

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩士論文

社會企業創新實踐之旅

The Innovation Practice of Social Enterprise

研 究 生：陳 慧 珊

指 導 教 授：陳 秋 政 博 士

中華民國 一〇〇 年 十二月

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

社會企業創新實踐之旅

研究生：陳慧珊

經考試合格特此證明

口試委員：涂瑞德
張英陣
涂社政

指導教授：涂社政

系主任(所長)：鄭文輝

口試日期：中華民國 一 百 年 十 二 月 三 十 一 日

摘要

2000 年以後，社會企業逐漸成為台灣非營利組織研究與實務兩界的共同議題，甚至凌駕非營利組織產業化議題的討論。台灣社會企業的發展與討論主要受到 1970 年代歐美社會企業興起風潮之影響。國內外社會企業隨著歷史的演變，運用創新手法尋求組織及社會問題的解決方法，進而帶動社會價值的創造。社會企業結合商業技巧與非營利組織使命，嘗試在企業和非營利組織之間取得平衡點，以更有彈性方式去體現社會公益使命。

本研究以「光原社會企業股份有限公司」為研究個案，運用社會企業的多元模型架構，以社會使命、環境面，以及永續性三個構面進行分析，探討研究個案的實務經驗，以瞭解社會企業面臨的運作困境與因應方法，進而說明其如何實踐社會公益使命。透過次級資料的蒐集和整理，並於研究之初採行參與觀察，逐步建構社會企業基礎概念，以及對個案的瞭解；隨後採行深度訪談探討個案推行其社會事業的執行困境與因應之道。另外，由於社會企業運用商業技巧去達成社會目的，因此本研究也分析個案所應用的社會行銷策略與技術，瞭解其如何協助組織達成預設目的。

本研究發現，光原社會企業選擇以公司行號登記，係鑑於相關組織——瑪納有機生活促進會，過去以社團法人組織型態從事相同目的之運作，卻受限於非營利組織管理規範及財務限制等因素，爰期望以商業行為開拓達成社會使命的新途徑。雖然兩個組織的核心人員多有身分重疊，但功能專業卻明確區分為銷售與輔導兩大面向。實務上引進慈心有機認證，為光原社會企業所從事的有機農業產銷進行全台首次的「集團驗證、單一作驗證」。整體光原社會企業的業務推廣，則有賴該組織創新的領導風格、精神，以及積極態度；進而克服組織成員篩選和經營風險承擔的挑戰，其內容包括：蔬菜品質管控、物流時效、氣候風險。整體而言，

光原社會企業的創新作為，雖然源自經濟問題的考量，但卻兼顧環境保護、社會價值維繫，是相當全面的社會創新思維與實踐。

關鍵詞：社會企業、社會創新、社會行銷、光原社會企業股份有限公司

Abstract

Since the year of 2000, social enterprise had been gradually become the joint issues within the realms of Taiwan nonprofit organizational research and the practical fields, and this even surpassed the issue discussion for nonprofit organizational industrialization. The development and discussion for Taiwan social enterprises were primarily impacted by emerging European and US social enterprises. Social enterprises, both domestic and abroad, take the innovative approaches to seek the resolution methodologies for both the organizational and social problems along with historical evolvments and they serve as the locomotive for the social value creations. Social enterprises, integrated with commercial techniques and innate nonprofit organizational mission, are trying to secure the balance between the enterprise and the nonprofit organization statuses with the intent to realize the social welfare mission in a more flexible approach.

This research adopted the “Aurora Social Enterprise Co. Ltd” as study case and employed the diversified model construct like social enterprise and proceeded to analysis on three dimensions like social mission, the environmental aspect and sustainability. It explored the practical experiences from study cases so as to understand the operational debacles and countermeasures encountered by social enterprises. Furthermore, it illustrated how to realize the mission of social welfare. Then, through secondary material collection and the sorting out for them, and during the initial stage of the research, it participated and observed and gradually, it constructed the fundamental concept of social enterprise as well as achieved the understanding for each individual case. This was followed with in-depth interviews to explore the execution difficulties and countermeasures for each individual case. Moreover, since the social enterprise also employed commercial technique to achieve the social purpose therefore this research also analyzed the social marketing strategies and technologies employed in each study case so as to understand how to better assist the organization to reach its preset goal.

Findings of this research revealed that Aurora Social Enterprise Co. Ltd had been registered as company category and in view of related organization-- Manna Organic Life Association, which had operated to achieve the similar objectives in a corporation aggregate capacity but still under the constraint factors imposed by nonprofit organization management standards and financial constraints with the original expectation that it could pioneer and achieve the new path from social mission perspective through commercial behavior. Although the core members from

these two organizations overlapped, the functionality professionalism clearly distinguished them into two dimensions like sales and counseling. In a practical aspect, it brought in compassionate organic certification which had been the “group authentication, singular verification” initially promoted throughout Taiwan in organic agricultural productions and distributions engaged by Aurora Social Enterprise. The overall operation promotion for Aurora Social Enterprise is really dependent upon the new leadership style, the spirit and aggressive attitude of this organization with further overcoming the challenges brought by organizational membership screening and the burden stemmed from operational risks. And the contents of the above mentioned included: vegetable quality control, logistics timing effectiveness and climate risks. In the overall, the innovative endeavors committed by Aurora Social Enterprise, although it originated from the evaluation of economical concerns, but it also took care of environmental protection, social value preservation therefore this could be attributed as a rather comprehensive social innovation on both scales of the thought and realization.

Keywords: Social enterprise, social innovation, social marketing, Aurora Social Enterprise Co. Ltd

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	3
第三節 研究方法與範圍.....	5
第二章 文獻探討.....	9
第一節 非營利組織產業化.....	9
第二節 社會企業.....	22
第三節 社會企業家精神.....	40
第四節 社會行銷.....	48
第三章 個案介紹與研究設計	55
第一節 光原社會企業股份有限公司與協力組織的介紹.....	55
第二節 分析架構與研究個案初步觀察分析.....	62
第三節 研究設計.....	72
第四章 研究分析.....	83
第一節 「社會使命」構面分析.....	83
第二節 「環境」構面分析.....	92
第三節 「永續性」構面分析.....	110
第五章 研究發現與建議.....	115
第一節 研究發現.....	115
第二節 研究限制與建議.....	120
參考文獻.....	123
附錄一 訪談邀請函暨說明.....	131
附錄二 研究同意書.....	132
附錄三 訪談大綱.....	133

表目次

表 2-1 國內非營利組織產業化相關研究論文整理表	18
表 2-2 社會企業光譜	23
表 2-3 社會企業的定義	24
表 2-4 國內社會企業相關研究論文整理表	37
表 3-1 訪談對象代表性說明一覽表	74
表 3-2 深度訪談對象之編碼與執行細節一覽表	81

圖目次

圖 2-1	社會企業的分析架構.....	16
圖 2-2	社會經濟組織交易連續圖.....	27
圖 2-3	社會企業光譜.....	30
圖 3-1	光原社會企業相關協力組織圖.....	60
圖 3-2	研究架構.....	66

第一章 緒論

本章緒論部分共分為三節，第一節主要說明本研究動機；第二節則是從淺談社會企業故事背景之下，提出本研究欲探討的目的與問題，第三節則是說明本研究所採用的研究方法與範圍，詳細內容，茲分述如下：

第一節 研究動機

近年來，全球景氣受金融風暴、經濟大衰退的影響，加上失業率的攀升，嚴重影響了整個大社會，社會問題增加，非營利組織類型也日趨多元化，根據內政部年報統計資料，2011年6月截止，全國性社會團體數加上地域性的社會團體數則是有36,617個，截至2010年的全國性社會團體數量有9,248個，地域性的社會團體數量多達有26,178個，總計有35,426個，相較於前年的數量逾1000個，類型包括學術文化、醫療衛生、宗教、社會慈善、國際團體等團體，若加上各類的職業團體與其他類別等人民團體，數量與類型愈之龐大，可以協助社會大眾落實更多的公益服務。

但在非營利組織類型趨向多元化發展的同時，部分研究也指出非營利組織永續發展的危機之一在於財務壓力。對此，陳金貴（2002：39）指出非營利組織採取企業手段來實現社會目的，將是未來非營利組織無法避免的趨勢，若能透過企業家精神的運作，使非營利組織能發揮組織的功能，提升活動效益，對社會也更有意義。另外，陳定銘（2007：125）從非營利組織產業化的角度予以分析，認為產業化是創新、機會導向，富資源、創造價值的進步機構；是內化社會使命事業，以創造社會價值為依歸，為非營利組織創造新機會與挑戰。

以國內其中成功的例子之一，喜憨兒社會福利基金會¹在面對台灣同質性的公

¹詳見蘇國禎（2007）「很會做麵包的天使：用愛發現喜憨兒的無限可能」。台北：新自然主義。

益團體日益增多的情況下，開始積極地學習自力更生，朝產業化的方向邁進。喜憨兒基金會在前身是從幾個憨兒家長的認識，從消極性地彼此取暖、安慰到一開始基金會僅依賴政府補助或捐款的求助者，轉而朝更積極、開放的生產者，運用商業經營模式，愈主動地去生產產品，發展烘培坊、餐廳、打擊樂團、農場等事業，不單是為了解決財務壓力，主要是讓憨兒能自力謀生，在工作中去獲得成就感，開始將烘培坊設置在社區中目的是和社區融合，使更多憨兒及其家庭能走出來而不是與社會脫離，在 921 大地震以助人者的角色提供麵包幫助受災者。結合社會公益與商業經營的思維讓整個社會對憨兒的看法改觀，打出屬於自己的品牌，與市場競爭，甚至訓練憨兒考取烘培技術士證照，用自力更生的方式創造更多價值，才能讓憨兒獲得社會的接納，根據 2009 財務報告²，產品收入佔了組織收入的 57.7%，可知，生產產品已是喜憨兒基金會重要的收入來源，喜憨兒基金會的發展見證了弱勢者不一定是資源依賴者，如其自許為點燈人一樣，希望藉著更多組織力量讓弱勢者能獲得照顧和永續發展，開創另一光景。

相對於產業化的主張，鄭勝分（2007：15-16）的研究則將觸角延伸至新興主題「社會企業」，其認為美國視為非營利組織商業化，或是歐洲視為微型企業二分法來界定的話，容易使人產生誤解；主張社會企業係屬新型態的非營利組織外，也包括其所從事的商業活動，乃是組織與活動的總稱；從歐美社會企業歸納出兩個方向，一種是基於社會目的，企業的非營利化，另一種是基於社會經濟，非營利組織的商業化。可知，社會企業是非營利組織未來發展的另一個新機點，藉由落實面的提供為弱勢族群創造更多的自我價值與就業機會。

但研究仍指出，台灣社會企業仍需後續更多實證資料的驗證，在相關的政策發展，是未來的一大挑戰。倘若有更多的非營利組織對社會企業相關議題的倡導

²資料來源：喜憨兒社會福利基金會—財務報告。

<http://www.c-are-us.org.tw/style/front001/bexfront.php?sid=311111190>

下，相信在對台灣社會發展也堪稱是一大躍進（鄭勝分 2008：204-205）。學者 Weerawardena 與 Mort（2006）在「社會企業家之研究：多元面向模型的觀點」一文中，論述社會企業或非營利組織多元面向的模型，強調環境面、永續性、社會使命三大構面，社會企業家具有前瞻性、創新，以及重視社會風險等特色，作為政府以及一般企業的不同處。正與本研究個案「光原社會企業股份有限公司」，為協助原住民經濟社會發展的宗旨，著手與阿里山地區原住民部落合作，以有機農業發展為合作起點，利用阿里山高海拔的天然優勢，促進在地化就業及生活圈營造，更為大地環境的永續發展而努力。上述以創新精神實踐社會價值的社會企業家作為，適足以作為社會企業創新實踐的探討個案。本研究冀望藉由文獻探究與個案研究，以紮根理論主張為基礎，從多元面向觀點探討社會企業發展的歷程及其面臨的挑戰與成果，進而為社會企業的推展貢獻一己心力。

第二節 研究目的與問題

國內社會企業相較於國外的社會企業，缺乏完整性的發展與普遍概念的建構；社會企業的出現，使非營利組織與企業間逐漸發現社會企業能為組織帶來廣大的效益，而躍躍欲試。從企業角度出發，企業如何在實現社會目的時，又能確保利益相關者的權利不受影響；從非營利組織方面，在發展或轉型為社會企業，一方面能解決組織切身的財務問題和維持弱勢者權益，另一方面，在實踐社會使命時，又能得到社會大眾的認同與資源的提供，是值得關切的。

社會企業從政策面到組織面皆遭遇資源連結及整合的挑戰，要將社會企業創新的理念落實到真正的企業經營實務，相信有許多故事與爭議值得深入探討。以香港神託會發展「有機空間」社會企業的故事³為例，因為社會環境的變化，教會服務型態逐漸發展轉變，「有機空間」是由神託會、葵涌醫院與半島創意三個

³詳見謝家駿（2008）香港社會企業妙點子。香港：商務印書館有限公司。

不同背景機構組成的一個聯盟，目標是：(1) 提供工作機會給精神病患，讓它們透過種植與照顧作物的過程慢慢痊癒，同時能習得一技之長，以保障它們的生活；(2) 推廣有機蔬果，減少對地球的危害，讓消費者吃得安心。面對的挑戰為有機菇的培育在溫度與濕度的掌控不易，即便先前有過銷售的經驗但開始在市場推廣上的依舊碰壁不少，經過多番努力才增加市民認識。在物流上溫度、時間控制，以及運費的分擔是一項挑戰，另外，在三個合作夥伴間協調不佳，造成組織的轉型，採用全新的策略來創造自己的空間，去挖掘當地及外國的優質有機產品，作市場的推廣及分銷的工作，將重點放在有機、健康與天然產品上，推廣樂活生活，還有推廣自己設計的天然產品。神託會在困難時適時的轉型反而使組織得以生存並開拓自己的品牌，當前面對的則是如何在轉型後重新包裝及定位，獲得顧客的理解與認同是一大挑戰。從社會企業的例子中，呈現社會企業特別在初期的理念推廣與執行時確實會受到各層面因素的影響，面對著因應當前問題的挑戰，思量的是如何能在市場上明確定位且獲得更多社會大眾的認同，讓組織得以存續。

本文以發展中的「光原社會企業」為研究個案，目的是要探討一個以社會使命為號召，藉由協助原住民從事有機農業種植，進而企圖將社區資源結合部落生活圈創造的組織，是如何能號召更多物力、組織、團體或個人的投入，以落實社會企業達成組織永續發展及實踐社會公益的使命。

為了達成上述的研究目的，增加對社會企業運作及個案的瞭解，首先依據相關研究主題「社會企業」之發展概況與型態作廣泛性的討論，再針對個案「光原社會企業」具體運作情況作深度性探究，本研究希望透過一連串的研究過程，解答下列三項研究問題：

- 一、社會企業的使命、目標、公共課責關係為何？
- 二、光原社會企業之運作模式為何？
- 三、光原社會企業推展至今遭逢哪些發展困境？如何克服？如何克盡社會公益

使命？

社會企業有如一體兩面的形態是以非營利組織具有社會目的與似企業的實體般呈現，在追求目標時，主張以創造社會價值為目的，運用企業模式來維持組織的運作，使組織能在財務上獲得自足，甚至是對環境面的重視，如何具有明確的使命與定位清楚，是社會企業驅動的目標；在追求社會大眾認可與檢視組織透明化的同時，雖有一定的難度與挑戰，卻是當前重要且必須。

本研究以國內鮮少以社會企業之名成立股份有限公司為研究對象，透過具體實例的實務性探討，瞭解社會企業在面臨實際運作時的困境與因應方法，期待能貢獻給對社會企業有興趣的實務者和學術性等相關者一些參考。

第三節 研究方法與範圍

本章節共分為兩部分，第一部分是說明本研究所使用的研究方法，第二部分則是敘述本研究的範圍，茲說明如下：

一、研究方法

本研究將採質性研究方法進行資料的蒐集與分析，運用次級資料分析法、參與觀察法，以及深度訪談法三種研究方法。首先，透過次級資料分析法，進行社會企業相關資料的蒐集與分析；其次，參與觀察法，在自然情境中參與活動，觀察研究對象的行為、參與組織程度與想法；最後，藉由深度訪談法瞭解組織在實務上的相關關係人，探討實際執行的情形。相關研究方法，詳細分述如下：

(一)次級資料分析 (secondary analysis)

研究者將已蒐集到的資料或已處理過的資料重新分析的研究形式，通常是為

了不同的目的，透過此方法，研究者可以追求他們特定的研究旨趣，並將能免去執行一項調查所需耗費的龐大經費與時間（陳文俊譯，2005：374）。換言之，運用次級資料分析法，針對與本研究相關主題—非營利組織產業化、社會企業、企業社會責任等相關用語，透過專書、論文與期刊，進行檢閱，並對社會企業的歷史脈絡、概念、現況進行瞭解；另外，除了定期對光原社會企業股份有限公司的網站掌握訊息外，透過社會企業全球資訊網與國內外各個社會企業網站的連結，如社會企業聯盟、社會企業夥伴、香港社會企業網等網站的連結進行文獻檢閱與統整歸納，對社會企業發展的情形進行一定程度的瞭解，再進行對個案全貌的探究，不斷地進行文獻閱讀與概念的建立。

（二）參與觀察法（participant observation）

又稱為「田野觀察法」（field observation）或「直接觀察法」（direct observation），指研究者未針對某一人類群落發展科學化理解，在此群落的自然場景中，建立並維繫多面向、期限較長的過程（任凱、王佳煌合譯，2005：24）。潘淑滿（2003：270-272）提到運用在質性研究之觀察法，大多以實地觀察法為主，根據研究本身對研究情境的涉入程度與角色，進一步將實地觀察法區分為「參與觀察」和「非參與觀察」兩種形式，「非參與觀察法」不用進入被研究者的場域，採局外人或旁觀者角度來了解，對個案難以進行深入了解，參與觀察法是指研究者在自然情境中，運用觀察方法對研究現象、行為或事件，進行有系統的觀察與記錄的過程，在資料收集的過程，研究者必須融入被觀察者的情境，透過密切的互動過程，深入體驗、傾聽和觀察被研究對象、行為或事件意義。Gold(1969)則參與觀察分為四種：完全參與者、參與者如觀察者、觀察者如參與者、以及完全觀察者（王昭正、朱瑞淵譯，2005；嚴祥鸞，2005）。

（三）深度訪談法（in-depth interview）

潘淑滿（2003:138）對深度訪談法定義：

研究者運用口語敘述的方式，針對特定對象收集與研究有關的資料，以便對研究的現象或行動有全面式的瞭解，在訪談過程中，研究者必須創造出一種自然的情境，讓受訪者在一種被尊重與平等的互動關係中，進行雙向式的溝通與對話，研究者必須本著開放與彈性的原則，針對議題，讓受訪者充分表達自己的看法、意見與感受。

深度訪談依結構性的差異，可區分為三類，分別為結構式訪談、半結構式訪談、開放式訪談三種，而訪談情境又分為「非正式訪談」與「正式訪談」兩種。因本研究主要探討個案在實踐的情形，初期，透過對相關人士的非正式訪談，對個案作初步的認識，另外，未正式訪談前，參與研究組織的一些活動，藉由互動與體驗的過程，進行對個案資訊的獲得與瞭解，作為後續深度訪談的指引，再依照個案與訪談者當下實際運作情況對訪談問題做適度的調整。本研究所訪談對象包括光原社會企業的董事長、總經理與相關成員、受輔導的農民，以及與光原社會企業具有協力關係的組織成員，透過各層面相關人員的訪談，獲悉光原社會企業在執行上落實的確實性，取得更完善的資料。

二、 研究範圍

社會企業的型態具有多種類型，包括非營利組織師法企業、社會創新、企業社會責任、合作社等形式。本研究對象不同於台灣以往的非營利組織師法企業的類型，是台灣第一家以社會企業為名而成立的「光原社會企業股份有限公司」，實屬何種類型，也是本研究探究的重點之一，並探討以社會使命為號召，如何透過個人、團體等去落實社會目的；然而，企業社會責任型，屬於具有營利導向為優先的社會企業，不是本研究的重點，且本研究範圍不包含組織創設的過程，只聚焦在光原社會企業在實務面的部分，例如農作、市場等面向。

本研究焦點在光原社會企業的實際運作，在分析上以光原相關的工作人員為

主，與研究個案有合作關係的農民和組織代表為輔。先前的參與觀察，對與個案較為密集的農民和相關組織已有初步瞭解，作為本研究訪談對象的代表，然而，無實際參與光原社會企業前線工作的夥伴，不作為本研究訪談的對象，希望藉由不同組織層級的探討，能瞭解到光原的實際運作與社會企業的落實。

第二章 文獻探討

因應環境的變遷，社會型態的快速轉變，非營利與營利組織間的界線愈來愈模糊，非營利組織投入營利事業，增加財源；營利組織也開始為社會公益而盡力，市場上兩者是競爭者抑或是合作者。社會企業在台灣尚屬新興議題，相較於國外，發展的尚未成熟，從相關文獻檢閱中，相似用語有非營利組織產業化、市場化、事業化、商業化、企業化、企業型非營利組織、社會企業、社會企業家精神，以及企業社會責任。國內較早的研究報告以非營利組織產業化著稱居多，「社會企業」一詞在國內外文獻中為最多人採用，亦有人將上述用語與社會企業劃上等號，由此，能發現社會企業概念的多元化。

本研究將從國內非營組織產業化的發展，到國內外社會企業的全貌去作探討，冀從國內外的相關文獻，對社會企業有更具體性的瞭解，進而於後續提出本論文的研究架構。本章文獻探討部分，第一節為非營利組織產業化，主要從國內非營利組織產業化的回顧與實務為相關文獻的探討；第二節論述社會企業的情形，針對國內外社會企業的發展與內涵作概要性的介紹；第三節為社會企業精神的介紹，說明社會企業精神可能具備的內涵與影響層面去探討社會企業可能成功的因素；第四節為社會行銷策略的概要性介紹。

第一節 非營利組織產業化

本研究在第一節共分為兩部分，第一部分針對國內非營利組織產業化歷史背景作回顧；第二部分則針對非營利組織產業化實務與相關研究作概要式探討，欲瞭解更多非營利組織產業化的態樣。以下針對非營利組織產業化的淵源與實務概況作說明，茲分述如下：

(一)非營利組織產業化的回顧

早期於 1985 年，由伊甸基金會於台北市設置伊甸玉坊，最為開端，即便後來無法繼續經營，也為日後非營利組織產業化的發展奠定基礎；其後，有陽光基金會以庇護職場的經營模式開設陽光洗車中心(劉寶娟,2003:14;林淑馨,2008:246-247)。1987 年戒嚴的解除，人民集會結社限制的解除，政治與社會關懷的組織及草根性運動逐漸萌芽擴散與成長，公益型組織在各個活動中急遽發展，提升社會整體對社會議題的關注，建立起民眾發聲的管道，更致力於協助與提供服務給更多的弱勢團體(戴肇洋,2005:1-2;官有垣,2006:6-8)。

根據官有垣、杜承嶸(2005)研究發現，許多型態的社會團體紛紛成立，在個人與團體會員的匯聚與招募上，無法與新成立團體的速度並駕齊驅；另外，除了社會團體之外，基金會的數量也迅速成長(官有垣,2006:9)。其次，在 1999 年 921 大地震，台灣民間力量驟然爆增，志工、慈善團體的捐款和物資不斷湧入災區，對非營利組織的募款造成排擠作用，然而在 921 地震後，因為政府經費預算緊縮，政府補助大量刪減、民眾及企業的捐款枯竭，加上政局更替、股市不振、全球經濟不景氣、國內失業率攀升等問題，使得非營利組織的募款困難，難以生存(戴肇洋,2005:69;林淑馨,2008:247)。因應問題與挑戰，非營利組織與第三部門必須思考如何一方面能開源節流，另一分面又能維持生存，甚至有所成長，面對此種挑戰的策略之一，即是開始發展非營利組織產業化或企業化(鄭讚源,2003:56)。一般基於總體面、政策面，將非營利視為一種產業型態，強調如何跨入營利事業經營時，稱之為非營利組織產業化(戴肇洋,2005:5)。換言之，非營利組織在面對環境挑戰時，思考如何增加營利或改變經營型態，增進組織財源的方法，獲得生存。另外，藉由政府的修法行動，能使非營利組織獲得支持並鼓勵其推動相關的事業活動，例如內政部發布施行的「身心障礙者權益保障法」第 69 條規定身心障礙福利機構產物之優先採購，與「優先採購身心障礙福利機構團體或庇護工場生產物品及服務辦法」，前述兩種相關法規明確訂定身心障礙福利機構或團體、庇護工場，所生產之物品及其提供之服務，於合理價格及

一定金額以下者，各級機關及接受政府補助之機構、團體、私立學校應優先採購，採購該物品及服務至一定比率，不單僅依賴傳統非營利組織的捐款與補助（黃毓婷，2006：43；林淑馨，2008：248；全國法規資料庫，2009；內政部優先採購網，2009）。藉由產品和服務的提供，非營利機構更能從原有的依賴者轉變為生產者，除了增加收入外，更能賦予自我價值感。

戴肇洋（2005：47~64）一文提出政府推動第三部門產業化與企業參與非營利組織的意涵，以下就政府方面與企業方面做探討。

（一）政府方面

- 1、發揮政府資源穩定與公平正義之特性，為弱勢族群謀福利：政府與非營利組織相互合作，一方面發揮政府資源穩定與公平正義的特性，另一方面則可借用非營組織創新及親近等特性，為弱勢族群謀福利。
- 2、滿足民眾對公共福利之需求，提升社會福利供給品質與效率：以往政府單一的社會福利供給方式，已經無法滿足社會民眾的需求，政府透過與各種不同性質的非營利組織合作，提供多元的服務，以應社會需求的多元化。非營利組織的服務設計與執行較有彈性與多樣化，能避免官僚體系效率低的缺點，輔以政府之監督與補助，將可提升社會福利供給品質與效率。
- 3、減少第三部門對於政府補助之依賴度，減少財政支出：政府補助為非營利組織主要資金來源之一，但在政府財政預算緊縮的情形下，依靠政府補助的非營利組織常面臨政府補助縮減無法正常運作的困境，因此政府藉由第三部門產業化，自闢財源，減少對政府補助之依賴，並節省財政支出。

（二）企業方面

- 1、企業社會責任：隨著世界潮流與經濟環境的轉變，強調企業社會責任成為經濟發重心，基於利他動機而關心環保、人權、社會公益活動融入經營理念當中，具有社會主義的理念。
- 2、利己動機：企業基於利己之動機，秉持追求最大利潤目地積極參與、贊助

各項公益活動，塑造公共形象以提升聲譽；另外，參與贊助活動也能獲取稅賦方面的減免，投資者獲利更多。

從上述的討論中，政府鼓勵非營利組織產業化或企業贊助公益活動當中，雖然組織經營型態不同，是利益大於使命或是使命為優先？皆是因應環境的轉變而改善組織的樣貌，期盼能創造更多價值於組織和社會，使組織得以存續。然而，非營利組織產業化活動的蓬勃發展卻是一體兩面的，一方面龐大的商業收益有助於彌補財政的缺口，使非營利組織得以持續發達成組織公益使命；另一方面過度的產業化趨勢有可能會使非營利組織汲汲追求利潤而忘卻公益使命（洪久雅，2003：3）。再者，李艾佳（2003：86）亦提出指出產業化的發展不僅能為組織本身帶來收入，降低對政府的依賴，而必須考量的是以社會使命為導向的非營利組織是否因為商業化帶進非營利組織而影響公信力，但不可否認的是非營利組織向營利組織看齊，可以學習企業經營的方式，也可以改善組織的運作狀況增加收入。

美國非營利組織為永續經營，紛紛跨足事業化活動，增加收益，期望能在財務上自給自足，第三部門產業化不僅是國外的發展趨勢，國內的非營利組織也有此轉型的需求，在面對國內外經濟不景氣、金融市場競爭、利率下降，募款數量與成效大受影響，加上政府對責信與績效的要求，而增加擴充規模與增加專業人員，使得非營利組織為求生存而另闢財源成為一個思考的面向（戴肇洋，2005：3）。陳定銘（2007：119）認為非營利組織產業化是目前普遍的趨勢，但致力於經營產業化活動，可能減少傳統募款的心力，且可能造成捐款人對其能否兼顧非營利使命感到疑惑，近而對捐款收入造成負面影響，有待商榷。

上述可知，非營利組織在從事產業化時，如何藉由商業活動獲得財源與落實社會使命的同時，兩者間取得平衡，減少質疑，獲得社會大眾的信賴感，對非營

利組織而言，是一項重要的課題與挑戰。就李艾佳（2003：89）表示：（一）在社會資本上，非營利組織在產業化的過程中，除了需要有形的資本外，社會資本也是非營利組織重要的一項資源；利用社會資本為號召，來區隔企業追求的利潤極大化，意謂著公益團體所堅持的願景與使命；（二）相較企業的利益追求，非營利的產業化是兼顧產質與價值的追求，非營利組織除了創造有產值的服務或商品時，同時也創造出文化、社會、或是環境的價值；非營利組織的產品往往著重與當地的結合，帶動當地的社區發展，或是減少對生態環境的破壞，因此在創造產值之餘，同時也創造了無形的價值；從非營利組織在產業化的過程中，考慮組織本身成立的社會責任以及經濟目的，雙重底線的思考模式也會造成非營利組織產業化的特色。

二、非營利組織產業化的實務

非營利組織為了解決財務困境，藉由商業模式的運用，為組織謀取財源，以實現組織使命及願景，當時的商業行為，稱為「非營利組織產業化」（林怡君，2008）。

李艾佳（2003：87-88）非營利組織產業化的時候，所應該考慮的問題不是直接跳進非利組織向企業看齊，而是應該將以下的要素放進非營利組織的經營文化中來思考：（一）傳統上使用大量的志工外，需要更多專職的從業人員加入，除了創造更多的就業機會外，也將非營組織的發展成為多元產業的一環；（二）非營組織除了具備本身的社會功能與使命外，應該具有基本的經濟功能；（三）非營利組織的整體財務狀況，無論是否有經濟行為都應該建立透明化的公開查詢機制。大部分的分營利組織都依靠社會大眾的捐款或是政府部門的補助款，因此將財務狀況透明化及公開化，接受大眾的監督，將是勢在必行；（四）進行更精緻的分工，建立非營組織的產業生態鏈。非營利組織想要進行產業化，則

必須將當前的各種組織功能進行分工，培養各組織間的核心能力，例如企業管理中的生產、行銷、人力資源、研發、財務，建立屬於非營利組織完整的產業生態鏈。

Tuckman (1998) 認為非營利的產業化必須有四個條件：(一) 非營利組織必須覺察額外收益的需求，且瞭解販售產品是達成此一目標之可行手段；(二) 非營利組織的董監事會必須決定從販售所得以謀取利潤的行動與組織宗旨一致，至少不相違背；(三) 非營利組織必需有適合於市場販售之產品；(四) 消費者必須願意購買非營利組織所提供的產品 (引自鄭讚源，2003：78)。

陳金貴 (2001) 在「志工的未來發展」一文中，提及志工組織的事業化包括許多不同的方式，也許是收取費用或從事產品交易，以獲取合理的利潤為考量，並將非營利組織事業化的方式分為：(一) 向受益人收費—藉由舉辦活動、接受諮詢、出租場地和停車位、支持特定對向來收取合理費用；(二) 販賣商品—透過成立販賣部以直接販賣產品或代理相關產品，透過販賣部、郵購或電子商務等方式進行。(三) 庇護工場—庇護工廠不只是過渡式就業場所，也對外營業，賺取費用；(四) 以資源回收的方式—環保團體將其資源回收的物品加以整理以賺取費用；(五) 向第三者收費—直接透過政府機構的委辦事項賺取費用；(六) 直接經營事業—投資其他公司，以雇用弱勢族群為員工的前提下，經營各種事業；(七) 利用組織聲譽收取贈款—包括為企業被書收取廣告費或是分取款項 (蕭盈潔，2002：25)。

綜合上述，學者提出非營利組織產業化的要素、原則，以及可能的方法，歸納出非營利組織在從事產業化時，適度的運用專業人士與商業手法是必要且具體可行性，但組織的使命和行動必需一致；另外，產業化的類型多元，可以是直接經營、販賣商品、庇護工場或是資源回收等方式，事前評估市場和顧客接受度，

