

天主教輔仁大學圖書資訊學系碩士班碩士論文

指導老師：黃元鶴

社會企業創業者之資訊行為與知識交流研究

Exploring the information behavior  
and knowledge flow of social entrepreneurs



研究生：李夢筑 撰

中華民國一〇七年七月

私立輔仁大學圖書資訊學系碩士班  
論文口試委員會審定書

李夢筑 先生之碩士學位論文

社會企業創業者之資訊行為與知識交流研究  
Exploring the information behavior  
and knowledge flow of social entrepreneurs

經本委員會審議合格，特此證明。

論文口試委員

指導老師

周宗穎（召集人）

黃元鶴

周宗穎

黃元鶴

葉乃靜

葉乃靜

系主任

黃元鶴

黃元鶴

中華民國 107 年 07 月

## 謝辭

走到這一天的心情茫然，四年的時間無法輕描淡寫，若要以最簡短的方式說，僅只能以下面的歌詞闡述心情：

有些心酸辛苦 但至少有些小幸福

愛過恨過 走過的路

很多感觸 或許在一個人散步時心中還會回顧

只希望自己能走出片天空 勇敢的走到未來

—蔡健雅《走過的路》

關於研究所，是許多的辛酸血淚和歡笑交織而成，走過的這些路，還好有大家的相助陪伴。首先要感謝家母與家人的支持，讓我無後顧之憂，不放棄且堅持的走到最後。再者，特別感謝元鶴老師這些年的幫助與鼓勵，每次遇到障礙，都能指點我迷津，謝謝您陪伴我度過一次又一次的難關，還有各種餵食和小禮物，總是讓我感謝不已。

感謝乃靜、宗穎老師擔任我的口試委員，給予我寶貴的意見。同樣必須感謝麗娟、呈潢、世娟、子恆、淳淳、秀滿老師們過去的教導。以及感謝靜宜、小童、懷綸助教們平日的幫助，在系辦的每段回憶都讓我備感溫馨。接著，感謝同學宜伶為我帶來許多的歡笑，直至畢業後，也總是我一句話就立刻伸出援手幫助，讓我能順利完成每件事；感謝家妘和我每次的互相鼓勵，彼此無數次的精神吶喊，讓我度過每次的緊張害怕；感謝唯哲、雨恩每一次的幫忙、聊天吃飯，讓我可以減輕事情，也放鬆心情；感謝鑫宜解救我的電腦，讓我可以快速解決問題。另感謝一直支持、鼓勵與幫助我的公司主管-姜宏亮總經理，讓我得以兼顧學業，並且讓我最後專心投入論文撰寫！

最後感謝一路上所有曾經幫助、鼓勵過我的每一位，謝謝！

夢筑 謹誌於輔仁大學圖資所

2018年7月

## 摘要

本研究目的在於瞭解社會企業的特徵與類型，探討社會企業創業者所具備之人格特質與價值觀，分析社會企業創業者資訊行為、解決問題的知識脈絡、以及知識交流中的施與受狀況。研究方法採用質性研究訪談方式，訪談對象來自於工作整合型、社區發展型、社會合作型、服務產品型等四種類型之 14 位社會企業創業者。

研究結果發現社會企業創業者之人格特質與價值觀如下：充滿熱情並保有理性思考、幫助他人、關懷社會問題、具有樂觀心態；個人本來就想創業、想回饋社會之內在動機，過去工作曾接觸社福單位、弱勢團體等非營利組織之外在動機影響其設立社會企業。其次，資訊行為與解決問題的知識脈絡研究結果如下：資訊資源首重人際資源，政府與網路資源次之，少見學術資源；面對困難不畏懼，將其視為學習歷程；建立獨有之解決途徑以累積經驗知識。知識交流中的施與受研究結果如下：學習關係類型多元，領域知識是學習關鍵；知識網絡交流過程，收穫大於給予。本研究提出建議如下：一、學術界與業界加強溝通，促使社會企業良好發展；二、政府單位推動相關政策，需積極推廣與協助輔導。

關鍵詞：社會企業創業者、社會企業、資訊行為、知識交流

## Abstract

The purpose of this study is to understand the characteristics and types of social enterprise, exploring the personality characteristics and values of social entrepreneurs, analysis of social entrepreneurs' information behavior, problem-solving knowledge, and the act of giving and receiving in knowledge flow. The qualitative interviews were applied in this study. A total of 14 interviewees came from four types of social enterprise, including work integration, community development, social cooperation, and service product.

The research results are as follows. First, the personality characteristics and values of social entrepreneurs are as the followings: enthusiastic and rational thinking, willing to help people, caring for social issues, having an optimistic attitude. As for intrinsic motivation, the social entrepreneurs are willing to establish a business by themselves and contribute to the society. As for extrinsic motivation, they have worked for non-profit organizations and social welfare organizations. These social entrepreneurs tried to start up social enterprises due to their past working experience. Second, the results of information behavior and problem solving have shown as follows: the most important information resources come from interpersonal resources, followed by government and network resources, and the least often is scholarly resources. Social entrepreneurs are brave enough to face problems and regard conquering difficulties as the learning process; therefore, they build up their own problem-solving methods to accumulate empirical knowledge. Third, the act of the giving and receiving in knowledge flow have shown that learning relationship types are diverse and domain knowledge is the key to learning. The act of receiving is much more than that of giving in the knowledge flow. The research suggestions are as the followings: First, the communications between the academic community and the industry are encouraged to promote the sound development of social enterprise. Second, the government should promote their policies actively and play a good role for counseling.

Keywords : Social Entrepreneurs 、 Social Enterprise 、 Information Behavior 、 Knowledge Flow

# 目次

目次.....	I
表目次.....	III
圖目次.....	III
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與研究問題.....	4
第三節 名詞解釋.....	5
<b>第二章 文獻分析.....</b>	<b>6</b>
第一節 社會企業定義.....	6
第二節 社會企業的特徵與類型.....	10
第三節 社會企業創業者的人格特質與價值觀.....	17
第四節 資訊行為與知識交流.....	22
<b>第三章 研究設計與實施.....</b>	<b>35</b>
第一節 研究方法與工具.....	35
第二節 研究取樣.....	38
第三節 信度與效度.....	38
第四節 研究流程.....	39
第五節 資料處理.....	40

<b>第四章 研究結果與討論</b> .....	<b>42</b>
第一節 社會企業創業者所具備之人格特質與價值觀.....	42
第二節 社會企業創業者資訊行為.....	50
第三節 社會企業創業者面對困難之挑戰.....	60
第四節 社會企業創業者於知識交流之施與受.....	68
<b>第五章 結論與建議</b> .....	<b>83</b>
第一節 結論.....	83
第二節 研究貢獻.....	87
第三節 建議.....	88
第四節 後續研究之建議.....	89
<b>參考文獻</b> .....	<b>90</b>
中文文獻.....	90
英文文獻.....	93
<b>附錄一 訪談大綱</b> .....	<b>98</b>
<b>附錄二 訪談同意書</b> .....	<b>99</b>
<b>附錄三 訪談資料轉錄編碼表</b> .....	<b>100</b>



## 表目次

表 2-2-1 社會企業類型 .....	16
表 2-4-1 各種類型之雙向關係次數與比例 .....	28
表 2-4-2 核心、外部網絡與全體知識網絡（學習他人）的單雙向聯繫 .....	29
表 3-1-1 訪談大綱 .....	36
表 3-5-1 受訪者基本資料及紀錄 .....	40
表 4-3-1 資訊資源使用統計 .....	58
表 4-4-1 社會企業創業者學習關係分布 .....	81

## 圖目次

圖 2-3-1 社會企業創業過程 .....	17
圖 2-4-1 Wilson (1997) 資訊行為模式 .....	25
圖 3-4-1 研究流程圖 .....	39
圖 4-4-1 社會企業創業者知識交流 .....	79



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

一個人的力量或許微不足道，但一群人的能量卻擁有無限可能。社會企業這一新興的企業體制，不同於過往及於營利之企業，他們集結關心社會問題之眾人，共同為了改善而努力，且具備更多的善良之心。「天賦和選擇不同，聰明是一種天賦，而善良是一種選擇。天賦得來很容易，畢竟它們與生俱來。而選擇則頗為不易。如果一不小心，你可能被天賦所誘惑，這可能會損害到你做出的選擇。」此為亞馬遜創辦人貝佐斯在普林斯頓大學畢業典禮中對畢業生的勉勵（吳怡靜，2014）。當我們選擇了善念，開始思考社會中存在的問題時，也正是我們利用聰明此一天賦的最佳時機。

社企流創辦人林以涵在某次採訪也提到：「在職場上，聰明是行不通的，善良才能走得長久。」（女人迷，2016）。在過去我們可能認為善良才是不可行的，因為社會是如此的弱肉強食，若不為自身權益努力求生存，受到傷害的可能會是自己。但是在現今社會上越來越多願意犧牲自己利益，以達到完善他人權益的個人或組織。如過去常見的非營利組織，到現在的社會企業，這一群人皆是為了改善社會問題，創造社會福祉所誕生的組織。

研究者過去的工作職場上曾接觸位於新北市三重區的愛一家親社會企業，余素華、陳瑞珠兩位創辦人注意到處於工業區中成長的孩童，因為父母工作忙碌，無更多的時間陪伴孩童，導致許多孩童產生行為偏差的狀況。因此成立耕莘蓮苑社區學校，開始關注孩童受教育，其經費來源為個人依自己經濟能力自由捐贈，然這樣的收入較不穩定，為了籌備更多辦學經費，決定成立愛一家親社會企業。成立後，透過社區成員製作無添加物的各式美食，將所得盈餘全數投入耕莘蓮苑辦學（17support，2014）。

而近年來，最廣為人知的 TOMS Shoes，其理念在於買一雙鞋就捐一雙鞋給貧童，即便知名度如此大的社會企業，至今也受部分人士的質疑，認為對於貧童的捐贈只能是一時，給魚吃不如給釣竿的聲浪不斷產生，創辦人麥考斯基對此表達：「無論我們在人生中所做什麼，一定會有人批評。它會讓我們恐懼、癱瘓，但是我們聆聽，才能讓它變得更好。」對此，日後捐贈的物品不再侷限於贈鞋，而是多了生產工具包，內含乾淨的墊子、手套和臍帶的消毒用品（黃家慧，2015）。

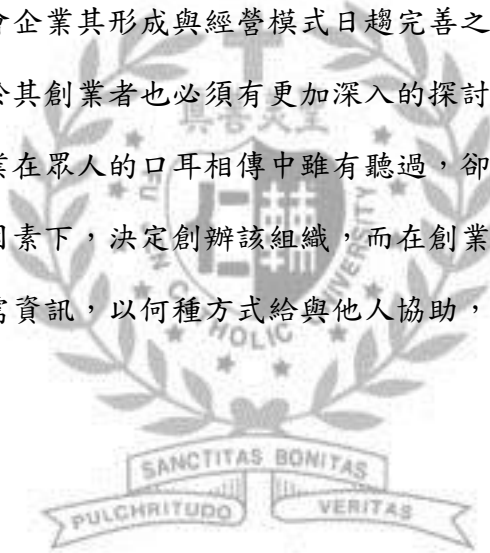
愛一家親社會企業與 TOMS Shoes 兩者的服務對象相似，但有其差異，最大的共同處在於兩者皆是注意到社會問題，為了改善其問題，因而成立社會企業，為的就是增進社會福祉。不同之處則是愛一家親針對的是較小區域的社區型態，TOMS Shoes 則範圍較廣。不論被多少人質疑過其理念，以及服務對象的小或廣，這兩間社會企業創辦人對於解決社會問題的理念仍堅定不移。

格蘭特（2014）曾提及成功取決於我們與他人互動的方式，不同的互動方式造就我們成為不同的人，如同貝佐斯所說，善良是選擇。成立社會企業是創辦人的選擇，而社會企業創業者猶如格蘭特（2014）描述的給予者，關心他人且重視他人利益，喜歡給予勝過於索取，對他人慷慨，樂意用自己的時間經歷、知識技能、創意和人脈來幫助他人。社會企業創業者選擇善良，並運用聰明此天賦，協助解決社會問題。

弗蘭克爾與布隆伯格（2014）認為社會企業其三大元素為理念、資金、人。明確的方向對於所有企業體皆重要，社會企業更加重要，理念對於社會企業而言是一種身分認同，其存在是為了服務人群、成為更和善、更溫柔的典範。而資金則是支援其營運與成長不可缺少的，為了達成目標，必須正面看待財務，但不得過度執著於此。因為最重要的仍是在於人，善待他人不僅是道德上應做之事，更是讓社會企業創業者踏出自我，並可持續學習的機會。

由坊間的書籍到各類型媒體的闡述中，對於社會企業的描述模糊不一，唯一相同的是對於此組織，抱持著樂見其成之心態，政府對於社會企業的重視更是與日俱增，2014年提出社會企業行動方案（行政院，2014），日後更成立社會企業聚落、輔導成立社會企業等（台灣公益團體自律聯盟，2015）。而目前學術界對於社會企業的研究多為經營模式探討居多，對於社會企業創辦人其資訊行為與知識交流的相關研究仍屬少數，且在現今仍有多數大眾對於社會企業有諸多不了解，不論是其組織架構或是與非營利型組織有何差異都模糊不清，甚至也不清楚創辦人所提出之理念。

故研究者認為社會企業其形成與經營模式日趨完善之時，不論是對社會企業應有更多的了解，對於其創業者也必須有更加深入的探討。因為在現今資訊取得容易情況下，社會企業在眾人的口耳相傳中雖有聽過，卻仍陌生。這一群社會企業創業者在何種背景因素下，決定創辦該組織，而在創業與經營的過程中他們會透過何種方式取得所需資訊，以何種方式給與他人協助，知識交流之脈絡等，都是值得深入了解之事。



## 第二節 研究目的與研究問題

為探討社會企業創業者其知識交流，以了解社會企業創業者是受到何種衝擊，產生創辦該企業之想法。而在經營社會企業期間於不同狀況下，因其需求所產生的資訊行為，以及遇及他人有所需要幫助時，又以何種方式給予協助，而給予協助的過程中自身又從中獲得何種知識；亦或是向他人尋求協助過程中，創業者本身也獲得不同之知識。

因此本研究將透過社會企業創業者所具備之人格特質與價值觀，深入探討其資訊行為與知識交流狀況，藉此找尋出社會企業創業者知識脈絡形成狀況。故研究目的包含：了解何謂社會企業與多元的類型，探討社會企業創業者所具備之人格特質與價值觀，分析社會企業創業者資訊行為與知識交流。

而根據研究目的，將研究問題歸納如下：

1. 社會企業創業者所具備的人格特質為何？
2. 社會企業創業者有哪些資訊行為？
3. 社會企業創業者解決問題的知識脈絡為何？
4. 社會企業創業者在知識交流過程中，施與受的狀況為何？

### 第三節 名詞解釋

以下針對本研究所用詞彙「資訊行為」、「社會企業」、「社會企業創業者」進行定義，以利後續論述。

#### 一、 資訊行為 (Information Behavior)

資訊行為是個人處於某種情境之下，促使個人對資訊的需求產生，所展開尋求資訊的行為 (Wilson, 1997)。本研究著重於個人對資訊產生需求時所進行的資訊行為，尋找資訊的管道與方式，以及尋求資訊的過程中的干擾因素。

#### 二、 社會企業 (Social Enterprise)

社會企業為透過企業經營方式或商業的活動，促進社會的變革、改善，或對公共財的提供有所貢獻的組織或團體 (Young, 1998)。本研究所探討之社會企業是以解決社會問題為目的，並透過企業經營策略方式，提供產品與服務，同時回饋社會之個人或組織。

#### 三、 社會企業創業者 (Social Entrepreneurs)

社會企業創業者具有發現社會問題，並創建企業以提出其解決方案之能力，此類型者人格特質包含突出的創新能力、充滿熱情、卓越的溝通能力、良好的人際關係、持有關懷之心、具有遠見。而其價值觀在於重視社會議題，對於弱勢者以及社會問題抱持極大社會使命感，致力於改善其問題。看待事情皆以正向態度面對，並且勇敢果斷，不輕言放棄。

## 第二章 文獻分析

本研究主要在於探索社會企業創業者的知識網絡，藉由社會企業相關研究了解其定義與類型，並探討社會企業創業者具備何種人格特質與價值觀，其人格特質與價值觀又會對其創業者在資訊行為與知識交流形成的過程中有哪些影響。

因此，本研究文獻分析將分為第一節社會企業定義；第二節社會企業類型；第三節社會企業創業者的人格特質與價值觀；第四節資訊行為與知識交流。

### 第一節 社會企業定義

十七、十八世紀法國經濟學家認為 Enterprise 指的是發現新方法，並利用更好的方式促進經濟發展的人，而社會企業（Social Enterprise）來自於十九世紀歐洲社會慈善的概念（Dees, 1998）。經濟合作暨發展組織（Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD）於 1970 年透過十五個會員國提出新概念，強調從社會經濟著手，促進社會凝聚、公平及個體間的合作來維持經濟即稱為社會企業（OECD, 1999）。穆罕默德·尤努斯於 1970 年創辦格萊珉銀行（Grameen Bank），針對窮人進行微型貸款，致力於從社會底層推動經濟與社會發展，並於 2006 年獲得諾貝爾和平獎，讓更多人認同此做法可幫助窮人脫離貧苦的生活（王娟嬭、夏侯欣鵬、胡哲生、蔡淑梨，2011），因此越來越多人開始重視社會企業這個領域。

談論社會企業一詞時，同時出現的還有社會創業精神（Social Entrepreneurship）、社會企業創業者（Social Entrepreneurs）這兩個詞彙，Mair 與 Marti（2006）認為這三個詞彙意義相近，其不同之處在於社會創業精神強調過程以及行為，社會企業創業者則為組織的創立者，社會企業著重於社會創

業精神所帶來的有形成果。社會企業為透過企業的經營方式或商業的活動，促進社會的變革、改善，或對公共財的提供有所貢獻的組織或團體（Young, 1998）。Mair & Marti（2006）認為社會企業是透過創新的方式，促進社會變革的一種模式，而創新需以創造價值為主要目的。有些學者則認為社會企業是藉由個人或者組織改變社會，並創造社會價值；另一些學者則強調社會企業是透過營收來維持該企業的組織功能與創新能力（Tracey & Phillips, 2007）。高義芳、沈怡臻（2009）指出社會環境的變化是促使社會企業產生的因素，因為組織的資源匱乏，為了改善這樣的狀況，最好的方式就是自己創造資源，而其創造的基礎需具有創新能力與堅定的決心。

探討社會企業前尚須釐清與其他組織的差異，方能對該組織型態有更清楚的認知。首先，一般國家由三個部門組成，第一部門為政府，主要為提供社會福利、社會救濟幫助有需要的人；第二部門則是企業，也就是一般傳統的商業，企業在賺取利潤的同時，提撥部分資源投注於公益；最後的第三部門為非營利或非政府部門，其中包含基金會、協會、合作社等不同型態的組織，主要透過捐款維持組織支出（陳金貴，2002；社企流，2014）。

然而現今社會的狀況，已不是這三個部門所能滿足的，胡哲生與陳志遠（2009）認為社會企業是非營利組織的再延伸，而非營利組織的形成則是因為過去政府的服務不全，導致社會轉而寄望企業能夠彌補政府的不足之處，但企業主要以營利為目標、以競爭為手段與資源最大使用效率為標準，欠缺社會公益的精神，忽視弱勢族群的需求，因此，具有特定的社會服務理念並對特定事務或社群提供公益服務的非營利組織因而產生。但是非營利組織在運作時不僅需要政府的補助來支撐，有時也要尋求企業的贊助，這樣賴以維生的模式，仍然不符合社會的需求。非營利組織藉由商業運作模式，形成社會經濟邏輯，進而實踐社會目的即屬社會企業（張力亞、廖嘉展，2013）。

Tandon (2014) 表示社會企業是指一個組織在進行創新時採取多種融資的方式，以及法律形式和多種經營模式的一種新型態。蕭宏金 (2014) 亦指出非營利組織仰賴募款和補助的方式，在經濟環境越顯惡劣的情況下，必須自謀生路，為了增加收入的情況下，紛紛尋求轉型。在藉由組織企業化的方式賺取利潤的同時，亦可將所得利潤回饋社會及服務眾人，非營利組織想透過企業的方式賺取所的利潤，但又不同於一般營利企業，因此為了與非營利組織有所區別，故稱為「社會企業」(高義芳、沈怡臻，2009)。

社會企業以解決社會問題做為組織的核心理念，與營利事業組以追求利益的目的有所差異。但即便社會企業的概念已存在多年，然而，檢視過去相關研究，皆表示其未有明確的共同定義，大家對於社會企業仍有不同的定義，造成社會企業概念混淆的原因在於，其組成是由企業與非營利兩部門所融合產生的混合組織，為弱勢者創造就業機會，並兼具創造社會及經濟價值 (鄭勝分，2007；王娟嬭等人，2011)。

前述相關探討可發現非營利組織與社會企業兩者關係密不可分，界線顯得模糊，其原因在於部分非營利組織為改善組織現狀，因此開始參照一般企業的經營方式進行改變，在這樣的過程中難免造成他人誤解，甚至認為非營利組織等同於社會企業。非營利組織其形成是因為政府所提供的福利機制不甚完善，以及企業也無法協助政府解決問題之下，所延伸出的組織。非營利組織經費來源依賴政府補助、自行募款和會費收取所組成，所以在一般的非營利組織中，如果得不到政府的經費支援，就需透過社會大眾的捐助 (陳金貴，2002)。而社會企業則與之不同，是因政府、企業、非營利組織等三個部門無法滿足現下社會所需而產生的一種組織類型，最大特點則在於資金來源盡可能透過組織所提供之服務、產品所賺取之盈餘，回饋於組織宗旨中所提之弱勢族群。



社企流（2014）一書中也針對傳統企業、社會企業、非營利組織提出其看法，指出社會企業結合了傳統企業中的自己自足、永續發展的經營方式以及非營利組織社會影響力極大化目的兩個特點。

楊君琦、郭欣怡（2011）表示社會企業是藉由商業性的獲利策略來取得組織經營所需資金，以實現組織的社會、公益或慈善使命。此外，行政院經濟部於2014年核定社會企業行動方案（103-105年），將社會企業其定義分為廣義與狹義來說明。廣義來說泛指透過商業模式解決特定社會或環境問題的組織，其所得盈餘主要用於本身再投資，以解決社會或者環境問題，而非出資人或所有者獲取最大利益。狹義則指組織章程應明定以社會關懷或解決社會問題為首要之目的，每年會計年度終了，須出示經會計師查核簽證後的財務報表，同時申報及公告其社會公益報告，組織當年度可分派盈餘應至少有30%保留用於社會公益目的，不得分配。社會企業肩負社會與經濟的使命，即便不將利潤視為最大的基礎，在財務上仍需有一定的自主能力，方能持續其社會公益之目的（鄭雅云、江長唐、楊銘賢、吳濟聰，2015）。

