

社會企業應用社群媒體之三階段模式

鄭雅云·楊銘賢·江長唐*

(收稿日期：105 年 02 月 03 日；第一次修正：105 年 03 月 18 日；
接受刊登：105 年 09 月 30 日)

摘要

近年來社群媒體應用普及且使用成本低，基於其社會性、互動性與豐富性等，已成為企業進行品牌溝通與關係行銷的管道。對於社會企業而言，也面臨如何應用與管理社群媒體的新課題。借鑒關係發展與社會化顧客關係管理之理論基礎，本研究從關係行銷觀點，提出社會企業應用社群媒體之認同—關係—協作的三階段模式，依循此模式，社群媒體可幫助社會企業進行社會創新概念之宣導、關係連結和消費者協作。本研究並與社會企業高階主管進行深入訪談，強化本研究提出之模式，最後並以三家社會企業的社群媒體應用實例闡明之。本研究之三階段模式提供一個參考架構，可以幫助社會企業有系統地應用社群媒體於消費者連結之管理。

關鍵詞彙：社會企業，社群媒體，品牌社群，關係管理，消費者協同

壹·緒論

社會企業是基於永續發展、自給自足和追求社會目標的精神而存在，介於營利事業與非營利事業的光譜之間，試圖平衡經營與公益之目的。台灣的社會企業發展至今，約十多年的光景，學界與實務界積極推動學術與相關活動，不管是創業概念的發展與資金投注，幫助許多有志於社會創新的青年創業。近三年來社會企業受到政府相關部門重視，甚至規劃社企群落。但還有許多消費者對社會企業的概念不甚了解。根據行政院的社会企業行動方案¹指出，民眾普遍對社會企業的瞭解與熟悉程度不足，常與企業社會責任或非營利組織混淆。在相關概念不清的情形下，社會企業不易受到外界支持與協助。日前於 2015 年 3 月份台灣聯合報系對社會企業的民意調查²結果指出，台灣僅有 19% 的民眾聽過「社會企業」，但有 78% 的民眾認同社企兼顧獲利並追求公益目標的經營理念，62% 的民眾願意多花一些錢支持社企產品；以全體受訪者換

* 作者簡介：鄭雅云，輔仁大學商學研究所博士生；楊銘賢，輔仁大學商學研究所教授；江長唐，實踐大學會計系兼任助理教授。

¹ 社會企業行動方案核定本(103-105 年)

<http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72-871e28b325d2.pdf>

² 聯合報民調／僅 19% 聽過社會企業但 78% 認同 http://vision.udn.com/storypage.php?ART_ID=5217

算，台灣只有約 4% 的民眾具備正確社會企業認知。由此可知，社會大眾對社會企業的價值主張、經營模式和互動管道等，並不清楚與理解。而現今與企業協作的主要資訊來源正是消費者(Kaplan & Haenlein, 2010)，此明顯反映出消費大眾和社會企業的訊息落差，突顯消費者無法確認需求以及進行協同合作。

近年來科技發展迅速，網路應用普及且使用成本低，從社會臨場感理論與媒體豐富性理論來看，社群媒體有開放性、互動性、整合性與效率性等特點，越來越多的組織使用其進行人才管理、知識管理和內部協作。此外，亦可做為企業與顧客間的品牌管理渠道，進行關係行銷與社群商務。社群媒體對社會企業在社會創新概念的宣導、關係連結、資源整合、集體創新和協同合作方面，可提供強而有力的協助。社會企業相較於營利組織，無充分資源進行傳統行銷，與社會大眾互動。由於消費者資訊接收管道改變，透過互聯網以及社群媒體等低成本高效益的連結方式傳遞訊息，有助於社會大眾對社會企業的認知。社會企業對社群媒體的關注，不應只鼓勵消費者瀏覽，需面向廣大消費者的社群平台，思考如何與顧客溝通並建立策略聚焦於吸引和連結他們。儘管大家普遍同意社群媒體的影響力，但企業對於如何在社群媒體經營品牌社群缺乏系統性了解(Habibi, Laroche, & Richard, 2014)。

連結(engagement)的觀點，廣泛應用在社會心理學和組織行為學。近年來行銷研究領域開始重視消費者連結的概念，增強預測和解釋消費行為(Hollebeek, Glynn, & Brodie, 2014)。以往研究連結，藉助互動且聚焦在企業/目標(例如：品牌)的關係，共同創造顧客體驗。從連結的概念出發，包括消費者連結(consumer engagement)、顧客參與(customer engagement)以及社群參與(community engagement)。本研究將探討社會企業如何透過社群媒體有效地管理連結之過程，強化消費者與消費者，以及企業和消費者間的關係經營與深化。本研究概述三階段模型(認同-關係-協同)與該階段目標，幫助社會企業應用社群媒體進行有效的連結管理模式。首先，吸引一般社會大眾開始了解社會企業的經營模式與價值主張，使其產生興趣進而認同。其次，透過增進互動、強化情感連結和提高滿意，讓顧客成為品牌社群成員。最後，透過整合外部資源，進行提案與行動等協同合作，達成顧客關係管理、社會與商業目標以及發展社會企業之目的。

貳·文獻探討

一、社會企業

1980 年代的歐洲國家從社會組織體制出發，最初設置不以營利為目的之協會、基金會或合作社，結合創業活動與追求社會目標促進合作。「社會企業」一詞首次出現於 1980 年代的義大利，說明私營組織透過創新思維的商業活動提供社會服務、促進弱勢群體之經濟發展(Elgar, 2013)。Dart (2004)認為社會企業的起源和發展與傳統的非營利組織，不論在策略、結構、規範和價值觀方面的創新，相較下與以往迥異，重點明顯不同。相對於依賴政府部門補助與慈善資源的限制，社會企業通常被視為理性和功能性的解決方案(Dees, Emerson, & Economy, 2002)。自 1990 年代以來，社會企業的創業舉措多以關心社會利益為出發，例如：公平貿易、扶貧自立、教育培訓、醫療衛生、資源利用和友善環境等。

現今所面臨一系列的挑戰，Dees (2003)認為社會企業是組織履行社會使命的策略性選擇。以往學者認為社會企業雖然無法解決所有的問題，一旦社會出現需求時，它被賦予顯著且重要的社會管理關鍵地位(Dart, 2004)。社會企業藉由社會使命驅動，不是以營利為主要目的(Mort, Weerawardena, & Carnegie, 2003)。社會企業定義是關於生產商品/服務之社會目標和方式，建立解決社會問題的商業模式，打破以往狹隘集中於市場經濟的思維，以開闊的框架和創新業務，讓大眾對社會企業商品/服務和背後所代表的意義能充分理解，面對處理部分廣泛與複雜的社會環境問題，達成社會與經濟目標的有效性。

社會企業產生社會效應，需透過消費者所購買商品/服務支付的費用，維持社會企業基本營運。Mair and Marti (2006)認為社會企業利用自己的資源來追求，促進社會變革或滿足社會需求的機會。有鑑於社會企業所提供的服務，相對來說資金與資源是不足的(Sakarya et al., 2012)。隨著行動設備普及與用戶線上瀏覽時間增加，網路成為強大的溝通管道。若社會企業妥善運用資訊科技，可有效地解決社會企業理念推廣、顧客關係經營和擴大服務等問題。透過共享社群媒體訊息，能進一步影響行銷，增加流行的凝聚力和訊息傳播效果(Chang, Yu, & Lu, 2015)。藉由感人且具說服力之訊息改變用戶態度和引發熱情(Bhattacharjee & Premkumar, 2004；Coulter & Punj, 2004)。社群媒體崛起，透過它獲得大眾關注，讓社會企業得以聚焦和接觸到更多的消費者。社會企業

在資源取得、網路行銷或是關係網絡建立，透過社群媒體平台，以高效低成本的方式，促進社會企業發展與擴大社會影響力。

二、社群媒體

社群媒體定義是以 Web 2.0 為基礎的互聯網應用技術，用戶產生的內容可透過個人和社群分享、共同創造、討論和修改 (Kaplan & Haenlein, 2010；Kietzmann et al., 2011)，社群媒體發展和 Web2.0 創新顯示在線互動產生的新可能。Blackshaw and Nazzaro (2006)認為這種形式的媒體透過消費者發起、創建和傳播訊息，教育大眾關於產品、品牌、服務和個性的議題。社群媒體有網絡化和社會性的特徵，讓有著共同興趣的人，透過平台形成群體/子群體 (Mangold & Faulds, 2009)。人們積極的參與以及在線內容貢獻，跨越時間與空間的限制，藉由社群媒體的即時性和可視性，擴大集體知識生成範圍，加快傳播和更新的速度，因此社群媒體可理解為某種形式的集體智慧 (Asur & Huberman, 2010；Benkler, 2006；Scott & Orlikowski, 2014)。從創新擴散理論和網路外部性理論的觀點，社群媒體全球化普及，降低參與障礙，大幅提升其可用性和易用性。

