

國立臺灣大學管理學院創業創新管理碩士在職專班

碩士論文

Graduate Institute of Entrepreneurship and Innovation MBA Program

College of management

National Taiwan University

Master's Thesis

共享空間如何協助社會創新組織永續發展-
以 Impact Hub Taipei 為例

How Shared Spaces Support the Sustainable Development of
Social Innovation Organizations:
A Case Study of Impact Hub Taipei

陳昱築

Rich , Yu-Chu Chen

指導教授：莊裕澤 博士
Advisor : Yuh-Jzer Joung, Ph.D.

中華民國 113 年 7 月
July 2024



謝 辭

首先，我要向所有在本論文撰寫過程中，提供支持與幫助的大家，表達我最誠懇的感謝。沒有大家傾力協助，這一篇論文是不可能如期誕生的。

感謝我的指導教授莊裕澤老師。謝謝老師專業的知識與指導，讓我在撰寫論文的煎熬與痛苦海中，抓住了一顆浮木。老師甚至是沒有放棄我，而且很有耐心地等待我的產出，時不時給我一封訊息，讓我知道您依然期盼我能如期完成論文，您的暖心鼓勵讓我堅定了完成這篇論文的信心。

感謝 Impact Hub Taipei 的所有成員，尤其是我的共同創辦人 Oliver 張士庭。謝謝你的包容，讓我可以在这三年在職碩士過程中，拋下工作去專心上課，還有跟同學們出去遊玩，謝謝你扛下了我的部分工作，而且有時候很體諒任性的我。另外，也要謝謝你提供了許多寶貴的資料和見解。

我也要特別感謝我的家人，感謝家人們也很容易忍我給予大家不同的驚喜，也感謝我的畢業典禮你們都有出席，參與我人生的每一個重要時刻。

最後還要特別感謝陳家班跟莊家班，感謝在唸書的一路上有你們的相伴，讓我不會覺得孤單，而且在每一次需要大家解救我的時刻，你們都沒有拋下我，很有情義的相挺！說好，我們要當彼此間一輩子的貴人跟好朋友！

最後的最後，感謝 Impact Hub Network 的 CEO Tatiana Glad，感謝你的關心還有適時的資料救援；感謝台藝大林宗憲講師的指導，使這篇論文得以順利完成，祝福你早日成為終身聘教授。

再次向所有幫助過我的人表達最深的謝意，謝謝大家！

陳昱築 謹識 于臺大管理學院 民國 113 年 7 月



中文摘要

本研究探討共享空間對社會創新組織永續發展的影響，以 Impact Hub Network 和 Impact Hub Taipei 為主要案例進行分析。隨著社會創新在全球範圍內日益重要，共享空間作為一種新興的工作模式，為社會創新組織提供了重要支持。研究採用量化與質性研究方法，結合文獻分析、案例研究和深度訪談，深入探討共享空間如何促進社會創新組織的發展。

研究結果表明，共享空間透過降低營運成本、促進資源共享、培育創新環境和建立社群網絡等方式，對社會創新組織的永續發展產生積極影響。Impact Hub Taipei 的成功經驗揭示了七個關鍵因素：社會變革願景、社群凝聚力、空間主持人制度、資源學習共享、社群間合作、空間設計與功能性，以及 Impact Hub Network 品牌效益。

透過 Impact Hub 會員大調查和個案訪談，研究進一步驗證了這些關鍵因素的有效性。結果顯示，Impact Hub Taipei 不僅提供了經濟實惠的辦公環境，還創造了一個促進知識交流、合作創新和國際連結的生態系統，有效支持了社會創新組織的成長與發展。

基於研究發現，本文為共享空間經營者、社會創新組織和政策制定者提供了具體建議，旨在進一步促進社會創新生態系統的發展。研究結果不僅豐富了共享經濟和社會創新領域的理論知識，還為實務工作者提供了有價值的參考，對推動社會創新和永續發展具有重要意義。

關鍵字： 共享經濟、共享空間、社會創新、社會企業、Impact Hub Network、Impact Hub Taipei、社群、生態系統



ABSTRACT

This study examines the impact of shared spaces on the sustainable development of social innovation organizations, focusing on Impact Hub Network and Impact Hub Taipei as primary case studies. As social innovation gains increasing importance globally, shared spaces have emerged as a novel working model, providing crucial support for social innovation organizations. The research employs qualitative methods, combining literature analysis, case studies, and in-depth interviews to thoroughly investigate how shared spaces facilitate the development of social innovation organizations.

The findings indicate that shared spaces positively influence the sustainable development of social innovation organizations by reducing operational costs, promoting resource sharing, fostering innovative environments, and building community networks. The success of Impact Hub Taipei reveals seven key factors: social change vision, community cohesion, space hosting system, resource learning and sharing, inter-community collaboration, space design and functionality, and the brand effect of the Impact Hub Network.

Through a comprehensive member survey and case interviews, the study further validates the effectiveness of these key factors. Results show that Impact Hub Taipei not only provides an economically viable office environment but also creates an ecosystem that promotes knowledge exchange, collaborative innovation, and international connections, effectively supporting the growth and development of social innovation organizations.

Based on these findings, the paper offers specific recommendations for shared space operators, social innovation organizations, and policymakers, aiming to further promote the development of the social innovation ecosystem. The research results not only enrich the theoretical knowledge in the fields of shared economy and social innovation but also provide valuable references for practitioners, holding significant implications for advancing social innovation and sustainable development.

Keywords : Sharing Economy, Shared Space, Social Innovation, Social Enterprise, Impact Hub Network 、 Impact Hub Taipei 、 Community 、 Ecosystem

目次



謝辭.....	i
中文摘要.....	ii
ABSTRACT.....	iii
表次.....	vi
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究方法.....	3
第四節 論文架構.....	5
第五節 研究創新點.....	5
第六節 小結.....	6
第二章 文獻探討.....	7
第一節 共享空間的興起與現況.....	7
第二節 社會創新與社會創新組織現況.....	10
第三節 共享空間對社會創新組織的影響.....	18
第三節 小結.....	23
第三章 Impact Hub 介紹.....	24
第一節 Impact Hub 的緣起.....	24
第二節 Impact Hub Taipei 在台灣發展的里程碑.....	31
第三節 Impact Hub Taipei 核心競爭優勢.....	37
第四節 小結.....	44
第四章 Impact Hub Taipei 共享空間成功關鍵因素驗證.....	45
第一節 Impact Hub Network 會員大調查背景介紹.....	45
第二節 個案訪談.....	62
第三節 小結.....	75
第五章 結論與建議.....	78
第一節 結論.....	78

第二節 建議.....	79
參考文獻.....	82



表次



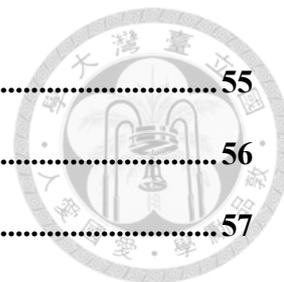
表 1. 全台社會創新共享空間	22
表 2. 最初成立的 10 間 Impact Hub.....	26
表 3. The Hub Network 組成策略.....	27
表 4. Impact Hub Taipei 發展三階段	32
表 5. Impact Hub Taipei 主要服務內容.....	33
表 6. Impact Hub Taipei 影響力地圖	36
表 7. Impact Hub Network Community Survey 調查架構.....	46
表 8. Impact Hub Taipei 會員大調查會員領域說明.....	50
表 9. Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋三 - 細項說明.....	57
表 10. Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋七 - 細項說明.....	61
表 11. 受訪者背景介紹.....	62
表 12. 訪談問題一	63
表 13. 訪談問題二	63
表 14. 訪談問題三	64
表 15. 訪談問題四	65
表 16. 訪談問題五	66
表 17. 訪談問題六	68
表 18. 訪談問題七	69
表 19. 訪談問題八	71
表 20. 特別訪談問題一	72
表 21. 特別訪談問題二.....	72
表 22. Impact Hub Taipei 共享空間服務七項關鍵因素.....	76

圖次



圖 1 研究流程圖	4
圖 2 社會創新組織光譜.....	11
圖 3 全球社會創新重要發展時間線.....	12
圖 4 Seoul Innovation Park.....	15
圖 5 社會企業行動方案執行策略.....	16
圖 6 CSI 改變理論.....	19
圖 7 Impact Hub Network 發展里程碑.....	27
圖 8 Impact Hub Network 治理架構.....	29
圖 9 Impact Hub 服務轉型	30
圖 10 亞太區域 Impact Hub 分佈圖.....	31
圖 11 Impact Hub Taipei 發展里程碑.....	32
圖 12 Impact Hub Taipei 改變理論.....	35
圖 13 Impact Hub Taipei 影響力路徑與主要服務相互結合.....	37
圖 14 Impact Hub 全球營運方程式.....	38
圖 15 Impact Hub Taipei 資源串連與整合能力.....	39
圖 16 共享空間競爭格局分析.....	41
圖 17 社會創新相關孵化計畫競爭格局分析.....	43
圖 18 Impact Hub Taipei 會員大調查會員組成.....	48
圖 19 Impact Hub Taipei 會員大調查會員身份一.....	49
圖 20 Impact Hub Taipei 會員大調查會員身份二.....	49
圖 21 Impact Hub Taipei 會員大調查會員領域.....	50
圖 22 Impact Hub Taipei 會員大調查會員組織發展階段.....	51
圖 23 Impact Hub Taipei 會員大調查會員組織年度收益.....	53
圖 24 Impact Hub Taipei 會員大調查會員組織成立年.....	54

圖 25 Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋一.....	55
圖 26 Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋二.....	56
圖 27 Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋三.....	57
圖 28 Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋四.....	58
圖 29 Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋五.....	59
圖 30 Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋六.....	59
圖 31 Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋七.....	61





第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著科技的進步和社會的快速發展，社會創新（Social Innovation）已成為解決社會問題和實現永續發展的重要手段。社會創新不僅涉及技術創新，還包括組織創新、制度創新和社會文化創新等多方面內容。在現代社會中，社會創新的重要性愈加凸顯。特別是在全球面臨諸多挑戰的背景下，如環境日益惡化、經濟不平等和社會不公等問題，社會創新被視為能有效解決這些問題的手段之一。

在這一系列創新的過程中，共享空間（Shared Spaces）作為一種新興的工作模式，為進行社會創新的組織提供了重要的支持。共享空間透過提供共享資源、促進合作和創造有利於創新的環境，並有助於降低組織的營運成本、提升創新動能，更重要的是提升了影響力社群間的凝聚力。共享空間不僅是一種物理空間，更是一種新型態的生活方式與價值觀的展現。它促進了社會共融，提升了資源利用效率，並為創新與創業活動提供了更多機會。

在台灣，隨著市場需求的增長，共享空間的數量和影響力不斷提升。自 2010 年左右開始，共享空間在台灣蓬勃發展，特別是集中在六都。這些城市不僅擁有較高的創業氛圍和企業密度，地方政府的政策法規也較完備，對共享空間的需求也相對較高。此外，許多國際知名品牌如 WeWork、Hive、Spaces、Impact Hub Taipei 等也在台灣設有據點，進一步推動了共享空間的發展和普及。

2014 年，作者陳昱築與合夥人張士庭，離開原本的在醫療器材外商的工作，向位於奧地利的 Impact Hub Network 總部申請授權 Impact Hub Taipei 品牌，歷經了 14 個月，終於在 2015 年 6 月取得正式授權，成為華語世界第一間 Impact



Hub，也是全國首要以「永續發展」與「社會創新」為主題的共享空間。在成立近 9 年後，Impact Hub Taipei 已吸引超過 110 組單位進駐，孵化與陪伴超過 150 組以上的團隊，也因國際網絡的串連，促成許多社會創新的國際交流與互動，同時也協助政府與企業進行永續轉型。

在陪伴社會創新團隊的過程中，作者發現其與一般新創在初期所面臨到的問題大致相同，然而不同的是其社會變革的使命往往有時是助力，有時卻又是阻力。行政院於 2014 年 9 月制定「社會企業行動方案」作為政策，透過「調法規」、「建平台」、「籌資金」等經營環境基礎建設，輔以「倡育成」等經營能力提升措施，以提供社會企業友善環境、建構網絡平台、以及強化經營體質。(馮燕，2016) 2018 年，政府又進一步公佈了《社會創新行動方案 1.0 (2018-2022)》，進一步展示了其對更廣泛的社會創新生態系統的承諾。該計畫著力通過價值培育、資金取得、創新育成、法規調適、推動拓展、國際連結等多方面為社會創新奠定基礎。

在公私部門協力下推動社會創新的生態系下，根據行政院、經濟部中小企業與新創企業署(原經濟部中小企業處)、台灣經濟研究院、聯合報願景工程等單位發起的《2020 社會創新大調查》，發現大多數民眾認同社會創新理念，也願意用消費支持社會創新組織所販售的產品或服務。

而在這份報告中，也針對了國內 676 家社會創新組織進行訪談，最終有效樣本為 297 家。在調查中指出社會創新組織最大宗的營運支出，除了薪資外，房租佔第二位。因此作者好奇，前述共享空間所擁有的特性與效益，是否有機會來解決其痛點，同時提供更優質的環境促使其永續發展？另，作者欲以自身經營的 Impact Hub Taipei 共享空間據點 (Impact Hub Taipei 大安、台北 NPO 聚落 / Impact Hub Taipei 中正)，來探討究竟專門提供給社會創新組織的共享空間是否真的對其初期營運有所幫助？而有哪一些社會創新組織是真的從共享空間中起家且後續得

到的成功的發展？這些成功的發展包含組織規模擴大、人才招募順利、營運績效提升以及倡議議題觸及度等。



第二節 研究目的

本研究旨在探討共享空間與社會創新組織的關聯，並分析其對於社會創新組織永續發展的影響。具體研究目的如下：

1. 探討台灣共享空間發展情況。
2. 分析台灣社會創新組織發展之情形。
3. 分析共享空間賦予社會創新組織永續發展的關鍵因素。

透過上述三個研究目的，本研究希望能夠了解共享空間和社會創新組織的互動關係，並找出共享空間能夠促進社會創新組織永續發展的具體因素，從而為共享空間的營運管理與政府政策制定提供有價值的參考。

第三節 研究方法

本研究採用質性研究方法，主要透過文獻分析與案例研究來進行探討。首先，對於共享空間及社會創新的相關文獻進行回顧與整理，了解其發展歷程與現況。其次，以 Impact Hub Network 與 Impact Hub Taipei 為主要研究案例，深入分析其發展過程及其對社會創新組織的支持與影響。Impact Hub Taipei 是台灣以永續與社會創新為主題的共享空間，其經營模式和發展經驗具有重要的研究價值。

此外，本研究還將透過訪談法，收集進駐於 Impact Hub Taipei 共享空間的社會創新組織的實際經驗和觀點，從中歸納出共享空間對社會創新組織永續發展的

關鍵因素。訪談對象為進駐的社會創新組織負責人，這些訪談資料將有助於更全面地了解共享空間其對社會創新組織的影響。

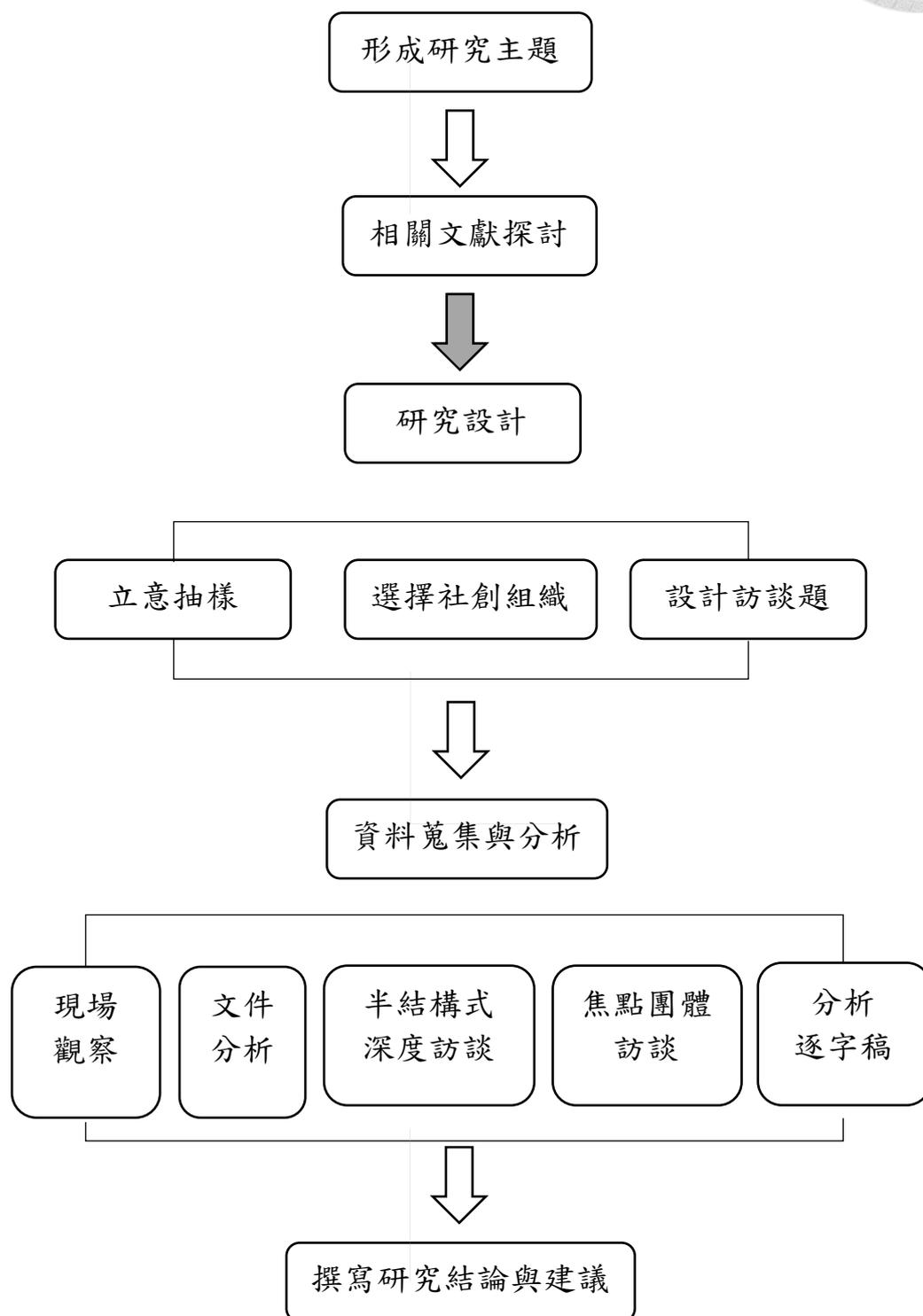


圖 1 研究流程圖



第四節 論文架構

本研究的架構如下：

- 第一章 緒論：介紹研究背景動機、研究目的、研究方法及研究架構。
- 第二章 文獻探討：回顧與分析共享空間及社會創新的相關文獻，探討共享空間如何協助社會創新組織永續發展。
- 第三章 案例分析：以 Impact Hub Network 與 Impact Hub Taipei 為主要案例，分析其發展過程、營運模式及其對社會創新組織的影響。
- 第四章 研究結果：呈現研究發現，並對共享空間對社會創新組織永續發展的關鍵因素進行討論。
- 第五章 結論與建議：總結研究發現，提出研究結論及對未來研究和實務操作的建議。

這樣的研究架構可以有系統地呈現本研究的過程和結果，使讀者能夠清晰地了解共享空間對社會創新組織的影響。

第五節 研究創新點

本研究的創新點在於：

1. 結合共享空間和社會創新組織：以共享空間作為研究對象，探討其對社會創新組織的支持與影響，這一研究視角較為新穎。
2. 案例研究的深度分析：以國際社會創新創業品牌 Impact Hub Network 以及 Impact Hub Taipei 為主要案例，深入分析其營運模式和成功經驗，為共享空間的運營管理提供具體的實踐參考。

