

社會企業商業模式關鍵成功因素 之研究

Key Success Factors in Social Enterprise Business Models

陳隆輝* *Long-Hui Chen*

國立高雄師範大學事業經營學系

Department of Business Management,

National Kaohsiung Normal University

薛昭義 *Chao-Yi Hsueh*

高雄市立空中大學工商管理學系

Department of Industrial and Business Management,

Open University of Kaohsiung

黃子明 *Zi-Ming Huang*

國立高雄師範大學事業經營學系

Department of Business Management,

National Kaohsiung Normal University

本本文引用格式建議：陳隆輝、薛昭義、黃子明，2018，「社會企業商業模式關鍵成功因素之研究」，中山管理評論，36 卷 3 期：381~415。

Suggested Citation: Chen, L. H., Hsueh, C. Y., and Huang, Z. M., 2018, "Key Success Factors in Social Enterprise Business Models," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 26, No. 3, 381-415.

* 通訊作者：陳隆輝。作者由衷感謝兩位匿名評審在審閱過程中所提供的寶貴意見，以及 2016 服務科學研究論壇之匿名審查委員、評論人和與會學者。地址：802 高雄市苓雅區和平一路 116 號，國立高雄師範大學，電話：07-7172930 轉 2804，e-mail: lhchen@nkn.edu.tw。

摘 要

2014 年行政院公布「社會企業行動方案」，引用興起於歐美的社會企業概念，以解決台灣的一些社會問題。但台灣社會企業發展經驗落後歐美，因此，探討社會企業商業模式關鍵成功因素即為重要的議題。本研究以立意抽樣挑選 5 家台灣社會企業，並以 Osterwalder 商業模式為架構，進行訪談並萃取資料。再透過修正式德菲法，由專家群體決定出評估之準則，並將結果用以建構 AHP 問卷之層級架構，包括 4 大構面與 15 項關鍵成功因素進行實證。研究結果發現，「價值認同」、「社會使命」、「顧客關係」、「社會創新」與「價值主張」等，位列前 10 項重要因素，整體 15 項因素亦符合多數學者提出之經濟與社會雙重目的。最後，提出研究建議，做為台灣社會企業經營之參考，達成政策推動之美意。

關鍵詞：社會企業、商業模式、關鍵成功因素、層級分析法、德菲法

Abstract

The Taiwan government's executive branch announced the "Project for Social Enterprises Action Plan," As such, ideas and concepts used by social enterprises in the US and Europe offer new possible solutions for addressing problems in Taiwanese society. It is important to examine the key success factors for social enterprise business models. In this paper, we use purposive sampling methods with five Taiwanese social enterprises serving as case studies. Adopting Alexander Osterwalder's "Business Model Canvas" as a framework, we designed interview guidelines and carried out semi-structured interviews for these case studies. After compiling data and information from the interviews, a summary of main items was created. This summary was used to produce evaluation criteria for social enterprise business models by employing the Modified Delphi Method with expert panels that included scholars in related fields and business professionals. Taking these results, the analytic hierarchy process (AHP) was then used as a framework to create

expert questionnaires. These results consist of 4 Dimensions and 15 key success factors. At the final stage, empirical data was collected and used to calculate a numerical weight or priority for each element of the hierarchy. In summary, this paper has found that in business models value identification, social purpose, customer relationship, social innovation, and value proposition received the highest weighted scores. These results are in line with our interviews, as well as with the economic and social purposes of social enterprises as defined by scholars. Finally, social enterprise organizations are encouraged to refer to this paper's 15 key success factors and deploy operational resources in agreement with the stated operational definitions, so as to better achieve corresponding organizational goals and realize their specific social missions and values.

Keywords: Social Enterprises, Business Model, Key Success Factors, Analytic Hierarchy Process (AHP), Delphi Method

壹、緒論

非營利組織關懷弱勢與特定議題，長期依賴民間捐款與政府補助，近年來，由於台灣經濟長期低靡不振經常發生財務不穩定，無法實現社會使命。為因應此問題，行政院曾提出多元就業開發方案與庇護工場設立補助辦法，但由於培訓技能未能符合市場需求，庇護工場經營上也遭遇到許多的挑戰（官有垣，2008；林怡君，2008；許靖蘭，2010），於是興起於歐美的社會企業，被視為解決台灣社會問題的新藍海。

社會企業是用商業模式為手段來解決社會問題，目前英、美皆立法支持並展現具體的成果（鄭勝分，2005）。根據英國在 2013 年的調查，英國已成立約 7 萬家社會企業，創造約 100 萬個就業機會與約 240 億英鎊的生產總值，佔年度 GDP 的 1.5%（經濟部，2014）。

根據眾多學者的研究（Dees, 1998；陳金貴，2002；官有垣，2007；林吉郎，2008），台灣社會企業的經驗不足，非營利組織在轉型社會企業化後常遭遇許多挑戰，如：決策單位的專業知識不足、產品行銷管道困難、專業

人才引進困難、員工流動率高、經費的依賴、社會企業選址困難、政府法令上不備齊，無鼓勵社會企業的設置及庇護工場定位不清、監督機制不完整、社會大眾對於社會企業缺乏認同及了解、商業專業人才與社福理念及組織使命衝突、未建立協調合作或聯盟策略、同質夥伴困難尋找，同性質機構競爭大等。

政府為協助社會企業發展，於 2014 年 9 月公布《社會企業行動方案》，從「調法規」、「建平台」、「籌資金」和「倡育成」四大方向依法積極推動，營造有利於社會企業發展的生態環境。公部門亦將挹注資源並積極輔導社會企業之經營，以解決台灣社會企業之困境，並積極推動社會創業。

然而，根據官有垣、王仕圖（2008）研究結果發現，多數社會企業的相關知識、技能與經驗不足，亦表達對管理專業人力的需求。呂朝賢（2008）也提出台灣社會企業有四大困境需解決，1.外在環境的限制、2.制度同型與維持組織特色的挑戰、3.維持競爭優勢的挑戰與組織決策、4.行為與文化的挑戰。

根據 National Federation of Independent Business Education Foundation 報告，有盈餘的社會企業僅占 39%，超過半數以上的機構，在超過五年以上才可能有盈餘（江文頤，2013）。官有垣、王仕圖（2013）研究調查更顯示台灣社會企業依賴政府補助仍佔主要收入之 80%，且扣除政府的補助有 63%組織為虧損狀態。因此，商業模式就成為重要的議題之一。

由於台灣社會企業型態眾多，商業模式考量的因素相當複雜且交互影響。又，社會企業多為非營利組織與微型企業，資源相較弱勢，經營挑戰較大，且社會企業為完成社會目的，其產能常呈低經濟利益之態樣，因而形成經濟利益被社會目的所耗損（梅海文等，2015）。因此，必須探討商業模式關鍵成功因素以彌補議題上之不足。爬梳近年來，國內有關社會企業商業模式關鍵成功因素之研究，楊銘賢等（2009）以國內外各兩家社會企業個案相互比較，透過文獻資料探討歸納社會企業的經營模式。王娟嬋等（2011）的研究對象為營利組織，透過專家訪談與問卷的調查方法，探討營利組織經營社會企業的成功關鍵因素，研究發現主要因素包括營運資金能力、事業規劃與財務控制等。江文頤（2013）選擇兩家社會企業「鑽的有限公司」及「多扶事業有限公司」為研究樣本，以質化研究方法及深度訪談法，歸納出這兩家企業的在商業模式的共通點。魏志中（2014）以幸福小站營運模式為例，剖析一個社會企業的價值主張、所需具備的獲利模式以及所能創造的社會價值。吳志杰（2014）則針對醫療和微型貸款領域各兩個個案，用商業模式架

構來分析其商業模式，並比較彼此異同。李冠紘（2015）研究對象為社會企業農產業者，以 Osterwalder et al. (2005) 商業模式藍圖配合層級程序分析 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 並輔以專家訪談進行分析，研究結果歸納出整體社會企業農業領域的 7 個關鍵成功因素，依序為「價值主張」、「公平貿易」、「時效性」、「新產品資訊」、「產品創新」、「生態教學與互動」以及「天然環境與資源」。

綜觀上述文獻，研究個案與研究方法之侷限，未能呈現台灣社會企業多元樣貌，社會企業在台灣尚屬起步階段，本研究不以個案分析方式，改採以 Osterwalder et al. (2005) 商業模式藍圖設計訪談大綱，配合修正式德菲法 (Modified Delphi Method) 萃取出商業模式關鍵因素，最後並以 AHP 找出社會企業商業模式關鍵成功因素，期研究結果能較符合目前台灣社會企業概況。

由於台灣社會企業仍未有明確的定義，因此，本研究參考鄭勝分（2007）、林以涵（2014）之研究與《社會企業行動方案》之廣義定義，界定社會企業之意涵，即「社會企業包含非營利組織師法企業與企業師法非營利組織構面，是以商業手法 解決社會問題的企業，能回饋給弱勢或邊緣族群團體。其所得盈餘主要用於本身再投資，以持續解決該社會或者環境問題，而非僅為出資人或所有者謀取最大利益。」

根據上述範疇，本研究以立意抽樣方式，挑選社會企業個案，並應用 Osterwalder 商業模式，透過其四大構面及九大要素設計訪談大綱，對個案之社會企業進行半結構式訪談，歸納訪談資料，瞭解個案社會企業的創立（從業）動機與商業模式，然後以修正式德菲法 (Modified Delphi Method)，透過專家群體萃取出商業模關鍵成功因素，並依此建構 AHP 層級架構與問卷設計。最後，進行實證，透過權重值之計算與呈現，找出社會企業商業模式關鍵成功因素。

