

南華大學

文化創意事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
Department of Cultural & Creative Enterprise Management,  
Nanhua University

身心障礙者庇護工場文創商品之行銷策略探討

—以嘉義縣庇護工場為例

**Strategic Marketing Plan Regarding Cultural and Creative  
Merchandise of the Disabled Sheltered Workshop  
: A Case Study of Chia-Yi County Sheltered Workshop**

指導教授：洪林伯 博士

ADVISOR : Hung, Lin-Bao, Ph. D.

指導教授：趙家民 博士

ADVISOR : Chao, Chia-Min, Ph. D.

研究生：許曉菁

GRADUATE STUDENT : Hsu, Hsiao-Ching

中 華 民 國 104 年 6 月

# 南 華 大 學

文化創意事業管理學系碩士在職專班

## 碩 士 學 位 論 文

身心障礙者庇護工場文創商品之行銷策略探討

-以嘉義縣庇護工場為例

Strategic Marketing Plan Regarding Cultural and Creative  
Merchandise of the Disabled Sheltered Workshop  
: A Case Study of Chia-Yi County Sheltered Workshop

研究生：許曉菁

經考試合格特此證明

口試委員：楊建宏  
楊建宏  
趙子元  
張子元

指導教授：張子元  
趙子元

系主任(所長)：張子元

口試日期：中 華 民 國 104 年 6 月 6 日

# 南華大學文化創意事業管理學系 103 學年度第 2 學期碩士論文摘要

## 論文題目：身心障礙者庇護工場文創商品之行銷策略探討

### —以嘉義縣庇護工場為例

研究生：許曉菁

指導教授：洪林伯博士、趙家民博士

### 論文摘要內容：

透過瞭解嘉義縣庇護工場的實務經營運作，探討其文創商品生產和行銷狀況，採用質性深度訪談方法進行研究。研究目的為探討身心障礙者庇護工場之經營管理及運作現況、探討身心障礙者庇護工場對本身文創商品的認知及其發展文創商品面臨的困境、分析身心障礙者庇護工場文創商品之行銷策略，將研究發現提供給相關單位做為未來計畫或政策之參考或建議。

本研究架構以「行銷策略」為主軸，檢視其內部環境和外部環境的優勢劣勢、機會與威脅，再以此 SWOT 分析為基礎，釐清並找出其市場定位、發展困境和願景等問題。由於庇護工場文創商品的發展會受其本身條件的限制，因此依照對行銷組合的界定，本研究研擬適合庇護工場文創行銷之產品、價格、促銷、通路、伙伴關係及政策等 6Ps 之行銷組合策略。

主要的研究發現為：政府政策未落實監督機制，加上經濟不景氣，影響庇護工場營運；庇護性就業員工本身能力受限，以致產品的產能產值也受到侷限；因「文創」本身定義不明也頗多爭議，庇護工場文創商品定位與市場區隔模糊；缺乏專業行銷技術與足夠資金，行銷通路有限。

最後，根據上述研究發現和結論，提出建議：

- 一、凸顯商品差異性和專業化，用品質改變刻板印象，以口碑取代同情心態；
- 二、投入文化教育訓練，增加商品之文創性與競爭力
- 三、強化政府、企業及非營利組織間之網絡關係
- 四、善用網路資源，拓展行銷通路；增加媒體曝光度，建立品牌形象

**關鍵詞：**庇護工場、文創商品、行銷策略

**Title of Thesis: Strategic Marketing Plan Regarding Cultural and Creative Merchandise of the Disabled Sheltered Workshop: A Case Study of Chia-Yi County Sheltered Workshop**

**Name of Institute: Department of Cultural & Creative Enterprise Management, Nanhua University**

**Graduate date: June, 2015          Degree Conferred: M.B.A.**

**Name of student: Hsu, Hsiao-Ching          Advisor: Hung, Lin-Bao, Ph. D.  
Chao, Chia-Min, Ph.D.**

**Abstract**

Through the understanding of the operational business practice of Chia-yi County sheltered workshop, we can explore the production and marketing status of cultural and creative goods by using qualitative in-depth interviews.

The objective is to investigate the status quo of management and operation of sheltered workshop for the handicapped, to discuss about their cognition for cultural and creative goods and difficulties on the development of these merchandises, to explore their marketing strategy of product development. The study would be provided to the authorities concerned and regarded as reference of policy or proposed future scheme.

The main architecture of study is "marketing strategy". By analyzing the partnership and development model in terms of government departments, non-profit organizations and industry, it can be used to examine the advantages and disadvantages of its internal and external environment, opportunities and threats. Besides, on the basis of SWOT analysis, we can clarify and identify its market position, development difficulties and future vision. Since the development of cultural and creative goods of sheltered workshop is subject to the restriction of their own conditions, thus, in accordance with the definition of the marketing mix, the study of sheltered workshop for cultural and creative commodity marketing is worked out in light of the 6Ps marketing strategies, encompassing products , price , promotion , place, partnership and

policy. According to interviews obtained empirical analysis, the results and conclusions of this study would be utilized as the proposal of marketing strategy.

The main findings can be summarized as below. The government did not completely implement the monitoring mechanism. Besides, the economic downturn also impacted the operation of sheltered workshops. The ability of employees is limited, which leads to the limitation of product production capacity. As to "cultural and creative" itself, the definition is full of controversies. To sheltered workshops, their cognition about cultural and creative products is also specious. The product positioning and market segmentation are fuzzy. Lack of professional marketing skills, short of sufficient funds and limited marketing channels are negative to the development of sheltered workshops.

According to the aforementioned findings and conclusions, suggestions for improvement are as below.

1. To highlight the differences and specialization of merchandise, to change stereotypes with good quality and to replace the word sympathy mentality.
2. Investment in cultural education and training to increase the competitiveness of cultural and creative goods.
3. To strength the network relationship among governments, industry and non-profit organizations.
4. To build brand image by making good use of network resources, expanding marketing channels and increasing media exposure.

**Keywords:** sheltered workshops, cultural and creative products, marketing strategy

# 目 錄

中文摘要	.....	I
英文摘要	.....	II
目錄	.....	IV
表目錄	.....	VIII
圖目錄	.....	IX
第一章 緒論	.....	1
1.1 研究動機	.....	1
1.2 研究背景	.....	2
1.3 研究目的	.....	5
1.4 研究流程	.....	6
第二章 文獻探討	.....	7
2.1 國內身障者庇護工場概述	.....	7
2.1.1 身心障礙者庇護工場的定義	.....	7
2.1.2 身心障礙者庇護工場之分類與特色	.....	9
2.1.3 身障庇護工場之經營管理	.....	12
2.1.4 庇護工場的發展趨勢	.....	15
2.2 社會企業	.....	16
2.2.1 社會企業之定義	.....	17
2.2.2 我國社會企業發展現況	.....	19
2.3 地方特色產業	.....	20
2.3.1 地方特色產業的定義	.....	21
2.3.2 地方特色產業發展型態	.....	22
2.3.3 台灣OTOP的發展	.....	24
2.4 文化創意商品	.....	25
2.4.1 文化產業	.....	25
2.4.2 文創商品的定義與構成	.....	31

2.5	行銷概念與行銷策略	36
2.5.1	行銷的意涵	36
2.5.2	非營利組織行銷	38
2.5.3	社會行銷	41
2.5.4	SWOT 策略	41
2.5.5	行銷組合策略	43
第三章	研究方法	45
3.1	研究架構	45
3.2	研究方法	47
3.2.1	次級資料分析	47
3.2.2	文獻分析法	47
3.2.3	個案研究法	48
3.2.4	深度訪談法	49
3.3	研究設計	50
3.3.1	訪談對象之選取	50
3.3.2	訪談大綱之擬定	52
3.4	研究執行	54
3.5	研究範圍	55
第四章	資料分析與整理	60
4.1	庇護工場發展文創產品之行銷組合策略	60
4.1.1	產品 (Product) 策略	60
4.1.2	價格 (Price) 策略	64
4.1.3	促銷 (Promotion) 策略	65
4.1.4	通路 (Place) 策略	68
4.1.5	夥伴關係 (Partnership) 策略	70
4.1.6	政策 (Policy) 策略	73
4.2	庇護工場發展文創產品之 SWOT 策略分析	76

4.2.1	內部環境分析 .....	76
4.2.2	外部環境分析.....	78
4.2.3	SWOT 分析 .....	83
第五章	結論與建議 .....	89
5.1	研究結論 .....	89
5.1.1	庇護性就業員工本身能力受限，以致產品的產能產值也受到侷限，消費大眾對其產品更有品質疑慮的刻板印象.....	89
5.1.2	因「文創」本身定義不明也頗多爭議，庇護工場文創商品定位與市場區隔模糊.....	90
5.1.3	缺乏專業行銷技術與足夠資金，行銷通路有限.....	91
5.1.4	政府政策未落實監督機制，加上經濟不景氣，影響庇護工場營運.....	92
5.2	研究建議 .....	93
5.2.1	凸顯商品差異性和專業化，用品質改變刻板印象，以口碑取代同情心態.....	93
5.2.2	投入文化教育訓練，增加商品之文創性與競爭力.....	95
5.2.3	強化政府、企業及非營利組織間之網絡關係.....	96
5.2.4	善用網路資源，拓展行銷通路；增加媒體曝光度，建立品牌形象.....	97
參考文獻	.....	99
中文部分	.....	99
外文部分	.....	104
網路部分	.....	105
附錄一	.....	106
附錄二	.....	134
附錄三	.....	140
附錄四	.....	145
附錄五	.....	150



## 表目錄

表 2.1	就業型、醫療型、養護型庇護工場的比較	9
表 2.2	身心障礙庇護工場分類表	10
表 2.3	庇護工場類型	13
表 2.4	社會企業光譜	16
表 2.5	政府單位對地方特色產業的輔導對象	22
表 2.6	地方特色產業分類與意涵內容	23
表 2.7	台灣文化創意產業範疇	26
表 2.8	各國文化創意產業概念、定義與範疇一覽表	29
表 2.9	文化商品定義彙整表	32
表 2.10	非營利組織行銷方式	39
表 3.1	本研究之訪談對象	51
表 3.2	庇護工場的機構主管、行政管理者的訪談大綱	52
表 3.3	政府公部門的訪談大綱	53
表 3.4	手工藝行業者的訪談大綱	53
表 3.5	高山茶茶行業者的訪談大綱	54
表 4.1	庇護工場文創商品發展之 SWOT 策略分析	84

## 圖目錄

圖 1.1	研究流程 .....	6
圖 2.1	政府民間攜手建構友善社會企業發展環境 .....	20
圖 2.2	一般商品與文化商品的差異 .....	31
圖 2.3	從 3C 到 4C 的生活創意 .....	34
圖 2.4	文化創意轉換產品設計的屬性 .....	35
圖 2.5	各種行為者在行銷階段的重要性 .....	37
圖 3.1	研究架構 .....	46
圖 3.2	研究單位之 logo .....	55
圖 3.3	嘉義縣身心障礙者聯合會庇護工場部分商品 .....	56
圖 3.4	嘉義縣精神康扶之友協會－微笑工坊部分商品 .....	59

# 第一章 緒論

文化創意涵蓋的範圍廣泛，跨及不同領域，從建築到軟件開發、從出版業到精緻工藝、從產品到廣告和大眾傳播、從設計到電影、音樂，文化創意產業幾乎無所不包。修法後的庇護工場正循著商業市場的經營管理方式與行銷策略，努力地讓機構得以永續發展，「文創」會是一門可嘗試發展的生意。本章首先敘述研究動機和研究背景，其次敘述本研究之目的，最後是本研究之研究流程。

## 1.1 研究動機

「如果我們有上班就有收入，有收入就不會成為家裡的負擔，甚至還可以拿出自己小小的能力，幫助家裡的人。上班是一件幸福的事啊！」一則短短 30 秒的庇護工場宣導短片，身障朋友用他的樂觀誠懇說出了他對幸福生活的期望。

庇護工場是針對身心障礙者提供的保護性工作場所，希望在沒有優勝劣汰的環境中讓他們習得一技之長，且透過輔導就業，能有經濟自給能力並融入社會。目前，在台灣大多數縣市都有公營單位和社會福利組織開設的庇護工場，然而，非營利組織在發展的過程中面臨著許多競爭壓力與挑戰，如：知識經濟與社會思潮的演變、公共組織民營化的聲浪、福利預算的緊縮、科技創新的發展、社會快速變遷的多元化需求等等，引發社會關注以及界定組織生存的利基，這使得非營利組織管理重視專業導向之外，也必須側重服務對象為主的顧客導向。面臨著迫切的生存壓力，非營利組織不得不採用商業市場的經營管理方式與行銷手段，藉以讓機構得以永續發展。

在以知識為創造價值、創造財富的關鍵生產要素的經濟時代，以創造力、人才、技能為基質，以文化產品為主要載體的創意產業不僅是經濟活動中的生力軍，同時也是所有產業發展的源泉（花建，2003），英國人也這麼說：「文化不只是個好生意，更是個大生意！」文化與經濟的結合，對文化或經濟本身到底是有相乘的效果還是造成本質的破壞，觀點見仁見智；只是近年來，「文創」一詞，彷彿成了一種時代的代名詞，「傳統」的創新或「新意」的復古，不管呈現的是文化的傳承

還是衝突，都賦予了文化新的面貌，都是「文創」的表現，甚至連「文青」也可以說是文創中另類的產物。因為這樣的潮流，很多的事物默默地在進行一場文化革命。那壺沉澱騷人墨客心靈文思的茶酒、那襲自創品牌的翩翩衣袖、那幢設計獨特的建築方城、那雙承載幾千年飲食文化的精品筷子、那首街頭巷尾傳唱的歌曲，連便條紙、貼紙也要來個「朕知道了」以滿足現代人對宮廷文化的好奇，我們生活中的食衣住行育樂充斥著文創產業，甚至影響力無遠弗屆的電信業體，也在其中扮演著重要角色。很多的創作本來就已經存在，因為「文創」的推行，將這些既有的作品或想法重新定義重新界定，經過更多元的融合或更深層的反芻，這些作品散發著不同以往的氣息和內涵。

一般社會大眾對身障團體的刻板印象狹隘了自身對身障朋友生產能力範圍的認知，總認為他們最會的就是做烘焙、泡咖啡，或從事簡單的加油動作、洗車及居家清潔工作，其實，不少身心障礙者庇護工場是從事手工藝品的製作，甚至有庇護工場在企業的經營下也能從事精緻工藝的創作，所以，「文創」的觸角是可以伸及到這樣的領域裡面。隨著時代的變遷，各家庇護工場的產品和行銷策略也與時俱進，透過形象、品牌的打造，提供多元化的產品與服務，同時也塑造身心障礙者打動人心的故事性，將實體的產品結合理念性的要素，運用社會行銷的概念吸引更多的資源，也促進更有效的資源分配，或從中說服大眾能多關注社會議題。「行銷」已不僅適用於一般營利組織，愈來愈多的非營利組織透過各種行銷手法，增加組織的曝光度，吸引社會大眾對身心障礙者就業議題的關心，藉以獲得更多資源以維持庇護工場的運作和永續發展，達成組織本身使命以及公益目的。

## 1.2 研究背景

隨著政治、經濟成長與日趨多元化社會，促使非營利組織（non-profit organization, NPO）蓬勃發展，且在社會上佔有重要的地位。逐漸掌握權利意識的人民，對於各種公眾議題提出不同的倡議，而這些議題恐無法經由商業組織來完成，亦無法由政府部門來滿足，所以，非營利組織因而興起，由有志之士組成團體，解決社會的問題，並達成組織的使命（司徒達賢，1999）。非營利組織的規模

大小差別很大，也影響組織的永續生存能力，多數的非營利組織依賴政府專案委託服務辦理，或是接受外界捐贈補助，具有經營能力並能夠自立更生維持永續發展目標之非營利組織僅為少數。

身在歷史、文化、政治等複雜的社會因素背景下，台灣的非營利事業發展時時都在面臨各種挑戰。庇護工場自 2007 年 7 月《身心障礙權益保障法》修法後，明定其屬勞政機關主管，應有「勞雇關係」之適用，透過職業輔導評量之評估與建議，提供無法進入競爭性就業市場之身心障礙者庇護性就業服務；而身心障礙庇護性就業者不僅受到相關勞動法規之保障，也毋須負擔任何入場費用。庇護工場在修法前較著重於福利服務，以照顧弱勢與服務身心障礙者的非營利目標為主；修法後則側重於庇護性就業者的勞動權益保障，是營利取向的市場經濟範圍，以獲取利潤和永續經營為目的，將庇護工場僅具「就業安置」單一功能，完全劃歸勞政單位主管。在這樣的框架下，庇護工場中的障礙學員成為庇護員工、以往經營庇護工場的非營利組織則成為雇主，師生關係成了雇員關係、而模擬職場變成真正的企業經營。政府將庇護工場視為勞政下的一般就業單位，減少補助、要求營運績效（周怡君，2009）。相較之下，身心障礙者的「職業重建權」似乎「職業」的成分遠大於「重建」的部分，這樣的轉變對庇護工場造成很大的影響並衍生出諸多問題。庇護工場幾乎是由社會福利機構經營，在沒有投資基金、技術及缺乏經營實務的相關經驗和人才的情況之下，僅靠政府補助和相關福利制度，實在難以和一般商業競爭。而且身心障礙者的工作能力本來就是比較受限，產能、產量與產值較不易有一般企業的水準，庇護工場的營運規模不具市場競爭力；再則，庇護工場的人事成本費用偏高，連帶影響經營成本與營運成本相對提高，造成庇護工場在財務壓力下，大多是慘澹經營，要長期經營就得要面臨市場競爭以及優勝劣敗的自然生存淘汰法則。台灣庇護工場虧損居多，因不願見障礙者失業而硬著頭皮經營，然而，原本照顧身心障礙者就業權益的善意，卻常變成庇護工場經營者需自行籌款支應之窘境。《身心障礙者權利公約施行法》於 2014 年 8 月 1 日三讀通過，有了身權公約的施行法，等於我國必須用國際身障公約標準來檢視國內法規及政策，並由國家定期提出報告，勢必將帶動新一波障礙者權益倡導運動。

社會大眾對於身心障礙者庇護工場之產品品質有疑慮觀念及刻板印象，如何讓社會大眾認可庇護商品，而且願意購買，是庇護工場經營者需要思考和努力的方向，也是庇護工場成長的動力。身障者庇護工場規模小，設備較簡單，缺乏資金，能見度不高，很難受到企業家的重視而投入相關資源，政府的資源也很有限，在這樣艱困的環境下，庇護工場經營者應勇於開闢庇護商品行銷市場，提升庇護商品的品質，甚至開發更多的新產品，以市場趨向為生產指標，擴展庇護商品的行銷管道，增加庇護性就業的機會，進而讓庇護商品有機會成為身心障礙者創業的銷售商品，永續保障身心障礙者的工作權。

2002年6月，行政院核定的「挑戰2008：國家發展重點計畫」，首次將具有文化創意概念的產業政策—「文化創意產業發展計畫」涵蓋其中，可見該項計畫是我國當前重要的政策之一。文化創意產業的推動出現了許多想法和做法上的衝突、爭議與模糊，這必須由政府單位與企業機構、藝術文化界、一般社會大眾以及民間團體與組織建立密切的網絡關係，透過共同使力，才能讓這新時代的巨輪啟動且有目標前進。

在衝突中修正路線，在爭議中取得共識，在模糊中釐清方向，文化創意產業在一種遠大的願景中蓬勃且快速的發展，我們隨時都能體驗到文化創意的生活，文化創意的影子幾乎無所不在。因此，庇護工場的經營者也需要對這樣的社會脈動、潮流趨勢有所認識與了解，跟著脈動、隨著潮流，才能有效掌握契機和商機，正所謂「生意必須建立在生動的主意上」；然而庇護工場的庇護性就業員在先天能力上就有其限制，工場本身也有很多的條件箝制，如資金、設備、師資等，以至於產品本身不容易有太大的創新改變，但創新改變又是必然要往的方向，這時，政府的支持、政策的引導、社會氛圍的營造、各項資源的配合與協助，還有經營者的前瞻性，成了庇護工場走出不一樣的路的關鍵。

非營利組織不能自外於整體社會環境而獨自運行，特別是相應於政府補助經費的削減、績效評估標準的提高以及營利部門不斷翻新的競爭方式；而非營利組織需要行銷的理由，是因為其收入多仰賴政府補助和民間捐款，如果無法另闢財源，很容易遭遇到財務危機，到時就很難能兼顧到對服務群體的服務品質了。非

營利組織的行銷策略，帶來的是綜合及融合性質的利益，如社會性、心理性、經濟性等等，包括了有形的無形的利益因素。目前以就業安置為主的庇護工場，正面臨人力與財務甚至產品的轉型，如何從庇護工場的行銷策略中找到影響營運績效之因素，以讓庇護工場擺脫定位不明的疑慮以及消弭社會大眾對庇護工場產品的刻板印象，然後得以穩健發展，則更顯重要。

### 1.3 研究目的

面對整個大環境的不景氣，身心障礙者在就業上的困難度增加許多；而庇護工場要能達到經營績效才有辦法永續發展，也才能持續地提供身心障礙者服務，使其能透過自給自足以增加工作價值及自我認同感。基於上述的研究背景與動機，本研究目的在於探討庇護工場因應市場變化，對其商品轉型文創商品的想法，和從實務經營中探討庇護工場文創商品的發展性，並期望透過庇護工場行銷策略的探究歸納其內外部環境和優劣勢的分析，瞭解身心障礙者庇護工場發展文創商品的未來性。本研究以嘉義縣的庇護工場—嘉義縣身心障礙者聯合會和嘉義縣精神康扶之友協會之庇護工場為研究範圍，採用質性深度訪談方法。茲分述研究目的如下：

- 一、瞭解身心障礙者庇護工場之經營管理及運作現況
- 二、探討身心障礙者庇護工場對本身文創商品的認知，及其發展文創商品面臨的困境
- 三、分析身心障礙者庇護工場文創商品之行銷策略
- 四、提供庇護工場、相關勞政和社政單位制訂計畫或政策之建議與參考

## 1.4 研究流程

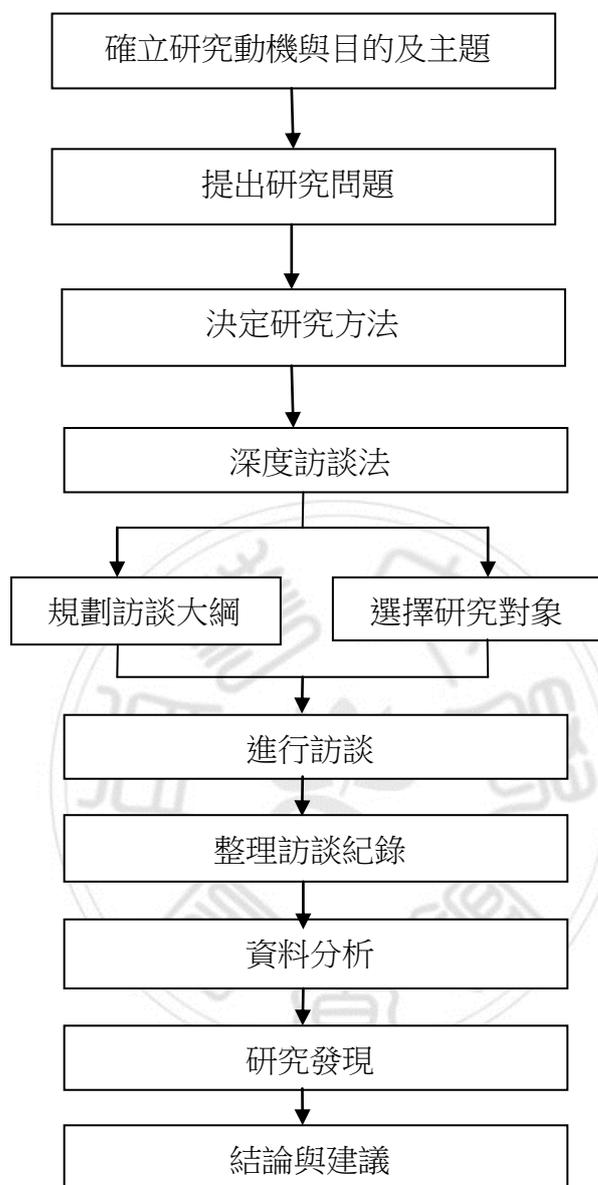


圖 1.1 研究流程

## 第二章 文獻探討

本章文獻探討共可分為五節，第一節為國內身障者庇護工場概述；第二節為社會企業概述；第三節為地方特色產業的概述；第四節為文化創意產商品的概述，第五節為行銷概念與行銷策略。

### 2.1 國內身障者庇護工場概述

「身心障礙者權益保障法」自2007年7月11日修正通過後，庇護工場定位為具有勞雇關係的就業場所，其經營的樣態多元，包括工廠、商店、農場、工作站(室)等，辦理之業務包括營運項目之經營管理、個別職業能力強化計畫、庇護就業者個案管理及生涯轉銜服務等等。庇護工場提供諸多就業機會，讓身心障礙者有安定的工作環境以及穩定的收入，對身心障礙者的就業權益及經濟安全有很大的貢獻；但現行「身心障礙者權益保障法」就業相關規範未臻完善，庇護性就業及職場見習服務容易受主管機關忽視，使得國內庇護工場的發展受到阻礙，目前國內庇護工場的經營不易，比一般企業面臨更多挑戰。

#### 2.1.1 身心障礙者庇護工場的定義

李基甸(1999)認為一般身心障礙者的就業模式可分為：庇護性就業、支持性就業、競爭性就業。關於庇護性就業，身心障礙者庇護性就業服務為許多就業模式之一，對於年滿15歲具有就業意願，而就業能力不足，無法進入競爭性就業市場，需長期就業支持之身心障礙者，應依職業輔導評量結果，提供庇護商店、庇護農場、庇護工場等就業安置。在庇護工場內就業之身心障礙者，庇護工場得依其產能核薪並與其簽訂勞動契約，其薪資由庇護工場與庇護性就業者議定，並報直轄市、縣(市)勞工主管機關核備，且庇護工場應依法為其辦理參加勞工保險、全民健康保險，及其他社會保險，並依相關勞動法規以確保庇護性就業者之權益，目的為提供就業能力不足之身心障礙者就業機會、保障庇護性就業之身心障礙者勞動權益、結合政府及社會資源建構完善之庇護性就業機制(勞動力發展署,2013)。

就業促進機制本身就是一種身心障礙者參與社會生活的方式（王國羽，2004），而「就業促進」是一種調節就業市場的措施、是政府介入市場經濟的方式，從資訊開放、開發與增加國民進入就業市場的能力、政府直接給予或透過立法要求私人企業提供就業機會，到保障國民在就業市場的各種勞動條件（周怡君、鍾秉正，2007）。身心障礙者因為身體上的限制，一般的工作操作流程及工作環境無法發揮其工作潛能，甚至會對他們在工作上造成障礙，因此身心障礙者進入一般就業職場時，便須對職場先進行調整。障礙程度較輕、具備工作技能的身心障礙者可以進入一般的工作職場或藉由支持性就業服務回歸工作職場，而對工作技能不足的身心障礙者而言，與一般人一起工作可說是件相當不容易的事，因此，庇護工場便為工作技能不足的障礙者提供了一個職業重建、訓練及就業的機會（許芝綺，2007）。

Gellman和Friedman（1965）將庇護工場（Sheltered Workshop）定義為「一個特殊的場所—收容不能適應或是尚未準備好面對一般社會競爭型就業模式但是有生產能力的身心障礙者」。Flexer和Martin(1978)認為庇護工場的目標以最簡單的文字來表達即為「提供身心障礙者工作機會並使其在工作期間得到益處」。而在我國社會工作辭典中，對於庇護工場的定義則是：「在控制的環境中，為殘障者安排的工作場所，其最高目的在使他們經過訓練以後，能在人力市場與非殘障者並肩工作。其殘障情形嚴重，始終不能進入人力市場者，則設庇護工場，依收容範圍分，有某一類別障礙者、有綜合性者；依經營方式分，有建教合作式、衛星式及合約式；且都是在各種機器輔助下，予以訓練、輔導、安置、自給的功能，收入如不足維持其起碼生活，則由政府以福利金或捐款獎補之」（蔡漢賢，2000：240）。我國庇護工場的定義，依據身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則第三條中，定義的庇護工場如下：「本準則所稱庇護工場，指依本準則設立，提供年滿十五歲，符合本法第三十四條第二項之身心障礙者庇護性就業之機構」、「庇護工場應提供庇護性就業之身心障礙者就業支持、就業轉銜及相關服務。」（身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則，2008）。在新修訂的身權法第34條中規定：「各級勞工主管機關對於具有就業意願，而就業能力不足，無法進入競爭性就業市場，

需長期就業支持之身心障礙者，應依其職業輔導評量結果，提供庇護性就業服務」。

為讓身心障礙者獲得更多的權益保障，台灣將庇護工場定位為與庇護性就業者有勞雇關係，但又與一般的勞雇關係有所差別。庇護工場必須提供庇護性就業相關之支持或轉銜服務，並提供就業相關之福利（游欣怡，2011）。按照我國勞委會的定義，庇護工場主要是為了輔導和協助身心障礙者能夠進入就業市場的行列，得以經濟自主，所以在他們就業之前，需要接受職前的就業訓練，培養工作意願、建立工作態度、發展工作技能、養成良好的衛生習慣及人際關係等等；另一方面輔導員根據評量結果，判斷案主是否有外出就業的能力與適應環境能力，以達成人與事的媒合就業安置方式（陳君榜，2004）。

## 2.1.2 身心障礙者庇護工場之分類與特色

依據李基甸（2000）對庇護工場性質進行分類，依照身心障礙者個別能力及需求，可分為就業型、醫療型及養護型三大類。三種類型庇護工場比較如表2.1（游欣怡，2011）：

表2.1就業型、醫療型、養護型庇護工場的比較

項目 性質	主管 機關	法源 依據	要素	目的	功能
就 業 型	勞政 單位	身心障礙 者權益障 法第30條	1.統合型（傷健一家） 2.多種障礙類別 3.人員彈性調配	工作訓練 1.技能養成 2.工作習慣養成 3.就業實習	1.待就業 2.再訓練 3.轉介
醫 療 型	衛政 單位	身心障礙 者權益保 障法第 17-19、30 條	1.醫療 2.復健	1.工作陶冶 2.職業重建	1.待就業 2.再訓練 3.轉介

養 護 型	社政 單位	身心障礙 者權益保 障法第 38、58條	1.醫療 2.生活自理	工作陶冶	轉介
-------------	----------	-------------------------------	----------------	------	----

資料來源：李基甸（2000）、財團法人伊甸社會福利基金會（2005）、游欣怡（2011）

而根據林宏熾（1997；2000）指出，庇護工場可依安置模式、安置時間及設立單位分成幾項屬性及形式不同的庇護工場。安置模式亦可區分為「訓練型庇護工場」、「醫療型庇護工場」及「養護型庇護工場」三類；安置時間可區分為「過渡型工場」、「長期型工場」及「綜合型工場」三類；最後依據設置單位可分為「機構式庇護工場」、「學校式庇護工場」、「獨立庇護工場」及「附屬式庇護工場」四類。（如表2.2）

表2.2 身心障礙者庇護工場分類表

分類	形 式	說 明
安置 模式	1.訓練性庇護工場	沒有永久的員工，強調職業訓練。本類身心障礙者均有生活自理能力，且障別多元化，訓練完成經過評估後，安置於適當的工作職場。
	2.醫療性庇護工場	當身心障礙者有生理、健康上的考量時，例如開刀、復健，則安排至本類庇護工場，一面給予醫療上的支持，一面做就業準備。一般以脊髓損傷、多重與慢性精神病患者為主。
	3.養護性庇護工場	為不具生活自理能力、需要生活照顧的身心障礙者而設立，醫療、生活為主，訓練為輔。進入本類的身心障礙者，障別程度均較嚴重。

安置 時間	1.過渡性的工場	以短期就業安置為主，訓練主要於提高生產力，以適應社會生活。
	2.長期性的工場	提供障礙程度較為嚴重的身心障礙者生涯安置，提供終生雇用措施。
	3.綜合性的工場	結合過渡性與長期性的特色，除過渡性的教育訓練外，亦提供長期的生涯規劃。目前庇護工場多為此類。
設立 單位	1.機構式的庇護工場	由教養機構所設立的庇護工場，此種工場較重視安置的功能。
	2.學校式的庇護工場	由學校教育單位為主設立的庇護工場，學校式庇護工場較強調教育學習的功能，且多為過渡式的轉銜工場，並不提供終生的就業安置與規劃。
	3.獨立式的庇護工場	由一般私人公司或由私人單位來成立，目的多以營利為目標，而非以身心障礙者的教育訓練為宗旨。
	4.附屬式的庇護工場	本類庇護工場係附屬於相關財團法人、社團法人、醫院或社會福利機構等，其經費及經營管理措施均依附於原單位，其成立目的以慈善事業與社會福利為考量重點。

資料來源：林宏熾（1997）；林宏熾（2000）

目前我國庇護工場設置方式包括公辦公營、民間經營及公設民營等三種，並依其設立宗旨其服務對象辦理各種職類之工作訓練（張浩峰，2003）。現今的庇護工場不僅教導職業技能，還直接對外銷售訓練過程產出的產品，身心障礙者可以受訓與工作，還可以領得獎勵金，新型態的身心障礙者就業服務組織於是形成（蔡依倫、高明瑞，2013）。

### 2.1.3 身障庇護工場之經營管理

近年來國內非營利組織已逐漸意識到如何改善組織體質，調整組織財務的管理策略、加強經營效率與效益、強化組織提升競爭力，以及發展自立更生與永續經營的條件與能力，成為非營利組織的重大課題（林吉郎，2008）。

由於非營利組織需具備有公眾服務的使命，且在政府的法律規範下立案，並接受管理與監督，代表社會福祉與公共利益的追求，因此，組織本身可享有稅法免稅的優待及法律上的特別地位，而捐助及贊助者的捐款亦可享有所得稅的減免。對組織本身而言，必須排除私人利益或財務獲得，而以社會公益為目標，因此，可以彌補政府失靈所造成的困擾，及降低公部門相對於私部門在「科層體制」的僵固性，導致缺乏效率的缺點（江宗仁，2004）。

非營利組織設立庇護工場或發展庇護性代工，透過庇護性產業建立，生產相關福利商品，促進政府、企業產業合作，提供就業安置，並與職訓機構結合，甚至利用社會福利機構社區化與在地化之特性，結合已有的服務特性發展出具有地方特質的產業活動（陳俊良，2002）。

庇護工場得以單獨或結合方式設立，其規模以社區化、小型化為原則。根據行政院勞委會職訓局相關資料，身心障礙庇護工場可依經營方式區分為以下三個類型：（如表2.2）

- 1.自產自銷型：產品由開發、製造至銷售完全由機關獨立規劃及執行。
- 2.衛星工場型（亦稱為協力工場型）：指產品開發、銷售由主公司負責，產品部分零件由衛星工場負責製造。
- 3.建教合作型：由政府或機構與一般企業合作，由企業設置專收容身心障礙者的庇護工場，設備由政府補助，並由企業提供教育訓練。

表2.3 庇護工場類型

經營方式	內容	優點	缺點
自產自銷	產品由開發、製造至自售完全由機構獨立規劃及執行。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.這種經營方式的優點在於自主性高，對於工作的選擇及安排可作更適當的協調。</li> <li>2.可能獲得較高的獲利。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.需要較多的人才，例如經營管理人才、市場自售及行銷人才。</li> <li>2.必須承擔經營的風險。自產自銷雖然有較高的獲利，但是在於原料、機具及工資上的投資也相對增加，需要較長時間才可平衡。</li> </ol>
衛星工場	又稱協力工場，是指產品的開發、自售由主公司責，產品部分零件由衛星工場負責製造。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.不必為產品的開發及自售費心。</li> <li>2.不必承擔經營風險。</li> <li>3.可專注於設備的投資及生產管理。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.具技術性所以無法取得高技術、高工資的合約。</li> <li>2.淪為代工工場，只做家庭代工。</li> <li>3.合約不穩定。</li> </ol>
建教合作	由政府或機構與一般企業合作，由企業設置可收容身心障礙者的庇護工場，設備由政府補助，並由企業提供教育訓練。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.結合企業界經營之長才，並可從事較具技術性的工作。</li> <li>2.政府不必負擔經營人才，投資成本較小。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.身心障礙者可能淪為廉價勞工。長期處於「訓練」之中，沒有工資及就業輔導。</li> <li>2.企業不了解身心障礙者，在輔導上可能造成偏差。</li> </ol>

資料整理：行政院勞工委員會職業訓練局（1998），身心障礙者職業訓練與就業輔導之理論與實務。

目前國內庇護性就業的經營型態，以勞務代工、受託製造、合作生產、自行產銷、物品銷售及其他具有經濟性、社會性、文化性及環保性之生產或服務工作等六大類為主；有庇護性就業之身心障礙者應經直轄市、縣（市）政府職業重建（就業轉銜）服務窗口轉介職業輔導評量單位評量後，符合庇護性就業服務對象者，由該窗口派至適合之庇護工場，提供庇護性就業服務。庇護工場就該身心障礙者評估適合者即進用之；不符合者，由職業重建（就業轉銜）窗口轉介其他適合單位接受服務。雇主應依業務需要設置主管人員、專業人員或營運人員提供在場協助及輔導，其專業人員、資格及遴用依據「身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則」規定辦理。雇主應提供庇護性就業之身心障礙者庇護支持、就業轉銜及相關服務，工場設施應依其特殊需要，提供無障礙環境；並為其投保勞工保險及全民健康保險。（勞動力發展署，2013）。

勞政單位對於庇護工廠的設立與專業人員的遴用到服務的流程和內容皆有明文規定，由於庇護工場受到市場競爭的壓力，在面對永續經營管理上產生了極大的危機。促使各福利團體倡導修正相關法條，明確將庇護工場的角色定位，政府單位除了保障身心障礙者就業權益外，需增加庇護工場在產品行銷推廣上的優勢，因此至 2006 年完成修訂「優先採購身心障礙福利機構或團體生產物品及服務辦法」，促使政府義務採購單位針對身障團體優先採購的流程更加明確，以落實保障庇護工場協助身心障礙者就業之權利和機會。

