

研究論文

竹苗客家地區社會企業初探：以臺三線兩個個案為例

官武德*

國立中央大學客家語文暨社會科學學系博士生

摘要

自從 2014 年政府定為社會企業元年，同時並通過社會企業行動方案後，迄今臺灣社會企業的發展已經逐漸成為政府跨部會共同推動的重要工作。而臺三線客家地區皆為臺灣客家文化重點發展區域，許多社區發展協會和其他在地組織，藉由向勞動部申請「多元就業開發方案」，成為社會企業潛力單位，或是以返鄉為理念從事社區營造，進而以社會企業方式經營，轉型為完全自給自足的青年創業案例。本論文主要藉由區域性社會企業的案例探討，瞭解目前臺三線客家地區社會企業執行的現況，藉由二個個案的主要關係人田野訪談，深入比較研究彼此在社會企業的執行現況，進而探究其社會企業的類型、經營模式以及社會影響力。期盼研究的結果，能夠作為政府在臺三線客家地區，推動社區營造以及鼓勵青年返鄉創業相關政策的參考。

關鍵字：社會企業、經營模式、社會影響力、青年返鄉

* 官武德，國立中央大學客家語文暨社會科學學系博士生，通訊地址：314 新竹縣北埔鄉埔尾村 1 鄰中豐路 92 巷 5 弄 2 號，電子信箱：wod1129@yahoo.com.tw，0912-234-650。

Research Article

Study on Social Enterprises in Hsinchu and Miaoli's Hakka Communities: Preliminary Two Case Studies

Wu- Te Kuan*

Ph D student of Department of Hakka Language and Social Sciences,
National Central University

Abstract

Since Taiwanese government declared 2014 as the first year of social enterprise initiative, social enterprise has gradually become an important theme for cross-agency collaboration throughout Taiwan. The Hakka communities along Taiwan's Provincial Highway Three (Taoyuan, Hsinchu and Miaoli counties) are the focus of development of Hakka culture in Taiwan. Various community development associations and local organizations have tapped into the Ministry of Labor's Multi-Employment Promotion Program, creating potential social enterprises, or capitalizing on the concept of reverse migration of youth to get involved in community building. These efforts utilize the operating model of social enterprise to help young people establish self-sufficient start-up businesses. This thesis aims to explore examples of social enterprise as practiced in the regions with major Hakka communities along the Provincial Highway Three. The field study will conduct interviews with primary subjects of two case studies, compare in-depth the current state of

* Wu- Te Kuan, Ph D student of Department of Hakka language and social sciences, National Central University · Address: Hsinchu County 314 Hsinchu County Beipu Mei Po Fung Road 92 in an adjacent lane 5, Lane 2, Taiwan; Email:wod1129@yahoo.com.tw · 0912234650 ·

local social enterprises. The analysis shall examine the format, operating model, and social impact of these social enterprises. The objective of the thesis is to provide reference for government policies on promoting community building and reverse migration of youth to start their own businesses, in the Hakka communities along the Provincial Highway Three.

Keywords: Social Enterprise, Operating Model, Social Impact, Reverse Migration of Youth

一、前言

筆者近年來專注探討桃園市、新竹縣至苗栗縣台三線客家地域的社會企業個案發展研究。本論文的兩個研究個案，雖然在地域上分屬不同的縣市，社會企業發展的背景與目標也不相同，但是，在經營模式上皆是強調「以商業模式解決社會問題」。所以，想藉由這兩個個案的比較研究，探析他們在推行社會企業經營模式方面的差異以及對於在地社區的影響。

本論文探究的新竹縣峨眉鄉月眉觀光休閒產業文化協會及苗栗縣南庄鄉耕山農創股份有限公司，其地理位置上皆屬於臺三線的客家文化重點發展區。月眉觀光休閒產業文化協會（以下簡稱協會）在理事長推行社區總體營造的過程中，先承租峨眉鄉天主堂，於2007年起即向勞動部桃竹苗分署申請「多元就業人力開發方案」，並擔任專案經理人，以協助解決峨眉鄉中高齡失業的社會問題為目的。2013年停止申請多元就業開發方案計畫，現今協會的營運上，已經完全採取自給自主的經營模式，協會目前仍有聘用4位中年二度就業以及1位患有輕障的人士，從事窯烤麵包以及相關產品製作與行銷的工作，協會基本資料（如表1-1）。

表 1-1 協會基本資料

組織名稱	新竹縣峨眉鄉月眉觀光休閒產業文化協會
所在地	新竹縣峨眉鄉
成立時間	2002年12月10日
負責人	姜信鈞
發展重點	產業發展、人文教育、環境景觀、環保生態

資料來源：理事長。

耕山農創股份有限公司（以下簡稱公司），以重新打造農村生產

鍊，提振地方產業，創造青年返鄉為基礎。該公司主要以「慕哲社會企業創投」為大股東，這是一家屬於青年返鄉的創業公司，他們想利用一個空間來串連在地資源，並達到永續發展的經營目標。該公司基本資料（如表 1-2）。

表 1-2 公司基本資料

組織名稱	耕山農創股份有限公司
所在地	苗栗縣南庄鄉
成立時間	2014年10月3日
負責人	邱星巖
發展重點	新興農業

資料來源：耕山農創股份有限公司網站，<http://mountculture.com/>。

二、文獻探討

新竹縣台三線從關西鎮開始跨越橫山鄉、芎林鄉、竹東鎮、北埔鄉、峨眉鄉，苗栗縣的台三線則跨越頭份市、三灣鄉、南庄鄉、獅潭鄉、大湖鄉、卓蘭鎮。

張維安教授指出：台三線與這條族群分治的界線唯有重疊，但並不完全等同。從今日來看，台三線以東居民以原住民族為主，台三線上及以西則以客家族群居多，可說台三線是一條漢人和原住民互動頻繁的交界線。例如頭份的斗煥坪，就是漢人與原住民交換物資的地方，這條線上還有許多地方，可以見到原住民族活動的族群景觀。根據這樣的事實，台三線並非主要或只有客家文化，而是除了客家人之外，還有許多原住民族的不同部落分散在附近，例如南庄、獅潭等。台三線「成為臺灣新的社會經濟發展區域。」從另一個角度來思考，鄉下未必服務都市，而是讓台三線變成有理想的新經濟生活區域。事實上，前述描繪的新生活新模式已突破「一條

路」格局，而是台三線及其要周邊的區域發展計畫。

本論文文獻探討內容，主要從社會企業的定義、社會企業的經營模式以及社會企業影響力等三個面向做論述。

（一）社會企業的定義

近年來國際上各國對於社會企業的相關研究，如雨後春筍般地投入大量的探究，而各國的學者對於何謂社會企業的定義亦有所不同，以下僅就我國以及幾個國外的定義，提出說明。

什麼是社會企業？廣義而言，指的是一個用商業模式來解決某一個社會或環境問題的組織。其組織可以以營利公司或非營利組織之形態存在，並且有營收或盈餘。其盈餘主要用來投資社會企業本身，繼續解決該社會或環境問題，而非為出資人或所有者謀取最大的利益（社企力，2014：27）。社會企業以解決、改善社會或環境問題為使命，並遵循市場機制，銷售其產品或服務獲利的組織。其本身的盈餘主要用來投資於社會企業本身經營體質的改善，以及擴張對社會或環境的影響力，而非為出資人或所有者謀取最大的利益（青年創業圓夢網，2015）。

