收入；但未來，他們仍需繼續花錢聘請顧問來解決層出不窮的問題。如此，Consulus 要讓所有企業成為共融經濟體制一員、以商業改變世界的目標也將難以達成。

(二) 產品

Consulus 主要業務是提供品牌、組織文化及商業模式的規劃設計。目前已發展出五大主要產品，分別是 PurposeCore™：以協助企業轉型為目的；PlaceCore™：透過人與生態環境全方位的關照，解決城市設計的問題；LeadershipCore™：以協助提升企業領袖領導能力為目的；DigitalCore™：運用數位科技加強企業管理與行銷；最後是 Experience Core™：透過創新與設計，創造全新產品與服務經驗，獲得戰略優勢。因篇幅原因，本文僅以 PurposeCore™ 與 PlaceCore™ 為例說明「合一」價值對產品特質之影響。²

五、PurposeCore™³

目標中心(PurposeCore™)係指所有行動都是目標導向、由目標驅使(Purpose driven)。張執行長認為建立企業(組織)目標是一個公司能否成長、創新與蛻變的關鍵。每一個公司的目標都不同，但合一與有意義的企業目標必須具備以下特質：一，企業目標來自於企業最內在、最真誠、具有持續熱情與積極動力想要去達成的目標；二，整個企業的目標必須一致，才能使全體員工全神貫注地為內在目標奮鬥；三，為了建立與達成共同目標，必須整合各種不同想法與特質，然後透過系統設計，規劃出一致行動；最後，在實際服務客戶

² 參與觀察研究期間，並未接觸需要 PurposeCore™ 的案例。因此對於此產品之說明主要來自網路資料、全球學院的教材及訪談。

³ 對於 PurposeCore™ 與 PlaceCore™ 的中文翻譯(目標中心與區域中心)是基於研究者的理解，並非 Consulus 公司提供之譯名。

過程中，不但應有一致的企業目標與組織行動，也應與每一個專案的客戶需求、利益相結合，一起合作以創造符合雙方企業目標的產品或服務。

設立合一的企業目標不僅是設立一個遠大的理想，最重要的是如何以具體行動來完成目標。PurposeCore™是幫助企業設立目標與達成目標的一套方法，藉由三合一的策略(3-in-1 strategic)，先確定企業的目標是否符合上述特質，然後檢視企業「能力」、獨特性與影響力的現狀，再從這三方面設計出內部與外部行動計畫。

以能力層面而言，內部行動計畫強調如何提供組織內部成員角色規範與人力資源的政策，以整體提升企業內部的能力；外部行動計畫則是關於如何提升服務的管理與互動能力。其次，為了確保企業的獨特性，除擬定強化內部創新能力與創新管理的計畫；外部計畫則以提供獨特、具有差異化的體驗為基礎，進行設計與施作。最後，提升企業影響力的內部行動計畫，主要規畫具體行動，使企業建立誠信的機制，獲得別人的信賴；外部行動計畫則涉及如何透過行銷溝通與公共關係管理，以建立信任基礎、發揮影響力。

基本上，無論客戶所提出的需求是品牌建立、組織文化改造、土地開發計畫、智慧城市或商業模式設計，Consulus 都會藉由各種機會，如：專案啟動會議、與企業員工或主管會談等，讓客戶了解自己的目標、認知建立合一且有意義的目標對企業與社會之重要性；然後透過工作坊的團體互動方式，一方面激勵企業主、主管與員工發覺公司與自己的潛能，另一方面透過共同討論、多元思考，合力為公司設定除了獲利目標之外，也能使世界更好的企業目標。

「使世界更好」並非一個遙不可及的目標，因為這個目標的達成，是以每一個人都能在此時此地有更好的生活、更少弱勢者、更少受現存社會經濟制度剝削者為基礎。因此，企業主能關注員工的利益、員工關注公司與企業主的利益、每一專案計畫都顧及所有內部與外部利害關係人的利益，將滿足各方需求視為專案目標，那麼世界就能漸漸成為更好的地方。

