

## 社會企業的經營模式探討-以臺灣主婦聯盟生活消費合作社為例 Exploring a Social Enterprise Business Model – A Case Study of the Taiwanese Homemaker's Union Consumers Cooperatives

黃上晏<sup>1</sup>  
Shan-Yan Huang

潘冠妘<sup>2</sup>  
Guan-Yun Pan

黃哲悠<sup>3</sup>  
Jer-Iou Huang

### 摘要

社會企業(social enterprise)改變社會與企業的界限,結合企業經營與非營利組織概念,是兼顧「社會價值與獲利能力」的組織。多數企業雖具有社會目標,然對於社會目標的投入仍以使企業獲取更多的財政價值為目的。相對於一般企業,社會企業透過交易做慈善,而非透過慈善做交易。社會企業的目的為解決或改善社會問題,而非為了營利,更不是追求企業最大利益。其利潤須用於相關非營利組織(non-profit organization; NPO),或者企業本身就是以解決社會問題而存在。本研究透過台灣主婦聯盟生活消費合作社來探討社會企業的經營模式與內涵,包括價值主張、基礎建設管理、顧客介面與財務觀點等構面。並從平衡計分卡觀點鏈結經營績效,解析組織永續經營的應有作為,期能補實社會企業在永續經營模式的實務缺口。

**關鍵詞：**社會企業、經營模式、平衡計分卡、永續發展

### Abstract

Social enterprises improve human life and natural environment by using the wise business strategies. Most enterprises have social goals in business, but those goals are involved more profit-making value. Social enterprises solve or improve society problems, not focus on profit or organizational benefit. And their profit should give back to related non-profit organizations and society. This study explores a social enterprise business model with the balanced scorecard. Through a case study on the Taiwanese Homemaker's Union Consumers Cooperatives, a social enterprise business model is realized and reflected for four dimensions including value proposition, infrastructure management, customer interface and financial aspect. Moreover, the balanced scorecard could present the performance of a social enterprise business model to guide significant activities and actions with sustainable development.

**Keywords:** Social Enterprise, Business Model, Balanced Scorecard, Sustainable Development

### 1. 緒論

<sup>1</sup>僑光科技大學國際貿易系講師, hsy1118@ocu.edu.tw

<sup>2</sup>僑光科技大學行銷與流通管理系學生

<sup>3</sup>僑光科技大學國際貿易系助理教授

近年來，非營利組織(non-profit organization; NPO)受到外在環境變遷、經濟不景氣與資源匱乏的影響，讓以政府補助或社會捐款的主要收入來源，面臨經費短缺與財政困難的窘況。NPO自行開發營利管道，轉型為「社會企業」(social enterprise)已是延續其組織生命的重要發展趨勢之一(陳金貴，1993)。社會企業是兼顧「社會價值與獲利能力」的組織，結合企業經營與非營利組織概念，不僅能使企業家發揮經營獲利能力，亦可減少政府對非營利組織的補助，讓其能自食其力幫助更多人(廖珮好，2010；胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇，2013)。為解決環境與發展失衡引起的全球性環境問題，延續人類生存與發展的機會與使命，布蘭特委員會(Brundtland Commission)於1987年提出了永續發展(sustainable development)的概念應包含公平性(fairness)、永續性(sustainability)、共同性(commonality)三項原則，並將永續發展一詞定義為「盡可能的符合當代發展需求，但不損及後代福祉及其追求自身需求的能力」(World Commission of Environment and Development, 1987)。以此觀點為基底，企業在追求利益之際，須將「永續」納入核心經營價值，兼顧經濟發展模式與環境資源保護，透過社會溝通網絡履行企業社會負責(corporate social responsibility; CSR)，創造經濟、環境與社會面的三重盈餘，才得以使企業能永續發展(林怡臻，2010；黃依婷，2013；謝明玲，2011)。

社會企業概念改變了社會與企業的界限、轉化了非營利組織的思維，甚至改變了政府的公共政策。社會企業已被證明為一個可擴張與永續經營的商業模式，能解決社會或環境問題，提升公益組織的財務自主性與獲利能力(Schaltegger, Ludeke-Freund and Hansen, 2012)。比爾蓋茲(Bill Gates)的創造性資本主義(creative capitalism)與麥可波特(Michael E. Porter)的共享價值(shared value)，都是將企業經營與社會進步連結起來，創造經濟價值的同時，亦為社會創造價值，例如採購弱勢或邊緣族群的產品或服務、創造弱勢族群就業機會、生產促進環境保護或具社會責任的產品或服務。然臺灣社會企業在學術或實務發展上，受規模與多元產業特性影響，探討永續經營模式的典範與研究鮮少，除借鏡歐、美的發展經驗外，尚需獲得更多的本土性研究與實務個案之支持。故本研究試圖透過文獻整理回顧，探討社會企業的永續經營模式，透過個案研究法解析臺灣主婦聯盟生活消費合作社的經營模式與脈絡，以期能補實社會企業在永續經營模式的實務缺口。

財務面的衡量結果僅代表企業過去的營運成果，缺乏前瞻性的績效評估指標。而聚焦於顧客、內部流程與學習成長的投資，則有助於企業建立長期的競爭優勢。平衡計分卡(balanced scorecard)包括財務構面(financial aspect)、顧客構面(customer aspect)、內部流程構面(internal business process aspect)與學習成長構面(learning and growth aspect)，是一套整合過去與未來兩者間的衡量架構，可協助企業落實策略的新管理工具。面對日益複雜的動態競爭環境，企業如何連結長期策略與短期目標，取得財務績效與非財務績效的平衡，是判斷企業永續經營能力的重要參考。因此，本研究以平衡計分卡衡量社會企業的經營績效，期能反映出社會企業永續經營的應有作為。

## 2. 文獻探討

經營模式代表組織的經營理念與資源運方式，能強化主客互利關係的價值，有助於社會企業永續發展(Ludeke-Freund, 2009)。而平衡計分卡以企業願景作為出發點，透過可衡量的指標來反映策略執行成效，改善組織效能、資源整合能力與經營活動配置，為企業與顧客創造更高的社會價值。