在財務上，必需是公開性或透明化的方式才能取信於社會，達到公共課責；換言之，內部人員理念不一致或是組織財務缺乏透明度，使得責信度的降低，非營利組織產業化的行為，可能為組織帶來更多負面的影響。

探索國內有關非營利組織產業化或企業化為主題的六篇論文研究（詳見表 2-1），研究中皆偏重於在實務上的研究，發現台灣非營利組織產業化會受到組織發展情形、採行因素與遭遇挑戰等面向的影響，並建立適合組織的運作模式。本研究根據文獻作個歸納，指出產業化主要在增加財源的自主性與穩定性、增加工作機會與就業訓練，亦紛紛認為政府相關政策與法規，影響組織發展的限制（蕭盈潔，2002；洪久雅，2003；劉寶娟，2003；許俊傑，2004；葉玲伶，2005；邊育騰，2005）。相異處：（一）其中五篇以社會福利機構或基金會為名的居多（蕭盈潔，2002；洪久雅，2003；劉寶娟，2003；葉玲伶，2005；邊育騰，2005）。其中，研究類型除了勞務服務或庇護型之外，又以觀光或社區休閒產業為發展類型，結合地方特色，運用商業模式，採用行銷策略來經營（劉寶娟，2003；葉玲伶，2005）。（二）另外一篇論文研究（許俊傑，2004）則以愛心貝殼公園為名，個案研究屬於偏重企業慈善型，經營者為了幫助肢體殘障的理念，成立了愛心貝殼公園，設有停車場和陳列著由貝殼做成的展示品，可惜因為管理知識的不足與不合經濟規模等問題，經營不擅而關門，也是六篇論文中唯一失敗的案例。（三）認為在面臨使命與經濟兩者兼顧下會有困難度，必須注重不偏離使命與目標，以減低目標置移的風險（蕭盈潔，2002；洪久雅，2003）；

前述探討的文獻中，主要在因應社會的變遷與經濟轉變，發展組織周邊產業與轉型，增加財源來達成社會使命和組織目標，然而在發展產業化的同時，如何在使命和財源間平衡達到課責，對組織而言是一個考驗。台灣社會企業起始於非營利組織產業化/商業化等相近名詞，是沒有辦法代表社會企業的全貌。鄭勝分（2007：76）從歐美社會企業的發展趨勢來看，歸納出兩個主要的發展方向，又

分為四種類型（圖 2-1），一則是非營利組織師法企業的途徑，類型為企業面/經濟面的商業化，及基於社會指標的社會創新；另一則為企業的非營利途徑，其類型包含力求永續經營的企業社會責任和透過互助合作方式解決社會問題的社會合作社。

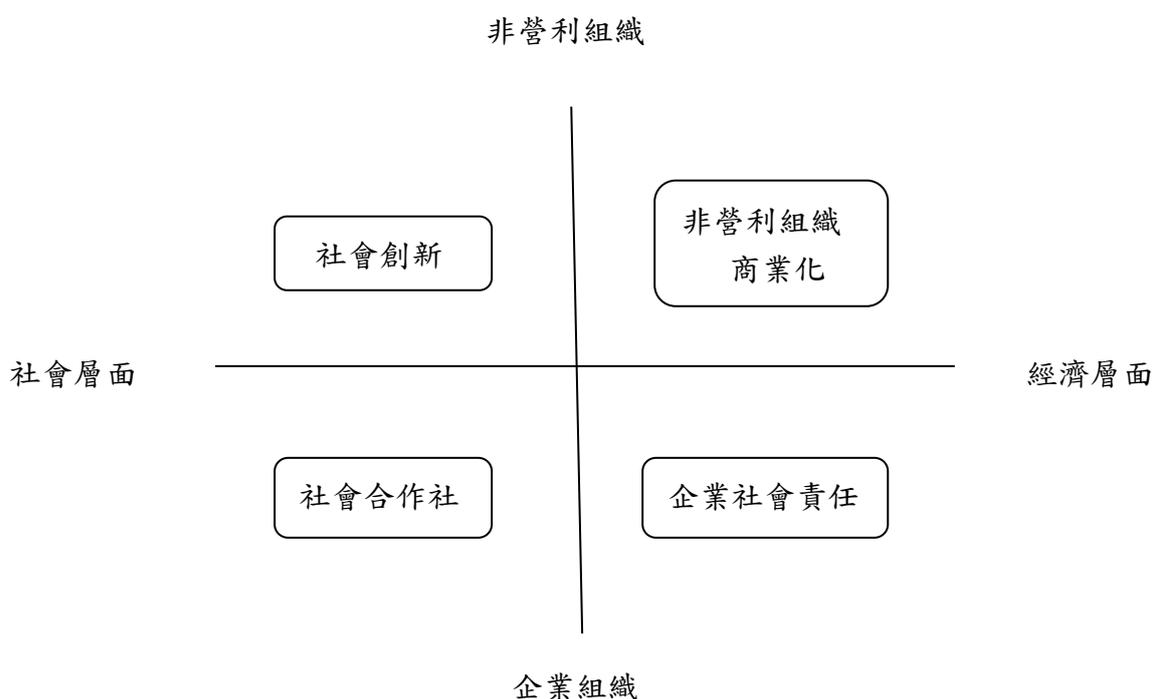


圖 2-1 社會企業的分析架構

資料來源：鄭勝分（2007：76）

根據鄭勝分（2007）歸納社會企業的分析架構中（圖 2-1），企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）為社會企業的類型之一。廣義來說，企業社會責任是指企業除了追求股東的最大利益外，還必須同時兼顧到其他利害關係人的權利，包括員工、消費者、供應商、社區與環境等；另外，根據世界企業永續發展委員會（World Business Council for Sustainable

Development, WBCSD) 的說法, 企業社會責任是企業承諾持續遵守道德規範, 為經濟發展作出貢獻, 並能改善員工及其家庭、當地社區、社會的生活品質(高希均, 2008: 26)。

社會創新(Social Innovation)是指透過社會和經濟問題的發現, 並重新給予新的服務方式, 且找尋一個新的解決方法, 以改善個人和社區的生活品質; 涉及新興勞工市場整合過程的設計和實施, 以及新的能力、就業機會, 以及參與形式; 社會創新除了提供個人和大眾的福利外, 同時也是消費者與生產者, 而福利的基本要素是試圖重整工作與生活的平衡(OECD, 2003: 299)。另外, 黃惠勤(2009: 10)認為社會創新是由產生新的想法, 來重整制度與設計, 進而改善人類對一些社會問題的困境。

此外, 所謂合作社型企業 (Co-operative-style enterprises) 則廣泛涵蓋各類合作社, 例如農業合作社、消費合作社、信用合作社、零售合作社、和勞動合作社, 合作社包含許多不同的倡議精神且保留一些具體合作的特點, 因此人們透過合作社機制來實踐彼此共同關心的議題; 在過去的幾十年裡, 合作社運動不斷出現像工人的合作社也出現在新領域的社會合作社 (Defourny, 2001: 4~5; 曹永奇, 2006: 14)。

從圖(2-1)可得知社會企業的類型不單只有非營利組織產業化/商業化一種類型, 甚至有可能發展更多類型, 就如本研究個案, 雖然是以公司行號登記為社會企業, 看似營利為主的企業, 背後卻夾帶著實現社會責任的抱負和目標, 與非營利組織合作卻不同於庇護工場, 是以創新方式呈現出來, 去達成社會目的; 接下來將在本章第二節各國社會企業的內涵中將社會企業做更廣泛式的探究。

表 2-1 國內非營利組織產業化相關研究論文整理表

研究者 (年代)	研究主題 (研究方法)	研究對象	研究結果與發現
蕭盈潔 (2002)	非營利組織產化—以社會福利機構為例。 (採深度訪談)	以勵馨社會福利基金會、喜憨兒社會福利基金會、伊甸社會福利基金會，以及陽光社會福利基金會，共 4 個研究對象	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織帶來的好處：提高財務的穩定性、提高服務品質與工作機會，並促進組織的專業化。 2. 組織面臨的挑戰： <ol style="list-style-type: none"> (1) 組織文化與企業文化不同，會有矛盾情形。 (2) 將使命模糊解釋的情形 (3) 與營利市場競爭，被認為不公平競爭狀態 (4) 非營利組織開辦事業化，對於政府法規有所影響，特別是免稅地位的使用，須更謹慎與小心 (5) 同時追求使命與經濟，會有困難度，社會大眾可能會產生募款的排擠效應 3. 研究發現非營利組織事業化的方式主要分為機構使命與服務方案相關，以及純粹資金募集方案兩種。 4. 從四個受訪機構來看，開始大多附屬在就業服務方案之下。
洪久雅 (2003)	我國非營利組織產業化之研究。 (採深度訪談、比較分析法)	以喜憨兒社會福利基金會、愛盲文教基金會、伊甸社會福利基金會，以及陽光社會福利基金會，共 4 個研究對象。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 募款議題面向：補助來源是包含中央及地方政府，政府不會因為非營利組織從事營利行為或營利收入多寡而影響補助，但在課稅規範則有分為開立統一發票、收據及免稅三種；個人捐款不會因非營利組織產業化而減少；另外，義賣是非營利組織與企業合作最常見的途徑，其中有三家基金會並未明顯感受到產業化對企業與其他非營利組織贈與有何影響。

			<p>2. 組織使命面向：大部分主要透過營利手段是提供案主教育訓練，使其能夠回歸就業市場，也提供非營利組織建立社會形象的契機，但必須注意可能導因為果、目標移置的危機與風險；只有喜慙兒基金會在擴大規模與投入成本呈正相關，其餘呈現下滑趨勢。</p> <p>3. 部門互動面向：認為在競爭方面，公平機制能有待建立；在從事營利的商業化動後，與政府的合作機會的確有增加，但這種合作與產業化收入間欠缺明顯關聯；基金會透過行銷管道與企業維持多樣性的合作關係。現行法規缺乏庇護工場取得營利事業登記證的明確規範；政府在執行力不彰而造成基金會業務運作上的困難。</p>
劉寶娟 (2003)	非營利組織企業化之研究—以社會福利組織為例。 (採質為主、量為輔方式)	將研究類型分為三種，觀光產業規模方面，以布農文教基金會、珍珠社區發展協會為主；勞務服務模式方面，以育成社會福利基金會、光仁社會福利基金會和南投心理衛生協進會為主；庇護產銷方式，以瑪莉亞文教基金會、台灣基督教門諾附設花蓮黎明教養院、慈心基金會，以及菩提長青村為研究對象，以上	<p>1. 可歸納企業化的五大因素：組織為了增進財源收入、因應新的問題而改變傳統工作方式、法規不足、配合相關政策、讓案主有工作。</p> <p>2. 所有樣本中，以從事單一庇護產銷最多，其次是多元類型「勞務、庇護類」，最少的則為「觀光、庇護」及「觀光、勞務、庇護組合」，此三種不同類型與組織服務使用者的特性有關。</p> <p>3. 組織企業化在行銷能力較營利組織弱，以行銷組合來分析，可發現同類型的組織企業化有相似的行銷通路。</p> <p>4. 企業化對組織內部管理型態影響，不同層級工作人員必須對企業化概念有一定程度共識。</p> <p>5. 非營利組織企業化後，必須思考原</p>

		共9個社會福利組織。	<p>本組織最初的特質和基本理念，以避免產生矛盾，隨時修正企業化的方向。</p> <p>6. 企業化與外在環境的關係，包括政府、營利組織、非營利組織間存在著既競爭又合作的關係；不同企業化類型在所屬法規、問題上有明顯的不同。</p>
許竣傑 (2004)	非營利組織產業化—社會企業機制綜合架構規劃之研究。 (採深度訪談)	以愛心貝殼公園為研究對象。	<p>1. 以台灣非營利組織因財源緊縮的問題，紛紛實施產業化，採行的方式之一就是現階段非營利組織所倡導的公益創投與社會企業。非營利組織在實行產業化以後，由傳統經營與管理模式，逐漸趨向於企業化經營與行銷模式。</p> <p>2. 研究發現個案最大的失敗原因是缺乏專業的管理知識與能力，台灣非營利組織在實施產業化的專業能力素養的確是有待加強。</p>
葉玲伶 (2005)	非營利組織產業化—以新港文教基金會與新港客廳為例。 (採實地觀察、深度訪談)	以新港文教基金會經營之新港客廳為例。	<p>1. 藉由對個案的訪談，從社會資本的連結、政府社區總體營造的產業發展方案、到新港客廳的規劃策略、產品、行銷、人力資源等經營管理方式，在產業化後對組織本身帶來的問題和挑戰。</p> <p>2. 新港文教基金會在經營管理方面，在於董事會、義工組織及秘書會(專職支薪)的團隊合作，所有的提案、規劃、決策與分工，都是三者的團隊的參與。</p> <p>3. 新港文教基金會發覺新港社區相關的產業經濟問題並由於「社區總體營造心點子計畫」、「新港社區產業自主輔導計畫」與產業連結關係</p>

			<p>的建立，並與各特色產業共同促進新港社區文化休閒產業的發展。積極思考建構一個「社區產業的入口與行銷點」，而出現產業化的業務—新港客廳，以閒置空間再利用的精神，提供具新港風味的餐飲、名產、休閒體驗等並促進弱勢族群的就業。</p>
<p>邊育騰 (2005)</p>	<p>非營利組織產業化—以社會福利機構為例。 (個案研究法、深度訪談法)</p>	<p>以喜憨兒社會福利基金會、心路文教基金會、若竹兒教育基金會為例。</p>	<p>1、 研究個案大多附屬在就業方案之下，產業化在這個就業方案中扮演著提供就業訓練與就業安置的機會角色。</p> <p>2、 對機構而言是增加了一個窗口，讓社會大眾了解機構和服務對象，也為機構增加財源。</p>

資料來源：研究者自行整理

第二節 社會企業

社會企業在各國即便有一些共同及相似性的意涵，每個國家其發展歷程的差異，在社會企業的定義上，甚至是用語上也有歧異。在本節先從社會企業的基本概念著手，再介紹社會企業在歐、美及台灣發展的情形做全面性的探討。

一、社會企業的定義

「社會企業」一詞因國家而異，在美國，通常使用「公益創投」(Venture Philanthropy)或「社會事業」(Social Enterprise)的名稱，歐洲國家則以「第三系統」(The Third System)或「社會經濟」(Social Economy)稱之(鄭讚源，2003)。社會企業最早源自於歐美，其中一個原因是受外在環境的影響，政府的補助與民間的捐款減少，影響到生存運作，自行尋求營利的途徑。非營利組織為了避免因過於營利，失去原有的任務，必須要維持其社會服務的本質，形成要同時考慮任務和賺錢或是考慮社會目的和經濟目的雙重底線(Northand Institute, 2001; 轉引自陳金貴，2002: 40)，由此基準作為非營利組織走向企業化的衡量，產生較寬廣的範圍，因為不同的社會背景，各國對社會企業有不同的界定。

由經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Co-operation and Development, OECD)出版的《社會企業》(Social Enterprise)一書，是由十五個會員國所發展出來的新概念，社會企業係指任何可以產生公共利益關係的私人活動，具有企業家的策略，達成特定的經濟或社會目標，主要目的非追求利潤極大化，透過創新能力有助於解決社會排斥及失業問題的組織(OECD, 1999: 10; 鄭勝分，2005: 12; 鄭勝分，2007: 67)。此外，OECD(2003: 299)《變革經濟中的非營利部門》(The Non-profit Sector in a Changing Economy)一書中，另指出社會企業是存在於公私部門之間的組織，表示在非營利部門為利用交易活動達成目標與財務自主性，就整體而言，社會企業除了結合私部門的企業技巧外，

尚具有非營利部門強烈社會使命的特性，因此，歐洲社會企業的型態包括員工擁有的企業、信用合作社、合作社、社會合作社、開發信託、社會公司、勞工市場中介組織、社區企業或是慈善交易部門等。

另外，Dees (1998: 60) 認為社會企業是達到商業化程度，運作模式像企業在如何取得資源與分派商品和服務；所提出的社會企業光譜 (表 2-2)，亦是最具代表性，認為社會企業可以是純慈善的 (purely philanthropic) 或純商業化 (purely commercial)，是屬於極少數的社會企業型態，多數都是結合慈善與商業化的元素，取得平衡。Alter (2004) 指出社會企業是介於純粹以慈善公益為訴求、以社會使命為導向、創造社會價值為目的的商業組織之混合體，因此，他認為社會企業不只需兼顧市場利益及社會使命的雙重特質，更應該多元的資金收入來達成社會使命並發揮社會影響 (張馨方，2009：39)。

表 2-2 社會企業光譜

		← 純慈善	→ 純商業	
動機、方法與目標		訴諸善心 使命導向 社會價值	兩者兼具 使命與市場導向 社會與經濟價值	訴諸自我利益 市場導向 經濟價值
主要利害關係人	受益人	免付費	補助金，或混和 全額支付與免費	依市價收費
	資本	捐款和補助	低於市價的成本， 或混合捐款與市價	市價行情的資本
	員工	志工	低於市場行情薪資， 或混合志工及全新的 員工	市場行情的報酬
	供應商	非現金方式捐款	特殊折扣， 或混和非現金與 全額捐款皆有	依市價收費

資料來源：Dees, 1998: 60；張茂芸譯，2003：150

上述各個學者對社會企業的定義有不同的詮釋。Masseti (2008: 3) 將不同學者對社會企業的定義歸納如表 2-3，更進一層說明社會企業缺乏一致性，不同於傳統非營利組織的情形是社會企業必須運用營利去支持社會目標而不是增加投資者、管理者和擁有者的財富。綜合上述學者的研究，本研究將定義作個歸納，社會企業的範圍實屬廣泛，介於非營利與營利之間，有些是從營利部門出發，基於組織的社會責任與形象的關係，另一則是從非營利角度出發，在面臨到大環境的轉型，或是為了增加財源。無論是以何種類型呈現，以創新方法結合商業的方式去實現社會使命，善盡社會責任，不同於企業追求的利潤極大化，而是如何發揮極大化的效用，意謂著提升本身的社會價值，目的是改善服務者及增加社區利益，運用創新和創意的想法，使社會企業達到更持續甚至是永續性經營。

表 2-3 社會企業的定義

文章	定義
Dart (2004)	與傳統的非營利組織不同於策略、結構、準則和價值上來說，展現出於非營利部門基本上的創新。
Ligane & Olsen (2004)	基本階段或早期階段性的創業，被設計於營利性且結合社會使命。執行時對社會衝擊較工業標準大。
Peredo & Chrisman (2006)	需要同時成為社會企業家和社會企業，並共同追求社區利益。
Korosec & Berman (2006)	組織和個人針對特定的社會問題和需要的居民，提供新的方案、服務、和解決方法。
Harding (2004)	正統企業所具有的社會目標，再投資主要目的是因為企業或社區，而不是以股東或擁有者的利潤最大化為主要目標。
Hartigan (2006)	企業趨向改變。當利潤產生時，主要目地不是股東財富極大化，而是提升社會價值，有效地達到更多人的需要。財富的

	累積不是優先考量，收入的再投資是使企業能再擴展。
Kerlin (2006)	提出社會企業聯盟的界定：非營利組織藉由從事賺取所得的事業或營收策略，從獲得的所得來支持實踐公益慈善的宗旨，稱之社會企業。
Social Enterprise London (2007)	社會企業主要是追求社會目的為主的企業，所得剩餘是用於再投資企業本身或社區，而主要不是追求股東或是所有者的利潤極大化。
曾育慧譯 (2008)	尤努斯認為社會企業的目標是為他的服務對象創造社會利潤，公司可以賺取利潤，但投資人不能紅利，只能在一段時間後收回原始資金，以社會目標導向，非以利潤導向。
錢為家 (2009)	具有企業家精神且實際營兼具社會理念的組織，不論是營利或非營利性質的組織，兩者都具備企業承擔風險以及協助解決社會發展問題的使命，所規劃推出的產品或服務就是「社會創新」產物，兩者基本的差異在於所有權，非營利性質在於歸屬權於社會，通常是社團或財團法人型態，且不分配盈餘。營利組織則屬私人股東。

資料來源：Masseti, 2008: 3；研究者自行補充。

二、社會企業的內涵

(一) 歐洲社會企業的內涵

歐洲的社會企業主要由歐洲研究網絡(EMES)、經濟合作暨發展組織(OECD)及歐洲委員會(EC)為社會企業的研究分析指標。歐洲研究網絡(EMES)成立於1996年，源自於歐洲委員會(EC)對歐盟(EU)七個會員國所進行的社會經濟研究指標(Targeted Socio-Economic Research, TSER)方案，主要在研究社會企業的浮現，是透過企業途徑及社會目的地的一種方式，目的地是彌補政府補貼的不足，消除社會

疏離感，而非利害關係人（鄭勝分，2007：69）。將歐洲社會企業的活動區分為二：(1) 供事業人口重新就業的機會，透過提供社區財貨及服務，使社區能更重新發展；(2) 回應新的需求，例如矯正教育、識字課程及房地產安全（鄭勝分，2007：69-70）。由上得知，對社會企業的研究以社會目的為明確目標，去減少社會疏離，一方面增加機會去改善社區的問題，促進社區的發展，另一方面則可以彌補政府所不及之處。

然而歐洲委員會(EC)提到社會企業是合作社與非營利組織的交叉點，其合作社包含勞動者合作社及使用者合作社，非營利組織包含生產型非營利組織及倡議型非營利組織，而社會企業偏向勞動者合作社與生產型非營利組織的混合體（Defourny, 2001: 22）。又 OECD (2003)社會經濟體下的主要組織除了歐洲委員會所提的合作社之外，還包括協會和基金會(Kerlin, 2006)。OECD 認為社會企業與傳統非營利組織最大的差別在於，社會企業具有企業的外貌，與國家保持一定距離的自主，並且能夠提供創新服務，以回應國家與市場的雙重失靈（鄭勝分，2007：71）。

McManus (2004: 9) 指出，根據英國社會企業各式資料收集與運用中指示，可以考慮依照 50%銷售收入資格做為核心社會企業的交易標準；英國社會公司也定義這些社會企業最少 50%的收入來自銷售所得，且雇用的員工當中至少 25%的員工是來自弱勢團體；社會企業的出現，是能為他們提升交易方面的營運收入；另外，依據美國貿易公會部資料收集方針表示，新興或剛發展的社會企業的銷售收入低於 50%；而倫敦社會企業也採用了 50%的交易收入區分新興的社會企業和較具制度的社會企業(圖 2-2)。

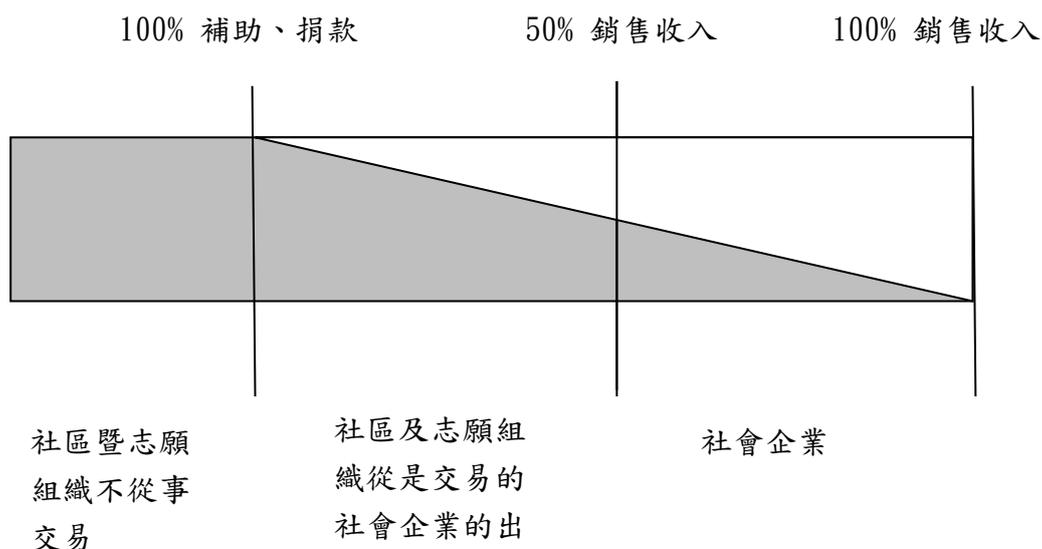


圖 2-2 社會經濟組織交易連續圖

資料來源：McManus, 2004:9

由上述所知，歐洲社會企業的概念界定是為清楚，以銷售收入來區分新興起與較具有制度的社會企業，可作為一個規範的指標，更利於原本非營利組織僅扮演著依賴者的角色，發展改變組織的型態，另外，能明確地看出越是有制度的社會企業，銷售越能獨立自主，不受政府補助和捐款的拘束，組織有較多的發揮空間，瞭解市場需求，也創造就業機會，社區發展，與政府資源的不足。

社會企業以發展較完整的英國為代表，OECD (1999: 10-11) 社會企業雖然缺乏廣泛可接受的定義，仍有具備的特色為：(1) 不同國家採取不同合法組織型態，例如合作社或社團等等；(2) 組織活動具有企業精神；(3) 利益不得分配，但可再投資去達成企業的社會目；(4) 強調利害關係人而不是股東權利，重視民主參與及企業化組織；(5) 經濟和社會目標；(6) 經濟和社會創新；(7) 遵行市場法則；(8) 經濟可行性；(9) 高度的財源自主；(10) 反應未滿足的社會需求；(11) 勞力密集性活動。另外，社會企業的類型則分為：為員工所有的企業、儲蓄互助社、消費者生產合作社、聯合發展組織、社會庇護工場、調整勞力市場公司、慈善組織的附屬產業，及社區企業；以社會經濟的組成層面較大，具有較強

的公民社會的呈現，扮演分擔政府職能和服務輸送的角色（陳金貴，2002：46）。歐洲社會企業被視為屬於社會經濟之下，是社會利益推動的原因，認為社會企業普遍地來自於社會合作社或者協會建立提供工作或能明確照顧服務去提高參與的機制(Kerlin, 2006)。

而英國社會企業聯盟將社會企業歸納出三個特性：(1)企業導向(Enterprise Orientation)：直接在市場參與生產產品或提供服務。(2)社會目的(Social Aims)：有明確的社會或環境目的，例如提供創造就業、訓練或地方性服務，而倫理價值可能包括當地社區建設的實行、且能再投資以達成社會目標。(3)社會所有權(Social Ownership)：許多社會企業都具有社會所有權的特性，它們是自治的組織，擁有統治和所有權的結構是基於利害關係團體(例如員工、使用者、客戶、當地社區團體和社會投資者)、受託人或是管理者來掌控企業多數利益相關者的權益；有責任對利害關係人和社區給予社會、環境、經濟上的影響，利潤可以分配給利益相關人或回饋給社區使用(Alter, 2007: 12)。

綜合上述，社會企業在歐洲會因為不同的法律制度而有不同的組織型態，與社會經濟結合之下，公民社會的表現，社會企業具有企業的創新思維，雖然利潤不極大化，經濟卻是重要的環節，影響著相關利害關係人權利與社會目的的實現。

(二) 美國的發展脈絡及內涵

美國於七〇年代末期的通膨使得非營利組織的支出急遽增加，導致傳統的資金不足以應付組織的運作；到了八〇年代雷根政府大量提倡緊縮政府的政策，持續要求非營利組織必須自我支持，減少對政府財政補助的依賴，加上社會環境的變遷，慈善捐款的比率降低，非營利組織轉而尋求新的資金管道，試圖借助企業部門的經營管理技巧，然而，許多非營利組織希望在協助社會弱勢族群時，為了

不讓協助對象過度依賴，以社會企業活動為工具，協助弱勢團體自力與建立自身的能力（劉寶娟，2003：9；林淑馨，2008：245-246）。

美國社會企業的目的在於希望能夠有助於公民社會的發展；Eikenberry 與 Kløver 認為包含價值維護、服務與倡導、及社會資本三方面（鄭勝分，2005：158）。Jon Van Til（2000）指出，美國偏向社會企業精神，而少用社會經濟，是常以非營利社會企業的概念在市場經濟中運轉（鄭勝分，2005：14；Kerlin, 2006）。從美國的發展來界定，社會企業家協會認為社會企業家使用賺錢策略來追求社會目標，在政治、社會、經濟的領域中，結合公部門，私部門和非營利部門的「社會目的企業部門」，是社會企業家的聚合處；社會企業家國家中心，以社會企業家精神做為非營利組織處理市場實務的策略，它結合社會任務的熱忱及企業般的途徑來迎合市場，使得非營利組織能維持任務和金錢的一種平衡狀態（The National Center for Social Entrepreneurs, 2001；陳金貴，2002：41）。

社會企業採取企業的方案及商業活動，促進社會善因或對公共財提供有貢獻的組織，倘若再從結構決策的角度分析，包含兩種界定方式，一種是營利的商業組織對公共財的貢獻，另一種為非營利組織透過商業化手段賺取盈收，根據兩種界定方式，社會企業視為一個連續體的組織，並可區分三種組織型態，包含企業慈善、社會目的的組織，及兩者之間的混合體（Young, 2001；鄭勝分，2005：14，張馨方，2009：17）。另外，蕭盈潔(2003)美國社會企業強調商業手段與管理技巧，運作型態主要有三種：(1) 商業公司處理公共性議題；(2) 由非營利組織自營或與企業合作創辦小型的營利事業體；(3) 非營利組織本身以方案方式創造經濟價值或為服務對象創造訓練或就業機會（轉引自陳涼，2009）。除了可看出美國社會企業的運作型態的多元，亦從美國社會企業運作型態看出，以非營利組織為基礎運用商業方法與企業行為，去創造經濟發展為社會企業的型態最為多見。

然而，Alter(2007: 14)提出的社會企業混合式光譜類型（圖 2-3），對社會企業的界定上，與 Dees 提出的「社會企業光譜」（表 2-2）的概念相似，則更進一步從構成社會企業範圍的光譜來說明社會企業是介在非營利組織與私人企業之間的連續體，接近右邊的營利部分，以創造社會價值為主，主要對股東回饋與責信，若偏向左邊的非營利部分，藉由商業行為增加經濟收入達成社會目的。社會企業具有社會性的內涵，實踐社會使命或創造社會利益，所有權屬於社會而非個人，相似非營利組織所提及的盈餘分配限制、志願屬性及其透過社區營建累積社會資本特性（呂朝賢，2008：86）。



圖 2-3 社會企業光譜

資料來源：Alter, 2007: 14

Shaw(2004)研究指出，社會企業的共同特徵，可以歸納成（轉引自鄭勝分，2005：15）：(1) 企業取向：最為一個可靠的訓練組織，讓操作得到剩餘，並透過市場直接參與生產財貨及提供財貨；(2) 社會目的：社會企業有嚴格的社會目的，例如創造就業、對地方服務的訓練或提供，因他們有強烈的社會價值及使命，

包含他們對地方能力建構的承諾，及對成員、社區、環境及經濟影響的責任；(3) 社會所有者：是自主性的組織，經常有著鬆散的治理及所有者結構，基於案主、使用者、地方社區團體或信任者的參與，將利潤分配給利害關係人或社區。另外，林淑馨（2008：243-244）則認為社會企業除了上述的三個特性之外，認為包括事業家精神，意謂創業精神，指組織成員得具有創新、主動追求變遷與不怕冒險等精神，以其跳脫以往的發展經驗，才能朝向社會企業發展。

綜合 Shaw（2004）對社會企業的歸納，與 Alter（2007）指出英國社會企業聯盟對社會企業分類為企業取向、社會目的以及社會所有權三種類型分類趨近雷同，清楚辨別歐美對社會企業的分類相差不大，只是歐洲偏向社會經濟的結合，美國較偏向社會企業家精神的部分。

美國社會企業早期採取較單純的商業運作方式，分為五種類型（Skloot, 1987, 1988；轉引自陳金貴，2002：44）：(1) 方案相關產品：從發展與銷售自己的產品得到社會大眾的認同，獲得組織任務和賺取收入的結果；(2) 方案相關的服務：由組織免稅的特性，提供會員、會友等較優渥的商業服務；(3) 職員和受服務者的資源：在商業活動中，提供職員和受服務者的專業服務，以收取相關費用；(4) 硬體資源：土地、建築物、設備等，都能提供出租與銷售，以賺取費用；(5) 軟體資源：包括專利權、藝術品、收工藝品及著作權等。

根據 Emerson 與 Twersky(1996)認為傳統的非營利組織所訓練的工作人員，不足以應付複雜的社會，因此培養新的社會企業家進入非營利組織工作，經由企業管理運作，使組織實現其任務，提供五種非營利企業的類型：庇護式企業、開放式市場企業、特許權企業、以方案為基礎的企業、合作式企業（陳金貴，2002：44；陳定銘，2007：131）。

