

# 價值主張對價值共創影響之探討

## The Influences of Value Proposition on Value Co-creation

楊敏里<sup>1</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授

minly@nkust.edu.tw

趙翊筑<sup>2</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系碩士班 研究生

1105335102@nkust.edu.tw

鐘志明<sup>3</sup>

國立高雄科技大學 電子工程系(企業管理組) 博士生

1101405118@nkust.edu.tw

### 摘要

在經濟與科技快速發展之下，大眾越來越期待能參與價值創造的過程，並從中獲得獨特價值之體驗，這也就代表市場趨向共創發展趨勢。因此，企業在強調創造獨特價值之際，必須思考如何以獨特的價值主張吸引更多共同創造新價值的互動。

本研究旨在探討三種不同價值主張之論述對價值共創的影響，並以質性研究中之個案研究法進行研討。研究結果發現價值主張的三項敘述邏輯：1.價值主張展現不同層次之社會價值；2.社會價值層次影響價值共創的深度；3.價值主張決定價值共創訊號的強弱。本研究進一步在實務上歸納以下三點總結：1.價值主張必須能夠產生「互動」的機會；2.價值主張必須能夠創生「社會」的價值；3.價值主張必須能夠增生「共創」的訊號，期望本研究結果可以做為企業未來在訂定價值主張時的重要參考依據。此外，在研究發現中，提出過去研究未能提及的「價值共創訊號」，值得未來可持續研究之方向。

**關鍵詞：**價值主張、價值共創、質性研究

**Keywords :** value proposition, value co-creation, qualitative research

### 1. 緒論

談到「獨角獸企業」會聯想到什麼? Uber、Airbnb、Facebook、Google、Amazon，亦或是創業、創新、共享經濟。當今科技應用的快速變遷，不論是全球化、互聯網、跨境電商或是虛擬整合，全球正積極適應這股熱潮且接受挑戰。許多新創企業以成為獨角獸企業為發展目標，獨角獸新創企業公認是成立10年內且市值達約10億美元以上的新創事業。根據TechCrunch於2016年12月發佈的全球獨角獸公司報告指出，目前國際上有252家獨角獸企業，其中包括Uber、Airbnb、Facebook、Google等。全球各國正如火如荼的孵化獨角獸企業，台灣對此發展也不遑多讓，希冀能培育出台灣新創獨角獸。

以一間企業經營來說，什麼是最重要的? 雄厚的資金、堅持的態度，亦或是堅強的團隊。首先思考，現今獨角獸企業中，不論是以「歡迎回家」為價值主張的Airbnb、提供「共享車輛」的Uber，或是「無論身在何處都能立即存取文件」的Google，這些企業能成為獨角獸企業的原因是什麼? 雄厚的資金? 其實真正要在競爭市場取得一席之地的關鍵是「價值」，屬於該企業向市場承諾的價值，也就是「價值主張」。「價值主張」是對公司產品和服務整體觀點之描述(Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005)。Moore (1991)認為「價值主張」是要以清楚明瞭方式讓顧客了解公司產品與服務所提供的價值。

過去對價值主張議題的研究，多著重在對於靜態觀點的闡述，例如，如何設計價值主張。然而，隨著市場環境的高度發展與變動，企業越來越強調創新價值，促使價值主張之研究焦點轉向動態觀點，進而強調「溝通」的重要性(Baldassarre, Calabretta, Bocken, & Jaskiewicz, 2017; Baumann, Meunier-FitzHugh, & Wilson, 2017)。由此可知，「溝

通」是價值主張必經的過程。同時，從價值共創觀點來看，價值共創須仰賴各方的互動與資源的整合(Vargo, Maglio, & Akaka, 2008)。互動是價值共創的核心概念(Ramirez, 1999)；溝通則是優化互動的重要元素，因此，價值主張的類型可能影響價值共創之深度。至於價值共創亦是近年的重要性探究議題，價值共創能使企業掌握未來市場創新趨勢(Kristensson, Gustafsson, & Archer, 2004)。現有價值共創文獻，多著重於「共同創造出什麼價值？」的探討。於是Lusch與Vargo(2014)跳脫以價值類型為主要的研究主流，提出把「價值主張」視為是一種邀請前提下的價值共創行為。因此，我們可以把價值主張視為展現邀請加入共同創造價值行列的訊息表現。也就是說，價值主張是企業經營之價值關鍵，而其中潛藏著價值共創訊息。

本研究認為價值主張是企業向市場所透露的訊息、承諾與邀請，並說明要“提供”什麼價值，與其“代表”價值意義，並“邀請”參與共創之互動的訊息表現。價值主張與價值共創攸關企業治理的重要性。然而，過去已有學者指出價值主張創新有助於價值共創(江積海、沈艷，2016)。Quero與Ventura(2018)也於最新研究中提出價值主張是建立價值共創系統的主要核心，但我們對於兩者之間的影响，其實並不清楚，值得更進一步的深入探討。

因此，令我們好奇的是，價值主張所透露出的邀請訊息是否會影響價值共創的表現程度？既然價值主張與價值共創兩者間存在相互影響之關係，也顯現價值主張是邀請參與共創的表現訊息，但我們仍欠缺對這兩個概念的連結與相關研究佐證，有待本研究深入探討以補足現有理論缺口。本研究試圖探討的研究問題為：「以價值共創視角探討價值主張的內涵？」因此，本文不會判定價值主張之優劣，至於如何設計價值主張也不是探討重點。本文僅嘗試以價值共創之理論視角分析價值主張對價值共創之影響。一方面藉由理論與實務對話，拓展過去沒深入的理論新視野；另一方面則為企業於將來在市場經營之策略發想。

## 2. 文獻探討

本研究嘗試解析價值主張對價值共創之影響。首先以價值主張切入探討；接著從價值共創的概念中，了解價值主張與價值共創之前因後果關係的形成。透過國內外文獻資料蒐集、探討及回顧，以釐清本研究之理論基礎。

### 2.1 價值主張

價值主張一詞於1980年代首先由Lanning與Michaels(1988)提出，之後因商業模式的提出，使價值主張廣被探討(Osterwalder & Pigneur, 2002)。企業欲創造價值，首要之務為提出價值主張，並將價值主張嵌入商業模式中，可為組織獲取價值，以協助企業創新商業模式(Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014)。價值主張驅動商業模式創新，如何建立價值主張也為企業經營面臨的棘手問題，企業應思考要對目標客群提供什麼價值(Osterwalder & Pigneur, 2003)？多位學者一致認為價值主張是以顧客價值為思考角度而建立起核心的競爭優勢(Anderson, Narus, & Van Rossum, 2006; Webster, 1994)。即便顧客價值與競爭優勢是兩種概念，但兩者確實是價值主張的核心。Lanning與Michaels(1988)認為價值主張是企業為顧客群提供利益，而顧客群以金錢換取該利益。換句話說，價值主張是將價值透過包裝，提供給顧客以滿足顧客需求(Kambil, Ginsberg, & Bloch, 1996)。價值主張是以顧客觀點來描述解決顧客需求之方案(Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Osterwalder & Pigneur, 2010)。企業必須依環境的變化，掌握顧客需求的改變，以適時提出市場滿意的價值主張(Teece, 2010)。Osterwalder et al. (2005)認為企業透過對顧客的了解，以價值主張來描述產品和服務之整體觀點。價值主張應以一兩句話簡潔展現其吸引力(張雙文，2007)。同時，價值主張是企業對於顧客的承諾，並會清楚說明企業欲傳遞的特定價值為何(Buttle, 2009)。Holbrook(1987)研究中提出價值主張對價值共創有中介作用。換句話說，企業提出的價值主張若能滿足目標客群，能將價值提升，實現價值共創之效益。

另有學者從服務主導邏輯(S-D logic)觀點探討價值主張。服務主導邏輯主張市場以服務為經濟發展的基礎(Vargo & Lusch, 2004)，強調企業無法傳遞價值，僅能提出價值主張，需藉由利益相關人接受價值主張的狀態下來進行資源交換，以互動創造價值(Vargo & Lusch, 2008)。價值主張為企業提供一個重要的機制，協助企業與利益相關人透過對話、資源互動，達價值共創(Frow & Payne, 2011)。企業利用價值地圖工具(value mapping tool)來創造價值主張，其價值地圖工具包含價值獲取、價值破壞及機會三種價值形式，與四種利益關係人(環境、社會、顧客及網絡關係)(Bocken, Short, Rana, & Evans, 2013)。企業依利益相關人的需求而建立價值主張，透過互動、關係與知識

