

# 企业虚拟品牌社区治理机制： 结构探索和量表开发\*



迟 铭<sup>1</sup> 毕新华<sup>2</sup> 徐永顺<sup>3</sup>

(1. 海南大学管理学院,海南 海口 570228;

2. 吉林大学管理学院,吉林 长春 130022;

3. 海南大学土木建筑工程学院,海南 海口 570228)

**内容提要:**在相关文献梳理与分析的基础上,界定了企业虚拟品牌社区治理机制的概念,通过半结构化访谈和开放式问卷调查等方式进行资料收集,并利用扎根理论进行编码,提炼出企业虚拟品牌社区治理机制的结构维度。在此基础上,遵循量表开发的标准模式和范式,通过对 Haier 智家社群、小米社区和花粉俱乐部的问卷调查,实现了对企业虚拟品牌社区治理机制结构模型和测量量表的验证。研究发现:(1)企业虚拟品牌社区治理机制是一个多维度概念,包括问责机制、关系规范、社区激励和网络惯例四个维度;(2)经过探索性和验证性因子分析的检验,本文所开发的企业虚拟品牌社区治理机制测量量表具有较高的信度和效度。本研究不仅拓展了治理机制在企业虚拟品牌社区情境中的理论研究,实现了对企业虚拟品牌社区治理机制概念内涵和结构维度的探索,而且开发了企业虚拟品牌社区治理机制的测量量表,为后续实证研究提供了有效测量工具。

**关键词:**企业虚拟品牌社区 治理机制 扎根理论 量表开发

**中图分类号:**F274 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2022)01—0105—17

## 一、研究背景

近年来,随着数字信息技术的迅速发展,越来越多的企业通过创建虚拟品牌社区的方式与顾客建立社交联系(孟韬,2017)<sup>[1]</sup>,吸引顾客积极参与产品设计、新产品开发以及产品反馈等创新活动(迟铭等,2020)<sup>[2]</sup>。然而,虽然虚拟品牌社区使得顾客获得前所未有的企业或品牌参与感,激发了顾客对企业或品牌的关注度和表达欲,但受到互联网匿名性和弱控制性特征的影响(曾伏娥等,2011)<sup>[3]</sup>,难以保证顾客个人发言的客观公正,传播的影响也并不总是积极的。一旦有人恶意引导舆论发展,顾客可能会在情绪的渲染下失去理性,发表极端恶劣的言论,而虚拟品牌社区开放的信息结构则为此类信息传播的不可控埋下了祸根。由此可见,虚拟品牌社区不仅鼓励了顾客的积极参与,也提供了一个允许负面品牌体验更易传播和扩散的环境(迟铭等,2020)<sup>[2]</sup>。如果放任不管,最终将给企业和品牌带来诸多不利影响。

收稿日期:2021-08-01

\* 基金项目:国家自然科学基金青年项目“移动社交网络用户参与动机与网络互动机理研究:基于用户感知的调和作用”(71501081);国家自然科学基金青年项目“基于消费者采纳视角的‘互联网+’创业企业商业模式设计研究”(71702064)。

作者简介:迟铭,女,副研究员,管理学博士,研究领域是网络营销与管理,电子邮箱:amry1991@163.com;毕新华,男,教授,管理学博士,研究领域是知识管理与组织行为,电子邮箱:bxhpaper@163.com;徐永顺,男,讲师,管理学博士,研究领域是组织行为与数字技术,电子邮箱,xys8023cm@163.com。通讯作者:徐永顺。

尽管目前企业采取了一些有效营销手段来管理虚拟品牌社区,但也逐渐意识到顾客越来越难以预测、异质化程度越来越高,并且利益矛盾越来越难以调和(Wang等,2015)<sup>[4]</sup>。虚拟品牌社区中的成员关系是多元化的,既不是纯粹的市场交易关系,也不是单一企业内部成员之间的关系,传统的行政监管体系无法及时进入,容易形成监管“黑箱”,难以从根本上解决虚拟品牌社区内的冲突与矛盾。因此,虚拟品牌社区的治理正面临着两难的境地,许多企业在约束社区成员行为和放手让社区成员进行自治之间犹豫不决(Ivaturi和Chua,2019)<sup>[5]</sup>。一方面,虚拟品牌社区通常是一种开放式的组织结构,缺乏传统组织的正式架构、制度约束和物质激励,难以确保参与者的行为合乎期望(迟铭等,2020)<sup>[2]</sup>;另一方面,虽然虚拟品牌社区可以利用明文规定的条款等来规定社区中的行为边界,通过各种奖惩措施减少投机现象的发生,但各种条款限制可能会因为欠缺灵活性而使顾客感到束缚(迟铭等,2020)<sup>[6]</sup>。换句话说,如果社区管理者牢牢控制成员之间的在线行为,他们将面临成员脱离甚至流失的风险(Ivaturi和Chua,2019)<sup>[5]</sup>。此外,虚拟品牌社区不是企业或品牌经营者的资产,对社区的绝对控制只是企业或品牌经营者的一种幻觉,但放弃对社区的控制并不意味着放弃责任。相反,企业或品牌经营者作为社区价值共同创造者,约束看似难以管理的顾客已逐渐成为其参与虚拟品牌社区价值共创的主要目标(迟铭等,2020<sup>[2]</sup>;Bonsu和Darmody,2008<sup>[7]</sup>)。

从现有研究中可以发现,学者们对虚拟环境下治理机制已经进行了一定程度的探索(Li和Salomo,2013<sup>[8]</sup>;张晓娟和周学春,2016<sup>[9]</sup>;顾美玲等,2019<sup>[10]</sup>;迟铭等,2020<sup>[6]</sup>;迟铭等,2021<sup>[11]</sup>),但目前的研究仍然高度分散。虽然学者们普遍认为虚拟环境中的治理机制是一个多维度的变量,但在研究中未能就其可操作化定义及结构维度达成共识,导致后续研究缺乏清晰范式。仅有的针对虚拟品牌社区治理机制的实证研究也只是以控制和协调的治理目标为出发点,提出了两种基本的治理机制——基于交易成本理论的契约治理机制以及基于社会交换理论的关系治理机制(迟铭等,2020)<sup>[2]</sup>,且并未区分虚拟品牌社区的类型。虽然该研究具有一定的参考价值,但是却存在两点不足:一是不同发起主体的虚拟品牌社区内治理结构(Jang等,2008)<sup>[12]</sup>和成员行为(Liao等,2020)<sup>[13]</sup>差异明显;二是现有研究所提出的虚拟品牌社区治理理论框架本质上还是基于经典组织理论视角,其衡量虚拟环境中治理机制所采用的量表仍然是组织治理机制的测量内容,而虚拟品牌社区与传统组织情境不尽相同,如果直接用来分析虚拟品牌社区治理机制问题,未免会出现“水土不服”。综上所述,现有研究缺乏针对企业虚拟品牌社区研究情境治理机制的探讨,对其概念内涵和结构维度缺乏深入探讨,衡量企业虚拟品牌社区治理机制的测量工具也缺乏权威性。本研究试图填补这一空白,首先对企业虚拟品牌社区治理机制的概念进行界定,再利用扎根理论对企业虚拟品牌社区治理机制的结构维度进行辨识,在此基础上,遵循量表开发的标准模式和范式,开发企业虚拟品牌社区治理机制的测量量表。

## 二、理论基础

### 1. 虚拟品牌社区的概念和特征

虚拟品牌社区,作为互联网上的一种新型品牌社区,国内外学者对其已进行了较为丰富的探索,然而,目前学术界还未对虚拟品牌社区形成统一的认知和定义。大多数学者将虚拟品牌社区视为存在于互联网上的品牌社区,既具有传统品牌社区的特征,也有其在线特性的逻辑和表达方式,兼具二者的特征和属性。在这些定义中,被引次数最多且应用最为广泛的定义是由Muniz和O'guinn(2001)<sup>[14]</sup>提出的:虚拟品牌社区是指专业的、不受地域限制的社区,是由基于品牌崇拜者之间的一组结构化社会关系组成。Bagozzi和Dholakia(2002)<sup>[15]</sup>也提出了虚拟品牌社区的五个特征:一是必须围绕特定产品或主题的特殊兴趣组织;二是成员必须感到彼此之间的联系和对非成员的分隔感;三是遵循独特的互动规范,包含共享仪式和传统;四是成员通过分享内容或讨论的形式

