

人文創新 H-EHA 模式的理論與實踐：以「金魚厝邊」個案為例

Theory and Practice of the Humanistic Innovation H-EHA Model: A Case Study of "Goldfish Cuobian"

吳思華、羅婷萱*

WU Se-Hwa, LO Ting-Hsuan

摘要

本研究探討人文創新在「創新 3.0」典範的具體作用，提出 H-EHA 模式，並採用質性研究方法，以「金魚厝邊」為案例，透過案例研究深入分析，探討該模式在宜蘭縣頭城鎮地方創生的實踐過程。

研究結果顯示，H-EHA 模式的「人文」、「生態」、「樞紐」、「星群」四個核心要素在「金魚厝邊」的實踐過程均獲充分體現。「人文」元素作為核心驅動力，體現在對頭城的深厚情感和文化復興使命上。「生態」系統的構建，促進了資源的流動與各方的協同發展。而「金魚厝邊」作為「樞紐」，連結各方資源共同構成了頭城的人文創新生態系統，而這個生態系統的人才培育與吸引計畫，不但形成活力充沛的「星群」，更持續為頭城的創新發展提供動力。

研究結論指出，在「創新 3.0」時代應以「人文」為核心，構建多元共生的「生態」，發揮「樞紐」的連結作用，培育充滿活力的「星群」，以此作為推動與發展人文創新的參考途徑。本研究所得可以為地方創生與人文創新實踐提供理論指導與實踐參考。

關鍵詞

人文創新、創新 3.0、H-EHA 模式、地方創生、生態系統、樞紐、星群、「金魚厝邊」
案例研究

* 吳思華 國立政治大學科技管理與智慧財產研究所講座教授
WU Se-Hwa Chair Professor, Graduate Institute of Technology, Innovation& Property Management,
National Chengchi University, Taiwan.

羅婷萱 國立政治大學科技管理與智慧財產研究所博士候選人
LO Ting-Hsuan PhD candidate, Graduate Institute of Technology, Innovation& Property Management,
National Chengchi University, Taiwan.

Abstract

This study explores the role of humanistic innovation in the "Innovation 3.0" paradigm by proposing the H-EHA model and adopting qualitative research methods to take "Goldfish Cuobian" as a case study, through in-depth analysis of the case, to examine the practice of the H-EHA model in the local revitalization of Toucheng Township, Yilan County.

The findings demonstrate that the four core elements of the H-EHA model, namely humanity, ecosystem, hub, and asterism, are fully embodied in Goldfish Cuobian's practices. The "humanistic" element, first, serves as the core driving force, manifested in the deep affection for Toucheng and the mission of cultural renaissance. The construction of an "ecosystem," then, facilitates effective resource flow and collaborative development among various parties. Goldfish Cuobian's, acting as a "hub," connects diverse resources and drives innovative development. The cultivation and attraction of diverse talents form a vibrant "asterism," providing continuous momentum for Toucheng's innovative development.

The study concludes that in the "Innovation 3.0" era, focusing on "humanistic" values, building a diverse and symbiotic "ecosystem," leveraging the connecting role of "hubs," and nurturing a dynamic "asterism" are effective approaches to promote humanistic innovation and development. This research thus provides the oretical guidance and practical reference for local revitalization and humanistic innovation practices.

Keywords

Humanistic innovation, innovation 3.0, H-EHA model, local revitalization, ecosystem, hub, asterism, Goldfish Cuobian

一、緒論

生活中的每一個角落都充滿創新的痕跡，這些創新在過去兩百餘年對人們的生活與工作都已產生翻天覆地的影響。從蒸汽機、鐵路、半導體、個人電腦、手機、網際網路、智慧型手機到人工智慧，這些都是科技創新帶來的成果，而企業也在這些不斷變遷的環境奮力前進，與變革和創新共舞。

根據過去數十年的重要創新文獻與創新案例，可將創新理論的研究發展劃分為三個階段，即「創新 1.0」、「創新 2.0」和「創新 3.0」，每個階段的經濟邏輯與創新型態都有顯著差異（吳思華、王美雅 2019）。透過比較這些創新階段的差異，可以更清楚地彰顯「創新 3.0」典範的獨特之處。

（一）「創新 1.0」：工業經濟時代

「創新 1.0」時代在工業革命與鐵路運輸的蓬勃發展背景下誕生，企業大規模生產與大量銷售的特徵為創新理念的萌芽提供沃土。創新動力主要來自兩方面：一是創業家在成長過程培養出的創新與創業精神，使他們具備獲取超額利潤的能力；二是大型企業開始在內部進行組織創新，有能力重組既有資源，涵蓋新產品研發、製造與市場行銷等課題。

這個時期的重要創新概念主要包括三個面向：創新與創業家精神、組織研發創新管理與新產品的發展與採用。

首先，創新與創業家精神強調創業家在創新過程的核心地位，認為真正的創業家不僅是公司的創立者，更是持續創新的推動者。Schumpeter（1911）在其早期研究即曾特別強調創業家的創新角色，認為在機器生產與鐵路運輸的支持下，創業家的任何創新都能透過大量產銷帶來極大利潤。然而他也指出，企業創辦成功後常無法持續創新，久而久之就會失去「創業家」的動能，也無法保有超額利潤。

在組織研發創新管理方面，隨著企業的不斷壯大，如何高效率地管理企業內部的研發部門，並確保研發成果的產出成為重要課題，這涉及組織結構設計、研發流程優化、激勵機制建立等。例如，3M 公司在創新管理方面的成就尤為突出，其「便利貼」案例常被引用為成功的組織創新管理範例，顯示其曾營造支持創新的企業文化並提供充足資源與授權，讓員工能在完成日常業務外自由地探索新想法（Amabile 1983; Damanpour 1991）。

新產品的開發與市場採納也逐漸成為研究重點，即新產品如何在市場傳播並

被廣泛接受。如 Utterback and Abernathy (1975) 提出的 U & A 模型強調「產品創新」與「製程創新」之間的相互作用，對新產品的研發創價至關重要。此外，Rogers (1962) 出版的《創新擴散》(*Diffusion of Innovations*) 專書曾經提出「S 曲線」概念描述創新在社會擴散的過程，將市場消費者分為「創新者」、「早期使用者」、「早期大眾」、「晚期大眾」、「落伍者」等五類，其分類為後續學者研究創新擴散策略提供重要基礎。

「創新 1.0」著重在產品創新與製程創新，產品創新指企業推出產業中全新或至少對自己而言是新的產品或服務，藉此滿足外部使用者或市場需求。製程創新則涉及採用新的技術或大幅改良製造方法，包括設備或生產架構的改變、配送、倉儲的新方法等。這個時期的創新多發生在企業內部，它通過經營者的洞見與內部研發來實現創新，並將創新成果轉化為市場競爭優勢。

(二)「創新 2.0」：知識經濟時代

「創新 2.0」主要由科技進步驅動，始於 1960 年代末期，伴隨著積體電路技術的突破性發展而開啟。隨後在 1970 至 1980 年代，個人電腦出現、資訊科技產品不斷創新，另如個人電腦軟體、作業系統、印表機、通訊技術的進步共同促成了行動電話的普及，人們的日常生活也從而出現翻天覆地的變化。這些技術的快速發展不僅改變人們的生活方式也重塑產業結構，成為推動經濟增長的主要引擎 (Solow 1957)。

在此一時期，企業面臨著前所未有的挑戰和機遇。市場環境變得更加複雜多變，產品生命週期縮短，企業需要不斷開發新產品、預測並適應快速變化的市場需求。這個時期的重要創新概念包括：動態競爭、價值鏈創新 (Kim and Mauborgne 2005)、開放式創新 (Chesbrough 2006) 以及智慧資本與知識管理等 (Nonaka and Takeuch 1995)。

面對動態的競爭環境，Christensen (1997) 提出「破壞性創新」(disruptive innovation) 概念，認為成功企業常會因核心僵化而無法適應不連續的科技變革。Christensen 的研究指出，組織活動價值鏈的綑綁迫使企業一直試圖追隨主流客戶的需求，無法在其他效能方面突破。當一項產品或服務透過科技創新而得以低價、低品質方式，針對特殊目標的消費族群，突破現有市場所能預期的消費族群時，就可能出現「破壞性創新」。它是提供產品不同功能擴大並開發新市場的有力方法，反之也有可能破壞企業與現有市場之間的聯繫關係，對管理實務產生重大影響，也引起學術界廣泛討論。為了應對這一挑戰，Christensen 建議成立獨

