

台灣社區工作與社區研究學刊 第十三卷第一期

2023 年 4 月 頁 51-100

DOI: 10.53106/222372402023041301002

研究論文

從社會資本談社區型社會企業的發展與 創新：以東片寶石村社會企業為例*

梁易慈

國立屏東科技大學社會工作系專任助理

王仕圖**

國立屏東科技大學社會工作系教授

收稿日期：2023 年 2 月 3 日，接受刊登日期：2023 年 4 月 26 日。

* 本文作者感謝屏東縣內埔鄉東片寶石社會企業之受訪股東。感謝論文審查委員提供之修訂意見。

** 通訊作者：stwang@mail.npust.edu.tw

中文摘要

本研究為了解社區型社會企業發展過程，運用那些社會資本於其發展和創新服務中。研究以屏東縣東片寶石村社會企業為研究對象。結果發現，該社會企業運用之社會資本包含組織規範與制度、成員的共同理念、對社區與社會企業之使命與責任、與社區之互動關係、與社區建立信任關係、多元資源取得管道、以及社會網絡。社會資本對於該社會企業之創新，包括組織規範與制度、與社區之互動策略的創新、以及多元資源取得管道。本研究針對該組織及公部門提出相關建議。對社會企業之建議包含提升組織人力資本、建立與消費者的信任關係、運用社會網絡資源、以及組織運作模式之傳承。對於公部門之相關建議，則有建立資訊交流平台和協助社會企業人力培訓。

關鍵字：社會資本、社會企業、社區型社會企業

Research on the Development and Innovation of Community-based Social Enterprise from the Perspective of Social Capital: A Case Study of Dongpian Baoshi Village Social Enterprise

I-Tzu Liang

Project Assistant, Department of Social Work, National Pingtung University
of Science and Technology

Shu-Twu Wang

Professor, Department of Social Work, National Pingtung University of
Science and Technology

Abstract

This study examined the development process of a community-based social enterprise (CBSE) to understand the social capital used by CBSE in innovative services. This study took the social enterprise of Dongpian Baoshi Village in Pingtung County as the research target. The findings indicate that social capital used in the development of CBSE includes the following: organizational norms and institutions, common ideas of the members, the mission and responsibility of the community and social enterprise, interactions with the community, the trust relationship with the community, multiple channels for obtaining resources, and the social network. Social enterprise innovation based on social capital includes organizational norms and institutions, interactive strategies with the community, and multiple channels to obtain

resources. Recommendations for developing social enterprises can be divided into suggestions for the organization and the public sector.

Keywords: Social Capital, Social Enterprises, Community-based Social Enterprise

壹、前言

一、研究背景

「社會企業」(social enterprise)的出現，為市場帶來一種新型態的商業模式，且不同國家，對社會企業的發展和概念，會因人文、地理、意識形態等有所差異，社會企業更以不同的組織型態存在著，包含台灣，在許多國家中，社會企業是個被熱烈討論的議題之一，但現今對於社會企業的概念仍然眾說紛紜。社會企業的運作包括非營利組織採取商業手段來獲得資源以達成組織使命與目標；或者在企業重視社會責任，投入資源來回饋社會，從事實現社會公益之行為(林淑馨，2013)。社會企業提供了組織或企業一種新的取得資源的管道。

官有垣、王仕圖(2013)提到，台灣在1990年代初期，已出現非營利組織運用商業手段來取得資源的模式，而台灣政府從1990年代末期至今，為解決失業帶來的社會問題，也開始推動各項相關政策，像是為因應九二一災害造成的非自願性失業問題，提出「九二一災區重建大軍就業方案」，以及2001年勞委會推動的「多元就業開發方案」等。除了解決失業問題外，政府推動各項政策亦是為了鼓勵非營利組織可以自給自足，不仰賴公部門的經費補助，對於社區組織同樣如此。

一個社區的發展取決於其有多少資源可運用，包括：環境、人力、文化以及社會資本等。雖然相關政策的推動，以及社會意識形態的改變下，至今已有許多社區發展組織開始有自主意識，主動爭取資源，來推動社區產業的發展(官有垣、王仕圖、陳錦棠，2016)。但在實務上許多社區無法單靠政府的經費補

助，達到社區發展的目標。因此能連結人力、環境等資源的社會資本，不論是在社區產業發展還是建設都是非常重要的角色。

有關社區運用社會資本的相關研究中提到，社區若能結合社區社會資本，能創造永續經營的價值。社區應該發揮其特質，促進居民自主、自立等能力，運用社會資本，共同推動社區的成長與合作，且配合中央政府的政策來發展建立社區居民與環境與資源彼此之間和諧的關係(陳麗敏、施春合、施國正,2003)。

研究者於蒐集相關資料時，發現位於屏東縣內埔鄉的東片社區，在民國 106 年時成立了「東片寶石村社會企業」，也是為全國第一家農村型社會企業，集合社區各家農場來推廣社區產業，也會提撥一定比例的經費回饋社區。對此研究者為其成立的動機和歷程感到好奇，故選擇該組織為個案研究，除深入了解其成立與發展的歷程外，也針對成立及發展原有或創新服務時運用的社會資本予以分析。期待此研究發現亦可提供其他社區發展產業的另一種新思維。本研究研究目的及問題如下：

二、研究目的

- (一) 了解成立東片寶石村社會企業之歷程。
- (二) 了解東片寶石村社會企業之發展困境與因應。
- (三) 分析東片寶石村社會企業於其發展與創新之過程運用哪些社會資本。

三、研究問題

- (一) 東片寶石村社會企業發展之歷程為何？
- (二) 東片寶石村於發展歷程中遭遇過哪些困境？是如何因應？
- (三) 哪些社會資本被運用於東片寶石村社會企業之發展與創新？

貳、文獻探討

一、社會企業之發展與意涵

社會企業的概念至今仍持續演化中，其因各國不同之文化與社會脈絡而呈現不同樣態與差異。根據經濟合作暨發展組織（OECD）所提出的概念，將社會企業定義為：「社會企業係指具企業精神之策略，以達成特定社會目標或經濟，而非以追求利潤極大化為主要目標，且有助於解決社會問題的組織」。故，就社會企業的型態而言，社會企業被視為企業與非營利組織的混合體（鄭勝分，2008；林淑馨，2013）。

實際上社會企業的界定自於歐洲和美國發展至今，已以不同組織型態存在著，但仍未有明確的定論。社會企業的概念可包含採用商業手法獲得所需資源的非營利組織，亦可指為了實現社會使命的企業單位（官有垣等人，2013）。Young（2001）認為社會企業可包含兩種界定方式：一為非營利組織採商業化的手法賺取營收；二為提供資源貢獻於社會公益的企業（Young，2001；引自鄭勝分，2007）。

各地區之社會企業的發展型態與各國之社會文化及社會議題有關，以下分別簡述歐洲、美國以及台灣社會企業之發展背景：

（一）歐洲

社會企業概念起源於歐洲，1990年代，義大利的工人爭取勞工權益發起的合作社運動，受此運動之影響，1991年義大利國會通過了「社會合作社法」，此立法訂定了義大利社會合作社的發展框架。爾後，許多歐洲國家依其社會環境、文化的特殊性，採取不同的模式來發展社會企業（Defourny and Nyssens，

2012)。根據歐盟成員國界定社會企業須涉及三個關鍵的層面 (Borzaga et.al., 2020)：

1.經濟層面：社會企業是以市場為導向的生產單位，與傳統主要依靠捐贈和贈款不同，社會企業從事市場交流。而社會企業能否實現其社會使命取決於有無獲得持續的收入。

2.社會層面：社會企業應具有明確的社會使命，其追求的社會目標必須根據國家所推行的社會目標，所提供的產品或服務具有社會內涵，並為整個社區或特定弱勢群體帶來效益。而所提供的產品或服務，會根據不同國家和地區的福利、教育和文化而呈現多樣性。

3.治理層面：社會企業必須有利潤分配的限制，使所有利益關係人都參與。在利潤分配上，各國皆有不同的規範，有的國家不允許利潤分配，有的國家則有限制。

考量各國於政治、經濟、社會環境等差異，歐盟並未強制規範各國社會企業的發展，而多數歐洲國家依據歐盟的定義，在社會企業發展的類型上大多為合作社 (cooperate)、社會公司 (social firm)、社區企業 (community businesses)、以及從事社會公益的企業，社會企業實際呈現的型態是非常多元的 (Kerlin, 2006；林盈君，2014)。

(二) 美國

美國社會企業的相關概念出現可以從 1960 年代聯邦政府推動「大社會福利改革計畫」(the Great Society Programs) 開始談起，投入大量的資金於教育、醫療、社區發展和貧窮救濟等方案，並透過非營利組織來提供這些服務。至 1970 年代末期，美國同樣受全球經濟狀況蕭條的影響，聯邦政府開始刪減福利補助，以致非營利組織為因應資源不足的困境，開始進行商業活動來取得所需的資源 (Defourny et al., 2012；鄭勝分，2007)。

於美國，社會企業被認為是從事有益於社會活動（包含企業慈善、企業社會責任）之利潤為導向的和以社會目標為導向的混合組織型態。社會企業的發展以利潤為導向，強調以商業之利潤來補貼非營利組織財務的缺口，融合社會與經濟之目標（Kerlin，2006；鄭勝分，2008）。