第六節 小結

本研究透過對共享空間與社會創新組織的分析，旨在揭示共享空間在支持社會創新組織永續發展中的重要角色與影響。希望本研究的結果能為相關政策制定者、共享空間經營者以及社會創新組織提供有價值的參考與啟示。



第二章 文獻探討



隨著全世界因為科技進步而緊密結合，社會創新（Social Innovation）已成為解決社會問題和實現永續發展的重要手段。

社會創新是指任何旨在挑戰並隨著時間的推移，有助於改變其所引入的更廣泛社會系統中的既定常規、資源和權力流動或信念的倡議（產品、過程、計劃、項目或平台）。成功的社會創新具有持久性、規模和變革性影響。（Frances Westley, 2014）

社會創新不僅僅涉及技術創新，還包括組織創新、制度創新和社會文化創新等多方面內容。在這一系列創新的過程中，共享空間（Shared Spaces）作為一種新興的工作模式，為進行社會創新的組織提供了重要的支持。共享空間透過提供共享資源、促進合作和創造有利於創新的環境，並有助於降低組織的營運成本、提升創新動能，更重要的是提升了影響力社群間的凝聚力。

第二章將從共享空間的興起與現況、社會創新與社會創新組織現況以及共享空間對社會創新組織的影響，探討共享空間如何協助社會創新組織的永續發展。

第一節 共享空間的興起與現況

「共享空間」（Shared Spaces）是一個開放且可供不同群體使用的區域或場域，該空間可以是實體的，亦可以是虛擬的，然而其最大的特點在於資源共享以及社群間的互動。

共享空間之所以興起，源自使用者對於資源有效利用以及社群合作的需求。共享空間不僅是一種物理空間，其設立就是一種社會創新，為創業者、自由職業

者和小型企業提供了合作和創新的平台（Tonya Surman，2016）。在共享空間中，使用者在此共享資源、互換資訊、共同創造價值，同時透過交流進而產生合作，成為應對快速變遷時代的靈活且更為便捷的方式。



現代社會所提及的共享空間，其實代表的不僅僅是一個概念，更是一種新型態的生活方式與價值觀的展現。也可以更進一步說，共享空間除了是空間的形式，更可以將它視為是一種促進資源共享、社會共融與提升永續發展的社會運動。

除了上述的效益外，在快節奏與多變的社會中，共享空間中的互動模式，更能促進使用者快速進入某一專業領域的情境中，並從社群間學習最佳典範。同時，在與不同背景的人進行交流時，亦可以分享經驗與知識，擴大人脈網絡，不僅能促進彼此間的信任，更可在信任的基礎下，產生更多有意義的合作，也因此可以說為創新與創業活動的發展提供更大的機會。

目前隨著市場需求的增長，共享空間競爭也變得激烈，因此經營團隊更需要不斷提升服務品質與創新，來吸引和留住客戶，然而新冠疫情也對共享空間行業造成影響，迫使經營團隊加強疫情下的應變管理，同時提供更靈活的租賃方案，以應對不同以往的工作模式與市場需求。

仔細再探究共享空間的營運方式，其有底下幾個特色：

1. 靈活的租用方式：進駐單位可以依照需求租用固定辦公座位、獨立辦公空間，以及使用會議室。有些共享空間亦可以選擇按小時、按天或按月付費，相比於傳統辦公室的租賃方式更加靈活。

- 
2. 共享資源：進駐單位可以共享空間營運團隊提供的各種設施和服務，如事務機、會議室、會客區、中大型活動場地等，從而降低了進駐單位的營運成本。
 3. 形成獨樹一格的創新與創業生態系統：許多創新型企業、新創公司和創業者選擇在共享空間工作，這種環境有助於創業者相互啟發、共同成長，形成良好的創業生態系統。

在台灣，共享空間於 2010 年左右開始興起，近 15 幾年的期間，在台灣發展的現況統整如下：

1. 主要分布仍以六都為主：台北市、新北市、桃園市、台中市和高雄市依然是共享辦公室最集中的地區。上述城市不僅擁有較高的創業氛圍和企業密度，再者地方政府的政策法規完備，以及對共享空間的需求也相對較高。
2. 不同國際品牌進入台灣市場：國際知名品牌如 WeWork、Hive、Spaces、Impact Hub Taipei 等在台灣各大城市設有據點。其設施通常包括固定辦公桌、會議室、高速網路、公共休憩區等，並提供靈活的租賃方案（如按日、按月、按季或按年計算）。成為創業和創新社群的聚集地
3. 共享空間形成特別的創業生態系：共享空間經常舉辦各類活動，如創業講座、工作坊、社群交流活動等，不僅促進進駐社群間互動和合作，更有助於創業者獲得新的想法和資源，擴大社交圈子，並且促進創意和知識的交流，並結合中央與該城市政府創業創新政策，成為創業生態系中的一環。
4. 共享空間提供超過空間的服務：除了實體辦公空間，共享空間也提供其他專業服務，如法律諮詢、會計服務、行銷支援、社群聯繫等，幫助進駐團隊解決各種經營問題。

- 
5. 共享空間分眾化：許多共享空間以不同特色主題來吸引性質不同的新創團隊。如以區塊鏈、金融科技、電商、ARVR、社會企業或非營利組織為主。其中以注重社會影響力與聯合國永續發展目標，並致力於打造與社區利害關係人共融共好，就以 Impact Hub Taipei 為主要代表，其強調進駐團隊的社會目的性，以及與聯合國永續發展目標的連結（SDGs）。

第二節 社會創新與社會創新組織現況

在全球經濟與社會高度發展背景下，各種失衡問題日益凸顯。這些問題涵蓋了經濟不平等、環境退化、社會不公等多個層面。面對這些挑戰，社會創新被視為一種有效的解決途徑。另外參考史丹佛大學的定義，其解釋：「社會創新（Social Innovation）是指開發和部署有效解決具有挑戰性且往往是系統性社會和環境問題的過程，以支持社會進步。社會創新並非任何組織形式或法律結構的專利或特權。解決方案往往需要政府、商界和非營利界的積極合作。」（Sarah A. Soule, Neil Malhotra & Bernadette Clavier, 2024）

社會創新組織的型態也十分多樣化，在公部門、私部門、非營利部門或是其他非正規部門皆可進行（Julie Caulier-Grice, Anna Davies, Robert Patrick & Will Norman, 2012），另外在經濟部中小企業及新創署創立的社會創新平台中，列出「社會創新組織登錄原則」，其組織型態包含營利事業及非營利事業，營利事業包含：（1）依照公司法登記之公司（2）依商業登記法登記之獨資或合資事業（3）依有限合夥法登記之有限合夥；非營利事業包含：（1）經主管機關許可設立之部落公法人、財團法人、社團法人、合作社或儲蓄互助社（2）依農會法、漁會法、農田水利會組織通則所組織之農會、漁會或農田水利會（3）有具體運作組織或資源投入推動社會創新之公立大專校院。因此我們可以得知，欲解決社會問題的組織，不論其形式為公司、非營利組織、合作社，或是學術單位，只要

其宗旨與使命連結社會創新，皆可統稱為社會創新組織（Social Innovation Organization）。



圖 2 社會創新組織光譜

資料來源：<https://www.ey.gov.tw/Page/9277F759E41CCD91/e87f5d23-98ea-4c81-8e11-4c04c9fda256>（行政院，2018）

上述這些組織透過社會創新，不僅能提供有效的解決方案，還能將當前的問題轉化為政府和企業的發展方向，透過更有效率且永續的設計，創造共榮價值。

而為了更有效推動社會創新以化解各種失衡的問題，各主要國家紛紛將聯合國永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs）作為核心推動方向（林栩傑，2022）。這些目標涵蓋了終結貧窮、零飢餓、良好健康與福祉、優質教



育、性別平權等 17 個面向。社會創新在這些目標的實現中扮演著至關重要的作用，因為它能夠提供創新性解決方案，且應對這些複雜而多樣的挑戰。

2.2.1 歐盟

以歐盟執行委員會（European Commission）為例，透過制定「Europe 2020 Strategy」社會經濟願景，將社會創新視為實現智慧、永續與包容性增長的重要途徑。在具體實踐中，歐盟亦透過 Horizon 2020 的計畫資助社會創新相關的項目，特別是那些能夠促進永續發展的項目。

此外，歐盟亦設立了「永續性與社會創新集體意識平台」。這是一個線上平台，其宗旨在提高社會對於永續發展問題的公共意識，並分享相應的解決方案。透過這個平台，各界可以交流經驗、分享創新方法，並共同探討解決方案，從而提高社會整體的創新能力和應對能力。

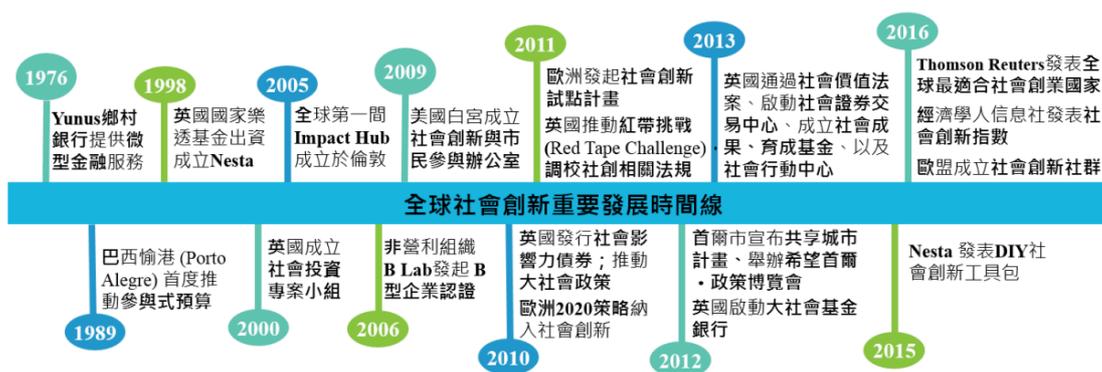


圖 3 全球社會創新重要發展時間線

資料來源：社會創新行動方案（2018）。

2.2.2 英國



除了歐盟，英國也藉由多元的政策促進社會創新發展。例如，制定社區利益公司（Community Interest Company, CIC）和慈善法人組織（Charitable Incorporated Organization）等法律規範，有效協助社會創新組織提升運營效率。這些政策的設立宗旨在於提供一個更加友善的法律和營運環境，使得這些組織能夠更專注於其社會使命。

另外，英國亦啟動了社會影響力債券（Social Impact Bond）、大社會資本（Big Social Capital）以及社會證券交易中心（Social Stock Exchange）等資本市場工具，以強化社會創新籌資的管道。這些金融創新工具為社會創新組織提供了多樣化的資金來源，使得他們能夠更有效地實現其社會目標。更重要的是，2013年通過的《社會價值法》（Social Value Act），更規定政府在採購過程中必須考慮供應商的社會影響力，這不僅提高了社會創新組織的市場認同度，也降低了他們進入市場及供應鏈的門檻，讓他們發揮更大的社會影響力。

2.2.3 韓國

除了歐盟與英國的案例外，鄰近國家如韓國，其社會企業與社會創新在過去幾十年間經歷了顯著的發展，也成為亞洲第一個為社會企業立法的國家。

韓國的社會企業發展始於 2007 年《社會企業促進法》的頒布。這部法律標誌著韓國政府正式介入社會企業的推廣與支持。當時的時空環境背景意在解決高失業率、社會福利需求增加等社會問題（Bidet & Eum, 2011）。在韓國政府的支持下，包含財政補貼、稅收優惠等政策下，韓國的社會企業得以迅速發展。

根據韓國《社會企業促進法》，韓國的社會企業主要分為以下幾種類型：

- 
1. 工作整合型社會企業 (Work Integration Social Enterprises)：這類企業的主要目的是為弱勢群體創造就業機會，如身障人士、長期失業者等。
 2. 社會服務型社會企業 (Social Service Provision Social Enterprises)：這類企業提供各種社會服務，如老高齡照顧、兒童教育等，以滿足社會需求。
 3. 混合型社會企業 (Hybrid Social Enterprises)：這類企業結合了工作整合和社會服務的特點，既提供就業機會，又提供社會服務。
 4. 地區社區型社會企業 (Community-Based Social Enterprises)：這類社會企業主要服務於特定地區或社區，透過促進社區發展和改善當地生活環境來實現社會目標。它們通常與當地政府和社區組織合作，推動社區經濟和社會的永續發展。這類企業的運營模式靈活，能夠根據當地的具體需求進行調整。
 5. 生態環保型社會企業 (Eco-Friendly Social Enterprises)：這類企業致力於環境保護和永續發展，透過推廣環保產品和技術、進行環境保護教育等方式，減少環境污染，促進綠色經濟的發展。這些企業的運營活動通常包括廢棄物與資源回收、再生能源開發等，並且會獲得政府資金支持。
 6. 文化創意型社會企業 (Cultural and Creative Social Enterprises)：文化創意型社會企業專注於文化產業的發展，透過推廣文化藝術活動、支持創意產業，來促進文化傳承和創新發展。這類企業通常會與藝術家、文化機構合作，舉辦各類文化活動，並獲得文化部門的政策和資金支持。(Bidet, Eum, & Ryu, 2019)

另外作者也整理了韓國社會創新，以底下 4 項為發展主軸：

1. 技術創新：社會企業利用技術創新來提升其營運效率與服務品質。例如，一些社會企業利用資訊科技來提供更好的健康服務和教育 (Kim & Jun, 2022)。

2. 政策支持：韓國政府透過一系列政策支持社會創新，如提供創新資金、建立創新中心等 (Doh, 2020)。政府的積極干預和支持是韓國社會企業迅速發展的重要原因。政府提供的資金支持、法律保障和市場推廣都為社會企業創造了良好的發展環境 (Jeong, 2017)。
3. 社會創新中介機構導入：這些機構在促進社會創新中扮演重要角色，上述機構提供資源、培訓和網絡支持，幫助社會企業實現其目標 (Ho & Yoon, 2022)。如民間機構：「Underdogs」、「Root Impact」，或是政府機構：KoSEA 韓國社會企業振興院等。
4. 社會創新空間建立：位於首爾的 Seoul Innovation Park 就是一個典型的共享空間，它匯集了多個社會創新組織和企業，透過提供共享辦公空間和創新支持服務，促進了社會創新的發展。園區內的組織可以利用共享的設施和資源，參與各種創新活動和培力計畫，從而提升自身的創新能力以及影響力 (Jung, Jang, & Seo, 2016)。

韓國的社會企業與社會創新發展是多方力量共同作用的結果，也可視為是公私部門協力 (Public Private Partnership) 的展現。政府政策的支持、社會需求的推動以及國際經驗的借鑒，都是其快速發展的重要因素。截至目前為止，在 KoSEA 網站上登錄的社會創新組織共計有 3,688 家 (韓國社會企業振興院，2024)。



圖 4 Seoul Innovation Park



2.2.4 台灣

在台灣，「社會創新」被視為實現聯合國永續發展的重要工具，而「社會創新」本身這四個字，在前政委唐鳳的解釋下，即為「眾人之事，眾人助之」，透過集思廣益，找出社會潛在的需要，讓全民參與，並透過跨部門、跨組織的協作，深化了社會與企業的關係，並轉化非營利組織的思維，讓許多懷抱不同使命、以各式型態存在的組織成為共生共好的生態系。(社會創新平台，2024)

相較於鄰近的亞太國家，臺灣在發展社會創新方面亦不落人後，隨著民間企業、社區組織、校園團體陸續投入並集思廣益，政府單位亦適時推動相關措施。

行政院於2014年推出《社會企業行動方案(2014-2016)》，方案中包含了「法規調適」、「平台建立」、「資金取得」以及「創新育成」四大主軸。

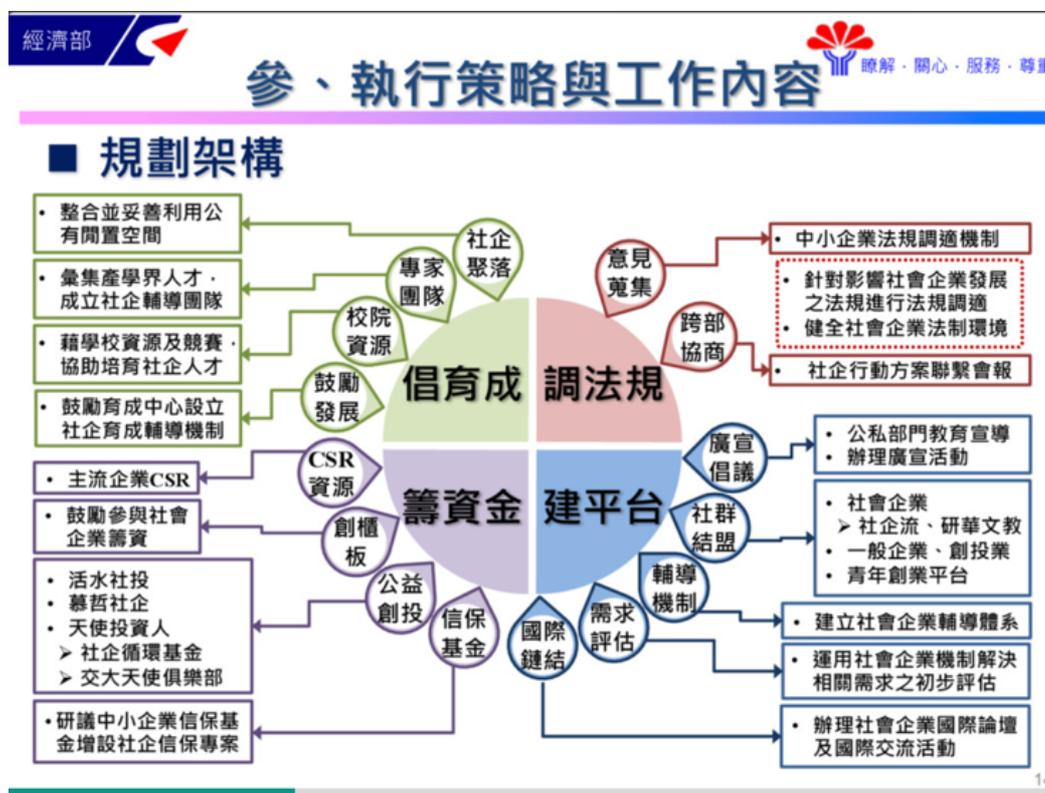


圖 5 社會企業行動方案執行策略

資料來源：行政院社會企業行動方案(2014-2016)



2018 年，政府進一步公佈了《社會創新行動方案 1.0 (2018-2022)》，進一步展示了其對更廣泛的社會創新生態系統的承諾。該計劃著力透過價值培育、資金取得、創新育成、法規調適、推動拓展、國際連結等多方面為社會創新奠定基礎。這些努力旨在加強公眾意識並鼓勵多元化參與，與聯合國永續發展目標保持一致，同時探索解決各種問題的創新模式。計畫期間也推展了相當多重要工作：

1. 辦理 Buying Power 社創採購獎勵機制，累計採購額已突破 31 億元新臺幣。
2. 透過跨部會溝通協調，鬆綁現行法規政策以拓寬社創新組織發展空間。
3. 建立「社會創新實驗中心」實體空間，辦理多元課程、工作坊及相關倡議活動。
4. 建立「社會創新平台」與整合「社會經濟入口網」等公部門網站廣宣，透過虛實平台服務扮演資訊共享、知能學習、資源匯集等關鍵角色。
5. 辦理年度「亞太社會創新高峰會」，在過去六年中，每年都有超過 1,200 位社會企業家、意見領袖、倡議者、學者、記者以及政府官員匯聚亞太社會創新峰會，以促進亞太地區社會創新的進展。

在社會創新行動方案 1.0 實行後，政府也依據調研究、分析、民間倡議、歷次社會創新聯繫會議及巡迴座談所收集回來的反饋，進行了政策的調整。

因此，在《社會創新行動方案 2.0 (2023-2026)》中，其計畫願景是實現「公私部門協力關係，以擴大永續的社會影響力」，而核心驅動策略調整以「實踐社會價值」、「加速創新發展」、「串聯多元資源」與「擴展國際影響」為方向。另外在參與的部會也更加擴大至 17 部會參與（國家發展委員會、數位發展部、經濟部、勞動部、教育部、文化部、內政部、衛生福利部、外交部、交通部、農業部、環境部、原住民委員會、國家科學及技術委員會、金融監督管理委員會、客家委員會以及海洋委員會）。在四年的時間里，將投入 111.4 億新臺幣，共同推動相關可行的措施和方案。



