

國立政治大學

企業管理研究所(MBA 學程)

碩士學位論文

**B 型企業與非 B 型企業的商業模式比較及永續
認證對企業之影響**

**Business Model Comparison of B Corps and Non-B Corps
and the Impact of Sustainable Certifications on Companies**

指導教授：林月雲 博士

研究生：江怡妮 撰

中華民國一〇九年一月

摘要

B 型企業與非 B 型企業的商業模式比較及永續認證對企業之影響

B 型企業是非營利組織 B 型實驗室所發起的國際型企業認證，目的是利用商業模式對社會及環境發揮正向影響。本研究認為其屬於一種永續認證，用於肯定廣泛的產品或服務之永續性。台灣是目前 B 型企業發展最為快速的國家之一，越來越多企業開始關注這種重視全方位永續價值的新型認證，但 B 型企業認證尚未被企業普遍熟知。因此，本研究欲探究 B 型企業與一般商業模式有何異同，以及 B 型企業等永續認證對企業的實際影響為何，是否有申請認證之必要性，以為其他企業之參考。

本研究選定兩家 B 型企業與一家非 B 型企業進行深度訪談，並利用商業模式畫布圖做為比較架構，得出其商業模式構成要素之異同。研究結果歸納如下：

- (一) B 型企業與非 B 型企業的商業模式在顧客關係、通路、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴這五要素有共同點，建議企業著重以上內容發展商業模式。
- (二) B 型企業與非 B 型企業的主要差異在於，B 型企業關注發展的面向廣泛，非 B 型企業比較注重經濟價值。建議企業可填寫 B 型企業認證之 BIA 商業影響力問卷，以完整構面審視其營運之優缺點，將有機會自行提升經營效益。
- (三) B 型企業認證等永續認證對企業多具正向影響，主要體現在營運管理、人才發展與行銷溝通方面，且申請過程未必會造成公司負擔，建議企業申請永續認證。
- (四) B 型企業認證其公允性與可信度尚不如其他國際性的永續認證獲得普遍認可，對於 B 型企業認證申請之必要性，尚須企業根據其申請目的與預期效益自行衡量。

關鍵詞：企業社會責任、B 型企業、永續認證、商業模式畫布

ABSTRACT

Business Model Comparison of B Corps and Non-B Corps and the Impact of Sustainable Certifications

Certified B Corporation is an international enterprise certification initiated by a NPO called B Lab. The philosophy of Certified B Corporation is to exert positive impact on the society and the environment based on business models. This study views it as a kind of sustainable certification which can confirm the sustainability of a wide range of products or services. Currently, Taiwan is one of the fastest-growing countries when it comes to B Corps. More and more companies start to pay attention to this emerging certification which puts emphasis on the all-round sustainable value. However, the B Corp Certification has not been well known by enterprises. Therefore, this study aims to explore what B Corps and non-B Corps have in common from the Business Model Canvas perspective. Also, to understand the impact of sustainable certifications to enterprises to find out if it's necessary to apply for sustainable certifications such as B Corp Certification.

This research chose two B Corps and one non-B Corp to conduct in-depth interviews and used the Business Model Canvas as the comparison framework to unveil their similarities and differences. Research findings are summarized as follows:

1. The B Corps and a non-B Corp in this research have five elements in common: Customer Relationships, Channels, Key Resources, Key Activities, and Key Partners. Companies can refer to these five components to develop business models.
2. The major difference between B Corps and non-B Corps is that B Corps focus on a

wide range of issues, whereas non-B Corps pay more attention to economic value. This study suggests companies fill out the B Impact Assessment (BIA) of the B Corp Certification to self-examine the advantages and disadvantages of their operation to further enhance business value.

3. There are many positive impacts of sustainable certifications such as B Corp Certification, which are mainly reflected on the performance of operation management, talent development and marketing communication. Besides, the process of certification application won't necessarily cause much burden to enterprises. It's recommended to apply for sustainable certifications.
4. The fairness and credibility of the B Corp Certification haven't been commonly acknowledged like other international sustainable certifications. Therefore, the necessity of applying for a B Corp Certification depends on the evaluation which to see if this certification can meet enterprises' goals and expectations.

Keywords: Corporate Social Responsibility, B Corps, Sustainable Certifications, Business Model Canvas

謝誌

時光飛逝，不敢相信已經步入論文研究的尾聲，距離畢業還有一學期，下學期即將前往歐洲交換，能夠在此階段完成論文研究著實令人振奮，不僅是達成自己訂下的目標，也是突破他人對我的期望，能夠在指導教授 林月雲博士的悉心指導下提前完成論文，實乃學生之大幸。

此份論文研究最困難的部分在於訪談對象的選擇與邀約，非常感謝先前實習公司的同事陳宥希女士鼎力協助，成功協助我邀約到 B 型企業與非 B 型企業兩家重點公司的受訪者，再次讓我體會到建立人脈之重要性，著實應用了六度連結理論於生活實際案例。

論文研究結束並不代表學習的終點，期許自己未來無論在職場或是生活中，都能汲取各式經驗帶來的養分，不斷檢討與學習，貢獻一己之力於社會。

最後，再次感謝所有陪伴我抒發壓力的朋友、協助我論文順利進行的貴人、支持我專心求學的家人，最重要的是，一路以來給予我研究建議與耐心指導的林月雲教授，謝謝您們。

目次

摘要	I
ABSTRACT.....	II
謝誌	IV
目次	V
表次	VIII
圖次	X
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究問題與目的	2
第二章 文獻探討	4
第一節 企業社會責任	4
第二節 社會企業	9
第三節 B 型企業	15

第四節 永續認證	23
第五節 商業模式與商業模式畫布	28
第三章 研究方法	31
第一節 研究流程	31
第二節 研究個案選定	31
第三節 深度訪談問題設計	34
第四章 研究結果	38
第一節 X 公司個案分析	38
第一節 Y 公司個案分析	44
第二節 Z 公司個案分析	52
第三節 個案之商業模式比較	59
第四節 B 型企業認證分析	65
第五章 結論與建議	72
第一節 結論	72
第二節 實務建議	74

第三節 研究限制與總結.....75

參考文獻.....77



表次

表 2-1	企業社會責任的定義	7
表 2-2	社會企業組成六因素	9
表 2-3	社會企業光譜	12
表 2-4	台灣學者對社會企業之定義	13
表 2-5	台灣 B 型企業名單整理	17
表 2-6	B 型企業認證價格表	20
表 2-7	B 型企業與社會企業之定義比較	21
表 2-8	B 型企業與社會企業之特性比較	22
表 2-9	永續認證為企業帶來的影響	25
表 3-1	受訪企業之基本資料	32
表 3-2	商業模式畫布架構訪綱	35
表 4-1	X 公司目標客層特性	38
表 4-2	Y 公司目標客層特性	45

表 4-3	Z 公司目標客層特性	53
表 4-4	X、Y、Z 公司之商業模式摘要整理總表	60
表 4-5	B 型企業 X 公司與 Y 公司之商業模式比較表.....	62
表 4-6	B 型企業公司之共同點與非 B 型企業 Z 公司之商業模式比較表.....	64
表 4-7	申請認證投入資源比較	68
表 4-8	B 型企業 Y 公司和非 B 型企業 Z 公司之人均產出比較.....	70



圖次

圖 2-1 商業模式畫布圖	30
圖 4-1 X 公司之商業模式圖	44
圖 4-2 Y 公司之商業模式圖	52
圖 4-3 Z 公司之商業模式圖	59



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

經歷多年的觀念磨合與各種重大事件，企業社會責任(Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR)早已不僅是由企業分享已創造出來的價值，而是將其融入營運策略，甚至是形成新的商業模式(Business Model)。全球資本主義盛行之下而衍生的各種經濟、環境、社會問題，如：貧富不均、環境汙染、勞力剝削，皆須由政府、企業、人民來共同解決。管理學大師 Michael E. Porter 曾在 TED Global 2013 的演講延伸其對「共享價值(Shared Value) (Porter & Kramer, 2011)」的研究，分享企業如何更好地解決社會問題。從該場演講可知企業應跳脫傳統經濟學思維，企業獲利與社會問題演變至今並非僅為對立面，企業可以透過創造共享價值來同步改善社會問題並建立經濟價值。企業營運並非只為追求利潤，在創造利潤的同時，應追求有意義的社會影響力，即運用商業模式解決社會問題(Porter, 2013)。上述觀念正為日後新型商業模式的發展奠定基礎。

B 型企業近年來在全世界颯起一陣旋風，其經營理念主要是利用企業自身的商業模式對整體社會及環境發揮正向影響，提供客觀的企業認證，致力於推動「重新定義企業成功」的全球運動。截至 2019 年 12 月，根據 B 型企業協會官網資料顯示，現今全球有超過 3000 家 B 型企業，台灣通過 B 型企業認證的家數已經有 26 家，幾乎都是中小企業。透過 B 型企業協會、B 型企業王道中心與其他組織大力推廣，台灣對於 B 型企業的認識逐漸增加，但尚未被企業所熟知。

B 型企業在台灣發展快速的原因之一，也如亞太 B 型企業協會理事長張大為於訪談中提及，「台灣許多中小企業這幾年正面臨家族企業交棒的時刻，這恰

好是重新建立企業價值的時候(林珮萱, 2017)。」，剛好可以引入 B 型企業的目標於企業經營準則，再次檢視企業的核心價值。根據經濟部於 2018 年 10 月發行的《2018 年中小企業白皮書》資料顯示，2017 年臺灣中小企業家數為 143 萬 7,616 家，占全體企業 97.7%，而台灣 26 家 B 型企業中，有 23 家屬於中小企業(名單整理詳見第 17 頁表 2-5)。雖然台灣的 B 型企業僅占整體企業的極小部分，卻還有很大的成長空間，這也成為此次研究的動機。本研究欲從商業模式之角度切入，探討 B 型企業的發展，期望研究成果能作為日後企業發展商業模式時的參照，兼顧企業與社會的利益。

第二節 研究問題與目的

商業模式畫布作者 Osterwalder & Pigneur 認為「商業模式是闡述企業創造、傳遞與獲取價值的原理(尤傳莉譯, 2012)。」。對於想要長期經營的企業而言，釐清其顧客關係、價值主張、關鍵資源、成本結構等面向十分重要，而對於面臨轉型的台灣中小企業來說，也是一個重新審視自身商業模式的契機。商業模式這種創造並留下價值的方法，若能結合 B 型企業認證的初衷，重新定義什麼是「好」企業，讓企業營運不是只將股東利益極大化視為唯一目標，而是轉為對所有利害關係人盡責，對環境與社會產生貢獻，就能讓企業營運本身成為一種持續不斷的企業社會責任。本研究認為 B 型企業認證的理念類似於永續經營，可作為企業檢驗自身經濟價值與社會價值的工具，與現有的其他永續認證一樣，都是為了驗證該企業的產品或服務之永續性。

本研究藉由文獻探討和深度訪談，以商業模式畫布作為從商業模式角度切入的工具，比較 B 型企業與非 B 型企業的商業模式，探討 B 型企業認證等永續認證對於企業之發展與影響。除了瞭解 B 型企業這種新興商業模式與經營概念，

也希望讓企業往後欲發展兼顧商業獲利與社會公益的商業模式時，有一個參考方向。對於許多企業而言，員工生產力是用來衡量經營效率最常見的方式，故此研究也欲探討 B 型企業認證等永續認證對於人均產出與其他面向的實際影響。

本研究將欲探討之重點歸納如下：

- 一、利用商業模式畫布比較 B 型企業與非 B 型企業的異同。
- 二、從 B 型企業與非 B 型企業兩者商業模式之異同，歸納出企業發展商業模式的參考。
- 三、瞭解企業申請 B 型企業等永續認證之目的、所需資源與其對公司的實際影響，探討企業申請 B 型企業等永續認證之必要性。



第二章 文獻探討

本章節欲針對研究主題進行文獻蒐集整理和研究討論，並釐清企業社會責任、社會企業、B 型企業等相關名詞定義與發展，也整理永續認證與商業模式畫布之定義於此研究之應用。並從商業模式角度探討台灣的 B 型企業與非 B 型企業在目標客層、價值主張、通路、顧客關係、收益流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴、成本結構等九大方面的異同，以及永續認證對於企業的相關影響。

第一節 企業社會責任

企業社會責任(Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR)發展至今已成為全球企業、經理人、投資人、公民皆不可忽視的一種道德或意識型態的理論。CSR 通常指企業在創造利潤，對股東投資利益負責的同時，還要承擔對企業所有利害關係人的責任，達成經濟繁榮、社會共益與環保永續的理念(NPOst 編輯室, 2017)。本研究參酌 Ferrell 與 Fraedrich (1997)的論點，將 CSR 的發展分為五個演進年代。

一、1960 年代以前

企業社會責任一詞最早起源於 1950 年代的美國，由經濟學家 Howard R. Bowen 在 1953 年出版的《企業家的社會責任》(Social Responsibilities of The Businessman)一書中首度提出，他在此書給出企業社會責任的明確定義，「企業的義務就是追求所有符合社會價值觀與滿足社會的所有活動(Bowen, 1953)」。雖然在當時獲利至上的時空背景下，Bowen 的觀念尚不為眾人所接受，但隨著時代的推進，後代學者紛紛依照此概念去進行研究，因此，Bowen 又被稱為企業社會責任之父。

二、1960 年代

到了 1960 年代，Keith Davis 提出責任鐵則(Iron Law of Responsibility)將權力與社會責任的概念結合，他認為「商人的社會責任須與其在社會上的權利相當，若企業迴避社會責任將導致其被社會賦予的權力逐步喪失(Davis, 1960)。」，故企業的權力越大，責任越重，其社會責任無可避免。此觀念延伸至今日驗證，越知名的大型企業，確實越有可能因為未盡企業社會責任而遭人詬病。同一時期，Joseph W. McGuire 於 1963 年出版《商業與社會》(Business and Society)探討商人的責任何在，商人應對社會負責？或是對得起個人道德觀念足矣？亦或是將責任融入其經營理念？McGuire(1963)認為企業社會責任「不僅是經濟及法律層面的責任，身為商人也應善盡對社會其他道德層面的責任。」，類似企業公民的概念，同時也展現出企業社會責任多元的呈現層次。

三、1970 年代

1970 年代的美國有了與以往觀念明顯對立的觀點提出，畢生鼓吹自由經濟思想的古典經濟學家 Milton Friedman 當時指出，「企業的社會責任就是增加利潤(Friedman, 1970)。」。Friedman 也曾在其著作《資本主義與自由》(Capitalism and Freedom)一書中闡述過，「若企業投入資源贊助慈善事業，相當於阻止個別股東自行決定應該如何處置他的錢(Friedman, 1962)。」，這位著名諾貝爾經濟學獎得主追求股東利潤最大化的思想大大的影響了後世。然而，同一時期還是有支持早期理論的觀點存在。諾貝爾經濟學獎得主 Kenneth J. Arrow 認為「企業除追求利潤外，對其他的社會成員也有社會責任，因為企業的經濟活動，與整個社會的成員息息相關(Arrow, 1973)。」。我們可以從 Arrow 的理論了解到其理論包含著對股東以外的其他利害關係人負責的概念，企業社會責任與企業利潤之間的關係也在當時明顯分為兩路，互補或相剋。

四、1980 年代後

1980 至 1990 年代，許多學者開始對企業社會責任分類，進行多層次的探討，發展系統性理論。Edwin M. Epstein 於 1987 年將企業社會責任分為三類：企業道德 (Business Ethics)、社會責任 (Social Responsibility)、社會反應 (Social Responsiveness)，認為企業社會責任「主要涉及組織對特定議題進行決策產生的結果，這些結果對利害關係人具有益處而非負面影響(Epstein, 1987)。」。企業社會績效理論的倡導者 Archie B. Carroll 也在 1990 年代將自己的理論深化，將企業社會責任以金字塔模型做歸納，由上至下分別為經濟責任 (Economic Responsibilities)、法律責任 (Legal Responsibilities)、倫理責任 (Ethical Responsibilities)、慈善責任 (Philanthropic Responsibilities)(Carroll, 1991)。現代管理學之父 Peter F. Drucker 於 1984 年發表的期刊論文《The New Meaning of Corporate Social Responsibility》中，對企業社會責任下了新的定義。本研究翻譯其論述如下：「企業的社會責任就是將社會中的問題轉化為商業機會、經濟效益、生產能力、人才能力、有償工作以及財富(Drucker, 1984)。」，將企業社會責任重點加強在經濟表現上，透過經濟手段解決社會問題，甚至創造機會。

