

非營利組織轉型社會企業其組織關鍵 作為-以弘道老人基金會為例

岑淑筱·李頌泓·陳川正*

(收稿日期：103 年 2 月 21 日；第一次修正：103 年 4 月 12 日；
第二次修正：103 年 5 月 13 日；接受刊登日期：103 年 6 月 18 日)

摘要

本研究試圖藉由弘道老人福利基金會的個案研究，以弘道老人福利基金會執行長作為訪談的對象，探討非營利組織轉型後成為社會企業的關鍵作為，試圖了解專屬弘道的商業模式 (Business Model)，以往的非營利機構著重於助人，然而在動態市場的環境，是需具創意、創新的產業模式，弘道結合了國內外影視產業(不老騎士)，能以小博大，運用少量的資金拍攝，並能有盈餘，推廣至大陸及香港地區，將來可能吸引遊客為了體驗而增加的吸力，同時也會增加組織品牌的知名度。

本研究以產業組織模式 (Industrial/ Organization Model) 和資源基礎觀點模式 (Resource-Based View Model) 與機會辨識做相關性探討，用機會辨識，找出市場的需求及商機，最終制定出組織的策略來面對及因應市場。

關鍵詞彙：社會企業，機會辨識，產業組織模式，資源基礎觀點模式

壹· 緒論

一、研究背景

經濟的發達、醫療衛生品質的改善，使國民平均壽命延長，加上戰後龐大嬰兒潮族群陸續邁入老年期，使得全球老年人口數持續增加。老年人口的急速增加已是全球的趨勢，根據台灣內政部統計處的「人口結構分析」報告，台灣從 1993 年起正式邁入高齡化社會，65 歲以上老人所占比例持續攀升，至 2020 年，台灣地區 65 歲以上人口比率將高達 16.3%，而於 2056 年，高齡人口占總

* 作者簡介：岑淑筱，靜宜大學觀光事業學系副教授；李頌泓，靜宜大學觀光事業學系研究生；陳川正，靜宜大學企業管理學系助理教授。

人口比例將達到 38%。2011 年是戰後嬰兒邁入 65 歲，也就是戰後嬰兒潮元年，未來台灣高齡者生活品質與照顧不容忽視（內政部統計處，2010）。

近幾年來，民眾對於社會福利日益趨向多面化的需求，僅憑政府單方面的提供社會福利資源，已無法應付社會大眾的各種需求，非營利性質之社會福利組織的存在始獲得重視。非營利社會福利組織的性質，是在一公益使命下，提供服務給某些特定對象或一般社會大眾，其秉持公益使命的理念不容忽視，以目前社會現況而言，福利政策變動日益加劇，諸多社會公共議題組織紛紛興起，各非營利單位所面臨之支持、資源與經費來源不穩定且競爭瓜分，不論是國內還是國外，非營利組織均受到外界環境變遷的影響，正面臨著資源匱乏的衝擊，自行開發營利管道，延續組織生命，將會是所有非營利組織未來無法避免的趨勢(陳金貴，2002)。全球性國際經濟的不景氣，致使非營利組織改變其經營型態，轉型採取產業化、社會企業化運作模式，在台灣當前非營利組織已逐漸朝向社會企業進行轉型。非營利組織嘗試新的營運方式，轉形成社會企業，從事營利的工作方式，來確保組織營運上資源獲取的穩定，此趨勢已成為無法避免的一環。

綜合前一節所論述，本研究探討此一主題的目的有三：首先，由於台灣的老年人口逐年增長，已成為人口老年化的社會狀態，在 2056 年此一現象會更加明顯，因此，老年人的長青生活與照養等相關議題，已成為現今社會已必須著手進行的重要關鍵。其次，過去在非營利事業組織的部份，都是透過募款與捐獻作為其盈餘與支出的來源，而現今的非營利事業組織也越來越多，彼此互相競爭資源，那在資源有限且稀少的情況下，非營利事業組織也逐漸朝向自力更生、自給自足的營運模式。最後，本研究所欲討論的弘道老人基金會(以下簡稱弘道)，其狀況亦同，以透過募款及捐獻的方式營運社會公益活動，若未來能透過活動的辦理、口碑傳播以及喚醒民眾所重視的議題，透過社會參與的過程，自給自足，自負盈虧，塑造非營利事業組織的新營運模式典範；其中，弘道透過不老騎士的紀錄片、老人家的歌舞團表演，以公開販售門票的方式，進行巡迴演出，不僅能顧及老年人的活動與生活，更能為其組織帶來營收，朝向自給自足的目標邁進。此一自給自足的營運模式，也將成為未來非營利事業組織的發展方向。

二、研究動機

本研究欲以此探討 NPO 轉型 SE，意思是過去弘道老人基金會是很典型、傳統的非營利組織，透過不老騎士電影的拍攝，呼應了社會企業之精神；社會企業必須以社會關注的焦點為主題，且能改善社會一般群眾之福祉，在過程中經費來源不再透過別人的捐獻或捐款，試圖在組織運作自給自足，最重要部分是能夠對社會造成影響，此一變革、改變的過程，除了有商業化的營運之外，同時對社會未來發展有衝擊與變革。

社會企業與一般 NPO 組織相似是以社會福祉為焦點，但要進行商業的運作，因此與一般的營利事業組織一同競爭，主要目的除了營利以外，並以增進社會上大多數人的福祉為目的。另一方面，社會企業進行商業運作，促進社會的改變，透過商業機制的運作，滿足一些較為弱勢、較被忽略的族群，這樣滿足的營運方式，變成一種可長久的營運模式，可透過自負盈虧，不再只透過大眾的捐款與救助來進行組織營運，讓其透過商業的機制，以成本效益的角度，在財務上獨立自主。透過文獻整理，而得到這 4P (Anheier, H, 2005; Alter, S K, 2006; Bacchuerga, A. & Borzaga, C, 2001; Borzaga, C., & Solari, L, 2001; Dees, J G, 1998; Yunus, M., Moingeonm B., & Lehmann-Ortega, L, 2010)。

針對弘道將其 NPO 法人在未來轉型為公司的問題，呂家睿(2013)報導：「台灣現在有個現象，多數公益團體依賴政府補助，忙於接政府案子。但政策改變緩慢，常常無法符合民眾需要。這樣脈絡下，公益團體往往只忙於接案，讓組織生存，而無法真正地去幫助人。」「公益團體的資源來源很重要，如果單靠政府、企業補助，只能活在不穩定的框架下。還記得 08 年做了 50 分鐘的《不老騎士》DVD 後，在去香港宣傳時，就帶了 10 片去賣。當時雖然是試水溫，但覺得好的東西如果透過社企推動，是能夠讓組織的使命源源不絕。而現在最大的困難，就是如何發展健全的營運模式，而非單純的公益推廣。」「認為威脅一定有，但其實非營利組織的威脅來自四面八方，如過於依賴政府，反而政府會是很大威脅。其實組織應該思考的是自身的永續經營，沒有威脅反倒會讓組織不思進步，停滯不前。相信在將來，新一代公益經營者，也會找出使命跟永續平衡的路。」「靠政府、靠企業，常要配合許多事情，我們想要做自己。」林依瑩說，傳統 NPO 常依靠各種補助贊助，難免必須妥協。她思索如何讓弘道自主，至少維持政府補助、企業捐助、自營收入各三分之一的比例。

過去的這些老人，是被服務的對象，但透過紀錄片的拍攝，變成了電影的主角，振奮與鼓勵人心。過去是受幫助者，透過現身說法與紀錄片的展現，對社會上老人獨立自主與老人刻板印象，有了不一樣的解釋與貢獻，已不再是被動的接受服務，也是主動的現身說法，這樣對社會是有衝擊影響，因紀錄片

的拍攝，之後可販售門票與 DVD，這除了有自行籌措財務的能力，也得與其他商業的影片相互競爭，這是有多重人格的特性；因此，使得原先被服務者，開始享有不一樣之生活，並且對其他人造成影響，讓受助者對自身與社會大眾對他們有不一樣的觀點，與弘道老人從 NPO 轉型 SE 的呼應。

此外，本研究的研究動機為欲了解非營利事業組織轉型到社會企業的 4P：Personality-pluralism (mix of organizational management) 意即其為一多重人格型態，它必須同時平衡營利事業的行為及社會公益的價值，所以在此過程中，必須了解如何去呼應原本社會公益的價值，引起社會的共鳴，如同弘道透過不老騎士及老年人歌舞團的購票演出方式，不僅達到其原本創立的目的，也能達到自給自足的目的；營利事業行為與社會公益之間如何取捨與調節，是在多重人格部分很重要的議題。同時，它也必須在許多的非營利事業單位、政府單位、社會大眾中，扮演說客的角色，爭取政府的支持及社會大眾的肯定，也得面對其他非營利事業組織的競爭，突顯其品牌辨識度，這樣的一個角色，更加深了社會企業的多重人格特性。第二為 People (poor and disadvantaged)，此為過去的非營利事業組織到現在社會企業最重要的目標與目的，幫助原本無法得到社會生活滿足的人們，能透過另一種方式，使人們得到基本的生活水平。第三個部份則為 Profit (break even and partly distributed profit)，社會企業必須有自給自足的營業能力，此為其根本，社會企業不再只靠公益活動來獲得大眾的捐款，而是透過服務/產品進行交易，取得其營業之所需的資源，因此，服務/產品必須具有競爭力，組織才能自給自足，維持其營運的能力及營運的能力。最後則為 imPact of social change，它必須能對社會大眾喚起認同，還能造成社會的改革與變革，此即為社會衝擊。根據上述四點，再透過對弘道老人基金會的分析，可了解其為轉型為社會企業一個很典型的例子，因此，希望透過此一研究能夠了解如何從非營利事業組織轉型為社會企業，而在此一過程中，如何達到此 4P 的平衡，因此，本研究以弘道老人基金會為探討案例。因此本研究目的如下：

1. 瞭解非營利組織轉型社會企業化，及此一轉型所造成的可能衝擊有哪些。
2. 瞭解弘道老人福利基金會在社會企業化過程中，面臨何種挑戰，其因應策略為何。
3. 藉由對弘道老人福利基金會社會企業化過程的因應探析，找出關鍵作為，對朝向社會企業運作模式的非營利組織提出其實務管理經驗的啟示。

