

以員工面及流程面觀點探討顧客價值創造之要因 An Analysis of Critical Factors in Customer Value Creation from the Perspective of Employee and Process

林亭汝

交大科技管理研究所 助理教授

袁建中

交大科技管理研究所 教授

孫嘉祈

交大科技管理研究所 博士候選人

摘要

企業價值創造主要來自員工、流程、及顧客或投資者的再投資三方面。而顧客價值又主要源自於企業員工及流程之投入。企業為了得到競爭優勢，必須在所處產業中比競爭者創造出更多的顧客價值。本文亦由相關文獻探討及期望理論之推演認為增加顧客價值創造之動因並減少或消彌其障礙因素最後將提升企業競爭力。因此，企業應了解真正能產生實際效果，累積競爭力發展以創造客戶價值的正向動因；同時，也應探索現實中所存在的許多阻礙顧客價值創造的障礙因素。對於上述議題，在過去並沒有真正地被探討及分析過。本研究以分析該主題為目標，首先蒐集了相關的文獻以推演上述所有假設因子，之後針對世界前三名機械量測設備公司在台子公司，進行相關的實證問卷調查及深度訪談，以分析顧客價值創造的動因及障礙關係。我們的問卷調查結果顯示在員工構面之最被一致認可和同意的顧客價值創造動因為「獨特技能」、「豐富經驗」、「學習和訓練」與「團隊合作」；而在企業流程上則為「創新和成長」、「研發能力」與「差異化的能力」。另一方面，在員工方面之最被一致認可及同意的顧客價值創造障礙為「彼此不信任」與「專業知識的不足」；而在流程構面上，則為「核心技術的缺乏」、「不足的資源支持」與「不良品質與服務管理」。此外，我們深度訪談的結果顯

示「足夠資金」與「購併」在實務上被視為顧客價值創造的重要動因，而「文化及結構障礙」及「缺乏有效衡量顧客價值創造機制」也是影響顧客價值創造的其他重要障礙。最後，多數受訪者認同以前述價值創造的動因進行其價值創造障礙的克服是可行的方案。

關鍵字：顧客價值創造、競爭力、價值創造動因、價值創造障礙、機械量測設備公司

壹、緒論

在機械量測設備產業中，臺灣排名在德國、英國、及西班牙後，為重要的市場領先國家之一。在這個領域中，最高價產品擁有最高市場佔有率的情況特別明顯，主要的市場競爭者包括 Heidenhain, Fagor, and Renishaw¹，分居全球市場第一名、第二名及第三名。然而全球經濟已發生結構性的變化：策略和企業經營需要因應競爭更激烈的市場、要求更高的股東、及預期更高水準品質和價值的顧客。台灣的高科技機械公司正努力在快速變動的市場環境中，成為領先的典範。在面臨日益增加的競爭壓力下，許多此類公司都在尋求可產生更高價值及長期永續的方法及策略。

企業主要的目的就是要為顧客、員工和投資者創造價值，而這三個群體的利益是相互聯繫的。因此，可持續維持的價值必須同時對三個群體創造，而不是為單一群體創造。為顧客創造價值是最主要的焦點，但企業也必須選擇適當的員工予以發展及獎賞，並提供予投資者一致性且具吸引

力的回報(O' Malley, 1998)。

價值創造是什麼？對顧客而言，它是製造及提供顧客持續覺得有用的產品和服務。在現今經濟中，價值創造源自於產品和流程的創新及不斷地以更快的速度和準確度了解顧客的獨特需求。但是企業只有在激發員工的承諾、活力及想像力時，才能產生創新、提供優異的服務。為了達到上述所提激勵員工創造價值，必須包括尊重地對待員工及給予員工參與決策制定的機會。此外，亦要給予員工有意義的工作、優渥的報酬和持續地訓練及發展。另一方面，對於投資者而言，價值創造是實現資本的持續高報酬率。一般來說，這需要強勁的收入成長和具吸引力的利潤幅度。而要達到前述條件，企業必須持續為顧客創造價值。

基於上述，價值創造在維持企業競爭優勢中扮演一個極其重要的角色。因此本研究主要在探討一個核心議題，即，企業如何經由顧客價值創造成為市場領導者及如何因應未來新經濟環境的競爭？透過蒐集世界排名前三名的機械測量設備公司(Heidenhain, Fagor, and Renishaw)

¹ Heidenhain, Fagor, and Renishaw 是三家全球性機械測量設備的公司，分別為德國籍公司、西班牙籍公司與英國籍公司。

的相關資訊，從員工和流程構面上，本文調查和探討企業為顧客與投資者創造價值的激勵因素及障礙因素。就我們所知，過去的研究未從這個角度進行探討。本文的重點並在於探討下列另幾個關鍵問題：從員工和流程構面，什麼樣的動因可如同資產般影響組織為顧客創造價值？什麼樣的障礙因素，會阻礙組織為顧客創造價值？它們的影響力排序及互相的關聯或互補性為何？

貳、文獻探討與因子推演

一、顧客價值與價值創造過程

(一) 顧客價值

顧客價值對企業而言是一種售貨利益和成本犧牲間的交換關係 (trade-off) (Eggert and Ulaga, 2002)，Kotler (2000) 並認為關係行銷的重心要放在如何和最有價值的顧客建立長期並為公司帶來利潤的關係，而 Morgan & Hunt (1994) 更明白點出顧客價值已經成為顧客關係行銷的一個中心教條，如同 Wyner (1996) 所提，顧客價值已經重新詮釋了傳統行銷的活動：把顧客視為一種資產，評估其未來收益以及成本以決定是否進行行銷活動。Wyner (1996) 更指出，企業 80% 的銷售利潤是來自於 20% 的顧客，而其餘 20% 的銷售利潤，卻花了公司 80% 的行銷費用。由此可知，如何找出具有價值的顧客，對企業的獲利來說是多麼重要。而根據 Kotler & Armstrong (1996) 所下的定義，具有價值的顧客為「一個未來為公司帶來的利潤大過於公司花在其身上的成本之顧客」。顧客價值之計算

主要是將顧客在未來數年間之消費金額與相對應之產品成本與維持成本加以扣除，再折現以求得出顧客未來數年淨貢獻的現值。Dwyer (1989) 首先定義顧客終生價值為「由顧客面所預期之利潤，減去與顧客相關成本的現值」。

然而在市場行銷觀點上，顧客價值的真正內涵也是「交換關係」：顧客付出特定價格向業者購買(交換)產品，並從產品獲得特定利益。這種利益與價格的交換管理，一向被經理人視為行銷組合的關鍵要素 (Kotler, 2000)。許多人一向誤認為價值就是低廉價格或「買一送一」。其實顧客並非僅受低廉價格的左右，而是根據「顧客價值」-- 所獲得利益與產品價格的差異-- 購買特定產品。更精確的定義是，顧客價值等於顧客認知利益減去顧客認知價格。因此，認知利益愈高，顧客價值就愈高，顧客購買的可能性也愈大。這就是為何有些供應商之供應價很高但其市佔率卻亦居高不下的道理。

總之，組織一般會在年度報表中呈現股東價值的成長，但只有少數組織很清楚了解股東價值的創造，必須在平衡「創造顧客價值」及「維持員工士氣」之下才能達成 (Cokins, 2001)。本研究乃著重於從企業面探討顧客價值之創造。下一節則將更進一步說明組織是如何藉由創造股東或顧客價值以達到企業整體價值創造目標之過程。

(二) 價值創造網路

企業有時會發生不專注於價值創造而只著重利潤，這樣可能降低企業

長期利益。這是因為管理者使用狹窄觀點定義企業價值，而狹隘的觀點往往不被適用於知識經濟。工業時代的會計及財務制度可有效地評估有形資產(tangible assets)，但他們大都忽略了一些會計及財務制度所難以計價的資產價值，像是員工滿意度(employee satisfaction)、學習、研究與發展效率、顧客忠誠度等等。在新經濟時代中，無形資產(intangible assets)的重要性比那些可用傳統會計制度衡量的有形資產大得多。

當管理者把企業利益及其目標定義太過狹窄時，例如企業以當年度或當季盈餘極大化為目標，那麼企業利益就會與顧客、員工利益有所衝突。短期來看，企業在員工訓練上每花一美元，就是減少一美元的利潤，其一味認為從顧客手中所賺取的每一美元，即使是來自劣質服務或價格敲詐，都會改善這一季的財務狀況。但這並不是長期永續的價值創造概念。相對而言，假如管理者把企業利益的定義擴大，包括顧客與員工利益時，就會產生強而有力的二個價值創造螺旋。高度的激勵、足夠的訓練、適當的獎酬將提供優質的服務，加上有效地運用研發資金，更會讓企業的產品及服務享有顯著的附加價值優勢及產生較高利潤。因此滿意的忠誠客戶，及由口碑效應帶來的新客戶，方可為投資者帶來利潤成長（Kotler, 2003）。