五、2000 年代後之現代

時至今日，越來越多支持並推廣企業社會責任的相關組織成立，也各自提出其對於企業社會責任的想法，囊括了對經濟、道德、公益、社會、利害關係人、永續的考量。世界企業永續發展協會(WBCSD)認為，企業社會責任是「企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質(WBCSD, 2000)。」，與 Peter Drucker 提出的定義類似。根據歐洲聯盟(EU)的說法，「社會企業責任是一種概念，公司必須在商業營運中自發性的關注社會與環境，同時也關注他們跟利害關係人之間的互動關係(甯向東、

吳曉亮, 2006)。」。世界銀行(World Bank)則將企業社會責任定義為「企業致力於永續經濟發展的承諾，與員工及其家庭、當地社區和整個社會合作，以有利於企業與社會發展的方式改善生活品質」。2003 年舉行的世界經濟論壇(World Economic Forum，簡稱 WEF)發布企業公民應負擔四種責任，一是好的公司治理和遵守道德行為；二是對員工的責任；三是對環境的責任；四是對社會及福利的貢獻。現代探討企業社會責任的關係範圍不斷擴大，企業社會責任須顧及所有利害關係人的利益。

企業社會責任發展至今將近 70 年，不同年代每位學者對於企業社會責任有不同的定義，本研究將上述提及之學者對於企業社會責任的定義收斂並歸納於下表 2-1。

表 2-1 企業社會責任的定義

學者/組織名稱 (年代)	定義
Howard R. Bowen (1953)	企業的義務就是追求所有符合社會價值觀與滿足社會的所有活動。
Keith Davis (1960)	商人的社會責任必須與其在社會上的權利相等，若企業對社會責任的迴避將導致其被社會賦予的權力逐步喪失。
Joseph W. McGuire (1963)	企業社會責任不僅只是經濟及法律層面上的責任，身為商人也應善盡對於社會其他道德層面的責任。
Milton Friedman (1970)	企業的社會責任就是增加利潤。
Kenneth J. Arrow	企業除了追求利潤之外，還要對其他的社會成員有社會責

(1973)	任，因為企業的經濟活動，與整個社會的其他成員息息相關。
Peter F. Drucker (1984)	企業的社會責任就是將社會中的問題轉化為商業機會、經濟效益、生產能力、人才能力、有償工作以及財富
Edwin M. Epstein (1987)	企業社會責任主要涉及組織針對特定議題所進行的決策而產生的結果，這些結果對於利害關係人具有益處而非負面影響。
Archie B. Carroll (1991)	以金字塔模型做歸納，由上至下分別為經濟責任、法律責任、倫理責任、慈善責任。
世界企業永續發展協會 (2000)	企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質。
歐洲聯盟 (2001)	企業社會責任是一種概念，公司必須在商業營運中自發性的關注社會與環境，同時也關注他們跟利害關係人之間的互動關係。
世界銀行 (2003)	企業社會責任是企業致力於永續經濟發展的承諾，與員工及其家庭、當地社區和整個社會合作，以有利於企業與社會發展的方式改善生活品質。
世界經濟論壇 (2003)	企業公民應負擔四種責任，一是好的公司治理和遵守道德行為；二是對員工的責任；三是對環境的責任；四是對社會及福利的貢獻。
黃惠敏 (2017)	企業在創造利潤，對股東投資利益負責的同時，還要承擔對企業所有利害關係人的責任，達成經濟繁榮、社會共益與環保永續的理念。

參考來源：王映惠(2010)；本研究整理與補充

第二節 社會企業

社會企業觀念(Social Enterprise，簡稱 SE)最早可追溯至 1970 年代背景的歐美國家，直至今日，社會企業在台灣尚無一致或完整的定義，而他國對於社會企業的定義也呈現多元的闡述方式。由於此研究之文獻探討重點在於避免混淆社會企業與 B 型企業，且研究案例以台灣企業為主。因此，除了整理社會企業的起源與世界對其之定義，也特別歸納台灣對於社會企業的定義認知與發展現況。

一、世界對社會企業之定義與起源

(一) 歐洲

從義大利學者 Carlo Borzaga, Giulia Galera 與 Rocío Nogales 於 2008 年共同發表的研究《Social Enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation》可以得知，從中世紀開始，歐洲即有慈善機構與非營利組織出現。到 19 世紀中期發展出社會企業的觀念，具有社會目標的創業組織開始以農業合作社、信用合作社、儲蓄銀行等形式在整個歐洲發展，即為社會企業的雛形，具體形式依當時歐洲各國的經濟發展速度與需求而有所不同。此篇學術文章也為社會企業做出簡單明瞭的定義與特性說明，他們認為社會企業由三項經濟因素與三項社會因素所組成，經本研究整理如下表 2-2。

表 2-2 社會企業組成六因素

類別	經濟面向	社會面向
----	------	------

因素一	有生產商品和/或銷售服務的經濟活動(An economic activity producing goods and/or selling services)	使社區或特定族群受益的明確目標(An explicit aim to benefit the community or a specific group of people)
說明	社會企業非以宣傳公益或進行資金再分配為主要目標，而是傾向長期參與某種生產或服務。	社會企業需為社區或特定族群提供服務，該服務須符合公共利益而非個人的需求。
因素二	具一定程度的自治 (A degree of autonomy)	決策權並非源於資本所有權 (Decision-making power not based on capital ownership)
說明	社會企業提供之服務可能因符合當局公共利益而獲得補貼，但不由政府或其他組織管理，社會企業有權利表明立場和終止活動。	社會企業成員共享決策權，並重視各利害關係人之權益，資本所有程度高低不影響權力之份量。
因素三	工作可獲得薪酬 (A trend towards paid work)	排除追求利潤最大化的組織類型 (Exclusion of profit-maximizing organizations)
說明	多數處於發展初期的社會企業會依賴志工的無償工作，但並非永遠，除非該社會企業成立僅為創造工作機會。	社會企業可能不分配利潤，也可能僅分配部分利潤，但非追求利潤極大化而成立。

參考來源： Borzaga, C., Nogales R., Galera, G. (2008)；本研究整理

「社會企業」一詞首次出現在經濟合作暨發展組織(OECD)1994年的報告，該報告將社會企業定義為「利用市場資源與非市場資源，幫助低技術工人重獲工作機會的組織(OECD, 1999)。」，當時以解決失業為重點，並揭開市場(商業)資源與非市場(社會)資源，合作並用的創新觀念(胡哲生、羅偉、張詠晴, 2016)。經濟合作暨發展組織於1999年出版的《社會企業》(Social Enterprises)中再次說明，「社會企業指任何可以產生公共利益的私人活動，具有企業精神策略，以達成特定經濟與社會效益，而非以利潤極大化為主要目標(OECD, 1999)。」。

英國的社會企業發展歷史悠久，是世界各國社會企業發展最蓬勃的國家(楊衡, 2014)。英國的貿易暨工業部(DTI)認為「社會企業是將盈餘用於主要社會目標的企業或社區，而不是利害關係人與業主的最大利益化(DTI, 2002)。」，英國的地方發展組織社會企業倫敦(Social Enterprise London)則定義「社會企業是競爭性事業，具有明確的社會目的，融合了商業與社會目標，但為求成功必須像企業追求市占率與利潤，也重視員工、消費者與社區的長期利益(引自胡哲生、羅偉、張詠晴, 2016)。」。

(二) 美國

美國發展出社會企業當時的背景為財政負擔沉重引發經濟危機，因此開始重視社會經濟途徑，希望透過發展社會企業解決經濟問題。美國社會企業家先驅J. Gregory Dees提出的社會企業光譜(The Social Enterprise Spectrum)，是美國最具代表性的觀點之一，如表 2-3 所示，Dees 以純慈善(Purely Philanthropic)、純商業(Purely Commercial)作為兩極，中間有混和地帶(Hybrid)，將社會企業依主要利害關係人與非營利組織的關係做三種分類(Dees, 1998)，此光譜應從交叉補貼的觀點來看，由純商業的經濟功能與純慈善的社會功能互補，得出社會企業商業化的途徑(鄭勝分, 2007)。

表 2-3 社會企業光譜

		純慈善	←————→	純商業
動機		追求社會效益	混和動機	追求個人利益
方法		使命驅使	使命與市場導向	市場導向
目標		創造社會價值	社會與經濟價值	創造經濟價值
主要利害關係人	受益者	無需付出	依補貼價格支付，和/或混合全額支付者和無需付出者	支付市場行情之價格
	資本	捐款與補助	提供低於市場利率的資本，和/或混合捐款補助和提供符合市場利率的資本	依市場利率提供資本
	人力	志工	支付低於市場行情的薪酬，和/或混合志工和全薪人力	支付市場行情之薪酬
	供應商	物資捐贈	以特殊折扣販售，和/或混合實物捐贈與以符合市場行情之價格販售	以市場行情之價格販售

參考來源：本研究翻譯自 Dees, *The Social Enterprise Spectrum*(1998)

除了上述觀點，美國的其他組織與學者也對社會企業發表看法，美國法學者 Reiser 將社會企業定義為「利用商業法達成社會目標而設立的組織 (Reiser, 2013)。」。社會企業聯盟(Social Enterprise Alliance)則認為社會企業是「運用市場驅動之方法處理未被滿足的基本需求或解決社會、環境等問題的組織。(Social Enterprise Alliance, n.d.)。」。

根據以上敘述，本研究歸納國際普遍認同的社會企業概念與定義為：

1. 透過可持續獲利的商業手段解決社會問題，使社區或特定族群受益。
2. 結合商業利益與社會使命，但非以利潤極大化為主要目標。

二、台灣對社會企業之定義與發展現況

(一) 定義

台灣的社會企業創新創業協會對社會企業給出十分簡潔明瞭的定義，認為「社會企業為兼顧社會價值與獲利能力的組織(社團法人社會企業創新創業學會，無日期)。」，社會企業網路平台社企流則認為社會企業指的是「一個用商業模式來解決社會或環境問題的組織，如：提供具社會責任或促進環境保護的產品服務、為弱勢社群創造就業機會等(林以涵, 2012)。」，還有許多台灣學者們對於社會企業發表了看法，定義整理如下表 2-4。

表 2-4 台灣學者對社會企業之定義

學者/名稱 (年代)	定義
陳金貴(2002)	依據組織的任務和核心能力，來建立組織本身長期的能力，視營利為一種手段，將獲利送回組織，以便服務更多及達到組織使命。
蕭盈潔(2002)	非營利組織運用企業化的精神與方法，為組織創造經濟上與使命上的價值。
官有垣(2005)	非以營利為目的之組織，致力於提供「社會財」。
陳錦棠(2007)	在多元經濟中，協調市場與非市場之力量。
鄭勝分(2007)	基於社會目的，社會企業指的是私人企業的非營利化；基於經濟目的，社會企業指的是非營利組織的商業化。

參考來源：社團法人台灣社會企業發展聯盟(無日期)；本研究整理與補充

除了社會及學術領域對社會企業提出看法，台灣官方也有一套明確定義。行政院在 2014 年頒布的《社會企業行動方案》提出社會企業的廣義與狹義操作型定義，說明如下：

1. 廣義操作型定義：泛指透過商業模式解決特定社會或環境問題的組織，其所得盈餘主要用於本身再投資，以持續解決該社會或者環境問題，而非僅為出資人或所有者謀取最大利益。就組織特性而言，社會企業同時追求社會與經濟利益，但以創造社會影響力為主要使命；就組織型態而言，可以一般營利事業或者非營利組織之形態存在，其關注類型相當多元，包含弱勢關懷、在地發展、生態環保、公平貿易等。
2. 狹義操作型定義：(1)組織章程應明定以社會關懷或解決社會問題為首要之目的。(2)每年會計年度終了，財務報表須經會計師查核簽證，並應申報及公告其社會公益報告。(3)組織當年度可分派盈餘應至少有 30%保留用於社會公益目的，不得分配。

根據以上敘述，本研究歸納出台灣普遍認同的社會企業概念與定義為：

1. 兼顧經濟與社會兩個目的，但視經濟效益為達成社會效益的手段。
2. 所得盈餘必須用於社會公益的再投資，將獲利送回組織。

(二) 發展現況

社會企業在台灣發展已超過十年，遠見雜誌保守估計，近三年來全台社企至少成長七至八倍，如今至少有 300 家(吳易翰, 2019)。台灣政府

自 2013 年開始挹注資源，2014 年由行政院頒布了《社會企業行動方案》，並訂立該年為「社企元年」。當時歸納出社會企業面臨之六大問題：社會企業認知與技能應強化；資金取得管道有限；社會企業行銷通路不易拓展；社會企業發展法規須調；輔導資源需整合；人培、研發等外部性議題待處理。雖然社會企業發展至今依舊有些問題尚待解決，但也有可展望的方向，Start With Something 網站共同創辦人 Abha Malpani 認為：

社會企業如同普遍新創企業同樣面臨難以規模化的問題，以商業手段支持公益目的的社會企業也面臨市場競爭、利潤下滑的困難。但是隨著產業環境壓力加劇，將有更多企業願意發揮社會影響力。因此，除了補助金與捐款，社會企業將開始看到更多能協助其擴大規模的影響力投資(Malpani, 2019)。

社會企業未來將以融合的形式尋求壯大，開發多元接觸管道，以期新的合作形式能繼續推動社會企業的發展。

第三節 B 型企業

B 型企業源自美國，是一種新型國際企業認證，世界各國都有許多 B 型企業的實際作法，而台灣是目前 B 型企業發展最為快速的國家之一。因此，本研究對於 B 型企業的文獻研究重點將放在美國與台灣兩地區。本章節除探討 B 型企業之定義、起源與發展、認證流程外，也將對社會企業與 B 型企業此兩種商業模式做比較。

一、B 型企業之定義

根據 B 型企業(B Corporations / B Corps.)美國官網所述， B 型企業的「B」指的是「benefit」，強調企業除了股東(shareholder)以外，也須為全體利害關係人(stakeholder)創造利益，用商業力量發揮正向影響。 B 型實驗室(B Lab)針對企業的五大面向：公司治理、員工照顧、環境友善、社區照顧和客戶影響力進行一系列的嚴格評估與審核，將公益、永續、福利、友善、企業社會責任等抽象觀念量化，企業若欲獲得 B 型企業認證，則需通過一定的標準。

除了官方定義，部分學者與業界人士都對 B 型企業有獨到見解。智榮基金會董事長施振榮先生曾於 2016 年的 B 型企業年會發表看法呼應 B 型企業的核心價值，他認為「資本主義的盲點就是只重視顯性、短期可見的價值，只爭一時，不爭千秋，企業應重視顯性、隱性價值的平衡，同時以形象、專業能力、資金回饋社會(引自綠藤生機, 2016)」。澳洲上市公司 Silver Chef 執行長 Damien Guivarra 也在年會中提到「 B 型企業和傳統的慈善事業不一樣，它不只是捐錢，它還要建立起永續又對社會友善的商業模式(引自綠藤生機, 2016)」。

綜上所述，本研究暫歸結 B 型企業與社會企業最大的不同點在於 B 型企業更具全面性與永續性，將於後續文獻探討做更完整的比較與結論。

二、B 型企業之起源與發展

B 型實驗室的三位共同創辦人 Jay Coen Gilbert、Bart Houlahan 和 Andrew Kassoy 都對運用市場力量來應對社會中最大的挑戰充滿熱情，他們相信商業需要為每個人服務，為所有人創造更加共享和持久的繁榮。一如現今普遍的企業社會責任的觀念，企業的責任應主動擴及廣泛的範圍，同時關注多方利害關係人。為了改變世界商業慣例和資本主義制度，三人於 2006 年 7 月 5 日共同創立非營利組織「 B 型實驗室」，發展出 B 型企業認證制度，其總部設立於美國賓夕法尼亞州。

目前全球共有逾 3000 家 B 型企業，本研究統計至 2019 年 12 月，臺灣已有 26 家企業獲得認證，成長速度居亞洲各國之冠。美國諾貝爾經濟學家 Robert Shiller 認為「B 型企業將比其他類型的企業獲得更多利潤(Shiller, 2018)。」。

