

研究論文

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

周芳怡*

國立臺中科技大學通識教育中心助理教授

楊玉如

2015 至 2018 年臺中市社區營造中心計畫主持人

中文摘要

二十世紀中後期，政府失靈、市場失靈的問題浮上檯面，強調民眾參與並用在地途徑提供公共服務的社區治理模式，成為政府回應社會多元需求的方法，臺灣的社區總體營造政策便在此脈絡下因應而生。為有效推動社造政策，縣市政府藉由成立社區營造中心，委託專案管理團隊協助。目前臺灣社造政策推展超過 20 年，也進入第三階段，開始強調引入企業資源與商業模式，以促進社區自主經營。面對社造政策環境的轉變與社區營造的新趨勢，縣市社造中心專案管理團隊應扮演更積極的角色，與臺灣的社區營造共同成長。本研究以縣市合併後的臺中市社區營造專案管理團隊為個案研究，分析其發展社會企業以回應社造環境變遷的過程，並瞭解其困境，進而提出具體建議。

關鍵字：社區營造中心、社會企業、社區總體營造、個案研究

Feasibility Analysis of Developing Social Enterprise by a Project Management Team at the Taichung City Community Empowerment Center

Chou, Fang-Yi

Assistant Professor, Center for General Education, National Taichung
University of Science and Technology

Yang, Yu-Ju

Project Director, Community Empowerment Center of Taichung City from
2015 to 2018

Abstract

The problems of government failure and market failure emerged throughout the middle and late 20th century. The community governance mode, which emphasizes public participation, became the government's method to respond to the diverse needs of society. The comprehensive community development policy in Taiwan was born under this context. In order to effectively promote the community development policy, local governments have set up community empowerment centers and entrusted project management teams to assist. At present, Taiwan's community development policy has been carried out for more than 20 years and has entered the third stage. It has begun to emphasize the introduction of enterprise resources and business models to promote the autonomous management of communities. Facing the new trend of community development, the project management teams of community empowerment centers should play a more active role and grow together with the community development in Taiwan. As a case study, this study examines the community empowerment center project management team of Taichung City after the merger of the county with the incorporated cities, analyzes its process of

developing social enterprise in response to the change of community development environment, comprehends its difficulties, and then puts forward specific suggestions for future use.

Keywords: Community empowerment center, Social enterprise, Comprehensive community development, Case study.

壹、研究背景與目的

官僚體制（bureaucracy）具有層級節制、專業分工等特性，在理性主義（rationalism）的驅動下，似乎是社會文明發展至工業革命以來最有效率且穩定的組織型態，但歷經一世紀的時間洗禮後，官僚體制面對外在環境不同於過去，逐漸無法回應社會結構的改變，產生所謂的「典範危機」（江岷欽、劉坤億，1999）。在 David Osborne 與 Ted Gaebler 出版的《新政府運動》（Reinventing Government）一書中提到，傳統公共行政一直在「大政府」與「市場」間找不到平衡點，且忽略「公民參與」的重要性，因此常面臨政府失靈（government failure）、不可治理性（ungovernability）、必要之惡（necessary evil）的批評（江明修，1997）。陳其南（2014）認為要改變這個必要之惡的現代國家，必須從找回公民社會的價值與共同體感覺開始，如亞里斯多德的城邦（polis）概念一般，人們除關心家庭事務外，亦藉由直接民主追求更有意義且更合理的生活方式並體現政治共同體（political community），而臺灣的社區總體營造（以下簡稱社區營造或社造）便是對此趨勢的反思與回應。

文化建設委員會（現為文化部）於 1994 年開始推動社區營造相關政策，這樣的政策對當時的臺灣民眾來說，是既熟悉又陌生的。熟悉的是，社造相關政策的主要課題是要處理 1960 年代以來臺灣快速都市化所衍生的問題，以找回過去臺灣社會所熟悉的「社區感」（曾旭正，2007）。陌生的是，在過去一百年間，臺灣歷經日治、戒嚴、解嚴後的民主起步時期，臺灣民眾對於不同於過去由上而下的「統治」（governing），在社造政策中強調的「治理」（governance）概念是陌生的（周芳怡，2016）。臺灣社區營造政策歷經胎動期、創制期、建制期，除文建會外，內政部、經濟部、環保署、營建署、衛生署、農委會也都陸續加入，在 2002 年後，行政院大力推動「挑戰 2008」、「臺灣健康社區六星計畫」（黃

麗玲，2016）更讓社區營造在臺灣風起雲湧。於此同時，社區營造相關研究與論述也開始蓬勃發展，類型包括：社區營造理論面（江大樹、張力亞，2014；夏鑄九，2007；郭瑞坤、王春勝、陳香利，2007、張德永、陳柏霖、劉以慧，2012；黃源協、莊俐昕、劉素珍，2015；蕭揚基，2015）、社區營造政策面（陳其南，1996；黃世輝、宮崎清，1996；王本壯，2005；王光旭，2016；柯一青，2016）、社區營造案例面（方雅慧、何青蓉，2011；白錫旻，1996；林炎旦、李兆翔，2010；蔡蕙如，2018；謝政勳，2016）等。在上述文章中，除強調政府由上而下的政策推動，也關注民間由下而上的草根力量，更著力建構社造的理論基礎，然而，在臺灣推動社區營造的過程中，還有一個中介團隊在政府與社區間發酵，但較少被著重研究；這樣的團隊源自於 921 地震後的重建時期，文建會為進行社區再造委託學術機構或民間團體於四個重建區成立的「社區營造中心」（以下簡稱社造中心），這個介於政府與社區間的專案管理團隊（以下簡稱專管團隊）在當時發揮了相當大的作用（曾旭正，2016）。2003 年，文建會為協助地方資源整合推動「新故鄉社區營造計畫」，開始擴大輔導縣市政府成立社造中心，以強化政策執行機能、提升民眾參與並落實社區培力（行政院文化建設委員會，2004），目前各縣市社造中心機制在文化部「社區營造三期及村落文化發展計畫（2016-2021 年）」中仍持續進行。在實務上，縣市社造中心通常是透過標案或委託，由非營利組織、學校機構或營利組織等協助成立，這樣的專管團隊較難在社區營造的檯面上看到，但卻是不可或缺的推手。

文化部在推動社區營造邁入 20 個年頭後，於第三期計畫中，開始思考引入企業資源與商業模式，以降低社區對政府的依賴，並期許社區自立自足長久經營與在地文化自主發展。張育銓（2016）認為引入商業模式自主營運可為社區永續發展的途徑，但，從實務上來看，台灣的明星社區發展以社區營造精神為

基礎的商業模式遭遇到許多瓶頸，包括：人力不足、民眾參與度不高、經費依賴與財務問題、政府政策等，因而少有成功案例。由此可知，社區自主營運為政府的政策目標，也是社區發展的願景，然而，在社造現場卻難以實踐。於社造政策推動的前 20 年間，縣市社造中心機制的設立，讓社區發展遍地開花，除協助有意願與剛起步的社區順利啟動社區營造外，也讓成熟型社區擔任領頭羊角色，帶動區域社區營造發展。在第一、第二期社造政策中，縣市社造中心主要的工作是培力社區與協助政府，然而在新的社造階段中，為有效建立社區自主發展機制，除學校機構外的縣市社造中心專管團隊也應思考轉型，扮演更積極的角色，如協助社區引入企業資源、支持社區建立商業模式與行銷平台等，而非僅是執行政府專案，一同與社區營造共生共長並維持自身組織的營運。從歐洲興起的社會企業（social enterprise）模式（Defourny and Nyssens, 2010）正為處理社會複雜需求的創新力量，也是目前非營利組織提升效能與促成永續發展的方式（Johnson, 2000），應可為擔任縣市社造中心專管團隊的營利、非營利組織發展的方向。本研究以臺中縣市合併後「臺中市社區營造中心」的專管團隊（除學校機構外）為個案研究，探討其在擔任縣市政府社造中心專管團隊的多年歷程中，因何驅力開始思考轉型設立「愛社享生活文化有限公司」並奠定基礎朝向社會企業發展；本研究之研究目的如下：

- 一、瞭解臺中市社造中心專管團隊發展社會企業之背景因素。
- 二、分析目前臺中市社造中心專管團隊發展社會企業之策略。
- 三、探討臺中市社造中心專管團隊發展社會企業之困境並提出建議。

貳、文獻探討

一、社區總體營造與社區營造中心

傳統公共行政重視效率與效能，在 1979 年英國首相柴契爾夫人上臺、1981 年美國總統雷根執政後，開始形塑「小而美、小而能」的政府，此時「新公共管理」的浪潮興起，許多國家都在推動政府再造，全球治理模式出現「典範移轉」(paradigm shift) 的現象(吳瓊恩、周光輝、魏娜、盧偉斯，2004)。在 21 世紀的現在，全球化與在地化讓各國政府面對許多過去未曾處理過的議題，林鍾沂(2011)認為新的問題需要新的理論、新的答案，政府面臨資源匱乏、經濟蕭條的窘境必須要在有限資源下以具開創性、前瞻性的方法來提供公共服務，例如：分權、民眾參與、公私合營、授能等。而，社區治理(community governance) 便是強調用創新的在地途徑來提供公共服務(O'Toole, Dennis, Kilpatrick and Farmer, 2010)，這樣的方式能讓小型團體與市場、國家間透過社會互動產生具經濟性結果(Bowles and Gintis, 2002)，也就是說，藉由以社區為基礎的策略規劃能夠運用地組織的力量處理日益複雜的問題(Berman, 2006)。

