



形有極，勢無敵

NPO 社會企業無形資產與核心能力之探討

—以喜憨兒基金會為例

蘇國禎*

喜憨兒社會福利基金會 執行董事

摘要

社會企業是以第三部門的使命為依歸，以第二部門的手法來經營，以解決第一部門的社會問題。在種種資源都欠缺的第三部門社會企業能脫穎而出，靠的是創意、創新並實踐到創業，從事業經營中蓄積無形資源與建構核心能力，才能使組織由無到有、由小變大、由弱轉強，以達成組織的永續發展、遂行使命。

無形資產是組織經歷多年實務經營後累積知識、經驗與智慧的結晶，也是組織的智慧資本，是組織市場價值與有形財務資本間潛在的價值差異，市場價值與有形資產之比值愈大，表示組織的智慧資本或無形資產蓄積愈高，也表示組織解決問題的核心能力愈強，因此無形資產是組織競爭優勢的關鍵資源，也是組織最有價值的資產。

關鍵字：無形資產，核心能力，資源依賴理論，資源基礎理論，社會交換理論

*電子郵件: jack@careus.org.tw



壹、前言

由無到有，由小變大，由弱轉強是組織追求永續成長的三個階段，每一階段都需要獲取源源不絕的外來資源，並藉著本身具備的核心能力，將外來資源吸收、轉變，創造出適合自己成長茁壯所需利己的養分，並在成長中釋放出利他，饒益眾生的善資源。

社業企業的經營一方面要達成照顧弱勢或社會公益的社會目標，又要擔起自負盈虧維持組織存在發展的經濟目標，因此資源的開創、吸收與整合變成非常重要。在施與受的過程中，不只是質量（資源）的吸收，也須藉由能量（能力）將資源轉變成更有用的有形資源，並蓄積更多的無形資源，因此資源整合是一項二元轉化與輸送的現象。

核心能力是一種組織展現出來與眾不同的獨特性，具備無法分割或轉移的專屬性，也具有令人看不透、學不到的複雜性與隱密性，更能保持長期存在的價值性。簡言之，核心能力呈現一流的技術能力，特殊獨有的稀少性，無法轉移或分割的專屬性，難以模仿的模糊性。核心能力是無形的，是組織的基因，具備核心能力才能使組織有足夠的能量，更有效的吸收與轉化外部資源，變成利他利己的善資源，所以核心能力是資源整合與價值開創的成功關鍵因素。

無形資產是組織的智慧資本，是組織市場價值與有形的財務帳面資本間潛在的差異，市場價值與有形資本之比值或差值越大，即表示智慧資本或無形資產越強越高，也表示組織越進化，是組織競爭優勢的關鍵，同時也是組織最有價值的資產。由於是無形的所以評量上頗有難度，在本文中嘗試以市值與帳面成本比值（M/B Ratio）法及計算無形價值（CIV）法來估算台灣具備社會企業特質的基金會做產業分析，算出無形價值與有形價值的比值，並相互印證，以了解各社會企業基金會的無形資產或核心能力的呈現。

從無形資產之人力資產、流程資產、關係資產與創新資產中發展建構出各項的核心能力，與組織生命週期各階段的關係。我們可以找出生命週期曲線中的平緩處也是無形資產最低之處，在此危機之下核心能力必須轉化，促成第二典範曲線的發展與開創新典範，組織才能脫離衰退或滅亡的宿命，重啟新曲線，再度建構蓄積更多的無形資產，並激發出更強的核心能力，使組織開枝拓葉，生生不息而永續發展，所以說看不見的，最核心。

貳、社會企業的資源整合

《孫子兵法》提到善用形勢者可以百戰百勝，「決積水於千仞之谿者，形也；轉圓



石於千仞之山者，勢也。」資源之整合就是應用資源來積形蓄勢，創造競爭之優勢，以達成目標。資源策略要素形成之合力稱為「形」，又把合力的得當運用和有利發揮，稱之「勢」。「形」是策略實施的外在實力，「勢」則是策略實施於內在之張力，因利制權，二者互為一體，統合運用則戰無不勝，攻無不克。吳思華（1997）在《策略九說》資源說開宗明義就提到「經營是持久而執著的努力，唯有不斷累積資源，才能打造不敗的組織能耐。」

（一）資源界說

1. 馬克斯最早提到：「勞動與土地是財富兩個原始形成的要素。」恩格斯也補充定義：「其實，勞動和自然界在一起，才是一切財富的源泉。」所以定義的勞動包括人力、人才、智力、訊息、知識等有形或無形的資源；而土地被恩格斯廣義化可含土地、水資源、農漁礦等資源。「自然界為勞動提供材料，勞動把材料轉變為財富。」《經濟學解說》把資源定義為：「生產過程中，所使用的投入。」
2. 資源整合的程序：就從開創資源，經過管理活動過程進行整理和歸納，進行資源的轉化與優化以提升資源的價值，即是積形與蓄勢，並妥善應用資源以創造效益，達成組織競爭優勢，以求永續發展。
3. 吳思華在《策略九說》中把資源分成資產與能力，資產分成有形資產（如：土地、金錢、股票、設備等）；及無形資產（如：智財權、專利、特許、品牌、商譽、資料庫等）。能力則分為個人能力（如：專業技術、管理方法、人際網路等），及組織能力（如：組織文化、經營模式、創新價值、人力資源、作業流程）。如表 1 所示。

表 1 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/正式網路、資料庫等	
能 力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網路	
	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《策略九說》



（二）西方資源理論：

1. 資源基礎理論（Resources-Based Theory）

資源可分為有限資源與無限資源，一般自然資源的物質是有限的，而利用資源的智慧與能力確是無限的，也就是說外在的、有形的資源是會耗盡的，但是內部的、無形的知識能力卻可源源不絕的供應，是無窮盡的。

（1）Prahalad & Hamel（1990）主張要提升組織競爭力，必須注意內部的核心能力。

Prahalad & Hamel（1994）提出核心能力的概念，企業競爭力要由核心能力、核心產品來思考，長期的組織競爭力以核心能力為主力。

（2）Porter（1991）認為資源基礎理論的觀點是強調組織所擁有核心能力，是要以組織本身資源為重點。

（3）Amit & Schoemaker（1993）提出策略資產（Strategic Assets）是指能為組織創造與維護競爭優勢所特有的資源與能力。

（4）吳思華（1997）提出策略性資產是指造成競爭優勢，並使競爭者無法輕易模仿的有形或無形資產，它也是組織的核心資源，具備有（1）模糊性（2）專屬性（3）獨特性。