六、PlaceCore™

區域中心(PlaceCore™)是一個從整體角度出發，重視區域全面發展、總體設計的產品，主要運用於地產開發的專案。Consulus重視建造工程所在之人、地、文化、景物之特色與需求滿足，因此除了幫助建商認同當地的人文、地景與物產特色，視他（它）們的利益為開發商共同之利益外，更以促進地方發展、社區居民可以共享的建案為規畫核心。

此外，依據PlaceCore™的內容，規劃建案時不會僅考慮如何建，還會進一步規劃後續如何營運。因此，承包建案時，必須招聚各類專家參與計畫。這不僅是一個跨領域、跨部門專家的結合、還是跨公司的合作。承包建案的主要領導人必須有整合能力，並以找到最佳人選及合作公司為目標，而非遷就自己公司現有人才，進行規劃與施作。再者，跨領域的協作，不只是大家完成自己的工作，還必須對其他領域的規畫加以注意，聆聽彼此，互相討論，以期全面提升品質，確保未來營建與營運成功。

以 Consulus 與其他三個公司在印尼雅加達郊區合作開發的建案為例，該地產公司早已規劃建造一個大型的購物中心，此建案與目前 Consulus 所參與的建案並無關連，但當張創辦人在專案啟動會議中偶然得知該建案時，立即建議在營建之前，先了解有助於成功營運的建築規劃。換句話說，負責營建的公司在規劃購物中心時，不只要考慮建物本身，還須依靠營運顧問公司的市場研究，提供當地社會、文化與居民對購物中心的需求。經過討論之後，他們進一步建議建築物本體所應重視的不只是購物空間與功能的規劃，而是社區居民活動功能與空間的規劃。因為以當地居民社會經濟狀況、購買習慣與現有購物商店的數量與品質來看，居民最需要的不是一個與其他大都市類似的購物中心，而是一個具有良好設施，讓居民透過在此舉辦的活動提高彼此互動機會、提升社區凝聚力。他們相信，當人們喜歡在此約會、經常來此參加活動，人潮增加，自然也會帶動消費。

這個例子讓我們了解 Consulus 如何基於合一的價值觀，使他們不僅願意無私指導不在合約內的專案計畫，並以客戶及其可能影響的人、地、物之利益為出發點，指引客戶以合一為原則，進行策略與運作模式的創新改變。

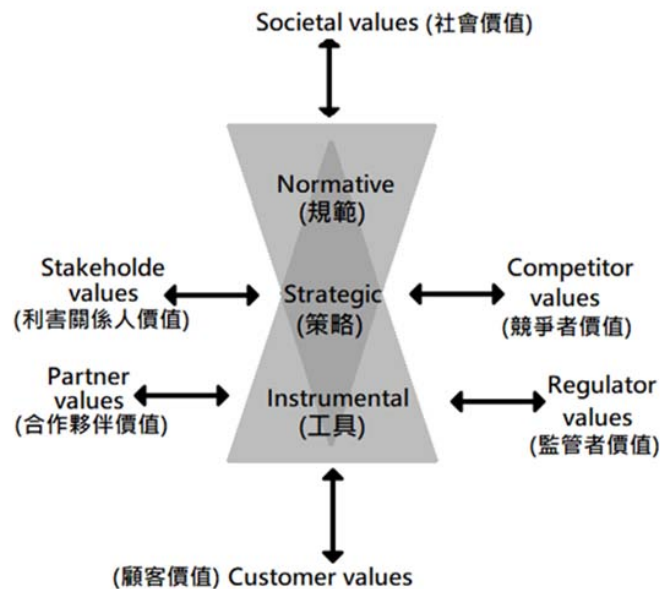
在PlaceCore™這項產品執行過程中彰顯的合一，主要包括：1.公司重視客戶的成敗，無論這項專案是否由自己來執行，都會主動先與客戶利益合一；2.整合參與合作各方建立合一目標，而不是營建歸營建、營運歸營運；3.促進地主、承包商與當地社會的合一，促使地主的投資與承包商以滿足社區真正需求為目標；4.不以建造一個符合世界建築趨勢的購物中心為目標，而是建造一個與當地社會文化特質合一，且能凸顯地域獨特性價值的傑出作品。