然而身心障礙者在行為能力、人格特質、情緒管理、思考行為、價值觀念方面相較於一般人較缺乏競爭優勢，通常只能從事簡單或重複性的工作，技術方面的教導需要專業人員投入更多的心力和支持，尤其當生產不如預期的效能時，管理者將面臨與顧客所期待的成果而產生極大的衝突與誤差性。庇護工場的經營管理者需要跳脫傳統的管理方式，如何才能突破重圍排除許多障礙，是庇護工場將面臨的困難與挑戰。

## 2.1.4 庇護工場的發展趨勢

李基甸(1999)認為庇護工場未來的發展趨勢有下列幾項：

### 一、「教育化」的趨勢

傳統的庇護工場是以就業訓練與職業輔導為主要目的，近來有些學者主張「過渡性學校式的庇護工場」，此種庇護工場幫助在校的身心障礙學生以及即將離校之身心障礙學生進行生涯轉銜安置計劃，有點像傳統職業學校的實習工場，其目的除了有教育與訓練的功能外，更具有短期安置與轉銜的功能。

### 二、「全國化」的趨勢

現有的身心障礙機構需建立全國性的就業網路與全國性的串聯機構來有助於各庇護工場之間的聯繫與協調合作，目的除了有利於庇護工廠所生產的產品更容易銷售外，並且提供身心障礙者適當的生涯轉介與經營管理體制的健全化。

### 三、「正常化」的趨勢

身心障礙者享有就學、就養、就醫、就業之權利，但必須是在開放的環境下實行，正常化的理念就是反隔離的具體概念，也就是將身心障礙者，反對傳統將身心障礙者安置於封閉式以及隔離式的環境之內。

### 四、「小型化」、「社區化」的趨勢

就庇護工場經營的型態與規模而言，其所服務的人數亦有逐年下降轉移至較小規模社區化就業的工作場所，所謂「社區化就業服務」融合了競爭性就業與支持性就業的精神，就是利用社區現有的設施或建物，作為身心障礙者居住與工作的場所，使其與一般人在社區中一起工作而並非被隔離在一特定的環境內，並獲得合理的待遇，從而達到「正常化」的理念。

綜上所述，國內庇護工場經營者多為民間公益或慈善團體，諸如企業經營、財務管理、生產技術改良、產品行銷等相關商學、管理學或產業實務經驗並非其所擅長的領域，導致庇護工場容易於市場競爭中趨於劣勢。在庇護工場整體經營需自負盈虧的狀況下，庇護工場的營運現況逐漸形成商業化的經營模式，藉由學習企業經營管理的思考模式、知識與技術，提供具有市場競爭力的服務與商品，

試圖發展具有獨特性的經營方式，使維持基本的核心價值，讓庇護工場可以堅持原有的理念使命和力量繼續走下去，試圖擺脫長期對政府政策的依賴，達成永續發展的經營目標。

## 2.2 社會企業

社會企業（social enterprise），在歐美已行之多年，是結合公民社會互惠與市場效率原則，所發展出的一種新組織模式。Dees(1998)針對非營利組織、社會企業與營利組織的動機與相關利害關係人等面向，提出了一個系列連續性的光譜（表2.3），來表達傳統純慈善性質非營利組織、純商業性質營利組織以及混合慈善與營利型態的社會企業三者之間的連續性關係，清楚的表現了社會企業如何別於非營利組織與營利組織。

表 2.4 社會企業光譜

		純慈善性質 ←————→ 純商業性質		
<b>動機、方法與目標</b>		1. 訴諸善心 2. 使命導向 3. 社會價值	1. 二者兼具 2. 使命與市場導向並重 3. 社會與經濟價值並重	1. 訴諸個人利益 2. 市場導向 3. 經濟價值
<b>主要利害關係人</b>	<b>受益人</b>	免付費	補助價格，或服務對象部分或全額免費	依市場收費
	<b>資金</b>	捐款與補助金	資金成本低於市價，或捐款與成本比照市場的行情兼具	市場價格的資金
	<b>員工薪資</b>	志工	低於市場行情的工資，同時有志工與支全薪員工	依市場價格行情給薪
	<b>供應商</b>	捐贈物品	特殊折扣或物品捐贈予全額捐贈都有	依市場收費

資料來源：Dees（1998）

## 2.2.1 社會企業之定義

社會企業係指任何可以產生公共利益的私人活動，具有企業精神策略，以達成特定經濟與社會效益，而非以利潤極大化為主要目標（OECD，1999）；社會企業聯盟（Social Enterprise Alliance）（2010）則指社會企業是一個使用商業方法來達到社會或環境任務的組織，其透過以經濟市場為基礎的策略來解決今日的社會問題；Wallace（1999）則認為社會企業是指為了獲得政治以及社會在社群上凝聚，企業本身具有改善社群的社會責任；鄭勝分（2005）則是以社會企業的發展方向來做歸納，分別以社會企業的社會目的以及經濟目的來做區分，其認為社會企業除了是私人企業的非營利化之外，非營利組織的商業化也是社會企業的模式之一。由於社會環境的改變、社會問題多元化，以及社會環境競爭日益激烈等因素，非營利組織可用資源受到擠壓。於是非營利組織為了兼顧組織宗旨並尋求自給自足，開始逐漸師法一般企業經營，呈現商業化的趨勢，形成營利組織的混合體，是同時擁有社會使命與經濟目的的組織型態，即「社會企業」（張翠予，2010）。

Dennis R. Young (2001)認為社會企業包含兩種界定方式，其一為對於社會公益有所貢獻的企業，另一為非營利組織透過商業化手段賺取盈收。Mair and Marti（2006）綜合相關研究亦指出，社會企業概念可區分為三大類，第一，係以非營利組織為出發點，社會企業成立乃為非營利組織籌資、或創造社會價值為主要目的；第二，係以營利組織為出發點，社會企業成立乃為企業實踐社會責任為主要目的；第三，係視社會企業為社會創業者為減緩社會問題方法之一。

非營利組織是最先衍生社會企業概念之組織，其認為社會企業是指任何可以產生公共利益的私人活動，具有企業精神策略，以達成特定經濟或社會目標，而非利潤極大化為主要追求，且有助於解決社會排斥及失業問題之組織（鄭勝分，2007）。社會企業在公共服務提供者的角色定位上，是介於政府、企業、非營利組織等三部門之間（盧俊偉，2014），社會企業其實就是積極透過相關產業活動，以達成社會公益目的之組織，藉由商業經營模式的營利策略來獲取組織經營所需要的財務來源或資金，以實現組織的慈善目的或社會使命者。社會企業不論其組織為非營利組織或營利組織，皆為解決社會問題。

社會福利機構附設的庇護工場導入社會企業概念，形成一個十分獨特的非營利組織的營利事業體，工場內的身心障礙個案既是受訓學員亦是受雇者，經營者的角色也從社會福利服務者轉變為企業經營管理者。簡單來說它是在企業與非營利組織間，找到一條解決社會問題的新途徑，過去非營利組織運用慈善捐助與政府的資源，從事福利服務，來解決社會需求甚至於引導社會改變；而企業的運作，往往被視為資本主義下追求利潤的過程。但，社會事業卻巧妙的結合非營利組織追求社會價值、企業追求利潤的特性，它是一個運用企業的策略、商業手段來解決社會問題的事業體（許靖蘭，2010）。

我國行政院版「社會企業行動方案」(103-105年)對社會企業的定義：為鼓勵社會企業發展兼採廣義及狹義操作型定義。其中於一般性鼓勵措施，為廣納各方需求，採廣義操作型定義；另參考國際相關資料研擬狹義操作型定義，鼓勵社會企業朝資訊透明化發展，以進一步引導上市櫃公司履行CSR之資金活水投入此類社會企業，以協助其發展：

#### (一)廣義操作型定義

泛指透過商業模式解決特定社會或環境問題的組織，其所得盈餘主要用於本身再投資，以持續解決該社會或者環境問題，而非僅為出資人或所有者謀取最大利益。就組織特性上，社會企業同時追求社會與經濟利益，但以創造社會影響力為主要使命。而就組織型態上，可以一般營利事業或者非營利組織之形態存在，其關注類型相當多元，包含弱勢關懷、在地發展、生態環保、公平貿易等。

#### (二)狹義操作型定義：

- 1.組織章程應明定以社會關懷或解決社會問題為首要之公益目的。
- 2.每年會計年度終了，財務報表須經會計師查核簽證，並應申報及公告其社會公益報告。
- 3.組織當年度可分派盈餘應至少有 30%保留用於社會公益目的，不得分配。

## 2.2.2 我國社會企業發展現況

我國正面臨經濟性議題及社會性議題並存之情況，發展社會企業是一個選項，可以滿足社會性需求及同時創造高密度之就業機會（丁玉珍，2014）。在過去，台灣的非營利組織於解決社會問題向來扮演重要且關鍵性的角色，而我國社會企業發展的主要緣起之一，也是透過非營利組織，來達成就業促進之政策目的（丁玉珍，2014）。

近年來台灣 NPO 社會企業興起的因素可歸納為：（1）因應社會的需求；（2）尋求財務的穩定與自主；（3）社會福利民營化與購買式服務的促使；（4）政府的政策誘發與經費補助；（5）企業日漸重視社會責任的實踐。（官有垣，2007）

無論是因應財源困境的非營利組織商業化趨勢，或因應高失業問題而促發的社會經濟非營利化趨勢，抑或企業基於社會責任或為塑造公益形象所推動的企業社會責任，這些不同型態社會企業的共同特徵在於，它們都是某一組織因應特殊需求下，所進行組織「轉型」的產物。此種「轉型」型態亦相當多樣化，比如非營利組織商業化最常採取在組織內部成立事業體，透過商業活動增加財源，或透過庇護工場，以提供就業、職業訓練及支持性就業服務（鄭勝分，2004）。雖然國內許多庇護工場可以接受新潮觀念的洗禮，也認為從事社會企業是未來的一個趨勢，但針對資金、人力資源與商業經驗都不足的中小型庇護工場，並不代表想要做就可隨時可找到相同職類的成功典範可以學習，即使有相同職類的庇護工場可觀摩，也不代表兩者在不盡相同的條件下，甚或在差異極大的條件下，可以拷貝轉型的經驗，輕易投入龐大的資金來從事商業冒險。

近年臺灣社會企業歷經啟蒙、播種、萌芽階段，已展現政府或民間部門對社會企業的支持氛圍，不論是非營利組織的基金會、協會、產銷合作社、庇護工場或公司型的社會企業型態營運，經媒體報導及專家討論，使臺灣社會企業激發更多正面能量，也呼應國際脈動。

由經濟部、勞動部及衛生福利部為前導推動的「社會企業行動方案」，預計 3 年（103-105）共投入 1 億 6,120 萬元，輔導 100 家新創社會企業、協助至少 50 家社會企業參與國際論壇、完成 200 件社會企業輔導案例、辦理 8 項以上社會企業法

規調適案件等，以打造社會企業的生態系統。並透過調法規、建平臺、籌資金及倡育成等 4 大策略，達成「提供友善社會企業發展環境」、「建構社會企業網絡與平臺」、「強化社會企業經營體質」等目標，以因應青年回鄉發展、弱勢族群就業與照護、生態環境保育等社會議題。

各目的事業主管機關並將持續檢討法規調適、擴大財團法人擔任發起人、研議產品（或勞務）由政府優先採購等議題，並向公私部門進行宣導推廣，讓政府與民間攜手建構友善的社會企業發展環境。



圖 2.1 政府民間攜手建構友善社會企業發展環境

資料來源：行政院新聞傳播處

## 2.3 地方特色產業

1997年之後，因受到亞洲金融風暴影響，各國為提振地方經濟開始重視地方特色產業，我國也順應世代潮流，開始輔導具有歷史性、文化性、獨特性之鄉、鎮、村、區的地方特色產業做轉型與升級輔導對象，以使地方產生經濟效益（馬榮武，2013）。

### 2.3.1 地方特色產業的定義

聯合國教科文組織（United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, UNESCO）對地方特色產業（Local Cultural Industry）定義為：包括了生產有形或無形的藝術與創意性產品之產業，而這些有形或無形的產出，是藉由文化資產及知識為主的產出或服務，並且有創造財富及收入衍生的潛力(黃慧文2007：93)。臺灣經濟研究院(2001)所稱的特色產業，則是指具備地區特色之經濟活動。

楊敏芝（2005）就其產業特性，可以說是精緻化、獨特化的一項高附加價值產業，它已成為城市重要的商業活動，包含其觀光吸引力、在地文化特色及競爭力等，強化了城市之象徵經濟。廣泛界定下，地方產業包括了傳統的農漁業、地方工藝、生活藝術、文化資產、聚落古蹟等等，可視為地方生活、文化發展及歷史涵蓋的結果，

地方特色產業中，「地方」的範疇是以鄉、鎮、市為主。Allan Pred（1983）認為地方不僅是個客體，也是某個主體的客體。因此，地方也是人們發現自己、生活、產生經驗、詮釋、理解和找到意義的一連串的場所（Peet，2005：76）。

根據「中小企業處辦理地方特色產業暨社區小企業輔導作業要點」(2005)中所下定義地方特色產業，即是以鄉、鎮、市為範疇，在特色區域內，從事生產具有歷史性、文化性、獨特性或唯一性等特質的產業。換言之，亦是在特定範圍內，具有該特定範圍的地方特性之業者，並利用其勞力或資源，生產著相同或相似的產品（郭瑞坤、邱鴻遠、謝政勳，2009：122）。

地方特色產業指地方特有的文化或是特殊性的產業(黃慧文，2007：92)。顧名思義是「很獨特，別人所沒有」或是「大家都有，他做的最好」(工業技術研究院，2003)。需具備三項特質：其一是「獨特性」，地方獨有的或少有地方的產業商品；其二是「最優質」，指此產品普遍各地都有，但某個地方產出較有特色且最優質；其三是「具規模」，指該項產品之生產量顯著較其他地方大或分化品種較多元，較具規模。簡單說，地方產業即是社區居民賴以為生的產業、是地方經濟的依賴與社會的穩定力。

政府部門在輔導地方特色產業時，大多根據本身職責及管轄、輔導對象的不同，因而在定義上，皆針對於自身部會所著重的特色或輔導對象，而界定出不同地方產業的定義（許智曉，2011）。（如表2-3）

表2.5 政府單位對地方特色產業的輔導對象

政府單位	輔導地方特色產業對象
經濟部中小企業處	具有歷史性或獨特性、消費性且可發展為鄉、鎮、區地方特色的產業
經濟部商業司	中小商家
經濟部工業局	具有獨特性、精緻化、高品質的重點新興產業及產品
行政院文化建設委員會	具有文化特色的產業
行政院農業委員會	具地區特色之休閒農業、農特產、料理餐飲及創意農特產品
行政院原住民族委員會	原住民觀光、部落特色產業及工藝產業
行政院客家委員會	客家地區具代表性、獨特性的產業，例如農特產、建築、木雕、陶瓷、編織、紙傘、美食、民宿等

資料來源：2005年中小企業白皮書，許智曉(2011)

### 2.3.2 地方特色產業發展型態

地方特色產業被認為是無煙囪工業，也普遍成為地方產業振興地方經濟來源之一。依據經濟部2005年出版之中小企業白皮書，地方特色產業包括自然景觀、農產品、工藝產品、文化藝品及節慶活動；其中農業與工藝，列為地方產業發展的重點。手工藝品的產業，則是地方居民為生活工作的需要而創造發展、傳承而來，所代表的是地方生活文化的特質與文明的演進。其分類與意涵內容，如表2-4

表2.6 地方特色產業分類與意涵內容

分類	特色意涵內容	產業例子
自然景觀	台灣因地表形貌特殊，各地所形成的豐富的環境，為台灣帶來自然景觀，也因而造成商圈的形成，發展出特殊的產業，成為地方特色。	花蓮的泛舟，礁溪、金山、北投、廬山、關仔嶺等的溫泉，翡翠灣海水浴場、和平島海水浴場、福隆海水浴場、崎頂海水域場、通霄海水域場及西子灣海水浴場及森林遊樂區等產業。
農產品及其加工品	由於台灣地表因特殊地貌，豐富且多變性，它所發展出的地方產業，並成為地方擁有的特色。	屏東蓮霧、台東釋迦、台南芒果、花蓮麻糬產業、新竹貢丸米粉產業、台南白河蓮花產業、屏東的椰子產業、金門貢糖產業等
工藝產品	因當地的氣候與風土下，運用當地的原材料並結合當地歷史文化涵養所製成的工藝品，帶有地方文化特色。	鶯歌陶瓷產業、三義木雕產業、南投的染植產業、埔里紙業、竹山器具產業及美濃紙傘產業等。
文化藝品及節慶活動	利用地方文化與活動作為基礎，將地方文化提升成產業的開發。藉由文化活動與產品銷售，做為振興地方的經濟活動，保存地方特有的文化資產。	大甲媽祖進香遶境活動及各家桐花祭，宗教活動帶動成為振興當地文化藝術、經濟發展的基礎。

資料來源：經濟部（2005），王素鸞等人（2005）

地方特色產業之中不少屬於工藝或民生消費產品為主的傳統產業，其產品從開發設計至生產製造所需技術層次或許不高，但這些傳統產業所寄存特殊專業技術經由長期不斷累積與利用，不但奠定一國產業技術的基礎，而且對於其他產業發展也有正面的連帶效果（戴肇洋，2005）。

在全球化競爭的現今，政府為強化地方產業發展，另自2009年起以活絡地方經濟，協助地方產業再升級與轉型，提出「地方特色產業深耕加值四（2009至2012）年計畫」，期望對具有潛力的地方產業，結合中央與地方政府提供輔導，發展台灣OTOP（One Town One Product）共同標示形象。

### 2.3.3 台灣OTOP的發展

我國的地方特色產業自1989年起，在臺灣319鄉鎮區中，以中小企業微型經濟開始推動，希望藉由經濟發展契機拉回並強化地方的競爭力，1992年正式輔導推動「一鄉鎮一特色」政策，透過全國地方特色產業盤點作業與分析，結合中央政府擬定之政策綱領，以及各縣市地方政府與學者專家，及民間相關輔導團隊等組織之具體發展構想，以開發具發展潛力之地方產業與區域特色，提供必要之基礎輔導，並進一步針對具有深度發展能量及偏遠地區之地方產業與區域特色，提供深度與強化之重點輔導，以朝向「一鄉一特色、全國全產業」的整體願景為主要目標(謝明瑞, 2012)。從地方產業內發性的動力與潛力來思考地方未來的發展方向，集先民智慧結晶與經驗的傳承及兼具地方獨特性的意義，並不斷擴大整合藝術文化、地方歷史、風俗習慣、物產與景物等元素，再利用這些元素結合觀光休閒資源發展出獨特的地方產業。經濟部中小企業處(2006、2007)對於「地方特色產業」之定義：利用當地的原材料，在當地氣候、風土下所產生、孕而出的傳統性工藝品及產業；為生活與工作的需要而傳承下來的產物，在產品製造過程融入特有的歷史文化涵養，而具有地方文化特質，藉輔導發展出各個鄉鎮具有附加價值群聚式的地方特色產業，也就是所稱的「一鄉鎮一特色」。

根據 OTOP 地方特色網，OTOP 意指「One Town One Product」一鄉鎮一特產。構想引自日本 OVOP (One Village One Product) 一村一品運動，此概念是 1979 年由日本大分縣前知事(同等於縣長)平松守彥博士提出，也就是每個鄉鎮結合當地特色，發展具有區隔性手工藝或食品特產的產業。地方特色產業的「地方」範疇是以鄉、鎮、市為主，所發展出的特色產品需具有歷史性、文化性、獨特性、或唯一性等

特質之一，經濟部中小企業處所推廣的內容相當廣泛，從工藝品、食品、景點都是，例如：鶯歌陶瓷、新竹玻璃、大溪豆乾、魚池紅茶等特色產業。

根據地方特色網（OTOP）觀察所得，1992迄今經各縣市地方鄉鎮（區）已輔導培育出相當多的地方特色產業個案，例如：鶯歌陶瓷、三峽藍染、大溪豆干、白河蓮花、新埔柿餅、竹塹玻璃、關西仙草、三義木雕、中寮植物染、魚池紅茶、鹿谷凍頂烏龍茶、西螺醬油、新港交趾陶、瑞穗溫泉、三地門琉璃珠……，都是屬於內發性發展途徑，也就是從自身的歷史文化中找到可發展經濟的產品。

## 2.4 文化創意商品

### 2.4.1 文化產業

隨著科技資訊網絡的建構，全球資金流、傳播流、觀光流、景觀流、民眾文化消費型態與文化價值觀的改變，及後現代「文化商品性」(Culture Commodity)的擴張，歐美先進國家興起了以「文化產業」為主導開發的潮流(行政院文建會，2004)。文化產業政策亦因應此全球環境變遷、資本主義產銷關係的全球網絡建構而萌生，成為先進國家城市之象徵經濟(Symbolic Economy)及都市再生(Urban Regeneration)的主要策略(陳郁秀，2002)。此外，第三世界國家也以「地方文化產業特殊性」對抗資本主義工業霸權的手段，形塑生存性(survival)與抵抗性(defensive)的策略，以帶動地方經濟復甦、城際競爭力提升、地方意象重塑及精神文化生活提升等功能，因此，文化產業發展已成為不容忽視的課題(Chaker, 2003; Lawrence and Phillips, 2002)。

根據聯合國教育科學文化組織UNESCO(United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)對文化創意產業之定義，強調創意是指人類文化定位的一個重要部分，可透過不同形式表現，表現的手段透過產業流程與全球分銷而被複製與提升，是構成一個國家經濟的重要資源，一般主要是「以無形、文化為本質的內容，經過創造、生產與商品化結合的產業」。行政院文建會顧問陳其南先生認為所謂「文化工業」是指大量複製的均一化、庸俗化、流行品味、提供大量消費的產品，並且是對生態具有掠奪性的生產理念；而「文化產業」著重創意和個性，

產品必須具有地方傳統或工匠的特殊性和獨創性，並且強調產品的生活性和精神價值，另外，「文化產業」以地方本身做為思考主體，其為基於地方特色、條件、人才和福祉來發展的產業，故需要地方民眾自己構思、整合，在追求發展的同時也考慮到生活環境的保育和維護；因此「文化產業」必然要保護生態和傳統，並且期待永續經營（李建裕、林妙雀、林君怡、劉宛琳，2007）。

台灣在1996年政府政策提出的「文化產業」，融合了「創意產業」的概念，落實「文化產業化」和「產業文化化」的操作型概念，文化創意產業為源自創意或文化累積，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升的行業。範疇如下：（表2.7）

表2.7 台灣文化創意產業範疇

領域	產業(15+1)	主管機關	範圍
藝文類	視覺藝術產業	文建會	從事繪畫、雕塑及其他藝術品的創作、藝術品的拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品的公正鑑價、藝術品修復等行業
	音樂與表演藝術產業	文建會	從事戲曲〈劇本創作、戲劇訓練、表演〉、音樂劇及〈樂曲創作、演奏訓練、表演〉、音樂現場表演及作詞作曲、表演服裝設計與製作、表演造形設計、表演舞台燈光設計、表演場地、表演設施經營管理、表演藝術經紀代理、表演藝術硬體服務、藝術節經營等行業

	文化資產應用及展演設施產業	文建會	從事美術館、博物館、藝術村等行業
	工藝產業	文建會	從事工藝設計、工藝創作、工藝品展售、工藝品鑑定制度等行業
媒體類	電影產業	新聞局	從事無線電、有線電、衛星廣播、電視經營及節目創作、供應等行業
	廣播電視產業	新聞局	利用無線、有線、衛星或其他廣播電視平台，從事節目播送、製作、發行等之行業。
	出版產業	新聞局	從事新聞、雜誌(期刊)、圖書等紙本或以數位方式創作、企劃編輯、發行流通等之行業。
	廣告產業	經濟部	從事各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置、獨立經營分送廣告、招攬廣告、廣告設計等行業。
	流行音樂及文化內容產業 (新增)	行政院 新聞局	從事具有大眾普遍接受特色之音樂及文化之創作、出版、發行、展演、經紀及其周邊產製技術服務等之行業。
設計類	產品設計產業 (調整)	經濟部	從事產品設計調查、設計企劃、外觀設計、機構設計、人機介面設計、原型與模型製作、包裝設計、設計諮詢顧問等行業。

	視覺傳達設計 產業（調整）	經濟部	從事企業識別系統設計(CIS)、 品牌形象設計、平面視覺設計、 網頁多媒體設計、商業包裝設計 等行業。
	設計品牌時尚 產業	經濟部	從事以設計師為品牌或由其協 助成立品牌之設計、顧問、製 造、流通等行業。
	建築設計產業	內政部	從事建築物設計、室內裝修設計 等行業。
	創意生活產業	經濟部	從事以創意整合生活產業之核 心知識，提供具有深度體驗及高 質美感之行業，如飲食文化體 驗、生活教育體驗、自然生態體 驗、流行時尚體驗、特定文物體 驗、工藝文化體驗等行業。
數位內 容產業	數位內容產業 （調整）	經濟部	從事提供將圖像、文字、影像或 語音等資料，運用資訊科技加以 數位化，並整合運用之技術、產 品或服務之行業。
其他	其他經中央主 管機關指定之 產業		從事中央主管機關依下列指標 指定之其他文化創意產業： 一、產業提供之產品或服務具表 達性價值及功用性價值。 二、產業具成長潛力，如營業收 入、就業人口數、出口值或產值 等指標。

資料來源：2011台灣文化創意產業發展年報、邱宜慧（2012）

「文化產業化」意味以文化為核心，經過精練、再造後發展成可以帶來經濟效益的產業；這個產業可以是一種具有社區文化特色的產品，可以利用金錢直接買賣；也可以是社區本身，以文化做為行銷訴求，建立分享資源的休閒旅遊產業。而「產業文化化」則強調以文化做為傳統產業的包裝，或將傳統的產業整合到地方文化特色之內，為產業附加在生產成品、提供販售之外的文化價值，事實上，兩者並不易區分（楊敏芝，2001）。一般而言，文化產業具有以下幾項特質（李倩如，2003；傅茹璋，2004）：

- 1.人稱文化產業是創意產業，它不僅為需要而創造，甚至是為感覺而創造。必須能夠吸引人，尤其是年輕人，由於文化是動態的，是一種生活的型態，倘若能引起年輕人注意，必可為地方帶來新生命及活力。
- 2.重視設計：不管是在包裝、生產上要設計出具有獨特吸引力，讓人感到舒適、喜歡進而產生樂趣，所以文化創意產業乃以設計為主體，從物件本身的設計至物件的包裝、行銷等等。
- 3.與節慶配合，以便吸引及留住人潮，來體驗當地文化特色，享用當地文化產品。
- 4.透過文化政策的協助，加強其國際競爭力，發展其獨特性。
- 5.文化產品必須具有故事性、傳奇性及典故，方能豐富消費者的生活、感動消費者的情感，產生獨特的消費者。

表2.8 各國文化創意產業概念、定義與範疇一覽表

國家開發情形	國家	產業概念	定 義
開發中國家	台灣	文化創意 產業數位 內容產業	源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業。
開發中國家	香港	創意產業	那些源自個人創意、技能和才幹的活動，透過知識產權的生成與利用，而有潛力創造財富和就業機會。

開發中國家	泰國	文化創意產業	以「時尚」、「設計」、「生活美學」為主軸的創意產業型態。
已開發國家	韓國	內容產業	文化內容產業包括各項經濟活動，如創作、生產、製造、流通等其活動內容源自於任何知識、資訊及文化相關之基礎資源。
已開發國家	英國	創意產業	英國名為「創意工業（creative industries）」那些源自個人創意、技能和才幹的活動，通過知識產權的生成與利用，而有潛力創造財富和就業機會。
已開發國家	紐西蘭	創意產業	那些源自個人創意、技能和才幹的活動，透過知識產權的生成與利用，而有潛力創造財富和就業機會。在紐西蘭政府之定義中，與其他國家之最大不同處是將圖書館服務、社區與政府服務那速範疇中。
已開發國家	德國	創意產業	文化創意經濟以設計、廣告、軟體等產業為主的產業類型。
已開發國家	法國	文化產業	著重文化的可複製性。
已開發國家	日本	內容產業	內容本身具有巨大的文化和藝術等精神價值，運用市場化方式創造這些價值並將其提供給消費者，可以創造出巨大的經濟價值，形成一個產業。
已開發國家	丹麥	內容產業 文化產業 企業化	1.更能取得創投基金2.改善能力和知識3.全球化4.有效的市場5.改善產業與藝術間互動的基本架構。
已開發國家	美國	版權產業	以版權產業（copyright industries）的概念來界定文化創意產業。

已開發 國家	澳洲	版權產業	<p>1.在全球發展趨勢的帶動下，創意產業的形成已經逐漸朝不再被政府直接贊助，而伴隨此項改變促使文化組織面臨必須發展自給自足的壓力。</p> <p>2.以產業為基礎，限定文化政策企業化觀念。</p>
-----------	----	------	---

資料來源：彭淑貞，2010。

## 2.4.2 文創商品的定義與構成

近年來，台灣政府積極地推動文化創意產業的發展，包括文建會為了扶持中小企業從事文創產業，所推出的「文創產業創業圓夢計畫」，以及經濟部所推動的一鄉一特色(OTOP)，以協助各鄉鎮從在地文化中發展出屬於當地的特色。這些文創相關的政策，也帶動了文創商品的發展。就文創商品而言，商品是文化傳承的一種媒介，而文化可以賦予商品精神性的價值，因此兩者結合所形成的文創商品不只是消費的物品，更是將文化具體化並重新定義的重要產物。

(如圖2-2)：



圖2.2 一般商品與文化商品的差異

資料來源：楊東翰（2009），胡維桓（2011）

表2.9 文化商品定義彙整表

	文化商品定義
聯合國教科文組織 (UNESCO)	文化商品是具傳達意見、符號與生活方式的消費物品。
何明泉、李如菁，2009	文化商品乃是一種意義與訊息的載體。
陳秀羽，2009	文化商品是指透過消費管道所留通知貨品、服務，將文化作為設計元素之後，賦予商品有新的生命意義，便是文化商品的核心價值。
徐嘉莉，2007	商品原本是不具有文化的，但可藉由加工的過程鑲嵌進入文化系統中，變成有意涵的文化商品。
侯伯倫，2006	一般商品並不具有文化意象，它僅止於消費者的功能需求，注重的是實用功能，而文化商品則提升了商品內涵，強調文化背景意義與存在價值。
孫玉珊，2005	則以經濟或行銷商品的角度上來看，將文化商品區分出兩個特性: (1) 文化商品需具備反映人、事、時、地、物、情的特性 (2) 文化商品的文化性需表現於外在
林榮泰，2005	文化商品是透過文化器物本身所蘊含的文化因素，予以分轉化成設計要素，並運用設計為這文化因素尋求出一個符合現代生活型態的新形式，探求使用後對精神層面的滿足。
鄭自隆、洪雅惠、許安琪，2005	文化商品和服務是一種具有創意的生產活動，它具有智慧財產權，並傳遞某些社會意義。
李侑芳，2004	文化商品能表現文化所形成的特質，並顯示文化背景中的特色。

許毓容，2004	文化商品是將文化的、歷史的、民族的「記憶情感」依附在商品造型上。
陳佩君，2004	運用地方文化符號來提升商品的魅力與經濟價值。
劉大和，2004	與一般商品相比，所注重基本需求為實用性與機能性；在目前的銷售現象顯示消費者想要的不只是在消費中獲得簡單的需求滿足，而是希望在其過程獲得。
Throsby，2003	具備三種特徵，創意、象徵意義、智慧財產。
黃莉翔，2002	文化商品是具有移轉傳遞概念、資訊，以及生活方式的功能的消費性產品，文化商品也可以是個人或是團體的意念創作，以創造新的著作權為基礎概念，透過企業化、全球化的商品流行與行銷，創造新形態的消費者權益。
何明泉、林其祥、劉怡君，1996	文化商品是針對器物本身所蘊含的文化因素加以重新審視與省思，運用設計將其文化因素尋求新的現代面貌，並探求使用器物時的精神層面的滿足，這是文化商品與一般商品所異之處在於多了一項文化識別(culture identity)。
Solomon，1988	文化是透過符號的篩選在傳達到產品上，最後在流向使用者的過程，證明了文化商品的製作是複雜且有系統性的，這也是文化商品與其他一般商品製作過程不一樣的地方。
Bourdieu，1984	文化產業之風險乃來自於觀眾對文化商品之消費具有高度意變性和不可預測性，主因是文化跟商品可以區分為兩個層次探討。
RYAN，1992	文化商品的文化也會造成流行，而這種流行是商品不能被取代的優勢來源，例如知名設計師、作家的作品風格，形塑成的一種文化的獨特風格。

資料來源：彭淑貞(2010)，胡維桓（2011）

我們常用3C來代表高科技的資訊產業，即電腦(Computer)、通訊(Communication)與消費性電子產品(Consumer electronics products)。相較之下，創意生活是4C的文化創意產業，其意義分述如下：一、文化的(Cultural)，創意生活產品是以日常生活文化為出發點的創作；二、精選的(Collective)，創意生活產品是從文物中精選出足以代表文化特色的元素，並加以轉換為創作的日常生活用品；三、愉悅的(Cheerful)，創意生活產品是賞心悅目、令人愉悅的；四、創意的(Creative)，文化創意產品是綜合日常生活文化的創意商品(如圖2.3 從3C到4C的生活創意)。科技始終來自於人性，生活卻需更多的創意，回歸生活還是文化(林榮泰，2009)。

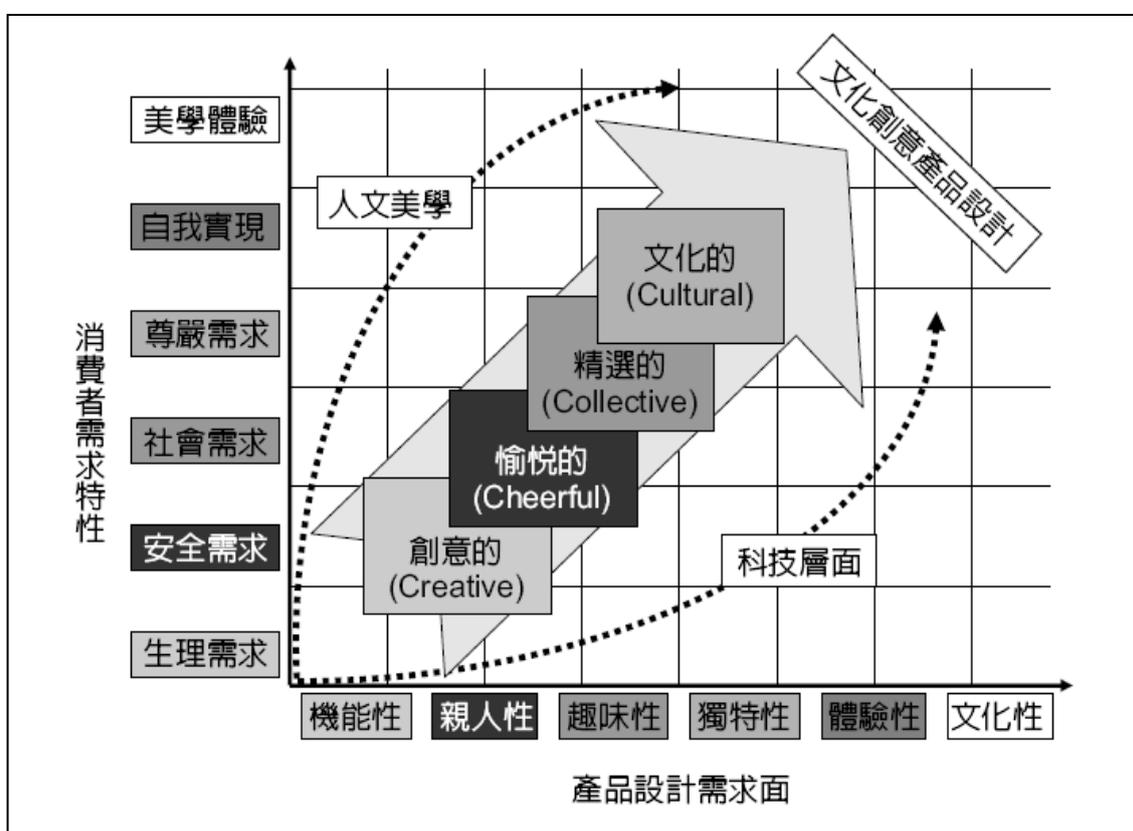


圖2.3 從3C到4C的生活創意

資料來源：林榮泰，2009

所謂文化產品，係針對文化器物本身所蘊含的文化因素，加以重新審視與省思，而就此文化因素尋求其符合現代的新形式，並探求器物使用後對精神層面的滿足。對此，林榮泰（2009）提出了一個研究文化產品設計的簡單架構，如圖2.4中間的倒三角形所示，其區分了外在、中間與內在層次的文化空間：外在層次包涵有形的、物質的；中間層次指的是使用行為的、儀式習俗的；而內在層次則包括意識型態的、無形精神的。這架構形成文化整合的設計論點，如圖左邊所示。在這架構上，輔以相關文獻探討，配合上述的層次，把設計時所需考慮的設計因素，歸納出文化產品的設計屬性，如圖右邊所示，分別是：（1）外在或外形層次，包括色彩、質感、造形、表面紋飾、線條、細節處理、構件組成等屬性；（2）中間或行為層次，涵蓋功能、操作性、使用便利、安全性、結合關係等屬性；（3）內在或心理層次，包涵產品有特殊涵意、產品是有故事性的、產品是有感情的、產品具文化特質的。

