

明志科技大學

經營管理系

專題研究計劃書

企業可以不一樣： 社會企業經營關鍵成功因素之探討

組員：	學號	姓名
	U00227001	丁宇倫
	U00227011	吳季樺
	U00227014	李姿嫻
	U00227016	李睿緯
	U00227017	周育帆
	U00227026	韋岳斌
	U00227042	潘冠宇

指導老師：_____

中華民國 102 年 8 月 30 日

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究方法與流程.....	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節 社會企業.....	5
一、社會企業的定義.....	5
二、社會企業的發展.....	6
三、社會企業相關的文獻.....	7
第二節 關鍵成功因素.....	8
一、關鍵成功因素的定義.....	8
二、關鍵成功因素的特性.....	9
三、關鍵成功因素的分析與確認.....	10
第三章 研究方法.....	14
第一節 方法與流程.....	14
一、研究方法.....	14
二、研究流程.....	14
第二節 資料收集方式.....	14
一、文獻蒐集.....	14
二、多重個案研究.....	15
三、深度訪談.....	15
第三節 訪談對象.....	17
第四節 個案分析.....	18
一、光原社會企業.....	18
二、大王菜舖子.....	19
三、耕心蓮苑教育基金會.....	20
四、喜憨兒社會福利基金會.....	21
五、勝利身心障礙潛能發展中心.....	22
六、The Big Issue 大誌雜誌.....	23
七、四方報.....	24
八、表格比較.....	25
參考文獻.....	26

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

現今的台灣社會有著許多非營利組織在幫助社會，其對社會的幫助包括社會服務、政策提倡、教育文化、衛生醫療…等等，對國家的未來發展影響甚鉅。

然而雖然有如此多的非營利組織在幫助著社會，但是近年的經濟不景氣加上各國政府支出在非營利組織的費用也逐漸縮減，在資金及各方面資源短缺的情況下，也影響到這些組織永續經營的理念。

而這些影響也迫使了這些非營利組織做出一些改變，他們維持著他們正在做的事情，也就是幫助上會上需要幫助的人們，而另一方面，為了確保資金來源，他們也從事一些所謂的商業行為，使他們的資金避免短缺的情形，這就是社會企業的雛形。

社會企業取得了營利組織與非營利組織的平衡，讓這些非營利組織可以不用太依賴政府或是人民的捐款生存，也成功地幫助社會降低負擔，讓一些社會上相對較弱勢的人們學習一技之長，而進一步有謀生的能力。社會企業是一種創新的商業模式，且能夠有效幫助社會解決問題，且社會企業應該是企業經營者的目標以及動機，以慈善為目的，謀利不適最主要的目標。

Defourny (2001) 認為，若從社會面觀察之，社會企業即是公民一同參與的一種型態，其應鼓勵公民多多參與社會企業的活動，以鼓勵社會參與，並增強人與人之間的凝聚力與社會資本的累積。社會資本是促進社會網絡的重要元素，但社會資本深受文化的影響，因此不同文化的文化差異，以及關懷弱勢族群，是值得重視的議題。我們常常看到外地來的組織取代當組織進行脫貧方案，然而在缺乏認同的情況下，貧窮者期盼的是物質上的回饋，很容易造成乞丐心態，對於實際上的脫貧效果也較無幫助。

總而言之，社會企業是指在傳統部門的概念無法因應社會日趨複雜的問題時，傳統部門的界定方式也會隨之式微，尤其是社會部門和企業部門逐漸產生的一種新型態的混合組織，是一種歐美國家第三部門變革的新趨勢，也由於社會企所牽涉的概念相當廣泛，因此到目前為止對於社會企業並沒有一個非常確定的言論，無論是在歐洲或美洲，社會組織以許多不同的形式組織存在著，也讓各個學者以不同的面向及觀點來研究所謂的社會企業。

相較於西方國家在社會企業方面的研究與討論已經有一定的程度，台灣目前在社會議題的研究才剛起步，再進一步分析台灣的社會企業研究，大多由非營利組織產業化、個案性的分析或是從經營管理的面向切入，深度地探討社會企業對社會所帶來的效益，並不能勾勒出台灣社會企業不同的輪廓與面貌。此外，雖然也有許多研究探討在公私部門的合作下，對於解決貧窮、失業或是幫助弱勢族群的成效，基本上都是從事慈善事業的角度切入。

社會企業仍然是個非常新興的研究議題，社會企業大多是近十年來的研究成果。而且目前針對台灣社會企業的研究，仍採質性訪談和個案分析的方法，探討的範圍也針對社會企業的某一面向切入，與研究者所需深入了解的社會企業仍有一段距離，因此，如上述所言，我們主要的探討對象為目前社會上的社會企業，以此了解社會企業興起的原因、經營現況與策略，以及遭遇到的挑戰及困境，以及其「關鍵成功因素」，為本研究主要探討的主題。