因此，本研究有以下待解決問題，例如，瞭解社會企業的創業（從業）動機、社會使命與商業模式有哪些？如何透過 AHP，找出社會企業商業模式關鍵成功因素？最後，根據上述研究達成以下研究目的：

- 1、瞭解個案社會企業的創立（從業）動機與商業模式。
- 2、根據訪談資料、文獻與次級資料整理，提出社會企業商業模式關鍵要素設計修正式德菲法問卷，透過專家群體問卷調查，決定社會企業商業模式關鍵成功因素，並建構 AHP 層級架構。

- 3、透過 AHP 問卷實證，以各要素呈現之權重值大小，顯示社會企業商業模式關鍵成功因素的重要程度，用以提供社會企業商業模式經營實務建議與後續研究之參考。

貳、文獻探討

依據研究動機與目的，進行本章相關文獻之蒐集與探討分析，內容涵蓋四大面向，首先說明社會企業；其次，探討台灣社會企業的興起；再論述商業模式意涵與相關研究；最後闡釋關鍵成功因素之相關研究等文獻予以整理分析，作為本研究架構與理論基礎之依據。

台灣社會企業的發展較歐美晚，社會企業也尚無一致定義，綜觀學者提出研究，可得知，社會企業是指以商業手法來解決社會或環境問題的企業（林以涵，2014），社會企業發展概況，大致可歸納出非營利組織師法企業與企業師法非營利組織兩大方向（陳金貴，2002）。本章節回顧相關文獻，作為本研究理論之基礎。

一、社會企業

在全球經濟發展的過程中，過度的開發造成許多環境、生態問題，雖帶來物質上的進步，卻也衍生貧富差距等社會問題。然而，經濟不振受衝擊最大，乃是財務依賴度高且致力解決社會問題的非營利組織，為實踐其社會使命，必須採取創造財務來源的方案。

回顧文獻，美國自 1960 年代的「大社會計劃」後，所引發非營利組織進行的「非營利創業」，與歐洲 1970 年代起失業率驟升，而興起的「工作整合」的社會企業組織(OECD, 1999; Borzaga & Santuari, 2003)，即為歐美社會企業概念之起源。由於興起的背景不同，歐美國家針對社會企業的定義也有所差異。其中，以 Dees (1998) 提出的「社會企業光譜」(Social Enterprise Spectrum)，是最具代表性的觀點之一，如表 1 所示。其光譜說明社會企業的衡量分為純商業組織、純慈善組織與混合組織，而光譜中間的混合型社會企業及具有慈善與商業兩種目標。

經濟合作暨發展組織（OECD）出版的《社會企業》報告書指出，社會企業係指任何可以產生公共利益的私人活動，具有企業精神策略，以達成特

定經濟或社會目標，而非以利潤極大化為主要追求，且有助於解決社會排斥及失業問題的組織。可歸納兩大方向，即以企業的非營利化與非營利組織的商業化 (OECD, 1999)。2001 年由歐洲委員會出版《社會企業的浮現》，將 OECD 所稱之「企業面」修正為「經濟」指標 (Borzaga & Defourny, 2001)，故社會企業被視為混合(hybrid)組織，此被稱為社會企業之雙重底線論點，其意涵為社會企業同時具備非營利機構之社會使命與企業的營利模式，也就是非營利機構為實現社會使命，應用商業模式增加財源，或為協助解決社會問題而創立企業組織。

表1 社會企業光譜

純慈善性質 ←————→ 純商業性質

動機、方法與目標		1.訴諸善心 2.使命導向 3.社會價值	1.二者兼具 2.使命與市場導向並重 3.社會與經濟價值並重	1.訴諸個人利益 2.市場導向 3.經濟價值
主要利害關係	受益人	免付費	補助價格或服務對象部分獲全額免費	依市場收費
	資金	捐款與補助金	資金成本低於市價或捐款與成本比照市場的行情兼具	市場價格的資金
	員工薪資	志工	低於市場行情的工資，同時有志工與全薪的員工	依市場價格行情給薪
	供應商	捐贈物品	特殊折扣或物品捐贈與全額捐贈都有	依市場收費

資料來源：Dees (1998)

然而，雙重底線在實行時產生許多障礙，例如，歐洲社會企業多為非營利機構或微型企業，資源不足與經驗缺乏之弱勢結構問題，經常致使社會企業營運不佳，必需透過有效的扶植而使其能自立經營與財政永續，而美國則出現非營利機構涉入營利行為後，被質疑社會使命模糊與適法性的問題 (Dart, 2004)。因此，加入公共政策或環境（生態）指標要素之三重底線論點應運而生 (Nyssens et al., 2006)。也就是由政府制定法律界定社會企業營運規範或制定補助與輔導社會企業之政策，以突破社會企業資源與技術弱勢之窘境。

王仕圖等（2010）也指出，社會企業、企業與公部門的互動，是社會企業關鍵成功因素重要的一環，例如：政府經費挹注、政策的支持或僵化，都可能造成極大的影響。同時，社會企業與營利組織也存在著競合關係。期透過行政命令的推動，創建國內友善社會企業生態系統，並逐步建立法源依據，為社會企業尋求定位與管理機制。

二、台灣社會企業

台灣類似社會企業的發展較歐美晚，自 1980 年代社會福利民營化、1994 年社區總體營造與 2000 年後的永續就業希望工程、多元就業開發方案等政策的推動，即為台灣社會企業發展的萌芽期。根據官有垣（2007）研究認為，台灣社會企業興起的原因包含：1、回應社會的需求。2、期盼財務狀況穩定。3、社會福利民營化與購買式服務興起。4、政府支持與經費提供。5、企業開始重視企業社會責任。

對於社會企業的定義也出現多元發展，例如：李怡穎等（2010）認為社會企業是運用商業手法來達到公益的目的，社會企業所得利潤主要用於再投資於本身業務。官有垣（2011）社會企業必須兼顧社會目的與方法兩個層面，一方面也許會用企業的手段、方法來生產服務與產品等等，另一方面在這個過程當中也需要一些社會服務的元素。

林以涵（2014）則認為社會企業是指以商業手法來解決社會或環境問題的企業，能回饋給弱勢或邊緣族群團體，例如提供促進環境保護的產品或服務，為弱勢團體創造就業機會等。行政院公布之《社會企業行動方案》，也提出社會企業兼採廣義及狹義操作型定義，包含 1.廣義操作型定義：指透過商業模式解決特定社會或環境問題的組織，其所得盈餘主要用於本身再投資，以持續解決該社會或者環境問題，而非僅為出資人或所有者謀取最大利益。2.狹義操作型定義：(1)組織章程應明定以社會關懷或解決社會問題為首要之目的。(2)每年會計年度終了，財務報表須經會計師查核簽證，並應申報及公告其社會公益報告。(3)組織當年度可分派盈餘應至少有 30%保留用於社會公益目的不得分配。

透過陳金貴（2002）整理社會企業發展概況，大致可歸納出社會企業兩大方向：1、非營利組織師法企業；2、企業師法非營利組織。鄭勝分（2007）則依此延伸出四個發展途徑。其中，非營利組織師法企業構面，可包含非營利組織商業化、社會企業精神。而企業師法非營利組織構面，則包含社會經

濟與企業社會責任（鄭勝分，2007），如圖 1 所示。根據文獻歸納整理，台灣類似社會企業的類型，如表 2 所示。

但台灣發展社會企業的經驗不足，張翠予（2011）指出，台灣社會企業所面臨的挑戰：1. 塑造一個支持性合法與管控環境之挑戰。2. 確保產品與服務品質之挑戰。3. 提升技術與工作之挑戰。4. 管理專業人才的留任與支持需求之挑戰。5. 財務之挑戰。6. 發展網絡與合作關係之挑戰。7. 建立適當治理結構之挑戰。於是便師法歐美經驗，並參考盈餘不得分配或運用交叉補貼等論點，成為政府解決社會問題的新方案。

政府參考各國規範，擬定公益公司法草案，如表 3 所示，以排除社會企業在法律上定義模糊，導致後續租稅優惠、補助與社會認同等定位上之問題，公部門更能依法全力推動各項發展計畫。有資源的挹注，社會企業即能積極推動社會服務、提升地方產業經濟發展，例如，勞動部補助及媒合青年就業與創業。經濟部則透過大學校園之育成中心，培育大專青年投入社會企業之列，金管會設立「創櫃板」平台，輔導社會企業登錄募資。

三、商業模式

企業依其經營種類，藉由不同營運元素組合與調配商業模式，讓企業組織在市場中維持競爭優勢並穩定獲利。商業模式同時強調資源有效的部署與價值的創造，是經營成敗的關鍵，企業必須精準的擘劃商業模式之關鍵面，以最完整的商業模式運作並永續經營。

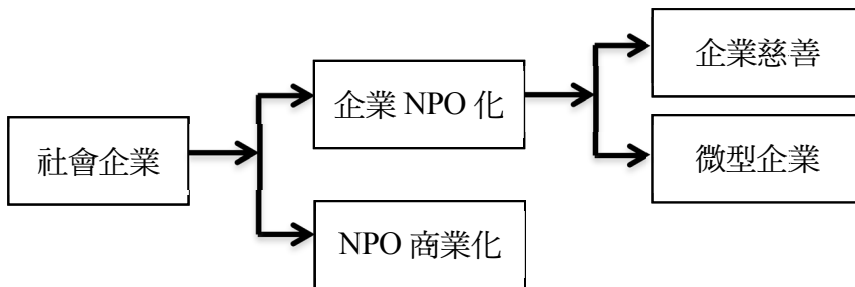


圖1 社會企業的分類

資料來源：鄭勝分 (2005)