三、B 型企業在台現況

B 型企業早已形成一股全球浪潮，通過認證的企業遍及各大洲，其中屬中小企業、新創企業數量最多，也越來越多跨國大型企業加入推廣 B 型企業認證的運動。在 2014 年世界環境日 6 月 5 日當天，綠然能源 DOMI 正式成為台灣第一家獲得 B 型企業國際認證的企業，自此開始推廣 B 型企業在台灣生根發芽，也在 2016 年初與其他組織共同創辦了亞太 B 型企業協會(B Lab Taiwan)，為 B 型實驗室第一個授權的亞洲據點，這也是 B 型實驗室在全球第 7 個據點(陳怡如, 2018)。同年，開始舉辦 B 型企業亞洲年會，邀請各國 B 型企業運動代表與橫跨企業、政府、學校、媒體等領域的支持者參與，透過跨業交流，擴大影響力。目前台灣共有 26 家 B 型企業，大部分為中小企業，產業種類多元，數量持續穩定成長中。本研究將台灣現有的 B 型企業整理如下表 2-5 所示。

表 2-5 台灣 B 型企業名單整理

企業名稱	獲得認證時間	產業	產品/服務	員工人數	是否為中小企業
綠然能源	2014/06	綠色能源業	節電產品、能源規劃、環境教育	45	是
綠藤生機	2015/06	化妝品及清潔用品零售業	保養用品、有機芽菜	85	是
嘉威聯合會計	2015/09	會計服務業	財務處理、輔導	250	否

師事務所			諮詢、公司註冊		
NPO CHANNEL	2016/01	網際網路相關業	群眾募資、顧問服務	4	是
瑞德感知	2016/03	軟體及網路相關業	消防設備、火警疏散系統	21	是
茶籽堂	2016/04	綜合商品零售業	苦茶油、洗沐用品、清潔用品	45	是
天下顧問	2016/04	工商顧問服務業	企業組織健檢	N/A	是
大愛感恩科技	2016/05	環保紡織製造業	環保再生織品	90	是
嘉澎塑膠	2016/06	化學原料及其製品批發業	工業配管材料	28	是
光遠心	2016/07	健康管理服務業	性靈課程	110	否
汎宸企業股份有限公司	2016/08	生技健康業	保健食品、高端保養品	10	是
高柏科技	2016/10	電子相關製造業	解熱產品	100	是
講茶	2017/02	農產品批發零售業	烏龍茶銷售、茶葉知識教育	5	是
博仲法律事務所	2017/02	法律服務業	法務諮詢	57	是
台灣好漁	2017/03	水產品養殖業/批發零售業	天然與加工魚產品銷售、環境教育導覽	2	是
成真社會企業有限公司	2017/07	餐飲服務業	咖啡飲料、企業諮詢服務	6	是
繭裏子	2017/09	綜合商品批發零售業	環保永續產品設計、服飾配件、雜貨	24	是
王道銀行	2017/10	銀行業	金融理財服務	700	否
IMPACT HUB TAIPEI	2018/04	工商服務業	影響力創造	13	是

威立顧問	2018/05	會議展覽服務業	整合行銷、公關媒體、國際會議、展覽設計	12	是
共生藻旅行社	2018/06	旅行業	生態旅遊	2	是
台灣潛水	2018/11	水域遊憩活動經營業	潛水活動與課程	30	是
玩轉學校	2018/11	教育產業	教學研習課程	7	是
可樂穀農場	2019/05	食品什貨零售業	養生健康食品	7	是
鼎碩創新	2019/05	專門設計相關業	產品設計、品牌代理、國際貿易	20	是
5% DESIGN ACTION	2019/07	工商顧問服務業	社會創新、開放式創新設計	7	是

參考來源：本研究整理自 B 型企業協會、社會創新平台、104 人力銀行、1111 人力銀行、經濟部商業司 (無日期)

四、B 型企業的認證流程

B 型企業認證不限制申請企業的產業或規模，認證費用為 1,000 至 50,000 以上美元不等，換算為台幣約為 15,000 到 1,500,000 以上不等，視企業年度營收而定(詳見表 2-6)。非營利組織 B 型實驗室進行一系列嚴格審查的國際認證，獲得總分 200 分中的 80 分即為合格，每三年更新相關標準並須重新認證(B 型企業協會 & Certified B Corporation, 2019)。

- (一) 填寫企業影響力全面評估表(B Impact Assessment, BIA)：申請帳號後於線上免費填答問卷，企業可透過初步填答分數了解自身通過 B 型企業認證的潛在機會。
- (二) 安排審查和提交證明文件：B 型實驗室收到企業的 BIA 資料後，將隨機安排全球各地審查員，進行電話審查並再次調整 BIA 分數。實際電話審查前須準備公司業務相關的詳細訊息，此階段可能因資料量大

小而花費 1 至 6 個月才能進行電話驗證。

- (三) 完成審查：若有必要，將進行電話複查，複查評估平均需通話 1 至 1.5 小時。
- (四) 提交補充證明文件：若最新審查分數高於 80 分，則須繳交相關證明文件以進行正式認證，文件內容須以英文完整呈現。平均需要 1 至 3 週的時間來解決任何佐證文件的相關疑慮和問題。
- (五) 完成公開揭露問卷調查：公開揭露問卷是受審企業在認證過程要回答的最後一系列問題。此項調查目的是了解受審公司或其合作夥伴是否有任何敏感的商業手段、罰款或制裁。問卷結果不會影響前階段之審查分數，若有重大事件則可能影響其認證資格。
- (六) 背景調查：調查受審企業的公開紀錄、網路資料、新聞報導等，以了解其負面消息是否正確揭露。
- (七) 正式獲得 B 型企業認證：企業簽署協議，承諾必須滿足 B 型企業法律要求並繳交年費，即可登記獲得正式認證。

表 2-6 B 型企業認證價格表

(單位：新台幣)

年營業額	年認證費
0 - 450 萬元	1 萬 5 千元
450 萬元 - 6 千萬元	3 萬元
6 千萬元 - 1 億 5 千萬元	4 萬 5 千元
1 億 5 千萬元 - 3 億元	7 萬 5 千元
3 億元 - 6 億元	15 萬元

6 億元 - 15 億元	30 萬元
15 億元 - 22.5 億元	45 萬元
22.5 億元 - 30 億元	60 萬元
30 億元 - 75 億元	75 萬元
75 億元 - 150 億元	90 萬元
150 億元 - 225 億元	115 萬元
225 億元 - 300 億元	135 萬元
300 億元 - 以上	150 萬元 - 依據公司的架構而訂

參考來源：B 型企業協會，無日期

五、B 型企業與社會企業之比較

綜合此章第二節歸納之社會企業定義與此章節對 B 型企業之定義整理 B 型企業與社會企業之定義比較如下表 2-7 所示。

表 2-7 B 型企業與社會企業之定義比較

	B 型企業	社會企業
目的	透過商業力量建立一個更包容、更永續的經濟環境	解決社會問題，使社區或特定族群受益
營利程度	必為營利性企業	可為營利性企業或非營利組織
獲利來源	提供產品/服務	捐款、補助或提供產品/服務
重視獲利的程度	需有穩定獲利的基礎	可維持組織營運的程度

盈餘用途	所得盈餘主要分配給股東	所得盈餘主要用於公益投資
------	-------------	--------------

參考來源：本研究整理

本研究認為，B 型企業與社會企業之作為基本上都是從公益性的角度出發，此兩種商業模式最主要的差異除前述提及的全面性與永續性之外，還有使命感與利益性的程度：

- (一) 全面性：B 型企業會從公司治理、員工照顧、環境友善、社區照顧和客戶影響力等五大面向對企業進行全面性的檢視與發展；社會企業多針對其特定目的與範圍發展事業與活動。
- (二) 永續性：B 型企業透過認證持續檢視自身作為，改善營運方式達到永續經營的目的；社會企業常受限於缺乏資金、市場規模太小、受眾認知不足等問題，較難以投注資源強化永續經營。
- (三) 使命感：B 型企業多是將其永續目標建立在自身營運上，獲利回饋範圍及延伸方式較廣泛；社會企業的特定目的或使命感較強烈，公益回饋範圍及對象較狹隘。
- (四) 利益性：B 型企業以追求利潤的企業為主體而形成，商業手段為整體活動之必要方式；而社會企業以達成公益目的而形成，商業手段只是其達成目標的方式之一。

表 2-8 B 型企業與社會企業之特性比較

特性	B 型企業 vs 社會企業
----	---------------

全面性	B 型企業 > 社會企業
永續性	B 型企業 > 社會企業
使命感	B 型企業 < 社會企業
利益性	B 型企業 > 社會企業

參考來源：本研究整理

第四節 永續認證

一、永續認證的定義與原則

永續發展權威學者 John Elkington 於 1994 年提出了三重底線(The Triple Bottom Line)的概念，認為企業得以永續經營的原則，建立在環境、社會、經濟三方面的平衡發展，而非一味追求利益最大化(Wikipedia, 2019)。永續認證的衍生正是可以用來檢驗企業產出之永續性的工具之一，本研究對於永續認證的定義為：「永續認證用於肯定廣泛的產品或服務的永續性，確保其可以降低環境傷害、有助於社會發展、符合經濟利益。」。

二、永續認證的制定與驗證

在國際認證的稽核過程中，主要角色有申請企業本身、認證機構與驗證單位三方，由制定國際認證標準的組織或政府授權的專業第三方驗證單位針對認證規範的內容與標準去為申請企業進行驗證。

(一) 標準制定

制定認證的組織僅負責制定國際認同標準的條文內容，以及後續維護更新，並不參與認證標準執行的部分，通常是由國際組織、政府單位、產業組

織來制定標準，至於是否選擇採用該標準，則為企業之自由選擇，通常為提升競爭力、符合法規與市場期望，企業多會主動按照規範運作。

(二) 認證(Accreditation)

認證機構負責對驗證單位的監督與考核，通常是各國政府成立認證機構來管理驗證單位，以國家級的規範來進行驗證單位專業能力與公允性的把關。

(三) 驗證(Certification)

驗證單位負責標準執行之驗證、評估，以及頒發核可證書，為確保該認證的公正性與可信度，該驗證單位必須為經過政府或認證機構認證的公正獨立第三方。因此，驗證單位的知名度也會影響到該認證或標章的可信度及影響力，間接造成企業在選擇認證標章的成本與時間考量，不同標章或認證對企業帶來的效益也不盡相同。

三、永續認證的類型

永續認證包含多個面向，如：環保、能源、有機、經營管理……等，大致可以區分為營運面、產品面、系統面。營運面永續認證看的是企業的整體績效與運作模式，通常是全面性的審查架構，包含環境、公司治理、社會、員工、顧客、上下游關係等；產品面認證看的是該產品從生產到銷售整個鏈的運作是否符合特定需求與規範，此類認證可以做很細緻的區分，如：有機、公平貿易、環境足跡、環保等；系統面認證看的是公司內外部管理系統的標準化以確保產品與服務的品質，可以區分成不同的大面向，如：食品安全、危害物質、職業安全衛生、資訊安全等。

以下根據上述類型及本研究個案企業相關的永續認證做出表 2-9，了解各式認證或標章可能為企業帶來哪些影響。

表 2-9 永續認證為企業帶來的影響

面向	認證/標章 類型	常見之認證/ 標章名稱	圖示	影響
營運面	永續經營 認證	B 型企業認證		<ul style="list-style-type: none"> ● 定期盤查企業各面向之表現 ● 促進品牌差異化 ● 明確企業定位 ● 獲得投資優勢與消費者注意
		UL880 永續發 展公司認證		
系統面	管理系統 認證	ISO22000 食品安全管理 系統		<ul style="list-style-type: none"> ● 獲得國際化品質保證 ● 改善企業內部體質 ● 有效制定標準化管理流程 ● 提升企業形象與競爭力
		OHSAS 18001 職業安全衛生 管理系統		
		ISO 9001 品質管理系統		
產品面	公平貿易	公平貿易標籤		<ul style="list-style-type: none"> ● 明確企業定位 ● 引導消費者關注特定議題 ● 建立消費者與供應商間的連結 ● 創造產品的差異化

天然/有機	歐盟 COSMOS 天然/有機認證		<ul style="list-style-type: none"> ● 取得市場競爭地位 ● 創造產品的差異化 ● 提供消費者品質保障
	德國 BDIH 天然/有機認證		
	美國 USDA Organic 有機認證		
環境標章	德國藍天使標章(Blue Angel)		<ul style="list-style-type: none"> ● 證明該產品相對於市場上同類型產品較具環保效益 ● 藉由市場機制刺激企業環保研發能力 ● 納入政府綠色採購項目，提高銷售機會
	歐盟花卉標章(EU Flower)		
	台灣環保標章(Green Mark)		
碳標籤	美國碳中和標籤 (CarbonFree Label)		<ul style="list-style-type: none"> ● 符合國際趨勢，取得競爭地位 ● 激發創新研究以減少能源及原料使用，進而降低總體成本 ● 創造產品的差異化 ● 強化供應商合作關係
	台灣碳足跡標籤(Carbon Footprint Label)		

	水足跡	灰色/綠色/藍色 水足跡標籤		<ul style="list-style-type: none"> ● 提升水資源使用效率以降低成本 ● 鑑別水資源風險，制定因應機制 ● 符合國際趨勢，取得競爭地位 ● 創造產品的差異化
綠建築	美國 LEED 綠建築認證			<ul style="list-style-type: none"> ● 建築營運與維護成本低 ● 建築售價、租金較高，可提升建築物價值
	英國 BREEAM 綠建築認證			<ul style="list-style-type: none"> ● 保護社區、環境生態並降低環境負擔
	台灣 EEWH 綠建築標章			

參考來源：本研究整理

根據上述研究，本研究認為企業獲得永續認證的影響可歸納為五大面向：

第一節 行銷銷售：創造產品的差異化、取得市場競爭地位、提供消費者品質保障、提升產品價值、吸引消費者注意。

第二節 營運管理：明確企業永續定位、定期審視各面向的營運效率、建立風險鑑別機制、藉由市場機制刺激研發能力、強化供應商合作關係、獲得投資優勢。

第三節 社會影響：保護社區與環境生態、降低環境負擔、引導消費者關注

特定議題。

第四節 國際競爭力：符合國際趨勢、提升品牌國際地位。

第五節 成本控管：提高資源使用效率、降低營運與維護成本。

第五節 商業模式與商業模式畫布

Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur 撰寫的《Business Model Generation》一書(中譯本書名《獲利世代》,2012)於 2010 年推出後在商界造成一股轟動。其實商業模式的概念早在 1950 年代就被提出,但直到 1990 年代才被普遍接受和傳播。學術界與業界對於商業模式提出過各種定義與想法,但一直沒有人知道實際上該怎麼做,直到商業模式畫布出現,大家才比較有具體的著力點(孫保忠,2017)。商業模式畫布目前已廣泛應用於各種產業分析、新創公司規劃與檢討、學術研究模板與工具,Alexander Osterwalder 後續也持續推出其他著作來精進其論點。這也是本研究選擇商業模式畫布作為從商業模式角度切入研究 B 型企業發展的工具之原因。因此,以下章節將探討商業模式之概念與商業模式畫布九大構成要素。

一、商業模式

1970 年代「商業模式(Business Model)」一詞正式出現,由 Konczal(1975)和 Dottore(1977)在數據和流程建構的相關內容中提及,但不為大眾廣知。直至 1990 年代,當時的市場型態需要更長遠的商業規劃,而非僅是依靠傳統財務預測(Van der Meer, J, 2015),商業模式理論才廣受討論與研究。商業模式的概念直至 2010 年被 Mark W. Johnson 以完整架構提出,分成以下四個要素:顧客價值主張(Customer Value Proposition)、關鍵資源(Key Activity)、關鍵流程(Key Process)、

利潤公式(Profit Formula) (Johnson , 2010) ，此模型跟本研究使用的商業模式圖概念很像。

現代管理學之父 Peter F. Drucker 於 2004 年出版的《The Daily Drucker》一書中提及「當今企業之間的競爭，不是產品之間的競爭，而是商業模式之間的競爭 (Drucker, 2004)。」，再度提高商業模式的討論度與重要性。中國商業模式理論體系創始人李振勇在其 2006 年出版的《商業模式》一書中，也對商業模式下了定義，他認為「商業模式為實現客戶價值最大化，整合企業運行的內外要素，形成完整、高效率，且具核心競爭力的運行系統，並透過最佳形式滿足客戶需求、實現客戶價值，同時達成持續營利的整體解決方案(李振勇, 2006)。」。總而言之，本研究認為商業模式就是企業以達成持續獲利與永續發展為目標，最大化各營運面向之效益的整體性系統。

二、商業模式畫布(Business Model Canvas)

