

# 小林社區社會企業商業模式之研究 —以「2021 社會企業」為例

陳隆輝・黃子明\*

(收稿日期：105 年 02 月 03 日；第一次修正：105 年 04 月 27 日；  
接受刊登：105 年 09 月 30 日)

## 摘要

小林社區歷經莫拉克風災的重大傷害，蔡松諭理事長為協助居民重建經濟生活，於是創立「2021 社會企業」，以當地特色農產青梅，透過創新的商業模式與產銷價值鏈，打造上、中、下游合作的「老梅經濟圈」為當地創造就業機會。其組織章程明定 1/3 盈餘投入公益，更於 2014 年獲邀入府與總統對談，為優秀的社會企業代表之一。因此，本研究選擇「2021 社會企業」為研究個案，並應用 Osterwalder 商業模式設計訪談大綱，進行半結構式的訪談，以瞭解其如何應用社會企業與商業模式概念，創造社會價值。

研究結果發現，「2021 社會企業」的商業模式中，以「社會使命」、「價值主張」與「社會創新」為核心。其創業動機蘊含社區意識與社會使命，並以公平貿易概念收購青梅，然後應用獨家移轉自日本的醃梅技術提升商品價格，同時提倡保健養生與綠色消費之價值主張。銷售部分，除了以 B2B 方式供應餐飲業原料需求，也製作老梅商品銷售以獲取利潤。最後，將盈餘投入建設梅子廊道觀光園區、推廣小林社區農產，創造社區經濟並永續經營。綜觀「2021 社會企業」以特有的商業模式與創新的產銷價值鏈，改善當地居民經濟生活，是相當成功的商業模式，可提供相關類型的社會企業典範轉移，與後續研究參考。

關鍵詞彙：社會企業，商業模式，小林社區，2021 社會企業

## 壹·緒論

隨著全球經濟衰退，協助政府解決社會問題的非營利組織，受制於財源不穩，往往無法彰顯社會使命，使得弱勢族群的生存更加不易。政府雖援引歐洲地區推動的「社會經濟」或「社會企業」的概念，實施「多元就業開發方案」與身心障礙者保護法之庇護工場設立補助辦法。然而由於培訓技能未能符合市場需求，導致效果有限，即使像庇護工場等公共政策介入也並未發揮預期效果（鄭勝分、江明修，2004；官有垣，2008；林怡君，2008），於是興起於歐美的

---

\* 作者簡介：陳隆輝，國立高雄師範大學事業經營學系副教授；黃子明，國立高雄師範大學事業經營學系碩士。

社會企業，即被視為解決台灣社會問題的新藍海，因此，行政院於 2014 年 9 月 4 日公布「社會企業行動方案」，讓社會企業在國內受到重視。

近年來，台灣社會重大災難頻傳，如：921 大地震、莫拉克風災、高雄氣爆與八仙塵爆等，造成受災地區居民生活更加艱辛，雖然公益捐款的意識抬頭，但後續的生活重建與自力生存，實為社會與政府亟需努力的重點。其中，2009 年莫拉克颱風重創小林村，時任小林重建協會理事長的蔡松諭先生，在永久屋陸續啟用後，為轉移居民注意力並建構生活能力，因此成立烘培坊，創立「日光小林」品牌，製做手工肥皂、鳳梨酥並生產當地特色商品小林梅月餅，同時配合政府的培力計畫運作。

然而，由於培力計畫必須每年重新申請，並非長久穩定之計，為尋求永續協助社區居民經濟生活改善，在機緣巧合下，獲得簡添旭董事長的支持，蔡理事長於 2013 年 8 月成立「2021 社會企業」，以社會企業精神，應用當地特色農產梅子，提供居民就業機會，提升農民收入，並將梅子製成高經濟價值的商品以振興災區產業，進而開創出台灣首創的「老梅特色經濟園」，並將盈餘持續投入建構梅子廊道觀光休憩園區，永續支持改善社區居民經濟生活與傳承小林村故事。

有鑑於社會企業是以商業模式來解決社會問題的組織，其盈餘主要用以繼續投資社會企業本身，進而能持續解決社會問題(鄭勝分, 2005)。因此，「2021 社會企業」特別在組織章程明定，盈餘部分必須撥出 1/3 用於公益。其經營績效卓越，在成立兩年內已創造 1600 萬以上的盈餘，並全數投入梅子廊道產業的基礎建設。

綜合上述，由於社會企業與非營利機構對於營利企業之商業模式，較無經驗也不甚熟悉(許靖蘭, 2000)，其所販售之產品或提供之服務，卻需要具有市場競爭力。因此探討社會企業商業模式，即成為重要的議題之一。尤其在政府開始推動社會企業行動方案，各社區聚落即可援引公部門的支持，致力發展社區經濟。因此，本研究以立意抽樣方式，挑選「2021 社會企業」為研究個案，探討其成功的商業模式內涵，獲得社區社會企業商業模式的具體研究成果，為此領域研究提供貢獻。

基於上述動機，本研究首先進行文獻分析與次級資料整理，然後以這幾年被廣泛應用的 Osterwalder, et al., (2005) 商業模式架構設計訪談大綱，透過訪談後資料的歸納與分析，呈現研究個案之商業模式，用以瞭解社區社會企業如何分配營運資源與創造獲利。為具體呈現社區社會企業之商業模式，並將商業

模式評估轉化為明確的要素與準則。因此，本研究有以下待解決之問題，如：瞭解社區社會企業的創業動機、社會使命、資源分配與如何部署？社會企業商業模式包含哪些要素？最後根據上述研究達成以下研究目的：

1、 透過商業模式整理，瞭解社區社會企業研究個案之資源分配與商業模式發展歷程。

2、 以 Osterwalder,et.al.,(2005)商業模式為架構，透過質性訪談整理出研究個案之特有的商業模式與要素，以提供相關類型的社區社會企業典範轉移與後續研究參考

## 貳·文獻探討

本研究首先將進行文獻分析與次級資料整理，歸納出文獻中社會企業定義與商業模式類型，再進行個案深度訪談，歸納上述資料，然後整理與分析並提出最後結論與建議。

### 一、社會企業

全球社會由於資本主義的催化與競爭，無不運用各種營運方式，創造營利組織的利潤極大化，然而自豪的以為創造經濟的進步，可以回饋社會福利機構，帶動企業社會責任的覺醒。這些理想中受到資源分配、金融風暴與能源危機等不利因素影響出現危機。

回顧美國自 1960 年代的「大社會計劃」後，政府大量刪減非營利組織補助，造成非營利組織的資金窘迫，因此進行「非營利創業」(Enterprising Non-profits)的商業收益。歐洲國家因為 1970~90 年代面臨經濟蕭條年代經濟衰退及失業率上升，造成社會福利支出暴增，衝擊國家甚鉅(OECD, 1999; Borzaga & Santuari, 2003)，因此興起以「工作整合」(Work Integration)為主要工作的社會企業組織，給予身心障礙與長期失業之弱勢族群，強大的支持。其中，英國在首相布萊爾執政後，訂定專法鼓勵社會企業創設，以社會目的為主要核心，並依照市場機制運作，因此被稱為「社會創新」(Social Innovation)。

歐美國家在社會企業發展初期，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。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。純商業性質一端，進行非商業活動之公益慈善活動，即屬企業的社會責任。純慈善性質一端，以從事組織宗

旨的活動，用以彰顯其社會使命。兩者中間為混合型社會企業，即混合企業的社會責任與公益目的組織。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。(OECD, 1999；丘昌泰，2000)。

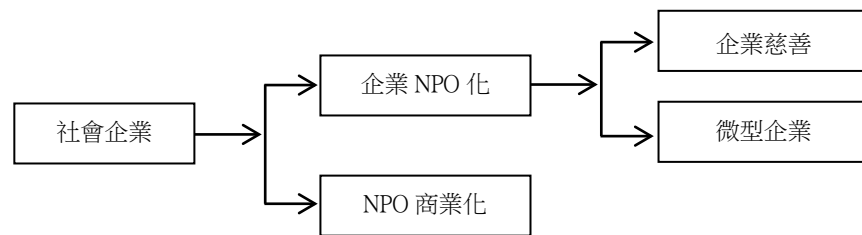
雖然歐洲社會企業的興起因為背景、歷史演變與社會概況有所不同，但仍可歸納兩大方向，即企業的非營利化與非營利組織的商業化。(OECD, 1999)。另外，EMES 的研究報告書中，說明歐洲社會企業的內涵採取兩個界定方式，包含企業面(entrepreneurial side)及社會指標(social indicators)。此兩大構面，自此成為社會企業的研究的重要基礎。2001 年由歐洲委員會出版《社會企業的浮現》書中，為更加精準的描述，故將 OECD 所稱之「企業面」修正為「經濟」指標，但內容僅略微修正，故社會企業被視為混合組織，此即為社會企業之雙重底線論點 (Cornelius, Todres, Janiuh-Jivraj, Woods & Wallace, 2008)。

