

社群媒體在服務型社會企業之應用

鄭雅云 · 江長唐 · 楊銘賢 · 吳濟聰*

(收稿日期：103 年 2 月 21 日；第一次修正：103 年 4 月 9 日；
第二次修正：103 年 5 月 23 日；接受刊登日期：103 年 6 月 18 日)

摘要

社會企業同時肩負社會使命與經濟使命，在組織發展過程中，比傳統企業容易遭遇困難。本研究認為運用社群媒體，可幫助新創社會企業在市場上快速建立識別，強化其顧客之關係與商業價值。對於服務型社會企業應用社群媒體，更可讓其顧客參與服務程序，提升服務效能與顧客滿意。本研究經由文獻探討，以顧客協同創造價值理論為基礎，提出一個社會企業應用社群媒體的一般模型，說明善用社群媒體可幫助社會企業建立市場認同，強化顧客關係，以及推動與顧客間的協同作業。接著，本研究又整合服務程序理論，建立一個服務型社會企業如何應用社群媒體與其顧客在服務程序中，共創價值的三階段模型。

經由個案研究結果顯示，服務型社會企業運用社群媒體與顧客互動，可以增進其對顧客之賦權，以有效與顧客共同創造價值，獲降低成本、加快企業成長速度的效益。研究結果可作為服務型社會企業應用社群媒體實現與顧客共創價值的參考，亦可作為後續進行相關研究的基礎。

關鍵詞彙：社會企業，服務程序，協同創造，社群媒體

壹· 緒論

de Mendiguren Castresana (2013)認為社會企業之發展可從三個面向來看：(1) 一般企業的社會企業責任(CSR)，(2) 發展公共與私營部門的夥伴關係，(3) 一般企業發展策略包含社會企業的範圍，並且承擔部分業務。其中，以公共與私營部門的夥伴關係最為複雜。歐美國家習慣將社會部門統稱為第三部門，例如非政府組織(NGO)或非營利組織(NPO)等。第三部門運作的方式多依賴外部資金挹注，協助日益叢生的社會與福利相關問題。近年來社會與經濟環境變動迅速，問題趨於複雜，僅依賴第三部門無法真正地處理所有的問題，結合商業與第三部門的組織型態應運而生。以創新思維企圖運用商業的手法，

* 作者簡介：鄭雅云，輔仁大學商學研究所博士生；江長唐，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；吳濟聰，輔仁大學資訊管理學系助理教授。

處理社會與環境的問題。透過商業機制，強調社會價值與社會性理念，形成調節社會的力量。

一般而言，社會企業的量體小，初期投入的資金與資源較為缺乏。為節省成本開銷，相對降低人事與相關成本支出，用人趨於精簡且薪水較低，不易吸引大量人才投入發展該領域，因此社會企業容易在企業生命週期的前期消逝。若要發展社會企業量體則需資源與知識投入，協助其成長，渡過企業生命週期之初。Bernstein and Damodaran (1998)以企業生命週期探討不同階段中，企業所需的資金需求與融資來源。研究中指出在草創與擴張期的企業初始階段，資金需求較高，業主除自行投入資金外，應可在成功吸引客戶達到一定知名度後進行募資活動。社會企業目前發展正處於新興階段；企業創建初期多由幾位熱血且志同道合的創業家共同建立，這個階段的社會企業創業家主要任務為擔負起社會使命，從業主方面能投入資金的挹注相對有限。在企業發展初期且亟需資源投入的情況下，如何使社會企業順利運作並快速成長，是一個值得研究的問題。

Brown (2002)指出 1970 年代和 1980 年代社會企業大量消逝的關鍵因素，主要是企業規模太小以至於無法持續。更進一步的問題，是一直以來社會企業的資源與資本不足。為提高有限資金的有效運用，社會企業可藉由成本較低的社群媒體吸引消費者認同，促使其快速成長，不致於在企業生命週期的早期殞落。創業初期，除了發展認同形成品牌識別外，社會企業重要的經營議題之一是讓潛在消費者與企業經由互動，成為社會企業的顧客。藉由社群媒體為平台，更可進行關係經營與深化，產生較強的連結，讓顧客成為社會企業關係緊密的夥伴，進行協同創造，擴充社會企業的發展。共同創作的價值永遠是顧客(Grönroos, 2011)。從價值共創的服務邏輯思考，服務提供者和顧客共同為價值創造過程提供相關的能力。

社群媒體因連結範圍廣泛、經濟、技術強大與形式豐富(如廣泛使用文字、影音及圖片)等特點，可藉由方便性和高即時性來表達個人觀點、獲取建議、建立社群與廣告產品；因此，可將社群媒體視為社會企業與消費者共同創造價值的有效平台。社群媒體上用戶協同創造所產生的內容(user-generated content, UGC)(Kim et al., 2010)，除了使企業能夠監測消費者反饋，亦有利於消費者了解彼此的觀點(Gallaughier & Ransbottham, 2010)。然而，這些議題並無相關的綜合研究；因此，本研究旨在探討社會企業如何運用社群媒體強化消費者參與，作為與顧客協同創造價值之平台。期藉由消費者彼此間大規模參與所形成的力量，轉換為社會企業的助力，形成企業夥伴的關係，幫助社會企業加快成

長的腳步。由於行銷概念已由產品主導發展成服務主導，本研究採用個案研究法，以服務型社會企業為對象，進一步探討其如何應用社群媒體於服務程序中，與顧客共創價值。

貳· 文獻探討

一、社會企業

社會企業為經濟合作暨發展組織（Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD）的成員所提出之創新性企業經營思維。初始的概念，源自於 18 世紀後期的英國，並逐漸發展興盛。近十年來，社會企業之議題引起學界的興趣，而社會企業尚未有一個被普遍接受的定義（de Mendiguren Castresana, 2013）。Ridley-Duff and Southcombe (2012)認為考慮社會創新和對社會的責任，社會企業已經成為描述組織形式與創業的新方式之一。即社會企業被視為一種創新之商業模式，但非僅只於商業化的過程。Allan (2005)認為多數社會企業定義，均強調三個特點：（1）社會目標(Social aims)（2）企業導向(Enterprise oriented)與（3）社會擁有權(Social ownership)。社會企業提供所生產之商品/服務進行商業營運，並具備明確的社會目標。例如：創造弱勢就業機會、職業培訓、扶貧自立、資源利用與保護環境利益等。此外，社會企業的治理與所有權，是基於共同參與之利益相關群體（例如：顧客端以及當地社區團體等）或受託管理。所得利潤分配至利益相關群體，用於造福社會。

一般企業與社會企業的不同在於創立時的目標(Austin et al., 2006; Yang et al., 2010)，社會企業核心著重於社會及環境目標(Frances, 2005)，主要是為了解決社會或環境的需求等社會價值而存在(Seelos & Mair, 2005; Yunus, 2008)。它與非營利組織(NPO)之不同主要在於非營利組織(NPO)雖為推動社會公益的組織，但是財務仍需依賴外援。為了達到相同目的且自給自足，社會企業必須要創造一個讓消費者願意支付費用的價值，因此它是運用商業模式協助解決社會或環境問題的組織，即以商業的手段，達成社會公益之目的。社會企業並非替代非營利組織(NPO)或社會經濟，而是藉由透過集中追求社會目標，具備企業家精神，結合上述概念啟動社會創新，形成創業動力創建企業。社會企業肩負社會與經濟的使命，雖非以利潤最大化為基礎，所涉及之利潤分配有限，在財務上需達一定的自主能力，才能持續其社會公益之目的。若能更進一