社群媒體有豐富且多樣的範疇和功能。例如：一般社群網站 Facebook、專業社群網絡互動 LinkedIn、影音分享 YouTube、照片分享 Flickr、用戶發起非官方 AppleWeblog、協作網站 Wikipedia、商務社群 eBay、MIT 教材共享開放課程和提供即時更新的微網誌 Twitter 等。社群媒體參與形式和知識生產的新穎性，讓學界與企業特別關注這方面的研究。Mangold and Faulds (2009)認為人們透過社群媒體互動，雖然是基於互聯網上的行為，的確導致行銷方式與消費者行為(在線/離線)的潛在改變。社群媒體的訊息傳遞，影響消費者行為各方面，包括意識、信息獲取、意見、態度、購買行為和購買後的溝通和評估 (Mangold & Faulds, 2009；Powers et al., 2012)。

社群媒體的快速、易用和延伸範圍廣等優勢 (Asur & Huberman, 2010)，讓消費者與企業溝通的方式更公開透明。個人和社群在市場行銷領域和公共關係溝通企業品牌，藉由消費者部落格、微博、臉書、電影與圖片的創造及分享，權力明顯轉移到消費大眾手中，不再像以往需透過企業的管道或許可 (Kietzmann et al., 2011)。從社群媒體平台的互動功能，個人使用社群媒體，可滿足某部分個體需求，例如：自我介紹、自我表達以及自尊提升等 (Wilcox & Stephen, 2013；Yeo, 2012)。此外，社群成員進行分享與對話，加深共享程度

之餘，能夠逐漸建立彼此的關係。另一方面，龐大的用戶群體傳播，社群媒體呈現大量資訊與訊息變異高的情況，可利用這些數據轉化，匯聚集體意見而獲得有用資訊，預測未來發展趨勢；關於特定產品的訊息，也可幫助設計行銷和廣告活動(Leskovec, Adamic, & Huberman, 2007；Jansen et al., 2009)。

三、品牌認同與品牌社群

認同為個人的一部分，主要是自己歸屬某特定群體的心理感知(Ashforth & Mael, 1989；Kuenzel & Vaux Halliday, 2008)。一般而言，通常在組織環境下，研究認同議題(Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994)。人們既使處於無正式組織的情況，在該群體的範圍，個人心理會認可群體，接受成為自我的一部分(Scott & Lane, 2000)產生認同。在顧客與品牌關係的研究背景，可討論品牌認同概念(Bhattacharya & Sen, 2003；Kuenzel & Vaux Halliday, 2008)。品牌社群的定義是品牌崇拜者間有組織的社會關係，他們專業化且不受地區的限制(Muniz & O' Guinn, 2001)。消費者從社會認同意論，將自己歸類在某個特定社會群體，從社會認同建立部分自我概念，例如品牌社群，從品牌象徵和群體，滿足個人認同的需求(Grayson & Martinec, 2004；Habibi, Laroche, & Richard, 2014；Tajfel & Turner, 2004)。

品牌社群具備三個指標，包括群體意識、傳統和慣例以及對社群的義務，以維護建立社會認同，利於品牌社群生存(Muniz & O' Guinn, 2001)。群體意識是成員間內在連結感；傳統和慣例是象徵性的交流方式，傳遞與延續社群文化規範和含義；對社群的義務是個人意識到對社群及成員的責任和義務(Algesheimer, Dholakia, & Herrmann, 2005；Habibi, Laroche, & Richard, 2014；Muniz & O' Guinn, 2001)。消費者在品牌社群的社會網絡，參與品牌社群活動的過程獲得訊息和產生娛樂，體驗無形的社會資本(Habibi, Laroche, & Richard, 2014；McAlexander, Schouten, & Koenig, 2002；Muniz & O' Guinn, 2001)。品牌社群對品牌和消費市場有許多益處，例如：加強品牌的文化規範和價值；促進消費者品牌辨識程度，提高消費者忠誠；獲取有價值的市場訊息，達成以消費者創新和新產品開發之目的；與忠誠度高的消費者共享訊息、經驗和聯繫；與消費者進行溝通與協同創造等(Andersen, 2005；McAlexander, Schouten, & Koenig, 2002；Muniz & O' Guinn, 2001；Schau, Muñiz, & Arnould, 2009；Von Hippel, 2005)。

品牌社群不僅止於和消費者間的關係，更重要的是與產品/服務、品牌、行銷以及消費市場連結。由於技術進步，線上品牌社群迅速發展。並且透過用戶生成內容，觀察消費者參與社群媒體活動，引發研究者探討社群媒體的經濟價值(Goh, Heng & Lin, 2013)，以及消費者專注於參與線上品牌社群的結果。例如：Das and Chen (2007)研究股市留言板上投資者的生成內容，發現情緒與股票價值之間的關係。社群媒體用戶生成內容的品質，會對總體層面的經濟成果產生影響(Goh, Heng & Lin, 2013)。行銷人員利用趨勢，在社群媒體平台推出品牌社群吸引消費者，促進線上口碑(word of mouth)的傳播，提高訊息共享，最終帶動銷售(Kozinets, 2002)，從 Facebook 上以數百萬計的品牌社群頁面(Habibi, Laroche, & Richard, 2014)，進行品牌社群經營活動，其重要性可略知一二。

四、關係管理

Reinartz, Krafft, and Hoyer (2004)定義顧客關係管理(customer relationship management, CRM)是一個過程，當顧客從開始接觸到關係結束，組織要橫跨各種面向的管道接觸顧客，進行主動與系統性的關係管理。Baird and Parasnis (2011)認為顧客關係管理的策略、流程與技術，目的是在顧客關係的生命週期產生最大價值，傳統 CRM 側重於顧客解決方案管理，透過企業網站與客服中心等管道處理顧客問題，其機動性與彈性低，企業在彼此的關係中擁有控制權。毫無疑問地，社群媒體崛起正迫使企業重新思考經營策略(Fraser & Dutta, 2010)；顯然消費者群聚處是企業的機會，社群媒體是人們彼此在社群內相互作用，消費者透過虛擬網絡產生各種內容和對話。相較以往，主導權從企業轉移到消費者手中，影響行銷和服務，對企業產生極大的影響與緊迫性。

社會化顧客關係管理(social customer relationship management, SCRM)是以傳統 CRM 與社群媒體為兩個主要的維度進行互動，其建立在企業透過社群媒體分析顧客行為資料，了解顧客參與程度，協助企業進行策略性的顧客關係和生命週期的管理(Malthouse et al., 2013; Woodcock, Green, & Starkey, 2011)。Malthouse et al. (2013)認為在社群媒體的環境，研究顧客關係管理，大致可分為兩類。第一類主要是在傳統顧客關係管理中，考慮社會影響的效果。例如：Haenlein (2013)最近從社會影響研究顧客流失的問題，找尋某些條件下，顧客可能一起流失的原因。第二類主要是研究社會互動或口碑產生的金融影響，被廣泛稱為”社會價值”(Libai, Muller, & Peres, 2013)。例如：顧客透過哪些管道獲得口碑的比較，以及推薦行為和參考價值等(Schmitt, Skiera, & Van den

Bulte, 2011；Trusov, Bucklin, & Pauwels, 2009)。在社群媒體的情境下，社會互動產生的社會因素，例如：社會影響、社會價值、推薦和知識等，形成顧客價值的一部分，影響現今的企業顧客關係管理。