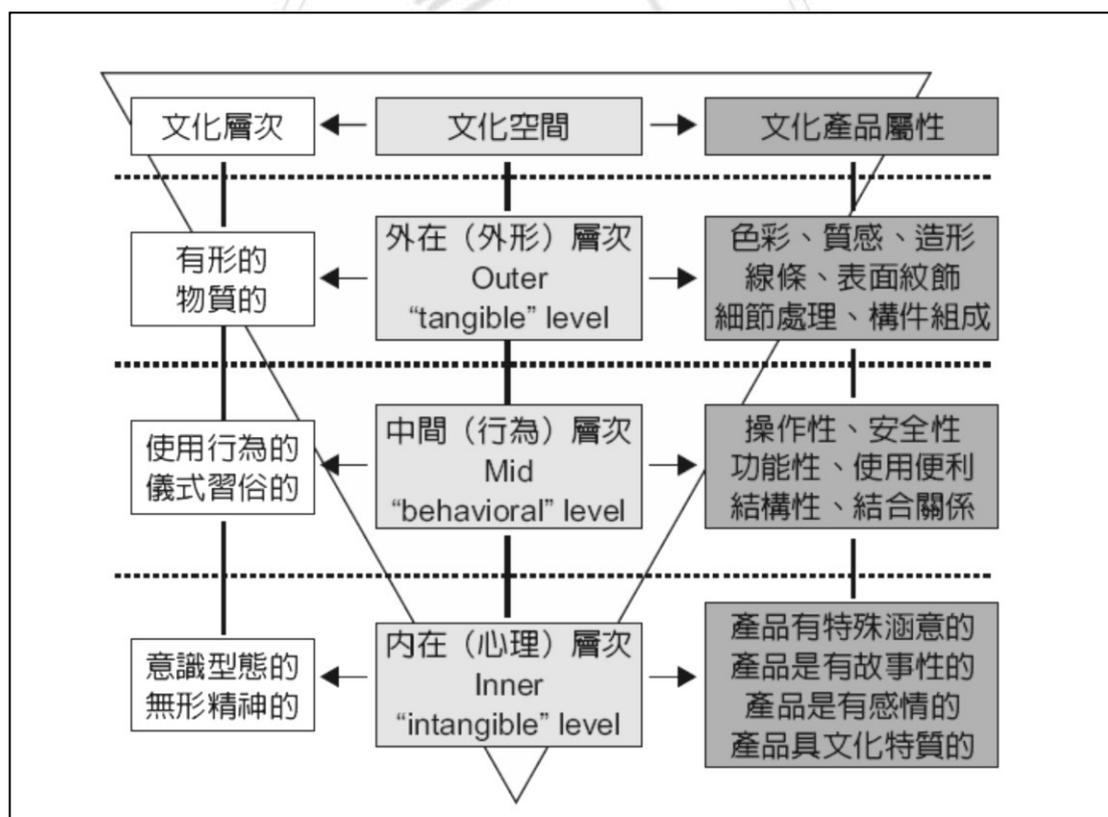


圖2.4 文化創意轉換產品設計的屬性

參考資料：林榮泰，2009

## 2.5 行銷概念與行銷策略

非營利組織在採借行銷策略技術的過程中，常有種矛盾的心態和誤解，認為行銷是商業行為，為避免破壞其公益形象，而不願意談行銷，或是基於經營管理者的偏差認知，認為非營利組織應著重參與者自發性或慈善性動機，而避談行銷，然而，最嚴重的一種狀況莫過於非營利組織管理者或從業人員毫無行銷的概念與認知。

### 2.5.1 行銷的意涵

行銷的核心概念，主要包括兩個重要觀點：1.行銷的本質即是交換；2.從需求觀點，生產者必須了解顧客之需要(need)、慾求(want)、及需求(demand)；行銷可視為生產者與市場相互活動的總稱，行銷所謂的市場，並不是指有形的地點，而是指具有相同需要的集合；例如：養護機構市場是指想購買機構所提供的服務之顧客的集合，這些顧客可以是接受服務的人或其他家庭成員等等，因此養護機構市場所在的不是一個特定的地點，市場中的成員可能分布在社區中，或是全國各地；依據美國行銷學會(American Marketing Association, AAA)之定義，「行銷是一種執行及規劃的程序，只要是將理念、服務、及商品，予以概念化、定價、推廣、及配銷，其目的是在創造交換，以滿足個人、及組織目標」。總言之，行銷的內容可以被視為是生產者與其顧客間所有活動的集合，在這個集合中包括了許多的活動。陸宛蘋(2000)認為行銷對非營利組織而言雖然是一個新的課題，但事實上在非營利組織中早有相似的基礎原則，例如：確認社區的需求、了解是誰需要、並滿足需求。非營利組織過去多年來對行銷一直有誤解，認為行銷只是一般大眾的廣告業，且因此持續多年的認知與矛盾。但是自從行銷介入組織構成要素的需求與組織所提供的服務或方案之間後，行銷已經成為非營利組織有效和引發共鳴的基礎。

根據莊翰華(1999)對行銷的定義認為應該具備以下的特點：第一、創造一種交易的行為，來滿足個人或組織團體目標為目的。第二、行銷不只囿於固有的企業活動，也可應用於社會行銷、非營利組織行銷。針對非營利組織，除了產品及

服務之外，另加上各項相關理念。第三、把理念設計應用於產品政策上，此種表現方法是對社會上軟體面的一種開發。第四、從產品的設計、價格的制定、功能的提升及貨品流通之企劃與執行過程來看，是一種策略行銷的表現。第五、創造一種生產者與顧客能相互滿足既定目標之交易形式，表現出行銷是雙向，而非單方面之作業。第六、行銷不是單純的產品流通，若要貨暢其流，必先有優良構思的產品設計。因此，行銷的過程在於發現顧客的需求，並將之轉化為產品與服務，再來為這些產品與服務創造需要，並加以推擴（莊翰華，1998），故如何認定消費者的需要，並加以滿足，乃是行銷管理的關鍵。

行銷的主要任務是要發掘顧客的需要，並且將此需要傳達給生產部門，然後設計產品加以滿足，它的角色與功能並不狹隘，與整體組織的生存發展具有密切關係。到七〇年代末期許多學者將行銷概念運用在政府部門或非營利組織的「服務行銷」上，社會行銷就是這種概念下的產物，希望能透過行銷手段，將某種社會價值與觀念傳輸給社會民眾接受，從而加以實現（丘昌泰，2001：310）。故丘昌泰認為行銷應該有以下三個特點：第一、行銷是一種管理過程，一個管理導向的組織一定會重視行銷管理；第二、行銷是顧客為導向的，「顧客至上」或「顧客為組織的生命中樞」，這種重視顧客的觀念深深影響到行銷管理的發展；第三、行銷是一種認定、預期與滿足顧客利益的過程。「對於那些想要滿足民眾需求以及傳遞真正價值的政府機構來說，行銷是最佳的計畫平台」，早期企業強調產品生產功能，進入了競爭市場後，顧客的需求和滿意度使單純的銷售行為轉變成強調雙方均能獲得滿足的行為；後來，當社會行銷普遍運用時，更強調滿足企業與顧客的需求。行銷角色的演變過程中，各時期均有不同的強調重點，如圖所示：

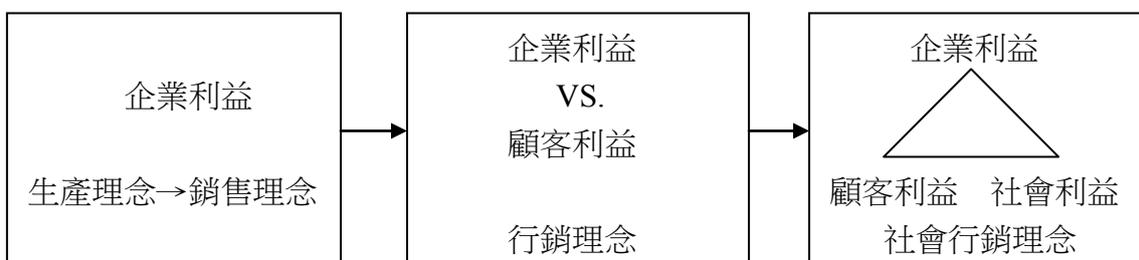


圖 2.5 各種行為者在行銷階段的重要性

資料來源：邢瑜，2005

## 2.5.2 非營利組織行銷

站在行銷的觀點上，非營利組織是否非以營利為目的，及是否不得分配利潤皆不重要，重要的是要讓目標消費者關注該機構的理念，或是資助組織所提供的活動；及非營利組織和一般商業行銷的差別不在於從事非營利活動，而是他們所成就的一番事業，也就是使命優先的觀念。在現今競爭激烈的環境中，福利資源又相當有限，使得有些非營利組織開始意識到他們也需要執行一般企業的功能。因此，行銷概念由企業擴大到非營利組織及其所推動的社會運動，應有其實際的需求。對非營利組織的顧客而言，非營利組織所推銷的是無形的東西，這是提供者為其顧客所轉換出來的價值(Peter F.Ducker,1993)。

非營利組織行銷的特性包括以下幾點 (Kotler & Andreasen , 1991)：

- (一) 服務使用者提供的資料涉及可獲取服務的資格認定，所以服務使用者的態度與行為往往有所顧慮，因此很難取得可靠的資料作為行銷決策的基礎。
- (二) 有時提供的產品，跟服務使用者並無直接相關，或服務使用者付出代價的結果對他本人沒有益處，而是其他不相干的人獲利。因此無法吸引其他服務使用者的關心，行銷計劃不易擬定。
- (三) 提供的產品通常是無形的活動或利益，在行銷策略上與有形的產品行銷，會有不同的重點。
- (四) 提供的產品或服務，很難為了迎合服務使用者的需要而快速改變。
- (五) 行銷的重點並不是在增加機構利潤，而是兼顧成本效益與效率的考量後，並以最佳的組合，達成機構的使命與目標。
- (六) 通常服務使用者所得到的好處並不明顯，或無法立即看到效果。
- (七) 企業行銷的原則是建立在競爭的概念上；而非營利組織行銷是為提供一個更好、更令人滿意的服務，以爭取更多的服務使用者與資源提供者的支持。
- (八) 非營利組織的顧客群比企業組織狹對的更為分歧，包括政府、服務使用者、資源提供者、支持者及一般社會大眾，由於需求不同，對機構的要求也不一樣，因此，社會福利工作在掌握目標人口的偏好時，較難殊殊俱到。

(九) 由於針對不同的對象要採取不同的行銷方式，以達到不同的目的，常造成行銷效果的評定標準難以訂定。

綜合上述，發現非營利組織所推行的理念，多半是抽象的，且多半與道德、慈善、人性關懷等有關，因此非營利組織營運的效果與效率不容易衡量，且如果一定要衡量，可能會危及其組織存在的目的；非營利組織的理念很難量化，因此機構是否營運良好，主要是靠人類主觀意識的判斷，以及社會大眾知覺上的共識，所以在衡量上是有困難的；再者，非營利組織的行銷產品可視為某種服務或是服務的過程，儘管產品不易操作化，但最終目的仍是以促進社會福祉和社會公益為目標。非營利組織在行銷方式常運用下列之途徑（傅篤誠，2003），如表所示：

表2.10 非營利組織行銷方式

方式	概念／內涵	舉例
內部行銷	指對組織內部成員做行銷，此作用為不斷確保成員對組織設立宗旨與目的之肯定，且信守到底。行銷方法由最高層的領導者實行，透過基層組織成員聚會，傳達組織使命，聽取成員的意見以確保訊息正確傳遞。	
關係行銷	利用原有的顧客群向外擴展，吸引新的顧客上門的一種行銷方式。主要概念有三： 1.注重消費者發展長期護會的聯絡網絡 2.以個別消費者為對象 3.以多元化與個人化的溝通方式和消費者建立關係	嘉邑行善團幫助地方造橋修路，透過勸募累積經費

事件行銷	<p>藉由社會發生的事件或整合企業資源，提出企劃力和創意性的活動或事件，成為社會大眾關心的議題，吸引媒體報導與消費者的參與。要素有三：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.製造話題或議題</li> <li>2.事件發生場地</li> <li>3.事件引起社會大眾注意的本質</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.大甲鎮瀾宮媽祖文化季、宜蘭童玩節等</li> <li>2.921大地震、南亞大海嘯等</li> <li>3.彭婉如事件、白曉燕事件等</li> </ol>
善因行銷	<p>又為因果關係行銷，最早被定義為一種水平合作的促銷方式，將企業產品與非營利組織進行聯合促銷的活動。以一種公益訴求為前提，藉以達成組織目的的一種規劃及執行方式。強調企業與非營利組織兩者密切合作關係，注重雙方內在組織特性，及組織外在環境所受的评价</p>	<p>ING安泰贊助台北國際馬拉松、統一贊助家扶中心辦理跑出健康跑出愛公益活動等</p>
體驗行銷	<p>透過感官、情感、思考、行動及關連等五項要件的塑造，為客戶創造不同體驗形式的一種行銷方式。具有以下特點：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.體驗本身就是服務、商品或包裝的一部分</li> <li>2.體驗須設定一個主題</li> <li>3.體驗和主題由業者所設計</li> <li>4.製造虛擬實境的環境氣氛</li> </ol>	<p>世界展望會每年舉辦飢餓三十體驗營，感受飢餓的痛苦，落實人飢己飢，人溺己溺的精神</p>

資料來源：傅篤誠，（2003）；本研究整理

張晴雯（2011）探討庇護工場行銷現況、影響以及困境，研究發現，目前國內庇護工場最常使用的行銷手法為網路行銷、發放文宣產品、理念行銷和品牌辨識，認為不同的行銷手法會帶來不同程度的影響，包含知名度的提升、讓民眾提升對庇護工場的認知、增加民眾的消費意願等。

### 2.5.3 社會行銷

學者張重昭（1985）以「執行機構」的性質為標準，界定非營利組織的行銷，凡是非營利組織所從事的行銷活動均屬之，不論此行銷的產品是有形財貨、無形勞務或社會理念。由於行銷是結合行銷與傳播的概念及技術，用以推廣對社會有益的觀念或議題，與商業行銷之產品或服務不相同，因此，又可稱為社會行銷（social marketing）、社會觀念行銷（social idea marketing）或公共議題行銷（public issue marketing）。學者Kotler（1971）主張社會行銷是一種方案的設計、執行與控制，藉由產品的設計、定價、傳播、分配與市場研究，而促使新的社會觀念為大眾接受和採用。Kotler（2002）認為社會行銷是為了個人、團體或社會的整體利益、運用商業行銷的原理和技術來影響一些目標聽眾，讓目標聽眾自願地接受、拒絕、修改或放棄一種行為的模式。

社會行銷的「產品」可分成三類（Kotler & Roberto，1989）：社會理念：指的是信念、心態或價值觀；社會習性：可能是單一的行動，也可能是長期的行為；社會產品：在此指有形的產品，不過此產品是用來改變社會習性的工具，並非主要行銷的產品。

因此，社會行銷等同非營利組織的行銷，可視為一種行為策略，運用傳播與行銷技巧，來進行產品的整體規劃與執行，行銷的目標在推廣社會理念（social ideas）與解決社會問題（social causes）並促成社會變遷，此變遷是有助於民眾福祉和社會公益的，進而使民眾以實際的行動加以回應（鄭傑隆，2009）。

### 2.5.4 SWOT 策略

SWOT分析的理論模式最早源自於1965年Ansoff對策略管理之觀點所提出之主張，後來有Albert Humphrey 再提出的SWOT策略分析並運用於現今，它可以當做可行的行銷策略，將所得之結果進而擬定成為行銷組合策略（周文賢，1999：347）。SWOT分析是個具有操作性、概念清晰而理性的評估工具，兼具專業性、廣被性、整合性、激盪性、共識性、簡易性、層級性等（周文賢，1999：343-344）。

SWOT分析方法，即優勢(Strengths)、劣勢(Weakness)、機會(Opportunities)和威脅(Threats)分析，它是基於企業自身的實力，對比競爭對手，並分析企業外部環境變化影響可能對企業帶來的機會與企業面臨的挑戰，進而制定企業最佳戰略的方法。

### 一、優勢與劣勢分析(SW)

競爭優勢是指一個企業超越其競爭對手、實現企業目標的能力，企業的主要目標包括盈利、增長、市場份額等。因此，企業的競爭優勢並不一定完全體現在較高的盈利率上，有時企業更希望保持增長速度、增加市場份額，或者穩定僱員等。當兩個企業處在同一市場或者說它們都有能力向同一顧客群體提供產品和服務時，如果其中一個企業有更高的盈利率、更快的增長速度或更高的市場份額，則企業比另外一個企業更具有競爭優勢。

競爭優勢可以是一個企業或它的產品有別於其競爭對手的任何優越的東西，它可以是產品質量、可靠性、適用性、風格和形象以及服務的及時、態度的熱情等。雖然競爭優勢實際上指的是一個企業比其競爭對手有較強的綜合優勢，但是明確企業究竟在哪一個方面具有優勢更有意義。因為只有這樣，才可以揚長避短。由於企業是一個整體，並且由於競爭優勢來源廣泛，所以，在做優劣勢分析時必須從整個價值鏈的每個環節上，將企業與競爭對手做詳細的對比。如產品是否新穎，製造工藝是否複雜，銷售渠道是否暢通，以及價格是否具有競爭力等。如果一個企業在某一方面或幾個方面的優勢正是該行業企業應具備的關鍵成功因素，該企業的綜合競爭優勢就強。

### 二、機會與威脅分析(OT)

機會與威脅分析主要著眼於企業外部環境帶來的機會和威脅。外部環境發展趨勢分為兩大類：一類表示環境威脅，另一類表示環境機會。

環境威脅指的是環境中不利的發展趨勢所形成的挑戰，如果不採取果斷的戰略行為，這種不利趨勢將導致公司的競爭地位受到削弱。企業外部的不利因素包括：新產品替代、銷售商拖延結款、競爭對手結盟、市場成長放緩、供應商討價

還價能力增強等，影響企業目前的競爭地位。

環境機會是指企業面臨的外部環境中對企業發展有利的因素，是對公司行為富有吸引力的領域，在這一領域中發展壯大的企業將擁有競爭優勢。外部機會如政策支持、技術進步、供應商良好關係、銀行信貸支持等。

## 2.5.5 行銷組合策略

行銷組合是企業為了達到行銷目的所使用的行銷工具，廠商可利用這些工具以期達成行銷目標。

最早的「行銷組合」觀念是由Neil H. Borden在發表《The Concept of the Marketing Mix》首次提出，Borden的原創行銷組合要素，後來被其他學者加以重新組編和使用。McCarthy（1960）提出傳統的行銷組合，包括了產品（Product）、價格（Price）、促銷（Promotion）和通路（Place）等四個組合，由於都是以P字母開頭，故略稱為「4P」，所有的行銷策略及方案，大多是從這4P所產生的行銷組合變化而來。

行銷觀念已被廣泛地應用於不同領域，因此，除了傳統的4P，實務界也衍伸出6P、7P、8P等相關論述，以下一一說明：（翁興利，2004）

### 一、政策行銷組合

除了傳統McCarthy（1960）所提出行銷的產品、價格、促銷、通路4P之外，政策行銷組合又與夥伴（Partnership）與政策（Policy），形成6P組合。

### 二、金融行銷組合

Magrath（1986）提出金融服務業之行銷組合，除了傳統的4P外，再包括人員（Personnel）、實體設備（Physical Facilities）及程序管理（Process Management），形成7P組合。

### 三、餐飲旅遊行銷組合

餐飲旅館與旅遊的行銷是在傳統4P之外，再加上人員（People）、包裝（Packaging）、規劃（Programming）與夥伴關係（Partnership），形成8P的行銷組合。

由於庇護工場行銷方式會受其本身條件的限制，因此依照本研究對於行銷組合的界定，歸類到行銷6P之中，藉此了解庇護工場在行銷文創產品時必須加強及修正的事項。

- 1.產品（Product）：泛指提供給顧客的產品或服務，即產品特徵與品質、服務組合與品質
- 2.價格（Price）：一般而言，定價是指產品或服務的交換價格，就是顧客想要獲得或擁有某種產品所必須相對付出的代價。在研擬價格策略時，必須具有前瞻性，能預見未來的成本、需求，以及競爭情勢，也要兼顧到產品的生產成本及銷售收入，使產品價格能讓顧客接受又可維持一定之利潤。
- 3.促銷（Promotion）：指刺激顧客對產品或服務產生購買反應的活動。促銷是廠商將產品銷售到市場的重要策略之一，可以透過大眾傳播媒體例如新聞媒體或廣告文宣，將產品或服務訊息傳達給顧客，且促銷也可以藉由產品或活動的搭配來吸引消費者的注意。
- 4.通路（Place）：行銷通路是指組織為使產品運送到目標顧客的各種管道。其產品的展售必須注意到展售產品的窗口設立與展售地點的交通便利性面向，才能順利將產品呈現給消費者。
- 5.夥伴（Partnership）：係指不同組織間進行的合作，其範圍可由單次的、短暫性的共同推論，以至於各種策略性、長期性的聯合行銷協議，不論何種形式的行銷合作，都會與兩家或多家組織的產品或服務之聯盟結合有關。
- 6.政策（Policy）：指政府所制定的政策是否對產業有所幫助。組織可以藉由政府政策的制定以及經費的補助等方式來獲取資源以利於產業的持續發展。

## 第三章 研究方法

本研究採質性研究之方法，根據第一章的研究背景、動機與目的，及第二章文獻的探討，建立本研究的基礎理論及架構，選擇嘉義縣兩間身心障礙者庇護工場為研究對象，主要透過個案分析、深入訪談與文獻探討、資料蒐集等方式，探討身心障礙者庇護工場文創商品之行銷策略。其中第一節為研究架構說明，第二節為研究方法說明，第三節為研究設計說明，包含訪談對象之選取以及訪談大綱之擬訂，第四節為研究執行說明，第五節為研究範圍，即研究對象的介紹。

### 3.1 研究架構

本研究架構以「行銷策略」為主軸，由於庇護工場文創商品的發展會受其本身條件的限制，因此依照對行銷組合的界定，本研究研擬適合庇護工場文創商品行銷之產品（Product）、價格（Price）、促銷（Promotion）、通路（Place）、伙伴關係（Partnership）及政策（Policy）等6Ps之行銷組合策略，透過嘉義縣庇護工場的經營運作來探討其文創商品生產和行銷狀況，以及政府部門、非營利組織、產業界的夥伴關係及發展模式，以此來檢視其內部環境和外部環境的優勢劣勢、機會與威脅，再以此分析為基礎，釐清並找出其市場定位、發展困境和願景等問題，期能將研究發現提供給相關單位做為未來計畫或政策之參考或建議。本研究架構如圖3-1。

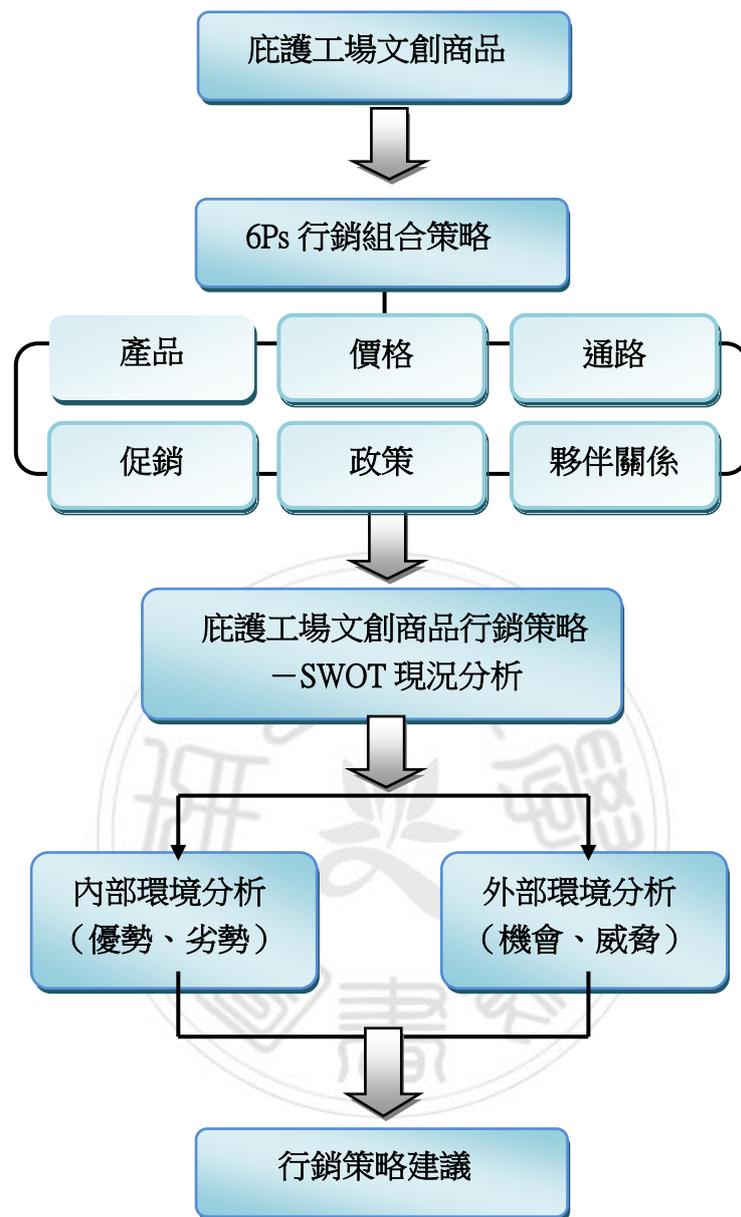


圖3.1 研究架構

資料來源：研究者繪製

## 3.2 研究方法

本研究以嘉義縣的庇護工場為例，主題在探討其在文創產品的行銷策略，採質性研究之研究方法，推論庇護工場在文創商品之行銷策略。

### 3.2.1 次級資料分析

次級資料是他人為了其他的研究目的而收集的資料，使用者得以使用現有的資料做進一步的運用，即將原始研究所蒐集的資料再歸納統整和分析，針對所研究的主題呈現新的結論或解釋。次級資料的來源包括公民營企業機構、政府、學術團體、研究機構、金融單位、服務團體等等（陳萬淇，1995）。舉凡政府部門的公告和報告、企業組織的資料、工商業界的研究以及圖書館中的書籍和期刊等學術資源、新聞以及網站資源等，都是進行研究時可蒐集的次級資料，藉以讓研究的架構更為清晰。

本研究先蒐集和閱讀相關庇護工場、文創產業和行銷策略的論文、期刊、政府公報、法規、網路資訊等文獻，經整理歸納，統合出三者之間的關聯性和發展模式。另外也針對研究對象的歷史背景、組織和營運現況，蒐集相關的資料，透過報表、執行計畫書、會議紀錄、網站以及組織出版品等資訊，經由分析，了解庇護工廠的運作情形。

### 3.2.2 文獻分析法

文獻分析法又稱為歷史文獻法，是藉由尋求歷史資料、檢視歷史紀錄，進而客觀分析、評鑑所得資料。是以「系統而客觀的界定、評鑑並綜合證明的方法，其主要目的在於了解過去、洞察現在、預測未來。」（葉至誠，2000）。文獻資料是一種既存的學術研究，可以提供有利觀點，並協助研究者找出研究問題的方向，幫助概念性的思考，藉以驗證推測性的假設，讓研究者避免方向錯誤或重蹈覆轍，然而，研究者也要能謹慎檢視和反省，才不會落入前人在著作或研究成果中掩藏的偏見。

本研究將蒐集有關非營利組織、庇護工場、地方特色產業、文化創意產業主題相關的學術論文、理論書籍、法規、政府公報，加以歸納整合，找出和本研究高度相關的文獻，透過探討其基礎理念，藉以釐清並確定本研究的方向，作為實證研究之理論基礎。

### 3.2.3 個案研究法

個案研究法（Case Study）是一個蒐集、組織和分析資料的特殊方式，目的在於獲取對每個研究個案的綜合的、系統的和深度的資訊（吳芝儀、李奉儒，1999）。「個案」所代表的應是一項事實，或一組事件，可被視為一能引發思考、判斷，和正確行動的工具。個案研究的意涵為透過針對單一或若干個案進行研究，藉由多元資料的蒐集及多重的比較分析，以期找出規律性的東西，故是一種邏輯性的導向思考過程，以尋求解決問題的方法或途徑（陳姿伶，2008）。

個案研究一般被認為是一個比較客觀的方式，研究人員採取會談、次級資料的蒐集以及參與觀察等方式進行，Yin（1994）提出了依所選取或涉及探討的個案數目之多寡，依次區分為單一個案（single-case）與多重個案（multi-case）的個案研究，以及依欲探討事件的數量來加以分類為單一事件（single-incident）與多重事件（multi-incident）的個案研究等類型。曹春蕾（2010）整理歸納出此類研究的特性如下：

1. 透過事件主要參與者提供資料，並用來分析與歸納。
2. 由研究者的角度觀察所要研究之具體實例。
3. 理論的產生來自訪談或資料的歸納，並進而做出比較分析。

實際進行個案研究時，其主要目的大致可歸納為：

1. 探尋問題癥結，並提出問題解決的方法。
2. 發現個案的潛能，協助個案適性發展。
3. 當個案研究之研究對象為組織時，可藉由研究結果審視其經營管理上的優缺點，進而提出建議方案，以改善組織的績效和發展性。
4. 藉由深入探討和分析問題或議題，歸納總結出重大發現，做為往後行動依據。

本研究以嘉義縣兩間庇護工場組織團體做深入案例研究，從多方的資料蒐集，系統性的了解、描述和解釋發現的現象，深入探討庇護工場在文創商品生產的轉型契機和行銷上面臨的困境，釐清其發展脈絡，提出適切的因應方法以開拓後續的發展。

### 3.2.4 深度訪談法

質性訪談是社會科學研究中最廣泛運用的收集資料的方法之一，主要著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，藉著與受訪者彼此的對話，研究者得以獲得、了解及解釋受訪者個人對社會事實的認知（林金定等著，2005）。訪談也是個案研究最重要的基本資訊來源之一，藉由訪談者所提出的訪談主題與受訪者進行對話，為一種有「目的」的對話（Kvale,1996；范迪慧，2000）。訪談法異於日常生活的交談，具有一定目的和形式，可以正式的，透過標準、結構化或封閉式的問題，來探討比較成熟的議題；也可以非正式的，經由非標準、非結構化或開放式問題的探索，由外圍逐步切入主題的核心。

深度訪談比一般訪談花費更多的時間，然而其所得到的結果能更深入描述事物的本質，以做為進一步析論的依據，目的在於透析訪談的真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道。深度訪談之所以能更深入議題進行研究分析，主要是訪談前收集資訊、約訪、預訪等前置作業，還有訪談時的臨場反應，從各個面向來進行剖析，以探求事情的真相。深入訪談的目的，讓參與者可以共同分享訪談者他們所學到、所知道的事情，還能增加其他面向的整體理解程度，這是問卷調查法、或者是以高度結構化的訪談皆無法達到的（江吟梓等譯，2010）。

依照訪談問題的嚴謹度而言，分為結構式的訪談(Structured Interview)又稱標準化訪談(Standardized Interview)、無結構式的訪談(Unstandardized Interviews)、半結構式的訪談(Semistructured Interviews)。本研究採取的訪談型式為「半結構訪談」，意即研究者事先設計好訪談的問題，但在訪談的過程中，受訪者可依據當時的情況來決定問題順序或自行脫離主題，不侷限在訪談大綱的設計中，以便

獲得更詳細多元的資料，用最嚴謹的態度來保留並賦予訪談大綱所需要的彈性與創意。

半結構式的訪談具有下列幾項優點：（潘淑滿，2003）

- 1.對特定議題往往可以採取較為開放的態度，來進行資料收集工作，當研究運用半結構式的訪談來收集資料時，經常會有意外的收穫。
- 2.當受訪者在訪談過程受到較少限制時，往往會採取較開放的態度來反思自己的經驗。
- 3.當研究者的動機是要深入了解個人生活經驗或將訪談資料進行比較時，半結構式的訪談可說是非常適合運用的方式。

如此，研究者可針對研究情境中值得探討的事件以及根據受訪者談話內容，隨時做彈性的調整，希望透過深度訪談，能讓本研究除了理論文獻探討、次級資料分析外，進一步得到受訪機構在實務上真正運作的過程，以期理論與實務能有所銜接。

### 3.3 研究設計

#### 3.3.1 訪談對象之選取

深度訪談的受訪者必須是可以提供研究者真實、深入且豐富的資訊及實務處理經驗與心得的對象。本研究採用立意抽樣（**Purposiveiy Sampling**）的方式，又被稱為判斷抽樣（**Judgmental Sampling**），其定義為研究者根據個人的主觀判斷，去選取最適合研究目的的樣本。立意抽樣的邏輯與效力在於資訊豐富的個案（**Information-rich Case**）能做深度的研究（簡春安、鄒平儀，1998）。

本研究的研究對象為嘉義縣庇護工場，藉此兩個個案的實務行銷策略與經驗，探究其發展文創商品的困境和展望，並對兩個個案做比較研究，希望研究的結果能幫助個案診斷組織內的運作與策略的優劣，除提供本身改進或持續的建議外，還能提供其他庇護工場發展文創商品的參考依據。

本研究深度訪談對象如下：

一、身心障礙者庇護工場參與運作等相關人員，包括理事長、經理、總幹事，其具有配合進行深度訪談與研究的意願，願意分享經營運作的歷程與看法，以提供研究者蒐集更多的資料進行研究與分析。

二、政府部門在庇護工場的營運上佔有非常重要的地位，是政策的制定者，也是政策執行的督導者，政府部門的態度，著實影響著庇護工場的去留。社會局是直接相關庇護工場的公部門，藉由訪談，希望了解其在政策面、執行面中對庇護工場的協助；在因應文創的潮流下，對庇護工場發展文創商品的態度又是如何，及將如何輔導庇護工場在這部分的發展。

三、針對兩個研究個案較具同質性的文創商品，即手工藝類產品，為了解其市場性和發展性，訪談了嘉義市某手工藝行業者，希望藉其多年的經營經驗，對這類的產品製作與行銷，提供不同面向的參考和思考。

四、特別再針對其中一個個案之主力文創商品—茶葉，訪談嘉義縣梅山鄉高山茶茶行老闆，了解目前市場上茶葉的銷售情形，及面對陸客對台灣茶的熱愛所因應的行銷策略，以及如何讓茶葉文化搭上這一波文創潮流。

表3.1 本研究之訪談對象

服務單位	職稱	訪談代碼	訪談時間
嘉義縣庇護工場	理事長	A1	104.02.06 19:00-21:00
嘉義縣庇護工場	督導長	A2	104.02.11 14:30-16:00
嘉義縣庇護工場	總幹事	B	104.02.16 14:30-16:30
嘉義縣社會局	主任	C	104.02.24 14:00-16:00
嘉義市手工藝行	老闆	D	104.03.01 19:00-20:30
嘉義縣高山茶茶行	老闆	E	104.03.29 19:00-20:30

資料來源：本研究整理

### 3.3.2 訪談大綱之擬定

本研究確定研究方向後，針對研究目的擬定訪談大綱，為避免陷入自我主觀，在研究方向上產生偏差，多次與指導教授討論訪談大綱的適切性和研究對象的可行性，經修改訂正後，最後定稿。

本研究設計四份訪談大綱：（如表3.2、表3.3、表3.4、表3.5）

表3.2 庇護工場的機構主管、行政管理者的訪談大綱

組織發展概述與展望	<ol style="list-style-type: none"><li>1.請問您在貴會的職務工作內容？</li><li>2.請問貴會目前的經營管理現況？</li><li>3.請問貴會之庇護工場在經營過程中所遇到的困境及解決方法？</li><li>4.請問您覺得庇護工場的展望為何？</li></ol>
庇護工場對文創的了解	<ol style="list-style-type: none"><li>1.請問您對「文創」的認識、了解</li><li>2.請問您對庇護工場發展「文創」商品的想法</li></ol>
組織在文創商品發展面臨的困境與因應方法	<ol style="list-style-type: none"><li>1.庇護工場目前文創商品生產的情形如何？</li><li>2.庇護工場目前文創商品行銷的管道為何？績效如何？</li></ol>
資源期待	<ol style="list-style-type: none"><li>1.對政府規劃之庇護工場相關法案或計畫有怎樣的看法？</li><li>2.與相關公部門或學術單位、企業機關合作情況如何、成效如何？</li><li>3.希望獲得哪方面的協助？</li></ol>

資料來源：本資料整理

表3.3 政府公部門的訪談大綱

公部門相關庇護工場的政策	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.請問您在貴單位職務的工作內容？</li> <li>2.公部門對庇護工場相關政策的制定和執行情形如何？</li> </ol>
公部門對文創本身的了解	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.請問您或貴單位對「文創」的認識、了解</li> <li>2.請問公部門對庇護工場發展「文創」商品所抱持的態度為何？</li> </ol>
公部門對庇護工場文創商品的看法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.對庇護工場生產的文創商品的想法為何？</li> <li>2.對庇護工場生產的文創商品的建議為何？</li> </ol>
資源期待	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.公部門面對庇護工場產品轉型的因應措施或可給予的協助為何？</li> <li>2.公部門因應庇護工場文創商品發展，對下可提供的資源，或對上需求的資源為何？</li> </ol>

資料來源：本資料整理

表3.4 手工藝行業者的訪談大綱

商家的經營狀況	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.請問貴寶號目前的經營現況？</li> <li>2.請問貴寶號經營販售的產品種類？</li> <li>3.請問貴寶號的行銷通路為何？</li> </ol>
商家對文創的了解	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.請問您對「文創」的認識、了解？</li> <li>2.請問您對手工藝品要轉型文創商品的看法和抱持的態度？</li> </ol>
以業者角度，評估產品的發展性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.對庇護工場生產的文創商品的想法？</li> <li>2.對庇護工場生產的文創商品的建議？</li> </ol>
資源期待	手工藝品要發展文創商品，需要的協助或資源為何？

資料來源：本資料整理

表3.5 高山茶茶行業者的訪談大綱

商家的經營狀況	1.請問貴寶號目前的經營現況？ 2.請問貴寶號經營販售的產品種類？ 3.請問貴寶號的行銷通路為何？
商家對文創的了解	1.請問您對「文創」的認識、了解？ 2.請問您對茶葉商品要轉型文創商品的看法和抱持的態度為何？
以業者角度，評估產品的發展性	1.對庇護工場生產的文創商品的想法？ 2.對庇護工場生產的文創商品的建議？
資源期待	茶葉要發展文創商品，業者需要的協助或資源為何？