陳金貴（2014：192-193）指出：歐洲定義偏向以企業手段解決社會問題的企業，盈餘用於重新投資在企業或社區；美國則偏向非營利組織的營利化、企業的社會創新，著重策略，而非組織的類別。謝邦俊（2014：5-6、57）認為，社會企業乃兼顧社會價值與獲利能力的自主性組織。個案公司所計畫投資的社會企業，在使命形成、價值創造、績效管理、與財務管理等方面，既與一般企業迥異，也有別於非營利組織，基本上是期望以創業投資的方式，鼓勵與協助各方人士進行社會企業創業，形成以社會公益為使命的企業所形成的新型態產業（胡哲生、張子揚，2014：252）。

行政院 2014 年 9 月通過「社會企業行動方案」（103 年-105

年) 三年期計畫，為鼓勵社會企業發展兼採取廣義及狹義操作型定義。其中於一般性鼓勵措施，為廣納各方需求，採取廣義操作型定義；另參考國際相關資料研究擬訂狹義操作型定義，鼓勵社會企業朝資訊透明化發展，以進一步引導上市櫃公司履行 CSR 之資金活水投入此類社會企業，以協助其發展。而在廣義操作型定義，強調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。而就組織型態上，可以一般營利事業或者非營利組織之形態存在，其關注類型相當多元，包含弱勢關懷、在地發展、生態環保、公平貿易等。狹義操作型定義則提出：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。所謂「社會企業」是指以解決特定社會問題為核心目標的創新企業組織，透過一般商業營運而非捐贈的模式在市場機制中自給自足。其成立的目的是在於嘗試舒緩傳統營利型企業不願作、政府來不及作，及社工團體無法照顧到的社會問題。而其最重要的精神，就是如何在公益與商業手段之間取得平衡，不讓企業在進入市場後，因受到獲利極大化和追求效率的壓力而改變經營初衷，其公益理念亦能從市場上取得運作的資源而得以永續（中國時報，2015）。

Young (2001: 289-304) 指出社會企業包含兩種的方式界定，其一為對於社會公益有所貢獻的企業，另一則為非營利組織透過商業化手段賺取營收。Emerson (2011) 則認為社會企業並無單一定義。這純粹是一股流量，跨越各種不同的形式、主題與表現。它涵蓋的範圍從社會企業到公民創新，從非營利、營利到混合，也貫穿各種資本與股權架構（如何打造社會企業，2014: 32）。

從 NPO 的組織角度界定社會企業，則「社會企業」基本上是指一個私人性質非以營利為目的之組織致力於提供「社會財」(social goods)，除了有 NPO 的傳統經費(如捐款與志願服務的參與)來源外，其還有相當部分包括商業的營利收入(從政府部門撥款者與私人營利部門的消費者獲得經費)以及商業上的活動(Kingma, 1997; Borzaga and Solari, 2004)。「社會企業聯盟」(The Social Enterprise Alliance)則有更清楚的界定：非營利組織藉由從事任何賺取所得的事業或採取營收策略，以便獲得經費所得來支持實踐其公益慈善的宗旨，謂之為社會企業(Kerlin, 2006)。

針對上述對於社會企業定義的內容，整理歸納如表 2-1 所示。

表 2-1 社會企業的定義

項次	社會企業定義
一	廣義而言，指的是一個用商業模式來解決某一個社會或環境問題的組織。其組織可以以營利公司或非營利組織之形態存在，並且有營收或盈餘。其盈餘主要用來投資社會企業本身，繼續解決該社會或環境問題，而非為出資人或所有者謀取最大的利益(社企力, 2014: 27)
二	社會企業以解決、改善社會或環境問題為使命，並遵循市場機制，銷售其產品或服務獲利的組織。其本身的盈餘主要用來投資於社會企業本身經營體質的改善，以及擴張對社會或環境的影響力，而非為出資人或所有者謀取最大的利益(青年創業圓夢網, 2015)。
三	歐洲定義偏向以企業手段解決社會問題的企業，盈餘用於重新投資在企業或社區；美國則偏向非營利組織的營利化、企業的社會創新，著重策略，而非組織的類別，(陳金貴, 2014: 192-193)。
四	社會企業乃兼顧社會價值與獲利能力的自主性組織。基本上是期望以創業投資的方式，鼓勵與協助各方人士進行社會企業創業，形成以社會公益為使命的企業所形成的新型態產業，(謝邦俊, 2014: 5-6、

	57)。
五	在廣義操作型定義，強調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。狹義操作型定義則提出：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（行政院，2014）。
六	社會企業包含兩種的方式界定，其一為對於社會公益有所貢獻的企業，另一則為非營利組織透過商業化手段賺取營收。（Young，2001：289-304）
七	社會企業並無單一定義。這純粹是一股流量，跨越各種不同的形式、主題與表現。它涵蓋的範圍從社會企業到公民創新，從非營利、營利到混合，也貫穿各種資本與股權架構（Emerson，2011）。
八	「社會企業」基本上是指一個私人性質非以營利為目的之組織致力於提供「社會財」（social goods），除了有 NPO 的傳統經費(如捐款與志願服務的參與)來源外，其還有相當部分包括商業的營利收入（從政府部門撥款者與私人營利部門的消費者獲得經費）以及商業上的活動（Kingma, 1997; Borzaga and Solari, 2004）。
九	「社會企業聯盟」（The Social Enterprise Alliance）則有更清楚的界定：非營利組織藉由從事任何賺取所得的事業或採取營收策略，以便獲得經費所得來支持實踐其公益慈善的宗旨，謂之為社會企業（Kerlin，2006）。

資料來源：本研究整理。

綜言之，當前各國對於社會企業的定義至今並沒有一個統一性的定論，不論是在我國、歐洲、美洲或是亞洲，社會企業皆是以許多不同的組織形式存在著。

(二) 社會企業的經營模式

陳定銘（2014：183-184）舉出國外學者的看法，社會企業藉由創新的商業途徑，以創造社群的社會價值。然而在社會企業中營利管理技術是需要的策略，這與強調使命感為核心的非營利組織，可以說是妥協的結果。由於社會企業為了處理複雜的社會問題，必須透過創新的戰略方針，以及策略性的管理方法，提高社會任務的達成效果（Kong, 2010：158-178）。

Massetti（2008：1-8）將使命分為社會導向與市場導向，並帶入營利或非營利的需求之中，將社會企業的運作模式以社會使命動機與市場利益動機做區分，形成社會企業矩陣，參閱圖 2-1：