根據商業模式畫布作者 Osterwalder 所定義，商業模式描述「一個組織如何創造價值、傳遞價值給顧客(尤傳莉譯, 2012)。」，最完整呈現商業模式的方法，就是採用其商業模式九宮格歸納(請見圖 2-1)。本研究根據《獲利世代》一書之內容整理其九大要素如下，將以此架構進行案例公司之商業模式比較：(一)目標客層(Customer Segments, CS)：公司鎖定接觸或服務的個人或組織群。(二)價值主張(Value Proposition, VP)：為特定的目標客層創造出價值的整套產品與服務。(三)通路(Channels, CH)：公司如何和目標客層溝通、接觸，以傳達價值主張。(四)顧客關係(Customer Relationships, CR)：公司與目標客層所建立的關係型(五)收益流(Revenue Streams, RS)：公司從每個客層所產生的現金。(六)關鍵資源(Key Resources, KR)：讓商業模式運作所需要的最重要資產。(七)關鍵活動(Key Activities, KA)：要讓商業模式運作的最重要必辦事項。(八)關鍵合作夥伴(Key

Partners, KP): 商業模式運作所需要的供應商及合作夥伴網絡。(九)成本結構 (Cost Structure, C\$): 商業模式運作時所發生的最重要成本。

商業模式畫布的九大構成要素涵蓋了企業的四大主要領域: 顧客、提供產品、基礎設施、財務健全程度; 整體架構也可劃分為供給導向、需求導向、價值導向、財務導向四大架構; 價值與效率分別為右半與左半部分的建立基礎。

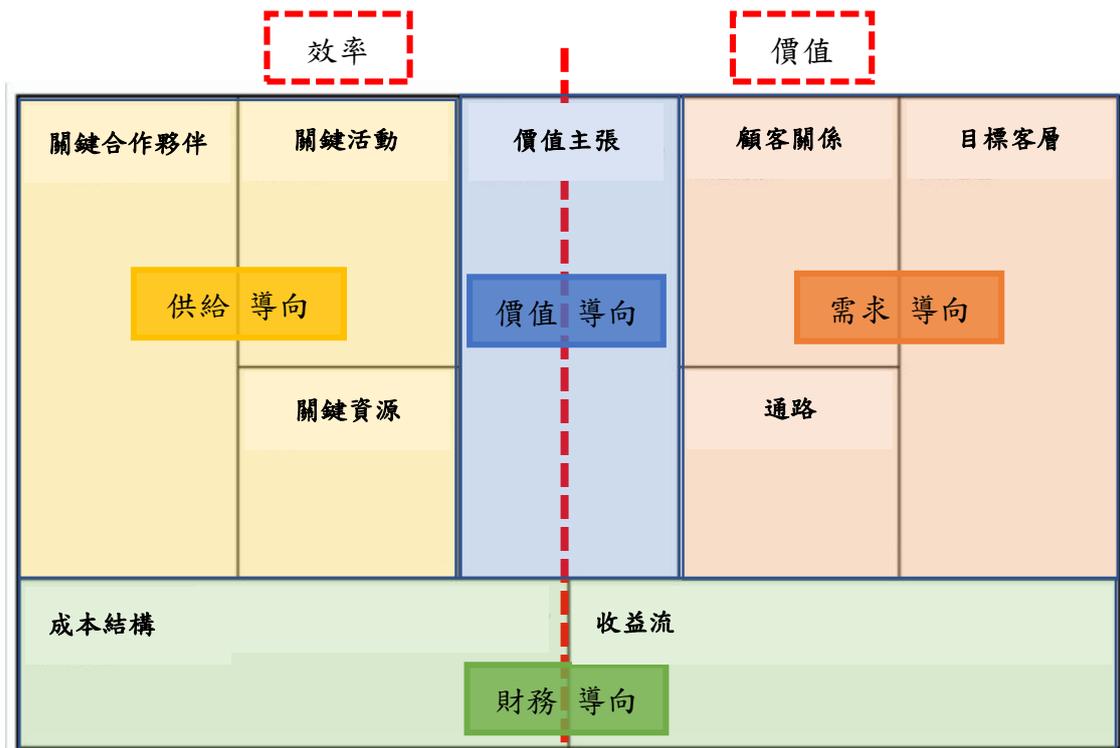


圖 2-1 商業模式畫布圖

參考來源: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 《Business Model Generation》, 2010; 尤傳莉, 《獲利世代》, 2012; 吳駿臻(2018); 本研究整理
製作

第三章 研究方法

第一節 研究流程

本研究之架構大致可分為三階段，首先，釐清動機與研究問題並進行文獻蒐集，接著，選用架構設計問題以進行個案研究與訪談，最後，整理訪談內容歸納出結論與建議。

第一階段藉由文獻探討與資料蒐集，建立對於企業社會責任、社會企業、B 型企業、永續認證及商業模式的認識，整理定義、起源與發展現況以釐清其之間的差異。

第二階段為個案研究與深度訪談，以商業模式畫布為模型，探討 B 型企業未來之發展潛力。先與指導教授討論出以商業模式畫布為架構的訪談大綱與永續認證相關問題，然後聯繫個案企業取得同意並進行訪談。訪談過程會事先取得當事者同意並進行錄音。

第三階段將訪談內容進行彙整與分析，整理個案企業之商業模式，比較兩家 B 型企業的商業模式，以得出更為堅實明確的 B 型企業商業模式特點，再與非 B 型企業比較商業模式之異同，而後歸納出商業模式的異同作為其他企業發展兼顧商業獲利與社會公益商業模式之參考，並探討 B 型企業認證對於企業之實際影響，最後提出結論與建議。

第二節 研究個案選定

以 B 型企業與非 B 型企業的商業模式之差異進行兩層比較是本研究的主軸，因此選定之研究對象以 B 型企業為基礎，從中選具代表性的兩間個案企業

進行第一層比較，再選擇一間非 B 型企業(受訪公司要求匿名，以 Z 公司代稱)做第二層比較。

本研究先選定綠藤生機(以下研究皆以 X 公司代稱)作為 B 型企業的代表，因其為台灣第 3 家獲得 B 型企業認證的公司，且總體表現亮眼。再從台灣 26 家 B 型企業中選擇營運性質類似、同為零售業的「繭裏子」(以下研究皆以 Y 公司代稱繭裏子)，做 B 型企業之間的比較。由於非 B 型企業在零售業的範圍極廣，因此本研究選擇具有相似經營理念的 Z 公司作為的 B 型企業與非 B 型企業的比較對象。以上企業雖然產業與主要產品不同，但基本上營運性質類似，皆為商品零售業，而且營運理念皆富含企業社會責任理念，希望為環境、社會、經濟環境帶來好的影響。

一、受訪企業之基本資料

表 3-1 受訪企業之基本資料

	X 公司	Y 公司	Z 公司
成立時間	2010 年 3 月	2013 年 2 月	2007 年 4 月
產業	化妝品及清潔用品 零售業	綜合商品批發零售業	食品什貨、飲料批發 零售業
主要產品	洗沐保養品	服飾配件與雜貨	咖啡豆與沖泡飲品
初期資本額	500 萬	50 萬	50 萬
現有資本額	4,000 萬	50 萬	2,000 萬

員工人數 (至 2018 年)	85 人	24 人	12 人
受訪者職稱	通路經理	共同創辦人	總經理
訪談日期	2019 年 11 月 22 日	2019 年 11 月 20 日	2019 年 11 月 14 日
訪談時間	1.5 小時	1.5 小時	1.5 小時

參考來源：本研究整理

二、公司簡介與選擇原因

(一) X 公司

X 公司成立至今九年，主打天然保養品，降低人體與環境的負擔。X 公司在 2015 年成為全台第 3 家通過 B 型企業認證的公司，也是亞洲唯一連續四年蟬聯 B 型企業最高榮譽「對世界最好」大獎的企業。無論是在環境方面或是總體表現皆堪稱 B 型企業中的優良典範，在該產業有獨特理念與實際成績，這也成為本研究選擇該企業為研究個案的原因。

(二) Y 公司

Y 公司販售兼具環保永續設計與公平貿易理念的服飾雜貨，營運至今近七年。於 2013 年正式加入世界公平貿易組織 WFTO 的會員，在 2017 年成為全台第 20 家通過 B 型企業認證之公司。Y 公司也長期耕耘於社區建設的推廣，在 2018 年 B 型企業協會與台北市政府共同主辦的「對台北最好企業挑戰賽」中榮獲社區獎。選擇此公司作為研究個案主要是因為其營運性質與 X 公司相近，且獲得 B 型企業認證的時間相對於 X 公司較晚，應可以觀察出該認證對於商業模式發展的影響程度差別。

(三) Z 公司

Z 公司非屬 B 型企業，專注於咖啡豆烘焙與相關產品製造，成立至今逾十年。在 2007 年取得國際公平貿易認證，轉型後在 2016 年取得 ISO22000 食品安全管理系統認證。Z 公司從單一產品咖啡豆出發，建立倫理消費觀念，以公平貿易的形式提供生產者與消費者更好的交易條件，關注社會與環境議題，成為各界肯定的社會企業標竿，也一樣是希望透過自身的影響力創造更好的社會，因此本研究將 Z 公司選作研究個案之一。

第三節 深度訪談問題設計

一、個案公司資料

一開始進行訪談時，本研究欲了解的基本資訊如下：

- (一) 成立日期
- (二) 創立時的資本額與目前的資本額
- (三) 近三年員工人數與總銷售額

一、永續認證訪綱

由於本研究基本上是探討獲得不同永續認證的企業商業模式之差異以及永續認證對公司的影響，故欲透過訪談了解個案公司對於企業申請永續認證的想法，觀察其是否也影響其商業模式的產生。對於非 B 型企業的個案公司，本研究則欲了解其對 B 型企業認證的想法與申請意願，因此，針對個案公司，本研究欲了解相關問題如下：

- (一) 為何想申請 B 型企業認證/永續認證？對公司的意義為何？

(二)公司為申請 B 型企業認證/永續認證所投入的時間、人力、成本等資源多寡？

(三)獲得 B 型企業認證/永續認證前、後，公司在行銷銷售、社會影響、國際競爭力、營運管理、成本控管等方面有何不同與影響？

(四)是否知曉 B 型企業認證？未來申請 B 型企業認證的意願與原因？對於 B 型企業的想法為何？(此題僅針對非 B 型企業提問)。

三、商業模式畫布架構訪綱

訪談問題除了上述基本資料外，本研究以商業模式畫布為架構整理的訪談重點問題如表 3-2 所示。主要目的是瞭解其商業模式背後的 What(內容)、How(方法)、Why(原因)，問題細項參照 Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur 《Business Model Generation》一書的內容並加以調整。本研究後續將依據訪談內容歸納出個案公司之商業模式畫布圖。

表 3-2 商業模式畫布架構訪綱

九大要素	定義說明	訪談問題
目標客層	公司鎖定接觸或服務的個人或組織群體。	<ul style="list-style-type: none"> ● 貴公司的目標客層為何？能否細分？ ● 貴公司用什麼方法選擇目標客層？ ● 貴公司目標客層的特性為何？(年齡及區域分布、消費能力、消費理念、消費習慣、消費管道等)
價值主張	為特定的目標客層創造出價值的整套產品	<ul style="list-style-type: none"> ● 貴公司希望向顧客傳遞什麼樣子的價值理念？ ● 公司的成立與營運是希望解決什麼問題或達

	與服務。	<p>成什麼成就？</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 貴公司提供的商品或服務希望幫顧客解決什麼問題？
通路	公司如何和目標客層溝通、接觸，以傳達價值主張。	<ul style="list-style-type: none"> ● 貴公司與目標客層接觸的方法有哪些？ ● 主要的溝通管道為何？ ● 主要銷售通路為何？ ● 如何整合銷售及溝通管道？
顧客關係	公司與目標客層所建立的關係型態。	<ul style="list-style-type: none"> ● 貴公司維繫顧客關係的方法與目的為何？ ● 貴公司已經建立哪些顧客關係？ ● 貴公司認為自身與顧客的關係如何？在顧客眼中是什麼樣的形象？ ● 貴公司用什麼樣的策略去接觸、擴大及穩定目標客層？
收益流	公司從每個客層所產生的現金。	<ul style="list-style-type: none"> ● 貴公司的收益來源有哪些？ ● 主要收益來源占總收益的比例為何？ ● 顧客的付費方式為何？ ● 什麼樣的價值主張能提高收益？或提高顧客的消費意願？
關鍵資源	讓商業模式運作所需要的最	<ul style="list-style-type: none"> ● 貴公司需要或擁有哪些關鍵資源來達成前述價值主張、經營通路、維護顧客關係、區分目標客層、支持收益流？

	重要資產。	<ul style="list-style-type: none"> ● 上述資源中，何者最為重要？ ● 貴公司獨特的關鍵資源或競爭優勢為何？ ● 貴公司如何取得、培養、保護關鍵資源？
關鍵活動	要讓商業模式運作的最重要必辦事項。	<ul style="list-style-type: none"> ● 貴公司如何運用上述提及的關鍵資源？ ● 哪些關鍵活動屬於貴公司的優勢或特長？
關鍵合作夥伴	商業模式運作所需要的供應商及合作夥伴網絡。	<ul style="list-style-type: none"> ● 貴公司的關鍵合作夥伴為何？(上游、下游、外部團隊等) ● 關鍵合作夥伴負責哪些項目及工作？ ● 如何選擇關鍵合作夥伴？目的為何？
成本結構	商業模式運作時所發生的最重要成本。	<ul style="list-style-type: none"> ● 貴公司的商業模式執行中，哪種成本最高？(維護顧客關係、擴大目標客層、產品研發、員工薪資、增加銷售通路等) ● 貴公司如何進行商業獲利與社會公益的取捨？ ● 貴公司降低成本或增加獲利的策略為何？

第四章 研究結果

第一節 X 公司個案分析

一、目標客層

X 公司的目標客層鎖定在保養品產業的利基市場，秉持天然純淨保養主張，其目標客層的特性如下表 4-1 所示：

表 4-1 X 公司目標客層特性

項目	特性
年齡	25-40 歲
性別	女性
地區	以台北為主，展店後台中、台南地區消費者增加
消費能力	小資
消費管道	網路門市、實體專櫃
消費習慣	願意閱讀產品相關的詳細資訊；熱愛學習肌膚、環境、健康友善相關知識
消費理念	注重天然成分而非追求時尚流行；喜歡簡單；相信可以透過消費來改變環境；具有環境與健康理念

參考來源：本研究整理

二、價值主張

(一) 真實、健康、永續

X 公司的核心主張是「讓真實、健康的永續生活型態發芽」，相信人可以一直追求對自己和環境更好的生活方式，希望透過研發能力打造好的產品，為大家帶來更真實、更健康、更永續的生活。X 公司藉由產品和行銷宣傳兩大方面去具體傳遞其價值主張，X 公司是一家產品導向的公司，很認真看待每一項研發出的產品，從飲食內服的活體芽菜，到日常外用的洗沐保養用品，並不為獲利而去擴張各種不同功能的產品線，只提供最基本、最單純的保養，而且產品成分內容簡單、標示公開透明。在行銷宣傳方面，透過「無乳液實驗」、「別買這瓶潤髮乳」、「綠色生活二十一天」等內容行銷與環保計畫，去教育消費者再好的產品若是不需要，買了就是浪費的觀念，為消費者帶來不同的思考，了解肌膚真正所需為何，也透過環保活動計畫去傳遞公司的綠色理念，獲得消費者認同，並吸引目標客層。

(二) 附加價值正向循環

公司的成立與營運是希望讓好的產品透過傳遞價值理念的內容宣傳與各種行動倡議，為消費者提供另一層附加價值，認同價值的消費者願意購買 X 公司的產品，就會形成一個正向循環。

(三) 安心與天然的產品降低對人體與環境的負面影響

提供安心、天然的商品，從吃的到用的，主要是希望為顧客減少生活中不必要的添加物，降低產品對環境的影響。

三、通路

(一) 網路商店、直營專櫃、合作店家

主要銷售通路可分為三大類，包含 B2C 的官網電商門市與直營百貨專櫃，以及 B2B2C 的非直營合作店家如：有機商店、誠品生活 Expo 等。

(二) 內容行銷、主題策展

X 公司與目標客層接觸的方法與管道有透過自媒體如：FB、Line、IG、電子報、部落格等進行線上的內容行銷，也在線下直營門市按特定主題策展，讓消費者實際體驗產品與當期議題，達到綠色行動與消費者教育的目的。X 公司透過行銷部門整合銷售及溝通管道，提供各大銷售通路一致的行銷概念與工作執行細節，除了在內部通訊平台進行即時、透明的溝通外，也有每周的部門會議去進行跨部門的交流。

