

時間：2017/6/26 11:00 – 14:00

地點：成功大學管理學院 R62231 教室

與會者：方世杰教授、李慶芳教授、周信輝副教授、蔡馥陞副教授、蔡依倫副教授、邱志芳博士、蔡志豪博士、沈宏谷博士、王鴻鈞博士、溫丹瑋、楊子萱

1. 主持人開場 (方世杰教授)：

- 首先，恭喜本社群李慶芳老師榮升教授。
- 有二件與社群相關的工作要說明：
 - (1) 海外學者來訪：

八月三日、四日會邀請海外學者。請各位成員把時間留下。信件也已經由丹瑋發出。詳細的會議安排之後再更新給各位老師。
 - (2) 網頁：丹瑋與如梅老師討論一下更新
 1. 方老師與周老師碩士生已經口試完的要把文章放上去。
 2. 方老師這學期的 syllabus 放上網頁。
 3. 最近有發表的文章，看是研討會還是論文發表。
- 今日的議題：
 1. 今天有準備投影片，說明「價值共創」完整論述的方向與至目前的進展，期待成員持續使其完整化。
 2. 也請蔡依倫老師從制度邏輯的角度，分享價值共創方面的論述。
 3. 請宏谷特別說明三、四個月前開始與宏谷、鴻鈞討論的業界交流與經驗分享的計劃書。
 4. 另外，請志豪說明茄苳案的進度。這個部份期許要至少拿出跟去年一樣的成果。

2. 方老師的分享 (詳細內容請見附件一之投影片)

- (1) 實務現象上的觀察，可以觀察到：消費者主義的抬頭、供應鏈的解體、服務經濟、製造業服務化
- (2) 策略研究 paradigm 的浮現(Emerge)，從 Competitive Advantage、Cooperative Advantage、Co-opetive Advantage，浮現出目前的 Collaboration Advantage
- (3) 定義：廠商（或組織）有目的地(purposed)建構一個可以管理的後設組織(Managed meta-organization)，其目的旨在搭架(architecture)一群多個各自獨立的利害關係人，在既定的共同目標(shared goal)下進行集體的協作(collective collaboration)，裨創造出彼此共享的集體價值(collective value)與個別的體驗價值。
- (4) (投影片第七頁) 是一個思考的邏輯，而不是一個 conceptual framework。是用左邊的方法吸引參與的，從事中間 Effort in Value Co-creation Activity (EVCA)的活動，得到右邊集體以及個人的價值共創結果。

(5) 所涉及到的重要觀念整合在(第九頁)投影片。

✓ 周信輝老師補充：

1. 定義比過去二、三年清楚。在定義上可以用不同的本土個案填入，看看有什麼不足的地方。
2. (方老師回應) **這是一個很好的提醒，可以在今年底前請每一位成員提出一、二個個案**。呼應定義的部份，請丹瑋記下並持續提醒。
3. 還可以加強「研究層級」的部份。因為從第七頁的策略研究典範推演可以隱約看出分析層級由個別公司→ relationship → 個別關係，到目前很複雜的多方關係，這個是後續應該進一步研究並予釐清的。

3. 蔡依倫老師的分享 (詳細內容請見附件二之投影片)

➤ 在方老師去年科技部計畫書裡面延伸問題：

- (1) 沒有權責關係的組織，如何在一起共創？
- (2) 如何建構後設組織？

➤ 制度邏輯觀點說明

- (1) 書目研究法的研究，從六本期刊中蒐出 141 篇
- (2) 約五成的質性，近五年開始較多量化研究
- (3) 分為 neo-institutionalism 以及 Inhabited Institutionalism

➤ 回答自己提出的二個問題

➤ 以謝如梅老師的拚創實驗室為例，說明在多重制度邏輯之下如何共創

➤ 提出二個命題

- (1) 無雇傭關係、各自獨立的利害關係人，何以產生共同目標？共享的價值？
- (2) 焦點組織如何建構後設組織？

✓ 志豪提問

1. 各方不同的需要以及所認知的價值，要如何讓所有的人有所認同？

✓ 鴻鈞補充：

1. 「由上往下」與「由下往上」各自有不同的 approach
2. (方老師回應) 建議閱讀 Vargo & Lusch (2016) JAMS 的文章。
3. (周信輝老師回應) 柯博文的碩論就是談不同的制度邏輯下如何建構單一的制度：孝道興業，從制度外的人在多重制度下找到關鍵人
4. (方老師回應) 價值主張一定要掌握背後根深蒂固的制度邏輯，二者要 match