Woodcock, Green, and Starkey (2011)認為 SCRM 幫助企業和顧客間，隨時隨地方便參與、交易、獲得訊息、引發興趣娛樂和提供個人經驗；透過第三方，讓彼此產生價值；隨著時間的推移，讓企業更了解顧客，對顧客的需求制定相關作法。從另一個角度來說，社群媒體擁有巨大的潛力，透過提高顧客對企業的認識和參與，讓企業貼近顧客，有利於增加收入、降低成本和提高效率，因此企業需要在關係管理建立新策略與轉變，促進合作經驗和對話來增進顧客價值，此外消費者可透過多種方式促進企業成長(Baird & Parasnis, 2011；Malthouse et al., 2013)，形成雙贏局面。SCRM 可以提供企業洞察力，了解顧客行為、態度和情緒的相關知識，有助於推動真正以顧客為中心之創新(Woodcock, Green, & Starkey, 2011)。從策略觀點，企業應透過社群媒體創造價值，與競爭對手產生區別(Bradley, Hirt, & Smit, 2011)。

五、消費者協作

從古典經濟學的角度，生產者與消費者是嚴格劃分的；企業設計、生產與銷售產品，消費者基於需要購買，並不參與整個設計、生產和分配的過程(Arakji & Lang, 2007)。在工業化時代，企業擴大規模而產生影響力。Powell, Koput, and Smith-Doerr (1996)指出從資源基礎論的觀點，在網絡化和知識經濟的趨勢，外部協作是增強組織內部價值創造活動，提高競爭優勢的方式之一，企業於現有能力的基礎上，透過持續協作與學習，發展並鞏固其能力。於社群媒體時代，企業透過開放平台合作持續成長強大，開始和各外部合作夥伴進行協作，例如：顧客、供應商、合作廠商甚至競爭對手等(Noseleit & de Faria, 2013)。協作是彼此密切並且相互依存的關係，特徵是相互影響、開放與直接的溝通、接受創新和實驗的過程，目標是對所有參與者創造有利的結果(Jap, 2001；Wang et al., 2015)。

顧客參與是指顧客在心理、生理和情感方面，涉及服務生產交付的努力和參與程度(Cermak, File, & Prince, 2011；Pires, Dean, & Rehman, 2015)。此關係顧客擁有的技術資源（例如：勞動力和知識）、個人特質（例如：互動）和人際交往等(Kelley, Donnelly, & Skinner, 1990；Ennew & Binks, 1999)。在顧客高度參與的服務中，員工和顧客合作所展現的服務品質，部分是依賴於協作的

質量(Yen, Gwinner, & Su, 2004; Zeithaml, 1981)。協作對企業而言，可降低生產成本，集中互補資源進行整合。此外，企業鼓勵消費者參與協作，使企業所提供之商品/服務更符合顧客需要，降低新產品失敗的風險，提高顧客價值形成競爭優勢。因此不論是新產品設計開發、市場行銷和顧客關係管理等，消費者協作產生更具價值的結果。

Bhalla (2014)認為參與企業協作的消費者大致可分為幾類：(1)對品牌熱情者：對品牌擁有相當熱情的顧客，通常是自我願意投入大量的精力，與企業共同協作創造。(2)目標市場潛在消費者：企業從人口統計結構，發現吸引人且未開發的細分市場，基於該目標市場需求，與目標消費者共同協作。(3)創新者和早期採用者：對於目標消費市場而言，創新者和早期採用者所佔的比例低，但其共同協作的潛力和能力較強。企業透過與高協作力的潛在顧客合作，可以提升協作創新活動的總體效率和生產率，加快銷售數量和市場佔有率方面的表現。(4)先驅使用者(Lead users)：先驅使用者是因興趣及需要，有許多具潛力之產品原型和構想的使用者，他們對新技術和產品的規格瞭若指掌。就企業而言，先驅使用者對產品的了解和資訊是無價的，可降低市場失敗的機率，是極具吸引力的共同協作資源。在複雜以及可共同創作的環境下，消費者行為集中於與其他利益相關者的互動體驗(Brodie et al., 2013)。在社群媒體平台上可同時與多個對象互動、溝通表達多元、過程可記錄、干擾性低以及不受時間地區影響等，因此是消費者與企業進行協作的適當環境。

參·研究方法

社會企業透過社群媒體為平台，對廣大的消費者進行社會企業理念與產品/服務的教育和推廣。在社會企業與潛在顧客或者是消費者彼此間，進行資訊交流，藉以影響消費者對於社會企業的態度和行為。本研究將針對社會企業與消費者在社群媒體上從認同到關係建立與進行協作的過程，提出社會企業與消費者在社群媒體上網絡關係建立之模式，以說明社會企業如何運用社群媒體與消費者互動，進行協同合作。

一、研究設計

根據文獻探討，基於社會企業在社會媒體環境，初步建立三階段模型，介紹每階段的對象、目標、過程與方法。其次，本研究與 A 社會企業高階主

管(執行長)進行約兩小時左右的深入訪談，了解社會企業如何利用社群媒體，闡明各個階段的目標和手段，豐富化本研究提出之模式。最後，本研究選擇三家(包含 A 社會企業)積極經營社群媒體三年以上，不同類型的社會企業，觀察其社群媒體的應用與管理。本研究對訪談資料進行編碼，訪談描述之內容僅代表部分觀點，反映文獻描繪或是分析中的階段模型。本研究提出概念模型與進行訪談後，持續檢視資料和理論解釋，進行重複比較，確保研究的效度與信度，以及主要的解釋與線索(Patton, 2002)。對相關文獻、收集的新數據和概念進行反覆修正，一再重複上述過程，產生主題三階段的具體線索，構成完整之模型。

首先，A 社會企業高階主管認為社群媒體最主要的功能，聚焦在 0 到 1 的層次，藉由各種扎實的議題，讓完全沒有聽過 A 社會企業的大眾，透過社群媒體認識社會企業。如果社會企業持續地在社群媒體放出理想中的訊息，就會有一群大眾可能會持續地關注，其實就達到粉絲頁面的目的了。根據文獻綜述，社群媒體可以創建和傳播訊息，傳遞給大眾關於產品、品牌和服務的議題。消費者透過參與品牌社群活動的過程，獲得娛樂性和實用性的訊息。第二，A 社會企業高階主管認為必須花時間經營社群媒體。根據文獻綜述，SCRM 可以幫助企業和顧客間方便參與、交易和提供個人經驗。設計用戶特定的活動，來創造獨特的個人經驗，加深彼此共享程度，建立消費者與品牌社群的情感與關係。在社群媒體中，社會互動所產生的社會影響、社會價值、推薦和知識等，形成顧客價值的一部分，透過 SCRM 了解顧客行為、態度和情緒的相關知識，進行關係經營，有助於以顧客為中心的創新。第三，A 社會企業高階主管認為社群媒體經營得好，影響力是比較大的。從關係的層次區分，最核心是 A 社會企業，第二層是社會企業的顧客，第三層是顧客周邊的親友，最外層是社會大眾。A 社會企業跟顧客的關係很緊密，顧客通常仔細檢視相關訊息，了解 A 社會企業所做的事情並信賴服務品質。但相對而言，社會企業能做到的是絕對不足。根據文獻綜述，企業需在關係管理建立新策略，透過顧客協作促進合作經驗和對話，增進顧客價值。此外，品牌社群的成員具有群體意識以及對社群的義務，利於品牌社群生存。藉由社群媒體的特性，促進品牌社群內集體知識成為集體智慧，與忠誠度高的消費者共享訊息、經驗、進行溝通與協同創造等，透過多種方式促進社會企業成長。

基於本研究的探索性以及微觀現象之深入探討，本研究以個案研究法說明所提出的模型應用和適用性，有助於研究及理論建構(Yin, 2011)。從互動研究的觀點，藉著個體以及複雜的交互關係模式，獲得系統性的整體(Gummesson,