貳· 文獻探討

一、組織變遷

組織的興起、變遷、轉型乃至衰退、死亡等現象，是當代組織理論與研究的重要課題(張苙雲、林綺雲，1993)。本研究以非營利組織轉型社會企業之關鍵作為做為研究主題，故探究組織變遷及非營利組織變遷。陳金貴、郭亞陵(2008)指出社會企業運作方式及可行性分析透過瞭解研究中因產業背景或研究對象的差異，不同的內容與內涵的分類，探究發展脈絡與關聯性，作為本研究觀念性架構與研究問題的發展基礎。管理者會以組織的內部及外部環境等因素，經多重考量後，作出判斷以提升組織績效而訂定組織目標及策略。在關於非營利組織之組織變遷的相關研究中，主要皆以探究非營利組的組織變遷，但就目前非營利組織之趨勢而言，該趨勢為非營利組織產業化、社會企業化、市場化，而目前仍較少文獻針對非營利組織轉型社會企業化之關鍵作為作研究，故本研究乃基於組織變遷來探析非營利組織變遷轉型社會企業可能面臨的衝擊，其關鍵作為進行探討。

二、兩大策略規劃

管理者以組織的外在環境與內在環境，經綜合判斷與決定後，以提升組織績效而訂定組織目標且擬定達成目標的策略與方法分為兩種模式「產業組織模式(industrial organization model, I/O model)」與「資源基礎觀點模式(resource-based view model)」(Hoskisson, 2003)。

1.產業組織模式(Industrial Organization Model, I/O Model)

Michael, Duane and Robert(2005)以由外而內的觀點來做策略規劃，提出產業組織模式(I/O model)以評估產業外在環境來思考組織策略規劃，分為主要五個主要的步驟，第一步為分析產業環境與競爭環境分析，先由外在環境進行分析，分析競爭者環境，如競爭者數目，競爭者的競爭力與採用的策略等；需瞭解市場相關事宜，如供應商、通路及勞動市場等；掌握一般環境特性，如政治、經濟、及全球化的趨勢。第二步為以具吸引力與高獲利潛力產業為發展目標，分析外在環境後，選擇以產業發展性、具潛力的利基市場較高的產業為主

要發展目標，使組織在此產業夠得到高平均水準的獲利。第三步為形成特定產業所需要的策略，在目標產業中選擇特定的策略，利用成本領導、產品差異化或區隔之特定市場，以獲得比其他廠商平均水準高的獲利。第四步為執行策略所需的資源與能力，資源或能力的來源可能由組織內部的培養，或外部的尋找與購買，以有效執行組織策略。第五步為使用組織優勢，以執行策略，運用組織已發展成熟或已取得的資源，有效的執行策略。

2. 資源基礎觀點模式(Resource-Based View Model)：

Barney (2009) 認為需以企業的資源強項與優勢為基礎來思考，以能讓企業持續擁有競爭優勢(sustained competitive advantage)，即組織應以現有資源為基礎進行分析，思考組織策略規劃。良好的組織資源具備四種特性，第一種為有價值的資源(valuable)，良好的資源對於企業必須對企業有正向的價值，促進組織的效率與效能，提升顧客價值。第二種為稀少的資源(rare)，此資源在目前或未來的經營領域中，是屬於較獨特或稀少的，因此對於擁有此資源的組織具有競爭優勢，獲得超額利潤。第三種為難以模仿的資源(difficult-to-imitate)，企業所擁有的資源會因透過模仿取得而喪失組織優勢，因此應找出較難以被模仿的資源作為競爭優勢之基礎。第四種為不可取代的資源(non-substitutable)：指雖然這個資源具稀少與難以模仿，但若可以被其他資源加以取代，組織亦會因此喪失組織優勢。Alvarez&Busenitz(2001)認為資源基礎理論十分適合用來分析創業家的決策、機會認知、機會發現、組織能力與市場競爭優勢；而 Alvarez&Barney(2002)更提出創業活動中資源異質性是機會發現之核心，此理論有助於解釋創業者之資源轉換過程。使用資源基礎觀點做為架構的既有文獻，已顯示成功國際化的創業家傾向擁有國際化的知識與網絡等高階管理技巧。(Freeman &Cavusgil, 2007; Oviatt& McDougall, 2005)

三、機會辨識(Opportunity Identification)

1. 辨識機會定義

Kaish 和 Gilad (1991)提出要能辨識到機會，創業家需要有與創業猜測(conjecture)的新資訊相關的先備經驗，因此先備經驗越多，則越容易發掘到某些機會。而每個人在組合現有想法與資訊做為新機會的能力上皆不相同，因此對一般人而言可能是風險即大，且難已成功的概念，對創業家而言卻是機會，

可見認知的差異也會影響機會的發掘。Singh (2001)由產品與服務的角度看創業機會，探討創業機會是藉由提供新的產品與服務、增進現有的產品與服務或是在一個未發展成熟的市場模仿能得利的產品與服務，來尋求有可行性的及利益的潛在商機。Kirzner (1997)則認為機會常常是在從未被嚴謹定義過的市場需求中出現，也可能在未被妥善利用的資源與能力中出現；而機會也可能出現在價值創造能力(value creation capability)中(Schroeder et al., 1996)，因為無論潛在顧客是否瞭解他們的需求、興趣或問題(Von Hippel, 1994)，創業家都有方法瞭解其機會所代表的價值。除了產品與資源外，新資訊的創造(如資訊不對稱或是新技術的應用)及相關資源成本利益移轉的對應(如法規、政策或是人口統計所產生的變動)也都能發展新的創業機會(Druker, 1985)。而王俊人(2007)也將創業機會分成資源、價值創造能力與價值等三個要素，在資源的部份，是要找尋可被利用得資源；在價值創造能力的部分，重視其知識與新技術；最後價值的部份，要能提供顧客所需的價值。

Timmons 於 1999 年研究認為創業為機會、團隊與資源三者間之調適。創業機會為創業的第一步，創業者在初期發掘與創造出新事業之機會，其能進一步進行創業作為與發展出具有市場潛力的創業活動。因此，創業機會為創業活動的核心，創業者能夠辨識到具有潛力的市場機會，即會影響新創事業創業歷程與發展。其在辨識創業機會前，創業者會透過本身學習能力、網絡關係與過去所累積的經驗與知識，重新檢視與拼湊後，所併發出對於創業機會的認知，而創業者對於創業機會的識別，固然與其市場趨勢、產品訊息、消費者行為與創業者的洞察力及敏感度有關，但與其所擁有的相關資源掌握度更為相關。創業機會的識別能力在創業過程中為重要的步驗，其會影響後續創業成功與否的重要關鍵 (Ardichvili& Cardozo, 2000; Ozgen& Baron, 2007)。Casson (1982)對創業機會的定義為新產品、服務、資源及管理能夠被運用或進行商業行為以獲得高於其成本的情形，其亦為創業機會可為創業者帶來利潤。Shane (2003)認為創業機會為開創新事業的可能性，即個人透過現有的資源重新組合以創造更有效率的新方法來達成目標，並相信其能其中獲得利潤。創業機會為開創新事業的可能性，亦即藉由重新檢視與組合現有資源，以創造更有效率地方法達到目標，並能由其中獲取利潤 (Shane,2003)。由以上探討「機會」的文獻可得知其重要性，因此如何辨識到機會的能力也不容小覷。

機會的辨識不僅是判別機會，還分別包括知覺、發現及創造等三道不同的程序，在知覺(perception)的程序上意指察覺到市場的新需求或是未被妥善利用的資源；而發現(discovery)是指辨識或發覺某些特定的市場或資源最適配

置；則創造(creation)是在企業概念還在形成時，將原來不相關的需求或資源做新的配置(Christensen et al.,1989；Singh et al.,1999)。

2.辨識機會分類

Teach et al.(1989)所發展出機會辨識及機會開發的模式 (a model of opportunity recognition & exploitation)，將機會辨識的過程分成尋找資訊、正式計畫及評價、產品及市場發展與隨機等四大過程，細述如下：

(一) 尋找資訊：透過搜尋與機會相關的資訊來辨識機會，例如創業家能在商家、圖書館或其他場合尋找與機會相關的知識，從其中辨識出新機會。

(二) 正式計畫及評價：此過程指創業家在發掘機會後，在創業之前能擬定正式計畫書，發展出一套正式的評價方式，有計畫性地辨識與評估新的機會。

(三) 產品及市場發展：創業者在此過程中，將研發出特殊技術與產品開發之能力，也會尋求確定明確的目標市場，即市場上的訂單。

(四) 偶發機會：此過程為在偶發的狀況下創業家發現新的機會，但沒有正式計畫或評價。

Ardichvili、Cardozo 和 Ray(2003)指出機會辨識能為企業找出商機，創造利益與價值，但需要掌握其中條件必須包含五點，要有機警性、較前衛的知識、社會網絡應用、人格特質(如樂觀、創造力)、機會的種類，並且經過嚴格審思後，可了解市場需求，並提供正確的決策。

要掌握社會受需求之機會，得以客觀角度來看待及分析，如加強對生活周遭發生的事情，把握其衍伸出來的特徵，並將這些想法轉化成行動，排除一些不夠客觀的想法並，執行較可行且具客觀的行動(Wood and Mckinley,2010)。本研究將探討在面對新市場的非營利機構，如何運用機會辨識，因應不熟悉的市場。

四、組織策略與作為(Organizational Strategy)

組織策略是企業為達成發展目標而採取的作為，透過資源妥善的分配與運用，以獲得長期且穩定的競爭優勢(Quinn, 1977)。蕭元哲(2003)認為其主要目標在企業面臨困境時，為了提升企業的競爭優勢，而訂定出主要的方針，如經營效率、效能、正當性等問題，應將企業做適當的變革。繆敏志、林少龍(2000)指出所謂組織策略是指，一種變革的行動計劃，而此一計劃能指出組織的資源與活動所要造成的變革目標與方向，分類為參與進化、魅力轉型、指導