第二節 研究目的

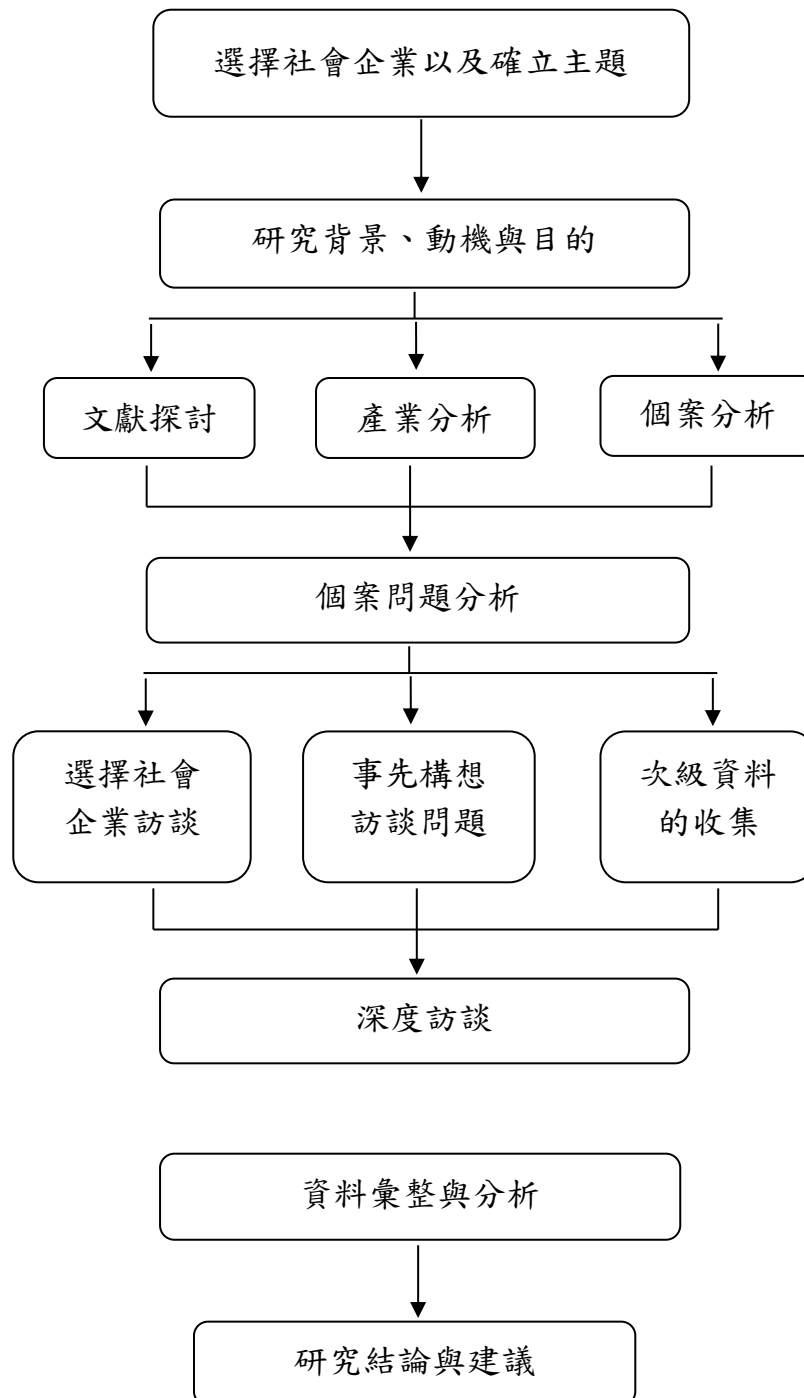
綜觀上述所言，在面對現今越來越多變的社會環境中，台灣社會企業的發展越來越受到重視，幫助更多的弱勢族群、降低社會負擔；像是有名的喜憨兒烘焙屋、光源社會企業等等，能夠讓社會企業在利潤以及社會責任之間取得平衡的方法也是令人非常感興趣。

本研究透過多重個案的比較，瞭解成功社會企業在經營上的相同與相異點，透過分析與比較的過程，作為後續提出管理意涵的基礎，並探討其是如何做到能夠幫助降低社會負擔且從中獲取利潤並永續經營，以及對於社會所造成的正面效益為何，並進一步探討社會資源及其的發展關係，且探索它們的「關鍵成功因素」，並且提出未來發展之具體建議。

第三節 研究方法與流程

本研究流程圖，如下圖一所示：

圖一、研究流程圖



第二章 文獻探討

第一節 社會企業

一、社會企業的定義

「社會企業」是什麼呢？這一詞在這近幾年來是一個非常夯的議題，從全台灣到全世界，社會企業儼然形成了一場新的公民自覺與自發性運動，不但模糊了社會與企業的之間的界限、且轉化了非營利組織的思維，更改變了政府的公共政策、稅收與社會負擔等等…

日前火熱的話題洪仲丘事件發起的 1985 公民運動，雖無硬性要求任何人參加，卻在短短的數日內號召了高達 20 多萬名民眾到場參與；社會企業對目前的社會環境好比 1985 公民運動，大家希望社會能夠進步、降低政府負擔，進而創立企業，不畏艱辛、即便是只有微薄的利潤，也想為這個社會盡一份心力。

廣義來說「社會企業」指的就是一個用商業模式來解決某一個社會或環境問題的組織，例如喜憨兒烘培屋就是以關懷喜憨兒為主，保障他們應有的權力；而勝利潛能開發中心則是以照顧身心障礙者，並協助就業等；有名的全球雜誌「大誌」更是以無償的方式，讓街友們不再有一餐沒一餐，靠著販售一本本雜誌來賺取生活金。各組織以營利公司或非營利組織之型態存在，並有營收與盈餘。而這些盈餘主要用來投資社會企業本身、繼續解決該社會負擔或環境問題，而非為出資人或所有者謀取的主要因素。

另外，社會企業在台灣甚至全世界創造了一系列的正面效益，且很多人都認為這將會是一個可擴張與永續經營的商業模式，除了能提升社會公益更可創造共享價值，明顯的看出社會與企業之間不再只是陌生的兩個名詞，而將可成為社會進步的方程式。但每個國家、組織、或個人對「社會企業」此概念的定義與解讀不盡相同，因為與其他產業比起來，「社會企業」仍是一個新興領域，具體的定義應該要讓各社會企業的工作者們共同且持續塑造、加強與補充。所以，我們將為大家整理了一些國內的社會企業，對此概念的定義讓大家更可以清楚的明白。

二、社會企業的發展

社會企業的源起最早最早可追溯至 1970 年代中期、微型信貸 (microfinance) 模式的創立。當時位於南亞的孟加拉是個貧窮至極且每天皆有許多人因為沒有足夠的糧食與水而上天堂。一名曾獲得諾貝爾和平獎的得主—穆罕默德·尤努斯 (Muhammad Yunus) (以下簡稱為：尤努斯) 在 1983 年創立了窮人銀行，最大的訴求不在於賺取中間的利息，而是想讓窮人可以進行借貸，改善他們原本惡劣的生活環境；從某一村莊到孟加拉全國，甚至到全球，擁有超過 840 萬借貸人，每年借款金額高達 15 億美元。

尤努斯說，起初開始設立銀行不知該如何規劃借貸程序，因此對傳統的銀行進行了研究，研究結果發現，傳統的銀行大多服務對象的都是有錢的人或者是男性；但尤努斯卻打破傳統、試著以創新的思維力求改變，將借貸人擴增為女性與窮人，因為他認為，女性借款人取得資金後帶來的正面效果將遠大於男性，當她們取得第一筆資金會用來改善家中的生活品質或者投資在小孩的教育上，透過教育環境的提升令原本落後的村落更具競爭力。