綜合多位學者所提出的論點，可發現雖然對於社會企業的定義每位學者都有不同看法，但都環繞著社會使命打轉，不同於非營利組織，社會企業透過一般型企業的經營方式，加以修改其商業模式，以達到為了解決社會問題之目的所產生的組織。故本研究中將社會企業定義為：「以解決社會問題為目的，並透過企業經營策略方式，提供產品與服務，同時回饋社會之個人或組織，即為社會企業。」。

## 第二節 社會企業的特徵與類型

Dees 與 Elias (1998) 認為社會企業的具體目標雖有不同，但皆是為了提高社會福祉。OECD (1999) 將社會企業的特徵劃分為三點：(1) 為保有自主性的同時具有企業的樣貌，並發揮服務社會的行為價值。(2) 提供就業機會，促進社區服務的需求，彌補經濟發展所導致的市場排擠或福利供給不足。(3) 成員包含管理者、志工及贊助者，能確保社會企業的非營利性質，並強化政府與服務對象對社會企業的信任。Young (2001) 表示社會企業包含對於社會公益有貢獻的企業，以及非營利組織透過商業化的方式賺取營收兩種。Allan (2005) 提出社會企業分為三大學派，第一種學派主張其屬於道德企業，第二種學派則強調是為了達到某種社會目的所產生的組織；第三種學派認為是為了保護社會擁有權。而每種形式皆強調社會企業以企業的方式為導向，具備社會目標和社會使命。

林淑馨 (2013) 指出非營利組織的企業化或事業化，僅能視為社會企業的一種類型，社會企業的經營主體不一定是非營利組織，也可以是企業，重要的是，皆需以企業或商業手法來完成其公益或社會性目的。謝孟錡 (2013) 則認為利用不同商業模式解決特定社會問題，如提供具社會責任或促進環保的產品及服務、為弱勢團體或邊緣族群創造就業機會，採購弱勢團體所販售的商品或提供的服務等即為社會企業。

Mair & Marti (2007) 表示社會企業的組成需具備三個部分。(1) 能夠辨識出社會問題。(2) 擁有解決社會問題的勇氣、毅力和行動力。(3) 為社會問題創造出新的處理模式，幫助弱勢之個人或團體建立出相對平等的方式。胡哲生、陳志遠 (2009) 將社會企業的任務劃分為四項，包括廠商處理成本太高的因素而無力製造之替代措施、支援無力購買的消費者、對基礎結構不利市場交易的任務、對科技發展不適需求的任務。

社會企業在全球的發展歷程最早可追溯至 1970 年代，在台灣社會企業的概念應用最早則是出現於 1997 年的喜憨兒烘焙坊，其後陸續出現不同性質的相關企業，舉凡販售有機食品的里仁公司；訴求公平貿易的生態綠咖啡、地球樹、繭果子；幫助弱勢的多扶接送、四方報、台灣黑暗對話社會企業、台灣大誌；照護農民的光原社會企業、愛樂活社會企業、厚生市集；協助就業的原愛工坊等（陳玟成，2014）。在眾多不同類型的社會企業中，鑒於台灣的社會企業持續成長的過程中，其資訊不對稱且缺乏連結的狀況下，為了解決這些問題，社企流於 2012 年正式於網路上線，成為台灣第一個華文社會企業資訊匯流平台（社企流，2014）。政府方面最早則於 2007 的勞委會（現為勞動部）提出發展社會企業的想法，並透過政策引導、運用資源的方式逐步推動建立社會企業的認知、進行相關研究、辦理研習課程等（2013，施淑惠）。在教育推廣方面則是台灣社會企業創新創業學會於 2009 年成立，輔仁大學於 2010 年舉辦了第一個社會企業研討會，隔年台灣大學成立以社會企業為主題的學生社團 Net Impact，直至 2013 年輔仁大學開辦第一屆社會企業碩士在職學位學程，中山大學也於同年成立社會企業發展研究中心（陳玟成，2014）。

社會企業如一般企業有許多類型，其不同之處在於，社會企業經營重點是針對社會底層的關懷、人與人之間的平等、環境保護、食品安全等（李長晏、劉桂文，2014）。臺灣對於社會企業並無固定的分類方式，官有桓（2007）依據台灣的社會企業特性，所分出的五大類型，如以下敘述：

#### （一）、積極型就業促進型

強調為弱勢者提供職業訓練及工作機會，不僅可達到身體復健功能，還可使其精神上得到鼓舞，藉此可消除弱勢者與外界的隔離及被排斥感。政府也常利用此模式來舒緩失業率所產生的衝擊。

## (二)、地方社區發展型

著重於協助地方人文、產業發展與社會問題的解決，協助社區居民彼此更親近之餘，也能夠了解市場運作。透過與居民的合作，共同規劃並執行產業計劃，以達到改善社區環境為目的。

## (三)、服務提供與產品銷售型

分為非營利組織提供付費的服務與販售非營利組織所生產或代售的產品兩者。前者如崔媽媽基金會提供房屋租賃資訊以及搬家服務、荒野保護協會推出參加活動者付費的自然觀察旅遊活動等。後者則如陽光社會福利基金會生產販售的壓力衣等。

## (四)、公益創投的獨立企業

此類型是指由一家或數家企業組織，甚至是非營利組織，投資設立具有發展潛力的公司。創投公司不僅出資，還需協助管理，同時監督新公司的發展。

## (五)、社會合作社

以合作社形式所成立社會企業最早可追溯至十九世紀，是行之已久的一種模式。主要強調組織內部的利益關係人透過共同追求集體利益，利益關係人被鼓勵積極參與組織事務，因而從中獲得利益。

此外，林怡君（2008）則依據社會企業主要設立目的將其分為四大類型，其說明如下：

#### (一)、 工作整合型

主要提供工作機會或訓練與弱勢族群，包含身心障礙者、中高齡失業者、二度就業婦女、原住民、生活扶助戶。

#### (二)、 社區發展型

藉由與地方居民或外來專業人事的協助，進行當地社區產業、文化發展，進而開發市場行銷管理、提供具有在地特色的工作訓練等。

#### (三)、 社會合作型

強調透過組織共同追求集體利益，鼓勵相關利益人積極參與合作，並從中獲得利益。

#### (四)、 公益創投型

設立目的在於使某非營利組織有利可圖，其所得盈餘將重新分配他非營利組織，對社會使命目的的影響屬於間接型。

對於社會企業之分類，行政院經濟部表示應分為弱勢關懷、在地發展、生態環保、公平貿易等類型（行政院，2014）。政府為完善社會企業生態，以達到社會企業資訊揭露機制，因而建置社會企業登錄網站，其網站分類方式則依據服務劃分為就業促進、公平貿易、環境保護、醫療照護、教育學習、食農創新、社區發展/文化保存以及其他（台灣公益團體自律聯盟，2015）。

上述社會企業的分類都以特性、服務宗旨或目的做為分類依據，呂朝賢（2013）依據 Alter（2007）提出之社會企業運作模式，融入台灣現有社會企業概況，如下列說明：

#### （一）、企業家支援模式

以銷售商業支援、金融服務方式協助弱勢之個人或團體，受協助者利用其支援服務生產產品與服務，並於市場中販售。其典型例子為穆罕默德·尤努斯創辦之格萊珉銀行所進行的微型貸款。

#### （二）、市場媒介模式

透過全面收購產品的方式，協助弱勢之個人或團體將產品提高其價值，並以合理之價格於市場中販售。

#### （三）、就業模式

針對弱勢者提供就業訓練與機會，為臺灣社會企業中最常見之模式。例如：以身心障礙者所組成超人清潔隊，協助居家清潔、辦公大樓清掃服務。

#### （四）、服務收費模式、低收入顧客市場

不同於其他類型，其產品與服務針對弱勢之個人或團體進行提供，通常會由政府做為第三方支付者，依照失能程度及家庭經濟做為收費依據。例如：財團法人伊甸社會福利基金會與政府配合，提供弱勢者居家服務。

#### （五）、合作模式

服務對象主要為社會企業內部成員，透過對外銷售產品、服務所得利潤，並回饋組織成員，以達到組織財務能夠自給自主，若仍有盈餘則投入對成員有益之相關事務。

#### (六)、市場聯繫方式

類似於仲介業者，做為買方與賣方之間交易的橋梁，從中收取仲介費用，其收入亦可透過協助賣方放置廣告方式取得。

#### (七)、服務補貼模式

由販售產品或服務所得之盈餘，輔助社會企業其社會使命，主要常見於社區營造、文化創意產業。例如：坐落於三峽的「甘樂文創」，不僅透過各種文藝展演、藝術妝點的方式凝聚社區聚落情感，也投入弱勢學童陪伴、社會教育、社區營造、環境保育等社會工作（甘樂文創，2016）。

#### (八)、組織支援模式

透過販售商品或服務所得將盈餘回歸於母企業（不論母企業是否為社會企業），母企業將盈餘應用於社會方案所需，其商業活動與社會方案為分離的營運模式。

由上述學者所提之論點，可發現社會企業的分類仍有其不同觀點，即便如此，其目的皆是為改變社會現象，以解決社會問題為共同宗旨。本研究綜合官有桓（2007）與林怡君（2008）兩位學者的分類，並融入台灣公益團體自律聯盟（2015）網站所劃分之相關社會企業做為分類代表，如表 2-2-1 所示，將其劃分為工作整合型、社區發展型、服務產品型、社會合作型、公益創投型。

表 2-2-1 社會企業類型

類型	內容	社會企業案例 <sup>c</sup>
工作整合型 <sup>a,b</sup>	主要提供工作機會與職業訓練給予相對弱勢族群。協助弱勢者減少與外界的隔離及被排斥感，使其精神得到鼓舞。	慢飛兒社會企業有限公司、黑暗對話社會企業股份有限公司、財團法人喜憨兒社會福利基金會
社區發展型 <sup>a,b</sup>	透過當地居民與專業人員協助，進行地方人文、產業發展，包含解決該社區其社會問題，如教育學習。	甘樂文創志業有限公司、愛一家親社會企業股份有限公司、台南市土溝農村文化營造協會。
服務產品型 <sup>a</sup>	可分為提供付費之服務，以及販售非營利組織所生產或代售之產品，如公平貿易、醫療照護等。	生態綠股份有限公司、繭裏公平貿易有限公司、多扶事業股份有限公司。
社會合作型 <sup>a,b</sup>	強調透過組織共同追求集體利益，鼓勵相關利益人積極參與合作，從中獲得利益。	光原社會企業股份有限公司、好食機農食整合有限公司、壹菜園股份有限公司。
公益創投型 <sup>a,b</sup>	設立目的在於投資設立具有發展潛力的公司，其中包含資金投入、協助管理、監督等。	慕哲社會企業股份有限公司、若水國際股份有限公司、社企一起幫股份有限公司。

註：

a：官有桓（2007）。社會企業組織在臺灣地區的發展。中國非營利評論，1，146-182。

b：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。

c：台灣公益團體自律聯盟（2015）。社會企業。2016年8月16日，取自 <http://twnpos.org.tw/team/team.php>



### 第三節 社會企業創業者的人格特質與價值觀

社會企業的形成是因為環境變化下，所產生的一種新型態組織。為因應社會需求而產生，進而驅使社會企業創業者發現、評估、與利用此機會創立新的組織（胡哲生、陳致遠，2009）。社會企業在創新創業的過程中會廣泛利用許多相關社會資源，以完善組織，Perrini 與 Vurro（2006）提出社會企業創業過程，如圖 2-3-1 所示，受到環境與個人因素所影響，因此注意到社會資源分配不均現象，且基於對社會以及經濟有所期望，促使創業的想法誕生，進而以創新的方式，改善社會問題，達到社會變革之目的。由圖中可了解社會企業創業的最前端影響因素，由個人與環境兩者因素所引發，而不同的人格特質亦會造就不同的理念與想法的誕生，故本研究在此節將透過文獻了解社會企業創業者具備何種人格特質以及價值觀，將其做為下一節次探討社會企業創業者資訊行為與知識交流之基礎。

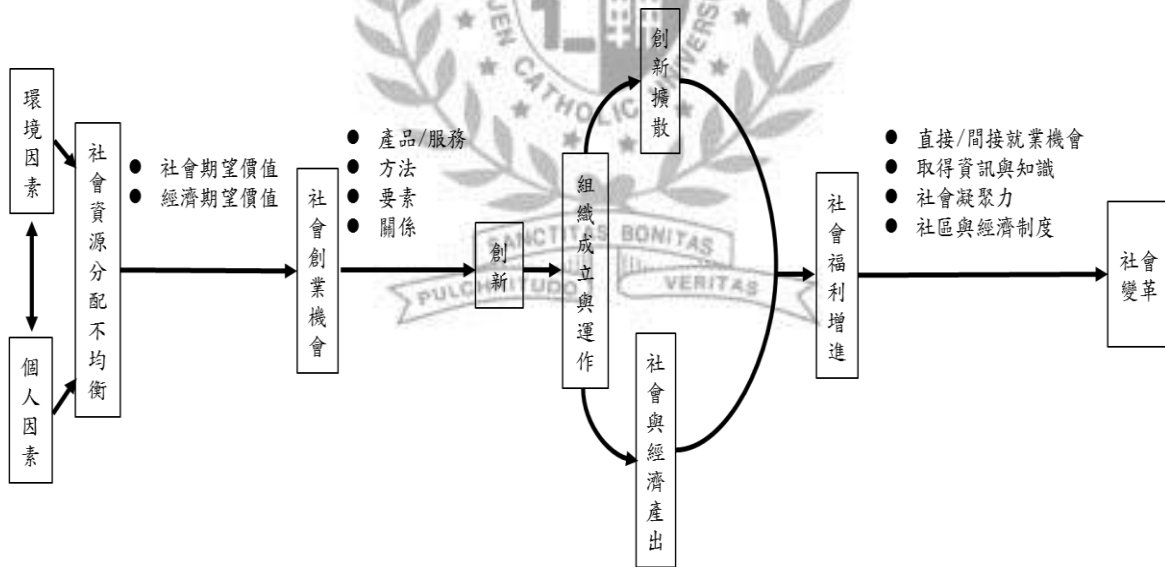


圖 2-3-1 社會企業創業過程

資料來源：Perrini, F., & Vurro, C. (2006). Leveraging social change through entrepreneurship. In Perrini, F. (Ed.), *The new social entrepreneurship: What awaits social entrepreneurial ventures* (pp. 26-45). MA: Edward Elgar Publishing.

人格特質為生活中面對人事物以及環境下，所展現出一致、穩定、持久的因應方式，可謂一種特性，不僅可解釋個人的行為，也能突顯與他人的不同之處（沈怡臻，2009）。林素戎、賀彥中、蕭瑞國（2010）表示個人為了適應環境中的變化與壓力，所形成的特定思想、舉動等皆會影響到個人的行為展現。

社會企業創業者如同過往常見的企業家擁有相似的人格特質以及能力，如為了解決資金、資源的問題，需透過創造新市場的方式獲得突破困境的機會，不同之處再於企業家具有較佳的風險概念，而社會企業創業者則具有更多的創新能力，且兩者建立企業的動機也有所不同（Smith & Watts,2014）。

Shaw（2004）提出社會企業創業者擁有發現社會問題並解決的能力、能以企業的方式提出相關方案，協商其需求，要求支持其理念，並有效地獲得資源、成功執行後的議程設定、確保其理念不被利益蒙面的特徵。高義芳、沈怡臻（2009）認為其特質包含重視社會議題以及關懷弱勢團體等的社會使命感、熱愛與他人分享其服務弱勢的經驗、跳脫成規的想法，藉此創造出新的產品或服務的創新精神、具有高度責任感、願意承擔風險、對於目標能持續努力，不輕言放棄、以正向的態度看待事情、勇敢果斷。社會企業創業者相較於一般企業家更具有社會使命感，以及熱愛分享的特質（高義芳、沈怡臻，2009）。Martin & Osberg（2007）表示社會企業創業者主要動機在於利他主義以及慈善事業，而非如同一般企業其動機為財富。對於社會企業創業者而言，財富僅僅是為達成某種目的的一種手段方式（Dees, 1998）。

Boluk 與 Mottiar（2014）針對社會企業創業者的研究中發現生活方式的追求更能接進影響社會企業創業者的觸發動機，為了追求某種設想的生活，如想在農村中生活，因而注意到農村生活的困境等。社會企業創業者為達到永續經營之目的，需具備掌握機會的想像及認知能力、確保企業由誕生至成長茁壯的驅動力、擁有整合組織的能力、具備良好人際關係、政治能力、溝通技巧、協調能

力、技術能力，擅於觀察社會現象所引發的問題（高義芳、沈怡臻，2009）。

Smith et al. (2014) 以問卷調查方式，針對英國社會企業、一般企業進行調查，其研究中發現社會企業創業者相對於一般企業需要擁有更多的自主獨立特質，原因在於社會企業創業者擁有更多的關懷之心，且考慮他人感受，經常進行協商；其創新、創造的能力也相較於一般企業需要擁有更多。雖然研究中最後顯示財務風險上仍是一般企業更需要掌握的，對於社會企業創業者而言，擁有計算財務風險是屬於次級需要的特質。雖然 Smith et al. (2014) 的研究指出社會企業創業者對於財務的重視度不如一般企業來的重視，但 Boluk 與 Mottiar (2014) 在研究中發現社會企業創業者其注意的事情雖未集中於財務上，他們卻十分理解財務對於一個企業的重要性，因為財務能夠確保企業在活動上的運作能夠持續並順利的進行。

Christopoulos 與 Vogl (2015) 針對社會企業創業者進行研究，認為社會企業創業者同時擁有多重角色，主要包含管理者、經濟主體中的企業家、政治代理。典型的企業家易於產品、流程或服務中察覺其在市場中的機會；而社會企業創業者則是易於因為同情心所帶來的情緒，因此觸發利他行為的產生 (Miller, Grimes, McMullen & Vogus, 2012)。兩者同樣會於競爭激烈的市場中尋找及提供產品或服務，然不同之處在於，企業家為了減少風險，往往會與競爭對手以串通的方式壟斷市場；社會企業創業者較不關注壟斷市場這種方式 (Christopoulos & Vogl, 2015)。

林以涵 (2014) 認為社會企業的成功無法複製，但是可以模仿學習，因此將普遍有成就的社會企業創業者其特點歸納為 15 項，分別為下列所述：

1. 相信自己：認同自己所做之事，具有強大的信念，並相信其願景能共達成。

2. 充滿熱忱：對於想改善的社會議題充滿熱情，是啟發、邀請更多夥伴加入或提供資源的關鍵。
3. 把握機會：遇到問題不逃避，而是把握其他人所忽略之機會。
4. 勇於創新：勇於突破現狀，以更加的解決方案回應社會問題。
5. 結果導向：透過創新解方，在有限資源下創造能改善社會、可被衡量、具永續性的務實變革。
6. 從做中學：從實作中學習面對創業過程中的機會與挑戰。
7. 自主管理：自我約束以及控制能力高，推動組織不斷發展前進。
8. 專心致志：面對挑戰不輕言放棄。
9. 謹慎冒險：了解如何計算風險與報酬，承擔風險，並從中取得平衡，謹慎決策。
10. 成為行家：成為自己所關注之社會議題的專家，建立能夠策動改變的能力。
11. 善於溝通：能清楚向他人表達自己的願景使命，從中啟發他人並得到支持。
12. 富於機智：能夠判別事情輕重緩急，並擅長調度人力、財務、政治等資源解決事情。
13. 領導有方：能夠領導與激勵組織成員，懂得適才適用。
14. 以終為始：富有遠見，以清楚明確的結果為目標，來決定現下要做的每一件事。
15. 擁抱失敗：勇於接受失敗，並從失敗中萃取出能讓組織更進步的資訊。

支持社會企業發展的施瓦布基金會（Schwab Foundation for Social Entrepreneurship）則表示社會企業創業者應具有下列特徵（Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, 2016）：

1. 以創新的方式改變社會與環境，造福大眾，協助弱勢人群。
2. 以創造社會與環境價值為組織目標，並以此為前提強化其財務價值。
3. 對於社會問題尋找到合適的解決方式。
4. 如同一般企業家，以創業熱忱與商業技能，建立具有永續發展的組織。
5. 廣納聽取各方意見，並與他人分享自身方法與技術。
6. 創業者具有遠見，並著重實效。

綜合上述學者所提出之論點，對於社會企業創業者之人格特質與價值觀，本研究將其歸納為：「社會企業創業者具有發現社會問題，並透過企業方式做為解決方案之能力，此類型者人格特質包含突出的創新能力、充滿熱情、卓越的溝通能力、良好的人際關係、持有關懷之心、具有遠見。而其價值觀在於重視社會議題，對於弱勢者以及社會問題抱持極大社會使命感，致力於改善其問題。看待事情皆以正向態度面對，並且勇敢果斷，不輕言放棄。對待弱勢者認為應給予更多照護與幫助、極為願意與他人分享服務弱勢者之經驗。」。

## 第四節 資訊行為與知識交流

創業者之人格特質相關研究中，陳志遠、張勝立、魏式琦、楊金展（2007）曾指出創造力之人格特質對於創業機警性<sup>1</sup>有顯著的影響之外，該研究亦提出先前知識是主要影響因素，故本節接續上節於社會企業創業者之人格特質與價值觀之討論，繼續探討其先前知識，以及資訊行為與知識交流。

先前不同學者由不同觀點與研究面向提出資訊行為相關的理論模型，如 Krikelas（1983）提出的模型中，認為個人所產生的資訊搜尋行為，是將平常已蒐集或接收過的資訊，在日後有其他資訊的需求時將其做為搜尋的起始點；Ellis（1989）藉由深度訪談方式，針對不同領域的專家進行研究，發現可將其資訊尋求行為的策略大致歸納為開始、串連、瀏覽、監視、區分、擷取、查核、結束；Kuhlthau（1991）表示資訊尋求的過程會隨著個人情感而有所影響，其提出的資訊搜尋過程會經歷開始、選擇、探索、成形、蒐集、發表六個階段；Savolainen（1995）以個人日常生活為面向，提出日常生活的資訊尋求模式，其研究針對教師與工人兩群人作為研究對象，發現個人尋求資訊受到個人生活方式以及社會支配兩者互相影響；Leckie、Pettigrew 與 Sylvain（1996）藉由探討律師、醫護人員以及工程師等專業人員在工作中所產生的不同資訊需求與尋求之下，發展出專業工作者資訊尋求模式等。