伍·結論

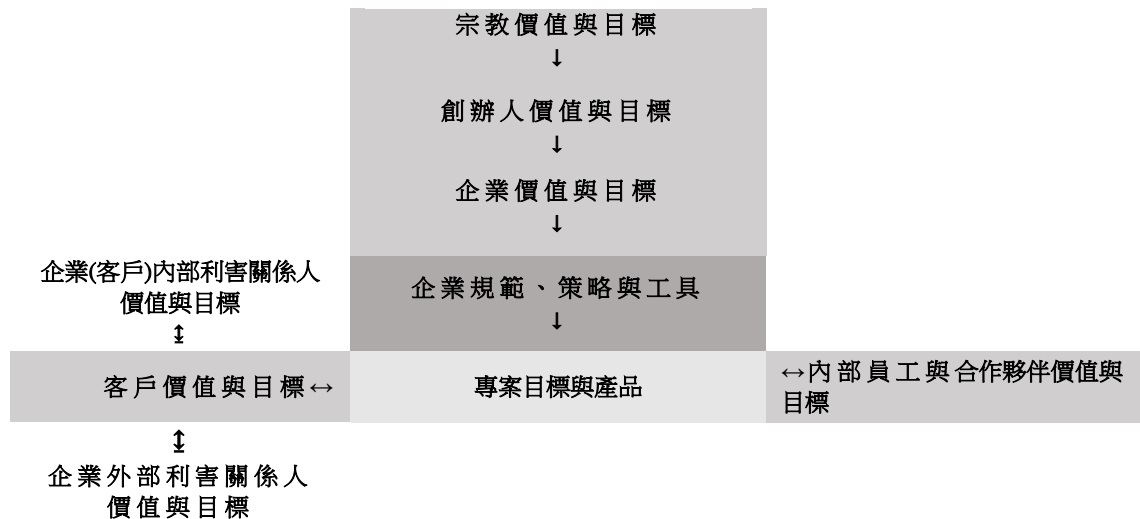
Consulus 是一共融經濟的企業，以合一為企業價值；合一不僅影響了企業章程、規範，也引導他們以串聯世界各地持相同價值的企業或個人，拓展公

司的觸角、規模與業務。此外，為了實踐合一的價值，在規劃、執行專案與設定專案目標時，一定顧及客戶、與專案有關的所有利害關係人及合作夥伴之利益與文化特質，並且尋找創新方法達成目標。此結果驗證 B&L(2015)指出價值在企業管理與創新方面的激發、導向與整合的功能；它不僅影響企業經營管理某個層面，且貫穿規範、商業模式、產品與服務等各層面。

不過 B&L(2017)發現企業價值的來源是開放的，它(們)可能來自企業內部，也可能源於外部。因此企業規範、策略與產品是在企業本身的價值與外在價值不斷互相影響下產生(如圖一)。但 Consulus 的核心價值是創辦人奠立，其來源僅僅來自於其宗教團體所倡導的合一觀；此影響力貫穿規範、策略與作業等各管理層面。就 Consulus 來說，內外部利害關係人利益、目標與價值雖然會影響公司規範、商業模式、產品、服務與專案管理，但這也是基於合一價值所採取的行動。因此，本研究對於 B&L 將價值來源視為開放的觀點不同，強調企業核心價值之封閉性及不受外在影響的特質。



圖一 Breuer and Lüdeke-Freund 組織價值與外部行動者之價值的互動關係



圖二 Consulus 以創辦人價值為基礎的創新管理架構

「價值」，似乎是個老掉牙話題，在利益掛帥的商業社會中，除了利潤是人們所重視的價值外，談甚麼世界和平？甚麼合一？這些價值究竟何用？！透過本研究歸納出企業所抱持之價值可帶來的企業管理與社會影響包括：

(一) 一對企業管理而言，Consulus 合一的價值觀之影響包括：組織內部文化，除塑造成員互動行為、增加凝聚力，也提升成員專業能力；其次是組織效能，因為價值觀的堅定，幫助公司容易下決定，包括選擇客戶與合作夥伴，降低了因意見不合或猶豫不決所帶來的人際衝突與內部虛耗；再者，影響商業模式的創新，包括：舉辦塑造世界的會議、撰寫專欄、Consulus 學院，這些活動除提升公司品牌形象與知名度，也建立跨國公司與招募合作夥伴，進而擴大行銷管道，並為自己增加客戶與經濟收入；最後是產品與服務的創新，為了與客戶及其利害關係人的利益合一，必須考慮依據當地文化特色、社區居民需求與提升環境品質，因此每一專案規畫皆需創新。

