

# 价值共创视角下物流企业与制造企业融合发展研究

王盛林, 王珍珍

福建师范大学经济学院, 福建 福州

收稿日期: 2024年6月18日; 录用日期: 2024年8月5日; 发布日期: 2024年8月14日

## 摘要

制造业是国民重要经济支柱, 与物流业的融合有利于两业更高质量的发展。现在两业的融合已经有了很多重要成果, 而为了更进一步发展需要有创新。随着价值共创理论的发展, 越来越多的企业利用价值共创理论获得与合作伙伴更深入的发展。因此, 本文以消费者体验观点下价值共创理论为指导, 采用文献研究法、定性分析法、案例分析法研究物流企业与制造企业深度融合发展, 利用价值共创的互动过程三个层次, 即互动心理、互动行为和互动关系, 分析两种企业的互动过程。并且结合用于评价价值共创行为的四个维度, 即对话、获取、风险评估和提高透明度, 进而得出相应的对策, 即建立有效交互信息渠道、建立能够灵活提供服务的管理机制、制定避免危机的预防措施以及危机出现后的共同应对措施、在融合互动中提供正确的信息。

## 关键词

价值共创, 融合发展, 制造企业, 物流企业

## Research on the Integration and Development of Logistics Enterprises and Manufacturing Enterprises from the Perspective of Value Co-Creation

Shenglin Wang, Zhenzhen Wang

School of Economics, Fujian Normal University, Fuzhou Fujian

Received: Jun. 18<sup>th</sup>, 2024; accepted: Aug. 5<sup>th</sup>, 2024; published: Aug. 14<sup>th</sup>, 2024

## Abstract

The manufacturing industry is an important pillar of the national economy, and the integration of its logistics industry is conducive to the higher quality development of the two industries. The integration of the two industries has achieved many important results, and innovation is needed for further development. With the development of value co creation theory, more and more enterprises are utilizing value co creation theory to gain deeper development with their partners. Therefore, guided by the theory of value co creation from the perspective of consumer experience, this article adopts literature research, qualitative analysis, and case analysis methods to study the deep integration and development of logistics enterprises and manufacturing enterprises. Using the interactive process of value co creation at three levels, interaction psychology, interactive behavior, and interaction relationship, the interaction process of the two enterprises is analyzed. And combined with the four dimensions used to evaluate value co creation behavior, dialogue, Access, risk reduction, and transparency, corresponding countermeasures are proposed, namely establishing effective communication channels, establishing flexible management mechanisms for providing services, formulating preventive measures to avoid crises, joint response measures after crises occur, and provide correct information in fusion.

## Keywords

Value Co-Creation, Integrated Development, Manufacturing Enterprise, Logistics Enterprise

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

近年来,以数字化、智能化为代表的新兴技术在世界上的发展态势愈来愈强,与我国加快转变经济发展方式发生了重要交汇。在现代推动经济高质量发展的背景下,制造业是我国国民经济支柱,其将会发挥更大的作用。制造业与物流业是现代社会经济发展的重要组成部分,两者相互关联、相互促进。制造业的发展需要依靠物流业的支持,同时,物流业也需要制造业对物流服务的大量需求。2020年,国务院印发《推动物流业制造业深度融合创新发展实施方案》,为进一步推动物流业制造业深度融合、创新发展,促进制造业转型升级。《中国制造2025》强调:“要加快制造业与服务业协同发展,推动业态创新”。2022年5月,国务院印发的《“十四五”现代化物流发展规划》中,强调促进物流业与制造业深度融合,支持、引导和推动制造业与物流业深度融合。两业融合发展是一个必然不断增强的现象。

产业融合的趋势是现代物流业与先进制造业的共生动力[1]。通过查阅、研究现有文献,发现物流业与制造业广泛存在着非对称性互惠共生模式[2]。而对称性互惠共生模式和物流战略联盟是最为理想的模式[3]。价值共创理论主要描述的是消费者和企业的角色被重新定义,不再是简单的买卖关系,而应该是合作共赢的伙伴。通过类比,本文认为物流企业与制造企业在合作过程中的角色也能重新定义,使双方作为价值共创中的主体。同时,借由价值共创的思想使我国物流业与制造业更容易达到对称性互惠共生模式,以此对经济高质量发展做出贡献。

在价值共创视角下研究物流业与制造业深度融合发展的研究成果相对来说较少,因而本文以价值共

创理论为指导, 研究制造业与物流业的融合发展具有一定意义。

## 2. 文献回顾

### 2.1. 价值共创相关研究综述

管理学界关注的价值共创观点, 经过分析大量文献后可以总结分类为两个分支。一支是由 Prahalad 和 Ramaswamy 提出的基于消费者体验的价值共创理论, 另一支是 Vargo 和 Lusch 提出的基于服务主导逻辑的价值共创理论。价值共创正式开始于以顾客为导向的顾客体验视角[4]。简兆权[4]将其分为以下几个角度: 基于顾客体验的价值共创、基于早期服务主导逻辑的价值共创、服务主导逻辑的拓展——基于服务逻辑的价值共创、服务主导逻辑的拓展——基于服务科学的价值共创、服务主导逻辑的拓展——基于服务生态系统的价值共创。Prahalad 和 Ramaswamy (2000) [5]将顾客作为竞争力的来源。价值共创最根本的解释是企业 and 顾客共同创造顾客体验, 共同创造价值能够表现在发生顾客体验的整个持续不断的过程。同时, 企业和顾客都是价值创造的主体, 他们可以通过不断互动和持续对话的方式, 以此创造个性化体验, 即基于顾客体验的价值共创。Vargo 和 Lusch (2004) [6]将商品主导逻辑下分开的产品和服务统一, 认为一切经济都是服务经济, 顾客积极参与关系交换和共同生产, 价值由顾客决定和共同创造。在服务主导逻辑下, 价值的共创过程发生在消费者使用、消费产品或服务之时, 共创价值是生产者提供产品或服务与消费者消费产品或服务时共同创造的价值的总和[7]。Doorn (2010) [8]认为价值共创就是消费者与企业通过共同采取创意、设计和其他的自主行为, 在共同创造价值的过程中进行合作。也就是说解释两者发生价值共创的关键就在于双方都投入了资源, 而且是自愿投入资源。这样一方在投入资源并为自己创造出价值的同时, 另一方也会得到利益。又因为双方都是自愿发生行为, 那么将会产生更大的作用。武文珍等(2012) [9]认为, 在价值创造过程中, 企业和消费者遵循两种不同的逻辑, 可以分为消费者逻辑和生产者逻辑。Prahalad 和 Ramaswamy (2004) [10]构建了 DART 模型, 通过对话、渠道/获取、风险评估和提高透明度来评价企业与消费者共同创造价值的能力。任际范等(2014) [11]创建了基于 DART 模型的企业间价值共创量表。为学者研究企业间价值共创提供了手段方法。