积极参与生成内容;五是成员具有表达自由。在此基础上,Wirtz等(2013)<sup>[16]</sup>对这五个特征进行了精炼,提出虚拟品牌社区的三个典型特征:一是品牌导向,即虚拟品牌社区的核心焦点在于品牌本身或与品牌相关的消费体验;二是使用互联网,即社区价值主要通过网络传递,强调了互联网技术的应用所带来的便捷;三是资助和治理,即虚拟品牌社区既可以由企业资助建立和发起,也可能由品牌爱好者自主建立,同时虚拟品牌社区的治理既可以完全由企业或品牌爱好者承担,也可能由二者共同承担。

## 2. 虚拟品牌社区的类型

学者们根据自身研究需要将虚拟品牌社区划分为不同的类型,但目前应用范围最广泛的类型划分是,根据社区发起者的不同分为消费者发起的虚拟品牌社区、企业/品牌经营者发起的虚拟品牌社区(Jang等,2008)<sup>[12]</sup>。消费者发起的虚拟品牌社区是由愿意共享特定品牌内容的消费者自愿建立的,这些消费者往往对产品或品牌充满热情,希望分享有关产品或品牌的信息,并与其他消费者建立联系,因此选择在网络平台建立某一特定品牌的品牌社区。由消费者创建的虚拟品牌社区一般由消费者代表进行管理,社区成员可以自由决定他们想讨论的主题和内容,在社区中没有层级结构,也没有治理结构。消费者可以在这类社区自由分享照片、视频和信息,无需企业的允许或者赞助;对于社区内出现的问题,成员共同努力解决问题,不需要企业插手。相比之下,由企业或品牌经营者建立、资助的企业虚拟品牌社区具有商业属性,在社区内通常具有层级结构,企业或品牌经营者通过在社区内任命企业代表——社区管理人员,并由他们根据权限定义清晰的行为规则以集中的方式做出决策(Rodríguez-López,2021)<sup>[17]</sup>。由于虚拟品牌社区成员的不稳定性和身份的模糊性,常常导致在虚拟品牌社区内无法组成有效的治理团队,此时则需要通过企业在虚拟品牌社区建立治理机制来承担管理责任(迟铭等,2020)<sup>[2]</sup>。因此,本文重点关注的企业或品牌经营者建立或资助的虚拟品牌社区(以下简称企业虚拟品牌社区),是指一组以互联网等电子网络为媒介,以分享消费体验、共同兴趣或情感为主,可以自由进入或退出的社会关系网络。

## 3. 企业虚拟品牌社区治理机制的概念及其结构维度

现有针对虚拟环境的研究中只有极少数研究直接提及治理机制的概念:迟铭等(2020)<sup>[2]</sup>提出虚拟品牌社区治理机制是指为约束和重塑成员的行为,减少机会主义风险,实现共同利益的保障措施;迟铭等(2021)<sup>[11]</sup>将移动学术虚拟社区治理机制定义为对移动学术虚拟社区内公共事务进行管理规范和协调所需要的管理制度与机制安排。以企业虚拟品牌社区为代表的网络在线组织是互联网时代的新型组织形态,其面临的主要问题是协调社区中的个人行为来实现集体目标(O'Mahony和Ferraro,2007)<sup>[18]</sup>。企业虚拟品牌社区治理从根本上来讲,是构建和维护企业—顾客以及顾客—顾客之间的相互关系,这种关系是社区内企业、企业代表(管理人员)以及普通顾客相互协作的动态化网络关系。企业通过对社区活动的协调和控制,在创建良好管理环境的基础上促进社区目标的实现。治理更多地指向互动和过程,而治理的实现需要一定的规则设计和机制支撑,即治理机制。在此基础上,本研究将企业虚拟品牌社区治理机制进一步定义为:为约束和重塑成员的行为,减少机会主义风险,保证社区有序、高效运行,实现共同利益的保障而形成的各种制度设计、权力安排及其具体运行过程。

治理是组织领域学者研究的重点话题,在现有组织治理理论中,根据治理的控制机制、服务目标以及理论框架的不同,学者们提出现实世界中三种典型的治理结构:市场治理、层级治理和家族治理。这三种治理结构为组织治理提供了一套可测度的操作化概念和研究模型,但将它们直接应用于企业虚拟品牌社区则具有一定的局限性,主要体现在三个方面:第一,将所有关系都视为交易与契约是一种过度抽象的方法(魏江和周泯非,2009)<sup>[19]</sup>,忽视了企业虚拟品牌社区中经济活动的社会本质(黄敏学等,2017)<sup>[20]</sup>。第二,企业虚拟品牌社区具有自愿参与和低退出壁垒的特性,因

此,社区中层级制的有效性值得商榷。第三,家族治理意味着可以通过社交方式整合成员,并通过同伴压力和自我执行来实施群体规范(Bagozzi和Dholakia,2002)<sup>[15]</sup>。然而,企业虚拟品牌社区的成员群体比传统社区的成员群体更加多样化,成员的异质性经常引起利益冲突,大量的异质性使得社区成员很难就社会规范达成共识(De Valck,2007<sup>[21]</sup>;Wang等,2015<sup>[4]</sup>)。由此可见,虽然学者们已经在组织领域对治理机制的结构维度进行了广泛探索,但由于企业虚拟品牌社区与一般组织相比,差异性较大,因而目前对组织领域内治理机制的研究并不能满足学者们对企业虚拟品牌社区治理机制结构维度的探索。

尽管当前对企业虚拟品牌社区治理机制结构维度的研究十分有限,但仍有一些对虚拟环境下治理机制的探索研究和实证研究值得参考和借鉴。Reischauer和Mair(2018)<sup>[22]</sup>通过柏林共享经济中的比较案例研究确定了三种治理实践来战略性地指导、协调和控制社区中的互动,即界定社区边界、促进社会关系和引导用户。张晓娟和周学春(2016)<sup>[9]</sup>以百度百科为例,提出三个虚拟社区治理策略,即社区构建、社区监管和社区教育。迟铭等(2020)<sup>[6]</sup>;2021<sup>[11]</sup>分别针对移动虚拟社区和移动学术虚拟社区提出了相应的治理机制:社区构建、社区监管、社区激励/成员嵌入以及信息保护。迟铭等(2020)<sup>[2]</sup>通过识别虚拟品牌社区治理机制的出发点(控制机会主义行为和协调跨成员的最优资源组合),提出了一个宏观的虚拟品牌社区治理框架,包含契约治理机制和关系治理机制。魏江和赵雨菡(2021)<sup>[23]</sup>构建了数字创新生态系统的治理理论框架,包含关系机制、激励机制和控制机制。虽然这些研究对企业虚拟品牌社区治理机制的研究具有一定的启发性,但这些研究所提出的治理机制的结构维度因为缺乏系统科学的论证而表现出充分性和规范性不足的问题,且其维度划分也尚未达成一致。因此,有必要结合企业虚拟品牌社区的研究情境,对该情境下治理机制的结构维度进行深入探究,并为企业虚拟品牌社区治理机制的量化研究提供科学的测量工具。

### 三、企业虚拟品牌社区治理机制的结构探索

#### 1. 研究方法

扎根理论是由Glaser和Strauss(1965)<sup>[24]</sup>提出的一种定性研究方法,其研究流程如图1所示。参考Salmons(2014)<sup>[25]</sup>的做法,本研究通过对企业虚拟品牌社区的管理人员和普通成员进行半结构化访谈和开放式问卷调查等方式进行资料收集,利用扎根理论方法对所获资料进行编码,逐步提炼出企业虚拟品牌社区治理机制的结构维度。

