

國立臺灣師範大學大眾傳播研究所

碩士論文

社會企業型媒體之價值網絡研究

—以《四方報》為例

指導教授：陳炳宏 博士

研究生：何楷平

中華民國一〇三年七月

摘要

近年來，社會企業型媒體逐漸興起，透過商業手段，達成社會目標，為台灣的媒體環境帶來新的可能。然而，社會企業型媒體普遍所面臨的挑戰是，無法透過經濟交換的方式取得資源，此外，社會企業型媒體旨在為服務對象創造社會價值，但是社會價值的創造，必然涉及了跨組織的合作，因此，社會企業型媒體大多是透過「價值網絡」來取得資源，進而達成社會目標，創造社會價值。

價值網絡的觀點認為，價值的創造無法透過單一組織來達成，必須藉由價值網絡的「成員」，透過「資源」或能力的交換，並以不同程度的「夥伴關係」來達成彼此目的，創造雙方新價值。

而在台灣的社會企業型媒體當中，《四方報》成立最早、目前已是華文地區最大的移民媒體。因此，本研究以《四方報》為研究對象，藉由個案研究法，探討以下三個研究問題：一、《四方報》價值網絡之成員為何？二、《四方報》可透過價值網絡取得何種資源？三、《四方報》和其價值網絡成員之夥伴關係為何？

研究發現，在成員方面，《四方報》價值網絡的成員包括以 1. 東南亞籍為主的顧客；2. 東南亞籍、台籍兼具的共同生產者；3. 第三方參與者：南洋台灣姊妹會、誠致教育基金會、以及台灣立報社。在資源方面，《四方報》透過價值網絡取得的資源包括各種企業資源和社會資源。在夥伴關係方面，《四方報》與顧客之間的關係屬於網絡連結；與共同生產者之間的關係介於協調和合作；與第三方參與者之間的關係皆為協力。

整體而言，隨著服務對象（東南亞移民／工）對《四方報》的認同和信任感的建立，他們不再只是《四方報》的服務對象和目標市場，而是逐步轉為內容產製者、通路、廣告客戶，甚至成為媒體本身。此外，本研究認為，組織若要建立價值網絡，必須先找到網絡的成員（節點），而如何找到這些人／團體，並與其建立關係（連結），則攸關到社會企業創業家的人脈，換言之，社會企業創業家的人脈，就是價值網絡的起點。更重要的是，社會企業型媒體的永續經營，仰賴使命的轉變，組織必須隨著環境而對使命有所調整，而使命是根據服務對象未被滿足的需求所立定，因此，瞭解服務對象，亦是社會企業型媒體得以建立與延續組織生命的重要關鍵。

關鍵字：四方報、社會企業、社會企業型媒體、價值網絡

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	4
第三節 名詞解釋.....	6
第二章 文獻探討.....	10
第一節 社會企業.....	10
第二節 社會企業型媒體：緣起與發展概況.....	20
第三節 社會企業的價值網絡.....	39
第三章 研究方法.....	57
第一節 個案研究法.....	57
第二節 資料蒐集方式.....	58
第三節 研究流程與架構.....	63
第四章 研究發現.....	66
第一節 《四方報》價值網絡之成員分析.....	69
第二節 《四方報》價值網絡之資源分析.....	77
第三節 《四方報》價值網絡之夥伴關係分析.....	86
第五章 結論與建議.....	98
第一節 研究結論.....	98
第二節 研究建議與限制.....	102
參考文獻.....	105
附錄一 研究調查表.....	118
附錄二 深度訪談大綱.....	121
附錄三 《四方報》重大發展歷程.....	124

圖目錄

圖 2-1：1990 年至 2012 年美國報紙發行人量變化趨勢.....	21
圖 2-2：1991 年至 2010 年台灣媒體接觸率.....	22
圖 2-3：2004 年至 2011 年美國報紙的平面廣告與網路廣告營收變化趨勢.....	23
圖 2-4：2005 年至 2013 年年各媒體廣告量.....	24
圖 2-5：非營利媒體的財務來源.....	28
圖 2-6：不同財務來源之非營利媒體的營收統計.....	29
圖 3-1：研究流程圖.....	64
圖 3-2：研究架構.....	65
圖 4-1：《四方報》組織關係圖.....	67
圖 4-2：《四方報》組織架構圖.....	68
圖 4-3：《四方報》價值網絡之成員.....	76
圖 4-4：《四方報》與「南洋台灣姊妹會」組織之間的人際脈絡.....	81
圖 4-5：《四方報》透過價值網絡取得的資源.....	85
圖 4-6：《四方報》和其價值網絡成員之夥伴關係.....	97

表目錄

表 2-1: 社會企業的經濟與社會面向.....	12
表 2-2: 社會企業光譜.....	14
表 2-3: 社會企業的混合光譜.....	19
表 2-4: 商業導向與社會導向的連續性光譜.....	19
表 2-5: 台灣的社會企業型媒體之案例分析.....	38
表 2-6: 社會企業價值網絡之成員.....	43
表 2-7: 共同合作形式.....	46
表 2-8: 協調、協力與合作的比較.....	47
表 2-9: 協調、協力與合作的差別.....	48
表 2-10: 網絡和聯盟的比較.....	48
表 2-11: 社會企業的價值網絡之夥伴關係.....	49
表 2-12: 策略性資源的內涵.....	51
表 2-13: 社會資源的分類.....	55
表 2-14: 社會企業資源的內涵與類型.....	56
表 3-1: 個案組織內部之訪談對象.....	61
表 3-2: 深度訪談對象總整理.....	62
表 4-1: 社會企業價值網絡之成員.....	70
表 4-2: 《四方報》價值網絡之成員.....	76
表 4-3: 社會企業資源的內涵與類型.....	77
表 4-4: 《四方報》透過價值網絡取得的資源.....	85
表 4-5: 社會企業的價值網絡之夥伴關係.....	86
表 4-6: 《四方報》和其價值網絡成員之夥伴關係.....	96

第一章 緒論

My findings suggested that journalism is becoming a form of social entrepreneurship — an endeavor that combines commercial and nonprofit methods to achieve social change.

新聞媒體正逐漸成為社會企業的一種型態：融合了商業與非營利的手段，來竭力促使這個社會改變。

— Smith, 2012, p.23.

第一節 研究背景

1987 年政府解除戒嚴令，相關法律規章的鬆綁，帶來的是媒體市場的活絡與繁榮。以平面媒體為例，截至 2012 年底的統計，台灣報紙家數從解嚴前的 31 家變成 2,210 家，台灣雜誌家數也在解嚴後的五年間成長了超過五成（中華民國文化部，2012）。然而，相較於媒體數的快速成長，廣告量增加的額度卻遠遠不及媒體數增加的速度，根據統計，2006 年的雜誌與報紙廣告量是 211.3 億元，但到了 2011 年，廣告量卻僅剩 163.52 億元，減少了三成，顯見廣告市場之競爭激烈將日趨激烈（凱絡媒體周報，2013.02.25）。

整體來說，自 1987 年解嚴後，台灣媒體市場呈現百花齊放的態勢，卻也造就了僧多粥少的高度競爭環境，而在這樣的環境下，媒體雖作為社會公器之角色，但在經營上，並不會以社會責任為主要考量，而是以生存條件的經濟因素作為優先（林永崇，2007）。

尤其在商業型媒體主導市場走向的今日，為了求生存，不斷地向市場靠攏、爭取最大族群的閱聽眾，壓低成本、追求利潤，產製的內容日趨淺薄化，媒體已逐漸喪失它原本應有的功能和社會責任，轉而趨向企業化、商業化經營，將市場佔有率和盈餘等財務數字視為組織的優先目標，如此一來，媒體落入了一個惡性競爭的循環，一方面難以提供能夠滿足閱聽人需求的優質內容，另一方面，又要面對一個極度偏向廣告主的市場以獲得足夠財務挹注，並臣服於銷售量、收視率，不僅造成內容產製表現的劣質化，甚至更直接威脅到維持企業營運的財務困境，商業型媒體作為社會公器、為民主社會把關的媒體功能和責任已消逝（張春炎，2009.09.14；胡元輝，2012a）。

和商業型媒體不同的是，非營利媒體不接受廣告、置入性行銷，嚴守新聞專業，以提供優質內容為己任，然而，非營利媒體雖然不受市場利潤所牽制，但卻

也面臨了經營上的困境而無法發揮其社會影響力。哈佛大學尼曼新聞研究室指出，由於非營利媒體的經費大多來自基金會和捐助，而不是商業型媒體高度仰賴的廣告收入，因此，向基金會、捐助者或其他贊助廠商募款，反而使非營利媒體不成比例的消耗了許多的時間和資源，而願意付費購買某些報導的媒體夥伴，卻只占其經營所需經費的極小部分，就算財源相對穩定，其他資源如全職記者的素質和人數，卻也較商業型媒體匱乏（黃文正，2008.11.21；羅世宏、胡元輝，2010）。另外，公共媒體則是面臨了政府預算經費的嚴重不足，以及相關修法改革的停滯不前，造成資源相對缺乏而無法與商業型媒體相提並論。

在商業型媒體和非營利媒體各自面臨經營困境之時，混合性質的媒體組織型態，近年來卻如雨後春筍般的崛起，這些新興的媒體組織，既非傳統高度仰賴廣告收入的商業型媒體，也非純粹倚靠捐款、贊助的非營利組織，而是一種混合型態的媒體商業模式。Smith（2012）認為，這種新創媒體組織，就是媒體在「社會企業」上的具體展現。

社會企業(Social Enterprise)是介於非營利組織和企業之間的一種組織型態，具有社會目標和經濟目標的雙重底線(double bottom line)的特質，透過商業模式來生產產品或服務，而最終的目的在於創造社會價值、解決社會問題、達成社會目標，社會企業不追求利潤極大化，但仍須自給自足且具有高度的財務自主性，透過企業的手段達成維持組織運作的經濟目標，進而達成社會目的（Adam & Johnson, 2006；Defourny & Nyssen, 2006；Sabeti, 2011）。

不過，社會企業時常和企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)混淆，但兩者的概念是不同的。Porter & Kramer（2006）強調，企業社會責任是企業消極的應付社會所賦予的責任，而社會企業則是企業本身就有強大的使命感，積極的以社會責任為己任，此外，對一般的企業而言，經濟目標遠大過於社會目標，企業社會責任是企業有盈餘才會去做的，具有社會行銷的目的，而社會企業則是以社會目標為優先（胡哲生，2010；鄭勝分，2009）。

因此，企業與社會企業的差別在於，企業將使命與社會責任，視為額外的慈善工作，而非將之視為公司經營策略的重要一環，相反的，社會企業是將組織的使命和社會目標視為絕對優先，更重要的是，社會企業是將組織的使命和社會目標，融入到企業價值創造的過程。

社會企業的價值傳遞對象，與傳統企業或接受捐贈的非營利組織不同，不同之處在於，社會企業的顧客或目標族群並非處於價值傳遞的最末端，而是融入價值創造的過程，換言之，企業社會責任並沒有將社會價值融入價值創造的過程，

而作為社會企業，組織必須在價值主張中納入社會層面的考量，讓使命和社會目標成為整體策略中不可或缺的一部分（Mair & Schoen, 2007；Porter & Kramer, 2006）。例如，雜誌 *The Big Issue* 打破舊有的企業慈善：企業生產—營業—獲利—捐贈給公益團體，而是將企業的捐助對象直接納入通路體系，把「協助遊民自立」（Helping people to help themselves.）的使命，融入到組織價值創造的過程（蔡依倫，2010）。

所謂的「價值創造」（value creation），最早是由管理學大師 Drucker 所提出，價值主張是組織欲達成的目標，而價值創造則是組織達成目標的手段（Magretta & Stone, 2002）。對外而言，組織的價值創造攸關其對外資源交換的策略，對內而言，價值創造也影響了內部組織劃分和效率的追求，價值創造是組織生存與發展極為重要的工作，而價值創造過程中的每一個環節，都可能是企業創造價值的來源（司徒達賢，2005；齊若蘭譯，2004）。社會價值是企業進行經濟價值創造的副產品，但對社會企業來說，創造社會價值才是首要目標，而創造經濟價值，通常只是為了使組織能夠維持財務獨立進而達成社會目的的副產品（Mair & Marti, 2006；Venkataraman, 1997）。

在探討價值創造時，「價值創造模式」（value creation model）是常用的分析工具，價值創造模式主要包括了「價值鏈」和「價值網絡」兩種。在早期，對於價值創造模式的議題主要圍繞在價值鏈的討論，而近期則逐漸轉向價值網絡（Fjeldstad & Ketels, 2006）。

「價值網絡」（value network）是組織創造出的一套合作和聯盟系統，以獲取、增加、傳送公司所提供的價值，價值網絡囊括了提供公司資源的所有組織或人，公司必須協調這些團體，才能將最好的價值傳遞到目標市場，更重要的是，價值網絡強調的是資源的交換，以及共同創造價值（Fjeldstad & Haanaes, 2001；Kotler & Keller, 2006）。價值網絡的觀點認為，價值並非由單一廠商所創造，而是由網絡中的成員共同創造而成，透過不同程度的合作關係，以進行各種資源的交換，進而達成共同的目的並創造雙方新價值（Allee, 2000；Fjeldstad & Haanaes, 2001；Normann & Ramirez, 1993）。

換言之，建立價值網絡能夠讓組織取得營運所需的重要資源，而社會企業在資源的取得上相對有限，故通常是以價值網絡的型態來運作（Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006；Dees, Emerson & Economy, 2001；Mair & Schoen, 2007）。由於社會企業不以利潤最大化為目標，而無法以經濟交換的方式來取得資源，若社會企業想要獨自處理社會問題，通常會事倍功半，因為社會價值共享的創造，必

然涉及跨組織、跨部門的網絡合作，單一組織的社會企業反而會侷限社會企業的發展（Porter & Kramer, 2006），因此，社會企業的價值創造模式通常是以價值網絡的型態來運作，透過建立網絡關係，來增強組織提供產品或服務的能力，並透過網絡關係來取得各種資源，貢獻組織不同的資源和技能，協力為最終服務對象創造價值。

總的來說，儘管社會企業型媒體的發展仍處於萌芽階段，但媒體作為社會企業，能夠透過商業活動來創造營收，不屈服於市場或廣告主，且以使命為優先並致力於社會價值的創造，其如何在市場與社會的兩端取得平衡，並克服資源有限的先天條件，在競爭的媒體環境中開創出新的出路，乃為本研究初始之研究動機。

第二節 研究動機與目的

社會企業型媒體的興起，作為一種混合型態的商業模式，並非傳統高度仰賴廣告收入的商業型媒體，也非純粹倚靠基金會和捐助的非營利媒體，社會企業型媒體既可以避免企業利潤最大化所帶來的弊病，又可以克服非營利組織面臨財源無以為繼所帶來的困境，其如何運用商業手段來創造社會價值，並維持永續的運作模式，到目前為止仍在發展階段，因而，也就造成了「一個社會企業各自表述」的狀況（王盈勛，2012.05.04；林金玉，2011；鄭勝分，2007）。

對此，學者普遍認為，與其拘泥於社會企業的定義，不如強調價值創造與組織策略層面的思考，透過企業價值創造，為組織創造更多金錢以外的社會價值（何定照、陳宛茜，2013.1.17）。Smith（2012）也認為，媒體作為一社會企業，是對於媒體產業環境危機所孕育而生的新樣貌，與其堅持為「社會企業型媒體」訂定統一的標準和定義，反而會局限了未來媒體在社會企業上的發展和創新，而這些混合型態的新興媒體所彰顯出的真正價值，才是更應該被關注的。

在各國不同的社會文化和政經體制下，各自發展出不同類型的社會企業媒體。大致來說，歐洲的社會企業主要是以企業手段來解決社會問題的企業，盈餘用於重新投資在企業或是回饋社區。以英國為例，遊民（homeless）是存在已久的社會問題，創辦人 Gordon Roddick & John Bird 認為，要解決遊民無家可歸的問題，不是去救濟他們，而是給他們工作的機會，因此，兩人以「幫助遊民自力更生」為組織目標，創辦了 The Big Issue，讓街友在街頭販售雜誌，每賣一本雜誌，街友就可以從中獲得售價一半的收入（李取中，2012.05.15）。

而在美國，社會企業則偏向非營利組織的商業化，著重於策略，而非組織的

類別。例如位於加州的 NeighborWebSJ，創辦人 Janice Rombeck 歷經新聞媒體的經營危機而被迫裁員，在近 40 年的記者工作經驗下，她發現主流媒體對社區議題的忽視和刻板印象，於是在奈特基金會（Knight Foundation）的創業資金贊助下，成立新聞網站 NeighborWebSJ，投入社區倡議，訓練加州 19 個區域的居民具備基本的公民記者能力，凝聚社區居民的力量，並透過專業記者報導和社區政策相關的重要資訊，並透過不同於傳統的編輯和營運模式，混合廣告營收、社區性大學，以及奈特基金會所提供的資金來維持組織營運（Rombeck, 2012）。

社會企業型媒體在各國有著不同的面貌，其使命和組織目標也各有所不同，但不變的是，社會企業型媒體致力於改善社會問題，改革媒體環境，以商業的手段創造出社會價值，Smith（2012）預測，這些新創的社會企業型媒體，其重要性將會在五年內超越傳統媒體。

而台灣的社會企業型媒體，也在近年來如雨後春筍般的發展，例如，兼具「新聞」和「市集」的《上下游新聞市集》，透過市集來協助小農販售產品、投入農產品開發，並將市集的經濟收入投入到新聞平台的營運；或是專為東南亞族群設立的《四方報》，以「讓弱勢發聲」為使命；以及授權自英國 The Big Issue 的《大誌雜誌》（The Big Issue Taiwan），承襲了英國 The Big Issue UK 的組織宗旨，實踐讓遊民自力更生的社會使命（邱韻芹，2012.06.10）。

其中，在上述案例中，又以《四方報》為台灣最早成立之社會企業型媒體，更是華文地區最大的移民媒體（胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇，2013）。《四方報》隸屬於台灣立報社，是一份以東南亞移民／工為主要讀者的月刊型報紙，以「讓弱勢發聲」為使命，於 2006 年正式推出第一份越南文《四方報》後，獲得廣大迴響，2011 年 5 月，爭取到許多公家單位和私人機構的支持，除了原本的越南文、泰文《四方報》，再推出印尼、菲律賓、柬埔寨五種文字版本（張正，2012.09.10）。

《四方報》將組織定位為平台，讓東南亞移民／工能夠透過《四方報》為自己發聲。《四方報》成立至今，其觸角已從原本單純的平面媒體－報紙，延伸到各個領域，包括：與誠致教育基金共同執行的「外婆橋計畫」、與各縣市草根團體合作「豔驚四方」移民／工畫展與座談，甚至計畫為東南亞移民／工打造專屬網購、貨運中心，乃至金融商品服務等（何定照，2013.10.21；陳大衛，2013.09；郭琇真，2013.07.07；張筱瑩、羅盛達、張智龍，2013.10.22）。這些看似和報紙本身不相干的「服務」，其實都是以組織「讓弱勢發聲」之宗旨為核心目標，致力於組織使命的實踐與社會價值之創造。

然而，社會價值的創造，必然涉及了跨組織、跨部門的合作，由於社會企業缺乏資本市場，無法以經濟誘因而取得資源，在資源有限的狀況下，價值網絡便提供了社會企業取得各種資源的機會。《四方報》自草創時期，就有大量無給職志工的投入，眾多主動協助《四方報》發行的社會人士和相關單位，也讓《四方報》在試刊第二期就創下破萬的發行情，隨著《四方報》發行量的提升，越來越多廣告／贊助商願意提供經費資源，在各種資源的挹注下，《四方報》的總發行情（五種文字版本）平均已達三萬二千份（張正，2008；陳宜萍，2013.04.17）。更重要的是，儘管《四方報》資源有限，但仍不放棄各種實踐組織使命的機會，積極地和外界各個組織、團體建立夥伴關係，建立並拓展組織價值網絡，一方面汲取更多營運所需的資源，另一方面，亦有助於解決社會問題，創造社會價值最大化。

價值的創造無法透過單一組織來達成，價值網絡的觀點強調，組織必須透過其價值網絡的成員，透過資源或能力的交換，以不同程度的夥伴關係，來達成彼此共同的目的。進一步來說，價值網絡的研究關注的三個重點，分別是「成員」、「資源」，以及「關係」（Normann & Ramire, 1993；Fjeldstad & Ketels, 2006；Fjeldstad & Haanaes, 2001）。

因此，本研究將以《四方報》為個案研究對象，探討其價值網絡。並根據價值網絡的三個重要概念，發展出以下研究目的：一、在《四方報》的價值網絡中，協助組織運作、提供組織所需資源的「成員」；二、在《四方報》的價值網絡中，不同的成員提供的各種「資源」；以及三、在《四方報》的價值網絡中，組織和成員之間不同程度的夥伴「關係」。

故根據上述研究動機與目的，本研究之研究問題整理如下：

- 一、《四方報》價值網絡之成員為何？
- 二、《四方報》可透過價值網絡取得何種資源？
- 三、《四方報》和其價值網絡成員之夥伴關係為何？

第三節 名詞解釋

本節將介紹「社會企業型媒體」和「價值網絡」的基本概念與意涵，以便對本研究相關之知識背景有一基本瞭解。

一、社會企業型媒體

社會企業是以使命和社會目標為優先的企業組織，透過持續性的商業活動來創造經濟價值，進而將利潤投入到社會價值的創造（Dees, Emerson & Economy, 2001）。換言之，以社會企業形式經營的媒體組織，即稱之為「社會企業型媒體」。

社會企業型媒體和非營利媒體一樣，都具有強烈的使命和社會目標。但兩者的不同之處在於，非營利媒體並無法透過銷售所得或廣告收入來維持營運，而是透過基金會或社會捐助作為其經費來源；社會企業型媒體則是透過銷售量和廣告收入等商業所得來維持組織營運，而不得過度依賴基金會或社會捐助，並將收入和盈餘投入到組織使命和社會目標（Smith, 2012）。

此外，社會企業型媒體雖具有持續性的商業活動，但相較於商業媒體，社會企業型媒體並不以利潤最大化為目標，而是以創造社會價值為使命，反觀商業媒體，因仰賴廣告作為主要營收，以營利為最終目的，往往將使命、社會責任，視為一種公司行有餘力之下所進行的慈善活動，即傳統的企業社會責任（Porter & Kramer, 2006）；但對社會企業型媒體而言，創造社會價值才是首要目標，經濟利益的創造乃是為了維持組織的財務獨立性，進而能將利潤投入到組織使命的實踐，因此，社會企業型媒體必須能夠透過持續性的商業活動來創造營收，而不得過度依賴基金會或社會捐助（Smith, 2012）。

儘管社會企業型媒體在各國有著不同的面貌，但就社會企業發展最早的英國而言，以普遍被認可的社會企業型媒體 The Big Issue、LIVE，以及 Port Talbot Magnet 為例，可大致歸納出社會企業型媒體的特點，整理如下（李取中，2012.05.15；金靖恩，2013.05.18；Radcliffe, 2012）：

1. 以明確的使命和社會目標為優先：社會企業型媒體具有明確的社會目標，其社會目標強調為服務對象創造價值，此外，社會企業型媒體的社會目標必須盡量達到「可測量的」（measurable）。
2. 持續性的商業活動：社會企業型媒體必須透過持續性的商業活動來創造組織的營利所得，保持高度的財務自主性。
3. 收入和盈餘投入到社會目標和營運成本：將收入和盈餘重新投入到和組織使命與社會目標有關的活動，或是投入營運成本以維持組織運作。
4. 營收來源的多樣化：社會企業型媒體不過度仰賴單一營收來源，以避免受到廣告主或基金會的牽制而喪失自主性。

因此，總的來說，社會企業型媒體是以使命和社會目標為優先的媒體組織，

透過持續性的商業活動來創造營收，以使命和社會目標為優先，透過持續性的商業活動來創造營收，普遍以廣告、銷售量作為主要財務來源，可接受部分的補助或捐款，具有明確的社會目標，以為服務對象創造價值為己任，此外，組織的收入和盈餘必須重新投入到和組織使命與社會目標有關的活動，或是投入營運成本以維持組織運作。

二、價值網絡

「價值網絡」是一種價值創造模式，早期對於價值創造模式的討論，主要圍繞在 Porter「價值鏈」(value chain)的觀點，但隨著企業競爭模式日趨複雜化，傳統的價值創造邏輯已經有所改變 (Normann & Ramirez, 1993)。

價值鏈將企業視為價值創造者，認為價值是由廠商單方面所創造，但 Normann & Ramirez (1993) 認為，這樣的概念已經不適用於現代社會，他們強調，顧客所得到的價值並非由單一廠商所創造的，而是透過廠商和消費者之間的互動，再加上其他合作夥伴或聯盟對象的參與而共同創造出來的。此外，成功的企業需要由企業、供應商、商業夥伴、顧客等成員共同組成如同星系網絡 (constellation) 般的價值創造系統，共同創造價值，透過不同的成員彼此的不同程度的合作關係再創價值 (reinvest value)。

Normann & Ramirez (1993) 的觀點，點出了企業的價值創造必須建立在網絡 (network) 概念下，亦即，價值創造討論的不再只限於企業本身，而是囊括了供應商、合作夥伴與顧客等成員，進而形成「價值網絡」。

「價值網絡」是組織創造出一套合作和聯盟系統，以獲取、增加、傳送公司所提供的價值，在價值網絡中，網絡是透過合作和資源交換關係的連結形成，價值網絡囊括了提供公司資源的所有組織或人，各個成員對價值的貢獻各司其職和責任，彼此高度互動，具有深入的關係連結，擁有共同的目標，以創造價值為目的而互相協調支援，公司必須協調這些團體，才能將最好的價值傳遞到目標市場 (Cravens & Piercy, 1994; Fjeldstad & Haanaes, 2001; Kotler & Keller, 2006)。Peppard & Rylander (2006) 也強調，在價值網絡的概念下，價值是由網絡中的成員共同創造的，因此，從網絡的觀點出發，組織關注的焦點不再是產業層面或是公司層面，而是價值創造的系統，即價值網絡本身。

此外，價值網絡的概念還多了無形利益的考量。Allee (2000) 指出，價值網絡是兩個或多個不同的人、廠商、團體或組織，透過動態交換以產生價值的一種關係網絡，任何組織進行有形利益或無形利益的交換。也就是說，在傳統的價

值鏈中，廠商和消費者之間的交換來自於產品、服務或營收，但在價值網絡的概念下，除了產品、服務或營收這些有形利益的交換，還包含了知識的交換，如廠商和顧客之間的資訊交換，以及無形利益的交換，如社群觀念、客戶忠誠度等（黃克敏，2008）。換言之，要分析一個企業的價值網絡，必須掌握其網絡中所包含的「成員」為何，其具備什麼樣的「資源」或能力，以及組織與不同成員之間的「關係」。

總言之，價值網絡的觀點認為，價值是由網路成員所共同創造出來的，價值系統中的各個成員為價值創造者，透過成員之間的組合和關係的重塑，來共同創造新價值。

第二章 文獻探討

本研究旨在以價值網絡的觀點，探討社會企業型媒體的價值創造模式。本章文獻探討主要分為三個部分，第一節是介紹社會企業的本質與類型，並說明社會企業和其他組織類型的區分；第二節則是整理社會企業型媒體的興起與發展概況；最後，在第三節的部分，以價值網絡的角度，整理社會企業型媒體的價值創造模式，並針對價值網絡的分析要素：成員、夥伴關係，以及其資源，進行相關概念的整理。

第一節 社會企業

本節旨在整理社會企業的基本概念，說明社會企業的本質與類型，以及社會企業和其他組織類型的區分。

一、社會企業的本質與類型

社會企業的概念，主要源自於十九世紀歐洲社會慈善，其中，又以英國的發展最早，英國是最早倡導社會企業的國家（鄭勝分，2007），1972年，英國貿易及工業部（DTI）將社會企業定義為：社會企業主要追求的是社會目的，其盈餘主要是用來投資於企業本身或社會，而非為股東或企業持有者謀取最大利益。整體來說，社會企業的興起，是作為回應「政府失靈」、「市場失靈」以及「志願服務失靈」下的產物，同時也是解決高失業率、以及企業慈善的轉型（Brinckerhoff, 1999; Dees, Emerson & Economy, 2001; Johnson, 2003; Young & Salamon, 2002）。

社會企業的出現，代表著來自政府、非營利組織，以及營利企業三者的界線開始模糊、彼此產生交集。Baderman & Law（2006）認為，政府、非營利組織，以及營利企業這些原本各自為政的團體，開始有所交集，社會企業結合了政府的職權、非營利組織的使命與貢獻，以及營利企業的效率 and 活力，使得社會問題得以透過更創新的方式來處理。

社會企業的概念主要是由經濟合作暨發展組織（Organizations for Economic Co-operation and Development, OECD）發展而成，其認為社會企業是指任何生產公共利益的私人活動，具有企業精神，以達成特定經濟或社會目標為宗旨，而非以利潤最大化為主要訴求，是有助於解決社會排斥和失業的問題的組織（OECD, 1999）。雖然社會企業的概念相當廣泛，且缺乏被接受的統一定義，但整體來說，

學者普遍認同，社會企業是一種混合型態的商業模式，具有非營利組織公益使命的特性，也具備營利企業生產利潤的能力，透過師法企業的商業模式，來達成組織的使命宗旨（Alter, 2006；Dees, Emerson & Economy, 2001；Defourny, 2001；Wallace, 1999；Young, 2001）。

社會企業並非傳統以市場利潤為目的的企業，也非純粹以使命為導向的非營利組織，但如何定義社會企業，不同學者看法有所不同，部分學者以較寬鬆的態度來檢視社會企業，認為社會企業是非營利組織和企業的轉型和演進。Dees & Elias（1998）認為，社會企業是第三部門的改革，是非營利組織效法企業營利的創新途徑。Borzaga & Solari（2001）指出，社會企業是一個私人性質的非營利組織，其目的在於提供社會財，除了有來自政府的經費補助之外，還包括商業的營利收入以及商業上的活動。社會企業聯盟（Social Enterprise Alliance）則認為，社會企業是由非營利組織所經營，並透過生產產品或服務來實踐其社會使命，是一種基於永續經營和企業精神的新典範。Young（2001）指出，凡是對社會公益有貢獻的企業，或是非營利組織透過商業化的手段賺取營收，都可稱為社會企業。

相較於上述對社會企業較廣泛的定義，更多的學者反而混合了非營利組織和企業兩種組織類型的特質，認為社會企業是一種新的組織型態。Dees（1998）指出，社會企業是將社會使命與商業結合的一種新的構想，亦即，將欲從事公益的心態和商業模式相互結合，並透過商業手段來達成財務的自主性。Bugg-Levine, Kogut & Kulatilaka（2012）認為，社會企業是一種橫跨了營利和非營利事業，混和了社會利益和經濟收入的組織，並以創新手法來解決社會問題。Adam & Johnson（2006）則指出，社會企業處於市場、公共政策與公民社會之交叉點，具有混合性的目標，是一整合市場、政府、以及第三部門的一個混合體，鑲嵌於公民體系並透過集體行動來實踐社會目標。Sabeti（2011）甚至提出社會企業可視為第四部門的概念，他認為，社會企業有別於政府機構、非營利組織或是營利事業，但會與這三者互動，社會企業並非隸屬於第三部門下的一個組織型態，而是作為第四部門的萌芽，它與第三部門的相似之處乃是追求各種社會使命，但不同的是，社會企業提供各種產品和服務，以提升消費者的生活品質、創造就業，最重要的是，具有經濟的產出和貢獻。

此外，社會企業之所以被稱作企業，乃在於其透過商業活動來創造利潤，但卻不以利潤最大化為目標，而是透過自給自足的方式來維持組織的獨立性，並以改善社會問題為使命，並將利潤投入於創造社會價值。Wallace（1999）認為，

社會企業是帶有社會目的的企業，以解決社會問題，創造社會價值為組織主要使命。Dees, Emerson & Economy (2001) 也認為，社會企業必須具備社會目的，並透過商業手段來達成社會目的，亦即，社會企業的首要目標，是透過組織創造的利潤來維持或改善社會問題。OECD (2001) 指出，社會企業運用任何可以產生公共利益的私人活動，來達成特定的社會目標和經濟目標，而非追求利潤極大化，同時，社會企業亦扮演著提供就業機會、解決社會問題的重要角色。Stevenson (2006) 則認為，社會企業透過商業策略來獲取組織經營所需要的資金，以實現組織的使命和社會目的。Kerlin (2006) 亦指出，社會企業是指透過任何賺取所得或取得營收的策略，以獲得經費來支持實踐公益慈善的組織。

Defourny (2001) 則指出，不論是從社會經濟或非營利組織演化而來的社會企業，都分別具有其經濟面向和社會面向的目標、管理／參與，以及財務運作的獨特方式。

表 2-1：社會企業的經濟與社會面向

面向	經濟面向	社會面向
目標	持續提供產品或服務	以特定社區或社群之利益為主要目標
管理／參與	高度自主管理，不受政府限制	所有利害關係人都可以參與及表達意見
財務	具有相當程度的經濟風險 支薪員工人數極小化	有限制的盈餘分配

資料來源：Defourny (2001)

如何區分社會企業和其他組織，在不同國家區域也有所差異。在歐洲，社會企業強調「社區共有」，而非「私人擁有」；而最早發展社會企業的國家－英國，利潤的分配則是區分社會企業和其他組織的關鍵；在美國，社會企業的重點在於營利和解決社會問題的方式（鄭勝分，2005）。簡單來說，美國對社會企業的界定較為寬鬆，從組織的角度來看，從事公益活動或承擔企業社會責任的營利型企業，或兼具社會目的和利潤目標的雙重目的企業，以及從事支持使命的非營利組織，都可稱之為社會企業（于躍門，2011.06.13）。

整體來說，社會企業可以區分成歐洲和美國兩大發展趨勢，在歐洲方面，OECD (2003) 認為，歐洲的社會企業傾向於社會經濟 (social economy) 的概念，是以企業精神的策略來達成特定的社會目標，而非追求利潤極大化，且有助於解

決社會排斥和失業問題的組織，歐洲的社會企業兼容社會、經濟與政策三大目的，可區分成「工作整合」（Work Integration）及「社會創新」（Social Innovation）兩大策略（鄭勝分，2008）。「工作整合」是針對身心障礙者及弱勢之長期失業者，提供就業機會和職業訓練，使其能夠在未來進入一般勞動市場；「社會創新」則是鼓勵社會企業的創設，強調透過市場運作機制但仍以社會目的為核心目標（Mason, Kirkbride & Bryde, 2007）。

在美國方面，OECD（2003）認為，美國的社會企業概念，類似商業活動，主要是以非營利組織商業化或社會公益事業企業化為主，組織型態單純，以商業手段獲取利潤，透過營利方式來解決社會問題，達成社會目的之精神。美國的社會企業強調社會目標與經濟目標的融合，可區分成「非營利創業」（Enterprising Nonprofits）及「社會投資」（Social Investment）兩大策略（鄭勝分，2008）。「非營利創業」常被稱為非營利組織的商業化，是指非營利組織開始追求商業收益，從事以使命為導向的商業活動，甚或創設具有創業精神的非營利組織（Dees, Emerson & Economy, 2001）。在台灣以喜憨兒基金會之麵包屋為代表；「社會投資」又被稱為新型態的捐贈者，是指傳統企業慈善的轉型，從傳統「給魚」角色，改變為「給釣竿」的永續經營策略（Kerlin, 2006），例如趨勢科技董座投資成立的「若水國際公司」。

而由於社會企業的概念相當廣泛，不同學者對社會企業的分類方式也不盡相同。OECD（1999）認為，社會企業可分為財貨為主的社會企業，以及公益導向的社會企業。Young（1998）則認為，對社會公益有所貢獻的企業，以及透過商業化模式維持生存的非營利組織都屬於社會企業的範疇，故根據上述前提，社會企業可區分為三種類型，包括：對社會公益有所貢獻的企業慈善（corporate philanthropist）、社會目的的組織（social purpose organization），以及兩者之間的混合組織（hybrids organization）。

Dees（1999）根據財務來源的不同，提出社會企業交叉補貼的觀點，並將社會企業分為五種類型，包括 1. 完全慈善支持；2. 部分自己自足；3. 資金流自己自足；4. 運作支出自己自足；以及 5. 完全的商業化。

Alter（2004）則根據法律的組織結構來區分，他指出，社會企業是一個混合性的組織型態，能夠創造經濟價值和社會價值，從法律層面的角度來看，社會企業可能為私人的、公共的，或是集體的三種組織型態，亦即，社會企業在組織結構上，可能是 1. 屬於某非營利組織的營利部門或方案；2. 屬於某集團組織下的分支組織，而該集團不一定是非營利組織；3. 以社會企業自許的單一組織，而

此組織不一定為營利組織。

Young (2001) 從商業活動和社會目的的關係來區分，認為社會企業可分為以下三種類型，包括 1. 與使命直接相關：包括期刊出版、贊助研討會、方案收入、提供會員制的付費服務；2. 純粹資金募集的策略：租金收入（出租會員名單、硬體設備所得的租金）、幫助會員組織募款時所得的回饋金；3. 與企業合作進行善因行銷 (cause-related marketing)：在企業的產品中附上機構標誌，為產品背書與企業合作。