立組織來開發這類新技術。

另有 Kim and Mauborgne (2005) 提出「藍海戰略」概念，鼓勵企業透過價值創新來開創新的市場空間，而不是在現有「紅海」市場進行激烈競爭。這種思維方式挑戰了傳統的競爭策略，強調企業應該致力於創造新的需求而非僅是滿足現有需求。「藍海戰略」的核心在於，透過重新定義產業邊界與重構價值鏈，企業可以同時實現差異化與低成本，從而創造全新的市場空間。

與此同時，創新應用的來源也不斷擴大。Chesbrough (2006) 提出「開放式創新」概念，鼓勵企業積極利用外部資源與管道來促進創新，同時也將內部未被充分利用的創意資源輸出到外部市場，如此一來不僅提高創新效率，還為企業打開新的商業機會。「開放式創新」就此打破傳統封閉式研發模式的局限，強調創新過程的協作性與開放性，反映知識生產與傳播方式在「創新 2.0」時代的根本改變。

在科技創新時代，企業的競爭優勢越來越依賴其創造與利用知識的能力。Nonaka and Takeuchi (1995) 提出「知識創造螺旋理論」(knowledge spiral model)，強調知識在組織中的傳播與應用，以及顯性知識與隱性知識之間的轉換過程，為企業如何有效管理知識資產提供新的視角。

隨著創新活動的加速，智慧財產權的重要性日益凸顯。Teece (1998, 2000) 的研究強調，智慧財產權對企業獲取創新收益的保護與運用，指出企業需要學習如何策略性地運用專利組合來創造競爭優勢，包括專利申請、專利組合管理、專利授權等多個方面，藉此提升企業在市場中的競爭地位。

總之，「創新 2.0」時代的特徵是科技驅動、知識密集與開放協作。這一時期的理論發展與實踐探索不僅深化對創新本質的理解，也為後續的科技產業創新發展奠定重要基礎，創新管理就此朝著更加複雜與系統化的方向發展。

（三）「創新 3.0」：永續智能人文經濟時代

時序進入二十一世紀，人類社會迎來前所未有的變革時代。近二十年間，科技發展一日千里，不僅引發技術剩餘現象，更催生全新的社會需求和價值體系。Nonaka and Takeuchi (2021) 指出，企業若想維持長期競爭優勢，應當發展「面向未來、關注社會、具動態性、以人為本」的人本策略 (Humanizing Strategy)，有學者將這種以人文關懷為核心的企業經營模式稱為永續經營模式創新 (Bocken et al. 2013) 或創新社會經營模式 (Czinkota et al. 2020)，而本研究將這一時期定義為「智能永續人文經濟時代」，它代表一個與過往截然不同的

時代，擁有嶄新的價值體系、生產模式、經營邏輯和創新範式。

科技進步帶來的技術剩餘，使社會面臨如何有效運用新技術的挑戰同時，新的社會價值系統迅速成形，如永續發展目標（SDGs）、反全球化、知識共享等理念的興起（Afzal, Li, and Hernández-Lara 2024）。加上九零後新世代逐漸成為社會中堅，這些因素共同推動現代生活方式和內涵的深刻變革。

相較於過去工業社會的大量生產與配銷模式，當代商業社會的結構正從「組織」到「生態系統」的轉變（Autio and Thomas 2020; Daymond et al. 2023）。產業疆界日趨模糊，市場需求愈發多元且複雜。在這種環境下，共生共創與在地化成為新的關鍵詞。組織領導角色也隨之改變，從傳統的執行長（CEO）轉變為驅動生態系統的樞紐（hub），扮演著多重且嶄新的職能。

這個時代的另一個特徵是從「科技驅動」轉向「需求拉動」（Priem and Butleris 2001）。人的基本需求與權利受到前所未有的重視，強調尊重個體、同理心與共創能力。創新的範疇進而擴展到教育、文化、健康等各個生活領域，更致力於企業經濟目的、個人目的與社會目的的全面整合。這些轉變反映了創新的中心思維正從資本、技術與競爭，逐漸轉向人文價值與生態包容。

新時代要求重新審視創新的本質和目的，將人文關懷、永續發展和智能科技有機結合，以應對日益複雜的全球挑戰，創造更具包容性和可持續性的未來。「人文」在此階段成為「創新 3.0」的重要驅動力，彰顯以生態系統為主體的全新運作樣態。但目前，對於如何透過這類以人文關懷為核心的經營模式創新來發展生態系統，仍所知有限。

這種轉變不僅回應新興需求，更體現共生關係的浮現。本研究將其命名為「人文創新」，強調在追求技術進步的同時，應當關注人文價值的提升和社會生態的平衡發展，並嘗試提出一個分析的邏輯和模式，作為探討人文創新的一種新的實踐。

（四）研究問題與目的：探索「人文創新」在「創新 3.0」的具體作用

進入「創新 3.0」時代，上述的「人文創新」如何成為這個時代的實踐指引，已是企業重要的經營課題。本研究探索人文創新在「創新 3.0」的具體實踐，提出「H-EHA」模式並詳述其應用與影響。透過案例研究深入分析此一模式的實際表現，進而揭示人文價值作為推動創新和提升企業經營的關鍵因素。

二、文獻探討

（一）人文創新

根據吳思華（2022，52-55）的論述，要深入理解「人文創新」的特性，可以分別從「產出」、「投入」與「過程」三個面向分析。在「產出」層面，人文創新指涉及「人與生活」的整體創新，是人類在整體社會與科技發展脈絡下，以「人」為本，專注於生活各方面的改善。在投入面，人文創新由人文精神驅動，核心關注點是「人」，亦即從使用者的視角出發，深入洞察他們在生活中面臨的不便、挑戰與對幸福的追求。在過程面，人文創新透過生態系統內部成員的共同演化來實現，這種創新不僅由理念主張與文本故事指引，其落實更依賴個體與組織的共同努力，以及整個生態系統的協同運作。

上節曾經說明，由於環境遽變，人類社會正迎來「創新 3.0」典範，其核心驅動力來自人文精神的深化與人本需求的拉動。這種創新典範與以前不同，並非只是憑藉經營者的利潤與成長動機，也不完全由科技的突破推動。人文創新以理念主張，以及親身實踐的故事文本為驅動力，在新科技與新價值系統的脈絡下，打造全新的生活風貌，與以往的企業創新、科技創新均有明顯不同。

綜合以上說明可定義如下：「人文創新是由人文精神驅動，本於關懷的初心、發揚人性的正面力量，在日常生活中找到不同的價值、意義與故事，藉此彰顯對社會的關懷、對文化的詮釋與對人性的感知。在實踐過程中創建新的生態系統，善用科技賦能並連結公私部門，促使所有成員自主共生、互補共創、共同演化，涵化厚實豐滿的生態系統，成就幸福的生活實踐，其創新的結果兼顧個人目的、經濟目的與社會目的（吳思華 2022，22-23）」。

（二）「人文創新」的 H-EHA 模式

由上述觀之，人文創新的思考脈絡邏輯應掌握「人文」（Humanity）、「生態」（Ecosystem）、「樞紐」（Hub）與「星群」（Asterism）等四個核心要素，可合併稱之「H-EHA 模式」（吳思華 2022；吳思華 2024a；吳思華 2024b），強調：

- (1) 在智能人文永續經濟時代，人文精神是追求創新創業的最重要驅動力；
- (2) 人文創新的實踐依賴整個生態系的共生共創，而非單一組織的優勢競爭；
- (3) 人文創新生態系統的構成、創價、豐滿與演化，主要依賴軸心樞紐的人文倡議與服務支援；
- (4) 人文創新生態系的擴張成長，憑藉的是眾多擁有獨特旺盛生命力的閃亮星群，而非內部資源的延伸成長。

