



科技日新月異，企業須與時俱進，無論是連結消費者或跨領域合作，以共創價值，強化自身競爭力。

跨界合作時代來臨 形塑全新商業模式

# 「共創價值」贏的關鍵點

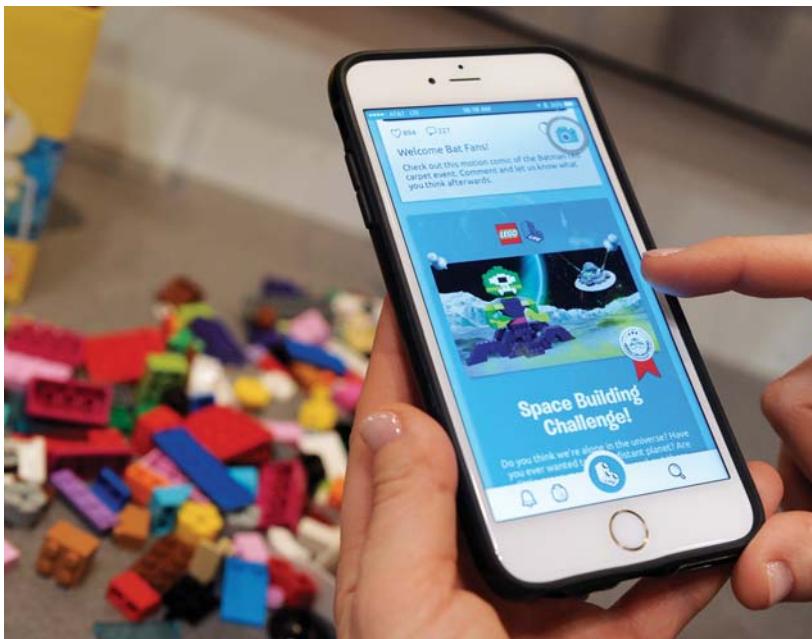
全球經貿競爭愈趨激烈，加上科技推陳出新、環保意識與消費者意識抬頭等現象，企業面臨嚴峻挑戰，舊有創新與供應鏈整合的戰略模式，已無法作為企業提升競爭力的關鍵，台灣產業必須懷抱更大範疇的「共創」思維，才能再次開啟台灣經濟發展的新契機。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／法新社、美聯社

**在**21世紀初，核心競爭力理論創始人之一，也是國際公認的商業戰略專家普拉哈拉德（Prahalad et al）提出「共創價值」（Value Co-

Creation）的競爭理論，意指企業面對未來的挑戰，必須找出與消費者共同創造價值的方法。爾後，「共創價值」一詞成為企業創新營運的重要方向

之一，同時也出現許多新的解釋，由成功大學企管系教授方世杰創辦的「共創價值研究社群」（Value Co-create Community；VCC），即對「共創價值」提



丹麥遊戲品牌樂高（LEGO）透過與消費者共創的網路平台進行互動溝通，進而開創嶄新商業模式。

出一套看法，指2位以上利害關係人（stakeholder），經由合作擴大兩者的共同價值（common value），同時增加彼此的個人利益，達到魚幫水，水幫魚效益。

## 「合作共享」 企業發展新戰略

近年來，「共創價值」的重要性與日俱增。知名財經書作者瑪格麗特・赫弗南（Margaret Heffernan）在《未來的競爭力不是競爭》一書中提到，這個時代最大的危機，就是把競爭當作解決一切複雜挑戰的萬靈丹，因為人們以為競爭可以激發創意，但實際上卻只是激發山寨大戰，此外，競爭不只讓經濟規模大到無法管理而失效，競爭所帶來的大量生產與低價化，也導致奴役

勞工、破壞環境與經濟沉淪等問題，是以面對未來，商業競爭必須從過往的針鋒相對，走向合作共享。

深入探究「共創價值」之所以變成企業商業活動中的重要策略，與近年來全球經濟局勢發生的多重轉變有關，包括消費者意識抬頭、新科技推陳出新、全球經貿的產業價值體系轉移，以及人類對地球永續發展等四大現象，都促使商業從過往的線性競爭，走向更多元複雜的型態，因此企業必須採取「共創價值」的策略思維，才能滿足新的產業競爭型態、迎合不一樣的消費者喜好，以及追求地球的永續發展。

### 現象1 消費者意識抬頭 連結客戶「共創」能量

過去十幾年來，消費者意識

持續高漲，促使創造者與消費者一同創造價值，成為重要商業戰略，也成為許多企業贏得市場的關鍵點，例如日本電器大廠索尼（SONY），或丹麥遊戲品牌樂高（LEGO）等，都是藉由建立企業與消費者之間的「共創」網路平台，開創新契機。

以樂高為例，過去20年來，面對電動與網路遊戲所引爆的多元化競爭，樂高面臨經營瓶頸，甚至一度在2003年出現財務危機，為了因應困局，樂高跳脫以「酷炫、便宜」的產品策略，轉而研發樣少質精的系列產品，並且深入經營客戶關係，積極強化與消費者的互動，例如從20個國家的樂高社群中挑選出樂高大使，在網路平台上傳遞樂高訊息，深化與消費者之間的連結，



