

Examining the Value Co-Creation Mechanism of Channel System: From Customer Engagement to Actor Engagement

通路系統中價值共創機制之探討：從顧客參與到行動者參與

Ta-Kai Yang, Department of International Business Administration, Chinese Culture University
楊達凱 / 中國文化大學國際企業管理學系

Shih-Chin Chiang, Professional Master's Program in Business Administration, National Taiwan University
蔣詩欽 / 國立臺灣大學事業經營碩士在職學位學程

Heng-Chiang Huang, Department of International Business, National Taiwan University
黃恆獎 / 國立臺灣大學國際企業學系暨研究所

Received 2022/7, Final revision received 2023/8

Abstract

In a competitive business environment, the issue that how market actors with conflicting goals could collaborate and create value should be considered crucial. To address this issue, the present study constructs a value co-creation development model from an actor engagement perspective by examining the market activities between Taiwan's sales agents, original manufacturers, and customers. We adopt a single case method; the aesthetic medical equipment manufacturer BRIDGECON Co., Ltd. is the focal case. Eight respondents participate in an in-depth interview. The findings indicate that information sharing, mutual benefit, and risk sharing drive value co-creation among actors. This study also provides a theoretically grounded classification of value co-creating practices and identifies the service system's underlying process, resources, and capabilities.

【Keywords】 value co-creation, customer engagement, actor engagement

摘要

在競爭的商業環境中，了解立場矛盾的行動者們如何透過協同合作創造出價值是重要的。本研究以行動者參與觀點為基礎，從系統角度觀察國內代理商、原廠以及客戶間之市場活動，試圖建構價值共創的發展模型以回應此問題。本研究採取質性研究單一個案研究法，以臺灣美容醫學儀器廠商「橋締股份有限公司」為個案研究對象，訪談原廠供應商、代理經銷商及醫療院所管理人員共 8 位。研究結果發現，資訊共享、相互利益與風險分攤是驅動行動者產生價值共創之主要因素，除此之外，本研究也提供了價值共創活動之分類並且辨識出價值共創之流程與所需資源與能力。

【關鍵字】 價值共創、顧客參與、行動者參與

壹、緒論

市場環境的複雜，讓廠商間互動關係在本質上處於持續地改變。在開放系統的觀點下，公司需與供應商及顧客網絡互動、競爭、共存並持續發展。在這樣的服務環境，採取系統性的方法以宏觀的角度去觀察系統內成員的互動脈絡，才能讓分析的層次從組織的角度轉換為價值網絡的角度 (Pinho, Beiro, Patrcio, and Fisk, 2014)。價值創造是廠商間合作的核心訴求 (侯勝宗, 2016)，組織如何讓網絡成員透過直接或間接的方式參與價值鏈活動並共創價值 (Value Co-creation; VCC)，是近年來管理與行銷領域學界熱門議題 (Kohler, Fueller, Matzler, and Stieger, 2011)。Frow and Payne (2007) 等諸多學者主張 VCC 可強化顧客體驗及維持顧客關係，企業並藉此獲得更好之組織績效。

隨著商業環境日趨複雜，VCC 研究觀點也顯見典範轉移現象。自 Normann and Ramírez (1993) 指出 VCC 可能發生於廠商價值鏈活動中的任一環節，為廠商與企業顧客或消費者偕同產生後，大量研究開始探討在不同價值鏈活動中，廠商與不同網絡成員間之價值共創脈絡，如圖 1 所示，該圖中四個圓分別代表 VCC 系統中之主要行動者，包括供應商、企業顧客、通路商與消費者，而任兩個圓之交集則表示既有文獻所探討之 VCC 價值鏈活動。其顯示：過去研究多從微觀角度 (任兩圓之交集) 著重於顧客參與 (Customer Engagement; CE) 之價值共創情境，亦即僅探討廠商與單一廠商間，或與消費者間互動之 VCC 過程。然而在市場中多元行動者的存在之下，彼此間的互動與資源整合過程皆會對於 VCC 產生出重要影響 (Kumar and Pansari, 2016; Pansari and Kumar, 2017)。因此近期文獻主張，VCC 的探討應以行動者參與的觀點 (Actor Engagement; AE)，從宏觀角度 (任三圓以上之交集) 說明廠商與多元市場行動者間如何相互協調合作以共創價值 (Alexander, Jaakkola, and Hollebeek, 2018)。然而，AE 觀點仍存在以下幾個研究缺口。

首先，儘管 AE 觀點強調，不同行動者間由於目標相異、自身角色的責任義務等因素，將會造成雙方共創價值行為產生緊張與矛盾 (Donaldson and Preston, 1995)，並產生關係的破壞 (Holmlund-Rytkönen and Strandvik, 2005; Vaaland and Purchase, 2005)。然而，既有文獻仍以概念性文章為主 (Payne, Storbacka, and Frow, 2008; Prahalad and Ramaswamy, 2004)，相對較少文獻說明為何部分行動者在價值共創初期，儘管彼此角色或目標分歧，卻仍願意投入價值共創活動 (Peñaloza and Mish, 2011)？其次，過往文獻儘管探討各種價值鏈類型之 VCC 活動 (e.g., Ranjan and Read, 2016; Kohtamäki and Rajala, 2016; Chandler and Vargo, 2011; Russo-Spena and Mele, 2012)，卻鮮少設定在共同銷售的情境中，儘管有部分研究如 Rusthollkarhu, Hautamaki, and Aarikka-Stenroos (2020) 探討 B2B 間銷售生態系價值共創的過程，然

而在研究脈絡僅是廠商對廠商銷售的情境下，該研究仍然未說明行動者間如何進行「共同」銷售的 VCC 活動。茲將相關文獻研究結果摘要如表 1。

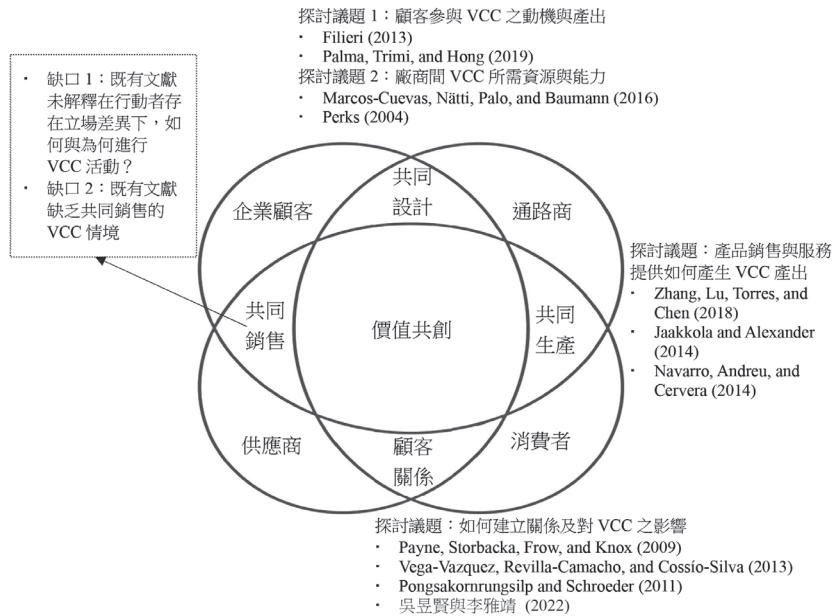


圖 1 廠商共創價值之對象、價值鏈活動與理論缺口

本研究從 AE 觀點出發，欲探討以下議題：通路系統行動者間（焦點廠商、供應商、企業顧客）如何又為何在目標分歧與期待不一致之狀態下，仍願意持續投入價值共創活動進行共同銷售活動？驅動 VCC 產生與持續之力量為何？行動者透過何種類型的市場活動創造共同銷售之價值？行動者需要何種資源、能力與流程設計來維持其 VCC 活動？本研究以台灣美容醫學產業通路業者「橋締股份有限公司」做為個案研究對象，依循服務主導邏輯的關鍵構念—資源取得與整合、活動、流程等，再結合個案公司的市場服務模式，進行理論與實務對話。本研究最終歸納出驅動行動者 VCC 之關鍵因素，更提出以 AE 為基礎之廠商—行動者價值共創模型，有系統地呈現 VCC 活動之類型、設計流程以及所需資源與能力。綜觀之，本研究結果豐富了價值共創機制之內涵。

本研究各節內容說明如下。本節緒論，簡要提及 CE 與 AE 觀點之本質差異以突顯於現今服務環境較適合由 AE 觀點描述廠商與行動者間之價值共創模式，並整理價值共創之研究脈絡於表 1。第貳節文獻回顧，從 VCC 與相關文獻歸納重要構念，呈現本研究視角之紮根過程，最後再進行研究視角的邏輯概念說明，作為個案分析之依據。第參節研究方法，我們依序說明個案選擇之標準、資料收集與分析之程序。

第肆節說明研究發現，第伍節進行個案分析並提出理論貢獻與實務貢獻，第陸節敘明研究限制及建議後續研究方向。

表 1 價值共創之研究脈絡

作者 (年)	價值共創脈絡		主要研究發現
	類型	對象	
Filieri (2013)	新產品開發	消費者	顧客提供有價值、原創、彈性的想法可加速產品、服務與過程之創新，產生價值。
Marcos-Cuevas et al. (2016)	新產品開發 / 問題解決	廠商	辨識在 B2B 脈絡下廠商的價值共創實務活動與所需能力。
Perks (2004)	新產品發展	廠商	廠商投資於評估資源的機制與過程是價值創造與資源交換的重要前奏。
Palma et al. (2019)	新產品開發	消費者	歸納出顧客參與價值共創之六種動機。
Zhang et al. (2018)	服務提供	消費者	發展在線上通路環境，如何透過顧客參與產生價值共創體驗。
Jaakkola and Alexander (2014)	服務提供	消費者	各種顧客參與行為類型如何產生不同類別之價值共創產出。
Navarro et al. (2014)	服務提供	消費者	建立起旅館產業中，服務提供者與顧客價值共創的過程如何影響顧客態度之模型。
Rustholkarhu et al. (2020)	銷售生態系	廠商	發現價值共創在 B2B 生態系發生的情境以及過程。
Payne et al. (2009)	品牌關係	消費者	建立起顧客—品牌關係體驗模型。
Pongsakornrunsilp and Schroeder (2011)	品牌社群	消費者	消費者如何透過消費行為與品牌社群共創價值。
Vega-Vazquez et al. (2013)	顧客滿意	消費者	價值共創過程正向影響顧客滿意程度。

資料來源：本研究整理

貳、文獻回顧

一、服務主導邏輯：從顧客參與到行動者參與

CE 與 AE 觀點分別代表探討廠商間 VCC 活動之微觀與宏觀角度 (Kleinaltenkamp, Karpen, Plewa, Jaakkola, and Conduit, 2019)。CE 觀點可追溯至 2010 年左右，Brodie, Hollebeck, Juri, and Ili (2011) 定義 CE 為在服務關係中，顧客與廠商間之互動與共創美好經驗的心理狀態，強調單一個體與組織間之關係。爾後，Hollebeck, Srivastava,

and Chen (2019) 則進一步定義 CE 為一種動機驅動的展現，廠商利用行銷方式讓企業顧客或消費者主動參與價值鏈活動過程例如採購、產品設計等 (Heide and John, 1990)，讓營運資源如知識、能力得以取得 (Vargo and Lusch, 2008; Williams and Aitken, 2011)，進而達成降低交易成本、取得市場相關能力甚至於開發新市場等目的 (Das, Sen, and Sengupta, 1998; Rindfleisch and Moorman, 2001)。然而，廠商價值共創的對象應並不僅限於消費者，而應包含環境系統中更多元的行動者。據此，AE 觀點延續 CE 深根於服務主導邏輯，亦以互動的概念為基礎，但更強調行動者間交換資源的應用來獲取利益，將行動者視為是系統內的節點，彼此間互相影響與回應，且扮演好自身的角色來達成目標 (Brodie, Fehrer, Jaakkola, and Conduit, 2019; Keeling, Laing, and De Ruyter, 2018)。Alexander et al. (2018) 定義 AE 為在服務系統中，行動者間互動過程中投入與取得資源的動態過程，藉由資源的整合共同創造出價值，行銷被視為達成目的的方式，呈現市場行動者彼此偕同組織共同生產或消費的概念 (Prahalad and Ramaswamy, 2004)，而在誘因驅動的徵下，廠商與行動者間也產生相對較為穩定的互動關係 (Jaycox, Foa, and Morral, 1998)。CE 與 AE 之差異如表 2 所示。由兩者之比較可知，以 AE 的角度來觀察市場網絡成員間互動的過程，才符合現今服務環境的真實情境。