1. 人文

人文是「人文創新」的主要驅動力，是 H-EHA 模式的首要。人文是深植於內心的素養，其所追求的終極價值是「以人為本，超越時空，實現全人類精神文明與幸福圓滿（純真、共善、完美）的生活狀態」。人文精神不僅是一種理念，更是行動指南，應該包括：

- 以人為本、關懷同理，尊重個別差異、博愛眾生；
- 在地關懷，尊重文史地理脈絡，善用場景資源、共生共創；
- 宏觀視野，能系統思考、解讀現象、建構意義（Verganti 2019）、創意敘事；
- 民胞物與、成人之美，追求共善社會。

當人文精神成為創新的動能，它的實現就必須有真心誠意的開創者，不但能掌握社會認同的普世價值，並能同理眾生的庶民幸福。這樣的創新應該彰顯「每位使用者生而為人的入本需求權利」（Christensen et al. 2017）。

2. 生態

由人文驅動的創新不只是個人的創意發想，更期待透過生態系統的演化發展以實現社會目的與社會意義，因此生態系統之間的協同運作尤為重要。在這種模式下，創新不僅是技術和市場的變革，更是全新社會運作方式的浮現，強調共生共創、重視每個個體的需求和幸福。

因此，生態思維成為 H-EHA 模式的第二個重要元素。不同於傳統發展策略常用的 SWOT（優勢、劣勢、機會、威脅）分析方法，生態思維將外部環境視為整體系統的一部分，強調每個成員都須自主生存並與外部族群和諧共生（Ander 2017; Jacobides, Cennamo, and Gawer 2018）。這種思維方式注重長期的持續性發展，透過促進不同成員之間的共生共創關係，力求實現整體系統的繁榮與穩定。

由人文驅動的生態系統強調整個系統具有「自主共生、互補共創、場域共振、共同演化、流動創生」的特質，因此建構生態系統時應考量六個組成要素，包括軸心主張（shared-proposition）、場景（scenes）、協作族群（symbiosis groups）、活動（activities）、行動者（actors）與心流 / 流動（Flow/flow）等，簡稱 S3A2F（吳思華 2022，II2-II6），以下進一步說明：

軸心主張：基於理念、故事或文本以及對社會現象的精確解讀，透過核心行動者或所有成員之間的互動對話而浮現。它強調貫穿整個生態系統與成員的共同主張，意味著只有所有成員達成高度共識，主張才能真正產生力量。

場景：指生態系統的自然地理、文化背景與體制條件間相互作用後顯現的獨

特景象，涵蓋有形與無形兩個層面。這些場景構成生態系統成員共同的背景條件，且是他們賴以生存的共同資源。

協作族群：指在生態系統的外圍能夠提供養分與後勤服務的支援族群，既可視為場景條件的形塑者，也是在生態系運轉中具有特殊影響力的行動者。可進一步分為四類不同群體：資源供應者（通常被稱為「金主」或金融分析師）、體制窗口（即體制的制定者與執行者，俗稱「主管官員」）、輿論媒體（社會意見領袖），以及地方耆老（如社區長者或鄰里關係者）。

活動：生態系統為了彰顯軸心主張、創造使用者價值，必須有各項演出與活動安排。優質的生態活動會透過人文地理場景、演出成員以及與觀眾的緊密互動，實現相互和諧的搭配與串接，織就出一個個精彩故事。

行動者：在生態系統的運作過程，每一項活動都由一位或多位行動者扮演。雖然參與的演員可能不同，但他們都致力於發揮專業，採用各種不同方式來凸顯每一個活動的亮點，進而參與整體生態系統的運轉。

心流 / 流動：指生態系統內不同族群間持續而穩定的互動與交流，使行動者與使用者間產生強烈的共鳴與感動，此即「心流」（Flow）。行動者之間除了心流，還會出現各種不同形式的「流動」（flow），如人流、資訊流、創意流、知識流等。這些非計畫性的自由流動有可以促使彼此共同成長，激發更豐富的創意，也帶動更有價值的創新。

3. 樞紐

軸心樞紐是 H-EHA 模式的第三個重要元素。任何組織都須有核心成員或功能來連結其成員與活動，由人文驅動的生態系統也不例外。但生態系是一個鬆散的組織，並無強制性的指揮控制權，因此軸心樞紐的角色與傳統管理者的職能不同（Thomas and Ritala 2022）。除了倡議理念外，軸心樞紐還擔任生態系治理者、市場架構者、社群連結者、動能蓄積者與制度創建者等多重角色，以下進一步說明：

理念倡議者：生態系統的誕生通常源於一位或一群心懷理想的開創者，他們透過關懷社會課題，尋找和諧的創新模式與持續運作的經營策略，致力於構建能夠持續發展的生態體系，將理想轉化為實際成果。為了號召更多夥伴加入，樞紐除了有清晰的理念外，還須積極地公開倡議。

生態系治理者：在開創生態系統時面對的是全新情境，須要重新整理場域以構建生態系統的各项活動。因此，軸心樞紐必須具備宏觀視野、負責建立規則、連結共創，關注整體生態系統的運作與治理模式，而不僅是考量個別組織的生存

與成長策略。

市場架構者：為了促進生態系統內各個成員間的交流與互動能以期創造更大的價值，軸心樞紐第三個關鍵職能是構建一個高效率的資源交換市場，連結餘裕的資源，有效處理交易成本，實現供需雙方的交換目的。

社群連結者：從「交換場域」的角度來看，軸心樞紐扮演著匯集人群、資訊與資源、促成交易與交換的核心角色。當人們在此聚集並進行社交對話時，同時會形成社群並進一步發展為非正式組織。負責任的軸心樞紐此刻需要提升成員之間的連結度與信任感，從而孕育出更有意義的互動形式，創造更具影響力的合作模式。

動能蓄積者：軸心樞紐還扮演生態系統所有成員的「交流互動中心」，不僅連結成員促進彼此之間的互動，也是每個成員個別情報與資訊的儲存與交換中心，如能妥善運作，就會成為一個蘊含大量資料與豐富資訊的數位倉儲平台。

制度創建者：生態系統的演化驅動力不僅源於人文價值與系統的活動成員，還包括整體制度變遷與意義建構的過程。制度創建涉及行為者（即制度創建者）在制度變遷過程的能動性，他們透過執行具有影響力的倡議或活動，建構新的運作法則，引導資源重新分配並實現改變的目標。

4. 星群

星群是 H-EHA 模式的最後一個要素，涉及兩個層次的課題。從「星點」視角出發，每個星點都可視為「自組織」，其存在依賴於自身的努力來展現獨特性進而尋找生存之道。另從整體生態系統發展的角度來看，必須採用合適的繁衍策略來促進星點的誕生與成長，從而加速其在生態系統的茁壯與厚實。

相較於其所在的生態場景與軸心樞紐，星群常是微小的組織或個體。為了在環境穩健生存，除了依賴生態系統提供的資源外，還須採取多樣的生存策略（Barrett 1998）。星群可以依賴自身的行動力、實創力、傳播聚合力等核心力量，進而獲得靈活應對與迅速適應的能力。

行動力：輕、薄、短、小的特徵使得星群可以隨著環境變化，迅速調整其形狀和功能，彈性與靈活性使其能夠快速地適應市場的瞬息萬變與周遭環境的挑戰，捕捉不斷更迭的商機。

實創力：指務實創作的的能力，亦即憑藉個體獨特的技能與經驗、深厚的地方知識與場域詮釋、就地取材的實業精神來實現創新。這種能力不僅依賴個人的專業技術與背景，還須靈活運用當地資源並結合現實情境的實際需求以進行創造。

傳播聚合力：也稱「黏著力」，指星群或星點通過有效的傳播與溝通，吸引並凝聚特定客群的能力。這種能力使得星群能在市場閃耀光芒，乃因它們能夠運用傳播策略建立強大的連結，並使目標受眾產生持續的關注和忠誠。

（三）小結

綜上所述，H-EHA 模式作為人文創新的理論框架，包括人文、生態、樞紐和星群四大核心要素，為「創新 3.0」時代的實踐提供嶄新視角。H-EHA 模式強調以「人文」為驅動力，構建一個自主共生的「生態系統」，由軸心「樞紐」連結其成員與活動，同時培育具有獨特性且能自我生存的「星群」，從而促進生態系統的茁壯與厚實，對創新實務具有指引功效，以下且以實務案例說明。