根據上述兩大指標，歐洲委員會的報告認為社會企業是合作社與非營利組織的交集。非營利組織部分，涵蓋生產型非營利組織及倡議型非營利組織兩大類型。另外，合作社部分，包括勞動者合作社及使用者合作社。而社會企業則偏向為勞動者合作社與生產型非營利組織的混合體。然而，雙重底線觀點在實行時產生許多障礙，例如歐洲弱勢團體要突破結構問題使其能自立經營，而美國則有社會使命漂移的疑慮與適法性的問題 (Dart, 2004)。因此，進而演化出加入公共政策或環境(生態)指標，自此三重底線概念即順應而生(Nyssens, Adam & Johnson, 2006)。

## 二、台灣社會企業

台灣的經濟相當依賴國際貿易，因此受全球化影響甚深，近年來經濟成長遲緩，加上重大災難事件影響，非營利組織中的社福機構，常會面臨資金來源不穩，營運因此受阻。自 1990 年起，雖然有喜憨兒基金會、伊甸基金會等組織，仿效歐美各國推動的「社會經濟」或「社會企業」的作法以增加收入來源。但缺乏公部門協助推廣，大眾多以慈善概念消費，無法穩定的挹注，效果有限。加上其他因為社會快速變遷之社會問題，如青年就業、勞工失業與弱勢就業等，政府雖於 2002 年陸續推動永續就業希望工程(後更名為多元就業開發方案)、福利產業化政策、社政單位推動的照顧服務產業與庇護工場設置的獎勵方案等，但成效不如預期。

另外，由於歐美社會企業運作相當成熟，在英國總產值已達 240 億英鎊，加上尤努斯微型信貸獲得諾貝爾和平獎的催化下，社會企業就成為政府解決社會問題的新藍海。根據官有垣(2007)的研究認為，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。由於台灣社會企業的經驗不足，因此必須參考各國經驗，以找尋適合發展的方向。陳金貴(2002)整理社會企業發展概況，歸納出兩大方向：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)，如圖一所示。



圖一 社會企業的分類

資料來源：鄭勝分(2005)

台灣類似社會企業的類型，整理如表一所示。

表一 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。	
台灣非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	

分類	類型	學者
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：本研究整理

### 三、台灣社會企業定義與應用範疇

在《社會企業行動方案》公布以前，台灣的社會企業定義，必須借鏡歐美學術研究與台灣政府的公共政策參照，以推論台灣社會企業的定義。其中，台灣政府對於營利事業以推動重視企業的社會責任為主，而非營利組織乃是以庇護工場相關特許事業為主要方案。雖有些許成效，卻都未能自力經營以解決社會問題。因此，行政院於 2014 年 9 月公布《社會企業行動方案》，讓社會企業在國內受到重視，但仍處於萌芽階段，其中提出有關社會企業之說明兼採廣義及狹義操作型定義，如表二所示。

表二 社會企業廣義及狹義操作型定義

廣義操作型定義	狹義操作型定義
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。	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>

資料來源：《社會企業行動方案》(2014)

另外，《社會企業行動方案》也列舉以下台灣社會企業的問題：

- 1、 社會企業認知與技能應強化。

- 2、資金取得管道有限。
- 3、社會企業行銷通路不易拓展。
- 4、社會企業發展法規須調適。
- 5、輔導資源需整合。
- 6、人培、研發等外部性議題待處理。

其中，缺乏社會企業經營專業管理人才的問題，導致諸多社會企業在營運時面臨許多困難。《社會企業行動方案》計畫中特別說明，期望公部門透過開辦社會企業相關的訓練課程、交流研習與實務型工作坊等，對於社會企業有直接助益的知識與技能課程，搭配各大學的創新育成中心與學生實習、創業競賽等，能為台灣的社會企業提供充足且豐盛的養分。

綜覽國內外社會企業的定義至今尚未有一致性，且社會企業以眾多的組織形式存在著，例如非營利組織師法企業商業手段，或在政府的政策鼓勵下，營利組織投入具社會使命的創投事業；甚或也有營利的企業組織在企業社會責任的理念下，從事解決社會問題，完成實踐社會目的之事業。2014 年 9 月行政院公布《社會企業行動方案》，讓台灣的社會企業有了較明確的定義。因此，本研究將以此方案中，較嚴謹的狹義操作型定義為準則，且需符合為了創造社會利益、實現社會使命或社會目的而存在的社會企業理想 (Dees, 1998)，挑選探討之個案企業，並依此作為研究範疇。

## 四、商業模式

由於企業組織型態眾多，因此商業模式也沒有一致性的定義。本研究首先進行商業模式相關文獻的整理，找出適合本研究之商業模式定義與架構。回顧文獻，類似商業模式的概念在50年代即出現，但直至90年代才普遍的被探討。商業模式是一種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(劉常勇, 2004)。由於工商業快速發展，因應全球眾多的產業型態，發展出許多商業模式並快速的更新或被淘汰，唯有透過了解商業模式的組合，才能為企業創造更好的經營績效 (Mansfield & Fourie, 2004)。IBM 曾於 2006 年調查全球企業執行長的一項報告中，指出商業模式的創新，其所得到的回報遠超過產品與服務創新(IBM Global CEO Study, 2006)。

台積電創辦人張忠謀認為台積電最大的創新是商業模式的創新，並不是產品、或生產技術的創新，他提出商業模式是「一個公司和它的客戶與供應商的關係，特別是競爭優勢、劣勢的關係」(遠見雜誌, 2008)。Osterwalder, Pigneur

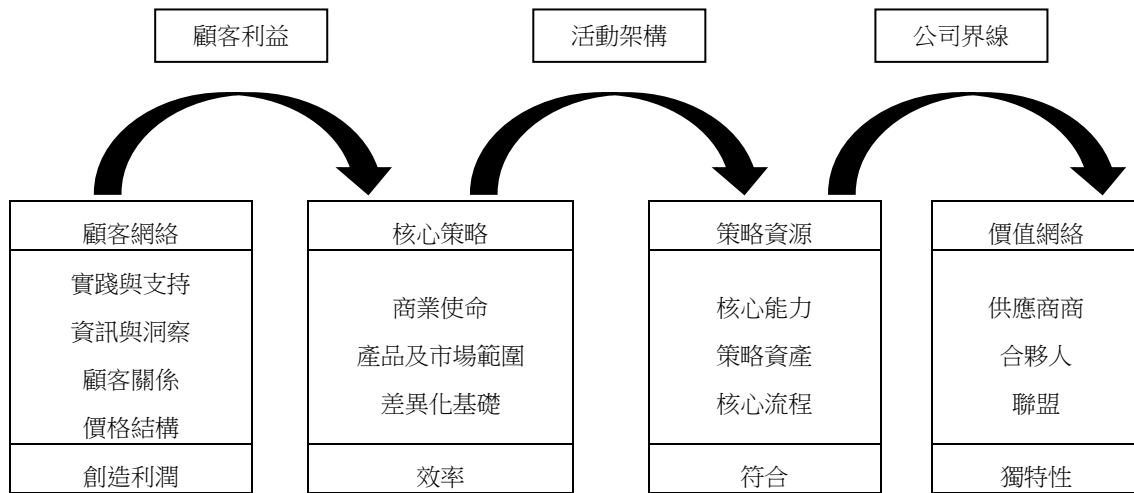
& Tucci(2005)認為商業模式也是將商業策略、商業組織及資訊系統做三角核心支點相互連結，同時評估外在環境的競爭力、法規環境、社會環境、消費需求及科技變遷，讓經營策略得以達成之工具。

綜觀上述，商業模式是藉由不同營運元素組合與調配，讓企業組織處於市場快速變化的過程中，面對諸多的外在因素仍能在市場中維持競爭優勢，並協助企業組織有效節制資源、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，重新定義該產業的價值鏈，是企業成敗的關鍵，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。