社會企業發展至今，關注範圍已從原本的微型信貸，漸漸擴展到更多的社會議題，例如教育機會、兒童健康、環境問題、氣候變遷、弱勢族群等一些不被社會重視的議題。現在，全世界各地有許多社會創業家，希望以此創新的商業模式來改善社會中被忽略的角落。

社會企業，其實都是從一個很簡單的想法開始。而社會創業家和一般人不同的地方，在於他們總是以幫助社會為第一考量，然後再用市場機制的創新去實踐他們的理想與抱負。我們這組將整理一系列的社會企業案例，帶大家來看看目前社會企業的創意思維，是如何被具體的落實在世界的各個角落！

三、社會企業相關的文獻

以往有關於社會企業進行探討的主題，如個案的創業歷程、商業模式及經營績效等為主要研究目標，相關研究結果指出，「社會企業」一詞為一個較興新的領域。主要包含了如何從賺取利益中兼顧負擔政府責任，並降低社會犯罪率及人們經常忽略的社會事件…

而社會企業，其實也意涵著工作整合的意思，怎麼說呢？就是因應著不同族群的不足與缺失，從中發展出不同的就業特色。好比身心障礙者能夠在勝利潛能發展中心培訓他們平面網頁設計、資料建檔等簡易性的工作，讓他們能夠在相對弱勢的情況下看見了生命中的新希望；世界展望會也在全球各地舉辦飢餓 30 的活動，為了就是讓更多人能夠發揮同理心，以「身體力行」的方式，體會非洲國家缺糧無水可用的窘境；大誌（Big Issue）雜誌社則是無償地提供雜誌讓街友們可透過販賣一本本的雜誌賺取生活金，以永續發展的方式幫助他們，有人說給你一條魚不如教你如何釣魚應該就是這個意思！

第二節 關鍵成功因素

一、關鍵成功因素的定義

關鍵成功因素(Key Success Factor , KSF ; 或是 Critical Success Factor , CSF)的概念，是從 John R. Commons (1934)以「限制因子」的觀念而來的，其運用在組織的管理及談判上，隨後此理念也慢慢的運用在各個領域中，而其他學者也陸續從其他領域的研究中提出了對關鍵成功因素的探討與定義。

Hofer & Schendel (1978)指出，關鍵成功因素是一些能夠影響管理決策的變數，這些決策對產業中各種不同企業的整體競爭有深遠的影響，而這些因素通常會隨產業的不同而改變。

Boynton & Zmud (1984)認為，關鍵成功因素就是一企業或經理人欲獲得良好績效或成功，而特別且持續注意的一些事情。關鍵成功因素也是目前及未來影響該企業營運活動成功的主要因素。

Asker (1984)認為，關鍵成功因素是企業面對競爭者所需具備的競爭能力或資產。成功的企業通常在關鍵成功因素的領域中具有優勢；不成功的企業通常缺少關鍵成功因素中某一個或幾個。企業唯有把握關鍵成功因素，才能建立永續的競爭優勢。

大前研一 (1985)認為，關鍵成功因素是策略家尋找策略優勢的途徑之一，即透過確認本行業的關鍵成功因素，然後把企業資源集中投入到可以取得競爭優勢的特定領域中。

吳思華 (民 77)認為關鍵成功因素是指，在特定產業中所具備的技術或資產能成功地與其他競爭者競爭，藉由分析產業本身的優勢與關鍵因素的配合程度，就能判斷該產業是否具有競爭力。

如各位學者所定義的都各有各的不同，我們從上述的定義中可以結論出，關鍵成功因素是一變數會因產業不同而改變，一個企業若想在特定領域裡成功及擁有永續的競爭優勢，就必須先深刻的瞭解領域的特性、資源條件、環境等，成敗的關鍵就在於是否能掌握住關鍵成功因素。

二、關鍵成功因素的特性

Ferguson & Dickison (1982) 定義的成功關鍵因素之特性歸納如下：

- (一) 關鍵成功因素會隨時間不同而改變。
- (二) 關鍵成功因素會因產業、產品、市場不同而有所差異。
- (三) 關鍵成功因素應考慮未來的發展趨勢。
- (四) 在尚未了解關鍵成功因素之前，貿然投入該產業，該企業將導致失敗。
- (五) 關鍵成功因素會隨著產業生命週期而改變。
- (六) 管理者應將重心集中於關鍵成功因素。
- (七) 管理者必須對關鍵成功因素有深入的了解，並且致力其中做為策略形成的基礎。

有學者也提出了其他看法，認為關鍵成功因素也具備其他的特性，Per V. Jenster (1987) 認為關鍵成功因素具備四項特性：

- (一) 能反映出策略的成功性
- (二) 是制定策略的基礎
- (三) 能激勵管理者與其他工作者
- (四) 是非常特殊且可衡量的工具

各學者所提出的關鍵成功因素特性，讓我們能清楚的知道該往哪個方向去探討成功因素。關鍵成功因素會隨時間、產業、環境資源、未來的發展趨勢的不同而有所改變，對於不容易掌握的關鍵因素，需時時的注意其動向，適時地去創新，增加競爭優勢。

三、關鍵成功因素的分析與確認

要分析關鍵成功因素有很多種方法，Duncan (1972) 認為可由內、外在環境來分析關鍵成功因素，內在因素包括組織人事、組織功能、管理階層、組織層次，外在因素包括競爭者、供應商、顧客、社會政治環境技術等。

Leidecker & Bruno (1984) 提出三個層面的關鍵成功因素分析，亦提出了八種確認關鍵成功因素的來源分析的方法，如圖二所示，他們認為關鍵成功因素的分析層級，應包含總體環境、產業環境與企業環境三項，分析社會、經濟、政治及科技之變動，對整體產業與企業本身的影響，從中分析確認環境的機會與威脅瞭解產業的競爭情況與成功所必備的資源與技術，再評估本身的優劣勢來決定資源的分配，並將資源有效的運用。如表一所示，此乃他們提出確認關鍵成功因素的分析方法。

