

# 由價值共創觀點探究巨星生鮮市集發展的本質

## Exploring the Essence of Stars Fresh Market from Value Co-creation Perspective.

楊敏里<sup>1</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系 教授

minly@nkust.edu.tw

張峰瑋<sup>2</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

J110257106@nkust.edu.tw

### 摘要

從古至今，零售業在我國有著不可動搖的地位，在眾多零售分業當中，水產品零售業的表現最為亮眼。同時也代表其競爭相當激烈。在這樣激烈的環境中，企業必須透過與不同的利害關係人不斷互動，共同創造出更大的價值，以獲得消費者的青睞。本研究以「巨星生鮮市集」為研究個案，並透過質性的方式，案探討企業主與各個利害關係人進行價值共創，深入了解企業如何與利害關係人進行互動的脈絡與軌跡。

本研究依循價值共創的四大原則，歸納整理出價值共創必須要有「良好的互動」、「給予彼此尊重」及「相互提供支援」等概念。最後列出本研究所面臨到的限制與建議，冀望能給予未來從事相同方向之研究者參考。

**關鍵詞：**水產品零售業、價值共創、利害關係人。

**Key words:** retail sale of fishery products, co-creation, Stakeholder.

### 1. 緒論

#### 1.1 研究背景與動機

零售業是一個相當古老的行業，由早期以物易物的交換模式，直到演變成貨幣購買的模式，皆屬於零售的行為。隨著時代的演進，零售業從專賣店發展至小型商店、百貨商店、連鎖商店、超市、甚至到後來的電子商務，皆隨著消費者的需求與科技持續發展更新。根據財政部 110 年統計資料顯示，在台灣，批發及零售業占全國 GDP 比重將近 16%，是僅次於製造業的行業別。而在零售分業當中，水產品零售的表現最為亮眼，根據資料統計，我國民眾每年平均消費 16.8 公斤的水產品(鄭萬助,2020)(本文採用行業分類之用詞，所謂的水產品是指水產產品)，充分顯示國人對水產品的熱愛，亦成了水產品零售業售額居高不下的原因之一。為了滿足消費者的需求，水產品的銷售通路逐漸多樣化，如今的消費者已能在許多通路輕鬆購買到水產品。在這種高度競爭的環境下，水產品零售業者要如何獲得消費者的青睞，使公司能夠持續獲利？

我們從行銷管理學中了解到，提供絕佳顧客價值的產品或服務為整個行銷過程中最為重要的一環。然而，其中所謂的顧客價值，並不是由企業單方面所創造及決定的，是顧客根據其自身對於產品及服務的使用觀感來決定其價值(Ballantyne & Varey,2006)。而價值的提升，是經由具有不同價值的參與者之間的相互創造和再製的結果(Ramirez,1999)。換句話說，「價值創造(value creation)」是經由許多擁有不同價值的利害關係人共同創造出來的，這種透過利害關係人彼此協作共創價值的新穎模式，即是所謂的「價值共創(value co-creation)」(Prahalad & Ramaswamy,2004)。

綜合上述所說，價值共創即是兩位以上的利害關係人(stakeholder)透過彼此間的互動合作，整合彼此所擁有的資源，以創造出更大的利益價值(Payne,Storbacka & Frow,2008)。其中，所謂的利害關係人是指影響企業組織達成目標或被企業組織目標所影響的任何個人和群體(Freeman,1984)。Ramaswamy 與 Gouillart(2010)認為，現今的我們已進入了一個與利害關係人共同創造價值的時代，參與的利害關係人越多，越能夠從中獲取更多見解以創造出更高的營收以及獲利。故要如何與利害關係人進行價值共創，成了現今企業的首要目標。

本研究對象巨星生鮮市集為南部一家連鎖水產品零售公司，公司成立時間僅短短一年，卻有許多加盟主紛紛提出加盟申請，公司大量的行政內業以及外務亦隨之而來。然而，該公司上下員工不但沒有因為壓力、工時等原因露出疲態，反而更為積極的參加公司的每一堂課程、每一項活動。因此，本研究欲探討該企業與哪些利害關係人進行價值共創？彼此相互之間又是如何共創？交換了甚麼資源？又因此創造、獲得了甚麼價值？

## 1.2 研究目的

本研究將以企業個案為主要研究對象，進行質性研究，藉由其與利害關係人的互動，找出各個利害關係人的經驗、價值、資源以及問題等。主要研究目的希望可以透過個案之探討，充分了解企業主與各個利害關係人進行價值共創的脈絡與軌跡，洞悉企業如何與利害關係人進行互動，以解決雙方及共同之問題。

基於上述研究目的，本研究試圖提出下列兩點研究問題：

- 一、在企業的發展過程中，公司負責人是如何與利害關係人進行互動，如何將問題統整、結合並解決？
- 二、與內部利害關係人互動的過程中，企業如何讓利害關係人願意，且全心投入在其中？

## 2.理論背景與發展

### 2.1 我國零售業現況與趨勢

依據中華民國行業統計分類定義，零售業係指從事透過商店、攤販及其他非店面如網際網路等，向家庭或民眾銷售全新及中古有形商品的行業。隨著科技進步，網路、智慧型手機的普及，民眾消費習慣也隨之改變。從原本於實體店面、櫃位等以現金購置商品、銀貨兩訖之消費模式，逐漸轉向透過電視、網路、手機 app 等平台，以第三方支付的方式預付貨款，再由宅配、超商取貨等方式取得商品。也因此衍生出「新零售」一詞之說，將原有的實體消費模式與網路等線上消費模式，切分為線下(Offline)以及線上(Online)兩區塊。由於這兩種消費模式都有各自的擁護者，為了帶給消費者更好的消費體驗，更是發展出 O2O(Online to Offline)甚至是更新穎的 OMO(Online merge Offline)等商業模式。

根據財政部統計資料顯示，我國零售業 110 年家數為 385,396 家，其佔各行業比重數高達 24.75%；另 110 年銷售額達 53,139.29 億元，佔國內總產業年銷售額的 10.45%，顯示儘管我國零售業的銷售額比率相較其家數佔比少了一半以上，但仍在我國產業當中有著一席之地。如圖 2-1-1 所示，相較於 107 年的統計數據，零售業家數增加了 21,007 家，上升了約 6 個百分點；銷售額則是增加了 7,268 億元，上升了約 16 個百分點，由此可知我國零售業仍持續的穩定成長。

近年來，由於新冠肺炎(COVID-19)的影響，民眾對於外出購物、用餐等活動意願驟降，使得網路購物、自行烹煮逐漸成為生活中不可或缺的技能與習慣，同時也成了近五年相關的零售分業家數成長迅速的原因之一。以食材類來說，其中以水產品零售業銷售額為最高，111 年累計至 5 月止，銷售額達 56.7 億元，比 107 年同期增長 7.8 億元，成長率高達約 16%。另與銷售額次之的蔬菜、畜肉相比，水產品零售業無論是家數或是銷售額均有良好的成長幅度。目前國內的水產品主要透過幾個市場以及角色進行供給，如生產地批發市場、消費地批發市場、加工廠、生鮮超市、量販店、末端零售通路等。其中，生鮮超市以及水產專賣店因我國家庭結構與消費途徑的轉變相繼而起，逐漸成為極具影響力的銷售通路，以包裝完善、良好的儲藏設備、低溫運送等作為其優勢，這也成為生鮮超市與水產專賣店近幾年發展迅速的要因。

#### 2.1.1 零售業趨勢

傳統零售業是在特定的地點，透過物品與貨幣間的交換來滿足消費者之所需，進而提高雙方生活水準。因此，零售商與消費者有著最直接的互動，而其也成為傳統零售業中最重要價值。但隨著科技的進步，網路、行動裝置的普及化，使得傳統的零售方式不得不進行轉型改變，由原本的單通路(Mono-channel)發展至多通路(Multi-channel)、跨通路(Cross-channel)。為了改善其通路間的庫存不流暢、訂單處理成本增加等問題，更是發展出具備完整整合系統的全通路(Omni-channel)。全通路是以消費者為中心，對盡可能多的零售通路進行組合與整合(王曉鋒、張永強、吳笑一,2015)，結合實體零售能提供即時的滿足感、線上零售的產品多樣化等優點，透過管理不同的通路來增加與顧客的接觸點，以滿足顧客的消費體驗。