來強化之間連結，藉以提高競爭力(Ballantyne, Frow, Varey, & Payne, 2011)。Frow 與 Payne (2011)及 Ballantyne et al. (2011)提出價值主張是企業依利益相關者之需求所建立，透過對話、資源互動與知識來強化之間連結，最終實現價值共創之效益。對於企業而言，建立獨特之價值主張，透過互動與顧客產生共鳴能提升組織價值(Anderson, Narus, & Van Rossum, 2006)。Baldassarre et al. (2017)研究中整理出價值主張的架構主體為由利益相關人、市場需求與產品服務，三方透過對話、思索與反覆測試過程來產生價值主張。

此外，有學者以行銷觀點進行價值主張探討。Slater(1997)認為價值主張的建立能創造競爭優勢。價值主張使顧客與企業間產生共鳴(Martinez & Bititci, 2001)，並透過顧客的知覺與體驗產生價值(Woodall, 2003)。顧客是以價值為導向，其知覺價值會影響購買意願(Dodds, Monroe, & Grewal, 1991)。換句話說，商品價值取決於顧客的知覺價值(Heskett & Schlesinger, 1994)。Hamel 與 Ruben(2000)認為價值主張是企業提供哪些利益給顧客，為顧客提供特定的利益組合。企業首先應鎖定目標客群，並掌握價值主張的核心觀點，清楚說明欲傳遞給消費者的價值為何。透過對於顧客群的了解，為組織建構出新價值，以創造組織的競爭優勢(Mitchell & Coles, 2003)。Anderson et al. (2006)認為理想的價值主張要依據市場脈絡而設計，也就是為目標市場的需求面向而設計。價值主張是對預期產品、顧客需求與商品價值的描述(Ballantyne et al., 2011)。換句話說，企業盡可能以各種方式瞭解顧客群的特定需求或潛在需求，並朝這些顧客群發展合適的價值主張，一旦價值主張能滿足顧客所期待，顧客知覺價值會提升，即能為組織帶來競爭優勢。

在最新研究中，Baldassarre et al. (2017)提出商業模式持續創新需要的是一個能隨市場環境變動所發展的價值主張，也就是價值主張應為一個動態的設計過程，企業須不斷與利益相關人配合外在環境變動來發掘問題，並針對該問題提出解決之道。Baumann et al. (2017)認為價值主張需要的是一個持續溝通的過程，溝通能確保各方保持一致的價值主張理念，否則缺乏溝通容易使各方因對於價值主張有不同期待，進而影響到價值創造的過程。因此，價值主張應有持續性的溝通表現才具其價值性(Hinterhuber, 2017)。也就是說，在市場環境劇烈變動之際，溝通是企業提出價值主張的重要過程，從溝通互動中挖掘問題與找出市場需求。

本研究認為價值主張是企業向市場所透露的訊息、承諾與邀請，並說明要“提供”使用者什麼價值，與其“代表”什麼價值意義，並“邀請”參與互動過程的象徵。過去多位學者指出多數企業所提出的價值主張難以用量化方式衡量其價值性，但對於提供之價值的穩定性有助於公司績效表現(Anderson, Kumar, & Narus, 2007;Hinterhuber, 2008;Hinterhuber, 2017)。

綜上所述，本研究認為價值主張主要以理念形式呈現，依「情境」來彰顯其獨特性，故難以用優劣方式進行評斷。因此，本研究欲以個案研究方式探討價值主張議題，並依 Rintamäki、Kuusela 與 Mitronen (2007)提出價值主張之經濟性、功能性、情感性、象徵性四個類別為尋覓價值主張的主要判斷依據。

## 2.2 價值共創

在資訊科技發展與體驗服務世代下，價值共創(value co-creation)為當今發展趨勢(楊雅婷, 2016)。Wikström(1996)提出消費者參與價值創造活動的概念。過去以商品主導邏輯觀點探討企業為使利潤最大化，不斷提高商品標準化程度以創造產品價值，而顧客僅是被動接收者；換句話說，企業是價值創造者，而顧客是價值消耗者(李耀、王新新, 2011)。如今，顧客角色從被動轉為主動參與，也促使企業經營模式必須跟著轉變。透過顧客介入價值生產過程，與企業同步溝通、互動與協調等過程共創其價值(Ramirez, 1999)。因此，企業關注焦點不只再是生產、行銷等活動，而是商品如何與顧客生活做連結，引導顧客結合自身資源與企業提供資源，促成新價值產生(李耀、王新新, 2011)。因為顧客在商品價值創造過程中角色改變，企業應提出一個讓顧客投入的理由，透過理由來吸引顧客投入自身資源，以助於企業的生產流程，最終實現價值共創行為(李思壯, 2013)。這也是本文於前一節所提到的把價值主張是為一項邀請，同時也是一個顧客投入共創行為的理由。

隨市場環境變化，企業應以價值共創為發展目標，因為此方式更能使企業貼近消費市場(Lusch & Vargo, 2006)。因此，Prahalad 與 Ramaswamy (2004)提出企業提升競爭力有賴於提出新的價值創造方法，也就是轉變企業與消費者之角色關係。因為價值是由企業與消費者或其他利益相關人所共同創造，而最終以消費體驗過程決定價值(Ramirez, 1999;Glanfield, Ackfeldt, & Melewar, 2018)。換句話說，價值共創的本質是共同創造體驗價值，因消費體驗

是一個連續的過程，而價值共創貫穿整個消費體驗過程(Prahalad & Ramaswamy, 2004)。企業提供特定服務以滿足消費端需求，讓消費者獲得獨特消費經驗之體驗價值(Prahalad & Ramaswamy, 2004)。價值共創是有別於過去企業單獨創造價值之觀點，要創造出獨特消費體驗其互動關係是價值創造過程之關鍵核心(Prahalad & Ramaswamy, 2004)。價值共創是產品商業化過程中，企業與顧客互動參與以適時調整滿足雙方需求，創造彼此價值(Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft, & Singh, 2010)。Grönroos 與 Voima (2013)強調共享資源，由企業與消費者互動與對話過程，以直接或間接的方式創造價值與產生共創行為。Payne、Storbacka 與 Frow (2008)認為價值共創行為是顧客體驗(無形)與商品(有形)的相互結合。此外，共享機制透過互動參與而建立連結網絡，可創造更大價值(Lin & Lin, 2006)。

此外，Vargo 與 Lusch (2004)以 S-D logic 觀點認為顧客或利益相關人將產品服務整合到自身情境中，視為價值共創者，並進一步創造出使用價值(value-in-use)或情境價值(value-in-context)。利益相關人依據價值使用來判斷產品或服務的價值(Vargo & Lusch, 2008)。Vargo 與 Lusch (2008)更進一步強調經濟活動為服務的過程，企業創造價值主張，並透過利益相關人的資源整合與參與價值活動來傳遞價值；相同地，互動與整合是關鍵核心，而企業僅能創造價值主張，顧客才是價值共創主導勢力，故維繫顧客關係是價值共創的重要過程。S-D logic 強調網絡關係的重要性，在價值共創過程促進資源與服務的交換與整合(Chandler & Vargo, 2011)。服務交換不再是強調有形的經濟性交換，而是強調以專業知識和能力來表現其交換目的，故價值是在交換的過程中產生，不再是單向生產且傳遞的過程(Vargo & Lusch, 2008)。藉由服務來提供的價值才是重要的，透過互動來操作資源是市場利益的根本來源(Vargo & Lusch, 2016)。同時，在消費者介入生產活動，使生產與消費角色逐漸出現模糊，意味著價值共創的產生，價值共創仰賴各方的互動與資源整合(Vargo et al., 2008)。Vargo 與 Lusch (2017)在最新研究中提出市場發展須由服務交換、資源整合、價值共創、價值決定與循環系統組成，並提出價值共創是由利益關係人參與、相關資源整合、服務交換、價值過程建立與服務系統形成的循環系統。

