

# 社會企業創業者之資訊行為與知識交流探索研究

## Exploring the Information Behavior and Knowledge Flow of Social Entrepreneurs

**黃元鶴 Yuan-Ho Huang**

輔仁大學圖書資訊學系教授

Professor, Department of Library and Information Science,

Fu Jen Catholic University

Email: yuanho@lins.fju.edu.tw

**李夢筑 Meng-Zhu Li**

若水數位評價股份有限公司秘書長

Secretary General, Excellent Water Appraisal Intelligence & Co.

### 【摘要 Abstract】

本研究目的在於探討社會企業創業者之創業背景資訊，其資訊行為、解決問題的知識脈絡、以及知識交流中的施與受狀況。本研究深度訪談 14 位社會企業創業者，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社會企業。研究結果發現社會企業創業者之內外在動機影響其設立社會企業；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；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，收穫多於給予。本研究為學術、實務、政府等不同面向提出參考建議。

The purpose of this study is to explore 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 social entrepreneurs are willing to establish a business by themselves and contribute to the society regarding to intrinsic motivation. 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. This study provide several suggestions for the academic community, the industry, and the government.

#### 【關鍵詞 Keywords】

社會企業創業者、社會企業、資訊行為、知識交流

Social Entrepreneurs; Social Enterprise; Information Behavior; Knowledge Flow

## 一、前言

企業追求利益時，亦應維護社會利益，因此，企業重視其社會責任是必要的，但其主體仍是企業利益為主。然而，強調以解決社會問題而成立的企業，則是積極地將社會利益最大化視為企業營運的主要目標，近年越來越多社會企業興起，社會企業的原文為 *social enterprise* 或 *social entrepreneurship*，後項名詞著重於創業精神。Peredo 與 McLean (2006) 說明社會企業是一種結合營利與非營利型組織特點的新創事業，發展創新方法與獲利策略以利創造與維護社會價值。Dees (1998) 描述社會企業創業者 (*social entrepreneurs*) 是一群為追求社會價值的使命而努力不懈地追

求新事物，並投入於持續的創新、調整與學習等相關事務的創業者。

政府對於社會企業的重視亦與日俱增，2014 年提出社會企業行動方案（經濟部，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）。目前學術界對於社會企業的研究多為經營模式探討居多，對於社會企業創辦者之資訊行為與知識交流的相關研究仍屬少數，為探討社會企業創業者其創業與經營企業之資訊管道與知識脈絡，本研究目的在於瞭解社會企業創業者之資訊行為與知識交流狀況。

圖書館扮演典藏資訊與提供資訊服務的重要角色，除了學術資源之外，商業資訊資源也是各類型圖書館服務的重點之一。林美君與黃元鶴（2009）曾綜整國內外之國家圖書館、公共圖書館、學術圖書館、專門圖書館等各類型圖書館提供多元的商業資訊服務的狀況，其中國家圖書館類型之大英圖書館提供商業與智慧財產服務（<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre>），以及公共圖書館類型之美國紐約公共圖書館成立小型企業資源中心（<https://www.nypl.org/help/services/smallbiz>）提供創業協助與商業計畫，其商業資訊服務都相當有特色。

基於社會公益而成立的社會企業，圖書館提供之資訊資源若能對其創業的過程中有所幫助，則有利於社會企業之成長，因此應瞭解社會企業創業者之資訊行為與知識交流概況，期許本研究結果可為各類型圖書館未來提供創業資訊服務的參考資訊。

## 二、文獻探討

### （一）社會企業定義、特徵與類型

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（王娟、夏侯欣鵬、胡哲生、蔡淑梨，2011），使更多人開始重視社會企業領域。

胡哲生與陳志遠(2009)表示政府的服務不全,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需依靠政府補助、企業贊助、捐款來支撐,仍然不符合社會的需求。社會企業以解決社會問題做為組織的核心理念,與營利事業組織以追求利益的目的有所差異。綜合多位學者論述,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。」

