



研究論文

初探我國樂齡社會企業連結在地資源之經營策略

*莊彥輝

中正大學成人及繼續教育學系

摘要

臺灣 2018 年正式邁入高齡社會，2025 年即將成為超高齡社會，面對人口的急遽老化，現階段已接連浮現因人口老化所衍生之健康退化、龐大醫療資源等嚴重社會問題，近年來國內陸續成立許多樂齡社會企業以因應上述現象。本研究目的主要探討我國樂齡社會企業連結在地資源之經營策略與所面臨的問題等，以國內 3 家不同資源型態之樂齡社會企業為研究對象，研究方法採半結構式大綱的深度訪談、內容分析及比較研究，並對樂齡社會企業與政府提出建議。「樂齡社會企業」經探究並定義：以樂齡公益為社會使命，透過運用創新的商業模式來解決高齡社會問題，創造出活躍老化社會價值之立案登記團體或組織。本文歸納出以下二點主要結論：(1)樂齡社會企業連結的在地資源包括：社區志工、公益團體、農業資源、中小企業、宗教團體等。(2)樂齡社會企業連結在地資源之六項經營策略包括，社會面：包含樂齡公益服務的社會使命、活躍老化的核心價值；經濟面：包含社會創新的商業模式、跨域合作共享資源；生態面：包含形塑農業生態特色風貌、結合農村社區產業發展。

關鍵詞：經營策略、在地資源、樂齡社會企業

1. 緒論

1.1 研究背景與重要性

研究背景

臺灣於 2018 年 4 月從高齡化社會（65 歲以上人口占 7%）正式邁入高齡社會（65 歲以上人口占 14%），根據內政部統計資料顯示我國 65 歲以上老年人口自 1993 年底 149 萬人逐年遞增截至 2018 年 3 月底 331 萬人，占總人口數比例 7.1% 上升至 14.1%，而行政院國家發展委員會(2014)推估在 2025 年即將邁入超高齡社會（65 歲以上人口占 20%），諸多人口老化問題已陸續接踵而來。臺灣在短短 25 年內由「高齡化社會」邁入「高齡社會」，其嚴重性令人擔憂。

當今社會上仍存在著對高齡者「老弱病殘窮」的刻板印象與年齡歧視，面對人口的快速變遷，現階段陸續浮現許多人口老化所衍生之健康退化、龐大醫療資源、家庭經濟、財政及社會福利等問題，相關研究亦顯示《長期照顧服務法》於 2017 年起開始實施，每年至少需投入 24 億元，且高齡醫療及照護經費也逐年持續攀高，顯然不是單獨家庭的個案困擾，而是涉及社會大眾的整體國家問題，人口高齡化的難題已急迫需要以社會企業模式來解決。

社會企業是非營利組織尋求財務自主的發展模式，營利是一個工具而非目的，社會公益的實踐才是社會企業的最終目的（教育部，2016b），其最早起源自 19 世紀的歐洲社會慈善概念，當初主要經營目的係為解決政府失能、活絡在地社區或是照顧社會所忽略的弱勢族群，而營利是為了達到組織永續經營，進而完成其主要目的所必須的必要手段，有別於一般單純營利型企業組織的單一目的。1970 年代經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Co-operation and Development, OECD)的十五個會員國提出發展「社會企業」的概念，強調以社會經濟模式來著手促進社會凝聚、公平及個體之間的合作來維持經濟(OECD, 1999)；但以社會創新的角度來看，面對社會人口結構快速變遷帶來的各項挑戰，背後隱藏著更多新的創新發展機會；對於建構一個良善的高齡社會，應是公民社會力量的體現，也是一種可以實現的願景(莊彥輝，2018)。

2014 年我國正式宣布為「社會企業元年」，而臺灣民間早於 2011 年就有許多團體先驅陸續投入，包括輔導小農轉型為有機耕種的光原社會企業等。黃春長等人(2016)指出，社會企業最重要的特質在於它具有結合商業和社會元素的能力，在實現社會使命的同時，也能有足夠的能力得以生存延續。台灣的社會企業還未如歐美地區已有相當發展規模，但台灣的特殊歷史及文化背景也造就獨特的社會企業發展。社會企業除了可以解決社會問題，更能透過商業經營模式，帶動地方經濟；惟莊彥輝(2018)研究提出樂齡社會企業目前尚處起步發展階段，雖導入企業經營理念，但其財務收入仍稍微薄，急待佐以符合高齡者需求的社會創新服務導向，或是結合在地產業轉型來積極籌措財源。

重要性

面對高齡社會之下所衍生之經濟與社會結構改變，以及社會企業之組織管理與消費族群變革等前提下，企業社會責任所關注的議題重心亦將隨之改變，從過去傳統的慈善濟助、生態環保等社會公益，擴展到因應高齡社會所衍生的新議題，這將是未來社會企業投入樂齡產業的重要推力之一。本研究冀以瞭解臺灣樂齡社會企業在近年其成長的歷程中，在商業模式運作尚未成熟與資源匱乏的環境之下，如何運用經營策略連結在地資源以協助其成長，進一步冀以未來可協助更多的樂齡社會企業創業者能更為穩健地度過艱辛匱乏的草創初期，持續地成長進而為臺灣高齡社會盡一份薄力。而整合創新的社會價值對於其社會使命、經營策略等因素是否將隨之轉化，勢將影響其永續經營，這背後的組織策略亦值得深入探討，此為本研究的重要性之一。

此外，行政院 2014 年 9 月核定「社會企業行動方案」以鼓勵民間組織發展為社會企業，教育部於同年 12 月核定「社會企業推動計畫」即提及將試辦樂齡學習中心轉型為社會企業，將社會企業觀念納入學習領域，並透過樂齡學習相關活動，研議協助高齡者創造具有經濟利潤之物品，同作者：莊彥輝

時設置共享平臺，加強推動樂齡社會企業發展，惟其係隸屬教育部終身學習司之補助計畫案，並非依法常設機構或團體，對於奠基多年深耕樂齡所發展出來的社區產業雛形或是衍生之課程產品，從財務收入來看，僅限於業務費和少數經費補助，爰此現今樂齡社會企業深刻體會謀求經濟自立之重要性，已逐漸積極開發外界與內部的資源，漸次發展出樂齡社會經濟價值的雛形，此為本研究的重要性之二。

另根據《商業周刊》報導指出：目前我國 50 至 64 歲人口約有 510 萬人（占總人口 21.7%），2014 年每人平均消費約 25.9 萬元，年消費總額達 1.3 兆元，躍居各世代之冠，已是最有購買力的族群（賴寧寧，2015）。而社會人口結構的改變意味著消費族群亦隨之改變，傳統以青壯人口為主的消費族群，未來將轉變以高齡長者為主，高齡社會也蘊含無限發展潛力與商機。馮燕(2015)研究指出，這群熟齡族未來陸續邁入銀髮族，他們的消費習慣與喜好將主導未來的商業模式。除了既有的銀髮族和即將邁入銀髮的熟齡族，銀髮商機的消費者及其家人，擁有如此龐大的消費潛力讓企業無法忽視其需要，而善用民間力的供給，必有助加深、加廣高齡社會友善環境的建構。隨著國內民眾對高齡議題的高度關注，許多高齡關懷相關社會企業也逐漸成立，但樂齡社會企業相較於其他領域之社會企業發展較晚，且議題廣泛，政府投入的經費與人力不足，現階段面臨財源與資源嚴重缺乏等問題，是否能透過連結在地資源之經營策略佐以商業活動、創造利潤並加以回饋社會等，俾以作為相關單位投入的參考依據，此為本研究擬探究的重要性之三。

1.2 研究動機

鑒於高齡社會的迅速發展，樂齡社會企業缺少經濟來源的問題值得重視

由於國內樂齡社會企業仍處脫離萌芽階段的發展期，不論在相關配套法令或大眾對於社會企業的認知仍尚未全盤了解。根據官有垣與王仕圖(2013)研究發現，政府補助及委託款一直是社會企業最重要的年度經費收入來源，其次才是銷貨營業收入，且台灣社會企業依賴政府補助仍佔主要收入之 80%，且扣除政府的補助有 63%組織為虧損狀態。Vargo 與 Lusch (2008)提出，共好(common good)是社會企業同時能維護社會使命及兼具滿足獲利的方式，即是透過商品、知識與不同於企業或非營利組織的經營管理，連結、創建一個可以滿足所有利害關係人的情境。本文藉由探討三家不同資源型態之樂齡社會企業連結在地資源且在原有的經營領域中加入社會公益與資源合作之方案，如何將既有的服務以創新思維來拓展商機，並瞭解其經營策略等現況。

樂齡社會企業所連結在地資源與遭遇問題引發研究者的關注

社會企業的目的不只追求經營利潤，同時也兼以解決社會問題，亦屬於商業經濟活動的一環。教育部(2016b)研究指出，樂齡社會企業依其性質主要可分為公部門與民間團體等，各自所遭遇的困境不盡相同，除了價值主張均係以社會使命為共同目標之外，其餘在資源配置、經營策略等方面差異甚大。例如，公部門在空間、設備與人力資源具有絕對優勢，但其結構與規定缺乏彈性與權變，需要中央與地方政府達成共識，發展出由下而上的影響力，打破疆界彈性編組，方能充分

