

南華大學非營利事業管理研究所碩士論文

THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER
DEPARTMENT OF NONPROFIT ORGANIZATIONS MANAGEMENT
NAN HUA UNIVERSITY

非營利組織產業化--社會企業機制綜合架構規劃之研究

The Research for Non-Profit Organizations on the
Industrialization--Social Enterprise Mechanism
--A Program on the Synthetic Structure

指導教授：傅篤誠 博士

ADVISOR：FUH,DUU-CHENG

研究生：許竣傑 撰

GRADUATE STUDENT：SHU,CHUN-CHIEH

中 華 民 國 九 十 三 年 六 月

南 華 大 學

非營利事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

非營利組織產業化—社會企業機制綜合架構規劃之研究

研究生：許 藍 傑

經考試合格特此證明

口試委員：林 豐 智
王 振 乾
傅 運 誠

指導教授：傅 運 誠

所 長：王 振 乾

口試日期：中華民國 九十三年 六 月 十二 日

謝 辭

在這不算長的兩年求學生涯中，經歷了人生重要的抉擇與考驗，感謝恩師傅篤誠老師的支持與鼓勵，同時也非常感謝王振軒所長、林吉郎老師與黃德舜老師的關心與加油打氣，才使得我能夠順利完成學業。

本論文之完成，首先要感謝恩師傅篤誠教授殷切的指導與體諒，在撰寫期間，對於相關概念之啟發與問題之釐清，皆蒙恩師的耐心指點。此外，在撰寫的內容上讓我有廣大發揮空間，才使得整篇論文的撰寫過程得以順利地進行。論文初稿承蒙王振軒所長及逢甲大學林豐智老師在口試期間悉心審閱與指導，以及提供寶貴的意見，使本論文更臻完善。

當初要完成這篇論文，超乎想像的艱難，回首來時路，一臉的茫然與無限的感激。茫然的是，研究個案已關門大吉十多年，人士已非。對於相關人士要如何追查起？感激的是，相關單位與人士們熱心的協助。同時也感謝在我的生命中總有許多的貴人相助，使此篇論文順利完成；在訪談的過程中，讓我對肢體殘障朋友以及我們的社會有了更深一層的認知，內心是無比的震撼與感慨。此外，對於願意為這些弱勢族群默默付出的社會人士們，深感敬佩。

在撰寫論文期間，特別感謝李樑堅老師與吳貞慧老師的督促與叮嚀；此外，感謝摯友昶成、志強、明民、家鴻、宣佑對我的包容忍讓及陪伴我度過我論文寫作的每一個心情；感謝同窗的伙伴們，你們對我的鼓勵及分擔我的煩憂；這些都是讓我勇敢往前衝的動力。

滿懷感恩的心謝謝我的家人，謝謝您老爸、謝謝您老媽、彤彤、妹妹與弟弟，這兩年來一直支持我為我加油，讓我在求學的過程中，能夠全心的進行。

最後，僅將這本論文以及所有的喜悅與榮耀，獻給所有我親愛的朋友及最愛的家人。

竣傑 謹誌於南華大學

2004年6月18日

摘要

本研究係採用資料分析與深度訪談方式，來瞭解非營利組織產業化、公益創投與社會企業的模式與方法。藉由深度訪談愛心貝殼公園，從經營策略、產業競爭力、經營市場與實施產業化之後所面臨的問題，以上四個構面探討非營利組織產業化後所帶來的影響。

依研究發現，就以台灣非營利組織而言，因財源緊縮的問題，紛紛實施產業化。而採行的產業化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。非營利組織實施產業化之後，由傳統經營與管理的模式，便逐漸趨向於企業化經營與行銷模式。

從文獻中發現，公益創投與社會企業雖是新名詞，但嚴格來說並不是完全新的概念與做法，將之與訪談個案經營管理與實務運作的模式加以對照，發現其業務與行為，或多或少反映了公益創投與社會企業的模式，但對於實施產業化之後所面臨的經營層面與產業競爭的問題，如專業能力與素養、經營知識、產品行銷、市場脈動的掌握與實務經驗等，的確有待加強。

因此，要如何做有效的規劃與規範，要如何發展適合台灣的公益創投與強化既有社會企業的功能，是值得深入研究的，冀望透這次的研究，對於即將產業化的非營利組織，能夠提出較具有永久性的作法與建議，幫助改善其財務結構，創造更有效的經營模式，使組織能夠永續經營。

關鍵詞：非營利組織、產業化、社會企業、公益創投

Abstract

We adopt in this research the ways of analyzing literatures and interview profundity to understand the patterns and methods of non-profit organization (NPO) in the face of industrialization, venture philanthropy and social enterprise. By interviewing Love-shell Park (an organization for disables) in four aspects: management strategies, industry competitiveness, management of market and questions come after industrialization, we investigate the influences of non-profit organizations on the way of industrialization.

According to the research, the non-profit organizations in Taiwan are getting afoot to industrialization gradually because of the retrench in financial resources. Two forms of industrialization now have been taken: promoting venture philanthropy and social enterprise. By the way of traditional management and administration, the NPO tends to improve its management and marketing step by step.

Venture philanthropy and social enterprise are new words for the discussions. However, they are not new concepts and practices completely. In contrast with the interviews about the methods in management and operations, the results show that the methods of venture philanthropy and social enterprise have its shadows in the case studied. After industrializing, the questions about management capabilities and industry competitiveness need to be augmented--whether in professional ability and self-discipline, knowledge in management, product marketing, market analysis and working experience, etc.

Therefore, how to make rules and standard, how to improve a suitable function in venture philanthropy and reinforce our social enterprise are the questions needed to be studied completely. To improve financial structures and to create efficient methods in management so as to reach sustainable growth are the goals of this research for non-profit organizations facing industrialization.

Key words: NPO, Industrialization, Social enterprise.

目錄

第一章 緒論	01
第一節 研究動機與背景	01
第二節 研究目的	02
第三節 研究內容與流程	03
第二章 文獻探討	05
第一節 公益創投	05
第二節 社會企業	23
第三節 非營利事業產業化	39
第三章 研究設計	49
第一節 研究方法與流程	49
第二節 樣本選取	52
第三節 研究架構	53
第四節 研究限制	55
第四章 研究個案分析	56
第一節 訪談機構簡介	56
第二節 非營利組織產業化 SCP 模式分析	58
第三節 個案經營策略分析	60
第四節 產業競爭力分析	65
第五節 個案之 SWOT 分析	77
第五章 結論與建議	80
第一節 研究結論與發現	80
第二節 後續研究建議	83
參考書目	
附錄	

圖次

圖 1-3-1	本研究流程圖	04
圖 2-1-1	社會企業的發展光譜	06
圖 2-1-2	公益創投組織的概念圖	09
圖 3-3-1	研究架構圖	54
圖 4-1-1	愛心貝殼公園組織架構圖	57

表次

表 2-1-1	歐洲推展第三系統就業之型態表	18
表 2-2-1	社會企業光譜	26
表 3-1-1	訪談時間表	51

第一章 緒論

第一節 研究動機與背景

「創投」的議題早已在營利事業受到廣泛的討論。但因非營利事業因營運資金管道來源的問題及市場競爭的問題和政府政策的改變(利率下降、福利預算縮減)，使得非營利事業經營日增困難。2000年「向創投借鏡」(張茂芸, Regina E. Herzlinger, 2000)一文再度引起的「公益創投」(venture philanthropy)議題，才使得非營利事業在經營策略上有了新的思維方向。

公益創投是近年來興起於美國加州矽谷的非營利部門投資模式，旨在尋求藉助企業創投手段創造更寬的「非營利資本市場」，募集資金，亦且提升管理效能，改善組織體質，以因應社會變遷與發展。(林吉郎, 2003)

非營利事業，在二十世紀之前的時期，靠著政府的經費補助及民眾的捐款(蕭新煌, 2000)，可以有足夠的經費去舉辦各種服務活動，然而進入二十一世紀之後遭逢國際經濟的不景氣後，許多國家的政府預算緊縮，減少對非營利事業的支援，而民眾和企業也因為收入減少，捐款也減少，在缺乏資金的壓力下，許多非營利事業只得自尋生路、自謀財路，不得已走向營利的途徑。在2003年色拉蒙(L. M. Salamon)對三十二國的研究中，發現非營利部門的收入很少來自私人的慈善捐款(12%)，最主要的經費來自代辦費和其他商業性收入(53%)以及政府支援(35%)(Salamon & Others, 2003)。這情形說明非營利部門走向商業化已是既成的事實，但是在直接與企業競爭利益時，非營利部門已習得更多有關企業運作的方式，也從企業部門爭取許多人才，使得非營利部門的組織愈來愈像企業組織。

近來美國與歐洲吹起一片「社會企業」(social enterprise)的風潮，而在美國非營利組織使用產業化行為增加收入也已是一個不爭的事實(劉寶娟, 2003)，產業化的收入的確為非營利組織另創一個更穩定甚至更豐盈的財務來源，但是產業化的背後卻也隱藏著一些危機與挑戰，這不但是非營利組織要面對的，在公共政策制定上也會產生影響。本篇論

文將針對非營利組織的產業化(Industrialization)狀況以及公益創投與社會企業作一探索性的研究，藉由文獻的檢閱來瞭解目前國外非營利組織產業化的理論及現況探討，並透過國內非營利組織，探討國內非營利組織產業化可能會面臨的狀況及問題，期望在兩者的對照中，可以為目前台灣非營利組織事業一遍財源不穩定的狀況下，提供一個全新的思考方向。

第二節 研究目的

現階段國內非營利組織經營與管理，已漸逐地出現了從傳統經營與管理的方式，趨向於企業化經營及行銷手段的模式。換句話說，國內的非營利組織已有存在公益創投的模式，但對於公益創投與社會企業等概念並不是十分的了解，基於上述理由，本研究的目的整體而言可以歸類成三項：分述如下。

一、建構公益創投與社會企業的理论與模式

公益創投與社會企業是什麼？其相關概念、模型、發展脈絡為何？有何理論架構為其基礎？本研希望能夠釐清公益創投與社會企業之發展背景脈絡與經營政策。

二、分析國內外的相關案例

公益創投一詞對國內而言雖屬猷新，但其實國內外已有一些成功與失敗的案例可供本研究參考。希望能透過這一些相關資料分析，提供非營利組織更具有競爭力的經營策略與方式，能夠有效的掌握資源及創造出更多的利潤，有可能的話更進一步地蛻變成社會企業。

三、提出公益創投與社會企業的可行方案與相關建議

藉由公益創投與社會企業的理念提出較具有永續性的做法與建議，使組織能夠永續經營。

第三節 研究內容與流程

以下為本研究之章節做說明：

第一章 緒論，主要說明本研究之研究背景、研究動機與問題、研究主體及研究內容與流程。

第二章 為文獻回顧的探討，彙集對公益創投社會企業及非營利組織產業化做一陳述。

第三章 說明本研究之研究架構及研究方法。採用深度訪談之質化研究，來進行資料收集後的內容分析比對，另對於相關非營利組織工作人員做非正式性訪談，以補足單一組織研究的不足。

第四章 為本研究個案之現行之非營利組織產業化以及公益創投與社會企業過程。主要說明現行非營組織產業化的過程以及資源運用上的情況。藉由深入訪談的內容的結果作實證分析，並針對本研究之相關人員展開深入訪談，結合非營利組織相關人士訪談收集而來的資料，進行實際分析。

第五章 為結論與建議，說明本研究的發現，作一結論並提出一些建議，以期盼對非營利組織產業化的過程所助益。

本研究之研究流程圖首先在確立研究主題作一說明，陳述研究背景、動機、目的與研究主體，並對於研究範圍作一相關文獻界定及探討；接下來是資料的蒐集，針對國內、國外相關本研究之博、碩士論文、期刊、書籍等文獻作一分類整理；並同時進行前往研究單位公文送發手續及確認後，開始著手安排連絡單位承辦人員欲前往訪談後，針對訪談錄音內容的資料加以統合整理並進行分析，最後歸納作成結論並對本研究單位提出建議如圖 1-3-1 所示為本研究流程圖：

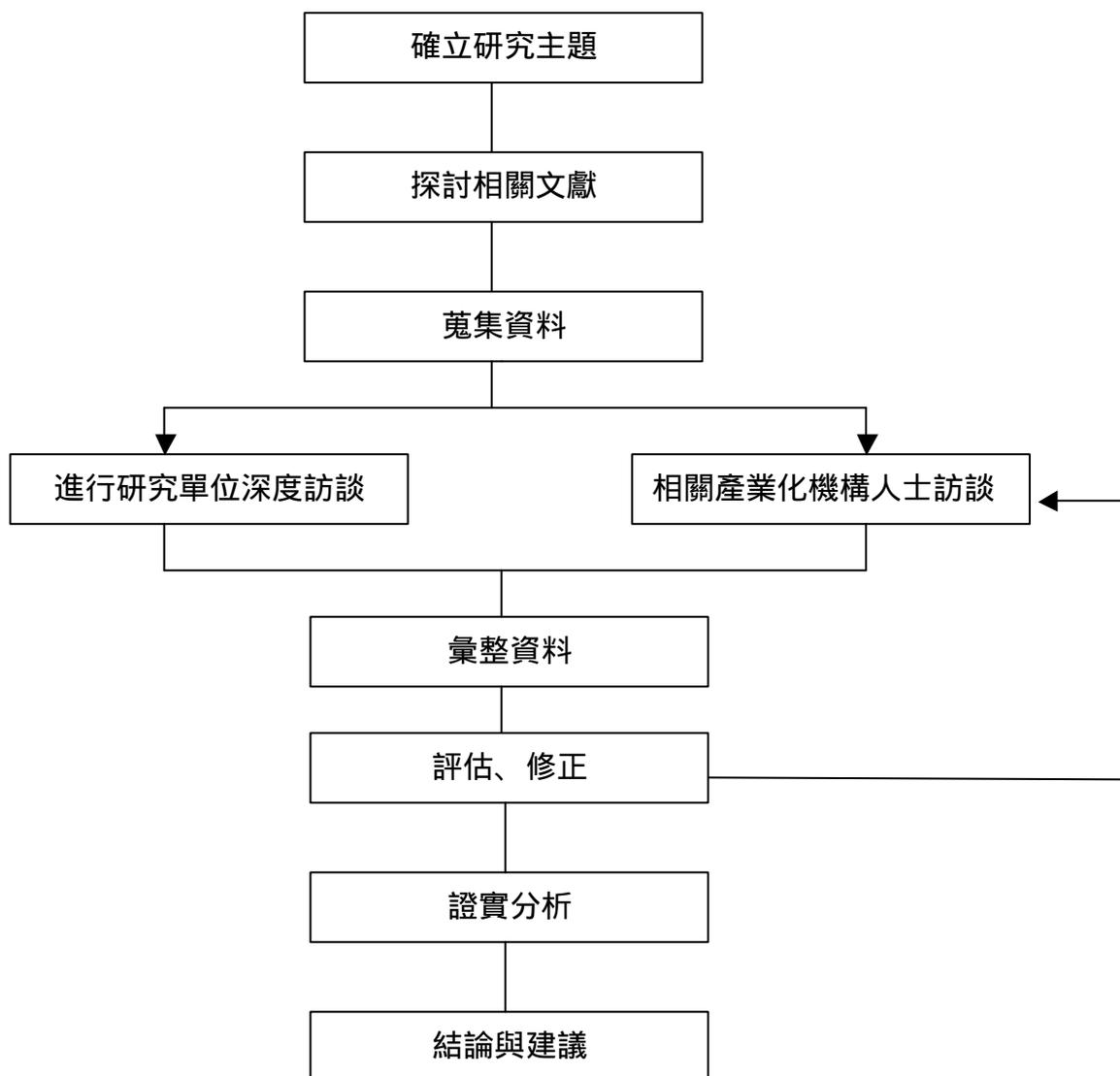


圖 1-3-1 本研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

第一節 公益創投

一、公益創投的起源

近年來，公益創投在非營利組織領域是相當熱門及新穎的名詞，非營利組織在發展社會服務或社區公共事務時，往往由於所需資金的不足或限制，其成效受阻或成果不彰，即使獲得資金的援助，但也常因缺乏專業的技術、人力或經營管理能力，以致資源在缺乏完善規劃的系統下，不能完全發揮應有的效率，也無法充分達成社會服務的目標，擴大影響力。在這樣的一個認知下，在1984年美國「半島社區基金會」(the Peninsula Community Foundation) 首次提出「公益創投」一詞，主張將企業創投的作為轉化到公益世界之中。(林吉郎，2003；金玉琦，2003)

在此之後，引起各方的注意及討論。哈佛企管評論曾由三位商管領域學者聯名發表「向創投借鏡：基金會與創投公司的比較」，文中對於基金會的基金管理與運作提出一些可以努力的方向。

商管學界的學者會為何將創投與作法引入非營利事業？最主要的原因是非營利組織所需的資源不能老是靠外界的援助，事業本體要發展出一套可以自己永續生存與發展機制。既然一般營利事業發展很好的機制，非營利組織應可轉化運用，創投的方式只是其中之一。另外，非營利機構幾乎都將一些捐贈的資金運用在「經常門」上，支付一些機構營運的經常開銷，而非將捐贈的資金運用在「資本門」上，以作為將來生財的工具。所以，捐贈給非營利組織的一些企業體或個人因而主張非營利組織應將所獲得的資金放在資本門上從事一些創投或投資的行為，以增加組織的營運資金，讓非營利組織能夠自力更生。因此，為了讓非營利組織能夠有自力更生的能力，公益創投此詞由此而生。

二、公益創投的定義

Collins(1998)認為公益創投就像是，捐贈者將款項捐贈給社會部門的情形，好比將資金投入營利市場一樣，而基金會扮演的角色如同與資本市場的銀行相似。同時並提出了公益創投的發展光譜與社會企業發展光譜，以資本市場的互補關係作為比較，如圖圖 2-1-1

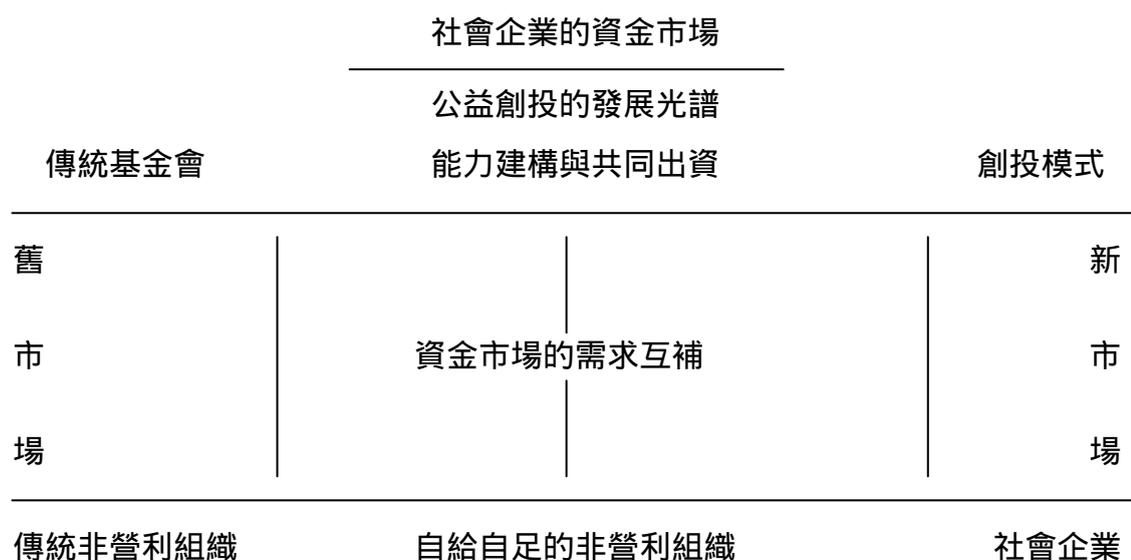


圖2-1-1社會企業的發展光譜

資料來源：Collins，1998；林吉郎，2003，p.82；金玉琦，2003，p.18。

林吉郎(2003)指出「公益創投」的定義為：公益創投是一種具有雙重底限的公益投資，即以非營利組織社會公益使命與本質，結合商業創投基金模式的長期投資，其基本策略為：將資金投入非營利組織或社會企業並協助內部管理能力建構或技術支援。並說明公益創投所揭示的六大項主旨，其主旨分述如下：

「公益創投」所揭示的主旨可分為六大項

- 1、基金會與受補助者（NPO）之間合夥關係益趨密切
- 2、關係發展的更加長遠
- 3、投資的規模，資金提供額度較廣泛
- 4、風險管理與責信度更受重視

5、建立嚴謹的績效評估制度

6、適切的「收手策略」(Exit Strategies), 即所謂終止合作的方式

黃德舜(2003) 所謂公益創投, 是引用商業創投(venture capital)的觀念, 透過公益創投組織對非營利組織進行投資, 而能創造社會價值及適當的社會投資報酬率(social return on investment); 公益創投組織本身亦是非營利組織, 是以投資其他非營利組織為其目的, 但會堅持公益創投組織本身的使命計畫及目標(benchmarks), 透過其它非營利組織完成社會服務的使命。

藍科正(2003) 公益創投意指公益產業的創立與投資。並提出三項公益創投的量化標準。標準如下:

- 1、產品/服務具有高度的公益性質。
- 2、僱用一定比例的弱勢族群來生產產品/服務。
- 3、產品/服務的公益性質與僱用的弱勢族群達到某一標準。

三、公益創投的模式

涂瑞德(2002)則將公益創投, 歸類成三大模式:

- 1、由基金會所投資且贊助的
- 2、由成功個人創業家所成立的
- 3、由創投業者投資設立的公益創投基金

藍科正(2003) 指出公益創投可分為NGO運作模式與由企業來運作兩大模式的類型, 公益創投的模式分述如下:

(一) NGO運作模式

NGO參與公益創投的模式可分為下列六種運作模式

- 1、由基金會所投資且贊助模式。
- 2、由成功個人創業家所成立的創投基金。
- 3、由捐贈者支持的社區基金會。
- 4、由創投業者投資設立的公益風險創投基金。
- 5、家庭式基金會。
- 6、其他等。

(二) 企業模式

企業從事公益創投的型態有下列四種模式：

- 1、拿出資金成立公益事業（社會企業），將企業經營的理念融入公益事業的經營。
- 2、撥款贊助非營利組織或成立基金會，但長期關心其運作與成效，以落實最大經濟與社會效益。
- 3、拓展企業在公益服務構面的市場，但比例成為企業主要收入來源。
- 4、直接在企業內高度僱用弱勢族群，來生產私部門的產品/服務。

黃德舜(2003) 所謂公益創投，是引用商業創投的觀念，透過公益創投組織對非營利組織進行投資，而能創造社會價值及適當的社會投資報酬率(social return on investment)；公益創投組織本身亦是非營利組織，是以投資其他非營利組織為其目的，但會堅持公益創投組織本身的使命計畫及目標(benchmarks)，透過其它非營利組織完成社會服務的使命。並提出三種公益創投運作的模式。運作模式如下：

- 1、僅投資不參與的創投公益基金(Venture generated philanthropic funds)

創投公益基金僅限於資金的投資或資助，不參與被投資或資助的非營利組織的運作，如新的基金會成立。

2、有限參與的創投公益基金(Venture-influenced philanthropic funds)

此一基金具有一般商業創投的特性，資金提供者會去注意受資助對象經營的風險、績效成果及高階主管的領導能力；但不會對受資助的非營利組織提供管理上的協助。

3、類似商業創投的公益基金會(Venture-parallel philanthropic funds)