社會企業創業者面臨多變的環境，需廣納不同層次的因素探究其資訊行為，因此，本研究採納 Wilson（1997）為主要資訊行為之理論模型，如圖 2-4-1 所示，描述在某一情境中產生資訊需求，尋求資訊的過程不僅會有外部因素所帶來

---

<sup>1</sup> Ray 與 Cardozo（1995）認為創業者機警性是：「敏銳地關注環境中的物件、偶發事件與行為模式的資訊的一種嗜好或傾向，尤其對製造者與使用者的問題、未被滿足的需求與興趣和新的資源組合特別敏感。」（轉引自陳志遠、張勝力、魏式琦、楊金展，2007，29 頁）

的壓力需要透過不同方式進行處理、解決，還可能會因為心理、人口變數、角色或人際關係、周遭環境、資源特徵形成阻礙因素，其說明如下：

#### 1. 心理：

如個人因為價值觀、信仰不同，對於某些資訊可能存有既定刻板印象，在找尋資訊的過程中會尋求相關知識支持原有想法，反之，與個人想法不同的資訊，則會刻意跳過或者找到足夠理由改變該資訊。

#### 2. 人口變數：

年齡方面，老年人所獲取的資訊遠遠少於年輕人（Connell & Crawford，1988）。而性別方面，癌症資訊服務研究中指出即便男性在某些病症有較大的風險存在，女性尋找相關資訊的比例仍多於男性，其原因可能受傳統照顧者角色所影響。社會階層方面，癌症資訊服務研究中亦發現，即便某些病症較容易於社會階層較低地方發病，但在找尋相關資訊方面仍是以較高社會階層者較為頻繁使用（Slevin, Terry, Hallett, Jefferies, Launder, Plant, Wax & McElwain，1988）。

#### 3. 角色或人際關係：

當資訊的來源為人，或者需透過人際互動方能獲取之資訊時，人際關係的問題就有可能發生，如為了得到某些權利，個人可能利用人際關係壟斷他人獲取資訊之管道。

#### 4. 周遭環境：

時間方面，如患者可能受時間限制影響，以及對於不熟悉之醫學術語之下，而導致患者與醫生間的資訊交流產生阻礙（Cameron, Corbett, Duncan,

Hegy, Maxwell & Burton, 1994)<sup>2</sup>。地理方面，如居住於城市的居民所獲得的資訊量是隨著年齡上升逐漸減少，而居住於農村者中，不同於城市逐漸減少，只有略為下降的趨勢 (Connell & Crawford, 1988)。國家文化方面，若國家間的文化差距較小，較易於資訊的移轉。

#### 5. 資源特徵：

尋求資訊的基本是資訊的可取用性，若資訊缺乏容易獲得的來源會阻礙其搜尋。再者是資訊的可信度，若尋找到的資訊質量和準確性不佳，檢索者會對其資訊產生疑慮。最後則為溝通管道，雖不是資源特徵的必要性，但在接收資訊的過程中是需要被考慮的因素，如藉由人際關係所獲取的資訊是最常見的資訊獲取管道。

上述這些阻礙因素皆有可能影響到下一階段，檢索行動中影響因素則包含風險/報酬理論與自我效能。其自我效能與個人所擁有的技能無關，而是個人對於自己擁有的能力程度的自我判斷有關 (陳啟亮, 2012)。在不同的情境中，個人對於將要執行的行為，判斷所需付出的努力程度以及面對困境的堅持度而產生不同的決定，即為自我效能的展現 (張雅棚, 2008)。如同檢索行動中因個人自我經驗的不同，產生不同的檢索做法，甚至明知何處有所需資訊，卻會對資料取得與否而產生懷疑的態度。模型最後闡述到資訊尋求行為可分為被動注意、被動檢索、主動檢索、持續檢索，資訊處理及使用則為資訊行為模式中重要的循環抉擇。

---

<sup>2</sup> 轉引自 Wilson (1997)



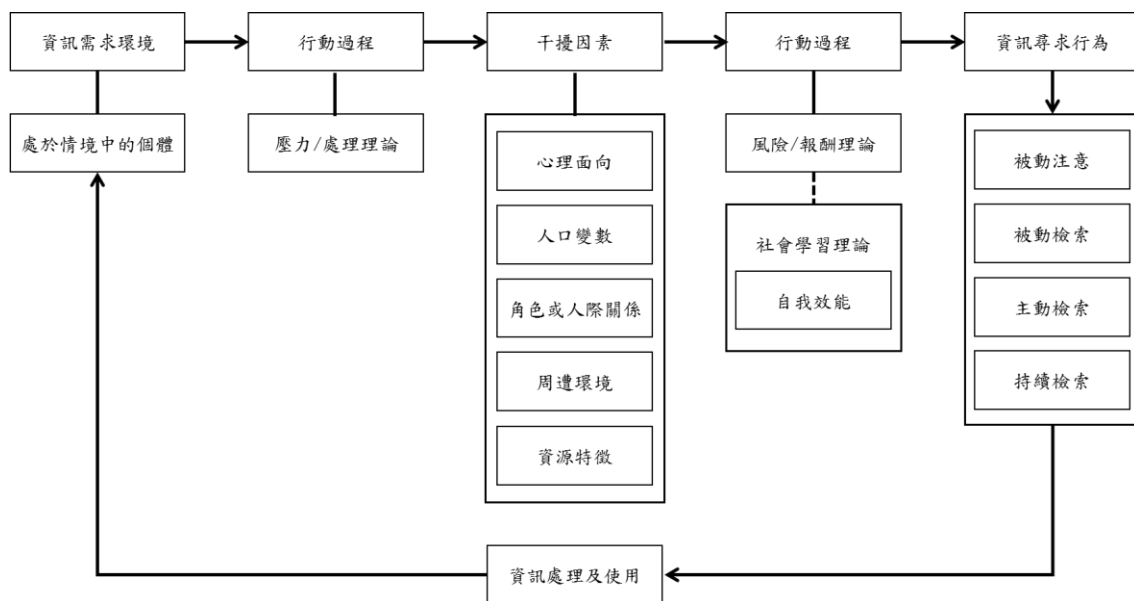


圖 2-4-1 Wilson (1997) 資訊行為模式

資料來源：Wilson, T. D. (1997). Information behaviour: an interdisciplinary perspective. *Information processing & Management*, 33 (4), 551-572.

被動注意與被動檢索是尋求或查閱資訊的過程中，偶然間發現其他訊息，轉而往該訊息探究的現象，此行為又可屬於資訊偶遇 (Information Encountering)，在未預期的情境中，意外獲得有興趣或可用的資訊，這種情況不僅會發生於尋找特定資訊時，亦會於日常的活動中觸發，舉凡瀏覽電子郵件、閱讀報章雜誌、等候公車時看見的宣傳海報等，無意間發現的資訊可能是跨領域或是跨時空的資訊 (Erdelez, 1995, 1999)。

另將前一節次中所提及社會企業創業過程 (詳見圖 2-3-1) 與 Wilson (1997) 資訊行為模型 (詳見圖 2-4-1) 對照之下有部分相關聯之處。首先是社會企業創業者因為個人察覺環境變化，或注意到弱勢者的需求無法被解決等原因，而產生創立社會企業想法試圖改變社會問題，如同資訊行為模式中處於某一情境中產生資訊需求，皆是受個人或某一情境所影響，進而導致注意到資源的缺少與資訊尋求之必要性；再者，創業過程中組織成立與運作中會遇及許多事情尚需解

決與突破，此點與行動過程、干擾因素都有著相似情況，組織不管是成立之初或是運作時，亦會受到心理、角色或人際關係、周遭環境等阻礙因素陷入迷惘時期，這些皆會反應於和他人進行交流時，因為資訊需求的不同，獲取資訊的方式也會有所不同。最後則是自我效能的部分，蕭宏金（2014）指出在社會企業中，亦有相似的情形，具有高度創業精神者，其自我效能的展現是對於週遭環境感到充滿機會，而非充滿風險與危機，創業者更相信能夠憑藉其能力影響並促使目標達成。

社會企業創業者為解決社會問題之需求，其資訊行為與一般企業經營者有所不同。一般型企業為保護組織內部知識，建置相關系統供內部人員進行資訊交換及知識交流，顧及組織重要資訊被他人不當利用，並不會允許非組織內部成員共享其資訊，舉凡專利、商標、版權等智慧財產權相關權益，涉及複製可能性之相關資訊，企業對此都是小心翼翼保護，不輕易將資訊外流。然而社會企業為改善其經營策略，有時會複製他人成功案例之模式，但並非模仿他人具獨特性知識，也就是上述所提及之專利、商標、版權等資訊，且社會企業間的知識交流案例也不在少數，許多社會企業之間都會分享其成功方式以及經驗（Uygun & Marcoux, 2013）。

社會企業創業者在創立與運作的過程，常需與他人不斷溝通，不論是外部成員或內部成員，都須透過溝通方能解決問題。Haythornthwaite（2006）以問卷及訪談方式分別針對科學、社會科學、教育等三個學科領域的研究團隊進行研究，發現不同領域的研究團隊在學習與知識交流的過程中會產生九種學習關係，如下列所述：

1. 領域知識：了解另一個領域的交流，並從另一領域中得到資訊與知識，如：了解對方文化、語言、資訊分類方式、紀律等。
2. 過程知識：重點在於如何做或如何看待某一問題、使用的方式技術。
3. 學習方法：學習使用特定的方式、途徑來完成任務。
4. 參與研究：共同參與研究項目，可讓人產生相互平等之感覺，如：一起進行資料收集、分析等。
5. 科技技術：對於不同需求使用特定的電腦系統，以及如何操作使用、管理電腦系統，如：應用某一軟體進行資料分析、應用軟體時會有人協助說明。
6. 創意產生：結合腦力激盪、分享理念、建立共識，如：從了解某一技術中得到新的研究方向、某人提出不同想法。
7. 社會化：學術與實務間的溝通行為、如何處理科學與研究贊助金的”政治”因素、如何與經費贊助者協商等。
8. 網絡關係：對於相關成員提供可溝通的管道。此種網絡關係分為兩種方式，第一種方式可藉著在不同研究團隊間交換博士後研究生，達到知識交流的目的，第二種方式則是較具規模的研究組織，轉移專業知識給其他研究單位。
9. 管理行政：與研究計畫相關的行政業務內容。

Haythornthwaite (2006) 之學習關係分佈的研究結果 (詳見表 2-4-2) 中顯示不論是學習他人或是教導他人中，三個學科領域較頻繁的學習關係皆不同。科學研究團隊中，學習與教導他人之關係均以「學習方法」類型居多；社會研究團隊是三種學科中雙向聯繫次數最頻繁的，學習與教導他人之關係均以「領域知識」類型次數最多；教育研究團隊於學習他人關係中，超過一半比例為「過程知識」類型，而教導他人關係則以「領域知識」類型居多。

表 2-4-1 各種類型之雙向關係次數與比例

		領域 知識	過程 知識	學習 方法	參與 研究	科技 技術	創意 產生	社會化	網絡 關係	管理 行政	雙向聯繫 總數
學 習 他 人	科學	25 (32)	9(11)	38 (47)	32 (40)	3 (4)	7 (9)	9 (11)	7 (9)	3 (4)	81 (100)
	社會 科學	65 (55)	47 (40)	28 (24)	14 (12)	11 (9)	6 (5)	10 (8)	0 (0)	4 (4)	118 (100)
	教育	23 (33)	36(51)	6 (9)	4 (6)	14 (20)	11 (16)	8 (11)	4 (6)	2 (3)	70 (100)
教 導 他 人	科學	26 (32)	8(10)	31 (38)	27 (33)	1 (1)	9 (11)	4 (5)	7 (9)	2 (2)	81 (100)
	社會 科學	51 (43)	26 (22)	23 (19)	20 (17)	4 (3)	13 (11)	7 (6)	1 (1)	0 (0)	118 (100)
	教育	22 (31)	15 (22)	2 (3)	1 (1)	14 (20)	6 (9)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	70 (100)

註：括弧中數字為該次數佔雙向聯繫總數之比例。

資料來源：Haythornthwaite, C. (2006). Learning and knowledge networks in interdisciplinary collaborations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57 (8), 1079-

在網絡關係研究結果中（詳見表 2-4-2），Haythornthwaite（2006）研究結果顯示三種學科領域研究團隊之單向與雙向的聯繫關係比例於核心網絡皆高於外部網絡。然而，科學與社會科學研究團隊之外部與核心網絡比例相差較小，教育研究團隊其外部網絡的單雙向聯繫遠低於內部網絡聯繫比例，可發現教育研究團隊主要的聯繫關係是以核心網絡為主。

表 2-4-2 核心、外部網絡與全體知識網絡（學習他人）的單雙向聯繫

網絡	學科	網絡成員數 (佔全體成員比例)	雙向聯繫數 (佔全體知識 網絡比例)	平均每成員雙 向聯繫數	單向聯繫數 (佔全體知識 網絡比例)
核心 網絡	科學	16(31)	45 (56)	3.75	79 (59)
	社會 科學	22(31)	68 (58)	4.25	112 (60)
	教育	16(55)	57 (81)	4.38	89 (82)
外部 網絡	科學	36 (69)	36 (44)	3.00	55 (41)
	社會 科學	50 (69)	50 (42)	3.13	74 (40)
	教育	13 (45)	13 (19)	1.00	19 (18)
全體	科學	52 (100)	81 (100)	6.75	134 (100)
	社會 科學	72 (100)	118 (100)	7.38	186(100)
	教育	29 (100)	70 (100)	5.38	108(100)

註：至少被兩位受訪者提及之關係列為核心網絡，僅一位受訪者提及之關係則列為外部網絡。

資料來源：Haythornthwaite, C. (2006). Learning and knowledge networks in interdisciplinary collaborations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57 (8), 1079-1092.

由上述幾點中可以發現不論是哪類型領域的團隊中，成員之間的知識交流的類型與知識皆是至關重要的因素，Haythornthwaite（2006）在研究結果顯示參與共同研究的成員，彼此間會互相學習，且透過彼此間的交流可提高對於該領域的理解程度。

知識交流經常發生於不同領域之中，劉姿君（2010）探索社會工作者之知識流動與分享，以問卷以及訪談做為研究方法，研究中發現個人對於專業知識通常是以自己既有的人際網絡為優先，例如同學、目前單位的同事；若是工作上遇到問題則傾向較為熟識的同學、同事，彼此互為對方的知識來源者與接收者。對於工作上所服務的對象，則屬單向知識流動，傳達社會福利相關知識給予服務對象，使其理解自身問題而有所改變，較傾向為知識提供者的角色。以組織知識層面而言，社會福利機構組織的知識流動則分為知識流動的來源對象與通路兩種，來源對象則可區分為內部與外部。內部多透過內部會議，外部則是與該組織有關單位，如學校單位，社工系學生實習所撰寫之實習報告心得即可促使知識流動形成。

Wilkinson、Gallagher 與 Smith（2012）以大學社會科學中的學者與六位當地社會工作部門中的六位人員作為研究對象，透過專案的方式從中觀察兩者知識交流狀況，並期望該研究能夠促進學者與業者間更多的互動交流，為兩群體皆帶來好處。由研究對象的兩方共同決定其合作專案的主題，該專案內容包含製作研究簡報以及兩篇相關文獻探討；進行三場知識分享研討會，以利兩方溝通順利，參與者每場約有 30 名，包含志工、團隊領導者、經理、學生、開發人員；由社會工作部門的人員主導研究專案，並與學術研究人員定期的進行面對面會議、電子郵件、電話等溝通。除此之外，實務工作者也製作良好實務指南，指南中包含相關研究文獻省思、參與相關研討會所獲得想法與知識兩大部分，促使雙方知識能夠交流。研究中兩方的知識交流中最重要的是關係，若雙方無進行任何的知識

交流，其關係網絡難以建立，甚至會成為雙方合作的障礙。研究者藉由研究對象的回饋中，整理出能夠提升良好關係的方式如下：

1. 雙方合作關係的建立應由最基本資訊出發，如詢問合作合適的日期、時間、地點、方式等。
2. 合作進行期間雙方應進行討論，讓彼此有被尊重之感。
3. 高品質的活動，藉由實物亦能增加關係的好感，如活動進行的場地與餐飲的安排等。

知識交流不同於實體物品的交換，而是一種交流過程，與他人學習和分享知識時，需自行重新整理吸收所得知識（梁永昌，2004）。因此若要促使知識交流的進行，不論是學習者或是分享者，雙方都需具有與他人進行交流分享知識的意願。Hendriks（1997）即認為知識分享涉及兩方，一方擁有知識，另一方欲獲得知識。而擁有知識者必須願意透過演講、著作或其他方式將所擁有的知識分享給他人；欲獲得知識者則必須能夠藉由模仿、傾聽或閱讀等方式接收、理解這些知識。

上述所提資訊行為與知識交流之相關文獻，相較於社會企業領域而言，Austin、Stevenson、Wei-Skillern（2006）認為社會企業相較於一般企業所面臨的挑戰更多，其中包括專業人才條件限制、資金募集管道、財務工具不足以及為了顧及社會目的而犧牲提高利潤的策略方法。謝孟琦（2014）表示社會企業在落實社會使命的同時，其組織應掌握來源與需求、了解商品競爭力、擁有品質保證、強化社群連結。Tandon（2014）研究社會企業組織內部學習狀況，發現學習的架構包含正式與非正式的社會結構，如社區、團體、相關單位部門，以及與組織有利益相關者。而社會企業除了組織內部的正式員工外，其餘的參與者、組織利益相關者其知識都屬於隱性知識居多，若要成為一個成功的社會企業就必須能夠掌

握這些隱性知識中隱含的知識與利益，因此其中的知識仲介人員具極高的重要性，需要協助內外部兩方的人員進行溝通。研究呈現社會企業須透過跨領域學習的方式，方能促進組織內部學習、創新力、以及提升組織效益，其關鍵為人員的配合，才能促使社會企業的進步。

其知識可分為隱性知識 (Tacit Knowledge) 與顯性知識 (Explicit Knowledge)，前者是指較複雜，無法用文字描述的經驗式知識，深藏於個人心中，不容易文件化與標準化的獨特性知識，此種知識難以形式化，屬於必須經由人際互動才能產生共識的知識，如技術與技巧、經驗、專業知識等。而顯性知識則是指可以文件化、標準化、系統化，能夠以文字或數字表達的知識，如理論、標準、程序、相關規範手冊與政策等 (Nonaka & Takeuchi, 1995; 劉常勇, 1999)。

葉乃靜 (2011) 針對日常生活中的資訊人進行研究，指出每個人都生活在自己所屬的小世界中，人們在生活中仰賴於共同的信念、價值觀和關於自己的世界和其他人的集體認知，小世界中的成員具有共同心智。Chatman 分別於 1983 年研究單親媽媽、1991 年研究大學校園中女性清潔工、1992 年研究退休婦女、1999 年研究女受刑人、2000 年研究食土婦女<sup>3</sup>之資訊行為，這些研究對象皆生活於小世界中，相關成員具有相同的認知想法以及守密傾向。因為很少與生活圈外的其他人互動，並從中獲得資訊，因此較不信任他人，會認為與他人分享資訊有很大的風險，擔心資訊交流後會對自己不利，所以對於小世界中的成員而言，信任無疑是其最大的交流基礎 (葉乃靜, 2011)。此觀念亦與社會企業有相似之處，因為

---

<sup>3</sup>Chatman (2000) 針對美國東部一群非裔婦女，且仍有食土習慣者做為研究對象，對他們而言食土對健康有益，即便醫學界對此行為提出勸阻，這些婦女仍會躲起來吃，在當地這樣的風俗仍然盛行。



社會企業即為一群擁有相同共識者聚集而形成之小世界，且對於相關成員間也是以信任為基礎進行交流。

Seanor 與 Meaton (2008) 認為社會企業所提及之信任，不僅適用於內部成員，與組織的服務對象極為重要。社會福利爭取者對於政府已失去信心，因為提升專業、市場營銷、公關這幾項事務，他們認為與利他是衝突的，因此比起政府單位，更加信任非政府單位的組織，其中包含社會企業，因為對社會企業的信念、價值觀有同樣的共識 (Fenton, Passey & Hems, 1999)。信任不僅為社會企業帶來良好的資訊分享認知，也從中產生互惠關係，對於活動、方案、計畫的進行更易於溝通協調 (Seanor & Meaton, 2008)。Christopoulos 與 Vogl (2015) 指出信任具有極大的影響力，許多受訪者在訪談的過程中表示雖然對於政府有些反彈，但為讓企業有效運作，仍需要與相關政府單位內部人員建立友好關係以及信任感。

信任對於社會企業而言無疑是非常重要的關係建立基礎，關係網絡的維繫中重要的因素是建立於社會企業創業者所散發的個人特質及其理念，因此情感性的關係網絡在維繫上占很大的比重，社會企業所產生的公益形象往往是廠商願意配合的誘因，對於廠商而言產品或服務的品質雖然也是考量的重要原因，但對於合作關係人，則希望能藉由互助的關係得到想要的資源 (高義芳、沈怡臻，2009)。

楊銘賢等人 (2009) 表示雖然經濟回報不是社會企業的基本目的，但仍須透過相關聯繫網絡，找尋資金、董事會成員、管理者、員工等資源，而擅於動員和調動人力、資源、政治等能力的社會企業，與一般企業同樣也需要投入人力和財務，因此創業者需審慎考慮到管理者、員工、供應商和其他相關組織。Austin、Stevenson 與 Wei-Skillern (2006) 指出關係管理對於社會企業相當重要，社會企業的利害關係人可能有志願者、董事會成員、非營利組織、政府和其他合作者，

因此除了需要妥善做好關係管理外，應發展一個更加完善的聯繫網絡，以及增強對外溝通能力。

綜而言之，藉由上述學者所提及之概念，社會企業創業者彼此間交流的基礎為信任，若無此要素恐怕無法促使雙方之溝通。而社會企業不論是內部或外部皆有頻繁的交流動作出現，目前國內亦有針對社會企業所舉辦之交流活動，如 2015 年台北市政府產業發展局與 NPOst 公益交流站、社企流合作，共同舉辦社會企業知識交流活動（NPOst 編輯室，2015）以及 2016 年臺北市政府產業發展局與 NPOst 公益交流站、亞太 B 型企業協會、台灣好室有限公司合作，共同舉辦社企主題交流活動（NPOst 編輯室，2016），這兩大場活動以分享交流為初衷，邀請社會企業相關人與大眾分享交流其心路歷程。由此可見，社會企業近幾年積極創造其交流機會之意圖。

知識交流是一種溝通的過程，向他人學習知識後，必須自行吸收轉化為自己的知識。本研究著重於社會企業創業者因其需求所產生之資訊行為與知識交流，透過其在分享與交流知識過程中，探索其特有之知識脈絡。