表2 台灣類似社會企業的類型整理表

分類	類型	學者
台灣社會企業的類型	1.積極性就業促進型	官有垣（2007）
	2.地方社區發展型	
	3.服務提供與產品銷售型	
	4.公益創投的獨立企業型	
	5.社會合作社。	
營利組織事業化的類型	1. 向受益人收費	陳金貴（2002）
	2. 販賣商品	
	3. 庇護工場	
	4. 資源回收賺取費用	
	5. 向第三者收費	
	6. 直接經營事業	
	7. 運用組織聲譽收取贈款	
	8. 與任務相關的各種方案	
台灣社會企業經營模式	1.創投	李雪瑩（2008）
	2.資源或服務平台	
	3.社區經營	
	4.微型借貸	
	5.庇護型事業	
	6.品牌延伸	
	7.服務弱勢或特殊族群	
	8.相同組群互助經營	
	9.不同族群互助經營	
目前台灣法律允許社會企業採用的結構	1.有限責任公司	涂瑞德（2012）
	2.股份有限公司	
	3.基金會	
	4.協會	
	5.合作社	

資料來源：黃子明（2015）

表3 各國社會企業規範之比較

	美國 (公益公司)	英國 (公益公司)	南韓 (社會企業)	台灣 (公益公司草案)
法源依據	公益公司法	1.公司審計、調查和社區企業法令。 2.社區利益公司法規。	社會企業促進法	公益公司法草案
盈餘分配	沒有給予公益公司(即社會企業)財務相關補助或擬定任何退稅機制。	社區利益公司分派之股利不得超過可分配盈餘之35%，同時不得超過公司淨資產之20%。	可分配盈餘至少須提撥 2/3 再投資於公司或用於社會目的，而國家與地方政府得依據相關法規減免其稅額。	盈餘分派不得超過可分配盈餘之 1/3

資料來源：社企流 (2013)

回顧文獻，由於企業組織型態眾多，商業模式尚無一致性的定義。劉常勇 (2004) 提出商業模式是將投入資源轉化為利潤的經營方式，而創造利潤是設計商業模式最主要目的。以近年來國際企業多所應用之 Osterwalder et al. (2005) 商業模式，認為商業模式的內涵是將商業策略、商業組織及資訊系統做三角核心支點相互連結，同時評估外在環境的競爭力、法規環境、社會環境、消費需求及科技變遷，讓經營策略得以達成之工具，並提出商業模式四大構面及九大要素說明，同時發展出「商業模式圖」(Business Model Canvas) 獲得如 3M、愛立信、Deloitte、Telenor 等全球企業採用，以規劃企業經營資源。Zott et al. (2011) 認為商業模式是為了解釋企業創造價值、經營績效和競爭優勢的方法，商業模式並可扮演解釋經營績效的核心角色。針對社會企業部分，Dees (1998) 亦曾提出資源部署必須包括辨識核心能耐、辨識策略性資產、建構核心流程與配置之四大架構。

由上述可知，商業模式的內涵與要素，由於企業組織型態眾多，競爭環境的不同，因此相當多元，更直接影響企業經營成敗。Linder & Cantrell (2000) 提出辨識組織的商業模式，找尋並辨識潛在能力的關鍵找到後並制定關鍵因素，關鍵因素可以吸引並留住每個收入來源、提供價值，以獲得持續營利。Afuah & Tucci (2003) 認為影響企業營運主要有三關鍵，商業模式、營運環境及環境變

遷。Mansfield & Fourie (2004) 則認為透過了解商業模式的組合並模仿，可為企業創造更好的經營績效。Teece (2010) 也提出差異化及有效率的商業模式能為公司賺取利潤。因此，任何企業組織，因應不斷變動的競爭市場，都必須重視商業模式的重要性，並精準的掌握商業模式關鍵要素，方能永續、穩健的經營。

為能找出社會企業商業模式初步要素，本研究根據文獻整理，以 Osterwalder et al. (2005) 商業模式為參考架構，其內容涵蓋多數學者提出的要素，如表 5 所示，本研究以此做為後續訪談準則與研究步驟，亦符合社會企業師法企業商業模式之精神。

表4 Osterwalder et al. (2005) 商業模式與其他學者之對照

構面	元素	操作定義	涵蓋相關文獻
產品創新	價值主張 (Value Proposition)	公司的產品和服務的整體觀點。	Mahadevan (2000) Amit & Zott (2001) Weill & Vitale (2001) Hamel (2002) Magretta (2002) Afuah & Tucci (2003) Loewe & Chen (2007) Hill & Jones (2007) Johnson et al. (2008) Teece (2010)
顧客介面	目標顧客 (Target Customer)	公司想提供給目標顧客的價值。	Weill & Vitale (2001) Hamel (2002) Magretta (2002) Loewe & Chen (2007) Hill & Jones (2007)
	配銷通路 (Distribution Channels)	公司如何接觸顧客的多種方式。	Mahadevan (2000) Weill & Vitale (2001) Hamel (2002) Magretta (2002) Loewe & Chen (2007) Hill & Jones (2007) Teece (2010)

構面	元素	操作定義	涵蓋相關文獻
	關係 (Relationship)	公司與不同區隔的顧客所建立的連接。	Amit & Zott (2001) Hamel (2002) Afuah & Tucci (2003) Loewe & Chen (2007) Hill & Jones (2007)
基礎建設管理	價值配置 (Value Configurations)	活動和資源的安排	Afuah & Tucci (2003) Hill & Jones (2007) Johnson et al. (2008) Teece (2010)
	核心能力 (Core Capacities)	公司在執行商業模式所需的能力。	Weill & Vitale (2001) Hamel (2002) Afuah & Tucci (2003) Loewe & Chen (2007) Hill & Jones (2007) Johnson et al. (2008)
	合作夥伴網絡 (Partner Network)	公司為達到效益與商業價值，與其他公司進行合作聯盟。	Weill & Vitale (2001) Afuah & Tucci (2003) Teece (2010)
財務方面	成本結構 (Cost Structure)	概括商業模型的財務結果。	Amit & Zott (2001) Hamel (2002) Magretta (2002) Afuah & Tucci (2003) Loewe & Chen (2007) Hill & Jones (2007)
	收益模型 (Revenue Model)	公司透過哪些途徑獲得營收與獲利。	Mahadevan (2000) Weill & Vitale (2001) Magretta (2002) Afuah & Tucci (2003) Hill & Jones (2007) Johnson et al. (2008)

資料來源：本研究整理

四、關鍵成功因素

關鍵成功因素 (Key Success Factors, KSF) 是支持或威脅公司目標之達成，甚至公司存在與否的重要因素 (Ferguson & Dickinson, 1982)。

然而，關鍵成功因素是不斷改變的，其隨著內外環境條件改變而變動，企業透過分析，擬定資源配置計畫，將有限的資源依重要性投入不同比例以增強較弱的環節。最終輔以適切的計畫，達成組織經營績效的目標，建立長久且持續的競爭優勢。有關社會企業的成功因素，林吉郎 (2008) 提出以下四個特色：1. 企業家精神、專業及商業管理的技巧。2. 鼓勵弱勢族群發揮所長貢獻社會，透過社會企業的協助使之融入勞工市場。3. 獲得公眾認同及支持。4. 政府的適當推動。

黃春長等 (2016) 針對國內 9 家社會企業典範營運研究中，將社會企業成功營運策略歸納為，1. 主要是為解決社會問題而成立。2. 導入一般企業管理的概念與制度，才能使財務與經濟永續經營。3. 選定營業項目要有公益溢價的認同，以獲得更多利潤。4. 創造額外獲利，用以擴張業務或營運。5. 外部資源整合，以獲得更多的資源與行銷機會。6. 提升員工福利，員工關係對企業的發展潛力具有強烈的影響。企業要讓員工獲得符合市場標準的薪資、建立良好的工作環境與發展機會，以凝聚向心力。

綜觀上述，社會企業若能掌握關鍵成功因素，必能提升營運能量，穩健而永續經營。

參、研究方法與設計

根據文獻，在挑選關鍵成功因素時，可採用德菲法、層級分析法、因素分析法、個案研究法、策略矩陣分析法、模糊德菲法與模糊層級分析法等方法達成研究結果 (Saaty, 1980; Hofer & Schendel, 1985; 陳昭宏, 2002)。因此，本研究即應用德菲法與 AHP 法藉以獲得相關研究結果。

本研究為求精確，初期進行時，由文獻探討為基礎，再蒐集官方網站、社群媒體及相關媒體報導之次級資料，以增加研究的廣度。然後，以立意抽樣與本研究界定之社會企業，挑選具代表性之 5 家機構進行半結構式的深度訪談，增加研究的深度，資料整理如表 5 所示。本研究透過訪談社會企業的創辦人與高階主管，以瞭解其創立動機、社會使命與產品 (服務) 之價值主張，以及在

實務經驗商業模式架構與營運狀況。

整理上述訪談資料，初步萃取出商業模式關鍵因素與操作定義，用以設計修正式德菲法問卷，德菲法是由 Helmer 和 Gordon 所創，兼具量化與質性之科技整合，只針對特定議題交由專家群體表達意見，然後分析並彙整資料，最終獲得一致之看法。專家間無須面對彼此，以避免可能產生的干擾 (Rowe & Wright, 1999)，實施過程僅就議題設計之問卷，允許成員充分表達自我意見，以求得在該議題的共識」 (Linstone & Turoff, 1975)。