## 2.1 社會企業

社會企業觀念快速傳播，成為重要的全球興起現象之一(Kerlin, 2010)。它打破了一般人對非營利組織與營利組織間的界定，讓組織間的運轉更加活絡，也更有力量去達成社會目標的功效(歐冠良，2010)。社會企業目前並無統一的定義，其定義隨時間及地域而有不同。Young(2001)認為社會企業有兩種角度，一為貢獻於社會公益的企業，另一則為NPO使用商業手段謀取盈餘。若為了滿足某些特定弱勢族群，而創造出以營利為目的並且滿足該特定弱勢族群及社會需求的一個企業組織，可視為社會企業(Hilton, 2000)。而NPO藉由從事任何賺取營利的事業或採取營收策略，以便獲得所得以支持與實踐其公益慈善的宗旨，亦可謂之為社會企業(Kerlin, 2010)。

Black and Nicholls(1999)將社會企業視為一種策略與精神狀態，能驅動社會正義與公平的熱誠，創造一個擁有獨立性質的企業組織。Seelos and Mair(2007)強調社會企業應兼具慈善公益與商業經營策略的創新思維，以特定之創新商業模式創造社會價值的一種企業。其能讓目標群體承擔並改變自己的命運，透過學習、就業訓練等方式，融入企業價值創造活動，進而促進個人和社會未來發展，創造更多商機(Mair and Schoen, 2005)。依據「社會企業光譜」(social enterprise spectrum)的論點，社會企業具有經濟與社會的雙重價值，可區分為純慈善型(purely philanthropic)、混合型(hybrids)與純商業型(purely commercial)等三種類型(Dees, Emerson and Economy, 2001)。

社會企業是改善社會問題最有效的策略之一，其在經營動機上與一般企業有很大的差別，一般企業主要是為了獲利，但社會企業則是為了達成到社會目的(Dees, Emerson and Economy, 2001; Mair and Marti, 2006)。社會企業若要持續性發展，並非著重於營收最大化，而是堅持三重盈餘(triple bottom line)的原則，即實現經濟效益、環境保護與社會關懷的統合，並以永續經營作為發展目標(蔡志強，2010；Elkington, 1998)。經濟效益面乃從組織獨特的能力、創新策略或整合功能去創造社會企業的價值，使組織的自主性提高，並能夠持續性的提供商品與服務。環境保護面著重於利害關係人與環境的連結，透過與利害關係人的溝通對話，減少了社會環境的問題。社會關懷面聚焦於減少社會問題，透過與特定群體的連結，分享彼此的價值觀與需求，去建構社會目標、造福社會(藍文佑，2010)。

為創造更大的社會價值，善盡企業社會責任，許多組織紛紛轉型為社會企業去回應弱勢族群、普羅大眾與政府部門的需求。社會企業在政府實施政策與補助金的支持下，透過永續經營模式去取得合理的經濟利潤，達成組織財務的穩定性、多樣化與可持續性。基於永續性與企業精神的新典範，將部分收益回饋並貢獻於社會，形成創造社會價值的正向循環(陳巧馨，2013)。而聚合經濟效益、環境保護與社會關懷的經營模式，將是社會企業永續發展的行動方案與機制。

## 2.2 經營模式

經營模式是事業觀念的應用，涵蓋產品、服務和資訊流的組織方式或基礎架構，需要不斷的搜尋事業觀念創新的可能性。事業觀念創新是一種能力，想像出不同的創新觀念或是從全新的角度思考、改變現有的事業觀念(Hamel and Prahalad, 1994; Timmers, 1998)。經營模式說明資源投入、傳遞、創造、實現價值的方法，是定義價值並獲得利潤的動態系統，會影響組織的經營策略與成效(Afuah and Tucci, 2003; Betz, 2002; Osterwalder and Pigneur, 2010)。組織能經由經營模式再造創造持久性的競

爭優勢，透過系統知識與動態能力的運作，提出創新的顧客價值主張，並由重組價值鏈、經營網絡與核心策略來塑造出更清晰、關鍵的經營模式(Voelpel, Leibold, Tekie and Krogh, 2005)。經營模式為一個動態的機制，除了要評估外在環境與內部活動外，還需要調整財務目標與反覆檢視整個企業流程，從而根據現實面評估該模式的適用性(郭芝菁，2008；Bossidy and Sharan, 2002)。

許多企業致力於創造持續性競爭優勢以讓企業能達成永續經營的目標與願景，但成效大多都不如預期，原因來自於企業管理思維仍停留在以股東利益為優先，且永續經營報告書的編列多以流水帳方式呈現，缺乏整體性的架構與行動(陳巧馨，2013)。Osterwalder and Pigneur(2010)將經營模式定義為概念化工具，包含一組元件和其關係，描述企業結合網絡中的合作夥伴傳遞、行銷、創造價值給市場區隔中的顧客，以產生利潤與維持收益流。其將經營模式規劃為四大構面，分別為價值主張、顧客介面、基礎建設管理與財務觀點。企業永續經營的目標應以經營模式為基礎，考量價值主張、顧客介面、基礎建設管理與財務觀點等內涵，將企業經營的核心活動融入於其中(Ahmed and Sundaram, 2012; Osterwalder, Pigneur and Tucci, 2005)。本研究係採用Osterwalder and Pigneur(2010)的觀點，剖析臺灣主婦聯盟生活消費合作社的經營模式。

企業提供產品與服務時，也傳遞著價值給顧客，當產品或服務被接受時，企業與顧客雙方都能獲利(張景翔，2005；Osterwalder, 2004)。價值主張可能為創新或具特色的產品或服務屬性，需要符合組織自身的特定需求、策略與政策，並將願景與價值觀涵蓋在內，創造企業永續經營的目標(廖珮好，2010；Osterwalder and Pigneur, 2010)。透過企業網站提供顧客即時訊息與互動，強調企業社會責任與顧客權益，將使得價值主張更貼近顧客需求與社會影響力(錢為家，2009；Laszlo, 2003)。

