

以服務主導邏輯探究服務系統之價值共創

A study of value co-creation of service systems from the service-dominant logic

甘愷琪

周信輝¹

方世杰

國立成功大學企管系

李慶芳

實踐大學國貿系

摘要

價值共創(value co-creation)已是管理上的重要議題，它不僅在實務界形成一股趨勢，也於學術界中引發諸多的研究與討論。本研究以近期發展迅速且具影響力的服務主導邏輯(service-dominant logic)為理論視角，來深入探究在農業發展脈絡之中，服務生態系統內的資源之間是如何互動以共創價值。此研究不僅能增進關於服務主導邏輯構念下異質性資源之間如何互動之理解，亦能以服務觀點提供台灣農業在轉型發展上的新見解。本研究選擇近年來以服務創新提升農業價值的「瓜瓜園」為質性個案研究的焦點廠商，來深入探討瓜瓜園與重要關係人（包含契作農民、通路商、一般消費者與日本代工客戶）之間的資源互動來發展個別的服務系統，進而共創出屬於瓜瓜園的生態系統，走出一條有別於傳統農業發展的創新之路。研究發現顯示，單一互動關係的資源運用與整合結果，其影響不僅跨越個別互動關係與次系統之間，亦是形成生態系統(ecosystem)的關鍵。此外，服務主導邏輯構念下的「被操作性資源(operand resources)」雖是資源互動下的產物(如農業機械、地瓜產品)，但往往也是價值共創歷程裡的驅動要素。對此個案研究發現，本研究進一步提出理論與實務上的意涵。

關鍵字：服務主導邏輯、價值共創、互動、資源、服務系統

壹、緒論

價值共創(value co-creation)於實務界與學界已成為一股風潮。阿里巴巴集團主席馬雲多次在公開場合提到，他的經營理念是建立在一個相互扶持的生態系統觀點之上，而非僅是強調競爭的帝國思維；宏碁集團創辦人施振榮提倡王道思維，強調經理人必需要能洞察消費者需求並且能與利害關係人共創價值、共享利益；而全球晶圓代工大廠台積電將自己定位為服務的公司，專注於瞭解客戶需求並協助客戶創造價值。上述的實務現象亦反映於近年來學術研究對於價值共創議題的重視，例如行銷領域頂尖期刊 Journal of Academy of Marketing Science 於 2008 年即以專刊討論服務主導邏輯在價值共創研究之現況、爭議與未來發展；歐洲知名期刊 European Business

¹ 通訊作者；E-mail: hhchou@mail.ncku.edu.tw; Tel: 06-2757575 ext. 53319

Review 更於 2013 年以專刊進一步探討價值共創觀點、取徑與共創機制。因此，價值共創已是管理上的重要課題(Frow et al., 2015; Ranjan & Read, forthcoming)。

學界對於價值共創議題的重視，可從其多元的理論觀點發展來窺見一斑。Saarijärvi et. al (2013)指出，現有關於價值共創的研究取徑至少包含服務主導邏輯(service-dominant logic, S-D logic)、服務邏輯(service logic)、服務科學(service science)以及新產品與服務開發(new product and service development)；其中，又以 S-D logic 具有高度的影響力，在學者之間引發諸多的討論 (如 Ford, 2011)。S-D logic 是由 Lusch and Vargo (2004)於 Journal of Marketing 正式提出，它是以一個宏觀的角度來探究行動者(actors)之間如何透過彼此資源整合以提供服務，進而產生價值共創。S-D logic 所強調的行動者之間互動與關係連結，也提供服務科學取徑的理論基礎(Maglio & Spohrer, 2008)。相較之下，由 Grönroos 所提倡的服務邏輯(Grönroos, 2013)，則是以嚴謹、批判的角度將研究焦點置於公司或提供者(provider)與顧客(customer)雙方之間是如何於互動中共創價值。基於 S-D logic 的影響力以及資源運用對於企業競爭優勢重要性之認知，我們採用服務主導邏輯為本研究之理論視角。

S-D logic 主張價值是在系統內由行動者之間透過資源整合的過程而共同創造，並將資源區分為操作性資源(operant resources)與被操作性資源(operand resources)，而且強調前者在價值創造裡的重要性。然而，在既有 S-D logic 的相關文獻裡仍有不甚理解之處，有待進一步探究。其中，S-D logic 似乎過於著重於操作性資源，而忽略了被操作性資源於創值共創中的角色。S-D logic 認為操作性資源(如知識、能力)的重要性在於它能施加影響於被操作性資源(如木材或機械設備)，以提供服務讓其他互動者受惠；但可質問的是，被操作性資源在互動中僅是處於被動的角色？就如 Baraldi et. al (2012)的研究顯示，資源之間(不論有形或無形資源)在互動的環境中是彼此相互形塑。此外，S-D logic 雖是以一宏觀的系統觀點來探究價值共創，並認為生態系統通常是由多個次系統(sub-systems)所構成，但是我們對於次系統內與次系統間資源互動以形成生態系統的瞭解仍是相當有限。再者，基於價值是源自於資源互動與整合的服務提供，S-D logic 主張所有經濟均是服務經濟；然而，此觀點於實證研究上仍是匱乏，其中傳統產業與農業即有待深入探究。

因此，本研究欲探究的具體研究問題為：在一服務生態系統裡，次系統之內與次系統之間的資源是如何互動以共創價值？為回答此一問題，本研究選擇以台灣農業為實證探究的場域，並以位於台南新化的「瓜瓜園」與其利害關係人所共創出來的服務系統為研究焦點，來進行質性個案研究。除了深化我們對於 S-D logic 的理解，本研究亦有實務上的貢獻。在面臨經貿自由化的潮流、消費型態的轉變，政府近年來積極與農民和農業團體推動各項政策方案，以促進農業的轉型與升級；其中，在政府所輔導的對象中，又以臺灣最基層的農民組織——產銷班為重點。然而，現有產銷班的研究經常聚焦在特定的主題上進行探討和分析，例如資訊科技的導入(梁燕青, 2010)、產銷履歷的建置(林瑞華, 2009)、休閒農業的發展(黃秋蓮&王俊豪, 2010)、農業經營者的特性(林豐瑞 et al., 2010)等，對於價值創造的過程和方式，較少以「共創」這種較為整體性的概念進行探討或以此作為輔導方案的發想。本研究試圖透過服務主導邏輯下的資源互動觀點來探討瓜瓜園如何發展不同的服務系統，可協助農業產銷班思考未來的發展方向，並為產官學界帶來新的視角觀察產銷班的發展現況與問題，同時以此作為台灣農業未來政策方案的發想。

本文章的架構如下，第二部分為回顧服務主導邏輯的相關文獻，說明本研究之理論基礎。第三部分說明研究方法，包含研究對象選擇、資料的蒐集與分析。第四部份報告研究發現，分析

瓜瓜園如何透由與不同利害關係人之間的資源互動來發展個別的服務系統，進而將這些系統連結成價值共創的生態系統。第五部分討論本研究在理論與實務上之貢獻，並延展對於服務主導邏輯之啟示。最後，第六部分則是總結研究結論。

貳、 文獻探討

2.1 服務主導邏輯(Service-Dominant logic)之定義與發展

自工業革命以來，有形產品即被視為交易的基本要素，其製造與銷售則是經濟活動的基礎。因此，有形產品的生產效率，以及如何在生產與銷售過程中讓產品被附加更多的效用與價值，便成為企業主要關注的目標(Vargo & Lusch, 2004a)。此種以產品為中心追求利潤和效用極大化的觀點，便是過去幾百年來主導經濟活動與企業營運的商品主導邏輯(Goods-Dominant logic)。

然而，隨著時代的變遷，經濟活動不再受限於有形且靜態的商品，傳統的邏輯思維開始受到許多新觀點的挑戰。產學界關注的焦點逐漸從有形資產轉移至無形資產，像是技術、資訊、知識，以及相互作用與連結的持續性關係，並由生產者導向的行銷觀念轉為消費者導向。另外，學術上也開始將研究重點擺在交易的過程而非交易的事物(Lusch et al., 2007; Vargo & Lusch, 2004a)。

觀察到這股新趨勢的 Vargo 和 Lusch(2004a)提出以服務為中心的服務主導邏輯(Service-Dominant logic)，該觀點主張服務是一切交易的基礎，並將服務定義為某人為了使另一人受益而應用其資源(ex：知識、技術、能力)的過程。而價值的創造便是透過應用這些資源來實現，並以共創的方式形成(Vargo et al., 2008)。

2.2 服務主導邏輯下之服務與資源

關於服務主導邏輯，首先要探討的便是整個邏輯的核心——「服務」。在傳統的商品主導邏輯中，服務通常是以「有形產品所不具備」這種「排外」的角度被描述(Zeithaml et al., 1985; Vargo & Lusch, 2004b)，或是被定位在產品之附屬(Lovelock, 1991)，將其視為提升產品價值的工具，例如行銷 4P 中新增的第五 P (people)(Christopher et al., 1991; Dixon, 1990)，而單獨將服務視為主導交易的變數則相對少見(Lusch et al., 2007)。