### (一)商業模式構成的架構與要素

#### 1、Hamel 商業模式

Hamel(2002)提出之四大要素商業模式與構成要素，如圖二所示。



圖二 Hamel 商業模式架構

資料來源：Hamel(2002)

#### 2、Linder & Cantrell(2000) 提出之商業模式與構成要素

Linder & Cantrell(2000) 提出之商業模式與構成要素分成八種模型，以執行有效率的商業模型，用以配合快速變動的市場。能改變商業模式得一部分 要素，對利潤成長即有顯著正向的影響。

- (1) 價格模式(Price Models)。
- (2) 便利模式(Convenience Models)
- (3) 產品增值模式(Commodity-Plus Models)。
- (4) 體驗模式(Experience Models)。
- (5) 通路模式(Channel Models)。



- (6) 中介模式(Intermediary Models)。
- (7) 信任模式(Trust Models)。
- (8) 創新模式(Innovation Models)。

### 3、Alt & Zimmermann(2001)提出之商業模式與構成要素

包含使命、架構、過程、收益、法律任務及技術，如表三所示。

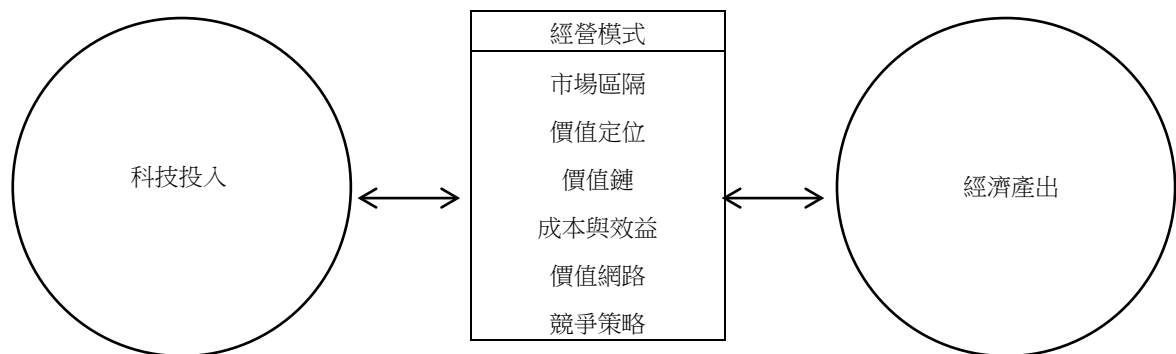
表三 Alt & Zimmermann商業模式六種構成要素

要素	描述
使命	對於商業模式發展願景、戰略目標、價值主張，包含產品和功能。
架構	架構決定不同角色的參與程度，和關注產業、顧客及產品。
過程	過程中釐清願景、使命和商業結構，元素價值創造也從過程發生。
收益	指商業模式的底線。
法律任務	法律問題會影響商業模式每個層面
技術	技術扮演著推動者角色，利基於資訊科技的商業模式，在改變商業模式設計扮演重要的角色。

資料來源：Alt & Zimmermann(2001)

### 4、Chesbrough & Rosenbloom(2002)提出之商業模式與構成要素

Chesbrough & Rosenbloom(2002)認為經營模式主要是將科技上潛在價值轉為顧客價值的一連串過程，如圖三所示。



圖三 Chesbrough & Rosenbloom 經營模式

資料來源：Chesbrough & Rosenbloom(2002)

其認為經營模式應包含六個部分，分別是：

1. 價值定位：科技對顧客創能造的潛在價值。
2. 市場區隔：經營模式可以明確定義目標顧客或市場區隔。
3. 價值鏈：整合企業活動的價值鏈，以傳遞價值給特定顧客。
4. 成本與收益：收益模式可以多元，但要配合其價值鏈及成本結構。
5. 價值網路：企業在創造價值的過程中所獲得的外部協助，外部參與者與企業共同組成傳遞給顧客價值的價值鏈形成價值網路。

6. 競爭策略：企業如何在選定的市場形成其競爭策略，競爭策略主要為 Porter 所提出的成本、差異化以及利基市場三個方式。

**5、Osterwalder,et.al.,(2005) 提出之商業模式與構成要素，如表四所示。**

表四 四大構面及九大元素表

四大構面	九大元素	描述
產品創新	價值主張(Value Proposition)	公司的產品和服務的整體觀點。
顧客介面	目標顧客(Target Customer)	公司想提供給目標顧客的價值。
	配銷通路(Distribution Channels)	公司如何接觸顧客的多種方式。
	關係(Relationship)	公司與不同區隔的顧客所建立的連接。
基礎建設管理	價值配置(Value Configurations)	活動和資源的安排。
	核心能力(Core Capacities)	公司在執行商業模式所需的能力。
	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。
財務方面	成本結構 (Cost Structure)	概括商業模型的財務結果。
	收益模型(Revenue Model)	公司透過哪些途徑獲得營收與獲利。

資料來源：Osterwalder, Pigneur & Tucci(2005)

爾後，Osterwalder & Pigneur(2010)修正九大元素要素說明，於 2010 年出版《Business Model Generation》，同時發展出「商業模式圖」(Business Model Canvas)，許多全球企業採用其來規劃經營資源，如 3M、愛立信、Deloitte、Telenor 等企業，如圖四所示。

合作夥伴網絡	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標顧客
	關鍵資源		行銷通路	
成本結構		收益模式		

圖四 Osterwalder & Pigneur(2010) 商業模式圖

資料來源：Osterwalder & Pigneur(2010)

**6、Loewe & Chen(2007)提出之商業模式與構成要素**

1. 誰需要服務：購買者、目標市場區隔。
2. 可以提供什麼：產品/服務，價值主張/解決方案。
3. 如何提供：通路、價值鏈、網絡。
4. 如何創造利潤：價值導向、成本導向。
5. 有什麼差異化及競爭優勢：品牌、網絡節點。

### 7、Hill & Jones(2007)提出之商業模式與構成要素

認為商業模式就是如何將企業所追求的策略，透過相互搭配凝聚成完整的體系，能夠獲得利潤及競爭優勢。包含企業的下列活動：

1. 選擇顧客。
2. 定義並差異化所提供的產品或服務。
3. 為顧客創造價值。
4. 生產產品或服務。
5. 將產品或服務傳遞到市場。
6. 組織公司內部的活動形塑資源。
7. 達成並維持高水準的獲利能力。
8. 讓事業隨著時間成長。

### 8、Johnson, Christensen & Kagermann(2008)四因子商業模式與構成要素

1. 顧客價值主張(value proposition)：提供解決方案以協助顧客解決問題。
2. 關鍵資源(key resources)：企業為顧客提供所需的資產。
3. 關鍵流程(key processes)：企業要創造價值所需的流程。
4. 獲利模式(profit model)：企業為顧客創造價值時，同時為自己創造價值。

從文獻中整理發現，Osterwalder,et.al.,(2005)所提出的四大構面與九大元素的商業模式，已涵蓋多數學者提出的商業模式要素，如表 5 所示。其論述兼具理論與實務發展應用，近年來被國際企業多所引用，不僅能具體的呈現完整的商業模式架構，亦符合本研究社會企業師法營利組織經營運作的精神。因此，本研究即以 Osterwalder,et.al.,(2005)商業模式作為研究架構，並依此架構擬定半結構式訪談大綱進行訪談。

表五 Osterwalder,et.al.,(2005)商業模式與其他學者之對照

構面	元素	操作定義	涵蓋文獻要素
產品創新	價值主張 (Value Proposition)	公司的產品和服務的整體觀點。	Linder & Cantrell(2000) Alt & Zimmermann(2001) Hamel (2002) Loewe & Chen (2007) Hill & Jones (2007) Johnson, Christensen & Kagermann (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。	Linder & Cantrell(2000) Alt & Zimmermann(2001) Hamel (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。	Linder & Cantrell(2000) Hamel (2002) Loewe & Chen (2007) Hill & Jones (2007) Teece (2010)
	關係(Relationship)	公司與不同區隔的顧客所建立的連接。	Alt & Zimmermann(2001) Hamel (2002) 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。	Chesbrough & Rosenbloom(2002) Hamel (2002) Hill & Jones (2007) Johnson, Christensen & Kagermann (2008) Teece (2010)
	核心能力 (Core Capacities)	公司在執行商業模式所需的能力。	Hamel (2002) Loewe & Chen (2007) Hill & Jones(2007) Johnson, Christensen & Kagermann(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。	Alt & Zimmermann(2001) Chesbrough & Rosenbloom(2002) Loewe & Chen (2007) Teece(2010)
財務方面	成本結構 (Cost Structure)	概括商業模型的財務結果。	Linder & Cantrell(2000) Chesbrough & Rosenbloom(2002) Hamel (2002) Magretta (2002) 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。	Linder & Cantrell(2000) Alt & Zimmermann(2001) Chesbrough & Rosenbloom(2002) Hamel (2002) Magretta (2002) Hill & Jones(2007) Johnson, Christensen & Kagermann(2008)