（5）Porter 等學者在 1980 年代提出之價值鏈、五力分析等競爭模式分析，主要是針對外部機會與威脅的分析。1990 年代以後則關注於內部優點與缺點的評估與改善。因此，Penrose（1959）提出之資源基礎理論再度成為顯學，他認為握有獨特能力或資源的組織，會應用此一優勢創造更多的盈餘，而組織的成長主要是靠組織寬裕（Organization Slack）。組織規模愈大，成長率愈高，就能累積較多的組織寬裕，存活率也愈大。

（6）Barney（1991）提出 SWOT 的分析思維，包括內部的優點與缺點分析以及外部的機會與威脅，探討企業資源如何分配，以形成競爭優勢。



2.資源依賴理論 (Resource Dependence Theory)

(1) Pfferfer & Salanick (1978) 強調組織必須適應外部環境之不確定性以克服對外部資源過度依賴的問題，並主動管理與控制外在環境中的資源。故組織制訂策略最重要的原則是如何順利取得關鍵資源，並穩定組織與環境間的關係，進而得以生存發展。並強調組織的生存須從環境中吸取資源，相互依存、相互作用，才能達到成長與存活的目標。

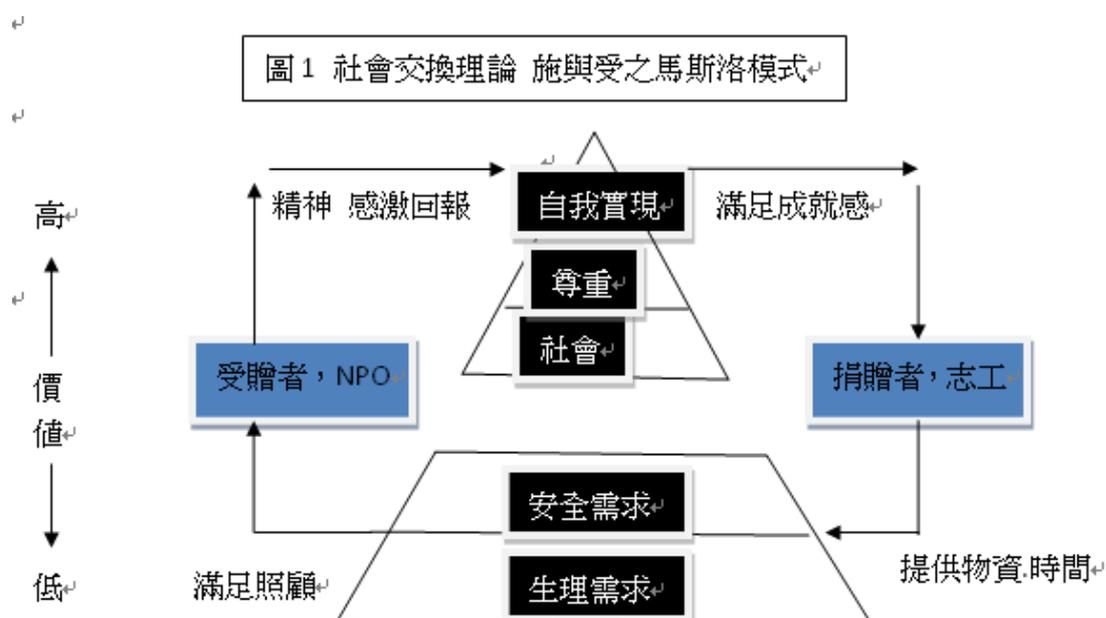
(2) Jaffery Pfferfer (1978) 提出資源依賴理論的四個假設：(1) 組織最重要的是關心生存，(2) 爲了維生，組織需要資源，而組織通常無法自行產生這些資源，(3) 組織必須與它所依賴的資源互動，(4) 組織生存建立一個控制本身與其它組織關係的能力基礎上。他也指出「組織會透過垂直整合來消除與其它組織共生式依賴；以水平擴張吸收競爭者以消除不確定性；或以多角化經營擴張至多個領域來超越單一領域內的主導者。」

3.社會交換理論 (Social Exchange Theory) --施比受者有福

(1) G.Homans & Blau P. (1960) 認爲許多行爲模式可以依照互惠基準來加以解說。強調交換時必須具備標的物作爲媒介資源，標的物可以是有形的如金錢、珠寶等，也可以是無形的如名份、地位等。而社會交換的核心要素是互信與承諾。Blau 等也認爲人類一切行爲都是受到某種能帶來獎勵和報酬的交換活動所支配。

(2) 喜憨兒基金會本著社會交換理論，藉由馬斯洛需要層級來表達施比受者有福的理念，倡議無論利己或利他都是施者得到較大的價值回饋。

如圖 1 所示之馬斯洛價值需求之施與受模式。



(三)東方資源整合的思維：

1. 損有餘，補不足。

資源募集與整合的原則，誠如老子《道德經》第七十七章所說的：「天之道，損有餘而補不足；人之道，損不足而奉有餘。」我們應該遵循天道的真理，把有餘的捐助一部份，來補足天生不足的；而不是把不足的弱者搜刮一些資源，來奉承原本就很富有的。當然前者執行起來很困難，而後者做起來比較容易，這就是天道與人道的區別。

2. 既以爲人，己愈有；既以與人，己愈多

《道德經》第廿一章也提到：「聖人不積，既以爲人，己愈有；既以與人，己愈多。」這個深奧的哲理也讓人無法依據簡單的算術來衡量，爲什麼給出去的反而會更多，爲別人做事，自己會更富有？這是施與受昇華的極致表現。

3. 十方來，十方去

星雲法師曾提到：「十方來，十方去，共成十方事；萬人施，萬人捨，同結萬人緣。」資源整合的意涵就是資源來自宇宙十方，也要分享用到各個有需求的地方。資源的募集不只是募款，也在募心，把這些施與受的因緣結合起來，共同完成爲善助人，同建功德大業。並且要體驗「勿以善小而不爲」好善樂施的意念，當有善報。當年，美國西雅圖湖畔國小在家長義賣活動中捐贈了一台電腦給比爾蓋茲這位受患者，也造就了日後的軟體大亨與微軟的大事業，所以迄今，比爾蓋茲對公益捐款熱心不落人後。這就是：「你可以算出一顆蘋果有幾粒種子，但是你算不出一粒種子可以結出多少顆蘋果」的道理。

