

社區型社會企業與生態系統發展-價值 共創觀點

蔡振義*

(收稿日期：109 年 02 月 07 日；第一次修正：109 年 04 月 08 日；

接受刊登：109 年 12 月 01 日)

摘要

社區型社會企業發展脈絡以及其所鑲嵌的在地與外部環境是本文探討的重點。勞動部多元計畫方案支撐社區型社會企業發展，但非每個社區創業計畫皆能成功轉型發展。「擁有類似的制度支持，為何有些社區型社會企業有較佳的績效？」採用在地及制度鑲嵌的生態系統，與價值共創觀點，回答上述研究問題。社區創業是社會創業活動與在地脈絡、制度力量三者間互動的過程。驅動社區發展的力量，來自於社區創業者，與複雜的產、官、學研力量交融互動的生態系統。以個案歷程分析，探究仕安社區合作社發展歷程。長期觀察，半結構化訪談，輔以內外部文件、社群媒體等次級資料，完成個案歷程與所鑲嵌的生態系統描繪，後續資料分析浮現多重鑲嵌、價值共創機轉與社區發展的關聯性。嘗試從社區創業與在地脈絡、制度力量互演化歷程，建構社區創業生態系統。研究結果指出價值共創是鏈結社會創業者、在地社區、返鄉青年與外部制度機構的關鍵機轉。換言之，社區創業者與在地鑲嵌及制度鑲嵌的價值共創作為，是社區型社會企業與在地社區持續發展的主要驅動力量。研究結論對社會創業、價值共創與生態系統研究做出貢獻；也浮現制度資源融入社區脈絡的機制，提供社區型社會企業發展建議。據此，提出未來的研究方向。

關鍵詞彙：社區型社會企業，在地鑲嵌，制度鑲嵌，生態系統，價值共創

壹·緒論

社區型社會企業(創業)的發展脈絡與在地及制度鑲嵌雙重鑲嵌是本文的重點。勞動部多元計畫方案大量投入政府資源，是台灣偏鄉社區發展的重要趨力，但並非每一計劃都能轉為經濟型計畫，甚或每個經濟型計畫能持續發展。這也是本文的主要研究問題「為何擁有類似的制度支持，為何有些社區型社會企業有較佳的績效？」

商機是創業研究重要議題 (Shane, 2012; Shane & Venkataraman, 2000)，文獻指出創業家的人格特質、先備知識與社會網絡與商機的偵測、掌握及實現關

* 作者簡介：蔡振義，文藻外語大學國際企業管理系助理教授，E-mail: 91013@mail.wzu.edu.tw

係密切。例如 Shepherd 等人研究指出創業家個人特質的重要性 (Shepherd, Williams, & Patzelt, 2014)，創業家的先備知識、知識結構與社會網絡影響創業家行為 (Shane, 2000; 陳志遠, 張勝立, 魏式琦, & 楊金展, 2007; 謝如梅 & 劉常勇, 2009)。但在探討社區型社會創業發展時 (Peredo & Chrisman, 2006, 2017; Somerville & McEwee, 2011)，除了社會創業家的個體層次因素外，還需考量組織與環境因素。因為在創業者與私部門所強調的商機與利潤創造外，(社區型)社會企業更須兼顧在地社區與環境發展等公益目標 (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011; Santos, 2012)，以及多重利害關係人與公部門的介入 (Hertel, Bacq, & Belz, 2019)。因此本文在探討偏鄉社區創業與社區經濟的驅動因素、發展脈絡時，採用在地及制度鑲嵌的生態系統，與價值共創觀點，回答研究問題。社區創業是社會創業活動與在地脈絡、制度力量三者間互動的過程。驅動社區發展的力量，來自於社區創業者，與複雜的產、官、學研力量交融互動的生態系統。本文進一步認為社區創業與在地及制度鑲嵌的價值共創作為，是社區型社會企業持續發展的關鍵機轉。偏鄉地區的發展與福祉一直是公部門關注重點，其成效也有賴於地區的自發性投入與創新。如同社會創業，社區創業以解決社會(社區)問題為目的，創造社會與商業價值。但除了創業精神觀點之強調創業家特質，社會網絡、與創業活動外，社區創業發展理論指出，觀察社區創業歷程與社會企業創新時，不可忽略社會創業活動與在地脈絡、制度力量三者的互動與社會創業家鏈結不同場域的中介角色 (Richter, 2019)。

針對近年來社會現況的問題如偏鄉發展、人口不均、在地生活文化流失、地方治理機制失衡等，學術界或是實務界陸續提出了以永續性、系統性、全面性概念與方式以解決上述社會問題。然而，一方面要兼顧社會價值與經濟價值，另一方面又要能永續發展，實是不容易達成的事。同時社會企業的發展也成為實務界與學術界關注的焦點，尤其偏鄉社區的發展、面臨地方人口老化、年輕人口外移等現象，是一個亟需各方利害關係人 (stakeholders) 共同面對的社會問題。也是一個值得學術研究探討與在地實踐實作的課題。

在研究理論層次，本研究旨在探索社區創業者、社區居民、返鄉青年等個人層次的互動，也探討個人層次與社區合作社、社區行政組織與外部組織的互動，最後，我們認為個人層次、組織層次與公部門形成生態系統。我們認為社區型社會企業發展與社會影響力創造是社區成員(個人層次與組織層次)、產業組織與公部門多方價值共創的產出，此多方成員也形成生態系統。因此，本文將從探討社區合作社與企業組織，或社區合作社與公部門的雙邊 (bilateral) 夥伴關係 (PPPs) 提昇至多邊 (multilateral) 關係的服務生態系統 (service

ecosystem) ，以更高層次與理論視角探討公私部門夥伴關係建構價值共創生態系統，以解決在地社區及其所面臨的社區公益、社區經濟展與社區永續發展等問題。社區型社會企業與的發展與社區問題解決，不只侷限於社區與營利組織、社區與公部門等雙邊關係而已，更應涵蓋三邊或以上之自願性協作關係 (Koschmann, Kuhn, & Pfarrer, 2012) 。此一觀點顯示從服務生態系統理論觀點探討此社區型社會企業發展的必要性，更進而回答「為何擁有類似的制度支持，為何有些社區型社會企業有較佳的績效？」因此，就理論部分之發展，本文首先回顧社會企業與社區型社會企業的發展背景，再進而從服務生態系統、價值共創 (VCC) 進行理論探討與文獻回顧，並從中發掘理論缺口，同時提出可能的解決之道。

在實證分析層次，上述價值共創與生態系理論觀點啟發本文以台南仕安社區合作社為研究個案。長期田野觀察，半結構化訪談，輔以內外部文件、社群媒體次級資料。完成個案歷程與所鑲嵌的生態系統描繪，後續資料分析浮現生態系統中多重鑲嵌、價值共創機轉與社區發展的關聯性。藉此探究社區經濟與創業發展驅動與促動因子共演化歷程，以及價值創造與外溢效果

嘗試從社區創業與在地脈絡、制度力量互演化歷程，建構社區創業生態系統。研究結果也指出價值共創是鏈結社會創業者、在地社區、返鄉青年與外部制度機構的關鍵機轉。研究結論對社會創業、社區再生、與價值共創研究做出貢獻；也浮現制度資源融入社區脈絡的機制，提供社區型社會企業發展建議。據此，提出未來的研究方向。

以下，本文將回顧相關文獻如社區型社會企業、服務生態系統、價值共創等理論觀點。接著介紹本文研究方法設計與研究場域—台南市後壁區仕安社區與仕安社區合作社。再者，探討本研究在仕安社區發現與討論。最後提出研究結論與未來研究方向。

貳·文獻回顧

首先回顧研究場域背景文獻，即社會企業與台灣社區型社會企業的發展，再從理論角度切入，以文獻探討說明服務生態系統與價值共創的理論觀點、以及如何達到價值共創的目的。

一、社會企業與社區型社會企業

(一) 社會企業

Parker (1954) 文中討論德國創業型態時提到社會創業 (Social entrepreneurship) 一詞 (Parker, 1954)，雖然社會創業的內涵隨著時間有所演進，更為豐富，該文可視為社會企業學術研究的起點 (Sassmannshausen & Volkmann, 2018)。兼具社會影響力與商業經營模式，引發實務界與學術界的重視。歐洲的社會企業、美國的 B 型企業，或是南亞（東南亞）的社會企業是初期的研究重心。在組織研究，社會企業尚屬新興領域，同時在全球不同區域有不同的出現背景，因此社會企業出現不同定義 (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011)，如何管理其複合式的組織形式以解決所關注的社會問題，也吸引組織學者的關注 (Battilana, Besharov, & Mitzinneck, 2017; Battilana & Lee, 2014)。

同時追求社會價值與經營獲利是社會企業的共有特性 (Lazzarini, 2020)，如工作融入型社會企業經營獲利的同時，也協助長期失業者等社會弱勢重返職場 (Battilana, Sengul, Pache, & Model, 2015)。社會企業係以創新商業模式解決某一個社會或環境問題的組織 (Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020; Santos, 2012)；社會企業的目標，是將其盈餘用於主要的業務或於社區再投資用，以達到社會問題解決及永續發展，並非為股東及擁有者的獲利率最大化。社會企業定義辯論說法很多 (Dacin et al., 2011)，但概括而言，社會企業是一個組織，並具有以下特徵：(1)以創新方法（產品、服務或經營模式）達成社會目標；(2)可以獲利（確定是能夠賺錢的）；(3)大部分的利潤用於社會和環境目標；(4)可以處理社會和環境問題。

因政經背景與社會問題差異，各國社會企業起源之因殊異 (Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014; Rivera-Santos, Holt, Littlewood, & Kolk, 2015)。例如，美國在 1980 年代因經濟景氣，政府大幅縮減補助，影響非營利事業組織 (NPO) 的補助捐贈收入，促成社會企業的興起。西歐社會企業則肇因於持續的失業問題，西歐各國政府開始鼓勵社會企業協助失業遊民重返就業市場。南亞地區則為了解決金字塔底端的貧困問題，開始有了微型金融提供融資與教導投資技能。東亞日韓等國以大型企業為主，扶植社會企業。學者研究指出非洲社會企業統治模式深受殖民地傳統的影響 (Rivera-Santos et al., 2015)。在台灣則因資源分配不均、貧富與城鄉差距產生獨特的社會問題，如偏遠地區就業、天災導致環境與住民需求、鄉村社區人口老化、居民外移等 (社企流, 2014)。甚至

因政府政策無法兼顧短暫性殘障需求，而激發社會創新的經營模式，例如多扶社會企業等。

簡而言之，彙整各國社會企業起源之因，顯見政府、企業及非營利事業組織 (NPO) 無法涵蓋所有社會服務需求；以企業部門與社會部門的融合，產生新型態的混合式組織—即「社會企業」，創造經濟、社會與永續發展價值，並藉由工作融入、雇用、個體發展與利潤分配等價值分享模式，兼具商業經營與社會服務目標，被視為未來能長期且穩定解決社會問題的新企業型態。

