



國立高雄應用科技大學
企業管理系碩士班
碩士論文

建構社會企業經營歷程模式

Construct the Model of Entrepreneurial Process of Social
Enterprises

研究生：黃珮璇

指導教授：楊敏里 博士

中華民國 103 年 6 月

建構社會企業經營歷程模式

**Construct the Model of Entrepreneurial Process of
Social Enterprises**

研究生：黃佩璇

指導教授：楊敏里 博士

國立高雄應用科技大學

企業管理系碩士班

碩士論文



A Thesis

Submitted to

Department of Business Administration

National Kaohsiung University of Applied Sciences

In Partial Fulfillment of Requirements

For the Degree of Master of Business Administration

June 2014

Kaohsiung, Taiwan, Republic of China

中華民國 103 年 6 月

建構社會企業經營歷程模式

學生：黃珮璇

指導老師：楊敏里 博士

國立高雄應用科技大學企業管理系碩士班

摘要

經濟快速的發展顯現出許多因貧富差距所帶來的經濟性社會問題，為了解決社會現況，有一群社會企業創業家藉由自己的能力將社會問題與經濟行為結合，創造社會與利潤價值來有效解決所關注的社會問題，也因此近來社會企業的議題備受業界與學界關注與探討。

本研究以從事社會企業的創業者或相關人員做為主要研究對象，採用質性研究方法之紮根理論進行研究，共訪談八位從事社會企業營運的創業者或相關人員，而本研究主要是在探討：一、透過訪談了解現今台灣社會企業創業者創立社會企業前的歷練與動機。二、探討社會企業營運期間的經營做法。三、探討影響社會企業營運之因素。四、建構社會企業經營歷程模式，以提供後續研究者探討與業者創立社會企業的參考依據。

本研究結果顯示社會企業創業者的歷練與動機會與其社會企業經營之做法之間具有關連性；社會企業經營之做法則為創造社會企業營運績效之基礎；而影響社會企業營運之因素會促使社會企業營運績效的表現，並由上述因素之間的關聯性發展出社會企業經營歷程模式，最後就本研究之研究結果進行討論，並提出管理意涵與建議以提供業者與相關研究參考。

關鍵字：社會企業、社會企業創業精神、社會企業創業家、紮根理論

Construct the Model of Entrepreneurial Process of Social Enterprises

Student : Pei- Hsuan Huang

Advisor : Dr.Min-Li Yang

Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences

Abstract

Rapid economic growth is often accompanying by social problems of poverty gap. In order to solve social problems, some of social enterprises try to combine social problems and economic behavior by their ability and efforts, and result in social value creation and profit value. Therefore, the industry and academia much attention the issue of social enterprise recently.

In this study, we used ground theory as research method and interviewed eight interviewees who engage in social enterprise of entrepreneurs or related personnel. The main focus of this study is to investigate: a) to understand the experience and motivation of the current Taiwanese social enterprises before they found the social enterprise; b) to explore social enterprise operating practices; c) to investigate the effect of factors for operation of social enterprises; d) to construct the model of entrepreneurial process of social enterprises.

The results indicate that: social enterprise's experience and motivation associated with operating practices of social enterprise; operating practices of social enterprise is based on operation performance of social enterprises; the effects of factors on the operation of social enterprises affect operation performance of social enterprises. Finally, this study constructs the model of entrepreneurial process of social enterprises. According to such result, the managerial implications and follow-up recommendations are summarized in this research.

Keyword : Social Enterprises · Social Entrepreneurship · Social Entrepreneur · Ground theory

第一章 緒論

此章節共分為四節，第一節說明研究背景與動機；第二節說明研究目的；第三節與第四節則分別敘述本研究之研究流程與論文架構。茲將各節分別說明如下。

第一節 研究背景與動機

隨著經濟快速發展，顯現出貧富差距逐漸擴大的現象。就臺灣而言，根據財政部最新統計，100 年度最窮的百分之五家庭平均年所得只有新臺幣四萬八千元，前百分之五富有的家庭一年平均所得高達四百六十三萬多，顯示社會具有高度的貧富差距存在。而貧富不均的現象是社會的經濟性問題，導致利潤無法完全回饋至整體社會上，會有這樣問題的存在原因在於全球社會幾乎皆是以資本主義來行事，造成現今所面臨的社會狀況，也因為這樣的原因，使得企業在營運上的目的著重在追求企業利潤極大化，而忽略了社會上的需求與問題。

