

文化體驗設計與社會企業營運模式初探

陳姿汝·曾碧卿*

(收稿日期：106 年 03 月 16 日；第一次修正：106 年 04 月 27 日；
第二次修正：106 年 10 月 03 日；接受刊登：106 年 11 月 21 日)

摘要

社會企業(social enterprise)是以立意良善的營運模式，試圖解決社會問題的創新概念引起了認同。觀察近年觀光產業興起，先前研究指出開發在地文化行程有助於分散大量遊客、提升旅遊品質外，更能透過旅遊景點之開發，重新認識自己的土地和文化。其中，老街是具有豐富文化遺產的旅遊場域，臺灣老街的發展與演變是與其所在的地理環境、商業行為和人文活動有絕大的關係，但現今對於老街景點的開發，常常僅考慮旅遊便利性和商業效益等經濟面向，所造成的問題包含(1) 老街遭受破壞而導致文化流失；(2) 青年對在地文化認同感式微。基於此，本研究探討如何用文化體驗設計之概念，讓青年與在地文化有效連結，達到凝聚社區、傳達地方文化特色、提高青年對自身文化認同感。其研究方法採行動研究之質性研究方式，選擇「臺南信義老街」為行動場域，並建立「巷由心生文化工作坊」之社會企業營運團隊，舉辦兩場文化體驗活動，分別為「來去巷Y內駁挪」、「文化走讀」。由於信義街位於臺南舊市區，目前尚保有獨特社區氛圍與老街文化，且近年陸續有青年進駐進行街區改造，具備老街文化保存與文化創新之內涵。研究結果得到一個符合社會企業理念之「初步創新老街人文服務策略之營運架構」，希冀此能做為未來相關社會企業營運模式之參考。

關鍵詞彙：社會企業，社會創新，老街旅遊，文化體驗

壹·緒論

「社會企業」(social enterprise)一詞起於 1970 年代歐美非營利組織所發起，其基於西方當前的社會文化脈絡與社會創新之需求而逐漸成為顯學，近年來，臺灣有越來越多的學者專家和企業開始投入研究與實踐；「社會企業」是以立意良善的營運模式，試圖解決社會問題的創新概念引起了認同，使得社會大眾更願意提高對社會問題的關注，形成了一股正向的影響力，但由於社會企業對於營利企業之商業模式，較無經驗也不甚熟悉(許靖蘭，2000)，其所提供的產品或服務，仍須具有市場競爭力，因此探討社會企業之商業模式，即成為重要的議題之一(陳隆輝、黃子明，2017)，本研究基於此論述，觀察近年國民生活品質提升、國內光觀產業興起，但旅遊產業過去多以商業經營之角度來開

* 作者簡介：陳姿汝，南臺科技大學視覺傳達設計學系助理教授；曾碧卿，南臺科技大學工業管理與資訊學系講師。

發其旅遊行程與服務，也因此常造成景點拜訪的高度重複性導致旅遊品質不佳、景點腹地不足導致人潮擁擠、缺乏與在地人文達到有效連結等社會問題，現今國人對國內旅遊資訊的充分取得與時代的變遷下，使得旅遊之需求從「一體適用」(one size fit all)的旅遊方式轉為更為深度之文化之旅，「文化體驗」成為主要的旅遊體驗形式之一，文化旅遊雖屬分眾的主題式深度旅遊，卻充滿隱性商機，延伸於此的文化體驗服務也越來越周全，許多學者紛紛提出了以體驗為核心的服務體制(Pullman & Gross, 2004)。

而臺灣經歷這五十年來產業結構之變遷，忽略了人文生活之培養，以及城市現代化、全球化之發展下，青年人口不斷外移，導致臺灣老街逐漸式微，造成人文歷史脈絡之斷層、許多臺灣在地文化特色之流失、無形文化資產無法延續等問題。近年來，隨著國民旅遊風氣提升、老街商圈有效開發下，探尋老街逐漸成為一種流行的旅遊體驗形式，先前研究指出，開發在地文化行程有助於分散大量遊客、提升旅遊品質之優點外，更能透過旅遊景點開發的過程中，讓在地居民重新認識自己的土地和文化(楊振甫等，2013)。而其中，老街是具有豐富文化遺產的旅遊場域，臺灣老街的發展與演變是與其所在的地理環境、商業行為和人文活動有絕大的關係，是整個大時代的縮影(張溪南，2007)，觀察臺灣老街成形之脈絡，可窺知臺灣經濟、社會、文化發展史(黃沼元，2002)。然而，如同前面所述，缺乏社會關懷的角度來開發老街旅遊，造成現今許多老街面臨過度商業化之疑慮，大批遊客和攤販每逢例假日即湧入狹窄的街頭巷弄中，遊客離開後留下大批的垃圾，使得老街的原始風貌受到破壞，而過度聚集的遊客打擾在地居民的日常生活，造成原本在地的生活模式受到漠視，以及從外移居而來的新住民進駐後，需與原居民重新融合等社會問題，再再突顯需重新思考老街創新、文化保留之新商業模式，而如何能在尊重原始老街生活步調之前提下，達到老街活化、文化再造，是目前老街文化旅遊服務與在地文化產業所面臨之首要問題。

由於臺灣各地目前對於老街景點的開發，常常僅考慮旅遊便利性和商業效益等經濟面向，所造成的問題包含(1) 老街破壞、文化流失：商業化的考量讓許多老街原有樣貌被破壞，且青年人口外移、新住民進駐等問題，使得傳統街道文化、原始生活模式流失；(2) 青年對在地文化認同感式微：全球化的衝擊使得青年對在地文化認同感不足，缺乏深度體驗與認知，以致較難培養對文化創新應用之能力。基於此，本研究以「社會企業」經營之角度，探討如何透過創新文化旅遊之服務，來體驗老街人文內涵，並有效連結在地文化，達

到活化老街、傳達地方文化特色、提高青年對自身文化認同感之目的，並依此提出一個符合社會企業理念之「初步創新老街人文服務策略之營運架構」。

貳·文獻探討

本研究依據研究目的所述，分別就社會企業之發展與定義、文化旅遊和老街人文、旅遊體驗與社會企業等文獻回顧，來了解過去研究之結果，做為本研究探討老街人文營運策略之可能性。

一、社會企業之發展

「社會企業」(social enterprise)一詞起於 1970 年代歐美非營利組織所發起，其導因於西方福利國家(welfare state)思潮的式微，由於非營利組織的經濟來源，早期主要來自捐款、會費與政府補助，但這些來源常常受限於外部環境的影響，進而影響到服務的品質；另外，由於社會期待服務對象不是處於社會福利的保護傘下，產生福利依賴與自我封閉，而造成與社會隔離等現象，因此，非營利組織面對上述的困難與挑戰，思考轉型為「社會企業」之形式，並嘗試提供創新的服務模式(王秉鈞等人，2014)。也由於近年經濟衰退，當失業和經濟問題無法再透過福利體系平衡後，各國希望藉由經濟活動和公共投資，逐漸發展出有別於以往的組織型態和資源策略，解決嚴重的社會與經濟失衡問題，也因而引發社會企業概念浮現，成為繼社會主義和資本主義之後，另一條社會發展創新途徑(Westlund, 2003)。因此，觀察社會企業之發展，可分成歐陸與美國兩種脈絡，在歐洲國家方面，因為解決日益嚴重的失業問題，使得政府鼓勵民間創立企業，提供新服務來處理長期失業人口的就業方案與個人社會服務等(Kerlin, 2006)，而在美國方面，因政府財政危機而壓縮對非營利組織的補助，使得非營利組織不得不師法企業營運模式，故商業化成為美國社會企業發展之重要概念(Dees & Elias, 1998)。

而臺灣的社會企業發展可追溯至合作社和儲蓄互助社，之後非營利組織為促進身心障礙者參與社會活動，遂開始從事職業培訓與庇護工場的運作，並將其產品進行商業行為(王秉鈞等人，2014)，臺灣的社會企業興起與因應社會需求、非營利組織期盼財務狀況穩定、社會福利民營化與購買式服務興起、政府支持與經費提供和企業開始重視企業社會責任等各項因素有關(官有垣，2007)。近年，政府部分推行各種相關政策，更促使非營利組織開始思考商業