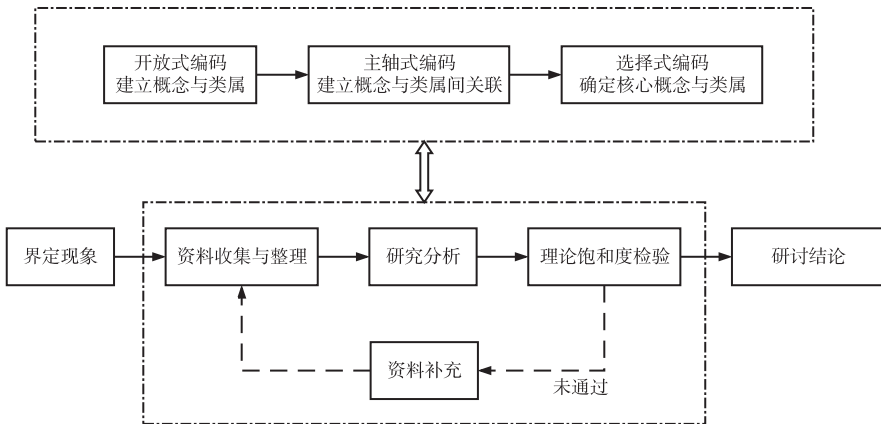


图1 扎根理论研究程序流程图

资料来源:作者根据Glaser和Strauss(1965)<sup>[24]</sup>的研究整理

## 2. 研究资料收集

本研究根据已有相关理论设计了半结构化访谈提纲,并在正式访谈之前,随机选取花粉俱乐部的两名管理人员和四名普通用户进行焦点小组讨论,根据他们的反馈,对访谈提纲进行修改。访谈提纲以本研究的研究内容和理论视角为基础,结合具体访谈背景,重点关注四个方面的信息:一是受访者个人基本信息,包括教育背景、注册时间和回复频率等;二是受访者对于社区目前的治理过程以及对社区管理秩序的反馈;三是受访者对于社区目前管理秩序的评价;四是对社区未来治理的意见或建议。

本次调查于 2020 年 8—10 月间选取国内发展较好且成员黏性较高的小米社区、花粉俱乐部和 Haier 智家社群的成员作为研究对象。为了获取更真实、更丰富的企业虚拟品牌社区治理机制的相关信息,力求尽可能地覆盖企业虚拟品牌社区治理机制的相关内容、事件以及活动,本研究主要选择积极参与社区活动的管理人员和普通成员作为调研对象。首先,确定这三个虚拟品牌社区中活跃度最高的子版块,选择该子版块中累计登录时间较长/发帖数较多的管理人员以及在热门帖子下留言获赞最多/等级最高的社区成员作为首批受访者。其次,采用滚雪球的方式,通过首批受访者在社区内的社交网络,联系有意愿参与访谈的其他管理人员或普通成员,邀请他们参与本次访谈。最终,通过文字或语音的沟通方式在 QQ 和微信等通信工具上采访了 42 位社区管理人员和普通成员后达到理论饱和,访谈时间在 25 分钟至 2 小时之间,平均访谈时长 57 分钟。所有访谈均用中文普通话进行,整理后形成的访谈文稿约 5.2 万字。受访者的背景信息如表 1 所示。

表 1 受访者背景信息统计

名称	类别	人数	名称	类别	人数
性别	男	24	身份类型	管理人员	10
	女	18		普通成员	32
年龄	18~25 岁	15	注册时间	0.5 年以内	5
	26~35 岁	18		0.5~1 年	6
	36~45 岁	7		1~3 年	20
	45 岁及以上	2		3~5 年	6
大专及以下	12	5 年以上		5	
学历	本科	23	回复频率	很少(每季)	2
	硕士及以上	7		有时(每月)	5
所属社区	花粉俱乐部	19		经常(每周)	17
	小米社区	17	总是(每天)	18	
	Haier 智家社群	6			

资料来源:作者整理

为了进一步增强样本的丰富性,本研究还通过问卷星设计开放式电子问卷进行线上调查。经过筛选最终得到 46 份问卷。其中 20 份用于理论饱和度检验,其余 26 份补充到编码所用资料中。同时,本研究还对花粉俱乐部和小米社区进行为期 10 天的现场观察,现场观察的重点是社区内的互动,包括管理人员与普通成员的互动以及普通成员之间的互动。观察到的情况类型包括有关社区管理规则的讨论、管理人员在社区主办的活动以及社区成员自发发起的活动(包括发帖、回复和投票)。观察过程中主要以访问者和参与者的身份进行:以访问者的身份进行观察是指只在社区进行非介入式的调查,如以“公告”“反馈”“规则”“管理”“遵守”“监督”和“投诉”等为关键词进行搜索浏览,但并没有积极参与;以参与者的身份进行观察是指对社区进行介入式观察,如对社区中

成员反馈的帖子进行回复以及发帖进行询问等。最终,对花粉俱乐部和小米社区累计进行了 39 个小时的观察。在每次观察结束后,将收集到的观察数据补充到编码资料中进行汇总。此外,参考 Gibbert 等(2008)<sup>[26]</sup> 的建议,以虚拟品牌社区和治理的中英文多个相似关键词组合在中国知网、Scopus 和 Web of Science 等数据库进行文献检索,筛选与本研究紧密相关的文献进行三角测量。

### 3. 信度和效度保证

为了保证本研究的信度,招募四位具有相关研究经验的博士研究生作为编码员,并接受编码规则和程序方面的培训。将编码员分为两组独立地对资料进行编码。同时,邀请了两位具有相关研究经验的教授对编码结果进行筛选和校对,对不一致的编码结果进行讨论,对比综合所有编码者的看法,消除个人主观性。为了保证本研究的效度,采取以下步骤:第一,访谈之前,将访谈提纲发放到受访者手中,给予充足时间准备,并在每次访谈结束后及时将访谈资料进行 Word 存档。第二,在访谈过程中,对于受访者表达不清或有疑问的地方,委婉地进行再次提问或交流,以防理解偏差。同时,尽量让受访者发表自己的意见和看法,不对受访者的阐述进行评论,鼓励受访者通过实例进行说明。第三,在访谈资料整理结束后,跟受访者确认整个访谈的内容,以保证双方理解一致,最大限度地接近和还原受访者的真实想法。

### 4. 编码与分析过程

本研究在采集和整理资料的同时,对出现频率高的关键词语、句子和段落进行反复的分解、比较、重整和提炼。

(1) 开放式编码。开放式编码的过程主要包括三步:贴标签、概念化和范畴化。本文在经过对原始资料的多次整理和探讨之后,最终提炼出 148 个初始概念。通过对初始概念的仔细考察和深入分析,对其进行归类和总结,最终形成了 40 个初始范畴,如表 2 所示。

表 2 开放式编码形成范畴举例

初始范畴	初始概念	原始语句
社区监管	监督 直接取消 密切关注 监管	通过监督来保证社区环境;一旦发现发帖行为类似软件灌水,将直接取消中奖资格;我们密切关注社区内的活动,确保参与者不占其他参与者的便宜;对成员的监管往往指向的是一个账户昵称,虚拟身份,虚拟化的交流让管理人员陷入困境,可能成员换个“马甲”又上线了
.....	.....	.....
积分奖励	积分兑换 奖励措施 物质奖励	积分可以在商城兑换产品或者服务;对于表现优秀的用户,本论坛设置有评分、积分奖励、荣誉勋章、物质奖励、资格优先和加盟花粉俱乐部团队等多种方式的奖励和激励
.....	.....	.....
沟通	及时告知 通知公告 听取意见	你需要给不了解程序的网友仔细说清楚,也应该及时告知变更或重大事件,而不是仅仅在社区发表格式千篇一律的通知公告;真能听进用户的意见建议,从调研、开发、测试以及售后等各环节都让成员参与
.....	.....	.....
共同语言	黑话 共同兴趣 共享仪式和传统 相似性	在日常交流中经常使用“黑话”;社区是由对某一品牌具有相同兴趣、爱好的人组成;虚拟品牌社区具有共同的仪式和传统、共享意识等;人际互动的一个重要效应就是“相似性导致喜爱”;也通过持续的从众性参与,寻找共同语言,并强化与他人的一致性

