

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**Study on the Impact of Value Co-Creation on
the Performance of Cosmetics Companies**
價值共創對化妝品企業績效的影響研究

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位

by

Nie Xiaoping
聂小平

July 2025
二零二五年七月

摘要

在數字經濟浪潮和“顏值經濟”雙重驅動下，我國化妝品行業迎來了快速發展的黃金時期。消費者角色逐步從傳統的產品接受者轉變為品牌的積極參與者與共創者。面對市場競爭日益激烈與消費需求多樣化的現實背景，化妝品企業亟需由“以企業為中心”的單向價值創造邏輯，轉向“多主體協同”的價值共創路徑，以提升組織績效與戰略韌性。

近年來價值共創理念在服務業中獲得廣泛應用，但其在製造服務融合、品牌個性化突出的化妝品行業中的作用機制尚不清晰，特別是其對企業績效的具體影響路徑仍有待深入探討。為此，本文圍繞“價值共創是否以及如何影響企業績效”這一核心問題，構建並驗證封裝含價值共創、商業模式創新、企業績效、數位平臺能力等變數的理論模型，並通過實證分析與案例研究展開深入探討。

本研究綜合運用了定性分析與定量分析的方法。首先通過 PEST 與五力模型分析化妝品行業環境，提出行業瓶頸與企業轉型訴求。其次通過構建盈利能力評價指標體系，分析 18 家化妝品上市公司的財務表現。在理論建模階段，明確價值共創、商業模式創新、企業績效和數位平臺能力四個核心變數，並構建理論模型，提出 5 項研究假設。研究問卷經預測試修訂後正式發放並回收 336 份有效樣本。最後基於樣本資料進行路徑分析、仲介效應檢驗與調節效應分析，並輔以典型企業 P 公司的案例分析。主要結論如下：

(1) 通過對行業環境的系統分析發現，我國化妝品行業雖然在市場規模、使用者增長和數位滲透方面表現活躍，但在品牌影響、技術研發、安全監管、管道多元化等方面仍存在較大挑戰，成為制約績效持續增長的核心瓶頸。為進一步掌握行業企業經營差異，研究構建了包括利潤水準、償債能力、運營能力、成長能力在內的財務評價體系，對 18 家化妝品上市企業進行因數分析。結果顯示，珀萊雅綜合得分領先，顯示其在競爭力與盈利能力方面的優勢，為後續案例研究提供基礎。

(2) 界定四個核心變數：價值共創（引數）、企業績效（因變數）、商業模式創新（仲介變數）與數位平臺能力（調節變數），構建理論模型並提出五項研究假設，研究設計過程中通過預測試與問卷修訂，最終回收有效問卷 336

份。資料處理採用 SPSS 和 Amos 軟體進行路徑分析、Bootstrap 仲介效應檢驗與調節效應檢驗。通過實證研究，五項假設均得以驗證。

價值共創對企業績效具有顯著正向影響。企業通過與消費者、管道商等利益相關者進行深度互動與協同共創，不僅能夠提升顧客滿意度、品牌黏性和市場回應能力，也顯著帶動了企業的財務和非財務績效。價值共創不僅對企業績效產生直接影響，還通過商業模式創新這一仲介變數間接發揮作用。價值共創有助於企業重新思考“如何創造價值”“為誰創造價值”以及“如何獲取價值”，從而引導企業在價值主張、客戶關係、管道結構和收入機制等方面進行商業模式重構。通過與用戶深度互動，企業能夠及時捕捉市場需求變化，推動產品功能、服務流程乃至盈利模式的持續優化，這一過程正是商業模式創新的體現。

數位平臺能力增強了價值共創對商業模式創新的正向影響。數位平臺能力強的企業在資訊處理、使用者互動、資料驅動及資源整合方面更具優勢，能更有效地將共創資訊轉化為模式革新，從而提升組織適應性與創新能力。然而，數字平臺能力本身並不直接決定績效，而是作為共創轉化效能的增強器發揮作用。