2002)。在 Facebook 搜尋台灣社會企業約 50 家左右，其中 33 家粉絲團人數均不超過 1 萬人，將近 6 成 6 的比例。扣除新聞類的社會企業，本研究選擇觀察的三家社會企業，主要是因為它們高度參與社群媒體的活動與應用，Facebook 粉絲團人數均超過 4.6 萬人，這將更容易理解社會企業應用社群媒體的階段模式。A 社會企業成立於 2010 年，為亞洲第一家結合「旅行」與「志願工作」，致力推動志工旅遊形態的服務型社會企業。開始與消費者透過社群媒體互動為 2011 年，截至 2015 年 4 月份粉絲團人數大約有 5.4 萬。B 社會企業成立於 2002 年，2006 年 9 月確定綠色品牌發展方向，擁有全亞洲第一座健康、低碳、節能和環保的「綠建築化妝品 GMP 廠」，主要推廣綠色髮妝品牌。開始與消費者透過社群媒體互動為 2011 年，截至 2015 年 4 月份粉絲團人數大約有 7.7 萬。C 社會企業成立於 2008 年，為國內第一家環保公益企業，致力開發以寶特瓶回收再利用的環保科技，帶動更多有心人士共同投入環保。開始與消費者透過社群媒體互動為 2010 年，截至 2015 年 4 月份粉絲團人數大約有 4.6 萬。在研究中使用的數據來源，包括與 A 社會企業高階主管(執行長)的半結構化深度訪談，以及分別張貼在三家社會企業之 Facebook 粉絲團文章。Facebook 上的訊息蒐集是從 2014 年 7 月後的 6461 則(A 社會企業 341 則，B 社會企業 799 則，C 社會企業 5321 則)。透過 Yin (1994)建議的比對方法 (pattern-matching)，將訪談獲得的資料進行轉錄，輔以社群媒體的訊息，建立連結檢視與分析。此外，從訪談、社群媒體訊息和社會企業網站等各種管道收集的資訊，利用三角驗證法確保其可靠性和有效性。本研究採行的程序如下：首先，將貼文的主題類型做分類。接著，評估社會企業發文的目的、手段以及消費者具體回應，基於本研究提出之模型進行編碼和分析。最後，反覆探討所提出之模型與資料間的契合程度。

二、社會企業與消費者網絡關係發展階段模式

傳統媒體行銷 AIDMA (Attention, Interest, Desire, Memory, and Action) 模式，描述消費者經過注意、興趣、慾望、記憶和行動的階段，即買方購買商品/服務的心理過程(Hall, 1924；Wei & Lu, 2013)，企業可以透過人員銷售、顧客服務、廣告、公共宣傳與促銷進行推廣與消費者建立關係。因應技術變化的速度與 Web 2.0 時代，日本最大的廣告公司修改 AIDMA 模型，並提出新的 AISAS (Attention, Interest, Search, Action and Share) 模式，描述消費者經過注意、興趣、搜索、行動和分享的階段，更準確地描述互聯網上消費者的行為(Dentsu Incorporated, 2008；Wei & Lu, 2013)。運用社群媒體為溝通訊息的管道，相較

於廣告購買、傳統的公共關係宣傳和會展等方式便宜。結合社群媒體技術和客戶關係管理增進顧客參與，是吸引人的方法(Baird & Parasnis, 2011)。

Dwyer, Schurr, and Oh (1987)提出關係發展四進程：認知(awareness)、探索(exploration)、擴展(expansion)和承諾(commitment)。在認知與探索的階段，形成初步信任與滿意；在擴展階段，彼此依賴程度增加；在承諾階段，發展出相互預期的角色和目的。隨著時間的推移，該框架解釋關係發展過程、行為和取向。本研究從關係行銷觀點，提出社會企業應用社群媒體的連結管理：認同－關係－協同(Identity - Relationship - Collaboration, IRC)三階段模式。利用互動、關係和網絡為核心變量(Gummesson, 1999)。由於資源限制和消費者溝通行為的改變，社會企業宜從 SCRM 的角度思考策略，以利於社會企業鼓勵消費者、顧客及品牌社群成員的互動和參與。社群媒體進行外部協作，牽涉許多關係網絡，互動過程中至少包含兩個實體，其中一個實體具備應用的能力，另一實體(社會企業)則具備整合和應用其他資源的能力，使得所有參與者獲益，本研究稱為互動關係體系。在互動關係體系中，消費者參與社會企業是一個連續的過程，首先讓社會大眾認同，其次與社會企業關係建立維繫，最後品牌社群核心成員參與協作。

實體間有初步認同之前，社會大眾需要了解社會企業的完整訊息，作為個人購買決策、推薦或進行社會交換行為的參考，例如：經濟需要、心理因素、社會影響和購買情境等。社會企業在該階段目的有兩個，第一個目標是吸引廣大消費者目光，第二個目標是引發他們的興趣形成群聚。該階段主要讓消費者認同社會企業的理念、價值以及產品/服務。內容吸引促使更多人加入社群，是產生群聚的主因 (Hagel, 1999)。因此，社會企業應透過社群媒體，抓住消費者的注意力，從一系列的訊息或活動，引發消費者興趣；透過他們自我解釋的歷程，與社會企業產生初步連結行為和產生認同。另一方面，社會企業為了吸引消費大眾的注意，必須瞭解目標對象，思考有效地觸及他們。首先，需要目的性地拋出議題，作為社會企業在社群媒體內容發展的主軸。此外，進行產品/服務與相關訊息的推廣，釐清消費者對產品/服務的疑惑。其次，從社群媒體的角度，重視表現主題的構思，善用文字、圖像、語調與連結性完成表述。再者，社會企業的員工對社會企業所拋出之議題和目的，相對其他人更清晰，可經由他們將議題透過個人社群網絡分享交流。最後，建立有趣的主題和提供誘因，讓既有粉絲透過活動分享企業內容，例如：抽獎、折價券和好康優惠等。希望藉由整個過程，吸引消費大眾逐漸凝聚匯集。當關注不斷積累，要更進一步引起消費者興趣。社會企業應隨時關注趨勢，尋找消費者感興趣之話題，用

他們習慣的語調溝通。透過社群媒體說故事，帶給消費者價值，自然引發他們的興趣。當社會企業越了解社群媒體上的消費者，就能夠在對的時間說出引發興趣的故事。

實體間透過連結有初步認同後，彼此需要建立穩固關係。從理性選擇理論（Rational choice theory）的角度，人們考量效用和成本後，傾向採取對其有利的選擇。因此，社會大眾在增進關係強度的過程，需要感受到社會企業與品牌社群所帶來的價值，作為個人加深彼此關係的驅動力。社會企業在該階段目的有兩個，第一個目標是增強消費者對社會企業品牌和社群的情感，促進連結關係強度。第二個目標是引發他們對社會企業品牌社群關係的感知價值並使其滿意。該階段主要是增進消費者與社會企業及品牌社群的關係強度，讓連結更緊密。社群創造之價值影響消費者對社群認同和忠誠(Farquhar & Rowley, 2006)，而消費者知覺價值越高，對服務提供者的忠誠度越高(Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002)。因此，社會企業應持續從消費者和品牌社群成員的角度，創造分享內容與設計具體活動，形成獨特的個人經驗和價值。激發消費者和品牌社群成員的好奇心與挑戰，促進其靈感和參與，增加對企業社群的認知、情感、行動和黏性。首先，要提升每一則資訊的價值，因此需考慮訊息發佈的頻率與長度。其次，設計好玩與企業主題相關的活動形式，強化社群成員的參與感，例如：闖關活動或互動遊戲(上傳照片或指定留言等)。最後，產出能引發互動與情感的內容，鼓勵社群成員間的對話和學習。藉由整個過程，增進消費者和品牌社群成員的情感連結，提高滿意度。創造和整理對消費者與品牌社群成員有價值的內容，例如：從實用或獨特的角度，來吸引和留住他們，從持續互動來改變或增強消費者的滿意程度。

實體間透過強化連結關係後，消費者經過長時間的互動，活躍於社會企業品牌社群。從社會認同理論的角度，人們透過連結個人、品牌以及品牌社群成員建立社會和心理關係，獲得社會認同、建立自我概念、表現自我和滿足社會性的需求。此外，品牌社群核心成員基於群體意識和義務，產生社群公民行為，有助於社會企業和品牌社群成員。社會企業在該階段目的有兩個，第一個目標是促進品牌社群核心成員對社會企業進行知識共享與建議，轉換為有益的提案。第二個目標是在社會企業品牌社群之提案，讓社會企業產生具體行動和協作。該階段主要是透過社會企業和品牌社群核心成員間長久且穩定的關係，進而一同分享願景與目標，協助社會企業整體營運綜效。當顧客重視追求品牌服務和品牌正面評價時，會產生自願行為(Devlin-Foltz et al., 2012; Fullerton, 2011)。因此，社會企業為了有效地進行外部協作，必須瞭解如何促進目標對