本研究採「修正式德菲法」 (Murry & Hammons, 1995) 進行研究，可省略第一回合開放式徵詢的冗長時間，經過兩次 (含) 以上的問卷調查，決定關鍵要素與操作定義。並參考 Dalkey (1969) 建議德菲法專家人數至少 10 人。由於商業模式的要素多元，因此本研究邀請企業管理相關專長領域之大學教授與目前從事社會企業主管組成 10 人專家體，人數比例為 8:2。根據 Lanford (1972) 研究建議，最少進行兩回合實證。

本研究運用 SPSS19.0 軟體作為一致性檢定，根據簡茂發、劉湘川 (1993) 指出，德菲法研究的統計處理方式，以專家群體對各要素的平均數愈大，認為重要性愈大。另外，Todd & Reece (1989) 認為，每一題項圈選重要程度 4 與 5 的所有專家總比例達 75% 以上者，應視為該題重要性已達一致性。

最後，將結果用以建構 AHP 之層級架構與問卷設計。AHP 由 Thomas L. Saaty 在 1971 年提出此決策方法，主要應用在議題充滿不確定性條件，具有多數評估準則的決策問題上 (Saaty, 1980; 鄧振源、曾國雄, 1989ab)。其功能在於匯集專家意見，將複雜的系統簡化為層級系統，藉各層級要素間的成對比較之結果，提供決策者選擇最佳方案。

本研究主題社會企業商業模式，目前在國內尚處於萌芽階段，且無一致性的定義，相關法律定義僅於《社會企業行動方案》中以廣義與狹義簡述之。因此，若能透過 AHP 研究，即能以具體權重值呈現關鍵要素的比重大小。

因此，本研究根據鄧振源 (2005) 研究建議，挑選 15 位具社會企業、非營利機構與社福機構之相關從業人員群體實施問卷調查，藉以瞭解社會企業商業模式之關鍵成功因素。受測者依對各尺度的主觀價值給以權重，問卷填答完成且回收後，以 Super Decisions 2.1 決策軟體分析，並計算出各要素的權重，藉此數據進行分析，說明其呈現之研究意義，即獲得本研究之結果並提出結論與建議。

肆、研究發現

一、個案訪談

本研究首先應用 Osterwalder et al. (2005) 商業模式設計訪談大綱，以電子郵件寄給社會企業高階主管，在獲得同意後進行半結構式訪談。歸納訪談資料，如表 5 所示，進行要素與操作定義之增加或修正，使能符合社會企業的意涵。

根據訪談資料，由於社會企業型態多元，因此，修正「產品創新」構面為「商品（服務）」，在此構面中，有別於營利組織，除商品（服務）的價值外，都有明確的社會使命，如：“我們希望身心障礙朋友都有自主生活的技能”、“利用小林村在地的特色農產青梅才有生命力”、“新移民工是解決台灣社會問題的解方而不是問題”等。因此，增加「社會使命」要素。

另外，部分機構是以創新的服務或商品用以創立社會企業，如：“我們用社會企業的方式改變農民收購的價格”、“我們是服務業不是運輸業，接送不只是 A 點到 B 點的距離而是一趟溫馨的旅程”。因此，增加「社會創新」要素。

在「顧客介面」構面中，社會企業創立的動機都有動人的理念，可透過宣傳贏得消費者認同，願意透過消費挹注公益與支持理念，如：“當初是莫拉克風災後，只想要幫助自己長大的地方”、“因為自己的外婆受傷，發現若是沒有殘障手冊的朋友要怎麼辦”、“身心障礙朋友也能有收入建立自己的信心”、“新的移民工當初也是為了家庭離鄉背井，有些更是台灣媳婦”。因此，增加「價值認知」因素。

在「管理架構」構面中，由於社會企業需要與市場競爭，因此掌握關鍵資源並執行有效的活動就成為重要的環節，例如：2021 社會企業的老梅與釀製技術、多扶的服務流程、四方報與一家工場的產學合作資源，因此增加「關鍵資源」與「關鍵活動」因素。

最後，在「財務表現」構面中，由於「社會企業行動方案」的實施，政府將依法補助與積極的輔導，讓社會企業能永續經營，因此增加「政府補助與輔導」與「資源部署」因素。整理以上各因素後，所歸納的 16 項因素可用以設計修正式德菲法問卷。

表5 社會企業訪談整理表

項目		個案 A	個案 B	個案 C	個案 D	個案 E
單位		心路基金會一家工場	折翼天使庇護工場	2021 社會企業	多扶接送	四方報
受訪者		方民安主任	張木藤場長、總幹事林桂芳與蔡淑芳老師	蔡松諭執行長	許佐夫執行長	黃洛斐總編輯
簡介		為身心障礙朋友提供就業服務模式。	讓身心障礙者學習就業技能免於恐慌。	以小林村農產青梅，致力解決風災後的經濟問題。	第一間民營復康巴士，服務孕幼老輪族群的交通需求。	為東南亞移民(工)提供生活必備資訊與各種工商新聞。
產品(服務)創新	價值主張	協助身心障礙朋友學習就業技能。主要商品為手工蛋捲，使用歐盟檢驗合格的進口原料。手工皂商品以天然原料與客製化為主。	訓練身心障礙孩子縫紉產品的就業技能。	以當地特色農產生產老梅膏系列商品，透過整合產銷價值鏈，重建當地經濟。主張友善大地、綠色消費。	提供孕幼老輪族群或臨時傷病的大眾交通服務。進一步聘任身障朋友擔任無障礙旅遊導遊，創造就業機會。	為東南亞移民(工)提供母語刊物，目前有越南、印尼、泰文、柬埔寨四種語系。
	目標顧客	消費大眾、企業訂單與公部門優先採購訂單。	企業訂單與客製化商品為主。	消費大眾，尤其重視養生保健與食安之消費者。	以孕幼老輪族群為主，或因臨時傷病有交通服務需求之大眾。	越南、印尼、泰文、柬埔寨新移民(工)。
顧客介面	配銷通路	企業訂單、公部門採購、連鎖超商與網購通路。	各界需要縫紉代工廠商。	自身官網、百貨代銷與網購通路。B2B 供應餐飲業原料。	網路推廣、照護、療養機構與有需求之大眾。	連鎖超商與各地東南亞商店合作。
	關係	以口碑相傳與客戶推薦為主。	以口碑相傳與客戶推薦為主。	以小林村的故事與健康飲食推廣，建立消費群的認同。	透過細緻的服務，建立與客戶的信任感。	開放讀者以母語投書與編輯或讀者交流意見。
管理架構	價值配置	社工與身障朋友、生產機器設備與產品原料。	裁縫車、庇護工場管銷。	契作農民、市區總部與山上醃漬場管銷。	車輛、司機與接送人力。	採訪、編輯群、印刷、配送人員、美工與網路人力。

項目		個案 A	個案 B	個案 C	個案 D	個案 E
	核心能力	學習手工蛋捲與手工皂製作技能。	學習縫紉就業技能。	移轉自日本和歌山獨家專利的醃梅技術。	無需相關背景，透過訓練可獲得工作技巧。	須相關背景，可透過訓練機制建立機能。
	合作夥伴網絡	食品部分與高雄餐旅大學產學合作，包裝則與插畫家的合作。	舊客戶與客戶介紹為主。	股東群的企業人脈，與推廣商品時，所建立的社會網絡關係。	照護、療養機構與各無障礙協會。近期擴大跨業結盟，如 iHealth，樂齡網。	主要與世新大學作為學術與產學合作窗口。
財務方面	成本結構	政府補助、社會捐款與商品營收。	庇護工場人事與管銷費用。	契作農民、市區總部與山上醃漬場管銷。	車輛、司機與接送人力。	社會捐款、政府補助、專案計畫經費、刊物廣告與報紙銷售。
	收益模型	手工蛋捲與手工皂之商品營收	政府補助、社會捐款與代工收入。	老梅膏系列商品與餐飲原料銷售收入。	接送服務與無障礙旅遊收入。	刊物銷售與活動承辦收入。

資料來源：本研究整理

二、修正式德菲法

本研究以修正式德菲法問卷，並進行至少兩回合專家問卷實證。實證結果，如表 6 與表 7 所示，第一回合各要素皆達到判斷標準，且符合一致性檢定。依問卷結果修正後，進行第二回合問卷實證，要素「B15.資源部署」於第一回合修正定義後，在第二回合調查中已達標準，僅要素「B16.政府補助與輔導」因未達標準，予以刪除，其餘各要素皆達到判斷標準，並符合一致性。且第二問卷調查 75% 要素平均數高於第一回合，共有 15 項指標達成共識。因此，問卷實施至第二回合為止。調查結果達共識之 15 個要素，如表 8 所示，這 15 個要素後續用以建構 AHP 問卷之層級要素，如圖 2 所示。

表6 四大構面修正式德菲法兩回合調查結果整理

	產品/服務		顧客介面		管理架構		財務表現	
	第一回	第二回	第一回	第二回	第一回	第二回	第一回	第二回
平均數	4.36	4.73	4.40	4.58	4.43	4.56	4.38	4.28
標準差	0.743	0.450	0.675	0.594	0.747	0.501	0.697	0.784

