

# 顧客知識參與是否有助於企業創新？

## 社群媒體能力與市場導向之角色

### Is Customer Knowledge Involvement Beneficial for Innovation? The Role of Social Media Capability & Market Orientation

#### 摘要

社群媒體是生活中溝通合作的關鍵平台，除了提供企業接觸顧客的管道，亦是顧客分享知識的重要介面，本研究旨在了解促進顧客知識參與的前因變數，以及其對企業創新的影響。本研究以台灣中小企業為研究對象，共回收 193 份有效問卷。實證結果顯示顧客知識參與對創新具有正向影響，而市場導向與社群媒體能力對創新、顧客知識參與亦具有正向影響。三種顧客知識參與中，顧客創新者參與對創新的影響效果最大；就市場導向而言，反應性市場導向對漸進式創新的影響較大，預應性市場導向則對顧客知識參與以及激進式創新的影響較大；就社群媒體能力而言，內部社群媒體能力對創新與顧客共同開發和顧客創新者參與的影響效果較為顯著。

**關鍵字：**顧客知識參與、市場導向、創新、社群媒體能力

## 壹、緒論

行銷理論和實證研究皆認為顧客參與對新競爭優勢的重要性日益增加，顧客不僅是產品或服務的買家和用戶，而且積極參與公司的價值共創。在創新背景下，顧客於新產品開發(New Product Development, NPD)中發揮積極的作用，愈來愈多公司尋找方法讓顧客參與創新，包括與顧客共同開發產品或允許顧客自行創新，使其設計衣服並進行大量生產。雖然現有研究提升我們對顧客參與價值共創的理解，卻並無將參與行為分類。顧客參與涉及廣泛的活動，文獻缺乏不同類型的顧客參與，僅提及參與的強度或僅適用於特定背景，過去也很少對比不同形式之顧客參與，以了解它們如何受不同因素驅使或對績效結果產生不同影響，文獻缺乏理論發展並且無法為公司採用正確的決策提供建議(Cui & Wu, 2016)。

過去研究較少從知識管理的角度去探討顧客參與，本研究將顧客參與結合顧客知識，顧客知識參與和以往顧客知識不同，企業是主動讓顧客需求納入創新過程中，而非被動挑選市場上反應出的意見。在理解顧客參與的驅動因素時，文獻主要關注個人顧客，大量研究致力於檢視顧客的參與動機，如：經濟利益和其他外在價值(Xia & Suri, 2014)、心理上的享受和成就感(Meuter, Bitner, Ostrom, & Brown, 2005)、能力和經驗(Eisingerich, Auh, & Merlo, 2014)，很少有研究採用公司經營的角度來探討促進顧客參與所需的組織機制與相關前因變數。此外，過去文獻多從顧客角度探討顧客參與的後果，如：顧客滿意度和顧客知覺服務品質(Gallan, Jarvis, Brown, & Bitner, 2013)，較少從企業經營角度探討相關後果變數。

顧客參與在近期的文獻中引起許多關注，大部分的品牌參與都是透過線上社群媒體進行的(Malthouse & Hofacker, 2010)，顧客與品牌社群於線上互動，感覺與品牌更緊密聯繫、更信任他們的首選品牌、擁有更高的品牌滿意度和忠誠度(Harrigan, Evers, Miles, & Daly, 2017)。但過去研究並無以社群媒體的角度探討顧客知識參與，更缺乏探究將社群媒體能力加以分類後對顧客知識參與的影響；此外，文獻較少從市場導向的角度探討顧客知識參與，本研究著重於社群媒體時代下，市場導向之重要性與其對顧客知識參與的影響。挖掘潛在新商機必須洞察、分析、獲取顧客知識，在社群媒體環繞的時代下，企業市場導向的改變和重要性已從客戶和競爭者導向轉變為反應性和預應性導向，企業對顧客潛在需求的回應能力愈來愈重要，本研究從市場導向為出發點，探討市場導向對企業積極透過不同形式之顧客知識參與，最終達成漸進或激進創新之成效，帶給企業對使用社群媒體有更進一步的認識，進而讓企業將顧客知識應用於更顯著的創新成果。

以往文獻並無將顧客參與行為分類，且較少從知識管理的角度分析顧客參與，本研究強調顧客知識面的活動，探討企業管理顧客參與創新的理論和實務意涵。而不同於過去多從顧客心理與動機探究其對顧客參與行為的影響，本研究從企業社群媒體能力的角度，探討其對顧客知識參與的影響。依據社群平台瀏覽者與創設者之界線，本研究將社群媒體能力區分為外部與內部能力，深入了解企業經營社群媒體作為溝通媒介，對外部顧客傳遞訊息與內部員工共享資訊之間的差異，並探討內、外部社群媒體能力對創新之影響。此外，本研究亦從企業策略的角度，採用 Narver, Slater & MacLachlan (2004)所定義的兩種市場導向：反應性和預應性市場導向作為研究變數，探討市場導向對顧客知識參與的影響。而不同於以往文獻探討顧客參與活動對顧客滿意度與忠誠度的影響，本研究探討其對顧客知識參與對企業創新的影響，包含漸進式及激進式創新(Kim, Kumar, & Kumar, 2012)，在關於創新之文獻中，市場導向常被推論與企業成功創新密切相關(Kohli & Jaworski, 1990)，因此本研究認為市場導向對創新可能產生正面的效果。企業透過經

營社群媒體獲取大量數據，也為組織成員提供一個平台，讓成員能夠不斷地流入和流出(Ku, Chen, & Zhang, 2013)，具有社群媒體能力的公司可以獲取市場上的精細數據，這些數據聚集到公司的基礎架構中，以獲得商業利益(Benitez, Castillo, Llorens, & Braojos, 2018)。

綜合以上研究動機與研究問題，本研究之研究目的如下：

- 一、探討反應性及預應性市場導向對不同類型顧客知識參與之影響。
- 二、探討內外部社群媒體能力對不同類型顧客知識參與之影響。
- 三、探討不同類型顧客知識參與對創新之影響。
- 四、探討市場導向，包括反應性市場導向及預應性市場導向對創新之影響。
- 五、探討社群媒體能力，包括外部社群媒體能力與內部社群媒體能力對創新之影響。

## 貳、文獻探討與假說推論

### 一、市場導向與創新

早期研究市場導向的主流強調回應客戶表達的需求，但不包括市場導向的主動性或理解顧客的潛在需求，導致市場導向公司忽視或對新市場及其潛在競爭者的關注不足，在這樣的背景之下，Narver et al. (2004)開發兩種市場導向類型：反應性(Responsive)和預應性(Proactive)市場導向，過去很少有研究對RMO和PMO進行區分，因此本研究從這兩種市場導向類別作進一步探討。反應性市場導向是客戶意識到且可以表達，進而提出的需求，反應性市場導向的公司分析現有市場結構中的客戶需求，涉及公司的經驗或早已預先存在的知識庫(Levinthal & March, 1993)；預應性市場導向指公司識別和滿足客戶潛在需求的能力，潛在需求是客戶可能尚未意識到的價值，預應性市場導向透過觀察客戶的行為來開拓新的市場機會(Jaworski, Kohli, & Sahay, 2000)。