二戰之後，臺灣經歷十餘年的政治混亂，1960 年代中，美國除對臺灣進行經濟援助外，也透過聯合國專家引入「社區發展」的概念，藉以提昇臺灣社會的自治力量，然而，1960 至 70 年代間，臺灣尚處於戒嚴期間，社區發展政策是由政府由上而下全面主導，在 1980 至 1990 年代，又因政黨競爭與地方派系的關係，使得社區發展協會常缺乏自主性。至 1991 年，社區組織納入人民團體之一，臺灣的社區發展開始有新的契機。1994 年，文建會提出「輔導美化地方傳統文化建築空間計畫」，同年臺北市政府推出「地區環境改造計畫」，都是以

社區治理為政策的主要精神，這也是臺灣推動社區營造政策的濫觴。1995年，文建會通過「社區總體營造獎助辦法」，透過小規模補助、具彈性的辦法，鼓勵社區開始動員與試驗。1999年，921地震時，社區營造更成為政府與民間投入重建所強調的重要價值。2000年，政黨輪替後，政府再拉高社區營造政策的層級至行政院，成立中央跨部會的「社區總體營造委員會」，以促進中央部會在社造願景與政策的整合，這是社區治理政策在中央快速擴散的開始。2002年，行政院要求各部會整合提出「挑戰 2008：國家發展重點計畫」，其中「新故鄉社區營造計畫」為第十項重點計畫，文建會更成立了「新故鄉社區營造計畫推動辦公室」，以扮演政策整合、計畫溝通、促成合作的平台。2005年，行政院進一步提出「臺灣健康社區六星計畫」，鼓勵社區從社區治安、人文教育、社福醫療、產業發展、環保生態、環境景觀，六大主題總體營造（曾旭正，2014）。在《新故鄉社區營造計畫政策說明書》（Formosa Community Agenda 21）中，行政院文化建設委員會（2004：12）將社區總體營造定義為：「社區應該是一個擁有共同體意識的集合體，個別的居民都能自主地思考與行動、以社區感到自豪自傲。而社區營造的過程，面對種種真實的生活課題，鼓勵居民共同參與以凝聚共識、擘劃願景，並推展必要的學習與行動來經營公共事務，不斷地謀求更好更合乎願景的生活舞台與生活內容」。周芳怡（2016）認為文建會提出的社區營造相關政策對於臺灣來說是十分創新的政策，其挑戰戒嚴以來建立的穩固行政系統，社造政策促發由下而上的民間力量，自此之後，公民社會不再是口號，而是能在社區營造的過程中體現之。文建會執行社造相關政策時，除掌握公私協力、公民社會等精神外，同時也思考到政府體制對於這樣相對彈性、開放的原則與系統之反應能力為政策能否順利落實的重要關鍵，因此，在新故鄉社區營造第一期計畫中提出「行政機制社造化計畫」，目標是促進中央與地方政府建立推動社區營造的共識，並主動在相關政策的擬定與推動上注入社造精神，以

清楚地掌握社區的需求，適時地提供行政協助，鼓舞社區永續發展，計畫架構如下圖 1（行政院文化建設委員會，2004）。

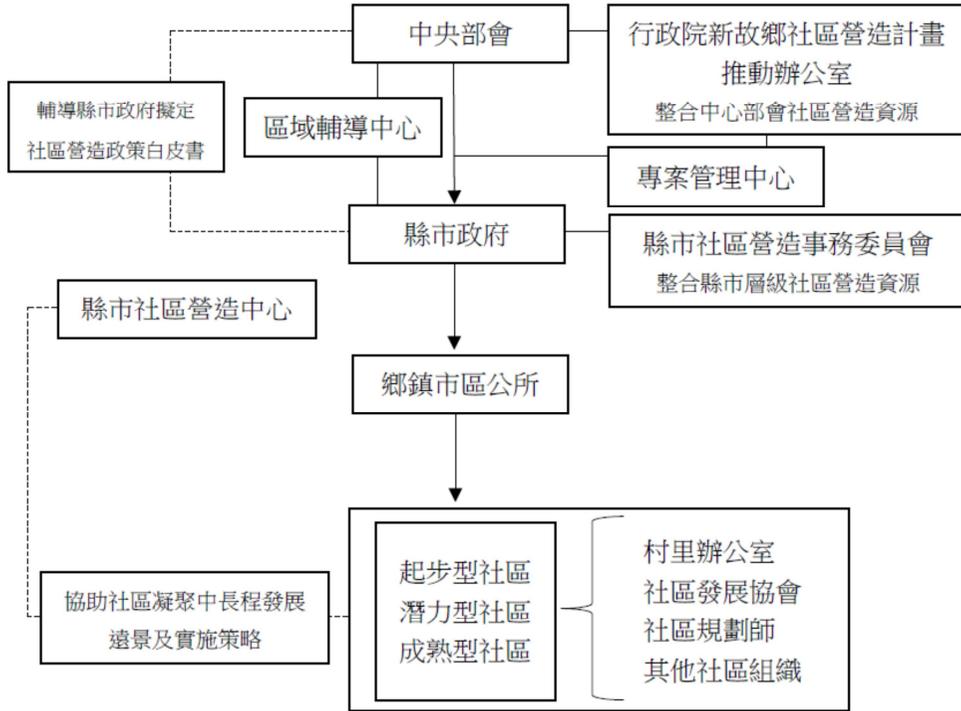


圖 1：行政社造化組織體系

（資料來源：行政院文化建設委員會，2004：71）

社造中心機制在 921 地震時期運作後，於上述計畫中更成為各縣市推動社區營造的重要推手，擔任縣市政府社造計畫的專案管理中心（社造中心機制發展脈絡彙整如表 1）。隨著社區政策日益發展，經由設立一個中心，透過委託外包或政府自行設置人員，由專業組織與專業者進行社區輔導或推動社區發展已為縣市政府採行的作法（李易駿，2016）。從文建會時期到文化部，社區營造政策已發展到第三期，縣市社造中心機制也已運作超過十五年，王本壯與藍忻怡（2016）提出社區營造 3.0 的政策發展方向，其中創新性提到專業團隊長期參

與社造過程，將社造權力由政府轉向民間，也同時協助與培力社區，未來應能引進企業力量，將其擅長的營運管理與行銷通路來促進社區轉型並發展可行的商業模式。在文化部「社區營造三期及村落文化發展計畫」中，也明確將引入企業資源與商業知能以活化社區經營與在地文化保存列為重要目標。於社區營造的新階段中，政府除希望引入企業資源促發企業落實社會責任關懷社區外，也期望企業可以投入其專業與組織營運知能來協助社區自主發展。社區自主營運一直是社區營造的主要願景，過去透過政府協力、專業協助促進社區發展，現在希望引入企業力量與商業模式，開創社造新局，唯礙於社區人力多為志願參與、財力物力亦有限，若要社區在過往基礎上自行發展營運機制，應尚會面臨瓶頸與困境。在社區營造前兩期計畫中，縣市社造中心扮演社區培力與人才培育的角色，以承接政府委託之標案與處理合約裡規範的專案工作為主，然而，在社區營造第三期新的發展策略中，縣市社造中心則可發展更積極的角色，除執行標案外，為促發社區商業模式的孵化、開展，應也可以提供長期專業協助，與政府標案內容互補，而要達成此目標，縣市社區營造中心則可透過發展社會企業，重整組織目標並發展自主營運模式，與社區共同成長，進而真正促成社區自主、自立、自足營造。

表 1：社造政策與社造中心發展大事記

時間	社造政策與社造中心
1999-2000 年	「行政院 921 震災災後重建推動委員會」成立，文建會與民間企業合作提出「921 永續家園社區再造方案」。
2001 年	依規定設立「行政院 921 震災災後重建推動委員會社區總體營造推動小組」。
2002-2003 年	文建會依據「921 震災重建區生活重建補助作業要點」推動「921 震災重建區社區總體營造執行方案」，為落實社區培力、人才培訓、環境改善，委託民間單位成立四個社區營造中心。
2002-2007 年	行政院推動「挑戰 2008：國家發展重點計畫」，其中於「新故鄉社區營造計畫」提出「行政機制社造化計畫」，以縣市社區營造中心為地方政府推動社區營造的專案管理中心。
2005 年	行政院提出「臺灣健康社區六星計畫」。
2008-2015 年	文建會提出「磐石行動：新故鄉社區營造暨地方文化館第二期計畫」，縣市社區營造中心持續在地方促成行政社造化。
2016-2021 年	文化部提出「社區營造三期及村落文化發展計畫」，縣市社區營造中心機制持續在地方進行與發展。

資料來源：本文整理自曾旭正，2014；曾旭正，2016；廖俊松，2006

二、社會企業

1970 年代，在長期公共支出擴張與經濟衰敗下，歐洲出現福利國家失靈的問題，許多政府運用契約外包等方式，讓各式公共服務的提供可以更接近民眾需求，這樣的外包方式提供非營利組織新的成長空間，但 1980 年代後，隨著西方各國政府預算赤字增加、福利服務緊縮，加上非營利組織發展快速也彼此競爭，非營利組織由於資源多來自於募款與政府部門也面臨日趨嚴重的失靈危機（王仕圖、官有垣、陳錦棠，2012、鄭勝分，2008）。1990 年代初期，社會企

業的實務開始發酵，其透過新的方式改變世界且有能力去進行過去企業、政府、傳統非營利組織所不能做的事情，在過去幾十年間快速崛起，當時，社會企業被視為一個概念、論述與實務工作（Bornstein, 2007; Dart, 2004; Dey and Steyaert, 2010; Wiley and Berry, 2015），而目前社會企業的實務已在世界許多地方逐漸發展（Defourny and Kuan, 2011）。