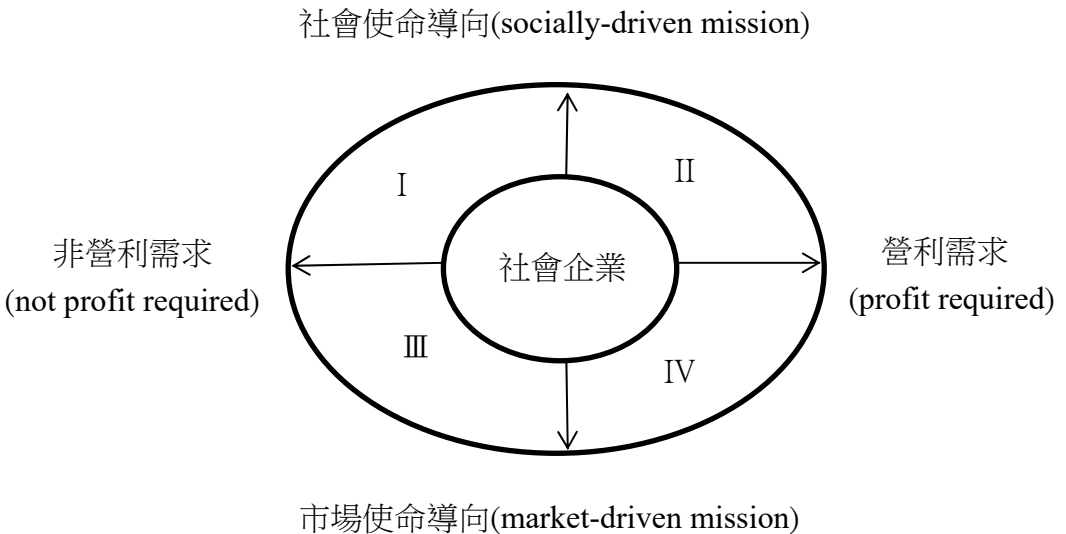


圖 2-1 社會企業矩陣
資料來源：Massetti（2008）

(1) 象限 I：傳統非營利導向：重視社會使命的實踐、不強調利潤、也不需要盈餘，會藉由提供一些產品或服務來創造收益，且收益必須滿足組織的存活需求，也依賴外界捐款、會員經費來支持他們的運作。

(2) 象限 II：轉換傾斜導向：此象限組織不僅重視社會使命，但必須創造利潤以因應組織存活所需。社會企業在此象限中，提供組織穩定生存的新觀點，亦即承諾導正經濟系統中營利與非營利的基礎問題。

(3) 象限 III：過渡的組織導向：此象限強調組織回應市場需求，不以創造利潤為目標，可能是一項短期的方案，須透過公部門或私部門的捐款及政府的支持來運作，透過挖掘市場需求，並藉由滿足這樣需求來支持其社會目標，一旦這個方案不再有利可圖，或是市場需求改變，這個方案便會停止。

(4) 象限 IV：傳統企業導向：此象限為我們熟悉的市場，隨著市場需求改變而改變自身策略，強調組織回應市場需求創造利潤，來達到組織的存續。社會企業在此象限中，會傾向要求企業善盡社會責任。

約翰·艾金頓和潘蜜拉·哈提根（2010：42）指出，社會企業的結構通常可分為三種類型(或是營運模式)：模式一「槓桿型非營利企業」(leveraged nonprofit)、模式二「混合型非營利企業」(hybrid nonprofit)，以及模式三「社會企業」(social business)。這些企業都在追求現有市場無法照顧到的社會或環保目標，同時利用不同方式達成目標。在過程中，他們也許會採用獨特的領導方式、管理方法與籌募資金的手段，而這些方法可提供給在公共、民間與公民部門主流機構工作的人做為參考與師法的對象，每種模式都會帶來不同的機會與挑戰。

經營模式 (business model) 提供社會企業構思在組織結構設計及資源獲取上如何可以有效發揮影響力 (CASE, 2008 : 21 ; Johnson et ai., 2008 : 51-59; Smith et ai.,2010 : 448-461; Zott et ai., 2011) 。 Smith 等人 (2010 : 3) 將經營模式定義為：「一個組織構思如何將特定的策略選擇 (市場、顧客、價值命題) 轉化成價值並且藉由一個獨特的組織架構 (人員、能力、程序以及文化與管理) 來創造及獲取這項價值」 (涂瑞德, 2012 : 104-105) 。

綜合上述對於社會企業經營模式的闡述，整理歸納如表 2-2 所示。

表 2-2 社會企業經營模式

項次	社會企業經營模式
一	社會企業藉由創新的商業途徑，以創造社群的社會價值。然而在社會企業中營利管理技術是需要的策略，這與強調使命感為核心的非營利組織，可以說是妥協的結果 (陳定銘, 2014 : 183-184) 。
二	將使命分為社會導向與市場導向，並帶入營利或非營利的需求之中，將社會企業的運作模式以社會使命動機與市場利益動機做區分，形成社會企業矩陣 i (Masset, 2008 : 1-8)
三	企業都在追求現有市場無法照顧到的社會或環保目標，同時利用不同方式達成目標。在過程中，他們也許會採用獨特的領導方式、管理方法與籌募資金的手段 (約翰·艾金頓和潘蜜拉·哈提根, 2010 : 42) 。
四	「一個組織構思如何將特定的策略選擇 (市場、顧客、價值命題) 轉化成價值並且藉由一個獨特的組織架構 (人員、能力、程序以及文化與管理) 來創造及獲取這項價值」 (Smith 等, 2010 : 3)

資料來源：本研究整理。

綜言之，社會企業的規劃和經營運作的模式，和一般公司完全

相同，有自己的產品、強調服務、尋求消費者、接受市場競爭、建立支出和營收財報。差異性只在於社會企業把成立的宗旨從追求利潤最大化，轉換成為追求社會上的公益利潤。也就是說，社會企業不會為投資人謀取最高的金錢利益，而是希望達到回饋社會的效果。所以，社會企業的經營模式，也應該建立在如何產生社會影響力的思維上，進行各項營運計畫與實施。

（三）社會企業的影響力

不管有形無形，開創先例本身就是一件瘋狂的事情，這項行為如果又被廣泛接受，並且相當程度改善人類生活，即具體展現社會創新的精神。因而創新結果必須具備「社會影響力」(Social Impact)，也就是真正改變他人的行為、態度和信念，才有深遠意義。一般來說，影響他人的方式有很多種，按強制性程度由低至高，有：體諒、請求、說服、控制、逼迫、威嚇等，當強制性低的手段越被倚賴，社會就越加穩定與昌盛。儘管如此，影響力也要具有衝擊性，亦即展現出強力、廣泛、長遠的效果，否則僅為花拳繡腿的功夫而已。正是這個原因，社會「影響力」的英文才採用「impact」而非「influence」一詞（社企流報告，2016：10）。

Dees（1998）認為社會企業的重要特徵是創新與社會影響，社會企業創業實務推展上，應能夠階段性的累積經營成果，而逐漸達成突破性的社會效益。因此在創業理念上，應有一套隨著階段性經營目標達成，相對之逐步擴大社會影響的關聯思考邏，稱之為創業家所抱持的社會影響理論（social impact theory）。McGrath 與 Macmillan（1995：44-54）的研究指出系統性連貫完整的社會影響力理論提供社會創業者辨識及檢測新創事業皆後的核心性預設概念（core assumption）（胡哲生、張子揚，2014：241-242）。

社會影響力有許實質的或額外衍生的實際行動（Emerson, Wachowics, & Chun, 2000：31-40；Latane, 1981：343-356；

Reisman, & Giennap, 2004)；另一種定義則是因外部性所導多相關的定義，如 Epstein 與 Yuthas (2014) 認為社會影響力的意思是由各類活動、投資對環境和社會造成的改變；社會影響力所描述的是一種集合體，個人為了達到他們所想要的結果而投入了各種資源、投入、過程或政策並產生一些結果，可能是致的包括預期中的及非預期性的、正向及負向的以及長期或短期的行為 (Epstein & Yuthas, 2014；Wainwright, 2002)。