創新是新的或現有的知識、資源、設備和其他因素的新組合，企業為自身或為客戶創造顯著增值或改善的物品，實施新的或顯著改進的商品、服務或流程，有助於提高公司業績和競爭優勢(Castaño, Méndez, & Galindo, 2016)。本研究創新構面包含漸進式創新(Incremental Innovation)和激進式創新(Radical Innovation)，漸進式創新指現有技術在設計、功能、價格、數量和功能方面的微幅改變，以滿足現有客戶的需求，其風險較低(Kim et al., 2012)；激進式創新則是採用新技術創造尚未得到客戶和市場認可的需求，具有較多的不確定性和較高的風險(Ahlin, Drnovšek, & Hisrich, 2014)。Kohli & Jaworski (1990)和Slater & Narver (1994)指出市場導向導致更高程度的創新，市場導向除對新產品的開發產生積極影響外，還提高新產品盈利能力。Narver et al. (2004)亦認為，無論反應性或預應性市場導向，都應成為企業為創新而努力的基礎。基於上述討論和過去學者的研究，可看出愈深入探索客戶需求的企業，同時會根據這些需求致力開發新產品/服務，可能有較高機會達成符合顧客期待的創新，因此本研究推論：

**H1：市場導向對於創新有正向影響。**

反應性市場導向分析顧客回饋，就現有市場的反應進行產品/服務的改善。企業首先必須考慮客戶表達的需求，因為它們處於客戶意識之中，然而僅僅滿足客戶表達的需求可能不夠使企業吸引並留住客戶(Narver et al., 2004)，企業必須不斷超越其目標客戶的期望，而預應性市場導向企業深入挖掘客戶需求，預測顧客喜好變化，並嘗試投入新技術

能力，可能推出市面上沒有的商品或增加過去不存在的新功能，相較於反應性，預應性市場導向更致力於開發創新產品和服務(Zhang & Duan, 2010)。因此本研究推論：

**H1a：預應性市場導向對創新的正向影響大於反應性市場導向。**

漸進式創新使用的知識主要與公司知識庫密切相關(Vermeulen, Van Den Bosch, & Volberda, 2007)，較少從外部知識中重組顧客需要，而反應性市場導向企業運用客戶對產品的評價，微幅調整產品功能，累積公司改良產品的經驗，相對於預應性市場導向，對漸進式創新的影響較大；激進式創新相對困難得多，外部關係對激進創新影響很大(Delgado-Verde, Emilio Navas-López, Cruz-González, & Amores-Salvadó, 2011)，而預應性市場導向企業觀察客戶行為並搭配一些技術方法如：腦力激盪、市場趨勢預測等，相較於反應性市場導向，對激進式創新的影響較大。因此本研究推論：

**H1b：反應性市場導向對漸進式創新的正向影響大於預應性市場導向。**

**H1c：預應性市場導向對激進式創新的正向影響大於反應性市場導向。**

## 二、 社群媒體能力與創新

社群媒體能力是一種動態的組織能力，幫助公司配置和整合社群媒體應用程式，以產生和維持公司的競爭優勢(Wang, Rod, Ji, & Deng, 2017)，社群媒體能力亦是公司將知識轉化為特定優勢的能力，並有效促使公司準確做出策略選擇(Danneels, 2002)。在社群網絡的時代，企業從以交易為中心的經營模式轉變為以網絡為中心，從價值輸出趨勢轉變為價值投入/分享趨勢(Standing & Standing, 2015)，有助於用戶積極參與(Moreno & Terwiesch, 2014)。根據 Benitez et al. (2018)，考量到企業使用社群平台傳遞訊息對象有別，按企業社群媒體平台之瀏覽端與創設端，將社群媒體能力區分為外部以及內部社群媒體能力。外部能力是顧客端，企業對顧客進行單雙向的溝通；內部能力則指企業內部成員透過社群平台分析市場數據或進行跨部門聯繫。社會資本理論認為，組織的社群媒體能力能增強社群網絡產生的價值。社群媒體能力使公司制定決策時更有效率，透過社群媒體，公司認知到新商業機會和威脅的可能性，並維持一定的競爭力(Yu, Chen, Nguyen, & Zhang, 2014)。社群平台的快速增長，使個人和企業打造虛擬網絡，以社群媒體能力增強知識的廣度，幫助企業識別市場機會。因為具優異社群媒體能力的公司，更能掌握關鍵技術、獲取市場資訊，促成更多創新產品/服務的發想和實施。因此本研究推論：

**H2：社群媒體能力對於創新有正向影響。**

社群媒體以市場洞察力和客戶回饋的形式，為創新過程的不同階段提供資訊(Roberts, Piller, & Lüttgens, 2016)。具備外部社群媒體能力之企業，藉由社群平台外部顧客增加互動頻率，獲取龐大的數據和商業智慧，對創新具有正面的影響效果。此外，社群平台是共享消息的媒介，企業內部成員透過社群媒體進行討論，迅速傳遞市場消息，有利於跨部門溝通協調，加速創新效率，內部社群媒體能力代表一種新的人際交流模式，同時也是建立線上社交互動的新手段(Yang, Weng, & Hsiao, 2014)。因此本研究推論：

**H2a：外部社群媒體能力對創新有正向影響。**

**H2b：內部社群媒體能力對創新有正向影響。**

## 三、 市場導向與顧客知識參與

顧客知識參與指獲取、組織、共享、移轉和控制與客戶相關的知識，幫助組織滿足客戶特定需求，更有效地提高客戶滿意度。基於知識基礎視角，Cui & Wu (2016)認為公

司採用不同的方式來利用客戶知識，並將顧客知識參與分為三個部分：顧客資訊參與(Customer Involvement as Information Source, CIS)、顧客開發參與(Customer Involvement as Co-developers, CIC)、顧客創新者參與(Customer Involvement as Innovators, CIN)。CIS 是公司運用來自客戶的訊息以開發滿足顧客需求的產品，顧客是訊息提供者但不直接參與生成產品解決方案；CIC 是由顧客提供知識，並與公司一起開發產品，員工和顧客為合作夥伴，共同承擔產品開發的責任；CIN 是客戶成為產品設計的主要貢獻者，企業透過為顧客提供創新平台和技術支持，與客戶分享某些技術知識，透過觀察客戶開發的創新與市場對這些創新的反應來間接獲取客戶知識(Von Hippel & Katz, 2002)。顧客知識參與使公司保留舊客戶並獲得新客戶，使其能夠更有利地參與競爭，顧客知識參與對於提高客戶價值十分重要，它會顯著影響組織績效(Zanjani, Rouzbehani, & Dabbagh, 2008)。市場導向企業特質是致力滿足顧客需求，當企業愈努力想得知客戶心中的願望，企業會增加多一些顧客參與的機會，以利獲取這些資訊和知識。因此本研究推論：

