



國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組

碩士論文

Executive MBA Program in Accounting and Management Decision-Making

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

ESG 專業證照輔導機構之商機：

N 公司的個案研究

Counseling Institutions' Business Opportunities from ESG

Professional Certificates: Case of N Company

楊少明

Shao-Ming Yang

指導教授：吳琮璿 博士

Advisor: Chung-Fern Wu, Ph.D.

中華民國 114 年 1 月

January 2025

謝誌



感謝恩師 吳琮璠老師，讓我從研究的過程中，學習由不同角度去看待一個問題，並體驗到一位學生該有的學習態度與方法，過程中即使辛苦，但回頭一看，絕對是一輩子值得回憶的一段日子。同時，也感謝論文口試委員 吳青松老師及 王全三老師給予寶貴的意見，使得本論文能夠更完整。

感謝所有 EMBA 的歷屆學長學姐，在這多年的相處中，亦師亦友，尤其在大家背景不盡相同之下，還能相互扶持、共同學習，實為一段難忘的回憶。最後感謝家人的支持與幫助，讓我得以完成人生中的另一段學業。

臺大 EMBA 即將畢業，我將帶著大家對我的鼓勵和支持踏上另一個人生的旅途，不論未來生活如何，我都不會忘記這七年來以及你們這一群令我終身感謝的良師益友。

再次謝謝這一路上，所有幫助過我的人。

楊少明 謹識
于臺大學管理學院
民國 114 年 1 月

中文摘要



本研究以個案研究法深入探討N公司如何把握ESG專業證照輔導的市場契機，並分析其商業模式，進一步探討如何將ESG（環境、社會與公司治理）概念整合至商業模式畫布(Business Model Canvas, BMC)框架中，以促進商業模式創新與永續發展。研究透過回顧ESG的起源與發展歷程，並結合利益相關者理論，剖析ESG與企業價值創造之間的關聯性，同時探討BMC框架的應用與適配性。方法上採用個案研究法，結合文件分析、深度訪談與實地觀察，對N公司的商業模式進行剖析，並提出具體建議以提升其競爭力及永續經營能力。

N公司為一家擁有30年專業證照培訓經驗的教育機構，憑藉深厚的教育專業背景，積極響應經濟部產業政策，鎖定淨零碳排放相關專業領域的培訓與認證需求，成功進入ESG專業人才市場。隨著全球對氣候變遷、社會不平等以及公司治理問題的關注日益增加，ESG已成為企業永續發展的核心議題，亦逐漸成為評估企業價值的重要依據。企業對ESG相關專業技能與認證的需求不斷攀升，為N公司帶來嶄新的市場機遇。

面對此一趨勢，N公司依託自身在教育培訓領域的優勢，開發「淨零碳規劃管理師」證照課程，作為其核心價值主張，並致力於提供符合國際標準的課程內容及客製化解決方案，協助企業實現ESG目標，提升競爭力。本研究認為，將ESG元素納入BMC框架是企業實現永續發展的重要策略。透過專業ESG課程與服務，N公司不僅能幫助企業提升ESG績效，實現共享價值創造，亦在高度競爭的市場中建立差異化優勢。

本研究總結了ESG與BMC整合所帶來的價值與挑戰，並探討其未來發展方向，提供企業在推動永續發展過程中的參考。

關鍵字：ESG、BMC 商業模式畫布、利益相關者理論、個案研究、淨零碳規劃管理師

THESIS ABSTRACT
ACCOUNTING AND MANAGEMENT DECISION-MAKING
COLLEGE OF MANAGEMENT
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY



NAME : Shao-Ming Yang

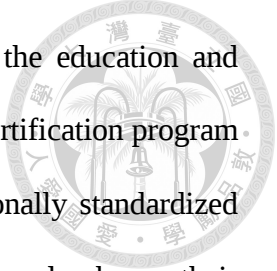
MONTH/YEAR : January 2025

ADVISER : Chung-Fern Wu, Ph.D.

TITLE : Counseling Institutions' Business Opportunities from ESG Professional Certificates: Case of N Company

This study employs a case study approach to explore how Company N seizes the market opportunity for ESG professional certification guidance and analyzes its business model. Furthermore, it examines how the concept of ESG (Environmental, Social, and Governance) can be integrated into the Business Model Canvas (BMC) framework to foster business model innovation and sustainable development. By reviewing the origins and evolution of ESG and incorporating stakeholder theory, the study investigates the relationship between ESG and corporate value creation while discussing the applicability of the BMC framework. The methodology combines document analysis, in-depth interviews, and field observations to analyze the business model of Company N and propose actionable recommendations to enhance its competitiveness and sustainability.

Company N, an education institution with 30 years of experience in professional certification training, leverages its strong educational expertise to respond proactively to industrial policies promoted by the Ministry of Economic Affairs. It focuses on the training and certification market related to net-zero carbon emissions, establishing itself as a leader in the ESG professional talent sector. As global concerns over climate change, social inequality, and corporate governance continue to rise, ESG has become a cornerstone of corporate sustainability and an increasingly important metric for assessing corporate value. The growing demand for ESG-related expertise and certification creates a significant market opportunity for Company N.



In response to this trend, Company N utilizes its strengths in the education and training sector to develop the “Net-Zero Carbon Planning Manager” certification program as its core value proposition. The company strives to offer internationally standardized and customized solutions to help enterprises achieve their ESG goals and enhance their competitiveness. This study argues that integrating ESG components into the BMC framework is a crucial strategy for achieving corporate sustainability. Through its professional ESG courses and services, Company N not only helps businesses improve ESG performance and create shared value but also establishes a differentiated advantage in a highly competitive market.

Finally, this paper concludes by summarizing the value and challenges of integrating ESG into the BMC framework and exploring its future development directions, providing a reference for enterprises in their pursuit of sustainability.

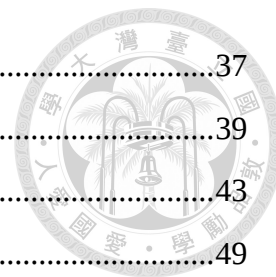
Keywords: ESG, Business Model Canvas, Stakeholder Theory, Case Study

目次



謝誌.....	ii
中文摘要.....	iii
THESIS ABSTRACT.....	iv
目次.....	vi
圖次.....	viii
表次.....	ix
第一章 緒論.....	1
第一節、研究背景.....	1
第二節、研究目的.....	3
第二章 文獻分析.....	5
第一節、ESG 的起源與發展.....	5
第二節、利益相關者理論與 ESG 的關聯性.....	9
第三節、《獲利世代》中的商業模式.....	12
第三章 研究方法.....	17
第一節、個案研究法.....	17
第二節、研究設計.....	17
第三節、資料收集方法.....	22
第四節、資料分析方法.....	22
第五節、確保可信度與有效性的方法.....	23
第六節、個案研究法的局限性.....	23
第四章 個案研究.....	24
第一節、N 公司的目標客層.....	26
第二節、N 公司的價值主張.....	29
第三節、N 公司的通路.....	30
第四節、N 公司的顧客關係.....	31
第五節、N 公司的收益流.....	33
第六節、N 公司的關鍵資源.....	34
第七節、N 公司的關鍵活動.....	35

第八節、N 公司的關鍵合作夥伴	37
第九節、N 公司的成本結構	39
第十節、N 公司的主要競爭優勢	43
第五章 結論	49
第一節、價值主張方面之建議	49
第二節、競爭力和永續發展能力之建議	50
參考文獻	52



圖次

圖 1-1 ESG 說明圖.....	2
--------------------	---



表次

表 3-1	BMC 商業模式畫布	18
表 4-1	SWOT 分析	26
表 4-2	現金流表	41
表 4-3	N 公司的 BMC 框架	43



第一章 緒論



第一節、研究背景

在全球可持續發展的浪潮下，ESG（環境、社會、公司治理）已成為企業評估的重要標準，而 BMC（BMC 商業模式畫布）作為商業模式設計的框架，能夠提供企業一個結構化的工具來分析與優化其業務運營。本研究以 N 公司為例，探索如何將 ESG 元素與 BMC 框架結合，從價值主張到關鍵資源的九大構成塊中整合 ESG 目標，進一步促進商業模式的創新與可持續發展。隨著氣候變遷、社會不平等與治理問題的日益突顯，ESG 成為企業在市場競爭中的重要關鍵。而 N 公司作為一家具備教育與培訓專長的機構，響應經濟部產業政策，積極推動 ESG 的落實，特別是針對淨零碳排放相關專業的培訓與認證。本研究旨在將 ESG 元素嵌入 BMC 框架，構建一個創新的商業模式。

ESG 概念指出在企業的績效評估中，不僅應關注財務指標，還應考慮企業對環境(Environmental)、社會(Social)和公司治理(Governance)的貢獻與責任。這一報告強調了企業在創造經濟價值的同時，必須充分考慮到對社會和環境的影響，並在治理結構上進行改進，促使企業朝向更加可持續和負責任的方向發展。

隨著時間的推移，ESG 已經成為企業發展和投資的重要標準之一。特別是在歐美及亞太地區（如日本和新加坡），許多企業和政府機構開始將 ESG 納入到企業的長期發展戰略中。例如，在歐洲，許多國家和區域已經實施了要求企業披露 ESG 信息的規定，並將其與投資者的決策過程緊密結合。在日本和新加坡等國家，政府和企業也積極推動 ESG 政策的落實，將其視為提升企業競爭力和社會責任的重要途徑。

在台灣，ESG 的推動起步較晚，但隨著全球可持續發展趨勢的影響，台灣也逐步開始重視 ESG 的實踐。自 2015 年起，台灣開始推動企業社會責任(CSR)報告書，並於 2022 年修訂了相關法規，要求上市公司編制 ESG 報告書，並在報告中披露相關的環境、社會和治理指標。這一舉措不僅提升了台灣企業在全球市場中的透明度，也促使企業更加關注其在可持續發展方面的表現。

氣候變遷問題是當前全球面臨的最嚴峻挑戰之一，其對環境、經濟和社會的影響深遠而複雜。隨著氣候變遷的加劇，極端天氣事件的頻發、海平面上升、糧食安全等問題成為全球關注的焦點。這些變化對企業的運營環境、供應鏈和市場需求都產生了深刻影響，因此，企業在進行發展規劃時，必須更加重視氣候變遷帶來的風險和機遇。

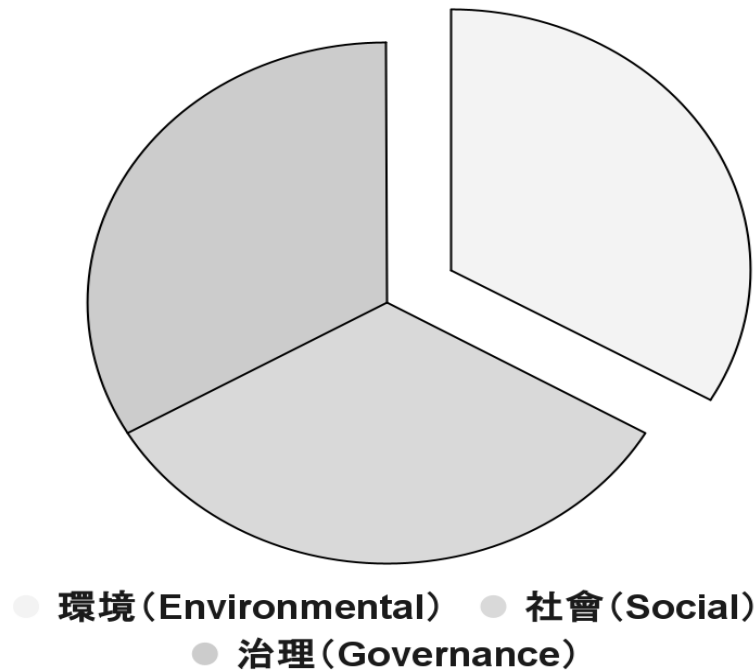


圖 1-1 ESG 說明圖

在這一背景下，企業的環境責任(Environmental)成為 ESG 中至關重要的組成部分。企業在應對氣候變遷的過程中，應該積極採取減碳措施，降低溫室氣體排放，並促進綠色技術的創新與應用。同時，企業也應該根據其所處行業和地域的氣候風險，制定相應的應對策略，減少環境風險對企業經營的影響。這不僅有助於企業降低潛在的環境風險，還能提升企業的市場形象，吸引更多的投資者和消費者支持。

ESG 中的公司治理(Governance)部分關注的是企業如何管理內部運營和外部關係，特別是如何應對環境和社會的挑戰。在當今全球化與數位化的時代，企業的治理結構對其長期可持續發展至關重要。強大的治理結構能夠幫助企業更加有效地應对外部挑戰，確保其在環境和社會責任方面的表現達到國際標準，從而提升企業的長期競爭力。

具體而言，良好的公司治理結構應該包括透明的決策過程、公正的管理層任命、有效的風險管理機制以及對股東和利益相關者負責的企業文化。尤其是在氣候變遷和可持續發展的背景下，企業的治理結構應該具備快速反應和調整的能力，能夠及時調整戰略以應對環境變遷帶來的風險。此外，企業應該建立有效的監管機制，確保在履行社會責任的同時，遵守相關的法律法規，避免出現治理失誤和企業危機(Ghosh, A., 2020)。

第二節、研究目的

ESG 的發展與氣候變遷、公司治理的關聯日益密切，企業在推動可持續發展的過程中，必須充分考慮環境、社會和治理的綜合影響。在全球氣候變遷的背景下，企業的環境責任和治理結構不僅對企業的長期發展至關重要，也是投資者和社會關注的焦點。隨著台灣在 2022 年修訂法規要求上市公司編制 ESG 報告書，企業的可持續發展與治理問題將成為未來發展的重要議題。本研究將深入探討 ESG 與氣候變遷、公司治理之間的相互關聯，分析其對商業模式和創新實現長期價值的影響，為企業在面對氣候變遷挑戰時，提供參考和指導(Chesbrough, H., 2007)。