社會企業有時也肩負三重基線 (Triple Bottom Line) 的典範，且其有效證明大多數社會企業提供社會財富與社會回饋機制。基此，也呼應社會企業要重視社會、經濟與環境三重基線的使命，所謂三重基線係由約翰·埃爾金頓 (Elkington, 1997) 所提出，強調 3P 的訴求，也就是財務 (profit)、社會 (people) 及環境 (planet)。他認為一個企業能持續發展最重要的不是只想著如何實現盈利的最大化，而應堅持三重基線原則，或稱作三重盈餘，即企業盈利、社會責任、環境責任三者的平衡。舉例來說，企業的社會責任不單純是捐贈和慈善事業，更廣泛的內涵包含遵守法律、善待員工、提供優質的產品和服務、滿足社會的需求。社會企業在運作上很重視三重的目標，同時兼具了社會與經濟價值之創造或增加，和環境方面的保育與影響，進而促使組織永續發展，如圖 2-2 所示，而非如同一般企業唯「利」是圖。

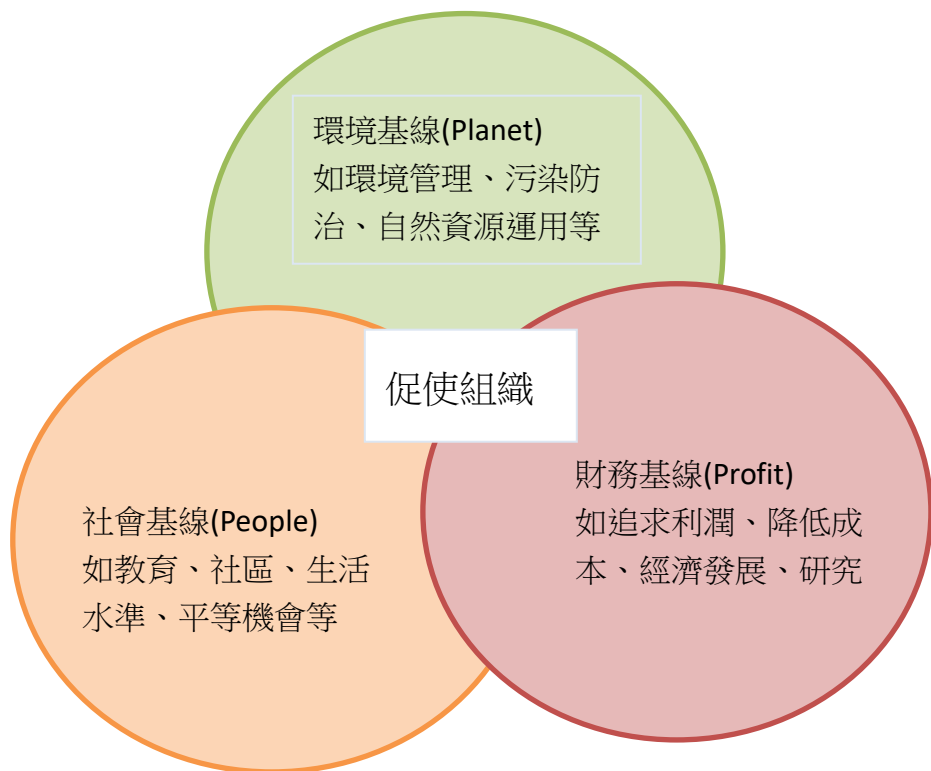


圖 2-2 三重基線

資料來源：社企流（2014：29）。

對於上述社會企業影響力的定義，歸納整理如表 2-3 所示。

表 2-3 社會企業影響力的定義

項次	社會企業影響力
一	創新結果必須具備「社會影響力」(Social Impact)，也就是真正改變他人的行為、態度和信念，才有深遠意義（社企流報告，2016：10）。
二	社會企業的重要特徵是創新與社會影響，社會企業創業實務推展上，應能夠階段性的累積經營成果，而逐漸達成突破性的社會效益。因此

	在創業理念上,應有一套隨著階段性經營目標達成,相對之逐步擴大社會影響的關聯思考邏,稱之為創業家所抱持的社會影響理論 (social impact theory) (Dees, 1998)。
三	社會影響力有許實質的或額外衍生的實際行動 (Emerson, Wachowics, & Chun, 2000 : 31-40 ; Latane, 1981 : 343-356 ; Reisman, & Giennap, 2004)
四	社會影響力的意思是由各類活動、投資對環境和社會造成的改變 (Epstein、Yuthas, 2014)。
五	社會企業要重視社會、經濟與環境三重底線的使命。一個企業能持續發展最重要的不是只想著如何實現盈利的最大化,而應堅持三重基線原則,或稱作三重盈餘,即企業盈利、社會責任、環境責任三者的平衡。(Elkington, 1997)。

資料來源：本研究整理。

綜言之，衡量社會影響力並不像衡量財務狀況簡單明瞭、盈虧從數字上便可一日了然，應該置重點包括公司的員工或協會的志工服務所付出的心力，又或者包括企業部門提供實習機會給在學青年該如何衡量其社會效益等，皆是可以達到衡量社會企業影響力的重要指標。

三、研究目的與方法

(一) 研究目的

在研究對象個案的選擇上，研究者基於以下兩項標準：第一，該協會或公司的經營模式已經被認知是滿足社會企業的三重基線，而且在經濟上已經有足夠能力維持自給自足；第二，優先考慮符合在文獻資料上具有完整描述與記錄的社會企業。經於上述條件考量後，於是，本論文的研究對象選擇新竹縣峨眉鄉月眉觀光休閒產業

文化協會以及苗栗縣南庄鄉耕山農創股份有限公司。兩個個案的主要訪談對象包括協會理事長、協會員工、鄉長、公司董事長、股東、合作農場等六位。訪談大綱以及訪談對象（如附表 3-1、3-2 所示）。

表 3-1 訪談大綱

項次	訪談內容
一	社會企業的發展過程？
二	目前組織內部運作的現況？
三	主要產品(營運項目)及行銷方式？
四	如何做好財務自給自足管理？
五	社會企業的社會價值及影響力？

資料來源：本研究整理。

表 3-2 訪談對象

編號	身分背景	訪談時間	地點
A	月眉觀光休閒產業文化協會理事長	2016/05/10	峨眉天主堂
B	月眉觀光休閒產業文化協會員工	2016/06/14	峨眉天主堂
C	峨眉鄉鄉長	2016/06/22	峨眉鄉公所
D	耕山農創股份有限公司董事長	2016/05/05	老寮 Hostel
E	耕山農創股份有限公司股東	2016/06/03	Valai 農創店
F	無負擔農場老闆	2016/06/22	無負擔農場

資料來源：本研究整理。

本論文研究目的有二項，(1) 藉由探討月眉觀光休閒產業文化協會以及耕山農創股份有限公司的實際經營模式，深入認識社會企業不僅可以兼顧環境維護以及社區營造的功能，社會企業更應該是可以做到累積社會上的資本，而非只是能夠輔助弱勢及發展就業機

會。(2) 希望瞭解兩個個案在社會企業經營模式上的差異性以及產生的社會影響力，以作為臺三線桃竹苗等縣市客家地區社會企業，在規劃與實務經營上的參考。

(二) 研究方法

本論文的研究方法，主要就兩個個案的現有文獻資料進行探究，研究者並透過分析比較研究，整合歸納其中的差異性。另外，本論文研究亦透過質性深度訪談（in-depth interviews），採用半結構式的訪談方法。在過程中，訪談者需引發受訪者用自己的聲音與語法，並創造一個接納、安全、信任與同理的訪談氣氛，讓受訪者對經驗的分享保有高度的動機與興趣，同時也關注每一個受訪者個人獨特的見解，以及探索形成某一經驗背後可能的情境脈絡（高淑清，2008）。半結構式訪談方法的重要性在於，透過各種不同型態的訪談問題，可以讓研究者清楚地面對與處理自己在訪談過程中所夾帶的各種對於受訪者的預設觀點或立場（李政賢、廖志恒、林靜如譯，2007）。