此一基金很類似商業創投公司的作為，也會高度涉入被資助對象的經營管理，亦即不僅以金錢投資其他非營利組織亦會提供被投資非營利組織管理及能力提昇上的協助。

此外，並提出公益創投組織的概念圖，圖 2-1-2 如下：

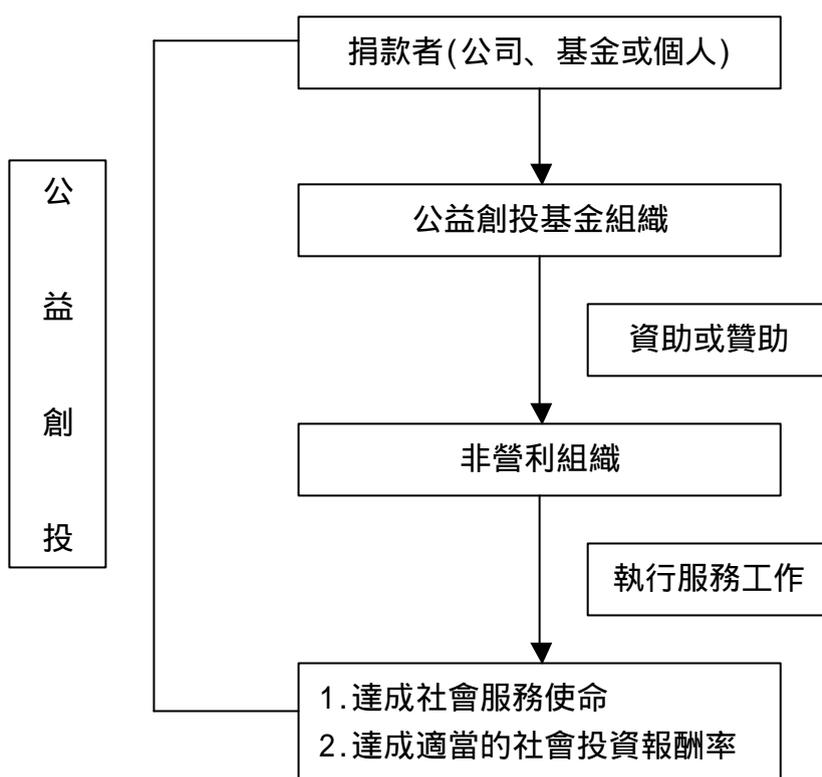


圖 2-1-2：公益創投組織的概念圖

資料來源：黃德舜，2003，p.8。

林吉郎(2003)指出公益創投的模式可由組成與投資兩個面向來看：

(一)、就組成的面向而言，Buaron, B. (2002) 提出包括：

- 1、由社會企業基金與基金會組成(social enterprise funds and foundations)
- 2、由企業家團體所運作的創投基金(venture funds operated by groups of entrepreneurs)
- 3、由捐贈者投資管理的社區基金(donor advised venture funds for community foundations)
- 4、合作夥伴創投基金(corporate venture funds)
- 5、家庭式基金(family foundations)
- 6、其他等六種模式。

(二)、就投資面向而言，公益創投可就下列模式進行投資(Lee Davis, Nicole Etchart, 2002)

- 1、投資於有社會創新計劃的個體機構(Investing in Individual Social Innovators) 如 the echoing green foundation (New York, USA) and Ashoka (Arlington, USA) 為個別社會企業提供財務與能力建構—尤其是那些重要社會問題，能夠提出特別獨特方法的領導者。
- 2、投資於有社會目的的社會企業(Investing in Social Purpose Enterprises) 例如 the Roberts Enterprise Development Fund (San Francisco, USA) 提供資金與技術協助並以支援網路幫助社會企業，以營利的方式獲得收入，或提供工作機會給邊緣社會團體 (marginalized constituencies) 如，流浪漢，身心殘障者等。
- 3、投資於非營利組織的發展 (Investing in Nonprofit Organizational Development)
如 New Profit Inc. (Boston, USA) 提供資金與能力建構如行銷、財務、公共關係以及科技方面的管理技能。使非營利組織得以增加影響力並擴大服務的規模。

鄭讚源 (2004) 對公益創投的模式提出「社會創業夥伴」(Social Venture Partners), 簡稱為 SVP 模式 (Social Venture Partners, Model) 與「創投基金」(Venture Capital) 以及非營利組織從事商業活動, 三種類型的公益創投模式。創投模式分述如下:

1、「社會創業夥伴」(Social Venture Partners, SVP Model)

社會創業夥伴這種模式的方式並非僅提供一次一筆資金而已, 而是以提供三到五年資金的方式, 並且更進一步地提供所受補助的非營利組織在管理所需的技能、社會人脈、志工人力、資訊系統等等, 以培養及提昇受補助之非營利組織的能力。同時, 還定期參與及檢視受補助者的營運狀況, 便隨時提供協助。此外, SVP 強調的其「投資」的對象必須以社區發展及社區活動力的建構為主要的目標, 換句話說 SVP 強調是對社區的責任與回饋。此種模式的產業化可以說是基金會經營方式的改變, 以更商業化及長期經營的概念來經營非營利組織。

2、「創投基金」(Venture Capital)

創投基金此類型的模式, 則常用於高科技產業, 也就是說集資貸款給公益事業, 再由公益事業償還, 某些公益創投基金甚至有專屬網站以為媒合。

3、非營利組織從事商業類型活動

非營利組織從事商業類型活動, 也就是將非營的財源轉化為以市場收費為主, 或是透過與其他政府部門、企業、或其他非營利組織的策略聯盟以獲取資金。

此三種模式, 都是希望能夠同時達到公益與利潤雙重目的, 其基本特質是將弱勢者集合起來成立非營利組織、合作組織或是微型企業, 或由非營利組織雇用, 再結合政府或企業、其他非營利組織所提供資金, 或弱勢者自己的小額基金, 並由外來的專家或組織提供長期性的經營管理的知識與技術; 同時其所優先雇用者常常是社區的失業者或是弱勢者本身, 使他們提供自己所需的公共服務, 同時也能夠經其所成立的非營利組織能力之建立 (capacity building), 而使這些弱勢者變得更有就業能力 (employability), 也更具有參與感與自尊, 進而達到社會融合的目的。

四、台灣公益創投示例

(1) 布農文教基金會

布農文教基金會於 1995 年 2 月正式成立於台東縣，乃是一個由原住民所成立的基金會。布農文教基金會成立以來，採企業經營形式來經營布農部落，其首要工作發展當地方環境之布農族文化、原住民生活風貌、文化傳承、與具有布農族文化的休閒產業，重建原住民文化，找回原住民的自信心，提供其他族群體認原住民文化的機會。

布農文教基金會所經營的「布農部落休閒農場」座落於台東縣延平鄉桃源村外，「布農部落休閒農場」的設立，聯結現有的地上人文、地下土產，打造「文化產業．產業文化」的經營模式，實踐自立自主的夢想。不論老人、青壯、兒童，生活在這裡、工作在這裡，以這小小的休閒農場為出發點，延伸至與族人的契約種作，發展出屬於地方特色的產業。部落民宿讓旅客的身心靈得到暫時的休憩；部落咖啡屋提供心神交會、經驗分享的所在；部落風味餐供應布農部落生產的有機蔬果魚肉，讓旅客將布農的料理從淺嘗到大啖到一掃而空；部落劇場透過布農老老小小的肢體語言，輸出了布農的色彩。而這文化傳承與經濟生機兼顧的場域，是現代布農人的獵場，更是所有面向的支持體。

基金會為根本落實原住民的重建工作，予族人自給自足，讓國人深度參與，布農部落目前規劃有部落民宿、部落劇場、有機蔬菜區、生態公園，並持續舉辦藝術展、河川保育營、青少年狩獵營、海內外巡迴演出、戲劇營、兒童編織營、原住民藝術創作研討會，期望藉由有機農業、文化研究、藝術創作、環境保育、生態復育、工藝傳承、青年養成、幼兒教育、老人福利，走向原住民社會發展自主、開創生機的產業化經營模式，為原住民部落的未來尋找出路。並且希望將資源回歸給村民發展地方經濟。其所經營的事業體系，布農文教基金會所僱用的員工全都是當地的布農族原住民，所僱用的員工的薪資大約一成回饋給基金會，來支持基金會所發展的社會福利。

該基金會財源分為自主與非自主兩種。前者主要為事業體系的收入；後者則來自社會大眾的捐助款和「專款專用」補助款，專款專用補助款，須提計劃政府才會補助。基金會

在發展社會福利方面，秉持從事社會福利服務的初衷。地處偏遠的原住民社會，因為欠缺經濟基礎，以致發展遲緩；教育程度低的原住民，因為沒有自信，而迷失了自我。部落裡多的是四處遊盪的小孩、自暴自棄的青年、鎮日酗酒的中年人、無助自殺的婦女、孤苦伶仃的老人等一群靈魂被吞噬的社會邊緣人。於是，幫助原住民有尊嚴的活著，並且活得快樂，這是布農文教基金會發展社會福利服務的初衷。

該基金會在推廣社會福利，秉持著不是施予，而是對每一個生命的尊重與接納。於是在 1993 年成立身心障礙暨老人庇護工廠，隨即之後在 1994 年成立布農殘障關懷中心，照護殘障朋友。在未來已向政府申請將要成立設立老人村、設立原住民戒酒中心、設立中輟生的「布農希望家園」、設立喜憨兒天使之家，讓基金會能夠照護更多需要真正被照護的朋友們。布農文教基金會對於布農族的族人受教育的程度十分重視且大力推廣，每年持續辦理獎助學金以及幫助因欠缺經濟基礎的布農族族人而無法繼續受教育者在學費上的補助。

基金會在布農族文化推廣方面，採用的方式是營造自由創作的藝術空間，以民歌、以樂舞、以戲劇、以編織，以雕塑、以文學，在傳統與現代之間，透過這塊資源豐富的淨土，提供一個窗口，釋放原住民藝術思維的能量，凝聚原漢交流的園地，激發新的自覺與反省，試圖帶動東台灣發展以藝文為主導的城市之另類觀光政策。並固定的樂舞展演、不定期的國內外巡迴演出及劇戲表演，為樂舞及戲劇人才培訓計畫找到延續的出口。基金會為其鼓勵創作，自 1995 年起收藏原住民當代藝術家的作品，至今質量豐富。2000 年 4 月則成立台灣原住民當代藝術中心，為原住民藝術家提供一個服務的據點，並期建立原住民當代藝術的資料庫，進一步為藝術家建構個人網站及經紀作品的行銷。不論是造型藝術、表演藝術、或是傳統工藝的發展，均具體呈現布農族濃厚的色彩，其而最終目標在乃於成立國家藝術村。

布農文教基金會成功的因素，其產業化後結合觀光產業與文化休閒產業的經營方式來執行公益創投模式，維持其基金會的運作與推廣社會福利，進而擴大至社會企業，其基金會的做法深獲台東當地原住民與居民的認同與肯定，也漸漸地獲得社會大眾的認同。布農文教基金會所實施的產業化模式、公益創投與社會企業，是值得台灣非營利組織在推廣產業化、公

益創投與社會企業的同時作為一個很好的借鏡與省思。

(2) 阿里山鄉山美社區發展協會

阿里山鄉山美社區發展協會，於 1993 年 6 月成立，由 15 位理事與 5 位監事所組成。自 1989 年以保育達納伊谷生態起源，發展適應地方環境之鄒族文化的原住民保育工作。2002 年底有舞蹈手工藝、織布、母語、文化、農特產品展示中心、蔬菜種植等，並有社區福利服務、急難救助、老人安養及設立老人津貼、結婚獎金、青年就學輔助等。正計劃發展母語社區化，該協會組織章程中明文規定，不准外來財團介入，希望將資源回歸給村民發展地方經濟。

保育計劃在 1985 年展開，首先成立「觀光研究小組」；1987 年成立「觀光促進委員會」；1989 年正式成立「保育隊」，並組成「河川保護委員會」。1990 年後，婦女與居民相繼投入，由村民自動自發組成河川巡邏隊。1992 年山美村獲得農委會自然生態保育楷模獎，後 1993 年才成立「山美社區發展協會」接管觀光及保育工作，欲以社區型態來經營該村之觀光事業。

達納伊谷保育成功，帶動農業的產業發展。1995 年省農林廳將山美社區選定為「富麗農村」規劃地區，全省 22 處之唯一的原住民區，該計劃補助並輔導各種經濟特產栽培，經營管理。以及各項資材、肥料、器具、設施等。1997 年省原住民事務委員會「跨世紀農業建設方案」原住民地區農業綜合發展計畫中，與南投信義鄉羅娜村、高雄縣三民鄉民生村同為優先遴選地點；此計劃乃規劃利用當地原住民地理環境特點發展原住民農業，該社區因此快速成立了果樹班、花卉班、茶葉班、魚養殖班、竹筍加工班，農產品可直接賣給遊客。

由於政府經費的補助，逐步在達納伊谷溪谷規劃及建設公共服務設施，1995 年開放「達納伊谷自然生態公園」並正式開始對外來遊客收取清潔管理維護費用。2002 年底生態公園內管理中心及停車場附近用地原本屬私人用地，後來因設立生態公園所需才收購之。2002 年底平均每天工作人員十來個，每半年換/輪一班次，有錢大家賺，分享的價值觀。導覽員由預約團體來支付費用，導覽員的訓練由原住民委員會委託嘉義大學「原住民人力訓練中心」執行。

該社區的財源分為自主與非自主兩種。前者主要為生態公園的清潔維護費收入；後者則來自外界補助款 - 專款專用，須提計劃政府才會補助。2002 年底來到達納伊谷自然生態公園的旅客人數平均每月 2,000 人次，一年約有 1,500 萬的收入；來支付收費員、出納、文書、巡守隊的薪資，理監事接無薪資，但其底下工作人員皆有薪資。如巡守保育員（24 小時）或是收門票者一個月 20,000 元，美綠化及掃地者一個月 1,7000 元。歌舞秀每人一場 500 元。其盈餘作為提供各項福利措施之用。（藍科正，2003）

山美村以美、山美、水美的三美自許，為阿里山原住民鄉中較南邊的部落。兩村約 800 人，146 戶，七個鄰，留在村內 500 多人；在村外失業 200 多人，大多是年輕人，因生態公保育園的設置而回鄉工作，預估四成回流，並由村長整合之。

山美社區發展協會是典型的公益創投成功的案例，其結合觀光、休閒、生態保護甚至文化保護與多種功能結合的事業，基本上可算是可自我維持經營型態，其成功經營管理之道可作為台灣非營利組織在發展公益創投時的一個借鏡。

五、國外相關公益創投的經驗

此一部分是介紹有關歐洲、美國和其他國家有關公益創投的經驗，以供我國借鏡。

（一）歐洲公益創投的經驗

茲就成功案例中具有代表性的基金會，作進一步探討，以了解其運作模式。

（1）諾貝爾基金會

成立於 1900 年 6 月的諾貝爾基金會，按其當初阿爾伯特 諾貝爾遺囑說，將其投資於証券的資金組成一筆基金，每年將基金的利息以獎金的方式獎給在過去一年中對人類作出重大貢獻的人。獎金分成五個數額相等的部分，其獲獎標準分別是：在物理領域有最重要的發現或發明；有最重要的化學發現或改進；在生理學或醫學領域有最重要的發現；在文

學領域創作出最傑出的理想主義傾向作品；為民族和解、消除或減少常備武裝、維護或促進和平進程做了最多或最好的努力。按照諾貝爾當初的意願，較為理想的諾貝爾獎金額，應能保證一位教授 20 年不拿薪水仍能繼續他的研究。

為了讓諾貝爾基金會能夠順利的運作與支付獎金。諾貝爾基金會的首要重要任務是如何讓錢生錢，這樣才能保證諾貝爾獎的金額。要如何讓錢生錢而又不致造成損失，這讓基金會很傷腦筋。基金會在前 50 年遇到了許多挫折。稅務問題也是其中之一。

基金會成立的時候，還未想過稅收問題，儘管諾貝爾遺囑監護人一直要求對該基金會的投資活動進行稅收豁免，但沒人理會。1914 年以前，基金會交納的稅率為 10%，還勉強能維持。到了 1915 年，瑞典政府通過了一項“臨時國防稅”，使基金會的繳稅率成倍提高。1922 年，當年的累徵稅賦，已大於 1923 年的諾貝爾獎金了。所以，在 1923 年的獎金創下了歷史最低值。

從此以後，關於是否該給基金會免稅，一直是瑞典議會的議題。這場曠日持久的討論持續了幾十年。直到 1946 年才有了結果：議會同意基金會享受免稅待遇。瑞典議會的這一決定，也感染了美國人，美國規定從 1953 年起，諾貝爾基金會在美國的投資活動享受免稅待遇。

基金會的投資開始從保守轉向積極。1953 年，政府允許基金會可獨立進行投資，可將資金投注在股市和不動產方面。這是基金會投資規則的一個里程碑的改變。20 世紀 60、70 年代，如以瑞典克朗計，諾貝爾獎金數額的確增加了許多，但因瑞典克朗數次貶值，獎金的實際價值並未增多，諾貝爾基金的數額也是如此。到了 80 年代，股市增長迅速，基金會的資產不斷增值，不動產也在不斷升值。但在 1985 年，瑞典又提高了不動產稅，使得基金會的收益大打折扣。兩年後，基金會作出一項重要決定：將基金會擁有的所有不動產轉到一家新成立“招募人”上市公司名下，這也使基金會規避了在 1990 年初瑞典爆發金融危機之危險。

2000 年 1 月 1 日，基金會的投資規則有了新的改進，允許將資產投資所得用於獎金，而不像過去那樣，用來發放獎金的部分只能來自於直接收入，即利息和紅利。它也意味著

基金會可將更高比例的資產用來投資股票，以獲得更高的回報和更高的獎金數額。

按照諾貝爾當初的意願，較為理想的諾貝爾獎金額，應能保證一位教授 20 年不拿薪水仍能繼續其研究。1901 年的諾貝爾獎金數額為 15 萬瑞典克朗，即相當於一位教授 20 年的薪資。此後，獎金數額不斷縮水，到了 20 世紀 30 年代，諾貝爾獎金已經相當於 1901 年的三分之一。在此之後，諾貝爾基金數額雖逐年擴大，但因瑞典克朗的數次貶值，一直達不到 1901 年的水平。直到 1991 年才首次超過 1901 年時的實際價值（按 1901 年價值計，約為 3100 萬克朗）。那年以後，諾貝爾獎金一直保持在 100 萬美元左右。現在，諾貝爾基金已增長到 40 億瑞典克朗。

由於諾貝爾基金會理財有方，成功運作 60 年，世界上許多國家也紛紛效仿。這是很典型基金會將資金和捐贈的資金成功運用在創投案例，將其資金運用在「資本門」上，以作為將來生財的工具及維持基金會本身的基本的運作。

（2）歐洲其他類型的公益創投的經驗

根據 Bologna「歐洲社會經濟研究中心」研究報告指出（狄明德、林桂碧，2001），若以歐洲所推動的與福利事業為例，目前歐洲推展第三系統就業大致可歸納為四種型態：

- 1、萊茵河流域（The Rhineland model）---主要係指法國-比利時-德國
- 2、北歐型態（The Nordic model）---包括瑞典、挪威和芬蘭
- 3、安格魯薩克遜型態（The Anglo-Saxon model）---指的是英國模式
- 4、地中海型態（The Mediterranean model）---包括義大利、西班牙、葡萄牙和希臘。（參 2-1-1 表）

表 2-1-1 歐洲推展第三系統就業之型態表

項目	萊茵河流域	北歐	安格魯薩克遜	地中海型
國家代表	德、比、法	瑞典、挪威和芬蘭	英國	義、西、葡、希
主要的第三部門組織	福利協會、合作商會、醫療互助會和各種志願組織	志願組織	合作商會、傳統互助會志願組織、社會企業和家政協會	合作組織、第三世界的 NGO、紅十字會、救助銀行等
僱用勞動力	德：3% 法：約 130 萬人		2~3%	義：約 42 萬人 西：約 48 萬人 葡：約 4 萬人
國家角色	德：補助性 法：強制性 比：介於兩者間較偏德國	財政來源來自政府、強調志願工作	積極推動	義和西：積極推動 葡：正起步 希：目前沒有
服務對象	醫院的老人、家庭、身心障礙者健康照顧、醫院管理與教育	文化休閒	信用合作社、二手貨工廠、社會企業...	身心障礙者、酗酒、毒癮健康...
其他	三國之間有些差異	三國相當一致	積極走向社會企業經濟型產業	以義大利最為積極、其次是西班牙

資料來源：藍科正，2003，P. 151；本研究整理。

而此四個區域的發展特質，有數項重點：(a) 這些區域所謂的第三部門涵蓋的團體組織大同小異，主要是以非營利組織 (NPO) 和非政府組織 (NGO) 為主；(b) 他們所提出的工作內容大多是社會性和福利性服務，另有少部份是文化休閒服務與綜合性的服務；(c) 在國家角色上，積極主導型和消極補充型均有；(d) 推展此一就業方案確實解決部分的失業問題，但北歐例外；(e) 並沒有討論第三部門受雇者年齡問題；(f) 歐洲國家對於推展第三部門產業以解決就業問題，仍在掙扎中，不過大部分是朝向社會經濟型產業的本質植根，但是也有反對者。

另外，NESsT (NPO Enterprise and self-Sustainability Team)非營利事業自力更生團隊，成立於 1997 年，以應用研究 (Applied Research)、能力建構 (Capacity Building) 與政策倡導 (Policy Outreach) 等方式加強公民社會團體 (Civil Society Organization, CSOs) 在財務自主、執行商業策略與績效評估的能力。同時並爭取非營利事業從業人員、捐贈者、與政策制定者對財務自主計劃地瞭解與支持。

1999 年 NESsT 有鑑於中歐、東歐與拉丁美洲的公民社會團體財務的窘迫，需要藉由一個核心資金來協助，於是成立 NESsT Venture Fund (NVF) 以公益創投的模式來協助中歐、東歐與拉丁美洲的社會企業做為永續發展與自力更生之道 (涂瑞德，2002；林吉郎，2003；金玉琦，2003)。

NVF 採取的投資策略為：

- (1)、選擇具有財務自主發展潛力的領導人與組織。
- (2)、提供創業初期資金、專業意見與理財工具的指導與協助，以及成長階段的資金協助。
- (3)、提供多元且長期的的財務融資與管理能力建構。
- (4)、測量財務與社會績效，包括每季的：財務報表分析、年度財務健全指標分析、年度社會影響評估以及組織永續發展評估。
- (5)、綜合各國財務自主計劃的各項案例，嚴格評估將成功案例的經驗，與其他地區的被投資者分享成功經驗，並了解實施的可行性與有效性。
- (6)、以政策倡導增進公民社會團體領袖、捐贈者、與決策人士瞭解財務自主策略，以期建構非營利事業有利的經營環境。

歐盟也在十幾個國家推動八十一個所謂「第三系統」的方案，主要以非營利組織、合作組織及微型企業為經營主體，而且已開始見到初步成效。

(二) 美國公益創投的經驗

美國所用的名詞雖然多稱為「公益創投」或「社會事業」或「社會企業」，但所採取的模式與方法也常因對象、因地制宜，而不一定完全相同，其內涵與作法也有差異。基本上，美國目前盛行的公益創投模式主要可分三種模式（涂瑞德，2002）茲就三種成功案例中具有代表性的基金會作進一步探討，以了解其運作模式。

(1) 由基金會所投資且贊助的

其成功代表性的案例有羅伯茲企業發展基金(Roberts Enterprise Development Fund)及阿厚卡基金會(Ashoka Foundation)。分述如下：

1. 羅伯茲企業發展基金

位於美國加州舊金山，由慈善家 George and Leanne Roberts 於 1986 年在舊金山成立。並於 1997 年成立羅伯茲企業發展基金會(Roberts Enterprise Development Fund) 簡稱 REDF。成立的目的，主要是「藉由社會企業提供的就業機會與訓練，協助遊民與低收入戶能擺脫貧窮的目的」，並藉由公益風險創投的模式，希望能「增進這些社會企業的經營管理的能力，希望他們能訓練與雇用更多社會上的弱勢族群」。目前，由 REDF 贊助支援的 20 家社會企業以雇用超過 1,500 位以上的以上的遊民與低收入戶。其接受 REDF 贊助支援的 20 家社會企業，每年可獲得美金\$150,000 至 350,000 不等的經費，來改善組織經營管理的能力，以及營運資金需求。此外，也提供相關的策略經營管理知識、組織發展援助、協助發展事業經營網路發展、社會社會績效評估，以及提供其他技術支援與教育訓練。

此外 REDF 也以就業人口統計學與其他統計數字來彰顯其社會影響力，對於離開庇護企業兩年後的員工做追蹤調查，了解其後續的發展狀況。同時 Roberts Foundation 也以方案提供貧窮兒童及 11-24 歲青少年與青年的學習機會，此補助計劃鼓勵青年追求更高的教育及有意義的工作，加強學校教育職業訓練與工作技巧與事業發展。

REDF 所採用公益風險創投的模式，對所投資的社會企業「五年的規劃期間，提供彈性的財務資金支援、發展互惠的目標與期望並協助增強組織的經營管理能力」等。另外，值得一提的是對於非營利組織的「社會投資報酬率」(Social Return on Investment)簡稱 SROI，藉由一套評估方法與配合計算軟體(Excel model)，將「社會投資報酬率」以數字量化的方式表示出來。

另外對 REDF 而言，並不是所有投資的機構都能成功，1999 年有包括建築、絹印與臨時人員仲介三種不同的社會企業，因為無法達成 REDF 社會投資報酬率及僱用足夠的無技術員工的社會使命而離開市場。

Roberts 基金會是典型的類似商業創投的公益基金，基金會本身並沒有直接做社會服務工作，而是對其非營利組織與社會企業進行投資，進而完成其公益的使命。案例中顯示有許多成功的經驗，也有投資失敗的經驗；就像企業的商業創投一樣，並非每家投資對象皆會有可觀的投資報酬率，亦會有失敗的例子，這也是公益創投借鏡的地方。