資料來源：本研究整理

表7 商業模式要素之修正式德菲法兩回調查結果整理

題號	要素	第一回合		第二回合	
		平均數	標準差	平均數	標準差
B1	價值主張	4.50	0.707	4.80	0.422
B2	社會使命	4.50	0.527	4.80	0.422
B3	社會創新	4.20	0.789	4.60	0.516
B4	目標顧客	4.50	0.707	4.40	0.699
B5	行銷通路	4.20	0.789	4.50	0.527
B6	顧客關係	4.50	0.707	4.70	0.483
B7	價值認同	4.50	0.850	4.70	0.675
B8	資源配置	4.10	0.876	4.80	0.422
B9	核心能力	4.50	0.527	4.60	0.516
B10	合作夥伴網絡	4.30	0.823	4.50	0.527
B11	關鍵資源	4.50	0.707	4.50	0.527
12	關鍵活動	4.50	0.527	4.40	0.516
B13	成本結構	4.40	0.699	4.40	0.699
B14	收益模型	4.80	0.422	4.60	0.699
B15	資源部署	3.90	1.524	4.40	0.699
B16	政府補助與輔導	3.90	0.876	3.70	0.823

資料來源：本研究整理

表8 修正式德菲法問卷題項與操作定義

構面	編號與因素	操作定義
A1.產品（服務）創新	B1.價值主張	社會企業在提供產品或服務以解決社會問題，其同時所要傳遞的訴求與主張。
	B2.社會使命	社會企業要有明確的社會使命並列入經營宗旨加以實踐。
	B3.社會創新	以創新商品（服務）或商業模式解決社會問題並創造市場商機。
A2.顧客介面	B4.目標顧客	社會企業對於其所銷售商品或提供服務對象，要與一般企業相同，能有掌握顧客需求能力。
	B5.行銷通路	社會企業用以推廣其服務或銷售商品的通路。
	B6.顧客關係	社會企業要建立顧客對其提供之商品（服務）產生信任與支持。
	B7.價值認同	社會企業要建立顧客對其所要傳遞的社會使命產生認同。
A3.管理架構	B8.資源配置	社會企業在商業模式運作時，對於資源妥善的安排與分配，以求最低成本與最大效益之目標。
	B9.核心能力	社會企業員工在執行工作時，所需要的專業知識與能力。
	B10.合作夥伴網絡	社會企業為有效地達到經營目標與其他企業的合作關係。
	B11.關鍵資源	社會企業要能掌握經營資源中最需要的要素，例如：人力、原料、資金...等。
	B12.關鍵活動	社會企業要讓商業模式成功最主要的活動，例如：產品開發、行銷策略...。
A4.財務表現	B13.成本結構	社會企業運作商業模式的各項資源之成本評估與精算。
	B14.收益模型	社會企業透過哪些途徑獲得營收與其獲利模式。
	B15.資源部署	社會企業中長期發展計劃中，所要投入營運資源之評估。
	B16.政府補助與輔導	社會企業在營運或創立的過程中，政府以政策或補助財務的方式挹注資源。

資料來源：本研究整理

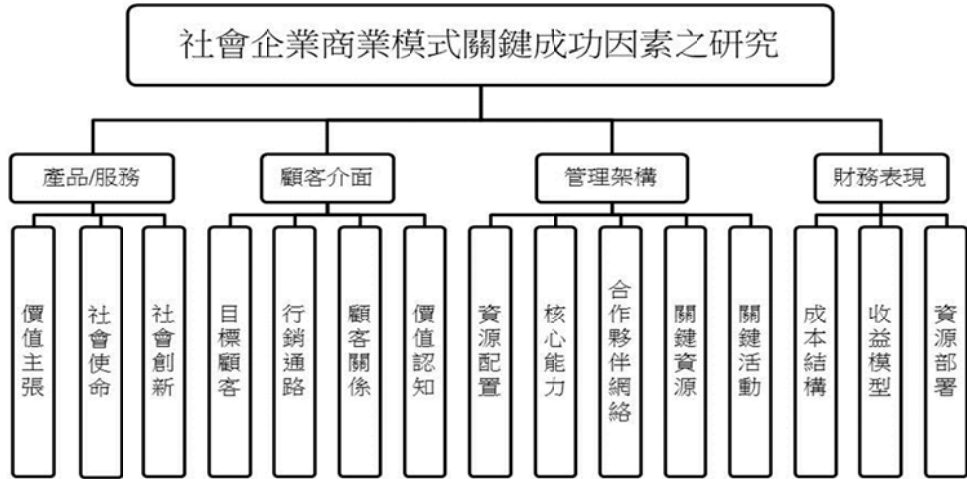


圖2 社會企業商業模式關鍵成功因素層級架構

資料來源：本研究整理

三、AHP 實證調查

最後，根據修正式德菲法問卷之結果，建構 AHP 問卷層級，並依此設計問卷進行實證調查，由於應用 AHP 法專家人數不宜太多，以 5-15 人較佳（鄧振源，2005）。本研究挑選 15 位社會企業、非營利機構、庇護工場與相關社福機構從業人員組成專家群體，進行 AHP 問卷調查。本研究 AHP 問卷回收後，運用 Super Decisions 2.1 軟體，進行權重值計算與分析，實證結果均通過 Saaty 提出的一致性檢定（一致性指標 C.I. ≤ 0.1），經分析所獲得之結果，如表 9 與表 10 所示，其整體 C.R.=0.081，符合要求。

調查結果發現四大構面的權重值以「顧客介面」最高，「產品（服務）創新」次之。顯示社會企業在商業模式的構面中，應注重此兩大構面的整體要素之完備與提升。尤其「顧客介面」構面中，包含「目標顧客」、「行銷通路」、「顧客關係」、「價值認同」要素，顯示社會企業從業人員相當重視上述商業模式要素。

「關鍵成功因素」之權重值依序前十高的因素是「價值認同」、「社會使命」、「顧客關係」、「社會創新」、「價值主張」、「收益模型」、「核心能力」、「行銷通路」、「合作夥伴網絡」與「成本結構」。其中權重值最高的因素是「價值認同」，其顯示的意義是，社會企業在推廣的過程中，要建立顧客對其所要傳遞的社會使命清楚且認同。Mair & Schoen (2005) 發現成功的社會企業共同特點，即在成立初期創造有價值的網絡，並積極分享組織社會宗旨，評估資源需求，設計資源運用策略。

權重值次高的因素是「社會使命」，說明社會企業將其社會使命列入經營宗旨並加以實踐是相當重要的。而權重值第三高的因素為「顧客關係」，建立顧客對其提供之商品（服務）產生支持與信任，在任何企業組織都是不可或缺的要件。但是，對於非營利機構的社會企業，例如：身心障礙的庇護工場，則具有執行上的困難，需要透過管理技術協助解決。

權重值第四高的「社會創新」與第五高的「價值主張」兩個因素，正說明社會企業的在進行商業經營的特色。以「社會創新」因素而言，主要說明社會企業透過創新商業方法，達成促進社會進步與維護公平正義的目標。應用社會創新概念，不一定需要過度的開發，而是能夠過流程與商業模式的創新設計，找到解決社會問題的方法。而「價值主張」因素，是商業模式的核心因素之一，沒有優勢的產品（服務），在市場競爭下無法永續經營。

表9 四大構面重要性

	構面	權重值	排序
四大構面	A2.顧客介面	0.312	1
	A1.產品/服務	0.268	2
	A3.管理架構	0.234	3
	A4.財務表現	0.186	4

資料來源：本研究整理

表10 關鍵成功因素之重要性

	要素	權重值	排序
關鍵成功因素	B7.價值認同	0.123	1
	B2.社會使命	0.098	2
	B6.顧客關係	0.091	3
	B3.社會創新	0.087	4
	B1.價值主張	0.083	5
	B14.收益模型	0.066	6
	B9.核心能力	0.065	7
	B5.行銷通路	0.058	8
	B10.合作夥伴網絡	0.056	9
	B13.成本結構	0.052	10
	B11.關鍵資源	0.050	11
	B4.目標顧客	0.040	12
	B15.資源部署	0.035	13
	B12.關鍵活動	0.033	14
	B8.資源配置	0.030	15

資料來源：本研究整理

除此之外，「核心能力」、「行銷通路」、「合作夥伴網絡」與「成本結構」，則是社會企業在進行商業化營運時，必須要學習營利企業的管理功能，增強工作人員的核心能力、拓展多元與穩定的行銷通路、建構長期與信任的合作夥伴，重視成本結構以求財務穩健。顯示社會企業在經營上已經開始重視這些因素。

整理上述，社會企業是要創造有價值的網絡、分享組織社會宗旨，透過創新商業方法，找到解決社會問題的方法，達成扶助弱勢、食農創新、公平貿易等目標，以促進社會進步並維護公平正義。

本研究調查結果之15項商業模式因素，環環相扣且相互影響。透過第一階段之專家實證調查，架構出完整的商業模式要素，提供社會企業經營時資源分配的參考。再透過第二階段AHP的專家調查，從15項商業模式關鍵成功因素，以權重值呈現前十項關鍵成功因素，是社會企業必須特別重視的經營要素。

伍、結論與建議

社會企業為實現社會使命，需透過商業化的手段獲取合理利潤。因此，必須受到市場競爭並爭取社會大眾的認同，而不能過度依賴政府或外界資源的援助。在以社會使命的核心下，掌握商業模式關鍵要素，才能真正地達成社會面與經濟面雙重目的。