相較於商品主導邏輯對服務的解讀，服務主導邏輯把服務的層級提升至產品之上。Vargo 和 Lusch 將服務的焦點由產品(無形)的產出轉移至利益提供的過程，重新定義服務為某個群體為了使另一個群體受益而應用其能力(ex：知識或技能)的過程，並強調服務為一切交易的基礎，意即所有的經濟體皆為服務經濟體，都在進行服務交換服務的活動(Lusch et al., 2007; Vargo & Lusch, 2004a; Vargo & Lusch, 2006b; Vargo & Lusch, 2008a)。至於商品則是傳遞服務的工具或管道，舉例來說，汽車的製造商是應用其機械工程等相關知識和技術，縮短人們移動的時間，增加移動的距離，讓生活更加便利，而汽車本身則只是乘載這些知識技能的集合體。此外，服務主導邏輯特別強調，能力的應用為服務的重心，也是競爭力的來源，而這裡所指的能力，又可被稱為「操作性資源」(operant resource)。另一種對比於此的資源類型則叫作「被操作性資源」(operand resource)。

操作性資源和被操作性資源是由 Constantin 和 Lusch(1994)對資源所做的分類。被操作性資源是一種靜態且通常為有形的物質，其需要被施加操作和行為才會產生效用(Lusch et al., 2007)，例如土地、水、礦物、木材等原物料，或是廠房和設備等生產要素；相反地，操作性資源則是用

來操作和執行被操作性資源，或是與其他操作性資源配合運用以產生效益，並具有動態及無形的特性(Madhavaram & Hunt, 2008)，例如員工的知識技能和經驗、組織的管理和文化、市場環境或競爭者的資訊，以及與供應商和顧客的關係等(Hunt, 2004)。

傳統的商品主導邏輯將重點聚焦在被操作性資源，因此企業主要關注其所擁有的生產要素，以及如何有效地將生產要素轉換為最終的產出，至於操作性資源則被視為提升商品效用與價值的工具。另外，顧客在商品主導邏輯中被歸類為被操作性資源，因此行銷人員會對顧客進行劃分，並設法滲透其中，將商品配銷及推廣給顧客以創造交易。總而言之，商品主導邏輯主張，若企業能夠擁有、控制與生產越多的被操作性資源，就可以獲得越多的財富(Vargo & Lusch, 2004a)。

相反地，根據服務主導邏輯對服務的定義(某個群體為了使另一個群體受益而應用其能力的過程)可發現，服務主導邏輯重視的是操作性資源的應用，因此企業期望從交易中獲得的不是商品，而是使其受益的專業知識與技能，並將這些資源的應用方式視為滿足顧客需求的關鍵，以及競爭優勢的來源。另一個與商品主導邏輯不同的地方在於顧客的角色，服務主導邏輯將顧客視為操作性資源，因此無論是在創造或交易服務的過程中，顧客都是共同參與者。另外，服務主導邏輯也強調以協同合作的方式取得能力，因此除了顧客，企業也將其員工、供應商和相關合作夥伴視為操作性資源(Lusch et al., 2007; Vargo & Lusch, 2004a)。

從以上的分析可發現，商品主導邏輯和服務主導邏輯無論在對服務的詮釋，或是對資源重視的方向皆有明顯的差異。而這些差異其實和兩者對於價值及價值創的不同觀念有關。

2.3 服務主導邏輯對價值及價值創造的主張

經濟學之父 Adam Smith 將價值的意義分成兩種，一種叫實質價值(real value)或使用價值(use value/value-in-use)，另一種則叫名目價值(nominal value)或交換價值(exchange value/value-in-exchange)(Vargo et al., 2008)。使用價值指的是特定事物(商品或服務)對顧客的效用，也就是顧客在使用過程中，依據其需求、信念、期望或經驗所知覺到的品質，因此使用價值是由顧客主觀的判斷來決定的。而消費者所認知到的使用價值，經常會以貨幣的形式來表達，也就是消費者願付的價格(willingness to pay)。至於交換價值則表示特定事物可換取的貨幣量，也就是市場交易的價格(Bowman & Ambrosini, 2000; Lepak et al., 2007)。

商品主導邏輯就是以交換價值為基礎所發展的，由於該觀點將焦點圍繞在每單位產出所能交易到的貨幣量，因此有形商品被視為主導經濟活動的核心，而生產這些商品的原物料及工具設備等被操作性資源，自然成為企業重視的資產。

然而，隨著各種新的研究學說和領域的發展，越來越多學者開始強調使用價值的實質性與重要性(Grönroos, 2011)，表示從顧客面進行價值創造才是最能讓顧客感受到的價值(Vandermerwe, 1996)，如果顧客不能從商品或服務當中創造他們想要的價值，顧客可能會要求降價折扣或拒絕購買(Grönroos, 2011)，所以使用價值可說是生產者獲取交換價值的先決條件(Gosselin & Bauwen, 2006)。本研究欲採用的服務主導邏輯觀點，便是根據使用價值的概念，主張價值是使用者在體驗過程中，依據個人的情境因素(ex：過去的經驗、具備的知識技能、當下所處的環境或情緒等)所決定的，因此相同的事物對每個人的價值都不同(Vargo & Lusch, 2012)，故消費者被視為價值創造過程中不可或缺的一員。

經由上述的討論可發現，對價值意義重視的面向不同，將會影響我們對價值創造的看法。

由於傳統的商品主導邏輯主要關注交易商品所獲得的交換價值，因此其將價值創造的重心擺在公司身上，強調價值是透過公司執行的一系列活動所實現，並重視生產效率及效能的最大化。以汽車為例，在原物料的型態下，金屬、塑膠、橡膠及其他零組件皆無法作為交通工具，然而經過汽車製造商將它們進行精密的組裝後，便成為可駕駛移動的汽車(Vargo et al., 2008)。這樣一連串的生產流程，以商品主導邏輯來解釋，價值是在原料轉換成汽車的過程中，由製造商嵌入至汽車，並在交易過程中以市場價格決定。價值的創造在這種觀點下，讓生產者與消費者之間有明顯的區隔，公司被視為價值創造的主導者，而消費者則被認為是價值的損耗者(destroyer)(Vargo & Akaka, 2009)。

隨著消費者意識提升，使用價值重新受到重視，許多學者紛紛將生產者與消費者的對立位置，轉化為合作夥伴的價值共創關係。這種轉變使得價值創造的意涵重新被服務主導邏輯解釋，Vargo 和 Lusch(2006b)主張，一件事物的價值，必定要在使用的當下才會顯現，因此價值創造並非開始與結束於公司活動和公司與顧客接觸的當下，顧客將會持續創造的過程(Vargo & Lusch, 2012)。如此一來，生產者與消費者的角色距離不再那麼遙遠，每件事物的價值創造過程都包含生產者與消費者的協同合作，當中也整合了網絡中的其他參與者(actor)(ex：事業夥伴、供應商、員工、股東、公有單位...等)的資源及能力。換句話說，價值是透過公司與各種參與者相互提供利益而共創出來的。以汽車的例子來看，根據服務主導邏輯的觀念，汽車只是價值創造過程中屬於製造方的知識技能投入，如果消費者不會駕駛、加油和保養，或是不了解汽車所隱含的社會意義(ex：身分地位的展現)，甚至是缺乏可供行駛的道路，則汽車的價值便不會存在(Vargo et al., 2008)。

由此可知，價值並非單由企業創造和傳遞，企業在服務主導邏輯中的角色，已轉變為價值主張(value proposition)的提出者，並以焦點參與者(focal actor)的角色負責整合各方資源(Möller & Svahn, 2006)。所謂的價值主張，指的是企業提出消費者可得到的價值，而這個價值是要透過整合顧客自身的資源和企業提供的事物來取得(Holttinen, 2013)，因此 Vargo 等人(2007)認為，企業提出價值主張等同於作出交換價值會與使用價值相互呼應和連結的承諾，而價值共創便是在顧客和其他參與者認同企業提出的價值主張時才會發生。

2.4 由服務主導邏輯發展的服務系統

為了瞭解服務主導邏輯主張的以服務交換服務的概念及其中的價值共創方式，Marglio 和 Spohrer(2008)提出服務系統(service system)的分析單位。服務系統為一組動態的資源配置，包含操作性資源和被操作性資源。服務系統為一種開放系統，其功能為應用自身的資源以及其他服務系統的資源來改善彼此的狀況。而服務系統必須透過交換自身的資源(即所謂的服務)才能取得其他服務系統的資源，換句話說，服務系統的交易目的便是為了得到他人的服務以改善自身的現況(Vargo et al., 2008)。因此，每個服務系統皆同時扮演服務提供者與接受者的角色，彼此透過相互依存的關係進行資源整合和服務交換，進而共創出價值。

服務系統的規模相當多元，只要能以互利的方式與其他系統一同應用資源和執行活動，則小至個人大至國家政府都可視為一種服務系統(Vargo et al., 2008)。此外，每個服務系統可能是另一個服務系統中的資源，例如員工本身是個服務系統，但同時也是公司這個服務系統內的資源(Spohrer et al., 2009)。