2. 阿厚卡基金會

阿厚卡基金會，則是以提供公益風險創投基金給開發中國家的社會創業家著稱。基金會除了提供財務資源，也積極幫助一些年輕社會創業家建立網路關係，並提供一些管理技能的輔導與訓練。

(2) 由成功個人創業家所成立的

其成功代表性的案例有社會創業伙伴基金會 (Social Venture Partners)，敘述如下：

由西雅圖成功的創業家 Paul Brainerd 於 1997 年成立。其成立的宗旨是希望以創業投資經營模式與志工的機制，來執行 King County 地區社會與環境的議題。這個團體在過去五年之中，已經吸引進三百位的公益投資者成為會員，加入社會創業伙伴基金的成員，至少每年必須捐款美金 5,500 以上且至少兩年。除了資金的提供還必須貢獻時間實際

參與一些義務性的工作，以及提供商業策略、行銷管理的專業與經驗。目前投資於大約二十五個不同的非營利組織上，主要致力於親子發展、兒童教育、社區教育、青少年教育等方案，以及認養社區的生態環境方案。

Social Venture Partners 提供資金的原則為：

- (a). 機構有可發展的創新方案或值得擴充、複製的成功方案。
- (b). 機構有需要或願意與 Social Venture Partners 志工成員合作以加強組織內部完成社會服務方案的能力。
- (c). 必須承諾做好事前評估與成果評量，使方案更為有效益。
- (d). 組織本身具有長期系統性的影響力。

目前 Social Venture Partners 已經成功的推廣至其他美國高科技創業家匯集的城市，例如：矽谷、奧斯汀、丹佛以及鳳凰城（轉引林吉郎，2003；金玉琦，2003）。

（3）由創業者投資設立的公益創投基金

此成功的案例有美國東岸的 The New Profit Inc，其敘述如下：

The New Profit Inc 成立於 1998 年，目前在紐約市與麻州劍橋設有辦事處。其主要使命為以財務支援與發展管理機能，增加非營利組織社會影響力。並強調基金會與公益捐贈者都應以績效來衡量為基礎，而不是需求來分配基金。對於社會回收的投資組合，必須先創造出一個可以評估的環境（如社會或市場）並對投資者展現應有的公信力與社會責任，藉由積極的輔導與改善受贈組織的管理功能，這樣才能培養出高績效的非營利組織（涂瑞德，2002）。

The New Profit Inc 提供資金的原則如下：

- (a). 藉由精確的投資（補助）意向說明書（due diligence），選擇本身的基本模式良好，可經由資金的投入增加對社會影響力，並能開發更多社會資源的組織。
- (b). 建構有競爭力的投資組合，對於投資對象至少有五年的投資與監督。

(c). 發展過程中，提供策略建議，以彼此協議的規範來做績效評估與資源分配，若無法達成目標將有撤回基金的可能。

第二節 社會企業

一、社會企業的起源

Entrepreneur 這個字最早是來自十七、十八世紀的法國經濟學家，指的是那些發現新的、更好的做事方法，用來促進經濟發展的人 (Dees, 1998)。因此許多學者針對企業家所應具備的特質，做了許多詮釋。Joseph Schumpeter (1949) 強調企業家必須具有「進行改變」的能力，企業家的功能在於重新塑造或是改造目前現有的生產方式 (轉引 Young, 1998; Dees, 1998)，現代管理學大師 Peter Drucker (1994)，認為企業家是尋求機會，因應並尋求改變的機會，企業家對於改變的看法，並不是問題的產生，而是改變契機的來臨。因此企業家與一般傳統商業經營者不同的地方在於，開創事業或是營利動機並不一定是成為企業家的要素。對事業具有開創性的想法，對現有事業的更好發展找出新的工作方法，不拘束於目前現有資源的限制，不害怕冒險的事業管理者，我們都可以稱之企業家。而企業家精神 (entrepreneurship) 就是強調這樣的一種本質，強調革新、創造價值和冒險。

企業家或是企業家精神這樣的概念是來自於企業部門，這樣的概念，在二十世紀初開始進入美國非營利組織的研究領域，開始有許多研究針對「社會企業」(social enterprises) 這樣的概念進行討論，哈佛大學商學院在 1993 年成立了社會企業發展中心 (The Initiative on Social Enterprise)，發展中心推展的重點在於社會目的企業；包含了非營利組織或帶有社會目的的私人公司，以及對社區有貢獻的企業組織。其主要目的有三項：(一) 加強社會企業的領導、管理、治理和企業化能力；(二) 透過社會企業提升企業領袖的能力和承諾，以貢獻社會；(三) 擴展社會企業的知識領域 (轉引 Initiative on Social Enterprise, 2001; 陳金貴, 2002)。

社會企業發展中心確認社會企業的範圍包含藝術和文化、公民和倡導、社區發展、教育、環境、基金會、健康照顧、人類和社會服務、國際發展及宗教信仰等，在傳統上屬於非營利組織的活動，而發展中心則集中精力在探討橫跨這些特別領域的管理和領導議題。

另外，史丹佛大學商學院體認到社會部門中企業家精神的重要性逐漸增加，並試圖去探討企業家精神如何能夠有助於瞭解社會企業家和管理上的挑戰，遂於 1997 年成立社會企業家精神發展中心(The Social Entrepreneurship Initiative)。此中心認為社會企業家採取創新途徑去解決社會議題，並使用傳統的企業技術去創造社會價值(Standford GSB, 2001；蕭盈潔，2002)，此定義中涵蓋使用資源創造社會議題的營利組織、幫助個人創業的非營利組織及為籌募方案資金去創造經濟價值的非營利組織的冒險家、發展中心的工作包括社會企業相關的管理議題研究、課程發展、社區外展。此外，在民間也有許多基金會針對這樣概念進行研究與典範的建立，在美國的非營利界，漸漸的開始將「社會企業」作學術上與實務上的理論與實施模型的建立。

英國在 80 至 90 年代，政府為了解決高失業率，藉由志願組織與當地政府合作的社區方案模式，提供低工資及兼職的機會。其政策的考量包含職業訓練、創造就業、計畫性干預工作者進入公司工作。而這類以社區為基礎的組織，通常以合作社、社區企業的型態來執行。同時並配合職業津貼、創業津貼，以強制性的服役制度方案(Workface programs)增加工作動機，減少對社福的依賴。(轉引 Spear，2001；林吉郎，2003)

歐洲在近十年來，以社會關注為主的非營利組織不斷地成長，它們不僅有助於動態的社會企業家精神的發展，也扮演製造就業機會的重要角色，以改進個人和家庭的福利以及對抗社會的不公正，這種新的組織形態稱之為社會企業。(OECD，2001)

社會企業雖然是一個新的名詞，但卻是一個存在已久的現象，非營利組織中一直有社會企業家的存在，但卻不這麼稱呼他們(轉引 Dees，1998；蕭盈潔，2002；林吉郎，2003；金玉琦，2003；劉寶娟；2003)。在美國經濟快速發展的部份中，非營利組織的成長佔了很大的部分(Young，1998；Salamon，1999)，而這樣的快速成長，讓人聯想到是來自於相當多的企業性努力將資源移轉進目前正在運作的方案當中，過去傳統僅僅依賴慈善的使

命所生存的非營利組織由於外在環境改變而漸被淘汰，所以企業化精神的存在，並不只是一種動力，而變成了非營利組織成立的一個必要條件。

在研究社會企業這個議題會碰到的最大困難，就在於如何定義和如何標示。定義社會企業，各家學者眾說紛紜，很難有個完整的圖像。所以我們僅能從標示出社會企業的特徵，盡量去模塑出社會企業的形象。常聽到與社會企業意義相似的名詞還包括有：社區財產創造 (community wealthcreation)、社會目的事業 (social purpose business)、公益創投 (venture philanthropy) 等 (McLaughlin, 2001)。

台灣地區較早涉及社會企業的探討，是在九二一震災後，面臨政府補助款減少，企業及個人捐款縮水，造成組織營運的困境。因此，為因應環境的變化，組織需要引進具有冒險性、創新能力及堅定決心，並能創造財務收入，以實現社會任務的社會企業家，據組織的任務和核心能力，來建立組織本身長期的能力，同時視營利為一種手段，將獲利送回組織，以便服務更多的民眾及達到更好的結果，並將使組織更能掌握自己的命運。為了解決非營利組織資源匱乏的方法，最好的方式就是自己創造資源，只要掌握組織任務，可用各種產業化的方式賺取費用，再將利潤做為組織經費，以回饋社會及服務眾人，這是民主社會可接受的。因此，以社會企業的名稱出現，是因為避開商業化的敏感字眼，但又未達到企業化的經營程度，所以採取中性的商業化較為一般非營利組織接受。

二、社會企業的特性

根據 Brinckerhoff (1994) 在非營利組織定位四面向之一的社會企業家方面指出，非營利團體可以開放性的接受任何有利於使命達成的點子。

Dees (1998) 認為非營利組織產業化的程度式建立在一個社會事業光譜上，從純粹的慈善組織到純粹的商業組織之間。如 2-2-1 表：

表 2-2-1 社會企業光譜

		慈善性質	←—————→	商業性質
目標、方法、動機		使命導向	使命與市場並重	市場導向
		訴諸善心	兩者兼具	個人利益
		社會價值	社會與經濟價值並重	經濟價值
主要利害關係人	受益人	免付費	補助價格，或服務對象有的付全額，有的免費	依市價收費
	資金	捐款與補助金	資金成本低於市價，或捐款與成本比照市場行情	依市場價格
	員工	義工	低於市場行情的薪資，或同時有義工與支付全薪的員工	依市場行情給薪
	供應商	捐贈品	特殊折扣，或物品捐贈與全額捐贈皆有	依市價收費

資料來源：張茂芸譯，2000，p.150；蕭盈潔，2002，p.21。

Dees (1998) 在“非營利組織企業化”(Enterprising Nonprofit: A Toolkit for Social Entrepreneurs) 中大力提倡社會創業家的涵義，他認為社會企業家具有五種特徵：

1. 擬定可以創造社會價值的使命與目標。
2. 尋求創業機會以實踐社會公益使命。
3. 不斷創新、學習與調適。
4. 創新與槓桿使用有限資源。
5. 展現對利益關係人 (Stakeholders) 及成果要求的責信度。

Brinckerhoff (1999) 進而提出社會企業家必須具備以下的特質：

- 1、持續尋求以新方式提供服務及為其現存服務創造價值。
- 2、有意願為其服務的人們冒合理的冒險。
- 3、瞭解需求(needs)和慾望(wants)的不同。
- 4、瞭解所有的資源配置都是管理上的投資。
- 5、會評估每個投資的社會及財政上的收益。
- 6、通常把使命放在第一位，但也瞭解若是沒有錢，也不會有使命的實現。

Brinckerhoff (1999) 和 Young (2000) 都提到了非營利組織在為了在社會企業方面所進行的實質上的努力，包括：

1、全面開創新服務與產品方面

包括對現有服務人口群或是新的地區提供現有的服務或現有的產品。企業化的發展有助於減低風險的發生。

2、建立新的市場方面

就現有的服務或產品，針對新的地區，或是擴展對不同的人口群眾用不同於以往的方式提供服務和商品。

3、進行組織的合併、合夥或是建立附屬的組織方面

若有更大的競爭優勢，或節省更多資源，進行組織的合併或是建立附屬子機構，以其提供更多、更完善的服務與產品。

Social Enterprise London (2001) 林吉郎 (2003) 的解釋社會企業有三種特徵：

- 1、企業導向 (Enterprise oriented) — 直接參與市場中的產品生產與服務輸送，尋求實際的交易並從交易中獲得利益。
- 2、社會導向 (Social aim) — 具有明確的社會目的，包括工作創造、訓練及提供社區服務。對於地方上社會資本累積有其使命感，對其社區、服務族群負責，對

社會、環境及經濟有其影響力。

- 3、社會所有 (Social ownership) — 機構的所有權與管理權歸於利益關係人 (包括服務、使用者或案主、地方社區代表等) 或是理事們所有。營利所得是分配給所有的利益關係人或是給社區，而非給予特定個人。

Borzaga & Defourny (2001) 在「社會企業的出現」(The Emergence of Social Enterprise) 中探討社會企業，並指出必須重新確立新的定義，應從經濟及社會兩個面向，分別訂定認定的指標。指標如下：

經濟面向包括四個指標分別是：

- 1、持續生產貨品和或銷售服務。
- 2、高程度的自主性。
- 3、經濟危機的重要層級。
- 4、付薪工作的極少化。

社會面向包括五個指標：

- 1、具有利於社區的明確目標。
- 2、由一群公民開始啟動。
- 3、決策權非基於資金擁有者。
- 4、包含受到活動影響民眾的參與本質。
- 5、利益分配的限制。

經濟合作暨發展組織 O E C D (Organization for Economic Co-operation and Development) (2001) 對社會企業的解釋，歐洲在近十年來，以社會關注為主的非營利組織不斷成長，它們不僅有助於動態社會企業家精神的發展，也扮演製造就業機會的重要角色，以及改進個人和家庭的福利以及對抗社會的不公正這種新的組織型態稱之為社會企業。

三、社會企業的類型

非營利組織企業化的發展基本上分成兩個途徑，一種是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，美國和我國的現況運作屬於此途徑；另一種是從非營利組織的基礎中創造出新的社會企業組織，歐洲各國屬於此途徑。然而不管是那一途徑，因為非營利組織的種類甚多，各具有不同的特性，因此產生各種不同的類型，這些類型並無絕對的優勢或劣勢，只是呈現出目前非營利組織正式採行或可以採行的運作方式，作為非營利組織施行社會企業的參考。

在第一種途徑的考量下，非營利組織有幾種不同的企業化類型，分述如下：在較早期，美國非營利組織面對雷根政府的大量削減經費補助時，必須發展出獲取收入的分享，但是因為擔心這種商業行為會傷害非營利組織的任務，又缺乏企業運作的相關經驗，所以採取單純的商業運作方式，分成下列五種類型(Skloot, 1987; 1988)：

(一) 方案相關產品(Program-Related Products)：

非營利組織自己發展產品，銷售給組織的會員，參與者或是社會大眾；這些產品可以得到社會的認同，同時獲得促成組織任務和賺取收入的結果。

(二) 方案相關的服務(Program-Related Service)：

經由組織免稅的特性，提供會員、會友和校友等較優遇的商業服務。譬如博物館的紀念品商店、文化機構和醫院的附設餐廳，會員的旅遊安排。

(三) 職員和受服者的資源(Staff and Client Resources)：

非營利組織在不同的商業活動中，提供它們職員和受服者的專業服務，包括對新的消費者提供類似的服務，或對現有消費者提供新的服務。

(四) 硬體財產(Hard Property)：

土地、建築物、相關的設備可以出租、銷售和推展使用，以賺取費用。譬如學校宿舍和餐廳在暑假期間，提供大型會議使用；學校體育設施租給特定運動團體作為訓練使用。

(五) 軟體財產(Soft Property)：

軟體財產包括專利權、著作權、藝術品、手工藝品等。

Emerson & Twersky(1996)認為傳統的非營利組織所訓練出來的工作人員，已不足以應付現代複雜的社會問題，因此必須培養新的社會企業家進入非營利組工作，經由企業管理的運作，使組織得以實現其任務。在此理念下，基金會提供五種非營利企業的類型：

(一) 庇護式企業：

非營利組織從不同層級政府的簽約外包的活動中，獲取相當的利潤。

(二) 開放市場企業：

非營利組織沒有任何優先簽約或顧客營運的優先考量，完全進入市場與企業競爭。

(三) 特許權企業：

非營利組織得到全國性企業公司的經營特許權或是專賣權，譬如爭取代理著名冰淇淋的地區販賣權，讓遊民或殘障人員來推銷冰淇淋。

(四) 以方案為基礎的企業：

社會服務組織以經辦過的方案，轉化為可以得到收入的企業。

(五) 合作社式企業：

一種由員工共同持有股份，卻又同時可以領取工作薪資的企業經營方式。

陳金貴(2002)指出以適當的商業化手段，獲取合理利潤做為考量，並把社會企業化分成下列幾項類型：

(一) 向受益人收費型：

非營利組織可以舉辦活動、接受諮詢、出借場地或停車位、支援特定的對象，收取合理費用。

(二) 販賣商品型：

非營利組織可附設販賣部或服務部，以直接販賣本身產品或代理相關產品，透過販

賣部、郵購或電子商務的方式處理。

(三) 庇護工廠的對外營業型：

庇護工廠不只是過度式的就業訓練場所，也可對外營業，賺取費用，譬如陽光基金會的洗車中心，及設在捷運車站的庇護商店，或是喜憨兒基金會的烘焙麵包店及餐廳。

(四) 以資源回收方式賺取費用型：

環保性團體可將資源回收的物品加以整理，轉賣給相關組織。

(五) 向第三者收費型：

非營利組織透過政府提供的經費，服務社會大眾，或協助企業辦理醫療、托兒、進修教育等事項，向企業收取費用。

(六) 直接經營事業型：

非營利組織可投資餐飲業或清潔公司等，在僱用弱勢族群為員工的前提下，經營各種事業。

(七) 運用組織的聲譽收取贈款型：

這是採用善因行銷的作法，非營利組織與企業合作，幫其背書，收取廣告費或是賺取回饋金。

(八) 辦理與任務相關的各種方案型：

針對組織本身的專長及特性，辦理相關方案，賺取費用，譬如張老師基金會舉辦成長團體、女青年會辦理禮儀研習班。

英國的社會企業基本上包含三種特徵：

(一) 社會取向：

直接參與市場中的產品生產或服務提供，尋求實際的交易，並從交易中獲得利益。

(二) 社會目的：

具有明確的社會目的，包括工作創造、訓練及提供地區服務；它們有包括承諾建立地區

發展能力的倫理價值觀，它們勇於承擔社會、環境和經濟對其成員和廣大社區的衝擊。

(三) 社會所有：

它們是以利害關係人（使用者、案主和當地社區團體）或是信託人的參與為基礎，所形成具有自行治理和所有權的組織，利益的分配是由利害關係人來分享或是由社區來使用。

Social Enterprise London, (2001)(轉引 林吉郎, 2003; 金玉琦, 2003), 將英國社會企業類型分成八大類型，分述如下：

(一) 為員工所有的企業：

它是由在其中工作的員工自行擁有和掌控的企業，例如小型的合作社或大型的企業公司，員工持有股份可以增加組織的效率，提升個人發展，並達到有助於社區經濟發展的社會目的。

(二) 儲蓄互助社：

一種以財務運作為主的合作社，由會員持有主控權，目的在提供民眾存款和借錢，但會員可將之存在共同基金，可以獲得較高利息，同時也可以低利貸款。

(三) 消費生產合作社：

會員聯合起來，透過共同擁有的企業，來達到經濟和社會需求，合作社的建立來自於會員有強烈的共同感覺和分享需求的感覺，它包括房屋合作社，農業合作社等。

(四) 聯合發展組織：

此組織由地方社區代表、地方企業和社區組織代表組成董事會，辦理不同的社區再生活動，譬如建築和管理社區中心，提供運動和娛樂設施，經營孩童托育中心，改進社區發展和環境保護等。

(五) 社會庇護工廠：

此工廠的建立是為了提供身體殘障或有其他缺陷者就業和訓練的機會，使他們能成為經濟自主者。

(六) 調整勞力市場公司 (方案) :

對長期失業者提供訓練和工作經驗，這種作為有時是一個獨立組織，有時是一個附屬在其他組織的方案。

(七) 慈善組織的附屬產業：

慈善組織以創新方法追求它們的目標，這些產業包括博物館的書店和餐廳、街店、志工推銷聖誕卡、志願部門在政府契約下增加服務工作。

(八) 社區企業：

它是一種產業組織，由當地社區設立、擁有和掌管，主要的目的為當地民創造自我支持的工作，並著重地方發展。

從上述英國的社會企業類型中，可以發現非營利組織的成分較少，社會經濟的組成較大，具有較強的公民社會的呈現，扮演著分擔政府職能和服務輸送的角色，這與非營利組織為主的社會企業途徑有很大的不同。在我國雖早已有儲蓄互助社及合作社等組織，但其功能尚未能充分展現民間自主的力量，不過整個英國的社會企業類型，可以提供我國未來朝向社會企業發展時，有更多參考的依據。

The Social Entrepreneurship Initiative(1997)提出社會企業是一種解決社會需求的創新途徑，使用傳統的商業手段來創造社會價值(Standford GSB, 2001；蕭盈潔，2002；林吉郎，2003)。並認為社會企業包括三種領域：

- (一) 運用組織資源以創造性的方式處理社會議題的營利機構。
- (二) 幫助個人組織辦微型企業的營利組織。
- (三) 非營利組織致力為自己的方案創造經濟價值或是為其服務的人口創造就業或訓練的機會。

鄭讚源（2004）對社會企業提出四種類型，其類型如下：

（一）從企業立場觀點出發的類型

這一類型可說它是企業，但它具有很強非營利組織的特性或是公益特性。

（二）非營利組織所轉投資的企業

（三）非營利附設的組織

這一類型的組織雖以市場收費為主，但它實質上仍然是非營利組織。

（四）第三系統中的微型企業

此一類型的企業盛行於歐洲，它具有解決失業的效果，並結合地方產業的特性，具有活化社區的潛能，在歐洲也被稱為社會企業。

「社會企業」近幾年來被提出，是資本主義社會發展成熟後，整個企業經營經過反省的結果（轉引傅篤誠，2004）。資本主義社會一向視企業獲利是永續經營的基本條件，如果企業經營不能獲得一定的利潤，則企業總有面臨破產關門的一天。所以資本主義的假設：「當社會每個人都能追求其最大利潤時，則社會的利潤會最大化」。這也是經濟學的基本假設，加上其所謂的「人是理性的動物」之前提，而理性則是：「每個人都會追求自己的最利益」，有了這些假設與前提，就讓資本主義社會瘋狂的去追求利潤。

當資本主義逐漸發展，個人追求財富的結果，讓社會產生了「中產階級」。這個中產階級有別於社會主義的「無產階級」，也不是原來資本主義開始發展的「資本家」，他是介於資本家與無產階級中的一個社會新階級（Drucker，1994）。中產階級的特色是自己擁有一定的「經濟力量」，這種經濟力量讓他在物質生活上獲得一定程度的保障，不必惶惶終日，為五斗米折腰。這些中產階級慢的會去追求其他方面的權利，首當其衝的就是「政治權利」。他們不再受到封建社會的束縛，認為他們可以在政治決策上有一定的影響力，因而產生了民主政治。也就是他們有權利選擇社會（國家）的領導人，有權利影響國家決策的制訂。所以說，民主政治的發展與資本主義的發展有一定程的關連。這也是人類社會發

展的一個趨勢，當人類由「游牧社會」進入「農業社會」，再到「工商業社會」時，一些物質生活所需的資源可以獲得穩定的滿足以後，會去追求其他層次的滿足，也開啟了人類多樣的文明發展。

當然，資本主義在發展的過程當中，難免有些後遺症，其中最受人詬病的就是就是「生存原理」(survivorship principle)。所謂「生存原理」，即是人類原始社會的「適者生存，不適者就被淘汰」的「弱肉強食」的現象。那是指在企業經營的過程中，因為彼此間的競爭，強者會將弱者打敗，使弱者無法繼續生存下去的現象。這個生存原理被用在社會的種種行為當中，使得社會中強者愈強，弱者愈弱，終至社會上只剩下兩種人：資本家與無產階級。這也是共產主義的提倡者馬克斯(Karl Max)看到的社會病態，因而他號召無產階級起來革命，打倒所有的資本家，讓社會清一色的都是無產階級，則社會才能夠完全公平。

然而，資本主義在發展過程當中，也體會到若只是一昧追求本身利潤的極大化，將所有財富歸於一身，其他人沒有任何經濟資源，則社會也產生不了購買力。即，資本家生產出來的產品也賣不出去。在十九世紀初期，福特公司的創始者，老亨利·福特就發現，如果福特汽車生產的產品，連公司的員工都沒有能力購買，即使工人的所得增加；工時減少，使公司的員工可以開著汽車到處去遊玩。這是一個資本家自發性的發現資本主義的一昧剝削工人階級的的不是，而讓工人可以有更優渥的待遇，絕對不是像馬克斯所言：「工資是資本家剝削勞動者的剩餘。」

近代的資本主義社會發展如何？以台灣而言，公司老闆願意將公司的年度盈餘做為年終獎金分享給員工。甚至，公司老闆願意將公司的股票由員工承購，讓員工也可以成為公司的老闆之一，共同承擔公司經營的風險。這些作法都是在將社會只有資本家與無產階級的二分法，改變成為大家都是資本家的具體作法。所以資本主義社會發展的結果，並不是一昧的將社會兩極化，而是將社會的財富分散在社會的每一個份子身上。如此，資本主義發展過程漸漸走向社會主義所強調的「公平性」上，也將資本主義的弊病減到最低。