由於我國對於社會企業法律定位沒有共識，以鼓勵社會企業多元化發展為推動方向。(丘昌泰·劉宜君，2017)，然而相關政策主管機關更加擴大了社會企業的範圍。在經濟部中小企業及新創署「社會創新組織登錄原則」中標示，「社會創新組織，係以聯合國永續發展目標（SDGs）或我國關切社會議題為組織目標及其社會使命，且登錄於本部所建置之社會創新組織登錄資料庫網站之組織」，只要這些組織是運用科技、商業模式等創新概念及方式，尋求社會問題解決方案，並遵守上述原則，皆可被認定為「社會創新組織」。

截至 2024 年 1 月 22 日止，登錄的社創組織共有 888 家，其中 71%組織為公司型態（634 家）、10%為社團法人（87 家）、5%為財團法人（44 家）、3%為合作社（27 家）及 11%其他型態（96 家）（經濟部社會創新平台，2024），顯示多元組織積極投入社會創新發展。

第三節 共享空間對社會創新組織的影響

《Building Social Entrepreneurship through the Power of Coworking》一文主要探討了如何透過共享空間來促進社會創新與企業家精神。作者詳細地闡述了 Centre for Social Innovation（CSI）如何透過其獨特的改變理論，為社會企業提供支持，並加速其影響力。

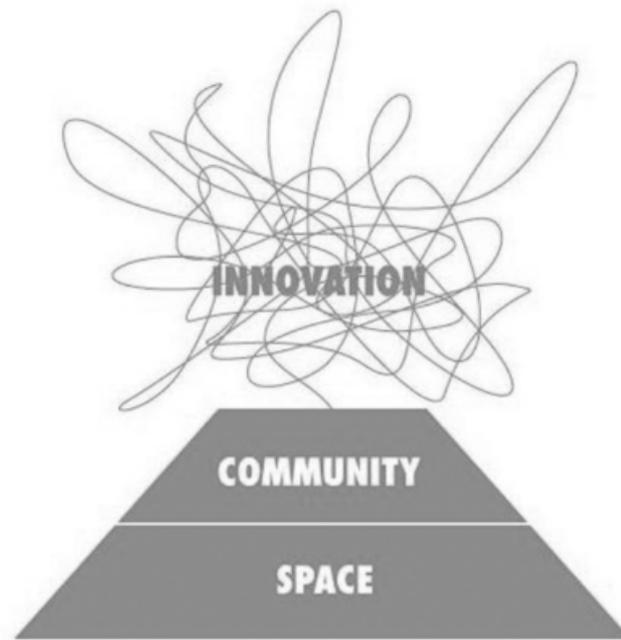


圖 6 CSI 改變理論

資料來源：Tonya Surman (2013)

Centre for Social Innovation (CSI) 的改變理論 (Theory of Change) 是其成功運作和促進社會創新的核心。這一理論建立在一個金字塔結構上，分為三個主要層次：空間、社區和創新。每個層次相互連接，形成一個整體，為社會創新的出現創造了理想的條件。

1. 空間 (Space)：CSI 的理論以「空間」為基礎，這是整個結構的基石。這個層次強調工作空間的設計和氛圍對於創新和創意的重要性。CSI 的空間設計考慮了以下幾個關鍵元素：
 - (1) 社交設計：空間必須設計成鼓勵互動和協作的社交空間。這包括開放的廚房、咖啡區、舒適的沙發和共用工作區等，這些設施使人們自然而然地互動，交換想法。



- (2) 創造性環境：空間充滿自然光、高天花板、藝術品和植物，這些元素營造出一個充滿活力和創造力的氛圍，鼓勵成員在輕鬆愉快的環境中工作和創新。
 - (3) 功能性設施：除了創造性的設計，空間還必須具備高效工作的所有工具，包括高速互聯網、複印機、會議室和公共區域。這些設施減輕了成員的行政負擔，讓他們專注於實現自己的社會使命。
2. 社群 (Community)：社群層次是在空間層次之上構建的，強調人際關係和社會資本的形成。CSI 的社群建設包括以下幾個方面：
- (1) 成員策劃：CSI 有意識地策劃其成員組成，確保多樣性和共同的社會使命。成員來自不同的背景和領域，包括非營利組織、社會企業、合作社、藝術家和個人，但他們都有一個共同點，即是對社會變革的承諾。
 - (2) 社群主持人：這些角色在保持社群活力方面至關重要。他們的工作包括營運管理、建立關係、設計社群活動和分享知識，旨在增加成員之間的社會資本，促進協作和支持。
 - (3) 社群活動：透過各種活動來增強社區凝聚力，如每週的沙拉俱樂部午餐、峰會等，這些活動提供了成員之間互動和建立聯繫的機會。

3. 創新 (Innovation)

創新層次是金字塔的頂端，是空間和社群有效互動的自然結果。創新在 CSI 的運作模式中有下列特徵：

- (1) 跨領域合作：創新往往發生在不同背景和專業的人相互交流時。例如，會計師與藝術家的對話，網頁開發者與青年團隊的交流，都可能激發出新的想法和解決方案。

- 
- (2) 實際案例：CSI 的許多成功案例證明了其模式的有效性，如 Jane's Walk、Ontario Nonprofit Network 和 Toronto Tool Library 等，這些項目都是成員之間合作的成果，並且對社會產生了積極的影響。

這一理論不僅強調創新的結構性要素，並從而創造出一個持續進化的創新生態系統。CSI 的成功經驗顯示，這種綜合性的改變理論可以有效地利用空間、社群與創新來支持社會創新組織的發展，並對更廣泛的創業活動具有啟示意義。

再者，共享空間對社會創新組織的影響另有幾個面向：

1. 資源共享與成本降低：共享空間為組織提供了共享的辦公設施，降低了營運成本，從而使得更多的資金與資源可以用於創新研發和未來發展。
2. 創新環境的培育：共享空間透過聚集不同背景和專業知識的人員，創造了豐富的知識交流和合作機會，有助於催生新的創意和解決方案（Hubs of Collaboration - Taiwan Today, 2017）。研究表明，在共享空間工作的人員，其創新能力比傳統辦公室中的人員提高了 30%（Hubs of Collaboration - Taiwan Today, 2017）。
3. 社群和建設：共享空間有助於建立強大的社區和網絡，促進組織之間的合作和資源互補，從而加速社會創新（Hubs of Collaboration - Taiwan Today, 2017）。

目前在台灣以「永續發展」以及「社會創新」為主軸的共享空間，以民間的「Impact Hub Taipei」、還有中央政府的「社會創新實驗中心」與地方政府「台北 NPO 聚落」、「新北社企電商基地」、「桃園社會企業中心」、「臺中社會創新實驗基地」、為代表。



表 1. 全台社會創新共享空間

空間名稱	Impact Hub Taipei	台北 NPO 聚落	社會創新實驗中心	新北社企電商基地	桃園社會企業中心	臺中社會創新實驗基地
成立年	2015 年	2019 年	2017 年	2017 年	2017 年	2016 年
地點	臺北市 大安區	臺北市 中正區	臺北市 大安區	新北市 三重區	桃園市 中壢區	臺中市 北區
可使用坪數	100	513	303	100	與青創指揮部共用	130
資源/服務	共享空間、孵化器、創業資金、創業課程以及國際交流網絡。	共享空間、孵化器、創業課程、展售空間	中央政府政策一站式窗口、共享空間、場地租借、創業諮詢服務	共享空間、場地租借、創業諮詢服務	政策一站式窗口、創業諮詢服務	政策一站式窗口、共享空間、創業諮詢服務
備註	自主營運	委由 Impact Hub Taipei 規劃設計與營運管理	委由社團法人台灣數位文化協會經營管理	委由社企流股份有限公司經營管理	委由群創知識科技股份有限公司經營管理	委由傳動經營管理顧問股份有限公司經營管理

第三節 小結



總結來說，社會創新在應對全球經濟和社會發展中的失衡問題方面具有重要作用。透過以聯合國永續發展目標作為核心推動方向，利用社會創新的力量，各國可以更有效地解決當前的社會問題，實現經濟、社會和環境的均衡與協調發展。

而共享空間作為社會創新的重要實踐形式，為社會創新組織提供了有力支持。透過降低營運的成本、培育創新環境和促進影響社群的建設，共享空間在促進社會創新組織的永續發展方面發揮了重要作用。在台灣，共享空間與政府政策的支持相輔相成，亦形成了獨特的生態系統。未來，隨著共享空間的進一步發展，其在社會創新中的作用將更加凸顯，並為全球其他地區提供寶貴的經驗和參考。

第三章 Impact Hub 介紹



合作能夠帶來更多的創新機會，在共享空間中，來自不同背景的成員之間的交流能夠激發創新的火花。當共享空間內的成員間建立起緊密的合作關係時，他們更容易在面臨困境時相互支持和幫助，這不僅有助於提高工作幸福感，同時亦能夠提高團隊的凝聚力以及工作效率。

作者認為 Impact Hub 的體系就是一個很好的研究案例。一方面這是全世界最大的社會創新創業與永續網絡，並且在世界主要的城市皆有據點，再者其在各地也因當地脈絡，以社會創新實驗室、孵化器、加速器或社群中心等多元角色來呈現。

在第一節，作者將探討 Impact Hub Network 的源起，以及其全球擴張與營運模式的轉變；第二節，作者將分析 Impact Hub Taipei 在台灣發展的歷程，以及其商業模式是如何打造社會創新生態系；第三節，作者將說明 Impact Hub Taipei 的核心競爭優勢，以及其與其他共享空間之差異，而最後一節，作者整理了 Impact Hub Network 共享空間成功的關鍵因素，作為第三章的小結。

第一節 Impact Hub 的緣起

全球第一個 Impact Hub 於 2005 年在英國倫敦成立，發展至今已有超過 120 個實體據點，擁有超過 26,500 多名會員。會員來自多元領域，他們因渴望改變商業環境和社會而聚集，這種改變既在本地也在全球範圍內發生，也因此 Impact Hub 的全球各地的據點和會員數仍持續成長。而究竟 Impact Hub Network 是如何興起的呢？



1998 年，在反全球化的浪潮中，來自英國威爾士大西洋學院的一群年輕學生，包含 Jonathan Robinson, Katy Marks, Etty Flanagan 以及 Mark Hodge，他們懷抱著理想、抱負與決心挑戰現狀的衝勁，決定籌辦一個為期兩天，專注於人權、環境及社會議題的活動。

在第一個活動成功舉辦後，他們隨即又在南非約翰尼斯堡舉辦—「人民的高峰會 (People's Summit)」。由民間自行發起的人民高峰會，其影響力甚至超越了聯合國的永續發展世界高峰會議 (2002 United Nations World Summit on Sustainable Development, WSSD)。他們不僅成功邀請到了國家元首，連當時的聯合國秘書長 Kofi Annan 也參與了活動。

回到英國後，這群年輕人思考如何將過往累積的行動帶入現有的生活中，從而幫助人們探索如何從事解決全球議題。其中 Hub 的共同創辦人之一，早期發展的領導人物 Jonathan Robinson 在審視社會脈絡的過程後，他發現了其實人們在日常生活中便能夠討論並付諸行動，而非僅僅置身事外。因此他與團隊思索，如果能將這一群想要改變世界的人聚集在同一個實體空間，讓彼此間產生連結，後續不知道會怎麼樣？因此 Robinson 與團隊於 2005 年初在倫敦伊斯靈頓區實現了這一想法，開設了全世界第一個 Hub (Impact Hub 的前身)。

這個位於舊倉庫頂層的「The Hub London」是一個主要為社會創新而設的工作環境，其背後的願景是創造一個讓創新者能夠工作、學習和連結的地方。Robinson 與團隊們實現了草根創業精神，在 Hub 內部所有東西都是徒手且從零開始建設，它設有模塊化結構葉狀的桌子、一個半開放的會議室、一間圖書館和一處社群廚房。這裡沒有分配的固定坐位，因此進駐團隊每次來 Hub 時都會坐在不同的夥伴旁邊。而這樣設計的目的主要是想創造一個讓平常不太有交集的工作者，透過偶然的機會與其他工作者相遇與認識。



The Hub London 初期的成功不僅僅在於空間租賃的商業模式，更在於創造了一個充滿活力和支持的社群，讓不同背景和技能的人們能夠在這裡聚集，共同工作和學習。因此不久後，Hub London 的社群成長到超過 200 名進駐會員。

往後，The Hub 開始建立起一個由人、場所與不同專案組成的國際網絡，這個網絡幫助其進駐會員與相關利害關係人共同成長，並對社會產生積極的正面影響力。

國際擴張

在 The Hub London 成立不到一年的時間裡，Robinson 和團隊們收到了數百次能否在不同城市建立 Hub 的詢問，起初他們對世界上其他城市有這麼大的興趣感到受寵若驚，但事實上，Robinson 和他的團隊仍在努力為 Hub London 的營運找尋最適合的商業模式。

2007 年初，Hub 團隊還是決定為那些對建立社會創新空間有興趣的人們舉辦一次會議。儘管最初這個會議初衷是分享關於如何接待進駐會員的相關經驗，但大多數參與者其實是來學習如何複製 Hub 模式的。這次的聚會讓 Hub 建立起了一個非常強大和信任的國際友人與同儕網絡，而許多參與倫敦會議的人很快回到他們自己的國家創建了 Hub 據點。

表 2. 最初成立的 10 間 Impact Hub

數量	城市	國家城市	洲別
1	The Hub Islington (London)	英國倫敦伊斯林頓	歐洲
2	The Hub Bristol	英國布里斯托	歐洲
3	The Hub Johannesburg	南非約翰尼斯堡	非洲
4	The Hub Rotterdam	荷蘭鹿特丹	歐洲
5	The Hub Berlin	德國柏林	歐洲

6	The Hub São Paulo	巴西聖保羅	南美洲
7	The Hub King's Cross	英國倫敦國王十字	歐洲
8	The Hub Halifax	加拿大哈利法克斯	北美洲
9	The Hub Amsterdam	荷蘭阿姆斯特丹	歐洲
10	The Hub Stockholm	瑞典斯德哥爾摩	歐洲

資料來源：Tatiana Glad (2024)

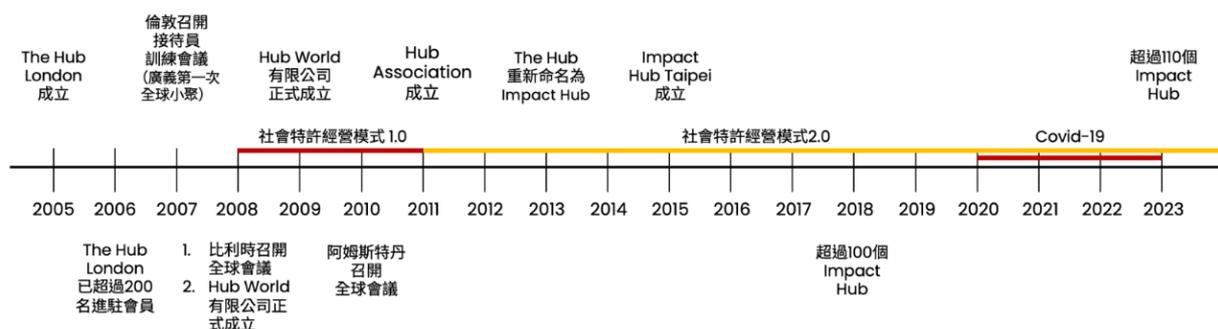


圖 7 Impact Hub Network 發展里程碑

然而，隨著全球據點的增加，如何平衡各地 Hub 的自主性與全球組織的統一性開始成為一個重要的挑戰。這一挑戰的解決需要更多的協作和溝通，確保每個 Hub 據點既能保持在地特色和自主性，又能與全球其他的 Hub 據點緊密連結、共同發展。因此，各地 Hub 的創辦人們成立了一個臨時董事會，以規劃全球治理和財務模型。

在董事會內部，主要有兩種思潮：

表 3. The Hub Network 組成策略

方向	輕量集權	中央集權
益處	<ol style="list-style-type: none"> 1. 易吸引各地理念相近的人加入網絡 2. Hub 在鬆散的基礎上合作，可更因應在地脈絡 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 較易吸引大型策略投資 2. 較易統籌整體的成長策略

最後團隊在比利時召開了一次會議，創建了一種混合的模式，一方面鼓勵各地的社會創業精神，另一方面亦保持品牌整體一致性。這樣的混合模式在 Impact Hub 的體系中被稱為「社會特許經營 (Social Franchise)」模式。



根據這一模式與呼應全球擴展的計畫，Jonathan 在英國倫敦成立了一家名為「Hub World」的有限公司，而在各地新成立的 Hub 則需要支付一筆加盟費（3 萬英鎊）和部分營運收入（營收的 8%）給 Hub 總部，除了可獲得使用「The Hub」品牌的許可，也可以得到來自總部團隊的支持。這套模式最特別的是，按照「社會特許經營」的理念，各地 Hub 領袖要簽署一份協議，將 Hub World 有限公司的所有權分配給其主要利害關係人，包含投資者、創辦人、進駐團隊/會員以及員工，然而上述的利害關係人從未最終達成協議。

隨著越來越多各地 Hub 的加入與運轉，國際網絡擴張隨之而來的問題開始顯現。這些問題的積累可以從以下三點衍生。

1. 上述提及的股份轉讓給各地 Hub（特許經營商）的計畫從未實施，使 Robinson 成為唯一股東，造成決策的瓶頸。
2. Hub World 提供的營運支持並沒有顯著的幫助，各地 Hub 開始質疑所支付的費用所獲得的價值。
3. 「社會特許經營」協議條款存在問題，因為高額的財務條件和有限的支持阻礙了各地 Hub 的發展。因為支付給 Hub World 有限公司的高額費用迫使各地 Hub 必須向當地進駐會員與使用者收取更多的費用，反而創造了非常高的進入壁壘。

在上述積累下，越來越多各地 Hub 拒絕支付特許經營費，結果，Hub World 經歷了一場嚴重的現金流危機。2010 年以世界各地經營 Hub 的創辦人們聚集，討論 Hub World 商業模式面臨的挑戰。最終，工作小組創建一個名為 Hub

Association 的新實體（可見下圖），每個各地的 Hub 必須正式承諾加入協會，除了作為新組織的共同擁有者外，每個 Hub 將在平等條款下簽署協議，同時也享有一個 Hub 一票的投票權。再者協會將擁有一個名為 Hub GmbH 的有限公司，該公司將負責促進 Hub 網絡的協作，提供各地 Hub 營運上的支持，並授權營運許可給各地新成立的 Hub。協會的一個原則是保持中心機構的精簡，將大量必要的工作分配給各地的 Hub 進行。

