

從具社會企業概念之旅行業經營模式分析退休族群人力再運用

The study on retiree's competency re-use in the travel industry from the viewpoint of business model and social enterprise concept

陳建和 Chienho Chen¹

陳孟崙 Meng-Lun Chen²

摘要

近來退休族群人力再用成為關注議題。社會企業概念漸成為解決社會議題的因應方式之一。社會企業運用於旅行業相關研究甚少，因此，本研究訪談退休族群、旅行業業者、社會企業學者及社會企業業者，共計 27 位。目的在探討社會企業概念運用於旅行業及退休族群人力再用，促使旅行業成為社會企業一環可能性。研究結果顯示，一、社會企業與旅行業的經營模式具四項差異要素：價值主張、永續能力、顧客關係及顧客區隔；二、退休族群返回職場意願顯示於心理、個人專業能力在旅行業職務之運用、返回職場方式、個人特質、就業地點及福利五項因素；三、旅行業業者有意願配合政府推行退休族群人力再用相關政策，促使企業成為社會企業一環。

關鍵字：經營模式、社會企業、退休族群、人力再用

Abstract

This study thus attempts to explore the probability of retirees re-entering the work force, particularly the traveling industry. This study also discusses whether the social enterprise model can be used in the travel industry and whether there is difference between the business model and the social business model. The findings show that the travel industry has found retirees to be of more use and can be social resources. The retired manpower may be able to resolve the issue of the aging population and promote the quality of retirement life at the same time. In addition, the application of the social enterprise model to the travel industry may help raise the reputation of the travel agencies while securing their profit.

【Keywords】：Business model, Social enterprise, Retiree

¹ 臺北護理健康大學休健系旅遊健康碩士班副教授(聯絡地址：北市北投區明德路 365 號)

² 臺北護理健康大學休健系旅遊健康碩士班研究生 (Email: Phi213213@hotmail.com)

壹、引言

戰後嬰兒潮(1946-1964)的退休牽動勞動力市場，但是如何有計劃的傳承職務所需具備的知識、經驗及能力，將是企業面對的議題(Dohm, 2000；Floor, 2007)。目前國人平均退休年齡為 57.8 歲（行政院主計總處，2014），加上國人的平均餘命年齡(60 歲計算的推估值)，男性 21.32 歲和女性 25.15 歲（內政部，2014），資料顯示現有退休人力仍有近 20 餘年可規劃運用。因此，政府研擬退休族群人力再運用的因應措施，推廣活躍老化理論，提升退休族群的社會參與，增進退休生活品質。

社會企業(social enterprise)源起歐美，係因應政府資源不足，以解決社會產生的問題和需求(Kerlin, 2006)。Dees(1998)認為社會企業是以實現社會公益理念的組織，並創造公共利益以使該組織具有營運獲利能力，非僅仰賴捐贈，並透過有效能的管理運作使該組織獲取利潤，進而具有長期經營的能力，此成為解決社會議題的一種方法。本研究將探討社會企業概念運用於退休族群人力議題為研究目的一。此外，退休族群議題融入一般企業經營模式要素，須考量社會企業經營模式的要素不同。因此，本研究探討一般企業經營模式與社會企業經營模式的差異為研究目的二。世界觀光旅遊委員會(World Travel & Tourism Council, WTTC)(2015)全球觀光旅遊經濟評估報告指出，觀光產業對全球的產值預估上美金 2,364 億，較 2014 年成長 3.7%，工作機會 105,408,000 人次，今年預估再成長 2%，推估每年 2% 的成長至 2025 年，顯示觀光產業未來人力需求增加。鮮有退休族群應用在旅行業之研究。因此，探討退休族群的經驗、專業和特質參與旅行業內部相關職務的可能性為本研究目的之三。

貳、文獻回顧

一、退休族群人力

(一)退休時期延長與規劃

醫療進步及注重養生的潮流促使國人平均餘命延長，行政院主計總處（2014）第十次國民生命表平均餘命以 60 歲計算的推估值，男性 21.32 歲和女性 25.15 歲，加上國人平均退休年齡從 100 年的 57.1 歲到 103 年的 57.8 歲，資料顯示退休後有效的時期仍有二十餘年，因此退休規劃之重要性廣被關注。Pepin & Deutscher(2011)認為退休規劃，可以改善退休族群身心健康及生活品質。世界衛生組織(World Health Organization, WHO)2002 提出的活躍老化(active ageing)概念，強調銀髮族群的健康、參與和安全 3 個原則，藉以提昇生活品質。Boudiny & Mortelmans (2011)對於活躍老化政策有 3 點看法其中之一條，提高市場對高齡者的參與可能性，另外二點為鼓勵高齡者參與在生活的各個層面。WHO 於 2012 年再次聲明社會面對老齡化的態度應該改變，適時修訂妥當的社會政策，鼓勵老年人參與社會事物，以提升退休生活品質。