通常面對社會問題時，皆是由政府、企業與非營利組織來加以協助，然而其力量均會受到限制而沒辦法達到有效解決問題的現象，胡哲生、張子揚與黃浩然 (2012)曾提及在資本主義的體制中，主要是靠企業追求利益的生產製造及市場上自由的交易活動來滿足一般民眾的生活需求；市場機制無法滿足之處，再由政府的公共資源或社會福利之力量來解決。但是，政府體系因科層運作的限制及政策規範的僵固性與政策建構複雜性，使得政府福利的傳送備受阻礙，易發生「政府失靈」之現象；而在企業營運上面，也一樣會發生市場供需機制無法有效運作的問題，而發生「市場盲點」的狀況，包含：在需求上無能力購買、在供給上無意願製造、市場基礎建設薄弱、高價供給、市場供需條件上的差異、供需分離的不純熟市場，與企業營運決策的盲點，例如：企業在營運價值觀上常以追求利潤極大化為目標，而使得企業忽視消費能力低的族群、偏遠

地區的需求，以及衍生性的社會成本等情況，而造成「市場失靈」之現象（胡哲生、陳志遠，2009）。另在非營利組織方面，其改善社會問題的資金來源的大部分皆是由募款所得，但是有時會因為外界捐款不足或不穩定的現象，而無法盡心盡力改善社會現況。

基於上述原因可知道，無論是藉由政府、企業或是非營利組織來解決社會問題都只能短暫的治標而不能達到治本的效果，因而近年來興起了另一個特別的組織來滿足社會需求，那就是社會企業。Tirmizi (2012)提到社會企業精神 (social entrepreneurship) 是提供世界一個機會以解決根本上的問題，不只是改善現有社會上的需求，也是確保未來會變的更美好的一種新的方式；近年社會企業的出現反映著，許多的創業者積極反省資本主義所帶來的缺失，而想要顛覆過去透過創業方式賺取越多金錢的迷思，轉而以改善社會問題為創業的目標，創造出能兼得「做好事也能賺錢」的一種獨特商業模式。因此，隨著社會問題頻繁的出現，更加深社會企業議題的重要性。

因為社會企業有別於一般傳統企業的商業模式，主要目的在以市場機制的方式，產生公共利益解決社會需求的問題，而此特殊的模式也對整個企業帶來不一樣的經營觀點，因此近年來在社會企業的研究領域與議題上備受關注，而本研究思維著一般民眾在這之前或曾經聽聞過社會企業，但未能深入瞭解其涵義與運作模式，故欲進一步研究探討，但現今社會企業的相關研究大多數是針對社會企業獨特的營運模式或關鍵的營運因素進行探討，但缺乏研究社會企業歷程模式的建構以及研究方法單一化之現象，因此首先本研究希望以 Guclu, Dees, and Anderson (2002) 所提出的社會企業創業過程之觀點做為研究基礎，其認為社會企業創業主要分為兩階段，第一階段是「發願」，其次是「發展獲利機會」；即使在發願階段，社會企業創業觀念也並非隨機出現，也必須具備創業者的個人(社會)經驗才能體認社會需求，及可用於解決社會問題的各種形式之社會資產，加上推動社會變革後的新觀念，才會產生重視社會需求與解決能力的均衡思維；第二階段則重視將心願轉換為實踐社會價值的邏輯思維，進

一步設計出作業模式與經營策略。最後，在社會企業的研究方法中往往都是透過個案的質性研究方法探究此議題，但是本研究想透過紮根理論的方式，從中了解社會企業創業者創立社會企業前的歷練與動機、經營做法與影響因素並建構模式。

因此，綜合上述研究背景與動機，本研究希望透過社會企業創業過程之觀點與紮根理論之研究方式，深入探討社會企業經營歷程，並進一步建構出社會企業經營歷程模式，以供後續有志於社會企業創業人士與研究者了解與探討。