另外, 近年来有越来越多关于价值共创的文献出现。杨伟等(2020) [12]研究了供应商和客户之间进行价值共创的互动过程, 认为在价值创造的过程中涉及了三个层面的要素, 即互动心理(互动动机和互动方向)、互动行为(互动行为和互动方式)、互动关系(关系水平和关系结构)。这三个要素是互动过程的关键, 能够深刻影响两者之间的互动。高红岩等(2022) [13]基于顾客心理研究价值共创机理, 指出企业在价值共创过程中应该在顾客心理所有权的效能感、自我认同、空间需求三个维度来了解顾客需求并吸引顾客注意; 在顾客契合的认知、情感、行为三个维度的中介作用下, 提升品牌忠诚度, 从而共创价值。潘经强(2024) [14]以数字赋能角度, 分析企业社会责任价值共创演进机制, 指出任何价值创造都会有“自我性”特征, 构建了价值共创演进机制螺旋模型。庞金波等(2023) [15]研究我国大豆产业集群价值共创过程, 进而提出了我国大豆产业集群的实现路径。王文勇(2024) [16]基于价值共创理论分析价值共创对物流企业营销的作用, 进而指出了营销策略优化的方向。

### 2.2. 物流业与制造业联动发展相关研究综述

随着制造业不断发展, 制造业日趋成熟, 制造业与物流业的联动发展问题被越来越多的学者关注。本文在了解相关文献知识之后认为物流企业作为“生产”物流服务的一方, 制造企业作为“购买”物流服务的一方, 符合价值共创理论中的行为主体。可将物流企业视为生产者, 制造企业视为消费者。学者以不同的角度对物流业与制造业的联动发展进行了研究。在学术上流行的有“需求遵从论”、“供给

主导论”、“互动论”。经查阅文献之后可得,制造业与物流业联动发展的相关实证研究方法有计量经济模型、灰色关联模型、投入产出分析法、种群演化模型、数据包络法、案例研究等[3]。

利用计量模型方面,王珍珍和陈功玉(2009) [17]基于 Logistic 模型研究了两业联动发展的模式,指出制造业与物流业的联动发展中有三种模式,即互利共生、非对称性互惠共生以及对称性互惠共生。王珍珍和吴英杰(2018) [18]在 Logistic 模型的基础上有了提升,即基于 Logistic-Volterra 模型研究物流企业与制造企业联动发展的稳定性,指出了不仅要考虑合作而且要考虑竞争,物流企业与制造企业必须要正视竞争。利用灰色关联模型方面,贾磊(2011) [19]指出福建省制造业与物流业的灰色关联度不够显著,制造业应该提升核心竞争力,物流业应建立联盟,全面提升综合服务水平。许华、徐意和程书强(2018)结合数据包络法和灰色关联度分析法,即 DEA-GRA 双层模型分析了陕西省制造业与物流业联动效率,指出陕西省的物流业在运行效率以及发展能力上落后于制造业[20]。王珍珍(2017) [21]基于 CCR 模型,建立超效率 DEA 模型,指出我国大部分地区制造业对物流业发展的带动作用明显大于物流业发展对制造业发展的带动作用。刘婵等(2024) [22]利用耦合度函数分析新疆物流业与制造业联动发展状况,指出两业协同联动水平不高,处于中级协调阶段初期,但发展性不足。李琼等(2024) [23]指出两业联动过程中的信息协同决定了联动中各环节的运作效率,通过数值仿真等研究方法提出两业以联动信息协同效率,实现信息共享的信任与完全,进而提高两业的联动效率。杨丹萍等(2024) [24]指出我国各省份的两业融合发展度逐步上升,总体上处于低水平向高水平过渡的协调阶段。

### 2.3. 现有研究评述

价值共创理论问世以来,被广泛应用于现实生活中的很多方面,但是利用价值共创理论分析物流企业与制造企业的融合发展的文献很少。近年来,国内只有少数几篇文献有相关研究。例如,丁剑潮(2022)整理分析物流企业与制造企业价值共创的影响因素,指出成本投入对参与价值共创的意愿有负向影响,期望价值、行为感知、政府调控对参与价值共创的意愿有正向影响,同时用演化博弈模型分析已确定的影响因素对决策的影响[25]。

已有的文献中虽然有两种企业参与价值共创意愿的研究,但是对实际达成互动与达成互动之后两种企业之间关系的维护等没有进一步探究,本文将结合相关文献并且采取文献研究法、定性分析法、案例研究法对两种企业之间价值共创行为进行分析。

## 3. 相关概念及理论基础

### 3.1. 相关概念

#### 1) 物流企业和制造企业的相关定义

本文在价值共创情境下,将制造企业定义为购买“物流服务”的客户同时也是消费者,并将物流企业定义为生产“物流服务”的生产者同时也是供应商。这样定义的前提是不再考虑制造企业本身实际业务种类、规模、核心技术等,并且制造企业对物流服务有相当多的需求,需要相当多的物流外包活动;物流企业则是有能力提供个性化的物流服务,能够与制造企业进行对话协商,并且具有一定竞争力。

#### 2) 物流企业和制造企业在价值共创中的角色

制造业是国民经济的重要支柱,在经济发展中的作用非常大。物流业起初是依赖于制造业的需求而渐渐发展起来的。随着物流业的发展,物流业越来越成为国民经济不可分割的一部分,同时也为制造业的发展提供了重要助力。更具体的说,是在市场竞争越来越激烈的情形下,制造企业采取物流外包对增强自己产品服务的竞争力有极大好处并且能够降低成本。物流外包中良好的关系质量对物流外包绩效有显著直接正向影响[26]。学者们注意到了这些问题,于是对物流业与制造业联动发展的研究层出不穷。杨

