

南 華 大 學  
非營利事業管理學系  
碩士論文

非營利組織行銷策略—

以嘉義縣某庇護工場為例

Marketing Strategies of Non-Profit Organization--  
A Study Based on a Chiayi County Sheltered Workshop

指導教授：呂朝賢 博士

研究生：林采錦

中華民國 103 年 6 月

# 南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

非營利組織行銷策略-以嘉義縣某庇護工場為例

研究生：林采錦

經考試合格特此證明

口試委員：涂瑞德

謝和志

呂朝賢

指導教授：呂朝賢

系主任(所長)：吳嘉勳

口試日期：中華民國 103 年 06 月 30 日

## 謝 誌

回首幾年前因業務關係，而與非營利事業組織多次接觸，並有感於政府推動社會福利等措施，因此開啟準備就讀南華大學非營利事業管理研究所在職專班的念頭，而在入學後學習到很多非營利事業相關領域的知識，希望能學以致用，能在職場與非營利事業組織合作並在推動業務時發揮所學，為我們社會福利服務盡個人綿薄之力。

這一路走來，點滴在心頭，因為要克服的問題不少，，感謝非營所上的師長、學長姐與同學們在課業上與生活上的相互鼓勵，能順利通過碩士論文口試並付梓，首先要感謝指導教授呂朝賢博士，親切與細心的指導，面對資質平庸的我，您仍悉心指導，在學生徬徨於研究路程上適時給予指點迷津，在呂老師的諄諄教誨之下，方有此論文研究主題與成果之產生。

還有感謝論文口試委員謝聖哲教授、涂瑞德教授撥冗審核論文，不吝指正，提供寶貴意見，即時修正補強，使本論文更加充實與完善。最後要感謝我的家人，給予我在研究所進修的支持與鼓勵，使我無後顧之憂，專心於論文寫作，沒有你們默默的支持與包容，這篇論文絕對無法如期完成。謹將完成論文的喜悅分享給所有曾經幫助鼓勵我的人。

# 摘要

本研究旨在探討嘉義縣某庇護工場其行銷策略，目的在瞭解非營利組織之庇護工場該商品在人力、設備及經費等資源不足情況下，可否透過社會行銷方式，取得相關社會福利資源與協助，達成商品行銷之目標。針對本研究受訪者，進行半結構式訪談方法蒐集研究資料，以瞭解庇護工場之行銷策略、行銷成效及其困境。主要的研究發現為：

- 1、庇護工場藉由茶葉品質確保、即時客戶服務、口碑及事件行銷等策略，來增加茶業銷售量。
- 2、透過上述行銷手段，庇護工場茶葉有穩定銷售，並且庇護工場就業人數由5人增為12人。
- 3、但政府政策不定，相關預算及措施的縮減，加上經濟不景氣，使得庇護工場的經營日益困難。

總之，以社福為基礎的庇護工場，亦可使用社會行銷手段來落實其公益使命，惟在行銷策略之使用上，仍需要注意品牌形象建立、產品創新與多元及適應政策環境的改變以利永續經營。

**關鍵字：非營利組織、庇護工場、行銷策略**

## Abstract

This study aimed to investigate the marketing strategies of a Chiayi County sheltered workshop. The purpose was to understand if the sheltered workshop as a non-profit organization with limited manpower, equipment and funding can obtain the relevant social welfare resources and assistance through social marketing methods to reach the goal of marketing its product. This study used semi-structured interview approach to collect research data to understand the marketing strategy, marketing effectiveness and predicament of the sheltered workshop. The main findings are:

- 1, the sheltered workshop used the strategies such as quality assurance, instant customer service, reputation building, and event marketing to increase sales of its tea product.
- 2, by means of the above marketing strategies, this tea sheltered workshop established stable sales volume and grew its employees from five to twelve.
- 3, uncertain government policies, related budget and practice reductions, coupled with the economic downturn, have made it increasingly difficult to operate as a sheltered workshop.

In summary, the welfare-based sheltered workshops can use social marketing tools to implement its public service mission, but in the use of marketing strategies, the sheltered workshops still must pay attention to brand building, product innovation, product diversification and adaptation to changes in the government policy to facilitate sustainable development and growth.

Keywords: non-profit organizations, sheltered workshops, marketing strategies

# 目 錄

謝誌 .....	i
摘要 .....	ii
Abstract.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
壹、 研究背景.....	1
貳、 研究動機.....	2
第二節 研究目的與問題.....	3
壹、 研究目的.....	3
貳、 研究問題.....	3
第二章 文獻探討 .....	4
第一節 庇護工場.....	4
壹、 庇護工場之興起與概念.....	4
貳、 庇護工場之困窘.....	6
第二節 行銷概念與非營利組織行銷策略.....	10
壹、 行銷與社會行銷之概念.....	10
貳、 社會行銷與非營利組織行銷策略之概念.....	11
參、 文獻結論.....	16
第三章 研究設計與實施 .....	17
第一節 研究方法與步驟.....	17
壹、 研究方法.....	17
貳、 研究步驟.....	20
第二節 研究架構.....	21
第三節 研究對象.....	22
第四節 研究工具.....	23
第五節 實施程序.....	24
第六節 研究範圍.....	25
壹、 個案描述.....	25
第七節 資料分析.....	29
第四章 嘉義縣某庇護工場個案分析及行銷策略 .....	30
第一節 庇護工場之現況與困境.....	30
壹、 庇護工場之現況.....	30

貳、	庇護工場之困境.....	31
第二節	庇護工場之行銷策略及成效.....	34
壹、	分析「生產者」面向.....	34
貳、	分析「購買者」面向.....	35
參、	分析「產品」面向.....	36
肆、	分析「價格」面向.....	38
伍、	分析「如何促銷」面向.....	40
陸、	分析「機構最適地點」面向.....	42
柒、	分析「產品品質檢測」面向.....	44
捌、	分析「政策補助」面向.....	46
玖、	分析「夥伴關係」面向.....	50
第三節	未來的挑戰及發展.....	53
第五章	結論與建議.....	54
第一節	個案研究發現.....	54
壹、	行銷策略.....	54
貳、	行銷成效.....	54
參、	面臨之困境.....	55
第二節	未來研究與改進建議.....	56
壹、	未來研究.....	56
貳、	改進建議.....	56
第三節	研究限制.....	57
參考文獻	.....	58

## 表目錄

表 2-1	行銷組合 .....	13
表 2-2	行銷組合相關概念化定義 .....	14
表 2-3	受訪名單 .....	22
表 2-4	訪談大綱 .....	23
表 2-5	庇護工場介紹 .....	28
表 2-6	庇護工場之補助 .....	32



# 圖目錄

圖 3-1 社會行銷個案研究架構.....	21
圖 3-2 組織結構.....	27



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

### 壹、 研究背景

成立 9 年、專營手工糕點的慈育庇護工場亮起紅燈，今年母親節禮盒預購於 5 日截止，卻僅接獲 4 成訂單，創歷年來最差紀錄…身心障礙員工「巧芸」說，生意很不好，大家會開會，討論「是不是餅乾不好吃？包裝不夠好？」童言童語讓人感嘆…勞工局表示，將協助庇護工場聘請行銷專長人才，並舉辦促銷記者會與活動，加強庇護工場宣傳行銷（陳宜加，2014/05/06）。

近期的一則新聞，道出了非營利組織經營庇護工場的困境與問題。在自由競爭市場下，身心障礙者之工作條件能力已不同於一般人，而庇護工場則是提供一個特殊性的職場環境。而本研究探討之個案係成立於 2002 年 8 月 29 日社團法人嘉義縣某庇護工場，有感於身心障礙者為弱勢之族群，乃結合各相關福利機構與團體，共同尋覓所需之社會資源並依身心障礙者實際需求提供各項福利服務。除了讓身心障礙者接受政府與社會各界資源外，希望能夠達到身心障礙者自力更生、自我照護及自創人生，以減少對家族的依賴。庇護工場也積極推動身心障礙者職業訓練課程，培養工作知識與技能，增加其就業能力，使其能快速進入職場。

庇護工場 2004 年成立，於 2008 年底完成立案，是嘉義縣最早正式立案之庇護工場，庇護工場經營目的主要是提供庇護性就業、多元就業、生產包裝及行銷推廣，都有一定的標準流程。庇護工場初期只生產茶包，之後陸續開始有咖啡包及奶茶包的製作，再漸進到阿里山高山茶葉烘培，茶罐生產包裝建立品質，才奠

定了庇護工場生產及銷售的穩定性。

庇護工場最主要是以在地產業的農產品優勢，透過口碑行銷與產品特色來形成差異化。口碑與品質期能達到品牌的建立，逐步打入一般市場，產品以平實價格提供高品質茶葉來打動消費者的心。庇護工場位於嘉義梅山，占地利之便，原料取自於阿里山高山茶葉且對阿里山高山茶葉的來源與品質相當堅持。庇護工場的身心障礙者在就業市場中是屬於能力較差，不被一般就業市場所接收的，但是現在庇護工場被迫要提高產能，才能產生市場之競爭力，因此庇護工場應設有目標、計畫、執行、層級定位，再由商業行為創造營利來支持財務平衡，支持身心障礙者的工作權益保障。

## 貳、 研究動機

台灣非營利組織發展至今，僅有短短的數十年時間，尤其身處在歷史、政治、文化等複雜的社會因素背景下，非營利組織時時都在面對各種挑戰，多數非營利組織依賴政府專案委託服務辦理，或是接受外界捐助補助，能夠自力更生維持永續發展，具有經營能力之非營利組織僅為少數。目前的庇護工場經營者，不論是社團法人或財團法人之非營利組織，兩者之間在財力、物力、資源獲取、組織架構、經營能力、人才應用等等落差很大。因此，庇護工場經營上受到壓縮，生存不易。庇護工場具有對身障者的就業功能、職能強化、職業訓練、工作適應、照顧服務等等社會福利效益，迫切需要存在於區域性的運作，不能讓庇護工場生存、經營的空間受到壓縮因而退場。

庇護工場大多由非營利組織承辦及勞工主管機關盡輔導之責，藉以維護身心障礙者的經濟安全。依據行政院勞工委員會 2009 年的調查報告指出，維繫庇護工場的運作在各縣市遇到瓶頸，其經費來源大都仰賴政府補助，實質營運的收入甚少，僅能支應庇護性就業者低廉的薪資，計有 96 間合法立案或經政府委託的庇護

工場，有近 47%的庇護工場無營收淨利，16.7%淨利在 10 萬元以下(行政院勞工委員會，2009)。

本研究之庇護工場主要目標為協助有就業意願之身心障礙者習的工作技能，重建就業自信，創造具有勞務價值的工作機會，開闢庇護商品行銷市場，提升銷售量，獲取少許利潤，讓庇護工場得以永續經營。並隨著服務行銷的崛起與日受重視，傳統行銷觀念出現革命性的變化，社會行銷觀念應運而生，並收到許多專家學者與業界人士的重視與討論。

## 第二節 研究目的與問題

### 壹、 研究目的

身心障礙者由於勞動條件不足以面對一般的就業市場，必須由就業服務員協助輔導，對組織而言，在高度競爭的市場中，要獲利相當困難，且庇護工場大多由非營利組織經營，缺乏專業經營管理知識之人才。庇護工場要能永續經營，並達到經營績效，才能提供身心障礙者持續性的服務，使其自給自足以增加工作價值感及自我感，而如何使庇護工場永續經營，且具經營績效，是值得去探究的。

### 貳、 研究問題

藉由上述思考，本研究主要問題有下列幾點：

- 一、因應內外經營環境，所採用的行銷策略為何？
- 二、這些行銷策略的成效為何？
- 三、庇護工場面臨對未來的挑戰及發展？

## 第二章 文獻探討

### 第一節 庇護工場

#### 壹、庇護工場之興起與概念

庇護工場 (sheltered workshops) 一詞，始於西元 1949 年德國戰敗後，國家社會問題極為嚴重，包括：戰場受傷者眾多、國家分裂、經濟崩潰、交通癱瘓；德國在此物質極度缺乏的狀況下，開始建立戰傷者工場，亦即現在所稱「庇護性工作場所」之由來 (黃詩穆、王健良、陳中獎，2012)。庇護工場的概念與實踐是在歐洲萌芽，最早建立於 17 世紀的法國，隨後 18、19 世紀在英國發展，美國的庇護工場最早也在 1840 年建立。根據美國庇護工場 (The National of sheltered workshop and Homebound Programs)，對庇護工場的定義：「庇護工場係指非以營利為目的的復健機構，藉由個別化的訓練目標、薪資、支持服務與經過設計的環境來協助身心障礙者達成或維持最大的工作潛能 (劉佳樺、王智弘，2006)。」

