

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組

碩士論文

Executive MBA Program in International Business Management

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis



台灣社會企業生態系統初探：

以高齡市場商機為例

A Preliminary Study of Social Enterprises in Taiwan:

With Focus in Senior Care Industry

王蘋蘋

Ping-Ping Wang

指導教授：謝明慧 博士

Advisor: Ming-Huei Hsieh, Ph.D.

中華民國 105 年 6 月

June 2016

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書



台灣社會企業生態系統初探：  
以高齡市場商機為例

A Preliminary Study of Social Enterprises in Taiwan:  
With Focus in Senior Care Industry

本論文係王蘋蘋君（學號 P02746010）在國立臺灣大學  
管理學院碩士在職專班國際企業組完成之碩士學位論文，於  
民國一〇五年六月十六日承下列考試委員審查通過及口  
試及格，特此證明

口試委員：

林明慧

（指導教授）

陈添忠

余峻瑜

系主任、所長

盧秋玲

## 誌謝



本論文之完成要感謝的人首推我的指導教授謝明慧執行長。謝老師身兼數職，每天忙於教學研究及 EMBA 的各項行政事務及活動，還要隨時指導督促幾位同學的論文研究及進度，希望我們都能在 EMBA 的學程上達到「圓滿」。本論文從題目發想定調，文獻收集、研究方法討論，國內外案例彙整，到論文架構成型，論文每章節撰寫修改，謝老師都全力支持指導且不厭其煩的當面討論，所以論文得以順利且如期完成，真的非常感謝謝老師。好朋友香港大學吳政衛助理教授，為了加強我國外理論及個案資料的不足，在香港地區協助收集國外資料，並且從不同視角提供寶貴意見，也非常感謝。還有，陳俊忠副教授及余峻瑜副教授，在口試進行中給予許多指導與寶貴意見，也一併致謝。

在論文進行深度訪談期間，許多的社會企業創業家雖然都非常忙碌，但是為了協助推動台灣社會企業生態系統的發展與研究，都放下手邊的工作給予本論文許多的指導及建議；他們是活水社企陳一強總經理，社企流林以涵執行長，政昇藥局王照允執行長，多扶接送許佐夫執行長，瑪帛科技顧偉揚執行長，全球定位林攸信執行長，和弘道老人基金會林依瑩執行長。勞苦功高教育宣傳輔導的單位；行政院政務委員馮燕教授，勞動部丁玉珍分署長及林淑萍科長，逢甲大學汪浩主任、輔仁大學吳宗昇主任、中山大學鄭義主任，都詳細闡述政府及學界的 effort。另外，AAMA 台北搖籃計畫共同創辦人顏漏有、銀享全球楊寧茵、蔡昕伶兩位共同創辦人，青銀共創學會曹平霞理事長更提供許多意見及看法。

最後，要感謝我的先生陳清祥每天提供我社會企業相關資訊及新聞，女兒浩婷、浩瑋協助整理資料並且加油打氣。這股家人支持的力量，正是幫助我日以繼夜研究寫作、順利完成論文的重要動力。

王蘋蘋 謹識  
于臺大管理學院  
民國 105 年 6 月

## 中文摘要



全球經濟快速發展，科技日新月異，看似帶給世人無限福祉，可是在世界各地卻不間斷地產生環境汙染、貧富不均、氣候暖化、高齡無助、種族歧視、、、等社會問題。上世紀末新興崛起於歐美的社會企業組織，不同於政府單位、慈善團體、非營利組織，它們採用商業運作模式經營產品或服務，努力尋求解決社會問題的方法，除達成公益目的外，同時也以永續經營為目標。

近年來，台灣社會企業借鏡學習歐美社會企業經營成功、且有效改善社會問題的影響，社會企業本身及其環伺的整個生態系統共生、共享、共榮的蓬勃發展，加上系統環境裡的利害關係人成員，個個盡力發揮功能，分別扮演教育宣傳、顧問諮詢、財務支援、輔導支持、社群建置等角色，對於台灣社會企業的發展及協助解決社會問題有著推波助瀾的影響。

台灣地區的社會企業大多是規模較小，資源有限，相較於歐美社會企業的組織龐大且資源豐厚，除了學習歐美的社會企業發展，和台灣地緣接近、文化相似、人口特質相仿的日本、香港、韓國，同時也有許多值得我們學習參考的地方。快速邁入高齡社會是全世界共業，台灣將於 2025 年快速進入超高齡社會，長照法去年才剛通過，一切配套措施說的比做的多，大批的高齡人口恐怕會壓垮台灣的經濟。本論文深入訪談二十餘位台灣社會企業從業人員，非常感動台灣高齡社會企業自立自強、創新創業案例不在少數，特別值得提出討論的有：政昇處方宅配藥局解決藥事不公平制度，多扶接送將心比心給老殘身障安全的行，瑪帛科技老吾老以及人之老為思念搭橋，全球定位科技建置村里平安箱運用團購力量幫助弱勢老人。

繼台灣 IT 科技島後，高齡市場商機或可成為智慧健康的新興產業，能帶動多元需求產值，對社會經濟、多元就業，及高齡社會健康照護等都有正面的影響。年輕人透過科技創新、勇於冒險積極投入社會企業，銀退族群以豐富的經營管理、人才培育的經驗，世代共生、共享、共榮，青銀共創定可推動高齡社會企業新商機。

**關鍵字：**社會企業、生態系統共生共享、高齡社會企業、銀髮商機

**THESIS ABSTRACT**  
**SENIOR PUBLIC ADMINISTRATION**  
**COLLEGE OF MANAGEMENT**  
**NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY**



**NAME : Ping-Ping Wang**

**MONTH/YEAR : June 2016**

**ADVISER : Ming-Huei Hsieh**

**TITLE : A Preliminary Study of Social Enterprises in Taiwan: With Focus in Senior Care Industry**

While the global economy is growing rapidly and technology is advancing in each passing day, these changes may seem to bring our world unlimited benefits but in the meantime we are also seeing pollution, inequality, global warming, aging seniors, racism...etc. issues accompanied by these changes. Social enterprises established during end of last century in US and Europe try to solve some of these issues by selling products and services. Unlike government, charity and Non-Profit Organization, these social enterprises make profits via commercial operations and use the profits to solve social problems and/or giving to charity at the same time.

In recent years, social enterprises in Taiwan were able to establish sustainable business to help improve social problems and their impact to our society. Each of the stake holders in this eco system formed by these social enterprises played various roles in communication, consulting, financial and counseling support and community building, these social enterprises started a new wave of influences to the overall social enterprise development and solutions to associated social problems.

Compared to western social enterprises that are developed with abundant resources and on much bigger scale, most social enterprises in Taiwan are on the contrary developed with limited resources and much smaller. To learn from geographic, cultural

and population similarities like Japan, Hong Kong and Korea can be another option other than being a western follower. Seniors aging at a high speed is a world-wide issue with Taiwan being forecasted to face it in 2025. We just passed Long-term care law in 2015. Before everything else can fall in line with the law passed, Taiwan economy can be dragged down by increasing number of aging seniors considering there is more said than done. In order to complete our research, we have interviewed more than 20 relevant individuals dedicated to the development of social enterprises in Taiwan. Our findings are exciting that although not much support provided, there are quite some numbers of social enterprises successfully established and growing strong. We would like to mention especially iHealth that solved the unfair prescription services issue, Deufo that provided handicapped people innovative transportation services, Mabow that brings family member type of care to elderly, and X4GPS that does the real CSR on demand.

“Taiwan Technology Island” focus can be followed by newly developed aging seniors market as part of smart health sector. This newly developed business can have positive influence on social economy, job opportunities and aging society healthcare that leads to diversified needs and output values. We hope to bring together the younger generation with technology innovations and the capable retirees with tremendous business management experience and take on more new initiatives in social enterprises era to come.

**Keywords :** Social Enterprise, Business Ecosystem, Aged Social Enterprise, Senior Citizen Business

# 目錄



口試委員審定書 .....	i
誌謝 .....	ii
中文摘要 .....	iii
英文摘要 .....	iv
目錄 .....	vi
圖目錄 .....	viii
表目錄 .....	ix
第一章 緒論 .....	1
第一節、研究背景 .....	1
第二節、研究動機與目的 .....	3
第三節、研究流程 .....	4
第二章 文獻探討 .....	5
第一節、社會企業相關文獻與理論 .....	5
第二節、商業生態系統定義及相關文獻 .....	11
第三節、社會企業生態系統建置與比較 .....	16
第三章 研究設計 .....	21
第一節、研究方法與研究範圍 .....	21
第二節、研究架構及訪談綱要 .....	23
第四章 社會企業個案描述 .....	27
第一節、先進國家高齡社會企業發展概況 .....	27
第二節、英、美的高齡社會企業案例描述 .....	28
第三節、台灣高齡社會企業的發展概況 .....	32
第四節、台灣政昇、瑪帛、全球定位案例描述 .....	37



第五章 社會企業生態系統研究分析 .....	46
第一節、先進國家的高齡社會企業生態系統 .....	46
第二節、台灣的高齡社會企業生態系統 .....	51
第三節、比較台灣、英美高齡社會企業生態系統 .....	56
第六章 結論與建議 .....	57
第一節、研究結論 .....	57
第二節、生態系統中潛在的問題 .....	59
第三節、建議及改善：學習日、韓、港的後續研究 .....	61
參考文獻 .....	65
附錄 .....	70

## 圖目錄



圖 1 論文背景構思 .....	2
圖 2 研究流程 .....	4
圖 3 Dees (1998) Social Enterprise Spectrum .....	6
圖 4 社企型公司生態圈 .....	19
圖 5 研究分析架構圖 .....	22
圖 6 台灣人口老化時程圖 .....	32
圖 7 台灣地區人口年齡預估分布 .....	33
圖 8 高齡社會白皮書 .....	34
圖 9 英美高齡社會企業利害關係人生態圖 .....	50
圖 10 台灣高齡社會企業利害關係人生態圖 .....	55

## 表目錄



表 1 英美社會企業生態圈 .....	18
表 2 台灣社會企業生態圈 .....	18
表 3 高齡社會企業訪談對象名單 .....	23
表 4 台灣高齡社會企業生態系統訪談成員表列 .....	25
表 5 英美高齡社會企業生態系統功能成員表列說明 .....	48
表 6 台灣高齡社會企業生態系統功能成員表列說明 .....	52
表 7 台灣、英美高齡社會企業生態系統比較 .....	56

# 第一章 緒論



## 第一節、研究背景

全球化的發展、科技的日新月異、網際網路蓬勃拓展，追求經濟效能的浪潮，一波又一波的撲打過來，看似把人類的生活推向無限美好，其實卻正以點、線、面的方式，持續擴大傷害我們的地球，近年來陸續浮現的全球性社會問題，如：貧富差距、極端氣候、失業率攀升等，其實是美好生活背後隱藏的致命的危機。

正當世人在高喊全球化，世界是平的時候，卻也造成全球性的經濟風險和帶來社會問題，使得各國政府重新思考社會經濟（Social Economy），是否可以解決嚴重的社會與經濟失衡的問題。世界潮流所致，台灣地區社會問題的產生也無可避免，一般說來，可歸納出較嚴重的七大類型：環保、農業、文化、弱勢、高齡、身心障礙、公平貿易。長久以來，這些社會問題都透過政府政策輔導，非營利事業單位（Nonprofit Organization）及非政府組織（Nongovernment Organization）投入資源協助解決改善，雖然如此，往往由於政策搖擺，組織效率不彰，人力、物力的限制與資訊不足，許多社會問題仍然持續產生，並且未獲得有效改善。

上個世紀末歐美各國逐漸出現，一種兼具非營利事業組織、與企業混合特質的社會企業，這種社會企業強調社會公益、經濟目的、及環境友善之「三重底線」價值。台灣地區的社會企業也在最近幾年來，由一群年輕有理想、活力充沛的社會創業家，用創新創業的精神引領前行，他們追著社會，經濟，環境三重底線價值，努力於創造社會、經濟與環境的正向改變。

台灣社會問題中，高齡問題衝擊不但快速而且鉅大，根據遠見雜誌報導，台灣地區人口老化快速，預估 2025 年就會進入超高齡社會，屆時由 2.5 名青壯養一老的現象將是常態。某些社會創業家深切體悟此事態嚴重，想在創業過程中，運用有限的資源、創新的技術，藉由一些生態系統/環境的共生、共享與共榮，支持青年與銀髮兩族群合作的創新產業，一起面對並解決高齡社會產生的問題。台灣社會企業創業家的執行力，以及其生態系統在政府與民間的強力推動下，已經加速形成與擴展中，同時欲解決社會與經濟的問題，似乎已逐日見到成效。

因此本研究之背景構思如圖 1 所示。

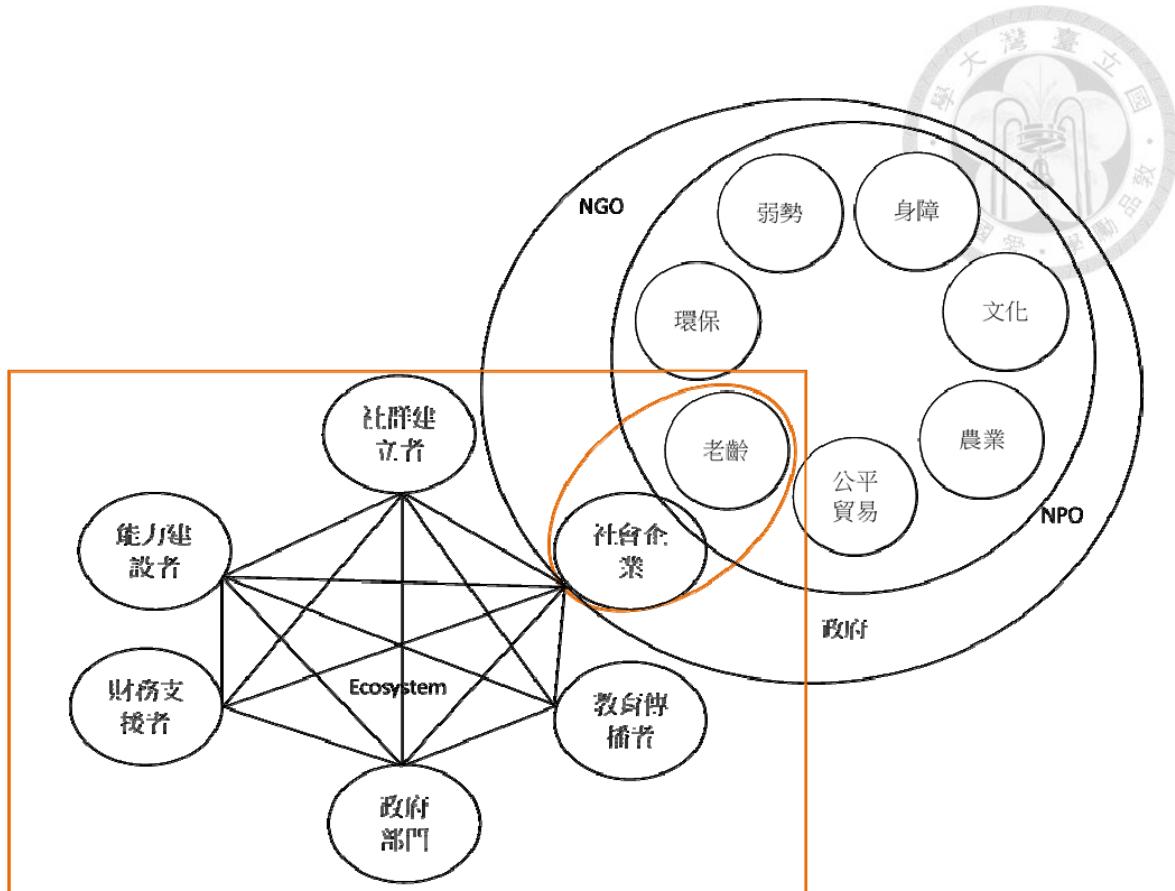


圖 1 論文背景構思

青年創業 + 銀退活化=為己為人=> 銀髮商機崛起 (高齡市場+科技+生化+醫療+旅遊...)



## 第二節、研究動機與目的

社會企業針對長久積累下來的社會問題，如貧窮、高齡、環保、農業等現況，深入研究分析，企圖以企業經營的方法，尋求有效的解決途徑，達成特定的社會公益目標。在這一連串發現問題，尋求資源，發展解決方案的同時，環繞周圍的其他各種資源也會陸續出現、提供相互補給，相互提升，甚至互助合作，這些資源就形成了一個社會企業生態系統。它們共生、共享、共榮，一起協同打造經營台灣的社會企業。

前面所述社會企業蓬勃發展，活動積極，生態系統環伺運作，看來一切美好，但是，眾多的社會問題真的可以由社會企業一一解決嗎？還是社會企業體質欠佳成長不健全？抑或是環繞的生態系統尚未成形，相互拖累形成阻力，讓整體社會企業運作環境惡化，影響社會企業的發展。

本篇論文的目的，是希望透過研究國內外社會企業的相關文獻及經典案例，探討社會企業生態系統的共生、共享與共榮，並以此協助解決台灣高齡社會問題，及為台灣高齡市場的社會企業商機提供絕佳機會。因此，本論文欲探討的問題及達成之目的列述於下：

1. 探討台灣社會企業的使命及宗旨，以及社會企業對其發展目標與功能（產/銷）績效的認知；
2. 描繪台灣社會企業生態系統的發展過程，並探討不同利害關係人（stakeholders）所扮演的角色，以及合作、互補的模式；
3. 探討台灣發展共生、共享、共榮的社會企業生態系統的阻力及助力；
4. 比較英、美、日、韓、港社會企業生態系統發展過程，並思考台灣可借鏡之處。

### 第三節、研究流程

本研究之研究流程如圖 2，從發展研究動機與設定研究目的開始，經過收集資料，以及彙整相關資訊，之後以「社會企業」及「商業生態系統」為研究主題，了解透過「社會企業」給社會帶來的改變力量；其中透過文獻的探討，更了解商業生態系統對於發展社會企業的關聯性，輔以國內外社會企業經典案例，進行分析，最後提出建議。期望給計畫以「社會企業」為目標的社會創業家，提供需要關注的相關事項，以求匯集創新改變社會的力量，且能追求社會企業永續經營、協助解決社會問題的目標。

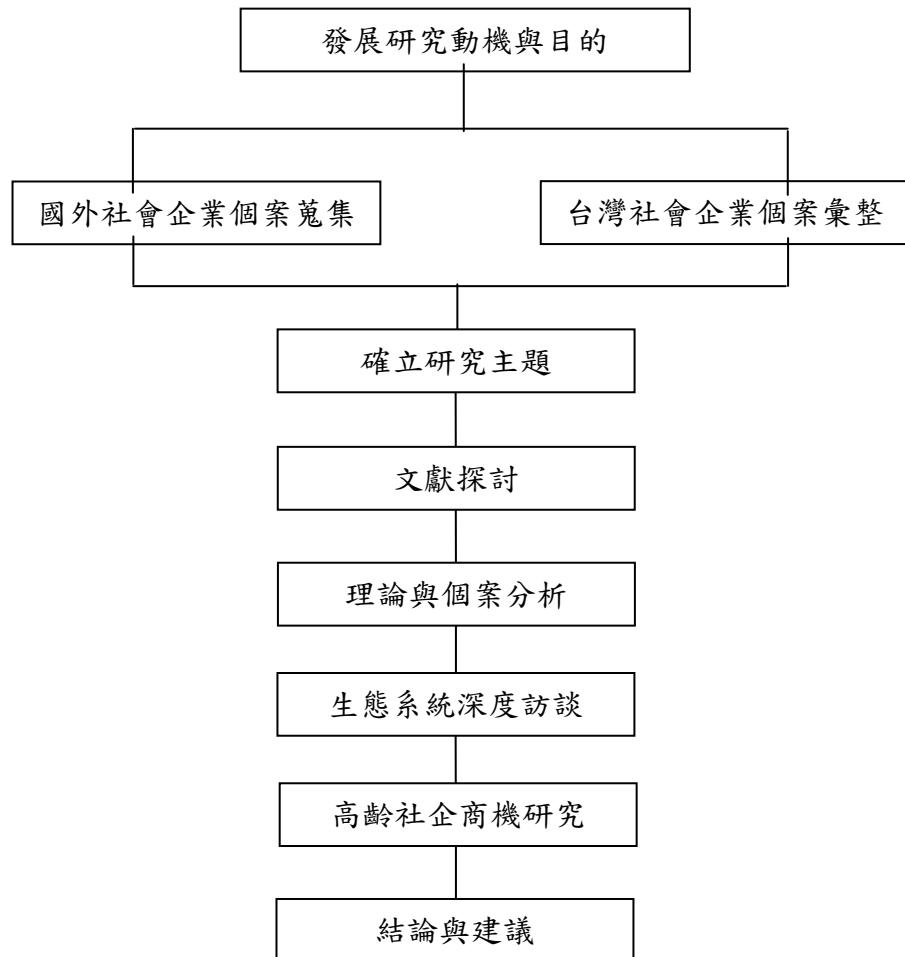


圖 2 研究流程

## 第二章 文獻探討



### 第一節、社會企業相關文獻與理論

2015 年穆漢默德、尤努斯接受台灣中央大學邀請，於社會企業論壇的開場中致詞，他用一段簡單的談話闡述甚麼是「社會企業」。尤努斯說：「保有慈善的目標，賦予某種商業的媒介去傳遞相關的工作，這樣就可以獲利。所以，你做社會企業，我們有相同的目標，達成相同的目標，但錢可以賺回來，因為你用商業的方式去做事情，這就是為何我們稱之為「社會企業」，因為我們並非意圖賺錢。就像在慈善事業中，你沒有意圖賺錢，在慈善事業中，你只希望做一些對人們有益的事情，所以你做出對人們有貢獻的事，但是利用商業的方式去做，所以錢可以回饋回來，所以你有這些回流的錢，這些錢可以被重複使用許多次，進而從中獲利，這就是「社會企業」的概念。」他同時也強調三個「零」，世界零貧窮、世界零失業率、世界零淨排放，為了達成這三個零，我們需要社會企業，因為社會企業是我們希望傳達的媒介。

社會企業（Social Enterprise）一詞最早在英國出現，是上一個世紀七十年代的事情。1978 年 Freer Spreckley 發表一篇文章「Social Audit-A management tool for co-operative working」，在文中他定義「社會企業」為一群因共同的社會與商業目標合作所擁有一間企業。相較於傳統企業的「capital hire labour」以營利至上為目標的考量，社會企業為「labour hires capital」強調非資本的考量，而以社會目的與社會利益為優先的組織。

社會企業，在各地出現不同的意涵，至今仍沒有統一的定義。Sagawa & Segal (2001) 與 Waddock (1988) 認為企業本身具有社會責任，視為社會企業特質，故任何企業，包括營利與非營利組織，能完成應負的社會責任，即可以稱為社會企業。Dennis Young (2001) 以兩種方式界定社會企業：一、對社會公益有貢獻的企業；二、非營利組織透過商業化賺取營收。Wallace (1999) 以狹義方式定義社會企業：認為社會企業即是有社會目的的企業，社會企業為企業或具企業型態的組織，其目的以解決社會問題作為組織主要精神。Alvord、Brwon & Lettsn (2004) 則由價值創造面解釋社會企業，企業在消極面上可解決社會需求或問題，即是社會企業；若企業可帶給社會在經濟、政治或社會系統上變化，達成社會轉型目標，

則創造更大貢獻及功能。企業無論在消極面的解決問題，或積極面達成社會轉型皆可視為社會企業。Black & Nicholls (2004) 認為社會企業是一種精神狀態、驅動社會正義與公平的熱情，創造自給自足的企業。Dees (1998) 強調社會企業是組織變遷的代理人，其運作模式具有提高財務的穩定性、提高服務品質、提供工作機會給弱勢族群，以及促進組織的專業化等優點。Dees (1994) 社會企業是一個私人組織，目的是解決社會問題、服務弱勢、提供未被政府或市場滿足的產品，組織追求的目標並非利潤、市佔率、或外界的支持。

社會企業的型態相當多樣化，在 1998 年 1-2 月份的哈佛商業評論 Harvard Business Review 中，Gregory Dees 以交叉補貼的觀點提出了社會企業的光譜(Social Enterprise Spectrum)。Dees 依據慈善性質與商業性質之間的比重，將社會企業劃分為三種類型：純慈善事業 (purely philanthropic)、混合型 (hybrids)、及商業型 (purely commercial)。由於慈善與商業之間的比重不同，三者與主要利益關係人的關係亦有不同。Dees 認為社會企業融合了「非營利組織商業化」、「社會企業」兩種原型組織的體質，因此創造了許多形形色色的社會組織，提出混合光譜的概念，如圖 3 所示。

		Purely Philanthropic		Purely Commercial
Motives, methods, and goals		Appeal to goodwill Mission driven Social value	Mixed motives Mission and market driven Social and economic value	Appeal to self-interest Market driven Economic value
Key stake- holders	Beneficiaries	Pay nothing	Subsidized rates, or mix of full payers and those who pay nothing	Market-rate prices
	Capital	Donations and grants	Below-market capital, or mix of donations and market- rate capital	Market-rate capital
	Workforces	Volunteers	Below-market wages, or mix of volunteers and fully paid staff	Market-rate compensation
	Suppliers	Make in-kind donations	Special discounts, or mix of in-kind and full-price donations	Market-rate prices