步提供社會企業相關資源，例如：融資管道、知識共享、協同平台、社會資本與支持網絡的建立等，將有利於企業解決社會問題的相關業務及其生命週期發展。

社會企業需要持續發展，實現社會價值的創造 (Weerawardena & Mort, 2006)。Yang et al. (2010)認為企業家應持續創新，提供目標市場所需之價值，形成社會組織存在及具競爭力的利基。近年來隨著行銷概念的發展，由商品主導的形式漸漸轉換到服務主導的思維(Lusch & Vargo, 2008)。服務型企業應創造客戶價值，即企業需要提高其服務品質(Cheng & Xue, 2013)。藉由顧客參與提高經濟價值，並且與企業建立良好的互動關係，更進一步提高顧客滿意度。社會企業影響範圍廣泛，其參與性呈現在相關的服務設計與交付。透過服務與互動的過程，目標客戶與社會服務對象形成參與管理。社會企業在創新服務能力方面的優勢明顯，輔以社會行銷將形成一股社會凝聚力。

二、服務程序

Lee and Chen (2009)認為在高度競爭的市場，企業需要採取策略，建立有趣以及滿足客戶之產品和服務價值。以客戶為導向的組織能提供更好的服務質量，進而提升客戶滿意度(Erto & Vanacore, 2002; Hartline, Maxham, & Mckee, 2000)。產品開發和服務發展的主要區別是顧客參與服務(Alam & Perry, 2002)。Lee and Chen (2009)說明客戶的需求必須定義、識別和收集，了解客戶的需求可以透過：社群粉絲團、問卷調查、深入觀察、結構化或非結構化的顧客訪談、焦點群體討論、顧客普查、資料庫分析和員工反饋。此外，運用網路科技形成社群，建立關係與認同，了解顧客期望與感知，獲知訊息予以立即回應，降低企業經理人知覺與顧客期望之間的差異。

Kohlborn et al. (2009)從商業與技術角度，提出服務生命週期的階段分別為準備、服務分析、服務設計、服務實現、服務發布、服務營運與服務退出。服務程序是企業整合內外部資源，進行最適合理配置，提高服務品質與售後服務的活動。需考量組織資源與技術能力、服務範圍、顧客需求等。社會企業為解決社會或環境問題，常以不同的思維創新產品與服務。Tidd, Bessant and Pavitt (2005)從服務觀點在程序建立過程中，事前系統性的規劃，是良好管理創新之特徵。此外，產品和服務的提供，可以彼此獨立設計。

Cowell (1988)指出一般服務發展程序為服務概念產生、服務構思篩選、服務概念開發和測試、商業分析、開發、測試與商品化等階段，提出服務的具體

運作程序。Menor et al. (2002)認為服務過程包括規劃、分析和執行步驟。本研究為了說明服務型社會企業的服務程序，將該程序分成三個階段探討，即開發設計、服務交付與售後服務。Yli-Renko and Janakiraman (2008)認為服務業務應該是以展現服務價值為基礎，服務作業的發展應該由企業本身與外部網絡共同實現。企業必須貼近客戶與其互動和合作，了解需求進而提供服務，設法提高滿意度與創造價值。服務發展並非是線性的程序，而是重複迭代過程(Menor et al., 2002)，需要顧客與企業持續不斷互動。社群媒體提供即時反饋，共同合作發展互蒙其利。許多研究關注顧客在服務中的關係。Bitner et al. (1997)認為顧客在服務體驗中有三個角色，即生產性資源、品質滿意度與價值的貢獻者以及服務組織的競爭對手；他們有助於企業獲取服務需求訊息及努力的方向。此外，由於消費者可以決定是否在市場上從其他廠商中取得服務或自行發展服務，因此也可以被視為服務的競爭者。顧客可以協助企業提高服務開發速度而成為合作夥伴，降低企業在過程中試誤與摸索之成本。

三、協同創造

在產品主導邏輯下所探討之價值，主要是企業與供應鏈所提供的勞務、專業知識與技能對需求者產生效用，藉由市場價格或消費者願意支付的多寡決定。換言之，價值驅動的因素是交換。從服務主導邏輯的觀點，企業、網絡合作夥伴和顧客均為參與者，進行多方資源整合促成價值創造，而專業技能與知識等資源則被企業視為競爭優勢，因此價值是被企業、顧客等交換實體共同創造而得(Vargo, Maglio, & Akaka, 2008)。協同創造是透過各參與者整合資源與應用並進行交換，利用各種方法改善和提升彼此能力共同創造價值與互利。Vargo and Lusch (2008)認為在服務邏輯下，價值並非嵌入商品由企業傳遞，企業只能提供價值主張，並且無法自行創造顧客價值；顧客永遠是價值的共同創作者，他們總是參與價值創造過程，而價值的獨特性由顧客(受益人)決定。協同是顧客積極地與企業共同創造價值過程的活動(Prahalad & Ramaswamy, 2004)。協同創造可視為創新的刺激之一，由外部與市場獲取相關知識，促進創新活動並降低不確定性，以達成新市場取得與規模經濟之優勢。企業運用社群媒體建立有成效的夥伴關係(Bezboruah & Dryburgh, 2012)，於虛擬環境結合外部資源進行協同創造，進而提高顧客價值。

公司經營的基本使命是為消費者提供服務(Drucker, 1954)，即企業應創造價值以滿足消費者的需要；而顧客對價值創造的重要性有舉足輕重之影響

(Prahalad & Ramawamy, 2000)。企業與顧客可藉由各種不同的管道進行溝通與互動，彼此建立關係，經由社群之參與即為一有效的管道。於虛擬環境中的顧客實際參與，對消費者能提供某些益處，例如：認知、自我認同、社會統合與享樂。Porter et al. (2011)認為企業提升消費者參與社群動機之做法可分為三階段，第一階段為了解顧客需求及動機，第二階段為提高顧客參與，第三階段為激勵合作。在第一階段中，顧客參與可能是基於資訊搜索、關係建立、協助他人、找尋社會認同與歸屬感等因素，進而參與社群。在第二階段中，主要鼓勵顧客作內容創造、關係連結與氛圍營造等對社群產生較具有貢獻度的行為。在第三階段中，企業賦權消費者，使其積極參與激發討論與創新，對品牌產生影響力。顧客對於品牌形象與個人較一致的產品，給予較高的評價 (Graeff, 1996)，容易使其有購買意願和使用。因此，企業策略可聚焦於企業與顧客的互動和體驗，經由賦權以鼓勵顧客積極參與企業運作，進而共同創造；讓顧客在參與過程中提高知覺與認同。此外，認同亦是關係穩固與共同合作的基礎。

消費者參與企業運營，並扮演重要的角色，可與企業形塑共同價值觀 (Hoyer et al., 2010; Nambisan & Baron, 2009; Payne et al., 2009)。協同創造是顧客參與企業創造價值的過程，提供企業有關知識、關係及其他的相關資源，促進其創造價值與創新 (Prahalad & Ramawamy, 2004; Etgar, 2008; Payne et al., 2009)。因此，協同創造的程序包括情感連結、創造正面驚喜與知識分享 (Payne et al., 2009)。之前研究也顯示出，協同創造的重要性已被企業廣泛地認可 (e.g. Hoyer et al., 2010; Sawhney et al., 2005)。這些研究結果有效應用的前提是協同的過程中，需要有效的平台使各方的互動及溝通能順利地進行，而社群媒體應是適當的工具。

四、社群媒體

社會根據合作原則組織成社群的概念，提供各式各樣之所需，例如：訊息、心理、網絡與群聚的需要。社群讓人們能進一步地表達自我、尋求支持和獲得認同。Weinberg et al. (2013)認為發展與實施社群的重點，在於協作、知識共享和以客戶為焦點。藉由網際網路，個體能夠連結其他人，透過交換提供社會支持。

社群媒體是指運用網際網路為手段，允許用戶創建、共享、交換信息與想法，從根本上改變企業和消費者之間互動的方式 (Kaplan & Haenlein, 2010; Mangold & Faulds, 2009)。於網際網路上，使用者在社群媒體為主動參與的角