伟(2020) [12]认为供应商扮演的是价值促进者的角色, 客户扮演着互动参与者的角色。基于本文的观点, 可以认为物流企业在价值共创中向客户提供他们可以使用的资源以此减少冲突, 降低不确定性, 提升自己的声誉, 同时起着疑难解答的作用; 制造企业寻求和共享信息并且会有反馈、倡导、帮助、包容等行为。制造业发展到一定阶段, 体量很大, 但是浪费许多资源且只获得低利润, 此时物流业的战略地位就更加重要。物流企业可以帮助制造企业降低成本, 甚至制造企业可以借由物流企业提供的服务改善自身业务。经过长久的发展, 我国已经在交通运输、仓储设施与搬运等基础设施建设方面取得了长足的进步, 为物流业未来进一步的发展奠定了基础。现代物流企业不断涌现, 出现了各种多样化的物流方案, 乃至物流企业可以提供体验情境并且与制造企业共同设计与创造个性化的物流方案。在此过程中物流企业积极寻找且留住客户, 其本质的目的即是为了利益。而参与价值共创能够更顺利得到价值与利益。物流企业在这个过程中当之无愧的价值促进者。制造企业同样如此, 为了降低成本同时也更愿意得到满意的物流服务用以减少运营成本。从我国的情况来看, 物流业还是非常期望制造业对物流服务有强烈的需求。从此来看制造企业不仅仅是互动参与者, 其本质上是产生价值的契机。制造业何其广泛, 其各种各样的需求必然引起物流企业之间的竞争, 以至于产生更多样的物流服务。

### 3.2. 理论基础

#### 1) 传统的价值创造理论

传统观点认为, 在价值生产过程中生产者独自创造价值, 这个观点来源于工业社会的产品主导逻辑(Goods dominant logic), 认为生产者是唯一的价值创造者, 同时, 消费者被定义为价值消耗者。价值创造的载体是生产者为此提供的产品或服务, 在这个过程中生产者主要关注的核心利益是产品或服务交换价值的实现。在此观点下的消费者是价值的被动接受者, 因而被排除在价值创造之外。二者之间缺乏交集互动, 只在市场交换中才能实现交互。

#### 2) 价值共创理论

Prahalad 和 Ramaswamy 提出了价值共创的概念, 认为企业未来的竞争将依赖于一种新的价值创造方法——由消费者与企业共同创造价值[5]。价值共创理论认为, 消费者是与生产者互动的价值创造者。随着生产者与消费者互动程度的加深, 生产者原有的价值创造系统逐步演变为一种开放的系统, 并将消费者视为一种重要的资源, 使其加入到价值创造过程中。二者产生了联系, 不再是相互独立的状态。具体表现为消费者作为操纵性资源的拥有者进入价值创造系统, 而作为生产者的企业通过提出价值主张、互动等方式参与到该系统。

价值共创理论有两个分支。基于服务主导逻辑的价值共创理论认为, 消费者在消费过程中实现的“使用价值”的共创被称为价值共创。生产者将资源投入价值创造中, 目的是为了消费者加入到共同创造价值提供便利和帮助, 在这个观点下企业只提供价值主张, 而价值创造者通常是顾客。另一方面, 基于消费者体验主导逻辑的观点认为, 作为关键因素的消费者与企业一同创造个性化体验, 进而实现共同创造价值[9]。并且在此观点下企业不是向消费者销售体验, 而是为消费者提供体验的情境。

消费者的个性化体验是消费者参与价值共创的基础。企业所强调的价值必须能够使消费者具有参与的意愿, 这就要求这个价值具有能够与消费者互动, 使消费者获得个性化的良好体验的特性。同时应注意到企业是由人组成的。当能够代表制造企业的人员对物流服务提出要求时, 需求就产生了。在物流企业中能够代表该企业的人员负责提供个性化的物流体验服务, 以此作为供给方满足物流需求。这也是双方产生价值共创的必然逻辑。

当价值共创理论作用在企业与企业之间时, 通常利用价值共创四维度进行评判、评价企业之间价值共创的效果。

## 4. 价值共创视角下物流企业与制造企业融合发展的机理分析

### 4.1. 基于消费者体验价值共创理论观点的互动过程

价值共创的发生, 实质上是双方互相信任的结果。同时, 价值共创引导着两业发生良性结合, 即业务上的结合, 吸引具有相似价值主张的生产者与消费者。发生价值共创首先要互动。而发生互动, 必先产生互动心理, 即想要互动的冲动, 带着目的的互动。一旦开始互动, 自然会产生互动行为, 而为了维持长久而稳定的互动则需要维持良好的互动关系。服务主导逻辑的价值共创中, 作为生产者的一方提供价值主张, 而顾客是主要的价值创造者。本文更倾向于利用消费者体验价值共创理论来解释物流企业与制造企业之间的互动, 见图 1。

#### 1) 消费者体验观点下价值共创的互动心理

Pera 等[27]认为多方利益相关者价值共创的主要动机是声誉提升和关系建立。Moller 等[28]认为客户可能会重视与供应商的关系, 以确保获得更低的价格, 就可能出现的问题获得解决方案。物流企业在这样的情形下, 应是更愿意把顾客留下, 让顾客在其提供的体验情境中发挥主观能动性, 创造出更大的价值。这样不仅可以为双方都创造价值, 而且可以提升物流企业的声誉等, 为未来的发展奠定基础。假定达成合作, 那么制造企业对该物流服务商提供的体验情境的评价是相对好的, 认为在这样的情境下能够在最大程度上解决自身的物流需求。同时, 制造企业对已有的消费体验情境可能会有一定的疑问, 因为这是由物流企业提供并且服务内容是由该企业所描述, 其中的使用逻辑或许是需要该企业派出相应的人员专门解答。物流企业的互动动机有可能就是留住客户, 与客户建立友好关系并且达到声誉提升的效果。制造企业的互动动机可能是找到最优的物流供应商, 利用最适合的体验情境满足自身物流需求并且使得成本最低。