(二) 社區型社會企業

在過去的研究文獻中，指出社會企業對於在地社區的發展有極顯著的關聯性，相對的，探討社會企業的起源與發展，確有必要了解在地社區或區域的重要性 (Castro-Arce & Vanclay, 2020; Pierre et al., 2014; Welter, 2011)。社區型社會企業的概念類似於北歐的社會型企業，其目的在於解決偏鄉社區或是在地社區社會問題。在 1980 年代，瑞典學者討論當地社區發展時，開始出現社會型企業的概念。開始時，社會型企業係指為了在地社區經濟發展，在地社區所做的集體努力的過程。後來社會型企業泛指為了社會目的各種創業形式。社會型企業著重於下列議題，如在地化、創新、新創事業、集體主義、社會資本、區域與經濟發展等，通常被指稱是專注於偏鄉社區特有的問題 (Gawell, Pierre, & Friedrichs, 2014; Pierre, Friedrichs, & Wincent, 2014)。因此，創新性、在地鑲嵌與在地網絡是社區型社會企業的本質，其目的在解決社區型社會企業所在地或社區的社會問題。在社區發展過程中包含社會性與經濟性兩大構面，且兩者互為影響 (Johannisson, 1990)。與所有新創企業類似，創新性也是社區型社會企業創業發展的重要特性，例如新產品、新市場、或是新模式。但在探索社區型社會企業的創新性時，無法忽略與所在社區或區域的緊密聯繫，所產生的結構鑲嵌 (Granovetter, 1985)。因此我們認為地域鑲嵌性是社區型社會企業特有的特性。滿足社區經濟目標與社會性需求，以促進自給自足的永續發展是社區型社會企業主要的目標。相對於一般企業創造股東最大價值之主要目標，社會企業則兼顧經濟目標與社會需求，社區型社會企業更須兼顧在地需求 (Hertel, Bacq, & Belz, 2019; Peredo and Chrismann 2006; Somerville & McElwee, 2011)。近來的研究指出偏鄉的社區型社會企業若能鏈結在地社區資源與外部網絡，有助於社會企業的發展與社會創新的擴散 (Castro-Arce & Vanclay, 2020; Richter, 2019; Vestrum, Rasmussen, & Carter, 2017)。

(三) 台灣社會企業與社區型社會企業

社會企業是一種國際化，也是在地化的現象 (Rivera-Santos et al., 2015; Zahra, Newey, & Li, 2014)。社會企業現象在全球各地，如歐洲、美洲、亞洲與非洲等，蓬勃發展。同時各地區的制度環境與社會問題也各有殊異，發展出不同型態的社會企業。目前台灣發展出許多不同類型、不同狀態的社會企業。台灣社會企業發展有三大趨勢：

農業相關社會企業成主流。目前台灣廣義型社會企業據估計可能超過 5,000 家，又以農業相關社會企業為主流，台灣的「農業社會企業」可定位為「透過商業模式解決特定農業、農民、農村等三農問題的經營者，其所得盈餘一定比例用於我國農業發展目的之組織」（孫智麗，2016）。與農業相關的社會企業，不只是數量最多，還連結成了完整的產銷價值鏈網絡，如，有「光原社會企業」幫助原住民建構從生產到銷售的完整有機產銷體系；有「喜願共合國」將弱勢就業與糧食在地自主兩個價值理念結合在一起，一方面設立烘焙坊幫助喜憨兒，一方面結合小農成立合作社種小麥，提供烘焙坊使用；有「上下游新聞市集」，一方面辦媒體探討農業、食物與環境相關的議題，另一方面也成立網路市集；另外，還有「里仁」等有機通路，直接面對消費者。

年輕世代投入。台灣社會企業第二個有趣的現象是年輕人的投入。根據輔仁大學社會企業研究中心的調查，大約有 15% 的社會企業是由年輕人團隊組成。台灣第一個社會企業網路資訊平台「社企流」就是例子。社企流創辦人林以涵說：「28 歲是我們團隊最為年長的，就是我」。有感於台灣社會對於「社會企業」概念的陌生，林以涵與志工伙伴決定要提供一個 Y 世代之後的年輕人在社會企業領域上創業的平台，因為普遍受過高等教育、又有比上一世代更強的國際經驗，經常在理念上扮演先驅者的角色。2007 年，台灣第一家取得國際公平貿易組織認證的特許商「生態綠」創立，創辦人之一徐文彥曾經擔任立委辦公室主任，另一位創辦人余文宛有外商與行銷經理人的資歷，他們扮演的就是「公平貿易」(Fair Trade) 概念的先驅，他們進口「公平貿易認證咖啡豆」，還與台灣農產體系結合，立志要成為在地公平貿易銷售平台。

創新創業精神。觀察台灣新興社會企業，經常可以看到他們採取與一般企業不同的經營方法。如在新北市三重的「耕心蓮苑」為輔助弱勢兒童成立課輔中心，收費採取「隨喜價」這種不追求穩定收益的做法；又例如，「多扶事業」提供身心障礙者交通接送與觀光服務，但在業務項目的比重上，不會因為觀光比較賺錢就多做，而是將營運放在弱勢需求較大的接送業務上。雖然如

此，台灣在地的社會企業在財務上非常務實，經常可以看到對損益平衡的追求。例如，上述的光原社會企業在四年之內就損益平衡；另一個提供喜憨兒工作機會的「喜願共合國」設立的麵包工作坊，在三年內就損益平衡。

聯合國永續發展目標 (SDGs) 第 11 項指標「永續城鄉與社區」，以建設包容、安全、有復原力和永續城市和人類社區的概念結合社區營造的行動。基層社區組織動員社區本身的資源，靠自己的力量經營社區，或照顧社區中的弱勢，進而永續城鄉與社區，是達成上述指標的前提。如 1994 年行政院文建會提出「社區總體營造」，後續推行的「新故鄉社區營造計畫」、「台灣健康社區六星計畫」等，以及最近源自日本的「地方創生」概念，使得社區型社會企業的發展有所脈絡可循。但是觀察台灣社區型社會企業的發展過程，不可忽視勞動部的多元發展計畫與培力計畫是促使社區發展從社會型轉向經濟型（社會企業）的重大契機 (Kuan & Wang, 2015)。

Kuan 與 Wang (2015) 研究 2006-2013 年社會企業的發展，指出台灣社會企業大致可以區分(1)工作融入型社會企業，(2)社區型社會企業，與(3)社區合作社等類型。社區型社企通常扮演催化、資源整合的角色，藉由與地方居民或外來專業人士共同努力，協助當地發展社區產業、產品與服務，進而開發市場行銷管理，提供具有當地特色的工作訓練等 (Kuan & Wang, 2015)。

滿足社區經濟目標與社會性需求，以促進自給自足的永續發展是社區型社會企業主要的目標。社會創業藉由工作融入、雇用、個體發展與利潤分享，以達成上述目標。相對於一般企業創造股東最價值之主要目標，社會企業則兼顧經濟目標與社會需求，社區型社會企業更須兼顧在地需求，因此我們認為各方利害關係人均需價值創造，才是社區型社會企業的終極目標。也因為社區型社會企業鑲嵌於在地脈絡，各方利害關係人各有利益目標。因此有必要關注在地政治運作、利害關係人的目標衝突如何會影響價值的創造與分享，如何減緩，甚至轉化阻力為助力。根據價值共創觀點，我們將上述的觀念，區分為價值創造與價值分享。接下來的問題是，因此如何有效治理，才能確保社區型社會企業有效運作。具體來說，是否可以找到適當（適合）的治理結構呢？

具體而言，具體研究問題是社區型社會企業社會創新活動創造那些價值（價值創造），或社會影響力（價值分享、價值擴散）？是那些促進因子，推動（促進）社區型社會企業創造經濟與社會價值 (Value creation)。是那些促進因子，推動（促進）社區利害關係人分享所創造的經濟與社會價值 (Value appropriation)。生態系中各種利害關係人在價值共創過程中所扮演的角色？是

那些衝突因素，妨害價值創造與分享。為了強化促進因子，減緩衝突因子，CBSE 或政府機構如何設計適當的治理結構？

本文研究對象仕安社區合作社屬於『社區型社會企業』，為解決在地社區問題，成立仕安社區合作社，以社區經濟發展，支持社區公益。因青壯族群外移，人口老化，「仕安社區合作社」推廣優質無毒米，盈餘 20% 挹注社區公益，建立互助互惠的仕安社區。社區經濟組織化的經營，創造社區就業機會，無毒農法保留大自然樣貌，讓農村燃起希望。仕安社區合作社兼顧公益理想之實踐與經濟發展需求是我們選擇仕安社區的主要原因。但仕安社區合作社的發展系鑲嵌於在地社區與外部組織、公部門組成的生態系統，同時也是生態系統中各成員（利害關係人）互動、價值共創的過程與成果。接下來回顧生態系統與價值共創文獻。

二、「價值共創」理論之本質

價值共創 (Value Co-creation, VCC) 相關課題的研究起源於 Prahalad and Ramaswamy (2004) 與 Vargo and Lusch (2004) 等策略與行銷學者的研究。強調廠商如何與其主要的利害關係人 (stakeholders)，包括顧客（消費者）、員工、供應商等 (Tantalo & Priem, 2016)，彼此共同創造集體價值或共享價值 (Collective/shared value)，進而造福個別的利害關係人 (Garcia - Castro & Aguilera, 2015)。在「廠商是由一群利害關係人所交織而成的體系」(Firm as a system of stakeholder relationship) 的假設下探討價值共創議題 (Bosse & Coughlan, 2016; Bridoux & Stoelhorst, 2016)。

早期的策略學者，如 Ansoff (1965) 與 Andrew (1971) 等指出，策略課題的研究，主要探討組織因為為其利益關係人創造價值而存在(稱之為組織之「使命」，Mission)，並且進一步去思考組織在未來是否能（以及如何）繼續為利害關係人創造的價值而存在（稱之為組織之「願景」，Vision）。後續的策略學者將上述研究問題進一步延伸為，組織（廠商）為什麼會有不同的價值創造 (Why do firm differ in value creation)？以及廠商間價值創造之優勢為何不同？(Pitelis & Teece, 2009; Zajac & Olsen, 1993)。接著，探討價值共創之前，有必要先瞭解何謂「價值」，以下將先回顧策略學者研究價值的發展與演進，以及價值共創對策略領域的重要性。

(一) 價值的定義

Porter (1985)、Barney (1991) 及 Peteraf & Barney (2003) 等學者曾陸續提出與價值有關的概念，但一直到近幾年，價值的定義才受到策略學者的重視 (Bowman & Ambrosini, 2000; Grönroos & Voima, 2013; Priem, 2007; Ramirez, 1999)，特別是採需求面向消費者（或客戶）觀點之研究，其認為顧客並不在意產品或服務的實際功能及品質，顧客所關心的是透過產品或服務的使用，實際體驗後所認知的效益，亦即所謂的使用價值。Bowman & Ambrosini (2000) 根據經濟學的效用理論，將價值區分為使用價值與交換價值，前者指目標使用者，包括顧客、製造商、生產者或消費者所認知到並滿足他們本身的任務需求、產品或服務之品質；後者指的是當此任務、產品或服務交換時，所兌換之貨幣量，也就是價格。

Vargo, Maglio, & Akaka (2008) 更進一步指出，過去人們對於價值的認定主要聚焦在製造商的產量與價格，唯 Vargo and Lusch (2004) 提出之服務主導邏輯 (Service Dominant Logic, SDL) 觀點則更強調，服務的概念主導了商業行為，價值是在被使用後才被定義出來，並非如同過去根據市場經濟與交易行為而被評斷。翁煌哲、于卓民和黃國峯 (2009) 等三位學者根據過去策略理論所提價值創造模式，將「價值」定義為「廠商所提供之產品或服務，與顧客所願付價格和機會成本之間的差距」，亦即當企業提供一項服務或產品時，客戶願意支付的價值與該廠商生產其他產品或服務的成本之差額，即為該企業所創造的價值。簡單來說也就是客戶願付價格與廠商成本之間的差額。