Mair & Marti (2006) 則從組織本身的出發點來區分，並指出社會企業可區分為三大類，1. 以非營利組織為出發點：此類型的社會企業是為非營利組織籌措資金，和創造社會價值所設立；2. 以營利組織為出發點：此類型社會企業的成立，是為營利組織實踐企業社會責任為目的；3. 自行創辦社會企業，視社會企業為減緩社會問題的方法之一。

鄭讚源 (2004) 則從組織型態的觀點，認為社會企業可分為：1. 企業導向的社會企業：組織類型是企業，但具有強烈的非營利組織特性或公益特性；2. 非營利組織所轉投資的企業；3. 非營利附設的營利組織：雖以市場收費為主，但本質上仍屬非營利組織；4. 第三部門中的企業：歐洲的社會企業多屬於此類型，主要功能為解決失業問題，並結合地方產業特性，以活絡社區。

Dees, Emerson & Economy (2001) 根據利害關係人和組織之間的關係，將社會企業區分為三種類型，包括純慈善的、混合的，以及純商業的，並提出社會企業光譜 (social enterprise spectrum)。

表 2-2：社會企業光譜

動機、方法、目標		純慈善的 ←—————→ 純商業的		
		使命導向 社會價值	使命及市場並重 社會和經濟價值	市場導向 經濟價值
利害關係人	受益者	免付費	服務對象付全額或免付費	依市場行情
	資本	捐款和補助	混合捐款與市場行情兼具的資金	市場價格的資金
	人力	志工	混合志工及全薪職工	依市場行情給薪
	提供者	捐贈物品	特定的折扣、物品捐贈與全額收費	依市場行情收費

資料來源：Dees, Emerson & Economy, (2001)

Alter (2006) 認為，社會企業的本質在於結合社會使命和企業利益，並依據組織的使命動機和利益動機，將社會企業分為 1. 以使命為中心；2. 與使命相關；以及 3. 與使命無關的三種類型。此外，Alter (2006) 也強調，使命為社會企業強而有力的特徵，社會企業如何創造價值應被概念化及模型化，根據上述社會企業型態的三種類型，可分別歸類為三種運作原型：

1. 嵌入式社會企業 (embedded social enterprises)：以使命為中心，將企業的活動嵌入在組織運作和社會方案之中，商業活動和社會服務互相結合，社會方案由企業盈餘來支援，能同時達成財務與社會利益的雙重目標。
2. 綜合式社會企業 (integrated social enterprises)：與使命相關，其商業活動和社會方案有部分重疊，通常會共享成本、資產和計劃，商業活動和社會服務之間是相互協力的。
3. 外部式社會企業 (external social enterprises)：與使命無關，通常是由非營利組織獨立出來或是透過其他方式單獨運作，其商業活動不一定和社會利益有關，但必須要能獲利以提供母機構足夠的運作成本來從事社會服務。

而為進一步窺探社會企業的具體面貌，學者紛紛提出界定社會企業的指標。Sabeti (2011) 認為，必須具備兩個條件，1. 致力達成社會目標，以及 2. 透過商業活動作為營利所得。Rob (2006) 著重在資金的來源和運用，認為必須符合以下三個條件，才能稱作社會企業：1. 資金至少有 75% 來自於商業收入；2. 全部資金可由商業收入承擔；3. 商業收入盈餘不得進行分配。

Dees (1998) 認為，需具有以下五種特徵才能稱為社會企業：1. 擬定可以創造社會價值的使命和目標；2. 尋求創業機會以實踐社會公益使命；3. 不斷創新、學習與調適；4. 創新與槓桿使用有限資源；5. 展現對利害關係人的責信。Defourny (2001) 則指出，要詮釋社會企業的內涵，可從「經濟與企業家精神」的角度來檢視，並提出五個標準來判別社會企業：1. 持續生產財貨和銷售服務的活動；2. 具備高度自主性；3. 承擔相當程度的經濟風險；4. 支薪員工數量的最少化；5. 有限度的利潤分配。

歐洲研究網絡 (EMES) 採取兩種類型的指標來界定社會企業，包含企業指標和社會指標。企業指標包含：1. 持續性的生產財貨或銷售服務的活動；2. 高度的自主性；3. 顯著程度的經濟風險；4. 支薪員工極小化。社會指標則包含：1. 有利於社區利益的明確目的；2. 由公民團體倡議的創新方案；3. 決策制定依據資本

權，即一人一票，而非持股；4.參與的特質，每一個人皆受到活動的影響；5.有限的利益分配（Borzaga & Defourny, 2001）。

OECD（1999）認為，社會企業的特色包括：1. 採取各種合法的組織型態；2. 富企業精神活動的組織；3. 利益不得分配，但可以重新投資以實踐企業的社會目標；4. 強調利害關係人而非股東，顧重視民主參與及企業化組織；5. 堅持經濟目標與社會目標；6. 主張經濟及社會創新；7. 市場法則的運作；8. 經濟持續性；9. 具有高度的財務自主性；10. 強調回應未經滿足的社會需求；11. 勞力密集的活動。

Wei-Skillern, Austin, Leonard & Stevenson（2007）指出，社會企業的特徵包括：1. 以社會使命為中心；2. 分散的、異質的資本市場；3. 在人力資源方面具挑戰性；4. 混合的社會導向和商業導向；5. 聯盟機會；6. 在規模上的挑戰；7. 曖昧的市場導因（ambiguous market signals）；8. 在治理上扮演分散且特殊的角色。

經由上述文獻爬梳，可以發現，學者對社會企業的界定，從較廣泛的理念層面，逐漸進入了營運層面，普遍來說，以社會目的為優先，並透過商業手段來維持組織營運，是界定社會企業的廣義標準。然而，若僅有「社會目的」，卻無法明確區分其「社會目的」究竟是否是組織創立、存在的原因及其所追求的最大價值，或只是組織在創造經濟價值之餘，額外採取的一種包著社會價值以外的自我期許而已？對此，學者開始將企業價值創造的概念，帶入社會企業的使命實踐意涵。

Mair & Marti（2006）和 Venkataraman（1997）認為，社會價值是企業進行經濟價值創造的副產品，但對社會企業來說，創造社會價值才是首要目標，而創造經濟價值，通常只是為了使組織能夠維持財務獨立進而達成社會目的的副產品，社會企業不僅將組織的使命和社會目標視為絕對優先，更重要的是，社會企業須將組織的使命和社會目標，融入到企業價值創造的過程。

Mair & Schoen（2007）則強調，社會目的或社會價值的創造，若僅存在於價值傳遞的最末端，則就僅是一種組織營運之外的活動，此外，社會企業作為回應社會需求的角色，服務對象時常包含在組織的營運流程之中，與傳統企業或接受捐贈的非營利組織不同，社會企業的價值傳遞對象，在於社會企業的顧客或目標族群並非處於價值傳遞的最末端，而是融入價值創造的過程。

Porter & Kramer（2006）也指出，傳統的企業社會責任並沒有將社會價值融入價值創造的過程，而作為社會企業，組織必須在價值主張中納入社會層面的考量，讓使命和社會目標成為整體策略中不可或缺的一部分，此外，若能將企業

社會責任融入到組織策略當中，使公司和社會從相互對立到彼此相互依賴，其創造出的價值就能讓雙方互利。

Mair & Schoen (2007) 針對社會企業所進行的研究亦顯示，成功的社會企業會審慎地評估其組織營運所需要的資源，進而定出資源策略並將其納入價值創造模式的一環，而社會企業的創新之處在於，將組織的使命和社會目標，融入到企業價值創造的過程。

總的來說，本研究認為，社會企業是以使命為優先的企業組織，透過商業活動來創造經濟價值，進而將盈餘投入到社會價值的創造，社會企業必須能為組織創造營收，不得過度仰賴政府補助或社會捐助，而創造營收的目的，並非在於經濟利益的追求，而是作為支持組織運作的基本要求，社會企業的最終目的，是實踐使命並創造社會價值，故企業社會責任就僅止於企業在追求經濟目標之餘，所進行的一種額外慈善活動，真正的社會企業，是將社會問題當作一種市場機會，視使命為企業的營運宗旨，更重要的是，社會企業將社會目的視為組織追求的優先目標，並將其納入組織營運流程和價值傳遞的過程中，以創造社會價值為最終目的。

二、社會企業和其他組織類型的區分

相較於非營利組織，Boschee & McClurg (2003) 認為，「賺取的所得」(earned income) 是一個不可忽視的重要元素，而要區分社會企業和傳統的營利企業，則是在於衡量組織成功與否的標準，傳統的營利企業衡量組織成敗的標準往往是獲利的多寡，而社會企業衡量成功與否的標準，則有兩條底線，分別為「財務收益」(financial returns) 和「社會收益」(social returns)。Mayer & Kirby (2010) 也強調，社會企業的目標在於創造社會價值，和慈善團體不同的是，社會企業不仰賴捐款者，而是在財務上追求自給自足，以追求賺取足夠的利潤來維持組織運作。

相較於企業，Wright (2012) 認為，社會企業和一般企業的不同之處在於以下三點：1. 如何處理外部性；2. 看待公益的態度；以及 3. 組織在整個生態體系中扮演的角色。一般企業往往將負面外部性採取消極的態度，並推給一般社會，造成社會問題，例如對製造過程中產生的汙染置之不理，但社會企業則是將解決社會問題視為己任，將外部性內部化。此外，社會企業強調公益目的為組織的首要目標，但一般企業則是強調創造利潤最大化。另外，由於社會企業旨在解決社會問題，而這些社會問題往往牽扯甚廣，需要跨部門和各組織的相互合作，以共

同尋求解決方法，因此其生態系統也和一般企業有所差異。

除此之外，一般企業和社會企業在概念上最容易被混淆的部分，在於企業從事「企業社會責任」是否就能算是社會企業？傳統上，企業社會責任是企業作為社會公民的角色，而對社會善盡義務，社會企業責任涉及的範圍相當廣泛，包括社會福利、環境保護、教育問題等，Brown（1953）認為，企業社會責任是企業追求社會價值觀的義務，透過滿足社會需求的活動，來制定政策並採取相關的行動。Drucker（1993）指出，企業社會責任代表企業作為社會公民的一員，應對社區、社會和國家負責。世界企業永續發展委員會（World Business Council on Sustainable Development, WBCSD, 2002）則指出，企業社會責任是企業持續性的遵守承諾和道德規範，在受之於社會並產生經濟效益的同時，也能改善員工、其家庭、社區乃至於整體社會的生活環境。廣義來說，傳統上，企業社會責任是指企業在賺取利潤之餘，應達到社會的道德的期許，滿足社會的需求，進行商業活動之外，除了將經營利潤納入考量，還需對股東和社會等所有利害關係人負責（陳素玲，2013.01.20）。

然而，這樣的觀點仍然停留在經濟思維的角度，企業社會責任只是組織身為社會公民，必須善盡義務的一部份，而非企業是為社會需要所設立或存在，是以一種被動的方式來回應社會的需求（楊銘賢等，2012）。Porter & Kramer（2006）也認為，企業社會責任被視為一種在公司「行有餘力」的前提下，進行的一種公關、慈善活動，與公司、策略、組織目標沒有關係，甚至與追求經濟效益的目標是相互衝突的。明確的說，企業社會責任和社會企業的差異在於，企業社會責任是企業消極的應付社會所賦予的責任，而社會企業則是企業本身就有強大的使命感，積極的以社會責任為己任，此外，對一般的企業而言，經濟目標遠大過於社會目標，企業社會責任是企業有盈餘才會去做的，具有社會行銷的目的，而社會企業則是以社會目標為優先（胡哲生，2010；鄭勝分，2009）。

儘管如此，企業社會責任和社會企業並非完全沒有關聯，Mayer & Kirby（2010）指出，當傳統以追求利潤為目標的企業，開始對外部效應負起更大的責任時，就會越來越接近社會企業，而可被稱為「社會責任事業」，社會責任事業介於企業社會責任和社會企業之間，當企業逐漸將外部效應內在化，企業社會責任就不再只是單純的慈善活動，而是對組織營運產生重大影響的議題了。

Alter（2004）依據動機（motive）、問責（accountability）和收入使用（use of income）三項，提出社會企業的混合光譜，光譜右端是創造社會價值的營利體系，但主要的動機是賺取利潤並分配盈餘給股東，光譜左端則是運用商業活動來

產生經濟價值，以從事社會目的的非營利組織，但其主要的動機是達成使命。

表 2-3：社會企業的混合光譜

使命導向 ←						營利導向 →
傳統非營利事業	透過活動來產生收入的非營利事業	社會企業	社會責任事業	企業從事社會責任	傳統企業	
使命動機 對利害關係人的責任 收入和盈餘投入社會目標和營運成本			營利動機 對股東問責 利潤盈餘分配給股東			

資料來源：Alter（2004）

Rob（2006）則提出商業導向與社會導向的連續性光譜，光譜的最右端是傳統企業，旨在創造經濟價值，光譜的最左端則是非營利慈善機構，以創造社會價值為目標，而社會企業是一種採取彈性管理策略的組織，旨在持續追求社會影響力，並結合資源創造社會價值。

表 2-4：商業導向與社會導向的連續性光譜

社會價值創造 ←					經濟價值創造 →
慈善機構		社會企業		社會導向的私人企業	傳統企業
無商業收入	商業收入、公益捐助、政府補助兼具	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資金至少有 75% 來自於商業收入 2. 全部資金可由商業收入承擔 3. 商業收入盈餘不得進行分配 		依社會目的導向進行盈餘分配	追求利潤極大化

資料來源：Rob（2006）。

因此，根據學者的觀點，可以發現，企業社會責任只是企業被動回應社會需求而盡義務的一部分，當企業仍然將經濟利益視為優先目標時，經濟利益大於社會目標，企業社會責任依舊被視為一種額外的慈善工作，而非組織設立的使命宗旨，更與公司經營策略沒有關係，反之，社會企業將社會目標視為組織設立和存在的目的，社會利益高於經濟利益，商業活動所創造的利潤只是為了社會企業維持組織生存，以達成組織使命和社會目標的手段（Mayer & Kirby, 2010；Porter &

Krammer, 2006)。

綜合上述，本研究認為，社會企業雖和非營利組織一樣，都具有強烈的使命和社會目標，但兩者的不同之處在於，非營利組織是接受政府補助、社會捐款或基金會來維持組織運作，本身並無法透過商業活動的市場交易來取得足夠的財務自主能力，而社會企業不同，社會企業雖仍以使命和社會目的為優先目標，但需透過商業活動所賺取的利潤來維持組織自給自足，並將利潤再度投入到使命和社會目的的達成；另外，社會企業雖作為一企業，但社會企業並不以利潤最大化為目標，而是以創造社會價值為使命，和企業不同的是，企業大多將使命、社會責任視為一種公司行有餘力之下所進行的慈善活動，與組織策略沒有關聯，是一種被動回應社會需求的方式，但社會企業卻相反，不僅透過商業活動來創造利潤，以達成組織的社會目的。

第二節 社會企業型媒體：緣起與發展概況

本節主要探討社會企業型媒體的緣起與發展概況，從商業媒體的困境與危機談起，包括發行量的逐年下滑、廣告市場大幅緊縮、以及各種生存危機和後續的補救措施等，並說明非營利媒體在此當中扮演的角色，及其面臨的挑戰和轉型，接續探討近年來社會企業型媒體的興起，以及國內外著名之案例，最後，歸納整理提出本研究對社會企業型媒體的定義。

一、商業媒體的困境與危機

近年來，商業媒體面臨了前所未有的經營困境，不論是發行量的下滑、廣告市場的緊縮、媒體使用行為的改變，抑或是來自網路媒體「免費內容」的威脅，在僧多粥少的競爭市場，商業媒體紛紛陷入了史無前例的生存危機。

其中，報業作為引領新聞業發展的重要角色，不僅是促進民主政治與公眾參與的公共領域機制，更對廣電媒體所產製之內容具有重大的議題設定功能，換言之，報紙具有很大的外部性，承擔了大多數原生新聞的產製工作和成本(羅世宏，2010)。然而，在這場攸關存亡的市場廝殺中，卻也無能倖免於其中。

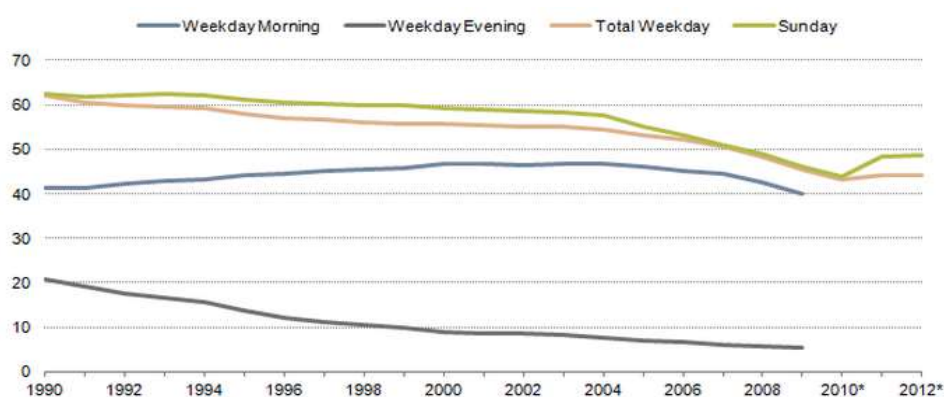
(一)、發行量逐年下滑

隨著網際網路的興起，閱聽眾媒體使用習慣的改變，全球各地報紙發行量逐年下滑。以英國為例，根據統計，2010 年以來多家報紙的發行量持續下跌，又

以大報的衰落情形最為嚴重，此外，包括《泰晤士報》、《衛報》、《獨立報》、《每日電訊報》等全國性質報也步上衰退後塵，其中，《衛報》光是在 2010 年 7 月的發行量就較前年同期減少了 15%，《泰晤士報》也下滑了 14.8%，在 2010 年 8 月創下單日發行量 16 年來首次低於 50 萬份的紀錄（鄧文雷，2010；Robinson, 2010）。

以美國為例，根據皮優研究中心（Pew Research Center）發布的研究報告指出，美國自 1970 年代，晚報的發行量就開始衰退，1990 年晚報的發行量即呈現明顯下滑趨勢，大約是當時日報發行量的三分之一，日報的發行量在 1990 年時為 6200 萬份，到 2010 年則亦減少至 4300 萬份，2004 年至 2008 年間，所有日報的發行量明顯縮減，其中又以周日報的下滑程度最為劇烈。整體來說，自 1990 年起，所有報紙的發行量均呈現大幅衰減的態勢。

圖 2-1：1990 年至 2012 年美國報紙發行量變化趨勢



資料來源：Pew Research Center. (2013, June 1). The project for excellence in journalism: State of the news media 2013. Retrieved from <http://stateofthemedias.org/2013/newspapers-stabilizing-but-still-threatened/newspapers-by-the-numbers/>

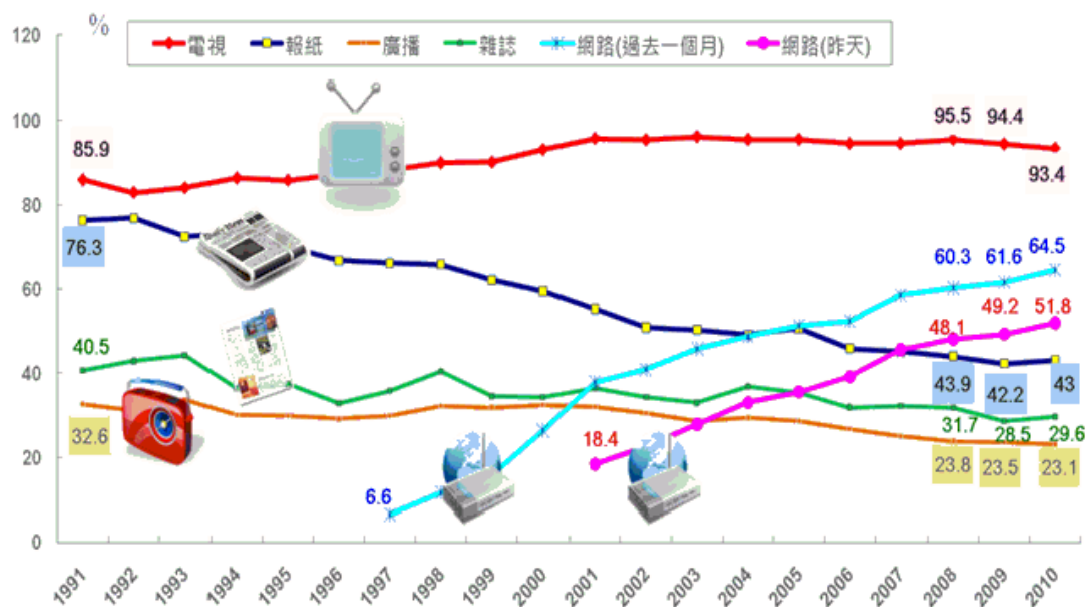
至於台灣方面，受限於加入發行稽核組織（中華民國發行公信會）之會員有限，無從得知確切的報業發行狀況，故一般對發行量的評估大多透過閱報率來推估市場趨勢。

（二）、閱報率日益衰退

縱觀來看，受到網際網路的崛起和新傳播科技的普及，全球閱報率也普遍呈現下滑的趨勢。以台灣為例，根據尼爾森媒體大調查顯示，報紙閱讀率自 1991 年以來開始呈現明顯下滑的趨勢，相較於 1991 年 76.3% 的閱報率，2010 年已大

幅下降至 43%，但相對來看，網路媒體的（昨日）接觸率卻從 2001 年的 18.4% 上升到 2010 年的 51.8%，2007 年報紙閱讀率和網路接觸率更首次出現死亡交叉，波仕特線上市調的分析結果也指出，只有 18% 的人會固定進入新聞網站瀏覽新聞，有超過五成的人在看過網路新聞後，就不會再購買報紙（波仕特線上市調，2009.10.17），由此可見，網路媒體對報紙閱報率造成的威脅不容小覷。

圖 2-2：1991 年至 2010 年台灣媒體接觸率



資料來源：蒯亮（2012）

台灣以外的其他國家，普遍也面臨閱報率衰退的經營困境，其中閱報率跌幅程度最嚴重的國家包括澳洲，較 2004 年銳減了 18%，美國則較 2001 年減少了 10%，韓國較 2005 年下滑了 8%（OECD，2010）。

（三）、廣告市場大幅緊縮

此外，報業除了面臨發行量和閱報率的相繼衰退，廣告市場的大幅縮水，對媒體市場更是雪上加霜的打擊，受到網路廣告的影響，全球報業的廣告市場日益緊縮。

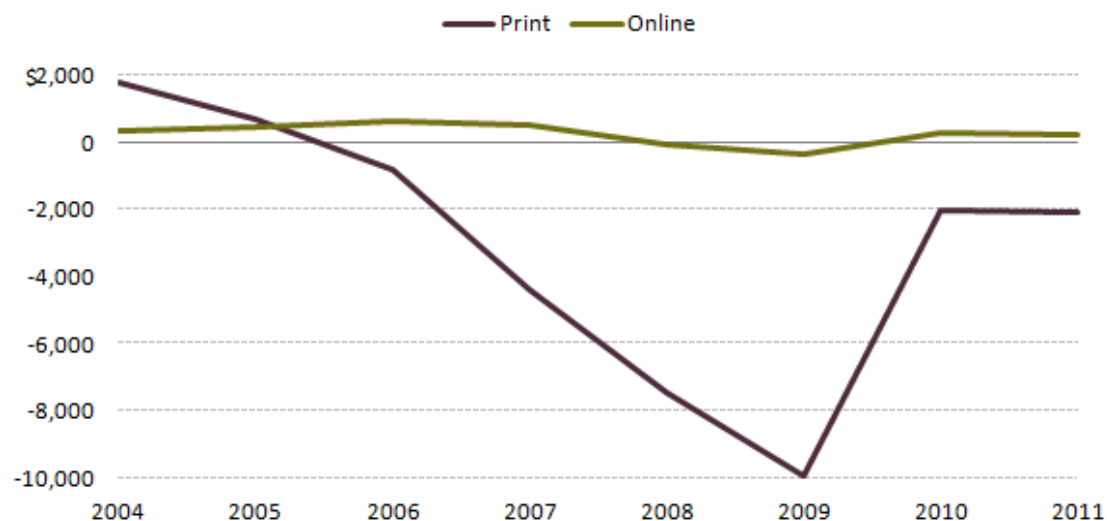
根據皮優研究中心（Pew Research Center, 2013）的統計報告顯示，自 2006 年起，美國報紙的總廣告營收呈現明顯下滑的趨勢，在平面廣告方面，2012 年的平面廣告營收也只有 2006 年的 45%，而網路廣告雖較去年成長了 3.7%，但成長速度也相當緩慢。

然而，儘管網路廣告呈現微幅成長的態勢，但平面廣告的損失仍遠遠超過網

路廣告的收益，2006 年的網路廣告營收尚能負擔平面廣告虧損的 80%，但受到金融風暴的影響，2008 年至 2009 年的網路廣告營收幾乎為零成長且小幅下跌，雖然景氣逐漸回穩，但 2010 年和 2011 年的網路廣告營收，也僅能和平面廣告的損失打平。

圖 2-3：2004-2011 美國報紙的平面廣告與網路廣告營收變化趨勢

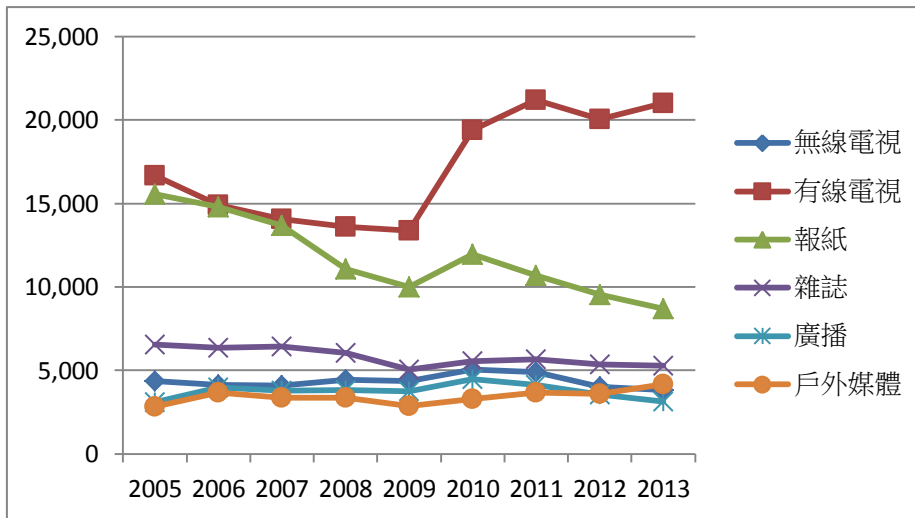
(單位：增加／減少百萬美元)



資料來源：Pew Research Center. (2013, June 1). The project for excellence in journalism: State of the news media 2013. Retrieved from <http://stateofthemediamedia.org/2013/newspapers-stabilizing-but-still-threatened/newspapers-by-the-numbers/>

在台灣方面，廣告市場亦日益緊縮，根據凱絡媒體週報（2012.02.27）統計，2012 全年台灣整體廣告量市場約為 460.7 億，相較於 2011 年下滑了 8.3%，是 2010 年景氣復甦後首度轉為負成長，不過廣告總量仍高於金融海嘯時期。然而，若從各大媒體的廣告營收來看，除了有線電視的廣告量自 2009 年後有明顯的增加，其他媒體普遍呈現負成長的趨勢，其中，報紙的廣告量從 2005 年的 150 億元減少至 2012 年的 95 億元，銳減了 36.6%。

圖 2-4：2005 年至 2013 年全年各媒體廣告量（單位：百萬元）



資料來源：本研究整理自浩騰媒體（2010.07）；凱絡媒體周報（2012.02.27；2013.02.25；2014.03.17）。

總括來說，受到全球經濟不景氣的影響，廣告市場逐年緊縮，而網路媒體的出現，對媒體廣告市場而言無非是雪上加霜，在發行量、閱報率下滑，以及廣告營收日益衰退的情形下，傳統仰賴銷售量和廣告收入的商業型媒體，面臨了前所未有的生存危機，許多報業為了在市場上保有一口氣，紛紛採取開源節流、組織縮編、販售資產、減少印刷成本等補救措施，但卻仍挽救不了深不見底的財務缺口。

（四）、生存危機：大規模裁員與報業倒閉潮

根據美國勞工局（US Bureau of Labor）統計數據顯示，在 2002 年至 2012 年間，已有 36% 的新聞媒體工作職務消失，而卓越新聞計劃（Project for Excellence in Journalism）數據亦證實，美國報業在 2006 年至 2010 年的營收大幅腰斬，導致了大規模的裁員和組織縮編。此外，根據 2009 年皮優研究中心（Pew Research Center）針對美國新聞媒體組織之雇用情形調查發現，在過去三年中，高達 92% 的報紙媒體都有進行裁員，而近半數的報業主管也表示，在三年內裁撤了 10% 至 24% 的人力。

不只美國的新聞媒體產業面臨了史無前例的嚴峻考驗，英國從 2008 年至 2009 年 9 月為止，也有共 80 家的地方報紙接二連三的倒閉，上千名新聞工作者紛紛面臨失業的問題（唐薇，2009.09）；此外，OECD（2010）的統計亦指出，1997 年至 2007 年間，許多會員國的平面媒體記者人數在短短十年間快速減少，

如德國的平面記者人數就下滑了 25%，韓國則減少了 30%，荷蘭則跌落了 41%，挪威更是銳減了 53%。

在台灣方面，根據行政院勞委會統計，2003 年至 2010 年間新聞記者人數逐年減少，從 2,086 人下滑至 679 人，減少了 67.4%，在攝影記者人數方面，2003 年至 2004 年短短一年的期間，更驟減了 50.2%，儘管總體記者人數在 2011 年開始增加，但仍呈現不穩定的成長態勢(戴伊筠, 2010; 行政院勞委會, 2010; 2011; 2012)。

總的來說，發行量下滑、閱報率衰退，以及廣告營收銳減，造成全球媒體面臨了前所未有的經營困境，而在 2008 年金融海嘯的推波助瀾下，報業倒閉潮開始襲擊全球。美國光是在 2008 年上半年，就有 105 家報社倒閉，包括擁有《洛杉磯時報》(the Los Angeles Times) 和《芝加哥論壇報》(Chicago Tribune) 的報業集團論壇公司(Tribune Company)在龐大的財務壓力下向法院申請破產保護，並賣給房地產大亨，《費城報業公司》(Philadelphia Newspapers)、《星論壇報》(Star Tribune) 以及《新聞紀錄報業公司》(Journal Register) 等也遭逢倒閉的命運(Pew Research Center, 2010); OECD (2010) 也統計，在 2002 年至 2008 年間，有近一半的會員國報紙家數明顯減少，包括斯洛伐克銳減了 69%，比利時衰退了 25%，荷蘭、瑞是也分別縮減了 17% 和 16%。

(五)、補救措施：財團模式、數位化發展

對此，商業媒體開始尋求補救措施，以財團模式經營的美國為例，許多報老闆開始要求政府放寬報業集團的跨媒體併購限制，以避免報社倒閉導致記者失業問題，然而，報業媒體的生存危機並不是來自於集團規模太小或是跨媒體所有權限制過於嚴格，舉例來說，麥克喀拉奇報業集團(The McClatchy Company) 的報紙在 2008 年有 21% 的利潤，但卻也在同年裁掉了近三分之一的員工，甘奈特集團(Gannett Group) 的報紙在 2009 年擁有 18% 的利潤，部分報紙更獲利高達 42%，卻也裁員了 3000 人(羅世宏, 2010)。即便是 2008 年宣告破產的《芝加哥論壇報》(Chicago Tribune)，在宣告破產前，整體報紙部門也有 5% 的利潤(Pickard, Stearns & Aaron, 2009)。由此可見，放寬集團跨媒體併購的限制，並無法真正挽救媒體的經營危機。

在這場媒體生存危機之戰中，新聞網站被視為是另一條可行途徑，抱持科技樂觀思維的人認為，新傳播科技的普及將能彌補傳統媒體新聞衰敗的損失，提供更多樣化和充分的訊息，甚至可能超越傳統媒體所能提供的資訊。

於是，許多傳統媒體開始轉往數位化發展，然而，數位化對傳統媒體龐大的財務缺口和獲利需求來說，尚未能稱得上解決之道，雖然傳統媒體的新聞網站使用者眾，但並無法順利轉換為實際的廣告收益。首先，閱聽眾停留在同一新聞網站的時間甚短，且幾乎從未點選廣告，而廣告主清楚瞭解新聞網站的廣告效益，所以開出的網路廣告單價也遠遠低於平面廣告。其次，在報紙廣告營收中，網路廣告占的比例過低而無法有效為報業增加廣告營收，根據皮優研究中心（Pew Research Center）統計，2012年美國報紙廣告收入為223億美元，其中平面廣告為189億美元，網路廣告則只有33.7億美元，雖較2011年的32.4億美元成長了4%，但仍占總體報紙廣告營收不到15%，換句話說，雖然網路廣告對報紙廣告營收不無小補，但仍無法挽救報業經營危機的燃眉之急（Kirchhoff, 2009）。

既然傳統媒體的新聞網站並無法解決媒體的經營困境，公民新聞網站似乎提供了另一個選擇，然而，儘管公民新聞網站已從傳統報導社區事務，拓展成針對各種特定議題的內容型態，但在新聞的產製方面，仍受到人力、資源和專業能力等條件限制，因此，亦無法取代傳統的新聞網站。

根據皮優研究中心（Pew Research Center）2010年公布的研究報告指出，雖然公民新聞網站如雨後春筍般的興起，但內容的品質堪憂，根據統計，只有43%的公民新聞網站能做到每天更新一條主要新聞，而不到三分之一的公民新聞網站允許公民上傳影音資料，換言之，這些公民新聞網站不但資源匱乏，相較於傳統新聞網站，在產製內容方面，不論是新聞的產製數量、更新速度、以及與讀者的互動各方面，都無法與之匹敵，只能補充、而無法取代傳統媒體的角色。

總括來說，報紙作為原生性新聞內容的重要來源，引領新聞業發展的重要角色，不僅是促進民主政治與公眾參與的公共領域機制，更對廣電媒體所產製之內容具有重大的議題設定功能，因此，新聞媒體的生存危機，並不在於報紙這種傳播形式是否會不敵各種經營困境而消逝，而是優質新聞的生產和流通機制是否會隨著報紙的陣亡而一起陪葬了（羅世宏，2010）。

二、非營利媒體的挑戰與轉型

傳統仰賴廣告市場和財團經營模式的商業媒體，在市場競爭和網路媒體興起的夾擊之下，不論是傳統媒體設立的新聞網站，或是獨立營運的公民新聞網站，都因為廣告效益不佳和成本考量等諸多因素，不支倒地甚至走向滅亡（黃文正，2008.11.21）。Friedland & Konieczka（2011）指出，市場機制已無法提供民主社會所需要品質的新聞，而商業媒體因過度倚靠市場經濟，在追求利潤優先的前提

下，已逐漸喪失其原本應有的功能和社會責任，在追求利潤優先的前提下求生存，不斷地向市場靠攏、爭取最大族群的閱聽眾，壓低成本、追求利潤，產製的內容日趨淺薄化（胡元輝，2012a）。在商業型媒體紛紛面臨生存危機之時，非營利媒體如雨後春筍般地崛起，似乎成為了拯救媒體環境墮落的一道曙光。

根據皮優研究中心（Pew Research Center, 2013）研究統計，自 1987 年至 2012 年間，美國共有 172 家非營利新聞媒體，其中，2008 年至 2009 年金融海嘯時成立的非營利媒體組織就達 46%，2008 年前成立的有 29%，2010 年至 2012 年成立的則有 25%。2008 年正好是媒體環境最為困頓、商業媒體面臨經營危機而紛紛不支倒地的時期，非營利媒體卻逆勢崛起，顯現當時媒體環境對非營利媒體的迫切需求（Mitchell, Jurkowitz, Holcomb, Enda & Anderson, 2013）。

相較於商業媒體仰賴廣告收入來維持新聞產製所需的資源，而罔顧了基本的新聞採訪的獨立性和專業，非營利媒體所提供的新聞不論在資訊客觀性、對公共利益的維護，以及保持獨立自主等方面，並不亞於商業媒體、也因為不受廣告主牽制，而更容易受到閱聽眾青睞。

然而，非營利媒體在產製內容的能力和效率方面，遠遠不如商業媒體，根據皮優研究中心（Pew Research Center, 2013）針對非營利媒體自行產製新聞內容的統計顯示，在過去兩周內，有將近一半的非營利媒體生產不到 10 則新聞，而最大的問題出在非營利媒體缺乏財務獨立性。根據統計，有 54% 的經營者表示，行銷與資金募集是組織面臨的最大障礙。

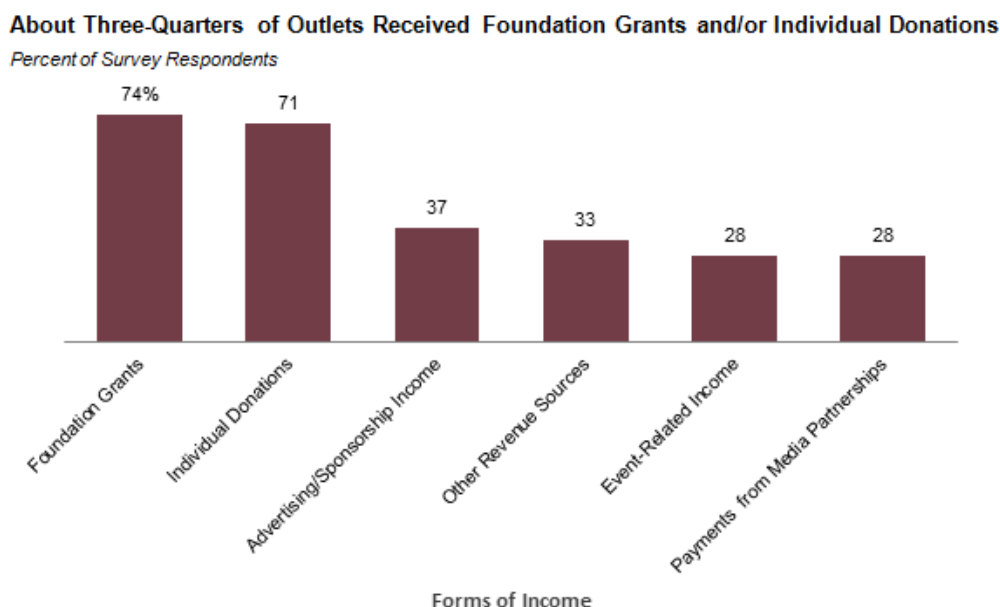
此外，哈佛大學尼曼新聞研究室（Nieman Journalism Lab）也指出，由於非營利媒體的經費大多來自基金會和個人捐助，而不是商業型媒體高度仰賴的廣告收入，因此，向基金會、捐助者或其他贊助廠商募款，反而使非營利媒體不成比例的消耗了許多的時間和資源，而願意付費購買某些報導的媒體夥伴，卻只占其經營所需經費的極小部分（黃文正，2008.11.21；羅世宏、胡元輝，2010）。

儘管非營利媒體原則上仍仰賴基金會的捐助，但光是仰賴基金會並無法支持其長期營運的穩定性，其他資源如全職記者的素質和人數，也較商業型媒體匱乏，換言之，非營利媒體雖然是逐漸成長且有潛力的新聞來源，但他們和商業媒體同樣面臨財務挑戰（Mitchell, Jurkowitz, Holcomb, Enda & Anderson, 2013）。

學者普遍認為，由於仰賴基金會補助在財務上的不穩定性，營收多樣性（diversifying revenue streams）是維持非營利媒體穩定發展的重要關鍵，因此，非營利媒體應積極開拓營收來源（Davis, 2013；Mitchell, Jurkowitz, Holcomb, Enda & Anderson, 2013；Smith, 2012）。

儘管資金來源的不確定性，已經開始促使非營利媒體去開拓新的營收來源，但仍有高達 74% 的組織是高度仰賴單一財務來源，且多半是基金會 (Pew Research Center, 2013)。

圖 2-5：非營利媒體的財務來源



資料來源：Pew Research Center. (2013, June 10). The project for excellence in journalism: Nonprofit Journalism---A growing but fragile part of the U.S. news system. Retrieved from http://www.journalism.org/analysis_report/nonprofit_journalism

由於資金來源的不確定性，促使非營利媒體開拓營收多樣性，以期能建立財務的穩定和自主，但營收多樣性對非營利媒體而言，仍是一項困難的挑戰，因為他們缺乏商業導向的資源 (business-side resources) 來支撐其建立營收多樣性所需的基礎 (Mitchell, Jurkowitz, Holcomb, Enda & Anderson, 2013)。也就是說，非營利媒體不但要向基金會、捐助者或其他贊助廠商募款，還要消耗掉更多的時間和資源來開發新的營收機制，同時又必須在資源有限的情況下維持組織運作 (羅世宏、胡元輝，2010)。

總言之，非營利媒體雖然在資訊客觀性、對公共利益的維護，以及內容產製方面保有自主性，然而，光是仰賴基金會贊助，並無法支持非營利媒體長期營運的穩定性，在各方面資源如記者人數、專業能力、內容更新速度和素質等方面，受限於資源而遠遠不如商業媒體。因此，開始有越來越多的非營利媒體以財務獨立性為目標發展。

皮優研究中心 (Pew Research Center, 2013) 指出，獨立的非營利媒體不仰賴單一財務來源，根據統計，有四分之三的獨立性非營利媒體 (independent news nonprofits) 有至少三個以上的財務來源，超過那些仰賴基金會補助的非營利媒體，因此，在財務來源多樣化的情況下，能夠有更多的營收來支持組織營運，進而有機會產生盈餘，並再度投入到組織運作，故獨立的非營利媒體較其他高度依賴基金會補助或社會捐款的媒體更有機會永續發展。

圖 2-6：不同財務來源之非營利媒體的營收統計

Number of Survey Respondents

Revenue	Independent	Sponsored by News Organization	Sponsored by Nonprofit	Sponsored by University
Zero to \$100K	10	2	7	9
\$101 to \$500K	12	4	5	6
\$501K to \$1 Million	3	2	3	0
More than \$1 Million	6	2	4	2
No Answer	1	1	4	10

N=93

Survey Dates: Sept. 21-Nov. 17, 2012.