（三）台灣

台灣於 1990 年代初期，即出現了運用商業手段來取得資源的非營利組織，如：陽光社會福利基金會的洗車中心與加油站、喜憨兒社會福利基金會的烘焙坊與餐廳等，這些非營利組織將其營利之所得用來為其服務對象提供服務。另外，從 1990 年代末期至今，政府為緩解高失業率帶來的社會影響，開始推行並發起多項的就業服務計畫，來解決社會問題（官有垣等人，2013）。

林怡君（2008）認為台灣社會企業興起之因素可分為非營利組織內在需要與外部資源供給兩大類，並分別可歸納出幾項因素。組織內在需要包括：為快速回應各種社會問題與需求、為尋求財務自主與穩定性、以及社會企業之概念符合組織發展之需要；外部資源部分則包含：受到政府政策推動或引導，以及企業開始關注社會責任尋求與非營利組織之合作關係。

基於這些背景，非營利組織改採取營利的方式，但與其本身的服務使命不相違背，在銷售商品的同時，亦能實踐組織之社會使命，而部分營收也可回歸至組織，維持其基本運作或提升其服務品質。而台灣社會企業類型大致分為：1.工作整合型（work-integrated social enterprise，WISE），又稱「積極就業促進型」（work integration or affirmative business），注重被社會排除之弱勢者的就業問題，提供其進入勞動力市場的機會與資源；2.社區型社會企業（community-based social enterprise，CBSE）：亦可稱「社區發展型」（community development）、地方社區發展型（local community development organization）。著重於地方社區的人文地產景等特色產業之經濟發展；3.服務提供與產品銷售型（social

enterprises providing social services and products)；4.公益創投的獨立企業型 (venture capital business created for the benefits of NPOs)；5.社會合作社 (social cooperatives) 等五種類型 (林怡君, 2008; 鍾汶芳, 2014; 官有垣等人, 2016)。

五種社會企業之類型雖各有其特質與服務對象，但其本質皆是為達成組織的社會使命與社會公益。而本研究欲探討的東片寶石村社會企業是由農村中的農場主們為推廣社區產業，提供社區福利服務所發起的，係屬於上述所提的社區型社會企業。

二、社區型社會企業相關探討

(一) 社區型社會企業之概念與意涵

國外學者 Peredo and Chrisman (2006) 定義社區型社會企業：「為一個社區作為企業家和企業精神追求共同利益之行動」。Peredo et al. (2006) 定義的社區型社會企業是將社區視為企業，但本質上與一般的企業不同，社區為回應社區需求，以商業的模式在社區中發展出企業型態組織，解決社區內經濟或社會的問題。

基於社區發展的企業型態，為當地的發展帶來一種新的策略與模式。而社區型社會企業即是除了運用政府提供的資金與補助金外，亦根據當地的需求，發展商業與非商業的活動，以回應社區的議題 (Bailey, Kleinhans and Lindbergh, 2018)。

社區型社會企業的組織型態，為社區帶來不同的發展面貌，而影響社區型社會企業出現的因素與條件有以下幾項 (Peredo et al., 2006; 黃珮婷, 2015)：

1.於社會／經濟壓力產生：CBSE 的出現在於社區試圖解決當地緊迫的經濟和社會問題，包含社區因面臨經濟危機或因社會環境的變化，造成的動盪，

抑或是當地面臨經濟危機或缺乏個人在地發展的機會等。社區型社會企業即是為尋求機會，以回應社區內複雜且多元的問題，而各社區的問題差異，也造成各社區型社會企業的發展具有個別化的特色。

2.漸進式學習的產物：過去社區中原有的知識、經驗與技能，使社區成員有能力依循這些經驗與技術，發展社區在地特色或產業。而透過原有的資源，再汲取新的知識與能力，發展社區型社會企業的優勢，以實現社區的經濟與社會之目標。

3.依賴社會資本：許多情況下，對於資源貧困與匱乏的社區，更依賴社會關係，及社會資本來滿足社區實質性的日常需求。此外，社會資本的使用，使得社區整合資源與行動，建立社區安全網，以減少社區個人之風險。社會資本即是發展社區型社會企業的重要資源之一。

4.社區規模：社會資本是社區型社會企業發展的關鍵因素之一，而社會資本的存量，會隨著團體成員的增加而有增強。規模較大社區可能相對來說擁有較為複雜且分散的社會網絡；規模較小的社區，則可能因社會資本的重要與缺乏，行動上較為團結與容易交流。

總結來說，社區型社會企業的建立，除了受到當地經濟與社會壓力的影響外，也藉由運用社區內的社會網絡及過去的經驗、知識與技能，使得社區型社會企業得以成立與發展。

（二）社區型社會企業的特點

Peredo et al.（2006）提出了三個社區型社會企業之特徵：

1.基於社區原有的技能：社區先前發展的技能與經驗，會影響其創業活動之性質。社區型社會企業的模式，可能與社區內可運用之技能、行業與資源相關。某部分是受過去傳統的知識、技術，或是個人的經驗而發展起來的。

2.具有多重的目標：社區型社會企業強調同時實現社會、經濟、環境和文化等目標的重要性。其建立往往具多重的目標。諸多社區型社會企業係基於社區內的需求與議題而建立，其建立之目標皆反映了當地需求的多樣性，需考量當地社區的經濟、文化、社會、環境的需求。

3.依賴社區參與：社區的社會資本是社區型社會企業的重要資源與發展關鍵之一。社區型社會企業之發展需仰賴社區居民的參與，增強社區的社會資本。尤其是社會資本對於社區型社會企業的治理與管理也產生深遠的影響。

Defourny et al. (2012) 指出社會企業的受益者通常是特定的群體，其運作的結果會為當地社區帶來更多的利益 (Steiner and Teasdale, 2019)。社會企業同時參與了商業與志願服務的活動，其角色與功能填補了過去公、私部門無法協助解決的議題，其研究中有受訪者提出，社區型社會企業創造的就業機會對農村地區來說非常重要，因為在社區裡的就業機會有限，且社區對公部門之經費的依賴性高，造成社區發展的限制。

此外，面對公部門預算的限制，社區也迫切需要尋找更多創新和有效的方法來促進地方的發展 (Steiner et al., 2019)。故社區型社會企業特別是在農村地區，面對的是社區如何靈活運用在地資源的挑戰。東片寶石村社會企業即是在意識到社區內的經濟、勞動人口、產業等議題下產生的，透過商業模式，發展社區的特色產業，其取得之利潤將部分用於維持社區的發展或服務，部分將回饋至社區居民或社區內的弱勢群體。而其發展過程中，亦思考如何在現有的資源中，發展出新的業務與服務，讓社區能夠永續發展，並且邁向財務自主的目標。

三、社會資本觀點

（一）社會資本概念之發展

有關社會資本概念的發展，相關研究表示，可先由古典學派的馬克思主義來談，馬克思主義將資本視為剩餘價值的一部分，也就是從投入生產到販賣過程中產生的剩餘價值，亦可稱為利潤，資本就是用部分的剩餘價值來進行投資，並期待獲得報酬。該時期的馬克思主義主要批判資本主義的思想，認為在資本主義下，資本只會是資本家的，勞工並無法擁有（林南，2007）。

第二次世界大戰後，開始出現新的資本理論，將馬克思主義進行修改，從鉅視轉變為微視的觀點。該理論將資本歸屬於個別的勞工，意指勞工也可同資本家擁有剩餘價值。其認為勞工擁有技術、知識等資本，可透過與資本家協商來獲取較高的報酬，獲得報酬的勞工可再投資自己學習或增加新的技術與知識。

在新的資本理論後，Bourdieu 於 1986 年提出了四個資本的形式，包含人力資本、經濟資本、社會資本、文化資本。他認為人們學習的不是知識或技術，而是規範性的行為跟制度（林祐聖、葉欣怡譯，2005）。社會資本即是在這些時代的變遷中逐漸產生出的觀點，人們開始意識到在社會中，人際關係、團體等合作愈發重要，社會資本即是鑲嵌在人際關係與社會網絡中，經由彼此社會關係所得來的，是為新古典資本理論，用以解釋個人行動、結構位置的互動（林南，2007）。

（二）社會資本之意涵

社會資本的發展中，較被廣泛討論的概念是從三位著名的學者分別就不同的觀點提出的解釋：

1.美國的社會學家 James S. Coleman

Coleman (1988) 從功能面向來定義社會資本，其認為社會資本是存在於個體間的關係中，社會資本不隸屬於個體本身，也不包含在生產的過程中，對個體而言，任何的社會關係均可能構成社會資本。此外，Coleman 就其觀點歸納出五種社會資本可能的形式：（1）結構內的義務、期望與信任關係；（2）規範與有效的懲罰；（3）權威關係；（4）資訊管道；（5）多功能或有目的之社會組織形式。個體為從某事件中獲益，或達到某種目的，可運用關係中各種形式之社會資本來達成（鄧方譯，1992；林祐聖等人譯，2005；林盈君，2014）。

2.法國的社會學家 Pierre Bourdieu

Bourdieu 是首位將社會資本的概念導入社會科學領域的學者，其界定社會資本存在於團體中，是團體成員間共同擁有的資本形式，是與團體成員連結的實際或潛在的資源總合，與經濟資本、文化資本同為資本的三種基本型態之一。

（Bourdieu，1986；林盈君，2014）。

Bourdieu 也從階層和網絡關係兩個結構性的觀點，定義社會資本是與相互熟悉或認可的制度化關係的持久網絡中擁有之實際或潛在的資源總和，意旨社會資本是個人透過參與團體以及團體的互動和連繫所取得的相關資源，是團體成員間共同擁有的資本（Dale and Newman，2010）。