本研究為了呈現台灣目前社會企業多元概況，援引Osterwalder et al. (2005) 商業模式設計訪談大綱，作為訪談社會企業創辦人或高階主管之架構，配合文獻整理，瞭解台灣社會企業的創業動機、經營概況與歷程，接著以修正式德菲法專家問卷調查，透過相關領域學者與社會企業高階主管的意見，將商業模式要素與定義，修正為較符合社會企業之意涵，並萃取出初步之商業模式關鍵成功因素，最後利用AHP問卷，透過專家問卷具體呈現社會企業商業模式關鍵成功因素之權重值大小。

本研究結果發現，「價值認同」、「社會使命」、「顧客關係」、「社會創新」、「價值主張」、「收益模型」、「核心能力」、「行銷通路」、「合作夥伴網絡」與「成本結構」為權重值最高之前十項因素，顯示社會企業從業主管，無論在訪談中與實證調查中，為了完成社會使命與願景，已經開始重視學習營利機構商業模式規劃的重要性，並能瞭解其組織該掌握的關鍵成功因素。

在實務經驗上，本研究之商業模式要素，是將商業模式針對社會企業屬性修正意涵，較能讓社會企業人員理解與企業商業模式之差異。例如：增加「社會使命」要素，用以強調社會企業之核心價值，社會企業要有明確的社會使命並列入經營宗旨加以實踐。而增加「社會創新」要素，則是在快速進步的社會中，社會企業需生產創新商品、提供創新服務或商業模式的創新，以解決社會問題並創造市場商機。另外，增加「價值認知」因素，是提醒社會企業除建立顧客忠誠度外，更肩負在服務的過程中，傳遞組織的社會使命，使消費者產生認同，創造社會影響力。然而，「關鍵資源」與「關鍵活動」因素，在企業生產與行銷的過程中極其重要，社會企業更不能忽略此要素之重要性，需透過各種平台媒合或協助，打造差異化的價值鏈或服務設計，是營運重要的環節。而增列「政府補助與輔導」要素，是希望在社會企業在營運時，能透過政府適時的輔導，培育自力經營的能力。而「資源部署」因素，主要提醒社會企業人員，對於資源妥善利用外，更要有長遠規劃使組織永續經營。

一、研究發現

本研究發現，研究個案之5家社會企業，都是因為自身遭遇而或長期關注該社會議題，有明確的社會目標，為了創造社會利益、實現社會使命或社會目的而創業（從業），然後透過創新事業商業化之經營，以持續解決該社會問題。例如：多扶接送執行長是因為外婆受傷、2021社會企業蔡執行長是小林村當地居民、折翼天使庇護工場場長本身也是身障朋友、四方報總編輯則是長期關注社會運動與新移民工問題，而心路基金會一家工場方主任則是長期服務於社福機構。因此，創業與從業動機皆以彰顯社會使命為出發點。此符合本研究以鄭勝分（2007）、林以涵（2014）之研究與《社會企業行動方案》廣義定義界定之社會企業意涵，明顯有別於一般創業，社會企業創業者更具備解決社會問題之理想，並能同理感受相同遭遇族群之需求，再尋求資源之媒合。

本研究援引Osterwalder et al. (2005) 商業模式作為研究之訪談大綱，即是以師法營利機構之商業模式為立基點，用以審視現行社會企業之經營。在修正式德菲法之專家問卷調查結果，專家達成共識共15項因素，惟「政府補助育輔導」因重要性不足，予以刪除。顯見專家群體認為，社會企業機構，應就自身所提供之商品（服務），應用有效的商業模式自力營運、穩健經營與獲利，而非過度依賴政府補助之經費與輔導資源，才能與營利企業競爭。

本研究訪談的非營利型之社會企業多表示，由於財務自主性與補助款項不均的問題，亦傾向不過度依賴政府補助，逐漸轉為交叉補貼的模式，即逐步建立自力經營的能力，也可以避免消費大眾誤解，占用資源卻濫用公益慈善名義進行商業行為之觀感。林吉郎（2008）也曾提出成功的社會企業特色中，需要政府的適當推動，不能長期依賴。本研究修正式德菲法與AHP問卷的調查結果，亦呈現學者專家與社會企業主管，對於社會企業有別於單純營利機構與非營利機構，所應該呈現的混合型商業模式架構。並需依循關鍵成功因素定義上，擬定經營策略，才能在保有社會使命的核心價值下，進行商業活動而不失本質。

以關鍵成功因素權重值最高的「價值認同」而言，有鑑於近年來由於食安問題與公益捐款意願提升，消費者綠色消費與公益消費的意識抬頭。因此，社會企業在提供銷售或服務時，若能清楚的說明商品或服務之背景故事與公益意義，較能促進大眾消費意願。

另外，以「社會使命」與「社會創新」而言，社會企業是以解決特定的社會問題為創業（從業）動機，進而用商業化經營協助解決或舒緩社會問題。所以，社會企業應該有明確的社會目的與經濟目的兩大收益面向。在經濟目的上，可應用創新概念找到解決方案，例如：2021社會企業將移轉至日本的醃梅技術導入，讓梅胚的價值從6元提升到35元，同時實現公平貿易理念。多扶接送以服務業的精神改變接送服務，增加無障礙旅行並聘任身障朋友為導遊，逐步實現社會正義。而心路一家工場與插畫家結合提高銷售禮盒精緻度並開創多元的商品；四方報則透過與東南亞傳媒結合等，上述社會企業無論提供有形的商品或無形的服務，都融合了創新的概念。

最後，以具競爭力的商品（服務）作為價值主張核心，沒有優勢的產品（服務），在市場競爭下無法永續經營。

回顧文獻，過去社會企業商業模式的研究，多著重於對於社會企業的定義與個案經營內涵的描述。較少針對社會企業主管實證調查，以具體的數值呈現商業模式關鍵成功要素。本研究透過文獻調查與深度訪談，萃取商業模式要素後，第一階段由學者專家群，決定商業模式要素架構，即提供社會企業人員或創業家，在經營與創業過程中，明確的參考架構，再透過第二階段AHP的專家調查，挑選出權重值前十項關鍵成功因素，更是社會企業人員在追求永續經營，必須特別重視的要素。因此，本研究提出以下建議，期協助社會企業掌握關鍵成功因素，達成永續經營之目的：

一、重視價值傳遞，創造社會影響力：在創造「價值認同」、推廣「社會使命」、增加「行銷通路」與建立「價值主張」方面，由於社會企業的產品，在市場競爭與經營資源上相對弱勢，可透過低成本的社群網絡與電子商務，闡述產品背後的故事，不但能引起公益消費的共鳴，更能創造社會影響力與社會價值。

二、增能專業管理，創造永續經營：專業的企業管理，是永續經營的關鍵。因此社會企業必須致力於強化「核心能力」、建立「顧客關係」、穩固「收益模型」與有效控管「成本結構」。在這些方面，可參考營利機構之方法，透過人力資源訓練系統，加強「選、訓、育、用、留」環節、門市銷售與顧客服務訓練，提升核心職能並留住關鍵人才。收益與成本部分，是維繫組織生存的命脈，開源與節流都必須經過精密的估算，將資源妥善分配才能穩健的永續經營。

三、善用公私資源，創造社企生態：在「社會創新」與「合作夥伴網絡」資源方面，善用政府打造之國內社會企業生態系，尋求適合的資源協助。例如：透過政府創業輔導、產學合作與實務型工作坊的形式推動。全台目前有超過100間大學設有育成中心，藉由產學合作、企業診斷與企業實習等，解決在營運上可能遭遇的問題。

四、建立財務徵信，創造社會公信力：在公益公司法未通過前，社會企業為避免被質疑，建議在組織章程中，明訂社會使命與實踐的願景，並落實執行限制盈餘分配，再透過如：具公信力的會計機構進行財務徵信，建立社會公信力。

另外，社會企業的啟動資金與財務籌措來源，在財務自主的考量下，可選擇政府行政流程較為友善的方案，如：國發基金創業天使計畫、社會福祉或社會企業公益信託循環基金等，再結合政府相關補助、群募平台或創投公司等，從多元管道的資金挹注，在社會企業新創或育成時期給予最大的支持。

二、學術意涵

台灣社會企業相當多元，分為營利事業與非營利組織，超過1300家。本研究以質性研究訪談多個社會企業，透過訪談整理，描繪出抽象且複雜的商業模式要素，用以瞭解台灣社會企業多元之概況，避免單一個案或機構屬性之侷限，然後配合量化研究所得知資料與數據，以科學數據的具體呈現，找出商業模式關鍵成功因素，解決質性訪談可能產生的主觀意識與表達疏漏，

並嘗試尋找發展出本土商業模式關鍵成功因素之可能，以提供學術上之研究貢獻與後續研究者之參考。

三、實務意涵

傳統社會企業為非營利機構，多依賴政府補助與捐款，新興而起的社會企業，多為微型企業，對於市場競爭較無資源與經驗。官有垣、王仕圖(2013)研究調查，台灣社會企業依賴政府補助，仍佔主要收入之80%，且扣除政府的補助有63%組織為虧損狀態。同一調查中，社會企業繼續投入在該「生產與服務銷售」的開發上已逐步提升至59.1%。政府資源挹注後，恐淪於另種形式的補助與經費消耗，唯有提升社會企業人員對商業模式關鍵成功要素之瞭解，才能使其從競爭中生存，並有能力規劃適合自身社會企業之商業模式，掌握關鍵成功因素。