(3) 案例分析了其在數位化轉型過程中如何通過價值共創和商業模式創新提升企業績效。研究發現，P 公司在數位化轉型初期通過大資料賦能初步實現了商業模式創新；在數位化轉型成長期，進一步利用數位技術和平臺優勢，對商業模式進行了全面升級。通過線上線下管道協同發展、強化品牌產品創新升級等舉措，P 公司顯著提升了企業績效。案例研究結果為其他化妝品企業提供了寶貴的經驗和啟示。

關鍵字：化妝品；價值共創；商業模式創新；數字平臺；企業績效

ABSTRACT

Under the dual driving forces of the digital economy and the "appearance economy," China's cosmetics industry has entered a golden era of rapid development. Consumers are gradually shifting from traditional product recipients to active participants and co-creators of brands. In the context of increasingly fierce market competition and diversified consumer demands, cosmetics enterprises urgently need to transition from a firm-centric, one-way value creation logic to a multi-stakeholder collaborative value co-creation approach in order to enhance organizational performance and strategic resilience.

Although the concept of value co-creation has been widely applied in service industries and platform enterprises in recent years, its mechanism of action in the cosmetics industry—characterized by the integration of manufacturing and services and strong brand personalization—remains unclear. In particular, the specific pathways through which value co-creation affects firm performance require further exploration. To this end, this study focuses on the core question of "whether and how value co-creation influences firm performance," constructs and validates a theoretical model involving value co-creation, business model innovation, firm performance, and digital platform capability, and conducts in-depth analysis through empirical research and case studies.

This study adopts a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative analysis. First, the PEST and Porter's Five Forces frameworks are used to analyze the external environment of the cosmetics industry, identifying industry bottlenecks and the transformation needs of enterprises. Second, a profitability evaluation index system is constructed to analyze the financial performance of 18 listed cosmetics companies. In the theoretical modeling stage, four core variables—value co-creation, business model innovation, firm performance, and digital platform capability—are defined. A theoretical model is constructed, and five research hypotheses are proposed. Following a pretest and subsequent refinement, the questionnaire was officially distributed, resulting in the collection of 336 valid responses. Based on the sample data, the study conducts path analysis, mediation effect testing, and moderation effect analysis. Additionally, a case study of the representative enterprise Proya is used to further validate the practical applicability

of the research findings.

The main conclusions are as follows:

Through a systematic analysis of the industry environment, it was found that although China's cosmetics industry demonstrates active growth in market size, user base, and digital penetration, it still faces significant challenges in brand influence, technological R&D, safety regulation, and channel diversification. These issues have become core bottlenecks constraining sustainable performance growth. To better understand differences in enterprise performance, the study constructed a financial evaluation system covering profitability, solvency, operational efficiency, and growth capacity, and conducted factor analysis on 18 listed cosmetics firms. Results show that Proya scored highest overall, indicating a competitive advantage in profitability and providing a solid foundation for the subsequent case study.

Four core variables were defined: value co-creation (independent variable), firm performance (dependent variable), business model innovation (mediating variable), and digital platform capability (moderating variable). A theoretical model was constructed, and five research hypotheses were proposed. The research design included questionnaire pretesting and refinement, resulting in 336 valid responses. Data analysis was conducted using SPSS and AMOS software for path analysis, Bootstrap mediation testing, and moderation analysis. The empirical findings validated all five hypotheses.

Value co-creation has a significant positive impact on firm performance. This finding confirms the importance of the “customer-centric” approach in modern business strategy. By engaging in deep interaction and collaborative value creation with consumers, channel partners, and other stakeholders, firms can enhance customer satisfaction, brand loyalty, and market responsiveness, thereby significantly improving both financial and non-financial performance. Furthermore, value co-creation not only directly affects firm performance but also plays an indirect role through business model innovation. It enables firms to rethink how value is created, for whom, and how value is captured—leading to reconfiguration of value propositions, customer relationships, channel structures, and revenue models. Through active engagement with users, companies can quickly detect market demand changes and continuously optimize product functions, service processes, and revenue strategies—an embodiment of business model innovation.

Digital platform capability significantly strengthens the impact of value co-

creation on business model innovation. Firms with strong digital platform capabilities—such as in information processing, user interaction, data-driven decision-making, and resource integration—are better able to transform co-creation insights into innovative business models, thus enhancing organizational adaptability and innovation. However, digital platform capability does not directly influence performance; instead, it functions as an enabler that enhances the effectiveness of the co-creation-to-innovation pathway.

