

社區型社會企業創新管理模式研究回顧（2002～2021 年）

A review of research on innovative management models of community-based social enterprises (2002～2021)

邱淮璟* (Chiu,Huai-Ching)

政治大學民族學系博士生

(PhD student, Department of Ethnology, National Chengchi University)

103259503@nccu.edu.tw

摘要

社區發展組織、地方非營利組織、合作社等作為整合社區內外部資源與社區發展共識的中介組織，伴隨著不同的政策與發展環境，發展出多元的經營模式；社區型社會企業的興起，可視為社區朝向自主、自立、自治的實踐策略。

台灣社區型社會企業仍存在仰賴政府補助、缺乏吸引人才誘因、足夠的社區發展共識、整合性的公私協力網絡等發展困境。另一方面，台灣社區型社會企業著重於鄉村型社區、缺乏社區型社會企業評鑑指標實證性研究、缺乏相關國內外法律與規範研究、著重於個案研究，缺乏比較性研究視野、缺乏社區型社會企業組織型態比較與區辨等研究缺口，而其可視為深化社區型社會企業理論與研擬相關政策的基礎。

關鍵詞：社會企業、社區企業、社區發展、創新管理

Abstract

Community development organizations, local non-profit organizations, cooperatives, etc., as intermediary organizations that integrate the internal and external resources of the community and the consensus on community development, have developed diversified business models along with different policies and development environments; the rise of community-based social enterprises can be regarded as The community is toward a practical strategy of autonomy, self-reliance, and autonomy.

Taiwan's community-based social enterprises still have development difficulties such as relying on government subsidies, lack of incentives to attract talents, sufficient community development consensus, and integrated public-private collaboration network.

On the other hand, Taiwan's community-based social enterprises still focus on rural communities, lack empirical research on community-based social enterprise evaluation indicators, lack relevant domestic and foreign laws and norms studies, focus on case studies, and lack comparative research perspectives, which can be regarded as the basis for deepening the theory of community-based social enterprises and researching related policies.

Keywords : social enterprise, community enterprise, community development, innovation management

一、引言

官有垣、王仕圖（2013）將社會企業區分為工作整合型、社區發展型、提供社會服務與產品、公益創投與社會合作社等五類型；Defourny, J., Kim, S. Y.（2011）則將中國、日本、韓國、台灣與香港等東亞國家社會企業，區分為從事商業活動的非營利組織、工作整合型（WISE）、非營利合作社、營利與非營利組織合作模式、社區發展企業。

而不同類型的社會企業，背後所乘載的經濟社會秩序想像存在差異，其中社區發展型以地方發展為目的經營型態，於臺灣社會經濟發展脈絡，可視為社區營造理念與社會企業精神有機的連結；重大自然災害，如 921 地震、88 莫拉克風災，社區居民面對共同發展困境，形成社區凝聚力與自發性團結；勞委會多元就業開發方案，針對社區失業人口，進行在地就業培力等（黃珮婷，2015）；社區外部全球化、國家政經結構與社區內部地方文化轉變（梁炳琨，2009）等多重思想與政策脈絡下的實踐。

回顧台灣 1980 年代末期以來曾推行以「地方」為基礎的政策，依據不同的分析單位（涵蓋商圈、村落鄉鎮、社區等），並藉由部會分工，推行相應的產業振興方案（都會型商區再造、地方文化產業、社區產業等），形成社區自主與可持續的發展模式。

然而，鑒於全球化結構的強勢作用與社區發展動能不足等內外因素，使得近年行政院延續日本地域振興策略，重新詮釋社區、地方發展。2019 年行政院制訂為「地方創生元年」，其核心的關懷議題為解決城鄉發展失衡、總人口減少，而其需要創造促進青年人口回流所需的地方就業與生活環境，提出 10 項發展策略與 5 項關鍵績效指標¹分別為提升地方生產力、開發特色商品、培養地方人才、鼓勵新創事業、創造地方就業機會；街區活化、強化城鄉機能、擴大返鄉定住移住人口數；建立地方品牌、行銷在地產品、整建觀光亮點等。

意味著「地方創生」不僅是對於城鄉失衡的思考，更是深層反思全球化、大資本主導的經濟社會秩序，及其所形塑的生活型態；進而致力於發展出以地方文化、地方認同、理想生活模式為基礎的產業類型，創造更符合可持續與平權原則的產業發展邏輯。

因此，臺灣社區型社會企業不僅作為社會企業類型，富涵英美社會企業論述內涵，同時亦具有 1980 年代末期一鄉一特色、1990 年代社區總體營造政策及其所衍伸的相關計畫等意涵，共同構成臺灣社區型社會企業特殊的治理機制；社區型社會企業，作為以地方為基礎政策的實踐主體，探討其發展經驗，助於提升相關政策制定有效的發展目標。

本研究回顧臺灣社區型社會企業相關研究（2002～2021 年），涵蓋學術期刊與學位論文。其中可區分為社區型社會企業與社區發展、經營模式與經營策略、社區型社會企業評價指標與社會投資、台灣社區型社會企業發展困境等四研究取向；研究傾向從單一社區組織，轉為關注跨域合作網絡，但仍缺乏政策與理論導向的研究成果。

¹ 地方創生國家戰略計畫

https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=78EEFEC1D5A43877&upn=C4DB8C419A82AA5E

二、文獻回顧

2.1 社區型社會企業涵義

社區型社會企業（community-based social enterprise, CBSE）不僅做為社會企業類型，其所興起的背景，可追溯至 1920 年代國際勞工組織(ILO)推行促進社會經濟（Social and Solidarity Economy, SSE）的合作計畫、1980 年代提出社會金融，至今則涵蓋公平貿易、生態旅遊、支持少數民族地方經濟等範疇，並以社會企業與社會創業的形式（International Training Centre of the ILO, 2010），達成社會經濟目標。

歐盟委員會（EC）將社會企業的定義為，組織必須參與經濟活動、追求明確的社會目標、限制利潤與資產分配、獨立於國家與私人資本，具有自主性、具包容性的民主決策。社區型社會企業或者社區企業（community-based enterprise, CBE）是對於競爭與利潤主導的經濟文化反思（Wallace, B., 2005），除了具有社會企業內涵外，亦包含紮根在地發展、社區產業利潤重新回饋社區發展、對當地社區負責、產生廣泛社會影響力等特徵（Bailey, N., Kleinhans, R., Lindbergh, J., 2018）。