以上所述即 Brandenburger and Stuart (1996) 等學者所稱價值基礎策略觀點 (value-based strategy, VBS) 之立論基礎-所謂 VPC 理論，VPC 理論架構由 Brandenburger and Stuart (1996)、Hoopes, Madsen, and Walker (2003) 及 Priem (2007) 等學者所提出，V (Value)，即「使用價值」，也就是顧客願付的價格；P (Price) 為產品的價格，也就是前面說的「交換價值」；C (Cost) 為廠商的生產成本（經濟成本或機會成本）。綜合言之，近年來策略課題研究的核心論述，價值基礎策略觀點所強調的架構跳脫了 Barney (1991) 資源基礎觀點的內部供應面思維，轉而從需求面的顧客觀點，將價值的概念區分為二，同時也蘊含了 Prahalad & Ramaswamy (2004) 所提出與顧客共創價值的概念。

(二) 價值共創

接下來進一步說明價值共創的概念。過去居主流策略思維的商品主導邏輯 (good-dominant logic) 將價值的焦點放在商品的交易，認為商品是創造價值的

主要來源，因此將價值創造活動的重心放在企業身上，強調價值是透過企業進行一系列活動所實現。在此觀念下所形成的價值共創，強調的是價值共產的概念 (value co-production) 並明顯區隔生產者與消費者的角色，將生產者視為主要價值創造者，而消費者僅被視為是企業實現價值過程中附加投入的要素之一 (Ramirez, 1999)。隨著消費者意識型態的改變，許多學者開始提出不同的價值觀點，Prahalad & Ramaswamy (2004) 認為受到全球化和數位化的影響，消費者有更多的選擇，也變得更主動，這樣的趨勢改變了人類的經濟活動方式，原本存在於人類商業行為之間的各種界線都將漸趨瓦解，亦即消費者在整個產業鏈體系中的角色也產生改變，並打破了過去傳統價值共產的概念，將價值創造的觀點從商品本身轉移至消費者自身經驗或情境上。

綜言之，VPC 架構僅從廠商角度考慮消費者的利益，以及現有「價值」的論述，並未真正認知到消費者的使用經驗，以及未來「價值」的變化。特別是，廠商與消費者共同參與設計 (co-designing)、生產 (co-production) 與創造的活動與服務，交互影響了整體價值之創造 (Grönroos & Voima, 2013; Priem, Butler, & Li, 2013; Ramírez, 1999)。因此，為了兼顧整體價值鏈（供應面）與消費者（需求面）的考量，價值共創學者提出與上述價值創造不同的思維，認為價值不僅只是累加 (added) 到原有的價值（亦即，附加價值）上，更應進而與價值網成員，相互創造 (mutually created) 或再創造 (re-created) 價值。價值創造不只是線性與過渡性 (transitive)，而是同步化 (synchronic) 與互動的過程 (Ramírez, 1999, p.50)。亦即，價值共創造本身即是一種過程，將整體價值鏈與消費者（亦即價值網）視為一個生態體系 (ecosystem)，不僅包括價值鏈中所有成員如焦點廠商、供應商與競爭者間的互動，也需涵蓋與消費者間的互動 (Grönroos & Voima, 2013; Pitelis, 2012)。

此外，服務主導邏輯 (SDL) 學者指出，價值是在使用資源的情況下產生，強調的是「使用價值 (value-in-use)」(Lusch & Vargo, 2006; A. F. Payne, Storbacka, & Frow, 2008; Xie, Bagozzi, & Troye, 2008)。在此觀念下的價值共創被重新詮釋，說明價值並非由生產者單方面的創造與傳遞，而是透過所有行動者相互提供資源（知識與技術）與服務，進行一連串的互動活動而共同創造出來 (McCull-Kennedy et al., 2012)。換言之，利害關係人之間之各種不同類型的互動，以及互動如何去創造出集體價值與利害關係人之個別的體驗價值成為價值共創的精髓所在。

從策略觀點可知，焦點廠商 (focal firm) 意欲與供應商、其他利害關係人等共同經營之價值活動，或透由本身所擁有的獨特資源，能比其他競爭者創造

更高的價值，以達到競爭優勢的目的，並在所創造的價值中，以獲取本身該有的價值。然而，價值活動所創造出來的競爭優勢並不一定確保廠商與各利害關係人可以得到較佳的績效。價值創造並不一定可導致各利害關係人能獲取自己應得的價值 (Ramirez, 1999)。因此，廠商是否獲得持久性競爭優勢（亦即達到價值共創的目的），除了廠商本身可獲利外，更須兼顧各利害關係人的價值分配，或強調各利害關係人的體驗價值。

此外，廠商藉以達成其各自使命與目標，至少應具備以下二項能力/優勢：第一，結合共專屬性資產(co-specialized assets) 或互補性資產 (complementary assets) 的能力。共專屬性資產或互補性資產，意謂著整體價值網的資產、資源與能力可能彼此綁在一起，無法分割。而此一資產的價值將視焦點廠商能否結合其他資產，發揮此資產的最大功效，例如，iTunes 之於 iPod，結合跨領域專家間的專業知識等 (Pitelis & Teece, 2009; Pitelis & Teece, 2010)。第二，因廠商擁有動態能耐 (dynamic capability)，足以協調本身例行常規與運作過程 (process)，運用本身既有資產與資源的組合 (asset positions)，以及理解本身演化路徑 (evolution path) 如過去經驗、未來出路與機會，適時對市場需求採取可行性的投資與行動（如創新等） (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)。透由認知到利益關係人彼此間共專屬性或互補性資產機會，善用動態能耐將此一共專屬性資產機會結合到整體價值鏈的創新過程，進而與利益關係人形塑了 (shape) 整體生態體系，提高整體所共創價值的大餅 (Pitelis & Teece, 2010; Pitelis, 2012)。再者，焦點廠商是否可獲取更高績效的來源，將決定於其能否在上述共創價值的大餅中獲取或專屬自己應得的利益。亦即，是否身在整體生態體系或價值網中獲取此一共專屬性資產機會的價值與利益 (capture co-specialization benefits) (Pitelis & Teece, 2010)。

三、服務生態系統(Service Ecosystem)

(一) 生態系統的緣由 (What)

生態系統 (ecosystem) 研究主要用以理解生物體如何適應環境變遷的能力。近年來，生態系統概念也應用在策略、管理與行銷等領域的研究 (Adner & Kapoor, 2010; Frow et al., 2014; Pitelis, 2012)。跳脫市場產業競爭舊思維，Moore (1996) 首先將生態系統引入商業研究，探討產業生態系統的組成成員，如產業領導者、焦點廠商、供應商、顧客等，甚至包括競爭者以及相關利害關係人，如何共同演化、如何校準 (align) 彼此的誘因、動機與投資資源等、以及如何

為顧客創造價值 (Adner, 2017)。2000 年左右，策略管理領域研究延伸兩造 (bilateral) 關係思維相關研究如交易成本理論之 make or buy 決策、鑲嵌等，至多重夥伴關係 (multipartner)，不僅探討直接關聯的兩造關係，更進而探討間接關聯之各行動者間的相互依存性 (interdependence)、適應及演化過程 (Davis, 2016; Ozcan & Eisenhardt, 2009)。行銷領域學者則根據服務主導邏輯 (service-dominant logic, SDL) 將市場視為一個系統，以服務生態系統觀點探討如何結合其他行動者與顧客共創價值 (Frow et al., 2014; Vargo & Lusch, 2011)。

生態系統同時也反映在企業經營實務現象，如 Google 在 2011 年擴大與 84 家科技研發、智慧型手機業者包括 Broadcom、eBay、Intel、LG、Marvell、NTT DoCoMo 等，共同組成開放手機聯盟 (Open Handset Alliance)，成為第一個全面開放的手機平台，讓開發業者快速、有彈性的設計產品，以提供更多開發創新的手機應用及網路服務，進而建立一個 Android 生態系統 (Davis, 2016; Williamson & De Meyer, 2012)。相同地，Apple 結合二家半導體公司高通、博通，共同合作影音串流服務，配合其 Apple store 經銷體系，建立 iPhone 手機霸主的地位，並邀請許多應用開發者與使用者共同研發 apps，營造一個獨特的 IOS 生態系統，與 Android 生態系統互別苗頭 (Adner, 2017; Kohler, 2015)。

綜合上述生態系統在理論研究與實務現象的崛起，顯見鏈結少數夥伴或互補者已不足以應付廿一世紀全球競爭環境與獲取競爭優勢，需跳脫產業疆界或產業層次，從更高層次，涵蓋更多樣化、更多重的行動者如競爭者、政府單位、學術機構等，思考生態系統之相互依存關係與價值創造。下述將闡述生態系統的定義與其基本要素。

早先探討生態系統之部分管理與策略領域學者，乃從網絡 (network) 概念延伸，將生態系統視為一個企業網絡，依循網絡概念認為生態系統係由一群鏈結鬆散的行動者所組成之社群。此一觀點主要強調焦點廠商透過行動者的增加、汲取更多資源、資訊，以提升本身的網絡定位與議價能力。然而，此觀點與網絡、商業模式、平台等概念易於混淆，對於價值創造、服務提供與資源整合等議題上，無法提供不同於網絡研究的思維。相對於上述以行動者為主的觀點，針對價值創造相關議題，Adner (2017) 提出一個互補性觀點—以結構為主的生態系統觀點 (ecosystem-as-structure perspective)，以行動者間的活動 (activities) 為主要考量，認為為了達到價值創造，應先有明確的價值主張，建立一系列可實施、可執行的活動，進而校準、配適 (align) 行動者彼此間的誘因、動機、定位與活動。亦即，Adner (2017) 補充了活動面向後，具體地說明

生態系統須具備四個重要要素—活動、行動者、定位 (positions) 與鏈結 (links)。

近年來，管理、行銷學者已逐漸指出(1)活動在網絡與生態系統所扮演的重要性 (McColl-Kennedy, Vargo, Dagger, Sweeney, & Kasteren, 2012; Sweeney, Danaher, & McColl-Kennedy, 2015)。活動能呈現更微觀的互動關係，如行動者做事或執行方式下之認知 (cognitive) 與行為模式，從相對簡單僅需配合的活動如同提供工具與器材，到複雜性活動如建構一個平台等。因此，活動更能具體地讓價值主張付諸實施與執行。(2)行動者已在網絡觀點扮演重要的角色，舉凡中心性 (centrality)、密集度 (density)、結構洞 (structure hole)、疆界中介者 (boundary-spanner)、強或弱套繫 (strong or weak ties) 等都是探討行動者間的互動關係 (Gulati, 1998; Uzzi, 1996)。除了二個基本的要素—活動、行動者外，(3)定位能界定生態系統行動者間的活動流向 (flow)，(4)鏈結則可明確說明行動者間的原物料、資訊、影響力與資金等之移轉。

這四個要素與價值共創學者強調達到價值應具備三大要件的論點不謀而合。其中包括(1)行動者因素：須滿足各行動者的原始需求，讓多個行動者具備「生命共同體」(對群體之認同, identity) 的使命感，願意付出一定程度的承諾 (commitment)，且持續留在組織中，以及有能力投入心力到核心活動中 (Bosse & Coughlan, 2016)。再者為(2)活動因素：需界定能為眾多行動者與組織帶來獲利的核心活動(如平台、創新研發等)，能促進二者(以上)個體間連結的核心活動，如海爾為消費者所打造的「眾創匯」設計平台。最後，價值共創學者更強調(3)綜效，意即行動者是否願意持續付出，或留下來一起奮鬥，將取決於組織能否建構或營造一個有利於利害關係人進行交互主觀互動的實體設施 (infrastructure) 與氛圍，讓其一展長才與資源，以利有效地整合參與者與核心活動間的互動，達到綜效 (synergy) 的目的，進而創造出共享的集體價值與行動者各自的體驗價值 (McColl-Kennedy et al., 2012; Tantalo & Priem, 2016)。