相較於一般企業，庇護工場不只提供長期就業機會，也應該具有職業重建、訓練、過渡就業場所與治療的功能；當初美國使用「庇護工場」(sheltered workshop) 而非「庇護工場」(factory) 就是著眼於庇護工場特有的治療訓練功能，而不單指其製造生產之功能 (林慶仁，2003)。相較於一般企業，庇護工場並不追求利潤最大化，主要的原因在於：庇護工場的初衷是為了增加身心障礙者的就業機會，而經營者多半是社福團體，原本的使命便不具營利為目的，庇護工場得以生存，才能持續讓身心障礙者保有工作機會 (林怡君、王雲東，2009)。推動庇護性就業服務業務，對於因工作技能不足而無法獨立進入就業市場之身心障礙者，提供非融合式環境或半開放性融合式工作場所，給予長期性就業支持，提升其工作適應及能力，以期能進入支持性、競爭性就業 (黃詩穆、王健良、陳中獎，2012)。

從上述綜合所知，庇護工場係具有非營利組織之特徵，並非以營利為目的，主要是從社會福利的角度出發，目的為了提供身心障礙者一個妥當的工作場合，而其制度有下述特徵（周怡君，2012）：

- 一、兼具多重職業重建功能：對庇護工場功能定位之共同點，就是庇護工場為因應身心障礙者不同層次的職業重建與生活重建需求，必須具備差異且多重功能。
- 二、需長期輔助人力：庇護工場之輔助與支持人力主要用於身心對障礙者的就業技術、工作態度、生產情況與整體社會、社區與家庭支持情況加以觀察、指導、記錄與輔導。
- 三、多數具轉銜與過渡特徵：多數庇護工場多少都帶著排除（exclusion）與隔離（seperate）的特徵。此外，工場著重規律工作生活作息、讓障礙者習慣適應工場生活，欠缺一般職場積極與變化的工作節奏，易使庇護工場「機構化」。
- 四、國家支持不可或缺：多數國家為保障弱勢身心障礙者的職業重建權益，通常就庇護工場定位屬性提供不同支持，包括補助障礙者薪資、社會保險費、設立成本、營運成本，以及稅務優惠、產品行銷與採購保障。

## 貳、庇護工場之困窘

目前庇護工場的主管機關為勞政主管機關，涉及到庇護工場與身心障礙者之關係。另一部分是國內的庇護工場大部分是由社會福利機構來辦理，對於庇護工場多以工作訓練及養成為目標，非以生產為取向，無法提升收穫與利益，另外工作人員缺乏行銷專業及良好的行銷策略，亦未建立行銷管道，工場營運成本難以維持，造成不依賴政府的補助就難以營運。

庇護工場之創立，相較於一般企業來得困難；不論人力、財力、立地、行業等，均相對處於弱勢。因此，常發現因陋就簡，經營唯艱，甚而無法繼續營運下去的亦不在少數。究其原因，多為主事者（庇護工場負責人）不具創業經驗，未有充分準備，草率進場，以致力不從心；又加上所雇用之工作人員先天上就較為弱勢，不論在行動上、心理上、人際上或多或少都有一些不便或障礙，在工作教導或管理上，徒增許多棘手問題，以致無法持續經營（黃詩穆、王健良、陳中獎，2012）。

早期往往只是安排障礙者進入職業訓練所學習技藝；而今障礙者組織各自經營庇護工場，工場不僅教導職業技能，還直接對外銷售訓練過程產出的產品，障礙者可以受訓與工作，還可以領得獎勵金，新型態的障礙者就業服務組織於是形成（蔡依倫、高明瑞，2013）。目前多數的庇護工場仍需政府大力支持才得以生存。政府透過優先採購辦法優先採購庇護工場產品及每年大量的宣導活動，協助產品銷售。惟庇護工場產品品質參差不齊，市場的接受度仍有待提升。產品品質是工場得以生存的基本條件，建議結合企業界資源導入專業技術，加強專業訓練以提升產品技術（吳明珠、鄭勝分，2012）。

企業設置專收身心障礙者的庇護工場其部分設備由政府補助，條件是提供身心障礙者工作或訓練的機會，優點是結合企業經營之長才，使身心障礙者能參與從事技術性的工作，政府或組織不必負擔經營的人才。缺點則是，企業為了賺

錢，常使身心障礙者淪為廉價勞工或長期的訓練，卻得不到合理的工資或就業的輔導(張浩峰，2003)。

庇護工場經營管理的特色，包含了對於收容對象的工作再設計；從工作中找出對身心障礙者最大的價值，以及擁有最接近一般職場的工作環境，減少不適應情形發生。庇護工場提供身心障礙者就業服務，但被證實經營成效不彰(李宜樺，2007)。因此，為了釐清庇護工場本質上的劣勢，分析當前該場的就業形態實屬必要，目前大致可分為下述兩種類型：

- 一、支持性就業：針對具有就業意願及就業能力，尚不足獨立在競爭就業市場工作之身心障礙者，提供個別化就業安置、訓練及其他工作協助等支持性就業服務。其目的為支持性就業的工作環境，強調在融合的工作環境與一般非障礙者一起工作，並獲得全職或每週至少平均20小時以上有薪給之工作，且薪資符合勞動基準法規定。
- 二、庇護性就業：為許多就業模式之一，對於年滿15歲具有就業意願，而就業能力不足，無法進入競爭就業市場，需長期就業支持之身心障礙者，依職業輔導評量結果，提供庇護商店、庇護農場、庇護工場等就業安置。庇護工場得依其產能核薪並與其簽訂勞動契約及薪資，並報直轄市、縣(市)勞工主管機關核備，且庇護工場應依法為其辦理參加勞工保險、全民健康保險，及其他社會保險，並依相關勞動法規以確保庇護性就業之權益。其目的為保障庇護性就業之身心障礙者勞動權益、結合政府及社會資源建構完善之庇護性就業機制。(黃詩穆、王健良、陳中獎，2012)。

庇護工場的功能定位在「庇護」與「工場」之間的原則，「庇護」是社會福利取向，是照顧弱勢與服務身心障礙者的非營利目標為主。「工場」是營利取向的市場經濟範圍，以獲取利潤和永續經營為目標，二者之間有相互矛盾之處，要長期經營總要面臨市場競爭以及優勢劣敗的自然生存淘汰法則。

依據身心障礙者保護法第三十條規定：「勞工主管機關對於具有工作能力，但尚不足進入競爭性就業市場之身心障礙者應提供支持性及個別化就業服務；對於具有工作意願，但工作能力不足之身心障礙者，應提供庇護性就業服務。主管機關及各目的事業主管機關得設立或獎勵設立庇護工場或商店。」而所謂的主管機關，在中央是內政部，在地方則是縣市政府，而各目的的事業主管機關則包括衛生、勞工、教育等相關部門。而依據身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法第三規定，「庇護工場係指提供年滿十五歲以上，具有工作意願而工作能力不足之身心障礙者庇護性就業，以提升其職業能力之工作場所，包括工廠、商店、農場、工作站(室)等」。

身心障礙者之所以處弱勢情境，根本原因在於就業能力之不足，欠缺自主財源、生活資源匱乏，致使其社會、文化、政治、經濟地位低落，成為依賴政府福利救濟的對象。事實上，身心障礙者其就業需求的迫切性是與一般人無異的，可是在種種不利就業的因素限制下，身心障礙者成為勞動市場的邊緣人，逐漸與社會脈動脫節。(依據身心障礙權益保障法第三十四條規定：「各級勞工主關機關對於具有就業意願及就業能力，而不足以獨立在競爭就業市場工作之身心障礙者，應依其工作能力，提供個別化就業安置、訓練及其他工作協助等支持性就業服務。因此庇護工場有別於一般競爭性的職場，提供身心障礙者庇護性就業，雖然存在有勞僱關係，但是雇主提供的是具有保護性的職場，在這個特殊的職場環境中，身心障礙這享有一定的勞動權益保障。但庇護工場不是營利單位，所能產生之利潤有限，薪資待遇無法像一般營利事業單位那樣優渥。庇護工場大多是由非營利組織附設的社會企業單位來運作。即使中央與地方主關機關會提供開辦費、人事費、房租津貼、設備汰換及行政管理費等補助，但身心障礙者的工作能力本來就

不好，產量、產能與產值都不高，庇護工場的營運規模不具市場競爭力，再則庇護工場的人事成本費用偏高，連帶影響經營成本與營運成本相對提高，造成庇護工場在龐大的財務壓力下，大多是慘澹經營勉強為生。2007年「身心障礙者保護

法」更名為「身心障礙者權益保障法」將庇護工場原由社政功能的社福機構轉變為勞政的就業單位，從此之後就徹底改變了庇護工場的營運模式，迫使庇護工場必須朝向營利化的社會企業目標前進。

庇護工場其實具有社會特殊目的之就業場域，為社會服務照顧一定人數的身心障礙者，減輕家屬照顧壓力能夠為國家創造更多經濟產值，國家實應對庇護工場經營者給予支持與保障(周怡君，2009)。自身心障礙權益保障法之後，庇護工場已成為就業安置場域。

目前我國庇護工場設置方式包括公辦公營、民間經營及公設民營等三種，並依其設立宗旨其服務對象從事辦理各種職類之工作訓練(張浩峰，2003)。行政院勞委會將庇護性就業實施方式分為以下六類經營型態：(一)勞務代工；(二)受託製造；(三)合作生產；(四)自產自銷；(五)物品銷售；(六)其他具有經濟性、社會性、文化性及環保性之生產或服務工作等(行政院勞工委員會，2009)。

假使能以營利為目的的經營方式來經營庇護工場或商店，並提供相當程度的工作機會給身心障礙者，藉由非營利組織對服務的專業與熱誠，來協助身心障礙者在職場的適應，而政府的角色則致力於法規訂定與修改，且能給予營利及非營利組織相當的鼓勵，使其盡心於身心障礙者的就業服務上。以食品庇護工場為例，當產品是由廠商所經營的食品工廠提供，且其能在庇護工場設立部分生產線，提供身心障礙者學習與訓練，再由就業服務員提供工作訓練，使身心障礙者得以獲得工作的學習；政府的積極鼓勵提供營利與非營利組織間的橋樑，且能監督其執行績效，以發展出最大的經濟效益。

## 第二節 行銷概念與非營利組織行銷策略

### 壹、 行銷與社會行銷之概念

美國行銷協會(American Marketing Association, 簡稱 AMA)將行銷(marketing)定義為：是一種組織功能，是創造、溝通和提供價值給顧客，並管理顧客關係的一套過程，使組織與其利害關係人都能獲益(黃俊英, 1995)。然而行銷的概念成功運用於私部門之後，進而聯想至其他民間社會團體，尤其係以非營利組織積極學習此概念，發展出社會行銷模式。社會行銷概念與技術於 1971 年由學者 Philip Kotler & Gerald Zaltman 提出，為首次行銷概念技術擴大應用至非營利組織在社會公益上的研究。並將社會行銷定義為：「是指推行一個具有社會公益想法的計畫，這個計畫包含考量產品、價格、推廣、分類及市場研究等行為，其目的為影響目標客戶接受此計畫」(轉自於黃俊英, 2005)。在社會行銷的觀念推行 10 年後指出，在社會行銷的領域中已經擴展到非營利組織。社會行銷包含了改變目標客戶的態度及行為，他們將「交換理論」引入社會行銷中，並且重新對社會行銷定義為：「社會行銷包含計畫設計、實施和控制，而計畫是為增加目標客戶對這個想法的可接受性」(李玟慧, 2007)。

「行銷」這個用語在中文上時常被濫用。在國內，人們使用「行銷」這字眼時，其實質語意往往是指做「宣導」(propaganda)、「公關」(public relations)、「推廣」(promotion)、「推銷」(selling)或打「廣告」(advertising)。對行銷學者而言，行銷不單是組織運作的其中一項工具，它實際上是組織經營的主體理念，所有組織經營者思維應有的切入點。在一般行銷行動中，主要存在兩方主體，一方是行銷者(marketer)，另一方是市場。因此，行銷理論應用於非營利組織時的關鍵可分為兩大部份，首先，行銷活動存在之正當性是在於存在著一個有競爭性的市場

(market)，所以行銷(marketing)與市場(market)是並存的，否則在獨佔的情況，行銷活動是沒有價值的。因此，行銷是一種流轉(transaction)或交換(exchange)過程，不論人們流轉或交換什麼(可以是貨品、服務或價值)，行銷過程必須在自願原則下進行，所以使用強制力(coercion)是違背行銷活動之原則（蘇偉業，2007）。

Kotler (1982) 便認為社會行銷的任務主要有四，特別著重於改變(轉引自楊智家，2007)：

- 一、 喚起社會大眾對於其行銷議題的重視，因此需要傳遞大量的新資訊，取得大眾的認同感，例如告訴社會大眾藥品隨意丟棄會造成汙染、各種食物的營養價值、毒品的危害等，以促成「認知改變 (cognitive change)」的社會行銷。
- 二、 為了造成短期行動的改變，特別是指某一特殊的行動改變，例如引發大眾踴躍至捐血中心捐血、鼓勵婦女接受乳癌篩檢、吸引家長參加兒童用藥安全教育講座等，以促成「行動改變」 (action change) 的社會行銷。
- 三、 企圖改變人們長期以來的行為模式，並學習新的行為，因此這也遠比前述取得人們的認同感、短期行動來的更加困難，例如戒菸、戒酒、改變飲食習慣或生活作息等，以促成「行為改變」(behavioral change) 的社會行銷。
- 四、 為了改變人們的信念與價值觀，以促成「價值改變」 (value change) 的社會行銷。但是，人們的價值觀通常是根深蒂固的，因此也是社會行銷最困難的任務。