社區型社會企業是介於公共財與私有財之間，以社會所有權為基礎的組織，依據不同的集體參與程度，存在合作社、非營利組織、企業等形式，雖由社區企業創業家領導，但亦強調社區成員的共同治理、賦權、可問責、社區共同利益，社區企業的成功因素，在於達成社會、經濟、文化等多元資本形式間的平衡（Somerville, P., McElwee, G., 2011）。

社區企業被視為維繫社區經濟自主性的重要來源，社區企業是以根植於社區的政治、文化價值觀、社會使命等作為發展目標，且需對整體社區成員負責（Orozco-Quintero, A., 2010）。社區企業亦是經由社會創業達成社區發展的社會工作新策略，以社會經濟視角取代製造不平等、貧窮的經濟發展模式，聚焦於醫療、教育、微型金融與企業、營養、基礎設施等項目，創造具有包容性的經濟模式（Lombard, A., Strydom, R., 2011）。

2.2 社區型社會企業運作模式

社區型社會企業反思政府由上而下、私人資本由外而內的資源配置模式，而關注於地方培力，發展出由下而上、自發性、自主性的地方社會經濟系統。其所運行的基本原則包含基於社區成員共識的共同利益；整體性的考量社會、文化、生態環境等，創造可持續的發展模式；滿足市場機制、利潤導向下，未被服務的社會需求；發展地方交易系統，提升地方自主性與降低全球化風險；增進社會資本，如增進社區成員信任、互惠交流度、社區發展共識、社區認同與承諾等（Birkhölzer, K., 2009）；非等級制、互惠、信任、歸屬感、共同管理公共資源、生產技術與知識共享等（Wolf, P., Troxler, P., 2016）。

社區型社會企業需藉由縱向連結政府政策資源，橫向串聯非營利組織、基金會、協會等組織，獲取穩健社區事業發展所需的資金、商業資源、法律、技術、知識等，並建立雙向合作夥伴關係與交流網絡（Seixas, C.S., 2010），達成社區為基礎的新治理模式。且其亦扮演整合內外部資源重要的中介作用，將外部資源轉譯為具在地適應性、鑲嵌性

的組織方式，並藉由舉辦工作坊、參與式社區規劃，促進社區利益關係人溝通與信任（Olmedo,L.,Twuijver,M.V., O'Shaughnessy,M. 2019）。

社區內部以永續經營為目標的「社區導向企業」，得以達成(1)社區經濟系統必須是可持續的生產循環系統，在未來的數百年內，皆得以讓生態環境自發性修復；(2)社區規模存在最適均衡點，社區經濟並非仰賴無止盡的經濟成長來維護工作機會與生活繁榮；(3)社區發展必須以生態環境的負荷量作為基本前提，且具備生產自給自足糧食的能力，供應社區成員日常所需；(4)社區應使用永續能源；(5)社區可以有自己的貨幣與金融系統以避免被外界剝削或分裂等（胡哲生、李禮孟、孔健中，2015）。社區為基礎的經濟組織，依據不同的業務項目，發展出適切的組織型態與多元的合作網絡模式。

社區為基礎的企業（Community-Based Business）須關注建立合作夥伴網絡，包含社區組織、政府部門、商業組織等多元利益關係人；培訓商管人才、設置商業諮詢機構；整合社區組織發展目標；於社區內部建立商業網絡生態系；與主流供應鏈對接等，強化經濟自主與社會使命（Blackburn,R.,Smallbone,D.,Kitching,J.,Pardo,A.,2008）。

2.3 社區型社會企業相關政策與規範

各國存在不同形式的社區型社會企業政策與組織型態，其中英國擁有歐洲最完善與廣泛的支持系統，設有社區利益公司規範（CIC）、地方主義法，提供社區企業公部門經費，並與全國性的社會企業組織如Social Enterprise UK、Locality所挹注的資金結合，共同形成社區型社會企業支援網絡，至2018年擁有12500間²，其具有企業創新創業精神、自負盈虧、社區發展為目的等特徵；社區利益公司保持治理透明度，公開董事薪酬、利益關係人參與決策、限制利潤分配，確保非利潤極大化導向、組織經營績效等，藉以提升社區利益公司社會信任與品牌識別。

荷蘭則是由公部門社會經濟委員會、民間成立的全國活躍居民協會（Landelijk Samenwerkingsverband Actieve Bewoners）、Social Enterprise NL 等，提供資金、商業諮詢、人才培育，並整合產官學界資源，創造社會創業生態圈（Bailey,N.,Kleinhans,R.,Lindbergh,J.,2018）。瑞典則是由地方政府與地區發展協會、全國性的合作社組織合作，提供資金、免費商業管理諮詢，共同執行社區型工作整合計畫（WISE），進而完善社區基礎設施與合作網絡（Bailey,N.,Kleinhans,R.,Lindbergh,J.,2018）。

台灣社區型社會企業可追溯至1991年社區發展工作綱要，推廣「福利社區化」、1994年文建會社區總體營造政策，影響各部會頒布以社區為基礎的產業政策，包含2001年勞委會推行「多元就業開發方案」、2002年行政院「挑戰2008國家發展重點計畫」，推行地方特色產業、2010年農委會「農村再生條例」，促進農業、農村生活、自然環境整體規劃、2019年行政院「地方創生國家戰略計畫」整合11部會、37項計畫，融合產官學資源，促進地方就業、利潤回饋社區，共同推進地方發展共識與可持續發展。

² Lessons from the Community Interest Company

https://research-information.bris.ac.uk/ws/portalfiles/portal/140090592/SCL_Chapter_18_Boeger_Burgess_Ellison.pdf

地方創生政策為解決鄉村、社區資源不足，以及總結此前地方發展政策之不足，提倡「投資代替補助」，以稅制減免（獎勵投資故鄉）、科技導入、企業認養（投入技術與經營管理能力）、大學社會責任計畫等，涵蓋產業（地方經濟社會資料庫、產業諮詢與輔導、銀行貸款）、社區服務、技術科技（民生公共物聯網、智能產業鏈）等多元資源，落實地方賦權、人才培力，打造地方創新創業生態系與完善的移居環境。