轉型及強迫進化等四種變革策略集群，且以後者占多數。經文獻回顧後，本研究試圖了解機會辨識、組織策略、產業組織模式與資源基礎觀點模式之關係，故提出：

研究問題一：NPO 轉型社會企業時，其產業組織模式如何影響其機會辨識，以及組織策略與作為。

研究問題二：NPO 轉型社會企業時，其資源基礎觀點模式如何影響其機會辨識，以及組織策略與作為。

研究問題三：NPO 轉型社會企業時，其機會辨識結果，如何影響組織策略與作為。

參· 研究方法

一、個案研究法

個案研究法將研究者所蒐集之資料、理論加以整理應用於實務研究上。其強調社會研究必須根植於研究現場時的時空脈絡，其對實體之描述是整體、全像式的(holographic)並以歷史的、本土的和全觀性的角度進行詮釋，研究者必須在時間與空間所交織的社會網絡中，尋找有意義與創建社會實體，廣納現場資料，達成全面建構、理解和描述社會實體之研究目的(江明修，1997)。

二、深度訪談法

透過深度訪談法可對某些主題來了解一些意見、觀點及態度，其優點是可以學到研究者所看不到的，以及為看到的部分尋求另類的解釋，在傾聽受訪者的過程中，研究者可以學到該問哪些問題。透過此方法能夠區辨訪談情境中的客觀事實與受訪者的主觀定義，本研究深度訪談對象為弘道老人福利基金會執行長，讓本研究更深入了解弘道老人福利基金會的變遷轉型社會企業運作模式的過程、以及轉型社會企業所帶來之衝擊及其因應策略，以利進行分析，期盼能更深入、動態且正確的瞭解個案社會企業化後所帶來之衝擊對於非營利組織的所造成的影響，其於轉型過程中的關鍵作為，以期反映問題並提供建議。

對執行長的訪談次數與時間，曾經邀請執行長至靜宜大學作 2 個小時的演講，並且與執行長互動與討論，包括與學生問與答時間 0.5 小時，總共 2.5

小時，在執行長來演講前，約訪的時間，以及後續與他進行後續約訪；作者二李頌泓，過去曾經參與兩個月之弘道老人基金會實習，運用了間接參與式之觀察法；對於執行長提出了一些問題，在拍攝不老騎士中的資料與文件，也做參考資料的搜集。訪談摘要詳見附件一。

本研究採取下列方法克服並維繫嚴謹度，信度以及效度：

1. 相關檢驗法(三角檢驗法)

結合深度訪談、觀察與文件分析方法，相互對照不同資料來源下所得知之研究訊息是否相同，減低研究中研究者主觀價值詮釋造成研究結論偏頗的可能性。並以研究者將以深度訪談為主軸，訪談機構中執行長。

三角檢定，從三方面來探討，第一個就是從研究方法的方法論來檢驗，透過不同研究方法，來檢測內容。第二部分從資料來源的分析，本篇研究中，提到不同三個角度來收集資料，第一從非參與式觀察法，作者二在實習時的相關的了解，在期間配合弘道老人相關的企劃關於不老騎士的部分；第二是執行者在回答學生問題，與接受訪談的相關資料，第三是從報章雜誌和其他相關報導搜集到的資料，這是資料來源的三角檢定法。第三部分來自於理論看法的剖析，通過不同的理論依據，分析資料來源的內容是否恰當，在本篇研究中，不論是從 IO Model 還是 RBV 概念，從機會辨識的角度，綜合兩者看組織內部的優勢，優勢發展的角度，配合外在產業的環境的需求，來做機會的辨識。從這三個角度來看，會發現弘道老人基金會，試圖弘揚老人福祉與長青社會當中，運用不老騎士之影片，能夠順水行船，營造大眾的話題，用大眾能接受的媒體來做傳播效應，透過組織內部借力使力過程，善用組織內部人力，沒有另外花費招聘外部大卡司的演員或工作人員，來完成這樣子的紀錄片，故了解外部的機會可以感動人心的話題，聚焦大眾對議題的關注，透過電影的拍攝手法，將故事點出重點，傳遞與呼應弘道老人成立的宗旨，追求長青社會的價值。

2. 實證探討-轉型社會企業，自立利人

在變動迅速的社會及連續經濟不景氣、外界和政府補助捐款逐年下降，社會企業的精神就是要自立利人，朝著不依靠外界資源而能使組織繼續營運，且又能幫助到他人，固本節探討在非營利組織轉型過程中，可能會遇到那些問題。社會企業模式即為透過自身力量去發展產業、增加營收，以不至於過度依賴外界資源，並透過營收支應社區、組織及其他計畫之開銷。而弘道老人福利基金會之社會企業所發展出來的產業和一般社會、市場上所認知的產業有所不

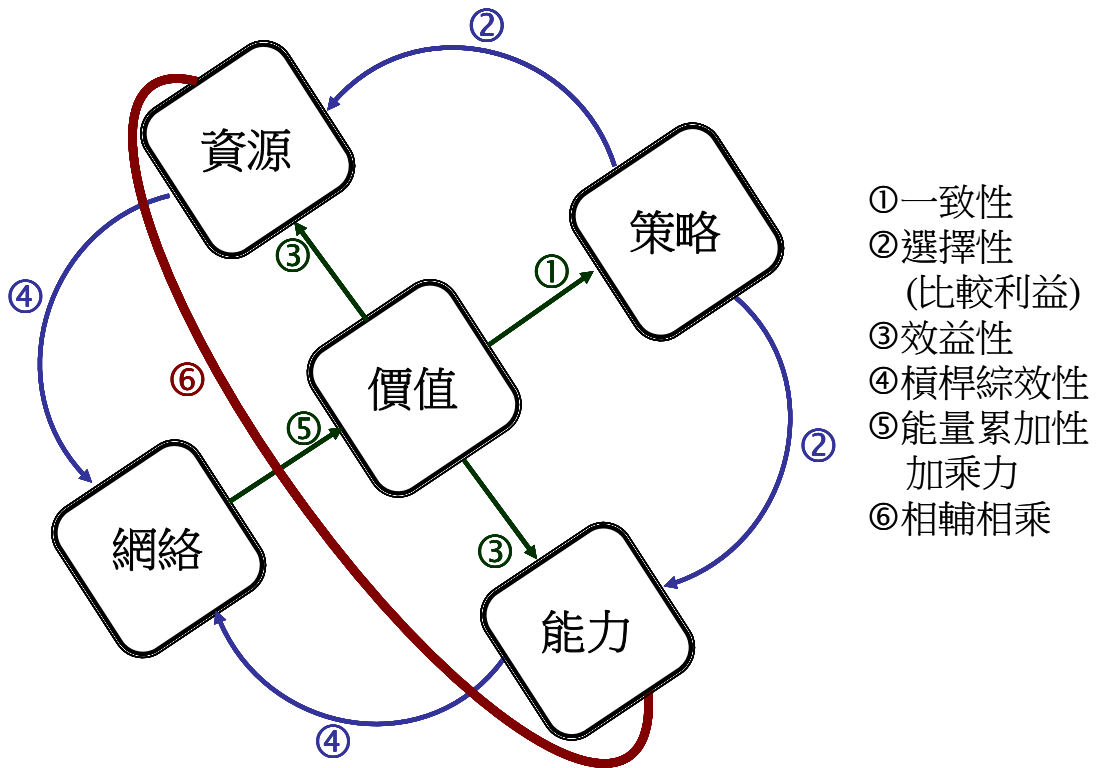
同，一般經濟上所談產業追求是絕對的利潤，沒有盈餘就沒有產業，而弘道的產業則是居民、受服務對象、工作人員以共同合作方式對外行銷，為了達到自己及足的目的。

肆· 結果分析

本研究產出架構圖如下所示，首先，在價值及策略的部份，必須追求一致性，意即弘道的理念是追求不老夢想與長青社會，透過社會企業的概念，使其於推廣社會公益的同時，亦能達到自給自足、收支平衡的目的。而在此一過程中，其運用特殊的行銷手法，透過孝道的普世價值，找出老年人的不老夢想，從此一缺口切入，滿足老年人的人性尊嚴及自我實現；此外，並透過拍攝紀錄片，以及老年人的相關活動，如舞蹈、舞台劇等公開售票的表演，創造話題性的行銷，在帶給民眾娛樂及服務的同時，也能夠有特別的話題與切入點，再搭配媒體的報導，吸引社會大眾的眼光，因此，組織在價值與策略的方式上必須具有一致性。第二，在策略相對於資源與能力的部份，組織必須追求「選擇性」，意即比較利益原則；組織必須思考在此一過程中，需透過何種資源與能力，與其他組織相較下能具有相對優勢者，以達到比較利益的原則，因此，此即為一選擇性的考量。第三，在價值對於資源及能力的部份，組織必須追求效益性，意即此價值必須透過哪些組織內部的資源，以及組織內部的運作能力，以追求更高的效益。第四為組織的資源與能力相對於外部網絡的部份，組織是否能夠與外部的團體、社區，甚至是異業進行結合，彼此協調合作，達到槓桿效益的綜效性。最後，所有外部網絡關係能否累加能量，回到原本的組織價值-「不老騎士」與「長青社會」。

組織價值策略方式須有一致性；組織的價值意指該組織為何要做這些運作和行動來達到設定之目的，此目標是組織為何要存在之理由和方向。以弘道老人基金會為例，最重要目的讓老人可以符合長青社會，老人會有自身之娛樂，以及所要求的生活品質，而不是因年紀大就變成弱勢，更希望經濟上弱勢的老人或是身體上有侷限的老人，能和一般老人一樣過開心的生活，是弘道最重要的組織價值。為了符合組織價值，所做策略與方向須一致，例如弘道老人基金會舉辦不老夢想棒壘球活動、康樂活動、舞台戲劇活動…等，這些就是具體組織的策略與行動，透過舉辦活動，讓老人們參與等方法和手段(利用資源、能力、網絡)，得到長青社會的價值，所以才會有組織的策略方向必須與組織

價值一致性的意義。以上即為非營利事業組織轉型為社會企業時，必須考量的幾個面向，以及各個面向間必須考慮的要素與做法。



圖四之一 研究產出架構圖

一、價值

1. 不老夢想，老人也有追夢的權利

弘道改變國人普遍認為老了就沒有用的錯誤消極觀念，並共創老人不老、競爭力不老的樂活高齡社會，於 2007 年舉辦「挑戰八十、超越千里—不老騎士的歐兜邁環台日記」活動。他們用實際行動證明不管任何年齡都有圓夢的權力和能力。不老騎士摩托車環島活動，不僅提昇國人對老化的正向觀點與面對態度，於 2008 年製作完成忠實紀錄摩托車環台圓夢過程的「不老騎士」紀錄短片，迄今更成為社會各界以及各級學校的生命教材，且「不老騎士紀錄短片座談分享會」邀約更不間斷。2007 年迄今，「不老騎士」藉由巡迴分享