表 2 CE 與 AE 之觀點差異

觀點	顧客參與 (CE)	行動者參與 (AE)
定義	在服務關係中，顧客與廠商間之互動與共創經驗的心理狀態。	在服務系統中，行動者間在互動過程中投入資源的動態過程。
哲學觀	市場為基礎的價值交換過程。	互動為基礎的價值交換過程。
特徵	動機驅動 行銷是與顧客互動的方法。	誘因驅動 行銷是行動者達成目標的方式。
目的	資源的取得	資源的整合
參與者角色	主動	主動或被動
互動對象	企業顧客或消費者	系統內之行動者
關係狀態	不穩定	穩定
觀點層次	微觀	宏觀

資料來源：本研究整理

二、價值共創之構念

本研究視角的紮根過程參考 Kohtamäki and Rajala (2016) 文獻回顧流程。索引文獻的準則以英國商學院協會 (Association of Business School; ABS) 在 2021 年所公布的學術期刊指引排行 (Academic Journal Guide; AJG) 作為依據。搜尋的期刊領域

限定在管理、行銷、策略類別，而評分等級則是限定於 3 到 4* 之間。接著以價值共創、顧客參與、行動者參與、共同生產、協同合作等關鍵字進行包括主題、關鍵字、摘要等搜尋。接續評估文章適切與否，將與市場活動無關的主題刪除（如共同設計），最終留下 46 篇文章，其中 AJG 評比 3 分之文獻有 40 篇，4 分之文獻有 3 篇，4* 以上之文獻有 3 篇。VCC 的內涵中牽涉到行動者如何使用流程、活動及資源來管理其活動 (Payne et al., 2008)，本研究最終歸納出幾個構念作為初步分析基礎，整理如表 3 所示。

（一）價值共創驅動力與行動者辨識

行動者在 VCC 網絡中扮演重要角色，行動者可以是個體或組織。在市場中，商業顧客可視為價值共創者，而供應商則是創造商業顧客所需價值者 (Grönroos, 1997; Prahalad and Ramaswamy, 2000)。除供應商與商業顧客外，網絡中的其他重要行動者包括贊助商、聯盟成員、消費者等則是協助合作關係維持與發展的推手 (Möller and Törrönen, 2003; Ballantyne, Frow, Varey, and Payne, 2011)，共同組成價值創造的網絡系統。在 AE 的觀點下，上述多元行動者間儘管存在市場行為不一致與矛盾，然而在共同價值、資訊分享、分散風險、相互利益等 (Kim, Trimi, Hong, and Lim, 2020) 誘因驅動下 (Stadtmann, Woratschek, and Diederich, 2019)，彼此自願為目標貢獻資源 (Alexander et al., 2018) 以達成偕同價值共創後的目標，超越傳統的競爭關係 (Williamson and De Meyer, 2012)。因此，辨識行動者以及其互動誘因，才能驅使 VCC 系統產生並由此設計傳遞價值交換的活動 (Vargo, Maglio, and Akaka, 2008)。

（二）資源 / 能力

資源可視為企業完成特定商業活動的方法。企業在商業活動中藉由資源的投入進而轉化為產出 (Mathews, 2002)。換言之，在 VCC 的活動中，行動者需投入、交換與整合資源並透過其能力藉以共享成果。過去文獻廣泛提及經濟資源、人力資源、資訊資源等 (Eslami and Lakemond, 2016)；部分學者則將知識資源視為是企業的操作性資源 (Vargo and Lusch, 2008, 2011)，透過上述資源的投入與行動者協同合作來獲得互補性資源 (Hakanen and Jaakkola, 2012)，創造價值共創之績效。然而，組織能否在 VCC 過程有效進行資源分配，實則更進一步取決於公司是否有「能力」分配、統整與管理其可運用之資源 (Mathews, 2002)。例如 Song, Di Benedetto, and Nason (2007) 提及策略規劃與資源運用能力比資源本身更重要。因此，VCC 必須透過企業所具備之能力提供整合性活動產生。例如，Karpen, Bove, and Lukas (2012) 主張互動能力讓公司能交互整合資源，以促使價值共創過程之發生；Kozinets, Hemetsberger,

and Schau (2008) 認為創造力代表顧客對於生產、概念化或問題解決上創新想法的發展，可以協助新產品的發展、品牌權益的增加也可以幫助公司進行具創造性的行銷溝通內容。此外，聯結網絡則反應顧客與其社會網絡的相互連結。Harmeling, Palmatier, Fang, and Wang (2017) 指出網絡連結可視為公司營運資產，由於顧客屬於社會網絡的一部分，能讓顧客與其他顧客或公司內部職員互動，進而社會化，產生連結與互動。綜上，儘管過去文獻對於資源與能力的分類因分析觀點不同而有所差異，然而其核心思維皆反應公司是否能善用不同資源與能力進行價值共創活動以達成組織目標，對於價值共創至為重要。

(三) 流程

在系統的觀點下，流程被定義為組織應用系統內之資源與能力，將一系列的活動轉換為產出的過程。流程是一個連續性的步驟，在各步驟間具有不同的活動任務。公司建立起策略目標後 (Meadows and Merali, 2003; Silvestro and Westley, 2002)，透過協調內部的作業活動維持其穩定性，並藉由績效衡量 (Simons, 2000) 與改善 (Armistead and Machin, 1997) 來進行過程控制，以達成組織目標。為了獲得 VCC 的產出，組織需設計出有效的流程，與市場上行動者進行價值的交換。

(四) 市場活動

市場活動為組織為了達成目的，用來佈署活動的方式或行為，包含實務活動與績效 (Schau, Muñiz, and Arnould, 2009)。市場活動反應供應商與商業客戶的行為，也是共創價值的方法 (Echeverri and Skålén, 2011)，因此共創的活動隱含內隱的知識，難以被複製與轉換，並引領協同合作的活動。過去文獻指出，這些組織間或組織內的協同合作牽涉跨部門的涉入 (Enz and Lambert, 2012) 或是行動者間偕同創造過程 (Jaakkola and Hakanen, 2013)，並可以區分成例行業務、觀念與溝通等形式 (Jarzabkowski and Whittington, 2008; Vaara and Whittington, 2012)。這些形式則產出數種價值共創的活動，例如：建立共同目標、市場資訊蒐集、知識分享機制之建立、情感承諾的投入、長期合作關係之維繫。

三、理論視角邏輯

在服務主導邏輯下，AE 觀點說明了多元行動者間互動創造價值的過程 (Brodie et al., 2019)，既使彼此存在不同目標之差異與期待。在開放的系統中，組織並非擁有完全之自主性，而是受限於相互依存的關係，因而行動者會採取某些行動來管理此相互依賴關係。基於降低環境不確定性與增加相互依賴等目的，行動者透過彼此間互動取得重要資源 (Ulrich and Barney, 1984)，因此資源的相依性可解釋行動者的

表 3 研究構念文獻回顧

觀點	詞彙類別	文獻	
行動者	消費者	Vargo and Lusch (2008); Payne et al. (2008)	
	供應商	Marcos-Cuevas et al. (2016)	
	其他行動者 (夥伴、股東等)	Möller and Törrönen (2003); Ballantyne et al. (2011)	
驅動誘因	共享價值	Monczka, Petersen, Handfield, and Ragatz (1998)	
	資訊分享	Heide and John (1990)	
	分散風險	Kim et al. (2020)	
	相互利益	Lambert, Emmelhainz, and Gardner (1999)	
	結構化流程與經驗之能力	Aarikka-Stenroos and Jaakkola (2012)	
	知識資源	Eslami and Lakemond (2016)	
	資源策略	Rusanen, Halinen, and Jaakkola (2014)	
	營運資源 (知識、技術)	Vargo and Lusch (2008, 2011); Jaakkola and Hakanen (2013)	
資源/能力	互動能力	Karpen et al. (2012)	
	創造力	Kozinets et al. (2008)	
	連結網絡	Harmeling et al. (2017); Jaakkola and Hakanen (2013)	
	互補性資源	Hakanen and Jaakkola (2012)	
	改善	Armistead and Machin (1997)	
	績效衡量	Simons (2000)	
	流程	建構	Pritchard and Armistead (1999)
		策略目的	Meadows and Merali (2003); Silvestro and Westley (2002)
		協調/整合	Enz and Lambert (2012)
		價值衝突管理	Aarikka-Stenroos and Jaakkola (2012)
跨部門涉入		Enz and Lambert (2012)	
市場活動	市場資訊蒐集	McColl-Kennedy, Vargo, Dagger, Sweeney, and van Kasteren (2012)	
	網絡行動者的偕同創造	Jaakkola and Hakanen (2013)	
	問題解決	Aarikka-Stenroos and Jaakkola (2012)	
	知覺合作價值	Hakanen and Jaakkola (2012)	
	情感承諾	Chen, Tsou, and Ching (2011)	
	長期合作	Chen et al. (2011)	
	尋找共同目標	Durugbo (2014)	
	顧客知識分享	Hakanen and Jaakkola (2012)	

資料來源：本研究整理

價值共創動機 (Pfeffer and Salancik, 1978)。服務交換，則反映行動者如何整合與運用資源，也涉及行動者投入價值共創活動之能力，亦即行動者能夠將價值共創活動所需資源、流程與產出之交互影響加以融合 (Grönroos, 2011; Vargo et al., 2008)，形成一個聯合介面 (Grönroos and Voima, 2013)。Lenka, Parida, and Wincent (2017) 也進一步指出，資源的支持與能力的建立能夠增加價值提供者與接收者間的互動，並指出知覺機制 (Perceptive Mechanism) 與反應機制 (Responsive Mechanism) 此二互動機制會驅動服務交換。知覺機制能讓行動者辨識、評估以及與顧客需求對話。行動者所擁有的能力能夠捕捉顧客的需求，再以有意義的市場活動創造價值，這樣的行為能夠將顧客融合於公司承諾，詳言之，透過資訊分享能有效率地使用公司資源與提高價值共創效能，進而提高公司的績效。反應機制則是反應行動者能設計價值共創的流程，以快速及主動地反應顧客需求的改變。面對動態環境的快速變化，行動者需有效率地透過連結網絡來適時調整其商業模式，並藉由保持收益模型的彈性與顧客共享獲利。上述兩種機制存在 VCC 行動者之聯合介面中，藉以增加服務交換過程中互動的深度與廣度。最終，產出價值共創之結果並建立起服務生態系 (Vargo and Lusch, 2016)。

承上所述，本研究初步分析邏輯與架構如圖 2 所示。據此，本研究欲釐清以下幾點問題：

1. 行動者辨識：Ramaswamy and Ozcan (2018) 指出當行動者間存在利害關係、存在矛盾時，將難以轉換為 VCC 的夥伴。因此，辨識行動者以及 VCC 之驅動力為何，是本研究首先欲釐清之處。

2. 聯合介面的組成元素：服務交換的行為發生於聯合介面下，此介面的組成元素為何？本研究參考 Lenka et al. (2017) 之分類，以反應機制與知覺機制說明價值提供者該如何設計服務交換流程與顧客協同合作，產生與顧客雙贏之局面；行動者又會透過哪些互動的市場活動知覺其需求被價值提供者所重視，並感受價值提供者的承諾，進而形成正向的互動循環。

3. 資源與能力的辨識：如何將組織所擁有的個別資源轉換為互動過程中之操作性資源是價值共創活動之關鍵。除此之外，如何有效地運用並管理資源也同樣關鍵 (Castanias and Helfat, 2001)，因此本研究將探討在 VCC 活動中，組織需具備何種互動能力才能將這些操作性資源進行資源有效的配置與管理。

參、研究方法

本研究以質性研究單一個案法作為研究方法。基於本研究主要是從市場活動的角度探討行動者間之價值共創機制，以此方法對焦點公司進行資料與理論對話是合

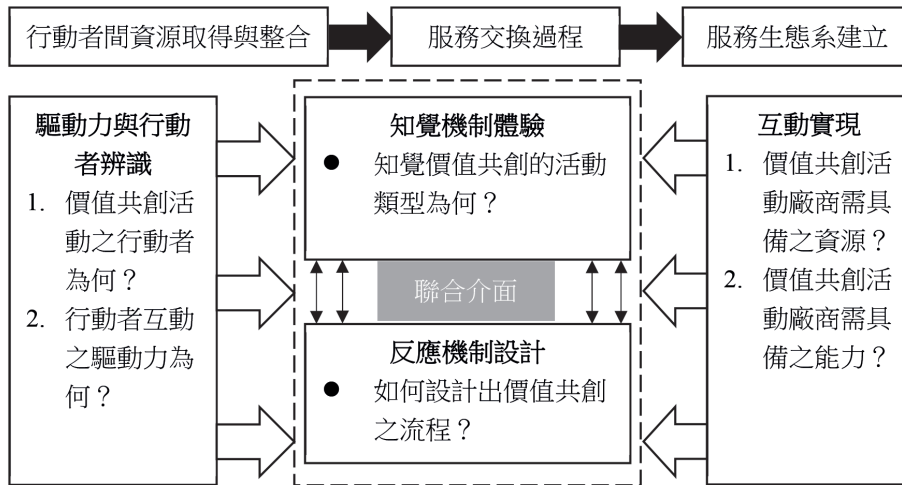


圖 2 研究初步分析架構與邏輯

適的。以下依序說明本研究個案選擇準則、個案介紹、資料收集過程以及資料分析程序。

一、個案選擇與理論抽樣

本研究以 AE 觀點為基礎，觀察各行動者在目標不一致的情況下，如何透過資源之投入、流程之設計與市場活動之互動驅動價值共創活動。在個案公司的選擇上，需將行動者目標之不一致或矛盾的情境與價值共創脈絡清楚定義，以符合理論抽樣之原則 (Yin, 2003)。