資料來源：本研究整理

## 參·研究方法與設計

社會企業在國內外沒有一致性定義，且商業模式要素多元並會相互影響。因此，本研究應用個案研究與質性訪談方式，藉以深入了解研究對象所呈現之創業動機、社會使命與價值主張等商業模式要素內涵。首先，由文獻探討與次級資料整理為基礎，至於次級資料部分，本研究透過歸納官方網站、社群媒體及相關媒體報導以增加研究的廣度，再以立意抽樣的方式，挑選目前具代表性之社會企業單位進行個案訪談，增加研究的深度。其次，以 Osterwalder, et al., (2005) 商業模式設計訪談大綱，較能更精準地獲得本研究所需之資料，藉由整理上述資料，依商業模式的架構逐步分析，用以具體呈現其商業模式。

### 一、訪談程序

訪談是透過受訪者對本研究議題之相關事務的專業見解，並用以審視文獻分析與實務工作間的落差，以求達到「同理的理解」目標(溫明麗，2004)。本研究採取半結構性深度訪談，進行正式訪談前，先擬定訪談大綱並獲得全程錄音許可，採開放性的問題，由訪談者說明訪談所需之資料。訪談的過程保持傾聽與互動，訪談結束前，可鼓勵受訪者針對主題補充資訊。結束訪談後，除感謝受訪者的協助請受訪者惠予協助，若訪談內容有需要再補充，將以電話方式聯絡。最後，將訪談資料製成逐字稿，並與受訪者討論以何種方式揭露於研究中。

### 二、問題設計

訪談大綱設計共分為四大部分，第一部分「個人背景與動機」，主要為瞭解受訪者從業(創業)動機與背景，第二部分為「商業模式建構與創新」，是本研究的核心議題，目的是瞭解該機構之營運狀況與商業模式內容，將藉由深度訪談獲得受訪者實務上之寶貴經驗。此部分共分為「產品創新」、「顧客介面」、「基礎建設管理」與「財務方面」四大重點，其中，「產品創新」構面的「價值主張」商業模式要素，主要瞭解該機構的社會使命為何？希望解決那些社會問題？其產品的核心價值主張與創新概念。「顧客介面」構面的「目標顧客」、「配銷通路」、「關係」商業模式要素，瞭解其市場定位、目標客群、行銷策略與銷售通路，並說明如何經營顧客關係。「基礎建設管理」構面的「價值配置」、「核心能力」

與「合作夥伴網絡」商業模式要素，瞭解營運資源配置的比重、員工的核心能力與協力合作夥伴，「財務方面」構面的「成本結構」與「收益模型」商業模式要素，瞭解其營收來源、營業額與收支狀況。第三部分為「心路歷程」，第四部分為「未來展望」，這兩部分是為瞭解營運過程中的困境，以及該機構未來的規劃與願景。

### 三、資料整理與分析

訪談後，處理訪談資料的第一步驟是整理逐字稿，將半結構式訪談所得的錄音檔資料，轉化為逐字稿後，透過逐字稿文本的整體閱讀，得到初步理解後，進而從文本中整理重要的意義單元，並再次回到整體文本作檢視與修正。

## 肆·研究結果

### 一、研究對象

本研究進行時，由相關研究之文獻探討為基礎，再蒐集官方網站、社群媒體及相關媒體報導之次級資料。然後，以立意抽樣方式，挑選符合《行政院社會企業行動方案》狹義操作定義之社會企業個案進行訪談。因此，本研究選擇「2021 社會企業」為研究個案，其不僅符合《行政院社會企業行動方案》狹義操作定義，於公司章程中明定 1/3 盈餘用以投入公益目的，其創立動機更是為了協助小林社區居民改善經濟生活並永續經營，亦符合為了創造社會利益、實現社會使命或社會目的而存在的社會企業理想 (Dees, 1998)。再者，其成立後不到兩年時間獲利已達 1600 萬元以上，並全數投入梅子廊道產業建設計畫，更是 2014 年獲邀至總統府的八家優秀社會企業代表之一，符合本研究立意抽樣所需條件，其組織發展歷程如表六所示。

研究開始，先以電話邀訪並告知本次研究目的，在徵詢企業同意受訪與確定受訪代表後，以電子郵件寄送訪談大綱。說明訪談大綱內容與確認訪談進行流程後，立即約定訪談時間與地點，本研究訪談「2021 社會企業」與其受訪代表如表七所示。

表六 小林重建會相關組織歷程圖

時間	組織
2009 年 11 月 8 日	重建台灣小林大武壠文化發成立展協會
2011 年 12 月 24 日	光小林永久屋啟用
2013 年 8 月 8 日	2021 社會企業成立

資料來源：本研究整理

表七 訪談社會企業與受訪代表

日期	受訪單位	職銜	受訪者	地點	時間
2015/5/13	2021 社會企業	執行長	蔡松諭	高雄市鼓山區明誠三路 689 號 12 樓	1 : 36 : 01

資料來源：本研究整理

## 二、產業介紹

2009 年莫拉克風災重創小林村，蔡松諭先生時任重建自救會會長，在重建工作上軌道後，為增加社區居民的收入，引發創立社會企業的構想。在偶然的機緣巧合下，獲得百佳泰公司簡添旭董事長的支持，授予自日本買斷的技術，以小林村當地的梅子，製作成十年老梅之高經濟價值產品，做為重振小林社區梅子產業的機會。於是，在 2013 年 8 月 8 日，莫拉克風災的四周年，正式成立「2021 社會企業」，公司登記名稱為「友聚生機實業股份有限公司」，「2021 社會企業」則為商品品牌，期以小林社區特色農產青梅，致力解決風災重建後的就業問題，並堅持友善大地與綠色企業理念，期望成為社會企業的典範。

## 三、訪談內容整理與歸納

### 1. 價值主張 (Value Proposition)

小林永久屋爭取重建的過程中波折不斷，社區居民卻因此凝聚相當強烈的社區意識，但是對於未來生活有著強烈的不安全感，引發蔡執行長成立「2021 社會企業」的創業動機。

「..... 社會資源有一天也會用完，政府的補助有一天也會抽離，所以必須找到一個能夠讓產業永續下去的營運模式.....」

「..... 我算是小林村養大的小孩，我一定要留下來為他們做一些事.....」

台灣地區以往將梅子製成梅胚外銷日本可達 20 億元營業額，但在大陸產地介入市場後就幾乎歸零。因為梅胚價格很低，國內外品質差異不大，台灣地區自然沒競爭力，而政府對於梅子滯銷只能採取免採補助。因此，小林社區農民認為梅子毫無經濟價值，所以幾乎不施農藥而放任生長，形成自然農法種植。

「..... 以前最好的價格是 70 元，現在是 6 元，但是請工人打梅子一公斤成本 4 元，所以利潤只有 2 元..... 梅子滯銷政府就只能採取停採補助，所以農會採購價 10 元，其實只有 8 元，因為 2 元是政府補助，但是還是跟以前差很多.....」

蔡執行長為協助小林社區農民提升收入，利用當地特色農產梅子，加上移轉自日本和歌山獨家專利的技術，輔導山區農民進行鹽漬梅胚製作；如此可將每公斤價格自 10-12 元提高到 35 元。

「.....我們就是用 35 元給他們，第一年試作桃源梅山、勤和部落與那瑪夏區、甲仙五里埔等地區聘農民 7 人，產量是 2000 公斤，第二年試作農民以達 25 人，產量達 200 公噸，成長 1000 倍。另外梅胚還按月付款，簽約就給錢，給予農民動力.....」