## 貳、 社會行銷與非營利組織行銷策略之概念

社會行銷是改變行為模式的一種策略，它一方面繼承了傳統社會改革策略中

計劃整合與運作架構二項優點，另一方面也利用了現在的溝通與行銷技巧(Kotler & Roberto,1989/思紋譯，1995)。(Benson P. Shapiro，1973)認為非營利組織的社會行銷有三項重要功能(轉引自蕭全軒，2005)：

- 一、進行說服：說服人們力行組織倡導的議題，以改變態度或行為。
- 二、吸引資源：利用行銷手法吸引資源，例如志工、經費和服務對象等。
- 三、分配資源：確認機構的使命、功能和服務對象。

社會行銷提供行銷服務須具備一般商品行銷中所沒有的特性，以下列出四項以服務為導向的社會產品所具有的特質(Kotler & Roberto,1989/思紋譯，1995)：

- 一、無形化：它與實體產品不同，在未購買或接受前，無法用觸覺、味覺或視覺來感受，因此行銷人員的工作就是把無形的經驗給具象化。
- 二、密切性：一般實體產品從生產到消費的過程中，大致會歷經批發、零售等過程，生產者直接接觸消費者的機會較少，但缺乏實體的社會產品反而與目標群接觸頻繁，因此彼此的互助關係更顯得重要。
- 三、變動性：社會服務的品質常因人員、地點與時間而產生極大的變化，因此行銷人員應該藉由人力訓練來提高服務品質，或透過客戶調查、申訴來改善品質。
- 四、彈性化：適當的調度人力來滿足服務的需求，因此行銷人員必須保持彈性，預備應變措施。

國內學者張重昭（1985）便認為社會行銷、非營利組織行銷與社會的行銷（societal marketing）具有部分重疊性，關係甚難區分，因此以下列的原則來區分三者的內涵：

- 一、社會行銷是以「產品」性質為來認定其範圍，應用在「社會觀念」上的行銷皆可列入社會行銷的範圍，無論其執行組織為非營利或營利組織。
- 二、非營利組織行銷是以「執行機構」的性質來認定，只要是非營利組織所從事的行銷活動即是，無論所行銷的產品是有形的財貨、無形的勞務或是社會觀念。

三、社會的行銷則以行銷活動的「社會責任」、「社會長期利益」為界定標準，無論行銷活動的執行機構為非營利或營利組織，也不問其行銷的產品屬於經濟性或社會性，凡是涉及社會責任或社會利益的即是。

傳統行銷的4Ps加以衍生政策行銷組合，詳如表2-1：

表 2-1 行銷組合

學者	策略設計
McCarthy	4P 行銷組合：產品、價格、行銷通路，以及促銷推廣活動
Booms & Bitner	針對飯店和運輸業等服務業的 7P：4P 之外，還有人員 (people)、流程(process)以及實際例證(physical evidence)
Kim, et al. Kitchen&Pelsmacker Schultz & Kitchen Schultz & Schultz	4P 是賣方的組合，以銷售為導向；4C 的整合性行銷傳播理論是顧客導向或行銷導向的組合；顧客價值 (customer value)、顧客成本 (cost to the customer)、便利性 (convenience for the buyer)，以及溝通 (communication)
Milton Kotler	10P：4P 是市場行銷的戰術 (tactic)，市場行銷的戰略 (strategy) 有四個步驟，分別是探查 (probing)、分割 (partitioning)、優先 (prioritizing)，以及產品形象之定位 (positioning)；此外，大市場行銷 (mega-marketing) 的兩種技能，包括政治權力 (political power) 以及公共關係 (public relations)
Titman	公共部門行銷的 6P：4P 加上計劃 (plan) 以及人員 (people)，前者強調的是公共部門事前對於政策目標的陳素、系絡環境和政策資源的解釋，以及行銷策略方案和措施之研議，而後者則重視針對公共組織內部成員之行銷。
Fine	行銷的 7P's：生產者 (producers)、購買者 (purchasers)、產品 (products)、價格 (prices)、如何促銷 (promote)、機構主體在何時何地 (place) 會參與到行銷、以及獲取評估回饋的檢測 (probing) 資訊

資料來源：陳敦源、魯炳炎，2008

綜覽上述歸納，本研究認為行銷組合應具備下列：1.生產者 (producers)；2.購買者 (purchasers)；3.產品 (products)；4.價格 (prices)；5.如何促銷 (promote)；6.機構最適地點；7.產品品質檢測；8.政府補助；9.夥伴關係。增加政府與夥伴關

係的選項，乃是更強調政策行銷中特殊且無法抹去的公共性質，因此需要考量到政府補助以及夥伴關係，才可使組合更加完整。

社會行銷是會產生利益的產品，是非營利行為為主要構念，但還是會產生具有利益的產品（Kotler,P.,&Andreasen,1987/張在山譯，1991）。

本研究盼望能夠藉由私部門對於產品的行銷策略，擬訂9大行銷策略途徑，提供庇護工場在自由市場下，能夠與其他私部門產品一同競逐的能力。本研究藉由文獻分析與討論，歸納出行銷策略的概念化定義，詳表 2-2：

表 2-2 行銷組合相關概念化定義

類型	概念化定義
生產者（producers）	產品生產人員的經驗、能力、技術等因素
購買者（purchasers）	購買者扮演接受者的角色，會依理性為挑選
產品（products）	產品的類型、種類、能見度、實用性等因素
價格（prices）	販售產品時須考量製作成本及市場接受程度
如何促銷（promote）	產品行銷時是否有參考特別時段進行促銷
機構最適地點	在地產品的是否合宜地方特色
產品品質檢測	產品是否有經過檢核機制、品質管理
政策補助	非營利組織進行行銷時與公部門、私部門的互動關係形成政策網絡
夥伴關係	非營利組織為了產品行銷，與其他組織合作的策略關係聯盟

資料來源：本研究整理

四、王順明(2006)認為非營利組織運用社會行銷的概念能有效推廣產品育相關的服務內容，進而吸引更多的資源、促進更有效的資源配置、說服大眾關注社會議題等，簡言之，行銷不僅適用於商業組織，也能受非營利組織所運用，透過各種行銷手段，吸引大眾的注意力、對身心障礙者就業議題的關注，藉以獲得更多的資源維持庇護工場的運作。

五、黃鈺婷(2008)以個案研究探討庇護工場的行銷策略，以 7P 的架構分析其策略分別為產品、價格、推廣、人員、空間、過程，研究結果認為在產品方面應提供多樣化的產品，增加其項目供消費者選擇，在通路方面，除了政府的優

先採購法的優勢外，另可以掌握節慶式的顧客群或尋找能夠長期合作的單位。推廣方面則是利用公共關係的渲染力，推廣庇護工場正面公益的形象，以及對外舉辦活動，以利推廣產品。



## 參、文獻結論

庇護工場的主管機關為勞政主管機關，涉及到庇護工場與身心障礙者之關係，庇護工場的設立、經營及產品推廣及專業服務等問題都值得討論。另一個部分是國內的庇護工場大都由社會福利機構來辦理，對於庇護工場多以工作訓練及養成為目標，非以生產為取向，無法提升收穫與利益，另工作人員缺乏行銷專業及良好的行銷策略，亦未建立行銷管道，組織營運成本難以維持，造成不依賴政府部門的補助，就難以營運，要達到自給自足的可行性相對減少。

以目前庇護工場來說，在政府補助及庇護工場資金運用，是維繫庇護工場經營的財務因素，從調查中瞭解庇護工場已逐漸有獲利，除政府佔有重要位置外，庇護工場內的經營者如何穩定經營成為重要因素。

打造品牌的行銷策略，提供多元化的產品與服務，同時也營造出身心障礙者的故事打動人心，將實體商品結合理念性要素，正是社會行銷商品的重要特徵。

## 第三章 研究設計與實施

### 第一節 研究方法與步驟

#### 壹、研究方法

本研究以「嘉義縣某庇護工場為例」為主題的個案研究 (case study)，採取質性研究法 (Qualitative Research) 的方式，係以「個案研究法」及「質性訪談法」2種方式，試圖推論出庇護工場進行產品行銷時的策略與方法。

#### 一、個案研究法

所謂的個案研究法 (Case Study) 不同於量化研究，通常涉及質化的方法。是指以單一個人、事件、機構、組織、區域...等為研究對象，採用各種方法廣泛蒐集有效及完整的資料，做縝密且深入研究的一種方法。其主要目的，是在探討某一個案在特定情境脈絡下的活動特質，以瞭解它的獨特性和複雜性。個案研究在過去的組織合作研究中被視為重要的研究方法，並已被證明在產生理論與實證觀點上有具體的作用。研究者深入探討被研究對象的相關特徵，因此個案代表的是一種事實。而個案可能是「個人、團體、組織、社會或社會運動、事件或者地理單位」，希望藉由幾個關鍵個案的研究證明一個議題，將微觀的層面與宏觀的社會結構連結 (徐顯哲，2009)。本研究將以「嘉義縣某庇護工場」為個案，探討旗下庇護工場的行銷策略，試圖釐清其發展的脈絡以及行銷管道。

#### 二、質性訪談法 (Qualitative Interview)

所謂的訪談法，是一種人與人間的相互溝通，透過面對面訪談之過程，

以有系統的對話以蒐集資料的歷程，亦即研究者就預先擬妥的問題或大綱，並就語言反應，知道受訪者的觀念與看法，以蒐集資料的過程(周文欽,2000)。關於深度訪談法，Spiggle, S.也認為，透過質性訪談法，可以探索出人類新觀點、概念，乃至發展出新的架構，提供該領域進一步的研究方向(謝佩如,2004)。本研究是採社會科學研究中的「面訪」方法來蒐集資料，讓研究者直接觀察欲研究的對象。訪談對象並非藉由統計上的抽樣取讀，而是採取在具體事件中特定關鍵人物的「菁英訪談」(elite interviewing)，其優點為「可確認訊息準確性」、「蒐集關鍵菁英的思想與態度」、「補足或重新建立新的資料」，與「更廣泛的推論與套用」，希望藉此得到一些非文件上的訊息，甚至是可以進一步討論個人問題(徐顥哲,2009)。訪談方式可分為「開放式」、「結構式」與「半結構式」訪談，為了使受訪者能夠依循本研究之問題與目的，並提供更多回饋，將採用「半結構式」的訪談方式，係由擬定訪談大綱，惟在訪談過程中，受訪者或採訪者有相關性之問題或答案可隨及補充，係屬一種扎根式的研究方式。

質性研究中的訪談主要有幾個功能(陳向明,2002)：

- (一) 了解受訪者的所思所想，包括他們的價值觀念、情感感受和行為規範。
- (二) 了解受訪者過去的生活經驗以及他們耳聞目睹的有關事件，並且了解他們對於這些事件的意義解釋？
- (三) 對研究對象獲得一個比較廣闊、整體性的視野，從多重角度對事件的過程進行比較深入的、細微的描述。
- (四) 為研究提供指導、事先了解哪些問題可以進一步追問、哪些問題是感性問題，需要特別小心。
- (五) 幫助研究者與被研究者建立人際關係，使雙方的關係由彼此陌生變成相互熟悉、相互信任。

(六) 使受訪者感到更加有力量，因為自己的聲音被聽到了，自己的故事被公開了，因此有可能影響到自身化的解釋和建構。

深度訪談的優點，是可以提供豐富且詳細的資料，比傳統的調查法能提供較精確的答案。惟深度訪談非隨機抽樣，訪談內容並非完全結構化與標準化，因此每個受訪者的回答有所不同，容易造成推論上的迷思。



## 貳、 研究步驟

由於從一般文獻資料上僅能粗淺觀察到非營利組織與庇護工場對於行銷策略之表面情形，因此本研究根據相關文獻的彙整分析，設計出一份訪談大綱以進行深度訪談。透過與非營利組織及庇護工場相關重點人物進行深度訪談之方式，從多方的角度來瞭解庇護工場成立宗旨、運作狀況與成效，以及目前所面臨之困境。本研究之研究流程為先建立研究背景與動機再來確定研究問題與目的，接著透過相關文獻之探討，進而建立研究方法，根據深度訪談所得到的資料做進一步的分析與彙整，從研究結果中提出適合的非營利組織行銷策略建議。



## 第二節 研究架構

非營利組織為了推動實現組織宗旨，採取各式的倡議方式，源自於私部門的行銷策略，便可成為學習的方式之一。業經文獻回顧與理論探討，本研究研擬出非營利組織的行銷策略組合，分別為「生產者」、「購買者」、「產品」、「價格」、「如何促銷」、「機構最適地點」、「產品品質檢測」、「政府補助」、「夥伴關係」等9大組合面向，詳如圖 3-1(黃俊英，1995)。...