行為之可能性(官有垣，2006)。因此，臺灣的社會企業是從非營利組織服務使用者的需求中，逐漸發展成型(吳佳霖，2012)，也因而行政院在 2014 年公布《社會企業行動方案》，提出社會企業是指透過商業模式解決特定社會或環境問題的組織，其所得盈餘主要用於本身再投資，以持續解決該社會或環境等問題，而非僅為出資人或所有者謀取最大利益(經濟部，2014)。社會企業應是一個同時追求社會與經濟利益，但以創造社會影響力為主要使命之組織，其可以一般營利事業或者非營利組織之形態存在，其關注類型相當多元，包含弱勢關懷、在地發展、生態環保、公平貿易等。

綜觀以上各國社會企業發展概況，「社會企業」是基於各國不同社經背景、文化脈絡下的社會產物，很難以一概全，其組織形式多元，如以非營利組織師法企業商業手段，或以營利組織投入具社會使命的創投事業，或是營利企業組織在企業社會責任的理念下，從事解決社會問題，完成實踐社會目的之事業，可見其非來自於學術環境透過嚴謹的科學研究所創造，此皆導致社會企業成為一個寬廣而難以界定的概念。

二、社會企業之定義與社會性

而為解決社會企業定義模糊之問題，國際重要組織與相關研究群體皆試圖為其尋找精確定義，如經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) (1992)所出版的《社會企業》(Social enterprises)一書中提到，社會企業是「指任何能產生公共利益的私人活動，有助改善社會問題，以達到特定經濟與社會目標，特別是社會排除與失業現象，非以追求利潤極大化為目的」，而臺灣相關組織方面，台灣社會企業創新創業學會曾定義，社會企業是「兼顧社會價值與獲利能力的組織」(台灣社會企業創新創業學會，2013)，其是以商業模式來解決社會問題的組織，其盈餘主要用以繼續投資社會企業本身，進而能持續解決社會問題(鄭勝分，2007)。另外，中華區最具影響力的社會企業平台—社企流(2015)提出「社會企業是一個用商業模式來解決某一個社會或環境問題的組織，例如提供具社會責任或促進環境保護的展品或服務、為弱勢社群創造就業機會、採購弱勢或邊緣族群提供的產品或服務。其組織可以以營利公司或非營利組織之型態存在，並且有營收與盈餘。其盈餘主要用來投資社會企業本身、繼續解決該社會或環境問題，而非為出資人或所有者謀取最大的利益。」

有關社會企業的理論部分，EMES 歐洲研究網絡(EMES European Research Network)從社會、經濟和治理三個層面為基礎，建立社會企業理想指標(ideal type)，後續學者從先前文獻整理中，提出社會企業需同時具備社會目的、社會經濟(social economy)與商業運作三項特質，首先，社會企業需是一個具備社會目的地的組織，其次，社會企業可是一般企業或是非營利組織，除滿足弱勢市場需求外，同時也需兼具社會整合功能，而非追求最大利益，再者，社會企業需藉由商業運作創造收益，以維持社會目標運作，以達到永續發展之願景(吳佳霖，2012；王秉鈞等人，2014)。也因此，綜合上述有關社會企業之相關研究，本研究認為「社會企業」應是一個以解決社會問題為主要目的，而非以追求利潤最大化之組織或團體，其經費來源有一部分需透過商業模式來創造營收，如提供新產品或新服務，並依此達到永續經營之結果。

也因此，觀察社會企業的定義比起營利組織謀取商業利益為主要目的，更關注於社會議題的討論與解決，社會企業本質上是一種公民集體參與的組織形態，鼓勵民眾與受社會企業行動影響的各群體共同參與其活動(Defourny, 2001)，社會企業的許多資源都是來自於「社會」，其所有權也相對有社會的部份而非完全屬於個人(呂朝賢，2008)，由此可見，社會企業有其社會目的與利益，短期來說可創造新的設施、服務與工作或提高既有服務的可近性、效率與效益；中期來說，可作為國家社福政策改革有效的參考；長期來說，可以創造與累積社區社會資本(呂朝賢，2008)，社會企業的社會經濟目的即創造共同利益產品，此舉反映在提供工作、道德性及環保意識產品、教育、邊緣族群的協助與增能、文化與傳統保存及許多其他可取的活動上(黃浩然，2016)，「共善」(common goods)的過程是社會企業之核心經濟事實，因此屬互為主體及溝通上互動之一環(Cho, 2006)，正如 Vargo 與 Lusch (2004) 及 Lohmann (1989) 所曾提及的，服務主要是社會行動，而非實體。也因而以服務為主導的營運模式下，社會企業以實踐價值的形式，用共善之概念，共同創造社會經濟價值，而實踐價值的重要經濟動力的特色，包含體驗、技能與探索(Lohmann, 1989)。

三、文化旅遊與老街人文

旅遊活動是人類自古以來的行為之一，旅遊被定義為「一種往復的行程」，即指離開後再回到起點的活動，而完成此行程的人，則被稱為旅遊者(tourist)。從市場的角度來看，近幾年全球普遍經濟不景氣的情境下，觀光產業是少數幾個逆勢成長的產業之一。近年來，隨著國人旅行經驗的增加、網路科技的進步、資訊取得容易，旅遊行為與需求不斷改變。以往國人熟悉的團體旅遊逐漸減

少，取而代之的是以自助行為主的深度旅遊活動(楊振甫等，2013)。而旅遊是滿足人們在「異於原生環境」下的生活需求，遊客能透過消費行為，體驗到一種經過良好設計，能減少汙染、保存既有文化和生活方式的旅遊環境，成為一種重要的觀光訴求(紀昭吟等人，2010)。

而臺灣是全球蘊含豐富中華文化的代表區域之一，其自由、活絡的創作環境，曾歷經不同時代的殖民和不同民族的統治，使得這個小小的東亞島國成為一個文化薈萃之地，同時也造就了今日文化創意活動的蓬勃發展。其中，老街文化意識之抬頭極具代表性，老街風貌保留了都市發展過程中的歷史痕跡，更形塑出一種由當地居民共同構築的「文化生活圈」，具備豐富之人文內涵。「老街」一般被認為是「古老的、原始的」道路，強調「至少有近百歲的高齡」等特性(黃沼元，2002)。臺灣老街的發展與演變是與其所在的地理環境、商業行為和人文活動有絕大的關係，是整個大時代的縮影(張溪南，2007)，其多是明末清初至民國初年的產物，而觀察臺灣老街成形之脈絡，可窺知臺灣經濟、社會、文化發展史，莊永明曾提出：「老街的存在，是臺灣的記憶，也是臺灣的歷史。」(黃沼元，2002)。觀察一條老街的發展脈絡，可挖掘出豐富的人文內涵，也因此，近年來臺灣各地政府積極推廣在地觀光之際，文化體驗成為一種重要的旅遊行程選擇，有關臺灣老街之旅遊體驗計畫如雨後春筍般出現，包含挖掘老街景點特色、舉辦在地節慶活動等，而如何將此豐富多元的遊憩資源推廣利用，而為此產業的發展重點(楊振甫等，2013)。

四、旅遊體驗與社會企業

近年來體驗設計越來越受到重視(Pine & Gilmore, 1998; Haeckel, Carbon & Berry, 2003; Pullman & Gross, 2004, Voss, Ruth & Chase, 2008)，許多學者紛紛提出了以體驗為核心的服務體制(Pullman & Gross, 2004)，利用「體驗」的方式讓消費者能夠得到深度的資訊，而非只能單方面由消費者自行消化所獲取片面的知識，這樣的互動更能加深消費者對於整個主題的印象，進而提升該產品之品牌形象，具創新、創意之旅遊體驗設計，成為許多學者急欲探討之研究議題。而體驗的過程包含感知、理解、認知、闡釋及移情等特色，體驗在經濟上的重要性牽涉到從情境中萃取價值。也因而國人對國內旅遊資訊的充分取得與時代的變遷下，使得旅遊之需求轉為更為深度之文化之旅，「文化體驗」成為主要的旅遊體驗形式之一，延伸於此的文化體驗服務也越來越周全，如以收費模式經營的「台北城市散步」，提供中、英、日三種語言之導覽服務，在創造新的獲利模式之餘，也能將在地文化介紹給來自各地更多的遊客，提升文化認