三、案例研究：「金魚厝邊」

在上節探討 H-EHA 模式的理論基礎後，本節將聚焦於具體的案例分析，以實踐 H-EHA 模式在實際應用的有效性，旨在提供一個分析的邏輯和模式，來說明創新 3.0 與過去不同的經營邏輯和創新範式。本研究選擇宜蘭縣頭城鎮的「金魚厝邊」為研究對象，深入分析其如何運用人文創新推動地方創生。以下分別闡述案例的選擇依據以及資料搜集過程，並簡要介紹「金魚厝邊」的發展脈絡。

（一）案例選擇依據

案例研究法可以捕捉具體情境的豐富細節與多樣性，已被廣泛應用於質性研究（Yin 2014）。本研究選擇「金魚厝邊」作為 H-EHA 模式的案例研究對象，主要基於以下幾個原因：

首先，「金魚厝邊」從「文化藝術季」起步，逐步發展成為宜蘭縣頭城鎮地方創生的核心驅動力，其發展軌跡體現了 H-EHA 模式人文、生態、樞紐和星群四個要素的互動與演進，展示人文創新如何在實際的地方創生中發揮作用。

其次，「金魚厝邊」以文化為核心，構建一個融合在地居民、返鄉青年、國際藝術家與創業者的人文創新生態系統，這種多元融合的結果反映出人文創新的本質。

第三，「金魚厝邊」近十年的發展歷程為本研究提供豐富的案例資料，有助於深入分析 H-EHA 模式在實際情境中的運作。通過一個長期發展的案例，可以更好的理解人文創新在地方發展中的持續影響和轉變過程。

(二) 資料搜集

本研究將採用質性研究方法，透過多元途徑搜集資料，包括：深度訪談、參與觀察與檔案資料。資料搜集過程橫跨一年以上，確保捕捉研究對象的動態變化。

主要資料來源包括：

表 1. 金魚厝邊資料搜集紀錄

資料來源：作者自行整理。

方法	內容	次數	總時數
深度訪談	金魚厝邊創辦人	3	6
	地方工作者（五位）	5	10
	活動志工（三位）	3	6
參與觀察	地方文化藝術活動	7	56
	文化相關工作坊 / 研討會	3	12
總時數			90 小時
資料來源	資料類型	數量	
檔案、資料	新聞稿及文章	64 篇	
	學術論文及出版書籍	3 篇	
	媒體報導及專訪影音	約 200 分鐘	

(三) 資料分析

本研究採用多元化的資料收集方法，結合深度訪談、參與觀察及檔案資料，以確保資料的全面性和可靠性 (Yin 2009)。通過資料三角驗證法，交叉比對不同來源的資料，增強研究結果的信效度 (Denzin 2012)。

分析過程中，本研究採用 H-EHA 模式作為理論框架，對收集到的資料進行系統化整理和結構化分析，深入探討創新 3.0 的核心要素及其相互關係，為案例撰寫提供一個清晰的邏輯脈絡，並揭示其在實踐中的具體模式。

(四) 「金魚厝邊」簡介與發展脈絡

「金魚厝邊」是由彭仁鴻先生於 2015 年在宜蘭縣頭城鎮創立的地方創生組織。其名稱源自前頭城鎮長邱金魚的故居，象徵著對地方歷史的尊重和傳承。「金魚厝邊」最初透過舉辦《頭城老街文化藝術季》凝聚社區共識，除重新喚醒居民對家鄉的認同感外，並致力於推動頭城的全面復興與永續發展，長遠目標則是將頭城打造成一個兼具文化底蘊與國際視野的宜居小鎮。

《頭城老街文化藝術季》逐年舉辦後其內涵更加多元化，不僅邀請在地與國際藝術家共同創作，還引入外部專業策展人的視角，透過跨界合作重新詮釋頭城的

深厚文化底蘊，為小鎮的日常生活注入新的活力與創意。除此之外，「金魚厝邊」還推動創業育成、教育推廣、國際交流、永續發展等多層面活動，吸引眾多人才回流，為頭城注入持續的動力與新生機。

四、案例分析

依據前述提出的 H-EHA 模式之內涵與構面，展示了創新 3.0 時代下的人文創新實踐，針對「金魚厝邊」個案進行深入解析，以進一步闡述這一模式的具體應用。

（一）人文：以人為本的深厚情懷

1. **人文精神的體現**—創始人彭仁鴻自創立「金魚厝邊」以來，始終展現強烈的人文精神，主要體現在幾個方面。彭仁鴻熱心公益，求學期間就已積極參與公益活動，展現對社會的強烈責任感。其關懷精神不限於頭城並還擴展到整個宜蘭地區，如在大學時期就曾組織環島義賣活動。

畢業後，彭仁鴻因服替代役執行政治大學的「區域創新智慧資本計畫」而回到宜蘭，因而深入了解頭城的歷史文化脈絡，後來更將這種理解融入到「金魚厝邊」的各項活動。他選擇將前頭城鎮長邱金魚的故居改造成「金魚厝邊」基地，這是對當地歷史的尊重與愛護，也是對文化傳承的重視。

彭仁鴻不僅關注頭城的當前狀況，還著眼於未來發展，如組織《頭城老街文化藝術季》等活動將國際元素引入小鎮，展現與世界連接的宏大願景。

再者，「金魚厝邊」的活動不僅關注當地居民，還包括返鄉青年、移居者與國際藝術家，這種包容性體現了彭仁鴻追求「共善社會」的理念，致力於打造一個包容多元、充滿活力的社區。彭仁鴻對家鄉頭城的深厚情感，是其創立「金魚厝邊」並辦理社區活動的核心動力。

2. **文化作為創新動能**—從 Verganti (2019) 提出的意義創新來看，「金魚厝邊」在策劃《頭城老街文化藝術季》正是一種重新定義問題並提出解決方式的創新。他們不僅是舉辦一場文化活動，更是重新詮釋頭城的文化復興問題，將其與國際化、多元文化融合等新的視角結合。自 2015 年起，活動主題從「看見頭城新希望」逐步到深入挖掘在地藝術家與職人的故事，隨著活動發展帶來更更廣泛的視野和文化意涵。

2019 年第五屆「頭城老街文化藝術季」以「移居。宜居」為主題，深入探討頭城作為移居小鎮的潛力，特別設計「尋寶活動」鼓勵參與者走訪八間當地店家，

尋找並訪談定居於此的外國人，包括阿根廷音樂家、紐西蘭麵包師以及來自美國加州的華文學習者等。這種創新形式不僅展現頭城的國際化面貌，也讓參與者深入了解多元文化如何在這個小鎮融合。

2020 年第六屆文化藝術季則選擇「自慢頭城」為主題，「自慢」源自日文，意指人最擅長的事物。活動邀請五組藝術家以「回顧過往、展望未來」為概念，呈現他們在頭城的生活方式、態度以及與外界的連結。這種將個人故事與城鎮發展相與結合的方式，不僅豐富了頭城的文化內涵，也為當地居民提供重新認識自己家鄉的機會。

又如在第八屆的文化藝術季「藝驛山海街」邀請來自不同地區的策展人，如花蓮富里的鍾雨恩、基隆海港的林書豪、彰化鹿港的張敬業等，他們將自身經驗融入策展過程，從不同角度詮釋頭城的人事地景，與當地藝術家合作而激發出新的創意火花。

3. 人本需求的關注 — 「金魚厝邊」始終秉持「以人為本」的出發點，致力於關注不同群體的需求。這與 Christensen, Hall, Dillon, and Duncan (2017) 強調深入理解顧客需求的重要性互應，儘管，生態系統中的參與者不完全等同於傳統意義上的顧客。「金魚厝邊」超越了對表層文化需求的滿足，深入探索個人生活、身份認同等更深層次的需求。將人文價值融入地方創生的實踐中，實現文化活動與人本關懷的有機結合。