綜合而言，人口老化議題備受全球關注，延伸出銀髮族群退休生活規劃之重要

性。社會、政府及學者期待活躍老化理論提升銀髮族群退休生活品質，同時，銀髮族群也期待社會及政府友善對待和社會活動參與機會。

(二)退休族群工作意向調查

行政院主計總處（2014）調查中高齡者未來工作意願。103年10月無工作（含從未工作者）之中高齡者計267萬2千人，其中於未來會工作者計29萬6千人（占11.08%），發現未來會工作之比率係與過去工作經驗密切相關，從未工作者未來會工作之比率不及1%，有工作過但邁入中高齡以前已離開最後一份工作者增為9.95%，邁入中高齡第一次離職後未恢復工作者續增至12.05%；離職後有恢復工作者則達30.84%；進一步就離開最後一份工作迄今時間觀察，迄今未滿1年者，未來會工作之比率為44.08%，工作1年未滿2年者降至24.14%，3年以上者已不及1成。

資料顯示，退休後仍願意返回職場者與其過去工作經驗相關。此外，工作者離開最後一份工作的時間愈短，未來返回工作的意願愈高，以及工作的時間愈長。未來在工作上面接受部分時間、臨時性或人力派遣工作比例亦偏高。

(三)返回職場工作型態

行政院主計總處（2011）中老年就業狀況調查年齡別觀察，45至49歲年齡者78.21%，50至54歲者83.89%，65歲以上者則達99.24%，顯示年齡愈大可以接受部分時間、臨時性或人力派遣工作者之比率愈高。uzzi & barsness (1998)就指出非典型聘僱關係（Atypical Employment Relationship）是一種工作型態，這些聘僱關係是一種非全時、非長期受聘僱於一個雇主或一家企業的關係，大致上包括部份工時勞動、定期契約勞動、派遣勞動等。因此，退休族群離開原職場聘僱型態，透過非典型聘僱關係可增加社會參與活動的可能性。Henretta(2002)針對行業指出服務業市場大，需要大量的勞動力，因此，年長者較易獲得兼職或是短期合作機會。

WHO(2012)指出全球因應勞動力不足方式，可藉由延長退休年齡，營造友善銀髮工作環境，有助於退休族群返回職場。

二、社會企業

(一)社會企業定義及案例

社會企業是個用以解決社會議題的合法組織，該組織透過商業獲利自給自足，同時解決社會議題(Dees, 1998；OECD, 2013；胡哲生、陳志遠，2009)。社會企業最著名的案例之一，即是 Muhammad Yunus 創建 Grameen Bank，提供微型貸款和微型金融解決貧窮議題(Hashemi, Schuler & Riley, 1996)。英國 Suma 天然食物批發商重視公平交易及友善食品製造流程，此外亦重視員工薪資及福利平等對待，關注食安和勞工福利議題(Thompson & Doherty, 2006)。日本 Takurojos 銀髮護理機構則重視銀髮族生理健康及心理健康，營造友善的居住環境及具備良好的醫療機構社區化經營，

關心銀髮族議題(Laratta, 2011)。其他案例還有美國 Ben & Jerry's ice cream 公司透過食品溯源，清楚動物養殖過程及乳品生產流程，關心食安議題(Page & Katz, 2012)。

三、經營模式

(一) 一般企業經營模式

Hamel(2000)提出經營模式四項要素，包含核心策略、顧客介面、策略性資源及價值網絡。另外，由顧客利益、配置以及公司界線三個元素相互聯結，構出基本型態的企業經營模式。Osterwalder, Pigneur & Tucci(2005)整理企業經營模式基礎及範疇。Osterwalder & Pigneur(2010)說明經營模式的設計需與顧客相關，其九個要素和操作型定義為，價值主張：了解顧客問題及滿足顧客需求的產品或是服務；顧客關係：是區分公司類型及建立特定的顧客個體；通路：是將價值主張通過銷售及分配等方式給予顧客；收入來源：是顧客產生的毛利；關鍵資源：維持公司運作所需的資源；成本結構：維持公司運作所有耗費；顧客區隔：指客戶細分並依不同群體及組織提供相對的服務；關鍵伙伴：公司運作有關的供應商及合作夥伴；關鍵活動：公司提供價值最重要的價值活動。

(二) 社會企業經營模式

楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙(2009)參考國外學者(Afuah & Tucci, 2003; Chesbrough, 2003; Hamel, 2000; Mair & Schoen, 2005; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005)提出經營模式重要的要素，建置社會企業六個要素及操作型定義，包括價值主張：回應社會需求，並利用創新方式，依據其社會使命、創建動機與目的；經營策略：代表企業未來的產品方向與市場定位，應說明其服務投資組合在該產業中差異化基礎，說明公司競爭的運用方法與競爭者的差異；營收機制：清楚陳述成本與收入結構以及計畫實現的利潤目標；資源部署：有效率的方法結合能力、資源與流程，來執行其策略，以有效傳達公司所提供的價值主張；價值網絡：為顧客創造價值的合作夥伴以及其溝通管道與協調機制；永續能力為追求永續發展，在其建構關鍵核心價值，努力培養創新能力。