資料來源：Pew Research Center. (2013, June 10). The project for excellence in journalism: Nonprofit Journalism---A growing but fragile part of the U.S. news system. Retrieved from http://www.journalism.org/analysis_report/nonprofit_journalism

Davis (2013) 指出，大筆單一的資金來源是不可靠的，他認為，非營利媒體的財務來源應分散為三種型式：一是大型慈善機構的補助 (big philanthropy)，如基金會；二是組織本身運作所賺得的營收 (earned income)；三是小額慈善捐獻，或是從消費端賺來的營收 (small philanthropy or consumer revenue)，如訂閱費。他強調，這三者必須並存，非營利媒體才有可能永續經營。

Friedland & Konieczka (2011) 強調，非營利媒體的轉型，至少需要 5-10 年的時間，才能確定這些新的經營模式是否能夠使組織自力更生，換言之，非營利媒體未來必須朝自給自足的營運模式前進，是其能否永續經營的重要指標。

整體來說，新聞媒體基本上有兩種經營模式，分別為「新聞作為資本主義」(Journalism as Capitalism)，以及「新聞作為慈善事業」(Journalism as Philanthropy)，前者是倚靠廣告收入和訂閱費，後者則是靠政府或基金會的支援和贊助，但隨著媒體環境的變遷，混亂的新聞生態正激發出各種經營模式的混搭

與嘗試，「資本主義模式」和「慈善事業模式」之間的界線逐漸模糊，兩者甚至可以兼容並蓄，發展出一種混合的經營模式（Shirky, 2011）。

Smith（2012）認為，混合性的新創媒體在一連串媒體生存危機中正彰顯出其非凡價值，他進一步歸納，從非營利媒體轉型而來的新創媒體，主要可分為三種混合型態的商業模式，並列舉出較為代表性的案例，包括：

1. 由基金會提供創業資金而開辦的獨立媒體

由奈特兄弟基金會（Knight Foundation）提供創辦基金、於 2011 年成立的 NeighborWebSJ，是舊金山灣唯一一個關注社區議題和公民參與的新聞網站，旨在報導社區相關的即時議題和市議會重要決策，以及市政府的財政預算規劃等重要資訊。

NeighborWebSJ 的資金來源除了基金會，還包括廣告和地方大學。在廣告方面，NeighborWebSJ 與非營利單位矽谷理事會（Silicon Valley Council）形成夥伴關係，並透過矽谷理事會來推薦 NeighborWebSJ 給其他社區型非營利團體，進而向他們販賣廣告版面或獲得更多的贊助。在地方大學方面，則是提供聖荷西州立大學（San Jose State University）建立實習合作關係，不僅讓 NeighborWebSJ 的內容更加豐富，也讓學生對校園以外的社區性議題有更深入的認識（Rombeck, 2012）。

2. 與傳統媒體合作

由獨立媒體加州調查報導中心（Center for Investigate Reporting）於 2009 年成立的 California Watch，致力於提供教育、公共安全、醫療保健以及環境等深度報導議題。

California Watch 透過社群媒體和各地地方或區域性新聞組織形成夥伴關係，同時也積極與加州各種型式的新聞組織合作，包括傳統媒體如報紙、電視、廣播，以及數位媒體、少數族群媒體等，透過這樣的方式來拓展 California Watch 報導內容的能見度。

例如和 Mercury News 合作合資（Joint Venture），成立長期的調查報導專案，再提供給其他媒體刊登內容，另外，California Watch 也和公共廣播 KQED 有獨特的合作關係，有共用的記者提供雙方新聞內容，藉此分攤成本。

3. 群眾集資

透過群眾集資（crowding funding）營運的新聞網站 Spot.us.於 2008 年 11 月

成立，是一個提供媒合報導者與贊助者的調查報導平台，仰賴社會大眾的小額捐款作為網站運作的主要經費。實際運作方式是讓任何人都可以到平台上提出報導方案，以尋求社會各界的贊助，而社會大眾則可針對那些尋求贊助的提案，選擇贊助的金額，透過社會大眾的資源來促成議題的報導。

值得一提的是，Spot.us.於 2010 年提出一個不同於傳統新聞組織的廣告贊助模式－「社區聚焦式廣告贊助」(community centered advertising/community-focused sponsor)，由廣告主提供一筆推廣費，Spot.us.則針對該廣告主所欲推廣的事項製作成一份簡易問卷，並提供給網站使用者自由填寫，凡填寫問卷者，則可指定將該筆推廣費捐助給自己有意資助的調查報導 (Cohn, 2011；Mitchell, 2011)。

除了上述三種由非營利媒體轉型而來的混合型態的商業模式，正如學者所言，非營利媒體的轉型，無非是希望藉由開拓財務來源多樣性以解決財務困境，(Davis, 2013；Friedland & Konieczka, 2011；Mitchell, Jurkowitz, Holcomb, Enda & Anderson, 2013；Smith, 2012)。因此，亦能從非營利媒體開始接受、拓展廣告業務這個趨勢上，嗅出一些端倪，例如新聞網站 iWatch News，創辦資金主要是由基金會提供，但更企圖發展新的營收模式，除了提供帶有廣告的免費閱讀新聞，更積極開發廣告，以及沒有廣告的收費電子報，希望藉由會員每年最低 50 美元的訂閱費，朝向永續經營的目標(胡元輝，2012b)。另外，還包括由基金會 Sandler Foundation 提供創辦基金的網路媒體 ProPublica，財務來源除了基金會，還包括小額捐款，2011 年 ProPublica 開始接受廣告，未來也將開發出可行的營收機制，同時亦降低對基金會的仰賴(林金玉，2011；胡元輝，2012b；羅世宏，2012)。

Kershaw (2008) 認為，傳統商業媒體的經營模式勢必將走向自我滅亡，對於未來新聞產製所需的費用應該來自何處？目前仍是缺乏明確答案，也沒有一定有效的經營模式。但正如 Smith (2012) 所言，在危機降臨的同時，媒體終將找到其價值所在，結合營利與非營利所激盪出的嶄新局勢，是要多方摸索與嘗試的，而這將會是社會(媒體)改革的重要里程碑。

三、社會企業型媒體的興起

社會企業的興起於「市場失靈」和「志願服務失靈」(Brinckerhoff, 1999；Dees, Emerson & Economy, 2001；Young & Salamon, 2002)，而社會企業型媒體，也是在這樣的時空背景下演化而來。市場失靈反映在媒體產業中，就是自由市場

的媒體經營模式，使得媒體喪失了它原本應有的功能和社會責任，商業媒體普遍將市場佔有率和盈餘等財務數字奉為圭臬，不斷地向市場靠攏以爭取最大族群的閱聽眾，壓低成本、追求利潤，進而倒置內容淺薄化，最後落入了一個惡性競爭的循環，一方面難以提供能夠滿足閱聽人需求的優質內容，另一方面又要面對一個極度偏向廣告主的市場以獲得足夠財務挹注，並臣服於銷售量、收視率，不僅造成內容劣質，甚至更直接威脅到維持企業營運的財務困境，致使作為社會公器、為民主社會把關的媒體功能和責任逐漸消逝（張春炎，2009.09.14；胡元輝，2012a）。

而志願服務失靈，即非營利組織失靈，換句話說，就是非營利組織雖然不受市場利潤所牽制，較能嚴守新聞專業，提供優質內容，然而，卻也面臨了經營上的困境而無法發揮其社會影響力，由於資金來源主要仰賴基金會補助和社會捐助，但向基金會、捐助者或其他贊助廠商募款，卻使非營利媒體不成比例的消耗了許多時間和既有資源，而無法專注於投入新聞產製工作，此外，社會捐助也會受到經濟景氣等各種無法掌控的因素影響，資源和財務的不穩定，使非營利媒體不論在記者人數、專業能力、內容更新速度和素質等方面，都受限於資源而遠遠不如商業媒體，也無法有效發揮其影響力（Kershaw, 2008；Mitchell, Jurkowitz, Holcomb, Enda & Anderson, 2013）。

因此，非營利媒體開始有走向商業化的趨勢（Davis, 2013；Friedland & Konieczka, 2011；Mitchell, Jurkowitz, Holcomb, Enda & Anderson, 2013）。誠如前述，媒體產業歷經了種種生存危機，反而激發出各種新的嘗試，非營利媒體的轉型正意謂著代表資本主義的商業媒體和代表慈善事業的非營利媒體，兩者之間的界線已日益模糊（Shirky, 2011）。

Smith（2012）所提出三種混合性的新創媒體組織型態：由基金會提供創業資金而開辦的獨立媒體、與傳統媒體合作，以及群眾集資，是首次將社會企業的概念帶進新聞媒體領域的重要里程碑，他雖未直接將這三種類型的媒體定位為社會企業型媒體，但他卻一再強調，這種非營利導向媒體的崛起，代表了社會企業型媒體的萌芽。

一般來說，社會企業型媒體是透過商業運作模式，來達成社會目標的媒體，有明確的社會目標以及特定的服務對象，雖與商業媒體競爭，但不追求利潤極大化，而是將營收回饋到社會價值的創造。而社會企業起源於英國，是最早倡導社會企業的國家（鄭勝分，2007），自英國最早的社會企業型媒體 *The Big Issue* 於 1991 年成立，至今二十多年以來，各種不同的社會企業型媒體，正以不同的經

營模式持續萌芽。而本文選擇了三個發展穩定、且普遍被定位為社會企業型媒體的組織進行介紹，透過不同個案的說明以作為後續研究之參考：

1. The Big Issue

The Big Issue 發跡於英國倫敦，創辦人 Roddick & Bird 認為，街友需要的不是救濟，而是機會，在「與其給魚、不如教他釣魚」(Helping people to help themselves) 的創辦理念下，成立了雜誌 The Big Issue，透過街友來販售雜誌，取得經濟自主的能力(王婉嘉, 2011)。The Big Issue 發行至今已超過 20 個年頭，發行國家遍佈全球，包括奈米比亞、南非、衣索比亞、肯亞、馬拉威和澳洲，亞洲地區則包含日本、韓國，以及台灣(陳明輝, 2010)。

基金會是整合 The Big Issue 資源的重要機制，在英國，The Big Issue UK 由兩個獨立的事業體組成，一個是有限公司，負責雜誌內容產製和配送雜誌到街頭的販售通路，另一個則是基金會，以非營利的方式存在，其宗旨為陪伴與提供街友重拾正常生活，並幫助街友解決無家可歸的問題以重新取得生活自主的權利(陳明輝, 2010)，The Big Issue 的雜誌銷售所得，一半歸為街頭販售員所有，另一半則全數捐給 The Big Issue 基金會，作為基金會服務街友的資金來源(高明瑞, 2010)。The Big Issue UK 目前已經幫助超過 10,000 個無家可歸的人，透過販售 The Big Issue 解決了自己就業和居住的問題(李取中, 2012.05.15)。

2. LIVE

LIVE 是一本由 Livity 整合行銷公司經營的雜誌，由一群輟學、失業的弱勢青年，以實習生的方式來經營 LIVE 雜誌，Livity 每年會提撥營收的 25% 作為弱勢青年的輔助金或獎學金，致力於協助弱勢青年重新接受教育和進入就業市場。

LIVE 雜誌原本是由政府編輯，2000 年由 Livity 接下經營權，並開始由一群弱勢青年所組成的實習生團隊，來主導內容編輯和經營方向，這群弱勢青年平均不到 20 歲，但這本由弱勢青年編輯的雜誌，在全國發行人數卻高達 50,000 份，成功為 Livity 打響名號，根據統計，LIVE 為 Livity 帶來的廣告收入，以及相關的周邊業務，已讓 Livity 從創業基金一萬英鎊的公司，拓展成年營業額達四百萬英鎊的企業(金靖恩, 2013.05.18)。

Livity 創辦人 Sam & Michelle 所處的倫敦蘭貝斯區(Lambeth)是全倫敦青年失業率最高的地區，而透過 LIVE 所提供的機會，讓當地弱勢青年可以獲得充足的實務經驗，甚至到其他主流媒體取得工作機會。根據最新資料，2012 年有

800 位弱勢青年參與了 Livity，其中就有 80 位重新接受教育、獲得工作。

3. Port Talbot Magnet

Port Talbot Magnet 是由一群在英國南威爾斯塔爾伯特港 (Port Talbot) 的新聞工作者於 2011 年 4 月所創辦的新聞網站，提供地方新聞和在地資訊服務，凡參與創辦網站的記者，每周會撥出幾個小時，以志願服務的方式來協助網站營運。

Port Talbot Magnet 將自己定位為「不以營利為目的的社區合作性組織」(not-for-profit community co-operative) 並以社會企業的概念來運作，透過群眾集資的方式，由記者個人主動提出需要公眾支持的報導議題，在邀請社會大眾提供經費贊助，而所有的盈餘都會回歸到新聞服務 (胡元輝，2012b)。

除了群眾集資，Port Talbot Magnet 還推出「協力貢獻」(Pitch-in!) 的機制，以尋求社區的資助，鼓勵民眾透過捐款、贊助來支持 Port Talbot Magnet 的記者，也開放由社區住戶來提出新聞的構想或訊息，而參與「協力貢獻」(Pitch-in!) 的人，在 Port Talbot Magnet 的審核下，可以刊登自己想要刊登的資訊，或是讓自己所支持的議題，得到 Port Talbot Magnet 更深入報導的機會。

另外，Port Talbot Magnet 也接受廣告，並提供會員機制，只要繳交 10 英鎊便可成為會員，會員除了可以擔任志工，還可以參與年度大會並享有投票權，在經過組織訓練通過後，也能參與新聞產製的工作 (Radcliffe, 2012)。

總的來說，社會企業型媒體源起於商業媒體因市場化而導致的內容衰敗和經營危機，以及非營利媒體資源不足和財務方面的經營困境。商業媒體在追逐利潤的前提下，罔顧了作為媒體應有應有的功能和社會責任，不斷地向市場靠攏，爭取最大族群的閱聽眾，以利潤為優先目標，壓低成本，縮編組織，使得內容日益淺碟化，不但無法提供社會大眾對優質內容的需求，還得偏向廣告主的市場以獲得利潤挹注，最後反而落入惡性競爭的循環，內容產製表現日趨劣質，甚至威脅到組織生存。

而非營利媒體雖然不受市場牽制，在資訊客觀性、對公共利益的維護，以及內容產製方面較能保有自主性，但卻也面臨了經營上的困境，尤其普遍在財務資源上的不足，使得其不論在記者人數、專業能力、內容品質、數量等各方面，都無法和商業媒體相提並論，因而無法發揮其社會影響力。

因此，在商業媒體和非營利媒體之間，出現了混合兩者的新創型媒體組織，

也就是社會企業型媒體，是指透過商業運作模式，來達成社會目標的媒體，有明確的社會目標以及特定的服務對象，雖與商業媒體競爭，但不追求利潤極大化，而是將營收回饋到社會價值的創造。

根據文獻整理，以及參考相關個案分析後，本研究認為，社會企業型媒體具有以下幾種特質：

1. 以明確的使命和社會目標為優先：社會企業型媒體具有明確的社會目標，其社會目標強調為服務對象創造價值，此外，社會企業型媒體的社會目標必須盡量達到「可測量的」(measurable)。
2. 持續性的商業活動：社會企業型媒體必須透過持續性的商業活動來創造組織的營利所得，保持高度的財務自主性。
3. 收入和盈餘投入到社會目標和營運成本：將收入和盈餘重新投入到和組織使命與社會目標有關的活動，或是投入營運成本以維持組織運作。
4. 營收來源的多樣化：社會企業型媒體不過度仰賴單一營收來源，以避免受到廣告主或基金會的牽制而喪失自主性。

整體而言，本研究認為，社會企業型媒體以使命和社會目標為優先，透過持續性的商業活動來創造營收，普遍以廣告、銷售量作為主要財務來源，可接受部分的補助或捐款，具有明確的社會目標，以為服務對象創造價值為己任，此外，組織的收入和盈餘必須重新投入到和組織使命與社會目標有關的活動，或是投入營運成本以維持組織運作。

四、台灣的社會企業型媒體

在台灣方面，社會企業型媒體的發展尚屬萌芽階段，其中，《四方報》、《大誌雜誌》和《上下游新聞市集》是學界普遍認同的社會企業型媒體。

1. 《大誌雜誌》

《大誌雜誌》(The Big Issue Taiwan)是從英國授權引進台灣的一本街頭雜誌，於2010年4月1日正式發行，《大誌雜誌》延續英國創始版The Big Issue的營運宗旨”Helping People to help themselves.”精神，雜誌全部交由街友來販售，而售價的一半所得，歸販售之街友所有(李取中，2012.05.15；陳韋臻，2010.04.22；陳維平，2012)。

《大誌雜誌》是台灣第一本以社會企業模式發行的雜誌，以街友為主要銷售

通路，雜誌內容多元，和英國 **The Big Issue UK** 不同的地方在於，《大誌雜誌》並不會將街友的議題納入雜誌內容，街友只是作為雜誌的銷售通路（李取中，2012.05.15；陳韋臻，2010.04.22），此外，更大的差異在於《大誌雜誌》目前並無基金會的設置，以英國 **The Big Issue UK** 為例，基金會以非營利組織的形式存在，而雜誌社則是有限公司，雜誌的銷售所得和廣告收益都會捐給基金會，作為基金會輔導、訓練的資金來源。在英國、澳洲和日本等 **The Big Issue** 發行地區，皆已陸續設立基金會，唯台灣《大誌雜誌》則因為創刊時間短、資金籌備尚在進行中，目前並無專屬的基金會（蔡依倫，2010）。

《大誌雜誌》雖沒有基金會的設立，但組織的運作除了雜誌社本身，還包含了與社福單位的合作，以及志工的參與，由雜誌社、社福單位和志工三方，一起以「創造弱勢族群的工作機會」為努力的目標，創造三贏的局面。在雜誌社的部分，《大誌雜誌》團隊的工作除了雜誌內容的採訪、編輯外，還包括招募、訓練街友，分配街友各自的銷售區域，以及配送雜誌到發行站；而社福單位則以專業體系的角色進入《大誌雜誌》的運作網絡，除了可以作為《大誌雜誌》招募新販售員的洽談窗口外，就業輔導、福利補助和相關支援協助也是其主要的功能；而大量志工的參與，則扮演一種關懷、督導街友的角色，由於志工需在雜誌發行站和販售雜誌的街友面對面接觸，因此，亦能夠實際瞭解街友的各種狀況，並回報給組織和相關單位（李取中，2012.05.15）。

《大誌雜誌》以台灣第一個社會企業型雜誌打響名號，打破了雜誌傳統的銷售模式，將「協助街友自力更生」這項使命，直接納入組織的通路系統，鎖定北部地區交通樞紐的大量消費族群，透過街友在街頭販賣雜誌的特殊方式，引起消費者的注意，也讓流浪街頭、沒有工作的街友，透過販售雜誌找到生活目標，達成經濟自主的能力。目前的《大誌雜誌》平均每月發行量達 30,000 份，目前主要集中於台北市、新北市等捷運沿線。

2. 《上下游新聞市集》

《上下游新聞市集》於 2011 年 9 月正式推出，旨在建立一個關注農業與食品環境議題的平台，並主動進行產品開發，同時提供友善土地的各種相關農產品，倡導透過消費者的力量，一同改善台灣農業環境（上下游新聞市集，2011）。

《上下游新聞市集》有兩個主要目標，一個是想對台灣農業有所貢獻，二則是要以獨立、專業的媒體自居，為農業環境議題共同努力（楊舒媚，2012.10.31）。而針對這兩項目標，《上下游新聞市集》分別成立了「新聞」，以及「市集」兩個

主要的營運項目。

在新聞內容的部分，《上下游新聞市集》除了自聘記者進行專題報導，開放分享平台亦是《上下游新聞市集》的特色（蔣慧仙，2012.01.07），網友可以註冊申請，成為內容的作者，自行發表文章，若讀者喜歡該文章，則可以按「讚」，而每得到一個「讚」，就可以讓發表該文章的作者累積成「點數」，此「點數」累積到一定程度時，就能得到由《上下游新聞市集》提供的「禮物」，作為感謝作者的回饋方式之一（上下游新聞市集，2011）。

在市集的部分，由於《上下游新聞市集》的成員本身具有農業背景以及產品開發的能力，因此，《上下游新聞市集》會針對台灣產銷失衡的農產品，進行加工品的研發和產銷，透過和台灣在地小農合作，一方面可以發展技術，另一方面，也可以協助農友建立自己的品牌（蔣慧仙，2012.01.07）。除了自行開發的產品，《上下游新聞市集》也會將一些經過組織成員親自確認為友善農作的產品，一起放到市集上販售。

《上下游新聞市集》在創辦之初就定下「自給自足」的組織目標，但和商業媒體的不同之處，在於《上下游新聞市集》不接受置入性行銷、也不收廣告、更不接受政府單位的案子，而是將網站變成農業產品開發與販賣的「市集」，靠著賣好的農產品來維持組織營運，透過市集來支持生產者，並用市集的盈餘來支持新聞平台的獨立運作（楊舒媚，2012.10.31；蔣慧仙，2012.01.07）。此外，除了靠賣農產品的市集來維持組織營運的收入，《上下游新聞市集》更號召公民，透過「共同辦報人」的募款機制來分攤營運成本（胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇，2013）。

3. 《四方報》

《四方報》是專為東南亞族群設立的月刊型報紙，以「讓弱勢發聲」為使命，要扭轉主流媒體對東南亞移民、移工刻板印象的形塑，並讓他們有機會為自己發聲。

《四方報》有別於一般商業型媒體，不以取悅最大多數閱聽人市場、創造組織利潤最大化、吸引廣告主購買廣告為目標，而是將目標族群瞄準一群市場有限、消費力相對不足的東南亞弱勢族群，提供東南亞語言為主的內容，並強調報紙作為平台的角色，透過大量的刊登讀者投稿，讓讀者可以在《四方報》上面溝通、交流，達成組織「讓弱勢發聲」的使命。

第一份《四方報》以越南文為主、中文為輔，在 2006 年正式推出後，獲得

廣大的迴響。爾後，《四方報》針對泰國族群發行了泰文版的《四方報》，於 2008 年 4 月推出。2011 年 5 月，《四方報》爭取到許多公家單位和私人機構的支持，一舉推出五份《四方報》，除了原本的越南文、泰文，更增加了印尼、菲律賓、柬埔寨五種文字版本（張正，2012.09.10）。

《四方報》的特色在於大量的讀者投稿，每月都會刊載讀者的創作，包括繪畫、文字和照片交友等，讓讀者可以找到一個訊息交流的平台，截至 2012 年 6 月，《四方報》總共收到 1 萬 7 千多封手寫的讀者來信投稿，其正也反映了「讓異鄉人發聲」的組織目標（張正，2012.07.03）。

《四方報》的收入來源來自發行量和廣告，此外，有近二分之一的經費來自政府或其他基金會補助，由於目標市場規模不大，基本的成本開銷費用難以支撐大量發行，儘管如此，作為非商業性媒體的《四方報》，由於很早就進入市場，擁有和台灣社福團體、官方的良好關係之優勢，相較其他東南亞刊物，較能夠準確地將台灣的現況與資源傳達給東南亞移民移工（張正，2012.09.10）。2008 年，《四方報》開始轉虧為盈，也成功進入台灣各大便利商店通路體系，完售率平均也能高達八成，截至 2011 年底為止，《四方報》的總發行量達 50,000 份，每月發行量也日趨穩定成長（萬年生，2011.07.18）。

總的來說，本研究認為，台灣的社會企業型媒體雖仍處於萌芽階段，初步觀察，台灣的社會企業型媒體在「服務對象」和「成立動機」兩方面，相當具有社會企業之特質。首先，在「服務對象」方面，《大誌雜誌》是遊民，《四方報》為東南亞移民／工，《上下游新聞市集》則是農民；在「成立動機」方面，則都是為了解決社會問題：《大誌雜誌》為解決遊民在社會上背負刻板印象而無法自力更生的問題，《四方報》則是希望讓東南亞移民／工在台灣能夠不遭受歧視，重拾發聲權，《上下游新聞市集》則是欲增加農業議題在媒體上的能見度，並改善農民在買賣過程中遭受剝削的不平等處境。

表 2-5：台灣的社會企業型媒體之案例分析

名稱	上下游新聞市集	大誌雜誌	四方報
使命	提供友善土地的農產品； 建立農業議題的獨立媒體	Helping people help themselves.	讓弱勢發聲
服務對象	農民	街友	東南亞移民／工

組織 性質	定位	平台	媒體	平台
	形式	網站	雜誌	報紙
	內容	報導；產品資訊	人文議題	報導；讀者來函
成立年分		2011 年	2010 年	2006 年
營收來源 (按比例排)		產品販售 (80%) 線上募款 (20%)	發行 (80%) 廣告 (20%)	捐款、補助 (40%) 廣告 (40%) 發行 (20%)
員工人數		約 11 人	約 10 人	約 20 人

資料來源：本研究整理自上下游 News & Market(2011.10.02)；李取中(2012.05.15)；翁書婷(2013)；陳宜萍(2013.04.17)。

第三節 社會企業的價值網絡

本節將以價值網絡的角度，整理社會企業型媒體的價值創造模式，並針對價值網絡的分析要素：價值網絡的「成員」、「關係」以及其「資源」，進行相關概念的整理。

價值網絡的觀點認為，價值並非由單一廠商所創造，而是由網絡中的成員共同創造而成，透過不同程度的合作，進行各種資源的交換，進而達成共同的目的並創造雙方新價值 (Allee, 2000；Fjeldstad & Haanaes, 2001；Normann & Ramirez, 1993)，故社會企業和其他組織協議合作的網絡，可稱之為社會企業的價值網絡 (Ostenwalder et al., 2005)。

社會企業的價值創造模式，大多是以價值網絡的形態出現，其主要原因是由於社會企業不以利潤最大化為目標，而無法以經濟交換的方式來取得資源，因此，社會企業可以透過建立網絡關係，來增強組織提供產品或服務的能力，並透過網絡關係來取得各種資源，此外，社會企業不但需要一個緊密的價值網絡來取得組織營運所需的資源，還必須能夠動員網絡中的組織和團體，並建立良好的關係 (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006；Dees, Emerson & Economy, 2001；Mair & Schoen, 2007)。

一、價值網絡的成員

Dees & Oberfield (1991) 指出，社會企業透過建立一個強而有力的價值網絡，作為員工和支持者的連結，其中可納入具備各個專業的組織和團體，使社會企業本身得以獲得資源並穩定發展，進而與其價值網絡中的成員一同創造價值。

Wright (2012) 則提出社會企業生態體系的概念，他認為，社會企業生態體系是由許多組織共同組成的網絡系統，社會企業清楚瞭解自己在該系統中扮演的角色，且這樣的系統所能產生的價值，會大於個別組織所蘊含的效益，也就是說，社會企業存在於一個價值系統當中，並和其他組織形成一價值網絡。

Guclu, Dees & Anderson (2002) 強調，由於社會企業是一個需要其他組織和利害關係人共同合作的一種企業，在定義使命、組織目標，以及其欲追求的社會價值時，必須和所有價值網絡中的利害關係人達成一定的共識，才有辦法為組織創造價值，因此，取得利害關係人的認同是必要的，更要設法使其成為組織創造價值的機會。

Porter & Kramer (2011) 則提出「共享價值」(shared value) 的概念，共享價值的基本理念是藉由創造社會價值，來創造經濟價值，在處理社會需求和問題時，不但能夠創造經濟價值，也能創造社會價值，可視為一種企業創造價值的營運方式，而創造共享價值必須仰賴緊密的新合作方式，借由多方的合作，動員跨越營利和非營利、民間和政府之間的界限，提供跨組織的資源和技能，產生事半功倍的綜效結果。而企業要創造共享價值，可透過以下三種方法：重新構想產品與市場、重新定義價值鏈的生產力，以及建立企業支援的群聚。其中，建立企業支援的群聚的概念，乃意旨社會企業價值網絡的意涵，Porter & Kramer (2011) 指出，群聚是指集中在某一區的業者、相關的企業、供應商、服務提供者和物流基礎設施，此外，當地的各種公共資產也包含在群聚當中，企業若要建立一個健全的市場，則需要這些群聚夥伴的配合，若成功，不但企業可以獲得穩定的資源供給，供應商則有改善品質和效率的動機，消費者的購買慾望也會因此提升，形成一種經濟和社會發展的良性循環。

Phillips (2005) 強調，普遍而言，社會企業大多是以一種「社會企業網絡」的型態在運作，單一的社會企業要達成其社會目標，必有其侷限性。然而，正如 Austin, Stevenson & Wei-Skillern (2006) 所言，建立跨組織的網絡關係有助於組織形成完整的價值創造系統，但對社會企業來說，最大的風險是為了取得資源而忽略了組織最初的使命和社會目標，也就是說，價值網絡的建構一方面能夠為社會企業解決資源上的難題，卻也潛藏著各種風險。

Austin et al. (2006) 認為，由於社會企業常仰賴外部資源來驅動市場機制，在企業資源運用的過程中，不但需面臨市場競爭，還需重視內部資源的使用效率和成本控管，市場壓力和利害關係人的要求，也有產生其凌駕於社會企業最原始的初衷和社會目的的危機。

蔡依倫（2010）也指出，就實際的社會企業案例來看，社會企業大多以網絡的組織型態出現，且其網絡的形成必然涵蓋了不同部門和組織的參與，然而，當不同組織之間因目標優先程度之差異出現時，彼此有可能會產生衝突，以致於網絡關係難以維繫。

因此，社會企業必須不斷地檢視組織的使命和其所進行的各種活動之間的關連性，並且確認其價值網絡中的成員能夠明白瞭解並認同自己的使命和組織目標，社會企業的價值網絡包括社會企業以及其他組織協議合作的網絡，而創造價值的過程常需要第三方的協助，共同組成一個價值傳遞的系統，其中包括供應商、顧客，以及第三方的參與者（Austin et al., 2006；Ostenwalder et al., 2005）。

廖偉志（2011）研究指出，成功的社會企業能將其供應商、顧客，以及第三方的參與者納入形成組織的價值網絡，並透過策略聯盟和合作夥伴關係等方式，將社會企業所需的資源進行整合，進而發展出多樣化的產品和服務，同時亦能取得資金，促進組織競爭力。

Rangan, Chu & Petkoski（2011）指出，社會企業要成功創造價值，必需將焦點放在價值創造的角色上，而價值創造的角色，包括消費者、共同生產者，以及客戶。在消費者方面，企業可藉由直接提供產品或服務，來滿足消費者的需求以創造價值；在共同生產者方面，是指那些有工作需求的人，他們的需求就是要增加收入，一旦他們的收入提高，就能嘗試提升消費品質；而客戶，在此指的是社會企業的服務對象，其普遍存在於金字塔底層中，需要代理人來為他們爭取資源，例如政府、社福機構、企業或社會企業，都可以擔任其代理人。而同時創造社會價值與經濟價值的社會企業，必須將這些價值創造角色納入組織生產、行銷、通路等營運活動，且考量永續經營與市場競爭的考驗，才能創造社會價值與經濟價值兼具的生態系統。

Mair & Schoen（2007）針對社會企業的經營模式進行研究，發現成功的社會企業必須能夠建立共享社會企業願景的價值網絡，並整合價值網絡中的各個成員，其中，還包括服務對象，此所指的服務對象，即 Dees, Emerson & Economy（2001）所謂的直接受益者（direct beneficiaries）。

Dees, Emerson & Economy（2001）認為，社會企業必須與其他組織形成夥伴關係，或是形成策略聯盟，此外，社會企業在有限的資源下，必須讓組織的參與者得到利益的同時，也能促進組織使命，而這裡所指的參與者，即傳統企業所認定的顧客團體，一般來說，社會企業都會有超過一個以上的顧客，顧客泛指組織的自願參與者，而可分成兩種類型：一、直接受益者（direct beneficiaries）：

即社會企業存在的主要原因，通常泛指服務對象；二、間接受益者（indirect beneficiaries）：即藉由間接受惠的方式，來幫助社會企業完成使命的人，包括透過簡單的貢獻所得到的滿足，通常泛指消費者。