象有效地與社會企業品牌社群進行溝通。首先，傾聽與鼓勵顧客評論，不論其為正面或是負面的觀點，對社會企業而言都具有參考的價值，也藉由不同的看法產生碰撞和張力，讓產品/服務更臻完美。其次，善用社群媒體和顧客對話與回應，為不同顧客提供適切之選擇，思考可能的新方案。最後，真誠和誠實地與品牌社群核心成員互動尋求想法，並且強化正面行為。希望藉由整個過程，讓品牌社群核心成員引導，加速社會企業內部創新和回應市場需求。落實建議，鼓勵外部協作。透過社群媒體平台，建立有助於顧客彼此支援的環境，整合品牌社群核心成員的建議與社會企業的營運，著手進行創新產品/服務的概念。

表一 社會企業與消費者網絡關係發展三階段模式

| | 認同 | 關係 | 協同 |
|-----------|---|---|--|
| 對象 | 一般消費大眾 | 一般消費大眾與品牌社群成員 | 品牌社群核心成員 |
| 目標 | <ol style="list-style-type: none"> (1) 吸引消費大眾對社會企業及其價值主張、產品/服務和社群的注意。 (2) 引發消費大眾對社會企業及其價值主張、產品/服務和社群的興趣。 | <ol style="list-style-type: none"> (1) 增強消費者對社會企業品牌和社群的情感，促進連結關係強度。 (2) 引發消費者對社會企業品牌社群關係的感知價值並使其滿意。 | <ol style="list-style-type: none"> (1) 增進品牌社群核心成員對社會企業進行知識共享與建議，轉換為提案。 (2) 他們對社會企業品牌社群之提案，讓社會企業產生具體的行動和協作。 |
| 過程 | 制定消費者與社會企業間藉由社群媒體形成弱關係連結之計劃與活動。 | 制定提升消費者與社會企業品牌社群關係的感知價值與滿意之計劃與活動。 | 制定目標對象與社會企業品牌社群進行溝通之計畫。 |
| 方法 | <p>透過社群媒體互動環境，吸引消費大眾對社會企業的認識與注意，進而產生興趣。</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 議題需有目的性，作為一段時間內，社會企業在社群媒體內容發展之主軸，進行產品/服務的推廣，釐清消費者對產品/服務的疑惑。 (2) 利用適當且簡潔之文字、圖像和語調的內容，吸引廣大消費者。 (3) 員工們透過個人社群關係網絡分享交流相關議題。 (4) 建立有趣的主題並提供誘因，讓既有粉絲 | <p>設計社會企業品牌社群所創造分享内容與設計具體活動，以創建獨特的個人經驗，以增進與消費者的關係強度，使連結更加緊密。</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 考慮發佈訊息的頻率與長度，提升資訊的價值。 (2) 設計好玩且與企業主題相關的活動形式，強化社群成員的參與感。 (3) 產出能引發互動與情感的內容，鼓勵社群成員間彼此對話和學習。 (4) 創造或整理對消費者和品牌社群成員而言有價值的內容。 | <p>有效促進外部協作，透過傾聽鼓勵與品牌社群核心成員對話，以及彼此支援整合的過程。</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 傾聽與鼓勵顧客評論，讓產品/服務更臻完美。 (2) 善用社群媒體和顧客對話與回應，思考新方案的可能。 (3) 真誠和誠實地與品牌社群核心成員互動尋求想法，強化正面行為。 (4) 整合品牌社群核心成員的建議與社會企業的營運，進行創新產品/服務的概念。 |

| 認同 | 關係 | 協同 |
|---|----|----|
| <p>透過個人動態分享企業內容，例如：抽獎、折價券以及好康優惠等。</p> <p>(5) 關注趨勢尋找消費者感興趣的話題，用他們習慣的語氣溝通，透過說故事帶給消費者價值，引發他們的興趣。</p> | | |

肆·應用實例

本研究根據所提出之模式，藉由應用實例闡述社會企業應用社群媒體三階段。首先，分別進行個案簡介。其次，針對 A 社會企業經營的社群媒體互動實例進行主要說明，輔以補充 B 社會企業和 C 社會企業之社群媒體應用，藉此瞭解社會企業在推廣理念和產品/服務、建立關係與進行協作的過程。

一、個案簡介

A 社會企業是一家以「志工旅遊」為概念的社會企業，吸引消費者投入「國際志工」的行列。其主要藉由深度規劃和合作接力的國際志工模式，推動台灣青年到海外服務弱勢社群，協助當地居民提高收入與改善生活條件。A 社會企業透過發展創新旅行概念，讓參與志工服務的人們進一步探討國際議題，並體驗異國文化與創造改變。成立迄今，已帶領超過上千人次的志工進行海外服務活動。但是現今旅遊市場的消費大眾，對於一般旅遊服務出團方式相較於志工旅遊的內容更為熟悉，部分消費者甚至對社會企業的概念不是很清楚，容易產生疑慮或觀望的態度。目前 A 社會企業透過媒體報導、網站訊息、校園演講(或說明會)與社群媒體等管道，以提升品牌知名度和服務宣傳的效果。

B 社會企業是一家以「綠色髮妝」為概念的社會企業，透過友善環境來改變人們的生活。其主要藉由進行綠色髮妝產品和製程方面的研發活動，提供無毒、健康以及環保的商品，並且在國內外獲獎無數，例如：台灣精品獎以及日美英德韓等國設計獎與 CSR 等。此外，B 社會企業總部的設計強調低碳、節能與環保，陸續取得綠建築和多項 ISO 認證，供外界進行參訪以推廣綠色理念。目前 B 社會企業透過外界參訪、媒體報導、網站訊息、國內外擴點和參展、品牌電子季刊與社群媒體等方式，來提升品牌知名度以達宣傳之效。

C 社會企業是一家以「環保織品」為概念的社會企業，透過回收再生的觀念讓人們重視環保。其主要藉由研發與推動回收寶特瓶專業製程來製作環保紗，透過環保織品以落實環保和慈善，目前相關產品用於冬令發放及社會救助，以達到「友善大地，關懷世界」的理念。此外，C 社會企業以永續性為出發點，建立完整回收系統，在產品製程和服務週期方面邁向「零廢」的目標。目前 C 社會企業透過媒體報導、網站訊息、電子報與社群媒體等方式，來提升服務宣傳之效。

二、社群媒體應用

(一)建立認同

A 社會企業使用社群媒體為推廣創新旅遊概念的平台，透過規劃一系列的社群媒體主軸內容，例如服務招募、柬單生活、全緬啟動、風啟雲勇、藍天竺地以及人權講堂等，運用圖文並茂的方式說明其核心業務並提供志工計畫與說明會相關資訊，並宣傳其社會理念與價值主張，讓大眾對志工旅遊與價值能有明確地認識和認同。此外，A 社會企業藉由規劃主題內容，例如尼泊爾計畫手感杯墊抽獎活動等，以初步連結目標消費者。

「全緬啟動的任務，是要在臘戍郊區「以馬內利小學」協助鋪設教室地板和拼裝課桌椅。學校共有 400 名學生，全都是附近弄曼村的孩子，因為村民大都為務農，收入僅夠溫飽；學校允許孩子減免、甚至免費的方式到校就讀，學校因而缺乏許多硬體設備。」(A 社會企業在 Facebook 上的貼文)

「【柬單生活，與你一起過最熱血的冬天！】

歷史上富饒的吳哥王朝，雖經歷紅色高棉人禍

樂觀生活的人性不變，卻無力抵抗貧窮的惡性循環

2015 年，我們將深入村落，建廁、蓋橋、修屋

放下紙上談兵，發現你的機會、知識，與第一世界的優勢不該被浪費」(A 社會企業在 Facebook 上的貼文)

「【寒假首開！藍天竺地，印度計劃！】

種族制度隱藏於都市鄉村角落

始終有一群人 正努力創造屬於藍天竺地的美麗

邀你加入改變行列，突破種族藩籬」(A 社會企業在 Facebook 上的貼文)

社群媒體提供社會企業和消費者直接的互動管道，讓社會企業經由開放平台，對於他們所關注的核心議題向大眾表達觀點。社會企業運用社群媒體，吸引一般消費者對他們的認識與注意，以促進消費端認同。例如：B 社會企業建立「溫馨親子照募集徵稿活動」，吸引消費者成為粉絲，參加指定活動並將照片公開至個人塗鴉牆，最後進行抽獎。B 社會企業從活動擴展可見度與影響力，該活動至少有四百位社群媒體用戶參加。C 社會企業一系列的環保議題主軸，藉「吉祥物四格漫畫」呈現。民眾成為粉絲且設定公開分享資訊，回答問題並轉分享給好朋友們，就有機會得到小禮物。社會企業和消費者的互動，藉由規劃社群媒體傳播的內容與方式，觸及目標消費者並建立初步關係，以形成弱關係連結產生群聚，引發個人對議題的注意和興趣。