(三) 社會企業經營模式與一般企業經營模式比較

Grassl(2012)認為經營模式必需由社會使命為前題加以推動，但不強調分配盈餘。再者經營模式必需對社會產生正面外部性的影響效果，並以保有競爭力，此為重要概念。

綜合社會企業與一般企業經營模式要素之差異。發現其中四個要素差異部份，首先，價值主張方面，社會企業以關注社會的需求或是社會使命持續推動，利他主義為主，反觀其一般企業則以關注盈利最大化為主；其次，永續能力方面，社會企業為了追求永續解決問題。因此，建構關鍵核心價值，以及培養創新能力。最後差異的部份則為顧客關係及顧

客區隔，一般企業經營模式重視顧客需求，因此，並未將顧客部份納入其它要素，反觀社會企業對於顧客需求部份未詳述。

(四)旅行業社會企業可能經營模式

行政院主計總處(2011)中華民國行業標準分類將旅行業歸列於支援服務業，以及根據發展觀光條例第26條之規定。旅行業是為一般公司且運用一般企業經營模式。張宏生、曾建銘(2008)研究指出旅行社關鍵的成功因素為：1.人的管理方式。2.對財務隨時掌控。3.公司長久以來累積的龐大資源。因此，套入社會企業經營模式及高齡者人力資源的運用，促使旅行業因應高齡化市場利益同時，加深社會企業對社會使命的影響，提升成為社會企業的可能。

參、研究方法

一、研究設計

本研究以深度訪談法實行，深度訪談是質性研究方法，透過少數的訪談樣本，深入了解現象或是專注內在涵義，深度訪談屬於質化研究中的一項技術，能對問題更徹底討論、獲得更多、更深的了解(Boyce & Neale, 2006)。

本研究針對社會企業學者、社會企業業者和旅行業業者3類族群加以訪談，並透過楊銘賢等人(2009)的社會企業經營模式之六大要素及Osterwalder et al. (2005)提出企業經營模式之九大要素，參考兩類型經營模式制定訪談大綱。

退休族群方面，則參考觀光局(1996)旅行業從業人員基礎訓練教材的內容和勞動力發展署(2013)職能分析方法簡介，加上社會企業概念相關文獻編制訪談大綱。

二、研究對象與資料收集

本研究採立意抽樣，透過目前國內最大的社企流平台選取社會企業學者大專院校主任2名(A1、A2)及社會企業業者5名(B1、B2、B3、B4、B5)，另外，經旅行商業同業公會推薦旅行業業者5名(C1、C2、C3、C4、C5)等3類訪談群組。此外，退休族群採滾雪球取樣方式，初始樣本設定為已退休並且持續參與社會活動及返回職場工作人員等，共訪談15名退休人士(D1、D2、D3...D15)。

本研究採用的研究工具，研究者及協同研究者外，以及，受訪者同意書、訪談大綱、錄音器材及訪談筆記等。

三、分析方法

本研究採主題分析法，主題分析法是對訪談資料或文本進行系統性分析的方法，試圖從瑣碎的資料報告中抽取出來(Braun & Clarke, 2006)，歸納與研究問題有關的意義本質，以主題的方式呈現，用來幫助解釋文本所蘊含的深層意義；主題分析法也會用到編碼，主

題分析是要從這些書面敘述資料中去尋找共同主題，並用最貼切的語言來捕捉這些共同主題的意義(Jennifer & Eimear, 2006；高淑清，2001)。

四、信效度

受訪對象提供其真實的認知與看法，因此本研究之訊息來源與品質有其可靠性。為提高研究信度，確定陳述未被研究者誤解，研究者在完成逐字稿後送請受訪者檢視校正。

研究信效度採以三角檢核為之，此為質性研究資料檢核重要方法之一以確認結果的效度，有效減少個人與方法上的誤差(Kolb, 2012)。三角檢核可從資料來源、研究者、方法論、理論基礎及資料分析觀點進行檢核(Thurmond, 2001)。本研究調查是用理論基礎及資料分析等不同觀點，以確保可信度。本研究訪談資料收集僅供學術研究，不做其他商業用途；且未經受訪者同意，不得刊登姓名及相關訊息於研究當中。