Alvord, Brown & Letts（2002）認為，成功的社會企業必須建立良好的外部關係，即與組織以外那些對組織策略有重要性的團體連結，例如資源提供者、受惠者／使用者，社區成員和傳播者，而社會企業的關鍵外部利害關係人則包括：受惠者（即服務對象）、資源提供者、協助組織計劃運作的夥伴，以及目標行動者。

Chesbrough（2003）認為，價值創造的過程需仰賴第三方的協助，以共同組成價值傳遞的系統，進而形成一個價值網絡，而價值網絡通常包含了供應商、顧客，以及第三方參與者。

Guclu, Dees & Anderson（2002）指出，社會企業在市場層面上，有顧客、第三方付費者、捐贈者、志工、以及支薪員工；在產業結構層面上，則有替代者、潛在合作夥伴、互補服務、潛在替代者，以及主要供應商。

綜合上述，本研究認為，由於社會企業旨在創造社會價值，而從事商業活動所創造的經濟價值，只是組織的副產品，經濟利潤的創造都必須再次的投入到組織的使命和社會目標上，因此，社會企業通常無法以經濟誘因來做為交換組織所需資源的方式，而在資源不易取得的狀況下，使得社會企業必須建立一個長期而穩定的價值創造網絡，因為價值網絡提供社會企業取得各種資源的途徑，同時，透過和價值網絡中成員的合作和緊密互動，也能為社會企業和合作的組織團體共同創造價值，進而創造雙贏的局面。

而社會企業的價值創造網絡，由各種組織和團體所組成，總的來說，本研究認為，社會企業的價值網絡主要是由顧客、共同生產者、以及第三方參與者所組成。

1. 顧客：

顧客包涵了消費者和服務對象，消費者主要是指社會企業的目標市場，消費者透過消費行為來獲得組織的產品或服務，而透過簡單的貢獻來得到滿足，且提供社會企業實際的經濟收入來使其完成社會目標；服務對象則和社會企業創立的原因有關，即組織使命和社會目標的達成，必須有助於對服務對象的利益和福祉。

2. 共同生產者

共同生產者則包括了支薪員工和志工，其中，支薪員工可分為內部支薪員工和外部支薪員工，內部支薪員工是指維繫組織日常運作所需的人力，外部支薪員工與內部支薪員工的差異在於，內部支薪員工不屬於組織內部的固定員工，而是偏向以一種供應鏈上、下游關係的合作方式來維持社會企業的運作（許詩佳，2011）。

3. 第三方參與者

第三方參與者則是指提供社會企業重要資源的合作對象，尤其當社會企業在最初成立和營運時往往資源貧乏、也還無法吸引其他合作對象給予資源協助，因此，需仰賴第三方參與者來提供重要的資源。第三方參與者主要是提供經濟資源，例如許多協助社會企業創辦的基金會或是公益創投，但包括給予其他非經濟資源方面的協助（Austin et al., 2006）。

表 2-6：社會企業價值網絡之成員

成員類型		定義
顧客	消費者	社會企業的目標市場，透過消費行為來獲得組織的產品或服務，藉由簡單的貢獻來得到滿足，且提供社會企業實際的經濟收入來使其完成社會目標
	服務對象	和社會企業創立的原因有關，即組織使命和社會目標的達成，必須有助於對服務對象的利益和福祉，包括弱勢族群或一般大眾
共同生產者	支薪員工	內部支薪員工 維繫組織日常運作所需的人力
	支薪員工	外部支薪員工 不屬於組織內部的固定員工，偏向以一種供應鏈上、下游關係的合作方式來維持社會企業的運作
	志工	志願服務工作者，即本著志願服務的精神，不以獲取報酬為目的，實際付出知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會、協助他人者
第三方參與者		提供社會企業重要資源的合作對象，社會企業在最初成立和營運時往往資源貧乏，尚無法吸引其他合作對象給予資源協助，故需仰賴第三方參與者來提供重要的資源

資料來源：本研究整理。

二、價值網絡的夥伴關係

社會企業透過建立價值網絡來取得各種組織所需資源，並與網絡中的成員保持良好的互動和合作，進而與網絡中的成員共創價值，也就是說，社會企業不但需建立一個以組織使命為中心的價值網絡，更要透過不同的途徑，來和網絡中的其他組織、團體進行不同程度的合作（Dees, Emerson & Economy, 2002；Elkington & Hartigon, 2008）。

Rob（2006）認為，社會企業是兼具社會價值創造和經濟價值創造的組織，其所採取的彈性價值創造策略，旨在持續性地追求社會影響力，並透過合作與聯盟的方式，來結合資源以創造社會價值。

Dees, Emerson & Economy（2001）則認為，由於社會企業是透過創造利潤的商業手法，來建立和使命有關的事業，因此，當社會企業缺少豐厚的資金和足夠的資源來達成其使命目標時，他們會開始集結其他的資源，以跨組織的合作和建立聯盟的方式，為組織開發新的資源，維持組織獨立運作，同時也能夠處理較為複雜的市場問題，並與合作對象共創雙贏。

Austin, Stevenson & Wei-Skillern（2006）則指出，跨組織的合作網絡是社會企業創造社會價值的重要策略，雖然社會企業的價值創造高度仰賴來自其他組織的資源導入，但若能建立一個跨組織的合作網絡，將能夠為組織創造更大的影響力，這樣的跨組織合作網絡中，除了包括與社會企業在資源上互補的組織外，更包含了潛在的競爭者，Austin et al.（2006）強調，社會企業在創造價值方面，跨組織合作所產生的結果，時常會遠遠超越組織單一的微薄力量。

Elkington & Hartigon（2008）指出，為了擴大規模，許多社會企業必須建立跨組織的合作關係，或是成立合資企業，這種合作關係可以幫助雙方讓資源發揮最大效益，且還能夠共享知識、發展新關係、相互支持，此外，社會企業家亦普遍認為，加強同業之間的團結與監督，並與價值網絡中的成員和各個中介者合作是相當重要的，另外，若能與公民、社會和公部門建立有效的策略聯盟，將更有利於社會企業創造社會價值。

楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧（2012）則強調，讓消費者參與價值創造的過程，對社會企業具有正面的影響，並以價值協作（value co-create）的概念說明社會企業可透過與消費者協同作業（collaboration）的方式，來為組織創造社會價值。消費者參與的形式可分為兩種，第一種是心理層面的，即消費者的知覺重要性、風險、象徵價值，或是對產品與服務的情感連結；第二種則是行為層面的，即企業吸引消費者參與的同時，雙方皆能夠從中獲利。而社會企業與消費者

形成夥伴關係的過程中，能夠共同創造價值，透過夥伴關係的建立，社會企業與其消費者各自貢獻能力，一起為最終的服務對象來創造價值。

然而，雖然價值網絡能夠讓社會企業有更多資源獲取的途徑，來維持組織營運並創造社會價值，但是，正因為社會企業有相當大的資源並不在組織直接控管的範圍內，因此，在價值網絡中提供資源的合作夥伴，若無法與社會企業達成一定的共識並立定共同的目標時，反而會為社會企業帶來潛在的風險。

Elkington & Hartigan (2008) 指出，與價值網絡中的成員和各個中介者合作是相當重要的，但是，不論是建立合作關係或是成立合資企業，最大的難題在於必須慎選合作對象，且不得讓外力影響到組織原本的使命和計劃。

Guclu, Dees & Anderson (2002) 則認為，社會企業必須將有形和無形資源的支援系統，納入組織價值創造的過程中，而動員資源的方式，可以透過跨組織的合作與聯盟、吸引捐贈或直接購買等途徑來取得資源，其中，當資源取得不易時，以資源為基礎的合作關係是相當有用的作法，但若合作夥伴和組織的策略目標有所不同時，這樣的合作也可能帶來風險。

Austin, Stevenson & Wei-Skillern (2006) 則強調，雖然和其他組織建立夥伴關係有利於社會企業的發展和社會價值的創造，但是，對社會企業而言，建立關係網絡的作法卻是一個雙面刃，一方面，社會企業為了要獲取足夠的資源，必須擴張並維持和其他組織的合作網絡，另一方面，卻又要避免受到其他組織的影響，而喪失了組織原始的使命和社會目標。

整體而言，社會企業的價值網絡，不僅關係到組織資源的獲取，網絡中的其他組織、團體或合作夥伴，也會影響到社會企業對於使命和社會目標的堅持和實踐，因此，社會企業除了要慎選價值網絡中的合作夥伴，並和合作夥伴維繫良好的溝通和合作關係之外，合作的形式也會影響到社會企業在資源獲取、組織目標與使命的達成，以及社會價值的創造等方面（胡哲生、張子揚、黃浩然，2012）。

一般來說，組織間的合作形式或夥伴關係，會根據其組織的心態、合作目的，以及期待的成效等各種因素而有所不同。Dees, Emerson & Economy (2002) 認為，社會企業之間的多元關係可以增加組織本身創造價值的能力，但任何關係的維持都需要投入時間和溝通以建立信任基礎，而組織間依其合作關係的信任與溝通程度，可以將合作關係分為網絡連結（networking）、協調（coordination）、協力（cooperation），以及合作（collaboration）四個層次。

表 2-7：共同合作形式

形式	網絡連結 networking	協調 coordination	協力 cooperation	合作 collaboration
關係	非正式	正式	正式	正式
信任程度	初步的信任	高度信任	高度信任	極高的信任
時間	有限的時間	特定的時間	長期合作	長期承諾
資源	未整合，僅分享所需資源	由組織各自控制資源，在某些領域共享資源	明確分享雙方的資源	完全地分享資源，需承擔風險、報酬和責任

資料來源：本研究整理自 Dees, Emerson & Economy (2002)

綜合上述，社會企業透過建立價值網絡，和網絡中的組織或團體形成不同程度的合作關係，以取得所需資源，或是和網絡中的合作夥伴達成一定程度的共識，並透過資源的共享，來達成社會企業的使命和組織目標，甚至為雙方共創價值，而社會企業如何創造價值，即是透過和網絡中的組織或團體形成不同程度的合作關係。然而，由於網絡連結(networking)、協調(coordination)、協力(cooperation)、合作(collaboration)、聯盟(alliance)等名詞在概念上相當接近亦時常混淆，故以下整理學者之定義，以作為後續研究之參考依據。

(一)、夥伴關係的區別

Kagan (1991) 認為，協力(cooperation)是一種短暫的非正式合作關係，沒有明確的工作使命、架構或計畫，雙方組織在工作完成後，合作關係就結束；而協調(coordination)則較為正式，組織雙方為共同的目標形成的一種合作關係，長期的互動和溝通是必要的，以更有效達成組織的任務；合作(collaboration)則是一種長期的夥伴關係，由組織提供各別的經驗和專業以架構出共同目標，合作仰賴明確的計劃和透明的溝通管道。

Forest (2003) 則指出，協力(cooperation)是組織為共同的利益而一起努力的過程，透過某種方式互相幫助，且會針對雙方的協力關係提供專屬的部門，以發展信任關係和更適當的共事模式；協調(coordination)則是指組織為了促進效率而進行的合作，組織間互相幫助、共享資訊，但不會影響到組織本身的經營，而為了更有效的協調，組織雙方會接受初步的妥協；合作(collaboration)則是

組織為共同目標而合作，且該目標通常是組織或個人、團體無法獨立達成的，透過共同規劃、資源的共享，一同承擔合作的結果和績效。

Selden, Sowa & Sandfort (2006) 根據組織間關係程度的不同，提出跨部門合作的連續光譜。從光譜的左邊至右邊依序為協力、協調、合作，以及服務整合，最左邊的協力 (cooperation) 強調的是不同組織成員與管理階層的非正式的合作關係；協調 (coordination) 則強調組織間建立共同的行動標準，但組織仍是個別獨立的；而合作 (collaboration) 是強調彼此資源、權利和獎勵的共享，並在合作機制下，進一步進行人力、計劃和預算的整合工作；最右邊的服務整合 (service integration) 則是正式化的合作關係，強調組織面對共同的目標，一起提出合作方案。

Pollard (2005) 則指出，合作 (collaboration) 是指一群人擁有共同達成任務的承諾，在一個適當的環境、足夠的知識技能，以及便利的流程下，能夠有效地一起工作。但如何區分協調 (coordination)、協力 (cooperation) 和合作 (collaboration)，不是透過定義，而是瞭解其在各種條件要素的差別。

表 2-8：協調、協力與合作的比較

	協調 coordination	協力 cooperation	合作 collaboration
目的	避免組織個人在工作上的空隙和重疊	透過工作的分享或分配來維持互惠互利的關係	達成共同目標，這些目標是參與者個人無法獨力達成的
期望的結果	有效地實現目標	有效地實現目標；節省時間和成本	有效地實現目標；節省時間和成本；創新的突破性結果，強調集體完成任務的成就感
最佳的應用	在簡單的環境系統中，協調任務、角色和時間表	在複雜的環境系統中解決問題	在複雜的環境系統中，瞭解並實現共享的願景

資料來源：本研究整理自 Pollard (2005)。

Weaver (2011) 則透過夥伴之間在產品開發、規劃與預測、雙方約定、溝通／回饋，以及資本與資源的投入等方面，比較協調 (coordination)、協力 (cooperation) 與合作 (collaboration) 的差別。

表 2-9：協調、協力與合作的差別

	協調 coordination	協力 cooperation	合作 collaboration
產品開發	沒有共同的产品	共同產品的開發 有效的溝通	有效率的方式共同進行產品開發
規劃和預測	由夥伴關係的下游規劃	由夥伴關係的下游規劃，並與上游共享成果與風險	全部合作夥伴一起規畫並共享成果與風險
資本和資源的投資	除了交換產品或服務所形成的成本，任合一方都不會進行資源和資本的投資	當某一方的表現差到足以影響另一方，而修補關係有利於己時，雙方才會進行專業知識的交換	分享專業知識和技能來強化彼此合作的能力，共同的培訓和財務的投資是常見的

資料來源：本研究整理自 Weaver (2011)

Koleva, Thrane & Mouritsen (2002) 則比較了網絡和聯盟的差異，認為網絡 (network) 是指三個或三個以上的人、組織或事物之間的連結，而聯盟 (alliance) 則強調獨有的夥伴關係，其中，最易於區分其差異的地方在於「目的」，參與網絡的組織，通常有其各自不同的目的，但參與聯盟的組織，則共享部分的目的。

表 2-10：網絡和聯盟的比較

	網絡 network	聯盟 alliance
定義	三個或三個以上的人、組織或事物之間的連結	獨有的夥伴關係
形式	原則上沒有固定形式	部分的契約和依賴關係
知識的關係	透過連結來傳遞，知識被視為一種效果 (effect)	聯盟是為了學習知識，而知識要從夥伴身上取得
界線	網絡是開放式的	與參與合作的對象共同決定
目的	各節點 (組織) 有不同的目的	部分的目的

資料整理：本研究整理自 Koleva, Thrane & Mouritsen (2002)。

綜合上述，可以發現，網絡連結 (networking)、協調 (coordination)、協力 (cooperation)、合作 (collaboration) 和聯盟 (alliance) 在概念上雖然相近，但仍有一定程度上的差異。整體而言，本研究認為，網絡連結 (networking) 主要強調的節點 (node) 之間的資訊交流和交換，每一個節點可以代表一個組織單

位，而各別組織在進行資訊交流和交換上的目的是不同的。協調（coordination）則是為了雙方共同的利益和目標，組織之間會有一定程度的妥協，以更有效率地達成目標，但仍各自控制資源。協力（cooperation）則是透過工作的共享和分配，以節省成本並產生互惠，其仰賴組織間非正式的信任關係，和協調一樣，都是為了共同的目的而進行資訊的分享和交換，但在資源方面開始有限的分享。另外，合作（collaboration）是完全的共享資源，但也需共同承擔風險、責任和報酬，透過明確的計劃來建立共同目標，合作的組織仍各自獨立，但其所建立的目標無法由單一組織獨力完成。而聯盟（alliance）則是組織間長期的契約關係，擁有部分共同的目標，彼此相互依賴，透過聯盟可從夥伴對象上取得所需資源，是一種提升彼此競爭優勢的策略。

（二）、小結

社會企業旨在透過商業活動來創造社會價值，藉由穩定自足的經濟收入，來投入社會價值的創造，由於社會企業無法以傳統的市場法則或經濟誘因，作為交換組織所需資源的方式，而為了取得足夠的資源以維持營運，社會企業必須維持與其他組織或團體的良好關係，進而建立一個穩定的價值創造網絡，建立價值創造網絡的目的，即在於透過網絡的運作來取得資源以創造社會價值，而社會企業如何透過價值創造模式來達成組織使命和社會目標，就是透過與網絡中的成員進行不同程度的互動或合作關係，進行創造社會價值。

縱觀相關資料文獻的蒐集，並以社會企業為主要探討對象，本研究認為，社會企業的價值網絡之夥伴關係，主要是透過與其價值網絡中的成員形成網絡連結（networking）、協調（coordination）、協力（cooperation）、合作（collaboration），或是聯盟（alliance）的關係，亦即，社會企業透過與其價值網絡中的成員，包括顧客、共同生產者、捐贈者，或第三方參與者，建立協力、協調、合作或聯盟，以達成組織目標並創造價值。

表 2-11：社會企業的價值網絡之夥伴關係

	網絡連結 networking	協調 coordination	協力 cooperation	合作 collaboration	聯盟 alliance
關係	非正式	正式	正式	正式	正式
信任程度	初步的信任	高度的信任	高度的信任	高度的信任	極高的信任

目的	各自有不同的目的	避免工作的空隙和重疊	工作的分配來維持互惠互利的關係	一起達成各自無法獨立完成的共同目標	提升彼此競爭優勢
資源	未整合，僅分享所需資源	由組織各自控制資源	資源分享的有限性	完全地分享資源	取得聯盟對象的獨家資源
績效風險的承擔	承擔最小程度的績效和風險	承擔最小程度的績效和風險	承擔部分績效和風險	共同承擔績效、風險、責任和報酬	共同承擔績效、風險、責任和報酬
產品服務的規劃	沒有共同的产品或服務	沒有共同的产品或服務	由夥伴關係的下游從事產品或服務的規劃，但夥伴關係的上游需共同承擔結果	全部合作夥伴共同進行完整的產品或服務規劃	全部合作夥伴共同進行完整的產品或服務規劃

資料來源：本研究整理自 Dees, Emerson & Economy (2002)；Koleva, Thrane & Mouritsen (2002)；Pollard (2005)；Weaver (2011)。

總的來說，社會企業透過與其價值網絡中的成員，形成網絡連結(networking)、協調(coordination)、協力(cooperation)、合作(collaboration)，或是聯盟(alliance)的關係，來達成組織使命並創造價值，而誠如本節前述，社會企業的價值網絡，包括了顧客、共同生產者，或第三方參與者，因此，透過網絡連結、協調、協力、合作、或聯盟，與顧客、共同生產者，或第三方參與者之間的關係組合，社會企業就能取得各種組織所需資源，並透過與網絡中的成員保持良好的互動和合作，進而與網絡中的成員共創價值，透過不同的夥伴關係之互動，來達成社會企業的組織使命並創造社會價值。

三、社會企業的資源

社會企業相當仰賴於動員和協調資源的能力，以取得組織運作所需的資源，Austin, Stevenson & Wei-Skillern (2006) 強調，社會企業在獲取資源方面較一般企業面臨更多的限制，例如無法以高薪資或配股權的方式來吸引優秀人才、招募對象機構和財務工具的不足、較稀少的非限制性資金，甚至在既有政策上的僵固性等，因此，在諸多資源條件的限制下，應發展出一個強大的支持者網絡，透過

健全的網絡來取得資源，與其他非營利組織、企業或是政府部門合作，並建立夥伴關係，透過有效的管理和維繫關係，使社會企業取得穩定的資源，同時也為其他合作夥伴創造利益，亦即，社會企業雖不以經濟收入作為主要目標，但仍需要一個強而有力的價值網絡來幫助其獲取資金和員工等資源（楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧，2009）。

Mair & Marti（2006）也認為，社會企業因缺乏資本市場和經濟誘因，在吸取財務資源和經營管理人才等方面有其先天上的限制，因此，社會創業者的名譽聲望，以及其經營能力等條件所受到的認同程度，在資源的獲取上扮演了重要的角色。

Dees（2002）則指出，社會企業應根據社會需求來評估所需資源，進而定出資源策略，更重要的是，並不需要強調資源不足可能產生的負面效果，例如孟加拉鄉村銀行是以小額貸款來協助微型創業，達到幫助窮人脫貧的社會目標，創辦人尤努斯發現，當地婦女具備潛在的創業精神，而將其視為組織重要的社會資產，進而將其服務對象（窮人）納入企業的營運模式（胡哲生、張子揚，2009）。又例如英國 The Big Issue，將過去企業的捐助對象直接納入組織的通路體系中，讓服務對象（遊民）在街頭販售雜誌，不但節省了通路成本，更能讓其販售者直接獲得收益（蔡依倫，2010）。

由此可見，相較於一般企業組織，資源的取得對社會企業而言更為重要，Dees（1991）強調，社會企業是否能永續經營和其取得資源的能力息息相關，透過資源的整合，促進組織效率，進而創造更高的價值。

普遍來說，社會企業的資源和一般企業的資源並無太大差異。Grant（1991）認為，資源就是公司獲利的基礎，也是組織能力的重要來源。Barney（1986）則進一步指出，資源是指在公司控制下，可以協助公司建構並執行策略，以提升公司效率與效能的一切事物，包括公司具有的所有資產、能力、組織流程、公司屬性、資訊以及知識。

吳思華（1996）歸納眾多學者的看法，將資源分成資產和能力兩部分，「資產」是指企業所擁有或可控制的要素存量，而「能力」則是指企業建構與配置資源的能力。

表 2-12：策略性資源的內涵

資產	有形資產	實體資產：土地廠房、機器設備
		金融資產：現金、有價證券

	無形資產	品牌、商譽、智慧財產權（商標、專利、著作權、已登記註冊的設計）、執照、契約、資料庫等
能力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網絡能力
	組織能力	業務運作能力 技術創新與商品化能力 組織文化 組織記憶與學習

資料來源：吳思華（1996）。

然而，社會企業在本質上和一般企業有所差異，由於缺乏資本市場和經濟誘因，在吸取財務資源和經營管理人才等方面有其先天上的限制，但是，社會企業本就不以追求市場和利潤最大化為目標，而是關注在使命和社會目標的達成，因此，對社會企業的使命、社會價值、從事的社會事務或服務對象所產生的肯定與認同，反而是促使變革行動的重要因素，其有可能為企業帶來相當程度的經濟消費、物資，抑或是志工的投入等資源（胡哲生、張子揚、黃浩然，2012）。

Sophie & Toby（2006）認為，社會企業的資源具有多樣性，但整體而言，社會企業的資源可分為貨幣資源（monetary resource）與非貨幣資源（non-monetary resource）兩大類，「貨幣資源」包含銷售、補助及捐助，「非貨幣資源」則包含間接補助（如物資的捐贈、稅務貸款方面的優惠等），以及志工。其中，非貨幣資源又可稱為「以互惠為基礎的資源」（reciprocity-based resources），「以互惠為基礎的資源」不採取貨幣的型式，而是以一種重分配（redistribution）的概念來提供，例如免徵社會安全稅、人事借調和場地使用等稅金，而貨幣資源則是指會出現在資產負債表或損益表當中的項目。

Dees（1998）指出，在探討社會企業的資源策略時，應超越企業財務策略的觀點侷限，將人力資源、實物資源等納入評估，在社會企業創業時，首先必須考量所需資源的質和量，其次，找出募集資源的方法。研究指出，資源提供者主要可分為三種，一是政府單位，二是社會企業所形成的網絡體系，透過網絡可以募集到來自企業、民間團體、以及社會大眾等多方資源，最後，是社會企業本身商業運作產生的利潤，進行再投資而產生（許詩佳，2011）。

Elkington & Hartigon（2008）認為，社會企業經常在資金的募集面臨捉襟見肘的困境，但這樣有好處，因為他們必須更善加利用資源。簡單來說，社會企業的資源主要包括資金和非現金的物質資源，根據一項針對全世界一百位以上社會

企業家的研究顯示，有 72% 的受訪者認為，取得資金是社會企業面臨的最大挑戰，而不論是現在或預測五年後的將來，組織所仰賴的重要資源來源依舊是以資金為主、物質為輔。儘管如此，社會企業募集到的大多數仍是非現金的物質資源，例如公司存貨、義工形式的血汗產權（sweat equity）和義務服務，其中，又以義工和血汗產權為最大宗，占了 31%。

相較於上述學者以貨幣／非貨幣，以及資金／非資金此兩種將資源以金錢為劃分的分類方式，胡哲生、張子揚、黃浩然（2012）的分類方式則是凸顯了社會企業的獨特性，由於社會企業乃透過商業手段來達成社會目的，對其使命、社會價值、從事的社會事務或服務對象所產生的肯定與認同，反而能為社會企業帶來行動變革、物資、或是志工的投入等重要的資源。

因此，胡哲生、張子揚、黃浩然（2012）將社會企業的資源，分為企業資源和社會資源，「企業資源」是指，幫助企業創造價值產出所需的財貨、技術、知識與策略思想，包括製作技術、產品知識、經營技能、策略思維等。而「社會資源」則是指一種對社會事務或群體的情感認同，其足以促成變革行動，如社區關係、社會形象、社會認同、價值觀等非經濟性資源，這些社會資源能夠為企業帶來相當程度的經濟消費、物資，抑或是志工的投入，以及經營技術的移轉。

Kretzmann & McKnight（1993）也強調，社會企業除了需要一般企業經營所需的資本、財務設備、技術與管理等企業資源外，針對社會需求的體認以及解決社會問題的方法，仍然需要社會資源的投入，尤其是各種形式的社會機構與相關資源的投入，對社會企業而言相當重要。

換言之，由於社會企業相當仰賴外部機構或資源的支援，甚至還需比其他企業組織更有消費價值才能夠永續經營，而社會企業可透過他人對其組織理念的認同，來取得一般商業機構沒辦法取得的社會資源，因此，社會企業必須善加利用社會資源，以帶動並傳遞組織的社會價值創造系統。此外，學者也強調，對社會企業來說，社會資源和企業資源是同等重要的，社會資源能夠強化組織的社會價值創造，以及有利於社會市場需求的服務，而企業資源則用於強化組織內部效率，以及對商業市場的銷售獲利，兩者在經營活動中之重要性不相上下，且會相互補足（胡哲生等，2012）。

關於社會資源的概念，大部分的文獻都是從社會工作的角度出發。Lin, Vaughn & Ensel（1980）指出，社會資源是指透過某些人直接或間接地將財富、地位、權力、社會關係連結到個人。李宗派（2003）則認為，廣義來說，社會資源是指一切自然物質資源以及人為之社會文化制度，如社會經濟、社會政治

等各種能夠用來滿足人類生活需要者，皆可稱為社會資源；狹義來說，社會資源則是指社會福利資源，能夠滿足各種社會支持網絡者都算是社會資源。陸宛蘋（2001）則指出，社會資源是因應社會需要，滿足社會需求的所有非政府提供的資源，社會資源的範圍包括了有形的物質資源和無形的精神資源，這些資源讓組織能夠協助服務對象渡過困境、重返平衡生活，進而滿足社會需求（許詩佳，2012）。

陳武雄（2004）認為，社會資源是指社會或民間所擁有、可運用藉以協助個人與團體的生活與健康獲得適足標準的潛在力量或資產，一般而言，社會資源可分為有形的物質資源和無形的非物質資源：

1. 有形資源（物質資源）

- (1). 財力：公益團體、社會人士捐獻建橋、修路的經費、或設置獎助學金等。
- (2). 物力：如寒冷送衣物、飢餓送食物等。
- (3). 活動空間：指提供社會機構或服務工作的活動場所。
- (4). 天然資源：指土地、水，以及天然風景等。

2. 無形資源（非物質資源）

- (1). 人力資源：民間或學校志願服務團隊所提供的志工或義務領袖；或熱心公益之士自由參與服務工作所奉獻的力量等。
- (2). 專業技術：指協助推展服務工作的專業知識或技巧。
- (3). 社會意識：指社會大眾參與服務工作的心理認同、價值取向、意識力量及自我信念等。
- (4). 社會關係：指各機構、團體相互之間，與其工作人員彼此之間及工作人員與社會大眾之間的協調與合作關係等。
- (5). 組織結構：指各種參與組織工作之民間團體、福利機構、社區組織等。

李宗派（2003）亦將社會資源分成有形資源和無形資源，其中，有形資源包括人力資源、物力資源，以及財力資源，無形資源則是指一種知識力量，可以透過觀念的改變，影響認知進而產生有意識的行動，其中可能包括共同的信念、共識、社群的號召等來形成一股力量，包括人文資源和人脈資源（鄭善明、蔡秀蘭、鄭淑琪，2009）。

表 2-13：社會資源的分類

有形資源	人力資源	參與社會服務或任何有關助人行為的人，如領導人、社區領袖、專家、學者、社工人員、志工等。
	物力資源	包括天然資源和物資資源，物資資源包括建築、場地、設備、器材等。
	財力資源	主要是指協助組織運作的經費，可透過自募、勸募、義賣、捐贈、贊助、獎勵、申請補助、透過舉辦活動等方式取得。
無形資源	人文資源	社區意識、倫理規範、參與感、責任感、歸屬感等因「人」本身心理產生的認知，進而形成一種為社會效力的行動力量。
	人脈資源	經由人際關係而形成的人際脈絡，即一般所謂的人際關係，擁有良好的人脈資源，可以有助於社會資源的運用。

資料來源：本研究整理自李宗派（2003）。

儘管學者對社會資源的概念和分類不盡相同，但整體而言，學者普遍認為，社會資源和一般企業資源的差異在於，社會資源無法透過市場中的金錢交易而取得，而是取之於社會，且是出自於情感認同而產生的行動力，易言之，企業資源是取之於市場，社會資源則是取之於社會。

綜觀上述，本研究認為，社會企業的資源可分為「企業資源」和「社會資源」，企業資源能夠透過市場交易取得，幫助企業創造產出所需的財貨、技術、知識與策略思想，包括製作技術、產品知識、經營技能、策略思維；社會資源則是指一種對社會事務或群體的情感認同，其足以促成變革行動，如社區關係、社會形象、社會認同、價值觀等，且無法透過經濟交換取得，而是取之於社會脈絡當中。

而企業資源和社會資源又可分別再細分為「有形資源」和「無形資源」。企業資源當中的有形資源，包括土地廠房、機器設備、現金、有價證券等，無形資源則包括品牌、商譽、商標、專利、著作權、已登記註冊的設計、執照、契約、資料庫等。另外，社會資源亦可分為有形資源和無形資源，社會資源當中的有形資源，包括由公益團體、社會人士捐獻、協助組織運作的財力資源和設備、器材等物力資源，以及民間或學校志願服務團隊所提供的志工或義務領袖、或熱心公益之士自由參與服務工作所奉獻的人力資源。而社會資源當中的無形資源，則包括因「人」本身心理產生的認知，進而引發行動變革力量的人文資源，以及因良好人際互動關係而產生的人脈資源。

表 2-14：社會企業資源的內涵與類型

	定義	類型	
企業資源	能夠透過市場交易取得，幫助企業創造產出所需的財貨、技術、知識與策略思想，包括製作技術、產品知識、經營技能、策略思維。	有形	土地廠房、機器設備、現金、有價證券、人力等
		無形	品牌、商譽、商標、專利、著作權、已登記註冊的設計、執照、契約、資料庫等
社會資源	無法透過經濟交換取得，而是取之於社會脈絡當中，是一種對社會事務或群體的情感認同，其足以促成變革行動，如社區關係、社會形象、社會認同、價值觀等。	有形	<ol style="list-style-type: none"> 1. 財力資源：由公益團體、社會人士捐獻、協助組織運作的經費 2. 物力資源：由公益團體、社會人士捐獻、協助組織運作的設備、器材 3. 人力資源：民間或學校志願服務團隊所提供的志工或義務領袖、或自由參與服務工作的熱心公益之士
		無形	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人文資源：因「人」本身心理產生的認知，進而引發行動變革力量 2. 人脈資源：經由人際關係而形成的人際脈絡，擁有良好的人脈資源，有助於社會資源的形成與運用

資料來源：本研究整理。

總的來說，社會企業資源的運用，重點並非是累積現金或資產，而是建構完成使命的能力，金錢對社會企業而言並非唯一的資源，也不是最重要的資源，此外，在評估資源需求之前，必須先考量到組織創建的使命和價值主張，如此才能根據欲達成的目標來決定資源的需求（Dees, Emerson & Economy, 2001）。

第三章 研究方法

本研究將採取個案研究法，探討社會企業型媒體－《四方報》之價值網絡，了解《四方報》的價值網絡包含了哪些成員、不同成員所提供的資源，以及組織本身與成員之間不同程度的關係為何。

茲將本文之研究問題整理如下：

- 一、《四方報》價值網絡之成員為何？
- 二、《四方報》可透過價值網絡取得何種資源？
- 三、《四方報》和其價值網絡成員之夥伴關係為何？

本章研究方法將分為三節，第一節個案研究法，闡述其意義及內涵；第二章資料蒐集方式，說明本文所採用之資料蒐集方式；第三節，則進一步提出本文之研究流程與架構。

第一節 個案研究法

個案研究法 (case study) 是一種將研究注意力集中在單一個案或環境中的研究策略，本質上屬於一種探索性的研究 (Eisenhardt, 1989)。Yin (1994) 指出，個案研究法是針對一個單獨的個人、團體、組織或社會事件的真實狀況，進行各種資料的蒐集，且特別適用於事件情境和真實環境界線並不清楚，或是研究主題為當代社會中的現象時 (吳宜臻，1998)。

個案研究強調在自然實際的環境下從事研究，透過多種資料的蒐集，來掌握研究的情境與意義、深入分析，以釐清特定的情境脈絡，並藉由個案資料所做的深層描述，盡可能地去針對所要探討的問題進行探究，以獲得最完整、真實的答案與圖像 (邱憶惠，1999)。

Yin (1994) 強調，在個案研究中，蒐集資料時除了須檢視當時的時空背景，還必須掌握以下三個原則：1. 利用多重的證據來源；2. 建置個案研究的資料庫；以及 3. 保持證據的關聯性 (尚榮安，2001)。

整體來說，個案研究法可以針對特定研究對象之背景、經驗、發展沿革，以及其與環境之間的互動，進行整體網絡的研究，研究者較容易掌握整個事件的經驗過程，並進入研究的情境脈絡，探討較為複雜的問題或議題 (楊雅雯，2002)。

本研究目的，旨在探究台灣社會企業型媒體的價值網絡。根據本研究整理，

目前台灣的社會企業型媒體包括《大誌雜誌》、《四方報》，以及《上下游新聞市集》，其中，又以《四方報》創立時間最早、組織規模（員工人數）最大，此外，《四方報》更是台灣社會企業型媒體當中，經營範疇和觸角最廣泛的組織，因此，本研究將以個案研究法，來探討《四方報》的價值網絡。

第二節 資料蒐集方式

個案研究法應採取多重資料蒐集的方式，融入各種方法的優點，以避免選擇個別途徑可能產生的盲點和限制（尚榮安，2001）。Yin（1994）提出個案研究蒐集資料的方法，包括訪談、問卷調查、文件、檔案記錄、直接觀察與參與觀察法。Anderson（1992）則認為，個案研究常用的資料蒐集方法有二，一為深度訪談；二為資料分析，如新聞稿、媒體專題報告、觀察法、時事評析、研究報告、相關圖表資料等。

整體而言，透過多重資料蒐集的方式，可以避免單一資料來源的侷限，透過多重資料來源，並針對同一現象進行多面向的佐證，亦能確保研究資料的完整性。本研究將採取三種資料蒐集方式，包括資料分析、深度訪談，以及參與觀察，以下分別說明之。

一、資料分析

資料分析（document analysis）是一種透過明確的資料內容，資料分析的目的乃在於透過初步理論的探索，進而指引出後續研究的方向，因此，資料分析是一種客觀且系統性的分析、界定、評鑑並綜括證明的方法（葉至誠、葉立誠，1999）。

本研究旨在探索台灣社會企業型媒體之價值網絡，並以《四方報》為個案研究對象。《四方報》雖然是台灣社會企業行媒體當中，成立時間最久的一家，但自2006年成立以來8年的時間，有關《四方報》的資料大多為短篇報導，深入的學術研究文獻有限。

本研究透過網路搜尋引擎、圖書館、資料庫、報章雜誌、學術期刊、年報、研討會等，針對有關《四方報》之資料進行搜索，以建立本研究對個案之瞭解。本研究在瞭解社會企業型媒體之發展脈絡，並整理社會企業價值網絡之相關文獻後，根據本文所蒐集到的資料進行分析，以作為後續擬訂深度訪談大綱之參考依據。

二、深度訪談

深度訪談(in-depth interviews)是訪問者和受訪者之間對於研究問題的互動，由訪問者建立對話的方向，再針對受訪者所提出的特殊答案進行追問(Babbie, 1998)。深度訪談可以藉由訪問者和受訪者之間的互動，獲得豐富的詳細資料，且較能深入問題的核心，此外，深度訪談突破了其他研究方法的限制話題，能夠掌握問題的次序和訪談情境，並從中判斷出答案的真實性(Wimmer & Dommick, 1997)。