四、顧客關係

(一) 顧客關係管理、行銷內容溝通、社群媒體互動、一對一客製化服務

X 公司維繫顧客關係的目的是讓相信 X 公司的顧客可以對品牌更信賴，擁有一致的價值觀，讓生活與環境都變得更好。透過顧客關係管理、行銷內容溝通以及社群媒體留言互動的方法去維繫顧客關係，尤其著重在一對一客製化服務，從 FB、Line、e-mail、電話到門市等各種交流管道，X 公司都很重視給予每一位客人最滿意的服務。

(二) 高黏著度的顧客關係

X 公司已成功建立高黏著度的 2B 顧客關係。X 公司在網路上以內容行銷策略去吸引目標客層，透過自媒體的傳播去擴大其目標客層，再以顧客關係管理去鞏固目標客層。

五、收益流

(一) 洗沐保養品、實體門市

X 公司的收益來源可以產品別、通路別作劃分，依產品別可以分為生鮮食品與洗沐保養，主要收益來源為洗沐保養品，佔總收益比例達 95%；依通路別可以分為線上網路商店與線下實體門市，各佔總收益一半的比例。

(二) 線上付款、貨到付款、現金、刷卡

顧客的付費方式有線上付款、貨到付款超商代收，線下通路支持現金與刷卡。X 公司認為”真實、健康的永續生活型態”的理念，可以創造產品的差異性與附加價值，進而提高顧客的消費意願。

六、關鍵資源

(一) 人力資源、差異化產品

X 公司認為其關鍵資源為人力資源，無論是在其價值鏈的哪個環節，都很需要認同其理念的人才付出，包括研發人才、行銷團隊、銷售人員等。X 公司認為其獨特的競爭優勢為帶理念的產品，其產品具有差異化的特性，並透過特有的行銷溝通模式凸顯企業整體的競爭優勢。

(二) X 公司取得、培養、保護其關鍵資源的方法如下：

1. 取得：招募具有相同理念的人才，篩選標準首重其價值與動機，其次才是背景與經驗。
2. 培養：X 公司在人才培育投入很多資源與成本打造學習型組織，也有很多內部訓練，推動目標與關鍵結果管理制度(Objectives and Key Results，簡稱 OKR)進行目標導向的追蹤，而非傳統的設定關鍵績效指標(Key Performance Index，簡稱 KPI)，無論是門市人員或是總部員工，每個月都可以與主管進行一對一溝通，可以抒發工作心情與困難，讓主管知道可以如何協助；不定期邀請外部講師教授專業課程；有別於同業的一點，X 公司讓全台門市人員定期參與台北總部的月會，在會議中進行分享與提出建議。
3. 保護：保留三分之一盈餘用於員工活動，每月跨部門聚餐、健康冰箱、員工自行發想福利。

七、關鍵活動

(一) 原料採購、產品研發、行銷銷售

X 公司的商業模式是一條龍的運作，從最初的原料採購、產品研發、生產製造、包裝運輸、行銷銷售到售後服務都是該品牌的重要活動，其中最關鍵的部分主要為原料採購、產品研發與行銷銷售，X 公司對於產品原料有著高度堅持與嚴格標準，很多原料是台灣工廠普遍都沒有的，必須有專業採購團隊親自到國外採購；找出對人與環境都好的產品原料並研發成既符合消費者需求又具商業價值的配方，需要技術團隊的貢獻；行銷團隊產出珍貴的內容資產不僅傳遞其價值理念，也成為行銷宣傳的議題。

八、關鍵合作夥伴

X 公司的關鍵合作夥伴很多，包括上游、下游、外部團隊如下：

(一) 上游：雖然 X 公司有優秀的研發能力，但規模尚未達到建立自有工廠的需求，因此上游的製造工廠便成為其關鍵合作伙伴之一。X 公司鼓勵合作工廠也去申請歐盟 COSMOS 有機認證，不僅提升該工廠自身附加價值，也更有利於提高生產品質。

(二) 下游：通路也是 X 公司的關鍵合作伙伴之一，主要工作是銷售支援。

(三) 外部團體：

1. X 公司與友好的新創企業合作開發產品，如：女人迷、鮮乳坊。
2. B 型企業協會提供宣傳支援，以及與其他 B 型企業交流互動的機會。
3. 環境資訊協會提供環境永續相關專業背景與硬知識。
4. 投資人除提供資金外，也給予產業相關資訊與建議意見的協助。

(四) 選擇方法與目的

X 公司選擇關鍵合作夥伴的主要目的是希望可以與理念相符的夥伴合作來實現真實、健康的永續生活。其合作工廠必須獲得 GMP 認證與 ISO 系列認證，擁有高品質的生產質量；下游通路必須認同 X 公司的價值理念，尤其在百貨直營通路的選擇，由於資源有限，X 公司看重的是該百貨公司在該地區是否具備足夠的商場代表性；選擇投資人的考慮面向主要是理念的契合度與對品牌的信任度兩方面，希望在公司營運與產品方面給予一定程度的自由，故 X 公司的投資人較多為理念投資人與價值投資人；對於其他外部團體的主要選擇標準也是價值理念的契合度。

九、成本結構

(一) 人事支出為主要成本

在 X 公司的商業模式執行中，人事相關支出為最高的成本，因其目標是發展為知識型組織，故投入很多資源進行教育訓練，也非常重視員工的工作環境與心態，願意分配三分之一的盈餘於員工活動與福利。

(二) 降低成本或提高獲利的策略

X 公司主要透過提高營運效率來降低成本，而非以壓低產品原料價格的方式；增加獲利的策略，則專注在提高產品與服務的差異化。

(三) 商業獲利與社會公益間的取捨

X 公司研發產品不是單純為了獲利，而是先考量該產品對人與環境的影響及好處，再決定要不要進行後續商業活動。其產品不是只有價值理念的基礎存在，X 公司也很注重產品配方的科學基礎，重視是否能帶給顧客「有感且好用」的消費。因此，X 公司認為其公司不存在獲利與公益的取捨問題，因為其營運的初心就是做一家好公司。

十、X 公司之商業模式圖

關鍵合作夥伴 <ul style="list-style-type: none"> • 製造工廠 • 合作通路 • B 型企業協會 • 環境資訊協會 • 新創企業 • 投資人 	關鍵活動 <ul style="list-style-type: none"> • 原料採購 • 產品研發 • 行銷銷售 	價值主張 <ul style="list-style-type: none"> • 真實、健康、永續的生活型態 • 附加價值正向循環 • 安心天然的產品降低對人體與環境的負面影響 	顧客關係 <ul style="list-style-type: none"> • 顧客關係管理 • 行銷內容溝通 • 社群媒體互動 • 一對一客製化服務 • 高黏著度關係 	目標客層 <ul style="list-style-type: none"> • 25 到 40 歲的小資女性 • 注重天然成分 • 有環境與健康理念 • 願意閱讀吸收產品資訊與知識
	關鍵資源 <ul style="list-style-type: none"> • 人力資源 • 差異化產品 		通路 <ul style="list-style-type: none"> • 網路商店 • 直營專櫃 • 合作店家 	
成本結構 <ul style="list-style-type: none"> • 人事支出 		收益流 <ul style="list-style-type: none"> • 洗沐保養品 • 實體門市 		

圖 4-1 X 公司之商業模式圖

參考來源：本研究整理

第一節 Y 公司個案分析

一、目標客層

Y 公司的目標客層鎖定在公平貿易小眾市場，其目標客層的特性如下表 4-2 所示：

表 4-2 Y 公司目標客層特性

項目	特性
年齡	45 歲以上
性別	女性
職業	老師、退休人士、藝術設計族群
消費能力	中上
消費管道	網路門市、實體門市
消費習慣	愛好旅行，旅遊前喜歡到 Y 公司採購所需；減少現金消費，刷卡與線上支付比例較高

參考來源：本研究整理

Y 公司的原始目標客層與實際接觸到的客層有蠻大程度的落差，一開始設定的目標客層為剛出社會的 20 多歲的女性新鮮人，希望耕耘大眾市場。實際營運後還是較被小眾市場所選擇，主要客層為中高齡成熟女性，部分比例為原有目標客層。主要依產品類型而有區別，成熟女性為服飾類產品的主要消費者，年輕女性為雜貨類產品的主要消費者。選擇支持公平貿易產業的消費族群雖然小但十分明確而且穩定支持該產業，然而，這幾年關注環境與氣候變遷議題的人明顯增加，Y 公司認為應該開始跳脫該消費客層，透過相關議題切入到大眾市場，提升營運規模。

Y 公司選定目標客層的方法主要是依據公司內部設計師的組成特性做選擇，例如：年輕、有個性、新鮮人、想法大膽，因為設計師會依同年齡層的相近思維去設計產品，Y 公司也認為年輕族群對於公平交易的接受度會較高，接收資訊的能力也較好。

一、價值主張

(一) 環保永續設計

Y 公司的核心價值理念是希望從產品原料、生產製造、購買使用到回收處理的過程，能透過「環保永續設計」的產品把對環境的衝擊降到最低。Y 公司將公平貿易視為一種製造產品的方法，而非代表公司的所有價值，透過環保永續設計的產品向消費者傳遞其價值理念才是其所追求。Y 公司在 2017 年加入 1% For The Planet 組織，將公司營收的 1% 視為地球稅，捐給環境相關非政府組織，讓消費者知道環境成本也是成本的一部分，因為這部分成本會轉嫁到產品價格上。

(二) 雙核心理念：環保與人權

進入公平貿易領域之前，Y 公司主要訴求是環保，希望解決產品製造時對環境的造成的汙染問題。開始接觸公平貿易後發現，產品製造不只衍生出環境問題，還有產品製造者的人權問題。自此，密不可分的環保和人權議題成為 Y 公司的雙核心，Y 公司營運的目的是解決製造產品的過程中同時衍生出的環保與人權問題。

(三) 降低對環境的負面影響並提供消費者另一種穿搭選擇

Y 公司認為，雖同為日常所需用品，但時尚服飾產品對環境的影響實際上比農產品更為嚴重，由於消費者的購買習慣與產品特性，多半產品被購買後因為不耐穿很快被丟棄而造成很多浪費，故 Y 公司提供環保設計的服飾，使消費者有另一種穿搭的選擇與可能性。

二、通路

(一) 實體門市、網路商店、合作店家

主要銷售通路為實體門市，實體門市可區分為直營門市與合作店家。Y

公司投入較多資源與人力在實體門市的運作，每家門市獨立作業，其風格、氛圍、商品陳列都不太一樣，雖然經營門市本身有一定程度的成本，尤其台北地區的租金更為可觀，但因 Y 公司從成立之初就是從實體店面起家，營運至今累積豐富的門市營運經驗，故其對於營運效益與成本的掌握度相對於網路商店也較高。網路上的行銷效益本身就不易評估，投放的廣告與宣傳究竟實際為實體門市帶來多少客流也很難掌握，因此，Y 公司未來還是會持續投入大量的資源去經營一家好的實體門市。

(二) 門市主銷售、網站主溝通

主要的溝通管道有實體門市與網路商店。Y 公司將大部份資源投入在實體門市，相較之下網路商店的資源佔很低的比例，不太經營網路商店，甚至很少下廣告，主要運用網頁行銷內容的製作與更新來進行理念溝通。

實體門市的溝通比較被動，通常是有客人上門才去做溝通與講解，以一對一的方式溝通也較花時間與心力。實體門市與目標客層的接觸以良好的會員服務為主要方式，門市人員與消費者維持密切關係。

Y 公司網站的主要功能是進行價值理念宣導以吸引消費者到實體門市消費，其在社群媒體的經營並非單純下廣告，主要透過介紹產品、分享產品設計與製作的背景、分享與客人互動的小故事來傳遞價值主張。網路頁面溝通的擴散性較好，因此實體門市主要做銷售，網路商店主要做溝通。

Y 公司透過讓網路商店與實體門市的 POS 系統串聯在一起，來整合銷售及溝通管道，因為過去沒有留下太多顧客資料且多為紙本資料，整合線上線下系統後，可以快速知道顧客的購買動向與消費金額。

三、顧客關係

(一) 觀光客、社區顧客

Y 公司目前建立的顧客關係由於店面選址的因素，以一次性的顧客居多，也有少數定期回購的觀光客，此外，Y 公司也建立社區型的顧客關係。因為直營門市多以街區路邊店形式為主，一次性消費的觀光客與長期消費的社區型顧客佔比約各一半。

(二) 會員制度、顧客關係管理

Y 公司維繫顧客關係的方法是透過 POS 系統結合 CRM，建立會員資料庫，並針對消費金額區分顧客等級。最主要的目的是想了解顧客為什麼不再回購，因為提高回購率一直是 Y 公司很重視的面向。Y 公司運用資料庫中的消費金額、次數、客單價等數據，去歸類顧客群，找到對的行銷目標，提高行銷的精準度與成本效益。

(三) 緊密的顧客關係

經營重點放在實體門市與會員的深度互動，Y 公司主要透過網路行銷去接觸目標客層，以邀請藝人代言、網紅合作的方式擴大客層，用強化社區經營以及售後服務的策略來穩定目標客層。Y 公司認為自身與顧客的關係是緊密的，在顧客眼中 Y 公司有很明確的公平貿易形象，可惜顧客鮮少聯想到其他價值。然而，Y 公司將公平貿易視為一種製造產品的方法，而非代表公司的所有價值，因此，隨著 Y 公司即將邁入十周年(2010 年即成立工作室，2013 年始登記為公司)，未來將進行轉型調整，從過去關注環保、永續、公貿、人權等多元議題，到聚焦於永續設計的新使命與理念，因為環保與永續是 Y 公司最重要的訴求。

四、收益流

(一) 服飾產品、B2C 零售、實體門市

Y 公司的收益來源可以產品別、顧客別、通路別作劃分，依產品別可

以分為服飾類與雜貨類，主要收益來源為服飾系列產品，佔總收益比例為 70%；依顧客別可以分為 B2C 的消費者零售、B2B 的企業客戶批發與 B2G 政府採購，B2C 佔總收益比例高達 95%；依通路別可分為網路門市與實體門市，實體門市佔總收益比例高達 95%。

(二) 線上支付、刷卡

隨著行動支付的推廣，現今至 Y 公司門市消費的顧客，主要付費方式以線上支付與刷卡居多，現金支付比例極低。

(三) 強化服務打造個人生活風格以提高收益

Y 公司認為加強服務能提高收益與提高顧客的消費意願，透過產品品質與服務來強化整個購物旅程的體驗，門市人員並非一般銷售員，而是成為販售生活的顧問，協助顧客了解其需要什麼樣的產品來滿足其對生活風格與品質的追求，由門市人員的服務與專業來打造個人生活風格品質，以期提高提袋率與回購率。

五、關鍵資源

(一) 實體門市、人力資源、公平貿易認證、B 型企業認證、1% For The Planet 會員

Y 公司目前擁有的關鍵資源為實體門市、人力資源、公平貿易認證、B 型企業認證、1% For The Planet 地球稅會員等多項國際認證，雖然獲得國際認證需要花費不少成本與時間，但 Y 公司認為同時擁有多項國際認證是其獨特的競爭優勢，因為很少有其他公司可以同時擁有這麼多項國際認證。Y 公司最缺乏財務資源，尚無外部投資，預計明年進行第一次募資。

上述關鍵資源中，以實體門市與人力資源最為重要，因為實體門市是 Y 公司的主要收入來源，產品的溫度與價值需要透過實體門市人員對顧客

的一對一溝通較能成功傳遞，所以過去九年來 Y 公司花很多時間去建立實體門市並將門市創造為獨立個體。

(二) Y 公司取得、培養、保護其關鍵資源的方法

1. 取得：招募具有相同理念的人才，篩選標準首重其價值與動機，其次才是看背景與經驗。
2. 培養：由於員工年紀輕、學習力強的特性，Y 公司規劃完善的輪調制度與教育訓練，無論是實體門市員工或是總部人員都會有輪調不同部門的機會，藉此讓員工累積工作實力，理解整個公司的運作。Y 公司認為好的組織氣候以及凝聚向心力的組織文化是其成長動力，除了基本教育訓練外，還規劃很多與營運銷售無關的活動，如：打獵、登山、讀書會、鼓勵騎單車上班等，鼓勵員工以其他形式去做有利於環境的活動，也在這些活動中發掘員工的多元面向。
3. 保護：相對於該產業習慣聘用兼職人員，Y 公司反而都是正職人員，薪水福利待遇都同於一般產業，藉此保護這項關鍵資源。

