

## 第六章 結論與建議

### 第一節 研究結論

本研究透過價值共創架構，以新鏡頭重新檢視孟加拉葛拉敏銀行個案，發現葛拉敏銀行不僅確實有與客戶共創價值的事實，銀行在經濟價值與社會價值的表現，亦源於共創脈絡的發展；據此，經濟價值與社會價值之創造不再是對立的取捨關係，反而有相輔相成之效：經濟價值為葛拉敏銀行與客戶雙方，願意持續改善層出不窮社會問題的誘因；社會價值的實現，則確保客戶有能力維持信貸關係，葛拉敏銀行也因此多了保障。

此外，以客戶為中心的創價思考，使客戶得依據個人需求情境，適切地選擇與葛拉敏銀行及相關經驗網絡互動的共創經驗，每一客戶在互動中獲得滿足，亦與葛拉敏銀行達成共識，可共存的經濟價值與社會價值便產生於頻繁且個人化的共創經驗當中。

#### 價值前提

葛拉敏雖為銀行，但與客戶間的關係不僅只於借貸，銀行與客戶同時身兼數職，在各種情境中，有一致的脫貧目標。價值創造過程中，雙方缺一不可，葛拉敏銀行不需獨斷地揣測客戶需求，客戶確實需要什麼，什麼價值對客戶有意義，全在不斷地互動過程中明確獲知、參與討論、進而共創。因此，這頻繁的共創經驗便成為客戶需求價值的基礎，共創經驗以個人為核心發展。

葛拉敏銀行對於溝通、取用、風險評估、透明的掌握，為銀行能持續與客戶互動、創新經驗環境、與建置經驗網絡的必要連結。

## 互動為創價場合

除了微型信貸，在日常生活與非常時期的非信貸活動，皆為葛拉敏銀行與客戶共創價值的場合。信任基礎、小處著手、避免衝突、留給借款人介入空間、共同原則，皆有助於葛拉敏銀行與借款人之間互動品質的提升。

銀行與客戶的互動如何持續創造具吸引力的共創經驗？葛拉敏銀行以具同理心的行員協助客戶跨越多重領域，以借款人心裡為依歸設計貸款選項，以文盲也能輕易理解的交易過程，及以窮人可負擔的價格提供新科技服務；此四層面：多重領域、選項、交易過程、及價格經驗關係，為葛拉敏銀行邁向與顧客持續共創經驗的必要連結。

## 共創經驗多樣化

葛拉敏銀行需要能持續創新的經驗環境，才能支持信貸與一連串非信貸服務的價值需求。產品為主的經驗環境尚需隨著大環境的改變進行演進，在基礎建設匱乏的孟加拉，員工於經驗環境中的重要性更高。

二代葛拉敏銀行的改革，善用體貼入微、展延作用、連結作用與演進作用，打造了葛拉敏全面系統，客戶可以自身需求與行員討論最適切的貸款方案，突顯了更為個人化的共創經驗，此為邁向個人化共創經驗的必要連結。

## 共創經驗個人化

事件、脈絡、個人參與、及個人意義，為影響個人化共創經驗的因素，葛拉敏銀行除了自行建置的經驗環境，尚需網羅以個人為中心與銀行、行員、純粹社群、及葛拉敏姐妹機構所構成的經驗網絡，能使個人自由選擇共創經驗，是謂未來葛拉敏銀行強力的競爭基礎。

## 價值獲取

葛拉敏銀行透過價值共創直接針對社會需求缺口提供服務。社會價值，是每一借款人與葛拉敏銀行共創價值的集合，社會價值的最大公約數是雙方共同的目標。於價值共創架構中，葛拉敏銀行亦透過互動品質的追求、經驗環境的創新、與經驗網絡的建置，維持獲利。追求社會價值之餘，不需犧牲機構的經濟價值。



## 第二節 研究建議

### 理論回應與貢獻

長久以來，追求並進的經濟價值與社會價值發展，只是理想境界；然自個案中，我們看到成功案例，如何在以個人為中心的共創經驗中，與客戶共創個人需求價值，客戶需求獲得滿足，社會大眾對企業的要求就不再是永無止境，難以預期，無力招架。在共創前提下，機構與個人，追求社會價值的最大公約數，價值是共創經驗中共同決定產生的，社會價值得以發展，經濟價值也在若干原則的自我保護下不需偏廢。機構與個人對經濟價值與社會價值的期望能達共識。

價值共創理論中，所舉的個案實例並未貫串整個架構，本研究以此架構經修正後，能全面探討葛拉敏銀行個案。價值共創理論著墨於經濟價值面，本研究則由個人需求價值得到滿足，機構與個人在互動中凝聚共識，進一步討論社會價值，創造社會價值不只是機構的責任，同時身為消費者、投資者、公民三種角色的個人，也需參與其中。

### 實務回應與貢獻

文獻探討中，共創價值的形式除了機構與個人，機構與機構的共創事業亦為其一。企業為回應社會大眾要求發展社會價值，除了像葛拉敏銀行一樣，直接針對社會需求缺口提供產品服務，亦可尋求挪威泰拉諾手機與葛拉敏電信、葛拉敏銀行的合作模式，在開發底層市場之餘，亦以窮人可負擔的價格提供服務，借助非營利組織於底層市場的專業知識。企業、非營利組織與客戶共創價值必須著重互動品質、經驗環境的創新、與經驗網絡的建置，方能同時發展經濟價值與社會價值，不犧牲任何一方。非營利組織亦能於與企業共創的過程中，達成策略性的社會目的。

如欲複製葛拉敏銀行的微型信貸經驗至台灣，須注意以下情境因素之差異：

- ▶ 基礎建設環境：台灣的軟硬體基礎建設，平均水準均較孟加拉高出許多，於此環境下建置機構與個人共創之經驗環境，不須完全倚賴專業員工，發揮既有建設之功能，能提供更多通路、服務選項、契合多重情境... ..等選擇機會。如能與目前正積極發展的數位環境接軌，搭配對客戶適切的教育訓練方案，亦有助於弭平的數位落差，提升弱勢者的能力素養。
- ▶ 工作環境：台灣勞務薪資水準較高，大量引進外勞、產業外移、工作外包之情勢，使得弱勢工作者即使獲得暫時增加資本的機會，在此工作環境下尚未能有效運用，貸款無法如預期般回收，因此過去微型貸款的方案多半無疾而終成效有限。對弱勢工作者而言，在台灣缺乏的不是資本機會而是工作機會，社會面的著力點應為工作機會的開拓、弱勢工作者依自身條件進修提升工作能力、於競爭起跑點-教育環境之改善... ..等。
- ▶ 社會問題層面：孟加拉迫切需要解決的是生存層面的問題，等能吃飽穿暖後才好開始考慮生計問題。而在台灣，相關福利措施已能解決絕大多數的生存問題，生計層面的改善才是首要難關，需求的資金與服務規模相較於孟加拉是無法相比的；而教育、新移民、少子化、高齡化等生活層面的社會問題，更是邁向未來台灣需要積極改善的情境。

台灣和孟加拉相同，一樣得靠經濟價值與社會價值相輔相成，然而，在互動品質之提升、共創經驗環境、與經驗網絡之建置，其著力點大不相同，機構與個人共創價值之模式亦須隨情境調整。