顧客介面涉及產品或服務價值傳遞相關的人、事、物管理，包括傳遞的對象與方式，如能有效辨識與區隔，將有助於提升資源配置的妥適性及價值傳遞的有效性(Osterwalder, 2004)。企業與顧客的關係類型代表著不同的程度互動，包括個人服務、自助服務及自動化服務等(Osterwalder and Pigneur, 2010)。企業應掌握各種服務通路的特性、效益與限制，依服務對象尋找最佳的服務組合(Morphet, 2009)，再據以整合作業流程(Payne and Frow, 2005)，提供多元的選擇服務，進而強化企業經營能力、留住顧客(王意婷，2010；劉漢榆、林怡臻，2013；Ludeke-Freund, 2009; Osborne and Gaebler, 1992)。

基礎建設管理是創造與傳達顧客價值的基礎，可分為三個部分，包含關鍵資源、關鍵活動與關鍵夥伴(Ludeke-Freund, 2009; Osterwalder, 2004; Osterwalder and Pigneur, 2010)。關鍵資源指經營模式中與價值主張、顧客介面、財務面等配合，維護運作的必要資源，型態不拘，包含人力資源、實體營運資產、智慧資本、財務資源等[48]。關鍵活動是企業完成價值主張所需執行的活動與事項(Osterwalder and Pigneur, 2010)。關鍵夥伴是創造價值所需的供應商或合作夥伴等利益關係人，透過合作夥伴的關係來產生最適經濟規模或取得特定資源，可降低組織的風險與不確定性(Osterwalder and Pigneur, 2010)。

經營模式中的所有構面與活動皆與財務觀點相關，包括收益流與成本結構(Osterwalder, 2004)。收益流係指企業組織提供價值給顧客，而顧客所願意支付出的代價(Osterwalder and Pigneur, 2010)。成本結構是企業經營的核心，為創造價值過程中所產生的費用，會因經營模式不同而有所差異(陳巧馨，2013；Osterwalder, 2004)。

近期企業對環境與社會造成的影響，亦被納入成本結構的衡量、評估與控管(Ludeke-Freund, 2009; Schaltegger, Ludeke-Freund and Hansen, 2012)。

### 2.3 平衡計分卡

平衡計分卡反映組織領先與落後的經營績效，以願景與策略作為出發點，從策略具體行動化的觀點，讓利害關係人能更容易追蹤策略執行的成果(朱道凱，1999；Hilton, 2000)。營利與非營利組織均能透過財務、顧客、企業內部流程、學習與成長等四個面向評核組織的經營績效，透過財務和非財務系統的整合，將願景與策略轉換成目標與可測量的尺度，從而條列出優、缺點校準策略行動方案，作為持續改善決策與提高組織績效的基礎(Jeston, 2008; Schaltegger, Muller and Hindrichsen, 1996)。

平衡計分卡的四個構面呈現一個環境相扣的因果循環關係，而財務構面是整體目標量度的交集，每個量度的最終目標均為改善財務績效，提升組織競爭力。追求營收成長、提高生產力、改善成本與降低財務風險皆是組織財務構面的經營成果，不論組織處於生命週期的那個階段(成長期、維持期、豐收期)，任何的組織策略都受到三個財務主題的驅使，包括營收成長與組合，即擴大產品和服務種類、開拓新客源和市場、改變產品和服務組合、重訂產品和服務價格等；成本下降與生產力提高，即降低產品和服務的直接成本與間接成本、與其他事業單位共享資源等；資產利用與投資策略，即降低支持既定業務量或業務組合所需的營運資金水準。社會企業可透過募款與捐款活動的舉辦，爭取政府補助與媒體報導的張力，有效控管成本與捐款使用率等衡量財務構面的績效表現(Hopkins, 1999)。

目標顧客與市場區隔是公司達成財務目標的營收來源，滿足顧客需求已成為組織追求的目標之一，管理階層必須確定他們希望事業單位競逐的顧客與市場區隔並隨時監督事業單位在這些目標區隔中的表現。同時也協助組織能明確傳達自己的價值主張來吸引和保留目標顧客，而顧客構面的核心量度包括市場佔有率、顧客延續率、顧客爭取率、顧客滿意度與顧客獲利率等(朱道凱，1999)。社會企業能以服務對象的多寡、顧客滿意度、顧客關係管理、接觸容易度與顧客回應力作為衡量指標(Hopkins, 1999)。

組織必須在內部流程有卓越的表現時，才能使顧客滿意並達成利害關係人所期望的財務報酬。企業內部流程著重於分析組織的價值鏈，從創新流程、營運流程及售後服務流程等三方面滿足顧客的需求。創新流程是先釐清目前和未來客戶的需求，開發新產品以創造顧客需求；營運流程著重於提供產品與服務給現有顧客，從接單到送達產品與服務給顧客為止；售後服務流程即在銷售後提供服務給顧客，如瑕疵品或退換貨處理(朱道凱，1999)。社會企業能以作業流程標準化、彈性、組織創新與領導方式等，重新檢視組織內部的流程，擬訂出適合組織的策略(Hopkins, 1999)。

學習與成長構面是為了創造組織長期的競爭優勢，所建立的基礎架構，包括人(員工技能)、系統(科技基礎設施)、組織程序(行動氣候)等三方面。平衡計分卡的財務、顧客、企業內部流程往往會顯示人、系統與程序實際能力與目標的落差。為了縮小此差距，組織有必要將投資至於員工的技術再造、資訊科技與系統的升級、組織程序與日常作業的調整等，這些都是平衡計分卡學習與成長構面追求的目標。學習與成長構面的核心衡量指標為員工滿意度、員工延續率與員工生產力，其中以員工滿意度最為重要，經常被視為驅動員工延續率與生產力的要素。社會企業可鼓勵員工進修、安排內部教育訓練、考取專業證照等提升員工滿意度、延續率與生產力，確實改善組織學習與成長的基礎架構(Hopkins, 1999)。

### 3. 研究方法

本研究採用個案研究法分析臺灣主婦聯盟生活消費合作社的經營模式與經營績效(平衡計分卡觀點)，並在三重盈餘的脈絡下連結經營模式與經營績效，反映出社會企業永續經營的應有作為。