Adner (2017) 也認為以結構為主的生態系統不同於過去以網絡為主的觀點，應先提出一個明確的價值主張，建立一系列能讓此價值主張付諸執行的活動，進而安排一校準結構以配適眾多行動者，而此一校準結構則可描繪出價值主張下每個行動者的定位，並依此衍生出彼此間鏈結。亦即，這四個要素可為價值主張指導下的生態系統提供一個明確的藍圖，夥伴間如何透過相互依存的合作關係達到價值共創的目的。據此，我們根據 Adner (2017) 的論點，將生

態系統定義為「為了讓價值主張付諸執行，所需之校準結構 (alignment structure) 以配適多方 (multilateral) 夥伴彼此間互動」。

(二) 服務生態系統

行銷與策略學者基於實務現象—消費者意識抬頭或顧客需求日益重要，在上述生態系統本質與定義下，發展出服務生態系統相關研究。近年來，共享經濟、平台革命伴隨著 3C 科技、網路的便利性，以及消費者意識的抬頭，興起了不同於廿世紀的商業模式，也帶動了許多新興企業如 Uber、Airbnb 的竄起。傳統線性供應鏈已不是企業獲利、創造價值的唯一模式，過去「由消費者被動地接受生產者所提供的產品（或服務）」模式已明顯地發生轉變，越來越強調生產者與消費者的關係，也更重視與消費者、社會間的互動關係，從原本生產者利益考量轉變為使用者與生產者的共同創造。

行銷學者 Vargo & Lusch (2004) 提出服務主導邏輯 (service-dominant logic, SDL) 觀點，研究焦點從商品轉移至「服務過程 (service process)」，強調生產者、消費者及其他行動者是透過資源共享與整合的過程才能共同創造出價值。在消費者需求考量下，Vargo and Lusch (2011) 進一步結合生態系統概念與服務主導邏輯，提出「服務生態系統」(service ecosystem) 觀點。闡述在服務生態系統中，各行動者（包括消費者或顧客）直接或間接的交換資源與服務並整合、遵循共同的語言及信念，進而共同創造價值。其將商業市場比擬為一個複雜、高層次概念的系統，探討一群相互依存、具經濟行為與社會角色的行動者如何創造價值 (Vargo & Lusch, 2011)。服務生態系統可定義為「一群具資源整合行動者所構成之能自給自足與自我調節的系統，而這些行動者則透由共享制度邏輯及在服務交換過程中彼此共同創造價值而鏈結」(Frow et al., 2014)。

因此，服務生態系統可視為一價值創造的系統 (value-creating system)。每一個行動者都是資源整合者，且附著於此一共享交換系統下，行動者無法獨自有效地運用資源，需要透過各種經濟與社會的服務交換，以搜尋有用的、可配適的資源、吸引其他行動者願意分享資源、以及藉由其他行動者的幫助以整合資源 (Frow et al., 2014; Frow, McColl-Kennedy, & Payne, 2016; Vargo, 2011)；並在交換互動過程中，共同地發展一套共通語言與象徵圖騰、規範彼此行為的社會制度（如財政系統、法律等）、驅動整體生態系統進化的創新科技等，進而共同運用個別的服務提供物 (service offerings) 來生產、共同創造出集體價值與個別的體驗價值 (McColl-Kennedy et al., 2012; Vargo & Lusch, 2011)。

Lusch and Vargo (2014) 指出一個服務生態系統生成與運作，可劃分為下列階段：(1)提出價值主張、(2)資源整合與服務交換、(3)制度及制度調適、(4)共創價值。換言之，廠商根據其成立宗旨或創立理念提出價值主張，邀請及吸引認同該價值主張的利害關係人加入互動，一旦透由具吸引力的價值主張吸引更多的利害關係人（亦即，所謂的行動者）加入共創行列，也代表著更多可使用的資源存在於彼此的互動中，經過一系列的資源整合或服務交換過程，並在大家共同遵守的制度邏輯下運作，最終將會形塑出一個屬於廠商具獨特性的服務生態系統，價值共創的活動也能繼續循環下去，永不止息。

綜上所述，在複雜的服務生態系統中，從搜尋行動者或夥伴、提供資源，到校準個行動者的誘因、資源、定位等，以及資源密度的變化，若無一核心指導原則來決定哪一行動者適合提供何種資源、該如何互動、鏈結與定位、以及資源該如何分享，行動者恐難以因應新環境的變化而消逝、瓦解。以下將介紹扮演形塑服務生態系統重要角色的價值主張 (value proposition)，如何從倡提、吸引行動者提供資源，到校準行動者間的資源與定位。

(三) 服務生態系統下的價值主張

「價值主張」的定義與內容是在 1980 年代才開始逐漸被概念化，並逐漸受到行銷與策略學者之廣泛重視 (Anderson, Narus, & Van Rossum, 2006; A. Payne, Frow, & Eggert, 2017)。早期的價值主張之概念強調的是企業單向的價值傳遞，說明企業如何透過價值主張的方式與消費者溝通，傳遞企業商品或服務的價值。隨著消費者主權時代來臨，價值主張開始強調顧客經驗的重要性，重視企業與消費者間的雙向互動關係。近年來，服務生態體系概念深深地影響了價值主張的研究，價值主張探討的對象則延伸至整個生態體系的所有利害關係人或所有行動者，探討議題也更深入地涵蓋包括行動者間價值活動以及價值主張形成間的關聯性、價值主張與資源整合間的關係、該校準那些行動者的資源、動機與定位等 (Adner, 2017; Frow et al., 2014)。

價值主張在策略上扮演極為重要的角色，其主要作用在於促使焦點廠商引導、連結與整合各利害關係人之資源，透過分享與槓桿運用共同創造出最大的價值 (Frow et al., 2014; A. Payne et al., 2017)。而為了滿足各利害關係人需求，提出的價值主張必須具備三個特性：(1)獨特性：如優於競爭者的主張，(2)可衡量性：如用金錢來量化，(3)可持續性：必須長期持續執行 (Anderson et al., 2006)。例如，海爾的「眾創匯」設計平台，為追求個性化服務的用戶而提出的價值主張—「價值共用的 HOPE 開放創新平台」，讓用戶直接設計、研發、

參與供應商活動，乃至於生產機器，也使得產品的附加價值包括內容服務逐漸超過產品本身，打造傳統家電廠商從未涉及的一個新領域。

建立明確的價值主張後，其在服務生態系統的角色主要有三：(1)吸引 (attract)：能滿足各利害關係人的價值主張，除了可邀請顧客參與互動，更可吸引或邀請整個服務生態系統的利害關係人與行動者一起參與價值共創，共同運用可共享的資源 (Frow et al., 2016)；(2)形塑 (shape)：在吸引各利害關係人提供可用資源與關係 (resource offerings) 後，價值主張即扮演一種願意價值共創的承諾 (promise) 或中心思想的角色，引導生態系統所有行動者與其關係、資源，往正確的價值共創方向邁進 (Frow et al., 2014)；(3)動態歷程 (dynamic journey)：價值主張並非一成不變，歷經生態系統中各行動者不斷地對話與知識分享，或須因應消費者主導的新契機或轉變，而不脫離當初生態體系的策略目標與使命，衍生出具未來願景、存有更大利益的價值主張 (Frow et al., 2014)。易言之，價值主張可視為「一種具動態與調節的機制，在服務生態系中扮演著調節系統內資源共享，以達成價值共創之成果」。

具體言之，價值主張就是代表價值共創之核心思想，其功能是要連結及維持所有利害關係人彼此之間的關係，並進行資源共享與整合活動。一個具吸引力的價值主張除了能凝聚參與之利害關係人的共識之外，還能吸引更多不同利害關係人主動加入，進而能促發 (facilitate) 更多資源共享與整合的價值共創活動 (Frow et al., 2016; Sweeney et al., 2015)。由於服務生態系統涵蓋了諸多行動者，且各具其不同的利益、動機與價值取向，更需要一個明確的價值主張作為指導原則。換言之，決定服務生態系統的疆界不是跟焦點廠商熟識的廠商，而是其所提出的價值主張能吸引或吸收多少理念相同的行動者，以及在價值主張下，有多少活動、資源、資訊需要納入校準結構中來達成價值共創的目的 (Adner, 2017)。

參·研究設計

一、研究方法

本研究以個案歷程分析，探究仕安社區合作社發展歷程脈絡與在地及制度雙重鑲嵌。長期觀察，半結構化訪談，輔以內外部文件、社群媒體次級資料。完成個案歷程與所鑲嵌的生態系統描繪，後續資料分析浮現生態系統中多重鑲嵌、價值共創機轉與社區發展的關聯性。歷程研究主要是探討研究對象如何以

及為何浮現、發展、成長、改變的過程。歷程研究有別於變數間關係的研究，因此需詳述其關係與時間歷程的本質。確保研究問題、資料蒐集與資料分析的一致性，量化研究通常一開始即界定研究問題，根據其研究問題蒐集資料與分析。而質性研究往往在資料蒐集與分析的過程，重新修正或建構其研究問題。在資料蒐集過程中，可能產生新的想法，修正資料蒐集或分析方法，甚至調整其研究問題。但最後，仍須注意研究問題、資料蒐集與資料分析的一致性。

以結構為主的生態系統觀點 (ecosystem-as-structure perspective)，主張生態系統須具備四個重要要素—活動、行動者、定位 (positions) 與鏈結 (links)，而在以行動者間的活動 (activities) 為主要考量時，應先有明確的價值主張，以建立一系列可實施、可執行的活動，進而校準、配適 (align) 行動者彼此間的誘因、動機、定位與活動。據此，本研究發展歷程個案 (Langley, 1999)，並嘗試描繪仕安社區合作社生態系統的價值主張、行動者、活動、定位與鏈結，作為後續資料分析之依據。研究者長期在仕安社區，陪同社區發展，熟悉社區發展脈絡。為發展此一歷程個案，以下列三個步驟進行：

第一，發掘、辨識重要關係人，包含個人（如社區里長、耆老、返鄉回鄉青年）、社區組織（如合作社、志工隊、里行政組織）、企業組織（如主婦聯盟、芳榮米廠）、大學（如南華大學、台南藝術大學、文藻外大、與中華醫事科大等）與公部門（如農糧署、水保局、台南市政府等）；我們視這些利害關係人為歷程發展中的主要行動者 (actors)，鑲嵌於這些行動者的歷史元素（如：重要事件）將會是資料蒐集的焦點與歷程鋪陳的基石。

第二，研究場域裡的重要資源進行盤點與調查，以人事時地物為指導邏輯，包含上述利害關係人所擁有的資源（如無毒米耕種資材技術、大學 USR 資源、企業組織指導與政府資源等）、在地文化資產（如岳王宮、五分車、獅陣、北管、摺紙等在地文化資產）、產業發展（如一級產業之稻米、黑豆，二級產業之碾米廠，及發展中的三級產業之社區觀光），以及社區營造現況（如長者供餐、社區醫療、社區綠美化、兒童課輔）。

第三，針對上述兩步驟，本研究以在地長期觀察以及與利害關係人的深度訪談為主，輔以次級資料，進行分析事件之間的關聯性以及重新理解現象背後更深層的意義。每次訪談內容轉為逐字稿，再與次級資料，如合作社理監事會會議紀錄、新聞報導、社區網頁與臉書粉絲資料、傳單、海報互為印證。仕安社區合作社成立於 102 年，從籌備成立伊始，開始建立訪談與次級資料檔案。訪談對象包含(1)合作社成員，理事長、幹部，以及合作社契農；(2)社區