在價值共創最新研究中，Ehret 與 Wirtz (2018)主張企業藉由提出明確價值主張，說明對消費者的實質價值意義，以降低消費者於共創過程的不確定性。以行銷觀點認為可以透過操作性資源（知識、技能、創造力），和投入動機（熱誠、信任、忠誠度）來衡量顧客價值共創行為，也就是說要讓消費者共創出對企業的實質效益，應以消費者角度為出發，評估其資源與動機，並進一步了解影響顧客的價值共創行為的因素(Merz, Zarantonello, & Grappi, 2018)。

對於價值共創的研究，一直停留在「共同創造出什麼價值？」的階段。過去研究也不斷強調價值共創仰賴市場互動，要吸引利益相關人參與共創活動，需要企業提出顧客群有共鳴的價值主張，並透過一連串的價值活動設計，以邀請利益相關者參與。目前我們可得知，價值主張與價值共創具有關聯性，但對於兩者之間的影响程度無可得知，此研究缺口有待探討。因此，基於上述理論脈絡，本文將研究主軸依實際個案探討價值主張對價值共創之影響。

### 3. 研究方法

依據本研究主軸，價值主張代表企業為一個或多個目標客群發掘的一套價值(Osterwalder & Pigneur, 2003)，其中應包含情景價值與關係價值(Baumann, Meunier-FitzHugh, & Wilson, 2017)，必須個別深入探討企業的經營脈絡。價值主張需具備獨特性、吸引力和令人信服(張雙文, 2007)。同時，價值主張屬於理念形式呈現，難以用優劣方式進行評斷，僅能以「比較分析」方式詮釋。因為價值主張是對預期產品、顧客需求與商品價值的描述(Ballantyne et al., 2011)。針對不同市場(行動者)會有不同的需求，為順應市場需求也就會有不同的價值主張提出。換句話說，價值主張只有依所屬情境判斷是否「合適」的問題。因此，在價值主張與價值共創之間影響不是一套標準作業程序的前提下，選擇以辯證式邏輯找出多個觀點，透過推理思考，提出另一個新觀點的研究是比較合適的(蕭瑞麟, 2017)。本文將採用個案研究法，分析是否會因不同的價值主張論述，進而影響價值共創的程度；最後，以跨個案方式探討其中差異。

#### 3.1 立意抽樣原則

本研究主軸較難以透過問卷方式闡釋，因此選擇質性研究中的個案研究法進行調查與分析。研究者依據特別目的以主觀判斷方式進行抽樣，也就是質性研究中的「立意抽樣」。依據本文的研究目的，本研究主要有三點為研究個案考量之依據：第一，明確以價值主張描述公司產品或服務之整體觀點。所以清楚價值訴求說明”為誰提供什

麼產品？與競爭者的差異點在哪裡？”等問題，至關重要。第二，價值主張的獨特性是確保在市場上持有競爭力的重要因素，其獨特性是由不同情境之接收者主觀評斷與理解。因此價值主張以市場接收者動態需求為情境而設計，才能展現其價值的獨特性。三、價值主張是企業邀請利益相關人參與價值共創的象徵，所以價值訴求必須要與市場需求或市場問題有所呼應。因此選擇能創造社會價值議題的價值主張，如此才能吸引更多利益相關參與共創價值，開啟與市場間的互動關係。

### 3.2 個案選擇

根據上述說明立意抽樣原則與研究主軸，本研究鎖定三個不同性質之價值主張為研究對象，分別為「大地林檎-契作小農廚房」、「Weiidays 為為設計有限公司」與「搖滾爺奶社會企業」。以下分別以個案簡介方式說明選擇個案的原因，及受訪者基本資料。

個案一「大地林檎-契作小農廚房」主張在充斥食安問題的社會中，使用在地契作安全蔬果，透過單純的料理方式，讓每位消費者都能安心、無負擔地享用職人最純粹的手藝與心意。有別於一般餐廳的經營模式，大地林檎不以拚翻桌率為目標，而是要讓顧客感受到店家的用心，讓每位進來消費得顧客都能感受到回家安心的感覺。同時，餐廳也被高雄市政府農業局評定為高雄綠色友善餐廳之代表。餐廳食材堅持使用在地農產品，由創辦人親自嚴選食材，自己也落實土地深耕，使用自有契作農作物為料理食材。創辦人也不吝嗇分享許多在地農產品生長的背後故事，這些故事是許多農友默默為土地付出的辛勞，也是台灣的驕傲。本研究認為創辦人想要讓更多人對「台灣製」農產品安心而打造出舒適安心的用餐空間為價值訴求獨特，它給予市場消費者的價值有別於其他餐廳，因此選擇此研究個案。

個案二「Weiidays 為為設計有限公司」認為場域能激發各種可能性，主張以空間設計專業出發，但超越專業本位思考，串聯社群力量，尋找城市發展驅動點，從不同面向讓更多人、更多想法加入，共同激發對城市與生活的各種想像，共同為「讓生活更好」目標努力。本研究認為此個案以拋開本位主義，把空間設計是為一種城市發展的手段，同時也是改變城市的力量，也就是以場所力來促進社會發聲，這是一種引起社會倡議的方式，也是本研究選擇此個案理由。

個案三：「搖滾爺奶社會企業」專注在國際社會關注的高齡化議題，以「繪本故事」為開端，提供爺爺奶奶繪本共讀(故事賞析)、故事遊戲創作、動能開發、故事演說技巧等課程，並派案到幼兒園、友善咖啡廳、各大小企業等場域進行說故事服務，使高齡者藉由故事正視生命的價值與正向面對「變老」的過程。最後，每位高齡者在完成案子都能賺取合理酬勞，體現「老有所用」的價值精神。本研究認為搖滾爺奶有別於市場中的說故事團體，這些團體把故事視為賺錢的商品，但對於搖滾爺奶來說，是透過繪本方式實現「銀髮人力活化」，他們在做的是一個社會倡議，搖滾爺奶正在為這個社會創造價值。

以上內容是說明本研究選擇這三個研究個案的理由，其價值主張皆具明確性、獨特性與社會價值性。

### 3.3 資料蒐集與分析

本研究資料與分析共分為五個階段，研究準備工作、研究對象之確認、進行訪談、資料處理與分析階段，及資料詮釋與理論對話五個階段。

#### 3.3.1 研究準備工作階段

研究者確認以探討價值主張與價值共創之影響為研究方向後，依研究方向，蒐集價值主張與價值共創的次級資料，並依文獻提出研究問題。接著，研究者根據相關文獻定出構成概念的元素，也就是構念，這些構念都是研究者在分析研究時的重要指標(蕭瑞麟，2017)。本研究構想以「價值主張與價值共創」為出發點，並將研究主題聚焦於以價值共創視角探討價值主張對價值共創的影響。研究者基於文獻上的理解，擬定訪談綱要底稿，再與指導教授進行討論與調整，以增進訪談內容的完整性與豐富性，最後形成正式之訪談綱要。

#### 3.3.2 研究對象之確認

本研究以研究者基於上述立意抽樣之原則，以主觀方式探索不同產業具代表性之價值主張為考慮依據來尋找研究對象，透過網路資訊、媒體報導，挑選符合之研究對象。研究者選定不同性質之價值主張為研究對象，親自拜訪、電子郵件與電話聯繫方式邀請是否同意擔任本研究之研究對象。

### 3.3.3 進行訪談階段

研究者進行訪談以前，事先擬好訪談大綱供受訪者參考。訪談時間與地點皆由研究對象決定。訪談過程以半結構式的訪談。首先由研究對象提出該價值主張之動機而切入探討，讓受訪者依時間軸回憶起當初提出價值訴求的那份初心，進而讓受訪者自行闡述其過程，訪談過程依受訪者對談內容而隨機調整訪談問題。研究者於受訪者闡述的過程中記錄受訪者的語氣、表情與情緒等，有助於後續對陳述內容的解析。

本研究選擇三個代表個案為研究對象，個案一的地點位於高雄市，個案二與個案三則位於台北市。以下為每位受訪者的基本資料，包含研究對象、受訪對象與訪談日期與地點，並彙整出每個個案訪談的時間與地點。以下表為訪談對象的基本資料，如表 1。

