

從個人人脈到可治理的關係資本：臺灣中小企業社團服務與業務拓展制度化之資源投入、預期收益與倫理邊界

From Personal Connections to Governable Relational Capital: Resource Inputs, Expected Returns, and Ethical Boundaries in Institutionalizing Association Service and Business Development among Taiwanese SMEs

周秉漢 / CHOU, BING-HAN

ORCID : 0009-0000-7018-5096 | handson0102@hotmail.com

公開日期 : 2026-07-27 | 未經外部同儕審查

DOI : 10.5281/zenodo.21621524

授權 : CC BY 4.0 (僅適用於作者有權授權的原創分析、文字、研究程式與原創圖表 ; 第三方內容仍依原權利條款)

研究摘要

企業主加入商會、同業公會、服務社團或公益網絡時，常把「服務社會」、「建立信任」與「拓展業務」放在同一敘事中；然而，會費、捐贈、贊助、主管工時、引薦、名單使用與預期訂單涉及不同的會計、治理、法律與倫理邏輯。若公司只記錄活動照片與名片數量，既無法證明公益成果，也無法辨認新增毛利是否由社團參與造成；若只追求成交，又可能把公共服務工具化，衍生個資、利益衝突、排他與聯合行為風險。

證據、情境與倫理邊界

制度文件是目的性選取的規範與治理材料，不是臺灣社團或企業的代表性樣本。成本、成交機率、貢獻毛利及歸因權重均為研究者設定的合成決策參數，不是企業實際平均報酬、營收預測、法律或稅務意見。服務成果、關係成果與商業成果分帳呈現，不把受益人或會員名冊直接轉作行銷名單。

研究定位：公開、可搜尋、可重現、可更正的工作論文；AI協助資料整理、程式、文字與版面，AI不列為作者。作者負責來源核對、假設、解讀、公開與後續更正。

摘要

企業主加入商會、同業公會、服務社團或公益網絡時，常把「服務社會」、「建立信任」與「拓展業務」放在同一敘事中；然而，會費、捐贈、贊助、主管工時、引薦、名單使用與預期訂單涉及不同的會計、治理、法律與倫理邏輯。若公司只記錄活動照片與名片數量，既無法證明公益成果，也無法辨認新增毛利是否由社團參與造成；若只追求成交，又可能把公共服務工具化，衍生個資、利益衝突、排他與聯合行為風險。

本工作論文提出「關係資本正規化」架構，研究五個問題：企業如何區分自願型社團、法定商業團體、公益服務與客戶引薦；應完整記錄哪些資源投入；預期收益如何在沒有虛構因果關係下形成可檢驗決策；何種治理設計可降低倫理與法遵風險；下一階段應如何取得可辨識因果效果的企業資料。方法包含：（一）截至 2026 年 7 月 27 日可得之臺灣官方法規、函釋、名冊與人民團體統計的目的性內容分析；（二）國際同行評審原始研究的機制綜合；（三）完全由研究者設定、可重現但不代表任何實際企業的合成成本-收益情境與歸因敏感度分析。

官方資料顯示，2021 年各級人民團體中，59.15%曾辦理、協助或贊助活動；53.16%曾主辦或合辦，全年相關經費 221.32 億元；20.14%曾協辦或贊助，相關經費 32.75 億元。主辦或合辦活動最主要類型為聯誼（26.15%）與教育（24.57%）；協辦或贊助活動中，社會服務占 19.15%。50.85%設有專屬社群網址或網站。這些數字證明人民團體具有活動與資訊基礎設施，卻是團體層級、受 COVID-19 影響的單年度描述，不能推出會員企業取得訂單、營收或正投資報酬。官方名冊也沒有會費、主管工時、引薦、成交或企業收益欄位。

國際研究提供較清楚的機制邊界。中國 2,820 家企業的隨機化商業聚會實驗顯示，規律會議可透過同儕學習與供需配對提高營收與利潤；但商會、正式網絡與企業成長的多數研究仍受自我選擇限制。客戶引薦研究則顯示，較佳配對與引薦者持續留存可提高被引薦客戶價值；同時，實驗證據警告社會關係也可能導向低品質或偏私轉介。企業公民與慈善投入可能透過信任、勞動生產力、銷售、利害關係人回應或政治接近性形成收益，但效果具情境性，且不能把所有捐贈視為投資。

本文據此提出「四帳治理」：投入帳記錄現金、工時、機會成本與法遵成本；關係帳記錄經同意、具目的與保存期限的組織互動；轉換帳只記錄可追溯的商機階段、增量毛利與反事實；倫理帳記錄利益衝突、個資合法性、競爭敏感資訊、申訴、更正與停止條件。合成情境結果只回答「在指定假設下，決策如何改變」，不回答「臺灣企業平均可賺多少」。核心結論是：社團服務的價值不應由會員身分或活動次數推定；只有當企業把服務目的、資源邊界、引薦規則、因果歸因與退出條件制度化，個人人脈才可能成為可治理而非可攫取的关系資本。

特別強調，本文合成結果不是臺灣企業實際平均，也不是任何社團、產業或公司之預測。

關鍵詞：關係資本、社會資本、中小企業、社團服務、業務拓展、商業引薦、資源投入、預期收益、企業治理、個人資料保護、競爭法遵

Abstract

Business owners often place community service, trust building, and business development in a single narrative when they participate in chambers of commerce, trade associations, service clubs, or civic networks. Yet membership dues, donations, sponsorships, executive time, referrals, contact-list use, and expected sales belong to different accounting, governance, legal, and ethical domains. Recording only event photographs and contact counts cannot establish either social impact or incremental profit. Treating every relationship as a sales channel, meanwhile, risks instrumentalizing civic service and creating privacy, conflict-of-interest, exclusion, and competition-law problems.

This working paper develops a framework for the formal governance of relational capital. It asks how firms should distinguish voluntary associations, mandatory business organizations, civic service, and customer referrals; which resource inputs require full-cost accounting; how expected returns can be modeled without inventing causal effects; which controls reduce ethical and compliance risks; and how a subsequent empirical study should identify business outcomes. The study combines a purposive content analysis of Taiwan's official rules, administrative directories, interpretive materials, and civil-organization statistics available through July 27, 2026; a synthesis of international

peer-reviewed original research; and a reproducible synthetic decision scenario. All scenario inputs are researcher-defined and represent no actual firm, association, member, customer, or transaction.

Taiwan's 2021 Survey of Civil Organizations reports that 59.15% of organizations organized, assisted with, or sponsored activities. Organizations hosting or co-hosting activities accounted for 53.16%, with associated annual expenditures of TWD 22.132 billion; 20.14% assisted with or sponsored activities, with expenditures of TWD 3.275 billion. The most common primary categories among hosted activities were social gatherings (26.15%) and education (24.57%); social-service activities represented 19.15% of assisted or sponsored activities. These organization-level, pandemic-affected statistics demonstrate civic infrastructure, not member-firm sales or return on investment. Official directories contain no fields on dues, managerial hours, referrals, conversions, or firm returns.

International evidence clarifies mechanisms and limits. A randomized experiment involving 2,820 Chinese firms found that recurring business meetings improved revenue and profit through peer learning and supplier-client matching. Most observational studies of formal networking and chambers, however, remain vulnerable to member self-selection. Referral studies identify better matching and continuing social attachment as sources of customer value, while experimental evidence shows that social incentives can also produce low-quality or biased referrals. Corporate citizenship and philanthropy may affect trust, labor productivity, sales, stakeholder response, or political access, but their returns are contingent and do not justify treating all civic expenditures as investments.

The paper therefore proposes four linked ledgers: an input ledger for cash, labor, opportunity, and compliance costs; a relationship ledger for purpose-limited and consent-aware interactions; a conversion ledger for traceable opportunity stages, incremental contribution margin, and counterfactual attribution; and an ethics ledger for conflicts, privacy, competition-sensitive information, complaints, corrections, and stopping rules. Synthetic results answer only how a decision changes under stated assumptions; they do not estimate an average return for Taiwanese firms. Relational capital becomes governable only when the purpose of service, resource boundaries, referral rules, causal attribution, and exit conditions are explicit.

The analysis also separates evidence levels that are frequently conflated in managerial discussion. Association membership is an exposure, attendance is a dose, information or a qualified introduction is an intermediate output, a contract is a business outcome, and incremental contribution margin is an economic result. Community beneficiaries, completed services, service quality, and grievances belong to a parallel public-value chain. A photograph, contact count, gross sales figure, or donation amount cannot substitute for all of these levels. Mandatory membership in a statutory business organization must also be separated from voluntary club participation because the selection processes are fundamentally different. Where participation is self-selected, more capable, visible, politically connected, or growth-oriented firms may both participate more and perform better even if the association itself has no causal effect.