居民、回鄉青年、在地青年與參與社區活動之青年學生；(3)參與社區發展之大學教授與研究生；(4)產業組織與公部門主管。

我們分析與搭建利害關係人、過去發展事件以及資源彼此之間的相互關聯性，從中建構出仕安社區合作社發展里程碑與脈絡，其中包含對於重要資源價值之理解以及生態系成員間的互動。在脈絡建構過程中，我們將特別留意事件之間的因果關係 (Yin, 2009)，並且考量時間性 (temporality) 對於行動者與相關資源的影響 (Orlikowski & Yates, 2002)。

二、個案選擇

(一) 仕安社區

仕安社區位於臺南市最北端後壁區之西部邊區，早期稱下長短樹，光復後改名為仕安村，縣市合併後改名為仕安里，2019 年後與鄰近兩里合併為長短樹里。仕安社區是一平原區，聚落集中於南 83 線與五甲路兩側。車程約 20 分鐘可到鄰近的嘉義，到最近的便利商店需走路 40 分鐘，而到最近的奇美醫院開車需 25 分鐘。

仕安社區的門牌上均寫著「下長」，全名為「下長短樹」，仕安舊名就叫做「下長短樹」，有兩種說法。第一，台灣歷史始於荷蘭時代，據傳在距今約四百多年前，此地有一片樹林，因樹木高低參差不齊，在開墾時名為長短樹。第二，因清朝初期稱此地為長苑樹莊，清末筆誤成長短樹莊，就是現在的頂長里。在那邊有一位叫做陳仕安的先祖，帶著親朋好友一起移居來到此荒地開墾，為了不忘故鄉，陳仕安先祖將此區命名為下長短樹，所謂「頂港（北方）有名聲下港有出名」，仕安位於長短樹南邊故稱下長短樹，後來一直到台灣日治時期（1895 年~1946 年）結束後，當地居民為了紀念先祖而命名為仕安村。

(二) 社區文化與社區營造

1. 長青食堂-社區老人供餐：

社區為了因應高齡化社會，期待可以透過在地化的社區照顧，發揮社區自助助人的功能。所以設置了社區供餐，長青食堂的制度。長青食堂原意在解決長輩餐食問題，推動之後結合社區健康促進活動，反倒是讓「吃」這件事成為長輩走出家門參與社區活動的重要媒介。透過社區所營造的社區菜園，讓老人身體力行社區園藝，種植蔬菜水果，而自種的農產品可做為社區老年餐食的新鮮食材來源，達到推廣健康飲食目的 (林鍵樺, 2017)。

2. 長者陪醫車服務：

庄內對外交通不便，鄰近醫療機構甚遠，市區公車每小時一班，為了安全起見公車不行駛於仕安社區莊內，且車次少導致年長者就醫不便，在里長廖育諒積極推動長照理念下，經過與地方政府及居民協調後，設立醫療就診服務車供當地年長者免費使用，以達便捷就醫之目的。每週一、三、四、五都有醫療就診服務車到府接送至藥局、診所及醫院並送回。而每週二，柳營蔡醫師則是會在活動中心駐診。

3. 社區營造：

嬉遊境空間構築團隊於 2013 年開始進駐仕安社區，經過數年的經營，創辦人林鍵樺夫婦在仕安社區購屋定居，從規劃空間、展場設計、室內裝修、改善環境、場域建構、保存並修繕老屋，改造傳統合院與推動社區營造。協助社區獲得各種社區營造獎項，如仕安共好故事屋榮獲 2018 建築園冶獎。106 年度由臺南築角創意營造駐村計畫補助的「仕安共好故事屋」，將活絡在地情感作為核心價值，把原本已經毀損荒廢多年的豬舍及牛棚重新解構、改建，現在成為村落全新據點，獲得社區文化景觀營造類園冶獎。

4. 學童照顧與課輔：

從 103 年的暑假成立，為了改善偏鄉的教育資源不足，南藝大的學生和社區青年共同組成的課輔班。從 5 個大人與 5 個學生共同發起的社團，一直到现在有許多社區的大小朋友共通參與，讓高中生教導國中生，國中生教導國小生，增進社區青年彼此互相交流、認識，共同解決不管是生活上或是學業上的問題。104 年 11 月與中信慈善基金會共組台灣夢基地，招收的學生年齡從國小至高中，社團所給予孩子們的不只是資源的提供，而是讓他們喜歡社區、喜歡夥伴，然後懂得感謝與付出。

(三) 仕安社區未來藍圖

仕安社區的藍圖主要有六個層面-青農、無毒、創業、經濟、福利與居住，促成一個創造幸福的循環。以青農層面進入為例，仕安社區藉由培養青年農民進入精緻化農業，青年農民們接受社區栽培，紛紛投入精緻化農業，因此開始了青農的創業之路。

剛開始仕安社區合作社創業的確不太容易，但隨後幾年開始轉虧為盈，有了穩定的經濟收入就自然而然願意回饋社區，因此仕安將社區合作社收入的一部分開始作社區福利和社區營造等；社區所做的社會公益也更完備的照顧老

人和小孩，無論是老人的就診或小孩的課輔，都將仕安社區改造為一個共好共老的美麗社區。

此結果即吸引更多青年回流鄉村社區，居住於社區，使得青農在農村社區中延續，青農因看見社區經濟的命脈因而願意投身其中，一同幫助美麗家園豪邁地朝夢想前進。青農在社區的居住，就促使仕安社區的幸福藍圖在此六個層面不斷地循環下去。

(四) 仕安社區與仕安社區合作社發展歷程與重大里程碑

- 99 年廖育諒當選後壁區仕安里第 1 屆里長。
- 100 年廖育諒自掏腰包捐出休旅車作為社區的醫療接駁車。
- 100 年仕安社區關懷據點榮獲優等。
- 100 年榮獲台南築角社區空間創意營造大賽第一名。
- 100 年榮獲台南市綠社區培力計畫第三名。
- 101 年仕安社區關懷據點榮獲優等。
- 101 年參加嘉義林務局推動社區植樹綠美化獲選模範社區。
- 102 年代表臺南市政府參加全國社區發展社區評鑑，榮獲 102 年單項特色獎。
- 102 年仕安社區關懷據點榮獲優等。
- 102 年社區有志之士召集六十五位在地居民成立仕安社區合作社，與在地契農合作，種植友善大地的無毒米，自產自銷自有品牌「仕代平安」無毒米。摒除慣行農法，採用無毒耕種，統一購買資材，降低契農成本，統一管理期程，引進技術交流，保證品質，高價契約收購，確保農民無毒耕種，社區居民參與無毒米包裝、倉儲與銷售。將合作社所得的利潤，捐贈社區公益，以「一包米的力量」成為共老、共好、共創的社區典範。
- 103 年仕安社區關懷據點榮獲優等。
- 104 年仕安社區關懷據點榮獲優等。
- 104 年榮獲好望角及巧佈點管理維護考核，社區景觀費第三名。
- 105 年廖育諒當選後壁區仕安里第二屆里長。

- 105 年仕安社區關懷據點榮獲優等。
- 105 年仕安社區關懷據點榮獲優等。
- 106 年榮獲空氣汙染防制，環保貢獻獎。
- 106 年代表臺南市政府參加全國社區發展社區評鑑，榮獲績效組優等獎。
- 106 年仕安社區關懷據點榮獲優等。
- 106 年仕安社區合作社產品榮獲行政院農委會水土保持局農村好物。
- 105 年仕安社區合作社業務年度考核為甲等。
- 107 年仕安社區關懷據點榮獲優等。
- 107 年以仕安共好故事屋榮獲社區文化景觀營造類園冶獎。
- 107 年仕安社區合作社榮獲行政院農委會辦理金牌農村銀牌。
- 108 年仕安社區合作社廖育諒理事長獲得行政院農委會主辦農村領航獎。
- 109 年通過有機農產品有機轉型期農產品驗證。

肆·研究發現與討論

一、仕安社區合作社發展歷程與價值共創生態圈建構

(一) 仕安社區合作社發展歷程

從一點「善念」做起，發展社區經濟，青銀共創，支持社區公益，打造幸福共好共老之理想。

仕安位於臺南市後壁區，是一個人口僅六百餘人的純樸農村，自然環境及風雨調和的氣候，培育出許多優質的農產品。面對工業社會所產生的人口外移，與許多小農村一樣，人口老年化的程度日趨嚴重，社區將近 22% 皆為 65 歲以上的老年人，年輕人大多為了謀生而不斷的往大都市遷移，仕安里長廖育諒與社區耆老們為了使這個小農村可以恢復往日的蓬勃朝氣，成立了『仕安社區合作社』，並創立自有品牌『仕安米』，發起無毒良質米的栽種，使用無毒資材，培育出具有競爭力的良質米，這個小社區也因此有了共識，村民們攜手共進，以期能為下一代創造出嶄新的農業契機，讓年輕人能願意根留家鄉，也期待能為社區帶來更完善的社區福利。

偏鄉社區困境

仕安居民約 600 多人，高齡人口達 22%，與其他偏鄉地區一樣面臨年輕人口外移的問題。長輩缺乏照料，老年人因著簡樸節省的習性，經常一餐吃到隔夜，不健康的飲食習慣也使得社區老年人積習成病。需要就醫時，為避免打擾工作中的晚輩，常寧願在西藥房拿藥，而不願到醫院就醫。而偏鄉地區兒少的學習資源、學習環境與文化弱勢情形，也普遍存在於仕安社區。

【合作共老、共好】的理想與行動

從一點善念開始，仕安社區實踐社區公益，造福仕安社區老少，成為社區公益的典範。廖育諒里長從 2011 年起獨自捐贈、實施社區醫療就診服務車，也邀請柳營蔡醫師於當地活動中心定期駐診，照顧老年人在『行』與『醫療』方面的需求；創立社區廚房，每週提供老人共餐，照顧老年人的『食』。申請政府各項計畫補助。結合台南附近大學的支援，開始進行社區綠化與社區營造。台藝大研究生進駐啟動社區營造，偕同在地青年成立青輔社，幫助學習弱勢、經濟弱勢的學童夜間課輔。2015 年社區青年爭取中國信託基金會補助，深化學童課輔的深度、廣度。但社區發現，政府計畫性補助與個人的力量都不足以長期支撐社區永續發展，只有發展社區經濟，才能兼顧社區發展與社區公益的永續目標。建構在地特色的社區經濟，永續社區公益，成為廖育諒里長與社區幹部、居民討論的重點。

創新經營模式、永續社區經濟與社區公益

仕安社區創建「社區型社會企業」經營模式，得以永續實踐其社區公益善念與理想。102 年廖育諒里長召集六十多位居民成立『仕安社區合作社』，種植銷售仕安「世代平安」無毒米。摒除慣行農法，採用無毒耕種，統一購買資材，降低契農成本，統一管理期程，引進技術交流，保證品質，高價契約收購，確保農民無毒耕種，社區居民參與無毒米包裝、倉儲與銷售。

合作社除了對於當地土地永續環保與契農回饋外，與主婦聯盟合作建立銷售管道，103 年度起，仕安無毒米開始盈餘回饋社區。以「一包米的力量」成為共老、共好、共創的社區典範。經長期規劃，社區合作社朝向六級產業化發展，除了無毒米契作、銷售外，104 年社區開始規劃種植、碾米、包裝一貫化作業，建立自行加工能力，以及品牌銷售通路。合作社討論決議增資興建碾米廠，目標建置合作社稻米冷藏碾製能量，減少對外部碾米廠的依賴度，提升乾穀碾製率，增加仕安米銷售收益；並有效管理無毒黑豆採收後冷藏儲放品