圖 3 Dees (1998) Social Enterprise Spectrum

Mair & Marti (2006) 綜合相關研究亦指出，社會企業概念可區分為三類：(1) 從非營利組織的角度出發，社會企業的成立是為了幫助非營利組織籌資，或是以

創造社會價值為主要目的（2）從營利組織的角度出發，社會企業的成立是為了企業實踐企業社會責任，所進行的跨企業部門與非營利組織的合作計畫（3）社會企業是做為減緩社會問題或催化社會轉型的一種手段。

在學術界討論社會企業時，常出現三個名詞：社會企業（Social Enterprise）、社會創業家（Social Entrepreneurs）、社會創業精神（Social Entrepreneurship）。社會創業精神強調過程或行為，社會創業家焦點放在組織的創立者，社會企業著重在社會創業精神所帶來的有形成果。

為此，各國及國際組織團體對於社會企業也有自己的定義及詮釋：

## 一、OECD

經濟合作暨發展組織（Organization of Economic Co-operation and Development, OECD）15 個會員國對於社會企業也發展出新概念。在 OECD 出版的《社會企業》報告書中指出：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，已達成特定經濟或社會目標，而非以利潤極大化為主要追求目標，且有助於解決社會排斥及失業問題的組織。

## 二、歐洲

在《社會企業的浮現》（The Emergency of Social Enterprise in Europe）一書中主張：社會企業為「非營利性的私人組織，提供與其『使社區受益』目標相符的商品或服務；它們依賴來自社區的集體動力，本身治理組織中包含不同類型的利害關係人，重視高度自主性，並承擔與其活動相關的經濟風險。」

Defourny & Nyssens 綜合上述觀點大致可將歐洲對社會企業內涵界定歸納為三個特徵：企業取向（enterprise orientation）、社會目的（social aims）、社會所有（social ownership）。或者是多元目標（multiple-goal）、多元利害關係人（multiple-stakeholder）、資源多元化的企業（multiple-resource enterprise）（Defourny and Nyssens, 2008, 2012:43）。

## 三、英國

英國早期所謂的社會企業只是地方經濟活動的一環，從未出現在政府主要政策上。在 1997 年前首相布萊爾在其第一次政策演說中公開支持「社會創業家」，揭開英國政府重視社會企業發展的序幕。英國政府將社會企業定義為「以履行社會目標為主的機構，該等機構的營利，基本上會根據此目標再投入於其業務或社



區上，而非作為股東和所有者賺取最大利潤。」(DTI,2002) 英國為社會企業還制定社區利益公司有限責任公司 (Community Interest Companies, CICs) 的法律。CIC 進行各種商業活動，都是為社區造福，而不是為了謀取私利，註冊一家 CIC，必須保證社會公益目標獲得實現，並且有持續監測和執行的能力。

#### 四、美國

美國政府社會企業定義頗為寬鬆，通常包括所有非營利機構、公營機構及其他社會使命主導的機構。至於美國社會企業聯盟 (SEA-Social Enterprise Alliance) 有以下的界定；任何採用賺取收入的營運策略，以支持其慈善或社會目標的企業，均可稱為社會企業，也描述社會企業的三個特徵：透過產品或服務直接滿足社會的需求；透過商業活動創造營業收入來源；謀求社會共同利益為首要目標。同時相較於公部門、私部門和第三部門，還列出三大優點：更有效率 (More efficiently)、更具持續性及創造性 (More sustainably and creatively)、更豐富 (More generously than business)。

#### 五、日本

日本是亞洲社會企業發展最成熟的國家之一，但是卻沒有特別針對社會企業制定法律，社會企業基本上是受「推廣特定非牟利活動法 (Law to Promote Specified Nonprofit Activities)」規範。在沒有制定社會企業相關法案的日本，需要靠社會創業家成立社會企業，成立之後再向政府申請補助。政府補助不多，整體的社會企業走向比較偏向慈善事業，經濟效益較小。日本的社會企業和公部門的連結較少，比較偏向第三部門的角色。由於沒有政府認證的束縛，社會創業家自由主動的去發掘改善社會問題，也造就了多元的社會企業環境。

#### 六、韓國

南韓是亞洲第一個為社會企業立法的國家，南韓不僅訂定社會企業專法，並給予社會企業明確定義，在 2006 年頒布社會企業促進法 (Enforcement Decree of The Social Enterprise Promotion Act)，該法中第二條將社會企業定義為：「從事生產與商業活動的組織，以追求社會目標、提供社會服務與創造弱勢者就業為目的。」政府於勞動部下設專責單位，以政府強勢引導方式推動社會企業，同時以「促進就業」角度推動社會企業，並重視社會服務的需求及社會經濟的平衡發展；同時，鼓勵青年人創業也以新創社會企業為目標，並由育成組織提供相關協助，從剛開

始推動時的幾十家社會企業，至今已達六百家的規模，社會企業輔導的產業鏈儼然成形，也就是生態圈趨於成熟。

另依「韓國社會企業促進法施行細則」第 8 條，明訂幾類社會企業：(1) 公共服務社團法人(public-service corporation);(2)非營利私營機構(non-profit private organization);(3) 社會福利基金會(social welfare foundation);(4) 合作社(cooperative);(5) 其他非營利機構(other non-profit organization)。型態則可分成四大類：(1) 工作整合型：標準是至少 50%的員工必須是弱勢族群；(2) 社會服務型：係指提供居家護理、社會服務等型態之社會企業，其標準是服務使用者必須有 50%以上是屬於弱勢族群；(3) 混合型：係指前兩種的混合體；(4) 其他：例如專門從事有益於環境保護的社會企業。

## 七、香港

“在華人傳統觀念中，傳宗接代是一種責任，我於 1980 年成立了基金會，他是我的第三個兒子，他早已擁有我不少的資產，我全心全意地愛護他，我相信基金會的同仁及我的家人，定會把我的理念，通過知識教育改變命運或是以正確及高效率的方法，幫助正在深淵痛苦無助的人，把這心願延續下去”。—李嘉誠，表達出香港企業及慈善團體，支持社會公益及慈善事業的立場。

## 八、台灣

行政院版「社會企業行動方案」(103-105 年) 對於社會企業的定義：為鼓勵社會企業發展兼採廣義及狹義操作定義。其中於一般性鼓勵措施，為廣納各方需求，採廣義操作型定義；另參考國際相關資料研擬狹義操作型定義，鼓勵社會企業朝資訊透明化發展，以進一步引導上市櫃公司履行 CSR 之資金活水投入此類社會企業，以助其發展。

廣義操作型定義：泛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在投資，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。就組織特性上，社會企業同時追求社會與經濟利益，但以創造社會影響力為主要使命。而就組織型態上，可以一般營利事業或者非營利組織之形態存在，其關注類型相當多元，包含弱勢關懷、在地發展、生態環保、公平貿易等。



狹義操作型定義：

1. 組織章程應明定以社會關懷或解決社會問題為首要之公益目的。
2. 每年會計年度終了，財務報表須經會計師查核簽證，並應申報及公告其社會公益報告。
3. 組織當年度可分派盈餘應至少有 30% 保留用於社會公益目的，不得分配。

整體而言，社會企業即是藉由商業性的獲利策略來取得組織經營所需資金，以實現組織的社會、公益或慈善使命。

最近幾年來，社會企業的議題在台灣地區常常見諸報章、雜誌、演講、或是座談會活動中，甚至是以社會企業為名的商業組織，已經開始逐漸影響台灣的社會及經濟活動。這其中特別引人注意的是，正在悄悄興起的台灣社會企業經濟活動的參與者，竟然是一群活力充沛、熱心公益的青壯人士，他們頂著社會、經濟及環保三重底線的價值，正努力創造社會與環境的正向改變。



## 第二節、商業生態系統定義及相關文獻

### 一、生態系統 (Ecosystem)

根據大英百科全書說明：生態系統，無論是自然的還是人造的，都是一個完整網路的一部分，在這個網路中每種成分都直接或間接地與所有其他成分相互作用，並影響整個網路的功能。研究生態系統的原則就是以這個觀點為基礎。所有的生態系統都包括在一個最大的生態系統—生態圈之內，生態圈包括地球（地圈）及所有其他生物成分（生物圈）。生態系統可按其非生物成分（包括礦物、氣候、土壤、水、陽光和其他無生物組分）或生物成分（包括一切生物種類）來分類。將這些非生物成分聯繫在一起的是兩種力量：通過生態系統的能量流轉和生態系統內部的營養循環。

另外維基百科說明，生態系統是指在一個特定環境內，相互作用的所有生物和此一環境的統稱。此特定環境裡的非生物因子（例如空氣、水及土壤等）與其間的生物之間具交互作用，不斷地進行物質的交換和能量的傳遞，並藉由物質流和能量流的連接，而形成一個整體，即稱此為生態系統或生態系。

早在 1935 年，英國的生物學家 Arthur Roy Clapham 提出，生態系統是由物理因子與生物所構成的整個環境。Arthur Tansley (1935) 首度發表「生態系統」(ecosystem) 於期刊上，完整定義生態系統的概念：「生態系統是指在一定的空間內，生物成分和非生物成分通過物質循環和能量流動而互相作用、互相依存而構成的一個生態學功能單位。」強調生命體 (organisms) 與物理環境 (physical environment) 不可分割，兩者應視為一體，認為「商業生態系統」採用這種整體觀，以整體的「系統」為研究單位。1993 年 Kauffman 說明，自然生態系統並不是完全連結的；基本上，每種物種會與其他各種的子集合互動，因此，一個系統會有一些延伸的網絡架構。

世界資源研究所 (World Resource Institute, WRI, 2000)：「生態系統不只是物種的集合體，而是結合有機和無機的物質，並與自然的力量互動和改變。生態系統是變動的，而且會持續改造自身，在物種內和之間對自然衝擊和競爭產生反應。」

生態系統的範圍沒有固定的大小，如一整個森林可能是一個生態系統，一個小池塘也可能是一個生態系統，在南美亞馬遜河流域，有時一棵大樹可能就是一個生態系統，大部分動物終生不離開這棵樹。生態系統的邊界一般是由於環境突

然有很大變化造成的，如池塘外則不適合池塘內生物的生存，沙漠邊界、水體邊界、山與平原、沼澤的交界，一般都是一個生態系統和另一個生態系統的交界。當然生態系統的邊界不是絕對的，有很多生物可以越過邊界生存，如青蛙在水中參與一個生態系統，也可以跳到岸上參與另一個生態系統。

一個生態系統內，各種生物之間以及和環境之間是存在一種平衡關係的，任何外來的物種或物質侵入這個生態系統，都會破壞這種平衡，平衡被破壞後，可能會逐漸達到另一種平衡關係。但如果生態系統的平衡被嚴重地破壞，可能會造成永久的失衡。

## 二、商業生態系統 (Business Ecosystem)

商業生態系統的觀點引用了生物領域的「生態學」(ecology) 中「生態系統」(ecosystem) 的觀念，來類比商業網絡 (business network) 中廠商與環境，以及廠商與廠商之間的關係 (Iansiti & Levien, 2004; Moore 1993)。

1993 年，詹姆士摩爾 (James F. Moore) 在哈佛商業評論 (Harvard Business Review) 文章「Predators and Prey: A New Ecology of Competition」中，第一次提出「商業生態系統」這個名詞，同時定義為，一個根據互動的組織和個人（相當於企業界的有機體）為基礎而構成的經濟共同體。這個經濟共同體生產對顧客具有價值的產品和服務，而顧客本身也是這個生態系中的成員。摩爾建議以「商業生態系統」取代「產業」的概念，因為現今許多的經濟活動，都不是在單一產業下進行，而是跨產業的。摩爾所指的「商業生態系統」範圍廣泛，包含企業、客戶、供應商、主要生產者、競爭者、以及其他利害關係人。在這體系中，每位成員擔當著不同的功能，各司其職，但又形成互賴、互依、共生的生態系統，雖有不同利益驅動，但身在其中的組織和個人互利共存，資源共享，共同維持整個系統的延續和發展。

商業生態系統，就是組合由個人所組成的經濟聯合體，其成員包括企業、消費者、市場仲介、供應商、風險承擔者等，在一定程度上還包括競爭者，這些成員之間構成價值鏈，不同的鏈之間相互交織成價值網，物質、能量和訊息等通過價值網在聯合體成員間流動和迴圈，這種看似價值或利益交換的關係，其實更像是共生的關係，多個共生關係形成了商業生態系統的價值網 (Value Net)。摩爾也提出商業生態系統生命週期概念，他將商業生態系統的生命週期分為四個階段：



誕生、擴張、領導、自我更新或死亡。並且主張企業處在不同的每一個階段時，應該採取不同的管理策略行動，面對競爭與合作上的挑戰，以維護自己所建立的商業生態系統。

Gossain & Kandiah (1998) 接著引用摩爾 (1993,1996) 商業生態系統的觀念，來強調網際網路在現今的資訊經濟中所扮演的角色。他們認為，「夥伴和供應商之間的連結性是整個系統的引擎」。基本上，商業生態系統與整合的價值鏈十分相似，但強調商業生態系統組織間緊密的共生、共享關係的發展，以及品牌的重要性。在網際網路興起之後的網路化經濟中，商業生態系統比傳統的價值鏈分析，更能描述浮動不固定的關係 (fluid relationship)，並提供一個較有效率的分析架構。因此，企業應該善用新的網路科技，與夥伴以及供應商合作，建構新的商業生態系統，以提供新的資訊、產品、及服務，共同為客戶創造出新的價值。

2004 年，Iansiti & Levien 敘述的「商業生態系統」，主要是指「一群相互連結，共同創造價值與分享價值的企業。」就像企業網絡一般，商業生態系統也是由許多鬆散互聯的參與者，它們彼此仰賴，互相提供正面影響、確保生存。生態系中的生物品種也具有共同命運，如果生態系統健全發展的話，各個物種就會茁壯興盛，反之；如果生態系統不健全發展的話，整個生態系統可能很快會由盛轉衰。所以，自然生態系和商業生態系統仍有不同，第一，商業生態系統的成員是有智慧且對未來有計畫的。第二，商業生態系統會與潛在的成員競爭。簡言之，生態系統成員的效率、創新能力及穩定程度，都與彼此的行為息息相關。而這生態系統中的角色扮演有著互相連結與健全生態系的功能的關係，影響著自己和整體系統的績效與生存。在這生態系統中有三個很重要的角色：樞紐 (Keystone)、支配者 (Dominator) 與利基者 (Niche)。樞紐致力於提升整體生態系統的健全性，增加生產力，連結系統中成員，透過持續吸收科技創新和平台建置，讓網絡中的成員分享價值。支配者著重於控制與擁有，垂直或水平式整合成員，常利用本身重要的地位去掌握整個網絡，在某個領域中控管價值，擰取價值創造過程的企業。利基者會致力於發展專業能力，扮演價值創造和創新的角色，它們數量很多，占生態系統之大部分，在網絡裡面與其他參與者有所區別。在生態系統中角色並不是固定不變的，一個參與者在甲生態系統中是樞紐企業，在另一個領域中可能是一個支配者，而一個利基者也可能逐漸轉變為一個以它為中心的生態系統中的樞紐。



角色。

陳明哲 (HBR March 2013) 一個商業生態系統通常涵蓋了數個關聯產業，包含各種競爭對手、合作夥伴、互補企業、相關產品、技術、服務供應商，及衍生出來的非營利組織等等，成員來自上游、下游，也可能不是市場參與者，相互依存但可能同時存在著競爭、合作與競合等關係。生態系統中必須存在著某種服務、工具、技術，讓成員們可以在某個平台上共同演化、獲益，才能健康的發展，否則就可能縮減或消失，危及成員的生存。一個大的生態系統會包含一些較小的「次」系統，彼此之間也存在著依存與競爭的關係。商業生態系統也可以加深系統成員間的合作關係，透過能力與角色的共同演化 (co-evolution) 形成整合平台，推出競爭者難以模仿的服務或產品。總之；企業需要深刻理解本身在所屬商業生態系統中的定位、各個參與者之間競合關係、所屬生態系統與其他系統相對創造的價值與競爭優勢，然後強化本身的優勢、補足夥伴的劣勢，才能危中求勝，這是因為「一家公司(或一個生態系統)再強也強不過它最弱的一環(A company/ecosystem is only as strong as its weakest link)。」

企業要想活得好，就得敲開商業生態圈 (HBR CHINA 2015-11-27)。所謂商業生態系統，不是多元化、不是整合、不是聯盟、也不只是個平台，商業生態系統，是指由多個（三個或以上）具有利益與共的不同組織和個人，在彼此依賴、互惠的基礎上，為了達成共同目標，採取協同合作 (collaboration) 的方式，實現共生、互生和重生三個層次。（為共生、共好、共榮而努力的生存系統。）共生和互生描述系統內成員之間的關係，不但能夠通過各成員的不斷投入共同創造價值，而且通過生態系統內的價值分享保持系統的健康發展。而重生則能夠推動生態系統的不斷進化，適應不斷變化的競爭環境需求。（競爭 2.0 HBR CHINA， 2012 年第五輯）

商業生態系統正在逐漸走入商業舞台的中央，在今天的環境下擁有核心競爭力，已經不能保證企業在激烈競爭中立於不敗之地。因此，主動建構、優化與生態系統中成員夥伴之間的關係，營造共生、共享、與共榮的商業生態圈，將會成為未來商業戰場上的主核心。

有一個實例正可以用來說明生態系統的共生、共享與共榮。Kmart and Walmart 同樣在美國零售業界堪稱零售巨人，但是 Kmart 却在 2002 年初提出破產，Walmart

卻持續成長茁壯，成為史上最成功的零售商。仔細研究其成功的主要原因之一是，Walmart 掌握住如何創新與管理，一個效能極化了的企業生態系統發展的方法。Walmart 引進最正確、最即時銷售資訊的零售連結系統 (Retail Link)，來管理零售服務，此系統今日已經連結數以千計的製造商家，並促使其網絡夥伴都可以分享，由 Walmart 資訊基礎建設所創造出來的價值，同時也可以運用科技建置自己供應鏈的網絡。在此生態系統發展時，Walmart 也藉此引進可以讓其所有經銷商，聯繫上全球消費者的管道，創造出新的價值。Walmart 創造出一個巨大又非常穩健的零售生態系統，成功的持續改善整個供應鏈的效率；同時，Walmart 創造出一個事業夥伴和供應商的生態系統，達到消除彼此惡性競爭的情況。這樣一個眾多公司能夠一起運用的平台 (Platform)，使得網絡中的各個企業得以提升生產力，增強競爭能力，並視其為創新的網絡生態系統。Walmart 和企業網絡成員的命運緊緊相繫，這就像是一個有機生態系統，而非傳統的供應鏈，彼此了解自己對這生態系統的影響力，當然也很清楚生態系統的健全與否對自身績效的衝擊，而 Walmart 正扮演著樞紐企業 (keystone) 角色，可足以改善整個生態系統的行為模式，而且因為這樣，生態系統中的各單位也會努力改善提升自我。就像企業網絡一樣，生態系統的特徵也是有許多鬆散互聯的參與者，它們都彼此依賴，才能夠提供彼此間正面的影響，確保生存。互相依賴，可以使生態系統穩定發展，強化生產力和創造力。就像生物生態系中一樣，若是生態系統不健全，各個物種就會受到傷害，相反的，生態系統健全的話，各個物種就會茁壯興盛。這其中隱含了一個樞紐的角色，它的利益跟整個生態系統中的利益是一致的，所以這樞紐角色也是生態系統健全發展與否的重要關鍵。(以上節錄撰寫於網絡互聯經濟一書)

### 第三節、社會企業生態系統建置與比較

在前面章節我們討論過社會企業的定義說法不一而足，有數十甚至百種，其中鄉村基金會（Grameen Foundation）的 Steve Wright 選擇以社會企業生態系統（Social Enterprise Ecosystem）和社會資本產物（Social Capital Products）這兩種概念重新定義社會企業。（編按：根據世界銀行社會資本協會（The World Bank's Social Capital Initiative）的界定，廣義的社會資本是指政府和市民社會，為了組織的相互利益而採取的集體行動，該組織小至一個家庭，大至一個國家。）同時提出社會企業生態系統的獨特性；社會企業旨在解決社會問題，而這些問題往往相當嚴重且牽連甚廣，需要許多組織通力合作，共同尋求解方，因此 Wright 重新定義社會企業：這些組織清楚了解自己和社會企業領域中的所有成員，共同組成了一個生態系統，系統的目標在於對生產過程中的一切成本和利益負責。舉例來說，肯亞的社會企業 Sanergy 便將環境清潔部門中的產物—人類排泄物，變成替代能源部門所使用的原料。Wright 強調這套系統產生的價值將大於個別組織所蘊含的效益，因為它將調和所有投入和產出，免除過去各自為政所帶來的失敗因素，社會企業生態系統將從合作當中得到額外的收穫，社會企業生態系統中的每一份子都是為了系統的成功而付出。他更進一步地將「成功」定義為社會企業生態系統的健全發展，即系統中的每一份子都具有認同感。每位成員在追求個別經濟報酬的同時，也會鞏固彼此的連結。

本研究主張，在整個台灣社會企業生態系統中利害關係人的主要成員有六個，除了社會企業本身之外，還包含政府單位、教育傳播機構、社群建置者、財務支持者、能力建設者。每一成員在整個生態系統中扮演不同角色，執行不同的任務，其中成員也可能會變換角色，變換任務，甚至可能同時扮演兩個角色，執行不同的任務。每一角色及任務分別說明於後：

1. 社會企業本身如前所述，社會企業即是藉由商業的獲利模式，來取得組織經營所需資金，以實現組織的社會、公益或慈善使命。
2. 政府部門是由行政院主導「社會企業行動方案」，指示各部會配合推動，牽動單位甚多，有內政部、財政部、教育部、經濟部、交通部、衛生福利部、勞動部、行政院環境保護署、國家發展委員會、金融監督管理委員會、行政院農業委員會、行政院人事行政總處、行政院公共工程委員會，其中

三大部會：經濟部中小企業處、勞動部、衛福部社會與家庭署，直接設立專人專職推動該項業務。

3. 教育傳播機構包括學術單位、基金會與協會、媒體出版、競賽、獎學金等，透過提供研究、課程等管道，培育社會企業人才、推廣社會企業概念。
4. 社群建置者由媒體平台、產業商會、共同工作空間、認證機制等單位，勾勒出較明確的社群，並創造更多社會企業實務工作者交流機會。
5. 財務支持者包括社會企業創投機構、天使投資者、慈善捐款、政府資金、群眾募資等管道，為社會企業提供資金。
6. 能力建設者包括育成組織、顧問諮詢機構、銷售平台等，為社會企業建立經營管理所需要技能、培育人才資源。

台灣最大社會企業媒體平台「社企流」社會企業，整理繪製了英美社會企業生態系統，及台灣的社會企業生態系統圖，將利害關係人成員關係說明，提供於後，以做為參考比較。

## 一、英美社會企業生態系統

早期英國的社會企業只是民間地方經濟活動的一部分，從未出現在政府的主要政策版圖之上。1997 年英國前任首相布萊爾在第一次政策演說中，公開提到社會企業及支持社會創業家 (Social Entrepreneurs)，自此英國政府開始重視社會企業政策，其社會企業發展引領世界風氣之先，成為各國政府紛紛研究及仿效的對象。如前所述，美國政府社會企業定義頗為寬鬆，通常包括所有非營利機構、公營機構及其他社會使命主導的機構。以下為英美政府及社會企業外的成員表列概說，參見表 1。

表 1 英美社會企業生態圈

教育傳播機構	社群建置者	財務支持者	能力建設者
大專院校： DUKE LSE iLab Harvard	產業交流： NET IMPACT Social Enterprise UK	社會創投： acumen Fund NEW PROFIT inc rootcapital	顧問諮詢： Social Enterprise Associates svt group
非營利組織： Skoll	非營利組織： ASHOKA	群眾募資： KICK STARTER 33needs Start some good	育成網絡： GSBI unreasonable institute UnLtd
媒體出版： Stanford Social Innovation Review	認證機制： Certified B Corporation		
商業競賽： Social Impact Exchange	共同空間： HUB		

資料來源：根據社企流資料整理

## 二、台灣社會企業生態系統

以下為台灣政府及社會企業外的成員表列概說，如表 2 所示：

表 2 台灣社會企業生態圈

教育傳播機構	社群建置者	財務支持者	能力建設者
大專院校： 輔仁大學管理學院 社會企業研究中心 中山大學社會企業發展研究中心 逢甲大學社會事業經營管理研究中心 ENSIT 社會創新人才培育網 NTU NET IMPACT 社會創新社	產業交流： 台灣公益 CEO 協會 台灣社會公益行動協會 社企流 公益交流站 npost (經濟部) 社會經濟入口網 (勞動部)	社會創投： 活水社企開發 慕哲社會企業	顧問諮詢： 活水社企開發 KPMG DBS
媒體出版： 社企流 願景工程	認證機制： 公益公司法 社會企業發展條例 B 型企業	群眾募資： FlyingV 噴噴 “	育成網絡： 社會事業發展協會 活水社企開發 AAMA 台北搖籃
商業競賽： 亞洲社企創新獎 DBS-NUS 社會企業挑戰賽	共同空間： 好室 好伴		行銷通路： 公平線上 公平超市 17support 好日子購物網