表 1 訪談對象基本資料

研究對象	成立時間	受訪對象	訪談日期與時間	訪談地點
大地林檎-契作小農廚房	2015	韓店長 薛主廚	2018.02.12 10:00-12:05	餐廳
為為設計有限公司	2012	龔創辦人	2018.03.09 10:15-12:00	辦公室
搖滾爺奶有限公司	2017	林創辦人	2018.03.09 14:25-17:00	咖啡廳

### 3.3.4 資料處理與分析階段

本研究結束三個研究個案訪談後，將訪談內容撰寫成逐字稿，完成逐字稿 A4 共計 60 頁 6 萬餘字。分析重點以質性研究之現象、故事、意義、反思的分析架構來說明，並從中探究現象之起因與受訪者述說當時的背景故事。接著透過價值共創視角進行其背後意義與反思。以此方式整理資料，並與理論進行跨個案探討，具有高度價值意義 (Green et al., 2007)。

### 3.3.5 資料詮釋與理論對話階段

本研究在資料的解讀與詮釋，依研究主軸「價值主張對價值共創之影響」，本文認為這是一個動態過程，因此適合以個案解析方式解析。而在質性研究中，以理論視角解讀個案資料，用個案深化理論，將理論與實務進行對話，使本研究更具代表性。最後，本研究嘗試透過既有之現象，以價值共創理論視角來解析價值主張，並提出研究發現與觀點。

## 4. 研究發現：價值主張與價值共創

本節依據實際訪談內容作為個案資料分析依據。首先將開放式訪談之錄音檔內容轉化成為文字型態的逐字稿，從逐字稿資料中尋找有意義的詞句及關鍵字加以歸類；其次，將三個訪談資料與理論內容進行比較與分析；最後，提出本研究發現。

### 4.1 個案背景

#### 4.1.1 個案一「大地林檎小農契作廚房」

「大地林檎-契作小農廚房」成立於 2015 年。創辦人韓店長與薛主廚兩人過去都是以餐飲為專業所學，一位在台中專研廚藝，另一位則是赴日本深造。兩人於畢業後的幾年，再次回到高雄一起創業。過去幾年因食安危機爆發，台灣人對於食品安全人心惶惶，兩位創辦人認為台灣有許多在地小農正在默默耕耘，只是沒能被看見，因此萌起開店的想法。希望「大地林檎-契作小農廚房」能讓更多人享用到契作農民的友善農品，使消費者重拾對「台灣製」的信心與安心。

該餐廳位處非人車熙來攘往的地方，而是位於離高雄市中心約 40 分鐘車程的鳳山重劃區，但憑著韓店長與薛主廚兩位創辦人共同嚴選食材、美味烹調、舒適放鬆的用餐環境及安全健康理念的經營理念，從產地到餐桌，實現「地產地銷」來創造安全健康的「友善環境」，為高雄打造一間「安心生活」的用餐空間。目前店內員工有三人，營業時間 11:30-14:00、17:00-21:00。店家空間共有 22 個用餐位置，整體空間舒適清爽。此外，店內另有販賣小農

直送新鮮蔬果、有雞蛋、牧場鮮乳、自家手作麵包、手調沙拉醬、油品等。餐廳的食材來源都是公開讓消費者知道食用的食材來自台灣哪一個角落，以及背後的種植故事，這些資訊都是直接張貼在餐廳的牆壁上或是在菜單中。同時，餐廳也取得高雄市農業局綠色友善餐廳認證，成為高雄綠色飲食的在地代表。

「大地林檎」的由來是從法文“POMME DE TERRE”開始的，在法文中是指“大地的蘋果”，也就是馬鈴薯，從法文直接翻譯成日文就是「大地林檎」這四個字。林檎在日文有蘋果的意思，和馬鈴薯一樣都是對人體有益的天然食物，含有多種豐富營養成分。餐廳希望以天然安全的在地食材，用最簡單的烹飪方式，讓消費者安心的品嚐到最單純的食材料理。餐廳除了提供餐飲外，最大的特色就是自有契作農田，實踐土地深根。然而，餐廳落腳選擇高雄為除了自有農田之外，另一個被相重的原因就是南部的人情味，透過創辦人踏實的廚藝，以餐廳空間為場所，與友善農友在食材上的交流分享，並透過料理為媒介的方式呈現給顧客，讓更多台灣人品嚐到安心的食材，也透過料理方式分享給更多人認識默默為這片土地努力的農民，藉此顧及消費者的「胃與心」。

#### 4.1.2 個案二「Weiidays 為為設計有限公司」

Weiidays 為為設計成立於 2012 年，目前進駐在台北新創中心(CIT)，希望經由深入挖掘文化，串連社群的力量，以實際的行動介入空間場域，從不同面向讓更多人、更多想法加入，共同激發生活的各種想像和可能。團隊成員為都市與建築設計相關背景，共同具備空間營造的能力與關注其背後社會議題的敏感性，並以策展和游擊方式進行的城市探索。多年來執行台北市 URS Partner 都市再生前進基地社區伙伴行動計畫，作為社群伙伴交流平台，並不定期舉辦相關城市議題講座等活動。

創辦人在職涯過程中，真實體會到「區域不均衡」的狀況，並用「世界生病了」來形容貧富差距極大的社會現況，同時也意識再這樣的現象持續下去，這些將成為促成社會問題與社會動盪的推手。我們對於生活的城市都有一個想像，然而，要實現這個想像的前提是找出問題，也就是說解決問題與擺脫困境的前提就是要掌握問題的本質。創辦人認為既然意識到問題，選擇以深入社會其中方式，探索社會公義，親自挖掘這個充滿問題的社會，以自己摸索方式來創造新的生存法則，持續精進新思維，實現對城市的美好想像。

#### 4.1.3 個案三「搖滾爺奶社會企業」

搖滾爺奶社會企業成立於 2017 年 9 月，林創辦人以發展高齡者第二專長為目標，以強化高齡者心理健康為核心宗旨，專注銀髮人力活化，讓銀髮族透過打工機會繼續與社會保持連結，與更多「志同道合」的朋友一起創造生命的新價值。在「老是一件美好的事」的價值下，主張引導高齡者找回自我價值，同時創造社會參與的機會。提供長者繪本共讀、說故事技巧培訓，並派案到幼兒園、友善咖啡館、各大小企業等場域實踐搖滾爺奶說書趣服務，爺爺奶奶也能賺取合理酬勞，實現「老有所用的價值」。

創辦人目前憑一己之力只想做好一件事，搖滾爺奶的運作是每個月都有免費的繪本共讀會，由創辦人親自帶領爺爺奶奶讀繪本，一梯次繪本共讀可以讀到六本繪本，這六本繪本分為三次，也就是一梯次為期一個月，一個月進行三次就結束該梯次繪本共讀，所以每個月都會換一批的高齡學員。上半年是進行固定六本繪本，也就是每個月的內容都是一樣的。到下半年度會換另外六本繪本故事進行。一個月進行三次繪本共讀，每次共三小時的時間，名額以 30 名為限，以 Line 群組進行報名，三次都可以參加者優先錄取，至於地點則選擇為咖啡廳等公開場合進行，所以只需要請爺奶付一杯咖啡的費用，就能夠與其他高齡者一起共度繪本時光。繪本故事的安排是於活動過程中創辦人會不斷丟問題給爺爺奶奶思考，例如請爺爺奶奶畫出自己想要的墓碑、死後要留什麼紀念品給摯親好友等問題，在過程中讓「死亡」不再是禁忌話題，目的是要讓高齡者透過繪本的啟示，傾聽自己內在的聲音。

在進行繪本共讀之後，會從中挑選對說故事有興趣的爺爺奶奶，將這些爺爺奶奶招集起來，共同編小組，每一個小組都會有專業說故事的小隊長帶領，並會安排一些動能開發、培訓說故事能力等課程。不定時會派案給各小組對外進行活動，每組完成案子都酬勞可以拿，希望藉此提高長者的社會參與，期許高齡者退休能持續保有生產價值，同時也讓大眾在聽爺奶說故事的過程中，感受到「老有所用，退而不休」的體驗價值。