本研究使用《獲利世代》(Business Model Generation)中「BMC 商業模式畫布」的方法來建構 N 公司的「商業模式」。《獲利世代》將商業模式定義為「描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法」。「BMC 商業模式畫布」將「企業如何穩定賺錢的九種元素」彙整出來，以塑造一條用來降低風險、提升企業競爭力及營利能力的方程式(Osterwalder, A., 2010)。

當前社會面臨的氣候變遷、資源枯竭以及社會不平等等問題，我們重新審視傳統的傳統商業模式(Business Model Canvas, BMC)，儘管對企業創建和管理提供了清晰的框架，卻在解決現代社會和環境挑戰方面顯得不足。因此，本研究致力於將環境、社會和公司治理(ESG)以及融入這一框架，創造出一個能同時促進經濟、社會和環境可持續發展的改進版本：永續商業模式。暨保留了原始 BMC 的九個核心要素，並融合 ESG 永續高度相關的新要素，旨在全面提升其實踐性和影響力。

本研究採用案例分析法，聚焦於 N 公司，分析其如何將 ESG 與 BMC 結合。透過訪談與文獻資料收集，系統性地梳理 N 公司在 BMC 九大構成塊中嵌入 ESG 的具體做法，並探討其帶來的挑戰與機遇。



本研究的主要步驟為：

- (1) 收集相關文獻，包含 ESG 與 BMC 商業模式畫布的兩個主題。
- (2) 訂定以個案研究為主的研究架構，並收集產業次級資料及個案公司資料。
- (3) 結合收集資料與研究者實務經驗與觀察，分析個案公司的 SWOT、BMC 商業模式畫布及企業生命週期等發展歷程。
- (4) 探討 N 公司面臨的成長問題與挑戰。
- (5) 提出建議方案。

第二章 文獻分析



在當今全球化與可持續發展的大背景下，企業如何進行自我調整，適應新興的市場需求與環境要求，已成為一個重要的議題。隨著氣候變遷和資源枯竭等問題日益嚴重，環境保護與社會責任的問題已不僅僅是政府或非政府組織的責任，也成為企業長期發展的重要指標。企業 ESG 表現不僅影響其企業形象，還影響股東價值、投資者關注、政策制定及市場反應。

第一節、ESG 的起源與發展

ESG 的前身可追溯到 20 世紀初的「道德投資」(Ethical Investment)，例如教會基金避開投資於軍火、煙草和酒精等行業。20 世紀 70 年代，社會責任投資(SRI, Socially Responsible Investment)崛起，進一步推動了基於倫理價值的投資行為。

1990 年代起，專業機構包括摩根士丹利、高盛等大型投資銀行開始為 ESG 評分提供標準化數據，如 MSCI、Sustainalytics (Matten & Moon, 2008)。

ESG 概念的誕生可以追溯至 2004 年，聯合國全球契約(UN Global Compact)與瑞士信貸(Credit Suisse)合作發布的報告(United Nations Global Compact & Credit Suisse, 2004)，首次提出在投資決策中將環境(Environmental)、社會(Social)和公司治理(Governance)因素納入考量。鼓勵金融機構與投資者在決策過程中將 ESG 納入考量，並倡導資本市場向更加可持續的方向發展。《Who Cares Wins》報告標誌著 ESG 概念的正式提出，成為現代 ESG 框架的奠基之作，被視為 ESG 概念的開端，為後續的 ESG 評估方法和政策制定提供了理論基礎。

2006 年，聯合國推出負責任投資原則組織(Principles for Responsible Investment, PRI)，與 2004 年的《Who Cares Wins》報告的理念一脈相承，主旨在鼓勵投資者將 ESG 因素融入投資分析和決策過程。PRI 強調投資者在財務決策中考慮 ESG 因素的責任。截至 2024 年，已有超過 5,000 個機構投資者簽署 PRI 協議，管理資產規模超過 140 兆美元。

2015 年，聯合國提出的永續發展目標(SDGs)與巴黎協定(Paris Agreement)將 ESG 推向全球議程。ESG 成為企業應對氣候變遷與社會挑戰的重要策略框架。KPMG 每兩年發佈一次全球企業責任報告調查，該系列報告分析全球大型企業在企業社會責任(CSR)和永續發展報告方面的趨勢。

KPMG(2015)報告標題為《Currents of Change》(變革的浪潮)，特別聚焦於企業如何適應不斷變化的商業環境，並強調了 ESG 相關因素在企業策略中的關鍵地位。該報告展示了 CSR/ESG 報告的全球趨勢，成為企業和投資者理解永續性的重要指引，為 ESG 發展奠定基礎。且報告首次系統性地將永續發展目標納入企業責任框架，連結 SDGs 與企業責任，為日後 SDGs 在企業實踐中的落地鋪平道路。建議企業應更多地將 CSR (或 ESG) 與財務績效聯繫起來，幫助投資者了解非財務因素對企業價值的影響。聚焦永續發展目標(SDGs)將 SDGs 作為企業長期策略的重要指導框架，尤其是在解決氣候變遷、能源轉型和社會包容性方面。並建議加強氣候風險披露，企業需更系統性地揭露氣候風險及其對業務的影響，並設立具體且可量化的減碳目標。

根據聯合國提出的《2030 年可持續發展目標》(SDGs) (United Nations., 2015)，可持續發展強調環境保護、社會公正與經濟發展的三重底線作為可持續商業模式的基石(Elkington, J., 1998)。可持續發展(Sustainable Development)指的是滿足當前需求而不損害未來世代需求的發展。ESG 作為可持續發展的一部分，強調企業應在其經濟活動中平衡三者的需求，從而促進企業的長期健康發展，企業的社會與環境責任表現對其財務績效有正向影響(Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L., 2003)。

ESG 的發展經歷了三個主要階段：

首先是起步階段(2004~2010)，主要集中在投資者和企業的關注，逐漸將 ESG 納入企業的年度報告及投資決策。

其次，進入了推廣階段(2011~2017)，全球各國的政策逐步推動企業建立透明的 ESG 報告和披露機制。

最後是成熟階段(2018 至今)，ESG 不僅作為一種投資理念，更成為企業核心競爭力的一部分，企業積極參與全球可持續發展議程。

在全球範圍內，特別是在歐美和亞太地區，ESG 已經成為企業發展和投資的關鍵因素。歐美國家對 ESG 的監管較為完善，許多國家要求企業進行 ESG 披露。亞太地區的日本、新加坡等國家也相繼制定了推動企業 ESG 的政策與規範，將其作為企業長期發展的必然選擇。

歐洲在推動 ESG 方面走在全球前列。歐盟於 2014 年出台了非財務報告指令，要求大型企業披露環境、社會和員工的相關信息。根據 2018 年歐盟非財務報告指令(NFRD)，所有符合條件的上市公司和金融機構必須公開其在 ESG 方面的表現。此外，歐盟於 2021 年提出了“歐洲綠色協議”及“可持續金融披露規範”(SFDR)，進一步加強對 ESG 披露的要求。

在美國，ESG 投資在過去十年間獲得了迅速增長，並且得到了大量機構投資者的重視。美國證券交易委員會(SEC)於 2022 年提出了對上市公司在氣候風險披露的要求。針對歐盟碳邊境調整機制(CBAM)對企業的影響，帶來的永續發展機會與挑戰，王全三、林正芳、荷世平、許耀文、賴王澤鉉(2024)提出應對策略，包括碳管理強化、供應鏈調整與綠色創新，以助企業實現永續發展目標。許多美國企業也已經將 ESG 納入其長期發展戰略，並將其作為吸引投資者的一個重要因素。儘管如此，與歐洲相比，美國在 ESG 監管和標準方面的統一性較低，仍然面臨監管不確定性的挑戰。

亞太地區（特別是日本、新加坡、澳大利亞和韓國）也對 ESG 日益重視。日本在 2015 年成立日本企業責任投資論壇，並鼓勵企業積極進行 ESG 報告。新加坡則在 2016 年推出“新加坡綠色金融計劃”，鼓勵金融機構和企業實施綠色金融和可持續投資。

在台灣，自 2015 年起，台灣證券交易所已要求上市公司發布企業社會責任報告，並於 2022 年修訂法規，要求上市公司編制 ESG 報告書，這是台灣政府加強企業社會責任的積極舉措(Taiwan Stock Exchange, 2022)。

氣候變遷已成為全球面臨的重大問題，其對企業的影響深遠。隨著極端天氣事件的頻發、自然資源的日益匱乏，企業如何應對氣候變遷已經成為衡量企業長期可持續性的重要指標。ESG 中的環境(Environmental)指標特別強調減少碳排放、提高資源利用效率、減少環境污染等措施。

氣候變遷對企業的影響體現在多個層面。首先是物理風險，極端天氣、海平面上升等自然災害可能破壞企業的供應鏈、工廠和物流系統。其次是轉型風險，隨著各國對氣候變遷的法律法規日益嚴格，企業面臨著政策變動帶來的合規風險，並需要投入大量資源進行碳排放和環境治理。

ESG 報告已成為企業應對氣候變遷風險的重要工具。根據全球報告倡議組織(GRI)的指導，企業應該在報告中詳細披露其碳排放數據、能源使用情況及應對氣候變遷的策略。越來越多的企業開始建立專門的部門，負責跟踪和報告其在環境方面的表現，並向投資者和利益相關者提供透明的信息。Chiu, Lin 和 Wang (2017)研究指出，環境永續投資不僅符合企業社會責任，亦能為股東創造價值，提供企業在環境保護與財務管理間取得平衡的重要參考。進行污染減排投資的公司能提升市場對其長期競爭力的信心，進而帶來股東財富的正向效應。

公司治理(Governance)指標在 ESG 中的重要性不容忽視。良好的公司治理結構能夠確保企業在應對環境和社會挑戰時，能夠做出合理的決策，並提升企業的透明度和公信力。企業應該建立一個全面的治理結構，包括董事會的角色、內部控制機制和股東的參與。ESG 的治理部分強調企業需要設立專門的 ESG 委員會，負責制定和推動相關政策，並對企業的 ESG 表現負責。

隨著投資者對企業 ESG 表現的重視，企業的治理結構逐漸成為吸引投資的關鍵。良好的公司治理能夠提高企業的市場價值，降低資金成本，並吸引更多的長期投資者。全球可持續發展議程的推進，ESG 已經成為企業發展的重要標準。企業在實施 ESG 策略時，需要同時關注環境保護、社會責任和治理結構三大領域，並根據各自的行業特點和市場環境制定相應的發展計劃。王全三、林正芳、荷世平(2023)指出社會價值應在資源配置、政策制定及投資決策中，聚焦於其「最高及最佳使用」的概念發揮影響力。在應對氣候變遷的挑戰中，企業的治理結構和環境策略將成為其長期競爭力的關鍵因素。未來，隨著 ESG 披露標準的不斷完善，企業將在全球市場中面臨更多的機遇與挑戰(Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G., 2014)。



第二節、利益相關者理論與 ESG 的關聯性

利益相關者理論(Stakeholder Theory)由 Freeman(1984)提出，是理解 ESG 核心價值的重要參考。該理論強調，企業的運營不僅需要考慮股東的利益，還應該關注其他各方利益相關者的需求與期望，如員工、顧客、供應商、社會與環境等。隨著全球可持續發展議題日益重要，利益相關者理論逐漸成為企業社會責任(CSR)與 ESG（環境、社會與治理）理論的核心基礎。

利益相關者理論的基本觀點是，企業的成功不僅來自於為股東創造價值，還應該在其所有利益相關者之間創造價值。這一觀點挑戰了傳統的股東主義(Shareholder Theory)，後者認為企業唯一的目標是為股東創造最大利益。Freeman 在《利益相關者管理》(Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984)一書中指出，利益相關者是指那些影響或被企業行為所影響的個人、群體或組織，這些群體包括但不限於股東、員工、顧客、供應商、社會群體以及環境(Donaldson, T., & Preston, L. E., 1995)。

利益相關者理論提出了以下幾個關鍵觀點：

一、企業與利益相關者的互動關係

企業的成功取決於其能否有效地與多方利益相關者建立和維護互信關係。例如，企業與員工的良好關係可以提高生產力，與顧客的良好關係可以增加銷售，與供應商的穩定合作關係有助於確保質量和供應鏈的穩定。

二、企業責任的擴展

根據該理論，企業的責任超出了對股東的義務，還包括對員工、顧客、供應商及社會和環境的責任。這要求企業在制定策略和運營決策時，充分考慮各方利益相關者的需求和期望，從而實現利益的平衡和共贏。



三、利益的長期性

Freeman (1984)強調，企業應追求長期利益，而非僅關注短期的股東價值。這意味著企業的決策應該從長遠角度來看，確保其在創造財務價值的同時，還能對環境和社會負責。Lin, Wang 和 Wu (2017) 研究強調在公司治理中融入倫理考量的重要性，不僅能造福利害關係人，還能提升金融市場的透明度，為投資決策提供重要參考。

ESG 作為現代企業管理和投資領域的重要概念，與利益相關者理論密切相關。ESG 強調企業在環境保護、社會責任和公司治理方面的表現，並要求企業在追求經濟效益的同時，負責任地處理其對社會和環境的影響。以下將探討利益相關者理論與 ESG 的具體關聯。