依據英國工商貿易部（DTI, 2002: 13, 16）的看法，社會企業是一個有根本社會目標的企業，其盈餘是用來再投資於企業本身所進行的商業行為或社區，而非為股東與企業擁有者追求最大化的利潤。社會企業是用經濟的營運組合來處理廣泛的社會與環境議題並以商業模式來解決問題以提供公共財（public good），而，社會企業的形式多元且有不同的營運層級，包括：在地社區企業、社會公司（social firms）、合作社、全國性或國際性大規模的組織，其共同目標就是要維持財務與社會這兩條底線，有時候還要兼顧環境面向。整體而言，社會企業的特徵包括：（一）透過交易的過程獲得獨立與自主；（二）擁有企業家、創新與冒險精神；（三）擁有彈性與適應環境的能力；（四）聚焦於消費者與社區；（五）對股東的承諾；（六）民主與參與式的管理；（七）同時實踐社會性、環境性與財務性；（八）透過銷售產品與服務獲得收入；（九）財務透明。

社會企業精神在近幾十年的實務工作中產生，社會企業跨越了企業與非營利組織界線發展出新的解決社會問題與需求之途徑，此時，確認社會企業的理论基礎則更顯重要。來自實務的兩種思想學派都是源自於1980年代，在1990年代初期才逐漸成形。第一種思想學派為「社會企業學派」(social enterprise school)，這個學派來自於非營利組織有「賺取收入」(earned-income)以實現社會使命的需求。而另一個學派的焦點在建立新的且更好的方式以解決社會問題與滿足社會需求，這個學派稱為「社會創新學派」(social innovation school) (Dees and

Anderson, 2006)。Defourny and Nyssens (2010: 43) 整理歐盟所支持的「EMES 歐洲研究網絡」(EMES European Research Network, 簡稱EMES) 團隊的論述提出第三種名為「EMES社會企業途徑」之模式, 這個模式並非要建構一個規範性的準則, 而是要以韋伯描述「理想型」(ideal-type) 組織的方式來說明社會企業的樣貌。EMES認為社會企業在「經濟與企業精神面向」有四個準則, 包括: 持續性地生產財貨與(或)銷售服務、高度自主、承擔經濟風險、聘用最低數量有給薪的員工; 在「社會面向」則有五個指標, 包括: 具有對社區有利的明確目標、由一群公民倡議所組成的、決策權力的分配非基於股權擁有數量、具有參與性的本質(與組織活動有關的人們都能參與)、有限制的盈餘分配。

在臺灣, 1990年代初期, 非營利組織因社會需求、尋求財務穩定自主、社會福利民營化與購買式服務的促使、政府政策誘發與經費補助、企業日漸重視社會責任等因素, 便已開始採行商業手段或設立事業單位朝向社會企業發展; 臺灣的社會企業大致可分為積極性就業促進型、地方社區發展型、服務提供與產品銷售型、公益創投的獨立企業型、社會合作社, 五大類(官有垣, 2012)。對於需要兼顧社會與經濟目標的社會企業來說, 其於市場上面臨的問題除與一般中小企業相似外, 更必須強化同時處理兩大目標的能力, 而這部份可以透過針對組織管理階層的社會企業精神培養與員工商業知能訓練來提升能力; 另外, 對於社會企業來說, 社會使命較營利本身更為重要, 也傾向小規模運作, 因此, 必須負擔較高的平均生產成本, 此時, 財政資本與資金流動是否充裕便會成為影響社會企業營運的重要關鍵; 最後, 來自政府、民間的支持對於社會企業的持續發展十分重要, 因此, 社會企業也必須著重於建立與相關機構、客戶的關係與信任(陳錦棠, 2012)。

綜合上述，社會企業是一個複合式（hybrid）組織，擁有非營利組織與營利組織的優勢，例如：捐贈、志願參與、來自公私部門消費者的商業收入、商業活動，但也同時得面臨此兩種組織的困境，加上社會企業缺乏本質定義，因此管理者必須面對日益增加的困難任務（建立組織與使其合法）外，也要找到合適的方式在組織的社會使命、效率、志工、員工、治理結構間找到平衡（Borzaga and Solari, 2004）。

三、社造中心專管團隊發展社會企業

文化部推動社區營造二十年成果豐碩，累積培育社造人才共 34 萬 6,500 人次，輔導超過 6,000 個社區，臺灣也已有 56% 的村里投入社造行列。文化部強調社區營造「造人」的精神，著重培養文化公民，在政府培力社區居民後，激發民眾的自覺、自主，主動尋求改善周遭公共議題的資源，於政府與社區協力下，發揮合作的綜效，讓國家社會減少許多成本（王本壯、藍忻怡，2016）。文化部推動社區營造多年，除持續強調發展民眾共同體意識，以在地化策略處理社區公共事務外，在「社區營造三期及村落文化發展計畫」中更希望引入創新模式與商業機制，降低社區對政府資源的依賴開始自主營運。而擔任縣市社造中心的專管團隊在推動社區營造的過程中，也累積了許多資源，於此社區營造政策轉型的時刻中，應亦可扮演關鍵角色，促進社區自主與永續發展，也讓組織本身更為健全。

Johnson（2000）認為社會創業精神是一股用以處理複雜社會需求的創新力量，其崛起背景來自於擁有財富的企業被要求實踐企業社會責任以更積極地處理社會問題，而非營利組織正面對提升效能與永續經營的壓力，再加上政府財政緊縮，因此需要創新模式來提供公共服務。綜合上述文獻分析，本研究認為

縣市社造中心專管團隊可引入社會創業精神，以社會企業的模式來思索組織未來發展的方向，以便與臺灣的社區營造共同成長。Dees (1998) 提出社會企業光譜 (the social enterprise spectrum) 的概念，用以說明純慈善與純商業間的五種組織模式 (表 2)，包括：完全慈善支持、部份自給自足、資金流自給自足、運作支出自給自足、完全商業化。「全球創業觀察組織」(The Global Entrepreneurship Monitor, GEM) (Bosma and Levie, 2010) 則將社會企業分為非營利社會企業、混合型社會企業、營利型社會企業 (圖 2)。縣市社造中心專管團隊可以上述組織類型來檢視目前組織狀態，進而思索邁向社會企業的具體策略。

表 2：社會企業光譜

光譜		純慈善 ←—————→ 純商業			
類型	完全慈善支持	部分自給自主	資金流自給自足	運作支出自給自足	完全的商業化
動機	源自善意	混合動機			個人利益
方法	使命導向	使命與市場導向			市場導向
目標	社會價值	社會與經濟價值			經濟價值
利害關係人	受益方	無需付費	補助金或混合全額支付與免付費		市場價格
	資本來源	捐款與補助	低於市場行情的資本或混合捐贈與全額支付的資本		市面上的資本行情
	勞動力	志願者	低於市場薪資或混合志願者與全額給薪		市面上的薪資報酬
	供應方	非現金的捐贈	給予特殊折扣或混合非現金捐贈與全額付款		市場價格
捐贈	有	有 (現金)	有 (非現金)	草創期有 (非現金)	無
營收	無	有	有	有	有

(資料來源：本文整理自 Dees, 1998；鄭勝分，2007)

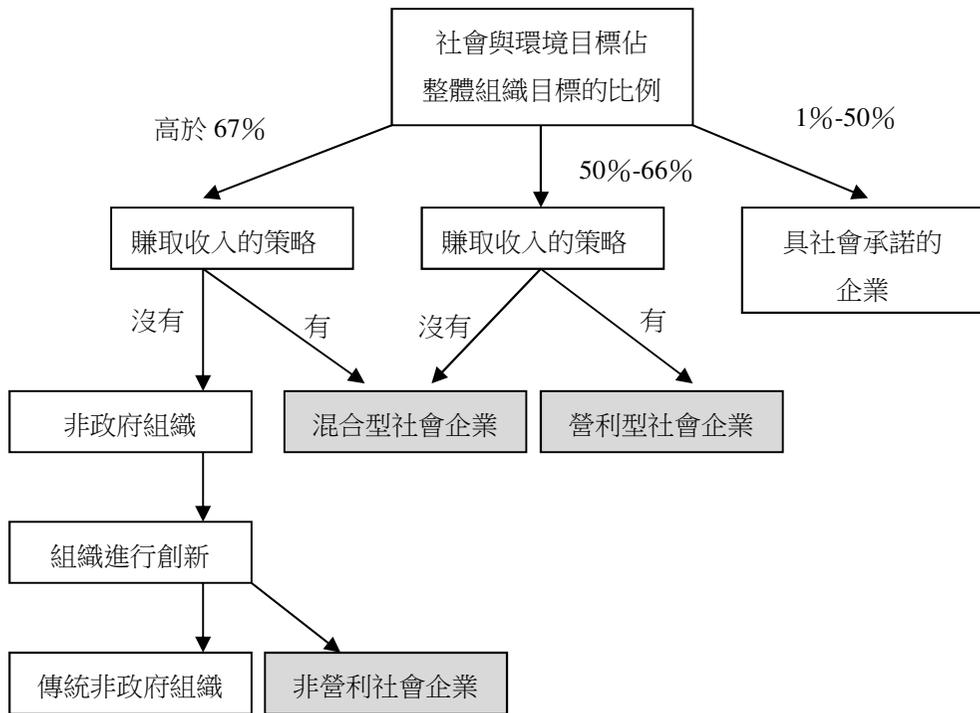


圖 2：全球創業觀察組織定義的社會企業說明圖

(資料來源：Bosma and Levie, 2010)

參、研究設計

從文建會推動新故鄉社區營造計畫開始，縣市社造中心在臺灣發展已超過十五年，形式以政府專案委託非營利組織、學校機構、營利組織為主，另外，也有政府自辦的模式。擔任縣市社造中心專管團隊的組織，除學校機構有其既有教學、研究、服務的目標，並有較完整的組織架構外，非營利組織、營利組織擔任社造中心專管團隊，在面對政策環境的改變與自身組織經營問題時，開始需要思索其新的發展模式，而朝向社會企業方向進行則可能為一可行策略。本研究以臺中縣市合併後的「臺中市社區營造中心」為個案研究，探討擔任此中心專管團隊的營利組織、非營利組織，在何種驅力下開始發展社會企業？其策略為何？再藉由分析過程中之困境以提出具體建議。