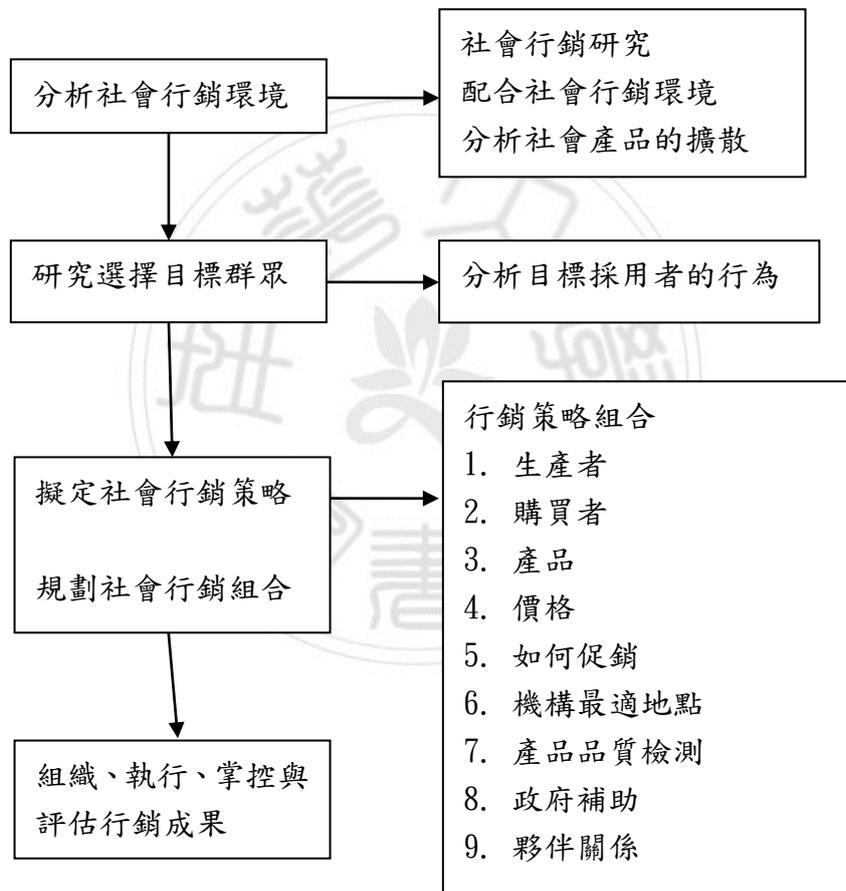


圖 3-1 社會行銷個案研究架構

### 第三節 研究對象

藉由重點人物(key person)的訪談，討論庇護工場進行行銷時的策略與手段，運用本研究所設定之 9 大型銷組合方式，採取非隨機的利益抽樣方式。首先，先行訪談庇護工場中的理事長、執行長、督導長等重點人物，經由訪談過程中，由其介紹其他相關之人、事、物予研究者知悉，藉由滾雪球之方式擴大及豐富訪談內容。本研究主要鎖定受訪成員為庇護工場資深人員進行訪談，人數共計 4 員，以 A 為代碼依序排列，詳如表 2-3：

表 2-3 受訪名單

服務單位	職稱	訪談代碼	訪談時間
庇護工場	理事長	A1	2014/05/13
庇護工場	執行長	A2	2014/05/12
庇護工場	督導長	A3	2014/05/13
庇護工場	社工主任	A4	2014/05/13

資料來源：本研究整理

## 第四節 研究工具

因為本個案為筆者職場上輔導之對象，雖無法親自參與，但對於組織運作其相關網絡組成尚堪知悉，在此，將運用「標準化開放式訪談」的方式，係依相同字組、問題進行訪談，降低受訪者認知偏差的問題。另外於訪談過程中，若受訪者有其他衍生性關鍵問題，筆者將讓受訪者自由發揮。經本研究第二章相關文獻探討與回顧後，具體化主要訪談問題，藉以切合本研究問題與目的，並試圖釐清非營利組織行銷的新模式，受訪題目詳如表 2-4：

表 2-4 訪談大綱

組織發展概述與願景	請問貴會與庇護工場發展、願景與宗旨？
組織發展之困境及解決方式	您在經營管理庇護工場時，遇到最大的挫折為何？經歷後的想法與建議？
	您對政府所辦的庇護工場相關方案與規劃有什麼樣的看法？有哪些需要改進？
有關庇護工場功能發揮狀況	請問目前經營之困境？與解決方式？
	與政府的互動關係為何？公部門是否需扮演何種角色協助庇護工場
庇護工場行銷策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 庇護工場的競爭優勢為何？是否有相關合作管道？</li> <li>2. 庇護工場的產品特色？價位與市價相比？</li> <li>3. 在推銷庇護工場產品時，生產者扮演什麼角色？如何吸引購買者？是否有促銷？</li> <li>4. 生產品質如何把關？是否有後續服務？</li> </ol>

資料來源：本研究整理

## 第五節 實施程序

本研究主要透過質性訪談的方式，藉由個案的歷史脈絡發展，探索與庇護工場推動行銷時的策略與手段。首先，研究者先藉由回顧的方式建構出本文的架構，並由相關的資料分析擬訂訪談大綱。其次，由於本案係屬個案研究，因此受訪者將找尋重點人物的立意抽樣方式，而非採取隨機抽樣模式。依照半結構式的訪談模式讓受訪者能在具體化、結構化的題目中再進行延伸，充實本研究內容。最後，進行深度訪談的過程中，依循學術倫理，詢問受訪者意願，全程將予以錄音，俟後繕打成逐字稿進行分析。



## 第六節 研究範圍

### 壹、 個案描述

嘉義縣某庇護工場，自機構創立迄今將近 13 年的時間，從原本默默無聞，不具任何專業背景並面臨各項資源缺乏的窘境，直到現在受到全國性、縣政府與社會企業的肯定與認同。而本文取得研究資料的方式，除次級資料外，重要的是以訪談的方式進行，而訪談對象包括該機構領導階級，例如：創會理事長、執行長、機構主管、以及機構的職員等等。本研究擬對該機構的發展歷史過程、機構核心價值與機構服務內容等三方向來進行探討研究。

#### 一、 機構發展歷史

有感於身心障礙者經濟拮据，乃結合各相關福利機構團體，共同尋覓所需之社會資源，並依身心障礙者實際需要，提供各項福利服務，該會於民國 2002 年經身心障礙團體、個人、各界人士及政府的協助，成立「嘉義縣某庇護工場」，做為爭取各項身心障礙福利之一大動力。庇護工場之創立乃因一群善心人士有感於身心障礙者經濟拮据，而結合各相關福利機構團體，共同尋覓所需之社會資源，並依身心障礙者實際需求，提供各項福利措施服務。其主要任務為結合政府單位與民間單位資源發展新興產業及區域特色產業，並且藉由夥伴關係建立起庇護工場完整上下游產業鏈的結合，即時訓練、專業教導，讓身障者能迅速融入庇護工場與回歸一般職場，進入就業市場自食其力。結合本縣身心障礙團體機構力量，共同推動身心障礙者福利服務，落實協助身心障礙朋友獲得生命之尊嚴、生存之希望與生活之保障。

## 二、 宗旨

結合本縣身心障礙團體機構之力量，共同推動身心障礙者福利服務，落實協助身心障礙朋友獲得生命之尊嚴、生存之希望與生活之保障。

## 三、 服務目標

- (一) 結合本縣各身心障礙團體機構，整合福利資源，建構健全之身心障礙福利輸送網路。
- (二) 協調聯繫各協會機構會務之推展，增強合作機制，推動各項業務、活動、教育整合性推展
- (三) 增強身心障礙者工作、生活等各項社會權能，以提升其社會功能，增進其社會適應。
- (四) 倡導並爭取身心障礙者應有之福利權益。

## 四、 服務項目

- (一) 提供身心障礙者就養、就業、創業、職訓、復建、輔具、生活等各項諮詢及辦理，並提供轉介服務。
- (二) 輔具資源中心提供身心障礙者輔具評估、維修、租借、回收等。
- (三) 到宅復建訓練服務提供身心障礙者生理、心理、樂活等復健服務工作辦理。
- (四) 庇護工場發展職務再設計，並創造庇護工場就業機會，提供有工作意願而工作能力不足者之就業。
- (五) 辦理身心障礙職業訓練，培養工作職能，促進本身就業或創業的能力，滿足上活上的經濟來源，培訓教育第二專長。
- (六) 促進各團體間業務研討、相互學習、互動聯誼業務之經驗交流，提升服務

效能。

(七) 發行專刊，宣導活動相關福利資訊，普及資訊全面化

(八) 身心障礙者相關學術研究、講究，合作個相關福利服務推動。

### 五、庇護工場組織架構如下：

會員大會→理事會、監事會→執行長→督導長→社工組組長→志工隊、輔具資源中心、社工中心、庇護工場、多元就業人員。如圖 3-2：

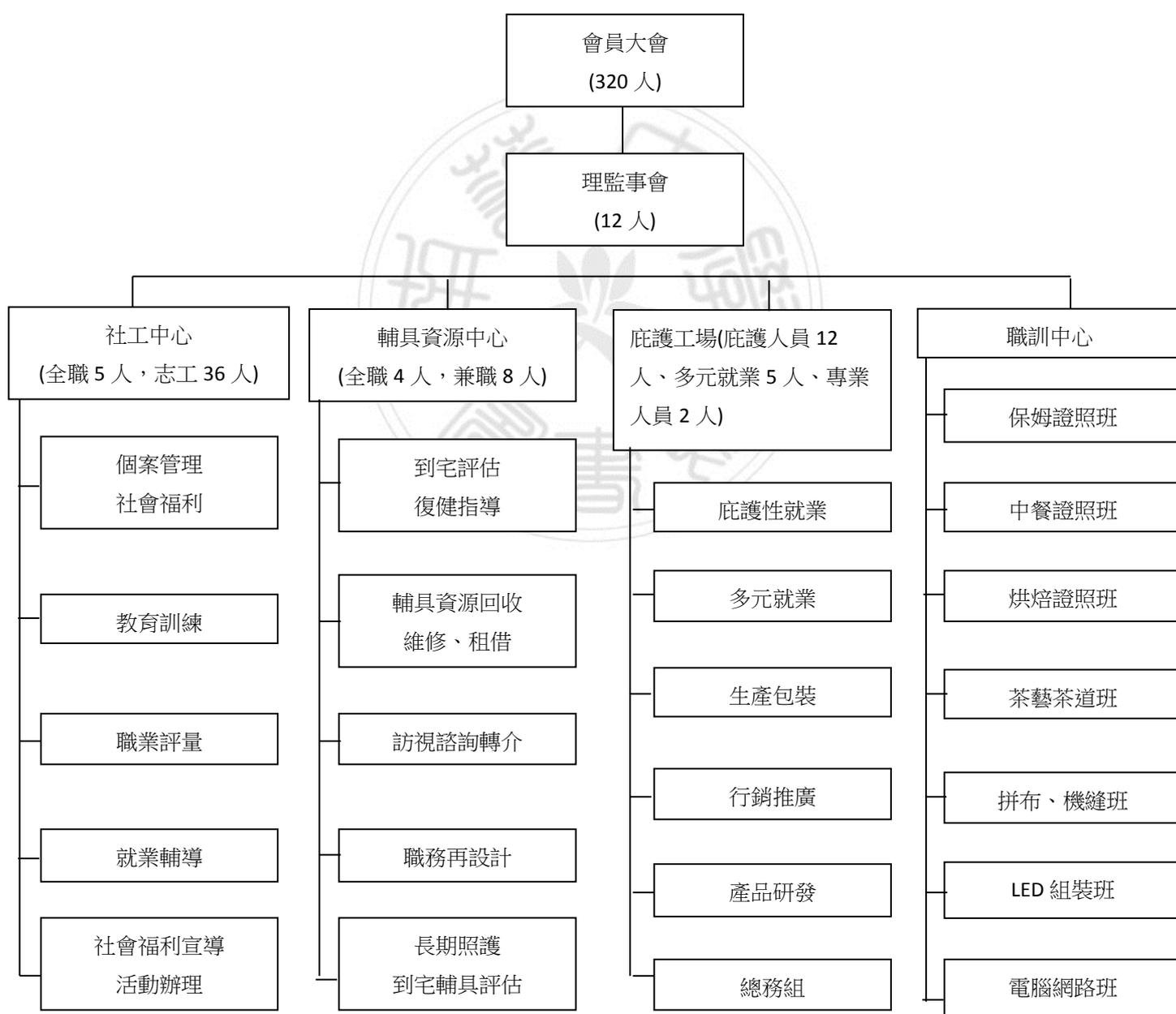


圖 3-2 組織結構

## 六、 庇護工場介紹

本會庇護工場於 2008 年 12 月正式立案，2009 年僱用人數為 12 人，主要工作內容係：(一) 產品包裝、(二) 場務清潔工作、(三) 宣傳單裝訂、(四) 參加教育訓練。其詳細介紹如下述表 2-5：

