

公民平台社企化經營之可行性探討：以台灣連署資源運籌平台為例

**A Study of a Citizen Platform Transforming to Social Enterprise : A Case  
Study of Taiwan e-petition Platform**

陳柏守<sup>1</sup> 魏惠伶<sup>2</sup>

<sup>1</sup>城市創意發展顧問有限公司 專案經理

<sup>2</sup>輔仁大學社會企業碩士在職學位學程 研究生

<sup>1</sup> [boso@citycreativity.com](mailto:boso@citycreativity.com)

<sup>2</sup> [nadia@citycreativity.com](mailto:nadia@citycreativity.com)

## 摘要

台灣連署資源運籌平台創立於 2006 年，至今成立約有九年。成立之初是為了解決當時社運團體對於議題在網路上曝光及連署的需求，至今已累積近 1200 個議題，270 萬人次之連署，更成為台灣目前指標性之網路串連平台之一。

過去，由於為了兼顧平台的公益性，因此採取非營利的型態經營。隨著時代的進步，使用量的增加，以及社會企業一詞在台灣逐漸廣為人知，因此在進行改版的同時，亦選擇以社會企業的型態來永續經營平台。

社會企業的經營需重視營收，亦需兼顧社會影響力。本研究採用文獻分析法及歸納法，在參考德國 Parliament Watch、美國 Change.org 以及台灣的 VDemocracy 等公民議題平台後，我們對於連署平台透過社企化的經營，規劃採用經濟模式、廣告模式+信息中介模式、效用模式、商家模式做為平台之商業模式，並採用擴大議題審議團隊、提供輔導機制、結合公投機制等策略來擴大平台之社會影響力。

**關鍵字:**連署、社會企業、商業模式

## 一、研究動機

台灣連署資源運籌平台創立於 2006 年，至今成立約有九年。成立之初是為了解決當時社運團體對於議題在網路上曝光及連署的需求，至今已累積近 1200 個議題，270 萬人次之連署，目前是台灣的指標性網路串連平台之一。

過去，由於為了兼顧平台的公益性，因此採取非營利的型態經營。隨著時代的進步，使用量的增加，平台進行了首次的大規模改版。然而，為追求平台永續發展，就必需重新思考一個能永續經營的發展策略。

隨著社會企業一詞在台灣逐漸廣為人知，我們認為這種以追求營運永續並兼具社會影響力型態的發展模式，是一個可行的發展方案。

依據上述研究背景，本研究提出以下研究問題：

- 1.瞭解國內外類似的公民網路平台的商業模式
- 2.提出一個適合台灣連署資源運籌平台採用，兼具營運永續與擴大社會影響力的社會企業商業模式。

## 二、研究方法

本研究首先透過文獻探討法，分別探討國內外的連署(國外稱請願)平台及其存在型式，並以個案研究法，選擇國內外三個已具有明顯商業模式並成功經營的公民平台進行探討，並提出一個台灣連署資源運籌平台的可行商業模式。

## 三、文獻探討

### 3.1 網路民主

現代社會由工業社會邁入資訊社會的型態時，不僅改變了商業的經營型態，也改變了傳統政治運作的邏輯。隨著 e 化、m 化的導入，乃至於現今的雲端時代來臨，網

路除了過去我們所熟知的快速與跨區域特性外，更成為了群聚乃至於群眾運動的最佳工具。

過去研究網路民主的專家與學者們探討的多是如何利用新興電子媒體以及民意調查的影響力，作為人民表達意見以及從事公共參與的管道，來補足代議制度下民意無法充份表達的議題。然而自 2012 年開始，公民已經開始習慣於使用網際網路進行串連集結，甚至在全球各地發動革命。而台灣也在 2014 年的太陽花學運中，充份的利用各式各樣的社群工具，快速的傳播訊息，甚至向全球發聲。

「網路民主」一書的作者 Dick Morris 於 2000 年時即提到網路民主活動的優勢包括了透明、效率、經濟、創新與進步。當理性論證的公共空間得以塑出後，民眾在日常生活中也能積極、有效率地直接參與公共事務，決定公共事務。Hagen(1992)認為，在真正民主的過程中，「參與」是最關鍵的元素。事實上，資訊科技與網路的發展，使得個人更有條件和機會針對公共事務表達看法，用相對較低的成本來參與政治。

