

國立臺灣科技大學



資訊管理研究所
EMBA碩士在職專班

碩士學位論文

學號：M10309925

以公益心 行公義事 - 若水國際的社會創新歷程

Pursuing the Public Good:

The Social Innovation of Flow Inc.

研究生： 程文浩

指導教授： 周子銓 博士

中華民國一百零五年一月



M10309925



碩士學位論文指導教授推薦書

本校 資訊管理系 程文浩(CHENG, WEN-HAO) 君

所提之論文：

以公益心 行公義事 - 若水國際的社會創新歷程

係由本人指導撰述，同意提付審查。

指導教授：周子銓

指導教授 周子銓

105年 1月 20 日



碩士學位考試委員審定書

Barcode

Barcode

M10309925

指導教授：周子銓

本校 資訊管理系 程文浩 君

所提之論文：

以公益心 行公義事 - 若水國際的社會創新歷程

經本委員會審定通過，特此證明。

學校考試委員會

委員：

李國光

陳嘉容

周子銓

指導教授：

周子銓

學程主任：

周子銓

系(學程)主任、所長：

中華民國 105 年 1 月 20 日

摘要

學號：M10309925

論文名稱：以公益心 行公義事 - 若水國際的社會創新歷程

頁數：62 頁

院所組別：國立台灣科技大學資訊管理研究所 EMBA 碩士在職專班

畢業期間及提要別：一百零四學年度第一學期碩士論文提要

研究生：程文浩

指導教授：周子銓 博士

社會企業是透過商業手段來解決社會問題的組織，兼具商業性與公益性。本個案描述由趨勢科技創辦人張明正先生所成立的若水國際，從早期以投資與育成社會企業為營運目標，逐漸深入各種社會議題，不斷探索創新的營運模式，最後決心投入身障就業議題，至今發展成為一個以解決身心障礙就業問題為核心目標的社會企業。

透過創新、公益、與商業的思維，不斷的探索與驗證，若水國際已成功藉由雲端科技與創新的商業模式來翻轉身心障礙者的工作型態。結合由身障者與非身障者共同組成的多元團隊，配合教育訓練與員工支持系統，加上工作流程的切割，若水國際讓身心障礙員工創造出高市場價值的產品與服務，顛覆一般人對身障就業的刻板印象。不僅開創嶄新的就業職場，也讓身障者從工作中獲得尊嚴與肯定，以公益之心，行公義之事，讓身障者就業的公益價值得以永續支持。同時也若水國際透過不同社會企業之間的串連，分享與複製身障就業的成功經驗，也讓社會企業的理念宣揚至社會大眾，進而擴大社會影響力。

本研究以哈佛個案研究之方式進行，可用於討論身障就業、社會企業、商業模式、主導邏輯、社會創新以及社會影響力等相關議題。透過個案了解社會企業如何藉由創新的商業模式，以及透過主導邏輯的思維，發揮社會影響力，達到解決社會問題的目標。

關鍵字：身障就業、社會企業、商業模式、主導邏輯、社會創新、社會影響力

ABSTRACT

A social enterprise is an organization which applies commercial strategies to solve social issues. This case study describes the evolution of Flow Inc., which was established by Trend Micro co-founder Steve Chang, from a social venture capital firm that focused on social enterprise investment and incubation, to an organization that invested in social issues involving disability employment. Nowadays, Flow Inc. is a financially independent social enterprise dedicated to solving disability employment issues.

Through constant exploration and verification, Flow Inc. has used its innovative business model and cloud technology to successfully upend traditional paradigms of disability employment. With its diverse teams made up of disabled and able-bodied individuals, in conjunction with educational training, employee assistance program, and work flow reductions, Flow Inc. has given disabled employees the opportunity to create products and services with high market value, thereby subverting common stereotypes surrounding disability employment. It has not only given rise to entirely new careers and workplaces, but has also allowed the disabled to derive dignity and affirmation from their jobs while pursuing the public good and offering sustainable support to the public value of disability employment. At the same time, Flow Inc. has made an effort to share its successful experience in disability employment issues with various other social enterprises, thereby helping to introduce the concept of social enterprises to the public and expand their influence in society.

This research utilizes the Harvard case study research methods to foster a discussion of disability employment, social enterprises, business models, dominant logic, social innovation, social impact and other related issues. It uses an individual case study to gain an understanding of how social enterprises expand their impact on society and ultimately come up with solutions to pressing social issues through innovative business models and dominant logic.

Keywords: Disability Employment, Social Enterprise, Business Model, Dominant Logic, Social Innovation, Social Impact

誌謝

時光飛逝，歲月如梭，轉眼間短短不到兩年的 EMBA 生涯即將邁入尾聲。進入職場多年後，能夠有機會重回校園，著實讓我格外珍惜。回想起兩年前，為了想讓自己有所突破，帶著「改變」這兩個字的念頭，決定繼續深造。當時的一股衝動，現在回想起來一切都是值得的！

能夠順利完成這篇個案論文，首先要感謝恩師周子銓教授的悉心指導。從個案的架構，到理論之探討，周老師總是能帶給我深度的見解與分析，訓練我在看待事物上能夠提出不同層次的看法與思辨能力。同時也感謝口試委員李國光教授與陳昭蓉教授在口試期間給予寶貴的意見與指正提醒，使得本研究成果更具完整性。另外，還要感謝本個案的核心人物若水國際陳潔如小姐，在百忙之中多次撥冗接受訪談，並無私的分享多年社會企業與身障就業研究的心得。也要謝謝同窗好友懿萱的引薦，並陪同我協助談訪，才能讓本個案論文順利完成。

寒窗苦讀與論文撰寫讓今年的一月顯得格外寒冷。很高興有周家班多位同窗好友的支持與陪伴，相互消遣又彼此打氣，我們才能一同在短時間內完成目標。也要謝謝虎資隊的隊友們，特別是柴哥、國駿、昆平、小玉與承楓，讓我在台科大的這段時光更加精彩充實。

最後，我要謝謝我的父母，養育我成為一個正直、獨立、負責任的男人，才能讓我有今天的成就。更要感謝我的太太若綺，總是無私地在背後默默支持著我，成為我最堅強的後盾。

謝謝一路上的每一個人，讓我在台科大 EMBA 的日子如此精彩。103 周家班的各位，我們辦到了！

程文浩 謹致於
台灣科技大學資訊管理研究所
中華民國一〇五年一月

目錄

摘要	I
ABSTRACT	II
誌謝	III
目錄	IV
表目錄	VI
圖目錄	VII
壹、個案本文	1
一、序場 – 一個半滿的水杯，永遠為匱乏的那半個世界努力	1
二、身心障礙者就業的困境	3
三、台灣社會企業的啟蒙者	4
上善若水	5
重新再出發	6
四、聚焦身障就業議題	8
不入虎穴，焉得虎子	8
突破框架，發現新契機	10
五、BIM 核心團隊成立	12
以創新模式強化團隊	12
以產品服務證明身障者的價值	16
進駐社企大樓，建構社企網絡	18
六、以若水灌溉，讓公益種子發芽茁壯	19
七、附錄	21
貳、個案討論	25
一、個案總覽	25
身障就業面面觀	25
聚焦身障就業議題	25
若水國際的下一步	25
二、教學目標與適用課程	26
三、學生課前討論問題	29
四、個案人物背景	30

五、個案分析	31
課程目標一：個案概述，並探討社會企業的特性.....	32
課程目標二：社會創新商業模式之探討.....	37
課程目標三：探討主導邏輯對組織策略發展之影響	43
課程目標四：分析社會影響力以及影響層面	48
六、課程結論	53
七、教學建議	54
八、板書規劃	58
參、參考文獻.....	59
一、中文參考文獻	59
二、英文參考文獻	61
三、網站部分	62



表目錄

表 1-1 若水國際大事紀	21
表 1-2 2015 年 11 月台灣庇護工場統計表	23
表 1-3 2015 年第三季台灣身心障礙者人口數	24
表 2-1 教學目標	27
表 2-2 適用課程	28
表 2-3 登場角色人物介紹	30
表 2-4 台灣社會企業五大類型	36
表 2-5 商業模式架構圖九大構成要素	39
表 2-6 主導邏輯構成因素	46
表 2-7 教學課程規劃—課程目標一	54
表 2-8 教學課程規劃—課程目標二	55
表 2-9 教學課程規劃—課程目標三	56
表 2-10 教學課程規劃—課程目標四	57



圖 目 錄

圖 1-1 身障者與一般勞動者就業情況比較.....	3
圖 1-2 若水國際 LOGO.....	5
圖 1-3 若水國際創新營運模式.....	13
圖 1-4 若水國際商業模式.....	14
圖 1-5 若水國際身心障礙員工比例.....	14
圖 1-6 建築資訊建模（BIM）.....	22
圖 1-7 若水國際 BIM 團隊運作模式.....	22
圖 2-1 教學目標層次圖	26
圖 2-2 個案策略思維圖	31
圖 2-3 社會企業與其他組織的差異	33
圖 2-4 混合光譜	34
圖 2-5 商業模式架構圖（BUSINESS MODEL CANVAS）.....	38
圖 2-6 若水國際商業模式圖	40
圖 2-7 若水國際超越利潤商業模式圖	42
圖 2-8 若水國際的主導邏輯	44
圖 2-9 主導邏輯的形成.....	45
圖 2-10 主導邏輯的概念基礎	47
圖 2-11 若水國際影響力分析	51



壹、個案本文

一、序場 – 一個半滿的水杯，永遠為匱乏的那半個世界努力

「 Make Money 的目的是為了讓 Make Meaning 的發展可以永續進行下去。」
- 若水國際暨趨勢科技創辦人 張明正

2015 年 11 月 19 日是若水國際 BIM¹團隊成軍三週年紀念日，同時也是 BIM 2.0 大會啟動的日子。大會的螢幕上正播放著這三年團隊成長與蛻變的紀錄片，敘述著這個由混合障別的身障者與非身障者共同組成的多元團隊，如何利用雲端科技，透過教育訓練與工作流程的拆解，運用在可以永續經營的創新商業模式，成功翻轉身心障礙者的工作型態。此時，營運長陳潔如看著畫面中的身障夥伴，回想起三年前，與張明正董事長以及張英樹執行長共同許下的願景：

「動員創新者，為亞洲的身障就業開創新局。」

若水國際是於西元 2007 年由趨勢科技創辦人張明正先生與知名作家王文華先生所共同創立的台灣第一間社會企業創投公司。在當時，社會企業這個兼顧公益性與商業性的名詞仍鮮為人知，但兩位創辦人的名氣，加上社會企業創業大賽的高額獎金，不但讓若水國際的知名度大增，也讓社會大眾開始對社會企業的概念有了初步的認識。

一年之後，若水國際選出曙光計畫的創業提案，但經過市場研究的深入了解後，若水國際評估曙光計畫的商業模式無法以預期的社會企業形式成功，最終決定取消投資，改以張明正個人名義捐贈的方式鼓勵創業。

若水的第一仗打得並不如預期，其光環也略為黯淡起來，而陳潔如也在這個時候被延攬至若水國際，負責志工平台與社群經營的工作。此時的若水逐漸調整腳步與方向，透過創新、公益、與商業的思維，不斷的摸索與驗證，從原本以社會企業創投為主的定位，逐漸轉型至身障就業議題。

現在的若水國際透過其創新的 BIM 商業模式，已成功的為身心障礙者創造更多的就業機會與更多樣化的職種，不再讓身障者的工作機會受限於傳統的庇護工場，也讓身障者從工作中獲得尊嚴與肯定。未來也將透過雲端客服，利用工作站搭配居家客服的方式，發展出更多新型態的工作機會，在利基市場中創造新的

¹ BIM 的全名是 Building Information Modeling （建築資訊建模），一種在電腦虛擬空間中以視覺化的 3D 模型模擬真實工程的施作，以協助營建業各項管理與工程作業的新技術與新方法。

商業模式與契機。同時，經過多年來的努力，若水已結合了政府、營利企業、與非營利組織，讓社會企業在台灣遍地開花，透過其網絡關係，一步一步的打造台灣社會企業的生態圈，並逐步將社會影響力推向國際。

身障就業的成功只是個開始，若水的下一步，該如何開發更多創新、多元、永續的營運模式來翻轉更多的弱勢為優勢？如何透過若水的網絡關係讓整個社會企業串連在一起，使得社會企業的生態更蓬勃發展？該用什麼樣的複製策略拓展可行模式到其他亞洲區域？陳潔如的心中，不斷思索著…



二、身心障礙者就業的困境

根據衛生福利部統計，截至民國 103 年底領有身心障礙證明者達 114.2 萬人，占總人口比率為 4.9%。其中 15 歲以上身心障礙者大約 108 萬人，勞動力人數為 21 萬人，勞動力參與率僅為 19.7%，遠低於國民平均勞動參與率 58.53%。身心障礙者失業人口約 23,328 人，失業率 11.0%，是一般勞動者失業率 3.9% 的三倍。此外，身心障礙者從事非典型勞動工作²的比例竟高達 32.5%，為一般國民 6.5% 的五倍之譜。這種種的數據皆顯示身心障礙者相較於一般勞動者在就業問題上所面臨的困境。

再從身心障礙者就業模式來看，如果本身已具備市場競爭力的身心障礙者，進入一般性就業的企業並非難事。而在底層屬於庇護性就業的部份，許多庇護工場也提供了非融合式的工作環境，讓具有就業意願但工作能力不足者也能在一個保護性的就業場域中工作，並依實際產能核薪。然而在中間屬於支持性就業的部份，仍有許多具有就業意願及工作能力，但不足以獨立在競爭性就業市場工作之身心障礙者，無法順利進入職場。即使面對龐大的失業人口，政府與非營利組織對於解決身心障礙者失業的問題始終無法突破，而許多企業也找不到進用身心障礙員工的方法，寧可負擔未足額進用的費用，也不願承擔雇用身心障礙者的風險。

「這已是台灣不可迴避的社會問題，需要更多人與組織投入。」若水國際執行長張英樹先生沉重的表示。

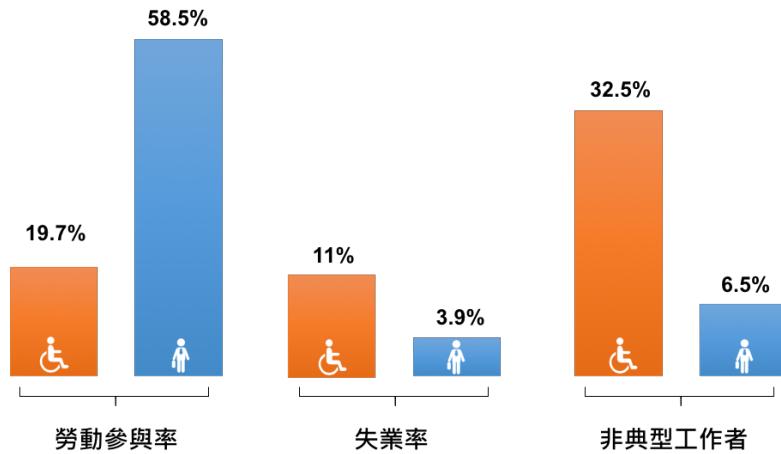


圖 1-1 身障者與一般勞動者就業情況比較

資料來源：本研究整理自民國 103 年勞動部身心障礙者勞動狀況調查統計結果

² 非典型勞動工作指的是部分工時、派遣工作、定期契約這種非全時、非長期受聘僱的工作型態。

三、台灣社會企業的啟蒙者

世界知名防毒軟體公司趨勢科技的創辦人張明正先生，於 2004 年底卸下執行長的職務，將經營了超過 15 年的棒子交接出去，自己則轉任董事長，漸漸淡出管理的舞台。這位曾經兩度被美國商業週刊評選為「亞洲之星」，同時也是 CNBC 亞洲最佳商業領袖的「年度創新人物」與「終身成就獎」得主，在年屆知天命之年雖退居幕後，但仍然不斷思考接下來的人生想要過著什麼樣的生活，並開始嘗試做不一樣的自己。他花了兩年的時間周遊列國，在世界各地奔波，希望能找尋自己的天命，活出一個完整的人生。期望在賺錢 (Make Money) 的同時，也能為社會貢獻心力 (Make Meaning)。

「一定有一群人沒有像我這麼幸運，一路走來有各式各樣的人來幫忙我，然後得到這麼多的資源，包括人才、技術還有金錢。那我怎麼把這些能夠全部回饋到一群陌生人，他們需要一筆這樣的資助，讓他們可以也像我一樣，很快樂的活出了下半生，或者讓他們看到不同的人生。」張明正董事長說。