三、研究方法與研究範圍

3.1 研究方法與研究流程

社區型社會企業被視為台灣社會企業類型之一（官有垣、王仕圖，2013；Defourny, J., Kim, S. Y., 2011），且其為 1990 年代社區發展、社區營造等政策脈絡下，社區產業、地方文化產業意涵相關聯，使得台灣社區型社會企業具有相應的社會經濟、社造理念的內涵。官有垣、王仕圖（2013）、Defourny, J., Kim, S. Y.（2011）將社區型社會企業界定為，社區振興與社區發展為目標，具有營利、非營利、合作社等多重組織型態，目的皆在於創造理想的生活與就業環境。

因此，本研究以台灣博碩士論文網、華藝資料庫作為研究範圍，以社區型社會企業、社區產業相關研究作為分析對象；採行文獻回顧、比較方法，梳理台灣社區型社會企業研究脈絡、研究取向，試圖歸納研究系譜，研究流程如圖 1，並提出社區型社會企業研究缺口，作為完善相關理論與經驗研究的基礎。

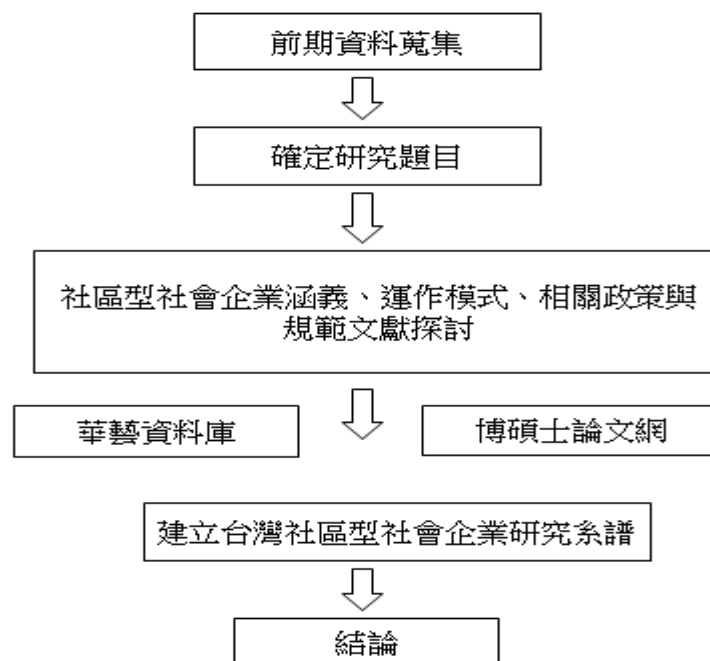


圖 1 研究流程

3.2 研究架構

本研究歸納政策性與經驗性社區型社會企業研究成果，建構出相應的經營管理面

向，社區型社會企業定位、功能、組織目標等，研究架構如圖 2。

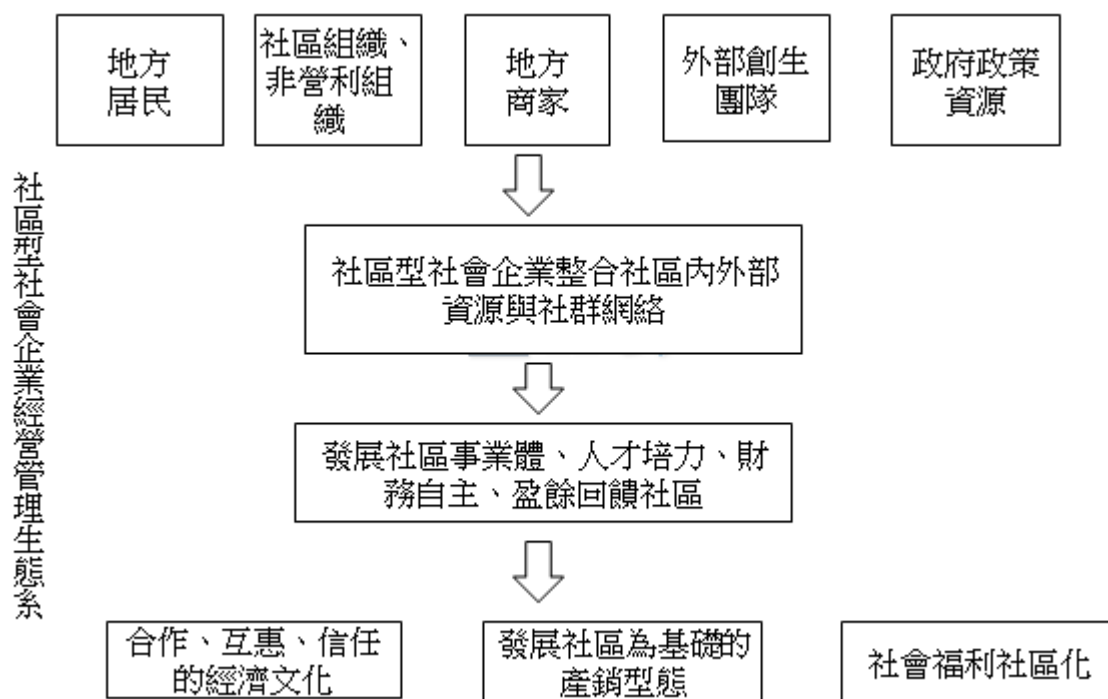


圖 2 研究架構

四、台灣社區型社會企業研究取向

4.1 社區型社會企業與社區發展

社區型社會企業可視為新公共治理模式的載體，社區是不可分割的整體，個體是獨立的主體，同時亦是互助網絡的社區成員；由下而上的建構社區所需的福利系統，創造互惠生活圈，革新政府由上而下、機構式分工模式，片面性的解決結構性問題，且難以有效整合資源（黃盈豪，2009）。

許庭華（2019）將社區型社會企業社會使命與商業經營視為互補關係，意味著社會目標鑲嵌進經濟模式中，得以創造正向外部性、發揮綜效；相反地，若僅是將企業視為提升收益的手段，或者欠缺足夠的社區培力，則易於擴大社區目標與經濟發展之間的張力。如社區凝聚力、居民參與程度不高時，易於導致少數人把持社區產業資源，形成壟斷與寡頭利益、缺乏監督與輔導機制，導致社區分裂（張育銓，2016）。

