

共同創造 到底有多厲害！

The Power of Co-Creation

雷馬斯瓦米&
Venkat Ramaswamy

高哈特

Francis Gouillart | 合著

王怡榮 | 譯



超越品質管理、企業再造、精實生產，

Apple、Nike、星巴克、亞馬遜持續成功的祕密！

串聯顧客、合作夥伴與利益關係人網絡，共創價值新源頭

- Apple 再憑 App-Store 大勝微軟，創造10億美元收益。
- Nike 結合上百萬跑步社群，第一年市占率勁升10%。
- 星巴克用線上平台汲取顧客好點子，加速企業成功轉型。
- 亞馬遜打通第一哩與最後一哩路，生鮮宅配業績蒸騰。

政治大學科技管理研究所教授 **溫肇東** | 專業推薦



新商業周刊叢書

BW0421

「共同創造」到底有多厲害！

原著書名/The Power of Co-Creation

作者/雷馬斯瓦米 (Venkat Ramaswamy) 與高哈特 (Francis Gouillart)

譯者/王怡柔

責任編輯/吳瑞淑

企畫選書/陳美靜

版權/黃淑敏

行銷業務/莊英傑、蘇魯屏、周佑潔、何學文、林詩富

總編輯/陳美靜

總經理/彭之琬

發行人/何飛鵬

法律顧問/台英國際商務法律事務所 羅明通律師

出版/商周出版

臺北市中山區民生東路二段 141 號 9 樓

電話：(02) 2500-7008 傳真：(02) 2500-7759

商周部落格：<http://bwp25007008.pixnet.net/blog>E-mail：bwp.service@cite.com.tw

發行/英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司 城邦分公司

臺北市中山區民生東路二段 141 號 2 樓

讀者服務專線：0800-020-299

24 小時傳真服務：02-2517-0999

讀者服務信箱 E-mail：cs@cite.com.tw

劃撥帳號：19833503 戶名：英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

訂購服務/書虫股份有限公司客服專線：(02)2500-7718；2500-7719

服務時間：週一至週五上午 09:30-12:00；下午 13:30-17:00

24 小時傳真專線：(02)2500-1990；2500-1991

劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司

E-mail：service@readingclub.com.tw

香港發行所/城邦(香港)出版集團有限公司

香港灣仔駱克道 193 號東超商業中心 1 樓

電話：852-2508 6231 傳真：852-2578 9337

E-mail：hkcite@biznetvigator.com

馬新發行所/城邦(馬新)出版集團

Cité (M) Sdn. Bhd. (45837ZU)

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia.

電話：603-90563833

傳真：603-90562833

E-mail：citekl@cite.com.tw

封面與內頁設計/張瑜卿

內文排版/林蕙蕙

印刷/鴻霖印刷傳媒股份有限公司

總經銷/聯合發行股份有限公司

電話：(02)29178022

傳真：(02)29156275

行政院新聞局北市業字第 913 號

■ 2011 年 7 月 7 日初版 1 刷

Printed in Taiwan

Complex Chinese Translation Copyright © 2011 by Business Weekly Publications, a division of Cité Publishing Ltd.

The Power of Co-Creation

Original English Language edition Copyright © 2010 by Venkat Ramaswamy and Francis Gouillart

Published by arrangement with the original publisher, FREE PRESS, a Division of Simon & Schuster, Inc. through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

All Rights Reserved.