### **H3：市場導向對於顧客知識參與有正向影響。**

藉由網路無遠弗屆的特性，企業透過使用社群媒體，強化市場導向的功能，企業可以掌握比其競爭對手更預先發現、挖掘到的顧客特徵，進一步轉化為未來創新的知識及動力。反應性市場導向分析市場上普遍反應的意見，將新增的資訊納入知識庫，而預應性市場導向則希望比競爭對手更快發現尚未被意識到的市場缺口，此類企業可能願意更增加接觸顧客的管道，或接納顧客親自設計產品，以利探究新的顧客特徵；相較於反應性，預應性市場導向對顧客親自參與公司合作過程的機會較大。因此本研究推論：

### **H3a：預應性市場導向對顧客知識參與的正向影響大於反應性市場導向。**

反應性市場導向需要顧客表達需求，而 CIS 中，NPD 團隊以市調蒐集有關客戶需求的訊息，並將這些訊息與技術結合以設計產品，客戶是重要的資訊提供者；預應性市場導向顧客可能還不瞭解自己的產品偏好，對於尚未被滿足的部分無法表達潛在需要，因此反應性市場導向對 CIS 有較多幫助。在 CIC 中，顧客與企業共享知識，反應性市場導向傾向採用知識庫，與顧客親自一起開發的機會較少；預應性高度採納顧客原始想法，合作過程能降低磨合時間，對 CIC 影響效果較大。預應性市場導向企業為促進新思想的挖掘，會保護所蒐集到的客戶資訊，使其不受現有知識庫的干擾；CIN 將創新的位置轉移給客戶，公司的任務從產品設計轉變為替客戶提供技術支持，相較於反應性，預應性市場導向對 CIN 的幫助更大。因此本研究推論：

### **H3b：反應性市場導向對 CIS 的正向影響大於預應性市場導向。**

### **H3c：預應性市場導向對 CIC 的正向影響大於反應性市場導向。**

### **H3d：預應性市場導向對 CIN 的正向影響大於反應性市場導向。**

## **四、社群媒體能力與顧客知識參與**

Yates & Paquette (2010)認為社群媒體有助組織實施知識管理，企業使用社群媒體使其能夠與組織內外人員建立聯繫，得知更廣泛的訊息來源和可用的知識。客戶愈來愈注重產品規格和技術標準，企業需要更多即時互動服務，而企業使用社群媒體將人們連結在一起，擴展人際網絡來累積知識資本，因此具備高度社群媒體能力的企業，能培養一些特質包括：介面容易使用、溝通速度快、藉由社群平台與顧客維持良好的關係，促進顧客增加參與的意願。因此本研究推論：

### **H4：社群媒體能力對於顧客知識參與有正向影響。**

企業使用社群平台建立市場知識庫，可以調整內部活動讓顧客提供投入和回饋(Chirumalla, Oghazi, & Parida, 2018)。CIS 致力於蒐集市場趨勢，雖然企業培養外部社群媒體能力能讓客戶了解最新發布的內容，但企業若想獲取對自身有幫助的回饋，仍需內部建立分析數據的機制，相較於外部，企業具備內部社群媒體能力，對於 CIS 更有正向影響效果。當顧客與公司一起開發產品時，公司需頻繁協調溝通以利顧客知識傳遞，而在 CIC 中公司與顧客共同承擔產品開發的責任，相較於外部能力，當公司具備內部社群媒體能力，能夠更確切分析顧客對產品的滿意度與心得，是促成共同合作的關鍵。最後，在 CIN 中，企業為顧客提供創新平台和技術支持，內部成員須具備市場洞察力，以利判斷顧客自行生產的產品是否具有好的市場反應，相較於外部能力，內部社群媒體能力對 CIN 的影響效果更大。因此本研究推論：

- H4a：內部社群媒體能力對 CIS 的正向影響大於外部社群媒體能力。
- H4b：內部社群媒體能力對 CIC 的正向影響大於外部社群媒體能力。
- H4c：內部社群媒體能力對 CIN 的正向影響大於外部社群媒體能力。

## 五、顧客知識參與與創新

企業方面與客戶建立聯繫能了解外部變化，獲得對於新產品發展有益的資訊，因此對創新有正面的影響；而顧客透過親身參與，可以即時反饋、分享他們的需求和意見(Johannessen & Olsen, 2010)，顧客的想法更接近市場趨勢，對創新發揮重要的作用(Hoyer, Ch&y, Dorotic, Krafft, & Singh, 2010)。企業讓客戶參與創新過程以創造價值(Belkahla & Triki, 2011)，如果客戶知識得到有效管理，可以改善創新過程和研發活動，也影響組織創新的未來。因此本研究推論：

- H5：顧客知識參與對於創新有正向影響。
- H5a：顧客資訊參與(CIS)對於創新有正向影響。
- H5b：顧客開發參與(CIC)對於創新有正向影響。
- H5c：顧客創新者參與(CIN)對於創新有正向影響。

本研究之研究架構如圖 1 所示：

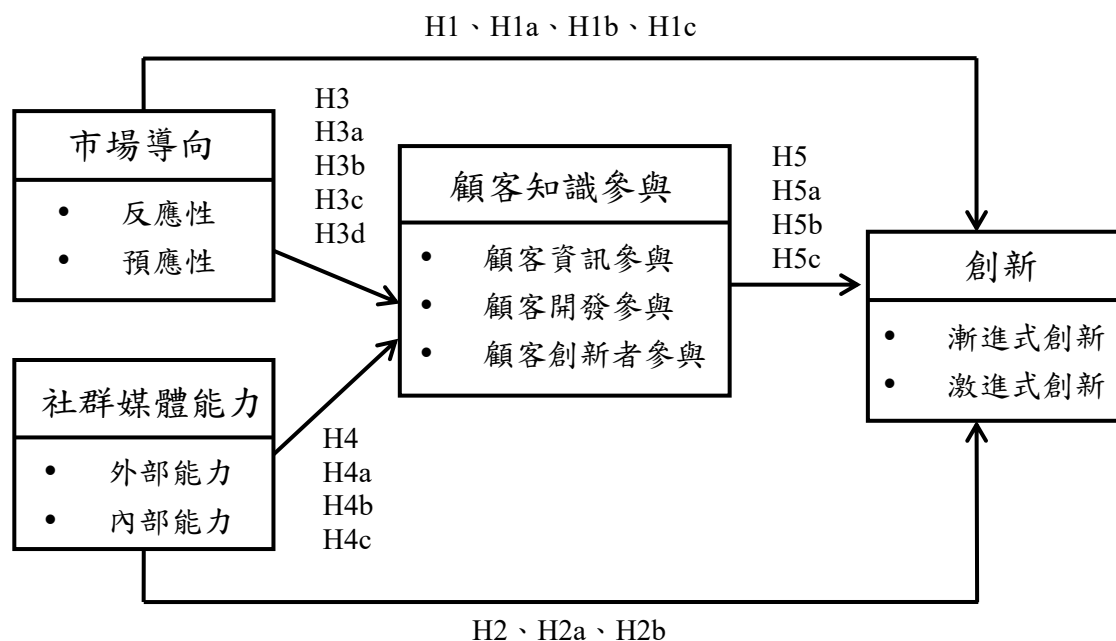


圖 1 研究架構圖

## 參、研究方法

### 一、 抽樣及樣本特性

本研究以美商鄧白氏所公布的 2017 年與 2018 年「TOP 1000 中小企業菁英獎之得獎名錄」為問卷發放的母體。台灣以中小企業立國，占全體企業 97.73%，可見中小企業是台灣經濟的支柱，此外，相對於大型企業具有較多研發資源，中小企業更需要尋求外部顧客知識作為其創新的來源，因此本研究選擇台灣的中小企業為研究對象。