會、網路、影片等媒介，已經感動、鼓舞國內外百萬人，馬英九總統更於 2010 年主動接見不老騎士，並將「不老」訂為高齡化社會的政策指標之一。不老夢想圓夢列車：根據調查發現，所謂的「夢想」對一般長輩來說，距離太遙遠，甚至不知道夢想是什麼。但在服務過程中，仍往往會聽到長輩提及年輕時的事，有人覺得年輕時結婚沒有穿婚紗是個遺憾，有人想回味年少運動時的風光等，因此開啟了弘道為長輩圓夢的動力。為了能幫助更多長輩圓夢，弘道於 2010 年起推出了「不老夢想圓夢列車」計畫。期待在滿足年長者的生活基本需求之外，能更深入關心他們的心靈，鼓勵長者彌補未竟事務的遺憾，勇於追夢、圓夢，並與大眾一同分享最動人的不老精神。

2. 轉型社會企業，企圖自給自足，收支平衡

在開始轉型成社會企業時，時常工作人員會搞不清楚方向，不在像以前非營利組織完全不做營利性質的工作，需要讓思維、做法改變。

「這個是我們那時候，上映的無首輪戲院 25 間，喔這個也很破天荒，就是紀錄片可以同步 25 家台灣願意上映，這是非常少間，因為通常北中南三家就超級多，不一定還能敲到那種譬如說像新光三越或華納威秀這些的，但是我們是同步，25 家的上映。」

「我們今年還有「五大夢想聯招」，那這個要面試! 報名要面試因為人數有限這樣，那但是就是提供很多機會讓長輩圓夢。」

「這一場舞台秀其實是繼不老騎士電影的推動之後，而且他是可以年年讓不同的長輩上這個小巨蛋，讓去創造老人很燦爛的，甚至都是他這輩子最燦爛的時候，所以如果有機會，我們希望再持續做這個堆動。雖然募款真的很難，我去年，弘道差一點赤字是因為六百萬的，因為這場活動的六百萬，只募到 200 萬。那今天的規劃是七百萬，我們狂掃了，我們團隊狂掃，從去年，因為去年就很緊張，知道說很難募，所以你知道我們掃到現在才募到 20 萬，所以我覺得，對 20 萬，所以我覺得會聽到很多大家就，到現在，到昨天還有人因為遇到一個本來他有很認真在評估我們、要不要幫助我們這個案子。」

「特別...其實在高齡化的議題裡面，商周，很多雜誌，你只要看到高齡，都會看到銀髮、銀色海嘯，或者是老人這個很大的衝擊，對這個社會。其實有很多的個案，連同高科技產業的，譬如工程師、經理，家裡面提到失智老人、家裡面提到失智老人的時候，其實幾乎是筋疲力盡的，幾乎是人生都非常的黑暗、不知所措。」

3.簡單孝道，長者常青，順手順心

弘道老人福利基金會，在轉型過程中，為了收支平衡，但不能背棄使命，故舉辦了許多活動與使命有關，也因弘道在這個領域服務多年，有許多的經驗，清楚的知道其實在弱勢中，三代同堂是非常不容易的，弱勢的案主也願意一做下去，顯得表揚是增加社會大眾與其自身的認同感，這活動也會使組織的營運成本增加，但卻可以大大提升利他的效應。

除了鼓勵三代同堂孝道外，也鼓勵現代小家庭，經常會忽略要盡一份心對待長輩，舉辦了許多活動，結合了生活上稀鬆平常的小事，希冀能使大家輕易就正式孝道的這個問題。弘道一直樣讓社會大眾重視此議題，讓大家明白關心其實是一種用心，在生活上除了要賺錢生活以外，也要不忘本。

「在一個三代同堂的表揚活動上，有 16%全部是低收入戶跟清寒家庭。…，因為他那個家庭其實是夠，支離破碎，夠困苦，夠…，所以通常就很容易凸顯那個，他**這個孝很不簡單**。那當然在那個環境他願意去盡孝道非常不容易齣！」

「雖然我們就是用食衣住行育樂，就是用一些簡單的孝道，我想請問一下你知不知道你阿公阿嬤喜歡吃什麼？第一年做的時候，會做問卷，有八成的學生說不知道，可是學生就有告訴我說：我不知道阿公阿嬤喜歡吃什麼，但是我阿公阿嬤都知道我喜歡吃什麼耶!?對不對?所以其實，什麼是孝道阿?所以如果你知道你阿公阿嬤喜歡吃什麼就是孝道阿?你只要知道，像我阿嬤超喜歡吃那個水煮的花生，我只要看，到處開會有沒有，就路旁那個什麼，玉米，花生菱角，對對對，就會停下來買一包回去，她就會很開心阿，這不就是孝道嗎?這很簡單阿!可是大家太忽略原來食衣住行這種**簡單的協助就是很好的孝道**。」

4.普世價值，引發共鳴

孝道為一普世的價值，很容易引發他人的共鳴，只要組織設計出好的活動，即可易於引起普羅大眾的認同與共鳴

弘道除了兼顧理念外，同時在平日會將理念傳遞給他人，發揮所學專業，服務他人、感動他人，這也是一群認同此社會企業理念的表現，讓更多受服務者了解，他們是有能力可以自立利人，讓他們有被認同感，傳遞更多的信心、理念、使命，並讓間接讓弘道的品牌形象提升及知名度上升。

「我們就是現在非常不夠，希望是各方團體投入，因為弘道的組織經營管理上面，一直有個信念，就是很不希望變成弘道王國，我覺得應該是說我們把 know how 研發出來，就是各個團體都可以做。所以今年的不老聯招事實上弘道五大夢想聯招，可是未來我們希望是所有的公益團體，辦的不老夢想，我們統一幫

忙聯招這樣，像你知道那天門諾來找我們，我也很開心啊，因為你知道他拿了一個宣傳單就說：「你想當不老騎士嗎？歡迎你來報名。」是門諾醫院基金會他們辦的一個騎單車的環島，那其實他們也用我們的名詞，那也沒關係啊！他也來跟我們討論說可不可以怎麼合作，那..所以我們現在是怕不夠而已，不怕有重疊。」

「...很多小學生畫的，...，那個阿嬤畫，做草鞋，...，小朋友畫那個阿公的飛魚竿，那結果非常有趣...，每次看畫作就會覺得很...感動，最後繪製成繪本，就是透過這樣的方式去傳遞孝道。」

「阿公他們去服務的時候就會發生一個還滿有趣的現象就是，因為這些志工的已經七、八十，他們就是去敲門，一開門那個獨居老人比他還年輕，所以那個志工問他說你要不要我們服務的時候，獨居老人都會很不好意思，就會說應該不用，阿公只要看到你身體不錯，就會跟他說，不然你來跟我們當志工。所以我們現在大林站有一百多位志工，有十幾位全部都是，本來是列冊的獨居老人，現在變成我們的志工。阿公還有一個強讚，就是他三年前考上大學，很厲害，他考上他的鄰居，就是南華大學的哲學系，嘿，那後來就是，報紙有給他刊很大齣。頭版耶！」

二、策略

組織為了達成某一目的，在市場環境條件下，採取可能的行動及方針，以保持優勢的競爭力。此外，亦評估產業外在環境且思考組織策略規劃，評估環境與競爭者及了解市場之缺口，並制定出相對應之方法。

1. 話題性行銷，吸睛活動

在不同的領域中，相同的認同及理念，會造就彼此的合作，在市面上的熱銷也讓弘道有盈餘可以繼續著手於其他的計畫、活動，這也是社會企業所強調的使命與盈餘之間的關係。

(1) 不老騎士紀錄片，聚焦營造話題

從非營利組織跨到營利的市場，試賣紀錄片卻意外造成轟動，由老人的夢想出發，卻激勵了所有人，同時也讓許多企業家認同。

「我很深的感觸就是...嗯...我們當初辦不老騎士的時候，我們在講這個活，要募款非常難，特別有企業很好玩，他就覺得很好阿，他呈到上層之還是被打回

票，那主要的原因是說他們突然考慮的一點，萬一你發生危險，企業要背風險，有任何負面的風險，他說背不起，雖然很好玩，但他後來選擇不要支持不老騎士，社會上的價值觀及刻板印象，其實是根深蒂固的，在初期時，舉辦任何活動以及計劃都是非常困難，是非常難讓一個人或一群人改變，故弘道以實際行動來化解大眾的迷思，體證了夢想是需要靠行動來應證……。」

「不老騎士我們就有五十分鐘的一個版本，那也因為這個版本，在誠品是熱銷就是，那後來也因為……持續一直都有人看到，不同的人看到，像譬如說像華航的那個什麼、新加坡的那個負責飛機小電影的那個長官看到，他們的主管看在誠品看到，結果我們 09 年就上了華航的飛機小電影，……。」

(2)出國爭光，國際化，擴大市場腹地與利基

弘道開始著力於國際化，找出新的出路，找出新的行銷方式及通路，讓組織知名度可以放眼國際，並且可以吸引更多認同其理念的夥伴加入，也為將來的方向鋪好了明確的道路。跨足異業後，在與不同行業做結合，使組織多元化且多角化的經營。

「我們八月要去美國，我們現在在拚美國的上映，你知道嗎？對於紀錄片來講，非常重要，因為很少紀錄片他可以上戲院、還可以顧票房、還可以一直往上一直往上，那這個對投入紀錄片的導演的，這個領域裡面，其實是一個很重要的激勵跟創造。」

(3)社區活動

弘道所服務的社區種類有許多，災後重建、生活服務等，在一開始進駐社區時，弘道嚴重的人力缺乏，但後來因弘道許多活動及知名度提高，使其降低了大量的人力成本。

「他們要舉辦活動會先募款……或像喜憨兒烘培坊……或者用類似定存的概念來募款。」

2.找出需求缺口，切入，滿足人性尊嚴

為了對象而改變適用的規則，不一味的採取舊制，這也是社會企業的精神，人盡其才、地盡其利、物盡其用、物暢其流，這也開始讓組織熟悉社會企業營運的方式，並更精進於工作計畫中。非營利機構需要依賴社會大眾及政府的補助、捐款，而社會企業卻自給自足，除了提升品牌的形象及知名度，在舉辦活動或執行任何行動時，都必須以嚴格且不失方向為主要核心。仔細塞選對