## 第三章 研究設計與實施

本研究以社會企業創業者為研究對象，探索其人格特質與價值觀，以及在創建與營運社會企業過程中，其資訊行為與知識交流形成之脈絡。為達成前述研究目的，研究設計與實施依如下結構分別說明其內容：第一節研究方法與工具；第二節研究取樣；第三節信度與效度；第四節研究流程；第五節資料處理。

### 第一節 研究方法與工具

為了解社會企業創業者所具備的人格特質與價值觀，並探討對其資訊行為與知識交流的狀況，若以量化研究方式進行，可能較無法深入了解其個別的情緒脈絡。質性研究著重於描述特定文化中的具體生活經驗，透過研究者的角度觀察研究對象的內在觀點、感受、生活與經驗，關注其所賦予之人、事及環境的意義，人與人、人與環境的社會行動意義（葉乃靜，2012）。故本研究採用質性研究訪談方式探索社會企業創業者之知識網絡。

#### 一、深度訪談法

訪談者必須透過語言溝通方式與受訪者交談，並從中獲取重要資訊，如同對話般，在提問與回答的過程中，訪談者收集所需資訊，亦可視為一種工具，經由適當的控制與安排進行資訊的收集，便能探詢受訪者想法（萬文隆，2004）。

深度訪談的目的主要是了解個案主觀經驗，訪談者藉由言語的交換，讓受訪者提供其對某項事物的意見與想法（范麗娟，1994）。透過該方法可讓受訪者表達更多自身之感受，其經驗的分享亦可讓本研究於資料收集方面更加豐富與完善。

## 二、研究工具

透過相關文獻分析與探討的過程中，由學者所提出之論述中，研擬出合適之訪談大綱概念，以 Haythornthwaite (2006) 研究為問題發展核心，並結合多位學者其研究結果與發現作為問題發想方向。訪談大綱（詳見附錄一）共分為三大部分，如表 3-1-1 所示，分別為針對社會企業創業者之人格特質問項；探討社會企業創業者其資訊行為問項；社會企業創業者於知識交流的過程中施與受狀況相關問項。另本研究於正式訪談前，試訪二位現職社會企業經營者，針對訪談大綱之部分題意不清楚處，修正訪談大綱部分問題語句，如下表所述。

表 3-1-1 訪談大綱

研究問題	修正前訪談大綱	修正後訪談大綱	問題發想來源文獻
社會企業創業者人格特質	請問您會如何形容自己的個性？	請問您覺得需具有哪些特徵或個性？自己擁有哪些呢？	沈怡臻 (2009)、林以涵 (2014)、Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2016)
	請問您個人的優缺點？	請問您覺得他們具有哪些優缺點？與自己有何不同？	
	請問您處理事情的態度為何？	請問您面對困難時的處理態度為何？	
社會企業創業者資訊行為	請問創立社會企業前您曾有過哪些工作經驗？	未修改	沈怡臻 (2009)、Christopoulos & Vogl (2015)
	請問您最初設立社會企業的背景為何？	請問過去的工作經驗中有促使您設立的原因嗎？或是有其他原因？	

<p>請問剛創立社會企業時， 查找過哪些資訊資源？</p>	<p>請問剛創立社會企業時， 查找過或蒐集過哪些資 訊資源(資料)？</p>		
<p>請問營運過程中，查找過 哪些資訊資源？</p>	<p>請問在目前的營運過程 中，查找過哪些資訊資源 (資料)？ 請問會持續關注哪些資 訊？ 請問這些資訊的來源？</p>	<p>Wilson (1997)</p>	
<p>請問您在哪些情況下，需 尋求協助？</p>	<p>請問您在遇到哪些困難 (資金、人力等)，需尋 求他人幫助？</p>		
<p>請問您尋求他人協助時 的經驗為何？</p>	<p>未修改</p>		
<p>請問您從中學習到哪些 事物？</p>	<p>未修改</p>		
<p>社會企業創業 者在知識交流 過程中施與受 狀況</p>	<p>請問您在尋求幫助的過 程中遭遇過哪些困難？</p>	<p>未修改</p>	<p>Perrini &amp; Vurro (2006)、</p>
<p>請問您如何解決遇到的 問題？</p>	<p>請問您最後如何解決遇 到的問題？</p>	<p>Haythornthwaite (2006)</p>	
<p>請問您上次幫助別人時 的情況為何？</p>	<p>未修改</p>		
<p>請問您幫助他人的過程 中，從中學習到哪些事 物？</p>	<p>未修改</p>		
<p>請問您在幫助對方的過 程中遭遇過哪些困難？</p>	<p>未修改</p>		

## 第二節 研究取樣

本研究主要研究對象設定為以解決社會問題為目的，並透過企業經營策略方式，提供產品與服務，同時回饋社會之個人或組織之「社會企業創業者」，且現職為社會企業經營與決策管理人員。為求研究豐富度，亦針對不同之社會企業類型選擇受訪者，其社會企業類型包含工作整合型、社區發展型、服務產品型、社會合作型、公益創投型。

研究最初為符合其需求與便利性，先由研究者所認識之符合條件受訪者中，選擇資訊豐富之個案進行深度訪談研究。再透過滾雪球方式請受訪者推薦後續可能之受訪者，直至所得資料達到本研究所需之豐富度為止。

## 第三節 信度與效度

本研究採取質性研究，為提高可信度及有效度，透過下列方式達到目的：

### 一、信度：

研究者詳細說明每位受訪者受訪之地點、時間，並事先徵求受訪者同意（詳見附錄二），於受訪過程中利用錄音筆進行錄音，仔細聆聽並確實將其轉錄為逐字稿，同時藉由筆記記錄方式，清楚呈現訪談過程。研究者亦於逐字稿完成時，將其稿件內容寄予受訪者，請受訪者確認其無誤，方始進行後續資料分析。

### 二、效度：

為提高本研究之效度，研究者於正式訪談前進行前測，邀請社會企業現職經營者共同檢視訪談大綱內容之合適性，並根據所提供之意見修正訪談大綱內容，以利後續正式訪談之進行。

## 第四節 研究流程

本研究其研究流程如圖 3-4-1 所示，共分為個步驟。步驟一為擬定研究主題與方向。步驟二則為蒐集國內外相關資料，並進行探討與分析。步驟三，確立研究目的並擬定研究問題。步驟四透過研究目的與問題，選擇合適之研究方法與實施方式，最終確定以質性研究深度訪談方式進行研究。步驟五為利於後續研究，針對二位現職社會企業經營者進行前測。步驟六，透過前測所獲取之資料，重新修訂訪談大綱（詳見表 3-3-1）。並於步驟五、六反覆訪問且修正後進行步驟七，正式訪談合適之受訪者。步驟八將訪談所得資訊進行轉錄動作，並進行資料分析。步驟九則將所得結果撰寫研究結論並提出建議。

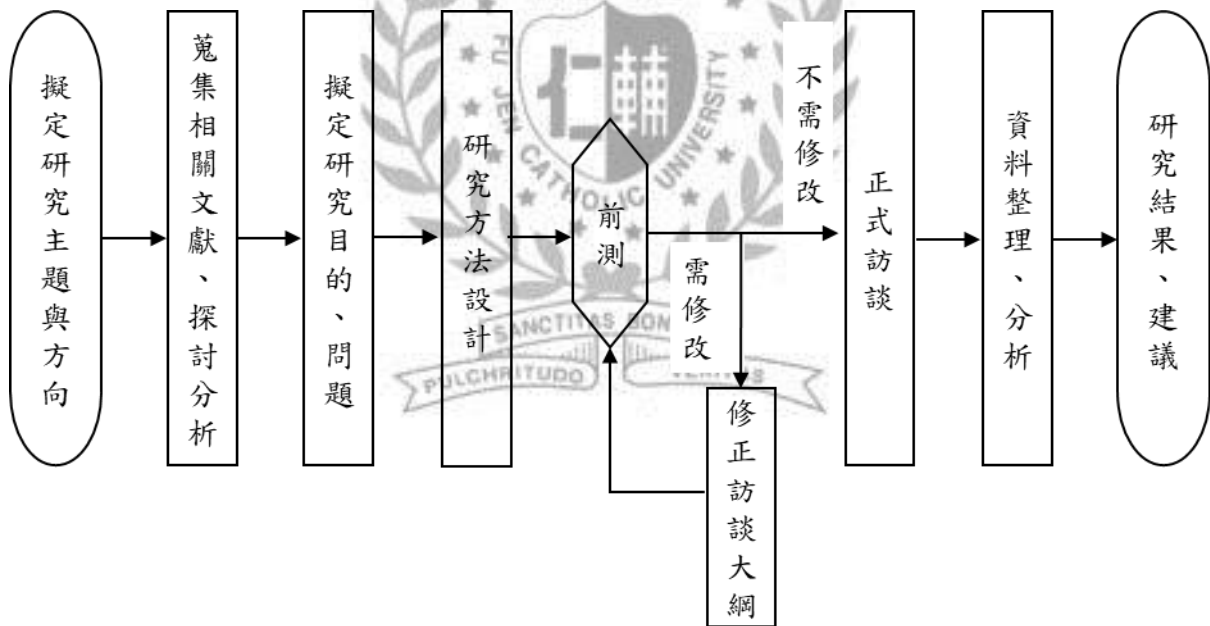


圖 3-4-1 研究流程圖

## 第五節 資料處理

本研究依不同類型之社會企業創業者為對象，最終共訪談十四位受訪者，其中工作整合型共三名；社區發展型共三名；服務產品型共兩名；社會合作型共六名。受訪者基本資料及紀錄，如表 3-5-1 所示。

表 3-5-1 受訪者基本資料及紀錄

編號	性別	社會企業類型	訪談日期	訪談時間	訪談地點	轉錄行數
A	男	工作整合型	2017.02.13	15：00-15：40	受訪者公司	179
B	男	社區發展型	2017.02.15	14：00-14：40	受訪者公司	304
C	女	工作整合型	2017.02.21	14：00-14：20	速食餐廳	145
D	男	社會合作型	2017.03.07	10：00-10：30	受訪者公司	175
E-1	男	服務產品型	2017.04.12	14：00-14：40	受訪者公司	280
E-2	女					
F	男	社會合作型	2017.04.18	14：00-14：50	受訪者公司	411
G	男	服務產品型	2017.05.03	10：00-10：40	受訪者公司	241
H	男	工作整合型	2017.05.03	14：40-15：00	受訪者公司	88
I	男	社會合作型	2017.05.03	18：00-18：25	受訪者公司	141
J	男	社會合作型	2017.05.04	12：20-12：40	咖啡店	130
K	男	社會合作型	2017.05.05	14：00-14：30	咖啡店	185
L	男	社區發展型	2017.05.09	11：00-11：30	咖啡店	196
M	男	社區發展型	2017.05.09	14：00-14：30	咖啡店	155
N	男	社會合作型	2017.05.19	12：20-12：50 13：20-14：20	咖啡店	509

資料來源：本研究整理



進行訪談前，研究者以電子郵件或電話方式聯繫邀請受訪者，得到對方同意後則以電子郵件方式寄發訪談大綱，並與受訪者約定正式訪談時間與地點。訪談全程中以錄音筆及筆記記錄，並隨談話內容調整題項順序，使訪談能以流暢的方式交流。訪談過後將其訪談內容轉錄為逐字稿，且寄回受訪者，由受訪者協助確認內容無誤，最後才進行資料分析。

訪談結果分析分為四大面向，分別為社會企業創業者人格特質與價值觀、資訊行為、面對困難之挑戰、知識交流施與受，本研究藉由不斷反覆閱讀轉錄稿的過程，從中將其概念慢慢堆積成形，歸類出其編碼（詳見附錄三）。為保護受訪者其個人資訊，在文中顯示逐字稿內容時，若遇有受訪者之明顯特徵表述，會以OOO符號代替表示，如人名、公司名稱等。另以[]符號補充說明受訪者所述內容。



## 第四章 研究結果與討論

本研究透過訪談方式，與社會企業創業者交流後，根據所蒐集到的文本做為分析依據，共訪談十四位社會企業創業者。本章將針對以下說明：第一節社會企業創業者所具備之人格特質與價值觀；第二節社會企業創業者資訊行為；第三節社會企業創業者面對困難之挑戰。第四節社會企業創業者於知識交流之施與受。

### 第一節 社會企業創業者所具備之人格特質與價值觀

同樣是創業，但是社會企業創業者不單以賺取利益為目的，更多的是以解決社會問題而努力，Perrini 與 Vurro (2006) 提出社會企業創業過程示意圖中，最初的影響因素，除去環境影響，另一影響因素即為個人因素。因此藉由受訪者的回答中，整理後將其具備之人格特質分成「抱持熱情」、「具有理想性」、「堅持」、「對現狀不滿、有特殊的關懷」、「面對困難之心境抱持樂觀」、「願意幫助他人」、「願與他人溝通」、「與他人合作」、「不勉強他人」、「兼具生意人特質」等做說明。

#### 一、抱持熱情

當一個人對某件事物充滿熱情，即使會遇到不如意的時候，但是這樣的情感，往往會為自身帶來很大的鼓勵，受挫時也能夠堅持，繼續努力。受訪者 E、J、M 皆表示社會企業創業者其個性特質中，最重要的一點就是熱情，因為抱持正向的心情，才得以面對這條艱鉅的路程，不論是對某領域、事物，首要都是具有熱情。擁有此特質者包含社區發展、服務產品、社會合作三種類型之受訪者，多數者皆認為抱持熱情是重要的。

「熱情吧！因為這一條路不容易走。我覺得大部分都是擁有了熱情吧！還有使命感。」(E1：10)

「當然我覺得創業當然是要有一個熱情，就是要樂觀啦！」(J：10)

「我覺得既然是創業者，第一個一定要有創業的熱情，我覺得這個是最基本的。」(M：3)

## 二、具有理想性

社會企業創業者抱持著解決社會問題的理念，雖然不能只倚靠心中的想法，就能將問題改善，但他們願意藉此去嘗試、去改變。受訪者B、L表示社會企業創業者對於這些存在的問題，具有極大的理想，除去本身對該領域有興趣之外，還願意去做新的改變，成就更好的社會環境。受訪者D除了提到需要理想之外，更強調人是社會企業中最重要的一環，因為理想是出自於人的動機，如果將理想抽離，就會變得跟一般企業一樣。擁有此特質者包含工作整合、社區發展、社會合作三種類型之受訪者，多數者皆表示對此特質的重視程度。

「對於事情上喜歡新的，能夠實踐出自己的，應該算理想或想法。」

(B：107-108)

「可是社會企業，是你可以沒有錢，但是不能沒有理想性，你沒有理想性大家就散掉了，大家就會覺得我要出來幹嘛？你們理想性就是出於人的動機，所以人是在這裡面最重要的。」(D：171-173)

「我覺得社會創業者，以我認識這個領域的人，跟我現在目前在做的感覺，我覺得說現在大部分這些人會具有一個很大的，就是會有一點比較有理想，就是會有一個想要做夢的這種想法，那他願意去嘗試一些新的事物。」(L：17-19)

而受訪者 A、K 則表示到，雖然內心有理想和熱情，但是這對企業而言是不足的，仍然要針對企業本質去做了解與釐清，並且要建構出商業模式，才不會只是空有理想，甚至到最後無法妥善經營。此點呼應 Boluk 與 Mottiar (2014) 的研究，社會企業創業者注意的事情雖未集中於財務上，他們卻十分理解財務對於一個企業的重要性。雖然充滿了理想性，但是社會企業創業者清楚明白，社會企業仍是一個企業體，不能只有感性，還要有更多的理性思考。

「社企可能大家會想像說，或許社企可能有一些理想性、熱情，可能有，但是這不代表可以成功，因為你畢竟是做一個企業，你對這個企業的本質，你能不能了解。」(A：25-27)

「一開始我們對社會企業的定義就是對社會有益阿！或是有正向的影響力，那我後來接觸之後，我發現，不敢說全部，但有一部分的會有問題，就是有很多的理想，當問題是，還是牽扯到一點，你有沒有辦法自己養活自己，有沒有辦法經營下去，這其實我是覺得比較大的，大家都有理想，很有愛心，但生存不下去會是最大的挑戰，所以在商業營運模式來講，我覺得這是大家要克服的。」(K：19-23)

### 三、堅持

堅守自己的信念，不因為遇到困難就逃避，受訪者認為社會企業很重要的一點就是堅持，每個人的長處不一，但是組成一個團隊後，每個人的優勢組合起來，即便嘗試過幾次失敗，也能夠堅守住其理念，找尋其他的解決方式，去克服，並且面對問題。受訪者 C 認為不分社會企業與一般企業，遇到困難都應該想辦法突破，不該放棄。受訪者 E1 同樣認為遇到困難時，就像賽跑跌倒，站起來後必須跑完才對。而受訪者 F 則認為堅持是社會企業不能缺少的要素。對此特質表示認同的類型為社區發展、服務產品、社會合作型之受訪者，多數者皆認為堅持、不輕言放棄對於社會企業創業者是應有的特質。

「所以遇到困難時的經驗，其實我就是認為要非常的屹立不搖，就是一直要去找可以突破的一些方法，其實我是覺得，可能我跟你分享，不能只找一條路，因為這條路可能斷掉，你可能要找兩到三條去試，我自己是想一般企業也是一樣的，他這條路不通，他一定會在找第二條第三條第四條，不可能這一條斷了就關門啦！我想這一般人都會遇到困難。」  
(C：91-94)

「不是一個人很厲害，我認為我們的團隊是我們團隊的人都很厲害，然後遇到困難都可以把跑道跑完，然後才組成的。」(E1：84-86)

「所以理念這塊然後還有堅持，如果這些東西在社會企業裡面你抽掉的話，那他跟一般的公司可能就差不多了。」(F：43-44)

#### 四、對現狀不滿、有特殊的關懷

比起一般創業者，社會企業創業者更加關注到很許多人不願面對或解決的社會問題，舉凡社會、人文、弱勢者、環境等問題，他們在其中看見應該解決的問題，並且願意踏出實際行動去改善。受訪者們表示社會企業是看見社會問題，並且願意站出來並且解決的。具有此特質者多為工作整合型受訪者，此點如同高義芳、沈怡臻（2009）所提出社會企業創業者之特質，包含了重視社會議題以及關懷弱勢團體等的社會使命感。

「社會企業就是因為他很強大，所以他敢於接受，也不是繼承，去解決社會上產生的一些問題，本來這些社會問題是政府應該要解決的，可是社會企業想要面對這個困難狀況，所以他來面對。」(C：70-72)

「社會企業的創業者其實大概就是，比如說對現狀不滿，認為可以事情不是這樣的，跟一般的創業者沒有什麼特別，只是他更關注社會、人文、弱勢或者是環境永續的議題。」(I：1-3)

「我訪問了很多個視障相關的社團，我發覺一個共通點，就是他們經營的效益比較差，對錢的效率跟錢的看法比較沒有效率，所以我才想是不是成立一個企業會比較好一點。」(H：43-44)

## 五、面對困難之心境抱持樂觀

樂觀的態度，並非代表著隨便，而是保有一個正向的心態，去面對所遇到的困難。受訪者多表示在處理事情或者溝通、面對問題時，都會採取樂觀的方式去看，認為很多事情都是可以解決的，即便無法，至少也曾努力過。具有此種特質者多為社區發展型之受訪者。

「所以我覺得我對事情，我覺得事情都可以處理好，只要大家願意坐下來談，好好的溝通，所以我大部分對很多處理事情都是滿樂觀，那我也會覺得就算是事情最後沒辦法成功，我也覺得是可以接受的，但重要的是大家有沒有願意一起去從這過程中學習到一些經驗。」(B：138-140)

「面對困難，因為其實你只要抱持著快樂跟樂觀的時候，其實我覺得不會讓你有太多是你沒辦法做到的事情，而是說是時間的問題。」(L：48-50)

## 六、願意幫助他人

一個人的力量也許微薄，但是社會企業創業者仍秉持著幫助他人的心態，對於弱勢者具有熱心，願意幫助他人，如同受訪者L、M所言。而這樣的想法不僅是針對該企業所面對的顧客群體，同時也會反映在內部團隊上，受訪者B認為自己的個性屬於願意幫助他人。表示有此種特質之受訪者皆為社區發展型，此特質如同Martin & Osberg (2007)所表示，社會企業創業者主要動機在於利他主義以及慈善事業。

「在個性上就是能夠願意幫助別人一起去成長，跟著大家一起做，我覺得這是比較大的，我覺得是團隊上每一個人幾乎都會有的特質，不然很難在這種小的團隊裡面找到自己的位置。」(B：108-110)

「而是我們希望可以在這個社會發散一些不一樣的概念，就是說可以讓人家覺得說，其實我有學會這樣的技能，我其實可以幫助別人，甚至我可以傳遞這份快樂跟笑容，這是我們希望可以做的。」(L：8-10)

「就是說他對幫助比較弱勢，或幫助別人的這件事情他本身自己就很有熱心來做這件事情。」(M：4-5)

## 七、願與他人溝通

受訪者對於內部的溝通顯得更為重要，可見團隊之間的磨合，需依靠溝通解決，因此社會企業創業者應具有與人溝通的能力，而且不得隨意敷衍，須謹慎琢磨用字遣詞，方能達到有效的溝通。受訪者 B、F 表示公司內部有許多事情需要溝通才能解決問題，不論是對上級或是下屬，都需表明自己的困難之處，透過彼此間的溝通協調，共同解決問題。受訪者 N 認為言語之中所獲得的訊息量非常大量的，因此應培養自己是擅於與他人對話，交談之中可以得到的資訊不容小覷。對此特質表示認同的類型為社區發展、社會合作型。

「我的優點在於能夠對整個事情的掌控跟溝通是我最大的強項，因為很多時候，不管是跟設計師或者是老師，各個部門或者是主管間、執行長，其實大家都會有需要溝通協調的時候。」(B：112-114)

「身為內勤的一份子，我們需要表明我們遇到哪些困難，然後我們希望可能事情怎麼樣的調整，如果做決定的人，無法直接接收到這些的話，有可能某些決策會對我們內部作業的東西越來越艱苦。比如說我接不了，任務太多了，或是這樣的做事方式我不能接受，我需要換個方法，都有可能，這是組織內部需要謹慎溝通的。」(F：226-229)

「我必須告訴你的是說，就是我知道言語談話之間的資訊量是非常巨大的，所以你認識一個會講很多話的人是一件好事情，因為他一直講一直講，你很容易在裡面就挖到一點東西，然後如果你有能力還可以打斷他，跟他再交鋒的話，那就會得到更多東西這樣，我發現很多企業家就是這樣，不停的講。」(N：269-273)

