

價值共創的五個思維邏輯

方世杰，成功大學企管系教授。他帶領「價值共創研究社群(VCC, Value Co-create Community)」長期聚焦關注於「價值基礎觀點(VBV, Value-Based View)」之策略議題。此次，方老師分享價值共創的五個思維邏輯：有能力、有意願、要互補、要互動、要開創；其中，這五個思維邏輯也是「選擇合作(共創)夥伴」的基本思維。文章由方世杰老師口述、李慶芳整理。

「價值共創」這個概念來自於「價值基礎策略觀點(VBV, Value-Base View)」(Grönroos, 2011, 2012)。最簡單的價值共創是，兩位利害關係人(stakeholder)彼此透過聯合的活動，藉此擴大共同的價值(common value)；同時，也增加彼此各自的價值。這樣的共創概念正是企業界尋求「共創者」之思維邏輯，也是設法為企業持續增加價值之策略選擇(Payne, Storbacka, & Frow, 2008)。

因此，究竟「價值共創」的思維邏輯是什麼呢？今天，價值社群研究團隊想要分享價值共創五個逐步展開的思維邏輯：第一、雙方「互有能力」。第二、雙方「互有意願」。第三、雙方的能力「要互補」。第四、雙方「要互動」。第五、雙方「要開創」鑲嵌於網絡關係的價值。以下，我們進一步闡述這五個共創的思維邏輯。

第一、雙方「互有能力」

價值共創的第一個思維邏輯是「彼此要能共創價值，雙方必須互有能力」。簡單來說，價值共創者雙方彼此都要有能力創造價值，這也是價值共創最基本的要件。創造價值之能力取決於參與者的「知識」、「資源」、「技術」等。例如，「學界」有研發技術的能力，而「企業」有商品化應用技術的能力，各自都要有創造價值的能力，這也價值共創的「起點」。

第二、雙方「互有意願」

價值共創的第二個思維邏輯是「彼此要能共創價值，雙方要互有意願去共創價值」。也就是說，既使雙方「互有能力」，可是卻不願意去共創價值，還是無法共創價值。理論上，為了激起彼此價值共創的「機制」，學術上從不同的角度確保彼此互有意願去盡最大的努力。因此，學術上關心三件事：第一、發展有意願的「誘因機制」，誘發共創價值的意願。第二、善用動機(motivation)理論，以「正向與

負向」的機制激發共創的動機。第三、以社會或心理層次的意義面向，以確保雙方互有共創的意願(willing)。

第三、雙方的能力「要互補」

價值共創的第三個思維邏輯是「彼此要能共創價值，雙方的能力要互補」。簡單來說，價值共創雙方既使「互有能力」、「互有意願」，也不一定能確保共創價值；雙方的能力還「要互補」，才有利於共創出價值。共創價值的概念不僅追求價值的加法，更重要的是追求價值的乘法、乘方。因此，AB 雙方價值共創是 $=V(A)+V(B)+V(AB)$ ；其中， $V(AB)$ 就是雙方在能力互補的狀況下，所共創出的價值。

接著，我們再以產學共創價值為例，學界的「研發能力(理論價值)」與業界的「實做能力(實務價值)」彼此共創，在理論與實務對話下，其結果將呈現出共創的價值是學界的「理論價值擴大」、實務界的「實用價值」也擴大；此外，雙方也經常共創出更大的「社會價值」。因此，價值共創思維邏輯之三是，「雙方的能力要適當地互補，則價值共創的潛能就愈大。」

第四、雙方「要互動」

價值共創的第四個思維邏輯是「彼此要能共創價值，雙方要密切的互動」。誠如這句話所言：「沒互動，雙方就動不起來」。簡單來說，「互有能力」、「互有意願」、能力「要互補」還是無法確保能共創價值；這時，還要雙方彼此經常地互動、碰撞與對話，雙方彼此要能從互動中逐漸產生共識(Share understanding)，才能在有限時效內共創價值。

因此，價值共創的歷程就像「化學變化」，要互動才容易創生靈感的火花，開創原先未能預料的新價值。因此，這個共創的火花取決於雙方互動的質與量；即互動的「頻率」與互動的「品質」。舉例而言，產學合作雙方若半年內互動 1 次與半年內互動 10 次，常理上可以論斷「互動次數愈多，則價值共創的機會也愈大」。不過，這還要取決於互動的品質，若互動這 10 次僅只於「各自表述」、「各自為政」，那麼再多的互動也無助於價值的共創。反而，雙方能密切「交換意見」，那麼雙方較易於產生共識(share understanding)，有助於價值共創。換言之，要能善用雙方互補的能力以共創出新價值；而且，每次的互動也都有所進展，也都了解接下來(next to)要往哪裡走。

第五、雙方「要開創」鑲嵌於關係的價值

價值共創的第五個思維邏輯是「彼此要能共創價值，也『要開創』鑲嵌於網絡關係的價值」。簡單來說，共創的雙方都有各自的「網絡關係」的資源，雙方共創過程中，進一步要開創鑲嵌於網絡關係之價值(Akaka & Chandler, 2011; Kilduff & Brass, 2010)。

當然，這個部分也可以歸納於第一個思維邏輯的「能力(關係資源)」之中。不過，我們要特別強調這個思維邏輯是，共創價值要極大化(Max)。換言之，不只要關注於共創者的「能力」，也得深入鑲嵌於關係到背後的人脈關係的資源。例如，我們願意與「甲」共創價值，是因為甲背後有龐大的人脈及政治勢力，也就是把「甲」當作是一個槓桿的支點，可以透過「甲」撐起一片天，極大化與「甲」所共創的價值。