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心。

臺灣對於社會企業並無固定的分類方式,官有桓(2007)依據臺灣的社會企業特性,所分出的五大類型,分別為積極型就業促進型、地方社區發展型、服務提供與產品銷售型、公益創投的獨立企業、社會合作社。此外,林怡君(2008)則依據社會企業主要設立目的將其分為工作整合型、社區發展型、社會合作型、公益創投型四大類型。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(經濟部,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)。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。各種類型的社會企業,其運作模式各有其特色,若干個案研究如下:陳蕙芬與張瑜倩(2021)由多元制度邏輯環境觀點來探索社區發展型之「甘樂文創」個案,其研究結果呈現「創造人力、設計與資源的循環,各自帶來接力、價值與正當性的效果」。謝美珍、林婷鈴、陳逸媛(2021)則以小型社會企業「贈物網」個案來建立其共創共享價值之生態系統,該研究呈現

重要因素之一為「由市場知識學習，培養動態能力，並以資訊公開、透明與回饋機制，建立參與者互利關係及取得信任基礎」。

表 1

*社會企業類型*

類型	內容	社會企業案例 c
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>

## （二）社會企業創業者的個人特徵與創業過程

社會企業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）。Perrini & Vurro（2006）提出社會企業創業過程（詳見圖 1），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，透過創新的方式，改善社會問

題，達到社會變革之目的。Boluk & Mottiar (2014) 針對社會企業創業的研究中發現生活方式的追求影響社會企業創業者的觸發動機，如想在農村中生活，注意到農村生活的困境等。社會企業創業的最初影響因素，由個人與環境兩者因素所引發，而不同的個人特徵亦會造就不同的理念與想法的誕生，亦會影響其資訊行為與知識交流的方式。

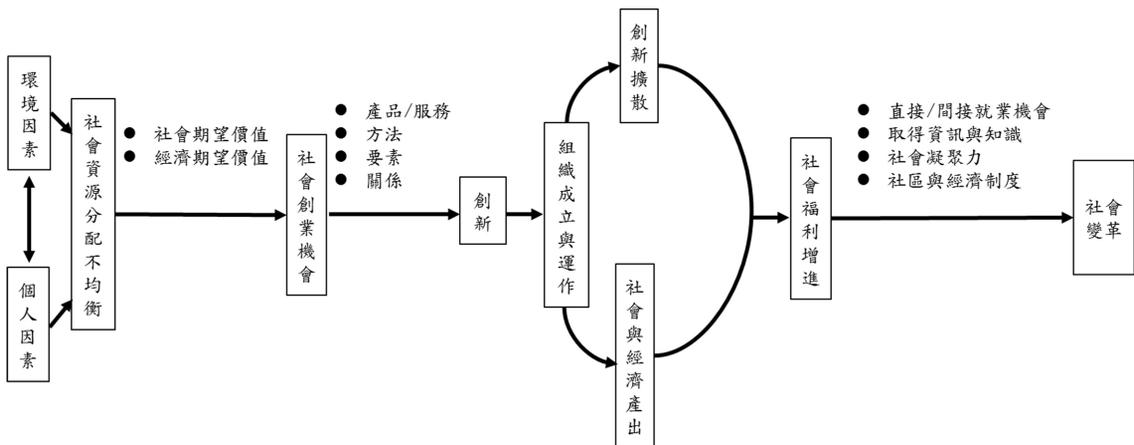


圖 1 社會企業創業過程

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

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，而非財富。但其對於財務的理解仍看重，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 (Boluk & Mottiar, 2014)。Christopoulos & Vogl (2015) 研究指出社會企業創業者同時擁有多重角色，主要包含管理者、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)。

Shaw (2004) 提出社會企業創業者擁有發現社會問題並以企業的方式提出解方，有效地獲得資源，確保其理念不被利益蒙面的特徵。高義芳、沈怡臻 (2009) 認為其擁有整合組織、具備良好人際關係、政治、溝通技巧、協調、技術等能力，且重視社會議題、關懷弱勢團體、熱愛與他人分享經驗、創新精神、具有高度責任感、願意承擔風險、對於目標不輕言放棄、以正向的態度看待事情。