圖二、關鍵成功因素分析



資料來源:J. K. Leidecker and A. V. Bruno., "Identifying and Using Critical Success Factors," Long Range Planning, Vol 17(4), Spring 1984, p25-32

表一、八種確認關鍵成功因素來源分析方法

方法	涵蓋層面	來源	優點	缺點
環境分析	總體面	公司高層對環境的偵測、社會及政治顧問服務	未來導向，與機會/威脅相連結	應用於產業或公司上有困難
產業結構分析	產業總體面	多種產業結構分析	著重於產業架構，並讓使用者可瞭解產業結構與單元間關係	產業關鍵成功因素不適用於某些特定公司
產業/企業專家	產業個體面	深入瞭解產業的專家、學者或從業人員	可獲得專家累積的知識及客觀資料中無法取得的資訊	缺乏客觀的資料，導致實證及驗證上有困難
競爭分析	產業個體面	高階管理者、企業幕僚群、外界顧問	對著重的焦點可提供詳盡資料，深度分析有較佳的驗證	在某些特定發展上受到限制
產業領導廠商分析	產業個體面	高階管理者、企業幕僚群、外界顧問	進行廠商分析有助於確認關鍵成功因素	侷限在個別廠商的策略反應及焦點
企業本體分析	產業個體面	內部幕僚群	透過各功能掃描有助於發展關鍵成功因素	花費時間與資料有限
暫時/突發因素分析	產業個體面	高階管理者決策與企業幕僚群的腦力激盪	主觀，不受功能別限制，可獲得短期關鍵成功因素	短期關鍵成功因素難以驗證
市場策略對獲利影響分析	產業個體面	PIMS 的資料	有實證基礎	一般性本質，無法得知相對重要性

資料來源:陳馥銘,「國內公用事業導入電子帳單呈遞支付服務(EBPP)概況分析及其關鍵成功因素之研究」,交大經管,碩士論文,民國 91 年 6 月,P.40,本研究附加整理

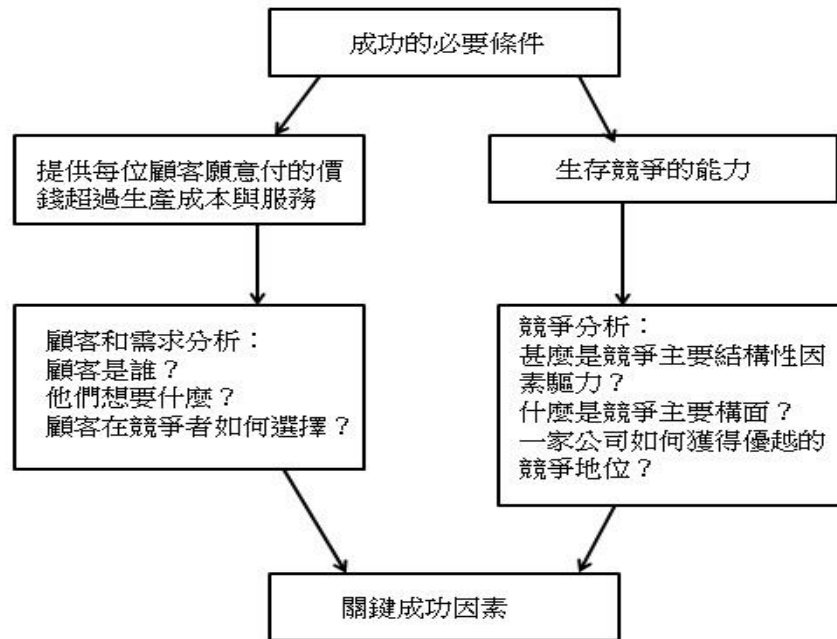
Hofer & Schendel (1985)也提出確認關鍵因素的五大步驟:

- (一)確認與該產業環境有關的競爭因素。
- (二)每個競爭因素依相對重要性予以權重。
- (三)就產業內競爭激烈與否予以評分。
- (四)計算每個競爭因素的加權分數。
- (五)核對每個競爭因素與實際狀況，並比較其優先順序。

周文賢(1999)認為關鍵成功因素的評估，是透過統計方式，針對競爭者所有的關鍵成功因素加以評估。評估關鍵成功因素的步驟有以下幾點:

- (一)關鍵成功因素評分：蒐集相關資料，為每一個競爭者的關鍵成功因素主觀的評分
- (二)賦予權重：按各關鍵成功因素的重要性，分別賦予權重百分比，所有權重加總為 100%
- (三)運用多元尺度分析：權重與評分可產生競爭者的加權分數，藉由多元尺度分析的計算，轉換成市場佔有率，進而產生定位圖及預估佔有率。
- (四)計算評估誤差：由多元尺度分析出的預估佔有率與透過市場結構分析，所產生出的實際佔有率相對比後，評估預測之精準度。

圖三、確認成功關鍵因素的觀念架構



資料來源:Grant,R.M “Contemporary Strategy Analysis:Concepts Techniques Applications”,2nd ed.(Black well Ltd 1995),pp76

第三章 研究方法

第一節 方法與流程

一、研究方法

本研究以文獻分析法來探討社會企業的成功關鍵因素，藉由既有的資料，對社會企業做初步的了解。現有資料的收集，主要以一些有關社會企業的書籍、企業本身的網頁、各大雜誌……等；除此之外，透過交談與詢問的方式，用心去體會受訪者真實的想法，不再是網站上官方的說法，可以得到受訪者計畫中或更新的意見，可以藉此彌補文獻分析法的不足之處。

二、研究流程

在研究流程上，先進行社會企業的選擇，並確立研究的主題、背景、動機與目的，且進行文獻探討、產業分析以及個案分析，並且在從中挑選訪談對象，擬定訪談策略，而後經由文獻以及訪談內容來探討社會企業的存在價值以及其運作模式，並且彙整所獲取的資訊，進行討論與研究所選擇的社會企業成功因素的共同點，確立其「關鍵成功因素」。