(二)強化關係

A 社會企業設計主題故事將人物照片和故事連結並進行分享，用簡單文字帶過他們對消費者的影響，成為共同幫助他人的合作夥伴，進而彰顯社會價值。貼文內容引人好奇，讓人想進一步了解參與者可能創造的社會改變。此外，A 社會企業設計東單愛母親大使宣傳以及志工攝影展等與企業主題相關的活動，藉以強化社群成員參與感。

「風啟雲勇的毅力，成就 3,000 公尺的愛

A 社會企業的雲南計劃合作夥伴，是一起在東單生活計劃施行初期打拼的隊員—William。

William 在各地旅行後，在雲南彝族村落停下，想到 Cow Bank 的微型貸款，期待開啟村落的正向循環。

他說：「從去年九月份開始接觸彝族這村莊，進而一次又一次進入村民的內心世界裡，我看到了村民的善、看到村莊的樸、看到村裡小孩的真，看到彝族土地的生命及靈魂。」

William 分享他的故事，與他看見在 3,000 公尺創造的真與簡單的愛。」(A 社會企業在 Facebook 上的貼文)

「A 社會企業的志工攝影展絕不只是單純的照片分享，還有志工的分享會！在計劃中我們看見默默努力、揮汗工作的志工，他們的故事動人，也激勵 A 社會企業繼續向前。這次，有機會邀請到不同計劃的志工們，現場分享出隊故事和感動！難得機會呀，歡迎大家都到現場喔！」(A 社會企業在 Facebook 上的貼文)

A 社會企業的社群媒體有相當多的照片、影片連結以及消費者的反思與分享等，具價值的內容或活動，促進成員間的對話和學習。他們透過社群媒體的分享以及推送，增進消費者和品牌社群成員與社會企業的關係並產生社會影響。例如：A 社會企業分享 BBC World News 的資訊，關注尼泊爾強震後續相關訊息。消費者陸續在 A 社會企業的品牌社群內貼文祈禱，也有人想要透過 A 社會企業捐款。大家共同關心世界上所發生的事，產生正向意念凝聚彼此。此外，A 社會企業提供藝術與知性的內容，讓社群成員對於志工服務當地國家的文化和風土民情有更深的認識，提升對社會企業的感知價值以增進關係強度。

「【魔幻印度】揭開印度音樂舞蹈神秘的面紗

從三萬年前印度的古石窟畫中考究大量的音樂與舞蹈，源遠流長至今，成為印度舉世聞名的藝術文化。該國曾在伊斯蘭統治時期（特別是 16 世紀從中亞蒙兀兒帶來的穆斯林及中亞音樂）使印度音樂產生重要變化。此後出現北印度古典音樂「興都斯坦音樂」，和南印度古典音樂「卡納帝克音樂」。

即使被分為南北兩派音樂，音樂結構皆由「Rega」（拉格）及「Tala」（塔拉）結合華麗的裝飾音，利用即興演出展現特色。此外，印度音樂無需樂譜，使得學習過程更加嚴謹。

從六零年代的《流浪者》到《寶來塢生死戀》，以及後來造成轟動的《貧民百萬富翁》及《少年 PI 的奇幻之旅》陸續獲得世界電影音樂的嘉勉。透過電影的傳達來欣賞印度音樂舞蹈，將原先神秘深奧的藝術文化貼近常人生活。

藝術文化為神話史詩色彩濃厚的國度增添一番靈性氣息，永久流傳，成為跨越時代的活化石，生生不息。」(A 社會企業在 Facebook 上的貼文)

社會企業提供有價值的內容與活動，透過社群媒體的分享與推送，持續經營粉絲團。社會企業運用社群媒體，促進消費者和品牌社群成員與社會企業的關係，引發價值使其滿意。例如：B 社會企業響應「世界地球日」活動，強化社群成員的參與感。消費者到指定門市與 B 社會企業製作的可伸縮 O'love 紙椅(回收紙箱加上環保材質製成)一起拍照，有機會將天然好禮帶回家。C 社會企業的「好話問早」讓粉絲們廣為分享(252 個分享和 1507 個讚)，用圖文內容讓消費者產生愉悅情感和力量。社會企業在本階段主要是運用社群媒體，提升消費者對社會企業品牌社群的感知價值與滿意，增加關係強度並產生社會影響。

(三)進行協作

A 社會企業經由社群媒體，獲得品牌社群核心成員的知識共享和建議，逐步形成改善社會問題的想法。例如：A 社會企業與品牌社群核心成員進行協作，在柬埔寨開始「小太陽計劃」。由 A 社會企業在當地連繫資源，進行家庭問卷調查，做相關前置準備，而品牌社群核心成員則負責找尋資源、資金和窗口。因此，有民眾對於照明方面提出相關建議，協助社會議題的解決。

「對於照明，鄉下自有一套簡單有效又穩定的解決方法，就是用傳統的鉛酸電池。定時搬去集中式充電站，用發電機充，再搬回家可保一週的夜間照明。」(用戶在 A 社會企業 Facebook 上的貼文)

社會企業透過社群媒體，基於品牌社群核心成員的意見回饋，產生具體改善之行動和協作。社會企業重視社群媒體的品牌管理，對於消費者在 Facebook 粉絲頁面所提出的訊息和評論，均及時回應與處理，以維持彼此的信賴關係。在此同時，社會企業也能夠了解部分的市場狀況。例如：B 社會企業顧客提出產品尺寸的建議；其他顧客則提出贈品部分有經常損壞的問題。B 社會企業回應將意見反映給相關部門，請同仁留意。也有消費者提出在網路上看到販賣跟 B 社會企業幾乎一樣的產品，販售者說是同公司出產的副牌。B 社會企業回應非旗下品牌，至指定店家以及官方經營的網路賣場購買，確保享有完整的售後服務及產品體驗。C 社會企業與品牌社群核心成員進行協作，進行英語翻譯，將環保脈動簡單扼要介紹，推出電子「雙語季刊」中英文對照。社會企業在本階段運用社群媒體，進行社會企業品牌社群溝通和協作，挹注資源以及互助合作，對於社會企業的發展與相關社會議題的解決，有實質上的幫助。

伍·討論

一、理論意涵

基於 Dwyer, Schurr, and Oh (1987)關係發展的框架結合 SCRM，本研究提出認同-關係-協同三階段模型，為協助社會企業應用社群媒體管理顧客關係的有效途徑。藉由社群媒體的社會性、即時性和使用樂趣，讓消費者積極參與社會企業品牌社群的活動。本研究有助於觀察消費者連結的概念，與顧客共同創造互動式體驗，進而更了解整個過程。本研究模型描述社會企業線上品牌社

群，透過有效吸引和留住消費者，提供有價值的內容與活動，促進關係連結強度，鼓勵線上品牌社群核心成員進行外部協作。

本研究與之前研究相較，有幾個不同。首先，傳統媒體行銷 AIDMA 和 AISAS 描述消費者單方面購買商品/服務的心理歷程 (Dentsu Incorporated, 2008 ; Hall, 1924 ; Wei & Lu, 2013)。本研究是以社群媒體為基礎平台，應用在經營社會企業品牌社群，是雙方互動的過程。其次，延伸 Dwyer, Schurr, and Oh (1987)之前的研究，發展買賣雙方的關係。現今消費者互動行為改變，本研究模型側重於透過社群媒體有效互動，創造吸引人的線上品牌社群，運用社群媒體進行積極關係管理，目的在發展、維持和穩固關係，包括消費者連結、顧客參與以及社群參與等，提高關係品質。從 SCRM 發掘相關知識，探討顧客行為、態度和情緒，推動以顧客為中心的創新活動(Woodcock, Green, & Starkey, 2011)，社會企業可藉社群媒體創造價值。再者，從社會行銷的觀點，社會企業採用社群媒體工具與技術，對於社會議題的變化過程，在各個不同的階段，能提供更適當的方法，進而重新發現價值共創概念的見解和體驗(Desai, 2009)。

