

從「競爭法」到「共創法」：思維邏輯四個轉向

這篇文章由價值共創社群所整理與分享。許多的「思維」一直隨著時間持續改變、精準。傳統之競爭策略分析也演變出不同的觀點，例如，思索如何進行價值共創。這篇小文章探討從傳統的「競爭法」到「共創法」，進行比較、分析與說明，本文以「問題」、「策略」、「作法」與「結果」等四個構面來說明這兩種策略於思維上的轉變。文章由實踐大學國貿系賴竺均整理、陳薇如校稿。

近期，我們閱讀一些「價值共創」的文章，於是我們提出一個大哉問！「究竟什麼是「共創法」？」「共創法」有何獨特之處？這個概念對於個人、企業、社會究竟帶來什麼新意呢？我們社群一直探究這一系列的問題。

我們從這些價值共創的文章中，嘗試以「問題」、「策略」、「作法」、「結果」這四個構面進行比較，從差異找意義的過程中，重新理解究竟什麼是「共創法」？簡單來以這四個面向來說：首先，對「問題」的理解不同，其思考與解決問題的邏輯是不同的，也就是所謂終極關懷是不同的。其次是「策略」，擬定解決問題的策略歷程之不同。其三是「作法」，指所關注的過程與累積的經驗是不同的。其四是「結果」，指最終導致「單贏或多贏的」局面。以下，我們進一步從這四個構面說明之。

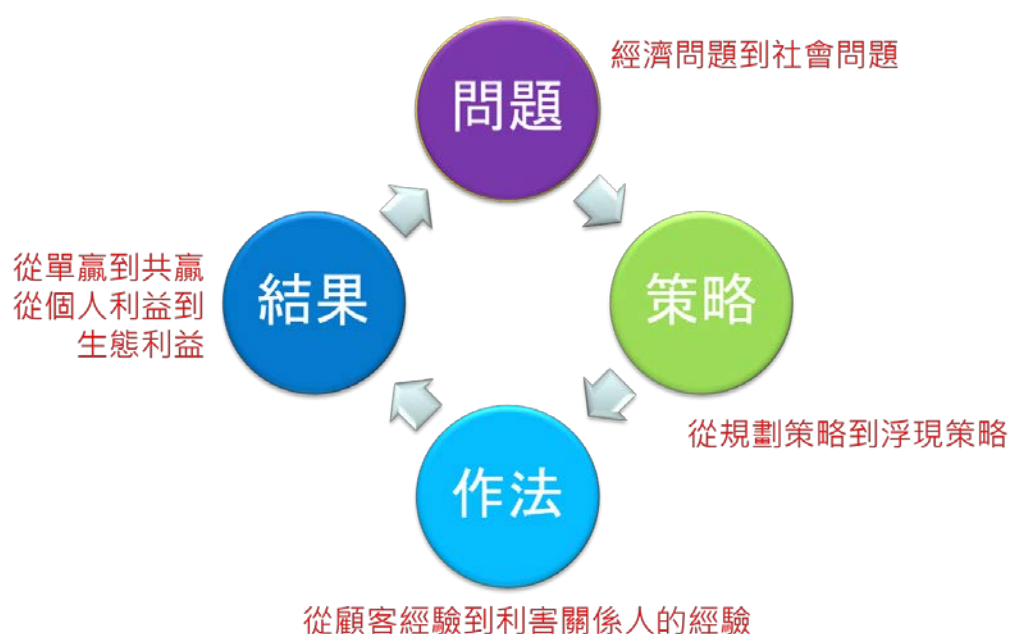


圖 1：從「競爭法」到「共創法」

第一個構面「問題」：問題的起點從經濟問題到「社會問題」

第一個構面是對「問題」的思維方法之轉向，也就是思考問題的邏輯是不同的 (Porter & Kramer, 2011)。「傳統法」的思考邏輯是從經濟問題為起點，企業以營利為目標，擬定策略、執行策略，然而一味營利的結果導致社會問題，例如：汙染、碳足跡過高、健康等社會問題。於是，我們為了解決這些負面的社會問題，再要求企業善盡社會責任，以「取之於社會，還之於社會」的邏輯來彌補對社會的傷害。換言之，解決「經濟問題」卻衍生出新的「社會問題」，再運用「社會責任」這種價值觀來解決問題之思維邏輯。