Dick Morris (2000) 認為網路民主活動的優勢包括了：

1. 透明：透過網路事務處理將公開透明，使得黑金勾結困難度大增。
2. 效率：網路縮減時間與空間的成本消耗，提升服務品質。
3. 經濟：例如透過網路進行投票將使選舉過程的消耗大幅下降，選民服務案件追蹤成本大幅降低，更進一步的可縮減政府施政與民眾需求的落差。
4. 創新：透過網路，民眾問題的提出與解決將不再僅限於過往的管道，公共參與的空間不再由任何媒體完全壟斷，進而達成民主生活方式最基本要求理性論辨的可能。
5. 進步：當理性論證的公共空間得以塑出後，藉由理性批判政治人物及所推設的進步將具體地展現在公共事務的人民參與和公共政策的提出與實踐。如此一來民眾在日常生活中也能積極地直接參與公共事務，決定公共事務，而政治人物的選舉也會將焦點專注於公共政策的論辨上。

### 3.2 網路連署

網路民主有許多的公民參與形式，而連署即是其一。

「連署」的概念來自於國外的請願(Petition)制度。是一種在歐美民主國家實施已久的制度。民眾透過聯名簽署的請願書，由請願的發起人將這份請願書送交該國家或該地區的議會，由議會審理該請願事項。而將原有的請願流程電子化後，即為「電子請願服務(Epetition Service)」。

Santuci(2007)將網路連署分為兩大類系統，一種是正式的網路連署(Formal E-Petitions)，另一種是非正式的網路連署(Informal e-Petitions)。正式的網路連署是由公共組織所運作，且具有制度化或法制化運作程序的系統，非正式的 e-Petition 系統則是由非政府組織或私人機構所建置管理的系統(Linder & Riehm, 2008)，主要用來做「選舉」或「溝通」的行動。

正式的網路連署平台大多集中於歐洲國家及紐、澳地區，大致上是由 2000 年開始實施，只要符合程序且達到連署人數的門檻，政府或公部門均必需回應公民的訴求。而這些連署所涉及的標地均為對事不對人，且涉及法律效果。

我國的連署雖然也具有法律效果，但所使用的法源是來自於公民投票法或選舉罷免法中的公民創制、複決或公民投票，可對事也可對人，與歐美國家針對公共政策請願的連署，以彌補代議政治不足的精神並不相同。

而本研究所探討的「台灣連署資源運籌平台」屬於非正式的連署系統。

台灣連署資源運籌平台 (<http://campaign.tw-npo.org/>) 創立於 2006 年，至今成立約有九年。成立之初是為了解決當時社運團體對於議題在網路上曝光及連署的需求，至今已累積 1200 個議題，270 萬人次之連署，單一議題最大連署人數為 6 萬人，目前為台灣指標性之網路串連平台之一。平台上有 90% 屬於本國性的議題，亦有約 10% 的國外團體透過台灣連署資源運籌平台尋求支持，而幾乎所有國內知名的社運相關團體均曾在不同時間點中使用過台灣連署資源運籌平台的服務。

台灣連署資源運籌平台目前僅提供單純的連署名單收集功能。由議題發起人/單位於平台上申請成立議題後，開放給一般民眾進行線上連署。

台灣連署資源運籌平台的成立宗旨包括提升 NPO 經營績效，讓 NPO 工作者能專

心致力於議題的論述、並成為民眾分享理念與價值的交流平台，讓有共同理念、共同價值觀的個人或團體形成價值共享的政策社群，自由的在平台上交換意見，並做出行動。並且能夠用民主與公益讓世界看見台灣。

目前在台灣連署資源運籌平台中發起任何的議題並不需要經過審核，議題發起人可以隨時、隨地的發起希望網友串連的議題，然後透過其個人的管道以及網友間的轉寄，來提高議題的連署人數。而網站中的內容管理則由議題發起人進行自我管理。目前有許多媒體也經常引用台灣連署資源運籌平台中的資料進行相關報導。

依據 Google Analytics 的資料得知，台灣連署資源運籌平台的日流覽量約為 5000 人次，平均瀏覽時間約 3 分鐘，不重覆的新訪客約為 70%。

台灣連署資源運籌平台曾針對使用者的使用者接受度進行過研究分析，其中發現影響平台使用意願的因素為「印象」、「系統與設計」、「知覺易用」性。表示「使用者的印象越佳，使用者的使用意願越高」、「系統滿意程度越高，使用者的使用意願越高」以及「系統越容易使用，使用者的使用意願越高」。而就使用者的特性上來看，「男性、高齡者、及公務人員與 NPO 工作者」之使用意願較高。