若想了解價值創造的演變過程，可透過辨識企業在創造價值時的基本資產元素，如關鍵能力、資源、關係資本在企業經營過程中隨著時間呈現減少或成長之狀況。接著透過以「價值創造網」繪出企業在員工、流程、客戶、及投資者的關鍵資產（見圖1）。在建構價值創造鏈時，管理者必須決定那些資產對於價值創造系統是最重要的正向動因，而那些是最重要的障礙因子。例如：員工學習及工作滿意度在價值創造鏈中，是屬於員工構面的二項資產。

當管理者辨識出那些屬於價值創造網路的策略性資產後，也必須清楚地描述出這些資產間的關係。藉由追蹤顧客、員工、流程資產的累積、互動、及最終引導利潤成長的過程，企業才算遵循價值創造的基本原則以及較易避免掉入以狹隘的財務方法做為管理依據的陷阱。

在圖1中，我們描繪出以員工、流程、以及顧客與投資者做為價值創造循環的三種主要構面與來源。本文主要研究的目標公司總部皆位在歐洲，也就是說並沒有台灣股東的加入。因此，本架構將投資者的價值與顧客價值相結合視為一體，並是企業成長及利益報酬的主要基礎。其次，企業報酬會再回流投資到公司員工和流程資產，而該循環可能會是正值或負值，視市場反應而定。

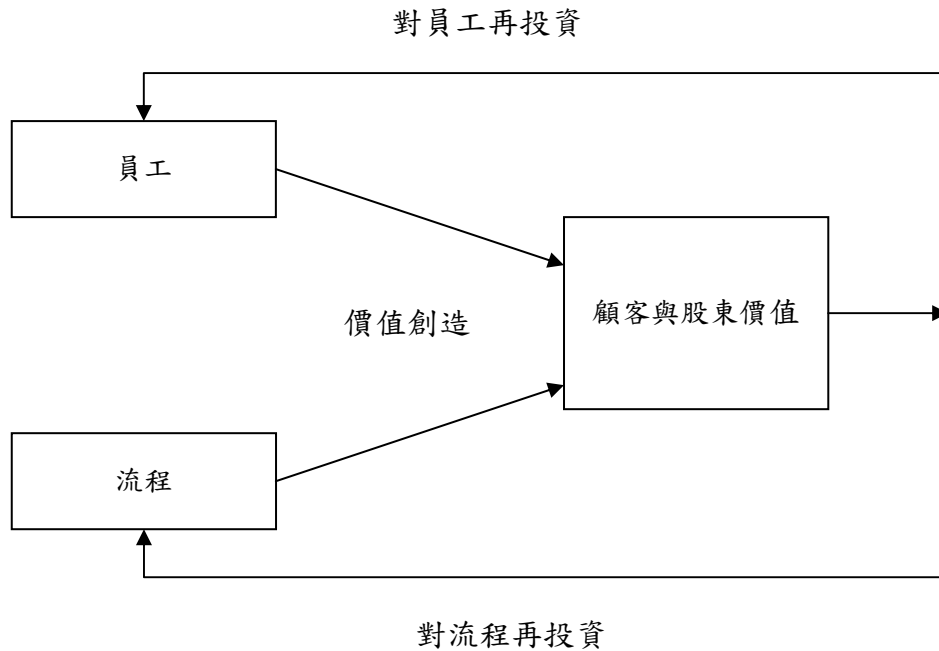


圖 1 企業價值創造網路

二、顧客價值創造與競爭力

MacDonald and Ryall (2001) 定義了價值創造、競爭與價值鑑定 (value appropriation)，其研究並顯示：(1) 如果競爭使公司分配價值，則產生最小程度的價值創造。(2) 如果競爭決定價值的分配，則有較大程度的價值創造。(3) 有一種獨特度量，稱為最小值，只有具備這個最小值且此值為正值時，競爭才會使公司之價值被認定。(4) 假如代理人分配價值，則需要一個特定的競爭架構 (structure of competition)。簡單的結論為：企業是否能被認定其所創造的部份或所有價值，乃受到價值創造流程與企業競爭的交互作用影響 (Saloner et al., 2001)。

價值相對於競爭而存在。企業活動的本質存在於一種售貨利益和成本

犧牲間的交換關係 (trade-off)，當一個企業能比其競爭者提供更好的產品或服務時，則較能創造可維持的競爭優勢 (sustainable competitive advantage) (Eggert and Ulaga, 2002)。又當其能持續提供獨特、具利益的產品與服務給特定的顧客群時，才會有真正的價值創造與獲利能力。而這也表示公司必須建立一個可維持價值創造的流程 (sustainable process of value creation)，才能維持在產業的領導地位 (Hill and Jones, 1998)。

其次關鍵的是，不同企業在面臨競爭時，所採取的各種因應之道；有些企業選擇的策略較其他企業容易成功：在新興資訊經濟中，因應競爭最佳的方式主要有兩方面：(1) 透過創新降低產品和服務的成本，同時提升品

質與多樣性 (variety)。(2)在成長的特定市場區隔中，深入了解顧客需求的變化。倘若採取勝/負架構之因應之道，例如從零和局面 (zero-sum game) 中從競爭者取得市場佔有率、取得控制顧客權力(例如透過獨佔電腦作業系統鎖定顧客)，或者在追求低成本製造時，未同時追求高品質，都會讓企業處於極度危險(Slywotzky, 1996)。相反地，管理者如果不將目標只放在打敗競爭者，而是經由比競爭者創造更多價值、達至雙贏的槓桿以尋求附加價值優勢 (value-adding advantage)，則企業長期來說會比競爭者更成功。

為了獲得企業的競爭優勢或附加價值，Michael Porter (1985) 提出「這種優勢主要是建立在成本領導、差異化及集中策略上」的說法；除此之外，假如能掌握其中的主要二種策略並將其適當地整合在企業營運中，更把策略的目標定位在「發展核心競爭力」及「從外界取得重要的策略資源（稱為關鍵成功因素 key success factors, KSF）」，企業將能得以順利發展並從中成功獲利。所以組織的核心能力能使產品在市場上具有競爭優勢，並是產品未來價值的重要基礎 (Quinn & Hilmer, 1994)。

總之，顧客價值創造的觀點可引導企業競爭到一個全新及更有意義的情境：企業應供應比競爭者更滿足某特定顧客群需求的產品或服務，來為顧客創造價值，並提供較好的回報給

投資者。因此，競爭是決定產品或服務是否提供差異化利益給顧客的一個關鍵變數。所以，管理者不能因為競爭轉移焦點，而應透過了解顧客預期需求、擁有卓越的產品及流程創新、與提供傑出之服務來為客戶創造利益與價值 (Davenport, 1993)。由此可知，競爭並不是目標，而是企業環境的一環，一種企業創造價值的關鍵要素 (Barton, 1995)。

三、價值創造的動因與障礙

(一) 價值創造的相關理論與觀點

價值創造被認為是建立供應商、員工、及顧客三方合作關係中的關鍵。顧客導向管理 (customer oriented management) 提供價值創造的基礎，同時，員工也需要被激勵與訓練，以創造顧客價值。接下來，將以所蒐集到的相關文獻來說明上述之關係。

價值主張 (value proposition) 是企業行銷人員提供產品、服務、想法、及解答的方案，以達成創造顧客價值的目標。在企業中，價值主張是一項重要的組織力量，因為它引導所有員工專注於顧客需求上，並成為工具，讓企業的產品與服務能符合顧客心目中的需求 (Kaplan and Norton,

1996)。而在價值創造流程中，能力 (capability) 是相當重要的；對任何經營良好的公司之顧客及股東評價基礎而言，這種能力是指持續地擴充資源並有效地將資源與機會相配合。於是此價值創造流程主要建立在企業

員工的能力(capabilities)和動機(motivation)上。而對以市場為導向(market-driven firms)的企業來說，則應把顧客需求與企業資源連結能力置於高優先順位，並緊密地結合產品決策與顧客營運，如交貨、配送、處理、服務等價值鏈活動(Brandenburger and Nalebuff, 1996)。

員工必須先對產品與服務滿意後，才能提供給顧客。因此員工藉由提供產品與服務給顧客，而在這個交換過程(the process of the exchange)中創造價值(Philip Kotler, 2003)。除此之外，員工透過團隊工作，各自貢獻知識、獨特技能、及專長等，以創造顧客市場價值。又，當每個團隊成員各司其職、承擔適度的工作量，價值將自然而然地被創造出來(Kanigel, 1997)。

實例顯示，價值基礎管理(Value Based Management, VBM)的文化中，員工經由授權可做出更好的決策，且在團隊中會更有效率地工作，因為每個人全力投入、承擔工作每一面向的風險、及分享工作的所有權；所以價值基礎管理幫助員工自身利益與企業價值及損益相互結合。另一方面，不當的價值管理並不能為企業提供明確的目標方向，為了能保有長期企業價值，策略決策者須要清楚企業該走的方向及所要面臨的挑戰(Kelso and Adler, 1958)。

企業透過標誌、儀式、或是傳說來傳遞基本價值願景及信念給員工。

當然，企業必須為那些創造企業價值的員工，建立一個互信的工作環境。一個受限的環境，將打擊員工的進取心，並且被視為損害或破壞員工和組織間互相連結的基礎，甚至導致一個惡化的結果破壞與顧客的連結(Ouchi, 1980)。