## 八、與他人合作

群眾力量勝過一己之力，社會企業同樣需要依靠合作，不論是內部的團隊合作，或是與其他人的合作都同樣重要。受訪者 D 表示社會企業非常講究合作文

化，受訪者 C、M 皆表示單靠自己是無法完成社會企業所設定的目標，都該透過合作或結盟的方式才能成功，因此社會企業創業者不能只是單槍匹馬，而是要找到共同合作的夥伴，以及公司外部的合作對象，如受訪者 E 所述，可以與他人合作完成事情，共同合作是可以提高事情的完整度。而所有的社會企業類型皆對此特質表示認同。

「就是說身為社會企業，其實是非常需跟別人合作聯盟的，不是說你去尋求協助，我覺得這個好像太表面，太單方面了，而是說你怎麼樣跟別人結盟，結盟會是比較好的字眼啦，就是說互相搭配的情況下，你絕對不可能自己去完成社會企業。」(C：61-64)

「我自己認為社會企業的文化跟一般企業不同的是，他很講究合作的文化。」(D：157)

「我可以跟社工一起合作阿！一起來做這件事情。這才是加分嘛！」(E1：84)

「我覺得這些事情就是大家都還是要有熱誠，然後才能互相溝通協調，要不然其實也不容易跟人家合作，因為我覺得一個社會企業，光靠自己做不了事情，你想幫助，你想發願，都做不了。」(M：107-109)

## 九、不勉強他人

社會企業重在其核心理念，但是與受訪者的對談中，卻發現他們雖然很重視，但是身為社會企業創業者，工作整合與社會合作類型之受訪者表示不想刻意的去改變他人的想法，反而害怕影響他人想法，認為每個人有不同的認知，不該排斥他人的認知，應該互相保持尊重較好。

「還有不喜歡強迫人家，就是我如果覺得人家做了很糟糕的事情，就是強迫人家做事情，就是你要強迫人家按照你的價值觀和想法去做，其實是一件很恐怖的事情。」(A：15-16)

「那我這個人最不喜歡的就是我千萬不要去影響別人，這是我不要做的事情，所以我在刻意避免這一件事情，那我既然在避免這件事情的時候，我也希望每個人得到尊重跟自由。」(N：384-386)



## 十、兼具生意人特質

受訪者 H（任職於工作整合型之社會企業）提及到，社會企業創業者所具備的特質中，仍應具備一般企業的特質，應懂得如何做生意，而不能只有滿腔熱血。此特質如同 Christopoulos 與 Vogl（2015）所提，社會企業創業者同時擁有多重角色，主要包含管理者、經濟主體中的企業家、政治代理。

「我想不管是不是社會企業，既然是一個企業的從業者，那如果你是企業的創業者，你可能更需要生意人的特質。就是你要懂得做生意，如果你沒有生意人的特質，那不管你是社會企業還是非社會企業可能都有一樣的問題」（H：3-5）

## 十一、小結

綜合上述受訪者的回覆當中，與過去的研究相對比，可發現其共同性，社會企業創業者的心態正向樂觀，對於社會的問題不會視而不見，對待弱勢者也抱有關懷之心，願意伸出援手協助解決問題，解決問題的過程中不會充滿不實際的理想，更不會輕易放棄、退縮，而是堅持理念的同時找到解決途徑。另比起單打獨鬥，較喜愛團隊方式，社會企業中最重要的元素是人，所以對於人際交往、溝通十分注重，與人交流的過程中如遇到不同想法理念者，不會一味想著改變對方，而會尊重多元的想法，廣納接受不同的意見。

以不同社會企業類型劃分來看，可發現工作整合、社區發展與社會合作型社會企業創業者認為理想性、和他人合作是重要的特質；社區發展、服務產品與社會合作型社會企業創業者皆表示必須抱持熱情；工作整合、服務產品與社會合作型社會企業創業者認為堅持也是重要特質；工作整合與社會合作型另表示社會企業創業者具有對現狀不滿、有特殊關懷之心，以及不勉強他人的特質；社區發展型社會企業創業者多表示樂觀與幫助他人、與他人溝通是不可缺少要素。服務產品型社會企業創業者則特別提及應具有生意人的特質。

## 第二節 社會企業創業者資訊行為

社會企業創業者對於周遭環境的變化敏感，相較於許多人，他們擁有更多的關懷之心，也具有較強烈解決問題的衝勁，尋求解決方法或是針對特定事物有好奇心之時，會產生對資訊的需求。在本節透過「過去工作經驗」了解其過往經驗，再者了解「設立社會企業原因」，含括內在動機與外在動機的影響。最後於「資訊資源」部分，發現社會企業創業者是以實際的人際交流、虛擬的社群網絡、國際資訊資源與正式學術資源為主要資訊來源，其說明如下。

### 一、過去工作經驗

受訪者過去的工作經驗不盡相同，其類型以顧問居多，舉凡資訊顧問、企業顧問、投資理財顧問、營運策略顧問等，如受訪者 E1、I、J、M 都曾接觸過顧問相關工作。另外也有編輯、行銷企劃、業務，如受訪者 A、J 所述。而受訪者 B、H 則是接觸過非營利組織或社福單位後，輾轉到社會企業領域。而過去的相關經驗也讓受訪者在成立社會企業時，得以利用過去專長輔助社會企業的成長。

「因為我上一份工作其實也是在非營利組織工作，那所以進來之後剛好是把兩個能力，應該說過去的經驗，算是無縫接軌，一方面在做商業的事情，另一方面也繼續就是也在這個陪伴的計畫裡面，協助募款或是參與日常的運作，所以算是融入的滿快的。」(B：69-71)

「我的工作經驗主要兩塊，早年的時候我在出版做編輯，就是做遠見的版面主編，版面的編輯，那大概是十年，從我出社會就做的。後來我就投身在科技業，從行銷企劃開始，一直到前三年，來社會企業之前我都在科技業，做行銷、企劃這方面的工作。」(C：18-21)

「我先前可能大部分是做策略營運的部分，或是做專案的部分，那我透過這樣的強項，就很榮幸的可以擔任初期的召集人，然後讓大家參與其中。」(E1：86-87)

「在籌組這個公司之前，其實我從來沒有參加過社會企業。但是因為有些因緣際會，我參加了一些社福團體，發覺社福組織的特質是以募款來做自己想做的事，有先天的侷限性，所以才會想成立這樣的單位。之前的話我在電子所服務過一陣子。」(H：28-30)

「我是 OO 十幾年的老師，然後也擔任過各種企業的顧問，也是專業的資訊工程師，也是專業的媒體工作者。」(I：34-35)

「當兵後我就當業務工作，然後就在那邊當業務，然後在創業之前就在 IBM 工作而已，做一些業務工作，那我太太在創業之前就她是在做資訊顧問。」(J：44-46)

「其實就是過去曾經也在生技業待過，然後也在銀行，我們其實也幫農民做一些融資，但我們發現農民其實很辛苦，那但是他們常常因為氣候的變化，或者是有一些農作的問題，常常就收成不好，那也繳不出貸款來，就是很辛苦。」(M：42-44)

## 二、設立社會企業原因

Boluk 與 Mottiar (2014) 表示社會企業創業者的觸發動機往往來自於其生活方式。而在設立社會企業的原因中，亦發現不論是「內在動機」、「外在動機」，受訪者們皆印證此論述，因為想要回饋社會、本來就想創業、過去工作曾有過類似的經驗，或是曾接觸過弱勢者、弱勢團體等，因此埋下未來想朝社會企業的想法。其說明如下：

### (一)、內在動機

因為本身有想要創業的想法，而開始籌資，透過籌資相關網站募到部分資金，在之後設想公司發展時，產生應該回饋社會大眾的想法，因此選擇透過社會企業這種經營方式管理公司。受訪者 D 更提及了，自己有了這樣的想法後，開始從相關領域著手去了解目前的發展狀況等資訊。

「我其實是先想要做 OO，才想要去做社工的，一開始還沒有想要全職創業，就是下班弄一弄這樣子，那是在那個情境下想說就試試看。」

(D:52-53)

「OO 從群眾起家，自然也要回歸到群眾本身。」(F：316)

「我個人是覺得我的生命有限，所以我們選擇創業路途來做這樣，那做社會企業是有很多，第一個是託付 [社會託付的責任]，第二個是我們覺得有意義，為什麼會有意義呢？因為社會企業有很多的結構是非常適合新創公司，尤其是你有技術含量，然後你有一個想法是可以解決問題的，那我會覺得說在這樣子的公司，其實是合適於做社會企業的。」

(N：180-183)

## (二)、外在動機

受訪者 B 從大學時期就開始接觸非營利組織，加上本身所學的是商學院，促使加入社會企業的想法。而受訪者 D、K 則是過去在社福單位工作的經驗，發現有些問題仍然無法解決，於是想透過以企業的方式經營，解決困境。受訪者 M 的經驗較為特別，是在銀行工作的過程中，體認到農民的辛苦，從微小的地方埋下了想要設立社會企業的想法。

「因為我大學的時候剛好有機會接觸非營利組織的一些，算是訓練，就我半年到美國去參加一個計畫，剛好接觸了一個非營利組織，所以我回來台灣的時候，因為我原本也是念商學院，後來就想有沒有可能把我在商業上的能力做運用，然後再進去非營利組織裡面做學習，所以後來就走選擇走進非營利組織，那就覺得剛好現在有這樣的一個風潮，就是在非營利的組織跟企業間，有了社會企業這樣的一個融合的過程，那我就剛好在這個潮流上。」(B：146-150)

「就是我在社福裡面，覺得社福沒有辦法完全徹底解決貧窮的問題。」(G：207)

「也剛好那時候政府一直在推這個長照保險，那剛好有很多研討會，那我們就去參加，那也看到各地真的有這樣的問題，而且是沒有人力的，偏鄉可能年輕人下山工作，可能都剩長輩在山上，那時候開始注意到說，其實有更好的做法，所以那時候在伊甸基金會就做這樣的服務，所

以後來才覺得說我們要有一個跳脫的方式，因為以前，可能包含現在，基金會跟營利組織是水火不容啊！」(K：61-65)

「其實就是過去曾經也在生技業待過，然後也在銀行，我們其實也幫農民做一些融資，但我們發現農民其實很辛苦。」(M：42-43)

因為身邊的家人或是朋友的關係，所以跨足到社會企業領域，除此之外的另一共通點是，此類的受訪者皆表示，曾接觸過社福單位或弱勢團體等非營利組織，再加上本身並不排斥，因此在親朋好友的推助下，有較大意願投入社會企業領域。

「在籌組這個公司之前，其實我從來沒有參加過社會企業。但是因為有些因緣際會，我參加了一些社福團體，發覺社福組織的特質是以募款來做自己想做的事，有先天的侷限性，所以才會想成立這樣的單位。」(H：28-30)

「因為我有很多社區或者是社福或弱勢團體的朋友，朋友說需要做一件事，你可不可以來幫忙。」(I：36-37)

「我太太啊，我們結婚，應該分兩部分，區隔點是太太，但是我的點是因為我大學就在，AIESEC 學生性組織，輔大也有啊。我從大二就開始做這種非營利組織的工作了，所以我從大學時代就是做志工啦，這兩個東西都有關係，就是我 OOO 成立是因為有機，那是我太太的關係，然後我對志工的興趣。」(J：68-71)

### 三、資訊資源

社會企業創業者的資訊取得，主要透過三個方向，分別為「實體的人際交流」、「虛擬的社群網絡」、「國際資訊資源與正式學術資源」。前兩項不論是實際或虛擬，皆可藉由與人的交流中獲得資訊，除此之外，亦會多方涉獵國外的資訊與理論性的資源，其說明如下：

### (一)、實體的人際交流

社會企業創業者除了本身就有的人脈關係之外，同時也透過參與相關的社會企業展覽，在這之中認識更多同樣領域的人，彼此交換想法，互相交流。且會持續維護這樣的人際關係。此點對照 Wilson (1997) 資訊行為理論模型，發現社會企業創業者獲得資訊的過程中，可能會受人際關係影響資訊的取得，他們需要維護人際關係以保障資訊的獲得，若對某資訊有所需求時，人際關係中無相關者，則會暫緩，等候相關者出現。

「他本身之前在媒體界工作的關係，所以他有很多媒體的朋友，原本就有一些人脈資源。」(B：222-223)

「我需要大量的資訊，先硬著頭皮上，一不懂就問，讓我可以持續服務每一天進線的客人。這些資訊的提供者很重要，如果沒有辦法回答客人的話，你就沒有辦法站在這個位置，因為每個打電話進來的人，他只是想問問題，你無法滿足他的需求隨時可能被罵，有些脾氣不好的就會回酸你，如果基本的問題回答不出來，可能蠻嚴重的，所以你必須要很習慣跟別人談牛奶，談牧場，談鮮乳坊，如果不是一個有志於往這邊發展的話，那也許站這位置對你很吃重，而且你每天進來公司會很不快樂。我覺得在任何工作崗位上，如果沒有發現自己需要更精進的地方，大概眼前就是下坡路了。」(F：363-369)

「那在目前的營運過程之中，就是持續的關注身邊的社企領域的人，或是研究機構的動態。」(I：43-44)

「因為其實人脈有時候是搭建那個橋樑很重要的人阿！因為人可以幫你找到很多東西，那因為網路上都是所有人看的到。」(L：103-104)

「我們其實也看過很多，參加過很多的社會企業的展覽，跟認識很多社會企業家，所以也知道他們的營運模式，這是當初我們去收集資料的過程中碰到的一些資訊源。」(M：61-62)

## (二)、虛擬的社群網絡

對於部分受訪者而言，臉書（Facebook）是他們獲得資訊很重要的一個媒介，社會企業創業者使用社群的方式，會針對特定的粉絲專頁、人物追蹤，藉由此方式留意對方所分享的資訊，從中擷取到自己可能所需的資訊，消化吸收後轉化為自身可利用的資源。如受訪者 A、F、I、N 所述。此點如同 Wilson（1997）資訊行為理論模型所提及之資訊尋求過程中被動注意與被動檢索，社會企業創業者使用臉書時，會留意相關領域的人士之頁面，資訊的獲得並非刻意尋找，而是隨意閱覽的過程中得到，這也與 Erdelez（1995）所提資訊偶遇相同，平日的例行活動中，社會企業創業者瀏覽臉書的過程中，在無預期的狀況下發現有興趣的資訊，如朋友的發文內容。此種意外獲得的資訊，對於社會企業創業者而言是重要的資訊來源之一。

「我很多都是透過書局，或是臉書，老實講，臉書應該是我現在很重要的一個知識來源。」（A：33-34）

「在英國時我其實接觸更多的是臺灣的資訊，因為臉書很方便，公民運動最興盛的那些時光，我其實在海外大量研究臺灣的資訊。有些是透過臉書，有些是透過找書籍，因為英國圖書館那邊也有華文書寫的題材，以我過去的成長經驗，我這一輩所學的很多東西，最終發現對臺灣本身是非常缺乏了解的。」（F：333-336）

「對我來講 FB 是最大資訊源，因為其實跟學術是一樣的，只是你後來以為他叫做期刊，就是你身邊的人跟你講他在幹嘛，然後他做了什麼事，然後去研討會其實是開趴的意思，就跟網聚是一樣的道理，然後大家就覺得研討會嘛！沒有，其實資訊源就在身邊，就是一起做這件事的人們。」（I：44-47）

「所以我後來發現說我的 Facebook 是非常有用的東西，就是因為我的好友們，現在我發現我有超過百分之三十的好友，大概都是第一線能產生第一訊息的人，所以他們關注的點，我馬上會看到他們到底在想什麼，然後我的學養也可以回應某一些東西。」（N：230-233）

### (三)、國際資訊資源與正式學術資源

由於國內社會企業尚未成熟，因此較早成立的社會企業會倚靠國外資訊，如英國的相關報告等，大多的受訪者皆表示會利用國外的相關經驗、資訊，參與研討會等，藉此更加了解社會企業，如社會企業定義、規範、成效評估等。而受訪者 B 則提到，若是在公司內有些相關計畫要執行前，在討論與擬訂的過程，亦會從國外的案例作為其參考依據。僅有少數受訪者提到會利用期刊、論文，從中獲得所需資訊。

「最主要就是參考國外一些經驗，其實就是很簡單的，他的商業結構就很單純。」(A：110-111)

「那比如說教育的話，我們最近可能就會看一些芬蘭他們發展的過程，就會發現他們在台灣跟芬蘭的教育差異的資源在哪裡，資源的差異還有態度差異在哪裡，所以這個算是用別的國家的經驗來看，其實我覺得是也是滿有用的。」(B：287-289)

「我們基本上都是從國外得到比較多資訊，國內在 2008 年時幾乎都沒有相關資訊，現在也還沒立法，只是這一兩年好像大家遍地開花，可是其中有很多人，很多的工作單位，我認為他們在社會企業的基因上還沒有完全。」(C：35-38)

「主要是看一些相關的報告，有一些報告是英國出的，比較能指明社會企業的定義是什麼？規範是什麼？及如何評估社會企業的成效。」(H：48-49)

「剛剛創立社會企業的時候搜尋過哪些資訊源，當然就包含論文、期刊、各式各樣案例、國外的研討會等等。」(I：42-43)

在學術資源中，受訪者 G 表達了不同想法，曾經嘗試透過學校教授所撰寫的文章，閱讀關於社會企業相關訊息，卻發覺過於理論，也參考大學所開設相關課程，但發現內容涉及社會企業的資訊過少，因此無法從中獲取所需資訊。

「那你說我要向誰學社會企業，可是沒有人可以教我，我找很多教授看那個文章，其實都很理論。」(G：114-115)

「我知道大學有在教，可是大學教的那個課的資料沒有出來，我不知道



他們教什麼。不過後來我知道在大學教的還是在教企業管理，比較偏企管那一方面，我聽過一個演講在講社會企業，可是他在講社會企業的商業模式，那還是商業阿！我覺得你還沒講到社會企業，所以我沒得學，沒得學我就出來。」(G：118-121)

#### (四)、資訊資源使用偏好

社會企業創業者因個人的習慣偏好不同，探尋資訊時所利用的資源也有所差異，針對受訪者於訪談過程中所提及資源，依照次數統計後，整理出表格（詳見表 4-3-1）。表中共分為五大項，分別為人際資源、網路資源、學術資源、政府資源、其他資源。

由表中可發現人際資源是社會企業創業者最主要的資訊來源，其中領域專家共有 11 位受訪者曾頻繁利用，顯示出接觸該領域仍會以專業人士為主要的尋求對象，再者則是會與團隊成員、合作夥伴、朋友討論交流。另外其他資源中，受訪者中有 12 位表示曾於參與活動的過程中獲得資訊與回饋，實際的參與和交流對於社會企業創業者而言顯得十分重要。在政府資源中雖僅有 5 位表示曾接受過輔導，但在過程中所受到的幫助也很多，計畫合作也是獲得資源一種方式。虛擬的網路資源當中，6 位會利用社群網絡增加資訊的獲得，7 位會藉由網站瀏覽當中找尋相關資訊，不經意間或習慣性的留意相關單位和人士是其快速掌握與獲得資訊的方式。

所有資源利用中，學術資源對於社會企業創業者不是首選資源，僅有少數者會透過閱讀論文、期刊、書籍，相關的研討會也僅有 4 位會參與，理論性的學術資源鮮少被利用。社會企業創業者較喜歡透過人際交流、互動中獲得第一手資訊，而非整理過後的資訊。

表 4-3-1 資訊資源使用統計

資源		受訪者														使用人數	提及次數
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N		
人際資源	朋友	3	2		5	1	1			1	1		3		4	9	30
	領域專家		2		2	3	3	1	2	2		5	4	3	3	11	41
	團隊成員		3		1	1	4		2	2	4		2	2	4	10	35
	合作夥伴	4	3	1	2	1	1	1	1		1			2	5	11	33
網路資源	社群網絡	3				1	6			1			1		2	6	14
	網站瀏覽		2		2			2		2	2	1		1		7	19
學術資源	論文			1						1						2	2
	期刊							1	1	1					1	4	4
	書籍					1	2					1			2	4	6
政府資源	輔導		2			1							1	3	5	5	17
	計畫合作		3	1											2	3	6
其他資源	研討會			1					1	1				1		4	4
	活動參與	1	2	1	1	1	4	3	1			2	5	2	4	12	39
	國外資訊	2	2	1				2	2		1		1			7	11

資料來源：本研究整理

#### 四、小結

由受訪者的回答中，對比 Perrini 與 Vurro (2006) 所提出的社會企業創業過程，社會企業創業者在最初的動機當中，確實以環境與個人因素兩大類為主，由內在動機中發現，社會企業創業者本身就有創業的想法；而外在動機則是過往工作中曾接觸過的人事物都可能成為一個契機點，再者受到身旁親友的影響，也會讓社會企業創業者覺得對該領域有所興趣。

在資訊資源尋求的部分，社會企業創業者的資訊來源主要為人際關係，此關係包含現實的人際交流與虛擬的社群網站，尋求資訊資源時，多透過自身所擁有的人脈，從中找到合適詢問對象。若所遇到的問題身邊無相關的人脈，可能就會暫緩問題，等待合適人選的出現。對於社會企業創業者而言，與人交流的過程中所得到的資訊顯得更加珍貴。考量其資訊獲得的習慣，亦或是國內資訊較少，受訪者中僅有少數會利用論文、期刊，理論性的學術資源對於社會企業創業者不是第一首選的資源。多位受訪者表示早期國內資源不足，因此大多尋求國外資訊。社會企業創業者面對變化快速的社會環境，多元涉獵資訊，喜愛透過瀏覽臉書時獲得資訊，除非公司有任何計畫要實施時，才會刻意主動的尋求資訊，且較傾向於尋找國外相關案例做為參考。

### 第三節 社會企業創業者面對困難之挑戰

創業之路並非一人即可成功，一路上不僅自我信念要堅定，尚須他人的從旁協助，社會企業創業者亦然，在面對困難時，應如何面對並且冷靜處理，個人都有自身的一套解決方法，藉由受訪者的回答，將其分為「面對困難之心態」、「困難的類型」、「因應之道」分別說明如下。

#### 一、面對困難之心態

高義芳、沈怡臻（2009）研究指出，社會企業創業者多以正向的態度看待事情。在本研究中，受訪者也多次提及，面對困難時多以樂觀的心態面對。並且將困難視為學習過程，反而在樂觀的心態之下，會更積極的想辦法解決問題，如同 Shaw（2004）的研究，社會企業創業者擁有發現社會問題並解決的能力、能以企業的方式提出相關方案。說明如下：

##### （一）、樂觀面對

社會企業創業者以正向樂觀態度面對困難，事情不會因為沮喪而得到解決，因此受訪者表示，應該以樂觀的方式去看待所遇到的困難，如果一時無法解決，總會有一個關鍵的時間點，讓原有的問題得到解套。