就社會企業特色分析而言，高希均（2008：123）認為應包括如下三點：（1）強調以企業家精神來從事社會公益行動，當作事業來經營，對社會大眾中長期的社會投資承諾；（2）預防並協助解決社會發展問題，不光是短暫的社會服務或一次捐贈；（3）強調中長期計畫衍生社會效益的乘數效應，而非一時的慈善或單存營造企業公益形象。從美國的社會企業類型來看，發現其偏向以非營利組織為基礎而轉型或是運用投資，有關社會企業各種類型，目標的界定與組織經營的方向，端視於管理者或指導者的領導能力能否在關鍵性時刻說服利害相關人並作出決策，影響組織是否能持續發展的重要性。

（三）台灣社會企業發展脈絡及其內涵

台灣社會企業相較於歐美的發展歷程，就顯得發展略晚，社會企業肇始於非營利組織運用商業模式實現組織宗旨及願景、或藉此開創財源，所切入的議題多半與弱勢者就業促進、社區整體發展、經濟產業發展息息相關（林怡君，2008：67）。此外，喜馬拉雅基金會也成立社會企業聯合資訊網，連結國內外社會企業相關資訊，讓社會企業的概念傳遞給更多社會大眾。陳定銘（2007：299）表示社會企業是非營利組織的新改革運動，此變革代表著非營利組織自我定位角色的漸進改變，不在安於傳統輔助性角色，透過體質的改變，能夠更積極主動地介入公共事務及服務傳送，漸顯社會企業之重要性。鄭勝分（2005：218-221）檢視台灣社會企業的主要功能有：兼具社會與經濟功能、社區發展、政策倡議三個功能。

陳金貴（2002）將社會企業以美國和歐洲途徑為主，一種以非營利組織所擁有的一切做為基礎，再以企業方式來經營，美國和我國大部分運作屬於此途徑，另一種則是從非營利組織的基礎創造出新的社會企業組織，以歐洲為主。然而，鄭勝分（2005：16）不以地域作為分類，將社會企業歸納為兩個發展方向，一個基於社會目的，社會企業係指私人企業的非營利化，包括：（1）企業慈善：企業

因社會責任介入慈善事業；(2) 微型企業：為解決失業問題，社會經濟納入利益不得分配之限制的原則；另一個基於經濟目的，社會企業是指非營利組織的商業化發展趨勢，彌補非營利組織面臨的財政缺口。在此不論及個案歸屬於哪一個途徑或發展，尚待後續分析與釐清，才能明確歸納或發展新模式，無論是哪一種途徑的社會企業，該端視組織的發展類型去做歸納。如學者 Dees (1999) 所提「社會企業光譜」與 Alter(2007)「社會企業範圍」來看，指出社會企業是歸屬於非營利與營利之間的型態，為一種多元的混合體。

本研究將官有垣 (2006: 10-14) 與林怡君 (2008: 64) 先後提出社會企業在台灣興起的原因分為組織內在需要與外部資源需要統整如下：

1、組織內在需要

- (1) 因應社會的需求：提供社會福利服務的非營利組織，所服務的案主通常是所謂的社會排除的弱勢者，例如身心障礙者、原住民勞工、中高齡失業者、低收入家庭主婦等，他們在尋找工作機會時，往往不易被主流社會接納，福利服務的非營利組織起而已社會企業模式因應。
- (2) 尋求財源的穩定：在台灣，不論是社會團體或基金會，大眾捐款式最為依賴的經費來源，其次才是政府的補助款與委託方案經費。非營利組織的歷年攀升，且大眾捐款容易受景氣的影響，呈現不穩定狀態，加上政府經費帶給非營利組織許多管理上的困擾，例如政策方案的優先順序而使補助經費不穩定，亦限制機構在有限收入中採用其他選項，限制了組織內部工作的自由度。因此，非營利組織開始積極思考開創自營收入的來源，而設立具有營收利潤的營利單位或使用者付費方案，增加財源的新選擇。
- (3) 社會福利民營化與購買服務的促使：為了節省成本與彌補人力不足，政府在 1980 年初，就開始推動社會福利政策，與民間福利機構簽約購買服務，及興建硬體設備是政府民營化的途徑；購買式服務有政府經

費的持續挹注，服務委託單位趁機開拓福利使用者付費的方案，如長期照護的居家服務、老人日托照顧等方案，因而形成福利產業化。

(4) 兼具雙向目標：具有社會與經濟目標，恰好符合非營利組織發展需要。

2、外部資源供給

(1) 政府的政策誘發經濟補助

社會企業組織的興起，政府政策誘導扮演了一個重要的角色。台灣從 2000 年以來，失業率居高不下，政府仿效歐盟突出第三系統、就業與地方發展計畫，透過各種非營利組織開發工作機會。勞委會於 2000 年推出「永續就業希望工程」以及「多元就業開發方案」，至今，已經創造了五萬多個工作機會，接受補助人事費的非營利組織有將近 600 家，該計畫中要求藉著政府短期人力資源，拓展地方產業，對非營利組織發展社會企業的影響甚大。

(2) 企業日漸重視社會責任的實踐

近年來，營利部門有日漸增加的企業機構在公益活動的參與方面，逐漸朝向系統性、長期性，及樂於與其他兩部門的機構建立夥伴關係，一起推動公益活動，而不是短暫性地捐款或捐贈企業的產品而已；體認社會企業參與解決社會問題、改善社區生活品質，將營利行為與本身應盡的責任連結一起。

本研究將國內學者鄭讚源（2003）和官有垣（2006：14~23）在實務上將社會企業劃分類型做歸納，顯而易見的有些類型是相似的，大概區分為：以公益創投的獨立企業型，有強烈的非營利特性；社會合作社；微型企業；非營利組織附設庇護工場或就業促進型；地方發展型，似於社區營造，詳細分類，表述如下。

1、非營利組織附設組織，從服務提供與產品銷售中獲取費用，屬性為非營利組織，此類型分為兩部分，一部分是非營利組織提供付費的服務，第二則是販售所生產或代售的產品，而這些服務或產品均與本身的宗旨使

命有密切的關連性。

- 2、公益創投的獨立企業型社會企業：有很強的公益特性，指由一家或數家企業組織或是非營利組織，投資設立具有發展潛力以及快速成長的公司，必要的管利與監督發展，直到穩定成長時讓其自立。
- 3、合作社型的組織，或稱社會合作社，本身就是以市場營運為主軸。在強調組織內部的利益關係人透過組織共同追求集體利益，並鼓勵關係人積極參與事務，從中獲得利益。
- 4、歐洲第三系統中的微型企業，具有解決失業效果，且必須善用地方產業的特性，具有活化社區之潛能，所以可列為第三部門產業化的一部分。
- 5、地方社區發展型，類於「社區營造」，協助社區居民親近與瞭解市場運作，以工作整合為特色，此類極為關切被社會排除的弱勢團體，藉由提供工作，使之整合入勞動力市場。

由上述的文獻歸納中，發現各國對社會企業的定義與形式分類上的差異，也顯示全球都有社會企業的出現，根據各國的法制與需求，發展各自的特色與型態，卻也有相似之處，簡言之，社會企業就是具有社會使命與社會經濟的組織，連結不同領域專家，採行創新精神與結合原有產業的理念落實社會目標，促進社區居民的參與及發展，而社會企業具有創新、應變、挑戰、倡導等能力；根據國內外的學者的分類，大概將社會企業分為工作整合、企業慈善、庇護式、社區發展、合作社、微型企業等，不同類型發展出來的社會面和商業性的程度不同，有別於組織自我定位不同而有差異化。

除了前面對非營利組織產業化的研究探討外，相對於社會企業的研究方面則更廣泛，檢視國內六篇社會企業相關主題所做的文獻探索（詳見表 2-4）之相同處在：（一）國內對社會企業的界定上如國外社會企業般皆無一致性；利害關係人對於理念或使命上的認同對社會企業在運作上影響重大；（二）皆採質性研究

為主要的研究方法。由非營利組織師法企業的社會企業(陳涼,2009;黃惠勤,2009)、合作社(曹永奇,2006)到創新型的社會企業(林郁芸,2009),顯現出社會企業類型多元化;社會企業在台灣是為進行式,即便沒有國外社會企業發展趨成熟,在持續發展中,其中有一半以上的研究都是運用管理和經營角度去分析。換言之,以目前台灣社會企業的發展而言,有效的管理與經營是較受研究者所吸引和關注的;文獻當中又以社會企業創業家的人格特質來分析(沈怡臻,2009),可知,社會企業家所具備的人格特質(或稱社會企業家精神)亦被該研究認為是影響建構社會企業的考量依據。

在進行文獻探討中,有兩篇研究論文(許雅雯,2009;沈怡臻,2009)在選擇社會企業個案時,選擇和本研究個案相同的光原社會企業為個案,表示本研究個案的發展受到關注,而差異性:(一)本研究個案在兩篇論文中僅作為其研究個案之一,以作比較;(二)兩篇論文中僅訪談光原社會企業的其中一位工作人員作為訪談對象,本研究則是針對個案所協助的阿里山地區農民以實地觀察作為資料蒐集,並訪談個案核心的實務工作者,與個案有密切關係的協力組織皆是本研究所擬定的訪談對象,目的在增加對個案在具體落實性的瞭解。由上述可知,本研究與其他研究論文在個案選擇上有相似之處,也明顯地顯示出探討層面的差異度,因此,本研究擬以社會使命、環境和永續面向上之探討,企圖瞭解個案在整個實務運作的情形。

表 2-4 國內社會企業相關研究論文整理表

研究者 (年代)	研究主題 (研究方法)	研究對象	研究結果與發現
曹永奇 (2006)	社會企業的社會經濟運作之探討—以主婦聯盟生活消費合作社為例。 (個案研究法、深度訪談法)	主婦聯盟生活消費合作社	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藉由當時參與共同購買的人號召成立合作社，運作上相當自主；社會理念共同購買業務提供服務和財貨，有助於合作社的永續經營。 2. 嚴格把關，以建立信任感，社員快速增加，發現有些社員只願意參加共同購買，參加活動意願低，理念的推廣上容易因為社員參與度不高而受到阻礙，無法建立合作精神的共同價值。 3. 管理人員和產品開發人員的缺乏。 4. 工作人員對組織的業務運作熟悉，且認同理念。
林郁芸 (2009)	社會企業的創立與轉變—大王菜鋪子的個案研究 (深度訪談)	大王菜鋪子	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個案目前創業成功，屬於社會企業，因創業的時間短，是否維繫社會企業精神，需要看未來創理者的信念堅持度及利益相關者的互動。 2. 出現了雙重底線或三重底線的考量及衝突和轉變。 3. 理念的堅持是不會因國情不同而改變。 4. 不同於一般企業是創業動機與模式不同，個案主要在於考量永續經營，追求環境的永續，透過農民與顧客的媒介來完成理念。

<p>許雅雯 (2009)</p>	<p>社會企業經營 模式支初探 (深度訪談)</p>	<p>國內訪談機構：荒野保護協會、光原社會企業、龍眼林福利協會、網軟股份有限公司、陽光社會福利基金會，共5家受訪機構。結合歐美5家成功案例作比較，分別為：Green Works, Divine Chocolate, Kids' City, SofterWave(DonorPerect), & REDF。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創新的創價活動設計上，研究發現國內社會企業多有標竿國外成功個案的思維，有頻繁的資訊交流，並試著跟進世界脈動。個案朝向具有創新設計方案的概念，有拒提的社會實踐。 2. 側重人脈導向，人脈上的網絡上特別注重，然而以促進社會服務對象就業為出發的創價活動設計較不多元；國外的表現上，差異化的收費概念使社會企業能重視經濟目標。 3. 國內個案出現三種類型，分別為「投資綜效型」、「方案解決型」與資源仲介型；國外則是價值整合型。
<p>沈怡臻 (2009)</p>	<p>影響社會企業 關係網絡和經營 績效因素之 研究—以社會 企業創業家為 例。 (深度訪談)</p>	<p>集賢庇護工場、陽光汽車美容中心、光原社會企業，共三位企業家為訪談對象。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 發現社會企業家在人格特質上普遍具有仁愛之心及為弱勢族群服務的堅持。 2. 承擔風險及責任、樂觀等特質，也對創業動機、個人能力及關係網絡皆會有所影響。 3. 創業動機與個人能力有相互影響，並對建立關係網絡有所助益，以仁善的特質即達成社會公益對情感性網絡有影響，個人能力則是能維繫工具性關係網絡。

<p>陳涼 (2009)</p>	<p>非營利組織轉型社會企業之策略過程—以彰化縣喜樂小兒麻痺關懷協會為例。 (質性為主的個案研究法，量化為輔)</p>	<p>彰化縣喜樂小兒麻痺關懷協會</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研究發現個案在策略形成並非完全理性之策略選擇，有源於資源考量、歷史、文化之制度脈絡。 2. 符合公益使命為優先並能考量財務以助持續發展的特性。 3. 策略執行方面，利益關係人對社會企業的影響甚大，面臨到外部制度環境的挑戰。對外積極與公私部門建立合作關係與結盟機制。 4. 策略結果達到預期之正面效益與潛藏負面效應。
<p>黃惠勤 (2009)</p>	<p>非營利組織社會創新之研究—以台北市文化基金會受託管理四個機構為例。 (三角檢核法)</p>	<p>西門紅樓、台北偶戲館、台北國家藝術村、台北當泰藝術館，共 4 個機構。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 都具有獨特性，兼顧到社會目標使命，且與公私部門都保持良好的互動關係。 2. 意識到所與社區與自身的發展有緊連的關係，重視與社區合作。 3. 發現四個機構沒有辦理固定、長期教育訓練，有鼓勵進修外面研習課程，強調志工培訓。 4. 利用傳統的溝通管道，有自主權和參與度。

資料來源：本研究自行整理

第三節 社會企業(家)精神

本章節將分為兩部分，第一部分是介紹社會企業精神的內涵為何？第二部分則是依影響社會企業（家）精神的面向為基礎，歸納各學者相關的研究；茲將相關文獻探討重點如下：

一、社會企業（家）精神的內涵

社會企業應是指具有企業家精神且實際營運是具社會理念的組織；社會企業需要找到有一定社會理念的投資者，啟動一股內在力量，使人想立即去解決當前最迫切卻苦無良方的問題，才能將社會理想由概念轉為行動，擴大運作規模，其中主要來源就是懷抱社會理想的社會企業家或企業家（曾育慧譯，2008：38；錢為家，2009：349-350）。而著名的管理學大師彼得·杜拉克認為無論是社會或經濟，或是公共服務機構或私人企業，都需要創新與創業精神，創新和創業精神能使任何社會、經濟、產業、公共服務事業或私人企業保持彈性與自我革新，這完全是因為創新和創業精神是以循序漸進的方式，且隨時注意機會和需要（蕭富峰，李田樹譯，2005：321-322）。可知，具備創新與企業家精神對社會企業在從事組織目標時是一項重要的特質之一，以保持彈性與不斷創造機會是被認同的，也是本章節與欲探討的部分。

在面對非營利組織面臨如何提供公共財與服務時，產生的新趨勢導致了部門間界限的模糊，喚起了非營利組織的社會企業家的出現，而這些趨勢如：高度關切對傳統政府和滿足社會需求的慈善方法、航向永續發展必追求更多創新方法、公共服務逐漸轉向私有化、社會和社區議題以全新或策略性方法鼓勵共同參與等（江明修，2004：17-18）。

Shaw 和 Carer(2007)認為社會企業家則具有道德價值觀、社會目標及創新，

創新是社會創業家很重要的特質，與一般企業家不同的是不以獲利為優先考量，而將社會目標置於首位，創新則是更重要的特質，成功的企業家不見得需要創新，但社會企業家則是需要有一套創新方法，才能顯出差異化（林郁芸，2009）。

社會企業家是個具有創新、社會價值者，創造活動於非營利組織、企業、政府部門(Wei-Skillern, Austin, Leonard & Stevenson, 2007)。社會企業家與營利方面的不同在於，社會企業家有著明確的社會使命外，目標在於改善世界；另外，與一般市場的回饋全然不同，營利企業的回饋是將利潤回饋給投資人，而創造社會價值不必然能長期對企業產生利潤（江明修，2004：6）。Weerawardenda 與 Mort(2006)認為社會企業精神為非營利組織一種行為現象的表現，目標在於透過機會的開發去傳遞社會價值。

換言之，社會企業家異於傳統非營利組織，考量到環境現實面的一環，態度愈具積極性，敏銳地發掘機會與具有不斷地創新，以社會使命為優先，考量到現實面的考量是從朝向經費的獨立自主、穩定性與組織永續性，到另一面的善盡社會責任，代表著社會企業家精神的範圍廣泛，強調比較鉅視面向。

社會企業家是將社會使命內化於心，並以創造社會價值為依歸（江明修，2004：24）。Brooks(2009, 4-18)認為社會企業家精神發展的過程中，包括環境因素、資源的利用、改變社會企業的環境、開拓社會機會，和人格特質等方面，皆可能造就社會企業家的關鍵因素，就其中的人格特質，尚包含創新、成就導向、獨立、相信可以掌控命運，必須願意承擔風險和具備寬容；因此，社會企業精神也重視社區意識和社會需要。

綜上所述，社會企業家在追求利潤當下，社會使命仍然是主要的訴求，進入競爭市場，想要具有優勢更占有一席之地必須試圖去做改變或創新，希望以行動

去創造更多的社會價值，因此，必須重視組織環境，甚至是永續層面的考量。

二、影響社會企業(家)精神的面向

Dees 指出社會企業家具有五大特徵：(1) 以使命與目標創造社會價值；(2) 追求創業機會以實踐公益使命；(3) 持續創新、學習與調適；(4) 勇於創造且不受資源所限；(5) 對利益關係人展現責信度(蘇國禎，2008：27-28；陳涼，2009：30-31)。另外，Brinckerhoff(2000：12)主張社會企業家具有的特質有：(1) 常尋找新方法去服務顧客和增加服務價值；(2) 樂於去承擔合理的風險在人們的利益上；(3) 了解需要和想要兩者間的不同；(4) 瞭解所有資源分配是需要經營投資的；(5) 在每一項投資上，衡量社會和財務的回報；(6) 以社會使命為優先，也知道沒有財源，就沒有社會使命的產出。社會企業家在社會價值創造上結合創新、風險管理、主動性等特色，且可能受到社會使命、環境、以及永續性等面向的影響(Weerawardena & Mort, 2006：32)。上述學者 Brinckerhoff(2000)和 Weerawardena 與 Mort (2006) 所提出社會企業家具有的特質有相似之處，皆以使命為前提之下，運用商業技巧主動且創新的在市場上提供服務，茲就構成社會企業精神的幾個面向，於下探討之：

(一) 社會使命

社會使命的角色在於使組織具有持續性，使命是組織的核心，做為組織整體策略的指南(Weerawardena & Mort, 2006：30)。Brooks(2009：42-47)提出使命明確的社會企業應該在構想上表達的清楚和簡潔地，包括如何與企業做為劃分、明確的組織活動、價值的定義、目標和測量與知道達到成功、以及如何創新或具有適當性；使命亦能做為行銷的工具，讓有意願者參與社會企業。換句話說，社會使命能使組織具有明確的方向，才能成為組織存在目的地的基礎。

使命可以做為一種責任分享和領導的手段，藉由顧客滿意度及使命的運作中，可評估組織所做的決定是否正確；使命的準則可以從創建者、顧客、支持者和社

會大眾的課責上，有了定義清晰且分享目標後，組織便能發展出清楚的績效評鑑方法；在與他人共同分享與成長中，去提升使命的關連性和組織的效率；另外，使命是要適度的做調整與行動，有充分的計畫與協調才能賦予組織一個新機會，去改善社會，必做為堅持下去的力量(江明修，2004：27-33)。衡量社會企業的衝擊不容易的原因主要是社會企業具有社會使命和財務兩種的雙重底線，也就是在尋求財源的同時，也要清楚定位自己的社會使命，盡可能地發揮對社會的影響；衡量社會價值的構想，可依照責信、評估、結果和有效性等四個組成概念(Brooks, 2009: 81)。換言之，確保使命明確性與實現，能適度地調整，在面對環境變化的挑戰時，才能增加組織的機會和責信度，協助組織欲達成的目的。

(二) 環境層面

大環境的改變，讓公、私部門間的運作上不如以往，政府在福利政策的轉變與補助的減少，財源上的不確定性，使得組織彼此間更有競爭性，令許多組織紛紛轉型，另外，組織為維持永續性，以創新的方式來經營，造就了組織的多樣化與複雜度，主動的去尋找新機會和新財源，目的是能使組織得以持續生存，且能達成社會目標。環境不確定性，可能是項機會或是危機，危機會令組織在經營與服務品質大幅降低，直接或間接地影響到服務對象，造成人心不安的情形，如何處理環境中的危機或更有永續性，考驗的組織的危機處理能力。

Weerawardena 與 Mort(2006:27-28)指出在環境政策改變競爭動態時，必須有彈性地去改變獲得資金的方法和目標，避免過度依賴政府的財源，而是該採用商業趨向去獲得財源。江明修(2004：80)及時掌握回應機會之窗的時間，因為它是不等人的；意味著如果組織無法在第一時間迅速的回應市場，即便有再多的使命、足智多謀的人仍然一籌莫展。面對環境變化時，應彈性的調整，回應市場，以增加競爭的能力，促使組織持續達成目標。

(三) 永續性

永續性的意義是指人們在自然系統中的學習及生產系統的在設計上的主動參與，這些參與可以讓人們在維持地球無數世代的維生能力之同時更具生產力 (Barkin, 1996；轉引自李永展，2003：138-139)。永續性原則的核心是經濟成長與社會的發展不能超過環境的忍耐力 (李永展，2003：14)。

闍廷娟 (2001) 提出永續發展的基本內容中，除了人是生態系統的主要因素外，尚包含經濟、社會、環境的永續發展 (轉引自李永展 2003：16)。而社會企業容易受到環境變化與政策的改變，影響到組織生存與永續經營的問題。Weerawardena 與 Mort (2006：29) 主張在面對環境的複雜性，主張創新、主動行為、風險管理都是永續性所需考量的，社會企業應該主動地追求社會價值的創造。風險管理處理得宜，組織發展就會更趨穩定和持續性。江明修 (2004) 企業精神是邁向市場的過程，社會企業家不斷地洞察機會是創造和維持社會價值使其保有創新的方法。另外，Tilley 與 Young (2009) 主張永續性的企業需要改變得是要遠離追隨以往的主流市場，從努力改變環境和社會的問題，使其發展一條朝向可持續發展的途徑。江明修 (2004：77) 表示機會具有指引組織方向，並幫助創造或維持社會價值的功能；發掘能力，追求並掌握住機會是成功的組織所要學習的。

每個組織都一定有某種程度會暴露在風險中，風險是具有非預期結果出現的可能性、每個人對風險的忍受度而有不同、要勇於承擔風險、風險可能需要費用，最好的方法就是瞭解它並決定如何有效的管理 (江明修，2004：214)。總之，社會企業是不斷地創新，主動地發掘並掌握機會去回應市場的運作，才能引導組織創造價值的功能，在面對風險時，如何承擔與嘗試從錯誤中學習，在動態環境中生存是更具競爭力，達到組織的永續性。

(四) 風險管理

社會企業在追求目標的同時，會有一定的風險存在，有一套完整的策略與應變能力，相信在面對風險發生時，對組織是會有加分效果，若沒有妥善地處理危機，對組織可能會伴隨較高的損失。

本研究將學者江明修(2004: 177-180)提出風險本身所具有的層級為個人及組織的兩個層級與 Brooks(2009: 171)主張在社會企業成長的過程中風險可能源自於領導者、員工和志願者、企業資金資助，以及市場的動盪方面皆是令組織成敗之關鍵做歸納為個人層級、組織內在與外在層級，茲分述如下：

1、個人層級：個人風險忍受度視個人的表現、品味、經驗和人格特質的外顯有關，了解個人對風險承擔的意願，才會想要探索如何以最佳的狀態來面對風險，並與他人分擔之。

2、組織層級

- (1)內在因素：不同的非營利組織其風險忍受度都各不相同，主要差異來自於組織文化與能力。組織能力在處理工作時所具備的基礎，可決定組織員工、運作系統及聯繫網絡。內部層級於此歸納為較偏向為組織內部。
- (2)外在因素：影響組織外在因素則可能受到企業股東資金或市場變化所夾帶的風險而有所影響。外部因素在此訂為偏向組織環境外變化所致。

社會企業家應該評估組織的風險忍受度和其可能影響到組織未來的發展策略並執行，風險可經由有效率及適當的努力來降低發生的機率，企業家必須持續地調和環境及自身的位置，且不斷地警覺到需要研究出相關力量、弱點和風險暴露的評估方式，對付風險最好的方法就是了解並決定如何管理它(江明修:2004)。換句話說，風險是不具有預期性地，尤其在面對潛在不確定的環境變化，只能作有效地管理與承擔風險，而適度的風險危機處理會影響組織的生存與永續性。

(五) 創新

創新是指將創意轉變為一個有用的商品、服務或工作方法的過程(林孟彥，2003：362)。創新是降低風險和創造價值的要素，研擬創新策略，並設立風險管控制度，在風險控管範圍內從事創新，有助於防禦性降低風險和進取性掌握機會之間求取穩健的均衡(李芳齡譯，2009：148)。換句話說，創新能使組織在市場上具有競爭力與獨特性，也讓組織更具有永續性，不容易為市場所淘汰。江明修(2004：218-220)將創新方式分為七種：(1)創造出一個新的或較好的產品、服務或計畫；(2)引介一種新的、較好的運作策略或方法；(3)拓展一個新的市場或提供一個全新的服務；(4)導入新的人力或物資來源；(5)建立一個新的產業或組織結構；(6)架構出新契約的條文；(7)發展新的募款架構。此處談的創新，並不意指完全的從無到有，而是對那些被影響的人來說是新的，一種做事方式的改變就是創新。

要創造一個具有創新性、適應性且不過度依賴領導者的組織，有三方面的組織特質：

1、建立文化規範：每個組織都有屬於自己的文化，組織內員工的價值觀和規範，他可能具有強勢或弱勢、死板或有彈性、開放或封閉等特質。

(1) 持續不斷：創新組織通常都具有持續不斷的動力。

(2) 接受度：組織來自不同層級、來源的新觀念的接受度。

(3) 嚴格，對新想法進行嚴格的監控及測試。嚴格是指人們應該有一個公平的機會來落實新想法，但需依照一個相當高的標準來落實。

(4) 尊重：尊重誠實的錯誤與預估需承擔的風險，創新常伴隨著風險及不確定性。

(5) 責任：應賦予責任與授權給那些較低階層的員工創新。

2、建構組織能力：組織內的創新可藉由一些個人及組織能力來主動去發展

和培育。

3、設定改善機制：創新性組織還需要一個能支援和強化創新作為的機制，主動刺激或提供回報給員工是必要的。

Brooks(2009)主張社會企業家產生構想，可能含有適應性和創新。另外，Drucker (1985)認為創新就是賦予資源進行創造財富的新能力之行動，並且強調系統化創新的重要性、以及創新可以透過訓練與學習而獲得強化(引自吳偉文，2007)。江明修(2004:217-218)大部分新的觀念是在舊有的基礎上所作的重組，或以創新的方式改善得更好，創新核心概念是建立新的、好的方式以達成有價值的目標，對社會企業家而言，意謂著以新的、較好的方式來達成任務，而這包括了對舊有的或熟悉觀念的重新組織。

吳偉文(2007)認為創新是為了解決經營課題而在績效目標下，創造或導入有用的新事物、新方法、新技術、新產品或服務，並且夠帶來實質的商業價值(對營利事業組織)或社會貢獻(對非營利事業組織)。由上得知，創新不單指前所未有的，另外從舊有的思維中去作改變，也是一種創新，創新包括許多特質，亦具有風險性，好的創新會造就組織的價值與成功，在面對多變與競爭力的環境上，改變或是運用新方法，將創新精神運用於社會企業，增加市場立足點。

(六) 主動性

社會企業是需要透過主動想辦法在市場上獲得支持、服務和達到成長(Weerawardena & Mort, 2006: 28)。Brooks(2009: 37)指出能成功的覺察到機會是成為社會企業家過程中最重要的一部分，機會的覺察是需要從教育、生活和工作經驗、個人關係網絡等背景才能產生好的創意、評估和預測精確；當然，機會是可能隨著技術、公共政策、大眾意見、大眾品味和人口統計的改變而有所流動。

藉由主動性，可以使組織獲得機會和獲得資源，去達到組織的持續性。主動性意味著積極性，從被動地轉為主動地去尋找服務對象、資金財源、彈性的修改運作模式或使命、建立網絡等，都是主動地為組織創造機會，以及創造價值，才不會免於被淘汰的風險。若從洞察機會中，有創新的情形產生的話，則有機會造就組織的永續性。

第四節 社會行銷策略

有關行銷部分，源自企管領域以營利性行為去思考如何擴大銷售量與市場佔有率，衍伸出許多行銷的策略、定義與內容；但是以非營利組織部分來說，許多非營利組織越來越能接受行銷概念，也採用策略，然而在行銷的實質內容上卻會有所不同，換句話說，非營利組織會側重在既有的行銷策略上，並考量如何結合社會行銷中所說基本內容。以 TVBS 關懷文教基金會與 LG 合作為例，LG 手機舉辦的 LG 溫暖直送活動，每銷售一隻指定機型手機，便捐 10 至 TVBS 關懷台灣文教基金會幫助偏遠地區小學兒童有營養午餐可以吃（湯坤嶧，2009：10）。對 LG 而言除了營利之外，提升社會的公益形象，結合了非營利組織與企業品牌彼此間的促銷。接下來將進一步去說明社會行銷（social marketing）的演變和內涵區隔，分別從傳統行銷概念和社會行銷概念來提出說明，茲分述如下。

一、傳統行銷概念

（一）行銷的意涵

據美國行銷協會（American Marketing Association, AMA）、Wikipedia（2011）及謝正聲（2011：22）對行銷的定義，認為行銷是在創造、溝通與傳送價值給顧客，透過產品的開發和定價，以便讓組織與其利益關係人能受益和滿足顧客需求的一連串過程。行銷概念中，企業必須先確認目標市場的需要與欲望，採取比競爭者更有效率及效能的方式，去滿足目標之需要與欲望，以吸引消費者購買；行銷的

標的包括有形的商品、無形的理念，及服務（張國雄，2004：14）。行銷的重點在於行銷組合的規劃與策略的制定，因此銷售是行銷中的一個環節（謝正聲，2011：31）。

（二）行銷組合

行銷組合是行銷策略的主要構成要素，一般在行銷學中最常見的行銷組合（marketing mix），包括了產品（product）、價格（price）、通路（place）及促銷（promotion）等四個策略，簡稱 4P，若廣泛加以延伸則有包裝（packing）、公眾形象（publicity）、社會公益（public benefit）、民眾（people），則稱為 7P，茲將行銷組合概念分述如下（傅篤誠，2003：5-16；張國雄，2004：10；謝正聲，2011：32）：

- 1、產品：產品是指一種理念、實體、服務、或是以上三者之任何組合。
- 2、價格：合理的價格則是消費者最能接受的價格，已是能把產品賣出去、生產者又有利潤的價格，價格是由機要來決定的，沒有交易就沒有價格。
- 3、通路：行銷通路是指將產品或服務，由生產者轉移給一般消費者或企業用戶的過程中，所有參與者所組成的一個體系；行銷通路結構則分為消費品、工業品及服務之行銷通路結構；消費品的通路結構則分為直接行銷通路和間接行銷通路，差別只是中間商的有無；通路的密度有分為密集式配銷、選擇式配銷，和獨家式配銷。另外，建構通路的方式有策略聯盟、授權、特許加盟和分支機構等。
- 4、促銷：促銷活動主要是提估短期性誘因，來刺激消費者購買或注意。促銷活動可為消費者提供的利益則分為實用性利益和愉悅性利益兩大類；實用性利益則有分為節省金錢、物美價廉和方便性，愉悅性利益則分為娛樂性、探索性和價值感。另外，非營利事業的促銷活動則有幾個特別的行銷方式，包含內部行銷、關係行銷、事件行銷、善因行