## 4.2 研究個案價值主張分析

### 4.2.1 個案一「大地林檎小農契作廚房」

韓店長與薛主廚兩位創辦人共同的興趣與專長就是廚藝，在考慮社會上食品安全環境令人堪憂之際，加上廚藝本身就是興趣與專業，因此，大地林檎出現了。兩位創辦人從事餐飲業多年，看到同業不斷強調「國外月亮比較圓」，而忽略本土製。在經歷無肖廠商黑心行為爆發後，瞭解社會對於食安把關出現漏洞，像是黑心油、毒澱粉、塑化劑等事件的出現，引發台人食品安全的疑慮，也因此成為國際醜聞，使台灣人在國際間抬不起頭，兩人在經歷食安危機中也才驚覺食材的重要性，了解「食材來源」確實是實實在在的飲食考量重點。但為了打破國人迷思，創辦人認為並非國外東西就是好，其實在地食材才真正新鮮。因為要打開國人對於台灣在地食材的世界，支持台灣在地優質農產品，秉持「在地生產、在地消費」的永續理念，讓台灣人對於在地食材更有信心與把握，共同享受永續環境的安全食材。讓消費者享受經濟實惠的在地安全食材。

大地林檎店內只有二十二個位子，對於食材的量相對於其他餐廳要來的少很多，所以在尋找與農民合作過程中，其實並非那麼順利。對於農民來說，多半會選擇量大的餐廳來合作，以穩定銷量。創辦人認為要取得與農民合作的機會，必須先了解食材從無到有的過程，到產地實際與農民接觸，透過接觸與互動過程，踏實地了解食物背後的真實樣貌。從互動中交流雙方對於農產品價值認知以產生信任與共鳴，對於食材理念形成共同的價值觀，才有機會成為相互合作的利益相關者。創辦人以親身互動藉此拉近城市與農地的距離，也拉近生產者與消費者之間的連結。另外，在餐廳經營當中，店家制定了許多規則要顧客共同遵守。經過幾年下來的服務，創辦人認為消費者欠缺一個恰當的用餐知識，這些有賴社會共同導正國人的知識與行為。對於大地林檎來說，尊重是人情互動的基石，營造舒適用餐環境不只需要店家單方付出，消費者也擔任重要角色，這也是店內有許多用餐規定需要消費者與店家共同遵守。

大地林檎之價值主張「我能提供一個安心且能結合生活的地方」，並將大地林檎所提供的價值歸納為「人情-和諧的人際相處」、「更好的改變」、「食材-在地農產品」、「餐廳價值體驗」與「環境-安心自在環境」五個項目。

### 4.2.2 個案二「Weiidays 為為設計有限公司」

創辦人在職涯過程中，真實體會到貧富差距的存在，並用「世界生病了」來形容社會的現況，同時也意識這樣的現象再持續下去，將成為促成社會問題與社會動盪的推手。解決問題與擺脫困境的前提就是要掌握問題的本質。創辦人既然意識到問題，毅然決然地辭去了先前的工作，離開舒適圈，選擇以深入社會其中方式，親自挖掘這個充滿問題的社會，以自己摸索方式來創造新的生存法則，持續精進新思維。受訪者不斷思考自己所想要生活的世界是長什麼樣子？在人生的轉捩點摸索一段時間後，於人生路途上選擇另一條道路，那就是改變，至於如何改變？先對「大眾對於公共議題感到無力」這件事下手，那就是發聲。因為公共議題對於所處這個環境上的人是很直接面向的事情，既然想要改變，改變一些做事情的路徑與方法，從發聲開始，冀望達到心中那個期待的理想社會。

為為設計以空間場域創造場所的「情景」，選擇以共鳴方式喚起大眾的社會意識，以「社會問題，跟你我都有關」集結社群力量，創造社群感染力。創辦人舉例如同咖啡店的空間經營，以宣揚咖啡店的某經營價值訴求，或是主張達成某種生活型態，可以以「情景」營造來連結社區周遭環境，成為社區間的「互動內容」。同時，這些「內容」也可以是向消費者展現價值的機會，如同它也可以連結社區周遭串聯成一種城市小旅行，這些事情都與都市經營或是生活空間經營有關，也都是「讓生活更好」的過程，這些對於在同一個土地生活的我們來說，是很直接面向的事情。藉空間營造出「情景」，這些「情景」形成一種生活的價值體驗，又或是連結周遭環境，在消費者身上衍生出一種特定的情感效應。從共感力著手，雖然個體表現出來的行為因人而異，但創辦人相信我們對於社會的認同，也就是在「讓生活更好」的不變前提之下，用認同感去創造理想的生活城市。

創辦人有感於社會上不少人都站在本位角度面對事情，各方欠缺的是一個溝通的過程，使資源都散落各處。所以對於為為設計來說，把「協力」放進地方設計中，因為「協力」是成長的基礎，有利實踐一個「共好的社會」。創辦人形容自己所在做的事情就是把「大家接起來」，以自己設計專業背景為手段，喚起大眾對社會議題的意識，希望能有更多人意識到生活，並藉此來連結各方資源，這些資源都是城市發展的重要驅動點。在為為設計主張中，主要以空間設計為溝通的媒介，尋找發展城市的驅動點，也就是創辦人所說的串連這些「場所」來驅動城市發展。

創辦人相信場所可以聚集人、改變事、凝聚意識、激發想像、發展城市潛能，這可以藉由場所力的發揮，在空間裡醞釀出生活的質變，從空間慢慢發酵。同時，創辦人也認為場所是一個穩定的基礎，也是一個好的實驗場域，創造人與事的共鳴，並讓更多人投入。這種模式是一種城市永續性的發展歷程，需要花時間慢慢把人、事與場所之間串聯起來，由各方協力方式努力邁向永續，過程須持續不斷有新血投入，更有助於推動社會的前進。

Weidays 為設計之價值主張「我能找到可以改變城市的方法」，本研究將 Weidays 為設計所提供的價值歸納為「尋找城市發展驅動點」、「創造(地方)生活感」、「未來力」、「空間設計是溝通的媒介」四個項目。

#### 4.2.3 個案三「搖滾爺奶社會企業」

創辦人以兩個統計數據點出台灣將在 2025 年邁入超齡化社會，以及在 2016 年國人自殺中，高齡者佔總人數的 1/4，這兩個數據讓創辦人意識到高齡議題不可忽視，它正一步步威脅台灣的未來，他希望以搖滾爺奶，讓高齡化社會危機變成轉機。故事是創辦人熱愛的，希望努力在社會上找到能讓故事產業發揮的價值舞台。對於現在國際的高齡化議題，台灣面對此議題也是首當其衝，在面對高齡化社會時，將自己一生所熱愛的故事，希望透過一己之力，搭載著社會即將面臨的衝擊問題，為高齡者創造市場中的新價值，翻轉社會對於「老派生活」的見解與想法。

創辦人意識到在邁入超高齡化社會之際，不能消極看待高齡問題，目前政府長照計畫主要顧及的是高齡者身體健康，而忽略了「心理健康」層面，再加上有百分之八十的高齡者是身體健康的，也就是說政府把資源都集中在那相對少數需求的長者，所以創辦人認為我們急需的不是長照計畫，而是應該「預防照顧」，也就是正視高齡者心理健康。

搖滾爺奶主張重建高齡者生命價值，強調「老有所用」，高齡者一直是社會上重要的人力資源，要讓社會共同看待老這件事情，擺脫舊有印象。爺奶用「打工」方式踏入人群，向外展開「爺奶說書趣」案子，不論是到幼稚園、咖啡店、社區活動、各大小企業等地方講故事給更多人聽，搭起與世代的連結，讓高齡者有更多與社會接觸的機會，豐富高齡者的心靈。結束每場說書趣，每位爺奶能得到合理酬勞，即便這個酬勞並不算太多，但創辦人認為，對於高齡者來說，他們要的是過程中無形的回饋與延續高齡者的社會價值。創辦人也明確表明，搖滾爺奶是一個社會企業，並不是非營利組織、基金會、社區服務組織等。搖滾爺奶是藉由故事搭載著社會議題，它是一個商業模式，同時也在倡導社會對「銀髮人力活化」的概念，這些爺爺奶奶，是在實踐他們的社會價值，以打工的身份持續與社會交流。過程中不只有高齡者在學習，社會大眾也在學習，大家一起學習如何變老。但這需要社會提供長者持續在社會發揮的機會與平台，不論是企業、民間團體或學校等場所。在銀髮人力活化的概念之下有待個人、社會、政府共同找回高齡者的生命主導權(個人價值)與顛覆社會對老人的想像(社會價值)。這一切，開啟我們對年老的美好想像。