這種演變可以歸結為：資本主義正漸漸向社會主義的方向發展。為何在二十世紀之前，資本主義與社會主義（共產主義）會是世界上兩極對抗的根源，而進入二十一世紀之前，有人不認為這兩個主義有任何衝突點嗎？可以在一個社會裡共存共榮嗎？這是資本主義自己有一些「修正因子」所致，而社會主義裡有無這種修正因子呢？這些檢討有待更多的研究才能得到證實，不過可以確定的是；大多數共產國家在進入二十一世紀之前，都改變原來的國家治理方式，雖然還表面上說要「四大堅持」，但都一一走向市場經濟的體制了。基本上，資本主義走向社會主義的理想，即產生「社會企業」的影子。也就是說，在資本主義社會裡產生的企業經營理念，也能兼顧到社會主義所提倡的一些理想。

會有如此的發展，事實上是其歷史的必然。在管理思想或管理哲學演進方面，先是所謂強調「生產導向」(production orientation)，凡事只求生產做好即可；接著有「銷售導向」(promotion orientation)，要想盡辦法把產品銷售出去；再是「顧客導向」(customer orientation)，一切生產作為以顧客的需求為主導；最後是「社會導向」(society orientation)，生產行為要考慮到社會的層面。至此，為了讓社會在整個生產過程也能得到利，不能只是在意資本家的個人利益，因而有所謂的「開明的自利」(enlighten self-interest)的說法。所謂「開明的自利」，即若資本家只顧到本身的利益，終究會不容於社會。如果資本家在企業經營的過程中，也能兼顧到社會的整體利益，則在社會也得利的情況下，資本家的獲利便有某種正當性，會受到社會大眾的認同。此結合社會利益的經營方式，才是企業能夠永續經營的最佳保證。

資本家如何兼顧到社會整體的利益呢？首先，資本家不把經營所得的利益完全歸給自己。原本馬克斯(Karl Max)認為：工資是資本家剝削勞動者的剩餘。亦即：資本家把他的收入扣除投入成本與想要獲得的利潤以後，多出來的剩餘才分給勞動者。這種說法在產業革命初期也許存在，但到了十九世紀以後，資本家並沒有將工資看成是一種剩餘，而是他生產成本的一部份。到了二十世紀以後，對於生產要素的勞力部分，漸漸的將其視為「人力資源」(human resources)，那是地球上只要人類存在就是唯一可以使用不盡的資源。資本家(企業主)願意投入更多的成本將人力資源的質量提升，以便為企業所用。因此，

對於員工的看法改變，企業主（資本家）不只是給員工們工作機會，讓他們有一碗飯吃；員工們與企業主一樣，是可以形成一個生命的共同體，一起為企業的存亡獲利效力的。漸漸的，企業以員工分紅、員工入股的方式，將員工引進企業的所有者群體中，讓整個企業體的每一份子都有機會當老闆。此時，誰是資方？誰是勞方？的藩籬便被打破，誰剝削誰就不清楚了！

另外，資本主義社會也存在有社會主義社會的企業模式，那便是一些「合作事業」的發端。所謂合作事業，就是一群人因為某種經營（生產、消費、分配）的目的，共同出錢出力組成一個組織，且此組織只為這些特定的人員服務的一種事業體。

在台灣，合作事業的影子到處可見。有為青果產銷組成的「青果合作社」；有為資金流通所需組成的「信用合作社」；有為消費所需組成的「員工消費合作社」，等等。不以合作社名義，但實上是合作事業的組織有；全國各地的農、漁會組織。在這些組織裡，屬於資金流通的是「信用部」，屬於產銷合作性質的是「供銷部」。

這些合作事業可以有營利行為，其所獲得的利益若單純的歸會員所共享，則可以免除其營業稅。一般合作事業在利益分配時，希望採取所謂「各盡所能，各取所需」(to each according to his needs) 的方式，讓不管能力（出力）有任何差異者，都能得到他生存所需的資源。但這只是一個理想狀況，實際狀況是「各取等值」(equally shared) 的方式。在各取等值方面，又到資本主義社會「適者生存」的狀態，一些能力差者，可能無法取得足夠的生活資源，必須由其他人的救濟才能生存。在各取等份方面，不管賢或不肖都取得相同的資源，將使能者沒有更大的意願發揮所常，因而造成生產力的降低；相對的，一些不肖者沒有盡到應盡的責任，也能取得同等的資源，使他甘於怠惰，不求長進，最後是此合作事業的資源越來越少，終究大家都分不到所需的資源。

如何在合作事業裡將資源作公平的分配呢？此為合作事業能否存續最大的關鍵。若此關鍵問題能有突破性的解決方式，則合作事業才有成功經營的機會。在此提出一個不以「價格」為「交易」標準的利益分方式，那就是以「價值」為標準的「交換」模式。

分配的問題在於是否所得到的財貨價值是否能讓分配到的個人得到滿足，而財貨的價值僅單純的在其價格的顯現，也就是用貨幣衡量的唯一標準。但在一個「以貨易貨」的社會裡，因為沒有貨幣當作交易的媒介，所交換貨物的價值（價格）完全視個人的需要而定。某人某物有需要，某物對某人就有價值，相對的，若某人不需要某物，或在某人日常所需當中，某物已經夠了，則某物對些人便沒有太大的價值。這種現象可以從一些農業社會中發現，某位農民所種植之農作物對此農民來說，因為量多，所以價值性低；而其他未種植此種作物者，對於此農產品若有一定的需求，則願意其所擁有的農產品與其交換。那種以物易物的經濟活動是農業社會特有的行為，進入工業社會或服務業社會以後，難道這種以物易物的經濟行為完全消失了嗎？如果一個理髮師願意以理一次頭髮的代價換取一斤米、一斤白菜或一條魚，是不是也可以免除因市場經濟而造成的市場失靈，讓人類的經濟行為更有彈性，不必一定由價格決定一切，而隨個人心中的價值判斷來從事經濟行為呢？這樣才能增加社會的總體效用嗎？

所謂社會的總體效用增加是這樣的：某物對於某人價值相當低，如果繼續讓此人擁有，它的價值沒有改變，社會的總價值也不變，總體效用一定。但當此物轉移到一個更需要的人手中時，此物的價值因而增加許多，減除原持有者的價值減少還多出許多，則社會的總價值增加，社會的總體效用也增加了。

總體效用的增加當然可以從一般的交易行為上實現，但若放棄此物品的所有者要對此物有需求的需求者求取他需要程度的代價，而需求者又付不出此代價，此物就無法從較無需求慾望者轉移到需求慾望強烈者所中，社會的總體效用也就無從增加了。在「福利經濟學」(welfare economy) 裡對於這方面問題的探討，曾提出「伯拉圖最適境界」(Pareto Optimality) 的說法。所謂伯拉圖最適境界是：當某人為了增加自己的效用時，別人的效用會跟著降低時，社會就已經達到這個境界了。這個境界是一個理想狀態，我們所處的社會並未達此狀態。換句話說，我們目前所生存的社會裡，仍然有很大的空間，讓某些人增加他的效用，而不損及別人的效用，也就是「利己不損人」的情況。例如某人穿過的一些舊衣服，將這些舊衣服拿給有需要的人，對於原來的所有者並沒有任何損失，但獲得者卻

增加了效用。一些垃圾的回收也一樣，有時對於這些垃圾的製造者也增加了某種效用，何況對於負責處理者，他們可是靠這些可回收的垃圾在討生活，這又是「利己利人」，所謂「雙贏」的情況（轉引傅篤誠，2004）。

第三節 非營利事業產業化(Industrialization)

近十年產業結構的轉變，不但強力衝擊舊有的就業市場結構，改變了工作的內容與價值，更嚴重挑戰現今國家經濟就業與社會福利政策的平衡。然而為因應產業革命的挑戰，多元化產業政策因此因應而生，其範圍不但涵蓋舊有傳統產業、高科技產業，也包括了現今風行的文化創意產業、休閒觀光產業、照顧產業、社區營造產業、生活品質產業、國際會議產業等。

這些產業的生存關鍵在於「知識」與「創新」，強調運用新知識去改造舊有的經營模式與服務流程，進而創新市場需求，創造另類創意商品與商業價值（曾凱瀚，2000）。因此，在多元化的時代也必須迎合知識經濟時代的特質，強調創新與機會，由於非營利事業的服務方案與商品都具有無可限量的創新方式與機會，應該具備作為二十一世紀重要產業的潛力。

這一陣子有關非營利組織的產業化，著實沸沸揚揚的引起許多討論。支持者的論點在於非營利組織一旦產業化之後，不僅為本身組織帶來收入，降低對政府的依賴，解決當前財務危機進而促進組織整體的發展。不贊成者則將資本主義的商業化帶進非營利組織運作當中，將會減低組織對於社會大眾的公信力，危及組織的社會使命。

雖然贊成或是反對的聲浪尚未趨於一致，但是不可否認有越來越多的非營利組織向營利組織，尤其是企業看齊，不僅是學習企業的經營管理和績效評估，以改善組織的運作狀況，還透過組織的附屬單位來爭取額外的收入，有些甚至更大膽的將組織中最核心的計畫收費。「產業化」(Industrialization)勢必成為大多數非營利組織，在當前募款不易，財政吃

緊時的一種選擇。

在探索非營利組織產業化這個部分，首先必須先釐清所謂的「產業化」的定義為何？再者，如果非營利組織進行產業化時，其公共服務的營運模式是否必須有所改變呢？或是規範一些應該注意的事項。

一、產業化的概念

產業化這個名詞往往與民營化、私有化、商品化、企業化或是營利化畫上等號，實際上兩者並不是絕對必然的關係。產業化可以是民營的、私有的、營利的，但是也未必一定是。例如，像是台灣電力公司所製造出的經濟產值、以及所聘用的員工比起一般的大企業有過之而無不及，但由於其性質攸關人民的基本生活要求，雖然其活動認定屬於產業的一環，但卻不是完全民營或私有的。

其實「產業」一詞應該是中性的描述，可以與各種不同的制度連結在一起(李艾佳 2002)，例如文化產業、創意產業、休閒產業、照顧服務產業等等。在這樣的邏輯之下，產業化的要素應包含下列幾項：

1. 有酬從業工作者規模龐大，以創造就業機會。
2. 具有經濟功能但不一定是最主要的功能。
3. 屬於正式經濟部門，能夠納入政府的稅務體系之中。
4. 具有完整的上、中、下游分工，形成產業的生態鏈。

根據產業經濟的定義所謂的「產業」(Industry)，是指某一種財貨或勞務之生產者的集合(Caves 1987)；根據組織學者的看法，則指的是提供同一個或類似產品或服務的一群組織(Scott 1992)(轉引鄭讚源，2004)。根據以上兩者的定義，非營利組織都在提供某種產品或服務，換句話說一群提供相同類似或同樣的產品與服務的非營利組織，算一種產業；在此種意義下所謂的「產業化」，指的是短期之內僅有數家組織，尚未形成「一群

組織」，所以需要產業化才使組織數量增加。

鄭讚源（2004）提出「非營利組織產業化」的意涵，意指的是非營利組織產業化是隱含著比較多「商業化」的性質。不是單純只是使其組織數量增加的意涵，而是意指的是非營利組織從市場中收取費用，或者是從一般商業行為的觀點來說，賺取利潤之意。此種非營利組織商業化的出發點，是基於非營利組織財源的立場，因為一般非營利組織組織的財源，通常不外乎是來自政府，就是來自社會，要不就是來自市場。現今非營利組織財源的比率，往市場方向傾斜，也就是所謂商業化，運用各種方法與策略，從市場中取得資金。此種非營利組織產業化意涵是屬於非營利組織資源取得組合的模式，也就是將財源從原本的政府、社會與市場的組合中，移往市場的方向，此種現象稱之非營利組織產業化。

此外，更進一步提出，非營利組織產業化，則是容許政府、企業與非正式部門扮演其角色的可能，也就是政府、企業與非正式部門可能成為非營利組織產業化的推手或拉力。也就是將產業與組織視為兩種不同層次的現象，在組織的層次，是非營利組織的商業化；在產業層次則是整個非營利組織商業化成一個產業，或是營利部門轉型加入非營利部門的誘因、結構、行為與後果。

二、「解構」與「建構」第三部門和非營利事業

（一）「解構」第三部門

第三部門的興起通常是在政府失靈，或是市場失靈時扮演補強的角色（江明修，1999），也就是當政府或是企業部門做的不好或是仍有不足時，才由第三部門擔負起剩餘的工作，因此這也是為何會被稱為「第三部門」而非第一部門（政府）或第二部門（企業）的緣故。

但是實際上的狀況並非如此，以美國為例他們的社會福利系統，最早是由教堂或教會，也就是宗教團體的慈善救助工作逐步發展而成，最後才由政府以公權力規劃形成整體

的國家福利政策。其實同樣的例子在台灣也發生過，像是勞委會及環保署等單位，都是在當年勞工組織以及環保組織大聲疾呼與奔走之下才成立運作。此外許多重要法案，像是勞基法、兩性平等工作法、性侵害防治法、與家庭暴力防治法等等，都是經由第三部門長年遊說而通過。

反而第三部門對整體社會來說，有時候是驅動社會改革的原動力，各種民間組織經由社會運動的方式，喚起大眾對重要公共議題的關注，進而形成人民集體的聲音來促成政府對於這項議題的重視。並且第三部門往往還擔任起監督者的角色，來觀察政府的作為是否有符合人民的最大利益（許士雨，1999）。但，往往第三部門在進行社會運動及議題倡導推動時，在缺乏宏觀的專業知識與能力之下，導致許多的公共議題完成後，並未與政府部門共同合作出相關的行政配套措施。

因此，第三部門對於本身的角色與定位應有更積極性與持續性的功能，換句話說兩者不一定只有對立關係或是上下隸屬的輔助關係，而是嘗試建立一種更健康的合作伙伴關係，來共同推動各項社會議題。

（二）「建構」非營利組織

通常組織一旦被扣上「非營利」的帽子，傳統的刻板印象就是非營利組織就是慈善機構、社福機構、宗教團體等最好不要從事商業行為，因此非營利組織即使進行各種經濟活動，也不可以從中獲得任何利潤。實際上「非營利組織」這個名詞是源自美國，其所代表的意義在於因應稅法的規定，通常非營利組織是為了某種公共利益的目的而去服務不特定的大多數人，因而在一定的額度內，可享有免稅的資格，但是這並不排除非營利組織從事其他的營業行為，只是在這些營業行為之下，必須依稅法的規定來繳稅。

近年來由於社會經濟型態的快速改變，使得營利組織與非營利組織的傳統區隔界線越來越模糊，許多向來由營利組織經營的產業，已經有許多非營利組織進入，像是休閒觀光產業由原本屬於營利組織的旅行社，卻吸引了許多當地的文史工作室或社區發展協會等非

營利組織的加入。此外，合作事業的影子到處可見。有為青果產銷組成的「青果合作社」；有為資金流通所需組成的「信用合作社」；有為消費者所需組成的「員工消費合作社」，等等。不以合作社名義但實際上是合作事業的組織有：全國各地的農、漁會組織。在這些組織裡屬於資金流通的是「信用部」，屬於產銷合作性質的是「供銷部」。此外，由銀行所辦理的貸款金融服務，都有非營利組織進入的例子（梁玲菁，2003）。

相對來說，營利組織也常進入非營利組織的業務，尤其是在作為政府採購公共服務的承辦單位時，像是政府所舉辦的各種職業訓練，除了非營利組織之外，也包括了許多電腦補習班這種營利組織。因此營利與非營利組織在這種情況下，過去那種涇渭分明的狀況已不再適用，而轉變為相互的策略結盟，彼此合作。

三、非營利組織產業化的條件

當我們談到「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營利組織必須要向企業看齊與利用經濟活動來換取實質的收入，而是非營利事業是否能夠稱為一個產業呢？應將從那個層面來思考起呢？是從它的經營文化或者是所屬的範疇中來思考呢？

本研究藉由營利事業共同存在經營的非營利組織先由產業面加以分析，再進一步將具有同性質性，且其經營手法與其他產業有所區隔並有獨特的非營利組織機構著手，探討其產業面的存在特質，再藉由經營管理面向分析，將作其歸類。

基於上述，產業化的條件分析如下：

Tuckman(1998)提出非營利組織產業化必須有四種條件，條件如下：

1. 非營利組織必需察覺額外收益的需求，且瞭解販售產品是達成此依目標之可行手段。
2. 非營利組織的董（監）事會必需決定從販售所得以謀取利潤的行動與組織宗旨一

致，或至少不相違背。

3. 非營利組織必需有適合於市場販售之產品。
4. 消費者必須願意購買非營利組織所提供的產品。

傅篤誠（2004）提出非營利組織產業化，需以產業經濟學中的 SCP 模型（Structure-Conduct-Performance）（結構 - 行為 - 績效）來判定，三種條件同時都符合才算是產業化。

其條件如下：

- 1、Structure：具有一定的產業結構。
- 2、Conduct：產業內有一定的行為模式。
- 3、Performance：產業有一定的績效與評判標準。

四、非營利組織 SCP 產業組織模式

產業組織模式（Industrial Organization Model, SCP Model）產業組織模式又稱為 SCP 模式（structure-conduct-performance model），在 1939 年首度被提出，自此之後被廣泛運用於不同產業分析上。

傅篤誠（2004）非營利組織產業化的 SCP 模式加以分析，SCP 是經由一個「結構-行為-績效」（Structure-Conduct-Performance）所組成的模型。SCP 模式分述如下：

- 1、Structure：具有一定的產業結構。
- 2、Conduct：產業內有一定的行為模式。
- 3、Performance：產業有一定的績效與評判標準。

所謂非營利組織產業結構（傅篤誠，2004），即成為產業內的各機構間有類似的組織型態。以大學中的教育機構來說，每一所學校的組織架構都相同，在校長以下，設有教務

處、學務處與總務處，分別掌管教師（教務）、學生（學務）與設備（總務）等相關工作。在系所方面，原則上將性質相近的三個以上的系所劃歸一個學院掌握。另外在校務運作上，分別有人（人事室）、會（會計室）、秘（秘書室）為校長的專業幕僚。以一個醫療機構來說，每個醫院幾乎都將組織劃分為四個部門：醫生、護理人員、醫事（檢驗）人員與一般行政人員者。

就行為面來說，一個產業內的各個機構其組織內的行為有相似之處，也就是說，其所執行的「業務」是一樣的，這是就組織的「功能性」(function)作用而言，就營利事業來說，一個產業內的各個機構，其生產的產品具有某種替代性（相似性），其人力資源管理、財務管理與行銷管理等功能相近，所以被歸類為一個產業。就非營利事業領域而言，一個可以被稱為產業的非營利組織，其企畫能力、財務能力與執行能力幾乎都是相似的。如果此非營利產業有產品（或無形的產品如服務），則其機構間所生產的產品也是可以替代的。以教育與醫療機構來說，一個需要接受教育與醫療行為的個人，他可以在不同的教育與醫療機構間作選擇，這表示此種產業間具有某種替代性，各種人員在教育與醫院裡的工作性質類似，雖各機構所提供的服務有不的科別（科系），但針對人的服務行為是相同的。

最後，所謂績效與評判標準的一致性，若一個產業是營利性質的話，則其獲利能力便成為共同的績效指標與評判標準。若屬於非營利性質的機構，其績效指標不完全在其獲利性的量化指標，一些質化的評判標準必須加以借用，但產業內的機構評判指標是一致的，不能甲機構與乙機構使用不同的指標。雖然非營利事業的績效與評判指標在建立上有其困難度，但社會對於機構的「責信度」認定，是此類機構在績效上最直接的判定。所謂責信度（accountability），其與「信用度」(creditability)不同，信用度是在一般借貸關係存續一段時間以後，彼此金錢往來有一定額度的信用程度，是所謂「償債能力」的界定。而責信度則無法用金錢來加以衡量，那是非營利組織長期在社會形象上所建立的一種讓社會大眾信賴的指標，具有責信度的非營利組織，社會大眾願意把資源提供給它，因為社會大眾相信此組織會將他所提供的資源用在該用的地方，而不會濫用與亂用，讓他的資源浪

費掉。因為沒有絕對的指標可以精確衡量一個非營利組織的責信度有多少，但由組織與組織間獲得社會提供資源的多寡，可以比較出那一個組織具有相對較高的責信度。對於任何醫療院所的績效評估為例，在病人方面，是否能將所患的病治好為第一優先，其次是對病患的服務，讓患者主觀上覺得他受到充分的醫療照護，進而影響到社會對此醫療院所的認知程度（口碑），最後建立起對此醫療機構的信任程度（責信度）。

五、非營利組織產業化的特色

（一）產業化的特色

非營利組織在產業化的過程中，必須要同時考慮到本身成立的社會責任，以及所負擔的經濟目的。這樣雙重底線的思考模式也造成非營利組織產業化時的一些特色。

首先非營利組織在產業化的過程中，除了需要一般有形的金錢、土地、或是廠房的資本之外，另外「社會資本」也是非營利組織重要的一項資源。通常非營利組織利用「社會資本」作為號召，來區隔企業純粹追求利潤的極大化的營利行為。同時非營利組織在提倡公共利益、提升人民民主參與的能力、強化基層社區意識的過程中，同時擴充本身的社會資本。以喜憨兒基金會為例，經營喜憨兒烘焙屋與一般的西點麵包店一樣，都必須投入資金、人力、以及廠房設備，但是更重要的是喜憨兒烘焙屋背後所代表的社會資本，也就是這個公益團體所堅持的願景與使命，而這些成為基金會在產業化的過程中，與營利組織不同的獨特之處。

另外，相較企業的目標往往只鎖定在短期利益的追求，非營利組織在產業化時，都能夠兼顧產值與價值的追求。也就是說，非營利組織在創造有產值的服務或商品時，同時也創造出文化的、社會的、或是環境的價值。近幾年來有越來越多的文史工作室或社區發展協會，投身於發展當地社區的觀光事業，與一般營利組織所經營的觀光團最大的不同，是這些非營利組織的產品，往往著重與當地社區結合，帶動當地的社區發展，或是減少對於

當地生態環境的破壞，因此在創造產值之餘，同時也創造了無形的價值。

（二）非營利組織產業化的省思

長期以來，非營利組織依賴政府的經費補助以及民眾的捐款，能夠獲得足夠的經費來維持組織的活動，以達成組織成立的願景與使命。但是隨著大環境景氣循環的影響，國家補助預算緊縮，同時民眾以及企業對於非營利組織的捐款也不如以往踴躍，許多非營利組織面對生存的壓力，開始希望利用產業化創造出收入，以期待在財務上能自給自足。

當然，非營利組織的產業化並非一味的追求更多的收入，產業化還包含了更深層的經濟目的，像是創造更多的就業機會、參與經濟功能的角色、整體財務制度的透明公開化、以及整體產業生態鏈的建立。但是在非營利組織將產業化視為組織發展的選項時，還是有一些問題值得去思考：

1. 非營利組織的定位

非營利組織都有其成立的宗旨與目的，而組織的活動方案與發展策略都必須依此方向運作（徐木蘭、楊君琦，2000），因此在進行產業化的過程中，必須隨時遵循這樣的原則來執行。若是為了追求產業化而忽略組織存在的目的，或是根本與組織的宗旨背道而馳時，將會對組織的形象以及組織本身造成莫大的傷害。

2. 非營利組織的異質性

非營利組織的異質性相當高，因此在進行產業化時，組織必須先思考其組織能力、組織文化、或是成立宗旨，是否適合產業化。

3. 公共利益不可取代性

非營利組織所存在的意義，往往基於更高的公共利益，而這樣的價值很難用市場機制來促成，而事實上也不可能期待非營利組織的財源完全依賴產業化的所得。雖然非營利與營利組織的界線會逐漸模糊，但是兩者仍應該具備不同的基礎價值體系。

（三）政府與非營利組織產業化之間關係

在整體大環境的影響之下，非營利組織的產業化已經成為一種趨勢。政府應做好準備來協助非營利組織正確而有效的進行產業化。因此除了繼續投注援助外，政府應建立完善的基礎建設，提供非營利組織產業化的整體環境。

首先，在知識經濟以及全球化的趨勢下，高科技產業成為經濟活動中的主流產業，但其缺點在於產品生命週期短、創造的就業機會少，並且所需要的多半屬於競爭力較為優秀的人力資源。反觀之政府必須規劃妥善的公共政策來容納競爭力較弱的人力。因此，就像是許多弱勢團體的工作，就是非常適合讓這些人力進入的行業。政府必須以更積極的態度將國家的資源做合理且公平的分配，來經營台灣的非營利事業。