詳言之，各行動者目標不一致是由於受限彼此依賴的網絡關係，為取得重要資源，個別組織會採取不同的行動增加權力 (Power)，以管理相互依賴關係，因而產生行為差異 (Pfeffer and Salancik, 1978)。因此，本研究需觀察多元行動者間雖存在矛盾卻仍持續偕同合作之脈絡。其次，根據 Ranjan and Read (2016) 對價值共創的論述，VCC 脈絡中需包含共同生產 (Co-production) 與價值使用 (Value in Use) 兩次構面。共同生產涉及 VCC 成員直接或間接參與產品設計過程或共同銷售 (Hu and McLoughlin, 2012) 過程，也涉及價值建構過程中行動者資源的投入與整合 (Ballantyne and Varey, 2008)。價值使用則是在長期穩定的互動關係中存在價值的交換，獲得個人化價值主張 (Vargo and Lusch, 2011)，因此需觀察行動者是否透過資源的交換，共同投入某一市場活動並產出彼此所需之價值。最後，本研究必須在資料取得上可以獲得相關人士強烈地支持，才能獲得深入而多元之資料 (Lincoln and Guba, 1985)。

本研究以「橋締股份有限公司」(BRIDGECON Co., LTD 簡寫成 B.C.) 作為研

究對象。個案公司成立於 2016 年，主要以代理及經銷美國 FDA 認證許可之非侵入式類型美容醫學設備及相關耗材為主，保養品為輔，先透過營運團隊銷售至台灣各大醫療通路、藥局門市通路，再觸及市場末端消費者。然而，由於個案公司成立初期並非取得獨家代理，而是以類似分銷商的角色與原廠共同銷售產品，因此個案公司不僅需與原廠相互競爭，同時也須達成台灣市場營收目標以保留產品代理或經銷權。就原廠而言，在規模相對有限的台灣市場中，分銷商的存在會侵蝕其獲利，惟儘管如此，原廠仍持續與個案公司共同銷售經營台灣市場至今。就企業顧客的角度而言，個案公司初期只是一家剛成立的公司，相較於原廠，在產品採購或後續服務支援充滿眾多不確定，故對個案公司充滿著諸多不信任。綜上所述，各行動者於互動初期，明顯呈現立場不一致。不過，個案公司成立迄今 (2023/4)，在競爭激烈的美容醫學環境中，能夠持續獲得原廠認同，持續取得產品分銷權並獲得眾多肯定；在顧客端也逐漸獲得企業顧客支持，獲得穩定的長期採購合約訂單，營業額從初始年營收約六千萬逐漸成長至迄今已三億。由此可見，個案公司與原廠及企業客戶之互動模式有其值得借鏡之處，可以提供本研究豐富的研究內容脈絡，進一步分析及觀察 VCC 活動。個案公司資料摘要如表 4。

本研究也呼應 Connelly and Clandinin (1990) 之敘事原則，將個案公司互動對象區分成原廠與企業客戶兩個不同的對象，分別進行說明。這樣的分類能夠呈現個案公司與各行動者 VCC 活動之差異，提供本研究歸納價值共創機制 (Gomez-Mejia, Larraza-Kintana, and Makri, 2003)。

表 4 個案公司基本資料

公司名稱	橋締股份有限公司
公司負責人	鄭凱文
成立時間	2016 年 2 月
公司規模	資本額 6,700 萬新台幣，員工人數 40 人
服務模式	銷售產品給企業顧客並提供產品在臨床應用上相關的服務
特殊事蹟 / 獲獎紀錄	2022 年獲 Candela 原廠頒發亞太區優良代理商獎。 2022 年獲中華民國傑出企業管理人協會頒發金鉅獎 2019 年獲 miraDry 原廠頒發年度最佳代理商 2018 年獲 miraDry 頒發年度最佳代理商

二、資料收集程序

本研究參考 Yin (2009)，使用三角驗證 (Triangulation) 法收集多方資料，包括直接觀察、訪談受測者以及次級資料之分析 (Woodside and Wilson, 2003)。我們參與公司的會議討論、陪同觀察個案公司與行動者間之互動等，紀錄與研究脈絡相關之關

鍵資訊於觀察備忘錄；我們也對於主要的關鍵夥伴進行半結構式訪談，自 2020 年 6 月起至 2021 年 3 月間陸續訪談個案公司負責人、協理、其重點客戶之經營管理者、原廠高階主管，透過不同組織成員間想法呈現資料的多樣性。訪談地點包括博士倫及愛力根公司會議室、個案公司會議室、客戶院所附近咖啡廳等，結束後將錄音檔案進行謄寫，部分關鍵受訪者甚至訪談 3 次以上，最終產出訪談內容之逐字稿。訪談時我們首先詢問受訪者之背景、服務經歷及在公司角色等基本資料，接著在價值共創的核心構念下，訪談問題聚焦於個案公司、原廠與企業顧客間之互動模式、市場活動、合作動機、服務流程等，惟仍會視受訪者回應情況機動調整 (Charmaz, 2006)；受訪資料概要如表 5 所示。最後，次級資料之分析則是收集個案公司的內部會議紀錄、官網訊息、新聞報導、年度報告等交叉檢核資料的有效性與可靠度 (Marshall and Rossman, 2006)。本研究將所收集之資料與初步架構進行比對，並反覆進行概念之萃取 (Dey, 2007) 並進行概念整合，最終建立價值共創理論模型。

表 5 受訪者資料收集方式與資料產出概要

蒐集方式	身份別	職稱	受訪者	服務公司	時數	產出資料
訪談及會議參與	代理商	總經理	Kevin	橋締股份有限公司	10	會議記錄、訪談逐字稿
		協理	Charlene	橋締股份有限公司	20	
	原廠	總經理	Steven	博士倫股份有限公司	5	
		總經理	Bob	愛力根股份有限公司	10	
客戶拜訪與訪談	企業客戶	經理	白○○	米蘭時尚診所	10	備忘錄、訪談逐字稿
		經理	蔡○○	璞之妍診所	10	
		院長	楊○○	久明診所	3	
		總監	陳○○	淨妍醫美診所	8	
總時數					76	

三、資料分析步驟與品質

我們依循 Strauss and Corbin (1998) 之作法，進行紮根理論 (Grounded Theory) 的編碼程序，藉由資料的疊代及與資料對話並持續比較，以建構價值共創脈絡。首先，疊代包括開放編碼（一階）、主軸編碼（二階）以及選擇編碼（三階）三步驟。在一階編碼，我們先從資料文本尋找關鍵事件並進行分類，包含屬性或面向。此階段反應資料概念化過程，亦即我們彙整個案公司與原廠、企業顧客間之互動方式以檢視價值共創產生過程。除此之外，我們也委請不同研究助理進行資料檢視，隨著對資料的敏感度逐漸提升，資料無法發現新的洞見時，達成一階編碼的飽和。接著，進入二階編碼，我們開始歸納或比較不同資料概念異同以歸結主軸概念，呈現類別間相互關聯之過程，嘗試解釋一階編碼資料結構所顯現之多元複雜性。最終，在三

階編碼，我們開始選擇彰顯價值共創脈絡的主軸，作為現象詮釋之依據，反應統整與精煉之過程，進而發展理論 (Gioia, Corley, and Hamilton, 2013)。具體而言，在個案公司與原廠的互動，一階編碼記錄「定期會議」這個類別，包含「客戶回饋與修正」、「市場供需現況」、「溝通方式」、「合作內容」等編碼；在個案公司與客戶的互動，一階編碼我們記錄「服務內容」，包含「產品知識學習」、「銷售技巧」、「價值服務」等編碼。又，「顧客回饋與修正」與「產品知識、銷售技術學習」反應個案公司與行動者間相互「學習」、「協調與整合」以及「穩定拓展」的概念，再比較文獻中類似的概念後，我們以「流程」做為詮釋資料的依據，最終建構價值共創之內涵；詳細資料編碼之過程如圖 3 所示。

在本研究之信度上，本研究遵循 Lincoln and Guba (1985) 所提出可驗證性審核 (The Confirmability Audit) 方式來檢核研究發現能否確實紮根於所蒐集資料，該準則包括長期投入、持續觀察、三角驗證及同儕討論等品質指標。其中，在長期投入與持續觀察準則上，本研究共同作者之一為公司草創時期員工，至今仍於個案公司擔任高階經理人，對個案公司之發展或與行動者間互動具相當程度了解，不但能夠取得公司內部重要資訊，更協助安排關鍵受訪者進行訪談與後續追蹤，取得深度資料內容，此可參閱表 5 受測者職稱。而我們使用多方的資料來源進行三角驗證，包括會議記錄、訪談、觀察備忘錄等來確保資料內容的一致性，提升研究效度。最後為避免資料解釋時之主觀偏差，共同作者與研究助理透過反覆討論降低研究者之偏見，以求獲得客觀之資料洞見。

肆、研究發現

根據前述研究問題，以下依序說明本研究之發現。首先，個案公司與各行動者在立場不一致情況下，VCC 之驅動力與 AE 關鍵活動為何？接著論述 VCC 參與者須具備或取得何種資源與能力以維持 VCC 活動。第三，以「流程」的觀點呈現個案公司的 VCC 活動反應設計機制。最後，將個案公司以市場為基礎的 VCC 活動進行分類以呈現完整 VCC 介面。

一、VCC 驅動力與 AE 關鍵活動

根據 Chen, Ou Yang, and Leo (2017)，VCC 可視為在服務系統中行動者之間從理解到透過彼此互動以獲取利益之過程，然而，期間行動者可能會失去控制並伴隨風險或矛盾產生 (McColl-Kennedy et al., 2012)。儘管如此，若互動過程所產生之價值超過風險，行動者仍然會持續投入資源整合，創造持續的正向循環，產出 VCC 結果 (Gummesson and Mele, 2010)。因此，在 VCC 初期，我們嘗試說明儘管個案公