綜合上述學者之論述，瞭解社會企業創業者之個人特徵與價值觀與一般企業創業者並不全然相同，社會企業創業者主動發現社會問題，並透過企業方式做為解決方案之能力，充滿熱情持有關懷之心，良好的溝通力與人際關係、具有遠見與創新力。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。

### （三）資訊行為與知識交流

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，資訊行為研究學者提出不少資訊行為相關理論模型，由於 Wilson (1997) 的研究模型包含的各類型研究變數涉及環境等多元議題，而社會創業者追求創新的過程中，往往有其意外的發現而調整其方向。因此，本研究採納 Wilson (1997) 為主要資訊行為之理論模型，描述在某一情境中產生資訊需求，尋求資訊的過程面對問題需透過不同方式處理，其中心理、人口變數、角色或人際關係、周遭環境、資源特徵等因素皆可能成為干擾因素。模型之被動注意與被動檢索，其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，無意間發現的資訊可能是跨領域或跨時空的資訊 (Erdelez, 1995)。圖 2 呈現資訊使用者於查找現在所需資訊時，會藉由資訊偶遇與過去及未來的需要產生連結 (Erdelez, 1999)。

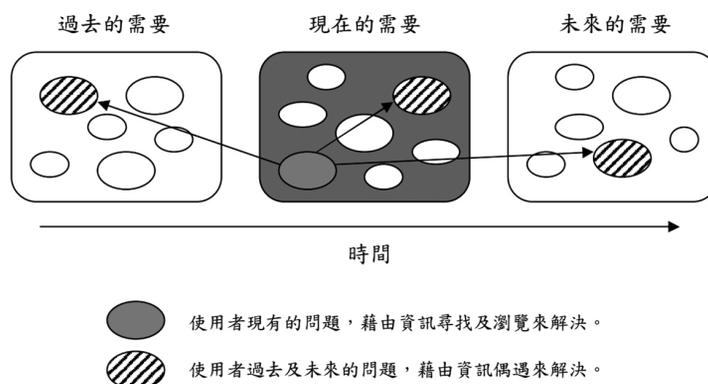


圖 2 資訊使用者之資訊獲取行為的多元任務本質

資料來源: Information encountering: It's more than just bumping into information. by Erdelez, S. (1999). *Bulletin of the American Society for information Science*, 25(3), p.27.

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）。Tandon（2014）研究發現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，因此社會企業創業者必須掌握隱性知識。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，不容易文件化與標準化的獨特性知識，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（劉常勇，1999；Nonaka & Takeuchi, 1995）。

針對知識交流研究，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。其研究結果中顯示不論是學習他人或是教導他人中，科學研究團隊於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。

劉姿君（2010）研究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；工作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。Austin、Stevenson 與 WeiSkillern（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，需妥善管理關係之餘，並發展更完善的聯繫網絡，增強對外溝通能力。而楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧（2009）表示社會企業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。

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之資訊行為與知識交流，透過其分享與交流知識過程中，探索其特有之知識脈絡。研究問題如下：社會企業創業者創業背景為何？社會企業創業者有哪些資訊行為？社會企業創業者解決問題的知識脈絡為何？社會企業創業者在知識交流過程中，施與受的狀況為何？

### 三、研究設計與實施

#### (一) 研究方法與工具

本研究採用深度訪談法，訪談者透過語言溝通方式與受訪者交談，從中獲取重要資訊，在提問與回答的過程中，訪談者收集所需資訊，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）。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。

本研究訪談大綱以 Haythornthwaite (2006) 研究為問題發展核心，並結合多位學者之研究作為問題發想方向。訪談大綱共分為三大部分，包含社會企業創業者之個人特徵、社會企業創業者資訊行為，以及社會企業創業者於知識交流的過程中施與受狀況等相關問項。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，最終訪談大綱如表 2。