資料來源：本資料整理

### 3.4 研究執行

本研究依據蒐集的文獻資料、次級資料與研究架構，擬出訪談大綱，針對不同職務或立場的類別，透過現有文獻及機構所提供的資訊，如文件、計畫、報告等等，分析、描述庇護工場經營上所面臨的現況與應對方法。以個案研究法之半結構式的深度訪談進行研究，在彈性的訪談過程中，以當時互動情形機動性地針對訪談大綱提出問題或調整問題方向，以獲取受訪人深入且具體的回答及意見，讓受訪者能在題目中進行延伸，提供更多的研究資料。

訪談前，研究者先以電話聯絡受訪者，清楚告知研究目的以詢問其受訪意願，然後親自或以電子郵件將訪談大綱先給受訪者過目，以取得受訪人的認同與支持，再約定正式訪談的時間和地點。進行深度訪談時，依循學術倫理，在事先取得受訪者的同意之下，所有訪談將做全程的錄音，以利後續研究的整理，研究者再將對話錄音內容繕打成逐字稿進行整理與分析。

### 3.5 研究範圍

本研究範圍為嘉義縣之庇護工場，103年僅剩兩間，分別為嘉義縣身心障礙者聯合會，以及嘉義縣精神康扶之友協會所設立。



圖3.2研究單位之logo

#### 一、嘉義縣身心障礙者聯合會之庇護工場

##### (一) 成立宗旨：

針對身心障礙者，落實生存機會的均等、主動積極參與社會之宗旨，本會結合各相關福利機構團體及社會資源，聯合發展身心障礙者專業職能培訓，並配合政府及主管機關之施政，依身心障礙者之實際需要，提供各項福利服務，以協助身心障礙朋友，能獲得生命之尊嚴、生存之希望與生活之保障；協助身心障礙者或中高齡失業者等弱勢族群就業並結合阿里山茶區、城鄉農特產品等資源，推展茶品、農產品，開闢具未來發展性願景之庇護產品行銷推廣市場，發展在地產業，創造在地新就業機會。

創造庇護工場生產管理的成功案例與經驗，提供全國各身心障礙團體做為學習與切磋，藉由分享經驗讓大家有更進步的空間，也可協助身心障礙團體開創出一片新的天地。

## (二) 機構簡介：

有感於身心障礙者個人或團體發展不易，為結合各相關福利機構團體，共同尋覓所需之社會資源，並依身心障礙者實際需求，提供各項福利服務。本會於民國九十一年經身心障礙團體、個人、各界人士及政府的協助，成立「嘉義縣身心障礙者聯合會」，作為爭取各項身心障礙福利之一大動力。

## (三) 服務對象：嘉義縣縣內之身心障礙者及其家屬

## (四) 服務對象說明：

- 1.協助政府推展有關身障福利工作。
- 2.喚起各界社會人士發揮愛心，普遍參與身障救助之服務。
- 3.協助身障人士謀得一技之長，參與生產行列或自行創業邁向優質生活環境。
- 4.提供醫療諮詢、心理輔導與就業創業，職能訓練之服務。
- 5.定期舉辦各種活動以提高身障者生活情報、培養才藝、增進人際關係及社會適應能力，以求能走出戶外與社會融為一體。

## (五) 庇護工場產品：

阿里山高山茶茶罐、阿里山飲品、嘉義名產方塊酥、梅山本土蜜餞、手工肥皂系列、創意馬克杯系列、節能省電燈具系列。



圖3.3 嘉義縣身心障礙者聯合會庇護工場部分商品

## 二、嘉義縣精神康扶之友協會

### (一) 歷史沿革：

長久以來，由於社會大眾對精神疾病的不了解，剝奪了許多患者之權益，使得罹患精神疾病的人不但被自己，也被家庭及社會所排拒。為促進民眾心理衛生，預防精神疾病發生，協助精神疾病患者獲得完善之醫療照顧與復健，使康復之病患得以回歸社區增強社會大眾對精神病患的關懷與接納，並為之爭取應有之福利，結合家屬、社會熱心人士、民意代表、心理衛生專業人員，共同努力。故於民國八十三年四月十七日成立協會，設立會館，服務有需要之社會大眾。以協助嘉義地區身心障礙者、關懷弱勢族群及年長者的社會福利及權益，及促進弱勢者就業服務及協助福利資源的連結與提供。以推廣「多一分了解，多一分關懷，多一分參與，多一分熱情」的服務情懷，以「人性化」管理及「專業化」服務，提供多元化服務模式，推廣社會熱心人士支持，達成「人人協會人、協會事人人參與」全民願意共同參與服務之團體。

### (二) 協會簡介

非營利組織顧名思義是不以營利為目的，主要以社會使命為基礎，以提供社會服務為主要工作，這是與營利組織不同的地方，台灣地區非營利組織蓬勃發展，除了一般所熟知的慈善公益，在教育、文化、藝術的推廣，或是醫療、環境的保護，也都有相當的貢獻，但相對於在會福利的部份是較不被重視的；其中更以身心障礙者的服務更為辛苦經營。

長久以來，由於社會大眾對精神疾病的不了解，剝奪了許多患者的權益，使得罹患精神疾病的人，不但被自己，也被家庭及社會所排拒，為協助精神疾病患者獲得完善之醫療與復健，增強促進社會大眾對精神病患的關懷與接納，善用社會資源，紓解病患家屬痛苦與困迫，為精神病患及家屬爭取應有之福利為宗旨，有鑑於此，於民國 83 年 4 月一群社會熱心人士結合家屬、民意代表、心理衛生專業人員，共同努力，正式成立「社團法人嘉義縣精神康扶之友協會」；以提供嘉義地區精神障礙朋友日間服務及訓練的協助，透過持續性課程訓練，增強精神障礙者自我照顧能力，提高病勢感，協助持續就醫與藥物控制，進而抒解家屬照顧

之壓力，減輕家庭長期照顧之負擔。

嘉義縣幅緣廣闊，全縣精障者更達三千多人(由 89 年 1579 人持續增加)，由於社會大眾對精神疾病的誤解，造成患有精神疾病的人怕被排拒，不但對自己產生沒有自信心，更因為社會烙印、恥辱感、症狀干擾、人際關係與社會技巧困難，剝奪了許多患者的權益，導致在日常生活中遭遇更多挫折；因此協會為促使精障者留在社區生活與社區融合，並結合社會福利體系與資源，關懷社區內之精障者，長期做社區宣導；並努力安排學員參與各種訓練。

協會成立已有 20 年多，其中 83 年理事長為社會上有聲望人士，總幹事亦為縣議員，但因時間的不足，無法全心投入，以至於會務無法順利成長；87 年理事長為家屬，因此較積極，故順利申請為法人單位，但因總幹事為非專職人員，因此仍無法快速推動服務方案，89 年才開始有專職人員的推動，因此有服務方案的推動；90 年改選的理事長為精神專業醫師且為主任，因此依照工作職掌開始建立制度，凡事分工合作，因此業務持續發展中；造福更多的精障者及家屬。

### (三) 工作目標

1. 促進有關精神疾病治療及復健的研究發展。
2. 宣導並提供有關精神疾病及心理衛生的各種知識。
3. 喚起社會人士對精神疾病患者的認識、關心、接納與支持。
4. 促請政府早日制定精神病患福利法，以增進患者權益。
5. 策動社會大眾協助，期以社會力量來解除病患家屬痛苦，並善用社會資源。
6. 協助精神病患康復，使能適應家庭與社會，並爭取就業機會。
7. 提供有關各種諮詢服務，及其依法令與實際需要應行辦理之事項。
8. 促進各醫療單位廣設復健設施，如日間留院、庇護工廠、康復之家等。
9. 輔導精神疾病患者就業，設置質業訓練廠所，並推動庇護性商店、庇護性農場、社區復健中心。

### (四) 服務項目

1. 社會福利資源提供：轉介及辦理汽車免牌照稅、殘障汽車停車證…等。
2. 醫療轉介：協助就醫及服藥持續性的宣導。

- 3.心理衛生教育：精神醫療知識宣導及諮商服務。
- 4.家庭訪視服務：關懷訪視服務與支持。
- 5.家屬聯誼、成長團體：舉辦家屬座談會、支持網絡的建立。
- 6.就業服務：轉介服務，爭取就業機會。
- 7.社會活動：提升患者的社會適應能力。
- 8.社區樂活補給站：提供身心障礙者休閒照顧服務及家屬喘息服務。
- 9.關懷據點服務：提供灣橋社區長者的關懷問安及課程活動。
- 10.庇護性服務：小太陽烘焙坊、庇護性農園、簡餐服務及手工藝品製作。

(五) 庇護工場產品：

琉璃珠（項鍊、手鍊、耳環、各種吊飾等）、琉璃筆、手工串珠（有一直賺、福袋、鳳梨、各種小吊飾等）、喜餅黏土吊飾、串珠吊飾、編織品、手工肥皂等。



圖 3.4 嘉義縣精神康扶之友協會—微笑工坊部分商品

## 第四章 資料分析與整理

本章根據文獻資料、次級資料、訪談資料，探討庇護工場文創商品發展之 6Ps 行銷組合策略，然後，再進一步分析庇護工場文創商品發展內部環境的優、劣勢與外部環境的機會、威脅；依訪談所得進行實證分析，將結果做為本研究結論與行銷策略之建議。

### 4.1 庇護工場發展文創產品之行銷組合策略

為了瞭解庇護工場文創產品的行銷策略，訪談問題的設計是根據丘昌泰等合著（2001）所提出的 6Ps 政策行銷策略，包括了產品（Product）、價格（Price）、促銷（Promotion）、通路（Place）、夥伴關係（Partnership）與政策（Policy），透過半結構式訪談，加以彙整庇護工場在文創產品行銷現況與未來方向掌握。整理分析如下：

#### 4.1.1 產品（Product）策略

庇護工場販售的產品琳琅滿目，服務種類多樣化，如：喜餅、月餅、年節禮盒、餅乾、零食、文具、圖章、手工藝品、洗車、加油、洗衣，清潔服務、按摩服務、成衣訂製、印刷設計等等，都有庇護工場服務的身影。庇護工場的產品其實同質性很高，有些則會和地方特色產業結合，以區隔市場；但大部分的機構都盲目跟從最普及的庇護工場經營行業類別，例如咖啡屋或是洗車業，但是越熱門的行業表示市場飽和度越高，要如何經營出自己的特色才是唯一的生存法則。

A1：「目前生產方面，我們主要以我們阿里山的茶葉為主體，為主要銷售的主力，主力之後就發展出阿里山的咖啡文化，阿里山的奶茶、紅茶、老茶，還有很多的茶包和我們在地梅子、李子，還有這邊的水果在生產過量、過剩或旺量多的時候，它的價格偏低的時候，我們給它製成果醬，或是製成健康酵素飲料，和在地產業結合。」

A1：「現在講求創意和特色，還要跟隨時代潮流，想辦法多元結合。一鄉一特色，像梅山的茶，大林的蘭花，民雄的鳳梨、竹崎的棗子等等，聯合會提供平台供展售。」

A2：「庇護工場創立至今，一路走來是相當辛苦，憑藉著一股熱情投入，面對一層一層的困難與考驗，從最早的茶包商品，結合在地產業，然後逐步開發到咖啡、奶茶等商品，到現在已有十多種商品。」

A2：「我們最大宗的產品就是茶葉，最大優勢就是我們梅山是茶產區，有在地特色，阿里山茶的名號為我們的茶葉帶來不少利益。而且我們的茶葉從收購、烘焙到最後的包裝，都有自己的生產線，品質有保證。」

B：「說到琉璃珠，大家第一個印象可能就是三地門的琉璃珠，他們有他們當地豐富的原住民歷史文化背景，加上政府大力的扶植，在文化藝術的發展上比較被注意到。我們阿里山也是有原住民文化，我們的琉璃珠也可以做個連結。」

產品的屬性會影響消費者購買的意願，所以庇護工場在產品的研發和生產上應考慮到地方特色和優勢，結合這樣的屬性，形成市場的區隔性，再從中努力尋求定位，也要能順應時代趨勢和消費者心態的轉變，從舊有的路線開創新的方向，例如如何在自身的產品上賦予文化創意的內涵和面貌，利用文化藝術的深度，提升原有產品的發展性。

A1：「文創的範圍很廣，有創意性的、有含我們一些歷史性的，所以我們要把這些帶入產業產生利潤。文創的話，我認為就是說它的營利價值感比較少一點，文創業在我認為還是說是比較有藝術類、開創類，造福區域生活水準的提升，還有智慧的提升。文創來結合行銷在地的產業，變成文創產業商品，能夠產生利益，有利益才能有持續的運作。我認為一個團體、組織，必須要有外在的支援挹注，沒有支援挹注就要靠本身創造。」

A1：「現在有些庇護工場不能運作，因為政府給的資源愈來愈少，所以營運後沒有辦法靠自己的經費支出，經費支出大於盈利收入，營運上有難度。有難度的

話，我們就是把身障的商品加上文創，結合在一起，創造一個行銷的利點，來推展附加產品的銷售價值。像我們有那個柿子包，就是說手工藝的柿子拼布包，加上我們的茶葉包，我們當做文創商品來販售，所以它就會增加販售的績效，人家比較能接受這樣的產品。」

A1：「我們當選的最佳伴手禮是利用阿里山的茶葉，把它設計包裝有價值感，剛好還有馬總統幫我們推薦這個產品，所以能夠增加我們的曝光率和採購率。」

A1：「文創商品我們現在就是有像阿里山所產的檜木盒，把一個產業特殊的產品，像紀念品一樣裝了我們的茶葉或有機米或在地的龍眼乾，結合起來就是文創商品。目前有的就是檜木禮盒、柿子包等等，柿子包就是拼布作品包了茶葉，作為「平安茶」，朴子市長在奉天宮讓這樣的平安茶給信眾過火喝平安，這也是結合宗教信仰文創的產品，我們也在他們的圖書館裡面作為推廣。我們會在每個產品上標示是哪個學員做的，這是以我們身障聯合會的名義下去行銷的，銷路在活動中較好，並不是很直達，我們很直達的茶葉是一罐一罐的。像我們在今年到春節茶葉要銷的話，像一些很大的公司、企業、銀行團、政府機關公部門採購量就很大。有些商品還可以客製化，像現在在做的宜蘭林業管理局，一次給我們 600 個客製化的馬克杯訂單，轉印他們要的宣導的圖案，像馬克杯再印上要的圖案，這樣客製的產品就是文創產品。」

A1：「像我們這邊有一個「阿漢伯的伴手禮」，我們以說故事的方式來介紹我們的產品，製作精美的文宣設計，等於把我們的茶葉和走入身障服務的由來歷程做一個結合，有文創的精神在裡面，賦予它較人文性的意涵。」

A1：「是我們有看到人家的創意，然後反思自己的產品在開會的時候集思廣益，對產品再做修正。」

A2：「目前庇護工場主要以茶葉產品為主，也希望結合文化創意，包裝就是其中一種方式，讓產品能跳脫以往一般的型態。」

A2：「庇護工場除了茶葉外，生產的文創產品如拼布、皮雕飾品，主要的對象為年輕族群、女性族群，以後會以多朝這方面發展，運用年輕的、流行的元素，並考量實用性甚至收藏性的特質來進行改變，讓產品是符合大眾需求的。」

- B：「至於文化結合，我們的手工藝品應該算是，我們當初會選擇琉璃珠製作，是因為身障朋友的穩定度，他們的手眼協調性如果不夠，以後很難在外面工作，為了這區塊的著想，就讓他們學習製作琉璃珠，後來發現他們還有些潛能，慢慢地就發展出琉璃珠的手機吊飾、耳環、手環、項鍊等產品，這些都是在訓練他們的能力。另外也有一些像串珠、手工拼布包也都有在做。」
- B：「我們的產品會盡量朝這個區塊去做轉變和發展，在時代潮流的驅動下，如果不順應改變，很難打出一條通路。我覺得像我們的琉璃珠就很需要有文化氣質、文化創意概念的人，身障朋友如果這樣的特質，做出來的成品會比較漂亮。」
- C：「庇護工場營運的最大問題，即產品能不能刺激消費者購買慾，包括吃的用的收藏的。」
- C：「文化的融合是不著邊際、無我的境界，我如果以藝術品來說，產品要能具有競爭力，需要具備幾個條件：質地好、工藝佳、顏色美、造型優，即張力夠、稀少性、歷史性、文化內涵等等。」
- C：「如果我們以時間的角度來看，『地方特色產業』、『文創產品』現今也許有不少差別，但隨著時間流逝，差別會愈來愈小，時間久遠後這些都是歷史遺跡了。我個人認為，勉強要具體化來說，「地方特色產業」是比較普及性的，「文創產品」是個別性較強的；「地方特色產業」是比較粗糙的，「文創產品」是較為精細的；「地方特色產業」是產能比較大量的，「文創產品」是相對比較少量的；「地方特色產業」是文化元素比較少的，「文創產品」是文化元素比較多的；「地方特色產業」是直接輸出的，「文創產品」是融合後才產出的。「地方特色產業」、「文創產品」模糊不清的定義所產生的歧見和衝突，其實也是文化的一部分，然而，它們在某些層面還是有其交疊的部分，也就是所謂「產業文創化，文化產業化」的經過。」
- C：「外界對於庇護工場的文創產品，應該降低限制和期待，給予更多的協助。」
- D：「這幾年，文創的話題很熱門，感覺什麼東西都可以變文創，只要加入一些創意來表現藝術，就可以算，所以手工藝品當然也算是文創商品的一種。只是

如果要原有的形式或和別人不一樣，可能就要多花一些心思去創作了。」

E：「茶，本身就是一種文化，喝茶就是一種藝術。傳統賣茶，就一罐一罐賣，幾斤幾斤這樣賣，現代人比較講究包裝，而且台灣茶很受觀光客的喜愛，所以會愈來愈注重包裝，當伴手禮，這應該也是文創的表現吧！」

文創產品的轉型已經是勢在必行的了，訪談的兩家庇護工場，都還不是要針對「文創」去開發新的產品，而是從舊有的產品，如手工藝品，去做變化或尋求其和文化藝術的連結，藉此將現有產品重新定位成文創產品，或是像茶葉禮盒，希望透過拼布包或禮盒、伴手禮包裝型態的改變，或再加注它有人文特質的故事性，把食用性也是實用性的茶葉，呈現文創產品的樣貌。因此，庇護工場的經營者必須對文創的內涵和精神有所認識，也要對這樣的發展轉變有想法和膽識去執行。

#### 4.1.2 價格 (Price) 策略

產品價格定位的高低，也是影響消費大眾選擇產品的要素之一，庇護工場的產品有一定的要求和水準，為了要能和外面的市場競爭，價格的標定成了行銷的一項重點，因此，現在庇護工場對產品的價格定位和市價是差不多的，也會因為價格在市場上的接受度而調整產品內容和型態，而社會大眾是如何看待庇護工場產品的心態，也是影響價格訂定的考量因素。

A1：「我們的產品因為都是手工，而且不像外面工廠可也透過機械化大量生產，所以在成本上花費比較高，這相對地就會反映在售價上，像茶葉，會比市面上的貴一點點，也真的只有些微的差異，但我們的產品品質絕對是物超所值。有些消費者也會因為是要做愛心，會覺得那一點點的差價是可以接受的。」

A1：「像我們的檜木禮盒，因為原料取得不易且價格較貴，因此就不是一種常態的產品，可能有人特別訂製才會生產。」

A2：「人力成本高，在無法壓低價格的情況之下，易和市場產品形成比較。」

- A2：「為了符合市場需求和兼顧製作的便利、成果的考量，目前慢慢調整包裝的規格，從細節中去化繁為簡以降低成本，創造更大利潤。」
- B：「庇護工場的手工藝品如琉璃珠、串珠、吊飾主要為手工商品，雖然單價都不高，但和市售的類似產品還是不易競爭。」
- C：「庇護工場的產品因為有它的成本考量，但又為了要符合一般消費者的購買意願，現在的價格其實定得都算合理，畢竟這樣的產品型態，多多少少還是有社會福利公益的成分在，消費者都是可以接受的。」
- D：「這些手工藝品基本上都不是高級耗材，所以價格愈平民其實銷路愈好。如果價格有差，可能就是差在手工的部分。」
- E：「茶的價格很難說，一斤從幾百塊到幾萬塊都有，價格就看顧客想喝怎樣的茶，如果只是一般人喝茶，也許普通的甚至茶包就喝得很開心，但是如果懂茶的，可能再貴都買著喝。」

#### 4.1.3 促銷（Promotion）策略

多數庇護工場的營運優劣都仰賴政府和政策，身心障礙者優先採購方案的執行情形，左右著庇護工場的營收高低，一旦遇到機關的預算縮減，庇護工廠產品的銷售馬上受到影響。庇護工場漸漸地都有這方面的危機意識。

- A1：「目前庇護工場有慢慢在轉型，會逐漸把重心移到一般市場，利用好品質和口碑以及物超所值的價格來拉攏一般消費大眾。」
- A2：「公部門的資源是固定的，近年來經濟較不景氣，銷售量下滑的主因就是公部門的採購，因為政府預算的壓縮，相對地，庇護工場的訂單、銷售就有明顯的衝擊，其他一般性的銷售反而影響不大。」
- A2：「政策是一把保護傘，出了這保護傘，後面就很難說了。」
- B：「有 5% 的優先採購保障。但是因為我們只負責生產，不是主管機關，對於 5% 的優先採購跟誰購買、買了多少，是否有落實，我們沒辦法去了解。也許可以做個調查，看這 5% 的優先採購到底對身障團體幫助有多少。」

C：「目前，短期上來看，庇護工場大部分是機關團體在購買其產品，還有一些有愛心、同情心的社會大眾在購買，假如經營者要擺脫消費大眾對庇護工場產品的刻板印象和購買心態以及法令上 5%優先購買的被動條件，必須再界定產品行銷的對象和提升產品的品質。」

庇護工場的專案人員通常並不是管理或行銷專業人才，因此產品在促銷手法的變化上有限，大部分的客源，仍是以老客戶為主，透過產品口碑的口耳相傳，穩固原有客源再逐漸開發新客戶。

A1：「有很多顧客都是一試成主顧的，這中間我們都是很誠意的和對方交朋友，有產品出來就會利用試吃試喝的名義推銷，不造成對方的困擾但也同時達到行銷的目的，靠著交朋友的方式擴展客源，但越來越忙時間越有限，現在機構裡會有不同的專人負責不一樣的顧客，但如果是較大額的顧客，我還是會親自打電話或登門拜訪。」

A2：「我們掌握現有的客戶，建立檔案，定期或配合節日、活動寄送產品的資料，用主動的方式留住客源。」

B：「這種手工藝產品要特別用心去行銷，沒有專人來做行銷真的很困難。」

B：「這樣擺攤的銷售狀況也沒有很好，只是利用擺攤機會增加協會的曝光率。」

C：「消費者的購買慾通常夾雜了複雜的因素，有實用性、收藏性、同情心等等，主事者應該要去了解產品的特性、消費者的購買意願，要能根據市場的生態做規劃或調整。」

一般的口耳相傳的促銷方式其實已無法應付現今的消費市場變化，被動式的守成，在競爭激烈的市場中，可能會喪失很多發展的機會，而且這樣的方式並不能提升產品的能見度。因此，庇護工場為了要能和一般市場有所競爭，因應行銷手法的改變，能經由媒體來擴大宣傳宣導的效果，利用平面報導和廣播電視的介紹，再配合故事行銷，不僅能達到社會福利理念的傳遞，還能增加組織的曝光度

和知名度，同時也為產品宣傳。政府機關也會利用節慶或活動時為身障團體辦理市集、園遊會，讓民眾從活動參與中接觸庇護工場的商品。

A1：「剛好去年 11 月慈濟「小人物大英雄」節目裡有播出來，它不能把它商業化，但它就是說把我們經營的人說明出來，人物誌那邊，我在這五年當中慈濟比較正面的報導有兩檔，讓我覺得很有成就，所以在經營裡面，我並不是刻意要做些什麼，只是我能夠協助這些人，能夠得到較正面的媒體的報導，證明我們在這個區塊裡面有確實做到服務的效果出來。」

A1：「媒體的介紹一播出後，那陣子的生意有很明顯的成長，節目並不是特意行銷產品，但有幫聯合會增加了曝光率，經營的辛苦和理念有得到迴響，意外達到媒體行銷的效果。」

B：「也想要拍攝一些短片，具體且透明呈現身障朋友製作產品的過程，也希望身障朋友能隨著行動通路車出去販售，讓身障朋友這樣的主角自己販售他的產品。」

C：「利用題材來做新聞以增加曝光度也是行銷的方式之一。像政府會透過記者會的方式來做社會福利的宣導和行銷身障團體的產品。比如中秋節的時候，縣府集合了許多身障團體在縣府賣他們的中秋禮品，並透過新聞媒體的報導，達到宣傳的效果。」

電子商務的快速發展，讓網路的應用更加地便利和生活化，而且網路的傳播更不受時空的限制，也能消弭使用者年齡、性別等差異，而且線上刷卡的簡便，更符合時下一般人的消費習慣，庇護工場其實都有嗅到這樣的商機，只是現實上在網路行銷方面，仍有人才、資金等需要克服的困難。

A1：「目前開發網路行銷，但網路行銷是較屬於小型性的，如果是大宗性的，要找公司企業就要直接拜訪，我們本來會有行銷員去，談不攏的話就要由理事長出面，這種都是大宗的，談成的話都是幾十萬訂單。由理事長去談會談得比

較細膩一點，企業公司認同經營理念和產品品質，他們都會有回饋心態，而且我們會依照他們對產品的需求作客製化的調整，」

A1：「我們在網路這部分的人才很缺乏，我們的網路做得不好，沒有辦法一直修正，如果讓網路公司來做太貴不划算，之前也有人來應徵網路行銷專員，但因為業績實在不好做就離職了。」

A2：「我們雖然有自己的網站，但是內容上仍有待加強。網路行銷絕對是一個重要的趨勢，需要資金來設計、規劃、更新網站，更需要有網路這方面的人才來執行和管理。」

B：「手工藝品的客戶來源就比較不一定，從網路上進來的也有，然而我們需要在網路的宣傳和更新多下一些功夫，網路世界的影響有時遠大於實際世界，」

B：「要能夠找到網路行銷的人才很不容易，人事成本就是一個問題了。」

C：「網路行銷可以減少對外界的依賴度，自主性會高一點，然而，目前政府對庇護工場網路行銷這區塊是沒有太大協助的。雖然縣府有一個身心障礙團體商品的推廣平台，但也僅限於團體介紹、商品介紹，未能有實際的行銷效果。」

D：「我們店是很傳統的手工藝行，因為沒什麼人力，我都很忙，而且年紀也大了，根本不會去用什麼網路。現在我兒子在店裡幫我，年輕人比較懂電腦，他有打算要幫店設個網站。」

E：「我們是有在網路上賣茶，當初請人幫我們弄的網站，每個月的網路訂單佔營業額比例也不小。」

#### 4.1.4 通路 (Place) 策略

在社會資源分配不均及地區發展有極大差異的狀況之下，社會福利的資源分配也呈現北重南輕的現象，公部門與私部門提供的資源有很大的差異，地區性的差別同時也反映消費者的來源和購買意願及能力。

庇護工場光是設置地點和門市店面的選擇，可能就是很大的問題。有些庇護工場本身就兼有展售功能，早期至現在也都還有寄賣的方式來擴大銷售範圍，庇護商店的設立可以供為產品展售門市，集中銷售易凝聚消費者的目光，然而地點

的選擇須考慮到人潮的多寡、交通的便利性等問題，這部分自然又形成另方面的負擔。這些的實體通路並不足以擴展庇護工場的產品銷路，仍需要開發新的通路以應付日漸複雜的消費模式。庇護工場最常見的方式就是配合定期或不定期的活動擺攤，主動地和消費者直接接觸直接交流，獲得消費者對產品的直接反映，從中增加協會組織和庇護工場產品的曝光度；只是這樣的方式，對銷售人員而言是一場體力的競賽，對產品實際銷售影響有限，需要用時間來累積客源。

A1：「嘉義市檜意森活村有提供免費攤位給我們，我們就去設攤。」

A2：「透過展場、商場、市集定期和不定期的擺攤活動，開拓一般市場，希望利用口碑做出市場定位和建立品牌形象，也利用曝光率增加行銷機會。」

A2：「庇護工場常依賴不穩定的大訂單或季節性商品，雖然訂單很大，但比較無法長期、穩定的在一般通路銷售。」

B：「在縣政府社會局的樓下，也有展示櫃展售身障團體製作的東西，基本上這樣的效用都不大。」

B：「我們每個月最後一個星期六都會在蒜頭糖廠的二手家具拍賣市場擺攤，賣手工藝產品，並連結其他部分。」

B：「早期有想說用寄賣的方式，沒有在嘉義市再耕園賣，因為抽成的比例太高，而我們協會的產品定價都不高，整體而言不划算。至於其他店面，除非人潮很多，不然銷售狀況都不會很好。」

D：「我們主要的通路，就是自己的店面。」

E：「梅山是茶區，像我們自己有茶園，製茶也都自己來，還有茶行店面，所以我們是一條龍的作業，成本上有比較省，但人力愈來愈貴，利潤也是有壓縮到。我們除了自己的店面，也會跟一些商家合作，用寄賣的方式增加通路。」

面對通路的困境，庇護工場竭力透過相關單位看能否為產品開拓更寬廣的市場，網路行銷因為人才和資金的缺乏，正努力克服困境，希望能走出新的「路」，在此之外，把握和利用新的資源，創造新的通路，如果能配合通路的改變為產品

也做適當的調整，相信也能為產品的行銷帶來不一樣的成績。

A1：「我們的茶葉產品透過學術單位和天津對台辦事處交流，爭取到禮品展的一個攤位，現在已經邁入第四年了，天津市長有來，還對協會捐款建設。對岸提供了一個市場，場地不用錢，交通住宿還有優惠，去那裏賣東西都是穩賺的，把東西寄過去賣，錢就進來了。現在據點有到洛陽、杭州、上海等地了。天津每年七月有一個商展以外，五月、七月也有中華文化交流研習營，也都有跟聯合會交流。現在據點多，但不會考慮在那邊設廠，因為管不到的地方很麻煩也多風險，我們沒辦法像大企業分散太多經費。但希望往後更多的文創產品也能循這樣的模式行銷發展。」

A2：「從去年開始，受到大陸天津市的邀請，前往大陸販售，到現在已經在多個城市設有販售地點。」

B：「我們今年已經跟中央申請租用一部行動通路車，是針對手工藝品的行銷，到各鄉鎮、各個遊覽地區去做銷售，順便結合驗政府的一些福利制度的宣導。」

B：「今年的行動通路車可能會好一點，因為行動通路車所開拓的點可能會集中在遊樂區、觀光景點，利用人潮提高銷售量。」

D：「像我們手工藝行，學校算是我們很重要的一個通路，結合學校的課程，我們販售的是材料，不一定是成品，其實像庇護工場的手工藝品，也許可以朝著材料包這部分去做銷售，像琉璃珠、串珠，現代人很喜歡自己做，我們可以成為材料的供給者，如果要和文化結合，可以在包裝裡附加文化的元素，如產品的介紹等等。喜餅的吊飾也是，可以結合喜慶文化，讓賓客自行組裝手裡的幸福，這也是不錯的想法。」

E：「像有一些農特產展售的活動，會去參加，增加一些曝光度。」

#### 4.1.5 夥伴關係（Partnership）策略

政府是庇護工場重要且必要的夥伴之一，不論是在政策的制定和推行或資金資源的補助和協助，都扮演著舉足輕重的角色；但在講求互動關係的現今，庇護

工場行銷單靠政府、政策是不夠的，必須再藉由其他多元主體的參與，包括公部門、私部門、非營利組織和廣大的公民社會團體，發展出良好的夥伴關係，建立協調的合作機制，一同透過互補互助的方式，提高推動公共事務的執行力。

A1：「商業產品要考量成本和追求利潤，透過異業結盟，可以減少器材的耗費，人才培養的困境。」

B：「光靠協會單打獨鬥的力量，是絕對無法應付和外面的競爭。政府扮演的角色很重要，但如果有企業的力量注入，或學術界的幫忙，透過產官學的合作，庇護工場應該會有不一樣的發展。」

在自由市場的競爭壓力下，庇護工場為達到成本的控管、產品的行銷，已能利用本身產品的特性和相關單位做結盟，透過平行的整合或垂直的連結，讓產品能有更大的發展空間。

A1：「像柿子包，是拼布班老師和學員的作品，請他們把部分作品回饋給協會，讓庇護工場能製作特別的以特色的茶葉產品；柿子包裡的茶葉，是我們跟茶農買原茶回來烘炒、真空包裝。」

A1：「聯合會在大陸的產品銷售主要也是茶葉，很多大陸那邊的弱勢團體都會跟我們做交流，大家互相取經，我們把台灣的優勢，我們的庇護工場、文創的事業，還有我們現在在進行的休閒園區的創造、開發等等的這些項目，大陸都在跟我們這邊學習。所以台灣在這個區塊，被認為比較先進一點，比較有研究。」

A2：「跟我們契作的茶農，都是有比賽得獎的茶農，我們的茶是純正的阿里山高山茶，有品質的保證，和茶農的合作，讓我們的原料成本可以降低。」

A2：「我們縣裡也有好幾個身心障礙團體機構，如嘉義縣福利商品銷售人員職業工會、台灣身心障礙福利商品推廣聯盟等等，對庇護工場的產品銷售都有實質上的幫忙。」

B：「目前有手工藝捏陶、小喜餅的結婚禮盒，和婚紗業結合，請業者幫忙推銷。」

庇護工場面對組織內專業人才或行銷人員的缺乏，在資金有限的情況下，希望能有學術單位的合作，透過相關科系計畫的合作或實習的機會，給予組織不同的刺激，在庇護工場的產品生產或行銷上產生助益；或是希望能透過公部門的穿針引線結合知名企業的合作，利用知名度的提升帶動庇護工場的成長。

A1：「我們希望說有學術單位學生來協助網路的設計更新，利用研究計畫的方式，讓人才不要中斷。」

A2：「我們也有和學術單位交流，像鄰近的中正大學、南華大學，提供學生研究、工讀的機會，希望讓學生能從不一樣的角度、觀點提供新的意見，包括產品包裝、行銷方式，協會也會從彼此的磨合中採取可行的意見來試試看。」

B：「像學術單位，我們協會也有接洽南華大學相關管理和行銷推廣的院所，希望可以擦出不一樣的火花。因為社福有社福的思考邏輯和運作模式，創意和行銷推廣的這個區塊其實能力都不是那麼夠，如果大學研究所能協助我們如影片拍攝、網站架設更新，幫助會更大。」

B：「如果說是較實質的幫助的話，像學校會辦一些學術研討會、學術相關活動，如果可以採購我們的產品，如烘焙餐盒、手工藝紀念品，這個協助效益就會很大了。再藉由品牌的推廣，就會拓展更多單位跟我們購買。」

B：「我曾經想過有無機會和麥當勞、超商合作，但問題卡在我們是地方性團體，無法跟全國性的團體競爭，所以我們希望中央，像康復之友聯盟，能夠確實發揮作用，幫地方性的弱勢團體發聲。」

C：「其實政府可以協助庇護工廠和企業的媒合，現在有很多的經營方式是朝社會企業的經營模式進行，這樣的合作關係，可以讓庇護工場的資金、人力、設備都能得到更專業的協助。」

所謂團結就是力量，行銷策略夥伴關係的運用，能形成資源互賴互享的網絡，讓資源發揮更大的力量，達到更好的成效。本研究中的兩個個案，都屬於地方性的機構，能見度不若常見的身心障礙機構，因此更需要多元的資源進駐，透過產官學結盟、聯盟的方式來擴大組織的發展，有「力」也更有「利」推動庇護工場的運作。

#### 4.1.6 政策 (Policy)

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

A1：「相關的公部門主要是社會處，還有特教的教育處、衛教的衛生局，在身心障礙這方面，可以分為好幾個區塊。」

B：「社會局當然是有協助，因為它是主管單位，畢竟要提供協助，像節慶時，會協助我們開記者會，提供行銷機會，另外也有設置網站，提供身障團體產品銷售的平台，應該還是有發展空間，是投入資源多少的問題，投入更多，當然對身障朋友的幫助更多。」

C：「如嘉義縣身心障礙者庇護工廠設立管理及補助要點、身心障礙者庇護性就業服務計畫，這些都是政府明訂的輔導政策。」

C：「庇護工場在王如玄部長時，本來是要停掉的，因為認為庇護工場沒有產值。」

政府目前最大的幫助計畫為優先採購案，但近年來由於財政的拮据，使得採購案總是維持在最低採購界線。依據法規，公部門的採購需要符合一定比例之身心障礙優先採購，雖然有法源的保障，但是現今庇護工場林立，類此機構不僅要和一般營利事業競爭自由市場，彼此之間也要互相搶食公部門的資源，因此，庇護工場和國家政府間的關係就略顯微妙，無法有效維持穩定的生產力成為庇護工場的困境，也現實反映出自主性低落的事實。

A1：「政府對弱勢團體的政見應更多和更落實，像現在縣內很多非營利組織得不到挹注，經營困難，大部分都倒閉了，所謂 5% 的優先採購，都是逼學校、代表會在執行，縣府在經費的運用上應更精準運用在身心障礙項目上，不要有挪用的狀況，損失身心障礙者的權益。」

A1：「庇護工廠的優勢就是有優先採購的政策，但是像學校機構的經費少，幫助不大，所以我們都找中央比較多，中央一採購就好幾十萬，像總統府每年都跟我們採購，那是因為那時剛好我們合作的茶農得到特等獎，馬總統來喝我們的茶，因緣際會下認識，後來有跟總府相關部門聯絡的管道，我們就試看看。」

A1：「希望政府可以顧慮到弱勢的需要，整合資源，做有系統且多元的運用。」

A2：「公部門的資源是固定的，近年來經濟較不景氣，銷售量下滑的主因就是公部門的採購，因為政府預算的壓縮，相對地，庇護工場的訂單、銷售就有明顯的衝擊，其他一般性的銷售反而影響不大，因為老主顧對產品的認同感和習慣性不致於因經濟而有太大的改變。政策是一把保護傘，出了這保護傘，後面就很難說了。」