一、研究方法

由於縣市社造中心專管團隊發展社會企業在臺灣尚處於起步的階段，因此，本研究以「個案研究」為途徑，試圖以較細緻的方式描述與分析臺中縣市合併後執行臺中市社造中心的營利與非營利組織發展社會企業的過程，以作為相關組織之參考依據。Merriam 與其同僚（2002: 179）認為個案研究的可貴之處在於研究者敘事性地描述（narrative description）個案，讀者透過讀取資料可以感同身受個案的經驗，另外，研究個案的選擇並非隨機的，而是具有目的性的，端看研究者想從個案中學什麼或個案對於促進實務工作是有幫助的，換句話說，個案可能是獨特、典型或具代表性的。Creswell（1998: 61）提醒個案研究是一個有界線的系統（bounded system），所以本研究以時間為界線與專管團隊為分類，將研究個案範圍訂為 2011 年（臺中縣市合併第一年）至 2018 年執行臺中市社造中心專案的營利組織、非營利組織發展社會企業的歷程，而，不將學校機構納入的原因則是因為學校有其固有的組織目標與營運模式，在發展社會企業部份有其限制。本研究以次級資料分析法與參與觀察法做為資料蒐集的方式，說明如下：

（一）次級資料分析法：次級資料分析法又稱文獻探討法、文件分析法，研究者透過蒐集與研究相關的政府出版品、報章雜誌、研究報告、專書論文、文章期刊等資料，進行靜態性、比較性的研究分析，以瞭解問題發生的原因、解決問題的過程與可能產生的結果，這樣的研究方法適用於縱剖面時間軸的研究設計（吳定，2003；Frankfort-Nachmias and Nachmiasm（原著），2003）。本研究以 2011 年至 2018 年間執行臺中市社造中心的營利與非營利組織為研究範疇，探討其邁向社會企業的背景、策略與困境，因此，歷年執行計畫的成果報

告、會議記錄、問卷調查結果都是本研究進行分析的重點。

(二) 參與觀察法：觀察法是重要的科學研究方法，透過當場、當時的觀察來掌握全盤現象並注意到特殊氣氛與情境，這些並非事後藉由訪談可以得到的資料。一般來說，自然觀察研究分為無結構非參與的觀察、無結構參與的觀察、有結構的觀察，而觀察者的角色分為局外觀察者、觀察者的參與、參與者的觀察、完全參與者（楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園，1989）。本研究採用的是無結構參與的觀察，也就是一般所稱的「參與觀察」，研究者熟識每一個研究對象，甚至是其中一員，在本研究中，第一作者的角色屬於參與者的觀察，在其擔任臺中市社造中心的顧問、訪視委員、培力課程講師、合作伙伴的過程中，觀察組織發展為社會企業的歷程；而第二作者是臺中市社造中心的主要策劃者與執行者，其屬於觀察研究中的完全參與者，能針對社區輔導團隊發展社會企業的細節做完整的觀察。

Frankfort-Nachmias and Nachmiasm (原著)(2003)認為研究者應採用一種以上的資料蒐集方式來進行研究的三角交叉驗證 (triangulation)。本研究採用次級資料分析法與參與觀察法進行資料蒐集，在研究過程中，兩位研究者針對所發現的現象會進行觀點與意見的交換，以確定造成同一現象的原因與產生之影響，進而提高觀察者信度 (observer reliability)，另外，由於研究個案發展經歷多年時間，因此，本研究也會再對應過往組織記錄的文件、成果報告等進行資料檢驗。另外，為提升研究效度，本研究以社會企業相關文獻與理論為基礎分析研究個案，透過具學理論述的架構進行探討，以更明確與完整進行研究。

二、個案介紹

臺灣的社區協力政策開始於 1994 年，當時文建會從「輔導美化地方傳統文化建築空間計畫」、「美化公共環境計畫」，再到「社區總體營造獎助辦法」的設立，都是鼓勵社區主動詮釋政策目標並展望社區願景進行社區提案，政府僅提供必要的助力；在這個階段中，政府與社區都各自在摸索社區協力政策的落實方式。921 地震後，文建會推動「921 永續家園社區再造方案」並進行「921 震災重建區社區總體營造計畫執行方案」開創出介於社區與政府間的輔導與專管團隊，成立所謂的「社區營造中心」陪伴社區進行重建工作（曾旭正，2016；廖俊松，2006）。2000 年左右，各縣市文化中心改制為文化局，2003 年，各縣市文化局在文建會的輔助下逐步成立社造中心，以推動社區總體營造計畫（周芳怡，2016），自此之後，在臺灣推動社區營造的過程中，社區旁開始有輔導團隊進行專業的培力與過程的陪伴，而政府背後開始有專管團隊負責網絡的連結與計畫的執行。

在中央政府推動社造政策 20 餘年的期間，也是官有垣（2012）所提到臺灣社會變動最迅速的時期，政府需要非營利組織的協助以處理日益複雜的社會問題；在社造政策執行現場開始有許多社造專業團隊協助地方政府成立社造中心，而承接政府委託的社造中心更成為具社造專業的營利、非營利組織的業務重點。目前在臺灣承接地方政府社造中心委託案的單位包括營利組織、非營利組織與學校機構，除學校機構外，擔任縣市社造中心的營利、非營利組織藉由執行政府標案能持續組織運作，唯政府標案目標與組織目標可能相符，亦可能有所衝突，因此，如何在兩個目標間取得平衡？成為許多承接政府社造中心計畫的組織之課題。本研究會以縣市合併後的臺中市社造中心專管團隊為個案進行詳細

研究的原因則是，此個案正試圖以發展社會企業來處理上述課題；在執行政府委託計畫成為組織重點的過程中，找到組織自主營運的機制，是目前各縣市社造中心專管團隊較難也較少著力之處，本研究也希望藉此個案提供其他社造計畫的專管團隊參考。

臺中市文化局在 2003 年便開始委託成立臺中市社造中心，2010 年 12 月 25 日臺中縣市合併後，臺中市轄區從八個增至二十九個，更在社區營造政策推動近二十年的基礎上，臺中市政府文化局期許社造中心能以新的視野與策略落實社區營造在臺中的扎根，在此脈絡下，臺中市社造中心的專管團隊才能在計畫中融入新的元素並試圖在多年輔導社區累積的資源上朝向社會企業邁進。在臺中縣市合併後，臺中市社造中心於八年間歷經五個專管團隊，其中 2011 年為雲林科技大學、2014 年為朝陽科技大學，這兩年的專管團隊為學校機構，這部份由於學校機構有其既定的教學、研究、服務等目標與運作架構，因此，本研究並未將這兩年納入分析範圍中，而以 2012、2013 年吾鄉工作坊股份有限公司、2015、2016、2017 年臺灣社區重建協會、2018 年愛社享生活文化有限公司的執行歷程為研究範疇。

肆、研究分析

在社造政策推動 20 年後，臺灣社區累積多元能量，政府也促進行政體系社造化以回應社造政策變遷，擔任縣市社造中心專管團隊的營利組織、非營利組織也在專案執行的過程中，進行內部組織調整與外部網絡連結，共同促成臺灣社區營造的發展。在過去 20 餘年中，從中央政府、地方政府到民間團體投入許多人力、物力，希望能讓臺灣社會產生「質」的改變，重建共同體意識，以在地力量處理社區事務，然而，財政緊縮為各國政府共同面對的困境，在社區治

理的過程中，政府必須降低資源提供者與政策執行者的角色，民間則需要開始籌措資源與建立行動網絡以支持社區的長久經營。此時，長期擔任縣市社造中心專管團隊的營利、非營利組織，應可彌補部份政府減弱的角色，並以執行社造專案多年累積的資源，協助多無專職人力、較無商業經營模式的社區組織，在政府大環境與社造政策轉變期間，找到能長期營運社區的模式。於此同時，擔任縣市社造中心專管團隊的營利、非營利組織則必須轉型，除執行政府委託專案外，可扮演更積極的角色，而發展為社會企業或為一可行方式。以下本研究從歸納促成臺中市社造中心專管團隊發展社會企業的背景因素開始，再分析其策略與困境，最後提出未來發展建議。

一、臺中市社造中心專管團隊發展社會企業之背景因素

2002 年到 2007 年文建會配合行政院推動「挑戰 2008：國家發展重點計畫」執行「新故鄉社區營造計畫」（第一期），2008 年接著提出「磐石行動：新故鄉社區營造暨地方文化館第二期計畫」（原訂計畫至 2013 年，後展延至 2015 年），2016 年則開始「社區營造三期及村落文化發展計畫」（至 2021 年）。臺中市社造中心便是在這些計畫推動下所形成的，本研究分析吾鄉工作坊（2012；2013）、臺灣社區重建協會（2015；2016；2017）在擔任臺中市社造中心時的結案成果報告，整理出其主要工作內容，包括：第一，輔導社區參與社區營造點計畫並進行成果展演，於 2015 年時輔導社區數為 65 個，2016 年進入社區營造第三期計畫，臺中市政府推動區公所區域型社造中心計畫參與社區營造點的社區從 2016 年的 72 個增加至 2017 年的 129 個。社區參與的數量增加，一方面是因為區公所在地輔導的投入，另一方面是臺中市社造中心將社造觸角伸入青年、學