第二節 研究目的

近年來已有較多人知道社會企業這種組織實體的存在，但是因為組織型態之特殊，較少人清楚瞭解社會企業的營運狀況為何；因此，本研究想藉由質性研究方法中的紮根理論，訪談社會創業家創立社會企業的歷程，並彙整訪談資料加以分析，給予業者與後續研究者對社會企業營運方針的參考依據。

本研究的目的為：

- 一、 希望透過紮根理論的方式探討社會企業經營歷程。
- 二、 透過紮根理論建構社會企業經營歷程模式，以提供後續研究者探討與業者創立社會企業的參考依據。



第三節 研究流程

此一節說明本研究的研究流程，首先，先確定本研究的研究主題、研究動機與研究目的；其二，蒐集相關文獻資料並整理，透過文獻的整理以利於更加瞭解研究主題的意涵與方向，並做為發展紮根理論的基礎；其三，依據紮根理論的流程進行理論抽樣，並將訪談的內容進行資料分析與概念的建構，進而達到理論飽和，若尚未達到飽和，再回到理論抽樣的步驟，再次訪談研究對象做進一步更完整的資料蒐集，直到理論飽和為止；最後，依據資料分析的結果提出本研究的研究結論與建議。茲將本研究之研究流程繪製如圖 1-3-1。