4. 蜜蜂採蜜，散播花粉，自己也很快樂

《法句經》提到：「譬如蜜蜂，不破壞花的色與香，只取其蜜，並傳播花粉，自己也很快樂。」資源整合者當如同蜜蜂一樣，努力採蜜，這過程確保不破壞花的美麗外貌與其香味，並爲提供資源的花朵，傳播花粉，達到生生不息的世代交替，有此成就資源整合者就像蜜蜂一樣從中得到很多的快樂。

5. 「有力者疾以助人，有財者勉以分人，有德者勸以教人。」

《墨子，尚賢下》在二千多年前墨子就提到資源的種類與各項資源之整合與付出的方向：有錢出錢，有力出力，有德者教化眾生，佛教的六大波羅蜜的第一波羅蜜是



布施，明確指出布施有三種，財施、法施與無畏施。

6. 《孫子兵法》之形，無形與勢

對於資源的應用，早在 2000 年前的春秋戰國時代，《孫子兵法》就有精闢的論述《孫子兵法》幾乎是由形、無形、勢為主軸貫穿了整部兵法的策略思維，《孫子》第四篇談形，第五篇為勢篇，第六虛實篇就在談無形。

孫子對資源之應用與現代資源策略中有形資源、無形資源與核心能力（勢）不謀而合。就如同水，在湖中可看到水的形，在湍急的瀑布中，可以看到水的形與勢，而當水被蒸發後，就變成無形了。形是物質，勢是能量，有了勢才能使物質移動，產生衝擊力、威力，展現組織的生命力。

孫子亦對形做出下列敘述：「一曰度（土地），二曰量（物產），三曰數（兵員），四曰稱（實力比），五曰勝（勝負可判）。」《呂氏春秋》稱：「勢者優勢也。」又說：「主世者，勢也。王也者，勢無敵也。」《孫子兵法》對無形的看法是「無形則深間不能窺，智者不能謀。」因此無形資產也具備了隱密性與不可複製性特質。做為形的物質是有窮盡、有極限的，每用一次就少一些，但是勢這種能力是無窮盡的，故稱無敵。有形無勢則組織難以動彈，是因勢而展神威，它是組織潛藏的能力，因利制權，可以轉化成各式各樣的資產，故稱「形有極，勢無敵。」

（四）喜憨兒基金會資源建構光合作用模式

1. 綜合資源基礎理論、資源依賴理論、東方資源整合的哲理與思維歸納出社會企業資源建構有如植物成長過程不可或缺的光合作用。（蘇國禎,2006）組織就像個有機體，葉部與根部可以吸收外來資源，從二片小小的幼苗葉子及微細的根部，植物是如何成長茁壯變成大樹？科學家研究出光合作用的方程式：



植物的葉部吸收二氧化碳與陽光，根部則吸收土壤中的水分，經過葉綠素觸媒的催化作用，產生了植物成長必需的養分葡萄糖與氧氣（善因），也提供地球淨化與動物呼吸生存的要素，饒益眾生，圖 2 與圖 3 顯示光合作用與資源建構與應用的模式：



圖 2 植物光合作用模式

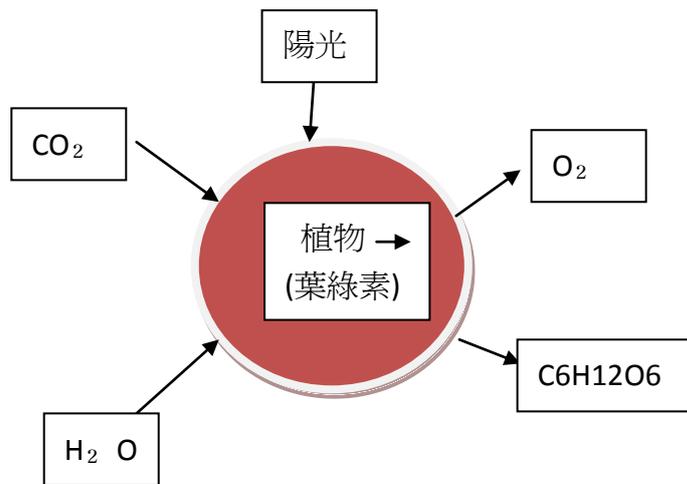
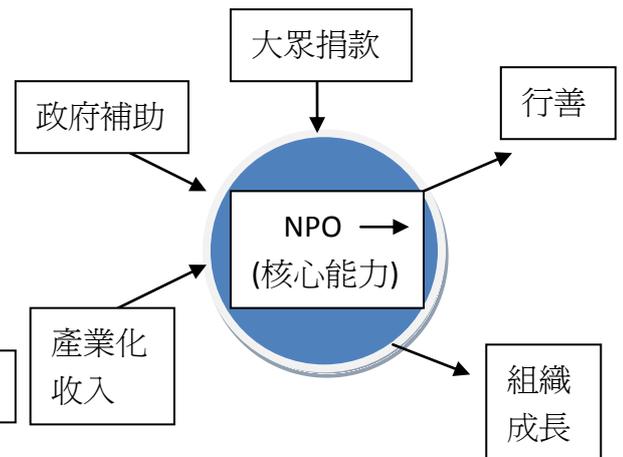


圖 3 喜憨兒資源建構模式



- 二氧化碳(外部吸收)≡政府補助(公部門資源)
- 水(深根吸收)≡NPO 產業化(組織事業體系)
- 陽光(公共資源)≡大眾捐款(公益財)
- 葉綠素(觸媒作用)≡NPO 能力績效(核心能力)
- 氧氣(轉化善因)≡利益眾生(外部輸出)
- 葡萄糖(綜效資源)≡組織養分(內部蓄積與吸收)

參、核心能力與無形資產

「須彌納芥子，芥子納須彌」

在《維摩詰經》不思議品第六提到「以須彌之高廣納於芥子中。」高大廣闊的須彌大山可以被收納到幾乎看不見的芥子中，故稱不思議。芥子就像人的頭腦，可以把學富五車的書籍學識吸收變成知識、智慧記憶在腦海中，還能隨時取出應用，這就是核心能力的真諦。以芥子納須彌來比喻核心能力是非常恰當的，須彌山是有形的資源，而核心能力是無形的知識與智慧取之不盡，用之不竭。