定價 320 元

版權所有・翻印必究

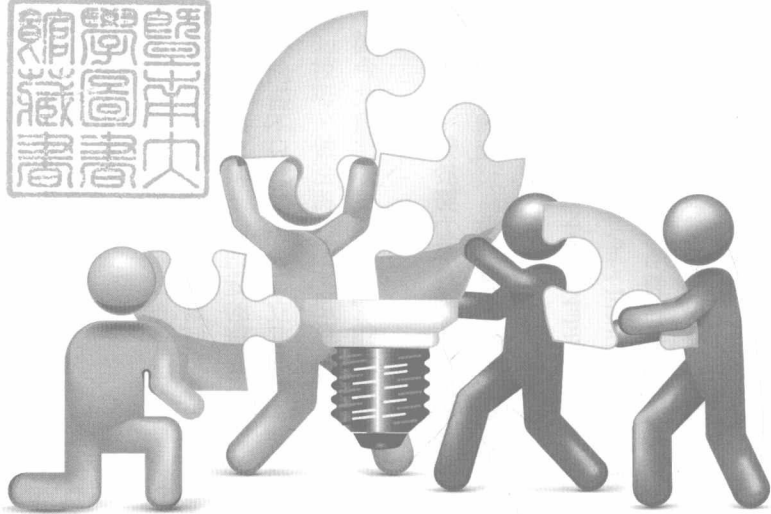
ISBN 978-986-120-924-1

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

共同創造 到底有多厲害！

The Power of Co-Creation



雷馬斯瓦米、高哈特——合著

Venkat Ramaswamy & Francis Gouillart

王怡榮——譯

各界 讚譽

「《「共同創造」到底有多厲害！」以極具說服力的方式，說明為何眾多成功企業改變了它們的關注焦點，不只親近顧客，還為他們建立社群。如作者所言，共同創造的概念不局限於顧客參與，還包括與利益關係人分享價值，進而建立凝聚力。共同創造不只為關係人建立共同點，還讓他們願意攜手努力讓企業變得更好。」

——IBM行銷及溝通資深副總裁愛華塔 (Jon Iwata)

「互連性 (interconnectedness) 改變了這個世界。對於努力尋找獲利途徑的企業而言，這是本不容錯過的書。它說明了共同創造的概念如何被應用在不同領域，以及當組織心態由企業為中心轉變為以人為中心時，將出現的驚人結果。」

——Mahindra & Mahindra 總裁馬海卓 (Anand Mahindra)

「新技術讓任何形式的合作都有可能實現。雷馬斯瓦米與高哈特合著的這本指南，讓人對朦朧的市場機會有了更清楚的了解。他們用周密的思考力與想像力，為大型價值共創的未知領域，繪製了完整的地圖。我建議組織在規畫共同創造進程時，可以隨時拿本書來參考。」

——IDEO 執行長布朗 (Tim Brown)

「《「共同創造」到底有多厲害！》暢談的絕佳點子，無異是進入價值共創王國的關鍵。它提供具企圖心的價值共創者，銜接企業、產品與顧客三方溝通的全新介面。」

——達文西協會 (DaVinci Institute) 執行總監佛瑞 (Thomas Frey)

「拜溝通成本降低與聯繫方式增加之賜，今日價值創造的過程不但更動態、更多互動，且更重視底層意見。本書詳盡闡述了共同創造帶來的變革，能對社交網路世代的企業主帶來重大啟發。」

——Infosys總裁莫迪 (N.R. Narayana Murthy)

「樂高是在偶然中進入共同創造的領域，如今共創已成為我們主要的創新方式。本書提供大量案例與指引，讓讀者能清楚了解成功共同創造必備的技巧、做法與心態。也讓我們理解，共同創造不只是『依循規範』，還仰賴個人參與。」

——樂高執行長肯納斯多普 (Jorgen Vig Knudstorp)

「現在Moinhos de Vento醫院將近一半的策略計畫，都是與利益關係人共同創造而來。本書詳述，由多方利益關係人參與的變革歷程，將重新塑造我們的未來。」

——Moinhos de Vento醫院執行長波蘭斯基 (Joan Polanczyk)