六、關鍵活動

(一) 行銷銷售

Y 公司認為在行銷銷售過程中的說故事這項關鍵活動是其優勢，員工都可以快速地告訴顧客產品的材料以及來源於哪個國家等基本資訊，再延伸說明整個產品的完整製作背景，如：生產者身分、製作方法，讓消費者可以很清楚的了解產品以及 Y 公司的價值主張，深入耕耘每一位顧客，也透過說故事這項互動，挖掘消費者的想法與建議，再回饋給生產者，讓其對目標客層的想法與偏好有一定的輪廓，Y 公司就可以提供更符合消費者需求的產品。

七、關鍵合作夥伴

(一) 國際公平貿易組織、生產者

Y 公司的關鍵合作夥伴包含外部團體和上游夥伴，分別為國際公平貿易組織與生產者，公平貿易組織主要負責協助挑選上游生產者、進行婦女培力、提供材料與成品的來源、協助 Y 公司運用其提撥的公平貿易基金去執行社會公益。

(二) 選擇方法與目的

Y 公司的上下游合作夥伴都須有認證，透過公平貿易組織與 B 型企業協助搜尋合適的合作夥伴，也主動尋找其他同樣獲得 B 型企業認證的品牌進行合作，目的是確保合作夥伴的產品品質、製作方法與價值理念與 Y 公司相符合。

八、成本結構

(一) 人事支出與通路經營為主要成本

在 Y 公司的商業模式執行中，以員工薪資和銷售通路經營所佔的成本最高，約佔總成本的七成以上。

(二) 降低成本或提高獲利的策略

基於公平交易的理念，Y 公司不能也不會選擇去降低產品製作成本，而以公司目前營運來看，能夠降低租金、員工費用等營運成本的機率也不高，故其主要著重在增加獲利的策略，開源比節流更重要，透過未來轉型的服務主軸來提高客單價與回購率，還有透過展店與擴大會員人數的方式來增加營收。展店雖然也有一筆成本，但 Y 公司可以運用其經驗優勢很快地攤平投資成本並開始獲利，也有開始考慮拓展到海外市場。

(三) 商業獲利與社會公益的取捨

以 Y 公司的產品售價結構來看，其中 12.5% 的成本是付給生產者，遠高於業界平均；10% 的成本是付給國際公平貿易組織，包含關稅、認證費、管理費等；1% 的成本是付給 1% For The Planet 的地球稅。

九、Y 公司之商業模式圖

關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客層
<ul style="list-style-type: none"> • 國際公平貿易組織 • 生產者 	<ul style="list-style-type: none"> • 行銷銷售 	<ul style="list-style-type: none"> • 環保永續設計 • 雙核心理念：環保與人權 • 降低對環境的負面影響並提供消費者另一種穿搭選擇 	<ul style="list-style-type: none"> • 社區顧客、觀光客 • 個人化協助 • 行銷內容溝通 • 社群媒體互動 • 會員分級制度 • 顧客關係管理 • 關係緊密 	<ul style="list-style-type: none"> • 45 歲以上女性 • 老師、退休人士、藝術設計族群 • 消費能力中上 • 熱愛旅遊，出發前採購所需 • 偏好線上或刷卡支付
	<p>關鍵資源</p> <ul style="list-style-type: none"> • 人力資源 • 公平貿易認證 • 實體門市 • B 型企業認證 • 1% For The Planet 會員 		<p>通路</p> <ul style="list-style-type: none"> • 直營門市 • 網路商店 • 合作店家 	
<p>成本結構</p> <ul style="list-style-type: none"> • 人事支出 • 通路經營 	<p>收益流</p> <ul style="list-style-type: none"> • 服飾產品 • 實體門市 • B2C 零售 			

圖 4-2 Y 公司之商業模式圖

參考來源：本研究整理

第二節 Z 公司個案分析

一、目標客層

Z 公司將目標客層鎖定在咖啡產業中的利基市場，其消費客群主要可區分為

兩大類，第一類是具有高消費力，希望突出品牌形象、重視品牌聲譽或企業社會責任的企業客戶，第二類是希望能夠展現個人價值的消費者，而支持倫理消費是 Z 公司目標客群的首要條件。其目標客層的特性如下表所示：

表 4-3 Z 公司目標客層特性

項目	特性
年齡	35 歲以上
消費能力	中上
消費管道	網路門市
消費習慣	線上支付；偏好自然食材
消費理念	支持倫理消費；追求實現個人價值

參考來源：本研究整理

二、價值主張

(一) 透過公平貿易產品去理解世界

Z 公司的商業模式主要核心價值是公平貿易理念，希望讓顧客透過其產品去理解這個世界，因此價值主張的傳遞方式著重在於消費者教育，將公平交易理念、產品來源、生產過程，如實呈現讓消費者明白。Z 公司花費許多心力執行內容行銷策略，公司網站頁面與特別經營的部落格文章皆有詳細的介紹與各項說明，讓一般消費者有充足的管道與內容去認識其價值主張；對於企業客戶，也是在每一次業務拜訪、合作洽談的過程中去傳達其價值主張，於合作前達成公平交易產品的共識。

(二) 縮短消費者與生產者之間的距離

Z公司的成立與營運主要目的是希望讓顧客充分了解產品來源與內容，來縮短消費者與生產者之間的距離。

(三) 安全、安心、品質

Z公司希望藉由獲得食品加工認證的公平貿易產品滿足消費者對於「安全、安心、品質」的需求，尤其獲得的「安心」不僅只源於產品的健康與衛生，Z公司更在乎顧客在選購產品時是否也獲得心理上的舒服，每一次消費都是在做好事，透過選購公平貿易生產的產品，支持社會上的某個角落。

三、通路

(一) 網路商店、合作店家、企業通路

Z公司銷售通路佈及網路商店、一般零售店、咖啡廳、餐廳、旅館、外燴業者，也有其他企業通路進行代售，主要可分為三種，B2B、B2C、B2B2C，由於現今消費生態的改變，消費者多在實體通路挑選、評估，然後再到線上通路下單，Z公司創辦人認為其中B2B2C為最不符合成本效益的銷售通路，而Z公司主要的銷售通路以B2C的網路商店為主，可省去通路商的中間費用，也最符合成本效益。

(二) 內容行銷

Z公司對目標客層的主要溝通管道以網路為主，也投入不少資源於網路上的行銷溝通，由行銷團隊產出讓消費者了解並感興趣的溝通內容，是Z公司目前有能力做到的溝通管道中最有效的方式。

Z公司與目標客層接觸的方法是透過網路進行第一層的內容傳遞，以理性與感性兼具的文字，讓消費者與企業客戶了解該品牌的價值主張與產品內容，例如：官網文宣、部落格文章、社群媒體貼文等。第一層接觸成功後，便會開始有認同其商業模式理念的消費者或企業客戶主動接洽，Z公

司便可與消費者進行第二層的接觸，以企業茶水間工作坊、校園講座、主題電影播映活動、公平貿易市集擺攤等方式，在真實世界與消費者有實際的接觸。

Z 公司於 2016 年主動串連一百多家具有相近理念的公平貿易咖啡店組成 Fair Café 聯盟，以提供產品折扣、課程優惠或特別優待的方式進行聯合行銷，以網路宣傳將線上會員從線上引導到線下合作店家進行消費。

四、顧客關係

(一) 個人化協助、社群互動、顧客關係管理、合作共創

Z 公司認為維繫顧客關係最重要的是提供顧客穩定的產品品質與合理的產品售價，目的是讓顧客有意願持續回購。Z 公司維繫顧客關係的方式如下：對於 B2C 的顧客，Z 公司以手機應用程式與官方網頁提供個人化協助並建立網路社群，App 至今已有 2700 萬次下載，Z 公司透過 App 蒐集顧客消費習慣與偏好，建立完整資料庫，觀察消費歷程，提供個人專屬優惠與產品推薦，以此方式加強顧客關係管理；對於 B2B 的顧客，Z 公司則以合作共創的方式加強與企業客戶間的互動與溝通，共同設計代工產品，藉此溝通過程更了解合作夥伴的想法並尋求未來持續合作的契機。

(二) 穩定的顧客關係

Z 公司目前已建立穩定的 2B 與 2C 顧客關係，Z 公司在網路上以內容行銷策略去接觸目標客層，透過社群媒體及網路文章的傳播去擴大其目標客層，再以合理價格及穩定品質去鞏固目標客層。

五、收益流

(一) 咖啡豆

Z 公司的收益來源可以產品別、顧客別、功能別作劃分，依產品別可以分為咖啡豆、茶葉、巧克力、咖啡相關器具，主要收益來源為咖啡豆，佔總收益比例為 40%；依顧客別可以分為消費者與企業客戶，各佔總收益一半的比例；依功能別可分為咖啡豆批發、代工製造、海外代理，平均分配總收益來源比例。

(二) 線上支付

顧客的付費方式主要為線上支付，因為 Z 公司銷售管道主要為網路商店。

六、關鍵資源

(一) 人力資源、公平貿易認證、ISO22000 認證、廠房設備

Z 公司的關鍵資源包含公平貿易認證、ISO22000 認證、人力資源、廠房設備。Z 公司原先是間小咖啡館，為擴大社會影響力，決定於 2014 年轉型，發展食品加工廠開發更多公平貿易產品，因此需要符合食品加工工廠環安衛法規與製造品質的系列認證，將 ISO22000 食品衛生安全管理系統認證是為關鍵資源之一，其中，人力資源是其最重要的關鍵資源。

Z 公司的商業模式主要核心價值是公平貿易理念，然而這項理念目前尚未普遍受到目標市場客層的感知與認同，Z 公司需要付出較多心力與資源去宣導、教育消費者這項觀念，故其透過官方網站版面、網路部落格文章、產品包裝內容等各面向去用文字傳遞正確之價值理念。對於企業客戶，在商業接洽過程中，也需 Z 公司成員詳細溝通，確保雙方合作觀念一致，上述的行銷內容產出與核心理念傳遞，皆透過 Z 公司寶貴的人力資源來達成。

Z 公司認為其獨特的競爭優勢為公平貿易認證，此項認證可以讓 Z 公

司產品具備差異化的條件，用心耕耘符合其商業模式的目標客層，再以此基準逐漸擴大，讓消費者在消費的同時，不僅滿足物質需求，也可以因為購買公平貿易認證的產品而感到心靈富足。

(二) Z 公司培養與保護其關鍵資源的方法如下：

1. 取得：招募具有相同理念與學習熱忱的人才。
2. 培養：Z 公司規劃完善的教育訓練，包含兩天的職前訓練，讓員工完整了解公司的品牌發展歷史與核心價值並進行知識教育，也透過週會互相分享新知，學習廣泛且不限於公平貿易的知識。
3. 保護：提供人才好的工作環境、高於業界水準的薪資福利，以及獲得工作成就感並實現自我價值的機會，來維持、保護此項關鍵資源。

七、關鍵活動

(一) 行銷

與咖啡相關的產品設計、加工製造、沖泡技術、知識推廣等關鍵活動都是 Z 公司的特長，除了產品面的優勢，Z 公司認為內容行銷是其商業模式運作最關鍵的活動，主要執行價值傳遞的功能。

八、關鍵合作夥伴

(一) 國際公平貿易組織、供應商

Z 公司的關鍵合作夥伴包含外部團體與上游，分別為國際公平貿易組織與供應商，公平貿易組織主要負責提供 Z 公司公平貿易標章的認證與使用權限，而 Z 公司所有的貨源都來自經公平貿易組織認可的供應商。

(二) 選擇方法與目的

Z 公司選擇關鍵合作夥伴的主要目的為取得關鍵資源，Z 公司的產品

需貼有公平貿易認證標籤才有差異化的基礎，而公平貿易認證咖啡豆為其進行加工製造與零售批發的重要產品原料。

九、成本結構

(一) 行銷成本為主要成本

在 Z 公司的商業模式執行中，以擴大目標客層而投入的行銷成本占總成本比例最高。在接觸目標客層的第一步，需先讓其認同 Z 公司的商業理念，接受其價值定位與產品售價，需要耗費一定程度的成本去進行溝通。

(二) 降低成本或提高獲利的策略

Z 公司降低成本的策略是規模化生產，由於公平貿易的理念，是無法像一般方式透過大量進貨來降低成本的，但是 Z 公司只是原料來自於公平貿易組織，Z 公司擁有自己的加工工廠，可以運用工廠規模化生產以及下游的管理來控管成本。

(三) 商業獲利與社會公益間的取捨

每一筆原料採購成本都有提撥一定比例用在上游供應商做公益，也會預先支付 50%採購款，確保原料農民的供應品質。整體收益會提撥 2%的標籤授權費給公平貿易組織，Z 公司將其視為行銷費用。

十、Z 公司之商業模式圖

關鍵合作夥伴 <ul style="list-style-type: none"> • 國際公平貿易組織 • 供應商 	關鍵活動 <ul style="list-style-type: none"> • 行銷 	價值主張 <ul style="list-style-type: none"> • 公平貿易理念 • 理解世界 • 縮短生產者與消費者間的距離 • 安全、安心、品質 	顧客關係 <ul style="list-style-type: none"> • 個人化協助 • 社群媒體互動 • 行銷內容溝通 • 顧客關係管理 • 合作共創 • 關係穩定 	目標客層 <ul style="list-style-type: none"> • 35 歲以上 • 消費能力中上 • 喜歡自然食材 • 偏好線上支付 • 支持倫理消費 • 追求實現個人價值
	關鍵資源 <ul style="list-style-type: none"> • 人力資源 • 廠房設備 • 公平貿易認證 • ISO22000 認證 		通路 <ul style="list-style-type: none"> • 企業通路 • 網路商店 • 合作店家 	
成本結構 <ul style="list-style-type: none"> • 行銷成本 		收益流 <ul style="list-style-type: none"> • 咖啡豆 		

圖 4-3 Z 公司之商業模式圖

參考來源：本研究整理

第三節 個案之商業模式比較

此章節將整理個案分析的結果，先進行 B 型企業之間的商業模式比較，找出共同點後，再針對這些共同點去和非 B 型企業的商業模式比較，最終得出 B 型企業與非 B 型企業商業模式之異同。

一、X、Y、Z 公司之商業模式整理

表 4-4 X、Y、Z 公司之商業模式摘要整理總表

商業模式要素	X 公司	Y 公司	Z 公司
目標客層	<ul style="list-style-type: none"> • 25 到 40 歲的小資女性 • 注重天然成分 • 有環境與健康理念 • 願意閱讀吸收產品資訊與知識 	<ul style="list-style-type: none"> • 45 歲以上女性 • 老師、退休人士、藝術設計族群 • 消費能力中上 • 熱愛旅遊，出發前採購所需 • 偏好線上或刷卡支付 	<ul style="list-style-type: none"> • 35 歲以上 • 消費能力中上 • 喜歡自然食材 • 偏好線上支付 • 支持倫理消費 • 追求實現個人價值
價值主張	<ul style="list-style-type: none"> • 真實、健康、永續的生活型態 • 附加價值正向循環 • 安心天然的產品降低對人體與環境的負面影響 	<ul style="list-style-type: none"> • 環保永續設計 • 雙核心理念：環保與人權 • 降低對環境的負面影響並提供消費者另一種穿搭選擇 	<ul style="list-style-type: none"> • 公平貿易理念 • 理解世界 • 縮短生產者與消費者間的距離 • 安全、安心、品質
通路	<ul style="list-style-type: none"> • 直營專櫃 • 網路商店 • 合作店家 	<ul style="list-style-type: none"> • 直營門市 • 網路商店 • 合作店家 	<ul style="list-style-type: none"> • 企業通路 • 網路商店 • 合作店家
顧客關係	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客關係管理 • 行銷內容溝通 • 社群媒體互動 • 一對一客製化服務 • 高黏著度關係 	<ul style="list-style-type: none"> • 社區顧客、觀光客 • 個人化協助 • 行銷內容溝通 • 社群媒體互動 • 會員分級制度 • 顧客關係管理 • 關係緊密 	<ul style="list-style-type: none"> • 個人化協助 • 社群媒體互動 • 行銷內容溝通 • 顧客關係管理 • 合作共創 • 關係穩定
收益流	<ul style="list-style-type: none"> • 產品別：洗沐保養產品 	<ul style="list-style-type: none"> • 產品別：服飾產品 • 通路別：實體門市 	<ul style="list-style-type: none"> • 產品別：咖啡豆