The synthetic model applies full-cost accounting to dues, sponsorships, donations, events, travel, executive and employee hours, administration, compliance, opportunity costs, and risk. Benefits are modeled using qualified opportunities, conversion, contribution margin, retention, productivity or procurement savings, and an explicit attribution coefficient. Public value remains separate when it cannot be credibly monetized. Sensitivity analysis varies time valuation, benefit definitions, lead quality, retention, risk events, and causal attribution. A favorable result under a 100 percent attribution assumption is not treated as evidence. Likewise, reproducible synthetic quantiles are not sampling distributions, market benchmarks, success probabilities, or recommended budgets.

For practice, the framework requires firms to decide in advance which association activities are civic, statutory, educational, representational, or commercial; who may authorize expenditures and use contact data; how referral incentives and conflicts will be disclosed; which topics are prohibited in competitor meetings; and when participation must be suspended. For research, it specifies a future firm-by-association-by-month panel, with pre-participation baselines and outcome layers ranging from learning and matching to qualified opportunities, retention, contribution margin, public outcomes, and compliance incidents. The preferred identification design is a randomized waiting list or phased rollout of recurring small groups. Where randomization is infeasible, event studies,

difference-in-differences, threshold designs, and transparent negative controls are preferable to cross-sectional member-versus-nonmember comparisons. The paper therefore offers a governance and empirical-design foundation, not a claim that association service reliably generates sales.

Keywords: relational capital, social capital, SMEs, association service, business development, referrals, resource commitment, expected return, corporate governance, privacy, competition compliance

1. 研究問題、定義與主張邊界

1.1 從「參加活動」轉向「可治理行為」

社團參與不是單一處置。企業可能依法加入商業團體、由負責人以私人身分參加服務社團、以公司名義捐贈、贊助教育或公益活動、派員擔任理監事、在活動中取得商機，或請既有客戶轉介新客戶。這些行為的法源、受益人、費用憑證、資料合法性與預期結果均不同。研究若把它們合併成「有無入會」二元變數，就會把法定義務、自願選擇、公益動機與業務策略混在一起。

本文所稱「正規化」或「制度化」，是把原本依個人默契運作的社團與商業行為，轉成有目的、有授權、有預算、有紀錄、有審查、有更正及可停止的組織流程。它不等於官僚化，也不代表公司必須把每一次善意交換貨幣化。相反地，制度化的首要功能是保留不能被業務 KPI 吞沒的公益目的，並讓公司知道哪些投入可列為共同體服務、哪些屬品牌傳播、哪些形成可追蹤商機、哪些不得使用。

1.2 核心定義

- 社團服務：企業、負責人或員工透過人民團體、商業團體、服務社團或其他非營利網絡所進行的治理、教育、互助、志願或公益活動。
- 業務拓展：從市場資訊、引薦、初次接觸、資格判定、提案、成交到留存的可辨識流程；不以交換名片或社群觸及替代成交與增量毛利。
- 企業投入資源：會費、捐贈、贊助、活動採購、交通、主管與員工工時、行政、資料治理、法遵、機會成本及風險準備。
- 預期收益：在明確機率、期間、歸因率與毛利基礎下估計的增量經濟或組織價值；不是對未來獲利的保證。
- 關係資本：能降低搜尋、資訊、信任或協調成本的關係資源。關係本身不是企業所有物；企業可治理的是接觸目的、資料使用、承諾、紀錄與決策。

1.3 研究問題

- 1 臺灣現行官方制度如何區分人民團體、商業團體、志願服務、企業捐贈與業務引薦？
- 2 企業應如何建立社團參與的完整成本，而非只看會費或贊助金？
- 3 社會資本、正式商業網絡、引薦與企業公民透過哪些機制形成收益，又有哪些因果限制？
- 4 何種個資、競爭、利益衝突與稅務邊界必須在業務轉換之前設計？
- 5 在沒有真實企業樣本時，如何使用合成情境呈現決策風險，而不虛構實際 ROI？
- 6 下一階段應採何種前瞻資料與識別策略，才能估計增量效果？

1.4 本文不主張的事項

本文不把人民團體活動經費視為企業收入，不把會員名冊視為潛在客戶名單，不把法定入會視為自願網絡投資，不把捐贈視為購買訂單，也不以國際研究的效果量替臺灣企業代入 ROI。合成情境沒有抽樣母體、信賴區間或外部效度；圖表中的分位數來自設定的情境分布，不是企業調查分布。本文亦不判定任何特定社團、企業或個人的行為是否合法。

2. 理論與國際實證證據

2.1 社會資本不是聯絡人數，而是可動員資源

網絡研究通常區分結構、關係品質與實際動員。Watson (2007) 以澳洲 5,014 家中小企業的三年資料發現，正式網絡與企業存活及較弱程度的成長相關，但與股東權益報酬率無關；網絡強度較接近存活，網絡範圍較接近成長。Batjargal (2003) 的俄羅斯企業家追蹤研究則顯示，關係嵌入與實際動員資源比單純網絡結構更能預測績效。Davidsson 與 Honig (2003) 發現，社會資本可預測創業進入與早期進展，但在首次銷售或獲利階段，持續顯著的是商業網絡會員等較接近實務資源的指標。

這些結果支持三個測量原則。第一，會員身分不能替代出席、互動、信任與資源動員。第二，近端結果應先量資訊、建議、轉介與合作，再量營收。第三，存活、成長與會計報酬是不同結果，不應以單一「成功」指標混用。

2.2 規律、結構化的商業互動具有最強因果證據

Cai 與 Szeidl (2018) 將 2,820 家中國年輕企業隨機分派到每月聚會一年之小組或無聚會控制組。會議使營收增加 8.1%，並提高利潤、客戶、供應商、借貸、管理實務與創新，且部分效果在聚會結束一年後仍持續。額外介入顯示，同儕資訊學習與供應商-客戶配對是作用管道。這是「固定頻率、固定小組、可重複互動」比一次性大型活動更可能形成價值的直接證據。

但觀察性研究不能享有相同因果解讀。Schoonjans、Van Cauwenberge 與 Vander Bauwhede (2013) 發現，佛蘭德政府支持的正式網絡參與與淨資產、附加價值成長正相關；Tiwasing 與 Sawang (2022) 以配對方法分析英格蘭與威爾斯鄉村中小企業，發現商會會員較常出現銷售成長與能力投資，但營業額、獲利不一定較高。兩者均無法完全排除較積極、較健康或有成長計畫的企業更容易入會。

服務社團的證據更應節制。Farkas (2012) 發現瑞典地方菁英中的 Rotary 會員網絡較能結合仲介位置與適度閉合，但研究沒有企業績效結果，且會員高度自選。它可支持「服務社團可能改變網絡結構」，不能支持「加入即可增加營收」。

2.3 引薦價值來自資訊與配對，也可能帶來偏私

Shane 與 Cable (2002) 指出，直接及第三方關係透過非公開資訊移轉影響新創融資。Schmitt、Skiera 與 Van den Bulte (2011) 以德國銀行客戶資料發現，被引薦客戶的價值較高；Van den Bulte 等人 (2018) 進一步顯示，較有經驗的引薦者帶來較高毛利客戶，而被引薦者的低流失優勢只在引薦者仍留存時存在，分別對應較佳配對與社會性黏著。

然而，引薦不是天然中立的篩選器。Beaman 與 Magruder (2012) 的隨機獎勵實驗顯示，高能力者可能掌握其網絡成員的能力資訊，但社會誘因也可能驅使其推薦較不合格者；獎勵設計會改變轉介品質。企業因此必須把引薦件數、資格率、成交率、留存與申訴分開記錄，也要檢查親疏、性別、族群或既有權力是否造成機會不均。