此外，Bourdieu 的觀點認為社會資本和經濟、文化型態的資本有密切的關係，其表示，團體內的個體所擁有之社會資本存量取決於兩個關鍵的因素：一為其能有效動員之網絡關係的程度；二為個人所處之網絡中其他成員所擁有的資本存量（王中天，2003；黃源協、莊俐昕、劉素珍，2011）。

然而，這樣的網絡關係不是既定的，是需要透過投資來建構的，社會資本與經濟、文化等其他型態資本的結合與互動，可做為個人或團體取得更多社會

資本或轉化為其他形式之資本的策略之一。從他的論點來談，即網絡間的關係可促成不同型態資本的流動與轉換（Kay，2006；王中天，2003）。

3.美國的政治學家 Robert Putnam

Putnam 從政治視角的觀點，視社會資本為社會集體的資產，其將社會資本的概念擴大至社會單位，認為社會資本是一種公共財，提出社會團體參與程度表示某社會擁有社會資本的程度，Putnam 的觀點認為社會資本是社會組織的特徵，包含信任、社會規範以及網絡，注重於社會資本的測量，以檢視社會資本對於政府的效率與經濟發展的影響（Portes and Vickstrom，2011；林南，2007；馬得勇，2008）。

透過上述對社會資本發展與概念的了解，社會資本即是指鑲嵌在社會網絡中的資源，個人或團體為達到目的，可透過社會關係或與他人互動來取得社會資本，促進行動以增加成功的機會。就各學者提出的社會資本概念，可了解社會資本涉及許多不同社會面向（Bourdieu，1986；鄧方譯，1992；林祐聖等人譯，2005；程航、吳明儒，2019）。而本研究認為根據各觀點可歸納出社會資本的形式主要的基本要素包含：組織規範、信任關係、網絡等。透過存在於社會網絡、社會結構等各層面的資源，可協助個人或團體某些目的與行動之達成。

四、社會資本於社會企業發展、創新之相關研究

社會資本運用於社會企業發展和創新之相關研究中，Putnam（1998）指出擁有較多社會資本的地區在經濟、政治等領域之表現都較其他地區來的優秀（Putnam，1998；引自王中天，2003）。Tirmizi（2005）也提出社會資本可以被視為促進社區發展的工具，透過社會資本可用於理解社區生活的各面向，其通過信任、分享、互惠與集體行動等形式產生，擴大社區獲取資源的能力，進而滿足社區的需求與利益。

Kilpatrick, Field and Falk (2003) 提出使用社會資本的行動有兩種可能的結果：一是為社區或成員的利益而採取的行動或合作；二是建立或加強知識和身分的資源。行動的成果和其所建立的社會資本品質與存量，取決於個人或團體在互動中利用和潛在的社會資本品質與存量，故其認為若瞭解社區的社會資本，透過對社區社會資本的分析，將有助於分析社區發展的優、劣勢，並制定有效的社區發展策略。

Kay (2006) 提出了一項為期三年，研究社會資本對當地社區經濟發展的社會經濟貢獻的項目。該研究項目結果顯示，社會企業主要是藉由使用社會資本在該地區產生新的社會資本。其中指出社會企業之間明確的共享價值讓其彼此之間合作與團結，且若一個有能力的社區產業發展機構，很可能會發展成一個社會企業。雖然其研究中也提到，社會資本的作用是有限的，單靠社會資本是無法建立社會經濟與發展社區的，需與其他形式的資本相互作用，但社會資本的概念可以幫助統一其他資本。

另，Dale et al. (2010) 表示僅依賴社會資本並不足以維持地方發展，也需注入經濟與人力等資本，但認為若社區缺少與社會網絡的連結、社區內互動減少、社區間缺乏信任關係，那麼社區的凝聚力將會下降，同樣不利於社區的發展。

社會資本的相關研究亦指出，社會資本對於創新能力與策略也有一定程度的影響。楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧 (2011) 的研究即指出，社會資本對於社會企業的創新能力與創業行為有影響。社會企業運用其社會網絡中的關係，獲取資源、知識、技術等，並從中發展出社會及商業價值。其認為社會資本可協助其掌握創業的契機，也能經由社會網絡獲取所需的資源，這些資源即是社會企業家進行創業或創新重要的資訊來源，另外，社會企業家將社會資源

投入後，透過整合資源、學習以及創新的能力，可做為開發創新資源、產品以及經營模式的再創新基礎。

陳麗敏等人（2003）亦表示社區若能結合社區社會資本，就能創造永續經營的價值，而一社區應該發揮其特質，促進居民自主、自立等能力，運用社會資本，共同推動社區的成長與合作，並配合中央政府的政策來發展建立社區居民與環境與資源彼此之間和諧的關係。從相關的文獻與研究中，可以了解，社會企業之發展和創新一定程度受到社會資本之推動與運用。

參、研究方法

一、研究場域與研究對象

（一）研究對象

本研究共訪談八位東片寶石村社會企業之股東（詳如表 1）。此八位受訪者皆是參與籌組東片寶石村社會企業之創始成員，目前八位成員皆仍為東片寶石村社會企業的成員。性別部分，分別有兩位女性，六位男性；年齡部分落在 48 歲至 73 歲之間。八位受訪者中，有兩位目前擔任東片村社區組織的重要幹部。八位受訪者基本資料如下：

表 1：八位受訪者之基本資料

代碼	性別	年齡（歲）	職位	訪談日期
A	男	57	董事長兼執行長	110.3.5
B	女	65	股東	110.3.14
C	男	57	股東	110.3.18
D	男	73	股東	110.3.27
E	男	63	股東	110.3.28
F	男	56	總幹事	110.4.10
G	女	57	股東	110.4.10
H	男	48	股東	110.5.10

(二) 東片寶石村社會企業

東片寶石村社會企業之起源可於 2014 年談起，因受訪者 F 為社區農場中，較早邁入六級產業的模式，其自發性集合社區內配合度較高的農民們，組成社區的產業讀書會。該讀書會每個禮拜會由一位農民來分享自己的農作經驗和知識，成員們互相交流，提升社區中各產業的經營能力與模式，加上當時社區農村再生五年計劃中，規劃了於計畫執行第三、四年時，欲成立一間公司，設立共同品牌來推動社區產業。但籌組初期，成員們出現了意見分歧。部分成員希望成立合作社，部分則希望成立公司。在此過程中，受訪者 F 引介屏東大學的郭教授參與社區的讀書會，其認為成員們的理念是為社會企業的精神。郭教授將社會企業的概念帶入社區，且農場主們也認為此模式的發展是有願景的，故開始朝向社會企業模式發展。

東片寶石村社會企業係於 2017 年 11 月 19 日正式成立，於籌組初期，社會企業因資源不足，首先由參與的農場主們提供部分的資金來做為社會企業的資本額。隔年 2 月東片寶石村社會企業參與了熱帶農業博覽會，當時產品銷售上虧損了許多，但成員們沒有氣餒，接續辦理社會企業第二次增資，並於 2018 年 7 月正式登記為公司，係為東片寶石村股份有限公司，也在當年 11 月 25 日，承租了社區內一塊土地，用來成立共享農場，並協助社區成立關懷據點。

二、資料分析

本研究之資料分析，採用樣板分析法，樣板分析法又稱模板式分析，是建立在既有的理論為基礎的架構下，所發展出的模式是許多質性研究者普遍採用的。根據理論將訪談內容進行概念化分類，並將分類的結果加以詮釋。過程中研究者須反覆回到逐字稿進行文字或情境的檢視，之後再進入重新概念化或詮

釋的階段，再將研究者詮釋的內容加以表達與呈現（林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005）。

本研究運用已存在的社會資本觀點之基礎，先將蒐集的文字資料進行歸類，後續根據蒐集資料內容以及研究之主題進行調整，擴大或合併歸類出的概念。爾後根據研究歸類出之各概念，進行描述與詮釋，說明與主題間的關聯性，以及資料間的相關性，提出本研究之發現與結果。

肆、東片寶石村社會企業發展歷程的困境與因應

一、社會企業發展困境

（一）組織外部

1. 社區居民的誤解

組織的成立初期，容易因不理解而造成他人的誤解和錯誤解讀。受訪者 A 即表示，成立寶石村社會企業初期，有耳聞部分社區居民因為不理解社會企業成立的意涵，故認為成員們是要獨立建立新的村莊。

那時候要成立寶石村，第一個客家電視台來訪問我們的川永農場，有個社區的人就會提到說，他們自己要去成立另外一個村了。（A）

2. 參與意願低

對於新創的組織或企業，在不了解的情況下，以及組織不確定性，會減少或是降低新成員加入的意願。剛開始社區對於農場們要成立社會企業是採觀望的態度，加上因為社會企業還未收支平衡，加入的意願不高。

3. 品牌知名度與認同度不足

對於一個新品牌、新組織的誕生，不管是社區居民或消費者而言，這都是一項陌生又未知的領域。也因對東片寶石村社會企業這個品牌的陌生感，以及不理解社會企業是如何運作、銷售以及回饋，讓人難以對社會企業及其產品產生認同，在推廣上是不小的阻礙。

你會發現說跟你買東西的，他是有看到寶石村，他也覺得社會企業回饋很好，可是他覺得說為什麼你的比較貴，可是因為我們必須履行一些社區的回饋承諾。(H)