象所需的條件是否符合，雖然要完成利人的使命，但卻得肩負起活動的標準，這也使弘道在舉辦活動時，人人都有機會，但機會不是像人人都能掌握，這也讓活動品質可以不斷的提升，讓社會大眾更關注於此。因為服務案主了解到需求的缺口，也發現了市場的可行性。弘道也以數據證明了市場的需求缺口，且同時也呈現了不同風貌的形式讓大眾選取產品。

「只是你要**把棒球賽調整**，譬如說我們打棒球就五局，我們沒有打九局喔。阿我們壘包拉近，就是，阿投也要滾地球不能高…高拋球這樣砸到萬一受傷。就是他其實有一些**調整是適合老人的方式**。所以通常我覺得整個社會他在看這件事情，如果我還沒有做之前，其實大家馬上一定會覺得：不好吧！嗯…這怎麼可以呢！」

「**報名其實非常的熱烈**，一百多個人報名，只要選 15 個耶！一百多個，結果你知道嗎？他們接到那個未錄取通知的時候，哇！我們電話爆線耶！他們一直打電話進來問說為什麼沒有我？我是哪裡不符合？你知道嗎，可是我們通常回他一句，他就沒有話講了：你太年輕了，他真的很不開心，他說：從來沒有參加一個活動被人家嫌太年輕的。」

「**這個電影就去年上映了之後，其實我想非常好，因為他現在目前還是破了港台的紀錄片的紀錄**，紀錄片的影史紀錄拉。」

(1)老人想要有作為的期待，例如表演

弘道在形塑一個目標，讓有這份夢想和認同這理念之志同道合者加入，並建構出一個完善的機制，讓活動是持續性而非一次性，這也會讓更多廠商及社會大眾認識了弘道及這些參與者，讓服務不只侷限在幫助弱勢的非營利組織的想法。

「屏東縣有個非常有名的地方叫做白沙灣，那為什麼會有名呢？因為少年 Pie 的那隻老虎從那裡上來的，很漂亮，那邊我覺得真的是，觀光、電影觀光做得很快的地方，你知道你現在去白沙灣現在那裡有一隻老虎，那個沙灘上有一隻老虎，屏東縣政府很可愛，他就請我們幫那個**附近阿公阿嬤拍照，完成夢想**，他們也沒有學過，就是說要請他們來拍照這樣，就請旁邊車城的阿公阿嬤說來十位就夠了，結果來了二十幾位…。」

「**這個是這位失智症阿公的夢想**，那他現在還是在失智當中，但是他應該沒想到，因為他的夢想，現在也**組成了台灣的棒球隊**，其實也有一支是在屏東林邊，當初我們服務八八水災，就是做生活重建的阿公阿嬤，我們也給他組了一支棒球隊，那今天有一支新的棒球隊在宜蘭東山，那東山的這個阿公阿嬤很可

愛喔!他們早上五點半練球，因為他七點要下田，就是因為他們積分賽即將來了，那要全國打積分賽，那我們也組了一個較不老棒球聯盟，還有總決賽還有，所以這個在是非常熱烈的在推動。」

「**舉辦舞台秀**，全國 343 位長輩，就是素人的阿公阿嬤，到這個舞台秀，上舞台演出那個震撼完全不輸於電影。」

(2)被服務者vs.服務者(有被需求的價值)

除了非營利組織基本的關懷，弘道採取了新的方法，結合了活動、計畫，甚至到異業合作，讓組織可以賺取利潤，受服務者可以獲得支持及肯定，記者可以得到很好的新聞、影視業也可以因此獲得影片的利潤，多方的合作，將利潤做相結合，共同朝著新目標努力，也讓員工克服了一開始的不安感，得到更大的成就感。轉型時，也曾經受到許多的困境，但卻也一一化解，堅持組織理念。

「**希望是各方團體投入**，弘道的組織創新經營管理上面，一直有個信念，不希望變成弘道王國，就是，我覺得應該是說我們把 know how 研發出來，讓是各個團體可參考。」

不老夢想的概念是弘道從非營利組織躍昇為社會企業的一個重要里程碑，此概念結合了創新思維，讓老化的體態及社會大眾觀感，能被這股潮流給襲捲，試圖重新定義出新印象，這不僅讓人驚豔，同時又讓更多人及專業領域投身於此，讓此組織從小組織能脫穎而出的重要因素，這也讓此社會企業有機會與跨領域的異業做接觸，不投身於市場且讓組織產品有盈餘回收，這開源節流、創新的核心價值，逐步發展出不同的產業類型，這也是成功的開始。

三、資源

企企業必須有正向幫助的資源及產品，讓自身在現在與未來的市場，擁有競爭力，故要提升顧客價值及其組織優勢。

1.借力使力，異業合作，互蒙其利(組織間/外)

面臨的商業環境其不確定性、競爭程度日益激烈，在這動態的環境下，保持一定的靈敏性，並進行創造、發現與探索。組織創造出較稀有或獨特的商品或價值，讓其他企業難以複製或模仿，讓其組織提升價值與優勢。充分了解

競爭者的經營模式及發展方向，讓自身企業有競爭藍圖，修補不足、填補空缺，使其能了解脈絡。

「之前有不老騎士，…，今年還有**五大夢想聯招**，不老棒球、不老戰士，都是很特別的活動，讓他們有前所未有的感觸，與家人也有不同的分享…。」

「…喜憨兒的一個**行銷總監**，非常特別的一個人，**給我很棒的意見**，讓我可以修改並使用在弘道。」

2.先被經驗，機會辨識能力(組織內)

工作專業的經驗與生活經驗的經驗交疊，做出一部份或一系列的構想，並經熟悉與不熟悉的領域，作出更新的解釋。對市場保持機警的程度，了解潛在顧客需求，透過技術或相關的管道來獲取資訊，以達到目標。創造新的機會，重新組合現有的資源，並且開創新的事業，或是以新手段、方法來達成維持組織營運必須的利潤，本結果呼應謝如梅、劉常勇(2009)，「創業者發掘市場上的新資源組合，或以新方式來達到創新的目的，並且能夠透過實際的行動來獲取利潤」，機會辨識是關鍵第一步，發掘與辨識到機會對於創業有著重要的影響。發覺企業之優勢，依此資源為出發點，促進組織的效率與效能，並以及為利基，作為企業未來發展的方向。

「大林站有一百多位志工，有十幾位全部都是，本來是列冊的獨居老人，現在都**變可用成人力**，也就是志工這樣」

「…透過一些**意向的轉化**，像微笑的笑是 smile，孝順的孝可能就是取 smile 那個諧音這樣。這個也就是我們的 logo，也會變為 T-shirt…」

「自己因為也是算社工的半桶水，大學讀商，研究所才讀社輔，…，研究所很著重的跨域，**思維跟環境是很重要的**，那種環境可以讓你有更多的體會。」

3.稀少性資源

弘道找到了一位很特殊的導演，雖然此導演仍為新手，但其運用深刻的拍攝手法，及特殊的紀錄片寫實過程，重新鋪陳弘道所要傳達的理念，此一拍攝方式過去較少被運用於此。弘道懂得運用此一稀少性的人才，透過紀錄片的方式，且以老年人為素材，此皆為過去未曾有過的想法與行為，因此，不論是導演或老年人素材，皆為其稀少性資源。

四、能力

1.資源運籌能力，財務調度，彈性靈活(組織內)

透過了解大環境，掌握一般環境特性，如政治、經濟、及全球化的趨勢等，並分析具潛力的產業或產品，制定策略，並提高組織平均水準的獲利。

「政府響力很大，一開始全國只有五千人參加，被認同後形成政策，一下變為五萬，逐年增加。」

「每年舉辦老人活力秀超有創意，跳 *sorry sorry* 和 *nobody*，隔年跳保佑，再來就是去年那個什麼騎馬舞…最後還有全國總決賽…後來前衛生署署長看到印象深刻，把它變為政策。」

2. 折衡協調，互通有無，互蒙其利，共享其成(組織外)

組織透過開發新產品，與外界合作創造新產品，或是對自身企業作出互補性產品，讓組織獲得更大效益。因各種行業投身進社會企業，提升了更多種的專業，也是一種異業相互學習、交流的機會，增加了更多的創新、創意的思考。

「八月要去美國，拚美國的上映，對於紀錄片來說，非常重要，因為很少紀錄片可以上戲院、還可以顧票房、還可以一直往上一直往上，…，其實是一個很重要的激勵跟創造。」

「不老騎士，給大家另外一個更深、新的概念，把活躍變成是老人的一部份，…。很重要的一個最後落實的一個目標，把紀錄片上映…這個也很破天荒，就是紀錄片可以同步 25 家台灣願意上映，這是非常少見。」

「那這個社區照顧是我們目前全台灣 1500 位志工，那就是各行各業，這個是到居家服務，幫忙打掃阿，幫做整理阿，洗澡翻身拍背，…等。」

五、網絡

組織內部與外部網絡內人員的相互學習可提升產品、技術與流程的創新，讓其可以影響到顧客進而提升組織價值。

1. 引用外援，追求綜效

社會企業最重要的是要損益兩平，使命盈餘兼顧，但這也使其更難營運，甚至需要消耗更多的力氣著力在執行及行銷面上。推行政策是整府或官員的任務，但有時卻會不完全符合大眾人民的需求，弘道積極的爭取法案，全民性的保險，也是相關產業營收的來源，這不僅是有利於組織的發展成本，同時也可以造福到受服務對象的利益，因此，為組織爭取更多曝光機會以及與政府關係

保持良好，讓往後行銷及補助或申請法案修改等有更大的助益。而業界會以投資成本的概念來看整個計畫，這也使得社會企業與市場上的產業要合作上其實是有一定難度，但弘道也試圖使用相同的語言與企業們拉近關係甚至合作。除了組織要努力朝使命的效果去發展，如果其他社會企業也有相同目標，可互相合作共創效益，同時又可以將成本降低，且可讓更多人受益。