二、管理意涵

社會企業透過商業模式展現對人群、環境以及社會的關懷，可進一步利用社群媒體來傳達社會議題的核心價值。此外，社群媒體能提高消費大眾對社會企業在關係連結、資源整合與協同合作之程度，促進創新理念之推廣和落實，例如扶貧自立、偏鄉教育、小農扶植、公平貿易、綠色環保和社區活化等。Schwartz (2007)認為讓消費者逐漸聚焦於社會行銷，主要可透過三個部分：創造價值(creating value)、溝通價值(communicate value)和傳遞價值(deliver value)。鑒於此，本研究從社群媒體對相關社會議題的價值共創活動進行說明。首先，社群媒體是目前相當具影響力的數位傳播渠道，社會企業所提出的核心議題，經由相關規劃和適當方法，確實地觸及目標族群和建立關係，促使個人對社會議題的關注與說服，進而創造價值。其次，社群媒體核心是人與人之間的鏈結，社會企業可將社會使命透過故事和活動，藉由社群媒體的分享與推送，產生擴大效應以形成廣泛的社會影響力，進而達成溝通價值。再者，社群媒體豐富連接和集體智慧，成為重要且可行的資源挹注平台，對於社會企業發展與社會議題的解決，有相當的助益。從關係行銷的概念，主要是讓目標族群行為改變，並與其維持深度的信賴關係，進而傳遞價值。

消費行為與溝通模式隨著社群媒體的興起而迅速改變，在社會企業資源較不充足的情況下，更需要重視社群媒體的潛力。本研究提出之模型，可作為社會企業經營品牌社群的參考框架，基於社群媒體的便利性和互動性，建立具吸引力的品牌社群。相較以往官方網站與電話客服的一對一服務，SCRM 能及時且主動的接近廣大消費者，連結並強化人與人之間的關係以形成群聚。除了傳達社會企業的理念和產品/服務，社群媒體上的內容，必須對顧客來說是有用的。重視對方的需要、激勵與有效互動，著眼在品牌社群歸屬感與價值感的建立。

Baird and Parasnis (2011)認為不斷地檢視和分析關於顧客互動的訊息，制定可行的計畫幫助減少風險，促進顧客關係的做法。社會企業應投入在社群媒體內容的運營和管理，與顧客共同從事協作與創新活動。社群媒體允許使用者連接、交談、創建和互相協作(Lawrence, 2011)，社會企業透過社群媒體所產生的社會影響力，是無法衡量的。經營社群媒體的衡量指標，其實並不容易評估。從關係行銷的角度，觀察社群媒體在社會企業的角色，檢視企業收益以及關係連結拓展的結果，是一個粗略的方向。例如：核心業務的經常性銷售額與銷售量、新顧客增加率、顧客留存率以及抱怨頻率等，長時期專注在顧客價值與持續接觸，以觀察社會企業的整體成效。

陸·結論

基於本研究之探索性，透過文獻回顧和社會企業高階主管的深度訪談，提出社會企業運用社群媒體三階段（認同-關係-協同）模型，闡明社會企業在社群媒體環境連結消費者的各階段目標、過程及方法。首先，在社群媒體上拋出議題和舉行活動吸引注意，提高消費者興趣和認同，形成弱關係連結的有效互動。其次，社會企業透過內容引發消費者的互動、情感、體驗和價值，促進感知價值使其滿意，增強連結關係強度。最後，增進社群媒體上的知識共享和建議，從傾聽與鼓勵產生對話，整合支援形成外部協作。本研究表明社會企業如何從關係管理的角度運用社群媒體平台，補充過去相關研究，並作為社會企業實際操作的參照。然而本研究有其侷限性。首先，社會企業所要解決的社會問題皆不相同，不一定可以代表所有社會企業的狀況。其次，本研究主要目的是在於擴展和推論理論，與台灣的一個具代表性之服務型社會企業高階主管進行深度訪談，單一個案研究不足以證明所提出模型的有效性。

參考文獻

- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. "The social influence of brand community: Evidence from European car clubs", *Journal of Marketing*, Vol. 69(3), 2005, pp. 19-34.
- Andersen, P. H. "Relationship marketing and brand involvement of pro-fessionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34(1), 2005, pp. 39-51.
- Arakji, R. Y., & Lang, K. R. "Digital consumer networks and producer-consumer collaboration: Innovation and product development in the digital entertainment industry", In *System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference on IEEE*, 2007, pp. 211c-211c.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. "Social identity theory and the organization", *Academy of management review*, Vol. 14(1), 1989, pp. 20-39.
- Asur, S., & Huberman, B. A. "Predicting the future with social media", In *Web Intelligence and Intelligent Agent Technology (WI-IAT)*, 2010 IEEE/WIC/ACM International Conference on IEEE, Vol. 1, 2010, pp. 492-499.
- Baird, C. H., & Parasnis, G. "From social media to social customer relationship management", *Strategy & Leadership*, Vol. 39(5), 2011, pp. 30-37.
- Benkler, Y. "The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom", Yale University Press, 2006.
- Bhalla, G. "How to plan and manage a project to co-create value with stakeholders", *Strategy & Leadership*, Vol. 42(2), 2014, pp. 19-25.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. "Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies", *Journal of marketing*, Vol. 67(2), 2003, pp.76-88.
- Bhattacharjee, A., & Premkumar, G. "Understanding changes in belief and attitude toward information technology usage: a theoretical model and longitudinal test", *MIS quarterly*, Vol. 28(2), 2004, pp. 229-254.
- Blackshaw, P., & Nazzaro, M. "Consumer-generated media (CGM) 101: Word-of-mouth in the age of the web-fortified consumer", New York: Nielsen BuzzMetrics, 2006.
- Bradley, C., Hirt, M., & Smit, S. "Have you tested your strategy lately", *McKinsey Quarterly*, Vol. 1, 2011, pp.40-53.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. "Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 66(1), 2013, pp. 105-114.
- Cermak, D. S., File, K. M., & Prince, R. A. "Customer participation in service specification and delivery", *Journal of Applied Business Research (JABR)*, Vol. 10(2), 2011, pp. 90-97.
- Chang, Y. T., Yu, H., & Lu, H. P. "Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing", *Journal of Business Research*, Vol. 68(4), 2015, pp. 777-782.

- Coulter, K. S., & Punj, G. N. "The effects of cognitive resource requirements, availability, and argument quality on brand attitudes: A melding of elaboration likelihood and cognitive resource matching theories", *Journal of Advertising*, Vol. 33(4), 2004, pp. 53-64.
- Dart, R. "The legitimacy of social enterprise", *Nonprofit management and leadership*, Vol. 14(4), 2004, pp. 411-424.
- Das, S. R., & Chen, M. Y. "Yahoo! for Amazon: Sentiment extraction from small talk on the web", *Management Science*, Vol. 53(9), 2007, pp. 1375-1388.
- Dees, J. G. "Social entrepreneurship is about innovation and impact, not income", *Social edge*, 2003.
- Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. "Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs (Vol. 186)", John Wiley & Sons, 2002.
- Dentsu, The change of consumer action model: From AIDMA to AISAS, 2008, <http://www.dentsu.com.tw/>.
- Desai, D. "Role of relationship management and value co-creation in social marketing", *Social Marketing Quarterly*, Vol. 15(4), 2009, pp. 112-125.
- Devlin-Foltz, D., Fagen, M. C., Reed, E., Medina, R., & Neiger, B. L. "Advocacy evaluation challenges and emerging trends", *Health promotion practice*, Vol. 13(5), 2012, pp. 581-586.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. "Organizational images and member identification", *Administrative science quarterly*, Vol. 39(2), 1994, pp. 239-263.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. "Developing buyer-seller relationships", *The Journal of marketing*, Vol. 51(2), 1987, pp. 11-27.
- Elgar, E. "Handbook on the Economics of Reciprocity and Social Enterprise," *Beiträge zur aktuellen Wirtschaftspolitik*, 2013.
- Ennew, C., & Binks, M. "Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: An exploratory study", *Journal of Business Research*, Vol. 46(2), 1999, pp. 121-132.
- Farquhar, J., & Rowley, J. "Relationships and online consumer communities", *Business Process Management Journal*, Vol. 12(2), 2006, pp. 162-177.
- Fraser, M., & Dutta, S. "Throwing sheep in the boardroom: How online social networking will transform your life, work and world", John Wiley & Sons, 2010.
- Fullerton, G. "Creating advocates: the roles of satisfaction, trust and commitment", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18(1), 2011, pp. 92-100.
- Goh, K. Y., Heng, C. S., & Lin, Z. "Social media brand community and consumer behavior: Quantifying the relative impact of user-and marketer-generated content", *Information Systems Research*, Vol. 24(1), 2013, pp. 88-107.
- Grayson, K., & Martinec, R. "Consumer perceptions of iconicity and indexical-ity and their influence on assessments of authentic market offerings", *Journal of Consumer Research*, Vol. 31(2), 2004, pp. 296-312.
- Gummesson, E. "Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers", *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, Vol. 7(1), 1999, pp. 72-85.