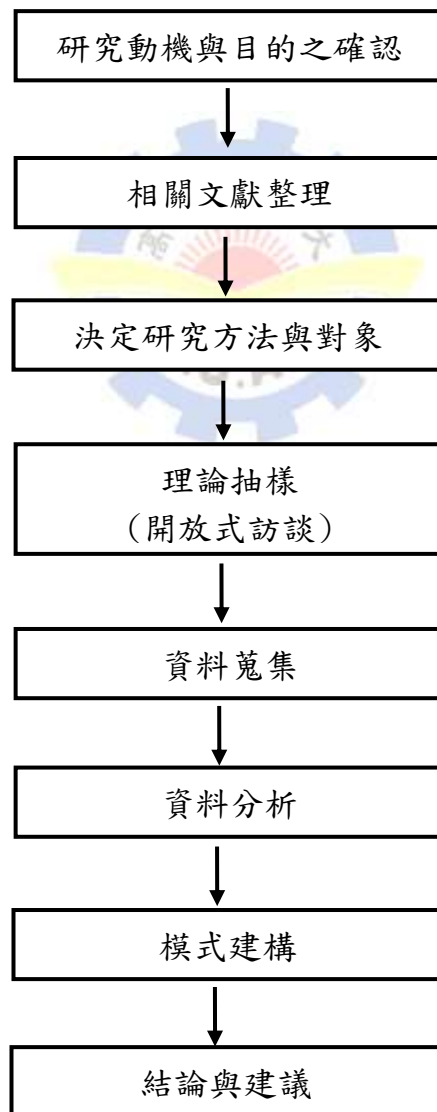


圖 1-3-1 研究流程

第四節 論文結構

本研究論文共分為五章，各章節的內容分別於下述進行說明：

第一章緒論 介紹本研究的研究背景、動機與目的、並進一步發展本研究之研究流程，最後再針對本論文各章節之架構進行介紹。

第二章文獻探討 主要是探討社會企業、社會企業創業精神與社會創業家之涵義，並根據上述相關文獻的整理作為本研究之研究方向與對象之依據。

第三章研究方法 主要是針對質性研究、紮根理論、研究樣本抽樣方式與研究對象進行說明，並依據本研究之研究目的確立本研究之研究方法。

第四章文本分析 主要是將本研究之訪談逐字稿進行文本分析，分別是開放編碼、主軸編碼與選擇編碼，最後藉由各編碼之內容建構理論模式並加以說明之。

第五章結論與建議 主要是針對第四章文本分析之結果進行探討，並對應本研究之研究目的，進一步提出結論與建議，最後，再提出本研究之貢獻、限制與未來建議。

參考文獻

一、中文文獻

1. 17support (民103年4月09日)。Ubag 只租不賣！。17support。取自 <http://www.17support.com/>
2. Facebook。三明治工 Sandwishes Stuido。民103年5月15日，取自 <https://zh-tw.facebook.com/SandwishesStudio>
3. 丁曉祥、應佳臻 (民100年10月25日)。有機棕櫚糖 編織貧童上學夢。生命力量新聞。取自 <http://www.vita.tw/>
4. 中華民國統計資訊網。統計標準分類-行業標準分類。民102年11月12日，取自 <http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=28854&ctNode=1309&mp=4>
5. 朱永光 (民102年3月12日)。創愛的業／大誌雜誌 助街友新生。經濟日報，B7版。
6. 江明修、陳定銘 (民88)。我國基金會之問題與健全之道。中國行政評論，8(3)，23-72。
7. 利尚仁 (民100)。敘說持續開創的組織-以BS文教企業集團為例(未出版之博士論文)。國立中山大學，高雄市。
8. 沈育如 (民102年3月27日)。拿嫁妝蓋農場 獲創業獎金60萬。聯合新聞網。取自 <http://udn.com/NEWS/mainpage.shtml>
9. 林文傑 (民90)。非營利社福基金會績效指標之研究(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化縣。
10. 林以涵、陳宜萍 (民103年5月15日)。CAMGOLDIA—不只是棕櫚糖，更是我們關注的世界。社企流。取自 <http://www.seinsights.asia/>
11. 社企流。用心快樂社企股份有限公司 Social Entertainment Enterprise (SEE)。民103年5月15日，取自：<http://www.seinsights.asia/info/7/155>
12. 社企流。社企案例。民102年11月12日，取自：<http://www.seinsights.asia/cases>

13. 社企流。愛樂活社會企業 ILOHAS Social Enterprise。民103年5月15日，取自：<http://www.seinsights.asia/info/11/511>
14. 侯惠雯 (民98)。網路商店創業模是對創業精神、創業動機與經營績效之影響 (未出版之碩士論文)。國立中央大學，桃園縣。
15. 胡哲生、張子揚、黃浩然 (民101)。社會創業模式與社會企業資源整合的關聯性。創業管理研究，7(1)，1-26。
16. 胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇 (民102)。我們的小幸福、小經濟。台北市：新自然主義 幸福綠光股份有限公司。
17. 胡哲生、陳致遠 (民98)。社會企業本質、任務與發展。創業管理研究，4(4)，1-28。
18. 夏佳好 (民100)。民宿業者創業精神、創業自我效能對創業績效影響之研究(未出版之碩士論文)。國立澎湖科技大學，澎湖縣。
19. 徐宗國 (民85)。質性研究—理論、方法及本土女性研究實例。台北市：巨流。
20. 徐宗國 (民86)。質性研究概論。台北市：巨流。
21. 張慧心、楊育浩 (民99年7月)。用心快樂社會企業執行長趙士懿—賺快樂少憂鬱，公益也有好生意。大家健康雜誌。取自<http://www.jtf.org.tw/health/>
22. 陳向明 (民91)。社會科學質的研究。台北市：五南。
23. 程文郁 (民91)。以質性研究方法探討消費者選擇行動電話服務業者之行為 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
24. 鈕文英 (民102)。質性研究方法與論文寫作。台北市：雙葉書廊有限公司。
25. 黃郁文、劉俐珊 (民102年10月29日)。公益變成好生意 咖啡店將「上櫃」。聯合報，A7版。
26. 楊仁壽、卓秀足、俞慧芸 (民98)。組織理論與管理-個案、衡量與產業應用 (初版一刷)。台北市：雙葉書廊有限公司。
27. 楊鎮宇 (民102年12月27日)。呷米共食廚房吃出在地食物好滋味。上下游

News&Market。取自 <http://www.newsmarket.com.tw/>

28. 趙淑伶 (民84)。非營利組織建構公共意識之研究-以『主婦聯盟』與『福林社區發展籌備委員會』為例(未出版之碩士論文)。國立政治大學，台北市。
29. 潘怡靜 (民101年11月29日)。7年級生話糖夢 賣柬埔寨棕糖 經營品牌兼助學脫貧。蘋果日報。取自 <http://www.appledaily.com.tw/>
30. 魏紘鈴 (民102年4月27日)。三明治工獻藝 再造樂山幸福感。中央即時新聞 CAN NEWS。取自 <http://www.cna.com.tw/>