由於營利組織與非營利組織兩者經濟活動型態已經愈來愈相似，勢必產生許多利益衝突的狀況，政府的角色應該盡量讓規範兩者經濟活動的法規一致，使得彼此站在平等的基準點上競爭。政府應該積極的創造公共與公益服務的產業環境，應包括業者的參與（營利及非營利組織均可）營運場地的取得、經營資金的融通、法規制度的建立、以及其他周邊的基礎建設（梁玲菁，2003）。以投資的觀念來看待服務的輸送，以及整體第三部門與非營事業的發展，幫助公共與公益服務的提供者進行產業化，從而創造就業機會，將台灣的產業與經濟發展帶往更為多元而均衡的境界。

第三章 研究設計

研究者經由文獻探討，建立研究的理論基礎，並歸納現有之相關研究，作為實證研究結果比較的依據。因此，本章包含本章包括有四節。說明：第一節研究方法與過程，及說明深度訪談及資料的處理方法概述；第二節研究對象；第三節本研究所採行的研究架構；第四節研究限制。根據文獻探討及研究目的提出以利於探究研究間的關係，達成研究目的。

第一節、研究方法與流程

陳淑貞(1999)則對於論文研究方法有以下見解：當一個研究的主題是鮮為人所知，或是經過其他人研究過，但也只是籠統的探討，想要進一步觸及當事者的內心世界時，質性研究就是最好的方法。由於質性研究是要探及當事者的內心世界，瞭解當事者對於人、事、物的想法與看法及評價時。張紹勳(2001)對於質性研究資料的蒐集及分析認為不必受數量化的限制，它可以配合受訪者及研究問題所調整，一方面可獲得資料內容較為豐富外，再者是給研究者較大的詮釋空間，可供創造力的發揮，以彌補量化研究的不足。

歐用生(1989)對於質的研究其訪談法不謂在發現受訪者的觀點及搜集特定問題或事件之資料。王文科(1990)認為訪談是以開放式反應的問題(open-response Questions)作深度的訪談，俾取得「參與意義」(participant meanings)的資料。所謂參與意義是指在社會景象中個人構思世界的方式，以及他們解釋生活中的重要事件或「賦予意義」的方式。黃瑞琴(1991)則指在質的研究中，訪談法通常是兩個人之間有目的的談話，經由筆者引導，搜集研究對象的語言資料，藉以瞭解研究對象如何解釋他們的世界。

社會科學研究若根據其研究的目的區分可以分為：探索性(exploration)、描述性(description)和解釋性(explanation)，其中探索性研究是用於探究一些新的研究主題，之前很少有人提過或做過研究(轉引蕭盈潔，2002)。探索性研究大多使用的是質性研

究方式，藉由敘說的方式來呈現研究的過程與結果。因此，相較於量化研究方式的“演繹式邏輯”，探索性研究較偏向使用“歸納式”的研究邏輯，藉由蒐集資料的過程中，慢慢將具體卻零散的資料分類規劃成一抽象而全面的概念。如前所述，由於非營利組織產業化、公益創投與社會企業的概念在國外均屬於一個新興的概念，國內更是尚未有研究文獻及研究報告出現，故屬於概念建立的階段，故將本篇論文定位為探索性的研究，目的在產業化個案的經驗分享，瞭解並釐清非營利組織產業化的概念以及公益創投與社會企業模式，建構出本土的實施經驗，並對未來之發展提出建議。

本研究將針對挑選出來的愛心貝殼公園機構作為分析的單位，探討其產業化的狀況。抽樣方法運用立意取樣 (purposive sampling)。所謂立意取樣，就是研究者根據特定的目標來選擇適合研究的樣本進行研究，大部分用於探索性研究。由於本論文尚屬探索的階段，且目前國內具有產業化的非營利組織團體亦在少數，故選擇使用立意抽樣的方式，挑選適合本研究的非營利組織做為樣本。

研究方法分為兩種：

1、次級資料分析

針對非營利組織產業化的起源、概念及可能面臨的問題，透過現有專書、期刊論文及國外專門的學術網站及相關機構網站上之文獻檢閱與整理，對非營利組織產業化的狀況做初步的瞭解，再者使用非營利組織產業化的 SCP 模式加以分析，透過這樣的整理的工作，提供接下來對個案分析的方向。

2、深度訪談

深入訪談是透過受訪者對研究主題現象的描述，提供研究者另一角度來分析該研究主題。(Wallendorf & Belk, 1989; 轉引蕭思文, 1990)經過文獻的整理，研究者將依其設計出一份訪談大綱 (見附錄)。此訪談大綱分為四大部分，第一部份是訪談內容指引，第一個主題的問題是有關於非營利組織產業化的理念，及機構當初實施的動機與發展歷史；第二主題的問題是該產業化目前實施的狀況，依據不同的議題，設計不同問題；第三主題是針對未來發展的部分。第二部分是針對受訪者的基本資料，第三部分則是機構的基本資

料，這兩部分受訪者可選擇使用填答或是直接於訪談時口述均可。第四部分則是研究者需要機構提供的資。

資料的分析方式是由研究者經由文獻、個案背景與訪談資料中，整理出共同的議題，加以深入探討與比較。希望透過這樣的研究過程，結合文獻中國外成功的案例，整理屬於國內本土非營利組織產業化的初步狀況，並預測可能會遇到的問題，對欲實施產業化的非營利組織團體的管理者及主管機關提供實際運作上及政策上的建議。

本研究訪談期間自九十三年一月進行至九十三年四月期間中，受訪者在訪談時間大致為一小時至二小時，其詳細訪談時間內容安排見於表。主要訪談開始前之重點說明：一為尊重受訪者自由決擇與尊重隱私權告知對於保證守密，二為訪談內容資料所得，說明遵守研究倫之用僅限用於研究論文分析與學術著作發表用，三為研究完成後，當提供研究成果之書面報告敬贈受訪者及研究機構。訪談時間表如表3-1-1

表3-1-1 訪談時間表

順序	受訪者姓名	單位別/職稱	受訪日期	受訪時間	訪談地點
01	黃世傑	貝殼公園/股東	2004/03/02	起15:30迄16:30	長騰工廠—接待室
02	黃榮輝	貝殼公園/股東	2004/03/10	起15:00迄16:30	長騰工廠—接待室
03	周光耀	貝殼公園/股東	2004/03/15	起16:00迄16:45	長騰工廠—接待室
04	謝坤淞	貝殼公園/第三任董事長	2004/04/03	起14:00迄15:45	長騰工廠—接待室
05	高清正	貝殼公園/第一任董事長	2004/04/08	起09:00迄10:05	受訪者自宅
06	高淑銘	貝殼公園/第一任股東	2004/04/10	起18:00迄19:15	受訪者自宅

資料來源：本研究整理

為避免遺漏受訪者所敘述之話語，對於論述資料蒐集，研究者發現訪談過程中停頓做筆記，容易使受訪者有中斷與不自在的反應，反而認真聆聽並注視對方會使個案產生激勵與被尊重的感覺，能更開放並願意分享其經驗。故本研究皆於受訪者同意下予以採用現場錄音，器具設備為數位式錄音筆，對於訪談完畢之錄音內容，即由筆者親自整理訪談逐字稿內容，依據所蒐集內容作一研究問題整理與分析資料用，以做為研究結果與分析內容之參考，並於所有暨定之訪談行程結束後，隨即完成資料彙集總整理；並依訪談順序對受訪者編號，再以受訪者回答題序做流水序號的編排，例如：

受訪者：01 問題：1. xxxxx。As:xxxx。 (01-001)表示第一個問題的回答編號為01-001

問題：2. xxxxx。As:xxxx。 (01-002)表示第二個問題的回答編號為01-002

受訪者：02 問題：1. xxxxx。As:xxxx。 (02-001)表示第一個問題的回答編號為02-001

問題：2. xxxxx。As:xxxx。 (02-002)表示第二個問題的回答編號為02-002

其後，如有漏答題目或回答不明處，再輔以電話訪問澄清不明之處，爾後再行綜合分析。

第二節、樣本選取

對台灣非營利組織而言，由於產業化、公益創投與社會企業模式之引用仍屬於起步的階段，在實務上並無明確的模式與做法，並且非營利組織機構數量十分多，類型也相當多元。例如同雖均為社會福利輸送機構，但因其服務對象之不同，每個服務領域有其特殊性，其發展事業化之背景與動機亦有所差異，並且目前無機構自許為公益創投或社會企業，無法提供的相關確實經驗。故本研究希望藉由訪談個案中經驗的分享，瞭解非營利組織運用產業化的狀況，並提出建議，並希望透過多元的觀點與分析，能夠建構出台灣社會非營利組織公益創投和社會企業的圖像。故研究者在選取樣本時，首先會考慮已具有產業化行為的非營利組織，作為優先選擇的樣本。

本研究的訪談對象採取立意抽樣，也就是依據特定的目標來選擇適合的訪談對象。並根據非營利服務屬性、組織的類別，做為選取的依據，本研究為了瞭解公益創投與社會企業之意義，以及非營利組織產業化過程中所會面臨的問題，並且考慮到研究者時間與能力的限制，故選擇以具有產業化的非營利組織，作為研究的對象。

決定研究樣本後，研究者先透過 e-mail 與機構表明欲訪問的請求，並隨文附上訪談大綱。並於電話與該機構公關部人員進行聯絡，約定與欲受訪對象訪問之時間。於約定之時間至機構進行訪問。

第三節、研究架構

本研究架構試圖從：

一、非營利組織產業化的 SCP 模式，一個「結構-行為-績效」所組成的模型來解析非營利組織是否具有產業化的條件，其條件如下：

- 1、Structure：具有一定的產業結構。
- 2、Conduct：產業內有一定的行為模式。
- 3、Performance：產業有一定的績效與評判標準。

二、在產業化的過程中所應具備什麼樣的條件：

- (1) 核心價值、能力
- (2) 獨占性資源

三、經營層面所面臨的挑戰：

- (1) 管理知識是否充足
- (2) 合不合規模經濟
- (3) 行銷通路

四、產業化與非產業的檢討：

- (1) 經營模式
- (2) 其競爭優勢與劣勢
- (3) 資源利用、取得等

以上四個構面探討非營利組織的產業化所需的條件與影響，並以個案研究作為實際的驗證，本研究之研究架構圖，如圖 3-3-1 所示：

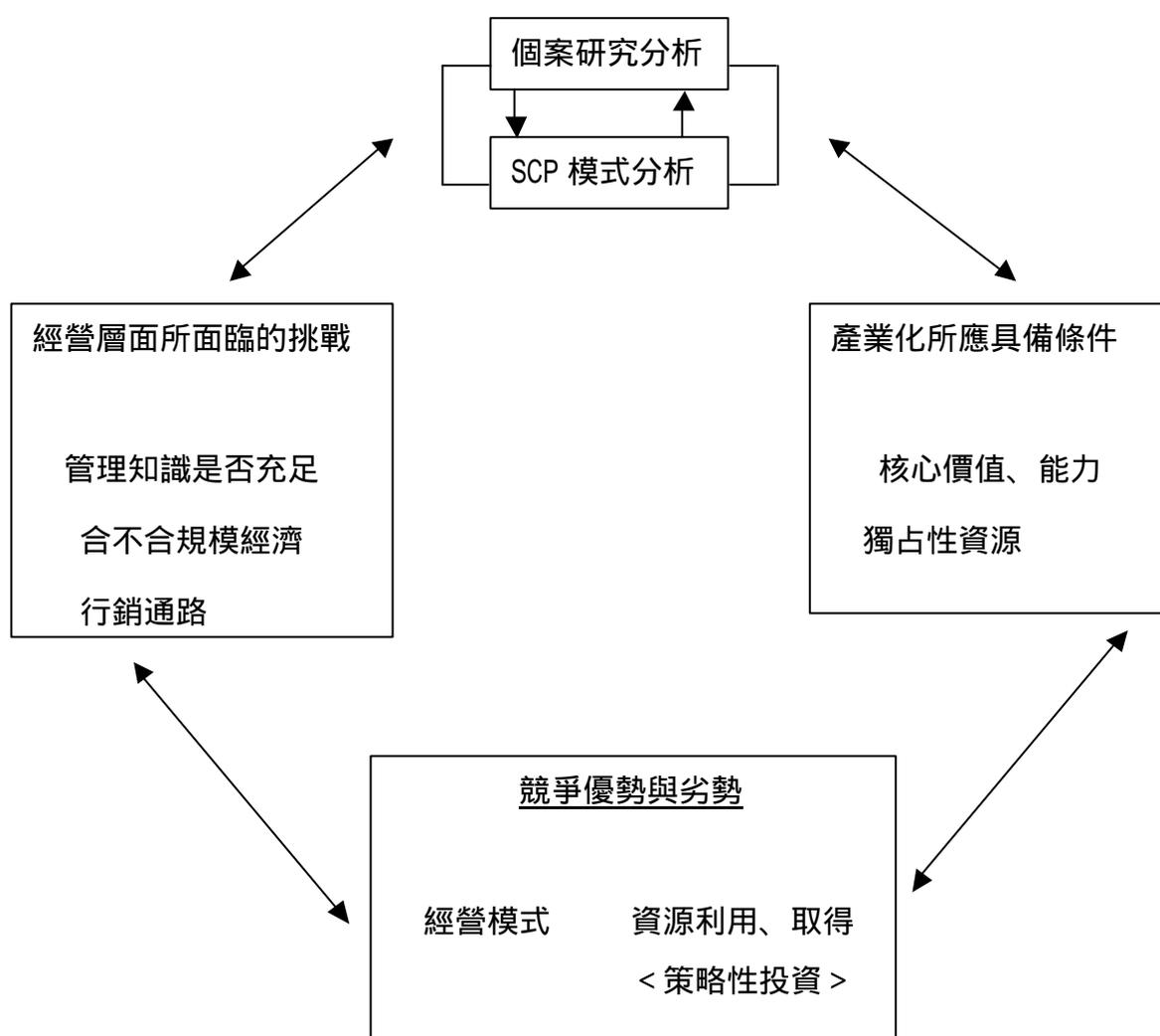


圖 3-3-1 研究架構圖

資料來源：本研究整理。

第四節、研究限制

非營利組織產業化與公益創投和社會企業和的觀念相當新穎，要清楚掌握它的內涵及機制，並不容易，本研究雖已嘗試努力，但仍感有許多的限制，為能進一步將本研究所欲探究重點與目標，擬列出研究的限制如下：

- 一、公益創投和社會企業的用詞仍待達成共識，公益創投和社會企業一詞主要在美國使用，其國家他地方雖從事許多同性質的活動，卻使用不同的名詞。 即使在美國，也有人採用別的名詞。由於用詞尚未達到共識，其推動發展較易遭到誤解。
- 二、由於台灣非營利組織產業化仍在起步的階段，所以在選取樣本上只能由文獻的分類與國內外國所實施的經驗來做選擇，所以可選擇的個案較少，較難發屬於本土特殊的事業化類型。
- 三、受訪人員對於本研究之相關議題認知上尚有不足，唯恐影響受訪結果分析，再者受訪者本身負責業務較為熟悉，但對於與其業務不相關的資訊無法得到更深入的了解。
- 四、由於所研究的個案屬於80代經歷了成功與失敗的過程，且在1998年解散，事隔變遷，其組織成員各奔東西，要找尋其成員作逐一的深度訪談，有其相當的困難度。
- 五、公益創投及社會企業的效果不只是一時的，更是永續的，研究個案屬於曾歷經成功與失敗的案例，因而對其本研究個案主要是採靜態的分析，其動態效果究竟如何，如需要多久時間財物得以獨立自主、收費高低對服務數量與品質的影響和產業化後如何規劃租稅的問題等，並未多作深究，有所不足。
- 六、研究經費的有限，無法訪談更多不同類型的非營利組織。

第四章 研究個案分析

本章主要在呈現本研究訪談實際資料所得到的研究結果及採用 SCP 模式加以分析分析。全章共分成五節。說明如下，第一節經由訪談對訪談機構簡單的介紹，其包含了研究個案組織使命願景與架構；第二節非營利組織產業化採 SCP 模式分析；第三節個案經營策略分析，其中包含了組織經營定位、定價策略所採行的行銷手法等相關問題的探討；第四節產業競爭力分析，其包含組織核心價值與核心能力的探討、組織競爭優勢的分析、經營市場分析、經營成面所面臨的問題、獲利性分析與預測、產品的配銷通路與市場未來趨勢等有關產業競爭的條件對個案加以分析；第五節對個案採行 SWOT 分析，對於個案的內與外的環境加以評估與分析。

第一節、訪談機構簡介

一、愛心貝殼公園簡介

本研究主體為愛心貝殼公園，是由一群殘障朋友為了生存所設立的園地，成立於民國七十六年，地址位於高雄縣大樹鄉姑山路。在民國七零年代末期至八零年代初期加工業正是台灣最興盛的時期，且貝殼當時被視為珍貴品，於是貝殼公園的經營者順著時代的潮流與秉持著幫助肢體殘障的理念，成立了愛心貝殼公園。其雖名為公園，實際上是提供肢體殘障者一個工作的機會。在貝殼公園裡，有一大片的空地給人停車，有一棟像一般商店的建築物，在裡頭陳列著由貝殼作成的展示品，其展示品有的做成各種討人喜愛的動物，有的做成耳環及項鍊，各式各樣的貝殼裝飾品 等等，產品的單價都很低。八零年代初期是貝殼公園最興盛的時期，經營者與各地的旅遊業者策略聯盟，將到佛光山參觀的遊覽車順道開往到園內，一方面是做短暫的休息，另一方面也讓觀光客有機會購買貝殼做成的各式商品。園內所有服務人員全是肢體殘障的人士，在園內他們找到了喜悅及成就與自尊，他們完全靠自己的雙手來養活自己。

二、組織使命願景與架構

愛心貝殼公園其宗旨主要在提供肢體障礙人士就業訓練及輔導、肢體障礙人士福利、肢體障礙團康活動。鑑於肢體障礙者謀職不易，亦規劃了「殘障庇護工廠」。民國八十五年間更是成立了殘障庇護工廠，提供肢體障礙人士學習專業技能，以期改善肢體障礙之生活，並向高雄縣社會局爭取到十五個工作機會提供善肢障礙者就業，讓肢體障礙人士皆能自立自強、自力更生，進而參與社會、服務人群。

愛心貝殼公園組織架構圖如下：

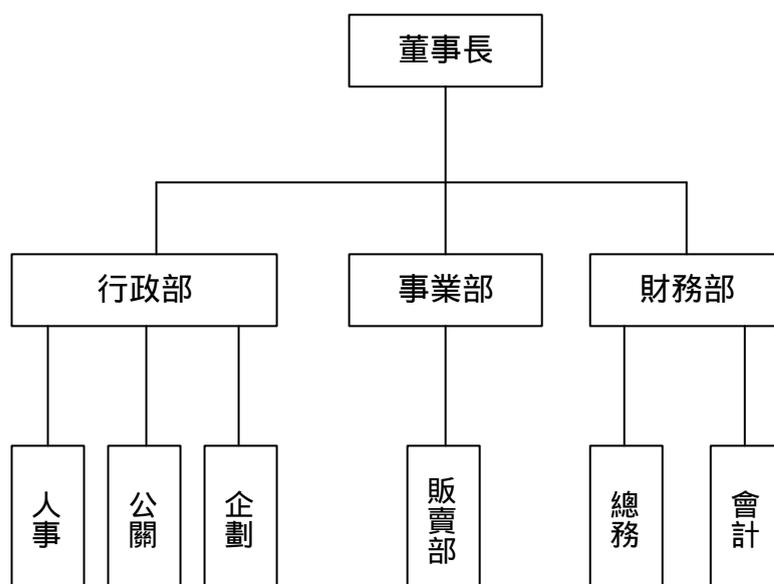


圖 4-1-1 愛心貝殼公園組織架構圖

資料來源：愛心貝殼公園提供，本研究整理。

第二節、非營利組織產業化 SCP 模式分析

產業組織模式 (Industrial Organization Model) 又稱為 SCP 模式 (structure-conduct-performance model, SCP Model), 在 1939 年首度被提出, 自此之後被廣泛運用於不同產業分析上。產業經濟學中常以「結構 - 行為 - 績效」 (Structure-Conduct-Performance), 簡稱 SCP 模式的架構來描述與瞭解一個產業的現象。在結構方面, 通常會探討某一產業中是否具有相同的架構; 在行為的部分, 則會研究廠商的定價、聯盟、策略與構築進入障礙等經營策略; 在績效的部分, 則主要在瞭解產業結構與廠商行為如何影響消費者福利、如何影響資源有效利用, 與其能產生的效益等問題。

傅篤誠 (2004) 非營利組織產業化的 SCP 模式, 是經由一個「結構-行為-績效」所組成的模型來解析非營利組織是否具有產業化的條件, SCP 模式分述如下:

- 1、Structure : 具有一定的產業結構。
- 2、Conduct : 產業內有一定的行為模式。
- 3、Performance : 產業有一定的績效與評判標準。

(一) 結構 (Structure)

所謂非營利組織產業結構, 即成為產業內的各機構間有類似的組織型態。根據高雄縣社會局網站所提供高雄縣區的身心障礙福利機構, 如火鳳凰文教基金會、康復之友協會、伊甸社會福利基金會 - 橄欖葉工坊、長騰殘障福利工廠、心智障礙服務協會, 這些身心障礙機構, 都具有類似的組織架構。

(二) 行為 (Conduct)

就行為面來說, 一個產業內的各個機構其組織內的行為有相似之處, 也就是說, 其所執行的「業務」是一樣的, 這是就組織的「功能性」 (function) 作用而言, 就營利事業來說, 一個產業內的各個機構, 其生產的產品具有某種替代性 (相似性), 其人力資源管理、財務管理與行銷管理等功能相近, 所以被歸類為一個產業。就非營利事業領域而言,

一個可以被稱為產業的非營利組織，其企劃能力、財務能力與執行能力幾乎都是相似的。就如同火鳳凰文教基金會、康復之友協會、伊甸社會福利基金會 - 橄欖葉工坊、長騰殘障福利工廠、心智障礙服務協會，這些身心障礙機構，雖然他們各有自己的產品，但其人力資源管理、財務管理與行銷管理等功能相近且企劃能力、財務能力與執行能力幾乎都是相似的，所以被歸類為一個產業。

（三）績效與評判標準（Performance）

績效與評判標準的一致性方面，若是在營利性質產業的話，則其獲利能力便成為共同的績效指標與評判標準。若屬於非營利性質的機構，其績效指標不完全在其獲利性的量化指標，必須加以一些質化的評判標準，但產業內的機構評判指標是一致的，不能甲機構與乙機構使用不同的指標。雖然非營利事業的績效與評判指標在建立上有其困難度，但社會對於機構的「責信度」認定，使是非營利組織在績效上最直接的判定。所謂責信度（accountability），那是非營利組織長期在社會形象上所建立的一種讓社會大眾信賴的指標，且無法用金錢來加以衡量。具有責信度的非營利組織，社會大眾願意把資源提供給它，因為社會大眾相信此組織會將他所提供的資源用在該用的地方，而不會濫用與亂用，讓他的資源浪費掉。因為沒有絕對的指標可以精確衡量一個非營利組織的責信度有多少，但由組織與組織間獲得社會提供資源的多寡，可以比較出那一個組織具有相對較高的責信度。對於任何非營利組織的績效評估為例，社會大眾會對此非營利組織所認知的程度（口碑），也就是其組織所建立起的責信度。

在責信度方面，在大高雄地區的社會大眾耳濡能響的肢體殘障福利組織有伊甸社會福利基金會 - 橄欖葉工坊、火鳳凰文教基金會以及康復之友協會，這些上述的非營利組織長期在社會所建立的社會形象也就社會的責信度讓社會大眾能夠信賴，且社會大眾願意把資源提供給它幫助他們。唯長騰殘障福利工廠的社會責信度有待加強，長騰殘障福利工廠其實也就是貝殼公園的延續，雖然它與橄欖葉工坊、火鳳凰文教基金會以及康復之友協會等都有相類似的組織及產品，但唯獨不同是長騰殘障福利工廠不像橄欖葉工坊、火鳳凰文教

基金會以及康復之友協會們都有一些專人協助，且長騰殘障福利工廠員工由上到下都是肢體殘障的朋友所組成的，他們先天上的不方便再加上沒有專人的協助，因此，在這一方面也值得我們去加強注意與思考探索的。

第三節、個案經營策略分析

（一）組織經營定位

大凡一個機構，若能有一個明確的「經營定位」，將可以使該機構的實際運作具有整合性的指標，同時據此比較能夠有效地落實機構的「使命」，亦才能促使機構的經營呈現連貫與一致性，這也就是定位的功能。如此，才不致造成機構的宗旨使命僅僅成為紙上的恭奉或流於口號，而與其實際的行動脫節。

組織經營定位，不論組織規模大小，在經營一個機構時，通常最先考慮到的問題應該是：1.「為何」經營？ 2. 經營「什麼」？ 3.「如何」經營？等三種主要的經營層面。因此，在探討一個組織的經營成功與失敗之前是先要了解該組織的經營定位三個層面，如此一來才能做更進一步的分析。為了了解研究個案勢必先探討其經營定位。