儘管現今的網路購物非常的方便且快速，仍然有許多消費者喜歡於實體店面購物，Target 執行長 Brian Cornell 也指出在新冠疫情期間仍有 85% 的銷售發生在店面，其中一個很重要的原因為取得商品的即時性(林庭安,2020)。因此消費者對於實體通路仍然有相當高的依賴性，在這種環境下的零售業者要如何去提高顧客的黏著度，商業模式的創新與改變是首要課題。徐重仁與程倚華(2022)指出，複合式經營是目前最常見的方式之一，複合式經營係指結合其他產業在同一場域內共同經營，透過不同的經營類型組合以創造更多客源，並提昇來客率促使營業額的增加。在國內已經有許多成功的案例，這同時也說明商業模式的改變是無法避免的趨勢。

## 2.2 價值共創

「價值(value)」是作為判斷依據的標準、規範、目標或者是理想，是根據評價後的判斷所產出的結果(Holbrook,1994)。換句話說，價值是消費者根據其產品或服務的獨特性、完整性等所提供的效用與其支付價格所代表的負效用兩者之間的差值(李昌祚,2022)。而價值是如何被創造的？在過去傳統的觀念中，認為企業所提供的產品與服務，即是價值創造與提升的過程(Porter,1985)。由企業單方面決定所提供的產品與服務好壞，消費者只能被動接受並且無法參與任何過程，並未創造任何價值。然而，這樣的商業思維已隨著時代的演進逐漸改變，由於消費者的選擇變得豐富，迫使企業需不斷提升其價值以持續獲利。在探索價值的過程中發現，消費者會根據自身對於產品及服務的使用觀感來決定其價值(Ballantyne et al.,2006)。這一概念將消費者從單一接受方轉變為能與之互動的「參與者(actors)」(Vargo & Lusch,2016)，會以自身經驗或評價給予企業建議，參與企業的研發、設計等來創造出更好的消費體驗。許多學者也開始在這一基礎上提出不同的價值觀點，其中，Prahalad 與 Ramaswamy(2004)主張價值是由消費者與企業共同參與的結果，並以此作為價值共創的概念。

價值共創(value co-creation)的概念，起初是由 Ramirez(1999)所提出，他認為價值不會單純的被提升，而是經由具有不同價值的參與者之間的相互創造和再製的結果，這即是價值共創。隨後 Prahalad 與 Ramaswamy 等學者將其中的經驗價值給予了更深一層的解釋，認為「價值共創所創造的經驗價值，包含了參與者的行動、互動、經驗、使用和評價等(Ligas & Cotte,1999；Lusch & Vargo,2006；Prahalad & Ramaswamy,2004；杜鵬、李慶芳、周信輝、方世杰,2017)。」並主張企業必須創造出可以讓不同消費者，分享他們獨特個人經驗的環境，透過企業與消費者間良好及有效的互動，才能創造出真正的企業價值(楊敏里,2021)。也就是說，價值共創是經由擁有不同價值的利害關係人(stakeholder)根據其自身經驗與使用評價等，透過「平台」進行互動、交流與整合，並運用各自的資源解決彼此與共同的問題，以創造更大的利益來推動價值的提升。而所創造的經驗價值因人而異，包含有形的產品、服務與無形的情緒(Kohtamäki & Rajala,2016; Ramaswamy & Guillard,2010；Ramirez,1999；杜鵬等人,2017)。

價值共創是一個過程，簡單來說即是「共同創造價值」，其目的在於創造出彼此更大的利益。方世杰與李慶芳(2016)提出三個對價值共創本質上的質問：第一，釐清參與價值共創的主要利害關係人。第二，釐清個別價值的加總是否能成為共創價值的因子，有助於找出能產生價值共創的參與者。第三，釐清價值共創者本身的「覺知」、「意願」、「能力與資源」與共創者之間的互動關係，其中包括「共專屬性」與「共互補性」。隨後，杜鵬等人(2017)將價值共創分為「使用價值」、「共同決定」、「經常互動」三個重要的概念，強調價值不會單獨被某一方所決定，而是由企業與利害關係人，透過彼此互動並參與整合資源，共同決定或一起創造的。杜鵬、李慶芳與張容榕(2020)也歸納了相關文獻，提出價值共創具有三個特點：第一個特點是共創關係，指利害關係人之間的關係不是對立，而是彼此協同互助的關係。第二個特點是共用資源，指利害關係人會利用彼此所擁有的資源來解決彼此的問題。第三個特點是共用價值，指利害關係人在價值共創的系統中均能增加個人價值，甚至整體的價值也會因此而跟著擴大。

我們要如何才能進行價值共創？Prahalad 與 Ramaswamy(2004)提出價值共創 DART 理論模型，主張企業將透過與顧客對話(dialogue)、取用(access)、風險收益評估(risk benefits)與透明度(transparency)來進行價值的共同創造，進而提升企業的競爭優勢：

一、對話：企業與顧客的對話不單單只是傾聽，必須站在一個互相平等的立場，透過對話亦能創造出忠誠的顧客群，以達到相互理解、資源共享等，進而解決雙方痛點。

二、取用：著重於雙方的互動以及經驗的取得，過往，顧客須擁有所有權才得以體驗並給予反饋，如今因科技的便利使得資訊管道多元化，顧客可從企業或者其他顧客手中取得資訊並溝通。將重點擺在這些互動累積經驗與價值，而非產品或服務的所有權，進而擴大企業經營的層面。

三、風險利益評估：風險是指對顧客造成傷害的可能性，顧客能夠透過良好的對話管道與資訊透明度的溝通，對企業有更進一步的了解，同時也能更完整的評估商品或服務的潛在風險與收益。

四、透明度：指的是訊息的共享以及減少資訊不對稱的情形，信任為與顧客相互合作之基礎，其首要條件即是資訊的透明度，透過此舉來深化與合作夥伴間的信賴程度與合作意願。

起初 DART 理論的運用是在企業與顧客之間，然而，與企業有相關的對象不僅僅只有顧客，還包含了員工、供應商、通路商、甚至是政府機關等，通稱為利害關係人。因此，我們針對此理論將與顧客之間的互動進行延伸，轉為企業與有所參與活動的利害關係人之間的互動基礎。隨後，Ramaswamy 與 Gouillart(2010)進一步的提出了價值共創的四個原則，分別為：

一、利誘：要能為利害關係人帶來價值，促使利害關係人願意投入。

二、尊重：注重所有利害關係人的經驗以及歷程。

三、互動：利害關係人彼此間要能有直接的互動。

四、支援：提供平台給利害關係人互動及分享經驗。

我們可以看到，在價值共創的觀點中，價值創造是一個同步化(synchronic)與互動的過程(Ramirez,1999)。從上述文獻中，不難發現「互動」為價值共創理論中最為重要的條件，想要共創就必須創造互動(鐘志明,2019)。換言之，利害關係人之間各種不同類型的互動，以及如何透過這些互動來創造利害關係人的個別價值與其整體價值，成為價值共創的核心價值。因此，企業可透過與利害關係人互動，整合雙方資源，進而共同創造新的價值，而組織亦可如此。

經由上述探討，我們可以清楚了解，價值是經由與不同的利害關係人互動所創造的。而利害關係人又該如何去定義?Freeman(1984)認為利害關係人是指影響企業組織達成目標或被企業組織目標所影響的任何個人和群體。因此，我們可以說企業組織與利害關係人之間的相互關係至關重要，且與之互動的利害關係人並非只是個體，而是持續有著連動利益的網絡(Garriga,2009)。