在居民層面，第三屆藝術季以「巷弄裡的那戶人家」為主題，邀請 10 戶居民展示生活風貌；第四屆則擴大至 100 戶人家與 100 間店家，推出「頭城勁厝 Way」計畫，力求挖掘在地居民的才華，如雞肉攤老闆娘楊美華是工筆畫家，檳榔攤老闆藍文萬擅長木雕。這些活動讓常住居民有機會展示日常生活和獨特才能，期能增強其自我認同感與社區歸屬感，也讓外地遊客深入了解頭城居民的真實生活。

在移居者層面，「金魚厝邊」同樣關注他們的生活體驗，如協助阿根廷音樂家明馬丁與藝術家明蓮花取得「中華民國國民身分證」，幫助他們更好地融入當地生活，此都體現了「金魚厝邊」對不同群體需求的細緻關懷和支持。

在學生與教育層面，彭仁鴻在東吳大學開設地方創生課程，也帶領中小學生進行體驗式學習並舉辦各種工作坊與講座，目的皆在培養下一代對家鄉文化的認同感與創新能力，藉此為頭城的長遠發展奠定基礎。

4. 以人文為核心的生態系統 — 「金魚厝邊」持續舉辦文化活動並整合各方資源，逐步建立一個以人文為核心的生態系統。首先，「金魚厝邊」舉辦各屆《頭城老街文化藝術季》等活動匯集了藝術家、職人、居民、遊客、創業者及移居者等多元群體，

形成緊密的社區網絡。

在多元資源整合方面，「金魚厝邊」成功地連接政府、企業、學校與社區，促成資源的整合與流動。承接了「青年培力工作站」與「學習性青聚點」等政府計劃，並與企業如礁溪老爺酒店合作推出「老爺式旅行·宜蘭逆行計劃」，從而開發穩定的收入來源。

「金魚厝邊」也致力於打造完善的人才培育體系。透過「GO FIT 宜蘭青年創業加速器」和「蘭城頭家 32 學堂」等活動培養創業人才並支持移居者。此外，「金魚厝邊」還與大學及中小學合作，將地方創生實踐經驗融入教育課程。

在持續發展與創新方面，「金魚厝邊」從專注於頭城老街到擴展至整個頭城鎮並逐步與國際接軌。他們主辦第六屆「亞太社會創新高峰會」等國際活動，進一步拓展國際網絡，提升頭城的全球影響力。

這些多元化的生態系統建設，不僅推動了頭城的文化復興，也為小鎮的經濟發展和人文創新提供有力支持。透過文化藝術季所匯聚的參與者，由他們展現出以人為本的核心理念，重點不是在於文化產品的生產，而是創造一個促進不同參與者互動與共創的平台，這才是意義產生的根本原因 (Verganti 2019)。

(二) 生態：構建「多元共生」的創新環境

1. 軸心主張的形成與演變—2015 年第一屆《頭城老街文化藝術季》以「看見頭城新希望」為主題，彭仁鴻希望以此來凝聚小鎮的能量。這一初衷深刻地體現他對家鄉的情感與文化復興的使命感，成為「金魚厝邊」最初的核心主張。

隨著時間的推移，其後幾屆的文化藝術季主題逐漸深入，從最初挖掘在地藝術家與職人的故事，擴展到關注移居者的生活體驗，兼而探索頭城的國際化前景。這一過程展示「金魚厝邊」軸心主張的不斷演變與豐富，反映其對當地文化及發展需求的深入探索理解。

到了2023 年第八屆文化藝術季，主題訂為「藝驛山海街」，展現「金魚厝邊」對頭城文化、地理與人文的全面理解。「藝」代表藝術與文化，延續歷屆文化藝術季的核心精神；「驛」象徵人與人間的交流，包括在地居民、遊客與移居者的互動；「山海街」則涵蓋頭城的地理特徵，從山林到海濱，再到老街。

這個主題不僅關注藝術創作，還融入頭城的自然景觀和人文風貌。它的成熟性表現在將藝術、人文交流與地理特色成功地有機結合，體現「金魚厝邊」對頭城地方創生軸心主張的成熟與完善。

從上述文化藝術季主題的演變過程，可以看出「金魚厝邊」在地方創中展現出的持續創新精神，以及其作為生態系統軸心樞紐的動態調整能力 (Adner 2017)。他們不斷根據參與者的反饋和需求優化生態系統結構，體現出對頭城文化與發展需求的深刻洞察。這種持續的調整與演進，逐步塑造出一種既具歷史深度又融合現代視野的文化主張，彰顯文化與時俱進的創新動力。

2. 場景的營造與利用 — 「金魚厝邊」巧妙地將自然地理、文化背景與制度條件相互融合，創造出一種獨特的互補性，打造出充滿活力的地方創生基地。這些場景與文化活動的相互成就並非自發形成，而是基於對現有資源與條件的深入理解，並經過部分設計與策劃而實現的 (Jacobides, Cennamo, and Gawer 2018)。這樣的設計不僅展現對文化的深刻洞察，也體現系統性思考在地方創生中的關鍵作用。

頭城老街原是蘭陽平原上的第一條商業街，曾經聚集許多商行與傳統產業，「金魚厝邊」透過舉辦文化藝術季等活動重新激發歷史場景。例如，邀請在地職人如書法家康家、拼布藝術家賴淑真等在金魚厝邊展示傳統工藝，重現老街昔日的文化氛圍。策劃「巷弄裡的那戶人家微展」，帶領遊客深入了解老街的歷史故事和居民生活。

2017 年第三屆《頭城老街文化藝術季》的「巷弄裡的那戶人家」主題，選定五處具有歷史文化意義的空間為展演場所，其中的「家族故事」主題呈現了「添大興業」的產業變遷史。這家企業從最初的磚瓦生產到後來的高電磁器生產，再到產業衰退，反映了頭城經濟發展的縮影。創始人的孫子回鄉後搜集、保存了許多代表時代意義的高壓電磁器「礙子」，成為一種獨特的文化記憶載體。這種將私人空間轉化為公共展覽場域的做法，不僅活化閒置空間也讓參與者深入體驗頭城的歷史變遷與文化底蘊，連結頭城的過去、現在與未來，創造出有意義的文化場景。

在自然景觀的融入方面，「金魚厝邊」充分利用頭城獨特的地理優勢。第八屆文化藝術季的策展範圍不僅延伸至頭城老街，還涵蓋周邊的山林和海濱地帶，展示頭城的自然美景。通過這些活動，「金魚厝邊」成為表現頭城文化和藝術的舞台，多元場景的營造與利用不僅展現頭城的多樣性，也為不同群體提供交流和互動的平台。

3. 協作族群的形成與互動 — 「金魚厝邊」成功地聚集並連結多個協作族群，包括政府部門、企業夥伴、教育機構、在地藝術家和職人等，形成豐富多元的生態系統，這個過程需要強大的協作與整合能力。

在企業合作方面，「金魚厝邊」積極開拓永續發展和特色旅遊的新藍海。與中

華開發金控、礁溪老爺酒店等企業合作，開啟結合企業社會責任與地方創生的模式，逐步連結並開拓永續旅遊的新興市場機會。

在體制合作方面，「金魚厝邊」與政府部門保持密切的聯繫，成功地承辦第六屆「亞太社會創新高峰會」，展現「金魚厝邊」作為政策落地執行者的能力與影響力。

在輿論媒體方面，「金魚厝邊」利用多元媒體管道來擴大影響力，如接受《Cheers 快樂工作人》與華視等媒體採訪，藉此提高公眾知名度。另也主持《創青宅急便》廣播節目、開設 Podcast 節目《頭城好厝 Way》，分享頭城故事來擴展影響範圍。並曾在教育部青年發展署、財團法人資訊工業策進會等機關公開演講分享經驗，也曾參與日本 INSPIRE「地方創生論壇」提升國際知名度。這些全方位的媒體策略不僅塑造「金魚厝邊」的形象，成功傳播地方創生理念，也為吸引更多資源和合作帶來契機。

在地方耆老方面，「金魚厝邊」重視與當地居民的互動。例如，在邀請德安堂中藥房老闆娘賴淑真參與文化藝術季的過程，她先生最初不同意她出面，但在彭仁鴻多次說明並在賴淑真兒子（彭仁鴻的同學）的支持下，她終於加入第二屆文化藝術季，不僅展出自己的拼布作品，還擔任工作坊講師向參與者介紹「謝籃文化」，以及帶領拼布體驗活動。當地藝術家與職人的參與是文化藝術季的核心內容，也是推動頭城文化發展的重要指標。