#### 3.1 研究架構

在全球化影響下，不論是營利或非營利組織皆被要求，須對永續發展的實現負有更大的責任。社會企業能改善社會問題，創造社會價值。因此，其永續經營更顯的重要與值得探討，在永續性與典範企業的基礎下，如何聚合經濟效益、環境保護與社會關懷的經營模式，將是社會企業永續發展的契機。本研究以經營模式與平衡計分卡觀點探討用永續型社會企業的發展與作為，並利用典範個案反映出社會企業績效的評估準則，有助於了解社會價值創造的脈絡，作為其他社會企業永續經營之重要參考，參閱圖1。

#### 3.2 個案篩選

個案研究法(case studies)乃針對單一個體、組織或事件進行探索性、描述性、解釋性或評鑑性的研究，透過資料的蒐集、重組與分析，獲取研究個案的詳細資訊，而資料完整度相當重要，能反映研究對象所發生的事項與經營經驗(王文科、王智宏，2007；吳芝儀、李奉儒，1999)。而資料來源可能來自網路資料、檔案記錄、訪談、直接觀察等調查方式(黃依婷，2013)。本研究利用文獻回顧(包括論文、期刊、書籍與個案網站等)探討社會企業、經營模式與平衡計分卡間的連結，並透過個案研究法(case studies)分析臺灣主婦聯盟生活消費合作社的經營模式與永續發展，期能提供後續研究參考。而個案的選取來自於臺灣在地深耕之社會企業，根據四項條件確保所選個案具有參考價值，包括具有優良形象企業代表象徵者、具有廣大知名度及良好聲譽之企業、有穩健獲利(可自行取得資金來源，而非只有捐款)、持續成長(能持續運作，如藉由辦行銷活動吸引更多人注意)。

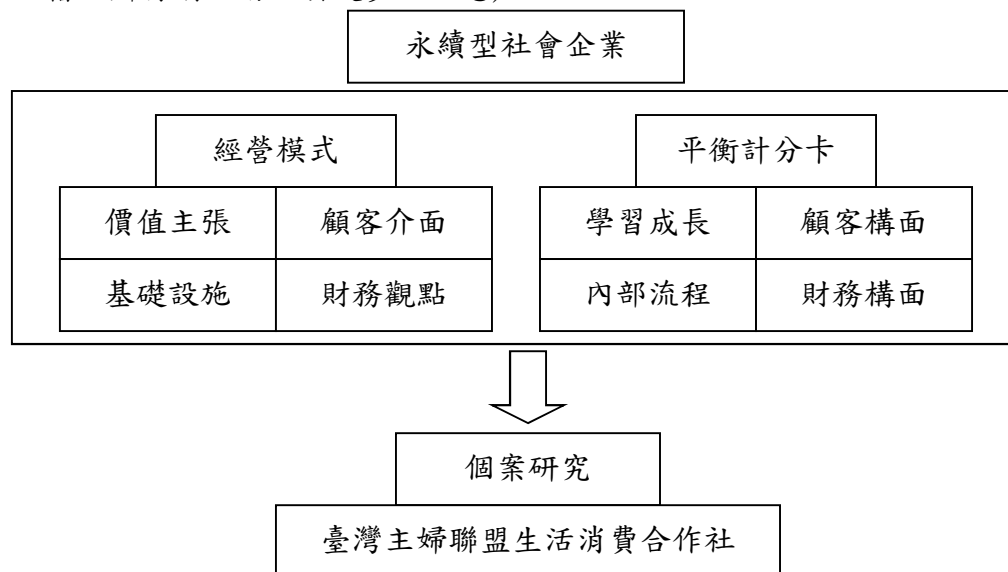


圖 1. 研究架構

### 4. 個案研究與分析

臺灣主婦聯盟生活消費合作社是由一群關心臺灣社會與環境問題的婦女，於2001年推動成立。透過共同購買的理念，建立生產者與消費者之間的橋梁，期望藉由集結消費力來改變社會環境，支持農作物買賣公平正義取得健康、安全與環保的農場品，最終目的為帶給下一代無害的生存環境。

#### 4.1 組織現況

近期，臺灣食品安全問題連環引爆，甚至連民生必需品的食用油、醬油、食用米等接連傳出問題，造成民眾心裡動盪不安。因此，越來越多人開始重視本身與環境的健康，除了養成良好的習慣之外，對於慎選食品的來源也是一個重要的因素(湯宗益，2008)。1994年「台北縣理貨勞動合作社」是主婦聯盟的第一個延伸姐妹團體，集聚一群婦女力量，推動共同購買的理念，基於當時的法律因素，且為了物流事業的合法化，於1996年成立了「綠主張公司」，2001年再次轉型為非營利為目的的「臺灣主婦聯盟生活消費合作社」組織型態，以盈餘共享及回饋社會的經營管理模式(張美嫻、胡會豪，2008)，建立一個守護臺灣環境、節制消費及實踐環保概念為訴求的全國性消費合作社。

「透過集結一群婦女，依靠組織的強大力量，支持本土農糧、推動友善環境的保護及追求安全、健康與環保的產品。」為合作社成立的目的。現今已有超過萬名的臺灣主婦加入社員，社員秉持著「共同購買」的方式，建立與農民直接買賣行為的溝通橋樑。主婦聯盟合作社理事主席黃淑德說：「共同購買的核心理念在於，並非強調方便性或大量購買的消費折扣，而是透過長期的合作，使得生產者願意持續性的生產有使用價值的產品。」(黃信傑，2013)。主婦聯盟合作社期望透過共同購買的力量，進一步改善臺灣本土農漁業的現況，堅定地於臺灣土地上落實「透過生活實踐，共同維護綠化地球」的理念。主婦聯盟合作社在推動「共同購買」的過程中，組織整體運作亦隨之產生變化，從「財團法人主婦聯盟環境保護基金會」，到現今以推動生活環保、綠色消費、安全食品為使命的「臺灣主婦聯盟生活消費合作社」，歷經了不同的調整及過程(黃信傑，2013；竇仁君，2009)。