本研究透過郵寄方式進行問卷發放，扣除兩年份得獎名單裡重複的 64 家企業後，共寄發 1936 家企業，回收 205 份問卷，扣除所有題項皆填答相同、跳題填答或是填答不具規律性之無效問卷共 12 份，實際回收之有效問卷為 193 份，有效回收率為 9.9%。在樣本特性上，產業類別以製造業為主，佔整體樣本數 94.8%，企業類型上，成立時間 31 年以上之企業最高(50.3%)，員工人數以 51~250 人之企業為最高(63.2%)，職位的部份，以經理/副理為最高(36.8%)。

### 二、 研究變數與操作型定義

本研究之市場導向量表主要根據 Nguyen, Yu, Melewar, & Chen, (2015)的研究為基礎進行修正，將市場導向分為反應性市場導向、預應性市場導向兩個構面，共以六題進行衡量。反應性市場導向是指理解和滿足客戶表達需求的學習過程，被視為是以客戶為導向的一種形式；預應性市場導向是指主動發現、理解和滿足客戶潛在需求，能夠識別客戶未被滿足的需求。過去文獻缺乏對社群媒體能力分類，考量企業使用社群平台傳遞訊息的對象有所差別，本研究根據企業社群媒體平台之瀏覽端與創設端，將社群媒體能力區分為外部社群媒體能力以及內部社群媒體能力。外部指的是顧客端，企業對外部顧客進行單雙向的溝通；內部能力則是指企業本身，內部成員透過社群平台分析市場數據、進行市調，同時設立專門群組進行跨部門討論和開會。社群媒體能力量表根據 Benitez et al. (2018)的研究為基礎進行修正，共以八題進行衡量。

本研究之顧客知識參與量表根據 Cui & Wu (2016)的研究為基礎進行修正，包含三個構面，分別是顧客資訊參與(CIS)、顧客開發參與(CIC)、和顧客創新者參與(CIN)，共以十題進行衡量。顧客資訊參與指員工從客戶端蒐集訊息，運用這些訊息開發滿足客戶需求的產品；顧客開發參與指顧客提供知識，與員工一起開發產品；顧客創新者參與是允許顧客運用其知識設計自己的產品，公司採納其想法並生產該產品。最後，本研究創新之構面包含漸進式創新和激進式創新兩個構面，漸進式創新參考 Kim et al. (2012)的研究量表，激進式創新則參考 Ahlin et al. (2014)的研究量表，共以八題進行衡量。漸進式創新指現有技術在設計、功能、價格、數量和功能方面的微小改變，以滿足現有客戶的需求，其風險較低；激進式創新指採用新技術創造尚未得到客戶和市場認可的需求，具有較大的不確定性和較高的風險。本研究之問卷衡量方式皆採用 Likert 五點量表尺度進行衡量，1 為非常不同意至 5 為非常同意。在控制變數方面，本研究以產業類別、公司年齡、公司規模和市場變動程度為控制變數。

### 三、 無反應偏差及同源偏差

在無反應偏差檢定上，本研究依回收時間先後將問卷區分為兩群，以郵寄後兩週內收回之樣本為早期回收，共 167 份；兩週之後收回之樣本為晚期回收，共 26 份。獨立樣本 T 檢定統計結果顯示，問卷各項主要變數構面無顯著差異，即早晚回收之兩群樣本不存在顯著差異。本研究採 Harman's 單一因素檢定以檢測同源偏差的程度，透過主成

份分析法進行無轉軸之因素分析，共萃取出七個特徵值大於 1 的因素，因素一在未轉軸時的解釋變異量為 35.275%，代表本研究並無單一因素解釋大部分變異量之情形，故本研究資料並無明顯之同源偏差問題。

#### 四、信效度分析

在信度分析上，本研究依據 Cronbach's  $\alpha$  係數作為信度的判斷標準，Nunnally (2010)指出可接受之 Cronbach's  $\alpha$  值應至少大於 0.7，表 1 顯示本研究各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值皆大於 0.7，代表本研究量表具有良好之信度。在效度分析上，本研究量表各變數與構面衡量主要參考過去文獻以及相關實證研究編製而成，於正式施測前與學術界專業領域教授及業界人士討論並修正，因此本研究量表具有一定程度之內容效度。本研究亦透過驗證性因素分析(CFA)檢測量表之建構效度，包含收斂效度以及區別效度，本研究採用 Fornell & Larcker (1981)對收斂效度建議之評估標準，包含：(1)各構面題項對潛在變數之標準化負荷量需大於 0.5。(2)組合信度(CR)需大於 0.6。(3)平均變異萃取量(AVE)需大於 0.5。本研究各題項對潛在變數之標準化負荷量均大於 0.5；組合信度皆高於建議值 0.6；AVE 皆大於建議值 0.5。因此本研究具有相當的收斂效度。

表 1 信度分析與收斂效度

研究變數	題數	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE	平均數	標準差
<b>社群媒體能力</b>	<b>8</b>	<b>0.910</b>	<b>0.919</b>	<b>0.597</b>	<b>3.2026</b>	<b>.91569</b>
外部社群媒體能力	5	0.871	0.866	0.573	3.2720	.95371
內部社群媒體能力	3	0.805	0.834	0.637	3.0984	.97596
<b>市場導向</b>	<b>6</b>	<b>0.899</b>	<b>0.938</b>	<b>0.718</b>	<b>3.9257</b>	<b>.68925</b>
反應性市場導向	3	0.831	0.849	0.654	4.0725	.72523
預應性市場導向	3	0.915	0.915	0.782	3.7789	.78731
<b>顧客知識參與</b>	<b>10</b>	<b>0.907</b>	<b>0.949</b>	<b>0.654</b>	<b>3.8383</b>	<b>.69198</b>
顧客資訊參與	3	0.884	0.886	0.722	4.2090	.66976
顧客開發參與	4	0.895	0.899	0.692	3.8644	.83691
顧客創新者參與	3	0.765	0.775	0.535	3.5147	.88907
<b>創新</b>	<b>8</b>	<b>0.882</b>	<b>0.940</b>	<b>0.668</b>	<b>3.6290</b>	<b>.68716</b>
漸進式創新	4	0.709	0.847	0.590	3.6831	.67819
激進式創新	4	0.896	0.920	0.747	3.5466	.82862