銷和體驗行銷等（傅篤誠，2003：92）。

- 5、包裝：意涵式產品要以何種形式呈現給消費者，外觀的獨特性會決定消費者的購買力，但在非營利組織的主流意識裡，是簡單、環保，使用天然的素材，甚至不作任何的加工包裝比較能讓社會所接受。
- 6、公眾形象：產品的公眾形象會和公司的形象連結在一起居多，產品若違反社會道德認知可能會影響公司的形象，若能一方面協助公益團體推廣行銷，另一方面增加公司與產品的形象，便是創造雙贏的策略。
- 7、社會公益：如果能在賺取財富之餘，也考量到社會公益面的話，顧及社會責任，能創造雙贏的局面。

（三）目標市場行銷

目標市場行銷又稱為 STP(segmentation, targeting, positioning)行銷，包括三步驟，第一個步驟是市場區隔(market segmentation)，及找出區隔變數，將整個市場區隔成若干個不同的市場；第二個步驟是目標市場的選擇（market targeting），及評估各區隔市場之吸引力，並選擇一個或數個理想之目標區隔；第三步驟是市場定位(market positioning)，即將所選擇目標區隔進行定位，以彰顯與競爭者的差異，並擬定行銷組合(張國雄，2004：160；科技產業資訊室，2006)。

市場區隔是將差異性很大的全體市場，區分為幾個同質性較高的次級市場；市場區隔變數可依據消費者市場和組織市場的特性區分，消費者市場的基礎包括地理變數、人口統計變數、心理變數及產品相關之行為變數；而組織市場的基礎則包括組織之人口統計變數及組織內之採購中心的變數(張國雄，2004：163-170；謝正聲，2011：37-50)。

任何一個區隔策略最重要的是如何訂定哪些市場區隔將列入行銷中，以及這

些區隔市場的界線如何劃分，市場區隔策略的類型則依不同的學者見解有所差異，主要分為三種：無差異化策略、差異化策略及集中式策略（江伯洋譯，2005：313-315；謝正聲，2011：47-48）。另外，張國雄(2004：171-174)則進一步提出顧客化行銷，研究者將上述幾位學者對市場區隔策略的類型，歸納如下：

- 1、無差異化策略：又稱大量行銷策略，視為是一個同質市場，只採用一種行銷組合，大量生產、推銷和配銷的方式去吸引所有可能的顧客，產品是沒有任何競爭性的產品，資源充裕，足以供應此一龐大市場。
- 2、差異化策略：區隔成兩個或兩個以上的區隔市場，視每個區隔市場為異質性，推出不同的行銷組合以吸引不同的顧客。
- 3、集中式策略：將整個市場，區隔成兩個或兩個以上的區隔市場後，選擇一個或少數特定的區隔市場，推出行銷組合，重點放在可以創造利潤，吸引特定區隔的顧客。
- 4、顧客化行銷：企業只滿足某一些特定顧客之需求，提供量身訂做的行銷組合。

當企業在完成市場區隔和選擇目標市場後，接下來就要從事產品定位，若隨著環境變遷及產品本身的不適當，有時必須重新定位(張國雄，2004)。而謝正聲(2011：271-272)表示定位不僅侷限於產品，也適用於企業、商店、建築、個人、地區、都市或國家；成功的定位可以在消費者心中建立強烈鮮明的形象及難以取代的地位，這一點在企業商品的行銷非常重要。

二、善因行銷

(一)善因行銷概念

社會行銷(social marketing)的策略概念底下有別於過去傳統行銷最關鍵的是經常結合善因行銷(cause-related marketing)作為實際手段。謝文雀(2010：

25、651-653) 指出許多公司視善因行銷是能強化公司信譽、提升品牌知名度、增加銷售與提升媒體的曝光度；且善因行銷是公司為某公益活動的觀念連結到行銷，讓消費者直接或間接參與產生收益的交易，而善因行銷也稱為企業社會行銷 (corporate societal marketing)；而社會理念行銷 (social marketing) 則由政府或非營利組織所進行。從廣義面向對社會行銷作歸納，社會行銷的範圍可從政府、企業或非營利組織三面向出發，為目標族群的理念傳遞與公共利益的提升，本研究試圖從廣面的社會行銷範疇去分析個案所應用的社會行銷策略，了解如何協助組織達成目的。

社會行銷概念起源於 1970 年，由美國行銷學大師 Philip Kotler 所倡導，主張組織目的在於擴大行銷的範疇，使得鼓勵和關心社會發展的人士，學習行銷知識和整合策略，任務在於決定目標市場客戶的需要與欲望，透過特定理念的傳達、引導與肯定，影響社會大眾的集體行為，同時保持或增進消費者及社會的福祉，滿足創造個人、經濟、社會與環境層面的多元利益 (凌氫寶、張柏棟，2010：5；謝文雀 2010：24)。再者，黃俊英(2007)認為社會行銷是行銷人員為了某一社會理念或議題所做的行銷努力，其涵蓋範圍甚廣，諸如公共健康、環境保護、消費者保護、家庭計畫、人權、男女平權等，都屬於社會行銷的範疇。換言之，社會行銷是運用行銷方式去達成設定的社會目標，透過理念的傳達，得到社會大眾的行為改變，增進某特定對象或社會大眾的利益。

(二)社會行銷目的

社會行銷的核心是價值信念，企業基於整體的願景、使命、道德、責任的深刻體認，可以運用社會行銷的策略和方法，一方面創造社會價值，另一方面則是提高企業的服務品質與強化企業的核心競爭優勢 (凌氫寶、張柏棟，2010：36)。社會行銷也是「策略行銷管理」的一環，透過行銷目標進行市場區隔，提供組織及民眾互利的交換關係，另外，政府機關也可以有效地使用行銷組合以達到社會

行銷目的（劉祥得，2011：3）。Kotler & Roberto(1989) 認為社會行銷的目的包含認知的改變、行動與行為的改變，以及價值的改變（凌氫寶、張柏棟，2010：118）。意謂著，社會行銷是冀望透過一連串的實際活動，刺激目標對象在新想法的建立，透過核心的改變能創造更大的價值。

在國外有關善因行銷的案例已長達二十餘年歷史，2006 年一個特殊的善因行銷活動在全球展開，包括 Windows、Dell、Apple、Starbucks 等在內的九個全球一線品牌聯合組成「RED」，以紅色為產品色調，消費者只要選購每個品牌推出特定的產品，該品牌便捐出售價的特定比例或特定金額至 Global Fund 基金幫助非洲的愛滋病，由於參與活動的品牌皆為各領域之佼佼者，活動成效為之驚人，該團體成立的第一年便捐贈超過一億美元的善款，至今仍持續累積中，成為善因行銷的新典範（湯坤嶧，2009：10）。

（三）社會行銷和傳統行銷的差異

社會行銷雖然應用行銷的技術與原則，但仍有程度上的差異。根據 Kotler, Roberto, & Lee(2002) 提出社會行銷與商業行銷的差異(俞玫姣譯，2005：10-11)：

1、相異點

- (1) 銷售產品的差異：使夢相同的行銷原則與技術，商業行銷在於有形產品的販售與無形的服務，社會行銷卻是銷售行為改變的過程。
- (2) 追求目標的差異：獲利是商業行銷中唯一的目標；社會行銷中目標卻是個體或社會的獲利，考慮的是社會問題的嚴重影響性。
- (3) 競爭者的差異：商業行銷的競爭對手是以能夠提供滿足有形商品與無形服務的需求之組織；社會行銷競爭者在於目標對象在於養成習慣的舊行為。

2、相同點

- (1) 顧客導向：必須使用行銷中的 4P 來吸引目標對象的注意。
- (2) 交換理論為基礎理論：消費者所知覺得利益必須高於它們所需付出代價或與產本代價相當。
- (3) 市場研究與結果改進的重要性：唯有透過市場研究才能了解消費者獨特的需求、慾望、信念，並了解已採用者的態度，使行銷者能發展出更有效的策略；另外，市場給予的回饋意見視為改進的重要依據。
- (4) 4P 的運用與市場區隔：一個良好的策略所需要的是 4P 的整合作戰，非僅靠廣告；且有效的策略建立在針對不同區隔市場，量身打造合適的市場策略。

由上述可知，社會行銷是運用行銷的方法、組合去整合資源，試圖改變社會行為，達成更多的社會公益。社會行銷的出現，使非營利組織除了兼顧組織管理運用的專業外，還必須重視以服務對象為導向，例如義工招募、募款、有關服務對象等議題，都需要採借社會行銷的觀念有效推廣（王順民，2006：57）。總之，透過社會行銷的策略，讓目標對象能獲得新觀念上與刺激，對組織在資源的取得與價值宣導等議題，能更有效獲得改變。運用社會行銷來檢視光原社會企業，透過與瑪納協會之間的合作，推廣有機蔬菜外，並將所賺取的盈餘提撥一定比例給瑪納協會和農民之外，背後的社會目的更是希望能透過善因行銷方式，改變大眾與原住民本身根深蒂固觀念，期盼原鄉的原住民能肯定自己，提供具有競爭力的產品，並推廣環境保護與永續性發展。

第三章 個案介紹與研究設計

本研究在相關文獻資料的獲取與多次活動的參與觀察，獲知「瑪納有機文化生活促進會」和「光原社會企業股份有限公司」兩個團隊中有些工作者有雙重身分，換言之，「瑪納」團隊中幾位靈魂人物也參與了「光原社會企業」，「瑪納」也是「光原社會企業」在收購農產品前，最重要的組織單位，兩個組織間彼此合作密切，因此，本章在第一節除了介紹個案之外，將重要的幾個協力組織於本節一併作介紹；第二節是將前置的參與觀察並結合本研究架構作初步觀察分析；第三節則是研究設計，在分析前為訪談代表與訪談題綱等的介紹。茲分述如下：

第一節 光原社會企業股份有限公司與協力組織的介紹

一、光原社會企業基本資料介紹

「光原社會企業股份有限公司」成立於 2008 年，是台灣第一家以社會企業為宗旨的公司，其前身是「輔仁大學原住民專案辦公室」，並於 2007 年以曙光計畫組隊參加若水國際所舉辦的社會企業創業大賽，成為決選唯一獲獎團隊。光原社會企業是由曙光計畫團隊和一群願意為環境盡一份心力的原住民及原住民的朋友所創立。

過去 10 年來，團隊一直致力於原住民部落之教育與輔導工作，因有鑑於部落原住民失業率高，卻擁有得天獨厚的好山好水，因此投入推廣廚餘轉作和各種有機栽種知識，獲得不錯的迴響。近幾年逐漸有了成效，在收成後卻面臨市場行銷問題，考量成本、運費和中盤商賺取，所得利潤不多，加上類屬非營利組織的「瑪納」會有營利上的限制，「瑪納」的執行長與幾位朋友商討之下，催促他們創業的動力，創立「光原社會企業」。希望進一步建立產銷合作平台，透過建立部落小農生產網絡，將新鮮優質的有機蔬菜直接提供給消費者，減少中間商的剝削，同時能夠協助原住民在自己的家鄉生活，逐步建立部落生活圈。

光原社會企業，期待能協助原住民在地就業，建立部落經濟生活圈，並保護土地，讓大眾能夠得到平價健康的有機蔬果，而企盼建立一個屬於原住民的社會企業。光原社會企業本於解決社會問題的初衷，創造能夠永續經營的企業模式，同時對於文化保存和環境保護盡一份心力。

(一) 使命、目標與品牌介紹

1、使命

透過建立部落小農生產網絡，希望創造一個原住民小農計畫生產網絡，集合這些原住民小農成為有機農產品生產的基地，希望可以回復到人類與大自然和平共存的本質，並藉此維護土地，創造部落就業機會，脫離貧窮，吸引年輕人回流，文化得以傳承，也希望能夠提供消費大眾平價且健康的有機蔬菜，讓消費端、生產端以及台灣土地間，產生完美的對話。

2、目標

希望透過有機部落、公平交易的概念，社區支持部落農業的具體實踐，規劃廚餘再生利用，創造一個原住民小農計畫生產網絡，並且從中撥出部份盈餘繼續投入原住民部落教育及產業發展，集合這些原住民小農成為有機農產品生產的基地，希望可以回復到人類與大自然和平共存的本質，並藉此維護土地，創造部落就業機會，文化得以傳承。

3、品牌名稱

一個以創造社會價值為目的並以“O-POWER”為自有品牌的社會企業「光原社會企業股份有限公司(於下簡稱光原)」，於2008年9月成立，品牌名稱「O-POWER」意謂原動力，【O】代表著多重的意義：

【ORGANIC】 有機、永續，為組織承諾。

【ORIGINAL】 原生、純樸、真實，為組織的本質。

【ONWARD】 前進、前瞻、創造，為組織的使命。

(二) 運作方式

早期光原社會企業的團隊目前有 4 名員工，包含 3 個股東和 1 位負責市場行銷工作的員工。光原則是負責有機農產品市場行銷與資源分享的部分目前實施地點為南投信義鄉地利村達瑪巒部落、仁愛鄉與嘉義縣阿里山鄉七村落，在此以**阿里山鄉鄒族參與的原住民**為例，研究光原社會企業如何藉由協助原住民從事有機農業種植，進而企圖將社區資源結合部落生活圈創造的組織。種植地分布於阿里山鄒族七個部落的各地，以加入會員的原住民為主，目的是期望有效提升原住民有機農作的概念及落實有機農作，提升原住民有機栽培方法與技巧，以及病蟲害防治技術，建立農產品分級及市場操作機制的認識，提供部落在地就業機會，促進在地生活圈，培育部落發展人才，根植部落與落實環境永續發展。

目前阿里山鄒族部落原住民參與有機農作種植地分布於阿里山鄒族七個部落的各地，地段包括山美、新美、茶山、樂野、達邦、特富野、來吉，耕作面積以分為單位，種植物的栽種品項會依季節而有所改變，栽種的品項包括玉米、番茄、南瓜、青椒、敏豆、甜豆、茄子、白蘿蔔、菠菜、青花菜、高麗菜、白花椰、青花椰、青江菜、山芹菜、綠竹筍、轆篙筍、桂竹筍、麻竹筍、茶葉等，另外，還有飼養雞隻。

2009 年通過轉型期農友 17 位，共有 36 塊田區，面積共 42.2769 公頃，包含蔬菜 7.19 公頃、野生採集(竹筍)35.0869 公頃。2010 年新加入驗證農友 13 位，共有 21 塊田區，面積共 11.7870 公頃，包含蔬菜 9.22 公頃、野生採集(竹筍)2.5670 公頃。

農作物統一由光原企業收購再到各個的通貨商或採個人或團體訂購的方式，個人或團體訂購則以一季為一單位，其銷售方式為網路商店、有機門市、通路商等，透過土地認養的方式，以年或季為時間計算，以季節性作物為主，認養面積

為 10 平方公尺，將採收的農產品銷售給消費者，每季配送 6 次，每次 3 公斤，共 18 公斤。

光原社會企業為了進一步協助部落建立部落經濟圈，將把盈餘的 10% 提供出來支持原住民創業。認為原住民朋友是他們的工作夥伴，因此未來希望能夠讓原住民朋友入股，將利潤分享，讓原住民農有更願意投入工作，期盼建立一個屬於原住民的社會企業，讓企業和環境能永續經營。

二、個案協力組織介紹

協力組織代表性的取得，開始透過個案網頁取得概要性的資訊，再透過多次的參與觀察獲悉相關組織單位所擔任的角色任務，作為本研究後續訪談的協力組織代表，此部分與個案有密切合作的組織，則有「瑪納有機文化生活促進會」、「巨農有機農場」、「慈心有機農業發展基金會」，茲介紹如下：

（一）瑪納有機文化生活促進會

瑪納有機文化生活促進會（於下簡稱瑪納）是由輔仁大學鄭穆熙神父的協助下，在 2006 年成立，是由全台各地原住民組成的自助團體，藉由對土地的關愛與熱情，讓原住民子弟回到部落去工作、生根，才有機會去維護文化，並將文化介紹給更多的人；而光原社會企業股份有限公司於民國 2008 年成立，後來各自將負責的工作分的為詳細，瑪納主要在負責連結，從事有機相關的教育訓練與生產部分，光原則是負責有機農產品市場行銷與資源分享的部分，有機農產物各自運到理貨場集結，再由冷藏車統一運輸。基本上瑪納和光原的費用是各自獨立，光原初創時期是由三個股東所集資成立，農友賺取的利潤有 3~5% 是當初與原住民農戶所協商好的，要回撥營利的 3~5% 給瑪納作有關有機輔導、課後輔導或老人關懷的費用，另外，依農民所種植的量，給予利潤，剩下收購的農作物無論賣出與否全歸光原企業負責，目的是提升農民的自信與成就感。

1、其目標如下：

- (1) 提升原住民有機農作的概念及落實有機農作。
- (2) 提升原住民有機栽培方法與技巧、病蟲害防治技術。
- (3) 建立農產品分級及市場操作機制的認識。
- (4) 建立自有品牌。
- (5) 提供部落在地就業機會，促進在地生活圈。
- (6) 培育部落發展人才，根植部落。
- (7) 落實原住民環境永續發展。

2、實施內容及方式為：

- (1) 提升生產品質：從事有機耕種，以租地雇工及保障契作方式為生產目標，輔導訓練的目的在於去得有有機驗證，擴大供應及提升產能，結合大眾的力量，強化競爭力。有機農作物栽種訓練，開課時數為 90 小時，並且有農場參訪，訓練的目的是希望藉由輔導教導其病蟲防治方法，協助原住民轉型成有機栽種，認證是採慈心有機認證，增加公信力與市場競爭力，並建立產品分級制度，銷往不同需求通路。栽種農作物時，堅持不蓋溫室、有機工法栽種、自製肥料、採用原住民自己生產的蔬果，且雇用當地原住民。
- (2) 儲藏、運輸：有建立一個理貨場並統一運輸，可降低運輸中所產生的耗損，增加收益，與增加在地就業。
- (3) 通路：設立各系統資訊化，包括進出貨、農作紀錄與運輸流通資訊化。另外，有固定的通路與利用網路銷售的方式，並設立自有品牌。

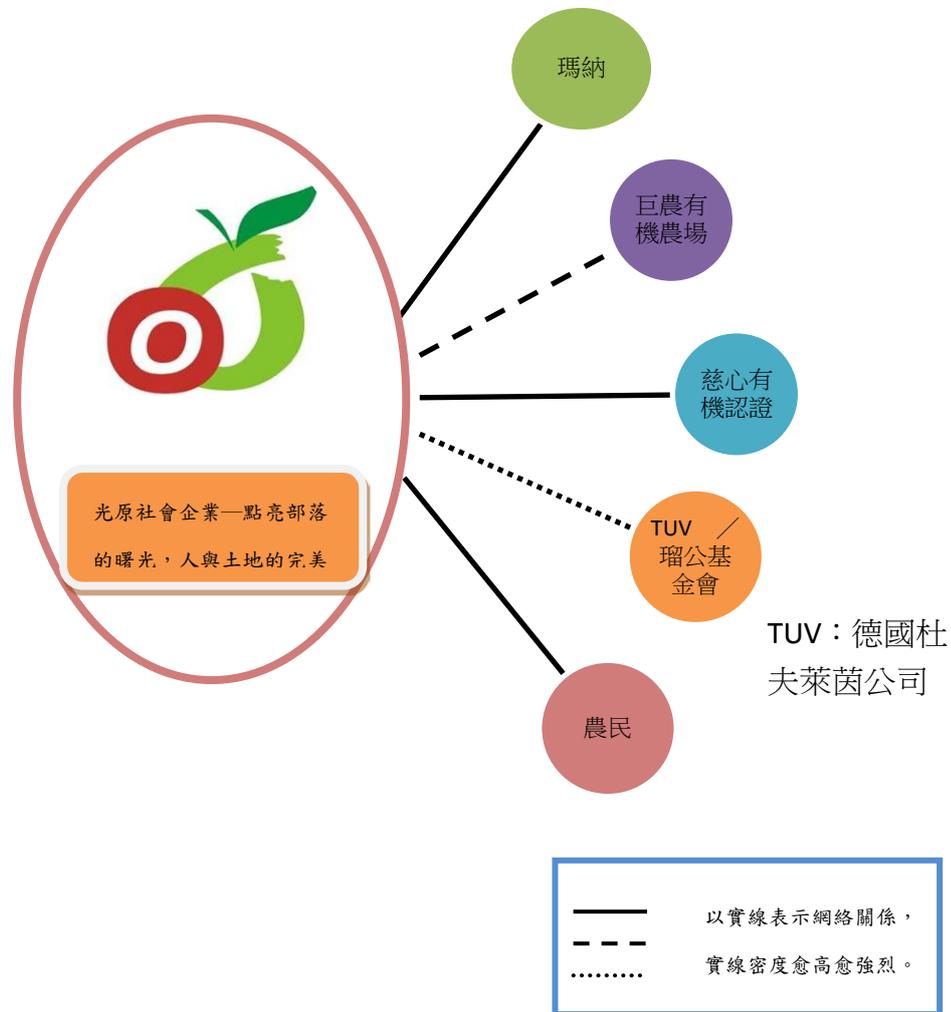


圖 3-1：光原社會企業相關協力組織圖

資料來源：研究者自繪

(二) 巨農有機農場

巨農有機農場是一個位於台南且佔地廣闊（約十六公頃）的農場，工作人員中有具有農學碩士與學士學位的專家，為了使消費者安心，巨農自行生產調配作物所需的有機肥料與安全的病蟲害防治資材，並致力於稽核嚴謹的生產履歷紀錄。本農場由慈心有機農業發展基金會驗證。

理念：如使用的兩個商標名稱：「健康奇跡」與「順畦自然」、「健康」與「永續」，要貫徹這些理念唯有有機的耕作才能實現！「畦」，田壟也，作物種植的所在，讓作物在畦上自然生長，就是基本理念。

擁有實際有機農場操作經驗四年以上，且具有機農業可用資材如生物性農藥、生物性肥料、堆肥製作、天敵飼育等製作及使用之實際經驗，可以解決大多數有機耕種過程發生之問題，提供品質最佳、最穩定的有機農產品。在「豐富品項、一次購足」的需求引導下，在「小型農場、產銷難全」的弱勢環境裡，決定邀集一群理念相同的有機農友，一起朝「聯合推廣、共同產銷」的方向努力，目前已與位於阿里山鄉的瑪納有機園區等幾家合作有機農場締結了共同產銷的長期合作關係。

（三） 慈心有機農業發展基金會

為幫助產業建構信任制度，不斷以誠信、公正、嚴謹為品質政策，架構ISO Guide 65⁴為基礎的品質系統，通過全國認證基金會及農委會認證，成為合法立案有機驗證機構，可執行有機農產品及有機農產加工品的產品驗證，不僅符合國內法規，同時與國際驗證品質接軌，幫助消費者有信心選購驗證之有機農產品。此外更率先建立有機適用之商品化資材審查制度，提供廠商申請、審查，通過商品可讓生產者安心使用。此外，進行各項產業服務工作，辦理各類農有有機種植技術交流活動，促進生產交流，解決問題；及大專生有機農業研習，讓學生認識有機並產生興趣；更選定某些產業，整合政府、非營利組織、消費者及販售單位等，推動合作專案，以幫助產業永續發展，協助農民轉作有機生產。

⁴ISO/IEC Guide 65 是針對提供產品、服務及過程驗證之機構的作業準則所訂定的一套國際標準。資料來源：國際認證論壇。www.cnla.org.tw/CBA/cba_DocDownload.aspx?id=0000023

光原社會企業目前採慈心有機驗證的三年轉型期，朝向有機認證之路邁進，由慈心有機農業發展基金會輔導，每月固定到理貨場幫農民上課。

第二節 分析架構與研究個案初步觀察分析

本節分為兩部分，第一部分，研究前面的文獻探討與個案的基本資料介紹後，產生比較適合的分析架構。第二部分，依據社會、環境和永續性三大構面的做為本研究之分析架構，並結合初期的參與觀察對研究個案初步觀察分析。茲分述如下：

一、社會企業的分析架構

社會企業即便沒有統一的理論可以用來解釋其全貌，從另一個角度看來，社會企業具有多樣性。依學者 Weerawardenda 與 Mort (2006: 32) 社會企業的多元模型中指出社會企業價值的創造是依照創新、風險管理、主動性等特色所結合而成的，此三種因素會受到社會使命、環境與永續性等構面所影響，探討的觀點與本研究實務研究上有多處相似，將社會、環境、永續性三個構面適度微調之後，作為本研究社會企業的架構的主軸（圖 3-2），另外，前置性的參與觀察瞭解個案著重在市場面向，因此，後續個案分析中會在組織環境構面結合社會行銷策略去作分析，在此先探討企業社會責任與社會企業的差異性去探討社會使命，再結合前面社會企業內涵的探討，並作為後續個案介紹的架構。

（一）社會使命

社會企業是具有企業家精神且實際營運兼具社會理念的組織，具備有企業承擔風險以及解決社會發展問題的使命，規劃出的產品或服務具有社會創新，換言之，社會企業一方面具有企業家的特質，可營運獲利或整合社會資源、維持營運，另一方面又可以透過創設理念及日常營運，協助解決社會發展問題，有些專家認為，社會企業則是比傳統非營利事業更具有永續發展的可能(錢為家, 2009:35)。

此外，在先前文獻中有提到社會企業是指以社會公益理念為宗旨，為解決某些社會問題而存在，以營利型態存在，強調可以藉由營運模式來獲利並持續經營，同時將盈餘用在再投資與利用，持續改善地方回饋或促進社區發展。

企業社會責任不單只是做公益活動而已，其只是社會責任的一環，企業社會責任可以分為三個層次來推動：(1) 企業參與公益慈善和捐助活動，其與企業核心業務沒有直接關係；(2) 企業透過加強管理和生產方式的改進，減少企業經營對社會和環境的負面衝擊，此時已經將社會因素導入企業決策中；(3) 企業策略同時考量經濟、社會和環境利益，追求企業利潤和社會責任並重，必得到持續的企業競爭力（高希均，2008）。換言之，營利不應是企業存在的唯一目的，所盡的社會責任應該是自發性的，所以社會責任有兩種觀點：效率觀點和社會經濟觀點，效率觀點認為企業唯一的社會責任是使利潤極大；社會經濟的觀點則認為企業的責任遠超過創造的利潤，尚包括保護及增進社會的福祉（林建煌，2010）。

在社會企業與企業社會責任間的差異性來看待使命和目標，企業在執行企業社會責任時，雖然能符合社會期待，促進社會公益與發展，主要目的還是利潤最大化，反觀社會企業的使命才是為了解決社會問題而存在，盈餘的大部分都是用於再投資與利用，以持續改善社會問題為目標，造福社會，比企業社會責任更著重在社會目的上。因此，社會企業以社會使命、目標為實現的目的，而企業社會責任則視利潤最大化為主要目的，社會責任和環境責任為輔的考量。

課責方面，社會企業展現對其利害關係人，包括會員、組織成員、社會大眾等相關人課責，資訊上呈現與取得如何表現的更透明化，在面臨到環境的變化時，使命與目標的展現為何，才能表現出公共課責。企業社會責任在課責方面面對的是股東，財務報告的透明度，另外，在重視社會和環境層面，環境報告書、永續發展報告書和企業社會責任報告書，是企業社會責任日益重視，可能會列入參

考。

社會使命是社會企業的核心，明確的使命為基礎可以讓社會企業在整個定位清楚，執行實務上也易於明瞭，在競爭環境上的運作能有持續性。使命可作為社會大眾在初步瞭解組織的社會行銷手法。社會使命在面對內部環境和外部環境的變化與挑戰時，能以行動力達成使命、讓財務透明化，取信於利害相關人，如財務公開、揭露等，是課責的表現，更是組織具有永續性的條件之一。因此，社會企業在使命上的落實性，是有待行動的表現和檢驗，也說明組織運作的範圍。

（二）環境層面

社會企業出現的因素之一是因應環境結構的改變，就環境面歸納前述的論述，本研究將分為內部環境與外部環境，內部環境則是對組織內部的檢視，包括組織資源與員工能力，外部環境則是有顧客、提供技術的協力組織⁵、市場競爭者、政策或法規、天災的不確定性。面臨環境的競爭與不確定性，在競爭環境中風險承擔是在所難免，如何能在困境中克服，並能主動地去發掘機會與運用創新想法，對社會企業而言，適當的危機處理或責任承擔，是組織的一個轉機，考驗著管理者的能力。

社會企業在實現社會目標的同時，必須具備能改變的想法，唯有改變才能適度回應市場及適應社會環境，做彈性調整才能實現社會使命與持續性地達成社會目標。簡言之，社會企業在面對環境變化做適度調整時，持續地解決現有與潛在社會問題，以達到社會效益。

（三）永續性

社會企業在主動改變現存問題，並追求社會價值的創造，以回應市場，尚有

⁵ 意旨兩個或兩個以上的行為者（可能是個人、團體、組織以及部分），以互信為基礎，彼此能互相分享資源，並共同承擔責任，另外，尚須制定一套協議規則一起共事解決問題，目標達成後，能共享所產出的利益。資料來源：陳恆鈞、張國偉（2006）組織協力與組織績效之研究。公共行政學報 第十九期。

持續發展的可能性。願意承擔社會責任去發掘問題根源，才有機會解決問題，求得組織的永續性，若是不主動挖掘機會或是承擔風險，怎麼挑戰和面對環境的變化，讓社會使命得以實現呢！社會企業的永續性最基本考量因素為經濟層面，雖然非以利潤最大化為考量，在社會企業實現社會使命時，適度地運用利潤，善盡課責，能讓社會企業永續地創造社會價值。

環境與永續性兩者是具有連帶關係，社會企業在面對環境帶來的風險挑戰，如何會影響其存續，以創新方式和原有的市場做區隔去積極解決面臨的困境，較具有市場的競爭性。再者，全球暖化是資源耗盡最為明顯的例子，許多社會企業或企業社會責任逐漸重視的就是環保的面向，追求愛惜大地資源，如何在有限資源下尚能善用資源並積極維護大自然，讓自然環境永續生存，也是組織追求的社會使命。

(四) 小結

根據前述文獻與本研究結構做歸納，回應到個案光原社會企業，在第一層面的社會使命、環境與永續性實際上是並存的，次結構中的風險管理、主動和創新彼此之間的特色等等，在實踐的過程中分別會跟第一層面產生關連性，社會企業在發展過程中，能夠主動的為服務對象去尋求機會，願意學習，以及風險管控等。然而，在面對外在環境的競爭與問題，必須主動地去解決問題，才能讓組織的發展愈趨成功。創新不僅是從無到有，能學習新的知識去改變舊有的思維，也是另一種創新的表現；創新是降低風險和創造價值的元素之一，運用创新的手法是能讓組織在市場上具有競爭力，相較之下，願意主動因應環境變化去做彈性調整，是較有優勢；意謂著想要有創新必須主動不斷學習與改變，以行動力因應內外環境產生的問題，總之，創新、主動性與風險管理，彼此間是具有相互影響。

因此，本研究對社會企業發展依多元模型是以社會使命為基礎上，重視到環

境和永續層面，其具有創新、主動性和風險管理等特色，發展出本研究之架構(圖 3-2)。因此，結合光原社會企業欲探討的焦點是在社會使命和目的的創新與主動展現組織責任度；環境層面，對內，是針對組織能力和相關資源間作探討，例如農民如何的實際運作情形，對外，則在市場上面對的顧客、競爭者、技術問題、採行的法規，以及遭遇困難時，如何克服皆是本研究欲探討的面向；永續性層面欲探討的是個案如何能承擔風險、企圖改變以導向永續發展的機會，做土地和理念的傳承。