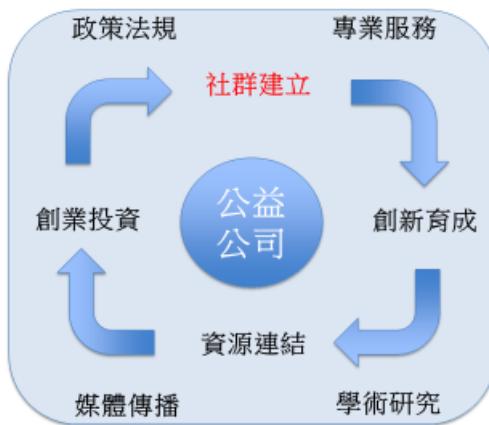
資料來源：根據社企流資料整理。



「社會企業」可以不同法定組織型態存在，如：基金會、協會、機構、合作社或公司，因此並不適合用法律予以規範。但其中有一類「公司型社會企業」或稱「社企型公司」已在台灣成為創新型態的公司，旨在追求「利害關係人利益平衡」，並不符合我國公司法「股東利益最大化」原則，因此形成無法迴避的法規障礙。現行公司法下，「公司型社會企業」的創始股東有可能面臨違反公司法受任人義務，甚而遭其他股東求償的風險，也有可能無法延續創業初衷（特別是被購併時），更不利與各利害關係人建立信任關係、吸引新公益資本的投入，後續亦將面臨保留盈餘課稅，影響公司從事公益事業資金之充實。

因此，若能修改公司法訂定專章賦予「公司型社會企業」新的組織型態，相較於由股東會決議的公司章程或外部機構給予的企業認證，將更能保護原始股東的創業初衷。活水社企投資開發公司總經理陳一強先生，對於社企型公司生態系統則有如圖 4 之思維。

### 建立社企型公司生態系



15

圖 4 社企型公司生態圈

根據天下雜誌報導，策略大師麥可波特（Michael E. Porter）提出：企業的下一個核心競爭力在於「創造共享價值」（Creating Shared Value, CSV）。波特表示，企業可以利用資本主義的原則，幫助社會解決問題，打造「社會企業」，既能為社會問題創造更多價值，又能從商業模式中獲利，達到真正的雙贏。「共享價值」這個觀念，是指在處理社會的需求與難題時，不但創造經濟價值，也為社會創造價

值。共享價值並非單一社會責任、慈善事業、甚至也不僅是永續發展，而是取得經濟成就的新方式。

羅莎貝絲·摩斯·肯特（Rosabeth Moss Kanter）在她的著作「活絡商業共榮圈」一文中指出；創新向來是美國縱橫全球市場的致勝關鍵，而創新必須仰賴各項相關的基礎體制，才能為企業提供播種、成長與脫胎換骨的肥沃土壤。這些基礎體制包括大學、創業投資、供應鏈、就業市場與職業訓練計畫。如果各自單獨運作，效果將大打折扣。但是如果它們能連結成網絡，讓知識、金融、與人力的資本，源源不絕的挹注於社會企業發展的每個階段，它們將更能促進各方共享的經濟繁榮。強化這些體制之間的連結與合作，有助於營造更健全的社會企業生態系統，激發出更多構想，催生更多提供就業機會的新創公司，促使更多公司尋求技能熟練的勞工，並追求創新，讓更多社會企業茁壯，並進軍全球市場。（哈佛商業評論 March 2012）

前面所述社會企業蓬勃發展，活動積極，生態系統環伺運作，看來一切美好，但是，眾多的社會問題真的逐一且陸續被解決嗎？還是社會企業體質欠佳成長不健全？抑或是環繞的生態體系尚未成形，相互拖累，讓整體社會企業運作環境惡化，影響社會企業的發展？接下來將在後面的研究中試著找出答案。

## 第三章 研究設計



### 第一節、研究方法與研究範圍

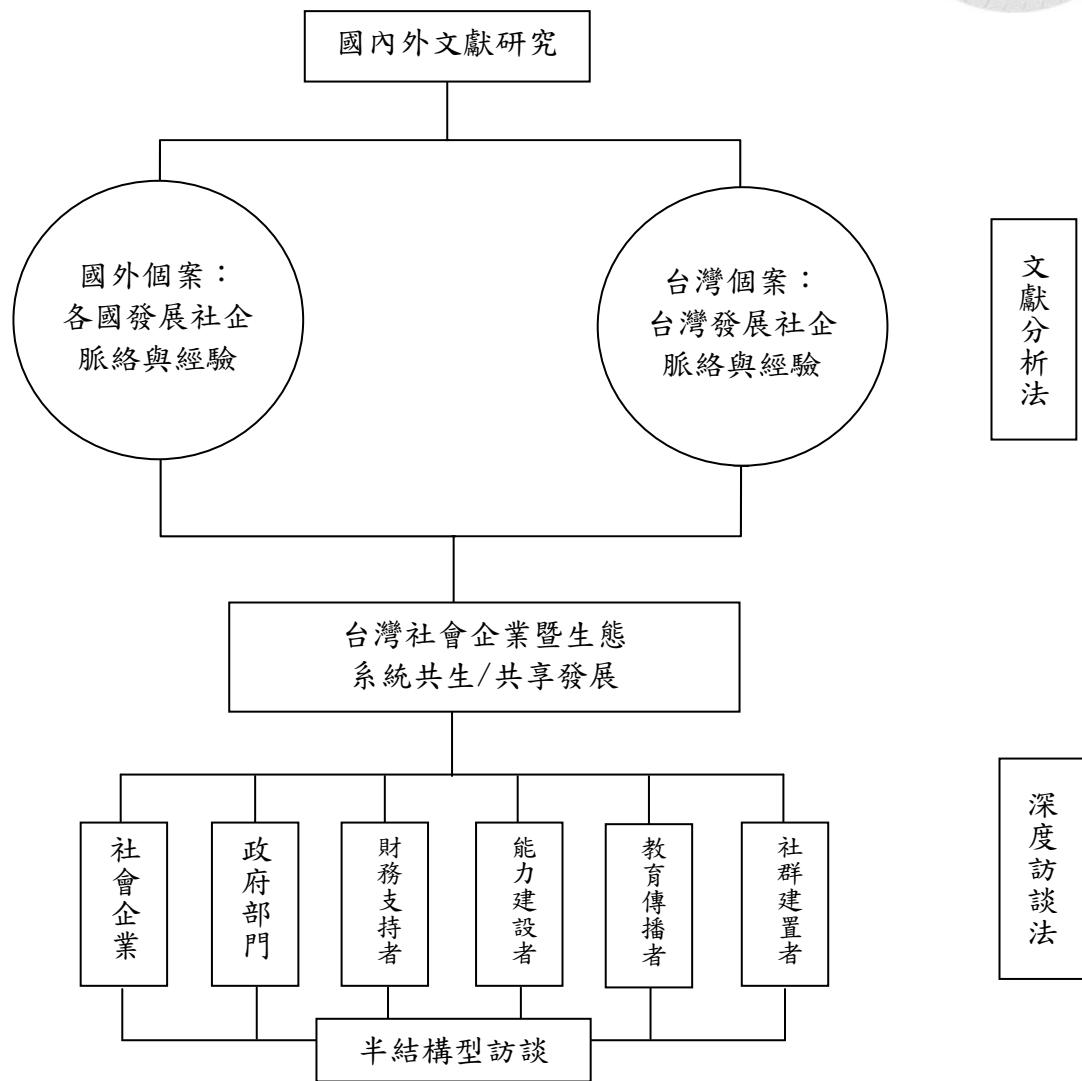
本研究可分為兩個面向：(1) 依據國內外文獻分析，探討國內外生態系統及各國社會企業個案治理及發展；(2) 研究台灣高齡社會企業個案，及進行高齡社會企業生態系統內各功能成員深度訪談，採取半結構式訪談方式進行實證研究。個案內容分析部分之個案選取自英國、美國、日本、韓國、香港、台灣等地區，共研讀近 50 個社會企業或類社會企業個案，另外，深入訪談 22 個台灣社會企業生態系統成員，訪談主要為其成立宗旨目標、組織運作、資源運用、及如何看待台灣社會企業及其生態系統共生、共享與共榮。

在文獻方面，蒐集國內外以社會企業及商業生態系統為研究主題的期刊文章、碩博士論文、書籍、研討會論文、政府機關研究報告、報章雜誌等文件、及輔以網站資訊掌握最新的動態脈絡。國外方面的文獻及個案研究，主要著重在美國、英國、日本、南韓、香港等五處之社會企業發展脈絡與經驗。之所以選取此五個地區的原因為：英國是歐洲聯盟之會員國，是社會企業發展最早且最具代表性的國家；美國是高度自由經濟的國家，學院派又投入社會公益研究頗多，同時與歐盟國家政策作法有多處不同的地方，值得探討；南韓則由國家立法制定政策、政府強力介入主導；日本的社會企業對政府依賴很多，社團受到中央監督較多，自主性就比較差些；香港則是因為與我歷史文化高度同質性的考量。

在深度訪談方面，將文獻研究分析結果驗證，及配合本論文研究目的的方向，設計半結構型的訪談大綱來進行問答，如果受訪者討論訪談大綱以外的問題時，則根據回覆方向，再做問題延伸並收集相關答覆資料。

對於訪談對象分成兩大部分：(1) 台灣地區高齡社會企業或類社會企業；(2) 台灣社會企業生態系統中各功能成員。而訪談對象的選擇考量，係以社會企業創辦人或共同創辦人為主，生態系統中成員則因不同背景經歷、不同視角的考量，所以分成五個領域，分別訪談 2~3 位主管業務的人士，透過不同背景，不同的視角，不同的觀點，希望受訪者對於台灣高齡社會企業的發展，給予評論、經驗分享，對台灣高齡社會企業的發展給予正向的影響。

本研究採用面對面半開放式的訪談方式進行，訪談進行期間自 105 年 3 月 1 日至 4 月 30 日止，分析架構則如圖 5 所示。





## 第二節、研究架構及訪談綱要

台灣地區社會企業生態系中的成員除了社會企業本身之外，大致可分為五大角色：政府部門、教育傳播機構、社群建置機構、財務支持者、及能力建社者。

整個研究很重要的部分是做深度訪談，訪談對象分為兩部分：(1) 台灣高齡社會企業及類社會企業；(2) 台灣高齡社會企業生態系統中不同功能之成員。針對這些訪談對象擬定訪談大綱如下：

1. 社會企業推動中，生態系統建置發展過程，其助力與阻力為何？
2. 定義社會企業，解說事業宗旨使命，及為何成立該事業？
3. 對社會企業的目標與功能（產/銷）甚至績效的認知？
4. 在推動該事業目標及執行業務時，是否有同儕及產業力量支持？
5. 事業的經營管理上遇到困難為何？財務規劃如何？如何解決？
6. 青銀共創銀髮社會企業商機可行嗎？

第一部分的訪談對象為台灣社會企業或類社會企業：5~6家高齡社會企業，包括弘道、多扶、政昇、瑪帛、全球定位、福樂多，參見表3。

表3 高齡社會企業訪談對象名單

單位名稱	受訪人	職稱	地址
弘道老人福利基金會	林依瑩	執行長	台中市西區民權路 234 號 3 樓
多扶事業股份有限公司	許佐夫	執行長	台北市文山區羅斯福路五段 195 號
政昇處方宅配藥局	王照允	執行長	台北市南京東路五段 356 號 13 樓
瑪帛科技股份有限公司	顧偉揚	執行長	台灣大學水源校區研究室
全球定位股份有限公司	林攸信	執行長	台北市南港路三段 50 巷 4 號 B1
福樂多醫療福祉事業股份有限公司	蔡錦墩	董事長	無法親自接受訪談，以報章雜誌書籍報導及網路演講實況節錄（高雄市左營區重化街 90 號）

根據上述訪談大綱設計出訪談問卷內容/題目如下：

1. 請問為什麼要設立 XXX 公司？這是一個社會企業嗎？請簡單介紹貴公司。
2. 請問貴公司是否有設定短/中/長期目標？為何？
3. 請問貴公司營運多久了？成績如何？滿意程度 1~10 分（1 分很不滿意~10 分很滿意）；滿意或不滿意的原因為何？可以更好？改善計畫如何？
4. 貴公司經營管理上是否有同儕、同業或政府力量支持？為何？
5. 貴公司在未來經營管理上最需要什麼？加強什麼？（提示：產/銷/人/發/財）
6. 請問，如果有經驗的銀髮前輩願意投入貴公司協助經營，你需要嗎？需要他們協助什麼？
7. 在“協同合作夥伴，共同構建社會企業的基礎設施，共同培育一個開放、協同、繁榮的商務生態系統”的概念下，貴公司的發展邏輯是什麼？在這樣的大的架構之下貴公司扮演的角色是？

第二部分的訪談對象為台灣社會企業生態系統中不同成員、利害相關團體（stakeholders）或個人、服務及財務等各式資源的提供者。這些社會企業生態系中的成員大致可分為五大角色：政府部門、教育推廣者、社群建立者、財務支持者、及能力建置者。生態系統成員訪問對象：16 人分別為不同功能/資源提供單位（這個部分會依據前述 5~6 家高齡社會企業提到，與它們相關的團體或個人是誰而定。）

台灣高齡社會企業生態系統訪談對象如表 4 所示。



表 4 台灣高齡社會企業生態系統訪談成員表列

單位名稱	受訪人	職稱	地址
行政院	馮燕	政務委員	台北市忠孝東路一段 1 號
勞動部勞動力發展署桃竹苗分署	丁玉珍	分署長	桃園市楊梅區秀才路 851 號
特定對象及學員輔導科	林淑萍	科長	桃園市楊梅區秀才路 851 號
經濟部中小企業處	張洪碩	KPMG 協理	台北市信義路五段 7 號 68 樓
衛福部社會及家庭署婦女福利及企劃組政策規劃科	張純嫚	書面資料	台北市南港區忠孝東路 6 段 488 號 12 樓
輔仁大學社會企業研究中心	吳宗昇	主任	
逢甲大學社會事業經營管理研究中心	汪浩	主任	台中市西屯區文華路 100 號
中山大學社會企業發展研究中心	鄭義	主任	高雄市鼓山區蓮海路 70 號
社企流	林以涵	執行長	
活水社企投資開發股份有限公司	陳一強	總經理	台北市內湖區瑞光路 669 號
銀享全球	楊寧茵	共同創辦人	台北市大安區基隆路三段 130 號 417 室
	蔡昕伶	執行長	(視訊會談)
IMPACT HUB Taipei	陳昱築	共同創辦人	台北市大安區和平東路二段 265 巷 3 號
安侯建業聯合會計師事務所	吳慧蘭 參考資料	會計師	新竹市科學工業園區展業一路 11 號
AAMA 台北搖籃計畫	顏漏有	共同創辦人	
亞太青銀共創協會	曹平霞	理事長	台北市敦化南路二段 40 號 8 樓



針對社會企業生態系統中不同功能單位（每類別至少訪談一家）：

1. 政府部門：勞動部、經濟部中小企業處、衛福部
2. 社群建置者：ImpactHub、社企流
3. 財務支持者：活水社投
4. 教育傳播機構：中山大學社會企業發展研究中心、輔仁大學管理學院社會企業研究中心、逢甲大學、聯合報願景工程
5. 能力建設者：亞太青銀共創協會、AAMA 台北搖籃、KPMG

針對這些成員設計出訪談的大綱/問卷如下：

1. 請問貴單位成立目的為何？可以提供台灣社會企業甚麼產品/服務和資源？
2. 請問貴單位自評在社會企業發展過程中，投入人力財力物力狀況為何？
3. 請問貴單位如何看待台灣社會企業的發展？
4. 貴單位認為當前台灣社會企業發展中遭遇最大的困難是甚麼？解決建議/方法？
5. 請問貴單位如何評估/判定 XX 社會企業成功與否？

## 第四章 社會企業個案描述

### 第一節、先進國家高齡社會企業發展概況

歐、美、日等先進國家的人口結構變化，從二十世紀開始到二十一世紀，有很長的一段時間，慢慢走向老化。以「高齡社會」走向「超高齡社會」的速度來說，法國花了 28 年、德國花了 36 年、奧地利花了 50 年，即使是我們的鄰居日本，也花了 11 年。台灣卻以超高速七年的時間，奔跑向「超高齡社會」，速度之快世界第一。因為有幾十年、甚至百年的時間做準備，這些先進國家在政府高齡政策上、社會福利制度建置上、醫療體制規劃上、都相對有充足的時間研究和規劃。加上先進國家社會企業概念發展萌芽的早，所以高齡社會企業的發展相對的健全，值得台灣的高齡社會企業學習與仿效。另外，值得一提的是，社會企業的發展在各個國家或地區受到政府政策的影響，執行力道與成效也有些許的差異。特別提出來說明的是；以英國來說，由下往上，從民間自發的組織社會公益組織，試圖解決周遭發生的社會問題。韓國則是由上往下，由政府立法制定政策，帶領著民間團體一起解決社會問題。為解決高失業的社會問題，政府推出「以工代賬」計畫，幫助弱勢者就業，但多數工作帶有社會服務性質，如居家清潔、維修、托育、傷殘照護等，目的是降低失業率。同時，韓國政府強調「支持銀髮再就業就是韓國抗老的政策」。首爾市長朴元淳，2002 年推展「共享」的理念，創辦二手商店美麗商店，2006 年設立「希望製造所」平台，並實際投入資金培育新血，鼓勵青年創業。2011 年大力推廣 500 家社會經濟體，還提出 5000 萬美元的社會企業創投，計畫讓首爾市社會企業，貢獻全市 2% 的 GDP 及 8% 的就業人口。

台灣政府有感於銀浪快速來襲，近年來與許多民營機構、非營利事業組織、包括新成立的社會企業，都前往歐、美、日、韓取經，希望能加快速度準備好，以迎接未來八年後的超高齡銀浪海嘯。





## 第二節、英、美的高齡社會企業案例描述

接下來以英、美的高齡社會企業案例，及其關鍵服務來說明學習。

### 一、英國 Age UK

Age UK 是一個關注長者老後生活的服務機構，在 2009 年由兩個非營利組織 Helped the Aged 與 Age Concern 合併組成，是英國慈善事業領域最大的合併案，牽涉的範圍極廣，包括好幾個慈善單位、40 個子公司、2500 名員工、45 個辦公室和 34 個網站的整併。整併後的 Age UK 成為英國最大的高齡照顧機構，組織年收入約 1 億 6 千萬英鎊（約合 76 億台幣），每年提供服務給超過五百萬名長者。組織轄下提供五大類型的服務，包括：財務 (Money Matters)、健康與福祉 (Health & Wellbeing)、居家與照顧 (Home & Care)、旅遊與生活 (Travel & Lifestyle) 和職業與學習 (Work & Learning)。不僅如此，執行長萊特也致力為組織建立統一的品牌形象，在全英國各地設立 170 多個地方服務據點。Age UK 的地方據點提供長者諮詢、日間照顧、午餐、便利幫手計畫 (handyperson services) 由組織派人到府修繕等直接服務，延長長者獨立生活的時間；他的官方網站也彙整許多資訊，如債務管理、就業協助、旅遊注意事項等，甚至還告知長者哪裡好玩、那個景點絕對不能錯過。「打擊孤單 (We combat loneliness)」、「提供建議 (We provide advice)」、「讓獨立生活成為可能 (We enable independence)」，Age UK 標示出三個工作目標，並且會說明他們如何辦到。為了解決長者們普遍孤老寂寞的心情，Age UK 發展出一套「友情支援」網路，藉由電話或當面拜訪，受過訓練的志工會定期與長者談話，並長時間由同一位志工陪伴長者。對於年老以後生活的各種疑惑，Age UK 訓練的諮詢服務專員大多都能提供解答，從健康照護到退休金問題，只要撥打 24 小時專線就有專人替你解惑。

執行長湯姆萊特 (Tom Wright) 自英國旅遊局被徵召，來負責這個龐大且艱難的整併案，從 Age UK 合併案的監督角色晉身為領導組織的執行長，利用自身優異的跨專業背景，以及過去在不同組織培養出的豐富人脈和經驗，萊特帶領英國高

齡領域最龐大的慈善組織邁向新紀元。合併後一年多，Age UK 的年度財務報告顯示了 130 萬英鎊的盈餘；同期，Age Concern 和 Help The Aged 最後一年的合併赤字為 380 萬英鎊，整併後所帶來的營運績效，高下立判。觀察到市場上缺乏滿足中高齡長者需求的產品及服務，萊特領導的 Age UK 集團設立社會企業單位 (Age UK Enterprise)，提供 15 種產品和服務給超過 110 萬客戶，Age UK 社會企業單位兼具社會利益和財富平衡的模式為它贏得 2010 年 Social Enterprise Mark 獎項，是從慈善機構走向社會企業的最佳典範。

Age UK 不只從事在地服務，同時也向政府倡議。英國和台灣照護領域最類似之處，就是他們也有所謂的「全民健保」(National Health Services, NHS)，但也和台灣一樣，NHS 近年來也面臨經費大量縮減、使用者大量增加、資源浪費、醫護人員出走的困境。Age UK 成立了整合照顧服務部門 (Integrated Care Services)，由最貼近長輩的志工主導，結合醫療以及社會照顧，共同設計出客製化的照護計畫，提升使用者的滿足，也減少經費及不必要的急診，最終目的是希望英國每個人，都過得起值得追求的晚年生活，這是英國面臨照顧資源長期縮減，和照顧人口直線上升所想出來的一個對策。在英國 Conwell 地區試行 Living Well 計畫，透過小規模的試行，和非常具有針對性的資料蒐集與分析，先找出社區中需要幫助的亞健康長者，然後以每名長者為中心，透過 Age UK 工作人員和志工，個別討論每人生活起居及身心狀況，串連他們的需要，包括醫療或社福的各項服務，以便讓這名長者，以自己照顧自己為目標來進行質的提升，目標涵蓋身、心、靈三方面的全人照顧。這個計畫的目的是希望替傳統支離破碎，而又成效不彰的照護服務體制，找出既可節省成本，讓資源重新有效分配，又可增加功效的方法。結果，一年就讓社區老人急診室就診率降低 33%，這立下大功的小兵就是「志工」。在政府經費削減的情況下，針對個人客製化需求和長者共同設計、量身訂做自己的照顧計畫，並串連醫療，社福人員及志工，協助長者提升幸福感，並減少不必要的醫療資源浪費。

How Age UK's integrated care program is making a difference:

20% increase in well-being

8% reduction in social care costs

49% reduction in non-elective admission

Age UK 在它們的文宣中清楚地陳述前述事實。



## 二、美國 On Lok 安樂居

舊金山的牙醫師 William Gee 和社工師 Marie-Louise Ansak，在 1972 年創辦了安樂居，最早計畫是建造舊金山中國城的一個長者日間照護中心。當初設立的構想是因為社區裡有很多身體日漸殘弱的華裔獨居老人，因為語言、文化、飲食等種種隔閡，無法適應美國一般的安養院生活，因此一群華裔醫師和社區人士就決定發起一個計畫，希望成立一所提供全華語服務的安養機構。因為種種因素，最後這所純華語的安養院並沒有蓋成，但在討論的過程中，大家卻逐漸找出日後安樂居的服務模式和精神—以英國的日間醫院 (Day Hospital) 為典範，成立日照中心。

醫務長 Jay Luxenberg 說：「我們發現原來老人的需求，是待在自己的家裡」，於是，安樂居開始提供到府服務；包含送餐、洗澡、交通接送、社會服務、海外旅遊期間醫療照護等。其提供的居家照護服務，至今在美國已有 130 多個據點。Jay 最重要的工作，就是管轄安樂居各個設施中的診所 (On Lok Clinic)，這些診所提供的正是，安樂居得以維持參加者身體健康，和提供預防治療的核心服務，「因為透過 On Lok Clinic 的例行檢查和防治活動，可以一方面讓參加者繼續住在家裡，或者現在所屬的生活空間中，但又可有效地觀察他們的健康狀況，目的是盡量延緩他們必須住進需要有人 24 小時照顧的安養院，或是因為疾病而必須住院的可能。」

Jay 不諱言的表示，提供更多更即時的「到府醫療」服務，這件事是「知易行難」；但是，如果醫療科技的發展，能讓遠距醫療有大幅地進步，並創造出許多可能，這些善用科技達成整合照護的目標，是非常令人期待的。

安樂居的「長者護理全包計畫」PACE (Program of All-inclusive Care for the Elderly, PACE) 的整合照顧模式，類似於 ClubMed 的「全包式渡假中心」，針對參加者收取固定費用（可能由保險給付），之後進到中心後所有的服務、設施和飲食幾乎都是免費的。On Lok PACE 計畫是「美國現行醫療體制下，體弱長者所能得到的最佳服務。」(The best you can get for those who are nursing home eligible.) 滿足了想居家養老的體弱長者的需求，也協助有老人照護需求的家庭。而 PACE 模式的成功，得到美國其他 70 幾個組織和 30 多個州的仿效，聯邦政府於 1997 年認可，其為聯邦老年健康保險 (Medicare) 的給付項目；而各州則可透過貧民健康照護 (Medicaid)，以論人計酬 (Capitation) 的方式計費，而且每月請領以實際照護人數為主，以實際需求核銷經費及規畫人力，PACE 不但為政府避免浪費省下許多經費，同時還提升了長者照護品質。



