

## 緒論

金屬材料產業是各產業重要的支撐，不論在建築、運輸、民生或是工業設備產業上，都扮演供應上游材料的重要角色，在台灣金屬材料產業結構裡，鋼鐵的產值占了整體金屬材料產業八成的比重（經濟部統計處，2017）；換言之，鋼鐵產業對於台灣而言，實具有重要的意義。位居鋼鐵龍頭之台灣中國鋼鐵股份有限公司（以下簡稱中鋼公司），2002年在世界鋼鐵動態的排名位居世界第7，2003年躍升為世界第4名，但是隨著全球各鋼廠在研發與資金的投入，中鋼公司在2004年大幅跌至第9名，2005年更是衰退至第16名，此時亞洲各鋼鐵廠（如中國寶鋼、韓國浦項鋼鐵等），在世界排名上也早已超越中鋼公司；若再與日本鋼鐵廠比較，中鋼公司也由於先進設備擴充落後，在海外新投資的布局腳步緩慢，以致難以發揮全球化策略之運作優勢(World Steel Dynamics, 2017)。

由於世界排名的衰退，中鋼公司逐漸意識到自己的處境。從外部環境來看，台灣鋼鐵產業除了受限於上游規模經濟不足之外，也面臨到中、下游廠商移往中國大陸製造生產、終端產品多以低階螺絲與手工工具為主的困境；公司內部則由於長期研發製造中、低階基本鋼材為主，無法透過差異化的產品，讓公司在價值創造上獲得成長。事實上台灣是個小國，內需市場規模小，處在一個資源相對缺乏的國家中，若要與國際競爭，不能只依靠一家公司的力量，而是要透過整合內、外部的研發能量及資源，才能發揮綜效。

過去對於鋼鐵產業之探討，主要集中於鋼鐵產業之合併與策略聯盟、中國大陸鋼鐵產能遽增對全球市場競爭之影響，以及鋼鐵廠的能源效率應用等議題(Anthony, 1999; Salehi, Enayati, & Javadi, 2014; Wang, Li, Song, & Qi, 2015)。然而，對於鋼鐵廠如何與各利害關係人(stakeholders)互動及結合其相關資源，突破內、外部環境的困境，以達到彼此獲利的目的，卻未有所著墨。因此，本研究透過「價值共創」(value co-creation)觀點，以中鋼公司與國家級法人研究機構所共同成立的「金屬產業高值化工程研發中心」(Metal Industry High-valued Engineering Research and Development Center, 以下簡稱 ERC) 為研究標的，深入探討其如何透過兼顧顧客需求之價值主張的形成，吸引各利害關係人共同建構ERC成為一價值共創平台，進而實踐價值共創的歷程。「價值共創」觀點旨在探討利害關係人彼此間在既定共同目標下進行集體的協作，透過資源共享、整合的活動，以擴大集體價值(shared/collective value)，同時也增加彼此各自的價值、實現各自所需之利益(McColl-Kennedy, Vargo, Dagger, Sweeney, & Kasteren, 2012; Tantalo & Priem, 2016)。具體言之，價值共創之觀點除了強調創造集體價值外，也兼顧參與共創的利害關係人所能獲取的個別價值(Bosse & Coughlan, 2016; Bridoux & Stoelhorst, 2016)。

本研究發現，中鋼公司所建構的ERC價值共創平台在「產業升級，材料先行」的訴求、「材料製造雙引擎，產學研共創新商機」的願景下，透過利害關係人與資源的整合及互動，讓產品往高值化及差異

化的方向邁進，因而解決公司面對國際鋼鐵廠競爭的困境，創造出台灣在高強度鋼材熱沖壓製程之新產業鏈，共同帶動中鋼再次創造公司的成長動能（林常雄，2012）。例如，2016 年前三季中鋼集團合併稅後淨利率達 7.02%，超越中國大陸寶鋼 4.39%、韓國浦項鋼鐵 2.72% 及日本新日鐵住金的 0.25%，獲利排名成為亞洲鋼廠第一名（林政鋒，2016），也進一步提升了台灣金屬材料產業之國際競爭力。

根據以上對研究情境、研究標的、研究問題及價值共創觀點的論述，本研究首先將於下節進行價值定義、價值主張、價值共創及價值共創實踐的文獻回顧，瞭解學術研究的現況及闡述其理論基礎定義；接著，針對中鋼公司所處之產業環境與結構進行說明，以瞭解中鋼公司在鋼鐵產業中的位置，以及價值共創為何成為中鋼公司重要課題的原因；第四節針對本研究的研究方法進行說明，解釋採用質性研究和個案研究法的理由；第五節則進行個案的分析，說明中鋼公司的價值主張如何形成，各利害關係人所建構的 ERC 平台如何藉由價值主張、價值共創實踐來鏈結並進行互動，達到價值共創的成果。最後一節結論的部分，除了對本研究在學術貢獻及實務意涵進行說明之外，也歸納出個案公司在價值共創的實踐模式，以做為後續理論與實證研究之參考，並提出未來研究建議。

## 文獻回顧

### 價值的定義

就策略的本質來說，主要在回答企業如何在價值創造上做到與其他企業不同 (Carroll, 1993; Pitelis & Teece, 2009)，而在探討價值共創之前，首先必須釐清何謂價值。Barney(1991)、Peteraf 與 Barney(2003)、Porter(1985)等學者曾陸續提出與價值有關的概念，但一直到近年，價值的定義才受到策略學者的重視(Bowman & Ambrosini, 2000; Grönroos & Voima, 2013; Priem, 2007; Ramirez, 1999)，特別是採需求面向消費者（或客戶）觀點之研究，其認為顧客並不在意產品或服務的實際功能及品質，顧客所關心的是透過產品或服務的使用，實際體驗後所認知的效益，亦即所謂的使用價值(value-in-use)。Bowman 與 Ambrosini(2000)根據經濟學的效用理論，將價值區分為使用價值與交換價值，前者指目標使用者，包括顧客、製造商、生產者或消費者所認知到並滿足他們本身的任務需求、產品或服務之品質；後者指的是當此任務、產品或服務交換時所兌換之貨幣量，也就是價格。Vargo、Maglio 與 Akaka(2008)更進一步指出，過去人們對於價值的認定主要聚焦在製造商的產量與價格，惟 Vargo 與 Lusch (2004)提出之服務主導邏輯(service dominant logic, SDL)觀點則更強調，服務的概念主導了商業行為，價值是在被使用後才被定義出來，並非如同過去根據市場經濟與交易行為而被評斷。翁煌哲、于卓民與黃國峯(2009)根據過去策略理論所提價值創造