- Gummesson, E. "Practical value of adequate marketing management theory", *European journal of marketing*, Vol. 36(3), 2002, pp. 325-349.
- Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M. O. "Brand communities based in social media: How unique are they? Evidence from two exemplary brand communities", *International Journal of Information Management*, Vol. 34(2), 2014, pp. 123-132.
- Haenlein, M. "Social interactions in customer churn decisions: The impact of relationship directionality", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 30(3), 2013, pp. 236-248.
- Hagel, J. "Net gain: expanding markets through virtual communities", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13(1), 1999, pp. 55-65.
- Hall, S. R. "Retail advertising and selling", McGraw-Hill, 1924.
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. "Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation", *Journal of interactive marketing*, Vol. 28(2), 2014, pp. 149-165.
- Jansen, B. J., Zhang, M., Sobel, K., & Chowdury, A. "Twitter power: Tweets as electronic word of mouth", *Journal of the American society for information science and technology*, Vol. 60(11), 2009, pp. 2169-2188.
- Jap, S. D. "Pie sharing" in complex collaboration contexts", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38(1), 2001, pp. 86-99.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", *Business horizons*, Vol. 53(1), 2010, pp. 59-68.
- Kelley, S., Donnelly, J., & Skinner, S. "Customer participation in service production and delivery", *Journal of Retailing*, Vol. 66(3), 1990, pp. 315-335.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media", *Business horizons*, Vol. 54(3), 2011, pp. 241-251.
- Kozinets, R. V. "The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities", *Journal of marketing research*, Vol. 39(1), 2002, pp. 61-72.
- Kuenzel, S., & Vaux Halliday, S. "Investigating antecedents and consequences of brand identification", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17(5), 2008, pp. 293-304.
- Lawrence, A. "Is SCRM really a good social media strategy", *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 18(3), 2011, pp. 149-153.
- Leskovec, J., Adamic, L. A., & Huberman, B. A. "The dynamics of viral marketing", *ACM Transactions on the Web (TWEB)*, Vol. 1(1), 2007, Article 5.
- Libai, B., Muller, E., & Peres, R. "Decomposing the value of word-of-mouth seeding programs: Acceleration versus expansion", *Journal of marketing research*, Vol. 50(2), 2013, pp. 161-176.
- Mair, J., & Marti, I. "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight", *Journal of world business*, Vol. 41(1), 2006, pp. 36-44.
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. "Managing customer relationships in the social media era: introducing the social CRM house", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 27(4), 2013, pp. 270-280.

- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. "Social media: The new hybrid element of the promotion mix", *Business horizons*, Vol. 52(4), 2009, pp. 357-365.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002), "Building brand community," *Journal of Marketing*, 66(1), pp. 38-54.
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K. "Social entrepreneurship: Towards conceptualisation", *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, Vol. 8(1), 2003, pp. 76-88.
- Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. "Brand community", *Journal of Consumer Research*, Vol. 27(4), 2001, pp. 412-432.
- Noseleit, F., & de Faria, P. "Complementarities of internal R&D and alliances with different partner types", *Journal of Business Research*, Vol. 66(10), 2013, pp. 2000-2006.
- Patton, M.Q. "Qualitative Research and Evaluation Methods (3rd ed.)", Sage, Newbury Park, CA, 2002.
- Pires, G. D., Dean, A., & Rehman, M. "Using service logic to redefine exchange in terms of customer and supplier participation", *Journal of Business Research*, Vol. 68(5), 2015, pp. 925-932.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology", *Administrative science quarterly*, 1996, pp. 116-145.
- Powers, T., Advincula, D., Austin, M. S., Graiko, S., & Snyder, J. "Digital and Social Media In the Purchase Decision Process A Special Report from the Advertising Research Foundation", *Journal of advertising research*, Vol. 52(4), 2012, pp. 479-489.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. "The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance", *Journal of marketing research*, Vol. 41(3), 2004, pp. 293-305.
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö., & Selekler-Göksen, N. "Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation", *Journal of Business Research*, Vol. 65(12), 2012, pp. 1710-1720.
- Schau, H. J., Muñiz, A. M., & Arnould, E. J. "How brand community practices create value", *Journal of Marketing*, Vol. 73(5), 2009, pp. 30-51.
- Schmitt, P., Skiera, B., & Van den Bulte, C. "Referral programs and customer value", *Journal of Marketing*, Vol. 75(1), 2011, pp. 46-59.
- Schwartz, B. "Transferring commercial perspectives on consumer focus to social marketing", *Social Marketing Quarterly*, Vol. 13(3), 2007, pp. 17-21.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. "A stakeholder approach to organizational identity", *Academy of Management review*, Vol. 25(1), 2000, pp. 43-62.
- Scott, S. V., & Orlikowski, W. J. "Entanglements in practice: Performing anonymity through social media", *MIS Quarterly*, Vol. 38(3), 2014, pp. 873-893.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. "Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges", *Journal of marketing*, Vol. 66(1), 2002, pp. 15-37.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior", NY: Psychology Press, 2004.

- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. "Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site", *Journal of marketing*, Vol. 73(5), 2009, pp. 90-102.
- Von Hippel, E. "Democratizing innovation", MA: The MIT Press, 2005.
- Wang, G., Dou, W., Zhu, W., & Zhou, N. "The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence", *Journal of Business Research*, Vol. 68(9), 2015, pp. 1928-1936.
- Wei, P. S., & Lu, H. P. "An examination of the celebrity endorsements and online customer reviews influence female consumers' shopping behavior", *Computers in Human Behavior*, Vol. 29(1), 2013, pp. 193-201.
- Wilcox, K., & Stephen, A. "Are close friends the enemy? Online social networks, self-esteem, and self-control", *Journal of Consumer Research*, Vol. 40(1), 2013, pp. 90-103.
- Woodcock, N., Green, A., & Starkey, M. "Social CRM as a business strategy", *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 18(1), 2011, pp. 50-64.
- Yen, H. R., Gwinner, K. P., & Su, W. "The impact of customer participation and service expectation on Locus attributions following service failure", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15(1), 2004, pp. 7-26.
- Yeo, T. E. D. "Social-media early adopters don't count: How to seed participation in interactive campaigns by psychological profiling of digital consumers", *Journal of Advertising Research*, Vol. 52(3), 2012, pp. 297-308.
- Yin, R. "Case Study Research: Design and Methods (2nd ed.)", Sage, Beverly Hills, CA, 1994.
- Yin, R. K. "Applications of case study research", Sage Publications, 2011.
- Zeithaml, V. A. "How consumer evaluation processes differ between goods and services", *Marketing of services*, Vol. 9(1), 1981, pp. 25-32.

A Three-Stage Model of Social Media Application in Social Enterprises

YA-YUN CHENG, MING-HSIEN YANG, CHANG-TANG CHIANG*

ABSTRACT

Social media application is popular and inexpensive in recent years. With their social, interactive, and rich characteristics, social media have become an important channel of brand communication and relationship marketing for companies. Social enterprises therefore face a new issue of how to apply and manage social media. Based on the theoretical foundation of relationship development and social customer relationship management, the current study first proposed a three-stage model of identity-relationship-collaboration for enterprises to apply social media. Following the model, social media can assist social enterprises in advocating social innovative concepts, relationship engagement, and consumer collaboration. The proposed model was then enriched by conducting interviews with executives of social enterprises. Finally, the study illustrated it with social media application cases in three enterprises. The proposed three-stage model can serve as a reference framework to help social enterprises systematically applying social media in managing consumer engagement .

Keywords: Social Enterprise, Social Media, Brand community, Relationship management, Consumer co-creation

* Ya-Yun Cheng, Ph. D. student, Graduate Institute of Business Administration, Fu Jen Catholic University. Ming-Hsien Yang, Professor, Graduate Institute of Business Administration, Fu Jen Catholic University. Chang-Tang Chiang, Adjunct Assistant Professor, Department of Accounting, Shih Chien University.