(二) 對於社會與社區而言，合一的價值觀幫助了 Consulus 所服務的企業客戶，從著眼於公司利益與既有的專業能力的經營策略，轉變為將其他利害關係人(如社會文化、居民、競爭者、合作者與環境)的需求、利益與能力納入專案規劃中。如此除可提升企業客戶與當地社區及合作夥伴的關係，也可為社區帶來更多利益，減少商業活動或開發行為對利害關係人、文化與環境的傷害。再者，在新的商業行為模式—「追求利益與目標合一」影響下，也改變過去資本主義的商業模式所產生的人與人間利益衝突的問題與分裂的關係。長期以往，研究者相信受到 Consulus 影響的企業，將因其商業活動或開發行為對

居民、社會文化與環境的正面影響受到關注與信任，如此不僅提升這些企業的獲利，更可能對其他企業產生示範效果，帶來商業文化良性改變。

雖然 Consulus 創辦人兼執行長張福強先生十分重視商業活動對世界的影響力，希望透過公司所扮演的商業顧問角色，將合一的理念與方法透過改變企業文化與商業行為的規則，對於共融經濟與世界和平的達成有所貢獻。然而在每一項專案計畫中，雖然有明確目標、達成目標的方法及各種預定之行為，但從網站及內部報告中看到的只是客戶企業文化、商業模式、產品或服務之改進，至於專案對於其他可能受影響之社區居民、地方社會文化與自然環境之顯性與隱性影響為何、影響之層面與維持時間又為何等問題，卻缺乏整體性評估。本研究認為，僅靠業者的理念與行動規畫仍不足以確認商業行為對社會的影響，因此進行社會影響評估，包括追蹤客戶的改變對其他企業的影響，以及受專案影響的社區居民與環境發展或改變情形，都是確認 Consulus 價值與目標是否對社會產生預期影響的重要工作。

目前有許多社會影響評估的指引，如德國一個社會影響力顧問 PHINEO 為 NPO 寫了一個社會影響力評估指南(Social Impact Navigator)，其中評估了目標對象(如客戶)是否接受了提案、是否發展出新的態度與技能、是否改變行為、生活狀況以及社會情形等。又如《社會影響評估國際原則》(見王鼎傑、何明修譯，2017)，強調在專案規劃前與專案進行中，皆須對專案可能影響的人、文化與社會網絡不斷進行評估，並提出降低影響之措施的評估。如果 Consulus 可以運用這些工具評估專案規劃、執行與成果，相信「合一價值」所產生之影響將可獲得公眾認可。

Consulus 的案例突顯了以價值為基礎所激發出的「創新設計」，在達成社會與經濟目的方面的重要角色。因此，在商除了言商，不應該閉口不談價值。因為有意義的價值並非空談，只是我們必須將那些值得推廣的價值付諸實踐，透過妥善的設計，價值才能發揮引導目標、激勵行動與整合資源的功能。希望本文可以拋磚引玉，有更多研究去挖掘並傳播值得我們推廣的價值，以及更多實踐價值的創新方法。