同感(方敘潔, 2014)。而楊振甫等人(2013)曾就改善國內旅遊服務體驗之議題, 透過使用者研究提出幾點旅遊歷程中的創新機會點, 包含規劃與在地文化連結的行程、提供特殊的旅遊回憶、建立與旅遊和網路社群的結合等。而如何針對不同的市場, 推出主題式的深度旅遊或感動式的體驗旅遊, 並完整整合地方景點、交通路線、人力資源, 創造出優質的旅遊服務體驗勢在必行。

「旅遊體驗」亦屬於服務創新之範疇, 而旅遊活動包含前、中、後三個階段, 也就是旅遊前主要是規劃蒐集旅遊資訊、確認行程、行前準備等準備活動, 旅遊中以旅行本身為主體, 包含搭乘交通工具、在外地的食宿、景點觀光等; 而旅遊後則是旅遊意見回饋、旅程記憶分享的行為(楊振甫等, 2013)。參考過去學者之觀點, 有關「服務」的定義一般認為是在特定的時間和地點, 為顧客一種價值創造與利益的活動, 是一種為他人而完成之工作, 或是用於銷售或因配合或品銷售而連帶提供之各種活動、利益或滿意度等(Buell, 1984; Lovelock & Wirtz, 2006; Juran, 1974; 近藤隆雄, 2000)。服務的本質是無形的, 且是不涉及到物權, 並不一定要附屬於實質之產品上(Kolter, 2000)。另外, 服務之概念以 IBM 研究中心所提出的「服務科學, 管理學與工程學」(services science, management and engineering, SSME)影響力最大, 「服務科學」即表示此需同時包含數學模型(mathematical modelling)和有關於人類、組織和文化面向的社會科學之服務系統, 而「服務管理」是指此服務系統須涵蓋商業元素、商業模型, 並能對全球商業體系有所價值, 另外「服務工程學」則包含設計、策略和服務系統的維持等, 且服務提供者和顧客之間能彼此共創、共享成果, 根據其定義, 所謂服務科學是指結合眾多跨領域學科的研究, 其包含工業工程、商業策略、管理科學、社會和認知科學、法律等專業領域(Spohrer, 2007)。而旅遊是一個過程, 也是一項活動, 其間所包含的服務創新面向和內涵相當多元, 急待被提出討論。

然而, 以社會企業為主體的旅遊體驗之經營模式, 應從更多社會面向來討論。黃浩然等人(2017)曾從社會企業的服務與行動角度來分析, 認為社會企業的社會概念包括了互為主體、共善性、價值、對話、賦能、空間性和時間性這七個面向, 即指在特定時間和空間裡的一群人, 雖然可能各有不同的價值信念, 但皆願意付出努力維護其價值與信念, 透過對話與賦權, 尋求互為主體與共善的實踐。也因此, 經營團隊必需透過尋找、溝通及協商等過程, 來決定什麼是社會所關心、對社會有價值和屬於社會的目標, Cho(2006)認為社會企業或創業在本質上就是「對話的行動」。社會創業可以被視為是以「服務」為導向, 強調主動資源, 通過互動、互惠、共同創造和網絡關係的價值創造過程,

因而它是實證的、整合的、革新的和具有管理特性的一個定義，也因此，社會企業可能需要有完全不同的評估標準，可能與其它型態（尤其是那些沒有社會因素）的創業行動有顯著的差異(黃浩然，2016)。此概念之實踐就如同鹿港「玉珍齋」第五代接班人黃一彬曾說：「現在的鹿港人，很多人都不了解我們自己的特有習俗和文化，或者離鄉背井後，將那些習俗視為理所當然，而逐漸淡忘。…玉珍齋要傳承的，並不只是傳統糕餅，而是鹿港的文化遺產。」也因而「玉珍齋」品牌的建立是透過鹿港文化服務過程，創建新經營模式。彰化師範大學企管系副教授王信文就提到：「玉珍齋計畫的成功，已經超越了商業利益的層面，而提升到文化擴散的影響面，樹立了服務業的創新示範。」(孫碧卿，2009)。可見一個好的「文化服務模式」，同時能影響「在地居民」與「遊客」兩種族群的文化認同感，重要性不言而喻。

參·研究方法與步驟

本研究採用行動研究(action research)方式進行，或是如 Schön(1987)所稱的「反映性研究」(reflective research)方法，其是在一個真實的社會實踐場域中進行的研究方式，透過在實踐行動中進行反思，以改進實務工作，增進對社會真實場域互動的理解，並提出符合實務情境之營運策略與商業模式，此是為本研究方法選擇之主要原因。如同前述文獻所提及，社會企業是一種公民集體參與的組織型態，本質上即是一種對話的行動(Cho, 2006；Defourny, 2001；黃浩然等人，2017)，因此，社會企業之運作需要與多方團體對話，才能找到真正的問題核心與產品開發，再者，透過營運團隊的建立與商業模式的實作，進行活動設計與實踐、回饋與反映、評估與修正的循環研究歷程，來確實改善實務問題。而本研究以「臺南信義老街」為人文服務策略的實踐與觀察場域，由於歷史街區所對話的對象包含在地居民、店家、遊客、文史工作者等，環境中包含百年古蹟、老屋、祭祀廟宇、文化信仰等文化內容，是一個相對複雜的環境，也因此，需透過活動實踐、長期觀察、蒐集資料的行動研究歷程中，實際了解社會企業於其中該扮演的角色。

一、實踐場域與活動案例挑選

研究者於 2014 年始帶領一群設計科系和管理科系學生進入五條港文化園區內之信義街場域，進行『老街文化傳承創新體驗計畫—巷由心生文化工作坊』之一連串實地調查與在地實踐之工作，並主動接觸部分商家和居民，瞭解該條

老街之過往歷史和現今所面臨的困境。而信義街是位於昔日五條港區域最北處之「新港墘港」，因過去經由渡口將當時府城南北雜貨運往中國大陸銷售，回航船隻即以老古石（珊瑚礁）做為壓艙石，返回府城後壓艙石沿街堆積，因而舊稱為「老古石街」（黃宜靜、王明雪，2003），硃砧石(coral stone)意謂珊瑚礁的屍體，是一些從澎湖運來做為建築用的珊瑚礁石，並以信義街做為置放堆積的場所(呂順安，1994)，而新港墘港是五條港最晚開鑿的港道，由於此港道曾經用來運送水肥的關係，也稱「糞溝墘港」(洪敏麟，1979)。

臺南信義街現今是一條具有豐富歷史文化與獨特社區氛圍的老街，目前仍保有老街原始樣貌，蘊藏豐富的老屋故事，其曲折的小巷與民宅彼此交錯，只有在巷弄交會處或廟宇前，才有較大的空地廣場出現，狹小的巷道，只有行人和少數機車、腳踏車能夠通行，是一條具有人性尺度和空間趣味的巷弄。也於在明清時期此地為五條港海域，有便捷之水運經過，因此，信義街保有豐富的五條港文化內涵，隨處可見的歷史遺跡如集福宮、媽祖樓、兌悅門等古蹟，融入居民的一般日常生活中，以及許多傳統技藝產業如花燈、木雕、插花等，仍默默耕耘於老街巷弄中。然而，由於信義街位於臺南市中西區，此區曾為臺南商業中心，但在都市更新計畫後，新建圓環和道路，開闢出許多崎零小地，使得信義街被後來新建的金華路和康樂街所截斷。也因為當時政府只以商業因素作考量，尚未有都市文化保留之概念，導致老街社區紋理被破壞；又因信義街位於臺南舊市區，公共設施服務水準較低，以致於信義街有青年人口外移之問題，相較於其他多數過度商業化的老街，目前信義街社區尚保有獨特社區氛圍與老街文化，且近年陸續有青年進駐進行街區改造，具備老街文化保存與文化創新之內涵。