隨著平台的成長，議題數量的增加，平台本身的軟硬體維護成本亦隨之提高。包括系統之維護、程式安全性乃至於設計，皆需仰賴人力進行維護。但回顧網路過去十年多的發展，免費經濟一直是主流的思考方向，而免費經濟的思考並非是以公益為出發點，因此通常會採取如補貼、第三方付費、廣告等方式來獲取營收利益，然而為兼顧平台本身的公益性與永續性，許多在一般網路平台上可操作之商業模式，例如廣告、使用者付費，乃至於企業贊助等模式，均可能因與理念有沖突或違背，因而有操作上的困難。

### 3.3 網路平台商業模式

數位時代針對網路平台的商業模式歸納出以下九種模式。

1. 經濟模式：將買賣雙方撮合在一起，使交易行為順利產生，中間人可以從 B2B/B2C/C2C 的每次成功交易中賺取一定比例的佣金收入

2. 廣告模式：藉由提供內容服務來換取注意力的販售
3. 信息中介模式：透過資料探勘，分析使用者的個人資訊與消費習慣等數據，提供予目標市場行銷的資訊
4. 商家模式：主要為販售各種商品的批發商，或是以提供商品、服務的零售商
5. 直銷模式：廠商直接與消費者接觸，因省去中間商的角色而節省成本，更可能因長尾效應的帶動下，加速冷門商品的銷售
6. 夥伴模式：讓加盟的網站站長或部落格主人透過在網站上擺放銷售商品的程式碼，增加曝光機會，只要商品或服務順利售出，即可和廠商分拆收益。
7. 社群模式：讓用戶投入情感並花時間使用，經營者則從銷售虛擬商品、副產品、付費服務或捐助中獲得收益。
8. 訂閱模式：具有高附加價值、不易被取代的服務及內容可採此種方式收費。
9. 效用模式：提供定量或隨用隨付的方式予客戶來進行計費的模式。

#### 3.4 國內外網路公民平台商業模式

在此以德國國會監督（Parliament Watch, PW）、美國的 change.org 以及台灣的 VDemocracy 三個已有確定商業模式的平台做為探討個案。

Parliament Watch 在德國是以做公民參與相當知名的網路平台。公民們可以透過在 Parliament Watch 上向議員提問問題，經由 Parliament Watch 篩選後，只要不涉及人身攻擊與隱私，問題就會在網站上公開，請政治人物回答。目前已有 95% 的政治人物付費上線在線上回答公民所提出的問題。

德國國會監督（Parliament Watch, PW）網站創辦人海默克（Gregor Hackmack）說：「社會運動還是要導入商業模式，才會是最有效的解決之道。」


Parliament Watch 的營收來源主要來自於民眾的小額捐款（至少 5 歐元），以及議員們為了取得進一步網站功能所支付的費用（200 歐元）。


創辦人海默克認為 Parliament Watch 做到讓人民的憤怒具體化，成為一種市場需求，然後吸引政治人物去滿足它，提高他們在市場中的價值。

Change.org 是一個類似台灣連署資源運籌平台的連署主題網站。change.org 提供免費的工具讓議題發起人可以在平台上發起請願，接受世界各地人們的連署支持。change.org 其收入來源是來自於廣告。廣告有兩種模式。一種是透過購買推廣廣告 (promoted petitions)，協助發起人在平台中媒合到對議題有興趣的潛在連署人。另一種是購買議題贊助 (sponsored campaigns)，此種購買通常只限於非營利組織購買對於自己業務相關且有幫助的議題廣告。

✓ Thanks for signing. You might like this sponsored petition:

Protect access to affordable meds in the developing world Skip

 India is one of the few developing countries with the production capacity to manufacture quality-assured generic medicines, but Novartis is trying to stop their production. They've taken their case to the Indian Supreme Court, and if Novartis wins, it could mean millions of lives at stake around the world. [Read more](#)

Sponsored by  **Doctors Without Borders USA**

Keep me updated on this campaign and others from Doctors Without Borders USA

**Sign**

15,967 SUPPORTERS

VDemocracy 是由台灣知名線上集資平台 FlyingV 所開發的平台。VDemocracy 成立於太陽花學運期間，以社會議題為主題的線上集資抽成做為其主要商業模式。目前抽成的比重為 8% (5% 為平台服務費，3% 為金流服務費)。由於 VDemocracy 的成立團隊已有經營 FlyingV 的成功經驗，且可大量複製 FlyingV 的程式碼，因此可以在短短的時間內就建立出平台以及完整的商業模式。