然而，「共創法」的問題思維邏輯卻不同，基本上是從思索如何解決「社會問題」為起點。當企業以解決「社會問題」為起點，例如：就業、污染、協助弱勢團體、農村勞動力不足、永續能源等社會問題切入，在解決「社會問題」之同時，也創造「經濟價值」，一併解決社會問題與經濟問題。簡言之，共創法的思維邏輯是以社會問題切入，同時解決經濟問題；當然在企業中，則是解決大家共同的問題為出發點。換言之，解決「社會問題」卻同時創造「經濟價值」，而全面性解決「社會問題」與「經濟問題」之共榮關係。

綜合言之，關於對問題思維邏輯的轉變是，從「解決企業營利、滿足顧客」的「個人問題」到思索利害關係人價值的「共同的集體問題」；也是從「線性解決問題」到「系統性、全面性」的解決問題之轉變。當然，也可以說從以切割法解決問題到以融合法去解決問題。

第二個構面「策略」：從競爭策略到「共創策略」

第二個構面是「策略」的轉向，也就是從傳統的「競爭策略」轉向「共創策略」。「競爭策略」強調以「規模經濟」、「內部成本」、「流程精簡」的方式，形成所謂的競爭優勢。換言之，這是一種「規劃的策略觀 (Planning Strategy)」，透過設定目標、策略規劃去擬定一個「終點」，即想清楚後就「照章行事」，就可以達成事先設定的目標。

然而，「共創策略」則特別強調最有價值的部分是「互動的經驗」。或許我們也必須承認，共創策略追求「規模經濟、降低成本、精簡流程」的精神也是一樣的。可是，「共創策略」並不是以「控制方式」達成，而是透過「互動方式」朝目標邁進。例如：透過與供應商密切互動，因而試出新的方法進而降低了成本；或者

與員工共創新製程，進而創新生的生產模式；或與顧客互動而共創出新需求，進而達成眾多使用者之規模經濟。換言之，共創策略是一種「浮現的策略觀(emerging strategy)」，透過過程中不斷地「互動」，與利害關係人(指供應商、合作者、顧客、員工)持續的分享經驗、相互協助、互有往來，最終共同解決了問題。故，最終達成的結果並不一定如事前規劃，而是從持續地互動、分享、共創，而逐漸浮現的成果(Ramaswamy & Gouillart, 2010)。

綜合言之，從「競爭策略」到「共創策略」的轉向，也是一種從較長期、穩定的「規劃策略」，到重視當下、動態互動的「浮現策略」。

第三個構面「作法」：從顧客經驗到「利害關係人經驗」

第三個構面是「作法」的轉向，也就是從傳統的探究「顧客需求」，提供滿足「顧客經驗」的產品與服務，轉向也要同時關注「利害關係人」的互動經驗，滿足「利害關係人的經驗」。傳統的作法是要全心全意滿足「顧客需求」，提供令消費者滿意的「顧客經驗」。但這種作法是一種很有意圖性的作法，相對上較片面、線性與短期的觀點。

然而，「共創法」的作法是以滿足「利害關係人」的經驗為目標，這包括了顧客、供應商、合作者、員工等多重角色的經驗。換言之，在追求「滿足顧客經驗」的同時，也兼顧到「供應商」、「員工」、「合作者」等利害關係人之互動經驗。故，其作法相對上是彈性的作法，相對上較多面向、網絡、系統性與長期互動的觀點(Gouillart & Billings, 2013; Iyer & Davenport, 2008)。

綜合言之，從「顧客經驗」到「利害關係人經驗」的轉向，其作法是從關注「顧客經驗」到「利害關係人的集體經驗」，是一種從單點到多面、從短期到長期、從片面到全面的轉變。

第四個構面「結果」：從「單贏」到「共贏」的局面

第四個構面是「結果」的轉向，也就是傳統法強調企業是「企業主」的事業，以營利為目的，追求的是滿足顧客經驗以創造單贏的局面。傳統法追求的結果是解決經濟問題，或許滿足顧客、企業獲利，員工獲得一份薪水，不過重點還停留在「企業」與「顧客」上的利益為優先考量的思維邏輯。