地靈活運用資源；民間團體具有融合公部門組織的不營利特性與其組織有彈性、不拘混於典章制度的特質，不但具有企業的模式，更深具促進公共利益的責任與使命。

1.3 研究目的

根據以上研究動機，本研究目的如下：(1)探討目前臺灣樂齡社會企業連結之在地資源；(2)探討目前臺灣樂齡社會企業連結在地資源之經營策略；(3)比較分析臺灣樂齡社會企業連結在地資源之經營策略；(4)根據研究結果，提出對未來推廣樂齡社會企業之建議與參考。

2. 文獻探討

2.1 社會企業之概念意涵與相關研究

社會企業(Social Enterprise)的存在，是一個社會文明進步的象徵。而社會企業之定義並未有統一之說法，OECD 將社會企業定義為其主要目的乃為了公共利益，不以利潤極大化，而是以實現一定之經濟和社會目標，並具有能力提供創新解決方案以解決社會排斥與失業問題之具備企業精神的私人活動。根據 OECD (1999)所出版的《社會企業》(Social Enterprise)一書中即提出，社會企業係指任何可以產生公共利益的私人活動，其具有企業精神策略，以達成特定經濟或社會目標，而非以利潤極大化為主要訴求，並有助於解決社會排斥及失業問題的組織；另社會企業面臨的六大問題中的首項即為：社會企業缺乏被廣泛接受的定義。

社會企業除透過商業模式解決社會問題，也帶動經濟及勞動力之開發，由創新商業模式，開啟新興勞動力需求及機會，一舉獲得提升經濟、勞動力及改善社會之機會（黃春長等人，2016）。根據英國的 Social Enterprise London (2001)提出社會企業有三種特徵：(1)社會目的：具有明確的使命感，包括提供社區服務及工作創造，對社會、環境及經濟有其影響力；(2)企業取向：直接參與市場中的產品生產及提供服務，以尋求實際交易並獲得利益；(3)社會所有：營利所得是分配給所有的利益關係人、組織或社區，而非給予特定個人。黃春長等人(2016)研究指出，美國社會企業聯盟對於社會企業運動簡單定義為非營利組織藉由擴展財務多元來源的策略規劃，讓組織可以永續發展。原始美國典型的社會組織係指透過商業行為來支持其使命之非營利組織，當初社區居民或宗教團體販售自製的產品或義賣來補足捐贈不足的部分。

由以上文獻得知，社會企業在推展組織多元財務管道的發展，不論是歐美非營利組織所倡議的「社會企業運動」或「福利事業產業化」，均可發現其含括一個重要的概念，即是運用商業營利的方法來解決社會問題，其所獲得利潤並非擁有者或股東之利益最大化，而是主要用於該組織特定抑或是數個所追求的社會價值或目的之用途。

2.2 社會企業之發展與資源

社會企業起源於 19 世紀歐洲社會慈善的概念，歐洲社會企業的概念最早出現在 1990 年代初期，源自於第三部門的核心部門，包含合作社、協會、基金會等非營利私人組織，都具有「社會經濟」之特性。在歐洲，義大利應是最早浮現社會企業概念的國家，受到國會立法通過新型態的「社會合作社」的驅使，其社會企業隸屬於「就業及社會政策部」管轄，在社會企業法案立法之後，「社會企業」一詞儼然已成為法律上的招牌。而美國的社會企業概念始於 1990 年代，哈佛商學院(Harvard Business School)於 1993 年設立了「社會企業的創始」課程與研究。根據美國社會企業聯盟的估算，美國已有超過 65 萬家之社會企業，組織型態上，各州通用的企業組織為股份有限公司、有限責任公司（黃春長等人，2016）。

我國於 2014 年宣告進入社會企業元年，推出「社會企業推動計畫」並予以規範：(1)組織型態可為營利事業或非營利組織，但組織章程之中需明定以創造社會影響力及追求社會利益為主要使命，以解決特定社會或環境問題為優先目的。(2)每年可分配盈餘至少 30%須用於再投資社會公益或用以持續解決未完成問題（莊彥輝，2018）。官有垣、王仕圖(2013)對臺灣社會企業的能力建構進行研究，調查結果發現臺灣社會企業的年度經費收入有 80%的受訪機構指出其經費收入來源是「政府的補助及委託款」，其次是「產銷營業收入」(70.9%)，再次之則是「一般捐款」(40%)。

企業與公益組織的合作非常普遍，但多屬於個別組織間的合作，社會企業則成為跨部門組織間合作的觸媒。Austin 與 Seitanidi (2012)研究了企業與公益組織間的合作關係，從資源的角度提出四項有助於創造共同價值的原則：(1)資源能互補；(2)相對於合作夥伴，資源具獨特性；(3)資源共同整合；(4)連結自我利益與創造價值。鑑於技術和知識是至關重要的資源類型，Vargo 與 Lusch (2004)將資源區分為被動(operand)資源與主動(operant)資源。被動資源指的是有限的、會耗盡的資源；而主動資源則是指技術與知識，可與其它主動被動資源結合以創造價值。李禮孟、黃浩然(2015)研究指出資源優勢理論(Conner & Prahalad, 1996; Hunt, 2000)或核心競爭力理論(Prahalad & Hamel, 1990)都強調企業強化主動資源，主動資源是動態的且不是消耗的，往往因為學習成長而「越用越強」與「越用越多」，成為組織能耐或核心競爭力(Constantin & Lusch, 1994)。

Osterwalder 等人(2010)於《獲利世代》(Business Model Generation)一書中提出關鍵資源(Key Resources)可以是實體資源、財務資源、智慧資源或人力資源。Mair 與 Marti (2006)指出社會創新是以新方式結合資源的價值創造流程，其主要目的在於促進社會變革或滿足社會需求，開創有社會價值的商業機會（李禮孟、黃浩然，2015）。Vargo 與 Lusch (2004, 2008)提出「服務為核心」的新典範，以服務為核心的思維特別強調主動資源的重要性，而服務的定義是「應用特殊的技能（主動資源），透過行動、過程、表現來為其他個體、或個體本身謀求益處」，這個新典範的關鍵是強調「價值共同創造(Co-creation of Value)」，重新定義企業及消費者的角色，將顧客置於創價的核心，顧客是主動的服務提供者，而傳統觀點的顧客是被動的接受者。

綜上社會企業已是國際發展趨勢，結合了非營利組織原本的能量並承擔更多的社會責任，如何結合在地資源加以創新商業模式勢將有助於改善社會公平與失業問題。2006 年是社會企業發展重要的轉捩點，諾貝爾評審委員會以「協助國家從底層創造經濟和社會發展」為由，將諾貝爾世界和平獎頒給經濟學者 Yunas，藉以肯定此創新型態在新自由資本主義下是可存活的，也讓全世界開始重視以社會企業型態經營的組織。

2.3 我國樂齡社會企業現況與相關研究

轉型樂齡社會企業相關文獻說明

樂齡(active aging)一詞源自新加坡，即為快樂、開心，甚至是幸福、享受的意涵，其概念是指為 55 歲以上中高齡者提供的有系統學習活動，就精神而言，強調快樂學習，忘記自己的年齡，忘記憂愁與煩惱，達到成功老化該有的身心靈滿足舒暢的境界（胡夢鯨，2009；教育部，2016b）。本研究以「樂齡」來表達活躍人生和樂天知命的境界，符合現代社會老年人的實際生存狀況，以利於倡議一種更為健康積極的人生態度。

為因應高齡化社會，教育部 2006 年公布邁向高齡社會老人教育政策白皮書，以 4 大政策願景（終身學習、自主尊嚴、社會參與、健康快樂）將樂齡教育從個人層面、家庭層面、學校層面及社會層面切入，讓國民具備終身學習理念，才能活到老、學到老，更能活得好。而樂齡學習中心轉型社會企業實施模式中，最關鍵的就是社會價值與經濟價值的平衡，以教育部設置樂齡學習中心計畫的政策目標，除具彰顯社會企業的社會價值，亦傳遞活躍老化觀點，引發社會大眾對老化議題的重視，帶動終身學習風潮，且用最少的經費發揮最大效益，滿足社會企業經濟價值的要求。而樂齡學習中心示範點轉型社會企業所轉化的型態，區分為非營利組織附屬事業單位、合作社或公司等三種，其轉型社會企業最主要之精神還是在於導入企業資源與經營管理模式，如管理技能與知識等，進而使該組織能夠自給自足達到永續經營之目的，透過學習改變與高齡社會問題有關的利益相關者的態度、認知和行為，從而激發出真正的、具有長久印跡的社會影響（教育部，2016b；莊彥輝，2018）。

林易寬(2018)研究歸納出樂齡學習中心轉型社會企業之策略：(1)核心價值：以商業模式解決社會的議題；(2)經營目標：解決高齡者議題和社區議題；(3)經營策略：運用樂齡學習中心的課程發展出服務或產品；(4)服務客群：高齡者或弱勢族群；(5)服務內容：供應食物和 DIY 體驗。該研究亦指出樂齡學習中心轉型社會企業的困境，包含營業與人力資源等問題。