### 第三節、台灣高齡社會企業的發展概況

曾幾何時台灣是一個年輕有活力，國民生產力蓬勃鼎盛的社會，轉眼間將在2025年時，預估台灣老年人口超過480萬人，占總人口2300萬人的比率將超過20%，從高齡社會進入超高齡社會，我國進入超高齡社會時程較歐美國家來得快很多；換一個說法就是很快地「慶祝重陽節的人口」會比「慶祝兒童節的人口」還多，見圖6與圖7。這是一個社會結構性的衝擊，不僅是個人的生活，教育制度，社會福利政策，衛生醫療政策，企業的經營策略，甚或是國家政策的方向，都將面臨極大的挑戰，嚴格來說，這就是一個「國安級」的社會問題。企業的經營策略，甚或是國家政策的發展，都將面臨極大的挑戰。這件事在數千年的歷史長河中找不到相似的例證，更沒有可參考的治理對策，因為自有人類歷史以來，從來就沒有面臨過超高齡社會這件事。

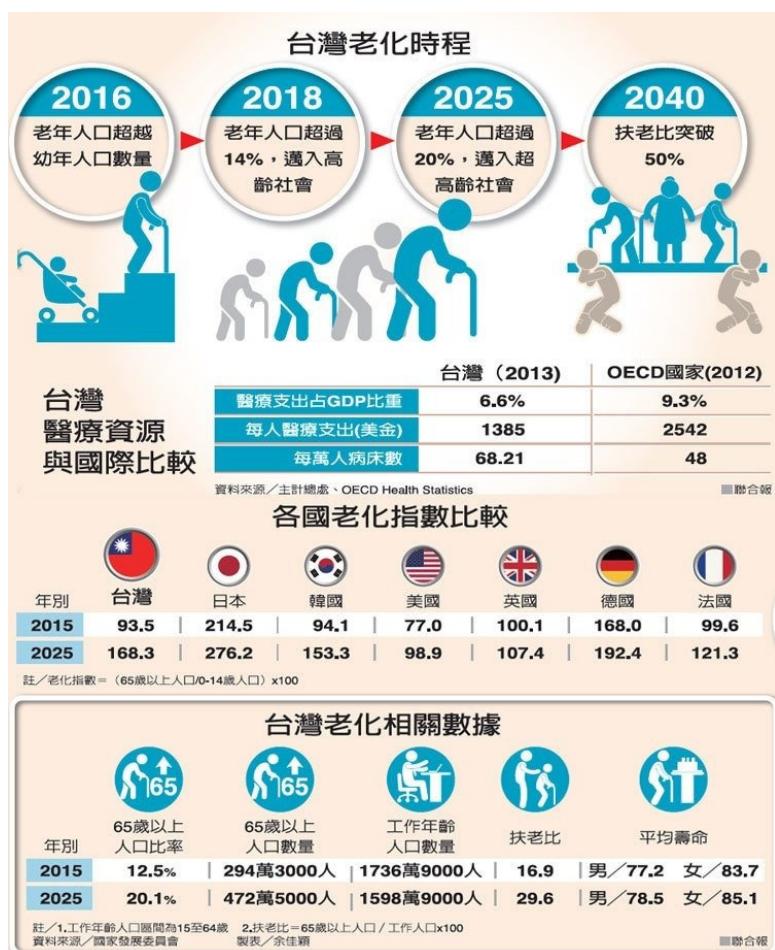
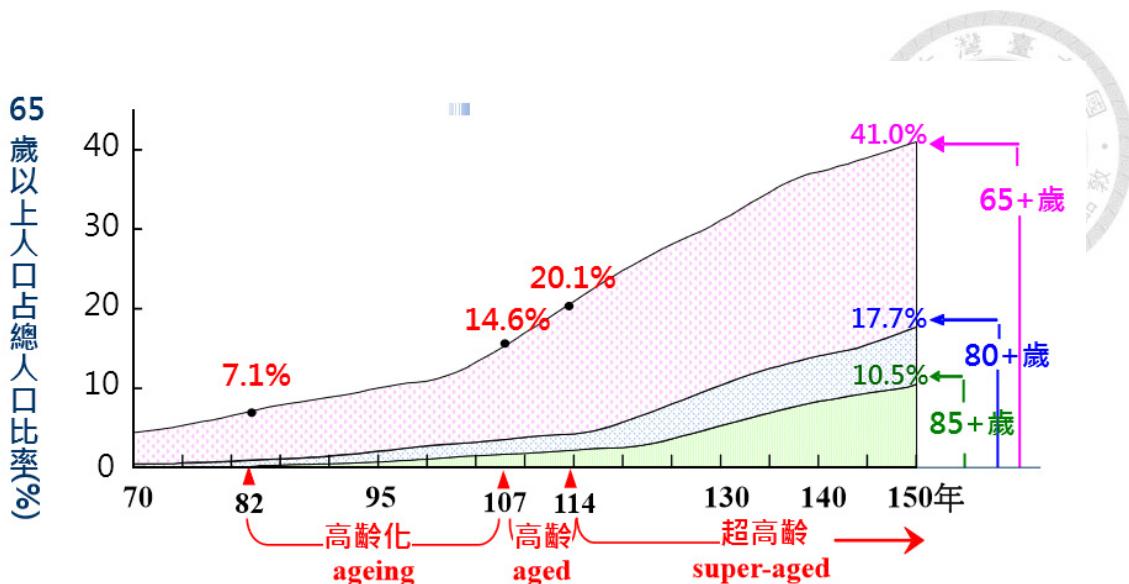


圖 6 台灣人口老化時程圖



- 我國已於82年成為高齡化社會，目前65歲以上人口已達286萬餘人，占總人口12.21%，推計將於107年邁入高齡社會，114年邁入超高齡社會。

資料來源：國發會，中華民國人口推計報告（103年至150年）

圖 7 台灣地區人口年齡預估分布

有鑑於此一議題的嚴重性，政府已經就長期照護服務之行政立法、醫療照顧、生醫技術支援、經濟發展產業政策等，進行全面檢視及規劃未來政策及執行方針。行政院在2015年10月13日核定高齡社會白皮書，提出因應高齡社會衍生的挑戰與機會，規劃推動各項高齡政策，滿足不同世代、領域、階層的需求，擘劃一個完整全人的高齡政策藍圖；「為年輕人找出路、為老年人找依靠；為企業找機會，也為弱勢者提供有尊嚴的生存環境。」面對這樣的挑戰，政府從法規、政策到行動計劃，皆提出相對的解決對策，分散在不同層級、不同部會。在其行動策略中「活力社會」部分，特別提到「銀髮動能貢獻大、青壯協力營未來。」也就是說，引進民間資源提供多元服務，在政府資源有限的狀況下，鼓勵民間產業、社會企業及非營利組織投入更多的高齡服務，見圖8。

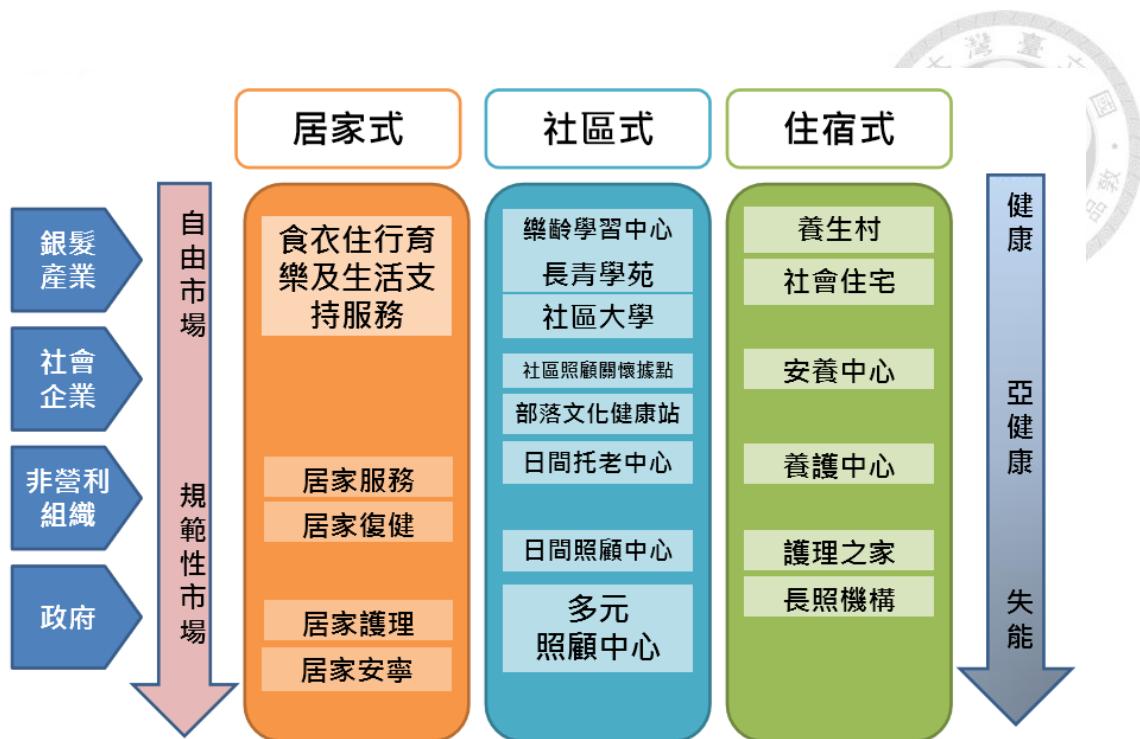


圖 8 高齡社會白皮書概念構圖

資料來源：衛生福利部 報告人：社會及家庭署 104,6,25

社會企業「銀享全球」共同創辦人楊寧茵說：「進入超高齡社會，我們現在正站在準備的起跑點上。」在她眼中，台灣的超高齡社會充滿希望：「我們應該拋開過去的包袱，不再從傳統醫療、社會福利的角度切入。我們應該邀請年輕人、科技業、金融業一同來打造新產業，高齡化就不是魔咒，而是祝福。」

早在 1994 年台灣地區銀髮產業尚未受到關注之前，蔡錦墩董事長便懷抱著創造高齡福祉社會「福氣、快樂多」的理想，以「歡歡喜喜的服務、輕輕鬆鬆地照顧」為宗旨，成立「福樂多醫療福祉事業」。在創辦之初就自許是營利事業中的福祉事業，堅持以企業經營的模式實現自己的願景。從生活輔具的販售、長照機構的設計規劃、居家無障礙空間的改造，到引進日本加賀谷宮本音樂照顧，以及推廣身心機能活化運動，成為促進身心健康、延緩老化的活動；從硬體到軟體、失能者的生活到健康者的預防照護，「福樂多」廣泛延伸關心觸角，發展出多元的事業項目。蔡董事長秉持思考、創造、執行的理念，持續的在營利與非營利的天秤中找到一個讓企業生存，同時也為社會福祉盡一份心力的平衡點。最近幾年來，



更積極從事社區生活照顧及人才教育培訓工作，期望將「福樂多」打造成為全人照顧的服務平台。蔡董事長表示：「人活著要有尊嚴，必須建構高齡者全人照顧網絡！」。有別於大型安養機構的建設成本太高，距離較偏遠等問題，參考日本經驗，社區型小規模多機能高齡者生活及照顧服務事業所，是一種新型態的服務模式，幾年前接受政府委託在左營開辦的翠華園便是一例。

翠華園由專業的護理師及社工人員，針對高齡者各方面的需求提供「單一窗口，一站滿足」的服務，包含日間照顧、營養餐食、休閒活動、定點沐浴、健康管理、用藥指導、福利諮詢轉介、居家服務等。加上生活輔具及無障礙空間推廣、結合社區醫療、藥局、照顧與生活四大區塊建立循環網絡。未來也計畫以連鎖方式拓展經營，以在地化、普及化的概念落實到台灣每個在地生活圈。這一路二十多年來獨自奮鬥在類銀髮社會企業經營上，酸甜苦辣都因為有老人家「福氣、歡樂多」平撫了許多無奈。

「多扶接送」是台灣第一家民營復康巴士，為行動上需要特別照護的「孕、幼、老、輪」提供無身分限制、無用途約束、免預約、可以跨縣市的交通運輸服務。執行長許佐夫因為外婆生病，沒有身障手冊預約不到復康巴士，深深體會友善的交通及環境有多麼重要。多扶接送從各行各業中，邀請有服務熱誠的人才加入團隊；設計從停車、客戶上下車、操作設備到電話聯繫追蹤，都有標準的作業程序，是第一個導入無障礙服務 SOP 的公司。

從醫療接送開始，到發展無障礙旅遊服務，許執行長不諱言地表示，因為無障礙設備造價成本很高，公司經營單靠醫療接送絕對不夠，「用醫療接送培養無障礙旅遊客源，藉由無障礙旅遊的獲利填補醫療接送的虧損。」成為多扶接送的營運策略。2014 年春天，多扶接送登錄創櫃版，成為台灣第一家進入資本市場的社會企業。許執行長說「我的目的不是向大眾募資，而是希望取得大眾及更多的身障者的信任，加速中、南、東部的拓點，讓多扶的服務可以遍及全台。」

活水社企投資開發公司總經理陳一強表示：「銀髮產業是一個需要耐心的產業，因此應該提供誘因，這包括有形的賦稅優惠，以及透過自律或他律所建立的無形信任。」不過法律也應當更加完善，才能讓創業者有所依據。全聯福利中心林子文協理對於法規如何影響友善高齡環境的營造，也是有心無力、莫可奈何：「全聯若想在賣場改建出無障礙空間，依法必須先取得該棟建物所有住戶的同意，門檻很高。」



## 第四節、台灣政昇、瑪帛、全球定位案例描述

### 一、政昇處方宅配藥局

政昇處方宅配藥局 (iHealth) 原來是一家三角窗父輩留下來的傳統百貨藥局，注入了創新的因子，開創出「同理心」的社會企業。執行長王照允先生大學時期在加拿大多倫多大學修習土木工程，返台後於台北醫學院完成藥學系課業。在台北醫學院畢業後，接下家裡藥局，有感於藥師工時長，缺乏生活品質，他毅然決然決定於 2009 年大膽創業，「讓藥師走出藥局」，提供由藥師將處方箋藥品宅配到府的服務，同時改善城市、偏鄉醫療資源分配不均的問題，推動全民健康平等，為傳統藥局產業帶來創新的發展。王照允執行長說：「很難想像，在新北市坪林地區沒有藥局，只有一間衛生所，而整個三芝地區雖有四家藥局，都擠在同一條街上。」經濟蓬勃發展的時代，都市車水馬龍，生活機能便利且完善；偏鄉地區往往幅員廣大，民眾卻無法獲得同等待遇。對於老人或是行動不便的民眾來說，往返醫院或藥局領藥是費時費力的事情，如果處方箋宅配藥品到家，不但降低到醫院病菌感染的機會，節省交通往返的時間，省下掛號費用，更減少在往返途中發生事故意外的機會，對於住在偏鄉地區的長者病患，就更加減少許多不方便了。一般來說，傳統藥局的服務範圍有限，大約只有方圓幾百公尺，好藥師的評價無法透過口碑遠傳，來吸引需要服務的民眾，藥師雖有一身藥事專業，卻受限於狹小區域無法施展專業服務，與其坐守藥局裡不如走動服務民眾，將藥事服務推廣出去。此時網路科技和智慧型手機真是及時雨，配合上科技潮流，「宅配送藥」的商業模式應用在藥事服務上，讓藥師的走動式創新服務變成可能。2009 年成立的政昇處方宅配藥局，民眾可以透過電話、傳真，或是傳送慢性病處方箋圖片，到公司所屬的 line 群組，在收到長者的處方箋後，交由藥師親自調劑並核對，並與用藥人預約時間，由藥師親自送交給他們，不會使用郵寄、宅急便、或是非藥師人員宅配藥品，送藥到府時我們的藥師皆有配戴衛生署核發之執業執照，讓民眾的安全更有保障、用藥更放心。



政昇的創業初衷有三：(1) 降低民眾健康照護資訊落差；(2) 創造藥師專業發揮舞台；(3) 協助政府推動醫療、長照衛生福利政策。他的初衷看起來很像國家政策宣導，但是王照允真的「帶領藥事專業服務，走出藥局」，一點一線一面的創新傳統百貨藥局的服務，建了平台給民眾，取得醫藥資訊；建了平台給藥劑師，踏上發揮專業的舞台；而且揹著藥箱上山下海深入偏鄉，協助政府推動醫療知識，傳遞衛生福利訊息。他的社會企業目標：「去中心化的醫療服務，解決健康不平等的問題。」正一步一腳印的逐漸接近中。

政昇處方宅配藥局目前不是一個社會企業，但是正有計畫研究，以社會企業型態走上公開發行 (IPO) 的可能性。這群年輕藥師，參與衛生署推動國際衛生外交多年，因而有機會觀察歐、美等先進國家在藥事服務的發展，並延伸思考台灣藥事服務的新方向，希望能為改善醫藥環境及提昇藥事服務品質而努力，幫助更多人解決疾病帶來的不便，為沉重的健保財務負擔免去無謂的浪費，創造全民健康到老、醫療資源妥善運用，及發揮藥師專業功能的多贏局面。政昇現有 56 位同仁，包括 16 位藥師、6 位工程師、34 位行政人員。全國首創免費處方宅配，首創網路預約處方宅配服務，所有藥品及服務費用由健保局支付，不會跟民眾收取任何費用，保證藥品與醫院完全相同，預約後 24 小時內會跟用藥人聯絡，如對服務或藥品有任何不滿意，七日內可無條件退回藥品、歸還處方箋。「政昇處方宅配藥局」宅配藥品的服務，均由專業藥師執行，不只將藥品送到長者的手中，同時也提供藥物諮詢、衛教指導與轉診介紹，指導顧客正確用藥，為用藥安全把關。這些讀起來落落長的項目，都是政昇處方宅配藥局的創意服務項目，也正是他的社會企業目標。

展開政昇所提供的免費 24 項藥事服務內容，藥局同業都認為政昇老闆瘋了。畢竟在藥局這個產業中，做這麼多免費的藥事服務，吃掉別人大餅、擋別人財路的事情，總是會被一些少數的黑心藥商攻訐與謾罵的。政昇的 24 項免費服務如下，幾乎都是創新服務，業界第一個先行者。



1. 處方箋藥品調劑與配送
2. 定期住民用藥評估與紀錄
3. 專業藥師用藥諮詢、機構專屬 Line 群組
4. 常見藥品辨識海報及手冊
5. 最新醫療資訊及衛教單張
6. 藥師照會服務
7. 跨專業個案研討會議
8. 新入住 72 小時用藥評估
9. 機構內藥品管理（含管制藥品）
10. 護理站設置輔導
11. 廢棄藥品檢收處理（含管制藥品）
12. 工作人員在職教育訓練
13. 衛教活動暨用藥講座
14. 急救藥品管理與諮詢
15. 機構創新模式：外展服務
16. 評鑑督考藥師親自到場輔導
17. 跨機構住民個人化藥歷整合分析
18. 提供 105 年度長照機構評鑑指標
19. 提供『長照機構暨護理之家藥師服務手冊』
20. 建立完整長照機構醫療團隊
21. 企業交流媒合
22. 中壽獨家-機構及住民之長照醫療險
23. 全台最大安養護機構搜尋平台-爸媽 home
24. Care Tips®-互動式評鑑資訊平台

這麼多的免費服務是由一家 56 人團隊的小公司提供的創新服務，是應該高興

來自民間的類社會企業的力量，還是應該埋怨政府說的太多做的太少？看似非常小的一個便民服務，就可以讓有需要的長者大大受惠。例如前面所述：民眾在就醫後，上網預約藥師宅配的時間，處方的詳細內容及藥品，並且可以依照自己熟悉的方式傳送給政昇：(1) 上網自行輸入 (2) 傳真處方到藥局 (3) 上傳處方圖檔；甚至，政昇處方宅配藥局也提供專人到府收取處方箋的服務，希望以創新及多元化的服務方式，提供民眾最"同理心"的服務。政昇也積極培養自己研發的人員，協助整個繁複的採購、配藥、宅配、庫存等系統管理更精準、更有效率，讓失誤率趨近於零。同時還和政府機構工研院合作開發配藥系統及設備，是互相支持的另一典範。政昇剛開始發展處方箋宅配服務時也有經營瓶頸，一般人從來沒聽說有「免費藥事服務」，所以很難獲得民眾信任的，王照允說：「很多人都把我們當詐騙集團，因為我們提供免費送藥服務，又有 24 小時諮詢專線，但竟然不額外收錢！」一般民眾難以相信這樣的經營模式。於是政昇策略聯盟轉向與安養機構合作，在取得指標性安養機構弘道老人基金會的支持後，其他機構的長者需求都主動來尋求合作機會，目前已經超過和 600 家機構異業結盟，提供全方位照顧與服務了。未來王照允更希望能結合營養師、復健師和護理師等專業人員，一同提供便利服務給有需要的長者。問到政昇是否有賺錢？王照允執行長靦腆的說還在努力中，希望很快就可以損益兩平。

## 二、瑪帛科技股份有限公司

「媽寶」，是 MABOW 瑪帛科技命名的由來。「因為奶奶想多看見孫子」，顧偉揚執行長初始的信念，只是為了想辦法「陪伴」阿公阿嬤。就是這樣的起心動念，想到可以使用現代化設備、網路科技等技術，幫助老人家解決孤獨寂寞的問題。同樣是因為對親人的思念，研究所同學兼室友黃治綱與顧偉揚兩人決定共同創業，研發出「長者真正會使用的視訊通話裝置」，讓長者認為「視訊溝通」這種高科技的事，變成和看電視一樣方便容易，他們不只是義工，還是科技創業家。顧執行長說明透過電視機、電視遙控器、電視機上盒、與網際網路的結合，「用遙

控器轉台就可以撥電話」讓視訊服務可以「免學習」的進入奶奶的世界，打通老少的思念、視訊溝通之事輕鬆上手。其實雲端客服的服務，是希望可以透過電話解決長輩生活中的大小事，長者端使用遙控器，可輕鬆撥打視訊電話，或接聽兒孫的視訊來電，隨時都可以和兒孫聊天，兒女也可以隨時了解父母生活情形；就是這麼單純的理想，29歲的顧偉揚與黃治綱2013年初創辦了瑪帛科技，致力發展銀髮族能夠免學習就會使用的視訊技術。為了能更了解，更接近長者的需求，團隊不斷的拜訪安養機構，讓長者使用產品，提供修改意見，曾經在一個月的時間內，他們安排了五場社區展示，就為了更貼近使用者的需求。

瑪帛是一家社會企業，從長者的心理需求出發，讓他們透過熟悉的電視，享受視訊所帶來的關懷及便利。瑪帛團隊從己身和長輩相處的經驗，及長期擔任志工觀察所得出發，明白長者最需要的，並非是奢華的物質享受，而是生活上的關懷陪伴，期待透過這項專門為銀髮族群設計的「免學習電視視訊」，降低長者使用科技產品的學習門檻，利用電視作為介面、遙控器進行操控，讓長者能隨時輕鬆接聽來自遠端的思念，與親人見上一面將不再需要耗費大量時間或金錢成本，思念得以即刻送達。透過這樣的裝置，子女也可以用智慧型手機或平板電腦，打電話到長輩正在收看的電視，彼此之間互相視訊對話，一解思念。

瑪帛的營運模式是透過電視機上盒的銷售與安裝、收取會員費及服務費的方式，進行產品提供及關懷服務。

### （一）電視機上盒

Mabow Gate 瑪帛任意門，一個長者會使用的視訊通話裝置電視機上盒，結合電視，透過網路，將視訊服務頻道化，長輩端只要會使用電視遙控器操作，就可轉至特定頻道撥打視訊電話；在子女視訊來電時，僅需按下綠色按鈕，即可輕鬆接聽來電。輕鬆簡單的幾個步驟鍵，就能拉近父母子女親人之間的距離，增進情感交流的可能，讓長輩的生活更加溫暖美好。目標不只是要發明銀髮科技產品，更是要創造對長輩友善而好上手的視訊溝通。電視機上盒自行安裝收費3,499元，



到府安裝專案收費 4,500 元。

## （二）會員費及服務費

Mabow Care 瑪帛爺奶秘書提供專人溝通服務，加入會員，收取會員費及月費，因為體恤兒女的孝心，協助不能定期返家探視長輩的人代為關心長輩，所以有「虛擬金孫」之稱謂。讓關心看的見；瑪帛虛擬金孫會和長輩在約定的時間視訊通話，提供關懷與陪伴，提醒生活注意事項、分享人生故事，並不是監控裝置，而是人性化的關懷服務！通過瑪帛審核的服務人員背景多元，包括多年志工經驗、社會學系、護理學系，而且開始執行虛擬金孫服務之前，必須經過傳承藝術課程培訓、傾聽訓練、訪談技巧、悲傷陪伴等。其實，顧偉揚說：「很多時候，只要瑪帛虛擬金孫（瑪帛秘書）開一個話題，或者拋出一個問題，老人家就會一直滔滔不絕講個不停，我們只是傾聽他們說故事而已。」最重要的就是，我們將每位長者視為自己的家人，希望給予最真誠的問候及笑容。

瑪帛員工從兩位志同道合的好同學開始，初期招募了六位年輕技術高手組成團隊，卻因為工時過長、研發挫敗、理念不合、家人反對等因素全數離職。兩位創辦人又從頭開始，檢討目標理想、產品及服務，再多次徵詢使用者需求（安養機構老人家）做修改、找到有共識的夥伴；兩人還歷經半年沒領薪水、偷用學校辦公室（最近拆了）、原型機被許多人嘲笑、因為銀行帳戶裡只剩 5000 元失眠；也曾為了同事父母懷疑是詐騙集團，面見了許多同事父母，這些都是許多年輕創業家，剛開始一個新創事業時會遇到的種種問題。現在瑪帛已經來到第三個年頭，終於上了軌道，進入損益兩平階段。