服務系統之間因為存在不同的資源配置與整合，而有多元的連結方式。然而在此之前，服務系統之間必須互相認同價值主張，才會產生連結和互動(Vargo et al., 2008)。服務系統依據其能力和資源提出價值主張，當其他缺乏這些資源的服務系統認同與該服務系統互動將帶來益處，而該服務系統也認為這些互動同樣對其有幫助時，彼此才會產生連結。

由於服務系統是根據服務主導邏輯所發展出來的，因此服務系統的觀點同樣強調價值是透過使用來決定。服務系統對價值的感知主要是根據其生存能力與目標達成能力的提升，因此當服務系統是藉由與其他系統互動時，應用其他系統所提供的服務來增強其能力。換句話說，使用價值可被視為服務系統的進步(Beinhocker, 2006)。價值除了取決於使用過程的感知，情境特性也是決定價值的重要關鍵，每個服務系統無論在進行服務提供或服務接受，都會因為互動過程所處的情境不同，造成資源投入與整合的形式產生差異，也會影響使用服務時所感受到的價值(是否受益)(Vargo et al., 2008)。因此，傳統上經常被歸類為無法控制的外生變數，例如社會、經濟或政府等環境要素，以服務主導邏輯的觀點來看，即便不能控制環境中的所有面向，但並不代表環境資源沒有和其他資源進行整合，參與價值共創的過程(Vargo & Lusch, 2006a)。

服務系統的概念被提出後，Vargo 和 Lusch(2010)更進一步將服務系統和另一個服務系統之間一對一的共創關係，由線擴展成面，發展出生態系統的觀點。服務生態系統(service ecosystem)是由一群在社會或經濟的價值主張下零散組成的參與者，為了共產服務、相互提供服務及共創價值，藉由相關機構、科技和共同語言的互動所建立出來的。在生態系統的架構下，所有的服務系統都是服務提供者與接受者，因此並不存在 B2C 的概念，所有的互動都是 B2B 的關係，也就是說，過去所指的顧客其實是生態系統中的某個節點，這些參與者和參與者(actor to actor)之間的互動便成為創造價值的平台。

2.5 服務主導邏輯與服務系統之研究整理

根據表 2-1 的整理可發現，目前學者對服務主導邏輯的研究，主要以文獻回顧歸納的方式，概念性地解釋服務主導邏輯的內涵(例如：價值共創、資源、情境、系統等)，或提出服務主導邏輯可應用的方向(例如：品牌發展、關係管理、國際行銷或供應鏈管理等)，在研究類型上較少進行實證的探究。而在少數的實證研究中，也可發現學者所採用的個案多與 IT 技術的導入相關，尚未看到針對整體的服務系統進行實證訪查。此外，雖然已有學者選擇過去多採用商品主導邏輯詮釋的製造業，但另一個常以傳統觀點探討的農業，則尚未被研究。因此，本研究嘗試以台南新化食用甘藷產銷班作為研究對象，從服務主導邏輯的角度觀察產銷班的營運，並將其選為焦點參與者(focal actor)，向內外延伸發展服務系統網絡，從中了解服務系統如何整合及應用彼此的資源相互服務，達到價值共創。

表 2-1：服務主導邏輯與服務系統的重點文獻整理

學者	研究重點	研究類型
Vargo and Lusch (2004a)	探討產學界的行銷觀點變遷，歸納出新的主導邏輯	概念及文獻回顧
Vargo and Morgan (2005)	服務在社會和學術上的觀點	文獻回顧

Vargo and Lusch (2006b)	釐清大眾對服務主導邏輯的誤解	概念
Ballantyne and Varey (2006)	服務主導邏輯的價值創造活動	概念及文獻回顧
Lusch et al. (2006)	以服務交換的概念觀察國際行銷管理	實例探討
Lusch et al. (2007)	以服務主導邏輯詮釋「以服務競爭」的概念	概念及文獻回顧
Maglio and Spohrer (2008)	研究服務系統的服務科學	概念
Payne et al. (2008)	發展有助於了解及管理價值共創的架構	實例探討
Vargo and Lusch (2008a)	更新服務主導邏輯的假設前提	概念及文獻回顧
Madhavaram and Hunt (2008)	服務主導邏輯所重視的操作性資源的層級	文獻回顧
Payne et al. (2009)	品牌共創：診斷與設計關係體驗	實證個案研究
Merz et al. (2009)	服務主導邏輯觀點下的品牌邏輯	文獻回顧
Vargo (2009)	服務主導邏輯觀點下的關係及關係行銷	概念及文獻回顧
Lusch et al. (2010)	服務、價值網絡與學習	概念及文獻回顧
Chandler and Vargo (2011)	價值情境如何構成交易	文獻回顧
Vargo and Lusch (2011)	市場的系統觀點	概念及文獻回顧
Lusch (2011)	以服務主導邏輯的觀點重新建構供應鏈管理	概念
Grönroos (2011)	服務主導邏輯中的價值共創	文獻回顧
Wennerholm (2012)	以服務主導邏輯探討新技術導入的影響	實證個案研究
McColl-Kennedy et al. (2012)	醫療照護的價值共創：顧客價值共創實務類型	實證個案研究
Vargo and Akaka (2012)	以服務生態系統觀點看價值共創與服務系統建構	概念及文獻回顧
Akaka et al. (2013)	服務生態系統觀點下的國際行銷	文獻回顧

資料來源：本研究整理

參、研究方法

3.1 質性個案研究

由於本研究採一宏觀的服務主導邏輯來探究系統內與系統間的資源互動，必需考量特殊且複雜的情境脈絡發展，包含重要資源之間於價值共創中的相互影響；因此，我們認為質性探究是合適的研究方法。此外，由於本研究的主題是想了解瓜瓜園如何與其他服務系統整合彼此的資源，透過相互服務達成價值共創，為了探討這種互動的過程，需要深入了解所處的時空情境及參與者

的主觀思維，才能分析發生價值共創的前因後果，而這些要素多為難以量化的變數。再加上瓜瓜園向來是產官學界認定的成功案例，故可將其視為具有代表性的個案進行獨立分析，綜合以上的原因，本研究將採質性研究的單一個案來進行議題的深入。

3.2 研究對象

本研究所選擇的研究對象瓜瓜園，為台南新化區食用甘藷產銷第一班創立的公司品牌，該產銷班利用 20 年的時間，讓逐漸沒落的新化產區重新復甦、茁壯，並打破地瓜的傳統形象，以新的面貌在消費者心中重生。瓜瓜園採用契作的方式與農民合作，以保證收購和質量並重的作法，讓農民有穩定的收入，並且能確保產銷班的收成品質。瓜瓜園也透過專業分工替農民包辦並優化各個生產階段，解決農民過去在獨立種植銷售的狀態下所遭遇的問題。此外，瓜瓜園應用現代化科技，整合產銷履歷的資料及農民的栽種經驗，建構田間即時管理系統，精確掌握每分地的種植進度與地瓜的生長狀態，並藉此成功取得全球第一個地瓜的碳足跡認證，還成為王品集團、長榮航空與中華航空貴賓室餐點所選用的食材來源。

強調產、製、儲、銷一條龍經營的瓜瓜園，不僅重視地瓜的生產與鮮銷，也投入大量的心力進行商品研發和加工，其中以冰烤蕃薯最受消費者喜愛，也替瓜瓜園打響知名度，成功打開海外市場。另一個廣為大家所知的，即為與全家便利商店合作推出的全家夯番薯，創造出全國首見的生鮮地瓜供應模式，成為同業難以模仿的鮮食商品。瓜瓜園在生產加工與行銷的努力下所獲得的佳績，除了表現在銷售數字上，也獲得多項大獎及認證的肯定。近年來，瓜瓜園也開始成立觀光工廠，讓消費者更加認識這項陪伴台灣多年的傳統作物。

雖然地瓜在台灣栽種相當普遍，各地皆有成立產銷班，但根據本研究的觀察，目前只有瓜瓜園達到這種經營規模與成效，讓 150 幾位平均年齡 70 歲的農民融入現代化的管理方式，並獲得各大廠商的青睞，同時在消費者的心中建立起高度的評價。本研究認為，瓜瓜園的成功不僅是自身資源與能力的應用，也包含其他參與者的投入，並且是在彼此相輔相成的互動中，重新改寫地瓜的價值。

3.3 資料來源

本研究的資料來源主要為訪談、實地參訪以及相關的次級資料整理。訪談對象為負責產銷班營運的邱裕翔經理。另外，本研究曾嘗試訪談其他參與者(ex：農民、全家便利商店)，然而因受訪單位的限制且當時正值地瓜產季，在訪談安排上較為困難。為彌補初級資料的不足，本研究採用大量的次級資料提升資料的豐富度與客觀性，包含新聞、雜誌、書籍、網站、瓜瓜園 Facebook 和 YouTube 影音紀錄，藉由相互印證多方資料來源，確保能完整呈現瓜瓜園的價值共創結構和流程。