4. 宏谷學長的說明企業研究與實務案例交流的想法

- 動機是價值共創的實務。與其尋找可以套的個案，何不自行挖掘實際之本土個案？
- 本身在企業服務多年，希望可以擔任社群中協助交流的角色。

✓ (方老師說明):

- 1、VCC 社群要努力充實與實務界的接軌，需要逐漸培養這樣的能力。所以目前有先聯絡一間公司，主要交流的成員有志豪、宏谷、鴻鈞、鎮維，其他老師也歡迎一同去交流。公司與團隊各自提出問題，透過多次的交流後，再以檔案建立成案例資料庫的方式了解雙方互動的過程，慢慢充實本土實務的個案。
- 2、暑假結束前進行第一次的互動。聯絡的事情由志豪負責，宏谷保持每個月開會一次，持續建構能力。

價值共創的新戰略典範

VCC
方世杰、李慶芳、周信輝、蔡馥陞、楊鎮維
謝如梅、蔡依倫、蔡振義、蔡志豪、溫丹瑋
2017. 6. 26

2. 學理研究的演進 (2/2)

Competitive Advantage

- 5 Forces < Bargain power
- VRIO → Dynamic capability
- Core-competence (leverage)

➡

Cooperative Advantage

- Leveraging relationship
- Social capital (relational)

➡

Co-opetive Advantage

- Power dependence
- Managing tension (Ambidexterity)

➡

Collaboration Advantage

- Facilitate & Enhance
- Orchestrating
- Ecosystem (Platform)

1. 實務現象的觀察

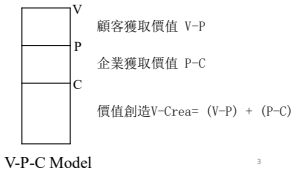
- (1) 資訊科技發展、互聯網、平台、共享經濟模式：資訊流通、連結、互動
- (2) 消費者主義的抬頭：主動參與、非被動接受
- (3) 供應鏈的解體：B2C、B2B→C2B；生產與消費邊界模糊化：價值鏈（網）→價值（生態）系統
- (4) 服務經濟、製造業服務化：people-centered, not product-centered
→價值創造模式改變

3.邁向價值共創的新典範 (Toward V-cocreation paradigm)

- (1)Strategy：Prahalad & Ramaswamy (2004) → Ramaswamy & Gouillart (2010)
→ Ramaswamy & Ozcan (2014, 共創典範)
- (2)Marketing：Service Dominant Design (SDL)
Service exchange service → integrate → Experience (value)

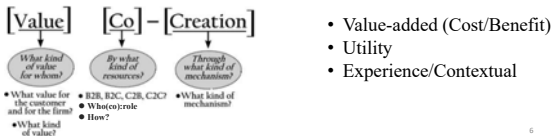
2. 學理研究的演進 (1/2)

- (1) From competitive advantage to collaboration
- (2) From V-capture to V-creation: Co-determine/ Co-evolution (Pitelis, 2009, OS)
- (3) From Supply-side to Demand-side (Priem & Butler, 2001, AMR)
- (4) Value的決定：
Value-added→inter-subjective (Ramirez, 1999, SMJ)



4. Strategy as Value-cocreation (1/2)

- (1) Mission and Vision: “For” → “Together with”
- (2) What is Value? And How?
- (3) Saarijärvi, Kannan, & Kuusela (EBR,2013)



4. Strategy as Value-cocreation (2/2)

(4) 定義：廠商（或組織）有目的地(purposed)建構一個可以管理的後設組織(Managed meta-organization)，其目的在搭架(architecture)一群多個各自獨立的利害關係人，在既定的共同目標(shared goal)下進行集體的協作(collective collaboration)，裨創造出彼此共享的集體價值(collective value)與個別的體驗價值。

- Stakeholder theory
 - Institutional logic (Hetergeneity)
 - Ecosystem
 - Incentive (governance) mechanisms
- the “benefit realized from integration of resources through activities and interactions with collaborators in the customer's service network”

McColl-Kennedy et al. (2012, JSR)