2.4 企業公民的收益具有條件，不能把公益改寫為銷售佣金

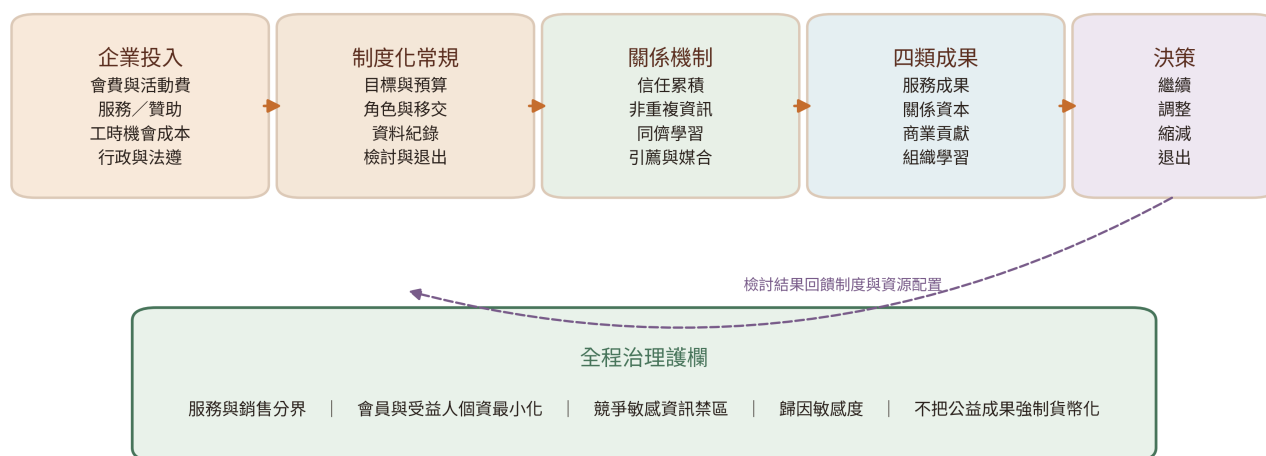
Flammer (2015) 利用 CSR 股東提案以極小票差通過或未通過的回歸不連續設計，發現門檻附近提案通過後有正向公告報酬與後續會計績效，管道包括銷售成長及勞動生產力；但作者明確指出，結果是門檻附近提案的局部效果，不能外推到所有 CSR。

Lins、Servaes 與 Tamayo (2017) 把 2008 至 2009 年金融危機視為信任突然升值的情境，發現危機前 CSR 較高的企業在危機期間表現較佳。Wang 與 Qian (2011) 以中國上市公司資料發現，慈善投入與績效的關係受到企業能見度、過去績效、國有身分與政治連結調節。這些研究共同支持「信任、員工、生產力、顧客與制度接近性」等中介機制，卻不支持把每筆公益支出與特定訂單配對，更不支持以善款交換利益。

2.5 嵌入、治理與網絡風險

Uzzi (1997) 發現，信任、細緻資訊交換與共同解題可節省協調成本，但過度嵌入會使企業隔絕外部資訊並增加對衝擊的脆弱性。Provan 與 Milward (1995) 則指出，網絡成效與整合、中心協調、外部控制、系統穩定及資源環境共同相關。故企業不應只追求「更熟、更密、更常見面」，還要保留跨圈連結、替代資訊來源、權責邊界及退出機制。

圖1 從個人參與到可治理關係資本：理論與治理路徑



作者提出之概念架構，尚未以企業樣本驗證

圖 1 從社團服務到可治理業務成果的因果與治理路徑

圖 1 將文獻機制整理為投入、互動、關係資產、近端產出、商業結果及公共結果六層。治理控制不是最後補上的法遵，而是每一層的閘門：沒有目的與權限的名單不得進入 CRM；沒有反事實與毛利的成交不得宣稱為社團 ROI；沒有服務成果的活動不得只以曝光替代公益成效。

3. 臺灣制度與官方資料脈絡

3.1 人民團體與商業團體不可合併處理

《人民團體法》提供人民團體成立、組織與監督的一般框架。《商業團體法》則以推廣工商業、協調同業關係及增進共同利益為制度目的，且特定商業團體具有法定加入規範。因此，「依法應加入的商業團體」與「企業或負責人自願加入的服務社團」有不同的選擇機制。前者的會員身分可能主要反映產業與法規，不宜作為網絡積極性的處置變數；後者雖較能反映偏好，卻有更強的自我選擇偏誤。

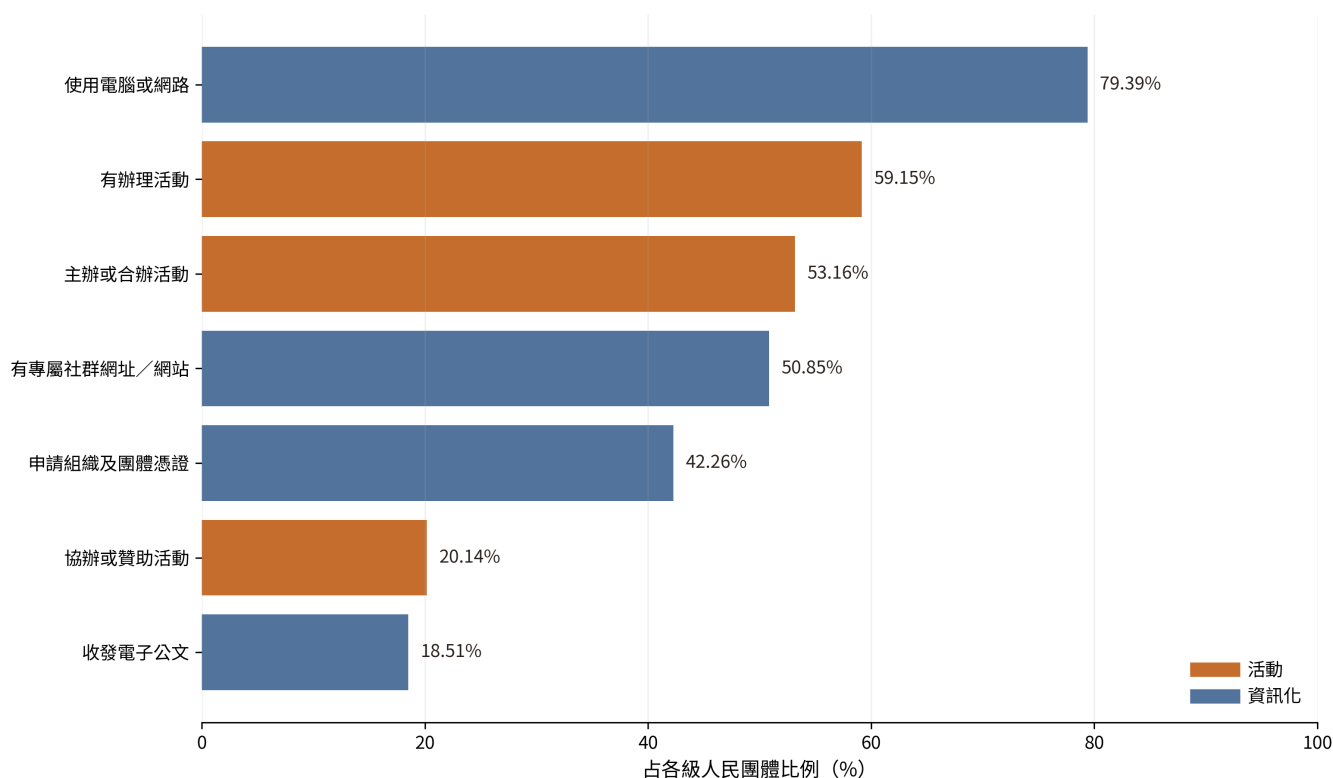
內政部全國性人民團體名冊公開名稱、成立日期、地址、理事長與屆次等欄位；中央政府所轄人民團體資料可用來建立社會、職業與其他團體的分類。兩者適合建立母體框架與核對組織身分，不含企業會費、出席、引薦、成交、營收或獲利，因此無法單獨回答企業投入與收益。

3.2 官方活動統計說明基礎設施，不說明會員 ROI

內政部《110

年各級人民團體活動概況調查》顯示，59.15%團體曾辦理、協助或贊助活動；53.16%曾主辦或合辦，全年辦理經費 221.32 億元；20.14%曾協辦或贊助，全年經費 32.75 億元。主辦或合辦活動最主要為聯誼 26.15%、教育 24.57%；協辦或贊助活動中，教育 19.68%、社會服務 19.15%。79.39%使用電腦或網路設備，50.85%設有專屬社群網址或網站。

圖2 臺灣人民團體活動與資訊化的官方背景（2021）



資料來源：內政部《110年各級人民團體活動概況調查》。團體層級描述，不是會員企業投入或ROI。

圖2 官方人民團體統計可回答與不可回答的問題

這些統計具有三項限制。第一，分析單位是團體，不是企業會員。第二，2021 年活動受 COVID-19 影響，未辦理活動的重要原因也包含疫情。第三，經費是團體活動經費，不等於會員企業的成本或收益。故本文只把它們用作制度脈絡與測量缺口，不估算每家企業分攤額或 ROI。