在美國與英國的時候，張董事長接觸到社會企業的這個議題，也在美國 Stanford 大學進修了有關社會企業的課程。當時台灣的企業與非營利組織是很壁壘分明的兩個陣營，企業追求股東權益最大化，除了極少數的大公司會提到社會企業責任之外，不曾有企業將解決社會問題列入公司的願景；而許多非營利組織雖然投身公益，但必須依賴政府補助或大眾捐款，難以自給自足。張董事長希望藉由企業的方式去走一條公益的路，以解決社會問題為企業的價值主張，並且可以不靠外界捐款，自給自足，永續發展。張董事長與知名作家王文華先生談到這個概念時，兩人一拍即合，希望能透過兩位創辦人過去的專長、經歷與人脈，在台灣種下社會企業理念的種子。2007 年張明正與王文華共同創辦了「若水國際股份有限公司」，創立初期以投資和育成社會企業為主要目標，成為台灣第一家社會企業創投公司。希望能透過若水國際的力量，在推廣社會企業理念的同時，也能號召更多熱血的人，「一面做生意、一面做公益」。張董事長指出：

「有沒有一個方法，我們提供一個平台創造魚市場，讓很有善心的，有資源的，到這魚市場來提供魚竿，源源不斷的。然後讓它用一種創新的方法，不一樣的方法，創造出新的意義出來。所以簡單的來說，就是把這個 M 轉換成另外一個 M，就是 Money 轉換成另一個 Meaning，這樣一個有意義的事情。」

上善若水

「若水」這二個字出自老子的道德經：「上善若水，水善利萬物而不爭。」善的最高體現就有如水一般，可以滋養萬物但不與萬物相爭。若水國際所嚮往的正是這般不爭的修養。而英文命名的「Flow」有兩個涵義：一是「水流」，二是心理學上的「心流」。著名的心理學家 Mihaly Csikszentmihalyi (1975) 指出，當人類進入 Flow 的狀態時，會對所做的事情全力以赴，心情感到非常愉快，並且感覺時間過得很快。兩位創辦人希望在「若水」的每個夥伴都能進入「Flow」的狀態，全力以赴、盡情發揮自我。同時期望這個半滿半空的水杯 Logo，能提醒若水人要永遠為匱乏的那半個世界努力。



圖 1-2 若水國際 LOGO

資料來源：若水國際官方網站



草創時期的若水國際座落在台北市安和路的一條小巷內，大小不到 30 坪，員工人數只有九人。在當時，社會企業的概念在台灣仍鮮為人知，大多數的公益團體仍以非營利組織或基金會的形態成立。若水國際的兩位創辦人希望透過他們在企業界的專長，以社會企業的形式達到公益的目的，並且透過營收讓企業本身自給自足永續發展。在請教公益界與商業界的專家學者後，若水國際決定舉辦創業競賽推動社會企業的風氣。張董事長說：

「我自己喜歡創業，所以也鼓勵大家創業。創辦營利事業很難，創辦兼顧營利和公益的社會企業更難。但正因為如此，更需要英雄好漢！」³

若水國際的目標是投資兩種類型的人：一種是目前在非營利組織工作，但有意將非營利組織轉型成社會企業的人；另一種是目前在營利企業工作，但想要把商業模式用在公益領域的人。若水希望在找到創業競賽優勝隊伍後，初期投資 500 萬的資金，並幫助團隊募集其他投資者的資金。除了創業競賽，兩位創辦人也透過多次的課程與說明會，親自推廣社會企業的理念，同時也邀請學界與業界人士演講，教導創業者商業與公益的觀念與技術。此外也舉辦「 Pizza Time 」的

³ 引述自企業社會責任入門手冊

活動，讓有意參賽的隊伍可以面對面的與若水對談。甚至還邀請 250 位各界的領導人，與管理大師彼得聖吉一同討論如何用企業策略創新公益。希望藉由創業競賽鼓勵民間的創意，同時用領導人論壇吸收專家的智慧。

2008 年 1 月，銷售原住民農友有機蔬菜的「曙光計畫」團隊從 207 個隊伍中脫穎而出，成為若水國際社會企業創投的第一個標的。曙光計畫主要的重點在於協助原住民農友栽種有機蔬菜，並建立銷售平台，然後將計畫盈餘 20% 設立原住民微型創投資金。然而這個被張董事長形容為「在台灣到處翻石頭」才找到的曙光計畫，經過幾個月的投資風險評估與市場研究，加上多次訪談專家學者與原住民的意見，評估結果認為其商業模式無法以預期的社會企業形式成功，若水國際最終決定取消投資，改以張明正個人名義捐贈的方式鼓勵創業。

「為何兩百多個案子只選出一個？而且到最後還決定不投資？」一位若水的同事疑惑的問。

「我們在看社會企業創投這件事情，他必須是 scalable 而且可以 sustainable 的。因為畢竟 business model 是維繫他這個公益能不能永續的一個很重要的基石。所以我們要更嚴謹的去看這個 business model 是不是曇花一現？能不能真的解決這個社會問題？」張董事長強調。

若水的首次出擊並不順利。雖然成功的喚醒部份台灣人民對社會企業的認知，但在社會企業創投的部份卻回到了原點。張董事長感嘆的說：

「創業難，要扭轉大眾對公益的想像也難，創一個既公益又顧生意的社會企業更難。」

重新再出發

若水國際花了一年的時間又回到了原點，即使沒有找到值得投資的社會企業，但卻累積了不少經驗與熱血的志工。接下來的若水，不再被動等待別人來提案，改為主動出擊找案子。兩位創辦人飛到越南研究再生能源，也前往歐洲鑽研智慧電網。這兩個案子都具有可複製性、可規模化、與可持續性的特性，但經由深入研究後卻發現有執行上的困難，最終只好作罷。而社會企業投資與育成的部份，也調整為鼓勵社會企業創業和育成為導向的「社會創業家計畫」，與培養公益熱情與能力的「公益創新者計畫」，持續對外進行著。

就在此時，來自網際網路產業，擁有多年 3C 及網路服務整合應用經驗，並具有營運、管理及行銷專長的陳潔如小姐，也在 2008 年 9 月加入若水國際的團隊，藉由她多年的志工服務與業界經驗，負責志工平台與社群的經營。目標是希望能透過平台讓非營利組織、企業、學校、或公益社團能夠發起公益活動，並將

結果與經驗透過平台分享給更多人，進而找到解決社會問題的方案。雖然公益平臺與志工社群並非若水國際的主業，卻是實踐社會企業投資案的助力。當時任職於若水國際的陳聖凱先生，在參與過趨勢科技與若水國際合辦的「夢想起菲」志工計畫後，開始萌生社會企業的想法，於是主動提案創立「以立國際服務」，致力於國際志工服務，成為若水國際在「社會創業家計畫」所投資的第一間社會企業。

2009年底，王文華逐漸淡出若水國際，開始籌備「夢想學校」，致力於教育訓練、資源媒合、顧問服務與推動社會企業。而此時的若水，從原本「倡議者」的角色，逐漸轉為「執行者」。張董事長認為除了等待與尋找值得投資的社會企業之外，若水本身也需要關注特定的社會議題。過去兩年，藉由「社會創業家計畫」與「公益創新者計畫」，若水已在台研究過有機農業與偏鄉建設，也到越南造林並研究再生能源；曾深入了解中輟生輔導計畫，也關注銀髮族的居家照護服務；曾發展國外觀光客到台灣特色旅行的可行模式，也遠赴歐美電廠鑽研生質能源和智慧電網。經過兩年多在社會議題的深耕與觀察，若水發現社會問題始終離不開「人」的議題，於是決定將未來方向回歸到人的價值，特別是弱勢者的價值，最後決定全心投入身障就業議題。



四、 聚焦身障就業議題

不入虎穴，焉得虎子

從「就養」、「就醫」、「就學」及「就業」四個方向來看，政府與非營利組織已針對身心障礙者在「就養」、「就醫」及「就學」投入相當的資源，並且已有顯著的成效，但是在「就業」上卻始終遭遇瓶頸。不但勞動參與率低，失業率高，即使進入職場，仍以部分工時、派遣工作、或定期契約的工作型態為主，沒有保障，更缺乏職涯規劃。

為了深入了解身心障礙者就業的現況，陳潔如和同事走訪各大企業與非營利組織。首先先拜訪國內 500 大企業，企圖瞭解並說服尚未達到定額雇用的企業聘用身障者。陳潔如熱血的表示：

「倘若每家企業願意聘用 10 個身障者，那麼 100 家企業合算起來就有 1000 個身障就業機會。再者，政府對企業有著身障定額雇用的要求，只要提供企業適當的配套和解決方式，或許就能讓為數不少的身障者成功就業。」

然而，在拜訪完 500 大企業後，殘酷的事實卻無情的打擊了若水的團隊。首先，陳潔如與同事們發現，企業的招募工作大多是採取「事求人」的概念。只要身心障礙者的工作能力符合企業的需求，大多數的企業是願意聘用身心障礙者的。然而，大部分的身心障礙者未必能獨立工作，造成企業在任用身心障礙者上仍有顧慮。其次，企業在面對身心障礙者定額進用制度⁴的要求下，卻又找不到適任的身心障礙者時，往往會採用約聘方式來聘僱身心障礙者。對企業而言雖然達到定額雇用，但對身心障礙者來說並非是個長期穩定的工作。最後，由於身心障礙者在企業內部不易輪調、管理方式不盡相同、無障礙空間設置等營運管理層面的複雜性，企業主最終寧可選擇以繳納身心障礙者就業基金來取代正式聘用。陳潔如感嘆的說：「原來我們的當初的想法太天真了！」

了解了企業的想法後，若水國際團隊陸續飛往世界各地參訪社會企業的運作，也特別深入日本、中國與丹麥研究當地如何解決身障就業的問題以及尋找好的範例。而此時的陳潔如的團隊也決定進行行腳般的田野調查和蹲點，以便深入了解身心障礙者在工作上所面臨的難處。她走訪各地的庇護工場，貼身觀察身心障礙者實際工作的情況。特別是花了很長的一段時間在勝利身心障礙潛能發展中

⁴ 身心障礙者權益保障法第 38 條規定：各級政府機關、公立學校及公營事業機構員工總人數在 34 人以上者，進用具有就業能力之身心障礙者人數，不得低於員工總人數百分之三。私立學校、團體及民營事業機構員工總人數在 67 人以上者，進用具有就業能力之身心障礙者人數，不得低於員工總人數百分之一，且不得少於一人。

心（以下簡稱「勝利」）蹲點觀察，並且找尋可行的商業模式，也就在此時，認識了投入身障就業領域長達二十餘年之久的張英樹先生。張英樹從小就罹患小兒麻痺，但深信只要打破框架、改善環境，每個人都有自己的價值。他所創立的勝利身心障礙潛能發展中心旨在激發身心障礙者發揮生命潛力與創造價值，希望能夠成為在財務上自給自足的公益組織。在長期觀察身心障礙者工作的情況，以及與勝利張主任多次會談下，陳潔如與張英樹認為或許若水國際可以與勝利合作，嘗試以統包的方式，將一整批庇護性就業的身障員工，經由訓練後，往上送到支持性就業或一般性就業市場。陳潔如開始做市場調查，並且提案給中油，讓勝利訓練身心障礙者擔任加油員，然後讓中油聘僱。中油非常認同這樣的方案，因為它解決了很多工讀生管理的問題，也達到身心障礙者定額進用制度的要求，只需要留一個站長，其實都是身障團隊幫他處理好。於是，若水、勝利、與中油通力合作，若水負責公關活動與客戶滿意度調查，勝利負責訓練身心障礙者員工，然後搭配的輔導員，整批進駐到中油的加油站去。

2009 年 8 月在中油林森北路站開始進用由勝利與若水合作培訓的首批身障員工，營運的結果非常成功。中油的發油量增加，員工績效良好，也成功解決身障就業的問題。陳潔如很興奮的跟張明正董事長說：

「我們可以來成立一個專門過渡庇護性就業到一般性就業的媒合公司，然後我們做 business 運作中間的那個 interface。」

然而張董事長在聽完之後卻說：

「你們有沒有想過說弱勢取代弱勢的問題？身障者進去之後，其實我們是取代掉他的工讀生喔，而且他的工讀生某部份也還真的是弱勢者...」

若水的團隊與勝利張主任談過之後，決定由庇護性就業專長的勝利繼續將中油的成功模式進行複製，而若水國際則面臨要重新思考從哪個角度切入身障就業議題。經由張英樹的提點，以及長期在庇護工場蹲點觀察的經驗，陳潔如發現，如果單純看著身心障礙者去思考可行的做法，很容易陷入一般庇護工場裏烘焙或洗車等工作的框架裏。陳潔如表示：

「我們應該要反過來先只看商業模式去思考，如果商業模式可行，才去看有沒有身障者可以擺進來整個價值鏈裡的哪個位置。」

「你如果在框裡面，你能夠想到的東西其實是非常有限的。」

突破框架，發現新契機

陳潔如在勝利蹲點時曾觀察到身障人士在做資料輸入時可以透過資訊輔具的協助加強資料輸入的正確性，加上張明正與陳潔如過去在資訊科技業界的背景，經過多次的討論，張明正與陳潔如認為若水國際可以從高科技產業著手，特別是看雲端產業裡面有沒有身障就業的機會。張明正說：

「雲端所帶來的海量資料分析的大數據潮，將創造許多商機，而這些商機底下就是新的就業機會。」

「為什麼要看雲端的原因是因為它是把餅做大的概念。我們不要做現有勞動力取代的市場，而是要做創新勞動力的市場，就是全新的市場。而這個市場其實是不會剝奪現有的一些人的就業機會的。」

「我們要不斷思考是在搶奪資源還是 add-on value (附加價值)。」
張明正董事長強調。

從 2010 年起，若水便積極從高科技產業裏尋找可行的商業模式。陳潔如研究了包含雲端(Cloud)、物聯網(IoT)、行動定位服務(Location Based Service)、Smart Home、以及植物工廠等超過二十個以上的議題，每個議題花一至三個月深入了解與驗證，並發展出一套積分制度去評估計畫的可行性。陳潔如說：

「我在篩選這 20 幾個比較比較大型的驗證計畫的時候，其實會有幾個原則，第一個一定要有一個成功商業模式的可能性，就是他必須要能夠活下去。第二點我就會進去看說，在整個價值鏈裡面有沒有勞力密集的機會。但是勞力密集有可能掉到管理學裡面可能想的都是比較低階層的工作，不是高價值的，所以變成說要一直去問很多的問題，如果我要在高端的產業裏面去找勞力密集的機會，那這個勞力密集的機會又不是所謂高知識密集或者是資本密集，或者是所謂的金字塔頂端的這群人才能夠做的工作，那中間如果有這個機會的話，我要加什麼東西進去可以讓這些人跳起來，去做對接的動作。所以這幾個就是所謂若水的 validation 的 framework。」

在評估的過程中，陳潔如接觸到營建業中的一項稱為 BIM 的新技術。BIM 的全名是 Building Information Modeling (建築資訊建模)，是在電腦的虛擬空間中以視覺化的 3D 模型模擬真實工程的施作，並且可以將建構出來的模型傳至雲端系統，使監工者可以很方便地以行動裝置隨時監看管線施工，大幅減少管線施工的錯誤，以及協助客戶營建分析和決策依據。BIM 在國內雖然剛起步，但在國外自 2002 年已有許多成功案例，而且技術仍不斷突破中。她仔細觀察 BIM 在整個營建業上的應用，包含從設計、施工、到竣工，並尋找有大量人力需求的機

會。她發現，在 BIM 建模的過程中，除了大量的電腦運算外，仍然需要藉由人工的方式來修飾這些模型，或許有機會讓身心障礙者來參與這個過程。

陳潔如帶著這個想法去請教營建業的人士，包含建築師、機電技師、土木技師等等，所有人都說這個想法不可行。一位事務所的老闆對她說：

「我跟你說不可能啦！我投入了上百萬在發展我們家的人，可是都訓練不太起來，你怎麼可能訓練得起身障者？」

陳潔如並非土木或建築專長，聽到專家們的這番話當然有點失望。然而她並不死心，希望能真正了解 BIM 在建模的過程到底是如何作業的。她找到一間專門做 BIM 教育訓練的廠商去旁聽了一堂課，仔細觀察每個流程，她發現將 2D 的 CAD 圖紙轉成 3D 模型的部份，的確有機會讓身障者來嘗試。她笑著說：

「我覺得 domain 的人在看世界一定有框架，他一定會覺得說我知道這是樑所以我才放樑，我知道這是柱所以我才放柱。可是其實我看到像是樂高的一件一件的積木，或許是因為我沒有 domain，所以我沒有把這件事情看得很嚴重，這不過就是一個組樂高的過程吧！」