此外，員工的知識限制會阻礙為顧客創造利益的能力。員工間知識不足將導致組織的能力限制，並造成在面臨創造價值挑戰時的無效率(Lambert, 2004)。內部傲慢與自大的態度也會限制企業提供價值給顧客時之績效(Brandenburger and Nalebuff, 1996)。為了能擺脫被取代，企業必須要有比競爭者更足夠的知識與能力以創造價值(Prahalad and Hamel, 1990)。而獨特技能(distinctive skills)同樣也可被視為是核心能力(core competencies)及企業價值創造流程中的核心部份。這些技能就如同獨特資源一般，可以讓一家公司與其它企業產生差異化，亦可使其在相同市場環境中，表現優於其它企業(Drucker, 2003)。

另一方面，訓練是一種學習過程。將學習與訓練轉化為實際的工作表現可增加企業之競爭力。這時，員工獎酬必須相對有競爭力及差異化，且須基於績效表現以提升員工留任(employee retention)(Mathis and Jackson, 2003)。而信任是影響員工留任的另一個關鍵因素；在一份超過六百名員工的調查報告中，發現信任和

企業價值是影響員工留在原工作的重要因素。不信任的環境很容易傷害雇主和員工的關係，進一步影響組織的價值創造鏈。因此，在價值基礎管理中，像是策略、政策、績效、量測指標、獎賞、分析工具與文化等營運考量皆為非常重要的因素。當員工發現上述項目的認知與員工自我投入認知發生歧異時，組織內的價值管理往往會失敗(Mathis and Jackson, 2003)。除此之外，企業未來遠景的觀點將影響對顧客效益的特別認知及企業的專業技能(Prahalad and Hamel, 1990)。總之，組織的價值創造環境及文化將決定為顧客創造出多少價值(Davenport and Short, 1990)。

總合以上討論因素。顧客回應是顧客價值創造成敗的重要指標，因為客戶滿意與否會決定組織長期的存續。顧客需要能滿足其需求的產品及比競爭者較佳的服務。顧客的評估是基於產品或服務的成本相對於需求滿足程度、預期品質、性能、及創新所組成的整體購買經驗 (Ghemawat, 2001)。不良之品質與服務管理會在服務期間導致不滿意的顧客回應，最終將使服務活動期間為其創造的價值變為零(Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2004)。

因此，企業行銷策略應是基於企業、競爭者、與顧客所作的全面評估。成功的策略辨識說明了透過企業本身的獨特能力 (distinctive competencies)，將會提供更好的顧客

價值。從這個觀點來看，有效的行銷應有充分了解及定義價值、發展價值、及傳遞價值的流程。藉由了解顧客需求，行銷經理也可從顧客觀點界定價值，並將相關資訊轉換成創造顧客滿意度的平台。相對地，企業的能力或技能決定一個公司合於這些需要的程度以及是否能較競爭者提供更多的價值給顧客 (Hamel, 1991)。

(二) 小結

根據上述文獻探討，本研究整理出企業顧客價值創造的動因共計 22 項，而障礙因素亦共計 22 項，並歸納於圖 2。在員工構面的動因有：獨特技能、滿意度與成就感、學習與訓練、豐富經驗、充分知識、團隊合作、個人獎酬與利益、能力與動機、認同組織價值、與顧客連結之能力、價值主張等。在流程構面的動因則有：研究與發展能力、核心能力、知識資產、創新與成長、差異化能力、前瞻能力、專門技術、全球化的優勢、可信任的環境、利基優勢、成功的策略等。在員工構面的障礙因素有：沮喪與氣餒、專業知識的不足、彼此不信任、經驗的缺乏、價值創造文化的缺乏、獎酬不夠、認知上的誤差、缺少鼓舞的領導、價值管理的不足、過重的工作負荷、不良之顧客關係等。在流程構面的障礙因素則有：核心技術的缺乏、不良品質與服務管理、缺乏長期觀點、市場區隔短缺、不足的資源支持、過於重視利潤而非價值、可信度低落、不足之價值鏈活動、組織內部

傲慢與自大、缺乏對顧客需求的了解、回饋系統不完全等。

參、研究架構與研究對象判斷

一、研究架構

我們已知員工和流程會藉由顧客價值創造的路徑來為企業價值帶來明顯的貢獻。本研究主要目標，就如同之前所說，為探討創造顧客價值進而企業價值的動因與障礙因素，因此，根據先前在相關文獻中的討論，我們可以推論一結論：企業價值創造會受到圖 2 的員工與流程構面之動因及障礙因素所影響。

Vroom(1964) 提出工作激勵之「期望理論」(Expectancy Theory)，認為激勵後的績效(M)來自於主觀之期望(E)加乘上技術工具(I) 和所獲得的價值(V)： $M = E \times I \times V$ 。而 Porter and Lawler (1968) 修改「期望理論」中之「工具」與「期望」兩相關性變數，使其整合成一個變數以討論主觀機率與客觀績效間的關係；即以 EV 模型衡量期望效果，其中 E 代表主觀的期望機率，已涵蓋對績效的期望和報酬工具的意義，而 V 則代表預期獲得的價值；修正後的公式則為： $M = E \times V$ 。因此，根據期望理論的整合模式，本研究將顧客價值創造之正負影響因子作用後所得之效果視為顧客價值提升

之機率，而此顧客價值創造之成效則為客觀的預期績效。當機率(E)越高時，預期績效(M)也會愈強，因此，若欲增加顧客價值創造之成效，其相關之動因應增加，而障礙因子應減少或被消彌，以期增加顧客價值創造提升之機率，進而增加預期獲得的成效；反之，當障礙因子變多或動因變少時，顧客價值創造提升之機率則會降低，相對地所期望的執行成效也將降低(如圖 2 所示)。

此外，從前述的文獻探討中，我們得知顧客價值創造成效與企業競爭力具有一個正向的互動關係。再綜合上述，我們則認為：增加顧客價值創造之動因並減少或消彌其障礙因子最後將提升企業競爭力(如圖 2 所示)。因此，為了取得競爭優勢，企業必須在同一產業中，創造出比競爭者更多的顧客價值才行。為了達到這個目標，本研究欲找出顧客價值創造之正負因素的重要性及關聯性，並為決策者提供一個有用的參考依據，像是如何讓企業創造更多顧客價值以及如何避免或消除價值創造的障礙因素等，以增加預期獲得的顧客價值創造之機率與成效，而企業競爭才能以更有效率的方式來提升。然後，我們將採用問卷調查及深度訪談來做為主要研究方法並探究上述相關議題。