3.3 志願服務與企業服務時數

《志願服務法》規範志願服務運用、訓練、保障與紀錄等制度。企業員工參與社團活動不必然都屬該法意義下的志願服務；是否適用須視運用單位、活動性質及實際安排。研究上應分別記錄：（一）依法或依正式計畫進行的志願服務；（二）公司給薪公益時數；（三）負責人的私人時間；（四）含品牌、招待或業務目的的活動工時。四者不能用同一「志工小時」標籤合併。

3.4 永續揭露不是因果證明

臺灣證券交易所的上市公司永續報告書作業規範要求揭露重大經濟、環境與人群影響及管理指標。這支持企業把社團、公益與社會投入納入一致的重大性、指標及治理流程，但永續報告中的捐贈額、志工時數或受益人次仍是活動或產出指標，不自動證明企業營收、品牌價值或社會結果由該投入造成。本文因此把「揭露完整」與「因果有效」分開評估。

4. 方法

4.1 研究設計

本研究採三部分設計：

- 1 官方制度文件內容分析：目的性選取直接界定組織身分、活動、志願服務、個資、競爭、會費或揭露邊界的臺灣官方來源。
- 2 國際原始研究機制綜合：納入可辨識社會資本、正式網絡、引薦、企業公民、網絡治理與倫理風險之同行評審原始研究；評論性文獻只用於概念定位，不作效果量來源。
- 3 合成決策情境：以研究者設定的成本、商機、轉換、毛利、公益與風險參數建立完全合成的決策分布及敏感度分析。

研究截點為 2026 年 7 月 27 日。來源網址、擷取日期、權利條款、研究用途及是否重散布，逐筆列於 source-log.csv。官方內容編碼與合成輸出分別預定於 outputs/institutional-document-coding.csv、outputs/official-context-summary.csv、outputs/synthetic-scenario-costs.csv、outputs/synthetic-benefit-quantiles.csv、outputs/attributing-sensitivity.csv 及 outputs/governance-maturity-framework.csv 公開。本文不重散布第三方全文、會員名冊、活動個資或原始網站內容。

4.2 官方文件納入與編碼

納入條件為：（一）中央或地方政府法規資料庫、主管機關、政府資料開放平台或證券交易所正式規則；（二）內容直接涉及及研究問題；（三）可追溯網址與版本。編碼欄位包括主管機關、適用對象、會員或參與性質、可觀察投入、可觀察產出、資料層級、個資敏感度、競爭風險、稅務用途及不可推論事項。

內容分析由作者負責最終判讀，生成式 AI 協助來源線索、結構化與一致性檢查。AI 不是第二位獨立人類編碼者，因此本文不報 Cohen's kappa 或其他編碼者間信度。穩健性依靠來源級追溯、明示「可回答／不可回答」、保留版本日期及將法律效果交回主管機關最新文本，而不是宣稱不存在判讀誤差。

4.3 完整投入帳

企業某一期間的社團投入定義為：

總投入 C = 現金投入 + 人力投入 + 機會成本 + 行政與法遵成本 + 風險調整成本

現金投入包含會費、捐贈、贊助、餐敘、場地、交通及活動採購；人力投入以實際時數乘完全負擔工資；機會成本只在未與工資重複計算時，估計主管或員工放棄之替代任務貢獻；行政與法遵包含審核、同意、CRM 權限、會計、憑證與稽核；風險調整成本是事件機率乘可合理量化的損失，不把聲譽風險任意貨幣化。

4.4 預期收益與因果歸因

某情境的預期可歸因收益定義為：

$E(B) = a \times [\text{增量貢獻毛利} + \text{留存價值} + \text{採購或融資節省} + \text{可驗證生產力收益}] + \text{可驗證公共價值}$

其中 a 是 0 至 1 的歸因係數。歸因係數不是主觀「感覺有幫助」，而應由隨機分派、等候名單、差異中之差異、事件研究、前後趨勢、CRM 來源證據或明確反事實支持。沒有識別策略時，本文建議只報「來源關聯貢獻」，不用「因果 ROI」。

決策指標為：

期望淨收益 $ENB = E(B) - C$

效益成本比 $BCR = E(B) / C$

風險調整 $ROI = [E(B) - C] / C$

若收益包含不可貨幣化的公益結果，應另表呈現，不為了得到正 ROI 而強制折現成金額。

4.5 四帳治理

帳別	最低紀錄	不可替代的治理問題
投入帳	支出目的、支付主體、時數、完全負擔成本、憑證、預算	公司是否知道真正投入多少，私人與公司支出是否分開？
關係帳	組織、互動日期、角色、合法來源、同意、目的、保存期限	這段關係是否可被公司使用，還是只屬私人／公益場域？
轉換帳	商機來源、階段、資格、成交、增量毛利、留存、反事實	接觸是否真的形成增量價值，還是原本就會成交？
倫理帳	利益衝突、引薦獎勵、拒絕、申訴、個資、競爭敏感資訊、停止事件	公司是否能在有利成交面前仍拒絕不當行為？

4.6 合成情境的解讀限制

合成情境中的「企業」、「活動」、「商機」與「收益」均不存在於現實，沒有取自作者公司、客戶、社團或公開企業。研究者設定不同投入層級、時間成本、商機量、資格率、成交率、毛利、留存、歸因率及風險事件，再以固定亂數種子產生可重現分布。其用途是顯示：

- 忽略主管工時會如何低估成本；
- 以營收而非貢獻毛利會如何高估收益；
- 歸因率下降時決策如何翻轉；
- 高活動量是否可能與低治理成熟度並存；
- 公益成果與商業結果為何必須分帳。

合成分位數不是抽樣估計，不能附會為「市場平均」、「成功機率」或「建議預算」。

5. 結果

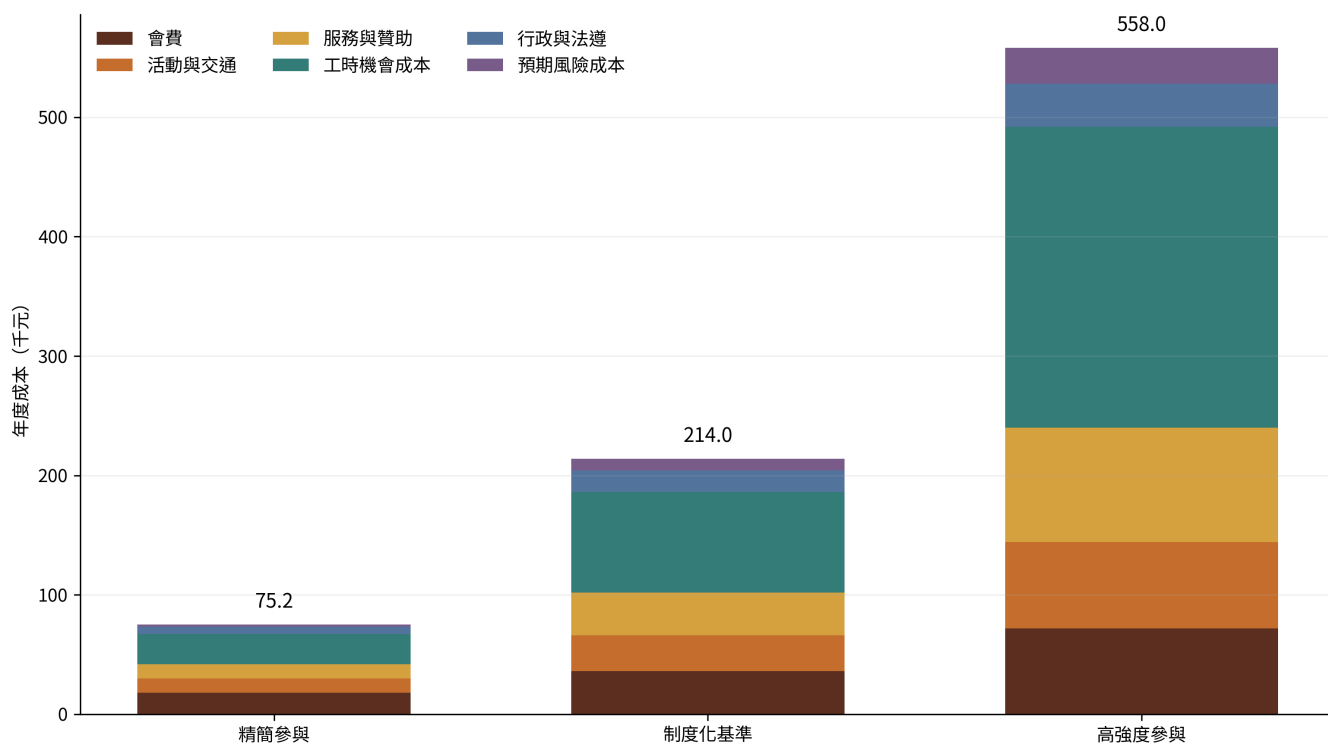
5.1 制度文件的可回答範圍

證據層	可回答	不可回答
人民團體調查	團體活動、經費與資訊化的總體描述	哪一家會員企業取得訂單或正 ROI
人民團體名冊	團體身分、成立時間與基本組織欄位	會員、會費、出席、引薦與成交
商業團體法	法定目的、組織與部分入會義務	自願社團參與效果
志願服務法	正式志願服務運用與保障框架	所有企業公益活動均屬志願服務
個資法與解釋	蒐集、處理、利用及特定情境邊界	會員名單可無條件轉入 CRM
公平交易法與 FAQ	團體決議、參考價格及聯合行為風險	個別社團當然違法或當然安全
稅務函釋	特定歷史事實與當時解釋	現在所有會費、贊助或捐贈當然可扣除