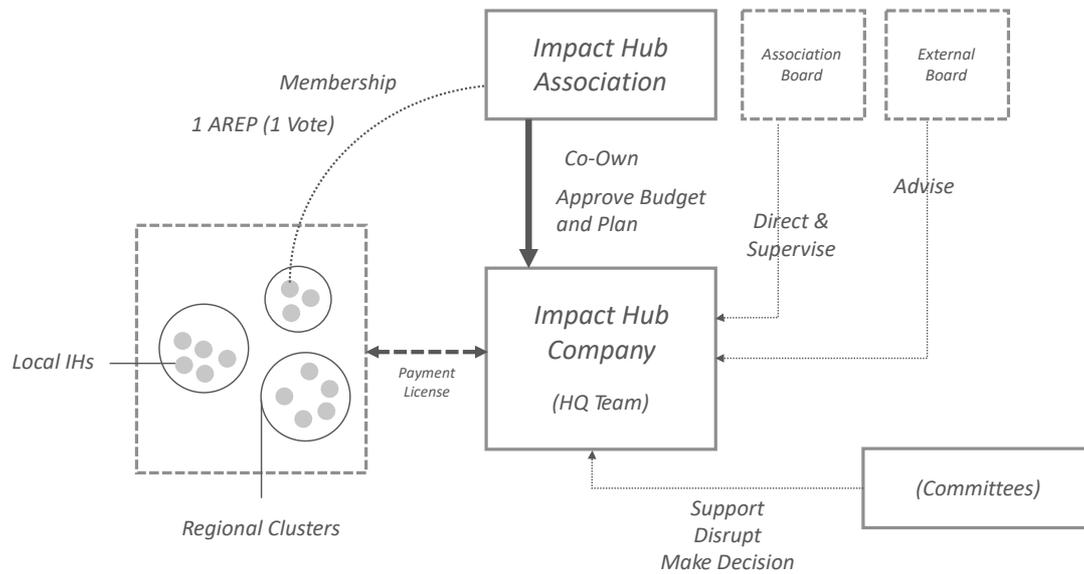


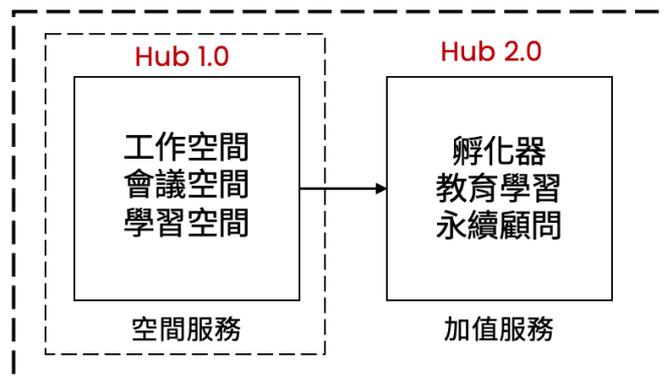
圖 8 Impact Hub Network 治理架構

資料來源：Impact Hub Taipei 共同創辦人張士庭（2024）

Hub 重新調整的不僅是其全球營運模式，還有其在各地的商業模式。在原有模式中，各地 Hub 據點主要透過提供靈活的工作、會議和學習空間來獲得收入。（Hub 1.0 模式）然而，大多數 Hub 創辦人很快意識到，他們不能僅靠這一模式來維持其 Hub 的營運。因此，各地 Hub 也開始提供額外的增值服務，例如孵化器、教育服務以及永續顧問服務。（Hub 2.0 模式）

可以將轉型後的 Impact Hub 網絡視為一個大平台，這個平台就像是 Google Play 或是 iOS App Store，擁有各種關於影響力推進的應用程式（APP），並透過各地的實體空間將人們連接到各地和全球有意義的內容。而在 2013 年，因應 Hub 業務上的轉型，The Hub Network 正式更名為「Impact Hub Network」。

圖 9 Impact Hub 服務轉型



作者認為，成功擴展社會價值的社會特許經營需要一個經濟穩定且可複製的商業模式，以及一個吸引人的社會變革願景，這一點在 Hub 的初期全球擴張確實吸引了許多志同道合的夥伴加入。然而吸引人的社會變革願景並不足夠，與一般的商業特許經營一樣，成功的地理擴展依賴於能複製的商業模式外，還有足夠的經濟回報來吸引和留住優秀的各地特許經營商，況且 Impact Hub 又是一個相當特別的「社會特許經營」模式。

值得慶幸的是，在全世界各地 Hub 創辦人的建言與實踐下，Impact Hub Network 成功轉型，既保有組織成立的初衷與追求社會影響力的一致性，亦能與在地脈絡產生更多連結，讓所有利害關係人可以透過空間、社群與孵化計畫，打造既是全球連結，又是在地起源（Globally connected, locally rooted）的永續生態系。

第二節 Impact Hub Taipei 在台灣發展的里程碑



作者陳昱築 (Rich) 與共同創辦人張士庭 (Oliver) 在經過 14 個月與 Impact Hub 總部的交涉後，於 2015 年 6 月正式取得授權，同年 8 月台北的第一個實體空間正式開幕。

Impact Hub Taipei 是台灣以國際鏈結網絡為顯著意象的「永續發展」與「社會創新」共享空間與孵化器。隨著 Impact Hub Taipei 在台灣的營運邁入第 9 年，至今已培育超過 150 組以上社會創新組織，空間進駐團隊（包含個人）亦超過 110 組，服務的公私部門客戶（包含國際客戶）也超過 30 家，而在過往孵化與陪伴的社會創新團隊中，包含「臺灣遠山呼喚國際貧童教育協會」、「全球小紅帽協會」、「國際城市浪人育成協會」、「one-forty 台灣四十分之一移工教育文化協會」、「讓狂人飛教育」、「配客嘉」、「Loopick 循拾」、「好盒器」等，也都相繼立足於社會創新領域。



圖 10 亞太區域 Impact Hub 分佈圖

資料來源：Impact Hub Taipei 共同創辦人張士庭（2023）



而其發展策略也已從過往以匯集社會創新團隊的共享空間，與執行社會創新活動的模式，轉變為以育成為核心的孵化器，另外，更在企業永續顧問服務展露頭角。作者也整理了其在台灣的發展階段。

表 4. Impact Hub Taipei 發展三階段

階段	年份	發展狀態
第一階段	2015-2017	提供新創團隊、非營利組織舒適且創意的工作空間，孵化進駐團隊，此外，也透過舉辦各項活動凝聚社群，促進彼此間的交流合作。
第二階段	2018-2021	積極與企業、基金會合作導入各項孵化與加速計畫，讓 Impact Hub Taipei 成為民間社會創新的孵化中心。
第三階段	2022-至今	整合國內外資源與平台，導入種子與早期投資基金，提供有潛力的團隊加速發展，讓 Impact Hub Taipei 成為培育社會創新組織獨特的生態系統。

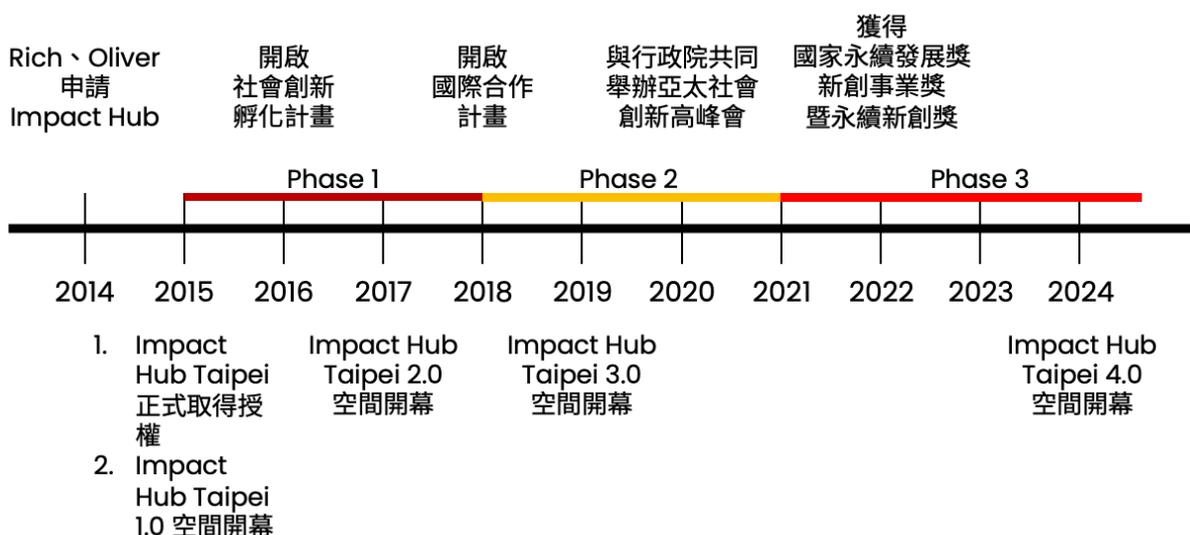


圖 11 Impact Hub Taipei 發展里程碑

Impact Hub Taipei 的商業模式



作者藉由下表的整理，說明 Impact Hub Taipei 在台灣透過四項主要服務，來打造社會創新與永續的行動生態系，並從中獲得相關的利潤。

表 5. Impact Hub Taipei 主要服務內容

服務	實際案例	目標客戶	收益
老屋新生空間營運	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impact Hub Taipei 1.0 (100 坪) 2. Impact Hub Taipei 2.0 (台北 NPO 聚落)(513 坪) 3. Impact Hub Taipei 3.0 (ESG Co:Lab)(223 坪) 	一般新創團隊、社會企業、NPO 組織、企業、政府	房租、場租費用
社會創新孵化加速	<ol style="list-style-type: none"> 1. 慈濟基金會 (Fun 大視野 想向未來-青年公益實踐計畫) 2. 保誠人壽 (保誠創新智造所) 3. 公益支持 (2030 全球影響力加速器、公益先鋒培育計畫、SEP 永續創新人才培育計畫、ESG 人才培訓計畫) 4. 帝亞吉歐 (Keep Walking 夢想資助計畫) 5. 聯發科教育基金會 (智在家鄉數位社會創新競賽) 6. 渣打銀行 (WiE 女力創業獎) 	企業、政府、基金會	顧問費
企業永續顧問服務	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家樂福文教基金會 (家樂福影響力概念店、家樂福文化藝術季) 2. 聯合利華 (白蘭媽媽夢想勇敢 Go) 	企業、基金會、企業	顧問費

	<ol style="list-style-type: none"> 3. 太古可口可樂（大溪無廢漁港建置案） 4. 國際合作發展基金會（史瓦帝尼布口罩募資計畫、咖啡故我在瓜地馬拉咖啡小農募資計畫） 5. 台灣糖業（台糖宏都拉斯咖啡行銷服務、台糖瓜地馬拉咖啡行銷服務） 		
<p>全球社群網絡計畫</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 行政院（亞太社會創新高峰會） 2. 國際合作發展基金會（IF Lab 影響力先行者計畫） 3. 婦女權益促進發展基金會（GIA 性別影響力加速器） 4. 美國銀行（Hack the Challenge、Generation Impact Fellowship、Accelerator Membership Program、Climate Solutions Lab） 5. 卡地亞（卡地亞靈思湧動女性創業家獎） 	<p>企業、基金會、政府</p>	<p>顧問費</p>

藉由上表，可以得知 Impact Hub Taipei 藉由老屋再造，提供社會創新組織舒適的工作場域，同時亦藉由空間主持人規劃的社群活動，匯集影響力社群的凝聚力。另外其也與不同利害關係人展開合作，以社會創新孵化計畫，培力社會創新組織，從經營思維到促成其策略形成，亦協助組織調整營運模式，往永續發展前進。再者，開展企業永續溝通與顧問服務，不僅協助企業重新檢視與訂定企業永續策略外，更透過倡議行動與策展，協助其建立並傳遞永續品牌的概念。此外，

其也大大發揮國際平台的功用，不僅協助許多大型國際計畫在台灣開展，也與國內外不同中介組織建立起良好合作模式，搭建起國際合作與共同開發的橋樑。

另外，Impact Hub Taipei 亦於 2018 年與 2023 年兩次通過「B 型企業認證」，作為認證的 B 型企業，其共同推動打造包容、公平、永續經濟體的全球運動，也因此再次驗證其營運模式追求的是商業與社會價值的最大集合。

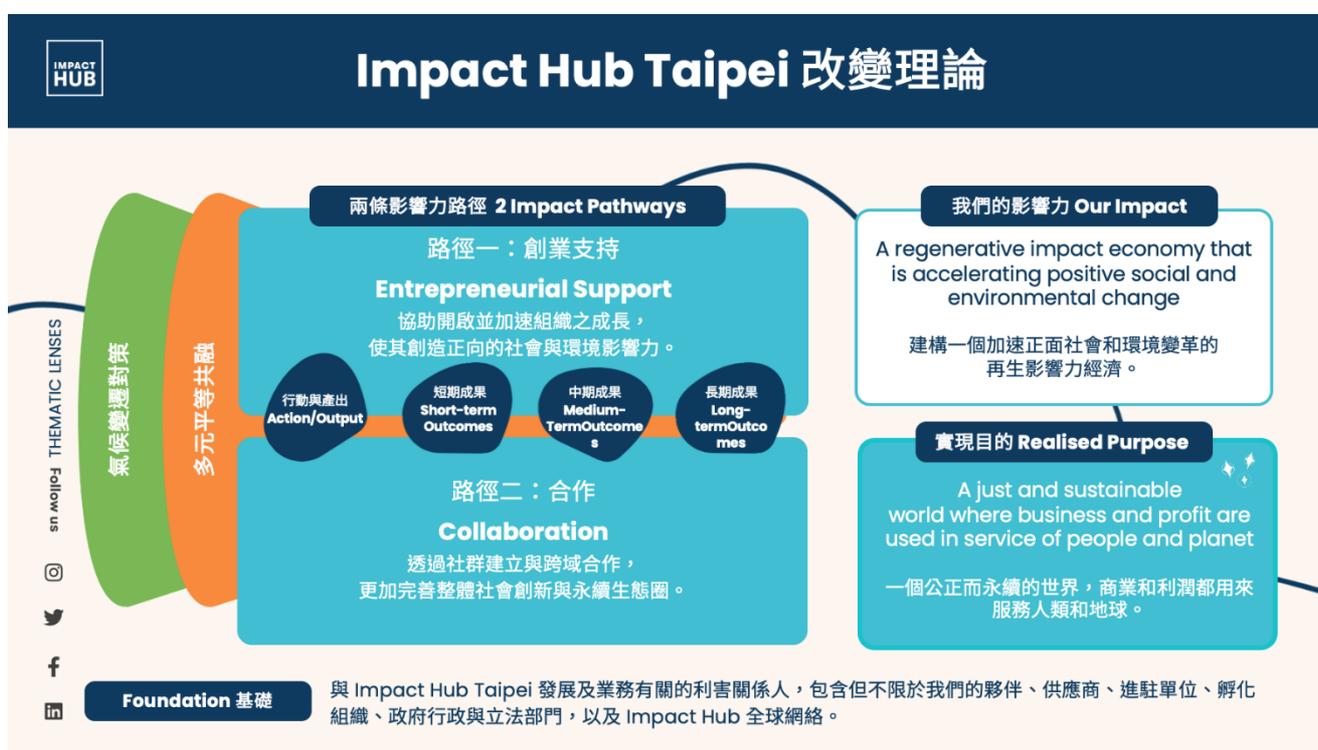


圖 12 Impact Hub Taipei 改變理論

資料來源：Impact Hub Taipei (2024)

Impact Hub Taipei 最終期待可以建構一個加速正面社會和環境變革的再生影響力經濟，因此其透過前四項主要核心服務，來實現一個公正而永續的世界，而且所產生的利潤都會用於服務人類和地球。

要達成上述的終極目標，需要從兩條路徑前進，方別為「創業支持」與「合作」。而 Impact Hub Taipei 在透過這兩條路徑出發時，所服務的對象必須要擁有因應氣候變遷與多元平等共融的視角。

作者整理了 Impact Hub Taipei 在這兩條路徑上的策略，以及其預設的影響力地圖。



表 6. Impact Hub Taipei 影響力地圖

路徑	策略	行動與產出	短期成果	中期成果	長期成果
創業支持	協助開啟並加速組織之成長，使其創造正向的社會與環境影響力。	幫助企業家創立、成長及擴展其組織，以創造積極的社會和環境影響。	企業家發展影響力技能和商業技能，獲得領導能力和信心，擴展專業人脈，並建立同儕支持的社群。	企業改進其組織實踐，獲取資本、人才和市場。	企業成長為永續的組織，創造包容性的工作職務，並在各種問題和永續發展目標（SDGs）上深化或擴大其影響力。
合作	透過社群建立與跨域合作，更加完善整體社會創新與永續生態圈。	建立大規模的跨部門合作，以推廣創業解決方案及其促進的系統變革。			

由下圖可見，在創業支持路徑下，對應到的是兩大服務為老屋新生空間營運以及社會創新孵化加速；而在合作的路徑下，則是企業永續顧問服務以及全球社群網絡計畫



群網絡計畫。



圖 13 Impact Hub Taipei 影響力路徑與主要服務相互結合

作者認為，透過前述 Impact Hub Taipei 的商業模式與實際案例解釋，其支持改變的兩條路徑不僅完整地融合於四大服務中，彼此間更是相互結合與協作。

第三節 Impact Hub Taipei 核心競爭優勢

Impact Hub Taipei 的願景為「建構從台灣出發、與國際共創的永續行動生態系。」(Building a locally rooted and globally connected ecosystem that drives sustainable actions.)，而其任務為「作為永續行動生態系中的整合者，我們與多元利害關係人一同塑造影響力經濟。」(As the integrator within the ecosystem for sustainable actions, we collaborate with diverse stakeholders to shape the impact economy.)

作者認為，從上述的願景與任務中，可以清楚理解 Impact Hub Taipei 從合作以及支持創業行動來作為影響社會的驅動力。而且，其已擴大從原本針對個別社會企業家及社會創新組織，轉變為要與不同利害關係人共同創建一個生態系統。

而塑造創業行動的支持環境，並透過更系統性地合作，其第一步起源來自於共享空間的建立。在 Impact Hub Taipei，空間不僅促進和培育了新的就業和經濟交流系統，許多進駐團隊以及其成員，既是永續產品和服務的生產者與提供者，甚至在價值鏈中扮演促進改變的媒介，例如農業、能源、材料、社會福利、性別議題等領域中，因為其的倡議與介入後，產生了系統性的創新。

究竟 Impact Hub Taipei 與其他共享空間的差異之處為何，以及 Impact Hub Taipei 所形塑的影響力經濟生態系有怎樣的優勢？作者做了以下的整理。

Impact Hub 全球經營方程式



Impact Hub Taipei 的共享空間不僅是提供一個工作的場域，更重要的是在場域中去延伸創造人與人、人與資源、人與環境等不同面向的連結，並更深入倡導全世界共同關注的議題。因此其在經營上導入 Impact Hub 的全球營運方程式，以「Connect + Inspire + Enable = Measurable Positive Impact」為主軸，來設計空間中的軟體互動與硬體設備。

作者整理其全球營運方程式之方法論，分別為「串連」、「啟發」以及「驅使」。

1. 串連 (Connect)：協助促進進駐團隊彼此理解，創造支持系統。
2. 啟發 (Inspire)：整合 Impact Hub Network 資源與進駐團隊的核心能力，在藉由社群活動與日常業務上的串連，讓彼此相互學習與影響。
3. 驅使 (Enable)：Impact Hub Taipei 的空間主持人 (Host) 扮演串連樞紐，協助進駐團隊彼此鏈結，創造集合影響力 (Collective Impact)。

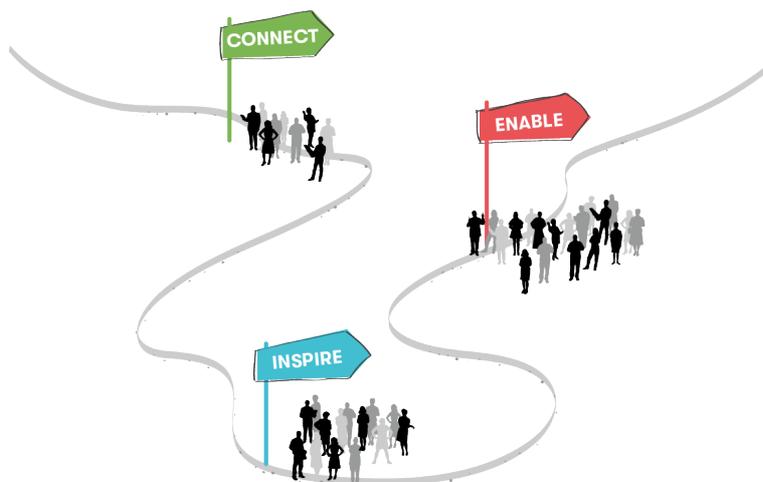


圖 14 Impact Hub 全球營運方程式

資料來源：Impact Hub Taipei 共同創辦人張士庭 (2018)