在 ESG 的三大領域中，環境責任尤為重要。根據利益相關者理論，企業在制定環境政策和策略時，必須考慮其對不同利益相關者的影響。例如，企業應考慮生產過程中對環境的負面影響，如碳排放、廢水處理和資源消耗等，並採取相應的措施來減少這些影響。對員工來說，企業的環境措施能夠提高工作環境的健康與安全；對顧客來說，企業在環境保護方面的努力可以增強其品牌形象；對社會來說，企業的環境行為影響著整體社會的可持續發展。這些都體現了利益相關者理論中關於企業責任的擴展，企業在管理其環境影響時，需要考慮所有利益相關者的利益。王全三、林正芳、簡宏明 (2024)指出國際財務報導準則 (IFRS)永續揭露準則第 S1 與 S2 號在營建業的應用中，關於氣候相關財務資訊揭露與永續治理要求的實施方法，有助於促進企業永續發展與利害關係人信任的建立。

社會責任是 ESG 中的另一個核心領域，涉及到企業如何對待員工、顧客、社區等利益相關者。根據利益相關者理論，企業應該關注員工的福祉和工作環境，保障員工的基本權益；同時，企業還應關注顧客的需求與期望，提供優質的產品和服務，保障顧客的健康與安全。此外，企業應積極參與社會公益活動，貢獻社會發展，特別是對弱勢群體的支持。這些做法不僅符合企業的社會責任，還能提升企業的社會形象，增強其與利益相關者的關係。

在 ESG 的治理部分，利益相關者理論提供了有效的理論框架。在策略管理中，ESG 更多被視為領先指標，因其能幫助企業提前應對風險並促進長期價值創造；但在績效回顧與合規層面，ESG 也能作為落後指標，用來衡量和報告既有成果。吳琮璫(2000) 研究發現，領先指標可幫助組織及早辨識潛在問題，提升資源分配與決策的前瞻性；落後指標則提供績效評估的基礎，確保策略執行的一致性。良好的公司治理結構應該保障所有利益相關者的利益，並確保企業在運營過程中的透明度與公正性。企業應該設立有效的董事會結構，建立完善的內部控制和風險管理體系，並確保所有決策過程的透明度與信任度，以維護股東和其他利益相關者的權益。此外，企業在治理結構上應該加強對社會和環境問題的重視，設立專門的 ESG 管理層，確保企業的治理結構能夠促進可持續發展(International Integrated Reporting Council, IIRC., 2013)。

鍾介凡 (2006) 企業常需量化和評估永續發展相關活動的影響力，可透過評估指標促進活動的參與度、包容性與社會效益；在治理層面，則可透過標準化指標確保活動執行的透明性與效率。利益相關者理論為企業在實踐 ESG 時提供了理論基礎，企業在制定 ESG 戰略時，可以根據該理論來識別和分類各種利益相關者，並針對不同的利益相關者群體制定具體的行動計劃。企業應該根據利益相關者的需求與期望，調整其環境、社會和治理策略，實現長期利益的平衡與共贏，與長期價值創造(Friede, G., Busch, T., & Bassen, A., 2015)。

例如，某企業在推動碳減排措施時，不僅應考慮股東的財務回報，還應該關注員工的安全與健康、顧客的環保需求、供應商的合作關係，以及社會的長期發展。這樣的綜合考慮能夠使企業在實現 ESG 目標的同時，最大程度地增強與各方利益相關者的合作關係，提升企業的綜合競爭力。

利益相關者理論為 ESG 的發展提供了理論依據，並強調企業在追求經濟效益的同時，應考慮到所有利益相關者的利益與需求。在當前全球可持續發展的背景下，企業應該以利益相關者理論為指導，將環境保護、社會責任和公司治理納入到企業的核心戰略中，實現企業長期可持續發展。隨著企業社會責任和 ESG 理念的深入推廣，利益相關者理論在未來將繼續對企業治理模式產生深遠影響。



第三節、《獲利世代》中的商業模式

隨著市場競爭和企業運營環境的日益複雜，許多企業開始尋求一種更全面、可持續的商業模式來應對未來的挑戰。《獲利世代》中提出了一個創新性的工具——「商業模式畫布」(Business Model Canvas, BMC)，這一工具迅速成為商業界和創業領域中流行的分析和設計商業模式的工具。BMC 商業模式畫布框架不僅能幫助企業有效設計、描述、挑戰、以及創新其商業模式，還有助於企業探索如何在複雜的商業環境中找到成功的經營策略(Osterwalder, A., 2010)。

《獲利世代》中提出的商業模式畫布是一個視覺化工具，旨在幫助企業設計、分析、並創新其商業模式。該畫布由九個核心要素組成，這些要素描述了企業如何運作、創造價值、與客戶互動以及賺取收入(Osterwalder, A., 2010)。這九個核心要素分別是：

一、目標客層(Customer Segments)

企業所服務的不同客戶群體。這些客戶群體可以基於需求、行為、地理位置等多方面劃分。

二、價值主張(Value Proposition)

企業為客戶解決的問題或滿足的需求。這一元素是商業模式的核心，說明了為何顧客應該選擇企業的產品或服務。

三、通路(Channels)

企業與客戶之間的溝通與分銷路徑。這些通路可能是實體的，也可能是數字化的。

四、顧客關係(Customer Relationships)

企業如何建立和維持與客戶的關係。這可以包括個性化服務、社群建設、忠誠計劃等。



五、收益流(Revenue Streams)

企業如何賺取收入，包括銷售、訂閱、租賃、廣告等多種收入模式。

六、關鍵資源(Key Resources)

企業運營所需的最重要資源，如物理資產、知識產權、員工等。

七、關鍵活動(Key Activities)

企業運作所需的關鍵活動和流程，如生產、研發、營銷等。

八、關鍵合作夥伴(Key Partnerships)

企業與其他組織之間的合作關係，用於達成商業目標。

九、成本結構(Cost Structure)

企業運營過程中的所有成本，包括固定成本和變動成本。

這九個核心要素之間存在著相互作用，企業的每個決策都會影響到其他方面的運作。例如，價值主張與顧客細分的關聯密切，而收益流與成本結構的相互影響則會決定企業的獲利模式。

商業模式畫布的最大特點是它的簡單與視覺化。透過一張單頁的畫布，企業可以將其整體商業模式進行概括，從而更清晰地看到各個元素如何協同運作。這種簡單的形式使得企業可以在設計商業模式時，快速識別問題所在，並進行優化。

且 BMC 商業模式畫布具有極高的靈活性。無論是初創企業還是大型企業，都能夠運用這一工具來設計和創新商業模式。對於初創公司來說，這是一個非常有效的框架，幫助他們在有限的資源下進行創新；對於成熟企業，則可以用來進行策略轉型或優化現有商業模式。

BMC 商業模式畫布涵蓋了企業運營的所有關鍵要素，無論是市場需求、產品設計、客戶管理，還是內部運營、資源配置，BMC 商業模式畫布都能夠一目了然地展示出來。這樣的全面性有助於企業在設計商業模式時，考慮到各方面的協同作用，避免片面或局部的思考。

BMC 商業模式畫布已經廣泛應用於全球各類型企業的商業模式設計和創新中。隨著市場環境的變化，企業的商業模式也需要不斷調整和適應。BMC 商業模式畫布鼓勵企業對其商業模式進行定期檢視和迭代，使其能夠及時響應市場需求的變化、競爭對手的挑戰和技術創新的機會。以下是幾個具體應用實踐的例子：

1. 初創企業

對於初創企業而言，BMC 商業模式畫布是一個簡單且有效的工具，幫助他們在有限的資源下快速設計商業模式。例如，一家科技初創公司可能會利用 BMC 商業模式畫布來釐清其產品的價值主張、目標客層以及收益流，並確定所需的關鍵資源和關鍵合作夥伴。這一過程有助於企業對自身的商業模式進行反思並進行調整，從而提高其市場競爭力。

2. 大型企業的商業模式創新

BMC 商業模式畫布同樣適用於大型企業的商業模式創新。例如，一家傳統製造業公司可能通過使用 BMC 商業模式畫布來識別其價值主張和客戶需求的變化，並調整其通路、顧客關係和收入模式以適應數位化轉型。這樣的實踐幫助企業在快速變化的市場環境中保持競爭力，並有效地對抗市場上的新興競爭者。

3. 企業戰略規劃

許多企業在制定長期戰略時，會使用 BMC 商業模式畫布來幫助識別市場機會和內部挑戰。通過全面審視九個核心構成要素，企業可以更清晰地確定未來的發展方向，並根據市場的變化進行相應的調整。這樣的戰略規劃方法有助於企業保持彈性，並能夠快速適應外部環境的變化。

隨著全球可持續發展趨勢的推進，企業如何通過商業模式創新推進可持續發展，將 ESG 整合到 BMC 成為企業創新與可持續發展的重要策略(Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G., 2012)。然而，這一整合過程並非易事，面臨諸多挑戰，同時也為未來發展帶來了深遠影響。企業在資源有限甚至挑戰重重的時候，仍然以堅定的信念和勇氣持續實踐永續，讓 ESG 成為企業靈魂的一部分，真正的永續之道，源自於對未來的責任和對地球的熱愛（王麗蓉，2024）。



BMC 作為商業模式設計工具，注重簡單、直觀的結構，透過九大構成塊（如價值主張、目標客層、收益流等）協助企業勾勒其商業模式。ESG 所涵蓋的環境、社會與治理議題往往具有多層次且跨領域的特性，難以完全以 BMC 商業模式畫布的框架呈現。例如，ESG 中的碳足跡管理、供應鏈倫理及社會影響評估等議題，均需要更精細化的分析與長期數據追蹤。這使得企業在將 ESG 嵌入 BMC 時，面臨框架適配性不足的挑戰。

整合 ESG 的商業模式往往需要企業投入更多資源，包括技術研發、數據監測以及員工培訓等。這些投入可能在短期內對企業的財務表現產生負面影響。例如，採用符合 ESG 標準的供應鏈管理可能導致生產成本上升，而推行可持續發展的產品設計可能需要額外的時間與資本投入。如何在短期壓力與長期可持續效益間取得平衡，是企業在整合過程中需解決的核心問題。

ESG 的實踐需要透明且可信的數據支持，但當前許多企業在數據收集、量化及披露上仍面臨困難。一方面，不同產業對 ESG 指標的計算標準不統一，導致數據難以比較；另一方面，相關技術與工具的不足，也限制了企業對 ESG 績效的動態監控與報告能力。郭孟芸、陳昀翔、簡亦廷、王全三、康佩群、林正芳(2023)建置 ESG 能源與碳排放環境績效指標，可作為企業制定減碳策略及永續發展規劃的參考，亦有助於提升 ESG 相關報告的透明度與可信度，對政策制定與實務推動具重要意義。這些技術上的限制進一步加劇了企業在 BMC 中整合 ESG 時的挑戰。

ESG 的核心在於考量多元利益相關者的需求，包括投資者、消費者、員工、政府及非政府組織等。然而，這些利益相關者的關注點可能有所差異，甚至存在矛盾。例如，投資者可能關注企業的財務表現，而消費者更在意環境與產品倫理；政府則強調法規遵從與政策目標的實現。如何在 BMC 中平衡多方利益，滿足不同群體的期望，是企業亟需應對的管理挑戰。

儘管挑戰重重，ESG 與 BMC 的整合也蘊含巨大潛力。隨著全球 ESG 標準的完善與技術工具的進步，企業在這一領域的探索將更加深入與多元化。



大數據、人工智慧 (AI) 與區塊鏈技術的應用將為 ESG 與 BMC 的整合帶來突破性進展。企業可利用大數據分析進行 ESG 績效監測，透過 AI 技術實現資源分配與效率優化，同時運用區塊鏈確保數據的透明性與可追溯性。例如，區塊鏈技術能有效追蹤供應鏈中的碳足跡數據，為 BMC 的價值主張與關鍵活動提供可靠支持(Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L., 2019)。

未來，國際間對 ESG 標準的協調與統一將進一步推動企業實踐的規範化。同時，各國政府亦可透過政策激勵與補助計畫，引導企業在 BMC 中嵌入 ESG 元素。例如，提供稅收優惠以鼓勵企業採用可再生能源，或設立綠色金融專案支持企業進行低碳轉型。這些舉措將減輕企業在整合過程中的成本壓力，促進可持續發展目標的實現。

企業未來可加強與非政府組織、學術機構及產業聯盟的合作，結合多方資源與專業知識，共同推動 ESG 的創新實踐。例如，與學術機構合作開發 ESG 專業課程，提升員工與利益相關者的認知能力；或通過產業聯盟制定共用的 ESG 標準，降低執行成本並增強行業競爭力。

隨著市場需求與政策環境的快速變化，BMC 與 ESG 的整合需要保持動態調整能力。企業應定期審視其商業模式，更新價值主張、通路與資源配置，以適應新的 ESG 挑戰與機遇。例如，在能源轉型加速的背景下，企業可優先探索綠色產品與服務的新興市場，為其商業模式注入新活力。

ESG 與 BMC 的整合雖然面臨框架結構、資金壓力、數據技術及利益協調等挑戰，但其長遠效益不可忽視。透過技術創新、政策支持及跨領域合作，企業可實現商業模式的持續創新與可持續發展。未來，隨著全球對 ESG 的重視程度提升，BMC 與 ESG 的結合將為企業創造更多價值，並助力實現全球可持續發展目標 (SDGs)(George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D., 2021)。

第三章 研究方法



為了深入探討 N 公司的商業模式，本研究採用個案研究法，結合文件檔案分析、深度訪談與實地觀察等多元資料收集方式，並運用編碼登錄(coding)技術進行資料分析，以確保研究的可信度與有效性。同時，本研究也考量個案研究法的局限性，進行相關限制的檢討與說明。