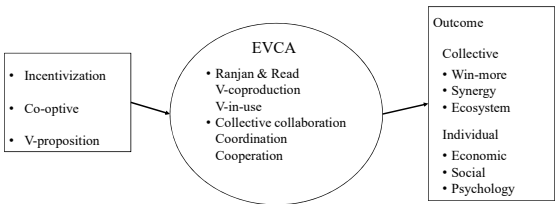
7

6. 二個案例

- 案例一、法國農業信貸銀行
荷蘭ING推出具價格優勢的投資型壽險保單
- 案例二、印度農產品貿易公司ITC
農產品（黃豆）價格上升、品質差、競爭提高

10

5. Framework and Core concepts (1/2)



EVCA: Effort in Value-Cocreation Activities (Sweeney et al., 2015, JSR; Osei-Frimpong et al., 2017, TFSC)
Collaboration: Cooperation and Coordination (Gulati et al., 2012, AMA)

8

6. 二個案例

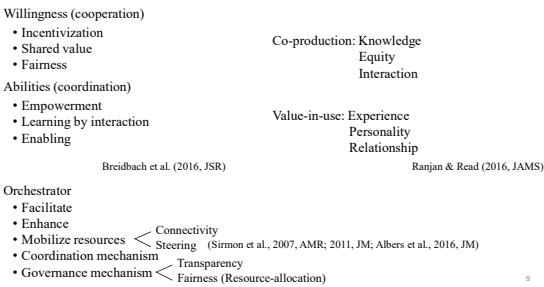
案例一、法國農業信貸銀行 (1/2)

(1) 傳統做法：流程設計（產品小組）

- 問題聚焦：「我們該如何重新設計開發與推出產品的步驟，以削減成本及縮短上市時間，同時達到顧客的要求？」
- 做法：訪問顧客→分析產品開發與上市流程→精簡流程
- 結果：費率、產險顧問（產品手冊）
(定義需求)

11

5. Framework and Core concepts (2/2)



9

6. 二個案例

案例一、法國農業信貸銀行 (2/2)

(2) 共創做法：

- 問題聚焦：利害關係人的體驗（基層顧問、顧客）
- 做法：研討會、社群課程與網站、專業諮詢
- 結果：Win more- Win more （公司、顧問、顧客）
心理、經濟、社會價值

12

6. 二個案例

案例二、印度農產品貿易公司ITC (1/2)

(1) 傳統做法：M&A 或承租

- 問題聚焦：（合併）追求規模經濟
- 做法：建立企業（契約）農場、整合農地
- 結果：公司獲利(B/C)、農民遭剝削（自耕農→契約農）

13

6. 二個案例

案例二、印度農產品貿易公司ITC (2/2)

(2) 共創做法：

- 問題聚焦：農民提升生產力之渴望
- 做法：教導（提供）農作專業知識、e-choupal（聚會場所）、市場網絡（中心）
- 利害關係人：農民、政府、ITC、領導農民、農業專家
- 結果：ITC、農民生活改善、生產力與品質提高

14

6. 二個案例

總結

	傳統策略思維	共創策略思維
價值	為目標客群提供 <u>預先設定好的顧客經驗</u> ，以創造價值。	不斷為所有 <u>利害關係人改善經驗</u> ，以創造價值。
目標	一開始就設定策略性目標，之後都不做太大幅修改。	把最初的策略目標當成起點，讓完整的策略逐漸浮現出來。
主要焦點	以公司利益為重，也就是在創造出來的價值中，想辦法盡量提高公司相對於競爭同業，以及價值鏈裡其他成員取得價值的比率。	注重所有利害關係人的利益，著重在如何讓生態系統把市場的餅做到最大，其次才是擴大公司的價值佔有率。
優勢	創造優勢的做法包括：搶在競爭對手之前擴大規模經濟，以及採取大膽的行動，例如收購及投資專屬資產。	創造優勢的做法包括：提高利害關係人的參與；持續打造新的互動與經驗，以提高生產力和創意，降低成本與風險。

15

制度邏輯觀點的價值共創

蔡依倫
澎湖科技大學通識教育中心
2017/6/26

制度邏輯研究

- 書目計量法
- 六本管理類國際期刊
ASQ、AMR、AMJ、JOMS、Org. Science、Org. Studies
 - 1991~2017年刊登(預刊)之文章
 - 文章評選準則
 1. 制度邏輯作為理論基礎
 2. 制度邏輯作為重要的分析構念
 3. 宣稱對制度邏輯有所貢獻者
 - 共檢索出141篇文章