4. 活動的設計與串連 — 「金魚厝邊」設計了多樣的工作坊和體驗活動，如鉛筆畫家黃興芳的素描體驗活動帶領參與者在當地的景點騎腳踏車，教導他們用素描技巧記錄所見所聞。這樣的活動讓參與者能夠真正地親近當地，深入體驗頭城的獨特文化。

長期與金魚厝邊合作的文字編輯張小姐表示：「我參加過鉛筆馬丁的素描體驗活動，老師騎著腳踏車帶我們去他喜歡的在地景點，然後我們用素描記錄所見所聞，我覺得這很有趣、有親和力而且可以真正的親近到地方。」

在創業支持方面，除了提供培訓與指導，還為創業者提供實體空間進行市場測試。例如，經營手沖精品咖啡的「咖啡浪潮」與販賣編織小物的「線製集」等創業團隊，都曾在「金魚厝邊」舉辦快閃店，直接與消費者互動，獲得寶貴的市場回饋。

在教育推廣方面，將地方文化融入各級教育體系。如與東吳大學合作開設地方創生課程，並當地中小學合作，設計融合地方文史、語文和美學素養的課程。這種跨學齡段的教育活動設計，有助於培養不同年齡層對地方文化的認同感。

在國際交流方面，透過舉辦國際性活動提升頭城的全球影響力。例如，在文化藝術季邀請國際藝術家駐村創作，辦理國際交流活動「亞太社會創新高峰會」等，

不僅豐富了頭城的文化生活，更為跨領域群體提供交流平台。在互動過程中，參與者逐漸找到合作契機，促進資源整合。儘管初期溝通可能存在挑戰，但通過持續對話和調整，最終形成一個互相支持、共同發展的生態系統。

5. 行動者的角色和互動 — 各類「行動者」在生態系統扮演著關鍵角色，共同推動頭城的文化與地方發展。在地藝術家與職人如書法家康家與黃興芳分別展示了作品並參與工作坊與遊客互動。國際藝術家如阿根廷音樂家明馬丁與南非衝浪板設計師 Neil 則引入國際元素，擴展頭城的文化視野。

彭仁鴻表示：「一開始是在培養和建立社區的接待能量，現在來了許多移居者，他們會代表頭城向世界走去。」

此外，「金魚厝邊」舉辦各種活動吸引返鄉青年參與地方發展，幫助他們實現創業夢想。而對移居者來說，「金魚厝邊」不但關注他們的需求，也協助他們更好地融入當地生活。學生與教育工作者則通過參與各種教育活動，將地方創生的實踐經驗帶入學校。

6. 心流 / 流動的營造 — 「金魚厝邊」積極地促進不同群體間的交流與互動，營造多層次的心流與流動。例如，文化藝術季成為促進當地藝術家與國際藝術家交流的重要平台，讓他們能夠分享創作靈感和經驗而形成文化流動，知識也得以廣泛傳播，參與者在互動中增進了對地方文化的理解和學習，形成知識流動。

創業支持活動則成功地吸引人才回流或移居頭城，為當地經濟注入新活力，形成人才流動。自媒體平台如 Podcast 與社交媒體提供了持續、自主的內容分享渠道，使頭城故事得以長期保存和傳播。這種自發的資訊流動不僅促進文化交流，也加強社區的話語共鳴，使得頭城的文化氛圍更加繁榮。

(三) 樞紐：扮演多重角色與核心連結者

Thomas and Ritala (2022) 指出，樞紐需要在生態系統中克服正當性挑戰，應對「新生不利」的局面。「金魚厝邊」作為樞紐，負責整合與連結各方資源以推動創新發展。在這個過程中，通過話語正當化與行為正當化兩個主要途徑，逐步建立起生態系統的身份與合法性。以下分從六個方面詳細分析「金魚厝邊」作為樞紐的多重角色。

1. 理念倡議者 — 作為理念倡議者的角色，正是進行話語正當化過程 (Thomas and Ritala 2022)，「金魚厝邊」通過持續舉辦文化藝術季、倡導青年返鄉和國際化視野等，不斷構建和傳播有關頭城地方創生的話語，這有助於建立生態系統的認知正當性。

在文化復興理念方面，「金魚厝邊」主辦每年的《頭城老街文化藝術季》持續弘揚地方文化，且每屆都有獨特主題，如「看見頭城新希望」、「記憶，技藝」與「移居。宜」等，展現了對頭城文化與發展的多角度思考。

彭仁鴻表示：「頭城老街文化藝術季不僅是地方舉辦的年度盛事，更是一個串連在地藝術家、居民、離鄉青年和國際人士的重要活動。每年這個時期都會有青年返鄉協助籌備活動和擔任志工，透過參與志工活動，他們深入認識家鄉。當這些青年離開家鄉念書或工作時，也有機會將家鄉的美好分享給外界。文化藝術季就像風箏的線，牽繫著這些離鄉的青年。」

在青年返鄉理念上，「金魚厝邊」設立「GO FIT 宜蘭青年創業加速器」與「蘭城頭家 32 學堂」，鼓勵年輕人回到家鄉創業，貢獻自己的才智與創新思維，不僅為創業者提供支持，也促進地方經濟的活力。

「金魚厝邊」還積極倡導國際化視野，邀請國際藝術家參與活動並主辦「亞太社會創新高峰會」等，拓展頭城的全球視野，使其在國際舞台取得更大影響力，不僅提升頭城的國際知名度，也促進跨文化交流。

最後，「金魚厝邊」在活動中融入永續發展理念，如與「中華開發金控」（現改名為「凱基金控」）合作，邀來「蘭陽城鄉美學基金會」帶領生態環境整理，強調環保和永續發展。這些理念的倡導不僅塑造「金魚厝邊」的形象，也示意了對頭城持續性發展的想像。

2. 生態系治理者 — 「金魚厝邊」在頭城建立了一個多元而包容的人文創新生態系統。首先，「金魚厝邊」整合了多元參與者，將藝術家、職人、居民、遊客、創業者與移居者等不同群體融入同一個社區網絡，這些群體的共同參與形成頭城獨特而充滿活力的文化和經濟生態。

在資源分配機制方面，「金魚厝邊」妥善的建立資源分配機制。例如，為創業者提供資金和指導、為藝術家提供展示平台、為移居者提供生活指南，不僅支持了不同參與者的需求，也推動生態系統的發展。

此外，「金魚厝邊」還搭建多個互動平台如《頭城老街文化藝術季》、各種工作坊和論壇等，推動生態系統內部的交流與合作，不僅提供交流的機會，也加深各方對頭城的理解和認同。

3. 市場架構者 — 「金魚厝邊」設立創業育成課程，提供培訓與市場對接服務，幫助創業者從起步階段到成長過程獲得必要的資源與指導。這正是 Thomas and Ritala (2022) 提到的行為正當化過程的具體體現，通過提供實際服務來創造並

實踐生態系統的價值主張。以「蘭城頭家 32 學堂」為例，提供「創就業、好生活」的相關服務。申請者僅須提出共好方案，經金魚厝邊審核通過後，即可獲得系列課程、輔導營業登記、創業貸款協助及政府計劃申請等服務。

更重要的是，「金魚厝邊」為參與者提供實體空間進行市場測試。他們可以在頭城老街文化藝術季市集免費設攤、在金魚厝邊門店展售商品，以及舉辦快閃店等。這些機會不僅提供創業者實體銷售通路，也是進行市場測試的重要階段。這些作為鞏固了創業者在生態系統中的參與感與信任度。

4. 社群連結者 — 「金魚厝邊」成功地在不同群體間搭建橋樑，促進各方的交流與合作。在當地居民與外來者的連結方面，「金魚厝邊」舉辦文化藝術季等活動，為當地居民與外來藝術家及遊客創造互動機會，讓他們之間的交流更加頻繁與深入。

在跨領域連結方面，「金魚厝邊」舉辦各種工作坊與論壇，將藝術、科技、商業等不同領域的人才聚集在一起，促進多元領域間的知識交流與合作。國際連結也是「金魚厝邊」的重要工作，邀請國際藝術家駐村創作與參與國際論壇，加強頭城與國際社群的聯繫，提升頭城的國際影響力。