陳潔如把這個想法與張明正董事長討論，很快便得到張董事長的同意。張明正提醒說：

「我們來做個試營運確認一下這個商業模式是否可行吧！如果我們聘僱很多的身障者，但這個商業模式是沒有辦法永續經營，其實這些身障者還是到最後是失業的…」

五、 BIM核心團隊成立

2012年11月19日，陳潔如找了五位身心障礙者，包含一位精神障礙者，兩位患有脊椎損傷，一位肢體障礙，以及一位腦性麻痺患者。其中只有一位是有營建相關背景，其餘皆非本行。同時找來一間BIM的軟體廠商，展開為期六個月的教育訓練。六個月後，幾位身障員工都對BIM相關領域與系統有了基本的了解，連負責訓練的BIM軟體廠商都非常驚訝訓練後的成果，並且拿了一個知名竹科大廠辦公大樓新建大樓的案子給陳潔如對她說：

「這間大廠的案子你幫我做吧，看起來你們家的人可以了，要不要撐一下？」

「那我不要收錢，你讓我試試，可是你品管的部份你們的人要看，你們的PM要看，可以嗎？」陳潔如表示。

「沒問題！工期我來估，接下來就交給你們了！」

接下來，若水國際BIM團隊展開為期一個月的試營運，誓言要結合雲端產業趨勢，開創嶄新的就業職場。就在此時，抱持相同理念的勝利身心障礙潛能發展中心主任張英樹先生也加入了若水國際的團隊並擔任執行長，憑藉其在身心障礙就業的實務經驗，聯手在雲端趨勢中發展可行的商業經營模式。走過一個月的天堂路，若水國際BIM團隊不負重望的把第一個案子完成了，廠商對品質非常滿意，所有身心障礙員工也都很有成就感。經由這次的試營運，陳潔如對團隊非常有信心，也確認此商業模式可行，於是在2013年中讓BIM團隊開始商轉，並擔任若水國際營運長一職。讓若水國際真正成為一個以解決「身障就業」問題為核心目標，同時具備市場競爭力的社會企業。

「動員創新者，為亞洲的身障就業開創新局(Mobilize innovators to empower disability employment in Asia)」。張明正董事長、張英樹執行長與陳潔如營運長共同為若水國際許下願景。

以創新模式強化團隊

「多元的團隊透過同理及尊重，可以形塑出相互合作的默契，搭配適合的工作流程，便能截長補短地發揮各自的潛能並完成任務，提升市場競爭力。有了市場競爭力，身障者就業才能持續。」若水國際執行長張英樹強調⁵。

⁵ 節錄自若水國際新聞稿

BIM 團隊成功商轉後，張英樹與陳潔如對外不斷尋找新的市場機會，對內則開始思考團隊分工、工作流程、教育訓練及支持系統。希望能夠打破傳統思維，讓每個人可以發揮所長，創造高市場價值的產品或服務，顛覆一般人對身心障礙就業者的刻板印象。



圖 1-3 若水國際創新營運模式

資料來源：若水國際官方網站



藉由張英樹在身障就業多年的經驗，以及陳潔如過去在非營利組織實地蹲點的觀察，帶領若水國際透過以下五個方向來建構創新的團隊：

(一) 發掘市場機會，建立商業模式

以往身心障礙者就業大多受限在低附加價值的庇護工場，不但不易與市場競爭，更需仰賴政府的補助或大眾的捐款。除了難以永續經營，身障者缺乏職涯發展，依其產能核薪⁶的結果更往往遠低於基本工資。

若水國際打破傳統思維，透過雲端科技開創可行的商業模式，顛覆一般人對身心障礙就業者的刻板印象。一方面提升大眾對身障者的工作能力的看法，另一方面創造身障就業的新商業機會與就業市場。不但不會取代或排擠現有身障者的工作機會，更能永續支持身障者就業的公益價值。

「 Make Money 的目的是為了讓 Make Meaning 的發展可以永續進行下去。」若水國際創辦人張明正強調。

⁶ 身權法第 40 條：庇護性就業之身心障礙者，得依其產能核薪；其薪資，由進用單位與庇護性就業者議定，並報直轄市、縣（市）勞工主管機關核備。



公益價值
Make Meaning 永續支持 社會企業營利
Make Money

圖 1-4 若水國際商業模式

資料來源：本研究修改自若水國際官方網站

(二) 形塑多元化的團隊

有別於庇護工場大多以聘僱單一障別員工為主，若水國際聘僱不同障別的心障礙者，搭配具有專業背景的非身障員工，融合成一個多元的團隊。目前 BIM 團隊的身心障礙員工佔總體員工人數的 60%，其中包括肢體殘障、脊髓損傷、亞斯柏格、精神障礙、腦性麻痺及先天軟骨發育不全等等。透過多元團隊的分工，讓每個人的能力得以互補，進而提升團隊整體的績效。同時透過了解與合作，形成一個有同理心的工作團隊。

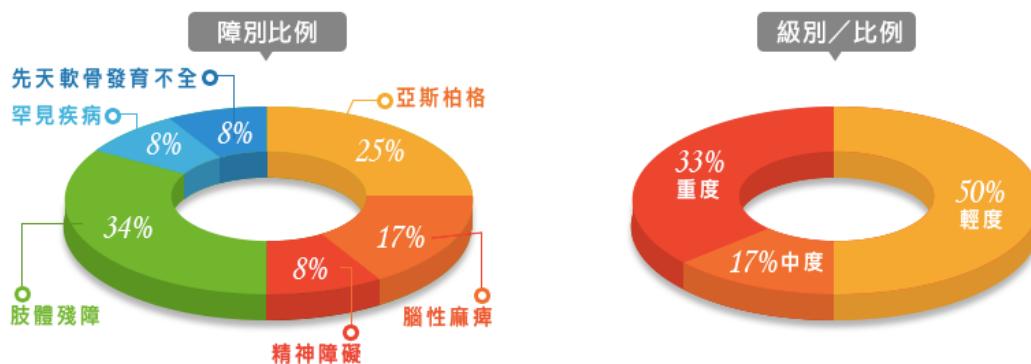


圖 1-5 若水國際身心障礙員工比例

資料來源：若水國際官方網站

(三) 創新工作流程

張英樹與陳潔如透過工作流程的創新及再造，將工作拆解，透過個人化的標準作業程序，讓 BIM 模型建置的過程簡化並且標準化。再依每個人的能力與潛力調整工作內容，搭配一些科技輔具的幫助，讓身障員工的專業學習門檻降低，但是整體團隊的專業度與效能提高。員工可以從工作中得到成就感，提高建模作業的整體產能和品質，共同創造高市場價值服務或產品。

(四) 發展教育訓練及評估

人才是若水國際最重要的資產。若水國際為每一位身心障礙員工發展教育訓練課程以及相對應的評估系統。不但讓能夠讓身障員工具有專業的 BIM 模型建置能力，具備市場競爭力，也能透過評估系統追蹤績效，持續為客戶創造出高品質的產品。

(五) 建立員工支持系統

身心障礙者需要更多的包容與體諒，其身體狀況與工作壓力也因不同障別而有所差異。為了協助員工解決身心健康與社交等問題，若水國際導入「員工協助方案（Employee Assistance Programs）」。不但有專業的社工師，也邀請心理專家提供諮商輔導，協助多元團隊成員適應職場。甚至提供陪同就醫的服務，讓每位身心障礙員工都能夠無後顧之憂，發揮個人潛能並創造最大價值。負責員工協助案案的社工師指出：

「關照的對象不僅限於身障員工，其他非身障員工亦屬其中。混合障別與非身障員工的多元工作團隊，強調開放彈性、尊重差異而能夠同理彼此，進而共榮共存的工作環境」

張英樹與陳潔如成功的將若水國際打造成一個多元融合的團隊，結合雲端產業趨勢，將高技術含量的工作標準化與模組化。配合教育訓練與員工支持系統，讓每個人學習門檻降低，但團隊整體專業度提高，成功翻轉成適合身障者的工作型態，開創嶄新的商業機會，永續支持身障就業的公益價值。

一位服務於若水的身障夥伴吳先生分享著：

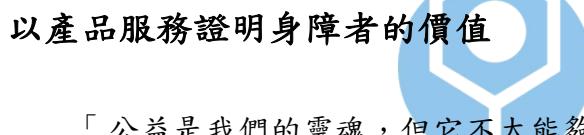
「若水讓我學到以前沒接觸過的工作，從 3D 貼圖到 BIM 建模，即使剛開始都不太懂，但有步驟的教育訓練，與平時安排培訓時間，讓完全不懂的我可以一步步地從基礎技術慢慢學習上來。雖然我身體上有些許不如一般人，但是我不會因此覺得比別人差，只不過身高比較矮一點點罷了。『你可以用異樣眼光看我，但不能用異樣眼光評價我！』」

負責 BIM 建模的若水國際員工姚先生指出：

「和我一樣特徵甚至比我更嚴重的亞斯伯格，試著要怎麼樣讓自己跟這個社會相處，把門打開跟這個世界接觸，因為你並不是孤單的一個人。我們其他人也和你一樣，試著要如何跟這個世界溝通交流，因為我們並不能靠我們自己活下去，我們一定要接觸這個世界，讓我們看到更多的機會。」

姚先生的父親看到自己的孩子能夠與社會接觸，也很欣慰的表示：

「能夠到若水來我覺得他是非常的幸運，我們很高興他能夠到這邊來。因為在若水這個企業裏面，會有他的 mentor 一路帶著他，他的 coach 帶著他，給他適當的一個進度。然後在這個過程當中，也可以容忍他一些跟別人不一樣的地方。所以，有容忍的地方，有鼓勵的地方，有帶著他往前走的地方，所以我們很高興看到孩子能夠在這個地方成長，也找到他們的自信，然後也有一技之長。所以我們做父母的感覺非常的欣慰，他能夠在若水這邊發展他自己，然後也對這個社會有正面的貢獻。」



「公益是我們的靈魂，但它不太能夠拿出去賣，而是要用產品跟服務去表彰你的靈魂，所以我們現在所有出去的溝通都不強調身障團隊。」
若水國際營運長陳潔如表示。

BIM 團隊商轉後，陳潔如花了一段時間拜訪許多公司，在推廣 BIM 業務的同時，也向企業傳播企業社會責任（CSR）的理念。然而她發現，通常會關心企業社會責任的通常會是企業的高階管理層級，例如總經理，而負責業務或專案的中階主管對於企業社會責任較難以施力。因此陳潔如調整方向，專注在 BIM 的業務推廣，先回歸到商業的本質，透過高品質的產品與服務來贏得顧客的信任，而並不會去刻意強調企業社會責任或身障員工來獲取顧客的同情。

商轉後的一年後，若水國際 BIM 團隊雖然已漸入佳境，但在營建業或 BIM 的領域仍名不見經傳。有一天，一位總經理剛好經過當時位於大安捷運站附近的若水辦公室，陳潔如便邀請他到辦公室參訪。這位總經理一進到若水的辦公室非常的驚訝，看到超過半數的身障員工，但又不好意思問，因為他在跟若水談案子時從來不知道若水國際雇用身障者擔任 BIM 建模工程師的事情。這位總經理說：

「我沒有歧視你們的意思，但如果一開始我聽到有身障團隊想要建 BIM 模，說實在我會只給你打 60 分，因為這個太難了，我不太相信能做到。但當時看到你們帶著知名竹科大廠的案子來時，我覺得你們有 80 分。因為你們達到我的標準，所以我會給你案子做。而今天我看到你們工作的情況，我會給你們 100 分！」

若水國際不消費愛心，不濫用善意，也從不打著身心障礙的旗子找案子，而是讓產品服務優異的成果來展現身障者的價值。

「你要什麼？你的 pain 是什麼？我就針對你的 pain 紿給你要的產品跟服務。這些東西你買單了之後，你再回來看我團隊的本質，而這件事情是我們認為有共通價值的時候，他會是一個很堅實 stakeholder 的團隊，如果把 stakeholder 把他全部放進來，包括我的客戶與我的上游廠商，這些東西大家就會站在一個互利的立場去成就一件事情。」

目前 BIM 團隊已成長至 20 人，主要針對營建專案的規劃設計、建造及營運維護等各階段，提供 BIM 模型的建置及相關應用技術服務。主要服務項目包括⁷建築和機電（MEP）BIM 模型的建置服務、機電設計內容檢討及衝突分析、機電解決方案建議與模型修正、以及機電參數元件建置。若水國際 BIM 團隊三年來的努力，已承攬國內外許多知名工程的 BIM 相關建置專案，包括：知名教學醫院機電工程建置、知名竹科大廠辦公大樓新建工程、大眾運輸系統車站站體與機廠新建工程、大眾運輸系統機電工程建置、知名電信運營商雲端機房、大型集合住宅新建工程專案、知名企業營運總部新建工程、以及國外知名博物館興建工程機電元件建置。

一位營造業的老闆對於若水 BIM 團隊雇用身障者來完成 BIM 專案感到非常驚訝。他找到陳潔如並對她說：

「我問了幾個同業想要找人出圖，也看了你們的作品，每一個人都推薦你們，我現在來看過之後才知道原來你們雇用身障者，難怪大家都說你們是 C/P 值（性價比）很高的團隊！」。

「今天我的 C/P 值高不是我用身障者，而是我致力於在做我的品管，我致力在做我的工作的流程，我致力於在去做每一個產線的精算跟精化。所以換句話說我把這些精化後的盈利的部分回饋給你。而我也有賺錢，我不是沒有賺錢，但問題是說 C/P 值高因為我是一個產線化的過程，所以我今天 cost down 的主因，不是因為我聘用了身障者這件事情。如果大家可以看得到這件事情，他就是一個企業對企業的部分，那你在做企業的產品的過程裡面，得到這個商業利益的同時，如果你也認為這個商業

⁷ 節錄自若水國際官方網站

利益可以表彰我所謂的那個靈魂—就是公益價值！也是你同時看到的，你就會覺得跟我合作是有意義的！」陳潔如強調。

進駐社企大樓，建構社企網絡

經過多年的努力，若水國際從倡議者轉型為執行者，也從創投轉型為非庇護性身障就業，成為第一家社企型的BIM專業技術服務團隊。2014年11月，若水國際，與勝利身心障礙潛能發展中心、厚生市集、以及黑暗對話四間社會企業，共同進駐台北市身心障礙者就業大樓（又稱「社企大樓」），共同為身心障礙者就業職場而努力，也合作將社會企業的理念宣揚至社會大眾，進而擴大社會影響力。勝利身心障礙潛能發展中心以經營庇護工場為主，同時也開發新職種，並提供身心障礙者職業訓練。厚生市集從通路著手改善小農生活，並成立網路生鮮採購平台，在關心食物安全的同時，也支持「地產地銷」的小農經濟。而黑暗對話則藉由以視障人士為主的培訓師，運用黑暗作為媒介，提供體驗式學習的教育訓練。透過社會企業之間的合作，若水國際已將身心障礙者員工雇用的知識、技術、與經驗，成功的轉移給厚生市集，讓位於社企大樓一樓的厚生市集八德門市，在現有的包菜產線上聘僱四位身心障礙者，負責理菜、打包、看單集貨等工作。將來厚生市集要擴店時，也可以把這套經驗複製到其他門市。厚生市集創辦人張駿極先生表示⁸：

「他們是專注身障的，我們是專注農業的。有沒有其他領域的社企在改善社會問題的同時，讓身障就業也擴大它的影響力？」

⁸ 引述自社企流網站 (<http://www.seindsights.asia/article/3291/3268/3177>)

六、以若水灌溉，讓公益種子發芽茁壯

BIM 團隊的商轉，已經成功的開創身心障礙者就業的新契機。若水國際把身障工作者的權益視為公司的願景和價值，不僅提供身障者就業機會，更重要的是能夠讓身障者從工作中獲得尊嚴與肯定。

2015 年 11 月 19 日是若水 BIM 團隊成軍三週年紀念日，同時也是 BIM 2.0 大會啟動的日子。陳潔如回想起三年前，與張明正董事長以及張英樹執行長共同許下的願景：「動員創新者，為亞洲的身障就業開創新局（Mobilize innovators to empower disability employment in Asia）」，如今已邁出成功的第一步，也為身障就業寫下新的一頁。在 BIM 2.0 大會上，陳潔如播放著 BIM 團隊的紀錄片，回顧過去的點點滴滴，如何從一間有如街角咖啡廳的辦公室，褪出文青的色彩，走入現實的商業環境，讓身心障礙者藉由工作創造價值、展現自信，追尋自我的肯定。這是一段員工成長的影片，也是一個團隊蛻變過程的故事。影片之後，若水的團隊開始思考接下來的目標，為了因應快速變化的市場，若水決定加強身障員工在建築、營建與機電等方面的專業領域，讓員工不再只是單純的將 2D 圖資轉成 3D 模型，更要有能力去判斷與思考，針對工程上邏輯的錯誤，能夠發現問題並且解決問題。