藉由這三種有層次的互動設計，作者認為其在促進空間內進駐團隊彼此間相互認識與理解，進而產生合作，扮演著最初期的關鍵因素。

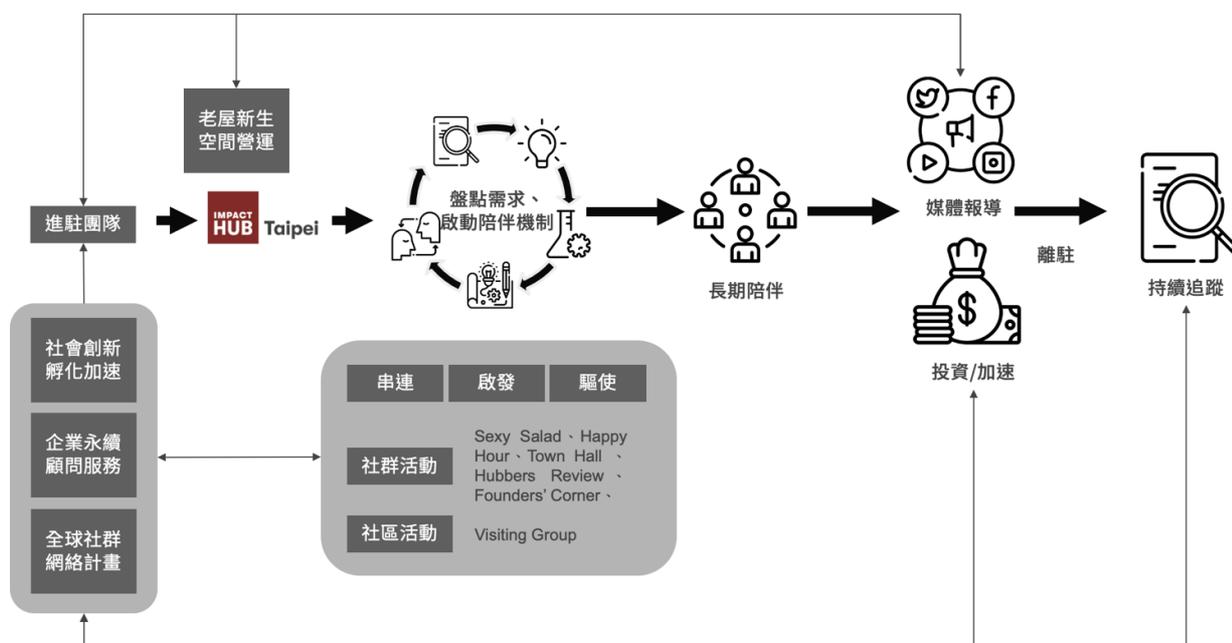


圖 15 Impact Hub Taipei 資源串連與整合能力

如同前述章節描述 Impact Hub 的里程碑與商業模式，在第一階段以空間建置為目標，以及完成第二階段孵化器的建立後，其在招募社會創新屬性的進駐團隊上取得了相對應的優勢。再者，以目前其第三階段的發展歷程中，持續與企業合作以及導入全球永續計畫，都是在強化其背後所擁有的豐厚資源。

再者，透過 Impact Hub 全球營運方程式的導入，並在空間主持團隊 (Host) 的引導下，藉由社群活動與社區活動，讓進駐團隊彼此間更加熟悉與活絡外，同時也能佈達 Impact Hub Taipei 在社會創新孵化、企業永續與全球永續計畫的相關資訊，亦能讓進駐團隊第一手得到最新資訊與趨勢，促使其更有意願參與社群事務。另外在 Impact Hub Taipei 經營團隊的陪伴下，進駐團隊有機會獲得更多媒體曝光與投資加速機會，讓其可以在此生態平台中獲得相對應的連結與資源。

作者認為，Impact Hub Taipei 透過創業支持與合作兩條影響力路徑，並藉由共享空間作為載體，對社會創新的發展產生了深遠的影響。透過於此空間中建立影響力社群、提供跨界合作，不僅降低了社會創新團隊的創業與營運成本，更能促進知識共享和激發創意，同時產生更深遠的社會影響力。



共享空間競爭格局分析

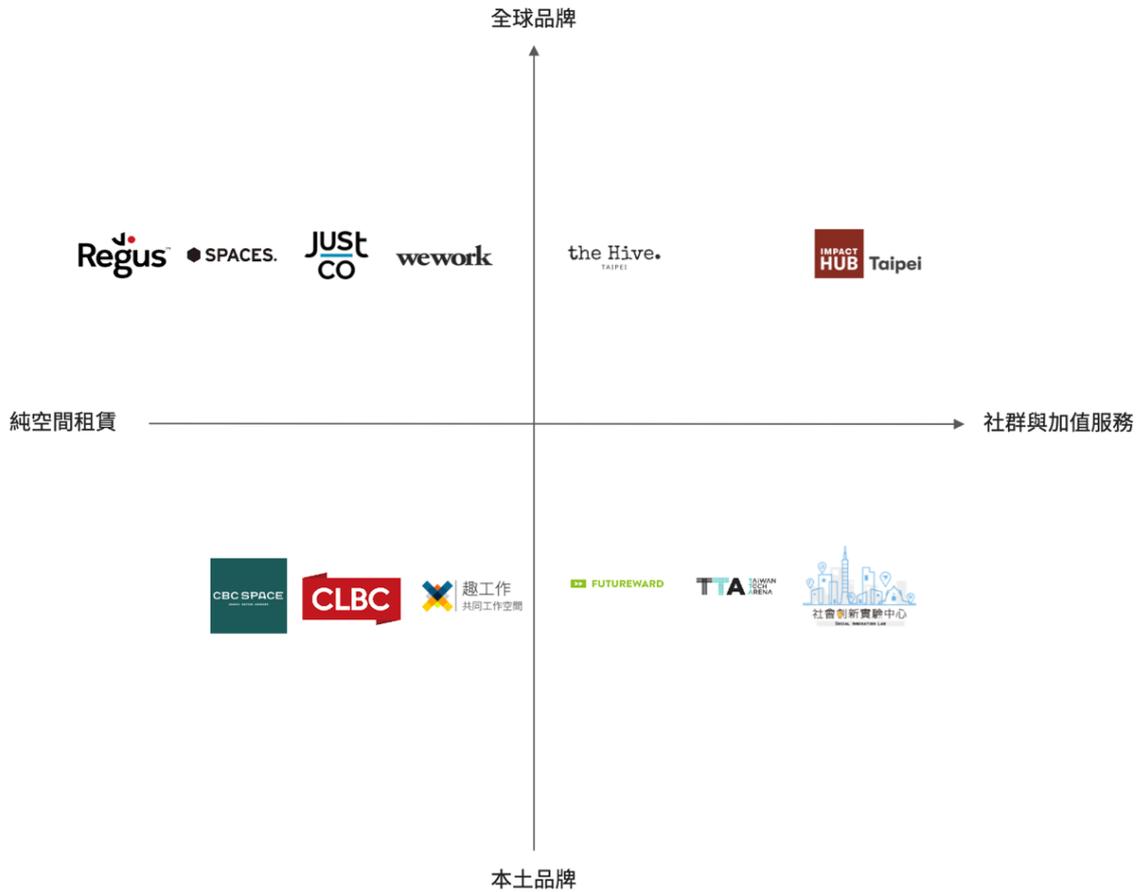


圖 16 共享空間競爭格局分析

第一個構面為共享空間的品牌，其端點為全球連鎖品牌或有國際鏈結的網絡的共享空間品牌，以及台灣本土共享空間的品牌；另外一構面則為共享空間的服務，是否在單純的空間租賃服務外，又加上社群與其他加值服務（孵化器、加速器），以及資源串接等。

相較於其他國際大品牌的共享空間，Impact Hub Taipei 目前是台灣市面上最具有國際鏈結且提供一站式完整服務的社會創新共享空間，其特點展現在社群與加值服務上。

作者整理其社群與加值服務的特點如下：

- 
1. 強化 Impact Hub Network 「空間主持人 (Host)」制度。空間主持人是各地 Impact Hub 空間服務的精髓，該職位不僅要處理空間日常營運事務，維繫與社區鄰里的友好關係、接待到訪的來賓與規劃參訪活動，其更是串連進駐團隊與資源的靈魂人物。
 2. Impact Hub Taipei 特別的篩選制度：為了維持社群的活力與積極度，Impact Hub Taipei 在團隊的挑選上會依組織目標、願景及使命與 SDGs 之關聯、過往實踐組織使命之成果、組織發展潛力與競爭力、創意構想與跨域合作創新方案以及進駐後規劃辦理之回饋或措施來評斷團隊的合適性。
 3. 在內部進駐團隊的社群連結上，定期舉辦聯誼性與學習性的社群活動 (Happy Hour、Sexy Salad、Founders ‘Corner 與 Town Hall Meeting) 外，亦會舉辦鏈結外部的社區活動 (食農工作坊、園藝治療活動)。
 4. 與其他部分共享空間國際品牌相同，提供免費活動場地時數、免費列印張數、清潔服務、信件代收等服務，Impact Hub Taipei 也與外部夥伴合作，提供進駐團隊財務會計、策略顧問等免費諮詢服務。
 5. 在外部社群的連結上，Impact Hub Taipei 也因擔任企業永續顧問，時常邀請進駐會員參與相關永續專案，達成內外部連結的加乘效果。再者也因其國際網絡，許多外商企業於台灣選擇在地供應商時，也會因 Impact Hub Taipei 的推薦，優先採用進駐團隊的產品與服務。

另外以目前 Impact Hub Taipei 在台北的三棟共享空間，皆處於滿租狀態，亦有許多社會創新團隊、國際非政府組織表達進駐的意願，由此可證明其在共享空間 (老屋新生空間營運) 的服務上，不僅有極大的優勢，更具有良好的市場潛力。

社會創新相關孵化計畫競爭格局分析

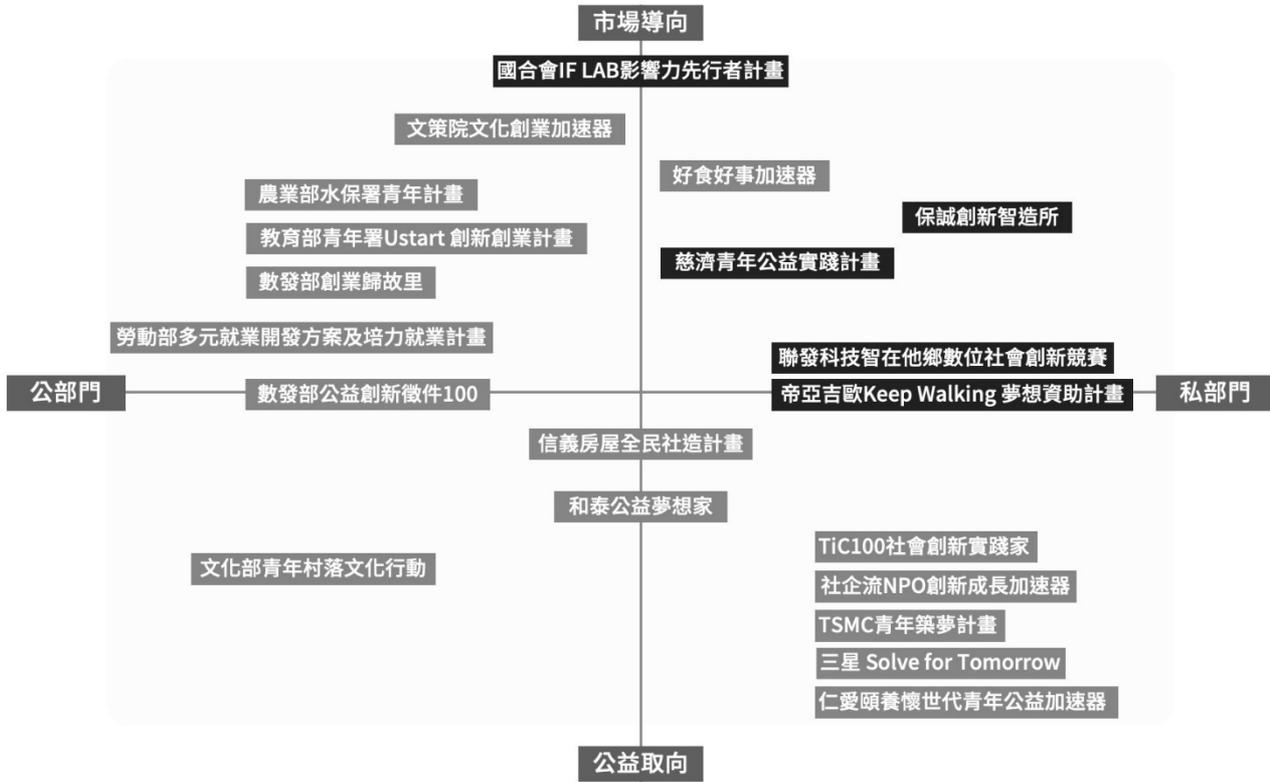


圖 17 社會創新相關孵化計畫競爭格局分析

作者整理了目前台灣市面上以社會創新為導向的育成計畫（孵化器、加速器），其中發起單位包含公部門、私部門，或是公私部門協力，另外在另一個構面則以公益取向以及市場對接作為孵化計畫的區隔。

可以從上圖得知，Impact Hub Taipei 規劃與執行的孵化器（黑底白字），都落在以市場對接為導向的象限，因此更能吸引獲利與影響力兼具的社會創新組織前來申請，再者其也提供實質的資源（資金、業師輔導、串連等），精準地用在育成團隊上。另外，Impact Hub Taipei 也藉由其特性積極連結國際的社會創新中介組織，或是與政府共同打造國際合作網絡，可以從圖表中「IF LAB 影響力先行者計畫」得知，其與台灣國際援助機構-財團法人國際合作發展基金會，同時偕同外

交部，培訓台灣的新創、社創與非營利組織，並將其商業計劃於邦交國落地執行。



Impact Hub Taipei 所孵化的對象，從大學生、社會青年、NPO、NGO、社會企業到具有社會目的性的新創團隊，作者認為，Impact Hub Taipei 在建立一條龍的社會創新孵化體系，一方面培育永續與社會創新人才，豐富其人才庫，另一方面當人才成熟組建創業團隊時，又可以成為未來共享空間的實體進駐團隊，同時培育人才的過程中，又可建立同儕支持網絡，為日後潛在的合作提供更多的機會。

第四節 小結

各地的 Impact Hub 因享有分散式治理的自主性，因此擁有不同的法律位格，這樣創新的治理概念，不僅能維持 Impact Hub Network 的品牌一致性，又可以順應當地市場趨勢。

作者認為，就是因 Impact Hub Network 暨共同擁有卻又分散式的治理模式，促成了各地的社會特許經營商（各地 Impact Hub 創辦人）更能依在地脈絡發展出適合的商業模式，同時也更符合當責的想像。

另外也因各地 Hub 經營者認同 Impact Hub Network 的社會變革願景，願意提供相去不遠的服務內容與品質，因此對於社會創新領域的團隊夥伴而言，進駐在各地 Impact Hub 的共享空間，就能夠相對應得到一定的回饋。這些回饋包含著工作場域、咖啡機、事務機以及會議活動空間等有形資源，而在無形資源上，有更多的是社群間在多元資訊、世界趨勢、工作技能與實務經驗上的分享，如果又更積極參與社群活動，則又會有更多因交流而產生的互動與後續的合作。

第四章 Impact Hub Taipei

共享空間成功關鍵因素驗證



在上一章，作者整理了 Impact Hub Network 與 Impact Hub Taipei 的發展，也提到了因其分散式治理的自主性，讓各地的 Impact Hub 都能順應當地脈絡而發展出符合市場需求的服務。而這樣的服務，對於需求方而言，究竟是否是能解決其痛點，且更進一步地協助需求方永續發展？因此，作者將檢視 Impact Hub Taipei 的共享空間服務，是否真的對進駐於此的社會創新組織營運有所幫助？而有哪一些社會創新組織是真的從共享空間中起家且後續得到的成功地發展？

在這一章，我們將以三小節來呈現。第一小節將進行 Impact Hub Network 會員大調查的介紹與分析；第二節將以三個曾經進駐與正在進駐 Impact Hub Taipei 社會創新組織（受訪者 A、受訪者 B、受訪者 C）的訪談，來驗證進駐於共享空間的組織，在營運上得到的協助與後續的發展，而最後一節則為第四章的小結。

第一節 Impact Hub Network 會員大調查背景介紹

Impact Hub Network 於每年度第一季皆會在各地 Impact Hub 針對進駐會員與參與其各項計畫（課程、孵化器、加速器）等成員進行 Global Community Survey（全球會員大調查）。這個調查主要的目標是要提供各地 Impact Hub 的創辦人或是營運團隊相關的數據，讓各地 Impact Hub 能依照目標客群的真實反饋，進而思索新一年度 Impact Hub 的營運策略與軟硬體改善措施，同時一起跟其他世界各地 Impact Hub 學習，成為更好的組織。

另外，每年的調查亦是 Impact Hub Network 主要的影響力測量工具，調查的結果也在協助 Impact Hub GmbH (Impact Hub Company) 為未來全球網絡的發展策略帶來不同的反思、洞察以及後續實際行動。而調查的結果亦有幾項里程碑：

評估並定位 Impact Hub Network 作為一個網絡的集體影響力。為全球 Impact Hub Network 和各地 Impact Hub 的發展策略提供相關訊息，以改善社群體驗和營運團隊的服務。蒐集全球範圍內 24,250 多名企業家和社會創新組織（進駐在 Impact Hub 的會員和營運團隊）的數據。這份調查亦會是全球社會創新領域中最大規模的調查工程。

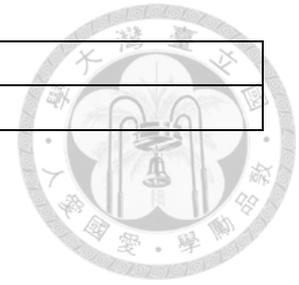
每年 Impact Hub GmbH (Impact Hub Company) 的調查會進行維持約一個月，而當各地 Impact Hub 的填答人數超過一定比例（如果各地 Impact Hubs 會員 < 120 人，至少要有 30 人填答；Impact Hubs 會員為 120 至 300 人，至少要有 25% 會員填答；Impact Hubs 會員為 301 至 550 人，至少要有 20% 會員填答；Impact Hubs 會員 > 550 人，至少要有 15% 會員填答），即會在調查結束，並經總部工作夥伴整理後得到一份當地的完整報告。

這一份調查報告分為以下主要的架構：

表 7. Impact Hub Network Community Survey 調查架構

區塊	調查內容
與 Impact Hub 連結	Impact Hub 名稱、參與形式、參與時長
基本資訊	創始人、角色、活動領域、活動階段、計劃參與情況
影響力	涉及的永續發展目標 (SDGs)、影響方法及範圍、感知的成功與創新性、發揮影響力的領域
創業 (組織) 資訊	組織法律位格、創造工作職位與員工數量、收入與投資 (可選)、商業模式、包容性、多樣性。
Impact Hub 會員資格	會員類別 (以時間區別)、社群規範
創業支持系統	創業支持與需求、滿意度
合作	各地 Impact Hub 社群的互動、社群支持的時數、連接的深度、社群規範

成功歸因	於各地 Impact Hub 的總體滿意度
人口統計	年齡、性別、教育程度、原籍國



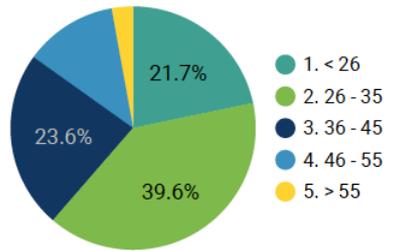
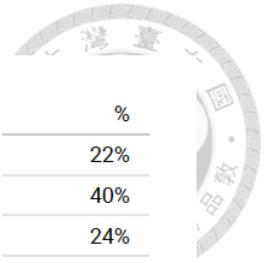
4.1.1 Impact Hub Taipei 會員大調查分析