儘管企業與利害關係人的關係密不可分，但仍可以影響的直接程度作為區分，Clarkson(1995)將利害關係人分為兩類：其一為與企業組織的經營或者運作上有直接影響關係的「主要利害關係人(primary stakeholders)」，如企業的股東以及董事會成員、合作夥伴、員工、顧客等；另一類「次要利害關係人(secondary stakeholders)」則是不會直接影響企業組織的運作，如政府、法律、民間團體、社會大眾等。由此可知，利害關係人的範疇極為廣泛且利益要求各有不同，因此當企業組織在建立制度、研擬策略、進行決策或者分配資源時若無法回應他們的要求時，利害關係人可能會因此而不再支持，如股東將股份售出、加盟主提前解除契約、員工離職、客戶不再光顧等。故企業組織所面對的問題，不會是片面且單一的，而價值共創的目的，即是為了解並解決利害關係人個別與共同的問題，以擴大整體的價值(Gouillart & Billings,2013；Porter & Kramer,2011；杜鵬等人,2017)。

根據 Hill 與 Jones(1992)在研究中指出，大多數成長快速的企業若想要永續發展經營，勢必得滿足股東、員工與顧客這三種利害關係人。而對於加盟企業來說，顧客的種類除了消費者以外，加盟主亦是顧客的一種(許智傑,2012)，故本研究擬將針對股東、員工、加盟主以及消費者這四類利害關係人進行深度的探討。

表 1 「價值共創」之相關研究與論述

	定義與論述	文獻來源
何謂價值	「價值(value)」是作為判斷依據的標準、規範、目標或者是理想，是根據評價後的判斷所產出的結果。	(Holbrook,1994)
	企業所提供的產品與服務，即是價值創造與提升的過程。	(Porter,1985)
	消費者並不會以企業所預設的價值作為判斷標準，而是根據自身對於產品及服務的使用觀感來決定其價值。	(Ballantyne & Varey,2006)
	價值是由消費者與企業共同參與的結果。	(Prahalad & Ramaswamy,2004)
	價值因人而異，包含有形的產品、服務與無形的情緒。	(Kohtamäki & Rajala,2016; Ramaswamy & Gouillart,2010 ; Ramirez,1999 ; 杜鵬等人,2017)
價值共創	價值不會單純的被提升，而是經由具有不同價值的參與者之間的相互創造和再製的結果。	(Ramirez,1999)
	價值共創所創造的經驗價值，包含了參與者的行動、互動、經驗、使用和評價等。	(Ligas & Cotte,1999)(Lusch & Vargo,2006;Prahalad & Ramaswamy,2004 ; 杜鵬等人,2017)
	價值共創的目的，即是為了了解並解決利害關係人個別與共同的問題，以擴大整體的價值。	(Gouillart & Billings,2013 ; Porter & Kramer,2011 ; 杜鵬等人,2017)
價值如何共創	企業將透過與顧客對話(dialogue)、取用(access)、風險收益評估(risk benefits)與透明度(transparency)來進行價值共創。	(Prahalad & Ramaswamy,2004)
	價值共創的四個原則:利誘、尊重、互動、支援。	(Ramaswamy & Gouillart,2010)

資料來源：本研究整理。

### 3.研究方法

#### 3.1 質性研究

本研究之研究目的，是希望透過與該公司的領導人、員工進行深度訪談，並蒐集所相關之次級資料與現場觀察，了解該公司發展的歷程、脈絡等，進而探討出企業如何與股東、員工、加盟主以及消費者進行價值共創。相較於量化研究，質性研究更能聚焦於人、事、物之間最真實的互動，以達到最貼近事實的本質與其完整性(李昌祚,2022)。因此，本研究採用質性研究方法最為合適，期望透過質性研究方法能更深入的了解價值共創將如何作用於企業，並為其所帶來更大之效益。

在質性的研究方法中，個案研究法為最常見的研究方式。個案研究即是針對某特定對象的檢視，有可能是一個計畫、一個事件、一個機構、一個社會團體、甚至是一個人(Merriam,1988)。Eisenhardt(1989)指出，個案研究往往是透過單一個案或多重個案來建立構念、命題等理論框架。Yin(2009)亦認為可以將個案研究法理解成在現實環境或情境中，深入探討既有現象的一種實證調查方法。雖然個案研究因個案數量不多，難以作為普遍化推論的基礎。然而其研究的深度、連貫性描述研究等特性，卻能使研究者與讀者有深刻的了解、反思並掌握其脈絡。為了能更進一步了解企業與利害關係人共創價值的過程，本研究擬採取個案研究法，透過與受訪者互動並從其觀點來進行詮釋，期望能使讀者身歷其境，感受文中所示的研究過程。

#### 3.2 研究對象

本研究的個案選取，主要著重於個案與利害關係人之間要如何創造價值，抽樣考量有三：第一，企業與利害關係人之間能透過面對面的溝通進行交流。第二，在企業的發展當中，有效地促使組織成員間(領導、員工)的良性

互動。第三，企業能夠透過與之間的互動來達成價值共創之效果，進而提升整體企業價值。資料來源為個案公司之官方網頁、臉書粉絲團等，其次為現場參與觀察與深度訪談。

而本研究選擇的個案公司總監，在創立巨星生鮮市集公司之前，曾經經營咖啡廳、酒吧等餐飲店面，對於公司的管理營運、如何與員工顧客進行溝通交流有一定的經驗。在疫情嚴峻的期間中看見了水產品的市場，毅然決然的與其他股東合資創立了這間水產品零售公司，儘管零售業與餐飲業相差甚遠，巨星生鮮市集公司仍然經營的相當有聲有色，從公司聚餐、活動當中，能很清楚的看見公司全員的向心力，在其營運的過程中，加盟店面更是相繼而立。因此，本研究選擇其作為研究對象，探討該公司是如何與各個利害關係人互動並創造出更大的價值。

本研究資料的蒐集方式主要以初級資料為主。關於資料蒐集方法，依據 Miller 與 Crabtree(1992)提出質性研究的蒐集方式，並採用半結構的方式進行訪談，將預先設定該次訪談的方向大綱，訪談大綱則依據本研究之價值共創理論來進行設計，並鼓勵訪談對象盡情隨意分享。此外，亦會採取現場觀察法、次級資料蒐集等方式以確保理論與實際個案間的驗證效果。訪談紀錄表如表 2 所示。

表 2 訪談對象與資料蒐集方法

田野調查	內容說明			
資料蒐集	訪談對象	人數	次數	時數(小時)
面對面 深度訪談	總監	1	3	3
	經理	1	1	1
	加盟主	1	1	1
現場參與觀察	餐與餐會、公司參觀、店面參觀等		3	5
合計總時數				10

資料來源：本研究整理。

### 3.3 資料蒐集與分析

首先，本研究先是透過整理價值共創理論之相關文獻，建立對於理論基礎的架構概念，並根據對研究主題以及本個案之理解度，確立本研究之研究依據。於是本研究將研究主軸聚焦於企業主、員工、加盟主三者，並加以研究彼此是如何進行價值之間的共創。

其次，研究者經由朋友介紹認識該公司總監，並從聊天中談起其創業過程以及公司經常面臨的狀況等，隱約發現該公司可能具備價值共創的元素。於是與指導教授討論理論的視角，並徵求受訪者同意先是進行初步的訪談，在確定其研究的可能性後，隨即電話聯繫受訪者並寄發研究餐與之邀請函，約定訪談時間與地點，最後順利完成訪談共計 5 次 5 小時。

再者，訪談後，透過軟體將訪談錄音轉成逐字稿(transcript)，反覆聆聽錄音與核對逐字稿內文，以確保登載之內容無誤。並於逐字稿完成後，將其寄交給受訪者確認內容之準確性與是否完整，共計完成逐字稿約 5 萬字(A4-105 頁)。

最後，將所有訪談內容依序整理成逐字稿，並以 Ramaswamy 與 Gouillart(2010)所提出的價值共創之四個原則：利誘、尊重、互動、支援將訪談內容進行初步分類。