(二) 組織內部

1. 意見分歧

組織的發展與決策，皆須透過與成員們的溝通、討論，取得共識後才能執行或決定，然而人們對不同議題皆有自我主觀的想法和角度，故在討論的過程中難免遇到分歧的狀況。

2. 缺乏資源

新成立的組織在初期皆容易因為缺乏資源而在運作或推廣上窒礙難行，像是經費不足、人力不足等。社會企業在確定要籌組時，即是面臨缺乏可用資源的困境，剛開始多是由股東們和村長各自投入自己的資源、金錢來支撐。

此外，雖然大家對於推廣產業、回饋社區有共同的理念跟責任，但因每個股東皆有個人的產業，要融入和參與到這個社會企業，都是大家利用空閒時間來，社會企業仍欠缺外部資源的協助。

其實講起來萬事起頭難，因為每個都是農友嘛，個人過去的事業心都放在自己的產業裡頭，所以說要融入，是說大家有空的時候盡一份心力，就是欠缺一個企業來贊助。(F)

另一項則是銷售的通路以及市場競爭力，東片寶石村社會企業的市場競爭力較為薄弱，若有正常或較好的管道，對於在銷售會較有幫助，也會增加社會企業收入上回饋，但目前因為組織內多為小農，產量不多，要做到市場上大量銷售是較為困難的。

那可能市場方面比較弱一點。如果有好的管道去銷售，對利潤回饋會比較好，但是我們小農生產的東西畢竟也不多，要大批的去賣也比較困難。(D)

3. 缺乏銷售的經驗與概念

如受訪者 G 提到，寶石村第一年參與的熱帶農業博覽會，銷售成績不佳，其認為因為股東皆是農業生產者，在銷售的能力上是相對較為薄弱的。

第一年不好我們當然會去想辦法要改，就慢慢改。大家因為種田的，這塊其實滿難的。(G)

另外，東片寶石村社會企業主導的產業發展仍有所欠缺的，許多成員們還停留在一級產業的銷售觀念。受訪者 H 也表示，目前寶石村的收入還不穩定，許多農場因其規模與資本不足，難以走到二級加工的產品銷售，且各農場本身多為單一品項，有時候並無法滿足消費者多樣化的需求，加上水果多數會面臨到產季的問題，常常無法馬上滿足消費者的需求。

產品的發展都是還比較欠缺的，不了解說自己的東西可以做多樣性的商品來推廣 (F)

我們的農場組成絕大部分都是水果。那水果有分，初級就水果，就是原食物，然後二級就是加工品，通常有辦法做到加工品的，財力都比較好，加工品的價格也比較高，很多公部門他要採購加工品，可是我們現在品項不多，因為這是有點雞生蛋蛋生雞的因果關係。(H)

二、社會企業發展困境之因應

(一) 媒體推廣

剛成立時多少會有質疑的聲音，但受訪者 F 不斷引導以及媒體介紹，讓大家認知到社會企業是兼具東片社區發展協會的另一角色，社區發展可以透過東片寶石村社會企業來協助營利的部分，此部分也是較為敏感的地方，社區人士會用不同的角度來看社會企業的運作。因此若有問題時就坐下來互相討論，如此，對於一些社區問題與疑慮的澄清反而帶來幫助。

我們還是會透過媒體，播放出來，就可以請大家來收看，才知道原來寶石村它是一個社會企業，它不是村，是一個公司。(A)

寶石村成立之後，我就一直在導引他們，這不是我們自己的事情，因為寶石村他是兼具著東片社區發展協會的另外一個角色，社區發展協會他沒辦法去做的，可以透過寶石村來協助社區去發展，就是在營利的部分比較敏感，社區人士都會用不同角度去看，所以我們都是一體的，不管是鄰長、社區的理監事，然後任期的村長，全部都是坐下來互相討論。(F)

(二) 成員親自投入

如同受訪者 G 表示，剛成立東片寶石村社會企業因為沒有知名度，也沒有收入，願意協助的人不多，多數仍是由股東們親自投入時間與心力來處理相關的業務。

我們那個共享農場也是大家弄，你看我們種菜什麼，我們也沒有收入。我們是基金在那裏，然後去買菜也要花錢，肥料都往那裏去。剛開始很多，現在也是沒什麼人做。沒錢的誰要。(G)

（三）組織能力的提升

雖社會企業於其發展過程缺乏部分資源，但組織成員仍然努力去增進自己。參與熱博前，每個成員都須接受訓練，提升各成員對於不同產業的相關知識，在面對消費者時需能清楚的介紹寶石村的產品。

伍、東片寶石村社會企業之社會資本

一、社會資本於社會企業之發展

（一）組織規範與制度

東片寶石村社會企業在發展過程中，逐漸形成完善的制度與規範，成為其發展的重要社會資本。根據訪談資料，研究者將東片寶石村社會企業之規範與制度，分為幹部改選、收入之提撥、以及與社區發展協會之分工等三面向說明

1. 幹部改選

如前有關東片寶石村社會企業之發展所述，在社會企業發展初期，其第一任董事長是由當時規模最大也提供最多資源的農場主擔任，其餘職位則由其他農場主依意願與能力來承擔。不過在第二次幹部改選的部分開始改由舉薦投票的方式，來更替組織的幹部。此外，為避免社會企業受到社區選舉或派系的影響，社會企業的股份，也預留了兩席給社區的村長與發展協會的理事長。運用與社區幹部合作的模式，來維持與推動寶石村社會企業的運作與發展。

我們後面就有改選。就慢慢走向制度化，就用投票選董事，由董事再去選出董事長。（A）

其實我們在寶石村成立的時候，我們就留了兩席。不管誰當任村長或擔任理事長，他就是寶石村的顧問。就是不要再讓選舉、讓派系去衝擊到我們的建設。（A）

2. 營收之提撥

東片寶石村社會企業本身具有明確的提成制度，從其各項總收入中提出15%：5%回饋制社區；5%可用來吸引青年返鄉，提供就業機會；5%用來維持社會企業內部的行政相關運作。

提撥的制度，讓東片寶石村社會企業的概念與推廣更加的完善以及朝向更有制度的企業邁進，也讓其可提供社區更好的福利和服務，維持良好的互動關係。

我們有明確的一個提成制度，我們不是人家所謂的淨利提撥，我們很明確，就是收入。我的營業額賣出去社區就會有財路。（A）

3. 與社區發展協會之分工

於此部分，社會企業與社區發展協會彼此達成共識與規範，即東片寶石村社會企業中的重要幹部，不可同時為社區發展協會之重要幹部。

然而，雖社區與社會企業有如此的共識和規範，但不論身負什麼責任，組織間仍會互助與合作。如同受訪者 H 提到，在東片社區中，主要負責撰寫計畫的除了自己和受訪者 A 外，還有現任村長三人。社區與社會企業間的關係，是密切、互助且有制度的職位劃分。

寶石村跟協會有一個共識就是寶石村帶頭的那個人不能是協會的重要幹部。重要幹部就幾個嘛，理事長、總幹事、出納、會計。（H）

我們有做分工，村長負責民意代表的部分，鄉代表、鄉長、議員、立委，民代的部分，他處理，他去請，我有一個是林業計畫，然後一個是關懷據點的計畫。然後那個黃○○是農再計畫跟跨域計畫。（H）

此外，如同第四章之研究分析提到，東片寶石村社會企業與社區發展協會在業務上也有明確的劃分，像是與公部門等相關計畫的規畫和推動多是由協會出面承接，社會企業僅針對產業的推動、發展與販售等進行規畫，受訪者 H 表

示，此舉一是為避免因組織成員間雙重的身分而有誤解與影響；二是為避險削弱社會企業的能量。故多數的計畫皆是由協會成為窗口。

公部門大部分都是協會出面。我們一方面有兩個身份，然後二方面是我們極力避免寶石村這家公司去做太多，無助於生意的事情，因為會削弱他的能量。（H）

（二）共同理念

除了社會企業逐漸發展的制度與規範外，成員間的共同理念亦是促成東片寶石村社會企業成立與推動的重要因素。在發展前期，是藉由社區成立的產業讀書會開始，慢慢集合理念相同，也較常參與社區事務或會議的農產主們。當時參與的成員們皆是希望在推廣自身產業的同時，也能照顧到社區的長者，為社區提供更好的服務與福利。

那時候本來就說我們是不是可以共同集體來經營，我們很簡單的一個理念是希望我們自己社區的財源，自己可以去開發。我們農場可以賣出去也可以回饋。（A）

如同多數受訪者所述，東片寶石村社會企業的發展，最重要的是股東們擁有相同的理念和熱忱。透過社會企業的模式，讓各農場主們可以發展自己的產業外，也能照顧到社區的長輩，甚至往後的家人也能同樣得到好的福利與照顧。

就是說理念相同，這個熱忱度夠，然後大家不自私，願意共享，資源共享。

（C）

其實講起來萬事起頭難，因為每個都是農友嘛，個人過去的事業心都放在自己的產業裡頭，所以說要融入，是說大家有空的時候盡一份心力，就是欠缺一個企業來贊助。（F）

組織成員的共同理念，對於組織的發展至關重要，因若成員間的觀念與想法不同，則在推動許多相關的計畫、產業或活動上，難以有共識也不易推動。

而東片寶石村社會企業，至今雖才成立第四年，也經歷過前期在熱博虧損的挫折，但成員們仍堅持初衷與理念，持續的為社會企業的推動而努力。

（三）使命與責任

除成員的共同理念外，受訪者（G、D）皆表示，在發展過程中，成員彼此的鼓勵和協助，有很大的幫助，也是因為對於社區相關的事務，以及照顧社區內長者的責任和使命，讓他們願意持續下去。兩位受訪者表示，雖然社會企業的發展過程中，股東們或許要多付出一些，但也因為對社會企業與社區的責任和使命感，讓他們認為這樣的付出是值得的，也願意一直持續下去。