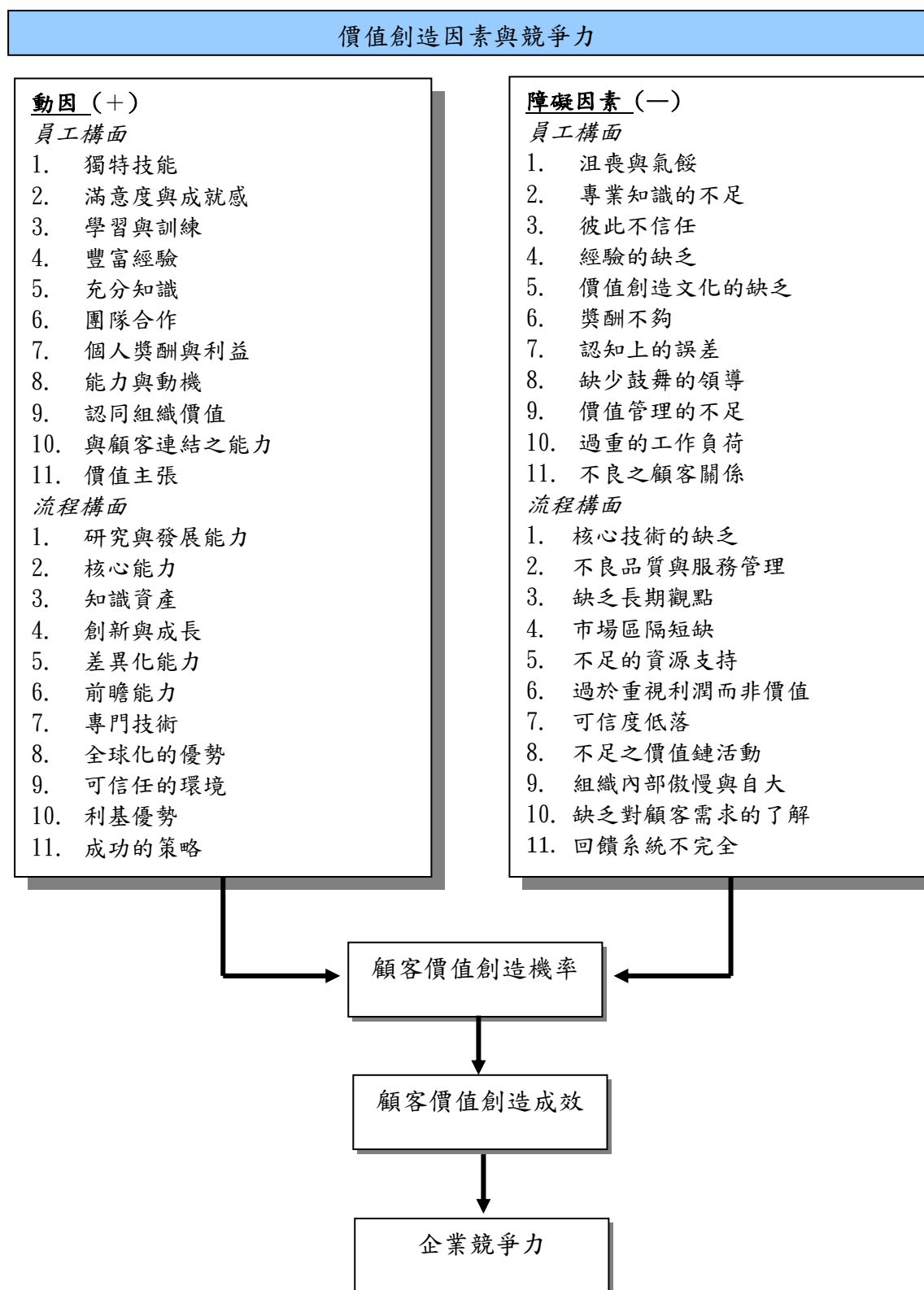


圖 2 價值創造總因素與競爭力

二、研究對象

我們以世界前三大的機械量測設

備公司 -- Heidenhain、Fagor、與 Renishaw² 為本研究的目標對象。這三

家公司在機械量測設備的全球市佔率總合超過 80%，而它們的事業版圖亦遍佈在歐洲、日本、中國、與世界其他地區。

這些公司的主要產品是一種精密機械量測設備，適用於需要進行大量機械量測之各種高科技工業機械部門。他們一向被市場視為高檔供應商，產品價格最高、功能也最好，且互相間已共同形成一個穩定的市場。高檔供應商通常是真正的創新者。這些公司是市場領導者，而其被觀察出的策略通常是所新增加的產品利益，「通常可以」容許公司提高 10% 的售價，而不致影響現有市場佔有率。因此這些公司屬於產品高價且高市佔企業，並為成功的價值導向而非價格導向的企業典範。然而我們相信這些成功的企業在其創造企業價值過程中都曾歷經過動因與障礙，特別是在公司營運及發展的早期階段。因此本文針對上述三間公司在台灣的主要子公司²展開相關議題之研究與分析。

為了增加研究訪談的可信賴度，我們以這三間公司中不同部門的中高階經理人員作為訪談目標。分別有管理階層處長、研發經理與工程師、業務經理與專員、服務經理與工程師、以及資訊科技人員，其均具備十年以上工作經驗。選擇這些訪談人員的原

因為我們認為公司價值的創造主要是掌握在中階至高階管理者，相信對相關議題之反應應更具經驗法則 (Nonaka and Takeuchi, 1995)。

肆、問卷調查與深度訪談

一、問卷調查與分析

問卷調查與深度訪談並行為本研究研究所採取之主要研究方法，而資料在約六個月不連續期間的調查研究中經過蒐集、整理、及分析。在進行深度訪談時，為了再從另一角度觀察本研究研究所蒐集之因子，對於諸受訪者其主觀之認同態度與程度如何，本研究特地設計了一份問卷同步進行調查，於深度訪談時一併委請受訪者填答，因此受訪者對於本研究之議題內容亦可清楚瞭解並明確回答出本研究所欲探究之問題。問卷中的題目，是源據文獻探討而對公司價值創造之動因與障礙的初步假定，而回答者再依其自主權對問題給予答案。我們在 44 項之問卷題目中，利用李克式 (Likert) 之五項認同程度差異區分 (即非常同意：5 分；同意：4 分；無意見：3 分；不同意：2 分；極不同意：1 分)，分別計算各題之回答總分、平均分數、標準差等；表 1 至表 4 是員工方面與流程方面在價值創造因素的統計表，其為綜整後有關問卷結果之各項因素之總分、平均數、變異數、標準差、與動差偏態係數等，並將資料檢定及分析結果整理如下。

(一) 常態分配分析

²這三家國際知名的企業中，台灣扮演著非常重要的角色。在亞洲地區，FAGOR 與 RENISHAW 的台灣子公司規模最大，而 HEIDENHAIN 的台灣子公司為第二大。而該規模是基於生產量與市佔率而言。

測驗之品質愈差，其偏離之程度也愈大。故此，本研究將以各個題項回答情況是否離「常態分配」偏離太大為準則，進行第一階段之項目分析。判定回收的調查資料之次數分配是否為常態(或偏態)分態，可以資料之動差偏態係數觀察之：以題項之偏態係數絕對值是否小於 1 為標準，若偏態絕對值有任一數值大於 1，代表該題項回答情況離常態分配偏離太大，應予以刪除。如表 1 與表 2 所示，本研究問卷所有題項之得分次數經檢定後則顯示偏態係數絕對值均小於 1，代表離常態分配偏離在合理範圍內，所以各題項均可保留。

(二) 內部一致性效標分析

本研究除了以偏態係數判斷是否各題項離「常態分配」相差太大外，亦採用內部一致性效標分析法進行鑑別度分析，以瞭解量表各題項是否具明顯之鑑別力。內部一致性效標分析方式為：將每一位受試者的量表得分加總並依高低排序，取總分為前 1/3 為高分組、後 1/3 為低分組，之後計算每一個題項在高分組與低分組的平均值，最後再檢定每一題目在高分組與低分組是否達顯著差異。若達顯著水準 ($p < 0.05$)，則代表此一題項具鑑別力應予以保留，反之則予以刪除。本研究問卷所有題項之得分次數經檢定後均達顯著水準，即所有題項可予以保留。

(三) 價值創造之動因

如表 1 與表 2 所示，我們發現在

員工方面，「獨特技能」、「滿意度與成就感」、「豐富經驗」、「學習與訓練」、與「充分知識」分別為其價值創造動因總分之第一到第五名。因此根據我們的調查顯示：在員工方面，這四項因素是公司在顧客價值創造上的主要動因。另外，在流程方面，「創新與成長」、「研究與發展能力」、「知識資產」、與「差異化的能力」分別為前四名動因的項目。此代表從問卷研究中顯示，這四項在流程方面是公司為顧客創造價值的主要動因。換言之，公司在針對顧客或投資者創造價值時，上述因素為在員工與流程方面的主要動因。除此之外，表 3 與表 4 列示出有些動因項目之總分高於平均總分以及其標準差亦低於平均標準差。交叉比對後表示這些為受訪者回答認同度與一致性均較佳之價值創造動因項目。而這些動因項目在員工方面為「獨特技能」、「豐富經驗」、「學習與訓練」與「團隊合作」；在流程方面則為「創新與成長」、「研究與發展能力」與「差異化的能力」。

(四) 價值創造之障礙因素

同樣地，我們發現在員工方面，「沮喪與氣餒」、「經驗缺乏」、「彼此不信任」、與「專業知識的不足」分別為其價值創造障礙因素總分之第一到第四名。因此根據我們的調查顯示：在員工方面，這四項因素是公司在顧客價值創造上的主要障礙因素。另外，在流程方面，「核心技術的缺乏」、「組織內部傲慢與自大」、「不足的資源支

持」、「缺乏長期觀點」、與「可信度低落」分別為前五名障礙因素的項目。此代表從問卷研究中顯示，這五項在流程方面是公司為顧客創造價值的主要障礙因素。換言之，公司在針對顧客或投資者創造價值時，上述因素為在員工與流程方面的主要障礙因素。除此之外，表 3 與表 4 列示出有些障礙因素項目之總分高於平均總分以及其標準差亦低於平均標準差。交叉比對後表示這些為受訪者回答認同度與一致性均較佳之價值創造障礙因素項目。而這些障礙因素項目在員工方面為「彼此不信任」與「專業知識的不足」；在流程方面則為「核心技術的缺乏」、「不足的資源支持」與「不良品質與服務管理」。

二、深度訪談與分析

深度訪談主要目的在於和問卷調查的結果做相互對應，因為問卷調查的結果通常只是呈現出一個發生率和一趨向而已，但是為什麼會發生此種現象？則可透過深度訪談尋求更深入的解答。專業的深度訪談是由研究者與受訪者之間針對議題所深入溝通的連結，此包括了問題提問、傾聽、陳述重要性、以及紀錄受訪者的講述(Mishler, 1986)，其目的在於獲得更全面的真實報告及幫助對目標議題建立更有洞察力的理解。由於顧客價值創造議題屬於初期發展階段，因此非常適合以質性研究的方法來進行個案深度訪談，最後運用語幹分析來歸納整理，以整合前階段之量性研究並深入探討顧客價值創造之動因、障礙、及其它管理意涵。

(一) 選樣方法

個案研究期間為 2004 年 12 月至 2005 年 6 月，研究對象為 Heidenhain、Fagor、與 Renishaw 這三間世界前三名之機械量測設備公司，此三家公司在機械量測設備的全球市佔率總合超過 80%，因此，本研究之研究對象雖為數不多，卻具有其代表性。