目前，若水國際正籌備著第二個事業部 — 雲端客服中心。在 BIM 成功之後，若水國際積極尋找一種新的工作職種，它是可以被明確切割出去，不必侷限在特定工作場所，而且可以透過 IT 的技術去掌握品質。希望這種工作機會可以透過統包的方式，去協助一般企業聘僱身心障礙者。雖然 BIM 的模式可以被複製，但未必所有身心障礙者都能適任，因此陳潔如藉由過去在科技領域的經驗，以及對未來產業趨勢的洞悉，她希望能將若水在身障就業的深耕，從 BIM 延伸至雲端客服。雲端客服的概念是透過非語音的方式，例如電子郵件、網頁、LINE 或 Facebook 等等，為企業提供客戶服務。讓具有就業意願及工作能力，但不足以獨立在競爭性就業市場工作之身心障礙者，也能夠有就業的機會。目前若水國際與正趨勢科技合作，除了借重趨勢科技多年在客戶服務與技術支援的經驗，同時也組成一個六人團隊，讓三位身心障礙員工在若水辦公室，另外三位身心障礙員工在家擔任居家客服，為趨勢科技與厚生市集的提供試營運的雲端客戶服務。陳潔如指出：

「居家的身障者其實台灣有十三萬人，這十三萬人其實是有工作能力、有工作意願，可是他沒有辦法出門的！比如說像漸凍人或者類風濕性關節的人，他其實都是後天患病，所以他學習本能是非常非常好的。但是一般企業是不太會聘你在家工作，除非你是 SOHO 族或者我用外包的方式聘你，所以他們就業機會其實會比我們現在這群在辦公室的人要難。」

一旦雲端客服中心的試營運成功，若水國際就有機會發展第二個事業部，透過工作站搭配居家客服的方式，著眼亞洲市場。隨著電子商務的發展趨勢，以及居家客服彈性的特性，可望以雲端客服中心為基地，創造居家就業的可能性，在利基市場中創造新的商業模式與契機。

「我們的確有看到一個市場的機會點在那裏，是可以善用我們的優勢，而這個優勢可能是一般業界沒有的優勢，可以去符合這個 Niche Market。所以大概若水在看新業務時就會開始延續在 BIM 上面所萃取出來的一些很重要的經驗跟學習。我們現在想的一個就是有沒有辦法把既有的東西變成統包的方式，另外再去發展一個新的 BU (業務部門)。」陳潔如信心滿滿的表示。

「Make Money & Make Meaning」這個原本在張董事長心中種下的種子，透過張英樹、陳潔如、以及若水全體員工的灌溉，已日漸發芽茁壯。從早期的創投，到目前利用雲端科技開創身障就業市場，若水結合商業的手法、創新的思維、以公益之心，行公義之事，也讓社會企業在台灣遍地開花。陳潔如向張明正分享：

「我們總是以為我們在做的是身障就業這件事情，但是後來我發現其實不是！那是靈魂沒有錯！可是那其實不只是在做身障就業，那是在做一個改變！那個改變可能小從跳出框架，大到你看待事情跟看待這個世界的角度是不同的！」

身障就業的成功只是個開始。該如何開發更多創新、多元、永續的營運模式來翻轉更多的弱勢為優勢？如何透過若水的網絡關係讓整個社會企業串連在一起，使得社會企業的生態更蓬勃發展？該用什麼樣的策略複製或拓展可行模式到其他亞洲區域？陳潔如的心中，不斷思索著…

七、附錄

表 1-1 若水國際大事紀

時間	大事紀
2007.6	張明正與王文華共同創辦若水國際
2007.8	社會企業創業大賽開始
2008.1	「曙光計畫」獲選，成為若水國際社會企業創投的第一個標的
2008.8	若水與曙光達成協議：若水不投資曙光，改由張明正個人名義捐贈250 萬給曙光。
2008.9	陳潔如加入若水，負責志工平台與社群的經營。
2008.10	重新組織與分工並往社會創業家計畫、公益創新者計畫、志工網路平台、與經營志工社群四大領域前進。
2009	開始走訪 500 大企業與非營利組織進行身障就業研究與調查
2009.8	首批由勝利與若水合作培訓的身心障礙員工開始進駐中油林森北路加油站
2009.10	王文華離開若水國際
2010.1	以立國際服務成立，是若水國際在「社會創業家計畫」正式投資的第一間社會企業
2010	若水開始從高科技產業裏尋找可行的商業模式
2012.11	成立 BIM 團隊
2013.6	BIM 團隊商轉
2013.10	張英樹任執行長
2014	將身心障礙者員工雇用的知識、技術、與經驗轉移給厚生市集
2014.11	與勝利身心障礙潛能發展中心、厚生市集、以及黑暗對話四間社會企業，共同進駐社企大樓
2015	籌備雲端客服中心
2015.11	BIM 2.0 暨成立三週年大會

資料來源：本研究整理

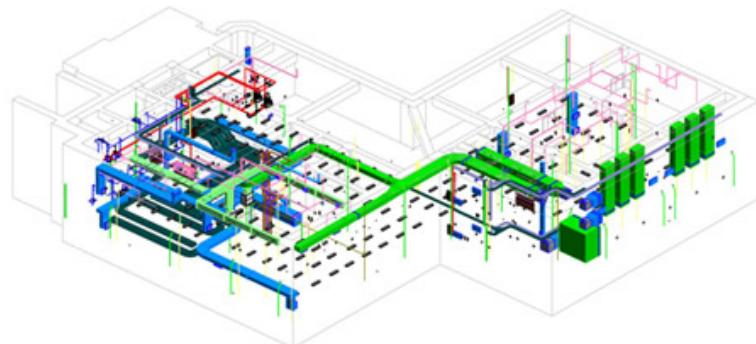


圖 1-6 建築資訊建模 (BIM)

資料來源：若水國際官方網站



圖 1-7 若水國際 BIM 團隊運作模式

資料來源：若水國際官方網站

表 1-2 2015 年 11 月台灣庇護工場統計表

縣市	庇護工 場家數	可提供 庇護性 就業數	當月在職庇護員工人數			職缺數
			男	女	小計	
新北市	24	506	240	257	497	15
臺北市	38	509	259	256	515	7
桃園市	5	54	27	26	53	1
臺中市	7	102	42	47	89	13
臺南市	4	37	24	10	34	3
高雄市	12	172	63	94	157	15
宜蘭縣	2	18	7	10	16	1
新竹縣	4	52	24	17	41	11
苗栗縣	1	12	6	6	12	0
彰化縣	4	62	27	25	52	10
南投縣	3	18	7	5	12	6
雲林縣	4	57	26	25	51	6
嘉義縣	3	36	18	17	35	1
屏東縣	6	48	30	16	46	2
臺東縣	3	36	19	16	35	1
花蓮縣	4	50	26	19	45	5
澎湖縣	1	12	9	3	12	0
基隆市	1	18	13	3	16	2
新竹市	3	42	18	15	33	9
嘉義市	4	48	21	24	45	3
金門縣	2	18	5	9	14	4
合計	135	1,907	911	900	1,811	115

資料來源：整理自勞動力發展署資料

表 1-3 2015 年第三季台灣身心障礙者人口數

縣市	總計	視覺 障礙者	聽覺 機能 障礙者	平衡 機能 障礙者	聲音機能 或語言機 能障礙者	肢體 障礙者	智能 障礙者	重要器 官失去 功能者	顏面 損傷者	植物人	失智 症者	自閉 症者	慢性 精神病 患者	多重障 礙者	頑性(難 治型)癲 癇症者	因罕見 疾病而致	其他 障礙者	無法對 應舊制 類別者	占總人 口比率 (%)
總計	1,148,936	57,197	122,582	3,763	14,386	375,795	100,171	146,244	4,530	4,030	45,161	13,252	123,565	122,570	4,819	2,056	3,628	5,187	4.90
新北市	158,158	7,556	15,986	538	1,856	48,676	13,582	22,374	653	639	5,934	2,811	17,927	17,016	641	416	631	922	3.99
臺北市	121,921	6,218	13,896	350	1,062	31,436	7,930	17,381	336	587	6,940	3,133	15,001	15,985	397	315	516	438	4.52
桃園市	79,366	3,355	9,659	160	1,040	24,632	7,881	10,018	314	309	2,601	1,125	8,117	9,257	299	156	283	160	3.79
臺中市	119,168	5,691	13,632	347	1,502	37,920	11,155	15,107	480	298	4,053	1,287	12,304	13,277	590	236	354	935	4.35
臺南市	95,597	5,632	9,738	421	1,153	34,010	8,386	12,586	344	337	3,914	689	8,492	8,598	388	161	207	541	5.07
高雄市	139,334	6,937	12,069	521	2,125	47,140	11,027	19,491	538	604	5,742	1,379	17,128	12,438	647	231	564	753	5.02
宜蘭縣	31,594	1,619	3,162	107	291	11,034	2,463	3,418	114	74	1,298	283	3,800	3,552	129	33	62	155	6.89
新竹縣	22,545	938	2,779	55	234	7,234	2,430	2,661	93	97	842	234	2,267	2,322	94	44	76	145	4.17
苗栗縣	33,183	1,159	4,511	47	461	11,191	3,200	3,276	98	91	953	176	3,020	4,682	119	44	81	74	5.88
彰化縣	66,423	3,448	7,829	274	1,081	21,936	6,910	7,455	396	132	2,138	281	6,942	6,860	355	94	174	118	5.16
南投縣	34,191	1,477	4,766	87	430	11,418	2,926	3,825	164	99	1,295	178	3,265	3,886	196	37	62	80	6.70
雲林縣	50,157	3,281	5,311	151	773	18,679	4,095	5,565	254	120	2,174	193	4,337	4,806	215	46	75	82	7.16
嘉義縣	38,807	2,095	4,184	184	445	13,908	3,614	4,448	181	127	1,773	122	3,404	3,935	166	30	64	127	7.45
屏東縣	50,560	2,520	3,933	135	678	19,812	4,702	5,993	163	166	1,672	271	5,404	4,422	195	51	189	254	6.00
臺東縣	17,605	759	1,423	42	212	7,020	1,872	1,880	71	83	532	92	1,514	1,948	49	10	38	60	7.90
花蓮縣	26,203	1,105	2,485	71	375	9,516	2,395	2,305	93	68	1,001	151	3,618	2,791	79	21	37	92	7.89
澎湖縣	6,285	410	869	11	102	2,179	577	620	20	19	166	43	620	570	15	7	18	39	6.15
基隆市	20,832	1,159	2,320	90	195	6,067	1,701	3,075	82	70	738	281	2,686	2,121	93	40	67	47	5.59
新竹市	16,160	733	1,787	53	158	5,187	1,586	2,139	53	54	543	354	1,673	1,580	58	41	71	90	3.73
嘉義市	14,594	672	1,475	101	143	4,561	1,242	1,818	65	43	641	135	1,490	2,002	70	29	51	56	5.40
金門縣	5,781	396	716	16	63	2,089	451	746	15	11	199	30	509	482	24	12	8	14	4.38
連江縣	472	37	52	2	7	150	46	63	3	2	12	4	47	40	—	2	—	5	3.76

資料來源：整理自衛生福利部統計處資料

貳、個案討論

個案討論將從個案總覽開始，協助老師了解課程需要準備的資訊與適合課程，與學員課前準備。同時也讓老師熟悉需要準備的議題有哪些，以及該個案著重的問題點與討論點，幫助老師與學生由此個案討論中快速進入個案情境與精準學習。

一、個案總覽

身障就業面面觀

目前台灣身心障礙就業型態大多還是屬於由非營利組織所經營的庇護性就業，針對有就業意願但能力不足的身心障礙者提供一個保護性的就業場域。然而仍有許多具有就業意願及工作能力，但不足以獨立在競爭性就業市場工作之身心障礙者，無法順利進入職場。另一方面，許多企業也找不到進用身心障礙員工的方法，寧可負擔未足額進用的費用，也不願承擔雇用身心障礙者的風險。因此，造就台灣身心障礙者的勞動參與率低，大多數只能從事非典型勞動工作，且失業率高達 11% 之譜，顯示身心障礙在就業問題上所面臨的困境。

聚焦身障就業議題



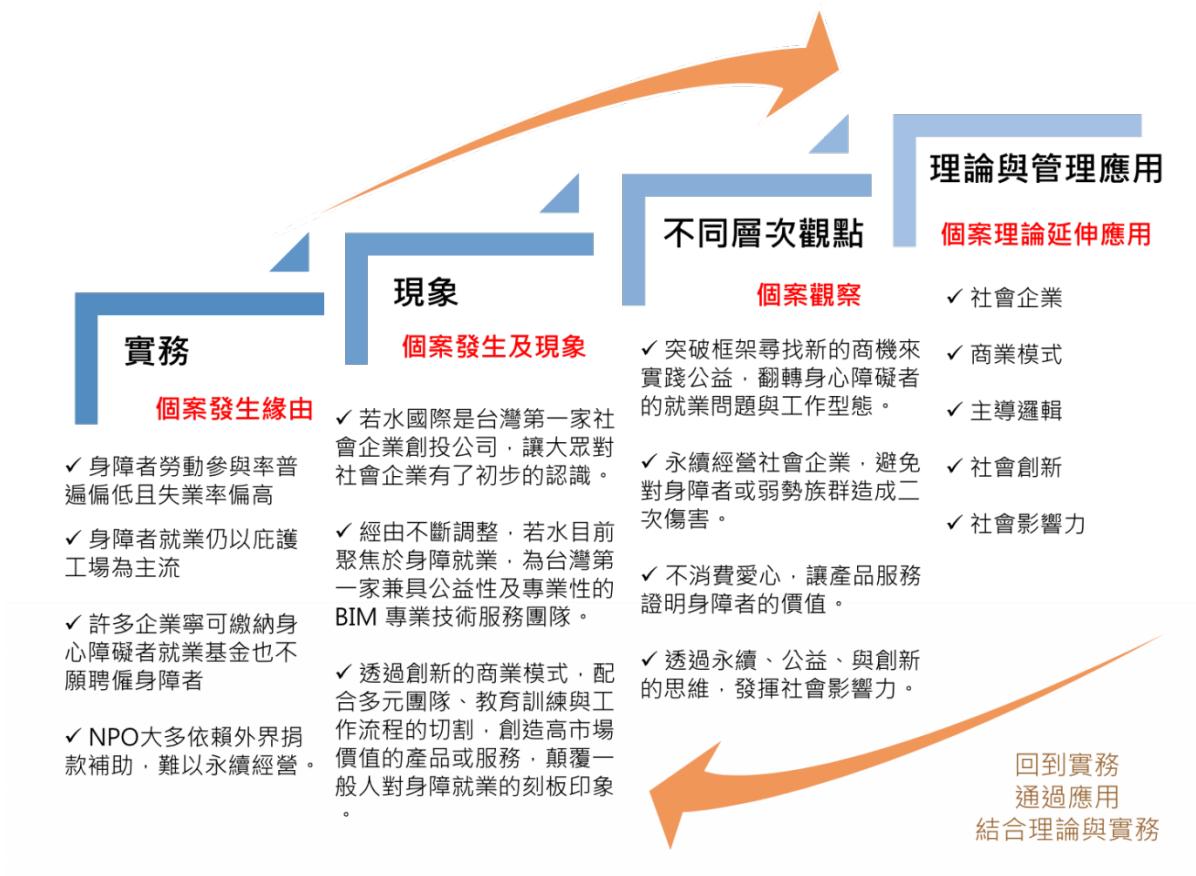
若水國際從早期以投資與育成社會企業為營運目標，逐漸深入各種社會議題，不斷探索創新的營運模式，最後決心投入身障就業議題，至今發展成為一個以解決身心障礙就業問題為核心目標的社會企業。透過創新、公益、與商業的思維，不斷的探索與驗證，若水國際已成功的藉由創新的商業模式來翻轉身心障礙者的工作型態。結合由身障者與非身障者共同組成的多元團隊，配合教育訓練與員工支持系統，加上工作流程的切割，若水國際讓身心障礙員工創造出高市場價值的產品與服務，顛覆一般人對身障就業的刻板印象。

若水國際的下一步

「 Make Money & Make Meaning 」這個原本在張董事長心中種中的種子，已漸漸在台灣發芽茁壯。若水國際的下一步，將以雲端客服中心為基地，創造居家就業的可能性。然而該如何開發更多創新、多元、永續的營運模式來翻轉更多的弱勢為優勢？如何透過若水的網絡關係讓整個社會企業串連在一起，使得社會企業的生態更蓬勃發展？該用什麼樣的策略複製或拓展可行模式到其他亞洲區域？將會是若水國際持續創新，全力執行的目標。

二、 教學目標與適用課程

此課程將以圖 2-1 之四個層次作為教學目標，透過實務環境中所出現的現象，引導出不同層次之觀點，最終帶出理論與管理之應用。至此可將實務經驗與學術理論作完整之結合，並且將此個案之教學面向多元化，以選擇適切的課程來應用於不同的教學情境中。