肆、訪談結果與討論

一、退休族群訪談結果

訪談中高階退休族群 15 名，將訪談記錄整理並透過主題分析法其分析結果，歸納出 5 個共同主題分別是(一)心理因素；(二)個人專業能力在旅行業職務之運用；(三)返回職場方式；(四)個人特質；(五)就業地點及福利等。說明退休族群運用專業回到職場可能性。

(一)心理因素

Pepin & Deutscher(2011)指出退休族群對於自身老化是有所感觸，因此提前的退休規劃對身心健康是必要的。因此，研究者以退休心理觀點訪談數名退休族群，其逐字稿如下：

「本身於醫療產業工作，身為護理長 20 年經歷，願意再貢獻，且願意從事義務性質的教學...，自我成就感的提升...。」(D1)

「本身是警察退休後擔任社區巡守隊...，在社區總體營造發展協會幫忙...，能用到本身專業算是實現自我成長及成就啦。」(D3)

退休規劃有助於退休後的適應，有助提昇退休品質。大部份退休族群受訪者提到個人專業和遊經驗被看見及運用，對於自我實現及成就的心理因素有所增加。

(二)個人專業能力在旅行業職務之運用

個人專業如何結合旅行業職務中，本研究略與數個行業說明如下：醫療保健服務業其可給予健康及疾病的知識及簡單判斷；教育服務業的受訪者則依本身文史或是孩童照顧觀點予以協助及建議。金融及保險業則對於成本概念及匯率的分析可從不同角度給予看法；公務人員依原職務的語言能力運用於旅行業職務有關鍵的效益。

「本身是名教師教授鄉村文化相關課程，因此期待可以長時間開發偏鄉地區...，亦或成為當地嚮導。」(D15)

「...有退而不休且繼續貢獻於偏遠地區的想法,繼續貢獻巡迴醫療於偏遠地區,那你整個團進去,大家輪流去看,那就一邊休閒一邊觀光一邊去看...,退休去當這個志工,然後也是透過這種方式配搭。」(D9)

「具備領隊導遊職照,也會越南語、韓語和英文...,能再貢獻也好。」(D7)

受訪者對於將自身專業運用旅行業此一概念態度均表示願意,受訪者當中提及語言能力是關鍵的價值,另一位受訪者提到鄉村開發的經驗對於國內旅遊行程及導遊有直接應用效益。

(三)返回職場方式

文獻提到非典型工作者型態是一種選擇方式。對於受訪者易於接受時間方面的選擇是一周一次或是單數天及雙數天等,其部份受訪者如是:說

「假使讓我再回到工作職場,我想可能會一周一次比較好。」(D12)

研究者與受訪者談論返回職場聘顧型態包含,全職全薪、部份工時和志工等,以及工作型態:講座、分享會及朋友聚餐聊天等,部份受訪者認為。

「工作期間出差日本...,旅外經驗分享...,...所以回到職場方式可能就是公司辦理日本旅遊講座的方式吧。」(D5)

「非正職,非長時間的那種,退休時間上也較好安排。」(D4)

受訪者對於返回職場的角色方面,比較易於接受的方式是非典型態生產者角色。在時間方面,傾向一周一次;返回的工作內容則是分享及講座為主。

(四)個人特質

個人特質方面,受訪者均是中高階退休族群,管理能力、溝通能力及專業經驗均具相當水平,面對新事物及新環境的接受度也較高,訪談過程中兩名退休族群這樣說:

「比較屬於勇於接受許多不同資訊...,加上本身喜歡自己規劃...,因為自己可以按照自己的想法,所以對每個行程會比較深度規劃...。」(D11)

另一位這樣說到:

「本身愛自行規劃行程,到臺灣各處生態風景區走走。」(D13)

相較其它因素,個人特質重要性關乎受訪者的意願,勇於接受不同資訊和自行規劃以及其它相關特質的結合,增加受訪者返回職場的可能性。

(五)就業地點及福利

就業地點的選擇和福利,由於中高階退休族群的退休品質有一定的保障及經濟無虞情況,故而,決定再次返回職場對於福利方面不太介意,一名受訪者提出其它訪談者的心聲:

「既然是自願再次回到職場,經濟和福利方面就不太在意,重視能將專業用上。」

(D11)

「交通便利性是最好的，其它的福利有也好，沒有也可以。」(D6)

綜合而言，退休族群人力運用之心理因素包含可實現自我成就、自我滿足與自我實現；個人專業能力在旅行業職務之運用則是配合自身經驗及專業，對於行程規劃有其主見及想法；返回職場型態傾向以分享會或是講座型式進行；聘顧型態則較嚮往志工型態；時間安排傾向一週一次居多；個人特質是外向且願意嘗試挑戰；車馬費及福利的態度則認為非必要需求，由於個人經濟無虞且返回職場意願大，因此，對於工作地點選擇認為交通方便即可。