「**門諾醫院基金會**他們辦的一個騎單車的環島，**聯想到我們組織**，…討論合作方式…」

「現在很積極地做，還沒有浮上檯面，未來有一個很大的政策叫長照保險，政府的規畫我們覺得非常的不 OK，未來想整個大翻轉，**我們現在積極的在做一個保險叫做活躍老化保險。**」

「我們現在想整個大翻轉，我們現在積極的在做一個保險叫做活躍老化保險，我們希望把這個，不要說把所有的資源都放在殘障，嗯...應該要讓..你知道嗎?你繳了保險就是要為了讓你插管的、讓你來翻身拍背的，就是..不是失能的時候才用這個保險，而是我們有沒有一個保險是鼓勵大家可以更活躍的，但是這個牽扯到政策、牽扯到執行，那事關重大，所以他，這個，這個，活躍老化保險，他其實是滿..對目前的政治生態、政府的結構上面其實很挑戰，但是我們現在就是民間有個聯盟，就是現在在逐步規畫整個政策法條，有朝一日直接通，最好就是，也不用抗爭，就像那個活力秀變成政策那樣，很快就可以到全國推動，阿所以這個是我們現在..活躍老化保險是我們現在..嗯..未來想要做的。」

「最近跟一個喜憨兒的一個，行銷總監，他也給我很棒的意見，他就說整個募款，未來其實很重要的就是定額定捐，就是定期定額的捐款，因為現在的經濟變化太大了，天災人禍，其實如果你不是靠那個定期定額的這樣的捐款，你很容易那個變動性太大，那其實台灣的經濟其實目前因為關係不高，就是整體的台灣的經濟發展，所以他都..他主張我們一定要推這個定期定額，這個其實也是慈濟做得非常好的地方喔，就是小額這樣一百塊一百塊這樣子在捐，那這個可能現在我們會，以前我們知道，我們也有一些捐款是這樣，但我們不是做最主要的發展，我們有時候就會花多力氣很企業募款。」

2.結合在地資源，成為行銷網絡，組織運作網(社區)

這也讓參與者與家人間，增進了更大的情誼，顯示了產品與組織除了利潤之外同時也可以帶來更多效益。除了工作人員的努力幫忙，家人的力量同時

也是一股不可小覷的力量，受服務者感受到用心後，並投入了利人利己的領域，更為了弘道解決了一小部分的人力需求，並在該地方光方熱。

「下個月要出雙碟 DVD，有 90 分鐘和 50 分鐘版。他的家人看到他自己這樣，就是不老騎士的家人看到他自己的爸爸跟或阿公在電影裡的樣子，大家都嚇一跳，因為他們在家裡是很嚴肅的，可是沒想到怎麼出去那麼活潑！可能這一輩子都沒看過。」

「前面活動的成功帶動，之後有個活動…只要幾十人，結果來了三倍多的人…」

「『微笑 365』，有聽過「臨時孫子」嗎？就是在那個車站抬行李的，花蓮青少年協會，那它後來在好幾個車站，在全國各大車站都有志工自發，年輕人自發去抬行李，就是自己寫個很簡單的海報，說我是臨時孫子，我可以幫你抬行李，就這麼簡單。因為他知道我們再推微笑，他們也想跟我們一起合作，就是我們現在兩個單位要一起合作，所以我們也想了一個整合的概念，『微笑 365』就是每天都盡一點孝道，那我們推動的是正牌孫子，就是你孝順你自己家的阿公阿嬤，關心他，那比如去社區當志工加服務學習阿，那這個就是臨時孫子，那希望正牌孫子、臨時孫子是四處都有，就是這個可以打造一個台灣很友善的環境。所以這個是在我們孝道的一個推動。」

「做很多推動，除了讓他參與這個活動以外，其實更重要的是，他這個活躍是生活化，不是只有那一次或參加完那次活動就沒有，其實我有一個方法，非常，可以落實這個，讓這個活躍老化是每個長輩的一個日常生活可以，都可以做的，就是鼓勵他們當銀髮志工。很代表性的志工站在大林，這個阿公很特別，他有很多的挑戰，第一個挑戰，他曾經是失智症，他罹患了失智症，他拿到重病傷殘的證，更重要的是，他那個失智的狀況其實還滿嚴重的，就是在家裡他只會講日文，不會講國語、不會講台語，就是記憶已經忘了，很多生活習慣或方式都忘了，可是你知道嗎？他就是在失智的過程，一方面也有治療，一方面其實他家人也讓他持續在社區參與，然後後來你知道，結果他失智症好了，後來還重組了一個志工站，就是都是老人志工，就是剛開始發起的老人志工。」

弘道老人福利基金會除了在北中南以外，在許多鄉鎮內都有設服務站，可更容易了解民眾需求及社會缺口，同時結合創意舉辦許多活動，讓社會使命的達成效益更高，也結合了其他社會企業，共同銷售或義賣相關產品，使其營運成本降低試圖朝著損益兩平前進。除了社會使命外，朝社會企業前進為目標，勢必要將使命與盈餘做結合，這也讓弘道老人福利基金會與其他相似的非

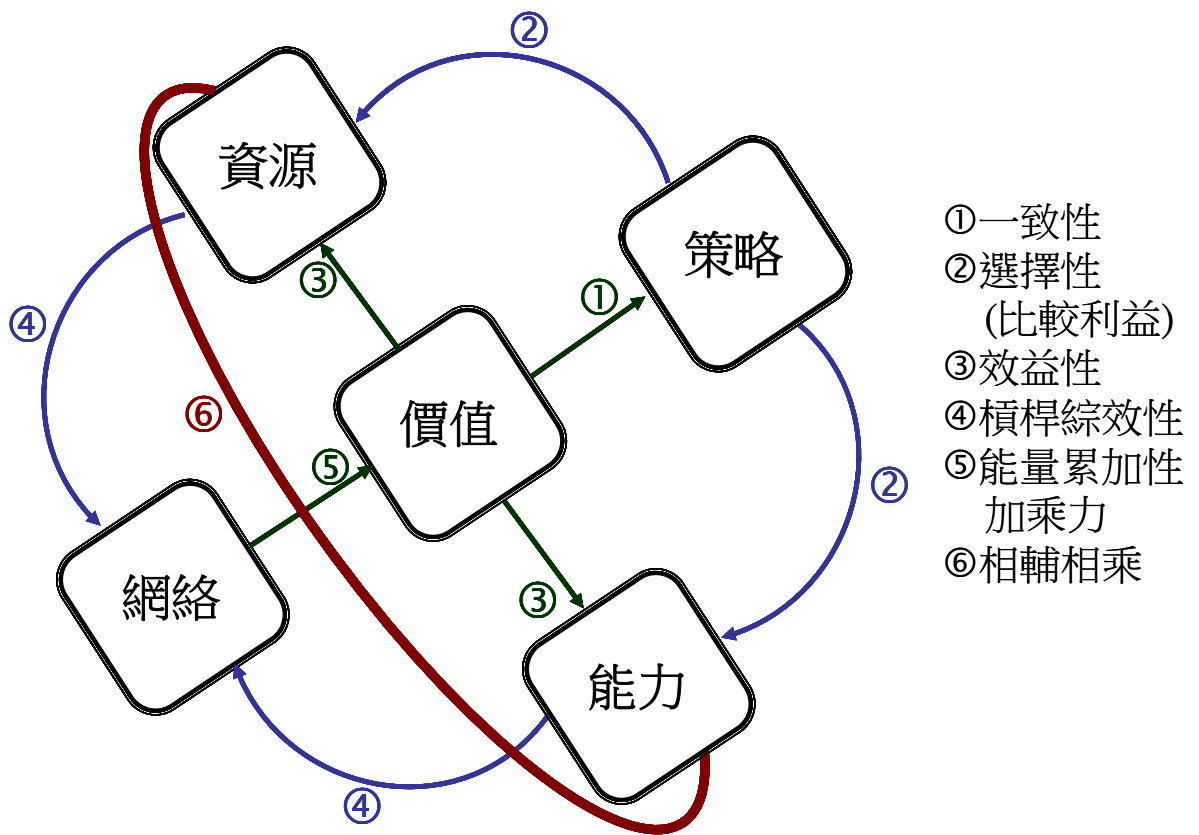
營利組織、社會企業合作，朝向共同的目標，達成更好的效果。社會企業努力的朝著自立利人的思想前進，許多奇蹟和意想不到的效果便伴隨而來。

伍· 結論與建議

本研究主要針對非營利組織變遷轉型社會企業，其對組織關鍵作為進行分析，進而瞭解非營利組織在變遷轉型社會企業過程中所面對的問題與解決方式。本研究主要以弘道老人福利基金會此一個案為例，剖析其社會企業的運作模式，進而探弘道老人福利基金會轉型社會企業過程中，面臨衝擊時其因應策略與關鍵作為。希冀透過對非營利組織變遷轉型社會企業過程中，關鍵作為的分析，提供未來非營利組織轉型社會企業發展作為的參考。

一、 結論

研究結果與結論由組織透過 RBV Model 和 IO Model 在與環境動態的過程中，使組織落實機會辨識的功能，並制定組織策略，並經過彼此的互相作用，而影響營運的策略，而兩個 Model 最終會影響其制定出的組織策略。模式發展分別有策略 (Strategy)、資源(Resource)、能力(Ability)、價值(Value)與網絡(Networking)之 SRAVN 模型，如圖五之一所示。並藉由組織 IO Model 分析、RBV Model 和來訂定組織「策略」，分別以企業人力層面和顧客推廣來分析組織「資源」，及以規劃未來保險制度、影視產品為組織「資源」；透過資源基礎理論來檢視組織「資源」，且志工人力、根植社區不老化、影視產品國際化為組織「網絡」；透過核心能力與商業能力(REV Model)來檢視組織「能力」；透過內部組織價值與外部顧客價值、潛在顧客來檢視組織「網絡」；最終應用此四點為「策略」、「資源」、「能力」與「網絡」的互相共鳴，使其達到符合市場上使用者或消費者的需求、同時將異業結盟發揮水準以上的表現並將其國際化，形成品牌的口碑價值，此為組織發展之「價值」。