#### 4.2 經營模式分析

本研究透過價值主張、顧客介面、基礎建設管理與財務觀點分析臺灣主婦聯盟生活消費合作社的經營模式，參閱圖2。

基礎設施			價值主張 (產品/服務) (VP)	顧客介面		
關鍵合作夥伴 (KP)	關鍵活動 (KA)	關鍵資源 (KR)		顧客關係 (CR)	顧客管道 (CH)	目標客層(CS)
合作對象為各地使用本土生產、再生材料、天然元素作為原料的生產者	透過共同購買的方式，調整生產者的生產過程	主婦聯盟合作社裡的社員及職員	創造綠色生活的價值，支持地球永續	以互信精神的概念，生產者與消費者直接對話溝通	臺灣各地營運據點、網路平台	為了保障家人健康、守護環境永續的家庭主婦
財務規劃						
成本結構：市場面成本包括產品進貨成本、人事費用與店面營運的各項成本；非市場面成本包括公益活動與舉辦講座活動的各項費用。			收益結構：市場面收益包括入社費與產品銷售的收入；非市場面收益包括豐富大眾食品知識，提倡「共同購買」觀念，創造消費者、農友與環境的三贏局面。			

圖2. 主婦聯盟合作社的經營模式

#### 4.2.1 價值主張

現今消費者面對市場眾多的商品，卻無法明確的判斷產品品質的優劣。為了國人的健康，主婦聯盟合作社集結消費者購買力量，以「可持續消費」連結「可持續生產」的方式，與生產者交涉溝通，請生產者提供無毒的產品，解決民眾對於產品品質不安的憂慮，並滿足生活中最安全的基本需求(湯宗益，2008)。透過共同購買集結力量的方式，在生產與製造的過程中，除了減少對自然生態環境的破壞，亦要求消費者在消費的過程中，必須執行三R(reduce、reuse、recycle)的使用態度(湯宗益，2008)，以達到改善生活品質、重建安全環境與落實健康生活的目標。因此，臺灣主婦聯盟生活消費合作社將其價值主張定為「無毒、健康、環保」。

#### 4.2.2 顧客介面

主婦聯盟合作社建立共同購買的目的，不只是吸引經濟力位於尖端的消費族群，而是民眾都能共同分享與參與，以公平合理的價格購買到安全又實價的商品。顧客管道包括到站所購買(全台共43個站所)、隨班配送取貨與網路訂購等方式，讓顧客能方便進行購買。主婦聯盟合作社在實體商店與網站上清楚地說明該組織的核心理念與產品來源，其服務據點分為四大分社(北北分社、北南分社、台中分社、台南分社)，社員到站所購買商品，需依內政部規定攜帶社員卡或社員身分證件。主婦聯盟合作社採取「班」的組織架構，作為共同購買的基礎。只要3位社員以上就可以組成一個班共同訂購與配送(2,000元以上)，班員在參與的過程中，打破都市型的人際關係，重新以互助的生活模式相處。網站會不定期地提供產品資訊與研習講座活動，讓顧客能直接明瞭組織的經營方式，在信任的基礎下共同分享樂活資訊。

#### 4.2.3 基礎建設管理

主婦聯盟合作社以在地生產、友善環境、安全健康與綠色包材等作為產品開發精神，透過共同購買的經營方式，聯繫在地生產、再生材料或天然元素的生產者進行合作，並定期舉辦生產者拜訪之旅與產品說明會。生產者之旅即在特定的一天，拜訪並實際接洽生產者，由生產者實地的向社員解說生產的過程，親自帶領他們前往農地參觀栽種、工廠製作或魚塭養殖的過程。讓生產者與社員面對面的建立信任、合作與友誼的關係。主婦聯盟合作社以環保、自然與安全等產品滿足社員的需求，利用互助合作與終身學習的精神，改善與提高社員的健康與經濟生活。透過共同購買的方式，調整生產者的生產過程，鞏固消費者與生產者雙方互相信賴與合作的關係，建構一個持續穩定的社區，結合企業理念與社員的勞動力與創造力，以「在產品中看見價值，在生活中組織幸福」的方向持續努力。

#### 4.2.4 財務觀點

社會企業為一個不以營利為主要目的之營利組織，利用營利所得之獲利回饋社會，滿足更多的社會需求。因此，社會企業建立的經營模式需嵌入非市場面收益，彰顯其企業社會責任，讓社會企業得以永續發展。主婦聯盟合作社的市場收益面主要為社員入社繳交之年費與產品銷售上的營收，非市場面收益則透過舉辦講座，豐富大眾對食品的各項知識，並提倡「共同購買」觀念，創造消費者、生產者與環境的三贏局面。社會企業經營的成本結構如同一般企業營運亦須作好控制，其成本結構區分為市場面與非市場面的投入。主婦聯盟合作社的市場面成本包括實體店面固定設備成本、聘用內部專業人事成本、產品進貨成本與店面營運的各項成本；非市

場面成本包括協調拜訪農民、開拓新合作對象、辦理公益活動或舉辦講座宣導活動等支付的各項費用。

#### 4.3 平衡計分卡分析

本研究透過財務、顧客、企業內部流程、學習與成長等構面分析臺灣主婦聯盟生活消費合作社的經營績效。

##### 4.3.1 財務構面

2013年主婦聯盟合作社連結新一代對臺灣土地的情感價值，照顧約110位農友與6個產銷班，供應品項達600種以上。目前全國站所共43個，社員數約52,725人，職員數超過300人(含兼職)，出資總額約172,224,070元。該組織以友善農耕的方式，照顧了600公頃的農地，大約24座大安森林公園的面積。其營運以賺取合理利潤作為經營目的，每年扣除管銷費用後之結餘(約利用額2%左右)，會有一半依社員該年利用額作分配，攤還到每位社員的股金裡。該組織每週定期出版生活者週報，透過週報提供組織最新的資訊給予社員，包括組織舉辦的各項活動演講、新產品提供、各項產品價格與安全檢驗資訊等。在拓展社員上，組織不定期舉辦各項活動，利用網路媒體，包括網路關鍵字搜尋、各分社臉書建立、組織首頁更新等增加曝光率，亦提高非市場面收益的效果。主婦聯盟合作社並非以社員的股金收益為主，而是利用社內的公益金，發展該組織區域內的講座教育活動與其他公益事業。其最終目標收益為創造消費者、生產者與環境的三贏局面，讓更多民眾能藉由網路平台認識組織的核心理念與經營運作方式，透過網絡效應創造共同分享的價值。