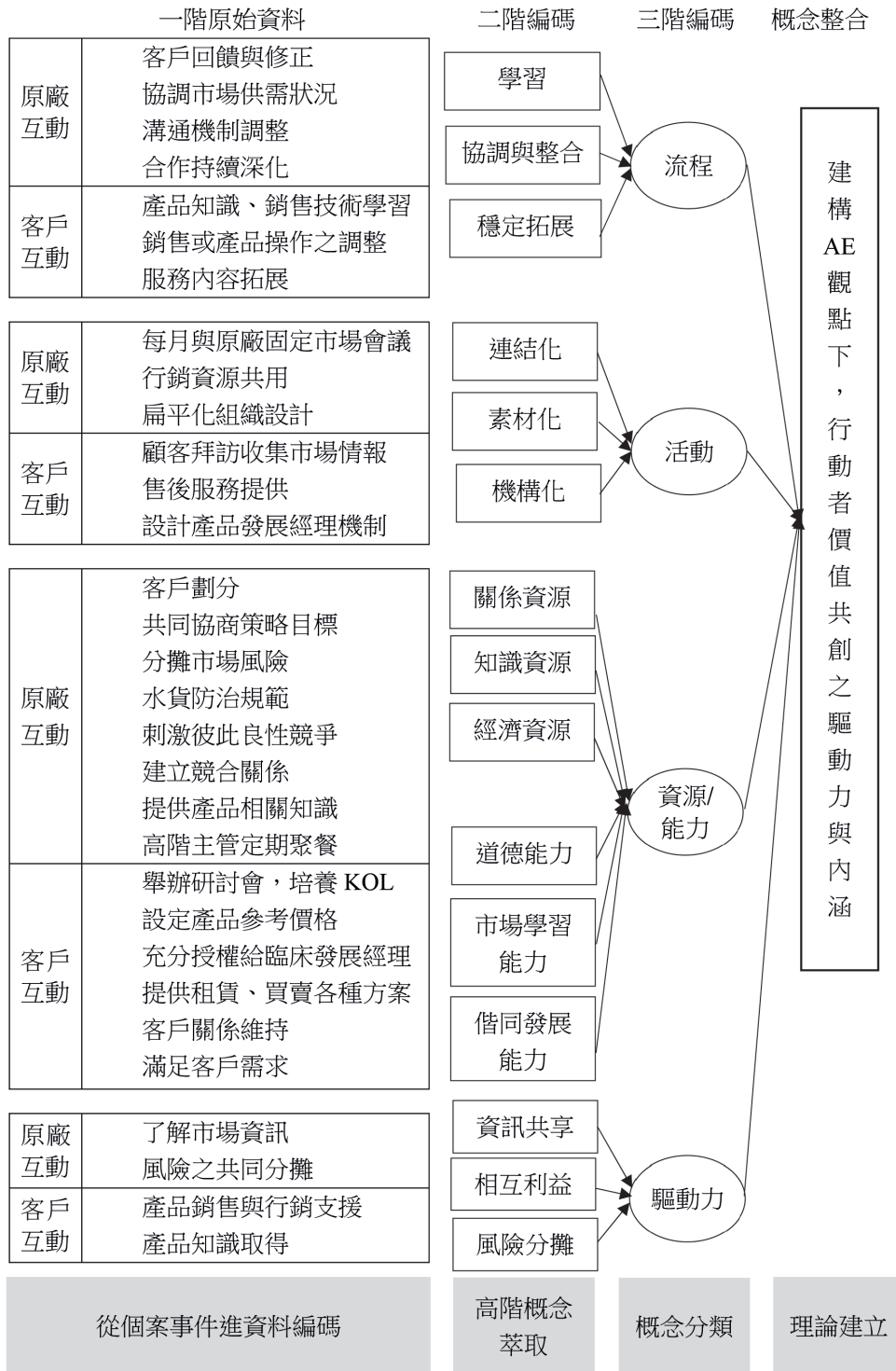


圖 3 個案公司與互動對象事件資料編碼

司與行動者間存在著立場矛盾與不一致之狀態，但是否因存在共享目標、或是欲獲得何種利益而驅動 VCC 形成？行動者又是透過何種活動建立 VCC 初期互動關係。

（一）提升資訊透明度與能見度來獲得市場資訊

個案公司與原廠間透過多次會議協調凝聚彼此共識，尋找協同合作下能夠獲得的共同效益。其中，取得市場資訊是行動者間共同所需，必需透過彼此互動提高資訊透明度與能見度。本研究發現，儘管博士倫（原廠之一）在台灣視力保健市場佔有舉足輕重地位，但在美容醫學市場的經營則是經驗相對不足，且短時間並無足夠人力與團隊進行產品之推廣銷售；類似狀況也可見於個案公司與愛力根（原廠之二）之互動。換言之，對原廠而言，獲取市場資訊是原廠需要個案公司提供協助之處。此外，對企業顧客而言，在面對末端消費者時，醫生需要儀器設備以及產品銷售等相關知識以回應消費者提問，因此，也存在產品資訊的需求。個案公司負責人在公司成立前已在中國大陸市場深耕十多年且擁有另一間公司「倍睿醫療」負責當地美容醫材的銷售，可謂具備豐富的兩岸市場經驗，不但能夠預測市場需求的變化，理解顧客端的偏好，更有長久以來建立的顧客交情。除此之外，個案公司在成立初期從產品前代理商接洽合適人才擔任公司高階主管，因而在對產品知識與市場營運皆已具備豐富經驗下，個案公司能提供行動者所需之市場知識與產品知識，這也是行動者間持續正向互動之主要原因之一。

Kevin 以前從業務開始做起，後來自行創業，算是早期去大陸的美容醫學廠商，也是少數創業成功的業務，迄今累積非常多的兩岸市場經驗。〔觀察備忘錄〕

當時也有上市櫃公司醫材商如曜○、膠○等在跟博士倫談產品分銷，我們公司勝出的關鍵就是對於市場的了解、產品的專業度還有顧客的熟悉度……這也是我為什麼要挖角○○的原因〔Kevin, 訪談逐字稿〕

（二）以公平性規範與角色定位穩定相互利益

由於個案公司為原廠分銷商，但原廠也直接經營台灣市場，雙方存在顯而易見的利益矛盾。亦即，在利益極大化的考量下，雙方皆想爭取連鎖型診所的企業顧客或名醫支持。詳言之，由於連鎖型診所客戶眾多，能帶來穩定的設備耗材營收；若能獲得名醫支持，能夠間接提高公司聲譽，也有助於後續行銷推廣活動。因此雙方互動初期，透過角色定位清楚劃分彼此的資源投入與執行細節以解決矛盾。換言之，原廠與個案公司除討論利益相關議題如客戶的劃分、預期利益的分配等，也協調合

作過程中扮演之角色及彼此的行為規範。具體而言，原廠可視為產品主要提供者，負責產品在台灣市場的營運規劃方向，如行銷活動推廣、產品市場參考售價的基準、產品品牌的形象包裝等，並需肩負台灣市場整體經營績效壓力；個案公司則為服務支援者，負責後續維修與顧客關係經營，也與原廠分享服務經驗，並分擔美國原廠給予台灣原廠之經營壓力。對顧客而言，多一個產品提供者，也會促使個案公司與原廠皆提供更好的服務品質，以免顧客流失。

跟博士倫的初期，我們就對客戶劃分有多次的討論，我們先將診所區分成獨立店、連鎖店等，評估每個顧客對於產品耗材需求量來評估雙方利潤，……若某個診所雙方都想爭取，則提出自己的看法說明為何由己方來服務較為合適……未被提及的院所名單則是各自努力去開發……

〔Charlene, 訪談逐字稿〕

由原廠負責產品的整體市場策略規劃，例如針對醫師所舉辦的產品研討會、代言人的決定、產品主視覺設計等；而我們則負責醫師的培訓，負責教導醫生設備的操作以及注意事項等事宜，彼此支援……〔Charlene, 訪談逐字稿〕

（三）以關係承諾降低風險

關係承諾是建立成功商業夥伴關係的基石。關係承諾能夠強化合作關係，讓行動者能夠從中獲利。在交易成本降低的情況下，對企業顧客而言，可以取得高品質的商品或服務；對原廠而言，穩定的商業關係能夠降低商業交易之風險。因此，我們可以觀察到個案公司致力於落實強化關係之承諾，以穩定行動者間互動關係，降低交易風險。舉例而言，在個案公司成立初期難免會遇到資金流困難。然而，個案公司經營者仍想辦法克服，以免破壞與原廠間之誠信。除此之外，原廠初期對於個案公司的經營能力有所質疑，但個案公司於定期會議上展現專業市場見解，自此雙方關係慢慢開始穩定。另外，企業顧客端的經營，本來就是個案公司強項，也是原廠選擇其為合作夥伴的主要原因之一。個案公司一方面透過定期顧客拜訪，提供顧客所需支援，另一方面，在面臨原廠的競爭下，更是盡可能滿足顧客需求，提高服務品質。因此，可以發現個案公司透過關係承諾之強化，讓行動者之交易風險降低，也驅動價值共創活動。綜上，本研究整理前述 VCC 驅動力與 AE 關鍵活動如表 6 所示。

初期合作時，因為業績壓力大，橋締即使資金周轉上較緊湊時，他們也不

會失信於我們，讓我覺得他是個很值得信任的夥伴……〔Steven, 訪談逐字稿〕

上頭給我業績數字的壓力過大時，我會找 Kevin 討論，看橋締是否能夠幫忙，對我來講，美國那邊可以交代，而後面橋締分銷產品，就比較沒有時間上的壓力了〔Bob, 訪談逐字稿〕

個案公司的存在對診所而言，是一種利多。客戶可以在採購時多一個選擇，刺激原廠與個案公司的良性競爭，提高對顧客的服務品質〔觀察備忘錄〕

表 6 VCC 驅動力與 AE 關鍵活動

VCC 驅動力	AE 關鍵活動	案例
資訊共享	提升資訊能見度與透明度	<ul style="list-style-type: none"> 個案公司與原廠於定期會議交換市場資訊，包括市場端、產品端以及銷售端等。 個案公司定期拜訪客戶，提供所需支援與服務。
風險分攤	關係承諾	<ul style="list-style-type: none"> 個案公司與原廠、企業顧客持續建立穩定關係
相互利益	<ul style="list-style-type: none"> 互補性角色定位 公平性規範 	<ul style="list-style-type: none"> 原廠定位為產品提供者，個案公司則為服務支援者，企業顧客則為獲益者。 訂定一致性產品市場價格，並區分服務客戶類型。

二、VCC 之資源與能力支持

組織所擁有的資源代表建立關係的籌碼，而能力則是指組織成員將資源進行配置與管理活動產出的方式，因此資源與能力提供了價值共創活動之基礎。由個案中，我們可以觀察到數種資源與能力在支持行動者間的價值共創過程。個案公司與行動者間價值共創的過程，存在經濟資源、關係資源以及知識資源的交換過程。經濟資源意指在 VCC 中，可運用之有形無形資產；而關係資源可視為是個案公司與網絡成員間之關係，亦可視為組織之無形資產；而知識資源則是執行 VCC 時所需之知識技能，以下進行各資源之說明。

在個案脈絡中，行動者皆以營利為主要目的。如何在合作過程中獲得經濟上之相互支援，是影響 VCC 之重要因素之一。原廠與個案公司皆承擔營運壓力，會進行利益相關之協商，例如：當客戶開發需花費較長時間才能完成交易，會由個案公司先行向原廠採購機台或耗材，使原廠能即時獲得業績，後續再由個案公司向下游潛在顧客協商買賣。原廠因清楚個案公司在獲利目標擁有時間優勢，因此透過前述協調讓雙方都能夠因此獲利，而個案公司給予客戶診所之銷售協助，亦能加速後續

採購進行。在人力的相互支援上，若遇有大型活動，如院所端之活動、研討會舉辦、學會、記者會等，原廠與個案公司會協調人力安排與所需支援，讓彼此獲得經濟資源之交換。

像大型醫院的 case，因須跑採購流程、要看醫院每年的預算等因素，完成採購可能需兩至三年的時間，無法能夠獲得立即的績效。這時候就由我們先把設備買下來，對原廠來說，他們立刻就有數字結果了。之後我們再去跟這些客戶進行交易，這樣雙方都可以獲利。〔Charlene, 訪談逐字稿〕

各大醫學會是我們每年的重點參展會議，我們會協調人力的相互支援，不分你我……大家都是希望讓好產品能夠讓更多醫師看到。〔Steven, 訪談逐字稿〕

此外，透過這幾年合作，個案公司與原廠也逐漸深化彼此關係，獲得了關係資源。舉例而言，原廠總經理多次在正式與非正式場合跟內部夥伴強調原廠跟個案公司彼此相互依賴，希望雙方都能去除本位主義的思維，透過合作讓產品價值提升，讓美容醫學市場能夠穩健發展，改變過去末端客戶削價競爭之狀況，呈現雙方關係的穩定發展。另一方面，個案公司與其客戶透過舉辦茶會與協助顧客包裝療程以促進產品銷售，甚至舉辦銷售培訓課程及醫師器材操作認證，以及協調產品供需方式等以強化與客戶關係，呈現雙方關係的持續深化。

記得第一次見到 Steven 的時候，他很嚴肅，對於我們提出的市場策略都似乎保持著質疑，但當他慢慢了解我們是有能力扮演好輔助的角色後，之後開會的氣氛都不同了，關係也越來越密切，不然怎麼請得動他來訪談呢？〔Charlene, 訪談逐字稿〕

鳳凰電波太紅了……我們好幾次遇到客人要做療程，但是我們沒有耗材可用之情形，橋締會想辦法支援，解決我們的困擾……非常感謝〔陳○○, 訪談逐字稿〕

而個案公司會與原廠每月進行固定會議，會議內容涵蓋臨床醫師在操作機器上所遇到的問題，以及市場端客戶之銷售狀況及產品策略方向等資訊交換，藉此共同經營市場。換言之，行動者間對於知識的需求，促使了 VCC 活動的穩定維持與發展。

○○診所因使用來路不明的機器，經決議，不提供保固與耗材給該診所使用。〔107年8月市場營運會議記錄〕

橋締的客戶○○醫師在操作電波時，造成客人燙傷，經調查後發現為該醫師操作不當，未遵從原廠建議操作規範所導致，廠商端並無缺失，但可以提供該診所法律協助或後續關懷建議。〔108年10月市場營運會議記錄〕

我們同時也觀察到行動者間道德能力、市場學習能力與偕同發展能力也隨之建立，以執行 VCC 活動。VCC 活動是建立在道德商業行為之上，個案公司能夠在公司成立初期即獲得原廠信任，且多年來獲得市場熱門產品的獨家經銷權，主要就在於在遵守道德規範，使原廠對個案公司的信任感逐漸建立。