一般而言，深度訪談法可分為結構式訪談、非結構式訪談和半結構式訪談。結構式訪談是把訪談的問題標準化，並由受訪者選擇答案；非結構式訪談則大多以受訪者的日常閒聊方式，來取得原有問題更多的細節；半結構式訪談則是事先擬定既有問題，並以訪談大綱輔助，針對不同受訪者的回答可發展出開放性的回答，雙方享有較大的彈性，且能獲取更完整的資料(王文科, 1986)。因此，本文選擇半結構式訪談，而在進行訪談之前，研究者會請受訪者先填答簡單的調查表，以作為本文擬定深度訪談大綱、以及後續研究之重要參考依據。研究調查表請見【附錄一】，深度訪談大綱請見【附錄二】。

在深度訪談對象方面，本研究將以個案《四方報》組織內部之「最高層級之經營者」以及「行銷／業務部門的高階主管」等高級主管為訪談對象，再透過上述受訪者，以滾雪球方式取得其他訪談對象之名單。以下將深度訪談對象分為兩部分說明：

(一)、個案組織之高級主管

首先，本研究選擇以個案《四方報》組織內部之「最高層級之經營者」為訪談對象，是因為組織最高層級之經營者，較能全面掌握組織營運狀況，此外，由於研究個案之成立時間並不長，最高層級之經營者大多從創立初期就擔任組織要職，較瞭解組織價值網絡的發展與變遷。另外，將「行銷／業務部門的高階主管」納入訪談對象，則是為了更深入瞭解組織價值網絡的各項要素，同時亦確保訪談資料的客觀性和完整性。

由於《四方報》之「最高層級之經營者」前總編輯張正，因「便當文事件」，¹於2013年5月辭去總編輯一職，目前《四方報》並無總編輯，並由編輯主任陳

¹2013年5月，因菲律賓海巡人員槍殺台灣漁民而爆發的廣大興案，國人群起激憤，網路上流傳台灣人拒賣便當給菲籍勞工的謠言。其中，《台灣立報》鄭姓記者在其個人臉書發表文章表示，目睹有便當店拒賣便當給菲籍勞工，便當店老闆以「我不賣便當給狗，爬出去吃」等情緒性字眼辱罵菲籍勞工。時任《四方報》總編輯張正在個人臉書轉貼此文章，並表示已透過鄭姓記者約見

大衛暫時代理總編輯一職。但本研究除了探討價值網絡的成員、資源和關係之外，亦關注《四方報》創立初期，資源有限的情況下，如何建立、發展並維繫價值網絡的運作，從《四方報》創立至今近 8 年，張正擔任總編輯一職就長達 7 年之久，更是《四方報》截至目前為止唯一的一位總編輯，此外，張正在創立初期，一人管理《四方報》並負責編務、業務等各項工作，因此，本研究為確保訪談資料的完整性，仍將前總編輯張正納入為深度訪談對象。

在「行銷／業務部門的高階主管」方面，由於《四方報》並無設置行銷／業務部門，負責行銷、業務相關職務之專職人員為策略總監黃洛斐，因此，也將其設定為本研究深度訪談對象。

此外，由於研究期間（2013 年 5 月至 2014 年 7 月），《四方報》的組織人事面臨重大變動，為了確保研究蒐集資料之完整性和客觀性，本研究根據《四方報》組織架構，將其他主管階層人員也納入深度訪談對象當中，因此，本研究在針對個案組織內部的訪談對象，除了創刊總編輯張正、策略總監黃洛斐，還包括了編輯主任陳大衛，以及發言人廖雲章。

（二）其他訪談對象

其次，本研究透過上述受訪者，以滾雪球抽樣的方式取得其他訪談對象。滾雪球抽樣（snowball sampling）適用於受訪者之間保有互相連結的網絡關係時，而研究者可根據受訪者所提供的線索，來選擇往後的研究對象，可針對某些樣本特徵做控制（林振春，2002；傅仰止，2002）。

本文將個案組織外部的受訪者納入訪談對象，是因為本研究旨在探討《四方報》之價值網絡，其中的研究問題三：「四方報和其價值網絡成員之夥伴關係為何？」探究的是研究個案和組織外部合作對象之間的關係：「關係」是雙向的、動態的、需透過不斷地修正、進而逐步形成一個較為明朗而穩定的狀態，此外，「關係」的確認和緊密程度，亦有可能因雙方彼此認知的不同而產生差異。因此，為回答研究問題三，本文將納入組織以外的成員為深度訪談的對象，以便更全面掌握《四方報》價值網絡之夥伴關係的狀態。

換言之，本研究欲先透過個案組織之高級主管，瞭解《四方報》價值網絡之成員後，以滾雪球方式、根據上述受訪者所提供的資訊，判斷不同的價值網絡之成員在《四方報》價值網絡的重要性，最後選擇具代表性者納入深度訪談對象。

「便當店老闆」查證，保證確有此事。然而，鄭姓記者最後坦承，該事件是「聽來的」，「便當店老闆」亦是找友人假扮。張正因誤信「便當文」為真，加上個人因素，請辭總編輯一職。

表 3-1：個案組織內部之訪談對象

職稱	訪談對象	日期	形式
創刊總編輯	張正	2013/11/13	面訪
編輯主任暨專案經理	陳大衛	2013/12/02	面訪
策略研發總監	黃洛斐	2013/12/02	面訪
發言人	廖雲章	2013/11/13	面訪

資料來源：本研究整理。

經初步訪談後，本研究選擇將價值網絡當中的「顧客」及「第三方參與者」納入深度訪談名單。在顧客方面，由於《四方報》會將讀者投稿之作品與其聯絡方式一併刊登，因此，本研究以立意抽樣的方式，從 2013 年 12 月份《四方報》尋找訪談對象，研究者透過刊登在報紙上的聯絡電話，逐一聯繫，最後取得三位《四方報》讀者受訪者之受訪意願後，進行深度訪談。

第三方參與者方面，包括台灣立報社、南洋台灣姊妹會，以及誠致教育基金會。研究者透過個案組織受訪者的引介，取得台灣立報社社長魏瀚，以及南洋台灣姊妹會理事洪金枝的聯絡方式，兩人皆接受本研究訪談。另外，由於南洋台灣姊妹會理事洪金枝同時也是誠致教育基金會董事長秘書，因此，本研究透過該受訪者，向誠致教育基金會董事長方新舟表達訪談需求，但最終遭拒訪。

因此，在誠致教育基金會方面，本研究將原本設定的訪談對象：誠致教育基金會創辦人方新舟，²調整為董事長秘書洪金枝，故洪金枝在第二次受訪時，是代表誠致教育基金會的身分。而為避免一個受訪者代表兩個組織，在南洋台灣姊妹會方面，除了南洋台灣姊妹會理事洪金枝之外，本研究透過參與觀察得知，南洋台灣姊妹會執行秘書梁組盈，是目前處理和《四方報》合作事宜的重要幹部，故以其作為取代和補充南洋台灣姊妹會訪談資料之受訪者。

² 方新舟是台灣知名科技大廠「雷凌科技」前任執行長，退休後透過「南洋台灣姊妹會」組織發展委員會召集人夏曉鵬，認識了《四方報》創刊總編輯張正，雙方理念一致，共同策劃「外婆橋計畫」（參考註腳 6）。方新舟原本想以創投的方式買下股權，投資《四方報》，然而，由於《四方報》隸屬於世新大學，亦非一般的企業單位，因此，經雙方討論後，方新舟創辦了「誠致教育基金會」，以基金會補助的方式，長期與《四方報》合作推動「外婆橋計畫」。

表 3-2：深度訪談對象總整理

	職稱身分	訪談對象	日期	形式
組織內部	《四方報》創刊總編輯	張正	2013/11/13	面訪
	《四方報》編輯主任暨專案經理	陳大衛	2013/12/02	面訪
	《四方報》策略研發總監	黃洛斐	2013/12/02	面訪
	《四方報》發言人	廖雲章	2013/11/13	面訪
組織外部	顧客	林心蓮	2013/12/24	電訪
		阿洪	2013/12/27	電訪
		黃銀	2013/12/27	電訪
	誠致教育基金會董事長秘書	洪金枝	2014/02/13	電訪
	台灣立報社社長	魏瀚	2014/01/03	面訪
	南洋台灣姊妹會執行秘書	梁組盈	2014/02/12	面訪
	南洋台灣姊妹會理事	洪金枝	2014/01/02	面訪

資料來源：本研究整理。

三、參與觀察

參與觀察 (participant observation) 是一種可以深入個案的研究方法，研究者可藉由參與研究對象的經驗過程，以蒐集更多的資料 (Jorgensen, 1989)。研究者須進入研究對象的場域中，進行面對面的社會互動，並透過漸進的、有系統的方式來進行資料的蒐集 (黃新生，1987)。

本研究旨在探討台灣社會企業型媒體之價值網絡，並以《四方報》為個案研究對象。個案資料蒐集的方式，除了資料分析和深度訪談之外，亦納入參與觀察，其原因在於，資料分析僅能呈現組織在某一時空背景下的靜態樣貌，而深度訪談也可能受限於受訪者言語傳達的訊息 (盧蕙馨，2004)。因此，本研究將透過參與觀察的過程，進一步瞭解並驗證資訊之真實性。

本文採取參與觀察法，是為了取得研究問題三相關資訊之完整性。研究問題三：「四方報和其價值網絡成員之夥伴關係為何？」當中，「共同生產者」是「價值網絡的成員」其中一員，而《四方報》價值網絡的共同生產者，即《四方報》的支薪員工。

進一步來說，本研究主要觀察的對象，即《四方報》的支薪員工，透過參與觀察，研究者可以直接進入個案運作的自然情境，探究《四方報》的支薪員工和組織之間的夥伴關係，尤其本研究參與觀察的對象，大多由東南亞籍員工組成，透過深度訪談並無法確保資料的完整性。因此，本文乃透過參與觀察，回答研究

問題三：「四方報和其價值網絡成員之夥伴關係為何？」當中：《四方報》和價值網絡當中「共同生產者」的夥伴關係。

此外，研究者是否能獲取足夠且完整資料，涉及到研究者在場域中扮演的角色，Raymond Gold 將觀察者的角色分為四個類型（蔣斌，1980）：(1). 完全觀察者（complete observer）：不參與研究對象的活動，與對象之間沒有互動。(2). 觀察者的參與（observer-as-participant）：研究者只參加觀察所需要的範圍，被觀察者知道研究者身分。(3). 參與者的觀察（participant-as-observer）：觀察者參與研究對象的活動，而研究對象也知道其真正身份。(4). 完全參與者（complete participant）：觀察者隱藏身份，完全融入觀察者的活動，被觀察者甚至不知道研究者的真實身份。

研究者主動表明研究身份，以及研究主題與觀察重點後，獲得研究對象的同意，以短期實習的方式，即「觀察者的參與」角色進入研究場域，並由《四方報》專案經理陳大衛負責研究者觀察計畫的督導，展開為期一個月的參與觀察。

參與觀察的場域，以《四方報》位於新店的辦公室為主，此外，組織其他相關活動，研究者亦積極充分參與，以實地觀察其運作過程；參與觀察的時程，從2014年1月13日至2014年2月14日，每周前往研究場域一至二次，每次平均二至三小時；觀察對象以內部支薪員工、外部編譯等基層人員為主，並聚焦於其工作之實際內容，此外，研究者也會參與其中，瞭解觀察對象的工作細節。

第三節 研究流程與架構

本研究採取個案研究法，資料蒐集方式包括資料分析、深度訪談，以及參與觀察。在資料分析的部分，透過網路搜尋引擎、圖書館、資料庫、報章雜誌、學術期刊、年報、研討會等，針對有關《四方報》之資料進行搜索，並參考社會企業價值網絡之相關文獻，進行資料的歸納和分析，並針對第一階段之深度訪談擬定訪談大綱。

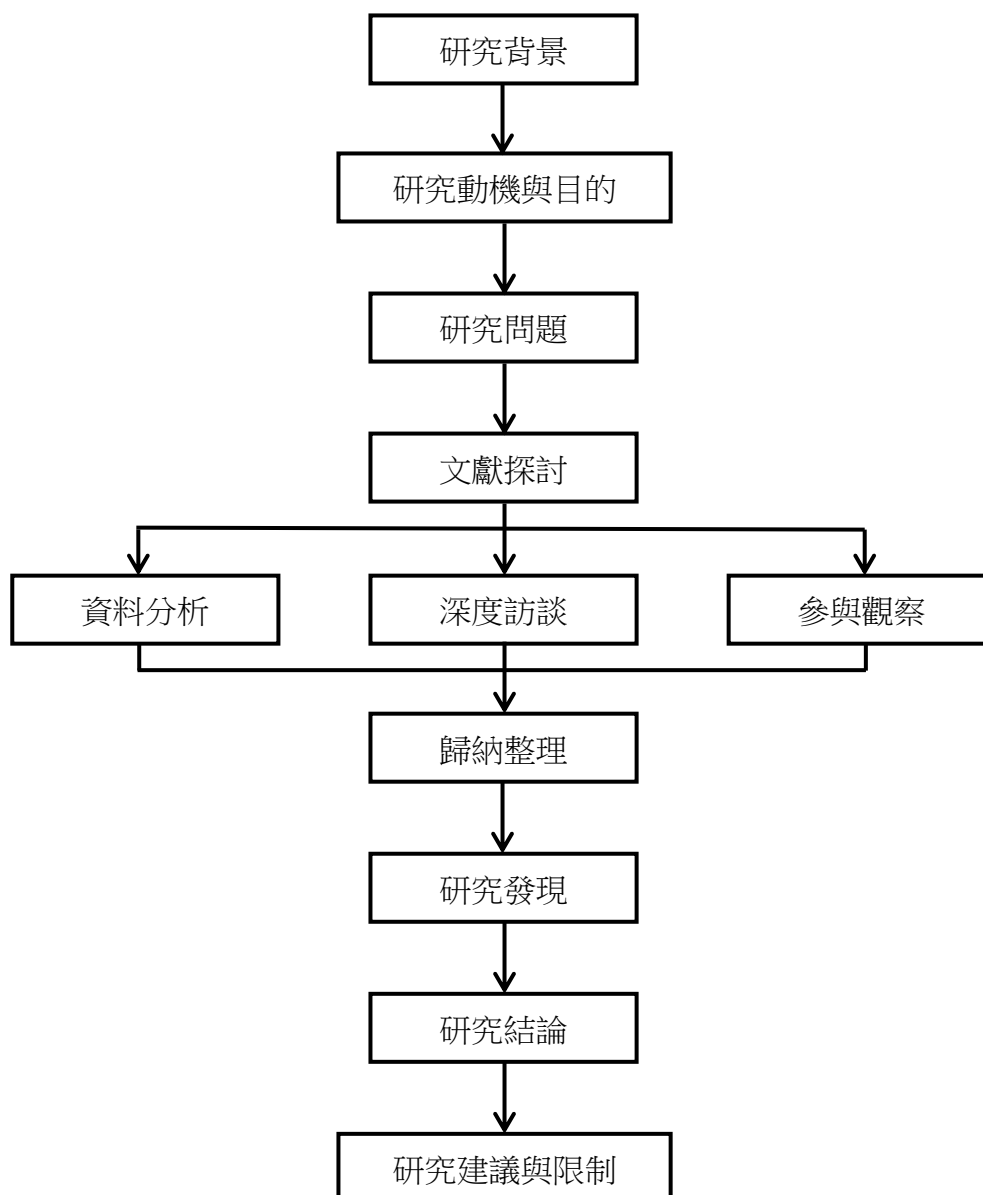
在深度訪談的部分，則分為兩個階段進行。第一階段以研究對象《四方報》本身組織單位為主，訪談目的乃回答本文三個研究問題；第二階段的研究對象，則為《四方報》價值網絡之成員，根據第一階段的深度訪談，由第一階段受訪者提供資訊，以滾雪球方式決定第二階段受訪者名單，此外，在訪談大綱方面，亦根據價值網絡不同成員之性質，以及第一階段所獲得之資訊，來擬訂第二階段的訪談大綱。第二階段訪談目的，主要是針對研究問題三，以瞭解並確認組織和成

員在夥伴關係上的認定。

在參與觀察的部分，則是補足資料分析和深度訪談所獲得的資訊之不足，並以《四方報》組織本身為觀察場域，以觀察並驗證訪談資料之真實性。

本研究之研究流程，整理如下：

圖 3-1：研究流程



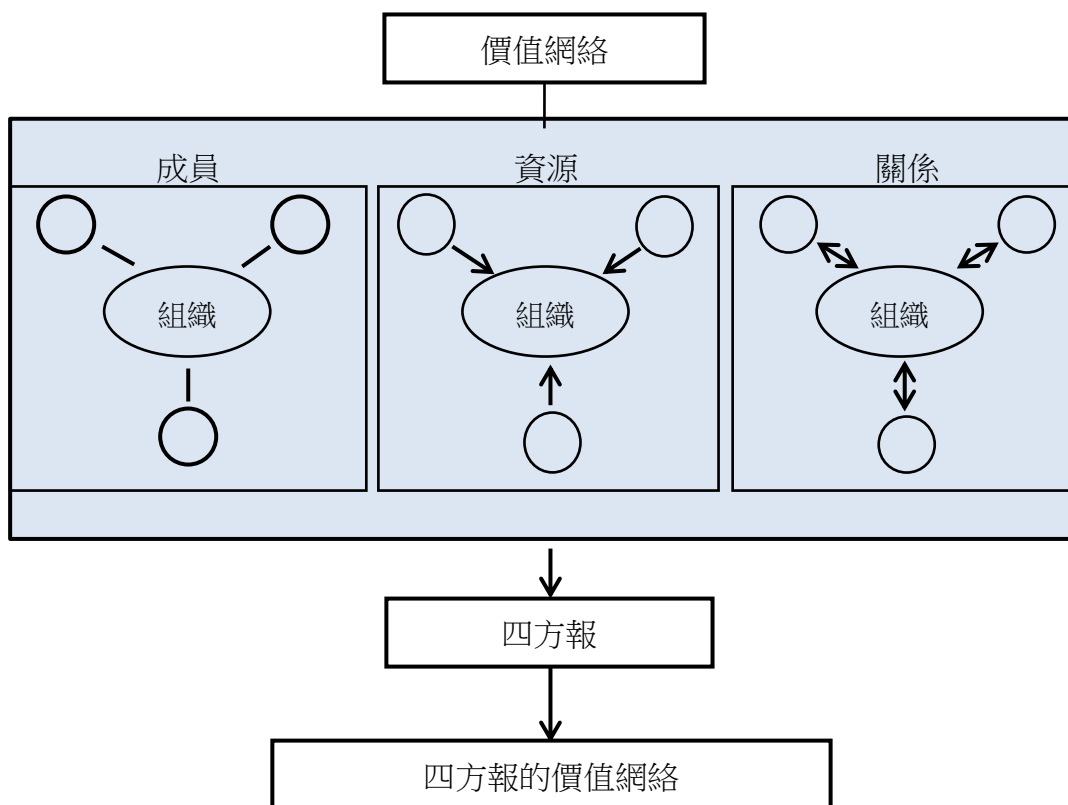
資料來源：本研究整理。

總的來說，本研究旨在探討社會企業型媒體－《四方報》之價值網絡，而價

值網絡的三個要素分別為成員、資源，以及關係，因此，本文以價值網絡為研究之理論架構，針對《四方報》進行個案研究，探討其在價值網絡包含了哪些成員、不同成員所提供的資源，以及組織本身與成員之間不同程度的關係為何，最後提出研究結果。

本研究之研究架構，整理如下：

圖 3-2：研究架構



註：(1). 圖中藍色方塊，共分為三部分，從左至右，依序代表價值網絡的三個概念：成員、資源、關係。(2). 藍色方塊左側的「成員」，以黑色線條表示組織和成員之間的連結；藍色方塊中間的「資源」，以黑色箭頭表示不同成員提供給組織內部的資源；藍色方塊右側的「關係」，以黑色雙箭頭表示不同成員和組織之間雙方對彼此關係的認知。資料來源：本研究整理。

第四章 研究發現

本文旨在探討《四方報》組織的價值網絡，透過個案研究法，探究《四方報》之價值網絡的成員為何、《四方報》可透過價值網絡取得何種資源，以及《四方報》和其價值網絡成員之夥伴關係，並藉由資料分析、深度訪談、參與觀察等資料蒐集方式，窺探《四方報》價值網絡之樣貌。

在此回顧本文之研究問題：

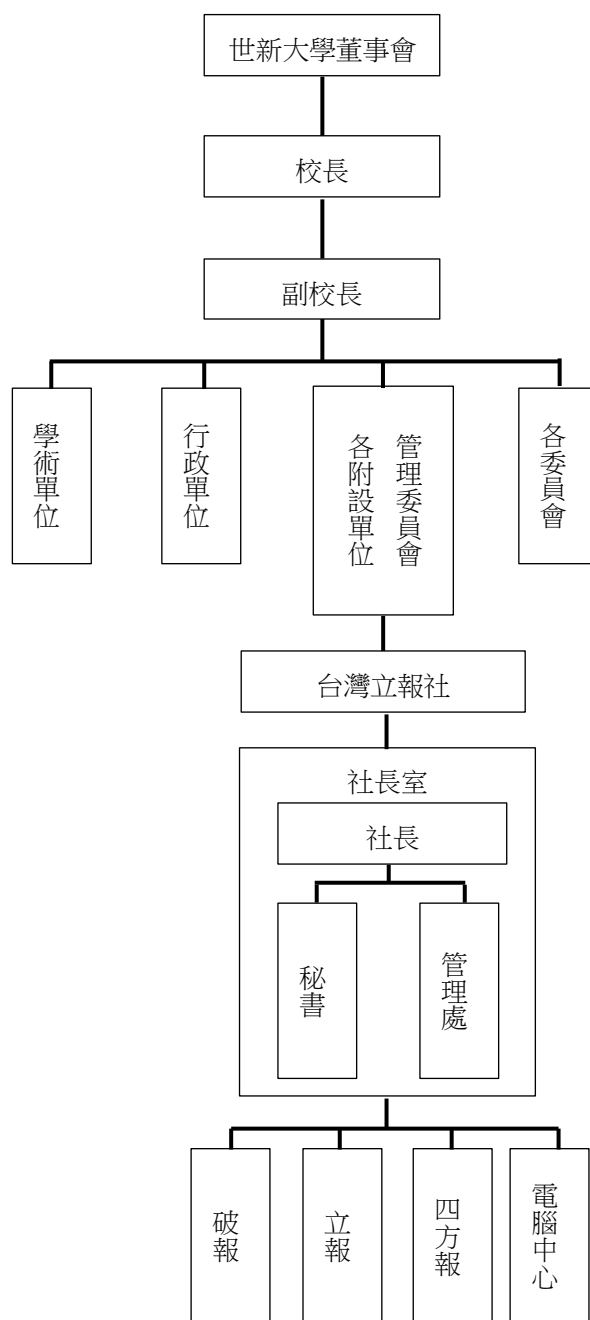
- 一、《四方報》價值網絡之成員為何？
- 二、《四方報》可透過價值網絡取得何種資源？
- 三、《四方報》和其價值網絡成員之夥伴關係為何？

在進入研究問題之分析與討論前，本文整理了《四方報》組織之發展與現況，了解《四方報》的組織架構，及其與「台灣立報社」之組織關係，亦針對《四方報》的內容、刊物形式、銷售通路，以及營收概況等予以說明，以作為後續研究之基礎。

《四方報》是世新大學附設單位管理委員會下之「台灣立報社」的出版品，與「台灣立報社」的其他出版品《立報》、《破報》，³屬同一層級。《四方報》的行政資源、會計出納等人力資源，皆與《立報》共用，並共享立報社內的硬體設備。

³台灣立報社於 2014 年 3 月底宣布，《立報》因組織重整及版面調整，2014 年 4 月 5 日起至 2014 年 7 月 31 日期間暫停出刊，預計於 2014 年 8 月 1 日復刊。《破報》則因財務虧損，3 月 27 日出刊的 804 期為停刊號。

圖 4-1：《四方報》組織關係圖

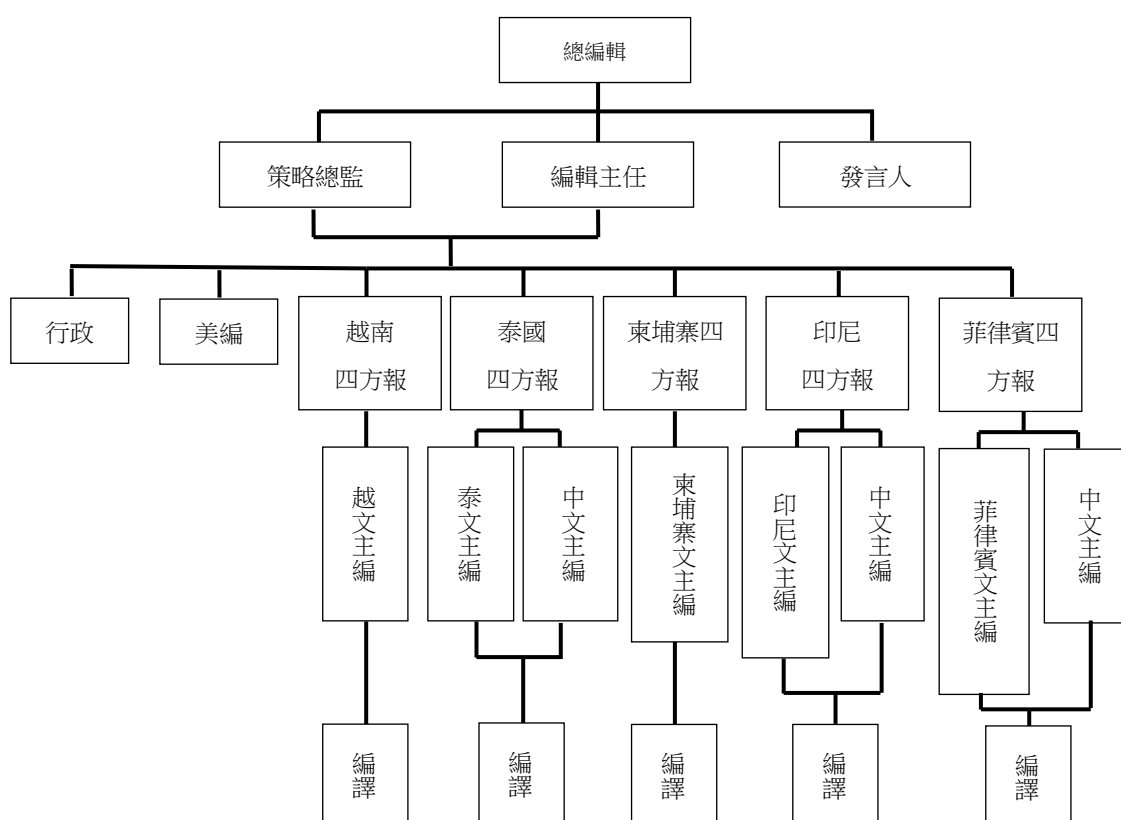


資料來源：本研究整理

在組織架構上，《四方報》最高管理者為總編輯，然而，於本研究期間，總編輯一職尚為空缺狀態，並暫時由編輯主任代理，並與策略總監共同管理組織內

部事務。《四方報》設有五種版本，包括越文、泰文、柬埔寨文、印尼文，以及菲律賓文，由各版本之主編負責，因越文《四方報》和柬埔寨文《四方報》主編本身即具備一定的雙重語言能力，故除了上述兩種版本外，其他版本之《四方報》皆設有中文主編，以輔助外文主編。各版本《四方報》下設有編譯團隊，除了組織內部的編譯人員外，還包括以件計酬的外部編譯人員。

圖 4-2：《四方報》組織架構圖



資料來源：本研究整理。

《四方報》依據語文的不同，共有五種版本。2006年9月越文《四方報》創刊，以月刊形式發行；2008年4月，推出泰文《四方報》，以月刊形式發行，直到2010年4月改為雙月刊；2011年5月，《四方報》爭取到許多公家單位和私人機構的支持，一舉增加了三種語文版本，包括：以月刊形式發行的印尼《四方報》，以及以雙月刊形式發行的菲律賓《四方報》和柬埔寨《四方報》。印尼《四方報》在2013年9月改為雙月刊，柬埔寨《四方報》則是從2014年起改為季刊。

在銷售通路方面，創刊最早的越文《四方報》，提供訂閱和零售，零售據點包括全台 500 間 7-11 便利商店、全台 OK 便利商店，以及部分獨立書店、東南亞商家、匯款公司、旅行社，長榮航空飛越南班機。泰文、印尼、菲律賓、柬埔寨版本的《四方報》，亦提供訂閱，但此四種版本在部分獨立書店、東南亞商家、長榮航空飛該國班機上，則是免費贈閱（張正，2013）。

《四方報》將組織定位為開放的平台，以「讓弱勢發聲」為使命，因此，有近半數內容是直接取材自東南亞移民／工的書面來信，此外，採訪、編譯或轉載的版面，亦採取移民／工的立場發言。

在營收來源方面，《四方報》的營收來源包括廣告、發行，以及政府或民間的補助、贊助，廣告收入占總收入的 40%，發行占 20%，其餘的 40% 則是補助、贊助（張正，訪談，2013.11.13）。

值得一提的是，除了作為一份服務東南亞移民／工的刊物，《四方報》亦企圖透過更多不同的方式來達成組織使命，為服務對象創造價值，自詡作為社會與東南亞文化溝通的橋樑。例如，《四方報》與「財團法人誠致教育基金會」共同執行、2011 年開始推動的「外婆橋計畫」，旨在扭轉老師、學生（新住民之子）及媽媽（新住民）既定的主客關係；《四方報》和各縣市草根團體合作、為移民／工舉辦「豔驚四方」畫展與座談，讓他們透過畫作，來述說自己的世界；此外，《四方報》2014 年的重要計畫，是與「南洋台灣姊妹會」合作推出《親子共讀專刊》，將以月刊形式發行，《四方報》也即將邁向五報一刊的發行模式（越南報、泰文報、印尼報、柬埔寨報、菲律賓報，以及親子共讀專刊）。《親子共讀專刊》旨在培養新住民編輯、採訪的能力，讓他們能透過自己的語言、自己的觀點去報導各種議題（陳大衛，訪談，2013.12.2）。其他關於《四方報》的發展歷程，請見【附錄三】。

第一節 《四方報》價值網絡之成員分析

社會企業的價值網絡，是由各種組織、團體或社群等不同的成員所組成。本研究以《四方報》為價值網絡的核心，探討其價值網絡的成員為何。

根據本研究文獻整理，社會企業價值網絡的成員，主要是由顧客、共同生產者、以及第三方參與者所組成。在此先回顧本研究整理的「社會企業價值網絡之成員」，接著進入本節之分析與討論。

表 4-1：社會企業價值網絡之成員

成員類型		定義	
顧客	消費者	社會企業的目標市場，透過消費行為來獲得組織的產品或服務，藉由簡單的貢獻來得到滿足，且提供社會企業實際的經濟收入來使其完成社會目標	
	服務對象	和社會企業創立的原因有關，即組織使命和社會目標的達成，必須有助於對服務對象的利益和福祉，包括弱勢族群或一般大眾	
共同生產者	支薪員工	內部支薪員工	維繫組織日常運作所需的人力
		外部支薪員工	不屬於組織內部的固定員工，偏向以一種供應鏈上、下游關係的合作方式來維持社會企業的運作
	志工	志願服務工作者，即本著志願服務的精神，不以獲取報酬為目的，實際付出知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會、協助他人者	
第三方參與者		提供社會企業重要資源的合作對象，社會企業在最初成立和營運時往往資源貧乏，尚無法吸引其他合作對象給予資源協助，故需仰賴第三方參與者來提供重要的資源	

資料來源：本研究整理。

一、《四方報》價值網絡的顧客

在顧客方面，本研究發現，《四方報》的消費者和服務對象是重疊的，皆是以東南亞移民／工為主，這是《四方報》在「顧客」這項成員類型上，和其他台灣社會企業型媒體的不同之處。例如，《大誌雜誌》的消費者是一般讀者，服務對象是街友；《上下游新聞市集》的消費者也是一般讀者，而服務對象則是農民。相較於上述兩者，《四方報》的顧客則是一致的，換言之，《四方報》的顧客，一方面作為提供《四方報》實際經濟收入的消費者，另一方面，也是《四方報》創立的原因和其欲服務對象。

若將媒體雙元市場的概念，⁴放進社會企業型媒體的討論，可以把消費者再細分為閱聽人和廣告主。《四方報》的廣告客戶以台籍人士為主，大多是做東南亞族群生意的匯款公司、旅行社、電信業者、航空公司和仲介業者。

⁴ Picard 指出，媒體產業是運作在兩個市場機制之中，第一個市場是「媒體產品市場」，提供的產品即內容，閱聽人就是消費者，花費時間或金錢來交換媒體產品；第二個市場是「廣告市場」，媒體提供內容的同時，也提供了廣告時間或版面，所以是提供了閱聽人的時間給廣告主(馮建三，1994)。

但值得注意的是，東南亞族群本身也是《四方報》一部分的廣告客戶，例如小吃店和雜貨店。此類型的廣告客戶，其刊登廣告的「目的」上，和一般廣告主有相當大的差異。

以《四方報》而言，一般的廣告主，即前述所謂「做東南亞族群生意的台籍人士」，刊登廣告的目的，是因為《四方報》擁有眾多的東南亞族群閱聽人，其亦是廣告主的目標市場，藉由《四方報》作為媒介，讓其產品或服務能夠獲得充分的露出，以吸引閱聽人成為消費者，換言之，作為廣告主的台籍人士，其刊登廣告的目的是為了「東南亞族群的消費者」；但是，東南亞族群本身作為《四方報》的廣告主，其刊登廣告的目的，並非在於吸引消費者，而是《四方報》本身。

我們廣告客戶主要是做東南亞族群生意的台灣人，還有一些是我們的讀者...他們其實也不是很有錢，但他們也會說想要來登廣告，說想要支持我們（廖雲章，《四方報》發言人，訪談，2013.11.13）。

由此可見，《四方報》本來是計畫「對讀者（閱聽眾）免費／低價收費，向有錢人（廣告、補／贊助）爭取財源支持」的模式經營（胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇，2013）。換句話說，《四方報》原本設定的廣告市場，是台籍人士的廣告主，然而，隨著《四方報》的發展，以及東南亞族群消費者對其理念的認同，《四方報》的廣告主，從原本設定的台籍人士，拓展到部分東南亞族群。

整體來說，本研究發現《四方報》的顧客，無論是在消費者或服務對象的層面上，皆為東南亞移民／工，其中，若將消費者細分為閱聽人和廣告主，閱聽人依舊以東南亞族群為主，而廣告主的部分則以台籍人士為主，以及部份的東南亞族群。

二、《四方報》價值網絡的共同生產者

在共同生產者方面，《四方報》的支薪員工約 30 人，其中，內部支薪員工約 20 人，主要負責資金籌畫、研發、企劃、邀稿、採訪、編輯、編譯、廣告業務、品牌管理，以及協助組織其他活動；外部支薪員工則約 10 人，主要負責的是編譯工作，並支援組織其他活動。另外，《四方報》目前沒有志工。

本研究發現，在支薪員工方面，不論是維繫組織日常運作的內部支薪員工，抑或是以編譯工作為主的外部支薪員工，東南亞族群占相當大的比重。以《四方報》支薪員工人數最多的編務單位為例，雖然部分版本之《四方報》設有由台籍

員工擔任的中文主編，但在內容的選擇、語言的編譯、文字的校對等方面，仍高度仰賴東南亞籍的工作人員，尤其是從事編譯的外部支薪員工，更是以東南亞族群為主。

進一步窺探《四方報》支薪員工的組成，可以發現，在行政事務方面，如業務、廣告和發行等，以台籍人士為主，而在內容編輯方面，則是以東南亞族群為主。由於《四方報》是以東南亞移民／工為主要讀者，內容大多以東南亞文字來呈現，故在需要足夠語言能力的內容編輯工作上，台籍人士自是不如來自越南、泰國、印尼等東南亞地區者，但是，除了語言能力，更重要的是，這些來自東南亞的工作人員，比台籍員工更了解東南亞族群的需求。

理念比技術更重要，...畢竟我們會站在本地人的立場去安排，但我們需要的是東南亞的角度（陳大衛，《四方報》編輯主任暨專案經理，訪談，2013.12.02）。

由此可知，因東南亞移民／工為《四方報》的讀者，其刊物內容以東南亞國家的語言呈現，不僅內容的翻譯及編譯上，高度仰賴具有語言優勢的東南亞族群，在議題的選擇和詮釋上，相較於台籍人士，他們更能瞭解讀者的需求和喜好。因此，在共同生產者方面，除了管理階層，以及部分從事行政事務的支薪員工外，《四方報》可謂相當仰賴東南亞族群。

在志工方面，雖然《四方報》目前並無至工，但志工卻是《四方報》創立初期重要的資產（張正，2008；胡哲生等，2013），而值得注意的是，不論是台籍人士或東南亞族群，在一開始接觸《四方報》時，都是以志工的身分出現，後來才轉而成為組織的支薪員工。

整體而言，在共同生產者方面，志工是《四方報》創立初期重要的人力來源，但現階段《四方報》的共同生產者沒有志工，皆為支薪員工。其中，在內部支薪員工方面，除了管理階層的主管外，還包括行政人員、美編人員，以及各報主編和編譯，除了主管、行政人員、美編人員，以及部分主編為台籍，其餘的編譯皆為東南亞籍；而外部支薪員工則皆為東南亞籍，主要負責編譯工作。