質，提高二期轉作黑豆之收益。開發稻米二級產品，配合自有碾製產能建置，開發副產品。

除提供消費者無毒米食副產品外，配合長短樹鐵馬道休憩站的設立，提供往來遊客玩、食新選擇，創造社區其他收入來源。提高產業收益，以合作社之企業化經營協助仕安社區達到合作共老、共創的理想。

在水保局農村區域亮點及農村社區企業經營輔導計畫的支持下，協助社區進行友善環境改善及集貨運銷處理室的周邊環境整備，社區本身也募資 1000 多萬添購儲藏、碾米、冷凍、烘乾及米食研發等機械設備，與政府共同打造全國第一個由社區居民集資，規劃興建的多功能集貨運銷處理室，加值在地產業升級與發展。獲得政府部門補助與社區居民認同、集體增資，並得到旅外鄉民長期無償提供土地，整地動工興建，107 年 3 月 17 日舉辦開工典禮，完整「世代平安」無毒米產銷經營模式，真正邁入「永續社區經濟與社區公益」的社區發展典範。

號召青年返鄉，鏈結社區網絡，共創社區營造

仕安社區創新創業經營模式，號召青年回鄉、返鄉，使社區營造與發展有了不斷投入的創新與能量。幸福共老、共創的仕安社區典範是號召各方回鄉與返鄉青年共同打造的成果。臺南藝術大學駐村的學生周軒睿、夏宏欣，與廖育諒推動社區合作社理念，尋求主婦聯盟合作，為社區經濟奠定基礎。開始創辦社區學童課輔，將幸福共老，延伸到社區共好。而仕安社區的社區營造也得力於長期駐村建築設計師林鍵樺，為仕安社區帶進大專青年，老舊社區得到新生。除了回鄉青年外，在地青年也在廖育諒的領導下，不斷投入仕安社區的發展，如合作社最年輕的幹部，仕安青輔社社長伍俊達；如仕安社區合作社財務長黃進順的兒子黃雅聖；仕安社區合作社幹部兼契農陳立棟；仕安臉書粉絲網頁小編廖翊均。

仕安青年持續投入，也鏈結在地新東國小各項活動，將社區營造效益擴散到社區小學，社區小學的能量也為社區各項活動加分。從台南藝術大學學生駐村，南華大學師生投入社區綠化，各大學學生在仕安社區加入洄游計畫，文藻外語大學 USR 計畫與學生連續三年駐村，推動理念、網路行銷，中華醫事科技大學 USR 計畫，協助仕安開發副產品。這些網絡的鏈結，一方面，仕安社區提供實作場域，相對的，仕安社區也獲得來自學界的能量。此種青年返鄉與網絡鏈結，提供偏鄉社區發展的典範。

仕安的農民們，不只勇敢做夢，也勇敢的實踐了心中的理念，從一味的「增加產量」，轉變為追求「卓越的品質」；深刻的體認到唯有生產健康無毒的良質米，才是未來農業的一線曙光，農民們重新培養與土地共生共養的感情，齊心善用無毒資材來對待這塊土地，攜手發想一個有機種植的遠景，期盼能有一天，所有滴下的汗水，皆能換取消費者對無毒農業的肯定。

社區長者照護一直是仕安社區發展的起源與主軸。因為「在社區四五年來進行社區營造、環境綠美化、社區福利、老人照護、孩童課輔」後，給我們的啟示「人，不能獨居，人要群居。群居就是以合作的模式，一起生活，產生互相關懷、互相支援」。這是一種合作共老的模式。

仕安社區認為陪醫、共餐、活動中心提供活動場地外，更重要的是讓社區長輩願意、高興地走入社區，共同創造價值、分享價值。所以，合作社規畫許多業務讓長輩能發揮自己的價值，如包裝加工、品質篩選等，工作不難，也有收入，藉此吸引長輩走入社區。

換言之，不僅是社區經濟盈餘支援社區公益，並在工作融入的設計中，創造銀髮經濟，實現青銀共創理想與合作共老的社區照護模式。在傳統農村人力不足及產業發展的困境中，仕安社區在在地居民善念與無私領導下，青銀共創、跨域合作及資源整合，逐步找出一條未來農村活化、地方創生之路。

(二) 價值共創生態圈建構

仕安社區發展過程，除了仕安社區合作社理事長廖育諒的領導創業外，更重要的是來自公私部門的合作與協助，共同建構仕安社區價值共創的生態系統。經資料分析，彙整如表一、仕安社區發展歷程與生態系統建構。

表一 仕安社區發展歷程與生態系統建構

仕安社區發展歷程			生態系統	
社區意識萌芽	98年	遠傳基地拆遷		水保局 100-102年仕安社區居民參加水保局農村培根再生計畫。 104年正式提出「仕安社區農村再生計畫」，為仕安社區發展的藍圖與規劃。 106年水保局協助仕安興建多功能集貨運銷處理室，邁向六級產業化。
	99年	廖育諒當選里長	市政府/建築團隊	
社區公益啟動	100年	陪醫專車與社區綠化	南華大學的師生	
	101年	媽媽廚房與社區共餐	周水枝退休老師	
社區經濟與永續發展	102年	仕安社區合作社成立	台南藝大研究生	
	103年	孩童課輔與青年輔導	主婦聯盟綠主張	
	104年	合作社盈餘回饋社區	中國信託台灣夢	
	105年	開始規劃六級產業化	嬉遊境社區營造	
	106年	碾米廠集資動工興建	返鄉與在地青年	
	107年	集貨運銷處理室啟用	文藻與中華醫事	
	108年	榮獲金牌農村銀牌獎	各地社區的參訪	
108年	獲農委會農村領航獎			
109年	通過有機農產品驗證			

(三) 價值創造與價值分享

彙整各國社會企業起源之因，顯見政府、企業及非營利事業組織 (NPO) 無法涵蓋所有社會服務需求；本文將社會企業定義為「社會企業可視為企業部門與社會部門的融合，產生新型態的混合式組織，創造經濟、社會與永續發展價值，並藉由工作融入、雇用、個體發展與利潤分配等價值分享模式，兼具商業經營與社會服務目標，被視為未來能長期且穩定解決社會問題的新企業型態。」在此定義，清楚界定有關社會企業的價值創造目標「經濟、社會與永續發展」與價值分享機制「工作融入、雇用、個體發展與利潤分配」。以下說明我們在仕安社區合作社的觀察：

仕安社區合作社從解決長者的行動問題為出發點，關注到長者就醫、共餐與社區綠化環境的社區公益；然而個人的捐款與政府計畫性的補助申請，總有其限制，也因此激發出以社區經濟支撐社區公益的突破性營運模式「社區合作社」；而社區合作社已成為社區後續發展的平台，也就是從一點「善念」做起，發展社區經濟，青銀共創，支持社區公益，合作找幸福，打造共好共老之理想。而其共好共老的理想，可具體歸納如表二：

表二 仕安社區價值創造與價值分享

價值目標	價值創造	價值分享
社會價值：共好共老	醫療專車與行動診所、 社區共餐與媽媽廚房、 社區綠化、社區營造、 青輔社課輔與台灣夢、 大專青年迴游與駐村	社區居民 年少學童 大專青年
經濟價值：青銀共創	六級產業化的思維 (一級耕種生產)世代平安無毒米製作 (二級農產加工)碾米包裝倉儲 (三級銷售服務)社區行銷休閒體驗	合作社股東與契農 返鄉與在地青年 主婦聯盟、水保局
永續價值：	摒除慣行農法、採用無毒耕種 實施產銷履歷、有機產品認證	自然環境，永續發展

二、社區合作社與社區居民、契農、主婦聯盟共創的營運模式

早期的價值主張之概念強調的是企業單向的價值傳遞，說明企業如何透過價值主張的方式與消費者溝通，傳遞企業商品或服務的價值。隨著消費者主權時代來臨，價值主張開始強調顧客經驗的重要性，重視企業與消費者間的雙向互動關係。近年來，服務生態體系概念深深地影響了價值主張的研究，價值

主張探討的對象則延伸至整個生態體系的所有利害關係人或所有行動者，探討議題也更深入地涵蓋包括行動者間價值活動以及價值主張形成間的關聯性、價值主張與資源整合間的關係、該校準那些行動者的資源、動機與定位等 (Adner, 2017; Frow et al., 2014)。簡言之，價值創造的主體，不應侷限於生產者本身，或是從本文的研究場域，社區型社會企業。從價值共創與服務生態系統的觀點，價值創造是生態系統成員基於價值主張的認同，願意、且有能力投入與互動的結果 (方世杰, 2020)。我們在研究場域中，發現社區合作社與社區居民、契農、主婦聯盟共創的營運模式，以及公私協作的價值共創，以下說明之。

(一) 仕安社區合作社與社區居民的價值共創

社區長者照護一直是仕安社區發展的起源與主軸。但不止於單向提供照護，而是幸福共老與共好。仕安社區認為陪醫、共餐外，更重要的是讓社區長輩願意、高興地走入社區，共同創造價值、分享價值。所以，在社區發展初期 (100 年)，「從最基層的社區環境工作開始，利用計畫讓社區老人、中年人，或小孩們能開始關心大家居住的環境，讓社區改變」。合作社成立後，合作社也規畫許多業務讓長輩能發揮自己的價值，如包裝加工、品質篩選等，工作不難，也有收入，藉此吸引長輩走入社區。

仕安「雖然是一個農業社會，以前的人情味是靠居民們互相幫忙而產生的，例如廟會活動等所看到的互相關心，互相協助等。但現在已經機械化，所以人與人間較為漠視，互相關心的「庄腳味」也沒有以前那麼濃厚。」「如從最基層的社區環境工作開始，利用計畫讓社區老人、中年人，或小孩們能開始關心大家居住的環境，讓社區改變。所以，我認為社區營造工作是非常重要的，如果不動，不管外人或社區居民第一眼所看到的印象，就是完全不動的。所以社區營造是第一線，是最外表的，也是最內在的的凝聚力」

(二) 仕安社區合作社與契農的價值共創

仕安社區合作社是台南市第一個從社區發展協會籌組而來的合作社，與契農合作，提高與穩定契農收入，也因摒棄慣行農法，從 102 年採用無毒農法，至 109 年度獲得有機農產品認證。合作社與棄農共同合作之下，共創經濟效益與永續環境效益。

仕安環境很好，唯獨一噴藥空氣就變糟；社區合作社與契農不再施作化肥農藥，開始學習生物防治資材。仕安社區合作社與棄農約定保證產量、價格收購，每百斤收購價高於市面 300 元、每期「八割」，(一割為 100 台斤) 為

標準，就是為了屏除原先糧商與農民之間的剝削關係，讓真實的利潤回到農民手中。

仕安合作社係以台梗九號為水稻契作對象，由於不使用農藥、化學肥料，僅使用生物性資材如苦茶粕，開始契作又受到嚴重的病蟲害，在 102 年第二期作僅收成四割多（一割為一分地稻穀的收成量，即一百台斤），仕安合作社仍依約定以標準收成量的八割補貼契農。「不能賺錢，但至少不能讓契農虧錢。」隨著無毒資材的精進與耕作農法的改良，仕安合作社契作面積逐年提升，也開始產生盈餘，提撥盈餘 20% 為社區公益之用。

也因仕安社區堅持不噴灑農藥，不只為種植出無毒優質稻米，更是為維護社區原有大自然風貌，自從開始使用無毒栽種後，田間的螢火蟲又出現了，回歸了自然生態昔日的美麗圖畫。

(三) 仕安社區合作社與主婦聯盟的價值共創

仕安社區合作社營運係透過土地承租、農戶契作、自行販售之方式進行營運，主要銷售對象以會員直接銷售及部分實體通路為主，目前最大的顧客為主婦聯盟；同時仕安將逐步擴大栽種面積與產能，藉以滿足市場拓展需求。