Smith, M. & F. Hansen (2002) 提出智慧資本與核心能力之關係如圖 4，組織具備核心能力後可形成蓄積無形資產，更進一步凝聚成智慧財產權。



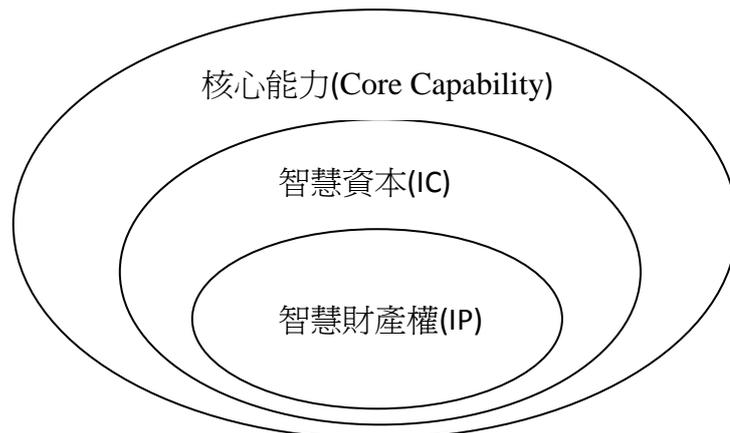


圖 4：智慧資本與核心能力關係圖

資料來源：Smith, M. & F.Hansen, 2002, Managing Intellectual Property

（一）核心能力的意涵

何謂核心能力？簡單的說，核心能力就是一個組織在特殊的專業知識，或是關鍵技能，關鍵流程之範疇中，能取得卓越領先的地位，足以執行一流水準的重要能力。

根據上述意涵，核心能力可以區分成下列二類：

- 1.洞察力/前瞻能力—指有助於組織開發或追求領先局面的能力，主要來自高層人員高瞻遠矚，與眾不同獨到的眼光與能力，所開創出獨特的價值。
- 2.執行能力—指第一線人員根據組織之使命、願景與價值觀之驅使下，在關鍵時刻（Moment of Truth）的優異表現，在客人心目中留下不可磨滅、難忘的深刻印象。組織提供優質的產品或服務，超越競爭者，這是因為組織內的第一線人員隨時都在思考如何取悅滿足客人，以令人耳目一新的服務水準，讓競爭者望塵莫及。

所以要評估一個組織的核心能力，可由下列四大要素來探討：（蘇國禎,2002）

- （1）具有出類拔萃的技能。
- （2）可以長期維持的競爭優勢。
- （3）可以為組織創新的價值。
- （4）能夠納入組織的價值體系中，成為日常生活的習慣。



（二）核心能力的知識探討

1. Teece 等（1997）提出核心能力是指企業做的比競爭者更優異的活動，能提供事業單位持續競爭優勢的能力泉源。

2. Leonard, Barton（1992）認為核心能力具備單一性、獨特性，不易模仿，優於競爭者之資源運用的能力。

3. Collis（1991）則把能力資源分成三大類（1）組織能力（2）管理能力（3）核心能力—只來自一項不可逆的資源，比競爭者更具專屬之優勢，也是創造組織價值與獲利的基石。

4. Barney（1991）主張公司之所以不同，都是因為價值稀少性，獨特能力和替代能力不同而異。技術性的知識是無形資產的一種形式，當它具備有價值，不可模仿或無可替代時，它就形成競爭優勢。

5. Hamel & Prahalad（1996）指出核心能力是組織長期經營過程中知識與經驗累積特殊技能，以及相關資源結合成一個綜合體，是組織獨特的、與眾不同的一種能力，也是組織持續競爭優勢的基礎與核心。

（三）無形資產（Intangible Assets）

「天下之至柔，馳騁於天下之至堅，無有入無間。」《老子·第 43 章》

1. 無形資產的定義：「具有價值但本質上不具任何實體的財產。」

「無形資產是指由一特定主體所擁有，無一定形態，不具實體，但可構成組織之競爭優勢對營運發揮重大作用之非貨幣性資產。概指：智慧財產權、人力資源、組織文化資源、資訊資源等。」（維基百科）無形資產可分成二種：其一是法定無形資產，是受法律保護的，如商標、專利、技術秘密、版權及商譽等。其二是無法律保護的收益性無形資產，如人力資源、文化資源等，最終之效益會呈現在盈餘、市值、顧客滿意度上。

2. 「看不見的，最核心！」無形資產是組織的關鍵資源，也是核心能力之所在。

（1）無形資產包括無定形的組織資源和關鍵能力，看不到也學不來，所以具有獨特性，不可模仿性及不可取代性，符合核心能力的界說，也是組織最重要的資源。



(2) 老子《道德經》就提到，只有無有（無形）才能進入無間隙的空間裡，所以最無形的，最核心。怎麼樣應用看不到的優勢來創造看得見的價值是一項重要的管理活動，但是因為可被接受之衡量與管理解析方法尚未能成形，以致難加控管或應用，無法有效發揮其創造價值的潛力殊為可惜。

(3) John Barry 提出六種重要的無形資產，包括：資訊科技、智財權、新知識、品牌、顧客與員工，是創造新價值與組織競爭力的主要關鍵。

(4) 無形資產價值超過有形資產因為有形資產在販售時就是一次所得，但是無形資產可以多次販售。開一家連鎖店需花費很多錢，但是一套 Know-how 卻可提供很多家連鎖店使用就是這道理。

- Bontis(1998)指出組織價值來自無形資產，故應適當監督。
- Reilly & Schweih (1999)，認為無形資產主要在創造企業最大報酬。
- Sveiby (1997) 將無形資產區分成三類：

◆外部結構指標 (External Structure Indicators)，主要是顧客與供應者間之無形聯繫，如品牌、商譽等。

◆內部能力指標 (Internal Competence Indicators)，是指組織內員工在經營活動時會創造內部能力，如專利、模式、系統、流程、組織文化等。

◆個人指標 (Individual Competence Indicators)，如產、銷、研發等專業技術者其工作內容或智慧結晶對顧客有重大影響者。

- Edvinsson & Malone (1997)，把無形資產區分為四要素：

◆人力資本 ◆顧客資本 ◆流程資本 ◆創新資本

(四) 無形資產的評估

1. 智慧資本的定義

一般無形資產又稱之為智慧資本，1969 年經濟學家 Galbraith 提出「智慧資本」的思維，認為智慧資本是一種運用腦力的行為。Roos 等 (1997) 認為智慧資本具備「價值創造形式」。Edvinsson & Malone (1997) 年也提出組織市值與帳面價值間的隱藏價值即



為智慧資本，具備了邊際與規模報酬率遞增、不會折舊之特質，藉由營運之經驗累積，創造知識能力將知識與洞察力蓄積在組織中，智慧資本是組織最有價值的資產，也是組織核心能力的本質。

2.無形資本的架構

Edvinsson & Malone (1997) 提出智慧資本的架構，如圖 5 所示，市場價值是由有形資本（財務帳面資本）與無形資本（智慧資本）所構成，無形資本又分為人力資本、顧客資本（關係資本）、創新資本與流程資本。在此，無形資本實質上包涵了能力，如創新能力、人力資源、顧客關係能力、流程改善能力等。