根據瑪帛的內部統計，客戶中約有 40% 是科技業員工，23% 是出國留學的女生，前者因為工作忙碌，不一定可以時常返家探視長輩；後者則因為人在國外常有時差問題，無法掌握和親人通話時機，這才讓顧偉揚開始驚覺，他只單方面解決了老人使用視訊的問題，缺乏全面考量。但是，這種有年輕人陪伴長輩，一起解決長輩孤獨的問題是一種不錯的商業模式。顧偉揚也承認遠端視訊仍有冷漠之

處，因此，持續發想關懷服務的各種可能性，包括結合面對面的實際活動、開發銀髮臉書、電視聊天交友等計畫。聊天聊出心得的顧偉揚甚至打算發展「瑪帛 hero」的服務，就是將從老人家那兒聽來的故事，製作成繪本，兒孫輩還可以透過繪本更了解家中的長輩。

劉光瑩在天下的一篇文章中看瑪帛科技，給予下面的建議，頗有道理，也很鼓勵人心。對於瑪帛開創過程總結：

1. 創業方向來自於過往在長照機構服務的經驗。
2. 從銀髮族需求出發，設計出瑪帛任意門。
3. 讓產品功能簡化為視訊一項，去除多餘功能。
4. 走遍全台長照機構、社區，了解使用者。
5. 除了研發硬體，也計劃將來提供軟體服務。

建議後繼者也可以這樣思考：

1. 多方吸取服務經驗，有助發想創業或就業方向。
2. 從使用者而非設計者角度出發，設計產品與服務。
3. 一開始盡量簡化產品功能，避免貪多嚼不爛。
4. 親自向目標族群解說想法，獲取第一手意見與批評。
5. 創業初期即一邊思考未來擴充可能性與方向。

(作者：劉光瑩 2015-03-31 天下雜誌 569 期)

### 三、全球定位

全球定位公司成立於 2007 年 11 月，由林攸信先生等四位台灣大學 EMBA 同學所創立，主要致力於提供專業手機軟體 (APP) 開發及適地性服務 (Local Based Services, LBS)。成立以來，秉持「科技創新，造福人群」的企業使命，投入 LBS 手機軟體相關開發，期許成為未來行動智慧服務的最佳夥伴。公司剛成立的前幾年，全力研發有關於業務人員管理系統，即行動效率高手、觀光導覽、手機定位等系統產品及服務，並且努力接手企業合作案、搶政府標案，更為了建置基地系



統及開發業務，幾乎全台灣走透透，是全台灣唯一跨平台，自行建置資料庫的系統。如此積極努力地奠定 LBS 技術系統及資料庫，推廣於市場，但始終業績不見起色。2015 年是關鍵轉折的一年，全球定位受邀參加新北市政府，在板橋 T-Park 遠東通訊園區舉辦的智慧城市活動中，和園區附近村里長們互動時，傾聽了村里長們的需求，想要「建置一個諮詢平台，塑造智慧里長服務村里」，這一個傾聽需求的結果，造就了全球定位一個「設計-需求-銷售平台」，也就是開發出新北市智慧里長便民服務的開始。全球定位（股）公司為提高里（村）民服務的廣度及深度，推出「行動村里」APP，以最新的定位技術，提供給民眾最在地的相關生活資訊，也協助里（村）長接觸年輕一輩、新遷入當地以及於外地工作的族群。透過「行動村里」APP，里（村）民與里（村）長之間的互動不再受時間、空間的限制，也將最在地、最符合需求的資訊，無遠弗屆的傳遞到有需要的里（村）民手上。真正做到科技創新、造福人群。簡單的說，「行動村里」是一個讓里長用手機就可以服務里民的行動平台，里民從手機就可以收到所需要的村里資訊，如：在地新聞、公告、福利、工作、優惠、社團…等，並且可以和里長做雙向的互動溝通。

全球定位總經理林攸信勤跑地方基層，深入了解使用者需求，更開發出村里平安箱的產品及服務。在一次拜訪村里長的行程中，發現里長伯客廳桌上擺放一些隔壁水電行農曆初二、十六的拜拜貢品，有米、麵、罐頭、沙拉油等，準備轉贈給村里中弱勢老人家居食用，但是里長一忙碌，擱放了一陣子了。林攸信心想做生意的商家或企業，每月初二、十六都要拜拜，貢品多又自己食用消耗不完，常轉贈給村里中弱勢老人家食用，心想「企業想做善事的應該也很多」，自己可以居間做個整合，為什麼不能做個媒合平台，解決商家企業貢品浪費、轉贈做好事，又可以協助里長照顧里民弱勢老人家生活、做業績，落實在地關懷將有長期的助益，可謂創造：政府、企業、村里長、弱勢老人多贏的美好結果，這就是「村里平安箱」的由來。一個轉念「用科技幫助弱勢族群」、「做公益不是做公關」。根據統計，全國有 7 萬個家庭（邊緣戶，無中低戶資格）急待善心人士幫助。行動村



里與村里長合作，收集待援助家庭資訊，邀請全國各企業每月二次訂購村里平安箱，長期幫助鄰近村里的弱勢家庭。截至 2015 年 12 月底，共有跨 12 縣市，2,000 位里長與全球定位合作，媒體還戲稱全球定位是「台灣最大的公益椿腳」，184 家企業參與，每月幫助 439 個弱勢家庭，重複訂購比率高達 94%，預估 2016 年可達到全國 22 縣市，每月幫助 5,000 個家庭。

不但如此，村里長的互聯網絡還發展出一個「行動村里 GO（購）」的商業模式，除了可以團購低價方式購得某些日常用商品，更重要的是她還協助解決一些地區或季節性農業問題，例如：板橋 7 里長和派出所共買高麗菜 1.2 萬公斤送給弱勢單位、新北市共訂購 12 卡車，約 74.2 公噸，其後全台響應共訂購 104 車，約 954.3 公噸（該案由農糧署啟動）；另外，板橋地區里長及議員動員 300 台遊覽車（1 萬多位里民）到古坑去採購柳丁，協助果農銷售；還有衛生紙公益團購開始測試，2 個月賣出 5,000 箱；大蒜生產過剩，協助雲林蒜農於一週內賣出 86,000 斤蒜頭。

「有時候，就差那一點點的時間！一點點的關心！」林攸信眼神中顯露惋惜地說，全世界每 3 秒鐘，增加一位失智症患者，台灣地區現有 22 萬失智者，約是彰化市總人口數。最近，全球定位運用其核心技術 LBS 研發出「失智協尋手環 580179（我幫你一起找）」的商品，可以配合全台灣超過一千位的村里長的協尋，幫助走丟的失智老人平安回到家，不再發生意外。這又是一項運用科技，幫助弱勢老人的商品及服務。林攸信說：「在別人的需要裡，看到自己的責任。」

## 第五章 社會企業生態系統研究分析



### 第一節、先進國家的高齡社會企業生態系統

通常一個商業生態系統包含數個關聯產業，有各種競爭對手、合作夥伴、互補企業、相關產品、技術、服務供應商，及衍生出來的非營利組織等等，成員來自上游、下游，相互依存，但可能同時存在著競爭、合作與競合等關係。在歐、美先進國家的高齡社會企業的生態系統中，包含有高齡社會企業本身、政府部門、教育推廣機構、社群建置者、財務投資者、能力建設者等，在生態系統中扮演不同功能角色的成員。其成員或利益關係人間的合作及互補，為整個高齡社會企業帶來共生、共享、與共榮的結果。

打造社會企業發展的生態系統，英國政府主要是由政策及資金著手，包括修訂公司法，明訂「社區利益公司 Community Interest Company ,CIC」作為社會企業的法律形式，每年都要報告公司所創造的社區利益。美國政府對於社會企業則無立法規範，且干預甚少，除沿用稅法發展社會企業外，強調社會創業家與社會創新精神，開發民間活力與力量。高齡社會企業生態系統中的各功能成員角色，透過支持組織不同的類別與型態，給予多面向的資源和協助，幫助社會企業行動者完成使命，創造更多社會影響力並且達成永續發展。

現在就英美高齡社會企業生態系統中各功能角色、及執行單位說明於後：

#### 1. 政府部門

負責社會企業政策制定、立法規範及保障、專職輔導協助募資、友善生態系統、觀念宣導、派員投入社會企業、劃定試驗區域深入了解高齡者需求等。如：首相辦公室、第三部門辦公室貿易及產業部之下設立社會企業小組、社區利益公司 CIC。

#### 2. 高齡社會企業

履行社會目標，透過商業手段賺取營收永續經營，創造商機並確認資助的弱

勢團體需求。如：英國 Age Uk、美國安樂居 On Lok。

### 3. 教育傳播機構

透過各種傳播平台管道（大專院校/媒體出版/商業競賽）介紹高齡社會企業，獲得大眾的了解與支持參與，如：英國倫敦政經學院 ICC Lab、美國 Stanford Social Innovation Review。

### 4. 社群建置者

專注於促進高齡社會企業生態系統中成員組織間的交流，如：英國產業交流有 Social Enterprise UK、認證機制有 CIC、共同空間有 Impact HUB、美國 Net Impact。

### 5. 財務資金支持者

資金的募集與投入主要來自社會創投及群眾募資兩部分，如：英國 Big Social Capital、美國 Start Some Good。

### 6. 能力建設者

為社會企業提供經營管理諮詢與輔導的資源，通常有顧問諮詢與育成網絡的單位，如：英國 UnLtd、美國 Social Enterprise Associates。

上述資訊整理於表 5。





表 5 英美高齡社會企業生態系統功能成員表列說明

利害關係人	教育推廣機構	社群建置者	財務資金支持者
功能概說	大專院校教育 非營利組織推廣 媒體出版傳播 商業競賽互動	產業交流知識經驗 非營利組織互動 認證機制評鑑 共同空間分享交流	資金的募集與投入 主要來自社會創投 及群眾募資
活動/案例	辦論壇傳播社會企業資訊、開辦社會企業創新課程、Pioneers Post 更新社會企業動態及相關知識。	SEUK 每年頒發社會獎、推動具公信力研究、提升大眾對社會企業認知、好室提供空間讓社群成員交流合作、	靜止戶約四億英鎊，加上 HSBC、Barcklay、RBS、Lloyds 四大銀行合資成立大社會資本。
成員	倫敦政經學院 ICCLab -杜克大學 -British Council Social -Stanford Social Innovation Review -Pioneers Post -Skoll -ASHOKA -Global-Social-Venture -HULTPrize	-B-Certified -Net Impact -CIC Community Interest Company -Social-Enterprise-UK SEUK -HUB	-Acumen Fund -Big Social Capital -Rootcapital -Skoll -ASHOKO -KICK starter -33 Needs -Launcht

資料來源：根據本研究整理。

表 5 英美高齡社會企業生態系統功能成員表列說明（續 1）

利害關係人	能力建設者	政府部門	高齡社會企業
功能概說	為社會企業提供經營管理諮詢與輔導，通常有顧問諮詢與育成網絡的單位	社會企業政策制定 立法規範&保障 專職輔導協助募資 友善生態系統	履行社會目標，透過商業手段賺取利潤、強調永續經營，創造商機並確認弱勢團體需求。
活動/案例	UnLtd 傳授社會企業創業技巧，強調大家擁有不同技能，互相扶持，且創造出更大網絡。	用大樂透基金設立 UnLtd，修訂公司法，訂 CIC 為社會企業法律形式，設立社會成效債券。	Age UK 提供長者諮詢、日間照顧、就業協助、債務管理、旅遊計畫、派人到府修繕服務。
成員	-Social Enterprise Associate -Svt group -GSBI -Unreasonable institute -UnLtd	-首相辦公室 -第三部門辦公室貿易及產業部之下設立社會企業小組 -社會企業投資基金 -Social Enterprise Alliance -Social Enterprise UK	-英國 Age UK -美國 On Lok 安樂居

在先進國家高齡社會企業或類社會企業案例中，英國 Age UK 及美國 On Lok 安樂居可以看到彼此共生共享，並且達到共榮的情形。

以英國的 Age UK 為例，Age UK 是由兩個非營利組織 Helped the Aged 和 Age Concern 從合作交流到合併，因為彼此資源有共通及互補之處，合併經營可以降低成本提高效率與營收，合併後一年多，Age UK 的年度財務報告顯示了 130 萬英鎊的盈餘；同期，Age Concern 和 Help The Aged 最後一年的合併赤字為 380 萬英鎊，整併後所帶來的營運績效，高下立判。組織年收入約 1 億 6 千萬英鎊（約合 76 億台幣），每年提供服務給超過五百萬名長者。組織轄下提供五大類型的服務，包括：財務 (Money Matters)、健康與福祉 (Health & Wellbeing)、居家與照顧 (Home & Care)、旅遊與生活 (Travel & Lifestyle) 和職業與學習 (Work & Learning)。Age UK 便利幫手計畫的服務，和各服務機構所在地方城市的修繕服務廠商簽約，提供轄



區內老人家裡修繕服務；為了協助長者債務管理，和金融機構合作，提供相關諮詢服務；提供銀髮族二次就業，照顧亞健康長者；更與旅遊業者策略聯盟，專門為銀髮族打造健康好玩的旅遊活動。近年來英國政府全民健保組織，面臨經費縮減，醫護人員流動劇烈，對於 Age UK 的整合照顧服務也全力支持及金援，這是社會企業生態系統的共生共享與共好的最佳寫照。

社會企業扶持機構 UnLtd 的行政總裁 Cliff Prior 建議用一種新的方法來扶持社會企業。他建議藉由幫助及訓練團體或個人來組成“生態系”將使社會創業家更容易成長、茁壯。以自行摸索與接受指導這兩種創業過程相比較，差異在於接受指導者會有廣闊的網絡支持。其中扶持機構所扮演的角色是，傳授扶持社會企業的經驗及技巧給更多人，使這個生態系統可以持續成長。在扶持機構中接受培訓課程的學員除大學、企業、學校、地方當局之外，建議也應該讓曾經幫助過社會企業的人們及專家參與。目前 UnLtd 與大學合作開班授課，教導扶持社會企業的技巧，同時研究發現有 60% 接受過 UnLtd 幫助的社會企業家，也會主動幫助其他與自己遇到相同情況的社會企業家。

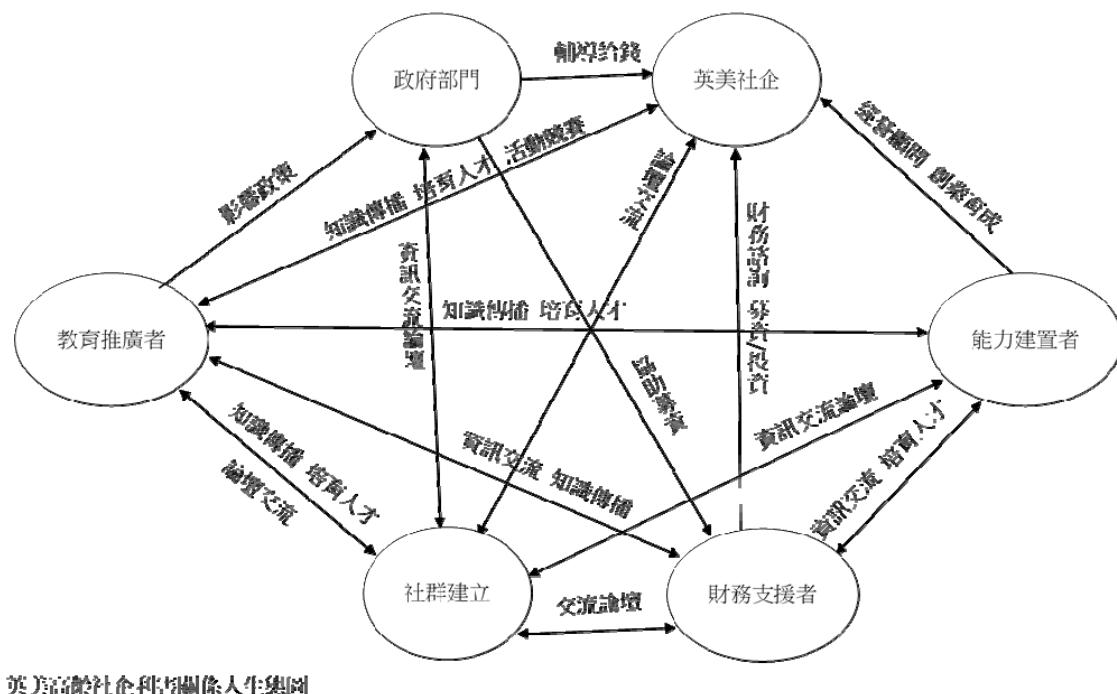


圖 9 莫美高齡社會企業利害關係人生態圖



## 第二節、台灣的高齡社會企業生態系統

為因應高齡化的社會需求，台灣政府在推動發展社會企業時，對於高齡社會企業部分，特別派員遠赴歐洲及北美參訪學習取經，更擘劃一個完整全人的高齡政策藍圖：「為年輕人找出路，為老年人找依靠，為企業找機會，也為弱勢者提供有尊嚴的生存環境。」

在本研究中主張，整個社會企業生態系統中的主要功能成員有六個，除了社會企業本身之外，還包含政府部門、教育推廣機構、社群建置者、財務資金支持者、能力建置者等角色成員。每一成員在整個生態系統中扮演不同角色，執行不同的任務，其中成員也可能會變換角色，變換任務，甚至可能同時扮演兩個或兩個以上的角色，執行不同的任務。這些台灣的高齡社會企業或類社會企業，都有著共同的目標，幫助老者在地安老，健康到老。台灣地區最近幾年來由於政府政策的制定與強力主導，動用行政院部會有限資源，投入輔導社會企業發展的工作，與協助民間推動高齡社會企業生態系統的發展，實現台灣高齡社會企業生態系統的共生、共享、與共好。

現在將在台灣高齡社會企業生態系統中，主要功能成員分別說明於後：

1. 政府部門：制定政策、給予輔導、協助募資、觀念宣導，如；行政院及各大部會。
2. 高齡社會企業：設定宗旨、使命、履行社會目標，透過商業手段賺取營收、永續經營，確認資助的弱勢團體需求，創造更多社會影響力並且達成永續發展。如：政昇處方宅配藥局、多扶接送、瑪帛科技公司、全球定位公司。
3. 教育傳播機構：概念推廣的工作深入社會大眾，透過各種管道傳播相關知識，提升大眾對於社會企業的認知。如：輔仁大學、中山大學、逢甲大學等都設有社會企業研究中心，聯合報系願景工程國內外案例報導。
4. 社群建置者：交流生態系統中成員的意見經驗，積極發聲來影響政府決策單位，籌辦大型分享活動及論壇，建置有利於高齡社會企業發展的環境。

如：社企流、台灣社會公益行動協會、銀享全球。

5. 財務資金支持者：資金的募集與投入主要來自社會創投及群眾募資兩部分，如：活水社企開發、Flying V。
6. 能力建設者：為社會企業提供經營管理諮詢與輔導的資源，通常有顧問諮詢與育成網絡的單位，是培育社會創業家社會創新能力的管道，如：KPMG、AAMA 台北搖籃計畫、DBS 星展銀行等。

方便了解及研究，將上述資訊整理於後表 6。

表 6 台灣高齡社會企業生態系統功能成員表列說明

利害關係人	教育推廣機構	社群建置者	財務資金支持者
功能概說	大專院校教育 媒體出版傳播 商業競賽推廣交流	產業交流知識經驗 非營利組織互動 認證機制評鑑 共同空間分享交流	社會創投 群眾募資 聯合勸募
活動/案例	論壇傳播社企資訊 開辦社企創新課程 期刊雜誌書籍出版 DBS 社企挑戰競賽	線上/線下交流 論壇讓社企產官學串聯，爭取資源及合作。 社企創業基地資訊交流	活水注資綠藤生機 KPMG 輔導多扶登錄創櫃版 瑪帛獲得青創基金
參與成員	輔仁大學 中山大學 逢甲大學 中原大學 願景工程 社企流 DBS 星展銀行	社企流 銀享全球 社會企業發展條例 B-Certified 好室 社會企業大樓	活水社企開發 慕哲社會企業 公益信託循環基金 KPMG

資料來源：根據本研究整理。

表 6 台灣高齡社會企業生態系統功能成員表列說明（續 1）

利害關係人	能力建設者	政府部門	高齡社會企業
功能概說	為社會企業提供經營管理諮詢與輔導，有顧問諮詢與育成網絡的單位。	政策制定 專職單位人員輔導 協助民間籌募資金 友善生態系統	履行社會目標，透過商業模式賺取利潤，永續經營，創造商機並確認資助的弱勢團體需求。
活動/案例	AAMA 輔導諮詢多扶、政昇、瑪帛行銷經營 DBS 協助財務規劃 亞太協助青銀合作	經濟部統籌調法規 勞動部統籌建平台 經濟部統籌籌資金 經濟部統籌倡育成	多扶老殘接送 政昇處方宅配安養機構 瑪帛視訊關懷孤老 全球定位平安箱供溫飽
參與成員	活水社企開發 社企流 AAMA 搖籃計畫 KPMG DBS 亞太青銀共創協會 政昇處方宅配藥局 樂齡網	行政院 經濟部 勞動部 衛福部 內政部 財政部 交通部 教育部 國發會 農委會	全球定位公司 瑪帛科技公司 政昇處方宅配藥局 弘道老人基金會 多扶接送 福樂多高齡福祉事業

本論文研究說明，社會企業生態系統中各功能成員，彼此之間協同合作，產生共生、共享、進而達成共榮。在下面敘述中，將分別以台灣高齡社會企業案例來逐一說明，這種協同合作的情形。多扶接送是生態系統中的一員，由臺北市政府產業發展局推薦支持，進入資本市場。透過安侯建業會計師事務所（KPMG）協助，指導財務經營、報表管理，並且輔導登錄創櫃版，取得大眾的信任與公開監督。報章雜誌媒體傳播爭相報導，介紹多扶無障礙接送，讓社會大眾看見多扶的用心和努力，更加支持多扶的服務及理念。AAMA 台北企業家搖籃計畫組織，隨時給予多扶經營策略制定及組織管理上的諮詢，協助建立公益社會價值外，亦加強企業價值的發展。

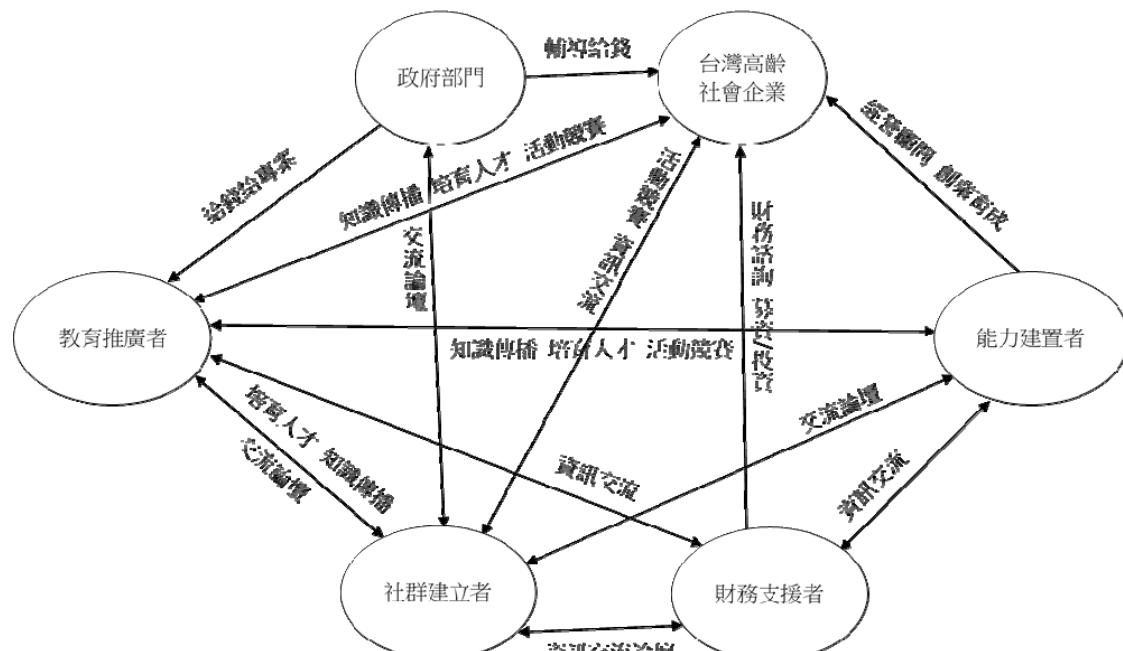
弘道老人基金會歸為類社會企業組織，提倡弘揚孝道、以關懷照顧老人家為主要服務。政昇處方宅配藥局以處方宅配服務，協助弘道在全省社區服務老人家，宅配慢性處方箋送藥到府，省卻老人家行動不便，降低醫院傳染機率，減少奔波醫院和住家間，就醫等待的時間。多扶接送則協助載送弘道社區老人家就醫、探友、採買、甚至旅遊的需求，弘道對於多扶無障礙的貼心接送服務非常安心。著名的弘道「不老騎士」活動非常激勵人心，獲得海內外許多銀髮機構的鼓勵與讚賞，這些行銷宣傳設計則由「銀享全球」代為執行，銀享全球就是一個提供傳播服務的社會企業。但是有時候政策轉向，也會讓機構困擾，例如，弘道和政府部會持續溝通協調，有關於許多付費提高服務居家照護服務的觀念，近日因為新舊政府轉換，讓人擔心許多既定政策隨時會大轉彎，之前的一切努力就歸零。