校、非傳統社區營造點團體，讓社區營造有更多元的發展。第二，協助臺中市政府研擬社區營造推動策略與社造專案管理，除扮演類似智庫的角色提供貼近民眾需求、政策方向的社造建議外，也扮演市政府與社區間的橋樑，透過不斷溝通、協調讓社造計畫進行更加具效率與效能。第三，協助市政府其他社造相關主題計畫，包括：社區劇場、社區深度文化之旅計畫、社區產業伴手禮計畫、社區影像展計畫等。

臺中縣市合併後，吾鄉工作坊、臺灣社區重建協會擔任臺中市社造中心專管團隊共五年，其間核心工作人員（含專案執行、諮詢輔導人員等）是延續並持續發展的，僅是因組織內部因素，調整執行單位，因此過程中之網絡連結與資料資源皆有存續。在這五年間，臺灣社造政策執行邁入第 20 年，也進入社區營造的第三階段，於此期間，臺中市社造中心專管團隊面臨下列外部因素與內部因素，開始思考轉型。首先，社造中心是因應政府社造政策而生的組織，因此，政府所面臨的政策環境與法規制度皆會影響專管團隊的營運。在政策環境部份，財政緊縮為許多國家政府面臨的共同危機，再加上社造政策推動多年，因此政策重點的改變勢在必行，在文化部社造第三期計畫中便明確指出社區營造需要引入企業資源與商業模式，以助社區長期自立自足地運作。在法規制度面，由於社造中心常是縣市政府透過一年一標案的方式委託民間組織或學校機構執行，礙於招標流程，社造工作的推動常會有時間的斷層，另外，標案內容也會因經費或政策轉變而有所調整，以致於部份對社區有助益的工作無法延續。第二，除政府外，社造中心主要的對口便是社區，因此，社區的需求也是促進臺中市社造中心專管團隊發展社會企業的重要因素。在社區發展的過程中，除需要政府普遍性的輔導與資源外，也需要長期、個別化的專業協助，例如：社區深度文化之旅優質化與常態化、社區伴手禮精緻化與商品化，這些具個別差異且需持續投入的社區需求是政府較難逐一滿足。第三，吾鄉工作坊、臺灣社

區重建協會在擔任臺中市社造中心專管團隊五年間，雖核心人員有所延續，但也面臨難以留住人才或人才無處發揮的問題，除人力外，參與社造工作的過程中，團隊也累積了許多物力資源與社區網絡，應加以整理與連結，以發揮更大效果。

在上述脈絡下，2016年4月，來自吾鄉工作坊、臺灣社區重建協會，擔任臺中市社造中心專管團隊五年的核心成員正式成立「愛社享生活文化有限公司」（以下稱愛社享公司），2018年也用此公司承接臺中市社造中心，希望以此為基礎朝社會企業邁進，以回應臺灣社區發展的趨勢並使自身組織發展更為茁壯。

二、臺中市社造中心專管團隊發展社會企業之策略

在前一段落提到，來自政府、社區等外部因素影響著擔任臺中市社造中心專管團隊組織的營運與發展，然而最終促成專管團隊發展社會企業的因素是來自組織內部的動能與社區營造的核心理念。臺灣的社區營造政策是以建立民眾共同體意識，進而運用地方資源處理在地事務為理想，換句話說，促進社區自立、自主、自足與永續發展為社區營造的大目標。在政府領航社造政策20年後，民間力量蓬勃發展，正可開始進行創新試驗，站在過去社造基礎上，朝向社造理想邁進。而對於擔任臺中市社造中心專管團隊的組織來說，社造基礎不是金錢可以衡量的，所以累積的常常不是資本，而是人際網絡、在地知識、跨域能力等無形資源，包括：(一)人際網絡：臺灣推動社造的目的簡單來說是「造產」、「造景」、「造人」，而造人是最基礎，也是社造最重要的工作，所以臺中市社造中心在這部份投入很多心力，從社造點各式課程到執行計畫過程的互動，讓社

區從組織領導團隊、志工到民眾能夠瞭解社造的精神與可貴之處。正因此，臺中市社造中心專管團隊最先能累積的資源是人際網絡，從政府公職人員、推動社區營造所需的專業人力（專家顧問、課程講師、輔導老師、內部人員）到社區團體領導人、地方達人、志工、居民、企業等。（二）在地知識：從文化部體系發展的社造政策強調地方文化扎根延續與傳統文化再現風華，當政策落實到地方時，傳統社區便開始挖掘或找回屬於自己的寶藏，例如：宗教文化、傳統習俗、人文故事、歷史建築等，而因重劃或新建公寓大廈形成的新興社區，則會致力凝聚社區向心力與型塑社區新意象。在社造中心專管團隊培力與陪伴社區的過程，會深入瞭解或探索社區廣為人知或不為人知的在地特色，包括：有形的建築、景色、器物或無形的傳統生活模式、歷史、故事等。（三）跨域能力：社造的推動並非靠單一專業可以完成，臺中市社造中心專管團隊成員分別有語言、教育、建築、文創、媒體、食品、商學等不同背景，團隊成員因要協助社區解決問題，所以必須共同腦力激盪或引入外界資源，以開創新的社造策略。另外，由於臺中市政府的社區總體營造委員會配合社區總體營造推動辦公室的機制，建立跨局處社區營造工作的互動機制，加上跨縣市、跨類別的政府社造計畫專管團隊常會有不同類型的交流機會，所以擔任臺中市社造中心的執行單位也有機會建立多元、跨領域的能力。在吾鄉工作坊、臺灣社區重建協會、愛社享公司擔任臺中市社造中心專管團隊的過程中，一直試圖以上述資源為基礎並引入企業資源及商業模式，以突破外在環境的限制協助社區發展，在這五年多期間，曾採取的策略如下：

（一）以在地知識為基礎發展手機 APP：臺中市社區在社區營造點計畫補助與社造中心輔導下，每一年都有許多亮麗的產出，包括：文史調查資料（例如：社區文史出版品、影像紀錄影片、印刷品、西川社區的「喜酒田茶好日子」繪本、舊社社區的「蓬山下的歷史文化」繪本等）、文化特色活動（例如：沙鹿

拍瀑拉族祭典、南屯端午躡鯪鯉與麻薏文化節、四張犁走標)、文創商品(例如：桐林社區的龍眼木貓頭鷹筆、橫山社區的童玩、水源地文教基金會的藍染與東信社區的土牛書籤、土牛祈福牌、牛軋餅等)、深度文化之旅(例如：外埔的葡醉虎腳庄遊程、后里的思古柔情浪漫邂逅泰安遊程)與社區劇場(例如：咱ㄟ故事咱ㄟ歌、神佑湖日社區之雞鳴的故事、水流觀音傳奇、車籠埔的故事)。每一年社區辦理成果活動時都有豐富的呈現，但常較缺乏延續性與能見度，缺乏延續性的問題來自於政府資源有限，經費難以長時間補助，能見度較低則是因為成果常缺乏設計、包裝、行銷，而較難廣為人知。在此脈絡下，2016年臺中市社造中心專管團隊開始籌劃「i search App」，取名「i search」有多重的意義，包含：愛社區、愛探索、我的社區、探索社區、探索土地等，計畫不只以臺中市社區為主，也邀集彰化、南投、雲林、嘉義的社區共同參與，形成一個中臺灣的社區資源平臺，以進行社區亮點的整體行銷。根據表2的架構，與此策略相關的利害關係人為，供應方是社區，預計以自願或需收費的方式提供APP的內容資料，勞動力是組織的員工，則給予全額薪水，資本來自於申請補助與自籌，另外，受益方是使用APP的消費者則需要全額支付費用或部份免費使用。實際籌劃APP之後，專管團隊發現設計與推出APP並不難，但APP運作之後，後臺必須持續更新及保持與社區、消費者的各式互動，這部份需要大量的人力與經費投入，而就當時的專管團隊仍必須投入多數人力於執行政府委託計畫與資金有限的情況下，這個APP的籌劃不得不暫停。

(二) 以跨域能力為基礎規劃共同購買與社區市集：2011年是臺中縣市合併後的第一年，對於臺中市政府來說，除行政系統與硬體設施的調整外，促進原臺中市民、原臺中縣民認同這個新的臺中市與彼此認識，也是當務之急。2012年，臺中市社造中心專管團隊提出「從合作型社區到互助互惠城鄉聯結」的想

法，翻轉過去社區營造一直將焦點放在居住於同一個地理區域內的一群人，集體採取行動解決社區問題的概念，而是強調位於城、鄉不同位置的社區可以互通有無。由於當時擔任臺中市社造中心專管團隊的成員多有接觸跨領域專業的機會，因此，引入「共同購買」的模式，臺中市社造中心專管團隊跳脫過去習慣的由生產者提供產品讓消費者選擇的模式，藉由在公寓大廈型社區辦理工作坊先瞭解消費者的需求，也邀請主婦聯盟推動共同購買的專家一同討論，再思考後續社區合作模式。除城鄉跨社區共同購買概念的試驗外，2015年，臺中市社造中心專管團隊將觸角延伸到有許多新建集合式住宅的西屯區國安一路（此區域有參與社區營造六年的富宇領袖特區管理委員會，此管委會更串連七個集合式住宅成立富宇中科文化協會），透過不同於由生產者發起的綠色市集，而是由消費者（都市社區）先提出需求再邀請來自鄉村社區的生產者來社區附近的公園擺攤，避免生產者不必要的舟車勞頓與農產浪費。2016年，此綠色市集發展更為成熟，除有臺中鄉村社區擺攤讓產銷直接面對面外，更邀請荒野保護協會、主婦聯盟環境保護基金會臺中分會讓社區民眾認識環境議題。在連續辦理兩年後，臺中市社造中心專管團隊發現這樣的市集十分適合在臺中市辦理，除促進城鄉交流外，食農教育也從而延伸，更能讓社區產業進入銷售市場中。然而，辦理類似的市集需要許多時間、多種專業，並非單靠一個社區可以完成，這也是臺中市社造中心專管團隊發展社會企業能夠提供的專業服務之一。依據表2做為分析架構，目前臺中市社造中心專管團隊辦理都市社區型綠色市集的供應方是社區，以被邀請並自願參與的方式加入，受益方為消費者需要全額付費，勞動力則為社造中心人力是全額給薪的，資本則來自於補助與自籌。上述兩個策略未來若要朝向更商業化的方向發展，社造中心專管團隊必須再引入策展規劃、食品安全、設計行銷的專業人力，以收費的方式為社區或企業籌劃市集或擔任共同購買平台。