从互动心理的另一个层面互动导向来看, 价值共创是一个目标, 帮助供应商迅速理解掌握客户的要求, 并优化辨别客户需求的前期方案。Payne 等(2008) [7]指出与客户相关的价值主张可以带来共同创造机会, 并通过利润、转介等方式使供应商获益。对于物流企业来说, 如果能够让自身提供的消费体验情境能够深入人心, 那么留住客户的可能就更大。在提供物流服务的同时, 从客户企业中丰富消费体验情境的内容, 使得本企业提供的服务极具特色。在这样的情形下, 结合本物流企业自身特点做出一系列更合理的识别客户前端流程。具有相应需求的客户企业将会更容易得知物流服务提供商提供的能够满足要求的物流服务, 或者是能够部分满足并经对话协商后能够做出改善。同时, 物流企业改进的识别客户需求的前端流程应具备能够找到具有相近价值主张的客户企业的潜质。相近的价值主张有利于两个企业共同创造机会, 增加创造价值可能性, 使得两个企业都受益。因此, 作为物流供应商的物流企业的互动导向是能够更顺利的利用提供的消费体验情境找出具有相近价值主张的制造企业并理解该客户的实际要求, 以便于将自身资源与制造企业的物流需求相结合, 得出合适的服务方案、方法等。

#### 2) 消费者体验观点下价值共创的互动行为

物流企业以自身资源、能力为基础提供物流服务, 而制造企业接受这个服务并在相应的体验情境中获得便利。在这个过程中, 顾客向供应商了解详情和供应商向顾客提供解决方案的行为, 即是互动行为。Payne 等[7]认为价值共创中发挥关键作用的行为机制是资源整合。制造企业提供需要的物流信息以及物流需求等, 相对的, 物流企业结合实际情况整合自身资源并提供解释、解决方案等。这个过程也可以说是该企业提供了特色物流方案和可以使用的工具等, 在客户企业体验的过程中能够让客户利用主观能动性使之更适合于自身物流需求。

互动的方式有很多种, 从实际情况来看, 互动方式是为了影响实践, 使得客户和供应商的共创价值行为更顺利。从事物发展规律来看, 找到合适的互动方式不是一件容易的方式, 更何况现实世界的情况

具有不确定性, 互动方式也许会随时间发展而不再合适。这就要求物流企业和制造企业需要找到合适的、独特的、差异化的互动方式, 并且对该方式有评价方法。

特别的是, 制造企业作为消费者是为了购买合适的物流服务, 或者说制造企业需要很大的运输能力将自身的产品运到市场上。因此, 互动行为这个层面是共创价值非常关键的一环。互动行为是创造价值的桥梁。物流企业为制造企业提供消费体验服务, 进而通过互动产生个性化的服务方案。共创价值的关键就在于物流企业与制造企业的资源整合。物流企业的互动行为简单来说是指在了解客户企业的全部要求包括特别需要后, 该企业利用自身具有的全部资源包括特殊物流技术等为客户企业提供可行的方案并以此为基础引导客户企业提出更具个性的要求, 进而得出相应的方案方法。此时, 制造企业的角色是互动参与者, 其互动行为是提供自身有关物流需求的所有信息并且利用物流供应商提供的体验情境得出适合自身的方案方法。如此既解决了产品订单的运输问题, 又实现了价值创造。物流企业得到了报酬以及名誉等非实物性质的回报, 而制造企业实现了产品的价值以及降低了成本提高了运营效率等。

### 3) 消费者体验观点下价值共创的互动关系

杨伟[12]将供应商与客户的价值协同创造的互动关系分为关系水平和关系结构两个维度。因而, 本文有理由认为物流企业与制造企业共创价值的互动关系也可以分为这两个维度。其中关系水平主要包括信任、公平、满意、抱怨、冲突等因素。互动关系是影响互动过程的因素, 意味着即使确定了互动的心理、方式方法等也不能保证会有稳定的合作发展。

从关系水平来看, 五个主要的影响因素其实是随处可见的, 贴合实际且不特殊。价值共创行为的出发点是为了共同创造出更大的价值, 既如此与合作伙伴维持良好的互动关系水平是稳赚不赔的。这样的观点是有前提的, 即合作企业之间不能零和博弈。但是, 此情形下发生交易的物流企业是供应商而制造企业是客户。这两种企业应该是要强调是否具有参与价值创造的意愿。丁剑潮[25]研究了物流企业与制造企业参与价值共创的意愿, 指出成本投入对参与意愿有负面影响。因此, 如果已经确定了合作关系, 则双方应是都将成本降到了合理区域。在此情形下双方应是都受益了, 那么合作企业之间应在关系水平的五个维度有一致的价值主张, 以此避免、解决矛盾和维护良好的关系水平。

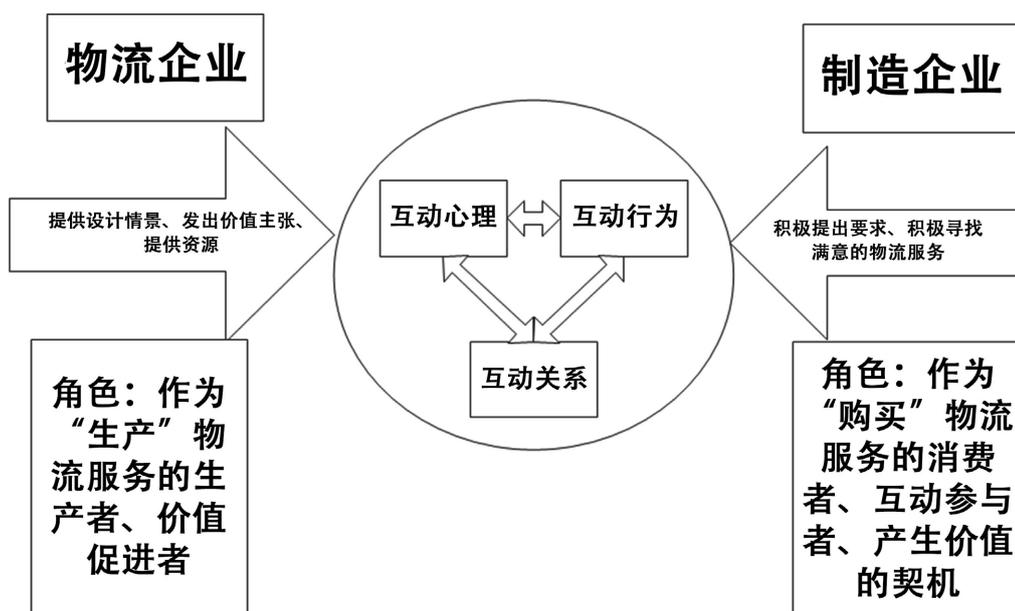


Figure 1. Interactive process between logistics enterprises and manufacturing enterprises  
图 1. 物流企业与制造企业互动过程