搖滾爺奶之價值主張「以故事喚起社會對銀髮人力活化的重視」。本研究將搖滾爺奶所提供的價值歸納為「共享的協力社群」、「重建高齡者生命價值」、「重視故事的價值」、「開啟對年老的想像」等四個價值項目。

#### 4.3 研究發現

本研究針對上述個案分析之內容，可以清楚知道不同性質的個案都有明確、獨特與具社會意義性的價值主張，以下為個案分析內容以表格方式進行彙整，並會接著依據彙整表內容，提出研究發現。個案分析彙整如表 2。

表 2 個案分析彙整表

	個案一: 大地林橋	個案二: 為為設計	個案三: 搖滾爺奶
價值主張	「我能提供一個安心且能結合生活的地方」	「我能找到可以改變城市的方法」	「我能以故事喚起社會對銀髮人力活化的重視」
個案分析	1.人生的下一步，從「興趣」開始 2.別迷信國外的舶來品，在地食材新鮮 3.食安問題引起國人對食品的信心 4.分享改變生活 5.尊重是人情互動的基石	1.人生的下一步，從「摸索」開始 2.本位主義阻礙成長 3.現實社會的真相 4.空間設計是手段 5.以共感力凝結社會力量 6.協力是城市發展的重要關鍵 7.引領大眾為社會主動發生 8.場所力的重要	1.以故事喚起社會對銀髮人力活化的重視 2.高齡化社會衝擊台灣未來 3.重建高齡者生命價值 4.老有所用，退而不休 5.銀髮人力活化 6.從新舞台找尋新價值

表 2 個案分析彙整表(續)

		個案一: 大地林橋	個案二: 為為設計	個案三: 搖滾爺奶
價值主張性質	經濟性	1.食材-在地農產品:挖掘在地農品的美好 2.餐廳價值體驗:提供顧客舒適的用餐體驗	1.空間設計是溝通的媒介:城市發展仰賴溝通,而空間設計讓城市發展更好的手段	1.重視故事的價值:藉由高齡者,開啟大眾對於繪本故事的省思
價值主張性質	功能性	1.人情-和諧的人際相處:分享農夫生產故事,拉近產地到餐桌的距離 2.更好的改變:藉由餐廳經營,改變顧客對於飲食的知識 3.環境-安心自在環境:餐廳環境氛圍是舒適自在的	1.創造(地方)生活感:社會中角落都有屬於自己的特色,這些都是城市發展的關鍵重要	1.共享的協力社群:關懷高齡者需要挹注社會各方資源,共同面對高齡問題。
	情感性	--	1.尋找城市發展驅動點:以實際行動深入社會,串連社會資源 2.未來力:喚起大眾對於未來的美好想像	1.空開啟對年老的想像:邀請社會一同重視高齡者的生命價值
	象徵性	--	--	1.重建高齡者生命價值:以實際行動,使長者找回自己內在價值的機會
價值主張類型		經濟性、功能性	經濟性、功能性、情感性	經濟性、功能性、情感性、象徵性
價值共創類型	個人認知價值	1.顧客對於台灣農品的安心 2.顧客有分享生活的空間 3.顧客免於食安隱憂	1.喚起大眾對於城市生活的美好想像 2.人民對於生活環境有選擇的權利	1.引導高齡者找回自我內在價值 2.實踐高齡者的職涯價值,打造二度、三度就業的機會 3.培養高齡者第二專長
	經濟價值	1.在地食材與美味料理的消費體驗 2.以實際行動支持在地友善農作物	1.以空間設計為手段,讓小場所有機會展現都市生活經營的機會 2.城市發展:雕塑城市在地風貌	1.發揚故事產業 2.為城市中的場域提供關懷社會的實際行動
	社會價值	1.改變消費者生活態度 2.深度挖掘台灣農品的價值 3.提供安心與舒適的空間 4.維繫人際的互動情感	1.凝聚社群力量 2.促進社會倡議 3.挖掘社會問題 4.創造空間資源整合,以協力方式創造 1+1>2 的綜效	1.為銀髮人力活化的需求發聲 2.創造代間交流的橋樑,以雙向溝通共同探索生命價值 3.創造高齡者人生的新舞台 4.實踐社會倡議 5.開創嶄新銀髮經濟 6.破除文化藩籬,邀請社會以實際行動一同面對老
價值共創訊號		共創訊號:弱	共創訊號:中	共創訊號:強

本研究主軸是從多個案之間歸納價值主張對價值共創之影響。針對表 2 內容,基於本個案之探討與分析,歸納出以下三個敘述邏輯:

第一、「價值主張展現不同層次之社會價值」:指的是價值主張在實踐過程中,以個體自身與活動來滿足社會或他人需求之程度(規模)。換句話說,價值主張的論述要與結合社會議題,以解決問題方式來展現出新的社會價值。本研究以 Rintamäki et al. (2007)提出價值主張之經濟性、功能性、情感性、象徵性四個類別為價值主張之分類依據。個案一為例,對於食安議題,以提供一個舒適空間,讓顧客對於台灣在地食材產生安心感,同時發揚台灣在地食材之功能性價值主張,較屬於個人層面的價值滿足;而個案二是主張情感價值,藉由喚起大眾的社會意識,凝聚力量來共同推動城市發展;最後,個案三是以象徵性價值,倡導社會對於銀髮人力活化的概念。從個案一、個案二和個案三的不同類型價值主張,個案一主要以結合食安議題,產生功能性價值訴求來滿足個體需求,使其社會價值性會低於個案二所強調情感性訴求帶來促進城市發展之社會價值性。最後個案三則以解決高齡化社會之現象,發展象徵性主張來開創長者的內在價值與喚起社會對於高齡議題的重視,此主張創生出新的社會價值性。

第二、「社會價值層次影響價值共創的深度」:指的是在價值主張會帶來不同層次之社會價值的前提下,把價值

主張視為價值共創的產生器，也就代表社會價值與價值共創之間的關係性。以個案三來說，價值訴求是以新的商業力量解決社會問題，是在建立大規模的社會價值，透過對於銀髮族的二度就業或三度就業問題進行規劃，也就是銀髮族人力資源的開創，同時也讓社會開始學習一起變老，以實際行動實踐「銀髮人力活化」之倡議。此價值訴求創造嶄新社會價值，強化價值共創之力道。

第三、「價值主張決定價值共創訊號的強弱」：指的是價值主張的範圍與議題的廣度，會引導社會共創出更豐富的真實價值，也就是發展出共創訊號的弱、中、強三種「價值共創訊號」型態。本研究定義「價值共創訊號」是一種對消息的共創表現形式，傳遞訊息者會透過價值主張消息內容之廣度與深度，展現(或透露)價值共創的弱、中、強訊號。根據上述訪談內容分析，我們可以發現，價值主張若帶更強烈情感性或象徵性之深度意義，能使個體在過程中，個人自我價值轉化為社會價值更強烈，具體顯現價值共創的力道，呈現共創訊號為「強」；反之，如果價值主張僅以消費型態為主要活動，如同個案一的功能性價值主張，在個體自我價值轉換為社會價值所展現的影響層面有限，共創力道相較弱，因此，共創訊號為「弱」。

以上三點為本研究自案例分析所獲得的啟發。下一節將進一步闡述本研究結論。

## 5. 結論與建議

根據上一節個案分析，研究者依據研究脈絡提出三點論述邏輯，本研究也提出過去文章所未提及的「價值共創訊號」，點出共創訊號可分為弱、中、強，透過共創訊號可以闡釋企業價值共創的深度與影響層面。