(三) 以人際網絡為基礎形成共同工作空間並提供服務：2015 年，臺中市社造中心專管團隊為讓社造工作有一據點，在臺中市中區建立了一個工作站，這個工作場域在一棟過去為銀行的樓房四樓，步行即可到臺中火車站，約有 130 餘坪，有四個獨立空間與兩個公共空間，對於臺中市社造中心專管團隊來說，空間足以辦公、進行會議、辦理中型社區培力課程，但這樣使用的方式無法發揮空間的效率，因此，臺中市社造中心專管團隊便將這個空間規劃為共同工作空間 (coworking space)，目前支付空間使用費並固定使用此空間的共有五個團隊、兩個劇團及一位紀錄片工作者，包含：臺中市政府文化局社造中心 (愛社享生活文化有限公司)、臺中市政府文化局文化設施及地方文化館推動辦公室 (社團法人臺灣社區培力學會)、臺中市政府民政局參與式預算專管團隊 (熱吵民主協會)、臺中市政府都發局社區規劃師駐地輔導中心 (南華大學建築系)、臺中市政府農業局培根團隊 (夏沐樹石建築空間股份有限公司) 以及仲花之玩社區劇團、中部 168 劇團、紀錄片工作者 (微言影像)，上述進駐共同工作空間的團隊各自擁有不同的專業能力，但其工作場域多於社區，所以在實際工作進行時，常能相互支援、彼此學習，一起合作解決問題，另外，空間也會無償提供非營利活動或收費出租給藝文、學習成長的私人團體。共同工作空間除了讓進駐的團隊有工作的場所，也讓團隊的成員們有機會可以腦力激盪合作發展新的且符合社會企業精神的工作項目。在共同工作空間的幾個團隊於 2017 年 2 月 23 日合作辦理了「我的工作社區：介入社區的幾種可能」的培力營，邀請青年共同思索如何將自己的專業、熱情投入在社區中。這場活動雖然是免付費的，但在辦理之前，主辦團隊的成員們還是非常擔心參與人數會不多，然而，實際的報名狀況卻出乎意料的熱烈，此次活動共有 76 位來自臺灣北、中、南、東部的伙伴參與。這次活動成功辦理後激勵了在共同工作空間工作的團隊，工

作人員開始思考未來應結合所熟識的社區伙伴、專家學者們辦理各種免付費或收費的培力課程或體驗活動，讓參與社造過程中所累積的人際網絡資源可以發揮更大效益。從表 2 為架構來看，此策略受益方為承租共同工作空間的組織或來參與培力課程及體驗活動的參與者，可能是全額付費或是免費加入，供應方為提供課程的老師或社區，可以是自願無償提供服務也可以是收費提供課程，而資本來源為營運共同工作空間組織的自籌，勞動力也是來自營運共同工作空間組織並全額給薪的。

三、臺中市社造中心專管團隊發展社會企業之困境與未來

建立於吾鄉工作坊、臺灣社區重建協會擔任臺中市社造中心專案管理中心多年基礎成立的愛社享公司是以運用政府、企業資源、整合既有社造資源並持續開發新資源為基礎，將商業經營模式引入，目的為提升民眾共同體意識、強化社區自主發展與運作能力、促進地方文化與產業再生及活化，以開展臺灣社區總體營造的新模式，因此，在理論基礎部份屬於「社會企業學派」（Dees and Anderson, 2006），強調組織賺取收入以達成社會使命。愛社享公司於 2016 年設立，初期並無聘任專職人力，而是以創辦人為核心的團隊以兼職的方式開始規劃與成立中區社造共同工作空間，於 2017 年聘任 4 位專職人力，以執行政府委託案與採購案為主，更以活化共同工作空間與串連跨組織社造資源為重要工作，2018 年則聘任 6 位專職人力，除上述工作外，開始進行文創商品的設計與販賣，共同工作空間也有較穩定的場地租金收入。在組織目標與經營上，愛社享公司符合 Defourny 與 Nyssens（2010）所提出社會企業理想型中的承擔經濟風險、聘用最低數量有給薪的員工、具有對社區有利的明確目標、由一群公民倡議所組成的、具有參與性的本質等指標，但在高度自主、持續性生產財貨或

銷售服務、決策權力的分配非基於股權擁有數量及有限制的盈餘分配部份，因組織尚未成熟，所以運作與制度還不完整。而對照英國工商貿易部(DTI, 2002)的社會企業特徵，則較符合擁有企業家、創新與冒險精神，擁有彈性與適應環境的能力，聚焦於消費者與社區，民主與參與式的管理等四項特徵，在其他五項特徵中則尚有許多努力空間。在策略部份，對照表 2 與圖 2，目前愛社享公司希望朝向組織類型為營利型社會企業、營運類型為運作支出自給自足的社會企業發展，其動機混合源自善意與商業化的個人利益，目標包含促進社區發展的社會價值與朝向創造組織收益的經濟價值。

從理論分析臺中市社造中心專管團隊發展社會企業正面臨以下困境，第一，愛社享公司目前尚處於起步階段無股東機制，僅用較簡單的公司模式支持組織運作，因此，財力資源較為薄弱，也無從檢驗對股東的承諾或決策權力分配是否因股權擁有數量而有差別，在財務透明、盈餘分配方面也尚無健全機制。第二，愛社享公司目前的營運基礎還是以執行政府委託專案與爭取企業資源為主，自主程度仍然不足。第三，臺中市社造中心專管團隊雖以人際網絡、在地知識、跨域能力為基礎，試圖在社造現場建立能長期營運的商業模式，但礙於資源不足與經營限制，許多策略尚在醞釀與發展中，唯有建立共同工作空間這個部份穩定經營中，因此，在持續提供財貨與服務以獲得收入方面，仍需要強化。

綜合分析上述發展現況與困境，本研究認為臺中市社造中心專管團隊發展社會企業能回應政策環境的變遷與社區需求，同時也能健全自身組織的營運，以目前愛社享公司的運作已有社會企業的雛形，在組織目標與營運模式方面，多符合社會企業的特徵，由此可知，臺中市社造中心專管團隊發展社會企業於形式上是可行的，然而，尚得端看未來經營狀況，才能更深入瞭解永續營運的可行性。目前，愛社享公司致力於發展商業模式以降低對政府資源的依賴並思

索盈餘用於促進社區發展的模式，於 2017 至 2018 年間，愛社享公司透過收取場地租金與販售文創商品創造收益，運用所獲得之盈餘辦理社區青年培力營與協助社區出版書籍並於 2018 年 10 月辦理臺中舊城 141 巷市集並規劃於 2019 年辦理臺中走讀活動。以目前三年的營運基礎，愛社享公司已逐步提升自主經營能力並將盈餘運用於促進社區的發展。

伍、結論與建議

二十世紀中後期，政府失靈、市場失靈的問題浮上檯面，緊接第三部門的興起，但仍無法徹底解決政府財政緊縮、經濟不景氣所衍生的困境及多元的社會問題。邁入二十一世紀後，社會企業這樣一個複合式組織的概念與實務逐漸成熟，開始成為非營利組織、營利組織，甚至政府解決問題的途徑。愛社享公司在吾鄉工作坊、臺灣社區重建協會擔任臺中市社造中心專管團隊多年的基礎下成立，以做為對於臺灣社區發展有助益的社會企業為目標，希望能在社造政策環境轉變與社區需求多元的狀況下，發展出新的社區營造模式。臺中市社造中心專管團隊發展社會企業，在理論基礎部份為「社會企業學派」，希望能賺取收入以協助社區處理所面臨的新困境，在其發展的過程中，不斷地以其累積的社造資源，包括：人際網絡、在地知識、跨域能力進行商業模式的試驗，以找到社區、專管團隊能減低對政府資源依賴，強化自主運作的機制。

目前，愛社享公司正朝向組織類型為營利型社會企業、營運類型為運作支出自給自足的社會企業發展，雖經營理念與模式符合社會企業的特徵，但過程中，仍面臨資金不足、因營運仍以承接政府專案為主而缺乏自主性、難以持續提供財貨與服務以獲得收入等棘手問題。綜整理論與過去商業模式試驗經驗，針對目前愛社享公司的運作狀況，本研究提出下列建議：首先，愛社享公司雖

具備社造相關資源與適應環境的能力，也具有創新實驗的精神，然而資金有限的問題必須優先解決，這部份可先從研發新服務與產品開始。Peter Drucker 在受訪中曾表示「社會創業精神與經濟面的企業精神是一樣重要的，可以運用在健康照護、教育...而社會企業的開創可以從小開始，而不是大型、一體適用的策略」(Gendron, 1996: 37)。過去臺中市社造中心專管團隊試驗的商業模式，包括設立 i search App、共同購買等，都屬於較大規模策略，而專注小規模運作的機制，例如共同工作空間的設立、規劃社區市集則較為成功，因此，在發展社會企業的初階段，可先從小眾市場、客製化產品開始，例如：社區特色產品、在地知識課程、社區深度體驗遊程等，再透過公益群眾募資、社群媒體等途徑吸引特定群眾關注，在初期先創造營運亮點。在小規模商業模式試驗成功後，愛社享公司可規劃增加股東機制，以開始發展中規模的商業模式，而這部份可以從異業合作開始，與中小型餐飲、住宿、旅遊、購物、交通產業合作，找到能相輔相成並具特色的藍海策略。在累積足夠資金、人力資源後，愛社享公司便可規劃較大規模的商業模式，例如試驗階段未能完整進行的 APP 設置與共同購買機制，進而讓參與之社區開始自給自足，也將組織盈餘投入在其他創新且有助於社區營造發展的工作中。