另一方面，除了社區內外部，自發性的創立社區型社會企業，亦存在社區組織轉型成為社會企業的發展模式。而其存在政策資源尚未整合成社區為基礎的產業政策、缺乏足夠的論述與研究成果、管理與產銷能力不足（李易峻、賴兩陽，2019）、市場區隔與差異化不足（廖玩如、萬金生，2015）等轉型困境。

然而，社區型社會企業具有調節市場、政府失靈與互惠交換等多重資源配置機制，其優勢包含緩解政府財政壓力，提升社區自主自立能力；整合多元社會創新與創業能

量，將其轉化為滿足社會需求缺口、社區就業、盈餘回饋社區發展；補充貨幣化市場機制的交換缺口，將社區營造積累的人際網絡、在地知識、跨域能力等社會資本，形塑成為無形的組織創價能力（周芳怡、楊玉如，2019）。

目前社區型社會企業存在針對特定社區議題與群體所設立的社會企業與社區組織轉型為社會企業兩種模式。前者包含營利企業另行設立的基金會，如世聯倉運文教基金會、聯新文教基金會，針對客家社區推廣客家藝術、文學、語言等議題，資金來源則由營利企業提供（廖曼淇，2015）；以及獨立成立社會企業，自負盈虧、社區福利市場化導向，如四季慢食堂，提供長者供餐服務、人才晉用採支薪與志工制（趙美貴，2014）。後者則是社區組織持續發揮整合整體社區發展目標的角色，並結合社區產業，發揮經濟目標功能，藉由社區產業盈餘，再行投入社區產業與社區福利事業，如龍眼林福利協會、不老部落長老會議等（黃珮婷，2015、林玉貞，2014）。

4.2 經營模式與經營策略

社區型社會企業具有微觀與宏觀雙重分析視角，一方面聚焦於企業內部的經營模式、資源配置效率、社會使命人才培訓機制等；另一方面亦關注於社區利益關係人、組織間策略聯盟、社區發展共識等，社區創業者與在地制度鑲嵌、資源的有機整合（蔡振義，2021），得以串聯多元社區資源發揮綜效，共同打造社區可持續的創價模式。

4.2.1 整合多元資源與串聯合作夥伴網絡，打造社區產業生態系

社區型社會企業扮演政府政策、學術界、產業、民間、橫向協調跨區域等，多元資源的連結與整合平台，如新故鄉基金會網絡化串聯社造、災後重建經驗，發展社區特色與理想生活導向的業種，打造跨領域的產業集群（張力亞，2013），形成地方為基礎的「埔里蝴蝶王國」地方品牌形象。

社區型社會企業作為串聯社區內部多元地方組織、外部區域網絡的中介組織，必須將利益關係人、社區發展願景內化成為組織目標與發展策略，確保個體與集體利益的一致性；且須持續發掘在地資源、社區需求、積累社會資本，建立多元的志願組織協力網絡（季美珍，2020）。如「2021 社會企業」創造上游種植無毒青梅、中游和歌山職人工法，研發各式青梅加工品、下游創立「2021」品牌整合行銷的老梅經濟圈，打造楠梓仙溪與荖濃溪兩溪廊道間的地方產業鏈³；並以公平貿易模式的保證收購價格、1/3 盈餘投入社區發展、有機無毒等策略（陳隆輝、黃子明，2017），達成企業創價、利潤共享、社區共榮、生態永續等公平與效率兼具的經營模式。

台灣社區型社會企業的興起，與偶然的氣候、地震等自然重大災害、勞委會為解決繼之而起的失業，推行「多元就業開發方案」等歷史與政策脈絡（林家緯，2011）；以及社區總體營造政策，及其所衍伸的社區發展協會、社會福利社區化、社區照顧關懷據點等建置緊密相關（金敬軒，2017）。社區協會、在地型非營利組織，藉由結合內外部資源、凝聚地方居民共識，經營社區產業、小規模的產銷組織，並將營運所得運用於社區福利事業，而其所逐步積累的社會信任、互惠網絡，是激勵社區型社會企業可持續發展的基礎（林家緯，2011；楊蓓涵、江昱仁、楊平安，2017）。社區型社會企業扮演社

³ 「2021 社會企業」<https://www.2021.com.tw/>

會與團結經濟（SSE）核心組織角色，整合相關政策與民間資源，平衡利益相關人，形塑社區可持續發展共識（許庭華，2019）。

4.2.2 善用政府、市場與互惠多重資源配置機制

社區產業與社區型社會企業，具有公私利益混合的特性，使其擁有多重資金來源，包含政府、民間捐款、自營收入等；以及多元的組織型態，盤點社區資源，社區產業企業化、非營利組織轉型社會企業（張育銓，2016）、社區合作社等。

意味著社區型社會企業將視不同的資源屬性，選取相應的資源配置模式，消極面而言，得以降低政府、市場失靈；積極面而言，則得以更充分利用原先被排除於市場機制之外的生產資源、社會需求，並將其進行有效的媒合，提升資源使用效率。如具有社區貨幣性質的食物銀行，媒合量販、零售通路過剩、即期產品等食物供給端，提供較為平價，滿足社區需求的品項；以及結合時間銀行概念，充分利用非市場化的社區生產資源，並以非貨幣化的換工（黃盈豪，2009）、時分券等方式作為換取食物銀行的計價單位（趙忠傑、林淑真、謝懷恕，2019），達成降低剩食、互惠機制媒合社區供需等效用，促進整體經濟社會資源有效利用，並提升個別成員效益。

4.2.3 人才培育機制

社區型社會企業，具有明確的社區發展導向，共同建構社區共同體，作為地方人才培力目標，致力於打造服務社區，滿足社區各年齡層的多功能生活體系（黃盈豪，2009），以及發掘地方風土與文化特色，打造可持續的六級化產業。

社區型社會企業重視群策群力，以及組織領導人的整合作用，藉由社會企業創業家引進新型態的產業模式、內外部資源，並與地方商家與居民形成合作夥伴關係，成立生產合作社、舉辦社區工作坊（季美珍，2020），共同參與社區產業發展、凝聚社區發展共識，以及促進社區自覺意識與賦權。