## 4. 研究方法

### 4.1 個案說明

本個案公司巨星生鮮市集為一間新創公司，以經營水產品之零售及批發業務為主，創立時間已屆滿二年，目前於全台拓展據點(含加盟店)逾 20 間，公司員工總人數達 30 人。

巨星生鮮市集企業主 A 總監，認為公司成員之間(員工及加盟主)的相處氛圍極為重要，儘管該公司的領導層與員工尚處於磨合的階段，公司之各項制度、策略及規劃等也尚未成熟完整。但也因如此，讓曾經經營過咖啡廳的 A 總監，更加重視與員工之間的來往與相處。

A 總監致力於營造出歡樂愉快的工作環境及歸屬感，期能促使公司全體員工一體同心，尤其是對於新進「員工」與「加盟主」的心理建設，更是不遺餘力。A 總監自信地表示：

*「所以一開始，員工他們進來一定會知道我們的團隊氣氛，因為我就是這麼的 HIGH，你也看過，可能又加上我的同事們，大家年紀又非常相近，對，所以光講新進員工好了，他們可能會因為氛圍而被吸引，講實在話是，然後再來他們也會知道公司未來走向會是什麼。」*

本研究根據該公司之商業結構，將其分為企業主、員工及加盟主三種角色，並於下列順序說明之。

第一位是「企業主」A 總監，年約 28 歲，女性，過去曾經創設過咖啡廳，隨後更是開設了居酒屋、法式甜點店等，開店經驗豐富。「主管脾氣很重要」是她在回憶種種經歷後脫口而出的第一句話。隨後並說到於咖啡廳創設之初，A 總監總是血氣方剛的訓斥員工，認為員工就應該照她講去做，以至於員工無法適應而相繼離職。經過此事，A 總監開始思考其原因，並了解到與員工相處的重要性。隨後，在開設後續店面時，開始重視員工聲音，並致力於營造歡樂、溫馨的公司氛圍至今。

第二位是「員工」B 經理，年約 30 歲，男性，職業軍人退伍，過去在部隊擔任 00 職務，進入巨星市集擔任營業經理一職約 1 年。平日負責巡視加盟店、帶領下屬執行業務事宜等。曾經是軍人他，相當了解軍人較木訥、一板一眼的個性，因此，所帶領的下屬大多為退伍軍人，適時的了解並引導他們如何表達自己的想法。

第三位是「加盟主」C 負責人，年約 28 歲，女性，過去曾經擔任美髮師長達 7 年。與 A 總監曾為同學，在得知 A 總監創立水產零售公司後，看見公司所給予的資源以及讓自己成長的機會，毅然決然的放棄美髮業，轉而投身加盟進這行業，與 A 總監學習開店的各項事宜。

## 4.2 價值共創之軌跡

### 4.2.1 共創案例一：力挽狂瀾的力量(尋店選址事件)

對於一間冷凍水產品零售公司來說，在公司發展的起步階段當中，持續的拓展店面數量，是巨星生鮮市集一項相當重要的營運策略。然而，並非所有人都有相關經驗，雖說 A 總監平日對於員工多採授權與絕對信任，但是考量現實狀況，能夠百裡挑一的找到合適的店面，甚至是願意將許多時間花在尋找店面這件事情上，仍是一個艱難的挑戰。

也因為在拓展據點這方面上有相當的難度，因此，A 總監透過獎金的方式來激勵與慰勞員工，期望能在尋店一事上，對於願意主動積極付出辛勞的員工有所獎勵。B 經理回憶起這一段往事談到：

*「一開始我們在開始找(店面)的時候，會找店面的人，真的不多。那後來就是公司有提出尋店的部分，才開始很多人，大家開始逼自己，...找到的店面，要找什麼型態(經營模式)的去做。」...「我們只要有找到店面，有承租下來，那公司就是有所謂的那個尋店獎金，一間就是一萬，不管大或小。」*

在尋店的過程中，A 總監通常會尊重每一位員工的想法，不會以既定的形式要求員工如何去執行，而是透過討論來了解每一位員工的想法，並教導員工如何站在不同的角度思考。對於 A 總監來說，員工的訓練與成長過程，以及適時激發員工勇於提出自己的想法，反而是重點，而不僅僅是找到一間適合的店面。A 總監笑著說：

*「我會懂得放權，就是其實有很多事情是，他們可以自行決定的。我覺得我們公司比較偏那種美式教育法，就是你可以去想出自己的 idea，那如果大家提出來覺得可行，那我們就做。」*

B 經理談起當時完全沒有尋店經驗，硬著頭皮邊作邊學的情境，除了上網找仲介與開車到現場去反覆尋找物件外，好像也沒有別的想法，只是一味地想要趕快找到店面。B 經理回憶起剛開始學尋店時的情景，羞怯道出的心境：

「因為一開始什麼都不會講，我就只會把店面跟租金跟坪數給萱姊(股東)看，萱姊就叫我說，你要去看，一間店，你覺得為什麼他在這邊可以做，那他可以做的原因是什麼。」

透過與上司的討論及引導，B 經理漸漸有了自己的心得，最終在 B 經理的努力不懈下終於找到一個合適店址。B 經理當下很高興，萬萬沒想到竟是麻煩的開始。B 經理開始提起這一段尷尬的親身經歷：

「那一次是移店面，就是我在善化我有找一間店面，那一開始評估的點是，第一個它租金比較低，那再來我那時候主要看中的是，因為它比較靠近南科那邊，...那後來就是租完。」

「我們到.....租完前，...我一定要去找人評估，顧問那些來去做評估。那評估完就到後面，我們第一步拆完之後，就是，我們的工頭就跟我講說，他說這間，如果真的要做的話，很難、不太好做。而且相對的話，會比我們去租一間店面，去花一些的成本，還要更高。」

當時 B 經理 從來沒想過，租個店面竟如此艱難。在尋店的過程中，並非所有的選擇都會是完美的，儘管事前再怎麼仔細的評估，也是有可能在承租、施工後才發現其缺點。B 經理表情無奈道：

「然後.....最後就是取捨，就是那時候，因為我們已經也花一些錢，租金啊、押金啊再加上那個拆的話至少已經十來萬了，快二十了。那那時候，總監也就跟我說，...不然就是再重新找一間，那些支出就是當作就支出了。」

事後 A 總監也並未嚴厲責備 B 經理，因為個人的失誤造成公司的金錢損失，而是體諒並鼓勵他能從中學到教訓。也因為 A 總監的支持，給 B 經理打了一針強心劑，能夠放心並積極地找尋更好的地點。B 經理回憶道：

「所以那時候我，...我基本上大概，兩天至三天，我會跑一次善化，...後來真的還是有被我找到，我覺得是比原本好多了，他在那個善化菜市場裡面，租金相對來講更便宜，不到兩萬塊。」

「所以，我會覺得就是說，假設我當初沒有做的舉動，那我可能找不到這樣的店面，那我覺得這間店面，他比原本的還要更好一點。因為位置也不錯，那人流基本上也一定有，...我那時候其實，也很擔心說我這個錯誤的決定。那我前面的這些成本，雖然說快將近二十萬，但我也覺得，那個算一筆不小的金額，對。」

經過這次的選址事件，結局雖圓滿落幕，但面對公司的虧損，仍然讓 B 經理難以釋懷，但 B 也因此經理更認真的對待每一件事。這樣的成長，對 A 總監來說是相當樂見的。A 總監安慰道：

「當然花 20 萬不值得啊！可是，可是背後意義是讓他們真的是有點得到東西的話，可以避免下次這種錯誤的話，那我只能說還是值得。」...「我們的經理就是阿鋒(B 經理)，他又再更成熟一點。因為對他來講他會覺得 那是我出的，我害公司花二十萬(台語)。...那因為他學到這些，他會跟他底下的人講，所以當時我們想說好啊至少用 20 萬買回來合夥。」



最後，巨星生鮮市集仍然是有針對這件事情下去進行全面性的檢討，儘管最後得不到能夠信服的答案，但在進行檢討之後，公司不管是主管還是下屬，都了解到就算每一項評分都有達到標準，但還是會有意外會發生，因此要更加注意每一個細節。A 總監無法理解的說道：