另外，本研究亦發現，臺中市社造中心專管團隊在發展社區企業的過程中，除面臨一般社會企業發展的挑戰外，尚需注意下列事項。首先，社造中心專管團隊發展社會企業雖符合時代趨勢與社會需求，但過程是困難重重的，從組織動機、目標到策略都必須徹底翻轉，才能發展出獲得營收的營運模式。而組織轉型必須建立在領導人的決心與團隊成員的職涯發展之上，領導者在組織經營要有所取捨，在既有的資源下，選擇減少執行相對穩定的政府專案，將資源轉而投入於建立營收的營運工作中，另外，也由於人力有限，組織轉型應配合成

員的專長與志向，開展成員多元潛能，才能重塑組織動機與目標建立組織轉型的根基。在愛社享公司成立初期，組織所獲得之盈餘也投入在管理階層與員工的培訓上，強化組織成員商業能力，畢竟過去成員多數的工作經驗為執行政府委託專案，公司的領導人必須將有限的盈餘做最有效率的分配，也要承擔一定的財務壓力，以突破現狀朝向自主營運發展。在執行策略方面，由於組織過去的營運基礎多是擔任政府社造專管團隊的公共、中立角色，要朝向社會企業發展，就得更重視政府資源、志願服務人力等合理的運用，也必須適度將財務透明化，讓利害關係人瞭解公共資源並無被濫用。這部份也有賴政府從法令上提供社會企業營運的合法性，在愛社享公司運作的過程中，遇到較大的法令困境則是智慧財產權的歸屬部份，由於組織過去累積的資源是建立在擔任臺中市社造中心之上的，社區所產出的成果也有受政府補助，而在發展商業模式後，權利歸屬與產生的收益應如何分配？則必須詳細規範。

最後，在未來研究部份，本研究建議社區營造相關研究可著重在社區引入企業資源及發展商業模式的過程，而社會企業相關研究可強化瞭解各種可行商業模式、股東機制、異業合作模式，在臺灣社會企業實務日趨多元時，學術研究領域應投入更多關注，以協助建立屬於臺灣的社企模式。另外，雖已有民意代表提出社會企業相關法案的草案，但徒法不足以自行，在臺灣社會企業發展的初期，還是有賴政府政策的支援，因此，社會企業法案、支持型政策的相關研究也是未來研究可以發展的方向。

參考文獻

- 王本壯 (2005)。〈公眾參與社區總體營造相關計畫執行之行動研究：以苗栗縣推動社區規劃師運作模式為例〉。《公共行政學報》，17，1-35。(Wang, B. (2005). An Action Research of Residents' Participation in Planning and Implementation of an Overall Community Empowerment-The Case of Miaoli County's Community Planners' Operation Mode. *Journal of Public Administration*, 17, 1-35.)
- 王本壯、藍忻怡 (2016)。〈社區營造 3.0 政策規劃之芻議〉。見王本壯、藍忻怡 (合編)，《社區 X 營造：政策規劃與理論實踐》，3-23。臺北：唐山。(Wang, B. and X. Lan (2016). Policy Planning of Comprehensive community development 3.0. In Ben-Chaung Wang and Xin-Yi Lan (eds.), *Community X Development: Policy Planning and Theory into Practice*, 3-23. Taipei: Tonsan.)
- 王仕圖、官有垣、陳錦棠 (2012)。〈工作整合型社會企業的角色與功能：香港的四個案例〉。見官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖 (合編)，《社會企業：臺灣與香港的比較》，225-243。高雄：巨流。(Wang, S., Y. Kuan and K. Chen (2012). The Roles and Functions of Work Integration Social Enterprises: Four Cases in Hong Kong. In Yu-Yuan Kuan, Kam-Tong Chan, Wan-Pin Lu and Shu-Twu Wang (eds.), *The Comparison of Social Enterprises in Taiwan and Hong Kong*, 225-243. Kaohsiung: Chuliu.)
- 王光旭 (2016)。〈社區據點服務品質與成功老化提升程度關連性之初探：政府角色認知的調節效果〉。《公共行政學報》，50，77-115。(Wang, G. (2016). Exploration of the Relationship between the Service Delivery Quality of

Community Care Stations and Successful Aging: the Moderation of Cognition on Government Role. *Journal of Public Administration*, 50, 77-115.)

方雅慧、何青蓉 (2011)。〈屏東縣社區組織推動社區營造之現況研究〉。《社區研究學刊》，2，1-44。(Fang, Y. and C. Ho (2011). The Current State of Community Organizations to Promote Community Empowerment in Pingtung County. *Journal of Community Research*, 2, 1-44.)

白錫旻 (1996)。〈從理想國個案談社區再造〉。《理論與政策》，38，117-128。(Bai, X. (1996). Community Rebuilding in Ideal State. *Theory and Policy*, 38, 117-128.)

江大樹、張力亞 (2014)。〈永續社區治理能力指標體系之建構〉。《臺灣民主季刊》，11 (4)，37-83。(Chiang, T. and L. Chang (2014). Sustainable Community Indicators System-Building of Governance Capacity. *Taiwan Democracy Quarterly*, 11(4), 37-83.)

江明修 (1997)。《公共行政學：理論與社會實踐》。臺北：五南。(Jiang, M. (1997). *Public Administration: Theory and Social Practice*. Taipei: Wunan.)

江岷欽、劉坤億 (1999)。《企業型政府：理念、實務、省思》。臺北：智勝文化。(Chiang, M. and K. Liu (1999). *Enterprising Government: Idea, Practice and Reflection*. Taipei: Bestwise.)

行政院文化建設委員會 (2004)。《新故鄉社區營造計畫政策說明書》。臺北：行政院文化建設委員會。(Council for Cultural Affairs, Executive Yuan (2004). *Formosa Community Agenda 21*. Taipei: Author)

李易駿 (2016)。〈社區培力中心的發展與未來展望〉。《臺灣社區工作與社區研究學刊》，6 (2)，133-152。(Lee, Y. (2016). The Prospect and Progress of Community Empowerment Centers in Taiwan. *Journal of Community Work and*

Community Studies, 6(2), 133-152.)

吳定(2003)。《政策管理》。臺北：聯經。(Wu, D. (2003). *Policy Management*. Taipei: Linkingbooks.)

吳瓊恩、周光輝、魏娜、盧偉斯(2004)。《公共行政學》。臺北：智勝文化。(Wu, C., G. Zhou, N. Wei and W. Lu (2004). *Public Administration*. Taipei: Bestwise.)

吾鄉工作坊(2012)。《101年度臺中市社區營造中心委託專業服務案結案成果報告書》。臺中：吾鄉工作坊。(Hometown Workshop (2012). *Report of Taichung City Community Empowerment Center in 2012*. Taichung: Author.)

吾鄉工作坊(2013)。《102年度臺中市社區營造中心委託專業服務案結案成果報告書》。臺中：吾鄉工作坊。(Hometown Workshop (2013). *Report of Taichung City Community Empowerment Center in 2013*. Taichung: Author.)

林炎旦、李兆翔(2010)。〈形塑大南海文化生活園區之策略〉。《社區研究學刊》，1，71-111。(Lin, Y. and C. Li (2010). The Strategy of Shaping GreatNanhai Cultural Living Circles. *Journal of Community Research*, 1, 71-111.)

林鍾沂(2011)。《行政學》。臺北：三民。(Lin, C. (2011). *Administration*. Taipei: Sanmin.)

官有垣(2012)。〈社會企業在臺灣的發展：概念、特質與類型〉。見官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖(合編)，《社會企業：臺灣與香港的比較》，61-94。高雄：巨流。(Kuan Y. (2012). Social Enterprises in Taiwan: Conception, Characteristic and Type. In Yu-Yuan Kuan, Kam-Tong Chan, Wan-Pin Lu and Shu-Twu Wang (eds.), *The Comparison of Social Enterprises in Taiwan and Hong Kong*, 61-94. Kaohsiung: Chuliu.)

- 周芳怡 (2016)。〈社區總體營造運動 20 年之回顧與展望〉。見王本壯、藍忻怡 (合編),《社區 X 營造: 政策規劃與理論實踐》, 47-68。臺北: 唐山。(Chou, F. (2016). Comprehensive Community Development in Taiwan during These 20 Years. In Ben-Chaung Wang and Xin-Yi Lan (eds.), *Community X Development: Policy Planning and Theory into Practice* (47-68). Taipei: Tonsan.)
- 柯一青 (2016)。〈臺灣在地化社區營造與文化創意產業政策與發展〉。《文資學報》, 10, 1-27。(Ko, Y. (2016). The Analysis of Local Comprehensive Community Development and Cultural and Creative Industries Policies in Taiwan). *Journal of Culture Resources*, 10, 1-27.)
- 夏鑄九 (2007)。〈做為社會動力的社區與城市: 全球化下對社區營造的一點理論上的思考〉。《臺灣社會研究季刊》, 65, 227-247。(Hsia, C. (2007). Thinking Communities and Cities as Social Dynamics: Theorizing Community Empowerment in Globalization. *Taiwan: A Radical Quarterly in Social Studies*, 65, 227-247.)
- 陳其南 (1996)。〈社區營造與文化建設〉。《理論與政策》, 38, 109-116。(Chen, C. (1996). Community Development and Culture Construction. *Theory and Policy*, 38, 109-116.)
- 陳其南 (2014)。〈社造思想的一些理論性的回顧〉。見中華民國社區營造學會 (策劃),《落地生根: 臺灣社區營造的理論與實踐》, 211-219。臺北: 唐山。(Chen, C. (2014). the Thought on Community Development. In Community Empowering Society (eds.), *To Touch the Ground and Take Root*, 211-219. Taipei: Tonsan.)
- 陳錦棠 (2012)。〈社會企業在香港的發展: 概念、特質與類型〉。見官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖 (合編),《社會企業: 臺灣與香港的比較》, 123-141。

高雄：巨流。(Chan, K. (2012). Social Enterprises in Hong Kong: Conception, Characteristic and Type. In Yu-Yuan Kuan, Kam-Tong Chan, Wan-Pin Lu and Shu-Twu Wang (eds.), *The Comparison of Social Enterprises in Taiwan and Hong Kong*, 123-141. Kaohsiung: Chuliu.)