表 2-5 庇護工場介紹	
發展沿革	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 庇護工場前身為「身心障礙者庇護性就業服務計畫」，每年向勞委會申請補助，任務為開發庇護產品、創造庇護性就業，並配合辦理職業訓練。</li> <li>2. 2005 年 10 月 15 日，勞委會核准本會庇護好站商標申請。</li> <li>3. 本會庇護商品加入行政院內政部優先採購網路資訊平台。</li> <li>4. 2006 年行政院勞工委員會鞋住地方政府推動庇護性就業服務，修正「行政院勞工委員會身心障礙者就業服務計畫」，鼓勵身心障礙協會申請設立庇護工場。本會庇護工場於 2007 年 6 月 8 日獲准籌設許可。</li> <li>5. 2008 年 12 月 29 日正式設立。</li> </ol>
目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 協助有就業意願之身心障礙者習得工作技能，重建就業信心。</li> <li>2. 創造具勞務價值的工作機會，協助身心障礙者就業。</li> <li>3. 開闢庇護商品行銷市場，提昇銷售量，讓庇護工場得以永續經營。</li> </ol>
未來展望	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提昇庇護產品品質。</li> <li>2. 開發多元產品。</li> <li>3. 擴展庇護商品行銷管道。</li> <li>4. 增加庇護性就業機會。</li> <li>5. 庇護產品之銷售可作為身心障礙者創業根基。</li> <li>6. 依據身心障礙者權益保障法規定，建構庇護工場健全良好的產銷與人事管理制度，以永續保障身心障礙者的工作權。</li> </ol>
庇護人員入場機制	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依據身心障礙者權益保障法第 34 條規定，各級勞工主管機關對於具有就業意願及就業能力，而不足以獨立在競爭性就業市場工作之身心障礙者，應依其工作能力，提供個別化就業安置、訓練及其他工作協助等支持性就業服務。</li> <li>2. 資格：15-64 歲凡持有身心障礙手冊者，有工作意願，經職業評量或入場評估者。</li> </ol>
資料來源：庇護工場，2010：9	

## 第七節 資料分析

本研究在資料收集時，依文獻及檔案資料以時間、事件為方向分別給予歸類，再針對文獻和檔案資料對記載不清之處向資深工作人員進行訪談紀錄。

進行訪談的內容以文獻無法呈現的資料為主，俟訪談結束後先繕打逐字稿，以作為分析資料基礎，至於資料分析的思路上，以互動模式(陳向明，2002)將資料蒐集、濃縮、呈現以及結論是為一個循環的過程，彼此之間互為支持，因資料濃縮乃將所蒐集的資料賦予意義關聯，資料濃縮後產生結論，結論又可為資料濃縮的過程提供線索或資料蒐集提供依據(李幼鳳，2008)。

- 一、資料編碼：本研究將逐字的檢視原始資料，將對每一句、每一段所代表的現象加以標籤，並建立資料索引以進行初步分類。
- 二、將同一相似的資料經由歸類過程中再以相同概念叢聚，形成一個屬於相同概念的類別後發展出核心類別，將屬性相近的資料歸於一類。
- 三、類別的組織分析：將不同的核心類別依其關係加以歸類組織，再賦以類別一個概念，接著確立類別名稱後，將其涵括的特徵及歸因加以分析，並佐以歸類過的訪談紀錄作為分析的印證。

訪談內容依據上述之編碼類別加以編碼後，並以受訪者所陳述的實際語言來做引述及說明，使結果分析更能貼近真實的狀況，更容易呈現研究主題以及受訪者所要表達之觀點。

# 第四章 嘉義縣某庇護工場個案分析 及行銷策略

## 第一節 庇護工場之現況與困境

### 壹、 庇護工場之現況

係有鑑於身心障礙者飽受經濟拮据之苦，於是結合各種相關社會福利團體，提供各項福利服務，其組織宗旨乃希望能夠提供身心障礙者一個工作及培養技能之場所。

除了讓身心障礙者接受政府與社會各界資源外，希望能夠達到身心障礙者自力更生、自我照護及自創人生，以減少對家族的依賴(A1，2014/05/13)。

從社會公平與資源分配的角度出發，身心障礙者本質上就不同於一般正常人員，因此在職場就業需求也較難符合，一般業主除了法制規定外，通常不會聘用競爭力較低之身心障礙者，因此庇護工場之成立適時補足國家職能退卻時的角色，給予基礎的生活需求與技能培養。

我們的包裝人員有 12 位，這個一定是身心障礙者，所以我們生產者本身說除了我們要把我們產品品質顧好之外，我們還要照顧這 12 位身心障礙者，在這邊工作的一個保障，所以我們除了說做一般的產品行銷之外，另外就是還有照顧我們身心障礙者，讓他們保有工作的一個服務(A4，2014/05/13)。

綜覽上述訪談，吾人可了解庇護工場為嘉義縣身心障礙者提供了工作機會，此外又有照護之功能，此種複合式的方式使的該機構創立 13 年期間，從默默無聞

的單位，演進成身受嘉義縣的肯定及認同。

## 貳、 庇護工場之困境

庇護工場於先天條件上並不如一般營利機構，其主要原因在於所聘用之員工係屬身心障礙者居多，所生產之產品在自由化市場之中較難有競爭力。

成本偏高，市場競爭力較弱，另一點是就是說剛開始接觸到庇護工場的時候遇到更大的問題在生產能力，因為庇護工場來講用的人是弱勢當中的弱勢，因為他們的工作能力算是身障者裡面比較低落的(A3，2014/05/13)

因此多數庇護工場之收入受到大環境景氣影響，以及需要大量依賴政府的補助，其自主性不同於一般營利機構，組織之生存及產能受到影響，往往造成庇護工場任職之員工士氣低落，甚至面臨存廢之虞。

大環境的變遷，經濟不景氣，消費力降低，政府的補助經費又縮減(A1，2014/05/13)

庇護工場商品的銷售量受公部門的影響很大，若是某月接到公部門的訂單該月的業績就會翻紅，若無公部門的訂購，那個月業績就會變得低迷，所遇困境包括庇護人員因身心狀況生產力無法穩定(A1，2014/05/13)。

整個大環境景氣的影響，當然就是說大家的收入比較少的時候愛心部分相對會比較減少，而且包含像公部門現在的話也都是因為那個政府在預算減少所以就是說原本庇護工場大部分都是依靠公家機關來銷售部分(A3，2014/05/13)。

表 2-6 庇護工場之補助

	勞委會補助經費	縣市自籌經費	合計
101 年 5-6 月	178,000 元	43,647 元	221,647
101 年 7-12 月	529,376 元	44,127 元	573,503
102 年	954,837 元	231,968 元	1,186,805

資料來源：庇護工場內部資料

當景氣循環處於高峰時，民眾對於社會福利之捐助相對增多，也造成庇護工場訂單增加，維持穩定之生產力。相反的，當景氣循環處於相對低迷時，民眾經濟收入無法負擔額外之愛心採購與捐助，所以近年來台灣之庇護工場面臨一般民眾投入相對減少之窘境。造成多數庇護工場只好依賴政府「身心障礙採購」之依法制化規定維持基本營運狀態，然而此舉亦非長久之計。從表 2-6 發現，庇護工場大量仰賴政府的經費補助，容易喪失組織自主性。且在政府預算逐日刪減之下，身心障礙採購之比例相對減少，而庇護工場之營運狀況也每況愈下，陷入瓶頸。除此之外，庇護工場於產銷及管理面向亦遇到些許問題，從資金投入、產品生產、運輸流等面向，皆未有系統化之管理。

我們比較大的瓶頸可能是在銷量和庫存量怎麼去拿捏得部分，因為庫存量都是我們支酬這樣的經費去購買，所以真得是在經營上會有很大的一個挫折(A4，2014/05/13)

庇護工場主打商品茶葉為季節性產物，需要大量現金於採收季節採購，商品販售收入卻是漸進式的匯入，因此財物管理較困難(A1，2014/05/13)

庇護工場設立以補助專業輔導人員為主，但未能協助吸納具有專業營業能力的管理人才，也導致工場經營難與一般市場競爭，且經過職業輔導評量的身障者，並非全不具有立即上工的能力，也導致人力調配的困難。(A1，

2014/05/13)

一個工場不只需要生產還需要把產品販售出去，而且販售場產品又必須與市場競爭，在一個生產量普通且無行銷能力的工場，可以說幾乎可以確定倒閉(A2，2014/05/12)

目前庇護工場遭遇之挫折，很大部分在於管理面向無法適時提供機構協助，簡言之係欠缺專業管理專才，因此對於產品之成本無法拿捏適當，從原料採購、行銷通路、運輸流管理甚至是市場調查皆未有深入之專業人員投入，只好仰賴機構現有之輔導人員兼任之。在產品生產成本高於一般市場機制時，庇護工場所生產之物品自然無法於自由市場中一同競爭。然而競爭市場亦包含了其他庇護工場之投入

庇護工場不但須面對與其他庇護工場間的競爭，更必須與廠商競爭...庇護工場林立，目前政府能做的就是輔導轉型(A2，2014/05/12)。

因此現行庇護工場已朝獨立的營運方式，並且逐漸轉型，希望能在設計、調配、包裝、銷售等面向調整，在補助款有限之前提下，如何運用現有資源以及專業人員，將是解決面臨困境及提高產能的重要癥結點。但庇護工場資金有限，專業從業人員常因薪資過低不願投入，或者無法久待，此困境需仰賴國家機關的協助，提供專業人員駐點協助，並將經驗傳承以利組織永續發展。

## 第二節 庇護工場之行銷策略及成效

本研究歸納出庇護工場可行之行銷策略共計 9 大面向，分別為「生產者」、「購買者」、「產品」、「價格」、「如何促銷」、「機構最適地點」、「產品品質檢測」、「政策補助」、「夥伴關係」，此節次將以本研究個案為探討主題，分析庇護工場如何運用上開 9 大行銷策略。

### 壹、 分析「生產者」面向

一樣產品能夠銷售的吸引力，有極大部分來自於生產者的能力，此能力可能是有形的硬體能力，也可能是無形的軟體能力。例如一間經營多年的餐飲老店，在老師傅退休後，因為「生產者」的差異往往被質疑味道不如從前，因此生產者的不同對於產品行銷也有所影響。就本案庇護工場而言，生產者是身心障礙者，於先天上不同一般行為者。

庇護工場的身心障礙者在就業市場中是屬於能力較差，不被一般就業市場所接收的(A1，2014/05/13)

我們的包裝人員有 12 位，這個一定是身心障礙者(A4，2014/05/13)。

庇護工場來講用的人是弱勢當中的弱勢，因為他們的工作能力算是身障者裡面比較低落的(A3，2014/05/13)。

除了身心障礙者為主，庇護工場通常須具備少數一般行為者從旁協助，擔任輔助性質的角色，以達到庇護工場對外之中介角色。雖是輔助性質，但亦是組織生產者面向，左右了工場對公部門、市場的行銷方略。

我們主要就是說庇護工場還有一個跟其他他們一些工場不一樣的任務就是說，

我們有政府的補助經費，有兩位專任人員 (A4，2014/05/13)。

庇護工場設立以補助專業輔導人員為主，但未能協助吸納具有專業營業能力的管理人才(A1，2014/05/13)

庇護工場在設計、調配、包裝、銷售、生產效能皆不如廠商、特別是資金，需要投入機械、與專業人員，即使有一專業人員也容易因為薪資低而辭去工作(A2，2014/05/12)。

在「生產者」面向，庇護工場很難顯現出優勢及特色。且在經費有限之情況下，無法聘用專業經理人員，造成流動率過高，經驗難以傳承，進而無法形成正向之組織文化。

## 貳、 分析「購買者」面向

一項有吸引力之產品容易引起消費者的注意力，且多元的購買者可以擴展產品行銷的管道，因此如何開拓購買者的族群，係為每個團體的重要目標。然而庇護工場所的客戶過於集中與單一，多半集中於政府與一般民眾小額購買。

庇護工場的產品期待除公部門訂單外，能使一般大眾認可並訂購我們的商品，我們所生產的產品大部分的訂單來自於公部門約佔 5 成，網路訂購約 2 成，設攤銷售活動約 2 成，親自來庇護工場來選購的約 1 成(A1，2014/05/13)。

然而過於單元之購買者，只要發生突發事件，亦或者景氣低迷問題，降低購買者之意願，因此連帶影響庇護工場產品銷售量。

因為整個大環境景氣的影響，當然就是說大家的收入比較少的時候愛心部分相對會比較減少，而且包含像公部門現在的話也都是因為那個政府在預

算減少(A3，2014/05/13)。

庇護工場過於仰賴政府之身心障礙採購，但又需面對機關預算縮減，造成訂單銷售量下降，且一般購買者或者大型企業在景氣不佳時，無法有多餘之預算投入相關類似之愛心購買。雖若如此，庇護工場為維持現有之購買客源，有將相關購買者資料加以建置檔案，以利後續之追蹤。