表 2

訪談大綱

研究問題	訪談大綱	問題發想來源文獻
創業背景	請問創立社會企業前您曾有過哪些工作經驗？	沈怡臻 (2009)、
	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？	Christopoulos & Vogl (2015) Boluk & Mottiar (2014)
	請問您面對困難時的處理態度為何？	
資訊行為	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）？	Wilson (1997)
	請問會持續關注哪些資訊？	
	請問這些資訊的來源？	
知識交流 過程中施 與受狀況	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？	Perrini & Vurro (2006)
	請問您在尋求幫助的過程中遭遇過哪些困難？	
	請問您最後如何解決遇到的問題？	Haythornthwaite (2006)
	請問您上次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遭遇過哪些困難？	

## (二) 研究對象

研究對象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，針對不同之社會企業類型選擇受訪者，其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。

2017年2月至5月間進行訪談，最終共訪談十四位受訪者，本研究試圖包含各類型社會企業創業者之受訪者，以求研究對象之周延性，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，本研究曾洽談公益創投型受訪者，但因其太繁忙而最終未能完成訪談，此為研究限制之一。此外，本研究受訪者雖來自社會企業之其中四種類型受訪者，但單種類型受訪者人數介於二至六名，各該類型下的受訪者人數太少，因此難以再細分化為不同類型社會企業創業者之異同分析，此為研究限制之二。受訪者資訊如表3所示。

表 3  
受訪者基本資料及紀錄

編號	性別	社會企業類型	訪談時間(分鐘)	訪談地點	轉錄行數
A	男	工作整合型	40	受訪者公司	179
B	男	社區發展型	40	受訪者公司	304
C	女	工作整合型	20	速食餐廳	145
D	男	社會合作型	30	受訪者公司	175
E-1	男	服務產品型	40	受訪者公司	280
E-2	女				
F	男	社會合作型	50	受訪者公司	411
G	男	服務產品型	40	受訪者公司	241
H	男	工作整合型	20	受訪者公司	88
I	男	社會合作型	25	受訪者公司	141
J	男	社會合作型	20	咖啡店	130
K	男	社會合作型	30	咖啡店	185

(續下頁)

表 3 (續)

編號	性別	社會企業類型	訪談時間(分鐘)	訪談地點	轉錄行數
L	男	社區發展型	30	咖啡店	196
M	男	社區發展型	30	咖啡店	155
N	男	社會合作型	90	咖啡店	509

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。藉由不斷反覆閱讀轉錄稿的過程，從中將其概念堆積成形，歸類出編碼表，另以 [ ] 符號補充說明受訪者所述內容。

## 四、研究結果與討論

### (一) 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，他們擁有許多關懷之心，經常思索個人從事的工作是否與社會託付的責任產生關連的議題，也具有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。

#### 1. 設立社會企業背景因素

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，另外也有編輯、行銷企劃、業務。亦有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。

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。本研究歸納設立社會企業的原因中，可分為「內在動機」、「外在動機」，其說明如下。

#### (1) 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。有了創業的想法後，亦會從相關領域著手去了解目前的發展狀況等資訊。

「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)

## (2) 外在動機

求學階段曾接觸非營利組織，或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，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……後來就想有沒有可能把我在商業上的能力做運用……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)

因為身邊的家人或是朋友的關係，跨足社會企業領域，除此之外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)

## 2. 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」。其說明如下。

### (1) 實體的人際交流

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，從中認識相同領域者，並互相交流，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過程中，受人際關係影響資訊取得，需維護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。

「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)

「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)

### (2) 虛擬的社群網絡

對於部分受訪者而言，臉書 (Facebook) 是獲得資訊的重要媒介，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的過程與 Erdelez (1999) 所提之過去與未來需求情境中的資訊偶遇相同，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，對於社會企業創業者是重要的資訊來源。

「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。……他可能是一堆廢文，但是後面其實藏了某一些東西，所以他其實有一些東西會在上面。」(N：230-233)

### (3) 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，透過國外的相關經驗、資訊，參與研討會等，藉此更加瞭解社會企業。執行相關計畫，在討論與擬訂的過程，亦會參考國外案例。僅 5 位受訪者提到會利用期刊或論文，從中獲得所需資訊。