从关系结构来看, 主要有关系依赖总和、关系不对等、关系的稳定性和灵活性等内容。前文提到大部分地区制造业的带动作用比物流业的带动作用大, 且对称性互惠互利共生模式是理想状态。可以看出物流业在我国的实力还是要比制造业低的, 因此大多数时候物流企业在与制造企业互动时处于相对弱势。制造企业相对来说具有更多的选择以及产生机会主义行为。有一个良好的关系结构对于两种企业的互动有好处, 进而有利于价值共创。彭本红等发现合同是克服价值共创中机会主义的有效措施[29]。毕竟企业是盈利主体, 其本质是逐利的。即使有再好的互动关系, 也难免会有利益冲突。这两种企业在确定互动关系之后应签订合理的合同, 明确双方的主体责任, 以此维持健康的关系结构。

本文认为, 为了共创价值而建立的关系结构只是一个起点, 往后需要两个企业之间维持关系水平, 借此稳定关系结构, 使得互动关系更加紧密。同时, 关系水平的几个因素对关系结构的影响不一, 总归是有影响, 需要具体情况具体分析。

#### 4.2. 基于价值共创四个维度视角的制造业与物流业融合发展的分析

以下将结合价值共创互动过程三个层次分析价值共创四个维度, 具体来说, 包括对话、获取、降低风险和透明度, 见图 2。

##### 1) 对话维度在互动心理中的作用

基于此角度的对话维度, 双方同样交互性的拥有在对方身上投入资源或精力的意识和想法, 并且具有采取行动的倾向。对话的作用应是主要体现在互动过程的前端, 即在产生互动心理阶段。基于两种企业的互动心理, 理解互相的想法、意愿并且达成合作。物流企业积极宣传、提供物流服务体验情境, 并且识别具有相似价值主张的客户。制造企业根据自身需求寻求相应的物流服务。这两个行为发生交叉时将产生对话, 双方将互相交互必要的信息以求达成互动。对话发生在前端, 因而对未来的合作走向有着决定性作用。因为互动一旦开始且发展到一定程度时, 将会产生不可逆的结果, 双方需在对话阶段对可能出现的状况界定清晰。这样做能够避免一些无效的行为。

##### 2) 获取维度与互动行为的关系

获取维度运用在企业之间是指为了能够迅速有效地获得必须的服务信息。随着科技以及时代的发展, 消费者愈来愈不重视产品或服务本身的所有权, 而是注重消费体验的过程。放眼物流企业与制造企业也是这样, 制造企业需要个性化的物流服务体验或者可以认为制造企业希望利用已有的物流体验方案与物流企业发生价值共创行为。为了迅速有效的将产品送达市场、送到顾客手上, 制造企业需要更贴合自身业务的物流服务, 而为了有个性化的物流服务方案必须与物流企业共创价值。此过程要求有相应的互动行为, 方便物流企业提供自身资源以及有利于制造企业结合自身所需发挥主观能动性做出改进。

##### 3) 降低风险维度在维护互动关系中的作用

降低风险维度, 这是一个非常广泛的概念, 制造企业作为客户也要一起承担风险, 以便于产生良好的互动关系。这就要求物流企业在提供服务的同时也应该把相关的风险告知客户, 以便于企业间的合作和风险的降低。同时应在合同上将各自的责任写清楚, 明确利益关系并维系良好的关系结构。结合我国物流业与制造业共生发展的状况, 两种企业之间如果能够建立良性的关系结构, 将对物流企业产生更大的益处。从两者之间地位差距来看, 该维度发挥的作用将能够改善这样的局面。有利于优化共生模式。

##### 4) 透明度维度在维护互动关系中的作用

透明度不仅能够深化企业间的合作, 而且是企业之间共赢合作的重要基础, 也是信任的源泉。从大量的现实中存在的交易来看, 卖家的优势就是利用信息不对称, 这样能获得更多利益。但是信息技术的发展日新月异, 网络提供了极大便利, 信息不对称对买家的威胁减小。在价值共创视角下, 如果物流企业和制造企业达成交易, 那么应是在对比各种信息后得出的最优选择。两种企业之间应是坦诚相待的,

即双方在互动过程中具有相当的透明度。双方信息透明更有利于提升双方的关系水平, 进而维护双方的互动关系。

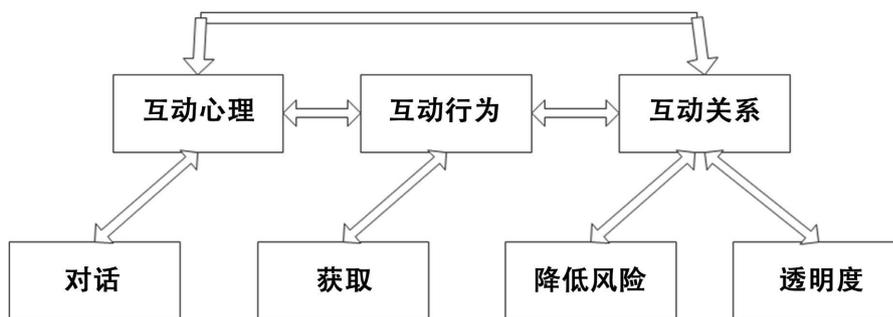


Figure 2. The relationship between the four dimensions of value co-creation and the interactive process  
图 2. 价值共创四个维度与互动过程的关系

## 5. 案例分析

### 5.1. 选择案例的原因

选取的案例是美国联合包裹服务公司与本田、福特等车企形成的战略联盟。虽然随着时代的发展, 出现了更多样化、更高级的信息技术, 但是价值共创的关键仍在于创造出满足个性化需求的物流服务方案。不同的时代会因其不同的技术能力、基础设施以及文化等产生不同的需求。因此, 制造企业需要的物流服务会因时代的发展而发生变化。那么在选取案例时, 应考虑能否呈现价值共创行为的特点。之所以选择这个案例是因为美国联合包裹公司具有清晰的技术特点以及优势, 与车企的合作特点明显, 并且合作效果显著。美国联合包裹服务公司在整个合作中处于核心地位, 与车企形成的价值共同体在行为上趋向于价值共创。这两种类型企业之间的合作在很大程度上符合价值共创行为, 因而选取该案例作为研究对象。