有關貝殼公園組織經營定位的部份，原經營者有如下之敘述：

...經營定位哦！...?? (05-001)

研究者的解釋，你當初為何要經營貝殼公園？ 那貝殼公園是經營賣什麼東西？ 當時你是如何經營貝殼公園？

當初我是看到貝殼飾品這種東西有比較好的商機，講明白點就是會賺錢啦。那時候因為市場關係貝殼這種東西是屬於較高價位的珍藝品，自己之前有做過加工這方面的工作，那時候又認識那些肢體殘障的朋友，剛好他們有這方面的技術，想說順便幫忙我那些肢體殘障的朋友一下，讓他們技能能發揮一下且能養活自己，再加上自己有塊地所以說就成立了愛心貝殼公園。雖然名為公園，但實際上是提供肢體殘障者一個工作的機會，幫助肢體殘障朋友的理念，透過貝殼加工方式，幫助肢體殘障朋友進入職場、回歸社會。(05-001)

雖然愛心貝殼公園位於高雄縣大樹鄉內且距離高雄地區、屏東地區何台南地區，僅有一個至一個半小時的車程，故設定目標一天的旅遊行程。經營的方式目標鎖定於親子市場或是旅遊團體。我的經營的理念的方式是讓每個人都可以擁有自己喜愛的貝殼，這是我當時的經營的理念的方式。(06-001)

雖然研究個案名為公園，但實際上是提供肢體殘障者一個工作的機會，經營者秉持幫助肢體殘障朋友的理念，透過貝殼加工方式，幫助肢體殘障朋友進入職場、回歸社會。以及讓每個人都可以擁有自己喜愛的貝殼珍品，採行薄利多銷的策略，在當時這種的經營理念與方式，廣受社會大眾的喜愛，再加上交通方便停車也方便，在八零年代初期成為年南部地區頗具知名的觀光旅遊景點之一。

(二) 定價策略

訂定產品價格是一種藝術，人類到目前為止還沒有發展出一套「最佳訂價法」(傅篤誠，2003)。一般消費者對於產品的品質無法暫短時間確認，通常必須使用過後，才能對產品有一定的評價。消費者最先決定購買產品與否的關鍵便是「價格」，一個「合理的」產品價格可以讓消費者立即決定購買。因此價格是消費者最在乎的一個購買的指標，可見價格訂定的重要性。

一個組織在提供服務勞務及產品時，其價格的定位，有時可完全免費，有時候收取部分費用，有的時候採高價格收費的方式但是有些時候採行低價的策略，這是一般組織在提供服務勞務及產品時的定價問題，價格要如何訂定呢？要看此組織的目的而定。

一個組織在訂定產品價格時，會因為不同的目的而有不同的訂價策略。有關於愛心貝殼公園組織定價策略的部份，原經營者有如下之敘述：

產品的定價，當初這個問題我們也是討論很久，之前我也提過我的經營理念 - 「讓每個人都可以擁有自己喜愛的貝殼」，所以說我的原則觀點是採薄利多銷方式來定價的，我們訂定出來的飾品價格，來到我們這裡旅客幾乎大部分都覺得我們飾品的定價他們都可以接受，甚至也些還對我們說太便宜了，我們是愛心貝殼公園，當然訂價上也是很有愛心的。(06-002)

定價的部分，我會依照原料進來的成本，加個一兩成去賣吧！總是不能不賺吧！了錢的生意很少人在做吧。當然啦原則上以不了錢的方式下去定價，但是我也不會把它的價格定的太高，到時候又沒人買，那會了更多錢，到時候想幫助他們到最後結果，是倒閉關門那是很划不來的。我們訂定出來的價格，大部分的人都可以接受。(05-002)

... 產品的定價，通常都很平易近人不會定的太高，那時候我們接手經營時，我們曾經有重新調整過產品的單價，因為貝殼在市場上的行情有往下的趨勢，所以我們又從新調整過，降價調整，且那時貝殼原料的單價也是變得比以前便宜，所以說我們也跟著調低我們的商品的單價。當然我們也是依照著之前的經營理念及我本身要幫忙肢體殘障的朋友經營理念，又不是純粹要賺錢的方式來經營，所以說我也是採薄利多銷方式來訂定產品的價格的。(04-002)

由於個案的目標市場朝著每個人都可以擁有貝殼方向以及幫助肢體殘障的朋友經謀生的經營理念，故研究個案的歷代經營者們訂價方式都採低價位薄利多銷的方式。因為個案的目標市場定位清楚，故其定價策略仍堅持朝高品質、低價格的方式進行。

(三) 行銷策略

一、善因行銷

善因行銷是基於人皆有惻隱之心，並願意將念頭化為行動的假設(傅篤誠，2002)，善因行銷最早受到重視是在西元 1981 年，美國運通公司(American Express Company)為幫助舊金山某一藝術團體籌募基金，推行每一次信用卡消費或申請新信用卡時，美國運通公司便捐出一定比例的所得給該藝術團體。由於在此區域性的市場測試結果非常成功，所以在 1983 年又與愛麗絲島基金會(Statue of Liberty-Ellis Island Foundation)合作，共同為修整自由女神像來募集基金。在三個月內，運通卡的使用率提高了 28%，而新卡的申請率更提高 41%，創造出企業與非營利活動雙贏的局面(江雨潔，2002)。自此，善因行銷的概念廣為營利與非營利組織所採用(Josephson，1984)。

有關是否利用善因行銷的觀念或手法，有以下的訪談結果：

我們採用的行銷方式，大多數是與報紙、新聞媒體結合相互的結合，那時候也是配合內政部社會局的一些案件來做的。再加上自己一些朋友所引進的，也是有跟一些旅行業者相互配合。人嗎！都有人皆有愛心，看到一些行動不方便的人，多多少少都會有愛心的，加上那時候貝殼這種東西貴又稀少，但是我們用薄利多銷的方式來做，大量又不貴！讓大家都買的起！那些去佛光山觀光的人，應該大家多多少少都會有佛性跟愛心，讓他們順便來我們這裡看一看、休息一下，那些觀光的人大多看到我們這種團體，想說加減會幫忙我們這些行動不方便的朋友，因為有愛心嘛！絕大多數的人來到這裡，都會買一些飾品回去。這是我當時的想法。（05-003）

人皆有惻隱之心，那時候基於幫助一些肢體殘障的朋友為出發點，所以我們要成立的時候才取名為愛心貝殼公園，也因如此，我們在報章雜誌上刊登著幫助肢體殘障的標題作為廣告，在廣播電臺上偶而也會有打著幫助肢體殘障的口號的宣傳廣告。那時候來我們這裡觀光的旅客，我都會口頭上跟他們說謝謝你們的愛心幫助我們肢體殘障的朋友。（06-003）

...善因行銷，...行銷的方式哦，通常都是藉由報章媒體刊登廣告而已，但是有的時候廣告標題都會刊載幫助肢體殘障朋友自立更生的標題作為廣告的內容，我覺得在這個社會上還是會有很多有愛心的人士，願意幫助這些肢體殘障朋友的忙。（02-003）

由訪談得知，貝殼公園也利用了社會大眾慈悲為懷之心，來作為銷售產品的方法之一。換句話說，貝殼公園也利用了現今非營利組織所常用的行銷方式之一「善因行銷」的手法與觀念來銷售其產品。

二、關係行銷

關係行銷，不是現代商業的行為所發展出來的手法，在以往人類社會小規模生產方式，對於所生產出來的產品，其銷售方式絕大多數是靠產品的「口碑」，換句話說這種方式，是屬於人與人之間口耳相傳、相互推薦的「一傳十，十傳百」的銷售方式，來達到銷售產品目的。這就是關係行銷的意涵，關係行銷的字眼，最早出現在服務行銷的文獻裡，由 Berry 於 1983 年提出，其定義是：「在多重服務組織中，吸引、維持與提升和顧客的關係」。爾後亦有多位學者提出不同定義。一般均認為關係行銷是以顧客為中心，透過此

方法與潛在或既有的顧客建立長期的業務關係 (Evans & Laskin, 1994)。非營利組織關係行銷應是強調「利用多元化、個人化的溝通方式，和個別的贊助者（捐助者、消費者）發展長期互惠的連絡網路」（Copulsky and Wolf 1990；Shani and Chalasani 1992；傅篤誠，2004）。這樣才能擴大非營利組織的參與面，讓組織的服務能拓展到社會的各個層面。

貝殼公園是否有採用關係行銷的手法，有以下的訪談結果：

我們除了在報章雜誌上和廣播電臺上做宣傳外，另外我們也請社區居民啦、親戚朋友啦幫忙，以口頭的方式幫我們廣為宣傳。像這附近的居民都蠻幫忙我們的忙，都會口頭上幫我們廣為宣傳。他們居民當時流行的一句口頭禪「來貝殼公園撿寶哦」。(06-003)

我們的行銷方式，可分成兩大部份，一部分都是靠報紙及宣傳單，另一部份就是以口頭方式來做宣傳，請朋友們大肆宣傳，一個拉一個的方式來做宣傳。沒辦法阿，那時候整個組織是處於負債的狀態，只好以個人的人際關係的方式，以口頭方式，類似直銷那種方式，一個介紹一個那種方式來行銷，這會不是你（研究者）所說的關係行銷。(04-003)

行銷的方式，通常都是藉由報章媒體刊登廣告而已。但是，當我們把它接手繼續經營時，那時候...記得過了不久我們就有發生財務有點危機，礙於經費的問題，我們變成最原始的行銷方式以「口而相傳」的方式來做廣告，朋友之間互相拜託幫忙。(01-003)

行銷哦！大部分都是靠報紙及宣傳單啦！但是我都是以拜託親朋好友一個傳一個的方式來幫忙我們貝殼公園，那可能是你（研究者）所說的「口耳相傳」的關係行銷方式吧。(03-003)

經由上述訪談得知，貝殼公園的經營管理者皆有採行關係行銷的手法，作為貝殼飾品做銷售與宣傳。

第四節、產業競爭力分析

一、核心價值(Core Values)

核心價值的觀念是企業組織能否永續經營的主要關鍵因素。一個企業組織可能會因為執行的力道之大小，而對企業組織產生不同大小的核心價值，如品牌知名度、品質保證，員工的向心力等等。其價值的大小或項目，會隨著時間的推移和空間的不同而有所變化。

本研究個案愛心貝殼公園當初成立最終目的是幫助肢體殘障朋友有一份工作的機會，讓他們能夠靠著自己的雙手養活自己，且當時貝殼當時被視為珍貴品，於是貝殼公園的經營者順著時代的潮流一方面經營賣貝殼飾品，另一方面秉持著友愛意念幫助肢體殘障的朋友。本研究個案的核心價值有兩項一為貝殼二為幫助肢體殘障的朋友意念。因此，可以將其分為有形的 - 貝殼飾品與無形的 - 幫助弱勢的善念。

有形核心價值，應隨著市場的脈動稍作修正，但是本研究個案有形之核心價值 - 貝殼，因為市場變遷使的它的價值下滑，不像以往那樣有那麼地珍貴與稀少，經營者不但沒有修正其核心價值，使得被時代的潮流所淘汰，進而影響整個組織的運作。有形的核心價值，應隨著市場的脈動稍作修正，而有新核心價值出現，這樣才能使組織達到永續經營的目的。至於無形的核心價值 - 幫助弱勢的善念，隨著台灣社會的逐漸發展，對於弱勢的幫助善念也逐漸加強，可惜貝殼公園無法將社會的善念吸引過來，才造成式微的結局。

關於貝殼公園的核心價值，原經營者的闡述如下：

...核心價值??應該是貝殼吧。(05-004)

...核心價值!!照你(研究者)的意思,我想應該是貝殼和幫助肢體殘障朋友吧。(06-004)

...核心價值,應該有兩種吧。一種是貝殼另一種應該算是幫忙助肢體殘障朋友開創自的生活。
(04-004)

...核心價值,照理說是貝殼,沒錯是貝殼。(02-004)

...核心價值,貝殼啦。(03-004)

...核心價值,我不清楚,你去問他們啦。(01-004)

經由上述得知，貝殼公園的第一任經營管理者，很明確的掌握住其有形與無形核心價值，但之後由於第三任的經營管理者對於有形的核心價值，沒有隨著市場的脈動而有所修

正，導致其價值流失。再加上無形的核心價值無法將社會的善念吸引過來，因而影響到整個組織的式微。

二、核心能力(Core Competence)

Prahalad 和 Hamel (1990) 提出公司的“核心競爭力”(The Core Competence of the Corporation) 理論，根據此理論，每家企業會逐漸發展出各種專門領域能力，此能力可以帶給企業長期競爭優勢。

核心能力簡而言之是一個組織具備一流且出類拔萃的技能，並能長期維持優勢，可以創造新的價值以及能夠將此能力納入價值體系之中(轉引蕭琮琦，2003)，所以核心能力是組織在未來複雜多變的社會型態中生存的基本要素，追求卓越、不斷領先也是組織永續經營的不二法門。(轉引蘇國禎，2004)

Long 和 Vickers-Koch(1995)則將核心能力區分為三種能力。門檻能力：包含維持產業執行能力所需的人力資源、財務能力等組織系統。關鍵能力：提供重要的技能與產品，以維持組織的競爭優勢。前瞻能力：企業為維持及創造未來的競爭優勢所必須發展的技能與知識。

本研究以 Long 和 Vickers-Koch (1995) 的觀點，將核心能力區分為門檻能力、關鍵能力以及前瞻能力；原因在於本研究個案的經營需要硬體設備的配合與人員的訓練，更需提升未來競爭能力所需的設備及需求，採用此分類方式，正好符合該研究個案產業的特性。

有關貝殼公園的核心能力部份，原經營者有如下之敘述：

...我們的核心能力哦，就是我們很會做貝殼的裝飾品，且在這裡只有我們在做而已，而且若我又空閒時間的話，我都會嘗試做不樣的新品看看或是不同的造型(02 - 004)

什麼是核心能力？別人沒有或是別人沒有的技能或是別人模仿不起來的(研究者再次解釋)... 別人沒有的哦！那就是貝殼飾品阿，那時候只有我們在做而已，沒有其他人在做這種東西。(01 - 004)

別人沒有或是別人沒有的技能或是別人模仿不起來的(研究者改成這種方式問)

那個哦！那就是貝殼的加工品及加工的技术啊。(03 - 004)

經由上述訪談得知，愛心貝殼的核心能力是貝殼飾品的加工技術，雖然當時是使他們的成為競爭優勢的能力，但是研究者認為一個組織核心能力應該包含維持組織執行能力所需的人力資源、財務能力、以及提供重要的技能與產品的銷售能力和前瞻能力（如維持及創造未來的競爭優勢所必須發展的技能與知識），這樣才能得以維持組織的長期競爭優勢。但，經由上述訪談，愛心貝殼的經營管理者們皆認為貝殼飾品的加工的技術是他們的唯一核心能力，因而沒有去開發別的核心能力。由於貝殼抵擋不住時代潮流的變遷，其價值流失，因此貝殼公園的核心能力也跟著時代潮流式微，再者其加工的技術進入障礙門檻頗低，若有其他潛在競爭者要進入此產業，可說是無障礙，加上貝殼公園經營管理者也沒有培養其他的競爭核心能力，使得愛心貝殼公園也隨著時代轉變而消失。

三、競爭優勢

競爭優勢最主要的意涵為利用獨特的資產、技能、資源或活動，而使企業、組織發展出相對於競爭者更具有獨特且有利的地位。Porter（1980）競爭優勢為透過競爭策略規劃所產生的具有持續性競爭的優越態勢條件。Aaker（1995）競爭策略之擬定，在於找出該企業組織之「可持續的競爭優勢」（Sustainable Competitive Advantages, SCAs）並且提出三項特徵：

1. 此一優勢必須包含該產業之關鍵成功因素（Key Success Factor, KSF）。
2. 此一優勢條件必須足夠形成實質價值，而在市場上形成差異。
3. 面臨環境變化與競爭者反擊時，仍可持續保持有利態勢的條件。

當一個企業其利潤率高於產業平均水準時，稱之為具有競爭優勢（Competitive Advantage）。而當它能維持高利潤率達數年之久時，稱之為具有持久性的競爭優勢（Sustainable Competitive Advantage）（黃營杉，1999）。

方至民（2000）競爭優勢的是指企業能有效運用其所擁有的的資產（assets）及能力（competitive），並在某個經營領域獲致比競爭者高的績效結果。從另一個角度來看競爭優勢，即組織擁有的核心資源與能力必須先評估其競爭價值與經營模式是否能結合與符

合產業競爭的關鍵成功因素（吳思華，1998），若所擁有的資源、能力與關鍵成功因素高度符合則其愈具有競爭優勢。

綜合上述學者之說法，競爭優勢最主要的意涵為利用獨特的資產、技能、資源或活動，而使企業、組織發展出相對於競爭者更具有獨特且有利的地位。本研究競爭優勢分析最主要從獨特的資產、技能、資源或活動等方面探討個案。

有關貝殼公園的競爭優勢部份，原經營者有如下之敘述：

（一）、獨特的資產

有關貝殼公園的獨特的資產部份，其經營者敘述如下：

我們的獨特的資產，就是愛心貝殼公園，它擁有了別企業組織所沒有兩項特有資產，那就是愛心及貝殼飾品這兩項特有的資產，在這裡我們不管上從經營者下到職員每一位員工，包括我在內都是充滿了愛心與熱忱。在熱忱方面，不管對愛心貝殼公園、產品或是旅客我們都抱著一份熱忱的心去做，在愛心方面，抱著對肢體殘障朋友的關心，在這裡讓他們在工作上能發揮他們的才能，且能夠讓他們靠自己的雙手養活自己，讓他們受到社會上的尊敬，重拾起他們的尊嚴及笑容。在貝殼飾品方面，據我所知，當時那年代裡，在南部當時的環境只有我們這家有在生產而已，它是否有與我們相似的組織、工廠或是公園這類型的，倒是沒有看過或是有聽說過有相同類似的，這也算是我們一項特有的資產。應該說是高雄地區一項特有資產。（06-005）

...獨特的資產，應該是貝殼及肢體殘障朋友這兩項。（05-005）

我們獨特的東西就是貝殼飾品，那個時候沒有人在做，只有我們而已。（03-005）

獨特的資產，...應該是貝殼飾品吧。（01-005）

我們的特有資產，應該算是有三樣東西吧，一是愛心；二是肢體殘障朋友；三是貝殼飾品，這三種資產是我們愛心貝殼公園特有的資產。（04-005）

藉由訪談得知，愛心貝殼公園有三種獨特的資產，一為愛心、二是肢體殘障朋友、三則是貝殼飾品，這三種獨特的資產是愛心貝殼公園所特有的，是其它組織所沒有的。在當時年代這三種獨特得資產使得愛心貝殼公園維持了約十年的競爭優勢。由上述得知，一個組織為了維持一定的競爭優勢其獨特的資產扮演著相當重要的角色。

（二）、獨特的技能

有關貝殼公園的獨特的技能部份，其經營者敘述如下：

當時在高雄、屏東地區，...算南台灣地區好像只有我們在做這種貝殼的加工，沒有別家廠商在做這種東西，做這項貝殼飾品技術這應該是你（研究者）所說的，獨特的技能吧。（02-005）

獨特的技能啊，那就是貝殼加工啊，當時只有我們會做而已，別人不會我們會啊。我的技能也是學蠻久才會的。我也是近來貝殼公園時才學的，算是來這裡當學徒吧邊學邊做。（03-005）

那時候沒人在做這種行業，那我們的技術應該算說是你（研究者）所說的獨特的技能吧，因為沒人在做這種東西，那就應該算是吧。（01-005）

貝殼的加工技術。沒人在做，只有我們在做而已。（05-005）

經由訪談得知，其獨特技能為貝殼飾品的加工。雖然愛心貝殼公園的經營者認為是他們的獨特技能，但研究者藉由一次訪談中體會到他們所說的獨特的加工技能，其進入障礙頗低，換言之容易被模仿。再者，訪談過程中他們一再強調他們獨特技能是貝殼飾品的加工，別無其它的獨特技能。且並沒有隨著市場的脈動有所培養新的獨特的技能。一個組織的獨特技能，應是進入障礙高且不易能被競爭者所學習的，獨特技能也應隨著市場的脈動而有修正或者進而培養出另一種新的獨特技能，這樣才能使組織在變化快速市場中，保持著持久競爭優勢。

（三）、獨特的資源或活動

就有關貝殼公園的獨特的資源或活動部份，其經營者敘述如下：

獨特的資源或活動，來參觀貝殼公園，南部地區一帶只有我們有這樣子的場地及活動，且我有自己的管道引進別人所沒有的貝殼原料。（05-005）

獨特資源我們有兩種，一是肢體殘障朋友二是貝殼原料。獨特的活動，應該算是來到這裡吧。（04-005）

綜合上述的訪談，有關貝殼公園的獨特的獨特的資源或活動部份，可分為兩部份。一為獨特的經營方式、另外一種為引進貝殼原料獨特管道。一個組織能夠保有競爭優勢其中原因之一是資源的取得，藉由上述的訪談得知貝殼公園的第一任經營者持有貝殼資源取得的獨特管道；換句話說，相對的其成本就會低廉，能夠賺取較高的利潤。另一個競爭優勢也就是獨特的經營模式，在當時此產業的經營模式南部地區只有貝殼公園，在整個市場中應算獨佔的產業。因此，愛心貝殼公園利用獨特的經營方式與資源取得的獨特管道，形成組織的獨特的競爭優勢與市場的獨占，這兩項獨特的競爭優勢使貝殼公園能夠興盛十年的光景。所以非營利組織在產業化的同時，應考慮在同一性質產業中其組織本身是否具有獨特競爭優勢與是否具有市場區隔性，這樣才能使組織在多變的環境中有生存的利基。

四、在產業化的過程中，經營成面所面臨的問題(管理知識的不足、不合規模經濟)

追求經濟規模與範疇經濟所創造出來的效率，是現代工業資本主義下企業組織成長與競爭的基本動態邏輯 (Chandler, 1990)。規模經濟是一個古老的經濟觀念，自從亞當史密斯 (Adam Smith) 提出分工的重要性後，許多經濟學者就開始討論有關規模經濟和最適規模的觀念。所謂經濟規模 (economies of scale)，在一般經濟學裡是這樣定義的：當廠商以「同」比例增加所有要素投入時，若產量的增加量超過此依比例，則稱為「規模報酬遞增」(increasing return to scale)；若是少於該比例，則稱為「規模報酬遞減」或「規模不經濟」(diseconomies of scale) 以普通的話來說規模經濟是「透過數量的增加，使平均單位成本降低」，規模不經濟則是反之 (張清溪, 1995)。

（一）合不合規模經濟方面

茲有關貝殼公園是否合不合規模經濟方面，其原經營者敘述如下：

會不會造成不符合成本哦？...當時我們接手經營時又花費了一筆大前擴建廠房設施，想說多生產一些飾品，就能把錢賺回來了。但，事實上不是我們所想上的那麼如意。當時我們生產貝殼飾品很多，但是銷售的不好或者有時候簡直銷不出去，換句話說我們一直生產結果銷不出去，加上也沒想到大家旅遊的風氣由國內轉至國外，來到這裡旅客驟減，幾乎往後的日子都是在做賠錢的生意。（02-006）

不符合成本，嗯！的確！擴建完廠房，我們一直在賠錢，生意不像以往那樣的繁榮，我們一次進貝殼的進貨量都是算萬的，貨都囤積起來了，賣的也不是很好，依照你（研究者）的講法，也應該算是規模不經濟吧。（03-006）

那時候換我們經營時，我們有先擴建嘛。但是，接手經營後，生意不像以往那樣的繁榮，再加上佛光山封山，我們的生意更不好。為了要銷售飾品，那時候我們在報紙增加刊登次數，在這無形中又增加了我們的支出，我們又有囤積飾品，所以說，我們成本增加很多，都是在賠錢。（04-006）

擴建完廠房都是在賠錢，東西都賣不出去。（01-006）

藉由上述訪談得知，第三任的經營管理者們皆無此概念，且其經營的手法皆不符合規模經濟，換言之其經營方式不合規模經濟效益，因而導致負債累累，最後因而走向倒閉關門大吉一途。

（二）是否管理知識的不足方面

一個組織的管理者最基本的管理知識莫過於組織、規劃、領導控制與協調等這五項基本的管理知識（王秉鈞，1995），一個組織要永續經營，有賴於管理者有效的經營管理，經營管理包含了方案管理、行銷管理、人力資源管、理財務管理研究與發展等等，管理的知識相互交錯配合與靈活的運用才能有效的經營組織，進而達到組織永續經營的目的。