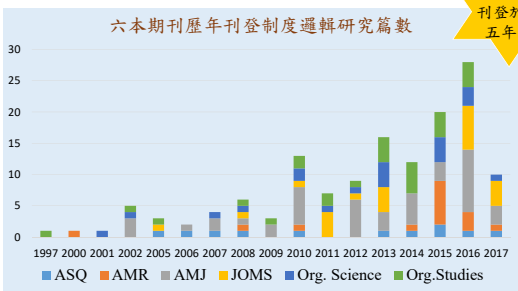
4

- 價值共創是指廠商(或組織)有目的地建構一個可管理的後設組織(meta-organization)，其目的在於搭架(architecture)一群多個各自獨立的利害關係人，在既定的共同目標(shared goal)下進行集體的協作(collective collaboration)，俾創造出彼此共享的集體價值(collective value)與個別的體驗價值(引自方世杰，2016)
- 後設組織是一種跨組織的組織型態，強調彼此高度相互依存，但各自獨立自主(彼此不存在雇傭關係)之agents；在追求廠商所設定(或集體共同形成)的集體目標下，進行集體協作(Gulati et al.,2012)

無雇傭關係、各自獨立的利害關係人，何以產生共同目標？共享的價值？

焦點組織如何建構後設組織？

制度邏輯研究-定量描述(1/3)



2/3文章刊登於近五年內

5

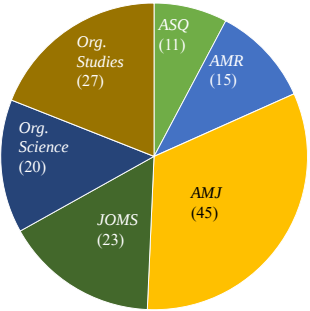
制度邏輯觀點

- Thornton and Ocasio (2008: 101) 將制度邏輯定義為「文化象徵與物質實作所形成的歷史模式，其內容包括有基本假定、價值與信念。制度邏輯是經由社會建構而成，其建構過程乃是經由個人和組織提供他們日常生活的意義、組構時間與空間，並且透過他們生活與經驗不斷地再製而成」
- 簡單地說，行動者(組織或個人)的價值、信念與實務作為乃是源自於制度邏輯

制度邏輯研究-定量描述(2/3)

六本期刊歷年(1991~2017)刊登制度邏輯研究的篇數

AMJ刊登篇數最多

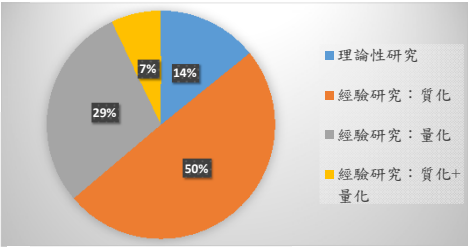


6

制度邏輯研究-定量描述 (3/4)

• 制度邏輯研究之研究屬性與方法

質化研究較多



7

制度邏輯如何具體化(instantiation)？

兩種研究取徑

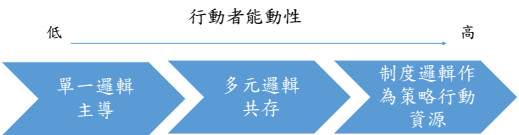
- **Neo-Institutionalism** (DiMaggio & Powell, 1983)
- **Inhabited Institutionalism** (Hallett & Ventresca, 2006)

制度邏輯文獻-定量描述 (3/3)

研究主軸	篇數	研究焦點
單一邏輯主導	40	舊邏輯如何被取代?新邏輯如何建構?制度邏輯改變後，如何重建秩序?
多元邏輯共存	81	多元邏輯間的競逐；多元邏輯共存下，差異的組織回應、異質的組織現象
制度邏輯做為策略行動的資源	20	高度意圖性的策略行動者如何詮釋、使用制度邏輯，將制度邏輯作為行動的資源

Neo-Institutionalism

- 行動者是制度的傳遞者(carrier)
-該理論的預設是，行動者缺乏能动性，往往毫不思索地全然地依循制度，按照制度邏輯去思考與行事
-制度邏輯緊繫著特定行動者。例如在社會企業，社工遵循社福邏輯，經理人遵循市場邏輯
- 採取此取徑的研究包括: Battilana & Dorado (2010); Besharov & Smith (2014); Lounsbury (2007); Almandoz (2014)