官方制度資料形成的是「活動存在、團體可分類、行為須分流」的結論。它們沒有企業結果變數，因此本文沒有進行迴歸、會員／非會員比較或因果推論。

5.2 合成年度投入：只看會費會漏掉主要成本

圖3 三種參與情境的年度成本組成



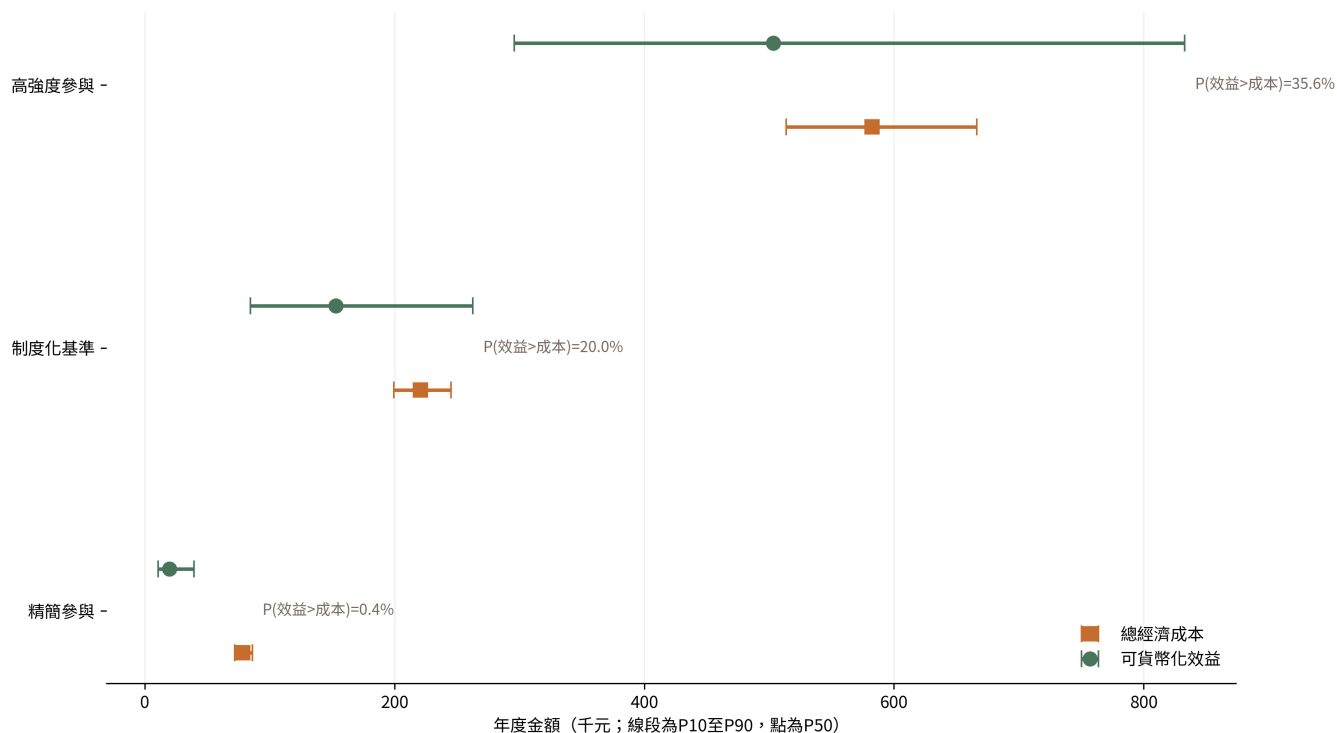
合成假設，不是實際企業估計

圖 3 合成情境的年度投入組成；所有數值為研究者設定，並非實際企業估計

圖 3 將合成企業投入拆為會費、捐贈／贊助、活動與交通、主管／員工工時、行政法遵及風險準備。其核心不是哪一項固定占比最高，而是投入範圍決定管理判斷：只用現金支出作分母，會系統性低估需要理監事職務、活動籌辦、跟進與資料治理的模式；反之，把負責人的所有社交時間都列為公司成本，也會把私人關係錯誤公司化。

5.3 合成效益成本分位數：相同活動量可產生不同決策

圖4 三種合成情境的效益與成本不確定區間



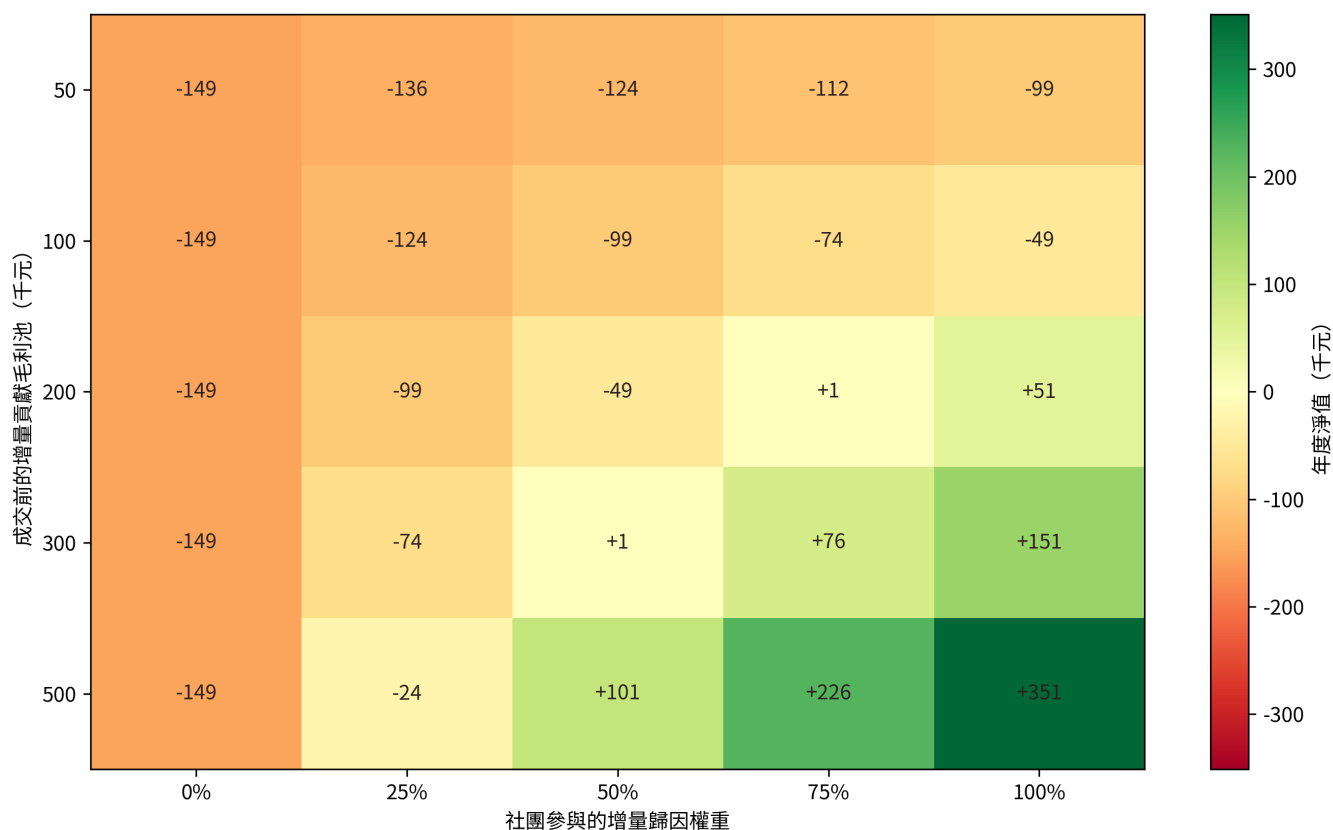
合成假設，不是實際企業估計；公益服務、信任及員工學習未強制貨幣化。

圖4 合成效益成本分位數；分位數來自合成假設，不是企業樣本

圖4 同時呈現成本與可歸因收益的不確定性。較多商機不必然帶來較高淨收益：資格率、成交率、貢獻毛利、留存與歸因率任何一項偏低，都可能使高曝光情境低於成本。相反地，商機較少但信任、配對與留存較高的情境，可能以較低活動量取得較穩定結果。這呼應引薦研究所指出的配對與社會黏著，而非「接觸越多越好」。