3.4 資料分析

本研究是從尋找農業經營成功的案例時，因注意到瓜瓜園而開始的。經過對瓜瓜園的初步了解，發現可深入探究的方向後，才開始進行訪談作業。而在訪談後整理逐字稿的過程中，因發現合適的理論觀點與研究主題，便開始閱讀相關的文獻，同時蒐集次級資料。資料蒐集完成

後，則依據本研究所採用的理論框架進行排序、闡釋和說明，透過理論觀點進行詮釋分析及個案撰寫。

由於本研究是以服務系統的觀點探討瓜瓜園與其他參與者的價值共創，因此在個案撰寫時，本研究將分別視瓜瓜園及四個重要的參與者(農民、全家便利商店、日本客戶與一般消費者)為五個服務系統，並以瓜瓜園為中心，分析其與另外四個服務系統之間的互動。此外，為了進一步觀察瓜瓜園與不同服務系統的價值共創結構之間的關聯性，本研究將瓜瓜園與另外四個服務系統各別形成的價值共創結構，取名為四種「共創系統」來進行分析。

肆、研究發現：共創地瓜的黃金傳說

4.1 瓜瓜園與農民

(一) 足甘心的產銷班

瓜瓜園的產銷班是採取計畫性契作，從業務端回推每年所需的產量，而產銷班也會依照現有契作面積推算可生產的數量，經由雙向比對後，就可知道明年的產量目標及所需的契作面積，接著便可開放給班員登記報名。

瓜瓜園是以質量並重的模式進行採收作業，在產季前會與班員訂立一級品和次級品的標準與收購價格差異，以一級品的比例決定收購的價格，除了讓農民不必擔心次級品賣不出去，也能激勵他們種出好的地瓜，因為只要一級品的比例越高，收入就會越多。另外，當天災將地瓜淹到一條不剩時，瓜瓜園會以每分地 1 萬元的價格補助，讓班員不會血本無歸，如此便會讓班員的種植意願提高，也能放心配合產銷班的生產規劃。

為了協助班員栽種及有效掌控地瓜品質，從組織培養到無病毒種苗開發都是由瓜瓜園自行完成。而在田間管理方面，瓜瓜園分成農機隊、巡檢員和採收隊。農機隊的功能如同代耕者，從種植初期的整地作畦，到種植期間的噴藥、除草、施肥，都是農機隊的工作。成立農機隊的目的，是為了改變傳統的農作模式，因為農民不需再一人包辦所有農務，只要做好一件事就行，如此也能培養出在特定領域上的專業。為了因應專業分工的農作方式，以及改善工作條件和環境，瓜瓜園依據農民的需求進行耕農機械設備的引進和改造，營造出舒適、便利的工作環境，使年輕人不再排斥農業。

由於過去的產銷班都要到採收當天才會知道收成品質好壞，因此瓜瓜園成立一組巡檢員，請他們在種植期間定期去巡檢，到了採收的時候再去抽樣回來讓藥檢人員進行檢驗，因此這些巡檢員又被定義為「田間的品保」。

到了採收季節，瓜瓜園會派出專業的共同採收隊進行統一採收，讓農民不必擔心找不到採收工人，同時節省不少成本花費。當採收完成後，採收隊便使用大容量的太空包全數運回分級廠，依據統一的標準進行分級，之後一併送往加工站。因此，分級廠的成立不僅將分級選別作業從田間移往室內，也能有效管控各級地瓜的品質，解決班員和加工站在品質認知上的差異。

(二) 地瓜田間的 IT 革命

2007 年，邱裕翔經理返鄉協助父親經營瓜瓜園。隨著新血加入，新的管理思維也走進這個由 150 多位平均年齡 70 歲的班員所組成的產銷班中，在地瓜田內掀起一波 IT 革命，而這個變革是由產銷履歷的建構所促成的。

產銷履歷的作法是將一個作物從種下去一路到採收起來的所有過程，進行完整詳細的記錄，包含農藥與肥料的施用時間和用量。對瓜瓜園來說，建構產銷履歷最大幫助就是品質的管控，再加上由於瓜瓜園是採用專業分工的種植模式，因此同一塊田會有很多人接觸，所以當地瓜出問題時，他們可依據這些資料往前追溯找出原因，還可用導果為因的方式進行生產分析。而為了幫助不識字的農民建立產銷資料，邱經理成立一組服務團隊，將產銷履歷表簡化成一份問卷，除了用圖片說明題目和選項外，也將題型設計成只需要打勾和填數字。

當產銷履歷建置起來後，邱經理更進一步將產銷履歷的資料和收成與分級結果做比對，並結合溫度、雨量、水質、水源、地勢、面積、土壤特性與酸鹼值等資料進行交叉分析，建立起歷年的資料庫，將耕作經驗數據化，協助進行科學化的管理，彌補農業經營的不穩定性，還可以反過來給予農民建議，甚至成為日後輔導及新進農民的教材。後來，邱經理將這些資料庫結合地政事務所的地籍編號開發出「iYam 田間管理系統」，這個系統還搭配 GPS 衛星定位，清楚標示出每塊田地的大小和範圍，讓巡檢員透過導航的功能精確找到田地的位置。瓜瓜園更導入無線射頻辨識系統(RFID)，讓工作人員配戴感應器，並在農機及田裡的牌子上裝設 RFID。當工作人員將機器開過去時，所有種植資訊都會自動在系統中建檔。如此便可在不影響工作人員的情況下建構產銷履歷。

田間管理系統的建置，使得瓜瓜園具備紮實的資料庫，因此當瓜瓜園要取得碳足跡認證時，只需要在這套系統中加設溫室氣體的項目，和其他競爭者相比便快速且容易許多，目前全球前三個地瓜碳足跡都是由瓜瓜園取得。

(三)小結與分析

本研究將瓜瓜園和農民視為兩個服務系統，從兩者之間的互動整理成圖 4-1 進行價值共創的分析。首先，瓜瓜園對農民提出的價值主張是「挽救當地沒落的地瓜產業，創造地瓜新商機」，為了讓農民認同這個價值主張，瓜瓜園幫農民解決許多傳統小農經營常遭遇的困境。利用計畫性產銷和質量並重的收購模式，讓農民有穩定且不錯的收入，不需擔心中間商的剝削；自行培育無病毒種苗，讓班員獲得品質良好及穩定的種苗；提供災害補助讓農民不再遭遇天災所來的血本無歸慘況；運用專業分工的田間管理方式以及農機的改良，讓班員工作變得更輕鬆；採用貼心的作法為班員建置產銷履歷，替他們的地瓜品質做控管和背書；並建置田間管理系統，由資料庫分析給予班員種植上的建議。而分級處理廠的設置也讓班員不用在太陽底下進行分級作業，地瓜的品質也會得到把關。而瓜瓜園的加工站更是幫農民種的地瓜進行生涯規劃，讓農民不再擔心次級品滯銷的問題。此外，為了促進產銷班的團結，瓜瓜園會透過每年的產銷班會議與班員共同議價，並一起檢討產銷班的運作成效和問題。

劃的生產流程，讓創新的管理模式得以順利推行。瓜瓜園的產銷履歷就是在班員配合下才能成功建置。而班員也會極力向其他農民推薦，幫助產銷班的規模擴增，使瓜瓜園對客戶的供貨更加穩定。瓜瓜園和農民之間，便在彼此認同、互相幫助的情況下，共同創造出難以超越的地瓜品質和美味，獲得各方客戶的青睞，並讓大眾對農業的印象完全改觀。

4.2 瓜瓜園與全家便利商店

（一）夯翻全台的夯番薯

隨著健康意識抬頭，地瓜開始受到大眾的喜愛，查覺到這股趨勢的全家便利商店，期望能利用其物暢其流的特性，讓地瓜這個充滿台灣在地情感的美食再次發光，並帶動地方農業的升級與成長。當時全家便利商店與許多地瓜供應商接觸，但卻很難找到能配合全年供貨，又可滿足全家所要求的外觀規格的供應商。終於在 2010 年，全家便利商店找到瓜瓜園，成功合作推出現烤番薯商品「全家夯番薯」，一年內就創造上億元的營收。

雖然與大型通路合作將會獲得穩定的收入來源，但為了滿足全家要求的全年供應、零農藥殘留、大小適中、口感品質穩定的生鮮番薯，瓜瓜園也必須解決許多難題。首先，為了讓地瓜可全年新鮮供貨給全家，瓜瓜園除了將契作範圍擴大至其他地區，也和其他產銷班進行策略聯盟，並將全部的管理技術和標準，以及耕作機械與 IT 設備一併推廣到這些產銷班，如此一來便透過不同產區輪作的方式填補整個年度。但隨著產銷班的範圍與規模越來越大，田間管理的效率開始下滑，而這也是瓜瓜園開始建置田間管理系統的原因之一。另外，由於地瓜在夏天的常溫狀態下放七天後就會開始發芽、腐爛，因此瓜瓜園還特地發展低溫保存技術，讓七天的保鮮期延長至四十五天。