政昇處方宅配藥局雖然不是社會企業，但是已經有計畫的準備申請成為社會企業。政昇目前已與全台灣超過 600 家安養照護機構合作慢性處方箋宅配，範圍遍及全省北、中、南、東。其中，弘道老人基金會的宅配處方箋，由專業藥師送藥到機構及藥物諮詢講座，是互相支援的絕佳案例，政昇藥局切入處方宅配服務，在四年內營業額從 6 百萬元增至 1.5 億元；另外，協助"采"社會企業身障朋友，宅配送藥到府也是生態系統中支援的力量。政府方面與工研院合作開發配藥系統及設備，是互相支持的另一典範。政昇的藥事創新服務的理念，經過媒體傳播、進入教育機構宣傳，更由社企流推薦參與亞洲地區社會企業創新大賽，獲得亞軍殊榮，不但證明政昇的創新服務是社會企業的正確方向，更肯定政昇藥事服務的努力大眾看見了。

瑪帛科技創業不滿三年，不但公司年輕，共同創辦人也剛從研究所畢業。在台灣社會企業的生態系統中得到非常多的支持與資源，創辦人常常感念能有今天成績，非常感激週遭的各種社會企業夥伴支持。例如：社企流教育宣傳、活水資金投入及輔導經營、政府資金支持、AAMA 台北搖籃計畫策略經營管理指導、安養院機構選用瑪帛產品及服務。

銀享全球本身也是不到三年的新創社會企業，受訪時就給予台灣社會企業生態系統全面正向評價。認為民間的社會企業，個個有目標有抱負，不辭勞苦，經濟拮据，仍然以解決社會問題為努力的方向。「惟政府系統制度目標有點僵化，希望頂層為官的好人能有改革機會。」這也不免有點小抱怨，多一事不如少一事，為了不犯錯，最好是不做事的類官僚作風。

全球定位（股）已經創業九年，當初以 LBS 先進概念開發商用產品並沒有大展鴻圖，卻在最近三年來轉向社會企業，幫助別人解決困難的同時，卻也讓事業走上獲利、營收屢創新高之路。這期間和政府部門策略聯盟，和地方村里合作開發商品，建立新營銷模式，並協助偏鄉村里解決老殘無助者的生活上問題。



台灣高齡社會利害關係人生態圖

圖 10 台灣高齡社會企業利害關係人生態圖

### 第三節、比較台灣、英美高齡社會企業生態系統

分別研究英美及台灣的高齡社會企業後，可以發現其間有許多的差異，為方便比較整理茲列表於後，如表 7。



表 7 台灣、英美高齡社會企業生態系統比較

組織別	台灣地區	英、美地區
高齡社會企業	規模非常小員工 10~50 人 營收以百千萬計（台幣） 專業人員不足（薪資較低）	規模非常大員工 500~1000 人 營收以億計（美金/英鎊） 專業人員充足（標準水平）
政府部門	近三四年來開始制訂政策 投入資源	從上世紀末就已經訂政策、協助募資，更立法、修法為社會企業發展奠基。
教育傳播機構	僅少數大學談社會創新 社企流四年前成立，投入社企概念傳播、辦論壇、育成等活動 近年願景工程多篇幅國際報導	各名校已開課教授社會創新 史丹福大學辦銀髮設計競賽 Stanford Social Innovation Social Impact Exchange 等權威期刊，向大眾傳播社企相關活動。
社群建置者	社企流 銀享全球 資訊交流平台仍然不足	Community Interest Companies Skoll ASHOKA 英美社群平台多且廣
財務資金支持者	活水社企協助財務規劃 上市募資 募資不易，且規模都只有百萬千萬台幣，非常少	大社會資本，政府將靜止戶及樂透獎金數億英鎊都運用到社企 Acumen Fund rootcapital
能力建設者	活水社企經營管理諮詢數人而已，KPMG 輔導上創櫃版，AAMA 搖籃計畫經營策略輔導幫助有限	Social Enterprise Associates UnLtd、GSBI 等組織，啟動大量專業經營管理、行銷銷售諮詢服務。

資料來源：根據本研究整理

## 第六章 結論與建議



本論文的目的，是希望透過研究國內外社會企業的相關文獻及經典案例，分析得到社會企業生態系統的共生、共享與共榮，可以協助解決台灣高齡社會問題，及為台灣的高齡社會企業商機提供絕佳機會。在第二章中所列的論文目的有下列 4 點：

1. 探討台灣社會企業的使命及宗旨，以及社會企業對其發展目標與功能（產/銷）績效的認知；
2. 描繪台灣社會企業生態系統的發展過程，並探討不同利害關係人（stakeholders）所扮演的角色，以及協同、合作的模式；
3. 探討台灣發展共生、共享、共榮的社會企業生態系統的阻力及助力；
4. 比較英、美、日、韓、港社會企業生態系統發展過程，並思考台灣可借鏡之處。

從社會企業生態系統中不同功能的視角，無論是高齡社會企業（或類社會企業），抑或是生態系統中的其他利害關係人成員，本研究針對上述的目的，經過近兩個月，22 位對象的訪談，整理出一些結果作為結論與建議。

### 第一節、研究結論

1. 台灣社會企業對於自身事業的使命，及該事業成立宗旨都很清楚明確，一方面努力追求藉由商業的獲利模式，來取得組織營運所需資金，另一方面則以實現組織的社會、公益或慈善使命為目標。

但是，台灣社會企業努力於公益目標達成的同時，卻常掙扎於營運績效不彰的詬病；一般而言，社會企業必須達成雙重目的，一方面要滿足產品銷售及服務的對象，另一方面要解決特定的社會問題，也就是說，要分別針對企業的價值以及社會的價值取得平衡。根據接受訪談的多數高齡社會企業表示，雖然在營運方面努力不懈，也同時遵循公司成立宗旨，實現社會公益目標，可是至今大部分仍未獲利，更實際的說，是尚未達到損益兩平點。台灣地區社會企業營運規模小，偏向地方型或地區型的組織型態，能夠創造出的經濟價值有限，可能是無法達到損益兩平的一個關鍵原因。

- 
2. 以歐美先進高齡社會企業為師，台灣社會企業在過去幾年的推動中，學習觀念開放，處處可見在經營管理上有同儕或同業的相互支持，甚或是策略聯盟合作推動專案，明顯看到發展有長足的進步。

觀察研究國外政府及民間社會企業蓬勃發展，社會企業的積極運作活動，確實改善許多當地社會問題，台灣政府也在最近幾年以「先行政後立法」為原則，由行政院積極主導各部會，投入大量人力、物力，來支持台灣社會企業的發展。總括來說，台灣社會企業生態系統發展是非常正向的，幾乎受訪的每一個利害關係人成員，都有協助或被協助的經驗。這種協同合作夥伴關係，一起建構社會企業的基礎設施，共同培育一個開放、協同、繁榮的商業生態系統，彼此間互相扶持合作互補共生，創造資源共享環境，激勵生態系統中各利害關係人成員進行互動，利益交換，從中創造價值 (Value Creation)，擷取價值 (Value Capture)，並且一起努力追求共榮。



## 第二節、生態系統中潛在的問題

1. 台灣高齡社會企業生態系統以歐美先進國家為師，其實，有其相異與不適合之處和限制。探究其原因可能是，地域性質文化不同、國家推動政策不同、政府執行單位執行力不同、社會企業規模不同。

歐美先進國家地域廣大，人文道德理念崇尚法治、尊重人權，政府在推動高齡社會企業的時候，給予很多的政策支持與資金協助，英國甚至將四大銀行的靜止戶餘額 8 億英鎊，全數拿出來成立大社會資本，作為主要財務支持；而政府官員配合民間一起執行計畫，高齡社會企業人員投入規模，是以數百數千人計。反觀，台灣地區高齡社會企業規模，少則十數人，多也不過百來人，政府執行單位窗口層級較低，執行人員僅以 KPI 數字為執行指標，達到數字即可交差，目前也缺乏法源、定位不明發展受限，政府資金也多分配在各部會的 KPI 數字執行上，對民間高齡社會企業幫助相當有限。更有社會創業家指出，政府部門有服務熱誠與能力卻缺乏整合，洽辦窗口各自為政，社會企業民間能力建設的單位也幫助有限，是效率不彰的重要原因之一。

2. 台灣高齡社會企業發展阻力與障礙，以人力不足及缺乏資金是兩大主要因素，幾乎所有受訪的生態系統中成員都提及這兩大困擾。缺人才是因為低薪請不到好人才；資金短缺是因為社會企業財務不健全居多，資金來源及運用又不健康，這兩大障礙在社會企業生態系統中，不容易產生互相支援及互補。

與一般市場的薪資水平相比，台灣社會企業全職人員的薪資相對低於市場行情，因此不容易吸引及留住人才。就人才培育，現行教育機構的創業推廣教育、學程、競賽與育成單位，是扮演著吸引青年認識、並加入高齡社會企業的重要管道。但台灣的創新育成組織多仰賴政府補助，如果能在育成階段融入外部企業的資源與經驗，協助高齡社會企業將創新概念商品化、市場化，以及進一步與學校的校友網絡、社會網絡連結，將會是台灣社會企業自主營運的關鍵。台灣社會企業多是「小本經營」，欠缺資金、加上民眾不熟悉社會企業，想擴大經營的確增資不易；而且民間資金因為沒有「投資抵減」，以及新創公司存在高度風險，更是使得資金取得困難，



投資人與社會企業媒合管道不足，政府也缺少鼓勵機制。最近，終於通過第一支由行政院促成、民間籌設的首檔「社會福祉及社會企業公益信託循環基金」，建議政府實際投入人力和財力，打造更友好的社會企業生態環境，以利社會企業成長茁壯。

3. 還有，政府對於社會企業發展法規尚須調適，目前，社會企業未分配盈餘用於公益目的之主要資金，依法須課徵營利事業所得稅，這會影響未來社會企業資金分配的規劃。

若排除政府的資源補助，台灣社企的整體營收大都為虧損或是勉強損益兩平，無法持續投入營運的改善與開發，因此難以長期穩定經營。另外，法源不足、定位不明、發展受限，社會企業的真正價值並未獲得社會大眾普遍認知，產品、服務及行銷通路都面臨諸多阻力，社會企業主欲拓展業務不易、障礙頗多，實在很難與一般企業正常競爭，是否能考量於各地方政府採購中，或是上市上櫃公司 CSR 活動中，優先或合理比例採買社會企業產品及服務。

### 第三節、建議及改善：學習日、韓、港的後續研究

台灣地區地小人稠，一窩蜂的赴歐美考察學習，甚至模仿歐美先進國家的高齡社會企業發展，不一定是最適合我們國情、文化、習性等特殊甚至相異的情況。反過來看看時空和我們較接近，地域性差異較小，文化生活相互影響較深遠的亞洲鄰居，例如：日本、韓國、香港，這些高齡社會企業個案的商業模式也值得我們參考學習。

#### 一、日本茶話本舖

茶話本舖托老所就在家門口，就好像台灣的全家超商在你家巷口一樣。由日本介護福祉集團會長藤田英明創辦的「茶話本舖」，是照護據點數最多的一個商業機構，目前已經有超過 800 家的事業所，是日本最大連鎖加盟照護中心。近年日本照護制度改變，照護服務費用當中有 90%是由政府的公費支出，這樣使得民間資金投入照護產業變得可行。茶話本舖的商業模式是：小規模高品質的照顧深入社區，將閒置民宅改裝成照護中心，讓照護中心成為「家」的延伸，並且能夠快速擴展以及降低裝潢成本。更特別的是，茶話本舖採取連鎖加盟模式策略，工作有發展性，鼓勵了年輕人投入老人照護的行業，也吸引很多人願意投資照護產業，反轉大眾對於照護者的形象，改變了照護產業的生態。

茶話本舖自 2009 年營運系統開發後，平均不到一年就增加 100 間營業所。一間加盟事業所需要投入的資金約為 700 萬日圓，需要六個月的時間由赤字轉為獲利，因此剛開始的時候需要營運準備金為 600 萬日圓。一般來說，想要參加加盟必須由會長親自面談，若加盟者只是單純想賺錢，是會被拒絕的。加盟費是 300 萬日圓，權利金在開設第一家事業所時收取營業額的 5%，從第二家事業所起，權利金一律是 10 萬日圓。房屋租金因不同的地區價格差異頗大，在東京房租月租 25 萬日圓，在其他地區可能月租 8 萬日圓，因為照護事業所的收入大致一樣，所以在租金低且競爭者不多的地區，設立照護事業所比較理想。同時，茶話本舖還成立照護研究所，是專門為了培訓照護人員和提供進修用設立的，免費為加盟者提供照護知識和照護技巧課程，同步還有 E-learning 數位學習。為提供品質一致及價格統一優惠的服務，各事業所的輔助器材及健康食品都是通過總部統一購買。對於加盟事業所的營運品質管理，是由總部提供教育培訓和總部事業所監察室來監督，區域管理者會每個月訪視事務所一次，確認經營品質狀況。加盟者平均年齡

為 40 歲左右，年輕人也不少，甚至有年輕人大學畢業後就直接加盟事務所。事務所裡的照護員沒有年齡的限制，最高齡的有七十歲，甚至殘障人士也會被僱用，外籍看護的比例也不低，主要來源是中國和菲律賓。日本比我們更早進入高齡化社會，觀察他們的產業現況，可以發現一個特別的現象，日本市值前十大企業，竟然全部切入銀髮產業，可見當高齡人口愈來愈多之際，任何企業都不能錯過這個龐大的市場。

## 二、韓國 E-Land

韓國老齡社會問題嚴重，但是多以企業社會責任 (CSR) 方式呈現對銀髮族的關心。每個星期三早上十點半，韓國最大時尚服裝品牌 E-Land 員工，會整隊一起去幫獨居老人送餐，送餐的同時會和老人家閒聊生活狀況及健康情形。E-Land 在十年前宣布將公司淨利的 10% 投入企業社會責任 CSR，特別是老人福利。基金會規定員工每周一天去當老人志工，更在首爾市各區共經營 11 家老人福祉會館，以麻浦老人會館說明：從早上七點半開始，就陸續有許多老人家進入會館，開始一天的各種課程與健身、社團活動，如果遇到行動不便的老人家要參加會館課程，還會派專車到府接送老學生。麻浦會館一天平均有 1600 名老人家在此使用課程及設備。老人家只要是六十歲以上，就可以完全免費使用。E-Land 也將企業經營管理的技術，應用在老人福祉機構的管理上，例如：午餐滿意箱，將球投入笑臉的滿意箱，或是哭臉的不滿意箱，提供服務管理上的每日檢討依據，E-Land 希望能提供像飯店管理一樣好品質及設備的服務給老人家。

## 三、香港長者安居協會

「平安鐘」是由一群香港善心人士成立的「長者安居協會」，為了解決獨居長者發生緊急情況及照護的問題，所產生的服務。平安鐘是一種通訊服務系統，有一主機及一個隨身攜帶的遙控器，主機是一組免持聽筒式、雙向溝通的機器。在長者發生緊急狀況或者需要幫助的時候，例如；跌倒、身體不適、遇到壞人等，無法起身打電話求救，就可以拿出隨身攜帶的遙控器，用手指按下唯一的一個按鍵，就可以立即連線至 24 小時的服務中心，尋求救援。另外，平安鐘還設計了一個資料儲存應用的功能，他將服務對象長者授權的個人基本資料、病歷紀錄、和緊急連絡人等資訊，由服務中心整合於中心檔案資料庫裡，如果長者發生緊急狀況，服務中心會將病歷資訊傳送至醫療院所，同一時間也會通知緊急連絡人，這



樣可以提高醫院效率，救人第一，也能即時通知相關親人。平安鐘還有一個特別的功能，在天氣變化忽冷忽熱時，長者安居協會與著名的明星，合作錄製氣象預報的語音留言，有趣的是這樣的做法，大大提升了長者使用氣象預報語音系統的意願。

很特別的是，平安鐘服務設計的初衷，是為了因應長者發生危險時的緊急求救的需求，但是，根據長者安居協會在 2013 年全年服務的統計資料顯示，全年度協會收到和發出的關懷電話高達 696 萬通，比急診服務單位的 37 萬通高出 18 倍之多。經過資料的分析，竟然發現常常許多長者打電話進去，都是在跟服務中心的志工們聊天，就像和好朋友一樣，分享家裡的大小事，幾乎成為老人家寂寞的出口。

從這些案例裡，我們體悟學習到：

1. 在地小規模企業化連鎖青壯經營老人家日托照護的模式，是有效率又可獲利，且在地青壯人力創業，又可解決老人家照護的問題。社會企業還是企業，跳脫博取同情的思維，面對競爭激烈的專業經營挑戰，有效的解決社會問題成為商機。

茶話本舖的主要收入來源是國家的照護保險報酬，從 2016 年開始，日本的照護保險方針是，不再將重點放在大型照護機構上，反而是著重在推動社區或區域性整合，做到可以相互幫助需要照顧的長者，讓他們不必出門就能受到照顧，同時運用科技技術使訊息共享系統積極推動，讓政府、醫院、照護服務者三方進行合作。日本與台灣的文化接近、生活習慣需求頗多類似，「在地安老」是解決全球高齡社會問題的趨勢，茶話本舖的經營模式值得國人進一步參考與研究。

2. 社會企業責任的在地性體現，取之於社會回饋於鄉里，善用企業經營、組織管理，於高齡照顧生活服務的領域。

提升社區居民對社會的關注與認同感，除了可提高類社會企業自身的知名度，以吸引更多青年、中高齡人才的加入，像麻浦老人福祉會館這樣的服務，在首爾市的每一行政區都有設立，採公辦民營委託企業經營的管理方式，照顧企業所在當地許多老人家。韓國企業用創意與效率，積極參與老人福利，同心協力照顧老人。



3. 高齡社會企業並不是捐錢助人有去無回而已，他可以運用科技、網際網路、大數據資料庫等最新的技術，創造許多高齡市場商機，找到智慧健康服務的獲利模式，助人又賺錢才是一門好生意。

從平安鐘、平安手機、隨身寶、到智平安，都是長者安居協會為年長者研究發展出來的產品和服務。這些產品都應用了技術創新、科技服務，來改善年長者的生活，及健康平安的訊息管理。長者安居協會研究發展的各種產品，不只結合科技，更與醫療單位，政府機構相互配合，資訊流通的網絡，讓長者不小心發生問題時，能及時被發現、及時被改善。

4. 繼台灣 IT 科技島後，高齡市場商機或可成為智慧健康的新興產業，能帶動多元需求產值，對社會經濟、多元就業，及高齡社會健康照護等都有正面的影響。年輕人透過科技創新、勇於冒險積極投入社會企業，銀退族群以豐富的經營管理、人才培育的經驗，世代共生、共享、共榮，青銀共創定可推動高齡社會企業新商機。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 丁玉珍（2015），《政府協助非營利組織朝向社會企業發展之角色探討》，國立台灣大學社會科學院政治學系出版之論文。
2. 王文華（2013），「下一階段挑戰是規模化」，《哈佛商業評論中文版》，August：140-141。
3. 王文華（2013），「社會企業+自覺反省，用王道文化推動社會創新創業」，台灣社會企業願景高峰論壇，台北，安侯建業會計師事務所。
4. 王筱婷（2016），「社會創業和你想的不一樣」，《世界經理文摘》，355期，頁100-110。
5. 安東尼・巴格勒凡、布魯斯・寇古特、納林・庫拉提拉卡（2012），「社會企業籌資新途徑」，《哈佛商業評論中文版》，February：103-108。
6. 行政院勞委會職訓局（2012），《韓國社會企業政策推動及發展考察報告》，台北：行政院勞委會職訓局。
7. 行政院（2014），《社會企業行動方案（103-105年）核定本》，台北：行政院。
8. 行政院（2016），《社會企業行動方案104年度執行情形》，台北：行政院。
9. 朱永光（2014），「福樂多，建構高齡者全人照顧」，經濟日報，3月11日。
10. 村田裕之著，詹慕如、蔡昭儀譯（2013），《無所不在的銀髮商機》，台北：先覺。
11. 何定照（2013），「社企須強化經營管理」，聯合報，11月11日。
12. 李立穎（2015），「台灣社會企業發展現況與挑戰」，《產業雜誌》，3月，頁24-33。
13. 李珩儒、江明修（2011），「社會企業之發展經驗與政策建議：以美國、英國、中國香港與中國台灣為例」，《中國非營利評論》，7期，頁94-114。
14. 李郁怡（2013），「台灣社會企業三大趨勢」，《哈佛商業評論中文版》，August：136-139。
15. 社企流（2013），「社會企業需要生態系」，<http://www.seinsights.asia/news/131/858>。
16. 社企流（2014），「社會企業生態圈」，<http://www.seinsights.asia/story/2102/795/2060>。
17. 社企流（2014），「為創業家打造堅強後盾，社會企業生態系統綜觀」，<http://www.seinsights.asia/story/614/794/1658>。
18. 社企流（2015），「社會企業生態圈-歐洲篇」，<http://www.seinsights.asia>。
19. 社企流（2015），「『老人家最想要的事留在自己的家』全球四大案例帶你認識家照護趨勢，讓長者在家幸福終老」，<http://www.seinsights.asia/article/3289/3266/3674>。



20. 社會經濟入口網 (2015)，英國社會企業推動暨生態系統展，  
<http://se.wed.gov.tw/FrontViewController.do>。
21. 吳佳倫 (2016)，「智慧健康服務的獲利模式」，工商時報，5月25日。
22. 吳易珊 (2015)，「英國最大銀髮服務組織 Age UK-除了醫療與照護，長輩還需要什麼？」，  
公益交流站，<http://npost.tw/archives/17041>。
23. 林芳盈 (2014)，《創愛的業：30位台灣社會企業創業家的理想》，台灣：秀威資訊科技股份有限公司。
24. 林國瑛 (2016)，「日本蒲公英診所」，《Life Plus 熟年誌》，2016年01月號。
25. 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！》  
台灣：果力文化。
26. 金恆鑣譯，M. C. Molles, Jr.著 (2002)，《生態學：概念與應用》，麥格羅希爾。
27. 邱奕嘉 (2015)，「社會企業，『也是企業』」，《天下》，573期，頁200。
28. 邱韻華 (2014)，《社會企業資源及生態系統的發展-以台灣社企流為例》，國立政治大學企業管理研究所出版之論文。
29. 高宜凡 (2014)，「洞悉四大趨勢，社企將成未來主流」，《遠見雜誌》，11月，頁232-250。
30. 高宜凡、林佳誼 (2014)，「台灣社企概念萌芽仍欠東風」，《遠見雜誌》，12月，頁251-261。
31. 周美惠 (2014)，「社企先驅，英國打造超級培養皿」，聯合報，9月22日，倫敦。
32. 陳一強 (2015)，「攜手社企，共創CSR新價值」，勤業眾信企業社會責任論壇，台北。
33. 陳依亭 (2016)，「頭角崢嶸的台灣團隊：勇奪史丹福銀髮設計競賽全球總決賽大獎」，舊金山。
34. 陳明哲 (2013)，「商業生態系統：超越產業疆界的競爭」，《哈佛商業評論中文版》，March：30-31。
35. 陳俐雯譯，Ryan Honeyman 著 (2015)，《B型企業，現在最需要的好公司》(The B Corp Handbook)，台灣：城邦文化-商業週刊。
36. 陳筱婷 (2016)，「開發台灣的老年經濟」，工商時報，4月16日。
37. 陳春山 (2007)，《2020 全球趨勢與全球治理》，台灣：聯經出版社。
38. 康健編輯部 (2016)，「產、官、醫、學對話 打造台灣高齡發展新模式」，《康健雜誌》，1月，頁108-112。
39. 國家發展委員會 (2013)，《我國非營利組織社會企業化之研究》，台北：國家發展委員會。



40. 梁華玲 (2015),「高齡化社會照護需求，社會企業或可解套」，工商時報，11月22日。
41. 張書瑋 (2014),「公益+營利，社會企業」，《會計研究月刊》，348期，頁59-79。
42. 張瑞霖 (2014),「如何打造銀髮創新生態圈」，史丹福銀髮設計競賽亞洲區大賽決賽座談會，台北。
43. 麥可・波特、馬克，克瑞默 (2011),「創造共享價值」，《哈佛商業評論中文版》，January：112-129。
44. 郭國泰、司徒達賢、于卓民 (2008),「商業生態系統之變遷：以軟體產業為例」，《創新與管理》，6卷1期，頁1-28。
45. 郭國泰、司徒達賢、于卓民 (2010),「商業生態系統中利基者策略之變遷：以資訊安全軟體公司為例 (1986-2000)」，《輔仁管理評論》，17卷2期，頁1-38。
46. 勞動部勞動力發展署 (2014),《銀髮勞動力發展政策與現況分析-以英國、韓國、新加坡等國為例》，台北：勞動部勞動力發展署。
47. 孫曉萍 (2012),「搶攻銀髮商機」，<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5035454>。
48. 孫瑋駿 (2015),《以策略邏輯觀點探討商業生態系統的演化-以三家中國大陸企業為例》，國立台灣大學國際企業研究所未出版之碩士論文。
49. 詹姆士・魯波特、賈斯汀・羅著 (2008),《平凡創傳奇-社會企業妙點子》(Everyday Legends-The ordinary People Changing Our World)，香港：商務印書館。原名為 Everyday legends: the stories of 20 great UK social entrepreneurs，2006 年在英國出版。
50. 楊卓翰、許家峻 (2016),「超老覺醒，跨世代的挑戰」，《今周刊》，994期，頁63-83。
51. 楊寧茵 (2015),「我們不要醫生！」，公益交流站，<http://npost.tw/archives/21445>。
52. 楊珮玲 (2015),「創新機制打造好齡社會」，經濟日報，8月20日。
53. 廖建文、孫維佳 (2012),「競爭2.0：商業生態圈」，《哈佛商業評論中文版》，第5輯，頁130-132。
54. 廖建文、崔之瑜 (2015),「企業要想活得好，就得攪動”商業生態圈”」，《哈佛商業評論中文版》，11月。
55. 廖建榮譯，John Elkington, Pamela Hartigan 著 (2010),《1個理想 X10 種創新，社會企業是門好生意》，(The Power of Unreasonable People- How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the world)，台灣：天下遠見出版股份有限公司。
56. 葉俊億譯，Marco Iansiti, Roy Levien 著 (2007),《網絡互聯經濟-企業生態系統的新變化》，

對策略，創新，以及永續性所帶來的啟示》，( The Keystone Advantage- What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability )，台灣：中國生產力中心。

57. 黎安國（2013），「應對人口老化的經驗：日本銀髮市場發展的背後」，[http://www.hkcss.org.hk/cont\\_detail.asp?type\\_id=4&content\\_id=897](http://www.hkcss.org.hk/cont_detail.asp?type_id=4&content_id=897)。
58. 賴若函（2014），「上百家社會企業，卡在兩大難題」，《今周刊》，11月，頁46-47。
59. 蔡欣潔（2015），「銀髮服務再進化：智慧科技與整合服務的想像-專訪林金立理事長」，雲林。
60. 鄭勝分（2007），「社會企業的概念分析」，《政策研究學報》，7卷，頁65-108。
61. 劉致昕（2016），「助人是最好的生意」，《商業週刊》，1476期，頁98-102。
62. 顏淑馨譯，C. K. Prahalad 著（2005），《金字塔底層大商機》，( The Fortune at The Bottom of The Pyramid )，台灣：台灣培生教育出版股份有限公司。
63. 魏志中（2014），《社會企業之商業模式創新：以幸福小站營運模式為例》，國立台灣大學管理學院碩士在職專班資訊管理組碩士論文。
64. 藤田英明（2014），「托老所就在家門口，日本照護市場No.1」，銀浪新創力國際論壇，台北。
65. 羅莎貝絲·摩斯·肯特（2012），「連結全方位的經濟復興運動-活絡商業共榮圈」，《哈佛商業評論中文版》，March：112-119。

## 二、英文部分

1. Bloom, Paul N., and Dees G. (2008), "Cultivate your ecosystem," *Stanford Social Innovation Review*, Winter.
2. Brenner, S. N. (1995), "Stakeholder Theory of the Firm: Its Consistency with Current Management Techniques," in Nasi, J. (Ed.), *Understanding Stakeholder Thinking*, pp.75-96, Helsinki, Finland: LSR-Julkaisut Oy.
3. Crimp, D. (1988), *AIDS: Cultural Analysis, Cultural Activism (2nd ed.)*, Cambridge, MA: MIT Press.
4. Iansiti, M. and Levien, R. (2004), "Strategy as Ecology," *Harvard Business Review*, 82(3), pp.68-78.
5. Moore, J.F. (1993), "Predators and prey: A new ecology of competition," *Harvard Business Review*, 71(3), pp.75-86.