色(Sachdev, Nerur, & Teng, 2009)，並且能夠輕鬆連結相關之社群媒體(Kim et al., 2010; Mangold & Faulds, 2009)。Kaplan and Haenlein (2010)認為社群媒體用戶可視其為一個創作和修改的平台。與以往傳統社群互動相較，其不受時間與地域的限制，能進行大規模溝通、協作與經驗傳播，可以清晰了解連繫對象、內容與訊息散播方式。從個人到社會群體相關之內容，可以讓所有參與者表達意見感受，並一同對話和傳遞。觀點、圖片與經驗的互動分享，藉由發布傳遞訊息出去。由於社群媒體的開放性、互動性與豐富性，對企業與服務提出看法和建議。企業藉由社群媒體平台，能快速與目標市場溝通，得知顧客之想法與意見，連結外部網絡資源，進行協同創造、行銷、公共關係與顧客關係管理等，具及時性和成本較低的優勢。社會企業可藉由社群媒體傳遞訊息與產品/服務理念，產生口碑和品牌辨識度；強化核心價值主張與社會意義，與消費者互動建立連結並回應相關問題，深化關係經營提高信任。管理者可以提高對社群網站的影響，蒐集評論內容的貼文與分析粉絲喜好，了解市場看法與需求，建立社會資本與社群網絡，更進一步尋求外部物資與資源挹注等。

Mangold and Faulds (2009)的研究中將社群媒體依使用的對象和內容歸納成 14 種類型。由這些分類可發現社群媒體供應商具有服務多樣化的特性，不同社群媒體供應商根據其經營的目的，提供不同的應用服務。Alexa Internet¹與Opera軟體公司²均指出Facebook為世界最大社群網站。根據Facebook 2013 年第一季之財務報告³，此期間總營收為 14.6 億美元，淨利達 3.12 億美元；全球每日活躍用戶數為 6.65 億人，每月活躍用戶數在 2013 年 3 月底增加至 10.1 億人。由這些數據可發現社群媒體受使用者的歡迎程度與重要性。此外，有學者進一步研究歸納出，社群媒體的特性為工具性(Wang & Fesenmaier, 2004)、社會性與心理性(Parra-Lopez et al., 2011)。工具性是基於使用者對創造的內容能藉由社群媒體便捷的分享與控制，進而和他人互動；社會性與心理性是滿足彼此人際互動間的社會心理需求層面。除了訊息獲取、知識共享與互動便利外，在虛擬環境中的體驗也是被大家所重視的。

¹ Alexa Internet 分析提供各種網站的相關資訊與網頁存取量。透過收集使用者的上網資訊，統計網站流量及相關資訊。

² Opera 軟體公司為挪威瀏覽器開發商。

³ Facebook Reports First Quarter 2013 Results.

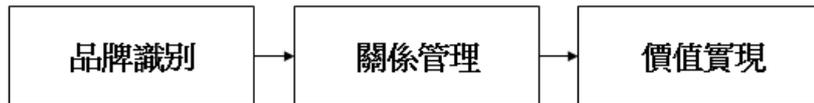
<http://investor.fb.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=761090>

參· 研究架構

本研究根據文獻回顧，說明對社會企業如何運用社群媒體與顧客互動，並透過協同合作而意識到企業品牌識別、關係管理與價值實現。接著以服務型社會企業的角度，說明如何應用社群媒體在服務程序中與顧客協同創造。

一、社會企業與顧客協同創造價值模型

「價值」應是由企業與顧客共同創造(Vargo et al., 2008)，價值共同創造是產生與持續實現企業和顧客共同價值的策略。社會企業之社會目標，對其潛在消費者具有號召力與感染力。因此，企業可激勵顧客在參與過程中共同創造價值。藉由這個過程，讓消費者購買企業所提供的產品或服務，實現經濟價值；同時亦協助社會企業履行社會使命和社會價值。因此，本研究提出協同創造價值模型，說明社會企業和顧客互動的價值共創，從建立企業品牌識別，進而強化關係管理，終能實現共同價值，共分三階段，如圖一所示。



圖一 社會企業與顧客協同創造價值之程序

企業促進消費者參與社群動機之活動，分別為了解需求及動機、提高參與以及激勵合作三階段(Porter et al., 2011)。其他則著重在顧客參與過程中的共同創造；協同創造的程序包括情感連結、創造正面驚喜與知識分享(Payne et al., 2009)。

Maglio et al. (2009)認為企業經營的第一個措施是與顧客廣泛互動。企業與廣大消費者間透過資訊交換，達成初步認同，進而建立關係與歸屬感，形成“品牌識別”。通常新產品或服務的創新理念需要大量地努力教育以吸引潛在消費者，使大眾了解其潛在價值的產品或服務。在此同時，應了解消費者需求並且讓社會大眾對企業投入情感 (Payne et al., 2009)。社會企業在訊息傳遞中，需包含該企業提供的產品和服務價值主張，使大眾能夠識別其價值主張並且投入品牌情感，建立認同進而購買產品或服務成為顧客，促進弱連結之關係形成。

協同創造程序中，Payne et al. (2009)強調創造正面驚喜。它帶給顧客在價值共同創造過程難忘的體驗，有助於建立消費者與社會企業的強烈連結並提高參與，鼓勵顧客作內容創造、關係連結與氛圍營造等對彼此有助益的行為。我

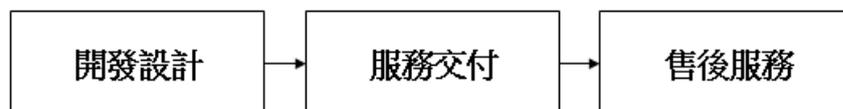
們以“關係管理”來說明這個程序。這代表社會企業透過採取所有可能的方式與顧客維護和強化關係，如提供正面驚喜的方式達成關係管理的目標。部分消費者認同社會企業服務理念，在社群媒體上分享想法、訊息與經驗給他們的朋友，這可視為消費者與社會企業協作。由於社群媒體的熱烈討論，許多潛在消費者對社會企業有強烈的認同。與顧客良好的消費關係，有利於社會企業的經營與擴大市場。

在彼此關係深化的情況下，可激勵顧客之間以及顧客與企業在運營中進行合作，從事價值創造活動。價值創造是協同創造群體中的成員先提出想法，經過一段時間的討論後形成共識。共識經整理後達成協議，進而為最終提案。過程中知識的共享是必要條件之一，能促進顧客和企業之間產生想法與意見整合為一致的建議 (Payne et al., 2009)。企業賦權消費者，使其積極參與激發討論和創新，對彼此產生影響，實現商業價值。

企業許多流程方式，藉由社群媒體應用逐漸改變，例如產品開發、市場銷售、客戶服務等(Weinberg et al., 2013)。社群媒體的豐富特性，讓顧客更容易參與協同創造價值過程。在社群媒體平台中，顧客可提出個人看法，亦可對他人的想法與意見進行交流和回應。因此企業可以利用社群媒體賦權消費者，成為與消費者方便與密集互動的管道。綜上所述，社會企業適合運用社群媒體為平台與顧客進行協同創造。

二、服務型社會企業於服務程序中與顧客協同創造價值之模型

行銷概念發展漸漸由商品思維轉換成服務主導的思維，服務型企業需要提高服務品質以及創造客戶價值。由於社群媒體能被便捷的分享與控制，是在服務程序中最容易運用的工具。社群媒體應用在服務程序中和在製造業實體程序中相較，更能發揮強大的效果。因此，本研究再進一步針對服務型社會企業說明服務程序中的協同創造價值活動模型如圖二所示。



圖二 服務型社會企業於服務程序中與顧客協同創造價值模型

價值在互動式的協同結構交流產生(Vargo et al., 2008)。服務型社會企業之連續性服務程序階段可分為開發設計、服務交付與售後服務。服務活動應以顧客為中心，鼓勵顧客積極參與服務運營過程，透過該程序設計出能提高顧客滿意度，實現商業價值的服務。對於服務型社會企業，提高顧客滿意是基本的策略方針，且必須有效地實施服務型社會企業和顧客之間的合作。