儘管有劃分客戶，但合作初期仍然會發生業務偷偷接觸對方客戶的情形發生，讓顧客混淆到底該跟誰接洽。立刻溝通與制止，並訂定相關規範，信用很重要。〔會議參與備忘錄〕

除此之外，原廠以及個案公司的客戶這幾年也從持續合作的模式當中，獲得許多資訊與知識，用以提升市場學習能力以及偕同發展能力。例如：原廠一開始自行銷售產品時，只著重於銷售導向的思維，並未從事促進附加價值相關活動，如顧客關係經營，然而這卻是個案公司一直所訴求的價值主張。透過與個案公司合作，原廠才意識到加值服務的重要性。爾後原廠改變對個案公司資源提供之方式，許多活動會由原廠提供資源給個案公司，並由個案公司進行後續加值服務，或共同舉辦相關加值活動。類似狀況亦可從觀察個案公司與客戶間之互動發現，個案公司秉持設備銷售後才是穩定關係建立的開始，因此個案公司會定期對客戶進行產品教育訓練，包括機器的操作、臨床上的治療流程、顧客行銷或是異常狀況的解決，除了增進相互依賴關係，客戶端也獲得不僅是產品端、銷售端、服務端等知識，滿足雙方在合作上之相互需求。

像我們曾經發生過客戶醫療糾紛的問題，橋締會提供給我們應對的方式及相關的諮詢經驗……〔陳小姐，訪談逐字稿〕

診所只要有新人，因跟診流程不熟，他們就會再安排人員來教，確定我們的人可以協助醫師完成療程……〔蔡小姐，訪談逐字稿〕

藉由上述觀察結果可以得知，個案公司與 VCC 參與者透過商業行為不但建立起知識分享之機制，也透過定期的原廠會議及客戶端拜訪回饋獲得知識資源，同時亦重視情感面之交流，不但穩定彼此的夥伴關係，亦從中獲得彼此欠缺的經濟資源，更因在 VCC 活動中遵守交易倫理，不打破合作默契，市場學習能力與偕同發展能力隨之建立。

三、VCC 之反應機制流程設計

個案公司這幾年在與原廠配合以及企業客戶互動下，VCC 反應機制逐漸成型。藉由觀察個案，本研究歸納出流程設計的三個階段，分別為學習、協調 / 整合以及穩定拓展。在新關係發展初期，由於彼此不熟悉，在合作方式及溝通模式皆須磨合，因此可觀察到個案公司與原廠間逐步建立知識分享機制進而相互學習。舉例而言，在定期市場營運會議上，雙方對於市場銷售狀況、特殊事件分享（如醫療糾紛、顧客抱怨）、醫師意見等資訊進行交流。原廠（博士倫）因而理解部分醫師不希望直接面對消費者進行銷售，希望廠商能提供協助。這與過去原廠直接面對末端消費者的銷售模式截然不同，而開始思考產品附加價值相關議題。

有些醫師不善行銷推廣，我們會協助他們舉辦研討會或茶會，也教導院所人員產品銷售技巧，教他們怎麼賣，哪些客人適合，讓他們專注在本業上……〔Kevin, 訪談逐字稿〕

我們公司立場是工作人員不能直接面對末端消費者的，但我也知道診所辦活動時希望有廠商的培訓人員來介紹產品，比較專業，醫師也不想顯得太商業化……橋締他們沒有規範的困擾，對產品推廣有另一種方式可以輔助我們……〔Bob, 訪談逐字稿〕

藉由相互學習之後，彼此會逐漸將合作模式與原先各自服務模式進行協調與整合，讓彼此能用其適合方式利用資源，進行市場交易。於協調 / 整合階段，儘管原廠對個案公司，會訂定產品參考售價及銷售區域，然而個案公司仍可開發新客戶，或是組合公司內部其他既有產品進行銷售。另一方面，個案公司會幫客戶端醫師認證產品操作，獲頒認證代表醫師操作產品方受到核可，但醫生實際服務客戶時，仍可以適時調整操作 SOP，以符合醫師臨床經驗判定的操作方式；此階段呈現 VCC 參與者將既有服務模式重新調整。

我們會有一個行情的共識，訂出市場參考售價，大家會溝通不能低於此價

格，若你賣貴客戶願意買單，那就是你的本事……〔Bob, 訪談逐字稿〕

我們會依原廠提供的步驟幫醫師做操作認證，認證代表其操作程序符合原廠要求的程序。之後醫師的操作手法基本上只能相信他們會遵循操作重點，以保障療程的安全性及有效性，後續我們是都尊重醫師療程的操作程序與諮詢……〔Charlene, 訪談逐字稿〕

很多醫師會交流一些自己的經驗累積而衍生出來的打法技巧，我會問問廠商他們的看法，再看客戶狀況去做療程上的調整……〔楊先生, 訪談逐字稿〕

最後則是穩定拓展階段，呈現個案公司與 VCC 參與者關係持續深化，同時也展現 VCC 機制不但逐漸穩定，更持續拓展。具體而言，個案公司自 2016 年起與原廠（博士倫）配合至今，儘管有諸多經銷業者試圖探詢與原廠方合作之可能，其中更不乏上市櫃的醫材公司，然而迄今個案公司仍為原廠於台灣地區唯一分銷商，訪談過程中總經理更表達對於個案公司市場能力、配合默契以及具一致共識等種種肯定，也逐漸將雙方合作品項增加，甚至邀約個案公司一起討論產品市場計畫，顯示共創價值活動持續深化。另一方面，個案公司在顧客的售後服務也愈益豐富，除了前述產品教育訓練與銷售協助，有時也會滿足部分客戶專屬需求，例如：若客戶端醫師欲從事學術研究，個案公司會與原廠一同參研究計畫的討論，以提供相關的資源，例如機器設備與耗材支持該研究。而後續研究成果的發表，也能夠間接讓產品獲得市場持續關注。

橋締現在就是我們的重要夥伴，這幾年合作下來已經越來越有默契。我們已經不再是原廠上對下的關係，而是平行對等的，合作的事宜也越來越多元及深入……〔Steven, 訪談逐字稿〕

我們會提供給醫師作研究所需的設備與耗材，也會邀請重要醫師當我們的 KOL，或在能力範圍內滿足醫師的個人化需要建立起顧客交情客情……〔Charlene, 訪談逐字稿〕

四、以市場為基礎的 VCC 知覺活動類型

個案公司與原廠及企業客戶間進行眾多 VCC 市場活動，在市場資訊取得上包

括共同評估與共同診斷市場；在行銷端則利用共同推廣與共同銷售共享利益，並將上述活動常規化，建立制度。

具體而言，首先，個案公司與其原廠及客戶間具有知識分享及資訊促進的網絡。例如原廠每年會舉辦亞洲 APAC 會議，原廠集合各國代理商的高階主管交流意見，議題內容涵蓋銷售、臨床反應及各國市場概況等，亦會將代理商的市場意見回饋給原廠；除此之外，個案公司也透過企業客戶的定期拜訪了解企業客戶面對末端消費者狀況，並於例行會議中呈報原廠台灣子公司，再透過相互討論，協助並解決企業客戶所遇到狀況。另外，個案公司在與原廠合作初期，為了維持市場公平競爭，與原廠明確劃分各區域業務並規範於合約，避免雙方業務產生利益衝突。然而，此規範並無相關罰則，僅因原廠視個案公司是相同對等夥伴而訂定。另一個例子則是在售價一致性，在個案公司向原廠下單後，會先在定期會議提出報價單，告知原廠欲販售之產品價格，原廠才會出貨個案公司並協助銷售，以穩定產品市場價格。上述的作法為彼此的長期合作奠定了穩定的基礎。

我最近一次參加的 APAC 會議在上海吧……認識其他國家的代理商，會議中也獲得了原廠端最新的臨床或產品訊息，或某個國家銷售或行銷的市場狀況或其特異之處……。〔Charlene, 訪談逐字稿〕

我們會在年末時擬定出隔年的銷售年度計畫，內容包含……在新的年度開始後，透過業務過程隨時掌握療程銷售進度，若銷售數字沒有符合我們預估，會進一步詢問診所端遇到什麼樣困難的狀況，我們能夠給予何種協助等。〔Kevin, 訪談逐字稿〕

在產品的推廣活動上，原廠與個案公司相互共享行銷資源。例如原廠（博士倫）授權個案公司使用其智慧財產權，這包括產品推廣文宣圖像設計，目的是為了維持市場的一致性形象。代言人方面，也由原廠接洽合適的產品代言人；當個案公司需尋求國外醫師來台擔任研討會講者時，亦可由原廠協助尋找；原廠也會提供個案公司產品臨床文獻或不定期舉行臨床會議，以協助雙方了解產品實際應用狀況等。在設備維護方面，原廠會開放並教導部分機器的維修技術給個案公司，讓個案公司接洽客戶時能擁有額外優勢。

博士倫給我們的資源蠻多的……像最近很紅的鳳凰電波……找了林心如代言，廣告曝光量及質感都很好，市場聲量討論度都很高……她的形象符合我們的 TA，帶動了整個市場需求及詢問度都提升……〔Charlene, 訪談逐

字稿]

產品的圖檔、影片、代言人影音檔我們都授權給橋締使用，我們共同對院所聲明依規範正確使用…也讓院所可自行用這些素材做廣告，一起在市場上做推廣……〔Steven, 訪談逐字稿〕

個案公司亦會協助其企業客戶銷售產品，例如部分醫生不喜歡讓客戶感到太商業化，因此會委託個案公司透過舉辦活動對末端消費者講解產品，進一步進行產品療程推廣。個案公司會協助客戶診所透過舉辦 VIP 茶會的方式邀請貴賓，除了設計整個活動流程與搭配產品組合銷售，還會激勵診所諮詢師訂定銷售目標，只要能在該次活動達成設定目標，便由個案公司再給予院所獎勵。從上述這些活動可以發現，個案公司獲得原廠資源後，透過後續與企業顧客間之商業活動，創造出共同利益。

上次辦茶會的時候，我們邀請了 10 組 VIP，原先設定的目標是賣 8 組療程，結果在 BC 的幫忙下他們的講師協助我們銷售，好像最後賣掉了 12 組吧……然後他們還給我們診所諮詢師百貨公司的禮卷來獎勵……〔陳○○, 訪談逐字稿〕

客人都會主動問林心如做的是什麼？他的美很自然，大家知道不是人工的，這些形象照也做得很有質感，診所內放了很多鳳凰電波的輔銷品，我們也很好推動……〔白○○, 訪談逐字稿〕

最後，本研究也觀察到個案公司與原廠皆在合作過程中調整雙方的組織設計以常規化上述市場活動。例如博士論的總經理提及，初期博士倫內部設有醫美處處長負責與個案公司接洽業務營運事項，其工作任務主要是與經銷商共同經營台灣市場。然而，因醫美處處長無法理解共同理念，致使自利或是降價競爭行為產生。後續，在改由總經理直接面對個案公司後組織階層扁平化，總經理可以快速地與經銷商溝通，直接了解市場狀況，確實落實資源共享、共同決策等細節。而有別於產業內其他經銷商，個案公司透過設立產品發展經理 (PDM) 解決過去業務與產品技術指導人員因無法統合不同工作內容而產生的客戶服務缺口。具體而言，業務的目的是開發新客戶以及協助產品銷售，然而成交後業務在缺少醫護背景的知識下無法進行後續產品教育等環節；醫護背景的產品技術指導人員則只能負責產品教育訓練相關事宜，對於療程銷售或是市場資訊敏感度不足，無法快速回應客戶需求，最終造成客戶關係維持的缺口。個案公司新設產品發展經理就是為補足上述缺口以維持客戶

關係、協助諮詢、教育產品操作等事宜，使公司業務只需專注於開發新客戶即可。由上述觀察可知，VCC 參與者透過組織結構的調整，讓 VCC 活動能夠運作更為順暢，活動的分類於表 7 所呈現。

直接面對代理商的好處就是能夠快速掌握市場訊息、甚至掌握代理商之狀況。維持住微妙的競合關係……刺激彼此的良性競爭。〔Steven, 訪談逐字稿〕

產品發展經理的概念，我們是這樣規劃落實的：注重客戶端的臨床治療回饋，增加產品服務的附加價值，這樣的觀念，也慢慢開始受到業界的認同。〔Charlene, 訪談逐字稿〕

表 7 個案公司 VCC 活動一覽

類型	共創活動	案例
連結化活動	共同評估	市場資訊收集與回饋
	共同診斷	· 公平機制建立 · 客戶劃分
素材化活動	共同推廣	· 代言人相關推廣資源共享 · 技術授權
	共同銷售	· 銷售獎勵
機構化活動	常規機制	· 產品發展經理 (Product Development Manager, PDM) 職務設計 · 組織扁平化設計