研究者在田野訪談時，協會及公司主要負責人皆表示，限於商業機密考量，無法提供目前各項財務實際收支細項，故研究者僅能依據訪談內容，探究該公司型社會企業的營運狀況。因此，對於本論文探究兩個個案，推行社會企業的確實經濟效益評估方面，產生研究上的限制。

四、兩個個案分析

相關研究顯示，桃竹苗地方產業發展政策，主要與以下兩種政策脈絡有較大的關聯性。一為客委會的「特色文化加值產業發展計畫」，一為勞動部的「多元就業發展方案」（邱連枝、官有垣，2010：29、86；周錦宏、邱連枝，2011：25）。客家委員會的這項特

色文化加值產業政策並未強調，甚至未涵蓋到所謂社會企業的概念。從客委會每年補助的社區組織及地區性中小企業營利單位可見，從事非營利組織產業化的社區型組織不但不是主要補助對象，還出現補助單位逐年轉趨以營利單位居多的趨勢（周錦宏，2010）。然而該政策的振興地方經濟的意涵，影響不少桃竹苗地區社區組織在提案多元就業發展方案的企畫內容，主要以客家產業特色為主（邱連枝，2013）。

本論文兩個個案的研析，研究者將從「社會企業發展過程、組織內部運作現況、現有商品及行銷方式、財務自給自足管理、社會企業的影響力」等五大構面，透過訪談的方式，檢視及比較兩個個案當前社會企業經營模式的現況以及差異性。依據林怡君（2008：63-67）及 Kuan（2006）的研究結果顯示，社會企業在臺灣的類型主要包括：(1)工作整合型、(2)社區發展型、(3)社會事業型、(4)公益創投型與(5)社會合作型。表 4-1 列出本研究兩個個案社會企業的類型與組織型態。

表 4-1 兩個個案社會企業的類型與組織型態

法律架構	組織	成立年齡	產品或服務	服務對象	類型
協會 (非營利) 野山田工坊 (營利)	月眉觀光休閒產業文化協會 野山田工坊	11年9個月 9年2個月	1.食品 2.野餐派對 3.客家文化知識課程	中年就業及身心障礙者	工作整合型 社區發展型 社會事業型
股份有限公司 (營利)	耕山農創股份有限公司	1年10個月	1.老寮民宿 2.Valai 農創店-餐飲 3.山林學寮	全體股東	社區發展型 社會事業型 公益創投型

資料來源：本研究整理。

從表 4-1 的內容可以瞭解「野山田工坊」是由協會負責成立的非營利組織，在協會理事長的規劃下，以商業營利的經營模式，透過協助社區中高齡及弱勢者到工作坊的就業機會，以解決該社區人士的二度就業問題。而「耕山農創股份有限公司」則是以股份有限公司的經營模式，以年輕人返鄉創業並結合在地產業的組織型態，進而達到社會企業的目標。

（一）月眉觀光休閒產業文化協會

1. 社會企業發展過程

月眉觀光休閒產業文化協會理事長，在峨眉土生土長的他，長年在北埔求學及工作，清楚感受兩地雖僅距 4 公里，發展卻有很大落差；因此，2002 年還在北埔鄉公所任職時就推動成立月眉文化協會，期望促進家鄉發展。他形容，當時是「白天做北埔，晚上做峨眉」，辦研習活動讓峨眉鄉親對家鄉的文史及環境有更深認識。建於 1963 年的峨眉天主堂是西班牙式建築，曾是當地重要的民生物資供應站；但隨著台灣經濟起飛，其「物質功能」逐漸消失，上教堂的峨眉人持續減少，只好長期閒置（劉永祥，2015：A8）。

當年借租峨眉天主堂的動機很單純，「只想希望藉由舉辦一些課程，讓峨眉天主堂的閒置空間，可以活化再利用」；當初會接觸窯烤麵包也完全是偶然的機會，從當初在天主堂蓋窯烤麵包窯，以及後來做窯烤麵包引發的熱潮，其實都是偶然的。且最初天主堂的窯烤包生意，做得並不是很順利。而是花了將近 2 年的時間才透過媒體的報導，使得窯烤麵包的知名度才逐漸打開，現在一到假日，窯烤麵包都供不應求了。我當初設定的目標，是要創立自己社區的產業，並且達到完全自給自足。因為，社區營造的事情如果都依賴志工一定無法長久，而是要創造一些就業機會，進而讓在地人來工作，唯有創造就業機會，才能做更多元具有產值的東西，希望以後朝向「公司化」經營的發展目標。（受訪者 A，2016/5/16）。

我是協會請的多元就業人力，理事長給我們很大的發揮空間，在天主堂這裡，以我這個年紀不僅還可以學得一技之長，也可以透過和客人之間的互動，豐富自己的生活內容(受訪者 B，2016/6/14)。

2.組織內部運作現況

因為是屬於非營利組織性質 (NPO)，所以，依據社團法人成立辦法，目前由有我擔任協會理事長。在 2007 年協會申請多元方案計畫時，我也擔任專案經理人，目前協會轉型為完全自給自足的商業經營單位之後，內部分成窯烤麵包組、銷售組。其實也沒有明確的分工，只要客人多時，大家都互相幫忙，我則主要負責財務收支以及產品外送工作(受訪者 A，2016/5/16)。

目前在野山田工坊工作的人力共計有 6 位 (包括理事長)，主要分為生產和銷售，1 位窯烤麵包師傅，2 位助手。我主要在做銷售工作以及產品介紹與環境覽導解說(受訪者 B，2016/6/14)。

月眉觀光休閒產業文化協會在天主堂成立野山田工作坊，囿於人力的因素，並無非常明確的內部組織工作編組。主要依據當時客人的人數多寡，隨時機動相互幫忙彼此的工作。

3.現有商品及行銷方式

依據峨嵋天主堂野山田工坊的產品目錄，目前主要的產品如表 4-2 所列：

表 4-2 野山田工坊產品項目

項次	產品名稱
1	白吐司
2	核桃葡萄
3	全麥葡萄
4	菊香蔓越莓

5	紅豆美人
6	紅麴桂圓
7	法式水果
8	法式雜糧
9	桐花美莓
10	橘子醬
11	DIY 窯烤體驗
12	客家風味餐點

資料來源：野山田工坊

我持續嘗試開創能夠結合本地且有地方特色和客家文化的相關產業。所以，以前也賣過客家粽及具有客家風味的南瓜飯便當；我們也嚐試和本鄉的國中小學合作，在畢業典禮時提供學生「包粽（諧音包中）」，也獲得顧客很好的反應。目前團隊以創新的概念，製作客家人傳統的酸柑茶，也就是用檸檬製作酸柑茶，因為外型小巧可愛，非常受客人的歡迎(受訪者 A，2016/5/16)。