服務型社會企業向顧客提供服務前，應審慎考量服務資源與顧客需求。在服務開發設計階段的主要目標是促使服務創新。顧客可以提出新的服務看法，提供相關服務經驗、喜好與想法，有利於強化企業服務理念。顧客與企業合作發展的服務理念，有助於表達自己的喜好以及提出新的思考 (Novicevic et al., 2011)。

本研究定義「服務交付」為消費者從有意願購買該項服務到服務完成期間的所有相關活動。服務型社會企業在交付服務中，部份顧客可能對企業在服務交付的安排，給予相關建議。服務是競爭力的應用(Vargo et al., 2008)，企業應重視消費者這類的意見和建議，從社群媒體或各種管道迅速回應他們的訴求，並積極制定相關策略來因應與滿足其需求。在服務交付過程中顧客滿意度提高，則有助於消費者與企業間維持良好合作關係。透過這個階段，如果企業能對顧客良好關係有效管理，可以提高消費者對之信任、滿意和忠誠。

服務型社會企業在售後服務階段，應確保服務品質與提高顧客滿意。透過協同創造討論與檢視服務經驗，思考可能改善的途徑。藉由協同創造，顧客參與服務程序的階段綜述如下。首先，顧客參與開發設計，預先檢視服務藍圖可行性與規範。其次，顧客在服務交付中給予即時回饋。最後，顧客在售後服務階段協同企業檢討所經歷的服務經驗，評估表現並提供改進意見(Bitner et al., 1997)。

服務型社會企業應該讓顧客不論是在關係連結、創造正面體驗以及知識分享與獲得中，能以更輕鬆的方式進行協同創造。此外，在服務交付階段，需讓顧客擁有控制感授權客戶合作(Fuchs, Prandelli, & Schreier, 2010)。由於社會企業處於新興發展階段，多數社會企業組織體小，必須發揮其成本效率方能在財務自主的情形下持續履行其社會使命。社群媒體成本較低、形式豐富與連結方便，可用於建立粉絲團、獲取建議與廣告產品。透過社群媒體來傳遞社會企業之社會使命，進而引發顧客認同而迅速獲得品牌識別。此外，有效地管理顧客關係，激發消費者在服務程序中協同創造，進而實現社會企業的商業價值。因此，本研究所提之模型適合服務型社會企業與顧客運用社群媒體為平台，強化消費者參與，如同企業夥伴般進行共同創造，幫助社會企業加快成長趨勢。

三、個案研究方法與資料蒐集

本研究將藉由個案說明所提模型的適用性。由於本研究的探索性性質，適合以個案研究法來進行(Yin, 2011)。對於微觀現象的深入性研究，可做為判斷與決策探討之依據，並且有助於研究及理論建構。服務型社會企業在資源與知識的獲取，從社群媒體互動過程的角度觀察，缺乏系統研究。因此本研究資料收集來源為個案企業的社群媒體(Facebook，簡稱 FB)，並針對該企業的高階主管(執行董事)進行深入訪談，深入訪談的優點之一是可以獲得大量研究資料(Patton, 2002)。其他輔助資料為企業網站、各類媒體報導、網誌以及文件，進行服務型社會企業與顧客間如何運用社群媒體形成協同價值共創研究。本研究所有管道所蒐集的資料進行整理分析，並且持續重複比較(Patton, 2002)，以確保研究的效度與信度。

志工旅遊是一個新興的話題，吸引了學術界和實務上的關注(Pan, 2012)。「國際志工旅遊」意指了解服務當地需求，自行前往或跟隨志工團到其他國家提供志願服務。目前有許多機構推動國際志工的觀念，提供有興趣參與志工旅行之大眾獲得相關服務機會。國際合作發展基金會(簡稱國合會)提供海外志工交通費用、生活津貼與住宿，隸屬政府組織。多數志工服務機構實屬非政府組織(NGO)或非營利組織(NPO)，例如宗教團體、大專院校與各協會組織等，經費來源主要為外部贊助或募款，對志工的補助經費較不充裕。本研究中的個案 A 企業，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。即參與志願工作者是企業的顧客，營業收入來源為顧客依各活動所支付的團費，每年淨利固定比例分配於隔年當地建設、技術研究發展、服務據點開拓以及企業永續營運等。

A 企業的 Facebook 訊息蒐集是從 2011 年 2 月成立粉絲團後的 515 則。本研究於 2013 年 8 月份與 A 企業執行董事進行約兩小時左右的深入訪談。徵得受訪者同意，使用錄音記錄訪談內容，將錄音內容轉成文字稿，內文以字體大小 12、單行間距排列共 28 頁 A4 的訪談實錄。訪談大綱相關問題類型如下：背景介紹、社群媒體運用、服務概念發展與流程設計、服務交付、其他資訊工具使用、售後服務以及服務有效性，依據研究問題進行訪談。

A 企業 2010 年 1 月創立迄今，藉著創新旅遊模式匯聚大家的力量，帶領超過一千人次志工，遠赴海外服務弱勢社群，引領年青人投入「國際志工」賦予生命意義。企業內部成員背景專業、多樣、充滿熱情和年輕，具行動力與效率。該企業組織扁平、直接溝通運作以及互動深入具備快速彈性，發揮團隊合

作效能產生效益。其服務項目為以志工旅行的接力方式，在南印度蓋房、越南蓋豬舍、柬埔寨整地蓋孤兒院以及到甘肅與內蒙古種樹等。A 企業提供機會與消費者共同服務弱勢族群、創造社會價值，發現國際問題和體驗外國文化；進而了解世界與了解自己。由於網際網路的發展，該社會企業使用之社群媒體是 Facebook，為主要的操作平台，進行企業營運相關活動，例如：社會議題理念傳遞、服務項目說明、行銷、顧客關係管理與協同創造等。

肆· 個案分析

一、現行國際志工概況與個案營運模式說明

國際志工組織藉由關係認識國外 NGO 組織或當地村長，進而了解該區域的服務需求，評估組織能力，協助該地之發展，專業且深入的進行長期耕耘當地志工服務。國內 NGO 和 NPO 組織推廣海外志工的 mode 稍有不同，方式可分為出團與媒合。媒合是將國內有意願擔任國際志工的人與國外組織進行連結，收取註冊費，其主要優點是快、地域廣且多元。例如剛開始想前往非洲擔任國際志工的人，不清楚國外眾多的國際志工組織。透過國內 NGO 和 NPO 媒合，讓自願者與非洲當地國際志工組織聯繫，並向自願者收取費用。之後的志工活動內容與細節，由自願者與當地志工組織聯絡確定，並自行訂機票前往該地區服務。出團是國內推廣海外志工組織確定國際志工服務地域、內容及相關細節，之後進行團員招募、行前面談與說明，收取出團費用代訂機票住宿且團進團出，在當地進行短時間志工服務。團費是否由團員部分或全部負擔，由相關推廣海外志工組織經費來源決定。例如國內大專院校部份志工團組織，提供獎學金且金額以國外交通費用為依準，鼓勵學生參與國際志工服務。此外，臺灣世界青年志工協會屬於 NPO 組織，志願服務者需負擔的費用，依各活動所訂的團費為準。出團的志工多為進行社會服務，在媒合下不見得會是與服務有關的志工；例如國際參與、志工交流計畫和 NGO 青年人才培訓等。

由 A 企業統計資料得知，2009 年全台灣國際志工出團人次僅約兩千人，在 2012 年高達六千人，是相當有潛力的市場。A 企業團員招募 7 成透過口耳相傳，年紀約 18 到 23 歲間。從時間來看，寒暑假期間大學生團員比較多。非寒暑假期間有上班族團員參與，因此團員年齡層為 35 歲之內，比例上學生佔 7 成，上班族佔 3 成。其目標客戶年輕化，對網路有強烈依附性，是社群媒體