客戶群大概有一千多位，其實我們都是有把這些客戶做一個建立，...，如果有一些促銷活動會先寄一些資料給我們這些客戶然後讓他們知道(A4，2014/05/13)。

庇護工場雖然面臨購買者過於單元化之窘境，因此亟需拓展相關客源，短期內雖然難以突破此瓶頸，惟庇護工場掌握現有客源，並建立檔案等資料庫，有效定期寄送產品資料，並寄望能夠藉由舊有客戶依口耳相傳之方式行銷給其他購買者，進而擴展庇護工場之客源。

## 參、 分析「產品」面向

產品的屬性及品質影響消費者購買之意願，舉例而言，購買礦泉水就會聯想到埔里清甜的水質；購買米粉會選擇風勢強勁的新竹；購買菜刀則會想到由砲彈製作而成的金門菜刀。源此，本個案係屬於嘉義縣的庇護工場，研發相關產品應先考量到地方屬性及優勢。

開發新產品也須結合在地產業，庇護工場最主要是以在地產業的農產品優勢(A1，2014/05/13)。

庇護工場位於嘉義梅山，占地利之便，原料取自於阿里山高山茶葉(A1，2014/05/13)。

目前的話就是除了競爭優勢是在梅山這邊在地有在地的特色，茶葉，阿里山就是一個話題性(A3，2014/05/13)。

庇護工場對於阿里山高山茶葉的來源與品質相當堅持(A1，2014/05/13)。

從訪談分析中可發現，庇護工場充分利用嘉義「阿里山」的在地優勢，運用此處生產的高品質茶葉當作主力產品，除了可提升品質之外，亦可節省原料運送的運費，維持商品的新鮮度與完整度。固然茶業取得方便，但是庇護工場對產品亦有所堅持，絕不偷工減料或者混雜劣質品。

所以我們可以很大聲跟別人不一樣的地方就是我們的茶是整批進來之後 A 茶農就是以他的產品來做分級，那 B 茶農也是一樣，我們沒有那種所謂 A 茶農跟 B 茶農或者是說進口的茶來混合，這個是我們這樣的很大的一個優勢 (A4，2014/05/13)。

我們也不敢去說別人是不是混合，其實百分之八九十很多茶商他們的茶葉是混合，那我們因為我們庇護工場是由嘉義縣政府來輔導所以我們的品質一定是絕不混合(A4，2014/05/13)。

庇護工場的產品特色為皆為台灣製造，不添加其他香料與其他成分，要求原味(A2，2014/05/12)。

庇護工場堅持採用來自阿里山的茶葉，並且係與熟識契作的茶農合作，提供品質穩定的茶葉。標榜天然與原味，不與其他茶種混合及其他化學添加物，大幅度提升產品的品質與穩定度。此外，庇護工場在製作茶葉過程中，亦有一個標準作業程序。

我們的庇護工場自己有生產線，我們從茶進來到烘培到包裝，因為我們

自己有生產機器到包裝然後到一小出來之後我們再裝盒，然後再把它完整的裝盒，然後用收縮膜套起來，這樣整個包裝的過程都是由庇護工場本身來做，跟其他的庇護工場不一樣(A4，2014/05/13)

我們從茶農那邊收貨後之後就是有我們自己的烘培的模式，有我們自己的包裝，那從頭到尾都是一貫作業，所以我們的品質是絕對保證是都是優良的茶才有入庫(A4，2014/05/13)

針對所收購之茶葉皆有屬於自己的生產線，以標準作業模式運作，維持產品品質，這是不同於其他庇護工場端以批發銷售的模式運作，可以提升品牌形象，吸引消費者主動購買，而非僅是以愛心為出發。

我們是希望我們是把的產品可以到達一般商品的水準，所以我們希望客人如果不滿意我們商品，當然我們就會有後續的服務(A3，2014/05/13)。

我們希望客人是認同我們的商品，來採購庇護工場的商品，而不是純粹基於一個同情，它只是他想要用他同情身心障礙這樣子，來採購這個商品那我們的商品有瑕疵(A3，2014/05/13)。

綜上分析，吾人可發現庇護工場的產品特色係以嘉義縣阿里山高山茶葉為主，直接向長期合作之優良廠商批發茶葉，再由場內的身心障礙者以自然手法烘培茶葉，因而創造出產品特色。希望消費者購買的出發點是對產品有信心、有興趣，而非僅僅同情身心障礙者而購買具有瑕疵的商品。惟有掌握產品品質，才可使購買者重複採買，更能吸引新的消費族群，此乃長久之道。

#### 肆、 分析「價格」面向

產品價格之定位影響行銷的策略，例如現今智慧型手機大行其道，全球有諸

多大廠投入研發，但於價格定位上各有不同，有些廠商主打高單價手機，亦有些廠商主推低價手機，價格定位雖有差異，但都有固定市場需求。而庇護工場之產品價格定位亦有同工之妙，主宰了產品銷售走向。

產品的特色、價位跟那個市價，就是說我們跟市價，依我們的茶包來講，在產品的那個定位跟價格上是跟一般市價差不多(A3，2014/05/13)

庇護工場的產品特色就是我們的茶葉部分，而且我們的價位並沒有比外面的高，因為以我們的價位來講，跟一般的茶葉廠商在賣其實品質來講，我們的品質比他們更好(A4，2014/05/13)

庇護工場為能有其競爭力聘請品茶師評比本協會茶葉與外面所販售之產品等，經討論後決的價位，與一般同等級市售價差不多(A2，2014/05/12)

以我們的價位來講，跟一般的茶葉廠商在賣其實品質來講，我們的品質比他們更好，因為外面的茶葉商他們有可能茶葉是混合，...，那我們因為我們庇護工場是由嘉義縣政府來輔導所以我們的品質一定是絕不混合(A4，2014/05/13)

綜覽上述訪談，吾人可發現庇護工場對於產品品質有相當程度的信心水準，且在烘焙製作過程中講求天然，不添加任何化學提味劑。因此對於產品的價格定位而言，並不會比市售同級品高貴，反而具備「物超所值」的優勢。邇來身處食品安全風暴之下的台灣社會，對於食物過於仰賴化學香精提味，除了可增加口感之外，亦可降低產銷成本。反觀庇護工場雖然皆是身心障礙者等弱勢族群，但對於產品原料選取至製作過程處處用心，因此產品價格之定位與市價相仿，但在品質層次卻比其他產品更具優勢與競爭力。

## 伍、 分析「如何促銷」面向

從上一章節分析發現，庇護工場過於仰賴政府的身心障礙者優先採購，因此整體促銷方向也朝著政府機關為優先，但是隨著機關預算的縮減，連帶影響庇護工場產品銷售數量，亟需改變促銷策略。

政府應該還有一些比如說文宣或廣告之類的東西讓我們來做一些行銷，或者是協助我們來做行銷(A4，2014/05/13)。

目前的話就是慢慢開始做轉型，作一般市場了就是把優先採購或是公部門的那個比重開始慢慢放低，放到一般市場，就沒有一直再依賴優先採購或是那個部分(A3，2014/05/13)。

多數庇護工場多半仰賴政府，甚至認為公部門應主動提供行銷的協助。為了提高機構的自主性，並且開闢新的夠買客源，庇護工場逐漸降低優先採購的部份。因為庇護工場之專案人員通常並非管理及行銷方面之長才，縱使具備一項好商品，促銷手法也不如一般營利組織具備優勢，往往無法突顯出與塑造產品特色。

本協會已使用促銷手法的效果有限，任何行銷方式必須對應其人事物等條件，並非單一促銷即可達到效果(A2，2014/05/12)

透過口碑行銷與產品特色來形成差異化。口碑與品質期能達到品牌的建立，逐步打入一般市場，產品以平實價格提供高品質茶葉來打動消費者的心(A1，2014/05/13)

目前之促銷手法有限，多半運用「口耳相傳」的口碑行銷方式，寄望藉由老客户的好評價，推薦本產品給予新的客戶，進而開發新客源，惟此手法過於被動，且漫溢效果過慢，渲染力過低，因此開始尋找大眾傳播媒體，以「故事行銷」的

方式，介紹庇護工場的產品，克服時間與空間的限制。

像有一些報紙他們有時候會協助我們去刊登，幫我們做一些形象故事這一類的來做報導，或是在網路上有採訪過我們理事長座它整個人生奮鬥的過程，怎麼樣去做我們的庇護商品，怎麼樣去把我們的商品做一個故事化，這些都是我們覺得說可能媒體他們也有協助我們做一些促銷(A4，2014/05/13)。

除了藉由大眾傳播媒體的力量塑造產品故事性，庇護工場也運用網路科技的力量，充分達到資訊革命的新型態促銷手法。

我們就是也有做網路的部分，那網路現在的話有在做刷卡，就是推網路刷卡，會吸引一般民眾(A3，2014/05/13)

因為網路傳播的力量可消弭時間、空間、年齡、性別的差異，搭配網路刷卡的方式，免除消費者還需至金融機構辦理轉帳手續，符合現代大眾追求快速、便捷的購物需求。除此之外，中國大陸新興市場的崛起，亦是協會積極投入的市場之一。

強化行銷，不只在國內行銷更推展到大陸，以台灣為根基，推廣到大陸(A2，2014/05/12)。

我們也希望把我們的阿里山茶推到大陸對岸，所以其實在天津他們可能也有一些商展的時候，我們還是會去做一些行銷(A4，2014/05/13)。

大陸購買能力雖強但能止於高端市場，加上近年來大陸的禁奢令，使得茶葉販售上雪上加霜(A2，2014/05/12)。

擴展中國大陸市場是目前協會的主要方向，除了可以開闢新客源之外，亦可

降低對於國家機關的依賴性，惟中國大陸市場消費能力雖強，但近來受到「禁奢令」的影響，視為高單價的台灣阿里山高山茶受到些許影響。此外，協會亦會利用特定節日定期辦理促銷，希望藉由茶葉禮盒當作應景產品。

每年的話我們都有促銷活動，...，然後當然不定期會辦，就是說透過展售活動或節慶來辦一些促銷(A3，2014/05/13)。

每個年節、中秋節也好或是過年時間我們可能就會特別推出一些專案來做促銷(A4，2014/05/13)。

中秋節或是說過年時候是不是要推銷出一些禮盒式的那種行銷模式這個是我們會比較想要去做的(A4，2014/05/13)。

分析庇護工場的促銷策略可發現，因為缺乏真正行銷管理的專才，因此在促銷手法上無法凸顯相關優勢，且長期依賴優先採購，而限縮了產品拓展的道路。雖若如此，庇護工場依舊運用了大眾傳播媒體的力量，希望藉由故事塑造的方式打造產品特色，且利用網際網路的力量，成立線上商品城。此外，充分掌握特定佳節，滿足民眾送禮需求進而促銷產品，近來更積極投入中國大陸市場，拓展新藍海。

## 陸、 分析「機構最適地點」面向

機構的主體所在地影響了產品行銷的策略。通常位於精華地段的店面，雖然可吸引較多顧客，但是租金昂貴令經費困窘之身心障礙者機構望之卻步；選擇遠離精華地段之場所，又不容易吸引顧客青睞，這樣的問題不僅發生在身心障礙者機構，位於台灣北部與南部的差異更為明顯。

我們去看的玉成，他說他開餐廳，他從他的餐廳距離到台北車站用走路大概

10 分鐘就會到，那個天橋下，那個點，那完全不收任何租金費用(A3，2014/05/13)。

我們中南部的庇護工場來講，大部份經營的都是要自己找地方(A3，2014/05/13)。

相對的北部的庇護工場他們人多，政府也提供好的場地，還有不需要租金，所以相對的他們的庇護工場經營會比較容易，那在南部的話以我們的銷售來講，我們幾乎每一個銷售都是要用有奇的方式，因為我們也沒有店面，就只有庇護工場，所以別人對我們商品的瞭解其實還是有限的(A4，2014/05/13)。

分析受訪者談話內容得知，關於社會福利資源分配不均的問題。在台灣，北部社福的資源明顯優於南部，除了客源穩定且購買力較高之外，公部門與私部門通常會提供較佳的地點予以庇護工場使用，甚至開闢門市店面，而這些優良的地點通常無須擔負過高的租金，甚至無償使用。類比之下，位於南部的庇護工場，除了地點欠缺公部門與私部門的支援，因此需自行找尋工場地點與門市地點，此類租金開銷皆成為身心障礙者協會一大經費負擔。

南部庇護工場在做的時候很多人都會遇到一個很大的問題就是消防、公安還有無障礙設施，你那個環境是一個很大的問題(A3，2014/05/13)。

像聽語障他們後來要搬走之後要換一個新的點，那後來也沒有做了，因為它新的那個點根本沒有辦法，那個再怎麼找到要符合消安、公安和無障礙的環境，...，就是說公部門如果他願意協助我們場地的話，對我們的幫助蠻大的(A3，2014/05/13)。