第二節 資料收集方式

本研究資料蒐集主要的方法包括文獻蒐集、多重個案研究、以及深度訪談三種。以下就資料收集方法分述如下：

一、文獻蒐集

本研究蒐集資料的來源，主要是透過查詢研討會論文、期刊、雜誌…等，檢索名詞包含社會企業、關鍵成功因素、Social Enterprise…等關鍵字，預期能夠透過相關文獻的檢閱，進一步了解文獻對於社會企業概念所做出的探討。

二、多重個案研究

個案研究是一種實際例子的研究，在現實生活環境中選取適當的個案，並使用多種資料來源分析個案所面臨的實際情況。個案研究不單單是探索性分析，也可以是解釋性或描述性的分析(Yin, 1994)，所以多重個案應該被視為多重實驗(或多重調查)一樣。

三、深度訪談

本研究的研究方法為深度訪談法以及結構式開放性訪談，深度訪談法的功能是：為了能夠了解訪談對象對問題之看法，以及自身對問題之外的意見；而結構式開放性訪談是一種單獨的、個人的互動方式，受訪者將藉由訪談的過程與內容，發覺、分析出受訪者的動機、信念、態度、做法與看法等，以求能夠探討出新的成功關鍵因素。各方法的定義如下：

(一) 深度訪談法

本研究小組採取質化研究，深度訪談法對於質化研究來說，是一個非常重要的研究方式，深度訪談傾向於對話式、以及較非正式性的方式實施，訪問是以調查員直接和訪問對象面對面接觸，一問一答的方式進行，這樣也不會使訪問對象感受到限制性，而回答出無效的答案（陳盈如，1991）。此研究方法是一種訪談者與受訪者雙方，面對面的互動過程，訪問資料正是社會互動的產物(畢恆達，1996；李美華、孔祥明、林嘉娟、王婷玉譯，1998: 袁方編，2002)。

通常使用此方法時，訪談者會盡可能使用最少的提示與引導問題，而是鼓勵受訪者在一個沒有限制的環境中，單純的就主題，自由的談論自己的意見，因此深入訪談法除了可增加資料蒐集的多元性外，更能藉此瞭解受訪者對問題的想法與態度。

(二) 結構性訪談

可分為(1)結構式訪談 (Structured Interviews)、(2) 無結構式訪談 (Unstructured Interviews)、(3) 半結構式訪談 (Semistructured Interviews) (張紹勳, 2004)。所謂結構性訪談(structured interview), 是指在訪談之前就已經將欲訪談之問題及其步驟設計成一結構, 它是一種高度控制性的標準化訪問, 包括提出的問題、提問次序和方式, 以及記錄方式等都完全統一。這多用在問卷訪問, 或由一組特定的訪員依照特定的訪問規則去進行訪問(袁方編, 2002; 黃光玉、劉念夏、陳清文譯, 2004)。

而非結構訪談模式為無一提問的標準程序, 僅以一個題目由訪談者與受訪者自由發揮, 即是所謂非正式的訪談(Informal Interview), 沒有特定談話焦點, 訪談內容也沒有組織, 一切自然發生(袁方編, 2002, 黃光玉、劉念夏、陳清文譯, 2004)。極具彈性, 如此訪談者可與受訪者自由隨意的彈出自己的意見與感受, 廣泛取得有用的資訊, 不受問題內容與提問次序限制。

半結構訪談的特點是:(1)有一定主題, 雖提問問題之結構鬆散, 但仍有重點及焦點;(2)訪前擬定的訪談大綱或訪談要點, 但在訪談進行過程中問題可以是邊談邊形成有相當彈性;(3)訪談者不需使用特定文字或語意進行訪問, 訪問過程以受訪者的回答為主。(鍾倫納, 1993; 趙碧華、朱美珍編譯, 1995; 席汝楫, 1997; 袁方編, 2002, 黃光玉、劉念夏、陳清文譯, 2004)

(三) 開放式問題

所謂開放式問題(open-ended question), 是指受試者對問題的反應方式沒有特殊限制的問題, 可以依照其想法答題, 開放式問題可以蒐集較豐富的資料, 此項長處可以彌補封閉式問題的缺點, 不過因訪談對象可自由不受拘束回答, 因此所得之答案五花八門, 對於整理與分析, 會產生相當的難度(周文欽, 1990)。

(四) 訪談步驟

- 1、取樣：選擇符合條件之對象。
- 2、訪問：進行實際訪談，在訪談前要先做好訓練。
- 3、調查員之訓練：
 - (1)在訪談中，調查員要保持中立的態度，不要把自己的意見暗示給被調查者，否則會影響資料的真實性。
 - (2)要把握訪談的方向和焦點，防止談話偏離調查主題，以免影響效率。
 - (3)使用的語言要簡明扼要。
 - (4)根據被調查者的特點，靈活掌握問題的提法和口氣。
- 4、紀錄：訪談過程以筆及錄音器完整紀錄訪問內容。

第三節 訪談對象

本研究於訪談對象的設定上，選擇對於本研究之目標需求具代表性的人、事件及企業，以從中獲取其他抽樣方法無法得到的訊息。為了概括眾多類別的社會企業，因此，本研究訪問對象選擇包括：(1)光原社會企業；(2)大王菜舖子；(3)耕心蓮苑；(4)喜憨兒烘焙坊；(5)勝利身心障礙潛能發展中心；(6) The Big Issue；(7) 四方報。

這七個社會企業不盡相同，光原是第一家以社會企業為宗旨的公司；大王菜舖子提倡保護地球、力挺有機小農；耕心蓮苑則是為了顧及孩子的教育發展而成立；喜憨兒烘焙坊的理念為「終身照顧」心智障礙者；勝利身心障礙潛能發展中心，幫助了身心障礙者找到工作機會；The Big Issue 大誌雜誌幫助街友擁有生活的自主性，同時也讓民眾對街友改觀；四方報透過報紙版面做為平台，集結了在台灣相對弱勢的東南亞族群。我們將以這七個具代表性的個案做為探討對象，以支持我們將之探討的論點。

第四節 個案分析

一、光原社會企業

於 2008 年成立，是台灣「第一家」以社會企業為宗旨的公司，是由曙光計畫團隊和一群願意為環境盡一份心力的原住民、原住民的朋友所創立。「讓原住民專心種菜，我們負責賣」，「光原社會企業」的其中一位創辦人王鵬超這般地解釋他們的創辦理念。「瑪納」礙於非營利組織定位，在銷售這般商業行為上，往往受到法規重重限制。