就管理知識方面，原經營者有如下之敘述：

那時候我們大家一起出錢接手經營得時候，嗯...那時候大家都是股東，我們大家常常會因為一件事的意見不同而有所爭執，大家覺得我也是出錢者之一，且年齡又相差不多，心想那我為什麼要聽你的意見，所以常常為了一件 case 鬧意見，回想起來應該有一個帶頭的或是有一個階級制度才是好，那就不會常常鬧意見不合。(02-006)

對啦！那時候我們管理的知識的確不足，我們常常為了一件事鬧意見啦，大家都有意見，很難有一次討論就通過的，大家都同意的，加上之前我在貝殼公園做的時候，也只是在這裡做生產貝殼的東西，管理的東西我比較少接觸啦。(03-006)

管理方面的問題，我比較沒有那種知識，通常他們比較有意見。(01-006)

如何管理哦，以我的管理的時候就，那就是，按照規定來。該幾點上班就幾點上班...等等。遊客對產品或是其他有關貝殼公園的反映，可以直接跟我反映，在這方面，我是採比較人性化的管理。(05-006)

回想起來，在經營管理這方面的知識，我們真的是很欠缺，不管是人事上，行銷方面，財務方面通通都有問題。怎麼說呢，例如，在財務方面，我們就不知如何掌控的恰當，如當我們接手經營時又花費了一筆大約 400 萬的廠房設備，想說多接一點案件就能把錢賺回來了，但是呢，事實上不是我們所想像的那麼如意，當初市公所答應撥一條 200 萬的款項補助我們，結果也沒有。當時我們生產貝殼示品很多，但是銷售的不好或者有時候簡直銷不出去，換句話說我們一直生產結果銷不出去，廠商的原料貨款時間到要付，人事費用也要付，一個月的人事費大約 40 萬左右，再加上每個月水電費...等等，到最後幾乎我們每一位股東每一個月都要拿自己的私房錢出來貼補，這個情況還是我們都沒有領到薪水情況下，還要拿出自己的錢來貼補。在行銷的管道方面，那時候佛光山封山，遊客們來到我們這裡參觀量大量減少，之前是配合旅遊業者，把要到佛光山遊覽的旅客順道載到愛心貝殼公園這裡休息片刻及順道參觀我們的產品，佛光山一封山我們這裡旅客大量的驟減，之後再加上外環道路的興建完成，過客旅客來到我們這裡參觀變成了少之又少，飾品的銷受量大減且加上那時候我們又不知道要賣給誰，像現在他們長藤庇護工廠就會想到說要銷售給國民小學或是交由志工們幫他們到各大醫院去販賣。話說回來，到最後演變成東西銷售不出去，又不曉得要賣給誰，飾品又一直生產導致整個工廠裡都堆滿了貝殼的示品，可見得要經營一個事業不是想像中的那麼簡單，我們都把它想得太樂觀了。(04-006)

...經營成面的問題，剛開始成立的時候，所遇到的問題的卻是蠻多的，本身我沒有經營的經驗，這是我第一次的經驗，我都在邊做邊學，等遇到有問題的時候再想辦法解決。(06-006)

經營上的問題，比較大的問題應該是整體的大環境的影響。怎麼說呢，在民國八十幾年年初，也就是我們比較沒落的時候了，觀光的風潮好像都轉移到國旅遊了。那時候又加上佛光山封山，來到我們這裡參觀的旅客少之又少，有時候一天裡頭營業額還掛零，那時候真的很難再做下去了。（02-006）

我們比較少接觸外界的士，案件都是高清正與高淑銘他們在接的，所以當我們經營接手時，所遇到一個很大的問題之一，就是要找案件來做時，要透過關係，東拜託西拜託。（03-006）

一個組織若要永續經營，其管理者管理的知識要充足。管理知識最基本的知識莫過於組織、規劃、領導控制與協調等這五項，其中也包含了，方案管理、行銷管理、人力資源管、理財務管理研究與發展等等，這些管理的知識相互交錯配合與靈活的運用才能有效的經營組織，進而達到組織永續經營的目的。經由訪談得知，第一代經營管理者具有基本的管理智能，但是交由第三代經營管理者管理時，組織內發生嚴重的管理危機，據訪談得知三代經營管理者們皆缺乏足夠管理智能與知識，導致整個組織向心力不足、行銷通路的阻礙以及財務上的危機等等，爾後再加上經營管理者們沒有改善其經營管理方式，致整個組織僵化，因而導致貝殼公園走向關門倒閉的結局。當經營管理組織之時，經營者是否有考慮自身的專業知識能否帶領整著組織往前發展，或是有能力經營整個組織，這個問題是值得我們深思及探究的。

五、經營市場分析

市場分析建構在顧客和競爭者分析的基礎上，用以策略性的判斷市場及動向，市場分析的主要目標是決定市場對目前和潛在競爭者的吸引。所謂市場吸引力就是以市場參與者投資的長期報酬率為依據所衡量出的獲利潛力，而市場吸引力是提供了生產投資決策的重要參考依據，而參考的架構包括了所有的參與者，當然不保證所有進入有吸引力的市場的競爭者都能成功。某一特定的組織是否適合某一市場這個問題不單單牽涉到市場的吸引力，還牽涉到組織本身相對於其他競爭者的優勢。市場分析另一個目的就是要了解市場的動態，這需要確認關鍵成功的因素、趨勢、威脅、機會以及取得分析資訊的不確定性等。

成功的主要因素是擁有參與競爭所需的資產或競爭力，若組織在主要成功因素上處於相對劣勢的話，那其競爭力會受到相當限制。市場趨勢可以包含已在的競爭者分析與顧客分析。本研究個案在當時年代及地區上是屬於唯一的存在的組織且其經營的方式也屬於非營組織現在所熱烈探討的「公益創投」的模式，所以個案的市場研究分析著重於其獲利性、配銷通路、市場未來的趨勢及關鍵成功因素方面。

（一）、獲利性分析與預測方面

獲利性分析在管理組織中扮演著重要的角色，因為在充滿著競爭與不確定的環境中，市場獲利性分析提供整個組織設定活動目標的決策基礎。一個組織，為何需要預測市場獲利性分析呢？蓋因組織產銷的目的在於滿足消費者的需求與喜好，而消費者的需求與喜好並非一成不變的，組織一方面要避免缺貨所喪失之銷售機會，另一方面減少存貨以減少積壓資金，進而提高資金靈活運用程度，所以必須有賴於良好的市場獲利性分析與預測。簡言之，良好的預測與分析能夠給組織帶來改善物料管理、使資本設備有效的運用、提高消費者的服務水準及平衡生產活動等等。

獲利性分析與預測方面，貝殼公園原經營者有如下之敘述：

獲利性分析與預測，這是當然一定要做的，一項產品生產出來，總不能強迫消費者一定要買吧，那也是要看消費者的喜好來做決定的。通常我們先或是做幾件新的東西，看消費者的反應，若反應很不錯我們才大量生產。我偶而也會做一些口頭上的市場調查，在來決定要不要生產這件飾品。獲利性分析與預測這是一定要做的。（06-007）

市場獲利性分析與預測，一定要的嘛！做生意哪有不做這種分析與預測的。這是很基本工作。不做想必到最後一定會倒閉的。不做的話，因為你根本就無法知道什麼會賺錢，什麼會了錢，那乾脆直接拿錢給人花就好了，何必再經營呢！（05-007）

獲利性分析與預測，我記得從我們接手經營以後都好像沒做過，而且那時候生意開始不好了，哪又心情去管那個且我們又不是學那個的。每天都在想辦法借錢來還原料的貨款，借錢都來不及了，真的沒去注意到要做這種分析。（02-007）

...市場獲利性分析與預測，我想早應該做了，我的意思是說要接手經營之前我們應該要事先做好才對，當初想說看它前幾年的生意是那樣的興隆，接手經營應該是穩賺錢的，應該是不會賠錢才是，哪裡知道當我們這幾個接手經營時，才知道不是想像中那麼的簡單，哪會知道國內旅遊的風潮轉移到國外，消費者對產品的喜好也改變了，產品銷售不出去，更慘的是當我們接手經營時想說會賺錢又花了大約400萬的經費來擴建廠房想說產品會供不應求，那裡知道會遭遇到這樣的情形，真是慘痛的經驗。（04-007）

獲利性分析與預測可說是一個企業組織對其所生產出來的產品與是否可繼續投資，或者應該結束營業以及是否轉向另一產業所應必備的基本知識與技能。但經由訪談得知，當原有由具有管理能力的第一代經營管理者對於其產品 - 貝殼飾品市場的獲利性已不看好，想結束此產品，但由於肢體殘障朋友仍堅持繼續要經營，由他們接手經營管理時，其經營管理專業知能不足，接踵而至管理上就浮現了很多問題。肢體殘障朋友所經營的非營利組織往往專業知能不足，小則影響整個組織運作（如產品的銷售量減少，影響資金的運作）大則影響到整個組織的生存。可見非營組織在產業化的同時，經營者對其整個市場是否具有敏銳的判斷能力，是值得我們深思及探究的。

（二）、配銷通路

能夠擁有有效率的配銷系統通常是組織成功因素之一。一個完整的配銷系統分析應該著重於是否有其他可以選擇的配銷系統？趨勢是什麼？有什麼重要的通路正在形成？什麼通路越來越重要？誰在通路上有決定力量有可能變更嗎？等等的問題。能夠隨時注意掌握這些問題通常是組織成功因素之一。

就配銷通路，原經營者有如下之敘述：

配銷通路，主要的都是與旅行社配合，產品主要的銷售大部分來至於到佛光山參觀順路到我們這裡參觀的旅客，其他的通路我記得好像沒有了，頂多再與社會局配合一下，其他的通路應該是沒有了。（06-007）

配銷管道，這方面我們的確不知道要該怎麼做，我之前是當國小老師的，經營愛心貝殼公園也是我生平第一次經營這個行業，這個問題的確讓我很頭疼，我們曾經也有請教過別人，但是很奇怪的是我們在怎麼做就是做不好。（04-007）

...配銷...?我不大清楚,可能我的能力有限,沒太多的時間去研究它,及注意它。(02-007)

產品配銷通路也是組織生存重要的一環,原第一代經營者將產品的配銷通路藉由到佛光山參觀旅客搭配出產品一條通路,由於佛光山的封山將此絕佳的產品銷售通路化為烏有,再加上經營管理者未能及時找出產品的另一條通路,進而使產品產生了嚴重滯銷狀態。一但一個組織所生產出來產品配銷通路有嚴重的問題產生的話,到最後一定會面臨關門倒閉的窘境。換言之產品配銷通路是與整個組織是共生存的,這也是使愛心貝殼公園式微的重要原因之一。

(三)、市場未來趨勢

外部分析最重要的就是探索下面的問題:包含兩個層面,重視改變以及界定重要事件,經過分析後幾乎都能有助於策略上的運用。市場未來趨勢的探討可以當作消費者競爭者和市場分析者的總結,市場未來趨勢分析對整個組織的產品或服務提供一個很好的方向。若能有效掌握市場未來趨勢,相對的將使組織更容易比競爭對手掌握住消費者喜好,如產品變化及多樣性,或是提早做有效因應措施應減少整個組織不必要的資源浪費,如整個組織要有所改變或創新。市場未來趨勢分析是提供策略形成最有用關鍵成功因素之一,這也是使整個組織在競爭的環境中突出的資產和能力。

市場未來趨勢分析,就原經營者的描述如下:

市場未來趨勢,我是生意人當然對這個東西很敏感,在民國八十三年年尾時我就感覺得到貝殼的飾品不像之前獲利性那麼的好,怎麼說呢,那時候經濟已經起來了,大家的生活品質相對的提高了,對於貝殼這種東西已經不再把它當作稀有珍品了,大家都買得起,且加上大家旅遊的風潮以往國外移,所以說漸漸人潮也少了,即使來到這裡也是看一看,要買貝殼飾品也變得很少,只是來這裡看一看不買東西的人變得蠻多的,也不會像之前那樣大家搶著要買。我覺得消費者的喜好已經更改了,如再經營下去一定會賠錢,所以說八十四年我就轉手賣給他們去經營了。(05-007)

...來趨勢調查,我們沒有再做耶,怎麼說呢,一方面我們不懂另一方面也沒人教我們啦,且我們雙腿也是行動不方便,所以說我們沒有在做耶。(02-007)

...市場未來趨勢分析，好像沒做過，我們都不是唸這方面的。(03-007)

...未來趨勢分析，說到我們不懂之處那時候我們都沒有想到要做，所以回想起來導致我們當時經營失敗，可能也是其中之一。若當時懂得去做分析的話，搞不好現在還在經營。(04-007)

市場未來趨勢分析，是為了讓整個組織能夠隨時掌握消費者的喜好與整個市場的大環境的趨勢，進而使組織能夠節省成本或是能夠賺取更多利潤。能精確掌握市場趨勢可使組織能夠充分資金與時間應對，才不會因為環境的變遷而遭到淘汰。經由訪談得知，第一任貝殼公園經營管理者確確實實掌握了市場的需求與脈動，但反其觀第三任貝殼公園經營管理者，缺乏此專業的知識與市場脈動的靈敏度，使得貝殼公園負債累累，最後只有走向關門大吉一途。這也道出了肢體殘障朋友經營其事業時缺乏專業知識與能力的窘境。

第五節、個案之SWOT分析

SWOT分析，意指一個組織不管營利或非營利，在分析組織所面對的情境：最常使用的分析技術；即分析組織本身的競爭優勢(strengths)、可能的機會(opportunities)、組織系統、人員運作上的問題(weaknesses)、外在的威脅與改變(threats)等因素，並評估組織現有及潛在的資源與技術，以期運用於機會或面對威脅(黃營杉，1999)。

SWOT分析是策略的擬定過程極為重要的一環。組織的經營策略就是決定組織未來的發展方向與目標，並且擬定出一套執行的重點與方法。要決定這些未來的事，充分評估組織本身的財務能力、技術能力、市場競爭力與品牌形象、製造能力與結構成本、人力資源及其他策略性資產(例如資訊系統及上下游關係)等，因為這些內部條件代表著組織可用來實現策略的資源實力。另一方面外部的環境分析包括了相關科技經濟政治局勢社會文化與法令政策等變遷、競爭者的動態、市場需求的潛力、通路系統的消長等，更是影響組織未來生存的關鍵因素。針對內部因素評估後，可得知組織的強、弱勢(SW)；外部環境評估後，可以預期擺在組織前面的有利機會與不利威脅(OT)。

就研究個案 - 愛心貝殼公園的SWOT分析整理如下：

1. 優勢(Strengths)

在組織內部的優勢方面(S)，個案位於高雄縣大樹鄉內，為民國七零年代末期至八零年代初期經營特許之休閒事業，其提供之營業項目有貝殼商品展示、餐飲、及結合附近景觀之旅遊活動等。本研究個案在當時年代是南台灣唯一打著以幫助肢體殘障朋友及與貝殼珍品結合的口號經營型態，經營地理位置緊鄰佛光山，並且位於都市邊緣三十分鐘內車程可及，其對南台灣地區想來回一天休閒度假的旅客來說，是其消費時的首選。其次，愛心貝殼公園擁有極佳停車場地提供給大型遊覽車停車，所以高雄縣政府及其各大旅遊業者都願意相互配合，將到佛光山旅遊的遊覽車順道前往此處參觀，其所使用的貝殼在當時的年代是一種珍品，且這些資源均透過向大自然取得方式，無須投入大筆的前置資金，加上以愛心及幫助肢體殘障朋友為出發點，即使新進入者有足夠的資源亦無法擁有如個案事業一般有利的條件。因此，其他競爭者若要進入相同區域經營類的可能性很低，且其所需花費的資金一定比個案要來得更多。個案的地理位置剛好位於來往高雄縣及佛光山必經的要道，所以個案所擁有的優良地理區位、天然資源及愛心的經營方式為其在經營上的優勢。

2. 劣勢 (Weaknesses)

在組織內部的劣勢方面(W)，由於業主的核事業為與愛心及貝殼有關的事業，雖然經營出發點具有優勢，但畢竟休閒旅遊中心的經營管理有其專業知識，個案的股東及經營團隊均缺乏類似的管理經驗，以及第三代經營者幾乎都沒有管理專業的知識及分析市場的能力，更缺乏行銷的手法無法另外尋找產品的行銷通路。其次，個案的產品欠缺創新的意念和此項產品精緻性觀念，以致到末期的產品無法呈現整體愛心貝殼公園所要訴求的主軸。此外，在衰退期時還有原物料來源的問題，難以達成生產上的規模經濟以降低成本。

3.機會(Opportunities)

在外部環境的機會方面(O)，由於附近並未有類似經營性質休閒旅遊中心，僅有零星分布的商店及餐廳，且當時在南台灣愛心貝殼公園的廠房算是生產貝殼裝飾品的加工集散地，加上每一項示品的價位非常合理，有明顯的市場獨佔性質。個案位於大樹鄉，在附近學校有高雄工學院（現已改名為義守大學），當時學校的教職員及學生們也成為其基本的消費客源，即使當時平日亦有不錯的營業額，這些基本客源對貝殼公園經營而言是一大有利因素。

4.威脅 (Threats)

在外部環境威脅方面(T)，個案位於大樹鄉內，當時是來往其高雄縣市必經要道，民國八十年初政府規劃一條四線道的外環道路，其四線道未經過個案所在地區，加上外環道與個案所在的地理位置沒有直接的聯外道路，當外環道興建完成，個案喪失了獨天的地理優勢。個案在整體的旅遊大環境下是佛光山的附屬品，一但佛光山封山，將喪失了大量的客源，收入來源將成為問題。

在民國八十年代，國民的生活水準提高，消費能力也相對的提高，加上當時國內旅遊的風潮轉向國外度假旅遊，相對的當時貝殼飾品也不再是奇珍藝品，加上未建立統一及完整的品牌，因此無法做有效的品牌行銷且難以建立品牌價值。其次，根據當地的居民的意見陳述，其產品到最後沒有特色沒有主軸，難以吸引客戶再次光臨。在員工方面，員工的教育訓練似乎不夠，加上經營規模擴大，在財務上資金的運用的靈活度也不夠，在經營方面缺乏專業知識與訓練，經營者將無法做長遠的規劃及有效的經營決策。

第五章 結論與建議

本章主旨對研究結果作進一步探討，共分成兩節，包含一為研究結論與發現；二為後續研究建議二方面。

第一節、研究結論與發現

非營利組織產業化與公益創投和社會企業，雖然是近代所提出的新觀念，但是由上述的次級資料分析與受訪的個案研究分析得知，非營利組織產業化與公益創投和社會企業的模式早已存在。其實在台灣公益創投與社會企業的影子到處可見。非營利組織產業化的概念，是從『社會企業』的概念中衍生出來的。根據上述的研究資料顯示。目前英國和美國都相當致力於發展成立許多研究機構和網站做資訊與經驗的交流這樣的概念。就研究方向而言，美國的機構研究社會企業較強調其商業化的手段；而英國對於社會企業的研究偏向於對企業家精神創新、冒險及企業化管理的部分。美國非營利組織界已經漸漸將其國內發展社會企業的經驗彙整起來。其產業化的發展趨勢是實務界先累積其工作經驗，再由學術界歸納整理並發展可用的管理工具及培訓相關人才，來充實實務界發展所需的能力。在學術界部分，特別舉出哈佛大學及史丹佛大學兩所知名大學的商學院針對社會企業所成立的研究中心或相關研究學程，希望透過課程的教授與研究的發展，能夠培養更多的非營利機構管理者成為社會企業家。在實務界的部分，從成功發展經驗中，發現非營利組織產業化若要成功，都必須經歷一段嘗試與摸索的過程，透過這一連串的经验中成長，並在開辦任何一項事業之前，都必須做市場上的調查與評估的工作。至於其採用的方式相當多元，且具有創意。所以，非營利組織的產業化在美國已經是漸漸發展成較具規模的程度。但在我國，還在剛起步的階段，所以透過檢閱外國的文獻，吸取其經驗，將有助於台灣非營利組織在產業化的過程中，避免掉一些可能的錯誤。

本研究是較傾向美國的研究方式，將我國目前已採取產業化的個案加以分析，發現現階段非營利組織產業化的模式，大部份僅侷限於在由政府專案補助、純粹的資金募集後自行發展等少數幾個模式中，但實際上應是更多元。非營利組織在實施產業化的同時，的確可以為組織帶來一些好處，包括：提高組織財務的穩定性、提高服務的品質、提供工作機會給弱勢族群及促進組織的專業化，但是也會使組織面臨一些挑戰。其挑戰分述如下：

- 一、由於營利組織所運作的文化與價值與原本非營利組織內部的文化與價值並不相同，所以將這兩種不同的文化要結合在一起，必定會有他的難處。如何取得雙方的平衡與共識，是管理上的一大課題。
- 二、非營利組織之所以存在，是根據機構的使命，而產業化之後，如何維持組織原本的使命與宗旨，就成為檢驗產業化後所實施的項目是否符合的關鍵因素，許多組織在面臨這樣的問題，會採取將使命模糊性解釋，這樣的因應方法雖然可以取得產業化業務的合法性，但對於機構往後運作方向、評估標準的建立，會不會產生困擾。對機構而言，也是一大挑戰。
- 三、非營利組織進入一般市場運作中，與一般業界一同競爭，由於非營利組織帶有公益的色彩，較易被市場大眾所了解與信任，且其具有免稅的優惠，故營利組織會質疑這樣是一個不公平的競爭狀態。但是，也由於非營利組織使命上的影響，所以常常雇用一般業界認為勞動力較低的員工，成為其參與競爭時的一大劣勢。
- 四、非營利組織實施產業化，對於政府的法規也有一定的影響，尤其在其免稅的部份，需要用更謹慎且小心的方式來監督，防止造成市場上的不公平競爭狀況、變成合法的逃漏稅管道，這些方面都是值得加以注意與探討的。

由研究個案失敗的案例中我們發現，其最大的失敗因素，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方面的專業能力與素養的確是有待加強的。事實上，研究個案成立於台灣早期的非營利組織剛起步的階段，但其產業化模式和美國 REDF 基金會所採行公益創投模式有異曲同工之處。第一代的經營管理者鑑於肢體障礙者謀職不易，基於幫助肢體殘障朋友，於是提供資金與一塊空地，成立了貝殼公園，其改善了一些肢體殘

障朋友的生活，以及以協助者的角色幫助殘障朋友經營貝殼公園，但由於經營者察覺市場的脈動使其組織的核心競爭力與競爭優勢逐漸流失，進而「收手」想轉換成其他的產業發展，但由於肢體殘障朋友堅持，使得貝殼公園終究以關門大吉的情況收場。由個案失敗的原因來審視現階段非營利組織，是否有能力實行產業化與公益創投的條件：

一、是否具有專業的經營管理能力：

專業經營人才是組織成功要素之一，其專業能力包括適時掌握市場脈動、具有良好的領導能力與社交脈絡、以及有相關事業的經營經驗等，能夠妥善的反應與評估風險的程度等，是決定非營利組織產業化與是否能永續經營的成功關鍵之一。

二、產品是否能掌握市場的需求與脈動：

組織內相關的產品是否符合消費者的滿意及市場的需求，這是營利組織相當重視的課題之一，非營利組織產業化之後儼然是一個營利事業組織，其生產出來的產品不能再藉由以往傳統非營利組織的觀點來看待，須以企業組織的評估標準來看待其組織的產品，再者競爭對象觀點也要由非營組織跳脫到與一般業界一同競爭觀點來看待，這樣產品才會有競爭能力。

三、是否將營利行為視為達成組織績效

非營利組織產業化之後應視營利行為為達成組織績效與生存，以服務社會為目的。產業化、公益創投與社會企業的實施，是結合了財務回收與社會責任的雙重意義，成為公益與投資之間的中間路線，是兼具效率與效益的途徑，使組織在盡社會責任與免於資金缺乏的窘境。儘管在資本主義的大環境下，資金結構健全不一定能保證組織經營的成功，但非營利組織若能結合投資，市場運作與管理功能將可維持組織的存續，且更進一步擴大組織服務的範圍與品質。

第二節、後續研究建議

根據文獻與訪談結果提出下列建議，建議如下：

一、採行 SCP 分析模式工具

目前國內外對於非營利組織產業化的探討，絕大多著墨於個體的層次非營利組織的商業化及其可能的影響。少有從產業經濟學 SCP 觀點來加以探討非營組織，如相同的產業中所經營市場分析；獨占、寡占或是競爭狀況；生產方面合不合規模經濟、定價策略；組織的內外經營策略、構築的進入障礙等的問題，未來有興趣的研究者，可藉由 SCP 模式朝著區域性相同產業性質的非營利組織相關議題加以探討，進而統整擴大至區域外的問題。進而發展出屬於台灣非營組織產業化的模式。