资料来源:作者整理

(2) 主轴式编码。主轴式编码的主要任务是将相关概念联系在一起,根据概念的内涵和各自的类属关系对其进行范畴化,以使概念关系具有层次感。将开放式编码得到的40个初始范畴进一步合并和归纳,并结合访谈具体语境进行提炼,最终得到10个子范畴和四个主范畴,如表3所示。

表3 主轴式编码结果

主范畴	子范畴	初始范畴	范畴内涵
问责机制	责权边界	成员权利;主体参与;层级结构;责任内容	明确监管范围,建立参与主体权力和责任清单,厘清各自职责关系
	运营措施	法律界限;社区制度;隐私保护;内容规范;技术过滤	社区日常运营的策略和方法,大家共同遵守的办事规程或行动准则
	规则执行	社区监管;公平原则;零容忍;提升内控	管理人员根据社区内相关规范和条款的执行力度,以充分发挥现有规范制度的应用价值
关系规范	协同合作	互惠规范;资源共享;共同建设	一种为达到既定目标所显现出来的资源共享和合作的精神
	社区融入	情感投入;包容性;社区支持;文化认同;凝聚力	成员对社区环境的感知,包括社区所期望和倡导的政策、实践和行为的共同感知
	关系嵌入	归属感;交互;沟通;社区关系;身份识别	社区成员在合作过程中形成的直接或间接的关系以及相互理解、信任和承诺的程度
社区激励	奖励措施	积分奖励;额外特权;成功者示范	社区为鼓励用户分享知识而提供物质或非物质奖励的策略和方法
	声誉机制	声望评价;成就感;权威认证;得到认可	社区内科学的用户信用评价体系
网络惯例	网络共识	社区文化;共识形成;价值观融合	社区成员合作交互过程中最终形成的不成文的、非正式的共同语言和价值观
	行为默契	集体行动;共同语言;习惯做法;潜规则	社区成员不经言传而暗相投合的行为状态

资料来源:作者整理

(3) 选择式编码。选择式编码的目的是通过对范畴的再次归纳、合并和精炼,将核心范畴与其他主范畴关联起来,并逐步完善各个核心范畴及其之间的关系,从而实现其涵盖范围最大化,最终确定核心范畴与各主范畴之间的关系,形成理论框架。本研究在研究设计阶段已经将核心范畴确定为“企业虚拟品牌社区治理机制”,通过分析子范畴、主范畴和核心范畴的关系后,构建了企业虚拟品牌社区治理机制的结构模型,如图2所示。

(4) 理论饱和度检验。对20份预留的由企业虚拟品牌社区成员填写的开放式问卷进行重新

编码分析后发现,并没有新的范畴产生,四个主范畴内部也没有发现新的构成因子,表明该模型具有良好的理论饱和度。

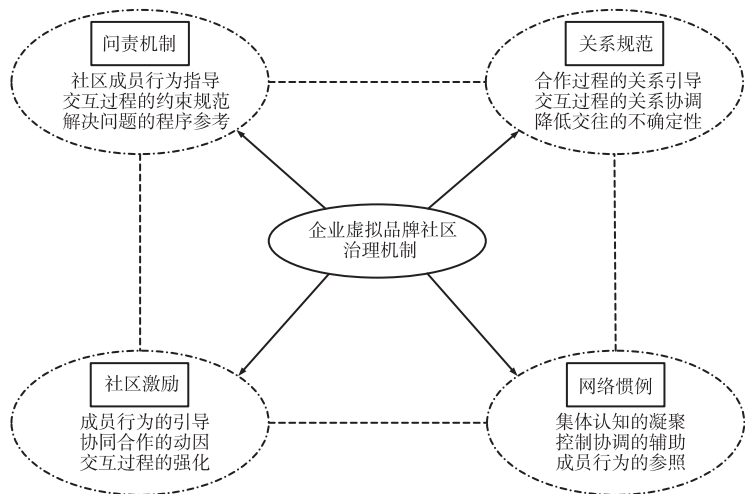


图2 企业虚拟品牌社区治理机制结构维度模型

资料来源:作者整理

## 四、企业虚拟品牌社区治理机制的量表开发

### 1. 初始题项生成

基于扎根理论编码所确定的企业虚拟品牌社区治理机制结构模型,主要通过虚拟品牌社区治理机制研究的相关文献、其他领域测量相似变量的文献以及质性访谈资料,获取企业虚拟品牌社区治理机制的46个初始题项。为了确保量表题项内容的有效性,本研究邀请具有相关研究经验的四名教授/副教授以及六名博士研究生,将其分为两组对题项的基本内容和表述方式进行逐一评判,确保题项语义明确简洁,理论构思的核心维度与各个题项相关。其中一组在阅读每个维度的定义后,将题项归类到各维度下,并删掉不能归类的题项。如果该组中至少有四位将某一题项归纳到同一维度,则保留这一题项。另外一组将评价初始量表的46个题项与各维度的匹配关系,判断各题项能在多大程度上反映企业虚拟品牌社区治理机制的不同维度。依照上述过程进行测量题项与企业虚拟品牌社区治理机制各维度的匹配,对比分析两组的评价结果,仅保留具有代表性的题项,并对有争议的题项进行讨论,进一步调整题项。经过评价和筛选,最终剩下44个题项。其中问责机制的题项被编号为AM1~AM12,关系规范的题项被编号为RN1~RN12,社区激励的题项被编号为CI1~CI10,网络惯例的题项被编号为NR1~NR10。由于每个维度预计最终留下不少于四个测量题项,所以目前的初始量表也符合Schinka等(2012)<sup>[27]</sup>建议的每个维度的初始测量题项至少是最终测量题项数量的两倍,初步保证了初始量表的内容效度和良好的信度。

### 2. 预调研及量表修正

(1)数据收集。本研究通过问卷星设计基于五点李克特(Likert)量表的自我评价调查问卷,对企业虚拟品牌社区治理机进行数据收集。本次调研对象同样选择Haier智家社群、小米社区和花粉俱乐部的成员。采用滚雪球式抽样方法,经过社区管理人员同意后将问卷链接发布到社区中,选择社区等级较高的成员和管理人员,请求他们帮忙填写问卷并鼓励他们 will 将问卷链接分享至他们在社区的人际圈。问卷链接有效期为2021年1月3日—2月14日。为识别调研用户是否认真作答,在问卷中间部分插入一项需按照给定答案选择的诈选题项:“该虚拟品牌社区的成员职业多种多样(此题请选‘3.不确定’)”。同时,限制同一IP地址只能作答一次。经过筛选,此次调研共回收



422 份问卷,剔除未通过诈选题项与不符合逻辑等的不合格问卷以及作答时间少于 2 分钟或多于 9 分钟的问卷(Huang 等,2012)<sup>[28]</sup>,最终获得有效问卷 380 份。由于此次调研是从三个企业虚拟品牌社区进行数据收集,在合并样本之前,采用了单因素 ANOVA 分析对三组样本的人口描述统计性特征和主观题项的差异性进行检验。结果显示,三组样本在这些方面并没有显著差异,因此数据可以合并进行后续的分析。受访者的背景信息统计如表 4 所示。

表 4 受访者背景信息统计

名称	类别	人数	名称	类别	人数
性别	男	196	身份类型	管理人员	65
	女	184		普通成员	315
年龄	18~25 岁	147	注册时间	0.5 年以内	76
	26~35 岁	163		0.5~1 年	75
	36~45 岁	48		1~2 年	87
	45 岁及以上	22		2~3 年	75
学历	高中及以下	67	回复频率	3 年以上	67
	大专或本科	207		很少(每季)	71
	硕士及以上	106		有时(每月)	94
所属社区	花粉俱乐部	179	经常(每周)	116	
	小米社区	149	总是(每天)	99	
	Haier 智家社群	52			