第一節、個案研究法

Yin (1994) 認為個案研究法需藉由多方來源資料以重組一段過去歷史或正在發生的事件，蒐集資料的方式包含文件、檔案記錄、訪談、直接觀察、參與觀察。本研究採用個案研究法來探討主題。個案研究法是一種質性研究方法，適用於深入了解特定個案在特定情境脈絡下的活動性質，其重點在於了解過程而非結果。

個案研究法適用於變量研究具有高度複雜性、理論形成的初期階段、解釋性問題的研究（有關 why、how 之問題）、以實務為基礎的問題、當事人的經驗是非常重要的問題、問卷調查無法提供深入資料時、樣本數很少時等情況。

第二節、研究設計

本研究採用單一個案整體性設計，因為研究的目的是深入探討單一個案，以此方法具體操作或模擬 N 公司運用《獲利世代》中「商業模式畫布」的方法建構「商業模式」。

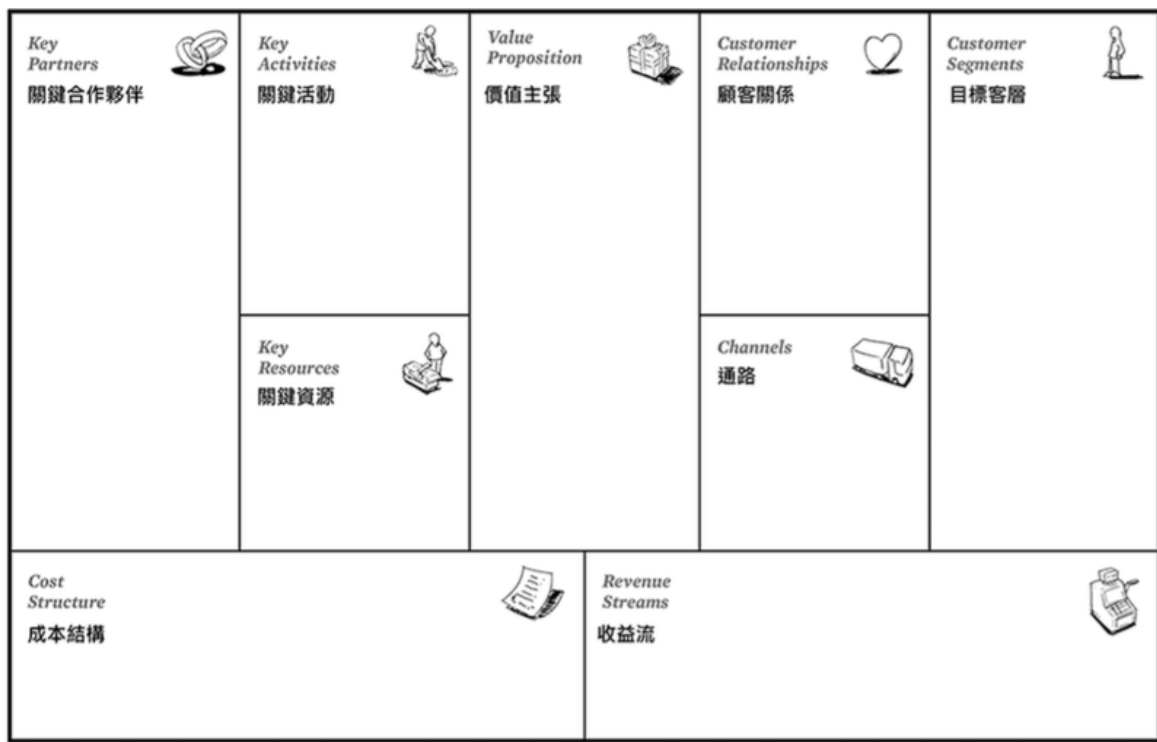
本研究欲深入探討 ESG 在中小企業(SMEs)中的應用。N 公司致力於推動企業永續發展，提供多元化的 ESG（環境、社會和公司治理）相關課程和服務。公司目標客層為學生和一般上班族，以年輕化會員結構，提升組織的多元性，近期亦開始拓展至高端客戶，包括大型企業和政府機關。

N 公司的創業目標包括推動 IPO 等資本市場活動，以支持公司未來的發展和擴張。公司首先成為經濟部 iPAS 認可的培訓教育單位，與國內多所大學及企業合作開設專班，旨在培養具備淨零碳規劃與管理能力的專業人才。這些學員在完成培訓後，能參加經濟部支持的「淨零碳規劃管理師」專業資格認證考試，為企業提供符合用人需求的優質候選人。公司接下來計劃在未來三年內於北部成立結合 ESG 概念的實驗性小學，並持續拓展 ESG、AI 人工智慧等商業發展進程及服務提供元素。

《獲利世代》指出商業模式是描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法(Osterwalder, A., 2010)。遠見雜誌專題報導張忠謀對於商業模式創新的看法：「商業模式是公司處理其與客戶及供應商事務的方式」。前富士康總裁程天縱：「商業模式是應對市場的措施和機制互相搭配的獲利結構。」（遠見雜誌，2008）

《獲利世代》的「BMC 商業模式畫布」是把「企業如何穩定賺錢的九種元素」彙整出來，以塑造一條用來降低風險、提升企業競爭力及營利能力的方程式，本研究以此方法具體操作或模擬 N 公司的「商業模式」。

表 3-1 BMC 商業模式畫布



ESG 與 BMC 整合可能帶來運營複雜性的顯著提升，初期的減碳技術與管理系統投入成本較高，利害關係人對於 ESG 績效的期望可能超出企業實際能力。運營與永續策略結合往往面臨組織結構調整與資源分配優化的壓力，這在初期尤其明顯(Porter & Kramer, 2011)。此外，根據 Deloitte(2022)的調查，超過 60%的企業表示 ESG 專案初期投入過高，是其採用相關措施的重要阻礙之一。

在全球推動淨零碳排的大趨勢下，企業需將 ESG 目標納入其商業模式中，作為核心策略之一。N 公司的淨零碳排規劃管理證照班，可將 ESG 與商業模式整合，透過以下系統性步驟，將氣候變遷和公司治理等 ESG 要素納入 BMC 框架中，從而使分析與實踐更具一致性，促進企業在永續發展與競爭力之間取得平衡。

在整合 BMC 框架過程中，企業可以清晰地分析並優化其在價值創造、運營與資源分配中的 ESG 表現。同時，這種整合能幫助企業更加靈活地應對市場變化、政策要求與利害關係人的期望。以下為 ESG 與 BMC 整合步驟說明：

一、目標客層：定位永續需求的目標客層

企業需要識別其目標客層，特別是那些重視永續發展的群體，這一策略將幫助企業高效設計並提供契合市場需求的 ESG 解決方案，精準定位客戶群體，包括：

- 消費者群體中對產品碳足跡敏感的細分市場。
- B2B 領域中已將 ESG 標準納入供應鏈要求的企業客戶。
- 政府或政策驅動的市場，如提供補貼支持的環保項目。

二、價值主張：將 ESG 融入核心價值

企業的價值主張是 BMC 的核心，制定階段性 ESG 目標，逐步實現具體承諾。將 ESG 納入價值主張，可以使產品或服務具備差異化優勢，這不僅提升了企業對客戶的吸引力，還增強了品牌忠誠度。例如：

- 環境方面：提供碳減排解決方案、推動零碳規劃產品或引入循環經濟模式。
- 社會方面：關注公平交易、促進社區福祉、強化員工福祉。
- 公司治理方面：透明化營運決策，確保合規與誠信經營。



三、通路：推動 ESG 價值傳遞

傳播策略將進一步強化企業的市場地位，多元化的傳播通路可放大 ESG 實踐的正面效應，例如：

- 利用社群媒體和專業論壇分享企業的 ESG 故事。
- 與政府及媒體合作，宣傳成功案例以提升公眾認知。
- 參與行業展會和永續發展專題活動，擴大專業影響力。

四、顧客關係：建立以信任與透明為核心的連結

顧客關係在 ESG 策略中扮演重要角色，這樣的策略有助於鞏固品牌形象並深化客戶忠誠度。企業可：

- 透明化溝通：定期發佈 ESG 進展報告。
- 互動式合作：傾聽客戶需求，提供定制化的 ESG 解決方案。
- 積極回應利害關係人期望：設立反饋機制以推動改進。

五、收益流：創造永續商業模式

企業可通過創新設計來擴展與 ESG 相關的收益流，建立利害關係人溝通機制，平衡期望與現實。借鑑如 GRI (Global Reporting Initiative) 的成功經驗，其培訓課程年增長率達 20%(GRI Annual Report, 2021)。不僅能實現財務增長，還能顯著提升企業的永續形象。

- 提供碳中和服務或碳交易諮詢。
- 開發數位化的 ESG 管理工具或分析平台。
- 舉辦 ESG 教育與認證課程，形成知識經濟價值鏈。

六、關鍵資源：強化 ESG 落地所需能力

資源的有效整合是企業實現 ESG 承諾的關鍵，實現 ESG 的落地需要以下關鍵資源：

- 專業人才：聘請具備 ESG 與商業戰略交叉知識的專業團隊。
- 技術工具：如碳足跡管理軟體、數據儀表板和數據庫。
- 資金支持：為長期減碳目標和永續創新項目提供穩定的財務支持。



七、關鍵活動：落實減碳與治理措施

ESG 的實踐需要落地的關鍵活動來支持，構成企業實現 ESG 標的基礎工作，採用數據驅動的管理方法，通過智能化手段簡化流程。主要包括：

- 碳盤查與減排：建立碳足跡計算方法，制定減排路徑。
- 永續報告撰寫：系統化地披露 ESG 績效。
- 教育與培訓：為員工及關鍵合作夥伴提供相關的 ESG 知識與技能。

八、關鍵夥伴：構建 ESG 價值聯盟

整合 ESG 要求的有效方式之一是建立多方共贏的合作生態系統，這樣的合作模式能夠在分散風險的同時提升 ESG 專案的執行效率。企業可與以下對象合作：

- 第三方查證機構：如 SGS、BSI，協助核發碳排放報告認證。
- 技術解決方案提供商：提供減碳技術、數據分析工具或 ESG 軟體的企業。
- 非政府組織(NGOs)：協助推動永續項目，增強社會影響力。

九、成本結構：優化 ESG 導入成本

在推動 ESG 的過程中，近年的研究強調，運用智能技術（例如 AI 分析工具）不僅能降低整合複雜性，還能顯著提升運營效率(Smith, S. S., 2023)。同時，分階段目標設置已被證明能更好地平衡內部資源分配與外部期望(Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G., 2014)。企業需考量各項成本，如：

- 引入減碳技術或可再生能源設施的初期投資。
- 碳排放報告與第三方認證的運營成本。
- 員工 ESG 培訓與變革管理的資金需求。

Porter 和 Kramer(2011)指出，運營與永續策略結合往往面臨組織結構調整與資源分配優化的壓力，這在初期尤其明顯。此外，根據 Deloitte(2022)的調查，超過 60%的企業表示 ESG 專案初期投入過高，是其採用相關措施的重要阻礙之一。



第三節、資料收集方法

為全面掌握研究主題，本研究採取以下資料收集方式：

一、文件檔案分析

收集與研究個案相關的公開文件（如經濟部商業司資料）、私有文件（如活動記錄、學員回饋單、活動照片等）以及其他文物（如專業證照、招生文宣等）。

二、深度訪談

與公司成員及相關專業人員，如：執行長、淨零碳規劃管理師、學科輔導老師、專案經理、客戶等進行訪談，了解個案的公司運作模式與服務特性。

三、實地觀察

觀察公司成員的作業模式、專業人員的授課情形以及學員的學習狀況，深入了解實際操作與互動過程。

第四節、資料分析方法

本研究運用質性研究的編碼登錄技術，將資料收集、分析與解釋結合，逐步建構理論主軸，具體步驟如下：

一、開放性譯碼 (opening coding)

依訪談對象，反覆閱讀文本資料，尋找關鍵字、詞或事件，形成特定主題，並建立初步概念符號。執行長編碼為[C]一人、淨零碳規劃管理師編碼為[P]二人、學科輔導老師編碼為[T]二人、專案經理編碼為[M]一人、行政人員編碼為[A]一人、客戶編碼為[S]三人，分別訪談。

二、主軸編碼 (axiai coding)

將已整理的主題資料進行綜合與歸納，分析現象間的條件、脈絡及互動結果，構建主軸概念並檢視其關聯性。依據 ESG 與 BMC 商業模式的九個核心構成要素，分編為十二個主題：環境[E]、社會[S]、公司治理[G]、目標客層[CS]、價值主張[VP]、通路[CH]、顧客關係[CR]、收益流[R\$]、關鍵資源[KR]、關鍵活動[KA]、關鍵合作夥伴[KP]和成本結構[C\$]，以此歸納。



三、選擇性編碼 (selective coding)

選定能彰顯研究主題的核心範疇，結合理論分析研究問題，並利用資料驗證理論雛型。

第五節、確保可信度與有效性的方法

為提升研究的可信度與有效性，本研究採取以下措施：

- (1) 與研究參與者共同檢核：將分析結果與受訪者討論，並徵求參與者的回饋意見。
- (2) 三角驗證法：通過交叉比對不同資料來源或研究方法的資料，提升詮釋與分析的準確性。
- (3) 長期參與：研究者長期參與個案研究，充分掌握現象或行為的意義。
- (4) 建立個案資料庫：將相關文件與研究紀錄系統化整理，以供查證或檢核。