「.....農民收入提高自然就願意供貨給你，比政府的免採補助更好，對土地也更好..」

「2021 社會企業」期待打造上、中、下游合作的「老梅經濟圈」，在山上青梅產地，以公平貿易概念，用合理價格收購青梅，改善產銷失衡的問題，並在山區建造鹽漬梅胚場，以移轉自日本和歌山買斷的獨家技術，輔導農民鹽漬梅胚。在山下，與「日光小林」合作，以進行第二階段的糖漬加工，最終生產出老梅膏、果醬、老梅餅等特色商品，不僅創造社區居民長期就業的機會，又可以將醃漬梅價格提升到每公斤 80 元，其收益亦可回饋「台灣小林大武壠文化發展協會」，用以持續協助小林社區居民。

此外，蔡執行長也發現產銷價值鏈的問題，小林社區主要的農忙期在春季(三月)，包括種植水蜜桃、紅肉李等果樹，梅子則在四月採收，採收完必須要立即入桶醃漬不然就會變質，入桶後有四個月醃漬期，即可爭取到時間，視果樹農忙結束後，再開始安排送梅胚、曬梅子，同時解決採收期因道路中斷而無法運輸的困境，也彌補九月後收入空窗的問題。

「.....現在還是有些道路無法通，有的一下雨就中斷，以前要搶送因為怕梅子變質，現在直接在山上醃漬，只要梅子一入桶，有可以有四個月的時間後送.....」

「.....目標希望解除以往 9 月就沒薪資的窘境.....」

「2021 社會企業」認為梅子產品不僅是代表小林村的商品，更是改變體質有益的鹼性食品，希望藉此讓農村經濟在地化與穩定化。

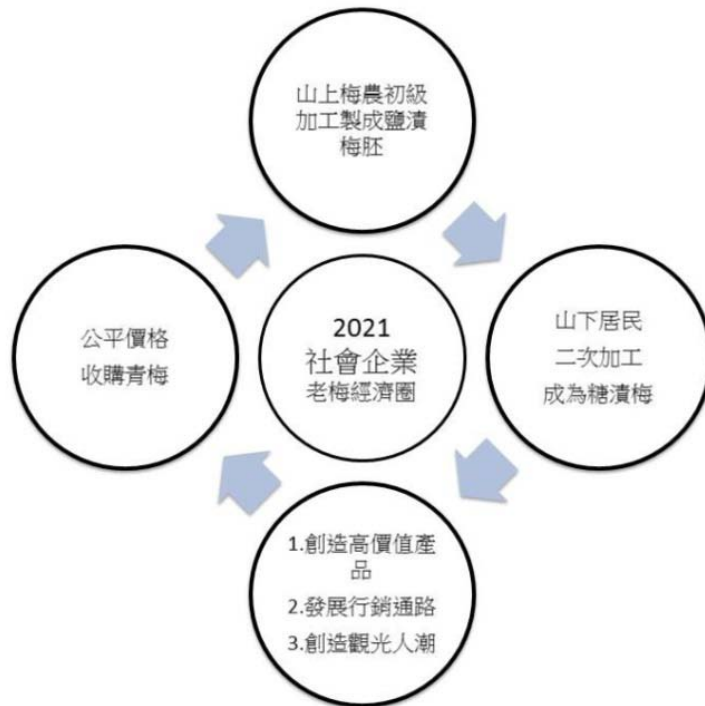
「.....我算是小林村養大的小孩，我一定要留下來為他們做一些事，所以當簡董說慫小孩這就是慫小林村的梅子，我馬上覺得這就是最有生命力，屬於小林村的產品..」

蔡執行長認為創辦「2021 社會企業」是偶然也是最好的方式。

「.....資本主義需要改良，部分的社會主義的共享觀念可以應用.....」



社會企業可以利用企業的組織與營利特質來達成非營利組織的公益目的，賺了錢再投入社會企業經營，繼而生生不息創造出更多經濟效益和就業機會，這是「2021 社會企業」重要的經營理念，如圖六所示。



圖六 「2021 社會企業」老梅經濟圈圖

資料來源：本研究繪製

## 2. 目標顧客 (Target Customer)

近年來健康飲食觀念與食安風暴的機會，造成大眾對於食品原料的重視，台 20、21 線是台灣重要的青梅產區，農民在不刻意噴灑農藥與施化學肥料的自然農法栽種下，加上自日本買斷的獨家技術，研發高經濟價值的老梅膏商品與餐飲原料，鎖定注重飲食健康的風潮與顧客，推動健康養生觀念，並同時供應梅子原料給各大食品廠與餐飲業，解決餐飲業對原料供應來源的問題，即同時採取 B2B 與 B2C 的模式。

*「.....老梅膏是全世界最棒的養生商品，尤其近幾年食安風暴，消費者注重食品原料安全...」*

*「.....老梅膏也是簡董事長因為父親癌症過世，醫生囑咐其家族有遺傳性之癌症基因，因此建議多攝取鹼性食材，所以簡董就決定在日本各地尋找最*

好的梅子產品與技術，卻在台灣小林村找到最好的梅子，因此才有老梅膏的誕生，推動健康養生的飲食革命.....」

「.....透過這些好朋友與簡董的介紹，陸續就有機會認識一些人，例如：鼎泰豐的老闆、義美與微熱山丘等，最近手搖杯常常爆發食安問題，所以有機會進軍手搖杯與冰品市場，像最近也有機會跟清心福全的老闆談手搖杯飲料原料供應.....所以我們主要會放在做 B2B 的通路，你想光一個微熱山丘、鼎泰豐可以合作，就忙不完了.....」

### 3.配銷通路 (Distribution Channels)

自小林社區重建與「2021 社會企業」的創立，經由許多媒體報導、廣播節目和演講邀約，蔡執行長都會把握每次與消費者接觸的機會，積極的推廣老梅系列商品。

「.....很多重建時期認識的朋友都是幫助行銷策略及通路的貴人，經由口耳相傳，達到加乘渲染力，這是最好的行銷方式。.....」

另外，「2021 社會企業」也與速食業、糕餅業合作，例如：曾與 21 世紀風味館，合作推出老梅冰淇淋與奶酪，也有將老梅原料賣給統一研發新產品沙拉醬部分。目前也著手研發料理調味料，提供烹飪和飲食上的另一種選擇，例如接洽中的鼎泰豐、微熱山丘等著名企業，「2021 社會企業」可依廠商要求調配客製化的原料供應。

銷售部分，虛擬通路以透過官網推廣為主，實體通路目前由豆油伯簽定總經銷，在各大通路進行販售，如誠品、HOLA、大遠百等都設有櫃位販售。

「.....銷售通路方面，目前比較著重 B2B 的原料提供，例如：微熱山丘、鼎泰豐與全省手搖杯市場。我們透過企業認購，選擇理念相同的企業，堅持生產天然無毒的產品，吸引重視健康及願意花較高價格購買健康食品的消費者上門.....」

### 4.關係(Relationship)

「2021 社會企業」為建立顧客的信任與品牌忠誠度，以增加再購意願。因此，特別注重原料來源說明，與背後健康飲食觀念推廣，未來計畫成立觀光工廠與體驗活動，讓更多人知道老梅好處與小林村的故事。

### 5.價值配置 (Value Configurations)

契作農民與農作成本是主要的成本配置，「2021 社會企業」提高青梅的收購價，給予農民較公平、合理的回饋，也與農民建立穩定的合作關係。其次，

「2021 社會企業」取得元梅屋提供獨家買斷的醃梅技術，用以輔導農民與「日光小林」製做高經濟價值的梅胚以及糖漬梅。元梅屋再進行脫苦、殺菌等程序後，製成老梅系列商品，交由「2021 社會企業」銷售，以此形成專業產銷分工。

#### 6. 核心能力 (Core Capacities)

「2021 社會企業」掌握梅子供貨來源，有穩定的製作農民與日本獨家買斷技術，是其核心能力亦是最佳的競爭優勢。

*「……老梅膏加入義大利的巴薩米克醋調製，健康美味兼具，而且老梅必須經過十年陳釀，無論時間因素、梅子原料與製作方式都是 2021 的優勢，也是其他廠商的進入障礙，因此市場上只有 2021 獨家有此商品……」*

*「……梅子養生觀念的帶動，市場中尚未出現類似產品的情況下，他們不可能有老梅與技術，老梅系列產品有絕對的市場競爭優勢……」*

#### 7. 合作夥伴網絡 (Partner Network)

資金與技術部分，創業初期獲得百佳泰公司簡添旭董事長全力支持，以 600 萬為創業基金，更提供獨家自日本和歌山買斷之技術，用以輔導農民鹽漬梅，提升收入與產品價值。人際網絡部分，透過介紹陸續加入許多股東如施振榮董事長等人資源的挹注。產學合作部分，「2021 社會企業」與中山大學教育基金會合作。產品開發部分有 21 世紀風味餐、統一等廠商，餐飲原料供應。