二、經營管理

非營利組織產業化之後，隨即進入多變與競爭激烈的市場，在進入同時須與同屬性的非營利組織及一般營利組織競爭。為了要掌握市場的需求與脈動，管理知識與工具的應用有絕對的必要。傳統的非營利組織是以對使命的熱誠來作為達成任務的動力，但面對激烈的競爭的環境，組織內還是須要有專業人才的進駐協助經營管理以及相關管理知識的培養與訓練，進而建立起組織內知識管理系統（司徒達賢，1999）。再者組織內需建立事業層級分工合作的概念，在建立的同時還需考量其經濟性與社會價值。組織的執行單位可分為管理部、財務部、公益部、公關部與行銷部。

管理部需從事行政管理、人力訓練與培養、發展規劃及自我評估等業務；財務部需從事規劃與執行爭取經費、資金運用、投資風險的評估與建議；公益部需依該組織所提供的公益產品／服務性質，訂相關的收費標準，而收費標準必須與產品／服務相呼應以確保組織的競爭利基；公關部需從事彙整組織作為，建立組織與各界的網路關係，向贊助者／投資者、社區、媒體和社會大眾定期報告，以及蒐集各界的讚賞或批評意見的業務；行銷部需從事顧客滿意度分析、市場脈動分析等，把非營利組織視為營利組織來經營，這樣才能

在多變與競爭激烈的市場，找到生存的利基，進而達到組織永續經營的目標。

三、公益創投與社會企業模式的運用

公益創投與社會企業模式的運用，必須檢視實際的狀況才能夠執行，台灣社會原本就存在著零星的公益創投與社會企業案例，但到近幾年才有大規模的推動。台灣成功的案例，是經由長期規劃，全面性的思考，參與者對於公益創投與社會企業的本質有相當程度的掌握與執行，其組織執行單位健全、可供配套資源，加上社區熱心積極參與投入與政府嚴格監督與管理等，才有今日的成功。但還有多數的非營利組織對於公益創投與社會企業這個名詞的意涵與模式還相當的模糊，唯還需大力的行銷宣導才能較普遍接受。對於公益創投與社會企業模式的運用研究者提出下列建議，建議如下：

（一）、觀念的建立

緣於「公益」字眼，公益創投有時會被誤解為不需在意自關財源或全部經費應向政府申請補助或是贊助者的支援。這是錯誤的觀念。公益創投宜只在初創期尋求政府補助或是贊助者的支援，日後仍需獨立自主。再者，公益創投與社會企業的行為，其主要精神在於價值的創造，也就是將捐款或資金作有效且最大化的運用，以減低社會問題與減少社會資源的支出，非營利組織公益創投的著立點：資源與企業才能，應該是透過自主性的方式將資源交到他們手上，訓練他們經營的能力，逐步的由他們接手經營，到了一定的程度後，資源與經營能力的提供者便可以「收手」。

（二）、模式導入所需注意的問題

- 1、公益創投的方式種類繁多，是否每一種非營利組織都適合呢？不適合者應如何利用其他種機制補其不足呢？公益創投與社會企業雖是一個新的資源開發方，但並非全非營利組織都適用的，必須以每一個組織的使命、願景與工作狀態為依歸加

以做評估才行，而不是一昧的盲從。或許我們應可思考那些基金會或非營利組織適合此途徑並應如何協助發展？而對於不適合者，則回歸政府主導模式加強補助，以達資源分配之效益。

2、資金提供額度與合作時間的問題

在資金提供額度與合作時間的問題，在資金提供應方面，不是只投入而不求回報的方式來實施的，先是需要遴選具有發展潛力的非營利組織，並衡量其財務績效與社會績效，一旦選定之後才予提供支助；並且資金提供應以較長期且集中的投資方式，而不是短期資金補助方式來支助其發展。在合作時間的考量方面，要合作多久或何時該「收手」，也是公益創投模式必須慎重考慮的必要條件之一。許多的計畫不易在短期（如一年）內見到效果，須長期規劃與輔導效果才能顯現的出來，長期的合作時間可使方案與計劃做較長遠的規劃，可以階段性任務來做為達成總體目標的手段。投資者/贊助者可藉由方案的階段性規劃與績效來決定是否繼續給予支助或者是收手終止合作關係。此外，收手並不意味失敗或結束，而是另一個階段的開始。

3、風險管理與績效評估制度方面

公益創投的觀念在於期望每一非營利組織應建立起其社會價值（黃德舜，2004），PEDF 所發展的社會報酬率（SROI）報告中所提到對於非營利組織如何評估其社會報酬率，捐助者或投資人對其相當關心與注意的，現代的社會強調資訊的公開化，捐助者或投資人對於所捐助的非營利組織內是否有一套完整的風險管理與績效評估也是捐助者或投資人決定是否投共資金協助的原因之一。

因此非營利組織必須向營利組織學習，如何將營利組織的風險管理與績效評估的制度轉化成自己適用的制度，這是非營利組織現階段迫切需要的課題之一。如方案的可行性評

估與績效評估方面，可加入對組織的評估。創業投資事業方面，除了要有正確投資決策程序外，在決策過程中評估的準則與風險評估對公共組織而言，更是重要的關鍵因素。

現階段台灣的非營利組織對於風險管理與績效評估方面，雖有認知，但要如何實施大部分的非營利組織都還在探索階段，因此在此方面還需成功經驗的傳承和相關專業人士的輔導與幫助，才能進一步邁向公益創投與社會企業成功之路。

要如何實施或該不該實施產業化、公益創投與社會企業是二十一世紀非營利組織的必須思考的課題，要如何做才恰當，有賴於政府、企業、社會大眾與非營利組織之間相互努力，在政府方面要大力宣導，現階企業、社會大眾與非營利組織對於產業化、公益創投與社會企業的意涵大部分還處於模糊的狀態或者侷限於某一些固定的型態，但實際上產業化、公益創投與社會企業是很多元的。政府相關單位應加強宣導，給予企業、社會大眾與非營利組織應有的基本認知，在非營利組織與社會大眾方面應該跳脫「非營利組織不能採行商業手法」的傳統觀念，但也不是一昧的「賺錢」為目的商業行為導入非營利組織的淺顯觀念而以。彼此間相互的了解與配合，才能進一步邁向公益創投與社會企業成功之路，進而發展出屬於台灣本土化的公益創投與社會企業模式。

參考書目

一、中文部份

王文科譯，1990，質的教育研究方法，台北：師大書苑。

王秉鈞，1995，管理學，台北：華泰。

方至民，2000，企業競爭優勢，台北縣：前程企業管理有限公司。

司徒達賢，1999，*非營利組織的經營管理*，台北：天下遠見出版公司。

江明修，1995，“非營利組織領導行為”，*問題研究*，34（10）：77-98。

江雨潔，2002，「善因行銷對品牌權益及非營利組織形象影響之研究」，國立臺灣大學國際企業學研究所碩士論文。

余佩珊譯，Drucker，Peter F.，1994，*非營利機構的經營之道*，台北：遠流出版公司。

狄明德、林桂碧，2001，從失業現象探討台灣地區發展第三部門（系統）就業方案之需要性，台北：輔仁大學。

吳思華，1998，*策略九說*，台北：麥田出版社。

李艾佳，2002，「第三部門發展新趨勢：非營利組織產業化新世紀」*智庫論壇*，第二十二期。

林吉郎，2003，*非營利組織資源開發與整合 - 理論與實踐*，嘉義市：中華非營利事業管理協會。

金玉琦，2003，「非營利組織資源開發新途徑 - 公益創投與社會企業之可行性研究」，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

徐木蘭、楊君琦，2000，企業的非營利事業規劃，收錄在蕭新煌主編，*非營利部門：組織與運作*，頁316-37，台北：巨流圖書公司。

涂瑞德，2002，「美國社會企業發展現況」，*台灣亞洲基金會 e-NPO 捐募電子報*，第 5-7 期。

張清溪、許嘉棟、劉鶯釗、吳聰敏，1995，*經濟學理論與實際*，台北：新陸書局。

張紹勳，2001，*研究方法*，台中市：滄海書局。

- 張譽騰等譯，James P Gelatt，1994，世紀曙光—非營利事業管理，台北：五觀藝術。
- 張茂芸譯，赫茲林格等著，Dees，J. Gregory，2000，哈佛商業評論—非營利組織，台北：天下遠見出版公司。
- 梁玲菁，2003，「非營利組織產業化與融資機制綜合架構研究」，青輔會委託研究計畫。
- 許世雨，1999，非營利組織與公共行”，收錄在江明修編，第三部門經營策略與社會參與，頁155-89，台北：智勝文化公司。
- 陳金貴，2001，「志工組織的社會事業化」，2001 志工台灣研討會，高雄：亞太公共事務論壇。
- 陳金貴，2002，「非營利組織社會企業化經營探討」，社會企業化非營利組織發展之新趨向研討會論文集，台北：財團法人青年服務事業文教基金會。
- 陳淑真，1999，「文化義工生涯規劃之研究」，國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- 陸宛蘋，王金英，2000，“非營利組織的財務管理”，收錄在蕭新煌主編，非營利部門組織與運作，頁227-46，台北：據劉圖書公司。
- 傅振焜譯，Drucker著，1994，後資本主義社會，台北：時報。
- 傅篤誠，2002，非營利事業管理— 議題導向與管理策略，台北：新文京開發。
- 傅篤誠，2003，非營利事業行銷管理，嘉義市：中華非營利事業管理協會。
- 傅篤誠，2004，非營利組織產業化講義，嘉義：南華大學。
- 曾凱瀚，2000，「知識管理應用於創業投資評估行為之研究—以創業投資事業為例」，政治大學企業管理學系碩士論文。
- 黃瑞琴，1991，質的教育研究方法，台北：心理出版社。
- 黃德舜，2003，非營利組織租稅與投資講義，嘉義：南華大學。
- 黃營杉譯，Charles W.L.Hill，Garreth R.Jones著，1999，策略管理，台北：華泰文化。
- 劉寶娟，2003，「非營利組織企業化之研究 - 以社會福利組織為例」，國立暨南大學社會政策及社會工作系碩士論文。
- 歐用生，1989，質的研究，台北：師大書苑。

鄭讚源，2004，「社會產業典範移轉與跨部門整合」，第五屆非營利事業管理研討會論文集，嘉義，南華大學非營利事業管理研究所。

鄭讚源，2004，「非營利組織資源分享」，非營利組織工作經驗交流研討會論文集，嘉義中華非營利事業管理協會。

鄧嘉玲譯，Drucker & Nakauchi 著，1998，杜拉克看亞洲，台北：天下文化。

蕭盈潔，2002，「非營利組織之事業化 - 以社會福利機構為例」，台北社會大學社會工作研究所碩士論文。

蕭新煌，2000，非營利部門：組織與運作，台北：巨流圖書公司。

蕭思文，2000，「非營利組織採行善因行銷行為之研究」，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。

蕭琮琦，2003，「非營利組織核心能力之研究」，東海大學社會工作學系所碩士論文。

應小端譯，W. Chan Kim 等，2002，哈佛商業評論— 創新，台北：天下遠見。

藍科正，2003，「在地型勞工的就業促進：公益創投的可行性分析」，行政院經濟建設委員會委託研究計畫。

蘇國楨，2004，「非營利組織產業化 - 以喜憨兒為例」第五屆非營利事業管理研討會論文集，嘉義，南華大學非營利事業管理研究所。

二、中文網站

諾貝爾基金會，2004，基金會簡介

<<http://www.panatoz.com.tw/aboutnobel.asp>>

布農文教基金會，2004，基金會簡介

<<http://bunun.org.tw/基金會簡介/index.htm>>

三、英文部份

- Aaker, David A., (1995) Strategic Market Management, 4th edition, John Wiley & Sons Inc.
- Berry, L. (1983) “Relationship Marketing in Emerging Perspectives on Services Marketing”, American Marketing Association ,pp25-28.
- Brinckerhoff, Peter C. (1994) “ Creating a Social Entrepreneur ” Missioner-based management : leading your not-for-profit into the 21st century , New York : John Wiley & Son ,Inc .
- Brinckerhoff, Peter C (1999) . Social Entrepreneurship. , New York : John Wiley & Son ,Inc.
- Buaron, Barnett F. (2002) Venture Philanthropy, transparencies presented at Conference on Building New Capacity for Social Entrepreneurship in Hong Kong May 16.
- Borzaga, Carlo, Antxon Olable, and Xavier Greffe (2001) The Third System, Employment and Local Development : Key Sectors, EU.
- Collins, Michael. “Assessing Venture Philanthropy,”
http://pages.prodigy.net/michael_collins/VP/VP.htm
- Davis, Lee, and Nicole Etchart.(1999) Profits for Nonprofits: An Assessment of the Challenges in NGO Self-Financing. Providencia, Santiago, Chile: Nonprofit Enterprise And Self-sustainability Team (NESsT).
- Dees, J. Gregory. (1998) “Enterprising Non-Profits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short ?,” Harvard Business Review, January-February , pp. 5-15.
- Dees, J. Gregory.(1998)“ Enterprising Non-Profits”, Toolkit for Social Entrepreneurs, New York , John Wiley & Sons ,Inc.
- Evans, J , R. and Richard L . Laskin (1994) “ The Relationship Marketing Process : A Conceptualization and Application ” , Industrial Marketing , vol.23, pp439-452.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Jed Emerson; Peter Economy J Gregory Dees (2002) ; Reviewed by Martin PriceDirector,
MartinPriceAssociates, Wales, UK? Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing
thePerformance of Your Enterprising Nonprofit John N.Y. Wiley and Sons Inc.

Josephson,M (1984) “AMEX Raises Corporate Giving to Market Art”,Advertising
Age,M-10,Jan.23.

L.M Salamon, (2003) Global civil society: An Overview. Baltimore, MD: The John Hopkins
University.

Long , C. & Vickers-Koch, M (1995) Using core capabilities to creat competitive
advantage. Organizational Dynamics, 24(1), 7-21.

Long, C., & Vickers-koch, M.(1995)Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage.
Organizational Dynamics, Vol.24, No.1, summer, 6-22.

Melinda Tuan , Jed Emerson, (2000) The Roberts Enterprise Development Fund : A Case Study
on Venture Philanthropy The Roberts Foundation Org.

McLaughlin , Thomas A.(2001) “ The Power of Social Enterprise” Trade Sectors For Nonprofit
Management , New York , John Wiley and Sons.

Orloff , Avril(2002) “Social Venture Partners Calgary: Emergence and Early Stages ” Canadian
Centre for Social Entrepreneurship.

Outstanding Social Entrepreneurs

2003, [http:// www.schwabfound.org](http://www.schwabfound.org) Socialent staff

OECD (2001) .Pushing Ahead with Reform in Korea-Labour Market and Social Safety-Net
Policies.

<http://www1.oecd.org/publications/e-book/8100071E.PDF>.

Porter, Michael E., (1980) Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and
Competitor. New York: The Free Press, P. 5.

Skloot , Edward,(1987) “ Enterprise and Commerce in Nonprofit Organizations ” , in Walter

W. Powell , *The Nonprofit Sector:A Research Handbook*, pp380-393 , New Haven , MA :
Yale University Press.

Shani ,D . and S . Chalasani (1992)“ Exploiting Niches Using Relationship Marketing”,*Journal of Consumer Marketing*,vol.9 Summer ,pp33-42.

Social Enterprise in London

2003,Introducing Social Enterprise

<http://www.sel.org.uk/publications.html>

2003, Social Enterprise: organisational development issues

<http://www.sel.org.uk/publications.html>

Stanford

2003, <http://www.stanford.edu/group/kwd/conference/>

Thomas Wolf (1999) *Managing a Organization in the Twenty First Century* , N.Y. Fireside
Rockefeller.

Tuckman , Howard P, (1998) “ Competition, Commercialization, and the Evolution of
Organizational Structures ” , *Journal Of Policy Analysis And Management* , 17 (2) ,
pp175-194.

Wallendorf, M. and R.W. Belk, (1989) “Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer
Research”, *Interpretive Consumer Research*, in Elizabeth C. Hirschman (ed.), Provo, UT.
Association for Consumer Research, pp.69-84.

Young , Dennis R. (1998) . “Commercialism in Nonprofit Social Service Association: Its
Charactersignificantand Rationale” , *Journal Of Public Analysis And Management* , 17(2),
pp278-97.

Young , Dennis R. (2000)“Nonprofit Entrepreneurship” , in J. Steven Ott(ed.) , *Understanding
Nonprofit Organizations* ,pp218-221, Colorado : Westview Press.

附錄一 訪談大綱

您好：

學生為嘉義縣南華大學非營利事業管理研究所研究生，在傅篤誠教授的指導下，正進行「非營利組織產業化—社會企業機制綜合架構規劃之研究」之訪談，本訪談所得內容純粹為學術研究，謝謝閣下撥空給予寶貴的意見，藉以提供參考。有您支持與鼎力協助，本論文研究才能順利進行。問題如下，僅此申謝。

非營利事業管理所研究生許竣傑敬上

壹、訪談內容

- 1、您對非營利組織產業化的看法為何？
- 2、請問當初機構產業化的動機為何？
- 3、請問如何對該事產業化業務在自己的機構中定位？
- 4、之前業務營運狀況為何？請簡述之
- 5、請問該業務對於機構使命完成的影響如何？
- 6、請問該業務的推展對機構原有財務狀況有無改變？或在成本上與募款上有無改變？
- 7、請問該業務的營運是否會影響到機構本身的免稅優惠？
- 8、貴機構所提供的核心產品或服務，哪些特色對遊客比較具有影響力？
- 9、產品/服務內容與價值的指標為何？民眾對產品/服務的滿意度？或者社會價值的凝聚力？或者其他指標？
- 10、請問貴機構如何向社會大眾行銷該業務？行銷策略為何？行銷通路如何配置？
- 11、貴機構以何種策略提昇組織本身的競爭優勢？與貴機構的核心能力及核心價值？

- 12、請問貴機構因應這樣的業務執行，在管理方式上有無改變？（如員工的管理與訓練）。
- 13、請問貴機構在執行該業務時，在管理層面是否有遭遇到問題？
- 14、有關主管機關對此發展方向的態度如何？是否有提供相關幫助？
- 15、貴組織經費來源為何？來自政府？民間企業贊助？其他非營利組織？或者組織自籌謀財？
- 16、經費運用為何？人事費用佔%？或業務費用佔%？或場地租賃費佔%？或者其他%？
- 17、請問貴機構之前經營管理上及財務方面所遭遇到的問題？
- 18、最後經營失敗的原因？

貳、機構基本資料

- 1、貴機構名稱：
- 2、貴機構設立的章程、宗旨、目的、相關業務的資料。
- 3、請問貴機構全職支薪員工有_____位。
- 4、請問貴機構是否有人專職負責事業化業務或方案的部門人員？若有，請簡述該部門或人員的職掌、功能，並請問該部門工作人員的學經歷背景？若沒有，貴機構是如何分工來處理事業化業務？

對於此次訪談的資料及與貴機構相關的機密資料，研究者均會加以保密，於本論文研究發表後，會將研究論文贈與貴機構作為運作參考。

由於您的協助與經驗分享，無論是對於本論文或國內非營利組織事業化的知識增長與經驗累積上都有莫大的幫助。

謝謝您所提供的協助與支持

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授 傅篤誠 博士敬啟

南華大學非營利事業管理研究所

研究生 許竣傑 敬啟

附錄二 受訪者基本資料表

受訪者基本資料表

受訪地點：_____縣市_____鄉鎮區
 受訪日期：93年__月__日
 受訪時間：起_____：_____迄_____：_____

受訪者序號：_____

煩請受訪者自行填寫 【救下列表格依個人情況以“√”勾選】			
受訪者姓名：_____			
學歷：_____		性別：男、女	
年齡：_____歲			
職稱：_____			
項 目	內 容	“√”勾選	備 註
服務年資	1年以下		
	1-3年以下		
	3年以上		
婚姻	未婚		
	已婚		
	離婚		
宗教	無		
	佛教		
	其他		
身心障礙人士	是		
	否		
是否曾有任就管理 相關的工作經驗	有		
	無		
曾否有學習過相關 的工作所需的技能	有		
	無		

受訪者簽名：_____

附錄三 訪談逐字稿

序號：05

受訪日期：2004/04/08

受訪時間：起 09：00 迄 10：05

受訪對象：高清正

訪談地點：高雄縣自宅

訪問員：許竣傑

1、請否可以談談貝殼公園的經營定位？

As：...經營定位哦！...？我不太清楚你說的是什麼！

研究者的解釋，你當初為何要經營貝殼公園？那貝殼公園是經營賣什麼東西？當時你是如何經營貝殼公園？

是那種意思哦。當初我是看到貝殼飾品這種東西有比較好的商機，講明白點就是會賺錢啦。那時候因為市場關係貝殼這種東西是屬於較高價位的珍藝品，自己之前有做過加工這方面的工作，那時候又認識那些肢體殘障的朋友，剛好他們有這方面的技術，想說順便幫忙我那些肢體殘障的朋友一下，讓他們技能能發揮一下且能養活自己，再加上自己有塊地所以說就成立了愛心貝殼公園。雖然名為公園，但實際上是提供肢體殘障者一個工作的機會，幫助肢體殘障朋友的理念，透過貝殼加工方式，幫助肢體殘障朋友進入職場、回歸社會。

2、可否說明一下你們產品的定價策略？

As：定價的部分，我會依照原料進來的成本，加個一兩成去賣吧！總是不能不賺吧！了錢的生意很少人在做吧。當然啦原則上以不了錢的方式下去定價，但是我也不會把它的價格定的太高，到時候又沒人買，那會了更多錢，到時候想幫助他們到最後結果，是倒閉關門那是很划不來的。我們訂定出來的價格，大部分的人都可以接受。

3、是否可以請您談談你們當時的所採行的行銷方法？是否有採行善因行銷或是其他行銷方式？

As：...當時我們採用的行銷方式，大多數是與報紙、新為媒體結合相互的結合，那時候也是配合內政部社會局的一些案件來做的。再加上自己一些朋友所引進的，也是有跟一些旅行業者相互配合。人嗎！都有人皆有愛心，看到一些行動不方便的人，多多少少都會有愛心的，加上那時候貝殼這種東西貴又稀少，但是我們用薄利多銷的方式來做，大量又不貴！讓大家都買的起！那些去佛光山觀光的人，應該大家多多少少都會有佛性跟愛心，讓他們順便來我們這裡看一看、休息一下，那些觀光的人大多看到我們這種團體，想說加減會幫忙我們這些行動不方便的朋友，因為有愛心嘛！絕大多數的人來到這裡，都會買一些飾品回去。這是我當時的想法，很單純的啦！

4、可否談談貴組織的核心能力及核心價值？

As：...核心價值？是不是最有價值的東西？那應該是貝殼吧。

5、可否談談貴機構以何種策略提昇組織本身的競爭優勢？是否擁有有獨特的資產、技能、資源或活動？

As：...獨特的資產，應該是貝殼及肢體殘障朋友這兩項。

...獨特的技能，嗯...應該是貝殼的加工技術。沒人在做，只有我們在做而已。關於獨特的資源或活動，那應該是來參觀我們貝殼公園，南部地區一帶只有我們有這樣子的場地及活動，且我有自己的管道引進別人所沒有的貝殼原。

6、是否請您談一談在產業化的過程中，經營成面所面臨的問題；如是否遭遇到管理知識的不足這方面的問題或適合不規模經濟等的問題？

As：這方面的問題我是還好啦，要如何管理哦，以我的管理的時候就，那就是，

按照規定來。該幾點上班就幾點上班...等等。遊客對產品或是其他有關貝殼公園的反映，可以直接跟我反映，在這方面，我是採比較人性化的管理。

7、可否請您談談你們是否有作市場的分析？如產品獲利性分析與預測方面、配銷通路或是市場的未來趨勢分析？若有每間隔多久作一次？

As：市場獲利性分析與預測，一定要的嘛！做生意哪有不做這種分析與預測的。

這是很基本工作。不做想必到最後一定會倒閉的。不做的話，因為你根本就無法知道什麼會賺錢，什麼會了錢，那乾脆直接拿錢給人花就好了，何必再經營呢！

...市場未來趨勢！市場未來趨勢，我是生意人當然對這個東西很敏感，在民國八十三年年尾時我就感覺得到貝殼的飾品不像之前獲利性那麼的好，怎麼說呢，那時候經濟已經起來了，大家的生活品質相對的提高了，對於貝殼這種東西已經不再把它當作稀有珍品了，大家都買得起，且加上大家旅遊的風潮以往國外移，所以說漸漸人潮也少了，即使來到這裡也是看一看，要買貝殼飾品也變得很少，只是來這裡看一看不買東西的人變得蠻多的，也不會像之前那樣大家搶著要買。我覺得消費者的喜好已經更改了，如再經營下去一定會賠錢，所以說八十四年我就轉手賣給他們去經營了。未來趨勢加減都要作的。我就是看到貝殼這種東西已經沒有價值了，所以我才要轉手讓人做。