光原的前身是輔仁大學原住民專案辦公室，約在十年前，連結了政府、教會及學生資源實際進入部落後，才真正了解到，原住民地區的問題來源都是部落無法創造就業機會，青壯年人口外流、文化無法傳承，形成惡性循環。唯有解決經濟問題，後續的問題才有可能解決。光原於是透過建立部落小農生產的方式，結合瑪納生活促進會的力量，建立起屬於原住民自己不落體系的產銷班，整合了有機生產、技術訓練，並拓展銷售通路，減少中間商的剝削，創造出一個只屬於原住民小農的計畫生產網絡。因為部落風景光觀光區有很多廚餘，且廚餘轉作有機肥料可以降低成本，廚餘的回收以及處理也可以增加在地就業機會。創造出部落的在地就業機會，讓原住民脫離貧窮、並讓年輕人回流，傳承部落文化。此外，也希望能夠提供消費大眾平價且健康的有機蔬菜。光原社會企業希望創造一個原住民小農計畫的生產網絡，集合起這些原住民小農，讓農田成為有機農產品生產的基地，讓這個世界可以回復到人類與大自然和平共存的本質。

二、大王菜舖子

台灣務農出生的王福裕，是成大博士研究生，因東部永續發展計畫來到花蓮，已經從事城鄉規畫與研究多年了，一直思索著農村經濟與環境的問題。王福裕：「其實我不喜歡賣菜，不過他是一件事情，做好，他就能衍生很多事情出來。」從小生長的鄉村背景讓他對這塊土地及農人特別關懷，對王福裕而言，他認為：「一個人被訓練到博士、知識份子，到底要為社會做什麼？如果他做到博士也沒為社會做什麼，那就是浪費！」。王福裕移民到花蓮的這幾年，與農夫們聊天慢慢的了解農業問題與我們的生活是那麼的切身相關。在台灣，數十萬的農民，天天在土地上打農藥。受了污染的大地，田野不再是兒時釣青蛙抓魚的遊戲場，餐桌上的食物也總是被發現殘餘的農藥。

王福裕創立的「大王菜舖子」，是一個向在地農夫購買有機食材的行動，希望廣召追求健康與美味的朋友們，透過集體購買形成一股力量，享受新鮮美好的食物，支持用心的在地有機農夫。因此，建立一道橋梁，讓家庭、農夫和村子的媽媽們牽手互助，是創立這個舖子的理想。讓農夫安心的種植蔬果，也讓家庭吃的健康吃得開心，同時，也找回從前的美好天地。

成功打響知名度並擁有越來越多客群的大王菜舖子，並不打算擴大經營。大王認為，為了維持和小農生產方式的合作，像大王菜舖子這樣的社區支持型農業，最好不要擴大到小農難以供給的規模，基於宗旨，大王認為「菜舖子不能大，但要多，要遍地開花似的開出許多菜舖子才好」，才能真正吃到當地、現採的蔬果；當供給與需求達到平衡時，小農的生產量與出貨調配可以由家庭規模的訂戶支持，消費者才能和友善的小農建立互助關係。新鮮的蔬果先從產地採收再經由「大王菜舖子」理貨、出貨。有趣的是，幫忙包菜、分菜的人不需支薪，一天的勞力，就可以換來六百元的新鮮蔬果。這是一個靠自己的力量與眾人的支持，透過購買形成力量，支持了在地有機農民的作法。

三、耕心蓮苑教育基金會

創辦人余素華及陳瑞珠於 1997 年成立「耕心蓮苑」，從兩盞微細的亮光開始，當年他們不忍見到弱勢家庭的孩子，無力上補習班，夜晚遊蕩街頭，這兩位創辦人竟傻呼呼的貸款辦學，集結一群社區老師並默默堅守孝德倫理的宏揚，集結了家庭、學校、社區一起共同合作教養孩子，堅守著一個信念——「不分您的孩子，我的孩子，都是我們的孩子！」。到今天，他們創造改變社區的新力量！

他們從向銀行信用貸款創辦免費安親課輔班，到感動社區家長，並於 1998 年集資成立「耕心蓮苑教育基金會」；社區附近的補習班從到教育部告密，到幫忙介紹繳不起補習費的學生到耕心蓮苑學習；租賃的教室空間由三十坪空間擴大到四百坪用地，房東從租金如實收取到 2010 年向社區民眾宣達：維持社區學校，租金全免！「耕心蓮苑」所附設的學生食堂，也發展成為隨喜付費的社區餐廳，讓獨居老人、失能家庭的成員享有溫馨的餐點，讓貧困鄰居也有喘息落腳的地方。堅信人性本善，不順遂都只是一時，陳瑞珠表示：曾有位父親在失業之時，每天都來餐廳用餐、打包，但復業後，隨即將第一分薪水捐贈給「耕心蓮苑」的感人故事。目前餐廳的收入已成為贊助辦學的經濟來源之一。

有錢出錢、有力出力的善心與善行是台灣非常寶貴的社會資本，「耕心蓮苑」將自我累積的社會資本，傳遞至弱勢家庭、社區居民，也回饋給台灣社會，形成一股生生不息的循環動力。「取之於社會，用之於社會」的商道精神，為企業立下良好的典範。

四、喜憨兒社會福利基金會

「一般人面對生命中的不完美，可能選擇逃避，可能選擇隱藏，但是我們選擇創這群心智障礙者的價值。」因為這句話有了喜憨兒基金會的誕生，1995 年一位心智障礙者的家長覺得要讓同樣為心智障礙者的其他人創造其生命中的價值，而成立了喜憨兒基金會，這個基金會幫助喜憨兒學習，也讓這些小天使們學習謀生技巧，最為人知曉的就是喜憨兒烘培坊，這群人雖然是心智障礙者，但是他們做出來的麵包是不會輸給一般麵包店的，而喜憨兒烘培坊一邊創造賣麵包的營收時，也一邊利用這個營收去照顧更多心智障礙者。而這群心智障礙者從資源消耗方變成了資源創造方。