#### 8. 成本結構 (Cost Structure)

「2021 社會企業」的工作場域，主要分為市區辦公室、山上鹽漬梅胚廠與山下「日光小林」糖漬梅農場。營運成本與工作內容分為，市區辦公室主要負責商品行銷與吸納更多人才。山上製作農民與山下「日光小林」的農作成本，各司其職，戮力經營。在成立後 2 年內，創造新台幣 1600 萬元以上的盈餘，並全數投入梅子廊道的建設。於 2014 年在「日光小林」附近建置糖漬梅合作農場，第一期工程經費大約 1000 萬元，並同時規劃分別在桃源梅山部落、高中或勤和部落與那瑪夏區、甲仙五里埔等地，各建一座鹽漬梅胚場，合計 600 萬元工程費。工廠若完工後，可再降低運銷成本，增加當地農民收入。

*「……公司目前人事編制，行銷部有 5 人，釀梅部 5 人，日光小林烘焙部有 6 人，共 42 個直接間接就業人力，未來會更加擴張，生產人力將佔 7 成，行銷部佔 3 成人力。……」*

*「……本公司利潤分配，天使股東最多佔 1/3，勞動者最少佔 1/3，投入公益部分最少佔 1/3」*

*「.....目前公司已經損益平衡，但是因為工廠建置，會再投入成本，簡董跟我說要看長遠一點，即使小虧損還是要堅持做下去，未來能量才能放大...」*

## 9.收益模型 (Revenue Model)

「2021 社會企業」採取中間偏高的訂價策略，由於初入市場較不熟悉，曾經訂價過低卻造成餐飲業採購的疑慮，在詳細說明產品來源與製作過程後，即獲得認同。商品銷售，目前以老梅膏系列商品為主，正積極拓展餐飲原料供應合作對象，成為將來主要收益來源之一。

## 10.未來展望

「2021 社會企業」未來最大的方向，是增加契作農民的聘僱，目前正逐步計畫將「日光小林」周圍開發成觀光休憩產業園區，包含民宿、觀光工廠的體驗活動。另外，由於老梅陳釀需要十年時間，為快速擴大經濟規模，目前著手研發青梅產品，以增加年度營業額的成長，希望每年都能提升農民與當地居民的生活品質。

*「.....老梅要十年需要時間，要能更快速擴大經濟規模，所以要開發青梅原料或商品，才能幫助更多農民.....簡董給我的觀念是要做就做世界第一，.....我認為真正的成功，例如：配合契作的農民到達 100 個.....」*

蔡執行長更希望結合南部各大學，成立社會企業聯盟，舉辦創業競賽或與校內課程結合，由大學青年以工代宿、合作實習與公民記者方式，增加大學學生實務經驗，帶動南部社會企業創業風潮與協助小農銷售。

*「.....因為我是南部小孩，我發現高雄的社會企業的資源很少，若山上的水果賣不完，他們就會找我幫忙，但這對大學生網路銷售來說不是問題.....」*

透過上述訪談資料，本研究可以瞭解「2021 社會企業」的創業動機、社會使命與資源部署的概況，並以 Osterwalder,et.al.,(2005)商業模式為基礎架構，增修其要素與內涵，以更具體呈現「2021 社會企業」之商業模式。其中，由於蔡松諭先生自身為小林村莫拉克風災受災戶，更時任重建自救會會長，與父親曾擔任社區幹部之影響，基於人親、土親與感同身受，啟發其強烈使命感，自此南下回鄉投入重建工作，並積極尋找在地精神之商品，期能重建災後社區經濟。因此，本研究認為在「產品」構面應該加入「創業家精神與人格特質」。在「產品創新」部分，由於「2021 社會企業」的創立，起源於小林村重建的社區意識與社會運動，除「價值主張」內涵，主要在說明商品原料標榜自然農法種植，並推廣健康養生的觀念外，更明確傳達小林村重建的精神並以此為社會使命。且

社會企業有別於營利機構，乃在於經濟收益同時應該兼顧社會目的之彰顯。因此，本研究認為在此構面，應該增加「社會使命」商業模式要素。

另外，蔡執行長創立「2021 社會企業」的動機，是為提升農民收入與當地居民工作機會，並以創新的「老梅經濟圈」為商業模式核心。因此，本研究認為在此構面應增加「社會創新」要素。其次，在「顧客介面」構面中，由於社會企業的創立動機，大多有解決或舒緩社會問題的理想，對於消費者而言，透過消費挹注公益或支持特定有意義的理念，即成為購買動機之一。因此，本研究認為應增加「價值認知」要素。

而「管理架構」構面中，由於社會企業之商品或服務，要能與市場機制競爭，因此掌握關鍵資源並執行有效的經營活動，就成為商業模式的重要環節，此與 Osterwalder, et.al., 於 2012 年出版《Business Model Generation》中所提出的「關鍵資源」與「關鍵活動」兩項商業模式要素的內涵一致。因此，本研究認為在此構面應增加上述兩項要素。在「財務表現」構面中，社會企業為求長期發展，穩健經營，妥善的分配營運資源與完整的營運計畫，是永續經營的重要因素。因此，本研究認為在此構面應增加「資源部署」要素。而行政院公布「社會企業行動方案」後，政府機關即有法源依據介入支持社會企業機構，如：經費補貼或資源整合之協助。因此，本研究認為在此構面應增加「政府補助」要素。最後，將上述之商業模式構面、要素與操作定義，整理歸納如表八，用以進行分析與討論。

表八 「2021社會企業」商業模式構面、要素與操作定義

構面	要素	操作定義	2021 社會企業
產品 (服務)	創業家精神 與人格特質	社會企業創業者或高階主管，堅持社會使命的價值，並致力於有形的商業價值與無形的社會價值之呈現。	蔡執行長自身為受災戶，基於人親、土親，並受父親影響，啟發其強烈使命感，自此南下回鄉投入重建工作，並積極尋找在地精神之商品，期能重建災後社區經濟。
	社會使命	社會企業必須要有明確的社會使命，並將其列入經營宗旨以實踐。	1、 小林社區災後自主經濟的提升與居民生活改善。 2、 堅持社會企業精神，公司章程規定 1/3 盈餘投入公益。
	價值主張	社會企業所提供之商品(服務)，其傳遞的商品的價值與主張。	1、 健康養生飲食觀念。 2、 友善大地與綠色企業。
	社會創新	以創新商品、服務或新商業模式解決社會問題並創造市場商機。	1、 以公平貿易概念協助農民。 2、 獨創老梅經濟圈創造經濟提升與就業機會。

構面	要素	操作定義	2021 社會企業
顧客介面	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。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 餐飲業的原料供應。</li> <li>2、 注重健康飲食的族群。</li> <li>3、 保健養生的族群。</li> <li>4、 支持社會企業理念的族群。</li> <li>5、 支持小林社區重建故事的族群。</li> </ol>
	行銷通路	社會企業用以推廣其服務或銷售商品的通路。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 虛擬通路以官網行銷推廣為主。</li> <li>2、 實體通路以豆油伯經銷通路為主，如：誠品、HOLA。</li> </ol>
	顧客關係	社會企業要建立顧客對其提供之商品或服務產生信任與支持。	強調原料與製作方式的流程說明，建立顧客的信任與忠誠度。
	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。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 公平貿易扶助小農。</li> <li>2、 友善大地綠色企業。</li> <li>3、 協助小林社區重建的社會價值。</li> </ol>
管理架構	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，以求最低成本與最大效益之目標。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 契作農民的聘僱人數考量。</li> <li>2、 醃漬廠人力與設備的成本控制。</li> <li>3、 辦公室行銷部的成本與運作。</li> <li>4、 運銷成本控制。</li> </ol>
	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。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 小林社區自然農法種植的梅子</li> <li>2、 應用義大利巴薩米克醋與獨家移轉自日本和歌山的技術。</li> </ol>
	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。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 產學合作：中山大學教育基金會。</li> <li>2、 元梅屋：醃漬技術與梅子製程。</li> </ol>
	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。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 小林社區山區農民與梅子供應。</li> <li>2、 小林社區山下「日光小林」合作。</li> <li>3、 獨家日本和歌山的技術。</li> <li>4、 簡董事長的創業協助如資金、技術與人脈。</li> </ol>
	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...。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 老梅系列商品的優良品質。</li> <li>2、 食安風暴引發的健康飲食觀念。</li> <li>3、 小林村的故事背景。</li> </ol>
財務表現	成本結構	社會企業運作商業模式所需的各項資源之成本評估與精算。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 收購青梅成本。</li> <li>2、 契作農民成本。</li> <li>3、 鹽漬場與糖漬場的成本。</li> <li>4、 市中心辦公室相關成本。</li> </ol>