资料来源:作者整理

(2)项目分析。首先检验了各维度测量题项的校正后项总相关系数(CITC)和删除该项后的 Cronbach's  $\alpha$  系数。剔除 CITC 不显著以及相关性低于 0.5 且删除后可使该维度量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数增加或不变的题项,以及题项间相关性小于 0.2 的题项。根据问卷反馈结果,最终删除了 AM4、RN8、RN12、CI8、NR2 和 NR10。

(3)探索性因子分析。首先,对预调研所得数据进行 Kaiser-Meyer Olkin(KMO)和 Bartlett 球形度检验,结果显示,KMO 值为 0.974,且 Bartlett 球形度检验值为 0.000,均符合标准。其次,采用主成分分析法,通过最大方差正交旋转法对剩余项目进行探索性因子分析,并按特征值大于 1 的标准提取主因素。题项剔除的标准是因子载荷低于 0.50、交叉载荷高于 0.40 以及共同性低于 0.50(Hair 等,2009)<sup>[29]</sup>。在问责机制量表中,题项 AM5、AM6、AM9、AM10 和 AM11 的因子载荷低于 0.5,同时,AM5 和 AM11 在社区激励维度存在高交叉载荷,AM9 和 AM10 在关系规范存在高交叉载荷,因此这五个题项予以剔除。同理,剔除关系规范量表中的 RN2、RN6、RN10 和 RN11,剔除社区激励量表中的 CI4、CI5、CI7 和 CI10,剔除网络惯例量表中的 NR3、NR4 和 NR8。最后,在剔除不合格题项后,重新对剩余题项进行探索性因子分析,得到四个特征值大于 1 的因子,解释了总方差的 68.817%,各题项因子载荷均在 0.6 以上,且各个题项能够较好地分布在四个公因子上,如表 5 所示,这说明,所提取的四个公因子能够较好地解释测量变量。四个因子的内部一致性和可靠性用 Cronbach's  $\alpha$  系数进行计算,均超过了 Nunnally 和 Bernstein(1994)<sup>[30]</sup> 建议的临界值 0.7,其中,问责机制的临界值为 0.900,关系规范为 0.896,社区激励为 0.890,网络惯例为 0.881。这进一步验证了基于扎根理论所得企业虚拟品牌社区治理机制的结构模型,也表明本文所开发的量表具有良好的信度。综上所述,通过信度分析和探索性因子分析后,最终保留企业虚拟品牌社区治理机制的四个维度,22 个题项,如表 6 所示。

表 5 剔除不合格题项后的探索性因子分析结果

变量	题项	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4
问责机制	AM1	0.804	0.230	0.234	0.131
	AM2	0.655	0.256	0.242	0.123
	AM3	0.758	0.210	0.266	0.228
	AM7	0.726	0.285	0.193	0.166
	AM8	0.718	0.085	0.141	0.210
	AM12	0.779	0.227	0.183	0.187
关系规范	RN1	0.201	0.727	0.157	0.108
	RN3	0.236	0.750	0.057	0.231
	RN4	0.260	0.768	0.140	0.260
	RN5	0.257	0.778	0.098	0.315
	RN7	0.053	0.732	0.232	0.127
	RN9	0.255	0.691	0.134	0.219
社区激励	CI1	0.243	0.273	0.221	0.777
	CI2	0.170	0.253	0.232	0.803
	CI3	0.222	0.231	0.213	0.702
	CI6	0.158	0.183	0.175	0.806
	CI9	0.242	0.306	0.351	0.611
网络惯例	NR1	0.284	0.154	0.740	0.153
	NR5	0.290	0.148	0.727	0.195
	NR6	0.188	0.155	0.767	0.205
	NR7	0.138	0.176	0.748	0.242
	NR9	0.191	0.096	0.814	0.181

资料来源:作者整理

表 6 经过预调研修订后的企业虚拟品牌社区治理机制测量量表

变量	标识	测量题项	题项来源
问责机制	AM1	该虚拟品牌社区会密切监测社区来防止个别成员获取不当利益等投机行为	张晓娟和周学春(2016) <sup>[9]</sup>
	AM2	该虚拟品牌社区内有详细的规章制度,规定着各个角色的权利和义务	迟铭等(2020) <sup>[2]</sup>
	AM3	该虚拟品牌社区内的成员严格遵守社区内的规章制度	迟铭等(2021) <sup>[2]</sup>
	AM7	该虚拟品牌社区能够调解或裁定社区内出现的分歧或争议,维护社区的公平正义	访谈
	AM8	该虚拟品牌社区对不良行为具有相应的惩罚措施	访谈
	AM12	该虚拟品牌社区要求成员知晓社区的管理规范、条例	王仙雅等(2021) <sup>[31]</sup>
关系规范	RN1	该虚拟品牌社区将营造用户间的和谐氛围作为目标之一	张晓娟和周学春(2016) <sup>[9]</sup>
	RN3	该虚拟品牌社区中出现的问题被成员视为共同的责任	Heide 和 John(1992) <sup>[32]</sup>
	RN4	该虚拟品牌社区的成员都愿意进一步发展合作关系	卢亭宇等(2020) <sup>[33]</sup>
	RN5	该虚拟品牌社区成员能在社区中与他人坦诚沟通	卢亭宇等(2020) <sup>[33]</sup>
	RN7	该虚拟品牌社区鼓励成员之间的互动	访谈
	RN9	从长远来看,我与该虚拟品牌社区成员是互惠互利的	访谈

续表 6

变量	标识	测量题项	题项来源
社区激励	CI1	在该虚拟品牌社区积极参与活动的成员可获得等级或威望值提升	秦敏等(2015) <sup>[34]</sup>
	CI2	在该虚拟品牌社区积极贡献的成员可获得更高的权力权限奖励	顾美玲等(2019) <sup>[10]</sup>
	CI3	在该虚拟品牌社区积极贡献的成员可以获得礼品、优惠券等其他物质奖励	迟铭等(2021) <sup>[11]</sup>
	CI6	该虚拟品牌社区的声望系统能够准确反映出成员所做出的贡献	访谈
	CI9	在该虚拟品牌社区内进行贡献能够获得其他成员的尊重	访谈
网络惯例	NR1	该虚拟品牌社区成员用大家都理解的方式进行交流讨论	访谈
	NR5	通过长时间的交流,该虚拟品牌社区成员能够很好地了解彼此的意图	访谈
	NR6	该虚拟品牌社区中通行的做法是成员活动的重要参考	Zollo 等(2002) <sup>[35]</sup>
	NR7	在交流过程中,该虚拟品牌社区成员之间能够达成默契	Lavie 等(2012) <sup>[36]</sup>
	NR9	该虚拟品牌社区存在很多被大家都接受的隐性且固定的合作规范	Becker 和 Zirpoli(2008) <sup>[37]</sup>

资料来源:作者整理

### 3. 正式调研及量表检验

本研究将采用验证性因子分析,对修订后的企业虚拟品牌社区治理机制测量量表进行进一步验证。使用平均萃取变异量(AVE)和组合信度(CR)对其效度进行检验,确认各维度以及所包含题项是否符合预期。

(1)数据收集。本次数据收集采用经过探索性因子分析修订后的企业虚拟品牌社区治理机制测量量表。正式调研的程序和步骤与预调研类似,依然采用五点李克特(Likert)量表的自我评价调查问卷,调研对象也依然选择小米社区、花粉俱乐部和 Haier 智家社群的成员。同时,为了提高数据质量,正式调研通过修改预调研电子问卷的内容,使用相同问卷填写链接,由于设置了限制同一 IP 地址只能作答一次,能够有效地将参与过预调研的社区成员排除在外。最终,剔除不认真填写与不符合逻辑等不合格问卷以及作答时间少于 1 分钟或多于 5 分钟的问卷(Huang 等, 2012)<sup>[28]</sup>,共计获得有效问卷 312 份。同样,经过单因素 ANOVA 分析检验后,将三组数据合并进行后续的分析。受访者背景信息统计如表 7 所示。