##### 4.3.2 流程構面

組織必須以顧客對產品的需求為前提，從產品來源到提供既有的產品和服務給予消費者，一整套完整的內部流程，是為了滿足外部消費者的需求，提高消費者對組織的忠誠度。主婦聯盟合作社邀請生產者共同參與分享共同購買帶來的收益，透過共同購買流程，以滿足消費者的需求為目標，共同購買流程如圖3所示。確認社員的需求(以健康、無害與環保為主)→尋找適合合作的生產者→依據各項產品開發標準→通過主婦聯盟合作社核可→與生產者協調簽訂供貨契約→合作社做產品的檢測→產品核可上架→社員決定取貨方式→貨到取貨。主婦聯盟創造了一個完整的供需流

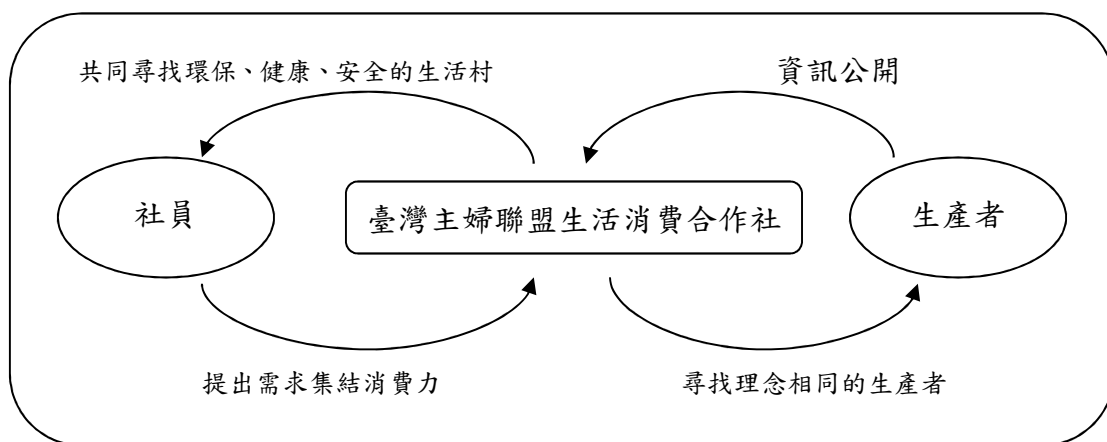


圖3. 共同購買流程

程。該組織透過內部流程，針對社員對農產品提出的品質要求，尋找具有可靠性的生產者做協調，透過各項的生產標準，以及透明化的檢驗報告與專員們嚴格的把關，主婦聯盟合作社成功的解決了消費者對於食品安全的憂慮，使得消費者可安心的購買。

#### 4.3.3 顧客構面

組織必須確立自己掌握的顧客市場，使組織能夠以目標顧客及市場區隔為方向，適當的調整核心顧客群。近年來消費者意識抬頭，企業組織對顧客的需求及意見越來越重視，顧客導向的概念已普遍的深入產品研發中，使消費者扮演著購買者的角色，亦是生產者的角色。主婦聯盟合作社的核心顧客為組織內的社員，由於該組織是由社員們共同出資、共同消費與共同經營的事業組織，因此只開放社員購買，主婦聯盟合作社主要希望前來參與的消費者都是認同合作社的理念。顧客忠誠度是拓展市場的基礎，該組織社員逐年增加，可見顧客對於該組織的忠誠度以及滿意度是極高的。主婦聯盟合作社為了提升顧客的滿意度以及忠誠度，舉辦了各項，帶領消費者一同參與生產的過程，提供顧客準確安心的資訊。如活動「逗陣巡田水」的舉辦，來自現代人追求健康、養生，強調水與有機食品的品質，但卻不知道農作物喝什麼水長大的。該組織於2013年帶領著民眾走入農田、水圳，體驗農夫巡田水時的心情，並化為守護大地的行動。

#### 4.3.4 學習與成長構面

主婦聯盟合作社不同於一般企業，是由社員共同擁有經營的組織，該組織社員的身分並非只是消費者，有可能是員工或管理者，亦有可能是產品供應商。因此，為了提高員工對組織的信任度及忠誠度，組織不定期的參與各項社會型活動，融入社會文化，並增加組織的曝光率。該組織為了回饋社員，以及凝聚社員對組織的向心力，不定期的舉辦了各項講座活動，希望能夠帶給社員更多最新的資訊，如活動「穀動親土愛農同樂會」即讓加入共同購買的農友，透過生產契約約定產量與種類。農友依訂單生產健康與安全的農作物，不必擔心生產過剩與短缺的問題。而主婦聯盟合作社則以固定的價格收購，讓農友有生產利潤，形成一個平等、非剝削的互利共存關係(張美姍, 2008)。該組織利用教育講座強化社員對共同購買觀念的接受，向社會大眾展現環境共生與共享的經營理念，如活動「魚樂講座」即邀請七位專家帶領社員從不同的角度認識海洋與人類彼此依存的關係。提醒消費者應有「食物民主」的觀念，除講究食材的新鮮、安全外，也應關注法律、食品品質的議題，考慮法律規範對生態與環境食物鏈的影響。

### 5. 結論

1989年蘇東波事件(蘇聯、東歐、波蘭共產主義解體)，宣示了一個世紀資本主義繼續稱霸的來臨(蔡志強, 2010)，在資本主義產生的社會體制下，企業間仰賴著公、私部門的交叉合作以滿足人民生活的各種需求(劉如芬, 2013)。在資本主義以利潤為前提的環境下，資本家往往扮演剝削勞動者的角色，或是造成社會環境問題的元兇。但研究者發現社會企業的資本家卻反其道而行，主要是以環境保護與弱勢貧窮兩個面向為主，企業在追求獲利之於，更為社會解決問題，提高社會價值，如解決貧窮或環境汙染等問題(蔡志強, 2010)。本研究認為社會企業的緣起來自於對社會的關