也由於現今全球化的趨勢下，使得青年對在地文化認同感式微，因此在「老街創新、文化凝聚」之基礎概念下，在巷由心生文化工作坊以社會企業概念所建立的團隊之努力下，建立在地人文故事、進行相關文創商品開發，並與信義街社區資源連結，挑選具有特殊氛圍文化之家合作舉辦展覽、體驗活動、藝文系列講座，積極接洽大學/專、高中/職合作舉辦文化教育體驗課程等。而其中，本研究以兩場性質、目的相同，但執行方式相異的文化體驗活動，透過兩次實踐的過程與反思，來討論與分析老街人文服務策略與營運模式之可能性，兩場活動為「來去巷Y內駁挪」和「文化走讀」，分別說明如下：

- 「來去巷Y內駁挪」：於2016年6月份時，透過在網路社群認識信義街且有意願進行實地體驗的青年，建立青年旅客能實際與在地連結之服務機制，活動規劃以不過度商業化操作並能創造一趟具人文深度體驗之旅

為目的。另為成功串連店家參與營運團隊所開發之創新服務，如為每一間店家設計專屬名片、角色插圖等，並邀請當地耆老講述在地人文故事，使造訪使青年能跟在地居民有所共鳴。活動過程紀錄請見圖三之一。



圖三之一 來去巷丫內駁擲活動紀錄照片

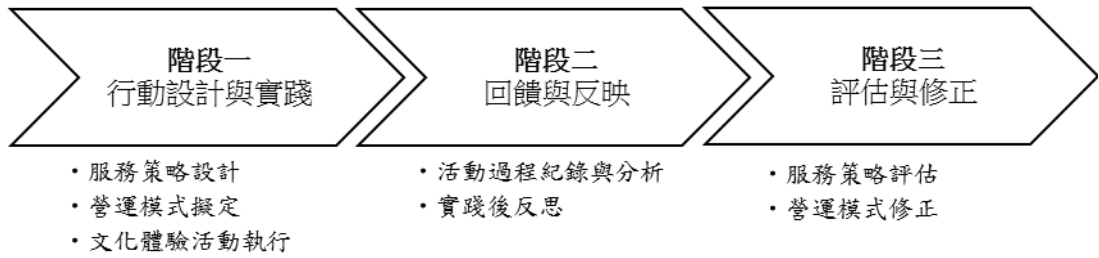
- 「文化走讀」：於 2016 年 8 月份時，以打工換宿方式，邀請不同專長之青年，進駐臺南信義街十天的時間，以信義街之地理、歷史、人文等面貌作為創作之素材，並於活動結束提供作品展演、推廣、販售之機會，讓更多的年輕人認識、體驗此地富饒的巷弄文化，進而認同、創作、推廣在地人文，也能為青年提供文化創作素材，讓青年有機會建立自我品牌。活動過程紀錄請見圖三之二。



圖三之二 文化走讀活動紀錄照片

二、研究步驟與流程

本研究之步驟即是依據行動研究之方式來規劃、設計與實踐，包含「活動設計與實踐」、「回饋與反映」、「評估與修正」等三個主要階段，首先，在活動設計與實踐部分，透過一連串的田野調查與社區訪談，了解在地需求，並建構初步之老街人文服務策略規劃與營運模式，依此營運模式設計文化體驗活動後進行活動實踐，之後，在回饋與反映階段，則根據活動執行結果進行反思與討論，最後，評估與修正階段則針對回饋與反映階段所獲得的反思結果，進行行動結果討論、參與者意見評估與營運模式修正。有關本行動研究之研究流程架構，請見圖三之三。



圖三之三 研究步驟流程圖

三、資料收集與分析方式

研究者在本行動研究過程中，扮演輔導營運團隊之角色，藉由參與觀察的方式進行研究資料的收集。營運團隊為南臺科技大學視覺傳達設計系和管理與資訊系兩組學生所組成，是為一個跨領域團隊，而研究者在計畫執行過程中，主要提供營運團隊執行規劃之建議與設計行銷內容之指導，也輔導營運團隊與信義街在地居民、外地青年參與者之間的溝通協調。而所收集的資料包含營運團隊與信義街居民、旅客等不同團體之間的互動觀察筆記、在地店家訪談紀錄、計畫執行過程之所有設計創作產出、活動過程之部分影像紀錄等資料，其資料豐富多元且完整。

而在資料分析方面，由於本研究是以社會企業角度來探討文化體驗之營運模式，社會企業雖不以營利最大化為主要目的，營利所得也需考慮回饋於社會，但畢竟本質上還是以企業營運之模式來運作，因此採用 Osterwalder 和 Pigneur (2010) 所提並廣為人知的「商業模式畫布」(business model canvas)來做為資料分析之基礎。而商業模式畫布是將商業模式分為四個主要構面—顧客介面、產品創新、基礎設施管理、財務方面，並以視覺化的方式整合，做為建立各種商業模式之分析工具來使用，此畫布包含九個構成要素，分別為目標客層(Customer Segments, CS)、價值主張(Value Propositions, VP)、行銷通路(Channels, CH)、顧客關係(Customer Relationships, CR)、收益模式(Revenue Streams, RS)、關鍵資源(Key Resources, KR)、關鍵活動(Key Activities, KA)、關鍵合作夥伴(Key Partnership, KP)和成本結構(Cost Structure, CS)等(Osterwalder et.al., 2005)，此商業模式畫布請見圖三之四。

關鍵合作夥伴 KP	關鍵活動 KA	價值主張 VP	顧客關係 CR	目標客層 CS
	關鍵資源 KR		行銷通路 CH	
成本結構 RS			收益模式 RS	

圖三之四 Osterwalder & Pigneur(2010)之商業模式畫布圖

但由於本研究為社會企業理念之老街人文服務策略之初探，故直接從商業模式畫布的九個構成要素來分析，會有部分要素不符之情況，因此，在分析架構的規劃上，則從畫布中提到的四大構面、九個構成要素，以較為廣泛的輪廓來分類整理，而四個構面依據 Osterwalder 等人(2005)提出的前期商業模式為參考，分別為產品創新、顧客介面、基礎設施管理、財務方面。其中，價值主張即為產品創新之要素，而在本研究案例提供的產品主要為文化體驗之服務，因而重新定義為「服務創新」之面向，即為此文化體驗服務之價值主張、整體營運之主要觀點；而顧客介面即指目標顧客、配銷通路、關係等內容，皆與人之社群互動有關，故在本研究將此分類出「目標族群」之面向，是指在整體營運規劃中，所有與計畫相關或直接參與之不同群體之間的互動關係說明，因此包含目標客群、顧客關係與關鍵合作夥伴三種要素；另外，基礎設施管理面向方面，則主要與資源安排、企業執行能力、合作夥伴連結等內涵有關，而本研究主要提供商品以服務為主，無設施管理之內涵，營運方式與活動安排與企劃、合作夥伴資源整合有關，因此用服務技術之角度來調整，較符合此類服務型商品之做法，因而本研究將此此分類出「關鍵技術」之面向，其包含九大要素之含關鍵活動、關鍵資源與行銷通路等三個要素，即在營運執行過程中所有相關工作任務之內容，包含活動舉辦、商品產出、媒體平台開發、人文故事紀錄與創作內容等皆屬之；最後，財務方面則包含成本結構與收益模型兩項議題，其與企業財務管理有關，本研究則整合為一個「成本收益」之面向來統一討論，包含成本結構與收益模式兩個要素，並從所有目標族群之整體效益來考量。其完整分析架構請見表三之一。

表三之一 營運模式之資料分析架構

四大面向	構成要素	描述
服務創新	價值主張	文化體驗服務之價值主張、整體營運之主要觀點
目標族群	目標客層、關鍵合作夥伴、顧客關係	所有與計畫相關或直接參與之不同群體之間的互動關係說明
關鍵技術	關鍵活動、關鍵資源、行銷通路	營運執行過程中所有相關工作任務之內容
成本收益	成本結構、收益模式	商業模型的財務結構與營利規劃