喜憨兒烘培坊以非營利的使命為本質，以營利的方式經營，幫助政府減少許多社會問題，這些心智障礙者在社會上可能沒有適合的工作崗位，然而又要花人民的錢照料他們，喜憨兒烘培坊就訓練這些心智障礙者，讓他們擁有一技之長去創造一份收入，這樣一來不但社會問題減少，社會資源也可以運用到更有用處的地方，達到一石二鳥的效果。

以現在這個社會，說到心智障礙者，可能有些人還是會有排斥的感覺，而喜憨兒基會的目標就是要讓這些心智障礙者可以被社會大眾所接受，也讓這些心智障礙者從接受者轉變為付出者，為這個社會多付出一份力量。

五、勝利身心障礙潛能發展中心

1963 年，來自挪威的一對年輕夫婦—畢嘉士夫婦，在台灣建立全國第一所小兒麻痺兒童之家，之後，兒童之家秉持「肯定生命的價值，及發揮生命的潛力」下，發展為屏東基督教勝利之家，2000 年，為了擴大服務，立案成立「財團法人台北市私立勝利身心障礙潛能發展中心」，透過一系列完整的就業服務，包括新職種設計與開發、庇護工場經營、職業訓練與居家學習等模式的提供，給予身心障礙者就業服務的網路，使其可以肯定自我，提升成就感。

勝利的前十年是在為庇護工廠創造新的商業模式，後十年則是希望可以將之前努力開發出的模式加以複製，也希望成為不靠募款，在財務上能自己自足的非營利公益組織。藉由培力身心障礙者，使其走入社會，發揮潛力，創造價值，並整合營利企業、非營利組織資源，共同消弭身心障礙人士在就業、行動等方面機會不平等的現象。

非營利組織在思考好處時，要從「人」開始想。人是組織最大的資產，我們要夥伴直接在社區上班、與社區有連結性。勝利最終目的是希望把訓練好的身心障礙者送到一般企業工作，希望這些夥伴不要一直在我們保護傘下，而是能回歸到自己成長社區。

六、The Big Issue 大誌雜誌

The Big Issue 是一本創始於英國倫敦的雜誌，自 1991 年成立至今已經達 20 個年頭，雜誌內容涵括時事、社會議題及藝文資訊，目前於英國、日本、澳洲、韓國等十個國家以不同版本的形式發行；特別的是，這份刊物的通路，是透過 Homeless 來販售。該組織是由兩個部分組成，一個是以有限公司模式，負責生產和配送雜誌到街頭的小販通路，另一個則以非營利組織的形態存在，以幫助這些小販們解決造成他們無家可歸的問題，重新取得生活的主控權。

大智文創於 2009 年底取得 The Big Issue Taiwan 授權發行，並於 2010 年四月一日正式創刊，並且期望這本在英國發行已有二十年的刊物，能同樣成功的以社會企業的模式在台灣推行，讓所有有意願工作的街友或社會弱勢的人們，能夠得到一個自營生計的機會。

TBI 的存在，提供給無家可歸者和短期安置的人們，讓他們有機會透過銷售雜誌給一般公眾來獲取合法的收入，他們的理念在於提供“把手舉起來，而不是把手伸出來”的機會，穿著制服、配戴識別證的販賣者在捷運站外手持雜誌銷售，他們是一群經過徵選及訓練輔導的遊民或弱勢族群，衡量自己的財務狀況及銷售能力，於出刊時用現金批貨，批貨成本約是標價的一半，販售所得全數歸自己所有。TBI 目前已經幫助超過 2500 個無家可歸和短期安置的人們。在英國，TBI 雜誌每週有超過 67 萬以上的讀者。

七、四方報

四方報前總編輯-張正，曾經到越南學習四個月，在越南學習的過程中，他發覺到：「在陌生的文化及環境中，非常渴望看到中文，甚至連傳單、宗教書，都百讀不厭」，而他本身又非常的關懷弱勢族群，而後決定幫助在台新住民能在台灣擁有自己的語言。

以四方報提供相關政府機關以及一些非營利組織，創造出一個平台，希望能夠集結各方的力量，發揮最高的效益。畢竟一份以新住民語言所書寫、以「友人」身份出現的雜誌型刊物，相較於擺明「宣導」的各式文宣手冊，向，讀者的接受度要高得多。

然而，希望佔有數量、經濟優勢的本地住民，尊重少數的、社會地位較低的外來者，本來就是一件高難度的事，而主流媒體的報導，又多半是同情、或非同等的角度來看待新移民，因此四方報希望以自身的「出現」，向台灣人「宣示」新住民的存在，而且不容小覷。也希望四方報不同於主流媒體的內容，讓台灣人對於新住民有較為正確的認識。另一項任務，則是提供版面讓新移民們以母語發聲，說出真正的感受。在「說出自己的心事、閱讀別人的心事」這樣的過程中，穩定初來乍到的不安，知道自己並不孤單，並且找到自己的歸屬感，而對移民工來說，《四方報》這份看得見、摸得著、每月月圓定期出版的紙本刊物，是他們彼此理解、彼此看見的管道，因為能夠彼此理解彼此看見，千千萬萬散居台灣四方的移民移工不再孤單，或者，至少在讀報的那一刻不是孤伶伶的。藉著《四方報》以及其他十多份東南亞文字刊物，他們在心理上凝聚成一個集體的、安全的存在。

