

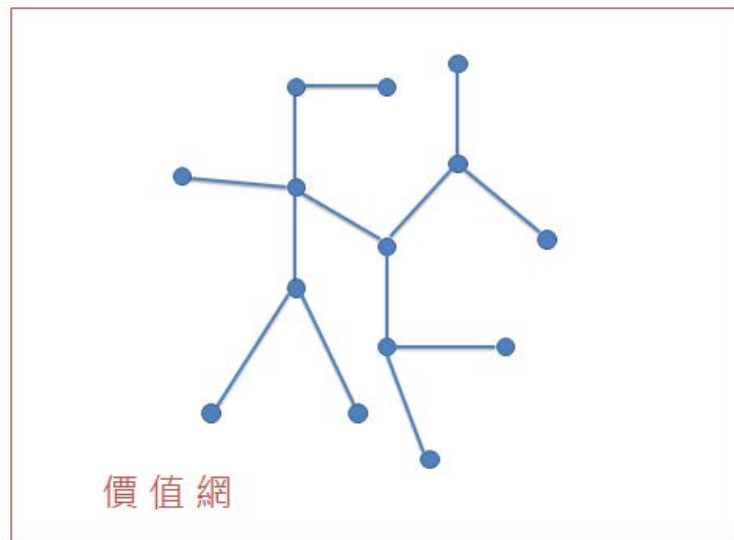
釐清「價值共創」的三個質問

李慶芳，實踐大學國際貿易系副教授，成功大學方世杰教授價值社群成員之一。方世杰教授長年專注於價值理論，並以「價值」觀點重新理解個人與組織之行為，其中「價值共創」是核心概念之，這篇文章以「共同」、「創造」兩個概念解讀「價值共創」的本質。文章由方世杰教授口述、李慶芳草擬由實踐大學國貿系李翊瑄整理、林立智校稿。

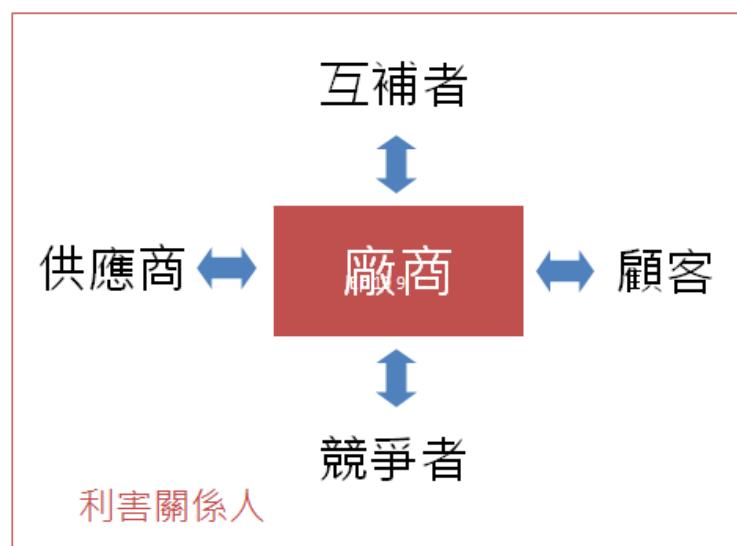
何謂價值共創(Value-Co-Creation)? 簡單來說就是「共同創造價值」。若我們以拆字來解讀，「價值共創」可以拆解為兩個元素：第一個元素是「價值(Value)」這個概念；第二個元素是「共創(Co-create)」這個概念。今天，本文先來談談「共創(Co-create)」這個概念之內涵。我們試著將「共創」區分為「共同(Co-)」與「創造(Create)」兩個構念來說明之。本文提出釐清價值共創本質的三個質問：釐清誰是共創者、釐清價值共創關係式、釐清價值共創的要件。

第一、先釐清誰是共創者？

首先，第一個構念是「共創」中「共」的意義。「共」是「共同(Co)」，係指2人或3人以上的主要的利害關係人(stakeholder)。為何要先釐清主要的利害關係人呢？其目的是研究分析時，因為利害關係人彼此形成的價值網(value net)，或更進一步形成所謂的價值生態系(value ecosystem)（詳見圖1）。若我們未能先定義研究對象，無限上綱的結果將致使分析上會失去焦點。因此，我們必須先聚焦於焦點廠商(focus firm)，才有助於探討究竟是「誰與誰」共創價值。例如，學術研究分析上，我們會定義2-3個主要的利害關係人。



例如，當我們以「產業層次(industry level)」的共創關係來看，它涉及主要的利害關係人可以區分為：垂直關係的「供應商(supplier)」與「顧客(customer)」及水平關係的「互補者(complements)」與「競爭者(competitor)」。當然，我們也可以縮小研究範圍於「廠商層次(firm level)」共創關係之探討，研究可以更聚焦於「廠商」和「顧客」兩者如何共創價值；或者「廠商」與「合作者」雙方如何共創價值。因此，運用「價值共創觀點」時，研究者必須要先釐清「誰是參與共創價值的利害關係人(who)」。



第二、再釐清價值共創關係式

第二個概念是「共創」中「創」字的意義。創是「創造」，係指當我們決定共創者之後，接著要探討「共創出什麼價值(What value do we co-create?)」與「如何共創價值(how to co-create value?)」。本研究社群發展「價值共創理論」，並以數學模式來說明價值共創模式的現象。以下，我們以三位共創者為例子，進一步說明共創價值的理論概念：

$$\begin{aligned}\text{CoV(ABC)} = & V(A) + V(B) + V(C) + \dots\dots\dots (\text{個別參與者貢獻的價值}) \\ & V(AB) + V(BC) + V(AC) + \dots\dots\dots (\text{兩位參與者共創的價值}) \\ & V(ABC) + \dots\dots\dots (\text{三位參與者共創的價值}) \\ & V(\text{others}) \dots\dots\dots (\text{其他要素共創的價值})\end{aligned}$$