「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)

「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)

而受訪者 G 曾透過學校教授撰寫的文章，閱讀關於社會企業相關訊息，卻發覺過於理論，也參考大學相關課程，發現內容涉及社會企業的資訊過少，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……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[此演講活動]。」(G：114-115、118-121)

### (4) 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，如表 4 所示。可見人際資源是最主要的資訊來源，其中領域專家共有 11 位受訪者曾頻繁接觸該領域專業人士，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，有 12 位表示曾於參與活動的過程中獲得資訊與回饋，實際的參與和交流十分重要。政府資源中雖僅有 5 位表示曾接受過

輔導，但凡有受到政府資源協助的受訪者都表示在過程中所受到來自政府的輔導之助益很大。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。而學術資源不是首選資源，僅有少數者會閱讀論文、期刊、書籍，理論性的學術資源鮮少被利用。

表 4  
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

註：表中受訪者與各資源交叉細格中的數字為該受訪者對應於該資源所提及的次數  
資料來源：本研究整理

本研究結果呼應 Perrini 與 Vurro (2006) 提出在最初的創業動機中，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並非首選資源。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。

資訊行為是與資訊來源和管道有關的人類行為的總和，包括主動和被動資訊尋求，以及使用資訊 (Wilson, 1997)。由於社會企業類型相當多元，每位創業者面臨的困難及其資訊行為模式各有其特色，難以綜整為一具共同特徵的社會企業創業者資訊行為，茲以若干個案來敘述社會企業創業者之資訊行為。受訪者 B 面臨如何建立商業模式的難題，首先以個人先前在媒體工作的經驗，尋求人際資源，後來與文化部的合作經驗後，即探求到政府資源的協助，如經濟部中小企業處提供社會企業跟企業間的媒合服務，在這樣的契機下，被列入合作的名單。受訪者 E 則是創業後，他人告訴這是「社會企業」，他才去閱讀大量書籍與尋求老師或教授的意見，主動探求學術資源與領域專家資源，他強調創業者需有強烈的求知慾。受訪者 G 則表示他的強項是社會福利，但對於企業不瞭解，一開始參與很多社會企業相關的活動，但不如預期，因此轉為尋求網路資源或者參與社會企業商業模式演講活動等，但似乎都無法滿足他的資訊需求。

## (二) 社會企業創業者面對困難與解決問題之知識脈絡

社會企業創業者面臨許多不確定性的問題待處理時，將困難視為學習過程，藉由其累積的知識，勇於嘗試失敗，以下分別由其克服困難之正向心態、不同困難類型之因應之道等面向來探索其解決問題的知識脈絡。

### 1. 面對困難之心態：樂觀面對、將問題視為學習的歷程、嘗試各種解決方案

本研究受訪者多次提及，面對困難時多以樂觀的心態面對，與高義芳、沈怡臻 (2009) 研究結果相同。在樂觀的心態之下，會更積極的想辦法解決問題，將困難視為學習過程，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。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。

「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)

「但也不能說是困難，就是你可能有需求，今天有這個需要……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)

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，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。」(C：91-93)

「這困難可能一兩年前產生的……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)

## 2. 困難的類型：資金籌措、資訊缺乏、角色轉換的適應、價值觀差異

公司營運中，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，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，給予資金的投入，公司才得以運作。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。

「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)

社會企業在國內尚屬新興體系，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，須借助原有領域的資訊提供者。

「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)

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，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。」(G：32-35)

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，或是存有刻板印象。而另一種價值觀差異是本身固執己見，不肯放下成見，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。

「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)

### 3. 因應之道：心態轉換、學會協調與溝通、堅持努力、風險預測及預防

內心的轉折是很大的挑戰，必須說服自己，讓更多人了解這些理念，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……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)

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，但是協調彼此的認知和需求仍是重要的。

「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。」(I：78-79)

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，可以解決許多問題。

「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……其實一家公司不只是需要你一個人，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)