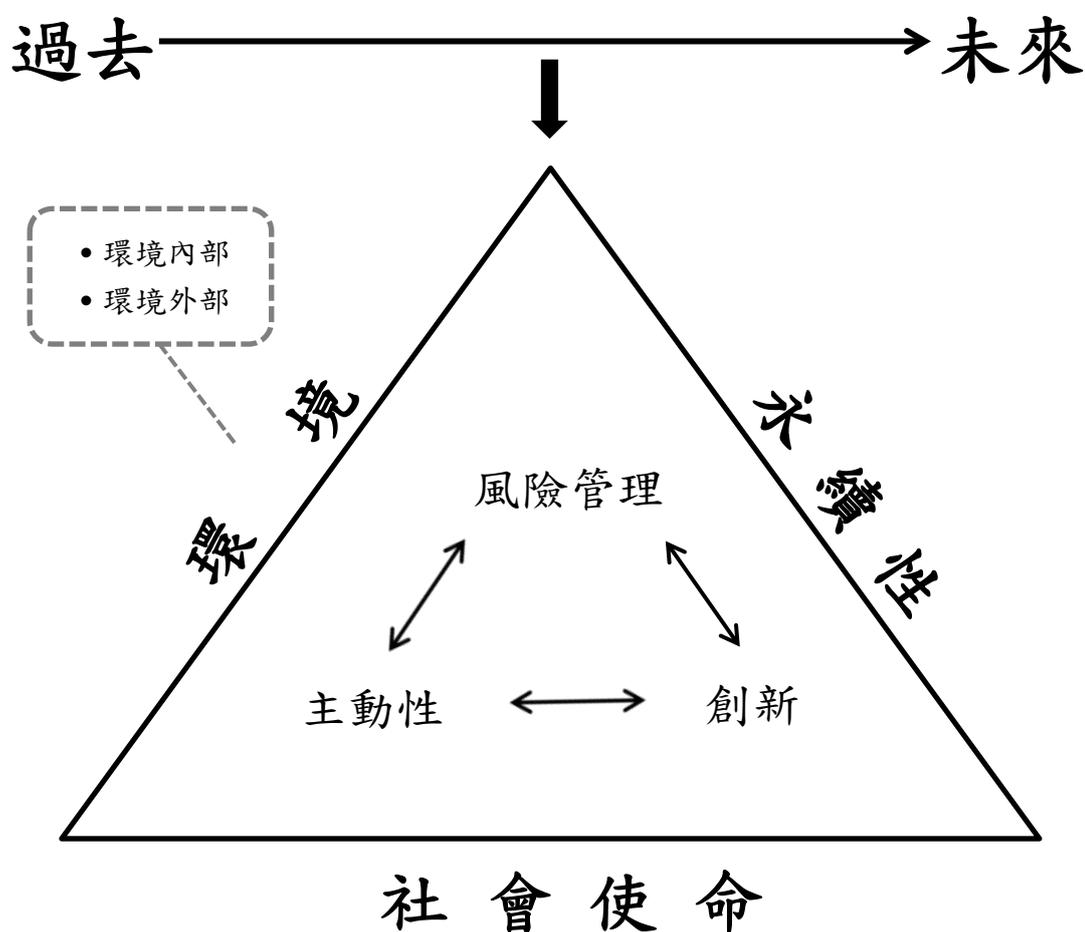


圖 3-2 研究架構

資料來源：修改自 Weerawardenda 與 Mort, 社會企業多元模型，2006：32

二、研究個案初步觀察分析

援引前面所提出的架構，就文獻歸納所作的基礎與數次的初期參與觀察所做的記錄，獲得社會企業所做的分析架構，以社會使命為基礎，如何克服環境的議題，以及組織永續性分析，對光原社會企業初步觀察分析說明如下：

(一) 社會使命

光原社會企業股份有限公司（以下簡稱光原社會企業）主要針對偏遠地區的原住民種植有機農作，基於解決社會問題的初衷，透過建立小農生產網絡，集合原住民小農成為有機農產品的生產基地，以回復和大自然共存的本質，創造部落的就業機會，希望原住民農民能藉此脫離貧窮，能吸引年輕人回流，傳承其文化，並提供平價和健康的有機蔬菜給消費者使用。

「希望給原住民創造機會的社會企業，不覺得原住民是弱者，想要做給別人看，原住民也能做很好，所以才想說成立原住民的公司，直接以公司去命名，跟其他轉型或 NGO 因為尋求經濟援助而不同，不是為了就業方案，光原認為自己是社會企業就算捨棄社會也是個企業，所以光原賺錢是理所當然。」（觀察記錄，2009/6/12）

「將光原視為一個企業運作，與一般企業沒甚麼兩樣，目的就是要賺錢，公司的成立與原住民接觸主要是透過與教會接觸，主要是希望能幫原住民維持經濟與基本的生活。」（觀察記錄，2009/4/24）

藉由觀察發現，光原社會企業擔任了使能者的角色不斷給予原住民農民更多的信心，使他們能主動地願意投入工作；例如在光原社會企業在蔬菜的收成期時，一律收購，並輔導與協助種植有機農作，目前正處於慈心有機驗證的轉型期階段，每個月定期舉辦有機輔導的課程和班會活動。光原社會企業在從事市場行銷的工作人員認為目的在幫助原住民農民如何在市場上尋找通貨商，取得好的銷貨管道和價格，以減少被剝削的機會，增加營收。

「在與農友的訪談中，知道他們是想要從小單位開始從事有機農業，再漸漸擴大。而與該光原的工作人員訪談中，知道他覺得給原住民從事有機耕種時，給他們信心與將農作物銷到市場是他認為最重要的地方。」（觀察紀錄，2009/4/24）

光原社會企業與一般從事有機單位不同在於：服務對象不同，是協助更為偏遠地區的原住民，認為原住民不一定是弱者；提倡土地認養的方式，藉由土地認養的方式，將採收的農產品給予消費者，消費者也可以到自己認養的土地去看農作物生長的狀況，讓消費者能體驗生態活動。由此，看出光原社會企業某些層面具有創新、社會價值之處，擁有社會目的和經濟目的。

一些非營利組織會透過光原社會企業和當地的地方做結合，參與活動，可以了解當地的文化，促進社區發展。

「有國際志工與遊學台灣的活動，我們就參與由農民帶隊在樂野社區與米洋步道的解說，讓我們對當地社區與原住民文化有多點認識。」（觀察記錄，2009/7/24~25）

瞭解光原社會企業與農民承諾的盈餘回饋機制的確實性、在面對利害相關人是否有盈餘分配和地方回饋機制的落實程度如何，以及財務上的透明度，透過深度訪談才能全然獲悉。

「與王先生在非正式訪談所得到的收穫，王先生表示瑪納和光原企業是一體兩面，瑪納是負責教育訓練和生產管理，光原則是負責市場行銷，基本上瑪納和光原的費用是各自獨立，光原是由三個股東所集資成立，賺取的利潤有3~5%是當初與原住民農戶所協商好的，要回撥給瑪納作有關有機輔導、課後輔導或老人關懷的費用，另外，依農民所種植的量，給予利潤，剩下的歸光原企業所有，但目前三位股東還沒有實際商討三人要怎麼分配股東盈餘。」（觀察紀錄，2009/4/24）

（二）環境

將環境分為環境內部和環境外部，環境內部主要說明光原社會企業所具備的能力與資源，其是針對與光原社會企業具有密切合作的瑪納協會部分，藉由班會的參與觀察了解光原社會企業和瑪納協會雖屬不同組織，兩個組織當中幾位主要幹部則有雙重身分，活動經常一起行動，是重要的參與者，在此將農民和瑪納歸在環境內部一併說明；環境外部則包含服務的顧客、協力組織的技術與合作模式，市場競爭以及環境的風險方面作探討。

1、環境內部

針對光原的資源和組織技術的部分。與農民合作的方式是採農民彼此之間的自我約束，每月定期至少兩次的班會活動和有機輔導課程的舉辦，班會活動是由農民主導，自己訂定班規，兩次無故不到，就取消資格，此方式可以讓農民主動參與度較高，減少直接由上而下的內部管理的成效不彰，也能從中觀察出有關班會相關事項，是有班員所主導的。

「此次由副班長擔任主持工作，進行相關事項的討論與公布，每次由不同的班員擔任班會的輪值主席，班會的模式果如光原人員所說的是由班員自己來主持，而光原等人只是協同的角色，若有重要的事項的話，才由他們再公布之；在課程主題：品質管制與工作改善。學習上，看到很多班員對上課的認真程度極高，活動的參與度也很高，老師上課的進度與方式會因為對象不同而異，和老師聊天時，老師有表示會依照程度而有變化，盡量用簡單和結合他們的實作讓他們明瞭，發現原來在老師的詢問之下，每個農友對所種植的田間管理時間也會有所差異。」（觀察記錄，2009/7/16）

光原社會企業是由三個股東所集資成立的，第一次參與時，從光原社會企業主要幹部之一的口中透露出光原社會企業尚未收支平衡，在利潤上尚未實際商討如何分配的相關問題；現在，光原社會企業已經是慈心有機認證轉型期的階段，有機蔬菜的供應量已增加，本研究發現收支狀況是有待後續再次確認。在農民農作物的種植選擇，由農民自己決定，農作物的採收後，在理貨場統一收購和登記，工作人員則由農民選派一位代表，負責登記並與農民聯絡事宜。從員工或服務成員的參與感與認同中是可以增加他們對組織的凝聚力。

「從光原和農民在進行班會時，討論到有關轉型期通過後，標章就會出來等問題，告知學員大約每公斤會提高 5 元，每個人要交生產紀錄表，取自己土地的土作檢驗，不同地就要各自取出作檢驗；預計 2012 年就會通過慈心有機驗證。」（觀察記錄，2009/7/16）

「與農戶聊天的過程中，感受到他對組織是有股向心力與感激，表示和其他當地原住民的聊天中，知道瑪納是真正想要幫助他們在有機的耕作上，而不是像其他機構的受

助原住民，是為了機構的經費核銷才有活動等等，可知，光原企業是有達到落實面的。」
(觀察記錄，2009/4/24)

發現光原社會企業與瑪納協會的工作人員，在對外介紹的名片，特別是組織核心人員的名片皆各有光原社會企業和瑪納協會兩個組織的名片，主因是在光原尚未成立時，其中幾位重要核心人員，有擔任執行和教育者的身分，光原的存在是缺乏市場通路而蘊育出來的，瑪納負責農作物收購前的輔導、有機資材、有機驗證工作，兩者間的權責劃分是否清楚，又或者者容易造成外界霧裡看花般的不清。

2、環境外部

從光原網站資料取得與相關資料收集後，光原的協力組織除了瑪納有機促進會外，尚包含巨農農場、慈心有機認證基金會，以及瑠公基金會等合作，將環境外部的焦點放在顧客、技術、市場行銷、環境風險方面。

慈心有機認證是在有機輔導、資材、驗證工作，都得經過慈心的審核，經過三年的慈心有機驗證的轉型期之後，才獲得的有機認證，在轉型期間，驗證單位會不定期到農田中採集土壤、水、作物進行化驗，具有嚴格的審查標準。

「農民表示內部稽核是不定期的到各個農地做驗證，有時它們會預先通知，有時是當天跑去突然說要看誰的土地，內部稽核是看每個人的生產履歷、環境與農地，生產履歷是記錄每個農地與農作物的農作情形，何時施肥都要記錄，所以最好是每天做紀錄，時間不要隔太久，不然會忘記。另外，他也表示有機是整個團體的工作，所以大家都要配合，不然很容易因為某個人而影響整個團隊，現在是轉型期的它們，希望明年能通過有機認證，.....她們會分成幾個小組，由小組的團員自己負責去監督，我想透過彼此的監督或許能加強他們的工作績效。」(觀察記錄，2009/12/19)

光原社會企業則是負責市場行銷，在如何主動幫農民尋找更多的通路和更好的價格收購與藉由更多的活動推廣和行銷。市場上如何交易透明，及

制定具有公平性的交易價格讓農民信服皆有待後續澄清。

在面對外在環境的不確定的風險有很多種類，其中可能會受到非有機農戶施灑農藥的影響而造成農作物有農藥殘留。另外，靠天吃飯的農民最畏懼的就是那不可抗拒的天災，如莫拉克颱風造成八八水災，造成阿里山地區的環境重創嚴重，柔腸寸斷的阿里山公路與面目全非的山中景色，面對家園和農作被沖刷掉的農民而言，一夕間全無了，簡直是雪上加霜，從後續參與得知光原社會企業是採無息借款的方式，透過瑪納借款給農民，作為維生的工具。光原社會企業在面對相似性風險時，如何因應與克服？在面對原先承諾的訂單時，如克服和因應？另外，無息借款機制的構想從何而來與資金來源有待後續深度訪談時釐清。

「.....表示有機種植會受到周圍農戶噴灑農藥的影響而影響到農作物的檢驗不過。」

(觀察記錄，2009/4/24)

「看到其中一位農戶的農地沒有受到颱風的影響，表示沒有多大影響，其兒子農地有些許的坍塌，已經復原，並從他們口中知道其他地方農友農作物的狀況，光原員工表示，有些房屋倒塌的至今都住在組合屋，已經復耕，土地被土石流沖走的人，則是由光原借錢給他們，它們才能再向別人租地，繼續的種植，以後有收入再慢慢的借給光原，而原本被沖走的地，就放棄種植。」(觀察記錄，2009/12/19)

(三) 永續性

從和農民的互動過程中，發現它們對土地的堅持與愛護遠比想像中來的熱愛，和光原社會企業的理念相同，認為應該要與土地共存，珍惜土地，才能留給後代子孫好的環境，讓環境永續生存，當中一位農民表示雖然阿里山的環境、空氣等都遠比都市好，樹木因為濫伐的原因比以前少許多，他們反而是多種樹，與光原的理想—提倡有機種植目的在希望能維護土地並創造就業機會不相違背。

「與其中農友聊天時，知道原本是父母對環境的永續與有機農業有極大的興趣，兒子在耕種的成績數一數二，但對有機農業沒有很大的興趣，後來因為父母的關係，慢慢接觸到有機，加上自己後來上網去加強自己有機相關知識，反而成為光原幹部口中的一位優秀的青年，會教導一些對有機觀念缺乏的年長者，這也應證了光原社會企業幹部所說的希望是以

家庭為有機的輔導對象而不是以個人為對象，我想這樣才能讓有機農業更能永續發展下去，或許有一天的個人成功能帶動更多不贊成有機或是離鄉工作的年輕人回鄉工作。」（觀察記錄，2009/4/24）

「在參觀鳳梨田地與高麗菜田地時，從蜜蜂與螢火蟲的聚集地，我才知道有機帶給環境是莫大效益，減少環境的破壞才能讓環境的永續生存。」（觀察記錄，2009/4/24）

「在與農戶的對談中，發現他們對土地與植物的愛護，例如在採收時，叮嚀大家要小心採收，不要去傷了其它的嫩芽，並告訴我們他們除了種蔬菜外，表現出它們對土地的愛護，就是種樹，除了可以保護土地以避免土石流外，一棵三尺寬的佳冬樹可以養活 35 個人，提供足夠的水分，三尺寬的樹種植要長到一甲子的時間，並指著很多大樹是他年輕時種的。」（觀察記錄，2009/12/19）

在現在人民文明病愈多之下，愈多人重視健康層面，和光原社會企業推行的有機種植不謀而合，其次，組織在定位上，賺取財源的背後以協助弱勢者的有機種植為目的，消費者在購買有機的背後意義更為重大，增加社會價值。因此，從上述可歸納光原在永續面向—提倡社會價值、對環境維護和與農民間的理念一致，可能是促進組織持續的推動力因素之一。

第三節 研究設計

本文在執行個案研究與調查時，除了前置期參與不定時觀察外，進入到正式研究階段主要採深度訪談法。本節主要分為三個部分：（一）訪談對象與代表性說明，主要說明訪談對象與研究個案的關係與代表性；（二）訪談題綱設計，說明題綱依訪談對象不同所做區別以回應研究重點；（三）訪談編碼，說明訪談編碼原則。

一、訪談對象與代表性說明

台灣的社會企業，目前區分類型主要是由非營利組織發展或是由企業的社會責任發展而成，國內非營利組織的多元化與社會企業剛處於起步的階段，實務上

沒有標準的做法與模式，不同於國內傳統類型的社會企業，本研究對象是台灣第一家以公司行號登記成立的社會企業，冀由此研究能為台灣社會企業的全貌性新增添一筆。

本研究是採質性研究，質性研究過程採開放性與彈性，從「次級資料分析、參與觀察和深度訪談法」三種研究方法，針對「光原社會企業股份有限公司」的運作進行實地觀察，瞭解光原社會企業如何協助阿里山鄒族原住民轉作有機栽種，在文獻探討與參與觀察之後提出研究架構，並據此發展深度訪談題綱作為後續農友與光原社會企業的工作人員進行訪談的依據，進而視需要修改研究架構，提出光原企業運作模式，透過理論與概念不斷地修正與重構，希望能將光原社會企業與阿里山鄒族部落的合作故事，轉化為具有行動參考價值的社會企業案例，說明社會企業如何能兼顧組織永續發展及實踐社會公益的使命。研究者將訪談對象分為個案、協力組織，與農民三大類，其中再將隸屬不同單位的協力組織，以不同代號區別之，茲將欲訪談對象的代表介紹如下（表 3-1）。

表 3-1：訪談對象代表性說明一覽表

組織單位	受訪者代碼	訪談對象代表性與參與程度
光原社會企業股份有限公司	A1	具有社工背景，早期曾與受訪者 B1 到原住民部落去服務，曾與受訪者 B1 共同成立原住民專案辦公室和擔任瑪納執行長一職，推動廚餘轉作有機肥製作和有機農業，為了進一步解決原住民部落的經濟問題，和幾位志同道合的朋友一起創立光原社會企業，擔任光原社會企業的總經理，也是股東之一。
	A2	與 A1 是相識 20 年的朋友，具有國貿的工作經驗，早期是在 A1 的邀請之下擔任講師的工作並加入瑪納的團隊，負責農民教育訓練的課程，是光原的股東之一，擔任農產品市場行銷工作。
	A3	在 2009 才加入光原的團隊工作，主要負責行銷工作，是市場業務推廣的重要者之一。
瑪納有機文化生活促進協會	B1	是一名神父，任職於輔仁大學的教授，早期來台擔任偏遠部落的服務，早期因環保署政策，前往部落推動環保工作，後來與 A1 一起成立原住民專案辦公室和瑪納，協助解決原住民最基本的經濟問題。
	B2	在原住民辦公室成立中期時，在 A1 的力邀之下加入服務團隊，主要負責行政方面的工作，包括瑪納在部落發展與教育訓練的安排與執行，農民農地資料管理，指導有機農作、驗證的操作程序、執行、內部稽核等工作。
農民	C1	擔任農友的班長，常為班會主持者與公佈事項的代表，其配偶也擔任理貨場的管理者，負責協助登記蔬菜的進出貨。
	C2	擔任瑪納的會長，積極參與瑪納和光原的活動，配合度高，因為參加瑪納的有機農作，帶動了兒子和媳婦的參與有機種植的行列，在瑪納或光原推動體驗農作活動時，擔任解說導覽的工作，也是組織在阿里山的靈魂代表。
	C3	在未加入瑪納之前，本身就有種植有機，農作物產量高，帶動丈夫的加入瑪納的行列，

巨農有機農場	D1	任職巨農有機農場的顧問，早期在 A1 和 B1 的邀請下到部落擔任病蟲害的教育課程，並到農地勘察，提供病蟲害的防治工作和改善土質的方法，協助組織和農民的內部稽核工作；提供農場共同產銷的合作關係，另外，在光原進行增資時，成為股東之一。
--------	----	--

資料來源：本研究整理

在聯繫受訪者的過程中，研究者透過寫信的方式表明訪談的用意與請求，並附上訪談大綱與同意書，再以電話或寫信的方式確認對方收到與否，陸續得到受訪者的回覆與表明意願後，以電話的方式與受訪者進行聯繫，約定訪談時間與地短，相關訪談同意書和訪談題綱，詳見附件一~附件三。

原本預設訪談慈心與里仁兩個組織單位的工作人員代表，因為一個單位負責有機的教育訓練，另一個則是光原市場的其中通路之一，角色佔居重要，因為組織體系龐大，邀請訪談的方式是透過光原的股東之一，與兩個機構的組織高層人員進行聯繫，組織向來行事作風低調，以謙虛的態度，婉拒了研究者的訪談，因此，基於尊重受訪者的意願，原先預設訪談協力組織里仁和慈心基金會的代表，在透過對方的回覆後，決定不進行訪談。

二、訪談題綱設計

針對「光原社會企業股份有限公司」的運作進行實地觀察，瞭解光原社會企業如何協助阿里山鄒族原住民轉作有機栽種，在文獻探討與參與觀察之後提出研究架構，並據此發展深度訪談題綱作為後續與農友及光原社會企業的工作人員進行訪談的依據，希望能將光原與阿里山鄒族部落的合作故事，轉化為具有行動參考價值的社會企業經營案例，說明社會企業如何能兼顧組織永續發展及實踐社會公益的使命。

訪談本身為兼顧結構化與開放彈性的需要，採取半結構式訪談設計，針對想要了解和研究的主题，對受訪者進行訪談，透過受訪者對其主题充分地表達意見和想法，研究者從訪談過程中，得到欲研究的資料與訊息。除此之外，研究初期曾陸續實施參訪觀察，增進研究者對個案與原住民朋友的瞭解，在進行田野觀察期間，則實施非正式訪談，用以建立關係、增進互動與交流，運用從旁觀察的機會收集研究資料，藉由擔任勞作志工的實務參與過程，瞭解行動意義與文化脈絡；從文獻與實務進行釐清與概念建構，與研究對象增加熟悉度後，再與工作人員及幾個比較有代表性的農友，採半結構式訪談，根據自己研究的目的與問題，設計訪談大綱，作為訪談時的指引方針。深度訪談是有目的地訪談，和個案進行互動時，根據談話過程的實際狀況，做彈性調整以及引導於焦點上。

訪談題綱設計依照本研究的論文架構來設計，區分為環境、社會使命和永續性三大構面來進行，從訪談過程中去澄清題綱所探討的問題，訪談對象則依照在組織的角色分配與工作屬性的不同而劃分，訪談對象分為三類，總計提出四份訪談問卷，分析四份問卷的內容，則基本尚可區分為共同問題及特殊問題。第一類受訪者為光原社會企業人員（以『光』表示），第二類是與光原社會企業有合作關係的農民（以『農』表示），第三類則為與光原社會企業有協力關係的相關組織或單位（以『協』表示），其中將光原社會企業的問卷再細分為二，主要是因為受訪對象之一為執行長（以『執』表示），權責會因為職務有所差異，加上使命與執行面都有待雙方面的驗證。訪談問卷的共同點主要是詢問「工作內容、各自遭遇的困境、彼此的合作方式等」；差異點則圍繞因權責與分工不同而必須額外提問的問題，例如以光原社會企業的分工狀態來看，農民和協力組織沒有直接接觸市場銷售的事宜；從光原社會企業經營所得之利潤回饋事宜來看，利害關係人則涉及光原社會企業本身、契作農民與瑪納有機文化生活促進會有關，其他協力組織在此議題則與光原社會企業較無直接關係。詳細題綱清楚條列如下，括弧內所列文字為受訪對象簡稱：

(一) 社會使命

- 1、您是否參與光原社會企業的創設過程？【答「有」者，將續問第 2 題成立背景、使命、動機、目標、特色為何；如果「無」則僅詢問其對光原社會企業的組織使命、目標與特色的了解程度】回答（光、瑪、協）
- 2、您對光原社會企業當初成立的背景、動機、使命、目標、組織特色的瞭解為何？（執、光）
- 3、為何選擇以鼓勵種植有機農產作為協助原住民改善其弱勢地位的方式？（執、光）
- 4、國內有機認證有四大系統，分別是：國際美育自然生態基金會(MOA)、慈心有機農業發展基金會(TOAF)、台灣省有機農業生產協會(TOPA)以及台灣寶島有機農業發展協會(FOA)。請問光原社會企業為何選擇慈心有機認證？(執、光)
- 5、光原社會企業推動其業務時，在各種層面遭遇的主要困境為何？組織目標是否因此而有所改變？又或者光原社會企業是如何落實其社會目的？（執、光）
- 6、光原社會企業成立至今，是否轉虧為盈？如果尚處虧損階段，如何面對虧損的壓力？是否接受外界資助？（執、光）
- 7、假若光原社會企業已有盈餘，那麼實際上利潤如何分配？股東是否分配盈餘？回饋機制有哪些？實際運作狀況為何？如何處理財務透明化的期待？（執、光、瑪、協）
- 8、您認為光原社會企業成立時所設定的社會目的與組織目標，目前的執行成效如何？(執、光)
- 9、如何與瑪納有機文化生活促進會在具體行動的角色上作區隔(執、光)
- 10、就您的觀察，光原社會企業的契作農友在從事有機農作或改善生活品質的期待上，普遍的感想為何？（農）
- 11、您為何選擇加入光原社會企業？是否知道光原社會企業的社會使命？

認同嗎？（農）

（二）環境面

環境面的問題，分為環境內部與環境外部。環境內部，包含光原社會企業本身員工的能力、擁有的資源和農民；環境外部，指對影響組織有直接或立即影響的外部力量或機構，包含市場區位、競爭者、顧客、法令、技術等方面。

1、環境內部

- （1）環境內部光原社會企業所設定的組織運作構想，在實際的操作過程，在光原本身內部遭遇哪些困難？（執）
- （2）光原社會企業所設定的合作方式，是否遭遇契作農友的反對？運用何種機制加以管理？（光）
- （3）光原社會企業如何篩選契作農友成員？面對突然加入的成員，對有機驗證和整個組織運作產生哪些影響？（光）
- （4）光原社會企業與各方合作夥伴的互動關係，是否曾發生權責不清的爭議？其內容與解決經驗為何？（執、光）
- （5）光原社會企業的股東或工作夥伴對執行的理念是否有不一致？如何解決？（執、光）
- （6）您認為光原和瑪納在原鄉（訪問時以實際的社區名稱取代）的服務角色分別為何？農民分別從兩者接受到哪些協助？對您而言，兩者是否存有差別？（農）
- （7）加入光原社會企業至今，是否曾有參與意願動搖的經驗？主因是什麼？（農）
- （8）光原社會企業如何同步從外環境爭取各類資源，協助其落實在原鄉許下的社會及經濟目的？相關具體措施（例如：土地認養）的實施過程是否遭遇困難？如何解決？（執、光、瑪、協）

2、環境外部

(1) 光原社會企業本身的市場運作方式為何？光原如何訂價？如何建立銷售網絡？有舉辦過哪些活動？如何找尋客源？未達產量時怎麼面對顧客群？

(光)

(2) 光原社會企業經營過程歷經八八風災的挑戰，請問當時的困難是什麼？如何克服？(執、光、協)

(3) 相較於其他從事有機的非營利組織或營利組織，光原具備什麼競爭力得以克服各類市場競爭的挑戰？(執、光)

(4) 光原社會企業如何同步從外環境爭取各類資源，協助其落實在原鄉許下的社會及經濟目的？相關具體措施(例如：土地認養)的實施過程是否遭遇困難？如何解決？(執、光、瑪、協)

(三) 永續面

1、光原社會企業成立至今，有哪些重要成員離開組織？對組織永續經營產生哪些的影響？(執、光)

2、光原社會企業在協助原鄉從事有機耕作的過程，是否遭遇外界對於國土保育的永續質疑？畢竟種植蔬菜不是深根植物？若有，如何回應？(執、光)

3、您在光原社會企業的合作關係中參與的角色為何？請問您認為光原社會企業對原鄉許下的承諾，有哪些具體成效？有哪些需要改進的地方？(執、光、農、協)

三、訪談編碼原則

本研究於下說明訪談編碼原則，並且將訪談對象、代碼和訪談時間以表格呈現出，茲分述如下：

本研究主要著重在光原社會企業在實際運作的情形，以協助阿里山原住民在有機蔬菜的契作上，如何與原鄉農民建立合作機制，因此，前後訪問了光原社會企業的主要工作人員、有協力關係的單位代表，與農民夥伴。研究者進行了 9 場的深度訪談及 2 場的後續訪談，總共 11 場的深度訪談，其中 4 場深度訪談及 2 場的後續訪談是與另一名研究者以共同訪談的方式進行，在訪談結束後，完成逐字稿編碼的動作，並針對訪談進行分析。

訪談編碼的原則，基於尊重受訪者的意願和研究倫理，本研究的分析皆採統一匿名的方式進行，相關編碼的方式，參照表 3-2 所列編碼，本研究者將受訪者的編碼分別以 A、B、C、D 不同組織名稱做區別，各組織若有 2 個以上的受訪者，分別以 A1、A2、A3 表示之，各組織單位的編碼以此類推。研究者則以「研」字編碼，另一位共同訪談的研究者則以「助」字編碼；每次提問與回答的內容，將依序進行段落編碼，例如「T1-1」、「T1-1-1」及「T1-1-1-20110101」，分別代表了 T1 受訪者第一次發言，T1 受訪者第一次發言的第一段內容，T1 受訪者於 2011 年 1 月 1 日場次第一次發言中的第一段內容，以上為本研究的編碼原則。

表 3-2：深度訪談對象之編碼與執行細節一覽表

組織名稱	訪談對象	代碼	訪談時間	地點
光原社會企業股份有限公司	總經理	A1	2010/10/25	輔仁大學
			2010/11/25	瑪納理貨場
	股東	A2	2010/10/25	輔仁大學
2010/11/25			瑪納理貨場	
	員工	A3	2010/10/25	輔仁大學
瑪納有機文化生活促進協會	常務理事	A1	2010/10/25	輔仁大學
	員工	B2	2010/10/25	輔仁大學
農民代表	農民 1	C1	2010/11/25	瑪納理貨場
	農民 2	C2	2010/11/25	瑪納理貨場
	農民 3	C3	2010/11/25	瑪納理貨場
巨農有機農場	顧問	D1	2010/10/27	巨農有機農場
研究者	陳慧珊	研	各場次訪談	各場次參與
	鍾美玲	助	參與 6 場次訪談	參與 6 場次訪談

資料來源：本研究整理。

第四章 研究分析

為瞭解以社會使命為號召的「光原社會企業」，在著手協助阿里山鄒族部落從事有機農業之際，是如何有效地將社區資源與部落生活圈加以結合，如何落實社會企業概念以達成前述公益的永續發展。本研究除在研究前期實施初步田野參與觀察以廣泛增瞭解個案之外，更酌以深度訪談探究個案執行面的落實程度與困難。於下，以初步觀察所獲的社會企業分析架構，依據分析架構的「社會使命、環境面和永續性」三大構面為基礎，結合深度訪談與前述的文獻資料提出分析，冀望透過研究分析瞭解光原社會企業如何以創新方式去挑戰環境的競爭、資源連結，如何結合社會行銷策略的內容以推展更多的社會公益使命。

第一節 「社會使命」構面分析

無論是營利或非營利組織，使命是重要的核心所在，明確的使命可以使組織成員或外界清楚組織的定位。高寶華（2006：5）表示組織創設與存在的目的就是使命，是組織成員努力推動工作的動力；明確的使命可以讓組織在制定策略或採取行動時，有一個清楚的共識，在資源的分配上也能有一致性的原則。換言之，社會使命是成就社會企業一個精神引領，也是作為組織在執行面或策略的一個基礎。因此，本節先探究個案的成立動機，再以使命為基礎做分析，發現光原社會企業團隊成員，是以使命在領導，也不斷地做檢視。

一、 背景與動機

根據訪談，發現光原社會企業成立是起源於瑪納有機生活促進會，希望協助原住民能自力更生，然而，屬於非營利組織的瑪納協會在銷售上會有些限制，不太適合做營利的行為；光原社會企業是因為需要而成立，不同於一般企業是認為有市場與利潤而成立，從訪談資料中，分為幾個原因：

(一) 經濟因素：開始是以瑪納有機生活促進會的身分到原鄉部落作有機農業的輔導和訓練，發現存在著共同性問題就是當地失業率高，就業機會低，原住民從事農業者居多，又有阿里山的土地優勢，但是卻有銷售問題，因此造就了光原社會企業的成立。

「經濟的問題是重點，所以我們開始做社會企業……原住民自己提出來，他們都是農民，他們需要收入。他們有那麼好的土地，所以我們才會選擇農業，讓他們有收入，社會企業的概念才會出來。」(B1-2)

「那初期是想說瑪納是非營利組織，所以初期是想說以輔導跟教育訓練這樣子的方式來成立，就是找了一批志同道合的阿里山鄒族的原住民，然後發現大家都有一樣的問題是說他們第一個失業化非常嚴重，然後第二山上真的沒有甚麼**就業機會**，還有就是他們有地，可是因為種的東西不會賣……。」(A3-1-2)

「因為像我們這個現在這個班員，尤其是在原住民這個區塊，做這個從事這個農業，……常常就是我們遇到的問題就是說，我們種完了，就變成我們不知道要銷到哪裡，因為後來我們有瑪納，設立光原企業，我們設立這個公司以後他們就負責就是行銷的，他們能完全負責，我們能夠很安心的去做這個動作……。」(C2-3-1)

(二) 經濟弱勢：在缺乏資源的狀況下，原住民總是處於弱勢的處境，通路上的缺乏，曾受到商人價格的剝削，賺取的利潤有限，往往得利的都是商人，光原社會企業期望藉由成立一家屬於原住民的公司，開發當地就業機會增加財源以改善原住民的生活環境，運用現有的土地資產與優勢。