伍、研究討論

本研究建立以 AE 為基礎的廠商—行動者之價值共創模型（如圖 4），嘗試回應過去以 CE 為基礎的研究無法釐清的關鍵問題：驅動行動者間價值共創之因素為何？接著以資源投入、流程建立、市場活動設計的角度說明價值共創系統如何長期運作。此模型以整合性觀點說明行動者間長期價值交換過程，並具有四個重要理論貢獻，以下依序說明之。

一、理論貢獻

（一）行動者間之共同目標是 VCC 之驅動力

在商業環境中，行動者需要快速及有效地回應環境變化。因此，價值鏈的成員會協同合作以取得重要資源，取代傳統的競爭 (Teece, 2014)，並分享價值共創成

果 (Williamson and De Meyer, 2012)。然而，共創價值系統內行動者並非總是同質，會選擇以不同的方式涉入其中，也使得協同合作的過程中，行動者失去完全的控制權並伴隨不確定性風險的發生 (Fisher and Smith, 2011; 趙琪、羅珏瑜與王海權，2016)。儘管如此，若互動過程帶來之共同利益能夠超過風險，仍然會驅使彼此持續地產生互動 (Echeverri and Skålén, 2011)，而這也是價值共創之驅動力。

本研究發現資訊共享與風險共同分攤是驅動價值共創系統產生之主要原因，而相互利益的取得能夠讓價值共創系統持續運作。就資訊共享而言，本研究發現行動者皆具有市場導向 (Market Orientation) 思維，重視市場與消費者端訊息之收集與分析，並提供價值給消費者 (Kohli and Jaworski, 1990)。例如，博士倫原廠在剛踏入美容醫學領域時，欲透過個案公司的經驗熟悉台灣美容醫學市場環境，而個案公司則是透過維持客戶關係了解末端消費者的看法，並透過與原廠的定期會議及客戶拜訪回饋分別獲得供給與需求端資訊 (Swaminathan and Tayur, 2003)。綜上，行動者為了讓資訊能見度與透明度增加的作為，同時也驅動了價值共創系統的產生 (Vargo and Lusch, 2016)。另一方面，就共同分擔風險而言，本研究發現原廠為了減輕銷售風險與財務壓力，須尋求能夠信賴的商業夥伴共同進行銷售；個案公司於公司剛創立，需尋求市場熱門商品以獲得持續收益；企業客戶則持續與原廠及個案公司互動，以免遭遇其中一方供給量不足，亦即為分散並降低採購風險，透過關係承諾穩定彼此關係。綜上，此研究發現與 Nam, Kim, Yim, Lee, and Jo (2009) 之研究結果相呼應，其主張在供應鏈關係中儘管存在風險，然而透過信任與承諾投入，仍會獲得正向供應鏈績效。

最後，共享有形與無形的經濟利益則可讓 VCC 系統持續存在。本研究發現可以透過互補的角色定位與公平規範讓行動者取得相互利益 (John and Ross, 2022)。社會建構主義理論 (Social Construction Theory) 指出，角色的確認能夠提供於個體、團體、社會等不同層次上，共創者創造、理解與產出相對應之社會狀態與結構 (Akaka and Chandler, 2011)。換言之，行動者認知其在共創系統中所扮演之角色，而持續為自己或其他成員產生價值，呈現與目標契合 (Engage with) 的概念 (Hollebeck, 2011)¹。例如，原廠在合作關係中的角色主要為掌握台灣美容醫學市場現況，並進行產品策略之規劃；個案公司的角色為輔助原廠達成銷售目標以及提供售後服務；醫療院所則是以提供消費者服務為橋樑銷售療程，三方皆有其特定業務目標，並需要彼此才能達成 (e.g., Brodie et al., 2019; Keeling et al., 2018)。此外，公平規範可

1 Hollebeck (2011) 定義契合 (Engage with) 為網絡成員間 (包括：組織、消費者、利害關係人等) 產生出動態性的互動過程，並透過服務的規範產生出價值的共創。

讓行動者的商業活動有所依據 (Tomaskova and Kopecky, 2020)，持續穩固彼此關係 (Karpen et al., 2012)，並作為後續類此市場活動的決策標準。如同本研究觀察原廠、個案公司與企業顧客（醫療院所）透過規範的協議，讓彼此以公平與非投機的方式對待顧客（消費者）及其他價值網絡夥伴，落實價值共創中，共 (with) 的意義。

（二）VCC 活動需透過數種資源與能力來支持

Schatzki (2006) 指出組織內實務活動及元素涉及投入之資源元素、意義與能耐形式之整合。換言之，實務活動可被定義為市場行動者以特定的資源與能力，以規律的方式進行活動，資源與能力的投入提供了組織實務活動的穩定與連續 (Cohen, 2007)。有別於 Vargo and Lusch (2004) 將價值創造的交換類型分為對象性資源與操作性資源 (Operand and Operant Resource)，本研究參考 Madhavaram and Hunt (2008)，將資源分為不同層次的資源及能力。研究結果發現，價值共創活動需藉由三種資源的投入（即關係資源、知識資源及經濟資源的投入）與三種能力的支持（即道德能力、市場學習能力與偕同發展能力的支持）。過去研究指出資源的建構對於 VCC 活動之重要性 (Agrawal and Rahman, 2015; Gummesson and Mele, 2010)；本研究則發現 VCC 活動的投入除了須與行動者建立起夥伴關係以取得經濟資源（例如行銷資源），也需知識資源的支持（例如銷售資訊、顧客資訊與市場資訊等）。在 VCC 過程中，商業關係網絡夥伴的積極參與扮演重要角色 (Grönroos, 1997; Prahalad and Ramaswamy, 2000)。在個案中可以辨識三種商業關係（個案公司—原廠、個案公司—企業顧客、原廠—企業顧客）的存在，並藉由市場知識的交換及行銷資源共享維持價值交換的關係（關係資源）。

另一方面，能力則可以加速價值共創的活動進行，其中，道德能力是指組織採取公平方式與服務系統內各市場成員進行活動之能力。當組織以不欺騙的方式與夥伴互動，可逐漸提高夥伴成員信心並改善管理效果 (Greene and Kirton, 2023)，造就夥伴最大利益 (Karpen et al., 2012)，如個案公司與原廠客戶劃分之協議、杜絕水貨之共識等；其次，市場學習能力則定義為組織協助服務系統內各成員間知識與能力發展之能力。知識與能耐可視為營運資源，能讓公司創造價值主張 (Vargo and Lusch, 2008) 並扮演滿足顧客價值之重要角色。當系統內成員具有市場知識及技巧，可於服務時有效整合資源 (Grönroos, 2008)，並可從夥伴獲得新資訊及知識來改善公司的吸收能力 (Lusch, Vargo, and O'Brien, 2007)，強化價值共創之模式。例如，個案公司改變了原廠銷售導向之思維。最後，偕同發展能力是指組織與系統成員間促進合作與整合服務流程之能力，能協調夥伴間之互動，並增加成員間之情感連結，讓夥伴避免因價值損失而對夥伴成員之體驗產生負面影響 (Flint and Mentzer, 2006)。例如個案公司與原廠間透過協議區分客戶，讓雙方的合作及互動關係維持和諧。

(三) VCC 的流程包含組織學習、協調整合與穩定拓展三個階段

流程設計是績效改善的重要元素，過去文獻多著重於顧客端，從靜態的觀點對於 VCC 的發展與管理提出洞見 (e.g., Etgar, 2008)；然而，流程應為組織追求績效時的動態行為展現 (Teece, Pisano, and Shuen, 1997)。因此，本研究將 VCC 流程結構化，以學習、協調與穩定拓展三階段呈現其動態性。首先是學習階段，價值共創的參與者會藉由合作不斷反覆嘗試凝聚彼此的共識，同時透過相互學習，能夠加速雙方的市場學習能力與偕同發展能力，進而讓公司創造價值主張。協調階段則為企業如何協調與整合內、外部共創活動，可加速道德能力之建立，亦即在廠商間的合作關係下，道德的規範下才能產生出共用價值行為，而透過雙方的協調過程，才能讓共創的價值擴大。最後則是穩定拓展階段，反映組織如何改變其組織或資產結構以降低價值共創活動所需成本，例如降低合作過程中衝突發生的機率，或尋求穩定的溝通與互助模式。綜上，個案公司與原廠由合作初期彼此不甚了解，到如今已具有一定之市場默契，印證上述三階段流程。

(四) 市場端的 VCC 體驗活動可區分為連結化、素材化以及機構化類型

過往之 VCC 文獻已辨識數種實務活動，例如共同收集及組織合作資訊、產生具建設性建議、溝通分享想法、發展知識回饋機制等 (McColl-Kennedy et al., 2012; Aarikka-Stenroos and Jaakkola, 2012; Grönroos, 2011; Sampson and Spring, 2012)。而 Marcos-Cuevas et al. (2016) 則主張 VCC 的活動可區分為以下三種類型。首先，某些活動是為促進網絡間連結及動員，稱之為連結性活動，這樣的活動強調連續與循環的概念，包括知識的分享與回饋，且並非僅單向提供。本研究之個案公司與原廠定期交換市場資訊，同時透過劃分顧客維持合作關係，建立緊密連結。其次，有些活動是提供共創發生的營運活動，稱之為素材化活動 (Russo-Spena and Mele, 2012)，這些活動可以呈現共創價值提供的元素。本研究之個案公司與原廠共同推廣產品，

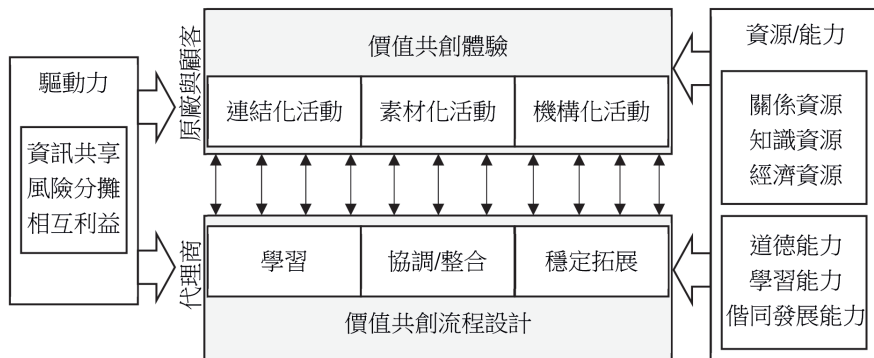


圖 4 AE 為基礎下廠商 - 行動者之價值共創模型

也透過不同獎勵方式加強其企業客戶銷售產品之力道，藉由上述市場活動發展共創行為。最後，有些活動是為了保留價值創造活動，與組織結構設計有關之組織活動，稱之為機構化活動。本研究之個案公司為了執行上述素材化活動，透過定期市場會議以及 PDM 職位與原廠、企業客戶進行長期之價值共創，其市場活動可呼應此分類。

二、實務貢獻

本文根據研究發現，提出以下幾點做法供組織管理者參考。在商業市場上，組織個體皆是以追求利益極大化為目標。儘管代理商與原廠間存在目標差異性，然而在「商業生態系」的時代，個別組織更需與所處生態系裡更多利害關係人協同合作以創造優勢。而價值共創行為就在於兩位（或以上）的利害關係人，透過活動產生連結、結合資源，藉此擴大共同價值，同時也增加各自的價值。本研究所提出的價值共創流程模型，可以提供代理商思考如何與原廠透過市場活動共創價值。更具體而言，找到彼此共同利益是 VCC 開始的第一步，接著從資源與能力的角度衡量是否能藉由互動獲得關係、知識、經濟等資源，或道德、學習與偕同發展能力，以強化彼此的連結網絡，並共同投入資源於與價值共創活動有關的營運活動，創造 VCC 的體驗。而在合作過程中，透過彼此學習隨時調整組織結構，並設法讓價值共創的活動制度化以降低 VCC 投入成本。綜上，組織藉由上述歷程，將可創造價值共創效果。

陸、研究限制與未來研究方向

本研究使用質性研究方法說明個案公司如何設計 VCC 流程與活動類型並利用資源及能力來產生價值共創行為；然而，仍有諸多研究限制存在。以下提出幾點建議，提供後續研究者思考未來研究可延伸方向。首先，VCC 活動動態性的觀察仍然相對不足。Chen et al. (2017) 指出 VCC 是一種動態性的投入過程，隨著參與者的關係與互動增加而轉換成 VCC 產出。然而，本研究受限於個案公司仍算是發展成長中的公司，未來研究可選擇經營時間較長之個案公司，從不同的時間點比較商業夥伴在價值共創的方式上，是否因合作時間長短產生不同的價值共創活動，或是衍生不同能力。其次，本研究僅使用單一個案法解釋現象，受限於樣本數量過少，建議可比較不同的個案公司，以增加研究對象的多樣性，如此亦將使研究成果更一般化。除此之外，未來研究可針對 VCC 背後所須承擔之相對代價與成本討論，例如，VCC 對於廠商間的合作是否確實可行。當利益關係更為複雜，可能會遭遇更多困難增加更多時間與成本而無法滿足多數利害關係人的期待，更有個別利害關