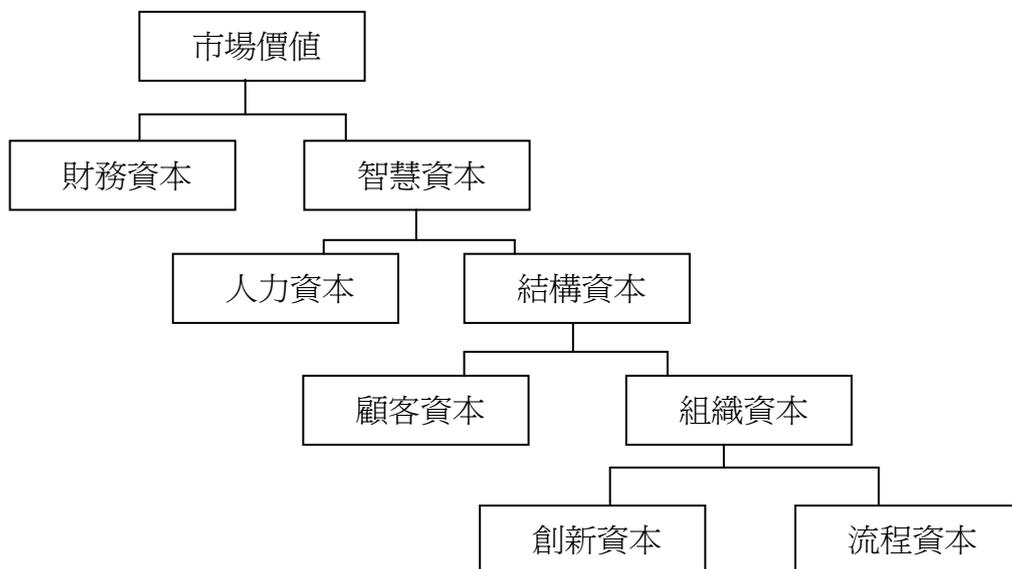


圖 5 Skandia 市場價值架構圖

資料來源:Edvinsson and Malone, 1997. Intellectual Capital P.52

3.無形資產之評估

無形資產可開創組織更大的盈餘與蓄積組織的核心競爭力，其重要性在知識管理的時代越形重要，因此對於如何評估看不見的無形資產更是組織追求永續發展必須深入探討的課題。一般評估方法有市價法（如：M/B ratio、Tobin's Q 值、ROA、EVA 法等）、成本法、近代評估法（如：CIV 法）等。本文以 M/B ratio 法與 CIV 法評估臺灣具社會企業行為的七家基金會（分別以 A – G 表示）形成的一個產業組織探討其無形資產，市值／淨值比，無形資產／有形資產之比值來了解此二方法比較之差異性及可行性。



(1) 市值淨值比法 (Market to Book ratio, M/B ratio) 本法由 *Edvinsson & Malone* (1997) 提出，無形資產=市值減去有形資產(淨資產；帳面資產)，市值與淨資產之比值越大，表示組織的無形資產就越大，越具競爭優勢。

◆市值的估算：

①一般上市或公開發行公司的市值，是現行股價×發行股數。

②NPO 之市值估算，一般以盈餘的倍數來估算，根據經驗法則 (Rule of Thumb) 其範圍可為 5 ~ 16 倍，5 倍起是指較不賺錢的公司，16 倍是非常賺錢的公司，而 NPO 組織較屬非營利不賺錢的公司，所以在此假設 NPO 的市值是盈餘的 5 倍，以此基礎來評估七家 NPO (其中五家 <蘇國禎 2010, 利其器, 善其事> 文中提到，本文再加入育成、瑪麗亞基金會) 社會企業其無形資產的大小，以及無形資產／有形資產的比值。

◆無形資產之估算結果

根據台灣公益團體自律聯盟公佈的財報資料，得到七家 NPO 基金會之總資產、淨資產 (總資產－負債)、盈餘等，選定 2009 年與 2010 年之數據進行估算，因為部份基金會僅有這二年之數據。

表 2 2009,2010 年台灣 NPO 社會企業市值淨比值法分析表

單位:千元

2010 年	①盈餘	②有形資產	③市值 =①*5 倍	④無形資產 =③-②	市值:有形資產	無形資產: 有形資產
A	70,278	340,448	351,392	10,943	1.03	0.03
B	139,300	1,201,651	696,500	-505,150	0.58	-0.42
C	17,694	182,126	88,473	-93,652	0.49	-0.51
D	44,344	520,001	221,724	-298,277	0.43	-0.57
E	7,504	286,349	37,523	-248,826	0.13	-0.87
F	4,737	536,614	23,689	-512,925	0.04	-0.96
G	-1,950	262,487	-9,752	-272,239	-0.04	-1.04



表 2 2009,2010 年台灣 NPO 社會企業市值淨比值法分析表

單位:千元

2009 年	①盈餘	②有形資產	③市值 =①*5 倍	④無形資產 =③-②	市值:有形資 產	無形 : 有形 資產 資產
A	88,597	300,170	442,988	142,818	1.48	0.48
B	164,697	1,062,389	823,488	-238,901	0.78	-0.22
C	24,177	162,296	120,885	-41,411	0.74	-0.26
D	55,052	475,656	275,260	-200,396	0.58	-0.42
E	6,683	281,662	33,417	-248,245	0.12	-0.88
F	11,786	532,434	58,931	-473,502	0.11	-0.89
G	-4,875	264,610	-24,377	-288,988	-0.09	-1.09

(2) 計算無形資產價值法 (Calculated Intangible Value, CIV)

◆ CIV 估算法:本方法是由 Stewart(1999)提出,基本上是由資產報酬率(ROA)計算出組織的超額盈餘,並由此得出無形資產。其計算公式如下:

$$\text{CIV} = \left[(1 - \text{所得稅率}) \times \text{組織平均三年稅前盈餘} - (\text{平均三年產業 ROA} \times \text{平均三年組織有形資產}) \right] \div \text{折現率} \quad (2)$$

註:因部份基金會僅提供 2009 及 2010 年資料,故三年平均數改為二年平均。

◆ 估算步驟:根據上項公式可分為下列七步驟

- ① 計算組織過去二年盈餘平均值。
- ② 由資產負債表得出期末有形資產(總資產-負債=淨資產),計算出二年的平均值。
- ③ 計算資產報酬 ROA=平均盈餘 ÷ 平均淨資產。
- ④ 計算出產業之資產報酬 ROA=9.02%。
- ⑤ 計算『超額盈餘』,組織平均二年盈餘-(產業平均二年 ROA × 組織平均二年淨資產)
- ⑥ 所得稅稅率以 0 計算。(NPO 收支比達 70% 以上免徵所得稅)
- ⑦ 超額盈餘÷折現率即為無形資產淨現值。