肆·行動結果與討論

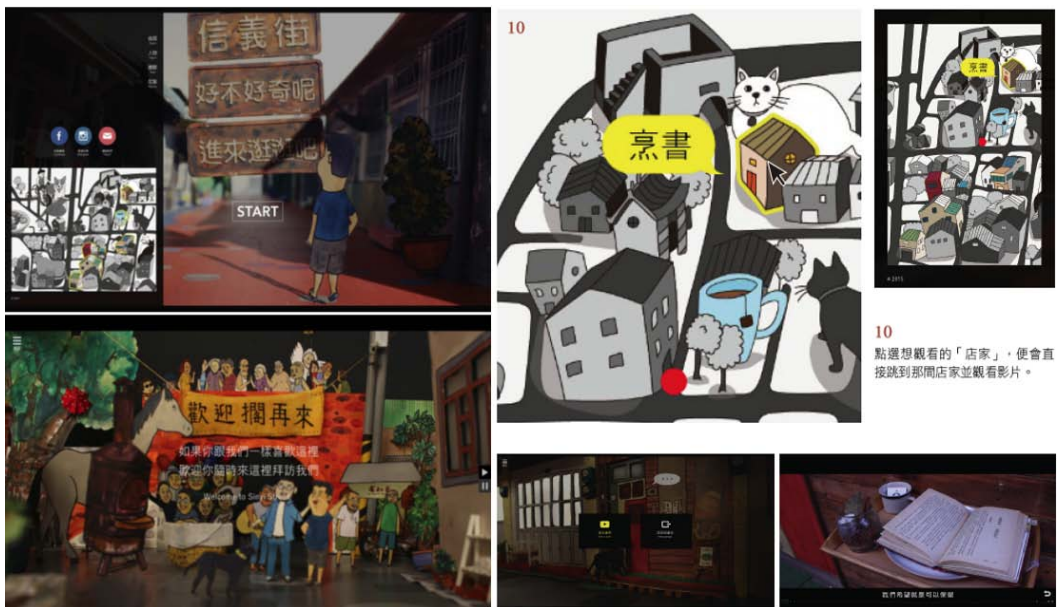
一、活動設計與實踐：老街人文服務策略與營運規劃

根據本研究問題與目的，為了持續保存信義老街原有之人文空間與在地生活模式，並能善用閒置資源與發揚耆老知識傳承，前置作業包含透過訪談在地居民收集老街的文化故事、社區問題診斷等，作為體驗活動設計之主要內涵和參考；實踐階段則藉由設計一套創新服務體驗模式，並與在地店家合作，邀請外地青年進入場域進行文化體驗等，以達到社區凝聚、文化傳承、青年文化認同之目的。基於此，有關信義老街人文服務策略，提出三個方向，分別說明如下：

- (1) 老街創新、社區再造：整合社區資源，並透過創新構想，達到老街創新、社區總體營造之成效。
- (2) 在地行銷、參與經濟：與地方產業文化結合，透過舉辦各式展演、DIY 互動體驗，創造體驗經濟。
- (3) 文化凝聚、教育深耕：凝聚社區居民理念，促進地方特色傳遞，並提倡本土文化教育，提高青年對自身文化認同感。

而在營運規劃方面，採用 O2O(Online to Offline) 營銷模式，以達到虛實整合之創新營運模式，並將之應用於文化旅遊活動規劃中，如在線上(Online)部分，透過營運團隊設計的「互動街景導覽網站」介紹老街街景，如圖四之一，並串聯合作店家，同時經營臉書網站上的粉絲專頁—「巷由心生信義街人物誌」，透過社群經營與議題行銷來建立品牌知名度和活動宣傳，如圖四之二；而在線下(Offline)部分，則舉辦社區深度體驗活動，如「來去巷Y內駁挪」、

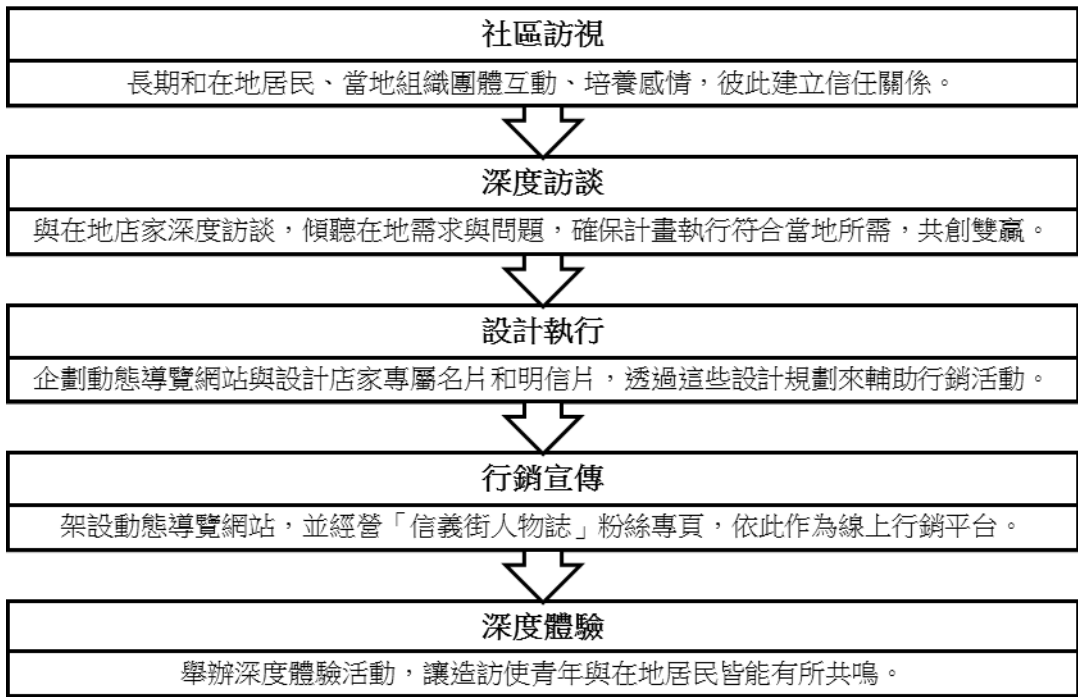
「文化走讀」等活動，為透過在網路社群認識信義街且有意願進行實地體驗的青年，建立青年旅客能實際與在地連結之服務機制，整體活動規劃以不過度商業化操作並能創造一趟具人文深度體驗之旅為目的。另為成功串聯店家參與營運團隊所開發之創新服務，如為每一間店家設計專屬名片、角色插圖等，並邀請當地耆老講述在地人文故事，使造訪之青年能跟在地居民有所共鳴。其中，「來去巷Y內駁挪」則是邀請數十位外地青年，以一日遊之旅遊行程規劃方式，帶領青年學子進入老街之場域，並到各式文創店家中進行體驗，而「文化走讀」活動則透過打工換宿的活動規劃，邀請 5 位具備不同專長的青年以當地的人文素材，透過自己的專業技能來創作，藉此能對臺南信義街有更多的認識，並與在地人文互動。其本研究所規劃之文化體驗活動流程之執行方式，請見圖四之三所示。



圖四之一 互動街景導覽網站說明手冊畫面擷取（圖片來源：白傑等，2015）



圖四之二 粉絲專業網頁畫面擷取 (圖片來源：本研究整理)



圖四之三 營運活動規劃流程

二、回饋與反映：營運模式之四大面向分析

(一) 從「服務創新」面向來看

服務創新即是探討社會企業營運團隊所提供商品的創新與整體觀點，即是其經營的核心價值，而本研究所觀察的團隊—「巷由心生文化工作坊」所提供的商品是以文化體驗服務為主，經營理念即是致力保留臺南信義老街原本的生活模式，並邀請更多年輕人進駐體驗，讓在地人文能獲得保存並傳承，而在服務策略設定前，訪問研究場域內多位居民對在地經營的看法，一位從小在此長大後外出工作，但現今回到生長地的在地店家提及：「我從小在信義街長大，成年後至外地工作，回到老家時，小時空間記憶又重新湧現，因此決定回到臺南生活，為信義街的文化傳承和社區再造盡一份心力，現雖然樂見有越來越多外地青年願意進駐這條老街，給予新生命，但也擔心新住民之生活模式與商業經營策略與原本小巷人文地理相違背，造成新的文化破壞。」也因此，在此良善的出發點下，提出「友善老街，二文共生」之經營理念，而所謂「二文共生」即是在文創產業發展的同時，也可以完整保留在地文化永續傳承。