「所以我覺得我對事情，我覺得事情都可以處理好，只要大家願意坐下來談，好好的溝通，所以我大部分對很多處理事情都是滿樂觀，那我也會覺得就算是事情最後沒辦法成功，我也覺得是可以接受的，但重要的是大家有沒有願意一起去從這過程中學習到一些經驗。」（B：138-140）

「面對困難，因為其實你只要抱持著快樂跟樂觀的時候，其實我覺得不會讓你有太多是你沒辦法做到的事情，而是說是時間的問題。」（L：48-50）

## (二)、將問題視為學習的歷程

也許在旁人來看，社會企業創業者所面臨到的許多事情都可以歸類為困難，但是多位受訪者表示，他們並不認為那是困難，因為事情可以解決，只是有些問題需要更多的時間，在等待以及解決的這段過程，並非我們所謂的困難，對於他們而言，這是很平常的一個過程，甚至有些問題其實一直存在著，某一天遇到一個契機點，或是某人的出現，恰好可以解決，而這問題也因而得以化解。

「應該說大部分不會遇到什麼困難，就是說當然有時候，但我覺得很少耶！因為基本上都是有很明確的討論的方向，所以我們就會去討論。基本上沒有困難，因為就是一個討論的過程。」(B：254-255)

「但也不能說是困難，就是你可能有需求，今天有這個需要，像是今天辦公室要變大，朋友剛好要租房子，我們就一起合租，他利用他的關係，幫我們找到一棟房子，我們就可以一起合租，所以說一定是你有需要，那這個需要可能是現在產生的，也可能是過去一兩年前產生的，那個時候沒有遇到適合的人能夠支援，可是有一天就看到合適的人，然後就談一談，也許就過去了，所以說他是不斷的往前。」(D：111-115)

「不是得到或去學習，或者是有什麼困難，那一切就變得沒有什麼困難，因為他就是生活。」(E1：271-272)

「還蠻享受那過程的，我不是那麼介意那個結果的，有沒有解決我不是那麼介意，就比較困難嘛！那就是一個過程嘛！」(J：34-35)

## (三)、嘗試各種解決方案

面對問題時，你能做的就是面對他，A 方案行不同，就換 B 方案，受訪者表示有些問題是營運一間公司你不得不去面對的，即便如此，也要設法解決，不斷的嘗試不同的方法，慢慢的從各個方法裡，找到最終的解決方式。

「所以遇到困難時的經驗，其實我就是認為要非常的屹立不搖，就是一直要去找可以突破的一些方法，其實我是覺得，可能我跟你分享，不能只找一條路，因為這條路可能斷掉，你可能要找兩到三條去試，我自己是想一般企業也是一樣的，他這條路不通，他一定會在找第二條第三條第四條，不可能這一條斷了就關門啦！我想這一般人都會遇到困難。」  
(C：91-94)

「這困難可能一兩年前產生的，例如說我們一開始需要現金，希望有人投資，可能那時候就沒遇到有人要投資我們，那就是碰壁嘛！可是你還是有 Plan B 做，只是會比較辛苦，那還是有 Plan B 可以做的話，雖然難，但是就會覺得碰壁也沒關係，就擱置，等到有一天可以做為止。」  
(D：117-120)

「就是你知道要去處理，但有些事你會覺得你根本不應該處理，遇到了你就會去想辦法跳進去，跳進去處理的時候，我覺得就很矛盾啦！你知道說這個事情不應該來處理，但又不得不處理，所以我覺得有一段時間就會覺得雜事怎麼特別多，也還是不想處理，但公司都要運作，每天就是在燒錢，所以還是要硬著頭皮去。」(K：38-41)

## 二、困難的類型

### (一)、資金

公司營運中，受訪者表示，資金對於社會企業創業者或是一般企業而言，都是很大的困難，萬事起頭難，尤其是第一筆資金的籌備更是難上加難，需要說服投資者認同公司理念，掏出腰包，給予資金的投入，公司才得以運作。而受訪者 N 表示，金錢的問題雖然難，但卻是可以預期的困難，除非公司內部的經營有問題，才會導致迫在眉睫的困境。

「創業初期資金的確是比較大的問題，沒有資金你就運作不下去，其他的都還好吧！其他的販售員也還好，因為販售員本來就是，反正只要有群體聚集的地方，都是有一些有的沒的的事情，那在你的組織裡面都會碰到。」(A：146-148)

「你是企業的話，你就應該要自備你的資金，對不對？你創業就要有創業基金嘛！那這個就自己想辦法生出來，而不是要來的。」(E：165-166)

「那其實最大的困難就是講白話，就是錢怎麼來？」(K：118)

「我們主要第一個問題會是在自己的經營上，就是你自己的收入是不是能 cover 掉你的支出，我覺得不管是創業者或是你在做工作的人都會考慮到的事情。」(L：108-109)

「錢的事情是可以預警的，所以你會準備去找很多的事情，不會是最後來，如果你是最後一刻發現燒到沒錢，到處借的時候，代表說你經營企業是有問題的。」(N：289-290)

## (二)、資訊缺乏

雖然有心投入這個領域，但是在初期，受訪者 E1、G 皆表示缺乏相關資料，因為社會企業在國內尚屬新興體系，沒有人能夠說清楚明白，相對的資訊也就更狹隘，要取得所需資訊，必須透過各種管道去挖掘，像是學術單位和政府單位等，從中增進對於社會企業的認知。而另一種資訊缺乏，則是到陌生領域的階段，亦須借助原有領域的資訊提供者，彌補自身對於公司所涉獵的業務內容做了解，才能站穩腳步，如受訪者 F 所述。

「在資源上我覺得一開始最缺的是資料。」(E1：157)

「我需要大量的資訊，先硬著頭皮上，一不懂就問，讓我可以持續服務每一天進線 [打電話] 的客人。這些資訊的提供者很重要，如果沒有辦法回答客人的話，你就沒有辦法站在這個位置。」(F：363-365)

「我們的困難是我們都對企業是無知，根本不會。我剛有提到我是從社福機構過來，所以其實我的強項是在社會福利，但是我跳到企業來，就全部都是等於沒有經驗。」(G：23-25)

### (三)、角色轉換的適應

由社福單位轉換到社會企業的過程中，心態上的轉折對於社會企業創業者是另一種困難，受訪者 G 表示心態的轉換很難，必須透過自己的調整，重新體認由受贈單位轉為一企業體的心境。

「那種心裡的轉折就是最困難的地方，比如說你要從一個行業到另一個行業，那又不熟悉，不是說我歧視企業，而是說那種心態的轉換很難、很不容易，但是你要知道說這個是目前，可以幫助你把原來的東西做好。」(G：32-35)

### (四)、價值觀差異

社會企業的成立以解決社會問題為初衷，解決的問題廣泛，甚至有些是大眾所陌生的，因此會產生部分的誤解，受訪者 C 即表示曾遇過部分人是存有刻板印象。而另一種價值觀差異，如受訪者 N 所提，若本身固執己見，不肯放下成見，這樣的人在遇到困難時反而會使自己身陷泥沼，應該要擁有更多彈性的想法，方能解決困難。

「我覺得只有一些不了解，就譬如說一些刻板的誤解，就像別人會覺得失能，那你們成品也會不夠好吧！」(C：105-106)

「所以我覺得最大的困難其實是，遇到別人的知識瓶頸跟他的價值精神最難，有些人會說我就是要這樣，沒有第二條路走，那就代表說其他彈性沒有了，這是最難解的事情。」(N：466-468)



### 三、因應之道

#### (一)、心態轉換

受訪者 G 描述內心的轉折是很大的挑戰，必須說服自己，讓更多人了解一同了解這些理念，突破自己內心的非營利與營利之間的內心衝突，是非營利組織轉變成為社會企業需要面對的考驗。

「你的身分在轉換中，要想辦法說服自己，不只說服自己，還要慢慢的讓原來理解你的這些會友、朋友認同，或者是知道你做這個方案是什麼，那個兩三年之間是最困難的，但是那一種突破是，要突破的困難除了自己跟企業的那種信念跟理念，跟以前完全不同的工作方法。」(G：35-38)

#### (二)、學會協調與溝通

若要以最簡單的方式解決困難，協調和溝通會是最簡單，卻也是最難的方式，因為每個人的出生背景、學習過程都會有所差異。因此受訪者 I 表示雖然很困難，但是協調彼此的認知和需求仍是重要的。受訪者 L 也表示彼此的溝通不能忽視。

「在改變社會結構的過程當然會遇到一些困難，這個社會是一個複雜的共同體，困難就是如何去協調不同利益關係人需求，並在過程中，重新調整雙方觀看對方的角度和認知，真的很難。」(I：77-79)

「我覺得其實就是需要溝通，因為真的不是每個人都成長背景跟觀念都跟你一模一樣，那其實有時候真的需要去溝通，然後去做調整。」(L：187-188)

#### (三)、堅持努力

社會企業十分注重團隊之間的合作，而團隊的組成往往是一群擁有相同理念的人群聚而成，因此在遇到問題時，所有人保持著共同的想法與目標，一同向前的力量可以解決許多問題。

「我覺得只要有一個目標，大家朝那個前進，我覺得就很棒了！所以我覺得大家還在努力在這方面。」(E1：202-203)

「其實站在我自己立場我就是覺得你就努力做，然後加入一些新的元素，有時候你還要勤勞一點去找自己的客人在哪裡，找哪些是你的客人、客戶，然後你去找到你就可解決這些問題，那當然你說，其實一家公司不只是需要你自己一個人，你必須還要透過你的人力、培訓，找到更多跟你有志同道合的人，或是想要成為你員工，協助你的人。」(L：110-113)

#### (四)、無法解決，不用勉強

最終的困難點可能還是出自於彼此之間的想法差異，因此受訪者L表示，遇到理念不同的，也不需交惡，以免產生更大的爭議，反而會帶來更大的癥結點。

「那當然還是有一些沒辦法解決，因為畢竟他的想法跟你的想法不一致，那其實我覺有時候就向分手一樣，他不能成為有相交的機會，那你們就一直保持平行就好，沒有必要去產生不必要的問題。」(L：156-158)

#### (五)、風險預測及預防

事前做好風險評估，預測可能會遇到的困難，並且擬定解決方案，若遇上困難時，可以盡速的排除問題，如受訪者N所述，不論是社會企業創業者，或是其他創業者都應具備風險預測及預防的心理準備。

「每個人的結合都會有出現他的瓶頸跟困難，所以我們都是要防堵我們自己的風險產生的一個預備前提底下，去扎實的把現在準備工作做好，任何的創業者都要有這種心理準備，真的是杜漸防微一個過程，從小的地方琢磨。」(N：341-344)

「時間是最大的敵人也是最好的朋友，所以其實有很多事情要及早佈署，才會知道說那些地雷你不要踩。」(N：340-341)

#### 四、小結

面對困難不逃避，將所有的困難都視為一種學習，社會企業創業者始終以樂觀的心態迎向所遇到的問題，積極尋找解決的方法，也在這個過程中逐漸找到一套解決的方式，從困難和問題中慢慢構築出的解決方法，除了自己的內心要做適當的調整、堅定信念，也發現最直接的就是協調和溝通，很多事情都是取決於人與人之間的互動交流，因此若要快速解決問題，這是必須要學習的，同時社會企業創業者也明白風險評估的重要性，事事難防，提前預測可能會有的狀況，可以在遇上意外發生時得以應變。但是當周圍沒有合適的人可以諮詢或協助時，社會企業創業者卻又展現出緩慢的步調，會將問題先擱置，等待合適的人選和時機才會再次嘗試解決。



## 第四節 社會企業創業者於知識交流之施與受

Wilkinson、Gallagher 與 Smith（2012）於研究中發現知識交流中最重要的關係，若雙方無進行任何的知識交流，其關係網絡難以建立，甚至會成為雙方合作的障礙。在本節中藉由社會企業創業者於「幫助他人」、「接收相關資訊資源以利解決問題」中了解其施與受，並整理出「社會企業創業者之知識網絡與交流」架構。說明如下：

### 一、幫助他人

#### （一）、社會企業的核心理念

受訪者表示幫助他人，其實就是自己的工作，同時也是社會企業最初的核心，抱持著關懷他人的心，並且付諸行動，改善社會問題，如受訪者 D、I 所述。

「幫助別人是社會企業創業者的核心動力。」(I：72-73)

「其實對我們來說，很多時候我們工作就是要想辦法幫別人解決問題。」(D：127)

#### （二）、盡力提供有限的協助

受訪者 G 針對社會企業之間的營運模式表示，每個人的做法不同，因此營運模式無法適用於所有的企業，還是需要自己去摸索，或是實際參與在其中，了解運作方式後，建構出自己的一套運作方式。所以在營運模式上能夠幫助的地方有限。受訪者 K 則表示在服務的過程中，自認為能夠幫助的也許不多，但至少能解決部分問題，而受訪者 M 有同樣的感受。受訪者 L 則提出，幫助的過程中，還會遇到有心卻無能為力的狀況。

「因為大家的作法不一樣，我的模式給他，他搞不通。賣法、操作的方式不會一樣，所以這個模式真的是你要幫助一個社會企業，你要先進來，你要三個月到半年大概知道我的模式是什麼，重點抓的住才能幫。」(G：178-180)

「我們的服務對像裡面很多是低收、中低收，所以在這樣的過程中，我不敢講說是幫，但至少我們解決他們一部分的問題，至少生活上的困難是可能有稍微被解決的一部分。」(K：148-149)

「在幫助中還會遭遇到的一些困難，就是其實有一些人他是不一定有時間，然後也有一些人他可能想幫忙，可是他不一定幫的上忙，老實說因為一定有這樣的人。」(L：149-150)

「那當然不敢說能幫忙到多少，但是至少讓倒掉的香蕉還可以收到我們公司來做成更高附加價值的產品，我覺得這個是有幫助到一些，那其實就是我覺得幫助人的時候最好是在急難的時候，就是他在最急難的時候，我們能夠幫忙他這些是我覺得是很重要的事情。」(M：132-135)

### (三)、經驗分享

受訪者 A 表示，比起實質上的幫助，自己較常參加相關活動，出席相關領域的演講，與大眾分享其經驗。受訪者 N 則表示出席演講的過程中，是雙方互相交流很好的經驗，可從中找到更多新的元素。

「通常都是經驗分享，他們又不會開口跟我借錢，或是要幹嘛！」(A：157)

「我認為出去演講是有幫助的事情，因為你跟人真實的交流互動之中，也可以很快收集第一手訊息，因為我最近的演講場合有點多，那發現說跟大家演講交流的過程當中，會不斷的找到新的東西。」(N：260-262)

#### (四)、幫助別人的同時，自己也受惠

對他人伸出援手的同時，自己可能也是受惠的一方，受訪者 D 表示幫助他人活動的過程中，同時也累積公司的知名度。受訪者 I 也表示在和他人互動的同時，自己會反思，與其說是幫助，更像是互相學習。受訪者 J 更表達了幫助他人這件事情，對於他而言是教學相長。而受訪者 N 也有同樣的想法，在幫助他人解決問題的同時，其實是一種逆向學習，從他人遇到的困難，協助解決的過程中，自己同樣得到很多的收穫。

「你今天是幫助別人的人，但你今天也可能是受到幫助的人，舉例來說，我們有個夥伴團體，他們要辦一個活動，可是他們都沒有人力辦，他們沒有足夠人力辦，但是已經承諾要辦這個活動，那我今天加入去幫忙，就他們找我們去幫忙，結果我們把他辦好，然後他們也累積出他們的知名度，同樣的，我們也在這裡面受惠於他們的累積，所以辦完這個活動之後，你很難說到底是我幫助了他，還是我被幫助了。」(D：136-140)

「那過程我覺得有一個很重要就是，這或許不只是一種單向的幫助，我會認為是一種互相學習的過程，雖然現在我是獨白，但是你的問題會跟我互動，會逼我去反思這件事情，所以在幫助的過程中是可以反思，找到新需求，然後還有就是，給自己一點信心跟力量。」(I：73-76)

「所以我們一直都不要說幫助別人，就是用陪伴，然後陪伴過程當中就是希望說，因為就像教學相長嘛，我教它我就會進步，我們就是一直這樣子。」(J：113-114)

「因為其實有一個非常寶貴的學習是，你在解決別人的問題，其實在回頭想你會不會有一樣的麻煩，這是一種逆向的學習，所以其實別人願意把他的問題充分的信賴來跟你討論這件事情，但其實你跟他討論的過程當中，其實也在解決你可能會遇到的麻煩。」(N：403-406)

#### (五)、不藏私地積極助人

社會企業創業者不吝嗇幫助他人，且不怕他人的學習，如受訪者 F 描述當發現自己有能力幫助他人時，心態非常正向且樂意，而受訪者 G 更強調自己不藏私，認為對社會是好的事情，不需要擔憂他人的學習，受訪者 N 亦表示這樣的互助行為，無形之中也是為自己帶來好處的，彼此的幫助是良善的。

「學完這些東西以後，發現到原來我可以幫助到夥伴，我可以幫助到公司，所以我自己去找門路學這些東西，後來發現真的有幫助，也沒想到原來有辦法利他，這些都是後來才發現的。」(F：393-395)

「別人說我是社會企業，我應該要做這件事，如果你也是，我希望你也做，這沒有什麼循私、藏私的東西，對社會好的東西，我們都不是為自己的利益在做，我不怕我的成本和營運模式被知道，如果大家知道我的營運模式然後學去做，那是最好，整個社會都不貧窮不是很好，如果你沒有這種心情、心態的話，你就還是做企業好了。你怕商業模式被學走，可是我不怕，最好是大家都來學最好就是這樣。」(G：236-240)

「因為有時候你知道有人願不願意投資你，或是其實是什麼，其實是你的朋友相不相信你，所以替他跟你不相干的人願意分享正面的部分，讓人家覺得你是值得的，那其實你會發現，你會無形中會度過難關，所以要不要吝惜的去趕快讓自己的困難可以得到解決，要能夠去談，然後也要不要吝惜的去幫助別人，然後回來想想自己這樣。」(N：426-429)



#### (六)、持續的幫助他人

當有能力時，願伸出援手，如受訪者 M 所述，社會企業創業者認為取之於社會，應該回饋於社會。受訪者 L 表示持續的幫助他人是一件開心的事情，當自己有餘力時就去做，受訪者 E1 認為幫助他人是一建很自然的事情，受訪者 N 同樣強調樂於幫助他人，不要吝嗇。

「一個人做一定改變不了什麼，但是很多人來做的時候，你一個人也會改變很多事情，因為我覺得參與者就是需要越多，尤其你是做服務這件事情，今天你去做服務，你的家人會知道你在幹嘛，那你的家人又會分享說我的女兒又去做什麼，所以其實他會一個傳一個，那至於說他傳的到什麼程度，我們不能去抓到什麼東西，但是我覺得只要有人願意嘗試這樣去做，我覺得相信會有改變，所以我們一直覺得去協助別人、幫助別人是一個很開心的事情。」(L：176-181)

「所以有時候你的付出其實是很，當你有餘，有力量的時候，你去做，那我覺得你並不是，就是很直觀的怎麼做是對他人是好的，而不是說這件事情他會不會發感謝狀給我？」(E1：254-255)

「這大概就是我个人覺得說，我能盡一點點心力的，所以目前有認養了四個小孩，就是在衣索比亞，台灣也有一個，然後還有就是中南美洲也有，這是我覺得是取之於社會，用之於社會。」(M：140-142)

「所以就是要不吝惜的去幫助別人的難處，然後要能夠先投入，做出一個成果非常的重要，當這件事情可以發生在我們的生活周遭的時候，那我覺得那個就是幫自己買最、好最安全的保險，非常的重要，所以我覺得是樂於去幫助別人，樂於去分享你看到的東西。」(N：421-423)

## 二、接收相關資訊資源以利解決問題

### (一)、身旁親朋好友協助

談錢傷感情，但是能夠向自己伸出援手的，卻又是身旁親近之人，受訪者 A、J 皆表示曾在籌備資金的過程中，接受過親朋好友的協助。受訪者 D 表示自己碰上困難時，恰逢身旁的朋友能夠協助解決，並表示有些問題當下雖無法立即解決，但會在某個時間點遇到能夠協助解決的人選。受訪者 L 則是會詢問公司經營上的問題，朋友的經驗帶給受訪者很大的幫助。最後受訪者 N 提到個性所致，所以有些人遇到困難時，會較傾向於和好朋友闡述。此點如同劉姿君（2010）的研究結果相同，在專業知識會由既有的人際關係為優先尋求的對象，若是工作中的問題，則會傾向於熟識的同學或同事。



「財務就是借款阿！創辦的話，大概在前半年到一年會跟朋友、親戚借，倒是沒有跟銀行貸款。」(A：138-139)

「我們遇到資金的問題的時候，基本上是當初我們第一個 case 是三年前，我們一個 IBM 的同事投資我，然後他就是跟我聊一聊就是他要捐我錢，他要投資我第一筆資金大概八十萬，讓我撐到了我回 IBM 上班的那一年，那後來的部分就是用我自己的在 IBM 工作的時候去跟銀行借貸，就資金的部分。」(J：86-89)

「但也不能說是困難，就是你可能有需求，今天有這個需要，像是今天辦公室要變大，朋友剛好要租房子，我們就一起合租，他利用他的關係，幫我們找到一棟房子，我們就可以一起合租，所以說一定是你有需要，那這個需要可能是現在產生的，也可能是過去一兩年前產生的，那個時候沒有遇到適合的人能夠支援，可是有一天就看到合適的人，然後就談一談，也許就過去了，所以說他是不斷的往前。」(D：111-115)

「包括 OO，其實上上禮拜我也在問他一些問題，跟支援的問題，跟公司經營的狀況，因為很多人其實他有很多的經驗，不管是實務或是理論，甚至他有一些行銷的方式，他都能給你很大的幫助。」(L：122-124)

「那我覺得是困難的時候，我覺得要看人的特質，如果你覺是無法掀開的那個資訊的話，你可能就只會選擇找你的好朋友講。」(N：274-275)

## (二)、保持理念，吸引對此認同的人

相信你的人會跟隨你，受訪者 E2 表示好的東西自然會有人來，有時候堅守自己的理念與想法，反而會解決一些問題，受訪者 K 提到公司要成立初期，投資的人聽到自己的想法後，覺得不錯才投入資金，讓公司得以順利運作。

「所以我覺得很厲害，我覺得就是一個價值跟使命感在那個地方，大家自然而然會被那個感動，真情、真心、真意的那種去感動的時候，就會想去做，就會有熱情，我覺得這是一個最漂亮的地方。所以人力的部分，我覺得自己會，你只要是好的東西，自然就會有人會來。」(E2：210-213)