的重度使用族群。社群媒體技術與平台十分受到大眾歡迎，因為它能夠讓人們表達自己、獲得支持和認同，企業應藉由社群媒體的現象，進行整合或協作 (Weinberg et al., 2013)，顧客參與及建議可獲致更多的好處，例如用戶教育、縮短時間週期和優質服務 (Lee & Chen, 2009)。由於顧客參與設計、開發和製造的活動是價值創造的一部分 (Grönroos, 2011)，而社群媒體使用方便、成本低廉、影響與連結廣泛以及互動便捷，因此 A 企業使用社群媒體為平台傳遞創新旅遊概念，整合相關資源進行協同創造。讓社會大眾以互動的方式了解志工旅遊商業模式與服務價值，推廣和說明 A 企業核心業務與社會理念，促進服務程序營運合作以及顧客關係維護與行銷等。例如 A 企業在社群網站有宣傳理念與價值主張的公開訊息，以及其他社會企業論壇相關連結。於企業社群網站提供志工計畫與說明會相關資訊，讓消費者有明確地認識，使企業與顧客之間形成弱連結，產生認同和品牌識別。因此，A 企業以社群媒體為平台與顧客合作進行服務發展。

A 企業所推動的國際志工服務模式為出團，各服務計劃活動由團隊夥伴策劃，針對團員舉辦行前訓練，帶團出國參與國際服務。團員的團費內包括計劃費用與機票費用，由參加者全額自行負擔。計劃費用含行程的食宿、交通、保險、當地計劃費用(工具材料費和所需的物資等)，以及領隊規劃長期計畫的探勘費、A 企業行政費用等。「旅遊」在 A 企業的行程裏面，指的其實是吃、住與移動上的基本條件，並沒有一般觀光、小費與購物等這些元素。但是會因地制宜，去探訪一些與當地人文歷史有關的區域。例如到柬埔寨，都會去看吳哥窟與水上人家等。除了是世界文化遺產之外，事實上吳哥窟的發展，跟當地村落的生計很有關係。這部分在透過晚上的活動中，延伸出一些討論，都安排在 A 企業的行程裏。領隊探勘讓 A 企業可以深入了解各地區的情況，並且作長期的協助規劃。除了團隊夥伴的專業能力與相關知識背景經歷，其他部分如水淨化、農業與建築相關方面，和工研院水處理研究所研究員、台大農學院教授、樸門農法老師、臨海農場以及建築師技術合作，並且與國外公益團體配合。為其他國家的農村在扶貧與環保議題上，提供嶄新的解決方案並逐步落實。社會企業是運用商業模式協助解決社會或環境問題的組織，即以商業的手段，達成社會公益之目的。A 企業的行政費用主要是在維持社會企業有效之營運，以達財務自足。希望建立社會企業自給自足的範本，吸引更多優秀的人才投入該領域。A 企業的組織扁平化，除兩位執行董事和計劃負責人(領隊)之外，還有駐點人員與支援系統(行銷、行政、財務人員)共十四位。每一位工作夥伴，都

需要有帶隊服務的能力。此外還有志工領隊系統與實習生系統，共同協助 A 企業的營運發展。

二、服務型社會企業運用社群媒體與顧客協同創造價值

服務系統透過交流資源與服務互動關係，提高服務系統的適應能力和生存能力(Vargo et al., 2008)。服務程序中的開發設計階段，A 企業進行各項海外服務規劃，請專案負責人與技術指導前往當地並與地主國窗口聯繫，對不同的服務對象進行探勘了解。針對當地的治安、人文、基本設施、服務達成的可能性以及志工團價格…等各層面評估考量後，籌備計畫內容和實地研發相關技術，在出發前於台灣進行採購、領隊訓練與技術研討。A 企業透過社群媒體接觸到過去難以直接接觸的大眾，了解顧客合作意願與技術能力，希望顧客能提出想法和意見，協助發展新的服務區域和專業技術合作。顧客參與企業的開發設計方式，主要為透過張貼在 Facebook 與網站上的知識分享、看法和個人經驗延伸。藉由網際網路或相關應用工具支持，顧客專業度相對提升，並對企業提出相關建議。企業考量服務資源與顧客需要，轉換為符合需求且可行的服務。由於顧客背景與需求不盡相同，他們依照各自喜好和看法建議不同的服務藍圖。企業蒐集到的訊息，靈活運用到產品或服務的設計，以滿足需求。例如有自願參與者在 Facebook 上表示部分韓國工程師正在尋找義工活動，他們與無國界工程師 (Engineers Without Borders, EWB) 有關，自願擔任工程師，希望了解 A 企業的服務項目並協助發展。A 企業透過 Facebook 回應目前正在柬埔寨協助當地孤兒院，並且提供農業技術，使當地農民夠提高土地產出。更進一步地計劃在村莊規劃新的志願工作項目，並與工程師的技能相關，希望能更了解自願擔任工程師的專業領域。

「公司希望能運用現有人力，把運行中的工作計劃做穩做深，所以目前尚未有機會發展泰國計劃。但是我們非常樂意發展其他國的服務工作，如果 Ted 能夠引介當地組織，或是有合作機會的工作內容，都請告訴我們喔！」(A 企業在 Facebook 上的貼文)

「您的技術，或許可以解決世界另一端的迫切需求，公司曾與不同組織合作如淨水技術、綠建築設計等專業技能（技術合作紀錄），

運用在世界反面，解決當地的真實需要。無論您是具有專業技術，或是服務計劃，請填寫以下表單，我們將盡速與您聯繫，討論如何運用於計劃之中。」(官方網站)

開發設計階段的協同創造所產生的價值對顧客而言，除了與 A 企業連結互動和建立關係，透過參與企業創新和營運計畫開發的過程，增進相關專業知識，對社會企業的理念與志願工作內容有基本的了解。A 企業在開發設計方面，應用社群媒體與消費者協同創造，蒐集和開發服務據點與創新志願服務內容，依據 A 企業目前能提供的服務資源進行調整，降低技術開發成本和進行當地所需資源募集，推出志願服務活動。

服務程序中的服務交付階段，A 企業於各大專院校及各機關組織舉辦招募說明會，並且要求消費者於線上報名。欲參加者需進行預約面試、轉帳以及在 A 企業官方網站填寫繳費通知後，即成為正式團員。正式團員繳交資料和參加行前訓練，依照表訂計畫時間由 A 企業帶團出發參與國際服務和文化參訪，詳細工作內容與行程隨當地狀況調整。經歷志工旅遊服務，過程中領隊與團員間互動，有助於改善志工旅遊行程。部份消費者會在 A 企業 Facebook 上提出志工旅遊的內容、出團時間、參與身分條件、繳費、行前訓練內容等問題，做為購買決策參考或確認訂購資訊，A 企業透過社群媒體即時因應以確保服務品質。在志工旅遊期間，顧客於 Facebook 上發佈個人狀態與體驗的想法，有助於企業蒐集相關訊息。此外，顧客在 A 企業 Facebook 上提供的想法或建議，協助處理服務交付期間發生之相關問題，例如有參與者在 Facebook 上提出簡易乾洗手配方，解決當地志工手部清潔的問題。

「親愛的 Jean - 絕對歡迎。妳只要能自行出發到暹粒機場，在指定時間和地點與大隊會合就可以了。費用將會是扣除飛機票費用餘額。建議妳先填寫線上報名表，然後我們的超友善工作人員就會跟妳進行電話面試，一方面確定妳適合參與此計劃；另一方面為妳解答所有相關的問題（匯款金額、方式、會合方式、計劃詳情、其他須知）。期待與妳細談。」(A 企業在 Facebook 上的貼文)