(2)验证性因子分析。本研究通过 Cronbach's  $\alpha$ 、AVE 和 CR 对量表的整体信度和潜变量的信度进行检验。结果如表 8 所示,整体量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.942,各子维度的 Cronbach's  $\alpha$  值在 0.886~0.902 之间,均大于 0.7,因此修订后的测量量表的测量信度较好。标准化后的因子载荷均大于 0.6( $p < 0.001$ ),CR 值均在 0.865~0.883 之间,也超过了 Hair 等(2009)<sup>[29]</sup>的建议值 0.7。同时,AVE 值均在可接受值 0.5 以上,且各变量间 AVE 值的平方根均大于其与其他变量的相关系数(如表 9 所示),说明本研究所使用的量表具有较好的收敛效度和区别效度。因此,不需要进一步删除题项。

表 7 受访者背景信息统计

名称	类别	人数	名称	类别	人数
性别	男	179	身份类型	管理人员	47
	女	133		普通成员	265
年龄	18~25岁	112	注册时间	0.5年以内	55
	26~35岁	99		0.5~1年	74
	36~45岁	69		1~2年	63
	45岁及以上	32		2~3年	75
				3年以上	45
学历	高中及以下	108	回复频率	很少(每季)	56
	大专或本科	121		有时(每月)	79
	硕士及以上	83		经常(每周)	81
				总是(每天)	96
所属社区	花粉俱乐部	134			
	小米社区	149			
	Haier智家社群	29			

资料来源:作者整理

表 8 信效度检验结果

变量	题项	标准化因子载荷	T 值	CR	AVE	Cronbach's $\alpha$
问责机制	AM1	0.864***	9.355	0.906	0.618	0.902
	AM2	0.724***	6.892			
	AM3	0.840***	9.347			
	AM4	0.790***	8.114			
	AM5	0.813***	9.247			
	AM6	0.669***	11.236			
关系规范	RN1	0.701***	9.821	0.900	0.604	0.900
	RN2	0.665***	10.612			
	RN3	0.734***	10.228			
	RN4	0.791***	11.565			
	RN5	0.889***	11.423			
	RN6	0.856***	11.608			
社区激励	CI1	0.864***	11.172	0.905	0.657	0.894
	CI2	0.863***	10.674			
	CI3	0.780***	8.412			
	CI4	0.779***	9.555			
	CI5	0.761***	9.150			
网络惯例	NR1	0.793***	9.148	0.890	0.619	0.886
	NR2	0.833***	10.744			
	NR3	0.774***	10.705			
	NR4	0.777***	10.933			
	NR5	0.755***	10.096			

注: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ ,下同

资料来源:作者整理

表 9 区分效度检验结果

	问责机制	关系规范	社区激励	网络惯例
问责机制	0.786			
关系规范	0.553**	0.777		
社区激励	0.545**	0.602**	0.811	
网络惯例	0.574**	0.454**	0.589**	0.787
均值	3.301	3.567	3.426	3.307
标准差	0.900	0.853	0.894	0.935

注:对角线上的数值为 AVE 的平方根

资料来源:作者整理

由于企业虚拟品牌社区治理机制各个维度的相关系数较大,为进一步检验量表的效度,本研究提出五个竞争模型来确认企业虚拟品牌社区治理机制的具体维度。其中,模型 1(M1)是将企业虚拟品牌社区治理机制视为单维度模型。M2 是依据迟铭等(2020)<sup>[2]</sup>和顾美玲等(2019)<sup>[10]</sup>的研究,将企业虚拟品牌社区治理机制分为契约治理机制(约束式治理机制)和关系治理机制(促进式治理机制)两个维度,契约治理机制包括问责机制和社区激励,关系治理机制包括关系规范和网络惯例。M3 是依据相关系数来设定,考虑到关系规范、社区激励、网络惯例的相关性较大,将这三个维度合并为一个因子。M4 则将问责机制、关系规范、社区激励以及网络惯例视为相互对立的维度。M5 在 M4 的基础上提取一个二阶因子,目的是为这四个维度提供一个更高层次的抽象概念——企业虚拟品牌社区治理机制。本研究采用 AMOS 26.0 软件计算各竞争模型的拟合度指标,结果如表 10 所示。M1、M2 和 M3 的模型拟合度相对较差,不符合相应标准的建议值;M4 和 M5 的模型拟合度较好,且数值相差不大。在 M5 中,问责机制、关系规范、社区激励和网络惯例在所提取的二阶因子——企业虚拟品牌社区治理机制上的标准化因子载荷分别为 0.767、0.760、0.822 和 0.748,因此,进一步确认了企业虚拟品牌社区治理机制是由问责机制、关系规范、社区激励以及网络惯例四个维度组成,且本研究开发的由 22 个题项组成的企业虚拟品牌社区治理机制测量量表质量优良。

表 10 竞争模型拟合度指标果

标准	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	AGFI	NFI
模型	1~3	<0.08	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9
M1	7.809	0.148	0.563	0.678	0.471	0.649
M2	6.994	0.139	0.571	0.718	0.479	0.687
M3	5.665	0.122	0.647	0.781	0.570	0.747
M4	1.350	0.034	0.926	0.984	0.908	0.941
M5	1.426	0.037	0.922	0.980	0.903	0.937

资料来源:作者整理

## 五、结论与讨论

### 1. 研究结论

本研究在对文献进行梳理和深入分析的基础上,首先界定了“企业虚拟品牌社区治理机制”这一核心概念;其次,运用扎根理论方法,提炼出了企业虚拟品牌社区治理机制的结构维度;最后,遵循量表开发的标准模式和范式,开发并验证了企业虚拟品牌社区治理机制的测量量表,实现了质性和量化分析的有机统一。本文的研究结论主要有:

(1)企业虚拟品牌社区治理机制是一个多维度概念,具体包括:问责机制、关系规范、社区激励和网络惯例。问责机制指的是对企业虚拟品牌社区内管理人员和成员需承担职责和义务进行说明,并对履行情况进行监督,要求其承担否定性后果的一种责任追究的规则、条例和制度。问责机制是企业虚拟品牌社区治理的强制机制,也是社区活动和成员行为的行动框架,具有指导、规范和约束成员行为的作用,提高了社区制度的执行效力,维护了社区制度的权威性,也维持了企业虚拟品牌社区的稳定性。

关系规范是指企业虚拟品牌社区成员在一系列交往的基础上确立的潜在关系规则,用以指导成员的行为,营造充满和谐、友善和互惠的社区氛围。尽管问责机制能够建立丰富的正式规则体系,但社区中的公共事务千变万化,社区拥有的制度资源不足以完全驾驭环境动态和成员流动带来的问题。关系规范的建立需要社区成员经常地沟通和互动,相互了解,对共同关切的问题进行充分地分享和交流,增加相互理解与换位思考,从而通过协商而不对抗的手段解决问题和冲突。

社区激励是指为了提高企业虚拟品牌社区成员的黏性、忠诚度和对品牌的认知度,而采取的对成员公开表彰和鼓励的手段。社区激励加强了成员与社区之间的连接,强化了成员在社区内的交互,提高了社区成员在社区内协同合作的积极性。通过有效激励,实现不同利益主体的利益与企业虚拟品牌社区的总体利益相容,而避免由于信息不对称的问题,造成企业、管理人员作为委托者与社区普通成员作为代理人之间陷入零和博弈或囚徒困境。

网络惯例是指那些没有或不宜以规则的形式进行表述,存在于约定俗成中,嵌入到企业虚拟品牌社区成员行为准则中的非正式约束。网络惯例不是一成不变的,而是在社区成员交互活动中不断发展和修正,逐渐产生默契程度较高的行为以及共识,形成社区成员的行为预期以及集体认知。为了避免被孤立和排挤,成员会尽可能地学习和理解网络惯例,融入社区中。