透過教學帶領，使學員藉由下列教學項目，透過本個案的理論現象，提出企業與組織在實際經營上可能面臨的狀況，作為經營管理上的參考建議與方向。本個案所涉及的商業管理議題及理論包括：

1. 社會企業 (Social Enterprise)
2. 商業模式 (Business Model)
3. 主導邏輯 (Dominant Logic)
4. 社會創新 (Social Innovation)
5. 社會影響力 (Social Impact)

教學目標如下表所述（表 2-1）：

表 2-1 教學目標

社會企業	學習效益：藉由個案發生緣由，引導學員了解社會企業的定義與特性，並比較社會企業、一般企業、與非營利組織的異同。
社會創新 商業模式	學習效益：藉由個案故事內容，探討若水國際商業模式的九大構成要素，並加以分析 BIM 團隊的社會創新理念與願景，引導出若水國際如何透過角色轉換發展出自給自足的社會創新商業模式。
主導邏輯	學習效益：藉由個案故事，分析組織在發展策略方向時，如何藉過去的經驗與信念所累積的思維模式，形成組織內部的主導邏輯，成為組織變革或發展的策略思維。
社會影響力	學習效益：藉由個案故事的發展，分析若水國際的運作模式如何產生社會影響力，以及引導學生思考若水國際對台灣社會企業產生之後續影響為何，進一步探討是否得以複製與推廣商業模式至亞洲其他國家。

本個案課程以企業經營管理為主要設計內容，較適合具管理理論基礎的學生，如大四生、研究生（MBA 與 EMBA 學生）。

適用課程如下所述（表 2-2）：

表 2-2 適用課程

身心障礙社會工作	透過本個案背景的描述，了解身心障礙者就業的現況與面臨之困境，以及身心障礙者就業模式之間的差異。並透過個案的討論，引導學生探索目前庇護性就業在解決身心障礙者就業上的優缺點，以及一般企業雇用身心障礙者所面臨之挑戰，進而討論開創新就業機會的可能性。	1) 參與式學習 Participating Learning 2) 小組討論 Group Discussion
社會企業概論	藉由本個案公司的研讀與討論，學生可以了解社會企業的定義、特性與發展。進而探討社會企業、一般企業以及非營利組織之間的差異與共同點，並藉此認識國內外知名社會企業如果透過商業方法來解決社會問題，進而探討其社會影響力。	1) 參與式學習 Participating Learning 2) 小組討論 Group Discussion
組織變革	透過本個案探討組織變革的意義與重要性，在社會企業以解決社會問題為目標的前提下，如何因應內部條件與外部環境的變化，尋求自給自足永續經營之道，進而發掘社會企業組織變革的策略、過程與挑戰。	1) 參與式學習 Participating Learning 2) 小組討論 Group Discussion
組織文化	了解個案公司由早期以投資與育成社會企業為營運目標，逐漸深入各種社會議題，到後來決心投入身障就業議題，透過領導人過去的經驗與主觀信念，所形成組織發展的策略思維。藉由個案公司發展的經過，引導學生了解組織文化對於企業發展與變革的重要性。	1) 參與式學習 Participating Learning 2) 小組討論 Group Discussion
創新與創業管理	藉由本個案公司發展歷程，引導學生了解社會創新與社會影響力的意義，探索其對社會企業解決社會問題的重要性。並藉由個案討論刺激學生思考在創業時所面臨之挑戰，進而強化公益創業經營之管理技能。	1) 參與式學習 Participating Learning 2) 小組討論 Group Discussion

三、 學生課前討論問題

1. 社會企業的特色是什麼？跟非營利組織或一般企業有哪些共通點？有哪些差異？
2. 你所聽過的社會企業有哪些？他們想要解決什麼樣的社會問題？其方法為何？
3. 請根據本個案故事內容，討論若水國際實際商業運作的情況，分析其商業模式的設計，並思考身心障礙者在若水國際裏扮演的角色為何。
4. 若水國際在早期的創投階段，在審核社會企業創投案時最重視創投案的哪些部份？在解決身心障礙就業問題的歷程中，其決策思維有哪些？
5. 若水國際對於社會議題與商業環境，產生了哪些社會影響力？
6. 如果您是本個案主角陳潔如小姐，您將如何透過若水國際的社會影響力帶領若水走向下一步？



四、 個案人物背景

若水國際自 2007 年由張明正董事長創辦以來，從社會企業投資與育成，收斂至著眼於身障就業議題。藉由張董事長「 Make Money & Make Meaning 」的信念，與營運長陳潔如多年深耕網際網路產業與社會議題，再加上執行長張英樹長達二十餘年身障就業的經驗，聯手為若水國際找到合適的商業模式。透過多元團隊，配合教育訓練與員工支持系統，加上工作流程的切割，讓身心障礙員工創造出高市場價值的產品與服務，成功翻轉身心障礙者的就業型態。目前若水國際正籌劃著第二種創新身障就業機會，而未來該用什麼樣的複製策略拓展可行模式到其他亞洲區域？

表 2-3 登場角色人物介紹

若水國際創辦人 張明正	1988 年與陳怡蓁、陳怡樺在美國共同創辦趨勢科技，並擔任執行長一職。2004 年底退休並轉任董事長，慢慢淡出趨勢科技的管理舞台。2007 年與王文華成立若水國際，成為台灣第一間社會企業創投公司，並開啟台灣社會企業的風潮。張明正曾兩度被美國《商業週刊》評選為「亞洲之星」，同時也是 CNBC 「亞洲最佳商業領袖」的「年度創新人物」與「終身成就獎」得主。在若水國際的成長歷程中，扮演著關鍵性的靈魂人物。
若水國際執行長 張英樹	投入身障就業領域長達二十餘年之久，並於 2000 年創立「財團法人台北市私立勝利身心障礙潛能發展中心」。張英樹從小就罹患小兒麻痺，但深信只要打破框架、改善環境，每個人都有自己的價值。2013 年 10 月加入若水國際並擔任執行長一職，藉由自身對身障就業議題和實務的了解，結合高科技與雲端產業新趨勢，為身心障礙者創造出更多元的就業模式。
若水國際營運長 陳潔如	曾任台灣索尼通訊網路(So-net Taiwan)經營企劃暨行銷部經理、和宇寬頻(KGEx)專案經理、以及數位聯合電信(Seednet)產品行銷專員，在網際網路產業服務十餘年。陳潔如自學生時代便投入志工行列，並於 2008 年 9 月加入若水國際的團隊。2009 年起，深入探索身障工作者的就業模式，並著眼雲端產業趨勢開發適合身障者就業的商業機會。是若水國際尋找身障議題與 BIM 團隊中最重要的推手與執行者。

五、 個案分析

本個案可依照下列圖 2-2 的策略思維圖來進行層次化之分析。若水國際是台灣第一家社會企業創投公司，經由多年社會議題的深入探索，目前已轉型致力於身障就業，透過社會創新的商業模式與公益、商業、創新的主導邏輯來翻轉身心障礙者的就業問題與工作型態。不但讓身心障礙者從工作找回尊嚴與自信，也在 Make Money 的同時讓 Make Meaning 的發展可以永續進行下去，進而擴大對台灣社會企業生態系統的社會影響力。

本個案分析共有四個教學目標，將管理議題與理論經過層次化的排列，逐步深化討論圖 2-2 中之社會企業、社會創新商業模式、主導邏輯、與社會影響力等管理議題及理論探討。在課程開始時，老師可先簡略描述個案背景與概況，以引導學生進入個案情境中。



圖 2-2 個案策略思維圖
資料來源：本研究整理

課程目標一：個案概述，並探討社會企業的特性

學習效益 學習效益：藉由個案發生緣由，引導學員了解社會企業的定義與特性，並比較社會企業、一般企業、與非營利組織的異同。

1-1 課前問題：

Q1：社會企業的特色是什麼？跟非營利組織或一般企業有哪些共通點？有哪些差異？

1-2 討論分析：引導學員思考社會企業、一般企業、以及非營利組織的差異，及其資金來源之比較。

一般企業追求股東權益最大化，並且向股東負責。非營利組織追求社會影響力最大化，但大多依賴政府補助或大眾捐款，難以自給自足。而社會企業以解決社會問題為企業的目標或願景，並透過商業的手法達到永續發展之目的。換句話說，社會企業綜合了一般企業商業的手法以及非營利組織的公益目的，兼顧商業性與公益性。



個案所對應內容如下：

「在若水國際成立之前，台灣的企業與非營利組織是很壁壘分明的兩個陣營，企業追求股東權益最大化，除了極少數的大公司會提到社會企業責任之外，不曾有企業將解決社會問題列入公司的願景；而許多非營利組織雖然投身公益，但必須依賴政府補助或大眾捐款，難以自給自足。張董事長希望藉由企業的方式去走一條公益的路，以解決社會問題為企業的價值主張，並且可以不靠外界捐款，自給自足，永續發展。」

1-3 理論教學：社會企業（Social Enterprise）

社會企業（Social Enterprise）的概念最早可追溯至 1976 年由穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus）所成立的格拉明銀行（Grameen Bank）。尤努斯透過微型信貸模式（microfinance）專門提供窮人小額貸款，讓他們不需要擔保品就可以貸款創業，成功的幫助了無數人脫離貧窮，不但樹立的社會企業的典範，也讓他在 2006 年獲得諾貝爾和平獎的肯定。

1999 年經濟合作暨發展組織(The Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) 發佈了一份名為《社會企業》的報告書，明確地定義了社會企業指的是以公共利益為前提，任何具有企業策略的私人活動，其主要目的不是利潤的最大化，而是藉由創新的解決方案來實現特定的經濟和社會目標。2011 年由穆罕默德 · 尤努斯 (Muhammad Yunus) 所成立的 Grameen 創意實驗室認為「社會企業結合了傳統企業的動態競爭與慈善事業的社會良知」。透過商業模式使得組織能夠自給自足、永續發展，以達到社會與生態極大化的目的。此外，台灣社會企業創新創業協會將社會企業定義為「兼顧社會價值與獲利能力的組織」。其首要目標是改善或服務特定的社會問題，並且在改善社會問題的同時，賺取合理的利潤以維持企業營運。

簡言之，社會企業是指能透過商業模式來解決社會問題的創新企業組織。有別於傳統企業追求股東權益最大化，與非營利組織多數仰賴捐款來達到公益的目的，社會企業更能夠同時兼顧商業性與公益性。

	非政府組織 / 公共部門	社會企業	傳統企業
目的	社會/生態 使用極大化	社會/生態 使用極大化	利潤極大化
方法	捐款贊助	自給自足 永續發展	自給自足 永續發展

社會企業結合了傳統企業的動態競爭與慈善事業的社會良知 – 尤努斯

圖 2-3 社會企業與其他組織的差異

資料來源：Prof. Yunus, Grameen, and Social Business- Grameen Creative Lab

Grameen 創意實驗室也提出社會企業應該遵守以下七大原則：

1. 社會企業的目標是要解決貧窮或是其他會威脅人類與社會的問題(如教育、健康、科技、環境等)；而非追求企業利潤最大化
2. 能夠自給自足永續發展
3. 投資者只會得到其投資的資本，而不會有超過其投資社會企業的股份分紅
4. 當投資的資本有盈餘時將用於企業的業務擴張或是營運改善
5. 具有環境保護意識
6. 社會企業的員工能夠得到與市場相同標準的工資，同時有較好的工作環境
7. 以良好的心情與正面的態度來執行

此外，Dees (1998) 提出「社會企業光譜」(social enterprise spectrum)，依據慈善性與商業性的比重，將社會企業歸納為純慈善型、混合型、與純商業型三種類型。Alter (2007) 進一步提出「混合光譜」，從組織的動機 (motive)、責信 (accountability)、與收入使用 (use of income) 將組織分為六個類型。在混合光譜的右側為創造社會價值的營利事業組織，其主要動機是賺取利潤以及分配盈餘給股東；光譜的左側是運用商業活動產生經濟價值的非營利組織，但其主要動機是達成社會使命。

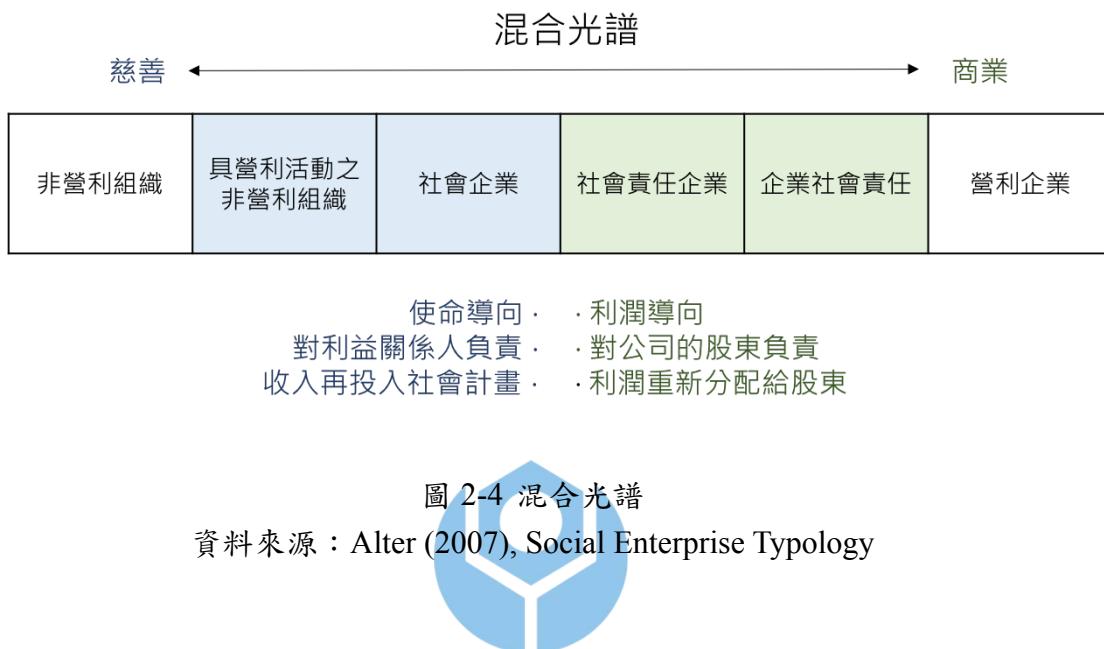


圖 2-4 混合光譜

資料來源：Alter (2007), Social Enterprise Typology

由此可知，組織因其動機與經濟目的之比重不同，而位於光譜的不同位置，會被歸類為不同類型。狹義來說，僅光譜中間兩類的社會企業與社會責任企業可視為真正的社會企業。

1-4 課前問題

Q2：你所聽過的社會企業有哪些？他們想要解決什麼樣的社會問題？其方法為何？

1-5 討論分析：帶領學員了解社會企業的型態，並引導出商業模式對社會企業的重要性。

社會企業的概念最早可追溯至 1970 年代，演變至今又以英國的發展最為成熟完善。根據 2013 年社會企業商會⁹統計，英國大約有 7 萬家社會企業，一共僱

⁹ 2013 Annual Small Business Survey by the UK Department of Business Innovation & Skills

用了將近 100 萬名員工，生產總值高達約 240 億英鎊，佔英國全國 GDP 約 1.5%。近年來亞洲各國也相當重視社會議題，特別是中國大陸、印度、孟加拉、泰國、新加坡、香港以及南韓等，在經濟快速擴張的同時，希望能藉由社會企業促使經濟與社會一同發展，並減少環境汙染、城鄉差距、人口老化等社會問題。

台灣社會企業相較於國外起步較晚，最早可追溯至 1999 年九二一大地震時，許多非營利組織出現資源分配不均的情況，開始思考如何改變資源收集的方式，才出現社會企業的概念。直到 2006 年輔大成立「社會創新創業學會」，2007 年若水國際成立，社會企業在台灣才開始種下種子。依據 2014 年經濟部的資料¹⁰顯示，公司名稱中包含「社會企業」且營運中的公司行號僅 42 家；以解決社會問題為公司主要目的者約 200 家。然而，由於社會企業的概念推廣不足，人們易與非營利組織混淆，再加上缺乏法令的支持，導致大多民眾對社會企業仍一知半解。

社會企業的類型

依據尤努斯教授的定義，社會企業的經營有以下兩種型態：

第一類的社會企業是藉由提供產品或服務的方式來解決社會或環境的問題。例如 Grameen Danone Foods 食品公司推出平價乳酪品牌，讓貧窮小孩們能獲得廉價蛋白質營養食品。也例如台灣的多扶事業透過輪椅接送的服務，讓行動不便的身障者與老人能夠有掌握與安排自己「行的需求」。

第二類的社會企業的利害關係人是窮人或弱勢群眾，他們可直接或間接地受益。例如創始於英國倫敦的雜誌 Big Issue，以無家可歸的弱勢街友為銷售主力，讓他們可以藉由販售雜誌達到自食其力的公益目標。本個案故事若水國際為身心障礙者開創嶄新的就業職場亦屬於此類型。