伴隨著資通訊科技發展，更得以有效的促進社區內部與外部人才形成互惠合作網絡，如竹山小鎮文創，引進智能科技，延續並擴大專長換宿理念，發行社區貨幣「光幣」，藉由應用區塊鏈技術，發揮可溯源、不可竄改、加密帳本等特性，強化社區產業資訊透明度與信任，形成青年創業聚落、橫向連結亞洲創生團隊（邱淮璟，2021）。

4.2.4 生活、生態導向的產業型態

中華民國社區營造學會將社區產業定義為「以社區生活共同體為基礎所發展出來的產業」。社區型社會企業創新創業取向，無論是滿足社區內部或者外部需求，皆是以充分利用地方特色物產、生態可持續、針對不同年齡層的生活需求、平衡利益關係人作為出發，並將產業經營所得，成立社區發展基金或者提撥事業盈餘，應用於社區，回饋至社區發展，如社區廚房、老人送餐、學童課輔、儲蓄互助、獎學金而達成不仰賴政府、社區自主（黃盈豪，2009）。

社區企業主要的業種為，農特產品（43.9%）、其次為餐食（15.9%）、導覽解說（14.6%）、手工藝（12.1%）、體驗活動（7%），產值最高為農特產品；有盈餘且有社區回饋機制佔 59.9%，回饋比例 10%（佔 32%）、10~29%（佔 28.2%）、70~100%（佔 20.4%）（李易駿、賴兩陽，2019）。

社區為基礎的餐飲業、農業，營運模式與組織目標，需同時關注於主流外食文化議

題與社區回饋機制，兼顧社區居民、員工、消費者、產業鏈、生態環境等多元利益關係人之間的互惠互利。於產品與服務面而言，提供顧客安心食材；組織內部而言，雇用並提撥 10% 盈餘分配給弱勢員工、組織與社區關係而言，則是提撥 25% 盈餘分配給社區弱勢兒童（鄭一棠，2011），進而逐步形塑社區財務與社區福利自主模式；於生產面而言，結合地產地銷、無毒植栽、友善生態環境農法，納入生產履歷認證制度，發展社區支持型農業（CSA, Community Supported Agriculture），連結農會、農友、社區組織，形成知識、資源共享的產銷網絡（廖淑娟、蕭至邦，2016）。

4.3 社區型社會企業評價指標與社會投資

社區型社會企業具有多重發展目標，相較於純財務報酬，存在更為複雜與非貨幣化的評鑑維度，SROI (Social Return On Investment, 社會投資回報評估)、SLA (sustainable livelihoods approach, 永續生計取向) 將整體社區資源區分為自然資本、硬體資本、人力資本、財務資本、社會資本、文化資本（高永興，2015）等皆被視為混和價值組織的評核指標。

謝政勳、楊淨文（2019）應用 SROI 評估指標，發展出台灣社區型社會企業評鑑指標，個人（考取證照之數量、習得新技能之數量、是否進入常態職場、是否直接留用、薪資變化之幅度、維持同一份工作之時間）；組織（營收成長之比例、申請政府計畫通過之比例、聯結外部合作之數量、組織創新能力、研發新產品/服務之數量、生產效率提升之比例、是否改變經營模式、組織人員穩定、人員離職率、多元人員直接留用之比例、新進人員之比）；社區（提供社會福利服務之數量、服務族群之種類、獲得服務之人數比例、因獲得服務而節省之花費、舉辦活動之次數、參與活動之人數、志工人數之成長、多元人力投注於環境整理之時間比例、投注環境空間之計畫經費比例、營造特色公共空間之數量）等三面向、27 項指標。

4.4 台灣社區型社會企業發展困境

4.4.1 仰賴政府補助

社區型社會企業具有政府補助、民間募資、商業經營收入等三重管道，其中政府補助仍為組織經費主要來源，而形成相關組織間的競爭關係以及面臨政策、預算不足（柳軍亞，2018、張育銓，2016），導致社區發展事業面臨中斷。

社區型社會企業經濟目標即在於達成社區自主、自治，且其是最得以平衡社會與經濟目標的社企類型，因其得以將組織收益回饋於社區發展，而促進社區居民休戚與共與生產積極性。社區型社會企業要將社造精神與企業化有機結合，而不僅是引進外部資源（張育銓，2016：149）。社區型社會企業創價模式，可從三方面著手，一、盤點社區資源，社區產業企業化；二、創造多元資金收入，政府、民間捐款、自營收入等；三、非營利組織轉型社會企業（張育銓，2016）。

4.4.2 缺乏經營管理人才與因地制宜職能培訓

臺灣社區型社會企業被社區發展組織視為尋求財務自主的途徑，然而產業發展需要企業經營管理、生產技術、市場開發等能力；尤以社區產業具有社會、經濟與環境等三

重使命，更形增添組織業務的複雜度（廖玩如、萬金生，2015），且須符合因地因人制宜的工作模式（李易駿、賴兩陽，2019：78）。

多元就業開發方案針對特殊境遇群體，發展工作整合模式，需投入更多的經費於人才培訓、產能與品質較不穩定（廖玩如、萬金生，2015）；且相較於營利企業，社會企業所能提供的待遇較低，而難以吸引經管人才（林怡君，2008）。

政府部門提供的職能培訓，適用於城市，不盡然適用於地方發展所需的職業技能；整體產銷鏈仍欠缺足夠的連結，如學習有機農業，卻缺乏有效的產銷通路，使得產品銷路不佳（陳芬苓，2008）或者利潤集中於盤商。

另一方面，為推行社區產業，引入外部商業設計團隊、社區規畫師，並不必然與社區長期發展理念相謀合，以庸俗化、消費主義式的產銷模式，削弱地方特色產業核心價值、可持續的觀光資源與社區公共意識（邱連枝、官有垣，2009）。