	<ul style="list-style-type: none"> • 通路別：實體門市 	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客別：B2C 零售 	
關鍵資源	<ul style="list-style-type: none"> • 人力資源 • 差異化產品 	<ul style="list-style-type: none"> • 人力資源 • 實體門市 • 公平貿易認證 • B 型企業認證 • 1% For The Planet 會員 	<ul style="list-style-type: none"> • 人力資源 • 公平貿易認證 • ISO22000 認證 • 廠房設備
關鍵活動	<ul style="list-style-type: none"> • 原料採購 • 產品研發 • 行銷銷售 	<ul style="list-style-type: none"> • 行銷銷售 	<ul style="list-style-type: none"> • 行銷
關鍵合作夥伴	<ul style="list-style-type: none"> • 生產者(上游) • 合作通路(下游) • B 型企業協會(外部團體) • 環境資訊協會(外部團體) • 新創企業(外部團體) • 投資人(外部團體) 	<ul style="list-style-type: none"> • 生產者(上游) • 國際公平貿易組織(外部團體) 	<ul style="list-style-type: none"> • 供應商(上游) • 國際公平貿易組織(外部團體)
成本結構	<ul style="list-style-type: none"> • 人事支出 	<ul style="list-style-type: none"> • 人事支出 • 通路經營 	<ul style="list-style-type: none"> • 行銷成本

參考來源：本研究整理

根據上表 4-4 可以得知，本研究中的三家個案企業在五種商業模式要素有共同點，分別為通路(網路商店、合作店家)、顧客關係(顧客關係管理行銷內容溝通、社群媒體互動、一對一個人化服務)、關鍵資源(人力資源)、關鍵活動(行銷)、關鍵合作夥伴(上游、外部團體)。

二、B 型企業之商業模式比較

表 4-5 B 型企業 X 公司與 Y 公司之商業模式比較表

商業模式要素	X 公司	Y 公司	是否有共同點
目標客層	<ul style="list-style-type: none"> • 25 到 40 歲的小資女性 • 注重天然成分 • 有環境與健康理念 • 願意閱讀吸收產品資訊與知識 	<ul style="list-style-type: none"> • 45 歲以上女性 • 老師、退休人士、藝術設計族群 • 消費能力中上 • 熱愛旅遊，出發前採購所需 • 偏好線上或刷卡支付 	是
價值主張	<ul style="list-style-type: none"> • 真實、健康、永續的生活型態 • 附加價值正向循環 • 安心天然的產品降低對人體與環境的負面影響 	<ul style="list-style-type: none"> • 環保永續設計 • 雙核心理念：環保與人權 • 降低對環境的負面影響並提供消費者另一種穿搭選擇 	是
通路	<ul style="list-style-type: none"> • 直營專櫃 • 網路商店 • 合作店家 	<ul style="list-style-type: none"> • 直營門市 • 網路商店 • 合作店家 	是
顧客關係	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客關係管理 • 行銷內容溝通 • 社群媒體互動 • 一對一客製化服務 • 高黏著度關係 	<ul style="list-style-type: none"> • 社區顧客、觀光客 • 個人化協助 • 行銷內容溝通 • 社群媒體互動 • 會員分級制度 • 顧客關係管理 • 關係緊密 	是
收益流	<ul style="list-style-type: none"> • 產品別：洗沐保養品 • 通路別：實體門市 	<ul style="list-style-type: none"> • 產品別：服飾產品 • 通路別：實體門市 • 顧客別：B2C 零售 	是
關鍵	<ul style="list-style-type: none"> • 人力資源 	<ul style="list-style-type: none"> • 人力資源 	是

資源	<ul style="list-style-type: none"> • 差異化產品 	<ul style="list-style-type: none"> • 實體門市 • 公平貿易認證 • B 型企業認證 • 1% for the Planet 會員 	
關鍵活動	<ul style="list-style-type: none"> • 原料採購 • 產品研發 • 行銷銷售 	<ul style="list-style-type: none"> • 行銷銷售 	是
關鍵合作夥伴	<ul style="list-style-type: none"> • 生產者(上游) • 合作通路(下游) • B 型企業協會(外部團體) • 環境資訊協會(外部團體) • 新創企業(外部團體) • 投資人(外部團體) 	<ul style="list-style-type: none"> • 生產者(上游) • 國際公平貿易組織(外部團體) 	是
成本結構	<ul style="list-style-type: none"> • 人事支出 	<ul style="list-style-type: none"> • 人事支出 • 通路經營 	是

參考來源：本研究整理

根據上表 4-5 可以得知，本研究中的兩家 B 型企業個案公司在每項九大商業模式要素都有共同點。

目標客層的共同點為女性；價值主張的共同點為永續理念與降低對環境的負面影響；通路的共同點為佈有直營門市、網路商店與合作店家；顧客關係的共同點為使用一對一服務、內容行銷、社群媒體、顧客關係管理來維繫顧客關係，且此兩個案企業與顧客的關係都很密切；收益流的共同點為此兩個案企業佔總收益比例最高的收益來源皆是通路別中的實體門市；關鍵資源的共同點為此兩個案企業最重要的關鍵資源皆為人力資源；關鍵活動的共同點為行銷銷售；關鍵合作夥伴的共同點為此兩公司皆有上游與外部團體的關鍵合作夥伴，且上游皆為此兩公司最重要的合作夥伴；成本結構的共同點為人事支出佔總成本比例最高。

三、B 型企業與非 B 型企業之商業模式比較

表 4-6 B 型企業公司之共同點與非 B 型企業 Z 公司之商業模式比較表

商業模式要素	B 型企業公司之共同點	非 B 型企業 Z 公司	是否有共同點
目標客層	<ul style="list-style-type: none"> • 女性 	<ul style="list-style-type: none"> • 35 歲以上 • 消費能力中上 • 喜歡自然食材 • 偏好線上支付 • 支持倫理消費 • 追求實現個人價值 	否
價值主張	<ul style="list-style-type: none"> • 永續理念 • 降低對環境的負面影響 	<ul style="list-style-type: none"> • 公平貿易理念 • 理解世界 • 縮短生產者與消費者間的距離 • 安全、安心、品質 	否
通路	<ul style="list-style-type: none"> • 直營 • 網路商店 • 合作店家 	<ul style="list-style-type: none"> • 企業通路 • 網路商店 • 合作店家 	是
顧客關係	<ul style="list-style-type: none"> • 個人化一對一服務 • 行銷內容溝通 • 社群媒體互動 • 顧客關係管理 • 關係密切 	<ul style="list-style-type: none"> • 個人化協助 • 行銷內容溝通 • 社群媒體互動 • 顧客關係管理 • 合作共創 • 關係穩定 	是
收益流	<ul style="list-style-type: none"> • 通路別：實體門市 	<ul style="list-style-type: none"> • 產品別：咖啡豆 	否
關鍵資源	<ul style="list-style-type: none"> • 人力資源 	<ul style="list-style-type: none"> • 人力資源 • 公平貿易認證 	是

		<ul style="list-style-type: none"> • ISO22000 認證 • 廠房設備 	
關鍵活動	<ul style="list-style-type: none"> • 行銷銷售 	<ul style="list-style-type: none"> • 行銷 	是
關鍵合作夥伴	<ul style="list-style-type: none"> • 上游 • 外部團體 	<ul style="list-style-type: none"> • 供應商(上游) • 國際公平貿易組織(外部團體) 	是
成本結構	<ul style="list-style-type: none"> • 人事支出 	<ul style="list-style-type: none"> • 行銷成本 	否

參考來源：本研究整理

根據上表 4-6 可以得知，本研究中的 B 型企業與非 B 型企業在五種商業模式要素有共同點，分別為通路、顧客關係、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴。

通路的共同點為 B 型企業與非 B 型企業通路皆佈有網路商店與合作店家；顧客關係的共同點為 B 型企業與非 B 型企業都有使用個人化的一對一服務與協助、行銷內容溝通、社群媒體互動、顧客關係管理的方法來維繫顧客關係；關鍵資源的共同點為 B 型企業與非 B 型企業皆非常重視人力資源，並將其視為關鍵資源；關鍵活動的共同點為 B 型企業與非 B 型企業皆將行銷視為關鍵活動，並投入大量心力與資源；關鍵活作夥伴的共同點為 B 型企業與非 B 型企業皆有上游與外部團體的關鍵合作夥伴。

第四節 B 型企業認證分析

一、申請 B 型企業認證與否與原因

(一) X 公司(已獲得 B 型企業認證)

1. 理念相符：X 公司成立之初，創辦團隊就決定成為一家台灣好企業，做出對人和環境都好的產品，當然對員工也要很好。共同創辦人之一鄭涵睿在 X 公司成立初期時，在美國麻省理工就讀 MBA，修習環境永續相關課程，在課程中接觸到 B 型企業的成功案例，發現 B 型企業的理念與 X 公司其實非常相近，B 型企業在做的事其實就是 X 公司在做的事，回台後將 B 型企業介紹給創辦團隊，便著手申請 B 型企業認證。
2. 國際接軌：X 公司很希望可以讓國際看到台灣品牌，透過獲得國際型的 B 型企業認證，可以讓其他國家知道台灣的好，台灣有一個可以跟國際接軌的好品牌在做好的事情。
3. 行銷溝通：獲得 B 型企業認證相當於新增一項與消費者溝通的素材與支持，可以藉由國際型認證更有底氣地向消費者證明 X 公司真的是一家好公司。
4. 營運檢視：B 型企業有一個很明確的規範，每年的商業影響力評估問卷 (BIA) 都會有很清楚的問題跟架構，X 公司認為 B 型企業的商業影響力評估架構內容為其提供了一個範本，可以根據該架構去審視 X 公司進步的方向與空間，針對環境、員工、社區、公司治理、影響力五個面向去檢視如何精進營運，也有一個成長的目標。

(二) Y 公司(已獲得 B 型企業認證)

1. 合作企業宣傳：2017 年初 X 公司拜訪 Y 公司，進行公司簡介，開始對 B 型企業認證有初步了解，直到同年 6 月決定申請 B 型企業認證。
2. 營運檢視：因為 Y 公司原有的公平貿易認證偏向是對於外部的檢視，審查生產端的來源與品質，Y 公司本身缺乏一個審視內部的機制或方法，而 B 型企業認證的流程可以協助 Y 公司去檢視公司內部的體質與制度，尤其是在公司治理和員工方面的檢驗。

(三) Z 公司(未申請 B 型企業認證)

Z 公司是知曉 B 型企業認證的，但是並沒有申請 B 型企業認證的意願，原因如下：

1. 缺乏真正的公開透明：Z 公司受訪者表示：「這就像老師跟你說怎麼做才是好學生，讓你去填好學生試卷，答對了老師就給你一張獎狀。」。B 型企業認證的認證發行單位與驗證單位為同一組織，皆為 B 型實驗室，並不像其他國際認證，如：公平貿易認證、德國藍天使標章、ISO 系列認證……等，是由制定國際認證標準的組織或政府(如：ISO 國際標準組織、英國政府)授權的專業第三方驗證單位(如：SGS 瑞士通用公證行、BSI 英國標準協會)針對認證規範的內容與標準去為申請企業進行驗證。舉例來說：ISO 制定「ISO22000」準則，由第三方驗證單位 BSI 確認申請公司是否符合 ISO22000 標準，通過的話 BSI 會頒發 ISO22000 認證證書給申請公司；台灣政府制定「環保標章」，由政府認證的第三方驗證單位：財團法人台灣電子檢驗中心與財團法人環境或發展基金會，對申請公司進行審查，通過即可由驗證單位頒發環保標章。
2. 缺乏足夠的公信力：B 型企業認證制度始於 2006 年，相對於發展迄今餘幾十年的其他知名認證制度尚不夠成熟，還未被業界與市場普遍認知與接受，其公信力較不足夠，因此 Z 公司認為該認證對公司沒有實質幫助，比較偏向提供行銷宣傳方面的作用，若申請 B 型認證，只是徒增成本，還要花費大量心力去向消費者說明與介紹。

二、申請認證所投入之資源

此部分研究以 B 型企業 X 公司與 Y 公司申請 B 型企業認證，以及非 B 型企業 Z 公司申請 ISO22000 認證做比較。

表 4-7 申請認證投入資源比較

	認證	時間	人力
X 公司	B 型企業	2 個月	1 人
Y 公司	B 型企業	1 個月	2 人
Z 公司	ISO22000	6 個月	1 人

參考來源：本研究整理

根據本研究訪談調查的結果，個案企業都不認為申請認證是項負擔。

X 公司申請 B 型企業認證時，由共同創辦人鄭涵睿 1 人主導申請流程並填寫商業影響力評估問卷，公司各部門協助提供所需資料與內容，並無特地成立一個團隊來申請認證，成本除了 B 型企業的認證申請費用以外，還有平常員工的正常投入工時，並無造成公司太大壓力，整個申請流程約 2 個月。

Y 公司申請 B 型企業認證時，由兩位創辦人共同完成整個程序，因 Y 公司本身就有做公平貿易認證，故已累積一些數據與資料，使申請流程更順利，對公司業務與日常營運無太大影響，成本也只有 B 型企業認證的申請費用，無額外投入，由於公司規模不大，整個申請流程約 1 個月。

Z 公司申請 ISO22000 認證時，由具專業背景的 1 位品管師主導申請流程，公司各單位負責完成各自需要提供的資料，並無特地成立一個團隊來申請認證。除了認證申請費用以外，還有平常員工的正常投入工時，並無產生額外成本或負擔，整個申請流程約 6 個月。

三、獲得認證對公司的實際影響

(一) X 公司(B 型企業認證)

1. 營運管理：可以透過 B 型企業認證的評估，來覆核公司目前為止所做的事情是否夠好，有何改善方向與建議。
2. 人才發展：可以讓求職者知道 X 公司有別於一般企業，加入這家公司是真的有所不同。在組織內部，也對員工向心力的凝聚有正面影響。
3. 行銷溝通：獲得 B 型企業認證後可以很明確的對外溝通，告訴大眾 X 公司做了哪些事情，傳遞 X 公司是一家好企業的形象。

(二) Y 公司(B 型企業認證)

1. 營運管理：從 B 型企業的評估題目去發現，還有很多方式跟作為可以去嘗試，是之前 Y 公司不知道也從來沒想到的，開始從環境、社區、員工、公司治理、客戶等不同面向去做出改變，進行組織變革與部分調整。
2. 人才發展：可以明顯觀察到有較多人因為 Y 公司獲 B 型企業認證而投遞履歷。
3. 成本控管：不同面向有增有減，受 B 型企業的影響而開始做能源監控，各實體門市能更有效率地使用能源，長期下來可以節省營運成本，也開始做垃圾重量的監控，以節省不必要的採買與浪費。採購日常公司耗材會開始有所不同，選擇用對環境比較友善的產品，由於這類產品的價格比一般產品高，所以會提高些微成本。

(三) Z 公司(ISO22000 認證)

1. 行銷銷售：拓展業務跟大型企業客戶合作，提高營業額。
2. 商業模式：營運重心改變，轉型前以批發零售為主，轉型後以生產製造為主。
3. 組織架構：取消門店營運，人事編制改變。

4. 社會影響力：向消費者與企業客戶宣傳公司的產品品質是經過認證的，可以安心信任。

從上述研究來看，可以大致總結出 B 型企業認證對於 B 型企業 X 公司與 Y 公司的實際影響主要體現在營運管理與人才發展的面向，由於 B 型企業認證有完整的五大面向讓企業可以有一個明確的架構去對公司的營運進行審視，使得企業可於申請認證的過程發現組織調整的方向與方法，以及自身的進步空間；獲得 B 型企業認證之後，有明顯地感覺招募到的人才價值觀念比較相符，公司內部凝聚的力度也逐漸在提升。除營運與人才面向的影響，B 型企業認證也有影響到行銷與成本的部分，獲得認證後，企業可以提升行銷溝通的可信度與行銷內容的豐富度，成本控管方面也開始有所作為，但此部分之效果需待長期驗證。

四、B 型企業和非 B 型企業之人均產出比較

由於 X 公司不便提供營業額資料，此部分之人均產出研究以 B 型企業 Y 公司和非 B 型企業 Z 公司的資料為主，結果如下表 4-8 所示。

表 4-8 B 型企業 Y 公司和非 B 型企業 Z 公司之人均產出比較

項目	公司	2016	2017 年	2018 年
員工人數	Y 公司	23 人	24 人	24 人
	Z 公司	30 人	20 人	12 人
營業額	Y 公司	3,000 萬	3,200 萬	3,100 萬
	Z 公司	4,400 萬	4,400 萬	3,600 萬
人均產出	Y 公司	130.43 萬/人	133.33 萬/人	129.16 萬/人