第六節、個案研究法的局限性

本研究亦考量個案研究法的限制，主要包括：

- (1) 個案代表性問題：研究結果可能無法完全反映其他類似企業的運作模式。
- (2) 親自面談的限制：部分資料可能因商業機密或其他因素未能完整呈現。
- (3) 研究者能力限制：主觀意識或記憶錯誤可能影響資料解釋與推論。
- (4) 研究方法上的缺點：主觀判斷可能導致研究結果的偏誤。

總結而言，本研究透過《獲利世代》的 BMC 商業模式畫布分析、深度訪談、實地觀察及次級資料收集等多元方法，探索 N 公司的商業模式，並採取多項措施確保研究的可信度與有效性。

第四章 個案研究



本研究使用個案研究法，本章深入探討 N 公司將 ESG 與 BMC 商業模式整合的方法。對 N 公司而言，ESG 策略不僅是合規要求，更是創造長期價值的機會。

在整合 ESG 與 BMC 前，N 以其補習班行業背景及強大招生能力為基礎，結合聚焦利基市場的策略，不僅能降低風險，更能迅速在 ESG 市場中佔據一席之地，為長期發展奠定穩固基礎。先以 SWOT 分析說明 ESG 對 N 公司的自身評價，分別為：優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、外部競爭上的機會 (Opportunities) 和威脅 (Threats)，用以在制定發展戰略前對自身進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位。

以 N 公司現有條件為基礎，針對 ESG 發展進行的優勢 (Strengths)，N 股有限公司擁有 30 年的證照班經營經驗，熟悉課程設計、招生策略及考證輔導流程，能快速設計並推廣「淨零排碳管理師」證照班課程，無需額外學習或設置新系統即可開始運營，直接善用現有補習班的教室設備與立案資源，降低新業務的投入成本，具備天然的競爭優勢，快速實現盈利，且聚焦於經濟部推出的「IPAS 淨零排碳管理師」證照，專注單一產品，降低初期業務範圍過廣的風險，並瞄準未被充分開發的小市場，避開大企業的競爭。N 公司擁有臺大 EMBA、政大 EMBA 及扶輪社的校友及商業人脈資源，能夠高效開展企業包班合作，迅速建立品牌信譽與市場基礎。同時運營 B2C（公開招生）與 B2B（企業包班）模式，提升招生規模和效率。公開班一期可招 30 人，企業包班一期可達 20 人，一年預計培訓 100 人以上，為業務拓展奠定穩固基礎。與軟體公司和實習機構合作，提供學員學習後的實用工具和實習機會，打造學員、企業和 N 公司的三贏模式，進一步提高品牌價值和學員吸引力。掌握學員數據後，可談判策略聯盟，例如引入更多產品（如節能減碳解決方案）或進一步拓展至其他 ESG 課程，形成長期多元化的發展藍圖。淨零排碳管理師證照符合政策趨勢與企業需求，市場潛力巨大，且符合政府政策推動的方向，易於被企業與個人接受與採用。

針對 ESG 發展進行的劣勢(Weaknesses)，公司尚未涉足 ESG 相關行業，缺乏專業知識及市場洞察力，需投入資源進行學習與專業建立，對 ESG 產業的營運模式、服務需求及行業規範認識不足，可能影響初期業務推動效率。且作為新創公司，尚未在 ESG 市場建立信譽與知名度，可能面臨市場接受度較低的挑戰，在 ESG 業務上缺少現有的合作夥伴及網絡，需花費時間與資源建立聯繫與合作關係。

對於 N 公司的威脅(Threats)：

(1) 在環境方面：遵循環境保護法規及提高綠色能源使用可能會增加運營成本。全球及地區性環境法規的不斷更新要求公司進行調整，未能及時遵守可能面臨罰款或聲譽損失。

(2) 在社會方面：ESG 對企業社會責任的期望增高，消費者與投資者對公司在社會責任方面的期望增強，若未達標可能影響品牌形象。以及現有的協會可能成為潛在的競爭對手，ESG 要求更注重員工福祉與公平薪酬等，若未達到最佳實踐，可能會降低員工的士氣與忠誠度；治理方面：企業必須提高治理結構的透明度，面對內部控制和管理層監督等挑戰，若未能加強企業治理（例如對股東透明度、董事會結構的管理），可能會導致投資者失去信心。

除了以上威脅，威脅往往也伴隨著機會(Opportunities)，ESG 相關市場潛能巨大，公司透過強化環境管理、社會責任實踐及公司治理，能有效提升企業的競爭優勢和品牌價值，從而吸引更多投資和消費者支持。然而，這也需要公司在短期內投入更多資源來應對相關挑戰，達成長期的可持續發展目標。例如：投入淨零碳排規劃管理證照班，可以開發新的市場機會，吸引環保意識較強的消費者和投資者。優化能源使用、減少浪費，長期來看可減少運營成本，增加企業競爭力。積極參與社會責任活動，提升企業形象，吸引更多支持者，特別是年輕、注重社會價值的消費者，規劃良好的社會責任與員工關懷計劃，提高人才吸引力，增強員工的滿意度和忠誠度。良好的治理結構和透明的財務披露可以吸引更多投資者，提升企業的市值，最後，加強治理，進一步減少財務詐欺或管理失誤的風險，保護公司及其股東的長期利益。

表 4-1 SWOT 分析



	對公司經營有幫助	對公司經營有害處
內部組織	優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
	● 豐富的證照班經驗 ● 強大的招生能力 ● 高考照通過率 ● 現有教室設備與合法立案	● ESG 領域陌生 ● 缺乏相關營運經驗 ● 品牌知名度不足 ● 資源與合作夥伴匱乏
外部環境	機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
	● 潛在市場巨大 ● 豐富的補習班經驗與資源 ● 低風險、高效率的運營模式 ● 明確的利基市場切入點 ● 廣泛的人脈資源 ● 靈活的招生模式 ● 三贏的合作模式 ● 潛在聯盟與商業價值延伸 ● 高度市場接受度的產品定位	● 潛在競爭者先切入 ● 成本壓力 ● 規範遵守風險 ● 社會責任的期望增高 ● 員工福利與企業文化 ● 透明度與治理挑戰 ● 治理失誤的風險

第一節、N 公司的目標客層

N 公司鎖定多元的目標客層，致力於提供 ESG 相關的課程和服務。由小而大，由近而遠，從個人到團體，從小公司到大企業，從建立 ESG 認知開始，透過淨零碳排規劃管理證照班，為學員打下扎實的基礎，再結合 AI 應用規劃師認證班，以提升效率，實現事半功倍的學習效果。課程安排中，更包含實習計畫，讓受訓學員進入企業實地操作，取得寶貴的實務經驗。同時，學員可透過與 APP 公司合作的軟體工具，回到公司後進一步練習與應用所學技能，並有機會擔任內部查證員，為企業提供內部支持。課程還與第三方查證機構（如 SGS、BSI 等）合作，核發專業認證，協助學員撰寫組織型碳盤查報告，全面提升學員的實務能力與專業價值。N 公司的主要服務對象可以分為以下幾大類：



一、中小企業

產業園區舉辦小型論壇、企業包班，客製化提供課程，這些企業希望了解 ESG 基本知識和提升競爭力。雖然中小企業不像大型企業面臨那麼大的 ESG 合規壓力，但提升 ESG 表現也有助於提升企業形象、吸引投資和拓展市場。

二、教育機構和學術界

因應大學少子化，與大學進修部合作，這些機構希望將 ESG 納入學術課程和研究，培養 ESG 專業人才。N 公司可以與教育機構合作開發 ESG 課程、提供師資培訓，並進行相關學術研究。

三、個人專業人士

個人專業人士需要持續更新 ESG 知識和技能，以提升自身競爭力。N 公司提供多元化的 ESG 課程，涵蓋 ESG 策略規劃、碳管理、永續報告、綠色金融等領域，滿足個人專業人士的學習需求。

四、學生和一般上班族

N 公司近期亦開始拓展至學生和一般上班族，以年輕化會員結構，提升組織的多元性。這些群體對 ESG 的認識和需求可能不如其他目標市場那麼高，但隨著 ESG 理念的普及和社會責任意識的提升，他們未來也可能成為 N 的重要服務對象。

五、政府機關

爭取經濟部認證合作機構與職訓局補助，政府機關需要了解 ESG 政策和最佳實踐，以制定相關政策和法規，並引導企業實踐 ESG。N 公司可以提供 ESG 研究報告和政策建議，協助政府機關制定和推廣 ESG 政策。

六、非營利組織和社會企業

NPO 機構希望更好地實施永續發展計畫，並將 ESG 理念融入其運營和項目中。N 可以提供 ESG 諮詢和培訓服務，協助這些組織制定和實施永續發展策略。



七、金融機構

金融機構需要了解 ESG 對風險管理和投資組合的影響，以便更好地評估投資風險和機會。N 公司可以提供 ESG 相關研究和數據分析服務，協助金融機構將 ESG 因素納入投資決策。

八、公共事業機構

公共事業機構需遵循 ESG 標準來提高運營透明度和效能。N 公司可以協助公共事業機構建立 ESG 管理體系、提升 ESG 績效並進行相關資訊披露。

九、大型企業

這些企業尋求提升 ESG 績效和滿足法規要求，是 N 最主要的目標市場。隨著全球對企業社會責任和永續發展的關注日益增加，ESG 已成為評估企業長期價值和績效的重要指標，大型企業導入 ESG 的需求持續增長。N 公司提供 ESG 策略規劃和實施、碳管理和永續報告等服務，協助大型企業提升 ESG 績效、滿足法規要求、改善公眾形象、增強投資者信心以及提升市場競爭力。

上述服務對象分類並非絕對的，部分服務對象可能同時屬於多個類別。N 公司提供的服務內容也會根據不同服務對象的需求而有所調整。綜合以上分析，可以看出 N 公司的服務對象涵蓋了企業、政府機關、學術機構、金融機構以及個人等多個領域。N 公司致力於為不同類型的客戶提供多元化的 ESG 課程和服務，協助他們提升 ESG 績效、滿足法規要求、提升競爭力並推動永續發展。



第二節、N 公司的價值主張

本研究透過 N 公司之個案分析，深入探討如何以 ESG 作為核心價值主張，整合資源並建立具有市場競爭力的人才培育模式，在當代企業追求永續發展的浪潮中，ESG 已成為評估企業價值的重要指標。N 公司以其在培訓教育領域的專業，針對 ESG 中的「環境」面向，特別著重於碳排放議題，發展出一套創新的價值主張。N 公司成為經濟部 iPAS 認可的培訓教育單位，與國內多所大學及企業合作開設專班，旨在培養具備淨零碳規劃與管理能力的專業人才。這些學員在完成培訓後，能參加經濟部支持的「淨零碳規劃管理師」專業資格認證考試，為企業提供符合用人需求的優質候選人。

N 公司設計的培訓內容以企業用人能力需求為導向，不僅協助學員提升專業技能，也與經濟部共同推動企業將取得認證的學員列為優先面試、聘用或加薪對象，從而為企業提供客觀的選才依據，並有效提升人才與市場需求的匹配度。此外，N 公司積極響應行政院推動的「五加二產業創新計畫」與「六大核心戰略產業」政策，致力於解決產業發展所面臨的人才缺口問題。N 公司結合產、官、學資源，建構涵蓋能力鑑定、培訓與實務應用的完整生態系統，促進學校調整教學內容以符合產業需求，並引導學員投入高附加價值的製造與數位轉型相關工作。

在價值主張層面，N 公司透過與經濟部合作推動能力鑑定制度，發展符合產業職能基準的培訓計畫，並以淨零碳規劃管理師資格證照為核心，促進企業投入相關領域的人才培育計畫。這不僅實現了教訓考用的正向循環，也為企業在 ESG 中的環境層面目標提供了實質支持，進一步提升企業永續競爭力。

一、ESG 導向的創新價值課程和服務

N 公司專注於「環境」面向，以碳排放管理為核心，提供多元化的 ESG 課程和服務，包括 ESG 策略規劃和實施、碳管理和永續報告、綠色人才培訓和認證以及 ESG 研究報告和政策建議，協助企業達成淨零目標。這些服務旨在協助企業提升 ESG 績效、滿足法規要求、改善公眾形象、增強投資者信心以及提升市場競爭力。



二、符合國際標準和客製化解決方案

公司的 ESG 課程和服務符合國際標準，並根據客戶需求提供客製化解決方案。這表明公司重視高品質和滿足客戶特定需求，促進企業永續競爭力，幫助企業以實際行動實現 ESG 承諾，從而增強市場優勢。

三、協助企業永續發展

N 公司的經營理念是「以專業知識和服務推動企業永續發展」。產業導向的人才培育，以企業需求為核心設計課程內容，確保人才技能與產業需求高度匹配，致力於提供專業的知識和服務，協助企業在 ESG 方面取得進展，並最終實現永續發展的目標。

四、促進產業升級和轉型

除了協助個別企業外，N 公司的服務還有助於提升台灣企業的 ESG 表現，透過經濟部規劃的能力鑑定制度，提升人才的市場價值與企業認可度，促進產業升級和轉型。這表明公司也看到了自己在推動整體產業永續發展方面的角色。

總而言之，N 公司的價值主張是透過提供高品質、客製化的 ESG 課程和服務，協助企業提升 ESG 績效，滿足法規要求，成為產官學協作平台，整合政府資源、高校教育與企業需求，打造永續人才供應鏈，並最終實現永續發展的目標。