係人不願表明真正的意見等無形的挑戰。因此，未來研究可嘗試歸納不同層次的 VCC 影響因素，探討哪些因素會影響價值共創執行績效。最後，本研究僅將廠商價值共創的對象延伸至行動者（即上、下游廠商與顧客），然而，Hollebeek, Kumar, and Srivastava (2022) 提出利害關係人參與 (Stakeholder Engagement; SE) 觀點，主張參與 VCC 的成員應包括職員、股東與相關團體等。未來研究可以從利害關係人的互動、投入之資源與扮演之角色等進一步探討 VCC 的產生，例如：多元利害關係人彼此如何互動以產生 VCC，其動態特徵為何 (Hollebeek and Rather, 2019)？在不同的脈絡下，利害關係人如何評估資源的投入比例以進行 VCC 活動 (Srivastava, Shervani, and Fahey, 1998)？利害關係人如何認知其角色來影響 VCC (Alexander et al., 2018)？若未來研究能更進一步採取 SE 的觀點觀察 VCC 脈絡，將能對此領域的知識做出更多貢獻。

Examining the Value Co-Creation Mechanism of Channel System: From Customer Engagement to Actor Engagement

Ta-Kai Yang, Department of International Business Administration, Chinese Culture University

Shih-Chin Chiang, Professional Master's Program in Business Administration, National Taiwan University

Heng-Chiang Huang, Department of International Business, National Taiwan University

1. Purpose/Objective

In a competitive business environment, companies need to interact, compete, coexist, and continually develop with their suppliers and customer networks. Therefore, companies must determine how to enable network members to participate in value chain activities and co-create value directly or indirectly. Drawing on Actor Engagement (AE) perspective, this study explores the following research questions:

- (1) Whether and how actors within a channel system (manufacturers, suppliers, and business customers) continue to engage in co-selling activities, despite experiencing goal differences and inconsistent expectations.
- (2) What are the driving forces of Value Co-creation (VCC) among channel actors?
- (3) What market activities do actors employ to create value through co-selling?
- (4) What resources, capabilities, and processes do actors require to maintain their VCC activities?

2. Design/Methodology/Approach

This study adopts a single-case qualitative research approach and the focal case for this study is BRIDGECON Co., LTD, an aesthetics medical company established in 2016.

Based on Yin (2009), we use the triangulation method for data collection, which includes direct observation, interviews with participants, and secondary data analysis (Woodside and Wilson, 2003). For direct observation, we participate in company meetings, observe interactions between the focal company and other actors and record relevant critical information in observation memos. We also conduct semi-structured interviews with key actors, including executives, managers of key customers, and senior executives

from the dealers to present various data (Dey, 2007). Finally, secondary data analysis involves collecting internal meeting records, official website information, news reports, and the focal firm's annual reports to cross-check the data's validity and reliability (Marshall and Rossman, 2006). We compare the collected data with the initial research framework; we repeat the concept extraction and integration process to establish the final value co-creation theoretical model.

3. Findings

The present study develops a value co-creation model for firms and actors based on AE perspective to examine the mechanism of VCC among actors. Four key findings emerge from this research:

- (1) Common goals among actors are the driving forces of VCC activities: Our findings indicate that both information sharing and risk sharing are the common goals among the actors in value co-creation systems. Besides, actors can attain mutual benefits through complementary role-playing and establishing fair norms which provides a foundation for their business activities (Tomaskova and Kopecky, 2020). Moreover, fair norms can also foster continual relationship-building (Karpen, Bove, and Lukas, 2012) and establish decision criteria for future similar market activities, enabling sustainable operations of value co-creation systems.
- (2) VCC activities require support from various resources and capabilities: This study finds that value co-creation activities rely on the input of three types of resources—relational, knowledge, and economic, and the support of three capabilities—ethical, developmental, and concerted. The input of resources and capabilities provides stability and continuity to VCC activities.
- (3) The VCC process involves organizational learning, integration, and stabilization: This study presents a model that describes three stages of the VCC process: organizational learning, integration, and stabilization. The learning stage involves iterative collaboration, consensus-building, and mutual learning to accelerate the participants' market learning and concerted development capabilities. The integration stage focuses on how organizations align and integrate internal and external VCC activities, facilitating the establishment of ethical capability. The final stage, stabilization, reflects

how organizations change their structures or asset configurations to reduce the costs associated with value co-creation activities.

- (4) VCC market activities can be categorized into three types—linking, materializing, and institutionalizing. Linking activities enhance network connectivity and mobilization, and emphasize continuity and cyclicity, including knowledge-sharing and feedback as non-unidirectional contributions (Ballantyne and Varey, 2008). Furthermore, some activities are operational activities related to value provisioning, referred to as materializing activities (Russo-Spena and Mele, 2012). Finally, there are activities related to preserving value creation activities and organizational structure design, referred to as institutionalizing activities.

4. Research Limitations

The present study has the following limitations. First, there is a lack of observation regarding the “dynamics” of VCC activities. Since the case company is still considered a developing entity, future research should include companies with longer operating histories to compare how business partners engage in value co-creation at different times. This comparison could shed light on whether the duration of collaboration leads to different value co-creation activities or the development of distinct capabilities. Second, this study employs only the single case method for phenomenon explanation, limited by a small sample size. We recommend increasing the number of case companies to enhance the diversity of research subjects, thus enabling more generalized findings. Finally, this study extends the scope of vendor value co-creation and yet include only certain actors (upstream and downstream vendors and customers), rather than all stakeholders. Future research should adopt a stakeholder engagement perspective to further explore the VCC context, thus making greater contributions to the field’s knowledge.

5. Originality/Contribution

The present study identifies critical drivers of VCC among actors and proposes a value co-creation model based on AE for firms and actors. This model systematically presents the types of VCC activities, design processes, and required resources and

capabilities. Specifically, determining common interests serves as the initial step in initiating VCC. Subsequently, measuring resources and capabilities determines whether interactive processes can facilitate the acquisition of relational, knowledge, and economic resources, along with moral, learning, and collaborative development capabilities. This helps strengthen a network of connections and jointly allocate resources to VCC-related operational activities to create the VCC experience. During the collaborative process, organizations continually adjust their structures through mutual learning, striving to institutionalize VCC activities to reduce implementation costs. VCC effects may be generated through such a process.

References

- 吳昱賢與李雅靖，2022，直搗你心：直播電商對顧客參與之影響，*臺大管理論叢*，32 卷 1 期：153-194。https://doi.org/10.6226/NTUMR.202204_32(1).0005 (Wu, Yu-Xian, and Lee, Ya-Ching. 2022. Straight into your heart: The effect of live-streaming e-commerce on consumer engagement. *NTU Management Review*, 32 (1): 153-194. https://doi.org/10.6226/NTUMR.202204_32(1).0005)
- 侯勝宗，2016，產學合作之價值創造與交換：「教學 - 研究 - 服務」整合個案之歷程與反思，*臺大管理論叢*，27 卷 1 期：155-189。https://doi.org/10.6226/NTUMR.2016.MAR.C102-037 (Hou, Sheng-Tsung. 2016. Academia-industry collaboration: Reflections on a case study and its research process through the integration of teaching, research, and service. *NTU Management Review*, 27 (1): 155-189. https://doi.org/10.6226/NTUMR.2016.MAR.C102-037)
- 趙琪、羅珏瑜與王海權，2016，製造商對配銷商解構行為的知覺與回應，*臺大管理論叢*，26 卷 3 期：185-213。https://doi.org/10.6226/NTUMR.2016.DEC.R.12005 (Jaw, Chyi, Lo, Jyue-Yu, and Wang, Hai-Chuan. 2016. Manufacturer perceptions and responses to destructive behaviors of distributors. *NTU Management Review*, 26 (3): 185-213. https://doi.org/10.6226/NTUMR.2016.DEC.R.12005)
- Aarikka-Stenroos, L., and Jaakkola, E. 2012. Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41 (1): 15-26. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.008
- Agrawal, A. K., and Rahman, Z. 2015. Roles and resource contributions of customers in value co-creation. *International Strategic Management Review*, 3 (1-2): 144-160. https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.03.001
- Akaka, M. A., and Chandler, J. D. 2011. Roles as resources: A social roles perspective of change in value networks. *Marketing Theory*, 11 (3): 243-260. https://doi.org/10.1177/1470593111408172
- Alexander, M. J., Jaakkola, E., and Hollebeek, L. D. 2018. Zooming out: Actor engagement beyond the dyadic. *Journal of Service Management*, 29 (3): 333-351.
- Armistead, C., and Machin, S. 1997. Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations and Production*

- Management*, 17 (9): 886-898. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2016-0237>
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., and Payne, A. 2011. Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40 (2): 202-210. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.032>
- Ballantyne, D., and Varey, R. J. 2008. The service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 11-14. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0075-8>
- Brodie, R. J., Fehrer, J. A., Jaakkola, E., and Conduit, J. 2019. Actor engagement in networks: Defining the conceptual domain. *Journal of Service Research*, 22 (2): 173-188. <https://doi.org/10.1177/1094670519827385>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juri, B., and Ili, A. 2011. Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14 (3): 252-271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Castanias, R. P., and Helfat, C. E. 2001. The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27 (6): 661-678. <https://doi.org/10.1177/014920630102700604>
- Chandler, J. D., and Vargo, S. L. 2011. Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11 (1): 35-49. <https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Charmaz, K. 2006. *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, J. S., Tsou, H. T., and Ching, R. K. H. 2011. Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, 40 (8): 1331-1346. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.03.001>
- Chen, T., Ou Yang, S., and Leo, C. 2017. The beginning of value co-creation: Understanding dynamics, efforts and betterment. *Journal of Service Theory & Practice*, 27 (6): 1145-1166. <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2015-0257>
- Cohen, M. D. 2007. Reading Dewey: Reflections on the study of routine. *Organization Studies*, 28 (5): 773-786. <https://doi.org/10.1177/0170840606077620>
- Connelly, F. M., and Clandinin, D. J. 1990. Stories of experience and narrative inquiry. *Educational Researcher*, 19 (5): 2-14. <https://doi.org/10.3102/0013189X019005002>

- Das, S., Sen, P. K., and Sengupta, S. 1998. Impact of strategic alliances on firm valuation. *Academy of Management Journal*, 41 (1): 27-41.
- Dey, I. 2007. Grounding categories. In Bryant A., and Charmaz K. (Eds.), *The Sage Handbook of Grounded Theory*: 167-190. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Donaldson, T., and Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1): 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Durugbo, C. 2014. Strategic framework for industrial product-service co-design: Findings from the microsystems industry. *International Journal of Production Research*, 52 (10): 2881-2900. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.857054>
- Echeverri, P., and Skålén, P. 2011. Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11 (3): 351-373. <https://doi.org/10.1177/1470593111408181>
- Enz, M. G., and Lambert, D. M. 2012. Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: The role of financial measures. *Industrial Marketing Management*, 41 (3): 495-507. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.041>
- Eslami, M. H., and Lakemond, N. 2016. Knowledge integration with customers in collaborative product development projects. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31 (7): 889-900. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2014-0099>
- Etgar, M. 2008. A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 97-108. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0061-1>
- Filieri, R. 2013. Consumer co-creation and new product development: A case study in the food industry. *Marketing Intelligence & Planning*, 31 (1): 40-53.
- Fisher, D., and Smith, S. 2011. Cocreation is chaotic: What it means for marketing when no one has control. *Marketing Theory*, 11 (3): 325-350. <https://doi.org/10.1177/1470593111408179>
- Flint, D. J., and Mentzer, J. T. 2006. Striving for integrated value chain management given a service-dominant logic for marketing. In Lusch, R. F., and Vargo, S. L. (Eds.), *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*: 139-149. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Frow, P., and Payne, A. 2007. Towards the “perfect” customer experience. *Journal of Brand Management*, 15 (2): 89-101. <https://doi.org/10.1057/palgrave>.

bm.2550120

- Gioia, D. A., Corley, K. G., and Hamilton, A. L. 2013. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16 (1): 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., and Makri, M. 2003. The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46 (2): 226-237.
- Greene, A., and Kirton, G. 2023. “Doing the right thing” and “making a difference”: The role of personal ethical values in diversity and inclusion consulting. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05514-w>
- Grönroos, C. 1997. Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13 (5): 407-419. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964482>
- _____. 2008. Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*, 20 (4): 298-314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- _____. 2011. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40 (2): 240-247. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.036>
- Grönroos, C., and Voima, P. 2013. Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (2): 133-150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Gummesson, E., and Mele, C. 2010. Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business Market Management*, 4 (4): 181-198. <https://doi.org/10.1007/s12087-010-0044-2>
- Hakanen, T., and Jaakkola, E. 2012. Co-creating customer-focused solutions within business networks: A service perspective. *Journal of Service Management*, 23 (4): 593-611. <https://doi.org/10.1108/09564231211260431>
- Harmeling, C. M., Palmatier, R. W., Fang, E., and Wang, D. 2017. Group marketing: Theory, mechanisms, and dynamics. *Journal of Marketing*, 81 (4): 1-24. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0495>
- Heide, J. B., and John, G. 1990. Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 27 (1): 24-36. <https://doi.org/10.2307/3172548>