(2)本研究基于严格且规范的量表开发步骤,开发了企业虚拟品牌社区治理机制的有效测量工具。以 Haier 智家社群、小米社区和花粉俱乐部中的管理人员和普通成员为调研对象进行数据收集,并对数据进行探索性和验证性因子分析,结果显示:本研究所开发的企业虚拟品牌社区治理机制测量量表具有良好的信度和效度,是科学和有效的。具体来说,问责机制、关系规范、社区激励和网络惯例是企业虚拟品牌社区治理机制的核心维度,可以通过相关题项来进行测量。

## 2. 理论贡献

本文在现有治理机制研究的基础上,将研究情境聚焦于企业虚拟品牌社区,明晰与界定了企业虚拟品牌社区治理机制的概念内涵,厘清了企业虚拟品牌社区治理机制的研究边界。在此基础上,利用半结构化访谈、开放式问卷调查、文献分析和现场观察的方式进行资料收集,采用扎根理论的编码程序,对企业虚拟品牌社区治理机制进行概念解构,提炼了企业虚拟品牌社区治理机制的构成维度。这一基础性研究填补了企业虚拟品牌社区治理机制的研究空白,实现了对企业虚拟品牌社区治理机制新概念的探索和新知识的扩展,丰富了企业虚拟品牌社区治理机制的研究成果。同时,本文还实现了企业虚拟品牌社区治理机制结构维度的确认和可操作化定义的开发,遵循量表开发的标准模式和范式,对问责机制、关系规范、社区激励和网络惯例四个企业虚拟品牌社区治理机制的核心维度进行了确认,并进一步开发了适用于企业虚拟品牌社区治理机制的测量量表,促进了企业虚拟品牌社区治理机制的研究从理论分析层面进入到实践操作层面,为后续关于企业虚拟品牌社区治理机制的实证研究提供了测量工具,也为其他类型虚拟社区的治理机制提供了有价值的参考。

## 3. 实践启示

本研究有助于企业更深刻地了解企业虚拟品牌社区治理机制的内涵,为品牌经营者和企业在其主导创建或资助的虚拟品牌社区的管理过程中制定有针对性的、合理的治理策略,解决社区中存

在的问题,提供理论依据和战略指导。同时,本研究开发的企业虚拟品牌社区治理机制的量表为企业提供了一个诊断工具,可以直接应用于对企业虚拟品牌社区治理机制的评价,从而帮助企业 and 品牌经营者全面地了解其所创建或资助的虚拟品牌社区的治理现状和不足,有利于企业在实践中对相应的治理机制做出选择。首先,品牌经营者和企业通过在企业虚拟品牌社区内建立和完善体现公平和透明的各项规则制度和用户协议等,明晰各参与主体的角色职责、监管要求以及惩罚措施等,并对社区环境进行管理和监督,保障各参与主体的合法权益和企业虚拟品牌社区的有序运行。其次,通过在社区中营造一种包容、友善、和谐和互帮互助的氛围,允许社区成员提出问题,查看其他成员的回复,促进社区成员间的互动,改善成员间关系。再次,优化对社区成员贡献行为的激励机制,努力地满足成员的差异化需求,使社区成员通过不断地对社区作出贡献而提高自己在社区的形象和地位,从而增强成员的参与动机。最后,品牌经营者和企业也应该注意到社区成员在企业虚拟品牌社区内经过长期的在线互动所形成的默契和共识。通过积极地与顾客进行沟通,了解顾客的价值观和态度,以赢得顾客的理解和认同,也可以通过社区内的“意见领袖”对其他成员进行示范和引导。

#### 4. 不足与展望

首先,本文的调研对象为 Haier 智家社群、小米社区和花粉俱乐部,均属于 IT 行业的企业虚拟品牌社区,同时,这三个企业虚拟品牌社区的发展都比较成熟。然而,处于不同行业 and 不同发展阶段(幼稚期、成长期、成熟期和衰退期)的企业虚拟品牌社区内的成员态度和行为可能会不同,未来研究将会把企业虚拟品牌社区的行业类型和生命周期考虑进来,进一步提高本文研究结论的科学性。其次,企业虚拟品牌社区治理机制的各个维度相关系数较高,因此,未来研究将采用实证方法进一步探索企业虚拟品牌社区治理机制各维度的相关关系。最后,在未来的研究中,还将在企业虚拟品牌社区治理机制领域展开持续的探索,一方面,分析企业虚拟品牌社区治理机制对加强社区成员间关系、促进顾客参与和顾客公民行为等方面的作用;另一方面,将分析本文研究结论在其他类型虚拟品牌社区甚至虚拟社区中的适用性问题,进一步扩大企业虚拟品牌社区治理机制结构模型和测量量表的可适用范围。

#### 参考文献

- [1] 孟韬. 品牌社区中管理员支持感、社区支持感与顾客创新行为[J]. 北京:经济管理,2017,(12):122-135.
- [2] 迟铭,毕新华,徐永顺. 治理机制对顾客参与价值共创行为的影响——虚拟品牌社区的实证研究[J]. 北京:经济管理,2020,(2):144-159.
- [3] 曾伏娥,罗茜,屠采颀,李鹏. 网上消费者非伦理行为:特征、维度和测量[J]. 天津:南开管理评论,2011,(2):26-36.
- [4] Wang, Y., S. S. Ma, and D. Li. Customer Participation in Virtual Brand Communities: The Self-Constructural Perspective [J]. Information & Management, 2015, 52, (5), 577-587.
- [5] Ivaturi, K., and C. Chua. Framing Norms in Online Communities [J]. Information & Management, 2019, 56, (1): 15-27.
- [6] 迟铭,毕新华,李金秋,李传云. 关系质量视角下移动虚拟社区治理对组织公民行为影响研究——以知识型移动虚拟社区为例[J]. 北京:管理评论,2020,(1):176-186.
- [7] Bonsu, S. K., and A. Darmody. Co-Creating Second Life Market-Consumer Cooperation in Contemporary Economy [J]. Journal of Macromarketing, 2008, 28, (4): 355-368.
- [8] Li, Y. J., and S. R. Salomo. Design of Governance in Virtual Communities: Definition, Mechanisms, and Variation Patterns [J]. International Journal of Collaborative Enterprise, 2013, 3, (4): 225-251.
- [9] 张晓娟,周学春. 社区治理策略、用户就绪和知识贡献研究:以百度百科虚拟社区为例[J]. 北京:管理评论,2016,(9): 72-82.
- [10] 顾美玲,迟铭,韩洁平. 开放式创新社区治理机制对用户知识贡献行为的影响——虚拟社区感知的中介效应[J]. 武汉:科技进步与对策,2019,(20):30-37.
- [11] 迟铭,毕新华,徐永顺. 移动学术虚拟社区治理机制对知识共享行为影响研究——以信任为中介变量[J]. 北京:管理评

论,2021,(2):164-175.