主婦聯盟是社區合作社最大客戶，約占全部產量的六成至七成。主婦聯盟協助仕安社區合作社經歷創業與穩定營運階段，但更重要的是，主婦聯盟在三年的合作後，要求仕安社區合作社跨越無毒生產模式。在雙方合作下仕安社區於 106 年已將農產品增加了生產履歷，並於 107 年 10 月份通過友善耕作認證。

主婦聯盟不僅是仕安社區合作社最大的客戶，更是仕安社區合作社堅守無毒耕作，推動產銷履歷與爭取有機耕作，獲得有機農產品認證的主要推手。在訪談過程中，經常可以聽到社區幹部、契農對於主婦聯盟的稱讚，例如「主婦聯盟是玩真的，他們會有專人直接到契作農田觀察。我們收割後送到虎尾大學檢驗，無毒檢出的證明只是一時的證明，更重要的是主婦聯盟從播種到收成的觀察。還有更重要的是，他們鼓勵仕安從無毒耕作、產銷履歷，到期待我們申請有機認證。」而刊登於主婦聯盟官方刊物《綠主張》月刊，「仕安社區合作社—以服務與勞動「在家鄉共老」一文，也是仕安合作社發展過程最早期也最完整的紀錄。

三、價值共創與公私協作

觀察仕安社區發展過程與其社會影響力的價值共創過程與結果，可分析出三種價值共創歷程。含個人層級的社安社區合作社與契農價值共創、組織層次有仕安社區合作社與主婦聯盟、大學的價值共創，以及公私部門的價值共創。但公私協作尤其扮演關鍵角色，公部門的水保局從 100 年起一直陪伴仕安社區成長，100-102 年仕安社區居民參加水保局農村培根再生計畫。104 年正式提出「仕安社區農村再生計畫」，為仕安社區發展的藍圖與規劃。106 年水保局協助仕安興建多功能集貨運銷處理室，邁向六級產業化。

「仕安社區農村再生計畫」是社安社區發展過程中，非常關鍵的一份文件，或是可以說是仕安社區發展的指導書。根據仕安農村再生計畫「社區居民、組織或團體共同討論農村再生紀要表」的紀錄，從 100 年 1 月 24 日起開始討論「是否辦農村改造培根課程、如何配合農村改造培根課程、轉述培根課程關懷班 5 月 22 日開課，請踴躍參與，並請留意社區需行改善事項，以便未來提出再生計畫內容、發表關懷班課程授後感言，並鼓勵繼續參加未來之進階班、核心班及再生班、請多留意里民對農村改造心聲，收納里民意見」。

在仕安社區農村再生計畫中，描述居民不斷討論的過程：「為能在農村再生計畫擬訂的過程中，確實讓社區居民參與其中，社區除了召集協會成員以及地方意見領袖參與討論外，亦邀請社區組織與團體（如長壽會、環保義工隊...等）參與討論，以落實居民參與、居民規劃的精神。」「尤其透過培根計畫課程之薰陶後，對社區共識之凝聚力更加增強，故居民對農村再生計畫討論熱絡，彼此激盪，因而提出許多寶貴意見。」

廖育諒里長在 107 年 4 月 15 日接受訪談，特別提到：「我們從 100 年起參加農村再生計畫，到目前為止，我們的改變是甚麼，這些改變是水保局一路陪伴我們出來的」「在仕安看到的水土保持局，不僅在於硬體，或是軟體，更重要的溫度。水土保持局已經整個改變了仕安的生態了，讓我們在老人常照方面做的更貼切、更豐富。在弱勢方面，也是一樣，全面性地看的到，做得到。我們在仕安，看到水保局所做的。」

私人企業間的協作係指結合彼此間互補性資產，透由此一夥伴關係共同目標的達成，以獲致各自不同的利益與目標。而公私協作為一特殊的組織間關係 (IORs)，並且與一般私人企業 (Interfirm) 所組成的組織間關係有顯著的不同。在仕安社區個案中，確實觀察到公私部門協作的特性「公部門與私部門之

合作常見很明確的角色分工：公部門釋出資源並提供政策目標與方向，私部門扮演主要的行動者。」

四、價值主張與生態系統

價值主張就是代表價值共創之核心思想，其功能是要連結及維持所有利害關係人彼此之間的關係，並進行資源共享與整合活動。一個具吸引力的價值主張除了能凝聚參與之利害關係人的共識之外，還能吸引更多不同利害關係人主動加入，進而能促發 (facilitate) 更多資源共享與整合的價值共創活動 (Frow et al., 2016; Sweeney et al., 2015)。

經過 98 年遠傳基地拆遷，社區意識逐漸形塑建立；100 年社區綠化與里長捐贈陪醫療專車，101 年成立媽媽廚房與社區共餐仕安社區啟動社區公益。但在這一階段，主要依賴私人捐贈與政府計畫經費補助。訪談中，當地耆老提到「一個人、一張選票、一份補助。但仕安人口逐漸流失，沒有選票也就沒有補助。」*「拿人手軟，不如自己建立社區經濟，才能持續推動醫療專車」*因此 101 年起開始提出社區經濟的概念，經過不同的嘗試，例如由社區居民在活動中心製作金紙販售等。直到 102 年成立社區合作社，推動無毒米耕種，建構「一包米的力量」「共好、共老、共創」的社區合作模式。

在訪談中，仕安社區生態系統，含仕安社區耆老、回鄉青年、政府部門受訪者皆提到認同仕安社區發展社區經濟，支持社會公益的理想，符合水保局農村培根再生的三生理念「生活、生態、生產」。返鄉青年嬉遊境接受訪問時提到「我發現里長叫學生起床，自己也很早起床，他會跟著做我。發現他跟大部分的里長都不一樣，他會身先士卒去做。這是我對它的基本印象。在這個點幾次之後，我跟里長認識後，發現里長的想法讓社區可以擁有一個比較強的凝聚力」「合作社其實是共同經營、風險共同分攤，然後利潤共享的一個社團、一個組織。所以那時候我們就去談合作社的一些真正的本質」。南藝大訪談時，南藝大指導教授指出「那我覺得仕安，他的這個合作社是他很重要的部分，就是說他如果能把它經營起來，是他可以創造出很有特色的，而且我覺得就里長…要透過合作社」

仕安社區在 102 年正式成立合作社，摒除慣行農法、採用無毒耕種，統一購買資材、降低契農成本，統一管理期程、引進技術交流，高價契約收購、確保無毒耕種，社區共同參與、包裝倉儲銷售，合作所得利潤、捐贈社區公益。以一包米的力量建構仕安社區的價值主張，也才能陸續獲得生態系統個成員的

投入與支持。換言之，102 年正式確立以社區經濟支持社會公益，生態系成員認同經濟支持社會公益的價值主張，主動整合各種資源，成為仕安社區合作社發展的關鍵。

仕安社區合作社的價值主張並非一開始就出現，而是逐漸演化而成，而在演化過程，吸引不同的生態系統成員加入，也因為不同生態系統成員加入，逐漸修正其價值主張。如同表 1「仕安社區發展歷程與生態系統建構」所顯示，從社區意識形塑，到社區公益推動，而演化到以社區經濟支持社區公益。在社區公益階段，捐贈成立社區醫療車，也吸引柳營蔡醫師巡迴醫療的加入。在同一時段，台南藝術大學研究生進駐社區營造，有感於社區公益的理念，除了原有社區營造外，開始協助社區經濟發展、兒童課輔，以及主動拜訪各大企業，促成主婦聯盟成為仕安無毒米最大客戶，以及後續的有機認證。然而社區發展並非只有社區幹部或社區創業者的投入，更重要的是內部社區居民與外部制度的認同 (Hertel et al, 2019)。撰寫仕安農村再生計畫的周春枝老師與公部門水保局扮演非常重要的角色，詳如「價值共創與公私協作」一節。

此一研究發現也回應生態系統文獻所建議的「由於服務生態系統涵蓋了諸多行動者，且各具其不同的利益、動機與價值取向，更需要一個明確的價值主張作為指導原則。換言之，決定服務生態系統的疆界不是跟焦點廠商熟識的廠商，而是其所提出的價值主張能吸引或吸收多少理念相同的行動者，以及在價值主張下，有多少活動、資源、資訊需要納入校準結構中來達成價值共創的目的 (Adner, 2017)。」

伍·結論與建議

「擁有類似的制度支持，為何有些社區型社會企業有較佳的績效？」是本文的研究問題。基於仕安社區幸福共老共好的理念與「相伴夥(台語發音)」的做法，鏈結在地居民、幹部、回鄉(返鄉青年)、產業組織、小學與大學、以及公部門等關係夥伴。因此本文引用服務生態系統，以及價值共創觀點，進行長期的觀察與研究。藉由個案研究，我們發現仕安社區的發展係以創業團隊「仕安社區合作社」為中心，鏈結在地居民、返(回)鄉青年、主婦聯盟、大學與政府部門，建構 CBSE 生態系統。而價值主張(社區經濟支持社區公益)是社區型社會企業(CBSE)生態系統交融互動的主要驅力，而價值主張內涵也呈漸進式演化。以及價值共創是社區經濟發展的關鍵機制，如 CBSE、契農、社區居民、返鄉青年、產業組織、與公部門的水保局。進一步個觀察，仕安社

區合作社發展過程與社會影響力的擴散具有下列下項特質，(1)明確可行的價值主張，仕安社區位於嘉南平原的米倉，善用無毒資材廠商與技術的連結，社區合作社與契農共創的營運模式。(2)社區合作社與主婦聯盟的價值共創，建構產銷履歷與友善耕作歷程。(3)社區合作社與水保局的公私協作。(4)社區幹部、返鄉青年、主婦聯盟、大學與政府部門所架構出的生態系統中，社區型社會企業價值主張所扮演的中心角色。

本研究的理論論述匯集了服務生態系統、公私部門夥伴關係、價值共創等觀點，建構一「價值共創生態系統」。並以仕安社區合作社個案回應理論觀點與研究問題。本研究嘗試以生態系的觀念，補充創業與社會創業觀點。過往創業觀點聚焦於創業者如何偵測、掌握與實現。但從社區型社會企業個案中，我們發現更須著重於在地化與生態系統的關係。此生態系統，並非創業者的社會網絡，或局限於創業者在社會網絡的資源取得；生態系統是互動的過程，各個成員在系統中取的資源，也貢獻資源，創造影響力。此一觀察也回應 Adner (2017) 提出互補性、以結構為主的生態系統觀點 (ecosystem-as-structure perspective)。

各個成員在系統中取的資源，也貢獻資源，創造影響力，可視為價值共創的過程，而此價值共創本質上是一個永續的社會歷程，這個歷程包括四個特質：(1)共贏的歷程、(2)社會的歷程、(3)生態性的歷程、與(4)永續的歷程。

第一，價值共創歷程為一個共贏的歷程。價值共創處理的問題是一個全面性、系統性的複雜問題，而非線性、單一的問題。因此，它是處理集體的問題，不是個體的問題，而價值共創的途徑是系統性且全面性的方法，而非「頭痛醫頭、腳痛醫腳」之片面解決方案。換言之，它關注的效益是共創集體價值，而非個別的價值，透過滿足個體利潤的過程將餅做大。所以，價值共創生態系統是一個共贏的歷程。

第二，價值共創歷程是一個社會歷程 (Ramaswamy & Guillard, 2010)。既然價值共創歷程處理全面性、系統性的問題，所以涉及的利害關係人眾多，於是組成一個「價值生態體系」，這也是一個社會體系。其次，解決全面性與系統性的問題，勢必涉及彼此的互動，與分享經驗與新見解，所以這是一個雙向互動而共創獨特經驗的社會歷程。所以，價值共創流程是一個動態的社會歷程。