「我們是有開檢討會啦，但.....我們那天檢討下來，...平常就會做。但不知道為什麼那一間，突然發生什麼事情？」...「因為你看像我們前前後後找了.....27 28 間欸，這是唯一一間欸！」

#### 4.2.2 共創案例二：盆滿鉢盈的機會(巨星對加盟的後勤支援)

一間創新的零售公司，在拓展店面的階段中，最容易面對的問題莫過於資本上的不足。在台灣，除了尋求外部股東的增資或銀行的融資以外，開放加盟是最常見且主要充實資本的方式。

撇除資本的問題以外，員工的培訓對於新創公司來說，亦是一個相當重要的課題。巨星生鮮市集所做的培訓，不僅僅是店面的員工，關於加盟主的觀念培養以及建立等，亦是公司計畫中的一部分。A 總監言：

「我們店面也是有給別人加盟，當然是由加盟主他們自己去找出負責人。那對於我們總部這邊來講，總部就是幫你訓練你的店長或店員，當然對於負責人也會有一定的老闆的課程去做教育。」

而加盟主最關心的事，莫過於投資是否能夠獲利，由於巨星生鮮市集的創立時間並不長，相較於同業，公司的未來能否穩定成長並且持續獲利尚屬未知。這對加盟主來說，無疑是一個很大的賭注，在這樣的情況下，巨星生鮮市集又是如何博得加盟主的青睞？C 負責人訴說著自己的想法：

「以公司給我資源不外乎就是有團隊，就是行銷團隊跟顧問團隊。因為說實在的，如果以我的年紀來說的話，你要我去認識到一個，一家公司的總經理，不一定，不一定會認識。」...「如果以平均來說的話，以我的年紀一定遇不到那種，就是這家公司的總經理，然後他願意來到我們的店裡面，幫我們去做一個規劃，就是我們店務顧問。然後你也遇不到一個貿易公司的老闆，跟你講說，我們可以從哪裡拉貨進來，甚至你也遇不到像阿基師等級的那些廚師，去幫你規劃你所有的那個 SOP 跟廚藝。」

除了人脈以及營運方針外，巨星生鮮市集還提供加盟主提升質量的培訓課程，教導並協助加盟主如何建立品牌並提升其價值等。以常理來說，這並非公司該盡的責任義務，但巨星生鮮市集仍希望能夠讓加盟主開闊自身的眼界，盼能與之碰撞出更大的火花。C 負責人感激的說道：

「那巨星他還會提供更多的一些管道，包括行銷課程，還有包括怎麼去經營你的那些短視頻，可以協助你讓你的品牌，就這家店品牌可以一直打廣告出去。他不會只在乎，自己這個總公司的門面而已，他在乎的是每一家加盟商，每一家店，他到底有沒有從中獲取經驗以外，同時還有賺到錢，對。」

巨星生鮮市集不僅重視與員工的相處，對於加盟主，更是定位成能夠一同成長的重要夥伴。作為一間新創的水產品零售公司，在品牌知名度、經驗等方面上可能略顯不足，但凡只要有能夠讓雙方更好方法，A 總監總是不遺餘力地去做。A 總監認真的說道：

「因為我不想要當一個只收加盟金的總部，我想要的是我的加盟店也可以長久，我的總部才能長久。...當然一定會有利益在裡面，但要有利益可以長久的情況之下，是彼此要有互利，要不然我收完他們的加盟金，我就可以先掰了。」

「所以在開店務會議的時候都會先告訴他們，這次的活動重點是什麼，那各自有沒有遇到什麼問題，那營業好的店，你要如何繼續讓他好，其他店應該要如何效仿。」

由此能夠看出巨星生鮮市集對各間加盟店的重視程度，針對每家店面有不同的營運方針及策略，對於本身條件沒有那麼好的店面，公司也是盡其所能地給予協助。C 負責人開始訴說起讓他感到意外的案例：

「嗯……舉例我們之前東寧店來說好了，因為我們東寧店剛好是坐落在一個比較沒有，說非常好的店。」...「因為我都在高雄比較多，然後我聽到的時候，大部分都是那種，喔，這家店目前好像狀況不是很好怎樣。...因為我跟店長的感情還不錯，然後店長是跟我說，沒有啊，你知道我們今天營業額多少嗎，蛤(驚訝)，對，當下就覺得，ㄟ，是這樣子嗎。」

因為如此，C 負責人更相信巨星生鮮市集能帶給她的並非只有擁有一間店面那麼簡單，而是這間店絕對能夠獲利且更加成長茁壯。C 負責人自信的說道：

「因為我們每家店的負責人就是要來開店務會議。因為，店務顧問他會針對每一家店的狀況去做調整。然後那時候那家店店長就跟我說，反正我只要就是顧問跟我講什麼我去調整，再來，我絕對不能就是說，我覺得這家店沒救就是沒救，我應該就是要做好我該做的本分，對。」

而在開會的過程中，加盟主也是可以提出自身的想法，例如欠缺甚麼、想增加哪一方面的知識等。雖然不是所有意見都是合理的能夠被採用，巨星生鮮市集仍會聆聽這些加盟主的意見，將課程去做調整延伸，對於無理的也會直接給予其想法回絕。A 總監說道：

「我們每一個月會有那個店務會議，店務會議的時候有一個臨時動議。臨時動議加盟主就可以說，他們目前欠缺了什麼，那下個月能不能幫他們補？那我們就會安排人家去。」...「假設講很瞎，我們的顧問在台上，他並不會說，那我回去想一想，不會。會直接明確的告訴他，那請問這些東西，對店面是有幫助的嗎？我認為沒有，那沒有的點是什麼。我們不會讓加盟主太無能，他們也需要被教育，那如果假設他們提出來，是我們總部真的欠缺那我們都願意去改進。」

透過這個案例，C 負責人深刻的瞭解到公司對加盟店的用心程度，不僅是店面上的事物，對加盟主個人亦是如此。C 負責人道：

「她也很認真去教導說，我們要從這間店開始，我要怎麼去做怎麼去經營，包括怎麼去營銷。在這麼有責任心的人的帶領下面，我就會更相信說，她要教我的東西，我其實都可以學得到。」

#### 4.2.3 共創案例三：得隴望蜀的勸止(加盟主靠單風波)

在這個變幻莫測的時代中，民眾的消費模式日異月殊，巨星生鮮市集並沒有止步於以往成功的模式，而是順應時代的變遷，研究出新的方式來創造出更高的營收。A 總監透漏道：

「所以今年的我們不是主力在拓展加盟店，今年的我們會把重點是放在團購，團爸媽上面。因為我們有這些團爸媽，把他分配到任何一間店去，那他們營業額還可以再翻一次倍。」

在策略的選擇上，巨星生鮮市集願意把手中所握有的資源提供給加盟主以及員工，儘管這麼做會降低公司所能獲取的利潤，A 總監仍毅然決然地選擇用這種方式來提高成員的利益。A 總監言：

「那只是我們去談的團購組，照理講，是屬於總部的資源。可是，今年的我是想要讓我們的巨星，現在有的加盟店再翻倍，營業額再翻倍。所以我們願意把這些加盟主的資源再丟下去給我的加盟店，這也是我總部可以給他們的資源。」

「我是先把我的團媽丟給你，你叫加盟主，他直接跟你下貨，你是不是營業額也可以有多這筆收入。...但我還是有好處，因為你會跟我叫貨，只是中間的利潤，沒有那麼大，因為我撥給了店家。」

「那我們自己公司也有配合幾個團爸團媽，所以那個時候，再包含我們也有讓員工他們可以去揪團，那當然我公司我拿多少，扣掉加上我的 5% 的稅金，就是他們的價錢。因為我也不能虧本嘛，但我也沒有要賺他們的錢，所以就是加那個 5% 的發票。」