作者經營的 Impact Hub Taipei，每年也都積極參與全球會員大調查，並在連續三年（2022-2024 年）填答人數都在世界前五名。因此近幾年也都有得到總部所給的數據，以作為未來社群經營策略上的調整方向。而這些數據也可以來佐證 Impact Hub Taipei 的共享空間是如何協助社會創新組織永續發展。

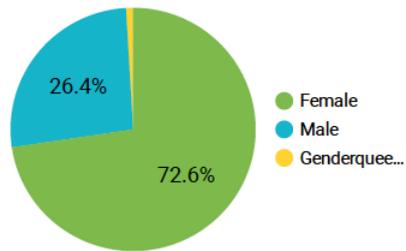
在這一次的調查報告中，Impact Hub Taipei 共計有 125 名會員填答，其中實際進駐在 Impact Hub Taipei 的空間有 109 位，參與過 Impact Hub Taipei 所舉辦的孵化計畫填答者共有 16 位。

4.1.2 Impact Hub Taipei 會員背景分析

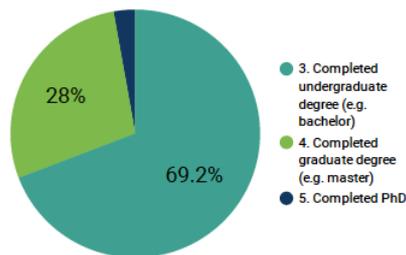
以填答者的資料來進行分析，Impact Hub Taipei 進駐會員主要的組成，62% 為 35 歲以下年輕世代，而 73% 為生理女性，這樣的人才組成非常符合現行台灣社會創新組織人才的樣貌，以年輕世代與生理女性為居多。



Age	Responses	%
1. < 26	23	22%
2. 26 - 35	42	40%
3. 36 - 45	25	24%
4. 46 - 55	13	12%
5. > 55	3	3%
總計	106	100%



Gender	Responses	%
Female	77	73%
Male	28	26%
Genderqueer / Non-B...	1	1%
總計	106	100%



Education	Responses	%
3. Completed undergr...	74	69%
4. Completed graduat...	30	28%
5. Completed PhD	3	3%
總計	107	100%

圖 18 Impact Hub Taipei 會員大調查會員組成

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)

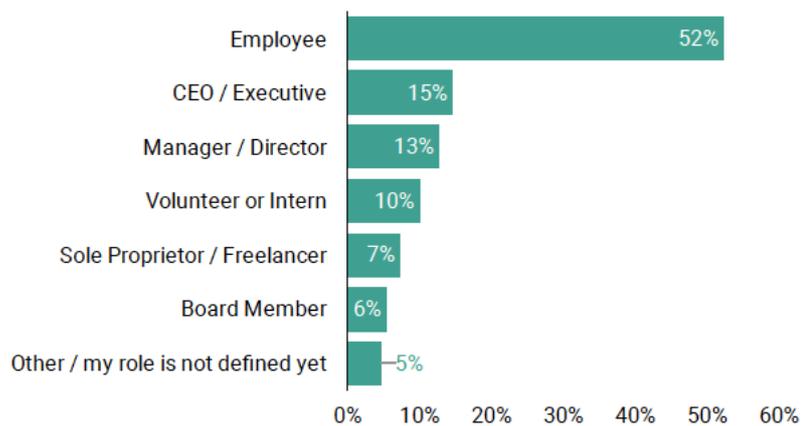
在學歷上，超過 30%的會員是碩士以上，甚至還有 3%為博士，其餘的皆是大學畢業。從此又可以得知，高學歷的知識份子對於社會議題的關注與採取行動的意向是更強烈，也更有共感，且其對於社會變革的想像是更具有動力的。



圖 19 Impact Hub Taipei 會員大調查會員身份一

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)

Role



Number of respondents

109

*Multiple-choice answers were possible

圖 20 Impact Hub Taipei 會員大調查會員身份二

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)

更進一步來理解這群進駐會員，主要都還是以在社會創新組織的在職人員居多，而核心成員有 25%；又以職位來分析，52%為職員、15%為 C-Level、13%為總監或是經理管理層。因此除了全球會員大調查的數據外，作者也會更進一步訪談管理階層或是創辦人來得到更多反饋（請見本章第二節）。

而進駐會員的社會創新領域中，46%是以教育學習領域為主；21%以專業的科技與技術活動（包含顧問諮詢服務），剩下則還有醫療公衛、社工、零售或是農業等領域，顯示 Impact Hub Taipei 會員組成的多元性，以及議題的廣度。而又因 Impact Hub Taipei 在軟硬體的設計與規劃，促使擁有不同能力、知識和經驗的進駐團隊互動與交流，不僅能達成資源學習共享，更可增加社群的凝聚力。

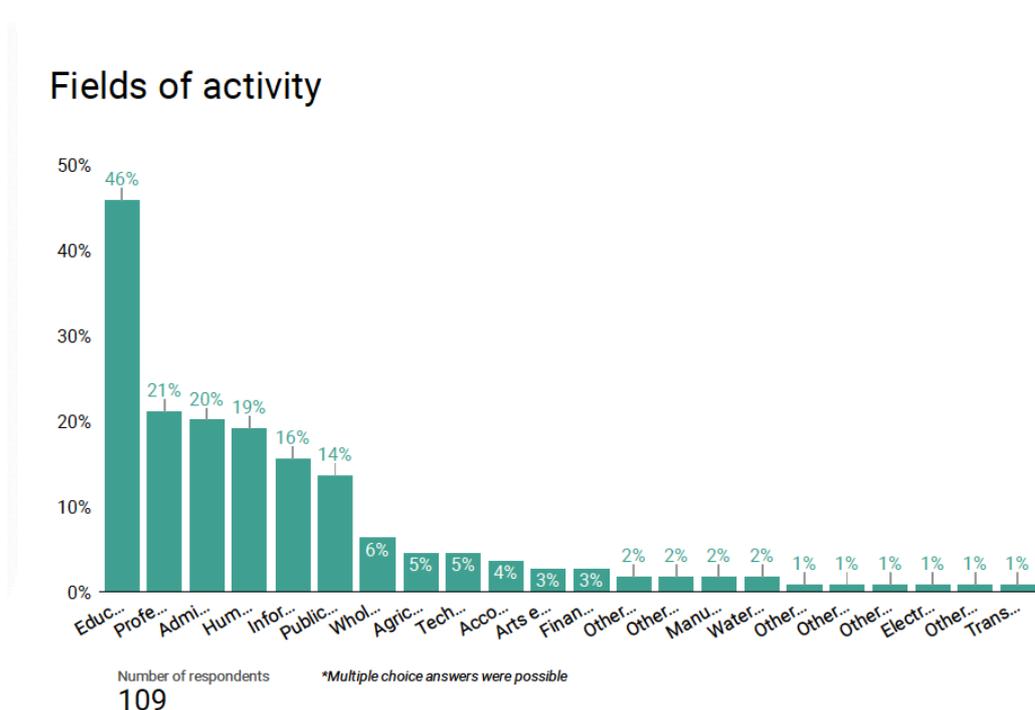


圖 21 Impact Hub Taipei 會員大調查會員領域

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)

表 8. Impact Hub Taipei 會員大調查會員領域說明

序號	領域內容
1	Education and Learning
2	Professional scientific and technical activities (incl. consulting)
3	Administrative and support service activities
4	Human health and social work activities
5	Information media and communication
6	Public administration
7	Wholesale and retail trade

8	Agriculture forestry and fishing
9	Technology
10	Accommodation and food service activities
11	Financial and insurance activities
12	Arts entertainment and recreation
13	Other (Please specify)
14	Other (Please specify) - Democracy
15	Manufacturing
16	Water supply waste management remediation activities
17	Other (Please specify) - 圖書業
18	Other (Please specify) - Human rights and democracy promotion
19	Other (Please specify) - 寵物產業
20	Other (Please specify) - 非營利組織
21	Electricity and gas supply
22	Other (Please specify) - Policy research
23	Transportation and Storage

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)

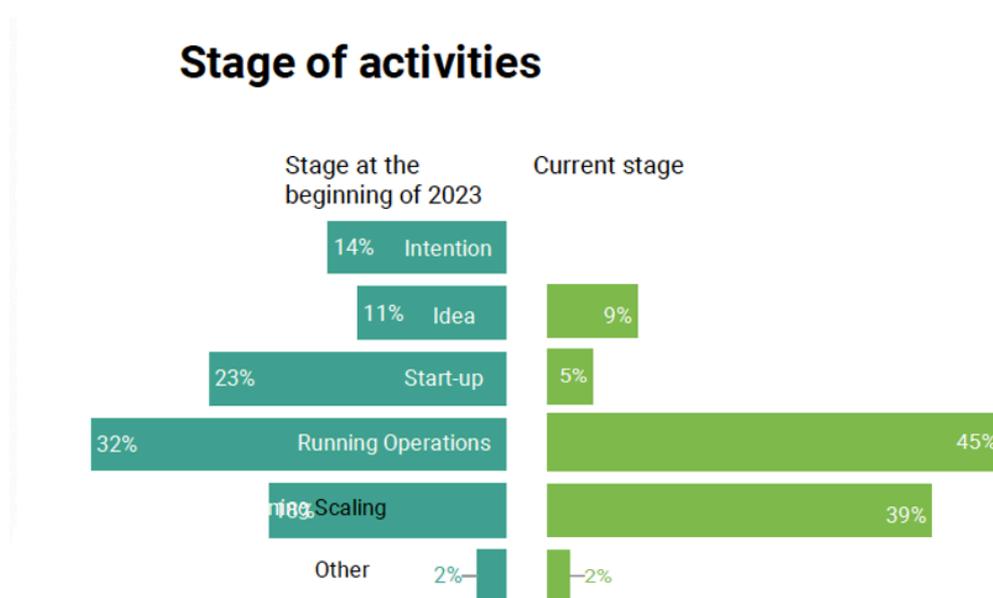


圖 22 Impact Hub Taipei 會員大調查會員組織發展階段

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)



在此調查中，也詢問了進駐團隊的階段：

1. 意向形成 (Intention Formation)：尋找機會和創意來創造新事物 (Looking for opportunities and ideas to create something new)
2. 創意開發 (Idea Development)：決定一個想法並發展其概念和計劃 (Deciding on an idea and developing its concept and plan)
3. 新創 (Start-up Initiative)：開始活動，進行首次銷售，建立組織結構 (Starting activities, making first sales, building organizational structures)
4. 營運 (Running Operations)：開展常規活動並營運已建立的組織 (Having regular activities and running an established organization)
5. 擴展 (Scaling)：積極擴展到新地區或新領域，以增加規模和影響力 (Actively expanding to new regions or fields to grow in size and impact)
6. 其他 (Other)：對該領域有一般興趣，但無直接的自主活動意圖 (General interest in the field, but no direct own activities intended)

各進駐的社會創新團隊在經過 2023 年這一年的耕耘，可以很顯著地得知組織都有再往前進的動向。意象形成的階段，已從 2023 年初的 14%到 2024 年 3 月進行調查時，變成 9%；同樣的在創意開發階段，已從 11%下降到 5%，而全部的進展都累積到了新創階段，從 32%提升到了 45%，另外在 2023 年初在擴展階段的團隊也從 18%進展到了 39%。這樣的成長階段，也可以驗證共享空間是有機會因為資源學習共享以及社群間的相互合作，而讓組織都能往下一階段前進的。

而這些組織在年度的活動所得收入/收益的變化（這裡的「收入/收益」指的是從定期開展活動，如銷售商品和服務、捐贈或運營補助金中獲得的財務資源。不包含金融投資，如貸款、股權和/或投資補助金。）在調查中，以組織在 2023 年與 2022 年相比，可以區分為超過兩倍增長（More than doubled）（與 2022 年相比增長超過 100%）、大幅增長（Increased strongly）（與 2022 年相比增長超過 50%）、增長（Increased）（與 2022 年相比增長 11-49%）、穩定（Stable）（與 2022 年相比增長/下降在 +/- 10% 之內）、下降（Decreased）（與 2022 年相比下降 11-49%）、大幅下降（Decreased strongly）（與 2022 年相比下降超過 50%）、我不知道/不願意分享以及不適用。

根據結果，66% 的組織屬於「穩定」的階段，代表與前一年比收入增減 10% 內；另外 30% 的團隊屬於「增長」，意味著比 2022 年增長至多 49%；然而有 4-5 % 的團隊是屬於「下降」，這一個衰退代表著比起前一年收入衰退至多 49%，但不超過 50%。由此可證，2023 年進駐在 Impact Hub Taipei 共享空間的社會創新組織，在收入與收益方面，將近 9 成 5 以上都屬於穩定以上的狀態。

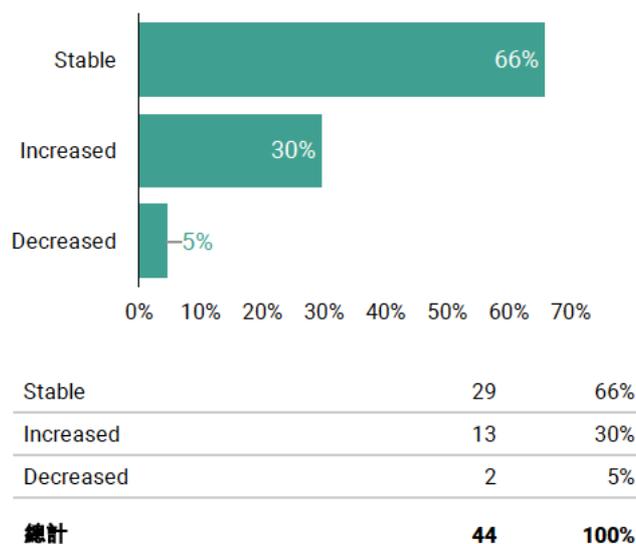
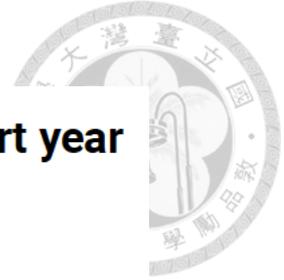


圖 23 Impact Hub Taipei 會員大調查會員組織年度收益

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)



Activity, project, or organization start year

Average start year
2,019

Median Start Year
2,020

Start year	Record Count	Record Count
2023	6	15.79%
2022	4	10.53%
2021	8	21.05%
2020	2	5.26%
2019	5	13.16%
2018	2	5.26%
2017	3	7.89%
2016	2	5.26%
2015	3	7.89%
2014	1	2.63%
2013	1	2.63%
2010	1	2.63%
總計	38	100%

Number of unique organizations (in the sample)

38

New start-ups founded (in the sample)

6

圖 24 Impact Hub Taipei 會員大調查會員組織成立年

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)

而上述的社會創新組織共計有 38 組，成立的年份從 2010 年到 2023 年皆有，顯示組織不僅在議題上多元的樣貌，組織累積的經歷與資源也是用來豐富 Impact Hub Taipei 的社群。



4.1.3 Impact Hub Taipei 社群體驗分析

接下來將進入進駐在 Impact Hub Taipei 社會創新組織對於社群空間體驗 (Community Experience) 的反饋，而這些反饋也會是這一次驗證的關鍵支持證據。

從調查資料中，可以得知會員們平均每個月從社群中得到 5 小時的支持，這些支持包含著回饋 (feedback)、建議 (advice) 以及指導 (mentoring)。而調查數據又顯示進駐會員們平均每人得到了 3.76 人次「有價值的連結」，這些「有價值的連結」是指對進駐的社會創新組織活動有重大積極影響的專業關係，例如客戶的聯繫、重要指導者、或開始合作等。而最後一個問題，您會將 2023 年職業成功的百分之多少歸因於作為 Impact Hub 社群的一員？數據顯示會員認為其成功有 43% 是歸因於成為 Impact Hub 社群的一員。再也顯示了 Impact Hub Taipei 的進駐社群們在業務開發、供應鏈整合、人力資源以及議題倡議上展開合作。不僅能降低組織間的營運成本，更有機會促成組織的持續發展。

Support hours received from community in sample

Average	Median	Total	Respondents
5	1	552	109

Valuable connections made

Average	Median	Total	Respondents
3.76	2	410	109

Success attribution

Average Success attribution	Median Success Attribution	Respondents
43	40	109

圖 25 Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋一

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)

在社群的體驗上，有 20%的會員表示從其他會員得到了免費與有折扣，但是卻充滿價值的商品或服務，更進一步的又有 18%的夥伴，與其他進駐會員展開了新的專案與組成新的組織，甚至也有 12%的會員表示，經由其他的會員的引薦，得到了新的客戶或是贊助者。而最多的是 42%的會員表示在 2023 年，跟社群其他的夥伴有共同合作的專案或行動。

Community experiences

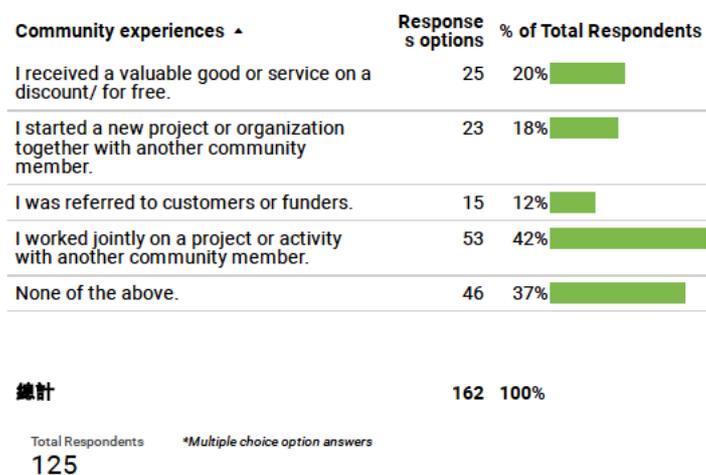


圖 26 Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋二

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)

另外，從下一段落的調查報告中，有效填答的會員中（含進駐以及參與孵化計畫的會員），有 83%的會員同意在 Impact Hub 的大多數人都值得信賴；70%會員同意「感覺自己屬於 Impact Hub 社群的一員」；68%的會員同意在 Impact Hub 感到與其他社群成員討論新創意相當自在；69%的會員也同意當他要尋求建議時，很容易識別出有能力的社群會員；另外也有 64%的會員同意在 Impact Hub 中很容易接觸到其他社群成員並請求他們的幫助，最後 64%的會員也認同投入在他人（其他社群會員）身上的時間和支持，隨著時間的推移會有回報。上述這些數據顯示 Impact Hub 的社群凝聚力與所產生的社群歸屬感，更象徵著一群志同道合夥伴所帶來集體的力量。



Community norms

% of respondents that **Rather agree (4) or Agree (5)** with the statements on a scale from 1 to 5
 * is relevant if the number of responses >30

Impact Hub ^	Taipei
Respondents	125
I feel like I belong to the community of Impact	70%
I feel comfortable discussing a new idea with	68%
I find it easy to identify competent community	69%
I find it easy to approach other community	64%
Most people at Impact Hub can be trusted	83%
The time and support I invest in others, comes back to me over time	64%

圖 27 Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋三

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)

表 9. Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋三 - 細項說明

項目	內容
1	I feel like I belong to the community of Impact Hub
2	I feel comfortable discussing a new idea with other community members at Impact Hub.
3	I find it easy to identify competent community members when I seek advice.
4	I find it easy to approach other community members and ask them for help.
5	Most people at Impact Hub can be trusted.
6	The time and support I invest in others, comes back to me over time.