三、《四方報》價值網絡的第三方參與者

在第三方參與者方面，則以政府單位、公益團體、社福單位、以及學校團體為主。政府單位包括行政院勞工委員會（多元就業開發方案），以及由行政院文化建設委員會成立的財團法人國家文化藝術基金會；民間的公益團體和社福單位，

則包括中華社會福利聯合勸募協會、財團法人感恩社會福利基金會、財團法人誠致教育基金會、公益信託族群和諧基金會，以及南洋台灣姊妹會等。

至於學校團體作為第三方參與者的其中一員，在此指的是世新大學的「台灣立報社」。雖然《四方報》隸屬於台灣立報社，而台灣立報社為世新大學管理委員會附設單位之一，但除了因台灣立報社已故前社長成露茜為世新大學創辦人成舍我么女之外，世新大學和《四方報》之間並沒有絕對的直接關係(汪倩如, 2010)。而且台灣立報社社長並不負責管理《四方報》、亦不干涉編務。

除此之外，由於本研究旨在探討社會企業型媒體的價值網絡，因《四方報》符合本研究定義之社會企業型媒體，故將其作為個案研究對象；儘管《四方報》和「台灣立報社」之間的關係特殊，但無論是台灣立報社附屬的《破報》、《立報》，抑或是「台灣立報社」本身，皆非本研究定義之社會企業型媒體，因此，本研究傾向將「台灣立報社」視為《四方報》價值網絡成員中的第三方參與者，而非價值網絡的核心。

回到價值網絡成員之分析，在第三方參與者的部分，本研究發現，《四方報》的第三方參與者，可大致分為兩種類型，一為「被動的第三方參與者」，二為「主動的第三方參與者」。

「被動的第三方參與者」是被動的提供資源，須由《四方報》自行向該單位提出申請，在眾多資源競爭者被挑選出來，才能取得資源，這種被動提供資源的第三方參與者包括：行政院勞工委員會、財團法人國家文化藝術基金會，以及中華社會福利聯合勸募協會、財團法人感恩社會福利基金會等。

「主動的第三方參與者」則是因為認同《四方報》的使命，或是和《四方報》有共同一致的理念而主動提供資源，包括：公益信託族群和諧基金會、財團法人誠致教育基金會，南洋台灣姊妹會和台灣立報社。

公益信託族群和諧基金會是《四方報》建立價值網絡的第一個重要成員，其秉持著「為族群和諧」的信念，成立於 2005 年，成立至今已議決通過超過五十個計畫補助案、協助了三十多個社會團體。其中，越文《四方報》和泰文《新能量報》(泰文《四方報》前身)就是在公益信託族群和諧基金會的支持下，順利推出創刊號。

我們得到的第一筆社會資源是族群和諧基金會，他們裡面的委員主動跟我們聯絡，說我們在做的事情就是他們想做的(張正，
《四方報》創刊總編輯，訪談，2013.11.13)。

主動的第三方參與者還包括了財團法人誠致教育基金會，其創立於 2010 年，

創辦人為由前 IC 科技公司致誠科技的董事長方新舟，該組織關注於弱勢偏鄉的教育問題，旨在為新移民及弱勢家庭提供均等的學習資源與教育服務（均一教育平台，2010；社企流，2013.09.14）。「外婆橋計畫」就是由財團法人誠致教育基金會與《四方報》共同企劃和執行，旨在扭轉老師、學生（新住民之子）及媽媽（新住民）既定的主客關係，具有教育和文化交流的意義。

誠致教育基金會的董事長方先生，他主動找了夏曉鵬老師，說想認識張正，...他想要知道該怎麼做，去幫助新住民，...後來我們就一起做外婆橋（廖雲章，《四方報》發言人，訪談，2013.11.13）。

另外，南洋台灣姊妹會也是《四方報》重要的第三方參與者，南洋台灣姊妹會是一個由新移民女性自主成立的團體，成立於 2003 年，其成員大多來自印尼、越南、柬埔寨、泰國等地，旨在組織培力、社會教育，以及議題倡議。其組織會員有 70% 為東南亞國籍，此外，包括理事長在內的正式工作人員，則皆必須是東南亞籍。

我們要讓姊妹自己去看到自己不公平、不平等的處境，然後願意自己站出來、為自己發聲（洪金枝，南洋台灣姊妹會理事，訪談，2014.01.02）。

這種「為自己發聲」的概念，反映在組織工作人員的國籍上，同時也與《四方報》「讓弱勢發聲」的使命不謀而合，因此，儘管南洋台灣姊妹會和《四方報》過去並無正式的合作，但兩者組織之工作人員具有相似的背景，以及理念與使命的共通性，使得雙方一直都保有深厚的網絡關係。

我們跟四方報的理念都比較左派吧，就會覺得合作起來阿、合作上阿...都比較有默契（洪金枝，南洋台灣姊妹會理事，訪談，2014.01.02）。

由此可見，相較於所謂的主動的第三方參與者，被動的第三方參與者和《四方報》之間的網絡連結程度是低的，例如中華社會福利聯合勸募協會、財團法人感恩社會福利基金會...等，這些單位和《四方報》之間的連結，大多為單向的、一次性的，換言之，是由《四方報》單向的向其爭取資源，一旦資源的供給停止，被動的第三方參與者並不會和《四方報》有進一步的互動，雙方的關係也就因此

結束；反觀主動的第三方參與者，其和《四方報》之間的網絡連結是較為長期的、緊密的。

因此，儘管《四方報》的第三方參與者相當多，但本研究考量其在《四方報》價值網絡之重要性，將被動的第三方參與者排除在後續的研究當中，僅將主動的第三方參與者納入後續研究。

四、小結

《四方報》價值網絡之成員，在顧客方面，消費者和服務對象皆以東南亞族群為主，其中，若將媒體雙元市場的概念納入討論，則《四方報》的消費者又可以分為閱聽人和廣告主，在閱聽人方面，仍是以東南亞移民／工為主，但廣告主則包括部分的東南亞族群，以及台籍人士。

在共同生產者方面，《四方報》的內部支薪員工約 20 人，包括管理階層的主管、行政人員、美編人員，以及各報主編和編譯等，除了主管、行政人員、美編人員，以及部分主編為台籍，其餘的編譯皆為東南亞籍；而外部支薪員工約 10 人，亦全為東南亞籍，主要負責編譯的工作；另外，《四方報》目前沒有志工。

在第三方參與者方面，《四方報》的第三方參與者眾，本文將其分為「主動的第三方參與者」和「被動的第三方參與者」，然而，考量其在《四方報》價值網絡之重要性以及研究價值，本研究僅將「主動的第三方參與者」納入後續研究，包括公益信託族群和諧基金會、財團法人誠致教育基金會、南洋台灣姊妹會，以及台灣立報社，但因公益信託族群和諧基金會目前已停止贊助，換言之，其與《四方報》之間的網絡關係已終止，故將之排除。

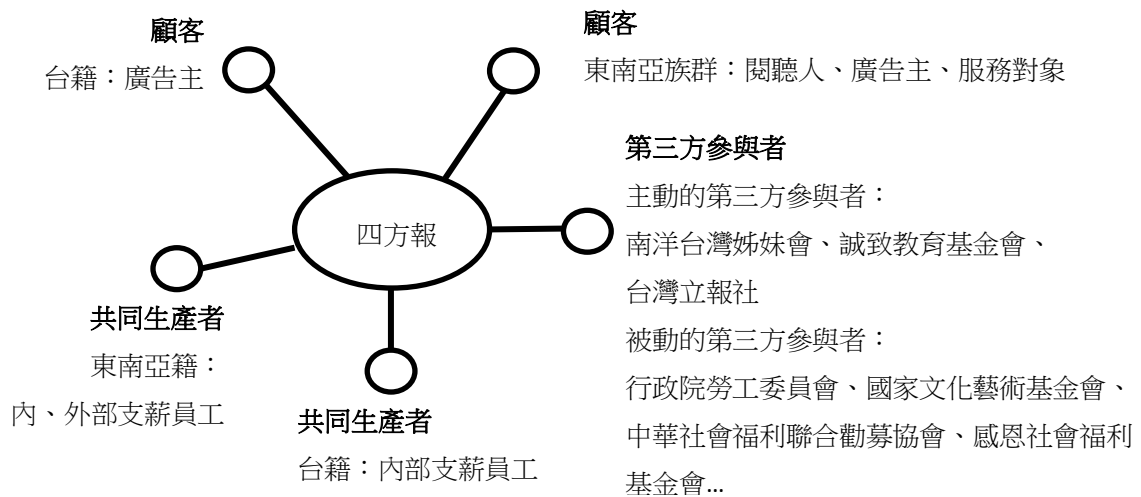
總結來看，東南亞族群作為《四方報》的服務對象，並不僅是被動地接受組織的服務，東南亞族群在《四方報》價值網絡中，更佔有相當重要的地位。東南亞族群不僅涵蓋了《四方報》價值網絡成員中的顧客（消費者和服務對象），更滲入其價值網絡成員中的共同生產者（內部支薪員工和外部支薪員工），以及第三方參與者（此指南洋台灣姊妹會）。而價值網絡攸關於社會企業型媒體的生存與發展，東南亞族群不僅作為《四方報》的顧客，更是其價值網絡的共同生產者和第三方參與者，由此可見，《四方報》價值網絡的獨特性在於，以服務對象為核心，延伸整個價值網絡的發展與建構。

表 4-2：《四方報》價值網絡之成員

類型		主要成員	
顧客	消費者	閱聽眾：東南亞族群 廣告主：台籍人士、東南亞族群	
	服務對象	東南亞族群	
共同生產者	支薪員工	內部支薪員工	台籍人士、東南亞族群
		外部支薪員工	東南亞族群
	志工	無	
第三方參與者		南洋台灣姊妹會 誠致教育基金會 台灣立報社	

資料來源：本研究整理。

圖 4-3：《四方報》價值網絡之成員



資料來源：本研究整理。

第二節 《四方報》價值網絡之資源分析

本節旨在探討《四方報》可透過其價值網絡，取得何種資源。根據文獻整理，社會企業的資源可分為企業資源和社會資源，這兩種資源又可再細分為有形資源

和無形資源。在此先回顧本研究整理的「社會企業資源的內涵與類型」：

表 4-3：社會企業資源的內涵與類型

	定義	類型	
企業資源	能夠透過市場交易取得，幫助企業創造產出所需的財貨、技術、知識與策略思想，包括製作技術、產品知識、經營技能、策略思維。	有形資源	土地廠房、機器設備、現金、有價證券、人力等
		無形資源	品牌、商譽、商標、專利、著作權、已登記註冊的設計、執照、契約、資料庫等
社會資源	無法透過經濟交換取得，而是取之於社會脈絡當中，是一種對社會事務或群體的情感認同，其足以促成變革行動，如社區關係、社會形象、社會認同、價值觀等。	有形資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 財力資源：由公益團體、社會人士捐獻、協助組織運作的經費 2. 物力資源：由公益團體、社會人士捐獻、協助組織運作的設備、器材 3. 人力資源：民間或學校志願服務團隊所提供的志工或義務領袖、或自由參與服務工作的熱心公益之士
		無形資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人文資源：因「人」本身心理產生的認知，進而引發行動變革力量 2. 人脈資源：經由人際關係而產生的人際脈絡，擁有良好的人脈資源，有助於社會資源的形成與運用

資料來源：本研究整理。

由於不同的成員能夠提供組織不同類型的資源，因此，在後續的分析中，本研究將根據上一節所整理的「四方報價網絡之成員」，依序探討《四方報》可透過不同的成員，取得何種資源。

一、《四方報》顧客提供的資源

一般來說，社會企業的顧客可分為「消費者」和「服務對象」兩個層面討論。

在消費者方面，《四方報》的消費者以東南亞移民／工為主；若進一步納入媒體雙元市場的概念，則消費者又可區分為閱聽人和廣告主：《四方報》的閱聽人以東南亞族群為主，廣告主則包括台籍人士和東南亞族群。在服務對象方面，《四方報》的服務對象以東南亞族群為主。

值得注意的是，大多數的社會企業在「消費者」和「服務對象」兩種顧客類型上是有所不同的。以台灣的社會企業形媒體為例，《上下游新聞市集》的消費者是一般讀者，服務對象是農民；《大誌雜誌》的消費者亦為一般讀者，而服務對象則是街友。反觀《四方報》，其消費者和服務對象皆為東南亞族群，換句話說，《四方報》的顧客以東南亞族群為主，而部分的台籍人士僅作為《四方報》的廣告主。因此，本節的討論將以「東南亞族群作為顧客」所提供的資源，為主要的分析重點。

本研究發現，東南亞族群作為《四方報》的顧客，除了提供《四方報》實質的發行收入和部分的廣告資金之外，還提供了刊物內容，以及無形的通路。發行收入和廣告資金是透過市場交易取得的實質資源，故可視為企業資源當中的有形資源；而刊物內容和通路則是在毫無市場利益交換之下，取之於社會脈絡的資源，故可視為是社會資源。

進一步來看，在刊物內容的部分，由於《四方報》旨在「讓弱勢發聲」，刊物半數以上的內容，皆取材自東南亞移民／工的書面來信，更重要的是，《四方報》並不提供稿費，故雙方並無經濟交換關係，因此，刊物內容可視為社會資源當中的有形資源。

相較於刊物內容，無形通路反而是《四方報》所獲得的意料之外的社會資源。由於《四方報》在創立時，就將組織定位為一平台，其使命實踐的第一步，就是讓東南亞移民／工能透過報紙發聲，因此，取得讀者自行提供的內容以刊登於報紙，一開始就在組織的計畫之中。然而，在組織意料之外的是，創刊發行後，《四方報》在尚未安排派報的地區，開始發展出無形的通路。

在此指的無形通路，和一般所謂的銷售通路有些不同。一般來說，銷售通路是指產品或服務從生產者移轉至消費者的過程，而參與此市場交易過程的所有廠商。但本研究所謂的「無形通路」，並不強調其過程中的市場交易行為，而僅是著重在產品從生產端移轉至消費端的過程，換言之，在《四方報》個案中，這些「通路」和《四方報》之間並無經濟交換關係，更無法從中取得市場利益。因此，此所謂的「無形通路」，是指《四方報》從生產端移轉到消費端的過程，中間並不涉及市場交易。

有一些雜貨店會幫我們散發報紙，比如有人跟他訂貨，他們送貨的時候，就會在裡面夾報紙，...他們說，我們的報紙沒有送到那邊，可是就是要幫忙推廣，因為那邊的人更需要(廖雲章，《四方報》發言人，訪談，2013.11.13)。

這種無形的通路，讓「《四方報》就像自己長了腳似的」(張正，2008，頁37)，開始散佈開來。除了主動將報紙夾帶在貨物、一一免費寄送出去，更值得注意的是《四方報》的高傳閱率，即讀者將報紙看完後再轉寄給其他人(陳淑芬，2009.04.14；陳維平，2011)。換句話說，重複閱讀、轉手傳閱，由讀者將報紙再轉移到其他讀者手中這種「無形的通路」，更具有一種推廣的功能。

我們有的讀者，拿得到四方報，看完之後就一期一期收集起來，然後寄給朋友，朋友看完之後，會再寄給下一個朋友...(張正，《四方報》創刊總編輯，訪談，2013.11.13)。

這種因「人」本身心理所產生對《四方報》的情感認同，進而促成行動的力量，正是社會資源當中的無形資源。

整體而言，東南亞族群作為《四方報》的顧客，提供的資源包括企業資源和社會資源，企業資源包括有形的發行收入和廣告經費，社會資源的部分，則包括有形的刊物內容，以及無形的通路。另外，台籍人士也是《四方報》的顧客之一，其主要是以廣告主的身分來提供廣告資金，屬於企業資源當中的有形資源。

二、《四方報》共同生產者提供的資源

在共同生產者方面，《四方報》有約30位的支薪員工，其中，內部支薪員工約20位，外部支薪員工約10位，另外，《四方報》沒有志工，故《四方報》的共同生產者，皆為支薪員工。

內部支薪員工的部分，除了管理階層的主管外，還包括行政人員、美編人員，以及各報主編和編譯，主要負責資金籌畫、研發、企劃、邀稿、採訪、編輯、編譯、廣告業務、品牌管理，以及協助組織其他活動；外部支薪員工，則皆為外籍編譯，其工作內容包括翻譯、校正稿件，以及支援組織其他活動。

不論是維繫組織日常運作的內部支薪員工、或是外部支薪員工，整體而言，這些《四方報》的共同生產者，都是透過經濟交換的方式，來幫助《四方報》創造產出所需的知識、產品、技能等，例如，從事企劃、採訪、編輯、編譯等職務，

並透過給薪制、按件計酬等。換句話說，這些支薪員工作為《四方報》價值網絡中的共同生產者，提供的資源皆為企業資源當中的有形資源，即人力。

另外，值得一提的是，雖然《四方報》目前沒有志工，但志工卻是《四方報》創立初期重要的人力資源（張正，2008；胡哲生等，2013）。志工屬於社會資源當中的有形資源，和前面所述的支薪員工不同，雖然皆為人力資源，但支薪員工是基於經濟交換關係而形成的一種企業資源，志工則是基於某種價值觀或情感認同，引發的行動變革的力量，進而成為組織的社會資源。

一個雜貨店幫我們送報紙的老闆就說，報紙是精神糧食耶...那時候他的女兒就是我們很重要的志工（廖雲章，《四方報》發言人，訪談，2013.11.13）。

總的來說，《四方報》的共同生產者皆為支薪員工，包括了內部支薪員工和外部支薪員工，其提供的資源皆為企業資源當中的有形資源。

三、《四方報》第三方參與者提供的資源

《四方報》的第三方參與者相當多，但本研究考量其在《四方報》價值網絡之重要性，將「被動的第三方參與者」排除，僅將「主動的第三方參與者」納入本研究分析，包括：「南洋台灣姊妹會」、「誠致教育基金會」，以及「台灣立報社」。

（一）、南洋台灣姊妹會

南洋台灣姊妹會提供給《四方報》的資源主要為「社會資源」。南洋台灣姊妹之資源的提供，來自於其對《四方報》的情感認同，《四方報》也並非透過市場交易取得「南洋台灣姊妹會」的資源，而是取之於社會脈絡當中，這種取之於社會脈絡而非市場交易的資源，屬於社會企業資源類型中的社會資源。

具體而言，「南洋台灣姊妹會」提供給《四方報》的社會資源，大多為有形的人力資源，但值得注意的是，這些有形的人力資源，是奠基於《四方報》創刊總編輯張正個人的人脈。

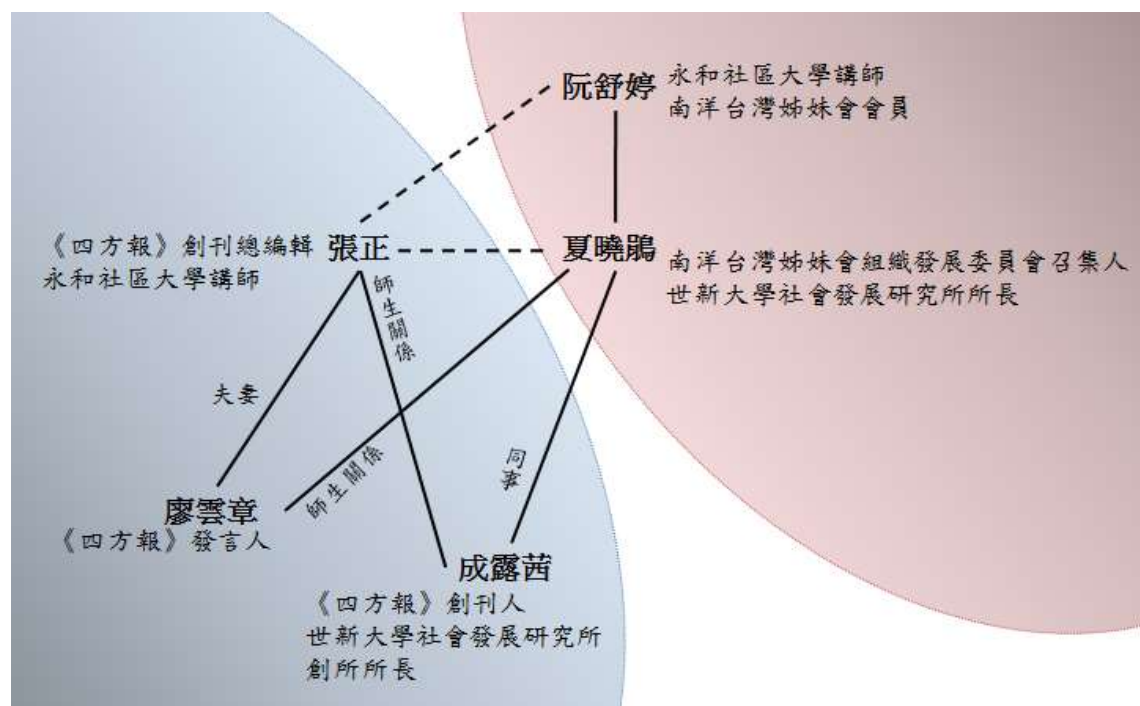
張正是《四方報》的創刊總編輯，成露茜則是《四方報》的創刊人，張正在就讀研究所的期間是由成露茜，即世新大學社會發展研究所創所人，擔任張正的指導教授，兩人關係密切；此外，《四方報》發言人廖雲章和張正為夫妻關係，廖雲章畢業於世新大學社會發展研究所，和該所所長夏曉鵬為師生關係，而夏曉鵬正是「南洋台灣姊妹會」組織發展委員會召集人。

另外，來自越南的阮舒婷，是「南洋台灣姊妹會」的成員之一，同時也在「南

洋台灣姊妹會」與台北縣永和社區大學合作開設的「外籍新娘識字班」和「認識南洋文化」等課程中擔任講師的工作，而張正也是「認識南洋文化」課程的講師之一，兩人便因此結識。

《四方報》與「南洋台灣姊妹會」組織之間的人際脈絡，以張正為核心，整理如下圖：

圖 4-4：《四方報》與「南洋台灣姊妹會」組織之間的人際脈絡



註：(1). 藍色區塊為《四方報》，粉色區塊為「南洋台灣姊妹會」；(2). 實線表示舊有的人際網絡，虛線表示新發展的人際關係。資料來源：本研究整理。

根據本研究定義，人脈資源是指「經由人際關係而產生的人際脈絡，擁有良好的人脈資源，有助於社會資源的形成與運用」。在此必須強調的是，雖然人脈資源屬於社會資源當中的無形資源，但人脈資源本身就有助於其他社會資源的形成，例如有形的財力、物力或人力資源。

我們就像兄弟姐妹一樣，...我們去那邊演講，講師費就捐還給四方報，他們過來演講，經費也是捐給姐妹會這樣...就互相啦（洪金枝，南洋台灣姊妹會理事，訪談，2014.01.02）。

在本研究個案中，張正個人所擁有的人脈資源，轉而形成了《四方報》的人力資源。《四方報》創刊初期，僅張正一人專職負責刊物內容，但以越南文為主

要發行語言的報紙，必須有通曉中越雙重語言的編譯人員，來協助刊物的編務事宜。而張正作為《四方報》創刊總編輯，奠基於自身既有的人際關係，使得《四方報》和南洋台灣姊妹會之間的往來日趨密切，因而取得來自「南洋台灣姊妹會」的人力資源。

我們跟姐妹會有點像是...我們都是很窮的單位，我們沒有錢的往來，可是我們在人力資源上就會有比較多的交流(張正，《四方報》創刊總編輯，訪談，2013.11.13)。

整體來說，《四方報》透過其價值網絡中的第三方參與者「南洋台灣姊妹會」取得的社會資源，以有形的人力資源為主，但值得進一步探討的是，這些人力資源並非一開始就從「南洋台灣姊妹會」取得，而是來自於《四方報》創立初期的重要核心人物—張正，透過其本身及其逐漸建立的人際脈絡，進而產生了組織所需的各種社會資源，換言之，《四方報》透過「南洋台灣姊妹會」取得的資源，雖然以有形的人力資源為主，但這樣的人力資源，卻是奠基於《四方報》創刊總編輯個人無形的人脈資源。

(二)、誠致教育基金會

《四方報》的第三方參與者，還包括「誠致教育基金會」。《四方報》和誠致教育基金會之間的關係，主要是建立在「外婆橋計畫」這項活動上，而誠致教育基金會提供給《四方報》資源，來自於誠致教育基金會創立者對《四方報》的社會認同，進而促使其自發性地提供資源或產生行動。由此可知，誠致教育基金會提供給《四方報》的資源，屬於社會資源。

方董事長覺得四方報經營的很好...他覺得台灣的新住民還需要一些協助的，可是他自己很少接觸這塊，所以透過夏曉鶯找上我們，想要問問我們的意見(廖雲章，《四方報》發言人，訪談，2013.11.13)。

進一步而言，誠致教育基金會提供給《四方報》的社會資源，又以有形資源當中的財力資源為主。誠致教育基金會對《四方報》的認同，促成了「外婆橋計畫」的誕生，誠致教育基金會在「外婆橋計畫」中扮演的角色，主要是提供資金，但並非單純的捐款，而是與《四方報》一起籌備計畫，最後進行計畫的審核並提供經費。

有一筆資金要進來，可是不是一個捐款，是想要執行一個事情、希望能做一些什麼...，後來就決定做外婆橋(廖雲章,《四方報》發言人，訪談，2013.11.13)。

四方報會提出計畫初選的一些條件...最後由我們審核他們的計畫(洪金枝，誠致教育基金會董事長秘書，訪談，2014.02.13)。

總的來說，誠致教育基金會提供給《四方報》資源，來自於誠致教育基金會創立者對《四方報》的情感認同，故誠致教育基金會提供給《四方報》的資源，是取之於社會脈絡的社會資源，其中，又以有形資源當中的財力資源為主。

(三)、台灣立報社

《四方報》價值網絡中重要的第三方參與者，除了民間團體外，還包括了學校單位，即世新大學管理委員會下的附設單位「台灣立報社」。雖然《四方報》隸屬於「台灣立報社」，但由於本研究將《四方報》定位為一社會企業型媒體，並以社會企業型媒體的角度，來探討《四方報》的價值網絡，但「台灣立報社」本身並非本研究定義之社會企業型媒體，因此，將台灣立報社視為《四方報》價值網絡的成員。

然而，由於「台灣立報社」和《四方報》之間的特殊關係，本研究發現，在「企業資源」及「社會資源」的分析層次上，並無法直接套用本研究整理之「社會企業資源內涵與類型」。由於本文將社會企業的資源，區分為企業資源和社會資源，兩者分辨的依據，主要是考量該項資源能否透過市場交易或經濟交換取得，若能，即為企業資源，反之，則為社會資源。

由於《四方報》並非是透過市場交易來取得台灣立報社的資源，因此，排除「台灣立報社」提供的資源為企業資源，但進一步來看，「台灣立報社」提供的資源又不純然是社會資源，雖然社會資源無法透過市場交易取得，而是「因人本身的情感認同，而取之於社會脈絡當中的資源，是一種對社會事務或群體的情感認同」。但「台灣立報社」提供資源給《四方報》，也非完全符合上述。

因《四方報》和「台灣立報社」之間的組織關係特殊，故本研究認為，「台灣立報社」提供給《四方報》的資源，並不是適用於社會企業資源當中的「企業資源」和「社會資源」的分類。

若是以「有形資源」和「無形資源」來分類，本研究發現，「台灣立報社」

提供的資源，是維繫《四方報》經營的重要資源，其中，又以「有形資源」為其不可或缺的資源，包括財力資源、物力資源，以及人力資源。

如果沒有世新大學立報社，四方報的運作會很辛苦(黃洛斐，《四方報》策略研發總監，訪談，2013.12.02)。

由此發現，「台灣立報社」作為《四方報》的第三方參與者，和《四方報》之間的資源往來是相當密切的，包括共享財務經費、共用辦公室、設備，在人力資源方面，亦相當仰賴「台灣立報社」所提供的記者。

四方報有一些採訪也是立報的記者去做採訪...，我們在人力資源運用上是蠻有彈性的(廖雲章，《四方報》發言人，訪談，2013.11.13)。

整體而言，雖然「台灣立報社」和《四方報》之間的組織關係特殊，無法直接將「台灣立報社」提供給《四方報》分類為「企業資源」或「社會資源」，但若以「有形資源」和「無形資源」來區分，可以發現，「台灣立報社」提供給《四方報》的資源，皆為有形資源，包括辦公室、電腦設備等物力、財力資源，以及「台灣立報社」部分的人力資源。

四、小結

《四方報》透過價值網絡取得的資源，在顧客方面，東南亞族群作為《四方報》的顧客所提供的資源，包括有形的企業資源：發行收入、廣告經費；有形的社會資源：刊物內容；以及無形的社會資源：通路。而台籍人士作為《四方報》的顧客，是以廣告主的身分，提供有型的企業資源：廣告經費。

在共同參與者方面，《四方報》的共同生產者皆為支薪員工，包括了內部支薪員工和外部支薪員工，其提供的資源皆為企業資源當中的有形資源。

在第三方參與者方面，《四方報》的第三方參與者包括南洋台灣姊妹會、誠致教育基金會，以及台灣立報社。《四方報》透過南洋台灣姊妹會取得的資源是社會資源，以有形的人力資源為主；誠致教育基金會則是提供《四方報》財力資源，屬於社會資源當中的有形資源；另外，由於台灣立報社和《四方報》之間的組織關係特殊，無法直接將台灣立報社提供給《四方報》分類為「企業資源」或「社會資源」，但若以「有形資源」和「無形資源」來區

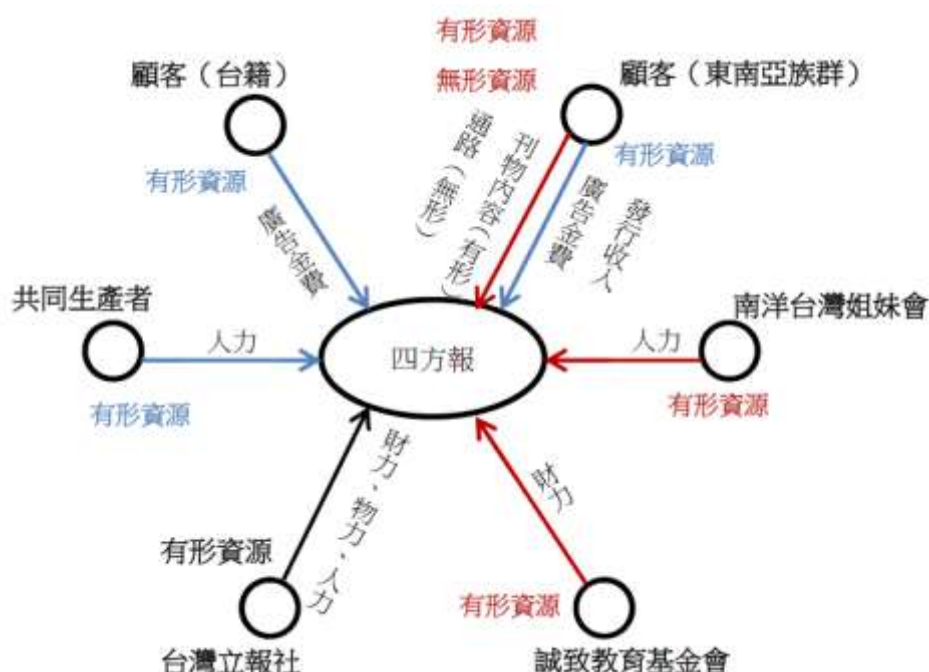
分，台灣立報社提供給《四方報》的資源，皆為有形資源，包括物力資源、財力資源，以及人力資源。

表 4-4：《四方報》透過價值網絡取得的資源

成員		資源	
顧客	東南亞族群	企業資源	有形資源：發行收入、廣告經費
		社會資源	有形資源：刊物內容 無形資源：通路
	台籍人士	企業資源	有形資源：廣告經費
共同生產者	內部支薪員工	企業資源	有形資源：人力
	外部支薪員工		
第三方參與者	南洋台灣姊妹會	社會資源	有形資源：人力
	誠致教育基金會	社會資源	有形資源：財力
	台灣立報社		有形資源：財力、物力、人力

資料來源：本研究整理。

圖 4-5：《四方報》透過價值網絡取得的資源



註：(1). 藍色箭頭表示企業資源；(2). 紅色箭頭表示社會資源；(3). 台灣立報社和《四方報》之間關係特殊，無法直接將其資源予以分類，故以黑色箭頭表示之。資料來源：本研究整理。

第三節 《四方報》價值網絡之夥伴關係分析

本節旨在探討《四方報》和其價值網絡成員之間的夥伴關係為何。社會企業的價值網絡之夥伴關係，可依信任程度、目的、資源、績效與風險的承擔、產品與服務的規劃等面向，來區分其夥伴關係為網絡連結（networking）、協調（coordination）、協力（cooperation）、合作（collaboration），或是聯盟（alliance）。

表 4-5：社會企業的價值網絡之夥伴關係

	網絡連結 networking	協調 coordination	協力 cooperation	合作 collaboration	聯盟 alliance
關係	非正式	正式	正式	正式	正式
信任程度	初步的信任	高度的信任	高度的信任	高度的信任	極高的信任
目的	各自有不同的目的	避免工作的空隙和重疊	工作的分配來維持互惠互利的關係	一起達成各自無法獨立完成的共同目標	提升彼此競爭優勢
資源	未整合，僅分享所需資源	由組織各自控制資源	資源分享的有限性	完全地分享資源	取得聯盟對象的獨家資源
績效風險的承擔	承擔最小程度的績效和風險	承擔最小程度的績效和風險	承擔部分績效和風險	共同承擔績效、風險、責任和報酬	共同承擔績效、風險、責任和報酬
產品服務的規劃	沒有共同的产品或服務	沒有共同的产品或服務	由夥伴關係的下游從事產品或服務的規劃，但夥伴關係的上游需共同承擔結果	全部合作夥伴共同進行完整的產品或服務規劃	全部合作夥伴共同進行完整的產品或服務規劃

資料來源：本研究整理。

一、《四方報》與顧客之間的夥伴關係

在顧客層面的討論，本研究著重於《四方報》與「東南亞族群之顧客」的夥伴關係分析，由於東南亞族群是《四方報》主要的顧客，台籍人士僅占其部分的

廣告主角色，而東南亞族群則是《四方報》的閱聽眾，也是《四方報》部分的廣告主，更是《四方報》作為社會企業型媒體重要的服務對象，換言之，東南亞族群作為《四方報》的顧客，同時扮演了消費者和服務對象的角色。因此，本文將針對東南亞族群之顧客進行分析。

在目的方面，雙方各自有不同的目的。《四方報》與東南亞族群建立夥伴關係，除了因東南亞族群本身就是《四方報》作為社會企業的服務對象之外，東南亞族群更是其主要的消費者，換言之，《四方報》和東南亞族群建立夥伴關係的目的，是實踐「讓弱勢發聲」的使命，而建立的一個讓東南亞族群能夠發聲的平台，例如，刊登大量的讀者投稿、或是以服務對象的角度報導各種議題。另一方面，刊物內容以東南亞文字為主，以其能負擔的售價以及容易取得的通路銷售，鎖定東南亞族群為主要目標市場。

反觀東南亞族群的目的，則和《四方報》完全不同。一般而言，東南亞族群作為《四方報》的顧客，指的即為讀者，透過簡單的市場交易過程取得刊物，目的就是獲得能夠滿足其需求的產品。

四方報刊的東西有很多啊...我們想看這些，也想看在台灣生活的人發生什麼事情，或是我們要學習一些事情（阿洪，顧客，訪談，2013.12.27）。

值得注意的是，相較於一般讀者，有一群讀者與《四方報》的互動更為頻繁，就是在讀報之餘，還會實際參與發聲行動的讀者，為和一般讀者區分，本文稱之為「投稿型讀者」。

投稿型讀者作為《四方報》的顧客，其和《四方報》建立夥伴關係的目的，就不單純只是透過消費獲得產品並滿足需求的消費者，而是透過各種形式的投稿來「為自己發聲」，特別的是，《四方報》對於來稿並不支付稿費，因此，這種內容的提供並非建立在經濟需求上。

有心事想要講，所以想要透過四方報，講出來給大家知道，因為大部分的朋友都有看四方報，那他們看到報紙就知道我最近發生的事（黃銀，顧客，訪談，2013.12.27）。

投稿型讀者透過各種形式的投稿來「為自己發聲」，其除了作為消費者之外，更是《四方報》的服務對象，而《四方報》「讓弱勢發聲」的使命也得以實踐與展開。

在產品與服務的規劃方面，雙方並沒有共同的產品或服務，即便是《四方報》刊登投稿型讀者所提供的內容，由於是由組織單方面的去挑出欲刊登的稿件，故亦不算是共同產出的產品。