八、表格比較

表二、七家社會企業之比較

企業	光原社會企業	大王菜舖子	耕心蓮苑教育基金會	喜慇兒社會福利基金會	勝利身心障礙潛能發展中心	The Big Issue	四方報
對象	在阿里山上種植有機蔬菜的原住民	消費者、有機農夫	小孩	心智障礙者	身心障礙者	居無定所，沒有收入之街友	台灣新移民移工
成立動機	創辦人陳雅楨是位社工，見到山地部落的困境，決定幫助原住民擺脫貧窮，吸引年輕人回流，提供大眾有機蔬菜。	保護環境與自然深耕的農夫，也讓消費者吃得美味又健康	主要幫助經濟弱勢的小孩，次要幫助社區裡的人 ex: 無力上補習班的小孩、遊蕩在外無人照顧的小孩、沒有良好讀書環境的小孩。	幫助心智障礙者在社會上謀生，由被服務者轉為服務者。	幫助身心障礙者找到工作機會，降低社會負擔。	降低街友犯罪動機、減少社會負擔	幫助台灣在地的新移民移工在這邊擁有自己的語言的報章雜誌
組織目標	藉由原住民種植有機蔬菜，可以使大自然恢復和平，維護環境。	倡導有機種植，讓大地恢復最自然的模樣，也讓農夫不用擔心生活問題。	愛和諧一家親，開創社區學校，以儒學道精神教育目標，培養個人倫理道德，間接照顧那些小孩，提供教育，為這個社會做有意義的事。	幫助全台灣的心智障礙者可以得到社會上大眾的接納，並給予心智障礙者有發展的機會	進用身心障礙者，可幫助公司開源節流，並達到幫助弱勢族群的目的。	幫助街友使其能獨立自主	讓台灣居民對新移民們有較為正確的認識，且讓新移民們有地方發出自己的聲音
利潤處理	原住民作物產出後，要捐出5%的收入給產銷班。	向當地農民購買新鮮有機蔬果。	隨喜付費社區餐廳、販售研創手工商品、捐款所得的收入全運用在辦學的經費上。	幫助訓練喜慇兒，開立喜慇兒烘焙坊的成本開銷。	投資相關營運單位並且回饋社會。	回饋社會、幫助更多街友。	利用利潤投資近各大便利超商，提升其知名度。
營運手段	採「保價收購」，以均一的價格向農民收購。	人力不需支薪，以物換物。以蔬果組合販賣給消費者。	以社區學校的方式經營，結合家庭、社區與學校，興辦社區餐廳、做公益活動、義賣手工商品、公益旅遊等。	靠著喜慇兒烘焙坊賣麵包；還有一些志工也會帶著心智障礙者做一些小餅乾上街販賣。	從不對外募款，全靠十三年來，組織發展出的十一個事業製造收入。	印刷雜誌供遊民販賣	針對移民移工假日最常聚集的場所發送，而在近年，進軍便利商店。
關係利益人	原住民	有機農夫	社區的所有人	心智障礙者	身心障礙者及勝利潛能中心。	遊民	台灣新移民

參考文獻

- 1、陳順松，2008，「社會企業發展之類型與成敗關鍵因素之分析」，清雲科技大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 2、王駿銘，2007，「社會企業之研究」，國立政治大學勞工研究所碩士論文。
- 3、張健鋒，2011，「我國社會企業對於原住民就業問題之因應－以布農文教基金會與光源社會企業為例」，東海大學行政管理暨政策學系研究所碩士論文。
- 4、社企流網站 <http://www.seinsights.asia/>
- 5、耕心蓮苑文教基金 <http://www.amtb-gx.org.tw/news-con.php?id=59>
- 6、耕心蓮苑社區學校 <http://amtbgx.pixnet.net/blog>
- 7、大王菜舖子 <http://blog.yam.com/billcheng007/article/63514379>
- 8、大王菜舖子演講 <http://www.youtube.com/watch?v=K6zx8WORMn8>
- 9、顏汶姿、許吉同、蔡堡存、李富正、湯家偉，「微型企業創業之成功關鍵因素?探討_以定點式攤販創業模式為例」，國立屏東商業技術學院休閒事業經營系論文。
- 10、李政翰、廖佑祥(2011)，「愛運動的書店-洪雅書房」，國立雲林科技大學文化資產維護系。
- 11、大誌雜誌 <http://www.bigissue.tw/>
- 12、維基百科-大誌 http://en.wikipedia.org/wiki/The_Big_Issue
- 13、勝利潛能發展 http://www.victory.org.tw/about/about_01.htm
- 14、四方報 <http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%9B%9B%E6%96%B9%E5%A0%B1>
- 15、勝利身心障礙潛能發展中心 http://www.victory.org.tw/about/about_01.htm
- 16、喜憨兒烘焙坊 <http://www.c-are-us.org.tw/business/resturant>

- 17、廖御嵐，2005，關鍵成功因素與經營績效之研究—以沛華集團為例，國立台灣海洋大學航運管理系研究所
- 18、葉書銘，2012，海運承攬業發展多國併櫃之關鍵成功因素與行銷策略之研究，國立臺灣海洋大學航運管理學系研究所
- 19、邱德勳，2002，推行 ISO 9001:2000 標準之關鍵成功因素探討以電機、電子產業為例，國立成功大學管理學院
- 20、劉思治，2003，從關鍵成功因素及資源基礎觀點探討休閒事業之競爭優勢-以西子灣休閒渡假中心為例，國立中山大學管理學院
- 21、藍秋鴻，2006，推動供應鏈管理之關鍵成功因素研究-以燈具照明業為例，國立台北大學企業管理學系
- 22、楊千葳，2007，品牌經營與關鍵成功因素之研究-以糕餅業為例，國立高雄海洋科技大學運籌管理系畢業專題報告
- 23、王芳莖，2011，台中小吃經營關鍵成功因素，東海大學餐旅管理學系
- 24、范誠均，2002，發電工程計畫執行關鍵成功因素之探討，國立交通大學經營管理研究所
- 25、陳馥銘，2002，國內公用事業導入電子帳單呈遞支付服務(EBPP)概況分析及其關鍵成功因素之研究，國立交通大學經營管理研究所
- 26、大前研一著，黃宏義譯，策略家的智慧，長河出版社，民國 76 年。
- 27、吳思華（民 77），產業政策與企業政策，初版，台北：中華經濟研究。
- 28、Aaker, D. A. (1984), Strategic Market Management, NY: John Wiley & Sons Inc.
- 29、Boynton, A. C. and R. W. Zmud (1984), “An Assessment of Critical Success Factor”, Sloan Management Review, summer, pp.17-27.
- 30、Ferguson, C.R. and R. Dickinson, “Critical Success Factors for 31、Directors in the Eighties” Business Horizons, May-June, 1982, P.14-18.

- 31、Hofer, C.W. and D. Schendle, *Strategy Formulation : Analytical Concept*,
(West Publishing Co.) P.75-76.
- 32、Leidecker, J.K. and A.V. Bruno, “Identifying and Using Critical Success
Factors” *Long Range Planning*, Vol. 17, No. 1, 1984, P.23-32.