B：「政府在資金的投入一定不夠，我們嘉義縣是農業縣，經費本來就不足，我們縣政府的庇護性就業、身障職業訓練也是很慢才推動。」

B：「因為我們只負責生產，不是主管機關，對於 5% 的優先採購跟誰購買、買了多少，是否有落實，我們沒辦法去了解。」

雖然嘉義縣目前有推動文創產業的計畫實施，但是對庇護工場發展文創商品，目前嘉義縣的公部門還未有這方面的想法，更遑論是作法。庇護工場對於發展文創是躍躍欲試的，但目前缺乏相關計畫的擬定，及缺乏方向的引導，希望透過這樣的研究，能提供公部門一些想法，商研這部分的可行性和發展性，提供庇護工場所需的文創資源，包括人力、設備和資金，以期創造不一樣的契機和商機。

B：「像文創，文化觀光局倒是可以協助，因為文化觀光局可以連結縣內相關的各地方特產，如果願意把身障團體單位納進來，不再侷限只是社福性質的協助，

- 既然有產品就可以納入連結，幫身障這個區塊做宣傳，可能行銷的效果會更大，協助的面就更大，比社會局單槍匹馬奮鬥來的有效益。」
- B：「社會局擔任的是社福的角色，社會福利並不以商品販售和發展為主，會造成不一樣的觀感。」
- B：「像今年的行動通路車，前年就已經有構想，因為雲林有一部行動柑仔店做得很不錯，賣縣內的一些東西，所以我們的行動通路車再來可以文創商品連結縣內的特產販售，我去年就跟縣政府提出，但縣府的態度保守，不敢讓我們做，我只好把計畫書送到中央，沒想到中央贊同我的想法，補助了四十幾萬，但資助還是不夠，所以今年會提請縣府的回饋金來做協助。政府如果可以把我們的庇護性就業的相關產品納到文創發展的範圍，確實連結並行銷推廣，對我們才是最實際的幫助，能有公部門來統籌指導，是最好不過了。」
- C：「文觀局在這部份給的文化資源的連結是相當豐富的，如果是透過它來做，就行銷的能見度、曝光率和機會來說，絕對會比現在更好，雖然文觀局目前沒有針對庇護工廠做這部分的服務，但如果能透過社會局來做這個行政資源的連結，目前是可以嘗試看看。」
- C：「政府相關輔導人員對文創的認知，和方向不對、文化成分不深、文化創意及融合度不高的，中央必須有一套策略出來，如果可以由文化部來推這樣的事情，應會更專業，經費、人力人才、觸及的範圍等等，高度和廣度都會比我們來得大很多。」
- C：「政府力量的投入，社會大眾的認同，都會大大提升庇護工場的效益。」
- C：「就算是發展是侷限的，公部門的態度也應是持續不斷地協助，包括各部門的協調。」
- C：「以嘉義縣來說，庇護工場文創的發展和行銷要歸屬於社會局或文化觀光局，以往中央機關在補助的時候，都沒有錢是用在文創商品這區塊，也沒有身障團體有能力來申請這部分的補助。」
- C：「中央和都會區的態度和資源比較開放，其身心障礙者和大眾接觸面也較多，民情不一樣，資源不一樣，教育程度也不同，是社會組成、社會化的問題；

相對之下，地方政府通常比較被動，又加上民情較為保守的影響下，有些政策的推動就沒有預期的理想。」

C：「主政者的態度也是影響政策制定或走向甚至願意投入多少資源和心力的關鍵。」

C：「中央政府應該要用一部份的錢來做地方政府文創推動人員的培訓，制定策略、目標，可透過獎勵制度，達到期待的成效。」

E：「文創在幹什麼，其實我們也不是很懂，如果想要確實推展茶文創，政府需要輔導和協助，不然沒有方向，成效不大。」

## 4.2 庇護工場發展文創產品之 SWOT 策略分析

SWOT 的概念由檢視內部環境的優勢和劣勢，加上外部環境的機會與威脅所組成，SWOT 的分析主要目的在於了解組織的特性，並藉由內外環境的檢視和省思，針對特質的差異性調整經營策略的規劃。

### 4.2.1 內部環境分析

庇護工場定位為庇護性就業的場所，在勞工行政體系下則視為企業，應致力於經營管理，推廣產品及建立專屬品牌；然而庇護工場的身障者在就業市場中屬於能力較為低落者，不容易被一般就業市場所接受，因此在必須靠提高產能才有辦法和市場競爭的現實環境之下，庇護工場應有明確的目標、計畫和確實的執行力及層級定位，再藉由商業行為來創造盈利以支持組織財務的平衡，同時保障身心障礙者的工作權益。

對社福機構而言，除了原本的庇護性就業服務角色外，同時也是雇主的身分，需努力維持收支平衡，工場才能經營下去，也才能延續庇護性就業者的工作機會。如何不被庇護性就業者的障礙限制，並同時兼顧提昇產品品質及工作效率，爭取更多的訂單，成功行銷庇護工場的產品，轉換為支持工場運作的經費來源，是庇護工場的首要課題。

本研究之兩個個案，雖然其組織之人事管理規劃都很良善，相關方案也有相關專業背景的社工員協助執行，其經營運作在克難中穩定發展，但是在行銷上，

始終缺乏這方面的專才來協助，資金的補助有時也無法平衡庇護工場的虧損，管理者得發揮找財源的能力，利用人脈來解決問題。庇護工場員工障礙的種類和程度使得產品的產能和產值受到侷限，行銷的方式更是直接影響產品銷售的成績，這些成為組織內部在產品發展上較大的問題。

A2：「庇護工場的人員大多無法兼顧行銷，也不容易以庇護工場或社福機構的薪水請到有經驗的行銷人員。」

B：「庇護性就業的員工有一個困難就是他們達不到產能，因為我們裡面有精障者有智障者，智障者工作效率比較慢，精障者比較聰明能力較好，但精障者的一個特質是持續度和穩定性不夠，常常請假。」

B：「我們的庇護性就業員，有智障者有精障者，我們會訓練他們把產品做到一定的水準，技術輔導員會指導他們，做不好會請他們重做，有些人會重做到不耐煩而有所抱怨，這中間經過長時間的磨合，大部分的庇護性工作員工已漸漸能接受老師的指導，產品的不良率逐漸下降。」

B：「社福的困境，有一個就是訂單不敢接多，因身障朋友的能力畢竟有限，但如果不接多，人家會覺得乾脆自己做就好，另外也不敢接太急的工作，身障朋友的產能是很大的問題，而且他們接不一樣的工作又要從新學習，適應期都要花個兩三天。」

B：「每個人有每個人的特質，不同障礙類別有各自不同的屬性，服務的方式就不一樣。我們協會主要是智障、精障，有少部分的肢障和多重障礙，很多元。政府不希望協會只服務單一障礙對象，當開放多元障礙類別的身障朋友進來，我們的專業人力就要除了精障類別的專業知能外，還要額外去學習另外的專業和服務技能，這對協會來說都是一種負擔。」

B：「有時客戶的產品要求不容易達到，有些要求較有深度，如琉璃珠的花色、形式，客製化程度較高時，庇護性員工的能力有限，就需要仰賴老師們主力主導，庇護性員工從事較簡易的製作。」

面對現實的問題，庇護工場的產品要能銷售出去，才有收入，然而面對文創產品的發展，因為庇護工場裡所謂的文創產品仍是在一個轉型中，有初想但還在一個摸索和努力的過程中，要發展，仍要面對現實環境的考驗。

B：「微笑工坊是分三個部分，手工藝製作、手工代工（成衣、玩具組裝、紙盒等）和洗車，因為手工藝產品不是必需品，經濟不景氣中，人會先顧肚子，不會有太多額外的支出，手工藝品如果製作很多卻賣不出去，就會一直屯貨，所以要轉換成較實際一點的工作如代工，賺取薪資。」

C：「生產的條件，包括設備、人力等等，本身的能量已限制了發展的力道，有其先天上的不足。」

C：「如何在身心障礙團體裡面，藉由政府力量的介入，去培養或發掘具有文創能力的人，是一個問題」

#### 4.2.2 外部環境分析

2007年「身心障礙者保護法」更名為「身心障礙者權益保障法」，將庇護工場由社政功能的社福機構轉變為勞政的就業單位，此後徹底改變了庇護工場的營運模式，迫使庇護工場必須朝向營利化商業化的社會企業邁進。在勞政、社政、衛生和教育等主管機關都有庇護工場的設立，主要是給予身心障礙者就業機會，在「就業安置」的框架下，庇護工場的障礙學員成為庇護員工，以往經營庇護工場的非營利組織則成為雇主，師生關係成了雇員關係，而模擬職場變成真正的企業經營（周怡君，2009）。不同於企業主要講求競爭性和成本利潤，社會福利機構除了提供產品和勞務外，同時也提供身心障礙者就業機會及工作和生活訓練，因此在提供就業服務的同時又要兼顧庇護工場的經營管理與行銷。本研究將研究對象的外部條件進行分析，探討其所面臨的處境與策略，找出其競爭的優劣勢。

##### 一、政府法令政策

庇護工場的設立肩負了安置就業與復健、訓練功能，是一個重要的安置場域及服務措施。台灣在全球經濟風暴襲擊下，政府仍不遺餘力地創造身心障礙者的

就業機會，除了修訂政策方針以及編列相關教育、職業訓練與就業等補助預算之外，更建立多元就業模式，藉以提升身心障礙者就業之保障度和穩定率，其中包含庇護工場經營管理的轉型協助方案。目前關於庇護工場的主要法規依據為民國96年7月由「身心障礙者保護法」修正更名的「身心障礙者權益保障法」及「身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則」，庇護員工享有一般勞工福利待遇，庇護工場必須為其員工投保勞工保險及全民健康保險，薪資部分也應依產能確實核發。台灣庇護工場的演進變化，跟政策的推行改變有很大的關聯，政策的改變也象徵著社會變遷與價值觀的不同。自2007年身權法制定之後，法規的變革引發國內庇護工場對傳統經營與企業經營的省思，勞委會更委託民間企業管理顧問公司協助全國庇護工場建立其獨特的系統性管理流程，希望藉此行動能夠真正幫助庇護工場變得更具市場競爭性(葉璐嘉, 2008)，以符合身權法為保障身心障礙者「就業」的勞動基本權益的立法精神。

A1：「庇護工廠在政府的資助下成立，以庇護工場的產品所販售營利產生的利潤再回饋到協會，運用到我們目前身心障礙的職業訓練，讓身心障礙弱勢的朋友或職業勞工，能夠在我們協會所舉辦的職業訓練項目下來做學習，經過證照考試，再輔導就業，最後希望他能自行創業，能夠融入社會裡面，創造自己的生活空間，找到自己的生活方式。」

A2：「我們除了要顧好產品品質、做好產品行銷之外，還要照顧這些庇護性就業的員工，讓他們的生活和工作能夠得到保障。」

B：「政府的政策對無法進入到職場的身心障礙者是有協助的，讓他們有工作的機會，還可以自食其力，立意上是值得肯定的。」

C：「政府在照顧身心障礙朋友的政策不少，這方面的議題也逐漸受到社會大眾的關注，不少法令一直在修正，希望可以更符合時代所需。」

內政部依據身心障礙者權益保障法訂定「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」，使庇護工場的產品與服務受到保障，立意良善卻

因政府把關不嚴謹，未落實監督機制，使庇護商品的實質採購情形未能達成法定規定，再加上經濟的不景氣，消費大眾購買能力和意願的壓縮使庇護商品銷售利潤無法彌平財務支出。

A1：「因為庇護工場是政府補助和督導，經費補助一直在濃縮，所以在我們嘉義縣本來有四個庇護工場，後來變成三個，今年變成兩個，聾啞協會的庇護工場已經被撤銷了，因為做不起來。」

A1：「現在有些庇護工場不能運作，因為政府給的資源愈來愈少，所以營運後沒有辦法靠自己的經費支出，經費支出大於盈利收入，營運上有難度。」

A2：「公部門的資源是固定的，近年來經濟較不景氣，銷售量下滑的主因就是公部門的採購，因為政府預算的壓縮，相對地，庇護工場的訂單、銷售就有明顯的衝擊，其他一般性的銷售反而影響不大。」

A2：「政策是一把保護傘，出了這保護傘，後面就很難說了。」

B：「有 5% 的優先採購保障。但是因為我們只負責生產，不是主管機關，對於 5% 的優先採購跟誰購買、買了多少，是否有落實，我們沒辦法去了解。也許可以做個調查，看這 5% 的優先採購到底對身障團體幫助有多少。」

B：「政府在資金的投入一定不夠，我們嘉義縣是農業縣，經費本來就不足，我們縣政府的庇護性就業、身障職業訓練也是很慢才推動。」

C：「現在最直接用在庇護工場的錢，是各公司機關未晉用身心障礙者的罰款，這些大企業認為罰款比任用身心障礙者更為划算和實在，企業主的心態是有待調整的，政府或團體需要採取更積極更進一步措施，包括法律、教育方面，讓企業主願意給身心障礙者機會。」

庇護工場針對文創商品的生展與行銷，還在一種試探階段，公部門甚至只是被動式地觀望情勢，未有實質的計畫和作為，各單位仍有很大的協調和努力空間。

B：「政府如果可以把我們的庇護性就業的相關產品納到文創發展的範圍，確實聯

結並行銷推廣，對我們才是最實際的幫助，能有公部門來統籌指導，是最好不過了。」

C：「每個庇護工場裡面的組成人員、殘障程度都會影響工作的效率和效能，所以政府對庇護工場應該要量身訂做，給予適當的建議和輔導，包括行銷策略的訂定和執行，就它們能提供的產能和技術，去補助資源和協助。」

C：「公部門的支援是沒有的，沒有特別對庇護工場文創商品的人員訓練、產品開發給短中長期的協助計畫，中央到地方對於這樣的計畫，人員可能還要培養。」

C：「社會局是一個社會福利、社會救助機構，文創商品的開發本身是一個創造力的需求，社會局有無能量一方面輔導庇護工場的身心障礙者，一方面又要開發行銷協助他們，這是很大的問題。」

C：「以嘉義縣來說，庇護工場文創的發展和行銷要歸屬於社會局或文化觀光局，以往中央機關在補助的時候，都沒有錢是用在文創商品這區塊，也沒有身障團體有能力來申請這部分的補助。」

公部門的責屬應明確，才能有效制訂計畫和推動方案，經由各部會的協調，也才能有效整合庇護工場發展文創商品所需資源，如文創人員或社工、師資的訓練、設備的補助等等；另外，庇護工場員工的屬性和能力、消費市場的定位問題，需要有實質做法以相輔相成，有系統有制度地強化庇護工場的競爭力。

## 二、消費大眾的觀點

近年來消費者意識抬頭及金融風暴造成的景氣影響，消費者必須運用有限的資源來滿足所有的需求，這樣的趨避衝突讓消費者的購買行為開始產生變化。消費者不再只是接受廠商生產的物品，轉而要求所購買的產品或服務要符合顧客的需求。對產品品質要求愈來愈高，「品質」成為消費者選購物品或服務時必需提供的條件（黃俊祥，2000）。在這樣的前提之下，社會大眾對庇護工場的角色定位改變了，對於社會大眾而言，庇護工場除了提供身心障礙者就業的場所外，也轉變成一家提供產品或勞務服務的「商店」，若單純以愛心、公益為口號，已無法

推動大眾購買庇護工場的產品，庇護工場的經營面臨更嚴苛的考驗。

A1：「我們庇護工廠的產品品質很好，但是消費者對於身心障礙者的能力還是有疑問，所以我們只能努力地利用口碑把產品的好推銷出去。」

A2：「庇護工場的身心障礙者在能力上是屬於比較弱勢的，但我們仍希望我們的產品可以有一定的水準，希望消費者是認同我們的產品而購買，不要純粹只是做愛心，同情心而已。」

B：「漸漸有年輕人採購我們庇護工場商品作為婚宴的小禮品，但採購動機還是『愛心』。」

C：「社會大眾對於庇護工廠的產品來說，因為對『人』有刻板印象，殘障的狀況會影響消費意願和疑慮。」

社會大眾對於身心障礙者庇護工場之產品品質有疑慮，這樣的刻板印象影響社會大眾對庇護商品的認同和購買意願，庇護工場努力地想以品質的保證和口碑扭轉這樣的劣勢，消費者的意識型態是庇護工場經營者需要思考和努力的方向，也是庇護工場成長的重要動力。

### 三、競爭者競爭力

庇護工場在先天的條件上，如設備、資金、人力並不如一般的營利機構充足，生產的產品在一般市場中較難建立自我的品牌形象和定位，也較難有競爭力。

A1：「庇護工廠彼此之間就有競爭關係，如果產品的同質性高，競爭就更激烈了。另外，還要面對其他廠商的競爭，尤其同行相忌，所以庇護工場本身要能走出自己的路。」

A2：「庇護工場的商品品質並不會比較差，但設計、包裝上可能會比較吃虧，產能和行銷方面和其他的廠商比也都較弱。」

B：「庇護工場的手工藝品如琉璃珠、串珠、吊飾主要為手工商品，雖然單價都不高，但和市售的類似產品還是不易競爭。」

B：「我們產品本身的包裝、行銷和創意部分都要再加強。」

C：「庇護工場在某程度上雖然受政府政策的保護和保障，但逐漸商業化的庇護工場需要自負盈虧，面對同行或一般廠商的比較和競爭，勢必要多投入心力，也可透過產品的轉型或經營方式的改變來增加營收。」

D：「我們手工藝行的東西，相對之下，樣式較多，可能更符合一般消費者的需求和喜愛。」

D：「我們店裡的產品也可以客製化，現在的消費者喜歡DIY，店裡材料包的銷售有時比成品來的好。」

E：「在產茶區，感覺好像茶的品質比較好，比較好賣，其實因為茶區賣茶的多，競爭多，不見的比較好賣。通常都是賣熟客，喝習慣了。」

E：「這幾年，大陸和越南等地的進口茶很多，影響了台灣茶的銷路。也常聽說有不肖業者混茶充當台灣茶在賣的。」

在行銷環境中的環境壓力指的是與競爭者的對抗，對庇護工場而言，競爭市場包括了同業間的競爭，還有自由市場中的企業競爭；在腹背受敵的情況下，唯有強化組織的內部管理和服務宗旨，爭取客戶的信任與支持，用產品或品牌的識別度區隔市場，用產品品質建立永續經營的機會，避免與非營利組織惡性競爭。

### 4.3.3 SWOT 分析

SWOT 分析，是策略在研究擬定過程中重要的環節，策略分析也可解釋為「市場競爭態勢分析」，做為策略性規劃（Strategic Planning）之一項前置步驟，而工作內容首重市場環境分析，強調行銷策略下兼具前瞻性思考與彈性的應變能力（賴信宏，2006）。策略規劃簡單地來說，就是指一方面先行了解自己的優勢條件與劣勢條件，另一方面則注意外環境變遷的特質，掌握機會，逃避威脅，以研擬可行創意的行動策略，就是「SWOT」策略分析（邱昌泰，2010）。

本研究綜合研究對象目前之內部環境和外部環境之分析，整理出非營利組織庇護工場文創產品生產行銷之優勢劣勢以及所面臨的機會和威脅的脈絡，分述如表 4-1：

表 4-1 庇護工場文創商品發展之 SWOT 策略分析

優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
1.組織架構完善，組織服務宗旨明確 2.員工對組織具認同感與向心力 3.地方主管機關關係良好互動頻繁 4.庇護性就業服務政策照顧身障者安置問題	1.社會資源分配不均 2.身心障礙庇護性就業員能力受限，生產速度較慢、效率較低 3.產品研發實力尚不足 4.缺乏文化創意人才與網路行銷專才
機會 (Opportunity)	威脅 (Threat)
1.身心障礙採購平台增加產品銷售和與公部門交流機會 2.積極辦理與參與活動，增加能見度 3.發展在地產業與客製化產品區隔市場 4.與廠商異業結盟 5.政府對文創產業的重視	1.優先採購方案的執行情況，影響庇護工場的營收情形 2.個人捐款與政府補助日益減少 3.社會大眾對庇護商品之刻板印象 4.文創產業發展蓬勃，市場競爭激烈

資料來源：本研究整理

## 一、優勢

### (一) 協會組織架構完善，組織服務宗旨明確

身心障礙者庇護工場為非營利組織之附屬單位，透過完善的階層管理，各單位善盡其職，既分工又合作，讓庇護工場的運作流暢。組織服務宗旨明確，清楚傳遞組織任務的使命，增加民眾對組織的認識和認同；獲得社會大眾的認可後，庇護工場的產品或服務才能引發共鳴。

## （二）員工對組織具認同感與向心力

庇護工場的庇護性就業員工屬於弱勢的一群，在就業機會和資源取得較為辛苦，因此對於工作容易產生心靈上精神上的依靠，並從工作中獲得成就感，建立生活的重心，容易產生對組織的向心力。其他如受薪職員以具有社工背景的人士居多，志工也多是受過專業的訓練，對於非營利組織的經營理念、服務願景和目的都有一定程度的了解和自我期許。

## （三）地方主管機關關係良好互動頻繁

配合並協助地方政府辦理身心障礙者就業服務方案，開設各類職訓班，解決弱勢族群的就業問題，長期耕耘下，辦理成效優良，深獲政府肯定和推崇，成為地方政府施政成果與社會服務的成效指標。

## （四）庇護性就業服務政策照顧身障者安置問題

非營利組織成立庇護工場、庇護商店、推展多元就業方案等計畫措施，逐步地由社會服務轉型為產業化商業化的經營模式，製造更多弱勢者的就業機會，提供身心障礙者就業服務，幫助解決就業困境，並保障其基本福利和權利，協助其經濟獨立，藉由工作機會建立自信與社會適應能力。

## 二、劣勢

### （一）社會資源分配不均

城鄉發展的差距性，最直接的感受就是資源的分配不均，即使如此，就算在一城一鄉間，也會因主政者的態度和政策的方向而影響各項資源資金的分配比例。

### （二）身心障礙庇護性就業員能力受限，生產速度較慢、效率較低

身心障礙者受限於生理機能的發展，活動的能力和反應較為遲緩，因此為維護品質的要求，需要付出更多的時間，生產速度直接影響到生產效率。

### （三）產品研發實力尚不足

庇護性就業員工在資訊的取得能力是較為缺乏的，另外，受行動能力上的不便或認知上的困難，也難有機會參與和學習外訓的課程，無法獲得市場較多的產

品刺激與吸收，在研發技術方面的能力明顯不足。

#### （四）缺乏文化創意人才與網路行銷專才

庇護工場的專案人員或社工通常並不是管理或行銷上的專業人才，更不會是文創方面的專才，庇護工場要發展文創商品，經營者和工作者必須瞭解文創的內涵和精神，才有方向去發揮；庇護性員工也要能接受文化刺激，以強化商品的文化特性。近來網際網路成為人們主要的溝通管道，網路行銷的影響力不容小覷，不僅能突破時間和空間的限制，在產品資訊的流通和傳達上更有其時效性，但庇護工場因為資金的缺乏難有預算可聘請高科技資訊人才，網路行銷仍有待加強，才能有效推展組織業務及產品宣傳與銷售。

### 三、機會

#### （一）身心障礙採購平台增加產品銷售和與公部門交流機會

立法明訂政府主管機關應結合相關資源，協助庇護工場營運及行銷推廣，並制定優先採購辦法保障身心障礙團體。內政部設立採購平台，提供政府公部門公告採購需求，由身心障礙團體進行招標與聯繫，藉由訊息平台公開獲得大部分的訂單，成為身心障礙團體最主要的行銷對象。

#### （二）積極辦理和參與活動，增加能見度

承辦許多社會服務性方案，取得和主管機關、社區互動機會，並從其中增加一般大眾對組織的印象與認識，提高了組織的能見度和知名度，無形中也累積了外在的人脈。

#### （三）發展在地產業與客製化產品區隔市場

為使行銷產品能在市場競爭中有所區隔也更加多元，並普及到社會各個階層，結合當地農特產品，和發展客製化商品，結合文創理念，朝向多元化發展，一方面增加行銷通路的網絡，一方面推展和活化在地產業。

#### （四）與廠商異業結盟

異業結合是現今產業發展的特色，已有愈來愈多的產業利用文化創造產品之附加價值，以提升產業競爭力與改善獲利情況。不論是垂直地和上游的原料產地

合作，或者水平地和業者合作，透過異業結盟的合作方式，不但可以降低生產成本，也能讓產品有更多元的呈現，達到一加一大於二的效果。

#### （五）政府對文創產業的重視

嘉義縣政府近年來積極發展及推動文創產業，透過文化創意產業發展計畫，重塑在地文創產業特色，並提升整體產業的品牌形象及企業發展。從品牌規劃、文創品開發、設計美學、行銷、營運、通路等，結合在地藝術家及觀光文化業、民宿業，希望提升嘉義縣文創品牌發展，並落實商品行銷至全國各地，將讓有心創意的業者能從在地文化中，獲得最佳的商機，更象徵著在地文化傳承的意義。

### 四、威脅

#### （一）優先採購方案的執行情況，影響庇護工場的營收情形

5%的優先採購方案制定，是為使庇護工場的產品和服務受到保障，因此成了庇護工場主要的營收來源之一，但因政府未落實監督機制，5%的優先採購方案並未能徹底執行，庇護工場的營收直接受到影響。

#### （二）個人捐款與政府補助日益減少

長久以來，非營利組織依賴社會大眾的善心捐款和政府的經費補助，來維持組織的運作，然而時代的變遷、庇護工場體制的改變，迫使庇護工場以商業化的經營模式進入競爭市場，由於個人捐款與政府補助日益減少，庇護工場為延續組織的發展，必須由依賴捐助補助的被動角色轉而朝向主動創新的經營型態，自行創造部分財源，自力更生。

#### （三）社會大眾對庇護商品之刻板印象

因為庇護性就業員工的障礙情形，造成了一般社會大眾對其工作能力的質疑，進而延伸至對產品品質的疑慮，愛心和同情心成了購買庇護商品的最佳理由，使得庇護性產品有其發展限制。

#### （四）文創產業發展蓬勃，市場競爭激烈

文創的蓬勃發展創造了商機，但也帶來了威脅，因人們創意的發想一直在進步，市場上的所謂的文創商品琳琅滿目，選擇性多，比較性也較多，於是就產生

了競爭。且文創產業的發展，讓很多商品在品牌的建立和設計上有很明顯的成長和進步，庇護工場的商品，因為在技術和創意的表現上較受限，競爭就愈顯激烈。



## 第五章 結論與建議

本研究主要目的在於探討嘉義縣身心障礙者庇護工場文創商品的生產情形，特別是行銷狀況，以文獻、次級資料探討為理論基礎，再針對身心障礙者庇護工場之實務管理者、政府公部門以及相關商品之業者進行深度訪談，將所得資料進行整理與分析，藉以檢視身心障礙者庇護工場內部環境和外部環境的優勢劣勢、機會與威脅，再以此分析為基礎，釐清並找出其市場定位、發展困境和願景，以瞭解身心障礙者庇護工場文創商品發展的未來性為研究成果。

### 5.1 研究結論

本研究針對身心障礙者庇護工場文創商品 6Ps 行銷組合策略及 SWOT 現況分析進行探討研究，可從四項了解作為研究結論。

#### 5.1.1 庇護性就業員工本身能力受限，以致產品的產能產值也受到侷限，消費大眾對其產品更有品質疑慮的刻板印象

為提供身心障礙者庇護性就業服務，勞動部訂定「補助直轄市及縣（市）政府辦理身心障礙就業服務計畫」，每年皆編列預算補助地方政府，提供身心障礙者庇護性就業服務，落實《身心障礙者權益保障法》所規定的身障就業權益保障。庇護工場的傳統任務就如其核心價值是以人本為出發點，秉持著服務精神，將身心障礙者視為訓練學員而非工作員工，因此並不會斤斤計較於他們的生產能力與產品品質，與產業化商業性的營利主張有很大的差異。一直以來，庇護工場為了訓練和安置身心障礙者，多數時間安排的都是訓練課程，較不在意生產的產品是否符合市場需求或是能否賣得出去，容易隔離了社會的現實面，忽視庇護工場外充滿競爭性的商業市場。對社會福利機構而言，除了提供身心障礙者工作、生活訓練、就業甚至創業機會的服務外，同時又要顧及庇護工場的經營管理與行銷成效，在產能與服務需求提供上要同時兼顧是件不容易的事。

而且近年來消費者意識抬頭，不再只是單方面接受廠商生產的物品，轉而進一步要求所購買的產品或服務要能符合需求，特別是近來爆發一連串的「食安」問題，造成社會極大的恐慌，促使消費大眾更正視產品的生產履歷，產品的「品質」成為消費者選購物品或服務時首要考慮的要件。然而社會大眾對於庇護工場的產品，因為對生產的「人」有刻板印象，即庇護性就業員工的障礙情況，多多少少會形成社會大眾對其商品品質的疑慮並影響消費意願，其實也就是一種不信任感及不安全感的產生。

### 5.1.2 因「文創」本身定義不明也頗多爭議，庇護工場文創商品定位與市場區隔模糊

「真文創」、「假文創」的議題近來浮出檯面鬧得沸沸揚揚，民眾對文創議題的反應有人感到好奇，也有人逐漸反感，但實際上都是多了一份省思。姑且不論政府、財團、團體和個人間的爭執議論，回歸到商品本身而言，商品呈現的樣式面貌很多，但是否具有文化創意的精神內涵就有待商榷了。

「文化」的定義很多，廣義的文化指的是人類生活的總集，歐洲對文化與創意產業的定義，涵蓋了觀光、旅遊、體育與戶外活動，將文化視為一個「複合整體」，包括並融合了社會所擁有的知識、技藝、信仰、習俗等，不但肯定通俗文化的價值，也把文化視同於生活方式。而根據我國文化部的定義，文化創意產業的範疇共有「15+1」的行業，過去在沒有訂定文創法時，現在稱為文創產業的一些企業或團體，其實早就存在而且發展的有聲有色，例如誠品書局、雲門舞霹靂布袋戲、明華園、法藍瓷、琉璃工坊等等，這些知名的文化產業，不需披著文創產業的外衣、頂著文創產業的光環，早已憑靠著自身的文化與特色，在產業中樹立典範，成為眾所皆知、名聞遐邇的品牌企業。

從文創法通過之後，文創變成眾多商業公司的首要業務項目，彷彿打著文創名號就可以包裝原本的商業利益和企圖，也因此現今許多公司、團體都冠上文創或是文化的名號，希望藉此大發文化財。文創的基本信念是要把文化視為提振經

濟的手段，自然無法脫離商業行為，文化產品賣不出去，該產品背後所要傳承推動的「文化」使命當然也就難以執行。真假文創似乎並不是該爭議的範圍，更不應是造成文化人相輕相殘的武器，當代的文化產業已經成為知識經濟中重要的關鍵產業，各個單位透過集思廣益的創意衝擊，要把文化從「人類生活的總集」轉型成為具有經濟價值、可消費的文化商品，政府的角色應是善用文創法，有效協助藝術家及文創產業，並從中提升國民的文化素質，在一個更為明確的方向中，文創之路才能走得較為順遂。

對於社會大眾而言，庇護工場除了提供身心障礙者就業的場所外，也轉變成一家「商店」，對於工場提供的產品或勞務服務，光是以「發揮愛心、做公益」為號召，已經無法推動社會大眾購買庇護工場的產品，另外，庇護工場在先天的條件上，如設備、資金、人力並不如一般的營利機構充足，生產的商品，特別是文創商品，在一般市場中較難建立自我的品牌形象和定位，缺乏鮮明的知名度，也較難有競爭力；且個性化商品消費族群尚未明顯區隔，手工藝、農產品的行銷競爭力有限，能見度較低。

### 5.1.3 缺乏專業行銷技術與足夠資金，行銷通路有限

在台灣，社會資源分配呈現北重南輕的現象，連社會福利的資源也是如此，除了客源和購買力的差別外，公部門與私部門提供的資源也有很大的差異。庇護工場光是設置地點和門市店面，可能就是一個很大的問題。庇護工場本身可能就是個展售地點，早期至現在都還有用寄賣的方式來增加商品的曝光度和售量，即使現在也有成立庇護商店專供為產品展售門市，然而地點的選擇會影響人潮的多寡，這中間又牽涉到地價房租或抽成的問題，然而這樣的實體通路受限，不足以有效推廣庇護工場的產品，需要開發新的通路，其中最常見的方式就是配合定期或不定期的活動擺攤，化被動為主動，透過和消費者的直接接觸，增加協會組織和庇護工場產品的曝光度，也可以獲得消費者對產品的直接反映，只是這樣的方式，對產品實際上的銷售仍是有所限制。

庇護工場的專案人員通常並不是管理或行銷上的專業人才，因此產品在促銷

手法上有限，大部分的客源，仍是以老客戶為主，穩固原有客源再從中逐漸擴充新客源，只是新客源不易尋找，且自由市場競爭激烈，文創的商品如雨後春筍般蓬勃出現，商品間易形成比較，如果沒有發展出特色又沒有行銷手段，產品就很容易就會被邊緣化。時代在快速前進中，人們的腳步和目光也快速地在生活中移轉，網路科技資訊的發達讓商業發展出不同以往的運作模式，透過網站的設置和連結，形成龐大的行銷網絡，「商網」恢恢，密而不漏，這其中需要資金的投入與專業人才的經營管理，然而這些都是庇護工場目前較為欠缺的部分，失去了投資的契機，可能也會削弱了發展的力量。儘管政府或機構也有建置庇護工場相關網路平台，但是缺乏宣傳，社會大眾仍不易接收到或連結到訊息。

民眾對非營利事業組織的認識可能都只侷限在某幾個知名度較高的機構，這些高知名度的機構透過和企業的合作，經由名人代言加持，媒體的公益形象贊助，不僅獲得民眾的肯定認同，也為自家的產品打出通路。反觀地方性的社團法人機構，往往能見度較低，能得到的相關資源少，只能自立自強。

#### 5.1.4 政府政策未落實監督機制，加上經濟不景氣，影響庇護工場營運

台灣庇護工場的演變，跟政策的推演有很大的關聯，政策的改變隱含著社會變遷與價值觀的不同，庇護工場相關法規的形成，有時是因人、事、時而制宜，因此，可載舟亦有可能覆舟。堅守傳統訓練之營運模式的庇護工場，固然可請領政府的相關補助以及減免稅賦，但卻要受制於市場需求的邊緣化而在夾縫中求生存，既無法保有社政的庇護文化又無法落實勞政體系，庇護工場的營利事業要如何因應政策可能的變化亦是個未知數。

內政部依據身心障礙者權益保障法訂定「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」，明訂各級政府機關、公立學校、公營事業機構及接受政府補助之機構、團體及私人學校，全年採購身障機構產品須達百分之五，否則將受罰，此法規規定使庇護工場產品與服務受到保障，立意良善，但是因為未落實監督機制，仍有相當多的單位未依規定辦理，致使庇護商品採購無實質達成法定規定。多數庇護工場的營運優劣都仰賴政府和政策，身心障礙者優先採購

方案的執行情形，左右著庇護工場的營收高低，一旦遇到機關的預算縮減，庇護工場產品的銷售馬上受到影響。再加上大環境的經濟不景氣，社會大眾在消費方面的意願或支出比例降低，買氣的壓縮使庇護商品銷售受到波及，對庇護工場營運造成影響，而且文創商品又不若一般日常消費用品、消耗品的實用性高，在需求上會顯得可有可無，如果又遇經濟考量，可能會是購買清單中先被刪除的選項。

## 5.2 研究建議

本研究只針對庇護工場的機構主管、行政管理者、社會局、相關商品業者四方面進行訪談，可能會有代表性不足、面向不夠多元的疑慮，因此，建議後續研究者可增加公部門的訪談，如文化觀光局、農業局等，整合庇護工場在文創商品發展所需的公家資源，另外，可再增加社區居民及消費者的研究樣本，利用量化的研究來輔助資料的蒐集，及為研究本身提供更客觀的視野，研究結果也會更有信度。

「文創」是潮流的產物，隨著時代變化而興而異，庇護工場的營運也在時代變化中自我調整，若能長時間來探討研究這兩者結合的發展情形，更能證明庇護工場文創商品永續經營的可行性。

針對本研究的結論分析後，提出以下研究建議以供參考。

### 5.2.1 凸顯商品差異性和專業化，用品質改變刻板印象，以口碑取代同

#### 情心態

過去庇護工場的經營模式主要是以安置身心障礙員工為主要出發點，目的只是為了讓身心障礙者能藉由工作學習一些生活與處事的技巧，使生活機能不致退化，其所生產出來的產品都是依此架構而生的附屬物，可想而知，其產品的品質是無法和一般市場業界的產品相提並論。

傳統的口耳相傳的促銷方式其實已無法因應現今的消費市場變化，太過於被動的行銷情況，可能會喪失很多發展的機會，而且這樣的方式對於產品的能見度

並沒有提升，漫溢效果差，因此，隨著潮流的趨勢、消費習慣的改變，不少庇護工場也試著要克服時間空間的限制，利用媒材來行銷，不管是平面的報導還是影音媒體的介紹，再佐以故事行銷的方式進行，不但能宣揚社會福利理念，還能增加組織的曝光度，為產品宣傳，達到加乘的效果。政府機關也會配合節慶或活動，利用像市集的型態，透過公共關係，促進產品之推廣，讓民眾一邊參與活動一邊發揮愛心購買產品。