參考文獻

- Frank Vanclay 原著，王鼎傑、何明修譯(2017)，社會影響評估：開發行為的社會影響評估與管理指引，台北市：台大風險政策中心。
- Ryan Honeyman 原著，陳俐雯譯(2015)，B 型企業，台北：城邦文化—商業週刊。
- 余國訓(Kuo-Hsun Yu)、李元墩(Yuan-Duen Lee)、李元德(Yender McLee)(2018)，Human Resource Management: Themes, Concepts and Relationships，人力資源管理學報，第 8 卷，第 1 期，頁 75-93。
- 李干、袁勤儉、舒小昀(2015)，「我国企业管理研究国际学术产出的可视化分析」。科技管理研究，第 14 期，頁 175~180。
- 吳成豐(2017)，社會企業的發展：設計思考×管理倫理，台北市：前程文化。
- 林芳盈(2014)，我們，創業的愛：30 位台灣社會企業創業家的理想。台北市：釀出版。
- 許美玉與陳更生(2013)，「從共融經濟的觀點檢視臺灣企業社會責任之發展方向」，哲學與文化，第 40 卷，第 10 期，頁 157~180。
- 黃漢婷(2013)，「盧嘉勒「合一的文化」：以 360°交談作為文化擴散的新典範」，哲學與文化，第 40 卷，第 10 期，頁 139~155。
- 陳慧婷(2016)，誠食，台北市：天下雜誌。
- 陳寒松、侯德恩(2018)，「基於環保價值導向的生態創新型企業商業模式設計與競爭優勢」，兩岸企業社會責任與社會企業家學術期刊，第 3 期，頁 103~129。
- Arnold, G.(1998), Corporate Financial Management, London, Editura Pitman Publishing. Cited from Oane, Marinescu., C.M., Smolag K., Marinescu E.S., & Szopa R.,2015, "Value-based management as the innovating paradigm of contemporary governance—A theoretical approach", *Polish Journal of Management Studies*, 12(1),106-120.
- Babin, BJ., Darden, WR., & Griffin, M.(1994), "Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value," *Journal of consumer research*, 20(4),644–656.
- Bechina Arnzten, A.,& Voransachai, L.(2008), "Aligning Knowledge Management Processes And Innovation Management Capability in A Global Business," *Communications of the IBIMA*, 6, 130–135.
- Birkinshaw, Julian., Hamel, Gary., & Mol, Michael J.(2008), "Management Innovation", *Academy of Management Review*, Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- Bleicher,K.(1994),“Normative Management: Policy, Constitution and Philosophy of Enterprise”, Campus Verlag, Frankfurt. Cited from Breuer, Henning and Lüdeke-Freund, Florian. Values-Based Innovation Framework—Innovating by What We Care About. Presented at XXVI ISPIM Conference— Shapping the Frontiers of Innovation Management, Budapest, Hungary on 14-17 June 2015.
- Björkdahl, J., and Börjesson,S.(2012), "Assessing firm capabilities for innovation," *International Journal of Knowledge*, 5(1/2), 171-184.

- Börjesson, Sofia, & Elmquist, Maria (2011), "Developing Innovation Capabilities: A Longitudinal Study of a Project at Volvo Cars," *Creativity and Innovation Management*, 20(3), 171-184.
- Breuer, Henning and Lüdeke-Freund, Florian (2015), "Values-Based Innovation Framework—Innovating by What We Care About", Presented at XXVI ISPIM Conference—Shapping the Frontiers of Innovation Management, Budapest, Hungary on 14-17 June 2015.
- and---- (2017), *Values-Based Innovation Management Innovating by What We Care About*. UK: Palgrave.
- and---- (2018), "Values-Based Business Model Innovation – A Toolkit", In *Sustainable business models: Principles, Promise, and Practice*. Ch.18. Springer International Publishing.
- Bukvič, Vladimir (2014), "Value based management with a practical example", Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality life. 25-27 June 2014, Portoroz, Slovenia International Conference. <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-09-3/papers/ML14-509.pdf>, accessed on June 1, 2018.
- Çakar ,Nigar Demircan, & Ertürk, Alper (2010), "Comparing Innovation Capability of Small and Medium - Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment," *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359.
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000), "Dynamic Capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Frankfurt, H. (2005), "Getting it right", In: Peterson, G. B.(ed.), *The Tanner Lectures*, 25, 185-202, Salt Lake City, UT: University of Utah Press.
- Helleloid, D. and Simonin, B. (1994) *Organizational Learning and a Firm's Core Competence. Competence-Based Competition*, 213-239.
- Iddris, Faisal. 2016, "Innovation Capability: A Systematic Review and Research Agenda," *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. 11, 235-260.
- Ignacio G. Vaccaro., Ignacio G. Vaccaro, Justin J. P. Jansen., & Henk W. Volberda (2012), "Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size," *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- Joas, H. (2000), *The genesis of Values*, Polity, Cambridge, England.
- Koller, T., Goedhart, M., Wessel, D. & Copeland, T. (2010), *Valuation, measuring and managing the value of companies*, 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kotter, J.P. & Heskett, J. L. (2011), *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Lin, Hsiu-Fen (2007), "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study," *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Mathwick, C., Malhotra, N. and Rigdon, E. (2001), "Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment," *Journal of Retailing*, 77, 39-56.
- Nilsson, Eric A. (1995), "Innovating-By-Doing: Skill Innovation as a Source of Technological Advance," *Journal of Economic*, 29(1), 33-46.