Contents

推薦序／你最近共創了嗎？ 溫肇東——010

第一部／共同創造價值

1 Chapter 晉身共同創造企業 014

耐吉的價值共創歷程——018

星巴克的企業變革——033

與關係人通力合作——041

2 Chapter 共同創造原則 048

Club Tourism 旅行社的現場會談——052

戴爾的顧客參與——055

蘋果電腦的專賣店新體驗——060

3

Chapter

樂高的實體與虛擬體驗——065

iPhone的行動參與平台——068

雀巢與諾基亞的客服中心——071

葛蘭素史克藥廠的非公開社群——075

印度聯合利華、SAP與Inuit的公共社群——079

共同創造的創新 087

Caniseteria讓顧客當設計師——089

華歌爾開啟產品研發大門——091

電信商Orange讓創新無邊界——096

Mozilla與InnoCentive善用全球人才——099

蘋果電腦創造開放平台——102

Infosys以IT共同創新——105

IBM與殼牌石油打造全新商機——109

4

Chapter

邀請商務網路夥伴參與

115

兄弟企業打造經銷商網路——116

奇異醫療集團連結小企業夥伴——120

豐田Scion串起消費者與利益關係人——123

Crusipad建立釀酒的共創生態系——127

5

Chapter

建立社會生態系統

133

ITC用e-Choupal促進經濟發展——135

BEME協助微型創業家——142

艾波比裨益環境與社會——144

愛創家賦權非營利組織——147

6

Chapter

設計參與平台

151

擴大體驗空間——153

擴大互動範疇——155

擴大平台連結——158

擴大利益關係人聯繫——161

共同創造設計新境界——165

第二部／管理共同創造過程

7

Chapter

藉共同創造改造企業

172

法國郵政總局共同創造變革——173

組織變革新觀點——189

8

Chapter

領導共同創造企業

193

思科的管理改造——194

HCL的員工體驗型組織——199

伊爾姆環境公司的成長挑戰——204

9

Chapter

超越流程共創參與

213

Predica保險共創新產品管理——215

共創營運的新境界——232

10

Chapter

開放式策略

235

凱瑟化工的策略共創——236

以共創發現流程為策略——250

共同創造制度變革

252

西班牙察亞納瓦拉銀行創造慈善新氣象——253

韓國首爾市民參與政策制訂——264

巴西南大河州規畫二〇二〇議程——267

印度證交會平衡看不見與看得見的手——271

達成共同創造經濟——276

結語——279

推薦序

你最近共創了嗎？

溫肇東

創新領域的書過去十年如雨後春筍，每年都會有好幾本出版，但並不是每一本都有「新」的觀點，有助於我們對創新的理論或實務之發展往前推一步。雷馬斯瓦米和高哈特的《「共同創造」到底有多厲害！》，看來並不是過江之鯽，其中的一本而已，讓我們了解到「共創」是現在及未來創新的不二法門。

「共創」(co-creation)的概念雖然最早可追溯到二〇〇四年，普哈拉和雷馬斯瓦米在《消費者王朝》(The Future of Competition，原書名為未來競爭力)中提出，他們將麻省理工學院艾瑞克·馮希培(Eric von Hippel)的「使用者創新」概念進一步一般化。他們提出的兩個重點，至今仍很重要。一是在談創新時，「價值」比「產品」或「服務」本身重要，二是價值是價值鏈中的夥伴合力參與的經驗所創造的成果。

在這個基礎上，本書的內容收集了過去十多年來在公部門、私部門、社會部門，以及國際間不同組織的「實踐」，包括蘋果的app store、IBM的Jam、NikePlus、星巴克線上平台mystarbucksidea.com，與其他幾十個案例，讓我們可以歸納出來，共創的參與及平台要如何設計、流程如何運作、成果如何管理等具體可行的依據。在這些年當中，其他創新的理論及概念，在書中也被整合進來，包括開放式創新（open innovation）、「體驗」經濟、眾包（crowdsourcing），各個利害關係人參與的「體驗價值」是共創的關鍵。網路及資訊、通訊科技使大家聯繫的成本降低，固然是重要的促成因素，但社群及分享參與的精神更是共創的核心。

這些在西方發展出來的理論與實務，是否適用於台灣，或者台灣的組織是否也有類似的經驗、類似的創新？當然有，像中子文化過去三屆在華山舉辦的「簡單生活節」，由簡單生活的「主題概念」集結了各種創意市集與演唱會，與消費者、華山及相關贊助廠商共同創造了兩天美好的經驗，各獲取其價值。過去兩年也在華山舉辦的村上隆「藝祭」，是另一種形式的共創，幾百個畫家，村上隆、其評審團隊及參訪觀眾，因為參與而共同創造了一天很豐盛的藝術饗宴，且對入選的畫家，村上隆及華山各自獲取其價值。過去兩、三年暴紅的「超級星光大道」節目，更是集歌星選拔、評審、觀眾及市場需求，共同創造了許多歌星，本身也是一個叫好又叫座的節目，也捧紅了那些評審。