表 1：價值共創的五個思維邏輯

五個思維邏輯	說明	意義
雙方「互有能力」	共創歷程的基本條件之一	雙方彼此都要有能力創造價值
雙方「互有意願」	共創歷程的基本條件之二	彼此互有意願去盡最大的努力
雙方的能力「要互補」	共創歷程的基本條件之三	雙方的能力還「要互補」，才有利於共創出價值
雙方「要互動」	共創歷程的催化劑	互動的「頻率」與互動的「品質」，才能在有限時效內共創價值。
雙方「要開創」鑲嵌於關係的價值	共創歷程要極大化價值	深入鑲嵌於關係到背後人脈關係之潛在價值，以極大化(Max)共創價值。

五個共創思維邏輯之順序：有能力、有意願、要互補、要互動、要開創

於這篇短文中，我們分享價值共創的五個思維邏輯：共創雙方要「互有能力」、「互有意願」、「要互補」、「要互動」、「要開創」鑲嵌的網絡關係，說明共創歷程的基本條件、催化劑與及極大化價值的思維邏輯。換句話說，共創歷程的基本條件有三：「互有能力」、「互有意願」、「要互補」。其次，共創歷程的催化劑是彼此「要互動」。最後，共創歷程中若要極大化價值，那麼得設法「要開創」彼此鑲嵌於

網絡關係的潛在價值。

「價值共創模式」之學術用語是，「在共創價值歷程中，如何在共創者之間孕育或演化出共同的目標(share goal)、共享的價值(share value)，也在互動中形成彼此遵守的規範(share norm)、共識(share understanding)與彼此認同(share identity)。接下來，我們還得深入探究這五個思維邏輯之學術語言，以及共創價值歷程可能遭遇的問題：例如，「制度因素的限制」、「脈絡因素的限制」、「干擾因素的限制」，亦或是價值共創可能的外溢效果。

總之，「價值共創」是一個「跨組織關係 (IOR)」管理議題，也是「合作策略」的議題，目的是發展一個「事半功倍」的合作模式。「價值社群」一直關注一個問題，發展「如何共創價值的模式」，並將這個「價值共創模式」應用於「文化創意產業」、「公私部門關係」、「產學合作關係」、「社會企業議題」與「學術創業」等領域上(Bridoux & Stoelhorst, 2014; Koschmann, Kuhn, & Pfarrer, 2012; Priem, Li, & Carr, 2012; Ramaswamy & Guillard, 2010; Waring, Currie, & Bishop, 2013; Yang, Hou, & Wang, 2013; York, Sarasvathy, & Wicks, 2013)。

於此，我們以產學合作為例說明，透過「產學」雙方共創機制，「產業界」可以減少研發成本並獲取學術利益而增加其價值；「學術界」也可以獲得研究經費、訓練學生、學術發表及取得專利(Audretsch, 2014; Morandi, 2013; Perkmann et al., 2013; Thune & Gulbrandsen, 2014)。除此之外，雙方還可以為「社會」共創出共同的價值(common value)，例如「社會價值」的提升。

參考文獻

[33] 140912-RS-價值共創的五個思維邏輯。

Akaka, M. A., & Chandler, J. D. 2011. Roles as resources: A social roles perspective of change in value networks. *Marketing Theory*, 11(3): 243-260.

Audretsch, D. B. 2014. From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, 39(3): 313-321.

Bridoux, F., & Stoelhorst, J. 2014. Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1): 107-125.

Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3): 279-301.

Grönroos, C. 2012. Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14):

1520-1534.

- Kilduff, M., & Brass, D. J. 2010. Organizational social network research: Core ideas and key debates. *The Academy of Management Annals*, 4(1): 317-357.
- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R., & Pfarrer, M. D. 2012. A communicative framework of value in cross-sector partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3): 332-354.
- Morandi, V. 2013. The management of industry–university joint research projects: how do partners coordinate and control R&D activities? *The Journal of Technology Transfer*, 38(2): 69-92.
- 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.
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D’Este, P., Fini, R., Geuna, A., Grimaldi, R., & Hughes, A. 2013. Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, 42(2): 423-442.
- Priem, R. L., Li, S., & Carr, J. C. 2012. Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research. *Journal of management*, 38(1): 346-374.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. 2010. Building the co-creative enterprise. *Harvard business review*, 88(10): 100-109.
- Thune, T., & Gulbrandsen, M. 2014. Dynamics of collaboration in university–industry partnerships: do initial conditions explain development patterns? *The Journal of Technology Transfer*: 1-17.
- Waring, J., Currie, G., & Bishop, S. 2013. A Contingent Approach to the Organization and Management of Public–Private Partnerships: An Empirical Study of English Health Care. *Public Administration Review*, 73(2): 313-326.
- Yang, Y., Hou, Y., & Wang, Y. 2013. On the Development of Public–Private Partnerships in Transitional Economies: An Explanatory Framework. *Public Administration Review*, 73(2): 301-310.
- York, J. G., Sarasvathy, S. D., & Wicks, A. C. 2013. An Entrepreneurial Perspective on Value Creation in Public-Private Ventures. *Academy of Management Review*, 38(2): 307-309.