#### 四、研究分析

近年來，類似台灣連署資源運籌平台此種以「公民參與」為主題型態的平台如雨后春筍般的出現，而這些通常不具有正式官方色彩的新一代的公民參與平台的使用量，因為結合了社群的概念，其使用量遠高過於官方平台。尤其是在民主制度發展已久的歐美國家，透過網路訴諸民意很自然的成為公民生活中的一部份。例如德國的國會監督網站 [Abgeordnetwatch](#)、美國的民間請願網站 [Change.org](#)。而在台灣，由一群程式好手所集結形成的 [g0v](#)，自 2013 年開始陸續推出了數個運用政府 Open Data 所製作的網站，在 2014 年的太陽花學運期間，[g0v](#) 社群中的成員也直接介入在學運的訊息傳遞中，而學運後也有組織推出了像是 [VDemocracy](#) 募資網站、割闌尾平台...等。

然而，成立平台或許只要靠著一兩個程式開發者的熱情就可以很快的完成，但平台的長期維運若無法有長期維護的社群持續投入，就必需有一套自己的營收機制才可能長期經營下去。

事實上，這樣的情況與近年來非營利機構所面對的問題是一樣的。許多組織滿懷著理念而成立，但最終往往苦於資源或內部能量的不足，而無法永續經營下去。此外，對於社運團體而言，在取得外部資源時，往往更需顧及組織的公益性與公平性，因此對於商業行為的進入均需有所顧忌，最後往往只剩下募款一途。然而，由於募款的困難度與日俱增，因此也越來越多非營利組織開始思考如何轉型為社會企業，透過推出具有競爭力的服務與商品到市場上交易，以取得日常營運所需的經費。

近年來，社會企業型態的創業風潮由歐美國家持續引入國內。社會企業的精神就是在追求公益的同時也追求組織的營收，但追求營收的同時又不忘公益本質，不刻意追求利潤的最大化。這種兼顧公益理想與營收永續理念的彈性經營型態，受到了傳統非營利組織與年青創業家們的青睞。

雖然社會企業的本質上是為了解決社會問題而設立，但一般企業所談的「商業模式」是社會企業無可迴避的問題，這一點與傳統的非營利組織有著明顯的不同。

以社會企業的精神及手法來經營像台灣連署資源運籌平台這樣的公民平台，似乎



是維繫一個公民平台的可行解決方向。但由於平台的使用者以社運團體為大宗，因此對於平台的商業模式，雖可參考一般網路平台的經營模式，但仍需採取一個不影響與干擾使用者的策略，以免激怒平台使用者。

以本研究做為研究個案的三個平台來說，多採用不直接或間接涉及商品銷售的商業模式。例如 **Parliament Watch** 採用了直銷模式將服務直接對公民或議員銷售，而議員在一定的任期內即必需長期訂閱平台的服務，因此亦符合訂閱模式及效用模式。

**change.org** 亦是將服務直接銷售予平台的使用者，而由於 **change.org** 資料庫中已累積了相當大量的使用者名單，藉由媒合議題予有興趣的連署人，以及刊登贊助廣告，因此亦符合信息中介模式及廣告模式之商業模式。

**VDemocracy** 的收入來源是屬於相對單純的抽成，因此其商業模式為經濟模式。

下表為三個平台的商業模式整理。

平台名稱	成立目的	收入來源	商業模式
<b>Parliament Watch</b>	創造國會選人/公民發問與政府回應的對話空間	公民的小額付費及議員上線回應註冊的費用	直銷模式 訂閱模式 效用模式
<b>Change.org</b>	致力於建立一個提供請願服務的平台。	廣告費及中介費	直銷模式 信息中介模式 廣告模式
<b>VDemocracy</b>	社會議題募資網站。	募資金額抽成	經濟模式

近年來，陸續有像是 **facebook** 或是 **google doc** 之類的免費連署方案出現，雖然多少對台灣連署資源運籌平台產生替代性，但是由於平台具有讓議題更聚焦的特性，加上其在非營利組織間的品牌知名度，因此即使有將近九年的時間並未增加新功能，使

用量仍保持著穩定的成長。也因此，在九年後的今天，台灣連署資源運籌平台在參考目前國內外的公民平台之後，決定採取社會企業的經營方式，著手進行新版本的開發，並規劃以下的商業模式：