解決了產量的問題，接著要面對的是全家對地瓜外觀的標準化要求，為了配合設置在門市內的烤番薯機台，全家希望地瓜的重量是介於 150 克到 350 之間，大小和形狀也要盡量適中且一致，為此，瓜瓜園改變栽種方法，從一般的垂直栽種，改為水平斜插並密集栽種。另外，為了符合全家對品質的嚴格要求，瓜瓜園還發展出六道品管流程，包含選用三級無病毒種苗、土壤及水質環境檢測、依據國家檢驗標準採收、進行無毒農藥殘留、烘烤、口感、新鮮度及病變檢測、在分級廠中嚴選前 20% 的地瓜，並在出貨前進行最後一次的地瓜單條檢查。

後來，瓜瓜園更配合全家便利商店從產地種植、紙袋生產、物流配送、門市調理、販售到廢棄等階段逐一檢視碳排放量，成為第一個取得碳足跡標章的地瓜品牌，讓全家在其他便利商店中創造關鍵性的差異。

（二）小結與分析

本研究將瓜瓜園和全家便利商店視為兩個服務系統，從兩者之間的互動整理成圖 4-2 進行價值共創的分析。首先，本研究發現全家便利商店最初開發生鮮烤地瓜商品的理念：「讓地瓜這項充滿在地情感的美食再次發光，帶動地方農業的產業升級與成長」便與瓜瓜園的成立理念相當雷同，由此可發現雙方已有價值主張的共識。在這個共識下，瓜瓜園利用自身的契作規畫能力、栽種技術、保存技術、分級選別和品質控管檢測的技術，成為唯

一有辦法達到全家所開出的任何供貨條件的供應商，再加上瓜瓜園既有的田間管理統，更幫助全家取得碳足跡認證，為其創造出競爭優勢。

反過來說，全家透過其市場調查能力，為瓜瓜園發掘新的地瓜商機。而全家便利商店這筆大型訂單，讓瓜瓜園的班員獲得穩定且不錯的收入來源，產銷班的規模也因此不斷擴大。全家對地瓜規格的嚴謹要求，間接精進瓜瓜園耕作、種植、保存與品管的技術，而全家所具備的廣大門市據點及物流配送的能力，也讓瓜瓜園的銷售範圍快速增加，另外，全家的廣告包裝及宣傳能力，更促進瓜瓜園的知名度提升，讓全家便利商店和瓜瓜園共同創造出國內首見的生鮮地瓜供應模式，重新喚起民眾對地瓜的情感和記憶。

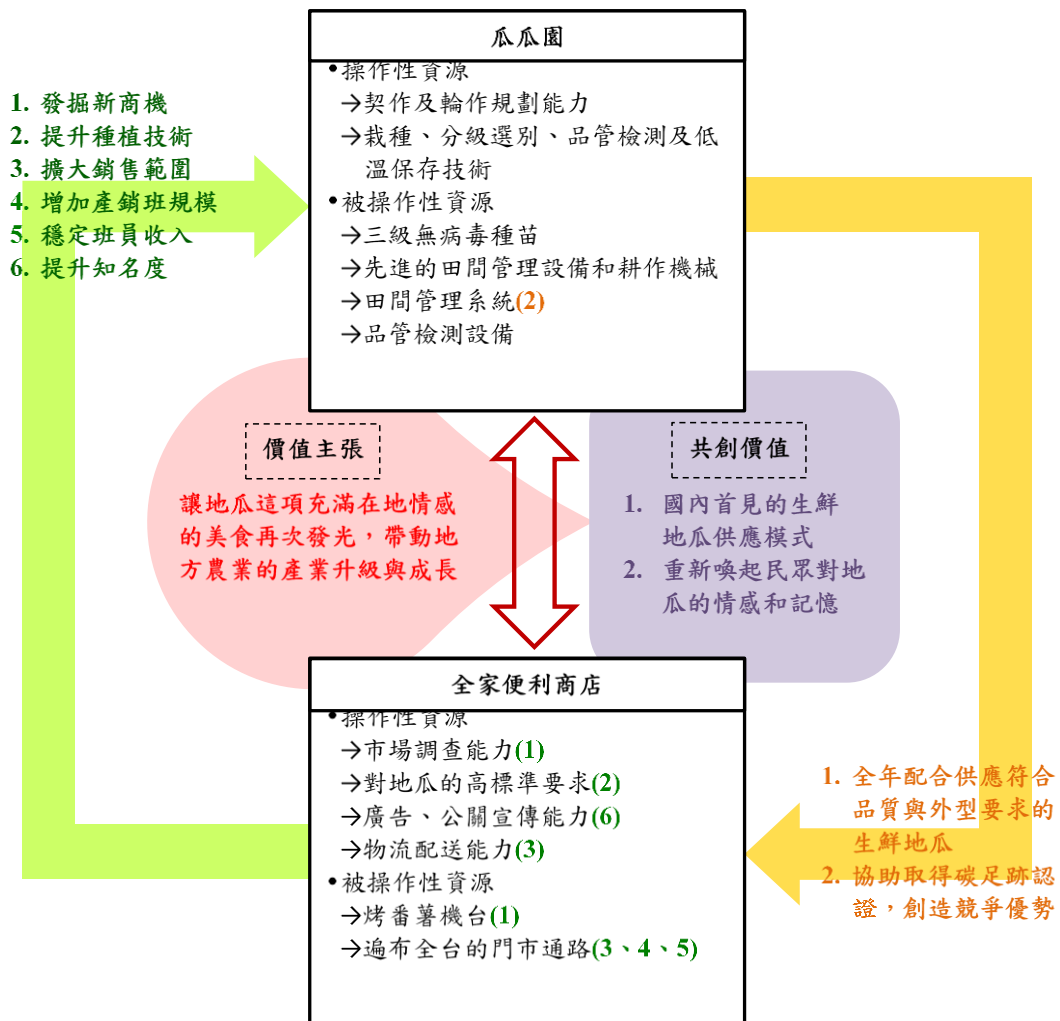


圖 4-2 瓜瓜園與全家便利商店的價值共創

資料來源：本研究整理

4.3 瓜瓜園與日本客戶

(一) 一個美麗的意外碰上龜毛的日本客戶

由於日本人也喜歡吃烤地瓜，再加上日本的商品發展一般都比台灣迅速，因此當年邱木城班長等人便到日本進行考察，結果他們發現，日本和台灣一樣只用焗窯攤賣地瓜，所以邱班長認為烤地瓜這項產品在未來十年內仍然不會被淘汰。然而，對於擅長加工的瓜瓜園來說，架設焗窯攤並不是他們的本行，所以瓜瓜園改為開發微波烤番薯，透過預先烤好再急速冷凍的加工技術，讓消費者買回家放進微波爐復熱後，就可以變出熱騰騰的烤地瓜。由於當時台灣的家庭還不盛行使用微波爐，所以這個產品當時賣得並不好。直到有一次在食品展上為了吸引人潮而提供試吃微波烤番薯時，因為人潮太多來不及加熱，便直接將尚未復熱的冰地瓜切片給客人試吃，結果意外發現口感非常好。所以瓜瓜園便乘勝追擊，開始研發冰烤番薯，推出之後大獲好評，成為最熱賣的產品，更順利外銷至日本，開啟國際市場的大門。

接到日本訂單的瓜瓜園，實際體會到日本人嚴謹的行事風格，即使只有一筆訂單，日本客戶都會親自飛來台灣檢視每一道生產流程，包含種植、管理、採收、加工到出貨，並監控衛生條件和農藥殘留。日本客戶也會分享日本最新的技術與市場需求，傳授加工、包裝等技術，並和瓜瓜園共同討論如何改善現場流程以降低成本花費和設備耗損，提高製成的良率。而為了避免瓜瓜園重蹈覆轍，日本客戶還會分享過去所遭遇的困難及因應對策。日本客戶的嚴格要求與大方分享，讓瓜瓜園的功力大增，打下外銷的紮實基礎。

(二) 小結與分析

本研究將瓜瓜園和日本客戶視為兩個服務系統，從兩者之間的互動整理成圖 4-3 進行價值共創的分析。從最初到日本考察與微波烤番薯的開發，可以看出瓜瓜園一直在嘗試賦予地瓜新的食用概念，這對於喜歡開發創新商品的日本人來說，自然會給予高度的肯定，迅速被冰烤番薯這項產品吸引，成為瓜瓜園的第一個外國客戶。因此本研究認為，瓜瓜園對日本客戶所提出的價值主張是期望能創造全新的地瓜食用概念，帶動新商機。而從日本客戶對待瓜瓜園的嚴謹作法，以及慷慨分享技術與經驗，可看出日本客戶確實肯定冰烤番薯的價值與商機，才會協助瓜瓜園提升生產技術與流程，讓瓜瓜園打下日後的外銷基礎，共同讓冰烤番薯更加美味，將傳統的地瓜推向國際。