### 5.1 研究討論

#### 5.1.1 價值主張展現不同層次之社會價值

研究發現不同價值主張論述會展現出不同層次的社會價值。本研究認為價值主張論述是結合社會議題，透過解決問題的過程，創造利益相關人互動的機會，藉由互動來共創社會新價值。也就是說，價值主張乘載著為社會提供某種價值意義，此外，不同價值主張論述也就代表不同層次的社會價值。首先，研究者根據訪談逐字稿內容，並依 Rintamäki et al. (2007)提出價值主張經濟性、功能性、情感性、象徵性四個類別進行歸類。經濟性價值主張是以價錢作為價值判斷；功能性價值主張是能從實用性與功能性中獲得滿足；情感性價值主張是透過產品或服務體驗中獲得情感價值；象徵性價值主張是透過與互動體驗來喚起自我情感價值的表達。本研究認為經濟性與功能性價值主張以消費型態為主，其所能創造的社會價值性有限，即便在以理性消費者為前提之下，集中關注產品或服務的屬性固然具有其效益，但消費者往往還具有情感作用的驅動，假使能在情感作用的驅動之下，喚起個人情感或象徵意識，能促使個人以直接或間接方式實現更大的價值意義。

根據本研究訪談內容，以個案一而言，他們以提供一個讓人們安心的空間為訴求，以餐廳方式呈現台灣在地食材，讓前來消費的顧客能放心地享用安全的美食，同時讓更多人認識台灣的友善農品，其價值主張能使顧客從消費體驗中獲得個人價值的滿足，以揮別食安問題，產生對於在地食材安心與信心，具有功能性意義存在。然而，個案二是以空間創造為手段，透過社群協力喚起大家的社會意識，共同激發對城市的各種想像與可能，此價值訴求具強烈情感性意義。最後，個案三的價值訴求明顯表現象徵性，因為搖滾爺奶主張希望以銀髮人力活化，建立長者的自我價值，開創嶄新的銀髮經濟，同時也邀請社會一同開啟對老的美好想像，其價值主張搭載社會議題，創造出高層次社會價值。

綜合上述，本研究以三個研究個案各主要代表功能性、情感性與象徵性三種不同類型的價值主張，功能性價值主張主要對個人價值的滿足，對於情感性與象徵性價值主張而言，能展現出更多、更大的社會價值。因此，本研究發現一為價值主張創生不同層次之社會價值。

#### 5.1.2 社會價值層次影響價值共創深度

本研究除了發現價值主張創生不同層次之社會價值之外，也進而發現社會價值與價值共創之間存有關係。我們把價值主張視為參與價值共創的產生器，也就是一種價值共創的邀請，且在價值主張創造不同層次之社會價值的前提下，也就代表社會價值會影響到價值共創的深度。從價值共創觀點來看，互動是共創的核心，且社會價值源於社會互動孕育而成，若該價值主張的深度與廣度能發揮高度社會價值之影響力，會激發更深層的價值共創。

以個案三為例，價值訴求是以新的商業力量解決社會問題，也就是銀髮族人力資源的開創，在建立大規模的社會價值之下，讓社會開始學習一起變老，以行動實踐「銀髮人力活化」之倡議。此價值訴求創造嶄新的社會價值，強化價值共創之力道；反觀個案一大地林檎以對於食安的主張，因受限於餐廳規模與經營型態，可創造的價值與影響力有限，不易產生價值共創；對於個案二為設計來說，都市營造與社會策展需要的是社會影響力，也就是要以集體互助方式合作，對於社會意識的喚起也就極為重要，這個過程是需要由時間慢慢發揮影響力，若在過程中能確實傳遞背後理念讓社會更多人看見，乘載每個人的小力量，各司其職，其影響力會慢慢延伸到社會各角落，便能讓社會百花齊放，共創美好城市。反之，如果倡導議題不被關心或認同，其影響力會在場域結束後隨之消失，也就代表社會價值相對較弱。因此，個案二的主張中，社會價值會隨著人、事與情景的配合之下而帶來不同效益程度。

綜上所述，社會價值的創造與價值共創的強弱有強烈關聯性，高度社會價值會產生較強價值共創力道；反觀若社會價值較低，則價值共創力道相較薄弱。社會價值也確實會依互動情境不同，而彰顯不同程度的價值共創。

### 5.1.3 價值主張決定價值共創訊號的強弱

更值得注意的是，本文個案研究中也觀察到過去未能涵蓋的「價值共創訊號」現象。如前一節內文所定義，「價值共創訊號」系指一種對消息的共創表現形式，傳遞訊息者會透過價值主張消息內容之廣度和深度，展現(或透露)價值共創的弱、中、強訊號。價值主張是不易於有效衡量的概念，但可以從中區分類型差異，再依其影響層面決定價值共創的訊號。本研究發現價值主張如同提供一個消息內容，或代表著一個現象或屬性，依其範圍與議題廣度而透露出價值共創的訊號。若價值主張以經濟性或功能性為主，代表著較小的社會價值，也顯示共創訊號較弱；反之，價值主張屬於情感性或象徵性類型，其價值共創訊號則較強烈。

### 5.1.4 研究結論

本研究以質性研究之個案研究法來闡釋價值主張對價值共創的影響。在理論與實務對話相互佐證之下，研究發現價值主張不僅是產品或服務的描述，同時是具有社會價值的代表意義，因為價值主張論述具不同深度跟廣度，而展現出不同層次的社會價值。其次，價值主張同時也是互動的產生器。最後，價值主張更能彰顯「價值共創訊號」。本研究提出過去文章所未提及的「價值共創訊號」，點出共創訊號闡釋價值主張的深度與廣度會深化價值共創所能影響的層面，分析共創訊號的辨識可以為價值共創帶來嶄新的研究視野。

企業在尋求建立市場差異化、獨特性的時候，以價值主張來建構事業核心與競爭優勢是必要的，明確的「價值主張」表明主要訴求和目標。價值主張是一種滿足市場的承諾邀請，同時也是代表建立互動關係的機會，更是產生價值共創的重要因素，因為有「邀請」才會有「互動」的產生。價值主張與價值共創之間存在重要關係性。

綜合觀之，企業在打造成功商業模式之前，如何運用化繁為簡的策略工具來創造價值是企業須思考的。企業的一切經營活動必須圍繞價值主張來進行，未來在價值主張設計呈現上，不妨思考如何透過闡述價值主張來創造社會的價值性，與深化價值共創所能影響的層面。企業在思索如何於市場開創屬於自己產品或服務的康莊大道，以上研究可提供企業未來在訂定價值主張的參考之方向。

## 5.2 研究貢獻與管理意涵

### 5.2.1 理論意涵

本研究以價值共創觀點分析價值主張，有助於我們對於共創議題的理解。本文由價值主張的角度來切入分析共創，闡釋共創訊號的三個觀念：價值主張是共創訊號的產生器、價值主張會影響共創訊號的強弱、共創訊號彰顯不同層次的社會價值，分別說明如下。

第一，價值主張是共創訊號的產生器。價值主張係指企業對於所提供產品或服務，能夠為客戶作出的承諾價值，而此一承諾價值必須建立在滿足客戶的需求上，並達成獲利的目標(Kambil, Ginsberg, & Bloch, 1996; Lanning & Michaels, 1988; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Osterwalder & Pigneur, 2010)。而價值主張為企業提供一個重要的訊息，即企業透過掌握價值主張，進而建立核心價值觀，透過其獨特的價值觀，投入資源與市場互動，並建立起價值主張的傳遞系統，最後經由與利益相關人的互動來傳遞價值主張，以實現價值共創的目標(Frow & Payne, 2011)，也因此，價值主張隱含著價值共創的訊號。

第二，價值主張會影響共創訊號的強弱。隨著價值主張範圍與議題的廣度，發展出共創訊號的弱、中、強三種

型態。個案一大地林檎的承諾價值在於在地食材與農產品的推廣，然而，受限於該企業之規模與經營型態，價值主張多半僅能影響上門之消費者，且多以消費型態為主，此一互動不易產生共創價值，因此，共創訊號為「弱」；個案二為設計的承諾價值在於空間設計是溝通的媒介，透過與社群的互動，創造出新的城市生活感，此一互動確實產生共創之價值，然其過程需要人、事、空間與時間等相互配合，受限於情景因素較大，對社會影響層面有限，因此，共創訊號為「中」；個案三搖滾爺奶的承諾價值聚焦於銀髮族重返就業市場，透過以繪本故事的活動設計，讓高齡者與各世代交流互動，創造真正的代間交流，共同創出嶄新的社會價值，因此，共創訊號為「強」。