(二) 人員訪談

本研究之個案公司之事業版圖遍佈在歐洲、日本、中國、與世界其他地區。而本研究該階段之受訪者同於前階段之問卷調查之受調者，其人員簡介如下表 5。

(三) 資料蒐集

資料來源主要從各公司訪談中所蒐集，在訪談中以當時情境選擇適合的問題提出，使受訪者不受拘束暢所欲言，訪問時間大約三小時。而其後有缺少的資料再多次以電話、E-MAIL 作詢問。其他輔助資料來源包括網路資訊、公司內部出版刊物、以及各類期刊與專著等。

(四) 訪談內容摘要

本深度訪談研究中，大多數的受訪者均同意先前所作問卷上題目的觀點。這表示，經過我們的經驗法則研究，大部分的動因與障礙因素對於公司價值創造的影響是被同意且證實的。以下是關於我們所作的探索性深度訪談的主要內容。而總結則收錄於結論與建議的部分。

表 1 顧客價值創造在員工面之動因與障礙統計分析表

問 卷 代 號	受 訪 人 員													平 均 數	標 準 差	變 異 數	偏 態 係 數
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	總分				
A1	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	5	53	4.42	0.67	0.46	-0.78
A2	3	4	4	3	5	4	3	4	4	5	5	5	49	4.08	0.74	0.54	-0.57
A3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	45	3.75	0.63	0.40	0.31
A4	4	4	5	4	3	4	3	4	5	3	4	4	47	3.92	0.74	0.54	0.06
A5	5	4	2	2	3	4	3	4	5	4	5	4	45	3.75	1.07	1.16	-0.61
A6	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	44	3.67	0.67	0.46	0.45
A7	3	3	2	3	5	4	4	4	3	4	5	4	44	3.67	0.85	0.72	-0.54
A8	2	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	40	3.33	0.70	0.49	-0.30
A9	3	2	4	3	5	3	4	2	2	3	4	3	38	3.17	0.99	0.99	0.26
A10	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	43	3.58	0.70	0.49	0.63
A11	3	4	3	4	3	2	1	4	2	3	3	4	36	3	0.99	0.99	-0.71
正向動因平均總分													44				
正向動因平均標準差														0.80			
B1	4	4	3	4	5	5	3	4	5	5	3	5	50	4.17	0.79	0.62	-0.18
B2	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	45	3.75	0.67	0.46	0.11
B3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	46	3.83	0.63	0.40	-0.05
B4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	3	5	48	4	0.67	0.44	0.00
B5	4	4	5	3	2	4	4	3	3	4	4	3	43	3.58	0.84	0.71	-0.23
B6	3	4	4	2	5	4	4	3	4	4	3	4	44	3.67	0.82	0.68	-0.47
B7	3	3	3	3	3	4	3	1	3	4	3	2	35	2.92	0.82	0.67	-0.83
B8	4	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	35	2.92	0.74	0.54	0.06
B9	3	2	2	4	3	4	3	3	5	3	4	4	40	3.33	0.92	0.84	0.04
B10	4	4	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3	35	2.92	0.82	0.67	0.28
B11	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	42	3.5	0.71	0.50	-0.85
障礙因素平均總分													42.09				
障礙因素平均標準差														0.77			

1 問卷代號 A1-A11 為有關動因之問卷問題（請參考附錄 1）

2 問卷題號 B1-B11 為有關障礙因素之問卷問題（請參考附錄 1）

表 2 顧客價值創造在流程面之動因與障礙統計分析表

問卷代號	受 訪 人 員													總分	平均數	標準差	變異數	偏態係數
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L						
C1	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	53	4.42	0.70	0.49	-0.63	
C2	4	5	4	3	4	3	3	4	3	5	4	4	46	3.83	0.79	0.62	0.18	
C3	4	5	4	5	5	4	3	2	4	4	5	4	49	4.08	0.94	0.89	-0.96	
C4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	56	4.67	0.48	0.23	-0.56	
C5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	3	47	3.92	0.57	0.32	-0.14	
C6	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	43	3.58	0.52	0.27	-0.26	
C7	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	38	3.17	0.63	0.40	0.05	
C8	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	42	3.50	0.48	0.23	0.44	
C9	4	4	3	4	2	5	3	3	4	3	3	4	42	3.50	0.85	0.72	0.00	
C10	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2	2	3	33	2.75	0.63	0.40	0.31	
C11	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	4	5	43	3.58	0.70	0.49	0.47	
正向動因平均總分													44.72					
正向動因平均標準差													0.66					
D1	3	5	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	50	4.17	0.88	0.77	-0.37	
D2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	5	44	3.67	0.52	0.27	-0.70	
D3	5	4	3	4	2	4	3	4	5	3	3	5	45	3.75	0.95	0.90	-0.31	
D4	4	3	2	5	2	3	4	2	3	4	3	4	39	3.25	1.03	1.07	0.07	
D5	3	4	4	5	3	3	5	5	3	4	3	4	46	3.83	0.88	0.77	0.37	
D6	5	3	2	3	4	2	4	3	4	3	3	3	39	3.25	0.95	0.90	0.31	
D7	5	5	4	3	4	2	3	4	3	3	4	5	45	3.75	0.97	0.93	-0.34	
D8	4	3	2	5	5	4	2	3	4	4	3	3	42	3.50	1.08	1.16	0.02	
D9	3	4	4	5	3	5	5	4	2	5	3	4	47	3.92	1.05	1.11	-0.30	
D10	2	5	4	3	2	3	3	5	3	4	4	4	42	3.50	1.08	1.16	0.02	
D11	3	4	4	1	3	4	4	2	4	3	3	3	38	3.17	1.03	1.07	-0.81	
障礙因素平均總分													43.36					
障礙因素平均標準差													0.95					

¹ 問卷代號 C1-C11 為有關動因之問卷問題（請參考附錄 2）² 問卷題號 D1-D11 為有關障礙因素之問卷問題（請參考附錄 2）

表 3 顧客價值創造在員工面主要的動因與障礙

	題號	總分	標準差	項目
動因	A1	53	0.7	獨特技能
	A4	47	0.7	豐富經驗
	A3	45	0.6	學習與訓練
	A6	44	0.6	團隊合作
總平均		44.00		
總平均			0.80	
障礙	B3	46	0.58	彼此不信任
	B2	45	0.62	專業知識的不足
總平均		42.09		
總平均			0.77	

表 4 顧客價值創造在流程面主要的動因與障礙

	題號	總分	標準差	項目
動因	C4	56	0.5	創新與成長
	C1	53	0.7	研究與發展能力
	C5	47	0.7	差異化能力
總平均		44.72		
總平均			0.66	
障礙	D1	50	0.8	核心技術的缺乏
	D5	46	0.8	不足的資源支持
	D2	44	0.7	不良品質與服務管理
總平均		43.36		
總平均			0.95	

表 5 個案對象訪談簡介

個案公司	受訪者	職位	工作經驗
Heidenhain	A	管理處長	均有十年以上工作經驗
	C	研發經理	
	E	工程師	
	J	服務經理	
	K	資訊科技人員	
Fagor	B	管理處長	
	D	業務經理	
	F	業務專員	
	G	研發經理	
Renishaw	H	管理處長	
	I	工程師	
	L	研發經理	

1. “身於市場的領導者，您認為公司為顧客的價值創造在公司層級的策略上有何影響性？”

大多數的受訪者與應答者均表示，價值創造確實在公司策略中扮演著重要角色。其他重要的觀點包括：

(1)有許多關鍵因素可引導我們公司的成功，但第一目標則是為股東創造價值。若非如此，我們就無法生存了，因為別人可取代我們或董事會會要求我們走路。

(2)如果你在價格上作競爭，你永遠不會達到最大獲利。相反的，現在每個人的工作都變成了價值的創造。但是，你能確定你所創造的價值能符合顧客完全的需求嗎？

(3)我們組織的策略目標為何？該策略如何創造實質的財務價值？我在價值創造的過程扮演什麼角色？這些問題是每一個財務長都該問自己的。為了財務槓桿訓練，身為財務長的我需要完全了解如何決定一個策略且讓它的價值動因創造實質價值。

(4)根據我的觀察與經驗，超過半數的公司覺得它們並未從供應商那裡得到期待的價值。

(5)公司不能總是祇希望生產產品並交易已存在的價值，而是要基於交易點與顧客共同創造顧客的價值。我們稱這為價值的共同創造。

2. “您是否可簡短的說明您對顧客價值創造的觀點，以及對顧客價值創造和企業競爭間關係的看法？”