然而，並不是所有的加盟主都能理解 A 總監的美意，將營運不佳的責任丟給公司，甚至有的加盟主想要以不正當的途徑來提高店面的營收。對於加盟主們諸多的想法，巨星生鮮市集總會盡可能的溝通，並想出可以解決的方式。最近就發生了一件事情讓 A 總監氣憤的說道：

「我們高雄有一間分店，他們就是我說不聽話的那一間，因為它是我加盟店嘛，那照理講他要賣的東西，是不是都應該是從我總部這邊出出去的，...然後他們那一排有大概兩三間的補習班，那補習班的學生喜歡吃餅乾零食嘛，阿所以我們那間店的乾貨也進的比較多。」...「那他說他們那邊有一些廠商，他們的某些東西很便宜，他們認為可以進進來賣賣看，然後問我們可不可以進。照理講其實不行，因為那不是我的東西，然後他就說可是他們真的很想要試試看。我說 ok 那不然你們就以團購，以花車的模式放在你的門口。我們裡面有其他加盟店的店長跟那個負責人全部都覺得很問號，就是，總部已經給你很大的空間了，那你們還要這樣亂，是想怎麼樣。」

對於 A 總監來說，給予加盟主支援絕對是理所當然的事情，能夠提高店面的營收當然也樂見其成，但必須得在不影響整體利益之下。A 總監無奈道：

「他們想要有總部當“靠山”(台語)，我覺得很合理啊，我們就要當你的“靠山”(台語)，但是你要的那些產品，第一你不 pass 給我們，那我憑什麼幫你擔保這些，如果有問題，不是只有你這家店有問題，是我全部的巨星都有問題，我不能拿其他加盟店的名譽來跟你玩啊」

只要有不一樣的人，就會有不一樣的聲音。面對加盟主們的各種問題，巨星生鮮市集透過定期會議的方式來與加盟主們溝通解決。但較困難的是，並非所有加盟主都有辦法理解公司所要表達的事項。B 經理抓頭苦笑表示：

「他可能，我們跟你講十句他可能只聽到一句或是兩句，所以我會覺得這種事情蠻好笑的。那當然，畢竟是合作，...那我們當然還是，我們義務要去跟他再一次的再講清楚。」

透過定期會議的方式，巨星生鮮市集除了可以了解加盟主的問題並將其問題解決之外，還能將公司的原則、為何有這些制度的利害關係帶給其他加盟主，增加加盟主的認知等。C 負責人對此也恍然大悟道：

「然後後來就是，在開會的時候有提出來講的時候我才知道，喔~原來是那個什麼，會扣到公司稅這一塊。因為畢竟這個東西，他本來就不是公司提出來的東西，我不知道你的品質，不知道你的來源，

那如果我今天是打著公司名義，去幫你去打這個發票的話，這樣是不是就是我們公司去負擔這一塊。算是在這個過程中，看到一個我比較不熟悉的領域。」

最終，靠單一事並沒有因為加盟主的爭吵而得逞，而是其他合夥的加盟主出面發聲，才得以平息這場風波。這也代表著，其他加盟主也認為公司的阻撓並非不合理。A總監所幸道：

「可是那天風波之後過去，因為我們採合資嘛，合夥嘛，然後他們裡面就大概就只有這兩個不聽話，然後有大概三四個人，也有在他們的群組裡面明確的說，我們其實可以先怎樣怎樣做，為什麼要跟總部作對大概是這樣。」

表 3 資料分析彙總表

		巨星生鮮市集價值共創歷程		
		事件一 力挽狂瀾的力量	事件二 盆滿鉢盈的機會	事件三 得隴望蜀的勸止
共創關係人		企業主、員工	企業主、加盟主	企業主、員工、加盟主
企業所面臨的問題 (痛點)		員工因考慮不周，造成公司損失	公司如何吸引加盟主前來投資	加盟主想要使用不正當的方式營利，使企業面臨無法預估的風險。
問題的解決過程 (方式)		企業主：沒有立即要求員工賠償，而是將損失當成機會教育，支持員工盡快去尋找替代方案。 員工：從中學學習並獲得寶貴的經驗。	企業主：利用手中所握有的資源，如顧問、行銷課程等，提升加盟店業績以及加盟主能力。 加盟主：運用所學並結合自身經驗，創造出更多想法及營收。	企業主與員工：積極與加盟主進行溝通，尋找可用的替代方案及說明。
影響企業的結果 (亮點)		員工因企業主的支持，沒有後顧之憂地順利找到替代方案。從失敗中汲取選址經驗，且加深雇主與員工之間的信任感與向心力。	許多加盟主願意與公司一同成長，讓公司在策略的執行上能更加順利，且因加盟組的投資，公司能夠順利拓展更多加盟店。	從溝通中讓加盟主明白其行為的前因後果，了解企業主並非一味的禁止加盟主營利，進而提升與加盟主間合作的默契。
價值共創	良好的互動	企業主不斷和員工交流，針對問題進行討論、解決與相互學習。	企業主與加盟主藉由會議、課程等方式持續成長，一同商討如何讓店面更好。	企業主與員工及加盟主透過定期會議溝通、討論及解決成員的問題。
	給予彼此尊重	企業主會聆聽每一位員工的想法，發生問題時不責備且鼓勵，並盡速討論替代方案。	企業主重視每一間加盟店的經營狀況，在深入了解每間店面所面臨的處境後，給相對應的營運方針，而在這階段當中，加盟主會一同參與討論。	當加盟主提出不符規定的想法時，企業主不是馬上拒絕，而是給出可行的替代方案。
	相互提供支援	企業主分享過去的經驗以及體恤員工辛勞，員工把握時間，積極尋找替代店址。	企業主將加盟主視為一同成長的夥伴，提供管理、行銷等課程進行能力上的提升，使加盟主能夠激發出更多的想法且更願意執行所給予的建議。	企業主將所擁有的銷售通路撥給員工及加盟主，員工及加盟主則積極的銷售、擴大及找尋新通路。
如何共創		共同聚焦於展店一事上，各自投入彼此的資源，並且共同面對與解決問題，歷經百般波折後，如願以償地找到新店址。	不只將心力投入在店面的營運上，更是將彼此的個人能力做提升，凝聚向心力，使營運方針能更完整的執行，以提高店面業績。	彼此全力投入自身領域中，運用資源擴大其利益，經過積極地溝通後，加盟主更願意配合企業經營。
所共創出的價值		提高員工的認知價值與工作認同感，公司則提升其經濟價值。	加盟主提升其能力，配合公司指導，調整營運，為雙方帶來更大的收益	提升加盟主的配合意願，企業降低風險。

資料來源：本研究整理

## 5. 結論與建議

### 5.1 研究結論

本研究透過質性研究中的個案研究法，解析出價值共創與公司發展之間的關係。本研究藉由巨星生鮮市集公司發展的過程中，節錄出三個公司與利害關係人所發生的事件，分別為力挽狂瀾的力量、盆滿鉢盈的機會以及得隲望蜀的勸止。每一個事件所面對利害關係人、問題以及解決方式不盡相同，因此也產生出不同的互動方式以及不同的價值。以下分別依循價值共創的軌跡說明之。

#### 5.1.1 價值共創必須要有「良好的互動」

從上述的事件中，我們可以發現，若沒有透過一個良好的互動進行交流溝通，那可能各自的想法是沒有辦法傳遞到彼此身上的，也就變成是一個聽命行事的方式。在這種方式下，不管是哪一方都是很難去產出更多的想法以及意見的。

而本個案又是如何進行良好的互動，以下將進一步說明。

一、與之交流，能確實得到對方的回應：

企業與利害關係人之間，保持著相當良好的互動，並且這些互動大多數為雙向互動，而非單方面的給予指令或回應等，例如主管不聽員工解釋就直接訓斥員工，亦或者是員工抱怨主管未曾給予應有的指導等。