另外，經營團隊名稱「巷由心生」亦是取自成語—「相由心生」之諧音而來，其概念為相由心生即是人的外相是由「心」所造化出來的，而老街的樣貌也是同樣由在地居民及在此地經營的店家所用心營造所成形而成的，「巷由心生」之命名，即是希望經營團隊在經營老街時，能不忘初衷，並以致力保持巷弄之原始樣貌並與之傳承為己任。有關於此社會企業之品牌視覺，請見圖四之四。



巷由心生文化工作坊
STREET of LIFE

圖四之四 巷由心生文化工作坊品牌視覺設計

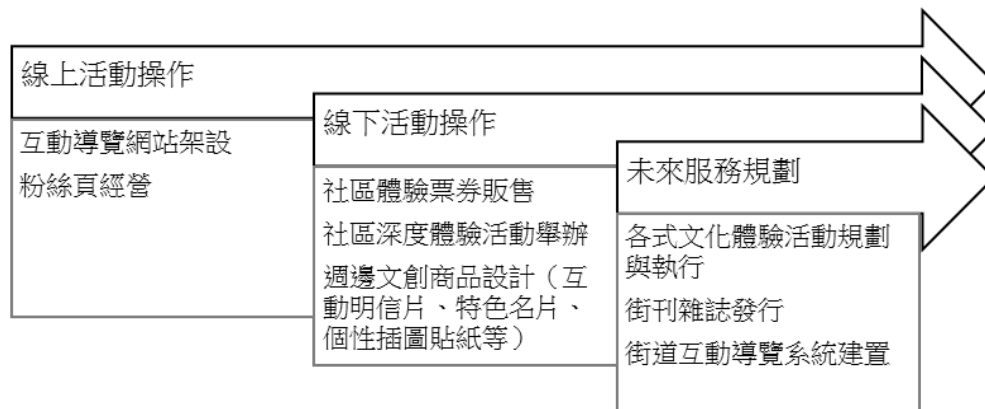
(二) 從「目標族群」面向來看

由於營運團隊之企業理念是以尊重在地文化為核心，並以良善的互利模式促進外來者與在地住民之間的互動關係，因此在營運過程中，涵蓋了各種不同群體，其同時包含了目標客群與關鍵合作夥伴兩種群體，而這些群體參與計畫之目的和彼此的互動關係也有所不同，且同一群體可能在不同的服務體驗設計下，分別扮演不同角色，或是同時是目標客群與關鍵合作夥伴。以下則將群體分類說明：

- (1) 年輕族群：主要是外地青年，過去對信義老街不甚熟悉，讓其能透過實地參與，走入巷弄體驗老街人文氛圍，並提升青年之在地文化認同感。在「來去巷Y內駁挪」體驗活動中是為主要目標客群，青年事先購買體驗票卷，並進入店家消費與體驗；但在「文化走讀」之打工換宿活動過程中，年輕族群即同時扮演目標客群與關鍵合作夥伴兩種角色，青年住宿於老街的期間，主要消費即來自於在地店家的所提供的服務，然而青年駐留在地創作，營運團隊也提供其作品展示空間，同時也提供青年作品販售的平臺，並將販售商品之部分營利回饋給社會企業永續經營。
- (2) 在地店家：為與臺南信義街社區資源連結，持續與更多的在地店家進行商業行為合作，如舉辦展覽、體驗活動、藝文系列講座、文創商品共同開發等。合作目地著重在認同經營團隊之經營理念及在地文化的情感傳遞。而在「來去巷Y內駁挪」和「文化走讀」兩場體驗活動中，皆是扮演關鍵合作夥伴之角色，期建立互助互榮之互動關係。
- (3) 在地居民：由於信義街是具有豐富歷史人文之百年老街，目前雖有越來越的文創店家進駐，但在地居民多以於當地生活數十年之中老年人為主，並多為居住住宅使用，因此在體驗活動的舉辦過程中，亟需了解在地需求，如「來去巷Y內駁挪」活動舉辦時，多在老街之主要幹道上進行，以不影響巷弄內的居民生活安寧為考量，而在「文化走讀」部分，活動安排上則鼓勵參與青年能平常多與在地居民接觸，除能讓青年實際深入了解在地人文外，也能讓在地少有與外人接觸機會的高齡者能與年輕人聊天，除提供年長者心理慰藉外，也能使之貢獻耆老智慧。而在與在地居民互動的原則主以不打擾居民作息為前提，從而建立社區營造共識，最後達到認同與肯定。

(三) 從「關鍵技術」面向來看

關鍵技術面向之探討包含關鍵活動、關鍵資源與行銷通路等內容，而在巷由心生文化工作坊的營運規劃上，營運團隊主要與在地店家和居民合作，在不破壞在地文化與保有原本生活樣貌的前提下，注入藝術、設計與科技的新元素，來提供新的創新文化體驗服務，來達到社區凝聚、文化認同之目的。其主要活動執行內容包含：「互動街景導覽網站」網站架設、「巷由心生信義街人物誌」粉絲頁經營、「來去巷Y內駁挪」、「文化走讀」之社區深度體驗活動舉辦、週邊文創商品設計等。行銷方式則透過營運團隊所設計的「互動街景導覽網站」介紹老街街景，串連合作店家，同時經營臉書網站上的粉絲專頁—「巷由心生信義街人物誌」，透過社群經營與議題行銷來建立品牌知名度和活動宣傳；在實踐部分，則舉辦數場社區深度體驗活動，為透過在網路社群認識信義街且有意願進行實地體驗的青年，建立青年旅客能實際與在地連結之服務機制。有關上述關鍵活動執行模式請見圖四之五說明。



圖四之五 關鍵活動執行模式

(四) 從「成本收益」面向來看

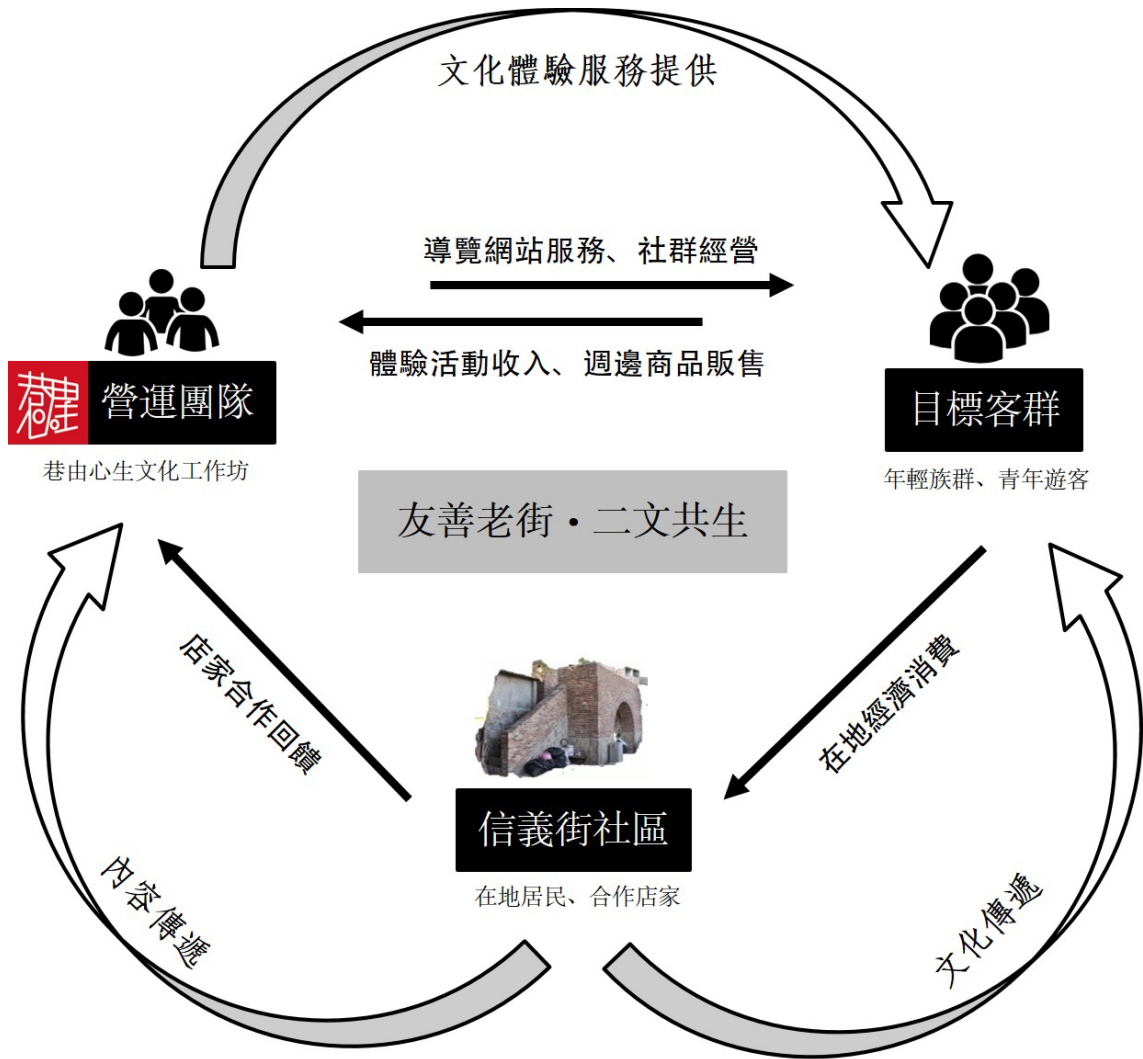
有關營運團隊的財務規劃部分，分為「成本結構」與「收益模式」兩部分，觀察初期團隊成立時，其所開發週邊文創商品之成本是主要的花費來源；在營運階段，人事費用則占較大的比例。而兩次體驗活動舉辦與實踐之收入來源尚是以機關補助為主，並輔以團隊所設計的深度體驗之旅，搭配週邊商品銷售，是為輔助資金，作為後續的擴張與創新研發之用，其財務細項說明於表四之一。而在整體效益方面，營運團隊整合信義街合作店家共同執行活動計畫，此能將體驗活動舉辦之部分收益回饋給在地店家，而另外週邊文創商品之銷售則可分擔部分營運成本，社群經營可協助行銷社區，促進在地經濟，回饋給在地居民，以符「社會企業」之經營理念。