庇護工場礙於資源有限，覓詢機構合適位置時往往窒礙難行，甚至克服障礙找到的地點，卻不符消防安檢等法規命令，倘若公部門可是時伸出援手，提供諸如學校、辦公廳舍或者附屬機構等空間予以庇護工場使用，可使身心障礙者機構在經營庇護工場時，免去諸多租金負擔、違法風險的因素，進而全心全意投入於社會福利工作。

## 柒、 分析「產品品質檢測」面向

庇護工場從業的身心障礙者，在就業市場中屬於能力較差的弱勢族群，較難被一般市場雇主聘用。然而庇護工場創設宗旨係希望藉由工作職能的培訓，使身心障礙者能有生活重心及依歸，為了扭轉一般社會大眾對於庇護工場產品具有「可接受的瑕疵」心理，所以庇護工場在產品生產至銷售服務的過程中，建立一套檢測的模式。

我們的品質，我們都是在地的品質(A3，2014/05/13)。

依產季品質進行加減分，茶葉為農產品其品質受天氣地形昆蟲等因數而有不同品質，有時缺水歉收或與量過多導致品質不好視為外在因素，而製程不好則為人為因素，外在因素因無可避免所以會請客人見諒，而如果是內在因素則會判定此茶農技術不足而停止採購(A2，2014/05/12)。

介紹我們身障者他們的製造過程，也會介紹我們的茶農跟我們的那個檢驗過程，然後當然不定期會辦(A3，2014/05/13)。

生產品質的部份我們現在都會希望要求茶農在交貨的時候順便附上檢驗證明，然後我們自己進的咖啡、奶茶，我們的廠商那邊也都會有檢驗證明，所以之前再發生三聚氰胺或者是食品安全的時候，在第一時間我們就能取得

證明說我們的東西就是最安全(A3，2014/05/13)。

本協會採用控管式管理從進貨到包裝都有管理，如 5 星級茶葉來說，如果民眾有注意的話可以發現編號，其編號代表茶農及生產人員，茶包的話則可依日期追蹤生產者及茶葉來處(A2，2014/05/12)。

庇護工場對於茶葉的品質要求極高，從挑選茶葉開始，對於茶農、茶場的會勘，皆要求配合廠商符合庇護工場之需求，倘若茶葉品質不佳，則不予採用。在製作過程中，檢附相關證明文件，在產品上有代表茶農與生產人員的編號，給予消費者知悉庇護工場所生產之茶葉係有品質保障。除此之外，在產品銷售之後續服務面向，倘若消費者對於產品不甚滿意，皆可辦理退費或更換產品的服務。

如果客人不滿意我們庇護工場的商品我們都會就是說讓他全額退費，然後就是說可以做交換的動作(A3，2014/05/13)

我們有客怨服務，然後那個客戶抱怨，我們會做改善的動作，因為有客人的抱怨，我們才有改善的空間，那我們也可以藉此瞭解到我們的問題在哪裡，然後經過改善之後要讓客人可以得到好的商品，讓庇護工場也可以在往前成長，再創造新的商品(A3，2014/05/13)

建立通暢的客戶服務管道是產品能否長久經營的重要因素，倘若買賣雙方未能有暢通的溝通管道，通常顧客的抱怨與建議無法提供生產者，進而使得產品停滯不前，甚至每況愈下。有鑑於此，庇護工場建立了銷售的客戶服務管道，使得買賣雙方能夠溝通無礙。

我們就是有建立客戶的那種，一個銷售的一個客戶服務的管道，那這些服務就是不定期會做一些追蹤跟訪查，就是看我們到貨的速度、訂貨的時候

對我們的產品是否滿意，這些我們大概每半年會做後續的服務追蹤(A4，2014/05/13)

本會借由民眾申訴來了解包裝員或是茶農的問題(A2，2014/05/12)

另外我們有建立電腦化出貨的系統管理，並記錄消費客戶的滿意度及忠誠度，可以在我們做促銷活動前寄宣傳單給客戶(A1，2014/05/13)。

庇護工場的客户服務管道，除了可以追蹤消費者對於產品的反應，亦可從中了解原料供應商的品質與信用，此外，若是於製造端發生問題，也可以即時對於身心障礙者進行職能再教育的工作。最後，庇護工場更是利用客服方式調查顧客滿意度及忠誠度，並定期寄送促銷活動宣傳單，寄望能夠掌握既有客源，亦能運用口碑行銷的方式拓展新客户。

#### 捌、 分析「政策補助」面向

現行台灣庇護工場多數仰賴政府政策或資源的補助，因此對於行銷策略而言，分析政策網絡係屬重要一環，可從中了解庇護工場與公部門的互動關係中，所產生的正面或者負面的影響。

政府目前最大的幫助計畫為優先採購案，但近年來由於財政局拮据，使得在採購案維持最低採購界限(A2，2014/05/12)。

雖然我們有優先採購百分之五，但是因為政府它有可能在經費上的編列會有緊縮的狀況，那像通常一月份剛開帳的時候，可能那時候的訂單是最少的，那通常會到半年，比如說到六月份的時候可能有些單位可能會需要去核算經費，然後他們有些經費還沒核銷，比較有可能去訂購(A4，2014/05/13)。

庇護工場商品的銷售量受公部門的影響很大，若是某月接到公部門的訂單該月的業績就會翻紅，若無公部門的訂購，那個月業績就會變得低迷，所遇困境包括庇護人員因身心狀況生產力無法穩定(A1，2014/05/13)。

依據法規，公部門之採購需要符合一定比例之身心障礙優先採購，雖然有法制化的保障，但是現今庇護工場林立，類此機構不僅要與一般營利事業競爭自由市場，彼此之間也要相互搶食公部門資源。因此，庇護工場與國家政府的關係就略顯微妙，只要接到訂單，當月份的業績銷售量就會突飛猛進，然而失去此穩定客源，工場之銷售亦隨之減少。無法有效維持穩定的生產力成為經營庇護工場的困境之一，也現實的反應出自主性低落的事實。

我們的行銷策略就是政府給我們的行銷策略真的是幫助非常少，這個是我覺得需要改進的部分(A4，2014/05/13)。

公部門如果真的要協助我們這些庇護工場，其實公部門的行銷是很重要，就政府是不是有編列什麼樣的預算來協助我們庇護工場在年節的時候(A4，2014/05/13)。

平常政府部門是不是應該要大力推展我們這樣的一個商品，比如說它可能需要做一些各縣市的交流之類，我覺得政府部門其實可以扮演這樣的一個角色(A4，2014/05/13)。

從上述訪談資料可發現，庇護工場與公部門的政策網絡關係處於不信任之基礎狀態。認為公部門未能發揮公權力的效用，提供國家資源挹注於庇護工場，反而讓本來身處弱勢地位的工場需獨自投入自由競爭市場，與一般營利單位相互競逐，造成生存不易的窘態。

政府對於庇護工場還是屬於照顧形，事實上庇護工場主要任務也照護為主，但由於景氣不佳政府補助有限，以前庇護工場可以靠政府與民眾捐款撐下去，但景氣不好，政府資金縮減(A2，2014/05/12)。

如果可以的話在台灣地區其實公部門就應該要多協助我們的庇護工場，甚至是不是可以用一種所謂的認養方式，比如說他可以認養多少的產品幫我們做推廣(A4，2014/05/13)。

當政府的職能退卻時，社會的非營利組織可適時彌補角色空缺，提供必要協助，此方面職能，又屬社會福利領域最為顯著。然而，現今台灣庇護工場普遍營運不佳的原因在於，財政限縮，無法達到全能政府的角色，因此其他民間社會團體投入資源協助彌補失能狀態。惟庇護工場認為該角色只是輔助的立場，因此政府應該提供相對的協助，也非置身事外。現今狀態係處於，無法提供資源上的實質幫助，亦無法從政策面鬆綁法規命令，造成庇護工場各食其力。

政府在庇護工場相關法案跟規劃裡面是不是說可以放寬，因為庇護工場要有競爭力那你已經是身障者有些他雖然感覺是有競爭力可能來經過職評的時候感覺功能能力比較好的是要到職場去，可是他去一般職場又跟不上一般職場的速度他也沒辦法就變成說這個人夾在中間，他不能在庇護工場去職場也沒辦法生存，可是現在如果能夠讓他進庇護工場對庇護工場來說也是一種間接的幫助，讓庇護工場的生產跟效益會比較好，而不是說把這些篩選再篩選最差的這些完全沒辦法到就業職場的再到庇護工場(A3，2014/05/13)。

現行的法令太過嚴苛，造成至庇護工場作業的身心障礙者儼然成為經過法規「篩選」認證最為弱勢、最不具有生產力的族群。這是種殘酷且殘忍的方式，不僅傷害了身心障礙者，也挫敗了有志投入社會福利工作者的熱忱。此外，定期的評鑑調查，也突顯出社會福利資源分配不均的情況。

因為像我們每一年庇護工場都需有評鑑，那其實委員也給我們一些建議，那只是說我們可以發現到北部的庇護工場經營模式跟南部有很大的差別(A4，2014/05/13)。

因為發現就是說可能中南部啦，我們去參觀過北部的庇護工場，那每年評鑑的委員就會給一些建議說覺得北部都可以怎樣怎樣怎樣，公部門就是說是不是就是像北部，可是北部資源畢竟是比較多的啦，以台北市來講他大概有兩百萬人口，兩百萬人口去支撐一家庇護工場跟嘉義的二十幾萬人口來支撐一家庇護工場那個難度是差別很大(A3，2014/05/13)。

委員用那種角度來跟我們講說人家北部的庇護工場他們都已經幾乎可以走到跟那個勞基法，快銜接到勞基法就是說他們的薪資都平均在一萬以上，可是他有沒有去想就是說我們當然也想要這樣做，可是相對的公部門是不是也可以放一些資源給我們，因為以台北來說它們的資源太多了(A3，2014/05/13)。

比如說在台北他們可以提供很好的商店還有比較大的那種場地來讓庇護工場作經營，那相對的我們在南部的部分可能這部分就很缺乏，因為政府它不可能給我們場地也不可能無償的來讓我們使用(A4，2014/05/13)。

在政策面上採取的評鑑制度，係希望利用相同的指標達到量化的信度與效度，可是卻忽略了台灣南北資源的現實差異，形成一種「假象」的平等評鑑。對於有志投入社會福利工作者，本應以鼓勵性質給予正面肯定態度，惟評鑑制度卻依相同的模式來測量不一樣的產品。參與評鑑的委員常以北部成功的案例比較南部庇護工場，認為應學習北部經驗，但對於先天不良且後天失調的南部庇護工場，無疑是種空中樓閣，難以觸及的目標。然而有些國家機關的補助案又依據評鑑成績判斷，因此南北資源分配差異只會日益加劇，而無法達到真正的公平正義社會。

## 玖、 分析「夥伴關係」面向

在政策行銷策略中，分析夥伴關係面向可了解本身具備何種可相互運用的資源，進而有效產品行銷。從前開討論中可了解，「政府」無論在資源面向或者政策面向，都是庇護工場最重要的夥伴之一。

公部門的訂單佔據庇護工場 5 成的銷售量，這是一種不可或缺的夥伴關係。此外，庇護工場是製作茶葉為主，而非僅扮演批發商的角色，因此茶葉的製作最重要的材料來源備顯重要，皆要挑選深鉅品質與信心的茶農合作。

然後就是相關合作管道就是跟茶農就是直接做配合(A3，2014/05/13)。

我們的產品是在地的產品真正阿里山，這對我們來講是一個很大的優勢，那我們合作就是跟我們製作茶農，而且這些茶農都是他們經常每一年的春季茶、冬季茶都是有比賽得獎的(A4，2014/05/13)。

當茶葉來源有品質保障，所製造出來的產品自然有競爭水準。庇護工場所採用的茶葉皆是與曾經獲獎的製作茶農，直接至茶園勘查，而非採用劣質的進口茶葉。如此一來，更能突顯庇護工場生產純正阿里山高山茶的名聲。而庇護工場在行銷的過程中並非單打獨鬥，而是尋找異業夥伴相互結盟，共享資源，發揮加成的效果。

我們透過異業結盟將庇護產品轉型和提升其價值，導入一般市場銷售(A1，2014/05/13)。

結合本縣身心障礙團體機構力量，共同推動身心障礙者福利服務，落實協助身心障礙朋友獲得生命之尊嚴、生存之希望與生活之保障(A2，2014/05/12)。

開發新產品也須結合在地產業，與信譽良好的企業合作，借他們的技術及行銷通路跟在其後推展庇護產品通路(A1，2014/05/13)。

庇護工場結合了其他在地身心障礙者團體，提供一個穩定且適當的工作環境，並與在地的企業合作，在於產品研發、行銷、通路等面向提供資源協助，進而使庇護工場的產品更具市場競爭力。