構面	要素	操作定義	2021 社會企業
	收益模型	社會企業透過哪些途徑獲得營收與獲利模式。	1、 餐飲業的原料供應。 2、 老梅系列商品行銷。
	資源部署	社會企業未來中長期發展計劃中，所要投入營運資源之評估。	1、 興建鹽漬場與糖漬場。 2、 增加契作農民與社區居民就業。 3、 建設梅子廊道觀光農場。 4、 南部大學產學合作與創業競賽。 5、 開發青梅與其他老梅產品，如：料理用調味料原料。
	政府補助	社會企業創立或營運的過程中，政府依法所補助資金或創業輔導。	暫不考慮政府補助，因此此要素無訪談成果。

資料來源：本研究整理

## 伍·結論與建議

「2021 社會企業」透過商業模式的運作，協助小林社區農民與居民改善經濟生活，達成兼具經濟與社會價值的理想。本研究援引 Osterwalder, et. al., (2005) 商業模式，以瞭解「2021 社會企業」之營運概況，並根據其九大商業模式要素設計的訪談大綱，最後整理訪談結果，除「政府補助」要素無訪談成果予以刪除外，將其餘有效之 15 項商業模式，對應「2021 社會企業」的組織發展歷程之描述如下：1. 小林社區重建後經濟生活提升的困境(社會使命)→2. 以小林社區梅子製成高經濟價值的養生保健商品(價值主張)→3. 創造「老梅經濟圈」提供農民與當地居民就業機會(社會創新)→4. 取得日本獨家技術，以輔導農民與社區居民就業，同時能提升產品價格(合作夥伴網絡、核心能力)→5. 透過「2021 社會企業」的行銷與管理(價值配置、成本結構、配銷通路)→6. 供應餐飲業原料或銷售給對商品認同之消費者(目標顧客、收益模型、顧客關係)→7. 增加聘僱契作農民與當地居民，建設梅子廊道觀光農場(資源部署)。其中，蔡執行長洞察產銷模式中的問題，以公平貿易觀念，提升農民收入並穩定原料供應來源，無形中也建構了產業的競爭優勢。

根據上述資料，本研究認為「社會使命」是整個驅動創立「2021 社會企業」的核心，其創業動機除了自身是小林村莫拉克風災受災戶，不僅致力推動永久屋的建造，居民心靈與信心的重建，更在永久屋建造同時，意識到改善小林

村居民災後經濟生活。進而再投入與簡董事長的合作關係，創立「2021 社會企業」，並以公平貿易概念，即提高收購價格取信於契作農民，建立穩定而長久的合作關係。除此之外，在整個企業營運中，「社會創新」與「價值主張」亦在其商業模式扮演了重要的因素，茲說明如后。

「社會創新」是指「老梅經濟圈」創新價值鏈的概念，在此價值鏈中，除了解決原料穩定供應、因應改善梅子採摘後，運輸期程問題而建造醃漬場，更規劃梅子廊道的觀光農場計畫。在此經濟圈中，除有形的營運計畫的呈現，更以聘僱當地人力與外包給日光小林代工等方式，凝聚無形的社區意識與社區參與的價值。在醃漬梅子關鍵技術教授當地人力的過程中，亦是一種企業的社會責任的展現，以上述種種無法量化之社會價值，可成為各地災後社區經濟重建之重要參考。

「價值主張」則是強調商品原料的安全與提倡保健養生的理念。優質的商品是商業模式永續的重要環節之一，尤其食安問題已成為國人首重的議題，透明化的產銷履歷，如：原料的產地、製作方式、使用技術與商品提供的價值，讓消費者更能安心消費，對商品具有忠誠度。尤其，2021 社會企業的老梅膏商品，在小林村梅農與簡董事長家族養生的故事映襯下，對消費者具有感動的渲染力。再加上商品的推廣上，蔡執行長堅持闡述製作過程與養生保健觀念，最後透過體驗行銷如：試喝與試吃，更能將價值主張深植顧客內心以促進銷售。

綜合上述，並參考「2021 社會企業」提出之老梅經濟圈，本研究認為「2021 社會企業」的商業模式中，以「社會使命」、「社會創新」與「價值主張」為主要核心。在此核心架構下，搭配其他商業模式要素，如：「目標顧客」，可瞭解其主要針對注重保健養生觀念與重視食品安全之消費族群。「配銷通路」中，「2021 社會企業」透過虛擬與實體兩大通路同時銷售，虛擬通路主要由官網行銷，實體通路則藉由「豆油伯」之通路與其百貨專櫃零售。其次；「2021 社會企業」的產品類型，亦分為以 B2B 的模式供應餐飲業原料，與 B2C 的模式零售老梅商品。

「顧客關係」要素中，其詳細說明產品製作流程與宣導養生保健的觀念，以建立顧客關係與再購意願。「價值配置」要素中，呈現出「2021 社會企業」之三大營運場域概況，其一為市中心辦公室負責行銷推廣，其二為山區鹽漬梅場輔導農民農作，其三為山下糖漬梅場合作農場，人力配置以山區契作農民與山下社區居民為主，市區辦公室行銷人力較少。「核心能力」要素，清楚的描述「2021 社會企業」對於梅子原料供應的掌握與獨家製作技術的專利，並能有



計畫的逐步增加產銷能量。「合作夥伴網絡」要素，則清楚的說明協力合作夥伴的支持，如百佳泰暨元梅屋董事長簡添旭先生的支持，不僅挹注創業資金，更轉移得自日本買斷的製作技術。「成本結構」主要以收購青梅、製作農民、鹽漬場、糖漬場與市中心辦公室之相關成本。「收益模型」要素中，呈現其營收來源主要分為銷售老梅系列商品與供應餐飲業原料為主。最後，蔡執行長擘畫「2021 社會企業」的願景，不僅希望持續建構梅子廊道產業，打造休憩農場，帶動觀光人潮以擴大經濟規模並永續經營，更希望透過與南部大學合作，推動南臺灣社會企業創業風潮，讓青年學生真正的應用所學，學用合一。

社會企業成功的共同點，是在成立初期創造有價值的網絡並積極分享其社會宗旨，然後評估資源需求與設計資源運用策略(Mair & Schoen, 2005)。綜觀「2021 社會企業」，在全國資源投入重建下，串聯起小林社區的社會網絡。爾後，在蔡執行長的帶領下，逐漸勾勒出「2021 社會企業」的商業模式，再利用完備的商業模式規劃，善用獲得之資源與技術，創造成功的社會企業。

後來陸續加入的股東，如：企業家施振榮先生等人，除資金挹注外，更提供寶貴的專業管理知識，使「2021 社會企業」商業模式的運作更加穩健。雖然，距離蔡執行長設定的成功目標仍有差距，但隨著商業模式越趨成熟，「2021 社會企業」在成立兩年內，已創造千萬以上的盈餘。因此，本研究認為「2021 社會企業」之特有的商業模式，可提供社區社會企業，作為典範轉移與後續研究之參考。

近年來社會責任意識抬頭，台灣民眾較有意願參與公益活動，亦期許為社會盡些心力，尤其社會重大事件發生後，都湧入許多的捐款與生活物資。此社會氛圍，正好符合台灣推動社會企業與公益消費運動，例如：綠色消費與公平貿易。在全球追逐規模經濟的主流下，社會企業卻是以社會收益為最大化的目標，台灣的社會企業大多憑藉著經驗法則與探索的精神，在錯誤中尋找成功的軌跡，如能有完整的商業模式規劃下，社會企業將在台灣深化並發展出獨有的產業生態。

實務上，商業模式雖然沒有最佳模式，但與本研究類似的社會企業，可參考本研究商業模式構成要素，即以「產品(服務)」構面的「價值主張」、「社會使命」、「社會創新」的應用為出發，說明創業(從業)的動機與社會使命，透過故事性帶動善因行銷，再利用本身提供之具有競爭力的商品或服務，創造口碑並建立顧客忠誠度，遂能逐步完成商業模式的建構，達成永續經營，實現社會使命。行政院已公布《社會企業行動方案》，並宣示挹注相關資源，計畫目標以調法規、建平臺、籌資金以及倡育成四大策略，共同打造國內社會企業生態

