

發展「執行價值共創流程」的四個架構



這篇文章由方世杰教授之價值共創社群所整理與分享。我們透過「價值共創」文獻的閱讀與討論，嘗試發展出執行價值共創流程的「四個架構」。包括：(1)「尋找對的共創者」、(2)「驅動共創歷程」、(3)「投身互動歷程」、(4)「共享共創的群體價值」等四個階段。這個分析架構背後有五個主要構念是「價值共創」的「10字真言」：「社群」「平台」「互動」「經驗」「價值」。換言之，價值共創歷程是「組社群、設平台、常互動、享經驗、創價值」。

自從接觸「價值共創」這個理論觀點後，我們就深深被這個思維邏輯所吸引著。「價值共創」是一個新觀點，它不僅是一個抽象理論層面的「價值觀」，更是一個可以實務應用的策略思維與實做的技術，影響著我們的內在的能量與外在的行為。可是，如何發展出一套務實可用的策略分析架構，一直是「價值共創社群」努力的目標，在成功大學企業管理學系 方世杰 老師的帶領下，我們長期關注「價值共創」理論脈絡的發展，並將理論轉為實務可用的教材與執行方案，落實「共創價值」的核心信念。

這次，我們嘗試以「價值共創」之理念、定義為出發點，發展出執行「價值共創流程」的四個架構，以說明三個相關議題：(1)什麼是價值共創 (what) ? (2) 與誰價值共創呢(who)? : (3) 如何執行價值共創的歷程(how)?

價值共創的核心理念：創造的群體價值

「價值共創」的觀點不同於個別式的「價值創造」，而並非所有狀況都是「價值共創」。事實上，「價值共創」的分析單位是價值共創的「生態體系」，也就是由利害關係人所形成的價值網絡，也就是依據問題所連結成的「價值生態體系」。那麼，究竟誰是利害關係人呢？我們先以企業為例說明之，與企業有關的利害關

係人之有四種：(1)供應商；(2)顧客；(3)員工；(4)社群等，所連結的網絡關係，理論上稱之為「價值的生態體系(value ecosystem)」或「價值網(value net)」(Ramaswamy & Guillard, 2010)。

故，「價值共創」歷程之分析，其所關注的價值並不是分析「單一企業」創造了多少價值，而是與利害關係人合作所共創的「群體價值」。也就是在分析上，我們可以就「企業與顧客」、「企業與供應商」、「企業與社群」、「企業與員工」進行價值共創分析之(Ramaswamy & Guillard, 2010)；例如：豐田汽車與供應鏈的共榮關係(Aoki & Lennerfors, 2013)、Google 運用「技術」與「社群、第三方」共創價值(Iyer & Davenport, 2008)，或者針對「價值生態體系」全面性的進行價值共創分析；因此，價值共創絕對不是單獨分析一家企業創造了多少價值。

價值共創要解決全面性、系統性的大問題

基於「價值共創」是創造「群體價值」，所以「價值共創」所關心的問題也不會是「個別企業」如何賺錢、或單方面解決顧客、市場等單一的問題，而是設法一起解決「社會問題：環境、能源弱勢」、「經濟問題」與「企業與個人」等全面性、系統性的大問題(Porter & Kramer, 2011)。

因此，「價值共創」是由全面性的問題釐清有關的「利害關係人」，也就我們所關心的「共創者」。換言之，透過跨界合作的互動機制，由個別投身貢獻並獲得個別的價值，結果可以創造更大的「群體價值」。換言之，每一個利害關係人盡一己的貢獻，除了先獲得自己應有的價值之外，也可以「共同」把餅做大，創造出對每位利害關係人更有價值的「群體價值」。例如：聯合利華的「夏緹專案」，巧妙運用 45000 名人員，將衛生品有效帶入農村，不僅解決偏鄉個人衛生之社會問題，聯合利華也獲取合理的經濟利益；其成效是偏鄉個人的衛生提升了，個人需求也被滿足了(Porter & Kramer, 2011)。