如此一來，「金魚厝邊」不但增強頭城的社會凝聚力，也為創新提供豐富的土壤，促進地方的國際化發展。

5. 動能蓄積者 — 「金魚厝邊」採用多種方式積累並儲存創新動能。在知識積累方面，「金魚厝邊」組織各類工作坊與講座藉以強化地方創生的寶貴知識兼而促進經驗的分享與傳播。在人才培育方面，「金魚厝邊」設計各種培訓活動與實習機會，為地方的持續發展提供人才支持。

資訊平台的建立也是「金魚厝邊」的重要策略。藉由開設 Podcast 節目《頭城好厝 Way》等自媒體平台，「金魚厝邊」成為頭城相關資訊的儲存與交換中心，促進資訊的流通和共享。

此外，「金魚厝邊」還從長期的社區工作凝聚豐富的社會資本與人際網絡，為頭城的創新與發展奠定堅實的社會基礎。這些積累的動能增強了頭城的創新能力，也為其未來的持續發展提供強大的支持。

6. 制度創建者 — 「金魚厝邊」積極推動頭城在文化、經濟與教育方面的制度變革，不僅塑造了生態系統的身份與價值觀，還通過話語正當化和行為正當化推動地方創生。他們連年舉辦各式主題的《頭城老街文化藝術季》，深入參與文化盤點、傳承、跨界合作、社區參與和教育推廣，建立起一套保護與創新地方文化的新機制，為地方文化的永續發展奠定基礎。

在創業支持體系方面，「金魚厝邊」設計多種創業支持活動，為頭城建立符合小鎮特色的創業生態系統。不僅提供專業培訓課程，還提供實體空間如快閃店，促進創業者與市場的直接對接，從而推動地方經濟的活力增長。

在教育方面，「金魚厝邊」與東吳大學合作開設地方創生課程，並通過「學習性青聚點」鼓勵在學青年到全臺各地的鄉鎮，進行體驗學習與蹲點見習，他們安排學生實地訪談、實作體驗，讓青年了解並發現地方需求，共同合作提出解決方案，藉此促進學生對地方文化的理解和認同，深化地方創生的實踐影響。

（四）星群：培育多元人才的創新動力

「金魚厝邊」採用多元化的方式來培育並吸引各類人才，這呼應 Barrett (1998) 提出的「分佈式任務」以及獨奏與支持的交替，就像在爵士樂演奏中，不同樂手會輪流擔任主角和配角，「金魚厝邊」的星群成員在不同場合扮演主導和支持的角色，協力構建和傳播頭城的故事。這些星群成員來自不同背景，他們透過自身的能量形成多元而富有活力的「星群」，其動能展現在以下三方面：

1. 行動力 — 「金魚厝邊」以創業計畫與實習計畫等多種活動，吸引了一批充滿創業熱情的返鄉青年及國內移居者。他們帶著對家鄉的深厚情感，將創意和活力注入頭城，積極投入地方生活與經濟發展。

此外，國際移居者也成為頭城的重要星群成員。阿根廷音樂家明馬丁與南非衝浪板設計師 Neil 等人選擇在頭城定居並積極參與當地文化活動。在地藝術家與職人也是這個星群的重要一員，他們連年參與文化藝術季，展現了當地居民適應環境變遷並開展外部交流方面的能力。

南非衝浪板設計師 Neil 表示：「因為彭仁鴻，我才有機會結識各行各業的人，大家一同為藝術創作貢獻心力，這讓我參與許多我以前未曾想像的合作專案。『金魚厝邊』的環境促進了我與其他在地藝術家的交流與合作。」

這些來自不同背景的人才共同構成了頭城的「星群」，他們靈活多變，能夠根據不同環境快速地調整角色與功能且自謀生活，為頭城的創新發展提供了強大的支持。

2. 實創力 — 「金魚厝邊」協助參與者將個人技能與當地資源結合，創造出獨特價值。在藝術創作方面，如前述的中藥房老闆娘賴淑真曾以拼布藝術呈現謝籃文化、葛瑪蘭服飾，另有書法家康潤之將其書法技藝應用於拓碑印刷並開設體驗活動。

3. 傳播聚合力 — 「金魚厝邊」將頭城故事擴散並吸引廣泛關注與多元參與，如彭

仁鴻主持廣播節目、接受媒體採訪並進行公開演講等，積極地傳播頭城的故事與地方創生理念，增強地方的曝光度。

在藝術領域，明馬丁與其他藝術家合作創作的〈海的盡頭〉成為 2022 年《頭城老街文化藝術季》的主題歌，傳遞頭城的文化魅力。此外，「金魚厝邊」藉由舉辦文化藝術季、工作坊與論壇等活動聚集大量關注與參與者，從而建立緊密的社群網絡。

在國際層面，採用參與國際論壇與邀請國際藝術家駐村等方式，「金魚厝邊」將頭城的故事推向國際舞台。這些強大的傳播聚合力持續擴大頭城的影響力，匯聚了更多的人才與資源。

五、小結

本研究透過對「金魚厝邊」的案例分析，深入探討 H-EHA 模式在實際情境的應用，從中揭示人文創新在「創新 3.0 典範」的關鍵作用。「金魚厝邊」的故事展現地方創生的魅力與挑戰，證明即使是一個小型沿海城鎮，只要有正確的理念與持續的努力，也能在全球化的浪潮中找到自己的位置。

透過深入研究「金魚厝邊」的發展歷程和運作模式，本研究期能為人文創新實踐與地方創生提供可資借鑑的經驗，可整理為以下幾點：

(一) 慈悲關懷的「靈魂」(H)

「金魚厝邊」的運作模式以人文關懷為核心，與 Nonaka and Takeuchi (2021) 提出的人本策略理念不謀而合。然而，「金魚厝邊」的實踐不僅關注企業內部的人文價值，還突破傳統的企業邊界，將這種關懷延伸到整個社區，成為地方創生過程中的重要推動力量。

這與 Verganti (2019) 強調的意義創新也有所呼應，應該用新的角度去詮釋問題，並通過創新解決方案來產生具有社會和文化價值的成果。「金魚厝邊」透過對頭城地方文化的深度理解，探索並解決當地的文化和社區發展問題。例如，舉辦文化藝術季促進當地居民參與社區活動，還倡議頭城成為國際小鎮。此外，「金魚厝邊」提供「創就業、好生活」的相關服務，幫助移居者在新環境安居樂業。

這種「以人為本」的精神表現在深入了解參與者的需求，將別人的問題視為自己的問題並確保能解決這些問題，最終導向與不同參與者攜手並肩支持頭城的永續發展。

（二）連結複雜場域的「視野」（E）

其次，「金魚厝邊」成功構建一個包含中央部會、地方政府、藝術家、職人、居民、遊客、創業者與移居者的生態系統，這印證從「組織」到「生態系統」的轉變（Autio and Thomas 2020）。但是，「金魚厝邊」更加強調文化和在地特色在生態系統可以發揮的效果。透過持續舉辦文化活動並整合各方資源，「金魚厝邊」逐步建立一個以「人文」為核心的生態系統，促進資源的流動與各方的協同發展。這種「生態系統」的構建方式，展現「創新 3.0」時代對於共生共創的重視。

（三）勇敢實踐的「引擎」（H）

第三，「金魚厝邊」在頭城地方創生生態系統中扮演著多重角色，這些角色共同構成了一個完整的生態系統正當性建立過程。「金魚厝邊」不僅是理念倡議者，也是生態系統的治理者、市場的架構者、社群的連結者、動能的蓄積者與制度的創建者。透過舉辦文化藝術季、承接政府專案、與企業合作及開展教育活動等多元方式，不斷推動自身的話語正當性和行為正當性，並最終促進生態系統身份的形成（Thomas and Ritala 2022）。這種多重角色的扮演，體現「創新 3.0」時代對「樞紐」功能的新要求。

（四）繁衍共創的「光與熱」（A）

最後，「金魚厝邊」成功吸引一批充滿活力的「星群」成員，包括返鄉青年、國際移居者、在地藝術家和各類職人等。透過提供多元支援，幫助這些成員展現強大的行動力、實創力與傳播聚合力，這為頭城的創新發展提供持續動力。