1. 經濟模式：提供金流機制，協助議題發起單位進行線上群眾募資。並抽取募資金額的 5%-8% 作為服務報酬。
2. 廣告模式+信息中介模式：提供廣告贊助版位，供希望刊登廣告之單位（特別是基金會或學術研究機構）贊助有興趣的議題。贊助單位可透過平台媒合到希望接觸到的潛在客群或被研究者。
3. 效用模式：在平台中提供定量或隨用隨付的加值功能，例如簡訊發送、電子報發送等服務，吸引議題發起人做小額付費。
4. 商家模式：提供社運相關商品上架平台，進行線上交易，收取交易服務費。

社會企業型態之企業，除了營收必需能永續自主外，亦必需致力於提高其社會影響力。因此，在經營上必需擴大原有的決策團隊與對外的組織連繫。對此，平台提出以下經營策略：

1. 擴大議題審議團隊：由於平台在經營過程中，時常會遭遇包括企業及利益團體針對議題上的檢舉，要求撤下連署議題。因此，平台應建立一完整的議題審議團隊，針對受檢舉的議題，進行議題本身以及法務層面上的探討，以保障提案單位的言論自由，以及平台經營團隊本身的權益。
2. 提供輔導機制：目前以組織型態所發起的議題在動員力上均較非組織型態的一般民眾高，而成功率自然也較高，顯示社會運動的經驗與成功率具有一定關係。因此，平台本身可選定主題提供輔導機制，協助其成功。此外，針對人數達到目標的議題，亦可協助將該議題提案予合適之地方議員或立委進行研究，協助處理議題或進一步推動立法。
3. 結合公投機制：將地方或全國公投提案的前置連署作業電子化，簡化流程，方便一般民眾於線上填寫資料後，印出寄回即可將資料提供與提案單位使用。

## 五、結論

2014 年是台灣公民運動蓬勃發展的一年。23 天的太陽花學運，除了讓兩大政黨及台灣人民見證到何謂非藍非綠的公民意識，也創下了在網路串連機制上的各項里程碑。由此可見網路對於社會運動的重要性，而公民對於透過網路串連的需求亦持續增長。

本研究為台灣連署資源運籌平台在參考國內外類似公民平台社企化之案例後，所規劃之社會企業可能發展模式，目前平台之改版已著手進行中，期盼本研究能提供國內類似平台做為發展之參考，而本平台亦期待能為台灣之網路民主領域做出貢獻。

## 參考資料

劉致昕 (2014) 。 一個小網站 讓九成德國議員「踹共」。 商業週刊。

(<http://www.businessweekly.com.tw/KArticle.aspx?id=53256>)

與德國網路民主同步 「市長，給問嗎？」等你發問！。(2014)。沃草。(

[http://www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/politics/20140716/434575/%E3%80%90%E6%B2%83%E8%8D%89%E3%80%91%E8%88%87%E5%BE%B7%E5%9C%8B%E7%B6%B2%E8%B7%AF%E6%B0%91%E4%B8%BB%E5%90%8C%E6%AD%A5%E3%80%8C%E5%B8%82%E9%95%B7%EF%BC%8C%E7%B5%A6%E5%95%8F%E5%97%8E%EF%BC%9F%E3%80%8D%E7%AD%89%E4%BD%A0%E7%99%BC%E5%95%8F%EF%BC%81\)](http://www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/politics/20140716/434575/%E3%80%90%E6%B2%83%E8%8D%89%E3%80%91%E8%88%87%E5%BE%B7%E5%9C%8B%E7%B6%B2%E8%B7%AF%E6%B0%91%E4%B8%BB%E5%90%8C%E6%AD%A5%E3%80%8C%E5%B8%82%E9%95%B7%EF%BC%8C%E7%B5%A6%E5%95%8F%E5%97%8E%EF%BC%9F%E3%80%8D%E7%AD%89%E4%BD%A0%E7%99%BC%E5%95%8F%EF%BC%81))

李雅筑 (2013) 。 悶氣無處宣洩？ Change.org 為民請願。遠見。

([http://www.gvm.com.tw/webonly\\_content\\_1144.html](http://www.gvm.com.tw/webonly_content_1144.html))

呂紹玉 (2012) 。 Change.org 請願網站，也許我們可以請願釋放劉曉波。科技報橘。

(<http://techorange.com/2012/12/26/these-startups-want-to-inspire-you-to-give-back-all-year-round/>)

Dick Morris (2000)。網路民主，張志偉譯。台北：商週出版。

Hagen, I. (1992). Democratic communication: media and social participation. In J.

Santucci, D. (2007). Studying E-Petitions: State of the Art and Challenges: The Case of the EP. Paper presented at the Comprehensive E-Parliament of Service to Elected Representatives and Citizens Workshop, Austria.