The case study of Proya illustrates how the company enhanced performance through value co-creation and business model innovation during its digital transformation. In the early stage of digitalization, Proya leveraged big data to achieve initial business model innovation. During the growth stage, it further upgraded its business model by harnessing digital technologies and platform advantages. Through coordinated development of online and offline channels and continuous brand and product innovation, Proya significantly improved its firm performance. The case study offers valuable lessons and insights for other cosmetics enterprises seeking transformation.

Key words: Cosmetics; value co-creation; Business model innovation; Digital Platform; Enterprise performance

致謝

在博士研究生生涯即將畫上句號之際，回首往昔，心中滿是感慨與感恩。這段充滿挑戰與機遇的旅程，猶如一場漫長的攀登，而我並非孤身前行，沿途有諸多老師、同窗、親友伸出援手，他們的支持與陪伴，是我得以登頂的關鍵。

首先，我要衷心地感謝我的導師香港城大謝俊霖教授、復旦大學甯鐘教授，還要特別感謝復旦大學李元旭教授。從最初課題的選定，到研究過程中遇到難題時的點撥，再到論文的反復修改與完善，導師都傾注了大量的心血。導師淵博的知識、嚴謹的治學態度以及敏銳的學術洞察力，讓我受益匪淺。每一次與導師的討論，都如同開啟一扇扇通往學術新境界的大門，引導著我不斷深入探索。導師在我迷茫困惑時給予鼓勵與支持，讓我有勇氣面對困難與挫折。恩師之恩，情深義重，我會永遠銘記於心，並將導師的教誨作為我未來前行的燈塔。

在此我還要感謝我的論文助研楊儼斌博士，他對論文研究期間得文獻整理、分析等工作都給予了我很大的幫助，感謝他為我所作出的貢獻。

我還要感謝香港城市大學商學院和復旦大學管理學院 DBA 項目辦公室的老師們，在我四年的求學中，他們的辛勤工作為我們創造了優良的學習條件，有他們的幫助和提醒，才能使我的學習順利完成。

我還要感謝我的可親可愛的每一位同學，感謝他們在學習上、生活上的關心和照顧，讓我在這個大家庭中感受到了溫暖和友誼。

最後，我要感謝所有關心和支持我的人，博士生涯雖已接近尾聲，但這只是我人生新征程的起點。我將帶著一顆感恩的心，繼續前行，努力在未來的學術研究與工作中取得更大的成績，不辜負每一位曾經幫助過我的人的期望。

2025年5月1日于中國福州

目錄

摘要	i
ABSTRACT.....	iii
Qualifying Panel and Examination Panel.....	vi
致謝	vii
目錄	viii
圖目錄	xii
表目錄	xiii
第 1 章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究問題與研究意義	3
1.3 研究方法與技術路線	5
1.4 主要內容與創新點	7
本章小結	11
第 2 章 理論基礎與文獻綜述	12
2.1 理論基礎	12
2.1.1 價值共創理論	12
2.1.2 商業模式創新理論	15
2.1.3 動態能力理論	19
2.2 相關文獻綜述	21
2.2.1 價值共創相關研究	21
2.2.2 企業績效相關研究	24
2.2.3 商業模式創新相關研究	28
2.2.4 數位平臺能力相關研究	32
2.3 文獻評述	34
本章小結	36
第 3 章 化妝品行業的現狀與競爭分析	37
3.1 化妝品行業現狀與發展歷程	37
3.1.1 化妝品概念	38