二、經營模式差異與社會企業概念

透過經營模式要素的文獻比較，社會企業六個要素與一般企業九個要素，兩者差異要素主要包話四點：價值主張、永續能力、顧客區隔和顧客關係。社會企業的價值主張要素以社會需求和使命概念，追求永續發展的永續能力要素，此二要素概念與一般企業不同。一般企業的價值主張要素以顧客需求概念，顧客區隔與顧客關係兩點在經營模式分別提出，顯示顧客此一概念的重要性。再者，透過社會企業學者再次說明社會企業的概念及社會企業面對的挑戰。

(一)一般企業經營模式的價值主張、顧客區隔及顧客關係

一般企業經營模的價值主張，了解顧客問題及滿足顧客需求的產品；顧客區隔是將客戶細分並依不同群體提供相對的服務；顧客關係是區分公司類型及建立特定的顧客個體(Osterwalder & Pigneur, 2010)。透過旅行業業者訪談得到價值主張、顧客區隔及顧客關係逐字稿如下：

「臺灣的消費者...年紀大了，比較沒有辦法水上活動那麼激烈...，日本來講...因為年紀大，所以不希望走馬看花，安排讓他們覺得，對於身體的負荷及心理的負擔沒有那麼重，能夠達到休閒旅遊度假目的。」(C1)

「教育旅行把愛心志工服務帶去偏鄉，服務的概念帶進去，就是像以往的文化體驗，服務學習的這個概念，...我們起初只是想說，是另一種旅遊型態，然後加入學習服務的原素進去...」(C3)

「...銀髮族這塊 b2c 會直接跟 c 聯繫，或跟協會，他會找協會...，公司除了網路以外，這幾年積極在開門店，目的就是接近鄰里，走社區化，由其是銀髮族，他可能出來散散步，鄰里就看到這公司服務據點，那其實等於說電商跟實體店面都有...」(C5)

兩者經營模式差異要素有四點：價值主張、永續能力、顧客區隔和顧客關係。社會企業的價值主張與永續能力關乎社會使命之趨動，開發與創新產品或是尋求新的通路模式，並追求永續發展能力。一般企業的價值主張與顧客關係和顧客區隔三要素緊連相關，從顧客角度出發，了解顧客需求，開發產品賺取盈利。

(二)社會企業的價值主張與永續能力

社會企業經營模式的價值主張係依據其社會使命、創建動機與目的，利用創新的產品、通路或是服務等方式回應社會需求；永續能力則是建構關鍵核心價值，努力培養創新能力以追求永續發展(楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧，2009)。經過社會企業業者訪談其價值主張與永續能力逐字稿如下：

「...我們用有機農產品製作有機花生糖，可是做了東西發現了問題，因為價格問題，所以...必需要建置一個從生產端，直接用最省力的方式，可以銷售到社區的共同購買力... 是一個解決價格問題的方法...。另外，我們透過共同購買的形式，讓一家添加磷酸鹽的鋁碗的，到現在他是不添加的，那我們就是透過共同購買運動方式讓他的生產是沒有壓力，我們認為未來的通路決勝點在...有效的管理你的生產者，通路作到自主管理，才能建立一個食安的環境。因為，共同購買的觀念就是不只是買東西，我們買東西要一起解決問題...」(B3)

「他們為什麼想學視訊，因為他們想看到自己的子女。...公司的理念很簡單，就是重視銀髮族的心理狀態... 服務的理念呢是希望可以連結到網路世界的入口。... 我們公司的產品，數位盒、鏡頭和搖控器，將鏡頭裝在電視上，長輩想看子女的時候，就只要轉台...」(B5)

(三)社會企業學者訪談結果

社會企業概念經過訪談學者透過主題分析，訪談內容結果說明社會企業詮釋分為3點：(一)社會企業關注議題；(二)社會企業重視對社會影響層面；(三)社會企業產品具備競爭力。社會企業學者逐字稿如下：

「社會企業是一個社會現象的解套方法。社會企業其實就還是那個產業，如果是旅行業就還是一樣並沒有與其它一般企業不同。」(A1)

另外一名學者認為社會企業的影響是關鍵：

「社會企業是要綜合三個面向社會企業本質、社會影響和企業運作，而社會影響是我們比較關注的。」(A2)

綜合而言，學者訪談指出社會企業是一個現象也是一個潮流，企業本質仍是機構、公司或是協會等，只要是合法機構即可；然而，面對的挑戰是社會問題及經營管理。一般企業成為社會企業有二個重點，關注社會議題，影響社會。

三、旅行業對於退休族群人力運用

訪談5家旅行業業者，本研究提出社會企業概念與業者闡述與釐清社會企業責任對於社會影響不同深淺度，其討論退休族群再運用之概念與旅行業追求利潤兼顧社會企業宗旨結合可行性。