第三，價值共創為一個生態性的歷程。由問題去牽扯有關的利害關係人，而形成一個問題的生態系統；理想上，這是一個價值生態系統。就靜態而言，這個生態系統中，利害關係人扮演生態系中之角色與功能（類似生產者、消費

者、分解者、清除者)。同樣地，價值共創系統也有生產者、消費者、供應商、平台擁有者等，各有各的問題與其資源，在此價值共創生態系中互動並交換資源。另外，就動態而言，這個價值共創生態系也是經過互動、隨著時間變化並演進，利害關係人也會動態的調整，有人加入價值生態系，有人退出價值生態系的演變。所以，此價值生態系是一個動態浮現的歷程，也會隨時間持續改變 (McIntyre & Srinivasan, 2017; Van Alstyne, Parker, & Choudary, 2016)。

第四，價值共創是一個永續的歷程。價值共創歷程的核心關鍵是「社群、互動、經驗」，三者一旦碰撞必然導致「演化」出新經驗與系統。不過，「價值共創」觀點不同於「傳統觀點」，傳統上的解決方案可能解決一個問題，導致另一個更大的問題，或情況更糟的負向演化；「價值共創」觀點強調的「演化」是全面性、系統性的，一種正向創新的演化。所以，價值共創是一個永續的歷程。

除了價值共創觀點外，本研究也嘗試以生態系的觀念，補充創業與社會創業觀點。過往創業觀點聚焦於創業者的人格特質、先備知識與創業機會的偵測、掌握與實現。

在實務意涵，仕安社區合作社陸續榮獲各項獎項，以「一包米的力量」成為社區型社會企業的共好、共老、共創典範。透過系統性的研究成果，可提供給各地偏鄉社區與相關政府部門參酌。包含社區合作社的治理機制、合作社與契農、社員間的利潤分配；社區經濟與社區公益的支援機制；公私部門的協作機制，尤其是水保局農村培根再生計畫。

在研究限制方面，本研究係屬單一個案的研究，對於理論的概化尤其侷限性，但是採取歷程觀點，歷程研究主要是探討研究對象如何以及為何浮現、發展、成長、改變的過程。單一個案的長期觀察有助於詳述其關係與時間歷程的本質。其次，在仕安社區合作社發展過程，大學校院，如南華大學、台南藝術大學、文藻外語大學與中華醫事科大的角色，確不可忽略。但限於研究問題的聚焦，本文忽略大學與社區間的關係。

本文的研究焦點與架構著重於 (1)CBSE 的價值目標，(2)CBSE 價值共創過程，(3)CBSE 價值主張的演進與生態系統的發展。但是價值目標的演化過程，CBSE 價值共創機制，以及價值主張與生態系統的互為影響與共演化過程仍有待後續的探究。

參考文獻

- 方世杰 (2020), 「價值共創的迷思與省思. 金屬工業網大師專欄之智庫專欄」, Retrieved from http://mii.mirdc.org.tw/Article/ViewDetail?nid=29075#_
- 林鍵樺 (2017), 「世代平安地方誌：合作找幸福」, 台南市後壁區：嬉遊境空間構築工作室。
- 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。
- 孫智麗 (2016), 我國農業社會企業案例分析與現況調查, 農業生技產業特刊, 46, P.62-66。
- 陳志遠、張勝立、魏式琦、楊金展 (2007), 「人格特質、社會資本、先前知識對創業機警性影響之實證研究：創業家與經理人的比較分析」, 創業管理研究, 2(4), 25-56.
- 謝如梅、劉常勇 (2009), 「創新機會辨識:創業警覺能力、先前知識與資訊獲取之關聯性研究」, 組織與管理, 2(2), 77-108。
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84, 1-4.
- Battilana, J., Besharov, M. L., & Mitzlinneck, B. (2017). On hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for future. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. (pp. 133-169). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. 8(1), 397-441.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685.
- Bosse, D. A., & Coughlan, R. (2016). Stakeholder relationship bonds. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1197-1222.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15.
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2016). Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *Academy of Management Review*, 41(2), 229-251.

- Castro-Arce, K., & Vanclay, F. (2020). Transformative social innovation for sustainable rural development: An analytical framework to assist community-based initiatives. *Journal of Rural Studies*, 74, 45-54.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213. doi:doi:10.1287/orsc.1100.0620.
- Davis, J. P. (2016). The group dynamics of interorganizational relationships: Collaborating with multiple partners in innovation ecosystems. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 621-661.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D. (2014). Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327-351.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., & Payne, A. (2016). Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 56, 24-39.
- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. V. (2015). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal*, 36(1), 137-147.
- Gawell, M., Pierre, A., & Friedrichs, V. Y. (2014). Societal Entrepreneurship – a Cross-Boundary Force for Regional and Local Development Cherished for Multiple Reasons. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 18(4), 109-130.
- Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209-229.
- Hertel, C., Bacq, S., & Belz, F.-M. (2019). It Takes a Village to Sustain a Village: A Social Identity Perspective on Successful Community-Based Enterprise Creation. *Academy of Management Discoveries*, 5(4), 438-464.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 889-902.
- Johannisson, B. (1990). Community entrepreneurship - cases and conceptualization. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2(1), 71-88.
- Kohler, T. (2015). Crowdsourcing-based business models: how to create and capture value. *California management review*, 57(4), 63-84.
- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R., & Pfarrer, M. D. (2012). A communicative framework of value in cross-sector partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), 332-354.

- Kuan, Y.-Y., & Wang, S.-T. (2015). Social Enterprise in Taiwan. ICSEM Working Papers, No. 13, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lazzarini, S. G. (2020). "The Nature of the Social Firm: Alternative Organizational Forms for Social Value Creation and Appropriation." *Academy of Management Review*, 45(3): 620-645
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, deband directions*: Routledge.
- McColl-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & Kasteren, Y. v. (2012). Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, 15(4), 370-389.
- McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141-160.
- Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, 13(6), 684-711.
- Ozcan, P., & Eisenhardt, K. (2009). Origin of alliance portfolios: entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *The Academy of Management Journal (AMJ)*, 52(2), 246-279.
- Parker, W. N. (1954). Entrepreneurship, Industrial Organization, and Economic Growth: A German Example. *The Journal of Economic History*, 14(4), 380-400.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-23.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31, 309-328.
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2017). Conceptual foundations: Community-based enterprise and community development. In M. v. Ham, D. Reuschke, R. Kleinhans, C. Mason, & S. Syrett (Eds.), *Entrepreneurial Neighbourhoods: Towards an Understanding of the Economies of Neighbourhoods and Communities* (pp. 151-172). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
- Pierre, A., Friedrichs, V. Y., & Wincent, J. (2014). Entrepreneurship in Society: A Review and Definition of Community-Based Entrepreneurship Research. In A. Lundström, C. Zhou, Y. v. Friedrichs, & E. Sundin (Eds.), *Social Entrepreneurship: : Leveraging Economic, Political, and Cultural Dimensions* (pp. 239-257). Switzerland: Springer International Publishing.
- Pitelis, C. (2012). Clusters, entrepreneurial ecosystem co-creation, and appropriability: a conceptual framework. *Industrial and Corporate Change*, dts008.
- Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2009). The (new) nature and essence of the firm. *European Management Review*, 6(1), 5-15.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*: Harvard Business Press.

- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of management review*, 32(1), 219-235.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard business review*, 88(10), 100-109.
- Ramirez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
- Rivera-Santos, M., Holt, D., Littlewood, D., & Kolk, A. (2015). Social Entrepreneurship in Sub-Saharan Africa. *The Academy of Management Perspectives*, 29(1), 72-91. doi:10.5465/amp.2013.0128.
- Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- Sassmannshausen, S. P., & Volkmann, C. (2018). The Scientometrics of Social Entrepreneurship and Its Establishment as an Academic Field. *Journal of Small Business Management*, 56(2), 251-273. doi:doi:10.1111/jsbm.12254.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2014). Thinking About Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda. *Journal of Management*.
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Somerville, P., & McElwee, G. (2011). Situating community enterprise: A theoretical exploration. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 317-330.
- Sweeney, J. C., Danaher, T. S., & McColl-Kennedy, J. R. (2015). Customer effort in value cocreation activities: Improving quality of life and behavioral intentions of health care customers. *Journal of Service Research*, 18(3), 318-335.
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard business review*, 94(4), 54-62.
- Vargo, S. L. (2011). Market systems, stakeholders and value propositions: Toward a service-dominant logic - based theory of the market. *European journal of marketing*, 45(1/2), 217-222. doi:doi:10.1108/03090561111095667.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187.
- Vestrum, I., Rasmussen, E., & Carter, S. (2017). How nascent community enterprises build legitimacy in internal and external environments. *Regional Studies*, 51(11), 1721-1734.
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship - conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165-184.
- Williamson, P. J., & De Meyer, A. (2012). Ecosystem advantage: How to successfully harness the power of partners. *California management review*, 55(1), 24-46.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Troye, S. V. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 109-122.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). London: Sage.
- Zahra, S. A., Newey, L. R., & Li, Y. (2014). On the Frontiers: The Implications of Social Entrepreneurship for International Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 137-158. doi:10.1111/etap.12061.

Development of CBSE and Ecosystem: Value Co-Creation perspective

CHEN-YI TSAI *

ABSTRACT

This study focus on the co-evolution of Community-based social enterprise (CBSE) and the ecosystem within which the CBSE is embedded. The Multi-channel Employment Service Program (launched by Taiwan Council of Labor Affairs) pushed the development of CBSE in Taiwan's rural communities. However, not all CBSEs became successful and sustainable. The phenomenon raises our research question. "Why some CBSEs outperform than others with the same institutional supports?"

This paper adopted the ecosystem, within which CBSEs are embedded, and value co-creation perspectives to answer the research question. Prior studies indicated social entrepreneurship is affected by the interaction among local context, and institutional forces. Especially, the development of CBSE is surrounded with community context. At the same time, CBSEs are also embedded within institutional environments. Regional development scholars suggested that drivers of community development are originated from community entrepreneurs, and interaction among community enterprises, and institutional environment. Therefore, we argued that CBSEs can benefit from the ecosystem, which originated from the interaction among entrepreneurs, local community and institutional forces. However, value co-creation among various stakeholders is the main mechanism that inspires and sustains the development of the CBSE.

This was a longitudinal case study of community-based social enterprise (ShihAn community cooperative in north of Tainan, Taiwan). Author participated and observed the origin and evolution of the CBSE for 7 years. I conducted semi-structured interviews with members of CBSE, including founders, board members, managers, contract farmers, resident. In order to collected data of institutions, we also interviewed with stakeholders from institutions, including government institution, university, and NGO. The secondary data are also collected. Through this process, we collected a wide range of archival material, including meeting minute, annual reports, brochures, reports from social media, etc. In the process of data analysis, we firstly reported the longitudinal evolution of the CBSE and the ecosystem CBSE being embedded. In the second stage of analysis, the dynamic interaction among local and institutional embeddedness, value co-creation mechanism and CBSE development are emerged and discussed.

The study depicted the ecosystem of CBSE. The results suggested that value co-creation mechanism plays the key role on dynamic interaction among social entrepreneurs, local community, and institutional environment. The results contribute social entrepreneurship, ecosystem, and value co-creation research. The conclusions also inspired practical implications for community development. Future directions are discussed.

Keywords: Community-Based Social Enterprise, local embeddedness, Institutional Embeddedness, Ecosystem, Value Co-creation

* Chen-Yi Tsai, Assistant Professor , Department of International Business Administration, Wenzao Ursuline University of Languages.