4.4.3 缺乏足夠的社區發展共識與信任

社區型社會企業發展之初，雖仰賴強而有力的領導者，而其長期的社區發展目標與執行效力，仍有賴於整體社區成員的認同與實踐。社區型社會企業，必須同時反思社造過程中，即已存在的少數菁英或者意見領袖壟斷，以及過度關注執行結果的政策導向，而缺乏相應的監督機制，造成社區分裂危機（張育銓，2016）；實證研究中，僅有 32.1% 從業者認同社區產業為「社區組織所經營的企業」（李易駿、賴兩陽，2019），更傾向於視為個人營利事業，而未能如倡議者，將社區企業視為實踐社會經濟的途徑。

相反地，應將社造理念重視自治、賦權、參與、民主、共同體等價值，與企業化經營效率有機結合，社區多方利益關係人，對於社區產業發展型態，存在不同的主張，社會企業扮演強化社區凝聚力（吳守從，2019），積累社會資本的中介角色；充分盤點與善用社區資源、明確的社區營造策略，是社區產業成功的關鍵因素（廖淑娟、蕭至邦，2016）。另一方面，社區型社會企業於法規、相關認證制度仍不成熟，亦無社區產業專法、稅制（李易駿、賴兩陽，2019），使得社會大眾對於非營利組織、社區協會等組織，如何有效的整合社會使命與商業行為，仍存在質疑（柳軍亞，2018）。

4.4.4 缺乏整合性的公私協力連結網絡

開放性相較於封閉性的社區型社會企業，更得以有效地達成社區使命（柳軍亞，2018）；且社區型社會企業需認同整體社區發展藍圖，並意識到社區成員為生命共同體，鏈結在地居民、返鄉青年、非營利組織、大學與政府部門，建構CBSE 生態系統共創價值，是社區經濟關鍵成功因素（蔡振義，2021）。

另一方面，除了強化社區內部凝聚力與創價網絡，外部資本的介入方式、政府各部會資源整合，亦影響著社區產業是否得以發揮經濟與社區服務雙重目標。若僅將社區產業視為獲取收益的手段，仰賴財團創造在地就業機會，多半僅能提供中下階層的行業，或者雇用非本地勞工（陳芬苓，2008）。

相關社會企業、社區產業政策與計畫資源分散，且缺乏社區產業發展共同理論（李易駿、賴兩陽，2019），提高社區組織與政府部會溝通成本，使得社區有限的人力資源，耗費於文書往返、計畫書撰寫、審查資料準備等事務中（柳軍亞，2018）。

五、台灣社區型社會企業研究特徵

5.1 著重於鄉村型社區

台灣社區型社會企業興起的背景為社造政策與鄉村災後重建，使其關注於鄉村社區協會組織，結合企業化、產業化業務的發展模式；社區型社會企業分析框架，應超越狹隘的城鄉，而更因地制宜的從歷史發展脈絡的角度，理解不同空間場域所需的發展策略。

中衛發展中心「地方創生way」(2020)曾以日本高松丸龜町街區營造與美國主街計畫為例，前者針對街區租金與業種單元化的問題，並以商店街發展協會為基礎，發展出地方商家共有的街區公司，穩定租金、確立所有權與使用權分離機制、總體規劃商店街所需的業種等進行街區振興；後者則延續1977年國家信託保護基金會子計畫「主要商業街區」計畫，在歷史保存、凝聚地方認同、地方產業發展等共識下，延伸出相應的街區再造策略。多元社區類型的研究對象，可視為深化台灣社區型社會企業的研究方向。

5.2 缺乏社區型社會企業評鑑指標實證性研究

台灣社區型社會企業研究視角以商管領域最為豐富，佔60%以上；研究取向關注於社區組織轉型社會企業，如何有效平衡社區產業、社區服務等多元社區發展目標，且主要以個案具體的作法與發展困境，作為主要分析內容。

目前台灣歸納社區性社會企業屬性，並將其一般化為社會評鑑指標，僅有「看見看不見的社會力：社區型社會企業之社會投資報酬個案評估研究」(謝政勳、楊淨文，2019)一篇，且缺乏應用性的實證研究，弱化社區型社會企業模式化、企業診斷分析效力。

目前評核經濟、社會與環境三重底線(triple bottom line)的組織與指標包含公平貿易認證組織(FLO-CERT)、B型企業(B Corp)、社會投資報酬率(Social Return on Investment, SROI)、社會稽核網絡(Social Audit Network, SAN)等，其得以將社會資本、社區凝聚力、社區福利、社區可持續自主能力等，轉換成為可量化的社會影響力，並提升公眾可問責性、協調利益關係人、助於提升政策與管理決策有效性等(Ghodmanan, Z, 2019)。

5.3 缺乏相關國內外法律與規範研究

針對社會企業法制研究，至今累積15篇學位論文，分析取向涵蓋稅制(陳宥任，2014)、籌資與併購(郭又嘉，2019)、監督(劉沂佳，2018、洪珮珊，2020)、認定原則(江永楨，2017、許雅雯，2014)等。其中雖有英美社會企業法治與相關規範介紹，如分析英國社區利益公司規定(The Community Interest Company Regulations)；美國低獲利有限責任公司、福祉型公司(Benefit Corporations)、彈性目的公司(Flexible Purpose Corporations)等混合價值組織新制度(許雅雯，2014)，卻仍未針對社區型社會企業內涵與臺灣相關政策進行比較。

目前臺灣社會企業相關法制為勞動部「社會企業發展條例」、民間部門推行「公益公司法」(鄧昀姍，2014)，但未進一步結合臺灣社區型社會企業發展脈絡與處境，使得社區組織轉型社區型社會企業，欠缺足夠的法律定位。另一方面，臺灣社區型社會企業與各部會推行以「地方」、「社區」為基礎的政策，緊密相關，目前仍缺乏相關政策整合

性的經驗研究，進而難以有效制定臺灣社區型社會企業專法與相關規範。

5.4 著重於個案研究，缺乏比較性研究視野

台灣社區型社會企業研究範圍聚焦於台灣本土個案，且多以單個案或者多個案歸納社區型社會企業特徵為主，而欠缺經由個案比較，細分社區型社會企業類型及其相應的營運機制；或者針對不同個案，同一研究取向，進行比較分析，尋求共性與殊性等，從而難以深化社區型社會企業理論基礎與知識管理。