嘉義縣「文創嘉義一大顯神通」計畫為嘉義縣文化創意產業塑造全新的文創品牌形象，以「文創六禮」重新制訂品牌重塑計畫，像101年度嘉義縣府從「產業文創化」角度出發，輔導產業進行轉型和升級，如古夜天工房「檜意木香皂盤組」、百雄牌拖鞋「仙履拖鞋蘭」、米圃「熊愛呷、超人米」、金桔農莊「桔事成雙叉具組」、春輝產業「保庇平安椅」及黑龍蔭油「食神蔭油」，此六家具有量產能力及行銷通路的業者，邀請設計師介入輔導，注入生活美學思考，以實用性及貼近民眾日常生活所需為主要構想，打破傳統思維開發出極具創意與實用價值的商品；102年參與「文創六禮」成功的商品，分別為一心蘭園「蘭心香皂」、六腳鄉農會「花生囍事」、朴子配天宮「薪火相傳平安符」、洲南鹽場「霜鹽」、琪琪健康舖「手工果醬」、優遊吧斯「瑪翡咖啡」，皆是以品牌文創行銷策略，重新融入嘉義縣獨特的文化風貌、結合商品特色，提升了企業品牌形象、商品價值。這些均是在傳統產品中加入文化元素與想像，突破傳統，發展具在地特色的文創生活用品，發揮獨特的軟實力與巧實力，提升各級產業競爭力，實踐「產業文創化」。庇護工場也可循此模式，善用在地的文化與特色，在產品上表現出和市場的區隔。即使是串珠吊飾，如能賦予它文化故事或文化意涵，它也能成為流行的穿戴裝置；茶葉更不用說了，它本身就帶有文化氣息，端看如何透過包裝的設計來讓傳統的好東西在新時代得以回甘。政府單位如果也能如此著力推動庇護工場的文創商品，工場本身也用品質和質感的改變和進步來扭轉大眾的刻板印象，這樣庇護工場的商品在公益之餘想必能得到更多肯定的行動支持。

## 5.2.2. 投入文化教育訓練，增加商品之文創性與競爭力

人才是企業最寶貴的資產，是決定組織競爭力的關鍵因素，人力資源與管理對一個成功的企業來說，不僅是長期的發展策略，更是階段性執行的目標。國內庇護工場經營者多為民間公益或慈善團體，諸如企業經營、產品行銷、財務管理、生產技術改良等商學、管理學專業或產業實務經驗非其所長，導致庇護工場容易於市場競爭中處於劣勢。早期庇護工場因為隸屬福利工作，所以工場聘僱的管理人事通常是社工人員，但社工專業並不是經營庇護工場所需要的核心能力，因為工場牽涉的市場評估、產品設計、製程設計與管理、成本控制、產品製造流程、工作分析、人才配置、倉儲管理與市場行銷等等，均不是社工專業能夠支應的，應該是工場選擇什麼樣的產業，就需要具備該相關產業的專業人才，這才是庇護工場的經營能夠自給自足不可或缺的因素。再者，庇護工場員工即是一般企業較不會僱用的工作能力不足的身心障礙者，與企業的人力結構實有一段差距，若要提高工作產能與品質，庇護工場在人力資源結構上，或許需要結合非身心障礙員工與相關專業人員，轉型後需要面對的課題之一就是人事、財務與工作環境方面的妥善規劃。

產品的屬性會影響消費者購買的意願，所以庇護工場在產品的研發和生產上應考慮到地方特色和優勢，結合這樣的屬性，形成市場的區隔性，再從中努力尋求定位，也要能順應時代趨勢和消費者心態的轉變，從舊有的路線開創新的方向，例如如何在自身的產品上賦予文化創意的內涵和面貌，利用文化藝術的深度，提升原有產品的發展性。

將產品做變化或尋求其和文化藝術的連結，確立文創商品的定位，或是透過伴手禮等包裝型態的改變，再加注人文特質的故事性，將實用性的產品呈現文創商品的樣貌。因此，庇護工場的經營者和工作者必須對文創的內涵和精神有所認識，才有方向去執行內容。

庇護工場針對文創商品的生展與行銷，還在一種試探階段，公部門甚至還在觀望，被動式地做出措施，各單位都還有很大的努力空間，包括公部門的責屬應明確，才能有效制訂計畫和推動方案，並經由各部會的協調，提供庇護工場所需

的資源，如文創人員或社工的訓練，經由這樣專業人員的帶領，才能將文創的精神表現出來。庇護性員工也能試著給予文化刺激，這樣做出來的成品也許會多點文化風貌和文化味道。

### 5.2.3 強化政府、企業及非營利組織間之網絡關係

所謂團結力量大，行銷策略夥伴關係的運用，能達成資源互賴互享的網絡，讓資源得以發揮更大的力量。地方性的組織機構，能見度知名度較低，因此更需要多元的資源進駐，企業力量的引進、學術單位的合作，以結盟、聯盟的方式來擴大組織的發展。

政府無論是在政策的支持上或資源的協助上，無疑是庇護工場重要且必要的夥伴之一，對於庇護工場的開發輔導，包括鼓勵採購庇護工場的商品、利用各類媒體廣告行銷產品，或邀請業界專家針對庇護工場之營運管理、產品設計開發、產品行銷等問題，都應給予深入的輔導與資助，優先採購法的執行也要嚴格監督，讓。但在講求互動關係的現代社會，庇護工場的行銷單靠政府部門的力量或政策的制定和推動是不夠的，必須再藉由其他多元主體的參與，發展出夥伴的關係，包括公部門、私部門、非營利組織和廣大的公民社會團體，在共同責任的自覺下，建立協調的合作機制，締結良好的夥伴關係，一同來推動公共事務，提高計畫的執行力和完成度。

政府在補助庇護工場人事管理費時，除了身心障礙者輔導人員外，也要能補助經營管理的專業人員來幫助工場進行生產管理、物料管控、市場調查、行銷策略等的訂定，或是開辦類似的課程來加以輔導，提升工場內部的運作條件。國家對庇護工場設立條件、營運與行銷應有具體合理的支持措施，使庇護工場面對障礙者生產能力之限制，仍能持續服務與訓練障礙者。對庇護工場支持措施並非對身心障礙者與服務者的施捨，而是政府面對多元化社會，尊重不同障礙者的職業重建需求的具體呈現，其實質目標是在實踐身心障礙者回歸社會主流的正常化生活模式、避免社會疏離與隔離，真正落實憲法保障身心障礙者人權、工作權等之權益。

然而庇護工場若想要以營利方式有效經營甚至永續經營，應該傾向與企業合作，尋求企業的支持，產品以客制化為主軸，而不是走標準化產品路線，畢竟人力與設備之間的差距是無法避免的，唯有與企業合作，運用機構本身的特色發展出客制化的產品才有競爭的利基點。企業提供的人力、設備、資金的援助，能有效彌補庇護工場在這些部分的缺口。

近年台灣社會企業歷經不同階段的試煉，如今已展現政府或民間部門對社會企業的支持氛圍，政府與民間正攜手建構友善的社會企業發展環境，不論是非營利組織的協會、基金會、產銷合作社、庇護工場，或是公司型的社會企業型態營運，經由媒體的報導及專家的討論，給予的是正向的宣導和鼓勵，使台灣社會企業激發更多的正面能量，同時也呼應了國際脈動，一步一步朝理想社會邁進。

在垂直的整合之下，非營利組織之間也要有平行的聯繫和結合，當合作關係大於競爭關係時，才會顯現更大的效益出來。當所謂的弱勢的力量透過整合，就會是一股新勢力的崛起。

#### 5.2.4 善用網路資源，拓展行銷通路；增加媒體曝光度，建立品牌形象

非營利組織或庇護工場的行銷策略，從傳統的 4Ps 行銷組合，擴增夥伴、政策等相關要素，更運用公共關係的渲染力、網路行銷、理念行銷和品牌辨識等方式吸引顧客，以因應非營利組織的情境。通路媒合不僅提供業者多元販售通路，也藉此鼓勵業者不斷開發商品，增加曝光機會，串連上、下游供應平台，才能帶動整體的發展。

近年來科技資訊發展日新月異，網路的應用可說是無所不在，影響力無遠弗屆，「網路」已經可以稱作是最大的一條行銷通路了，而且是必經之路。走向產業化的庇護工場更是需要借助網路資訊的力量，如網頁的製作、網站的連結、甚至線上付款的機制，來達到宣傳的效果和營利的目的；現在行動裝置更為通行，許多商業資訊或交易，用手指在手機或平板的螢幕上滑動就能進行，APP 手機應用程式的開發，帶來科技資訊的新革命。其實，大家都有關注到這點也都有著手在進行，只是網路、資訊專才的招攬或培訓不容易，需要政府、企業的資助或學術

單位計畫、人力的介入，來將這個危機化為轉機。

在眾多的非營利組織中，同為身心障礙為服務對象的機構，隨著時代的變動、社會的多元發展而彼此競爭激烈，然而社會大眾對這些組織機構的信任度往往只限於高知名度者，這些高知名度者透過企業的大力贊助、媒體的大肆報導、名人形象代言，有形無形中把原本守在幕後默默耕耘的非營利組織，帶到了台前，推上了螢光幕，讓社會大眾看到，而且這一眼這一面，可能就足以形成根深柢固的印象。該如何使機構獨樹一幟，有辨識度，關鍵在於如何建立品牌。全球化現象帶動城市行銷及區域化文創行銷的概念，結合地方特色及人文創意，打造出該區域專屬的品牌形象以及價值的認同，進而帶動地方特色產業、文化觀光的風潮，意即結合在地文化、風俗民情、歷史淵源、宗教背景、地方資源，以及對於在地人文的認同感，才能真正落實文化創意產業的核心價值。文創本身不是商業，但當文創變成了品牌，就可以作為一種商業元素。有了明確的產品定位時，消費者能獲得較完整豐富的訊息，與消費者建立長期的關係，從滿意度中建立良好的顧客忠誠度，讓消費者更接近組織的服務項目，並促使其認同組織宗旨。

# 參考文獻

## 中文部分

- 丁玉珍（2014），社會企業發展政府角色之探討－以協助非營利組織朝向社會企業發展為例，國立臺灣大學政治學系政府與公共事務研究所碩士論文
- 王國羽（2004），加拿大、荷蘭與丹麥身心障礙者所得保障政策之比較，台灣社會福利學刊，第五期，頁33-82。
- 王素鸞（2006），我國地方特色產業發展政策及國際經驗，國際經濟情勢週報，頁5。
- 丘昌泰（2010），公共管理，台北：智勝文化事業有限公司。
- 司徒達賢（1999），非營利組織的經營管理，台北：天下文化。
- 行政院文化建設委員會（2004），「揭開英國創意產業的秘密-從十五種不同角度觀看英國的戲劇、電影、媒體、行銷以及設計」，<http://web.cca.gov.tw/creative>。
- 江吟梓、蘇文賢譯（2010），教育質性研究：實用指南，台北：學富文化。
- 江宗仁（2004），地方政府、非營利組織與身心障礙者在參與社會福利業務互動關係之探討－以高雄縣庇護工場之「一家工場」為例，國立中山大學政治學研究所碩士論文。
- 伊甸社會福利基金會（2009），身心障礙者特質與合適工作建議，希望雜誌，第4期，9頁。
- 邢瑜（2005），非營利組織與政府、企業之行銷關係研究－以表演藝術組織為例，東海大學公共行政學系研究所碩士論文。
- 李基甸（1999），身心障礙者職業輔導與職業安置，行政院勞工委員會職業訓練局叢書就業輔導類第六十七輯。
- 李基甸（2000），身心障礙者庇護工場經營概要，中華民國智障者家長總會，台北市。
- 李建裕、林妙雀、林君怡、劉宛琳（2007），文化商品品牌形象之研究－鶯歌陶瓷之實證，行銷評論，第4卷，第3期，頁385-390。

- 李倩如（2003），中央與地方文化政策形塑下的產業空間變遷：鶯歌陶瓷老街個案，銘傳大學媒體空間設計研究所碩士論文。
- 吳芝儀、李奉儒譯（1999），質的評鑑與研究，台北：桂冠（原書：Patton, M. Q. (1995). Qualitative Evaluation and Research Methods. Sage Publications, Inc.）。
- 官有垣（2007），社會企業組織在台灣地區的發展，中國非營利評論，第1卷，第146-181頁。
- 花建（2003），文化+創意=財富。台北：帝國文化。
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花(2005)，質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析，身心障礙研究。Vol.3，No.2，頁122。
- 林吉郎（2008），公益創投與社會企業：價值創造途徑的分析，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，頁93-107。
- 林宏熾（1997），庇護工場的規劃與功能，就業與訓練雙月刊。15：4，24-30。
- 林宏熾（2000），身心障礙者生涯規劃與轉銜教育，台北：五南出版社。
- 林榮泰（2009），文化創意產品設計：從感性科技、人性設計與文化創意談起，人文與社會科學簡訊，12月11日，35-36頁。
- 周怡君、鍾秉正（2007），社會政策與社會立法，台北：洪葉出版社。
- 周怡君（2009），從庇護工場功能特徵與經營特質探討，電子報月刊／就業安全半年刊，勞動部勞動力發展署。
- 周文賢（1999），行銷管理—市場分析與策略規劃，台北：智勝文化事業出版。
- 尚榮安譯（2001），Case Study Research: Design and Methods / Yin, Robert K.著（1994），個案研究，台北：弘智文化。
- 邱宜慧（2012），文化創意結合地方產業行銷策略之研究—以雲林縣口湖鄉金湖休閒農業區為例，康寧大學資訊傳播學系碩士論文。
- 胡維桓（2011），佛教博物館文創商品之開發研究，大同大學工業設計學系碩士論文。
- 范迪慧（2000），學校本位管理之研究：一所國民小學個案分析，國立彰化師範大學教育研究所碩士論文。

- 馬榮武(2013)，地方特色產業行銷策略之研究：以屏東縣三地門為例，國立台北大學公共行政暨政策研究所碩士論文。
- 翁興利(2004)，政策規劃與行銷，台北：華泰文化事業有限公司
- 張晴雯(2011)，身心障礙者庇護工場行銷策略之探討。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。
- 張浩峰(2003)，精神障礙者職場工作安全分析之研究—以南北兩庇護工廠為例，中國文化大學勞工研究所碩士論文。
- 張重昭(1985)，探討社會行銷的意義、內涵及未來發展，社會科學論叢，第83期，295-309頁。
- 張翠予(2010)，台灣工作整合型社會企業之經營管理探討，社區發展季刊，132期，418-431頁。
- 曹春蕾(2010)，瀚斯寶麗品牌發展策略研討—在產品設計及行銷手法方面，國立台灣科技大學設計研究所論文。
- 許芝綺(2007)，現行制度下身心障礙庇護工場作現況之探討，輔仁大學社會工作學系碩士論文。
- 許靖蘭(2010)，法規、社會企業與庇護工場的經營，就業好伙伴電子報月刊，勞工委員會職業訓練局。
- 許智暉(2011)，地方特色產業結合文化創意行銷之研究—以水林番薯文化節為例，康寧大學資訊傳播學系碩士論文。
- 郭瑞坤、邱鴻遠、謝政勳(2009)，地方特色產業發展研究，景文學報，第二期，123-125頁。
- 陳君榜(2004)，由庇護工場營運計畫申請書探討我國庇護工場現況，國立台灣科技大學工業管理系碩士論文。
- 陳俊良(2002)，福利產業發展趨勢挑戰2008國家發展重點計畫之衝擊與機會，福利事業產業化實例觀摩研習營，行政院青年輔導委員會。
- 陳郁秀(2002)，陶瓷先行，示範文化創意產業  
[http://web.cca.gov.tw/creative/page/main\\_01.htm](http://web.cca.gov.tw/creative/page/main_01.htm)。

- 陳萬淇（1995），個案研究法。台北：華泰。
- 陸宛蘋（2000），非營利組織的行銷管理與募款策略，非營利部門組織與運作。台北：巨流圖書公司。
- 游欣怡（2011），精實生產在庇護工場現場改善之研究，修平技術學院精實生產管理研究所碩士論文。
- 葉至誠（2000）。社會科學概論。台北：揚智文化。
- 黃慧文（2007），我國地方特色產業之推動與推展，臺灣經濟研究，第30期，92-97頁。
- 黃俊祥（2000），全面品質管理情境因素之探討，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- 傅茹璋（2004），慶祝鶯歌製陶200年鶯歌鎮陶瓷文化產業發展方向之建議，北縣文化，第83期，頁73-91。
- 傅篤誠（2003），非營利事業行銷管理，嘉義：中華非營利組織管理協會。
- 彭淑貞（2010），故宮文化商品創意設計之研究。
- 葉璐嘉（2008），促進庇護工場永續發展，就業好伙伴電子報月刊，勞工委員會職業訓練局。
- 楊敏芝（2001），地方文化產業與地域活化互動模式研究－文化性、地方性、經濟探討，國立台北大學都市計畫研究所博士論文。
- 潘淑滿(2003)，質性研究-理論與應用。臺北市：心理。
- 蔡依倫、高國瑞（2013），制度變遷與組織型態創設：身心障礙者社會企業的浮現歷程研究，中山管理評論，第21卷第2期，頁339-368。
- 蔡漢賢（2000），庇護工場，於蔡漢賢主編，社會工作辭典。臺北市：內政部社區發展雜誌社。
- 鄭勝分（2005），歐美社會企業發展及其在台灣應用之研究，國立政治大學公共行政研究所博士論文。
- 鄭勝分（2007），社會企業的概念分析，政策研究學報，第七期，頁65-108。

- 鄭傑隆(2009)，非營利組織行銷策略之探討－以台中市長期照護養護型機構為例，靜宜大學社會工作與兒童少年福利學系碩士論文。
- 賴信宏(2005)，地方產業發展之策略研究－以南投縣竹山鎮竹產業為例，環球技術學院中小企業經營策略管理研究所碩士論文。
- 盧俊偉(2014)，社會企業家政府：公共治理的第四條路初，國會，42(4)：頁51-77。
- 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，中華民國政府出版品。
- 謝明瑞(2012)，台灣從OTOP計畫、家有產業到文創產業的兌變，財團法人國家政策研究基金會。<http://www.npf.org.tw/post/2/11663>。
- 謝儒賢(1996)，策略性行銷在社會服務輸送應用之初探--以臺北市殘障福利機構為例，東吳大學社會工作學系碩士論文。
- 簡春安、鄒平儀(1998)，社會工作研究法。台北：巨流出版社。

## 外文部分

- Chaker (2003), M.N., The impact of globalization on cultural industries in United Arab Emirates, *Journal of American Academy of Business, Cambridge*.Vol.3 (Sep.),pp.323.
- Dennis R. Young (2001), *Organizational Identity in Nonprofit Organizations:Strategic and Structural Implications*, *Nonprofit Management and Leadership* , Vol.12, No.2
- Dees, J., G (1998). *Enterprising Nonprofits*. *Harvard Business Review*, 76(1), 54-67.
- Kvale, S.(1996). *Interview: An introduction to qualitative research interview*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2000).  
Kotier & Alan R.Andreasen (2003), *Strategic Marketing for Nonprofit Oranizations*, New Jersey, Prentice Hall.
- Kotier, P & Roberto, E. L.(1989), *Social marketing: strategies for changing public behavior*, New York: Free Press Collier Macmillan.
- Lawrence, T.B. and Phillips (2002), N., *Understanding cultural industries*, *Journal of Management Inquiry*, Vol.11, No.4, pp.430-443.
- Mair, J. and Martí, I. (2006), *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp. 36-44.
- Peter F.Ducke ( 1993 ) , *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness
- Wallace, S.L.( 1999 ) , *Social Entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development*. *Journal of Development Entrepreneurship*, 4(2), 153-174

## 網路資料

OTOP地方特色網 <http://www.otop.tw/about/>

Social Enterprise Alliance，2010/01/06 <http://www.se-alliance.org/>

行政院全球資訊網

<http://www.ey.gov.tw/Default.html?t=571D20D941E05396427A0D1844F7ED91>

勞動力發展署全球資訊網

<http://www.wda.gov.tw/home.jsp?pageno=201310280055&acttype=view&dataserno=201402080004>

經濟部中小企業處 <http://www.moeasmea.gov.tw/mp.asp?mp=1>

嘉義縣政府全球資訊網 [www.cyhg.gov.tw/](http://www.cyhg.gov.tw/)

陳姿伶（2008），個案研究法（Case Study），

[http://www.extension.org.tw/book/02\\_92-1.9.doc](http://www.extension.org.tw/book/02_92-1.9.doc)



# 附錄一

## 訪談稿整理

訪談對象、代碼：嘉義縣身心障礙者聯合會理事長 代碼：A1

訪談時間：104.02.06 19:00-21:00

訪談地點：理事長家裡

訪談方式：開放式錄音訪談

### 一、組織發展概述與展望

#### 1. 請問貴會目前的經營管理現況？

答：身障者聯合會是一個涵蓋比較廣的協會，像其他什麼肢體殘障協會、聾啞協會、盲人協會、脊椎協會等等都是在聯合會的架構裡面。這個聯合會是以縣為單位，其實說大也不大，是雜務很多的一個單位。現在聯合會就是說以庇護工場的產品所販售營利產生的利潤再回饋到協會，運用到我們目前身心障礙的職業訓練，讓身心障礙弱勢的朋友或職業勞工，能夠在我們協會所舉辦的職業訓練項目下來做學習，經過證照考試，再輔導就業，最後希望他能自行創業，能夠融入社會裡面，創造自己的生活空間，找到自己的生活方式，看要做什麼生意或什麼事情。我們主要就是說讓弱勢者能夠有一個獨立自主的營運的空間，靠自己來爭取生活上所必需的財務來支撐他自己。這就是我們營運的主要目標。創造弱勢者的創業能力和自主生活的能力。

#### 2. 請問貴會之庇護工場在經營過程中所遇到的困境及解決方法？

答：因為庇護工場是政府補助和督導，經費補助一直在濃縮，所以在我們嘉義縣本來有四個庇護工場，後來變成三個，今年變成兩個，聾啞協會的庇護工場已經被撤銷了，因為做不起來。庇護工場的產業一定要能夠銷售出去，創造利益，達到營收的目的才能讓庇護工場繼續運作。現在有些庇護工場不能運作，因為政府給的資源愈來愈少，所以營運後沒有辦法靠自己的經費支出，經費支出大於盈利收入，營運上有難度。有難度的話，我們就是把身障的商品加上文創，結合在一起，創造一個行銷的利點，來推展附加產品的銷售價

值。像我們有那個柿子包，就是說手工藝的柿子拼布包，加上我們的茶葉包，我們當做文創商品來販售，所以它就會增加販售的績效，人家比較能接受這樣的產品。至於困難度在哪裡，要以非營利組織來做一個產能的東西，場地的取得很重要但很困難，因為它的投資要大，它的合法性很嚴格，工安的消防安檢、建築物的安檢，安全措施這些程序都要符合政府規定，所以場地是最大的難題。

學員的來源沒有問題，學員有政府的生活津貼補助，所以一些來受訓的時候，基本有一萬一千多塊的生活補助，他就能夠安心有生活費用。學員招生上目前沒有問題，現在社會環境不好，失業率也高，所以在招募學員上以現在來講不會有缺額，甚至都會超額。目前學員以智能障礙類居多，另外還有視障、聽障和肢體障礙的，會依照他們的情況做搭配，互相幫忙，相輔相成，把這些人安排在最適當的位置，以達到最好的工作效率。

我們是一個非營利組織，是一個弱勢群組在經營，在這個群組裡面，我們是比較早參透政府走向，像其他的協會，並不是他們怎樣，而是礙於場地、資金、領導、領導人的方向。因為領導人要投資，假如不投資就什麼都沒有，我們在嘉義縣有十三個協會，裡面都沒有人要投資，所以我們在辦訓的時候，都是政府機關協助我們開課程以外，在投標方面就沒有人競標，所以這個區塊辦理非常困難之下，辦訓單位都會來叫我們辦幾個班，事先會幫我們規劃，因為身障班跟一般職業訓練班不一樣，身障學生在輔導、情緒、類別問題較多，不是一般職訓機構能夠承擔，所以一般職業訓練機構不會去碰觸這個區塊，我們本來就是身心障礙協會就要去做這個區塊，目前這個區塊在雲嘉南裡面要辦訓的沒有幾家要辦，因為場地還有在辦訓的過程中事情比較繁雜以外，辦訓的經費也沒有很多，只能維持開銷而已，所以有的人就不願意投資下去，最起碼場地要租、要買，假如要租場地的話又不划算，所以不是說只有我們在辦，而是沒有人和我們競爭，也不是說我們很強，就是弱勢團體，政府也一直在鼓勵各地方能承擔這些業務，但是他們就是因為場地，你說要解決一個場地問題要花費多少，所以有的人不願意，當個理事長三年四年一

任，沒有下來頂多六年八年一定要下來，要下來的話有的人沒有把事業當作自己的志業的話，在投資上就會猶豫。而我不是，我就想說那個地本來就是我的，而那塊地也沒在做什麼，就讓協會去做，一走就十幾年，政府機關絕對不會幫你建構場地，做協會的經費假如弱的話，要聘的專業人員薪資很低，會聘不到好的人才，我們的專業人員每個人真的都很專業，也較能接受挑戰，能力強學識好的，也只有我們協會比較請得到，因為我們薪資很高，像我們今年度協會的底薪是四萬，裡面的幹部人員都有四萬五、四萬六，不含獎金，如果含獎金，每個人可以領到六萬以上。所以六萬以上在非營利組織裡面，沒幾個做得到，沒有人可以做到這麼好的待遇。一般公務人員還要經過高普考，他們不用，他們就是很認真很專業，有一些受訓時數的門檻而已。

### 3.請問您覺得庇護工場的展望為何？

答：我們的學生很多，像今年一月有一個輕食和飲料調製丙級訓練班，已經開始在進行了，再來就是說，二、三月的產投訓練班、拼布班、染整班、押花、插花、盆栽班，再來最重要的訓練就是說，我們今年度開創一個農產品醃漬製造班，這是新開創的一個班級，再來保母班、烘焙班，陸陸續續會開訓，他們訓練時間都是 300 小時以上，為了讓學習的學員真的有學習到東西，能夠創造出產能，能夠自己創造出營業目標，也就是說他的產品能結合當地的特色，再加入一些文創意義的元素，會有一個廣泛的行銷，因為在講文創產品，可以朝以自己的思想、以自己在地的一個特色，導入結合在一起，這是我的想法，其實每個人有每個人的想法，想法很廣泛。是我們有看到人家的創意，然後反思自己的產品在開會的時候集思廣益，對產品再做修正。

產品生產最初都有困境，主要的困境來自於資金的財務結構比較不強，資金的問題，其實在我們台灣裡面，產官學合作對弱勢非營利組織都非常支持，在研發方面、生產方面、銷售方面都能得到很多的協助，所以經營方式以我們來講，主要把產品做得好，產品合乎政府規定，還有衛生，食品最注重衛生，其它的東西還要注重它的合格性，所以把東西弄好以後，我們在推

廣上都能結合很多相關的企業、學術還有政府部門幫忙推動。

## 二、庇護工場對文創的了解

### 1.請問您對「文創」的認識、了解

答：「文創」的範圍很廣，有創意性的、有含我們一些歷史性的，所以我們要把這些帶入產業產生利潤，文創的話，我認為就是說它的營利價值感比較少一點，文創業在我認為還是說是比較有藝術類、開創類，造福區域生活水準的提升，還有智慧的提升。文創來結合行銷在地的產業，變成文創產業商品，能夠產生利益，有利益才能有持續的運作。我認為一個團體、組織，必須要有外在的支援挹注，沒有支援挹注就要靠本身創造。

### 2.請問您對庇護工場發展「文創」商品的想法

答：文創的業務和庇護工場的作業結合，我也是一個新的概念而已，剛好在接受這樣一個新的知識，社會的進步產生非營利事業組織朝向社會企業和文創產品以另一種角度來發展發揚，我在這個理念當中還沒有很明確很正確的說法，我還在一個試辦階段，但這絕對是一條可行的路。

文創商品我們現在就是有像阿里山所產的檜木盒，把一個產業特殊的產品，像紀念品一樣裝了我們的茶葉或有機米或在地龍眼乾，結合起來就是文創商品。目前有的就是檜木禮盒、柿子包等等，柿子包就是拼布作品包了茶葉，作為「平安茶」，朴子市長在奉天宮讓這樣的平安茶給信眾過火喝平安，這也是結合宗教信仰文創的產品，我們也在他們的圖書館裡面作為推廣。檜木禮盒那個木板還需要燙金，有一部機器專門負責，但學員主要的工作是包裝，把大部分完成後再讓他們把產品放進去，他們只負責包裝這一個部分。因為像有一些機器有高熱的危險性，學員不適合去接觸這些工作，這些有專門的技師負責，學員可從旁學習。我們會在每個產品上標示是哪個學員做的，這是以我們身障聯合會的名義下去行銷的，銷路在活動中較好，並不是很直達，我們很直達的茶葉是一罐一罐的。像我們在今年到春節茶葉要銷的話，

像一些很大的公司、企業、銀行團、政府機關公部門採購量就很大。有些商品還可以客製化，像現在在做的宜蘭林業管理局，一次給我們 600 個客製化的馬克杯訂單，轉印他們要的宣導的圖案，像馬克杯再印上要的圖案，這樣客製的產品就是文創產品。

### 三、組織在文創商品發展面臨的困境與因應方法

#### 1. 庇護工場目前文創商品生產的情形如何？

答：目前生產方面，我們主要以我們阿里山的茶葉為主體，為主要銷售的主力，主力之後就發展出阿里山的咖啡文化，阿里山的奶茶、紅茶、老茶，還有很多的茶包和我們在地的梅子、李子，還有這邊的水果在生產過量、過剩或旺季量多的時候，它的價格偏低的時候，我們給它製成果醬，或是製成健康酵素飲料，和在地產業結合。

像我們這邊有一個「阿漢伯的伴手禮」，我們以說故事的方式來介紹我們的產品，製作精美的文宣設計，等於把我們的茶葉和走入身障服務的由來歷程做一個結合，有文創的精神在裡面，賦予它較人文性的意涵。至於評價的話，我覺得我做得很好，剛好去年 11 月慈濟「小人物大英雄」節目裡有播出來，它不能把它商業化，但它就是說把我們經營的人說明出來，人物誌那邊，我在這五年當中慈濟比較正面的報導有兩檔，讓我覺得很有成就，所以在經營裡面，我並不是刻意要做些什麼，只是我能夠協助這些人，能夠得到比較正面的媒體的報導，證明我們在這個區塊裡面有確實做到服務的效果出來。所以我在做就是這樣，我都沒有賺到錢，就賺到良心和這些孩子的平安、自己的快樂而已。不然，做這個如果能打平就很厲害了，全國一百一十多家的庇護工場，大家都叫苦連天，像嘉義的話，能夠打拚繼續生存下去的，應該也只有我們這一家。

我們都會開發產品，產品大多屬消耗品。政府規定每一個縣要有兩家的庇護工場，所以在朴子那邊又讓我的工會成立了一個庇護工場，那一家我要做餅，方塊酥、有機蔬菜餅乾等，做更高級一點，讓公務人員更願意購買。

現在在研發那個餅乾能達到太空人食用的營養分，大概明年下半年就可推出來，那就是一個創意，也會朝文創方式行銷，我們能夠繼續經營下去的原因也在這裡。

現在講求創意和特色，還要跟隨時代潮流，想辦法多元結合。一鄉一特色，像梅山的茶，大林的蘭花，民雄的鳳梨、竹崎的棗子等等，聯合會提供平台供展售。我們的最佳伴手禮是利用阿里山的茶葉，把它設計包裝有價值感，剛好還有馬總統幫我們推薦這個產品，所以能夠增加我們的曝光率和採購率。

## 2.庇護工場目前文創商品行銷的管道為何？績效如何？

答：聯合會在大陸的產品銷售目前主要是茶葉，大陸那邊主要是要跟我們這邊學習，所以很多大陸那邊的弱勢團體都會跟我們做交流，大家互相取經，我們把台灣的優勢，我們的庇護工場、文創的事業，還有我們現在在進行的休閒園區的創造、開發等等的這些項目，大陸都在跟我們這邊學習。所以台灣在這個區塊，被認為比較先進一點，比較有研究。

目前著重開發網路行銷，但網路行銷是較屬於小型性的，如果是大宗性的，要找公司企業就要直接拜訪，我們本來會有行銷員去，談不攏的話就要由理事長出面，這種都是大宗的，談成的話都是幾十萬訂單。由理事長去談會談得比較細膩一點，企業公司認同經營理念和產品品質，他們都會有回饋心態，而且我們會依照他們對產品的需求作客製化的調整，所以在行銷上，多出去交流多認識人是有很大幫助的。目前累積的客戶有兩千多人，回流率很高。之前媒體的介紹一播出後，那陣子的生意有很明顯的成長，節目並不是特意行銷產品，但有幫聯合會增加了曝光率，經營的辛苦和理念有得到迴響，意外達到媒體行銷的效果。

庇護工場的優勢就是有優先採購的政策，但是像學校機構的經費少，幫助不大，所以我們都找中央比較多，中央一採購就好幾十萬，像總統府每年都跟我們採購，那是因為那時剛好我們合作的茶農得到特等獎，馬總統來喝

我們的茶，因緣際會下認識，後來有跟總府相關部門聯絡的管道，我們就試看看。有很多顧客都是一試成主顧的，這中間我們都是很誠意的和對方交朋友，有產品出來就會利用試吃試喝的名義推銷，不造成對方的困擾但也同時達到行銷的目的，靠著交朋友的方式擴展客源，但越來越忙時間越有限，現在機構裡會有不同的專人負責不一樣的顧客，但如果是較大額的顧客，我還是會親自打電話或登門拜訪。

因為我們在網路這部分的人才很缺乏，我們的網路做得不好，沒有辦法一直修正，如果讓網路公司來做太貴不划算，之前也有人來應徵網路行銷專員，但因為業績實在不好做就離職了。所以我們希望說有學術單位學生來協助網路的設計更新，利用研究計畫的方式，讓人才不要中斷。

#### 四、資源期待

##### 1.對政府規劃之庇護工場相關法案或計畫有怎樣的看法？

答：縣政府的經費有限，造成營運上的困難。現在庇護工場很多也都是以募款為主，這是非營利組織的近期手段。我們聯合會以靠賣東西為主，創造更多的利潤。募款資金有限，但如果可以自己開創財源，發展才能無限。我們的目標希望有更多創業的機會，訓練學員能獨立自強。希望政府可以顧慮到弱勢的需要，整合資源，做有系統且多元的運用。

相關的公部門主要是社會處，還有特教的教育處、衛教的衛生局，在身心障礙這方面，可以分為好幾個區塊。政府對弱勢團體的政見應更多和更落實，像現在縣內很多庇護工場得不到挹注，經營困難，大部分都倒閉了，所謂 5%的優先採購，都是逼學校、代表會在執行，縣府在經費的運用上應更精準運用在身心障礙項目上，不要有挪用的狀況，損失身心障礙者的權益。

##### 2.與相關公部門或學術單位、企業機關合作情況如何、成效如何？

答：商業產品要考量成本和追求利潤，透過異業結盟，可以減少器材的耗費，人才培養的困境。像柿子包，是拼布班老師和學員的作品，請他們把部分作品

回饋給協會，後來嘉義市檜意森活村有提供免費攤位給我們，我們就去設攤。柿子包裡的茶葉，是我們跟茶農買原茶回來烘炒、真空包裝。像茶葉，我們現在也發展像外銷大陸的小包裝。我們的茶葉產品透過學術單位和天津對台辦事處交流，爭取到禮品展的一個攤位，現在已經邁入第四年，天津市長有來，還對協會捐款建設。對岸提供了一個市場，場地不用錢，交通住宿還有優惠，去那裏賣東西都是穩賺的，把東西寄過去賣，錢就進來了。現在據點有到洛陽、杭州、上海等地了。天津每年七月有一個商展以外，五月、七月也有中華文化交流研習營，也都有跟聯合會交流。現在據點多，但不會考慮在那邊設廠，因為管不到的地方很麻煩也多風險，我們沒辦法像大企業分散太多經費。但希望往後的文創產品也能循這樣的模式行銷發展。

像我們現在 LED 燈是和勝華科技公司合作，但是勝華現在已經要改組了，因為 LED 是一個新的節能產品，剛開始一出來的時候，產品研發和販售的價格很高，所以競爭一直很厲害，賣得時間越久的話，它的價格就會越降價，電器產品和科技產品隨著時間的研發和新的產品出現，會越降價，所以像勝華做 LED 節能燈具的，到後期都沒有獲得很大的利益。現在比較穩定了，沒跟勝華合作後，現在我們跟吳鳳科技大學的一個教工業機械的教授合作。

### 3.希望獲得哪方面的協助？

答：現在很需要像你們研究文創的學術單位，協助我們在網路這個區塊發展，因為我們的專業人員大部分都是社工，沒有專業的網路人才，很希望有相關的人才來協助推動文創商品的行銷。所以現在在產品轉型上遇到的最大問題就是缺乏相關人才。

訪談對象、代碼：嘉義縣身心障礙者聯合會督導長 代碼：A2

訪談時間：104.02.11 15:00-16:00

訪談地點：聯合會會議室

訪談方式：開放式錄音訪談

## 一、組織發展概述與展望

### 1.請問貴會目前的經營管理現況？

答：目前協會在理事長的帶領下運作都很正常，協會裡自己的業務或承辦接辦的各項業務和多元就業方案都有一定的成效。庇護工場的業務也在員工、社工、志工們的一起努力下，還算不錯，繼續加油。

### 2.請問貴會之庇護工場在經營過程中所遇到的困境及解決方法？

答：庇護工場常依賴不穩定的大訂單或季節性商品，雖然訂單很大，但比較無法長期、穩定的在一般通路銷售。公部門的資源是固定的，近年來經濟較不景氣，銷售量下滑的主因就是公部門的採購，因為政府預算的壓縮，相對地，庇護工場的訂單、銷售就有明顯的衝擊，其他一般性的銷售反而影響不大，因為老主顧對產品的認同感和習慣性不致於因經濟而有太大的改變。政策是一把保護傘，出了這保護傘，後面就很難說了。

### 3.請問您覺得庇護工場的展望為何？

答：庇護工場提供了身心障礙者有穩定的工作，讓他們生活有重心，對身心障礙者是一種生活的保障，算是一種德政，現在庇護工場由社福單位轉至勞政單位，其實面臨的問題變多，如果政府可以多給予協助，慘澹經營下，應該還是可以有所發展。

## 二、庇護工場對文創的了解

### 1.請問您對「文創」的認識、了解

答：文創是現在很夯的話題，好像很多東西都可以扯到文創。如果照字面上來看，文創應該是指文化經由創意再進化的東西，包括藝術、音樂、戲劇、建築這些吧！不是很清楚它真正的涵義，卻又感覺它無所不在，範圍很廣大。