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)

4.1.4 Impact Hub Taipei 全球營運方程式分析

在第三章，作者也提及以 Impact Hub Taipei 與其他世界各地的 Impact Hub 相同，以 Impact Hub 全球經營方程式來營運共享空間，以「Connect + Inspire + Enable = Measurable Positive Impact」為主軸，來設計空間中的軟體互動與硬體設備。



而從此調查報告所顯示的數據，又可以驗證全球營運方程式是否真的能促使進駐的組織共創可衡量的正向影響力。

在調查報告中，有效填答的 106 名會員中，有 72% 的會員感到「串連」，而又更往下分析，82% 覺得他們屬於一個大的社群與國際網絡，同時也認同容易與其他會員合作；77% 也認同輕易串連到業師或是專家；61% 同意在 Impact Hub Taipei 中容易尋找和留住有能力的員工；有 58% 認同在此網絡中也易建立國際鏈結。這一點印證 Impact Hub 所累積的網絡與人脈，是足以讓進駐的會員得到以及鏈結到相對應的資源與知識。

Impact Hub Support

Impact Hub ▲	Taipei
Respondents Support	106
Building international connections	58%
Connecting to advisors and experts	77%
Feeling part of a larger community and network	82%
Finding and keeping capable staff	61%
Partnering and collaborating with other community members	82%
Support CONNECT	72%

圖 28 Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋四

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)

而在啟發的區塊中，有效填答的 106 名會員中，有 78% 的會員感到「啟發」，這些啟發的形式包含產出新的點子、從其他會員中得到新的趨勢、強化個人的動機以及學習如何開啟一個新的專案或是創業計畫。其中會員們最認同的是從其他會員中學習到新的趨勢，這一點又可以再次驗證在 Impact Hub Taipei 的共享空間中，可以與其他擁有不同能力、知識和經驗的進駐團隊互動與交流。



Impact Hub Support

Impact Hub ▾	Taipei
Respondents Support	106
Coming up with new ideas	77%
Learning about new issues and trends	85%
Strengthening your personal motivation	75%
Learning how to start a project or venture	75%
Support INSPIRE	78%



圖 29 Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋五

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)

Impact Hub Support

Impact Hub ▾	Taipei
Respondents Support	106
Accessing new clients or beneficiaries	62%
Developing skills and capabilities	76%
Gaining visibility and credibility	69%
Generating revenue	49%
Accessing better working infrastructure	90%
Obtaining financial capital and investment	46%
Accessing support institutions and networks (e.g. incubators, media, public institutions)	69%
Expanding into new geographic areas	45%
Evaluating impact of own activities	64%
Support ENABLE	63%

圖 30 Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋六

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)

最後在「驅使」的區塊中，會員中有 63% 認同在 Impact Hub 的網絡中，進駐在 Impact Hub Taipei 的共享空間，並藉由空間主持人扮演串連樞紐的角色，是有機會促成其產生新的行動或得到新的資源。其中有高達 90% 認同獲取更好的工作基礎設施、76% 同意在此能發展新的技術與能力、69% 認同獲得能見度與信任度，同樣地在獲取中介組織與其背後網絡的資源與支持（孵化器、媒體、政府組



織)也是69%，另外獲取新的客戶或利害關係人也有62%。而在財務上的回饋，產生新的收入以及獲得財務上的資本與投資的認同度分別有49%與46%。至於藉由Impact Hub的國際網絡擴展到其他的地理區域，其認同度也有45%。而此項中最重要能展現與評估組織行動的影響力，其認同度也有超過64%。

而更進一步詢問進駐會員針對Impact Hub Taipei在硬體空間上的反饋，可以看到都是相當正向的數據。會員表達在Impact Hub Taipei中的氛圍、社群活動與空間主持人的肯定，分別為97%、94%與95%；共享空間中大家非常重視的網路品質（設備與速度）與相關影音設備也有85%與91%的肯定；空間美學與設計以及空間功能性（如印表機、電話亭、會議室等可用性）也分別有95%與92%的正向肯定。另外在空間管理（清潔度、對問題即時反應等）以及對會員的訊息更新與溝通，也有92%與97%的正向認同。最後在開放時間、在Impact Hub的益處（免費權益、折扣與其他服務）、價格與噪音，也有86%、80%、76%與64%的同意。



Local experience

% of respondents who consider the experience Rather positive, positive or very positive (%)
 * is relevant if the number of responses >30

Impact Hub	Taipei
Responses ▲	87
Atmosphere	97%
Events	94%
Hosting	95%
Internet	85%
Noise	64%
Opening hours	86%
Price	76%
Space aesthetics and desi...	95%
Space functionality	94%
Space management	92%
Updates and communicati...	97%
Technical equipment	91%
Benefits at Impact Hub (fr...	80%

圖 31 Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋七

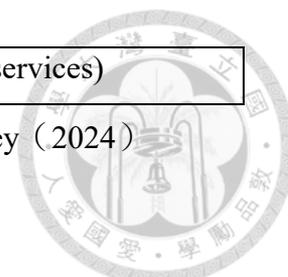
資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)

表 10. Impact Hub Taipei 會員大調查會員體驗反饋七 - 細項說明

項目	內容
1	Atmosphere
2	Events
3	Hosting
4	Internet
5	Noise
6	Opening hours
7	Price
8	Space aesthetics and design
9	Space functionality
10	Space management
11	Updates and communication
12	Technical equipment

13	Benefits at Impact Hub (free benefits, discounts & extra services)
----	--

資料來源：Impact Hub Network Global Community Survey (2024)



由上述的數據證明，Impact Hub Taipei 確實在日常營運中落實全球營運方程式，而當中在空間設計與功能性的相對應選項中，又得到最多進駐會員的認同。可見得 Impact Hub Taipei 所提供的共享空間，不論在硬體的完整度、空間的功能性與軟體社群的互動都能讓進駐的會員感到滿意。

第二節 個案訪談

除了第二節的 Impact Hub Global Member Survey 的結果外，作者為確認 Impact Hub 共享空間服務成功的關鍵因素，進一步訪談了三組社會創新組織，其背景與相關簡介如下表：

表 11. 受訪者背景介紹

受訪者	A	B	C
身份	共同創辦人	理事長	共同創辦人
組織成立年	2015	2018	2019
組織性質	國際型組織	倡議型組織	社會企業/ 服務型組織
組織簡介	致力於改善全球貧困兒童教育狀況。目前在 3 個國際服務據點發起不同與教育相關的計畫，協助服務對象脫離貧困循環。	致力於培養具有民主素養和社會責任感的下一代公民，為台灣的民主發展和社會進步貢獻力量。	致力於以科技來解決身障平權議題，透過研發相關教材與師資培訓，改善其受教權。

訪談題目：

1. 加入 Hub 的年間？
2. 你認為共享空間的助益點？
3. 如果有進駐過其他共享空間，Hub 有什麼特別之處？當初為什麼會選擇 Hub？
4. Hub 提供了硬體/軟體有哪一些功能面向讓你們有所受益？有沒有覺得上述需



- 要改善的地方？
5. 跟其他社群間的鏈結？有哪些過往合作的事蹟？
 6. 哪一些社群活動讓你印象深刻？
 7. 你覺得有因為加入 Impact Hub 給組織帶來什麼好處嗎？Impact Hub 網絡（台灣或國際）對你來說真的有實際的幫助嗎？
 8. 進駐的價格跟提供的服務是否合理？
 9. 其餘補充問題

表 12. 訪談問題一

題目	加入 Hub 的年間？		
受訪者	A	B	C
回答	2018/3/1-2019/6/30 在 Impact Hub Taipei- Daan , 2019/7/1-2023/3/31 在 Impact Hub Taipei- Zhongzheng (台北 NPO 聚落)	2019/7/1 到現在在 Impact Hub Taipei- Zhongzheng (台北 NPO 聚落)	2019/10/1-2023/7/31 在 Impact Hub Taipei- Zhongzheng (台北 NPO 聚落)

上述三組社會創新組織雖已有兩個組織已離駐，然而其發展狀態不論在募款收入、組織人員擴張與服務對象擴大上皆有持續成長，且依然與 Impact Hub Taipei 所建立的網路持續保持聯繫。另外一組組織仍進駐於 Impact Hub Taipei 的共享空間中，持續與空間中進駐的新舊團隊有許多新的合作與倡議行動。

表 13. 訪談問題二

題目	認為共享空間的助益點？對共享空間的想像？		
受訪者	A	B	C
回答	1. 第一個是省錢 2. 第二個是因為一開始新創的時候，其實成員也不多，所以對於空間的	1. 其他組織的經驗交換 2. 我們就可以瞭解，更多就是組織發展啊，然後或者是募	1. 節省辦公空間的維護 2. 管理成本及人力



	<p>需求沒有那麼完整，主要是希望可以地方開會，然後有地方工作</p> <p>3. 當然價格是一個考量因素</p>	<p>款啊，這些你在網路上查不到的東西，但對於新組織來說，我們會面臨到的瓶頸，也許也蠻相似的</p>	
--	---	--	--

三位訪談者所回答針對共享空間的想像，印證了第二章文獻回顧中共享空間能帶來的益處，另外透過訪談，三個組織都有提到降低營運成本與價格，這也是許多社會創新團隊在初期時會選擇共享空間的關鍵原因。

表 14. 訪談問題三

題目	如果有進駐過其他共享空間，Hub 有什麼特別之處？ 當初為什麼會選擇 Hub ？		
受訪者	A	B	C
回答	<ol style="list-style-type: none"> 進駐過台大車庫 因為跟台大附近周邊還是比較熟悉，所以那時候就覺得和平東路那邊還蠻方便的。隱約的第 4 個因素地點位置的關係。 	<ol style="list-style-type: none"> 第一個是的確對於我們自己的組織，是希望比如說有青年公共參或者我們希望永續 我覺得在共享空間裡面，的確大家就會因為有共同的願景 第一個是本身有團隊在處理這件事情... 會減少非常多的成本 如果是一般的商辦來說，我覺得彼此交流 	<ol style="list-style-type: none"> 因為 NPO Hub 是聚集非營利組織/社會企業相關領域的共享空間，比較少看到此類的非營利組織聚落 受訪者 C 的組織於 2019 年剛開始經營，希望能在 hub 多與不同類型的非營利組織交流。



		<p>的機會或者是共用資源的機會也不多，所以要以談剛剛提到的其他的經驗分享，這些或者就是組織的需求，當然還有共同的需求就是降低成本。</p>	
--	--	--	--

Impact Hub Taipei 在社會變革願景與社群的凝聚，成功吸引了上述三個組織加入。尤其在受訪者 B 的回答中，可以清楚看到該組織在「價值」選擇上的重視。如果共享空間本身是帶有意題性，或具備某一種進步的意識形態，是更容易吸引志趣相投的組織一起加入的。

表 15. 訪談問題四

題目	Hub 提供了硬體/軟體有哪一些功能面向讓你們有所受益？有沒有覺得上述需要改善的地方？		
受訪者	A	B	C
回答	<ol style="list-style-type: none"> 1. 廚房，還有一些非工作空間的設計，其實對於帶團隊是有幫助。 2. 共享空間裡面有會議空間的這一件事情是蠻有幫助的。 3. 是課程吧！因為在比較初期的時候，我覺得我們對於接觸的人的廣度也好，或者是對於不同議題，可能可以 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我直接想到最大的就是空間共用，因為我們雖然有獨立的辦公室，但是我們組織裡有非常多活動的需求，然後也有很多會議的需求。 2. 我時間允許的話，我就會來社群活動，然後我只要來的話，我的確會覺得組織網絡的建立收穫很 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 進駐的第一印象覺得整體空間的設計蠻年輕活潑，是一個能開心上班的地方。 2. 廚房的硬體設備很充足，空間也很寬敞，讓大家有一個好好用餐的地方。 3. 會議與活動空間和相關硬體規劃能因應不同場合做運用，曾舉辦過

	再長出新的可能性，原本自己的認知也是比較侷限的，還在比較摸索的階段，有不同的資源或是不同產業的人的刺激，也是對我們很有幫助的！	多。	蠻多類型活動例如：捐款者交流活動、身障兒童團體課程、校園學生參訪、眼動師資培訓等等。
--	---	----	--

「空間設計與功能性」在訪談中得到了相當正向的反饋與驗證。除了固定辦公室或座位外、會議室、活動空間，能滿足進駐團隊日常事務或對外活動等不同的需求，而廚房等軟性休憩空間，更是組織團隊成員辦公生活的剛需，這樣多功能的設計，不僅提高了社會創新組織整體的工作效率，也能創造許多不經意的交流與合作。

表 16. 訪談問題五

題目	跟其他社群間的鏈結？有哪些過往合作的事蹟？		
受訪者	A	B	C
回答	<ol style="list-style-type: none"> 我記得那時候和平 Hub，那時候我記得我們有借用整個庭院兩天，辦一個園遊會，因為我覺得對我們來說是蠻難得的合作嘗試。 然後合作與社群交流，從 Fun 大視野（慈濟孵化器）的計 	<ol style="list-style-type: none"> 組織跟組織之間，因為本來你要聯繫都很困難，或者是成本很高。 我覺得就促成合作的機會，因為也許本來彼此沒有把對方排在這麼前面的合作順位，但其實也並不排斥合作，但可是就是因為成本降 	<ol style="list-style-type: none"> 組織 F：曾受組織 F 的邀請，向他們服務的照顧者介紹受訪者 C 的組織課程與服務。 組織 C：曾參加組織 C 舉辦的活動，讓大學生認識科技結合公益的非營利組織型態。

	<p>畫)來說,也是有的!另外在 NPO 聚落那邊我們跟「組織 Y」還有「組織 C」私下會比較常聊天。</p>	<p>低了</p> <p>3. 我自己最有感的其實是很日常的</p> <p>4. 不只是組織,連我們 NGO 的工作者很常會遇到的是很生活化的瓶頸,在共同的時間點跟共同的歲數就會遇到共同的 trouble 啊!這個都是很日常可以解決的事情,而且我也覺得有夥伴的支持系統!</p>	
--	---	---	---

從上述三個組織的反饋,可以理解社群的交流分為內部與外部兩層次。內部社群間因為在同一個物理空間內,因此互相理解與溝通的成本降低了,組織彼此互動的頻率更可以提高,參與組織們的專案或倡議行動也就更加容易。

而外部的交流則為參與了 Impact Hub Taipei 的孵化計畫,進而在計畫終於其他團隊有更進一步的學習與交流。

除了由 Impact Hub Taipei 空間主持人所舉辦的社群活動外,組織間日常私下無目的地閒聊,也是互相扶持的最好的證明。從這裡又可以發現社會創新組織非常在乎的是社群間的支持系統,這樣的支持系統可以是非正式且不一定是固定頻率發生的。

表 17. 訪談問題六

題目	哪一些社群活動讓你印象深刻？		
受訪者	A	B	C
回答	<p>我覺得是對我的同事們幫助蠻大，因為就是那個時期的遠山就是開始要有不同的 position，然後我覺得大家在工作之餘，可以去吸收新的方法。那時候有開一些寫文案，還有簡報吧，覺得這兩個是最受同事們喜愛的。</p>	<p>我最深刻的應該是進駐一年的時候簡報課，因為我們組織本來有一個版本的簡報，我自己本來很常做簡報去演講，然後我覺得這件事情我已經算有自己思考過了，但是那個簡報課上完後我們就翻新了我們整個組織的簡報。平常你也很難找到一個真的讓你完全你可以受用的課程，所以這兩堂課用到現在，我覺得 CP 值很高。</p>	<p>對於社群活動的多元性很印象深刻，時不時會有休閒或知識型的活動，例如瑜珈、插花、植栽、手作料理等，也有行銷企劃、ChatGPT 應用、資訊視覺化等對於非營利組織對外溝通有助益的課程活動。</p>

可以發現受訪者對於提升技能的社群活動都相當認同，這一點也可以從第二節 Impact Hub Taipei 的會員大調查中驗證，填答的會員中有 94% 認同 Impact Hub Taipei 所舉辦的社群活動，這些社群活動有提升組織夥伴工作技能、組織營運效率的工作坊，也有以軟性活動讓彼此相互認識的休閒類型活動。其中受訪者 B 表示因為社群活動的簡報課，讓其組織對外簡報有大幅度的修正，而且其受眾也因

為改版的簡報而提升的對於議題的專注度，由此可證社群活動對於其組織的發展是相當有助益的。



表 18. 訪談問題七

題目	你覺得有因為加入 Impact Hub 給組織帶來什麼好處嗎？Impact Hub 網絡（台灣或國際）有實際的幫助嗎？		
受訪者	A	B	C
回答	<p>7. 是那時候認識 Max 的。(林某某，現台中某私立大學社工系助理教授，某基金會前國際處主任) 就是你突然有一天打來說某基金會的主任要來找你，然後就突然有一個人就進來我們辦公室。</p> <p>8. 因為後來某一次 Fun 大計畫的窗口推薦我們去講一個慈濟內部的演講，我忘記是什麼例會了，反正就是蠻高層來聽，然後後來就有連線上慈濟在馬來西亞的團隊，所以其實我們馬來西亞開那個點很大，一部分是就是那</p>	<p>1. 因為從 2019 後，很多組織都來到台灣，然後我們以前就是要發展國際，都是要寄信，或是只能到那個國家去，但是這幾年，就因為這些組織真的很近，所以我們真的會蠻直接了解到說國際現在的需求長什麼樣子。</p> <p>2. 但後來在一次的擴大社群活動中（Impact Hub Taipei、NPO Hub Taipei 與慈濟孵化器共同舉辦的社群），我們就聊了蠻多關於這學校裡面的環境教育、課綱</p> <p>3. 像我們跟組織 H，我很老實說，就關係上</p>	<p>1. 因 Impact hub 時常舉辦許多活動，連結企業、政府部門資源、海內外組織等，覺得最大的好處是可拓展不同視野，多了解不同單位、角色看待非營利組織的想法。</p> <p>2. 另外印象深刻的是去年與 Impact Hub 到荷蘭參加 SEWF，也是第一次踏入國際場合，了解海外的社企發展之餘，也有機會與不同國家的人交流經驗。</p>

	時候慈濟的那個會促成的！	面，我們可能只是彼此追蹤而已，當然見面就會多聊啦，但是如果不在同一個空間，就不會主動私訊對方！	
--	--------------	---	---

經過近 20 年的營運，Impact Hub Network 在社會創新與永續領域已建構出品牌知名度與資源豐富度。因此社會創新團隊可藉由進駐 Impact Hub 共享空間，或是參與其孵化計畫，來驗證自己組織的品牌、願景與提升知名度。另外 Impact Hub Taipei 在台灣已耕耘 9 年，在台灣與亞太社會創新生態系也累積一定的量能，並與國際上許多永續組織合作。再者，由於 Impact Hub Taipei 的共享空間中，聚集了許多國際非政府組織，也促成了台灣在地與國際型組織的互動，不僅讓在地組織能更理解國際趨勢與潮流，相對地也讓國際組織在議題推動上更能貼近台灣在地脈絡。

從受訪者 B 的回答，可以驗證因為物理距離近了，因此與國際組織間的溝通成本降低，資訊落差的程度也能減少；另外受訪者 C 亦表示當時一次與 Impact Hub Taipei 參與國際會議的 workshop 中，認識一位英國服務身障就業的組織，了解當地的身障就業困難以及福利制度，甚至是後續還有持續與 Buy Social Canada 聯繫，並詢問當地的特殊教育、共融教育體制。這些對進駐的組織都是蠻難得且紮實的經驗交流。

另外受訪者 A 更表示其組織在擴張到其他地理區域的發展，也因為 Impact Hub Taipei 的引薦，還有因曾參與 Impact Hub Taipei 的孵化計畫，而得到在國際發展上的協助。可以理解 Impact Hub Taipei 所建立起的網絡，對社會創新組織在不同階段上的發展是有實質的幫助。

表 19. 訪談問題八

題目	進駐的價格跟提供的服務是否合理？		
受訪者	A	B	C
回答	我覺得因為比較過大家的價格，然後在地點上或方便性上，和平那邊那個價格，我覺得是真的很優惠，而且我記得那時候你們給我們一點點優惠。我覺得價格上是一直都覺得是合理的，而且後來 NPO 聚落，我覺得那個又因為就是 NPO，所以整個價格是真的很優惠超優惠的。	真的覺得是啊，真的 cover 非常多，而且我們這裡的空間是第三大，又有會議室，我覺得太棒了！	價格低於市場行情，服務優於一般商務空間，減少新創組織租金負擔。