因此，「價值共創」是以「社會問題中」為核心，構思如何為企業與利害關係人創造經濟價值，而為社群(利害關係人)、社區(健康的環境)、群聚(由當地支援價值共創)而營造出「共贏的局面」，全面性與系統性的問題獲得有效解決；同時也共創出「群體價值」。而「群體價值」包括個人心理層面的價值(滿意度、受賞識、自信)、社會價值(環保、節能、永續)與經濟價值(升遷、收益、技巧)(Porter & Kramer, 2011)。

而「價值」不同於「獲利」，價值=效益-成本，而獲利=收入-成本。因此，

共創價值所關心的是系統性、全面性的問題，並著眼於相對於成本下的效益。

價值=效益-成本(群體與個別的利益)

獲利=收入-成本(個別的利益)

故「獲利分析」所分析的是「個別企業」的價值，而「價值分析」不僅在意個別的價值，也在意共創的群體價值。換言之，「共創」是先讓利害關係人為自己創造價值，透過為自己創造價值的歷程中，也會為群體(價值生態體系)共創群體價值(Ramaswamy & Gouillart, 2010)。

價值共創的策略觀：從「顧客經驗」到「利害關係人」的經驗

「價值共創」的策略觀與「傳統的策略觀點」的思維是不同的。傳統策略觀點著重在滿足顧客的需要，以創造「顧客經驗」為主；故我們得事先設定以「顧客經驗」為目標，並設法透過規模經濟、控制內部成本、精簡流程的方式，達成所設定的目標。所以，傳統策略觀關注在「環境分析」、「設定策略」、「流程改進」的方式執行策略，這是一種規劃觀點的策略思維(Ramaswamy & Gouillart, 2010)。

然而，「價值共創」策略觀點則著重在共創「利害關係人互動的經驗」。藉助對現象的提問、提出背後的假設、設定目標；不過這個目標只是起點，關鍵是透過利害關係人的互動，分享彼此的建議、討論而提出新見解。換言之，社群經由持續的互動，共同解決問題。「策略」是從互動中逐漸浮現出來的，也是一直演化的觀點(Ramaswamy & Gouillart, 2010)。所以，共創的策略觀點關注在「組社群」、「設平台」，並從「常互動」的過程中創造彼此獨特的經驗，這是一種浮現觀點的策略思維。

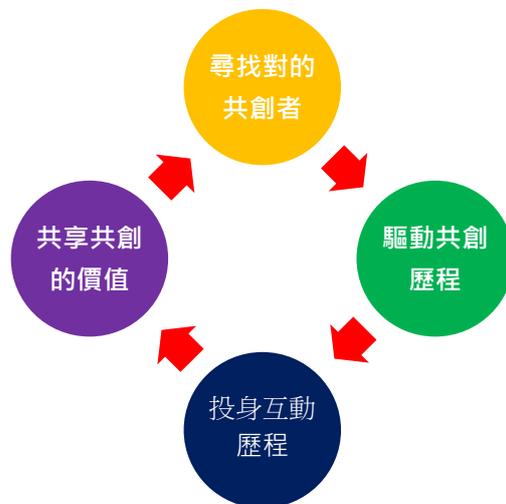
總之，「共創法」的策略觀有三個異於傳統策略的新思維：第一，從顧客經驗到利害關係人的經驗。第二，從設定策略到浮現策略。第三從個人利益的單贏到生態利益的共贏策略。

表 1：傳統法與共創法之策略觀點比較

	傳統法	共創法
問題	從經濟問題切入，卻造成社會問題，再以社會責任彌補。	從社會問題切入，不僅解決社會問題，同時也創造經濟價值，而獲得全面性的解決。
目標	設定滿足顧客經驗的目標。目標只得是固定的終點。	注重利害關係人互動所創造的獨特經驗。目標是互動起點而非追求的終點。
策略	策略是規劃出來的	策略是從互動中所浮現的
作法	規模經濟 內部成本 精簡流程	從互動中分享資訊、資源、知識、經驗；從分享與互動中創生經驗
過程	單向線性的互動	雙向動態的互動
	照章行事	精益求精
	各自努力	相互協助、有來有往
關係	合作關係	合作關係
結果	有問題究責	有問題共同解決。
	單贏（個人利益）	共贏（生態利益）
	企業主的企業	共創企業
	固定價值	把餅做大