### 2.請問您對庇護工場發展「文創」商品的想法

答：庇護工場的員工都是身心障礙朋友，在各方面的能力都不能和外面的員工相比，如果要發展文創，員工本身可能也要有點文化藝術的能力，這對身心障礙員工可能難了一點，但是就看怎麼認知吧！很基本的審美概念應該是可以教的。我們協會裡本來就有真對身障者開不少手工藝的職訓班，皮雕、拼布、包裝等等，我們生產的茶，更是文化的一種，這些如果寬鬆一點認定，就是文創商品了，如果要發展，就只是在細節上再加強努力。

## 三、組織在文創商品發展面臨的困境與因應方法

### 1.庇護工場目前文創商品生產的情形如何？

答：目前庇護工場主要以茶葉產品為主，也希望結合文化創意，包裝就是其中一種方式，讓產品能跳脫以往一般的型態。

庇護工場除了茶葉外，生產的文創產品如拼布、皮雕飾品，主要的對象為年輕族群、女性族群，以後會以多朝這方面發展，運用年輕的、流行的元素，並考量實用性甚至收藏性的特質來進行改變，讓產品是符合大眾需求的。

我們最大宗的產品就是茶葉，最大優勢就是我們梅山是茶產區，有在地特色，阿里山茶的名號為我們的茶葉帶來不少利益。而且我們的茶葉從收購、烘焙到最後的包裝，都有自己的生產線，品質有保證。跟我們契作的茶農，都是有比賽得獎的茶農，我們的茶是純正的阿里山高山茶，有品質的保證，和茶農的合作，讓我們的原料成本可以降低。

## 2.庇護工場目前文創商品行銷的管道為何？績效如何？

答：我們掌握現有的客戶，建立檔案，定期或配合節日、活動寄送產品的資料，主動的方式留住客源。透過展場、商場、市集定期和不定期的擺攤活動，開拓一般市場，希望利用口碑做出市場定位和建立品牌形象，也利用曝光率增加行銷機會。人力成本高，在無法壓低價格的情況之下，易和市場產品形成比較。為了符合市場需求和兼顧製作的便利、成果的考量，目前慢慢調整包裝的規格，從細節中去化繁為簡以降低成本，創造更大利潤。

從去年開始，受到大陸天津市的邀請，前往大陸販售，到現在已經在多個城市設有販售地點。

庇護工場必須同時面臨對身心障礙者的專業教學、訓練與安全的高度成本，且須兼顧回應市場的產銷壓力，經營是很困難的。通路是最大的問題。人力成本高，在無法壓低價格的情況之下，易和市場產品形成比較。之前也曾經委託設計商標，但這部分後續經費等相關問題有待克服。

我們雖然有自己的網站，但是內容上仍有待加強。網路行銷絕對是一個重要的趨勢，需要資金來設計、規劃、更新網站，更需要有網路這方面的人才來執行和管理。

## 四、資源期待

### 1.對政府規劃之庇護工場相關法案或計畫有怎樣的看法？

答：目前和庇護工場最相關的法案應該就是 5% 的優先採購案，庇護工場都買依賴這樣的福利，但就像剛才說的，這感覺很保障，但有時候是很不保險的，如果沒有落實，那商機可能就會很難看，要靠自己擴充財源。

### 2.與相關公部門或學術單位、企業機關合作情況如何、成效如何？

答：我們縣裡也有好幾個身心障礙團體機構，如嘉義縣福利商品銷售人員職業工會、台灣身心障礙福利商品推廣聯盟等等，對庇護工場的產品銷售都有實質上的幫忙。我們也有和學術單位交流，像鄰近的中正大學、南華大學，提供

學生研究、工讀的機會，希望讓學生能從不一樣的角度、觀點提供新的意見，包括產品包裝、行銷方式，協會也會從彼此的磨合中採取可行的意見來試試看。

### 3.希望獲得哪方面的協助？

答：政府的政策要落實，確實保障庇護性就業員工的就業機會，不管是在資金或網路行銷人才、文創人才的補助和訓練，都希望政府有方向有計畫執行。如果有企業願意贊助，那就更棒了，我們的資金設備和能見度需要強有力的支持和援助，才能永續發展。



訪談對象、代碼：嘉義縣精神康扶之友協會總幹事 代碼：B

訪談時間：104.02.16 14:30-16:30

訪談地點：民雄麥當勞

訪談方式：開放式錄音訪談

## 一、組織發展概述與展望

### 1.請問您在貴會的職務工作內容？

答：總幹事的工作範圍很廣，我本身是庇護性微笑工坊的就服員，協會的工作很多元，從照顧到協助就業，還包括一些照顧服務、社會參與、家屬成長團體等。總幹事就是協會裡大大小小的事都要包，比較主體性的方案都是由我來規劃撰寫，產品的行銷一部分有請工作人員協助，其他包括員工的薪資也是要去想辦法。

### 2.請問貴會目前的經營管理現況？

答：協會目前總人力 18 人，微笑工坊 6 人，另外有 12 個庇護性就業員；小太陽烘焙坊 5 人，加上 15 個有給獎勵金的身障朋友。在人力方面是比較沒問題，在行銷方面是比較有問題，烘焙食品是比較好做，手工藝這部分就真的比較不好行銷。

### 3.請問貴會之庇護工場在經營過程中所遇到的困境及解決方法？

答：庇護性就業的員工有一個困難就是他們達不到產能，因為我們裡面有精障者有智障者，智障者工作效率比較慢，精障者比較聰明能力較好，但精障者的一個特質是持續度和穩定性不夠，常常請假。這種手工藝產品要特別用心去行銷，沒有專人來做行銷真的很困難。

我們的烘焙坊以前有賣便當，烘焙坊的生意更好，因為辦活動都需要便當，也在 5% 的優先採購，訂購率非常高，但後來因為一些因素就沒有做了。微笑工坊會成立的原因是我們早期在太保新埤那邊開拓了點，後來有燒製琉

璃珠的手工藝品，因為這樣才把它轉變為庇護性就業的微笑工坊。目前除了手工藝品外，還有洗車。微笑工坊是分三個部分，手工藝製作、手工代工（成衣、玩具組裝、紙盒等）和洗車，因為手工藝產品不是必需品，經濟不景氣中，人會先顧肚子，不會有太多額外的支出，手工藝品如果製作很多卻賣不出去，就會一直屯貨，所以要轉換成較實際一點的工作如代工，賺取薪資。洗車部分是因為我們有辦職訓，後來就納到微笑工坊的服務工作內容。我們的庇護性就業員，有智障者有精障者，我們會訓練他們把產品做到一定的水準，技術輔導員會指導他們，做不好會請他們重做，有些人會重做到不耐煩而有所抱怨，這中間經過長時間的磨合，大部分的庇護性工作員工已漸漸能接受老師的指導，產品的不良率逐漸下降。

#### 4.請問您覺得庇護工場的展望為何？

答：社福的困境，有一個就是訂單不敢接多，因身障朋友的能力畢竟有限，但如果不接多，人家會覺得乾脆自己做就好，另外也不敢接太急的工作，身障朋友的產能是很大的問題，而且他們接不一樣的工作又要從新學習，適應期都要花個兩三天。每個人有每個人的特質，不同障礙類別有各自不同的屬性，服務的方式就不一樣。我們協會主要是智障、精障，有少部分的肢障和多重障礙，很多元。政府不希望協會只服務單一障礙對象，當開放多元障礙類別的身障朋友進來，我們的專業人力就要除了精障類別的專業知能外，還要額外出學習另外的專業和服務技能，這對協會來說都是一種負擔。

## 二、庇護工場對文創的了解

### 1.請問您對「文創」的認識、了解

答：文化是一種歷史、藝術的傳承，我們都生活在文化之中，只是時代一直在進步一直在改變，創意就加進來了，而且每個階段的創意表現又會因人事物而不同，文創的東西不僅範圍大，汰換率也高。

## 2.請問您對庇護工場發展「文創」商品的想法

答：我們的琉璃珠其實應該算是文創商品。像我們協會的新進員工，準備負責行銷這個部分，他跟我反映說協會到底賣的是什麼？我們的使命是什麼？如果只是為了幫助身障朋友，卻沒有讓民眾了解協會的使命和理念，沒有打出知名度，民眾的接受度就會低，這是協會目前思考的一個區塊。我們是從社福起家，但要從社福這個領域跨到商業界這個區塊，是很辛苦的事，而且民眾都會對身障朋友的產品有刻板印象，像烘焙，大家就會質疑產品的衛生品質。

我們的產品會盡量朝這個區塊去做轉變和發展，在時代潮流的驅動下，如果不順應改變，很難打出一條通路。我覺得像我們的琉璃珠就很需要有文化氣質、文化創意概念的人，身障朋友如果這樣的特質，做出來的成品會比較漂亮。

## 三、組織在文創商品發展面臨的困境與因應方法

### 1.庇護工場目前文創商品生產的情形如何？

答：微笑工坊主要是手工藝品的製作，目前有琉璃珠的飾品，包括吊飾、項鍊，還有琉璃筆，另外還有串珠作品、黏土吊飾、手工皂、拼布包等等。

### 2.庇護工場目前文創商品行銷的管道為何？績效如何？

答：烘焙坊：比較多的困難是產品行銷，平時就有在做販售，需要再擴展販售點，目前販售點有在竹崎灣橋，星期一至四也有在嘉義榮民醫院關，有5%的優先採購保障。但是因為我們只負責生產，不是主管機關，對於5%的優先採購跟誰購買、買了多少，是否有落實，我們沒辦法去了解。也許可以做個調查，看這5%的優先採購到底對身障團體幫助有多少。另外，我們的麵包都是當天固定時段現做販賣，且學員有固定的上下課時間，工作人員也無輪班制，沒辦法一天當中長時間販賣，所以我們的產品是在固定的時間中，如果有就有，沒有就沒有了，這是我們的困難點。

微笑工坊手工藝的推銷困境更多，目前除了網站的部分，我們今年已經

跟中央申請租用一部行動通路車，是針對手工藝品的行銷，到各鄉鎮、各個遊覽地區去做銷售，順便結合驗政府的一些福利制度的宣導。另外，在縣政府社會局的樓下，也有展示櫃展售身障團體製作的東西，基本上這樣的效用都不大，早期有想說用寄賣的方式，沒有在嘉義市再耕園賣，因為抽成的比例太高，而我們協會的產品定價都不高，整體而言不划算。至於其他店面，除非人潮很多，不然銷售狀況都不會很好。另外，我們每個月最後一個星期六都會在蒜頭糖廠的二手家具拍賣市場擺攤，賣手工藝產品，並連結其他部分。這樣白天的銷售狀況也沒有很好，只是利用擺攤機會增加協會的曝光率。今年的行動通路車可能會好一點，因為行動通路車所開拓的點可能會集中在遊樂區、觀光景點，利用人潮提高銷售量。

另外，也想要拍攝一些短片，具體且透明呈現身障朋友製作產品的過程，也希望身障朋友能隨著行動通路車出去販售，讓身障朋友這樣的主角自己販售他的產品。

#### 四、資源期待

##### 1.對政府規劃之庇護工場相關法案或計畫有怎樣的看法？

答：社會局當然是有協助，因為它是主管單位，畢竟要提供協助，像節慶時，會協助我們開記者會，提供行銷機會，另外也有設置網站，提供身障團體產品銷售的平台，應該還是有發展空間，是投入資源多少的問題，投入更多，當然對身障朋友的幫助更多。

在資金的投入一定不夠，我們嘉義縣是農業縣，經費本來就不足，我們縣政府的庇護性就業、身障職業訓練也是很慢才推動。像今年的行動通路車，前年就已經有構想，因為雲林有一部行動柑仔店做得很不錯，賣縣內的一些東西，所以我們的行動通路車再來可以文創商品連結縣內的特產販售，我去年就跟縣政府提出，但縣府的態度保守，不敢讓我們做，我只好把計畫書送到中央，沒想到中央贊同我的想法，補助了四十幾萬，但資助還是不夠，所以今年會提請縣府的回饋金來做協助。

## 2.與相關公部門或學術單位、企業機關合作情況如何、成效如何？

答：像學術單位，我們協會也有接洽南華大學相關行銷推廣的院所，希望可以擦出不一樣的火花。因為社福有社福的思考邏輯和運作模式，創意和行銷推廣的這個區塊其實能力都不是那麼夠，如果大學研究所能協助我們如影片拍攝、網站架設更新，幫助會更大。

如果說是較實質的幫助的話，像學校會辦一些學術研討會、學術相關活動，如果可以採購我們的產品，如烘焙餐盒、手工藝紀念品，這個協助效益就會很大了。再藉由品牌的推廣，就會拓展更多單位跟我們購買。早期因為我們協會的名稱屬性，很多人會對我們協會有戒備心，甚至社工界學生也不敢到我們協會實習；但因為現在有越多人願意對身障團體、對精神疾病患者多加了解和接觸，來實習的學生也變多了。然而學生來實習的時間都只有一年，對協會的投入性不夠多也無法持續。

嘉義縣的庇護工場原本有三家，從事印刷那家因為產品品質和內部管理等因素無法繼續經營。微笑工坊中，洗車部門的客戶來源比較侷限在附近的居民、太保市地區縣政府那邊的上班族，因為我們有提供到府取車的服務，這部分客員就比較固定。手工藝品的客戶來源就比較不一定，從網路上進來的也有，然而我們需要在網路的宣傳和更新多下一些功夫，網路世界的影響有時遠大於實際世界，另外我們產品本身的包裝、行銷和創意部分都要再加強。要能夠找到網路行銷的人才很不容易，人事成本就是一個問題了。手工藝這部分的銷售營運並不是那麼強，試想要開發不一樣的產業讓身障朋友多一些收入，多一些生活的保障，但又要考量到身障朋友的能力足不足夠。而且地區性的居民購買力還是有差。有人在建議推行清潔這個工作，像台中有些單位在這部分營運的非常好，但是區域性的屬性差異，不見得這樣的生意在嘉義縣就做得起來。

### 3.希望獲得哪方面的協助？

答：像文創，文化觀光局倒是可以協助，因為文化觀光局可以連結縣內相關的各地方特產，如果願意把身障團體單位納進來，不再侷限只是社福性質的協助，既然有產品就可以納入連結，幫身障這個區塊做宣傳，可能行銷的效果會更大，協助的面就更大，比社會局單槍匹馬奮鬥來得有效益。社會局擔任的是社福的角色，社會福利並不以商品販售和發展為主，會造成不一樣的觀感。政府如果可以把我們的庇護性就業的相關產品納到文創發展的範圍，確實連結並行銷推廣，對我們才是最實際的幫助，能有公部門來統籌指導，是最好不過了。



訪談對象、代碼：嘉義縣政府社會局政風室主任 代碼：C

訪談時間：104.02.24 14:00-16:00

訪談地點：嘉義縣政府社會局

訪談方式：開放式錄音訪談

## 一、組織發展概述與展望

### 1. 請問您在貴單位職務的工作內容？

答：政風室是一個內部控制的單位，機關發出去的錢，我們要進行監督，在這過程當中，我從民國 100 年以來看了很多相關身心障礙者的職業訓練，訓練的目的有兩個，一個是讓身心障礙者朋友能回到家鄉就業，第二個是讓職場環境接納他。

### 2. 公部門對庇護工場相關政策的制定和執行情形如何？

答：如嘉義縣身心障礙者庇護工廠設立管理及補助要點、身心障礙者庇護性就業服務計畫，這些都是政府明訂的輔導政策。

## 二、公部門對文創本身的了解

### 1. 請問您或貴單位對「文創」的認識、了解

答：「此時無聲勝有聲」，文化的融合是不著邊際、無我的境界，我如果以藝術品來說，產品要能具有競爭力，需要具備幾個條件：質地好、工藝佳、顏色美、造型優（即張力夠）、稀少性、歷史性、文化內涵等等。如果我們以時間的角度來看，「地方特色產業」、「文創產品」現今也許有不少差別，但隨著時間流逝，差別會愈來愈小，時間久遠後這些都是歷史遺跡了。

我個人認為，勉強要具體化來說，「地方特色產業」是比較普及性的，「文創產品」是個別性較強的；「地方特色產業」是比較粗糙的，「文創產品」是較為精細的；「地方特色產業」是產能比較大量的，「文創產品」是相對比較少量的；「地方特色產業」是文化元素比較少的，「文創產品」是文化元素比

較多的；「地方特色產業」是直接輸出的，「文創產品」是融合後才產出的。

「地方特色產業」、「文創產品」模糊不清的定義所產生的歧見和衝突，其實也是文化的一部分，然而，它們在某些層面還是有其交疊的部分，也就是所謂「產業文化化，文化產業化」的經過。

## 2.請問公部門對庇護工場發展「文創」所抱持的態度為何

答：文化觀光局和文創的關係應是最直接，如果像庇護工場裡手工藝品這類的產品要進行轉型，文觀局在這部份給的文化資源的連結是相當豐富的，如果是透過它來做，就行銷的能見度、曝光率和機會來說，絕對會比現在更好，雖然文觀局目前沒有針對庇護工廠做這部分的服務，但如果能透過社會局來做這個行政資源的連結，目前是容易做到的。有發展性，但絕對是受限的。

## 三、公部門對庇護工場文創商品的看法

### 1.對庇護工場生產的文創商品的想法為何？

答：就文化的本質來說，很多東西其實都具備文化的內涵，是不是文創並不是那麼重要，這裡面牽涉的問題是：產品出來有沒有競爭力？政府相關輔導人員對文創的認知，和方向不對、文化成分不深、文化創意及融合度不高的，中央必須有一套策略出來，如果可以由文化部來推這樣的事情，應會更專業，經費、人力人才、觸及的範圍等等，高度和廣度都會比我們來得大很多。如何在身心障礙團體裡面，藉由政府力量的介入，去培養或發掘具有文創能力的人，是一個問題；另外，難道庇護工場的文創發展只能由身心障礙者來做嗎？所以應該來探討庇護工場存在的目的是什麼，這樣我們會有更大的包容心，這中間會有很多批判、質疑和檢討，但這些力量都是往正面的，希望這些身心障礙者能更容易生存。每個庇護工場裡面的組成人員、殘障程度都會影響工作的效率和效能，所以政府對庇護工場應該要量身訂做，給予適當的建議和輔導，包括行銷策略的訂定和執行，就它們能提供的產能和技術，去補助資源和協助。外界對於庇護工場的文創產品，應該降低限制和期待，給

予更多的協助。生產的條件，包括設備、人力等等，本身的能量已限制了發展的力道，有其先天上的不足。庇護工場的主要目的是提供身心障礙者就業的機會甚至培養創業的能力。庇護工場要能永續生存，政府和企業要給予很大的協助，以維護這樣的機構及人群的尊嚴和生存。網路行銷可以減少對外界的依賴度，自主性會高一點，然而，目前政府對庇護工場網路行銷這區塊是沒有實際協助的。雖然縣府有一個身心障礙團體商品的推廣平台，但也僅限於團體介紹、商品介紹，未能有實際的行銷效果。

社會大眾對於庇護工廠的產品來說，因為對「人」有刻板印象，殘障的狀況會影響消費意願和疑慮。

## 2.對庇護工場生產的文創商品的建議為何？

答：產品製作和販售的目的關係於行銷策略的制定，實用、收藏還是說做功德用，舉例來說，庇護工場的產品如果是要做功德、募集愛心用的，可開發宗教產品，然後放在廟裡，特別是香火鼎盛的廟或其周邊商圈，自然能提高它的能見度，進而刺激銷售量；如果是藝術品，也可以和美術館、文化中心合作。最主要是人要有敏感度，對這個東西有認識，要能清楚知道打算把它帶往怎樣的方向和怎樣的境界。庇護工場在王如玄部長時，本來是要停掉的，因為認為庇護工場沒有產值。

消費者的購買慾通常夾雜了複雜的因素，有實用性、收藏性、同情心等等，主事者應該要去了解產品的特性、消費者的購買意願，要能根據市場的生態做規劃或調整。目前，短期上來看，庇護工場大部分是機關團體在購買其產品，還有一些有愛心、同情心的社會大眾在購買，假如經營者要擺脫消費大眾對庇護工場產品的刻板印象和購買心態以及法令上5%優先購買的被動條件，必須再界定產品行銷的對象和提升產品的品質。另外，利用題材來做新聞以增加曝光度也是行銷的方式之一。政府力量的投入，社會大眾的認同，都會大大提升庇護工場的效益。

#### 四、資源期待

##### 1.公部門面對庇護工場產品轉型的因應措施或可給予的協助為何？

答：因這是一個尚未被討論的區塊，也許經由研究，可以提高這議題的關注性和討論性，就算是發展是侷限的，公部門的態度也應是持續不斷地協助，包括各部門的協調。中央和都會區的態度和資源比較開放，其身心障礙者和大眾接觸面也較多，民情不一樣，資源不一樣，教育程度也不同，是社會組成、社會化的問題；相對之下，地方政府通常比較被動，又加上民情較為保守的影響下，有些政策的推動就沒有預期的理想。另一方面，執政者的態度也是影響政策制定或走向甚至願意投入多少資源和心力的關鍵。

##### 2.公部門因應庇護工場文創商品發展，對下可提供的資源，或對上需求的資源為何？

答：嘉義縣庇護工場從原有的三家到現在的兩家，其中精神康扶之友協會的庇護工場，有申請到中央政府補助的資金，政風處有監督的責任，監督其人事費用、耗材等，所以了解其業務的運作。身心障礙者聯合會拿的是南部人力發展署勞動部的計畫，黃理事長在國內和中國地區都有很好的行銷成績，這部分的成就，如文創商品的聯結、企業的聯結，公家單位所給予的資源和支援其實非常少，其中牽涉的問題很多，例如政府機關有無編列這樣的預算、目的要不要達成，如果從這個角度來看，公部門的支援是沒有的，沒有特別對庇護工場文創商品的人員訓練、產品開發給短中長期的協助計畫，中央到地方對於這樣的計畫，人員可能還要培養。社會局是一個社會福利、社會救助機構，文創商品的開發本身是一個創造力的需求，社會局有無能量一方面輔導庇護工場的身心障礙者，一方面又要開發行銷協助他們，這是很大的問題。社會局裡大部分是社工人員，著重在社會救助這個區塊，庇護工場的業務現在是放在勞政單位，其人員是否對文創方面有所了解，就會是一個很大的問題。身心障礙者的就業訓練、庇護工場的資金來源有兩個，職業訓練是從就業安定基金來，其數目很大但是否有用在刀口上，是值得探討。現在最

直接用在庇護工場的錢，是各公司機關未晉用身心障礙者的罰款，這些大企業認為罰款比任用身心障礙者更為划算和實在，企業主的心態是有待調整的，政府或團體需要採取更積極更進一步措施，包括法律、教育方面，讓企業主願意給身心障礙者機會。庇護工場營運的最大問題，即產品能不能刺激消費者購買慾，包括吃的用的收藏的。關於庇護工場如果要發展文創商品，政府輔導的人力對文創的認知是否足夠、目標是否明確佔有很大的影響，就目前嘉義縣社會局來說，其政策發展對身心障礙者並無特別優厚，因為這是競爭型的計畫，要有成效出來，而且很多不是身心障礙者能做的。以嘉義縣來說，庇護工場文創的發展和行銷要歸屬於社會局或文化觀光局，以往中央機關在補助的時候，都沒有錢是用在文創商品這區塊，也沒有身障團體有能力來申請這部分的補助。中央政府應該要用一部份的錢來做地方政府文創推動人員的培訓，制定策略、目標，可透過獎勵制度，達到期待的成效。文化部也可透過租稅的優惠、企業形象的提升，協助這區塊的成長。

訪談對象、代碼：嘉義市手工藝行老闆 代碼：D

訪談時間：104.03.01 19:00-20:30

訪談地點：手工藝行

訪談方式：開放式錄音訪談

## 一、商家的經營狀況

### 1.請問貴寶號目前的經營現況？

答：還過得去，因為也經營了好多年，有固定的客源，且我們大多是和學校合作，像家政課的材料，抱枕、手工藝等等，學校不倒課程沒太大改變，我們就還好，只是少子化現象，讓班級數人數變少，多多少少還是有差。以前都是我一個人，現在我兒子也進來幫我，還有課程班的老師也都會在店裡幫忙。

### 2.請問貴寶號經營販售的產品種類？

答：我們是手工藝材料行，所以你想的到的，我們應該都有。像學校藝能課程教材，另外還有人造花、彩虹花、絲襪花、中國結、軟陶、立體紙雕、新奇飾品、手工皂、串珠飾品亮片彩珠、毛線鋁線創意、打包帶編織、批發零售水晶吊飾等等。店裡這些手工藝品基本上都不是高級耗材，所以價格愈平民其實銷路愈好。如果價格有差，可能就是差在手工的部分。

### 3.請問貴寶號的行銷通路為何？

答：我們店是很傳統的手工藝行，因為沒什麼人力，我都很忙，而且年紀也大了，根本不會去用什麼網路。現在我兒子在店裡幫我，年輕人比較懂電腦，他有打算要幫店設個網站，但是網路也需要有人管理，人力會是個很大的問題。我們主要的通路，就是自己的店面。

## 二、商家對文創的了解

### 1.請問您對「文創」的認識、了解

答：這幾年，文創的話題很熱門，感覺什麼東西都可以變文創，只要加入一些創意來表現藝術，就可以算，所以手工藝品當然也算是文創商品的一種。只是如果要原有的形式或和別人不一樣，可能就要多花一些心思去創作了

### 2.請問您對手工藝品要轉型文創商品的看法和抱持的態度？

答：很好啊！廣義來說，手工藝品應該可以是文創商品，是創作人的巧思所製作出來的。

## 三、以業者角度，評估產品的發展性

### 1.對庇護工場生產的文創商品的想法？

答：我們也曾配合嘉義縣政府主辦的「打包帶、手提袋」訓練班，是聽語障協會的職訓，一開始會有點不知所措，怕他們在聽不到也沒辦法說的情況下，在教學上會有很大的困難。遇到的最大問題是溝通，要花費不少時間和耐心去了解他們的想法；但後來慢慢發覺，其實這些身障朋友就跟一般人一樣，他們的反應和表達能力也許教不好，但是他們很努力，他們的熱誠和學習態度超越一般人，做了很多精緻的作品。後來在朴子市舉辦了「身心障礙者職業訓練成果展」，會場展覽的作品，真得讓人非常欣慰。所以，庇護工場要生產文創商品是可行而且很好的事。

### 2.對庇護工場生產的文創商品的建議？

答：像我們手工藝行，學校算是我們很重要的一個通路，結合學校的課程，我們販售的是材料，不一定是成品，其實像庇護工場的手工藝品，也許可以朝著材料包這部分去做銷售，像琉璃珠、串珠，現代人很喜歡自己做，我們可以成為材料的供給者，如果要和文化結合，可以在包裝裡附加文化的元素，如產品的介紹等等。喜餅的吊飾也是，可以結合喜慶文化，讓賓客自行組裝手

裡的幸福，這也是不錯的想法。

#### 四、資源期待

**手工藝品要發展文創商品，需要的協助或資源為何？**

答：我們在 99 年的時候，和南華大學企業管理學系簽署產學合作計畫，合作期至 101 年 7 月底。我們手藝材料行提供 20 萬元的研究經費，由企業管理學系以「中小企業成長與轉型之研究—以手工藝業為例」進行研究並培育相關人才。所以像庇護工場也可以和臨近的學校合作，尋求人力的協助，年輕人號召強，學習力也強。多一些資源進來都是好事。也可以和相關的行業接觸，像我們手工藝行也可以，互相交流。



訪談對象、代碼：嘉義縣高山茶茶行老闆 代碼：E

訪談時間：104.03.29 19:00-20:30

訪談地點：茶行

訪談方式：開放式錄音訪談

## 一、商家的經營狀況

### 1.請問貴寶號目前的經營現況

答：因為大陸客變多，生意有變化，應該要變好，但因為競爭也大，大餅被分食了，利潤其實沒那麼好。

### 2.請問貴寶號經營販售的產品種類

答：茶的價格很難說，一斤從幾百塊到幾萬塊都有，價格就看顧客想喝怎樣的茶，如果只是一般人喝茶，也許普通的甚至茶包就喝得很開心，但是如果懂茶的，可能再貴都買著喝。

### 3.請問貴寶號的行銷通路為何？

答：我們是有在網路上賣茶，當初請人幫我們弄的網站，每個月的網路訂單佔營業額比例也不小。梅山是茶區，像我們自己有茶園，製茶也都自己來，還有茶行店面，所以我們是一條龍的作業，成本上有比較省，但人力愈來愈貴，利潤也是有壓縮到。我們除了自己的店面，也會跟一些商家合作，用寄賣的方式增加通路。

## 二、商家對文創的了解

### 1.請問您對「文創」的認識、了解？

答：說真的，不懂什麼叫文創，雖然常聽到，還是不清楚那是什麼。

## 2.請問您對茶葉商品要轉型文創商品的看法和抱持的態度

答：茶，本身就是一種文化，喝茶就是一種藝術。傳統賣茶，就一罐一罐賣，幾斤幾斤這樣賣，現代人比較講究包裝，而且台灣茶很受觀光客的喜愛，所以會愈來愈注重包裝，當伴手禮，這應該也是文創的表現吧！

### 三、以業者角度，評估產品的發展性

#### 1.對庇護工場生產的文創商品的想法？

答：聯合會的茶在梅山這裡還滿有名的，因為是茶產區，打著阿里山高山茶的名號，自然就會吸引人。如果在包裝上又能跟別人不一樣，應該可以吸引更多的年輕人和觀光客。

#### 2.對庇護工場生產的文創商品的建議？

答：像有一些農特產展售的活動，我們會去參加，增加一些曝光度。其實庇護工場的產品就是要讓人看到，引起注意，他們應該也多擺攤的機會，可以多爭取。

### 四、資源期待

#### 茶葉要發展文創商品，業者需要的協助或資源為何？

答：文創在幹什麼，其實我們也不是很懂，如果想要確實推展茶文創，政府需要輔導和協助，不然沒有方向，成效不大。政府多做一些，我們才有保障。

## 附錄二

### 103 年度嘉義縣社會局辦理『身心障礙者庇護性就業服務計畫』

#### 壹、目的

- 一、以社會區為理念設立身心障礙庇護工場，培訓身心障礙者就業技能，提供就業生涯教育，以加強就業態度與習慣之養成。
- 二、提升工作能力不足之身心障礙者的工作技能、工作態度及社區生活適應能力。
- 三、提供給工作能力不足之身心障礙者完善的職場工作環境與實務訓練，透過專業服務暨技能養成，使增強其工作知能與就業穩定。

#### 貳、主辦單位

- 一、指導單位:行政院勞工委員會
- 二、主辦單位:嘉義縣社會局
- 三、委辦單位:政府立案之社會福利團體、機構

#### 參、現況分析

##### 一、庇護工場分布情形、營業種類及服務量

102 年度本縣庇護工場共 3 家，分布於梅山 1 家及太保 2 家，包括山海線，營業種類有包含手工琉璃工坊、茶葉製作及包裝及印刷工作；目前 3 家服務人數共計 30 人，分別服務人數為 12 人共 2 家，6 人 1 家。

項次	單位	產品	服務人數	備註
1	身心障礙聯合會	茶葉、茶包	12	
2	精神康扶之友協會	手工琉璃珠	12	
3	聽語多重協會	印刷	6	
合計			30	

##### 二、前二年度辦理情形檢討分析

- (一)、依據 102 年庇護性就業服務計畫辦理的過程中發現，民間單位對於行政的期程與時間控制不佳，需多加提醒，並協助加強控管期程。
- (二)、100 年未編列專家學者訪視輔導機制，在 101 年度開始，增加專家學者訪視輔導機制，提供、增進民間單位管理、行銷的知能及資源。
- (三)、礙於 99 年度本縣經費拮据，及參與本局及縣府的各種活動的宣導，以協助本縣庇護工場行銷及宣導。
- (四)、101 年辦理評鑑評鑑分數為身心障礙聯合會為乙等，精神康扶之友協會乙等及聽語多重福利協會為丁等。

(五)、102 年度 1-8 月份服務總數人數達 30 人，至 8 月底止 3 家庇護工場已完成人數進用。

### 三、需求分析

#### 一、身心障礙者就業人口分析：

嘉義縣總人口數至 102 年 7 月底為 530,718 人，身障人口數至 102 年 6 月底止為 38,781 人，佔本縣總人口數 7.3%，其中 15 歲以上未滿 65 歲身障就業人口數為 20,327 人，佔身心障礙者障總人口數 52.4%。

(一)障礙類別：本縣 15 歲以上未滿 65 歲身障人口障別統計，肢體障礙者比例最高，佔 37.27%，其次為智能障礙者，佔 14.78%，第三為精神障礙者，佔 14.57%。

年齡 障別	0-14 歲	15-64 歲	65 歲以 上	合計	百分比
視障	15	702	1,430	2,147	3.45%
聽障	50	1,135	3,157	4,342	5.58%
平衡障	2	78	130	210	0.38%
聲語障	8	286	111	405	1.41%
肢障	90	7,576	6,832	14,498	37.27%
智障	433	3,005	147	3,585	14.78%
重器障	58	2,187	2,097	4,342	10.76%
顏面	3	150	35	188	0.74%
植物人	1	57	55	113	0.28%
失智	0	163	1,354	1,517	0.80%
自閉	76	44	0	120	0.22%
精障	1	2,961	354	3,316	14.57%
多障	106	1,748	1,821	3,675	8.60%
頑性癲癇	2	138	3	143	0.68%
罕見	10	18	1	29	0.09%
其他	25	41	2	68	0.20%
總 計					100%

(二)等級分佈：本縣 15 歲以上未滿 65 歲身障人口障別統計，障礙等級輕度計有 8,282 人，中度計有 6,656 人，重度計有 3,188 人、極重度計有 2,201 人。

障礙程度	輕度	中度	重度	極重度	總計
人數	8,282	6,656	3,188	2,201	20,327
百分比	40.7%	32.7%	15.7%	10.8%	100%

(三)身心障礙者各鄉鎮分布情況；本縣共有 18 鄉鎮市，身障人口數最高者為民雄鄉，計有 4,332 人，其次是水上鄉，計有 3,654 人，第三為朴子市，計有 3,271 人。

鄉鎮市別	人數	所佔總身障人口數比例	鄉鎮市別	人數	所佔總身障人口數比例
太保市	2,202	5.678%	義竹鄉	1,763	4.546%
朴子市	3,271	8.434%	鹿草鄉	1,516	3.909%
布袋鎮	2,485	6.495%	水上鄉	3,654	9.422%
大林鎮	2,368	6.106%	中埔鄉	2,920	7.529%
民雄鄉	4,332	11.170%	竹崎鄉	2,920	6.608%
溪口鄉	1,336	3.444%	梅山鄉	1,586	4.089%
新港鄉	2,391	6.165%	番路鄉	816	2.104%
六腳鄉	2,349	6.057%	大埔鄉	294	0.734%
東石鄉	2,591	6.691%	阿里山鄉	327	0.812%

### 3. 嘉義縣身心障礙者各鄉鎮市分佈狀況

身心障礙各鄉鎮分佈情況：本縣共有 18 鄉鎮市，身障人口最高者為民雄鄉，計有 4,332 人，其次為水上鄉，計有 3,654 人，第三為朴子市，計有 3,271 人，海線的身障者人數高於山線，故在庇護工場的設立上，海線共有二家庇護工場，一家設立在山線，以此提供在地化、便利化之就業服務。

身心障礙者人數分佈：(前 8 鄉鎮)

鄉鎮別	人數	百分比(%)
民雄鄉	4,332	11.1
水上鄉	3,654	9.4
朴子市	3,271	8.4
中埔鄉	2,920	7.5
東石鄉	2,591	6.6
布袋鎮	2,485	6.4
新港鄉	2,391	6.1
六腳鄉	2,349	6.0

## (二)、資源分布：

本縣於 97 年成立第一家庇護工場「社團法人身心障礙聯合會」，產品以茶葉包裝成茶包加以販賣，聯合會地處於本縣梅山鄉，鄰近遠近馳名的阿里山產茶區，阿里山茶區為本國高山烏龍茶的主要產茶區，茶香甘醇、氣味清香脫俗，所以在原料的供給、原料運輸上都有地利之便，可降低原料成本及交通成本，除降低相關成本外，並透過政府採購法的規範，配合身心障礙優先採購的優勢，提供阿里山茶包的販賣；98、100 年成立第二家及第三家以手工琉璃珠製作及印刷製作的庇護工場，以服務海線的身心障礙者為主，由於本縣幅員廣大，本縣庇護工場以本縣山區及海區為主，可平衡山海區的庇護性就業的身障者可近性及可便性的就業服務。

## (三)、供需分析：

嘉義縣屬於農業縣，人口外移及老化情形嚴重，因整體經濟不景氣及傳統產業外移，已對本縣就業狀況造成直接衝擊，經本府 95 年人力資源調查分析本縣非勞動人數 95 年平均為 19 萬 3,000 人，究其為參與勞動之原因，主要以高齡、身心障礙者居多，佔非勞動力之 38.96%。截止 102 年 7 月底，身障人口數共有 3 萬 8,781 人，其中適合就業年齡 15 歲至 64 歲所佔人數計有 2 萬 327 人，約佔 52.4%。

本縣目前有 16 家身心障礙福利機構暨團體，大都以提供身障職業訓練為主，目前有 3 家身心障礙服務機構提供庇護性就業服務，對於領有中、重度手冊(48%)無法一般性及支持性就業的身心者障礙者，目前本府於梅山鄉、太保市成立 3 個庇護工場，提供庇護性就業服務工作，為保障這群障礙程度較重或職場適應度不佳的身心障礙者，提供庇護性就業者合計約 30 名，以提供身心障礙者庇護性就業環境。

再者，因身心障礙者在職場上受到先天或後天之限制，加上身心障礙者之就業資源貧乏，形成本縣身心障礙者低就業率之整體現象，有關如何提升轄內身心障礙者就業率並能朝就業穩定性發展，以及就業資源開發與整合等問題更值得關注。

## (四)、區域產業特色：

嘉義縣位於嘉南平原，土地肥沃，有良好的農田水利灌溉系統，自古為一個傳統的農業縣市，產業多以農林漁牧為主，產業多集中在第一級產業，其中以香瓜、高粱、茶葉…等農產品產量都佔有一席之地。目前農產品已趨向多元化，如鳳梨、柳丁、柑橘及茶葉等，依據本府的統計顯示 95 年底從事商業及服務業者佔總人口 45.25%，工業部門就業人數佔 32.30%，從事農林漁牧業者 22.45%。