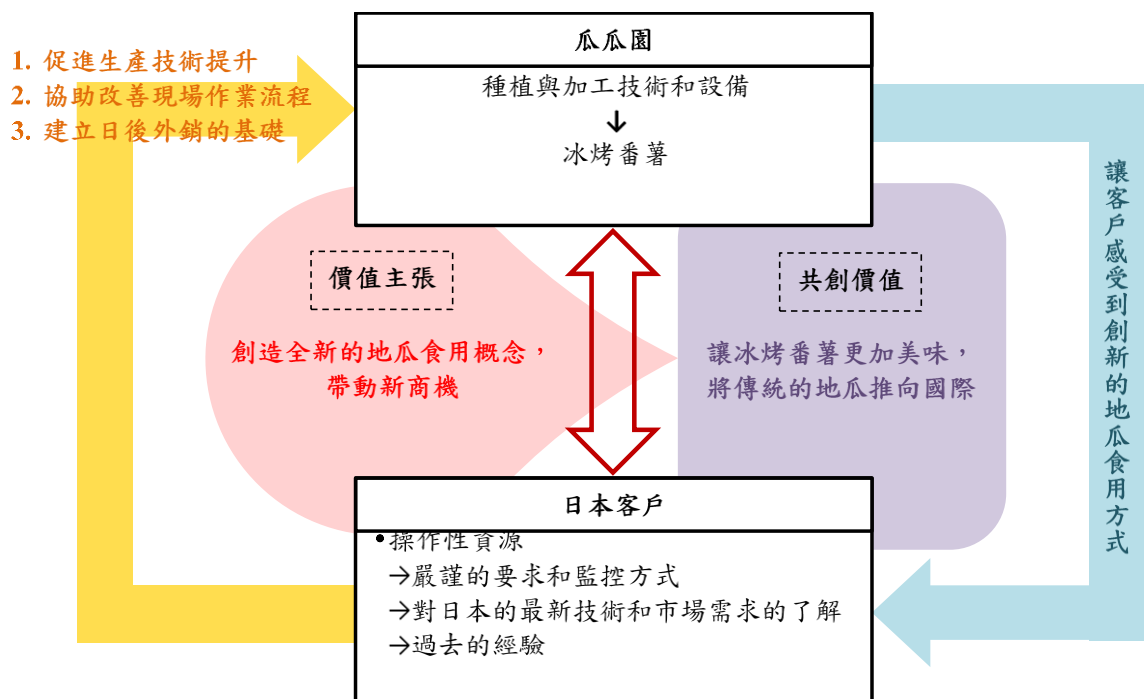


圖 4-3 瓜瓜園與日本客戶的價值共創

資料來源：本研究整理

4.4 瓜瓜園與一般消費者

事實上，不管是瓜瓜園的冰烤番薯，或是全家的夯番薯，能夠造成這麼大的迴響，都要多虧當時在台灣開始出現的養生風氣。無論是醫生、營養師或減肥專家皆大力推薦地瓜豐富的營養價值和保健功效，日本的研究學者更進一步指出，地瓜是排在抗腫瘤前十大食品中的第一名。在這樣的情境下，讓地瓜以全新的姿態重新出現在現代人面前，消費者不僅感受到別於傳統的價值，也間接喚起對地瓜的懷舊情感。而累積多年實力的瓜瓜園，其價值便自然獲得消費者的認同，在這班順風車中大放異彩。

為了延續這波熱潮，瓜瓜園開始透過各種管道和消費者對話持續強化消費者對瓜瓜園地瓜的認同。像是舉辦試吃活動，邀請消費者寫試吃心得文；成立 Facebook 粉絲專頁，分享瓜瓜園每天發生的大小事和地瓜的相關知識；以及成立地瓜生態故事館，透過導覽讓民眾了解地瓜的基本知識與瓜瓜園的成長故事、並安排地瓜的生產及加工流程的參觀，更規劃一系列的體驗活動 (ex：挖地瓜、磨地瓜粉/搓地瓜湯圓)。透過這些互動，讓一般消費者與瓜瓜園共同將地瓜的形象從「窮人家的主食」徹底扭轉成「最棒的美食」。圖 4-4 為本研究將瓜瓜園和一般消費者視為兩個服務系統，從兩者之間的互動進行價值共創的整理和分析。

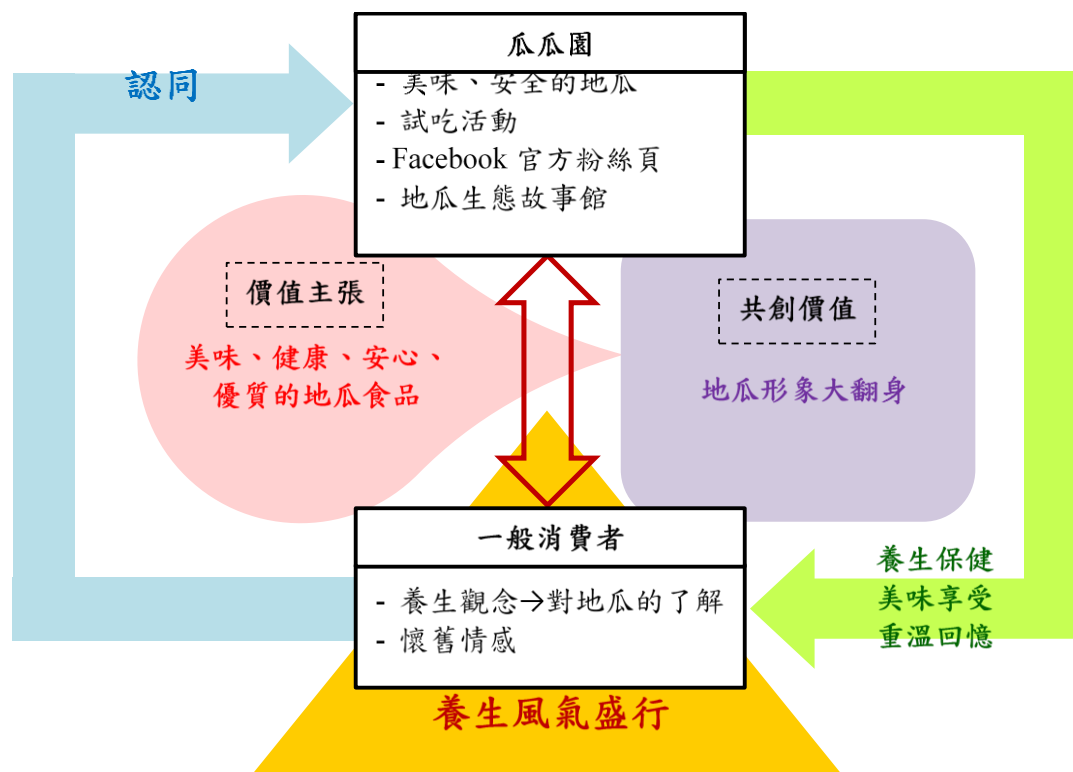


圖 4-4 瓜瓜園與一般消費者的價值共創

資料來源：本研究整理

4.5 綜合分析

本研究將瓜瓜園這個服務系統與農民、全家便利商店、日本客戶和一般消費者這四種服務系統各別形成的價值共創系統，進一步融合整理成圖 4-5 所呈現的關係。由此圖可發現，某一共創系統的運作，將會對另一個共創系統產生影響。首先，瓜瓜園與農民共創出的優質地瓜產出、相互信賴的契作關係以及創新的產銷管理模式，使瓜瓜園能完全應付全家便利商店的要求，讓全家放心地將夯番薯的供應訂單全數交給瓜瓜園，才得以共創出全家夯番薯的熱潮。從另一方面來看，全家便利商店和瓜瓜園穩定的合作關係，同時代表著穩定的收入來源，因此該互動也間接吸引其他農民加入瓜瓜園的契作，並使瓜瓜園與農民的互動關係更加愉快及順利。另外，從本章的第三節可知，由於全家對地瓜品質和外觀的要求，使瓜瓜園必須進行許多種植技術與管理技術的改良及更新，而這些技術勢必得在班員間推行，因此全家便利商店和瓜瓜園的互動，還促使瓜瓜園與農民所共創的價值將向上升級。

除此之外，從瓜瓜園與全家便利商店，以及瓜瓜園與一般消費者的價值共創過程中，也可針對兩者的關聯性進行延伸思考。根據本章第四節的描述，全家便利商店最初對夯番薯的商品發想，主要是根據市調與實際測試的結果，察覺到民眾健康意識抬頭及美容養生風氣盛行的情境，因此一般消費者的取向不僅促成其與瓜瓜園的價值共創，其實也造就了全家和瓜瓜園互動的契機。當全家與瓜瓜園共創出廣受歡迎的夯番薯後，透過廣告及公關的效果，便可能讓更多的消費

者知道瓜瓜園，進而嘗試直接購買瓜瓜園的產品。反過來說，先認識瓜瓜園的消費者，可能也會基於對瓜瓜園的好評而購買全家夯番薯。另外，由於瓜瓜園和日本客戶之間的交流，提升了瓜瓜園的加工技術，特別是針對最熱賣的冰烤番薯，讓消費者能購買到更好、更多元的產品，進而增加對瓜瓜園的好評與忠誠度。