第三節、N 公司的通路

根據公司提供的資料，N 公司採用以下通路來推廣其 ESG 課程和服務：

一、線上平台

- (1) 官網：作為公司資訊發布、服務介紹和線上聯繫的主要管道。
- (2) 數位學習平台：提供線上課程和學習資源，方便學員隨時隨地學習。

二、實體工作坊和論壇講座

透過舉辦實體活動，讓學員有機會面對面與講師互動，並進行更深入的學習和交流。



三、關鍵合作夥伴網絡

(1) 教育機構：與大學院校或專業培訓機構合作，將 ESG 課程納入學術課程或專業認證體系。

(2) 政府機關：與政府部門合作，推廣 ESG 政策和最佳實踐，或提供相關培訓課程。

(3) 專業機構：與其他 ESG 諮詢公司、培訓機構或認證機構合作，共同推廣 ESG 理念和服務。

(4) 民間社團：扶輪社、獅子會等。

四、企業包班

N 公司採用線上和線下、直接和間接等多元化的通路策略，以接觸更廣泛的目標客層。線上平台是公司重要的通路，可以提供便捷的服務和支持，並擴大市場影響力。關鍵合作夥伴網絡可以幫助公司拓展市場、提升品牌知名度，並接觸到更多潛在客戶。深入了解 N 公司在各個通路上的具體運作方式，例如線上平台的流量和轉化率、實體活動的參與人數和成效等。探討公司是否考慮利用其他新興通路來拓展市場，例如社群媒體行銷、影響者合作等。

第四節、N 公司的顧客關係

根據 N 公司的資料，我們可以從以下幾個方面推斷出公司重視顧客關係：

一、客製化服務

公司強調提供「客製化」的 ESG 諮詢服務，以滿足客戶特定需求。這表明公司重視了解客戶需求，並致力於提供符合客戶期望的服務。

二、價值定價

公司採用「價值定價」策略，根據服務範圍、時間和客戶需求制定價格。這種定價方式也顯示了公司對待客戶的彈性和以客戶為中心的思維。



三、多元化通路

公司採用線上平台、實體工作坊、關鍵合作夥伴網絡等多元化通路，以便更好地服務不同類型的客戶。

四、建立 ESG 資源庫和線上平台

公司計劃建立 ESG 資源庫和線上平台，提供更便捷的服務和支持。這展現了公司致力於為客戶提供持續性的資源和協助。

五、重視長期合作

N 公司的目標客層，包括個人以及中小企業、政府機關、教育機構等，這些客戶通常需要長期且深入的合作。因此，公司很可能重視與客戶建立長期的合作關係。

六、提供持續性的支持

公司提供 ESG 策略規劃和實施、碳管理和永續報告、綠色人才培訓和認證等服務，這些服務的性質也暗示了公司會與客戶保持密切的聯繫，並在 ESG 發展的過程中提供持續性的支持。

七、個人類客戶

循序漸進協助客戶進考取所有的相關證照規劃循序漸進的證照規劃，包含四個階段：確定目標領域，列出相關證照（如淨零碳排認證）制定學習計畫並逐步考取。其次，積極參與實習或專案，將所學應用於工作中。接著，透過提升專業知識與技能，考取高階證照或專業資格，逐步成為該淨零碳排領域的專家，並爭取淨零碳排講師機會。最後，結合主職業，探索相關的斜槓機會，如創業、顧問或線上課程，實現專業拓展與多元收入來源的轉職發展。

八、公司客戶

N 公司致力於為企業提供全方位的淨零碳排解決方案，透過專業的碳排管理師企業包班培訓、企業實習計畫及人才派遣服務，幫助客戶打造專業且具實戰經驗的永續團隊。此外，公司提供外部顧問支持，協助撰寫符合國際標準的永續報告書，確保企業合規並展現社會責任。同時，定期分享產業新知與趨勢，讓客戶掌握最新永續發展動態，實現經濟效益與環境保護並重，建立長期穩固的合作關係，共創永續未來。



第五節、N 公司的收益流

企業可通過創新設計來擴展與 ESG 相關的收益流，如舉辦 ESG 教育與認證課程，形成知識經濟價值鏈，借鑑如 GRI(Global Reporting Initiative)的成功經驗，其培訓課程年增長率達 20%(GRI Annual Report, 2021)。根據 N 公司商業模式和提供的服務推斷出主要的收益流：

一、ESG 課程和服務

N 公司的主要業務是提供多元化的 ESG 課程和服務，這應是其主要的收益流。這些課程和服務的收益可能來自以下方面：

(1) 課程費用：公司提供各種 ESG 相關課程，包括 ESG 策略規劃和實施、碳管理和永續報告、綠色人才培訓和認證等，這些課程都應收取一定的費用。

(2) 諮詢服務費用：N 公司也提供客製化的 ESG 諮詢服務，根據客戶需求制定價格，這部分服務也會產生收益。

(3) 研究報告和政策建議：公司提供 ESG 研究報告和政策建議，這部分服務可能透過銷售報告或提供顧問服務的方式產生收益。

二、其他潛在收益

(1) 線上平台：公司計劃建立 ESG 資源庫和線上平台，未來可能透過線上平台提供付費資源或服務，例如付費會員、線上課程訂閱等。

(2) 合作項目：公司積極與企業、政府機關和教育機構合作，推廣 ESG 理念和實踐，這些合作項目也可能帶來一些收益。

(3) 撰寫盤查報告書：運用 Yang, Chen, Chen, Ho, Wang 和 Lin (2024) 模糊系統評估與計分方法撰寫環境永續治理報告，結合多元指標評估 ESG 報告的透明度與一致性，並應用模糊邏輯提升其量化分析能力，有效識別報告中的弱點並提供改進建議，為提升企業永續治理表現提供了實務參考，創造潛在收益。

(4) 其他相關政府補助。

這些模式不僅能實現財務增長，還能顯著提升企業的永續形象。同時，公司未來計劃拓展 ESG 課程和服務範圍，進一步涉足 AI 人工智慧等領域，這些創新方向有望成為新的收益流。此外，隨著公司逐步發展，其財務數據將更加透明，可持續關注營收規模、盈利能力以及收益結構的變化，從而更全面地評估公司的成長潛力和競爭力。

第六節、N 公司的關鍵資源

根據 N 公司商業模式、提供的服務以及競爭優勢分析，推斷出以下幾個可能的關鍵資源：

一、專業團隊

- 公司擁有一支由 ESG 專家、講師、顧問和研究人員組成的專業團隊。
- 這支團隊是公司提供高品質 ESG 課程和諮詢服務的關鍵。
- 公司計劃在未來五年持續擴充團隊規模，以滿足市場需求，這也表明公司將人才視為重要的資源。

二、客製化服務能力

- 公司強調提供客製化 ESG 諮詢服務，以滿足客戶特定需求。
- 這需要公司具備深入了解客戶需求、靈活調整服務內容的能力。

三、品牌聲譽

- 在永續發展領域擁有良好聲譽，對吸引客戶、建立信任和提升競爭力至關重要。
- 公司積極參與行業活動，提升品牌聲譽，顯示公司對品牌建設的重視。

四、關鍵合作夥伴網絡

- 公司與政府機關、教育機構和其他專業機構建立了合作關係。
- 這可以幫助公司拓展市場、提升品牌知名度，並接觸到更多潛在客戶。

- 公司也將「關鍵合作夥伴網絡」列為其競爭優勢之一，顯示關鍵合作夥伴網絡對公司發展的重要性。



五、ESG 知識和資源

- 公司提供 ESG 策略規劃、碳管理、綠色人才培訓等服務，需要具備豐富的 ESG 知識和資源。

- 公司計劃建立 ESG 資源庫和線上平台，顯示公司在積累和整合 ESG 知識和資源方面的努力。

六、其他潛在關鍵資源

- 線上平台：公司的官網和數位學習平台是其重要的通路，未來也可能成為提供付費資源或服務的平台，因此也可能被視為公司的關鍵資源。

- 研發能力：公司持續開發和更新 ESG 課程，以滿足市場需求，這也顯示公司具備一定的研發能力，可以不斷創新和推出新產品和服務。

- 學校資源：公司與陽明交通大學、輔仁大學等合作開班。

- 社團資源：扶輪社、獅子會等。

公司真正的關鍵資源可能還包括其他未被提及的方面，例如企業文化、領導力、創新能力等。可以進一步研究公司的官方網站、新聞報導、財報等資料，以更全面地了解公司的關鍵資源。

第七節、N 公司的關鍵活動

「關鍵活動」是 BMC 商業模式畫布中的一個重要元素，用於描述公司為實現其價值主張所必須執行的最重要的事情。根據 N 公司提供的服務、發展策略以及商業模式 BMC 商業模式畫布的架構，推斷出以下幾個關鍵活動：

一、開發和更新 ESG 課程

- 公司致力於提供多元化且符合國際標準的 ESG 課程。

- 為了滿足市場需求和反映最新的法規和行業趨勢，持續開發和更新 ESG 課程是至關重要的。

- 需要公司投入資源進行課程研發、教材編寫、師資培訓等活動。



二、提供 ESG 諮詢服務

- 公司為客戶提供客製化的 ESG 諮詢服務，以滿足其特定需求。
- 需要公司具備深入了解客戶需求、分析問題、制定解決方案的能力。
- 公司需要投入顧問團隊的時間和專業知識來完成這些諮詢服務。

三、推廣 ESG 理念和實踐

- 公司積極與企業、政府機關和教育機構合作，推廣 ESG 理念和實踐。
- 公司透過線上平台、實體工作坊和講座等通路，接觸更廣泛的目標客層。
- 活動需要公司投入市場推廣費用、舉辦活動、建立合作關係等資源。

四、建立和維護線上平台

- 公司計劃建立 ESG 資源庫和線上平台，提供更便捷的服務和支持。
- 這需要公司投入技術和人力資源來開發、維護和更新線上平台。
- 線上平台的運營也需要持續的內容更新和使用者管理。

五、人才招聘和培訓

- 公司擁有一支由 ESG 專家、講師、顧問和研究人員組成的專業團隊，並計劃未來五年持續擴充團隊規模。

- 由於 ESG 領域專業人才難尋，公司需要加強人才培養和引進。
- 需要公司投入人力資源成本、建立培訓體系、制定人才發展策略。

六、研究和發展

- 公司需要持續關注 ESG 領域的最新發展趨勢和法規變化。

• 公司也需要投入資源進行 ESG 相關的研究，以開發新產品和服務，並提升其專業性和競爭力。

• 公司可以透過內部研究團隊、與學術機構合作或參與行業研究項目等方式進行研發活動。



七、與關鍵合作夥伴建立和維護關係

- 公司與政府機關、教育機構和其他專業機構建立了合作關係。
- 這些合作關係對於公司拓展市場、提升品牌知名度以及獲取資源至關重要。
- 公司需要投入時間和資源來建立和維護與關鍵合作夥伴的良好關係。
- 藉由去社團演講，利用扶輪社、政府職訓局補助提供免費或低價的企業包班，增加考照人數，取得更多的學員達到經濟規模，並從中找到適合的內部人才，而企業包班可以找到完整的方案服務。

以上分析主要依據直接引用公司內部文件或訪談內容，因此可能存在偏差。可以參考《獲利世代》中關於「關鍵活動」的定義和說明，更深入地理解 N 公司的關鍵活動。可以進一步研究公司的官方網站、新聞報導、財報等資料，以更全面地了解公司的關鍵活動。

第八節、N 公司的關鍵合作夥伴

從 N 公司資料中可以推斷出以下幾種類型的關鍵合作夥伴：

一、教育機構

公司應與大學、研究所、職業培訓機構等教育機構合作，開發 ESG 相關課程、提供師資培訓、進行學術研究等。

- 公司的目標市場包括教育機構和學術界，希望將 ESG 納入學術課程和研究。
- 公司也將教育機構列為其通路策略的關鍵合作夥伴網絡之一。

- 在資料收集方法中也提到了訪談對象包括「學科輔導老師」，公司與學校或教育機構有合作關係。



二、政府機關

公司可能與政府部門、監管機構、政策研究機構等政府機關合作，參與 ESG 政策制定、提供 ESG 諮詢服務、推廣 ESG 理念等。

- 公司的目標市場包括政府機關，因政府機關需了解 ESG 政策和最佳實踐。
- 公司也將政府機關列為其通路策略的關鍵合作夥伴網絡之一。
- 公司的競爭優勢分析中也提到與政府機關建立的合作關係。

三、專業機構

公司應與會計師事務所、律師事務所、顧問公司、行業協會、非政府組織等專業機構合作，提供 ESG 培訓、進行 ESG 評估、開發 ESG 解決方案等。

- 公司的目標市場包括金融機構、非營利組織和社會企業等專業機構。
- 公司的競爭優勢分析中也提到與其他專業機構建立的合作關係。
- 在資料收集方法中提到了訪談對象包括「淨零碳規劃管理師」，公司能與提供專業服務的機構或組織有合作關係。

四、企業

公司應與各行各業的企業合作，提供 ESG 策略規劃、碳管理、永續報告、綠色人才培訓等服務。

- 公司的主要目標市場是大型企業，這些企業尋求提升 ESG 績效和滿足法規要求。
- 公司也提供客製化的 ESG 諮詢服務，以滿足企業的特定需求。



五、其他潛在關鍵合作夥伴

- 公司的通路策略中提到了線上平台，這暗示了公司可能與線上教育平台、技術服務提供商等合作。

- 公司也提到要積極參與行業活動，這暗示了公司可能與展覽主辦方、會議組織者等合作。

以上推論是基於提供的資料和公司公開信息，或訪談內容，因此可能存在偏差。公司真正的關鍵合作夥伴可能還包括其他未被提及的類型。可以進一步研究公司的官方網站、新聞報導、財報等資料，以更全面地了解公司的關鍵合作夥伴。