懷，企業優先考量的不再是私人營利，而是以改善更完美的社會為前提，創造企業、消費者、利害關係人與地球環境的多贏局面。

不同的產業關注的永續議題具差異性，隨著需求變動，須具辨識利益關係人的能力，並檢視現行的策略，以提升企業永續能力(林怡臻，2011)。**社會企業需具備自主營運能力，利用可持續性發展的經營模式來解決社會問題，創造就業機會以滿足社會需求。本研究探討臺灣主婦聯盟生活消費合作社的經營內涵，建構以利益關係人為中心的社會企業經營模式，社會企業若能將利害關係人對永續經營的期待與需求轉化為永續作為，將可提升顧客價值。價值主張可以幫助社會企業回應顧客需求，然不同的社會企業要傳達的價值理念不同，行銷服務的對象也不一樣。若價值主張能被顧客與合作夥伴認同接受，即可與他們維持長久互利的關係。社會企業必須提供多元且易於接觸的溝通與銷售管道，才能將價值主張傳遞給顧客與合作夥伴，提高產品服務的接受度。社會企業的價值與影響力由特定活動所產生，如何成功的創造議題與對話是永續的先決要件；具有影響社會性議題的人與物即是關鍵資源；關鍵活動的執行必須仰賴合作夥伴的合作與支援來擴大影響力。而完善的基礎建設能彰顯核心資源與能力的有效性，強化關鍵活動的綜效，提升永續經營的績效。**

社會企業的資金來源不依賴各界捐款，但需要以社會價值創造經濟價值。如臺灣主婦聯盟生活消費合作社依靠組織的力量，支持本土農糧、推動友善環境的保護、追求安全、健康與環保的產品。社會企業應重視收益結構與成本結構的規劃，建立透明的財務管理制度，才能真正彰顯企業的營運績效，並獲得合作夥伴的信任與支持。透過財務績效的衡量，可顯示組織策略的實施與執行對企業營利與組織目標的貢獻。如臺灣主婦聯盟生活消費合作社的訂價原則，以賺取合理利潤作為經營目的，每年扣除管銷費用後的結餘，會有一半的結餘依社員該年利用額作分配，攤還到每位社員的股金裡。

社會企業須以消費者對產品的需求為前提，從產品的來源到提供產品和服務給予消費者，建立一套完整的內部流程，滿足消費者的需求，提高消費者對組織的忠誠度。如臺灣主婦聯盟生活消費合作社的共同購買流程，透過流程尋找具可靠性的生產者做協調，利用各項生產標準、透明化檢驗報告與專員們的嚴格把關，使消費者可安心購買。另一方面，滿足顧客需求已成為企業追求的目標，須隨時監督事業單位在顧客與市場區隔目標中的表現。同時也幫助企業能明確傳達自己的價值主張來吸引和保留目標顧客，確保企業能夠取得顧客的信任。企業為了提升顧客的滿意度以及忠誠度，舉辦了各項活動，帶領消費者一同參與生產的過程，提供顧客正確的資訊。如臺灣主婦聯盟生活消費合作社所舉辦的逗陣巡田水活動，帶領民眾走入農田、水圳，體驗農夫巡田水時的心情，化為守護大地的實際行動。

**員工是企業的無形資產，在員工工作技能的學習上，公司應提供良好的工作學習環境，以提升員工對公司的滿意度。企業不定期舉辦與參與各種的學習講座活動，能夠提升員工的學習能力，也可以讓員工的獲得更多的心靈成長。如「穀動親土愛農同樂會」或「魚樂講座」與共同購買觀念的連結，向社員、生產者、消費者與社會大眾展現環境共生與共享的經營理念。不僅保障農民生產量，照顧民眾食品安全，保護臺灣生態環境，消費者能清楚了解或體驗食物的生產來源與過程，與生產者建立起無形的溝通橋梁，彼此間達成雙方共同的目的。從「無毒、健康、環保」的價值主張，產生對臺灣土地的「最大價值」，由生產者與消費者共同守護，奉獻心力、保存臺灣的生態美景。**

## 參考文獻

1. 王文科、王智宏(2007)，教育研究法，臺北市：五南。
2. 王意婷(2010)，從顧客關係管理與企業社會責任探討企業的永續經營(碩士論文)，花蓮縣：國立東華大學企業管理學系。
3. 朱道凱譯(1999)，平衡計分卡-資訊時代的策略管理工具(Kaplan S. Robert and David P. Norton 原著)，臺北市：臉譜文化。
4. 廖珮妤(2010)，企業永續發展社會面向創新之探索性研究—以服務業為例(碩士論文)，臺北市：東吳大學企業管理學系。
5. 吳芝儀、李奉儒(1999)，質的評鑑與研究，臺北市：桂冠。
6. 林怡臻(2011)，顧客關係管理對企業永續經營效益之探討(碩士論文)，花蓮縣：國立東華大學企業管理學系。
7. 胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇(2013)，我們的小幸福小經濟，臺北市：新自然主義。
8. 郭芝菁(2008)，事業情境與事業模式設計—以統一便利商店為例(碩士論文)，桃園縣：龍華科技大學商學與管理研究所。
9. 陳金貴(1993)，美國非營利組織的分析，行政學報，25，27-35。
10. 陳巧馨(2013)，從顧客關係管理的觀點探討社會型企業之永續經營模式(碩士論文)，花蓮縣：國立東華大學企業管理學系。
11. 黃正忠(2002)，國際企業因應世界永續發展高峰會現況，取自 <http://www.bcsd.org.tw/2010/talk/002.pdf>
12. 黃依婷(2013)，社會企業與 CSR—生態綠的個案研究(碩士論文)，臺北市：東吳大學社會學系。
13. 黃信傑(2013)，社會企業經營模式之驗證與分析(碩士論文)，臺北市：國立政治大學企業管理研究所。
14. 劉如芬(2013)，社教機構教育訓練與員工績效關係之研究(碩士論文)，臺北市：國立臺灣師範大學社會教育學系在職進修碩士班。
15. 劉漢榆、林怡臻(2013)，顧客關係管理導向的企業永續績效探討，臺東大學綠色科學學刊，3(1)，1-31。
16. 張景翔(2005)，商業智能與經營模式設計之文獻研究-兼論與突破式創新演化之關係(碩士論文)，桃園縣：國立中央大學企業管理研究所。
17. 張美姍(2008)，消費合作社平抑物價之研究—以主婦聯盟為例(碩士論文)，臺中市：逢甲大學經營管理碩士在職專班。
18. 張美姍、胡會豪(2008)，社員參與、消費價值與社員滿意度關係之研究—以台灣主婦聯盟生活消費合作社為例(碩士論文)，臺北市：國立臺北大學合作經濟學系。
19. 湯宗益(2008)，消費合作社社員購買意向與行為之研究—以台灣主婦聯盟生活消費合作社台中分社為例(碩士論文)，臺中市：逢甲大學合作經濟學所。
20. 歐冠良(2010)，社會企業經營模式之個案研究(碩士論文)，彰化縣：大葉大學企業管理學系碩士班。
21. 蔡志強(2010)，弱勢資本家-以利益的觀點分析台灣社會企業(碩士論文)，新北市：輔仁大學社會學系碩士班。
22. 錢為家(2009)，企業社會責任實務全書，臺北市：商周。
23. 謝明玲(2011)，永續經營—未來百年存活門檻，天下雜誌，472，50-54。