- 
6. Moore, J.F. (1996), *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York: Harper Business.
  7. Nonaka, I. (1991), "The Knowledge-Creating Company," *Harvard Business Review*, 69(6), pp.96-104.
  8. Tansley, A. G. (1935), "The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms," *Ecology*, 16(3), pp.284-307.
  9. Yoshida Fernandes, C. (2015), "Developing ecosystems for social entrepreneurship," *GIPC*, 1(1), Spring.

## 附錄

訪談對象分成兩大部分：（一）台灣地區高齡社會企業或類社會企業；（二）台灣社會企業生態系統中各功能成員。而訪談對象的選擇考量，係以社會企業創辦人或共同創辦人為主，生態系統中成員則因不同背景經歷、不同視角的考量，所以分成五個領域，分別訪談2~3位主管業務的人士，透過不同背景，不同的視角，不同的觀點，希望受訪者對於台灣高齡社會企業的發展，給予評論、經驗分享，對台灣高齡社會企業的發展給予正向的影響。

本研究採用面對面半開放式的訪談方式進行，訪談進行期間自105年3月1日至4月30日止。以下為就每一問題，每一位受訪意見表達歸類彙整於後。

### 一、老齡/銀髮社會企業或類社會企業

訪談對象包括：1.弘道；2.多扶接送；3.福樂多；4.政昇處方宅配；5.瑪帛；6.銀享全球；7.活水；8.社企流；9.全球定位等九家社會企業。

訪談題目如下：

（一）請問為什麼要設立XXX公司？這是一個社會企業嗎？請簡單介紹貴公司。

企業回答：

#### 1. 多扶接送

設立宗旨：有一天，Jeff九十多歲的客家外婆生病受傷，需以輪椅代步後，他才赫然驚覺臺灣的環境對行動不便者非常不友善。因此，Jeff毅然決然地投身無障礙服務的”特殊行業”，2008年成立多扶接送，為臺灣第一家民營的復康巴士。多扶接送的服務，就是要解決「孕、幼、老、輪」族群的交通問題，把每一個乘客當成自己的家人來悉心照顧。

公司簡介：多扶獲得臺北市政府產業發展局推薦，為證券櫃檯買賣中心【創櫃板】第一波合法募資企業，以社會企業分類登錄且成功募資。

多扶接送以「無障礙環境的全面連結」做為服務宗旨，提供醫療接送，指定接駁服務，旅遊陪伴服務等，讓行動不便的朋友也能真正掌握與安排自己「行的需求」。並且首創輪椅接送服務的四大創新特點：1.無身份限制；2.無提前預約限制；3.無區域限制；4.無用途限制。

服務特色：視病如親，用心陪伴/安全至上，以愛隨行/親切接送，無怨無悔/以爬梯機，突破困境/無障礙旅遊，身心都自由/友善服務，不分國籍/有愛無礙，悠遊自

在。

多扶接送以最高標準來規劃第一線服務員的教育訓練，領先同業，首度將 SOP 導入無障礙服務，以確保服務品質。更重要的，每一位員工都要親自體驗乘客感受，力求人人都有同理心。

## 2. 弘道老人基金會

**成立宗旨：**秉持著三大理念：弘揚孝道、社區照顧、不老夢想，讓全國的老人家們得到更多的照顧、關懷並得以重現生命價值。

**公司簡介：**弘道不是一個社會企業。根據 2012 年行政院經建會最新預估，台灣老人人口將於 2018 年達 14%，進入高齡社會；2025 年達 20%，進入超高齡社會。

當這樣令人省思的數字一再出現眼前，我們感受到巨大的人口結構改變趨勢，並深知老人的事不能等。因此在臺中光田綜合醫院王乃弘院長、弘道創會執行長郭東曜先生與老人醫院柯麗鏞院長發起下，與王乃偉、王乙鯨、王福來、林柏榕、孫得雄、陳崇德、陳國華、楊榮川等賢達認同捐助下，1995 年 3 月於台中市成立弘道老人福利基金會，1998 年 10 月成立全國性的中華民國弘道志工協會。因應高齡社會飛速來臨，為擴大服務，弘道老人福利基金會更於 2010 年 10 月改制為全國性基金會。弘道老人福利基金會自 1995 年成立以來，秉持著三大理念：弘揚孝道、社區照顧、不老夢想，讓全國的老人家們得到更多的照顧、關懷並得以重現生命價值。為使助老服務得以順利推展，本會於 2010 年設置「助老委員會」，委員會主要成員來自學者專家、德高望重仕紳及熱心公益人士的參與，以喚起社會各界熱烈支持本會工作，共同造福老人。

**服務特色：**面對高齡化的社會，如何讓社會中的老人有所安養，並且健康樂活，進而實現世界衛生組織提倡的活躍老化，儼然是全球共同面臨的課題。

弘道成立 20 年來，秉持「聯合眾人用愛心關懷老人」的宗旨，深信孝順的家庭，能凝聚家人情感，因而推動「弘揚孝道」方案，促進代間互動，期待養成尊老、敬老、愛老的心；不僅如此，更發現獨居弱勢的老人有志工關懷可免社會遺憾，社區老人有健促活動參加可延緩老化，因此推動「社區照顧」方案，落實老人居家照顧、擴大專業服務範圍，讓老人得以溫馨健康在地老化；除此之外，為推動活躍老化並改變社會大眾對老人的刻板印象，創新舉

辦「不老夢想」方案，創造不老舞台捲動銀髮活力，讓老人不再只是被照顧者，而是能展現生命價值的活躍老人，再創銀髮生命價值！

(1) 弘道老人基金會：弘道從創始之初的志工站在宅服務、三代同堂孝親楷模表揚，20年後，弘揚孝道、社區照顧、不老夢想三大區塊的多元發展，建構了高齡社會的預防照顧、長期照顧的雙主軸。

弘道的創新服務始終來自於「看見需求」，因著這樣的理念，2015 年持續推動不老夢想，深耕積極性的預防照顧；創造 ALL IN ONE 走動式照顧服務模式，提供無縫隙長期照顧服務，為臺灣長期照顧保險建置優質的長照服務模式，進而融合不老夢想預防照顧及 ALL IN ONE 長期照顧，打造臺灣銀髮國際軟實力。「走動式照顧服務」，引進外籍勞工與本國專業照顧人員相互搭配，針對每位受服務者提供定點、多次的客製化服務，補強臺灣現行照顧制度難以滿足大眾多元需求的困境；同時間，透過更具前瞻性的規劃，讓辛苦的照顧服務工作能獲得更多前景與未來性，因而吸引越來越多年輕人投入，這是非常好的現像，因為，更多的年輕人一起投入，就有機會活化這個產業，帶動更優質的照顧服務，讓臺灣高齡友善的能量持續深入每一個需要被關心的角落。

(2) 弘道志工協會：老老互助，1 加 1 大於 2

現今社會結構改變，家庭人口外移，長者晚年的退休生活，優先以熟悉、習慣的地區規劃，為此，弘道自創會以來，即以村里社區為目標，透過志工站投入「在地陪伴」的服務，朝向在地老化的高齡友善城市邁進。而隨著高齡化比率上升，越來越多投入服務的志工其實也都是高齡一族，雖然一方是服務者，另一方是被服務者，但他們共同的目標都是：有事情做！這樣「老老互助」的方式也是我們所樂見。

### 3. 政昇處方宅配藥局

創業初衷：1.降低民眾健康照護資訊落差；2.創造藥師專業發揮舞台；3.協助政府推動醫去中心化的醫療服務，解決健康不平等的問題。

公司簡介：iHealth 不是一個社會企業，但是有計畫研究 IPO 的可能性。

一群年輕藥師，參與衛生署推動國際衛生外交多年，因而有機會觀察歐、美等先進國家在藥事服務的發展，並延伸思考台灣藥事服務的新方向，希望能

為改善醫藥環境及提昇藥事服務品質而努力，於是，成立「處方宅配藥局」，期待創新的思維與誠信關懷的藥事服務可以幫助更多人解決疾病帶來的不便，為沉重的健保財務負擔免去潛在的浪費，創造全民健康到老、醫療資源妥善運用及發揮藥師專業功能的三贏局面。公司有 56 位同仁，包括位 16 藥師 6 位工程師 34 位行政人員。

服務特色：全國首創免費處方宅配，首創網路預約處方宅配服務，所有藥品及服務費用由健保局支付，不會跟民眾收取任何費用，保證藥品與醫院完全相同，預約後 24 小時內會跟您聯絡，如對服務或藥品有任何不滿意，7 日內可無條件退回藥品，我們將會歸還您的處方箋。「政昇處方宅配藥局」宅配藥品的服務均由專業居家藥師執行，不只將藥品送到顧客的手中，同時也提供藥物諮詢、衛教指導與轉診介紹，指導顧客正確用藥，為用藥安全把關。

#### 4. 瑪帛科技

創業初衷：因為奶奶想多見見孫子，於是想使用設備技術解決老人家寂寞的問題。瑪帛爺奶秘書，讓貼心看的見，讓瑪帛爺奶秘書，成為您家人最貼心的幫手，關心永不間斷。因為對親人的思念，讓顧偉揚和黃治綱兩人聚首。他們走上創業路，研發出「長者真正會使用的視訊通話裝置」，讓長者們第一次視訊就上手，更讓家人的愛，直達客廳...他們不只是義工，還是科技創業家。不到 29 歲的顧偉揚與黃治綱一年半前創辦瑪帛科技，致力發展銀髮族也能輕鬆學會的視訊技術。光是 2015 年 3 月，他們安排了 5 場社區展示，貼近使用者。

公司簡介：瑪帛是一家社會企業，從長者的心理需求出發，讓他們透過熟悉的電視，享受視訊所帶來的關懷及便利。

瑪帛團隊從己身和長輩相處的經驗及長期擔任志工觀察所得出發，明白長者最需要並非奢華的物質享受，而是心理照護及生活上的關懷陪伴，期待透過這專為銀髮族群設計的零學習電視視訊組，降低長者使用科技產品的學習門檻，利用電視作為介面、遙控器進行操控，讓長者能隨時輕鬆接聽來自遠端的思念，與親人見上一面將不再需要耗費大量時間或金錢成本，思念得以即刻送達。

MABOW 希望能拉近人們之間的距離，增進情感交流的可能，讓銀髮族的生活更加溫暖美好。2014 年創業時只有同學二人，目前有 7 人全職，5 人兼職，

5 人實習。

服務特色：Mabow Care 瑪帛爺奶秘書 讓關心看的見，約定時間，定時關懷與陪伴，和長輩在約定的時間視訊通話，提供關懷與陪伴，提醒生活注意事項、分享人生故事，非監控裝置，而是人性化的關懷服務！

Mabow Gate 瑪帛任意門：一個長者真正會使用的視訊通話裝置《讓愛和思念看得見》結合電視，將視訊服務頻道化，使用無感，零學習。長輩端只要會使用電視遙控器操作，就可轉至特定頻道撥打視訊電話；在子女視訊來電時，僅需按下綠色按鈕，即可輕鬆接聽來電。

## 5. 銀享全球

創業初衷：未來高齡是一個不一樣的社會，必須思維要正向翻轉（Positive Aging），台灣預計 7 年後進入超高齡社會，銀享全球想扮演加值型好的管道，提供國內外相對應更多更好的服務。

昕伶創業前主要關注公共衛生議題，也曾在基金會服務，後來深受「不老騎士」電影的感動，以及在弘道基金會兼職的過程中，與許多長者或工作人員互動，發現到銀髮產業的重要性，也發現長者所擁有的活力與價值，所以希望能把這樣的感動一直延續下去。

Deborah 之前則是在媒體產業工作，長於國際行銷，吸引她投入銀髮產業的切入點是來自自身對於不同文化的興趣，在協助不老騎士到美國上映的過程中，Deborah 發現自己的專長可以在這個時間點協助弘道基金會，所以決定與昕伶共同努力，讓全世界知道台灣對長者的滿滿付出。

公司簡介：國內外銀髮知識個案報導+人才培訓+engage p +銀髮國際組織交流活動，創業經驗談/銀享全球，衝刺熟齡服務。2014 年 10 月 9 日，銀享全球的兩位創辦人因 2013 年的不老騎士公益之旅結緣，在「夢想非做不可」的信念驅動下，催生了推廣銀髮相關產業的社企「銀享全球」。銀享全球，專為銀髮相關組織提供國際交流、培力與行銷服務的新創社會企業。

服務特色：銀享全球希望未來高齡社會是不一樣的社會，思維正向翻轉，加值一好的管道提供國內外華人銀髮族更多更好的服務。提供合適的國內外銀色案例，知識及見解。

銀享全球推出的服務包括：體驗旅遊、參訪學習，透過不老體驗的行程安排，

希望讓國際看到台灣在不老精神和活躍老化的努力，讓更多人體驗到台式「有溫度的」銀髮服務。另外則是帶入其他國家的經驗，提供在台的實務工作者不同的刺激和想法，以學習並調整出最適合台灣銀髮族的服務模式，如今年的「銀浪新創力國際週」將會是銀享全球每年的重點工作項目之一。

## 6. 福樂多（二手資料整理）

**創業初衷：**創業起初之前，蔡總經理主要經商醫療儀器，並未預料到自己會涉及至經營醫療福祉產業。然而，在經商的過程之中，卻發現很多人、事、物卻未能滿足到該銀髮族的需求，更別說是帶給那些銀髮族的快樂。此時，蔡總經理問問自己，總有一天他也會面臨銀髮群，面對此情況，為何不能改善此情況，讓銀髮族的生活更歡樂更美好呢，而福樂多事業也就從此開始了。雖然，創業起初，許多企業人士都不看好，但蔡總經理仍堅持，並努力地做到最好。到處考察相關企業，甚至到日本等國探查福祉企業的產業情勢，並從中學習。從最小的社區經營至大規模的營運社區及諸多活動，更是為了銀髮族研發相關移動式衛浴車，目的就是要讓銀髮族的生活更便利。

**產品服務：**銀髮族生活輔具及用品、健康促進課程，並提供全方位的生活照顧諮詢及服務。包括：1.居家生活改造；2.健康促進、居家照顧、延緩老化等實務課程研修；3.高雄市老人福利補助代辦申請。

1994 年成立的福樂多，是台灣最早投入、現在最大的老人產業公司，目前已在大陸發展（進上海兩年多），用一句話形容福樂多：「想解決所有銀髮族問題、食衣住行育樂的公司，讓老人可以『福氣快樂多』」。

當然一家公司不可能一創業就包山包海，公司 18 年的發展是跟著蔡董的背景走的，42 歲的蔡董創業前主要的經歷是「醫材（賣輪椅拐杖洗澡椅等）跟「醫護機構規畫（為醫院規畫長照病房、制度等）」，所以福樂多一開始是以器材、養護機構規畫起家，但純賣醫材走價格戰爭實在很難生存，所以蔡董開始慢慢加入「價值型」、「服務型」的規畫，包括無障礙空間規畫、失智症照顧對策提供、日照中心經營顧問，甚至開始經營「銀髮產業教育」，學校課程、企業/NPO 課程。

(二) 請問貴公司是否有設有短/中/長期目標？一般而言，社會企業必須達成雙重目的：例如滿足產品服務銷售的對象，以及解決特定的社會議題。請問貴單位是否有分別針對企業的價值以及社會的價值訂定目標？在達成目標的過程之中，是否會有衝突產生？如何維持兩者的平衡，甚或相輔相成？

### 1. 多扶

台灣第一家加入創櫃版的社會企業，2014年初正式對外募資，募得一千萬元，增加七十多位股東，在這之前，借貸投資服務車隊，培訓同理心工作夥伴，公營復康巴士市場獨攬，多扶接送為尋求公益社會價值，隨時都在解決經營困境的問題，始終處於虧損狀態，無法論及企業經營使命。最近兩年才開始設有短/中長期目標，努力尋求平衡社會價值和企業價值。短期目標，跨出北北基地區，進入中台灣無障礙接送服務市場。中期目標，擴大"無障礙旅遊"市場，除了照顧身障者及其家人，更準備迎接高齡化社會無障礙旅遊的商機。

### 2. 弘道老人基金會

短期目標要維持損益兩平，中期來說開創"人力提供+全家服務"的共享經濟。提供優質付費服務，讓鄰居社區共享經濟。

### 3. 政昇處方宅配

短期：以慢性病處方籤建立服務網絡；

中期：結合更多服務與社會資源在平台上；

長期：將去中心化的健康照護服務模式輸出。

### 4. 瑪帛科技

短期：瑪帛品牌建立（每月兩場偏遠社區活動，賣 callout service）+有溫度的客服（與廠商合作做產品後續溫度服務，如血壓計）；

中期：瑪帛秘書服務 安排食衣住行老人家團購，代洽廠商可享團購優惠+老人家技能開班教學。

### 5. 銀享全球

短期收入：設計知識型產品（使用者/參與者付費）+企業贊助費+政府；

中期計畫：國際行銷（使用者/參與者付費）論壇參訪團效應擴大做好做大此產業；

長遠考量：要創造高 margin products and services。

### 6. 社企流

短期：iLab 論壇舉辦 協助台灣社會企業找點子；

中期：2018 年會回頭檢視過去一段時間好壞再修正計畫並進行下一階段，會考慮放棄小型講座，專注在網站及大型活動論壇+育成；

長期：視大環境的趨勢及發展需求，隨時調整執行計畫。希望能協助生態系統發展更完善。

## 7. 活水

未來持續管理創投的公司。

**(三) 請問貴公司營運多久了？成績如何？滿意程度 1~10 分（1 分很不滿意~10 分很滿意）滿意或不滿意的原因為何？可以更好？改善計畫如何？**

### 1. 多扶接送

營運已經進入七年，成績不佳，只能給 5 分，不滿意。

### 2. 弘道老人基金會

非常開心十分滿意，團隊合作無間。

### 3. 政昇處方宅配

營運數年了，整體滿意程度給 7 分，原因是尚未獲利。改善計畫：1.導入其他商品及服務；2.二招募人才；3.三組織改造；4.開發系統；5.擴充設備；6.加快市場擴充（一般民眾市場擴充方法尚未找到）。

### 4. 瑪帛科技

公司營運兩年半，自評成績 8 分。不滿意之處為創業至今挫折不斷，但是學習很多，反之，滿意於愈挫折愈成長。創業時兩人+10 萬元起家，目前全兼職共十餘人，平均每月要支付 20 多萬元，到現在還未損益兩平。曾經營運 6 個月時存款只剩 500 元。幸好，政府青年創業無息貸款資金到達，解決困境。隨後又陸續有活水等資金投入，目前穩定。積極與機構配合推廣視訊產品及服務+秘書處理食衣住行育樂事，增加營收。

### 5. 社企流

公司營運 3 年，自評成績 7 分。改善計畫為建立內部知識管理系統及 network。

### 6. 活水

公司營運 4 年多，自評成績 7 分。礙於人力限制經營管理可以再精緻些，北中南東跨足社會企業領域再均衡些，第二支基金順利進來，一切會更上軌道。

### 7. 銀享全球

成立 2 年，自評得 8 分，深感幸運，因為台灣正在推動社會企業，有機會有好夥伴（聯

盟弘道)和國外聯繫活動，政府支持(有免費大眾餐與)，趕上全球大環境大趨勢。可以更好：

1.培育人才創造更進階的產品服務；2.在亞洲推動 Age2.0，結合區域性發展推動 Age2.0。

#### (四) 貴公司經營管理上是否有同儕或同業或政府力量支持？為何？

##### 1. 多扶接送

生態系統中的一員 KPMG 協助財務經營報表管理，輔導上創櫃版。臺北市政府產業發展局推薦支持，進入資本市場。報章雜誌媒體傳播，介紹多扶無障礙接送，讓社會大眾看見多扶的用心和努力，更加支持多扶的服務及理念。AAMA 紛予經營策略及管理的諮詢，協助公益社會價值外加強企業價值的發展。

##### 2. 弘道老人基金會

iHealth 協助弘道全省社區服務老人家宅配慢性處方籤送藥到府，省卻老人家行動不便，降低醫院傳染機率，奔波醫院和住家間，看病等待的時間。多扶接送協助弘道社區老人家就醫探友採買甚至旅遊的需求，弘道對於多扶無障礙的貼心接送服務非常安心。但是對於政府則持續溝通協調許多付費提高服務居家照護等觀念，又擔心新舊政府轉換之後，許多既定政策轉彎，努力就歸零。

##### 3. 政昇處方宅配

目前已與全台灣超過 600 家安養護機構合作慢性處方箋宅配，範圍遍及北中南東。其中弘道老人基金會的宅配處方箋到府是互相支援的絕佳案例。協助"禾"社會企業身障朋友，宅配送藥到府也是生態系統中支援的力量。政府方面與工研院合作開發配藥系統及設備，是互相支持的另一典範。

##### 4. 瑪帛科技

在生態系統中得到非常多的支持與資源，能有今天非常感激。社企流教育宣傳+活水資金投入+政府資金持+AAMA 策略經營管理指導+安養院機構選用服務

##### 5. 銀享全球

台灣社會企業生態給予全面正向評價。惟政府系統制度目標有點僵化，希望頂層好人能有改革機會。

#### (五) 貴公司在未來經營管理上最需要什麼？加強什麼？(提示：產/銷/人/發/財)

##### 1. 多扶接送

財務支援資金投入，人才創新(把每一位司機都訓練成貼心關懷的陪伴者)，法規限制鬆綁(服務業？租車業？)



## 2. 弘道老人基金會

財務運作順暢，收支損益兩平仍然是經營管理上需要加強的。對於服務執行支付制度的設計，和政府的府的補助仍然未定案還在協調溝通。All in one 依據服務成本計算合理定價必須盡快完成。

## 3. 政昇處方宅配

行銷：擴大市場；人事：人才招募；財務：籌措資金、預算執行；生產：更有效率的倉管物流和客服。

## 4. 瑪帛科技

市場行銷，藉由社企流的支持與宣傳讓瑪帛產品和服務增加知名度和信任。行銷通路仍須加強擴充。財務規劃管理資金來源運用周轉亟需加強，產品及服務的成本計算與定價必須精算研擬，否則盈虧一直搞不清楚。特別強調好的 Co-funder 非常重要，一起有莫名的熱情，一起有共同的理想與共識。