大多數受訪者均同意顧客價值創造的確與公司競爭力成正比關係：越多的顧客價值經由員工與流程被創造，則能越通往高度企業價值與競爭

力。其他重要回答則包括：

(1)創意通常產生於員工團體間的腦力激盪過程中；所以員工應被視為對公司價值創造極為重要的資產之一。

(2)價值創造的活動不只會使顧客滿意增加，而員工也能在此過程中和公司一起成長並循環回饋其貢獻以繼續替公司及客戶創造價值。

3. “除了問卷中提及的價值創造動因外，以您的經驗而言(就員工與流程方面)，還有其他您認為是價值創造的關鍵刺激因素嗎？”數個主要的回應包括：

(1)成功的價值創造者是不會遭受資金短缺的。他們創造足夠的內部資本去滿足其投資需求，或是在無時無刻尋求投資機會並在市場中吸引他們所需要的資金。

(2)高獲利的傑出績效會驅使價值的創造。

(3)根據我們公司的經驗，買家與賣家可以透過併購(M&A)創造大量的價值，因為雙方皆可由此獲得好處。

4. “除了問卷中提及的價值創造障礙外，以您的經驗而言(就員工與流程方面)，還有其他您認為是價值創造的關鍵障礙因素嗎？”兩個主要的評論為：

(1)有時候公司文化與結構是管理者最難掌握的價值創造之障礙。

(2)公司通常沒有辦法有效的評估與衡量其對顧客價值的創造。我們所需要的分析工具不只應可分析公司的產品與服務，亦應可比較及對照與競爭者產品與服務的差異。另外，透過顧客滿意度去衡量的價值概念不只與服務本身有關，還與顧客所支付的價格有關係。

5. “就問卷中提及的價值創造障礙因素，您的公司已經著手進行哪些障礙因素的改善及作法為何呢？”多數受訪者認同以前述價值創造的動因進行其障礙的克服是可行的方案。並指出其實際之做法如下：

(1)為了改善及增強員工間之信任及默契，定期的同部門及跨部門的溝通會議是必要的；而非定期的員工旅遊活動亦能培養彼此的同事情誼。

(2)藉由在職訓練(On-job-training)，及與各部門、總部的專業人員的定期溝通，達到員工專業知識的學習與創新。

(3)我們的專業人員必須定期回總部接受新產品及服務的專業訓練。

(4)核心技術的提升一直是我們追求的重要目標之一，因此加速對母公司之技術移轉引進及藉成立研發技術部門以提升本身之研發能力則是非常重要的。

(5)台灣市場的持續開發，需要短時間內有更多的專業人員的加入，以更加協助客戶甚或較競爭者更快速地搶得市場先機或擴張市佔率。總部派遣多人次的專業人員進駐台灣是我們目前正在進行的。

依據上述判斷階段對機構箱、迴轉盤、上蓋、後蓋組、循環流道、配重、夜視燈組及給水盒組等8項零組件優選之最佳替代方案進行發展，包括蒐集補充更詳細之設計及成本補充資料，評估檢討對機能、期程、銷售等可能之影響及配套措施，必要時應予試做及測試之印證，最後提出可能之建議方案。

伍、研究結論與建議

一、綜合之研究結論

關於企業價值創造與企業競爭力之間的正向互動關係已有一個長期性的討論。企業價值創造主要來自員工、流程、及顧客或投資者的再投資三方面。而顧客價值又主要源自於企業員工及流程之投入。企業為了得到競爭優勢，必須在所處產業中比競爭者創造出更多的價值。本文亦由相關文獻探討及期望理論之推演認為增加顧客價值創造之動因並減少或消彌其障礙因素最後將提升企業競爭力。因此，企業應了解真正能產生實際效果，累積競爭力發展以創造客戶價值的正向動因；同時，也應探索現實中所存在的許多阻礙顧客價值創造的障礙因素。對於上述議題，我們首先蒐集了相關的文獻以推演上述所有假設因子，基於文獻中所發展的預先假設，之後針對世界前三名機械量測設備公司在台子公司，進行相關的實證問卷調查及深度訪談分析。下述即為本研究之主要結論。

1. 經由我們的資料分析，顧客價值創造的動因中得到問卷回應者最高之回答一致性及認同性的，在員工方面為「獨特技能」、「豐富經驗」、「學習與訓練」、與「團隊合作」；而在流程方面則為「創新與成長」、「研發能力」、與「差異化的能力」。

2. 經由我們的資料分析，顧客價值創造的障礙因素中得到問卷回應者最高之回答一致性及認同性的，在員工方面為「彼此不信任」與「專業知識的不足」；而在流程方面則為「核心技術的缺乏」、「不足的資源支持」、與「不良品質與服務管理」。

3. 大多數的受訪者同意問卷中提出的

價值創造動因及障礙因素。也認同價值創造在促進公司競爭力以引導成為市場的領導者中扮演著關鍵角色。在這次研究的深度訪談中有其他值得注意的回饋，包括問卷中未提到的「足夠資金」與「併購」可視為實務上重要的價值創造動因；相對的，「文化與結構障礙」與「缺乏有效衡量顧客價值創造機制」則被視為其他價值創造上的重要障礙因素。

4. 多數受訪者認同以前述價值創造的動因進行其障礙的克服是可行的方案。深度訪談中，受訪者談及公司所進行之改善價值創造障礙的作法；所執行者，如「提升員工專業素質」、「建立良好的信任與組織價值」、「提升核心技術」、「學習與訓練」、與「團隊合作」等。

二、究觀念架構圖修正、管理意涵及研究建議

根據以上研究結論，茲將原研究架構加以修正如圖3，本研究分別依據「員工面主要動因與障礙」及「流程面主要動因與障礙」各取其前兩主要因子，並加入深度訪談所產生新因子，作為本研究所歸納之「顧客價值創造因素架構」。

由此新架構本研究推導出相關主題之管理意涵及研究建議如下：

(一) 員工與顧客價值創造

由上圖3可瞭解當員工具有獨特能力及豐富經驗時，更能為顧客創造價值，然而，當員工彼此間不信任或

缺乏專業知識時，則顧客價值越會下降：因為它們為本研究所研究出之有關在員工面影響公司顧客價值創造之首要因子。

Selznick(1957)以資源基礎觀點(Resource Based view, RBV)提出獨特能力(distinctive competence)一詞，認為各組織成員之所以具有其與眾不同的獨特能力，是因為不同的組織間具不同的組織成熟度(organizational maturity)與組織氣候(organizational atmosphere)，且獨特能力是內隱的，存在於企業的技術和知識優勢、日常事務的處理流程、及企業慣例當中，這種內隱的能力是難以複製和模仿的。獨特能力不僅使企業經營成本更有效率，且使產品或服務能差異化，並在市場中創造出更高的顧客價值，也就是顧客願意付較高的價格購買貨品或服務。因此，當員工具有獨特能力時，不僅能為企業創造更好的競爭優勢，且能為顧客帶來更高價值。

至於如何提升員工核心能力，深度訪談中，廠商的回覆是定期回總部接受新產品及服務的專業訓練，另外，本研究建議規劃在職訓練方向時，應多朝激發員工的創意來規劃，以活化員工的創新能力，藉此提升員工獨特技能。另外，員工如何擁有較多經驗，如何能瞭解企業內整體運作？