如何打造一個「價值共創系統」

我們了解價值共創的核心理念是「創造群體的價值」，而處理的問題是涉及「企業個人、經濟、社會」層面之系統性、全面性問題。那麼，價值共創接著要處理的是「如何打造一個價值共創系統呢？」我們嘗試用「尋找對的共創者」、「驅動共創歷程」、「投身互動歷程」、「共享共創的群體價值」等四個階段解讀價值共創歷程。不過，這四個階段是一個持續進行的「演化」歷程。



第一個分析架構：尋找共創者：以「提問」找利害關係人

「價值共創系統」的第一個階段是「尋找對的共創者」，也就是得先釐清價值體系的利害關係人有誰。不過，究竟怎麼找利害關係人呢？一般而言，利害關係人包括四類：供應商、顧客、員工、社群等。接著，究竟利害關係人如何轉為「共創者」呢？也就是「共創者」該具備什麼條件？這是第一個分析階段所關心的關鍵。

第一個議題是怎麼找利害關係人呢？答案是「以提問來找利害關係人」。價

價值共創是解決全面性、系統性的問題，也就是環環相扣的複雜問題，故找利害關係人的前提就是「提出一個大哉問？」從複雜現象中找出每個人都有興趣的重大問題，並連結成一個特有的「價值生態系統」。特別值得一提的是，這個「尋找共創者」的小歷程也不是單方線性的過程，而是多向動態的演化歷程。換言之，以提問找「人」，因人而有不同的「提問」，提問與利害關係人成為一個演化的「價值生態體系」。這些利害關係人也就自然形成價值共創的「社群」。之後，我們會進一步討論社群與價值共創的過程(社群解題力)(Gouillart & Billings, 2013)。

第二個議題是共創者該具備什麼條件呢？答案是「有意願、有能力、能互補」的利害關係人(詳見，[價值共創的五個思維邏輯](#))。價值共創系統特別強調「要從互動分享彼此的經驗，以擴大群體價值」。為達此共創價值的目標，故除了依據問題挑戰「利害關係人」外，也要挑選「對的」、「用心的」共創者。所以，對的共創者要有三個要件：「有意願、有能力、能互補」。共創者要「有能力」，要有知識、有資源、有技術等創造價值的能力。此外，共創者要「有意願」參與互動並奉獻其長處。共創者要「有互補」，共創追求的不僅是加法、更是乘法，「A能力」與「B的能力」互補而創造出更大的價值。故「有能力」、「有意願」、「有互補」是挑選「對的」共創者之基本條件(請參見[價值共創的五個思維邏輯](#))

此外，挑選對的利害關係人也要挑具有「學習能力」、「願意追根究底」的共創者。利害關係人要願意一起工作、樂意提出建議、新見解，且展現努力的共創者。(詳見 TOYOTA 的共榮關係)(Aoki & Lennerfors, 2013)。總之，透過「提問」尋找對的共創者，並形成一個價值共創的「社群」，是這個階段的關鍵任務。

第二個分析架構：「驅動」共創歷程(聚足人、事、物)

「價值共創系統」的第二個階段是「驅動共創歷程」也就是營造一個可價值共創氛圍的基礎建設，即聚足「人、事、物」並起動價值共創的程序。這個階段可以用「人、事、物」三個方面來說明：組社群、設平台、設目標。人是「組社群」，找到共創者後要形成一個「共創社群」；事是「設目標」，也就是從問題找出背後的假設與預計達成的目標，此時的「目標」是一個價值共創的起點，而不是終點，透過社群持續的互動，分享經驗而不斷演化。物是「設平台」，平台是指社群互動的機制、場域與空間等，平台包括了實體的平台(會議、工作坊)與虛擬的平台(FB、Line)等社群媒體(Gouillart & Billings, 2013)。

我們進一步說明之，價值共創所關注的焦點傳統上的「成本」轉化為互動後的獨特「經驗」，故必須起動互動以分享彼此的經驗。為之，人是指由利害關係人所組成的「社群」，社群代表的是經驗網、與資源網。事是指「目標」，必須設