本工坊主要的營運項目有，窯烤麵包、桶柑果醬、社區文史導覽、背包客棧等項目。產品行銷的方式主要依靠「各類媒體報導、網路行銷、消費者口碑相傳」等(受訪者 B，2016/6/14)。

4.財務自給自足管理

協會理事長為北埔鄉公所退休課長，因為有公部門的管理經驗，故目前協會的經費收支完全由理事長負責。

目前本工坊的營收每月約有 30 萬-40 萬，主要是支付人事費用，以及每月的水、電、瓦斯、租金等項目費用，工坊每月的總營收仍然只是處於打平的情況(受訪者 A，2016/5/16)。

我在工坊的薪水之前是領取多元就業人員的薪資，現在的基本工資約可以領到每月約 2 萬 2 千元，若當月銷售情況良好，則另外

會有額外的工作獎金可以領取(受訪者 B，2016/6/14)。

由上述訪談內容可知，月眉觀光休閒產業文化協會目前的營收雖然可以滿足各項開銷，達到自給自足，可是仍然無法增加營收，讓協會有能力可以再雇請社區內更多需要工作機會的人。

5. 社會企業的影響力

依據該協會網站簡介資料：月眉觀光休閒產業文化協會是一個文史、生態工作團隊，主要宗旨在於研究、保存峨眉地區之文化、生態資源，並積極從事生態保育的工作。經常定期舉辦生態研習活動，提供協會會員及鄉民參加，推廣生態教學和保育的工作。而協會主要任務共有下列幾項：(1) 在地文化之收集、研究、保存及發揚。(2) 保育峨眉地區之自然生態與環境。(3) 協助社區建構自主性之文化，凝聚社區意識，推廣社區藝文活動。(4) 進行地方文史之田野調查工作，結合地方教育資源，編製區域鄉土教材。(5) 接受各公、民營機關之委託，進行各種專案之研究或活動之舉辦。(6) 地方文化議題之研議與建言，推動民眾與社區振興事務。(7) 培訓在地專業之生態、文史導覽解說人員(月眉觀光休閒產業文化協會網站，2016)。

我一直秉持照顧弱勢的理念，推展在地產業及創造就業機會，雖然現在協會已經沒有政府的經費補助人費，聘用二度就業、弱勢及中高齡人士的薪資完全由協會自行負擔，有一段時間，協會聘請 3 位員工領有殘障手冊的員工(受訪者 A，2016/5/16)。

本協會在理事長的理念堅持下，特別重視「創造中高齡、弱勢家庭的就業機會、使用在地峨眉鄉生產的農產品、以小旅行方式，舉辦藝文活動，讓觀光客認識峨眉鄉的文史」等。這些做法對於實際幫助峨眉鄉社區居民的產業發展有很大的幫助(受訪者 B，2016/6/14)。

鄉公所是公部門，對於天主堂現在管理人的經營理念以及經營方式非常認同，尤其是「協助帶動本鄉的地方觀光、增加在地居民就業機會、透過文史課程講解及專人實際導覽解說，發揚本地客家文化」等方面，協會可以說完全補足公所目前不足之處(受訪者 C，2016/6/22)。

(二) 耕山農創股份有限公司

1. 社會企業發展過程

該公司創立於 2014 年，主要以股東方式集資而成立的一家社會企業公司，主要以「重新打造農村生產鍊，提振地方產業，創造青年返鄉」等願景為基礎。而其中最大的股東為「慕哲社會企業創投」，其他皆為小股東。

我在大學及研究所時期主修社會學以及人類學，以前參與過社區營造以與社會運動，皆是無給職。回到故鄉南庄之後，才思考轉型以社會企業的經營模式，為家鄉的社區營造以及農村發展貢獻所學。於是找一些年輕人腦力激盪後，以公司的經營方式，希望可以吸引青年返鄉，共同為南庄的地方發展，帶來不一樣的改變(受訪者 D，2016/5/05)。

我在台大就學的時候，就有選修陳東升老師的社會學，才有機會逐漸了解與認識何謂社會企業？後來畢業後在陳老師的介紹下，到南庄鄉加入星葳的公司團隊，實際參與公司在社會企業的營運(受訪者 E，2016/06/03)。

本農場認同耕山農創公司在社會企業的經營理念，於是配合「農村學徒計畫」，讓大學生不僅可以實際在農場參與農務，認識食農教育，更藉由勞力付出獲得免費食宿(受訪者 F，2016/6/05)。

2. 組織內部運作現況

公司的組織方面，完全依照公司法的組織編成。只是我們這家

公司很特別的在於決策方面採行「共決制」，也就是目前雖然是由我擔任公司董事長，但是每位股東都可以表達意見，共同相互支援公司的運作(受訪者 D，2016/5/05)。

本公司其中主要幹部 2 位負責老寮民宿管理、2 位負責 Valai 農創店經營、1 位負責魚稻共生農產生產、1 位負責財務管理，董事長邱星葳則擔任演講的部分(受訪者 E，2016/06/03)。

洪世章(2016:32)表示，整合創新是可供企業家用來變革突圍、開創新局的常見招式，強調創新不只是「一個人的武林」，而是要懂得聯之為盟，打團體戰或組織戰，以求跨越改變所需的關鍵臨界點。整合創新的表現形式包括：協會、聯盟、授權、外包、合資、連鎖、購併等。由上述訪談內容可以瞭解該公司的組織運作是屬於創新的團隊，尤其他們以「合資[†]」的方式，使股東間強化合作的力量。

3.現有商品及行銷方式

耕山農創在苗栗縣南庄鄉主要經營商品分成「老寮、Valai 農創店、山林學寮」等三大面向。

我們將民宿取名老寮，典故來自位處臺三線的南庄鄉這片山林。以前客家人在此地山上耕山，在山上種植許多產業。每次上山工作往往要超過十天甚至半個月，因此搭有寮社以為暫時的居所。所以，我們希望老寮可以是認識這片山林的入口，讓來南庄旅行的人們，逐漸地愛上土地。至於目前公司的商品行銷方式，主要依靠「網路、報章雜誌報導、口碑介紹以及我本身受邀到處演講介紹」等方式(受訪者 D，2016/5/05)。

我們公司的老寮主要是提供旅行背包客住宿、Valai 農創店則結

[†] 合資，就是入股集資。現代公司的出現，使陌生人之間的合作成為可能，就是一種改變工業組織的合資創新。

合峨嵋鄉「無負擔農場」生產的無毒農產以及股東自行生產的「魚稻共生」農作，開發自創的餐點、山林學寮則是規劃定期舉辦「旅行導覽」活動，讓到南庄的旅行者，可以透過深度導覽及參與農作，更加認同這塊土地(受訪者 E，2016/06/03)。

例如聯合報的地方版，即有介紹苗栗縣南庄鄉十三間老街「Valai 農創店」推廣在地友善農特產、農創品，以及發表新商品「番庄茶米蛋糕」的新聞(聯合報，2016)。

4.財務自給自足管理

既然是公司我們的財務與營收當然要做到完全自給自主，我們由專人管理公司每日的營收，並完成財務報表的製作，也會定期向股東做說明，讓股東們充分瞭解公司當前的財務狀況(受訪者 D，2016/5/05)。

公司目前的財務管理主要有 2 位負責人，我是其中 1 位。平時我也要幫忙老寮的住宿管理以及 Valai 農創店的內外場工作。我現在每月平均大約可以領取 3 萬元的薪資。而公司從 2014 年營運迄今的總體盈利部分，目前仍然處於負營收狀況(受訪者 E，2016/06/03)。