◆折現率的估算

①折現率 $(FV - PV) \div PV = 1.185\%$

②現值 $PV = 終值 FV \div (1 + r)^n$

③利率 r 為台灣銀行二年期定存固定年利率 1.185% 。 n =期別，以一年計。

表 3 2009,2010 年(平均)台灣 NPO 社會企業 CIV 法分析表

單位:千元

2009 2010 年基金會	①盈餘	②有形資產	③資產報酬率 ①÷②	④無形資產 (①-(②*⑤))÷折現率	無形：有形 資產 資產
A	79,438	320,309	25%	49,964	0.16
B	151,998	1,132,020	13%	49,344	0.04
C	20,935	172,211	12%	5,344	0.03
D	49,698	497,828	10%	4,754	0.01
E	7,094	284,006	2%	-18,296	-0.06
F	8,262	534,524	2%	-39,466	-0.07
G	-3,412	263,549	-1%	-26,857	-0.10
⑤產業平均 資產報酬率			9.02%		

(五) 核心能力的建構

Prahalad & Hamel (1990) 指出要提升組織的競爭力，必先糾正高階管理人員忽視組織內部核心能力的正確思維。核心能力是組織營運長期中累積之知識能力、技能經驗、管理與技術研發之特殊貢獻組合而成的價值體系，是組織中最重要的資產，因此其建構方式值得深入探討。

1. 社會企業核心能力的形成與蓄積

(1) 組織的成長軌跡一般都以組織生命週期曲線來呈現，社會企業也不例外。

生命週期一般分為嬰兒期、青年期、中年期、成熟期（典範轉移或衰亡期），相對於動態成長過程的由無到有、由小到大、由弱轉強、開枝拓葉或苟延殘喘的落水狗四階段。



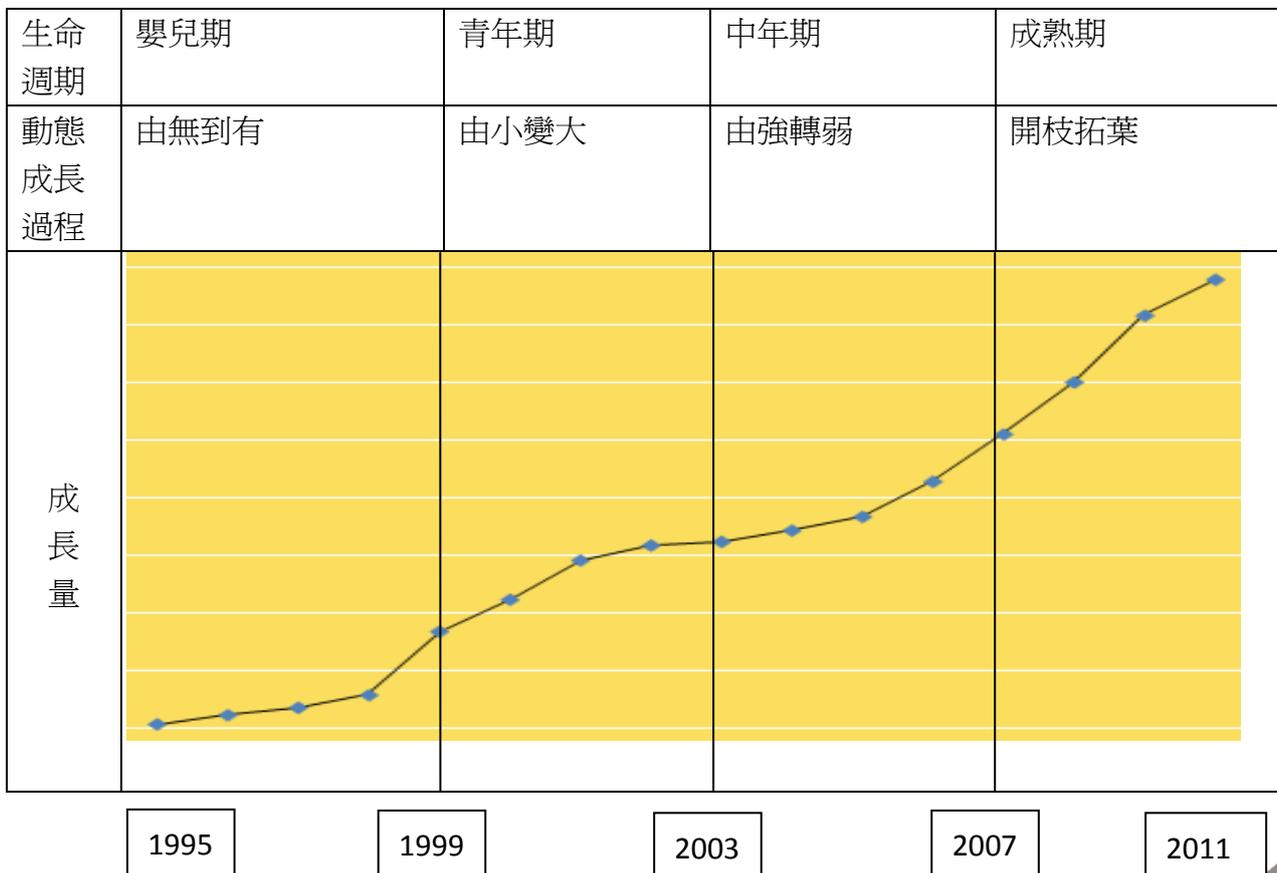
(2) 在這四個時期中，核心能力之形成肇始於嬰兒期，初期有形資產缺乏，必須藉由「資源依賴理論」從外界取得珍貴的資源，做為組織成長必要的養分，而此階段最重要的核心能力是靠創始人員的創新能力，以喜憨兒基金會為例，此階段提出頗具創意的事業模式 (Business Model)，此一模式當時立即得到花旗銀行的青睞與支持。