我國樂齡社會企業現況與相關研究

面對國內急遽人口高齡化再加上少子化的衝擊，未來樂齡產業之服務品質與照護效率勢必要大幅提升，才能滿足樂齡族的需求，解決高齡社會的各種問題。教育部 2014 年核定「社會企業推動計畫」即提及將試辦樂齡學習中心轉型為樂齡社會企業，將社會企業觀念納入學習領域，並透過樂齡學習活動，研議協助高齡者創造具有經濟利潤之物品，加強推動樂齡社會企業發展。教育

部(2016b)研究亦指出除推動公部門樂齡學習中心逐漸轉型之外，對於目前亦有民間團體為了追求永續發展而轉型社會企業，首要需確立主體，若以合作社型態較易受侷限，成立公司型態則需將其財務定位與非營利組織母體的關係確立清楚，不應為經濟價值而貿然轉型，以免喪失其社會公益的本質。其次需強化核心價值，評估轉型社會企業的利基是否穩固，導入企業資源，如管理技能與知識等，建立營收機制以及培養創新與經營能力，使組織能夠財務自主達到永續經營之目的。

莊彥輝(2018)研究提出我國樂齡社會企業經營模式可分成五個構面：價值主張、服務對象、關鍵資源、關鍵活動、財務收支，並探究其經營模式經參閱 Social Enterprise London (2001) 界定之社會企業三大面向（社會目的、企業取向、社會所有），可發現均呈現關聯性衍展，且樂齡公益的價值主張為其經營模式發展之重要關鍵。馮燕(2015)也指出企業願意將企業社會責任關注議題移轉到高齡人口的原因有三：(1)從經濟效益與事業永續發展為出發點；(2)從員工照顧與維繫員工關係為出發點；(3)從慈善公益與友善環境為出發點。

2.4 經營策略

Social Enterprise Knowledge Network (2006)指出「一個好的策略，必須能與組織的能力和價值取向契合，而賦予組織鮮明的特質，並構成其競爭優勢」。Moore (2000)提出策略三角模式(strategic triangle)，強調組織所尋求創造之價值的重要性。另 Moore 與 Khagram (2004)指出從公共部門營造公共價值的視野，提供給企業部門做為承擔企業社會責任，營造社會價值之參考並建構出一個由價值宣言、合法性與支持、組織能力等三面向形成的策略三角模式（如圖 1），三者之間均有密切的雙向關聯，且認為公共事務管理者需有系統地關注更廣泛的「合法性和支持」。高永興(2015)研究提出策略三角模式之目的是聚焦在公共管理人員所關注三個複雜議題，為組織在投入於創造公共價值之前就必須預先思考的課題。首先，須確認組織尋求產生的重要「公共價值」為何；其次有何類的「合法性與支持的來源」可做為賦予組織採取行動，並提供必要資源以維持工作，創建價值的依靠；再者，有何類的「運作能力」（包括新的投資、創新和聯盟）能讓組織運用或發展，以實現預期的效益。

本研究中樂齡社會企業具有雙重價值，因其需兼具社會價值與經濟價值，當涉及社會企業的經營策略時，執行使命就等同於創造價值。然而，創造可能涉及兩條路徑的互補或是替代：創造經濟價值或社會價值；創造社會價值與經濟價值的方法其實是一致的。這兩種組織都在尋求合法性，以及獲得環境和利益相關者支持，並強化組織的策略能力。三角形底部的兩個角有助於在開展創業活動時，強化其社會與經濟價值。

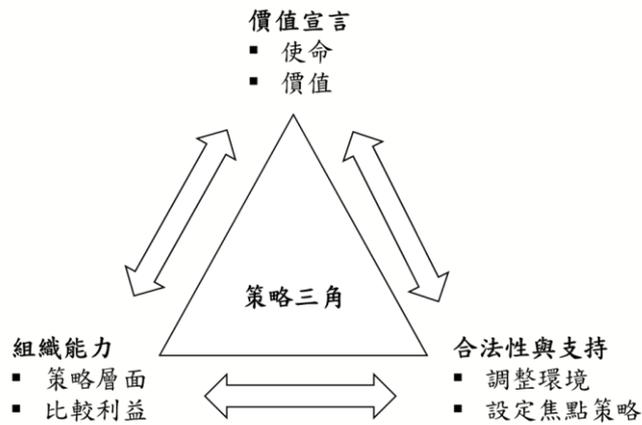


圖 1. 策略三角模式(Moore & Khagram, 2004)

資料來源：引自 On creating public value: What business might learn from government about strategic management (p. 3), by M.H. Moore and S. Khagram, 2004, Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 3. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

綜上所分析之我國樂齡社會企業與在地資源連結之經營策略，經參閱相關文獻後，遂採用 Moore 與 Khagram (2004) 的策略三角模式來進行案例之比較分析和運用，藉以探究社會企業之使命與價值主張，並對其所致力之社會需求，以及組織需獲得合法性與支持，最後從環境和利害關係者的支持尋找出其連結在地資源之經營策略。

3. 研究設計與實施

3.1 研究概念架構

根據上述研究動機與目的、文獻探討，釐清本研究相關問題關係之確立，並以策略三角模式組織形成研究概念架構，如圖 2 所示。

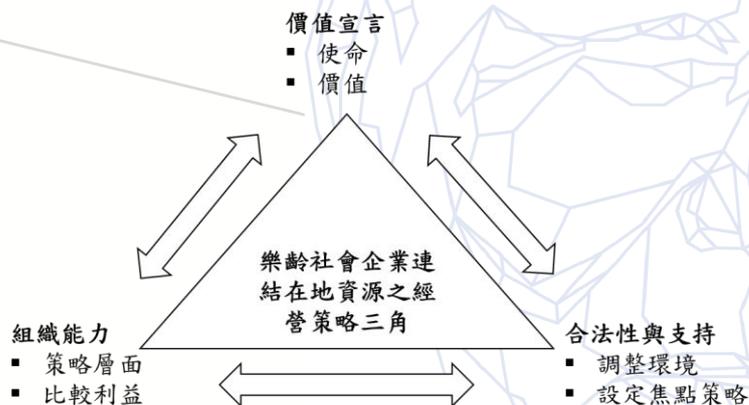


圖 2. 研究概念架構

3.2 研究對象

本研究以我國樂齡社會企業作為訪談對象，以立意取樣方式擇取符合且選擇願意受訪的單位，鑑於國內現今對於樂齡社會企業之法源定位未臻明確，且尚處起步發展階段，經參照教育部(2016b)所制訂之樂齡學習中心轉型社會企業實施模式，其所探究之國內主要轉型模式，以及教育部(2018)中南區樂齡學習中心暨社會企業期末成果展之示範單位，爰以國內三間不同資源型態之樂齡社會企業為研究對象，其中選定二間由樂齡學習中心轉型之社會企業，另一為非營利性質基金會，並以該會之附屬事業體-臺中服務處為分析主體(轄下設有社區照顧服務中心及長青快樂學堂)，以探討其連結在地資源的經營策略，訪談對象分別為彰化縣、雲林縣某鄉樂齡學習中心及財團法人某老人福利基金會之中心主任等實務經營者(詳見表1)。

表 1. 訪談對象背景資料

代號	訪談單位屬性	業務導向	受訪者職稱	樂齡產業年資	性別
A	樂齡學習中心	樂齡教育、弱勢關懷	中心主任	3年	男
B	非營利型基金會	社區關懷、長照服務	服務處主任	7年	男
C	樂齡學習中心	樂齡教育、志工服務	執行長	6年	女

3.3 研究方法

本研究採用半結構式大綱質性訪談，以及比較研究、內容分析等方法，於2018年11月15日至2019年8月15日期間進行訪談，並將分析案內企業官網所公布之資訊與活動成果等資料，探究服務價值與經營現況，期冀瞭解其連結在地資源之經營策略，進而分析發展所遭遇的困境。另訪談時即有一份事先擬好的書面主軸與訪談清單，對訪談的主題架構和問題已清楚載明，主要問題以該企業連結之在地資源與經營策略，以及訪談大綱中延展之開放性問題，藉此以得到更完整有關於本研究主題之資料，同時在研究過程中，研究者所觀察、傾聽到的切入主題現象，亦必須進一步與研究對象進行交談，以確認其內心感受與實際想法。

3.4 研究信效度

本研究屬於質性研究，為求內容之效度能符合研究結果的真實性和準確性，藉由歸納邏輯、分析以及提出漸呈抽象和綜合形式的資料中，從推理、分析、進而建立敘述性描述，並透過三角檢測法進行個案之研究嚴謹度的掌控，以增加研究之可靠性，另通過多方案道對於目前已經建立的結論進行檢驗，完成普遍意涵的詮釋之目的，追求獲得結論的最大真實度；另為使信度結果呈現穩定性與一致性，研究者於每次訪談後，為方便資料整理與閱讀，文本先進行編碼，編碼方式採(A-1, 2-3)，代碼(A)為受訪者編號；(1)為逐字稿之頁碼；(2-3)為逐字稿第2行到第3行；後將所得之完整資料與逐字稿，請受訪者檢視內容是否有誤，且亦尋找訪談者或關於本研究之相關資料互相比對，以多方資料蒐集來增加廣度，並確定其中所建構出之結論是否有出入或不符之實，詳實做到資料的再驗證與增加資料確實性。