表四之一 營運團隊財務規劃表

財務支出部分		財務收入部分	
成本結構	人事費用	收益流	體驗活動舉辦，票券販售
	活動費用		周邊文創商品銷售
	設計費用		社群經營
	宣傳費用		公私立機關補助
	業務費用		
	網路平台建置費用		

三、評估與修正：初步創新老街人文服務策略之營運架構提出

由於本研究是從「社會企業」之角度，以立意良善的營運模式，來解決現今臺南信義老街所面臨老街人文遭受破壞、青年對在地文化漠視等問題，其所販售之商品內容為文化旅遊之創新服務設計，其企業理念是有別於過去以商業利益為導向之企業思維，也因而提出「友善老街，二文共生」之經營理念，期能持續保存信義老街原有之人文空間與在地生活模式，並能善用閒置資源與傳承耆老知識，前置工作包含透過訪談在地居民、收集老街人文故事、社區問題診斷等，之後歸納整理出三個信義老街人文服務策略：（1）老街創新、社區再造；（2）在地行銷、參與經濟；（3）文化凝聚、教育深耕，並依此規劃文化體驗活動，具體實踐其企業理念。因此，本案例之分析架構雖從 Osterwalder 和 Pigneur (2010)所提之商業模式畫布為基礎，整理出「服務創新」、「目標族群」、「關鍵技術」和「成本收益」四個面向來討論，其觀察結果可發現「社會企業」之經營思維部分不同於一般以營利為目的之企業結果。如「目標族群」來自三個群體，分別為消費者、信義街社區居民和店家，此三個群體和巷由心生文化工作坊營運團隊彼此間不只是販售商品和消費購買之單一關係，經營團隊也同時整合在地經濟需求，並將社區問題解決納入服務商品設計中，三者之間互為合作與利益關係；又如體驗活動之舉辦，能同時帶動所有目標族群之互動，能讓各群體之間產生了多重的服務提供和消費行為，此也讓成本收益之面向，不單只是從營運團隊之角度就能全面概括討論，也因此，其商業模式必需從更為全面、完整之角度來探討，而此社會企業所企圖解決之社會問題，則成為各面向的一個重要起始點。有關於本研究透過行動實踐、長期觀察，對於之在地文化服務策略之營運架構整理於圖四之四。



圖四之四 初步創新老街人文服務策略之營運架構

伍·結論與建議

本研究以「社會企業」之角度，以在地之需求與問題作為企業經營之初始理念，經營團隊設計之創新服務主要是提供青年與在地店家合作機制，在不破壞在地文化與保有原本生活樣貌的前提下，注入藝術、設計與科技的新元素，企圖與顧客共同創造一個具深度的老街人文體驗。透過互動式服務導覽平台的建置、文創商品的設計及社區資源的有效整合，讓信義老街活化創新、社區總體再造，進而改善社會問題，並能在社會問題解決的實踐過程中，提出一

個「社會創新商業模式」，作為未來有志於此的年輕創業者，能以尊重在地文化的中心理念，來達到企業永續經營之參考。

本研究觀察「文化走讀」活動經營團隊的實踐過程中，因各項關鍵活動著重於「文化認同」與「人文培養」之面向，並以人文關懷而非商業利益作為主要決策考量，因而企業理念和活動多能獲得在地居民和參與者之認同，如在實踐活動結束的感想分享時，一位參與者就提及，透過實際的體驗，其對當地的認識超乎原本的想像，也感受到社區在活動過程中所凝聚的力量，可見透過體驗活動、文化旅遊之營運模式，能符合本研究初始以立意良善的社會企業營運模式之期盼，達到老街活化、社區凝聚、文化認同之目的。但在成本收益的行動實踐中，則發現目前的收益模式尚需仰賴外界補助，才能收支平衡，有關行銷策略、商品販售通路等細部開發部分，可留待未來研究來提出更具創意、有效的解決方案。另外，此研究案例雖秉持立意良善之理念，進駐老街進行營運，其間與大部分居民皆有良好的互動關係，但在外部社群經營的過程中，也曾接收到對巷弄活動影響在地居民平常生活疑慮之回饋意見，也因而有關賦予社區活化，並保留在地生活與特色，實是一個兩難的問題，而如何解決此社會人文問題，急需下一步研究持續討論。此也說明社會企業之複雜度與多元性，而目前各國對「社會企業」之研究與討論方興未艾，期待不久之後，將會有更完整的論述和理論，能提供為實務界參考與應用。

此外，本研究因是有關文化體驗設計和社會企業營運模式的初期觀察研究，研究分析方式偏重於行動過程中的整體現象觀察，而非是針對某一面向之深度探討，故研究資料地收集多元且繁雜，資料分析時難針對每個一面向做質化與量化資料交互驗證，未來研究可針對本研究所提之四大面向之任一面向，做比較完整的論述，包含營運模式規劃、服務策略設計、資料收集與分析方式等做進一步的研究規劃，以期能在文化體驗服務設計的社會企業類型中，提出更為完善的營運模式。如前有關成本收益面向之討論，未來研究需擴及至整體社區營造之範圍來討論（本研究為臺南信義街社區），才能有效涵蓋實踐社會企業行動時整體的收益呈現，而非只討論單一營運團隊的收益結果，造成整體價值創造的偏差，也才能對社會企業對整體社會之貢獻有比較完整的呈現。

陸·致謝

特別感謝臺南市信義街之全部居民與店家對本研究所提供的支援，特別是「屎溝墘客廳」民宿老闆蔡東昇先生提供活動場所、「馬路楊檳榔會社」老

閻楊馬路先生無私地付出，才能讓本研究有機會收集到此豐富的資料，並能有此初步成果；另外，也對所有在計畫執行過程中曾經參與「巷由心生文化工作坊」活動之任何人，包含從計畫一開始的創業籌備團隊，到至今執行社會企業任務之工作團隊，表示由衷感謝，由於每一位參與者的付出與回饋，才能讓本研究得以順利執行，並能在實踐過程中，對區域發展有所貢獻，最後感謝科技部「數位人文計畫」(MOST 105-2420-H-218-001 -)之補助，提供此研究執行、實踐和整合之機會，及感謝所有在研究過程中先進提供的建議和指導。