業者對於退休族群的看法：

「...退休人員的社會歷練夠，能夠針對這種年齡層的需求，他的看法又不一樣，

他排出來的東西，可能會符合這所謂退休族群銀髮族需求...。」(C1)

對於在旅行業的行程設計規劃上業者們提到：

「...國內行程規劃的專業知識運用上，針對他的專業性，再做國內的一些導覽路線規劃，這一塊在推行上目前是也比較實用...。」(C4)

旅行業對於退休族群回到職場的幫助是策劃類職務為主，聘顧方式也以長期為主要考量：

「我們勢必會請一些有相關經驗的，經過簡單教育訓練的退休人員進到公司，可幫忙一些策劃，我們會都是聘正式的為主，比較不太可能約聘，期待他是長期...。」(C2)

退休族群的專業及興趣結合會期待與為旅行業行程產品上實質的協助：

「有些旅行社會找學校退休的老師，那個老師剛好是對文史歷史的部份蠻在行的，所以會找一團隊一同安排設計行程。」(C3)

一家業者提到現在退休族群的現況大多是以領隊一職居多：

「其實另外一個比較紮實的一種配合方式是領隊和導遊，其實我們蠻多再就業的人士，在領隊導遊部份，由其是領隊的部份。」(C5)

綜言之，對於旅行業者退休族群聘用表示有意願，並認為透過簡單的訓練及團隊配合，可因應來市場趨勢。受訪者提及服務業本身由於門檻資格不高，因此，容易接受不同行業的退休族群進入。此外，在兼顧營利及社會議題，可提升形象，故旅行業有望成為社會企業之一環。

四、討論

社會企業與一般企業經營模式要素之差異，主要四點：價值主張、永續能力、顧客區隔和顧客關係。Mair & Schoen (2005) 指出社會企業的價值傳遞對象、顧客或是目標族群是融入價值創造過程。因此，顧客關係與顧客區隔二要素已融入社會企業經營模式要素的價值主張。另外，社會企業概念中的永續能力，其主要意指社會企業的長久經營並對議題形成持續解決的能力 (Weerawardena & Mort, 2006)；一般企業經營模式的價值主張、顧客區隔及顧客關係三個要素，雖價值主張一詞同社會企業，其概念係引用 Stähler(2002) 價值主張給顧客何種價值？對顧客而言，提供需求及服務以滿足顧客。顧客關係是在市場和服務均達到顧客需求，並維持良好夥伴關係(Petrovic, Kittl & Tekstenc, 2001)。顧客區隔則關注顧客本身潛在價值及需求進行分析(Frow & Payne, 2009)，給予對等的服務，顯示一般企業經營模式因追求盈利故對於顧客相當重視。因此，本研究認為將一般企業資本主義與社會企業的利他主義結合，促進對社會貢獻的概念型態企業應為推廣並運用。

退休族群訪談部份，經主題分析法得五點主題(一)心理因素；(二)個人專業能力在旅行業職務之運用；(三)返回職場方式；(四)個人特質；(五)就業地點及福利等，Taylor & Doverspike(2003)認為退休規劃有助於退休後的適應，可降低焦慮與憂鬱等心理因素。退休族群的心理因素可實現自我成就、自我滿足與自我實現；個人專業能力在旅行業職務之

運用則是配合自身經驗及專業，對於行程規劃有主見及想法；返回職場型態區分，分享會或是講座型式；聘顧型態則較嚮往志工型態；時間安排傾向，一週一次居多；個人特質是外向且願意嘗試挑戰；車馬費及福利的態度則認為非必要需求，由於個人經濟無虞且返回職場意願大，因此，對於工作地點選擇認為交通方便即可。Walker(2002)同樣認為消除就業的年齡歧視，可增加企業對高齡者的僱用可能性，以及提供更多機會讓退休族群參與決策，有助於退休生活品質。另外，業者訪談結果，其中一家業者配合政府相關政策運用退休族群，並創造友善的工作環境及加強教育訓練，促進退休族群適應旅行業，此一案例有助於其它業者對於退休族群運用意願之提升。

綜合而言，旅行業屬於服務業並且對於人力需求大，Henretta(2002)提到服務業需要大量的勞動力，對於年長者較易獲得兼職或是短期合作機會。因此，退休族群對於返回職場而言是個較簡單進入的產業。另外，社會企業經營模式概念，再加上一般企業經營模式的顧客層面要素。對於旅行業營利同時加入社會企業概念兼顧退休族群和人力再用的社會議題，因應市場變化之餘提升企業名聲是個好方法。

伍、結論與建議

一、研究結論

近來社會及政府關注退休族群提前退休、勞動力不足、創造友善銀髮工作環境及人力再用等社會議題，對內政策調整，對外尋求不同配套方案，社會企業此一概念引用藉以改變現況。本研究透過專家訪談、參考文獻及理論佐證分別得到退休族群、社會企業概念及經營模式要素等三個方面結論。