### 5.2. 案例描述

美国联合包裹服务公司是世界最著名的物流企业之一。其每年都在信息技术改进上花费大量的资金。美国联合包裹服务公司的司机在投递包裹时可以利用扫描器迅速采集收件人的签名信息, 这样就能够确认包裹是否已经投递。这些装置使得顾客可以通过电话和 Internet 实时跟踪包裹, 而且美国联合包裹服务公司还可以利用这种装置保证司机在半小时之内接受包裹的同时, 还能够保持与公司调度部门的联系。美国联合包裹公司与丰田、本田、克莱斯勒、福特汽车公司等建立战略联盟。所谓战略联盟是指两个或两个以上企业为了一定目的或实现共同的战略目标, 通过一定方式组成的优势互补、风险共担、要素双向或多向流动的松散型网络组织。美国联合包裹公司为他们提供供应链重新策划、运输网络管理、零件服务物流, 并为汽车生产企业及供应商提供技术解决方案等服务。然而在建立战略联盟之前, 如果消费者想要购买一辆福特汽车, 首先要到经销商那里去登记, 接下来通常要等待一个多月甚至更长时间, 而且车的样貌只有货到了之后才能得知。在当时的技术条件限制下, 这是不可避免的情况, 这也就限制了顾客的消费体验感。在这个时候物流企业与制造企业的互动合作就显得极其重要, 因为价值共创将在客观上发挥作用。美国联合包裹公司开发了一种智能信息系统, 其可为每辆汽车进行身份认证, 追踪每辆转运汽车的在途状况, 以确保商品能按要求送达消费者。这种供应链的可视性, 使美国联合包裹公司物流能够根据消费者的特殊要求, 及时改变行程, 或更换运输方式, 以避免延误或堵车[30]。此时, 对于顾

客来说是提升了体验感的, 因为货物相比于过去能够更快的送达, 降低了顾客产生不满的可能。同时, 这也是双方共同创造出个性化服务的效果, 不仅提升了经济效益, 而且创造了共同的价值。

以上案例中的美国联合包裹公司与车企之间的合作, 其实不自觉地发生了价值共创。美国联合包裹公司作为生产物流服务的生产者, 本身在自身业务上有突出优点, 即强大的信息技术。因其强大的优势, 许多有这类需求的企业就被吸引了。包裹公司可以为这些车企提供体验情境, 也希望与这些车企达成合作并且借由合作提升自身声誉。车企正好面临着运输这一难题。因其售卖整车的周期过长, 所以迫切希望能缩短周期, 加快资金循环, 提升效率, 获取更大的利益。

### 5.3. 美国联合包裹公司与车企价值共创实现过程分析

#### 1) 实现过程中的互动心理

包裹公司本身具有强大的技术优势作为核心竞争力, 为了获取相应的利益需要将其用在实处。因此包裹公司急需将其物流服务提供给有需要的企业。包裹公司有信心利用自身技术将顾客留住, 而且期望能够更多企业合作以提升自身知名度、名誉等。车企为了提升效率而且包裹公司的信息技术能力能带来很多便利, 因而其具有与包裹公司互动的心理, 并且与包裹公司发生对话。包裹公司发出的价值主张能够被车企接受。车企知悉包裹公司的价值主张之后, 不只是利用包裹提供的技术、资源等自己做出设计, 而是可以与包裹公司共同创造个性化的体验。

#### 2) 实现过程中的互动行为

车企通过对话了解包裹公司的业务能力, 并且提出要求。包裹公司接收到车企的信息, 并将其转化为与自身运作相关的逻辑语言。包裹公司再结合自身技术特点得出相应的解决方案, 并为车企做出解释。包裹公司在与车企互动的过程中逐渐明晰车企面临的问题, 进而利用自身资源、技术等对车企提供个性化的服务。这是一个连续递进的过程, 也是不断修改的过程。车企作为互动参与者, 同样参与价值共创, 不断与包裹公司共享信息。在互动过程中, 主要是人的互动。两种企业负责交接的人员起到非常大的作用。车企的负责人需要表述清晰, 并且使包裹公司的对接人员能够有全面的把握, 进而转化成包裹公司熟悉的业务。包裹公司准确识别关键信息, 最终双方共同开发出了智能信息系统。对车企来说, 其顾客可以更快将货物拿到手, 并且可以提前知晓车的样貌。车企对运输配送的掌控更为精细, 对运营效率的提升有很大帮助。包裹公司也借由该合作得到相应的利益以及名誉等。

#### 3) 实现过程中的互动关系

互动一开始, 合作即达成, 当然开始之前需要签订合同以约束双方的行为并且为长久合作奠定基础。双方进行价值共创的前提是互相信任, 这样才能有利于顺利合作。包裹公司有义务说明业务可能出现的风险, 并且与车企共享所有相关的信息。包裹公司与车企之间建立了战略联盟, 奠定了长久稳定发展的基础。包裹公司与多个车企建立战略联盟, 互补优势。各方掌握的信息越多, 换言之, 有一定信息透明度, 那么对于风险的把控就更有把握, 有利于减少风险产生时带来的危害。

### 5.4. 评价美国联合包裹公司与车企的价值共创行为

#### 1) 对话维度

实质上由于包裹公司的技术特点太过显著, 两种企业之间更容易发生对话。制造企业, 也就是这些车企因实际业务需求, 迫切希望能够解决业务上的缺陷, 并以此获得更高的利润。本来作为产生价值契机的制造企业, 在这方面处于更主动的状态。因此, 在满足互动心理的情况下, 双方发生对话并开始互动。包裹公司与这些车企发生对话相对容易, 总而言之双方达成对话的效果较好。

#### 2) 获取维度

包裹公司在与不同车企对话之后, 通过了解关键信息而开发出了智能信息系统。这个系统能够帮助车企更有效率的把控货物运输以及改进生产模式, 为车企的生产运营做出了很多贡献。从这个结果来看, 双方顺利发生互动行为。良性的互动行为有利于双方的信息交互。