參考文獻

- 方敘潔，「掌握實大趨勢，迎向兆元文創商機」，La Vie，10月號 126期，麥浩斯出版股份有限公司，臺北市，2014年。
- 王秉鈞、鄭勝分、吳佳霖、劉育欣；國家發展委員會編，「我國非營利組織社會企業化之研究」。國家發展委員會，臺北市，2014年。
- 台灣社會企業創新創業學會，「什麼是社會企業？用心快樂社企」，2016年9月26日取自 <http://www.seeheart.com.tw/social-enterprise>，2013年。
- 白傑、王雅韻、陳郁雯、張佩瑜、李云、陳韋如，「巷由心生互動導覽網站操作說明手冊」。未出版，2015年。
- 吳佳霖，「社會企業促進社會融合之初探：以經濟弱勢婦女為例」，國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文，南投縣，2012年。
- 呂朝賢，「社會企業與創業精神：意義與評論」，國立政治大學社會學報，第39期，2008年，頁81-117。
- 呂順安主編，「台南市鄉土史料」，耆老口述歷史叢書；5，省文獻會出版，南投市，正中總經銷，臺北市，1994年。
- 官有垣，「臺灣社會企業組織的經營管理：以陽光社會福利基金會為例」，二〇〇六年兩岸非政府組織學術論壇暨實務交流研討會，國立政治大學第三部門研究中心，2006年。
- 官有垣，「社會企業組織在臺灣的發展」，中國非營利評論(China Nonprofit Review)，第1期，2007年，頁146-181。
- 社企流，「基本概念：社會企業的定義」。2016年9月26日取自 <http://www.seinsights.asia/aboutse>，2015年。
- 近藤隆雄著、陳耀茂譯。「服務管理」。書泉出版社，臺北市，2000年。
- 洪敏麟。「臺南市市區史蹟調查報告書」，臺灣省文獻委員會，臺中市，1979年。

- 紀昭吟、張舜翔、陳麒元、張雨婷、林昭元、池惠婷，「全球創新服務趨勢觀測」，工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心、資訊工業策進會資訊市場情報中心，新竹縣，2010年。
- 孫碧卿（總編輯）。「軟實力：服務業十二個創新經營案例」。經濟部商業司，臺北市，2009年。
- 張溪南，「南瀛老街誌」，南瀛文化研究叢書：第11輯；南瀛地景文化專輯；53。臺南縣政府，臺南縣，2007年。
- 許靖蘭，「法規、社會企業與庇護工場的經營」，就業好伙伴電子報月刊，第1期，2010年。
- 陳隆輝、黃子明，「小林社區社會企業商業模式之研究-以「2021 社會企業」為例」。輔仁管理評論，第二十四卷第一期，2017年，頁47-76。
- 黃宜靜、王明雪主編。「台南歷史深度旅遊」。遠流出版，臺北市，2003年。
- 黃沼元，「台灣的老街」，遠足文化，臺北縣新店市，2002年。
- 黃浩然，「社會企業：服務主導邏輯觀點」，輔仁管理評論，第二十三卷第一期，2016年，頁55-72。
- 黃浩然、韓文堯、林佳萍、李禮孟，「社會企業的社會面向初探」，輔仁管理評論，第二十四卷第一期，2017年，頁103-124。
- 楊振甫、伍志翔、龔茵總編輯，「未來生活體驗設計趨勢」，經濟部科技美學設計加值計畫。經濟部技術處，臺北市，2013年。
- 經濟部，「社會企業行動方案」，
<http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72-871e28b325d2.pdf>，2014年。
- 鄭勝分，「社會企業的概念分析」。政策研究學報，第7期，2007年，頁75-76。
- Buell, V. P., "Marketing Management: A Strategic Planning Approach", NY: McGraw-Hill Book Co., 1984, pp. 62.
- Cho, A. H., "Politics, Values and Social Entrepreneurship A Critical Appraisal, in Social Entrepreneurship", Ed. by: John Mair, Jeffrey Robinson and Kai Hockerts, Basingstoke: Palgrave Macmillan UK, 2006.
- Dees, J. G. & Elias, J., "The Challenges of Combining Social and Commercial Enterprise", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8 (1), 1998, pp. 165-178.
- Defourny, J., "From third sector to social enterprise", In Borzaga, C., Defourny, J. (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 1-28), London: Routledge, 2001.
- Haeckel, S.H., Carbone, L.P., and Berry, L.L., "How to Lead the Customer Experience", *Marketing Management*, Vol. 12, No.1, 2003, pp. 18-23.
- Juran, J. M., "Quality Control Handbook", 3rd ed. New York: McGraw-Hill Book Co, 1974.
- Kerlin, J.A., "Social enterprises in the United States and Europe: understanding and learning from the differences", *Voluntas*, Vol. 17, No. 3, 2006, pp. 247-263.

- Kotler, P., "Marketing Management", 10th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- Lohmann Roger A., "And Lettuce Is Nonanimal: Toward a Positive Economics of Voluntary Action", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18(4), 1989, pp.367-383.
- Lovelock, C. and Wirtz, J., "Service Marketing- People, Technology and Strategy", 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
- OECD, "Social Enterprises", OECD, 1992.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., and Tucci, C.L., "Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept," *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16(1), 2005, pp. 1-25.
- Osterwalder A, Pigneur Y., "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries", Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.
- Pine, J.B. and Gilmore, J.H., "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 4, 1998, pp. 97-105.
- Pullman, M.E. and Gross, M.A., "Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors", *Decision Sciences*, Vol. 35, No. 3, 2004, pp. 551-578.
- Schön, D. A., "The Reflective Practitioner", Temple Smith, London, 1987.
- Spohrer, J., "Service science: The next frontier in service innovation", Last accessed on 20/02/2016 via <https://www.ibm.com/developerworks/wikis/download/attachments/108888129/spohrer07int.pdf>, 2007.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F., "The four services marketing myths: Remnants from a manufacturing model", *Journal of Service Research*, 6, 2004, pp.324-335.
- Voss, C., Roth, A.V., and Chase, R.B., "Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation", *Production and Operations Management*, Vol. 17, No. 3, 2008, pp. 247-266.
- Westlund, H., "Form or contents? On the concept of social economy", *International Journal of Social Economics*, Vol. 30, No. 11, 2003, pp. 1192-1206.

Preliminary model of Social Enterprise and Culture Experience Design

ZI-RU CHEN, BI-CHING TSENG *

ABSTRACT

The concept of social enterprises has gained popularity in recent years. Social enterprises apply commercial strategies to the alleviation of social maladies. There exists scope for this concept in the amelioration of problems associated with the rapid increase in tourism, which range from overcrowding at tourist sites and surrounding areas to weak communication between the tourism industry and local populations. Previous research has affirmed the benefits of arranging cultural tours around the island. These benefits include distributing tourists more evenly throughout the country to reduce crowding, improving tourists' travel experience, and encouraging local people to value the history and culture of their hometowns. Old streets in particular are a big draw for cultural tourists. Unfortunately, Taiwan's old streets have been developed with only economic gain in mind. This has led to several problems, including (1) the devastation of old streets and loss of cultural heritage, as well as (2) a weakening of young people's identification with their local culture. Opportunities to reduce some of the negative impacts of globalization are not being maximized. In view of this, this study applies commercial strategies to the development of tourist products and services in old streets with the aim of empowering local populations and preserving cultural heritage. Specifically, the research hopes to improve community cohesion, promote local cultural features, and increase the youth's identification with their hometowns.

This is achieved through action research of qualitative methodology. Located in a historic district in Tainan City, "Xinyi Old Street" maintains a unique atmosphere and old-street culture. It has also succeeded in attracting the younger generation to work on urban transformation projects. It serves as a shining example of old-street preservation and cultural innovation. A team of social enterprise, "Street of Life Studio", was established. They held two activities of cultural experience in here. The research then presents a preliminary model for a social enterprise on innovative strategies and operational framework for old-street cultural services. This paper serves as reference for the future development of social enterprises aimed at cultural preservation.

Keywords: Social enterprise, Social innovation, Old streets, Culture Experience

* Zi-Ru Chen, Assistant Professor, Department of Visual Communication Design, Southern Taiwan University of Science and Technology; Bi-Ching Tseng, Lecturer, Department of Industrial Management and Information, Southern Taiwan University of Science and Technology.