(一)退休族群方面

本研究透過文獻 WHO(2012)指出全球因應勞動力不足方式，可藉由延長退休年齡，營造友善銀髮工作環境，有助於退休族群返回職場。加上，訪談資料結果其結論，首先，該族群經由個人特質、經驗及能力返回職場增加自信心。此外，邁入觀光產業對於整體產業面具加分效果，Henretta(2002)提及服務業需要大量的勞動力，對於年長者較易獲得兼職或是短期合作機會。因為同齡、同理心的想法參與活動設計及帶團出遊，增加產品貼近顧客需求及行程出遊解說詳細，故此，退休族群邁入該產業利多。另外，部份業者間接指出現況的領隊及導遊本身為退休族群，為公司增加產品與服務的多元化。

(二)社會企業概念方面

社會企業概念，機構本身同一般公司行號透過商業模式自給自足，企業本身能永續經營為要件之一(Seelos & Mair, 2004 ; Weerawardena & Mort, 2006)。此外，經濟部 103 年社會企業行動方案(103-105)中指出社會企業是指解決特定社會問題為核心目標的創新企業組織。因此，社會企業概念關心議題均從弱勢和勞力著手，然而，本研究討論社會企業概念關心議題，從退休具有經驗及專業的非弱勢族群著手。發揮社會企業重要的社會使命，

對社會發展具影響力及貢獻。

(三)經營模式

一般企業經營模式的價值主張，重視顧客需求及顧客關係以提供對等的價值服務顧客，並追求良好的夥伴關係(Petrovic et al., 2001 ; Frow & Payne, 2009)。因此，旅行業方面主要以人為組成要素，所以顧客層面的要素重於其它要素。社會企業經模式主要關心社會議題，由於價值主張包含顧客需求，以致於行銷策略顧客層面未能顧及，欠缺顧客需求導向，導致社會企業產品行銷困難。因此，本研究認為顧客要素應歸為單一要素不應結合於價值主張或其他要素，利於旅行業經營模式套用社會企業經營模式。

二、研究貢獻

旅行業者方面，業者面臨人口老化議題，應適度調整經營模式的產品設計及人力資源運用，另外，結合社會企業概念，關心的社會人口老化相關議題影響，增加企業名聲。退休族群則主要特質均熱情且願意再貢獻心力服務社會。社會企業學者與五家社會企業業者一致認為，社會企業因著企業關心的對象不同其本質設計不同，重要挑戰是對社會具影響力，企業本身能永續經營為要件之一。

三、研究建議

本研究對於旅行業者和政府方面給予參考。就旅行業者方面，建議業者透過夥伴關係建立，連結業界網絡創造社會企業與一般企業交流與媒合機會。主要是串聯旅行業與退休族群相關協會，利用資源及人力共享方式建立關係聯盟。關係聯盟建立後，需發展退休族群教育訓練資源，提高退休族群對產業的適應力。善用企業教育訓練資源，設計面向以退休族群對象為主。最後，專案團隊模式，藉退休族群加入團隊，透過他們工作經驗與智慧、同齡及同理心等特性，設計相關產品提高未來銀髮市場競爭力。

政府方面，建議政府觀光相關部門推行人力再用計畫，設計觀光系列人力再用課程。再者，提高企業運用退休族群意願相關政策及方案。最後，目前勞動部推動銀髮資源中心，以面對未來銀髮社會來臨人力再用，然而，企業面不盡友善，因此，建議設置銀髮友善工作環境評鑑認證。

四、研究限制

本研究調查受限二點，第一點是對象限制，由於調查對象受區域性限制採滾雪球方式調查，因此未能代表全部退休族群想法，建議未來以普查方式問卷調查。另一點則是社會企業經營模式的企業不多，以及政府和企業及退休族群在社會企業經營模式的角色定位需再確認。