事前做好風險評估，並且擬定解決方案，若遇上困難時，可以儘速的排除問題，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)

茲以「資金籌措」的困難為例，其因應方式說明如下：社會企業創業者所尋求的往往是藉由人際資源來解決其困難，如受訪者 A 表示初期會和親友週轉，而受訪者 N 則一開始是尋求群眾募資，但後來失敗，才透過其他同期的企業友人參與募資，成功募得資金。

面對困難不逃避，將所有的困難都視為一種學習，社會企業創業者以樂觀的心態迎向問題，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，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，提前預測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，會等待合適的人選和時機才會再次嘗試解決。

### (三) 社會企業創業者於知識交流之施與受

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，並提出「社會企業創業者之知識交流」架構。

## 1. 幫助他人

### (1) 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)

### (2) 盡力提供有限的協助，且持續地幫助他人

能夠幫助的也許不多，但至少能解決部分問題。另幫助的過程中，還會遇到有心卻無能為力的狀況。

「我們的服務對象裡面很多是低收、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)

「那當然不敢說能幫忙到多少……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)

當有能力時，願伸出援手，社會企業創業者認為取之於社會，應該回饋於社會。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，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)

### (3) 幫助別人的同時，自己也受惠，彼此經驗分享

對他人伸出援手的同時，自己可能也是受惠的一方，比起幫助，更像是互相學習。在幫助他人解決問題的同時，是一種逆向學習，從他人解決困難的過程中，得到很多的收穫。

「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……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)

「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)

比起實質上的幫助，參加相關活動、出席相關領域的演講，與大眾分享其經驗，都是雙方互相交流很好的經驗，可從中找到更多新的元素。

「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)

### (4) 不藏私地積極助人，良善的利他思維

社會企業創業者不吝嗇幫助他人，且不怕他人的學習，當發現自己有能力幫助他人時，心態非常正向且樂意，另強調不藏私，認為對社會是好的事情，不需要擔憂他人的學習，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)

## 2. 接收相關資訊資源以利解決問題

### (1) 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，受訪者表示曾在籌備資金的過程中，接受過親朋好友的協助。或是公司經營上的問題，朋友的經驗帶給受訪者很大的幫助。但有些人遇到困難時，會較傾向於和好朋友闡述。此點如同劉姿君(2010)的研究結果，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。

「我們遇到資金的問題的時候……同事投資我，然後他就是跟我聊一聊就是他要捐我錢」(J：86-88)

「其實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)

### (2) 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，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。另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 WeiSkillern (2006) 及楊銘賢等人 (2009) 的研究所示，社會企業創業者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。」(H：63-65)

「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)

而在這之中，團隊是非常重要的，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。

「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)

### (3) 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。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，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。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。

「有時後是專案的合作，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)

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，持續的學習會帶來很大幫助，透過活動與他人交換想法，藉此累積人脈。

「除了去做回饋或是做公益這件事，協助別人以外，我覺得有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)

#### (4) 積極尋求資金

遇到資金困難時，受訪者選擇向其他國家尋求資助，或是找尋相關計畫申請，積極彌補資金的缺乏。

「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)

#### (5) 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，與他人建立良好的人際關係，或積極認識他人，累積人脈資源，當走到困境之處時，能從中找到協助解決的人。並能由解決問題過程中建立解決方式。

「我讓整個做事體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)

### 3. 社會企業創業者之知識交流

對於社會企業創業者而言，較大的挑戰往往來自創業初期，面臨許多不確定的事物，其資訊行為與知識交流狀況相較於企業穩定期來得多元化，因此本研究著重於探索社會企業創業之歷程，本研究亦發現社會企業創業者曾在非營利型組織工作的經驗是促使他們投入社會企業創業的重要因素，這些背景因素都會促使社會企業創業者之資訊行為與知識交流狀況有其特色之處。社會企業創業者將知識的接收與給予視為教學相長，本研究綜整其知識交流如圖 3。以社會企業創業者為中心，接受到的資訊分為顯性與隱性知識，顯性知識包含國外資訊（執行計畫前參考國外案例）、期刊論文（閱讀相關領域文章）、研討會（參與相關領域所舉辦之研討會）、學術單位與政府機構（相關的課程與規範）。隱性知識則有內部團隊成員間討論、董事會提供意見、會計師給予的領域知識等；外部則包含朋友間的想法交流、非公司編制人員（如教育團隊人員協助活動籌劃）、配合的會計師和律師所提供相關的專業知識、政府方面的計畫合作（提供相對應的輔導與事後相關活動合作）、參與研討會以及活動（拓展人脈）。