5.4 歸因敏感度：來源標籤不是反事實

圖5 制度化基準情境的歸因敏感度：年度淨值



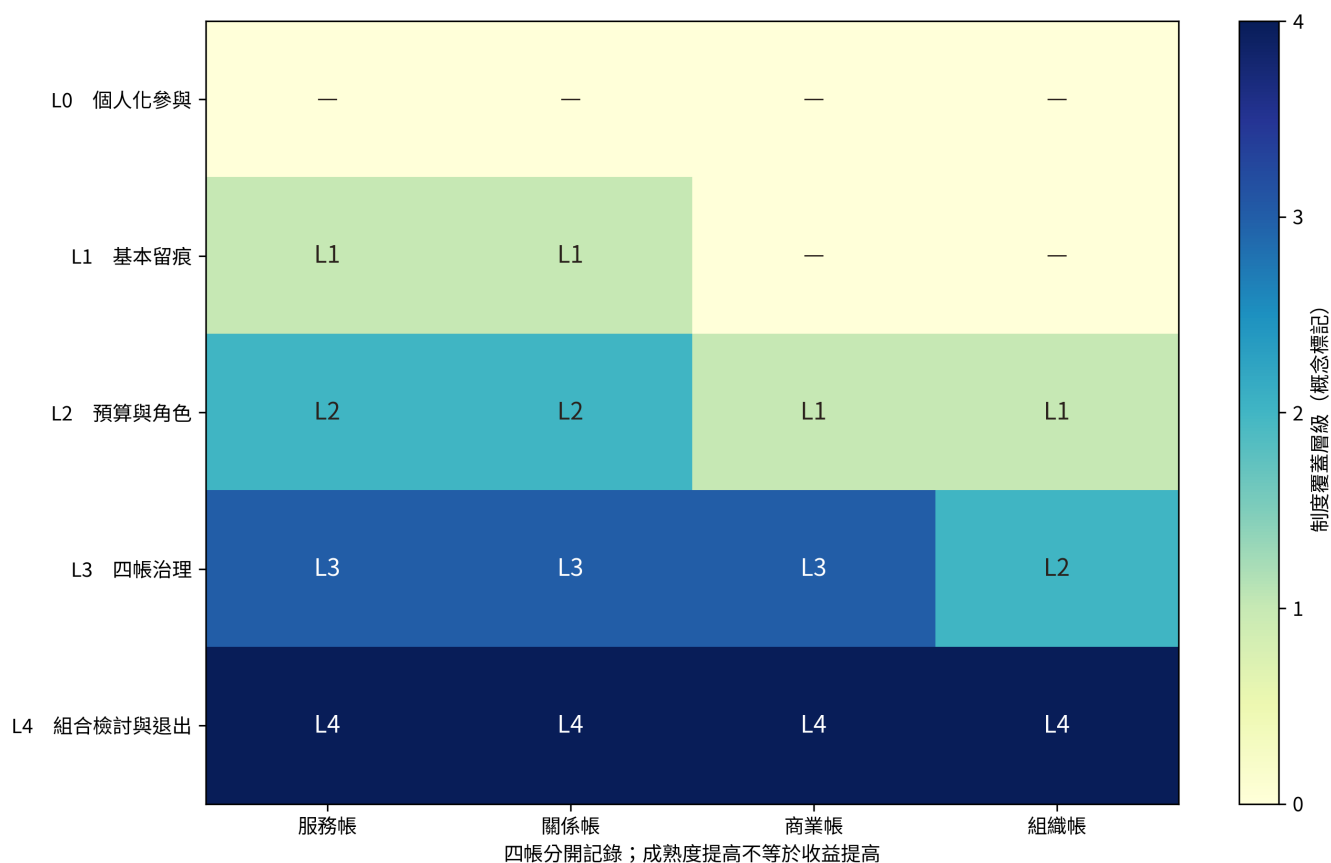
合成假設，不是實際企業估計；正值不代表已實現收益，僅顯示假設改變對模型的影響。

圖 5 歸因係數對合成淨收益的敏感度；非實際 ROI

圖 5 將同一批合成來源關聯毛利分別乘上不同歸因係數。當企業把「在社團認識」等同 100% 因果歸因時，收益最容易被高估；若客戶原本已在銷售管線、同時受廣告或既有關係影響，合理歸因可能顯著下降。決策應至少同時報告保守、中間與寬鬆歸因，不得只選使 ROI 為正的係數。

5.5 治理成熟度：四帳要能互相勾稽

圖6 制度化成熟度與四帳治理架構



四帳治理分為五個成熟階段：

- 1 個人化：費用、名單、承諾與商機集中在負責人，無一致紀錄。
- 2 可見化：開始記錄現金、活動、時數與接觸來源，但未分權限或目的。
- 3 可追溯：每筆關係與商機可連到合法來源、同意、活動及成本。
- 4 可檢驗：有基線、比較組、增量毛利、歸因敏感度與預先門檻。
- 5 可問責：公益與商業雙重成果均可查核；利益衝突、申訴、更正及停止規則能實際運作。

成熟度不是追求更多資料，而是取得足以回答決策的最少資料。若公司無法合法使用名單，正確做法是停止轉入CRM，而不是以「關係帳未完整」為理由擴張蒐集。

6. 討論：何時值得投入，何時應停止

6.1 值得投入的必要條件

社團參與較可能形成可驗證價值，至少需同時具備四項條件。第一，互動是規律且有共同任務，而非只有一次性曝光。第二，企業能取得資訊、建議、供需配對或共同解題等近端價值。第三，投入與商業轉換可分帳，並以貢獻毛利而非營收衡量。第四，個資、競爭、利益衝突與公益目的有可執行的邊界。

6.2 不應以 ROI 決定的投入

有些公共服務的正當性來自社會使命、互助或權利義務，而不是企業財務報酬。公司可以先設定公益預算、受益對象、活動成果與不交換原則，再把可能出現的商機視為附帶結果。若一筆支出只有在預期對方回購、提供政策便利或給予排他利益時才成立，它就不應以公益名義處理。

6.3 停止或降階條件

- 無法證明會員或活動名單的合法來源與使用目的；
- 參與者被要求交換客戶、價格、產量、投標或區域配置；
- 引薦獎勵未揭露，或品質、申訴及偏差惡化；
- 連續評估期間只有曝光，沒有近端資源或可驗證公共成果；
- 完整成本顯著高於保守收益，且沒有使命性預算理由；
- 社團角色與公司採購、捐贈、贊助或政策接觸形成未管理的利益衝突；
- 對外宣稱的訂單、受益人次或 ROI 無法追溯或需依賴不合理歸因。

7. 倫理、個資、競爭與稅務邊界

7.1 個人資料與名單治理

《個人資料保護法》要求企業對個人資料的蒐集、處理與利用具備合法基礎、特定目的及適當安全措施。社團會員資料、名片、群組帳號、活動報名、職稱、飲食需求、捐款或志工紀錄可能包含可識別資訊；公開可見不等於可無限制整批擷取、合併或行銷。

最低控制包括：

- 在蒐集點說明公司身分、目的、欄位、利用期間／地區／對象／方式、權利及不提供影響；
- 將社團治理聯絡、公益活動通知與商業行銷分開；
- 不以加入群組、遞交名片或參加活動推定同意持續行銷；
- CRM 保存來源、取得日期、目的、同意或其他合法基礎、拒絕及刪除狀態；
- 只讓有任務需要的人員存取，不公開會員、客戶、受益者或引薦關係；
- 對撤回、拒絕行銷、更正、刪除及外洩建立回應程序；
- 研究資料採匿名或假名化，公開輸出不得可反查個人或公司。