「1/5 的行前訓練只有一次，如無法到場會提供行前手冊，如果有不了解之處，務必要與你的領隊、副領隊聯繫。當天的流程包括公

司介紹、柬埔寨介紹、志工心態、行李打包須知、分隊分工、農業介紹、建築介紹」(A 企業在 Facebook 上的貼文)

服務交付階段的協同創造所產生的價值對顧客而言，除了與 A 企業進行關係連結與強化，透過參與營運的過程，彼此訊息共享交換，了解產品/服務與訂購確認，對社會企業的理念與志願工作內容有深刻的體驗。從志工旅遊的歷程，參與者達成自我實現，實現個人價值、自尊以及愛與歸屬。A 企業在服務交付方面，應用社群媒體與消費者協同創造，於服務規格和服務條件對消費者立即性更新與澄清，做為其購買決策參考和加速購買流程，降低交付過程成本與提高滿意。此外，A 企業藉由社群媒體維護領隊與團員們在志工服務過程所建立之深厚情誼，強化企業與顧客間關係，有助於關係深化逐漸形成關係價值，並且監控與改善服務內容。社會企業所提供之服務滿足顧客期望的程度，需由顧客感知而得，並非從服務提供者的觀點認定。雖然企業看法直接影響所提供服務之發展，但顧客感受更直接決定消費的服務評價。

服務程序中的售後服務階段，A 企業從行程末的問卷和社群媒體回饋，獲得服務細節的反饋與相關服務項目心得訊息。顧客參與 A 企業的服務經驗，於服務完成後發表在 Facebook 和他人分享。在社群媒體可搜尋到參與 A 企業的顧客分享内容，有為數眾多的照片、訊息、影片連結以及參與收穫等。A 企業著重開放的溝通形成協同合作，顧客的滿意是企業最重視之要件，有助於促進服務、提高服務質量和確保服務滿意。A 企業讓消費者在整體參與過程中，提高知覺價值形成深刻與難忘的個人化體驗。消費者在完成志工旅遊後的反思與分享，是體驗行銷的重要環節。消費者除了在參與過程產生深刻地感受，也會影響自己往後對社會性事物的看法與做法。從行銷的觀點來看，對 A 企業而言可視為事件行銷或故事行銷的機會。在此同時，也是積極地推銷 A 企業與改變消費者行為模式。例如有參與者在 Facebook 上提到從印度的志工旅遊回來後，漸漸減少購買東西的慾望，是自己做志工以後的改變。

「這是我所經驗的志工旅遊生活，在 2011 年 1 月，和 29 名分別來自大陸與台灣的服務團員與工作人員共同創造的美麗記憶，至今仍不時在腦海反覆溫習著、想念著，如同團員 Luluer 提到很多事情真的需要親自經歷過才會知道，我很慶幸自己擁有這樣的相遇與回憶。」(團員在 Facebook 上的貼文)

「昨晚我已經將貴公司相關資料分享了！希望可以找到更多「志同道合」的人～一起為世界盡一己卑微之力～」(消費者在 Facebook 上的貼文)

售後服務階段的協同創造所產生的價值對顧客而言，除了與 A 企業及團員間關係增強與維繫，藉由自我表達與傳達價值，形成社會心理支持。此外顧客透過社群媒體進行營運合作，傳遞服務評價以及經驗分享與推廣。A 企業在售後服務方面，應用社群媒體與消費者協同創造，從服務的建議、討論了解自身所提供之服務品質與顧客期望之差距，進行改善與公開回應顧客。將蒐集的資訊進行分析，排除疑難、解決問題和改善目前服務，並著手開發新服務項目。顧客對服務的滿意以及認同 A 企業服務理念，透過社群媒體等管道形成口碑、評論和分享，推廣並促進消費者參與 A 企業的國際志工服務。此外，藉由社群媒體與網路的傳播，把與 A 企業有關的正面事件，變成具有感染力的故事，形成討論的風潮，轉換為行銷的力量，引發社會大眾的關注，讓越多人看到越好。廣為傳遞 A 企業的核心願景與目標，提升企業形象以及民眾對企業的觀感。

服務型社會企業運用社群媒體作為顧客溝通和協同創造的主要平台，透過互動、關係強化與知識獲取和管理等，促進顧客參與企業營運相關活動，與顧客進行價值共創而引入資源、產生機會與提高服務運營的有效性，逐步形成商業價值。A 企業藉由社群媒體傳遞與教育大眾社會價值，賦權消費者了解志願服務專案，與專案團隊成員協作。有效履行達成服務目標，提高顧客對企業的滿意度。在「開發設計」、「服務交付」以及「售後服務」的各個階段，顧客和服務型社會企業藉由社群媒體進行對話，在互動過程中一同學習，涉入服務的設計與傳遞，共同產生服務內容和創造價值。對消費者而言，除了產品/服務所提供的功能性價值外，企業與顧客以及顧客間透過社群媒體為平台的協同創造，能提升顧客感知情感性與社會性價值。更進一步地，由於社會企業運用社群媒體與顧客協同創造，藉助外部導入教育和環境保護議題，協助當地居民改善基本生活及財務獨立，提升當地國家社會整體價值。綜上所述，A 社會企業運用社群媒體與顧客在服務程序各階段之協同創造，對顧客和 A 社會企業所產生的價值，以及地主國所獲得之社會整體價值，本研究整理如表一。

表一 A 社會企業運用社群媒體與顧客協同創造價值

	開發設計	服務交付	售後服務
顧客價值	<ul style="list-style-type: none"> · 關係建立與連結 · 協同營運計劃開發 · 參與創新 · 知識獲取 	<ul style="list-style-type: none"> · 關係連結與強化 · 參與營運 · 訊息共享交換 · 了解產品/服務 · 訂購確認 	<ul style="list-style-type: none"> · 關係增強與維繫 · 營運合作 · 經驗分享與推廣 · 評價服務 · 社會心理支持 · 表達自我與傳達價值
企業價值	<ul style="list-style-type: none"> · 推廣企業社會理念。 · 顧客藉由社群媒體進行知識分享、看法和個人經驗延伸，參與企業的開發設計。 · 企業從社群媒體直接接觸廣大消費者，更了解顧客態度與發現差異。 · 企業考量服務資源與顧客需求，轉換為符合需求且可行的服務。 · 降低開發過程相關成本、服務創新與進行資源募集。 	<ul style="list-style-type: none"> · 推廣企業社會理念。 · 服務規格和服務條件更新與澄清，做為購買決策參考或確認訂購資訊。 · 加速購買流程，減少交付過程的相關成本與提高滿意。 · 社群媒體協助企業蒐集相關訊息，進行服務監控與改善志工旅遊行程。 · 藉由社群媒體維護和強化企業與顧客間彼此關係。 	<ul style="list-style-type: none"> · 推廣企業社會理念。 · 社群媒體上服務建議、討論與回饋，為傳播口碑與評論的管道。 · 企業從社群媒體獲得服務細節的反饋與相關服務項目心得訊息，迅速公開靈活回應顧客。 · 從社群媒體蒐集資訊進行分析，排除疑難、解決問題和改善目前服務，進行開發新服務項目。 · 藉由社群媒體了解所提供的服務品質是否與顧客所期望的服務一致，確保服務的滿意。
社會整體價值	<ul style="list-style-type: none"> · 協助當地居民改善基本生活。 · 幫助當地民眾財務自立。 · 導入海外教育能量。 · 環境保護。 		