以上面這個數學式說明 ABC 三位共創者，在理想狀況下所共創價值之數學關係式。我們以函數 CoV(ABC) 表示所共創的價值；那麼，其共創的價值相當於(1)個別價值加上(2)兩兩共創的價值，再加上(3)三者共創的價值與(4)其他因素共創的價值。也就是：(1)A 的價值 $V(A)$ 、加上 B 的價值 $V(B)$ 、加上 C 的價值 $V(C)$ ；再加上(2) AB 共創的價值 $V(AB)$ 、加上 BC 共創的價值 $V(BC)$ 、加上 CA 共創的價值 $V(CA)$ ；再加上(3)ABC 三者共創的價值 $V(ABC)$ 。最後，再加上與其他非共創者或情境的價值，我們稱之為 $V(\text{others})$ ，也就是所謂的殘差項目。

我們仔細探討這個「共創價值」之數學模式，可以說明很有趣的價值共創現象，也可以延伸探討很多實務上的社會現象；例如，三者共創的結果可能比個別價值加總更低，這有點像「三個和尚挑水沒水喝」的故事。或者，三者根本沒有產生共創效果：例如

$$V(ABC) < V(A) + V(B) + V(C) \dots\dots\dots (1)$$

$$V(ABC) = V(A) + V(B) + V(C) + V(BC) \dots\dots\dots (2)$$

上面第(1)式說可以明 ABC 三者非但沒有共創，還「共減」價值。而第(2)可以式說明 ABC 三者共創價值的結果，僅有 BC 兩位共創者產生「共創」價值的現象。因此，運用「價值共創觀點」時，研究者還要釐清「共創價值關係式」，找出有分析彼此能產生「共創價值」的參與者。

第三、釐清價值共創的要件

第三個概念是，參與的共創者要「如何共創價值呢」？探討這個問題會與參與的共創者的情境「息息相關」。我們初步將共創者區分為兩個要件：第一，共創者的投入(effort)？共創者是否「願意」盡最大努力共創價值呢(do the best efforts)。第二，共創者的初始狀況(initial condition)，例如：參與的共創者所具備的「資源」、「能力」與其所扮演的「社會角色(social role)」等。

首先，我們以「共創者本身(人)」個人單獨的共創情境說明之；我們可從「覺知」、「意願」及「資源的能力」三個面向來說明：(1)覺知：表示共創者是否能「覺知」共創價值的契機。(2)意願：表示共創者是否願意投入、專注於共創價值。(3)能力與資源：表示共創者本身俱備有形的資源及相對無形的能力。換言之，共創者本身的「覺知」、「意願」、「能力與資源」是共創價值前之要件。

其次，我們討論「共創者之間的互動情境」，也就是共創歷程是否真得能產生共創效果，例如： $CoV(AB)=V(A)+V(B)+V(AB)$ 於此共創價值數學模式中，探討 $V(AB)$ 這個部分。 $CoV(AB)$ 除了涉及共創者 A 與共創者 B 兩者的「覺知」、「意願」及「能力」之外，共創者 A 與共創者 B 乃兩者的「資源與能力」彼此是否具有「共專屬性」與「共互補性」。簡言之，「共專屬性」就是「配對」的意思，匹配能產生綜效發揮 $1+1>2$ 的效果。而「共互補性」，系指共創者資源與能力正好互補且能截長補短，例如，一個團隊有人能武、有人能文，合起來能變成一個文武雙全的團隊。我們價值研究社群中的共創者也是一樣，有些共創者精熟於理論、有些共創者能寫、有些共創者精於思維，彼此具備「共互補性」的能力。

對「價值共創」本質的反思

價值共創理論是本研究社群的核心觀念，我們以「價值」與「共創」的兩個元素說明「綜效(synergy)」的概念，提出一套「價值綜效(value synergy)」的思維體系與運用邏輯。

本文提出「要釐清價值共創的本質」要有三個基本的質問：第一，誰是價值共創者(who)：要先釐清參與共創價值的利害關係人。第二，價值共創模式之關係式(relationship)：釐清價值加總與是否有共創價值項目，有助於我們找出有價值共創的關係。第三，釐清價值共創的要件(condition)：這可分為共創者本身「覺知」、「意願」、「能力與資源」與共創者之間的互動關係，包括「共專屬性」與「共互補性」。

關於「價值共創」本質的三個質問，協助我們重新思索生命中「誰是我們的利害關係人？」，我們彼此能有「共創價值的關係嗎？」，我們彼此的「覺知」、「意願」、「能力」狀況，以及互動關係中是否有「共專屬性」與「共互補性」。當然，我們也應該體悟並覺醒，生命中也有所謂的「價值共減者」，彼此互動的結果是「減損」生命的價值。

表 1：價值共創本質之探討

三個質問	內涵	三個層次
先釐清誰是價值共創者？	利害關係人	產業層次/廠商層次 個人層次
再釐清價值共創關係式？	$CoV(AB)=V(A)+V(B)+V(AB)$	價值加總與 是否有共創價值項目
釐清價值共創的要件	共創者本身 共創者之間的互動關係	覺知、意願、能力與資源 共專屬性與共互補性

資料來源：本文整理

參考文獻：

[32]140626_RS_VC