由近年資料觀之，本縣之行業分佈中，工業比重呈持平狀況，農業比重呈逐年略減之勢；根據前茶葉改良場場長吳振鐸博士多年研究調查，全世界最優良的茶園集中在北回歸線附近約 50 公里以內山區，阿里山茶區即在北緯 23 度半附近，

茶園界於海拔 1000~1700 公尺之間，終年雲霧籠罩，平均日照短，晝夜溫差大，新葉成長緩慢，葉片豐潤渾厚、果膠質含量高，因此所產製的茶葉別具特色。

#### (五)、庇護性業務之供需分析：

本縣由於人口外移及人口老化的嚴重影響下，造成人口老化及身心障礙者比例偏高，且本縣非勞動人數主要以高齡、身心障礙者居多，因此有關身心障礙者之就業資源貧乏及其低就業率問題更值得關注；截至 102 年 7 月底，身障人口數共有 38,781 人，約佔總人口數的 7%，其中適合就業年齡 15 歲至 64 歲所佔人數計有 1 萬 9,902 人，但中度、重度身障者佔本縣身障總人口數 48%，因此中、重度以上的身心障礙者在生理或心理上受到先天或後天之限制，加上本縣身心障礙者之就業資源貧乏，形成本縣身心障礙者低就業率之整體現象，如何提升轄內身心障礙者就業能力並能朝就業穩定性發展，以及就業資源開發與整合等問題更值得關注。

#### 四、推動方式

- 一、於 103 年 2 家庇護工場運作，服務人數達 24 人，主要以補助民間身心障礙團體設立辦理方式提供庇護性就業服務。
- 二、輔導庇護工場結合當地資源，協助其經營管理：結合學者專家，提供在人事管理、財務管理及組織管理上的專業資源，協助所設立之庇護工場在經營管理方面的改善與規劃。
- 三、協助庇護工場產品推銷
  - (一) 利用本縣庇護工場產品及服務之型錄、宣導品，並寄發本縣義務進用單位、各級機關學校、社團工會、各鄉鎮市公所、就業站等處加強宣廣，鼓勵各單位於舉辦各種活動、會議或節慶送禮時，訂購庇護工場之產品。
  - (二) 設計禮盒式的包裝，加贈冷泡茶杯(茶葉部分)，於年節時辦理促銷活動。
  - (三) 結合各縣市機關行號的大型活動，爭取於會場設攤展售機會。
  - (四) 結合「台灣身障福利商品推廣聯盟」，另設定一條網路行銷系統，並於網路上做行銷廣告，促進一般消費大眾對福利商品的認識進而認同及購買。
  - (五) 透過勞委會的庇護好站的協助，在網路上進行行銷與銷售。
- 四、庇護性就業服務督導及查核
  - (一) 每季至庇護性就業服務單位進行查核，並填寫查核的相關資料與表格。

(二) 聘請專家學者每年進行一次業務評鑑，以提升庇護工場的服務品質及後續的補助資格準則。

五、其他配套措施

預計申請相關配套措施，進行庇護工場業務評鑑，以了解庇護工場的執行狀況，並透過專家學者的建議，輔導轄內庇護工場的經營管理方式，以期協助各單位永續經營。

伍、預期效益

- 一、預計 103 年有 2 家庇護工場提供服務。
- 二、預計 103 年可提供 24 名身心障礙者庇護性就業服務。
- 三、藉由庇護單位提供實務操作訓練、工作習慣訓練、人員培訓，提升工作能力不足之身心障礙者的工作技能、工作態度及社區生活適應能力。
- 四、預計 103 年辦理 1~2 次庇護性就業服務評鑑及專家學者訪視。

陸、實施期程

103 年 1 月 1 日起至 103 年 12 月 31 日止

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
協助庇護工場營運管理	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
專家學者訪視輔導				★								
年度評鑑									★			
結案、核銷												★
新案件送件								★				
實地訪視			★			★			★		★	

## 附錄三

### 嘉義縣身心障礙者庇護工場設立管理及補助要點

中華民國 103 年 9 月 24 日府授社勞資字第 1030180803 號函發布

- 一、嘉義縣政府（以下簡稱本府）為執行身心障礙者權益保障法第三十五條規定及身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則規定，特訂定本要點。
- 二、本要點之主管機關為本府，執行機關為嘉義縣社會局（以下簡稱本局），庇護工場系指由本府許可設立之身心障礙者庇護性就業機構。
- 三、申請庇護工場設立許可，應檢附下列文件，向本府提出申請：
  - （一）法人登記、商業登記或工廠登記等證明文件影本。
  - （二）產權或使用證明文件。
  - （三）設立計畫書。
  - （四）其他經主管機關指定者。
- 四、前點設立計畫書之項目如下：
  - （一）設立後六個月內進用庇護性就業之身心障礙者障別及人數。
  - （二）營運規劃及人員配置。
  - （三）薪資發放制度。
  - （四）財務規劃。
  - （五）期程規劃。
  - （六）無障礙措施規劃。
  - （七）其他經主管機關指定者。前項第一款庇護性就業之身心障礙者人數，至少應占員工總人數百分之五十，且不得少於四人。前項設立計畫於設立許可後變更者，應報本府備查。
- 五、庇護工場應置主管人員一人，綜理業務。  
庇護工場依設立計畫書置下列專業人員及營運人員：
  - （一）職業重建個案管理員：提供個案管理及轉銜服務相關事項。
  - （二）就業服務員：提供就業適應輔導及支持相關事項。
  - （三）技術輔導員：提供技術指導相關事項。
  - （四）業務行銷員：提供業務拓展及產品行銷相關事項。
  - （五）前二項人員得為兼任。
- 六、經許可之庇護工場，由本府發給許可證，並記載下列事項：
  - （一）機構名稱。
  - （二）地址。
  - （三）法人代表人或事業機構負責人姓名。
  - （四）營業項目。
  - （五）許可機關、日期、文號。前項許可證，應懸掛於庇護工場明顯處。

七、庇護工場應辦理下列業務：

- (一) 營運項目之經營管理。
- (二) 個別職業能力強化計畫。
- (三) 庇護就業者個案管理及生涯轉銜服務。

庇護工場之營運項目，應符合就業市場之需求及結合庇護就業者之就業發展。

八、庇護性就業服務流程：

- (一) 具庇護性就業需求之身心障礙者應經本府職業重建服務窗口接案及職業輔導評量單位評估，依職業輔導評量結果，由窗口派至適合之庇護工場；庇護工場就該身心障礙者評估適合者即進用之；不符合者，由職業重建窗口轉介其他適當單位（如支持性就業、社政、衛政等）接受服務。
- (二) 庇護性就業者薪資得依其產能核薪，由受補助單位與庇護性就業者議定，並報本府核定。
- (三) 受補助單位得參考勞動部訂頒契約參考範本，與庇護性就業者簽訂書面契約。
- (四) 庇護性就業者能力提升後，受補助單位得依其意願轉介適當之就業服務單位，協助進入一般性就業職場。

九、庇護工場每年應依下列規定檢附資料，函報本府備查：

- (一) 年度開始二個月函報業務計畫書、預算書等資料。
- (二) 年度結束後五個月內函報業務報告、年度決算等資料。

十、為瞭解庇護工場經營管理之狀況，得隨時通知其提出業務及財務報告，並得派員查核。

庇護工場有下列情形之一者，經通知限期改正，屆期未改正者，廢止其許可：

- (一) 業務經營與設立目的不符者。
- (二) 財務收支未取得合法憑證，或會計紀錄未完備。
- (三) 拒絕、規避或妨礙有關本府檢查、稽核者。
- (四) 對於業務或財務為不實之陳報。
- (五) 暫停營業一個月以上，未向本府申請備查。
- (六) 未依設立計畫書進用庇護性就業之身心障礙者人數。
- (七) 違反保護勞工之法令，情節重大。

十一、本要點補助原則：

- (一) 採部分補助性質，受補助單位所需經費超出補助範圍，應以自籌方式補足。
- (二) 申請案應優先依勞動部庇護工場補助計畫申請經費補助。

十二、依本要點規定申請本府補助者，應檢具下列文件：

- (一) 申請書。

- (二) 營運計畫書。
- (三) 其他經本府指定之文件。

前項第二款營運計畫內容，準用第四點規定。

十三、庇護工場有下列情形之一者，不予補助：

- (一) 不符申請規定經限期補正，屆期仍未補正。
  - (二) 提供不實或失效文件。
  - (三) 未依營運計畫書或本要點第九點執行，經限期改善，屆期仍未改善。
- 有前項各款情形之一者，主管機關得追回已補助之經費。

十四、申請審查程序如下：

- (一) 申請程序：由受補助單位向本府提出申請。
- (二) 審核作業：
  1. 由本府聘請專家學者三至五人組成審查委員會審查之，並應要求受補助單位出席說明。
  2. 本府應將審核結果函知受補助單位，核予補助者應即辦理經費撥補及計畫執行作業。

十五、督導及考核，包括：

- (一) 受補助單位應按月填報計畫執行成果概況表送本府備查，包括：服務人數、服務內容、工作人員等。
- (二) 受補助單位應於年度結束後十五日內檢具上一年度執行成果報告，報請本府備查。成果報告內容應含：
  1. 庇護就業者及工作人員之基本資料。
  2. 提供庇護就業者之服務內容、方式、流程及具體績效。
  3. 補助款運用情形。
  4. 獎勵金或報酬發放情形。
  5. 庇護就業者之評量、個別職業能力強化計畫及工作等紀錄。
  6. 執行檢討及未來規劃。
- (三) 本局得派員或邀請專家學者至庇護性就業服務單位進行訪視查核及評鑑，並提供相關改進意見及專業諮詢服務。
- (四) 受補助單位應依本局通知指派相關人員參加各項訓練、研習、座談、觀摩及會議，對外營業單位應指派熟悉產品製作之代理人，負責工場正常營運，避免影響庇護就業者及客戶之權益。
- (五) 本局得視受補助單位營業規模及會計帳務情形，聘請會計師查帳，受補助單位應配合提供相關會計帳冊備查，不得拒絕。
- (六) 受補助單位所申請並經核定之庇護性就業服務計畫於執行期間之法定上班日之營業時間，不得無預警關場或歇業，如有整場休假之需要，應於休假三日前報府核定後辦理。
- (七) 為瞭解受補助庇護工場執行情形，執行機關得至受補助庇護工場進行

實地評鑑，其評鑑結果並作為下年度是否繼續補助之依據。如評鑑結果未滿丙等或連續二年丙等之庇護工場將不給予補助。

十六、經費處理方式如下：

- (一) 補助款採事前補助方式撥補，每年度分四期撥款及核銷。但庇護工場籌設營運費得於第一次撥款時全數撥付。請款時應檢具領據，核銷時應附各項補助經費支出明細表、原始支出憑證、執行成果報告、庇護性就業者名冊及薪資請領清冊、勞健保投保資料、進用專業或營運人員之資格證明（含全國身心障礙者職業重建個案服務資訊管理系統之服務紀錄。），並於年終核銷結案時，提供成果報告及年度財務資料（含財務損益報表、資產負債表、每月淨利等）。惟經職訓局多元就業方案補助項目不得重複申領，經查獲應予繳回。
- (二) 受補助單位辦理採購時，應依政府採購法等相關規定辦理。
- (三) 受補助單位應按核定計畫項目、執行期間及預定進度確實執行，其經費不得移作他用。如有特殊情況，原核定計畫不能配合實際需要，必須變更原計畫項目、執行期間及進度時，應詳述理由報本府核定。
- (四) 年度終了後，補助經費未使用者應即停止使用，並繳回本府，如有特殊情況，應報本府同意後辦理。
- (五) 受補助單位對於庇護性就業者及未接受補助之專業或營運人員薪資應列明實領額度、扣繳稅款，並應負責依薪資所得扣繳辦法規定辦理所得稅扣繳。
- (六) 獲得補助之單位終止營業，二年內不得申請補助。
- (七) 財產管理：
  1. 接受補助所購置之設備超過新臺幣一萬元以上者，應列入財產，並列冊保管。
  2. 接受補助所購置之設備，其財產歸屬受補助單位，計畫執行期間，由本府監督管理，受補助單位應列冊保管使用，經費核銷時檢附財產增加單。
  3. 終止營業後，該設備應報請本府同意，並製作財產移動單，優先運用於轄區其他促進身心障礙者就業之服務單位。
  4. 如受補助單位已無繼續使用該等設備之需求，為避免長期間置而毀損，由本府依轄區相關團體需要，交付使用。但不得擅自變賣或作為私人使用。
- (八) 接受補助人員進用後十五日內，應將遴聘專業人員名冊報請本府核定。
- (九) 受補助單位應建立獨立財務制度，並接受本府之訪視、評鑑及督導。每年提案續辦時，應重新製作財務規劃表。
- (十) 受補助單位所支付之經費，如有不合規定之支出，或所購財物不符原核定之目的及用途，經本府審核結果予以剔除時，受補助單位得於文

到十五日內提出具體理由申復，未依限申復或申復未獲同意者，應即將該項剔除經費繳回本府。

(十一) 會計作業未盡事宜，依相關法令辦理。

十七、本要點經費來源優先申請勞動部補助；其配合款由本縣身心障礙者就業基金編列預算支應，並以當年度預算用罄為止。



## 附錄四

### 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

中華民國 94 年 10 月 12 日內授中社字第 0940715576

號令發布

中華民國 95 年 1 月 24 日內授中社字第 0950714703

號令修正發布

中華民國 97 年 1 月 23 日內授中社字第 0970715330

號令修正發布「優先採購身心障礙福利機構或團體生產物品及服務辦法」修正為「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」，並修正

全文

第一條 本辦法依身心障礙者權益保障法（以下簡稱本法）第六十九條第三項規定訂定之。

第二條 本法第六十九條用詞，定義如下：

- 一、身心障礙福利機構：指依本法第六十二條、第六十三條許可設立或公立、公設民營辦理身心障礙福利業務之機構（以下簡稱機構）。
- 二、身心障礙福利團體：指依法立案，其章程明定辦理身心障礙福利業務之財團法人或公益社團法人（以下簡稱團體）。
- 三、庇護工場：指依本法第三十五條許可設立或接受委託辦理庇護性就業服務之機構、團體或學校。
- 四、合理價格：指訂有底價且合於底價以內或經評審委員會、採購評選委員會，或無評審委員會、採購評選委員會者，由義務採購單位認定其價格合理者。
- 五、比率：指義務採購單位採購第三條第一項、第二項所

定物品及服務項目，由機構、團體或庇護工場承包或**分包**之年度金額累計占該單位年度採購該物品及服務項目金額之比率。

義務採購單位訂定前項第四款合理價格時，得考量機構、團體或庇護工場營運成本之因素。

第三條 本法第六十九條所定物品，包括食品、手工藝品、清潔用品、園藝產品、輔助器具、家庭用品、印刷品及其他經中央主管機關公告之項目。

本法第六十九條所定服務，包括清潔服務、餐飲服務、洗車服務、洗衣服務、客服服務、代工服務、演藝服務、交通服務及其他經中央主管機關公告之項目。

前二項所定物品之生產及服務之提供，應由機構、團體或庇護工場之身心障礙者為之，身心障礙者並應參與生產或服務流程。機構、團體或庇護工場不得以進貨轉售方式販售物品，並應達到量產及持續提供服務，且其品質須符合採購單位要求。

主管機關應依本法規定，定期審核機構、團體、庇護工場增列或更新之物品及服務項目，公告於本機關網站及彙送中央主管機關公告。

主管機關為瞭解身心障礙福利機構、團體及庇護工場之生產**或服務**情形，得派員查核及輔導。

本法第六十九條第一項所定之一定金額為新臺幣一百萬元。

本法第六十九條第一項所稱接受政府補助之機構、團體或私立學校，指補助金額占該次採購金額半數以上，且補助金額

在新臺幣一百萬元以上者。

本法第六十九條第二項所定之一定比率為百分之五。

第四條 各級政府機關、公立學校、公營事業機構及接受政府補助之機構、團體、私立學校應優先採購第三條第一項、第二項所定物品及服務，於合理價格及一定金額以下者，得依下列方式辦理優先採購：

- 一、以公告方式邀請不特定機構、團體、庇護工場及非機構、團體、庇護工場之廠商投標，於招標文件載明優先決予機構、團體、庇護工場意旨。
- 二、不經公告程序，邀請二家以上機構、團體、庇護工場比價或僅邀請一家機構、團體、庇護工場議價。
- 三、以公告方式預先依一定資格條件辦理機構、團體、庇護工場資格審查後，再行邀請符合資格之機構、團體、庇護工場投標。

依前項第一款辦理優先採購者，其決標方式如下：

- 一、機構、團體、庇護工場與非機構、團體、庇護工場之廠商其最低標價相同，且其標價符合招標文件最低標之決標原則者，得優先決予該機構、團體、庇護工場。
- 二、非機構、團體、庇護工場之廠商為最低標，且其標價符合招標文件最低標之決標原則者，如機構、團體、庇護工場僅一家者，義務採購單位得洽該機構、團體、庇護工場減價至最低標之標價決標；二家以上者，義務採購單位得自標價低者起，依序洽各該機構、團體、庇護工場減價一次，由最先減至最低標之標價者得標。

第五條 有下列情形之一者，義務採購單位得將該次採購金額計入由機構、團體、庇護工場承包或分包之年度累計金額：

- 一、依前條第一項各款方式辦理優先採購，仍無機構、團體、庇護工場參加投標、議價或經資格審查無合格。
- 二、依前條第二項各款方式辦理優先採購之決標，仍無法決予機構、團體、庇護工場。
- 三、以前條以外方式辦理優先採購者，得於招標文件規定投標廠商非屬機構、團體、庇護工場者，其投標文件得載明得標後，預計分包予機構、團體、庇護工場之項目及金額比例，並於得標後載明於契約中。
- 四、非因義務採購單位事由，致解除或終止契約。
- 五、得標之機構、團體、庇護工場無正當理由未依契約履行。

第六條 義務採購單位對機構、團體、庇護工場承包或由非機構、團體、庇護工場廠商所分包提供之物品及服務，經查獲非由身心障礙者生產、提供或以進貨轉售方式供應或冒用機構、團體、庇護工場名義參與投標、訂約或履約者，應終止或解除契約，並函送主管機關列為違規機構、團體、庇護工場名單；其履約保證金不予發還。必要時，並得採契約規定之其他措施。

前項規定應載明於契約中。

第七條 義務採購單位於採購時，應查驗機構、團體、庇護工場相關證明文件；必要時，得向主管機關查證，主管機關應提供必要之協助。

第八條 中央主管機關應於年度開始一個月內，行文總統府、國家安全會議、行政院、立法院、司法院、考試院、監察院及院

屬各一級機關與直轄市及縣（市）政府，就該機關、所屬機關（構）前一年度採購第三條第一項、第二項所定物品及服務項目之總金額及比率，於年度開始六個月內彙送中央主管機關公告。

接受政府補助之機構、團體及私立學校前一年度採購第三條第一項、第二項所定物品及服務項目之總金額及比率，由各該目的事業主管機關彙整審核後，於前項期限內彙送中央主管機關公告。

義務採購單位未達第三條第八項所定比率者，應敘明理由並檢討改進；無正當理由者，依本法第九十七條及第一百零二條第二款規定辦理。

第九條 第三條第八項所定一定比率，應於本辦法發布施行後每二年檢討之。

第十條 本辦法自發布日施行。

## 附錄五

### 身心障礙福利機構團體或庇護工場生產物品及服務項目

#### 分類一覽表

項目 (系統產生)	分類 (系統產生)	商品名稱	優先採購平台上掛列之產品
食 品	烘焙類	麵包 糕餅 吐司…	
	米麵製品	油飯 米粉 水餃 包子	
	冰品飲料	咖啡 茶 果汁 豆奶 果凍 冰….	
	節慶禮盒	月餅禮盒 彌月禮盒 聖 誕糖果包	
	便當		
	餐盒		
	蔬果茶葉	水耕有機蔬菜 苜蓿芽	時令蔬菜、茶葉、水果總匯
	醃漬品	蜜餞 泡菜	
	肉類食品		肉鬆、魚鬆、羊肉(牛肉)爐料理 包、肉粽
	堅果類	瓜子 花生 咖啡豆	
其他		咖啡豆、咖啡粉、奶茶、手工貢丸、 方塊酥、茶梅、滷味、花草茶	
手工藝品	陶藝類(軟陶 樹脂)		
	玻璃藝品		
	紙藝品		
	皮雕藝品		
	吊飾藝品	手機吊飾 中國節	
	布類 編織藝品	拼布 壁飾	
	金屬藝品	手鍊	
	繪畫藝品	油畫 國畫 彩繪	
	木製藝品	獎牌、原木造型花器	
	油脂製品	香皂、精油 蠟燭	
	其他	胸花 緞帶花飾 壓克力雕 刻	手工皂、手工袋、手工花、串珠、 手工吊飾、手鍊、手工卡片

清潔用品	清潔用品	抹布 拖把 圍裙 袖套	竹掃把、塑膠掃把、趕水器、抹布 拖把 圍裙 袖套、手工皂
園藝產品	盆栽		
	園藝造景		
	花卉(束)		
	其他		有機栽培土、有機肥、胸花、花籃
輔助器具	輔助器具		
家庭用品	寢具	棉被 床單 枕頭 毛毯	
	家俱(編織縫紉品)	桌巾 椅墊 抱枕 腳踏墊	
	餐具	環保餐具 紙杯 餐桌墊 杯組	
	其他		毛巾、香草皂、節能燈管、浴巾、 油畫馬克杯、窗簾、抹布
印刷	專業印刷		
	名片		
	海報卡片		
	其他(設計排版)		印刷、月曆、公文封印刷...
清潔服務	辦公大樓清潔		
	居家社區清潔		
	其他		清潔打掃、庭園整理
餐飲服務	簡餐		
	外燴		
	其他		茶會自助式、養生餐飲、各式飲料
洗車服務	洗車服務		
洗衣服務	衣物清洗		
	床單 被套清洗		
	其他		洗衣
客服服務	電話行銷		

	客戶諮詢服務		
	市場調查		
	其他		加油、按摩、三輪機車宣傳廣告、 網路行銷關鍵字分析
代工服務	資訊服務	網頁設計 系統開發 電 腦打字	
	商品包裝		
	產品代(加)工		商品轉印、印章、環保再生碳粉 夾、拖把、環保氣密蓋板、環保杯、 小袋、堅果代工、包裝、文具加工 包裝
演藝服務	表演節目		
	喜慶會場佈置		
交通服務	復康巴士		
其他	按摩		鋼琴調音、點字書、按摩 、觸摸式地圖、點字月曆、點字名片

(身心障礙機構團體庇護工場網路資訊平台)

## 附錄六

# 2013 地方特色工藝輔導 協助偏遠地區培育工藝創意產業人才計畫

### 壹、計畫概要

#### 一、計畫名稱：協助偏遠地區培育工藝創意產業人才計畫

##### (一)計畫依據：

依據中華民國 99 年 2 月 3 日華總一義字第 09900022451 號總統令制定公布之文化創意產業發展法第二章協助及獎補助機制第十二條主管機關及中央目的事業主管機關得就下列事項，對文化創意事業給予適當之協助、獎勵或補助。

依據中華民國 99 年 8 月 30 日文化部文壹字第 09920200352 號令發布「文化部協助獎勵或補助文化創意事業辦法」規定辦理。

依據文化創意產業二期修正計畫-工藝產業發展計畫辦理。

文化部文化政策之泥土化、國際化、雲端化、產值化四化方向辦理。

依據本中心「推展工藝文化與工藝傳承計畫補助要點」辦理。

##### (二)計畫理念：

1. 回歸文化初衷，打造由下而上的文化政策，落實文化均權的理念。
2. 為提昇偏遠地區社區與社會團體之文化創意產業能量。
3. 媒合設計與偏遠地方尚未被發掘之故事與原生工藝，強化偏遠地區之在地文化創意產業之產品質量。

### 二、辦理單位

(一)指導單位：文化部

(二)執行單位：國立台灣工藝研究發展中心

承辦人聯絡電話：049-2334141 #134 洽侯先生  
e-mail：plhou@ntcri.gov.tw 或 cmark@ntcri.gov.tw

## 貳、計畫目標

- 一、為落實「文化平權」平衡偏遠地區文化弱勢人民團體，並結合文化創意產業政策，本年度擬甄選 3-6 個偏遠地區之社區據點或社會企業、福利機構，辦理工藝創意人才培訓計畫。
- 二、透過以「原鄉、原物、原味」的目標，導入設計師與工藝家，以專業開發訓練為主旨，發展偏遠地區社區自我建構原鄉特色工藝或強化偏遠地區社會企業或福利機構發展文創商品及行銷能力，達到文化平權的理念。

## 參、計畫策略

為引導達成政策目標，扶植重點在於偏遠地區之社區或社會企業或福利機構的文化創意產業之能力提昇，著重在偏遠地區之部落（地區）文化發掘，身心障礙福利機構團體或庇護工場之創意產業之工藝人才養成，包括工藝技術、工藝設計兩個層面。

執行策略分為兩個部份：

一、協助工藝技能的提昇：補助偏遠地區的工藝技術或再提昇，由本中心補助款進行協助尋求工藝師資，並調查在地資源緯主要任務。

二、設計師的合作開發與教育：由本中心業務單位聘請專業設計師進行設計技術的指導與產品開發，透過實務操作手法激發創意，提昇其工藝設計能力。

計畫規範：

1. 辦理偏遠地區原鄉技術重建課程或在地初萌技

術精進課程者請務必明列課程表與工藝技術類別及預計招收之學員人數等。

2. 本中心將以專業能力對課程進行建議，以落實技能精進課程內容，故請詳列師資及課程內容。

3. 原鄉之工藝設計產品方面由本中心依原鄉屬性尋找合適之設計師團隊或大專院校媒合之。

補助款經費核銷項目：

講師鐘點費、講師交通費、材料費、工具及耗材（含五金工具及配件耗材、手工藝配件等）、產品打樣費用（非社區相關技術之樣品打樣費用）等相關費用。

## 肆、經費補助辦法

### 一、經費補助對象

申請資格：高度偏遠地區之登記立案之地方/社區協會、或社會企業與福利機構等社會團體。

註：

1. 所謂偏遠地區請見行政院研究發展考核委員會定義偏遠地區鄉鎮之偏遠程度高的鄉鎮，請見附件六。
2. 社會團體：指依法立案，其章程或經營內容為發展社會企業或社會福利之財團法人或公益社團法人。如基金會、協會或庇護工場等。

### 二、經費補助原則

(一) 本案受理申請原則，依上條件進行提案申請。

(二) 本案高補助金額，將視計畫書之規劃完整度、可行性及預

期績效於級距內酌予調整。每一單位補助範圍 25 萬～45

萬元。

### 三、審查標準

審查項目及權重：(注意：簡報審查時，請按下列評分項目按序製作精要簡報及報告)

項次	類型	評分項目	權重
1	高度偏遠地區	環境氛圍(包含週邊環境及社區組織投入程度)	30%
		設備(包含社區施作場域及設施工具)	25%
		執行策略與項目(工作項目與執行力)	25%
		經費使用效益比(最小經費/最大成果)	20%

### 伍、申請補助計畫流程

#### 一、申請應備資料

計畫書兩份，內容包括：

1. 附件二之申請表。
2. 附件三或四之計畫書格式內容。
3. 登記立案文件。

請依序彙整成冊後以掛號郵寄至本中心，郵寄內容應包括計畫書一式兩份，一份裝訂(請以膠裝方式裝訂)，一份不裝訂及資料之電子檔光碟一份。所需相關電子資料檔，請由臺灣工藝研究發展中心網站([www.ntcri.gov.tw](http://www.ntcri.gov.tw))下載取得，不符合本案主旨或資料未齊全者或未依格式撰寫者恕不受理申請。

#### 二、送件地點

計畫書請以掛號郵寄至本中心承辦單位：542 南投縣草屯鎮中正

路 573 號「國立臺灣工藝研究發展中心 技術組收」。並請於信封上註明「申請單位名稱」及「協助偏遠地區培育工藝創意產業人才計畫」字樣。

### 三、申請送件及執行期限

申請送件期限：即日起至 102 年 3 月 1 日止（郵戳為憑）

執行期限：計畫執行期限由簽約日起至 102 年 11 月 30 日止，所有結案程序須於本年 102 年 12 月 15 日前完成結案，並檢附該年之結案報告書（見附件四）。

### 四、申請注意事項

- （一）不得以相同或類似之計畫內容之工作項目重複申請政府其他計畫補助。同計畫不同工作項目得分別向不同單位申請補助，惟需於計畫中註明。
- （二）倘因文化部所編列年度補助預算被刪除等不可歸責之因素，致政府補助款不足支應時，本中心得終止個案契約。
- （三）計畫通過審查後，本中心視需求將派員至申請單位檢視工藝設備、環境進行實地踏查。
- （四）申請補助審查時，由計畫主持人進行簡報，並接受詢答，其餘合作單位須視情況列席備詢。
- （五）本中心將安排簡報場次（期中及期末），如無法準時出席該場次，請於到文後儘速與承辦單位聯絡或於訂定日期前二日與主辦單位協調，未提報告者取消該期之補助。
- （六）本中心於審查後公告入選名單，並辦理統一簽約與核銷說明會，所有獲補助單位必須出席參加。
- （七）本中心補助經費不得使用於出國考察、出國機票等支出。

## 陸、計畫管理

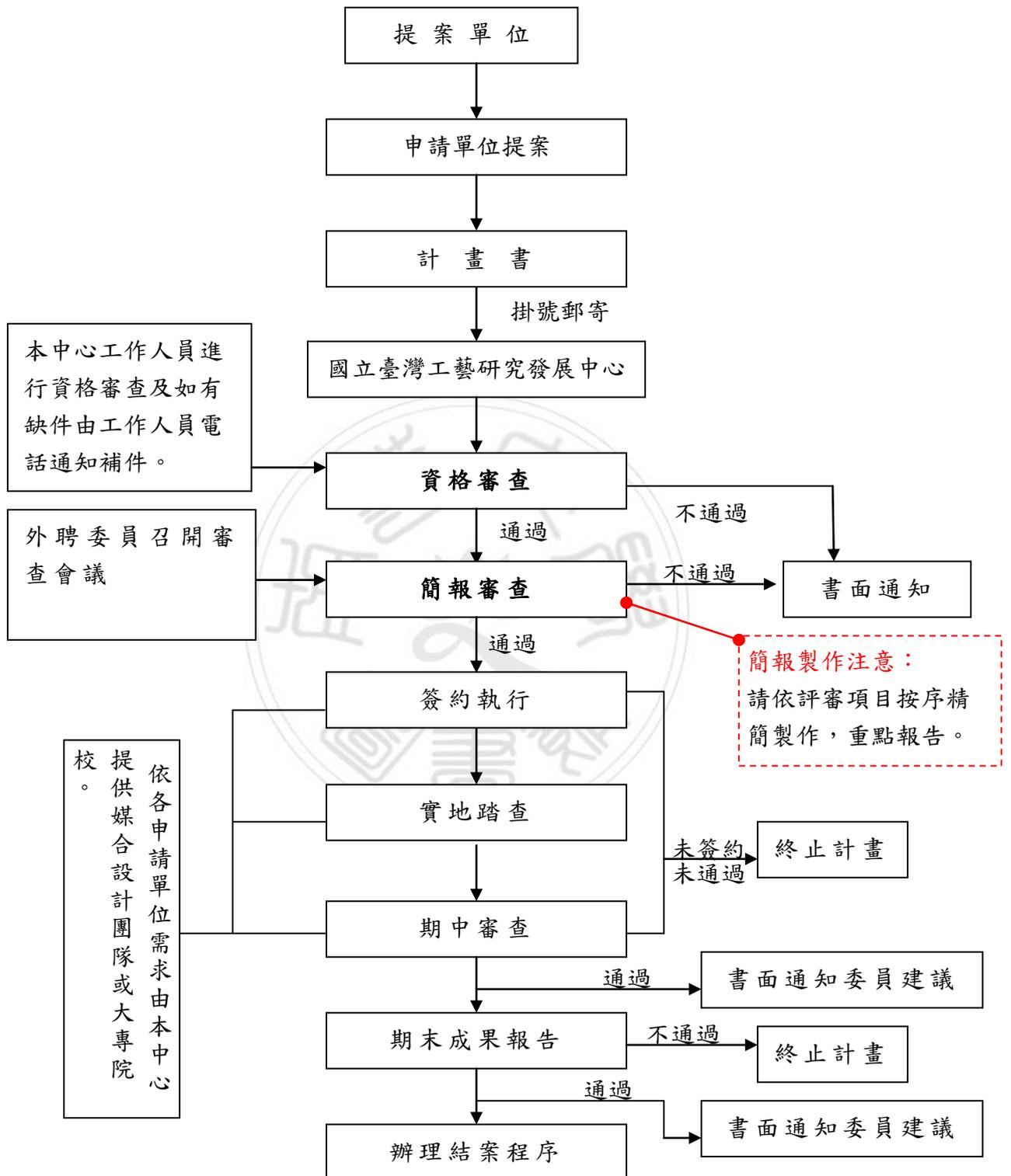
- 一、文化部及本中心，得不定期進行查訪工作進度，必要時得委請專業人員協助進行技術或帳務查核，須改善者發函通知改善，並列入補助案成果考核。
- 二、計畫執行期間，倘契約內之計畫書所列執行項目需局部變更時，應敘明理由、變更內容及各項影響評估等，以書面資料函送主辦單位，再由計畫主辦單位彙整評審委員意見後逕行核定。
- 三、計畫執行期間倘發現有異常情況或違背契約規定者，計畫執行單位得要求申請單位限期改善。倘未能於限期改善或有異常情節重大者，得由計畫執行單位提經計畫審議會議，裁定屬實者，得予中止計畫及解除契約並追回補助款。
- 四、計畫提案單位之執行為計畫主要負責人，應配合本中心政策執行計畫，如未依上述規定將取消補助計畫。
- 五、受補助者於計畫結束後一年內，須配合文化部及本中心參與相關成果發表與展示等活動。
- 六、同一年度相關計畫已獲文化部等單位補助，本中心得認定已獲補助，不再辦理計畫審查。
- 七、受補助計畫所得之成果、產品、資料，著作權屬於受補助者，惟本中心得作非營利之展示、宣傳、推廣等使用。
- 八、各宣傳資料、書刊及宣傳片等，於適當位置標明補助單位為國立臺灣工藝研究發展中心、指導單位為文化部。
- 九、原始憑證應依支出憑證處理要點之規定辦理（原始憑證應依序裝訂，附經費支出明細表，並加封面）。
- 十、廣告費及印刷費之收據，應附樣本或樣張。
- 十一、有關補助費之所得稅扣繳，由受補助者負責辦理。

十二、法人或團體接受機關補助，辦理採購時請依政府採購法相關規定辦理。

十三、有下列情事之一者，本中心得不予協助、獎勵或補助；已協助、獎勵或補助者，得撤銷或廢止之；並視情節輕重，以書面行政處分追回全部或部分之獎勵或補助：

1. 使用票據經拒絕往來尚未期滿。
2. 公司淨值為負值。
3. 申請之日前三年內，曾有違反協助、獎勵或補助相關法令、約定或條件之紀錄。
4. 其他有具體事實足認給予協助、獎勵或補助有偏頗之虞或顯不合理。
5. 提供虛偽、不實之文件、資料。
6. 未經本中心同意，逕予變更原定計畫。
7. 對於協助、獎勵或補助之事項重複申請。
8. 違反本中心就補助之核准所為之附款。

## 柒、計畫作業流程



## 捌、工作進度表

表 1：2013 年計畫項目及執行進度（甘特圖）

工 作 項 目	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
1 計畫書擬定 1/1~1/30	>											
2 計畫公告徵件 2/1~3/1	>>	>>										
3 計畫收件截止 3/1			>									
4 完成計畫審查 3/1~3/20			>>									
5 簽約撥付第一期款 4/1				>								
6 實地踏察執行進度與成效 4/1~11/30				>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
7 期中考核 7/01~8/05							>	>				
8 撥付第二期款 8/10								>				
9 期末成果報告 11/22											>	
10 撥付第三期款 12/31												>
11 計畫結案作業 12/1~12/31												>>

行政院研究發展考核委員會定義偏遠地區鄉鎮名稱

縣市別	偏遠程度高
台北縣	石碇鄉、坪林鄉、平溪鄉、雙溪鄉、貢寮鄉、烏來鄉
宜蘭縣	三星鄉、大同鄉、南澳鄉
桃園縣	復興鄉
新竹縣	五峰鄉、峨眉鄉、尖石鄉
苗栗縣	獅潭鄉、泰安鄉、南庄鄉、大湖鄉、三灣鄉
台中縣	和平鄉
彰化縣	
南投縣	魚池鄉、仁愛鄉、國姓鄉、鹿谷鄉、中寮鄉、信義鄉
雲林縣	
嘉義縣	大埔鄉、阿里山鄉、梅山鄉、番路鄉
台南縣	楠西鄉、南化鄉、大內鄉、左鎮鄉、龍崎鄉
高雄縣	田寮鄉、六龜鄉、甲仙鄉、杉林鄉、茂林鄉、桃源鄉、三民鄉、內門鄉
屏東縣	滿州鄉、霧臺鄉、三地門鄉、瑪家鄉、泰武鄉、來義鄉、獅子鄉、春日鄉、牡丹鄉
花蓮縣	壽豐鄉、富里鄉、卓溪鄉、秀林鄉、豐濱鄉、萬榮鄉
台東縣	大武鄉、海端鄉、達仁鄉、東河鄉、金峰鄉、卑南鄉、長濱鄉、延平鄉、蘭嶼鄉、綠島鄉
澎湖縣	湖西鄉、白沙鄉、西嶼鄉、望安鄉、七美鄉
金門縣	金湖鎮、金沙鎮、金寧鄉、烈嶼鄉、烏坵鄉
連江縣	南竿鄉、北竿鄉、莒光鄉、東引鄉