在區別效度上，本研究各變數之 AVE 開根號值皆大於兩變數間之相關係數，因此本研究量表具有良好之區別效度。分析結果如表 2 所示。

表 2 區別效度分析

	1	2	3	4
1.市場導向	<b>.847</b>			
2.社群媒體能力	.306***	<b>.773</b>		
3.顧客參與	.553***	.309***	<b>.809</b>	
4.創新	.634***	.343***	.493***	<b>.817</b>

\* $p < 0.1$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.001$ 。對角線為 AVE 開根號值；非對角線為變數間相關係數



## 肆、研究結果

本研究以迴歸分析以驗證研究假說與探討各研究變數間關係，研究變數及各構面之關係如表 3 與表 4 所示。

### 一、市場導向與創新

首先，在市場導向對於創新的影響上，根據表 3 模式 1 所示，市場導向對於創新具有顯著正向影響( $\beta=0.449$ ,  $P<0.001$ )，故 H1 成立。接著分析不同類型的市場導向對創新的影響，根據表 3 的模式 2 顯示，預應性市場導向對創新的顯著正向影響( $\beta=0.353$ ,  $P<0.001$ )，大於反應性市場導向對創新的顯著正向影響( $\beta=0.219$ ,  $P<0.01$ )，且比較兩者之係數具有顯著差異( $t=-1.814$ ,  $p<0.05$ )，故 H1a 成立。進一步探討不同類型的市場導向對漸進式創新之影響，根據表 3 的模式 3 顯示，反應性市場導向對漸進式創新的顯著影響( $\beta=0.324$ ,  $P<0.001$ )，大於預應性市場導向對漸進式創新的顯著影響( $\beta=0.218$ ,  $P<0.01$ )，且比較兩者之係數具有顯著差異( $t=1.763$ ,  $p<0.05$ )，故 H1b 成立。而在不同類型的市場導向對激進式創新的影響上，根據表 3 的模式 4 顯示，預應性市場導向對激進式創新具有顯著影響( $\beta=0.422$ ,  $P<0.001$ )，反應性市場導向對激進式創新無顯著影響( $\beta=0.099$ ,  $P>0.05$ )，且比較兩者之係數具有顯著差異( $t=-3.798$ ,  $p<0.0005$ )，故 H1c 成立。

表 3 市場導向、社群媒體能力和顧客知識參與對創新之影響

	創新			
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
<b>控制變數</b>				
產業類別	0.063	0.050	0.080	0.050
成立時間	-0.014	-0.001	0.046	-0.064
員工人數	-0.019	-0.020	-0.075	0.059
市場變動	0.161	0.150*	0.218**	0.096
<b>市場導向(H1)</b>	0.449***			
反應性市場導向		0.212**(H1a)	0.324***(H1b)	0.099(H1c)
預應性市場導向		0.290***(H1a)	0.218**(H1b)	0.422***(H1c)
<b>社群媒體能力(H2)</b>	0.115*			
外部社群媒體能力		-0.008(H2a)	-0.135	0.069
內部社群媒體能力		0.135*(H2b)	0.208*	0.132
<b>顧客知識參與(H5)</b>	0.163*			
顧客資訊參與(CIS)		-0.001(H5a)		
顧客開發參與(CIC)		0.039(H5b)		
顧客創新者參與(CIN)		0.136*(H5c)		
F-value	23.581***	15.219***	16.429***	16.627***
R <sup>2</sup>	0.472	0.480	0.417	0.420
Adj R <sup>2</sup>	0.452	0.449	0.391	0.394

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$

### 二、社群媒體能力與創新

在社群媒體能力對創新的影響上，根據表 3 的模式 1 顯示，社群媒體能力對於創新具有顯著正向影響( $\beta=0.115$ ,  $P<0.05$ )，故 H2 成立。接著本研究進一步分析兩種社群媒體能力構面對創新之影響，根據表 3 的模式 2 顯示，外部社群媒體能力對創新無顯著正向影響( $\beta=-0.024$ ,  $P>0.05$ )，故 H2a 不成立。最後，根據表 3 的模式 2 顯示，內部社群

媒體能力對創新具有顯著正向影響( $\beta=0.178$ ,  $P<0.05$ )，故 H2b 成立。

### 三、顧客知識參與與創新

在顧客知識參與對創新的影響上，根據表 3 的模式 1 顯示，顧客知識參與對於創新具有顯著正向影響( $\beta=0.163$ ,  $P<0.05$ )，故 H5 成立。接著進一步探討不同類型的顧客知識參與對創新的影響，根據表 3 的模式 2 顯示，CIS 對於創新無顯著正向影響( $\beta=-0.001$ ,  $P>0.05$ )，故 H5a 不成立。根據表 3 的模式 2 顯示，CIC 對於創新無顯著正向影響( $\beta=0.039$ ,  $P>0.05$ )，故 H5b 不成立。最後，根據表 3 的模式 2 顯示，CIN 對於創新具有顯著正向影響( $\beta=0.136$ ,  $P<0.05$ )，故 H5c 成立。

表 4 市場導向和社群媒體能力對顧客知識參與之影響

	顧客知識參與		顧客資訊參與 (CIS)	顧客開發參與 (CIC)	顧客創 新者參與 (CIN)
	模式 5	模式 6	模式 7	模式 8	模式 9
<b>控制變數</b>					
產業類別	0.052	0.057	-0.045	0.067	0.134*
成立時間	-0.017	-0.002	0.014	0.017	-0.040
員工人數	0.058	0.055	0.056	0.057	0.056
市場變動	0.065	0.053	-0.024	0.018	0.113 <sup>+</sup>
<b>市場導向(H3)</b>	0.469***				
反應性市場導向		0.111(H3a)	0.207*(H3b)	0.029(H3c)	0.048(H3d)
預應性市場導向		0.400*** (H3a)	0.248** (H3b)	0.427*** (H3c)	0.344*** (H3d)
<b>社群媒體能力(H4)</b>	0.147*				
外部社群媒體能力		-0.026	0.183 <sup>+</sup> (H4a)	-0.091(H4b)	-0.093(H4c)
內部社群媒體能力		0.188 <sup>+</sup>	-0.022(H4a)	0.191 <sup>+</sup> (H4b)	0.263** (H4c)
F-value	15.721***	12.695***	7.238***	8.774***	10.700***
R <sup>2</sup>	0.336	0.356	0.239	0.276	0.318
Adj R <sup>2</sup>	0.315	0.328	0.206	0.245	0.288