值得注意的是，有些社會企業會同時屬於兩個類型。例如格拉明銀行 (Grameen Bank) 的利害關係人即為貧窮人士，其小額貸款銀行服務幫助無數人脫離貧窮，正是同屬兩個類型的典範。

國內學者官有桓 (2007) 也針對台灣社會企業，分為以下五種類型：

- (1) 積極性就業促進型：提供職業訓練、工作機會、與符合水準的工資。
- (2) 地方社區發展型：改善地方福利服務與經濟發展。
- (3) 服務提供與產品銷售型：產品服務與組織本身的宗旨使命有密切的關聯性。
- (4) 公益創投的獨立企業型：投資設立具有發展潛力以及快速成長的社會企業。
- (5) 社會合作社：組織內部的利害關係人透過組織共同追求集體利益。

茲將此五個類型與其代表之社會企業整理如下（表 2-4）：

¹⁰ 經濟部 (2014) 社會企業行動方案 (103-105 年)

表 2-4 台灣社會企業五大類型

類型	特色	代表	商業模式與社會問題
積極性就業促進型	提供職業訓練、工作機會、與符合水準的工資。	若水國際 黑暗對話	引進身障者組成多元團隊，配合教育訓練與工作流程的切割，幫助身心障礙員工提供高市場價值的 BIM 建模服務。 黑暗對話透過工作坊的課程讓視障者擔任課程培訓師，不但為視障者提供就業機會，也讓他們被更多人肯定與接納。
		大誌雜誌	以街友當作銷售雜誌主力，透過創新的商業模式，幫助流浪街頭的街友及社會弱勢工作族群能夠有自力更生的機會。
		光原社會企業	教導原住民農友有機農作知識與技術，銷售有機農產品，與在地文化傳承。
地方社區發展型	改善地方福利服務與經濟發展。	小鎮文創	提倡「青年專長換宿」與「青年創業留根」的觀念，活絡鄉鎮經濟發展。
		生態綠	販售公平交易咖啡豆，其營收將回饋符合公平貿易標準的農民與工人。
服務提供與產品銷售型	產品服務與組織本身的宗旨使命有密切的關聯性。	厚生市集	從通路著手改善小農生活，並成立網路生鮮採購平台，在關心食物安全的同時，也支持「地產地銷」的小農經濟
		活水社企開發	開發改變社會的投資機會，能自給自足、可持續擴展的社會企業商業模式
		慕哲社會企業	設立 Café Philo (慕哲咖啡館)，舉辦社會創新相關活動，並藉由創投推動社會企業的發展。
社會合作社	組織內部的利害關係人透過組織共同追求集體利益。	主婦聯盟	提供安全、環保、自然的物品給社員，實踐綠色生活的目標，並透過「共同購買」的力量，支持對環境友善的生產者，進而促成耕種與生產方式的改變。

資料來源：本研究整理自官有桓 (2007)

課程目標二：社會創新商業模式之探討

學習效益 學習效益：藉由個案故事內容，探討若水國際的商業模式的九大構成要素，並加以分析 BIM 團隊的社會創新理念與願景，引導出若水國際如何透過角色轉換發展出自給自足的社會創新商業模式。

社會企業有別於一般企業與非營利組織最大的不同之處，在於社會企業是透過商業模式解決特定的社會問題。因此，社會企業必須兼顧商業性與公益性，比起純商業或純公益的組織，在經營管理上更顯不易。尤其社會企業所面對的目標客層或幫助的對象通常是弱勢族群，為了落實公益的願景或價值主張，社會企業必須透過更具社會創新的思維與商業模式，才能自給自足，永續發展，進而實現社會價值與發揮社會影響力。

2-1 理論教學：社會創新（Social Innovation）

Pol & Ville (2009)的研究指出，社會創新是指任何能夠提升生活的質或量的新想法，同時表示可以從多個觀點來探討社會創新的定義。從制度上來看，Heiscale (2001) 提出社會創新是改變社會的文化、規範和法規結構，增強集體的力量資源，提高其經濟效益和社會效益。從社會目的來看，英國 Young Foundation (2007) 指出社會創新是指滿足社會需求目標的創新活動和服務，並透過以社會為主要目標的組織來開發與普及。從公共財的角度來看，Center of Social Innovation (2008) 認為社會創新是指為了人類和地球的利益，解決目前社會、文化、經濟和環境挑戰的創新想法。從商業的角度來看，經濟合作暨發展組織地方經濟與就業發展計畫 (OECD LEED) (2007) 指出，社會創新是透過提供新的服務，提高個人和社區的生活品質，為社會問題尋求新的答案。

Phills (2009) 在史丹佛大學曾經指出，社會創新是指為了解決社會需求或問題，所提出較新穎與有用的解決方案，比現有的方法更有效果、更有效率，也更具持續性。其創造的價值與利益主要是為了社會整體，而非單一個體。Dees (2001) 也引用 Schumpeter 對於經濟發展的看法，將社會創新分成五種類型（呂朝賢，2008）。包含創造新的產品或服務、導入新的生產作業模式、開發新市場、引進新資源、與建立新的產業組織結構。顧遠、周賢 (2014) 也指出，社會企業在社會創新中需要去做一個影響者，並設計出一個社會影響模式，去影響和改變使用者關於某件事物的行為、感受和思想，進而產生真實與持續的社會影響力。因此，社會創新者，其實就是一個社會影響力的施加者。而社會創新即是為了處理複雜的社會問題所使用的創新的方法。(Yeung, 2007)

2-2 理論教學：商業模式（Business Model）

管理大師彼得杜拉克（Peter Drucker）曾經說過：「現今企業的競爭，不是產品之間的競爭，而是商業模式之間的競爭。」，由此可以看出商業模式對於企業的重要性。根據 Alexander & Yves (2010) 針對商業模式所提出的定義，「描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法」即為該組織的商業模式。也就是說，商業模式就是一個組織賺錢的方法或途徑，更是支持組織或走向最終目標的策略藍圖。企業若要能永續經營，並非僅僅提供產品或服務，而是要從多個面向去思考與配合，才能正確的將價值主張傳達給目標客戶，解決客戶的真正問題，進而從客戶的口袋裏賺到錢。一般的企業如此，社會企業為了達到公益價值的目的，更需要社會創新的思維，以及成功的商業模式來支撐。以下針對商業模式架構圖（Business Model Canvas）的九大構成要素解釋如下¹¹：

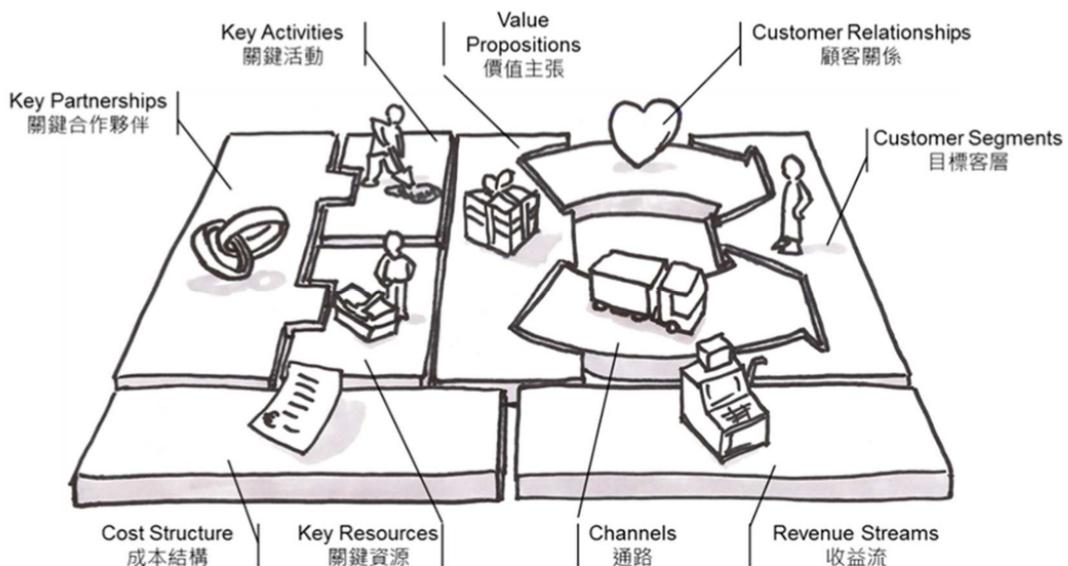


圖 2-5 商業模式架構圖（BUSINESS MODEL CANVAS）

資料來源：Alexander & Yves (2010), 獲利世代 (Business Model Generation)

¹¹ 摘錄自獲利世代 (Business Model Generation)

表 2-5 商業模式架構圖九大構成要素

要素	定義	思考重點
目標客層 Customer Segments	要接觸或服務的個人、群體或組織	最重要的客戶是誰？要為誰創造價值？
價值主張 Value Propositions	為目標客層所創造出價值的產品與服務	提供客戶的價值為何？幫助客戶解決什麼問題？滿足客戶什麼需求？提供什麼樣的產品與服務給客戶？
通路 Channels	如何與目標客層溝通、接觸，以傳遞企業的價值主張	客戶希望透過何種管道被接觸？如何接觸他們？如何整合？什麼樣的通路最符合成本效益？如何配合客戶並整合通路？
顧客關係 Customer Relationships	與特定目標客層所建立的關係型態	客戶希望我們與他們所建立或維繫的關係類型為何？哪些關係已經建立？成本為何？如何與商業模式整合？
收益流 Revenue Streams	從目標客層所產生的收益	客戶付費買的是什麼價值？他們目前買的是什麼？用什麼方式付費？他們傾向如何付費？
關鍵資源 Key Resources	讓商業模式運作所需要的重要資產	組織的價值主張、通路、顧客關係、與收益流，所需最重要的資源為何？
關鍵活動 Key Activities	讓商業模式運作所需要的必辦事項	組織的價值主張、通路、顧客關係、與收益流，需要最重要的活動有哪些？
關鍵合作夥伴 Key Partnerships	讓商業模式運作所需要的供應商以及合作夥伴	我們的合作夥伴與供應商有哪些？哪些關鍵資源是由合作夥伴提供？哪些關鍵活動是由合作夥伴執行？
成本結構 Cost Structure	商業模式運作時所發生的所有成本	固定成本與變本成本有哪些？哪些關鍵資源最昂貴？哪個關鍵活動最花費？

資料來源：Alexander & Yves (2010), 獲利世代 (Business Model Generation)

2-3 課前問題：

Q3: 請根據本個案故事內容，討論若水國際實際商業運作的情況，分析其商業模式的設計，並思考身心障礙者在若水國際裏扮演的角色為何。

2-4 討論分析：藉由描繪若水國際商業模式，了解若水國際九大構成要素之關係。



圖 2-6 若水國際商業模式圖

資料來源：本研究整理

經由個案描述，學員可系統化分析九大構成要素，繪製若水國際商業模式：

- 目標客層（Customer Segments）

若水國際鎖定的目標客層，主要是身心障礙者，特別是那些具有就業意願及工作能力，但不足以獨立在競爭性就業市場工作之身心障礙者們。另一方面，這些身心障礙員工經由BIM技術服務所創造出來的價值，可以協助營建商作為分析和決策依據，因此營建商也是若水國際的另一族群的目標客層。

- 價值主張（Value Propositions）

若水國際為目標客戶帶來最重要的價值，是能夠結合雲端產業趨勢，為身心障礙者提供嶄新的就業職場，顛覆一般人對身心障礙就業者的刻板印象。透過全方位的BIM技術服務，或是未來的雲端客服，幫助身心障礙者從工作中建立價值觀，找回尊嚴與自信。

- 通路 (Channels)

對身心障礙者來說，若水國際藉由 BIM 團隊傳達其價值主張，讓身障者透過加入團隊的方式而有發揮的舞台。同時，透過官方網站與演講論壇的方式，將身障就業與社會企業的理念宣揚給大眾。另一方面，若水所建立出來的服務價值已成功打響名號，讓營建商也可以透過口碑行銷的方式找到若水。

- 顧客關係 (Customer Relationships)

藉由合作的夥伴關係，讓身心障礙者融入若水國際的商業模式中。也透過員工協助方案，讓專業的社工師與心理專家提供諮商輔導，協助多元團隊成員適應職場。甚至提供陪同就醫的服務，讓每位身心障礙員工都能夠無後顧之憂，發揮個人潛能並創造最大價值。因此，所創造出來的 BIM 技術服務成果能夠讓營建商滿意，因而提高品牌忠誠度。

- 收益流 (Revenue Streams)

若水國際目前的收益結構主要來源為專業、高品質與確實的 BIM 模型建置及技術應用服務。

- 關鍵資源 (Key Resources)

人是若水國際最重要的資源之一，也是 2009 年後著眼於身障就業議題的重要原因。因此若水國際最主要關鍵資源在於由混合障別身障者與非身障共同組成的多元團隊。再藉由 BIM 系統，以及資訊輔具的配合，讓若水國際的價值主張得以彰顯。



- 關鍵活動 (Key Activities)

若水國際的成功關鍵活動，主要來自於專業的 BIM 建模服務。配合完善的教育訓練、以及工作流程的創新與再造，讓身心障礙者從中創造價值。

- 關鍵合作夥伴 (Key Partnerships)

若水國際能成為台灣第一個社企型專業 BIM 技術服務團隊，以及社會企業的典範，除了透過關鍵資源執行關鍵活動之外，也需要像營建商、業主、政府、其他社會企業或非營利組織的強力支持。

- 成本結構 (Cost Structure)

若水國際主要的營運支出在於人事成本、BIM 系統建置與維護成本、以及資訊輔具的費用等等。

2-5 討論分析：藉由描繪若水國際商業模式的特性，引導出超越利潤商業模式。

由於若水國際並非一般追求股東權益最大化的營利事業，在透過社會創新商業手法的獲利過程中，更重要的是要達到公益的目的，發揮社會影響力。因此，在考量商業性的同時，也要兼顧公益性。從前面提到的商業模式來看，若水國際透過社會創新的方法，打破傳統思維，顛覆一般人對身心障礙就業者的刻板印象，改變過往我們認為身心障礙者只能是被服務的目標客層的概念。透過聘雇的過程，讓目標客層的身心障礙者成為了關鍵資源，使得資源從被動翻轉為主動，弱勢翻轉為優勢。讓身心障礙者可以藉由工作接觸社會，為人服務，進而創造出高市場價值的產品與服務，與若水國際針對身心障礙者所提供的價值主張相互呼應。

老師在帶領學生了解若水國際的社會創新商業模式之後，接下來可以套用由 Alexander & Yves (2010) 在 Business Model Generation 所提出的「超越利潤商業模式」，進一步了解企業三重盈餘 (Triple Bottom Line) 的發展。三重盈餘最早是在 1997 年由英國學者 John Elkington 所提出，強調一個企業在追求盈利發展之外，還必須考量社會及環境的利益與成本，讓社會 (people)、環境 (planet)、與經濟 (profit) 三者並重，並追求社會與環境的利益最大化，以及社會與環境的成本最小化。因此，針對若水國際的社會創新商業模式，可以進一步延伸出影響社會與環境的相關成本與收益。

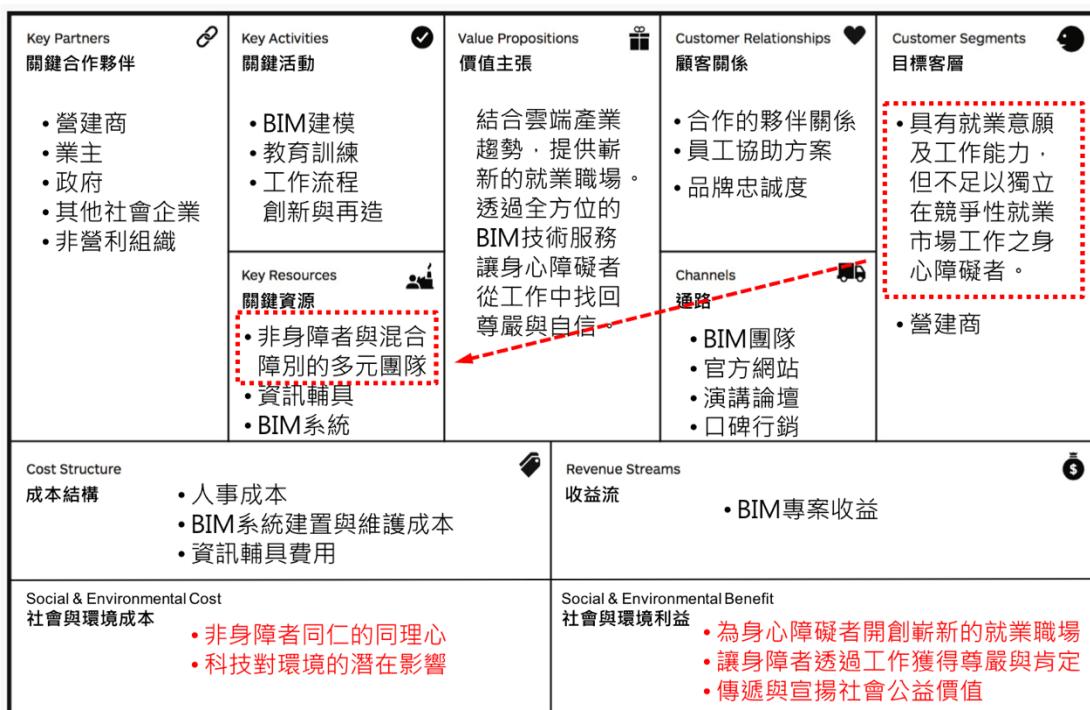


圖 2-7 若水國際超越利潤商業模式圖

資料來源：本研究整理

課程目標三：探討主導邏輯對組織策略發展之影響

學習效益	學習效益：藉由個案故事，分析組織在發展策略方向時，如何藉過去的經驗與信念所累積的思維模式，形成組織內部的主導邏輯，成為組織變革或發展的策略思維。
------	--