### 3) 降低风险维度

包裹公司与众多车企形成战略联盟, 这对各方发展都有益处, 并且能够保持稳定的关系结构。多方合作, 能够共享更多的信息, 可以降低风险产生的可能性以及减少风险产生带来的损失。形成战略联盟之后, 转运车辆的时间明显缩短, 消费者将会产生偏好。包裹公司提供的技术, 使得供应链有了可视性。有利于商家把控商品的在途状况, 能够对买家提供保障, 也就是说提升了自身的优势, 并表明能吸引更多的买家。如此, 转运车辆的风险就更低了, 并且车企的销售状况将会更好。战略联盟各方的利益将得到增加。

### 4) 透明度维度

虽然包裹公司与其他企业有战略联盟这层关系, 但是由于资本的逐利性, 各方不可能将所有关键信息都透明化。因此, 在互动过程中的价值共创有了缺陷。为了进一步合作, 应该各方互相信任, 将更多有利于合作的关键信息提供出来。战略联盟应一致对外, 在互动的基础上与联盟之外的企业竞争。如此, 联盟中的各方应维持良好的关系水平。在提升关系水平的同时, 不断深化信息透明度, 以至于达成更优的合作。

## 6. 研究结论与对策

### 6.1. 研究结论

从现有研究以及现实情况可以得知, 消费者越来越注重于消费体验, 即取得商品的使用权而不一定需要商品所有权。同样的, 制造企业可以根据自身业务的特点使用物流服务。特别的是, 当具有相似价值主张的物流企业与制造企业达成互动合作时, 双方即可共创价值。本文探讨消费者体验的价值共创理论下物流企业与制造企业互动过程。探讨结果是价值共创四个维度与互动过程紧密联系, 可以利用四个维度建设互动过程。本文首先分析了消费者体验视角下价值共创的两种企业互动过程, 即分析互动心理、互动行为、互动关系三个层面。利用物流企业与制造企业互动过程三个层面对价值共创四个维度进行描述。再结合美国联合包裹公司与本田、福特等车企的合作, 分析价值共创在其中发挥的作用。

### 6.2. 关于消费者体验价值共创互动过程的对策

目前我国物流业与制造业不断深入融合发展, 并且在较为广泛的地区达到了非对称性互惠共生模式。物流业对发展的作用较弱于制造业。通过上述对价值共创理论在两业融合中互动合作机制的探究, 并且结合上述美国联合包裹公司与多个车企的价值共创行为的分析, 得出以下对策。

#### 1) 建立有效交互信息的渠道

信息对于经济发展的作用不可忽视, 而信息却是如此繁杂。为了准确、迅速得到所需的信息, 必然要付出一定的代价。对于物流企业来说不容易准确识别有相关需要和相似价值主张的客户企业。从茫茫大海中捞出一根针难如登天, 而撒网捕鱼却相对容易。物流企业可以自身业务为基础建立网络信息平台。从经济性来看, 单独建立平台需耗费相对多的人力物力, 显然需要与其他企业联盟。以物流联盟为基础建立信息平台吸引广泛的制造企业。在这样的交互信息平台中, 有特殊需求的可自行搜寻。因事物发展自有其规律, 过多描述没有意义。本文在此不必描述详细过程, 只给出大致思想方法论。此方法论建立于两种企业的互动心理。对话维度既可以用来评价两种企业价值共创行为, 也可以用来建设通往价值共创行为的路径。信息交互平台给了双方对话的机会。

## 2) 建立能够灵活提供服务的管理机制

物流企业与制造企业之间的对话,其实质是两种企业的人之间的对话交流。一旦制造企业在信息交互平台找到了现阶段相对适合自己的物流供应商,就会与对方展开更深入的对话。在这个过程中主要是双方人员的交互,对交互人员的要求就提高了。对于物流企业,要求交互人员能够熟练说明解释本企业的业务以及所具有的资源等,并且能够让对方看到更大利益,即对方可以利用本企业的资源得出适合自己的个性化服务方案。对于制造企业,要求交互人员对本企业的业务特点相当了解以至于对物流运送方案有一定设想,如此在得到对方提供的资源后能够发挥主观能动性就可能出现的问题获得解决方法。对双方交互人员的管理涉及互动的全过程。双方一旦开始互动,则为了共创价值就需要约束双方人员的行为以维系良好的互动关系。所谓约束不是以一系列要求强迫交互人员遵循,而是以真诚为基础使双方能够互相信任。

同时需要在高等教育阶段培养出能够适应多样化、跨领域的物流人才,以至于在进入物流企业之后能够帮助物流企业设计出使得制造企业满意的个性化物流服务方案。

## 3) 制定避免危机的预防措施以及危机出现后的共同应对措施

评价双方共创价值的一个重要维度是降低风险。在展开互动前,制造企业应该要得到相关的风险信息。在双方交互人员都具有良好素质的情况下,物流企业不应该隐瞒潜在的风险并且需要双方互相信任。客户企业知悉可能存在的风险之后,即可根据事实做出规避行为。当然风险的存在是不可忽视的,客户企业能做的就是尽量规避并且对不可避免的风险做出分析评价。在承担一定风险的前提下,得出最满意的规划。另外,制造企业作为客户也应对共同创造的个性化体验服务负责,即风险不应是制造企业独自承受而是双方共担风险。这是参与价值共创的必然要求。为了明确双方责任与利益,应在合同里写清楚各项内容。合同不仅是双方行为规范的标准,而且是维系良好互动关系的重要保障。合同应该明确风险出现时且风险会对利益造成损害情形下的双方责任。此时,具有相似价值主张的两个企业将更有利于共担风险,进而维持互动关系并有利于价值共创。

## 4) 在融合互动中提供正确的信息

持续稳定的互动关系是供应商和客户进行价值共创的基础[12]。信任、公平、满意等因素影响着双方的互动关系,双方真诚的对话交流可以减少对关系水平的负面影响,而为了尽量显得真诚需要信息透明。信息透明说明价格、关键信息等不会被隐瞒,双方能够真诚的对话,随之而来的是公平感和满意感的满足。当然双方应是在合同约定的合作范围内的信息透明。在价值共创过程中制造企业是互动参与者而物流企业是价值促进者,同时物流业处于相对弱势。如此,信息透明实际上更有利于已经发生合作的物流企业。既然互动已经开始,那么供应商更应该主动留住客户。信息透明正是产生信赖的保障,双方能够以此为基础深化彼此间的信赖程度和合作欲望。应注意到,双方的信息透明可能导致道德问题的产生,有可能使得某一方的利益受损。如果双方都是信息透明的状态,那就可以减少某一方发生不道德行为的可能性。