伍· 討論

以往社會企業的研究多著重於社會價值創造的社會企業家精神；各國政策框架對於社會企業的合法性、定義與治理；社會企業的勞動力市場探討，特別是弱勢就業；以及社會企業在公平貿易的增長與主流化所扮演之角色。如何協助社會企業運用媒介協同外部資源產生價值共創，以利社會企業創新與加速成長，並未有相關的研究。本研究闡明服務型社會企業如何與消費者藉由社群媒體進行價值共創，強調具體運作階段過程並提供實證基礎，擴大到社會企業服務程序中，與顧客協同創造價值理論觀點。提高顧客參與以及商品/服務之購買，增加社會企業的影響與貢獻。服務科學是服務系統與綜合資源在複雜體系內，合作創造價值的研究(Spohrer et al., 2007)。服務型社會企業價值實現的部分，最主要是企業營運過程中，消費者與其他消費者及社會企業共同從事價值創造的活動，共享發展服務概念。共同價值創造是產生彼此想法、共同討論與達成協議的過程，需要知識共享與賦權顧客共同創造(產生想法、參與討論和提議)。從互動中找出重要的價值，有助於建立清晰可行的服務理念，設計出更全面的服務流程。利用社群媒體及時回應與管理客戶關係，增加社群成員與社會企業的連結度。使消費者實現經濟價值，進而讓企業實現商業價值，協助企業履行社會使命和社會價值。

Qualman (2012)認為社群經濟(Socialnomics)是透過社群媒體創造和分享產生的價值。現今世代對網路依附性強，再加上網路無遠弗屆的特性，善加利用有助於組織成長並創造金流。社會企業若能藉由社群媒體精準地向社會大眾傳遞品牌價值，獲得消費者認同，將成為社會企業核心競爭力。透過品牌呈現經營目標與理念，彰顯獨特性，產生市場區隔，是社會企業的優勢。Davis and Dunn (2002)認為品牌是企業永續經營的基礎。辨識企業品牌能夠讓消費者了解社會企業價值主張，建立品牌情感。服務型社會企業運用社群媒體為消費者價值共創平台，連結彼此進行互動、發展關係、投入情感和知識共享，逐漸形成協同創造之要件。協同的根本重點可擴大到共同社會目標之達成，以積極支持服務型社會企業發展。

新興的虛擬世界，為企業與用戶協作創建，提供了前所未有的機遇(Kohler et al., 2011)。基於消費者與社會企業合作關係上，讓社會企業可以在短時間內提升其高度與廣度，實現消費者心理、社會和經濟價值。由於較佳的滿意度，不僅利於社會企業擴大市場，亦將有益於社會企業說明後續經營。社會企業與消費者在社群媒體上的互動和討論，對於相關說明和推廣公司核心業務方面，

有一定程度的幫助。通常新產品或服務的創新理念，需要教育潛在消費者，使他們了解產品或服務，並被其潛在價值所吸引。從服務型社會企業的角度而言，與消費者連結進而參與社會企業運作，是移轉部分設計和選擇的權利給消費者。簡而言之，即服務型社會企業對顧客賦權。對消費者來說，可以增加顧客滿意度，增強自我認知與效能，降低消費過程中可能產生的無力感。並且減少對產品/服務的搜尋及成本，達到社會企業的品牌辨識、關係經營與價值實現之目的。

陸· 結論

儘管許多社會企業是由一個明確定義之社會目的而建立。由於資源及社會網絡的缺乏，為社會企業成立初期的艱鉅挑戰。Maglio et al. (2009)認為共同創造可以分成五個階段：互動、服務、建議、同意和實現。本研究發現社群媒體是達成價值共創的重要手段，運用社群媒體讓顧客在關係連結、體驗創造、提高參與、激勵合作及知識分享的過程裏，享有互動多元和方式簡易的優點，藉此建立企業品牌識別與知名度，影響範圍更廣泛。由本研究結果可知，了解消費者需求及動機，共同參與服務程序中開發設計、服務交付與售後服務的活動，以利服務型社會企業服務創新，貼近顧客實質與心理的需求，確保消費者對服務滿意程度，形成商業價值。

社會企業肩負多重使命，在組織發展過程中容易遭遇困難。本研究提出兩個模型，描述社會企業如何與消費者互動以及共同創造價值。透過文獻探討，第一個模型說明社會企業運用社群媒體，可幫助新創社會企業在市場上快速建立識別，強化其顧客關係與價值共創。第二個模型整合服務程序理論，提出服務型社會企業應用社群媒體與顧客互動，能增進其賦權參與服務程序，提升服務效能與顧客滿意。Grönroos (2011)認為「價值」的觀點，是顧客實際使用的價值或是滿足心理的價值，不同之個體有不同的意義。然而許多情況下，「價值」產生是經歷了一種無意識的方式。更準確的說，價值展現是在於使用商品和服務活動 (Korkman, 2006)。以服務為主導邏輯下，企業在開發、製造與資源投入的活動，嚴格來說不能視為價值創造。而顧客參與這些活動才能成為價值創造的一部分(Grönroos, 2011)。由於社群媒體豐富、便利、低成本與易管理的特性，消費者可以很簡單的藉由社群媒體表達意見看法，方便企業蒐集想法與資源。不論是對於顧客實際使用價值或是滿足心理價值方面，藉由

價值共創產生符合市場需求的商品和服務，社群媒體是重要、有效且迅速的協作平台。

本研究採用個案研究法，說明模型可用於服務型社會企業應用社群媒體，作為與顧客共同創造價值的平台。研究結果顯示，服務型社會企業利用社群媒體，可以增加顧客賦權參與服務程序，促進價值共創，使其加快成長速度。本研究的結果可作為後續對社會企業價值共同創造進行研究之基礎，亦可作為社會企業應用社群媒體實現共同創作平台的指導方針。本研究主要是基於定性方法的研究，針對服務型社會企業運用社群媒體的情況進行說明。與定量方法相比，樣本數不足以量化的情形下，案例研究於客觀性以及結果可推廣性有其侷限。服務型社會企業於社群媒體之協同創造是不斷變化的動態過程，建議未來可進行縱斷面研究，反映出發展過程中的現象與情況，瞭解影響這些情勢變項的相關因素。

參考文獻

- Alam, I., & Perry, C. "A customer-oriented new service development process." *Journal of Services Marketing*, Vol. 16(6), 2002, pp. 515-534.
- Allan, B. "Social enterprise: through the eyes of the consumer." *Social Enterprise Journal*, Vol. 1(1), 2005, pp. 57-77.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. "Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30(1), 2006, pp. 1-22.
- Bernstein, P. L., & Damodaran, A. (Eds.). "Investment management." Wiley, 1998.
- Bezboruah, K. C., & Dryburgh, M. M. "Personal social media usage and its impact on administrative accountability: an exploration of theory and practice." *International Journal of Organization Theory & Behavior* (PrAcademics Press), Vol. 15(4), 2012, pp. 469-495.
- Bitner, M.J., Faranda, W.T., Hubbert, A.R., & Zeithaml, V.A. "Customer contributions and roles in service delivery." *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8(3), 1997, pp. 193-205.
- Brown, J. "Social enterprise—so what's new?" *Regeneration and Renewal*, August 2002, pp. 16-17.
- Cheng, P., & Xue, W. "Does customer participation improve service quality? The moderating effects of customer expertise." In *Service Systems and Service Management*, 2013 10th International Conference on IEEE, 2013, pp. 456-461.
- Cowell, D.W. "New service development." *Journal of Marketing Management*, Vol. 3(3), 1988, pp. 296-312.
- Davis, S. M., & Dunn, M. "Building the brand-driven business: operationalize your brand to drive profitable growth." San Francisco, CA, 2002.