在績效與風險的承擔方面，《四方報》的成果或績效，顧客並無法共享，而由於雙方沒有共同的產品，因此顧客也無須共同承擔風險。

在資源的分享方面，雙方並無資源的共享或整合。顧客本身就是分散的，不論是提供經濟資源的一般讀者，抑或是提供內容的投稿型讀者，其資源的提供僅是偶然性的。

整體而言，本研究發現，《四方報》與顧客在目的上，屬於「網絡連結」的「各自有不同的目的」；在產品與服務的規劃上，屬於「網絡連結」或是「協調」的「沒有共同的產品或服務」；在績效與風險的承擔上，屬於「網絡連結」或是「協調」的「承擔最小程度的績效和風險」；在資源的分享上，則屬於「網絡連結」的「未整合，僅分享所需資源」；此外，彼此的關係非正式，也並非存在高度的信任。因此，綜合上述，《四方報》與顧客之間的夥伴關係是網絡連結（networking）。

二、《四方報》與共同生產者之間的夥伴關係

《四方報》與共同生產者之間的夥伴關係，主要依據本研究透過參與觀察所獲得的資料來進行討論與分析。由於《四方報》的共同生產者皆為組織支薪員工，相較於深度訪談所獲得的資料，參與觀察則更能深入組織運作的情境，且亦不受限於受訪者言談傳達的訊息。

《四方報》的共同生產者皆為支薪員工，進一步可分為「內部支薪員工」和「外部支薪員工」。內部支薪員工是維繫組織日常運作的人力，包括管理階層的主管，行政人員、美編人員，以及各報主編和編譯。

根據本研究參與觀察發現，內部支薪員工不僅是各司其職，其實質工作內容彈性，亦隨時支援組織的各種活動，此外，除了行政人員之外，在例行的會議中，所有的內部支薪員工皆需出席並參與組織各項決策的討論，以共同擬定組織目標，內部支薪員工會根據其職責及能力，共同訂定執行計畫，另外，各版之間的資源亦是流通且共同分享的，刊物內容和各項活動的規劃，也是由主編、編輯主任和美編人員一起討論決定。

由此可見，《四方報》與內部支薪員工有共同的目標、並完全地共享資源、內部支薪員工皆共同參與產品的規劃，彼此之間存有高度的信任。因此，本研究

發現，內部支薪員工作為《四方報》共同生產者，與《四方報》之間的關係，屬於正式的「合作」(collaboration)。

另外，外部支薪員工也是《四方報》的共同生產者，《四方報》的外部支薪員工大多是以件計酬的東南亞籍編譯。

根據本研究參與觀察發現，外部支薪員工不會參與組織日常運作，可彈性選擇時間進入報社工作，或在家作業完成任務，外部支薪員工是由各報主編負責聯繫，並指派稿件給予其進行翻譯的工作，基本的工作內容，除了要將中文稿件翻譯成東南亞語，還需編譯東南亞國家當地的新聞。

換言之，外部支薪員工不需承擔《四方報》出刊後的成果，僅需負責主編所指派的任務，聽命於各報主編、並完成其所指派的各種工作，但報紙每期的內容走向，仍然由主編來負責規劃並承擔風險和績效。由此可見，外部支薪員工僅需承擔最小程度的績效和風險，和《四方報》亦沒有共同的产品或服務。

在目的方面，則是介於「避免工作的空隙和重疊」，以及「工作的分配來維持互惠互利的關係」之間，雙方的關係亦偏向正式且具備一定程度的信任。因此，本研究發現，內部支薪員工作為《四方報》共同生產者，與《四方報》之間的關係，最接近「協調」(coordination)。

總的來說，在《四方報》與共同生產者之間的夥伴關係方面，《四方報》的支薪員工包括內部支薪員工和外部支薪員工，《四方報》和內部支薪員工的夥伴關係屬於「合作」關係，和外部支薪員工則偏向「協調」關係，因此，《四方報》與共同生產者之間的夥伴關係，介於協調(coordination)和合作(collaboration)之間。

三、《四方報》與第三方參與者之間的夥伴關係

《四方報》的第三方參與者，包括南洋台灣姊妹會、誠致教育基金會，以及台灣立報社。以下將分別就其與《四方報》之間的夥伴關係，進行討論與分析。

(一)、南洋台灣姊妹會

南洋台灣姊妹會和《四方報》之間的夥伴關係，可分為兩個階段來討論，並以 2014 年所推行《親子共讀專刊》為分界。⁵

⁵ 《親子共讀專刊》是由《四方報》和南洋台灣姊妹會北部辦公室共同推出的刊物，2014 年 5 月出版創刊號，以月刊形式發行，每期內容包含四國文字（越南、印尼、泰國、菲律賓），旨在以親移民姊妹們與新移民之子的角度看新聞，該刊物接受廣告贊助，無公部門補助。

在推出《親子共讀專刊》之前，南洋台灣姊妹會和《四方報》之間並沒有正式的合作，而是基於雙方在理念上的相似性，以及組織之間共通的人脈關係，進行人力資源的交換。

我們有東南亞文化講師隊，會去邀請四方報的人來教我們怎麼去做投影片、採訪編輯（洪金枝，南洋台灣姊妹會理事，訪談，2014.01.02）。

姊妹會他們現在訓練很多通譯人才，我們內部有一些編譯就是從南洋姊妹會那邊找來的（黃洛斐，《四方報》策略研發總監，訪談，2013.12.02）。

換言之，在《親子共讀專刊》之前，南洋台灣姊妹會和《四方報》之間的夥伴關係，在資源的分享方面，雙方的資源並未整合，僅依特定需求來分享所需資源。

在目的方面，雖然南洋台灣姊妹會和《四方報》在組織理念上具有雷同性，但其所建立的夥伴關係僅是基於對對方資源的需求，也就是說，南洋台灣姊妹會和《四方報》建立夥伴關係的目的是不同的。

在產品與服務的規劃上，在《親子共讀專刊》之前，南洋台灣姊妹會和《四方報》並沒有共同的產品或服務。也因此，南洋台灣姊妹會也無需承擔《四方報》的績效和風險。

由此可見，在推行《親子共讀專刊》之前，南洋台灣姊妹會和《四方報》在資源的分享上，屬於「網絡連結」的「未整合，僅分享所需資源」；在目的上，屬於「網絡連結」的「各自有不同的目的」；在「產品和服務的規劃上，屬於「網絡連結」或「協調」的「沒有共同的產品或服務」；在績效與風險的承擔上，則屬於「網絡連結」或「協調」的「承擔最小程度的績效和風險」。因此，本研究發現，在推行《親子共讀專刊》之前，南洋台灣姊妹會和《四方報》之間的夥伴關係，最接近「網絡連結」（networking）。

南洋台灣姊妹會和《四方報》的夥伴關係，直到 2014 年推行《親子共讀專刊》之後開始有所轉變，南洋台灣姊妹會和《四方報》也展開了正式的夥伴關係。

在目的方面，《四方報》推行《親子共讀專刊》的目的是要培養新住民成為具備編採技能的公民記者，而刊物保有中文和東南亞語言雙語對照，讓新住民媽媽和孩子一起讀報學中文，同時，新住民之子也能透過閱讀刊物，來向母親學習

自己母國的語言。

中南部、離島、東部也有很多移民、移工，除了投書，如果他們能夠寫稿，那我們就多了無限多的特派記者...，如果這樣成功的話，全台最多特約記者的會是四方報（黃洛斐，《四方報》策略研發總監，訪談，2013.12.02）。

南洋台灣姊妹會的目的，則是要借助《四方報》在推行《親子共讀專刊》所進行的課程培訓，來讓組織成員具備更有力的工具，進而能夠為自己發聲，此外，透過親子讀報向下紮根，讓新住民和新住民之子能夠更加了解和重視自己母國的文化資產。

我們主張給新移民工具讓他們可以自己表達自己的想法...如何使用媒體...會講中文之後，怎樣使用自己的語言工具，進一步來改變現狀，這和我們價值是相同的，就是為自己表達，為自己發聲（梁組盈，南洋台灣姊妹會執行秘書，訪談，2014.02.12）。

由此可知，在目的方面，南洋台灣姊妹會和《四方報》的目的，皆是欲透過不同工作分配，來達成彼此的目標：對《四方報》來說，南洋台灣姊妹會具備潛在的編採人力；對南洋台灣姊妹會而言，《四方報》擁有編採師資和技能，能夠培力組織成員具備更完整的發聲工具。換言之，雙方透過工作的分配和合作，使彼此保有互惠互利的關係。

在產品和服務的規劃上，南洋台灣姊妹會雖然會參與《親子共讀專刊》的內容編務，但實際上《親子共讀專刊》仍屬於《四方報》的發行刊物，南洋台灣姊妹會僅是支援刊物所需的人力，而非實際參與刊物的規劃，因此，南洋台灣姊妹會和《四方報》並沒有共同的产品或服務。

在績效與風險的承擔方面，由於《親子共讀專刊》屬於《四方報》的發行刊物，南洋台灣姊妹會僅提供編採人力，故無需承擔太大的風險。

在資源的分享方面，南洋台灣姊妹會和《四方報》分享部分資源。在《親子共讀專刊》的內容規劃上，由《四方報》負責發行，南洋台灣姊妹會則是作為其主要的編採人力，此外，由於南洋台灣姊妹會的成員遍及各台灣小學，是《親子共讀專刊》首要的目標市場，因此，《四方報》亦會借助南洋台灣姊妹會成員的人脈，尋找可行的示範學校來試辦，換言之，南洋台灣姊妹會提供《親子共讀專

刊》的編採人力，並協助拓展通路。

真正的發行是四方報，我們是去投稿提供這些人力...，因為經費有限，先試水溫找幾個示範學校來合作，這些示範學校就必須借用姊妹的人脈(梁組盈，南洋台灣姊妹會執行秘書，訪談，2014.02.12)。

總的來說，在推行《親子共讀專刊》之後，南洋台灣姊妹會和《四方報》的夥伴關係，在目的上，屬於「協力」的「透過工作的分配來維持互惠互利的關係」；在產品和服務的規劃上，屬於「網絡連結」或「協調」的「沒有共同的产品或服務」；在績效與風險的承擔上，亦屬於「網絡連結」或「協調」的「承擔最小程度的績效和風險」；在資源的分享上，屬於「協力」的「資源分享的有限性」。

綜合上述，本研究發現，在推行《親子共讀專刊》之後，南洋台灣姊妹會和《四方報》之間的夥伴關係，從原本的「網絡連結」(networking)，逐漸傾向「協力」關係 (cooperation)。

(二)、誠致教育基金會

誠致教育基金會和《四方報》之間的夥伴關係，主要是建立在「外婆橋」計劃。⁶

在目的方面，對誠致教育基金會而言，和《四方報》共同計畫「外婆橋」是希望幫助新移民第二代能夠擁有一個更平等、友善的教育環境，但由於誠致教育基金會屬於一教育性質的組織，對新移民的瞭解並不如《四方報》來得深厚，雖然有足夠的資金，但在相關人力和人脈的動員上有限。

因為誠致這邊人力比較少，四方報那邊有人力可以跟我們一起去完成，有時候我們的想法很多，可是人力不夠(洪金枝，誠致教育基金會董事長秘書，訪談，2014.02.13)。

對《四方報》而言，「外婆橋」原本並不在組織的規劃中，而是因為誠致教育基金會對《四方報》的認同，願意主動提供一筆資金，其資金並非是作為單純的捐款，而是希望對《四方報》的服務對象有實質的幫助。

⁶「外婆橋計畫」是由誠致教育基金會和《四方報》共同策劃，在暑假期間由三人(新住民媽媽、新住民小孩、小孩的老師)組成一組，一起回到媽媽的故鄉 20 天，旨在扭轉老師、新住民之子及新住民母親既定的主客關係，具有教育和文化交流的意義。

那時候有一筆資金要進來，可是進來四方報或立報是有困難的，因為它不是一個捐款，而是希望做一些事情...，後來就想到了外婆橋（張正，《四方報》創刊總編輯，訪談，2013.11.13）。

長期和東南亞移民／工的接觸，也讓《四方報》觀察到了在台灣的新住民媽媽和小孩之間的文化隔閡，以及新住民之子對母親母國文化的陌生關係。在姻緣計畫之下，便與誠致教育基金會共同策畫了「外婆橋」。

換言之，因為《四方報》對服務對象擁有深厚的認識和瞭解，並且和他們建立了長期的信任關係，當誠致教育基金會願意提供一筆資金作為《四方報》進一步為服務對象提供產品或服務時，雙方資源和能力的互補，彼此對「外婆橋」背後的理念都一致認同，因此才讓「外婆橋」計劃得以誕生並順利運作。

也就是說，誠致教育基金會和《四方報》之間的夥伴關係，在目的方面，是要一起達成個別組織無法獨力完成的共同目標。

在產品和服務的規劃方面，「外婆橋」的運作流程，首先是由《四方報》設定申請人的初選條件，透過《四方報》等各種管道宣傳後，申請人必須提出簡單的計畫書，經過《四方報》審核後，選出初選的參與名單，被選出的申請人必須先自行辦理相關細節，包括取得學校的認可、證明導師和學生之間的關係，以及確認夫家是否同意妻小參與計劃等，最後，再由誠致教育基金會和《四方報》一起選出入選的組別。

換句話說，「外婆橋」雖作為誠致教育基金會和《四方報》共同的服務，但整體來說，「外婆橋」是由《四方報》來進行細節的規劃，誠致教育基金會則是提供全額的經費補助，並參與部分計劃的審核。

因此，在產品和服務的規劃、以及績效與風險的承擔方面，是由《四方報》從事活動的規劃，但由於誠致教育基金會提供經費資源，亦須承擔部分的成果和風險。

另外，在資源方面，誠致教育基金會目前專注於網路教育平台的推廣和運作，「外婆橋」只是其和外部組織合作的項目之一，在人力方面大多為網站技術人員，因此，就「外婆橋」來說，誠致教育基金會僅提供財力資源，以協助活動得以繼續執行。另外，對《四方報》而言，也僅是在每年一次要執行「外婆橋」計劃之前，挪出部分人力去規劃和聯繫。因此，雙方在資源方面，是有限的分享資源。

總的來說，本研究發現，誠致教育基金會和《四方報》之間的夥伴關係，在目的上，屬於「合作」的「一起達成無法獨力完成的共同目標」；在產品和服務

的規劃上，屬於「協力」的「由夥伴關係的下游從事規劃，但夥伴關係的上游須共同承擔結果」；在績效與風險的承擔上，亦是「協力」的「承擔部分績效和風險」；在資源上則屬於「協力」的「資源分享的有限性」。因此，綜合上述，誠致教育基金會和《四方報》之間的夥伴關係，最接近「協力」(cooperation)。

(三)、台灣立報社

儘管台灣立報社和《四方報》在組織關係上較為特殊，但由於台灣立報社社長並不負責管理《四方報》、亦不干涉編務，除了因台灣立報社已故前社長成露茜為世新大學創辦人成舍我么女之外，世新大學和《四方報》之間並沒有絕對的直接關係（汪倩如，2010），故本研究仍將台灣立報社視為《四方報》價值網絡中的成員，分析台灣立報社和《四方報》之間的夥伴關係。

在資源的分享方面，台灣立報社和《四方報》分享部分的資源，這些資源主要以有形資源為主，此外，亦分享部分的人力資源，其中，以行政部門的人力資源為主，並不共享編務部門的人力資源。

美編和編務都是四方報獨立的一個 team（張正，《四方報》創刊總編輯，訪談，2013.11.13）。

在績效與風險的承擔方面，台灣立報社和《四方報》共同承擔績效和風險。尤其在風險和責任上，由於《四方報》隸屬於台灣立報社，因此，《四方報》在經營層面上的財務盈虧，台灣立報社必須一同承擔，此外，《四方報》績效和報酬，台灣立報社也能共享成果，而台灣立報社作為世新大學的附屬單位，當《四方報》有傑出表現時，世新大學也能連帶享受到榮耀。

榮譽跟成果是由大家共享的，包括世新大學...。成敗、盈虧、或是財務的困難，則是台灣立報、四方報自己這邊要處理，...四方報的盈虧跟立報的盈虧是綁在一起的（魏瀚，台灣立報社社長，訪談，2014.01.03）。

在產品與服務的規劃方面，《四方報》的產品即越文《四方報》、印尼《四方報》、泰文《四方報》、柬埔寨《四方報》，和菲律賓《四方報》。根據本研究參與觀察後發現，各報皆有專職主編，由於各報發行時間不同，各版獨立作業，各版主編負責該版每期的版面規劃、發稿、邀稿，並與編輯主任共同討論各期頭版頭條，社長並不會干涉《四方報》的編務，此外，每次的編務會議，社長也不會參

與討論，頂多僅於會議開議前發表簡短的致詞。由此可見，主編在《四方報》內容的規劃上，擁有相當大的責任和權力，台灣立報社並不會參與。

社長不過問編務，所以編務主要是各個主編自己處理，主編之間也比較沒有橫向的連結（廖雲章，《四方報》發言人，訪談，2013.11.13）。

雖然台灣立報社不會和《四方報》共同規劃產品和服務，但誠如前文所述，台灣立報社必須共同承擔《四方報》的績效和風險。

在目的方面，儘管《四方報》和台灣立報社的組織關係較為特殊，但根據本研究參與觀察，以及深度訪談所得之資料，發現《四方報》有意淡化和台灣立報社之間的臍帶關係，並企圖透過更多元的經營方式，使組織能夠更加自給自足，然而，《四方報》至今卻依然無法完全脫離台灣立報社。

有些四方報的同仁，會希望能淡化四方報和立報、世新大學的關係...認為四方報已經自成氣候、應該自己能夠獨當一面、脫離台灣立報、或是世新大學...，但四方報使用的辦公室，勞健保、水電費、大樓管理費，都是立報出的（魏瀚，台灣立報社社長，訪談，2014.01.03）。

進一步而言，《四方報》和台灣立報社彼此之間存在的夥伴關係，除了來自世新大學設立之初所賦予的臍帶關係，更明確地來說，是《四方報》對台灣立報社有形資源的高度仰賴，而必須與其維持的關係。

整體而言，本研究發現，台灣立報社和《四方報》在資源的分享上，屬於「協力」的「資源分享的有限性」；在績效與風險的承擔上，屬於「合作」或「聯盟」的「共同承擔績效、風險、責任和報酬」；在產品與服務的規劃上，屬於「協力」的「由夥伴關係的下游（四方報）從事產品的規劃，但夥伴關係的上游（台灣立報社）需共同承擔結果」；在目的方面則較為複雜，以刪去法刪除「各自有不同目的」和「提升彼此競爭優勢」，因此，在目的上，介於「協調」、「協力」和「合作」之間；此外，彼此的關係是正式的，亦存在高度的信任。綜合上述，台灣立報社和《四方報》之間的夥伴關係，最接近「協力」（cooperation）。

四、小結

《四方報》和其價值網絡成員之間的夥伴關係，在顧客方面，東南亞族群作

為《四方報》主要的顧客，其同時扮演了消費者和服務對象的角色，《四方報》與顧客之間的夥伴關係是網絡連結（networking）。

在共同參與者方面，《四方報》的共同參與者皆為支薪員工，其中，又分為內部支薪員工和外部支薪員工，整體來說，《四方報》與共同生產者之間的夥伴關係，介於協調（coordination）和合作（collaboration）之間，而內部支薪員工屬於「合作」關係，外部支薪員工則偏向「協調」關係。

在第三方參與者方面，《四方報》的第三方參與者有南洋台灣姊妹會、誠致教育基金會，以及台灣立報社。南洋台灣姊妹會和《四方報》之間的夥伴關係，以《親子共讀專刊》為分界可區分兩個階段。在《親子共讀專刊》之前，南洋台灣姊妹會和《四方報》之間的夥伴關係，最接近「網絡連結」（networking）；在《親子共讀專刊》之後，南洋台灣姊妹會和《四方報》之間的夥伴關係，則從原本的「網絡連結」（networking），逐漸傾向「協力」關係（cooperation）。

誠致教育基金會和《四方報》之間的夥伴關係，主要建立在「外婆橋」計劃，雙方的夥伴關係，最接近「協力」（cooperation）。此外，台灣立報社和《四方報》之間的夥伴關係，也是接近「協力」關係（cooperation）。

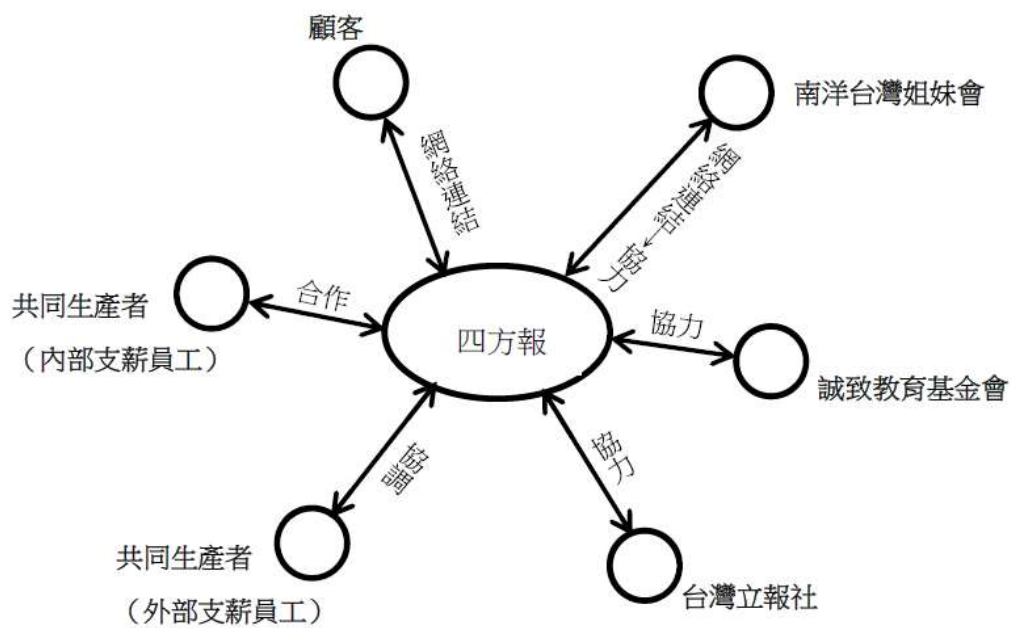
總的來說，第三方參與者是社會企業型媒體在創立和營運初期資源貧乏而無法吸引其他夥伴時，給予重要資源的夥伴，然而，第三方參與者並非無條件地願意提供資源，而是基於和組織擁有「共同理念」的前提下，進而和組織建立夥伴關係。南洋台灣姊妹會、誠致教育基金會，以及台灣立報社，都有和《四方報》使命「讓弱勢發聲」相當一致的理念信仰，換言之，社會企業型媒體除了透過創業家既有的人脈，取得組織創立和營運所需的資源，共同的理念，更是建立與維繫夥伴關係的黏著劑。

表 4-6：《四方報》和其價值網絡成員之夥伴關係

成員		夥伴關係
顧客	東南亞族群	網絡連結（networking）
共同生產者	內部支薪員工	合作（collaboration）
	外部支薪員工	協調（coordination）
第三方參與者	台灣立報社	協力（cooperation）
	南洋台灣姊妹會	網絡連結（networking）→協力（cooperation）
	誠致教育基金會	協力（cooperation）

資料來源：本研究整理。

圖：4-6：《四方報》和其價值網絡成員之夥伴關係



資料來源：本研究整理。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討社會企業型媒體《四方報》之價值網絡。本章綜合了文獻探討與研究分析，歸納出本研究之結論與建議。第一節為研究結論，第二節則是研究建議與限制。

第一節 研究結論

一、互為主體性：「我們的」媒體

《四方報》的服務對象是東南亞移民／工，在組織創立初期，僅是將東南亞移民／工設定為刊物的目標市場（讀者）。然而，隨著服務對象對《四方報》的認同、信任感的建立，東南亞移民／工不再只是《四方報》的服務對象和目標市場，更逐步轉而成為內容產製者、通路、廣告客戶，甚至成為媒體本身。

（一）、東南亞移民／工作為內容產製者

誠如本文第四章所言，本研究發現《四方報》的讀者當中，有一群高度參與組織運作的「投稿型讀者」，相較於一般讀者，投稿型讀者與《四方報》的互動頻繁，他們不單只是透過消費獲得產品，而是透過各種形式的投稿來「為自己發聲」，《四方報》的刊物內容曾一度有近半數內容全都來自讀者投稿，此也呼應了組織「讓弱勢發聲」的使命。

值得注意的是，《四方報》對於來稿不支付稿費，且稿件刊登皆將作者個人資料與聯繫方式一併揭露，這在一般傳統媒體上相當少見，而《四方報》的投稿型讀者不但願意向外公開資料，甚至不支領任何稿費。本研究認為，投稿型讀者自願性地成為《四方報》的內容生產者，而與《四方報》之間毫無經濟交換，這種讀者與媒體之間的微妙關係，絕非建立在單純的閱聽需求或個人利益，而是讀者對《四方報》有一定程度的認同與信任。

（二）、東南亞移民／工作為通路

由於《四方報》在創立初期缺乏資源，開放讀者投稿本來就在組織的計畫之中，但相較於讀者所提供的刊物內容，讀者所累積出來的「無形通路」，反而是組織意料之外的重要收穫。

誠如本文第四章所言，《四方報》創刊總編輯張正形容這樣的「無形通路」是「自己長了腳似的」，在組織沒有鋪設派報的地區，由讀者主動地轉手傳閱，媒體的時效性在《四方報》中並不明顯，許多讀者會重複閱讀刊物、甚至將每一期刊物保存下來、裝訂成冊寄給同在台灣卻無法購得的友人，這種高傳閱率在一般傳統媒體上並不常見，無形中也形成一種為《四方報》免費宣傳、推廣的作用。

本研究認為，《四方報》的高傳閱率，主要是來自於其所具備的收藏價值，對讀者而言，《四方報》的價值並非來自於精美的印刷設計、或是報導議題的獨家性，售價二○元的《四方報》之所以能夠被讀者珍藏、裝訂成冊當作禮物轉送給友人，是因為《四方報》不僅能夠站在讀者的角度報導和他們切身相關的議題、提供平台讓他們抒發心情、表達心聲，更重要的是，東南亞移民／工在異鄉的報紙上看到自己國家的語言、讀到和自己一樣在異鄉生活的同胞的書寫，透過《四方報》填補思鄉之情，進而彼此鼓勵、相互取暖。

（三）、東南亞移民／工作為媒體

《四方報》這份如此貼近東南亞移民／工的刊物，雖然是由道地的台籍人士創刊（創刊總編輯張正為台灣人），但除了組織內部少數高級主管和行政人員為台籍，編輯部及外部支薪員工幾乎皆為東南亞籍，換句話說，東南亞族群不但是《四方報》的服務對象，更是組成媒體本身的重要成員。

一般而言，《四方報》屬於月刊型報紙，在版面有限的情況下，通常無法避免受到來自組織內部的守門行為，⁷換言之，東南亞族群作為讀者所提供給《四方報》的內容，仍舊必須經過組織守門人的篩選，使得組織和其使命「讓弱勢發聲」之間，還存有一些空間和疑慮。但是，當東南亞族群本身就是守門人時，就能夠比由台籍人士所組成的守門人更站在讀者、服務對象的角度去選擇、思考，因此，在《四方報》服務對象／讀者與媒體之間，這種互為主體性的關係，反而讓媒體守門的過程，更有助於組織使命「讓弱勢發聲」的徹底實踐。

本研究認為，《四方報》的成功之處，在於一切皆從「服務對象」出發，以東南亞移民／工為核心，去思考組織運作所踏出的每一步。從上述討論可以發現，《四方報》有許多的資源都不是透過經濟利益的關係取得，而是來自於服務對象對《四方報》使命的認同，以及對組織逐步建立的信任感，這樣的認同與信任，

⁷媒體將蒐集到的大量資訊加以篩選、過濾、刪減的過程，選擇的條件是根據守門者個人的偏好、媒體的偏向等因素，最後再將整理過後的訊息，傳遞給閱聽人（翁秀琪，2009）。

不僅反映在組織內部員工的組成，有近半數皆為東南亞籍，即使是讀者，也可以透過組織平台發聲，聯繫同在異鄉同胞的感情，甚至認為這是屬於「我們的（東南亞族群）」媒體，而一旦信任關係建立，社會資源也就隨之而來。

二、社會企業創業家的人脈：價值網絡的起點

情感認同與信任感的建立，來自於人與人之間的互動。《四方報》的價值網絡，從尋找成員、與成員建立夥伴關係，進而取得資源，換言之，組織若要建立價值網絡，必須先找到網絡的成員（節點），而「如何」找到這些人／團體，並與其建立關係（連結），則攸關到社會企業創業家的人脈。

在《四方報》創刊初期（指越南版創刊號），內容的編輯、通路的鋪設、刊物的推廣等工作，幾乎都是由創刊總編輯張正一個人專職負責，由於經費和人力的限制，待《四方報》印刷完成，張正會親自將報紙一一送至任何可能出現目標讀者的地方，例如越南小吃店、東南亞雜貨店...等，隨著《四方報》的知名度打開，派報點已拓展至全台，直到張正卸下總編輯身分之後，他仍習慣隨身攜帶《四方報》，以便隨時送出。

《四方報》作為一月刊／雙月刊型的報紙，時效性無法與網路或傳統媒體相比，更遑論是透過人手轉送而延遲取得，但對讀者而言，這種「親自送到手中」的刊物，重點已不在於內容的即時性，而是一種承載著人與人之間真實互動的溫暖。

也因為如此，透過親身與讀者的接觸，張正不僅為《四方報》開拓了固定的派報點，也找到組織營運初期大量仰賴的志工，⁸更逐步累積了個人的人脈，認識了南洋台灣姊妹會、誠致教育基金會等第三方參與者，進而與這些團體建立夥伴關係，透過其取得組織營運所需的社會資源，本研究認為，人脈就是《四方報》取得社會資源的重要關鍵，更是價值網絡的起點。

具體而言，第三方參與者能夠在社會企業型媒體創立初期給予資源協助，但並非一開始就出現在組織的價值網絡中，而是要透過組織去自行開發，換句話說，《四方報》所建立的價值網絡，是以《四方報》創刊總編輯張正的人脈為基礎，而良好的人脈資源能夠強化組織之間的信任感，有助於社會資源的取得和運用，進而逐步發展出能夠支持組織穩定運作的價值網絡。

但值得注意的是，讀者對《四方報》的情感認同與信任感之建立並不容易，如何維繫這樣的關係，對組織來說，更是重要的考驗。本研究認為，社會企業創

⁸ 志工後來皆轉為支薪員工，如越南版主編阮舒婷等人。

業家的人脈是組織價值網絡的起點，然而，人脈是否能從「個人的」人脈，轉而成為「組織的」人脈，是影響組織價值網絡未來發展的重要因素，換言之，若社會企業創業家長期累積的人脈資源，無法順利轉換為組織的資源，一旦社會企業創業家離開了組織，可能因此也帶走了人脈，進而影響組織與價值網絡成員之間的互動與關係。

三、使命的轉變：社會企業型媒體的永續經營

《四方報》的使命是「讓弱勢發聲」。然而，根據較早期的文獻資料，其實《四方報》在創刊初期的使命是「為弱勢發聲」，並將組織定位為「異鄉人的好朋友」，而本研究進一步發現，《四方報》的社會目標，從原本的「為弱勢發聲」，轉變到後來的「讓弱勢發聲」，近期開始朝向「教弱勢發聲」的方向發展。

「為弱勢發聲」是世新大學創辦人么女成露茜在創立《四方報》時所賦予刊物的使命價值，刊物內容以提供資訊為主，組織定位為「異鄉人的好朋友」，站在東南亞移民／工的角度報導議題，為其發聲；後來，《四方報》開始湧入眾多讀者來信，《四方報》的使命也逐漸轉向「讓弱勢發聲」，並大量刊登讀者來信，刊物內容也從單純的提供資訊，轉變為讀者交流為主、資訊提供為輔，讀者之間的橫向連結，也透過《四方報》作為平台得以展開。

然而，隨著智慧型手機日趨普及，東南亞移民／工已能輕易地透過網路獲得資訊、連結分散在各地的友人，對於《四方報》提供資訊、連結讀者的需求已明顯降低。外在環境的變化衝擊了《四方報》的銷售量，進而影響了組織實際的經濟收入。對此，《四方報》的社會目標也開始隨之調整，《四方報》逐漸超越了組織原本作為一平台的角色，朝向「教弱勢發聲」的方向發展。

本研究認為，從「為弱勢發聲」—「讓弱勢發聲」—到「教弱勢發聲」的使命轉變，反映在組織實際運作上的「供給媒介訊息」—「提供媒體平台」—到「自我培力成為媒體」。⁹簡單來說，這就是《四方報》作為一社會企業型媒體，從「給他魚吃」—「給他釣竿」—到「教他如何釣魚」的過程。

使命的調整，是因為服務對象之社會需求產生轉變，服務對象的需求轉變，可能來自於外在環境的變化，或是原本的社會需求已被滿足，即社會企業型媒體已經達成原先的社會目標。換言之，社會目標作為社會企業型媒體存在的優先條

⁹以《親子共讀專刊》為例，《四方報》從專刊推出之前，就積極對外舉辦「新聞編採培力工作坊」的免費活動，希望協助新住民（東南亞族群）增加編採與出版的實務能力。藉此為專刊提供更多編採、編譯人力，亦有助於新住民（東南亞族群）發展出自己的媒體。

件，組織若要永續經營，就必須隨著環境而對社會目標有所調整，而社會目標是根據服務對象未被滿足的需求所立定，因此，瞭解服務對象，是社會企業型媒體得以建立與延續組織生命的重要關鍵。

第二節 研究建議與限制

一、學術研究之建議

(一)、社會企業型媒體創業家的人脈研究

本研究結論提到，人脈是取得社會資源的關鍵。本研究建議，未來可針對社會企業型媒體創業家的人脈，進行深入的研究，探討企業型媒體創業家本身的人脈結構和社會企業型媒體價值網絡之間的關聯性，亦可以探討人脈資源在個人與組織之間的轉移，以及對人脈對社會企業型媒體的重要性與影響性。

(二)、探究社會企業型媒體價值網絡的藍圖

本研究重點，是針對個案「已成形的價值網絡」進行研究，探討組織價值網絡的成員為何（what）、取得的資源為何（which resource），以及組織與成員之間的關係（relationship），以作為後續研究社會企業型媒體的參考架構。然而，本研究並未針對「尚未建立的價值網絡」進行探討，因此，建議後續研究可針對「如何」（how）規劃社會企業型媒體價值網絡的藍圖為重點，提供業者更多實際的可行方案。

(三)、進行台灣社會企業型媒體的個案比較

儘管台灣的社會企業型媒體尚處於發展階段，但社會企業在全球遍地開花，社會企業型媒體也如雨後春筍般興起。建議未來可針對台灣社會企業型媒體進行比較研究，歸納出台灣社會企業型媒體的共同特質，對比台灣和國外社會企業型媒體的異同，進而作為業者發展或轉型為社會企業型媒體的參考依據。

二、個案業者之建議

(一)、成為台灣和東南亞族群之間的文化橋樑

《四方報》以東南亞語言為主，僅少數標題輔以中文呈現，是「給東南亞移民／工看的東南亞刊物」。但隨著越來越多來自東南亞國家的外籍配偶，以及外配家庭後代的出生，新的潛在的市場將漸漸成形，台灣與東南亞族群之間，也不

再局限於雇主關係，而是交織著更複雜的族群認同、文化融合、家庭情感的社會議題。

因此，本研究建議，《四方報》可將組織定位為「台灣和東南亞族群之間的文化橋樑」，刊物內容可以雙語並重，仍保留東南亞移民／工的為主要服務對象，但亦能同時將市場延伸到想要學習、瞭解東南亞語言及文化的台籍人士或外配家庭後代，藉由長期對東南亞族群市場的瞭解與耕耘，以既有媒體之專業與影響性，破除台灣社會對東南亞族群的刻板印象，並避免對東南亞族群貼上「弱勢」的標籤，進而更有助於消弭台灣人（主流）－東南亞族群（弱勢）之間的二元對立關係。

（二）、從出版媒體，躍升為服務提供者

隨著智慧型手機的普及，《四方報》的讀者漸漸從紙本轉移到網路，以月刊形式發行的報紙時效性低，加速了《四方報》銷售量的下滑，業者為維持組織運作，必須耗費更多的精神向外爭取資源，此外，在低價甚至免費的銷售策略下，業者仰賴廣告收入的比重越來越高，卻也使讀者發聲的版面漸漸遭受吞噬，進而對組織作為社會企業型媒體之使命與社會價值，產生了危機。

因此，本研究建議，在面臨報紙出版的困境，業者可將經營的重點主軸，從出版媒體，延伸至服務提供者。《四方報》具備寶貴的人脈優勢、長期累積的社會信任，隨著近年對社會企業的關注，品牌知名度也隨之展開，因此，建議業者利用上述優勢，整合外部資源，更深入洞察服務對象潛在的需求，在為其創造社會價值的同時，將市場向外延伸，藉此取得更多元的營收來源，以作為組織追求社會目標的強力後盾。

三、研究限制

（一）、個案的動態發展

價值網絡的發展是動態的，個案《四方報》在研究階段正面臨組織轉型，除了組織內部的人事變動，組織價值網絡的夥伴及雙方的夥伴關係，亦可能隨時因組織規劃方向的變動而有所調整，研究者僅能就研究期間所蒐集之資料，盡可能進行完整而客觀的分析並提出結論。