4. 研究結果與討論

4.1 研究對象基本資料

本研究擬探討的三間樂齡社會企業之基本資料分述如下。

彰化縣某鄉樂齡學習中心（以下稱 A 企業）

(1) 基本資料

A 企業於 2014 年在樂齡總輔導團輔導逐漸轉型為社會企業經營型態，其服務場地位居在該區一貫道的道場，無償提供場地並支援志工，另在道長及董監事會的全力支持下，出錢出力來協助運作，提供各式資源予以幫助，A 企業之計畫願景如圖 3。

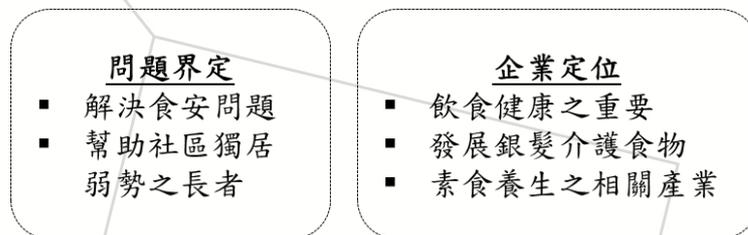


圖 3. A 企業之計畫願景圖

資料來源：107 年度中南區樂齡學習中心暨社會企業期末成果展簡報資料（頁 2），教育部，2018，未出版手稿

A 企業草創初期第一年（2016 年）僅開展兩個據點，第二年開展四個據點，2018 年拓展三點。目前所開設的課程共有 11 班將近有 500 位學員，因有道場的支持，在地民眾踴躍參與所舉辦的活動與學習課程，如開班課程即是 25 人一班，大型班別亦多達 100 多人，主要開設課程如長春班、關懷班、養身班等，服務對象以年長者、弱勢者為主。目前每年除獲得教育部補助經費之外，其餘係多與地方慈善團體結合支應，在地民間團體亦十分肯定其樂齡理念價值與致力於社會推廣，常邀請合作辦理各式關懷長者與弱勢之社會公益活動，而會務行政工作均由志工團隊無酬幫忙。

(2) 社會使命價值與關鍵策略活動

社會使命代表一個社會企業的存在目的及價值觀。案例中 A 企業之主要核心價值為透過學習讓高齡者能夠達到健康、安全及參與（教育部，2018），其經營 SOP 如圖 4，以及其所創新研發、結合在地農產生態之關鍵社企產品如銀髮百寶宴、三線導覽等，產品 DM 如表 2。

表 2.A 企業之社企產品 DM

產品	說明	售價
銀髮百寶宴	以素食餐點打造一整桌素食百寶宴，經濟又實惠的素食，美味健康	每桌 2,500 元
三線導覽	(1)生態教學、(2)農業經濟、(3)北歐式健走	每人 400 元

資料來源：107 年度中南區樂齡學習中心暨社會企業期末成果展簡報資料（頁 2），教育部，2018。未出版手稿

「成立背景、社會使命也是從樂齡學習中心開始，以服務年長者及樂齡族群為主。」(A-1, 12-13)

「幫助人家讓人家快樂健康，寺廟就要有宗教的思想來支撐，才不會倒閉，不然這是一個賠錢的工作。」(A-3, 19-20)

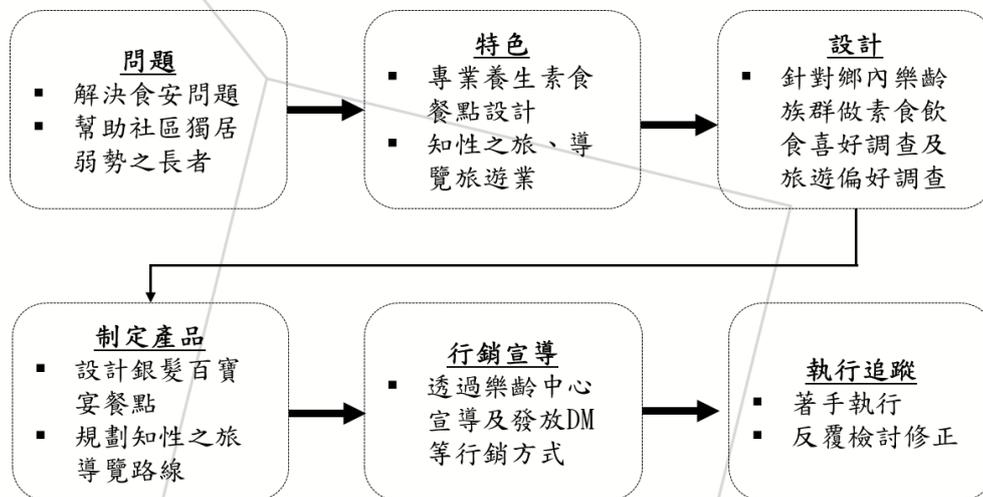


圖 4.A 企業之經營 SOP 圖

資料來源：107 年度中南區樂齡學習中心暨社會企業期末成果展簡報資料（頁 5），教育部，2018，未出版手稿

財團法人某老人福利基金會（以下稱 B 企業）

(1) 基本資料

B 企業成立於 1995 年，從 B 企業首任執行長所秉持「聯合眾人用愛心關懷老人」宗旨，致力推動「弘揚孝道」相關活動，期待透過代間互動促成社會大眾敬老、愛老，進而能達到尊老的目的；其初期僅於臺中，因服務逐漸擴及全臺，全職員工約有 450 位，其中社會福利相關專業者（含社會工作、老人福利等）佔 52%。為解決高齡化社會問題，B 企業在設立初期即確立了三大核心價值：弘揚孝道、不老夢想及社區照顧，並據此發展出許多回應社會問題的創新方案，從 1995 年起其方案的規劃係以孝道推展與志願服務主體推動社區照顧的服務，如獨老關懷與送餐等。2000 年陸續發展日照、中途之家方案與承接政府的委託居家服務（張儀芬，2017）。

(2) 社會使命價值與關鍵策略活動

B 企業社會使命的核心價值為弘揚孝道、社區照顧及不老夢想。「弘揚孝道」為其理念發展的基石，也營造驅動出「社區照顧」的行動綱領，透過滿足身心靈的照顧需求，最終可以達到「不老夢想」的企業理念實現。此外，B 企業不斷用創新思維來研發社會服務方案，以提升服務價值。由其官網可得知，其臺中服務處轄下設有社區照顧服務中心及長青快樂學堂，轉型後近年陸續推出全家型生活服務、敬老及家庭日活動、送餐服務、健康促進與長青課程等創新方案。

雲林縣某鄉樂齡學習中心（以下稱 C 企業）

(1) 基本資料

C 企業源於 2014 年成立樂齡學習中心，2017 年在樂齡總輔導團輔導逐漸轉型為社會企業經營型態，服務對象以高齡者為主，目前所開設的課程共有 27 班，將近有 1,000 位學員，因有社區與婦女團體的支持，在地民眾踴躍參與所舉辦的活動與學習課程，且社區志工多達 120 人，主要開設課程如園藝栽種、健康美食新料理、故事媽媽讀書會、外丹功班、健康運動班、體智能班、國樂研習班、學唱學日語班等。

(2) 社會使命價值與關鍵策略活動

C 企業組織由該鄉婦女會所發起，核心價值係為倡導社會公益、濟弱扶助，兼以開創高齡者第二專長，導入樂齡學習課程、發揮創新效益，並積極協助解決鄉內農產過剩問題，將在地社區農產搭配所創立之銷售平台，讓年長者體驗自產自銷樂趣，促進其社會參與及活躍老化之功能。

小結

彙整案內三家不同資源型態之社會使命價值與關鍵策略活動等，可發現 A 企業原係由樂齡學習中心轉型，其受限於組織架構的有限人力，不過卻能與在地宗教團體做資源整合，獲其提供資源來辦理樂齡業務，並將信眾成功轉型來擔任志工，其積極幫助社區高齡獨居老人的社會使命也獲得社會大眾的認同；A 企業轉型後發揮利用在地特色，尤以創造經濟實惠的健康養生餐食，以及規劃三線導覽，融合生態教學、農業經濟等特點，對於吸引外地遊客、充分發揮高齡人力，所創造之經濟效益，著實為一成功的案例典範。

B 企業原係由非營利型基金會轉型，歷經 20 多年的發展，其經營模式與組織架構已相較穩健，在秉持著社會使命的三大核心價值，經營模式不斷地做調整，從原先的社區服務導向，到近年來陸續創新許多滿足身心靈的自我實現活動，從中亦可見其重視內部人力發展，尤以細心觀察高齡者的需求發展出各式商業方案，將企業經營的核心理念徹底發揮。

C 企業原亦由樂齡學習中心轉型，在婦女社團與在地社區志工的支援下，以樂齡學習課程結合在地農產資源，將農業鄉村常會遭遇的農產品過剩問題，並多元加值及建構農產銷售平台等方式，發展高齡人力的另一專長，也強化團體凝聚力，促成老有所終、老有所用的社會使命。