像有一些報紙他們有時候會協助我們去刊登，幫我們做一些形象故事這一類的來做報導，或是在網路上有採訪過我們理事長座它整個人生奮鬥的過程，怎麼樣去做我們的庇護商品，怎麼樣去把我們的商品做一個故事化，這些都是我們覺得說可能媒體他們也有協助我們做一些促銷，...，我們也希望說透過媒體也來多幫我們做報導(A4，2014/05/13)。

我們是希望說我們可以有我們的故事品牌，然後我們也希望說媒體可以協助我們，或者是政府單位他們也可以協助我們多一些的宣導的活動(A4，2014/05/13)。

在媒體新聞部分可以多做一點宣導，這個才是我們比較好的一個行銷策略(A4，2014/05/13)。

近年來台灣大眾媒體興起了一股故事、小品、勵志、紀錄型的節目，藉由採訪團隊的探訪，將其品牌故事化，進而推銷給全台灣甚至其他國家觀眾知悉。因此，庇護工場亦充分運用與大眾媒體的關係，寄望未來能有類此節目將庇護工場的商品故事化，這樣的行銷方式遠比廣告行銷更具渲染力與穿透力。綜覽上述，吾人可以發現，一樣產品能否成功，其夥伴關係的建立係為重要。古云：團結就是力量，倘若庇護工場可充分擴展夥伴關係的網絡，不僅可多元化行銷管道，亦可從其他優秀夥伴中學習相關成功經驗，並達到資源共享，長久永續經營的目標。

一般社會大眾對於庇護工場之認知與態度，多以從同情身心障礙者為出發點，因為工作者身心上的缺陷，造成產品以及生產力的不足，且欠缺專業管理長才，往往造成庇護工場生存上的壓力。

身心障礙者的工作能力本來就不是很好，產量、產能與產值都不高，庇護工場的營運規模不具市場競爭力，再則庇護工場的人事成本偏高，連帶影響經營成本與營運成本相對提高，造成庇護工場在龐大的壓力下，大多都是慘澹經營勉強為生。迫使我們庇護工場必須朝向營利化的經營模式(A1，2014/05/13)。

因為庇護工場係屬非營利組織性質，在不以營利為目的之前提，往往使的先不良之庇護工場體質，更加雪上加霜，因此多數庇護工場逐漸朝向營利化的經營模式，而「社會企業」則是一個轉型方向。

社會企業化是比較好的方法，庇護工場須有自己的盈餘，股東，借由收入發展工場投資極引進專業人力，須調配產銷照護的比例，而非專責照顧(A2，2014/05/12)。

庇護工場如果要永續經營必須轉型，以永續為主照顧為輔，工場如果要永續必須要跟企業一樣，1.有遠見的且敢承擔的領導人；2.人事管理部門；3.預備資金；4.獎勵；5.股東；6.會計部門；7.行銷部門；8.生產部門(內含社工管理部門)；9.發展部門才能有競爭力(A2，2014/05/12)。

### 第三節 未來的挑戰及發展

針對現有的庇護工場困境，受訪者提出必須朝向社會企業方向轉型，因為組織的改造，才能使原先非營利之組織特性更具競爭力，引進更多資金以及專門從業人員提供管理長才。庇護工場才可與一般營利組織競爭，而非只是依賴政府之補助。

因應大環境的變遷，消費力降低，政府的補助經費又縮減。庇護工場經營的困境與難度又加重很多，突破種種的逆境必須要靠智慧，加強組織內部的管理，減少不必要的支出與浪費，以及工作人員專業培訓，增加其產能效益。開發新產品也需結合在地產業，與信用良好的企業合作，藉由他們的技術與行銷通路跟在其後的庇護產品通路。庇護工場的產銷過程與一般企業之產品產銷大致相同，因此，庇護工場之營運就需建立一套有效的經營策略和管理模式。

雖然庇護產品與服務受到政府的保障，但因未落實監督機制，而使庇護商品採購無實質達成法定規定，使庇護商品銷售利潤無法彌平財務支出。其次，社會大眾對於庇護工場之產品品質存有疑慮觀念，如何讓社會大眾認可庇護商品，而且願意購買，是庇護工場經營者需要思考和努力的方向，也是庇護工場成長的動力。庇護工場規模小、設備簡陋、缺乏資金，能見度不高很難受到企業家的重視投入資源，政府的資源又很有限，庇護工場應勇於邁向社會企業前進，才免於被迫出場。

未來在行銷策略中，有效的目標行銷需要做好市場區隔、目標市場選擇及市場定位，基本的客戶管理與分析正是行銷策略的基礎，依據庇護工場商品特色選定適合的目標市場，專注於目標市場，而明確掌握其中客戶購買產品的原因，才有機會形成有效的行銷策略。因此庇護工場在面對長期營運的需求，常設性地進行市場及客戶分析，並據此形成符合庇護工場與服務的一致性行銷策略，也才有能力因應消費市場的瞬息變化。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 個案研究發現

經由第四章對於訪談稿的分析與討論，本研究對於嘉義縣某庇護工場有深入性的了解，庇護工場運用行銷策略的途徑與方式有了下述的研究發現。

#### 壹、行銷策略

多數庇護工場認為，庇護工場產品與服務還是需要政府的協助，比較有穩定銷路，但其政府資源並不能平均嘉惠給每一工場，而且主要影響的盈虧與其銷售經營策略較有密切關係，像是如何行銷、生產管理。因此工場在經營上必須自行開發的行銷手法與管道，加強宣導工場的產品，並注意產品的生產過程設計與品質，才能增加生存機會。簡單來說，除了工場產品的附加價值外，與一般企業是無法競爭，如果政府不介入保障一些市場，會讓更多庇護工場無法生存。

#### 貳、行銷成效

透過口碑行銷與產品特色來形成差異化，口碑與品質能達到品牌的建立，逐步打入一般市場，以平實的價格提供高品質茶葉打動人心，並主動提供客戶庇護工場促銷活動之文宣資料。希望藉由老顧客的好評價，來推薦本產品，進而開發新客源，但此手法過於被動，效果與渲染力過低，因此開始尋找大眾傳播媒體，以故事行銷之方式來介紹庇護工場的產品。庇護工場也運用網路科技的力量，並搭配網路刷卡方式以克服時間與空間的限制。除此之外，庇護工場不只在國內行銷更強化行銷到大陸，擴展中國大陸市場是庇護工場目前的主要方向，除了可以開闢新客源外亦可降低對政府的依賴性。

## 參、 面臨之困境

分析訪談稿內容後發現，台灣的庇護工場雖日益增加，但是這只是「量」的增加，而非「質」的增加。首先，就庇護工場的自主性分析，大多數的庇護工場雖然有「產能」，但是這樣的產能難以負擔一個機構房租、水電、人事、行政作業等基本支出，常須依賴政府的補助。其次，台灣南北資源分配不均之問題亦影響庇護工場的經營。北部無論在人口、腹地、交通、私部門數量、薪資水平遠比南部地區優渥，因此對於庇護工場的經營已經具有先天的優勢，而這樣的優勢讓庇護工場的經營呈現「M型」發展。庇護工場每年都需面對評鑑，雖然評鑑制度的建制利益良善，寄望能夠藉由相同的考核指標，給予庇護工場經營上的建議，但是卻忽略上述南北資源的差異性，造成北部庇護工場的經營成效總是優於南部的庇護工場。忽略了行為者身處的脈絡差異性，以看似平等的方式製造出不平等的結果，且評鑑結果會影響庇護工場爭取專案補助的考量之一，造成資源差異更為加劇。最後，政府與庇護工場的互動矛盾性。於最理想的狀態，往往希望政府能夠給予補助，但礙於財政困窘，因此只能任由先天處於弱勢的庇護工場在自由市場中與其他營利機構競爭，犧牲了身心障礙者的權益。

## 第二節 未來研究與改進建議

### 壹、 未來研究

因研究者無法以田野調查方式親自參與庇護工場的運作模式，僅能依訪談重點人物的方式得知營運狀況，對於未來之研究，擬朝著加入研究其他身心障礙者庇護工場，依個案比較的方式發掘台灣庇護工場更多的經營困境。其次，藉由不同個案的比較，了解庇護工場運用本研究所訂定之 9 大行銷策略的成果，豐富理論內容。

### 貳、 改進建議

本研究主要希望歸納出庇護工場運用的行銷策略，這是一種概念性的模式，也僅採取質性訪談模式進行，為了提高指標的可信度，應同步以量化方式驗證。惟研究者礙於時間與能力未能採取此模式，因此僅能提出概念性的定義，未來研究者可採量化研究模式深化指標的可信度，進而提供台灣庇護工場一條嶄新的行銷途徑。

### 第三節 研究限制

本研究目的在於探究非營利組織行銷方法的指標，並據此行銷方式預測該組織對於相關產品行銷、策略調整、定位等面向之影響。惟在實證上並無法針對每個機構進行測量。限於時間與人力，僅挑選嘉義縣某庇護工場為研究個案，藉以驗證訂立的行銷指標。惟筆者未能親自參與該會成立與現行運作的過程，僅能夠透過文獻與重要相關人員訪談的過程，了解與推論該組織運用社會行銷的方式。



## 參 考 文 獻

- 江明修(1994)。非營利組織領導行為之研究。政院國家科學委員專題研究成果報告。
- 黃俊英(1995)。社會行銷—台灣的成功個案。政院國家科學委員會專題研究計畫成果計畫報告。
- 林怡君、王雲東(2009)。從建構台北縣身心障礙者庇護工場多元考核指標之研究。委託財團法人台灣綜合研究院，台北縣政府勞工局編印。
- 李玟慧(2007)。台灣地區家庭計畫政策行銷之研究。銘傳大學公共事務學系所碩士論文。
- 李宜樺(2007)。我國庇護工場經營管理現況與困境。國立中正大學勞工研究所碩士論文。
- 李幼鳳(2008)。非營利組織變遷—以天主教善牧社會福利基金會為例。南華大學非營利事業管理學系碩士論文。
- 楊智家(2007)。社會行銷在公部門的應用與限制—以不燒紙錢宣導政策為例。政大公共行政學系所碩士論文。
- 蕭全軒(2005)。溫泉旅館行銷策略之研究—以知本地區旅館為例。亞洲大學國際企業系所碩士論文。
- 黃鈺婷(2008)。社會企業身障庇護工場之行銷策略—以屏東基督教勝利之家膳工場為例。屏東科技大學社會工作研究所碩士論文。
- 張浩峰(2003)。精神障礙者職場工作安全分析之研究—以南北兩庇護工場為例。中國文化大學勞工研究所碩士論文。
- 徐顯哲(2009)。非營利組織運用軟性權力之研究—以董氏基金會推動「菸害防制法」為例。國立暨南國際大學公共行政與政策學系所碩士論文。
- 謝佩如(2004)。線上遊戲玩家心智模式及其行銷應用之研究。世新大學資訊傳播

學研究所碩士論文。

林慶仁(2003)。由美國庇護工場的發展看台灣推動的願景。就業安全。第 2 卷 1 期，頁 83-90。

周怡君(2009)。從庇護工場功能特徵與經營特質探討。就業安全半年刊。第 8 卷第 1 期。

周文欽(2000)。研究方法概論。國立空中大學出版。

陳向明(2002)。社會科學質的研究。台北：五南。

吳明珠、鄭勝分(2012)。庇護工場轉型社會企業之研究。身心障礙研究。第 10 卷第 2 期，頁 148-162。

張重昭(1985)。探討社會行銷之意義、內涵及未來發展。社會科學論叢。頁 295-310。

陳敦源(2002)。公部門政策行銷五問。公訊報導。第 102 期，頁 54-55。

陳敦源與魯炳炎(2008)。創造共識：民主治理中的政策行銷管理。研考雙月刊。第 32 卷第 2 期，頁 3-15。

黃俊英(2005)。政府。文官制度季刊。第 1 卷第 4 期，頁 1-24。

黃詩穆、王健良、陳中獎(2012)。庇護工場導入 ISO14001 環境管理制度之探討。崑山科技大學學報。第 9 卷，頁 82-93。

蔡依倫、高明瑞(2013)。制度變遷與組織型態創設：身心障礙者社會企業的浮現歷程研究。中山管理評論。第 21 卷第 2 期，頁 339-368。

劉佳樺、王弘智(2006)。台灣與美國精神障礙者庇護性就業之比較。雲嘉特教第 4 期，頁 43-49。

蘇偉業(2007)。政策行銷：理論重構與實踐。中國行政評論。第 16 卷第 1 期，頁 1-34。

陳宜加(2014/5/6)，中時電子報。網址：

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20140506001560-260107>

行政院勞工委員會(2009)。98年度身心障礙者庇護工場服務狀況調查報告。網址：

URL : <http://opendoor.evta.gov.tw/sub.aspx?a=0008842&p=0004360>

思紋(譯)(1995)。顛覆大未來－社會行銷完全執行手冊 (Social Marketing Strategies for Changing Public Behavior) (Philip Kotler and Ned Roberto 原著)。台北：商業周刊。

張在山(譯) (1991)。非營利事業的策略性行銷(Strategic Marketing for Non-profit Organizations) (Kotler, P., & Andreasen, A. R. 原著)。臺北：授學。