- de Mendiguren Castresana, J. C. P. "Social enterprise in the development agenda. Opening a new road map or just a new vehicle to travel the same route?" *Social Enterprise Journal*, Vol. 9(3), 2013, pp. 247-268.
- Druker, P. "The practice of management." New York, Harper and Row Publishers Inc., 1954.
- Erto, P., & Vanacore, A. "A probabilistic approach to measure hotel service quality." *Total Quality Management*, Vol. 13(2), 2002, pp. 165-174.
- Etgar, M. "A descriptive model of the consumer co-production process." *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 36(1), 2008, pp. 97-108.
- Frances H. "Viable social enterprise: an evaluation of business support to social enterprises." *Social Enterprise Journal*, Vol. 1(1), 2005, pp. 13 – 28.
- Fuchs, C., Prandelli, E., & Schreier, M. "The psychological effects of empowerment strategies on consumers' product demand." *Journal of Marketing*, Vol. 74(1), 2010, pp. 65-79.
- Gallaughier, J., & Ransbotham, S. "Dialog management at starbucks." *MIS Quarterly Executive*, Vol. 9(4), 2010, pp. 197-212.
- Graeff, T. R. "Image congruence effects on product evaluations: the role of self- monitoring and public/private consumption." *Psychology & Marketing*, Vol. 13(5), 1996, pp. 481-499.
- Grönroos, C. "Value co-creation in service logic: a critical analysis." *Marketing Theory*, Vol. 11(3), 2011, pp. 279-301.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G. III., & Mckee, D. O. "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees." *Journal of Marketing*, Vol. 64(2), 2000, pp. 35-50.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. "Consumer co-creation in new product development." *Journal of Service Research*, Vol. 13(3), 2010, pp. 283-296.
- 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.
- Kim, W., Jeong, O. R., & Lee, S. W. "On social web sites." *Information Systems*, Vol. 35(2), 2010, pp. 215-236.
- Kohlborn, T., Korthaus, A., & Rosemann, M. "Business and software service lifecycle management." In *Enterprise Distributed Object Computing Conference. IEEE International*, 2009, pp. 87-96.
- Kohler, T., Fueller, J., Matzler, K., & Stieger, D. "Co-creation in virtual worlds: the design of the user experience." *MIS quarterly*, Vol. 35(3), 2011, pp. 773-788.
- Korkman, O. "Customer value formation in practice: a practice-theoretical approach." *Svenska handelshögskolan*, 2006.
- Lee, Y. C., & Chen, J. K. "A new service development integrated model." *The Service Industries Journal*, Vol. 29(12), 2009, pp. 1669-1686.
- Lusch, R.F. & Vargo, S.L. "The service-dominant mindset." In Hefley, B. & Murphy, W. (Eds), *Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century*, Springer, New York, NY, 2008, pp. 89-96.

- Maglio, P. P., Vargo, S. L., Caswell, N., & Spohrer, J. "The service system is the basic abstraction of service science." *Information Systems and e-Business Management*, Vol. 7(4), 2009, pp. 395-406.
- 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.
- Menor, L. J., Tatikonda, M. V., & Sampson, S. E. "New service development: areas for exploitation and exploration." *Journal of Operations Management*, Vol. 20(2), 2002, pp. 135-157.
- Nambisan, S., & Baron, R. A. "Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities." *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26(4), 2009, pp. 388-406.
- Novicevic, M.M, Duke, A.B., Holmes, E.R., Breland, J.W., Buckley, M.R., & Bing, M.N. "Customers cocreating value with the firm: implications for IHRM." *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22(3), 2011, pp. 746-761.
- OECD. *Social enterprises*. Paris: OECD Press, 1999.
- Pan, T.J. "Motivations of volunteer overseas and what have we learned - the experience of Taiwanese students." *Tourism Management*, Vol. 33(6), 2012, pp. 1493-1501.
- Parra-Lopez, E., Bulchand-Gidumal, J., Gutierrez-Tano, D., & Diaz-Armas, R. "Intentions to use social media in organizing and taking vacation trips." *Computers in Human Behavior*, Vol. 27(2), 2011, pp. 640-654.
- Patton, M. Q. "Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)." Newbury Park, CA: Sage Publications, 2002.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. "Co-creating brands: diagnosing and designing the relationship experience." *Journal of Business Research*, Vol. 62(3), 2009, pp. 379-389.
- Poter, C., Donthu, N., MacElroy, W. H., & Wydra, D. "How to foster and sustain engagement in virtual communities." *California Management Review*, Vol. 53(4), 2011, pp. 80-110.
- Prahalad, C. K., & Ramawamy, V. "Co-opting customer competence." *Harvard Business Review*, Vol. 78(1), 2000, pp. 79-90.
- Prahalad, C. K., & Ramawamy, V. "The future of competition co-creating unique value with customers." Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- Qualman, E. "Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business." John Wiley & Sons, 2012.
- Ridley-Duff, R., & Southcombe, C. "The social enterprise mark: a critical review of its conceptual dimensions" *Social Enterprise Journal*, Vol. 8(3), 2012, pp. 178-200.
- Sachdev, V., Nerur, S., & Teng J.T.C. "Interactivity redefined for the social web." In *Handbook of Research on Social Software and Developing Community Ontologies*, 2009, pp. 434-477.
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. "Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation." *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19(4), 2005, pp. 4-17.

- Seelos, C., & Mair, J. "Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor." *Business Horizons*, Vol. 48(3), 2005, pp. 241-246.
- Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., & Gruhl, D. "Steps toward a science of service systems." *Computer*, Vol. 40(1), 2007, pp. 71-77.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. "Managing innovation: integrating technological, market and organizational change (3rd ed.)." Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, 2005.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. "On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective." *European Management Journal*, Vol. 26(3), 2008, pp. 145-152.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. "Service dominant logic: continuing the evolution." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36(1), 2008, pp. 1-10.
- Wang, Y., & Fesenmaier, D. R. "Towards understanding members' general participation in and active contribution to an online travel community." *Tourism Management*, Vol. 25(6), 2004, pp. 709-722.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. "Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model." *The Journal of World Business*, Vol. 41(1), 2006, pp. 21-35.
- Weinberg, B. D., de Ruyter, K., Dellarocas, C., Buck, M., & Keeling, D. I. "Destination social business: exploring the organizations' journey with social media, collaborative community and expressive individuality." *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 27(4), 2013, pp. 299-310.
- Yang, M. H., Wu, J. T. B., Su, C. J., Kao, T. Y., & Lin, C. C. "The study of social enterprise management." *International Journal of Revenue Management*. Vol. 4(2), 2010, pp. 145-162.
- Yin, R. K. "Applications of case study research." Sage Publications, 2011.
- Yli-Renko, H., & Janakiraman, R. "How customer portfolio affects new product development in technology-based entrepreneurial firms?" *Journal of Marketing*, Vol. 72(5), 2008, pp. 131-148.
- Yunus, M. "Turning beggars into entrepreneurs." *New Perspectives Quarterly*, Vol. 25(2), 2008, pp. 88-89.

An Application of Social Media for Service-Oriented Social Enterprises

YA-YUN CHENG, CHANG-TANG CHIANG, MING-HSIEN YANG,
JI-TSUNG BEN WU *

ABSTRACT

Because of integrating social missions and economic missions, social enterprise is subject to encountering obstacles during business development. This study proposes that, by leveraging social media, a service oriented social enterprise can empower his customers to develop service operation, and promote customer satisfaction so as to achieve service effectiveness. Underlying value co-creation perspective, this study suggests a general model that illustrates how a social enterprise employs social media to quickly build identity, enhance customer relationship, and co-create values with its customers. Then, based on service operation process theory, this study proposes a three phases value co-creation model for service-oriented social enterprise to involve customers in different phases of operation process (i.e. service development, service delivery, and customer service) by means of social media. The case study results indicate that service-oriented social enterprise can apply the social media to interact with customers so as to increase their empowerment in effective value co-creation and obtain the benefits of cost saving and fast growing. These findings can serve as a guide for managers of service-orientated social enterprise to realize value co-creation by utilizing social media and provide a foundation for further studies.

Keywords: social enterprise, service operation, co-creation, social media

* Ya-Yun Cheng, Ph. D. student, Graduate Institute of Business Administration, Fu Jen Catholic University. Chang-Tang Chiang, 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. Ji-Tsung Ben Wu, Assistant Professor, Department of Information Management, Fu Jen Catholic University.