尤其，行政院《社會企業行動方案》的推動，例如：創業輔導、產學合作與實務型工作坊，藉由跨領域科系的學術與實務資源，可以協助解決社會企業在營運上可能遭遇的問題。

本研究針對台灣社會企業實務經營踏查與訪談，透過量化研究方法，將適合台灣社會企業商業模式之意涵修正，在實務經驗上，可做為社會企業人員檢驗自身機構之準則，並加以進行補強。另外，轉變傳統非營利組織接受評鑑、寫政府計畫爭取補助之傳統作為，導入企業觀念，透過關鍵成功因素探討，以增加市場競爭力，尋找突破營運之可能。因此，期本研究提出之商業模式關鍵成功因素，能裨益社會企業人員，創造成功的營運典範。

四、研究限制與未來研究建議

台灣社會企業種類眾多，官有垣(2007)的研究分析將台灣社會企業明確的區分為五種類型：1.積極性就業促進型；2.地方社區發展型；3.服務提供與產品銷售型；4.公益創投的獨立企業型；5.社會合作社。本研究無法涵蓋全部類型之社會企業。且商業模式至今尚無一致性定義，本研究參考Osterwalder et al. (2005) 所提出的四大構面與九大元素的商業模式作為研究架構。然而，不同類型的社會企業組織，所建構的商業模式必然有所差異。因此，建議後續可針對不同的類型個案進行研究，比較不同類型社會企業之異同，增加此議題之多元性。

另外，本研究以AHP問卷衡量各構面與因素之權重，而AHP法較簡單且

具實用性，但是當理論上考慮較嚴謹時，容易產生以下問題，例如：判斷的感覺較模糊、1-9尺度過於細瑣、標準化方法的質疑以及獨立性問題等（鄧淵源、曾國雄，1989b）。因此，建議後續研究者可採用模糊層級分析法（Fuzzy AHP）來改善AHP法所面臨判斷感覺較模糊、標準化方法的質疑等問題。

參考文獻

- 王仕圖、官有垣、林家緯、張翠予，2010，「工作整合型社會企業的角色與功能-台灣與香港的比較分析」，人文社會科學研究，4卷：106~130。(Wang, S. T., Kuan, Y. Y., Lin, C. W., and Chang, T. Y., 2010, "The Comparison of Work Integration Social Enterprises in Taiwan and Hong Kong," **Journal of NPUST Humanities and Social Science Research**, Vol. 4, 106-130.)
- 王娟嬋、夏侯欣鵬、胡哲生、蔡淑梨，2011，「營利事業經營社會企業之初探」，創業管理研究，6卷1期：29~54。(Wang, C. I., Shiahhou, H. P., Hu, J. S., and Tsai, S. L., 2011, "The Study in Social Enterprise Operated By For-profit Companies," **Journal of Entrepreneurship Research**, Vol. 6, No. 1, 29-54.)
- 江文頤，2013，商業模式對社會企業經營績效之影響，元智大學經營管理碩士學位論文。(Chiang, W. I., 2013, **The Effects of Business Model toward Social Enterprise Operating Performance**, Master Thesis, Yuan-Ze University.)
- 社企流，2013，「公益公司法草案」。(Social Enterprise Insights, 2013, **The Draft of Benefit Corporation Bill**).^o <http://www.seinsights.asia/story/1266/794/1267>, accessed on May 30, 2016.
- 吳志杰，2014，社會企業的商業模式之探索研究，臺灣大學國際企業學研究所碩士學位論文。(Wu, C. C., 2014, **An Explorative Study on the Business Models of Social Enterprises**, Master Thesis, National Taiwan University.)
- 呂朝賢，2008，「社會企業與創業精神：意義與評論」，國立政治大學社會學報，39期，81~117。(Leu, C. H., 2008, "Social Enterprise and Entrepreneurship: Meaning and Review," **Journal of The NCCU Journal of Sociology**, No. 39, 81-117.)
- 李怡穎、李勇、王名、劉于華、黃德舜，2010，「社會企業可持續發展管理模式探討：兩岸個案比較」，第三部門學刊，14期：57~85。(Lee, Y. Y., Li, Y., Wang, M., Liou, Y. H., and Huang, D. S., 2010, "The Exploratory Study for Sustainable Management Model of Social Enterprise: A Two-Case Comparison," **Third-Sector Review**, No. 14,

57-85.)

- 李冠紘，2015，社會企業關鍵成功因素之研究－商業模式觀點，長榮大學高階管理碩士在職專班(EMBA)學位論文。(Li, K. H., 2015, **The Key Success Factors of Social Enterprises - Business Model Perspective**, Master Thesis, Chang-Jung Christian University.)
- 李雪瑩，2008，主題三：公益創投與社會企業，多元就業開發方案-民間團體發展成爲社會企業論述精選集：109~120。(Lee, S. Y., 2008, “Topic 3: **Social Venture Capital and Social Enterprise**”, **Multi-employment Development Program-Civil Society Developed into a Social Enterprise Discussed Collection**, 109-120.)
http://www.tcmpep.org.tw/File/Article_Ud/1/38/公益創投與社會企業.pdf
- 官有垣，2007，「社會企業組織在台灣地區的發展」，中國非營利評論，1期：146~181。(Kuan, Y. U., 2007, “Social Enterprise Development in Taiwan,” **Journal of China Nonprofit Review**, No. 1, 146-181.)
- 官有垣，2008，「社會企業組織在經營管理的挑戰：以喜憨兒社會福利基金會爲案例」，兒童及少年福利，14期：63~84。(Kuan, Y. U., 2008, “Management Challenges Encountered by Social Enterprises in Taiwan: A Case Study of the Children are Us Social Welfare Foundation,” **Journal of Child and Youth Welfare**, No. 14, 63-84.)
- 官有垣，2011，「公益創新與社會企業」，社會企業與工藝創新：邁向公民社會，台北：Airiti Press Inc.。(Kwan, Y. U., 2011, **Social Innovation and Social Enterprise**, Social Enterprise and Social Innovation: Towards Civilization Society, Taipei, TW: Airiti Press Inc.)
- 官有垣、王仕圖，2008，「台灣社會企業組織的經營管理現況與挑戰-港台社會企業比較研究成果的實證分析」，NPO 產業化現況與價值觀研討會，高雄市，財團法人喜憨兒社會福利基金會。(Kuan, Y. U. and Wang, S. T., 2008, “The Current Management and Challenge of Social Enterprise Organization in Taiwan – The Empirical Analysis of Comparative Research Result of Social Enterprise between Taiwan and Hong Kong, Kaohsiung, TW: **The Current NPO Industrialization and Value Conference**, Held by Children Are Us Foundation.)
- 官有垣、王仕圖，2013，「臺灣社會企業的能力建構與社會影響初探」，社區發展季刊，143期：51~67。(Kuan, Y. U. and Wang, S. T., 2013, “An Initial Examination of the Taiwanese Social Enterprise's Capacity Building and Social Impacts,” **Journal of Community Development**, No. 143, 51-67.)
- 林以涵，2014，社企力-翻轉世界的變革力量，初版，台北：果力文化。(Lin, Sunny Y. H., 2014, **Power of Good: How Social Enterprise is Shaking the World**, 1st, Taipei, TW: Reveals Books.)

- 林吉郎，2008，「民間團體發展社會企業的策略途徑：香港經驗的啓發」，多元就業開發方案-民間團體發展成爲社會企業論述精選集，行政院勞工委員會職業訓練局-中彰投區就業服務中心：47~60。(Lin, J. L., 2008, “The Route for the Strategies of Civil Groups to Promote Social Enterprise, The Inspiration from Hong-Kong Experience”, Collection for Dissert of Civil Groups to Promote Social Enterprise, 47-60.)
- 林怡君，2008，「社會企業在臺灣的發展與限制：以多元就業開發方案經濟型計劃爲例」，就業安全，7期：63~67。(Lin, Y. J., 2008, The Development and Limitation of Social Enterprise in Taiwan”, **Employment Security**, No. 7, 63-67.)
- 涂瑞德，2012，社會企業在臺灣的法律規範與管理矛盾，初版，臺北：巨流圖書公司。(Twu, R. D., 2012, **Legal Norm and Management Contradictory of Social Enterprise in Taiwan**, Taipei, 1st, TW: Chuliu Books.)
- 張翠予，2011，台灣工作整合型社會企業之經營管理探討，國立中正大學碩士學位論文。(Chang, T. Y., 2011, **To Explore the Management and Operation Issues by Work-Integration Social Enterprises in Taiwan**, Master Thesis, National Chung Cheng University.)
- 梅海文、蕭子誼、梅海寧，2015，「運用層級程序分析法探討社會企業組織能耐之研究」，管理學報，32卷2期：135~161。(Mei, H. W., Hsiao, T. Y., and Mei, H. N., 2015, “Applying AHP to Investigate the Organizational Capability of Social Enterprise,” **Journal of Management**, Vol. 32, No. 2, 135-161.)
- 許靖蘭，2010，「法規、社會企業與庇護工場的经营」，就業安全半年刊，9卷2期：84~90。(Hsu, J. L., 2010, “Regulations, Social Enterprises and Management of sheltered”, **Employment Security Semi-annual**, Vol. 9, No. 2, 84-90.)
- 陳金貴，2002，「非營利組織社會企業化經營探討」，新世紀智庫論壇，19期：39~51。(Chen, J. K., 2002, “The Study of Social Enterprise Management in NPO,” **New Century Think Tank Forum**, No. 19, 39-51.)
- 陳昭宏，2002，「創業投資公司投資高科技產業模糊多準則評估之研究—以生物科技產業爲例」，輔仁管理評論，9卷2期：87~110。(Cheng, J. H., 2002, “Venture Capital Companies Investing High-tech Industry by Fuzzy Multi-Criteria Methods: Biology Industry as Example,” **Journal of Fu Jen Management Review**, Vol. 9, No. 2, 87-110.)
- 黃子明，2015，社會企業商業模式關鍵成功因素之研究，國立高雄師範大學事業經營系碩士學位論文。(Huang, Z. M., 2015, **Key Success Factors in Social Enterprise Business Models**, Master Thesis, National Kaohsiung Normal University.)
- 黃春長、高明瑞、鄭淑芳、林正挺，2016，「我國9家社會企業典範營運研究」，初