5.5 缺乏社區型社會企業組織型態比較與區辨

社區型社會企業作為整合資源與社區多元發展目標的中介組織，目前存在獨資社會企業、社區協會、合作社等形式，且皆藉由不同的機制，產生社區影響力。獨資社會企業多半關注於單一議題，雖較具有組織彈性，卻更為仰賴市場機制，如趙美貴（2014）分析四季慢食堂老人供餐服務，其採行社區福利市場化的模式；社區協會則是藉由多元就業培力、社區資源盤點，發展地方特色產業等方式，創造就業機會與營收，進而自主性的支持社會福利社區化，發揮生產與重分配雙重機制；合作社相較於社會企業概念，具有更長遠的發展歷程與健全的規範，國際合作社聯盟（ICA）界定合作社原則與制度，其中關懷地區社會原則與公積金制度，更為明確的規範化社區目標與產業發展之間的關係。

意味著，社區型社會企業內部存在多元的類型，對於市場與互惠混合機制，具有不同的詮釋與運作模式，且其產生相異的資源配置方式與社會關係，需進一步進行比較與屬性區辨。

六、結論

台灣社區型社會企業興起、內涵的變遷，與社區發展政策緊密連結，使其以社區發展組織、非營利組織、基金會、合作社等組織型態為主體，並以整體社區為基礎，協調社區產業、社區服務、人才培力、生態環境等多重發展目標，內化個人與集體之間的利益張力；並整合由上而下跨部會的政策資源與由下而上民間組織網絡，混合市場與互惠交換機制、經濟資本與社會資本，滿足市場機制未被服務的社會需求、提升排除於市場機制的資源使用效率。

社區型社會企業相較於其他類型的社會企業，更具有整合多元經濟社會議題、利益關係人，形塑共同體共識的目標；由下而上形塑小規模社群合作網絡，橫向串聯其他社區資源，並作為由上而下政策對話平台，進而改變經濟人（economic man）主導的經濟社會結構，朝向互惠共生的社會經濟模式。然而，為避免淪為狹隘的、排他的部落主義、地方主義，須著重於形塑合作化、互惠、開放與包容的社區產業與社區服務，積累社會信任、共識與規範公約。

另一方面，台灣社會企業涵蓋多元的組織型態，其於法律上仍缺乏明確的定位，加之台灣政治經濟意識型態偏向自由主義，欠缺社會經濟傳統，使得私人與公共利益於實踐經驗中，仍未能獲得充分的整合（李易駿、賴兩陽，2019）。各國亦存在不同的社

會企業規範，如美國「低利潤責任有限公司」(Low-profit Limited Liability Corporation)、
「公益公司」(Benefit Corporation)；英國社區利益公司(Community Interest Company, CICs)；德國社會使命(mission-driven)公司；義大利社會合作社模式；新加坡成立社會與家庭發展部，設立社會企業委員會；韓國成立就業與勞工部，設立社會企業專責單位；香港民政事務局，成立「社會企業支援小組」(孫智麗、周孟嫻，2016)等，卻仍未對多元組織形態與類型的社會企業，及其所具有的經濟社會意涵進行分析。

因此，社區型社會企業被視為東亞國家特殊的社會企業類型(Defourny, J., Kim, S. Y., 2011)，亦為台灣1990年代，被視為影響台灣社會結構最深遠的社區總體營造政策背景下的產物，回顧台灣相關研究成果，助於發展因地制宜的台灣社會企業政策、評價指標與運作模式。

本研究探討範圍，僅侷限於台灣社會，未來研究可進一步納入日本、中國、韓國、香港等發展經驗與政策制度，進行比較，藉以建構社區型社會企業完整的理論，並有效指導政策制定與實踐。