「因為過去他們都是很弱勢，都是聽別人的，可是，他能不能聽自己的？能不能別人聽他說什麼？……在還沒有成立光原以前，有成立「原動力」，那原動力原來的目標，就是為了要幫原住民做銷售。……遇到若水的比賽嘛，那後來就是因為整個組織重組，所以其實不管今天是「原動力」也好，或光原也好，其實，他**很重要的概念就是我要有一家屬於原住民的公司。**」(A1-28-5-20101025)

「……因為我們曾經在十幾年將近二十年前，那個是我們阿里山鄉還說五峰鄉的時候，我們成立一個五峰合作農場，成立以後，那時候也是幾年幾年這樣子，他也是一兩年教育大家，後來大家認同就申請向嘉義縣政府社會局申請這個所謂的阿里山鄉的合作農場，成立以後我們第一個做什麼，就是竹筍，因為竹筍它的價格很低，我們知道那個竹筍價格，他來這邊買，然後送到那邊，他們都賺了一兩倍以上，你看他來這邊買才十五塊，他賣給工廠都是三十幾塊，後來我們就跟竹筍工廠去 Touch……。」(C2-17-1)

「……其實對原住民而言，土地就是他們的母親，他們是非常注重這一塊，因為土地是祖先留給他們的資產，……所以我們就想說那要如何能夠開發在地就業化，還有如何幫助原住民他們自力更生，我們就成立瑪納有機產銷班。」(A3-2-1)

(三) 避免組織依賴：光原社會企業是將非營利組織的精神，結合管理所產生出來的，運用社會企業的商業觀念，希望自己能主動地找尋機會，培養組織本身的獨立自主。

「所以說，瑪納慢慢偏向社會企業，這是因為她跟她的partner去參加若水的比賽，考慮到他們兩個，一個是從Business裡面出來，一個是社工裡面出來，所以整合兩個人的專業，產生社會企業的概念，主要是因為他們不要永遠依賴政府，因為沒有一個社會企業，是會一直依賴政府的輔助。他們認為長期下來，一定要有一個Business出來，在他們自己的概念和觀念裡面……。」(B1-22)

(四) 限制：瑪納協會具有非營利組織的背景，不適宜做過多的銷售和營利的行為，會讓外界對瑪納協會從事非營利組織的角色做質疑，改以公司從事營利性活動能在收入與支出做彈性調整去達成目的。

「那因為瑪納是非營利單位……這樣子的單位是不太適合做銷售跟營利這樣子的行為，……然後那個執行長跟王先生，還有李老師，三個光原的創辦人就想說我們去參加……曙光計劃，……我們是唯一一個獲勝的團隊這樣，然後可是後來原本當時這個活動是會取得一筆一百萬的經費，然後做為成立光原初期的費用，可是後來因為可能是一些理念或者是一些想法不太一樣，…就破局，那王先生他們覺得說既然我計畫書也寫了也獲得認同，我就應該去做，不然只是紙上談兵這樣子，所以當時他們三個人中只有王先生有房子，他就拿房子去貸款，就貸了一百萬來成立光原社會企業，對，所以起因大概是這樣子。」(A3-2-2)

「……因為你有一個社會企業，如果說不管政府說他來看看裡面到底是做什麼的時候，他就很名正言順的說我們是一個很好的組織，不是違法的啦，這樣子的話，而且光原他對外的時候，如果只是以一個促進會來說人家就會覺得說他好像就是推動的角色，他不敢保證說，說有這個保證這個東西，你做一個社會企業，一個公司的時候，人家總是會認為恩~你是一個公司喔，大概組織上比較認同」(C2-16-2)。

二、使命

明確的使命，可以作為組織清楚的定位，也能使利害相關人或社會大眾去評估組織行為、目標與績效的落實，展現責信度。從訪談內容中，指出光原社會企業是以使命為號召，將使命視為領導的方向，去協助原住民在從事有機農業去學會自力更生，肯定自己，並推展到社區的發展與回饋，推展有機部落的理念，明顯看出光原社會企業在尋求財源的同時，清楚的定位組織的使命。

(一) 服務對象的自力更生、自我肯定：光原社會企業希望在協助的過程中，原住民要不斷地以「做中學，學中做」的態度，學習自力更生，不只在農作生產，亦參與銷售活動，主要以阿里山的有機農作作為示範農場，希望能未來能持續地擴張，期盼能服務更多偏鄉地區的協助。

「我們認為，光原成立很重要的一個使命是說我除了幫原住民之外，我要幫到他自力更生，我現在初期你們會種我幫你們賣，等到你們品質越來越好的時候，你越來越會種的時候，我教你們怎麼賣，賣到後來你就不用再透過我，……那我就可以再把我的輔導對象移到別的地方的原住民，所以其實阿里山我們是把它當作一個示範的農場，對，然後從阿里山開始，以後可能會到花蓮、會到台東，會到新竹或哪裡。」(A3-3-3)

「而且我們的價錢就是比如說葉菜類就是一年365天的價格是這樣，變成我們的農友我們的班員，就沒有這個後顧之憂說我種完了後我要送到哪裡去，這個就是這個公司成立以後對我們的幫助也很大。」(C2-3-2)

(二) 打造有機部落：從訪談中得知阿里山鄒族原住民對土地的熱衷，與土地間的關係是共存與緊密相連，光原社會企業使命領導之下，對土地環境的珍惜與建構當地有機部落的創新思維，在光原社會企業的執行，原住民所得到的是一種認同與驕傲。

「……最大的目標就是因為我們的一個宗旨，我們組織這個宗旨是人，我們最重要是人跟土地的關係，因為我們一直強調，尤其是我們原住民一旦這個土地如果說完全不能用的話，我們大概原住民也不必再生活了，尤其是一直用農藥，尤其是殺草劑，殺草劑你一下去他在土壤中破壞、藏毒要多久，快則六年……」(C2-13)

「……「有機部落」的意思就是要做有機驗證，……所以，後來就是從「有機部落」概念，確定要走有機這條路，我們那時候就開始想，我們應該要有一家原住民自己的

公司，這個是一種給我們的原住民朋友一種驕傲，這是一種驕傲。」(A1-28-4-20101025)

「是想到說部落大部分都是農民……我覺得是所有工作都是使命在領導，就是不是由預算或一個人在領導，而是那個vision在領導……所以我們認為「有機部落」，部落可以是5個家庭一個部落，10個，甚至整個台灣都可以稱為是一個部落。」(A1-12-1-20101025)

「所以我們一直強調我們最大目標就是要怎麼樣把土地養好，因為當土地養好時候，對我們種植的一個保障，所以我們一直說我們班員跟光原，我們最大的目標就是土地，所以我們的責任就是怎麼把它養好，把土地養好，然後光原我們的行政團隊，也可以拿很多資料來幫助我們。」(C2-14-1)

「所以我們喜歡把它變成就是像我們這樣有機的一個產業，跟觀光把它結合起來，這樣子的話我們有個很大的期望就是說，因這樣的關係，也給外面的住在都市的一個教育，讓他們對這個自然的環境有所認識，看看能不能印著這樣的一個小小的經驗，讓都市的人真正了解多一棵樹，多一個土地把他養起來喔，養得好好的，對我們整個環境也會有一些改變，這個是我們不是很大的，我們不敢多說我們會做得很好，所以我們就是最起碼把有一些小小的經驗告訴他。」(C2-15-4)

(三) 回饋：從訪談得知，光原社會企業認為企業對社會的回饋是必要性的，不同於一般企業以營利為主，同時考量到目標對象的利益和環境的保護，為社會盡力。

「使命的部分，我覺得光原雖然是公司，可是我們很特別的是我們是社會企業，其實每一個企業都應該取之於社會，用之於社會。其實社會企業應該是每個企業都該做的，只是很多公司他們比較以營利為主要的第一考量，現在很多大型的企業會成立基金會，然後來做一部分這樣慈善的事情，或是一部分捐款，那可能就背後的意義可能好幾種，可能節稅也是一個主要的考量點，因為這是大財團必須走的形式。」(A3-3-1)

「……我們在做這些事情的背景之下，本身公司一定要是自力更生的，所以我們才有多餘的錢可以回饋給社會、可以幫社會去作一些社會該盡的角色，我覺得對光原來講我們比一般企業特殊是在我們是全職在做社會企業這樣子的事情，……我們會去思考做這件事情的意義，然後我們是服務誰，為什麼要做，回饋到誰的身上，我覺得這是光原比較跟一般企業不太一樣的地方」。(A3-3-2)

「……所以光原跟瑪納一直在試，什麼樣是對環境是做最好的保護，而對農民的收益也同樣達到一個 balance。所以光原在這方面是盡了很大的努力，然後，瑪納沒錢，光原就要借錢給我這樣，這是光原的使命，所以我還蠻感謝光原的。」(A1-47-4-20101025)

三、目的與特色

從訪談獲知，光原社會企業出現最主要的目的是幫助阿里山鄒族的原住民成長，透過社會企業的機制讓他們能學習成長，提升生活品質與增權。此部分將以光原社會企業的主張的社會目的和具備的特色去做討論，特別在光原社會企業的特色中，分為品牌、公平貿易原則、透明機制、促進社區發展、具備的創新和主動性部分分析，茲分述如下：

(一) 社會目的：雖然光原社會企業是依公司型態為服務對象，解決社會問題遠大於產品的目的，透過教育的訓練與輔導能協助原住民獲得成長，提升生活品質，彼此間視為生命共同體。

「……產品不是我們的目的，這才是我們的目的，我們要幫助原住民成長，不是拿東西給他，讓他成大，而是他要自己從內心去成長。」(A1-55-2-20101025)

「……但是我們的目標不是，我們的目標是在從事這個工作過程當中，是去改變原住民的生活，跟改變原住民對未來的計劃。」(A1-42-1-20101025)

「解決社會問題這件事，我覺得我們一開始就focus在原住民，所以原住民的生活提升是我們的重點的時候，所以我們沒有道理認為他是沒能力的。那既然不是認為他是沒能力，那我們就沒道理賺了錢再來做，因為我們自己打我們自己的嘴巴。」(A1-68-1-20101025)

「就是說我們不像一般營利的企業，他們最重要的目的是賺錢，可是光原最重要的目的是社會企業，服務的目的跟宗旨，我們希望的不是光原今天賺的很飽，農民都餓的要死，……因為我們把他們當作生命共同體，我們希望今天光原能成長，農民也一直成長……。」(A3-123-1)

(二) 光原社會企業的特色

1、持有自有品牌「O-POWER」：品牌的發展，意謂著有機、永續、原本的、前進，代表著光原社會企業的目標、精神，明確的品牌與精神，可以為組織創造更多的社會公益形象。

「Original就是你原來是什麼，所以我們加了太多不是我們原來的東西，所以Original

的東西，是原來的，原本的，其實也是原住民的關係，回歸真好自我，Onward就是前進，他是曙光的概念，你要前進你要創新，onward是組織，還有每一個人，不只原住民。」(A1-69-20101025)

2、公平貿易原則：光原社會企業在從事有機蔬菜的收購，是以符合公平貿易原則，從事有機一方面是因為能夠去照顧到農民收入，一方面也能夠讓大部分的人都吃得起有機，因此，光原社會企業在全然收購的情形下，必須去自負盈虧。

「……光原社會企業做了一件非常重要的事，就是有人問我說你收購農民多少錢，我說我們的收購價你可以去問，能不能符合農民的成本，我們還在計算，但是很肯定的是已經是很高的收購價，甚至有的時候，光原是沒有賺錢收的。那，他們就是先付錢給農民，所以很重要，以光原來說，他要去照顧農民收入的這一塊，他先做了，然後呢它的A1reak even的部分，光原自己承擔，所以他以公平貿易的概念去收購，然後他希望大部分的人可以吃得起有機，因為它真的比較健康。」(A1-47-3-20101025)

「因為我比較是在 vision 這一塊，我比較在帶原住民這一塊，那光原社會企業那個很重要的精神是，我們不是因為有機產品比較貴，我們做有機，是因為我們希望大部分人都可以吃得起有機，那我們又要能夠符合公平貿易的原則。」(A1-47-2-20101025)

3、透明機制：面對著農民或光原社會企業的理監事，彼此之間建立一套透明機制，收入與支出是公開化，另外，在服務費和輔導費均按照預設的定額提撥制度。

「……包括額外協研的方法，包括給他權利的方法，包括賦予他一些不同的權利，……所以這些都是在過程當中，然後我們拿到多少錢，花了多少錢是公開的，所以我說雖然我是執行長，可是我在講話的時候，面對下面的其實很多都是我的老闆和我的理監事，那我覺得，這不是權利的問題，而是大家要去建立一個共同目標。」(A1-53-2-20101025)

「然後我們都要幫他們做，他們種了多少，所以每一塊土地的記錄都是很完整的，他什麼時候種了多少，收成多少，為什麼只有這樣，所有的一切記錄，跟工廠一樣。」(A1-76-20101025)

「它還沒有回收利潤以前，就要先付服務費給瑪納。」(A1-62-20101025)

「……回饋百分之三給瑪納，後來因為很難算，就變成一公斤一塊錢。」
(A1-63-20101025)

「他是直接給瑪納，再由瑪納決定要怎麼用，後來我們有蓋了自己的茶廠，已經獲得有機驗證的茶廠。」(A1-64-20101025)

「瑪納只有一個輔導費用，像我們的菜，農民會提撥一小部分，大概 5%的輔導費用，例如說拿到 100 塊撥 5 塊錢是給瑪納的輔導費用，光原這邊每個月會按照我們的收入，例如是我這個月賣多少公斤的菜，提撥多少的比例是給瑪納的費用。」
(A3-65)

「例如說他們辦活動的時候，我們會捐收入費用」(A3-69)

4、促進社區發展與設施：光原社會企業的特色是結合鄒族部落，社區作結合，發展當地文化與特色；將有機產業結合觀光，透過體驗阿里山當地的環境，作為互動交流，甚至讓長時間居住在都市的人，能對土地有多一點認識，期盼對環境有改善的空間。

「社區性的建設上，我們應該是說其實我們跟社區是合作的關係，我們並不會去主導社區的。因為通常社區有社區發展協會，那他們可能有時候會有甚麼需求，或者甚麼活動，雙方可以合作，而我們並不會去主動干涉社區的事務。」(A2-14)

「……我們做的社會企業，跟一個整個的部落一起要做，這是一個很難的一個特色。所以，他們有的看到，這是不一樣的，這不是一個公司。……這是要 **organize**，怎麼樣不一樣部落的人要發展，還是他們有投入，他們也有他們的會員，也可以做一個社會企業，有不一樣的特色。這個是 **community**。」(B1-24-1)

「所以我們喜歡把它變成就是像我們這樣有機的一個產業，跟觀光把它結合起來，這樣子的話我們有個很大的期望就是說，應著這樣的關係，也給外面的住在都市的一個教育，讓他們對這個自然的環境有所認識，看看能不能印著這樣的一個小小的經驗，讓都市的人真正了解多一棵樹，多一個土地把他養起來喔，養得好好的，對我們整個環境也會有一些改變，這個是我們不是很大的，我們不敢多說我們會做得很好，所以我們就是最起碼把有一些小小的經驗告訴他。」(C2-15-4)

5、主動性、創新，以及風險管理：在光原社會企業的訪談後，顯示出該企業人員內部人員是具積極主動的精神，因應非營利組織本身的需求而成

立社會企業，認為社會企業創業就是如此，複製企業經營模式不一定適用，因為目的不同，必須去發展出一套屬於自己的運作模式，願意用創新的方式去改變並對任何的風險負責任。該社會企業的創新是台灣第一個採集團與非單一作物的驗證，對慈心有機認證和光原社會企業都是一個創新與挑戰。

「慈心也是別人介紹的，然後本來他們也不要做集團驗證，我們是慈心第一個集團驗證，對他們也是挑戰，對我們更是挑戰，我們是台灣第一個非單一作物的驗證，一般單一作物就是全部種玉米，全部種米啊，我們是非單一作物，它的複雜性很高，所以他也很怕我們比較難達成，而且又是原住民，我就跟他說不，我就是要做。」(A1-77-2-20101025)

「……光原的產生，……它並不是來尋找瑪納的，他是瑪納我想要什麼，所以我去創造了一家光原，……慢慢的被拆開啦，其實我們的關係密切……。」(A1-61-20101025)

「他們需要 creative 創新，不是那個 machine，而是必須要他自己有責任，自己要專心，自己要負責，自己 flexibility，因為這個不是一個公司，一樣東西你 repeat。」(B1-27)

「這家公司怎麼操作呢，……我們自己說了算，比如說我要公平貿易啦，我想應該訂什麼價格啊，然後我這個公司應該要用什麼樣的模式操作，而不是一般的 Business model 來告訴我說應該怎麼做。那我覺得，既然 Business model 有問題，為什麼不是我們自己試試看。所以其實那時候我們也沒有想很多啦，我覺得創業就是這樣啊。」(A1-28-6-20101025)

「人的培養，土地的恢復到組織的架構，到我們marketing的部分，其實他做任何決定都是4個一起決定，……那我覺得，反正我們這個團體組織決定，就是我們要賺了錢才來做，我們要同時做，既然決定了，就不是賺了錢才來做。」(A1-67-2-20101025)

三、小結

從訪談內容的分析發現，相較之下光原社會企業較不同台灣所發展的社會企業，不是因為財源短缺才發展成，目的是能解決社會問題，看到瑪納協會缺乏，創造一個新的組織，協助原鄉農民缺乏行銷通路的問題，或是被依些慣性農法所

留下的傷痕，促使他們著手教育訓練、解決社會問題到市場行銷。

社會使命是領導組織任何決定與行動的指標，光原社會企業在市場上創造自有品牌，發展獨特性，以公平貿易原則去收購輔導農民的有機蔬菜，照顧到偏鄉的原住民農友，是社會目的的表現。光原社會企業採公認最嚴格的慈心有機驗證，是國內第一家採集團驗證與非單一作物驗證，對組織或是驗證單位都是一大創新與挑戰，如此讓外界看來更相信光原社會企業的決心，證明他們是可備受監督，造就光原社會企業擁有創新與更具有獨特性的表現，難以被複製的模式，有永續發展的空間。另外，公開化的財務透明、社區回饋與設施方面，創造了豐富的社會價值，讓組織成員容易看出組織執行的成效與符合期待與否，組織會更有責信度，成就整個組織的凝聚力。重要領導者能主動的找尋機會，勇於嘗試是考驗光原社會企業本身的能力，創新有利於組織發展的永續與社會企業精神的表現。

第二節 「環境」構面分析

本節結合第二章的文獻探討，將環境構面分為內部環境和外部環境兩部分探討，內部環境方面就針對光原社會企業內部的檢視，由於前述在訪談內容中有提到光原社會企業是因為瑪納協會而產生的，又以農民為主軸，特別將瑪納協會和農民方面歸在這部分一併探討，探討組織內的資源和能力，另一方面，外部環境就針對顧客、市場競爭、協力組織、行銷組合等方面做分析，茲詳細訪談內容分析如下：

一、 內部環境

從訪談內容的分析，光原社會企業從股東的投資、工作同仁專業知識上，到農民的能力建構，不難發現是建構在價值的認同上，光原社會企業希望為瑪納協會找到價值、股東之所以投資是因為使命的關係，或者是農民願意加入組織，彼此監督合作，皆是因為他們認同組織的使命領導與模式運作；發現光原社會企業

目前的問題是在於品質不一致的問題，希望不斷從教育來建構成員們解決問題能力，與人力缺乏問題有待解決。

(一) 資源與能力：根據訪談內容，將光原社會企業的資源與能力以宗教資源、角色重疊、股東方面、與建構農友的能力做區分。

1、宗教資源：光原社會企業、瑪納協會與原住民之間具有相同的信仰，使組織人員在進行溝通時，比較容易。

「.....那還有就是大部分是基督徒，我們有相同的信仰，溝通起來比較容易。」

(A1-53-2-20101025)

2、兩組織部分員工角色重疊且相互合作：瑪納協會擔任輔導角色，光原則是擔任產出後的市場行銷工作，兩個單位間相互合作；瑪納協會的執行長又擔任光原社會企業的總經理，是組織使命的代表；擔任瑪納的協會的教育訓練，又擔任光原社會企業的行銷角色，角色有重疊又彼此分工。

「以原住民為主的東西就讓他放在瑪納，而以市場為主的東西，就放在我們新成立的公司。」(A1-36-2-20101025)

「瑪納在我們的農作上其實扮演一個輔導的工作，像所有的一些教育訓練、農場的管理。然後光原在我們行銷的部分，佔了非常的重要，只要我們農作上的一個產出，他們就會盡最大的力量幫我們所產出的都能夠銷出去。」(C1-12)

「光原的部分，我們主要是做後端的銷售，生產管理出來之後的後端銷售，到客服這樣子的業務量。」(A3-20)

「我們基本上會把**使命的部分交給執行長**，想我從來不會對外說我有甚麼使命啦、目標、理念，那通通都是執行長的工作，如果客人是要找、要買菜、要抱怨，就是來找我。」(A2-117)

「Business的部分，其實都是交給王先生去做比較多，但是從business的角度到落實在農民身上，那business的人不太容易做到。但是因為他很清楚，他的個性也是很nice，所以這個部分就沒有太大的問題。」(A1-52-2-20101025)

「光原一個marketing的系統嘛，光原是幫忙瑪納協會做marketing而已，因為瑪納自己做marketing不可能的，他們是40個原住民在work，在山上很分散，他們的能力也不行，很多沒有讀書，他們自己也找不到，**這個系統會幫忙瑪納協會的會員，找到一個價值**，一部分付出的瑪納協會，這個光原marketing的profit，本來是輔研瑪納協

會，瑪納會員也有參與光原的marketing系統」(B1-31)

3、股東方面：將劃分為盈餘分配和理念的認同區分。

(1)盈餘分配：根據訪談內容，從開始到後來的增資，都尚未分配盈餘，未來可能考慮傾向部分分配，光原社會企業是以公司行號登記，所以是實報實銷，光原內帳有會計，外帳有會計師事務所在包辦，所以帳面上其實還蠻透明化的，因為光原本身有二聯式、三聯式發票，針對末端消費者是開二聯式發票，針對公司或有登記事業營利登記證的批發商，以三聯式的發票為主，且是實報實銷，至於捐款名義則由瑪納來開立捐款收據。

「還沒有賺錢，所以不可能分配盈餘。我們也傾向於部分分配。」(A2-8)

「光原之前是由王先生自己獨資，到今年二月增資，現在目前為止，等於增資後今年是第一年，股東分配盈餘的部分可能要到明年才會比較清楚，因為去年都是王先生一個人。」(A3-66)

「對，他們三個人一起做，可是出資者都是王先生一個人。因為王先生去年第一年成立的時候，沒有提撥任何的盈餘，我們把所有的盈餘留在今年，要作今年的事情……。」(A3-67)

「財務透明化上目前光原內帳有會計，外帳有會計師事務所在包辦，所以帳面上其實還蠻透明化的，因為光原本身有二聯式、三聯式發票，我們針對末端消費者是開二聯式發票，針對公司或有登記事業營利登記證的批發商，我們就是開三聯式的發票，且是實報實銷，就是我賣多少，我就會開多少，那不取發票的客戶，我們會開給瑪納當作捐贈發票的部分，就是收多少錢會全部開出來多少錢的發票，那在進項的部分就是因為光原有統編跟抬頭，所以我們會要求我們的供應商在請款上面一定要開立發票或是收據，或是農民的收據。」(A3-72)

「光原其實沒有，光原不能用捐款的名義，都是人家想幫忙瑪納單位，可是瑪納本身的產品是全部經銷給光原來做銷售，……瑪納的農民就會代表光原這邊出去做銷售，光原這邊的人也會在，就是會訂一個菜價出來在現場賣，……可是實際的收入會在光原這邊。那光原會提撥一部分的捐贈給瑪納，是這樣子的機制。」(A3-75)

「對，因為瑪納不是公司，瑪納可以接受捐款，瑪納也有捐款捐贈收據證明可以開立，可是光原沒有，如果要來幫助光原，不用給我們錢，只要幫原住民買菜……」(A3-76-1)

(2)理念的認同：光原社會企業在投資者的設定上必須是要認同公司的使命，以使命領導是光原社會企業的運作模式。

「……想要投資我們公司的人，也必須要能夠認同我們公司的使命，所以也不是我拿錢來我就接受。」(A1-34-20101025)

「我跟王先生認識 20 年了，那個時候，他覺得是對的事情就應該去做，李先生也是認識大概 20 年了。他們都很清楚知道我在做什麼，所以我說我要做的時候，大家就覺得少少錢就少少的做，多多錢就多多的做，……很清楚的就是使命在領導，然後，我們也覺得這樣的事情都是應該做的，然後這樣子的模式應該可能會成功。」

(A1-52-1-20101025)

「沒有，我們最大的股東是因為本來他就想做社會企業，所以他一直在尋找，可是沒有找到。他自己也是公司的老闆，所以有一次，在他們的公司裡面說要做社會企業，剛好我妹妹在他公司上班，……談的第一天，他就說我投資你。」(A1-50-20101025)

4、建構農友的能力：光原社會企業透過瑪納協會輔導之下，協助農友申請驗證、採小組彼此監督，以培養農友解決問題的能力。

(1) 有機驗證：透過瑪納協會從事有機的輔導，以取得有機驗證為目標，讓農友得到認同，增加價值，是原住民的動力。目前農民在有機驗證上分為轉型期證書與安全期證書。

「他們拿到有機的 license，給他們很大的肯定，所以 direction on the goal，一個目標，他們會得到，他們看到那個結果，他們看到他們的土地，被這個整個的國家所認同……」

(B1-26-1)

「我們目前農民有分三個區塊，有分三批農民。一個是98年度拿到轉型期證書，一個是99年拿到轉型期證書，還有一個是安全期的，就是還沒有申請驗證的。」(A3-16)

「他們自己成立理貨場，他們自己蓋房子……鋪水泥，都是原住民自己做，所以社區發展的理論都在裡面有，他們真正有ownership。所以原住民部落拿到有機的license，這是很大的事情。他們不是隨便馬上就拿到，他們必須要學習，做事情，還要被評估，評估的人都很嚴格。他們會覺得……參與有機的club，給原住民motivation。」(B1-26-2)

(2) 互相監督制度：瑪納協會希望透過互相監督的方式，協助彼此解決

問題，也希望組織團隊能合作分享，合作分享在瑪納和光原社會企業中視很重要的，另外，設立額外的獎勵制度，去鼓勵貢獻良好的農民。
「……那些部落的人的都會幫我們監督，小組長也會監督，連不工作的人他就會在班會的時候提出來，那你的貢獻度為什麼那麼低。我覺得其實這是一個信任跟承諾，那你做到，你遇到困難，大家幫你一起解決。」(A1-76-1-20101025)

「……我們的農民都會彼此監管啊，我們每三個月都有評鑑小組去評鑑，評鑑要寫評鑑報告，評鑑報告裡面還包括貢獻度，如果年底貢獻度不錯，我們其實就有額外的獎勵，由原住民自行決定要怎麼獎勵……」(A1-76-2-20101025)

「當然是歸在別人，而且還要罰錢。這就是遊戲規則，不是他說了我們就接受，基本上不可能是這樣。要不然他也不想做啊……合作分享，是很重要的，在這個組織裡面。」(A1-45-20101025)

「然後訓練小組長和幹部，然後小組長要賦予責任，然後他們會遇到什麼問題要提出來。然後呢，我們有做一些規定，包括入班有什麼程序，所有的這些權利全部放給幹部去處理，因為是自己訂的嘛。當然要遵守，然後他們就訂三次不來要開除，什麼樣的情況不可以享受權利，什麼樣的情況可以享受權利。」(A1-55-20101025)

(3) 培養能力：組織在面對農民小組長會議時提出的問題，採被動的方式，主要是要教育與培養整體的理念，讓農民具有解決問題的能力。

「……我們…有兩個人在那邊，可是你還是整個的要培養，……他們是一個團體，你要培養出整體的理念。」(B1-28)

「小組長會議的時候我們都會在。其實我跟你講跟原住民來往久了，這些人每個人心裡想什麼你都知道，所以這個很重要，你在公司裡面，老闆你要知道每個員工心裡想什麼，有些事情，你就是要他從他嘴巴裡面說出來，……我們每個人都一樣，都希望別人替我們解決問題，原住民也是一樣嘛，一樣的道理，如果我們的目的就是要讓他自己去解決問題的時候，我怎麼有可能那麼笨說，他的問題丟過來我就接咧？我當然就是再丟回去。」(A1-54-1-20101025)

「當然前陣子也有農民反應說，颱風來了……菜價是不是要提高點，可是當這個問題提出來的時候，我們其他的班員會覺得這樣是不適合的，因為他們很清楚我們為他們做甚麼事情，所以我們的農民他們已經被教育的還不錯。」(A3-39-3)

(二) 問題與因應

1、員工理念不同：根據訪談，發現光原社會企業面對員工對公司理念、

使命上認同度是很重視的，沒有使命感是很難勝任工作，員工彼此所相互計較下，光原社會企業認為想法已經背離組織的使命感，

「有一位員工，……他認為說老闆、執行長對原住民的員工比較好，因為是原住民，所以包容度比較大，……，要很清楚公司的目標我們是一起為原住民服務……當這樣的心態去呈現時候，就很難把事情做好，因為會一直認為說公平、不公平這樣子的想法，也會失去我們請你來做這件事情的目的，就是你已經背離了你的使命感，所以我們……曾經資遣了一位員工，我們就直接跟他說我們覺得他不是很適任，那或許也是我們的組織太小了，可能不太適合他，他可能需要比較大的舞台去發揮。」(A3-100-2)

「……其實我覺得光原的員工要進來做，背後一個很大的考量點就是一定要認同組織，然後要有使命感，我覺得使命感非常重要，很多事情沒有使命感支撐是很難維繫的。」(A3-44)

2、產品問題：藉由訪談過程，得知光原社會企業面臨產品的問題有品質不穩定、有包裝、物流等問題，認為品質不穩定會影響到銷售上的問題，因此光原社會企業認為提升產品的一致性才是最大的困難；在擺攤活動面臨是產品的新鮮保存，都是光原社會企業必須再加強的地方。另外，面對光原社會企業在次級品上處理，影響到他們的感受，農友認為是有待改善。

「其實光原遇到的是怎麼樣把所有農民的產品要提升到一致性，這才是最大的困難。……你怎麼讓40條生產線品質都一樣，……可是真正chance在這裡，這裡做不好，接下來是沒有辦法賣錢的。」(A1-52-6-20101025)

「……全台灣所有幫原住民做marketing的專案，為什麼很難成功，就是因為他們根本不知道，原來是產品不成熟，而不是marketing的問題。這是政府花很多錢在marketing成效不大的原因也在這裡。我們後來發現是品質不穩定。」(B1-54-6)

「光原的確有遭遇到很多困境，例如說包裝…」(A3-45-1)

「……有就是像去年有很多的擺攤，可以因為台北沒有冰箱，當我的菜在一天之內賣不完的時候就會遇到處理上的問題，例如說你要賤價賣掉嗎，還是要買一送一，還是要硬著脖子不肯降價讓它賣不完，這個會遇到一個考量點，就是物流的部分，還有生鮮保存。」(A3-52-2)

「其實需要改進的地方我覺得說因為我們農產品的部分，可能是市場需要的關係，我們的品質要求也相對比較高，次級品在市場上架的話，可能比較無法上架的東西，

我們還是希望光原能夠把它處理，當然現在也有處理，但在班員的感受上，這一點比較沒有做的很好。」(C1-25)

3、人力不足與專業素質的提升：光原社會企業在網路管理、物流上的人力資源不足與運輸工具明顯缺乏；專業素質上，瑪納協會與光原社會企業提供員工額外進修的福利，希望員工和公司都能彼此成長，但是對於內部訓練相較之下顯得缺乏。

我覺得光原還有一個部分就是網站管理的部分，**網路設計**，我們很欠缺這樣子的人才，因為我本身不是資訊系畢業，所以其實像很多消費者想認識你，會透過網路，但我們的網路很單薄……」(A3-52-4)

「……這部分是**物流的問題**，還有我們只有一個司機，然後全台灣這樣子跑，所以有時候客人會跟瑪納說，希望一週菜能供兩到三天，可是我只能滿足一次到兩次，因為我司機只有一位，我的車也只是一台。」(A3-51)

「宅配也是有，但是宅配的成本太高，所以宅配我們都是走末端散客，……就是大型的批發業，我們都是司機自己送，因為我們都是裸菜，就是菜籃裝的那種裸菜，完全沒有包裝的裸菜，直接一籃一籃這樣子進，所以我覺得**物流的考量點**，也是一個很大的考量點。」(A3-52-1)