法務部個資法解釋函僅能說明特定事實下的主管機關見解，不能替任何新活動作通案許可。實際使用前仍須依當時法規、告知內容、資料來源與利用目的判斷。

7.2 競爭法：同業交流的紅線

《公平交易法》第 14 條對聯合行為的定義包含以契約、協議或其他方式共同決定價格、數量、技術、產品、設備、交易對象或交易地區等相互約束事業活動；同業團體的決議在特定情形下也可能受規範。公平會對同業公會建議或參考價格的 FAQ 進一步提醒，名稱不是決定因素，實際是否形成約束、協調或可預期的一致行為才是重點。

社團活動的最低競爭法控制為：

- 會前議程排除現在或未來價格、折扣、成本、產量、客戶分配、投標策略與抵制對象；
- 會議主持人及紀錄人有權停止敏感討論；
- 只使用足夠歷史、彙總且無法辨識個別事業的合法標竿資料；
- 不以「參考」、「自律」或「建議」掩飾共同約束；
- 不要求會員優先交易、拒絕非會員或交換競爭者客戶名單；
- 重大議題先由競爭法專業人員審查。

本文只提出預防框架，不判定個別會議或決議是否構成聯合行為。

7.3 利益衝突、引薦與不當交換

企業負責人同時擔任社團理監事、活動評選、採購、捐贈或獎項角色時，應揭露公司及關係人利益、迴避表決與選商，並保留程序紀錄。引薦獎勵應向必要當事人透明，採品質、留存與申訴並重的設計，不得以捐贈、公益贊助或志工服務掩飾佣金、回扣、政策交換或不公平優待。

「沒有現金」不表示沒有利益。免費席次、獎項、曝光、採購優先、名單、內部資訊、政治接近性及親友機會均可能是利益。倫理帳應記錄利益類型、決策角色、揭露、迴避、核准及結果。

7.4 稅務與會計：會費、捐贈及贊助需依實質分類

財政部 1985 年函釋涉及企業或個人名義參加社團會費的特定歷史問題，應以「歷史函釋」標示，不能被解讀為 2026 年所有社團會費當然可列費用或扣除。會費是否為業務必要支出、捐贈是否符合所得稅法要件及限額、贊助是否取得對價而屬廣告或其他費用、支出由公司或個人負擔、憑證及受款人資格，均須依當時法規與事實判斷。

實務上至少分開：

- 1 法定或產業必要會費；
- 2 自願社團會費；
- 3 無對價公益捐贈；
- 4 有品牌、席次、媒體或其他對價的贊助；
- 5 招待、餐敘、交通與差旅；
- 6 負責人私人社交或捐贈；
- 7 引薦佣金或行銷支出。

本文不提供任何特定支出的稅務結論。企業應以最新法令、交易實質、合格憑證及專業意見處理，不以本文或歷史函釋作申報依據。

7.5 公益及永續宣稱

捐贈額、服務時數、活動人次與社群觸及是投入或產出，不等於改善所得、健康、教育、環境或信任。對外揭露應說明計算邊界、期間、重複人次、資料來源、是否確信及限制。若同一活動同時有公益、品牌與業務目的，應揭露多重目的，不把全部成本或成果只歸給最有利的敘事。

8. 穩健性與替代解釋

8.1 合成情境的穩健性檢查

本文以六類變動檢查決策方向，而非追求單一基準 ROI：

- 1 時間成本：以零、直接薪資與完全負擔工資替代，檢查是否因忽略主管工時而翻轉。
- 2 收益口徑：依序使用營收、毛利及增量貢獻毛利，預期口徑愈嚴格、收益愈低。
- 3 歸因率：從寬鬆到保守遞減，檢查結論是否只在 100% 歸因下成立。
- 4 商機品質：分開調整資格、提案、成交與留存，不用單一轉換率遮蔽瓶頸。
- 5 風險事件：加入個資、競爭、申訴與利益衝突的情境損失及停止成本。
- 6 殘值處理：將跨期信任或學習價值設為零、延遲實現或另表呈現，避免用不可觀察殘值拯救負淨收益。

8.2 官方統計的替代解釋

2021 年人民團體活動率可能受疫情限制、團體規模、類型、地區與行政能力影響。高活動經費也可能反映大型少數團體，而非平均會員受益。本文不把單年度比例當成結構穩定值，亦不以活動經費除以團體或會員數推導平均投入。

8.3 觀察研究的選擇與反向因果

企業成長可能使負責人更有時間與資源參加社團；有成長企圖、管理能力或政治接近性的企業也可能同時較常入會、捐贈及績效良好。因此，會員與非會員差異不能直接解讀為參與效果。下一階段研究必須取得入會前趨勢、參與強度、退出、外部衝擊及未參與比較，並對法定入會另作分層。

9. 研究限制

第一，本文沒有企業層級樣本、社團會員資料、CRM、會計或交易資料，不能估計臺灣企業投入分布、成交率、平均處置效果或 ROI。第二，官方調查以團體為單位且年份受疫情影響，名冊欄位不足以追蹤會員企業。第三，制度文件的適用與法律效果可能隨修法及個案事實改變；本文只描述擷取日可見版本。第四，國際研究的產業、國家、制度與企業規模不同，效果量不可直接移植。

第五，文獻綜合不是系統性回顧或統合分析，雖優先使用同行評審原始研究，仍可能有搜尋與選擇遺漏。第六，官方文件內容分析由單一作者負責，AI 不是獨立編碼者，沒有編碼者間信度。第七，合成情境的分布、相關結構及風險參數均由研究者設定；重現性不等於真實性。第八，本文未對公益成果貨幣化，故效益成本比不能代表完整社會報酬。第九，倫理框架無法消除權力與排他，只能讓來源、決策、異議與更正較可見。

10. 可檢驗命題

命題 P1：規律互動命題。在控制企業原有能力與成長趨勢後，固定成員、固定頻率及共同任務的互動，較一次性大型活動產生更多可驗證的資訊、合作與合格商機。

命題 P2：機制中介命題。社團參與對企業結果的關係主要由同儕學習、供需配對、可信轉介及共同解題中介；若沒有近端機制，活動次數不應直接預測績效。

命題 P3：範圍-強度分工命題。網絡範圍較關聯新市場與成長，互動強度較關聯信任、留存與危機韌性；兩者的邊際效果及成本不同。

命題 P4：倒 U 命題。圈內交易比例、關係密度或同質性提高至某門檻後，資訊冗餘、排他與衝擊集中會使淨收益下降。

命題 P5：企業公民條件命題。公益投入只有在利害關係人可辨認、服務可信、企業能見度適當且不存在交換性利益時，較可能透過信任、員工或顧客管道形成企業價值。

命題 P6：治理調節命題。四帳治理成熟度會提高從接觸到合格商機及留存的轉換品質，並降低個資、申訴、利益衝突與競爭敏感事件。

命題 P7：引薦品質命題。只獎勵件數的引薦制度較易產生低資格或偏私轉介；同時考量資格、留存、申訴與揭露的制度，平均品質較高但短期件數可能較低。

命題 P8：完整成本命題。將主管工時、行政法遵與機會成本納入後，社團參與的估計報酬顯著低於只以會費及贊助為分母的估計。

命題 P9：會員制度異質性命題。法定或準法定商業團體會員與自願服務社團會員的選擇機制不同；合併估計會產生錯誤平均處置效果。

命題 P10：歸因紀律命題。要求基線、來源時點、既有銷售管線及保守歸因係數後，被歸為「社團帶來」的營收會下降，但估計的可稽核性與決策穩定性會提高。

11. 下一階段實證設計

11.1 分析單位與最小資料

建議建立「企業-社團-月份」面板，至少涵蓋參與前基線、參與期及參與後追蹤。企業層級記錄規模、年齡、產業、地區、所有權、既有成長、行銷支出及景氣；社團層級記錄類型、是否法定入會、規模、活動頻率、治理及競爭者占比；月份層級記錄四帳欄位。

主要結果依因果距離分層：

- 近端：新資訊、建議、可信引薦、新供應商／客戶、共同專案；
- 中程：合格商機、提案、成交、採購或融資條件、創新與管理實務；

- 最終：增量貢獻毛利、留存、勞動生產力、現金流與存活；
- 公共：服務對象、服務完成、品質、持續性、申訴與可驗證成果；
- 風險：退訂、個資事件、利益衝突、競爭敏感議題、偏差及聲譽事件。