- 版，台北，勞動部勞研所。(Huang, C. C., Kao, M. R., Cheng, S. F., and Lin, C. T., 2016, “**A Study on the Typical Operation of 9 Social Enterprises in Taiwan**”, 1st, Taipei, TW: Institute of Labor, Occupational Safety And Health, Ministry of Labor.)
- 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙，2009，「社會企業經營模式之建構」，創業管理研究，4卷4期：57~83。(Yang, M. H., Wu, B. J., Su, C. J., and Kao, T., Y., 2009, “Developing Business Model for Social Enterprise,” **Journal of Entrepreneurship Research**, Vol. 4, No. 4, 57-83.)
- 經濟部，2014，「社會企業行動方案(103-105年)」。(Social Enterprise Action Program, 2014-2016, Taipei, TW: Executive Yuan) <http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72-871e28b325d2.pdf>, accessed on May 30, 2016.
- 劉常勇，2002，創業管理的12堂課，初版，台北，天下遠見。(Liu, C. Y., 2002, **The 12 Classes in Entrepreneurship Management**, 1st, Taipei, TW: Commonwealth Publishing.)
- 鄧振源，2005，計畫評估-方法與應用，二版，基隆市，海洋大學運籌規劃中心。(Deng, C. Y., 2005, **Planning and Evaluation: Methods, and Application**, 2nd, Keelung, TW: Logistics Planning and Management Research Center, National Taiwan Ocean University.)
- 鄧振源、曾國雄，1989a，「層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)」，中國統計學報，27卷6期：5~22。(Deng, C. Y. and Tzeng, G. H., 1989, “The Characteristics and Application: AHP(I)”, **Journal of Chinese Statistical Association**, Vol. 27, No.6, 5-22.)
- 鄧振源、曾國雄，1989b，「層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(下)」，中國統計學報，27卷7期：1~20。(Deng, C. Y. and Tzeng, G. H., 1989, “The Characteristics and Application: AHP(II)”, **Journal of Chinese Statistical Association**, Vol. 27, No. 7, 1-20.)
- 鄭勝分，2005，歐美社會企業發展及其在臺灣應用之研究，政治大學公共行政學系博士學位論文。(Cheng, S. F., 2005, **The Development of Social Enterprises in Europe and America and its Application in Taiwan**, Ph.D. Thesis, National Chengchi University.)
- 鄭勝分，2007，「社會企業的概念分析」，政策研究學報，7期：65~108。(Cheng, S. F., 2007, “The Conception of Social Enterprise,” **Journal of Policy Research**, No. 7, 65-108.)
- 簡茂發、劉湘川，1993，「電腦會議式大慧調查法及其在教育上之應用」，資訊與教育月刊，35期：6~11。(Chien, M. F. and Liu, S. C., 1993, “Computerized Meeting-style Delphi Survey and Its Application in Education”, **Information and**

Education, No. 35, 6-11.)

魏志中，2014，社會企業之商業模式創新：以幸福小站營運模式為例，臺灣大學資訊管理組碩士學位論文。(Wei, J. J., 2014, **Business Model Innovation of Social Enterprises: The Case Study of Happiness Store Program**, Master Thesis, National Taiwan University.)

Afuah, A. and Tucci, C. L., 2003, **Internet Business Models and Strategies: Text and Case**, 1st, New York: Mc-Graw-Hill, Irwin.

Amit, R. and Zott, C., 2001, "Value Creation in E-Business," **Strategic Management Journal**, Vol. 22, No. 6-7, 493-520.

Borzaga, C. and Defourny, J., 2001, **Social Enterprises in Europe: A Diversity of Initiatives and Prospects**, In Carol Borzaga & Jacques Defourny(eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. London & New York: Routledge, 350-370.

Borzaga, C. and Santuari, A., 2003, "New Trends in the Non-profit in Europe: The Emergence of Social Entrepreneurship," **The Non-profit Sector in a Changing Economy**, In OECD(ed.), 31-59.

Dalkey, N. C., 1969, **The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion**, 1st, Santa Monica, CA: The Rand Corporation.

Dart, R., 2004, "The Legitimacy of Social Enterprise," **Nonprofit Management and Leadership**, Vol. 14, 411-424.

Dees, J. G., 1998, "Enterprising Nonprofits," **Harvard Business Review**, Vol. 25, 55-67.

Ferguson, C. R., and Dickinson, D., 1982, "Critical Success Factor for Directors in the Eighties," **Business Horizons**, Vol. May-June, 14-18.

Hamel, G., 2002, **Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life**, 1st, Boston, MA, US: Harvard Business School Press.

Hill, C. W. L. and Jones, G. R., 2007, **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 7th, Boston: Houghton Mifflin.

Hofer, E. and Schendel, R., 1985, "Strategic Management and Strategic Marketing: What's Strategic about Either One," **Strategic Marketing and Management**, 1st, 41-63, New York, US: John Wiley and Sons.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., and Kagermann, H., 2008, "Reinventing Your Business Model," **Harvard Business Review**, Vol. 86, No. 12, 57-68.

Lanford, H. W., 1972, **Technological Forecasting Methodologies: A Synthesis**, 1st, NY: American Management Association, Inc.

Linder, J. and Cantrell, S., 2000, **Changing Business Models: Surveying the Landscape**, 1st, Chicago, US: Accenture Institute for Strategic Change.

- Linstone, H. A. and Turoff, M., 1975, **The Delphi Method: Techniques and Applications**, 1st, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Loewe, P. and Chen, G., 2007, "Changing Your Company's Approach to Innovation," **Strategy & Leadership**, Vol. 35, No. 6, 18-26.
- Magretta, J., 2002, "Why Business Models Matter," **Harvard Business Review**, Vol. 80, No. 5, 86-92.
- Mahadevan, B., 2000, "Business Models for Internet-based E-commerce," **California Management Review**, Vol. 42, No. 4, 55-69.
- Mair, J. and Schoen, O., 2005, "**Social Entrepreneurial Business Model: An Exploratory Study**," Working Paper, No. 610, IESE Business School.
- Mansfield, G. M. and Fourie, L. C. H., 2004, "Strategy and Business Models-strange Bedfellows? A Case for Convergence and Its Evolution into Strategic Architecture," **South African Journal of Business Management**, Vol. 35, No. 1, 35-44.
- Murry, J. W. and Hammons, J. O., 1995, "Delphi: A Versatile Methodology for Conducting Qualitative Research," **The Review of Higher Education**, Vol. 18, No. 4, 423-436.
- Nyssens, M., Adam, S., and Johnson, T., 2006, **Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society**, 1st, London: Routledge, Strategic Issues.
- OECD, 1999, **Social Enterprises**, 1st, Paris, FR: OECD.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., and Tucci, C. L., 2005, "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept," **Communications of the Association for Information Systems**, Vol. 16, No. 1, 1-25.
- Rowe, G., and Wright, G., 1999, "The Delphi Technique as a Forecasting Tool: Issues and Analysis," **International Journal of Forecasting**, Vol. 15, No. 4, 353-375.
- Saaty, T. L., 1980, **The Analytic Hierarchy Process**, 1st, New York: McGraw-Hill.
- Teece, D., 2010, "Business Model, Business Strategy and Innovation," **Long Range Planning**, Vol. 43, 172-194.
- Todd, R. F. and Reece, C. C., 1989, **Desirable Skills and Knowledge Outcomes for an Introductory Education Research Course: A Delphi Study**, ERIC Document Reproduction Service NO. ED305342.
- Weill, P. and Vitale, M. R., 2001, **Place to Space: Migrating to E-business Models**, 1st, Boston, MA, US: Harvard Business Press.
- Zott, C., Amit, R., and Massa, L., 2011, "The Business Model: Recent Developments and Future Research," **Journal of Management**, Vol. 37, No. 4, 1019-1042.

作者簡介

陳隆輝

陳隆輝現為國立高雄師範大學事業經營學系教授，國立成功大學工業與資訊管理博士。主要研究領域為社會企業、財務資訊系統、資料科學應用、管理決策等相關議題。學術論文曾發表於Emerging Markets Finance and Trade、Journal of Industrial and Production Engineering、International Journal of Industrial Engineering - Theory, Applications and Practice、教育政策論壇、輔仁管理評論等期刊。

E-mail: lhchen@nkn.edu.tw

薛昭義

薛昭義目前為高雄市立空中大學工商管理學系助理教授兼圖書館館長，大葉大學管理研究所博士。主要研究領域為關係行銷、服務科技化、社會企業、社會旅遊相關議題。學術論文曾發表於資訊管理學報、管理個案評論、物業管理學報、文大商管學報等期刊。

E-mail: hsueh@ouk.edu.tw

黃子明

黃子明，國立高雄師範大學事業經營學系碩士。主要研究領域為社會企業、商業模式、服務科學與設計思考等相關議題。學術論文曾發表於輔仁管理評論等期刊。

E-mail: zimingzone@gmail.com