定目標才能產生社群的互動，目標是互動的方向，經驗交流的焦點，而不是漫無目的的互動。物是指「平台」也就是提供社群互動的機制，平台可以是實體的平台，像會議、工作坊、研討會讓社群提出建議分享經驗的時間與空間(Ramaswamy & Gouillart, 2010)。此外，科技的進步讓互動更容易，也可以透過社群媒體像 Line、FB 等平台，有效即時的互動，以利產生新的經驗(Gouillart & Billings, 2013)。

總之，透過營造價值共創的基礎建設是「驅動」共創歷程之起點。透過「組社群」、「設目標」、「設平台」的營造，促成利害關係人互動與分享，進一步創生「獨特的經驗」。也就是打造「平台」、促成「社群」的「互動」，聚足人、事、物以「驅動」共創歷程，

第三個分析架構：投身互動歷程，創造獨特經驗

「價值共創系統」的第三個階段是「投身互動歷程、創造獨特經驗」，也就是透過「實做」、「實踐」價值共創的歷程；即透過互動分享彼此的經驗。價值共創的關鍵是「創造獨特的經驗」，而投身互動與分享是創造經驗的唯一的途徑。因此，無法互動與交流是一大損失；「互動與交流」等於「價值共創」。

故價值共創系統要關注兩件事：第一、重新設計互動方式；第二、能擴大互動的網路。第一，重新設計互動的方式，期初應實做「小規模」的價值共創系統開始，從小範圍實踐價值共創，許多複雜的問題需要集合各個領域的利害關係人進行直接互動，將「專家」齊聚一堂、一起觀看問題，共同討論彼此的構想，一起思考可行的解決方案（詳見，集思廣益創事業），或者規劃研討會，讓利害關係人分享經驗，以及思考改進的經驗的方法(Ramaswamy & Gouillart, 2010)。此外，你也必須逐漸以「數位平台」取代或支援共創者之間的互動。你將會發現，投身互動與分享一定會對問題會開創「新見解」。

第二，能擴大互動的網路：當數位平台建立以後，還要透過「社群媒體(social media)」延展互動的範圍，利用 YouTube、FB、Line 等社群媒體等科技，可以從「內部社群」連結至「外部社群」(Gouillart & Billings, 2013)。迅速增加社群成員和部門的數量，不僅可以解決更大、更複雜的問題；而且，社群的規模與豐富度擴大後，又會吸引越來越多的外部利害關係人加入「價值共創系統」，以就能連結更大的人與資源，解決日益擴大的複雜問題。

總之，價值共創的核心是「經驗」，而互動是創生「經驗」的唯一途徑。實踐「價值共創系統」得靠「社群」、透過「平台」不斷投身「互動」歷程，以創造並擴大獨特的「經驗」。換言之，「價值共創系統」之實踐，乃由「社群」透過

「平台」的「互動」，進而創造獨特「經驗」的歷程。這個「價值共創系統」「社群」要由小規模開始，由實體平台開始，透過「現地現物」的互動及「有來有往」的互訪，再透過「數位平台」擴大「互動」的範圍，藉由彼此分享經驗、資訊、支援、構想甚至建議。這過程變自然「演化」成為群體獨特的經驗，也讓「目標」逐步演化成為具體的作品與成果。

第四個分析架構：共享共創的群體價值

「價值共創系統」的第四個階段是「共享共創的群體價值」，也就是每一個利害關係人都能受益為起點，進而達到「互蒙互利」的結果。事實上，「經驗」才是價值共創中最有價值的東西，利害關係人不斷分享從資料、互動中產生新見解，進而解決全面性、系統性地複雜問題。因此，「共享」共創價值涉及三個核心概念：「互蒙其利」、「把餅做大」「獨特經驗」等。

第一、「互蒙其利」：事實上「利益」會因人而異，但一個「價值共創系統」要能運作之首要條件是，彼此要能「互蒙其利」，也就是先受益、做大餅、再得利的過程；價值共創是一個「共贏」的生態體系，於價值共創的過程中，要構思出對所有參與者都有利的「新價值鏈」(Ramaswamy & Gouillart, 2010)。