主要是說村裡面，大家互相在鼓勵、幫忙這樣子。（G）

有一種類似像使命的概念，因就覺得說這是很有意義的事情，雖然我們多付了一點，但是對我們來講，多了一點不算什麼，因為大家都付出的非常快樂，加上大家向心力夠，所以整個公司的運作就比較順暢。（D）

（四）組織影響力

東片寶石村社會企業的成立，集結了擁有共同理念的成員們。雖然在發展前期，被社區居民誤認為是要成立新的村莊，但經過一段時間後，經歷社會企業協助社區恢復成立社區關懷據點，以及回饋社區，提供社區長者更好的照顧與服務後，逐漸影響了社區居民對成立社會企業的看法。

此外，東片寶石村社會企業的模式，也逐漸向外擴展。受訪者 A 表示，去年成立的六堆觀光產業協會即是受東片寶石村社會企業的影響，學習其運作模式所成立的。

去年成立的六堆觀光產業協會，也是利用這寶石村的模式，把我們南部這邊客家的重鎮六堆，成立一個觀光協會來發展。所以他的模式正在發酵，未來有更多的推廣出來。（A）

更重要的是，當東片寶石村社會企業根據其理念整合了社區產業，讓社區與企業開始有了收入，也因與社區合作共同提供的服務與建設，其成果被外界看見，外界自然而然願意主動投入資源，也能推動社區產業與社會企業的發展。

當你產業整合之後，以這個產業為發展的願景，未來產業有收入，這個社區就會有收入。所以外面的一些的資源就會進來。（A）

（五）與社區之互動關係

東片寶石村社會企業的成立，協助了社區成立關懷據點。社會企業成立的共享農場，更是負責提供社區關懷據點的所有餐食和蔬果。此外，東片寶石村社會企業也肩負了社區無法從事的營利行為，透過商業的行為推廣產業外，也為社區帶來更多的資源。

因為寶石村他是兼具著東片社區發展協會的另外一個角色，社區發展協會他沒辦法去做的，可以透過寶石村來協助社區去發展，就是在營利的部分。

（F）

除了金錢的回饋外，因許多社會企業的成員也都是社區的幹部或志工，故若社區需要人力支援，東片寶石村社會企業也會盡力予以社區協助，而社區同樣也有志工人力可以來協助社會企業各項事務或活動。

很多外面的社企他是找一個回饋的單位，跟他的關係可能就是單純做回饋。

可是我們不是，寶石村應該說參雜在一起，所以社區有時候有辦活動或有能力需求的時候，寶石村的人也會來幫忙。（H）

當然我們自己人力上也會付出很多，像我們中間用了很多的志工隊，他們就是全力地去協助這個事情。（D）

東片寶石村社會企業的發展中，一部分的資源是來自於和社區的互動與合作的過程中取得，不論是在資源或人力上，雙方皆可互相協助，且已建立起對組織間制度的共識，即密切的合作關係。

(六) 與社區信任關係之建立

成立初期，東片寶石村社會企業造成社區居民之誤解，認為該組織是為再獨立成立村莊，形成新的派系。然而，社會企業藉其發展過程中，運用股東與組織的資源，協助社區成立關懷據點、推廣社區產業、提供收入之回饋等，讓社區居民看見社會企業帶來的資源與影響，開始對社會企業的成立產生認同與信任，並瞭解到社會企業是為服務社區居民所籌組的組織。受訪者 A 表示，有部分居民看見社會企業在社區做的服務後也願意捐款來協助，對社會企業也逐漸產生信任與認同的情感。

因為大家看到，從一個終止的關懷據點，復辦回來做的有聲有色，看到自己的長者在這個寶石村經營的關懷據點，他們會陸續捐款。(A)

我覺得寶石村的成立就是以我們自己的村民為一個中心。或許剛開始不了解它，會誤以為你是成立一個村。但是經過大家看到，去了解之後，它是自己來照顧我們自己的長輩。(A)

社區發展協會因為我們這樣的投入，很多社區的居民也都看到了，他們會就慢慢、漸漸地走出來，也很支持。(C)

(七) 資源取得之管道

取得資源的各項管道亦是東片寶石村社會企業在發展過程中所運用之社會資本，可分為個人資源的提供、與公部門合作、與教育單位合作、與其他組織合作、產業的推廣以及舉辦或參與相關活動等六項。這六項資源取得的管道，即是促進東片寶石村社會企業發展所運用之重要的社會資本。

1. 個人資源之提供

個人資源的提供包含在讀書會時期，透過各位農場主們分享其專業技能與知識，讓大家都能在農作的技術或知識上有所提升，而據受訪者 A 表示，至今讀書會仍然持續地在運作。

讀書會我們最主要就是把技術大家的產業的農場的经营，包含嫁接啦，各種的農業知識，我們透過讀書會互相去分享。(A)

另外，在東片寶石村成立初期，多是由屏東大學的郭教授提供其個人的資源，或是其申請相關計畫來協助社會企業，但後續也因郭教授的退出而沒有了。不過，後續受訪者 F 透過其網絡邀請了屏科大的魏教授加入，運用其個人的專業與資源來協助東片寶石村社會企業產業的發展。

那個時候是郭老師 he 會用 he 個人的資源，像學校，還有 he 手上的一些案子，來替補寶石村，後來因為 he 也很忙，去輔導其他社區，然後他的資源也帶走。(F)

我後面也有引介魏博士，就是屏科大的，這兩個老師就是我當時想說，有兩個不同專業的資源來參與我們，所以他們都是股東之一，那他們都很負責，盡心盡力在協助我們。(F)

而在東片寶石村社會企業剛成立初期，雖有郭教授個人提供的資源，但就企業本身的資源是非常匱乏的，故是由各農場主拿出自己部分的資金投入社會企業，當作資本，當時的東片寶石村社會企業還未有公部門或計畫的補助，多是由農場主們提供其原有的資源來協助社會企業之運作。像是受訪者 A 即表示，第一年參與熱博受到關注後，自己就規劃了一系列的相關活動，由一位農場主提供場地資源來作為社會企業產品的接待中心及展示中心，讓東片寶石村社會企業的產業得以開始推廣。

剛開始就是一些經費的問題。因為都是小農，你說要拿多少錢出來比較不可能，所以我們股金就每一個股東拿一點點出來。(D)

在熱博受到各媒體的關注，我就規劃一系列的活動，把我們農場那邊做暫時的對外展示中心，接待中心。也在高雄成立展售推廣點，讓人家知道我們寶石村。(A)

除了各農場主、郭教授、魏教授等人提供其個人的資源來協助外，社會企業內部的成員們也奉獻自己的心力與時間，在經營自己的農場之外，也協助社會企業的發展及產業的推廣。像是社會企業目前在推廣的光合菌，即是藉與各單位的合作加上某位農場主的專業來發展的。

執行長他們也是很熱心，奉獻很多心力，尤其是理事長、總幹事跟執行長，他們都是撥出非常多自己的時間。(C)

像光合菌那些有在推，而且這個據點做的非常好，那負責的，他就讀這一科的，所以才藉這個專長。正好配合這個，所以目前東片寶石村這一塊做的非常好。(C)

多數組織於成立初期在資源上是匱乏的，東片寶石村社會企業亦然，但其從讀書會至社會企業的發展過程，透過不同人士的資源與協助，加上成員們心力和資源的投入，讓東片寶石村社會企業得以持續發展下去。

2. 與公部門合作

僅藉由個人資源的提供來發展是不足的，東片社區中多項計畫多由社區發展協會承接，但社會企業本身在產業部分，亦有公部門投入資源來協助。如幾位受訪者所述，許多單位看見東片寶石村社會企業的模式，看見其發展的願景，主動與幹部接洽，希望能在社區中推動相關計畫，像是環保局、客委會、水保局等，對於社區發展與建設、社會企業產業的推廣皆扮演重要的角色。

很多單位覺得我們這個模式不錯，所以有找上我們，希望在我們這邊推行一些計畫。(A)

一開始是透過寶石村的名氣，去跟客委會要一筆水圳的整治計畫，但是那個計畫的對口是協會。第二個就是我們有用寶石村社區去申請農委會十大綠色照顧的評選。有得到潛力獎，那個是以公司的名義去申請。(H)

此外，隨著東片寶石村社會企業的成立，其對於社區的建設與資源的提供，以及產業的推動等事蹟，讓公部門看見並了解東片寶石村社會企業在社區中發展的模式與成效，進而願意主動投入資源，即如受訪者 A 提到，隨著社會企業的成立，陸續有公部門的資源注入到社區中，提供社會企業在舉辦各項活動及推廣產業上所需的資源與協助。

隨著寶石村的成立，到去年的豐物季，陸陸續續來投資在我們這邊，包含我們的品牌伴手禮、禮盒這些，我們指標系統都是由縣政府農村再生這個部分來支援。(A)

就東片寶石村社會企業目前的微生物資材推廣，即是與水保局、屏東縣政府以及新竹工業研究所合作，選定東片社區作為計畫執行的示範點，各方提供資源，共同來推廣微生物資材的技術與產品。

第二個就是做微生物資材推廣，是跟其他單位配合，出錢的是水保局，執行的是縣政府，然後他要找配合的社區我們剛好符合它的條件，技術是新竹工業研究所，等於是前傳的技術有人可以 support 我們，我們是材料供應。(H)