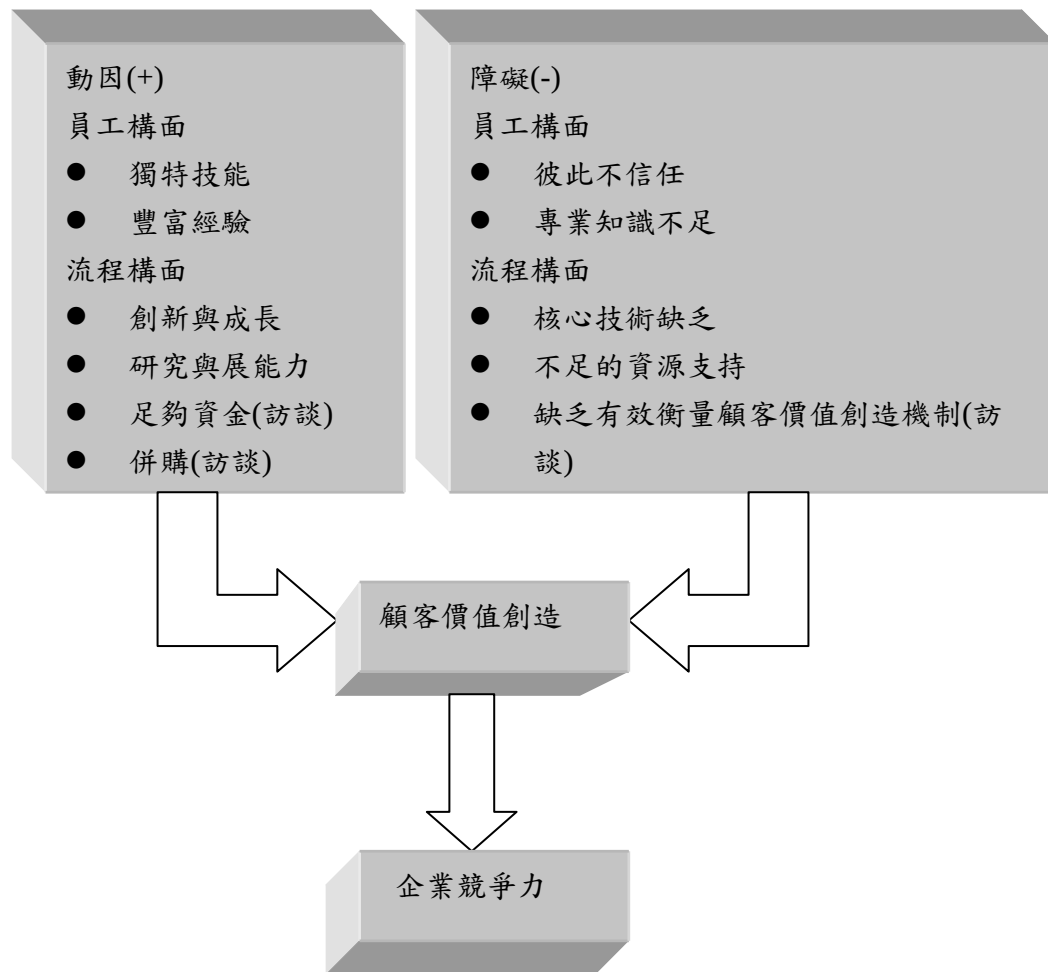


圖 3 顧客價值創造要因與競爭力

本研究建議可藉由輪調制度，使之進入另一個領域思考，除了豐富經驗、提升系統思考外，同時更增加其寬廣的人際關係。當員工擁有較多經驗時，不僅對公司整體作業流程及服務流程有更深入瞭解，且能夠更精確瞭解顧客需求，因此，能充分運用並整合公司內部資源，提供顧客更完善、迅速且正確的服務，並替顧客創造更高價值。

相反的，當員工之間彼此不信任時，其顧客價值將越會下降。員工間不信任因素包括薪酬待遇、企業制

度、領導管理、團隊合作、績效評估的不信任等因素。企業內部信任與共識化能創造出優勢的企業文化，此不僅對企業品牌與形象有絕對的幫助，且能使顧客對於員工的服務產生信任，進而認同與認定企業的價值並願意終生跟隨企業成長。美國十大最受企業之一：西南航空，其企業文化為「沒有滿意的員工當然無法創造忠誠顧客」；西南航空認為當員工對企業滿意時，其顧客價值也會同時提升，因此，西南航空給予員工最大的服務方式自主性，並且提供健全的薪酬與福

利，突破了90年代的機瘟時代，創造了連續31年獲利成長佳績，由此得知，當員工對所屬企業產生信任，且彼此間互信與互助，產生較高之員工滿意度時，將會同時提升顧客對企業滿意度及信任，為企業創造出長期競爭優勢。

至於企業如何消除員工間彼此不信任，本研究由深度訪談得知，企業可藉由在職訓練(On-job-training)，及與各部門、總部的專業人員的定期溝通來達成，另外，定期的同部門及跨部門的溝通會議，或非定期的員工旅遊活動亦能培養彼此的同事間情誼。其次，本研究建議企業應建立周全的溝通管道與績效評估機制，且提供合理與透明化的薪酬及福利制度，如此，不僅可增進員工間彼此溝通，且可降低彼此間不信任，以創造員工滿意度、提升企業經營績效。

(二) 流程與顧客價值創造

由上圖3瞭解當企業營運有較高的創新及研發，且擁有足夠資金並採併購的作法時，則越能創造較高的顧客價值。然而，當企業營運缺乏核心技術與資源，或缺乏有效衡量顧客價值創造機制，或企業文化與結構不良時，則顧客價值越會下降：因為它們為本研究所研究出之有關在流程面影響公司顧客價值創造之首要因子。

創造顧客最大價值為企業主要目標，顧客在企業創新的過程中，扮演重要的角色，以往強調科技研發，然而創新更應從顧客面切入，以滿足人的需求為主，除了進行研發創新、製程創新、服務創新等，創新活動亦必須融入顧客關係管理、顧客價值管理和顧客經驗管理之觀念：從產品研發

到生產，再到營銷、售後服務、宣傳以及公益等活動均須以顧客為出發點，以提供顧客更新的產品與服務，提升顧客價值創造。然而，要如何創新來提高顧客價值？本研究建議企業應透過企業內部資源整合，以跨部門方式，將顧客納入創新過程當中，構想出尚未滿足顧客需求或尚未開發的各式提案，進而發展出創新產品與服務。然而，為了使顧客價值更為提升，企業應持續與顧客溝通，與顧客分享資訊且充分合作，建立與顧客長期關係，以進一步瞭解創新產品或服務的缺失，如此不僅可創造顧客最大價值，也可藉此強化企業與顧客之關係，而獲得忠誠客戶。

企業擁有較高資金與資源時，其專業人才、研發經費等均較豐富，這不僅能夠提升創新能力，且較具能力從事各項市場調查與研究，這些都可直接及間接提升顧客價值。另外，從深度訪談瞭解「併購」也是創造顧客價值重要途徑之一，因為企業併購可成為公司快速成長與競爭策略工具。因此本研究建議若條件適合，企業可藉由併購方式，增加擴張其產品線以及服務內容，以提高其規模經濟和範疇經濟，並強化核心競爭優勢進而取得較高營業收入與市場佔有率，並同時創造更高顧客價值。

另外，當企業之作業流程缺乏其核心技術時，其顧客價值將會下降，由本研究深度訪談得知核心技術的提升一直是企業追求的重要目標之一，因此加速對母公司之技術移轉引進及藉成立研發技術部門以提升本身之研發能力則是非常重要的。技術移轉對於產業發展具有重要影響，藉由母公司

之技術，加以消化、吸收，促使技術體質不斷創新，不僅可使母公司立即獲取權利金收益，子公司亦可縮短技術升級時程。因此，技術移轉能促進技術、知識的交流，並提升研發效率，加速技術之商業化。所以本研究建議母公司與子公司間應建立完整技術移轉機制，使母公司能有效移轉技術給子公司，且依子公司內部各部門的資源能力績效指標將技術重新分配，以達成資源能力整合的綜效。

企業的文化與結構也將成為顧客價值創造的障礙，其障礙包含員工認知及動機障礙、官僚文化等。員工不瞭解公司目標與願景時，其表現將與公司策略產生背離，使得企業整體績效下降，因此，本研究建議企業應清楚陳述公司未來的遠景與目標，且瞭解其本身責任與義務，其次，應積極鼓勵「內部創業」，發掘出企業內部具有創業潛力的人才，且使組織結構更有活力與彈性。最後，組織架構應朝扁平化發展，以避免官僚文化產生；「扁平化組織」是學習型組織的重要特徵之一，其目的在盡量減少上下階層數目，使組織決策的過程更加有效率，進而能更快速反應市場變動，以滿足顧客需求，創造顧客更高價值。

最後，本研究結果指出當企業缺乏有效衡量顧客價值創造機制時，其顧客價值將會下降；Holbrook 與 Hirschman (1982) 指出顧客價值是一種經驗，而不是存在於所購買的產品上，也不在所選擇的品牌上，更不在產品的擁有上，而全來自於其中的購買或合作經驗，因此，顧客價值可來自三方面，分別為功能性價值、情感性價值及象徵性價值 (Sweeney,

Soutar & Johnson, 1999)。功能性價值為產品或服務本身所給予顧客解決問題的能力，這種能力可以滿足顧客對其產品或服務本身的功能或實用上的需求，進而取得功能價值。情感性價值為交易過程中帶給顧客情感、美感經驗或其他感官上的愉悅的感覺。象徵性價值為顧客從使用產品或從消費經驗中，能提升顧客的自我形象、社會地位、群體歸屬或自我區別意識 (Sweeney, Soutar & Johnson, 1999)。因此，不同產品有不同功能，也滿足顧客不同之價值，所以本研究建議企業應針對本身產品或服務之特性加以分析，並進行有效的市場調查及研究，以瞭解其產品或服務滿足顧客何種價值，並根據其滿足價值擬訂出衡量機制，以提升顧客價值創造。

(三) 顧客價值創造與企業競爭力

本研究經由深度訪談得知大多數受訪者均同意顧客價值創造的確與公司競爭力成正關係，認為越多的顧客價值經由員工與流程被創造，則越能通往高度企業價值與競爭力。

顧客價值始終是企業競爭力的核心所在，包括產品價值、服務價值、人員價值和形象價值等，尤其是關鍵顧客價值的挖掘為所有企業關心議題，過去企業為了追求利潤，以生產為導向，大量的製造產品再將產品銷售給消費者，殊不知消費者真正的需求為何。現代企業應以顧客為導向，對於所販賣的產品及服務不僅須提供客製化，且應利用不同型態的通路銷售，來滿足顧客的需求和維持顧客的忠誠度。因此，企業應全力瞭解顧客需求，解決顧客問題，為企業創造出長期顧客忠誠度，而此顧客忠誠度不