- Hollebeek, L. D. 2011. Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27 (7-8): 785-807. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132>
- Hollebeek, L. D., and Rather, R. A. 2019. Service innovativeness and tourism customer outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (11): 4227-4246. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0256>
- Hollebeek, L. D., Kumar, V., and Srivastava, R. K. 2022. From customer-, to actor-, to stakeholder engagement: Taking stock, conceptualization, and future directions. *Journal of Service Research*, 25 (2): 328-343. <https://doi.org/10.1177/1094670520977680>
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., and Chen, T. 2019. S-D logic-informed customer engagement: Integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47 (1): 161-185. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5>
- Holmlund-Rytkönen, M., and Strandvik, T. 2005. Stress in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20 (1): 12-22. <https://doi.org/10.1108/08858620510576757>
- Hu, Y., and McLoughlin, D. 2012. Creating new market for industrial services in nascent fields. *Journal of Services Marketing*, 26 (5): 322-331. <https://doi.org/10.1108/08876041211245218>
- Jaakkola, E., and Alexander, M. 2014. The role of customer engagement behavior in value co-creation: A service system perspective. *Journal of Service Research*, 17 (3): 247-261. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>
- Jaakkola, E., and Hakanen, T. 2013. Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42 (1): 47-58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.005>
- Jarzabkowski, P., and Whittington, R. 2008. A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17 (4): 282-286. <https://doi.org/10.1177/1056492608318150>
- Jaycox, L. H., Foa, E. B., and Morral, A. R. 1998. Influence of emotional engagement and habituation on exposure therapy for PTSD. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 66 (1): 185-192. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.66.1.185>
- John, K., and Ross, D. G. 2022. How a firm's value capture affects value creation in its

- ecosystem. *Academy of Management Review*, 47 (4): 646-667. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0494>
- Karpen, I. O., Bove, L. L., and Lukas, B. A. 2012. Linking service-dominant logic and strategic business practice: A conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*, 15 (1): 21-38. <https://doi.org/10.1177/1094670511425697>
- Keeling, D. I., Laing, A., and De Ruyter, K. 2018. Evolving roles and structures of triadic engagement in healthcare. *Journal of Service Management*, 29 (3): 352-377. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2016-0249>
- Kim, D. W., Trimi, S., Hong, S. G., and Lim, S. 2020. Effects of co-creation on organizational performance of small and medium manufacturers. *Journal of Business Research*, 109: 574-584. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.055>
- Kleinaltenkamp, M., Karpen, I. O., Plewa, C., Jaakkola, E., and Conduit, J. 2019. Collective engagement in organizational settings. *Industrial Marketing Management*, 80: 11-23. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.009>
- Kohler, T., Fueller, J., Matzler, K., and Stieger, D. 2011. Co-creation in virtual worlds: The design of the user experience. *MIS Quarterly*, 35 (3): 773-788. <https://doi.org/10.2307/23042808>
- Kohli, A. K., and Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2): 1-18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kohtamäki, M., and Rajala, R. 2016. Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56: 4-13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.027>
- Kozinets, R. V., Hemetsberger, A., and Schau, H. J. 2008. The wisdom of consumer crowds: Collective innovation in the age of networked marketing. *Journal of Macromarketing*, 28 (4): 339-354. <https://doi.org/10.1177/0276146708325382>
- Kumar, V., and Pansari, A. 2016. Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53 (4): 497-514. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., and Gardner, J. T. 1999. Building successful logistics partnerships. *Journal of Business Logistics*, 20 (1): 165-181.
- Lenka, S., Parida, V., and Wincent, J. 2017. Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firm. *Psychology & Marketing*, 34 (1): 92-100. <https://doi.org/10.1002/mar.21444>

doi.org/10.1002/mar.20975

- Lincoln, Y. S., and Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., and O'Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1): 5-18. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- Madhavaram, S., and Hunt, S. D. 2008. The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: Developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 67-82. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0063-z>
- Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., and Baumann, J. 2016. Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56: 97-107. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.012>
- Marshall, C., and Rossman, G. B. 2006. *Designing Qualitative Research (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mathews, J. A. 2002. A resource-based view of schumpeterian economic dynamics. *Journal of Evolutionary Economics*, 12 (1-2): 29-54. <https://doi.org/10.1007/s00191-002-0106-z>
- McColl-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., and van Kasteren, Y. 2012. Health care customer value co-creation practice styles. *Journal of Service Research*, 15 (4): 370-389. <https://doi.org/10.1177/1094670512442806>
- Meadows, M., and Merali, Y. 2003. Process improvement with vision: A case study from financial services. *Systemic Practice and Action Research*, 16 (3): 171-195. <https://doi.org/10.1023/A:1023807821671>
- Möller, K. E. K., and Törrönen, P. 2003. Business supplier's value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32 (2): 109-118. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00225-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00225-0)
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., and Ragatz, G. L. 1998. Success factors in strategic supplier alliances: The buying company perspective. *Decision Science*, 29 (3): 553-577. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01354.x>
- Nam, K., Kim, Y. J., Yim, M. S., Lee, N. H., and Jo, A. R. 2009. Understanding the relationship between value co-creation mechanism and firm's performance based on the service-dominant logic. *Asia Pacific Journal of Information*

- Systems*, 19 (4): 177-200.
- Navarro, S., Andreu, L., and Cervera, A. 2014. Value co-creation among hotels and disabled customers: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 67 (5): 813-818. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.050>
- Normann, R., and Ramírez, R. 1993. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71 (4): 65-77.
- Palma, F. C., Trimi, S., and Hong, S. G. 2019. Motivation triggers for customer participation in value co-creation. *Service Business*, 13 (3): 557-580. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-00395-w>
- Pansari, A., and Kumar, V. 2017. Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (3): 294-311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Payne, A. F., Storbacka, K., and Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 83-96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., and Knox, S. 2009. Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62 (3): 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.013>
- Peñaloza, L., and Mish, J. 2011. The nature and processes of market co-creation in triple bottom line firms: Leveraging insights from consumer culture theory and service dominant logic. *Marketing Theory*, 11 (1): 9-34. <https://doi.org/10.1177/1470593110393710>
- Perks, H. 2004. Exploring processes of resource exchange and co-creation in strategic partnering for new product development. *International Journal of Innovation Management*, 8 (1): 37-61. <https://doi.org/10.1142/S1363919604000952>
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Pinho, N., Beiro, G., Patreio, L., and Fisk, R. P. 2014. Understanding value co-creation in complex services with many actors. *Journal of Service Management*, 25 (4): 470-493. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2014-0055>
- Pongsakornrungrungsilp, S., and Schroeder, J. E. 2011. Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, 11 (3): 303-324. <https://doi.org/10.1177/1470593111408178>

- Prahalad, C. K., and Ramaswamy, V. 2000. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78 (1): 79-87.
- _____. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3): 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Pritchard, J. P., and Armistead, C. 1999. Business process management—lessons from European business. *Business Process Management Journal*, 5 (1): 10-35. <https://doi.org/10.1108/14637159910249144>
- Ramaswamy, V., and Ozcan, K. 2018. What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84: 196-205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Ranjan, K. R., and Read, S. 2016. Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (3): 290-315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Rindfleisch, A., and Moorman, C. 2001. The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, 65 (2): 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.1.18253>
- Rusanen, H., Halinen, A., and Jaakkola, E. 2014. Accessing resources for service innovation - the critical role of network relationships. *Journal of Service Management*, 25 (1): 2-29. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2012-0219>
- Russo-Spena, T., and Mele, C. 2012. “Five Co-s” in innovating: A practice-based view. *Journal of Service Management*, 23 (4): 527-553. <https://doi.org/10.1108/09564231211260404>
- Rusthollkarhu, S., Hautamaki, P., and Aarikka-Stenroos, L. 2020. Value (co-)creation in B2B sales ecosystems. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36 (4): 590-598. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0130>
- Sampson, S. E., and Spring, M. 2012. Customer roles in service supply chains and opportunities for innovation. *Journal of Supply Chain Management*, 48 (4): 30-50. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2012.03282.x>
- Schatzki, T. R. 2006. On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27 (12): 1863-1873. <https://doi.org/10.1177/0170840606071942>
- Schau, H. J., Muñiz, A. M., Jr., and Arnould, E. J. 2009. How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73 (5): 30-51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30>

- Silvestro, R., and Westley, C. 2002. Challenging the paradigm of the process enterprise: A case-study analysis of BPR implementation. *Omega - The International Journal of Management Science*, 30 (3): 215-225. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(02\)00028-2](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(02)00028-2)
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Song, M., Di Benedetto, C. A., and Nason, R. W. 2007. Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (1): 18-34. <https://doi.org/10.1007/s11747-006-0005-1>
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., and Fahey, L. 1998. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62 (1): 2-18. <https://doi.org/10.1177/002224299806200102>
- Stadteltmann, M., Woratschek, H., and Diederich, C. 2019. Actor engagement in online health communities: A netnographic analysis of engagement practices and roles. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13 (4): 500-515. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-06-2018-0033>
- Strauss, A. L., and Corbin, J. M. 1998. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Swaminathan, J. M., and Tayur, S. R. 2003. Models for supply chains in e-business. *Management Science*, 49 (10): 1387-1406. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1387.17309>
- Teece, D. J. 2014. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28 (4): 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Tomaskova, H., and Kopecky, M. 2020. Specialization of business process model and notation applications in medicine—a review. *Data*, 5 (4), Article 99. <https://doi.org/10.3390/data5040099>
- Ulrich, D., and Barney, J. B. 1984. Perspectives in organizations: Resource dependence,

- efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9 (3): 471-481. <https://doi.org/10.2307/258287>
- Vaaland, T. I., and Purchase, S. 2005. The “agent effect” on business divorce. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20 (1): 43-52. <https://doi.org/10.1108/08858620510576784>
- Vaara, E., and Whittington, R. 2012. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6 (1): 285-336. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1): 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- _____. 2008. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37 (3): 254-259. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.004>
- _____. 2011. It’s all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40 (2): 181-187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>
- _____. 2016. Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (1): 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., and Akaka, M. A. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26 (3): 145-152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vega-Vazquez, M., Revilla-Camacho, M. Á., and Cossío-Silva, F. J. 2013. The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, 51 (10): 1945-1953. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0227>
- Williams, J., and Aitken, R. 2011. The service-dominant logic of marketing and marketing ethics. *Journal of Business Ethics*, 102 (3): 439-454. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0823-z>
- Williamson, P., and De Meyer, A. 2012. Ecosystem advantage: How to successfully harness the power of partners. *California Management Review*, 55 (1): 24-46. <https://doi.org/10.1525/cm.2012.55.1.24>
- Woodside, A. G., and Wilson, E. J. 2003. Case study research methods for theory

building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (6-7): 493-508. <https://doi.org/10.1108/08858620310492374>

Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

_____. 2009. *Case Study Research: Design and Methods (4th ed.)*. Los Angeles, CA: Sage.

Zhang, T., Lu, C., Torres, E., and Chen, P. J. 2018. Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. *Journal of Services Marketing*, 32 (1): 57-69. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2017-0027>

Author Biography

*Ta-Kai Yang

Ta-Kai Yang is an Associate Professor of Department of International Business Administration at Chinese Culture University. He received his Ph.D. from Graduate Institute of International Business at National Taiwan University. His research interests include marketing strategy and corporate social responsibility. His research papers have been published in several journals, including *Journal of Management and Business Research* (TSSCI), *Industry and Management Forum* (TSSCI) and *Technological Forecasting and Social Change* (SSCI).

Shih-Chin Chiang

Shih-Chin Chiang is an Assistant Manager at BRIDGECON Co., LTD. She received her Master's degree from Professional Master's Program in Business Administration at National Taiwan University. Her research interests include value co-creation and channel strategy.

Heng-Chiang Huang

Heng-Chiang Huang is a Professor of Department of International Business, National Taiwan University. His research areas include: internet marketing, consumer behavior, and international marketing. He has published research articles in several SSCI journals, such as *Journal of Business Research*, *Industrial Marketing Management*, *Psychology & Marketing*, *Information & Management*, *Computers in Human Behavior*, *Behavior and Information Technology*, and *Online Information Review*.

*E-mail: tkyang@sce.pccu.edu.tw