	Z 公司	146 萬/人	220 萬/人	300 萬/人
--	------	---------	---------	---------

參考來源：本研究整理

Y 公司於 2017 年獲得 B 型企業認證，Z 公司於 2016 年獲得 ISO22000 認證，對於公司而言都是一大里程碑，但根據本研究得出的近三年人均產出值，Y 公司的人均產出穩定維持在 130 萬/人左右，並無法觀察到明顯的差異。另針對 Y 公司的訪談結果來看，僅在員工認同與營運規畫方面的影響較有感，並不認為 B 型企業認證對其營業額或產出有顯著影響。而 Z 公司已於 2015 年開始以新工廠人事編制進行規模化生產，近三年雖員工人數明顯下降，但其人均產出是節節進步，應可歸因於 Z 公司積極轉型、定期檢視公司體質並修正，再加上取得 ISO22000 認證後，其營運資格符合大型企業客戶對於食品製造安全的標準，有助於 Z 公司擴展大型業務，進而提高收益。

本研究認為，雖然上述結果來看是非 B 型企業的人均產出比 B 型企業高，但不能斷以此做為判斷 ISO22000 或 B 型企業認證等永續認證的好壞與有效性。影響人均產出的因素眾多，可能是公司營運模式改變、人事編制影響、行業環境變動、重大事件發生...等。Y 公司獲得 B 型企業認證後，可能因為該認證在台灣的知名度尚不普遍，所以企業無法立即獲得明顯效益；也可能因為 B 型認證為企業帶來的效益難以被量化或是體現在其他方面。相對於獲得 ISO22000 認證的 Z 公司，其申請認證的目的與預期該認證可帶來的效益較明確，以爭取大型企業客戶、提高訂單金額為目標，可能使人均產出上的表現較明顯。

第五章 結論與建議

第一節 結論

一、B 型企業與非 B 型企業的商業模式有五大共同點

根據第四章第四節的研究結果顯示(可搭配參考第 60 頁表 4-6)，B 型企業與非 B 型企業商業模式的共同點有五個，分別是需求導向的顧客關係跟通路，以及供給導向的關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴，需求導向著重在於向誰傳遞價值，供給導向著重在於如何傳遞價值。

二、申請永續認證都有好處，申請過程也不會負擔太多壓力

除前述章節提及永續認證對於營運管理與人才發展的好處外，綜觀 B 型企業認證與 ISO22000 認證這兩項永續認證的影響，本研究認為其共同影響主要體現在行銷的影響力，由於上述永續認證的性質，如：公信度、國際性、品質認可等，對公司內部而言可以增強行銷力度，對公司外部而言可以提高對該企業的信任。

本研究的個案企業在進行上述認證的申請過程中，沒有投入太多成本與時間，也無須另外成立專案團隊，因此本研究得出結論是申請認證不會造成企業太大負擔。

三、B 型企業關注面向廣泛，非 B 型企業更注重經濟價值

由於 B 型企業認證的審查包含五大面向，B 型企業都很重視公司各面向的均衡發展，追求兼顧商業獲利與社會公益。一如 X 公司受訪者說的：「我們不需要在企業獲利跟社會公益之間做取捨，因為我們做的每一個產品、每一件事，

本身就是對這個社會、這個環境好的事。」。近年投入多項社會議題的策略管理大師 Michael E. Porter (2013)也認為「促成社會進步與達成經濟繁榮之間不存在取捨。」。本研究認為運用商業力量解決社會問題，是一種十分重視企業社會責任的企業家精神。

X 公司年收破億(CSR@天下,2018)、計畫保留三分之一盈餘用於員工活動、致力開發降低環境負擔的產品、以預先融資的方式支持農民栽種原料、以綠色生活 21 天計畫有效推廣綠行動，以上舉例皆有涵蓋經濟價值與社會價值。

Y 公司營收穩定、未來計畫進行首輪募資、以輪調制度強化員工學習能力、以環保永續為產品設計理念、推廣社區建設、將 1%營收捐作地球稅、品牌自律反雙十一購物，以上舉例皆涵蓋完整面向與價值。

Z 公司重點發展工廠進行規模經濟以降低生產成本、人均產出連年提高、提供人才高於業界水準的薪資福利、不遺餘力推動公平貿易、提撥 2%營收於公平貿易基金，藉上述方式達到企業獲利目的與發揮企業影響力，但是在社區發展與環境友善方面較無實際作為，涵蓋面向較不全面，社會價值的貢獻可能較少。

四、B 型企業認證的公允性與可信度尚未獲得普遍認可

B 型企業認證的認證發行單位與驗證單位為同一組織，非由專業第三方驗證單位針對認證標準去為申請企業進行驗證，此種認證方式有別於普遍的國際性認證標準。而且 B 型企業認證成立不久，尚未在產業中建立一定的知名度，與其他知名永續認證有著幾十年的發展差距，以上因素可能導致部分企業對於 B 型企業認證持保留態度。

第二節 實務建議

一、鼓勵申請永續認證，對企業皆有正面助益

若企業能力與資源許可，本研究建議企業積極申請永續認證(涵蓋 B 型企業認證與表 2-6 之各類認證)，在行銷銷售、營運管理、社會影響、國際競爭力、成本控管等面向會有不同程度的影響與幫助，尤其是在於行銷銷售與營運管理方面會有較顯著的助益。本研究認為申請永續認證的過程與結果能幫助企業再次審視自身與經濟、環境、社會以及多方利害關係人間的關係，強化企業善盡其社會責任的基礎。

二、新創企業可參照商業模式五大共同點去發展或調整商業模式

無論是 B 型企業或非 B 型企業皆以內容強化的網路行銷與個人化服務的方式進行顧客關係的拓展與維護；通路開發尤其重視電商蓬勃時代下的網路門市經營與合作店家的支持，最重要的關鍵資源是人力資源，也投入很多資源進行多元化人才培育與訓練；最重要的關鍵活動是行銷，此活動緊密結合其價值主張與顧客關係維護；關鍵合作夥伴主要有上游及各種外部團體，重視與供應商之間的穩定關係，以及非競爭者間的策略聯盟與互利發展。

三、成熟企業可嘗試填寫 BIA 商業影響力問卷

B 型企業認證之商業影響力問卷架構包含公司治理、員工照顧、環境友善、社區照顧和客戶影響力五大面向，各面向會有細項內容的填答要求，而且此部分的認證程序為免費填答，根據 Y 公司受訪者的說法：「填答過程讓我發現原來我還有這麼多事情可以做，都是我從來沒想到過的。」，填寫商業影響力問卷可以幫助企業審視內部整體運作、找到改進的方向與空間，也發現可以繼

續加強的優點，進一步轉變成未來發展永續商業模式的重點。

第三節 研究限制與總結

一、研究限制

(一) 外部效度受限

由於本研究之個案企業皆有其不同的背景條件，每家個案公司的商業模式也不盡相同，再加上本研究在文獻蒐集、訪談紀錄與內容理解不免參雜個人主觀判斷，此份質性研究之結果無法類推到其他個案企業之組合。

(二) 研究個案企業選定受限

由於台灣現有 B 型企業僅 26 家，不僅產業多元，且相似產業之企業數量不多，再因與企業之邀約訪談配合不易，故此研究之個案企業較難有公司規模、產業、產品業務、營運理念皆相似之比較組合。最初的個案研究組合為 B 型企業「綠藤生機」、「茶籽堂」與非 B 型企業「歐萊德」，可惜因多項因素無法成功促成訪談。

(三) 資料蒐集完整度有限

本研究蒐集資料包含企業近三年的營業額數據，恐使企業有所顧慮，導致 X 公司不便透漏任何與財務有關之資料，因此本研究無法進行三家個案企業完整的人均產出比較，僅進行 B 型企業 Y 公司與非 B 型企業 Z 公司之人均產出比較。

(四) 訪談題目問項尚有修正空間

深度訪談問題之設計尚須更精確，以期提升本研究的完整性與實務性。例如：商業模式畫布架構訪綱中第九項成本結構部分，問題為「貴公司的商業模

式執行中，哪種成本最高？」，僅能瞭解到是哪種成本，若能修正問題為「貴公司的商業模式執行中，成本結構組成為何？各項成本比例為何？」，不僅能瞭解到最重要的成本為何，還能瞭解到該公司的完整成本架構與精確的比例數字。可探究相似產業不同企業間營運重心與資源配置之差異。

二、總結

本研究之貢獻主要在於實務上的貢獻，本研究之個案企業在商業模式構成要素有五大共同點：顧客關係、通路、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴，運作模式相近或類似產業的企業若欲調整商業模式，可參考個案企業在這五個構成要素的 What(什麼)、How(方法)、Why(原因)去著重發展。B 型企業認證為商業趨勢並結合完整的永續經營思維，根據研究結果可知，申請 B 型企業認證與否，端看企業其商業模式運作所需資源、面臨現況，以及其未來發展目標而定，並無申請之必要性。B 型企業認證對企業的影響幾乎都是正面影響，主要體現在營運管理、人才發展與行銷銷售方面，且申請過程不需投入太多資源與成本，雖然 B 型企業認證無申請之必要性，但獲得 B 型企業認證對公司有不同面向的好處，因此本研究建議企業申請，可以從申請過程中去發現企業之優勢與劣勢，進而改善其商業模式，至於 B 型企業認證本身之公允性與可信度之疑慮，則需要企業自行拿捏，本研究僅提供參考論點。

針對未來可能的研究方向，考量本研究面臨之限制，建議未來研究可以嘗試進行量化分析，擬定更精確的商業模式問項及績效衡量指標對台灣所有 B 型企業發放問卷，歸納出台灣 B 型企業之共同點與績效表現，作為欲兼顧商業獲利與社會公益之企業未來調整商業模式或申請 B 型企業等永續認證的參考，研究結果也會比較具有代表性。

參考文獻

中文參考文獻

104 人力銀行(無日期)。公司介紹。2020 年 4 月 23 日檢自
<https://www.104.com.tw/jobs/main/>

1111 人力銀行(無日期)。找工作。2020 年 4 月 23 日檢自
<https://www.1111.com.tw/#tab2>

B 型企業協會 (無日期)。B CORP 認證費用對照表。B 型企業協會。2019
年 7 月 28 日取自 <http://blab.tw/b-corp-fee>

CSR@天下 (2018 年 8 月 16 日)。MIT 畢業生不捧金飯碗改捧綠飯碗 薪水更低
更開心。CSR@天下。取自 <https://csr.cw.com.tw/article/40485>

NPOst 編輯室 (2017 年 3 月 26 日)。透視 B 型企業：究竟是共益企業，還是
行銷手段？公益交流站。取自 <https://npost.tw/archives/33222>

尤傳莉 (譯)(2012)。獲利世代：自己動手畫出你的商業模式(原作者：Alexander
Osterwalder & Yves Pigneur)。台北：早安財經文化(原著出版年：2010)。

王映惠 (2010)。公司治理對企業社會責任履行之影響。國立高雄應用科技大學
大學商務經營研究所碩士論文，高雄。

行政院 (2014 年 9 月)。社會企業行動方案，頁 9。

林以涵 (2012 年 6 月 4 日)。公益是門好生意。社企流。取自
<https://www.seinsights.asia/columnist/573>

林珮萱 (2017 年 9 月 29 日)。台灣 20 家 B 型企業獲認證 榮登亞洲第一。遠見
雜誌。2017 年 10 月號。取自 <https://www.gvm.com.tw/article/40287>

吳易翰 (2019 年 4 月 2 日)。企業與社企「大手牽小手」 從買產品變供應鏈伙
伴。遠見雜誌。取自 <https://www.gvm.com.tw/article/60277>

吳駿臻 (2018 年 4 月 14 日)。商業模式架構介紹。諾懷策略行銷管理顧問。取自 <https://know-why.com.tw/%E5%95%86%E6%A5%AD%E6%A8%A1%E5%BC%8F/>

李振勇 (2006)。商業模式：企業競爭的最高型態，新華出版社。

社會創新平台(無日期)。社會創新資料庫。2020 年 4 月 23 日檢自 https://si.taiwan.gov.tw/Home/org_list

社團法人台灣社會企業發展聯盟 (無日期)。社會企業的定義。2019 年 7 月 28 日取自 http://www.sedatw.org/qa/se_def

社團法人社會企業創新創業學會 (無日期)。社企 Q&A。2019 年 7 月 28 日取自 <http://www.seietw.org/1285623103820225qa.html>

胡哲生、羅偉、張詠晴 (2016 年 12 月 8 日)。改變城市力量 解析社企發展趨勢。台北產經。取自 https://www.taipeiecon.taipei/article_cont.aspx?MmmID=1201&MSid=712134570744775147

孫保忠 (2017 年 5 月 10 日)。不改變，就掰掰：用樂高打造商業模式，迎接下一個企業盛世。Xilien.com。取自 <http://www.xilien.com/archives/73084>

陳怡如 (2018 年 7 月 2 日)。商業新浪潮！既賺錢又對世界好，B 型企業翻轉成功定義。社企流。取自 <https://www.seinsights.asia/article/3289/3268/5560>

甯向東、吳曉亮 (2006)。企業社會責任及其承擔。Working Paper No. 200606。清華大學經濟管理學院。

楊衡 (2014 年 5 月 9 日)。社會企業方興未艾之地－英國。社企流。取自 <https://www.seinsights.asia/story/1266/795/2120>

經濟部中小企業處 (2018 年 10 月)。提要。2018 年中小企業白皮書，頁 15-19。

經濟部商業司(無日期)。商工登記公示資料查詢服務。2020年4月23日檢自
<https://findbiz.nat.gov.tw/fts/query/QueryBar/queryInit.do>

綠藤生機 (2016年3月31日)。B型企業用商業力量改變社會！綠藤生機。取
自 <https://blog.greenvines.com.tw/greenvines-stories/bcorp-asiaforum-2016-2/>

鄭勝分 (2007)。社會企業的概念分析。政策研究學報，第八期，頁65-108。

英文參考文獻

Arrow, K. J. (1973). Social Responsibility and Economic Efficiency. *Public Policy*, 21, 303.

Borzaga, C., Nogales R., Galera, G. (2008). *Social Enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation*. EMES, 31-32.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of The Businessman*. New York, NY: Harper.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimension Conceptual Model of Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

Certified B Corporation (2019). Certification Requirements. Retrieved from
<https://bcorporation.net/certification/meet-the-requirements>

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76

Dees, J. G. (1998, January–February). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, January–February, 1998. Retrieved from
<https://hbr.org/1998/01/enterprising-nonprofits>

Dottore, F. A. (1977). Data base provides business model. *Computerworld*, 11(44).

Drucker, P. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility, *California Management Review*, 26, 53-63.

- Drucker, P. (2004). *The Daily Drucker*. New York: Harper Business.
- DTI. (2002). *Social Enterprise: A Strategy for Success*. London
- Epstein, E. M. (1973). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social responsiveness. *California Management Review*, 29, 99-114.
- Ferrell, O. C. & Fraedrich J. (1997). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases(3rd ed.)*. MA: Houghton Mifflin Company.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*.
- Johnson, M.W. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Review Press, ISBN 1422124819
- Konczal, E. F. (1975). Models are for managers, not mathematicians. *Journal of Systems Management*, 26(1): 12-14.
- Malpani, A. (2019, January 23). The Outlook for Social Enterprises in 2019 and Beyond. Retrieved from Triple Pundit website <https://www.triplepundit.com/story/2019/outlook-social-enterprises-2019-and-beyond/81931>
- McGuire J. W.(1963). *Business and society*. New York: McGraw Hill
- OECD (1999). *Social Enterprises*. Paris: OECD Publishing.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

- Porter, E.M., & Kramer, R.M. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, January-February, 2011. Retrieved from <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Reiser, Dana B. (2013). Theorizing Forms for Social Enterprise. Emory Law Journal, 62(4), 681-739
- Shiller, R. (2018, March). The Value of B Corps: What Investors Need to Know. Retrieved from <https://cbey.yale.edu/our-stories/the-value-of-b-corps-what-investors-need-to-know>
- Social Enterprise Alliance (n. d.). Social Enterprise. Retrieved from <https://socialenterprise.us/about/social-enterprise/>
- TED (2013, October 3). Michael Porter: Why business can be good at solving social problems [Video file]. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?time_continue=731&v=0iIh5YYDR2o&feature=emb_logo
- Van der Meer, J (2015, July). The Day the Business Model was Born – A Personal History. Retrieved from Reason Street website <https://reasonstreet.co/2015/07/24/what-is-a-business-model-a-personal-history/>
- WBCSD (2000). *Corporate Social Responsibility – Meeting Changing Expectations*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- Wikipedia (2019). Triple bottom line. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line