此外，本研究受市場環境和政策及法規限制，致使無法推廣退休族群再運用概念延伸於市場。期待未來對於退休族群人力運用於其它行業之研究，可應用於更多層面。

參考文獻

- 交通部觀光局 (1996)。旅行業從業人員基礎訓練教材。臺北市：交通部觀光局。
- 交通部觀光局 (2015)。發展觀光條例。臺北市：交通部觀光局。
- 行政院主計總處 (2011)。中老年就業狀況調查。臺北市：行政院主計總處。
- 行政院主計總處 (2014)。103受僱員工動向調查。臺北市：行政院主計總處。
- 行政院主計總處 (2014)。中高齡工作歷程調查。臺北市：行政院主計總處。
- 行政院經濟部 (2014)。社會企業行動方案 (103-105年)。臺北市：行政院經濟部。
- 內政部 (2014)。第十次國民生命表 (民國98年-100年)。臺北市：內政部。
- 胡哲生、陳志遠 (2009)。社會企業的本質、任務與發展。《創業管理研究》，4 (4)，1-28。
- 高淑清 (2001)。在美華人留學生太太的生活世界--詮釋與反思。《本土心理學研究》，16，225-285。
- 曾建銘、曾建銘 (2008)。台灣旅行業關鍵成功因素之初探。《臺灣觀光學報》，5，17-31。
- 勞動力發展署 (2013)。職能分析方法簡介。臺北市：財團法人工業技術研究院。
- 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙 (2009)。社會企業經營模式之建構。《創業管理研究》，4 (4)，57-83。
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: text and cases*(second edition). New York: McGraw-Hill companies, Inc.
- Boudiny, K., & Mortelmans, D. (2011). A critical perspective: Towards a broader understanding of active ageing. *Electronic Journal of Applied Psychology*, 7(1), 8-14
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input. Monitoring and evaluation - 2. Pathfinder international. Retrieved from http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf?docID=6301
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Dohm, A. (2000). Gauging the labor force effects of retiring baby-boomers. *Monthly labor review*, 123(7), 17-25.
- Dees, J. G. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship. *Harvard business review*, 76(1), 55-67
- Floor, S. (2007). Knowledge management among the older workforce. *Journal of knowledge*

management, 11(4), 82 - 96

- Frow, P., & Payne, A. (2009). Customer relationship management: A strategic perspective. *Journal of business market management, 3(1), 7-27*
- Grassl, W. (2012). Business model of social enterprise: a design approach to hybridity. *Journal of entrepreneurship perspective, 1(1), 37-60.*
- Hashemi, S. M., & Schuler, S. R., & Riley, A. P. (1996). Rural credit programs and women's empowerment in Bangladesh. *World Development, 24(4), 635-653*
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School.
- Henretta, J. C. (2000). The future of age integration in employment. *The Gerontologist, 40(3), 286-292.*
- Jennifer, F., & Eimear, M. C. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International journal of qualitative methods, 5(1), 1-11*
- Kolb, S. M. (2012). Grounded Theory and the Constant Comparative Method: Valid Research Strategies for Educators. *Journal of emerging trends in educational research and policy studies, 3(1), 83-86.*
- Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe : Understanding and Learning from the Difference. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 17(3), 246-262.*
- Laratta, R. (2011). The Emergence of the Social Enterprise Sector in Japan. *International journal of civil society law, 6(1), 35-54.*
- Mair, J., & Schoen, O. (2005). Social entrepreneurial business model: An exploratory study(IESE No. 610). Retrieved from <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0610-E.pdf>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems, 15, 1-25*
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. America: John Wiley & Sons, Inc.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2013). *Policy Brief on Social Entrepreneurship*. European Union : OECD.
- Page, A., & Katz, R. A. (2012). The Truth About Ben and Jerry's. *Stanford social innovation review, 10, 1-10.*
- Pepin, G., & Deutscher, B. (2011). The Lived Experience of Australian Retirees:I'm Retired, What Do I Do Now?. *British journal of occupational therapy, 74(9), 419-426.*

- Petrovic, O., & Kittl, C., & Tekstenc, R. (2001). *Developing Business Models for eBusiness*. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.24.9466&rep=rep1&type=pdf>.
- Stähler, P. (2002). *Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing*. International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland.
- Seelos, C., & Mair, J. (2004). *Social entrepreneurship: The contribution of individual entrepreneurs to sustainable development*(IESE Report No. 553). Retrieved from <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0553-E.pdf>.
- Thompson, J. L., & Doherty, B. (2006). The diverse world of social enterprise: a collection of social enterprise stories. *International journal of social economics*, 33 (6), 361-375.
- Thurmond, V. A. (2001). The point of triangulation. *Journal of nursing scholarship*, 21(1), 253-258.
- Taylor, M. A., & Doverspike, D. (2003). Retirement planning and preparation, in Adams, G. A., & Beehr, T. A. (Eds.), *Retirement: reasons, processes, and results*, pp53-82. New York: Springer Publishing Company.
- Uzzi, B., & Barsness, Z. I. (1998). Contingent employment in British establishments: organizational determinants of the use of fixed-term hires and part-time workers. *Social Forces*, 76(3), 967-1005.
- Walker, A. (2002). A strategy for active ageing. *International social security review*, 55, 121-139
- World Health Organization. (2002). *Active ageing a policy framework*. Retrieved from http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/67215/1/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41, 21-35.
- World Travel and Tourism Council. (2015). *Travel & tourism economic impact 2015 Taiwan*. Retrieved from <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%202015/world2015.pdf>.
- World Health Organization, Task Force on the Ageing and life-course. (2012). *Report of the WHO Task Force on the Global brief for world health day*. Retrieved from http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/70853/1/WHO_DCO_WHD_2012.2_eng.pdf