第九節、N 公司的成本結構

根據提供的資料，N 公司的主要成本結構可以歸納為以下幾點：

一、人事成本

這是公司最主要的成本之一，包括專業顧問、講師和培訓師的薪酬和相關支出。因為 N 提供多元化的 ESG 課程和客製化諮詢服務，這些都需要大量的專業人才。隨著公司規模擴大和業務發展，人事成本預計會持續增加。此外，由於 ESG 領域專業人才難尋，公司可能需要投入更多資金進行人才招募和培訓。

二、數位平台維護成本

N 計畫建立 ESG 資源庫和線上平台，提供更便捷的服務和支持。這意味著公司需要投入資金進行平台的開發、維護和更新。隨著線上平台功能增加和使用人數增長，這部分成本也會逐漸上升。此外，公司也需要持續更新線上平台的內容，以提供最新的 ESG 知識和資源，這也會產生一定的成本。

三、市場推廣費用

公司需要進行市場推廣活動，才能吸引客戶、提升品牌知名度和擴大市場影響力。這些費用包括線上推廣（官網、社群媒體、網路廣告）和線下推廣（參加行業展覽、

舉辦研討會和講座)。隨著公司業務拓展和市場競爭加劇，市場推廣費用也會不斷增加。



四、關鍵合作夥伴管理成本

N 與政府機關、教育機構和其他專業機構建立了合作關係。這些合作關係需要公司投入時間和資源來維護和管理。隨著公司關鍵合作夥伴網絡擴大，這部分成本也會隨之增加。

五、其他成本

- 除了以上列出的主要成本之外，公司還需要支付辦公室租金、研究報告出版與相關服務費用等。

- 這些成本會隨著公司規模的擴大和業務的發展而有所變化。

以下用計算內部報酬率(IRR)的說明開辦 iPAS 淨零碳規劃管理師課程的案例：

- 內部報酬率(IRR)公式

IRR 是讓所有現金流的淨現值(NPV)等於零的折現率，公式為：

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

其中：

C_t ：第 t 期的現金流量（收入－成本）。

t ：時間（以年或月為單位）。

n ：總期數。

IRR：內部報酬率。

計算步驟如下：

（1）確定現金流

- 初始投資：例如課程開發成本（教材、講師、場地等）。
- 每期收入：每期課程的學生人數 × 收費。
- 每期成本：固定成本（如場地、講師）＋變動成本（每位學生材料費等）。



(2) 構建現金流表

- 第 0 期（初始投資）：記為負數。
- 之後每期（如每年）的淨現金流：收入－成本。

(3) 應用公式或工具

- 使用財務計算器計算 IRR。

假設數據範例

條件設定：

- (1) 初始投資：150,000 元。
- (2) 每期收入：每人 12,000 元 $\times$ 20 人 = 240,000 元。
- (3) 每期成本：固定成本 20,000 元 + 每人 3,000 元（變動成本）。
- 總成本：20,000 + 20 $\times$ 3,000 = 80,000 元。
- (4) 每期淨收益：收入－成本 = 240,000－80,000 = 160,000 元。
- (5) 每年開課次數：4 次。
- 每年淨收益：160,000 $\times$ 4 = 640,000。
- (6) 計劃期間：5 年。

現金流表：

表 4-2 現金流表

時間（年）	現金流（元）
0	-150,000
1	+640,000
2	+640,000
3	+640,000
4	+640,000
5	+640,000



公式應用與結果：

(1) 代入公式計算 IRR

$$NPV = -150,000 + \frac{640,000}{(1+IRR)^1} + \frac{640,000}{(1+IRR)^2} + \dots + \frac{640,000}{(1+IRR)^5} = 0$$

用數值方法求解。

(2) 計算結果：IRR=426.56%。

在假設條件下，開辦 iPAS 淨零碳規劃管理師課程的 IRR 高達 426.56%，顯示該項目具有極高的投資回報潛力。此計算未考慮稅務、資金時間價值（如折現率的比較基準）等因素，可根據需求進行進一步分析。

以上成本結構分析主要基於提供的資料，並未考慮到公司未來的發展計劃和潛在的成本變化。公司的實際成本結構可能會受到市場環境、法規政策、技術發展等因素的影響。

建議參考其他 ESG 諮詢公司和培訓機構的成本結構，以了解行業平均水平和發展趨勢。可以分析公司的成本控制措施和效率，以評估公司的盈利能力和可持續發展能力。

此外，根據我們的對話記錄和對公司業務的理解，以下成本也可能需要被考慮：

(1) 人才招聘和培訓成本：由於 ESG 領域專業人才難尋，公司需要投入資金進行人才招聘和培訓。這些成本可能沒有在提供的資料中被明確提及，但它們是公司運營和發展不可或缺的一部分。

(2) 辦公室租金：作為一家提供課程和諮詢服務的公司，N 需要辦公空間來進行日常運營和接待客戶。

(3) 研究報告出版與相關服務費用：N 需要進行 ESG 相關研究，並將研究成果出版成報告，這部分費用包括研究人員的薪資、資料收集、分析、報告撰寫和出版等。

(4) 課程研發成本：公司需要投入資源進行 ESG 課程的研發、教材編寫、師資培訓等活動。

(5) ESG 資源庫和線上平台的內容製作成本：公司需要持續更新線上平台的內容，以提供最新的 ESG 知識和資源。

以上成本分析主要基於 N 公司提供的資料，並未考慮到公司未來的發展計劃和潛在的成本變化。公司的實際成本結構可能會受到市場環境、法規政策、技術發展等因素的影響。

第十節、N 公司的主要競爭優勢

就本章訪談的結果，擬具 N 公司的 BMC 框架，如下：

表 4-3 N 公司的 BMC 框架

關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客層
N 公司與教育機構、政府機關、專業機構及企業建立合作，開發 ESG 課程、參與政策制定、提供諮詢服務及策略規劃。同時，透過線上平台與行業活動，拓展合作夥伴網絡，提升市場影響力並推動 ESG 理念普及化。	N 公司專注開發符合市場需求的 ESG 課程，提供客製化諮詢服務，推廣 ESG 理念與實踐，並藉由建立線上平台提升便捷性。透過擴充專業團隊、深化人才培養及持續研發，保持競爭力。同時，與社團及關鍵夥伴合作推廣企業包班，增加規模效益並挖掘內部人才。	N 公司專注於「環境」面向，以碳排放管理為核心，提供多元化的 ESG 課程和服務，包括 ESG 策略規劃和實施、碳管理和永續報告、綠色人才培訓和認證以及 ESG 研究報告和政策建議，協助企業達成淨零目標。透過提供高品質、客製化的 ESG 課程和服務，協助企業提升 ESG 績效，滿足法規要求，成為產官學協作平台，整合政府資源、高校教育與企業需求，打造永續人才供應鏈，並最終實現永續發展的目標。	N 公司提供全方位的淨零碳排放解決方案，透過專業的碳排放管理師企業包班培訓、企業實習計畫及人才派遣服務，幫助客戶打造專業且具實戰經驗的永續團隊。此外，N 公司提供外部顧問支持，協助撰寫符合國際標準的永續報告書，確保企業合規並展現社會責任。	N 公司服務對象涵蓋了企業、政府機關、學術機構、金融機構以及個人等多個領域。公司致力於為不同類型的客戶提供多元化的 ESG 課程和服務，協助他們提升 ESG 績效、滿足法規要求、提升競爭力並推動永續發展。
	關鍵資源 N 公司以專業團隊為核心競爭力，提供高品質 ESG 課程與客製化諮詢服務，並藉由品牌聲譽與關鍵合作夥伴網絡提升市場競爭力。透過建立 ESG 資源庫與線上平台，整合知識資源，並與學校及社團合作開班，展現研發與市場拓展能力。		通路 採用線上和線下、直接和間接等多元化的通路策略，以接觸更廣泛的目標客層。線上平台是公司重要的通路，可以提供便捷的服務和支持，並擴大市場影響力。關鍵合作夥伴網絡可以幫助公司拓展市場、提升品牌知名度，並接觸到更多潛在客戶。	

關鍵合作夥伴 N 公司與教育機構、政府機關、專業機構及企業建立合作，開發 ESG 課程、參與政策制定、提供諮詢服務及策略規劃。同時，透過線上平台與行業活動，拓展合作夥伴網絡，提升市場影響力並推動 ESG 理念普及化。	關鍵活動 N 公司專注開發符合市場需求的 ESG 課程，提供客製化諮詢服務，推廣 ESG 理念與實踐，並藉由建立線上平台提升便捷性。透過擴充專業團隊、深化人才培養及持續研發，保持競爭力。同時，與社團及關鍵夥伴合作推廣企業包班，增加規模效益並挖掘內部人才。	價值主張 N 公司專注於「環境」面向，以碳排放管理為核心，提供多元化的 ESG 課程和服務，包括 ESG 策略規劃和實施、碳管理和永續報告、綠色人才培訓和認證以及 ESG 研究報告和政策建議，協助企業達成淨零目標。透過提供高品質、客製化的 ESG 課程和服務，協助企業提升 ESG 績效，滿足法規要求，成為產官學協作平台，整合政府資源、高校教育與企業需求，打造永續人才供應鏈，並最終實現永續發展的目標。	顧客關係 N 公司提供全方位的淨零碳排放解決方案，透過專業的碳排放管理師企業包班培訓、企業實習計畫及人才派遣服務，幫助客戶打造專業且具實戰經驗的永續團隊。此外，N 公司提供外部顧問支持，協助撰寫符合國際標準的永續報告書，確保企業合規並展現社會責任。	目標客層 N 公司服務對象涵蓋了企業、政府機關、學術機構、金融機構以及個人等多個領域。公司致力於為不同類型的客戶提供多元化的 ESG 課程和服務，協助他們提升 ESG 績效、滿足法規要求、提升競爭力並推動永續發展。
成本結構 N 公司主要成本包括人事成本（專業顧問薪酬、人才培訓）、數位平台的開發、維護與內容更新、市場推廣費用（線上廣告、講座與展覽），以及維繫政府、教育機構與專業機構等關鍵合作夥伴的管理成本。隨業務拓展及市場競爭加劇，這些成本將逐步上升，對資源配置與效益提升提出更高要求。		收益流 N 公司以提供多元化 ESG 課程與服務為主要收益來源，包括課程費用、客製化諮詢、研究報告銷售等。此外，計劃透過線上平台、合作項目、撰寫盤查報告及爭取政府補助拓展收益流。同時，未來將結合 AI 等創新領域，提升財務增長與永續形象，持續關注營收規模及盈利結構，強化競爭力與成長潛力。		

依據上表，整理 N 公司的主要競爭優勢，總結為以下幾點：



一、專業團隊、外部顧問

N 擁有一支由經驗豐富的 ESG 專家和講師組成的專業團隊，這是公司最核心的競爭優勢之一。這些專家和講師具備深厚的 ESG 知識和實務經驗，能夠為客戶提供高品質的 ESG 課程和諮詢服務。公司的經營團隊也由具有豐富 ESG 經驗的專業人士組成，包括執行長楊少明先生。

二、客製化服務

N 根據客戶需求提供量身定製的解決方案，這也是公司的重要競爭優勢。不同於一些提供標準化課程和服務的競爭對手，N 能夠針對客戶的特定需求，設計和提供個性化的 ESG 解決方案。這種客製化服務模式有助於提升客戶滿意度，並建立長期合作關係。

三、品牌聲譽

N 在永續發展領域擁有良好的聲譽，這也是公司的一項重要資產。良好的品牌聲譽有助於提升客戶信任度，並吸引更多潛在客戶。

四、關鍵合作夥伴網絡

N 與政府機關、教育機構和其他專業機構建立了合作關係。這些合作關係有助於公司拓展業務範圍、提升品牌知名度、獲取更多資源和資訊。

五、聚焦高端客戶

N 未來的目標客層為高端客戶，包括大型企業和政府機關。這些客戶通常具有較高的 ESG 需求和支付能力，能夠為公司帶來穩定的收益流。

六、持續創新

N 計劃持續開發和更新 ESG 課程，以反映最新的法規和行業趨勢。公司也計劃拓展 ESG 課程和服務範圍，涵蓋更多新興領域，例如 AI 人工智慧等。這種持續創新的精神有助於公司保持競爭力，並滿足不斷變化的市場需求。



七、年輕化學員結構，提升組織的多元性

N 近期亦開始拓展至學生和一般上班族，以年輕化學員結構，提升組織的多元性。這有助於公司接觸更廣泛的客戶群體，並為未來發展儲備人才。

以上競爭優勢分析主要基於 N 公司提供的資料，並未考慮到市場競爭環境的動態變化。實際上，N 的競爭對手可能也具備類似的優勢。建議可以進一步研究 N 的主要競爭對手的資訊，例如他們的服務內容、目標客層、價格策略、市場份額等。可以透過 SWOT 分析，更全面地評估 N 的競爭優勢和劣勢，以及公司面臨的機遇和威脅。參考其他 ESG 諮詢公司和培訓機構的發展策略，以了解行業最佳實踐和發展趨勢。

如何提升 N 公司在 ESG 領域的競爭優勢？以下建議可以幫助 N 公司提升其在 ESG 領域的競爭優勢，這些建議主要基於 N 公司提供的資料以及訪談內容：

1. 持續強化專業團隊

- 人才招聘與培訓：持續吸引和留住 ESG 領域的頂尖人才，並為現有員工提供專業培訓，以提升團隊的整體實力。公司可以考慮建立人才培養機制，例如提供獎學金、舉辦內部培訓課程、與大學合作開設 ESG 相關課程等，來吸引和留住優秀人才。