訪談公司股東時，其表示當初公司創業資本額共計募資有新台幣 650 萬元，該公司成立迄今尚未 2 年，尚屬於一家新創公司。對於以商業模式達到社會企業理念經營的一家公司而言，若以目前的盈利狀況，對於公司的永續經營將面臨嚴峻的考驗。

5.社會企業的影響力

該公司為以商業模式解決社會問題的社會企業，所以，獲得慕哲社會企業創投公司的創業資金協助。尤其對於鼓勵年輕人返鄉創業有指標性的意義。

本公司老寮的營運模式強調「空間駐紮與深度體驗」，打工換宿方面，可以採行「勞務換宿、專長換宿、特殊專案換宿」等方式。

舌尖上的山林方面，除了邀請在地農民親自烹煮特色農產，敘說食材的生命故事以及邀請社會議題和社會創新的領航者一起共享晚餐。深度旅遊方面，透過產地旅行，感受農村生活總體樣貌以及以節慶旅行，帶領遊客解讀中港溪一帶豐富的文化符碼(受訪者 D，2016/5/05)。

公司的 Valai 農創店，以核心能力「田野調查」方式，將一、二級的「農地復耕、農產加工」+三級的「農產展售」+四級「在地旅行」相結合。任遊客認識南庄鄉原住民與客家人的文化產業(受訪者 E，2016/06/22)。

針對上述兩個個案在社會企業的經營現況上，本研究以表列方式整理出彼此間在社會企業的「發展過程、內部組織、商品行銷、財務管理、影響力」等五大面向的差異性，如表 4-3 所示。

表 4-3 兩個個案社會企業經營過程的差異性

經營模式	月眉觀光休閒產業文化協會	耕山農創股份有限公司
社會企業發展過程	以協會為單位，向勞動部申請多元人力就業方案。現在的經營模式已經達到自給自足的社會型企業。	以經營社會型企業願景，向股東們募資，進而成立營利公司。
組織內部運作現況	主要以協會成員為基本組織架構。工坊的營利組織則分為生產、銷售以及財務。	雖然依照公司法規定，設立各項職務負責人。但是採用「共決制」，讓每位股東皆可參與公司運作。
現有商品及行銷方式	網路經營、媒體報導、口碑相傳。	網路經營、媒體報導、口碑相傳。
財務自給自足管理	目前財務盈利部分，已經可以自給自足(營收平	目前財務盈利部分，仍是處於負虧情況。

	衡)。	
社會企業的影響力	<ol style="list-style-type: none"> 1.創造二度就業機會，解決社會失業問題。 2.經濟財務完全自給自足，實際達到增加就業者經濟收入目的。 3.結合在地居民的農產品，生產無毒的加工窯烤麵包及桔醬。 4.邀請文史工作者開設客家文化課程，透過導覽解說以及田野調查方式，保存並認識在地客家文化。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.鼓勵年輕人返鄉創業，活化在地閒置空間。 2.以創新的營運模式，實踐社會企業的願景。 3.與無毒農場的小農合作，研發友善農特產品。 4.與大專院校合作，讓學生親自體驗傳統農業耕作的方式。 5.透過小旅行方式，推廣在地原、客文化。

資料來源：本研究整理。

整體而言，月眉觀光休閒產業文化協會所經營的野山田工坊，有下列幾項經營模式特色，包括「人事成本管控、員工獎勵制度、產品多元生產」。耕山農創股份有限公司的經營模式特色則包括「產品服務創新、策略願景明確、公司員工年輕」等。

五、結論與建議

依據野山田工坊目前的產品項目，主要是以結合西式窯烤麵包以及客家風味餐、在地生產的桶柑醬為主。不僅呈現出位於台三線客家庄峨眉鄉的在地產業特色，亦推出具創意的各式窯烤麵包，讓經營商品多元化。而耕山農創在企業經營上，亦強調以南庄鄉的在地產業為其商品特色，尤其推出與當地客家人特有的番庄茶以及採取友善耕作的農產品，透過小旅行的方式，讓觀光客實際走入客庄的生活秘境。

(一) 結論

1. 社會企業定義：

依據行政院 2014 年 9 月通過的「社會企業行動方案」中社會企業廣義操作型定義，月眉觀光休閒產業文化協會屬於社會組織（NPO）附屬型社會企業，一方面要達成協會設立宗旨及使命，另一方面則是為了追求其財務自足性，必須使社會組織能永續經營。耕山農創股份有限公司的創業方向，則非常明確是以商業模式解決社會問題的經營理念，朝向社會企業發展。

2. 社會企業經營模式：

本研究的兩個個案的社會企業經營模式，應該屬於結合「工作整合型、社區發展型、社會事業型、公益創投型」等「混合型的社會企業」（如圖 5-1 所示）。

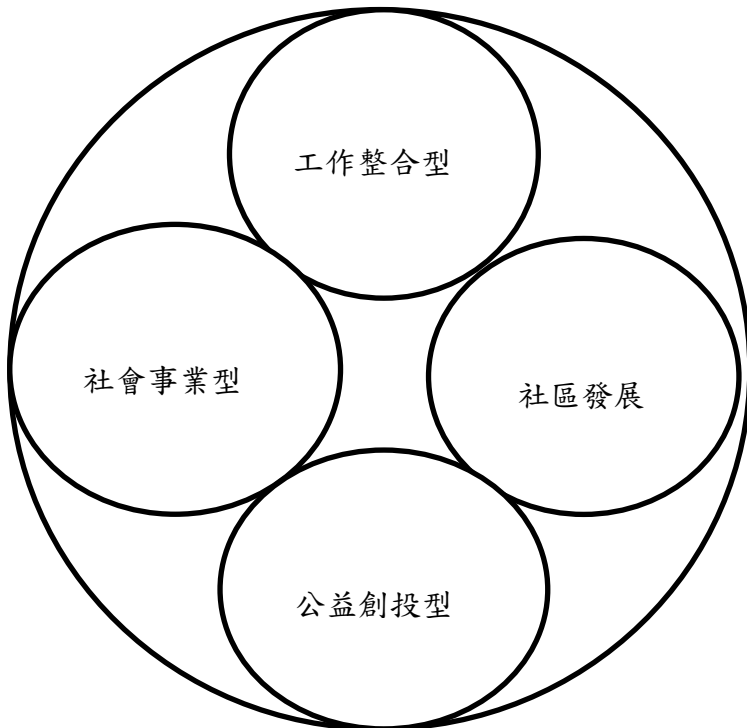


圖 5-1 混合型的社會企業

資料來源：本研究自行繪製

3.社會企業影響力：

兩個個案在組織運作上，也可以看出他們非常重視對於「社會、環境、財務」等三重基線的責任。一家社會企業的影響力，重點不在社會企業規模的大小，而是在其影響力的大小。

因此，探究分析兩個個案之後，除了可以明瞭彼此的在社會企業上實際的經營模式之外，亦可深入了解社會企業不僅可以兼顧環境維護以及社區營造的功能，社會企業更應該是可以做到累積社會上的資本，而非只是能夠輔助弱勢及發展就業機會。另外，本研究的兩個個案所屬地域，皆位於臺三線客家文化重點區域。因此，在社會企業經營模式上的差異性以及產生的社會影響力，正好提供政府推動「臺三線浪漫大道」政策時，在規劃推動社區總體營造與青年返鄉等作法上的參考。