風靡全球的TED更是一個典型的共創案例，主辦單位創造了一個參與的平台，讓很多人願意到這個平台來分享，很多的聽眾願意花六千美金到現場去參與，後製的影音檔又透過創用cc的精神，快速地傳播到世界各地，更強化了其吸引力，變成一個正向循環。

因為共同參與及分享是共創中重要的元素，因此「社會企業」的機會與可能性大大提高，但主辦單位要小心拿捏，在價值分配上要能公開與公平，此一生態體系才能共利共生，持續發展。又因每個人的「經驗價值」不同，共創並不是傳統市場的一個零和遊戲，共創可產生大於個別的總和，且如何在不同的價值上有創意地分配也有很大的空間。

很巧地，《哈佛商業評論》二〇一一年七月份的封面主題「群的領導」和共創有異曲同工之妙，包括合作式領導、無私的基因（分享及參與感）、才智共同體、協力成企業、合作社群等幾個概念都可互相呼應，「德不孤，必有鄰」。

在你周遭一定隨時有很多共創的現象在發生，你有沒有觀察到，你有沒有參與其中呢？

（本文作者為政治大學科技管理研究所教授暨創新與創造力研究中心主任）

第一部

共同創造價值

1

Chapter

晉身共同創造企業

近幾年，全球大眾對於資訊與互動的要求，出現大幅轉變。無論是顧客、員工、或一般人民，都希望能與產品及服務供應商、雇主或政府建立更密切的關係。今日的大眾懂得利用高度連結的資訊網路，分享使用產品與服務的心得。他們希望協助改善所用的產品與服務，他們希望與生意夥伴進行持續的對話，他們希望自己的意見被聆聽採納。雖然大眾積極反映，許多企業仍是閉關自守，以自家產品為中心，不願讓外人參與產品與服務的創造流程。日新月異的技術，賦予創新者與行銷人員越來越多設計與銷售產品與服務的方式，但他們仍無法理解大眾的想法，讓人們更加失望。因此許多企業的滿意度直直落，顧客忠誠已成昨日黃花。

雷馬斯瓦米（Venkat Ramaswamy）與普拉哈（C.K. Prahalad）在二〇〇〇到二〇〇四年間，寫了一系列文章介紹重視顧客交流與賦權的企業與團體。他們一方面詳述了顧客社群與全球人才

網路造成的能力移轉，另一方面說明企業全球資源網路的興起。作者認為，顧客體驗是企業價值創造、創新、策略與領導的中心。他們表示，企業團體的大幅轉變必須仰賴「共同創造」——透過與顧客、經理人、員工與其他利益關係人的合作，開發系統、產品與服務。他們的著作《消費者王朝》（The Future of Competition）提供一系列引人入勝的案例，說明了越來越多價值，是由企業與顧客聯合創造，而非企業獨自完成。作者主張，顧客希望透過體驗，自由地與企業互動。顧客想用行動反映自己的價值觀，用自己偏好的語言與模式，進行溝通與交易。《消費者王朝》提供一個透過體驗，共同創造價值的新準則。該書才出版三年，就有許多企業掌握書中指出的機會而獲利，比方新創企業Crushpad利用網路2.0技術，讓釀酒過程更親民，老字號的兄弟企業（Brother）藉著培養活躍的顧客社群，讓百年歷史的縫紉機重獲新生命。

《消費者王朝》在許多方面展現了我們今日所知的數位消費者世界，它也開啟雷馬斯瓦米後續的探索旅程。高哈特（Francis Goullart）在二〇〇五年加入了這項旅程，兩位作者開始為共同創造（co-creation）研擬一個變革性的架構。他們與全球數千位實驗共創計畫的經理人互動後發現，企業建立的平台不只供企業與顧客參與，還納入整個供應商、合作夥伴與員工的網路，以持續開發新的經驗。作者發現，企業在某些情況下，甚至會透過眾包（crowdsourcing）、集體協作（mass collaboration）與開放式創新（Open Innovation）的方式，擴大資源來源。在其他情況下，