就新興的組織來說，除本身的資本、資源外，公部門在其發展過程中亦扮演重要的角色，不論是資源的提供或計畫的推動、輔導等，公部門是為社區或組織在發展時的助力。對東片寶石村社會企業來說亦是如此，如同上述組織影響力提到的，藉由東片寶石村社會企業的影響力，讓公部門看見該模式在社區中的發展與建設，看見其發展的願景與效益，進而願意主動提供資源。

3. 與教育單位合作

除公部門外，在東片寶石村社會企業的發展中，也與學校有密切的互動關係。像是受訪者 A 表示，社區即有屏科大災害防救科技研究中心進行相關計畫的推動，以及社區的生態計畫，結合了屏科大森林系的教育資源，協助將社區

的產業、生態、學習進行整合與推廣。目前推動的無人機考照訓練班，也是和業者與屏科大合作，各方提供資源來成立考照班，來培養操作無人機的人才，協助往後農作的相關事務。

包含屏科大這個災害編組，我們也讓他來推動，有的是公部門推行，藉由我們的推動，績效就人家看得到，所以就成為很多單位他們想要來這邊做示範，找我們合作。(A)

第三個業務是無人機考照訓練班，這個是我們自己跟業者還有屏科大提出來的，因為屏科大有飛機。然後它有學生。業者他有技術，我們有場地，我們知名度比另外兩個高，所以就我們來揪人。(H)

4. 與其他組織合作

東片寶石村社會企業取得資源的管道多元，除上述提到的公部門、教育單位外，與其他外部的組織亦有業務上的合作。如受訪者 H 表示，社會企業與慈心基金會合作，共同推廣綠色環保標章。此外，就受訪者 A 所述，目前東片寶石村社會企業的相關業務及產業已進行跨域的合作，不僅是社區內的農場，也包含社區外的農場，加上社會企業也與科技和活動設計等公司合作，整合各單位的資源，來推動社區產業或活動的進行。

那個慈心基金會。他在推廣綠保標章。有一些合作。(H)

我們已經做到跨域，不是只有東片村的農場，本身村莊在負責這些活動設計的一些公司，把它整合起來，那大家一起合作。(A)

5. 產業的推廣

東片寶石村社會企業注重的是社區產業的推廣，而就此部分，雖然第一年參與熱博時是虧損的，但透過各種資源的投入，以及持續的參與熱博推廣社區的產業，收入有逐漸增加的現象。此外，目前社會企業與其他單位合作生產的

光合菌等微生物資材，亦是目前社會企業主要推動的產業之一，也是目前為社會企業帶來穩定收入的產業項目，是可讓社會企業持續運作很重要的收入來源。

像光合菌那些有在推，而且這個據點做的非常好，那負責的，他就讀這一科的，所以才藉這個專長。正好配合這個，所以目前東片寶石村這一塊做的非常好。（C）

由上述可以了解，東片寶石村社會企業的發展中，多數是透過相關單位或組織合作來取得發展所需的資源，而個人資源的投入以及社區產業的推動，亦是推動其發展的一大助力。

6. 社會網絡

（1）個人的社會網絡

東片寶石村社會企業的成立，一定程度受到屏東大學郭教授的影響。而郭教授的加入，是透過受訪者 F 的網絡關係，邀請其加入讀書會，在了解成員們的理念後分享社會企業的概念後，推動東片社區朝向社會企業的模式發展。

後續東片寶石村社會企業也同樣透過受訪者 F 的引介，認識屏科大森林系的魏教授，透過兩位教授的專業，來協助與推動社會企業的運作與發展。

我後面也有引介魏博士，就是屏科大的，這兩個老師就是我當時想說，有兩個不同專業的資源來參與我們。（F）

（2）組織的社會網絡

東片社區在讀書會成立的期間，藉組織於社會網絡之關係，除了邀請社區農場主外，也邀請公部門、專業人士等，加入讀書會來分享不同領域的知識與技能，之後也集合有參與讀書會且具共同理念的成員們，一同成立了東片寶石村社會企業。

(問：讀書會主要參加的會有誰?) 農場主，另外也邀請了一些公部門，一些專業人士，各行各業的產業都可以在這個讀書會有一個平台，產觀學的專業，大家都可以在這邊分享。隔年我們就成立了寶石村。(A)

此外，東片寶石村社會企業也運用其網絡資源，與其他單位合作。如同受訪者 A 表示，目前寶石村開始引進科技，與科技公司、活動設計公司合作，協助整合社區的產業與活動。

我們把科技引進來，也結合外面的科技人員，未來甚至我們的策展，本身村莊在負責這些活動設計的一些公司，把它整合起來，那大家一起合作。

(A)

重要的是，東片寶石村社會企業將這些有共同目標、理念的農場主們集合起來，在增加收入的同時，也能回饋社區，與社區維持良好的互動關係，提升組織的能力、能量，來更好的推動產業與回饋，此類資本如同張育誠(2022)的研究中提到，展現地方工作者累積之第二類資本，為地方網絡，透過在地人士的協助與引薦，提供社區所需的資源與管道。

我們之前的目標很明確。就是希望可以框住好不容易留下來的農場主，跟社區有良性的互動，也希望他們能夠賺到錢的同時，對社區也有，等於是雙向的啦。(H)

整體來說，東片寶石村社會企業於其發展過程中所運用知社會資本，包含透過逐漸形成的組織規範與制度、成員的共同理念、對社區與組織的使命和責任、社會企業的影響力、與社區的互動關係、取得資源的多元管道，以及個人和組織於其社會網絡中的關係與資源。東片寶石村社會企業及運用這些資本來達到其發展社區產業，提供社區相關福利與服務之目的。

陸、社會資本於東片寶石村社會企業之創新

一、組織規範與制度

東片寶石村社會企業於 106 年成立，在當時，即是社區於推廣產業的模式中，第一個以農村型態成立之社會企業，係當時很大的一項創舉。但也因此在第一次參與熱博時社會企業之模式受到關注，更透過媒體將社會企業的理念與模式推廣出去，帶來更多的資源。

命名的時候是用寶石村，而且是以農業型態去成立的一個社會企業，所以是全國第一個的。(F)

而組織對於新成員加入的條件與規範，不僅是為其發展過程之社會資本，亦是其發展過程中一創新之作法。

第一個他必須是策略型的股東。就是業務上有加成的作用，第二個就是你申請加入有一年觀察期，就是給雙方有個保留機制，一年之後我們股東會開會，如果過半數同意這個股東加入，那個股東就可以進來，就會變正式股東，那時候才需要掏錢出來。所以第一年我們叫觀察員，就是符合資格先進觀察員，然後參與我們的開會，是沒有投票權，參與我們的決策，然後參與我們的運作。一年後股東過半投票通過，那個人才可能進來。(H)

此外，東片寶石村社會企業對於培養社區人力有自己的做法，目前依靠 15% 之提撥中的三分之一，聘請工讀生，透過其工作之過程觀察其能力，適合者社會企業即會申請相關計畫或協助來聘請其成為正式之工作人員。受訪者 H 表示，目前的進度似乎較為緩慢，但就長遠來看，對於社區人才的培育才是有效的，特別是為社區注入新的活力，將有助於社會企業的永續發展。

我們現在是靠自己賺進來的現金，聘請兩三個工讀生，可能是社區的年輕人可能是學校的學生。那我們在這個過程當中觀察他的市場敏銳度，對工作挑戰接受度，然後還有對人的應對。如果我覺得他適合。我們再來申請。我們是傾向這樣做，看起來是速度很慢啦。（H）

在組織規範與制度中，不論是組織本身的經營模式或其培育人才的方式，皆屬東片寶石村發展中所運用之新穎的做法，亦是使其透過這些規範朝向更完善的組織制度與經營模式，以提升組織的能力，留用所需人才，係為東片寶石村社會企業重要之社會資本之一。

二、與社區之互動策略創新

社會企業於社區中最重要之社會資本即是與社區之互動關係，其中，受訪者 H 表示，去年村長選舉時，自己提出一新穎的做法，讓欲參選村長之候選人皆加入社會企業成為理監事，參與社區事務，了解社區與社會企業的運作，透過此方式，成功阻止了選舉易發生的黑函攻擊之陋習。重要的是，預先讓參選人們先理解社區的狀況，讓其提出之意見與做法能更貼近社區居民的需求。此舉亦是讓社區與社會企業有更多互動之創新做法。

我們把想要選村長的框進來，我們就去影響會員，說服他們，不管他以前有沒有參加社區的事務，你就讓他有一次的機會。（H）

好處就是，讓想選村長的候選人早一點知道社區的運作狀況，哪裡需要改善。大家關心的是什麼問題，第二個就是早一點讓他們相互知道說誰要選，大家開會面對面都會溝通啊，不敢做黑函攻擊。（H）

三、資源取得之管道

(一) 科技引進

東片寶石村社會企業之創新，其取得資源之管道中，科技係唯一重要的來源之一。東片寶石村社會企業包含的合作對象以不僅限於社區內的農場或居民，而是結合外部的科技公司、活動設計公司，進行跨域之合作，協助社會企業整合資源，舉辦相關活動等。

我們把科技引進來，也結合外面的科技人員，未來甚至我們的策展，本身村莊在負責這些活動設計的一些公司，把它整合起來，那大家一起合作。

(A)

(二) 跨域合作

跨域之合作亦為東片寶石村社會企業提供更多元的資源取得管道，也讓更多的想法與創新的模式可以進入到社區，進而激發社會企業的創造力與潛力。如上所述，除讓科技進入社區，也透過跨域合作提供社會企業於辦理活動、推廣產業等更多的協助與資源。