以共創案例一為例，A 總監採取開放性的「放權」態度，主張公司許多事務可由主管自行決定，或是樂於接受員工的想法，鼓勵員工提出自己的構想並加以討論等。

適時的回應為互動的首要前提，從給予的回應中，亦能看出企業與利害關係人之間是否能就事論事的討論並解決問題，同時也能作為判斷與利害關係人之間能否共創價值的依據之一。

二、從彼此的身上獲取到不同觀點：

在互動的過程中，能夠從對方身上取得不同觀點對價值共創來說尤為重要。在原有的思考邏輯下，因不同觀點的加入而使想法有了改變，對創造這件事來說，無疑是最關鍵的因素之一。

以共創案例二來說，A 總監在排定加盟主的培訓過程中，多少會有加盟主覺得較不合適或整想更進一步了解的部分，而加盟主的反饋也讓 A 總監了解到，有哪些方面是能讓加盟主感興趣的，哪些是實際上對加盟主幫助不大的，以此對培訓課程進行調整，最終達到雙方滿意的階段。同一件事情會有許多不同的面相，不同的角色容易因為自身所在的立場而僵化思想，此，能有不同的觀點加入對思考或創造有相當大的幫助，同時亦能成為價值共創的判斷依據之一。

三、正向的相互來往：

如果說回應是互動的前提，那持續的來往則是加強互動的因子，而在來往的過程中，是否為正向的往來就顯得尤為重要。

從共創案例三中，我們能夠看到，當加盟主提出了一個極不合理的要求時，A 總監並沒有斬釘截鐵的拒絕，而是持續的與該加盟主溝通，並且提出能夠接受的替代方案，在這整個事件的過程當中，雖然會有爭執，但事情的整體是往一個能夠解決的方向進行，並非翻舊帳，或以簽訂的合約內容讓風波越演越烈。

正向的來往並非都是以和平的方式呈現，而是這過程的走向是否正確，這也能夠看出彼此對事情的處理態度為何，也因此能夠成為用來判斷價值共創的依據。

#### 5.1.2 價值共創必須要「給予彼此尊重」

本研究經由案例發現，當企業在互動的過程中，若雙方沒有給予彼此尊重，只在意自己本身的立場，不重視他人意見，那這個互動是很難持續下去的。互動為價值共創的首要條件，而缺少尊重則是會讓互動變得沒有意義，最終導致徒勞無功，因此，給予尊重亦是價值互動的重要關鍵之一。

而尊重必須具備那些條件，以下將進一步說明其本質。

一、願意放下己見，屏除先入為主的觀念：

當企業與利害關係人進行互動時，能夠先行屏除彼此自身的觀念相當重要，一但有了先入為主的想法，思想則會開始僵化，很容易演變成無法聽取他人意見的情況。

從共創案例一中，我們看到當工頭與 B 經理講述他所選的店址不建議做店面時，B 經理願意聽取工頭的意見並向 A 總監陳報，儘管這間店已經是經過千挑萬選且經過總部同意的，而 A 總監則是願意放下已經投入的金額，讓 B 經理另尋新址。

在一般情況下，人們很容易對某件人事物產生先入為主的觀念，更可能因為該觀念造成情緒上的起伏、判斷事情的偏誤等，以至於最終做了錯誤的決策，這結果往往不是企業所樂見的。也因此，放下原本心中已有的看法顯得格外重要，而這也是成為進行價值共創中的其中一環。

二、重視對方的想法及意見：

所謂的尊重，除了要能夠放下自己本身的偏見，還需要能夠重視他人想法，儘管他人的建議可能不切實際，但若是直接拒絕不給予回應，很容易對對方產生偏見，即無法互動。因此，重視每個想法意見可以說是相當重要。

以共創案例二為例，我們能夠看到當加盟主在例會中提出課程的想法以及意見時，公司的顧問會聆聽並且給予回應，對於不合邏輯的意見，也不會忽略迴避，而是直接的給予回應並提出不合理的點在哪。

重視每一位利害關係人的意見與想法，對於企業來說是相當重要的。在價值共創的過程中，每個不同的聲音都代表著可能確實有這樣的狀況及問題，而價值共創的重點即在於解決彼此及共同的問題，因此，這也能作為判斷與利害關係人之間能否共創價值的依據之一。

三、能夠尊敬且理解對方立場：

不同角色位置，所站的立場均不相同，所注重的部分亦不盡相同，在這樣的狀態下，是很難理性的去進行溝通並且互動的。

透過共創案例三，我們可以發現，當加盟主強烈提出對公司有害的作為時，儘管 A 總監極力反對，但還是理解對方想創造更多營收的立場，並在這樣子的狀況下，想出了能夠解決的替代方案。

當企業與利害關係人意見相左的時候，很有可能都是因為立場的不同，以至於沒有辦法達成共識。在這樣的情況下，體諒對方的處境就顯得相當重要。透過理解對方的立場，設身處地的去做思考，能夠降低彼此當下的情緒，以增加互動的頻率，提高解決問題的可能性，同時亦能成為價值共創的判斷依據之一。

### 5.1.3 價值共創必須要能夠「相互提供支援」

透過此個案的共創案例，我們發現到，在價值共創之中，只有「互動」和「尊重」往往是不太夠的，成員之間若是無法提供自己所擁有的資源，如技能、經驗、知識等，如此便很難有新的結果產生。也因此，相互提供支援對於價值共創而言是必不可少的。

以下將逐一說明要如何給予支援以及其本質。

一、以己之力，援之以手：

當企業與利害關係人發生自身難以解決的問題時，彼此是否能夠支援彼此是相當重要的，透過自身的優勢來協助面對他人問題，順利解決問題的同時，亦能夠增加彼此的信任度，進而能夠更快速的成長。

從共創案例一中，我們能夠看到當 B 經理所找的店址發生問題時，儘管因此讓公司承受約二十萬的損失，A 總監依舊選擇為 B 經理爭取免責，也因為這樣，B 經理更賣力的尋找替代店址，並得償所願的找到更好的店面。

企業在發展的過程中必然會面臨到許多的問題，而這些問題未必是能透過自身加以解決的，在這樣的情況下，企業與利害關係人是否能提供自己的資源，將本身的力量借助他人成長，對企業以及利害關係人來說很重要，這無疑是價值共創的判斷依據之一。

二、所提供的資源能幫助對方解決問題：

有時候，儘管願意提供自身的資源來幫助對方，但所提供的資源卻沒辦法有效的解決對方問題時，使狀況遲遲無法改善，進而讓雙方陷入僵局。而這對彼此都不是一件好事，合作亦有可能因此不了了之，進而造成雙方實質上的損失。

透過共創案例二，我們可以發現，當 A 總監發現加盟主缺乏某方面的知識時，會立即的安排課程，讓每位加盟主在快速變遷的環境中也能不落人後。並且，針對每間加盟店的狀況不同，公司也願意請顧問去調整改善，以增加加盟主合作的意願。

價值共創的重點在於能夠解決彼此及共同的問題，而當企業與利害關係人所提供的資源無法解決痛點時，會使共創這條路變得窒礙難行，因此這也能用來判斷是否能夠共創價值的依據之一。

三、願意提供自己所擁有的資源：

儘管企業以及利害關係人各自手中的資源在多，也總是有杯水車薪、力不從心的時候，若彼此願亦將自身擁有的資源提供給彼此，必然會產生一加一大於二的結果，更可能因此而提升對彼此的認同感、信任感等。

以共創案例三為例，績效對每個人來說都是很重要的，不管是員工、加盟店、甚至對總公司來說都是，而 A 總監卻願意將手中握有的團爸團媽分配給員工以及加盟主，讓他們去運用以及拓展，雖然這必定會降低 A 總監的成績，但對 A 總監來說，員工及加盟主有績效，而總公司能夠從中獲取微薄的收益，像這樣雙贏的局面，是 A 總監最樂見的事情。

每個人手中所擁有的資源不盡相同，而在價值共創當中，願意提供自身的資源來成就他人創造更大的收益，以此達到支援的效果。而當這樣子的支援不斷累加，正式價值共創的真諦所在，因此，願意提供自己的資源亦是判斷能否價值共創的因子之一。