## 5. 銀享全球

人力發展最為重要。認同理念+高齡社會翻轉角色+資訊收集彙整，提供更好產品/服務(有價值的產品)+服務規模擴大+經營管理人才。

### （六）請問如果有經驗的銀髮前輩願意投入貴公司協助經營，你需要嗎？需要他們協助什麼？

#### 1. 多扶接送

目前沒有銀退前輩投入公司協助經營，但是有非常多的前輩給予許多諮詢服務，如AAMA，三大監事新竹貨運，敏盛醫院，104 人力銀行非常關心並投入指導。

#### 2. 弘道老人基金會

弘道因為推動老老互助成效頗佳，沒有銀退前輩投入考量。反而是最近兩年來年輕朋友的陸續投入老人照顧的市場是很重要的訊息，這兩年內部數據資料顯示，30 歲以下年輕工作同仁比例從 2% 增加到 20%，高達十倍之多。

#### 3. 政昇處方宅配

有經驗銀退前輩協助經營非常有幫助，像嚮導一樣一直指引著公司前進，AAMA 活水 KPMG 等單位給予許多支援。非常需要行銷規劃+財務規劃管理+公司治理+內控+人力資源管理



#### 4. 瑪帛科技

有經驗銀退前輩協助經營非常有幫助，扮演顧問諮詢角色，給予策略經營方向引導，管理上缺失糾正，配合年輕人有執行力，給予空間學習適應。

#### 5. 社企流

在董事會中已有銀退前輩提供諮詢，如果銀退長輩投入全職工作，雙方都會有不小的壓力。

#### 6. 銀享全球

公司非常需要產品包裝/服務規模化市場化有經營管理經驗的人。青年新創團隊發展，生活需求發展有落差，少了銀髮前輩的測試體驗回饋。

**(七) “協同合作夥伴，共同構建社會企業的基礎設施，共同培育一個開放、協同、繁榮的商務生態系統”。**請問貴公司的發展邏輯是？在這樣的大的架構之下貴公司扮演的角色是？

##### 1. 多扶接送

一開始因為外婆就醫需要，提前五天都無法訂到復康巴士接送，就有創業念頭”自己開一家公司提供無障礙車接送服務”，這一開始就無法停下來了，可是買車要錢，好的服務要訓練人才，有顧客訂購服務才有營收，就這樣一虧就是4~5年，但是因為生態系統中各單位給予的支援與合作，竟然成為公益社會價值與企業價值並重的社會企業。協同合作夥伴非單一，有臺北市政府產業發展局，KPMG，AAMA，社企流等。

##### 2. 弘道老人基金會

參考第4題。

##### 3. 政昇處方宅配

參考第四題超過六百家機構合作，第六題 KPMG AAMA 社企流 UBS 獲獎，都讓公司獲得肯定，讓民眾相信，有利市場擴充增加客戶。

##### 4. 瑪帛科技

剛開始只是兩位剛研究所畢業的年輕人，滿腔熱血帶著十萬元創業，加入社企流 iLab 育成，經由業師指導，人脈建立，資源整合，營運模式成行，公司日漸走上軌道快速成長，終於獨立起來。另外如第四題所描述 生態系統中其他統資源之處，如提供就業機會雇用身障朋友擔任瑪帛金孫，而且和居家服務公司合作推廣產品和服務。

## 5. 銀享全球

50~70 嬰兒潮後銀髮市場（人）主導 dominate 此生態系統。長照現階段主導（政府須解決最迫切的問題）。”銀髮”是全世界全新的挑戰，從歷史來看，從來沒有發生過，所以此年齡層在主導此生態圈。自己的老年可以自己設計（銀青共創）。要翻轉產業不限青創，也可以由銀退主導，也可以協助幫助輔導，銀退有能量可以為主，青銀共創可較平衡，銀退有計畫+青年有理想，可以產生不同的優勢可以更成功。

## 二、台灣社會企業生態系統

訪談對象包括：1.勞動部；2.衛福部；3.經濟部；4.社企流；5.活水社投；6.AAMA 台北搖籃計畫；7.逢逢甲大學；8.輔仁大學；9.Impact Hub；10.亞太青銀共創協會；11.中山大學。

### （一）請問貴單位成立目的為何？可以提供社會企業甚麼服務和資源？

#### 1. 勞動部

參考網站。

#### 2. 經濟部

參考網站。

#### 3. 衛福部

參考網站。

#### 4. ImpactHub

成立目的：「台灣好室有限公司（Hub Taiwan Co., Ltd.）」引進源自英國的共同工作空間（co-working space）與社會創業社群全球品牌-Impact Hub，並以此品牌精神為出發，不僅能讓新創團隊有一個好巢來孵化想法，形成創業聚落外，也會舉辦相關的系列講座與活動，讓創新與創業的能量相互滾動。

提供的服務&資源：Hub Taiwan 的營運團隊由一群熱血、活力、創新的七年級生組成，我們秉持著「積極、創新與擴大社會影響力」的理念，追求企業、員工和台灣創新創業生態系統共同成長的目標經營。營運團隊具有策展、國際會議競標與舉辦、各項大型活動舉辦經驗與社群媒體管理的能力。目前，團隊除致力於 Impact Hub Taipei 的營運外，也積極導入更多國際社群、課程與講座（如：CreativeMornings、FuckUp Nights），讓台灣與世界接軌。

Impact Hub 在全球各地創造如家一般舒適的工作空間，提供不同背景、專業和文化的會員彼此連結、交換想法與合作的機會，並給予適當的協助與媒合，

進而產生對全球永續發展的正面影響。



## 5. 社企流

成立目的：台灣缺乏完整的社企支持系統，把握眼前機會從當下能做的事開始，從自己開始，做些有開創性意義的事，成立公司 讓更多點子邁向實踐。希望藉由推廣「社會企業」的概念，匯集大家「用商業力量改善社會問題」的知識與智慧。期待能創造許多交流圈，讓在不同領域或地區努力的社會創業家們可以透過社企流交流互動，將台灣的社企領域促成社會企業的啟蒙與串連  
提供的服務&資源：社企流透過三種角色來達成我們的使命：透過推廣、連結並支持社會創業 (Social entrepreneurship)，打造更美好的世界 (Create a Better World)。



## 6. 活水

成立目的：6 年前家中誕生的小生命，被陳一強視為是上帝賜予他生命中最重要的禮物，感恩之餘，也開始省思要如何善用自己多年企管顧問的專業，回饋社會、改變社會，「活水社會企業開發」是他具體實現目標的起點。

2011 年創立「活水社會企業開發」，希望結合自我專業經驗及人脈，為台灣社會企業建構出一個完善的創業、投資生態，加速社會企業的形成與發展。連結社會企業家+社會企業投資基金+社會企業創投是最有效的方法，同時提供經營管理平台。

## 7. 逢甲汪浩主任

成立目的：有鑑於台灣社會當中非營利社會事業與相關民間力量的快速發展，加上政府部門或各種民間組織對其日漸重視甚至依賴。本校商學院分布在各系中的多位同仁，對社會事業經營管理產生興趣的逐漸增多，也擴及到人文社會學院若干具有相關專長和興趣的老師，而有本中心推動的建議，在商學院下成立「社會事業經營管理研究中心」(Research Institute of Social Enterprise，簡稱RISE)，希望透過中心承接國科會、內政部等相關部會和地方性非營利社會

事業之委託研究計畫，進行非營利與合作事業的研究、推廣教育工作，以了解國內社會事業所面臨的瓶頸，提供經營管理諮詢和服務。

提供的服務&資源：心得承接委託研究、參與進修推廣、進行各項教學工作、擔任民間機構顧問以及其他相關工作，並得發給相關證書。研究中心已經以儲蓄互助社以及許多地方社會事業為對象，承接國科會、內政部、原民會、農委會等相關部會之研究計劃，陸續進行了對於組織績效監控與評估、社會資本與網絡、國際儲互社比較研究、微型合作事業的創業、貸款與信用等等的研究。

#### 8. 輔大吳宗昇主任

(舊址)

組織緣起：進入二十一世紀，台灣與國際社會同樣面對全球化產業分工、知識經濟產業科技、國際金融財務性投資、環境污染與自然資源浩劫，使得社會財富更加兩極化分配、勞動技術加速淘汰進入結構性失業階段、財貨價格在國際金融炒作下超出合理消費負擔、生活環境污染與老年化社會擴大醫療照護的需要，整體社會環境變得更不利於社會財富平均值以下民眾的生存，包括喪失工作機會、收入減少但生活支出增加、工商業更趨於大型化、明星產業化、高科技化與出口導向，弱勢社會人民的需求與生活所需，遭到工商業者與政府政策的忽略；整體而言，亟需在企業之外與社會公益服務不及之處，提供「社會性」「商品創新」與「企業化經營轉換」予社會中一些因為貧窮、社會影響力低、資源遭到市場經濟擠壓、結構性資源閒置、環境破壞、與社會結構趨勢等因素而被市場經濟忽略的（供給面）勞動力與既有資源、及（消費面）生活物資需求，一方面讓該社會資源有價值產出，一方面提供社會弱勢社群的生活需求。

輔仁大學有鑑於前述被商業市場與政府救濟所忽略之社會角落、人群、與資源等現象，不能期待市場經濟為其設計與解決消費需求，亟須以自己的創意與商品設計努力，發掘既有人力與資源價值、服務其自有的生活需求，遂於管理學院成立「社會企業創新創業研究推廣中心」，引進科學的企業經營方法與科技支援，提供完整之「社會企業創業」的學術與實務輔導服務，幫助克服「社會企業創業」的挑戰，以有效發揮社會商品創意的服務理念。

設立宗旨：人盡其才，物盡其用；供其所需，惜用長足。



機構使命：體念被社會忽略的角落；創造被遺棄資源的價值；供給被市場排擠的需求；復育被濫用耗竭的環境；重現被遺忘的文化人格；實踐被高掛的扶弱助貧（新站）

設立宗旨：發揮管理學院的創新創業與經營管理智能，實踐天主教服務社會，幫助弱勢的精神。

目標與特色：1.特色：推動兼顧社會公義與組織營利雙重目標的社會組織創新，幫助有志於服務社會邊緣族群的機構永續經營，也導引企業走向更有社會貢獻的經營體質。2.目標：為企業注入社會關懷與群體價值；為社會服務加入科技與永續經營；為缺乏機會之個人提供自我自立；為學術社群打開視窗、融入人群。

提供的服務&資源：吳教授表示 教育+推廣+行動 是引擎是推動社會企業成功的重要支柱。輔大並於 2015 年成立新北市社會企業基地，由胡哲生教授全力駐守培育人才。

## 9. 新北社會企業發展中心成立

中廣新聞網中廣新聞網 - 2015 年 10 月 21 日 上午 10:58

新北市政府勞工局委託「社團法人台灣社會企業創新創業學會」，在板橋區萬板路 141 號（原板橋勞工活動中心）成立「新北市社會企業發展中心」。社企中心提供專家諮詢，設立專線電話進行初步諮詢服務，及受理預約服務，並針對有進一步諮詢需求者，提供社會企業或創業資源之諮詢服務，或後續安排參與研習課程等。聘請 15 位以上專業顧問，包括具有社會企業實務經驗之國內知名社企家、具有學術研究背景之學者及具有創新創業輔導經驗之顧問等。另外，也辦理社會企業研習課程，課程規劃內容以認識社會企業、社企家座談會及社會企業創新創業等為主。除此之外，提供草創中、已立案社會企業、或已立案之社會企業研發、行銷等部門進駐並提供交流及討論空間，這些進駐的單位亦可作為社會企業創業諮詢業師。另在 1 樓大廳規畫小型展覽空間，提供給國內社會企業擺設產品、DM，及提供與社企相關的書籍，是個展覽室也是個閱覽空間，讓來中心的民眾可以更瞭解社會企業，簡單獲取社會企業相關資訊。未來也將協助新北市轄內之社會企業進行推廣及行銷，希望藉由「新北市社會企業發展中心」的成立，以有系統、有效率的方式，成為培育社企經營人才與育成更多的社會企業的沃壤。服務時間為每週一至週五上午 9 時至下午 6 時。

民眾若想進一步瞭解社會企業發展中心，可撥打中心專線 (02)22580507 。



## 10. AAMA 台北搖籃計畫

成立宗旨：(Asia America Multi-Technology Association) 1979 年成立於美國矽谷，創立目的為加強企業間聯繫、促進亞太地區商業發展、提升管理和領導階層的成長，是美國矽谷科技商務協會中的領導者之一。2004 年、2007 年、2012 年，AAMA 北京、上海、珠三角分會陸續成立，並推動「搖籃計劃」積極協助青年創業家成長與進步，至今成效卓著，多家企業已成功上市或獲得創投融資。AAMA 台北分會在《數位時代》發行人詹宏志先生以及前德勤中國策略長顏漏有先生共同發起之下，於 2012 年 5 月正式成立，以推動「搖籃計劃」為主要工作。提供的服務&資源：在「成功不可複製，智慧可以傳承」的理念下，搖籃計劃每年邀請 10 多位科技、商業、金融界的菁英人士擔任導師，招募、甄選 20 位具潛力的創業家，進行為期兩年的一對一、一對多、多對多的交流學習，公益性輔導成長期階段創業家。迄今，AAMA 台北搖籃計劃已推動四期，共有 40 位導師、82 位創業家共同參與。

## 11. 亞太青銀共創協會

成立宗旨：2013 年 1 月 26 日成立，由曹平霞 (Pat Tsao)女士擔任理事長，本會以「啟動青年創業之基因，激勵銀髮再造之活力；整合青年之動力和銀髮之資源，共創台灣新經濟及社會福祉！」為主要宗旨，期望能強化臺灣創新創業精神，並放眼亞太地區，推動臺灣銀髮族相關產業之蓬勃發展，促進各界商機之交流與互助。

提供的服務&資源：包括：(1) 建構青銀產業資源整合平台，媒合銀髮族之業界經驗、資金及青年人之創新創業精神，協助青年人創業、就業；(2) 建構青銀產業資源整合平台，發現並推動可能的新商機或創新經營模式；(3) 增進青年創業家與銀髮族群之相互瞭解與合作，有助於瞭解銀髮族市場之需求與發展方向，促進銀髮族相關產業之發展；(4) 促進亞太地區投資人、專業人士或創業家來台投資或發展。簡單來說，建構一平台給青銀同一舞台演出，銀退可以提供諮詢，策略規劃，資金募集。

### (二) 請問貴單位自評在社會企業發展過程中，投入人力財力物力狀況為何？

#### 1. 勞動部

見行政院版社會企業行動方案 104 年執行成果報告。



## 2. 經濟部

見行政院版社會企業行動方案 104 年執行成果報告。

## 3. 衛福部

見行政院版社會企業行動方案 104 年執行成果報告。

## 4. ImpactHub

我們是一個跨專業的年輕菁英人才組合，對於全球化與在地化的危機與風險，具備靈活的應變能力及敏銳的回應能力，因此，我們能充份運用團隊的優勢與資源，為我們的新創生態系統和企業客戶創造最高的市場價值與永續發展的承諾。

## 5. 銀享全球

想讓台灣的高齡組織與國際接軌，但與「國際連結」這件事比較像是一個媒介和工具，而最主要的核心仍是「回到台灣」，透過與外界的想法激盪，可以加速台灣帶進更多更好的服務，這才是銀享全球，想在銀髮產業帶入的影響力。

## 6. 社企流

推廣社會企業概念，設計溝通平台，提供國內外知識案例，舉辦社企論壇小聚，人才培育，點子孵化育成。

## 7. 活水

陳一強將活水定位為一個「開發社會企業的平台」，一方是充滿理想並以解決社會或環境問題為使命的社會創業家，活水提供資金、商業模式、產業資訊等育成服務，讓他們的創業可以事半功倍；另一方則是擁有資源、資金的社會投資者，活水提倡用投資取代捐贈，為出資者打造高度透明的投資架構，並邀請主要出資者擔任諮詢管理委員，實際參與社會企業的開創與營運。

雙方在活水平台共同開發可改變社會的創新商業模式及投資機會，能自給自足持續擴展，如同活水湧流生生不息。

## 8. 逢甲汪浩主任

本中心置主任、研究助理各一人，綜理本中心業務，主任由商學院聘任，由本校專任教職員兼任，為無給職。另，本中心得遴聘國內外學者專家、政府首長、企業或民間團體主管為無給職顧問。整體人力資源的運用也包括志工制度的建立與認定。目前中心成員涵蓋本校商學院以及人文社會學院將近二十位專任教職員。(官網說明)在訪談中汪教授說明只有一人專職，年薪約 60 萬是由企業以產學合作方式資助。學校基本上沒有提供資源。

## 9. 輔大吳宗昇主任

自 2008 年成立中心以來，人力資源非常充足，十多位老師相繼投入，財務支援也很充足，除了天主教學校財務支援不少，外部捐款不斷，國科會社會企業計劃費每年也數百萬元，在執行社會企業教育推廣行動上較其他單位順利許多。



#### 10. AAMA 台北搖籃計畫

同第一題。

#### 11. 亞太青銀共創協會

(1) 銀髮人力投入並且採取行動 (Action-key) 與青年是 partnership，不是誰是誰的老闆；(2) 協會有六個工作小組，其中電影組為營業單位且有獲利，賺的錢都投入協會青銀共創活動中，另外也有募款等收入全部投入協會運作中。

### (三) 請問貴單位 如何看待台灣社會企業的發展？

#### 1. 社企流

社會創業是一段漫長且辛苦的旅程，社會創業家會一步步經歷點子發想、市場測試、穩定營運、規模成長到 A 輪融資的不同階段。深耕台灣社企創業圈多年的社企流發現，台灣其實不乏好的社會創新點子，但卻缺乏培育創新點子，讓點子發芽、茁壯的好園丁，尤其是在初創階段。

2014 年社企流引進英國最大的社會企業育成網絡 UnLtd 架構，開啟台灣第一個新創社會企業育成計畫-社企流 iLab，以發掘與培育未來改變社會的人才為使命，提供兩大獎勵項目「Try It 創意試驗」和「Do It 創意行動」，分別支持「草創概念，即將進入市場測試」的實驗家以及「已驗證市場需求，擁有部分社會影響力，求穩定營運」的實踐家。

#### 2. 活水

現行台灣法規的制度下，對社會企業的發展有相當多的限制，為了能兼顧企業營利與社會關懷，陳一強發展出一套引進私人資本、創立非營利社會型公司的創新投資模式。「非營利社會型公司」是由代表私人資本的社會創業家創立新公司或由原有的企業轉型，而後將公司大部分的股權捐給非營利組織，成為公益股權，使公司獲利流向非營利組織，跳脫企業不以利潤最大化的目標，實現解決社會問題的理想，之後再以特別股的方式增資，吸引社會投資人，這樣一來就不會稀釋非營利組織持有的股權，對投資人而言這不是慈善捐款或借款，不但有機會可以拿回原始資本，還可以優先獲得配發股利。

這樣的投資模式成功地將社會創業家、天使投資人、非營利組織及社會投資人結合在一起，也引進更多的資金活水注入，有效地促進社會創新與創業！

雖然社會或環境的問題相當廣泛，活水尋找投資開發的主要議題包括弱勢者就業、無障礙旅遊、小農生計等，商業營運上是可以自給自足，並且具有可複製性，都是具備成為投資標的的條件。目前依規畫進行第 2 階段→以發行特別股方式增資，也將是第一個台灣社會投資的實例。

最近幾年來，台灣社會企業的風潮一波一波吹起，從青年學子的教育、社會大眾的宣導到政府法規的建言，陳一強都是幕後的大推手。我們看到台灣的社會企業就像他另一個孩子般，在他的愛及細心呵護下不斷地成長、茁壯。

### 3. 逢甲汪浩主任

在 NPO 轉型社會企業，合作社體制及 B 型企業來分析，以 B 型企業比較有機回成功，因為中小型企業找轉型機會，世界潮流趨勢+政策要求+環保議題都逼著上市櫃公司及其供應商去做。2020 巴黎協議節能減碳會引發資本市場很大的移動，全球 40% 資金會轉入節能減碳市場。合作社偏勞動與農業市場，強調社區合作為核心。至於 NPO 轉型社會企業除有經營能力，一般來說缺乏 business sense 推動商業經營運作不易。有一協同合作案例：弘道+多幅+iHealth 做得很好，可以 leverage 彼此。

### 4. 輔大吳宗昇主任

台灣社會企業從社企流全面社會企業概念宣傳引爆，行政院馮燕政委扮演推手，加上輔大等學校教育可成影響，已經算是進入萌芽期。這股從民間發起，政府支持，引起法治+產業環境+全球趨勢，社會企業大浪來襲來勢不可擋。

### 5. AAMA 台北搖籃計畫

台灣的社會企業發展還不是很正常，社會（公益）太多，企業（獲利永續）太少，再加上沒有 BP 又缺乏經營理念，不具經濟規模，解決社會問題，自給自足且永續目標很難達成。

### 6. 亞太青銀共創協會

並不同意台灣可以發展成為”社會企業大國”，因為公益就是公益，企業就是企業，可以有做好事的企業，但不一定會有做好企業的公益單位，企業經營要存有道德心才是關鍵，否則會降低台灣在國際市場上的競爭力。社會多，企業少，就無法存續，社會公益事交給專業 NPO/NGO。

## （四）貴單位認為當前社會企業發展中遭遇最大的困難是甚麼？解決建議/方法？

### 1. ImpactHub

財務管理資金運轉有問題（目前燒錢多於賺錢）+業務拓展營業收入不穩定

### 2. 不願具名者

(1) 社會企業參與者量增質減（進步少），社會企業資源被盜用；(2) 知識型服務，人力培養慢，但是人才流動快；(3) 現階段社會企業很難獲利，又沒有商業模式，大家都在比氣長，時下社會企業收入來源不一，提供服務類似 差異性不大；(4) 純社企流想法怕分享，一提出來很快就被複製改成自己的計畫案；(5) 利害關係人很多，很難維持中立，甚至會有搶奪資源的現象；(6) 生態系統中的中介組織價值被低估。

### 3. 逢甲汪浩主任

最大困難是人才/社會創業家，是否天生可以發掘出來？培養成本高？無效？

最不缺錢，但是人和錢的媒合就有困難，有錢不知人在何處？有人不知錢在哪裡？所以 intermediary 非常重要。創投可否有遠光，從負就開始投資，而不是已經看見有賺錢有潛力”1”才開始投資。

### 4. 輔大吳宗昇主任

價值整合困難。社會企業是什麼？企業講求效率，產品服務如何行銷？當社會公益面對企業獲利的經濟衝突，如何可以整合出價值來。在萌芽階段，政府出面做促進者，引導社會企業生態系統強且良性發展，才有利公益獲利價值整合。

商業模式不明確。時間可以解決這問題，當加入者愈多，生態系統愈完整，這問題就自然解決了。

### 5. AAMA 台北搖籃計畫

遭遇困難：(1) 規模太小（做不大，市場推不開來）；(2) 缺人才（低薪請不到好人才）；(3) 資金短缺（社會企業財務不健全居多，資金來源及運用不健康）。

建議政府多投入人力和財力，打造更友好的社會企業生態環境，以利社會企業成長茁壯。

### 6. 亞太青銀共創協會

社會太多企業太少。

#### （五）請問貴單位如何評估/判定 XX 社會企業成功與否？

##### 1. ImpactHub

沒有具體案例可以評斷成功與否。

##### 2. 社企流

對於比較成熟、已經獲利的社會企業（如勝利），一般看的是以下幾個要素：(1) 產品或服務的受益者；(2) 創造的工作機會；(3) 財務營收、利潤；(4) social model & business model 是否同方向成長。

##### 3. 活水

(1) 社會影響力 (Social Impact)，動心起念志於改變社會，使命明確、影響易評估；(2) 能自給自足 (Sustainability)，不倚賴捐贈或政府補助；(3) 可持續擴展 (Scalability)，能夠以產品或服務產生重複性收入，營業額有放大潛力；(4) 具創新精神 (Innovation)，改善政府失能、市場失靈問題，用新的方法解決舊的社會問題；(5) 值得信任 (Trustworthiness)，透明、一致、可溝通，有反思、自我察覺力；(6) 其他，適當的投資退場機率、有其他策略性投資人、有其他中介組織協助。

成功案例：(1) 友聚生機 (2021 社會企業)：老梅經濟圈，帶動在地產業升級；(2) 綠藤生機：從吃到用，最貼近身體真實需求的台灣創新生活品牌。

#### 4. 逢甲汪浩主任

市調是否為一好公司，以”量”及看評論，是否有影響力造成改變 (change) + 改變生活方式。例如：生態綠，你會去買生態綠？還是統一超商？當你改變消費行為，生活習慣時，有錢的流動，有價值的流動。質的改變量的影響可以帶來幸福感環境的安全。

#### 5. 輔大吳宗昇主任

解決社會問題的經濟（商業）組織，社會使命有沒有完成？（大誌：解決街友？解決失業？獲利正常？損益兩平？）所以評估成功與否：True Value（理念完整+社會影響），以及 SROI+SIM+Cost/Benefit Analysis（社會使命？財務要求？永續經營？符合政府要求對企業經營的法規？）目前台灣地區完全符合的社會企業有大誌，生態綠，繭果子，iHealth。

#### 6. 亞太青銀共創協會

成功與否關鍵看是否能持續維持。