並且透過社群與顧客共創線上遊戲，遊戲中的人物、場景都是以樂高模型建立，創造玩樂高的價值。值得一提的是，樂高於2011年推出建築大師學院（LEGO MBA）的虛擬平台，可以提供玩家線上取得學分，並上傳自己設計的樂高產品，不僅提升樂高的設計能量，更進一步深化與消費者的溝通及互動。

事實上，科技不斷成熟讓消費者的主導權愈來愈大，企業必須善用科技以深入連結消費者，思略特公司（Strategy&）德國副總裁Gerhard Nowak以工業4.0為例指出，客戶將成為供應鏈、產品及服務變革的中心，因此愈來愈多企業透過「數據分析」掌握客戶需求，未來將會有更多企業的產品、系統和服務依此進行客製化生產，由於消費者才是需求的驅動者，企業必須和消費者建立關係，或是建立整合的工業平台，才能更有效地接近消費者。

## 現象2》科技推陳出新 跨領域「共創」新產業

隨著物聯網（IoT）、工業4.0等以前瞻科技所形成的新產業型態紛出，科技對產業的影響更甚以往，因此融合科技與各領域的專業，建立新服務模式，成為產業維持競爭力並開創商機的關鍵；而要達成此一目標，企業必須具備「共創價值」的思維。

對此，研華科技董事長劉克

振認為，物聯網、雲服務、大數據將促成傳統產業重大革新，加速第三波數位革命的成形，於此之際，政府、法人及民間企業應擺脫過去包袱，共同攜手合作，重新組合新生態鏈、訂定全新政策與產業規則，加速將雲服務、大數據平台發展至簡單易用的普及化狀態，才能奠定並強化台灣產業於全聯網世代的地位。

工研院院長暨資策會執行長劉仲明也指出，科技創新是帶動經濟成長的主要驅動力，也是產業轉型升級的關鍵，面對全球從資通訊（ICT）跨入「系統」時代，包括物聯網（IoT）、區塊鏈（blocking chain）等新技術，提高了創新服務的門檻，是以「開放創新」成為企業之必要。

此外，勤業眾信風險管理諮詢

公司董事長陳清祥表示，隨著科技快速發展，造成人與人、國與國、產業與產業之間的界線逐漸模糊，企業之間的關係進入無疆界競合時代，除了競爭關係，也存在著合作的可能性，跨領域合作帶來破壞式創新，與有別以往的商業模式，企業必須掌握跨界整合的方法，創造新價值以因應市場需求的快速變化。

## 現象3》追求永續發展 以CSR「共創」友善環境

隨著聯合國於2016年上路的「永續發展目標」（Sustainable Development Goals；SDGs），涵蓋17項內容，在建構全球永續新秩序的同時，也促使全球企業在推動企業社會責任（CSR）時，將永續發展列為重要方針，以CSR所帶動的「共創價值」浪



永續發展是全球企業的重要方針，以企業社會責任達成環境、企業與社會的共存共榮。

潮，也與永續發展相互連結。

資誠會計師事務所（PwC）發布的《全球SDGs調查報告》指出，92%的企業已意識到SDGs的重要性，並有71%的企業開始規劃相關因應措施，台灣企業也應加快腳步，以「共創共榮」的思維，追求環境、企業與經濟的永續發展。商業發展研究院董事長徐重仁也指出，企業永續經營的法則之一，是同業共好且異業合作，與各種關係人共同創造更大的價值。

#### 現象4》全球價值鏈轉移 跨國「共創」新網絡

全球經貿競爭愈演愈烈，尤其自2009年金融海嘯爆發以來，不僅全球經濟動能從先進國家轉向新興國家，全球既有產業價值鏈體系也發生解構現象，不管

是市場轉移或價值鏈轉換，都促使台灣過去賴以為生的「台灣接單、中國大陸生產、銷售美國」的三角貿易關係逐漸崩解，台灣必須採取新的價值共創模式，建立在全球產業價值鏈的新地位，才能從新經貿格局中突圍。

資誠企管顧問公司副董事長劉鏡清便指出，市場不斷轉變，台商必須拋開產品製造的舊思維，轉而以客戶為中心，創造解決方案的策略提升競爭力，而解決方案必然會來自不同產業領域的跨界合作，因此台商需要建立新的策略聯盟夥伴，打造全新優勢，同時深化經營客戶關係，才能取得供應鏈中的主宰性地位。

以兩岸新價值網絡的建立為例，資誠會計師事務所管理諮詢顧問服務中國大陸合夥人夷萍

認為，台灣製造業有既有競爭優勢，但也面臨諸多挑戰，包括製造版圖重新洗牌、生產模式無法跟上市場快速變化、出口高度依賴少數市場、人口出現衰退及缺工問題惡化等，建議台灣製造業除應從人才、資金、政策方面加強支持力度，提高產品附加價值，加快轉型升級，也可在科技研發、產業生態系打造、智慧製造等方面，與中國大陸相關機構與產業界合作，共同在新的經貿網路體系中，創造新價值。

綜觀來看，因科技革新與消費觀念轉變，已經使企業的經營進入全新的階段，在新時代之中，如何透過與商業活動中的各個關係人，進行價值共創，已成為企業開啟產業新契機，與賦予產品新生命力的關鍵。■



客戶導向成為企業主要的經營策略，而跨界合作的解決方案，則是提升企業競爭力的關鍵之一。