可是，「共創法」追求的是「共創企業」，以創造整體價值生態系的經驗為目的，所追求的是多贏的結果。所以，共創法追求一起再「把餅做大」，全面性解決「社會問題」、「經濟問題」、「個人問題」。換言之，「共創法」的結果是關注到利害關係人，即由顧客、企業、供應商、員工、合作者所形成的價值生態性能共榮，是一種「共贏」、「共享」的生態利益觀點。

綜合言之，從「單贏」到「共贏」的局面的轉向，焦點是從「企業與顧客」之間的營成果，轉向「企業與利害關係人」共贏的結果。

表 1：：策略思維：競爭法與共創法

傳統法		共創法
觀點	競爭觀點	共創觀點
問題	以經濟問題為起點	以社會問題為起點
策略	設定策略：	浮現策略：
思維	規模經濟 內部成本 精簡流程	組社群、設平台、 常互動、創經驗、 享價值
作法	顧客經驗	利害關係人之集體經驗
結果	單贏：企業獲利	共贏：價值生態系價值

反思：合約關係到共創關係

策略的轉向讓彼此的「合約關係」轉向「共創關係」。傳統的策略思維的合作關係是一種「合約關係」；然而，共創的策略思維的合作關係是一種「共創關係」(Aoki & Lennerfors, 2013)。簡單來說，傳統法是設定目標、擬策略後，大家形成一種「合約關係」，控制彼此的行為以便朝著既定的目標；彼此照章行事即可，較少的互動、較多的各自努力。一旦遇到問題，就會依照「合約關係」究責。

可是，共創法也是設定目標、擬定策略，可是設定的目標僅作為彼此互動的方向，分享經驗的依據；實際則採取與利害關係人形成「共創關係」，特別強調彼此密切的互動、分享與調整。在追求目標的同時，抱持精益求精的態度相互協助、互有往來。一旦遭遇問題，就會持續互動並一起解決問題。換言之，傳統法是以目

標為終點，確保過程中達成既定的目標。而「共創法」則是以目標為起點，透過持續互動的過程中浮現出新結果。

表 2：合作關係之比較：合約關係與共創關係

合約關係	共創關係
合約規範既定的目標	合作以共創新成果
照章行事	精益求精
依 SOP 各自努力	相互協助，互有往來
有問題依合約究責	一起共同解決問題

另外，我們也從「問題」、「策略」、「作法」、「結果」這四個構面之比較，從「傳統法」轉向「共創法」的異同，從差異中找意義後歸納出三個特質：

第一，維持關係轉向網絡關係：從線性價值鏈的關係轉向利害關係人網絡關係，故平台是共創法一個關鍵性工具。

第二，「負向演化」轉向「正向轉化」：傳統法可能犧牲供應商利益，以滿足企業與顧客的利益；或者，整體社會犧牲弱勢、犧牲環境、浪費能源的狀況，經常解決一個問題衍生一個新問題，且愈競爭愈糟糕的負向演化。進而到全面性、系統性的解決問題。故，共創法提醒我們，看問題、想問題、解問題的方式值得重新理解。

第三，「單向、線性的互動」轉向「社群多向的互動」。從傳統切割的角度，將事情不斷地專業化分工，縮小範圍到單純的單向互動。共創法轉向透過「平台」進行多向、拓展到全面性的互動。

總之，傳統的「策略思維」一直在處於改變的進行式，共創思維在「社群、平台、互動」的趨勢下，正推動企業進行改造與精進，「企業主」的企業轉向「共創企業」，也從個別的「單贏」轉向社群集體的「共贏」。

參考文獻：

150406_HBR_5 個個案

150410_RS_共創

150503_共創法

Aoki, K., & Lennerfors, T. T. 2013. The New, Improved Keiretsu. *Harvard Business Review*, 91(9): 109-113.

Gouillart, F., & Billings, D. 2013. Community-Powered Problem Solving. *Harvard Business Review*, 91(4): 70-77.

Iyer, B., & Davenport, T. H. 2008. Reverse Engineering Google's Innovation Machine. (cover story). *Harvard Business Review*, 86(4): 58-68.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2011. CREATING SHARED VALUE. *Harvard Business Review*, 89(1/2): 62-77.

Ramaswamy, V., & Gouillart, F. 2010. Building the co-creative enterprise. *Harvard business review*, 88(10): 100-109.