第二、「把餅做大」：共享共創的群體價值是要能把餅做大，而把餅做大的方式就是「新平台、多互動、新見解」，一種由「內部社群」擴大至「外部社群」的開放系統，匯聚並反思互動中產生的新見解，而開採出同時解決社會、經濟、企業與個人等問題之解決方案，才是把餅做大的精神。

第三、「獨特的經驗」：在價值共創的歷程中會形塑群體互動的獨特經驗，而唯有參與的利害關係人，才能從過程中累積這樣的經驗。簡單來說，這個經驗包括「角色」、「資源」、「規則」等 3R (Role, Resource, Rule) 的運作；也就是在價值共創的歷程中，唯有參與的人才會明白「誰擁有資料」、「那些資料是可以分享的」、「彼此互動與分享的規則又是什麼」，而這些獨特的經驗便是所謂的群體的價值(Gouillart & Billings, 2013)。

總之，價值共創系統的目標是要能共享共創的價值，換言之，在「互蒙其利」、「把餅做大」、「獨特經驗」等三個共享價值的核心概念下，要將「互動經驗」轉化為「群體價值」。而群體價值又可分「群體」與「個人」價值，而且共享的群體價值也應該包括社會價值（節能、環保、永續）、經濟價值（升遷、收益、技巧）與個人價值（滿意度、受賞識、自信心）。

表 2：群體價值分析表：

	社會價值 (節能、環保、永續)	經濟價值 (升遷、收益、技巧)	心理價值 (滿意度、受賞識、自信心)
個人價值			
群體價值			

價值共創是一個永續的社會歷程

「價值共創歷程」是一個新的策略思維，這個新思維的歷程包括三個特質：(1) 共贏的歷程 (2) 社會的歷程 (3) 永續的歷程。

第一，價值共創歷程是一個共贏的歷程。價值共創處理的問題是一個全面性、系統性的複雜問題，而非線性、單一的問題。因此，它是處理集體的問題，不是個體的問題，而價值共創的途徑是系統性且全面性的方法，而非「頭痛醫頭、腳痛醫腳」之片面解決方案。換言之，它關注的效益是共創集體價值，而非個別的價值，透過滿足個體利潤的過程將餅做大。故，價值共創流程是一個共贏的歷程。

第二，價值共創歷程是一個社會歷程(Ramaswamy & Guillard, 2010)。既然價值共創歷程處理全面性、系統性的問題，所以涉及的利害關係人眾多，於是組成一個「價值生態體系」，這也是一個社會體系。其次，解決全面性與系統性的問題，勢必涉及彼此的互動，與分享經驗與新見解，所以這是一個雙向互動而共創獨特經驗的社會歷程。故，價值共創流程是一個動態的社會歷程。

第三，價值共創是一個永續的歷程。價值共創歷程的核心關鍵是「社群、互動、經驗」，三者一旦碰撞必然導致「演化」出新經驗。不過，「價值共創」觀點不同於「傳統觀點」，傳統上的解決方案可能解決一個問題，導致另一個更大的問題，或情況更糟的負向演化；「價值共創」觀點強調的「演化」是全面性、系統性的，一種正向創新的演化。故，價值共創是一個永續的歷程。

總之，價值共創流程提醒我們重新從「社會問題」、「經濟問題」、「個人與企業問題」整體的概念，重新思索如何全面性地解決問題，它透過「社群、平台、互動、經驗、價值」的概念，經由「尋找對的共創者」、「驅動共創歷程」、「投身互動歷程」、「共享共創的群體價值」等四個階段推動。「價值共創」是一個新的

跨界合作方式，也是一種新的策略思維。

參考資料

[38] 1504_RS_VCC_HBR 5 個 case

[38] 150406_RS_價值共創的四個階段

部落格:[價值共創的五個思維邏輯](http://reskm98.blogspot.tw/2014/09/blog-post.html)(<http://reskm98.blogspot.tw/2014/09/blog-post.html>)

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.