<sup>+</sup>p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

### 四、市場導向與顧客知識參與

首先，在市場導向對於顧客知識參與的影響上，根據表 4 的模式 5 顯示，市場導向對於顧客知識參與具有顯著正向影響( $\beta=0.469$ ,  $P<0.001$ )，故 H3 成立。接著分析不同類型的市場導向對顧客知識參與的影響，根據表 4 的模式 6 顯示，預應性市場導向對於顧客知識參與具有顯著正向影響( $\beta=0.400$ ,  $P<0.001$ )，反應性市場導向對顧客知識參與無顯著正向影響( $\beta=0.111$ ,  $P>0.05$ )，且比較兩者之係數具有顯著差異( $t=-2.973$ ,  $p<0.0025$ )，故 H3a 成立。進一步探討不同類型的市場導向對三種顧客知識參與之影響，根據表 4 的模式 7 顯示，反應性市場導向對於 CIS 的顯著正向影響( $\beta=0.207$ ,  $P<0.05$ )，小於預應性市場導向對於 CIS 的顯著正向影響( $\beta=0.248$ ,  $P<0.01$ )，且比較兩者之係數不具有顯著差異( $t=-0.367$ ,  $p>0.05$ )，故 H3b 不成立。根據表 4 的模式 8 顯示，預應性市場導向對

CIC 具有顯著正向影響( $\beta=0.427, P<0.001$ )，反應性市場導向對 CIC 無顯著正向影響( $\beta=0.029, P>0.05$ )，且比較兩者之係數具有顯著差異( $t=-4.464, p<0.0005$ )，故 H3c 成立。根據表 4 的模式 9 顯示，預應性市場導向對 CIN 具有顯著正向影響( $\beta=0.344, P<0.001$ )，反應性市場導向對 CIN 無顯著正向影響( $\beta=0.048, P>0.05$ )，且比較兩者之係數具有顯著差異( $t=-3.304, p<0.001$ )，故 H3d 成立。

## 五、社群媒體能力與顧客知識參與

在社群媒體能力對於顧客知識參與的影響上，根據表 4 的模式 5 顯示，社群媒體能力對於顧客知識參與具有顯著正向影響( $\beta=0.147, P<0.05$ )，故 H4 成立。接著分析內外兩種社群媒體能力對不同類型的顧客知識參與之影響，根據表 4 的模式 7 顯示，內部社群媒體能力對 CIS 無顯著正向影響( $\beta=-0.022, P>0.05$ )，外部社群媒體能力對 CIS 亦無顯著正向影響( $\beta=0.183, P>0.05$ )，且比較兩者之係數不具有顯著差異( $t=1.205, p>0.05$ )，故 H4a 不成立。根據表 4 的模式 8 顯示，內部社群媒體能力對 CIC 無顯著正向影響( $\beta=0.191, P>0.05$ )，外部社群媒體能力對 CIC 亦無顯著正向影響( $\beta=-0.091, P>0.05$ )，且比較兩者之係數不具有顯著差異( $t=1.113, p>0.05$ )，故 H4b 不成立。最後，根據表 4 的模式 9 顯示，內部社群媒體能力對 CIN 具有顯著正向影響( $\beta=0.263, P<0.01$ )，外部社群媒體能力對 CIN 無顯著正向影響( $\beta=-0.093, P>0.05$ )，且比較兩者之係數具有顯著差異( $t=-3.250, p<0.001$ )，故 H4c 成立。

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

在市場導向與創新之關係上，早期研究市場導向的學者對其對創新之影響持有正反兩種意見，本研究實證結果顯示，市場導向對於創新具有顯著正向的影響，企業透過調查顧客對產品/服務的滿意度以及掌握和預測顧客需求，找出更多潛在商機，導致企業擁有更高程度的創新。過去較少研究針對市場導向構面進行對創新的實證研究，本研究細分不同類型之市場導向對創新的影響，將市場導向區分為反應性與預應性市場導向兩個構面。本研究實證結果顯示，預應性市場導向對創新的正向影響大於反應性市場導向；反應性市場導向對漸進式創新的正向影響大於預應性市場導向；預應性市場導向對激進式創新的正向影響大於反應性市場導向。

在社群媒體能力與創新之關係上，本研究實證結果顯示，社群媒體能力對於創新具有顯著正向的影響，表示企業經營社群媒體，重視顧客於社群上表達的意見，替未來創新搭建溝通的橋樑。過去文獻較缺乏對社群媒體能力分類，本研究將社群媒體能力區分為內、外部社群媒體能力。實證結果顯示，外部社群媒體能力對創新不存在顯著影響，推測原因是本研究樣本企业之顧客以製造業 B2B 為主，顧客型態並非個人而是一家公司，創新想法的提供不只是透過社群平台，而是包含許多層級和跨部門的參與，並非一般顧客於社群平台發表創意點子這類簡易的想法提供。此外，本研究實證結果顯示，內部社群媒體能力對創新具有顯著正向的影響，表示企業認為建立起內部成員之間對社群平台的經營能力和使用能力，能對創新達成正向的效果。

在市場導向與顧客知識參與之關係上，本研究實證結果顯示，市場導向對於顧客知識參與具有顯著正向的影響，表示企業愈渴望掌握和運用顧客資訊，愈容易讓顧客參與營運過程，創造利於知識共享的環境。本研究進一步探究不同構面之市場導向對顧客知識參與之影響，結果顯示預應性市場導向對顧客知識參與的正向影響大於反應性市場導

向，表示企業和顧客建立緊密互動關係，挖掘顧客想法運用於產品或服務的開發過程更為重要。此外，過去較少研究將顧客知識參與進一步細分不同構面，本研究根據 Cui & Wu (2016)學者整理的三種顧客參與形式作為顧客知識參與的構面，實證結果顯示預應性市場導向對 CIS 的正向影響大於反應性市場導向，推測原因為公司新產品開發團隊運用焦點小組和市場調查等方式，以顧客潛在需求設計產品方案，因此預應性市場導向對 CIS 影響更甚；而預應性市場導向對 CIC 的正向影響大於反應性市場導向，CIC 顧客直接參與公司開發產品或服務的過程，在合作途中顧客可能產生新的需求或構思，因此預應性市場導向對 CIC 的影響更大；最後，研究結果顯示預應性市場導向對 CIN 的正向影響大於反應性市場導向，表示預應性市場導向特質較強烈的企業，會更多程度地允許顧客以 CIN 的形式分享知識和創意，顧客擁有較多的自主權。

**在社群媒體能力與顧客知識參與之關係上**，本研究實證結果顯示社群媒體能力對於顧客知識參與具有顯著正向的影響，表示當企業擁有良好社群媒體能力，對顧客知識參與有正面的幫助。本研究進一步將內外部社群媒體能力對應至三種形式之顧客知識參與。首先，結果顯示內部社群媒體能力對 CIS 的正向影響並沒有大於外部社群媒體能力，推測原因為組織內尚無一套採納顧客知識的完整流程，或企業尚未意識到來自社群媒體的知識可以經由制定一套機制、團隊討論之後內化為自身知識，因此目前沒有將社群媒體能力與 CIS 相互連結在一起。此外，結果顯示內部社群媒體能力對 CIC 的正向影響並沒有大於外部社群媒體能力，表示企業內部即使有意願持續接納顧客投入參與，卻可能尚不具備培養內部成員與顧客共同合作的機制和流程。最後，結果顯示內部社群媒體能力對 CIN 的正向影響大於外部社群媒體能力，企業內部了解如何以跨部門合作或共享顧客資訊和知識，關鍵是企業能夠觀察顧客自行創新的成果於市場上的反應，以利未來創新之運用。