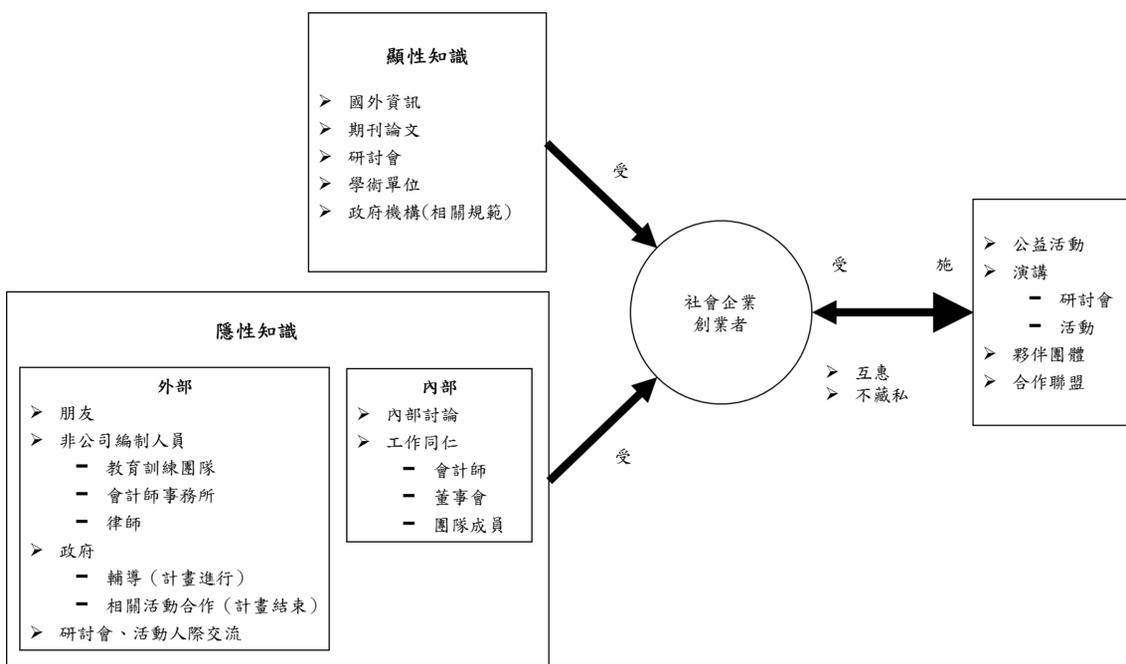


圖 3 社會企業創業者知識交流

資料來源：本研究整理

對於知識的給予，社會企業創業者參與公益活動、演講、夥伴團體與合作聯盟過程中，能獲得回饋，並從中得到更多的啟發，也許是對於資訊和知識的對待方式不藏私、互惠的想法，不會刻意思考能夠得到多少，而是積極與對方交流分享。

本研究修正 Haythornthwaite (2006) 所提出的學習關係，分析社會企業創業者受訪中所提及知識交流，提出如下六種學習關係：

- (1) 領域知識：針對社會企業領域獲得資訊與知識。如詢問領域專家、參與相關研討會。
- (2) 過程知識：對相關事務討論方式和想法。如參與相關活動時、執行計畫、會議討論。
- (3) 學習關注：學習事物，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畫時的交流，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

係分布結果如表 5 所示。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。

依受訪者之社會企業類型而言，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）皆有學習關係，而其過程知識，存在於接受與幫助之雙向關係，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。