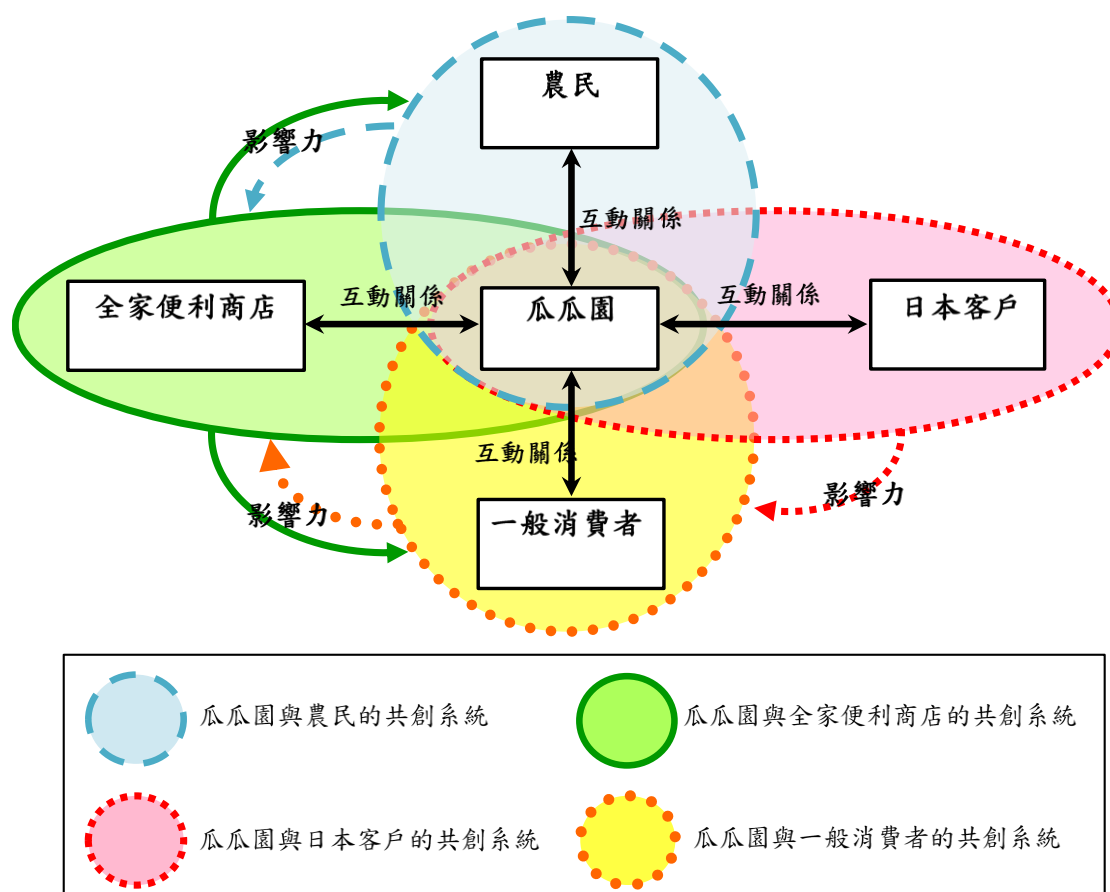


圖 4-5 價值共創系統之綜合關聯圖

資料來源：本研究整理

伍、結論與建議

5.1 結論

一直以來，不論是政府單位、農業組織、或是學術研究者，對於台灣農業的永續發展相關研究，大多集中在特定主題上進行探討和分析，而這些研究經常將焦點擺在農產品的銷售表現及消費者的購買意圖上。

然而，當本研究嘗試採用服務主導邏輯的觀點，以較為整體性的視角分析瓜瓜園的個案時發現，台灣的農業若要與時俱進地永續發展，重點並不是遵循特定的管理模式或執行某種策略方案，而是要具備「價值共創」的概念，價值的創造不是由某一組織主導，而是與相關參與者共同

創造，無論是與農民、通路商或者是消費者。因為當價值共創的效果出現時，代表彼此正同時應用自身的資源，互相改善對方在當前情境中所處的狀況，也就是服務主導邏輯中所指的「服務」。一旦有了「以服務交換服務」及「價值共創」的思考模式後，過去被探討的各種管理方法或策略，便會自然地實現，價值也會以動態且多元的方式持續被創造。

下頁表 5-1 是根據瓜瓜園的個案整理出來的總表。根據此表可以看到瓜瓜園這個服務系統，分別與另外四個服務系統依據不同的價值主張產生互動，經由彼此相互應用資源以提供服務，共創出不同的價值，形成四種共創系統

表 5-1 瓜瓜園服務系統之價值共創

共創系統		價值主張	資源應用	提供服務	共創價值	對其他共創系統的影響
A	瓜瓜園	挽救當地沒落的地瓜產業，創造地瓜新的商機	● 契作管理能力 ● 質量並重的收購模式 ● 種苗培育、田間管理、品質管理與檢測、分級選別及加工生產的技術和設備 ● 災害補助 ● 無病毒種苗 ● 農機具裝備	● 提供好且穩定的收入與福利 ● 解決次級品滯銷的問題 ● 協助節省各種成本花費 ● 傳授新的種植方式 ● 減輕工作量、提升工作效率並改善工作環境與條件 ● 協助控管種植與收成的品質	創造出難以超越的地瓜品質和美味，獲得客戶青睞，並讓大眾對農業的印象改觀	讓瓜瓜園可以應付全家的訂單和要求，促成共創系統 B 所創造出來的夯番薯熱潮
	農民		● 多年的栽種技術與經驗 ● 口碑宣傳能力 ● 田地擁有及地瓜收成	● 傳承栽種經驗與技術 ● 擴增產銷班規模和產量 ● 促進創新的管理模式與技術的推動 ● 吸引年輕農民加入		
B	瓜瓜園	讓地瓜這項充滿在地情感的美食再次發光，帶動地方產業的升級與成長	● 種植、田間管理、分級選別、低溫保存與品管檢測的技術和設備 ● 契作及輪作的規劃能力 ● 無病毒種苗	● 全年配合供應符合要求的生鮮地瓜 ● 協助創造競爭優勢	創造國內首見的生鮮地瓜供應模式，並且重新喚起民眾對地瓜的情感和記憶	提升瓜瓜園的種植技術，並讓班員有穩定的收入，間接吸引其他農民加入契作，使共創系統 A 的運作成果更

	全家便利商店		● 市調能力 ● 高標準的要求 ● 行銷宣傳能力 ● 物流配送能力 ● 烤番薯機台 ● 全台門市	● 發掘商機、提升知名度及強化種植技術 ● 促進銷售範圍和規模的成長，並穩定班員的收入		好，規模也擴大；也讓許多消費者因夯番薯而認識瓜瓜園，活絡共創系統 D 的運作
C	瓜瓜園	創造全新的地瓜食用概念，帶動新的商機	種植與加工技術和設備	提供創新、便利的烤地瓜食用方式	讓冰烤番薯更加美味，將傳統的地瓜推向國際	提升瓜瓜園的加工技術，讓消費者可吃到更好、更多元的產品，增加對瓜瓜園的好評
	日本客戶		● 對種植及加工嚴格的要求與監控 ● 新技術和市場需求的了解 ● 過去的經驗	協助提升生產和加工技術、改善現場作業流程，以及培養外銷基礎		
D	瓜瓜園	美味、健康、安心及優質的地瓜食品	● 美味、安全的地瓜 ● Facebook 粉絲頁 ● 觀光工廠：地瓜生態故事館	提供美味且養生的雙重感受，以及重溫回憶的機會	地瓜形象大翻身	先認識瓜瓜園的消費者，會基於對瓜瓜園的好評而購買全家夯番薯，活絡共創系統 B 的運作
	一般消費者		養生的觀念與懷舊的情感	給予認同及口碑宣傳		

資料來源：本研究整理

從以上的總表除了可看出服務主導邏輯與服務系統的概念在現實情境中的體現，也可印證幾個衍生性的重點。首先，根據 Vargo 等人(2008)的說法，價值共創的先決條件，是服務系統之間必須站在相同的價值主張上，也就是互相認同彼此的互動能為自身帶來好處，唯有這樣彼此才願意投入自身的資源為對方服務。在瓜瓜園與農民所形成的共創系統 A 中，為了擴大產銷班的契作規模，瓜瓜園向農民傳達「振興當地沒落的地瓜產業」的價值主張，這個主張之所以能獲得農民認同，一方面是因為它同時也是農民的期望，另一方面則是因為瓜瓜園讓產銷班班員體會到在傳統的小農經營模式中不曾獲得的好處和收入。當班員確實感受到瓜瓜園的「服務」時，便會建立信任、樂於配合、願意認同，幫助瓜瓜園順利推動各種現代化的管理模式，讓瓜瓜園得以成長茁壯，然後使地瓜產業能夠以新的面貌重生。同樣在和全家便利商店、日本客戶及一般消費者形成的共創系統中也可發現，無論價值主張是由哪一方提出，瓜瓜園和他們都是基於相信這些互動能讓自身受益，才會一同共創價值。