這一現象與 Barrett（1998）對於爵士樂即興創作特徵的描述頗為相似。星群成員的行動力體現了靈活應變的能力，實創力展現了從傳統中學習和創新的精神，而傳播聚合力則反映協作和角色轉換的特質。對多元人才的重視與培養不僅體現「創新 3.0」時代的重要特徵，也呼應 Afzal et al.（2024）對新社會價值系統的想像，強調永續性、彈性、包容性的共同創造，以及以人為本的未來願景。

六、結論與討論

本文有關「人文創新」H-EHA 模式與「金魚厝邊」的案例故事清楚地顯示，參與地方創生的企業創新模式與前述 3M 公司或其他眾所周知的一些科技公司不同，不再以豐厚的資本技術為首要，而是將人文價值置於核心，超越單純的利潤追求，深入地理解並回應「人」的基本需求，這不僅有助於企業的長遠發展，更

能促進整個社會的人文進步。人文精神亦能珍惜周遭的文化地理條件，避免濫用，進一步將其賦能創價，產生新的意義。

其次，構建「以人為本」的多元共創生態系統至關重要，需要促進不同領域、不同背景的人們之間的交流與合作，形成一個互相理解、互相支持的共生網絡。在人文生態系統的生成茁壯過程，應超越個體組織的思考，調整過去競爭求勝的思維，追求族群共生共創。

人文創新生態系的發展過程中，同樣需要有一位執行長（CEO），但其角色功能需有重大調整，不再是傳統的指揮、領導、管理、控制，而是一位勇於倡議、又能服務眾人的樞紐平台。

同時，人文創新生態系的成長不再只是依賴本身雄厚的資源，更借助廣大星群地的共襄盛舉，它們認同生態系的軸心主張，憑藉本身旺盛的生命力，展現個體獨特的風格，最後匯聚成滿天閃亮的星群。

本研究透過對「金魚厝邊」案例的深入分析，展示 H-EHA 模式在人文創新實踐中的應用和有效性。「金魚厝邊」的案例反映了其成功推動頭城的文化復興與經濟發展，為其他地方創生提供可資借鑑的經驗，也反映出「創新 3.0」時代對於共生共創、多元人才培養的重視。

然而，H-EHA 模式在應用過程中也可能面臨一些侷限性。首先，該模式的成功在很大程度上依賴於一位具備遠見和魅力的領導者，而這在其他地方可能難以複製。其次，各地具有獨特的地理、文化和社會條件，因此需要深入理解每個地方的特性，並根據當地情況靈活調整策略。因地制宜的能力本身就是一項挑戰，要求領導者具備深厚的洞察力和創新思維。此外，持續維持多元參與者的積極性以及協調不同利益之間的關係，也是一個不容忽視的挑戰。

儘管如此，H-EHA 模式仍然提供一個有價值的分析框架，有助於理解「創新 3.0」如何以「人文」為核心構建「生態」系統，發揮「樞紐」的連結作用，並培育充滿活力的「星群」，從而推動人文創新生態系統與地方發展。

總結而言，人文創新的理念脈絡強調「人本」、「共生」、「在地」、「共創」、「庶民」，不同於傳統科技創新所強調的「物性」、「競爭」、「全球」、「專占」、「菁英」典範。在此同時，核心企業需要培養「樞紐」角色能力，成為連結不同人群、促進人文交流的橋樑，這將有助於引領行業的發展和變革。重視人才的培育與吸引亦不可少，企業應創造優質環境讓每個人發揮所長、實現自我，這將為企業帶來持續的創新活力與人文底蘊。

在「創新 3.0」時代，所有企業都該致力於創造有意義的生活體驗與文化價值，作為生態系統的重要參與者，透過協作與共創來推動社會的可持續發展。這種以人文為本的創新模式將塑造一個更具同理心、更富創意並能滿足人類深層需求的商業環境。

在這個新時代，經濟價值將成為實現人文價值的自然結果，而非唯一目標。

參考文獻

- Christensen, Clayton M.、Taddy Hall、Karen Dillon、David S. Duncan 著。洪慧芳譯。2017。《創新的用途理論：掌握消費者選擇，創新不必碰運氣》（Competing Against Luck）。台北：天下雜誌。
- Verganti, Roberto 著。吳振陽譯。2019。《追尋意義：開啟創新的下一個階段》（Overcrowded: Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas）。台北：行人。
- 吳思華，王美雅。2019。〈創新典範的演化〉。收入鄭英耀編《華人創造力：理論與實務》，7-27。台北：遠流。
- 吳思華。2022。《尋找創新典範 3.0：人文創新 H-EHA 模式》。台北：遠流。
- 吳思華。2024a。〈追求創新典範 3.0 — 人文創新 H-EHA 模式〉。《產業與管理論壇》，26（2）：4-7。
- 吳思華。2024b。〈開展以「人」為本的科研方向〉。《工業技術與資訊月刊》，381。
- Adner, Ron. 2017. "Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy." *Journal of Management*, 43 (1): 39-58.
- Afzal, Bilal, Xiang Li, and Ana Beatriz Hernández-Lara. 2024. "The Innovation Journey and Crossroads of Sustainability, Resilience and Human-Centeredness: A Systematic Literature Review." *Transforming Government: People, Process and Policy*, 18(3): 368-383.
- Amabile, Teresa M. 1983. "The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization." *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2): 357-376.
- Autio, Erkkö, and Llewellyn D. W. Thomas. 2020. "Value Co-Creation in Ecosystems: Insights and Research Promise from Three Disciplinary Perspectives." In *Handbook of Digital Innovation* edited by Satish Nambisan, Kalle Lyytinen, and Youngjin Yoo, 107-132. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Barrett, Frank J. 1998. "Coda—Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning." *Organization Science*, 9 (5): 605-622.
- Bocken, Nancy M. P., Samuel W. Short, Padmakshi Rana, and Steve Evans. 2013. "A Value Mapping Tool for Sustainable Business Modelling." *Corporate Governance*, 13 (5): 482-497.
- Chesbrough, Henry. 2006. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business Press.
- Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Czinkota, Michael, Hans Ruediger Kaufmann, Giuseppe Basile, and Maria Antonella Ferri. 2020. "For-Benefit Company (fBComp): An Innovative Social-Business Model. The Italian Case." *Journal of Business Research*, 119: 377-387.
- Damanpour, Fariborz. 1991. "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators." *Academy of Management Journal*, 34(3): 555-590.
- Daymond, Jarryd, Eric Knight, Maxim Romyantseva, and Ségolène Maguire. 2023. "Managing Ecosystem Emergence and Evolution: Strategies for Ecosystem Architects."

- Strategic Management Journal*, 44(4): 1-27.
- Denzin, Norman K. 2012. "Triangulation 2.0." *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2) : 80-88.
- Jacobides, Michael G., Carmelo Cennamo, and Annabelle Gawer. 2018. "Towards a Theory of Ecosystems." *Strategic Management Journal*, 39 (8): 2255-2276.
- Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. 2021. "Humanizing Strategy." *Long Range Planning*, 54(4): I-II.
- Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Priem, Richard L., and John E. Butler. 2001. "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?" *Academy of Management Review*, 26(1) : 22-40.
- Rogers, Everett M. 1962. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Schumpeter, Joseph A. 1911. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Solow, Robert M. 1957. "Technical Change and the Aggregate Production Function." *The Review of Economics and Statistics*, 39(3) : 312-320.
- Teece, David J. 1998. "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets." *California Management Review*, 40(3) : 55-79.
- Teece, David J. 2000. "Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context." *Long Range Planning*, 33(1) : 35-54.
- Thomas, Llewellyn D. W., and Paavo Ritala. 2022. "Ecosystem Legitimacy Emergence: A Collective Action View." *Journal of Management*, 48 (3): 515-541.
- Utterback, James M., and William J. Abernathy. 1975. "A Dynamic Model of Process and Product Innovation." *Omega*, 3(6): 639-656.
- Yin, Robert K. 2009. "How to Do Better Case Studies." In *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* edited by Leonard Bickman and Debra J. Rog, 254-282. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research Design and Methods*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.