- [12] Jang, H. , L. Olfman, I. Ko, J. Koh, and K. Kim. The Influence of On-Line Brand Community Characteristics on Community Commitment and Brand Loyalty[J]. *International Journal of Electronic Commerce*,2008,12,(3):57-80.
- [13] Liao, J. , X. Dong, and Y. Guo. Examining Knowledge Contribution in Firm-Versus Consumer-Hosted Virtual Brand Community [J]. *Electronic Commerce Research and Applications*,2020,41:100963.
- [14] Muniz, A. M. , and T. C. O'guinn. Brand community[J]. *Journal of Consumer Research*,2001,27,(4):412-431.
- [15] Bagozzi, R. P. , and U. M. Dholakia. Intentional Social Action in Virtual Communities[J]. *Journal of Interactive Marketing*,2002,16,(2):2-21.
- [16] Wirtz, J. , A. D. Ambtman, J. Bloemer, C. Horváth, B. Ramaseshan, J. van de Klundert, Z. Gurhan Canli, and J. Kandampully. Managing Brands and Customer Engagement in Online Brand Communities[J]. *Journal of Service Management*,2013,24,(3):223-244.
- [17] Rodríguez-López, N. Understanding Value Co-Creation in Virtual Communities ;The Key Role of Complementarities and Trade-Offs [J]. *Information&Management*,2021,58,(5):103487.
- [18] O'Mahony, S. , and F. Ferraro. The Emergence of Governance in an Open Source Community [J]. *Academy of Management Journal*,2007,50,(5):1079-1106.
- [19] 魏江,周汎非. 产业集群治理:理论来源、概念与机制[J]. *北京:管理学家(学术版)*,2009,(6):50-59,78.
- [20] 黄敏学,潘海利,廖俊云. 社会化媒体时代的品牌沟通——品牌社区认同研究综述 [J]. *北京:经济管理*,2017,(2):195-208.
- [21] De Valck, K. The War of the eTribes: Online Conflicts and Communal Consumption[M]. *Consumer Tribes*,2007.
- [22] Reischauer, G. , and J. Mair. How Organizations Strategically Govern Online Communities ;Lessons from the Sharing Economy [J]. *Academy of Management Discoveries*,2018,4,(3):220-247.
- [23] 魏江,赵雨茜. 数字创新生态系统的治理机制[J]. *北京:科学学研究*,2021,(6):965-969.
- [24] Glaser, B. G. , and A. L. Strauss. *Awareness of Dying* [M]. Chicago: Aldine Atherton,1965.
- [25] Salmons, J. *Qualitative Online Interviews: Strategies, Design, and Skills* [M]. Thousand Oaks, CA :Sage,2014.
- [26] Gibbert, M. , W. Ruigrok, and B. Wicki. What Passes as a Rigorous Case Study? [J]. *Strategic Management Journal*,2008,29,(13):1465-1474.
- [27] Schinka, K. C. , M. H. M. Van Dulmen, R. Bossarte, and M. Swahn. Association between Loneliness and Suicidality during Middle Childhood And Adolescence ;Longitudinal Effects and the Role of Demographic Characteristics [J]. *The Journal of Psychology*,2012,146,(1-2):105-118.
- [28] Huang, J. L. , P. G. Curran, J. Keeney, E. M. Poposki, and R. P. Deshon. Detecting and Deterring Insufficient Effort Responding to Surveys [J]. *Journal of Business Psychology*,2012,(27):99-114.
- [29] Hair, J. F. , W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham. *Multivariate Data Analysis* [M]. Upper Saddle River: Prentice Hall,2009.
- [30] Nunnally, J. C. , and I. H. Bernstein. *The Assessment of Reliability* [J]. *Psychometric Theory*,1994,(3):248-292.
- [31] 王仙雅,王称意,慕静. 平台经济视域下的商家投机行为治理——基于平台主动治理视角 [J]. *杭州:商业经济与管理*,2020,(10):17-28.
- [32] Heide, J. B. , and G. John. Do Norms Matter in Marketing Relationships? [J]. *Journal of Marketing*,1992,(56):32-44.
- [33] 卢亭宇,庄贵军,丰超,李汝琦. 网络交互策略如何提高企业的跨组织治理效力? ——TTF 匹配效应检验 [J]. *北京:管理世界*,2020,(9):202-217.
- [34] 秦敏,乔晗,陈良煌. 基于 CAS 理论的企业开放式创新社区在线用户贡献行为研究:以国内知名企业社区为例 [J]. *北京:管理评论*,2015,(1):126-137.
- [35] Zollo, M. , J. J. Reuer, and H. Singh. International Routines and Performance in Strategic Alliances [J]. *Organization Science*,2002,13,(6):601-740.
- [36] Lavie, D. , P. R. Haunschild, and P. Khanna. Organizational Differences, Relational Mechanisms, and Alliance Performance [J]. *Strategic Management Journal*,2012,(33):1453-1479.
- [37] Becker, M. C. , and F. Zirpoli. Applying Organizational Routines in Analyzing the Behavior of Organizations [J]. *Journal of Economic Behavior&Organization*,2008,66,(1):128-148.



# Governance Mechanisms in Firm-Hosted Online Brand Communities: Structure and Scale Development

CHI Ming<sup>1</sup>, BI Xin-hua<sup>2</sup>, XU Yong-shun<sup>3</sup>

(1. School of Management, Hainan University, Haikou, Hainan, 570228, China;

2. School of Management, Jilin University, Changchun, Jilin, 130022, China;

3. Department of Civil Engineering and Architecture, Hainan University, Haikou, Hainan, 570228, China)

**Abstract:** With the development of digitalization technologies, firms are increasingly keen on building online brand communities (OBCs) to connect with customers, get feedback from customers, and involve customers in new product design and development to achieve value co-creation. Although firms can benefit from customers' participation in value co-creation in firm-hosted online brand communities (FHOBCs), the voluntary and anonymous OBC members enable an environment without agreed-upon behavioral norms and lack of real-time supervision. Therefore, the negative brand experiences may travel further and faster, and the open and direct communication among customers in the community can bring unpredictable negative word-of-mouth and social conflicts. Moreover, OBCs are possibly plagued with harmful content such as hate speech, malicious intent and cyberbullying. If left ungoverned, some customers' discord behavior may impact the public impression of OBCs, and the community will not gain new customers, let alone engage customers in value creation. Hence, which governance mechanisms can be adopted to manage, supervise, and control FHOBCs to encourage customers' participation is a severe problem that needs to be resolved.

Throughout the existing literature, the problem of how to governance organizations in a virtual environment has raised the attention of scholars around the world. However, most of the literature lies on the conceptualization at a macro level. Although a few scholars have explored governance mechanisms in the context of OBCs, their research either only explored the concept from the perspectives of control and cooperation, or explored the socialization strategies in managing OBCs, which leading to a limited understanding of the structure of governance mechanisms in OBCs. Moreover, the research neither takes the member type nor the specific characteristics of the community and environment into account, leading to different members' reactions. In this situation, this study aims at exploring the concept and structure of governance mechanisms in the context of FHOBCs, developing and validating an instrument of measurement.

This research explores the concept and structure of governance mechanisms in FHOBCs conceptually and empirically. Based on relevant literature review and theoretical analysis, governance mechanisms in the context of FHOBCs is defined. Then, collect data through several methods such as semi-structured interviews, literature search, on-site observation, and use grounded-theory coding steps to extract the structural dimensions of governance mechanisms in FHOBCs. After rigorous scale development procedures, the instrument of measurements of governance mechanisms in FHOBCs is obtained.

The main conclusions are as follows: governance mechanism in FHOBCs is a multi-dimensional concept, which has been defined as system designs, power arrangements and specific operating processes, describing the rules and regulations shaped by the stakeholders in the community, to constrain and reshape the behavior of members in FHOBCs and reduce opportunism risk to ensure the orderly and efficient operation of FHOBCs as well as realize the mutual benefits. The concept can be divided into accountability mechanism, relationship norms, community incentives and network routines. The accountability mechanism refers to an accountability system in which the firms supervise the performance of the duties and obligations of both the managers and members in FHOBCs. Relationship norms refer to the potential relationship rules established on the basis of the interactions among members in FHOBCs, guiding the behavior of members and creating a harmonious, friendly, and mutually beneficial community atmosphere. Community incentives refer to the means adopted by firms to publicly commend and encourage members in order to increase loyalty and brand reputation in the communities. Network routines refer to the unwritten principles and rules gradually formed in the online communication of members.

This research provides several innovative points to the existing literature. This research makes clear the concept and structure of governance mechanisms in FHOBCs as well as develop and validate an instrument of measurement for governance mechanisms in FHOBCs, which can be used in subsequent empirical research. In this way, this research enriches and supplements the relevant theories of governance mechanisms in the context of FHOBCs. More than that, it not only expands the theoretical foundation of governance mechanism in the context of FHOBCs, but also provides a measurement tool for subsequent empirical research.

**Key Words:** firm-hosted online brand communities; governance mechanisms; grounded theory; scale development

**JEL Classification:** M3, L22

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2022.01.006

(责任编辑:张任之)