3-1 課前問題：

Q4: 若水國際在早期的創投階段，在審核社會企業創投案時最重視創投案的哪些部份？在解決身心障礙就業問題的歷程中，其決策思維有哪些？

3-2 討論分析：引導若水國際聚焦身障就業議題過程中主導邏輯的形成。

藉由介紹個案主角張明正先生、陳潔如小姐、與張英樹先生三人過去的背景與經驗，引導出若水國際的主導邏輯的形成，並闡述對若水國際發展的影響。

張明正先生有四次創業的經驗。經過兩次的失敗，1988 年創辦趨勢科技，成為全球知名的資訊安全與防毒軟體公司，員工超過 5000 人，營收達 10 億美元。2007 年成立若水國際，希望能夠在賺錢的同時，也能創造公益價值。陳潔如來自網際網路產業，擁有十餘年 3C 及網路服務整合應用經驗，並具有營運、管理及行銷專長，同時也具有多年志工服務的經驗。張英樹先生投入身障就業領域長達二十餘年之久，深信只要打破框架、改善環境，每個人都有自己的價值。他所創立的勝利身心障礙潛能發展中心旨在激發身心障礙者發揮生命潛力與創造價值，希望能夠成為在財務上自己自足的公益組織。由三人過去的背景與經驗可以看出，張明正與陳潔如都來自科技產業，兼具商業頭腦及創業家精神。不論是在若水國際早期投資與育成社會企業的階段，或是尋找身障議題的過程，都非常重視商業模式與創新的重要性。以創投階段的社會企業創業競賽來說，這是若水的第一仗，也是在台灣的創舉，張董事長自然想找到一間值得投資的社會企業，並發揮其影響力，把若水國際的名聲打響。然而由於當時沒有看到可以永續經營的商業模式，張董事長寧可背負著失敗的罪名，也不願成就只是曇花一現的公益。直到 2009 年陳潔如到各地庇護工場蹲點尋找身障議題，也是先從可行的商業模式著手，透過創新的思維突破框架，並與張英樹聯手為身心障礙者開創嶄新的就業職場。由此可見，永續經營、公益價值、與創新思維，逐步形成若水國際的主導邏輯。

(1) 永續經營 - 自給自足，永續經營與發展

若水國際的創辦人與營運長皆來自於業界，認為社會企業最重要的是先要有一個能永續經營的商業模式，才能真正站穩腳步解決社會問題。不論是針對社企創投與育成，或是聚焦於身障議題，都將永續經營放在第一優先考量。

(2) 公益價值 - 以公益心，行公義事

將 Money 轉換為 Meaning。張董事長說：「 Make Money 的目的是為了讓 Make Meaning 的發展可以永續進行下去。」。若水國際把身障工作者的權益視為公司的願景和價值，作為企業發展策略以及組織目標的依歸。不僅提供身障者就業機會，更重要的是能夠讓身障者從工作中獲得尊嚴與肯定。

(3) 創新思維 - 運用資訊科技，不斷突破框架

若水國際運用雲端產業上的商業模式，透過多元團隊，配合教育訓練與員工支持系統，加上工作流程的切割，讓身心障礙員工創造出高市場價值的產品與服務，成功翻轉身心障礙者的就業型態。

若水國際結合商業的手法、創新的思維、以公益之心，行公義之事，將永續經營、公益價值、與創新思維的主導邏輯幻化為組織的 DNA，讓身障者就業的公益價值得以永續支持。

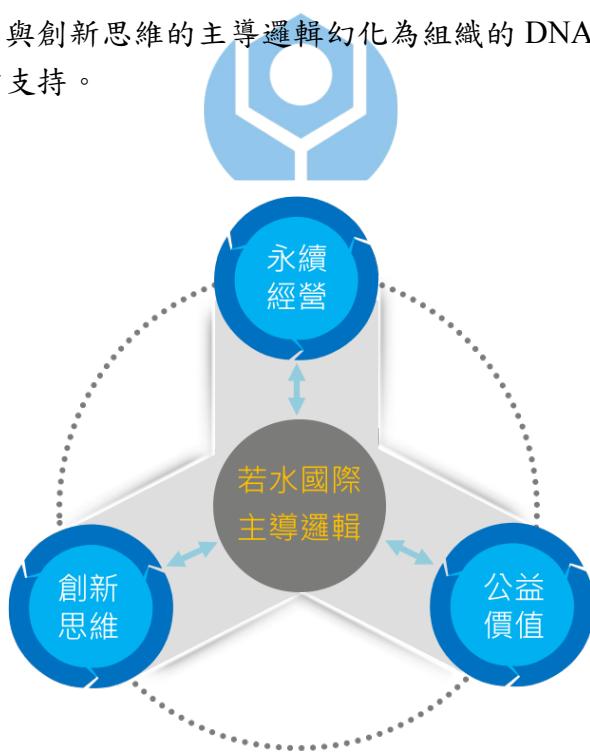


圖 2-8 若水國際的主導邏輯

資料來源：本研究整理

3-3 理論教學：主導邏輯（Dominant Logic）

在組織發展的過程中，會由於領導人的過去的經驗或主觀信念，逐漸形成組織內部的一種思維模式。當遇到外部環境的挑戰或衝擊時，這種思維會影響組織內部的經營決策觀點，有如組織的DNA一般。

主導邏輯（Dominant Logic）一詞，最早是由 Prahalad 以及 Bettis (1986) 於策略管理理論領域中所提出的觀點。主導邏輯是指一個組織的高階管理人員，當遇到經營決策時，會運用過去的經驗，以及自我思考的方式與信念，形成一套內在的思維模式，主導管理者的策略邏輯與經營方向。主導邏輯一但形成，將有助於組織內部人員有得以遵循規範，使得組織資源分配與策略方向更加明確。

Barney & Hesterly (2008) 指出，一旦主導邏輯形成，將深植於組織內部。當組織擴大規模或進行多元化經營時，主導邏輯有如組織核心記憶中的心智模式，有助於領導人在經營決策時有可依循的準則，而非隨機的行為。

Prahalad & Bettis (1986) 認為，高階主管的心智模式、信念與制定戰略決策的想法，往往來自於他們過去關鍵任務的成功經驗。而心智模式會對企業成長的方向與核心業務的發展有很重大的影響。主導邏輯就在高層心智模式、核心業務特性、與關鍵成功任務三者影響之下，逐漸形成。

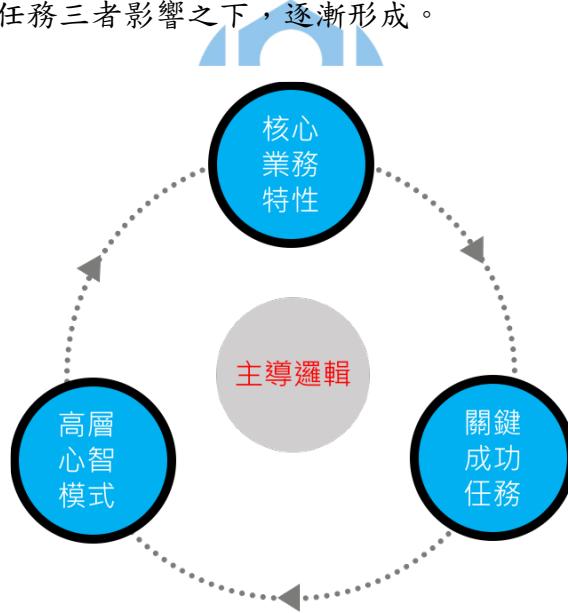


圖 2-9 主導邏輯的形成

資料來源：Prahalad, C.K. & Bettis, R.A. (1986)

Prahalad 與 Bettis 再將主導邏輯形成的要素加以剖析，認為影響一個組織主導邏輯的基本要素有下列四項：過去成功經驗的強化、組織中特有的典範、過去經驗或解決方法的累積、與認知的偏見。茲將構成主導邏輯的四個要素之解釋與概念基礎整理為表 2-6 與圖 2-10

表 2-6 主導邏輯構成因素

要素	解釋
過去成功經驗的強化 (Reinforcement)	當高階管理者重複使用同一種管理方式都能獲得良好的績效時，會產生一種正向的強化，因而發展出管理者慣用的管理理念與決策方法。
組織中特有的典範 (Paradigm)	組織中共享的信念或傳統的智慧，具有難以改變或難以轉移的特性。
過去經驗或 解決方法的累積 (Accumulation)	組織中的成員會依據過去的經驗，將各種處理事情的方法累積起來，形成一種型態或方針，當遇到類似的情況時，會依據這些累積的經驗或解決方法作出立即的反應。然而，這種依照過去經驗或類推法，有時可能會出現不適用的情況。
認知的偏見 (Bias)	當組織處理複雜或不確定性的問題時，高階管理者通常會利用自我的認知來簡化整個決策的程序。通常這種方法會在一般狀況下適用，但有時在某些狀況下可能會發生重大的失誤。

資料來源：整理自 Prahalad & Bettis (1986)

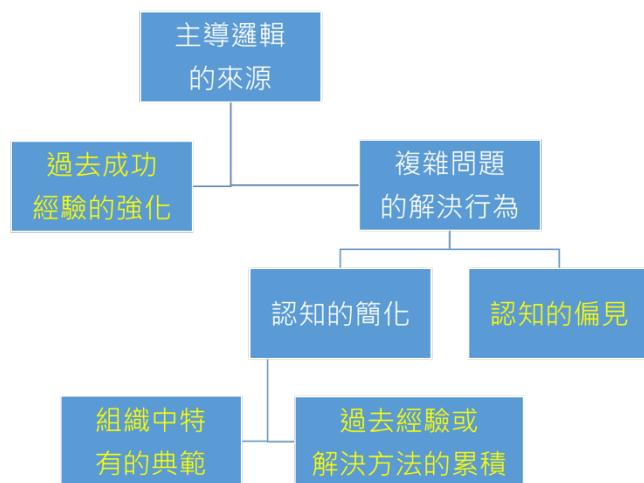


圖 2-10 主導邏輯的概念基礎

資料來源：整理自 Prahalad & Bettis (1986)

由以上文獻可以發現，隨著每個組織的高階管理者的不同，管理方式也不同，所累積的經驗也不同，組織中共享的信念也會不盡相同，使得每個組織都有會屬於組織本身特有的主導邏輯。正確且合適的主導邏輯將有助於組織生存與發展，而組織本身的成長也會強化組織成員對主導邏輯的信賴，進而影響組織的經營理念以及決策手段。

課程目標四：分析社會影響力以及影響層面

學習效益 學習效益：藉由個案故事的發展，分析若水國際的運作模式如何產生社會影響力，以及引導學生思考若水國際對台灣社會企業產生之後續影響為何，進一步探討是否得以複製與推廣商業模式至亞洲其他國家。

4-1 理論教學：社會影響力（Social Impact）

Dees (1998) 認為社會企業的重要特徵是「社會創新」與「社會影響力」。社會企業在創業的過程中，應該要能夠階段性的累積經營成果，逐漸達成突破性的社會效益，進而擴大社會影響力。(張子揚，2009)。

Guclu, Dees, and Anderson (2002) 認為社會創業的最終目標在於實現公益性的社會影響力。這是社會企業策略發展的核心所在，同時也展現在組織的使命與價值上。也就是說，社會企業應該將公益價值視為組織的價值主張，並列入組織的願景，其終極目標以實現公益價值的社會影響力為依歸。Guclu 等人也針對社會企業創業管理也指出，社會企業的創業家應該藉由社會企業的經營成果，整理出具有社會影響力的思維邏輯，作為檢視社會企業各個發展階段的依據。

張子揚 (2009) 研究指出，社會影響力有「社會企業價值」「社會企業定位」與「社會企業創新」等三項元素所構成。社會企業之理念是以滿足社會需求為目標，其經營團隊的背景與知識是形塑社會企業內涵的基礎，將社會企業的概念融合內部資源與核心能力，加上科技創新的方法，才能以實現社會企業的公益價值。同時，應該將自給自足的營運目標列為中長期的計畫，不依賴補助與捐款，才能符合社會企業的定位。而社會創新是社會創業的基礎，應該藉由發掘社會產品與創育社會企業來大量複製與擴展可行模式，進而擴大社會影響力。因此，社會企業創業家應該根據社會企業的觀念內涵，找到自身社會企業的價值，進而確認社會企業的定位，並且經由發掘社會產品或育成其他的社會企業，來達到社會創新的目的，發揮社會影響力。

此外，根據 Milofsky (1979) 對非營利組織的研究指出，組織具有三種影響力：

1. 社會力的發展：當非營利組織串連在一起時，將會形成一股力量，產生擴大的效果，使得社會朝向更好的目標發展。而社會上的個體之間也能有較好的溝通管道，並具有穩定個人情緒之功能。

2. 社區整合作用：在發展過程中，個人與個人之間為了達成共同的目標，將會凝聚彼此的共識與共同理想，減少社會問題的產生。
3. 最高層次的需求目標：即為個人自我實現的達成。發揮核心精神，使社會上的個體透過組織實現理想。

由此可見，社會影響力可視為社會企業的價值之一，也是評估社會企業的重要指標。然而，社會價值與環境價值大多是無形的，不像經濟價值一般容易衡量，因此業界有針對社會影響力的評估工具或衡量指標，其中又以社會投資報酬率（Social Return on Investment，簡稱 SROI）最為常見。SROI 是由財務管理上的「投資報酬率」所衍生出來的新概念，運用折現的方法將未來可能產生的價值推回目前衡量的時間點，藉以衡量社會企業的產品或服務所產生的社會價值。SROI 首先會定義受益者有哪些人，接著分析需要哪些資源，以及可能產出的利益，再透過量化的方式，將社會價值轉換成金錢價值。因此，經由這整套複雜的評估機制後，SORI 可以提供評估者每一元的社會投資可以產生多少錢的社會收益。

綜合以上所述，社會企業的終極目標在於實現公益價值，而社會影響力便成為評估社會企業很重要的因素之一。社會企業整體價值，就是其發揮的社會影響力的結果。



4-2 課前問題：

Q5：若水國際對於社會議題與商業環境，產生了哪些社會影響力？

4-3 討論分析：藉由個案探討若水國際的社會影響力並分析其影響層面。

老師可以藉由張子揚（2009）的社會影響力三項元素，帶領學生拆解若水國際的社會影響力，歸納後再深入探討若水國際的社會影響力意涵。

社會影響力由「社會企業價值」、「社會企業定位」與「社會企業創新」等三項元素所構成。茲整理若水國際的社會影響力構成元素如下：

(1) 社會企業價值

若水國際成立初期，透過社會企業創業競賽推動公益理念，喚起台灣人民對社會企業的認知。隨後也透過公益平台與志工社群將社會企業的概念分享給更多人，不但培育與凝聚更多擁有公益熱情的夥伴，也讓公益資源供需雙方能有互動交流的機會。直到2009年開始著眼於身障就業議題之後，若水國際更重視人的價值。藉由三位核心領導人物過去在科技產業與身障議題的經驗，加上社會創業家的特質，以及對公益價值的執著，不但為身心障礙者提供創新與多元的工作機會，也能讓身心障礙者與世界接觸，獲得尊嚴與肯定。



(2) 社會企業定位

張明正董事長創辦若水國際的初衷，就是希望能藉由企業的方式去走一條公益的路，以解決社會問題為企業的價值主張，並且可以不靠外界捐款，自給自足，永續發展。從張董事長「Make Money & Make Meaning」的理念，以及「動員創新者，為亞洲的身障就業開創新局」的願景可以看出，若水國際期許能夠動員有創新思維的人，透過能永續經營的商業模式，解決身心障礙者的就業問題，並且將可行模式複製並推廣到全亞洲。