3.1.2 化妝品發展歷史	38
3.2 化妝品行業市場	40
3.2.1 國內市場規模	40
3.2.2 國際市場規模	41
3.2.3 我國化妝品行業的佈局	45
3.3 化妝品行業競爭分析	48
3.3.1 PEST 分析法	48
3.3.2 五力競爭模型分析	51
3.4 化妝品行業痛點及發展瓶頸	56
3.4.1 行業痛點	56
3.4.2 發展瓶頸	57
3.5 化妝品行業數位化轉型	58
3.5.1 數位化轉型動因分析	58
3.5.2 數位化轉型價值體現	61
3.5.3 數位化轉型策略	62
本章小結	65
第 4 章 化妝品企業盈利能力分析	66
4.1 化妝品企業盈利能力的影響因素	66
4.2 化妝品企業盈利能力評價方法	70
4.3 化妝品企業盈利能力分析	72
4.3.1 化妝品行業上市公司盈利能力指標選取	72
4.3.2 因數分析的過程	75
4.3.3 化妝品企業盈利能力與績效討論	81
本章小結	82
第 5 章 理論模型構建與驗證	83
5.1 理論模型構建	83
5.1.1 概念界定	83
5.1.2 變數關係分析與理論模型構建	85
5.2 研究假設	87
5.2.1 價值共創對企業績效影響的研究假設	87

5.2.2	商業模式創新的仲介作用的研究假設	89
5.2.3	數位平臺能力的調節作用的研究假設	91
5.2.4	研究假設總結	92
5.3	調查問卷設計	93
5.3.1	變數測量	94
5.3.2	調查問卷預測試	99
5.3.3	調查問卷調整	102
5.4	模型驗證	104
5.4.1	問卷髮放與資料收集	104
5.4.2	描述性統計分析	104
5.4.3	信度和效度檢驗	105
5.4.4	價值共創對企業績效影響的研究假設檢驗	107
5.4.5	商業模式創新的仲介作用的研究假設檢驗	108
5.4.6	數位平臺能力的調節作用的研究假設檢驗	109
	本章小結	110
第 6 章	案例研究	112
6.1	案例企業介紹	112
6.2	數位化過程	114
6.2.1	內部動機	114
6.2.2	外部動機	116
6.3	基於數位化平臺特徵的 P 公司商業模式影響分析	118
6.3.1	價值發現維度分析	118
6.3.2	價值創造維度分析	121
6.3.3	價值傳遞維度分析	125
6.3.4	價值實現維度分析	127
	本章小結	130
第 7 章	結論與展望	131
7.1	進一步的討論	131
7.2	理論貢獻與管理啟示	132
7.3	結論	134

7.4 展望	136
參考文獻	139
附錄 1 初始調查問卷	154
附錄 2 最終調查問卷	161

圖目錄

圖 1-1 技術路線圖	7
圖 3-1 2017-2023 年中國化妝品市場零售總額及同比增長率	37
圖 3-2 美國、歐洲、日本、德國、澳洲 2022-2023 年化妝品市場規模及 同比增長率	42
圖 3-3 化妝品相關企業主營業務收入	46
圖 3-4 我國化妝品企業分佈情況	47
圖 3-5 PEST 分析模型.....	49
圖 3-6 化妝品行業的痛點及根源分析	56
圖 5-1 理論模型圖	87
圖 5-2 價值共創與商業模式創新：數位平臺能力的調節 .	110
圖 6-1 P 品牌和雅詩蘭黛年齡分佈情況.....	120
圖 6-2 主品牌 P 以及次品牌彩棠消費人群年齡集中度情況	120
圖 6-3 數位化推動資訊化系統建設示意圖	122

表目錄

表 2-1 學者對價值共創內涵的界定	12
表 2-2 現有研究有關商業模式構成要素的界定	17
表 4-1 化妝品行業上市公司盈利能力指標	73
表 4-2 KMO 和 Bartlett 檢驗	75
表 4-3 指標公因數提取	75
表 4-4 方差解釋表	76
表 4-5 旋轉成分矩陣	78
表 4-6 因數得分係數矩陣	78
表 4-7 樣本公司最終得分	79
表 5-1 研究假設總結	92
表 5-2 研究變數初始測量題項	94
表 5-3 初始調查問卷探索性因數分析結果	99
表 5-4 研究變數調整後的測量量表	102
表 5-5 樣本描述性統計分析	104
表 5-6 信度檢驗結果	106
表 5-7 區別效度檢驗結果	107
表 5-8 價值共創對企業績效的路徑檢驗結果	107
表 5-9 商業模式創新相關路徑檢驗結果	108
表 5-10 商業模式創新的仲介作用實證檢驗結果	108
表 5-11 數位平臺能力對“價值共創—商業模式創新”的調節效應檢驗	109