- O'Connor, G. C., & Paulson, G. C., DeMatino, Richard (2008), "Organisational approaches to building a radical innovation dynamic capability," *International Journal of Technology Management*, 44 (1-2), 179-204.
- Samson, D., & Gloet, M. (2014), "Innovation capability in Australian manufacturing organisations: an exploratory study," *International Journal of Production Research*, 52(21), 6448-6466.
- Soosay, Claudine A., Hyland, Paul W., & Ferrer, Mario (2008), "Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation," *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(2), 160-169.
- Thomas, Howard and Bogner, W.C. (1994), "Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry," *Competence-Based Competition*. 111-144. Research Collection Lee Kong Chian School of Business.
- Vicente, M., Abrantes, J. L., & Teixeira, M. S. (2015), "Measuring innovation capability in exporting firms: the INNOVSCALE", *International Marketing Review*, 32(1), 29-51.
- Wang, Wan-Xun, Zhao, Jie, and Chen, Hao-Wen (2009), "Management Innovation and Core Competitive Advantages of SMEs," *Chinese Business Review*, 8(12), 53-57.

網頁資料

- PHINEO, "Social Impact Navigator," (accessed on Sep. 26, 2018), <https://www.phineo.org/themen/social-impact-navigator/>.
- Consulus, "Our Ideas make a difference," (accessed on July 18, 2018), <http://consulus.com/about/>.
- Consulus, "Our Purpose, Will and Core Values," (accessed on June 18, 2018), <http://consulus.com/purpose-will-values/>.
- Consulus, 2013, "Can Ordinary Asian Companies Ignite Social Revolutions?" (accessed on June 18, 2018), <http://consulus.com/can-ordinary-asian-companies-ignite-social-revolutions/>.
- Consulus, 2017, "Why Consulus is an Economy of Communion Company," (accessed on July 20, 2018), <http://consulus.com/eoc/>.
- EoC, "What is EoC," (accessed on July 20, 2018), <http://www.edc-online.org/en/eoc/about-eoc.html>.
- EoC, "Economy of Communion," (accessed on July 21, 2018), <http://www.focolare.org/usa/professional-life/economy-of-communion/>.
- 馬來西亞 SARADISE (accessed on Feb. 21, 2018), <https://consulus.com/project/kuching-for-me>.

How Value of Religion Impact Innovation Management: A Singapore Case Study of Values-based Innovation Management

YI-JUNG LIU, CHANG-SHING WU *

ABSTRACT

According to the values-based innovation framework, which was developed by Breuer and Lüdeke-Freund, value, a notion of the desirable, is a source, lever, and orientation for innovation management. There are three main dimensions of innovation, i.e., instrumental, strategic and normative innovation, provided in this framework.

This paper uses the framework to analyze the roles that value play in Consulus which is a Singapore consulting firm. Based on my review of the Consulus' documents, interviews with corporate innovation professionals and staff, as well as participant observation, this paper shows that 'unity' is the core value of Consulus. This value has shaped Consulus's purpose, mission, vision, services and products within their company. Consulus also develops many instruments based on the value of unity to create a unified company culture and to solve any business crisis. These instruments are implemented to help their customers who are also companies too.

The findings of this research are compared with the survey by Breuer and Lüdeke-Freund, and the practical implications of this research are also discussed in the conclusion section.

Keywords: values-based innovation management, unity, management

* Yi-Jung Liu, Associate Professor, Department of Foreign Languages, Fooyin University.
Chang-Shing Wu, Associate Professor, Graduate School of Religion, Chung Yuan Christian University.