**最後，在顧客知識參與與創新之關係上**，本研究實證結果顯示顧客知識參與對於創新有正向影響，表示當企業裡的顧客知識參與愈多，對創新愈有顯著正向的影響。本研究進一步探究不同構面之顧客知識參與對創新之影響，其中顧客資訊參與(CIS)和顧客開發參與(CIC)對於創新不具有正向影響實證結果顯示，只有顧客創新者參與(CIN)對於創新有正向影響，也就是當企業採用讓顧客自行創新的參與方式，對創新愈有顯著的影響效果。

## 二、 理論意涵

本研究之理論貢獻具有以下幾點：

第一，本研究將市場導向以反應性及預應性兩個類別作進一步探討，過去文獻雖然有許多探討市場導向對企業創新之影響，卻很少有研究對 RMO 和 PMO 進行區分。此外，本研究也對創新以漸進式和激進式兩個構面進行探討。過去研究市場導向對創新之影響的相關文獻持有正反兩種意見，本研究透過實證研究的方式，證實市場導向對創新有正向影響，且反應性市場導向對創新有較大的影響；反應性與預應性市場導向則分別對漸進式和激進式創新有較大影響。

第二，過去在社群媒體能力與創新的相關研究中，較少對社群媒體能力一詞有一致的變數定義與分類，同時也很少實證研究社群媒體能力對創新之影響，大多是比較不同社群媒體工具的差異。在研究樣本方面，本研究獲得近 200 家企業問卷結果進行實證研究調查，更全面地得知台灣的中小企業於社群媒體能力方面的真實情形。且過去研究對象以大公司為主，本研究樣本則是中小企業，與文獻資料有所不同，而結果證實內外

部社群媒體能力皆對創新有正向的影響效果。

第三，本研究釐清市場導向各構面對不同類型的顧客知識參與之影響，多數研究僅探討市場導向對新產品創新績效與公司績效等關係，較少探討市場導向對顧客知識參與之影響。此外，過去文獻甚少對顧客知識參與加以分類，而本研究參考唯一一位對顧客知識參與區分為三種不同類型學者的研究(Cui & Wu, 2016)，分別把兩大類市場導向對 CIS/CIC/CIN 進行比較和分析。實證結果顯示市場導向對顧客知識參與有正向影響，且預應性對顧客知識參與之影響更甚；此外，反應性對 CIS 之影響較大；預應性對 CIC 和 CIN 之影響皆比反應性更大。

第四，有別於過去多從顧客端角度，本研究著眼於公司端，探討促進顧客參與所需的策略和手段。本研究結果顯示社群媒體能力對顧客知識參與有正向之影響，顯示台灣的中小企業將社群媒體平台中得到的資訊視為實用的知識，使企業感受到社群媒體能力和顧客知識參與的關聯性，讓顧客知識即時地參與公司的流程和形成有效的知識庫。本研究也證實內部社群媒體能力對 CIN 之影響效果大於外部社群媒體能力，表示企業內部成員多有共識能夠一起共享資訊，並具備使用社群平台進行溝通的能力。

第五，過去學者對於顧客知識參與對創新之影響持有許多正面意見，透過顧客知識參與，企業讓客戶參與創新過程以創造價值，客戶既可以即時回饋他們的訊息，也可以增強創新。本研究實證結果發現，顧客知識參與對於創新具顯著正向的影響，表示企業內若有愈高程度的顧客知識參與，對創新愈會造成正向的影響、更有益處。

### 三、實務意涵

社群媒體於 21 世紀蓬勃發展，資訊的消費者同時也是生產者，網路空間的資訊發布門檻低、資訊傳播方式靈活，傳播者和受眾之間交流互動增強。隨著人際交流方式的變遷，向外搜尋和運用外部知識是現代社會的趨勢，企業經營社群媒體面臨大量數據與知識，連帶產生資訊爆炸的問題。本研究證實市場導向特質強烈的企業對創新有正面的影響，且反應性市場導向能夠更有效地影響漸進式創新。對中小企業而言，傾聽市場上顧客的回饋和提供的資訊，對於小幅度地改善產品/服務有益；而預應性市場導向則對激進式創新有正面影響，也就是當企業需要發展或創造尚未得到市場認可的新產品/服務，搜尋和掌握顧客的潛在需求是促成成功創新的關鍵。當企業建立良好社群媒體能力，對創新有積極地影響效果，建議中小企業能多樣化地經營社群媒體平台，建立專屬的知識庫，以利於維持自身競爭優勢。

本研究證實顧客知識參與對創新具有正向關係，建議企業積極地擴增顧客知識參與之管道和機會。而企業具有預應性市場導向特性對顧客知識參與特別有益，挖掘顧客潛在需求可能採取的方式如：建立預測機制或系統、設立專門的部門和成員。根據本研究實證結果，反應性市場導向企業可以從客戶端蒐集訊息，參考這些訊息來開發滿足客戶期待的產品/服務，並確保公司成員會主動將得到的消息傳遞至內部團隊。而預應性市場導向企業對顧客共同開發、顧客創新都有益處，建議與顧客密切地交流互動以取得更貼近顧客需要的創新產品/服務，並持續觀察市場反應、顧客自行開發的成果是否符合市場潮流，間接獲取更全面的顧客知識，比競爭對手早一步嗅出潛在商機。

根據本研究實證結果，企業培養自身內部社群媒體能力顯然仍有不足之處，尚無法對顧客知識參與有正面的影響，由此看出對台灣中小企業而言，僅僅經營多樣化的社群媒體平台仍然是不夠的，建議企業開闢新的交流管道，以開放性的觀點和多方參與者互動並保持緊密連結以利資源投入，進而以開放式創新維持領先的競爭優勢。

#### 四、 研究限制與未來研究方向之建議

本研究雖指定由企業的行銷部門主管為主要填答對象，但由於問卷採郵寄的方式，且本研究樣本為中小企業，組織結構可能並無獨立區分行銷部門，因此無法確認所有問卷皆由行銷部門主管填答。此外，本研究寄發一份問卷至一家公司進行問卷蒐集，問卷填答者可能受個人主觀認知影響，且填答者若為經理級以上之主管階級，受訪者通常會對組織進行積極正面評估，可能會使調查發生偏差的情況，建議未來相關研究人員以一家公司採取多源受測者的方式，將有助於理解更客觀全面的研究結果。實證資料上，本研究採用橫斷面資料，但在目前新興媒體不斷蓬勃發展以及顧客與企業間互動模式不斷更動的情況下，對於各變數與創新之間的因果關係缺乏長時間的動態調整，建議後續研究者可採用縱斷面研究或輔以質性訪談等半結構化的研究方法，並且對更大的樣本進行研究，以得出普遍性的可靠結論，更長期且深入地觀察研究變數之發展狀況。