「像這樣如果有生管在跑，他可能會察覺到異狀，他如果本身專業度夠，他會察覺到異狀，會覺得有問題。或是訊息可以及時反應。」(A3-154-2)

「農民我覺得已經進步蠻多的，但是新近農民也是需要再提升他的素質；然後我覺得內部來講，**光原和瑪納的員工都還需要再自我成長**。」(A3-134)

「我們都是會去上外面開辦的教育訓練課程，因為其實我們員工進來內部的**教育訓練很單薄**，就是可能執行長和王先生這邊給一些觀念，或是給一些訓練或一些專案的處理方式教導我們，實務經驗比較多，教導的部分比較少，就是可能給我們一個專案讓我們去發揮，修正我們的成效，去知道過程這樣子，外部來講就是會定時去上課，光原跟瑪納在投資員工上面還蠻捨得的，就是公司會願意花錢讓我們去上一些培育課程。」(A3-135-1)

「……我就有去上過是公司付的費用，……主要是看員工自己的意願，只要員工有意願公司很捨得願意培養員工，就是我覺得**光原跟瑪納很大的員工福利的部分**，他們很喜歡員工去進修，希望員工跟企業同步成長。」(A3-135-2)

4、不可抗拒因素影響進度：在部落常有的事是農友臨時有事，因為農友個

人的因素造成進度落後，影響到組織整個的排程，瑪納協會解決的方法是請其他農民協助，也造成組織工作人員後續問題。

「……比如說，可能他本來今天應該要種，結果他臨時家裡有什麼什麼事，或者親戚怎麼樣，這種事在部落是很常有的，所以變成那個就是不斷的教育說，不過還好是，當他不能做的時候，他就會請別人幫他做，把苗給別人做，做在別人的土地上，但是做在別人土地上，就是我們的辛苦。」(A1-44-2-20101025)

「因為我們原來的計劃是每一個人的排程都是有記錄的，所以我們後面的排程全部要改，很辛苦，而且很複雜。……那好，就說我們後面修改。」(A1-44-3-20101025)

5、效率有待提升與財源考量：光原社會企業與一般營利企業的差別在於沒有財團的支援，必須去考量組織生存問題，相對地也影響了光原社會企業發展的速度，但非以營利為最大考量，所以面對此問題，光原社會企業是能夠接受的。

「因為其實以光原這樣的**速度是真的非常的慢**，因為我們不是以賺錢為最終的考量點，所以能夠接受這樣子的速度，期待農民能跟我們一起成長，他們今年種的菜比去年進步很多，……價格也會越來越好，這是我們期許他們能夠做到的部分。」

(A3-55-2)

「我們沒有財團支撐，這是一個很大的弱勢，很多基金會是有財團支撐它，不用考量它如何活下去，**光原需要考量，我要能夠考量怎麼樣能夠生存下去**，我才有錢拿出來幫助別人。(A3-121)

二、外部環境

外部環境主要針對市場的顧客群、競爭市場、協力組織技術合作、風險，和法令限制的因應做分析。

(一) 協力組織技術的合作：協力組織包含了慈心有機農業發展基金會、巨農有機農場、德國杜夫萊茵公司(簡稱TUV)等機構協助，透過同業介紹和自尋管道而有合作關係。

「有一部分是**同業介紹**，然後有一部分是會上網 google 我們的資訊，然後有一部分是自己找管道開發。」(A3-26)

1、慈心有機農業發展基金會：主要擔任的角色是幫農民上課，上課課程免費，因為慈心基金會的董事長與執行長認識，給予光原社會企業很多資源；且慈心因為宗教背景關係，具有嚴格的審核制度與品格操守，且資料是透明化，具有公信力。

「……因為慈心的董事長賴先生，跟執行長本身是學長、學妹的關係，……他非常支持……所以他給我們很多的資源，例如說他免費的幫我們的農民上課，而且他們是從外面平地上去喔。」(A3-7-2)

「因為慈心本身的董事長是很虔誠的佛教徒，他們對員工的品格非常的重視，所以慈心他們很多都是靠宗教背景在支撐，他們的薪資並不高，可是他們做的服務非常的好，就他們**非常嚴謹在品格操守**這個區塊上，所以我們認為找慈心的很大的因素是這個部分。」(A3-7-1)

「……所以慈心這個部分做的非常嚴謹，他們的人也都調來調去，他們不會讓一個員工在一個職位上，因為這樣子會有官商的問題，……你的**資料都是透明化的**，透明化交接給下一位，所以我們非常相信這個單位的**公信力**，然後我們會找他是因為我們覺得信得過我們的操作模式，信得過我們的農民。」(A3-19)

2、巨農有機農場：主要是協助光原社會企業做資源整合，例如稽核制度、提供教育訓練，為其銷售通路之一，當中協助光原社會企業在資材廠商上的介紹，也曾經介紹慈心幫光原社會企業作驗證。

「現在第一個我們幫他們賣他們的菜，銷售。第二個我開始，我自己本身有一些想法，因為我想要組一個田活有機聯盟。田活有機聯盟有好幾個意義存在，它是多重意義的，就是說以我們是生產者，那我會在講說我這是在田裡幹活，因為我在田裡就是工作嘛，那可能有一些消費者，他來這邊，他也很想去加入田地的工作，或是接受有機的一些想法，他可能會是在田裡生活。」(D1-20)

我利用時間去幫他們上課，幫他們建立那種內稽的制度，然後也幫他們介紹一些資材的廠商，那也請慈心的人去幫他們做驗證。等於是有一點類似像幫他們做一些資源上整合的動作。(D1-2-3)

3、德國杜夫萊茵公司(簡稱 TUV)：根據訪談內容，其原本是要協助光原社會企業做免費的產品驗證，因為光原社會企業無法開立捐贈收

據，才改由瑪納作為開立捐贈收據的動作。

「不是，一開始，其實是他要跟光原合作，他願意協助光原，可是因為他協助光原的部分，他沒有辦法做捐贈，所以他後來就整個捐贈就是給瑪納，等於是瑪納整個產品就瑪納開捐贈收據，所以對他也有好處，所以大概一年將近一百萬左右，就是那檢驗的費用一百萬。」(A1-58-20101125)

(二) 法令受限：台灣目前對社會企業在稅法上尚未有制度，針對非營利組織是以優先採購法，不適用於光原社會企業是以公司登記，因此無法接受政府的補助和現有政策的適用。

「就是說我們並不是先有要成立這一個再來想我們大概要做甚麼，我們已經在做了，我們發現瑪納你不可以開發票，可是我可能要發票，那怎麼辦，就成立一個公司……」(A2-121)

「政府的補助，光原沒有辦法補助。」(A2-69-20101025)

「我的看法是說，除非越來越多的社會企業的成立，會促成台灣社會企業相關法令，跟相關政策的制定，因為現在台灣沒有。要不然，其實社會企業，要嘛就像喜憨兒附屬在非營利組織下，要嘛，他就是公司，以現在的政策，只有這兩種。」(A1-15-2-20101125)

(三) 顧客群：將分為客訴問題、顧客認同問題和對社會企業觀念陌生三部分。

1、客訴問題：光原社會企業在面對反應品質不佳的情形，會受到客戶的扣重，或以補送的方式要求；賣場面對大小不一致的問題，是採退貨機制；另外，有些顧客會希望光原社會企業能夠客製化，希望於指定時間內送達，也是光原社會企業的困難處。

「……品質怎麼樣的不好，會有一些市場的反應，可能客戶有時會扣重，計價時會扣重，或者是會要你用補送的方式甚麼的，因為我們其實大到有走批發通路的，小有小到走每一個末端的消費者，其實售後服務可能是蠻重要的。」(A3-21)

「……，因為每個客戶的要求不一樣，像走賣場，每一顆大小、重量都要經過品檢，且賣場是一顆顆的賣，所以它的大小就控制在600克到700克，太大或太小都被退貨，就是會遇到這樣子的問題，菜沒辦法像機器一個個跑出來都一樣。還有就是客服的

問題，(A3-52-3)

「那我們曾經有遇過那種應該要產出的時候，結果才發現整大批都染病，都壞掉，都不能產出，就會有客訴的問題，就要跟客人耐心解釋，例如說我們會拍照給客人看，真的是這樣，絕對不是故意賣給別人不賣給你……」(A3-104-2)

「他們沒有去考量到這個部分，他們會希望客製化，會說只有十二點到一點有空，如果超過一點就不要來了，我們就沒有空分了之類的話，我們也是有遇過這樣子的困難點……」(A3-115-3)

2、顧客對光原社會企業的認同：讓客戶瞭解光原社會企業和瑪納協會的操作模式是採透明化，讓客戶得到支持，光原社會企業會清楚地跟客戶做報告，透過問題的釐清得到客戶的認同與支持，有鑑於此，顧客有時也會自行吸收部分的蔬菜損耗問題，因此，光原社會企業會慎選客戶。

我們會讓客戶知道我們的操作模式，我們的操作模式都是很透明化的，就是瑪納的組織到光原的操作，產銷班到後端的銷售的部分，我們都會很清楚的跟客戶做報告，所以客戶基本上都會認同，因為這是一個正常跟正確的支持。」(A3-94)

「…我們的客人其實有一部分也在做社會企業，就是幫我們吸收一部分的損耗，那公司可能要吸收一大部分，可是我們不會因為這樣扣農民的錢，……」(A3-39-2)

「……我們是社會企業，不適合像一般商業模式在操作這樣的行為，也會讓人家認為這樣的事情會質疑做這件事情背後的意義，是以營利為目的還是以社會企業為目的。」(A3-41)

「所以我們會慎選客戶，我們會找能夠認同我們理念的客戶，不是每個客戶都一樣，因為我們會跟客戶講說今天颱風過後的錢，我們沒有調漲半毛錢，可是你去調我的客人，我覺得這樣子不合理，今天要賺錢大家賺在合理的範圍內，……」(A3-43-1)

3、對社會企業的陌生：客戶開始對社會企業的觀念是不清楚，對光原社會企業和瑪納協會之間的劃分模糊，依此，光原社會企業必須對顧客做解釋，並建構社會企業的觀念。

「像很多客戶剛開始會說你明明生產者是瑪納，我跟瑪納買就好，為什麼要透過一個叫社會企業的東西，再來就對社會企業的觀念是陌生、是不了解的。」(A3-93)

「全部都是透過光原，可是我們會把生產者的資料透明化呈現是瑪納有機園區，瑪納

本身單位不太適合直接做銷售。全部是透過光原，所以光原算是總經銷，瑪納的總經銷，就是光原本身沒有產品，我們的品牌就是瑪納。」(A3-96)

(四) 風險與因應：根據訪談的內容，分為人的風險和氣候的風險兩部分。

「……但是，我們有更大的風險，包括氣候的風險，人的風險，那我們怎麼去管控氣候跟人的風險？它很複雜……。」(A1-43-2-20101025)

1、人的風險—主要分為議價問題、外界質疑與非營利組織短期的協助三方面。

(1) 議價問題：根據對個案的訪談，得知光原社會企業和瑪納協會在整體性教育的預防，以避免農友面對外界競爭者私下提高價錢而有所動搖；另外，光原社會企業依照公平貿易價錢來定價，常受到有機同業的排擠。

「有些外面的人，看到我們的成績，就會私底下來找農友，跟他說你幫我種，我給你多兩塊，就是那個整體性的教育其實很重要，因為我們對原住民的認識瞭解很清楚，我們對部落的那個 dynamic 很清楚，所以很多事情都是事先就要做一些預防。所以其實那一些整個所有的設計，都是一開始就設計了。」(A1-52-4-20101025)

「所以每次人家只要筍季或颱風一過後，外面就傳說我們光原和瑪納一定會倒，且會被罵說我們賣這個價格破壞市場行情，賣這麼低，因為我們都不調整價格，就會被罵我們是來亂的，因為我們不調整，人家就不會跟他們買，所以他們會覺得我們來亂的，好像他們想趁這個時候賺一筆錢，可是我們不會。」(A3-42)

「因為其實有機界還蠻現實的，就夏天大家都把價錢抬的很高，然後夏天的時候大家都在拜託賣菜給他們，說他們沒有菜，冬天時沒人要理，冬天一直打電話都不接，都不理……所以我們開玩笑說有機界很現實……」(A3-123-3)

(2) 遭受外界質疑：光原社會企業在初期業務上的推動與開發客戶，常不被信任。

「光原在開始推動業務時，也是遇到很大的瓶頸，我們會遇到說因為市場不認識我們，突然冒出來說我們是做有機的沒人相信，所以初期開發客戶的時候，公信力很重要。」(A3-123-2)

(3) 非營利組織的短期協助：一些非營利組織到原鄉部落服務，與光原社會企業相較之下，不同在於原住民只是他們服務對象的一環，會因為急難發生而設立服務點，只能解決短期的困難，給予短期急難救助，無法解決根本問題。

「競爭力來講，我覺得光原本身是全職在做這件事，今天世展會跟紅十字會，比較做急難式的處理，他們會急難當八八風災來了，成立一個臨時的點，幫助這些農民渡過短暫性的難關，但他們沒有辦法在同一個問題上作長期上的鋪路，因為世展會或紅十字會他是哪理有困難我就去哪裡，去募款，募完款就做這樣的事情，但他的對象不能只放在原住民上面，也不能長期為原住民做這樣的計畫。」(A3-120-1)

2、氣候風險

(1) 公司損失：光原社會企業面對颱風所造成的傷害就是蔬菜的損失與賠錢，而合作通路商通常原先就會預設颱風可能造成的問題，有鑑於此，光原社會企業會提出相關策略，例如增加產量來因應此問題的產生。

「光原就是沒有菜可以賣嘛，所以就賠錢。對光原來講，比較單純就是賠錢。」(A1-58-20101025)

「就告訴他颱風啊，……那今天他要買我們的夏季蔬菜，他相對就已經知道這樣的風險。對我們來說，我們沒有很大的問題，但是我們不能因為訂戶很好，就通路商很好，我們就覺得我們就這樣，我們不是，我們希望說我們既然這樣的事情每年都會發生，那我們明年要用什麼方式來因應它，讓我們的訂戶，其實說他今年全部沒有，可我明年要增加百分之二十，這個是我們要做的。」(A1-59-1-20101025)

(2) 農產品：阿里山環境優勢對蔬菜有加分的效果，是平地蔬菜無法勝任的，但面對天氣的不穩定，與堅持不蓋溫室的理念，相對的風險是造成蔬菜的耗損率高。

「對啊，氣候的風險，比如說連續下雨幾天，苗本來今天要種下去，可是連續下雨，他都不能種，還要等土地弄好，他可能一拖就是一個禮拜，苗可能就太老了……」

(A1-44-1-20101025)

「其實我不知道別人的有機菜，我們的**風險高**，我們在阿里山，我們希望不蓋溫室，所以我們的菜都很健康，然後吸收最好的一些元素，它的東西就是口感很好，這是別人沒有辦法比的。因為我們不蓋溫室，**所以我們的耗損率也很高，它就是我們的風險。**」

(A1-47-4)

(3) 八八風災造成的影響：在莫拉克颱風肆虐的情形下，造成阿里山道路嚴重坍方與毀損，光原社會企業和瑪納協會當下除了面臨的是部分農友土地和農作物的流失，農產品無法運送到外界，得自負盈虧，面對剛開發通路可能因此而斷貨，造成顧客的流失，必須面對的事賠償問題。

「…我可能颱風一來，**路斷掉了**，但我的錢會照給，損耗就算在公司，**等道路搶通可能已經過三、四天，有些菜已經爛了**，有些菜像玉米、高麗菜比較能放，像葉菜可能都爛光了，就算不爛光可能有些耗損，能賣的可能只剩1/2能夠送下來。」(A3-39-1)
當時光原遇到的現實面就是我們所有做的事情就**一切都歸零**，因為好不容易輔導到產出，市場通路也開始打開的時候，要進貨時我要**斷貨**，斷貨是第一個對客戶，……可能他就跟別人合作，還有說客人可能會覺得說你們的不確定因素太高，有颱風因素，有路況的問題，有氣候、有環境的問題，你的不確定因素太高，可是客戶今天可能跟店面簽約，我只要一旦斷貨，他們就要被罰錢，所以很多客戶覺得和我們配合他有很大的風險存在，可能會**流失掉一些客人**。(A3-125-1)

還有前面做的努力都會白費，因為可能颱風把所有東西都帶走，包括土地，我們有**農民的土地跟家全部流掉**，他的信心要重新建立起來，你要幫他可能是租一塊地，先幫他付租金讓他有產出，他才有錢能夠還你，然後要幫助他很多的事他的農作全部收成沒了，都歸零，水塔也沒，水管也沒了。(A3-125-2)

(4) 八八風災的危機處理：根據訪談資料，瑪納協會成立急難戶頭「信德基金」，將所募得的捐款以急難救助金的方式協助農民在資材上建設，希望透過協助，能讓受災的農民建立信心，有關信德基金的詳細運作模式，個案資訊提供有限，因此無法得知運作情形。

當時我們就成立一個**急難的戶頭**，就是我們把所有募到的錢，當時各地有一些捐款，我們把所有的錢拿來蓋水塔，牽水管幫農民，……幫助他，……所以我們當時把各地

的捐款全部用在原住民身上，像我們有個客戶捐了一百萬，我們全部拿來蓋阿里山的水塔跟水管，還不夠20、30萬不足的錢光原和瑪納去付這個費用。」(A3-125-3)

「**是算歸在瑪納**，經費來源是來自於各地的捐款，我們成立了一個急難帳戶」(A3-126)

「其實我們**多半的客戶是選擇願意等**，等到風災之後第一批產出，我們都給很多的菜，這樣跟客人說我們的產出有成果了，你的等待是很值得的，……都是代表農民的愛心，他覺得很感謝，對我們而言都覺得那些都是我們的恩人，就一路支持我們走過來的恩人。」(A3-125-6)

三、市場區隔與社會行銷策略

(一)差異化策略：主要以批發商為主要策略，末端消費者會依客製化配合走契作模式。

「銷售上來講應該是分批發商跟末端的消費者吧，有機店面那些都是算大的批發商通路出去的，主要是這個。」(A3-102)

「所以有時候是我們客製化上，客人要求都不一樣…」(A3-52-2)

「……譬如說我們現在很多客戶配合是走契作（契約模式）的模式，例如說我這個客人需求是高麗菜、青江菜，我們就會配合他們喜歡且需要的品項，每個客戶需要的品項不同。」(A3-59)

(二)社會行銷策略

光原社會企業在社會行銷策略上，希望透過行銷的方式以協助原住民解決經濟問題，增加收入，改善生活品質，建構部落永續生存的在地生活圈系統；並以公平貿易原則來收購農產品，讓社會大眾都吃得起有機，透過社會行銷的方式傳遞社會價值，增加原住民農友的能力和自我肯定，以及對環境生態的保護，並提撥部分所得作為輔導費用與社區的回饋上。社會行銷也採用 4P 組合，依照產品、價格、促銷和通路而言，有機農業品項很多，包含蔬菜、咖啡、茶園、愛玉等作物；光原社會企業以轉型期和安全期兩種價格為主，主要的社會目的是鼓勵農民，肯定農民，藉由有機市集的活動讓農民能夠藉機推銷自己的產品，體驗活動，通路從末端的消費者、大賣場到批發通路都有，以里仁為主要有機店面的銷售，而

農場的話則是巨農與天和，另外，會依菜的賣相，而以次級價格銷售，對農民的收購價是如有機價格收購的。

1、產品與價格：光原社會企業只單就蔬菜品項的不同而有不同價格，同一品項一年四季是採用相同價格；主要是光原社會企業秉持著社會目的，希望讓顧客能吃到健康有機蔬菜的同時，一部分也在做社會企業。

「耕作的面積目前瑪納取得全部驗正的土地大概54公頃左右，可是一大部分是竹園佔蠻多的，還有咖啡園和茶園，扣掉這些部分，蔬菜的部分大概實際耕作面積是7~8公頃，所以我們蠻多是竹園、咖啡園、茶園、愛玉這些。」(A3-136)

我們有分葉菜，包葉菜，根莖瓜果，果菜，水果，好幾種價格，就是每種菜的價格不一樣。(A3-33)

「……應該有六到八種。」(A3-35)

「我們目前只有訂兩個價格，一個是取得證書跟未取得證書兩種價格，就是轉型期跟安全，那我們一般這個業界來講是有機一個價格，轉型一個價格，然後安全一個價格，只是像我們公司是轉型跟有機是一樣的價格，所以你只要通過轉型期證書，我就認定你是有機了。」(A3-28)

「因為我們還是希望秉持著作社會企業，其實我們進菜給客人，客人一部分也在做社會企業，他幫原住民這些他去銷售，讓客人吃到健康的蔬菜，這個也是他能做的部分，所以我們菜價來講，一年四季都是一樣的價格…」(A3-31-3)

2、促銷：光原社會企業在透過有機市集或企業團購的活動讓社會大眾知道光原社會企業和瑪納協會的角色與社會價值的傳達，期盼外界在購買有機蔬菜的同時，以行動去肯定農民，改變外界對原住民所賦予的弱勢印象。

「因為都是像里仁一些擺攤活動會邀請我們去，我們就會去像有機市集類似的。」(B2-100)

「我本人沒有參加，可是我們輪流派去啊，上個禮拜啊，我們班長還在嘉義市那個金山路啊，里仁的辦公點，他也在那邊做促銷，台北也都有參加，台中高雄都去。」(C2-52)

「像昨天才辦一個農夫市集是福業舉辦的，在嘉義那邊，農夫市集，就是所有福業的農民，福業會幫他們每個農民設一個攤位，就來賣你的農產品，就是他們所謂的農夫市集活動，之前都是擺攤比較多，像去年比較多，因為去年是八八風災，很多的財團或是基金會他們都會做這樣子的名義，例如說八八風災支持農民或是說怎麼樣的方式，那可能年底到了，大家要節稅，也有這樣子的關係，會有很多的擺攤活動，像市政府

前面擺過、中正紀年堂前面擺過、然後內湖也擺過、社區的也有，還有很多耶，我去年擺了大概7、8場，還有高雄、嘉義的。」(A3-108)

「我們有推團購，就之前我們有跟就是內湖那邊的社區發展協會，我們有跟他們配合說要進到內湖科技公司，作團購的預購，有試過一段時間。」(A3-114)

3、通路：光原社會企業的通路主要分為大批發和末端消費者，大批發的通路比較多，有分為進裸菜和包裝菜；末端消費者則是以包裝好的方式呈現，目前比較大的通路在於里仁、棉花田、無毒的家等有機店面，農場則是巨農有機農場和天和有機農場，北部大賣場則是有大潤發等，運送的話則是全省皆有送貨，另外，在次級通路上也有到國中國小的都有，例如那個雲林縣的福智國中、宜蘭的慈心國小，只是光原社會企業會依照菜的品質做不同的通路點，相對的團膳的部分價錢比較低，主要是賣像比較不佳，通常次級都會打八折再銷售，但對農民蔬菜收購價上都是一樣的。

「……因為我們其實大到有走批發通路的，小有小到走每一個末端的消費者，其實售後服務可能是蠻重要的。」(A3-21)

「我們走的大型的批發通路比較多，就是進裸菜跟進包裝菜，有兩種。一種是我們有大型的批發商，他們都是有流通分裝業執照，我們本身進裸菜給他們，他們自己理貨包裝，然後賣給末端的消費者，這個是一種，有一種是我們幫你包好理好貨，像賣給末端的散客，你買到是一包包包好的，這樣子，那我們目前走前面的部分比較多，就是大批發這樣子的流通比較多。」(A3-22)

我們目前比較大的通路商有那個福業國際，就是里仁，是全台灣有七八十家的有機店，里仁我們蠻大部分是走這一間，還有走南部有一間很大的流通業，那個流通業是走全台灣的有機店，例如說棉花田、無毒的家，這樣的有機店面，南部還有走兩個農場，一個是巨農，一個是天和，這兩個農場是最老的客戶，從我們一開始成立到現在一路來都是一直跟我們配合的，其他的都是後來增加的。(A3-23-1)

「北部有走一間生機的流通業，它是銷那些賣場的有機櫃，大賣場像大潤發這樣子的有機櫃，北部走這一間也是蠻大間的，然後像福業它就有北中南三區的物流倉，所以我們送貨幾乎是全省送，我們除了宜蘭、花東那邊沒有送，那邊的有機店面就是跟例如我說的南部的批發商買，那他們再去分裝這樣，所以我們目前走的大的通路大概是這幾間。」(A3-23-2)

「然後我們會開發其他次級的通路，也有到國中國小的都有，像那個雲林縣的福智國

中，在古坑那邊。然後宜蘭的慈心國小，就是這些單位我們也都有進。只是說我們會依照菜的品質做不同的通路點，相對的團膳的部分價錢比較低，因為我們的賣像比較不好，通常我們次級都會打八折再銷售，可是我們給農民的錢不管優級、次級的價格都是一樣的。」(A3-27-2)

四、小結

透過前述的訪談內容發現，光原社會企業和瑪納有機生活促進會在角色部分重疊上，剛開始確實會引來初識者的界線模糊，其合作模式有點相似於策略聯盟的合作關係，資源共享，目的都是為原住民服務，只是一個組織負責前端的輔導，一個則負責市場的銷售，希望藉由協助原住民去改善貧窮問題、改善生活，創造部落的生活圈，雖然光原是以公司登記成立，其社會目的大過於營利的行為，以使命領導為原則，希望透過教育的方式，能增進他們專業知識外，也能藉此去養成獨立自主，解決問題的能力。根據訪談，發現組織成員對光原社會企業的認同度頗高，向心力與凝聚力高，或許就如光原的理念一般，去創造分享、用愛去解決問題的理想。

依社會行銷組合分析，光原社會企業的產出單就只在有機農作物，其實他的農作物產出的多，採取大通路為原則，末端消費者較少，重要的是面對客訴的問題，包含了蔬菜品質不穩定、不一致化等原因，採公平貿易原則卻擾來有機者的不悅，認為光原社會企業訂價過低，即使如此，光原社會企業依舊堅持它們理念與運作，並負起社會企業具有的社會責任。光原社會企業在社會行銷策略上，希望透過行銷的方式增加農民收入，來解決社會問題，改善生活品質，以及建構部落永續生存的生活圈，並以公平貿易原則來收購農產品，並提撥部分所得作為輔導費用與社區的回饋上，讓社會大眾都吃得起有機，透過社會行銷的方式傳遞光原社會企業的社會使命與價值，增加原住民農友的能力和自我肯定，以及對環境生態的保護。

第三節 「永續性」構面分析

根據前述的文獻探討中，永續性是指人在社會環境中的主動參與，換言之，在環境中必須要積極發掘機會，以行動實踐目的；而永續發展是現存的社會企業環境中，追求的目標。永續發展的條件是要認知地球的有限、保護整個生態系，以及關心下一代的利益(朱麗真，2009：41)。意謂著永續性是必須考量到資源的有限性與保護，在營利組織在追求經濟的同時，漸漸的去注重環境評估的環節，與企業社會責任，然而，新興的社會企業的出現，主張的是社會目的與經濟的雙底線，更是帶動了社會大眾對社會目的和環境永續的關注。因此，在永續性構面上，首先，本研究將從組織本身追求的社會目的、經濟目的和環境參與度來做分析；其次，就本研究架構的風險管理和創新的特性，就訪談的內容，分析光原社會企業的永續層面。

一、社會目的之永續

組織明確的使命與目標，可以隨時不斷的作自我檢視，能看出組織發展的永續性。在光原社會企業的訪談中，可以看出光原社會企業在中長期的目標上看來，重視在環境的保護與部落生活圈的創造，對整個生態環境與文化維護的願景是看的見的，以阿里山鄒族部落為模範，漸漸的擴展到台灣其他偏遠地區的原住民部落的協助，並培養種子教官去作親身的經驗分享，光原社會企業的使命與模式是有永續發展空間，可以複製到讓更多原鄉部落，發揮更大的號召力。

「短期是我們希望在地就業化；中期是環保、環境的保護；長期部分希望一個產出部落生活圈。」(A2-3-20101025)

「因為我們就是把瑪納有機文化促進會就變成弄一個嘉義分會，他們就說那你來當會長，因為南投現在我們準備明年開始，我們的協會我們的光原，大概會比較少來這邊，辦教育的時間還是一樣不會變，不會像現在大概一個禮拜大概常常會有人來看我們輔導我們，慢慢讓我們自己站起來，然後我們有機會的時候我們要到南投到台中他們準備往北部的原住民部落也要推銷.....我們有培養幾個比較年輕的班員做一個種子教官，也把我們的經驗，不是教他們啦，把我們的經驗分享給他們。」(C2-7-1)

「對**服務對象**來講，我們是主要是局限在於原住民，我們當然希望未來不只阿里山，南投現在也有在做，南投因為目前只有兩個農民，不多，我們**希望號召力是越來越大，因為其實台灣農業非常的好，非常的重要**，可是現在土地被大量化肥破壞掉，其實我覺得蠻可惜，像我都會看到說進口的高麗菜、紅蘿蔔、青花椰，如果台灣未來能夠自給自足，台灣都夠內銷足夠，我們搞不好還可以外銷，有一天我們可以讓全世界都吃到台灣有機的東西是這麼好。」(A3-60-3)

二、 經濟的永續

光原社會企業著重以營利的方式賺取利潤在解決原住民農民的收入問題，組織本身不以依賴政府補助的非營利組織成立，而是發現非營利組織有許多限制之後才設立，雖然須自負盈虧，經濟也更自主性；光原社會企業在面對股東的財務報表透明與理念上的認同吸引更多人願意增資，股東對光原社會企業在經濟層面的肯定，也為光原社會企業在推動社會目的更彈性化。

「社會企業，就我知道的就是它其實還是以企業的方式存在，但是它的目的，成立的目的除了營利之外，就是要解決社會問題。然後，當然營利是占比較大多，它還是要有**營收**才可以做，為了想要解決的社會問題的一些目的。」(B2-13)

「……我覺得……因為我們從 97 年開始成立光原到現在 99，不過就 2 年而已，在一年半當中，我們取得，我們就增資到 1 千萬……」(A1-47-1)

「會，我們財務報表都一定會給股東看，這是一定會的。」(A2-17)

三、 環境永續

光原社會企業支持有機部落的發展，除了賺取利潤，更是保護阿里山的土地。從事有機種植除了是要賺錢改善生活，回復土地的肥力，保護土地，自然可以增加土地使用的壽命，永續經營。在光原社會企業的推動下，增加愈多人從事有機的意願，讓觀念更推展出去，市場越來越大。在面對天災時，結合各組織單位，呼朋引伴從事造林活動，一起為環境盡點心力。

「其實「有機部落」他就是一個使命。那這個使命就是我們就好像設中長期計劃一樣，我短期計劃我要得到什麼，**中長期計劃要達到，當然「有機部落」**，就是我希望我們原住民住的地方，它就是全部都是有機，……」(A1-12-2-20101025)

對環境的保護是好的，所以，如果有越來越多人被我們影響，像現在阿里山每一個單位

都想做有機，對我們來講我們是很高興的，因為有越來越多人認同我們的理念，他們想要來**保護阿里山這塊土地**，阿里山是曾文水庫的水源區，他們來做，其實這只是會讓觀念更擴展出去，市場越來越大。（A2-75-20101025）

「我們認為還有一部分是要盡環境的保護力量，盡量去**降低對台灣土地的傷害**，所以我們認為我們希望能號召更多志同道合的人，不只是社會企業、財團或基金會，……我們會希望能夠有號召的力量可以讓更多的企業認同我們在做甚麼，願意幫忙我們一起做這些事情，因為我們覺得團結力量還是會比較大，光靠光原這樣一小小家可能要做很久。」

(A3-60-4)

「所以我們常常是說像那個八八水災一樣，那個很多地方有崩塌地，光原就會同慈濟、慈心、里仁這些跟我們有關係的組織，一方面請他們來這邊做一個深度旅遊，一方面他們一來的時候，他們就是喜歡造林，每次來他們就說哪個地方可以種樹啊……」

(C2-14-2)

「所以我們大概就是說每一個班員當然我們最大目的是要賺錢改善生活，可是我們要做這樣的一個動作就是讓他們去了解你現在要賺錢，**永續經營的話，就是要把土地怎麼樣子把它保護起來**，因為一旦土地你回復他的肥力，他的地力時候，你自然種出來的東西他會回報給你，也是健康的，……所以我們常常就是一直強調人跟土地，人跟大自然要怎麼去在一起，要不要惡意去破壞，如果破壞掉要怎麼去幫助這個環境讓它回復它的生機，讓它恢復生機就是說你不種的地方能夠造林就造林，自然水土的涵養什麼的，大概就是我們一直推，跟我們班員大家互相聯繫的就是這樣子，那我們最大的目的還是**賺錢**。」