但可以擴大客群，創造營收成長，且能使企業獲得長期競爭力。

三、研究貢獻

公司間的競爭實際上是由顧客與投資者所進行的金錢競標行為。本文的建議則是，高階管理者應高度重視本研究所指出的價值創造動因與障礙因素及其排序或互補關係，使更了解顧客真正關心的需求或屬性，而變得更接近顧客，並從而制定更具效率之公司政策及作法，以創造更高之顧客價值及提升公司整體的競爭優勢。另一方面，本文結論之其他重要實務意涵在於公司組織的確需要深入了解及運用顧客價值創造這個管理概念或工具：因為經理人將更清楚知道各種因素如價格、顧客認知利益、競爭者及自身核心能力、及變動的顧客偏好之間的關聯，以協助企業提高訂定整合的產品/市場策略之效率。

四、研究限制與未來研究方向

本研究對象以機械量測產業為主，然而，不同產業其交易情況與供應商特性均有其不同，因此，未來研究可探討不同產業，以瞭解不同產業之顧客價值創造動因與障礙之各要因。另外，本研究問卷時間以單一時間點為主，未來研究可針對不同時間點且同樣的研究對象，作持續的探討，以瞭解其是否因時間演進，研究結論會有所差異。至於本研究以員工及流程兩構面，來探討顧客價值創造之動因與障礙因素，而未來研究則可整合更多構面，以探討相關議題。最後本研究著重於工業行銷之顧客價值創造，未來研究則可探討企業與顧客間之關係行銷，例如如何增加顧客回流率與顧客滿意度，作為提升顧客價

值創造的機制。

陸、參考文獻

1. Batjargal, B., "The Dynamics of Entrepreneurial Networks in a Transitional Economy," Working Paper, No. 350, Ann Arbor: William Davidson Institute, 2000.
2. Brandenburger, M.A. and J. Nalebuff. Co-opetition. New York: Currency Doubleday Publication, 1996.
3. Cokins, G. Activity-Based Cost Management: An Executive Guide. New York : John Wiley & Sons, 2001.
4. Davenport, H.T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
5. Davenport, H.T. and J.E. Short, "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign," Sloan Management Review, Vol. 31, pp. 11 – 27, 1990.
6. Drucker, F.P. Managing in the Next Society. St. Martin's Pressing, 2003.
7. Dwyer, F.R., "Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making," Journal of Direct Marketing, Vol. 3, pp. 8-15, 1989.
8. Eggert, A. and W. Ulaga, "Customer-Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?" Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.17, pp. 107-118, 2002.
9. Fitzsimmons, A.J. and J.M. Fitzsimmons. Service Management. McGraw-Hill, 2004.
10. Ghemawat, P. Strategy and Business Landscape: Core Concept. Prentice Hall, 2001.
11. Hamel, G., "Competition for and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances," Strategic Management Journal,

- Vol.12, 83-103, 1991.
12. Hill, C. and G.R. Jones. *Strategy Management Theory: Integrated Approach*. McGraw-Hill, 1998.
13. Holbrook, M.B. and E.C. Hirschman, "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun," *Journal of Consumer Research*, Vol.9, pp. 132-140, 1982.
14. Kanigel, R. *The One Best Way*. Viking Penguin, 1997.
15. Kaplan, S.R. and P.D. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, Vol.70, pp. 71-79, 1992.
16. Kelso, O.L. and J.M. Adler. *The Capitalist Manifesto*. Random House, 1958.
17. Kotler, P. *Marketing Management*. International Edition, Prentice Hall, 2000.
18. Kotler, P. *Marketing Insights from A to Z*. New York: John Wiley and Sons, 2003.
19. Kotler, P. and G. Armstrong. *Principles of Marketing*. Prentice Hall, 1996.
20. Lambert, S. "ACT Budget 2004-05 Community Briefing Report," Department of Treasury, Australian Capital Territory Government, Mimeo, 2004.
21. Leonard-Barton, D. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston: Harvard Business School Press, 1995.
22. MacDonald, G. and M.D. Ryall. "Lower Bounds on Equilibrium Payoffs in Superadditive Value Games," *Research Working Paper*, University of Rochester, 2001.
23. Mathis, L.R. and H.J. Jackson. *Human Resource Management*. Thomson Publishing, 2003.
24. Mishler, E.G. *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge: Harvard University Press, 1986.
25. Morgan, R. and S. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38, 1994.
26. Nonaka, I. and H. Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press, 1995.
27. Ouchi, G.W. *Theory Z*. MA, Addison Wesley, 1981.
28. Porter, L.W. and E.E. Lawler. *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin-Dorsey, Homewood, III, 1968.
29. Porter, M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, 1985.
30. Prahalad, C.K., and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 79-91, 1990.
31. Quinn, J.B., "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities," *Sloan Management Review*, Vol. 40, pp. 9-22, 1999.
32. Saloner, G., Shepard, A. and J. Podolny. *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons, 2001.
33. Selznick, P. *Leadership in Administration - A Sociological Interpretation*. Berkeley: Harper and Row, 1957.
34. Slywotzky, J.A. *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
35. Sweeney, J.C., Soutar, G.N., and L.W. Johnson, "The Role of Perceived Risk in the Quality-Value Relationship: A Study in A Retail Environment," *Journal of Retailing*, Vol. 75, pp. 77-105, 1999.
36. Vroom, V.H. *Work and Motivation*. New York: John-Wiley & Sons, 1964.
37. Wyner, G.A., "Customer Profitability: Linking Behavior to Economics," *Marketing Research*,

Vol. 8, pp.36-38, 1996.

附錄 1 顧客價值創造員工面動因與障礙因素 22 題項問卷

貴公司顧客價值創造員工面之動因		非常同意	同意	無意見	不同意	極不同意
A1	員工為顧客創造價值是透過員工的獨特技能					
A2	員工為顧客創造價值是因為員工的滿意度與成就感					
A3	員工為顧客創造價值是透過員工的學習與訓練					
A4	員工為顧客創造價值是因為員工在該工作有豐富經驗					
A5	員工為顧客創造價值是因為員工有充分專業知識					
A6	員工為顧客創造價值是透過員工的團隊合作					
A7	員工為顧客創造價值是因為員工被給予個人獎酬與利益					
A8	員工為顧客創造價值是因為員工的能力與動機					
A9	員工為顧客創造價值是因為員工認同組織價值					
A10	員工為顧客創造價值是因為員工具有良好的顧客連結能力					
A11	員工為顧客創造價值是因為組織具有良好的價值主張					
貴公司顧客價值創造員工面之障礙因素		非常同意	同意	無意見	不同意	極不同意
B1	員工並未為顧客創造價值是因為員工沮喪與氣餒					
B2	員工並未為顧客創造價值是因為員工專業知識不足					
B3	員工並未為顧客創造價值是因為員工彼此不信任					
B4	員工並未為顧客創造價值是因為員工經驗的不足					
B5	員工並未為顧客創造價值是因為員工間價值創造文化的缺乏					
B6	員工並未為顧客創造價值是因為員工獎酬不夠					
B7	員工並未為顧客創造價值是因為員工產生認知上的誤差					
B8	員工並未為顧客創造價值是因為員工缺少鼓舞的領導					
B9	員工並未為顧客創造價值是因為組織缺乏價值管理					
B10	員工並未為顧客創造價值是因為員工過重的工作負荷					
B11	員工並未為顧客創造價值是因為員工與顧客關係的不良					

附錄 2 顧客價值創造流程面動因與障礙因素 22 題項問卷

貴公司顧客價值創造流程面之動因		非常同意	同意	無意見	不同意	極不同意
C1	您的公司為顧客創造價值是因為組織有良好的研發能力					
C2	您的公司為顧客創造價值是因為組織具有核心競爭力					
C3	您的公司為顧客創造價值是因為組織具有知識資產					
C4	您的公司為顧客創造價值是因為組織的創新與成長					
C5	您的公司為顧客創造價值是因為組織具有差異化能力					
C6	您的公司為顧客創造價值是因為組織具有前瞻能力					
C7	您的公司為顧客創造價值是透過組織特殊的專門技術					
C8	您的公司為顧客創造價值是因為組織具有全球化優勢					
C9	您的公司為顧客創造價值是因為組織為可信任的環境					
C10	您的公司為顧客創造價值是因為組織具有利基優勢					
C11	您的公司為顧客創造價值是因為組織的成功策略					
貴公司顧客價值創造流程面之障礙因素		非常同意	同意	無意見	不同意	極不同意
D1	您的公司沒有為顧客創造價值是因為組織核心技能的不足					
D2	您的公司沒有為顧客創造價值是因為組織不良品質與服務管理					
D3	您的公司沒有為顧客創造價值是因為組織缺乏長期觀點					
D4	您的公司沒有為顧客創造價值是因為組織缺乏市場區隔					
D5	您的公司沒有為顧客創造價值是因為組織資源援助的不足					
D6	您的公司沒有為顧客創造價值是因為公司重視利潤重於價值					
D7	您的公司沒有為顧客創造價值是因為部門間缺乏信任					
D8	您的公司沒有為顧客創造價值是因為組織價值鍊活動的不足					
D9	您的公司沒有為顧客創造價值是因為組織內部的傲慢與自大					
D10	您的公司沒有為顧客創造價值是因為組織對顧客需求的不了解					
D11	您的公司沒有為顧客創造價值是因為組織的回饋系統不健全					