表 5

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。

註 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

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，樂於與他人分享資訊。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。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。

## 五、結論與建議

### (一) 研究結論

#### 1. 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。

#### 2. 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，遇到問題時會在原有人脈內找尋相關領域人士，也會參與社會企業相關活動，從中累積其人際資源。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。但學術資源並非其主要的資訊來源，鮮少使用。

#### 3. 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

對於社會企業創業者而言，困難是學習與成長的過程，更是一種挑戰，經營公司難免會遇及問題，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，不僅可以得到新的想法，亦能藉此建立獨有的一套解決方式。

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，要能夠整理並彙整解決的過程中所運用到所有資源，利用何種方式、哪些關鍵人物、透過相關單位等，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。

#### 4. 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，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。

#### 5. 知識網絡交流過程，收穫多於給予

社會企業創業者認為得到知識多於給予，隱性知識類型多元，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。

## （二）研究建議

本研究重點在於社會企業創業者之資訊行為與知識交流，然而與受訪者互動的過程中，發現當前臺灣的社會環境對於社會企業仍有些許限制之處，因此提出以下涉及層面較廣的二項建議，期待臺灣的環境能有利於各類型社會企業順利發展。

#### 1. 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，甚至認為學術界所提供的資訊不符所需。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。此外，各類型圖書館亦可思考如何為創業者提供適合的資訊服務，希望能促使社會企業帶來更好的發展。

## 2. 政府單位推動相關政策，需積極推廣與協助輔導

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。相關計畫與活動規劃應廣為推廣，並持續舉辦相關活動。社會企業試圖為國家提供社會問題的解決方案，國家政府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。

## 參考文獻

- 王娟嬋、夏侯欣鵬、胡哲生、蔡淑黎 (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，檢自 <http://twnpos.org.tw/team/team.php>
- 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 (未出版之碩士論文)。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。
- 林美君、黃元鶴 (2009)。圖書館之多元化商業資訊服務現況剖析。*台灣圖書館管理季刊*，5(1)，64-83。
- 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。
- 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。
- 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。
- 梁永昌 (2004)。影響虛擬社群成員知識交流因素之探討 (未出版之碩士論文)。國立中央大學資訊管理研究所，桃園市。
- 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。
- 陳蕙芬、張瑜倩 (2021)。多元制度邏輯的共生之道—以甘樂文創為例。*管理學報*，38 (4)，613-640。

- 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙 (2009)。社會企業經營模式之建構。《創業管理研究》，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。
- 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，檢自 <http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72-871e28b325d2.pdf>
- 劉姿君 (2010)。《社會工作者的知識流動與分享之探究》。(未出版之碩士論文)。檢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，檢自 <http://cm.nsysu.edu.tw/~cyliu/files/edu21.doc>
- 謝美珍、林婷鈴、陳逸媛 (2021)。物資循環、共創共享價值及生態系統建立：以小型社會企業「贈物網」為例。《中山管理評論》，29 (3)，417-514。
- Austin, J., Stevenson, H., & WeiSkillern, 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.
- 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.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of "social entrepreneurship"*. Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 6 pp. Retrieved from <http://www.sogenc.org/dosyalar/6-TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>
- Dees, J. G., & Elias, J. (1998). The challenges of combining social and commercial enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 165-178.
- 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.
- Haythornthwaite, C. (2006). Learning and knowledge networks in interdisciplinary collaborations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(8), 1079-1092.
- 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.
- Peredo, A. M., & McLean, M., (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65
- 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.
- Shaw, E. (2004). Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), 194-205.
- Tandon, A. (2014). Investigating learning in social enterprises: a boundary perspective. *Social Enterprise Journal*, 10(2), 155-172.
- Wilson, T. D. (1997). Information behaviour : an interdisciplinary perspective. *Information processing & Management*, 33(4), 551-572.
- Wilson, T.D. (2000). Human information behavior. *Informing Science*, 3(2), 49-56. Retrieve October 23, 2022, from <http://inform.nu/Articles/Vol3/v3n2p49-56.pdf>.