(C2-14-3)

四、 風險管理

在從事新進農民，光原社會企業會與會員事先評估一段時間，並會同專家作土地評估，以原有農地為主，以不開墾為原則，降低對環境的破壞，在遭受環境的不可預測性時，以往的天災受到影響的大部分都不是光原社會企業的農民。

「沖掉的土地大部分都不是我們的菜園，大部分可能是竹筍，菜園會被影響的只是他把地表的營養沖掉，就這樣而已。」（A1-66-20101025）

「一定會，而且我們一方面希望我們希望已經是菜園的土地，它變成有機，我們其實並不希望是開墾，所以其實那個部分對我們的影響比較沒有那麼大，有的人是我開墾一塊來做什麼，可是我們不是，所以我們都想過啦。我們希望更多的人投入，所以我們並不是只是為了賺錢，所以面積越來越大，其實相對的，如果這個人比如說他有一塊地，然後他說給你們瑪納做，其實我們不會馬上答應，我們會說，你一起來做。」

(A1-67-1-20101025)

五、 創新

光原社會企業的內部人員認為所有改變每天都在進行，因此，加入它們的工作人員有強的適應力和創新；且光原社會企業和瑪納協會的策略合作，是難以複製的創新表現。

「他其實是每天都在進行中啦，所有的改變，每天都在進行中，所以我們幾個主要核心跟領導者，他真的要有很強的心臟，你每天都在改變，那不改變我們就是等著往下了嘛，因為他沒有向上，他其實就往下，幾個核心人物就必須要有很強的心臟。其實來我們這邊工作還蠻不容易，我坦白講，我還蠻感謝來我們這裡工作的人，他真的需要有很強的**創新跟適應能力**。」(A1-42-2)

「我們花很多時間在這裡，不過這個系統，另外一個組織要來發展這個系統的話，我相信他沒有 short-cut，所以，以這個系統複製來說，**除非是在瑪納跟光原下複製**，否則的話，另外一個組織要來複製我認為沒有那麼簡單。」(A1-55-3-20101025)

六、 願景與展望

光原社會企業秉持著沒有界線的愛與分享，為目標族群服務，代表著組織理念的持續；展望是鼓動組織持續前進的動力。光原社會企業在願景與展望的持續，作為組織永續的動力。

「就已經很大了。我們談的是**分享，談的是愛**，這個東西是沒有界限的。如果一個人只是為自己著想，只想自己賺錢。你想他有可能長久待下去？不可能的！而且我們又是分權，平權的概念。所以當一個人只想自己的時候，他就不可能在這個組織文化下生存。」(A1-11-20101125)

「就光原社會企業……我很希望它可以股票上市的原因，什麼時候不知道啦。(A1-30) 這個是我的理想，但是我死以前能不能做到，不知道。」(A1-31-20101125)

七、 小結：

從訪談內容得知光原在社會企業在中長期目標，重視環境保護與部落生活圈的創造，生態環境與文化上的維護是看的見的，以阿里山部落為示範，預計將模式擴展到台灣其他部落，表現出光原社會企業的**使命與模式是有永續發展的空間**

間，在透過協助原住民的過程中，具有社會目的和經濟目的，除了營利之外，目的就是希望減少貧窮，另外，不忘乎土地的評估與利用，才能減少風險與損失，也是對整個生態環境的保護，能讓土地壽命延長與傳承，造就地方的發展，更印證現存的社會中，在事業的經營下，不被允許的是在追求利潤的當下，忘卻了對社會或對環境的那一份責任，否則是難以永續生存與發展。

團隊希望透過沒有界線的愛和分享去包容一切，為目標族群服務，能使成員彼此能獲取更多的學習與價值，而核心工作人員的不斷更新之下，使組織愈具有彈性跟適應性，也具備創新能力與一般主流的市場做區隔，讓光原社會企業更具有競爭性與永續性

第五章 研究發現與建議

近年來，社會企業成為全球性討論的一股新議題，基於財務與環境議題，一直是營利企業和非營利組織間互為討論的議題，如何有效因應才能使組織存續與發展，許多組織嘗試創新和接受新挑戰，目的在於讓組織能面對外環境競爭，去轉型或開創另一番型態的企業。本研究以「社會企業創新實踐之旅」為主題，係台灣第一家以社會企業著稱的光原社會企業為個案，探究依使命領導為原則，協助原住民經濟社會發展，著手與阿里山地區原住民部落合作，以有機農業發展為合作起點，利用阿里山高海拔的天然優勢，促進在地化就業及生活圈營造，更為大地環境的永續發展而努力，採前置性的參與觀察作資料蒐集，再依據深度訪談來探究光原社會企業在著手實作上，分別就社會、環境和永續構面作探討，了解光原社會企業在執行上所遇到的問題及因應方式為何。

本章區分為研究發現與建議兩部分討論，研究發現部分依據前述文獻探討和分析結果，逐次回應本研究設定的研究目的和三個研究問題；建議的部分則分為研究限制與及研究建議。

第一節 研究發現

本節將依據前述社會企業的文獻探討和分析結果，對本研究目的和三個研究問題逐次作回應。

一、社會企業使命、目標、公共課責的回應

根據先前文獻探討中，發現社會企業的出現是回應當前市場和社會的需求；意謂著現存的機制已不能全然解釋整個社會的型態和對策；有些學者主張社會企業不單考慮雙底線，理應注重社會、經濟、環境三重底線，類型更是多元化，由此可知，社會企業無統一制定標準。針對文獻檢閱，目前社會企業探究的類型有公益創投、非營利組織企業化、企業社會責任或以合作社的形態出現居多，國外

最典型以社會企業著稱的尤努斯微型貸款，解決貧窮與不平等的問題，微型貸款的出現，帶領許多婦女脫離貧窮，在過去的三十多年傳遍全球。因此，社會企業的出現是能落實更多社會使命與創造利潤雙重目標。

社會企業有明確社會使命外，持續改善社會問題為目標，透過行動與價值的傳遞，解決環境不平等問題，以實現公益使命。社會企業不同以往的營利組織單就利潤為評量標準，並視社會使命為領導核心，使命定位清楚可做為組織執行與自我檢視的依據。因此，社會企業具有企業家精神，藉由實際營運與兼具社會理念的組織，以增進個人、團體或社會整體利益為福祉，也是一種創新的體現。

在課責方面，社會企業為了落實使命，必須以商業的模式作為實現的手段，必須受到利害相關人的檢視，面對組織內的股東、成員，環境外的社會大眾，在相關財務資訊上的透明化、公開或揭露的展現，才能表現出公共課責。因此，社會企業為實現目的，財務資訊是必須受到相關的課責，讓組織更具有競爭力。

二、光原社會企業運作模式

(一) 就「社會使命」構面而論

光原社會企業的成立是起源於瑪納生活促進會基於非營利組織的銷售限制，目的是協助原住民在有機種植後，在銷售的價格上，能符合市場上的公平貿易機制，而不是一直位居於弱勢，是有能力去學會自力更生，期待藉由教育訓練去自我肯定。以阿里山鄒族原住民對土地的熱衷與土地間的關係是共存的，在光原社會企業使命領導之下，對土地環境的珍惜，並逐漸建構當地永續有機部落的創新思維，推展有機部落的理念。

而光原社會企業和瑪納協會的權責劃分主要是輔導和市場銷售的差別。光原

社會企業除了發展自有品牌之外，以公平貿易原則來定價，去照顧農民，讓大部分的人吃得起有機，但也讓他們在環境上遭受以營利為導向的有機商家排擠，依舊不會動搖其想落實社會公益的決心。該組織認為對社會的回饋是必要性，同時考量到目標對象的利益和環境保護，為社會盡力。

光原社會企業採透明的機制去面對組織的理監事，彼此之間建立一套明機制，收入與支出是公開，另外在服務費和輔導費均按照定額提撥制度。以公司行號去登記，遵循與一般公司同樣的原則，開立發票，財務透明化，內帳有會計，外帳則有會計事務所在包辦；成立至今尚未分配盈餘，未來可能採部分盈餘分配。從財務上的透明度看來，是具有責信度。其屬性是以社會使命為號召，為領導原則，具有非營利組織的特質。

光原社會企業採創新手法的為慈心的第一家採集團驗證，且非單一作的驗證，該組織的領導風格具有創新的精神，不會因為具有挑戰度和複雜性就迴避，以積極面對的態度，採取的獨特性表現，有發展的空間。

（二）就「環境」構面而言

光原社會企業從股東的投資、工作同仁專業知識、到農民的能力建構上，主要是在價值的認同，光原社會企業希望為瑪納協會找到價值，股東之所以投資是因為使命的關係，或者是農民的加入與互相監督，皆是它們認同組織的使命領導與運作模式，希望藉由教育訓練來訓練會員們解決問題的能力。

光原社會企業採用慈心有機驗證，此外，慈心也擔任農民免費的教育訓練課程；巨農有機農場則是協助光原社會企業做資源上的整合；德國杜夫萊茵公司主要為產品做免費驗證，與協力組織的合作上是透過同業介紹和自己尋找管道而有合作關係。外部環境，通路商的通路大，是光原社會企業的一個優勢與具有競爭

力。

由於台灣目前對社會企業在稅法尚未有制度，針對非營利組織以優先採購法，不適用於光原社會企業的公司登記，因此無法接受政府補助和現有政策的適用，而光原社會企業也不願僅做資源依賴者的角色。

光原社會企業在社會行銷策略上，希望透過行銷的方式去增加農民的收入，改善生活品質，逐漸建構部落永續的生活圈，透過社會行銷的方式傳遞社會價值，目的是為了增加服務對象的能力和肯定，以提撥部分所得作為輔導費用和社區的回饋上。此外，採 4P 的行銷組合，希望透過有機市集和活動參與，讓社會大眾知道光原社會企業和瑪納協會的角色與社會價值的傳達，以行動去肯定農民的努力，改變外界對原住民刻板印象。

（三） 從「永續性」構面來看

光原在社會企業在中長期目標，重視環境保護與部落生活圈的創造上，生態環境與文化上的維護是看的見的，以阿里山部落為示範，預計將模式擴展到台灣其他部落，表現出光原社會企業的使命與模式是有永續發展的空間，在透過協助原住民的過程中，具有社會目的和經濟目的，除了營利之外，目的就是希望減少貧窮，另外，不忘乎土地的評估與利用，才能減少風險與損失，也是對整個生態環境的保護，能讓土地壽命延長與傳承，造就地方的發展，更印證現存的社會中，在事業的經營下，不被允許的是在追求利潤的當下，忘卻了對社會或對環境的那一份責任，否則是難以永續生存與發展。

光原社會企業的組織創新，兼顧了環境保護、社會價值維繫的需求，是有永續經營的空間，以使命為領導之下，推動原住民的經濟自主，發展的有機部落，更是永續發展的實體呈現。

三、光原社會企業推展的困境與經驗分析

就技術層面上有待改進的是有機蔬菜品質上的不穩定與物流問題，常常面對著客訴問題，或是無法及時生鮮保存。另外，顧客對光原社會企業的觀念不清楚，與瑪納協會間的劃分感到模糊，光原社會企業對針對顧客的疑問做釐清，並活得客戶的認同與支持。

光原社會企業面臨外界競爭者私下提高價錢，希望採購農友的有機蔬菜，而光原社會企業和瑪納協會在整體性教育的做預防。面對草創初期，受到開發客戶的不信任，因此，光原社會企業以公信力建立合作。

再者，光原社會企業最大的風險就是面對氣候的風險，雖然高山蔬菜生長環境較平地蔬菜品質佳，面對阿里山地勢較高，且光原社會企業主張不蓋溫室之下，提高組織的風險，尤其遭受莫拉克颱風的破壞，所有的收成都歸零時，及時成立急難戶頭，協助遭到損失的農民恢復農地，重現農民的信心，誠實面對顧客，將狀況據實以告，多半是獲得諒解，並在收成時以回饋方式更多菜來感謝客戶支持以實際行動幫助阿里山的農友。由此發現，社會使命及目標定位，對光原在內部環境人員的篩選和面對外部環境的風險承擔，一直是帶領它們願意持續往前走的最大動力。

第二節 研究限制與建議

本節將分為兩部分，第一部分為本研究的限制，包含資料上的取得、理論、研究方法、研究對象和研究分析；第二部分為研究建議，茲分述如下。

一、研究限制

社會企業在台灣的發展屬新興議題，相關資料和內涵掌握不易，本研究嘗試將各種類型劃分，仍面臨到很多限制，茲分述如下：

（一）資料取得部分

社會企業為多元化發展，台灣在非營利組織轉型為社會企業的居多，相較之下各類型的資料取得較為缺乏，因此在各個類型與內涵上，部分以歐美社會企業的發展作為本論文文獻參考。在資料收集部分以 2010 年前為主，社會企業的相關文獻或光原社會企業在後續有其他發展的轉變及更新，會因為時效性而受限。再者，社會企業的種類多元，個案的探討僅為台灣社會企業的某一類型的呈現，卻不能代表社會企業的全貌，是本研究的限制，也是後續研究者可以探討的面向。

（二）理論部分

社會企業在目前為主，無統一代表性的理論，本研究是藉由參與組織不定期的活動與觀察，而選定與個案較為相關的論述作為本研究欲探討的主要架構。因此，本研究架構僅是合適性，無法為社會企業整體的代表性。

（三）研究方法部分

就研究方法上，本研究僅選定某一個案為社會企業的實務性探討，未進行個案在創設時的研究，研究上，採參與觀察和深度訪談，礙於研究者本身的能力和時間上有限，在組織內部成員、協力關係組織、農民等方面，僅就挑選樣本代表性為訪談對象，未進行全面性的深度訪談與量化研究；因此在訪談過程中，蒐集

資料的廣度上，仍有進步空間。

（四）研究對象：

原本預設訪的訪談對象，以光原社會企業的重要協力組織代表為訪談對象，慈心與里仁兩個組織單位的工作人員為代表，一個單位負責有機的教育訓練，另一個則是光原市場的其中通路之一，角色位居重要，因為組織體系龐大，邀請訪談的方式是透過光原的股東之一，與該組織高層人員進行聯繫，由於行事作風低調，以謙虛的態度，婉拒了研究者的訪談，因此，未能全然獲得協力組織代表進行訪談，降低部分協力組織認同的完整性。

（五）研究分析

基於研究組織的職責劃分，在本研究進行深度訪談時，相關人員會依照每個構面問題的不同，交付給各權責的同仁來回答，使本研究在個案分析部分，同一個分析構面上可能會偏向當中幾位受訪者的引述。

二、 研究建議

（一）對光原社會企業的建議

本研究發現，由於光原社會企業是因為瑪納協會而設立，兩個組織之間的核心人物的角色有重疊的情形，也造成顧客對角色模糊的問題產生，建議光原社會企業和瑪納協會除了在財務上的透明化外，能建立一套機制，以釐清社會大眾對兩者間權限模糊的疑慮。

光原社會企業會依據研究訪談的內容提供適合受訪者，建議光原社會企業能加強內部人員訓練，提升光原社會企業人員在對外的理念傳達。

（二）社會企業的建議

目前政府在經費補助方面，皆以補助非營利組織機構為居多，一些機構從事服務僅根據政府的補助來衡量能力範圍，造成處於較弱勢的一方，只能短暫性的解決問題，長遠來看，不能實質的改善或提升生活品質，現存法制是有待思量。若鼓勵社會企業規劃長期性的相關服務計畫，一方面能落實社會責任，另一方面也能減緩政府的財政負擔。

台灣現存的法制上，目前沒有針對社會企業的相關法令，不是成立公司依據公司法規，不然就得附屬在非營利組織之下，如此，法制上又有很多的限制，例如能提供免徵營業稅、以補貼或減免的方式來鼓勵社會企業的增設，而社會企業是社會使命大於利潤的組織，反觀，現存法律上的適用性有待商榷與改進。

透過文獻的回顧，發現國外社會企業與國內社會企業比較之下，相關政策與法規較為完善，建議政府未來在政策上的推動，能參考國外社會企業的成功案例，對社會企業的認定上，以盈餘分配限制作為參考。

（三）後續研究建議

本研究的研究方法僅採單一個案深度訪談的方式進行，建議後續研究者能針對同一類型或同一屬性的社會企業做比較；或是光原社會企業在其他部落運作的模式，檢驗個案在運作模式上的適用性。

另外，社會企業至今仍未發展出一套理論，期待後續對社會企業在學術研究的累積能發展出適合的詮釋與理論。針對社會企業的類型多元，本研究採深度訪談，探討以公司名義成立的社會企業，尚未討論到非營利組織轉型、合作社、社會創新等類型的深度研究，因此，無法單就個案作為社會企業的全貌，建議後續研究能針對台灣其他類型的社會企業做研究，增加社會企業研究的廣度。

參考文獻

壹、中文部分

一、書籍

王昭正、朱瑞淵合譯、孫智陸 校閱 (2005), Danny L. Jorgensen 原著 (1989)。

參與觀察法。台北市：弘智。

江明修 審訂 (2004)。**企業型非營利組織**。台北：智勝文化。

江伯洋譯 (2005)。**行銷學**。(Richard L. Sandusen 著)。台北：揚智文化出版。

任凱、王佳煌譯 (2005), John Lofland & Lyn H. Lofland 原著 (2005)。**質性**

研究法—社會情境的觀察與分析。台北市：學富。

李永展 (2003) **永續發展：大地反撲的省思**，二版。台北：巨流出版

李芳齡譯 (2009) **企業永續發展指南**。(Marc J, Epstein, 2008 著)。台北：天

下雜誌出版。

林孟彥譯 (2003)。**管理學**。(Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 2001 著)。

台北：華泰文化出版。

林建煌 (2010) **管理學**，第三版。桃園縣中壢市：新陸書局股份有限公司。

林淑馨 (2008)。**非營利組織管理**。台北：三民出版社，頁 242-261。

吳偉文 (2007) **創業管理：事業經營與企業家職能**。台北：普林斯頓國際

俞玫姣譯 (2005)。**社會行銷**(Philip Kotler, Ned Roberto, & Nancy Lee)。台

北：五南出版。

高希均 (2008) 審訂。**企業社會責任入門手冊**，台北：天下文化出版。

陳定銘 (2007)。**非營利組織社會企業化之研究—以財團法人基金會為例**。載於

邱昌泰 (主編) **非營利部門研究：治理、部門互動與社會創新**，頁 290-334。

台北：智勝文化

陳定銘 (2007)。**非營利組織·政府與社會企業理論與實踐**。台北：智勝文化。

陳文俊譯 (2005), Earl Babbie 原著 (2004)。**社會科學研究方法**。台北市：雙

葉。

張茂芸 (譯) (2003)。非營利組織 (一版三印)。台北：天下遠見，哈佛商業評論精選，頁 137-169。(Regina E. Herzlinger, 1998)。

張國雄 (2004) 行銷管理。台北市：雙葉書廊出版。

黃俊英 (2007)。行銷學原理二版。台北：華泰文化出版。

曾育慧 (2008) 打造富足新世界。穆罕默德·尤奴斯著。台北：博雅書屋出版。

傅篤誠 (2003)。非營利事業行銷管理。嘉義：中華非營利組織管理學會。

潘淑滿 (2003)。質性研究。台北：心理出版。

錢為家(2009)。企業社會責任實務全書，台北：商周出版。

戴肇洋 (2005)。第三部門產業化策略之研究—以公益性非營利組織為例。委託報告：RECD-RES-093-005。行政院研究發展考核委員會編印。

謝正聲 (2011) 集客力，從對的行銷開始。新北市：創建文化出版。

謝文雀 (2010)。行銷管理：亞洲觀點 五版。(Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, & Chin Tiong Tan)。台北：華泰文化出版。

蕭富峰，李田樹譯 (2005)。創新與創業精神。(Peter F. Drucker 著)。台北：臉譜出版。

嚴祥鸞 (2005)。參與觀察法，收錄於胡幼慧主編，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，台北，巨流出版，頁 163-184。

二、期刊

王順民 (2006)。當代台灣地區非營利組織的社會行銷及其相關議題論述。社區發展季刊，第 115 期，頁 53-64。

李艾佳 (2003)。第三部門產業化發展新趨勢：非營利組織產業化。新世紀智庫論壇，第 22 期，頁 81-90。

- 呂朝賢 (2008)。社會企業與創業精神：意義與評論。國立政治大學社會學報，第三十九期。
- 官有垣 (2006)。台灣社會企業的發展。檢索日期：2009 年 6 月 15 日。社會企業全球資訊網：SE 研究報告。
- 林怡君 (2008) 社會企業在台灣的發展與限制—以多元就業開發方案經濟型計畫為例。「就業安全」半年刊，頁 63-67。
- 香港立法會秘書處 (2007)。英國西班牙和香港的社會企業政策。立法會秘書處資料研究及圖書館服務部。2009 年 12 月 7 日取自
<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/sec/library/0708rp03-c.pdf>
- 科技產業資訊室(2006)。產業策略評析：行銷政策與行銷組合。財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心。檢索日期：2011/10/1
http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat_A080.htm
- 陳金貴 (2002)。非營利組織社會企業化經營探討。新世紀智庫論壇，第 19 期，頁 39-51。
- 劉祥得 (2006)。公部門的社會行銷組合與影響因子析論。國家文官學院，T&D 飛訊第 133 期。發行日期：100 年 12 月 16 日。
- 鄭讚源 (2003) 社會產業：典範轉移與跨部門整合。
- 鄭勝分 (2007)。社會企業的概念分析。政策研究學報第七期，頁 65-107。
- 鄭讚源 (2003)。第三部門產業化及其可能的影響。第三部門產業化新趨勢研討會。
- 鄭勝分 (2008)。社會企業：市場、公共政策與公民社會的交叉點。公共行政學報，第 27 期，頁 199-206。
- 蘇國禎 (2008) 非營利組織產業化—以喜憨兒基金會為例。收錄於多元就業開發方案，民間團體發展成為社會企業論述精選集。行政院勞工委員會職業訓練局中彰投區就業服務中心編印。

三、論文

沈怡臻 (2009)。影響社會企業關係網絡和經營績效因素之研究—以社會企業創業家為例，輔仁大學管理學研究所碩士論文，未出版。

林郁芸 (2009)。社會企業的創立與轉變—大王菜鋪子的個案研究。國立東華大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版。

洪久雅 (2003)。我國非營利組織產業化之研究。國立政治大學公共行政學系碩士論文，未出版。

許竣傑 (2004)。非營利組織產業化—社會企業機制綜合架構規劃之研究。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版。

許雅雯 (2009)。社會企業經營模式之初探，輔仁大學管理學研究所在職專班碩士論文，未出版。

曹永奇 (2006)。社會企業的社會經濟運作之探討—以主婦聯盟生活消費合作社為例。國立中正大學社會福利研究所碩士論文，未出版。

陳涼 (2009)。非營利組織轉型社會企業之策略過程—以彰化縣喜樂小兒麻痺關懷協會為例。南華大學非營利管理所碩士論文，未出版。

張馨方 (2009)。社會投資型模與其責信之研究。國立台灣師範大學社會教育學系碩士論文，未出版。

黃毓婷 (2006)。非營利組織社會事業化之探討：以社會福利類型組織為例。東海大學公共行政學系碩士論文，未出版。

黃惠勤 (2009)。非營利組織社會創新之研究—以台北市文化基金會受託管理四個機構為例。國立台灣師範大學社會教育系碩士論文，未出版。

張馨方 (2009)。社會投資型模與其責信之研究。國立台灣師範大學社會教育系碩士論文，未出版。

湯坤嶧 (2009)。情緒訴求與品牌性別特質對於善因行銷效果之影響。國立中山大學企業管理學系碩士論文，未出版。

葉玲伶 (2005)。非營利事業產業化—以新港文教基金會與新港客廳為例。南華大學非營利事業管理學系碩士論文，未出版。

鄭勝分 (2005)。歐美社會企業發展及其台灣應用之研究。國立政治大學公共行政學系博士論文，未出版。

劉寶娟 (2003)。非營利組織企業化之研究—以社會福利組織為例。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文，未出版。

蕭盈潔 (2002)。非營利組織事業化—以社會福利機構為例。國立台北大學社會工作學系碩士論文，已出版。

邊育騰 (2005)。非營利組織產業化—以社會福利機構為例。南華大學非營利管理所碩士論文，未出版。

貳、英文期刊、書籍

Arthur C. Brooks(2009). **Social Entrepreneurship: a modern approach to social value creation**. Pearson Prentice Hall.

Brenda L. Massetti(2008). **The Social Entrepreneurship Maxtix as a “Tipping Point” for Economic Change**. St. John’s University, USA.

Carol Borzaga & Jacques Defourny(2001) **The Emergence of Social Enterprise**. London & New York:Routledge, p1-5、350-369.

Fiona Tilley & William Young (2009). **Sustainability Entrepreneurs: Could they be the true wealth generators of the future ?**

<http://www.greenleaf-publishing.com>

J. Gregory Dees (1998). **Enterprising nonprofits**. Harvard Business Review, 54-67.

Jane Wei-Skillern, James E. Austin, Herman Leonard, & Howard Stevenson (2007).
Entrepreneurship in the Social Sector.

Janelle A. Kerlin (2006). **Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences**. Voluntas, 17, 247-263.

J. Weerawardena, & G. S. Mort(2006). **Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model**. Journal of World Business, 41, P21-35.

Kim Alter(2007). **Social Enterprise Typology**. 2010/3/28 retrieved
by <http://www.4lenses.org/setypology/print>

OECD(1999). **Social Enterprise**.OECD

OECD(2003). **The non-profit sector in a changing economy**. OECD.

Patrick McManus (2004). **Definition of the Social Economy in Northern Ireland Finding a way through**. Social Economy Agency. 2010/3/28 retrieved
from <http://www.socialeconomynetwork.org/PDFs/Publications/DefinitionsPaper.pdf>

Peter C. Brinckerhoff (2000). **Social Entrepreneurship: the art of mission-based venture development**. John Wiley & Sons, Inc. P1-27

Social Enterprise London(2007). **Social Enterprise in London**: A review of London Annual Business Survey(LABS) evidence. 2009/7/11 retrieved from <http://www.sel.org.uk/#item-upcoming-courses>

參、網路資料

內政部人民團體全球資訊網。檢索日期：2011年9月7日

<http://cois.moi.gov.tw/moiweb/web/frmForm.aspx?FunID=e89adb5e8b5b4b81>

內政部優先採購網。檢索日期：2009年6月14日

<http://ptp.moi.gov.tw/web2.0/index.php>

全國法規資料庫：身心障礙者權益保障法。檢索日期：2009年6月14日。

[http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4B.asp?FullDoc=所有條文
&Lcode=D0050046](http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4B.asp?FullDoc=所有條文&Lcode=D0050046)

光原社會企業

www.o-power.com.tw
zh-tw.facebook.com/

里仁事業股份有限公司

<http://www.leezen.com.tw/big5/index.asp>

財團法人慈心有機農業發展基金會

<http://toaf.org.tw/>

Wikipedia。檢索日期：2011年9月29日 <http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing>。

附錄一：訪談邀請函暨說明

親愛的受訪者您好：

我是南華大學非營利事業管理學碩士班的學生，目前正由東海大學行政管理暨政策學系陳秋政老師指導，主題以「社會企業創新實踐之旅—以光原社會企業為例」進行碩士論文的撰寫，透過對「光原社會企業」在實務上的研究，瞭解如何能號召更多物力、組織、團體或個人的投入，以落實社會企業達成組織永續發展及實踐社會公益的使命。希望透過訪談，瞭解您參與光原社會企業運作的實際狀況，以作為後續相關研究及實務的參考。在此懇請您能撥冗接受訪談，分享您參與光原社會企業的實務經驗與心得。

研究者在訪談前依受訪者的方便性預將訪談大綱以傳真、電子郵件的方式交給您，擬以面對面的方式進行半結構式訪談，時間約為一個小時左右，訪談過程中會依訪談內容進行相關問題的提問，為求資料的完整性與真實呈現，經由您的允許，訪談過程將會進行錄音及訪談筆記，作為訪談過程的紀錄。訪談內容將整理成逐字稿，所得資料僅供學術用途，在訪談資料整理後會先交由您過目，若在資料運用上有任何問題或需要改進之處請您提供寶貴意見，使研究能更完整。基於保密與尊重的原則，訪談內容及個人基本資料的運用將依個人意願公開或採匿名方式處理，以保障您的隱私及權益，請您放心。再次致上最深的謝意！

南華大學非營利事業管理學碩士班

指導教授：陳秋政 博士

研究生：陳慧珊 敬上

附錄二：研究同意書

親愛的受訪者您好

我是南華大學非營利事業管理學碩士班的學生，希望透過論文探討主題以「社會企業創新實踐之旅—以光原社會企業為例」能為社會企業在實務上有些微的貢獻。

本研究訪談所得資料僅供學術研究之用，研究者會謹守研究倫理：告知後同意；基於保密與尊重的原則，基本資料及訪談內容將依個人意願公開或採匿名方式處理，以保障個人的隱私及權益；如果研究過程或資料上有疑慮，請告知以便再向您作詳盡說明，若過程中不願意錄音或繼續參與時，可隨時告知研究者，以暫停錄音或終止訪談。

為了確保您在參與本研究的權益，擬定此份同意書，若研究者未遵守上述研究倫理，您可以隨時要求放棄所提供的寶貴資料。冀望在進行訪談時，您願意提供相關資料和同意訪談過程中的紀錄，若同意此同意書內容，請您在受訪者欄位簽名。最後！在此向您致上最誠摯的謝意！

南華大學非營利事業管理學碩士班

指導教授：陳秋政 博士

研究生：陳慧珊 敬上

受訪者簽名： 日期： 年 月 日

研究者簽名： 日期： 年 月 日

附錄三：訪談大綱

訪談大綱一：

- i. 光原社會企業當初成立的背景、動機、使命、目標為何？遭逢哪些困境？
- ii. 協助原住民的類型很多？為何選擇有機？
- iii. 光原整個運作模式為何？成效為何？
- iv. 光原有哪些相關的協力組織？主要負責的任務為何？
- v. 光原與瑪納的關係與權責分配為何？
- vi. 農民的篩選與農友間的合作方式採用何種機制？如何與農友間建立責信度？
- vii. 光原社會企業在實行過程中遇到何種困難或限制？如何解決？
- viii. 光原的在市場運作方式為何？如何建立銷售網絡？有哪些具體活動？
- ix. 利潤如何分配？回饋機制有哪些？
- x. 組織優勢為何？
- xi. 尚未達成？未來展望？

訪談大綱二：

- i. 有否參與當初光原在創設時期？光原社會企業當初成立的背景、動機、使命、目標為何？特色為何？
- ii. 光原有哪些相關的協力組織？主要負責的任務為何？
- iii. 光原與瑪納的關係與權責分配為何？
- iv. 農民的篩選與農友間的合作方式採用何種機制？如何與農友間建立責信度？
- v. 光原社會企業在實行過程中遇到何種困難或限制？如何解決？
- vi. 光原的市場運作方式為何？如何建立銷售網絡？有舉辦過哪些活動？
- vii. 利潤如何分配？股東有否分配盈餘？回饋機制有哪些？

viii. 尚未達成？未來展望？

訪談大綱三：

- i. 有否參與光原草創時期？若有，使命與目標為何？落實程度？
- ii. 主要負責組織的職位與任務為何？
- iii. 光原與瑪納的關係與權責分配為何？
- iv. 與農友間的合作方式與機制為何？
- v. 與光原合作中，遭遇何種困難與限制？解決辦法？
- vi. 與光原彼此間利潤分配與回饋機制有哪些？
- vii. 認為光原尚未達成或需要改進的地方為何？
- viii. 未來展望？

訪談大綱四：

- i. 加入光原的時間？何種動機促使加入？參與組織活動的程度？
- ii. 是否知道光原的使命？認同嗎？
- iii. 對有機的看法？從事有機種植時間？種植面積？
- iv. 光原和瑪納分別在協助有機工作的工作內容與管理機制為何？
- v. 光原對農民的影響？
- vi. 在參與過程中，遇到何種困難？例如莫拉克風災，組織協助哪些？
- vii. 利潤如何分配與地方回饋有哪些？是否透明化？
- viii. 對光原的看法？在協助上待改善之處？尚未達成的地方？
- ix. 未來期望？