寶石村已經不是只有東片村，我們已經做到跨域，不是只有東片村的農場，外面的農場。所以我們這個是把科技引進來，我們也結合外面的科技人員。

(A)

目前社會企業主要的三項業務中，微生物資材推廣即是一項創新的產業與做法，東片寶石村社會企業與不同單位合作，由公部門提供資金並推廣；新竹工業研究所提供技術；社會企業提供材料。共同來推廣與研發微生物資材，也為社區與社會企業帶來更多元的資源與協助。

第二個就是做微生物資材推廣，這件事情就是跟其他單位配合。(H)

(三) 新產品研發

東片寶石村社會企業另一個取得資源之管道為研發新的產品，微生物資材即是其中一項，且東片寶石村社會企業係第一家生產微生物資材的公司，加上社會企業的股東都是農民，既是生產者亦是使用者，故在推廣上更能貼近農民，了解農民之語言與需求，而微生物資材不僅可為社會企業帶來穩定的收入，亦是推廣友善環境之作法。

微生物資材，因為我們是屏東第一家，也是全台灣第一家，沒有對手，你要買只能找我，而且我們股東全部都是農民。(H)

此外，社會企業也發展了社區的桌遊，並透過桌遊讓社區的孩子們認識農作，傳達友善環境的理念。

現在在發展的桌遊，就讓小朋友去知道一些農產品農作物，怎麼去照顧有什麼病害有什麼這一類。(D)

東片寶石村社會企業在其創新的面向上，包含透過科技的引進、新產品的生產以及跨域的合作，運用這些資源，來提供社會企業新的資源與創意，讓其可以發展出不同的做法與方向。受訪者 A 表示的，若缺少了部分的資源或產業，那就透過不同資源的取得管道或與不同單位的合作來創造屬於自己社會企業可擁有的新的發展與產品，並符合當地的特性以及需求。

寶石村沒有的產業也可以去研發出來。我去創造桌遊，我去創造的無人機，我去創造微生物資材推廣中心。所以他要去開闢可能不是只有你現有的東西，但是又符合你現有地方要用的。(A)

總結來說，東片寶石村社會企業於其創新所運用之社會資本形式，包含：組織發展過程建立之獨特的規範與制度、與社區之間良好的互動關係、以及透過不同的管道來取得所需的資源等三種形式。這三種形式之社會資本的運用，不僅促進東片寶石村社會企業之發展，也展現了該組織獨特的面向。

本研究發現，東片寶石村社會企業之發展與創新的過程，與社區組織和社區間的互動關係占了重要的角色，社會企業主要係為了推廣產業之虞，也提供社區相關福利服務，故就社會企業來說，社區發展協會的協助與支持，以及社區居民的信任與認同，皆為推動成員其持續投入的重要資產與動力來源。

柒、研究結論與建議

一、結論

東片寶石村社會企業社會資本之取得與運用，呈現於個人與組織之不同面向，可分為資源取得之管道、個人與組織之社會網絡、組織規範與制度、共同理念、使命與責任、與社區信任關係之建立、與社區發展協會之互動關係、以及組織影響力等八種形式。

（一）資源取得之管道

整體而言，東片寶石村社會企業取得資源的管道非常多元，包含：個人資源的提供、與各單位的合作、產業的推廣、科技的引進以及新產品之研發與推動。東片寶石村社會企業與籌組過程，面臨資源匱乏的困境，是透過每個成員與協助發展的郭教授不吝嗇地提供個人的資源，協助東片寶石村社會企業的籌組。

東片寶石村社會企業即是藉由這些的資源管道，得以從初期資源匱乏的時期發展至今，並延伸出一些新穎的作法與產業，來推動社會企業的各项發展。

（二）個人與組織之社會網絡

東片寶石村社會企業之社會資本中，社會網絡之面向可分為個人與組織之社會網絡。不論是個人或是組織的社會網絡資源，皆於東片寶石村社會企業之

發展與創新中扮演重要的角色，並且可供組織和組織的成員們共同運用。如同學者 Bourdieu 提出之觀點，認為社會資本是團體成員間擁有的集體資本形式，透過成員間的聯繫，亦可被其他的成員運用（Bourdieu，1986）。東片寶石村社會企業即是運用此項社會資本，來推動其相關業務之創新與發展。

（三）組織規範與制度

東片寶石村社會企業從成立至今，已發展出獨特且制度化的規範，如：幹部改選制度、收入之提撥比例、以及與社區發展協會之分工等等。其中要特別提到的是東片寶石村社會企業對於新成員之限制與條件的制定：必須是策略型的股東，且須成為一年的觀察員，係東片寶石村社會企業特殊的規範，提升組織的能力外，亦避免可能的危機產生。

逐漸成熟的組織規範，除了讓成員們、社區或其他單位有明確的制度可依循，更是讓他人看見東片寶石村社會企業是朝向制度化的方向發展，也能看到組織未來發展的願景，進而願意提供資源。

（四）共同理念

另一項社會資本的形式為東片寶石村社會企業成員們的共同理念。不僅是受到屏東大學郭教授的推動和影響，亦是源於社區各農場主們的起心動念，希望在社區中推廣產業的同時，也能回饋社區。此一共同的理念成就了如今東片寶石村社會企業的使命與目的。

（五）使命與責任

成立東片寶石村社會企業係源於成員們共同理念與目的，也包括成員們對於社會企業與社區的使命感與責任感，即使人力不足、資源匱乏，但因對社會企業以及社區的責任，讓成員們都願意親力親為，願意持續投入，來達成當初成立社會企業的目的。

（六）建立與社區之信任關係

於東片寶石村社會企業之發展過程中，與社區間的信任關係為其發展的重要關鍵因素。東片寶石村社會企業透過這些提供資源與服務的過程，逐漸讓社區居民了解社會企業的目的，是為了提供社區長者更好的照顧，給予社區更多的資源。逐漸與社區建立出信任關係後，也讓部分居民願意投入資源一起加入。

（七）與社區發展協會之良好互動關係

東片寶石村社會企業與社區發展協會的關係已是密不可分的。除上述所提，共享農場為社區關懷據點提供所有的餐食與蔬果；以及就兩組織對彼此的職掌部分的共識外。東片寶石村社會企業承接了社區協會無法從事的所有營利行為，而社區發展協會則負責成為所有計畫的窗口，成為資源注入的管道，兩組織間的資源與人力也會互相協助，對東片寶石村社會企業來說，與社區發展協會之互動中，不論於取得資源或人力運用上，都為其帶來很大的幫助。兩者的共識與互動也讓組織間建立起緊密的關係。

（八）組織影響力

在東片寶石村社會企業成立初期，透過組織不斷協助社區、提供資源與服務後，影響了社區居民對社會企業的觀感。對外，東片寶石村社會企業的模式逐漸發酵，據受訪者表示，六堆觀光產業協會即是受到東片寶石村社會企業之影響，效仿社會企業的模式所籌組的。也因為東片寶石村社會企業近幾年的發展，讓公部門和其他組織看見東片寶石村社會企業發展的成果，願意主動投入資源要來協助社會企業相關事務，尋求合作機會。

二、建議

(一) 對東片寶石村社會企業之建議

1. 提升組織人力資本

可從社會企業目前培養的年輕人才開始，提供其相關的課程與訓練機會，像是利用公部門或外部組織等資源，增強其在銷售觀念以及計劃的能力，透過下一代對社會及環境的新思維，創造出新穎的銷售方式，來提升組織產品銷售的能力與收入，並且增加東片寶石村社會企業協助計畫承接與執行的人力。

此外，東片寶石村社會企業也可邀請股東們共同參與，藉由各股東於銷售上的經驗，提出相關建議及作法，或是由股東們共同來規劃組織銷售進度與模式的目標和進程，讓成員們有一目標可以遵循，共同朝向達成目的努力。

2. 建立與消費者的信任關係

應致力於發掘與其他社區農產之差異，並透過其社會網絡的資源，像是公部門的推廣、媒體的渲染，將東片寶石村社會企業的理念與產業推廣出去，並於過程中，與消費者建立信任關係，讓消費者認識到，其消費行為係與社會公益、社區服務有相互連結。

3. 運用社會網絡之資源

可利用東片寶石村社會企業之網絡關係，像是目前仍在進行的讀書會。藉由讀書會，邀請其他產業的人士或專家學者，提供產業升級相關概念，協助社區農場們，提升其生產技術或模式。此外，亦可透過公部門的資源與支持，取得社會企業產業推廣上協助，將東片寶石村社會企業的理念與運作模式推展出去。

東片寶石村社會企業可藉由人力的培養，公部門的輔導，訓練社區年輕人才來承接公部門的計劃或方案，以增加社會企業可運用之資源，並就目前社區

和社會企業僅有的三位主要負責人力，提供相關協助與支持。發展東片社區以及東片寶石村社會企業更多元的面向。

4. 組織運作模式之傳承

思考未來組織各個時期的發展重點與方向，包含未來組織運作模式的走向，培育人才之進度與方向，提升收入之作為等，並規劃各發展階段之目標。

組織也應思考其運作模式之傳承與創新，像是可運用目前東片寶石村社會企業內部培養的年輕人才，透過其新思維與對科技的熟悉度，或是透過與外部組織的合作，導入新的觀點，運用於組織運作中，讓組織發展能更為完善，且能永續的發展。