## 5.2 研究意涵與貢獻

### 5.2.1 理論意涵

過去在談論到公司發展的議題，人們總是聚焦在企業的定位、政策、管理等議題，面對企業的利害關係人，更關心的是如何加以運用，常以量化、指標等方式來作為討論的重點，研究企業與利害關係人互動之間所產生的價值仍非主流。故本研究依循 Ramaswamy 與 Gouillart(2010)所提出的價值共創四大原則，加以應用於水產零售業，進一步來了解企業是如何與利害關係人進行價值共創，共同創造了哪些價值，又是如何與企業一同成長的。

回顧價值共創的相關理論，我們了解到共創所能產出的價值，並非原有價值的總和，而是大於原有價值的總和。企業透過與利害關係人之間的互動，能夠解決問題並擴大其利益(Gouillart & Billings, 2013; Porter & Kramer, 2011; 杜鵬等人, 2017)，進而提升企業的發展。

本研究透過個案觀察到，員工與加盟主因企業主願意與之互動、提供資源並且尊重其想法，而變得更加努力、更願意相信公司、給予正向的回饋，並且更容易配合企業做調整。使企業在執行政策的推動時，更加有效且快速，進而讓企業與利害關係人，能夠獲得更高的利潤報酬，加速企業的發展。然而，在互動的過程中，並不會所有的事情都是和平、正向的發展，在這種時候，企業主與利害關係人更是需要透過尊重彼此來緩解自身情緒，以確保互動能夠持續進行。

總而言之，若企業想要在如此激烈的環境下持續發展，必須不斷提升其價值，而在這個過程中，企業要憑自身所擁有的資源來達成是相當困難的。因此，企業能夠透過與利害關係人相互交流、共同創造等方式來將價值作提升，而價值共創的進行，則是需要滿足「良好的互動」、「給予彼此尊重」以及「相互提供支援」這三個條件，以此營造出良好的共創氛圍，提升競爭力。

### 5.2.2 實務貢獻

本研究提出價值共創必須「良好的互動」、「給予彼此尊重」及「相互提供支援」等三個概念。然而，並不是所有企業都能完整的落實這三個概念，首先需要考慮到的是企業主的領導風格，若企業主非常積極且願意與他人溝通，整個公司所營造出的氛圍必然不同，也更能帶動員工、加盟主等利害關係人與企業主之間的互動。再者，利害關係人身處的環境亦會影響與企業進行共創的程度，以下將透過三點來說明本研究對實務方面的貢獻。

一、每個人都有各自追尋的價值：

我們必須得說，在價值共創中的每一位利害關係人，都各自有想要尋求的價值，可能是經濟上，如獎金、分紅、營業額等，亦有可能是精神上，如成就感、安全感、自我實現等。因此，若是企業能夠有效地觀察，並發現每

一位利害關係人各自所關注的價值，同時給予相對應的互動、尊重以及支援，即能與之共同創造出彼此以及整體的價值。

## 二、企業因人而成，人因企業而強大：

所謂的企業，是經由人組織而成的，因此，我們可以說，企業與個人有著相輔相成的關係。當我們在追尋個人價值的同時，企業價值也會隨之產生，相對的，唯有企業產生其價值，才能使個人跟著成長茁壯。由此可知，個人價值與企業價值之間的關係相當重要，而我們能夠透過設立共同目標、改善工作氛圍等方式強化其連結度，進而讓價值最大化。

## 三、發展至社會價值面：

我們經由個人、企業擴展至社會面，除了考量個人價值與企業價值，社會價值對我們來說也是相當重要的存在。關於社會價值的提升，我們可以透過改善企業文化、增進企業與社區之關係、強化企業與利害關係人之信任等，由小發展至大，以此提升其總體之價值。

### 5.3 研究限制與建議

本研究經由價值共創觀點，探討水產品零售業之發展，整理出本論文之研究限制與建議，冀望能給予未來從事「價值共創」之研究者方向。以下將列出四點說明之。

首先，面對不同產業，與之共創的利害關係人也不盡相同。我們可能因其產業特性涉及商業機密、較敏感的商業條件或難以配合的利害關係人等，限制研究資料的深度。

其次是本研究之研究對象為國內冷凍水產零售業，並非在台的外商公司等，因此並未向國外延伸發展，故研究範圍僅限於中華民國境內。

再者，關於本研究所提出，價值共創需要透過「良好的互動」、「給予彼此尊重」及「相互提供支援」等概念進行，但有關於在實務上該如何執行、如何判定其落實程度等，本研究尚無法充分對其做說明及討論。

最後則是建議對此議題有興趣之研究者，不妨可將更多的利害關係人納入作為研究對象，如股東、加盟店之員工等，有助於更深入的理解價值共創理論以及實際之應用。

## 參考文獻

### 中文文獻

王曉鋒、張永強、吳笑一(民 104)。零售 4.0：零售革命，邁入虛實整合的全通路時代。新北市，天下文化。

方世杰、李慶芳(2016)。釐清「價值共創」的三個質問，價值共創社群(VCC)，

<http://teamwork0035.blogspot.com/2016/04/blog-post.html?m=1>

行政院主計總處(2021)。行業統計分類 - 第 11 次修正(110 年 1 月)，

<https://www.stat.gov.tw/lp.asp?CtNode=1309&CtUnit=566&BaseDSD=7&mp=4>

行政院主計總處(2022)。各產業產值概況，<https://www.cier.edu.tw/cef/P2.pdf>

李昌祚(2022)。價值共創促進循環經濟之研究：以石安牧場為例(未出版碩士論文)。國立成功大學企業管理學系碩士在職專班，台南市。

杜鵬、李慶芳、周信輝、方世杰(2017)。「創(串)新」的服務模式：以價值共創觀點探索尚品宅配的服務流程與本質。管理學報，34:3，401-430。

杜鵬、李慶芳、張容榕(2020)。「共享而共創價值」：探討 Xbed 酒店借平台創新服務之機制。組織與管理，13:2，103-147。

林庭安(2020 年 12 月)。為什麼在疫情時代，實體零售商會贏過亞馬遜？經理人，193，40-40。

徐重仁、程倚華(2022 年 7 月)。流通教父徐重仁：如何應用產業 Know-how，成零售業者下一步機會。數位時代，338，74-75。



許智傑(2012)。連鎖加盟主關係滿意、信任和承諾與影響因素之間關係之探討(未出版碩士論文)。國立東華大學企業管理學系，花蓮縣。

楊敏里(2021)。探究「遊戲化共創模式」的本質：以統一發票制度為例。中山管理評論，29:2，285-336。

鄭萬助(2020)。107年我國糧食供需統計結果。農政與農情，331，100-103。

鐘志明(2019)。建構華人領導價值共創模式(未出版博士論文)。國立高雄應用科技大學電子工程研究所，高雄市。

#### 英文文獻

- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing theory*, 6(3), 335-348.
- Clarkson, B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Journal*, 14(4), 532-550.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Garriga, E. (2009). Cooperation in stakeholder networks: firms' 'Tertius Iungens' role. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 623-637.
- Gouillart, F., & Billings, D. (2013). Community-powered problem solving. *Harvard business review*, 91(4), 70-7.
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. *Service quality: New directions in theory and practice*, 21(1), 21-71.
- Kohtamäki, M., & Rajala, R. (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56, 4-13.
- Ligas, M., & Cotte, J. (1999). The process of negotiating brand meaning: A symbolic interactionist perspective. *Advances in Consumer Research*, 26, 609-614.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education*. Thousand Oaks, CA: Jossey-Bass.
- Miller, W. L., & Crabtree, B. F. (1992) Primary care research: a multimethod typology and qualitative road map. In B. F. Crabtree & W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research* (pp. 3-28). London, UK: Sage.
- 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.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. J. (2010). *The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits*. New York, NY: The Free Press.
- Ramirez, R. (1999). Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*, 20, 49-65.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*(Vol. 5). Thousand Oaks, CA: sage.