「我覺得就是很感謝這些人一開始投注資金，所以才有這家公司，所以我覺得努力之外，有時候可能也要運氣的幫忙，就是剛好有人聽到之後，他覺得真的不錯，他們願意拿一些自己的錢來成立這家公司，然後運作。」(K：131-133)

### (三)、公司內部之參與式團隊合作與溝通

良善的公司制度，遇到困難時，可以透過董事會或是同事、夥伴之間的溝通，解決問題。受訪者 H 表示公司遇到困難時，董事們提供的意見，讓公司得以找到解方。受訪者 K 也有同樣的感受，因為提供意見者，經歷豐富，所能設想的比自己所看的層面更廣，所以更能有效的解決問題。受訪者 I、N 則是強調公司內部的夥伴之間，應適時討論，同在一條船上，遇到困難應該共同解決。此點如同 Austin、Stevenson 與 Wei-Skillern (2006) 及楊銘賢等人 (2009) 的研究所示，社會企業創業者應對於內部的關係網絡十分看重。

「我們很幸運有一個很好的董事會，董事們可以提供好的協助及建言。我們也很幸運有一個好的會計師，在我們有困難的時候他能給一些建議，協助我們解決問題，並少走很多冤枉路。香港的話更不用講。我還去德國，OOOO 的總部，也請教過他們很多問題，他們也給我們很多協助。」(H：63-66)

「對我們來講就是一個營運很正常的，就是還不錯的，所以我如何解決遇到的問題就是跟自己的夥伴一起解決。」(I：71-72)

「我們覺得就是一家店面，可是這些主管可能在社會上，經歷都非常豐富，可能都是大公司的總經理什麼的，那他們就提出了不同概念，所以就變成現在這個樣子。」(K：124-126)

「因為其實你會遇到你的夥伴會有過不去的時候，所以你要不斷的去了解他的狀況，然後要跟他討論。」(N：402-403)

而在這之中，團隊是非常重要的，受訪者 M 表示團隊的重要性，尤其在緊急事件發生時，更顯得重要，彼此的溝通、運作都像是螺絲釘，缺一不可。受訪者 N 表達其對團隊的看重，固定的一個時間週期，必須和團隊溝通事情，了解每個人的狀況。這樣的方式，在遇到緊急狀況時，亦能及時掌握情況，妥善解決問題。

「所以其實就是不管資金的運作、人員的調度還有這些緊急情況，就是其實都是要發揮很大的團隊精神。」(M：149-150)

「就是自己團隊的夥伴遇到什麼樣的狀況，要定時的去關心，所以我們公司有一個非常好的文化，就是說我們會跟，自己在關心的業務的區塊的夥伴，我們定期個別的 interview，至少要講上電話啦！或是面對面的來談事情，這是我們會做的事情。」(N：410-412)

#### (四)、善用人脈資源

平時所累積的人脈資源，遇到困難時方能派上用場，受訪者 B 則表示，平常就與外部團隊有持續的合作，因此在執行相關計畫時，若遇上問題，會從中尋求對方的協助。受訪者 N 表示多認識不同的人，遇到問題，需要諮詢時，即可在第一時間，透過電話溝通，了解問題並找到解決方法。

「當然我們會針對行銷、業務、教育這幾塊，其實都會有外部的團隊在合作，那可能就是我們有問題，我們就會去請教，或請他們來做教育訓練其實都有。」(B：235-236)

「然後有問題的時候，第一線就諮詢你，因為大概人脈裡面有會計師、律師，然後又有一些神奇的人，所以你會發現說有很多個不一樣角色的人在我們的公司裡面，或者是跟公司緊密合作夥伴裡面，一通電話就可先溝通第一手資訊，然後後來二手資訊會有一些其他的東西，連帶看就在下去找。」(N：282-285)

若曾經與政府有過合作的互動，也會被政府列為未來合作的相關名單中，受訪者 B 表示，與政府合作的過程中，政府會針對不同領域，派遣相關人員前往洽談，透過問與答的方式，解決有所疑慮的問題。受訪者 C 同樣提到應與政府或相關人士建立關係，社會企業必須和他人有合作，遇到困難時，這些都會是解決的重要人脈。受訪者 K 即是在合作的過程中，與對方建立了良好的關係，在後續的公司營運上，也與對方成為互助的關係。

「有時是專案的合作，因為像現在政府有很多時候，比如說經濟部中小企業處，現在很多會針對社會企業跟企業間的媒合，所以他們可能有這樣的專案出現，我們就會被列入合作的名單，然後他們就會針對行銷業務、財務幾個方向去跟我們討論，可能每週來一次，那請我們提出問題等等，大致會有這一些算是尋求協助的時候。」(B：249-252)

「就是說身為社會企業，其實是非常需要跟別人合作聯盟的，不是說你去尋求協助，我覺得這個好像太表面，太單方面了，而是說你怎麼樣跟別人結盟，結盟會是比較好的字眼啦，就是說互相搭配的情況下，你絕對不可能自己去完成社會企業，比如說你要建立很多關係，建立關係這樣說也會好一點，跟政府跟企業或者是跟你的客戶，這些都算是建立關係，然後在這樣的連結關係裡面就夠找到一些往前走的路。那我覺得我自己常常在，好像是前面以經沒有路了，或者是非常狹窄的時候，就因為是好朋友，會讓我還有一條路可以走，我覺得這是社會企業不斷要去克服困難的一個滿重要的態度和方法，就是你一定要跟別人要合作這樣，這是我覺得很重要的一件事情。」(C：55-62)

「因為我們會知道其他的服務也有人在做了，那其實我們就成為一個合作夥伴就好，所以像我們跟這個 OO 互相幫忙，做一個合作的，他們做居家照顧的，那我們就用合作的關係這樣。」(K：113-115)

適當的參與相關活動，不僅可以開拓視野，讓自己在思考上能夠更多元，同時亦可拓展人脈。受訪者 L 認為要持續的學習，不該有侷限於特定的領域。受訪者 K 表示過去參與活動，會積極與活動中的人交換想法，也因為自己的這個動作，因此累積了人脈。

「那第二個部分是說，除了去做回饋或是做公益這件事，協助別人以外，我覺得很重要的其實是幫助自己再有成長的機會，因為有時候你做的越多、接觸的越多、參與的越多，你會學到更多，但是如果我們都是故步自封，或是我只是做我自己的話，我覺得會侷限在一些想法跟侷限在一些領域上，那你其實沒辦法做得很開闊，所以我會覺得說，如果還有機會的話可以嘗試更多的事情。」(L：181-185)

「那時候他不認識我，我也不認識他，所以我們從 mail 寫信大概到真正碰到面，可能花了兩三個月，中間都是 mail 交流，要不然就是電話，因為他也很忙這樣子，我們也是後來一直找，當然這過程中也很感謝很多人，就是大家會人找來之後，我覺得會對這個社會企業會更了解，就是因為 OO 大哥其實他有什麼活動，或是他們私下有什麼小聚，就會邀請，就變成這樣子認識很多人。」(K：108-112)

#### (五)、積極尋求資金

遇到資金困難時，受訪者 G 選擇向其他國家尋求資助，而受訪者 N 則是請向找尋相關計畫去申請。

「國家也不會給你、投資的人說你沒賺錢，所以我只能往外跑，往香港、馬來西亞、大陸去找資源、策略和方法，人家外面的環境會比我們還要多，我們的公益還是偏向捐錢。」(G：169-170)

「那資金的話，是看人家說有哪些計畫，我們就去申請看看，然後就靠實力爭取。」(N：332)

#### (六)、建立遇到困難的解決路徑

平常的準備，對於日後遇到困難時會產生很大的效益。受訪者 C 表示平常與他人建立良好的人際關係，當走到困境之處時，往往能幫助的人會是這些好朋友。而受訪者 L 表示自己平常就會積極尋找認識不同的人，為了日後可能遇到問題時，可以盡速找到能協助解決的人。受訪者 N 則是建立一套解決問題的方式，透過這樣的模式，為公司避免掉許多問題，同時縮短遇到問題，解決的時間。

「你要建立很多關係，建立關係這樣說也會好一點，跟政府跟企業或者是跟你的客戶，這些都算是建立關係，然後在這樣的連結關係裡面就夠找到一些往前走的路。那我覺得我自己常常在，好像是前面以經沒有路了，或者是非常狹窄的時候，就因為是好朋友，會讓我還有一條路可以走。」(C：60-68)

「其實我們一路上，包括我一路上都一直在找適合跟可以解決或是協助我們解決問題的人，尤其是在人。」(L：12-122)

「我讓整個做事情的體系是有可以諮詢，跟解決問題的模式，然後從做中學，所以你問題產生的時候你會知道要打電話給誰，然後請他們看完了之後，回來繼續把東西做好，用這種頻繁式的交流，然後這兩個人跟我形成三人小組，所以我要不斷的去確認他的事情有沒有完成，確認完，我知道問題在哪裡的時候，我馬上知道要去問誰最快。」(N：298-302)

### 三、社會企業創業者之知識網絡與交流

知識的接收與給予對於社會企業創業者是教學相長，針對受訪者所提及之交流，本研究將其繪製成圖（詳見圖 4-4-1），圖中以社會企業創業者為中心，他們所接受到的資訊可分為顯性知識與隱性知識，顯性知識中含括國外資訊，如執行計畫前，參考國外案例；期刊論文，如成立前期會閱讀相關領域文章；研討會，如參與相關領域所舉辦之研討會；學術單位與政府機構所提供相關的課程與規範。隱性知識的部分則可分為內部與外部，內部含括團隊成員彼此間的討論、董事會所提供之意見、會計師給予的領域知識等，外部則包含朋友之間的想法交流；非公司編制人員，如教育團隊人員協助活動籌劃、另外配合的會計師和律師也會提供相關的專業知識；政府方面如有計畫合作，會在過程中針對提供相對應的輔導，協助解決問題，即使計畫結束，政府執行會舉辦相關活動時，也會再次與其合作；而參與研討會以及活動時，會積極利用此契機，認識相關領域人員，拓展人脈。

對於知識的給予，社會企業創業者參與公益活動，於會場中雖屬於付出者，卻也會接受到對方的回饋，是一種無形間的收穫；演講的過程中，分享自身經歷或知識，但在問與答之間，社會企業創業者亦會得到各種回饋，使其延續問題的思考方向，甚至得到更多的啟發；夥伴團體與合作聯盟亦有同樣效果，合作中絕不會只有一方受惠，看似的付出，都能從中得到回贈，也許是其對於資訊和知識的對待方式不藏私，一種互惠的想法，不會刻意思考能夠得到多少，而是傾向於能夠給予和交流時，就和對方互相分享。

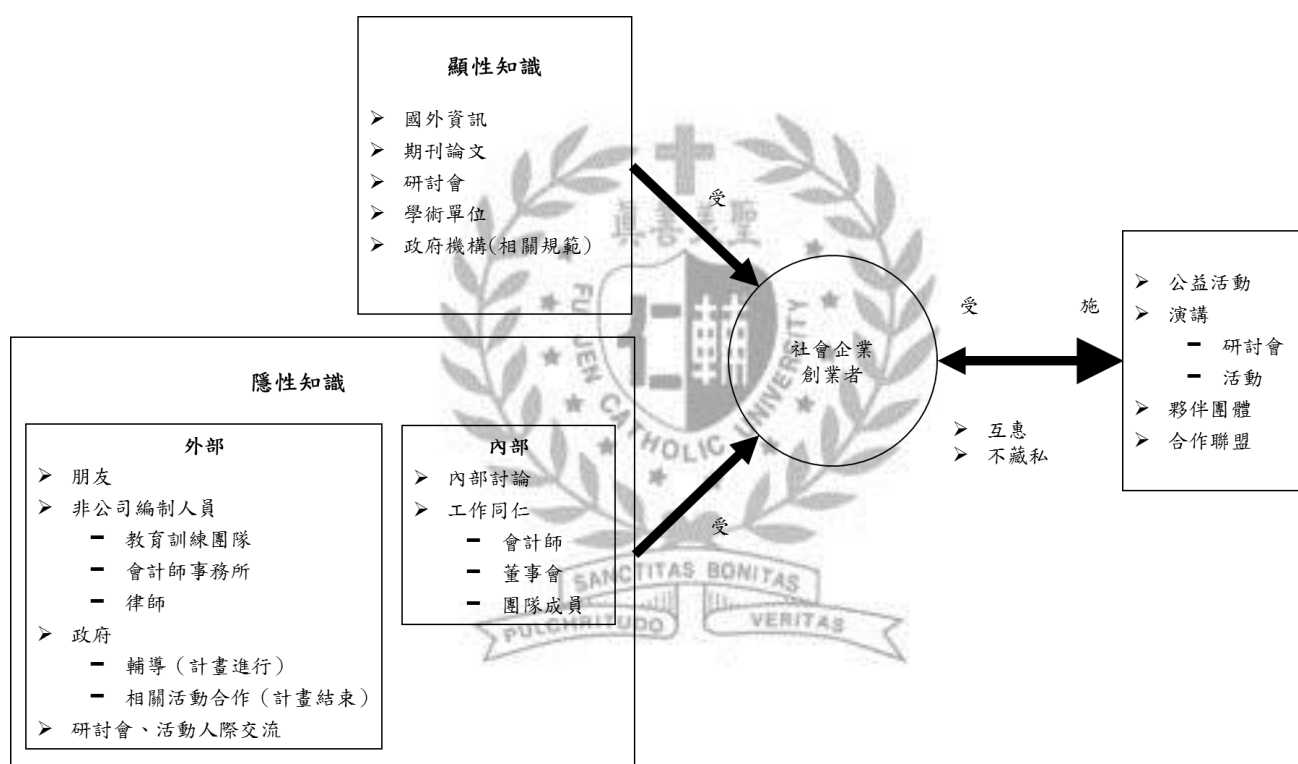


圖 4-4-1 社會企業創業者知識交流

資料來源：本研究整理

本研究依據 Haythornthwaite (2006) 所提出的九種學習關係修正部分內容，以受訪者所屬之類群為分析對象，並針對受訪內容中所提及知識交流，劃分為六種學習關係：

1. 領域知識：了解社會企業領域的交流，並從中獲得資訊與知識。如詢問領域專家、參與相關研討會。
2. 過程知識：做某一件事，或針對某一個議題討論其方式和想法。如參與相關活動時、執行計畫、會議討論。
3. 學習關注：學習特定的事物，或持續關注相關議題，從中累積知識，如網站瀏覽、課程參與。
4. 計畫合作：與政府或合作單位執行共同計劃時的交流，如政府輔導。
5. 網絡關係：團隊之間的溝通，以及與朋友間非正式的交流，如私下聚會。
6. 管理行政：公司管理相關行政業務範疇，如資金籌備、員工管理。

針對其所提及到的接收資訊資源與幫助他人之經歷，統計受訪者人次後，學習關係分布的結果如表 4-4-1 所示。接受和付出的同時皆會得到回饋，給予對方資訊和知識的過程中，亦能由對方的回應中獲得其他訊息，不會僅有單方的付出，而是雙向學習。工作整合型在接受資訊資源中，皆會留意領域知識（3 位）、網絡關係（3 位），次要則是過程知識（2 位）、學習關注（2 位）；幫助他人中，則會針對領域知識（3 位）分享自身所知的資訊與知識。社區發展型在接受資訊資源中，對於領域知識（3 位）、學習關注（3 位）、網絡關係（3 位）皆有其學習關係，而對於過程知識，不論是接受或是幫助，都是該類型看重的學習過程，透過參與相關活動，從中獲得無預期性的回饋，服務產品型也同樣注重，而社會合作型也有多位有此關係的學習交流。



社會企業創業者多為接受資訊資源，且普遍表示領域知識（100%）是學習關係之關鍵，次要則為過程知識（86%）、學習關注（86%）、網絡關係（86%）。幫助他人中，約七成的受訪者表示過程知識（71%）為主要的類型。而接受資訊資源與幫助他人中，透過計畫合作（21%、7%）做為學習關係都是少數者。

表 4-4-1 社會企業創業者學習關係分布

施與受 類型	社會企業 類型 <sup>1</sup>	領域 知識	過程 知識	學習 關注	計畫 合作	網絡 關係	管理 行政
接受 資訊 資源	工作 整合	3	2	2	0	3	0
	社區 發展	3	3	3	1	3	2
	服務 產品	2	2	2	0	1	2
	社會 合作	6	5	5	2	5	3
	小計 <sup>2</sup>	14(100%)	12(86%)	12(86%)	3(21%)	12(86%)	7(50%)
幫 助 他 人	工作 整合	3	1	1	0	1	1
	社區 發展	2	3	1	1	1	1
	服務 產品	0	2	0	0	1	0
	社會 合作	2	4	2	0	5	1
	小計 <sup>2</sup>	7(50%)	10(71%)	4(29%)	1(7%)	8(57%)	3(21%)

註：

1：依受訪者類型區分：工作整合型 3 位；社區發展型 3 位；服務產品型 2 位；社會合作型 6 位。

2：小計以總人數 14 人換算其所占之百分比。

資料來源：本研究整理

## 五、小結

由受訪者的回覆中，發現社會企業創業者以幫助他人為核心動力，就算當下無法立即伸出援手，也會盡自己所能去幫助，若是有可以協助的地方，其心態是抱持著不藏私，願意與他人分享資訊的。幫助他人的同時，並非只有接受幫助者得到問題的解決，伸出援手的一方能夠得到的回饋是相對等的，因為在施與受的交流過程中，不論是哪一方都會有所收穫。

遇到困難時，他們也會受到幫助，部分受訪者表示親朋好友會協助他們，但有時人脈有限，因此面對困難時，社會企業創業者表示首要注意的事情，是保持個人的理念想法，因為這是核心理念和初衷，認同此理念者亦會轉變為人脈資源之一。再者，團隊成員會是強大的後盾，上至董事會，下至公司同仁，當遇到問題時，可和既有認同理念的夥伴討論解決方式。每次所遇到的困難，都是成長的一個機會，從中累積的經驗，建立起特有的一套解決方式是其重要的最終目的。

社會企業創業者對於公司內外部都同要看重，因為對其而言，人是社會企業當中最為重要的要素，所以解決問題的方法也多環繞於人。如本節中所發現的，受人幫助的過程中，透過親朋好友、公司內部討論、善用人脈資源等，都是以人為出發點。幫助他人的部分，也許認為自己尚未能夠幫助他人，但只要有餘力，絕對會付出一己之力，幫助他人的同時，自己也受惠。

## 第五章 結論與建議

為探討社會企業創業者所具備之人格特質，藉由社會企業創業者創業、經營的心路歷程中了解其資訊行為、知識交流過程中施與受的狀況，以及面對問題時其解決之脈絡。本章依據研究目的與問題以及研究結果分析，統整研究結論，並提出建議與未來研究建議。

### 第一節 結論

本研究採取深度訪談研究，獲得受訪者寶貴之心路歷程，結論如下：

#### 一、充滿熱情並保有理性思考

社會企業創業者多數具備感性的情感，起始點是熱情，抱持的熱忱是面對挑戰的支持力量，但必須在感性和理性之間找到平衡點。因為有熱情才能持續走下去，雖然看似充滿感性思考，其實其兼具理性思維。身為社會企業創業者清楚地認知空有理想是無法成大局，資金、經營方式與人員管理等，這些一般企業所重視的環節，社會企業創業者都需考量其重點，不同之處在於公事公辦的處理過程中，夾帶更多人性化之感情，更具彈性看待相關業務範疇。

## 二、幫助他人、關懷社會問題，具有樂觀心態

幫助他人是社會企業創業者的特色之一，社會企業創業者認為幫助他人這件事情是雙向的，而心存感念，若有能力所及之事，也應不遺餘力去協助他人、回饋社會，讓這樣的互助關係得以延續。而看見社會問題是社會企業創業者創業的起因，多數人會置身事外，但是他們選擇挑戰問題，深入探討該問題的起因與合適的解決方法。社會企業創業者看見社會問題不會視而不見，縱使自己無法立即對此有所改善，仍保有樂觀的心態。

## 三、內外動機影響其設立社會企業

創立社會企業的契機，源自於自身曾經的經歷，主要可區分為內外動機，內在動機為個人本來就想創業、想回饋社會；而外在動機包含過去工作曾有過類似的經驗，如曾接觸過社福單位、弱勢團體等非營利組織，或接觸過個案的弱勢者等，另還有因家人或朋友等影響，皆造就社會企業創業者跨足社會企業領域。

## 四、資訊資源首重人際資源，政府與網路資源次之，少見學術資源

社會企業創業者重視人際資源，找尋資訊資源的方式多透過人際關係，除了「實體的人際交流」，亦有「虛擬的社群網絡」。遇到問題時會在原有人脈內找尋相關領域人士，平時亦會參與社會企業相關活動，如展覽、演講、研討會等，從中積極認識相關人員，並累積其人際資源。另會瀏覽社會企業領域相關者於網路社群所發布之訊息，注重第一手資訊的獲得。政府單位所提供相關計畫的輔導與合作，對於部分社會企業創業者也是重要的資訊來源。相較之下，學術資源對於社會企業創業者不是主要的資訊來源，鮮少使用。

## 五、面對困難不畏懼，將其視為學習歷程

對於社會企業創業者而言，困難是學習的過程，更是一種挑戰，經營公司難免會遇見問題，其類型包含資金籌措、資訊缺乏、角色轉換的適應、價值觀差異等。透過公司內部團隊成員間的互相討論，或是透過外部資源解決問題，這些過程中都是一次學習，從做中學，不僅可以得到新的想法，亦能藉此建立面對阻礙困難時，獨有的一套解決方式。社會企業創業者面對困難不逃避，將其視為成長的環節，即使當下無法立即解決，也一定會在某個時間點找合適的人或方法能夠突破。

## 六、建立獨有之解決途徑以累積經驗知識

問題解決之道，除了個人心態轉換與堅持努力之外，社會企業創業者必須清楚掌握人脈與相關資源，解決的途徑與方式取決於創業者，要能夠整理並彙整解決的過程中所運用到的所有資源，利用何種方式、哪些關鍵人物、透過相關單位等，若下次遇到相似之問題，方能更快速的找到解決方式。每一次的過程都是累積經驗的關鍵，而這也是公司重要的知識源，應妥善建置相關解決紀錄，藉此為公司保留寶貴知識源。

## 七、學習關係類型多元，領域知識是學習關鍵

社會企業創業者學習關係類型多元，包括領域知識、過程知識、學習關注、計畫合作、網絡關係、管理行政等。本研究分別以施（幫助他人）與受的角度來分析，「接受」領域知識是不可或缺的，但僅半數社會企業創業者表示曾經「施（幫助他人）」領域知識。過程參與中，和他人交流或意見分享對於社會企業創業者是快速學習的方式，能夠從中獲得的啟發廣泛，因此藉由網絡關係中得到訊息亦是其重要的學習關係。八成以上社會企業創業者表示曾經「接受」過程知識與網絡關係，而約六、七成曾經「施（幫助他人）」過程知識與網絡關係。此外，約半數社會企業創業者「接受」管理行政知識，但僅二成社會企業創業者曾經「施（幫助他人）」管理行政知識。其中與政府或合作單位執行計畫合作，不論是施（幫助他人）或受的角度而言，均屬少數。對於社會企業相關訊息也持續關注，保有學習力以及好奇心，而非故步自封，侷限於特定關注的議題，廣泛的涉獵訊息與追蹤訊息都是社會企業創業者持續學習的方式。