为了发生价值共创,物流企业应避免利用信息不对称对制造企业进行诱导。双方是要互相了解的,制造企业会在互动过程中逐渐知悉物流服务的技术特点。如果物流企业利用信息不对称取得与制造企业的合作机会,那么就可能会在将来的业务上发生冲突,并且不能为制造企业带来足够的体验价值。此时,双方的互动合作就会面临危机,同时会丧失价值共创的机会。因此,物流企业应将能够提供的物流服务及其相关的基础设施、技术和软件等重要的信息公布给具有相似价值主张的制造企业。双方都是为了利益才会发生互动。只要制造企业能够被吸引,同时得到透明的、正确的信息,双方就能够以利益为驱动产生互动心理,进而发生互动并且会因为期望得到利益而放弃短视的、不道德的行为。

## 基金项目

2023 年国家社科基金数字赋能制造业与物流业深度融合的逻辑机理与优化进路, 课题编号: 23BJY125。

## 参考文献

- [1] 彭本红, 冯良清. 现代物流业与先进制造业的共生机理研究[J]. 商业经济与管理, 2010(1): 18-25.
- [2] 王珍珍. 自贸试验区框架下制造业与物流业互动融合分析——以上海、天津、福建、广东为例[J]. 福建师范大学学报(哲学社会科学版), 2015(4): 15-23, 170-171.
- [3] 王珍珍. 制造业与物流业联动发展综述[J]. 管理学报, 2014, 27(1): 41-47, 57.
- [4] 简兆权, 令狐克睿, 李雷. 价值共创研究的演进与展望——从“顾客体验”到“服务生态系统”视角[J]. 外国经济与管理, 2016, 38(9): 3-20.
- [5] Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2000) Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, **78**, 79-90.
- [6] Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, **68**, 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- [7] Payne, A.F., Storbacka, K. and Frow, P. (2007) Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **36**, 83-96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- [8] van Doorn, J., Lemon, K.N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., et al. (2010) Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, **13**, 253-266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- [9] 武文珍, 陈启杰. 价值共创理论形成路径探析与未来研究展望[J]. 外国经济与管理, 2012, 34(6): 66-73, 81.
- [10] Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004) Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, **18**, 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- [11] 任际范, 徐进, 梁新弘. 基于 DART 模型的企业间价值共创量表开发[J]. 暨南学报(哲学社会科学版), 2014, 36(4): 93-102.
- [12] 杨伟, 王康. 供应商与客户价值共创互动过程研究综述[J]. 软科学, 2020, 34(8): 139-144.
- [13] 高红岩, 周雯, 孟祥茜茜. 基于顾客心理的价值共创机理研究[J]. 经济问题, 2022(4): 21-28, 92.
- [14] 潘经强. 数字赋能下企业社会责任价值共创演进机制[J]. 合作经济与科技, 2024(3): 120-121.
- [15] 庞金波, 曹为政, 朱海波. 价值共创视角下我国大豆产业集群的定位与实现路径研究[J]. 农业经济与管理, 2023(6): 22-31.
- [16] 王文勇. 价值共创视角下物流企业市场营销策略的优化路径研究[J]. 时代经贸, 2024, 21(2): 151-154.
- [17] 王珍珍, 陈功玉. 基于 Logistic 模型的制造业与物流业联动发展模式研究[C]//中国优选法统筹法与经济数学研究会. 四川大学. 《中国管理科学》编辑部. 中国科学院科技政策与管理科学研究所. 第十一届中国管理科学学术年会论文集. 北京: 中国管理科学, 2009: 6.
- [18] 王珍珍, 吴英杰. 基于 Logistic-Volterra 模型的制造企业物流业联动发展稳定性分析[J]. 计算机应用, 2018, 38(2): 589-595.
- [19] 贾磊. 福建省制造业与物流业联动发展的灰色关联分析[J]. 四川理工学院学报(社会科学版), 2011, 26(4): 87-90.
- [20] 许华, 徐意, 程书强. 陕西省制造业与物流业联动效率测度与提升研究[J]. 西安财经学院学报, 2018, 31(5): 27-31.
- [21] 王珍珍. 我国制造业与物流业联动发展效率评价——基于超效率 CCR-DEA 模型[J]. 中国流通经济, 2017, 31(2): 20-30.
- [22] 刘婵, 唐秋宇, 陈思杨, 凤超. 新疆制造业与物流业耦合协调度分析[J]. 中国储运, 2024(1): 134-135.
- [23] 李琼, 王磊. 制造业与物流业联动各方在信息协同中的演化博弈分析[J/OL]. 系统工程: 1-12. <https://link.cnki.net/urlid/43.1115.n.20231229.1448.002>, 2024-08-09.
- [24] 杨丹萍, 易子涵. 物流业和制造业融合发展对全要素生产率的影响[J]. 宁波大学学报(人文科学版), 2024, 37(1): 103-113.
- [25] 丁剑潮. 物流企业与制造企业价值共创的影响因素与策略研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 广东工业大学, 2022.

- 
- [26] 沙颖, 陈圻, 郝亚. 关系质量、关系行为与物流外包绩效——基于中国制造企业的实证研究[J]. 管理评论, 2015, 27(3): 185-196.
- [27] Pera, R., Occhiocupo, N. and Clarke, J. (2016) Motives and Resources for Value Co-Creation in a Multi-Stakeholder Ecosystem: A Managerial Perspective. *Journal of Business Research*, **69**, 4033-4041.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.047>
- [28] Kindlmann, G., Whitaker, R., Tasdizen, T. and Moller, T. (2003) Curvature-Based Transfer Functions for Direct Volume Rendering: Methods and Applications. *IEEE Visualization*, 2003, Seattle, 19-24 October 2003, 513-520.
- [29] 彭本红, 武柏宇. 平台企业的合同治理、关系治理与开放式服务创新绩效——基于商业生态系统视角[J]. 软科学, 2016, 30(5): 78-81, 118.
- [30] 于刃刚, 李玉红. 产业融合论[M]. 北京: 人民出版社, 2006.