本研究對象為中小企業，各變數之間的因果關係可能不適用於大型企業，且本研究以台灣為主要研究國家，並未考慮到國家的差異，建議未來以多國家樣本來源，能更客觀了解企業全貌。而未來研究若改為以服務業為主，可將依變數設為服務創新加以探討。在研究觀點方面，本研究主要以公司端角度探究管理者運用社群媒體的策略和目前所獲得的結果，建議未來相關研究可以將企業已經實施的顧客知識參與計畫納入討論，或是採用顧客端的心理特徵，這可能對客戶分享知識的意願有重要影響(Taherparvar, Esmailpour, & Dostar, 2014)。在產業方面，製造業從事創新會歷經產品發展階段，建議未來研究考慮客戶參與新產品發展流程的不同階段，以了解其對創新影響效果之差異；而公司規模或市場份額與創新之間的關係並未於本研究中釐清，可能具有較多市場份額的公司更能吸引和管理客戶知識並在創新過程中有效地使用它；此外，本研究沒有調節或干擾變數，未來建議考慮適當的變數促進社群媒體能力與創新之間的關係，例如：文化差異或客戶的情緒反應可能在過程中發揮調節作用(Kim & Lee, 2017)。本研究並未將顧客分類，未來的研究可以考量不同類型的顧客如何影響企業的共同創造過程，並從顧客角度研究鼓勵顧客參與創新的主要因素(Ma, Gu, Wang, & Hampson, 2017)。最後，本研究於問卷發放前不確定台灣中小企業目前使用之社群媒體平台之種類，且各家公司使用之社群媒體工具皆不相同，無法得知特定社群平台與社群媒體能力之間的關係，建議未來研究可以將不同社群平台之差異納入研究模型，進一步了解不同社群平台對顧客知識參與之影響。

#### 陸、 參考文獻

- Ahlin, B., Drnovšek, M., & Hisrich, R. D. 2014. Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Business Economics*, 43(1), 101-117.
- Belkahl, W., & Triki, A. 2011. Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 648-674.
- Benitez, J., Castillo, A., Llorens, J., & Braojos, J. 2018. IT-enabled knowledge ambidexterity and innovation performance in small US firms: the moderator role of social media capability. *Information & Management*, 55(1), 131-143.
- Castaño, M. S., Méndez, M. T., & Galindo, M. Á. 2016. Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector. *Journal of Business Research*, 69(5), 1690-1695.
- Chirumalla, K., Oghazi, P., & Parida, V. 2018. Social media engagement strategy: Investigation of marketing and R&D interfaces in manufacturing industry. *Industrial Marketing*

- Management*, 74, 138-149.
- Cui, A. S., & Wu, F. 2016. Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 516-538.
- Danneels, E. 2002. The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Delgado-Verde, M., Emilio Navas-López, J., Cruz-González, J., & Amores-Salvadó, J. 2011. Radical innovation from relations-based knowledge: empirical evidence in Spanish technology-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 722-737.
- Eisingerich, A. B., Auh, S., & Merlo, O. 2014. Acta non verba? The role of customer participation and word of mouth in the relationship between service firms' customer satisfaction and sales performance. *Journal of Service Research*, 17(1), 40-53.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gallan, A. S., Jarvis, C. B., Brown, S. W., & Bitner, M. J. 2013. Customer positivity and participation in services: an empirical test in a health care context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 338-356.
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, M., & Daly, T. 2017. Customer engagement with tourism social media brands. *Tourism Management*, 59, 597-609.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. 2010. Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283-296.
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. 2000. Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. 2010. The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management*, 30(6), 502-511.
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. 2012. Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315.
- Kim, S. H., & Lee, S. 2017. Promoting customers' involvement with service brands: evidence from coffee shop customers. *Journal of Services Marketing*, 31(7), 733-744.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Ku, Y. C., Chen, R., & Zhang, H. 2013. Why do users continue using social networking sites? An exploratory study of members in the United States and Taiwan. *Information & Management*, 50(7), 571-581.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Ma, S., Gu, H., Wang, Y., & Hampson, D. P. 2017. Opportunities and challenges of value cocreation: The role of customer involvement in hotel service development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3023-3043.
- Malthouse, E., & Hofacker, C. 2010. Looking back and looking forward with interactive marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 24(3), 181-184.
- Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. 2005. Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of marketing*, 69(2), 61-83.
- Moreno, A., & Terwiesch, C. 2014. Doing business with strangers: Reputation in online service

- marketplaces. *Information Systems Research*, 25(4), 865-886.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. 2004. Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T. C., & Chen, J. 2015. Brand innovation and social media: Knowledge acquisition from social media, market orientation, and the moderating role of social media strategic capability. *Industrial Marketing Management*, 51, 11-25.
- Nunnally, J. C. 2010. *Psychometric Theory*(3E.). Location: Tata McGraw-Hill Education.
- Roberts, D. L., Piller, F. T., & Lüttgens, D. 2016. Mapping the impact of social media for innovation: the role of social media in explaining innovation performance in the PDMA Comparative Performance Assessment Study. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 117-135.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. 1994. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *The Journal of Marketing*, 46-55.
- Standing, S., & Standing, C. 2015. Service value exchange in B2B electronic marketplaces. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 723-732.
- Taherparvar, N., Esmailpour, R., & Dostar, M. 2014. Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. *Journal of knowledge management*, 18(3), 591-610.
- Vermeulen, P. A., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. 2007. Complex incremental product innovation in established service firms: A micro institutional perspective. *Organization Studies*, 28(10), 1523-1546.
- Von Hippel, E., & Katz, R. 2002. Shifting innovation to users via toolkits. *Management science*, 48(7), 821-833.
- Wang, Y., Rod, M., Ji, S., & Deng, Q. 2017. Social media capability in B2B marketing: toward a definition and a research model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1125-1135.
- Xia, L., & Suri, R. 2014. Trading effort for money: consumers' cocreation motivation and the pricing of service options. *Journal of Service Research*, 17(2), 229-242.
- Yang, M. H., Weng, S. S., & Hsiao, P. I. 2014. Measuring blog service innovation in social media services. *Internet Research*, 24(1), 110-128.
- Yates, D., & Paquette, S. (2010, October). Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake. In *Proceedings of the 73rd ASIS&T Annual Meeting on Navigating Streams in an Information Ecosystem-Volume 47* (pp. 42). American Society for Information Science.
- Yu, X., Chen, Y., Nguyen, B., & Zhang, W. 2014. Ties with government, strategic capability, and organizational ambidexterity: evidence from China's information communication technology industry. *Information Technology and Management*, 15(2), 81-98.
- Zanjani, M. S., Rouzbehani, R., & Dabbagh, H. 2008. Proposing a conceptual model of customer knowledge management: a study of CKM tools in British dotcoms. *Management*, 7(8), 19.
- Zhang, J., & Duan, Y. 2010. The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers. *Management decision*, 48(6), 849-867.