24. 藍文佑(2010), 善因動機對社會企業的認同之影響—兼論對社會企業之知識與理解之中介效果(碩士論文), 臺北市: 國立臺北大學企業管理學系。
25. 寶仁君(2009), 非營利組織的公共性與知識分享意願之研究—以主婦聯盟之共同購買為例(碩士論文), 臺北市: 國立政治大學企業管理研究所。
26. Ahmed, M. D. and Sundaram, D. (2012), "Sustainability modelling and reporting: From roadmap to implementation," *Decision Support Systems*, 53(3), 611-624. doi: 10.1016/j.dss.2012.02.004
27. Afuah, A. and Tucci, C. L. (2003), "Internet business models and strategies: Text and cases," New York: McGraw-Hill. doi: 10.1109/TEM.2003.819651
28. Betz, F. (2002), "Strategic business models," *Engineering Management Journal*, 14(1), 21-27. doi: 10.1080/10429247.2002.11415145
29. Bossidy, L. and Sharan, R. (2002), "Execution: The discipline of getting things done," New York: Crown Business.
30. Chatzidakis, A., Hibbert, S. and Smith, A. P. (2007), "Why people don't take their concerns about fair trade to the supermarket: The role of neutralization," *Journal of Business Ethics*, 74(1), 89-100. doi: 10.1007/s10551-006-9222-2
31. Dees, J. G., Emerson, J. and Economy, P. (2001), "Enterprising nonprofits," In Dees, J. G. and P. E Conomy (eds.), *Social Entrepreneurship*. New York: John Wiley and Sons.
32. Elkington, J. (1998), "Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business," Gabriola Island, CA: New Society.
33. Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994), "The concept of core competence," *Competence-Based Competition*, 5(1), 11-33.
34. Hilton, R. W. (2000), "Managerial accounting," New York: Irwin McGraw-Hill.
35. Hopkins, W. G. (1999), "Introduction to plant physiology," New York: John Wiley and Snos.
36. Jeston, J. (2008)," High performance management," Retrieved from [http://www.library.idsc.gov.sg/GUI/Globals/Upload//BULLETIN\\_ATTACHMENT/99/e-files/manegement%20and%20economics/high%20performance%20managemen t.pdf](http://www.library.idsc.gov.sg/GUI/Globals/Upload//BULLETIN_ATTACHMENT/99/e-files/manegement%20and%20economics/high%20performance%20managemen t.pdf)
37. Kerlin, J. A. (2010), "A comparative analysis of the global emergence of social enterprise," *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(2), 162-179. doi: 10.1007/s11266-010-9126-8
38. Kerlin, J. A. (2009)," Social enterprise: A global comparison," Medford, Mass: Tufts University Press.
39. Laszlo, C. (2003)," The sustainable company: How to create lasting value through social and environmental performance," Washington, D.C.: Island Press.
40. Ludeke-Freund, F. (2009), "Business model concepts in corporate sustainability contexts: From rhetoric to a generic template for business models for sustainability (Doctoral dissertation, Leuphana Universität, Germany)," Retrieved from <http://www.ssrn.com/>
41. Mair, J. and Schoen, O. (2005), "Social entrepreneurial business model: An exploratory study," IESE Business School Working Paper no. 610. Barcelona: IESE Business School.
42. Mair, J. and Marti, I. (2006), "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight," *Journal of World Business*, 41, 36-44. doi: 10.1016/j.jwb.2005.09.002
43. Morphet, J. (2009), "e-Governance and local governance," In Budd, L. and L. Harris

- (Eds.), *e-Governance: Managing or governing*. London: Routledge.
44. Nicholls, C. E., Lane, H. W. and Brechu, M. B. (1999), "Taking self-managed teams to Mexico," *Academy of Management Journal*, 13(3), 15-25. doi: 10.5465/AME.1999.2210310
  45. Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), "Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector," New York: Plum.
  46. Osterwalder, A. (2004), "The business model ontology: A proposition in a design science approach (Doctoral dissertation, University of Lausanne, Switzerland)," Retrieved from [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder\\_phd\\_bm\\_ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf)
  47. Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C. L. (2005), "Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept," *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
  48. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), "Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers," NJ: John Wiley & Sons.
  49. Payne, A. and Frow, P. (2005), "A strategic framework for customer relationship management," *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. doi: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167
  50. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporations," *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
  51. Schaltegger, S., Muller, K. and Hindrichsen, H. (1996), "Corporate environmental accounting," New York: Chichester.
  52. Schaltegger, S., Ludeke-Freund, F. and Hansen, E. G. (2012), "Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability," *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119. doi: 10.1504/IJISD.2012.046944
  53. Seelos, C. and Mair, J. (2007), "Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view," *Academy of management perspectives*, 21, 49-63. doi: 10.5465/AMP.2007.27895339
  54. Timmers, P. (1998), "Business models for electronic markets," *Journal of Electronic Markets*, 8(2), 3-8. doi: 10.1080/10196789800000016
  55. Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E. and Krogh, G. (2005), "Escaping the red queen effect in competitive strategy: Sense-testing business models," *European Management Journal*, 23(1), 37-49. doi: 10.1016/j.emj.2004.12.008
  56. World Commission of Environment and Development (1987), "Our common future," Oxford, UK: Oxford University Press.
  57. Young, D. R. (2001), "Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications," *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 139. doi: 10.1002/nml.12202