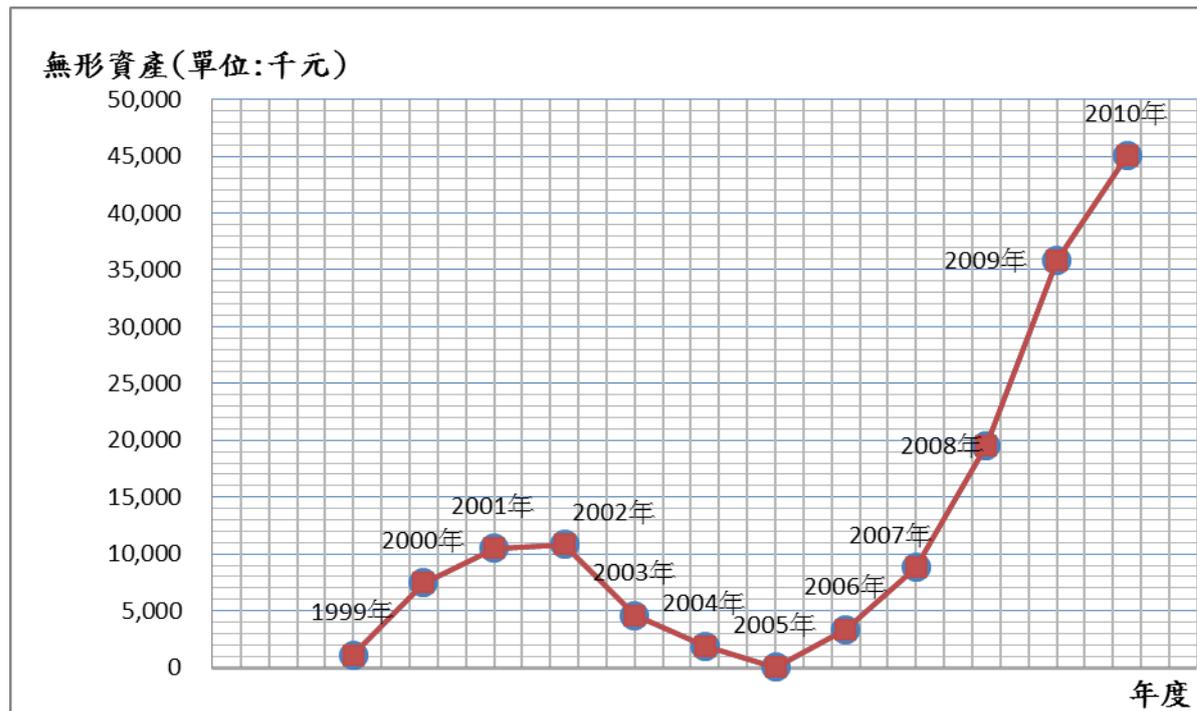
Ramon Casadesus—Masanellu (2011) 指出成功的事業模式具備四個元素：顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源、關鍵流程。喜憨兒滿足這四個要素提供顧客具有價值差異化的主張，事業營運 50% 以上的利潤公式，得到小王子烘焙屋協助的關鍵流程，最後也得到花旗銀行全力贊助的關鍵資源。

(3) 接著而來，人力資源建立，各階段教育訓練與技能經驗累積逐漸成熟上手，理論的工作輪調與團隊精神的建立，在組織管理架構越臻齊備後蓄積越完整，其它內部流程、顧客關係、組織文化、資訊 e 化等能力之形成，累積與展現也隨著組織成長而發展越快，似乎符合了組織成長的「紅皇后效應」(朱文儀)(2011)，組織無奈的被逼迫著快速成長。

喜憨兒基金會成長過程無形資產成長狀況如圖 6 所示。在各階段也符合「資源基礎理論」要注重核心能力的建構，蓄積組織策略資產，創造組織的競爭優勢。

圖 6 喜憨兒基金會生命週期曲線與無形資產關係圖





- 1.1997 第一家烘焙屋成立
- 2.1998 花旗銀行發行喜憨兒認同卡，台北第一家烘焙屋
- 3.2001 成立全國性基金會，新竹烘焙屋設立
- 4.2005 發生 66 事件，宣布憨喜農場計畫
- 5.2008 e 化導入，BSC 推展

表 4，統計喜憨兒基金會歷年來無形資產蓄積數據，根據此數據繪出圖 6 之無形資產成長圖，在 2001、2002 有一 Peak，至 2005 年趨於最低點，此後一路成長，與圖 6 生命週期曲線相互呼應，曲線斜率大的地方就是核心能力發揮的地方；而曲線平坦之處就是核心能力消退之處，無形資產曲線下之面積也代表核心能力之蓄積與建構。



表 4 喜憨兒歷年無形資產 CIV 法 (三年平均數)

單位:千元

年度	①盈餘	②有形資產	③產業資產 報酬率	④無形資產 (①-(②*③))/折現率	無形：有形 資產 資產
2010年	71,492	284,064	9.02%	45,331	0.16
2009年	56,552	221,755	9.02%	36,122	0.16
2008年	34,651	163,587	9.02%	19,662	0.12
2007年	19,910	121,243	9.02%	8,869	0.07
2006年	11,947	94,439	9.02%	3,389	0.04
2005年	6,940	76,611	9.02%	30	0.00
2004年	8,256	69,868	9.02%	1,931	0.03
2003年	10,271	61,826	9.02%	4,639	0.08
2002年	15,674	51,565	9.02%	10,894	0.21
2001年	13,942	35,902	9.02%	10,579	0.29
2000年	9,581	21,970	9.02%	7,510	0.34
1999年	1,976	9,262	9.02%	1,128	0.12

2. 核心能力的展開

(1) 組織的無形資產孕育出核心能力，而核心能力創造出價值與資產隱藏在無形資產中，看不見、摸不到的核心能量隨時可轉換成有形資產展現組織的大小、輕重、多寡、強弱、盛衰，即是《孫子兵法》中的度、量、數、稱與勝五大形的要素。

(2) 根據無形資產 Skandia 模式 (Edvinsson & Malone, 1997, Intellectual Capital) 分成創新資產、關係資產、流程資產與人力資產，再從此四項無形資產構面展開各四項的成功關鍵因素及核心能力，可依平衡計分卡之模式轉化為可衡量的指標 (Roosetal, 1998)。來評估組織的智慧資產或核心能力。

(3) 喜憨兒基金會以此展開無形資產與核心能力示意圖，請參考圖 7。



圖 7 喜慇兒基金會核心能力與無形資產建構示意圖



四、結論

(一) 形與勢相當於有形資產與無形資產，一者為物質，一者為能量。積形蓄勢是中國兵家克敵制勝的秘訣，相對應於當今管理體系中提升組織的有形與無形資產的策略不謀而合，而無形資產又與核心能力密不可分。有形無勢徒具表象，不具威力；有勢無形則又虛無縹緲、無所著力。故兩者必須相輔相成、互為體用、互為因果，才能為組織成就最大效益。