4.2 研究對象連結的在地資源

何明豐、林博文(2015)研究指出，成為當地脈絡的互利性資源，較容易實現「關係」成為商業模式中的具體資源如通路及關鍵夥伴。本研究初步探討案例所連結之在地資源，歸納出社區志工、公益團體等五項，茲分述如下。

社區志工

樂齡學習等活動結合社區運作，且與社區志工相互搭配合作並運用之，將促進在地志工居民積極參與活動，除對社區有高度認同感之外，亦有助樂齡社會企業穩健發展，以提升競爭力。

「通常我們的運作都是給社區志工去做，我們會有固定的像這個課程是給這個志工在負責，他們時間到他們就會卡位。」(C-1, 25-26)

「我們跟社區的關係就是培力關係，我們不介入社區的經營，我們做的就是協助他們把老人服務做好，所以就是跟社區照護關係結合，我們有一些計畫方案，甚至我們幫他們培育老人服務的志工，可能還會做到一些資源連結。」(B-10, 2-5)

公益團體

Austin 與 Seitanidi (2012)研究了企業與公益組織間的合作關係，從資源的角度提出四項有助於創造共同價值的原則：(1)資源能互補；(2)相對於合作夥伴，資源具獨特性；(3)資源共同整合；(4)連結自我利益與創造價值。樂齡社會企業在推廣業務過程中，所創造出活躍老化之社會價值，常引起在地同質性相似的公益組織之肯定，進而合作來辦理各式活動推廣工作，共同來積極發揮幫助社會樂齡公益的社會使命。

「有一個慈善基金會來支持我們，他們也認同我們照顧社區長者，……，大都是向地方慈善團體結合，他們也有看見我們的努力，邀請我們合作，……，像現在要做社會企業，我跟獅子會合作，互相配合，像我們有中央廚房。」(A-1, 28-29; A-3, 13-14)

「因為一開始我是婦女會的理事長，我卸任完後再來接是接這些工作，這些志工就是原有婦女會的團隊。」(C-2, 6-7)

農業資源

案例中 A 企業與 C 企業因地處農鄉，因現況鄉內多數居民仍從事農業，爰想透過樂齡課程之方案以及其所創新研發、結合在地農產生態之關鍵社企產品，例如銀髮百寶宴、三線導覽等（A 企業產品 DM 如表 2），開創農產資源與提升其經濟價值。

「很多學員都是農民都有種東西啊，……，像我們下禮拜有一個祖父母節，我們辦了一個慶祝活動，我們這次就設了一個社會企業的攤位，提供給你們，只要你家裡有什麼東西想要拿來分享、就拿來這邊賣。」(C-4, 25-26; C-5, 2-4)

中小企業

馮燕(2015)研究指出，在全臺緊密分布的各式社區服務場域，像是樂齡學習中心、社區照顧關懷據點等，除了高齡者投入志願服務外，無論是關懷訪視、健康促進、共餐、終身學習等活動，都期盼有企業發動志工投入，不但有助於各項社區服務內容的發展與豐富度，更可藉此增進世代交流，亦可從服務中近身觀察高齡長輩的各種需求，同時探索未來的銀髮商機。在本案例中可見企業間相互合作、資源共享，也將有助於開拓更為寬廣的樂齡產業能量。

「像之前熱水器我們就有跟櫻花合作過，一些熱水器的整修、更換，他提供給我們，我們去做安裝。」(B-9, 23-24)

「我的人脈很廣闊，都會邀請在外的子弟回鄉來做演講等活動，算是回饋，像本鄉圖書館也是我去邀企業家來樂捐。」(A-3, 13-14)

宗教團體

A 企業原係由樂齡學習中心轉型，其經營模式受限於組織架構的有限人力資源，惟與在地宗教團體進行資源整合，將信眾成功轉型來擔任單位志工，並獲其提供寬闊道場空間來辦理各式活動推廣工作，其積極幫助社區高齡獨居老人的社會使命，也獲得在地宗教團體的認同。

「因樂齡中心寄居在一貫道的道場，在道長的幫忙，宮廟的董監事會出錢出力才有辦法運作，提供場地等資源來幫忙。」(A-1, 13-14)

小結

參閱文獻可發現，可供永續發展的社會資源主要可分為自然資源、人力資源、文化資源、產業資源，以及社區意識等有形及無形資源（蔡宜臻，2012；教育部，2016a）；由上案例得知，樂齡社會企業所連結的在地資源包括社區志工、公益團體、農業資源、中小企業、宗教團體等，因三間企業各自的組織型態與背景環境之差異性，致所連結的資源而有所不同，但其在地資源之性質、特色與功能也同時配合組織運作與發展，對於日後相關資源的整合與運用將有實質助益。

4.3 研究對象連結在地資源的經營策略

本研究採用 Moore 與 Khagram (2004) 的策略三角模式初步來進行探討案例連結在地資源等關聯性，經歸納出下列三層構面、六項經營策略。

社會面

(1) 樂齡公益服務的社會使命

Vargo 與 Lusch (2004) 提出「服務為核心」的新典範，以服務為核心的思維特別強調主動資源的重要性；另官有垣、王仕圖(2013)研究指出，臺灣社會企業的服務對象以身心障礙者、社區居民、老人與中低收入人口群為最主要者，從服務對象的分析，可以瞭解臺灣的社會企業較以弱勢與高齡族群為主要服務者。對於在起創階段的樂齡社會企業之永續與創新的發展空間，來自於核心使命在初期即有明確且層次範疇廣大的定位，促使組織能延續發展。

研究發現案內三間企業均秉持著服務樂齡族群作為其企業核心理念，並獲得在地資源的認同與協助，雖然部分樂齡社會企業的運作主體以往多維持非營利組織的狀態，不過在本研究中可探知其均以樂齡公益服務導向持續用創新思維與增能學習來研發社會服務方案，開創出新的社會價值，並針對方案的服務群體與運作模式也因應現有資源與環境變遷不斷調整變化。

「外丹功課程這個是我們這裡有外丹功協會，他們就會主動來說這個時段給我來這邊開一班，然後就是讓大家來這邊運動」(C-4, 4-6)

「我們就每年七八月時，我們工作自己環島，結合志工，我們每天到一個社區辦活動，那個社區他是沒有做過據點活動的，他不知道社區關懷據點是甚麼，我們就邀請鄰近據點服務做得很好的社區來去交流，我們設計一個流程，讓她們看見據點長輩的活力樣貌。」(B-9, 8-11)

「我們這裡的道場發揮很大的效益，辦這項事業不會賺錢，因為有一個使命感，道場要出來推廣幫助別人，……，幫助人家讓人家快樂健康。」(A-3, 17-19)

(2) 活躍老化的核心價值

案內三間企業均以建構活躍老化與社會參與之高齡服務為其核心價值與重要方針，並以如何協助長輩延緩老化、保持健康為目標，期讓多數樂齡族群也能享有一定的生活品質，例如：A 企業即構思如何把在地社區的樂齡學員轉化為老師，具體強化其正能量的服務導向，以追求更為健康積極的人生態度；B 企業亦發展出許多在地社區關懷、健康促進方案與樂齡活動，在在具體彰顯其社會價值，不但傳遞活躍老化觀點，也促發社會對老化議題的重視，進而促成大眾敬老、愛老，進而達到尊老的社會目的。

「我想把學員變成老師，推廣出去，不管是要做公益或是營利的，社企也好，樂齡公益也好，……，幫助人家，讓人家快樂健康。」(A-2, 20-21; A-3-19)

「讓老人家成立自己在地的表演樂團等，可以在自己社區的活動可以是很多的，延緩他的老化，算是預防照顧的這一塊。」(B-2, 3-5)

「這些課程都是他們的老師（社區志工）來認領，像這個地方（中心）也都是志工在管理，我們還有檔案管理的志工，他們就是每個月會負責什麼時間會來做什麼工作，我都給他們去做。」(C-3-29; C-4, 1-2)

經濟面

(1) 社會創新的商業模式

社會創新係以創新的方法解決社會問題。Pol 與 Ville (2009)提出就社會學範疇中針對創新研究的演進，由於創新與經濟面向之不可分割，與社會公益不追求經濟利益互相抵觸，因此創造出「社會創新」並據以區分利益導向顯著之創新現象，社會企業的核心策略係以著墨於公眾利益產出的創新行動。本案例 A、C 企業屬於區域型樂齡學習中心，規模雖小但卻陸續融入許多在地資源，讓其服務與活動類型日益多元廣泛，如 A 企業的健康促進、社區關懷據點、農產創新加值、生態導覽等創新方案。B 企業亦為了因應、結合現有資源與社會變遷持續地調整運作策略，以創新思維開發出新的商業方案。

「另外有組一個素食班供餐，三個月收 1,500 元，……，像現在要做社會企業，我跟獅子會合作，互相配合，像我們有中央廚房。」(A-3, 11-14)

「我們很鼓勵同事去看見長輩真實的需求，如果基金會沒有做，你可以自己記起來，明年來思考有沒有可能做，甚至有沒有哪些服務可以來優化、再提升，等於是讓我們服務的品質愈來愈好，……，其實我的服務有時候作一些不斷地滾動式檢討，有一些可能會刪掉，因為我們發現現在的社會好像沒這需求了。」(B-8, 28-29; B-9, 1-2)