圖五之一 SRAVN 模型圖

圖五之二是要說明，組織要透過內部的 RBV 之觀點，去了解組織內部的資源與能力，與組織外環境的分析和相互對照後，進行機會辨識找到組織著力有切入的角度，透過槓桿操作，可以小搏大，使組織可依 IO Model 的趨勢中，得到有利的結果。在外部環境，可借由環境潮流趨勢，借環境的外力，使用自己的力，獲得優勢的競爭力，可凸顯出組織內部的優勢發展與績效的差異。

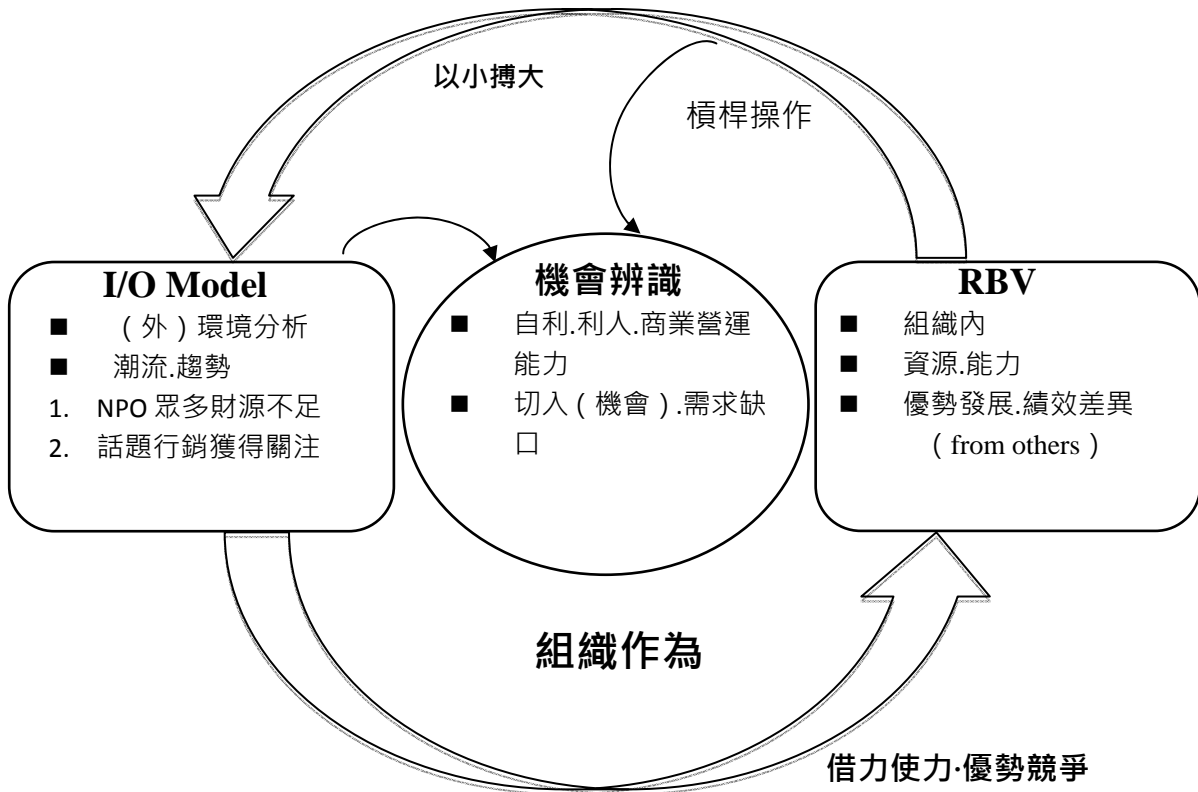
關鍵作為分為兩個不同類型，首先架構模式，分為五大目標，透過組織的價值，進行組織的策略擬定，從中必須要考慮組織的能力、資源限制、優勢與外部網絡關係做連結，最後所有作為都要與組織價值相互呼應，所有合作都能夠提升組織價值，如此是屬於五大件事之關鍵作為。關鍵作為的第二部分，是彼此的互動關係上，例如組織的策略必須要呼應到組織的價值，執行時兩者必須要有一致性。第二件事，組織的策略有許多進行方法與手段，必須要透過組織內部的能力與可得到的資源，衡量可透過哪些內容與類別的資源與能力，能夠相對具有比較利益之原則，選擇較多優勢與較少劣勢的地方來著墨。第三

與第四，效益性，組織的資源透過不同的資源跟能力來進行，是必須符合成本效益，也得以小搏大、借力使力，產生槓桿效用，如此呼應在資源效益與外部網絡是得彼此都有利益，也就是指對於不老騎士是有效益，同時對外部合作的對象也要有所助益，彼此可以有綜效的結果。在第五部分是，外部網路關係，交互、相互的關係，可以累加，彼此相輔相成，互相得到好處，也同時在資源與能力，在組織內部中也要有相輔相成的效果，此為圖中之意思。

此模式經過整理後，透過邏輯與系統化的方式，讓讀者了解所謂的 NPO 在轉型成 SE 時，重要的具體關鍵作為，每一個關鍵作為應該注意互動關係和屬性。首先在 IO Model 部分，意思是組織在進行策略與價值的定位時，必須注意到外部環境的影響因素，強調外在環境理解，清楚外在環境的先機，就能看到商機，使得本身組織與其他組織條件相似時，可營運的更佳。RBV 概念是不同觀點，意指組織的資源與能力是有不一樣的差異，因此組織應該找對自身做有利的資源與能力，這樣才能比別人做得更好。故 IO Model 是由外而內概念，看到先機與趨勢，先進入市場，才能使組織可以發展得更好，組織的能力與差異性並不大，可互相流動；RBV 指不同的組織會有不同的能耐，所以要借力使力，找到組織的差異性。此為兩種不同的模式，在一般管理學和組織的概念，IO Model 和 RBV 是可以併行，但有先後順序之關係。

NPO 組織轉型成 SE，必須要考慮到整個外在環境的潮流與趨勢，以及組織內部的優勢，以弘道老人基金會的不老騎士為例，了解外在環境的趨勢，達到對於娛樂性的事業及話題性的焦點，拍攝完成後可達到較高的共鳴，另一部份以 RBV 觀點，透過拍攝，可讓原本組織內部受助者，有獨立自主的機會，把他們生活經驗故事變成紀錄片，不但得到一個話題性的效果，這是運用組織內部的人力與資源，進行組織的優勢發展，同時呼應了 IO Model 與 RBV 概念。

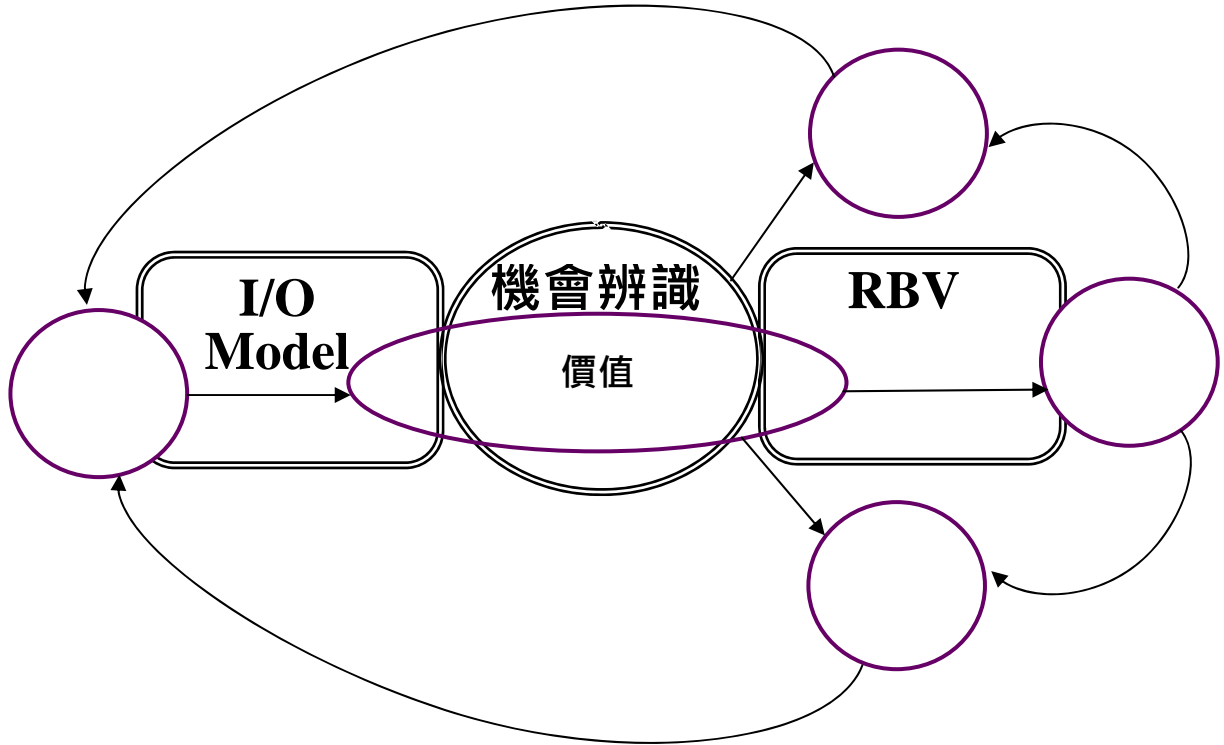
此研究並未特別針對 IO Model 與 RBV 個別討論，或是哪一種模式較佳作比較，而是著墨在組織外部環境的改變之下，組織內部的資源與能力的限制，如何去透過內部的運作，讓組織能借力使力、以小搏大，在市場中能與其他盈利組織做競爭，並得到槓桿操作的效果。



圖五之二 環境分析與機會辨識模型圖

圖五之三是將組織作為的五大構面，加入後做重疊，意思是當確立組織價值觀與使命後，是必須了解組織內部的資源條件、外部的環境，在這機會辨識的過程中，組織價值是最重要，與三者之間凸顯出了組織的價值。RBV 的部分，有策略、資源、能力，此三點式從組織內不來做分析，了解組織需要哪些稀少性的資源、運籌帷幄的能力、需使用哪些策略與佈局。IO Model 部分，則是由外部環境來做探討，虛與外部哪些廠商、專業人才等，來做外部網絡合作的部分。綜合上述，資源、能力、策略，是 RBV 較為著重的組織作為，最後都會因機會辨識的影響，做強化，並且反映在外部網絡連結上，可使得組織發展更進一步，與外部網絡合作關係更密切，形成雙贏或多贏的局面，同時也可以凸顯出組織借力使力，達到優勢競爭力，並呼應到組織的使命和價值。例如組織外在環境有改變時，考慮外在環境的趨勢，進而思考組織內部的資源優勢與組織內的資源限制，衡量組織內外後，進行組織的資源配置，呼應機會辨識的理論，透過 IO Model 與 RBV 的概念考量，作組織作為的判斷與行動，如此作為都是來自機會辨識，因此評估組織環境與條件下，該有哪些作為，能對