不以名片數、群組人數、曝光或營收單獨作主要結果。

11.2 優先識別策略

最強設計是由願意合作的商會或社團採等候名單隨機化：將符合資格企業隨機分批進入固定小組，控制組延後參與，預先註冊主要結果與停止條件。若無法隨機，次佳方案是階梯式推行、名額抽籤、清楚分數門檻或地區分期，分別使用差異中之差異、事件研究、回歸不連續或工具變數。

觀察性面板至少應：

- 1 檢查入會前結果趨勢；
- 2 使用企業與時間固定效果；
- 3 分開法定與自願會員；
- 4 以參與強度作處置但處理其內生性；
- 5 設未受影響結果與安慰劑日期；
- 6 報告退出、缺失及社團解散；
- 7 以傾向權重只處理可觀察選擇，不宣稱已消除未觀察偏誤；
- 8 依規模、產業、既有網絡、競爭者占比及治理成熟度估計異質性。

正式樣本數不在本文虛構設定。應先以小型可行性試驗取得基線變異、群內相關、流失與最小有意義效果，再進行叢集設計功效分析。

11.3 CRM 與個資架構

研究資料與業務 CRM 分庫。研究識別碼由受控對照表產生；公開分析移除姓名、公司統編、電話、電子郵件、社群帳號、精確地址及可反查關係。任何社團名單匯入前，由資料保護或法遵角色核對來源、告知、目的及拒絕。研究同意不得綁定會員權益或交易，參與者可拒絕研究而不受差別待遇。

引薦採雙邊最低揭露：記錄引薦事件與合法聯絡基礎，但不向不必要人員揭露雙方交易、毛利或評分。演算法若用網絡資料排序商機，應測試對新會員、弱勢群體與圈外企業的差別影響，保留人工覆核及申訴。

11.4 預先註冊與報告

預先註冊處置、主要與次要結果、時間窗、排除、缺失、群聚標準、異質性、停止及多重比較方法。報告零效果、負效果與風險事件，不只發布成功引薦。收益以貢獻毛利及保守歸因為主，另報 0%、中間及上限歸因。公益結果獨立報告，不以企業收益抵銷服務失敗，也不以公益成果遮蔽負商業結果。

12. 結論

社團服務與業務拓展可以共存，但不能共用一套模糊帳。臺灣官方制度顯示人民團體具有可觀的活動與資訊基礎，商業團體、志願服務、個資、競爭與稅務也各有不同邊界；官方資料卻沒有企業投入、引薦、成交與增量毛利，不能回答實際 ROI。國際研究則指出，規律互動、同儕學習、可信配對與社會黏著可能創造價值，但自我選擇、過度嵌入、偏私引薦與工具化公益同樣真實。

本文的實務建議不是「多參加社團」，而是先回答四個問題：公司投入了什麼、關係資料可否使用、價值如何轉換、哪些事情即使有利也不能做。投入帳、關係帳、轉換帳與倫理帳若無法互相勾稽，ROI 數字只會把不可見成本與不當歸因藏起來。若四帳可以運作，企業就能在保留公益自主性的前提下，對商業投入作出繼續、調整或停止決定。

下一步不是用合成情境替代市場證據，而是以前瞻面板、等候名單或分期推行取得可識別資料。只有完成基線、比較、完整成本、貢獻毛利、歸因敏感度與權利保障後，研究才有資格回答臺灣企業從社團服務取得何種、多少及對誰有利的收益。

13. 研究揭露、授權、第三方權利與更正

13.1 AI 使用聲明

生成式 AI (OpenAI Codex) 協助來源線索整理、分析程式、合成情境、圖表、語言起草與網站製作。AI 不列為作者，也不構成第二位獨立人類編碼者。周秉漢負責研究問題、來源核對、方法選擇、分析解讀、公開決策與後續更正。任何錯誤由作者負責。

13.2 利益衝突

作者經營中小企業，可能從社團服務、商業開發或本文提出的治理觀點間接受益。本文未接受任何受分析社團、企業、政府機關、政治組織、顧問、軟體商或資料供應者委託，亦未收取與結論連動的報酬。本文不評比、推薦或背書特定組織。

13.3 授權範圍

除另有標示外，作者有權授權的原創分析、文字編排、研究程式及原創圖表採 Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) 授權。使用者應標示作者、題名、版本、DOI、授權連結及是否修改。CC BY 4.0 不延伸至作者無權再授權的第三方內容。

13.4 第三方權利

第三方名稱、商標、網址、資料、法規、官方文件、期刊文章、圖片、文字摘錄及其他內容，仍依原權利人或來源條款使用，不因收錄於本研究而改採 CC BY 4.0。本公開資料包不重新散布第三方網頁全文、HTML、圖片、會員名冊、活動參與者資料、付費文章或官方原始檔；只提供書目、來源網址、擷取日期、研究者編碼與合成衍生輸出。法律與行政資料以主管機關最新版本為準。

13.5 更正政策

被提及之個人、企業、社團、期刊或政府機關如認為資料有誤、已更新、缺乏必要脈絡或權利標示不正確，可附具體來源寄至 handson0102@hotmail.com。作者核實後將以新版本修訂，保留版本日期、修正內容及不影響舊版 DOI 紀錄的說明。v1.0 為 2026 年 7 月 27 日初版。

參考文獻與官方來源

- 1 內政部 (2022)。《中華民國 110 年各級人民團體活動概況調查報告》。來源
- 2 內政部。《全國性人民團體名冊》。政府資料開放平臺。來源
- 3 內政部。《中央政府所轄人民團體按團體別》。政府資料開放平臺。來源
- 4 《人民團體法》。來源
- 5 《商業團體法》。來源
- 6 《志願服務法》。衛生福利部。來源
- 7 《公平交易法》。公平交易委員會法規資訊網。來源
- 8 公平交易委員會。同業公會建議、參考價格與聯合行為 FAQ。來源
- 9 《個人資料保護法》。全國法規資料庫。來源
- 10 法務部。個人資料保護法解釋函 (FE259167)。來源
- 11 法務部。個人資料保護法解釋函 (FE267134)。來源
- 12 財政部 (1985)。企業或個人名義參加社團會費之歷史函釋 (GL005731)。來源
- 13 臺灣證券交易所。《上市公司編製與申報永續報告書作業辦法》。來源
- 14 Beaman, L., & Magruder, J. (2012). Who Gets the Job Referral? Evidence from a Social Networks Experiment. *American Economic Review*, 102(7), 3574-3593. DOI
- 15 Batjargal, B. (2003). Social Capital and Entrepreneurial Performance in Russia: A Longitudinal Study. *Organization Studies*, 24(4), 535-556. DOI

- 16 Battisti, M., & Perry, M. (2015). Small Enterprise Affiliations to Business Associations and the Collective Action Problem Revisited. *Small Business Economics*, 44(3), 559-576. DOI
- 17 Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network Support and the Success of Newly Founded Businesses. *Small Business Economics*, 10(3), 213-225. DOI
- 18 Cai, J., & Szeidl, A. (2018). Interfirm Relationships and Business Performance. *Quarterly Journal of Economics*, 133(3), 1229-1282. DOI
- 19 Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331. DOI100097-6)
- 20 Farkas, G. M. (2012). Service Club Membership and Forms of Social Capital among Swedish Community Elites. *Journal of Civil Society*, 8(1), 63-90. DOI
- 21 Flammer, C. (2015). Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. *Management Science*, 61(11), 2549-2568. DOI
- 22 Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *Journal of Finance*, 72(4), 1785-1824. DOI
- 23 Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33. DOI
- 24 Schmitt, P., Skiera, B., & Van den Bulte, C. (2011). Referral Programs and Customer Value. *Journal of Marketing*, 75(1), 46-59. DOI
- 25 Schoonjans, B., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2013). Formal Business Networking and SME Growth. *Small Business Economics*, 41(1), 169-181. DOI
- 26 Shane, S., & Cable, D. (2002). Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381. DOI
- 27 Tiwasing, P., & Sawang, S. (2022). Does Membership of Local Chambers of Commerce Networks Enhance Rural SME Performance? An Empirical Analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(2), 368-385. DOI
- 28 Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67. DOI
- 29 Van den Bulte, C., Bayer, E., Skiera, B., & Schmitt, P. (2018). How Customer Referral Programs Turn Social Capital into Economic Capital. *Journal of Marketing Research*, 55(1), 132-146. DOI
- 30 Wang, H., & Qian, C. (2011). Corporate Philanthropy and Corporate Financial Performance: The Roles of Stakeholder Response and Political Access. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1159-1181. DOI
- 31 Watson, J. (2007). Modeling the Relationship between Networking and Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 852-874. DOI