## 八、知識網絡交流過程，收穫大於給予

知識交流往往是雙向的，在參與活動、出席演講、合作聯盟這些過程中，社會企業創業者帶著互惠、不藏私的想法，與他人分享做法與經驗，從中學習到無法預知之知識外，也藉由他人的問題和回應獲得更多啟發。社會企業創業者是得到知識多於給予，隱性知識之類型較多元，且重要性高於顯性知識，隱性知識來自公司內部與外部，內部來自同仁間的討論，外部的隱性知識則來自朋友、合作的夥伴、政府單位的輔導過程提供的協助、律師協助相關法律規範、會計師事務所的稅務服務等，都是社會企業創業者解決問題的重要管道與方式。

## 第二節 研究貢獻

### 一、學術貢獻

本研究參考 Perrini 與 Vurro (2006) 社會企業創業之過程，了解社會企業創業者創業過程寶貴之心路歷程，針對其最初創立之心境，發掘所具備之人格特質，以及公司經營過程所運用之資訊資源。藉由施與受觀點，探討並繪製社會企業創業者知識交流圖，區辨其隱性與顯性等不同類型知識，試圖建構其知識網絡架構以利後續研究參考。

另以 Haythornthwaite (2006) 之學習關係分佈的研究結果為基礎，藉由施與受的觀點了解社會企業創業者的學習關係，發現社會企業創業者相當重視領域知識，其次對於過程知識，在幫助與協助他人的過程中，自身也同樣得到回饋，此種互惠的學習關係，對於社會企業創業者而言是教學相長。

### 二、實務貢獻

本研究受訪者回應創立初期尋找資訊最為困難，本研究綜整分析社會企業創業者所遇及之困難，以及相關解決方式、面對之心態等資訊，可提供社會企業創業者能在探索期相關參考資訊，以藉由該領域前輩之經驗，修正所遇問題時，處理過程中之方式。

可藉由本研究探討該群之人格特質、資訊行為等，初步了解社會企業。社會大眾若對社會企業的認知與接受度提升，政府實施相關計畫得以獲得更多支持，社會企業在宣傳的過程中也能增添與社會大眾之間的認識。

### 第三節 建議

本節依據研究結論提出相關建議，以供社會企業與相關單位、人士參考，其說明如下：

#### 一、學術界與業界加強溝通，促使社會企業良好發展

本研究中鮮少社會企業創業者利用學術單位相關資料，多位表示創業初期資料資訊較少，甚至有認為學術界所提供的資訊不符所需。社會企業發展的過程與其他領域相比，仍是新興領域，但隨著越來越多人參與其中，以及政府也提供輔導機制，這是一個還在發展中的領域，建議學術單位，如大專院校等相關系所，以及相關研究人員能加強與社會企業實務工作者之對話與溝通，研究人員可多考量業界實務因素於學術研究中，並為實務工作者推薦實用的學術資源與理論模式，理論與實務相輔相成下，希望能促使社會企業帶來更好的發展。

#### 二、政府單位推動相關政策，需積極推廣與協助輔導

社會企業至今仍未有相關法令規範，政府應積極協助設立明確規範，以利於社會企業創業者有規範可循。目前行政院以及國家發展委員會皆有針對社會企業進行相關計畫與活動規劃，也發行相關期刊，應廣為推廣，讓社會企業創業者多以利用閱讀，經濟部中小企業處亦推動「社企型公司進階推動計畫」，盼能達到良好的效果。同時應持續舉辦相關活動，讓社會大眾能參與其中，藉由活動能快速讓大眾瞭解並認同社會企業。社會企業試圖為國家提供社會問題的解決方案，國家政府也應對其予以最大的支持度，協助新創之社會企業，輔導經營中之社會企業，亦能促使社會企業茁壯。



## 第四節 後續研究之建議

本研究採用質性研究深度訪談法探究社會企業創業者之人格特質、資訊行為、知識交流施予受交流關係。礙於研究者人力、時間有限，研究尚有不足之處，於此節提出後續研究建議，以供未來相關研究人員參考。

### 一、擴大研究對象範圍

本研究受限研究方法，僅能深入訪談部分代表性受訪者，且未能訪談到所有不同類型之社會企業創業者，日後相關研究可以擴大研究對象類型與範圍，針對更多不同類型的社會企業創業者深入了解其內在想法。亦可針對不同時期創立之社會企業作為研究對象，了解不同時期之社會企業創業者所運用之資訊有何差異不同。

### 二、採用量化研究

本研究為深入探討社會企業創業者之心路歷程，從中發現其特點與資訊行為、知識交流，僅能以小樣本了解部分社會企業創業者，而社會企業近年來有越來越多人參與其中，建議後續研究可以藉由全面性的大樣本量化研究，透過問卷調查方式獲取更多社會企業創業者之想法。

## 參考文獻

### 中文文獻

17support (2014)。「愛一家親」從愛出走的社區教育。上網日期：2016年10月6日，取自 <http://blog.cw.com.tw/blog/profile/247/article/1443>

NPOst 編輯室 (2015)。「社會企業知識交流系列活動」。上網日期：2016年12月15日，取自 <http://npost.tw/archives/20410>

NPOst 編輯室 (2016)。「社企主題交流活動」。上網日期：2016年12月15日，取自 <http://npost.tw/archives/25044>

女人迷 (2016)。「社企流創辦人林以涵：在職場上，聰明是行不通的，「善良」才能走得長久」。上網日期：2016年10月4日，取自 <http://www.businessweekly.com.tw/KBlogArticle.aspx?ID=16651&pnumber=3>

王娟嬋、夏侯欣鵬、胡哲生、蔡淑梨 (2011)。「營利事業經營社會企業之初探」。《創業管理研究》，6 (1)，29-54。

台灣公益團體自律聯盟 (2015)。「社會企業」。上網日期：2016年8月16日，取自 <http://twnpos.org.tw/team/team.php>

弗蘭克爾、布隆伯格 (Frankel, C. & Bromberger, A.) (2014)。「如何打造社會企業-以人為本的新商機，幸福經濟帶來大收益」(*The Art of Social Enterprise: Business as if People Mattered*) (吳書榆譯)。臺北市：時報文化。(原著出版年：2013)

甘樂文創 (2016)。「運作模式」。上網日期：2016年8月2日，取自 <http://www.thecan.com.tw/article.aspx?id=00102>

行政院經濟部 (2014)。「社會企業行動方案 (103年-105年) 核定本」。上網日期：2016年5月20日取自 <http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72->

871e28b325d2.pdf

- 吳怡靜 (2014)。貝佐斯：你的選擇，決定你是什麼樣的人。上網日期：2016 年 10 月 7 日，取自 <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5051526>
- 呂朝賢 (2013)。社會企業：運作模式與倫理市場。社區發展季刊，143，78-88。
- 李長晏、劉桂文 (2014)。臺灣社會企業的經營類型與管理發展。研習論壇月刊，166，1-16。
- 沈怡臻 (2009)。影響社會企業關係網絡和經營績效因素之研究—以社會企業創業家為例 (碩士論文)。輔仁大學管理學研究所，新北市。
- 官有桓 (2007)。社會企業組織在臺灣地區的發展。中國非營利評論，1，146-182。
- 林以涵 (2014)。做好你的創業心理準備。載於社企流 *Social Enterprise Insights*，社企力！社會企業=翻轉世界的變革力量。用愛創業，作好事又能獲利！(298-299 頁)。臺北市：果立文化。
- 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。
- 林素戎，賀彥中，蕭瑞國 (2010)。人格特質之概念分析。經國學報，28，49-58。
- 林淑馨 (2013)。臺灣社會企業的現況與困境：以公益創投型社會企業為例。社區發展季刊，143，68-77。
- 社企流 *Social Enterprise Insights* (2014)。社企力！社會企業=翻轉世界的變革力量。用愛創業，作好事又能獲利！。臺北市：果立文化。
- 施淑惠 (2013)。當前政府推動社會企業的規劃與做法。社區發展季刊，143，7-18。
- 胡哲生、陳志遠 (2009)。社會企業本質、任務與發展。創業管理研究，4 (4)，1-28。

- 格蘭特 (Grant, A.) (2014)。給予：華頓商學院最啟發人心的一堂課。(Give and Take) (汪芃譯)。臺北市：平安文化。(原著出版年：2013)
- 高義芳、沈怡臻 (2009)。社會企業創業家其人格特質、創業動機、個人能力與關係網絡之研究：以個案為例。創業管理研究，4 (4)，29-55。
- 張力亞、廖嘉展 (2013)。新故鄉文教基金會邁向社會企業的經驗與課題分析。國家與社會，13，113-156。
- 張雅棚 (2008)。員工人格特質、自我效能、學習動機與訓練成效之關聯研究 (碩士論文)。取自國立成功大學機構典藏。  
<http://ir.lib.ncku.edu.tw/handle/987654321/32006>
- 梁永昌 (2004)。影響虛擬社群成員知識交流因素之探討 (碩士論文)。國立中央大學資訊管理研究所，桃園市。
- 陳志遠、張勝立、魏式琦、楊金展 (2007)。人格特質、社會資本、先前知識對創業機警性影響之實證研究：創業家與經理人的比較分析。創業管理研究。2 (4)，25-56。
- 陳玟成 (2014)。社會企業大事記。載於社企流 *Social Enterprise Insights*，社企力！社會企業=翻轉世界的變革力量。用愛創業，作好事又能獲利！(40-42頁)。臺北市：果立文化。
- 陳金貴 (2002)。非營利組織社會企業化經營探討。新世紀智庫論壇，19，39-51。
- 陳啟亮 (2012)。自我效能。圖書館學與資訊科學大辭典。上網日期：2016年9月21日，取自 <http://terms.naer.edu.tw/detail/1679150/>
- 黃家慧 (2015)。全球最潮的社會企業家！他讓穿上 TOMS 的 3 千 8 百萬人都成為助貧天使。上網日期：2016年10月6日，取自 <https://buzzorange.com/2015/05/22/toms-shoes-for-the-poor/>
- 楊君琦、郭欣怡 (2011)。社會企業組織型態與經營類型之初探。輔仁管理評論 (社會企業專刊)，18 (1)，53-78。

- 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧 (2009)。社會企業經營模式之建構。 *管業管理研究*, 4 (4), 57-83。
- 萬文隆 (2004)。深度訪談在質性研究中的應用。 *生活科技教育*, 37 (4), 17-23。
- 葉乃靜 (2011)。 *日常生活中的資訊人*。臺北市：文華。
- 葉乃靜 (2012)。 *質性研究*。圖書館學與資訊科學大辭典。上網日期：2016年11月10日，取自 <http://terms.naer.edu.tw/detail/1678706/>
- 劉姿君 (2010)。 *社會工作者的知識流動與分享之探究*。(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。  
<http://handle.ncl.edu.tw/11296/ndltd/87827262142632229589>
- 劉常勇 (1999)。 *知識管理的策略*。上網日期：2018年7月23日，取自  
<http://cm.nsysu.edu.tw/~cylu/files/edu21.doc>
- 鄭勝分 (2007)。社會企業的概念分析。 *政策研究學報*, 7, 65-107。
- 鄭雅云、江長唐、楊銘賢、吳濟聰 (2015)。社群媒體在服務型社會企業之應用。 *輔仁管理評論 (社會企業專刊)*, 22 (1), 95-120。
- 蕭宏金 (2014)。社會創業在社會變遷中的角色。 *研習論壇*, 166, 17-24。
- 謝孟琦 (2013)。關懷地方，用心服務的新勢力-社會企業的角色與貢獻。 *臺灣經濟研究月刊*, 36 (11), 68-74。
- 謝孟琦 (2014)。從創新科技應用探討國內社會企業發展。 *臺灣經濟研究月刊*, 37 (8), 32-37。

## 英文文獻

- Allan, B. (2005). Social enterprise: through the eyes of the consumer (prepared for the National Consumer Council). *Social Enterprise Journal*, 1 (1), 57-77.
- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology Available from*

<http://www.virtueventures.com/setypology.pdf>

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30 (1), 1-22.
- Boluk, K. A., & Mottiar, Z. (2014). Motivations of social entrepreneurs: Blurring the social contribution and profits dichotomy. *Social Enterprise Journal*, 10 (1), 53-68.
- Cameron, P., Corbett, K., Duncan, C., Hegyi, K., Maxwell, H., & Burton, P. F. (1994). Information needs of hospital patients: a survey of satisfaction levels in a large city hospital. *Journal of Documentation*, 50, 10-23.
- Chatman, E. A. (1983). *The diffusion of information among the working poor*. University of California, Berkeley.
- Chatman, E. A. (1991). Life in a small world: Applicability of gratification theory to information-seeking behavior. *Journal of the American Society for information science*, 42 (6), 438-449.
- Chatman, E. A. (1992). *The information world of retired women*. London: Greenwood Publishing Group.
- Chatman, E. A. (1999). A theory of life in the round. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 50 (3), 207-217.
- Chatman, E. A. (2000). Framing social life in theory and research. *The New Review of Information Behaviour Research*, 1, 3-17.
- Christopoulos, D., & Vogl, S. (2015). The motivation of social entrepreneurs: The roles, agendas and relations of altruistic economic actors. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6 (1), 1-30.
- Connell, C. M., & Crawford, C. O. (1988). How people obtain their health information: a survey in two Pennsylvania counties. *Public Health Reports*, 103,

189-195

Dees, J. G. (1998) . *The meaning of “social entrepreneurship”*. Kansas : Kauffman Foundation.

Dees, J. G., & Elias, J. (1998) . The challenges of combining social and commercial enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 8 ( 1 ) , 165-178.

Ellis, D. (1989) . A behavioural approach to information retrieval system design. *Journal of documentation*, 45 ( 3 ) , 171-212.

Erdelez, S. (1995) . *Information encountering: An exploration beyond information seeking*. Unpublished doctoral dissertation, Syracuse University, Syracuse, New York.

Erdelez, S. (1999) . Information encountering: It's more than just bumping into information. *Bulletin of the American Society for information Science*, 25 ( 3 ) , 25-29.

Fenton, N., Passey, A., & Hems, L. (1999) . Trust, the voluntary sector and civil society. *International journal of sociology and social policy*, 19 ( 7/8 ) , 21-42.

Haythornthwaite, C. (2006) . Learning and knowledge networks in interdisciplinary collaborations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57 ( 8 ) , 1079-1092.

Hendriks, P. (1999) . Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 6 ( 2 ) , 91-100.

Krikelas, J. (1983) . Information-Seeking Behavior: Patterns and Concepts. *Drexel library quarterly*, 19 ( 2 ) , 5-20.

Kuhlthau, C. C. (1991) . Inside the search process: Information seeking from the user's perspective. *Journal of the American society for information science*, 42 ( 5 ) , 361-371.

- Leckie, G. J., Pettigrew, K. E., & Sylvain, C. (1996). Modeling the information seeking of professionals: A general model derived from research on engineers, health care professionals, and lawyers. *The Library Quarterly*, 161-193.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41 (1), 36-44.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford social innovation review*. 5 (2), 28-39.
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of management review*, 37 (4), 616-640.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press
- OECD (1999). *Social Enterprises*. Paris : OECD.
- Perrini, F., & Vurro, C. (2006). Leveraging social change through entrepreneurship. In Perrini, F. (Ed.), *The new social entrepreneurship: What awaits social entrepreneurial ventures* (pp. 26-45). MA : Edward Elgar Publishing.
- Ray, S., & Cardozo, R. (1995). *Modeling the opportunities identification process for entrepreneur and corporate venturing*. In Proceeding of PDMA Conference.
- Savolainen, R. (1995). Everyday life information seeking: Approaching information seeking in the context of "way of life". *Library & information science research*, 17 (3), 259-294.
- Seanor, P., & Meaton, J. (2008). Learning from failure, ambiguity and trust in social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 4 (1), 24-40.
- Shaw, E. (2004). Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7 (3), 194-205.
- Slevin, M. L., Terry, Y., Hallett, N., Jefferies, S., Launder, S., Plant, R., Wax, H., &



- McElwain, T. (1988) . BACUP—the first two years: evaluation of a national cancer information service. *British Medical Journal*, 297, 669-672.
- Smith, R., Bell, R., & Watts, H. (2014) . Personality trait differences between traditional and social entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, 10 (3) , 200-221.
- Tandon, A. (2014) . Investigating learning in social enterprises: a boundary perspective. *Social Enterprise Journal*, 10 (2) , 155-172.
- Tracey, P., & Phillips, N. (2007) . The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 6 (2) , 264-271.
- Uygun, U., & Marcoux, A. M. (2013) . The added complexity of social entrepreneurship: A knowledge-based approach. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4 (2) , 132-152.
- Wilkinson, H., Gallagher, M., & Smith, M. (2012) . A collaborative approach to defining the usefulness of impact: lessons from a knowledge exchange project involving academics and social work practitioners. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 8 (3) , 311-327.
- Wilson, T. D. (1997) . Information behaviour : an interdisciplinary perspective. *Information processing & Management*, 33 (4) , 551-572.
- Young, D. R. (2001) . Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications. *Nonprofit management & leadership*, 12 (2) , 139-157.

## 附錄一 訪談大綱

- 一、請問您認為社會企業的創業者應具有哪些特點
  - 請問您覺得需具有哪些特徵或個性？自己擁有哪些呢？
  - 請問您覺得他們具有哪些優缺點？與自己有何不同？
  - 請問您面對困難時的處理態度為何？
  
- 二、請問您設立社會企業的背景為何
  - 請問創立社會企業前您曾有過哪些工作經驗？
  - 請問過去的工作經驗中有促使您設立的原因嗎？或是有其他原因？
  
- 三、請問您在接觸社會企業的過程中，利用過哪些資訊資源
  - 請問剛創立社會企業時，查找過或蒐集過哪些資訊資源（資料）？
  - 請問在目前的營運過程中，查找過哪些資訊資源（資料）？
  - 請問會持續關注哪些資訊？
  - 請問這些資訊的來源？
  
- 四、請您分享過去曾為了解決困難而尋求他人幫助的經驗
  - 請問您在遇到哪些困難（資金、人力等），需尋求他人幫助？
  - 請問您從中學習到哪些事物？
  - 請問您在尋求幫助的過程中曾遭遇過哪些困難？
    - 請問您最後如何解決遇到的問題？
  
- 五、請您分享過去曾幫助他人的經驗
  - 請問您上次或曾幫助別人時的情況為何？
  - 請問您幫助他人的過程中，從中學習到哪些事物？
  - 請問您在幫助對方的過程中曾遭遇過哪些困難？

## 附錄二 訪談同意書

敬啟者：

您好！我是輔仁大學圖書資訊學研究所碩士班研究生李夢筑，目前正從事碩士論文的研究，題目為「社會企業創業者之資訊行為與知識交流研究」，研究的目的主要是了解何謂社會企業與多元的類型，探討社會企業創業者所具備之人格特質與價值觀，分析社會企業創業者資訊行為、知識交流之脈絡。

本研究的訪談內容主要有關您於創立社會企業的過程中，資訊需求與知識分享的狀況，訪談時間約需花費您 1 小時，為求真實且完整呈現您的意見，訪談過程將徵詢您同意後予以錄音記錄，以便於後續資料整理與分析工作執行，希望您同意並惠予協助。您的意見對本研究至為重要，日後資料呈現亦將以保障您的權益與隱私為最大考量，敬請放心。

最後，若您對本研究有任何意見與疑問，歡迎您隨時與研究者聯繫或反映。為了保障您的權益，若您同意參與本研究，請您於下欄簽名，感謝您！

輔仁大學圖書資訊學研究所

論文指導教授：黃元鶴

碩士班研究生：李夢筑

聯絡電話：0939-255-431

E-Mail：gmon316@gmail.com



研究生：\_\_\_\_\_

中華民國\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

---

本人同意參與碩士論文「社會企業創業者之資訊行為與知識交流研究」之訪談並同意研究者於訪談過程全程錄音，以利後續資料整理與分析工作執行，惟訪問內容僅供此研究運用，並須於整理後作匿名處理始得發表。

立同意書人：\_\_\_\_\_（簽名）

中華民國\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

### 附錄三 訪談資料轉錄編碼表

分析概念	出現相關關鍵字(或類似語義)或情況時，即歸入該項	
人格特質與 價值觀	熱情	熱情
	理想	理想性、理想、充滿一種想法
	堅持	堅持、屹立不搖、跌倒跑向終點、馬拉松賽跑
	關懷	發現社會問題，認為需要改善、注意到弱勢者需求
	樂觀	樂觀、正向、我可以做到、快樂
	幫助	幫助別人、幫助
	溝通	溝通、言語談話、交流過程
	合作	合作、合作文化、共同完成
資訊行為	管理	生意人、商業模式概念、建構管理方式
	不刻意改變	不強迫、不改變他人想法、不影響別人
	工作經驗	曾經做過、之前的工作、以前工作、工作經驗、擔任過
	設立原因	想創業、回歸群眾、託付、過去工作影響、接觸過弱勢者、朋友邀請、家人參與
	人際交流	原本人脈關係、有很多朋友、人脈資源、向人詢問、關注相關人士、人可以幫你很多、認識相關人士、和他人交流對話、團隊溝通
	社群網絡	臉書、FaceBook、FB
	國外資訊	參考國外經驗、英國報告、國外研討會
	學術資源	期刊、論文、書籍
面對困難	心態	事情都可以處理好、可以從過程中學到東西、不會有辦不到的、基本上沒有困難、不能說是困難、就是一個過程、不介意結果
	困難點	比較大的問題、最大的困難、有問題、缺乏東西、困難
	解決方式	想辦法說服自己、突破困難、重新調整、去做調整、努力解決問題、沒辦法解決、事前做好預防
知識交流	幫助他人	幫助別人、幫助、不敢說是幫、能夠幫忙、不一定幫的上忙、分享經驗、演講分享、能夠幫的就盡力、我可以幫助到、有需要就幫忙、不吝嗇幫忙、付出、盡一點心力
	接受幫助	親朋好友幫助、找好朋友、有人投注資金和資源、董事會給建議、團隊成員共同討論解決方案、有問題找相關的人詢問、政府合作給予輔導、信件往來交流
	互惠	幫助別人，但是覺得自己才是被幫助的、教學相長、互相學習