組織有真正的助益。對於執行長訪談過程的重點，欲想了解弘道老人基金會，在拍攝不老騎士時，考量的組織外部狀況，與組織內部的哪些條件與資源，經過這些判斷出對組織進入市場的機會。



圖五之三 機會辨識與組織診斷關聯圖

二、管理實務建議

本研究之架構，可運用於組織評估的重要依據，亦可評估非營利機構即將轉型於社會企業者，再者可評估社會企業本身之當前營運策略的適當性，讓業界可以藉以此方法，評鑑組織、企業，提升組織更高的利潤。

三、未來研究方向

1. 台灣非營利組織變遷轉型社會企業的趨勢漸增近年來，由於外在環境變遷、全球經濟的不景氣，使得外界對於非營利組織的捐款逐年下降，再加上政府預算緊縮，使依靠個人、企業與政府捐款與補助的非營利組營運遭遇阻礙，面臨

著資源匱乏的衝擊，迫使非營利組織改變經營型態，朝往營利的方向，且為兼顧獲取利益與達成其社會目的、使命，使得非營利組織朝向社會企業化 (social enterprises) 成為一股無法抵擋的風潮。

2. 非營利組織轉型社會企業可能面臨到的相關衝擊，及其關鍵作為

(1) 組織管理者與員工

轉型社會企業模式發展，組織管理者必須重新思考如何權變的管理，新型態的經營模式，並調整舊有形態，調整組織中的人力資源，且需要與外界維繫良善的關係，決策時才能兼顧到組織的雙重目的。對於員工，因新的任務可能會造成不適應、沒有足夠信心、未來的不確定因素。

(2) 受服務者與志工

轉型後，志工不只是單單不領薪水的人力，會開始猶豫去留等動向。受服務者要從原來只接受服務的心態開始改變。志工需要去培力這些受服務者，讓他們能自力更生，從被服務者變為服務者，讓其能照顧更多需要的人，意為與受服務者相互感染、傳遞精神，彼此共同面對困難及解決。

(3) 組織多元化的經營

組織轉型後可能經歷許多衝擊，包括：人力資源、財務、創新價值、資源運用，考量新的組織所需的人力成本及要如何不破壞雙軌核心理念又同時能夠有盈餘。創新的產品需要社會大眾及組織重新定義其價值，並且提高產品的附加價值。且要與政府、其他產業維持好良好關係，以推動相關活動及事宜。

3. 弘道老人福利基金會獨特的社會企業經營模式

(1) 社會企業雛型建構

在 921 及莫拉克風災後，資源被大型非營利組織給壟斷，加上經濟的不景氣，NPO 被迫要朝著自力更生的道路前進，弘道創新創意的產品及活動、社區在地化的結合，並且朝著國際化的方向努力，更多志同道合的夥伴能被吸引且加入。

(2) 人力資源的運用

原先非營利機構時的員工外，訓練了許多的志工，而這些志工認同相同的理念，並將受扶者也訓練成能自力更生者，每個人發為所學專業，在各個活動及工作上，持續發光發熱。

(3) 組織理念的結合

弘揚孝道、社區服務、不老夢想，這三個理念為弘道的核心，結合創新的概念將其融入了社會企業，並發展出屬於弘道的商業模式。讓售服務者有更多的自信心及尊嚴，並未自己及組織創造更多生存的價值。

(4)潛藏的特殊價值

弘道服務的對象主要為老人，但大眾思想都認為其是沒有產值的一群人，其實不然，需要透過異點巧思及創意，就能激發出不同的火花，並能在這過程中，讓他們有生活的寄託、提高活動力、讓其有成就感，並且使他們能發揮經驗將新知融合，共創不同的專業及才能。

(5)雙重目的的平衡

不過度依賴政府與外界的捐款、補助，社會企業需要與原先非營利組織時的使命做相結合，同時又要達到損益兩平，故要兼顧使命、盈餘，嘗試讓售服務者依自己能力，能夠自力更生解能自立利人。

參考文獻

- 蕭元哲. (2003). 產業化趨勢下非營利組織策略思維之探討 *The Study of Non-profit Organizational Strategic Thinking under the Trend of Industrialization*. 研考雙月刊, 27(6), 52-61.
- 繆敏志, &林少龍. (2000). 企業外在環境, 組織變項與組織變革策略關係之研究. *亞太管理評論*, 5(4), 487-501.
- 內政部統計處(2008)。老人狀況調查性別統計分析。檢索日期:2013 年 05 月 25 日，網址:
<http://www.moi.gov.tw/stat/gender.aspx>
- 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，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(2)，106-130。
- 弘道老人福利基金會(2013)，網址：<http://www.hondao.org.tw/index.php>。
- 江明修(1997)，公共行政：研究方法論，台北：政大書城。
- 夏侯欣鵬、梅海文(2013)，探討非營利組織轉型社會企業之組織能耐。中原企管評論，11(1)，55-79。
- 秦琍琍(2009)，從社會企業的角度檢視公廣集團的困境與挑戰一個整合性論點的提出。廣播與電視，30，59-98。
- 許南雄(2008)，組織理論與管理，臺中市：滄海。
- 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，19，39-51。
- 楊仁壽、俞慧芸、許碧芬合譯，Gareth R. Jones 原著(2003)，組織理論與管理：理論與個案，台北市：雙葉書廊。
- 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈意（2009），社會企業經營模式之建構，《創業管理研究》，4(4):57-83。

- 呂家睿(2013)，社企流年會演講紀錄。社企流，取自：<http://www.seinsights.asia/story/828/795/936>
- Alter, S K. 2006, "Social enterprise models and their mission and money relationships," In A. Nicholls (Ed), *Social entrepreneurship. New models of sustainable social change*: 205-232. New York: Oxford.
- Anheier, H. 2005, *Nonprofit organizations. Theory, management, policy*. New York: Routledge.
- Ardichvili, A., & Cardozo, R. N., 2000, A Model of Entrepreneurial opportunity recognition process, *Journal of Enterprising Culture*, 8 (2) , 103-119.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., and Ray, S., 2003, A theory of entrepreneurial opportunity identification and development, *Journal of Business Venturing*, 18 (1) , 105-123.
- Bacchuerga, A. & Borzaga, C. 2001, "Social enterprises as incentive structures: an economic analysis," In C. Borzaga & J Defourny(Eds.), *The emergency of social enterprise*: 273-295. New York: Routledge.
- Barney, J. 2009, *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 3rd, New Jersey: Prentice Hall.
- Borzaga, C., & Solari, L. 2001, "Management challenges for social enterprises," In C. Borzaga & J Defourny(Eds.), *The emergency of social enterprise*: 333-349. New York: Routledge.
- Casson, M., 1982, *The Entrepreneur*, Barnes and NobleBooks, New Jersey: Totowa.
- Dees, J G. 1998, "Enterprising Nonprofit," *Harvard Business Review*, 76(1): 55-67.
- Drucker, P. F., 1985 , *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper & Row publications.
- Freeman, S., & Cavusgil, S.T. 2007. Towards a typology of commitment states among managers of born global firms: A study of accelerated internationalisation. *Journal of International Marketing*, 15(4):1-40.
- Hoskisson, H. 2003, *Competing for Advantage*, United Kingdom : Thomson Learning.
- Michael, H., Duane, I. R., & Robert, H. E. 2005. *Strategic management. Competitiveness and Globalization Concepts*.
- Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. 2005. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*,
- Ozgen, E., and Baron, R. A., 2007, Social Sources of Information in Opportunity Recognition: Effects of Mentors, Industry Networks, and Professional Forums. *Journal of Business Venturing*, 22 (2) , 174-192.
- Quinn, J. B. 1977, "Strategic Goals-process and Politics". *Sloan Management Review*, 19(1): 21.
- Shane, S., 2003, *A general theory of entrepreneurship: The individual opportunity nexus*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Timmons, J. A., 1999, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* 5th ed., Boston: Irwin McGraw-Hill.

Wood, M. S., & McKinley, W. 2010. The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 66-84.

Yunus, M., Moingeonm B., & Lehmann-Ortega, L. 2010, "Building social business models: Lessons from the Grameen experience.," *Long Range Planning*, 43. 308-325.

A Possible Transformation from Nonprofit Organization to Social Enterprise-Case study of Filming “Go Grand Riders” of Hondao Senior Citizen’s Welfare Foundation

SHU-HSIAO TSEN, CHI-HUNG LEE, CHUAN-CHENG CHEN*

ABSTRACT

Both vision and mission of “Social Enterprise” are implicated not only in solving the social problems and social values, but also in contributing to the society and public benevolence. Furthermore, it has to be break-even for its own operation costs. Based on a case study of Hondao Senior Citizen’s Welfare Foundation, through interviewing the CEO of Hondao, this study would like to explore the key actions those make the non-profit organization convert into a social enterprise. By way of analyzing Hondao’s exclusive business model, other than focusing on helping people as before, it consolidates creativity and innovation to form a brand new industrial model. Take “Go Grandriders” as an example, a documentary film made by Hondao, it combined the resources of domestic and international filmmaking industry with limited investment and resulted in profitable outcome. The promotion was even extended to China and Hong Kong to attract more tourists for experiencing and also increase the visibility of the organizational brand. The paper would adopt the I/O model and RBV model to examine the key organizational behavior of Hondao, to see it how to find a success way to transfer to a social enterprise.

Keywords: social enterprise, opportunity identification, I/O model, RBV model

*Shu-Hsiao Tsen, Associate Professor, Department of Tourism, Providence University. Chi-Hung Lee, Graduate Student, Department of Tourism, Providence University. Chuan-Cheng Chen, Assistant Professor, Department of Business administration, Providence University.