(2) 跨域合作共享資源

Mair 與 Marti (2006)指出社會創新是以新方式結合資源的價值創造流程，社會企業與其他社群團體合作將能有利於協同效應與利用規模經濟來增加彼此效益，常見採用之合作方式如資源互補、通路合作與技術交換等。本研究案例所採行合作方案，如 A 企業即透過資源互補方式，與地方組織團體相互提供資源、共同推動樂齡工作；B 企業亦透過通路合作，與其他企業相互提供資源與互惠平臺，達到資源共享加乘的效果，創造更多社會價值與經濟效益。

「我目前尚無跟社會處申請，大都是向地方慈善團體結合，他們也有看見我們的努力，邀請我們合作，未來也會跟農會結合。」(A-2, 7-8; A-3, 13-14)

「有一個慈善基金會來支持我們，他們也認同我們照顧社區長者。」(A-1, 28-29)

「像之前熱水器我們就有跟櫻花合作過，一些熱水器的整修、更換，他提供給我們，我們去做安裝。」(B-9, 23-24)

生態面

(1) 結合農村社區產業發展

黃春長等人(2016)研究指出台灣與英國、香港與美國的社會企業相似處在於皆以「社區發展」為重點議題，值得注意的是，不同於國外之處，以農為本的台灣更強調以「農業發展」焦點。農業發展區塊也是台灣社會企業較不同於國外之處；雖然台灣以農業為傳統產業，但許多農民因為通路的層層關卡、耕作技術上的突破及認知等種種原因，也常歸屬於經濟上的弱勢。近年來許多台灣的社會企業，持續從協助小農的自產自銷、親身投入種植改良或有機認證等方式關注這塊台灣不可或缺的領域。

案例中 A 企業即發揮利用在地農產特色，尤以關鍵社企產品「銀髮百寶宴」(產品 DM 如表 2)，針對鄉內樂齡族群作素食飲食喜好調查，創造經濟實惠的健康養生餐食，不僅解決社區獨居弱勢長者供餐問題，也藉以行銷推廣社企產品。而 C 企業也結合社區學員家中務農的產銷過剩之現況與機會，配合樂齡學習手做加工課程，並搭配諸多活動場合提供一社會企業銷售平台，藉以推廣其在地農產，也讓樂齡長者體驗自產自銷的樂趣。

「很多學員都是農民都有種東西啊，……，像我們下禮拜有一個祖父母節，我們辦了一個慶祝活動，我們這次就設了一個社會企業的攤位，提供給你們，只要你家裡有什麼東西想要拿來分享就拿來這邊賣。」(C-4, 25-26; C-5, 2-4)

(2) 形塑農業生態特色風貌

隨著工業化和都市化進程，都市居民逐漸走向自然、親近農村、尋求另類生活的懷舊情懷，產生了農村旅遊的需求。而由政府部門和在地組織協同合作所推動的農村社區發展則適時改善農村社區旅遊資源，引導創新農村旅遊產品和體驗，使農村社區成為都市居民休閒旅遊的重要目的地，為農村社區經濟發展創造效益(黃建嚴等人，2011)。本研究得知 A 企業以其創新研發、結合在地農產生態之關鍵社企產品「三線導覽」(產品 DM 如表 2)，並針對鄉內樂齡族群作素食飲食喜好調查及旅遊偏好調查，融合生態教學、農業經濟與北歐式健走等特點，對於吸引外地遊客、充分發揮高齡人力，發揮其經濟效益。

小結

在地團體擁有地方資源，而社會企業充滿理念與能量，如何讓資源碰撞能量，讓資源投入該投入的地方，則需要永續經營的思維與策略。經彙整以上三個不同資源型態之案例，並參閱社會

企業發展文獻，本研究可歸納出三個面向（社會面、經濟面與生態面）及六項經營策略，而國內外對於樂齡社會企業之組織類型與定位未盡相同，但其組織連結在地資源之經營策略上仍可歸結三個共同方向：社會目的、社會經濟及商業運作，與本探究結果仍屬契合且具高度關聯性。

4.4 經營策略發展過程所面臨之問題

本研究並針對案內樂齡社會企業連結在地資源於經營策略發展過程中所面臨的問題來進行探討，可歸納出組織缺乏專業經營管理人才等五項，茲分述如下。

組織缺乏專業經營管理人才，致使業務推廣侷限於既有規模

多數社會企業的相關知識、技能與經驗不足，亦表達對管理專業人力的需求（官有垣、王仕圖，2008）。案例中企業於積極拓展創新業務過程中，對於行銷推廣、文書作業等方面即面臨欠缺專業人才的窘境，另 A 企業囿於政府補助經費有限，造成組織人力不足現象，亦將影響日後樂齡服務方案或計畫提報之推動。

「要做這些事情（社會企業）本身也是要有一些專員，我們本身能力也不是那麼好，要行銷還要有管道，可能這個都必須要有一點點專業的素養。」(C-5, 26-27)

「（專業人員）有需要，像公部門的專業人員，像經營管理、文書，我們其實也有專業人才，只是欠缺訓練，要能同心協力。」(A-4, 16-17)

社會服務價值未受民眾認同，進而影響商業價值收益

陳隆輝等人(2018)研究指出，由於社會企業的產品，在市場競爭與經營資源上相對弱勢，應重視其價值傳遞，進而創造社會影響力；且近年政府對於社會福利方面的補助項目逐年增加，致使許多民眾認為國家福利政策即是應該無償或廉價供予以照顧需要照顧的族群，因此也對企業所推出之服務導向商品未能給予對等社會服務價值的認同，造成業務推行受阻。

「在臺灣有些服務給予是廉價的，然後會造成民眾覺得是應得的。」(B-11-3)

主管機關未能適切整合資源，導致橫向縱向資源不易取得

莊彥輝(2018)研究指出樂齡社會企業現仍處於起步階段，其所新增業務（如商業服務方案或產品）勢必需要許多人、物、力等資源來因應，如 A 企業在籌辦活動過程中，公部門即未能彈性調整以因應將有限資源加以整合，致未能獲得更多的資源挹注。

「公部門要叫私部門去借場地就不用錢，私部門要向公部門借場地就要錢，感覺很奇怪，這就不夠順暢不合道理，目前樂齡就是這樣，……，公所應該是要搭建舞臺，讓地方人才資源可以發光發亮，公所不必居功，將資源連結在一起。」(A-4, 10-12; A-3, 23-24)

農產業有待研發升級，未能有效開發連結地方產能

案內 C 企業位居農業鄉鎮，地區產業以傳統農業為主，對於想要以創新商業模式解決農產品過剩問題，常面臨專業技術不足的問題，也期待能透過更多的資源導入以帶動產業升級，提升農產業附加經濟價值。

「我一直覺得我們鄉很貧脊，沒有什麼建設，……，像我最近也會寫到一些報告，也會去盤點我們這邊會有什麼特色，我想不出來。」(C-5, 11-12)

自籌財源不易，且長期依賴政府補助致缺乏競爭力

研究指出臺灣的社會企業以「政府的補助及委託款」與「產銷營業收入」為最重要的兩項經費收入來源。目前多數的轉型後樂齡學習中心與社會服務機構的財政來源亦多以政府補助為主，本研究中的案例對於組織導入社會企業經營理念後，佐以高齡需求導向的社會創新服務或結合在地產業轉型來積極籌措財源，惟目前尚處起步發展階段，其財務收入仍稍微薄。

「雖然我們的經費算是來自政府、民眾捐款，有些來自服務收入，可是我覺得有些心態要跟企業學習的是，那你要想出為什麼你的服務不能轉換成錢、經濟價值，民眾為什麼不去捐款給你，民眾的捐款對我來說是一種購買服務的可能性，或者是他認同你、支持你，我們要去思考為什麼沒辦法獲得民眾的支持。」(B-7, 21-26)

小結

綜上案內樂齡社會企業在經營策略發展時所面臨的問題，因所屬組織結構與財源收入等均未盡相同，如 A 企業即面臨著欠缺專業人才、公部門未能適切整合資源等問題；B 企業則有自籌財源不易、民眾未能認同社會服務價值等問題；C 企業則有農產業有待研發升級等問題。本研究係以探究樂齡社會企業連結在地資源的經營策略，經參閱相關文獻與訪談結果彙整後進行案例之比較分析，所探討之三間企業經營策略之關聯如圖 5，以及所面臨問題等研究結果比較彙整如表 3。