郭瑞坤、王春勝、陳香利(2007)。〈居民社區培力與社會資本、社區意識關聯性之研究：以高雄市港口社區為例〉。《公共事務評論》，8(2)，97-129。(Kuo, J., C. Wang and S. Chen (2007). A Study of the Relation between Community Empowerment, Social Capital, and Sense of Community-A Case of Gang-Kou Community in Kaohsiung City. *Journal of Public Affairs Review*, 8(2), 97-129.)

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。(Chang, Y. (2016). Explore the Factors of Star Community Empowerment Teams not Transform into Social Enterprises. *Yu Da Academic Journal*, 43, 141-162.)

張德永、陳柏霖、劉以慧(2012)。〈以結構方程模式驗證社區社會資本、社區營造與社區發展之關係〉。《高雄師大學報：教育與社會科學類》，32，25-45。(Chang, T., P. Chen and Y. Liu (2012). The Relationships between Community Social Capital, Community Building and Community Development: Using Structural Equation Modeling. *Kaohsiung Normal University Journal: Education and Social Sciences*, 32, 25-45.)

曾旭正(2007)。《臺灣的社區營造》。臺北：遠足文化。(Tseng, S. (2007). *Comprehensive Community Development in Taiwan*. Taipei: WalkersCultural.)

曾旭正(2014)。〈從社區發展到社區營造〉。見中華民國社區營造學會(策劃)，《落地生根：臺灣社區營造的理論與實踐》，5-18。臺北：唐山。(Tseng, S.

- (2014). From Community Development to Comprehensive Community Development. In Community Empowering Society (eds.), *To Touch the Ground and Take Root*, 5-18. Taipei: Tonsan.)
- 曾旭正 (2016)。〈公部門如何整合推動社區協力政策〉。見王本壯、藍忻怡 (合編), 《社區 X 營造：政策規劃與理論實踐》, 25-45。臺北：唐山。(Tseng, S. (2016). How Governments implement the policy of Comprehensive Community Development? In Ben-Chaung Wang and Xin-Yi Lan (eds.), *Community X Development: Policy Planning and Theory into Practice*, 25-45. Taipei: Tonsan.)
- 黃世輝、宮崎清 (1996)。〈從產品設計到社區設計：談臺灣社區總體營造的發展和方法〉。《臺灣手工業》, 60, 4-20。(Hwang, S. and K. Miyazaki (1996). From Product Design to Community Design: The Development and Method of Community Totality Management in Taiwan. *Taiwan Handicrafts*, 60, 4-20.)
- 黃源協、莊俐昕、劉素珍 (2015)。〈社區能力與社區生活品質之研究：對社區治理與社區發展的意涵〉。《公共行政學報》, 49, 1-35。(Hwang, Y., L. Chuang and S. Liu (2015). A Study on Community Capacity and Community Life Quality: Implications for Community Governance and Community Development. *Journal of Public Administration*, 49, 1-35.)
- 黃麗玲 (2016)。〈社區營造在臺灣：社會變遷與制度創新的視角〉。見中華民國社區營造學會 (策劃), 《開枝散葉：臺灣社區營造的補夢網》, 28-56。臺北：唐山。(Huang, L. (2016). Comprehensive Community Development in Taiwan. In Community Empowering Society (eds.), *Branch and Leaf Out*, 28-56. Taipei: Tonsan.)
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園 (1989)。《社會及行為科學研究法 (上冊)》。

臺北：東華書局。(Yang, K., C. Wen, T. Wu and Y. Li (1989). *Research Methods in Social and Behavioral Sciences*. Taipei: Tunghua.)

廖俊松 (2006)。〈公私協力：重建區社區總體營造計畫之案例觀察〉。《社區發展季刊》，115，324-334。(Liao, C. (2006). Public-private Partnership: a Case of Comprehensive Community Development in Post-disaster Reconstruction Area. *Community Development Journal*, 115, 324-334.)

臺灣社區重建協會 (2015)。《104 年度臺中市社區營造中心委託專業服務案結案成果報告書》。臺中：臺灣社區重建協會。(Community Reconstruction Society (2015). *Report of Taichung City Community Empowerment Center in 2015*. Taichung: Author.)

臺灣社區重建協會 (2016)。《105 年度臺中市社區營造中心委託專業服務案修正期末成果報告》。臺中：臺灣社區重建協會。(Community Reconstruction Society (2016). *Report of Taichung City Community Empowerment Center in 2016*. Taichung: Author.)

臺灣社區重建協會 (2017)。《106 年度臺中市社區營造中心委託專業服務案執行成果報告書》。臺中：臺灣社區重建協會。(Community Reconstruction Society (2017). *Report of Taichung City Community Empowerment Center in 2017*. Taichung: Author.)

鄭勝分 (2007)。〈社會企業的概念分析〉。《政策研究學報》，7，65-108。(Cheng, S. (2007). The Conception of Social Enterprises. *Policy Research*, 7, 65-108.)

鄭勝分 (2008)。〈社會企業之責任〉。見江明修 (編)，《第三部門與政府：跨部門的治理》，101-119。臺北：智勝文化。(Cheng, S. (2008). The Responsibility of Social Enterprises. In Ming-Xiu Jiang (eds.). *The Third Sector and*

Government (101-119). Taipei: Bestwise.)

蔡蕙如 (2018)。〈民間文學在社區營造下的角色：吉貝耍部落和土溝美術村的故事〉。《臺陽文史研究》，3，1-38。(Tsai, H. (2018). Folklore and the Making of Community Redevelopment: The Cases of Kamasua and Togo. *Taiyang Studies of Taiwanese Literature and History*, 3, 1-38.)

蕭揚基 (2015)。〈社區營造中社會資本對公民治理的影響〉。《臺灣社區工作與社區研究學刊》，5(2)，141-180。(Shiau, Y. (2015). The Impact of Social Capital of Community Building on Citizen Governance. *Journal of Community Work and Community Studies*, 5(2), 141-180.)

謝政勳 (2016)。〈SWOT 分析應用於社區發展經營策略之研究：以參與農村再生培根計畫之社區為例〉。《臺灣社區工作與社區研究學刊》，6(3)，1-44。(Hsieh, C. (2016). Application of SWOT Analysis in Operations Strategies of Community Development: Using Communities Participating in Rural Regeneration Projects as an example. *Journal of Community Work and Community Studies*, 6(3), 1-44.)

Berman, E. M. (2006). *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations* (2nd Ed.). Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, Inc.

Bornstein, D. (2007). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas* (Updated Ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.

Borzaga, C., and L. Solari (2004). Management Challenges for Social Enterprises. In C. Borzaga and J. Defourny (Ed.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 333-349). New York, NY: Routledge.

Bosma, N., and J. Levie (2010). *Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Global Report*. London: Global Entrepreneurship Research Association.

- Bowles, S., and H. Gintis (2002). Social Capital and Community Governance. *The Economic Journal*, 112(November), F419-F436.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design*. Thousand Oaks: Sage.
- Dart, R. (2004). The Legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 411-424.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising Nonprofit. *Harvard Business Review*, 76(1), 55-67.
- Dees, J. G. and B. B. Anderson (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on two Schools of Practice and Thought. *Research on Social Entrepreneurship*, ARNOVA occasional paper series, 1 (3), 39-66.
- Defourny, J. and Y. Y. Kuan (2011). Are There Specific Models of Social Enterprise in Eastern Asia? *Social Enterprise Journal*, 7(1), 5-8.
- Defourny, J. and M. Nyssens (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Dey, P. and C. Steyaert (2010). The Politics of Narrating Social Entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities*, 4(1), 85-108.
- DTI (2002). *Social Enterprise: A Strategy for Success*. London: Department of Trade and Industry.
- Gendron, G. (1996). Flashes of Genius: Interview with Peter Drucker. *Inc.*, 18(7), 30-37.
- Frankfort-Nachmias, C. and D. Nachmiasm (原著), 潘明宏、陳志瑋(譯)(2003)。
《最新社會科學研究方法》。臺北：韋伯文化。

- Johnson, S. (2000). Literature Review on Social Entrepreneurship. Retrieved 7-6-2018, from <https://www.researchgate.net/publication/246704544>.
- Merriam, S. B. and associates (2002). *Qualitative Research in Practice*. N. Y.: Jossey-Bass.
- O'Toole, K., J. Dennis, S. Kilpatrick and J. Farmer (2010). From Passive Welfare to Community Governance: Youth NGOs in Australia and Scotland. *Children and Youth Services Review*, 32(3), 430-436.
- Wiley, K. K. and F. S. Berry (2015). Teaching Social Entrepreneurship in Public Affairs Programs: A Review of Social Entrepreneurship Courses in the Top 30 U.S. Public Administration and Affairs Programs. *Journal of Public Affairs Education*, 21(3), 381-400.