9

Inhabited institutionalism

- 制度邏輯並未緊繫著特定行動者，制度邏輯有待行動者進行詮釋，然後才會採取行動
- 行動者面對多元邏輯，會根據其目的、旨趣(interest)與情境，選擇性地取用制度邏輯做為行動的依據。由此來看，多個制度邏輯可視為是行動者的策略資源，因為這些制度邏輯提供了各種要素，可供行動者運用(亦即，在社會企業，社工亦會參照市場邏輯做為行動依據)
- 此學派乃是將制度邏輯視為策略行動的資源(institutional logic as strategic resources)
- 採取此取徑的研究包括: Binder (2007), Dalpiaz et al., (2016), McPherson & Sauder (2013); Venkataraman et al. (2016)

無僱傭關係、各自獨立的利害關係人，何以產生共同目標？共享的價值？

命題一

無僱傭關係、各自獨立的利害關係人，何以產生共同目標？共享的價值？

Neo-Institutionalism Approach

結合多重利害關係人的後設組織，需將各利害關係人參照的制度邏輯融合成為屬於該組織的混合邏輯(hybrid logic)，產生集體的身分認同，以便訂定共同的目標與可共享的價值

Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1): 137-159.

- CEA (Cambridge Energy Alliance)結合多方行動者(多個地方政府、電力業者、基金會、能源服務公司、銀行)，目的在於改善能源使用效率，原預定成為公益使命為主的非營利組織
- 多元制度邏輯（國家、市場、公民社會）下，CEA如何回應多個制度要求，如何確定組織的身分認同(identity)

焦點組織如何建構後設組織？

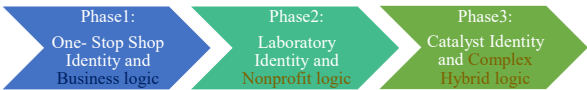
Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1): 137-159.

• 混合性組織的動態意會(sensemaking)過程：

(1)組織參照單一制度邏輯，並且做出身分認同的宣稱、相對應的組織作為

(2)組織的成效不如預期，改而參照另一個制度邏輯，並且衍生新的身分認同與組織作為...

(3)直到產生屬於該組織的混合邏輯與身分認同



Venkataraman, H., Vermeulen, P., Raaijmakers, A., & Mair, J. (2016). Market Meets Community: Institutional Logics as Strategic Resources for Development Work. *Organization Studies*, 37(5), 709-733.

外來的NGO如何策略性地運用market logic 與community logic使得地方上的婦女願意參與該NGO新成立的自助團體(Self-Help Groups, SHG)，進而促成該地區發展出可永續運作的生計活動，逐步解決該地區的貧窮困境

該NGO建構價值共創場域的歷程	
Phase 1- Creating the SHG	contextual bridging
	building market literacy
Phase 2- Sustaining the SHG	establishing governance and rule system
	creating social obligation
Phase 3-institutionalizing the SHG	building social loyalty
	building a rural business ecosystem

命題二

焦點組織(行動者)如何建構後設組織？

Inhabited institutionalism Approach
焦點組織(行動者)並不會固著於特定邏輯，而是策略性地使用多元制度邏輯，使多元制度邏輯的要素得以在後設組織體現，以便建構價值共創的後設組織

參考文獻

- Almandoz, J. (2014). Founding teams as carriers of competing logics when institutional forces predict banks' risk exposure. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 442-473.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Binder, A. (2007). For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and society*, 36(6), 547-571.
- Dalpiaz, E., Rindova, V., & Ravasi, D. (2016). Combining Logics to Transform Organizational Agency: Blending Industry and Art at Alessi. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 347-392.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Hallett, T., & Ventresca, M. J. (2006). Inhabited institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and Society*, 35(2), 213-236.
- Jay, J. (2013). "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations." *Academy of Management Journal* 56(1): 137-159.
- McPherson, C. M, and M. Sauder (2013). "Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court." *Administrative Science Quarterly* 58(2): 165-196.
- Venkataraman, H., Vermeulen, P., Raaijmakers, A., & Mair, J. (2016). Market Meets Community: Institutional Logics as Strategic Resources for Development Work. *Organization Studies*, 37(5), 709-733.