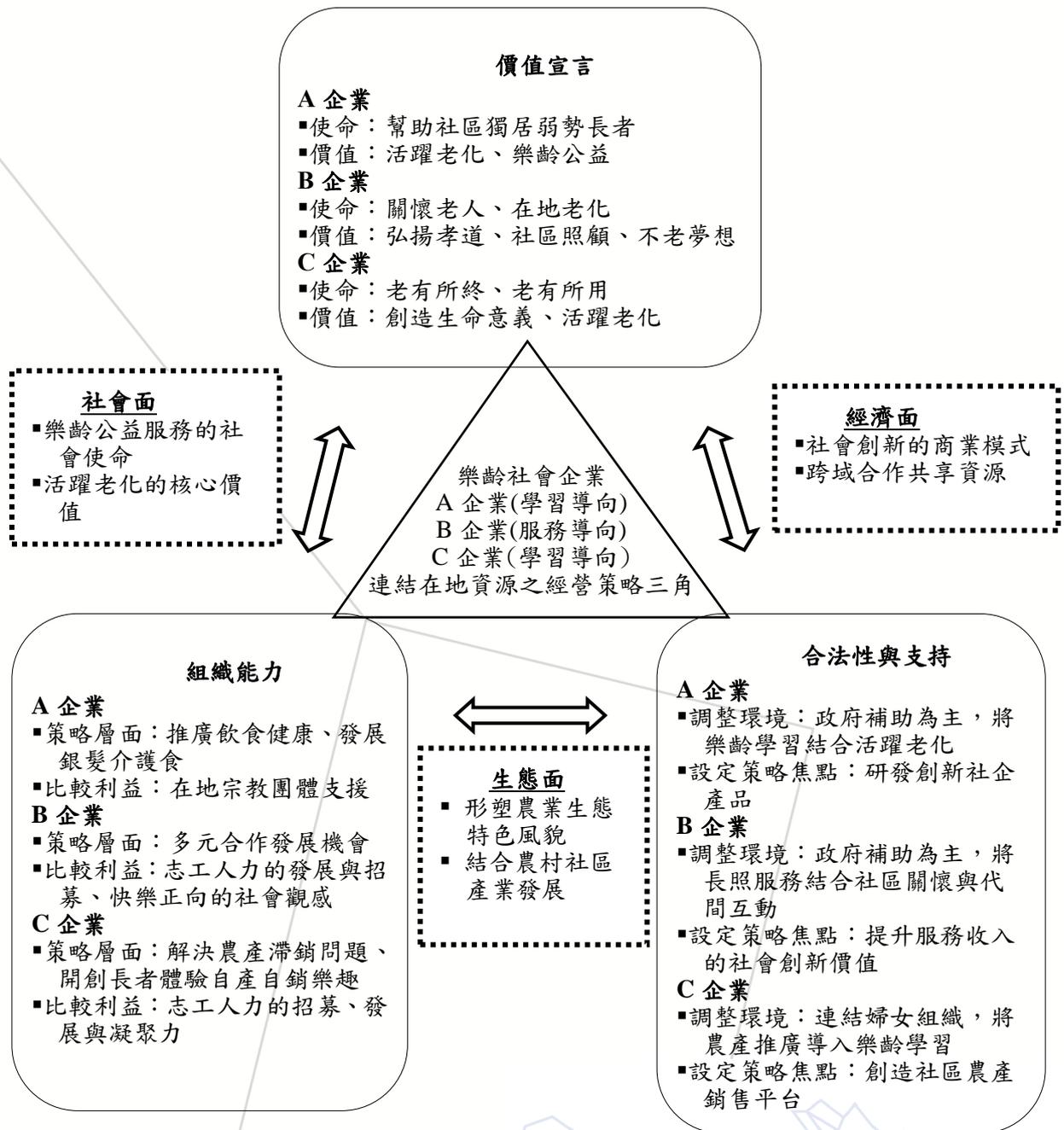


圖 5. 樂齡社會企業連結在地資源之經營策略關聯圖

(備註：虛線框為經營策略。資料來源：本研究整理)

表 3. 研究結果比較彙整表

	A 企業	B 企業	C 企業
轉型前經營模式	樂齡學習中心	非營利型基金會	樂齡學習中心
服務對象	年長者、弱勢關懷	高齡者、社區獨居老人等	高齡者、農民
連結在地資源	宗教團體、農業資源、公益團體	社區志工、中小企業	農業資源、社區志工、公益團體
關鍵活動	銀髮百寶宴等活動	不老騎士環臺等活動	農產加工銷售等活動
△組織能力 (1)策略層面	推廣飲食健康、發展銀髮介護食	多元合作發展機會	解決農產滯銷問題、開創長者體驗自產自銷樂趣
(2)比較利益 (競爭優勢)	在地宗教團體支援	志工人力的發展與招募、快樂正向的社會觀感	志工人力的招募、發展與凝聚力
△價值宣言 (1)使命	幫助社區獨居弱勢長者	關懷老人、在地老化	老有所終、老有所用
(2)價值	活躍老化、樂齡公益	弘揚孝道、社區照顧、不老夢想	創造生命意義、活躍老化
△合法性與支持 (1)調整環境	政府補助為主，將樂齡學習結合活躍老化	政府補助為主，將長期照顧服務結合社區關懷與代間互動	連結婦女社團，將農產推廣導入樂齡學習
(2)設定策略焦點 (關鍵資源)	研發創新社企產品	提升服務收入的社會創新價值	開創社區農產銷售平台
經營策略發展過程所面臨的問題	(1)組織缺乏專業人才 (2)主管機關未能適切整合資源	(1)自籌財源不易 (2)社會服務價值未受民眾認同	(1)組織缺乏專業人才 (2)農產業有待研發升級

備註：△為本研究擬探討之經營三角策略。資料來源：本研究整理

5. 結論與建議

5.1 研究發現

本研究之三間企業均主動結合在地資源，務實連結地方團體並持續開發外部資源，強化各類合作模式，對於組織的永續發展具有正面深遠的意涵，例如 A 企業原以推動樂齡核心課程為主，B 企業以配合長期照顧政策推行社區關懷、居家照顧等為主，以及 C 企業將樂齡學習結合農產推廣，均陸續連結在地資源以致力於創新服務並衍生特色產業之開發與代間互動等多元活躍老化方案。此外，其策略導向所秉持之社會價值均以傳遞成功老化觀點，啟發社會對樂齡議題的重視，兼以扭轉了高齡者對自我的刻板認同，並引領活躍老化之風潮。且三間企業之關鍵活動均以創造社會價值為重點發展目標，利用各式資源來創新商業模式不斷調整既有服務方案，進而帶動社會認同、開創樂齡產業動能。

5.2 結論

樂齡社會企業為近年所轉型之新興組織，係以解決人口老化所衍生諸多社會問題為核心宗旨，而社會企業成功的發展脈絡必須有良好基礎，其經營的商業策略建立在有其良備的社會等資源連繫及穩健地在地化認同，方得以永續經營。當今高齡社會的浪潮正襲捲全球，所衍生的終身學習、社會參與等問題更是攸關中高齡者能否「健康老化」、「活躍老化」、「成功老化」的生涯發展關鍵；本研究探討之樂齡社會企業係以創新的經濟價值來解決高齡社會問題，進而開創社會影響力，藉由國內三家不同資源型態之樂齡社會企業加以比較分析。由研究結果得知，經營策略可歸納出：(1)社會面：包含樂齡公益服務的社會使命、活躍老化的核心價值；(2)經濟面：包含社會創新的商業模式、跨域合作共享資源；(3)生態面：包含形塑農業生態特色風貌、結合農村社區產業發展等六項；另其連結的在地資源包括：社區志工、公益團體、農業資源、中小企業、宗教團體等。此外，經營策略發展時所面臨的問題包括：(1)組織缺乏專業經營管理人才，致使業務推廣侷限於既有規模；(2)社會服務價值未受民眾認同，進而影響商業價值收益；(3)主管機關未能適切整合資源，導致橫向縱向資源不易取得；(4)農產業有待研發升級，未能有效開發連結地方產能；(5)自籌財源不易且長期依賴政府補助致缺乏競爭力等五個問題。

「樂齡社會企業」經探究並定義為「以樂齡公益為社會使命，透過運用創新的商業模式來解決高齡社會問題，創造出活躍老化社會價值之立案登記團體或組織。」；透過本研究檢視其連結在地資源之經營策略，冀以對現今相繼成立之高齡關懷相關社會企業提供作為參考依據，穩健地成長以共同建構幸福樂齡社會。

5.3 建議

對樂齡社會企業之建議

(1) 結合農產業並多元拓展，開創偏鄉或社區就業機會與穩定社會之重要功能

台灣農業近年在官方與民間合作之下，已由原來傳統生產為主，發展為兼顧生產、生活、生態的三生農業，且逐漸成型的六級產業，將大幅帶動了農業的經濟效益。本研究中 A 企業與 C 企業掌握了農村地區的獨特優勢，提供新鮮、特殊性的商品，也利用靠近產地的便捷舉辦活動，藉此教育消費者、塑造產品的特色；此外也協助偏鄉小農突破困境的一種可能，即使位於農村地區，如能善用農村地區的特色風味資源，保持不斷創新的態度，就能成為社會企業的助力，帶來競爭上的優勢。

(2) 加強行銷與經營能力，打造樂齡社會企業品牌與價值

案例中 B 企業與 C 企業所遭遇之主要問題即是不易將產品推廣出去，縱其有能力結合在地資源來開發新產品，但對於如何獲取大眾認同將產品銷售出去，或建立其特色品牌等行銷