(二) 對公部門之建議

1. 建立資訊之交流平台

建議公部門可成立社區資訊交流平台，讓社區間不僅可以互相交流，公部門也可傳遞最新的訊息與概念，更可藉東片寶石村社會企業加入，提供其他社區新的思維及發展的模式。

2. 協助社會企業人力之培訓

應推動相關計畫，來協助社會企業及其他非營利組織有更多的資源，可運用來培育和訓練社區的年輕人才。另，公部門也可提供培訓人才的相關課程，或是結合不同領域的專業，提升其他人力，增加組織的人力資本。

本研究訪談過程，因受新冠病毒（COVID-19）影響，無法訪問到東片社區發展協會的相關人士，以及過程中提供協助之專業人士，故於資料分析上僅能從社區農場主的角度了解東片寶石村社會企業之發展。因此建議後續研究可從不同角度與本研究進行對話。

此外，因東片寶石村社會企業成立至今僅第四年，現階段仍處於組織發展的成長期，故僅能針對目前東片寶石村社會企業之現況與組織樣態進行分析與

建議。待往後社會企業發展亦趨成熟後，建議可再針對東片寶石村社會企業之發展進行後續追蹤研究，探討其整體之永續發展。

最後係本研究之文本的選取。因東片寶石村社會企業目前相關決策、業務、計畫等，多由受訪者 A 和受訪者 H 負責，故就相關議題之討論與回應，皆以該兩位受訪者的訪談較為豐富，且符合研究者欲探討的問題與研究之主題，因此在文本引用的部分，多僅能從兩位主要負責東片寶石村社會企業之相關事務的受訪者訪談中，呈現目前東片寶石村社會企業之樣貌。

參考文獻

- 王中天 (2003)。〈社會資本 (Social Capital)：概念、源起、及現況〉。《問題與研究》，42 (5)，139-163。(Wang, Jong-Tian (2003). On Social Capital: The Concept, Origins, and Research Trend. *Wenti Yu Yanjiu*, 42(5),139-163.)
- 官有垣、王仕圖 (2013)。〈台灣的社會企業：特質、發展趨勢與效應〉。《人文社會科學研究》，7 (1)，102-126。(Kuan, Yu-Yuan and Shu-Twu Wang (2013). Social Enterprises in Taiwan: Characteristics, Development Trend, and Effect. *NPUST Humanities and Social Science Research*, 7(1), 102-126.)
- 官有垣、王仕圖、陳錦棠 (2016)。《社會企業的治理：台灣與香港的比較》。臺北：巨流。(Kuan, Yu-Yuan, Shu-Twu Wang and Kam-Tong Chan (2016). *Governance of Social Enterprises: A Comparison of Taiwan and Hong Kong*. Taipei: Chuliu.)
- 林怡君 (2008)。〈社會企業在臺灣的發展與限制：以多元就業開發方案經濟型計畫為例〉。《就業安全》，7 (1)，63-67。(Lin, Yi-Jun (2008). The Development and Restrictions of Social Enterprises in Taiwan: Taking Economical Projects of Multiple Employment Development Programs as an Example. *Employment Security*, 7(1), 63-67.)
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005)。〈質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析〉。《身心障礙研究季刊》，3 (2)，122-136。(Lin, Jin-Ding, Chia-Feng Yen and Mei-Hua Chen (2005). Qualitative Research Method: Models and Steps of Interviewing. *Journal of Disability Research*, 3(2), 122-136.)

林南（2007）。〈社會資本理論與研究簡介〉。《社會科學論叢》，1（1），1-32。（Lin, Nan (2007). Introduction to Social Capital Theory and Its Research. *Review of Social Sciences*, 1(1), 1-32.）

林盈君（2014）。《從社會資本觀點論社會企業在莫拉克颱風災後社區重建之角色與功能》。屏東：屏東科技大學社會工作系學位論文。（Lin, Ying-Jun (2014). *The Research on the Role and Function of Social Enterprises in the Reconstruction of Community after Disaster of Typhoon Morakot: From the Theory of Social Capital*. Dissertation, Department of Social Work, Pingtung University of Science and Technology.）

林祐聖、葉欣怡（譯），Nan Lin（原著），（2005）。《社會資本》。臺北：弘智文化。

林淑馨（2013）。〈台灣社會企業的現況與困境：以公益創投型社會企業為例〉。《社區發展季刊》，143，68-77。（Lin, Shu-Hsin (2013). The Current Situation and Predicament of Social Enterprises in Taiwan: Taking Venture Philanthropy as an Example. *Community Development Journal (Quarterly)*, 143, 68-77.）

馬得勇（2008）。〈社會資本理論的兩大困境〉。《二十一世紀雙月刊》，107，89-96。（Ma, De-Yong (2008). Two Dilemmas of Social Capital Theory. *Twenty-First Century*, 107, 89-96.）

陳麗敏、施春合、施國正（2003）。〈社會資本與社區健康營造〉。《台灣醫學》，7（5），780-785。（Chen, Min-Li, Chun-Ho Shih and Kuo-Cheng Shih (2003). Social Capital and Community Health Promotion. *Formosan Journal of Medicine*, 7(5), 780-785.）

程航、吳明儒（2019）。〈文化資本透過社會資本中介影響地方發展的研究：以新港鄉為例〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，9（2），161-211。

(Cheng, Hang and Ming-Ju Wu (2019). Research on the Influence of Cultural Capital on Local Development with Social Capital as an Intermediary: Taking Singang Township as an Example. *Journal of Community Work and Community Studies*, 9(2), 161-211.)

黃珮婷 (2015)。《台灣社區型社會企業維繫社會與經濟雙重目標之研究：以龍眼林福利協會為案例》。嘉義：中正大學社會福利學系學位論文，1-110。

(Huang, Pei-Ting (2015). *A Study of How A Community-Based Enterprise (CBE) Achieves Social and Economic Maintenance in Taiwan: Taking the Longyan-Lin Welfare Association As an Example*. Dissertation, Department of Social Welfare, National Chung Cheng University, 1-110.)

黃源協、莊俐昕、劉素珍 (2011)。〈社區社會資本的促成、阻礙因素及其發展策略：社區領導者觀點之分析〉。《行政暨政策學報》，52，87-129。

(Hwang, Yuan-Shie, Li-Hsin Chuang and Su-Jen Liu (2011). Developmental Strategies for Community Social Capital-Community Leaders' Perspectives. *Public Administration & Policy*, 52, 87-129.)

楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧 (2011)。〈企業家社會資本對社會企業創業與創新之影響〉。《創業管理研究》，6 (1)，81-106。

(Yang, Ming-Hsien, Ben Ji-Tsung Wu, Che-Jen Su and Tzu-Yi Kao (2011). The Effect of Entrepreneurs' Social Capital on Entrepreneurship and Innovation of Social Enterprises. *Journal of Entrepreneurship Research*, 6(1), 81-106.)

鄧方 (譯)，Coleman, J. S. (原著) (1992)。社會理論的基礎。臺北：五南。

鄭勝分 (2007)。〈社會企業的概念分析〉。《政策研究學報》，8，65-108。

(Cheng, Jason Sheng-Fen (2007). The Conception of Social Enterprises. *Policy Research*, 8, 65-108.)

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。(Cheng, Jason Sheng-Fen (2008). Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policy and Civil Society. *Journal of Public Administration*, 27, 199-206.)

鍾汶芳 (2014)。《社會企業自評行銷與社會影響之關係：以承接多元就業開發方案組織為例》。屏東：屏東科技大學社會工作系學位論文。(Zhong, Wen-fang (2014). *The Self-assessment of Relationship between Marketing and Social Impact in Social Enterprise: An Example of the Multi-employment Development Program*. Pingtung: Dissertation, Department of Social Work, Pingtung University of Science and Technology.)

Bailey, N., R. Kleinhans and J. Lindbergh (2018). The Implications of Schumpeter's Theories of Innovation for the Role, Organization and Impact of Community-Based Social Enterprise in Three European Countries. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 7(1), 14-36.

Borzaga, C., G. Galera, B. Franchini, S. Chiomento, R. Nogales and C. Carini (2020). *Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe: Comparative Synthesis Report*. Luxembourg: European Union.

Bourdieu, P. (1986). The forms of Capital. In: Richardson, J. (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport, CT: Greenwood: 241-58.

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

Coleman, J. S. (原著)，鄧方 (譯) (1992)。社會理論的基礎。臺北：五南。

- Dale, A. and L. Newman (2010). Social Capital: A Necessary and Sufficient Condition for Sustainable Community Development? *Community Development Journal*, 45(1), 5-21.
- Defourny, J. and M. Nyssens (2012). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Kay, A. (2006). Social Capital, the Social Economy and Community Development. *Community Development Journal*, 41(2), 160-173.
- Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 246-262.
- Kilpatrick, S. U. E., J. Field and I. A. N. Falk (2003). Social Capital: An Analytical Tool for Exploring Lifelong Learning and Community Development. *British Educational Research Journal*, 29(3), 417-433.
- Nan Lin (原著) , 林祐聖、葉欣怡 (譯) (2005) 。《社會資本》。臺北：弘智文化。
- Peredo, A. M. and J. J. Chrisman (2006). Toward a Theory of Community-based Enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328.
- Portes, A. and E. Vickstrom (2011). Diversity, Social Capital, and Cohesion. *Annual Review of Sociology*, 37, 461-479.
- Steiner, A. and S. Teasdale (2019). Unlocking the Potential of Rural Social Enterprise. *Journal of Rural Studies*, 70, 144-154.

Tirmizi, S. N. A. (2005). The Contribution of Levels of Social Capital to Community Development. Retrived 20/04/2022, from <https://dr.lib.iastate.edu/handle/20.500.12876/69678>.