此外，從瓜瓜園的個案還可觀察到情境要素在價值共創過程中的重要性。以價值主張來說，

價值主張必須具備情境的要素才有辦法獲得認同，讓對方確實感受到互動所帶來的好處。假設今天台灣的地瓜產業相當蓬勃發展，那麼對農民提出「振興當地沒落的地瓜產業」的價值主張，或是全家對瓜瓜園提出「讓地瓜這項充滿在地情感的美食再次發光，帶動地方農業的產業升級與成長」的價值主張便毫無吸引力。至於當初如果養生風氣沒有在台灣盛行，那麼今天瓜瓜園的知名度或許還無法達到今日的狀況。

最後，上表 5-1 也點出某一共創系統所進行的價值共創，會對另一個共創系統產生影響。此外，雖然四個共創系統創造出四種不同的價值，但是當它們融合在一起時，就等於瓜瓜園的核心理念：打造「台灣新甘藷文化」。換句話說，農民、全家便利商店、日本客戶和一般消費者這四個服務系統雖然各自與瓜瓜園進行價值共創，但最終他們是一起在為地瓜打造出新的食用文化。

5.2 研究貢獻

(一) 學術貢獻

1. 服務主導邏輯對服務的解釋

服務主導邏輯將服務定義為某個群體為了使另一個群體受益而應用其能力的過程(Vargo & Lusch, 2004a)，並將服務視為一切交易的基礎(Vargo & Lusch, 2008a)。透過瓜瓜園的個案，本研究發現，在農業經營的運作與脈絡上，農業組織與其他參與者確實是以服務為出發點來產生互動。以瓜瓜園和農民之間的互動為例，瓜瓜園為了解決農民在過去的小農經營模式中遇到的困境，便應用其契作管理、田間管理、分級加工、品質檢驗和行銷的能力與設備，讓農民有穩定的收入，也使他們不再受中間商的剝削所苦，並解決次級品滯銷的問題，同時提升工作效率及節省農作成本。反過來說，這些受益的班員也會給予瓜瓜園支持和協助，以促進現代化管理模式的推動，並協助擴大產銷班的規模。由這個實際的個案可看出，即使是傳統的農業，在經營與發展的過程中也同樣符合服務主導邏輯的核心主張。

2. 服務主導邏輯在資源應用上的觀點

資源可分為操作性資源和被操作性資源。被操作性資源屬於靜態且有形的物質；操作性資源則是具有動態及無形的特性。在服務主導邏輯中，其較為強調操作性資源的應用，對於被操作性資源的關注則相對較低。然而根據本研究可看到，瓜瓜園和其他參與者之間的價值共創，並非全透過操作性資源的應用，也必須要與被操作性資源進行整合，才能提供明確且完整的服務，讓價值成功地共創出來。因此，瓜瓜園的個案一方面符合服務系統的定義，即服務系統為一組動態的資源配置，包含操作性資源和被操作性資源；另一方面也特別點出，價值共創並非仰賴單一類型的資源應用，操作性資源和被操作性資源的互動，才是支持價值共創的基本要素。

3. 服務系統的觀點

根據 Marglio 和 Spohrer(2008)對於服務系統的解釋說明，服務系統的功能是應用自身的資源以及其他服務系統的資源來改善彼此的狀況，透過服務系統間的互動達到價值共創。從本研究的個案可發現，在整個地瓜產業的經營與發展過程中，除了農業組織瓜瓜園本身的投入，還包含農民、通路商與顧客等各種服務系統的參與，這些服務系統並非獨立運作，而是彼此因存在關聯並相互影響，因此產生各種互動。故本研究可呼應服務系統的觀點，指出服務系統之間的互動是價值共創的關鍵。

(二)實務貢獻

1. 具備以服務為經濟活動基礎的概念

過去的農業組織對於營運方面的探討，大多會針對特定的策略方案進行分析，並且將重點擺在這些作法對於農產品的銷售表現及消費者的購買意圖的影響。然而，本研究從瓜瓜園的個案發現，當農業組織的從業人員改以服務為經濟活動基礎的概念出發，設法應用自身的資源與其他互動對象的資源進行整合，以改善互動對象在所處的情境中碰到的狀況。過去被探討的各種管理方法或策略，就會自然而然地實行。

2. 重視與各種服務系統之間的互動

從瓜瓜園的個案可明顯的看到，瓜瓜園今日的成功，並非由瓜瓜園獨自達成。因此，本研究認為，農業組織不應將自身視為價值創造的主導者，而是要重視與其他相關參與者，即服務系統之間的互動。藉由互動的過程，才能使價值以動態且多元的形式持續被共創，讓農業組織在面對環境的變遷時，也能維持其競爭力。

3. 政府單位的輔導方向轉變

有關政策性的意涵，本研究建議政府單位未來在推動各項農業方案時，應改變過去以提升銷售表現作為誘因，而是採用服務主導邏輯的思維進行輔導，讓農業組織了解這些政策方案是協助其能提供相關參與者更合適的服務，進而共創出更好的價值。此外，政府單位也應提供各種平台促進服務系統之間的互動，讓服務主導邏輯的觀點在農業發展上的推行更加順暢。

陸、參考文獻

1. 梁燕青(2010),資訊科技在農業上的應用,臺中區農業改良場特刊(105), 116-119.
2. 林瑞華(2009),從價值鏈的觀點探討台灣農業轉型-建立農產品產銷履歷制度關鍵成功因素之研究,清雲科技大學企業管理系暨經營管理研究所學位論文, 1-165.
3. 黃秋蓮&王俊豪.(2010),休閒農場生產因素對營運收入之影響,台灣農學會報,11(3), 239-252.
4. 林豐瑞,蔡佩霖,謝佳珍&張鳳祥(2010),專業農業經營者經營方式、網絡關係、經營策略影響經營績效之研究,農業推廣文彙, 19-40.

5. Akaka, M. A., Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2013). The complexity of context: A service ecosystems approach for international marketing. *Journal of Marketing Research*, 21(4), 1-20.
6. Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15.
7. Beinhocker, E. (2006). *The Origin of Wealth: Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics*: Harvard Business School Press.
8. Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), pp.335-348.
9. Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford, England: Butterworth-Heinemann.
10. Constantin, J. A., & Lusch, R. F. (1994). *Understanding resource management : How to deploy your people, products and processes for maximum productivity*: Oxford, Ohio and Burr Ridge :The Planning Forum.
11. Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), pp.35-49.
12. Dixon, D. (1990). Marketing as production: The development of a concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(4), pp.337-343.
13. Ford, D. (2011). IMP and service-dominant logic: Divergence, convergence and development. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 231-239.
14. Frow, P., Nenonen, S., Payne, A. & Storbacka, K. (2015). Managing co-creation design: A strategic approach to innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463-483.
15. Gosselin, D. P., & Bauwen, G. A. (2006). Strategic account management: customer value creation through customer alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 376-385.
16. Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279-301.
17. Grönroos, C. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
18. Hunt, S. D. (2004). On the service-centered dominant logic of marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 21-22.
19. Holttinen, H. (2013). Contextualizing value propositions: examining how consumers experience value propositions in their practices. *Australasian Marketing Journal*, 22(2), 103-110.
20. Lovelock, C. H. (1991). *Services marketing*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
21. Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Malter, A. J. (2006). Marketing as service-exchange: Taking a leadership role in global marketing management. *Organizational Dynamics*, 35(3), 264-278.
22. Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.
23. Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.

24. Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.
25. Lusch, R. F. (2011). Reframing Supply Chain Management: A Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 14-18.
26. Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 19-31.
27. Möller, K., & Svahn, S. (2006). Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets. *Journal of Management Studies*, 43(5), 985-1007.
28. Maglio, P. P., & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 18-20.
29. Madhavaram, S., & Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67-82.
30. Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 7(3), 328-344.
31. McColl-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & van Kasteren, Y. (2012). Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, 15(4), 370-389.
32. Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
33. Ranjan, K. R. & Read, S. (forthcoming). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of Academy of Marketing Science*,
34. Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., & Gruhl, D. (2007). Steps Toward a Science of Service Systems. *Computer*, 40(1), 71-77.
35. Spohrer, J., Maglio, P. P., Vargo, S. L., & Caswell, N. (2009). The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems and e-Business Management*, 7(4), 395-406.
36. Vandermerwe, S. (1996). Becoming a customer "owning" corporation. *Long Range Planning*, 29(6), 770-782.
37. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
38. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324-335.
39. Vargo, S. L., & Morgan, F. W. (2005). Services in society and academic thought: an historical analysis. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 42-53.
40. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006a). The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
41. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006b). Service-Dominant Logic: What it is, What it is not, What it might be. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog*,

Debate, and Directions (11th ed., pp. 43-56). Armonk: M.E. Sharpe.

42. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
43. Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
44. Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2009). Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications. *Service Science*, 1(1), 32-41.
45. Vargo, S. L. (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5), 373-379.
46. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187.
47. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2012). The nature and understanding of value: a service-dominant logic perspective. *Review of Marketing Research*, 9, 1-12.
48. Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2012). Value cocreation and service systems (re) formation: A service ecosystems view. *Service Science*, 4(3), 207-217.
49. Wennerholm, E. (2012). Transitioning from a Goods-dominant to a Service-dominant logic: Visualizing the role of Remote Monitoring Systems. Master's program in IT Management. Department of informatics, Umeå University, Sweden
50. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.