事務仍未熟練，對此可按不同市場屬性與需求，研發設計具差異性、客製化的產品或服務方案以爭取認同，並建構行銷資源的整合與運用。

(3) 發掘在地人力資源並積極培訓與中高齡者職務再設計，以利產業紮根經營

研究結果得知案內企業多有面臨到人才缺乏的窘境，縱然社區志工積極參與事務，惟因工作同仁欠缺商業經營與規劃能力，而如能規劃志工培訓課程與開發高齡學員之專長來共同參與，建構組織的人力培養，並透過「職務再設計」來運用中高齡人力，對其亦不失為自我價值之延伸，且為組織發展刻不容緩的關鍵。

對政府之建議

(1) 建構樂齡產業跨域資源整合平臺，以共享方式來彌補現況不足之處

政府部門相較一般民間組織有更多管道來獲得訊息，而這些訊息若能充分運用，即會成為有用的資源。從 A 企業可發現，在地公部門扮演樂齡學習中心類型之資源與整合政策宣導的角色，強化高齡教育行銷與落實拓點滿足樂齡學習需求，建議可透過創造共享平臺以媒合予適合之組織，進而扶植成立自主學習服務團體，轉化公益資源，共享社會經濟效益。

(2) 組織定位未明確導致影響資源運用，應盡速制定專法以促進永續發展

政府是維繫企業與社會互利發展的法制力量，國內因為缺乏社會企業法令規章與政策，而限制社會企業的形成與成長，以及社會企業可發展的範疇，亦常造成社會大眾對其印象模糊不清、未能認同社會服務價值進而影響財務收入與資源連結不易，建議政府儘速制訂專法，以確保其權益、促進健全發展。

誌謝

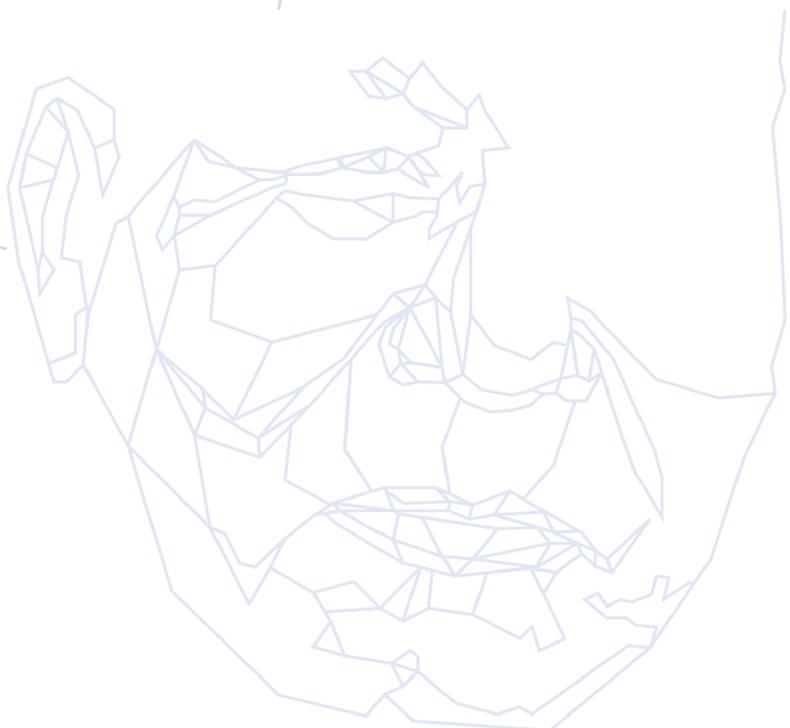
本研究感謝中正大學成人及繼續教育學系之協助與指導，方得以順利完成，謹致謝忱。

參考文獻

1. Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A review of partner-ing between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.
2. Conner, K. R., & Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
3. Constantin, J. A., & Lusch, R. F. (1994). *Understanding resource management*. Oxford, OH: The Planning Forum.
4. Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition*. Thousand Oaks, CA: Sage.

5. Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
6. Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-208.
7. Moore, M. H., & Khagram, S. (2004). *On creating public value: What Business might learn from government about strategic management*. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 3. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University 2004.
8. Organization for Economic Co-operation and Development, OCED (1999). *Social Enterprise*. Paris, France
9. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
10. Pol, E. & Ville, S. (2009). Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?. *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885.
11. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
12. SEKN (2006). *Effective Management of Social Enterprises*. Cambridge, MA, U.S.A.: The President and Fellows of Harvard College.
13. Social Enterprise London (2001). *Introducing Social Enterprise*. London, UK.
14. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of marketing*. 68(1), 1-17.
15. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36 (1), 1-10.
16. 何明豐、林博文(2015)。移地邏輯：進入新興市場的商業模式演進。《中山管理評論》，23(1)，91-135。
17. 李禮孟、黃浩然(2015)。服務導向創新與企業社會責任：社會企業的角色。《社區發展季刊》，152，151-162。
18. 官有垣、王仕圖(2008)。台灣社會企業組織的經營管理現況與挑戰-港台社會企業比較研究成果的實證分析。NPO 產業化現況與價值觀研討會，高雄市。
19. 官有垣、王仕圖(2013)。臺灣社會企業的能力建構與社會影響初探。《社區發展季刊》，143，51-67。
20. 林易寬(2018)。非營利組織樂齡學習中心轉型社會企業之研究（未出版之碩士論文）。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文，嘉義縣。
21. 胡夢鯨(2009)。樂齡精神。教育部委託專案，嘉義縣：國立中正大學高齡教育中心。
22. 高永興(2015)。社會企業之制度選擇與價值呈現。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系博士論文，南投縣。
23. 張儀芬(2017)。以社會創新觀點探討銀髮產業之服務模式。南華大學企業管理學系碩士論文，嘉義縣。
24. 教育部(2006)。邁向高齡社會-老人教育政策白皮書。2020年2月25日取自 <https://ws.moe.edu.tw/001/Upload/3/RelFile/6315/6929/95.11%E9%82%81%E5%90%91%E9%AB%98%E9%BD%A1%E7%A4%BE%E6%9C%83%E8%80%81%E4%BA%BA%E6%95%99%E8%82%B2%E6%94%BF%E7%AD%96%E7%99%BD%E7%9A%AE%E6%9B%B8.pdf>

25. 教育部(2016a)。如何運用社會資源：教材及手冊介紹。2020年2月25日取自 <https://moe.senior.edu.moe.gov.tw/UploadFiles/20160401044708353.pdf>
26. 教育部(2016b)。社會企業推動計畫：樂齡學習中心轉型社會企業實施模式。2020年2月25日取自 <http://moe.senior.edu.moe.gov.tw/UploadFiles/20160726094025002.pdf>
27. 教育部(2018)。107年度中南區樂齡學習中心暨社會企業期末成果展簡報資料(未出版手稿)。中正大學，嘉義縣，日期：2018年11月15日。
28. 國家發展委員會(2014)。中華民國人口推計(103至150年)。2020年3月17日取自 https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=114AAE178CD95D4C&sms=DF717169EA26F1A3&s=9D22FB94B900C1FD
29. 莊彥輝(2018)。我國樂齡社會企業經營模式與策略之比較研究。《成人及終身教育學刊》，31，71-112。
30. 陳隆輝、薛昭義、黃子明(2018)。社會企業商業模式關鍵成功因素之研究。《中山管理評論》，26(3)，381-414。
31. 馮燕(2015)。我國企業社會責任之實踐-《高齡社會白皮書》提供的機會。《社區發展季刊》，152，8-18。
32. 黃建嚴、陳明賢、蔡必焜(2011)。農村社區發展結合農村旅遊之知覺經濟效益分析。《管理實務與理論研究》，5(3)，34-57。
33. 黃春長、高明瑞、鄭淑芳、林正挺(2016)。《社會企業特性分析研究》。新北市：勞動部勞動及職業安全衛生研究所。
34. 蔡宜臻(2012)。新興鄉村型社區永續發展之社區資源整合分析之研究—以桃園縣楊梅市秀才里為例(未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學地球環境暨生物資源研究所碩士論文，台北市。
35. 賴寧寧(2015)。50歲到64歲史上最敢花錢世代。《商業周刊》，1453，96-103。



An Exploratory Study on Business Strategies of Linking Local Resources in Senior Citizens' Social Enterprises

* Y.-H. Chuang

Department of Adult & Continuing Education, National Chung Cheng University

Abstract

Taiwan became an aged society in 2018 and will become a super-aged society by the year 2025. In the face of the rapid aging of the population, serious social problems have emerged, such as health degradation and huge medical resource needs. More and more senior citizens' social enterprises (SCSE) need to be established in order to respond adequately to this phenomenon. In this study, three SCSE in Taiwan were selected to be explored and summarized, to be held up as recommendations for institutions and the public sector. The research methods used in this study include semi-structured interviews, content analysis and comparative research. We recognize SCSEs as service-oriented, registered organizations that create social value in terms of active ageing, and serve as a link to important resources in local districts, including the mobilization of community volunteers, non-profit groups, agricultural resources, small and medium-sized enterprises, and religious groups. The business strategies of linking local resources used by SCSE include: (1) Social: Social mission of senior public service, and a core value of promoting active ageing; (2) Economic: Social innovation, and resource sharing via cross-domain cooperation; (3) Ecological: Combining the development of rural community industry, and shaping the characteristics of agro-ecology.

Keywords: business strategy, local resources, senior citizens' social enterprise