參考文獻

中文書籍

中衛發展中心，2020。地方創生 Way 老街區新經濟。台北市：中衛發展中心出版。

中文期刊

李易峻、賴兩陽，2019。社區產業的想像與現實：社區發展協會辦理社區產業之實況。財務社會工作與貧窮研究學刊，2(1)：39-86。

吳守從，2019。社區意識凝聚及農村價值提升之探討—以某社會企業活動為例。休閒事業研究，17(1)：1-13。

官有垣、王仕圖，2013。台灣的社會企業：特質、發展趨勢與效應。人文社會科學研究，7(1)：102-126。

林怡君，2008。社會企業在臺灣的發展與限制—以多元就業開發方案經濟型計畫為例。就業安全半年刊，7(1)：63-67。

周芳怡、楊玉如，2019。臺中市社區營造中心專案管理團隊發展社會企業之可行性分析。台灣社區工作與社區研究學刊，9(1)：83-125。

季美珍，2020。新內生發展與在地行動之研究：以宜蘭縣三興社區發展協會為例。土地經濟年刊，(31)：136-175。

胡哲生、李禮孟、孔健中，2015。社會企業推動社區經濟 改變偏鄉命運。社區發展季刊，(152)：180-197。

邱連枝、官有垣，2009。非營利社區文化產業的運作與影響：苗栗縣社區營造組織的兩個個案研究。國家與社會，(7)：29-86。

高永興，2015。從社會投資觀點探析社區產業發展。台灣社區工作與社區研究學刊，5(2)：101-140。

孫智麗、周孟嫻，2016。全球社會企業之發展現況與各國相關政策分析。農業生

技產業季刊，(46)：52-61。

陳芬苓，2008。原住民經濟困境與地方文化產業發展之可能以桃竹苗地區為例。

國家與社會，(4)：1-42。

梁炳琨，2009。資源社區的產業轉型：台灣地區的四個個案分析地理研究，(51)：1-21。

陳隆輝、黃子明，2017。小林社區社會企業商業模式之研究—以「2021 社會企業」為例。輔仁管理評論，24 (1)：47-75。

張力亞，2013。地方型社會企業運作策略與實踐效益分析：以新故鄉文教基金會為例。公共事務評論，14 (1)：63-85。

張育銓，2016。明星社造團隊沒有轉型為社會企業的因素探索。育達科大學報，(43)：141-162。

黃盈豪，2009。社區產業與泰雅部落～大安溪部落共同廚房對社區工作教育的反思。明道通識論叢，(6)：231-252。

楊蓓涵、江昱仁、楊平安，2017。社區產業引進外部資源協助推廣模式之初探—以六龜雲端市集為例。社區永續觀光研究，1 (1)：3-10。

廖玩如、萬金生，2015。非營利組織企業化之困境與挑戰—小林重建協會個案。全人教育集刊，(2)：11-24。

趙忠傑、林淑真、謝懷恕，2019。臺灣社會企業實踐個案析探—以南機場幸福食物銀行為例。兩岸企業社會責任與社會企業家學術期刊，(4)：110-122。

廖淑娟、蕭至邦，2016。推動社區產業發展策略之探討—以霧峰區舊正社區為例。社區發展季刊，(154)：171-182。

蔡振義，2021。社區型社會企業與生態系統發展—價值共創觀點。輔仁管理評論，28 (1)：69-106。

謝政勳、楊淨文，2019。看見看不見的社會力：社區型社會企業之社會投資報酬個案評估研究。人文社會科學研究，13 (3)：29-61。

碩士論文

江永楨，2017。從營利到共益的公司法典範轉移—建構適合社會企業發展之法制。臺灣大學法律學研究所，碩士論文。

林玉貞，2014。特定區域社會企業之永續發展與策略研究—宜蘭不老部落案例探討。淡江大學管理科學學系企業經營碩士在職專班，碩士論文。

柳軍亞，2018。臺灣社會企業的美麗與哀愁—以地方創生發展地方產業為例。國立臺灣大學政治學研究所，碩士論文。

林家緯，2011。台灣社區型社會企業的緣起與發展：兼論社會資本對社區型社會企業的影響。國立中正大學社會福利系，碩士論文。

金敬軒，2017。社區照顧關懷據點轉型為社會企業之可行性研究—以臺北市文山區為例。國立政治大學行政管理碩士學程，碩士論文。

洪珮珊，2020。公司型社會企業之資訊揭露法制研究。世新大學法律學系研究所，碩士論文。

- 郭又嘉，2019。公司型社會企業法律問題研究 - 以立法模式、籌資與併購為核心。政治大學法律學系，碩士論文。
- 陳宥任，2014 我國社會企業發展及租稅課徵之研究。東海大學會計學系，碩士論文。
- 許庭華，2019。社區型經濟發展組織之連結型社會企業—以台灣農夫與桃米社區為例。輔仁大學企業管理學系管理學碩士班，碩士論文。
- 許雅雯，2014。我國訂定社會企業專法之研究。政治大學法律學系研究所，碩士論文。
- 黃珮婷，2015。台灣社區型社會企業維繫社會與經濟雙重目標之研究—以龍眼林福利協會為案例。國立中正大學社會福利學系暨研究所，碩士論文。
- 劉沂佳，2018。以英美社會企業法制論我國社會企業監理之改革。世新大學法律學系研究所，碩士論文。
- 趙美貴，2014。以社會企業思惟探究老人供餐服務：社區老人食堂規劃分析。南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班，碩士論文。
- 廖曼淇，2015。客家區域社會企業經營模式之建構—以桃園市為例。國立中央大學客家政治經濟研究所，碩士論文。
- 鄭一崇，2011。創新實踐社會企業與社區互利共生的商業模式-以 A 公司社區型餐飲業營運計畫書為例。實踐大學企業創新與創業管理研究所，碩士論文。
- 鄧昀姍，2014 台灣社會企業發展及法制之研究。高雄大學政治法律學系，碩士論文。

研討會

- 邱淮璟，2021。地方文化產業發展模式—以竹山小鎮文創經營策略為例。企業經營與行銷學術研討會，大漢技術學院。

英文期刊

- Birkhölzer,K.2009.The Role of Social Enterprise in Local Economic Development. EMES International Conference on Social Enterprise,1-25.
- Bailey,N., Kleinhans,R.,Lindbergh,J.2018.An assessment of community-based social enterprises in three European countries. Power to Change Research Institute Report No. 12.
- Blackburn,R.,Smallbone,D.,Kitching,J.,Pardo,A.2008.Community-based Business Advice: Evidence, Practice and Sustainability. Institute for Small Business & Entrepreneurship,1-13.
- Defourny, J., & Kim, S. Y. 2011.Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: A Cross-country Analysis. Social Enterprise Journal, 7(1), 86-111.
- Ghodmanan,Z.2019. Introduction to Social Accounting and Audit and its Benefits. International Journal of Accounting and Financial Management,35:704-714.
- International Training Centre of the ILO.2010.Social and Solidarity Economy:Building a Common Understanding. First edition of the Social and Solidarity Economy Academy.
- Lombard,A., Strydom,R.2011.COMMUNITY DEVELOPMENT THROUGH SOCIAL

- ENTREPRENEURSHIP. The Social Work Practitioner-Researcher, 23 (3):327-344.
- Olmedo,L.,Twuijver,M.V., O'Shaughnessy,M.2019.Community-Based Social Enterprises Fostering Inclusive Development in Peripheral European Rural Areas.UN:Social and Solidarity Economy,1-14.
- Orozco-Quintero,A.2010.Community-based enterprises and the commons: the case of San Juan Nuevo Parangaricutiro, Mexico.4(1):8-35.
- Seixas,C.S.2010.Community-based enterprises: the significance of partnerships and institutional linkages. International Journal of the Commons,4(1):183-212.
- Somerville,P.,McElwee,G.2011.Situating community enterprise: A theoretical exploration. Entrepreneurship & Regional Development,23(5-6):317-330.
- Wallace,B.2005.Exploring the Meaning(s) of Sustainability for Community-based Social Entrepreneurs. Social Enterprise Journal 1(1):78-89.
- Wolf,P.,Troxler,P.2016.Community-based business models Insights from an emerging maker economy.Interaction Design and Architecture(s) Journal(30): 75-94.

網路資源

地方創生國家戰略計畫。查詢日期：2021 年 4 月 25 日，檢自

https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=78EEEF1D5A43877&upn=C4DB8C419A82AA5E

Lessons from the Community Interest Company。查詢日期：2021 年 4 月 25 日，檢自

https://research-information.bris.ac.uk/ws/portalfiles/portal/140090592/SCL_Chapter_18_Boger_Burgess_Ellison.pdf

「2021 社會企業」查詢日期：2021 年。5 月 1 日，檢自 <https://www.2021.com.tw/>