三組組織皆表示 Impact Hub Taipei 所提供的服務與價格是相當合理的，尤其 Impact Hub Taipei 的據點皆位於市中心（大安區、中正區）的交通節點，對組織在與其他利害關係人的往來上又相當方便。另外空間上的功能性也是受訪者所認同的，這一點又可以從上一節中的會員大調查結果得到同樣的結果。

除了上述針對組織們共通的問題外，作者也在與受訪者的訪談過程中，進一步提出其於使用 Impact Hub Taipei 共享空間或是與本論文研究有關的衍生問題。

表 20. 特別訪談問題一

題目	除了你跟另外一位共同創辦人能力上非常好之外， 你覺得還有哪些因素讓你們能夠成功？
受訪者	A
回答	我覺得其實人脈，他背後可能不一定是資源，有時候我覺得是人跟人之間可以分享，有時候只是講一些經營上的，或者是他所見到的事件，或是一些他的觀點。我覺得那個其實對於那個階段的我們來說是蠻關鍵的。因為在一開始初期的時候是需要廣度，因為要知道更多的可能性，但是後來到 NPO 聚落後，我覺得更重要是看到大家怎麼去面對經營與轉型，然後我覺得更好的學習是因為你們是經營平台，你們也有自己的經營的議題，也又要就面對這麼多 Stakeholder。我覺得有感受到你們是真的想要提供一個你們也會想要用的服務，我覺得那樣子的用心，是在裡面的人也都有觀察，也一定能感受得到。

受訪者 A 表示，人脈、人與人之間的分享，以及觀點的互相激盪，對於組織初期的營運是真的有協助的，這一點又可以呼應社群間相互合作的基礎，是從認識、信任再到合作。另外，其也表示與 Impact Hub Taipei 一起成長，對他們來說也是一種學習，而且看到 Impact Hub Taipei 的夥伴認真處理每一個與進駐會員有關的事務，是真的可以感動進駐的團隊。

表 21. 特別訪談問題二

題目	你覺得你加入這邊之後，對組織的發展， 例如說財務或是其他方面，這件事情上面是有幫助嗎？
受訪者	B

<p>回答</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我覺得有兩點，第一點是因為大程度地降低我們的成本，所以我不需要再煩惱空間借用 2. 然後第 2 個是我們自己會參考其他組織的模式。然後我們有一些會參考，但有一些我們會知道自己不適用，但我覺得認識到自己不適用也很好。我們就是會用刪去法，不然我們永遠無從得知對 3. 進駐在這邊，我們很多捐款者，如果他提出說他想要拜訪。我們自己就會跟我們比較熟的一些捐款者，固定的時間讓他來參觀與訪談，這件事就是我們過去沒想到，但的確就幫助很大。讓我們跟這些捐款者建立關係。
-----------	--

受訪者 B 提到，除了降低成本讓組織營運可以更加穩定之外，Impact Hub Taipei 的共享空間提供了更完整的門面，讓其捐款人來拜訪時，可以更確信組織的真實存在，又因為捐款人來訪時可進一步進行關係人的訪談與維護，對組織在小額寬款上的穩定度也提升不少。因此社會創新團隊可藉由進駐各地 Impact Hub 共享空間，或是參與其孵化計畫，來驗證自己組織的品牌、願景與提升知名度。

小結

本節透過個案訪談，展示了 Impact Hub Taipei 在支持社會創新組織方面所扮演的重要角色。透過對三組受訪者的深入訪談，揭示了 Impact Hub Taipei 在共享空間、資源連結以及社群互動方面的具體優勢。

首先，受訪者明確指出共享空間的經濟效益。新創的社會創新組織在初期階段面臨資金短缺的挑戰，共享空間提供了有效的成本分攤機制，使得這些組織能夠節省辦公空間的維護和管理成本。受訪者 A 提到，Impact Hub Taipei 的價格相較於其他商辦空間更具競爭力，這使得初期的團隊能夠以較低的成本獲得優質的

辦公環境和設施。這些設施不僅包括會議室和活動空間，還涵蓋了滿足日常需求的廚房和休憩區域，從而提升了員工的工作效率和滿意度。



其次，共享空間的協作和知識共享特質得到了受訪者的一致認同。受訪者 B 提到，Impact Hub Taipei 為其提供了與其他組織交流和分享經驗的機會，使其能夠從其他組織的成功經驗中，獲得啟發並應用於自身的營運和募款策略中。這一點在受訪者 C 的反饋中也得到了印證，他們透過參與 Impact Hub Taipei 的活動，得以了解其他非營利組織的運作模式，並從中汲取有益的經驗來改進自身組織的管理。

再者，Impact Hub Taipei 的社群活動（培訓課程）對於提升組織成員的技能和能力有相當重要的作用。受訪者們強調了各類技能培訓（如簡報技巧和文案寫作）對其組織發展的直接影響。這些社群活動不僅增強了組織內部的專業能力，還促進了不同組織之間的聯繫與合作，形成了一個強大的支持網絡。

此外，Impact Hub Taipei 於協助達成國際交流與展開合作方面也表現出色。受訪者提到透過 Impact Hub Taipei 的平台，他們能夠與來自不同國家的組織建立聯繫，這不僅擴展了其國際視野，也為其在全球範圍內尋找合作機會提供了便利。受訪者 C 提到在參加國際會議時，認識了其他國家的社會創新組織，並在會後保持了長期的合作與交流，這些都得益於 Impact Hub Taipei 提供的國際連結機會。

總結來看，Impact Hub Taipei 藉由其完善的硬體設施、豐富的社群活動和廣泛的國際網絡，成功地支持了社會創新組織的成長與發展。它不僅為社會創新團隊提供了一個經濟高效的工作空間，更重要的是，創造了一個充滿合作與知識分享的生態系統，使得各組織能夠在這個平台上相互扶持，共同成長。這一點在受

訪者的反饋中得到了充分的證實，也顯示了 Impact Hub Taipei 在推動社會創新和促進永續發展方面的重要作用。



第三節 小結

在本章節中，我們結合第一節的數據資訊和第二節的訪談結果，深入探討了 Impact Hub Taipei 如何在支持社會創新組織的發展中發揮關鍵作用。這些研究結果不僅驗證了 Impact Hub Taipei 在經濟效益、資源連結、社群互動及國際交流等多方面的具體優勢，還提供了更詳細的實證支持。

首先，從第一節的數據分析中，我們可以看到 Impact Hub Taipei 的進駐會員中，有 62% 為 35 歲以下的年輕世代，這樣的數據反映了當前台灣社會創新組織的年輕化的趨勢。在學歷上，超過 30% 的會員擁有碩士以上學位，甚至有 3% 為博士，這樣的人才組成不僅為社會創新組織注入了新鮮血液，也顯示了高學歷的知識份子對社會議題的高度關注和行動意願。另外這群高學歷人才在組織內部的營運和管理中也發揮了重要作用，此外也促進了社會創新組織的專業化和規模化發展。

從進駐團隊的專業領域來看，46% 的會員集中在教育學習領域，21% 在專業科技與技術活動領域，這反映了 Impact Hub Taipei 進駐會員組成的多元性以及涉足領域的廣泛度。這樣的多元狀態促進了不同領域間的合作和交流，也為各組織提供了豐富的資源和知識共享機會。

其次，從第二節的訪談結果中，我們可以進一步了解 Impact Hub Taipei 在支持社會創新組織營運中的具體優勢。受訪者 A、B、C 皆有提到，Impact Hub Taipei 的共享空間不僅提供了經濟實惠的辦公環境，還包含會議室和活動空間，滿足了組織日常運營和對外活動的需求。另外在社群間的協作和知識共享，使其



能夠從其他組織的成功經驗中獲得啟發，並應用於自身的營運。另外，三位受訪者也相當認同 Impact Hub Taipei 的社群活動和培訓課程，在提升組織成員技能和能力方面有顯著的效果，一方面增強了組織內部的專業能力，更促進了不同組織之間的聯繫與合作，形成了一個強大的支持網絡。

Impact Hub Taipei 在促進國際交流與合作方面也表現出色。三位受訪者皆有提到，透過 Impact Hub Taipei 的平台或其背後的資源，他們能夠與來自不同國家的組織建立聯繫，甚至將服務據點擴展到了其他的地理區域。

總結來看，Impact Hub Taipei 以其完善的硬體設施、豐富的社群活動和廣泛的國際網絡，成功地支持了社會創新組織的成長與發展，並建立起了一個充滿合作與知識分享的生態系統，因此，Impact Hub 的模式不僅在台灣具有高度的適用性，更在全球範圍內，為社會創新組織提供的共享空間提供了一個成功的範例。

綜合上述的數據資料與訪談結果，作者整理了 Impact Hub Taipei 在共享空間服務上成功的關鍵因素：

表 22. Impact Hub Taipei 共享空間服務七項關鍵因素

關鍵因素	說明
社會變革願景	Impact Hub Taipei 的影響力在建構一個加速正面社會和環境變革的再生影響力經濟，與許多具有共同願景的社會創新組織產生強大的連結。
社群凝聚力	社會創新組織在 Impact Hub Taipei 的共享空間中，不僅能與一群志同道合的夥伴產生社群歸屬感，更能形成強大的集體力量。
空間主持人制度	Impact Hub Taipei 藉由導入空間主持人制度（社群空間團隊），不僅能高效地處理空間日常營運事務，維繫與社區鄰里的友好關係、接待到訪的來賓與規劃參訪活動，其更是串連進駐團隊與資源的靈魂人物。此外更讓進駐團隊，甚至是國外友人亦能感到受歡迎和

	賓至如歸的溫暖。
資源學習共享	透過 Impact Hub Taipei 軟硬體的設計與規劃，社會創新組織可獲得不同的共享資源，與其他擁有不同能力、知識和經驗的進駐團隊互動、交流與學習。
社群間合作	進駐 Impact Hub Taipei 後，除了社群凝聚力與資源學習共享外，社會創新組織更有機會在業務開發、供應鏈整合、人力資源以及議題倡議上展開合作。此合作不僅能降低組織間的營運成本，更有機會共同獲得更大的客戶與服務量，抑或是讓議題得到更多關注。
空間設計與功能性	Impact Hub Taipei 透過提供多樣化的工作區域：開放式固定坐位、辦公室、會議室、活動空間，來滿足進駐團隊的不同需求，從而提高了社會創新組織整體的工作效率和合作效果。
Impact Hub Network 品牌效益	Impact Hub Network 經過近 20 年的營運，在社會創新與永續領域已建構出品牌知名度與資源豐富度，另外 Impact Hub Taipei 在台灣經營也近 10 年。因此社會創新組織可藉由進駐 Impact Hub Taipei 共享空間，或是參與其孵化計畫，來驗證自己組織的品牌、願景與提升知名度。

而在本章中，作者又發現 Impact Hub Taipei 共享空間服務成功的關鍵因素還有一項為「價格」的考量，可見得提供一個物超所值的軟、硬體空間，減低團隊的負擔，對社會創新組織在成長初期上是有所助益的，這也與在社會創新組織大調查中的研究相符：社會創新組織最大宗的營運支出，除了薪資外，房租佔第二位。

未來，作者認為隨著共享經濟和社會創新概念的進一步發展，以社會創新為主題的共享空間將在整體生態系中發揮更重要的作用，為不斷進入此新領域的產業帶來更穩定的扶植力量。

第五章 結論與建議



第一節 結論

本研究探討了共享空間所擁有的特性與效益，是否有機會來解決社會創新組織在發展初期的痛點，並促使其永續發展。另外又從共享空間對社會創新組織的支持作用為起點，並以 Impact Hub Network 與 Impact Hub Taipei 為案例進行深入分析。

透過對共享空間發展情況的研究，以及對台灣社會創新組織發展情形的探討，作者發現共享空間在促進社會創新組織永續發展方面具有顯著的影響。

其影響與主要結論如下：

1. 社會變革願景

Impact Hub Taipei 不僅在空間設計和營運上注重環保和資源循環，更透過各種多元活動來推動社會創新組織實現其社會使命。這種雙重支持促使社會創新組織在日常營運中更加注重社會和環境影響，從而在實現經濟目標的同時也實現了社會價值。

2. 社群的凝聚力

Impact Hub Taipei 提供了豐富的資源和合作機會，顯著降低了社會創新組織的營運成本，並透過聚集不同背景和專業知識的人員，創造了豐富的知識交流和合作機會，提升了組織的創新能力與效能。

3. 空間主持人制度

Impact Hub Taipei 提供了賓至如歸的溫暖服務，讓社會創新組織參與社群活動、認識不同夥伴，並及時得到資訊與協助。

4. 資源學習共享

Impact Hub Taipei 的成功經驗顯示，將空間、社群與創新素養相結合，這些互動促進了創新思維的碰撞，以及新解決方案的誕生，為社會創新組織創造理想的發展環境。



5. 社群間合作

社會創新組織在進駐 Impact Hub Taipei 後，因物理空間距離縮短，在業務開發、供應鏈整合、人力資源以及議題倡議上較易展開合作。不僅能降低組織間的營運成本，更有機會共同獲得更大的客戶與服務量，抑或是讓議題得到更多關注。

6. 空間設計與功能性

Impact Hub Taipei 透過提供多樣化的工作區域，有效地支持了進駐團隊的成長與發展。

7. Impact Hub Network 品牌效益

Impact Hub Taipei 透過與 Impact Hub Network 的連結，為台灣的社會創新組織提供了國際化的視野和資源。這種國際連結不僅擴大了本地社會創新組織的影響力，也為其提供了更多的合作機會和資金支持，使其能在全球範圍內發展並產生積極的影響。

第二節 建議

基於前述之研究結論，本研究提出以下幾點建議，以期能夠為未來共享空間的經營者、社會創新組織以及政策制定者提供參考。

共享空間經營者



1. 加強社群建設與管理：經營者應重視社群活動的規劃與執行，透過符合進駐團隊需求且多樣化的稱增能活動，提升會員間的互動和合作。此舉不僅有助於提升會員的歸屬感和參與度，更能促進知識共享和創新。
2. 提供更專業化的加值服務：除基礎的辦公設施外，共享空間應根據進駐組織的需求提供專業化的服務，如法律諮詢、財務管理、行銷輔導等，這些服務將有效地幫助社會創新組織解決日常營運中的具體問題。
3. 強化國際合作與交流：共享空間應積極尋求與其他國際組織的合作，為進駐組織提供更多國際化的資源和機會，提升其國際競爭力和影響力。

社會創新組織

1. 積極參與社群活動：社會創新組織應主動參與共享空間內的各類活動，與其他成員建立聯繫，分享經驗和資源，研究顯示這有助於提升組織的創新能力和解決問題的能力。
2. 充分利用共享資源：進駐團隊應充分利用共享空間提供的各類資源，包含功能性的空間、專業服務和網絡平台，這將有助於降低營運成本並提高工作效率。
3. 擴展國際視野：社會創新組織應積極尋求與國際組織和專家的合作機會，透過參與國際專案，擴展國際視野，提高組織的全球影響力。

政策制定者

1. 提供穩定且持續的政策支持：中央政府應持續延續支持社會創新組織發展的相關政策（如在各地建立起培育社會創新組織的基地），並與地方政府共同倡議與合作，鼓勵更多企業和組織採買社會創新組織提供的服務與產品。



2. 公私部門共同協力：政府應扮演起串連的角色，促進政府、企業、非營利組織和學術機構之間在社會創新議題上的合作，並持續與亞太區域的國家交流，共同推動社會創新生態系統的建設與發展。
3. 向下扎根社會創新教育：政府應在國民教育階段推動社會創新教育，提高年輕一代對社會創新的認識和參與度，培養更多具備社會責任感和創新能力的未來領袖。

5.3 未來研究方向

本研究對共享空間和社會創新組織的關聯進行了初步探討，未來可以進一步擴展研究範圍和深度，以獲取更全面的認識和結論。以下是幾個未來研究的方向：

1. 跨國比較研究：對不同國家和地區的社會創新主題共享空間進行比較研究，探討不同文化和政策環境下對社會創新組織的影響，這將有助於探討出更實際且適用的經驗和模式。
2. 深入案例分析：選取成功的共享空間和社會創新組織進行深入案例研究，探討共享空間期具體的營運模式和成功經驗，為其他共享空間和社會創新組織提供具體參考。

整體來說，本研究透過對共享空間和社會創新組織的分析，揭示了共享空間在支持社會創新組織永續發展中的重要角色與影響。希望本研究的結果能為相關政策制定者、共享空間經營者以及社會創新組織提供有價值的參考與啟示。

參考文獻

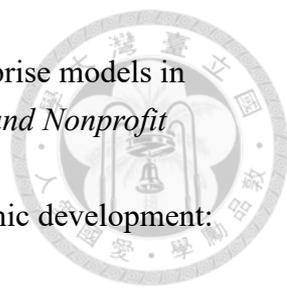


一、 中文部分

1. 行政院 (2014),「社會企業行動方案 (103-105 年—核定本)」
2. 馮燕 (2016),「近年來台灣社會企業之發展」,《交流雜誌》,第 149 期
3. 行政院 (2018),「社會創新行動方案 (107-111 年—核定本)」
4. 丘昌泰,劉宜君 (2017),「臺灣社會企業法制定位與問題之探討」,《社區發展季刊》,160 期,頁 36-51
5. 唐鳳 (2018),「從社會企業到社會創新」,《國土與公共治理季刊》,第六卷第一期,頁 2-7
6. 經濟部中小企業與新創企業署 (2019),「社會創新組織登錄原則」,
<https://si.taiwan.gov.tw/Home/News?fid=44>
7. 行政院、經濟部中小企業與新創企業署 (原經濟部中小企業處)、台灣經濟研究院、聯合報願景工程 (2020),《2020 社會創新大調查》
8. 林栩傑 (2022),「社會創新平台與社會組織持續發展」,《台灣經濟研究月刊》,第 45 卷第 8 期,頁 47-55
9. 行政院 (2023),「社會創新行動方案 2.0 (112-115 年—核定本)」
10. 經濟部中小企業與新創企業署 (2024),「社會創新平台」,
<https://si.taiwan.gov.tw/>

二、 英文部分

1. Bidet E., & Eum H. (2011), "Social enterprise in South Korea: History and diversity", *Social Enterprise Journal*, Vol. 7 No. 1, p. 69-85
2. Julie Caulier-Grice, Anna Davies, Robert Patrick, & Will Norman (2012), "Defining Social Innovation", The Young Foundation (2012) Social Innovation Overview
3. Tonya Surman (2013), "Building Social Entrepreneurship through the Power of Coworking", *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, volume 8, number 3/4
4. Jung K., Jang H.S., and Seo I. (2016), "Government-driven social enterprises in South Korea: lessons from the Social Enterprise Promotion Program in the Seoul Metropolitan Government", *International Review of Administrative Sciences*, Volume 82 Issue 3
5. Jeong B. (2017), "South Korea: Government Directed Social Enterprise Development: Toward a New Asian Social Enterprise Country Model", *Shaping Social Enterprise: Understanding Institutional Context and Influence*.

- 
6. Bidet E., Eum H., & Ryu J. (2018), “Diversity of social enterprise models in South Korea”, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Volume29, p. 1261-1273
 7. Doh, S. (2020), “Social entrepreneurship and regional economic development: The case of social enterprise in South Korea”, *Sustainability*
 8. Ho J. Y., & Yoon S. (2022), “Ambiguous roles of intermediaries in social entrepreneurship: The case of social innovation system in South Korea”, *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, vol. 175(C).
 9. Kim Y., & Jun H. (2022), “Exploring technology innovation factors, government support and performance of development-related social enterprises: evidence from South Korea”, *Sustainability*
 10. Tatiana Glad (2024), 私人 Email 通訊
 11. 韓國社會企業振興院 (2024), https://www.socialenterprise.or.kr/_engsocial/
 12. Sarah A. Soule, Neil Malhotra, & Bernadette Clavier (2024), 「What Is Social Innovation?」, <https://www.gsb.stanford.edu/experience/about/centers-institutes/csi/defining-social-innovation>
 13. Impact Hub Network (2024), Global Community Survey, https://lookerstudio.google.com/u/1/reporting/61cb380-671f-40de-950a-55d324304f26/page/p_clpi2mdxhd