（二）、語言溝通的限制

《四方報》的刊物內容，以東南亞語言為主，而本研究的深度訪談對象，亦

包含了《四方報》的顧客（東南亞移民／工）。然而，經研究者以立意抽樣的方式與訪談對象取得聯繫後，發現受訪者的中文表達能力不如預期，而研究者本身並亦不精通東南亞語言，因此，由於受到語言溝通的限制，能提供的資料相對受限。

參考文獻

- 上下游 News& Market (2011.10.02)。〈上下游的「市集」，想要更開放的經營〉。
取自上下游新聞市集 <http://blog.newsmarket.tw/?p=2305>
- 于躍門(2011.06.13)◦〈認識社會企業〉◦取自台灣新社會智庫 http://www.taiwansig.tw/index.php?option=com_content&task=view&id=3446&Itemid=123
- 王文科 (1986)。《教育研究法》。台北：五南。
- 文化部 (2012)。《2012 出版年鑑》。台北：文化部。
- 吳思華 (1996)。《策略九說》。台北：麥田。
- 王盈勛 (2012.05.04)。〈重塑社會企業媒體定位—新頭殼新聞網〉，《數位時代》。
取自 <http://bnext.com.tw/article/view/cid/157/id/23094>
- 王婉嘉 (2011)。〈愚人世代的街頭雜誌〉，《台灣光華雜誌》，427：48-56。
- 王順民 (1999)。〈非營利組織及其相關議題的討論—兼論台灣地區非營利組織的構造意義〉，《社區發展季刊》，85：36-55。
- 行政院勞委會 (2010)。〈99 年職類別薪資調查〉。取自行政院勞委會網頁 <http://statdb.cla.gov.tw/html/svy99/9950012.xls>
- 行政院勞委會 (2011)。〈100 年職類別薪資調查〉。取自行政院勞委會網頁 <http://statdb.cla.gov.tw/html/svy00/0050012.xls>
- 行政院勞委會 (2012)。〈101 年職類別薪資調查〉。取自行政院勞委會網頁 <http://statdb.cla.gov.tw/html/svy01/0139012.xls>
- 何定照 (2013.10.21)。〈購物找頭路四方報幫新移民搭橋〉，《聯合電子報》。取自 http://vision.udn.com/storypage.jsp?f_ART_ID=1368
- 吳宜蓁 (1998)。《議題管理—企業公關的新興課題》。台北：正中。
- 均一教育平台 (2010)。取自 <http://www.junyiacademy.org/about>
- 李取中 (2012.05.15)。【人力資源發展講座：大誌雜誌】。臺灣師範大學社會教育學系專題演講。未出版之原始資料。
- 李宗派 (2003)。《現代社會工作》。台北：合記。
- 李建興 (1984)。〈運用社會資源協助社區發展可行途徑之研究〉，《社區發展季刊》，28：104-117。
- 李素素 (2010)。《台灣社會企業發展之政治經濟分析》。暨南大學公共行政與政策學系碩士在職專班碩士論文。
- 沈慶盈、龔煒媛 (2009)。〈社會福利機構社會企業化之探討〉，《社區發展季刊》，

126：110-122。

邱憶惠（1999）。〈個案研究：質化取向〉，《國立高雄師範大學教育系教育研究期刊》，7：113-127。

尚榮安（2001）。《個案研究法》。台北：弘智文化。

林永崇（2007）。〈媒體作為企業公民的角色〉，華梵大學哲學系（編），《華梵大學第五屆專業倫理學術研討會論文集》，頁 95-109。新北：華梵大學。

林建煌（2003）。《策略管理》。台北：智勝。

林振春（2002）。《社會調查》。台北：五南。

波仕特線上市調（2010.10.17）。〈入口網站新聞搶地盤，實體報紙彈性運用爭曝光〉。取自波仕特線上市調 <http://www.pollster.com.tw/report/586/index.htm>

社企流(2013.09.14)。[DOIT 社企流小學堂：翻轉教室在台灣](http://www.doit.com.tw)。取自社企流 <https://taiwan-doit.com/130928>

邱韻芹（2012.06.10）。〈新聞媒體改革下一章－社會創業新選擇〉。取自社企流 <http://www.seinsights.asia/news/131/459>

金靖恩（2013.05.18）。〈讓年輕「米蟲」變行銷精兵的新企業〉，《商業週刊》。取自 <http://www.businessweekly.com.tw/KBlogArticle.aspx?id=3669&pnumber=2>

胡元輝（2012a）。〈網路再造調查報導新契機？－美國新興非營利新聞組織經營模式的探討〉，《傳播研究與實踐》，2(2)：67-99。

胡元輝（2012b）。《公眾委製新聞的時代來臨》。台北：優質新聞發展協會。

胡哲生（2010）。〈企業人，請停一下腳步看看賺錢之外的新事物〉，《創業管理研究》，5：93-96。

胡哲生、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》，4：85-105。

胡哲生、張子揚、黃浩然(2012)。[DOIT 社企流小學堂：翻轉教室在台灣](http://www.doit.com.tw)。取自社企流 <https://taiwan-doit.com/130928>

侯勝宗（2010）。〈組織存在的終極關懷〉，《創業管理研究》，5：100-103。

胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇（2013）。《我們的小幸福小經濟：9 個社會企業熱血、追夢實戰故事》。台北：新自然主義。

陳武雄（2004）。《志願服務理念與實務》。台北：揚智文化。

唐薇（2009.09）。〈經濟危機中的英國地方報紙〉，《中國記者電子報》。取自 <http://chinesejournalist.xinhuanet.com/html/200909/tangw1.htm>

- 孫煒（2008）。〈論促進我國非營利組織發展的法治化〉，江明修（編），《第三部門與政府跨部門治理》，頁 84-100。台北：智勝。
- 浩騰媒體（2010.7）。〈2010 上半年廣告媒體市場〉。取自台北市雜誌商業同業公會網頁 <http://www.magazine.org.tw/ImagesUploaded/news/12819251916900.pdf>
- 秦琍琍（2009）。〈從社會企業的角度檢視公廣集團的困境與挑戰：一個整合性論點的提出〉，《廣播與電視》，30：59-98。
- 翁秀琪（2009）。《大眾傳播理論與實踐》。台北：三民。
- 翁書婷（2013）。〈揭開新聞另一面真相－網路獨立媒體勇敢發聲〉，《數位時代》，228：94-103。
- 張正（2008）。《全球化之下，新移民／工社群的跨界文化鬥爭》。暨南大學東南亞研究所碩士論文。
- 張正（2012.07.03）。〈移民移工帶來的不是問題，是答案〉。取自社企流 <http://www.seinsights.asia/story/494/14/495>
- 張正（2012.09.10）。〈我們倒閉的那天，就是成功的那天〉。取自社企流 <http://www.seinsights.asia/story/494/14/622>
- 張春炎（2009.09.04）。〈舊媒體人創新思維 改革路上不缺席〉。取自卓越新聞獎基金會 <http://www.feja.org.tw/modules/news007/article.php?storyid=370>
- 張筱瑩、羅盛達、張智龍（2013.10.22）。〈獨立特派員：當我們一起走過外婆橋〉。取自 PNN 公視新聞議題中心 <http://pnn.pts.org.tw/main/2013/10/22/%E3%80%90%E7%8D%A8%E7%AB%8B%E7%89%B9%E6%B4%BE%E5%93%A1%E3%80%91%E7%95%B6%E6%88%91%E5%80%91%E4%B8%80%E8%B5%B7%E8%B5%B0%E9%81%8E%E5%A4%96%E5%A9%86%E6%A9%8B/>
- 張家維（2012）。《社會認同、社會資源與社會產品創新之關連性－耕心蓮苑及新北市身心障礙協會案例比較》。輔仁大學企業管理研究所碩士論文。
- 許世雨（2008）。〈非營利組織與企業策略聯盟之研究〉，《非營利組織培力指南》，5：38-55。
- 許詩佳（2011）。《台灣社會企業之人力資源管理探討》。中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 郭琇真（2013.7.07）。〈東南亞移民唱四方用歌聲跨越國界〉，《台灣立報》。取自 <http://www.lihpao.com/?action-viewnews-itemid-131158>

- 陳大衛 (2013.09)。〈五語倫比-淺談《四方報》拓展新移民/工台灣文化傳播權計畫〉，《國藝會線上誌》。取自 http://www.ncafroc.org.tw/mag/news1_show.asp?id=100&tp=nextp
- 陳宜萍 (2013.04.17)。〈為異鄉人發聲的報紙—四方報〉。取自社企流 <http://www.seinsights.asia/story/250/795/1089>
- 陳明輝 (2010)。〈社會企業的核心價值與創新商業模式〉，《創業管理研究》，5：85-91。
- 陳秋婷 (2013)。《網路獨立媒體的社群經營——一個社會資本的個案分析》。臺灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 陳韋臻 (2010.4.22)。〈我們就是商業—台版 The Big Issue 及其操作〉，《破報》。取自 <http://pots.tw/node/4841>
- 陳素玲 (2013.01.20)。〈社會企業 vs. 企業社會責任〉，《聯合電子報》。取自 http://vision.udn.com/storypage.jsp?f_ART_ID=616
- 陳維平 (2011)。〈另類媒體與離散認同：談越文《四方報》與女性新移民／工〉，《2011 中華傳播學會年會論文》。取自中華傳播學會 http://ccs.nccu.edu.tw/UPLOAD_FILES/HISTORY_PAPER_FILES/1383_1.pdf
- 陳維平 (2012)。〈媒介景觀和文化行動：談大誌雜誌閱聽人的消費實踐〉，《2012 中華傳播學會年會論文》。取自中華傳播學會 <http://140.119.187.23/conference/paper/000001854247312012.pdf>
- 陸宛蘋 (1997)。《台灣非營利組織發展需求診斷研究報告》。台北：亞洲協會。
- 傅仰止 (2002)。〈個人網絡中他人聯繫強度的結構原理〉，《臺灣社會學》，3：163-209。
- 馮建三譯 (1994)。《媒介經濟學》。台北：遠流。(原書 Picard, R. G. [1989]. *Media Economics Concepts and Issue*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.)
- 凱絡媒體周報 (2012.02.27)。〈2011 全年廣告量分析報告〉。取自台北市雜誌商業同業公會網頁 <http://www.magazine.org.tw/ImagesUploaded/news/13315467648010.pdf>
- 凱絡媒體周報 (2013.02.25)。〈2012 全年廣告量分析報告〉。取自台北市雜誌商業同業公會網頁 <http://www.magazine.org.tw/ImagesUploaded/news/13629887443710.pdf>
- 凱絡媒體周報 (2014.03.17)。〈2013 全年廣告量分析報告〉。取自台北市雜誌商業同業公會網頁 <http://www.magazine.org.tw/ImagesUploaded/news/1395>

0277341020.pdf

黃文正 (2008.11.21)。〈媒體式微非營利小型新聞網站逆勢崛起〉。取自苦勞網
<http://www.cooloud.org.tw/node/30467>

黃新生 (1987)。《媒介批評：理論與方法》。台北：五南。

楊舒媚 (2012.10.31)。〈無米樂獨立媒體上下游新聞市集關懷農業的新動力〉，《中
時電子報》。取自 <http://news.chinatimes.com/focus/501012223/112012103100552.html>

萬年生 (2011.07.18)。〈存款剩一萬 辦出外勞蘋果日報〉，《商業週刊》。取自
http://www.businessweekly.com.tw/event/2011/revolution/cover_view_4.php

楊雅雯 (2002)。〈有線電視系統業者邁入寬頻產業之核心資源分析研究〉。臺灣
師範大學大眾傳播研究所碩士論文。

楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧 (2009)。〈社會企業經營模式之建構〉，《創業
管理研究》，4：57-83。

楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧 (2012)。〈社會企業之協同作業對服務創新的
影響〉，《創業管理研究》，7：27-54。

葉至誠、葉立誠 (1999)。《研究方法與論文寫作》。台北：商鼎文化。

廖偉志 (2011)。《社會企業經營模式成功案例之研究－以 Shokay 及 World of Good
公司為例》。南台科技大學商管專業學院碩士班碩士論文。

蒯亮 (2012)。〈廣告學概論〉。取自 <http://yct.ncku.edu.tw/site2/uploadcourse/documents/2012/20120229.pdf>

劉麗雯 (2004)。《非營利組織協調合作的社會福利服務》。台北：雙葉。

蔡依倫 (2010)。〈開創中的新場域：社會創新與社會企業〉，《創業管理研究》，5：
104-110。

蔣斌 (1980)。《排灣族貴族制度的再探討－以大社為例兼論人類學田野方法的特
性》。台灣大學考古人類學研究所碩士論文。

蔣慧仙 (2012.01.07)。〈上下新聞市集介紹〉。取自台北廣播電台網站 <http://www.myaudiocast.com/newsmarket/episode/10331/>

鄭怡世 (2004)。〈從組織間關係的觀點談社會福利組織跨組織／跨專業服務網絡
的建構〉，《社區發展季刊》，107：413-426。

鄭勝分 (2005)。《歐美社會企業發展在台灣應用之研究》。政治大學公共行政
研究所博士論文。

鄭勝分 (2008)。〈社會企業：市場、公共政策與公民社會的交叉點〉，《公共行政

- 學報》，27：199-206。
- 鄭勝分（2009）。〈社會企業治理之初探〉，行政院勞委會（編），《多元開發就業方案—民間團體發展成為社會企業論述精選集》，頁 13-24。台中：行政院勞委會職訓局中彰投區就業服務中心。
- 鄭善明、蔡秀蘭、鄭淑琪（2009）。〈社會資源運用之探討—以屏東縣私立椰子園老人養護之家為例〉，《社區發展季刊》，126：395-412。
- 鄭讚源（2004年4月）。〈社會產業：典範移轉與跨部門整合〉，「南華大學第五屆非營利事業管理研討會：非營利事業產業化的發展與挑戰」，台北市大安。
- 盧蕙馨（2004）。〈參與觀察〉，謝臥龍（編），《質性研究》，頁 57-80。台北：心理。
- 戴伊筠（2010）。〈全球報業營運與產業現況〉，羅世宏、胡元輝（編），《新聞業的危機與重建》，頁 16-42。台北：先驅媒體社會企業。
- 羅世宏（2010）。〈報業／新聞業前途與政府責任〉，羅世宏、胡元輝（編），《新聞業的危機與重建》，頁 44-85。台北：先驅媒體社會企業。
- Adam, S. & Johnson, T. (2006). *Social enterprise: At the crossroads of market, public policy and civil society*. London and New York: Routledge.
- Allee, V. (2000). Reconfiguration the value network. *Journal of Business Strategy*, 21(4), 1-6.
- Alter, K. (2004). Social enterprise typology. Retrieved from http://www.4lenses.org/setypology/hybrid_spectrum
- Alter, K. (2006). Social enterprise models and their mission and money relationship. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New modals as sustainable social change* (pp.205-232). New York, NY: Oxford University Press.
- Alvord, S., Brown L., & Letts, C. (2002). Social entrepreneurship and social transformation: An exploratory study. *Hauser Center for Nonprofit Organization Working Paper*, 15, 1-26.
- Anderson, D. (1992). Identifying and responding to activist publics: A case study. *Public Relations Research*, 4(3), 151-165
- Anderson, J. & Narus, J. (1990). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacture working partnership. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Austin, J. (2000). *The collaboration challenge: How nonprofits and business succeed*

- through strategic alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1-22.
- Babbie, E. (1998). *The practice of social research*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Baderman, J. & Law, J. (2006). *Everyday legends: The ordinary people changing our world*. New York, NY: WW Publishing.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets : Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Borzaga, C. & Defourny, J. (2001). *The emergence of social enterprise*. London, UK: Routledge.
- Borzaga, C. & Solari, L. (2001). Management challenges for social enterprises. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The emergency of social enterprise* (pp.333-349). London and New York: Routledge.
- Boschee, J. & McClurg, J. (2003). Toward a better understanding of social entrepreneurship : Some important distinction. Retrieved from www.se-allyance.org/better_understanding.pdf.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibility of the businessmen*. New York, NY: Harper Row.
- Brinckerhoff, P. (1999). *Social entrepreneurship*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Bugg-Levine, A., Kogut, B., & Kulatilaka, N. (2012). A new approach to funding social enterprises. *Harvard Business Review*, 66, 102-108.
- Chesbrough, W. (2003). Open platform innovation: Creating value from internal and external innovation. *Intel Technology Journal*, 7(3), 5-9.
- Collis, D. & Montgomery, C. (2008). Competing on resource: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 19, 118-128.
- Davis, K. (2013). Nonprofit news dodges business at its. Retrieved from <http://www.netnewscheck.com/article/26829/nonprofit-news-dodges-business-at-its-peril>
- Dees, J. & Elias, J. (1998). The challenges of combing social and commercial enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 165-178.

- Dees, J. & Oberfield, A. (1991). *Steve Mariotti and NFTE*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Dees, J., Emerson, J., & Economy, P. (2002). *Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Dees, J. (1998). The meaning of social entrepreneurship. Retrieved from http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf
- Dees, J. (2000). Enterprising nonprofits. Retrieved from <http://hbr.org/1998/01/enterprising-nonprofits/ar/1>
- Dees, J., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp.1-28). London and New York: Routledge.
- Drucker, P. (1993). *Post capitalist society*. Oxford, UK: Butterworth Heinmann.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elkington, J. & Hartigon, P. (2008). *The power of unreasonable people: How social entrepreneurship create markets that change the world*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Fjeldstad, O. & Haanaes, K. (2001). Strategic trade-offs in the knowledge and network economy. *Business Strategy Review*, 12(1), 1-10.
- Friedland, L. & Konieczka, M. (2011). The field of nonprofit funding of journalism in the United States. Retrieved from http://www.wissenschaftsjournalismus.org/fileadmin/content_wj/Study_Nonprofit_Funding_of_Journalism_final.pdf
- Graham, A. & Davies, G. (1997). *Broadcasting, society and policy in the multimedia age*. Bedfordshire, UK: Luton University Press.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (2007). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 7, 79-91.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). The concept of core competence. *Competence*

- Based Competition*, 5(1), 11-33.
- Hoffman, L. & Novak, P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60, 50-68.
- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Johnson, S. (2003). Young social entrepreneurs in Canada. Retrieved from [https://www.google.com.tw/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.socialinnovationexchange.org%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fevent%2Fattachments%2FSherrill%2520Johnson%2520case%2520study%2520\(June%25202nd%2C%25202003\)%2520--%2520Young%2520SocialEntrepreneurs%2520\(final\).doc&ei=qtc2UeJEsPHkgWH94CwAw&usg=AFQjCNHrjajq8-8S7dGXhjydeYHhhICFaQ&sig2=eXJZqwU9EAnF3vKmNGBUQw&bvm=bv.43287494,d.dGY](https://www.google.com.tw/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.socialinnovationexchange.org%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fevent%2Fattachments%2FSherrill%2520Johnson%2520case%2520study%2520(June%25202nd%2C%25202003)%2520--%2520Young%2520SocialEntrepreneurs%2520(final).doc&ei=qtc2UeJEsPHkgWH94CwAw&usg=AFQjCNHrjajq8-8S7dGXhjydeYHhhICFaQ&sig2=eXJZqwU9EAnF3vKmNGBUQw&bvm=bv.43287494,d.dGY)
- Jorgensen, D. (1989). *Participant observation: A methodology for human studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Kerlin, J. (2006). Social enterprises in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 17, 247-263.
- Kitzi, J. (2002). Cooperative strategy: Building network, partnerships, and alliance. In J. Dees, J. Emerson & P. Economy (Eds.), *Social tools for social entrepreneurs* (pp.45-69). New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Koleva, G., Thrane, S., & Mouritsen, J. (2002). Alliances, joint ventures, networks: A comparison. Retrieved from <http://www.bvsde.paho.org/texcom/cd050853/koleva.pdf>
- Lin, N., Vaughn, J., & Ensel, W. (1980). Social resources and occupational status attainment. Retrieved from <http://heinonline.org/HOL/LandingPage?collection=journals&handle=hein.journals/josf59&div=82&id=&page=>
- Kumar, R. (1999). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. London, UK: Thousand Oaks.
- Mair, J. & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 34-44.
- Mair, J. & Schoen, O. (2007). Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: An exploratory study. *International*

- Journal of Emerging Markets*, 2(1), 54-68.
- Mason, C., Kirkbride, J., & Bryde, D. (2007). From stakeholders to institutions: The changing face of social enterprise governance theory. *Management Design*, 45(2), 284-301.
- Mayer, C. & Kirby, J. (2010). Leadership in the age of transparency. Retrieved from <http://anniehu123.files.wordpress.com/2010/03/leadership-in-the-age-of-transparency-by-hbr.pdf>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: The Free Press.
- Mitchell, A., Jurkowitz, M., Holcomb, J., Enda, J., & Anderson, A. (2013). Nonprofit journalism: A growing but fragile part of the U.S. news system. Retrieved from http://www.journalism.org/analysis_report/nonprofit_journalism
- OECD (2010). Working party on the information economy, organization for economic co-operation and development. Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/30/24/45559596.pdf>
- Normann, R. & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. Retrieved from <http://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy/ar/1>
- OECD (1999). Social enterprises. Retrieved from <http://www.oecd.org/regional/leed/37753595.pdf>
- OECD (2001). Corporate social responsibility: Partners for progress. Retrieved from <http://www.oecd.org/cfe/leed/corporatesocialresponsibilitypartnersforprogress.htm>
- OECD (2003). The non-profit sector in changing economy. Retrieved from <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/8403021e.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 1-43.
- Payne, M. (2000). *Teamwork in multi-professional care*. London, UK: Macmillan.
- Pew Research Center (2013). The Pew Research Center's project for excellence in journalism. Retrieved from http://www.journalism.org/analysis_report/nonprofit_journalism

- Phillips, D. (2005). Will the market set them free? Women, NGO, and social enterprise in Ukraine. *Human Organization*, 64(3), 251-264.
- Pickard, V., Stearns, J., & Aaron, C. (2009). Changing media: Public interest policies for the digital age. Retrieved from http://www.freepress.net/sites/default/files/fp-legacy/changing_media.pdf
- Pollard, D. (2005). Will that be coordination, cooperation, or collaboration? Retrieved from <http://howtosavetheworld.ca/2005/03/25/will-that-be-coordination-cooperation-or-collaboration/>
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 4, 1-14.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 53, 62-77.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York, NY: The Free Press.
- Prahalad, C. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profit*. San Francisco, CA: Wharton Business School.
- Quinn, J. & Hilmer, F. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-56.
- Radcliffe, D. (2012). Hyperlocal voice: Rachel Howells, Port Talbot Magnet. Retrieved from <http://onlinejournalismblog.com/tag/wales/>
- Rangan, V., Chu, M., & Petkoski, D. (2011). Segmenting the base of the pyramid. Retrieved from <http://hbr.org/2011/06/the-globe-segmenting-the-base-of-the-pyramid/ar/1>
- Rob, J. (2006). Venture philanthropy: The evolution of high engagement philanthropy in Europe. Retrieved from <http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/research/Documents/Venture%20Philanthropy%20in%20Europe.pdf>
- Robinson, J. (2010). UK and U.S. see heaviest newspaper circulation decline. Retrieved from <http://www.guardian.co.uk/media/2010/jun/17/newspaper-circulation-oecd-report>
- Rombeck, J. (2012). NeighborWebSJ: Covering communities that don't make

- headlines. Retrieved from <http://www.j-newvoices.org/site/story/neighborweb/>
- Sabeti, H. (2011). The for-benefit enterprise. *Harvard Business Review*, 63, 113-118.
- Selden, S., Sowa, J., & Sandfort, J. (2006). The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes. *Public Administration Review*, 66(3), 412-425.
- Shirky, C. (2011). Why we need the new news environment to be chaotic? Retrieved from <http://www.shirky.com/weblog/2011/07/we-need-the-new-news-environment-to-be-chaotic/>
- Smith, J. (2012). Journalism is becoming a form of social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, 10(2), 23-25.
- Sophie, A. & Toby, J. (2006). *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. London and New York: Routledge.
- Stevenson, H. (2006). A perspective on entrepreneurship. Retrieved from <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9950>
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship. In J. Katz & C. Corbett (Eds.), *Advances in entrepreneurship: Firm emergence and growth* (pp.119-138). Greenwich, CT: JAI Press.
- Weaver, B. (2011). Coordination, cooperation, and collaboration: Defining the C3 framework. Retrieved from http://www.google.com.tw/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdigitalcommons.bryant.edu%2Fcgi%2Fviewcontent.cgi%3Farticle%3D1012%26context%3Dhonors_management&ei=LC5tUcayFOGjigeN3YGQAQ&usg=AFQjCNGVrxtLVjN3fF5aWB0Ivml7HDIcA&sig2=g0s7sggYjhlNyIyqV9UBA&bvm=bv.45175338,d.aGc
- Wei-Skillern, J., Austin, J., Leonard, H., & Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship in the social sector*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Williams, T. (2005). Cooperation by design: Structure and cooperation in inter organizational networks. *Journal of Business Research*, 58, 223-231.
- Wright, S. (2012). The social enterprise ecosystem and social capital products. Retrieved from http://socialcapitalmarkets.net/2012/08/03/the-social-enterprise-ecosystem-and-social-capital-products/?utm_medium=email&utm_campaign=

aign=Impact+Investing+Monthly%3A+August+2012&utm_source=Trigger
mail&utm_term=Impact+Investing+Monthly

- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Young, D. & Salamon, L. (2002). Commercialization, social ventures, and for-profit competition. In L. Salamon (Ed.), *The state of nonprofit American* (pp.423-446). Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Young, D. (1998). Commercialism in nonprofit social service association: It's character significant and rationale. *Journal of Public Analysis and Management*, 7(2), 278-297.
- Young, D. (2000). Nonprofit entrepreneurship. In J. Steven (Ed.), *Understanding nonprofit organizations* (pp.218-221). Boulder, CO: Westview Press.
- Young, D. (2001). Organizational identity in nonprofit organization: Strategic and structural implications. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 139-157.

附錄一 研究調查表

各位執事者，您好：

首先，感謝您撥冗填答此調查表。這是一份純學術研究調查法，研究目的在於探討「社會企業型媒體之價值網絡，以四方報為例」。您所提供的資料僅用於整體研究分析，絕不個別揭露，請各位執事者安心填答。萬分感謝您的協助！

您的作答對本研究具有關鍵性的影響，懇請詳實填寫，如有叨擾，恕請見諒。
敬祝

身體安康 萬事如意

國立臺灣師範大學大眾傳播研究所

指導教授 陳炳宏 博士

研究生 何楷平 敬上

消費者：透過消費行為來獲得組織的產品或服務，且提供組織實際的經濟收入。

1. 請問，貴公司的消費者（目標市場）為何？

主要消費者：_____

次要消費者：_____

服務對象：和社會企業創立的原因有關，組織使命和社會目標的達成，必須有助於對服務對象的利益和福祉。

2. 請問，貴公司的服務對象為何？

主要服務對象：_____

次要服務對象：_____

3. 請問，貴公司目前的支薪員工，共有多少人？共_____人

支薪員工，可分為「內部支薪員工」和「外部支薪員工」；

內部支薪員工：維繫組織日常運作所需的基本人力。

4. 請問，貴公司有無內部支薪員工？

有，共_____人（續答第 5 題）

無（跳答第 6 題）

5. 請問，內部支薪員工主要負責哪些職務？（可複選）

資金籌募

研發、企劃

邀稿

採訪

編輯

廣告業務

銷售通路

運輸

品牌形象的管理

協助組織其他活動

其他_____

外部支薪員工：非組織內部的固定員工，偏向以一種供應鏈上、下游關係的合作方式來維持組織的運作。例如以件計酬、或按工時發薪的員工等……。

6. 請問，貴公司有無外部支薪員工？

- 有，共_____人（續答第 7 題）
- 無（跳答第 8 題）

7. 請問，外部支薪員工主要負責哪些職務？（可複選）

- 資金籌募
- 研發、企劃
- 邀稿
- 採訪
- 編輯
- 廣告業務
- 銷售通路
- 運輸
- 品牌形象的管理
- 協助組織其他活動
- 其他_____

志工：不以獲取報酬為目的，實際付出知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等協助組織運作者。

8. 請問，貴公司目前有無志工？

- 有，共_____人（續答第 9 題）
- 無（跳答第 10 題）

9. 請問，貴公司的志工主要負責哪些職務？（可複選）

- 資金籌募
- 研發、企劃
- 邀稿
- 採訪
- 編輯
- 廣告業務
- 銷售通路
- 運輸
- 品牌形象的管理
- 協助組織其他活動
- 其他_____

第三方參與者：提供組織重要資源的合作對象，包括各種組織、團體，或個人等。

10. 請問，貴公司有無提供重要資源的合作對象？

- 有（續答第 11 題）

- 無（填答結束）
- 11. 請問，提供貴公司重要資源的合作對象，包括下列何者（可複選）？
 - 政府單位
 - 公益團體
 - 社福單位
 - 企業組織
 - 學校團體
 - 社會人士
 - 其他_____

本研究調查表至此結束，非常感謝您的支持與協助！

調查表擲回方式：

- (1)直接回覆：直接將調查表擲回至（略）信箱，謝謝。
- (2)傳真：略。
- (3)郵寄地址：略。

附錄二 深度訪談大綱

一、個案組織之高級主管

【訪談對象】

《四方報》創刊總編輯：張正

《四方報》編輯主任：陳大衛

《四方報》策略研發總監：黃洛斐

《四方報》發言人：廖雲章

【訪談提綱】

1. 請問，對《四方報》而言，最重要的資源是什麼？為什麼？
2. 請問，《四方報》在創立初期，組織本身就具備這項資源了嗎？
若是，跳第4題；
若不是，則組織曾採取哪些方式去因應？過程中遇到了什麼樣的困難？如何解決？
3. 請問，《四方報》目前是否已具備／取得這項資源？
若是，誰是提供或創造這項資源的重要角色？又，您認為《四方報》能夠具備／取得這項資源，關鍵的原因為何？
若不是，貴公司未來打算怎麼做？
4. 請問，這項資源和《四方報》的使命和社會目標有什麼樣的關聯？
5. 請問，《四方報》有哪些合作夥伴？
6. 這些合作夥伴提供了什麼樣的資源或價值？
7. 請問，《四方報》在創立初期，就有這些合作夥伴了嗎？
若是，跳第8題；
若不是，從創立至今，增加／減少了哪些合作夥伴？原因為何？
8. 彼此的夥伴關係有何改變（更加緊密、或是疏離.....）？為什麼？
9. 這樣的夥伴關係是如何形成的？

二、其他訪談對象

（一）、顧客

【訪談對象】《四方報》讀者：林心蓮、阿洪、黃銀

【訪談提綱】

1. 請問，您常看《四方報》嗎？
2. 請問，您常常投稿至《四方報》嗎？
3. 請問，《四方報》不支付稿費，您為什麼還會想要投稿《四方報》？
4. 請問，您為什麼願意將您的詳細個人資料，交給《四方報》？

5. 請問，對您來說，投稿作品被《四方報》刊登出來，是什麼樣的感覺？
6. 請問，整體來說，您信任《四方報》嗎？為什麼？

(二)、第三方參與者

【訪談對象】誠致教育基金會董事長秘書：洪金枝

【訪談提綱】

1. 請問，貴單位和《四方報》合作的「外婆橋計畫」，是在什麼樣的機緣下開始的？
2. 請問，貴單位執行「外婆橋計畫」的原因為何？
3. 請問，貴單位為何選擇與《四方報》共同合作？
4. 請問，在計畫的執行上，貴單位主要負責哪些部分？
5. 請問，計畫運作的成果與風險，雙方是各自承擔、部分分擔，或是共同承擔？
6. 請問，該計畫每年度的內容規劃，主要是由誰負責？
7. 請問，整體而言，您怎麼看「誠致教育基金會」和《四方報》之間的關係？

【訪談對象】台灣立報社社長：魏瀚

【訪談提綱】

1. 請問，在資源的運用上，「台灣立報社」和《四方報》是什麼樣的關係？
2. 請問，在績效、成果和風險方面，雙方是各自承擔？部分分擔？或是共同承擔？請舉例說明。
3. 請問，《四方報》的內容、服務，以及《四方報》相關活動上，「台灣立報社」會參與規劃嗎？
4. 請問，整體來說，您怎麼看「台灣立報社」和《四方報》之間的關係？

【訪談對象】南洋台灣姊妹會理事：洪金枝

【訪談提綱】

1. 請問，「南洋台灣姊妹會」和《四方報》合作了哪些事？請描述合作的過程。
2. 請問，「南洋台灣姊妹會」做這些事的原因為何？
3. 請問，為何選擇和《四方報》合作，而非其他單位？
4. 請問，您怎麼看「南洋台灣姊妹會」和《四方報》之間的關係？

【訪談對象】南洋台灣姊妹會執行秘書：梁組盈

【訪談提綱】

1. 請問，南洋台灣姊妹會（以下簡稱姊妹會）與《四方報》合作的【新移民新聞編採培力工作坊】（以下簡稱培力工作坊），是在什麼樣的機緣下開始的？
2. 參與本次培力工作坊的姊妹，未來將可能成為《四方報》－【親子共讀專刊】的合作對象，請問，對姊妹會而言，舉辦培力工作坊的目的為何？
3. 《四方報》積極地和姊妹會談合作，請問，您認為，這是因為姊妹會具備什

麼樣的獨特資源，能夠提供給《四方報》？

4. 請問，您認為，在【親子共讀專刊】計畫上，姊妹會將會如何與《四方報》合作？請具體說明之。
5. 請問，這是姊妹會與《四方報》第一次合作嗎？（若是，接第7題；若否，接第6題）。
6. 請問，姊妹會與《四方報》之前還合作了哪些事？
7. 《四方報》曾描述和「南洋台灣姐妹會」之間的關係像是「精神聯盟」；請問，您怎麼看姊妹會和《四方報》之間的關係？
8. 請問，本次的培力工作坊，除了能夠培養姊妹成為《四方報》在【親子共讀專刊】的合作對象，姊妹會未來是否有自己發行刊物的計畫？

附錄三 《四方報》重大發展歷程

時間	發展歷程
2006/09	成露茜以個人名義拿出五十萬，推出越文《四方報》、泰文《新能量報》試刊號
2006/12	越文《四方報》創刊
2007/01	泰文《新能量報》停刊
2007/02	獲得第一筆補助：公益信託族群和諧基金會
2007/02	《四方報》透過全台杏一醫療門市贈閱
2007/04	《四方報》於越南建立派報據點
2007/09	越文《四方報》由每份 10 元調漲為每份 20 元
2007/12	製作 2006 年至 2007 年越文《四方報》合訂本《英雄》
2008/02	《四方報》由立報印刷廠，轉至蘋果日報印刷廠印製
2008/04	泰文《四方報》創刊
2008/12	製作 2008 四方報合訂本《英雄 2》
2009/01	於全台 OK 便利商店上架販售
2009/06	於 AMAZON 網路書店上架販售；加印抽印版
2009/08	開辦 48441 簡訊／便利商店之訂報、留言系統；停印抽印版
2009/12	越文《四方報》於全台全虹電信門市上架銷售
2010/01	泰文《四方報》於全台全虹電信門市上架銷售
2010/01	發行人成露茜過世
2010/03	協辦台灣南洋姊妹會之「東南亞語翻譯工作隊」
2010/04	泰文《四方報》改為雙月刊，恢復定點贈閱
2010/05	越文《四方報》於萊爾富便利商店上架銷售
2010/12	越文、泰文《四方報》於長榮航空飛越南、泰國班機上贈閱
2011/01	《四方報》於全虹電信下架
2011/05	「五語倫比」計畫：推出印文、菲律賓文、柬埔寨文《四方報》
2011/07	加入國際移民聯盟（International Migrants Alliance）
2011/07	「豔驚四方：台灣異鄉人創作展」於雲林虎尾厝沙龍首展
2011/07	與誠致教育基金會共同執行「外婆橋計畫」
2011/10	印文、菲律賓文、柬埔寨文《四方報》於長榮航空飛該國班機贈閱
2011/10	《四方報》獲頒卓越新聞獎基金會 2011 年社會公器獎
2011/12	總編輯張正獲頒《經理人月刊》2011 年年度 100MVP（最有價值經理人）
2012/02	越文《四方報》於全台 500 家 7-Eleven 便利商店上架銷售
2012/04	編譯首部逃跑外勞作品集《逃—我們的寶島，他們的牢》

2012/09	維多莉亞韓語文中心負責人李三財捐贈五語《四方報》至全台鄉鎮圖書館
2012/10	與就娣外籍生研習中心合作，開辦「五語+N 學堂」，免費教授越南、泰國、印尼、菲律賓、柬埔寨、緬甸等六國語言
2012/10	獲頒勞委會「多元就業金旭獎」之最佳行銷推廣獎
2013/03	編譯台越跨國婚姻作品集《離—我們的買賣，她們的一生》
2013/05	便當文事件；總編輯張正辭職
2013/06	與民主基金會合作，執行「青年田野計畫」
2013/07	獲得國家文化藝術基金會「藝文社會企業創新育成扶植計畫」補助
2013/10	越文《四方報》於萊爾富下架
2013/12	獲選為台灣百大社會創新案例，受邀至行政院科技會報辦公室委託資策會規劃執行之「國家創新館」展出
2014/05	與南洋台灣姊妹會北部辦公室合作推出《親子共讀專刊》創刊號

資料來源：本研究整理自《四方報》官網；訪談資料。