（二）建議

1.財務管理朝向透明化

近年來在政府結合學校的大力宣導下，國內有愈來愈多有志之士投入社會企業行列，甚至希望達到「每個企業，都應是社會企業」願景。因此，為增加一般民眾對社企組織的信賴度，可以將財務報表放置於網路上，以供社會大眾檢視財務管理的透明度。

2.增加創投基金的來源

月眉觀光休閒產業文化協會所屬野山田工坊往後要朝向公司化經營時，為增加創投基金來源，可以向由行政院促成、民間籌設的國內首檔「社會福祉及社會企業公益信託循環基金」（社企循環基金），申請社會企業公益信託循環基金資金的支持。

3.減低人事經費的支出

耕山農創股份有限公司，屬於優質的社會企業，但整體來說仍在萌芽階段，許多瓶頸都待突破，除了公司本身需要不斷的自我調整體質外，亦可向勞動部申請多元人力就業方案，減低目前人事成本支出的壓力。

參考書目

- 月眉觀光休閒產業文化協會，2016，<http://yesmeyes.myweb.hinet.net/>，取用日期：2016年8月02日。
- 卡爾·弗蘭爾、艾倫·布隆伯格，2014，《如何打造社會企業》。台北市，時報文化出版。
- 佛利克（著）李政賢、廖志恒、林靜如（譯），2007，《質性研究導論》。臺北市：五南。
- 周錦宏、邱連枝，2011，〈不同類型社區型社會企業的社會網絡之分析〉。發表於「台灣第三部門：前瞻與回顧研討會」，臺北市：政治大學第三部門研究中心，2011年9月。
- 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畫為例〉。《就業安全半年刊》7：63-67。
- 社企流，2014，《社企力-社會企業＝翻轉世界的變革力量用愛創業，做好事又能獲利》。台北：果力文化。
- 社企流，2016，《讓改變成真：台灣社會創新關鍵報告》。台北市：聯合報系願景工程。
- 社會福祉及社會企業公益信託循環基金（簡稱社企循環基金，Social Enterprise Revolving Trust, SERT），2015，<http://sertpublic.weebly.com/>，取用日期：2016年8月01日。
- 邱連枝，2013，《台灣社區發展的新圖像-以桃竹苗地區社區型社會企業為例》。嘉義：國立中正大學社會福利研究所博士論文。
- 邱連枝、官有垣，2009，〈非營利社區文化產業的運作與影響：苗栗縣社區營造組織的兩個個案研究〉。《國家與社會》7：29-86。
- 洪世章，2016，《創新六冊：寫給創新者的關鍵思維》。台北市：聯

經出版有限公司。

約翰·艾金頓、潘蜜拉·哈提根，2010，《1 個理想 x10 種創新＝社會企業是門好生意》。台北：天下文化。

胡哲生、張子揚，2014，〈社會企業創新議題-社會創新與管理融入〉，頁 241-242。收錄於《公益的活水 台灣社會企業的理論與實踐》。台北：財團法人新台灣人文教育基金會。

涂瑞德，2012，〈社會企業在臺灣的法律規範與管理矛盾〉。頁 104-105，收錄於官有垣等，《社會企業：臺灣與香港的比較》。高雄：远流圖書股份有限公司。

翁浩然，2016，〈Valai 農創店 番庄茶米蛋糕問世〉，《聯合報》，4 月 23 日，版 B3。

耕山農創股份有限公司，2013，<https://www.mountainlodgtew.com/>，取用日期：2016 年 7 月 25 日。

高淑清，2008，《質性研究的 18 堂課：首航初探之旅》。高雄市：麗文文化。

張維安，2016，〈內山公路台三線 從偏鄉小徑到樂活大道〉。頁 5-9，收錄於《桃園客家》，2016 年 5 月號。

陳定銘，2014，〈國際社會企業組織與中國大陸草根性公民社會的發展〉，頁 183-184，收錄於《有溫度的經營社會企業主題論文集 第二輯》。台北：台灣社會企業創新創業學會。

陳金貴，2014，〈非營利組織社會企業化經營探討〉。頁 192-193，收錄於《有溫度的經營社會企業主題論文集 第一輯》。台北：台灣社會企業創新創業學會。

經濟日報，2015，〈社會企業推動的挑戰與突破〉，<http://money.udn.com/money/story/5628/715582->

%E7%A4%BE%E6%9C%83%E4%BC%81%E6%A5%AD%E6%8E%A8%E5%8B%95%E7%9A%84%E6%8C%91%E6%88%B0%E8%88%87%E7%AA%81%E7%A0%B4，取用日期：2016年8月01日。

劉永祥，2015，〈峨嵋老教堂 飄出窯烤麵包香〉，《中國時報》，10月19日，版A8。

慕哲社會企業，2013，<http://philose.com.tw/about/detail/6>，取用日期：2016年7月26日。

謝邦俊、蔣筱鈺，2014，《與黑暗對話 1000日》。台北市：財團法人愛盲基金會出版中心。

Dees, J. G. 1998. The meaning of "social entrepreneurship." Retrieved from <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case>.

Elkington, J. 1997. *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.

Emerson, R. M. 1962. *Power-Dependence Relations*. *American Sociological Review*, 27(1).

Epstein, M. J., & Yuthas, K. 2014. *Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies, and impact investors*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Jed Emerson, "Social Entrepreneurship Defies Definition" (speech at the Commonwealth Club of California, 2011), accessed September 19, 2012, fora.tv/2011/02/23/Jed_Emerson_The_Blended_Value_Proposition#Jed_Emerson_Social_Entrepreneurship_Defies_Definition.

Johnson, M. W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. 2008, "Reinventing

- your business model*," Harvard Business Review, December : 51-59.
- Johnson, S.2000, "*Literature Review on Social Entrepreneurship*," Canadian Centre for Social Entrepreneurship. <http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications/Publications/Lit.%20Review%20SE%20November%202000.rtf>
- Kerlin, J. 2006, "*Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*", *Voluntas*, 17 (3).
- Kingma, B. R.1997, "*Public Good Theories of the Nonprofit Sector: Weisbrod Revisited*", *Voluntas*, 8 (2): 135-148.
- Kong, E.2010. *Innovation Processes in Social Enterprises: An IC Perspective*. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2) : 158-178.
- Kuan,Yu-Yuan.2006,*Social enterprise development in Taiwan*. Paper presented at Conferences on Social Enterprise, Central Policy Unit and Commission on Poverty, The Government of Hong Hong Special Administrative Region.
- Latane, B.1981. *The psychology of social impact*. *American Psychologist*, 36(4) : 343-356.
- Massetti, B. L.2008. *The Social Entrepreneurship Matrix as a Tipping Point for Economic Change*. *Emergence: Complexity and Organization*, 70(3) : 1-8.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (1995). Discovery-driven planning. *Harvard Business Review*, 73(4).
- Reisman, J., & Giennap, A.2004. *Theory of change: A practical tool for action, results and learning*. Seattle, WA: Organizational Research Services.

- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. 2010, "*Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously*," *Long Range Planning*, 43 : 448-461.
- Wainwright, S. 2002. *Measuring impact: A guide to resources*. London: VOVO Publications.
- Young, D. R., 2001, *Organizational Identity and the Structure of Nonprofit Umbrella Associations*, *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3) : 289-304.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. 2011, "*The business model: Recent developments and future research*," *Journal of Management* (forthcoming).