系統，協助社會企業成長茁壯，並孵育更多新創社會企業，有了公部門的推動，更能將資源環環相扣，創造成功的營運模式。

由於官有垣(2007)的研究，將台灣社會企業區分為五種類型：(一)積極性就業促進型；(二)地方社區發展型；(三)服務提供與產品銷售型；(四)公益創投的獨立企業型；(五)社會合作社。本研究個案「2021 社會企業」屬於上述之「服務提供與產品銷售型」，無法涵蓋全部類型之社會企業，且商業模式尚無一致性定義。因此，建議後續研究可以多重個案或搭配量化研究方法，如：德菲法或層級分析法，以具體數據呈現研究結果。

## 參考文獻

- 2021 社會企業，  
<http://www.neways2021.com/>。
- 丘昌泰，「公共管理－理論與實務手冊」，台北：元照出版，2000 年。
- 江明修、鄭勝分，「從政府與第三部門互動內涵的觀點析探台灣社會資本之內涵及其發展策略」，理論與政策，第 17 期第 3 卷，2004 年，頁 37-57。
- 江文頤，「商業模式對社會企業經營績效之影響」，元智大學經營管理研究所碩士論文，2013 年。
- 社企流，<http://www.seinsights.asia/>
- 經濟部，「社會企業元年 - 各國社會企業規範介紹」，2014 年  
[http://csr.moea.gov.tw/articles/articles\\_content.aspx?ID=MjAwMDA4MQ](http://csr.moea.gov.tw/articles/articles_content.aspx?ID=MjAwMDA4MQ)
- 經濟部，「社會企業行動方案」，2014  
<http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72-871e28b325d2.pdf>
- 李雪瑩，「公益創投與社會企業」，多元就業開發方案-民間團體發展成為社會企業論述精選集，行政院勞工委員職業訓練局中彰投區就業服務中心編，台中市：勞委會職訓局中彰投區就業服務中心，2008 年，頁 109-120。
- 林怡君，「社會企業在台灣的發展與限制-以多元就業開發方案經濟型計畫為例」，就業安全半年刊，第 7 期第 1 卷，2008 年，頁 63-67。
- 官有垣，「社會企業組織在台灣的發展」，中國非營利評論(China Nonprofit Review)，第 1 期，2007 年，頁 146-181。
- 官有垣，「台灣社會企業組織的經營管理：以陽光社會福利基金會為例」。多元就業開發方案—民間團體發展成為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，2008 年，頁 1-12。
- 涂瑞德，「社會企業在臺灣的法律規範與管理矛盾」，臺北：巨流圖書公司，2012 年。

- 國家發展委員會，「我國非營利組織社會企業化之研究」，臺北：國家發展委員會，2013 年。
- 陳金貴，「非營利組織社會企業化經營探討」，新世紀智庫論壇，第 19 期，2002 年，頁 39-51。
- 許靖蘭，「法規、社會企業與庇護工場的經營」，就業好伙伴電子報月刊，第 1 期，2010 年。
- 張忠謀，「張忠謀 9 個條件打造世界級企業」，遠見雜誌，第 259 期，2008 年，頁 54-55。
- 溫明麗，「詮釋典範與教育研究」，載於潘慧玲主編，教育研究方法論：觀點與方法，2004 年，頁 155-186。
- 鄭勝分，「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論文，臺北：政治大學，2005 年。
- 鄭勝分，「社會企業的概念分析」。政策研究學報，第 7 期，2007 年，頁 75-76。
- 劉常勇，「創造獲利，為新事業設計商業模式」，財金資訊，第 37 期，2004 年，頁 34-38。
- Alt, R. and Zimmermann, H.D., "Preface: Introduction to special section- business models," *Electronic Markets*, Vol. 11(1), 2001, pp. 3-9.
- Borzaga, C. and Santuari, A., "New trends in the non-profit in Europe: The emergence of social entrepreneurship," In OECD(ed.), *The Non-profit Sector in a Changing Economy*, 2003, pp. 31-59.
- Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.S., "The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11(3), 2002, pp. 529-555.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A. and Wallace, J., "Corporate social responsibility and the social enterprise," *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, 2008, pp. 355-370.
- Dart, R., "The legitimacy of social enterprise," *Nonprofit management and Leadership*, Vol. 14, 2004, pp. 441-424.
- Dees, G., "Enterprising nonprofits," *Harvard Business Review*, Vol. 76(1), 1998, pp. 55-67.
- Hamel, G., "Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life," Massachusetts: Harvard Business School Press, 2002.
- Hill, C.W.L. and Jones, G.R., "Strategic Management: An Intergrated Approach," CengageBrain.com, 2007.
- IBM Global CEO study, 2006,  
[http://www-935.ibm.com/services/multimedia/the\\_way\\_to\\_success.pdf](http://www-935.ibm.com/services/multimedia/the_way_to_success.pdf)
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., and Kagermann, H., "Reinventing your business model," *Harvard Business Review*, Vol. 86(12), 2008, pp. 57-68.
- Linder, J. and Cantrell, S., "Changing business models: Surveying the landscape," Accenture Institute for Strategic Change, USA: Carlsbad, 2000, pp. 1-15.
- Loewe, P. and Chen, G., "Changing your company's approach to innovation," *Strategy & Leadership*, Vol. 35(6), 2007, pp. 18-26.

- 
- Mansfield, G.M. and Fourie, L.C.H., "Strategy and business models-strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture", *South African Journal of Business Management*, Vol. 35(1), 2004, pp. 35-44.
- Mair, J. and Schoen, O., "Social Entrepreneurial Business Models: An Exploratory Study," IESE. Research Assistant, IESE. ESE Business School – University of Navarra. WP No 610. 2005.
- Nyssens, M., Adam, S., and Johnson, T., "Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society", London and New York: Routledge, 2006, pp. 3-26.
- OECD, "Social Enterprises", OECD, 1999.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., and Tucci, C.L., "Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept," *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16(1), 2005, pp. 1-25.
- Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Teece, D. J., "Business model, business strategy, and innovation", *Long Range Planning*, Vol. 43(2-3), 2010.

# A Study of the Neways 2021's Social Enterprise Business Model in Xiaolin Village

LONG-HUI CHEN, ZI-MING HUANG \*

## ABSTRACT

Following Typhoon Morakot, Xiaolin Village was left in ruins. To help residents rebuild their lives and livelihoods, the social enterprise Neways 2021 was formed. Based around the locally grown green ume plum, Neways 2021 utilized a social enterprise business model to build what it called a Ume Economic Zone that linked upstream, midstream and downstream partners as a way to create abundant local business opportunities. Within the Ume Economic Zone, 1/3 of all profits go to employees, while another 1/3 of profits are statedly set aside for charitable goals. In 2014, Neways 2021 was also one of the few social enterprises invited to meet with the president of Taiwan.

This paper focuses on an analysis of the social enterprise Neways 2021 and employs the Osterwalder's business model framework in its design of interview outlines. Through semi-structured interviews, we seek to better understand how to use social enterprises and business model concepts to create social value.

This paper has found Neways 2021's business model rests on the three pillars of social purpose, value proposition, and social innovation. With an entrepreneurial motivation that stems from community awareness and a deep sense of social purpose, Neways 2021 offers its growers a fair price for their plums, before using a unique pickling process imported from Japan to enhance the value of its plum products. Throughout this process, Neways 2021 also manages to promote healthy living value propositions and green consumption social values. Finally, in addition to selling agricultural raw materials to the food and drink industry, Neways 2021 also sells a line of profitable manufactured goods.

Neways 2021 has also set its sights on sustainable development with the construction of a "plum corridor" tourist park and through its support of Xiaolin's agricultural products and the creation of a deep economy. Broadly speaking, Neways 2021's innovative production and marketing value chain—which has used local agricultural practices to improve the lives of residents and also strengthen community bonds—has been a fantastically successful business model and one that can serve as an excellent paradigm for similar social enterprises.

Keywords: Social Enterprises, Business Model, Neways 2021

---

\* Long-Hui Chen, Associate Professor, Department of Business Management, National Kaohsiung Normal University. Zi-Ming Huang, Master of Business Administration, Department of Business Management, National Kaohsiung Normal University.