(3) 社會企業創新

若水國際運用雲端產業高科技，透過由混合障別身障者與非身障者共同組成的多元團隊，配合教育訓練與員工支持系統，加上工作流程的創新與改造，讓身心障礙員工創造出高市場價值的產品與服務，成功翻轉身心障礙者的就業型態。同時也與其他社會企業或非營利組織合作，將身心障礙者員工雇用的知識、技術、與經驗成功的轉移與複製，並且一同進駐「社企大樓」，共同為身心障礙者就業職場與社會企業的理念而努力。

經由以上的分析，我們可以從身心障礙者、社群、與社會三個角度，將若水國際的社會影響力歸納成三個層次：

(1) 身障就業新契機

從身障者的角度來看，若水國際結合了雲端產業趨勢，並開創嶄新的就業職場。不但提供身障者創新、多元的工作機會，也能解決弱勢困境，更重要的是能建立身障者的價值觀與互助合作的精神，讓身障者與世界接觸，獲得尊嚴與肯定。

(2) 社會公益資源平台

從社群的角度來看，若水多年不斷的推廣公益理念，喚起台灣人民對社會企業的認知，並培養社會企業創業家精神。同時將身障就業機會與社企公益理念複製到其他企業，翻轉大眾對身心障礙者的看法，並形成一個永續經營的公益資源平台。

(3) 社會企業生態系統

從整個社會的角度來看，若水國際結合政府、社會企業、一般企業及非營利組織，一同打造一個互助互惠的社會企業生態系統。讓社會企業在台灣遍地開花，也讓社會企業理念與作法推廣至亞洲其他地區。



圖 2-11 若水國際影響力分析

資料來源：本研究整理

4-4 課前問題：

Q6: 如果您是本個案主角陳潔如小姐，您將如何透過若水國際的社會影響力帶領若水走向下一步？

4-5 討論分析：帶領學生藉由若水國際的願景，討論未來創新身障就業發展的可能性，並思考如何擴大社會影響力。

對若水國際來說，BIM 團隊的成功已經現實了張董事長「一面做生意，一面做公益」的理想，然而距離「動員創新者，為亞洲的身障就業開創新局」的願景，眼前的路仍然非常遙遠與艱辛。面對台灣 114.2 萬的身障人口，以及中國大陸超過 8000 萬的殘疾人士¹²，若水如何透過社會影響力，往下一步邁進呢？老師可以帶領學生們朝「質」與「量」兩個方向去思考。

從「質」的角度來看，若水的 BIM 團隊已經交出相當亮眼的成績。除了現行的做法之外，若水將透過 BIM 2.0 的計劃讓身心障礙員工針對專業領域有更上一層樓的提升。然而，還有什麼方法可以提升團隊作業的品質與效率？而有關雲端客服中心的部份，可以與哪些類型的企業合作？又如何能夠搭配團隊的分工、流程的改造，以及科技的協助，讓整體客服的品質達到甚至超過業界的水準？是否能夠更進一步結合政府、非營利組織，或其他社會企業的力量，讓公益與身障就業的理念深植人心？目前台灣的法規，對於企業主聘用身心障礙者，與身心障礙者進入職場有什麼樣的保護與限制？有哪些國外的作法可以借鏡？

從「量」的角度來看，思考「規模化」的可行性，將是找到合適的商業模式之後非常重要的一環。若水國際希望將來可以透過統包的方式，去協助一般企業聘僱身心障礙者，才能把整體身障員工聘雇的數量提升上來。然而該如何將目前身障就業所累積的經驗，有系統性的複製到其他社會企業或一般企業，進而創造更多的就業機會？是否有機會利用不同身心障礙類別的特性，找出適合不同障別的工作機會？還有什麼樣的利基市場是適合身心障礙者進入的？如何幫助更多的社會企業創業家成功，讓社會企業與公益理念在台灣與亞洲遍地開花？

最後，老師可以引導學生藉由未來產業的趨勢，激發學生的思辨能力，來探討下一個創新身障就業機會的可能性。

¹² 根據中國第二次全國殘疾人抽樣調查主要數據公報調查數據推算。中國自至今僅有兩次殘疾人口調查，第一次於 1987 年公佈，第二次於 2007 年公佈。

六、 課程結論

老師可以簡單回顧個案故事內容，提醒學生個案分析重點以及相關管理議題與理論。引導學生反思：身心障礙者在面臨在就業時，所面臨最大的問題為何？除了身障就業，還有哪些社會議題是值得關注的？社會企業創業家在創業時會面臨到什麼樣的挑戰？有哪些風險？退場機制為何？我們該如何跳脫原有的框架，用創新的思維與商業模式去解決社會問題？又如何擴大影響力？透過這些問題的引導，讓商業與公益的概念深植在學生們的心中，並啟發學生對社會與環境進一份心力。

最後可請學生發表簡短的心得與感想，為此個案課程做出結論，加深學習的印象。



七、 教學建議

本個案可延伸出許多討論主題，根據個案的發展，提供 100 分鐘的教學建議：

課程教案
學員背景：對經營管理有基礎之大四生、研究生、EMBA 學生。
授課時間：100 分鐘

表 2-7 教學課程規劃—課程目標一

課程目標一：個案概述，並探討社會企業的特性。				
課程名稱	時間配置	內容	管理理論或議題	教學方式
0.個案概況	5 分	個案公司背景及身障者就業現況		講授法 討論法
1.社會企業	5 分	1-1 課前問題 Q1：社會企業的特色是什麼？跟非營利組織或一般企業有哪些共通點？有哪些差異？	學員經驗	討論法
	5 分	1-2 討論分析 引導學員思考社會企業、一般企業、以及非營利組織的差異，及其資金來源之比較。	社會企業	講授法 討論法
	5 分	1-3 理論教學：社會企業	社會企業	講授法
	5 分	1-4 課前問題 Q2：你所聽過的社會企業有哪些？他們想要解決什麼樣的社會問題？其方法為何？	學員經驗	討論法

	5 分	1-5 討論分析 帶領學員了解社會企業的型態，並引導出商業模式對社會企業的重要性。	社會企業 商業模式	講授法 討論法
--	-----	--	--------------	------------

表 2-8 教學課程規劃—課程目標二

課程目標二：社會創新商業模式之探討				
課程名稱	時間配置	內容	管理理論或議題	教學方式
2.商業模式	5 分	2-1 理論教學：社會創新	社會創新	講授法
	5 分	2-2 理論教學：商業模式	商業模式	講授法
	5 分	2-3 課前問題 Q3：請根據本個案故事內容，討論若水國際實際商業運作的情況，分析其商業模式的設計，並思考身心障礙者在若水國際裏扮演的角色為何。	學員經驗	討論法
	5 分	2-4 討論分析：藉由描繪若水國際商業模式，了解商業模式九大構成要素之關係。	商業模式	講授法 討論法
	5 分	2-5 討論分析：藉由描繪若水國際商業模式的特性，引導出超越利潤商業模式。	超越利潤 商業模式	講授法 討論法

表 2-9 教學課程規劃—課程目標三

課程目標三：探討主導邏輯對組織策略發展之影響 單元時間：20 分鐘				
學習效益：藉由個案故事，分析組織在發展策略方向時，如何藉過去的經驗與信念所累積的思維模式，形成組織內部的主導邏輯，成為組織變革或發展的策略思維。				
課程名稱	時間配置	內容	管理理論或議題	教學方式
3.主導邏輯	5 分	3-1 課前問題 Q4：若水國際在早期的創投階段，在審核社會企業創投案時最重視創投案的哪些部份？在解決身心障礙就業問題的歷程中，其決策思維有哪些？	學員經驗	討論法
	5 分	3-2 討論分析：引導若水國際聚焦身障就業議題過程中主導邏輯的形成。	主導邏輯	講授法 討論法
	10 分	3-3 理論教學：主導邏輯	主導邏輯	講授法

表 2-10 教學課程規劃—課程目標四

課程目標四：分析社會影響力以及影響層面 單元時間：25 分鐘				
學習效益：藉由個案故事的發展，分析若水國際的運作模式如何產生社會影響力，以及引導學生思考若水國際對台灣社會企業產生之後續影響為何，進一步探討是否得以複製與推廣商業模式至亞洲其他國家。				
課程名稱	時間配置	內容	管理理論或議題	教學方式
4.社會影響力	5 分	4-1 理論教學：社會影響力	社會影響力	講授法
	5 分	4-2 課前問題 Q5：若水國際對於社會議題與商業環境，產生了哪些社會影響力？	學員經驗	討論法
	5 分	4-3 討論分析：藉由個案探討若水國際的社會影響力並分析其影響層面。	社會影響力	講授法 討論法
	5 分	4-4 課前問題 Q6：如果您是本個案主角陳潔如小姐，您將如何透過若水國際的社會影響力帶領若水走向下一步？	學員經驗	討論法
	5 分	4-5 討論分析：帶領學生藉由若水國際的願景，討論未來創新身障就業發展的可能性，並思考如何擴大社會影響力。	社會影響力	講授法 討論法

八、板書規劃

藉由個案課前問題引導學生進入個案分析，並以討論分析的方式，輔以板書規劃，將管理議題與管理理論與個案分析相互結合，以完成個案教學。板書規劃如下：

- 板書一：透過討論，引導出社會企業的概念與特色，並闡述社會企業、一般企業、以及非營利組織的異同。再透過了解社會企業型態的過程，引導出商業模式對社會企業的重要性。
- 板書二：帶領學生在了解社會企業的五大類型的過程中，引導出商業模式對社會企業的重要性。
- 板書三：經由個案討論，繪製若水國際的社會創新商業模式，並經由進一步的討論與分析，引導出超越利潤商業模式。
- 板書四：藉由若水國際中的人物背景與組織發展，說明主導邏輯對於組織發展事業上的影響。
- 板書五：老師可以透過板書，教導學生主導邏輯如何形成，以及構成主導邏輯的四個因素與概念基礎。
- 板書六：透過板書說明社會影響力對於社會企業的重要性。
- 板書七：藉由板書六的延伸，帶領學生探討若水國際的社會影響力並分析其影響層面。
- 板書八：藉由板書七的延伸，讓學員討論如何透過創新的商業模式，思考未來若水國際在身障議題上擴大社會影響力的可能性。

參、 參考文獻

一、 中文參考文獻

1. 王文華 (2012), 創業教我的 50 件事 , 天下文化 。
2. 數位時代 (2008), 若水第一擊 , 指空啟示錄 , 數位時代 。
3. 張瓊方 (2008), 企業腦・公益心—一種社會運動的開始 , 台灣光華雜誌 。
4. 曠文琪 (2003), 學習比爾蓋茲用創投模式做公益 , 商業周刊 , 第 1023 期 。
5. 勞動部統計處 (2015), 勞動統計通報 , 勞動部 。
6. 內政部 (2013), 身心障礙者權益保護法 。
7. 勞動部 (2008), 身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則 。
8. 衛生福利部統計處 (2015), 身心障礙者人數調查報告 , 衛生福利部 。
9. 經濟部 (2014), 社會企業行動方案 (103-105 年) 。
10. 林宜諱 , 高希均 (2008), 企業社會責任入門手冊 , 天下文化 。
11. 鄭勝分 (2007), 社會企業的概念分析 , 政策研究學報 , 第七期 , 65-107 頁 。
12. 官有垣 (2006), 中國非營利評論 , 期刊論文 2007 年 11 月創刊號 。
13. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2010), Business Model Generation, 尤傳莉譯 (2012), 獲利世代 , 早安財經文化 。
14. 張子揚 (2009), 社會企業創業議題 : 社會創新與管理融入 , 創業管理研究 , 第四卷第四期 , p85-105 。
15. 呂朝賢 (2008), 社會企業與創業精神 : 意義與評論 , 國立政治大學社會學報 , 第 39 期 , 81~117 頁 。
16. 社企流 (2014), 社企力 !: 社會企業 = 翻轉世界的變革力量。用愛創業 , 做好事又能獲利 !, 果力文化 。
17. 鄭吉村 (2014), 小鎮文創的社會創新模式 , 國立臺灣科技大學 EMBA 碩士論文 。
18. 陳柏如 (2015), 創新綠色通勤—微笑單車的公私協奏曲 , 國立臺灣科技大學 EMBA 碩士論文 。
19. 翁逸姝 (2015), 翻轉 NPO 思維—喜憨兒基金會的社會創新力 , 國立臺灣科技大學碩士論文 。
20. 何佳倚 (2015), 一顆陀螺的夢想—轉動甘樂文創社會影響力 , 國立臺灣科技大學碩士論文 。

21. 蔡淳涵（2015），資訊科技與社會影響力之研究—以愛樂活為例，國立臺灣科技大學碩士論文。
22. 葉明芬（2015），銀色力量與世代合作—西港穀倉餐廳創新銀髮人力，國立臺灣科技大學 EMBA 碩士論文。
23. 莊靜嫻（2015），發展網絡式資源整合社會企業—以陽光廚房為例，國立臺灣科技大學 EMBA 碩士論文。
24. 柯文談(2010)，企業社會影響力衡量方法學研究，國立臺灣大學碩士論文。
25. 林晏平（2015），社會影響力衡量方法與其商業模式之研究，國立臺灣大學碩士論文。



二、英文參考文獻

1. OECD (1999), Social Enterprises, The Organization for Economic Cooperation and Development.
2. Prahalad, C.K. & Bettis, R.A. (1986), "The Dominant Logic: A new Linkage Between Diversity and Performance," Strategic Management Journal, Vol.7, No.6, pp. 485-501.
3. Barney, J.B., & Hesterly, W. (2008). Strategic Management and Competitive Advantage, Prentice Hall, New Jersey.
4. Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995), "The Dominant Logic: Retrospective and extension," Strategic Management Journal, 16(1): 5-14.
5. Osterwalder, A. (2010), Business Models Generation
6. Pol E., Ville S. (2009), Social innovation: Buzz word or enduring term?
7. Heiskala, R., 2007. Social innovations: structural and power perspectives.
8. Hamalainen, T.J., Heiskala, R. (Eds.), Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 52–79.
9. Phillips, J. (2009), Rediscovering Social Innovation, In Stanford, CA: Stanford Graduate School of Business
10. Dees, J. G. (1998), The meaning of social Entrepreneurship.
11. Alter, K. (2004), Social Enterprise Typology.
12. Guclu, A., Dees, J.G., and Anderson, B.B. (2002), "The Process of SocialEntrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit"
13. Milofsky, C. (1979), Not for Profit Organizations and Community: a Review of the Sociological Literature (Vol.6). Institution for Social and Policy Studies, Yale University.
14. Yeung, M. (2007). Social innovation in Canada. Ingredients for learning research paper, 2-15
15. responsAbility, (2004) The Social Impact of Microfinance and How to Measure It, responsAbility, Social Investment Services AG.

三、 網站部分

1. 若水國際 (<http://www.flow.org.tw/>)
2. 社企流 (<http://www.seinsights.asia/>)
3. 輪椅上的第二人生，加分誌
(<http://www.myplus.com.tw/mag-article.aspx?nid=934>)
4. 勞動部 (<http://www.mol.gov.tw>)
5. 台北市勞動力重建運用處 (<http://www.fd.gov.taipei>)
6. 中華民國統計資訊網 (<http://www.stat.gov.tw/>)
7. 衛生福利部統計處 (<http://www.mohw.gov.tw>)
8. 趨勢科技 (www.trendmicro.com.tw)
9. 夢想學校 (<http://www.dreamschool.com.tw/>)
10. SHS 跨科際 - 2014 達人 專家短講 張英樹
(<https://www.youtube.com/watch?v=Uo46T3FkUII>)
11. 台北社企大樓 (<http://www.taipeise.tw>)
12. 勞動力發展署 (<https://www.wda.gov.tw>)
13. Social Business Earth (<http://socialbusinessearth.org/types-of-social-business/>)
14. Yunus Center (<http://www.muhammadyunus.org>)
15. Grameen Creative Lab (<http://www.grameencreativelab.com>)
16. 勝利身心障礙潛能發展中心(www.victory.org.tw/)
17. 黑暗對話 (<http://www.dialogue-in-the-dark-tpe.com>)
18. 大誌雜誌 (<http://www.bigissue.tw>)
19. 光原社會企業(<http://www.aurorase.com>)
20. 生態綠 (<http://www.okogreen.com.tw>)
21. 厚生市集 (<https://www.farm-direct.com.tw>)
22. 活水社企開發 (<http://www.bcorptaiwan.com/b-current/>)
23. 慕哲社會企業 (<http://philose.com.tw>)
24. 主婦聯盟 (<http://www.hucc-coop.tw>)
25. 中華人民共和國國家統計局
(<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/shehui/2006/html/fu3.htm>)