- 跨領域人才整合：隨著 ESG 議題日益複雜，公司可以考慮引進跨領域人才，例如法律、金融、科技等方面的專家，以提供更全面的 ESG 解決方案。例如，公司可以考慮招募具有 AI 人工智慧等領域經驗的專業人才，以拓展 ESG 服務範疇。

- 國際合作：與美國 ESG 機構和專家合作，進行知識交流和技術引進，以提升團隊的國際視野和專業水準。

2. 深化客製化服務

- 深化客戶需求理解：加強與客戶的溝通，深入了解客戶的 ESG 目標、挑戰和需求，並根據客戶的特定情況提供更具針對性的解決方案。例如，公司可以透過深度訪談、問卷調查等方式，收集客戶的意見回饋，並根據回饋結果調整服務內容和方式。

• 發展數位化工具：開發數位化工具，例如 ESG 評估系統、碳排放計算器等，以協助客戶更有效地管理 ESG 績效。

• 提供多元化服務：除了 ESG 課程和諮詢服務之外，公司可以考慮提供更多元化的服務，例如 ESG 投資顧問、ESG 報告編寫、ESG 認證等，以滿足客戶的不同需求。

3. 提升品牌影響力

• 強化品牌形象：持續打造公司在永續發展領域的專業形象，並積極參與 ESG 相關的論壇、研討會和活動，以提升品牌知名度和影響力。例如，公司可以贊助 ESG 相關的活動，或與知名 ESG 機構合作舉辦研討會，以提升品牌知名度。

• 加強內容行銷：透過公司官網、社群媒體、專業期刊等管道，發佈高品質的 ESG 相關文章、研究報告和案例分享，以吸引目標客層的關注。例如，公司可以定期在官網上發布 ESG 相關的部落格文章，或在社群媒體上分享 ESG 相關的新聞和資訊，以提升品牌影響力。

• 善用成功案例：積極宣傳公司的成功案例，例如幫助客戶提升 ESG 績效、獲得 ESG 認證等，以增強客戶信任度和吸引潛在客戶。

4. 拓展關鍵合作夥伴關係

• 深化現有合作：加強與現有關鍵合作夥伴的合作關係，例如共同開發 ESG 課程、聯合舉辦 ESG 活動等，以擴大市場影響力。

• 發展新關鍵合作夥伴：積極尋求與更多機構合作的機會，例如金融機構、科技公司、非營利組織等，以拓展業務範圍和客戶群體。例如，公司可以與金融機構合作，提供 ESG 投資顧問服務；或與科技公司合作，開發 ESG 相關的數位化工具。

• 國際合作：與國際 ESG 機構和企業建立合作關係，例如參與國際 ESG 標準制定、引進國際 ESG 認證等，以提升公司在國際市場的競爭力。



5. 持續創新和發展

- 研發新產品和服務：持續開發符合市場需求的 ESG 產品和服務，例如線上 ESG 課程、ESG 數據分析平台等。

- 關注新興議題：密切關注 ESG 領域的新興議題，例如氣候變遷、生物多樣性、社會責任等，並及時調整公司發展策略。

- 運用新技術：積極運用新技術，例如人工智慧、大數據等，以提升 ESG 服務的效率和品質。

6. 維持成本效益

- 優化成本結構：持續檢視公司的成本結構，並採取措施降低成本，例如提高營運效率、優化資源配置等。

- 開發可擴展的商業模式：設計可擴展的商業模式，例如線上課程、標準化服務等，以降低服務成本，提升盈利能力。

- 爭取政府補助：積極爭取政府在 ESG 領域的補助和支持，以降低公司發展成本。

7. 其他建議

- 加強風險管理：建立完善的風險管理機制，以應對 ESG 領域的快速變化和潛在風險。

- 關注法規政策：密切關注 ESG 相關法規政策的變化，並及時調整公司策略。

- 提升企業社會責任：積極履行企業社會責任，例如參與公益活動、支持環保事業等，以提升公司形象和社會影響力。

以上建議僅供參考，實際執行方案需根據公司自身情況和市場環境進行調整。ESG 領域發展迅速，公司需要保持靈活性，持續學習和改進。相信透過以上努力，N 公司能夠持續提升其在 ESG 領域的競爭優勢，成為業界領先的 ESG 服務提供者。

第五章 結論



將 ESG 要素納入 BMC 框架是一項具前瞻性的策略創新，能夠幫助企業在面對氣候變遷與永續挑戰時保持韌性與競爭力。根據 Porter 和 Kramer(2011)的共享價值理論，將永續發展原則內化到商業模式中，不僅可以促進企業創新，還能提升其在市場中的競爭優勢。此外，近年研究顯示，整合 ESG 的企業平均享有更高的資本回報率和更強的市場聲譽(Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G., 2014)。通過清晰的整合步驟，企業可系統化應對政策與市場需求，同時增強其對利益相關方的價值輸出。參與淨零碳排規劃管理證照班的學員將能透過實踐案例掌握深度專業知識，成為推動永續創新與產業轉型的核心力量。

第一節、價值主張方面之建議

本論文係以個案研究法探討 N 公司的商業模式，主要利用《獲利世代》的 BMC 商業模式畫布模型，結合文件分析、深度訪談和實地觀察等方法，分析其目標客層、價值主張、通路、顧客關係、收益流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴和成本結構等九個面向，在價值主張方面，建議可以從以下幾個方面來強化：

一、協助企業永續發展

N 公司的經營理念是「以專業知識和服務推動企業永續發展」。公司致力於提供專業的知識和服務，協助企業在 ESG 方面取得進展，並最終實現永續發展的目標。

二、提供多元化的 ESG 課程和服務

N 公司提供多元化的 ESG 課程和服務，包括 ESG 策略規劃和實施、碳管理和永續報告、綠色人才培訓和認證以及 ESG 研究報告和政策建議。

三、符合國際標準和客製化解決方案

N 公司的 ESG 課程和服務符合國際標準，並根據客戶需求提供客製化解決方案。這表明公司重視高品質和滿足客戶特定需求。



四、促進產業升級和轉型

除了協助個別企業外，N 公司的服務還有助於提升台灣企業的 ESG 表現，促進產業升級和轉型。這表明公司也看到了自己在推動整體產業永續發展方面的角色。

總而言之，N 公司的價值主張是透過提供高品質、客製化的 ESG 課程和服務，協助企業提升 ESG 績效，滿足法規要求，並最終實現永續發展的目標。

第二節、競爭力和永續發展能力之建議

藉由《獲利世代》的 BMC 商業模式畫布模型，評估其競爭優勢及提出提升建議，在全面了解 N 公司的營運模式和策略，以提升其競爭力和永續發展能力之建議：

一、導入數位教學輔助模式

N 公司可以參考混合式學習模式，結合實體課程和線上課程的優點，提供更靈活和便捷的學習體驗。公司可以利用線上平台提供影片教學內容，或設計特定時段與講師進行遠距教學互動。此外，公司也可以開發互動式線上學習平台，讓學員透過遊戲化學習、線上測驗等方式提升學習興趣和效果。

二、雲端教學/教材系統平台之建置

N 公司已計劃建立 ESG 資源庫和線上平台，可以進一步發展成完整的雲端教學/教材系統平台。公司可以在平台上提供多元化的學習資源，例如線上課程、電子書、案例分析、互動式練習題等，並透過數據分析追蹤學員學習進度，提供客製化的學習建議。雲端平台也可以用於舉辦線上研討會、論壇等活動，促進學員之間的交流和互動。

三、增加多元活潑互動教材元素增加學員課後自主學習機會

N 公司可以在課程設計中加入更多互動元素，例如案例分析、小組討論、角色扮演等，提升學員的學習興趣和參與度。公司也可以開發線上學習遊戲、互動式模擬練習等，讓學員在課後也能自主學習，並透過遊戲化的方式加深對 ESG 知識的理解和應用。

四、導入社會企業概念與地區性其他學校或相關教育單位結盟產生經營綜效

N 公司可以將 ESG 教育與社會公益服務結合，例如為弱勢群體提供免費或低價的 ESG 培訓課程，或與非營利組織合作，推廣永續生活理念。此外，公司也可以與當地學校或教育機構合作，開發 ESG 教材，將 ESG 教育融入學校課程，提升學生的永續發展意識。

五、多元化經營，拓展服務範疇

N 公司可以拓展服務範疇，例如提供企業內訓服務、ESG 顧問服務、永續投資諮詢服務等。公司也可以開發新的 ESG 產品和服務，例如 ESG 估工具、ESG 數據分析平台等，以滿足市場的多元化需求。

六、積極發展線上課程和營隊服務

N 公司可以參考線上教育平台的發展趨勢，積極發展線上課程和服務，例如直播課程、線上研討會、線上諮詢服務等。線上課程和服務可以突破地域限制，讓更多人能夠接觸到公司的 ESG 課程和服務，並提升公司的營收和影響力。

以上僅是一些參考建議，實際的轉型策略需根據 N 公司自身的資源、能力和市場環境等因素進行綜合評估和制定。

建議後續研究者建議可以探討 ESG 教育市場的發展趨勢和需求，了解目標客層的需求和偏好，並根據市場變化調整公司發展策略。學習和借鑒其他成功 ESG 教育機構的經驗，例如課程設計、教學方法、行銷策略等。持續提升公司的專業能力和服務品質，以滿足客戶不斷增長的需求。

參考文獻

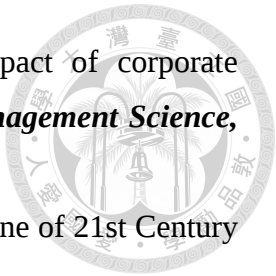


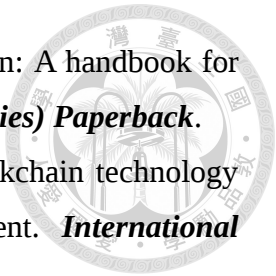
一、中文部份

1. 王全三、林正芳與荷世平(2023)。《社會價值的價值標準與最高及最佳使用》。
證券暨期貨月刊，41(6)，23-30。
2. 王全三、林正芳、荷世平、許耀文與賴王澤鎰(2024)。《歐盟碳邊境調整機制(CBAM)之機會與挑戰》。*會計師季刊*。
3. 王麗蓉(2024)。《對人好，對地球好：企業 ESG 永續行銷實踐指南》。*商周出版*，台灣。
4. 吳琮璫(2000)。《全方位績效管理領先與落後指標之運用與計量模型》。*華信金融季刊*，41-48。
5. 遠見編輯部(2008)。《企業界的分享／台積電董事長張忠謀 9 個條件打造世界級企業》。*遠見雜誌一月號*，台北。
6. 郭孟芸、陳昀翔、簡亦廷、王全三、康佩群與林正芳(2023)。《建置 ESG 能源與碳排放環境績效指標與評量系統之研究》。*中國土木水利工程學刊*，35(3)，277-286。
7. 鍾介凡(2006)。《成功慶典活動評估指標建構之研究》。[碩士論文]，私立南臺科技大學休閒事業管理系。

二、英文部份

1. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
2. Chiu, Lin, & Chiu San Wang. (2017). The Impact of Investments in Pollution Reduction on Shareholder Wealth: Evidence from Taiwanese Manufacturing Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management (SCI)*. MOST 105-2410-H-002-071-MY3.
3. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

- 
4. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, **60**(11), 2835-2857.
 5. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
 6. European Commission. (2014). “**Directive 2014/95/EU**” on Non-Financial and Diversity Information Disclosure, the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending.
 7. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
 8. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, **5**(4), 210-233.
 9. George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are enabling sustainable transformations. *Information and Organization*, **31**(1), 100312.
 10. Ghosh, A. (2020). Sustainability and resilience strategies in the era of COVID-19: An analysis of Indian companies. *Journal of Cleaner Production*, **272**, 122883.
 11. GRI Standards. (2016). *Global Reporting Initiative Standards on Sustainability Reporting*. International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). *The International Framework*.
 12. Hsuan Chu Lin , Chuan San Wang, & Ruei Shian Wu. (2017, Mar). Does corporate ethics help investors forecast future earnings?. *Social Responsibility Journal*, **13**(1), 62-77. MOST 103-2628-H-002-004-MY2.
 13. Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). Boston, MA, USA: FSG.
 14. KPMG. (2015). *Currents f Change: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*.
 15. KPMG. (2020). *The Time Has Com: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*.
 16. Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, **33**(2), (Apr., 2008), 404-424.

- 
17. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. **(The Strategyzer series) Paperback.**
 18. Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2019). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. **International Journal of Production Research**, 57(7), 2117-2135.
 19. Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The Role of Bbusiness Model Innovation for Corporate Sustainability. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, 6(2), 95-119.
 20. SEC.(2022). Climate and ESG Disclosures Proposed Rule. **U.S. Securities and Exchange Commission.**
 21. Smith, S. S. (2023). Integrating AI to Increase the Effectiveness of ESG Projects. **In Fintech and Sustainability: How Financial Technologies Can Help Address Today's Environmental and Societal Challenges**, (pp.219-232). Cham: Springer Nature Switzerland.
 22. Taiwan Stock Exchange.(2022). Regulations on the Issuance of ESG Reports for Listed Companies.
 23. The World Economic Forum. (2020). The Role of Corporate Governance in the ESG Landscape.
 24. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development.
 25. United Nations Global Compact & Credit Suisse. (2004). Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World.
 26. Yung Fa Yang, Haon Yao Chen, Yun Hsiang Chen, hih Ping Ho, Chuan San Wang & Cheng Fang Lin, (2024). Refining Environmental Sustainability Governance Reports through Fuzzy Systems Evaluation and Scoring. **Sustainability**, 16(16):7227.
 27. Yin, R. K.(1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. **Evaluation Practice**, 15(3), 283-290.