（二） 無形資產蘊藏著核心能力，核心能力創造無形的價值與資產，更進一步能轉變成有形資產。核心能力具有獨特性、不可分割、不可移置、難以模仿、且具長期性的價值，也是組織與眾不同的 DNA，可為組織創造競爭優勢，故又稱核心競爭力。在財務構面中，無形資產來自組織的超額盈餘，或是組織市場價值與淨資產的潛藏差異，擴大盈餘與降低淨資產是提升超額盈餘的兩大要素。具體財務面之有形資產與形而上精神層面的無形資產互為因果關係，在實務上，我們只能管理因，無法管理果，然而有善因必結善果。

（三） 社會交換理論，資源依賴理論與資源基礎理論在資源整合上各具相當意義。在資源施與受的輸送過程，受「社會交換理論」主導，施比受者有福；在資源吸收、開創的過程以外部導向的「資源依賴理論」獨領風騷；在資源蓄積與轉換的過程，以內部能力建構為主的「資源基礎理論」是最高指導原則。

（四） 藉由 M/B Ratio 法及 CIV 法估算社會企業組織的無形資產，因二法計算過程皆有假設值，如 M/B Ratio 法之市值假設為 5 倍盈餘，CIV 法折現率比照第二部門之假設去取得數據，姑且不論各社會企業基金會得到之絕對值不同，但其相對值兩種方法是一致的。七家基金會在求得無形資產與有形資產比值的排序，兩種方法都相同。

（五） 無形資產的架構與平衡計分卡的非財務構面對應起來不謀而合，因此核心能力的建構如能配合平衡計分卡之推展，對組織績效與效益的提升必能事半功倍。

（六） 核心能力的建構隨著組織的成長而孕育成熟，組織生命週期曲線猶如人生的生、老、病、死，若能建構完備的核心能力，組織才能從無到有、由小變大、經弱轉強、開枝拓業甚至生生不息；否則到成熟期之後就進入衰退與滅亡的宿命，不可不慎。

（七） 從喜憨兒基金會之無形資產成長圖發現當無形資產接近零值前，就是組織要啟動二次典範曲線的時機，及時的變革才能使消耗殆盡的無形資產藉由核心能力扭轉乾坤，使組織起死回生。



參考文獻

- 吳仁傑(譯注)(2007)，《孫子讀本》，三民書局
- 吳思華(1997)，《策略九說》，麥田出版社
- 吳安妮(2002，2004)，「剖析智慧資本」，會計研究會刊，57-66
- 拉蒙·卡沙德瑟斯—瑪沙聶爾等(著)，侯秀琴(譯)(2011)「建構贏家競爭力」，HBR 中文版。
- 張秉民，林宛蓉(2007)，「智慧資本論評價理論之研究」，9-36
- 陳引馳等(譯注)(2005)，《維摩詰經新譯》，三民書局
- 蘇國禎(2002)，《喜憨兒-NPO 台灣經驗》，喜憨兒基金會出版
- 蘇國禎(2006)，「募款的策略分析」，第七屆非營利組織管理研討會，207-246
- 蘇國禎(2010)，「利其器，善其事」，2010 社會企業國際研討會論文集，100-118
- 台灣公益自律聯盟網站，<http://www.npoalliance.org.tw>
- 朱文儀(2011)，「成長策略五大守則」，<http://Klaviergirl.pixnet/blog/post/27368401>
- Amit & Schoemaker, J.H. (1993) .Strategic Assets.SMJ, 14 (1) : 33-46.
- Bontis, N.(1998), Intellectual Capital : An Exploratory Study that Develops Measures & Models, Management Decision 36(2) : 63-72
- Edvinsson, L., & M.S. Malone, (1997) "Intellectual Capital", New York, Harper Collins Publishers, Inc.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", HBR, 1992, Vol.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., "Balanced Scorecard Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, U.S., 1996.
- Knight, D. J., (1994), "Performance Measures for Increasing Intellectual Capital, Strategy and Leadership" 27(2), 22-25.
- Pfeffer, J. & G.R. Salancik, (1978), "The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective", New York: Harper & Row, 20
- Porter, M.E., (1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy", Strategy Management Journal. 12:95-1
- Prahalad, C.K. & G. Hamel, (1990), "The Core Competence of Corporation", HBR, 68, 79-91
- Prahalad, C.K. & G. Hamel, (1994), "Strategy as a Field of Study why Search for a New



- Paradigm Strategy Management Journal”,15,5-16
- Raman Casadesus-Masanell,“How to Design a Winning Business Model ”,HBR
, Jan-Feb,2011
- Roos,J.,L. Robert, & N.Dragon etti,(1998),“Intellectual Capital ; Navigating in the New
Business Landscape, New York University Press.”
- Smith,M,& F.Hansen,(2002),Managing Intellectual Property ; A Strategic Point of
View,Journal of Intellectual Capital 3(4) : 336-375
- Stewart,T.A.,(1991),“Intellectual Capital:The New Wealth of Organizations”,NY,227-230
- Sveiby,K.E.(1997) Intellectual Capital : Thinking Ahead.Austalian CPA 68(5) : 18-22
- Teece,D.J.,Pisano,G,& Shuen,A (1997),Dynamic Capabilities and Strategic management,
Strategic Management Journal,18(7) : 509-533



The Intangible Assets and Core Competences Study of Social Enterprise—Children Are Us Foundation as an Example

Kuo-Jen Su

Executive Director, Children Are Us Foundation

jack@careus.org.tw

Abstract

Social Enterprise is by means of the third sector's mission as final target, the second sector's management to operate, and to solve the social problem of the first sector. The resources are lacking in third sector social enterprise, and how harsh the birth, to absorb and integrate resources as well as the cumulative energy to grow strong and stand out, while achieving social and financial goals, relying on creativity, innovation, and business entrepreneur. To accumulate intangible resources and build the core competence enable the organization from nothing to exist, from small to big, from weak to strong for achieving sustainable development and carry out the organization mission.

Intangible assets is the crystal of an organization extracting from long term operational experience, cumulative knowledge and decision making wisdom, also expressing as an organizational intellectual capital. It shows the difference between the market value and financial book value. The higher the ratio of market value to net assets capital denotes the higher the cumulative intellectual capital and the higher the intangible assets. Also shows the stronger the core competence to solve the task problems of the organization. So intangible assets is the key resource for competition superiority and the most valuable resource of an organization.

Keywords: Intangible Assets, Core Competence, Resources Based Theory, Resource Dependence Theory, Social Exchange Theory