第三，共創訊號彰顯不同層次的社會價值。共創訊號弱者，顯示出其價值主張不易為人所關注，且在缺乏互動的情況下，企業不易取得消費者之共鳴，連帶影響其所創造出價值的深度。共創訊號中者，企業透過與消費者之互動，確實產生出共創價值，卻受制於情境影響層面，而限縮了其所能創造出的價值層面。共創訊號強者，除了能夠發揮價值主張的內涵，更能夠進一步透過高頻率的互動來共創價值，其所發揮之影響力，較前二者廣泛，其所創造出之社會價值亦較為深遠。

### 5.2.2 實務意涵

本文指出，企業可以透過共創訊號來留意價值主張是否具有共同創造出新價值的潛力。企業發展價值共創並不容易，除了必須考量自身的組織文化外，同時還要留意其價值主張是否能夠引起市場關注與認同。本研究提出以下三個面向來討論實務面的啟發。

首先，價值主張必須能夠產生「互動」的機會。價值主張的論述必須讓利益相關人接觸，並且製造互動的機會，透過高度的互動來共創新價值。例如，讓銀髮族的退休者透過繪本故事與社會產生交流，藉由繪本，實踐代間互動，讓老人家不只是講故事，而是能從繪本寓意分享過程中，帶入自己對生命歷程的洞見，給予新世代一個吸收長者人生智慧的機會與省思，也讓高齡者找到內在價值的平台。由此可見，人與人之間若能多互動，必定能夠共同創造出意想不到的新價值。

其次，價值主張必須能夠創生「社會」的價值。價值主張的論述必須能夠結合社會議題，透過問題的解決來展現出新的社會價值。例如，個案三搖滾爺奶，透過對於銀髮族的二度就業或三度就業問題進行規劃，不但解決老齡化的社會問題，甚至開創出全新的銀髮經濟。因此，如何讓價值主張適時結合社會議題，或是創生出社會性，是企業發展價值共創的關鍵因素。

最後，價值主張必須能夠增生「共創」的訊號。價值主張的論述必須擴充影響層面，以強化共創的訊號，藉此吸引更多關注。例如，我國即將邁入聯合國所定義的超高齡化社會，銀髮族的議題勢必造成社會問題，若能夠透過價值主張來喚起國人對於此一即將來臨的威脅產生關注，想必能夠號召更多有志之士與社會資源的投入，如此一來，就能夠共同創造出更多元的社會價值，來達到解決社會問題的目標。

### 5.3 研究限制與建議

本研究的限制在於我們必須有更多實證且深入的資料，有助於我們更了解價值主張。縱使本研究以三個研究個案為代表，即希望透過差異化個案來強化研究結果的一般性，但基於每個個案所屬之環境、知識與服務類型都不相同，也因此發現無法進行較深入的解析，故較難以將研究結果一般化。接者，本文並非進行長時間的追蹤、觀察與採訪，無法說明價值主張是否會隨著時間及環境的變化而有所改變。最後，由於本研究採用質性研究法，以研究者觀點去解讀某一特定脈絡情景下的個案探討，這對於研究者本身學術經驗與專業背景之訓練有關，對於資料取得的豐富性，與資料內容的判讀與詮釋，這些都會影響內容的完整性。除此之外，質性個案研究之客觀性呈現稍嫌薄弱，質性研究是依情境切入探討，故研究結果僅是參考依據，不適用普遍性與一致性。

本研究在研究過程中發現許多未來研究的可能性。第一，本文以多個案進行探討，建議後續研究可以聚焦於單一個案為例進行探索，以建立更全貌與深入的觀點解析；第二，本研究主軸以價值共創視角切入分析價值主張，建議未來研究可以採用不同理論觀點切入探討，以豐富本議題之研究；第三，價值共創理論強調個體互動，建議未來可以針對研究對象所互動的群體一併納進探討，以驗證價值共創理論的全面性。最後，本研究所提出「價值共創訊號」一詞，此部分有待後續更多實證研究做進一步確認與探討，並進一步發展相關研究議題。

## 6. 參考文獻

### 中文文獻

1. 江積海、沈艷(2016)。服務型商業模式中價值主張創新對價值共創的影響機理—特銳德的案例研究。*科技進步與對策*, 33(13), 22-26。
2. 張雙文(2007)。商務模式的價值主張設計研究。*科技進步與對策*, 24(6), 143-146。
3. 李思壯(2013)。價值主張契合度與價值共創行為關係之研究(未出版之博士論文)。國立政治大學, 臺北市。
4. 李耀、王新新(2011)。價值的共同創造與單獨創造及顧客主導邏輯下的價值創造研究評介。*外國經濟與管理*, 33(9), 43-50。
5. 楊雅婷(2016)。高齡事業發展共創價值之可行性探討—經營模式, 共創價值設計與顧客態度意向分析(未出版之博士論文)。國立台灣大學, 臺北市。
6. 蕭瑞麟(2017)。不用數字的研究: 質性研究的思辨脈絡。台北市: 五南。

### 英文文獻

1. Anderson, J., Kumar, N., & Narus, J. A. (2007). *Value merchants: Demonstrating and documenting superior value in business markets*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
2. Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84, 1-4.
3. Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N., & Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, 147, 175-186.
4. Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202-210.
5. Baumann, J., Le Meunier-FitzHugh, K., & Wilson, H. N. (2017). The challenge of communicating reciprocal value promises: Buyer-seller value proposition disparity in professional services. *Industrial Marketing Management*, 64, 107-121.
6. Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497.
7. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
8. Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of marketing research*, 28(3), 307-319.
9. Ehret, M., & Wirtz, J. (2018, forthcoming). "Ownership of Cocreation Assets: Driving B2B Value Propositions in the Service Economy." *Journal of Creating Value*.
10. Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European journal of marketing*, 45(1/2), 223-240.
11. Green, J., Willis, K., Hughes, E., Small, R., Welch, N., Gibbs, L., & Daly, J. (2007). Generating best evidence from qualitative research: the role of data analysis. *Australian and New Zealand journal of public health*, 31(6), 545-550.
12. Hamel, G., & Ruben, P. (2000). *Leading the revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
13. Heskett, J. L., & Schlesinger, L. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
14. Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of business strategy*, 29(4), 41-50.

15. Hinterhuber, A. (2017). Value quantification capabilities in industrial markets. *Journal of Business Research*, 76, 163-178.
16. Kambil, A., Ginsberg, A., & Bloch, M. (1996). Re-inventing value propositions. *Information Systems Working Paper* no. 2451/14205.
17. Lanning, M. J., & Michaels, E. G. (1988). A business is a value delivery system. *McKinsey staff paper*, 41(July).
18. Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. London, England: Routledge.
19. Martinez V., Bititci U. (2001). *The value Matrix and its evolution*. Proceedings of the 8th International EurOMA Conference – What Really Matters in Operations Management, Bath, UK.
20. Merz, M. A., Zarantonello, L., & Grappi, S. (2018). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business Research*, 82, 79-89.
21. Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of business strategy*, 24(5), 15-21.
22. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2003). *Modeling value propositions in e-Business*. Fifth International Conference on Electronic Commerce (ICEC), 429-436. doi:10.1145/948005.948061
23. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
24. Quero, M. J., & Ventura, R. (2018). Value proposition as a framework for value cocreation in crowdfunding ecosystems. *Marketing theory*, 1-17. doi:1470593118772213.
25. Ramirez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
26. Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 621-634.
27. Slater, S. F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 162-167.
28. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
29. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 1-10.
30. Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.
31. Wikström, S. (1996). Value creation by company-consumer interaction. *Journal of Marketing Management*, 12(5), 359-374.
32. Woodall, T. (2003). Conceptualising 'value for the customer': An attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of marketing science review*, 12(5), 1-42.