二、英文文獻

1. Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 260-283.
2. Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship : Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
3. Barendsen, L. & Gardner, H. (2004). Is the social entrepreneur a new type of leadership. *Leader to Leader*, 34, 43--50.
4. Bassi, A. (2009). *Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: Three terms in course for a theoretical framework*. Paper presented at the 2nd EMES International Conference on Social Enterprise, Trento, Italy.
5. Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods (5th ed.)*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
6. Bornstein, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York, Albany: Oxford University Press.
7. Boschee, J. (1998). *Merging mission and money: A board member's guide to social*

- entrepreneurship*. Washington, DC: National Center for NGO Boards.
8. Corbin, J. & Strauss A. (2008). *Qualitative Research*. Los Angeles, CA: Sage.
 9. Corbin, J., & Strauss, A. (1988). *Unending work and core*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
 10. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
 11. Dees, J. G. & Anderson, B. B. (2003). Sector-Bending: Blurring lines between nonprofit and for-profit. *Society*, 40(4): 16-27.
 12. Dees, J.G. (1998). The meaning of “social entrepreneurship.” Working paper, Stanford University — Graduate School of Business, Stanford, CA.
 13. Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe : Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4, 202-228.
 14. Drayton, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44, 120-132.
 15. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*. New York, Albany: Harper and Row.
 16. Guclu, A., Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2002). The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship: The Fuqua School of Business.
 17. Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1, 1-12.
 18. Kuzel, A. (1999). *Sampling in qualitative enquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage.
 19. LeCompte, M. D., Preissle, J., & Tesh, R. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research (2nd ed.)*. New York, Albany: Academic Press.
 20. Light, P. C. (2008). *The search for social entrepreneurship*. Washington, DC: The Brookings Institution Press.

21. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Effective evaluation (4th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publication
22. Mair, J. & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research : A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36-44.
23. Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for a definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28-39.
24. Miller, W. L., & Crabtree, B. F. (1999a). *Using codes and code manuals: A template organizing style of interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
25. Morse, J. M. (1994a). *Designing funded qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
26. Mort, G.S., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector*, 8, 76-88.
27. Nicholls, A., & Cho, A. H. (2006). Social entrepreneurship: *The structuration of a field*. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship : New models of sustainable social change (pp. 99-118)*. New York, Albany: Oxford University Press.
28. Nicholls, A., & Young, R. (2008). *Social entrepreneurship : New models of sustainable social change*. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change (pp. 391-406)*. New York, Albany: Oxford University Press.
29. Pandit, N. R. (1996). The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*, 2(4), 3-4.
30. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
31. Peredo, A. M. & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 56-65.
32. Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development (2nd ed.)*. Cambridge, MA:

Harvard University Press.

33. Sharma, P., & Chrisman J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 11-27.
34. Shaw, E. & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418 – 434.
35. Spradley, J (1980). *Participant observation*. New York, Albany: Holt, Rinehart & Winston.
36. Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
37. Strauss, A. & Corbin, J.(1990). *Basics of qualitative research –grounded theory procedures and techniques*. London, UK: Sage.
38. Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York, Albany: Falmer.
39. Thompson, J. (2002). The world of social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15, 412-431.
40. Tirmizi, A. (2012). Social Entrepreneurs, Social Enterprise and Social Entrepreneurship: A Synthesis of Perspectives. Paper presented at 72th Annual meeting of Academy of Management, Boston, Massachusetts.
41. Wei-Skillern, J., Austin, J. A., Leonard, H., & Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship In the Social Sector*. London, UK: Sage.
42. Wolcott, H.F. (1988). *Ethnographic research in education*. Washington, DC: American Educational Research Association.
43. Wolcott, T. G. (1988). Ecology. In W. W. Burggren & B. R. McMahon (Eds), *Biology of the Land Crabs (pp. 55–96)*. New York, Albany: Cambridge University Press.

44. Wolf, T. (1990). *Managing a nonprofit organizations*. New York, Albany: Prentice Hall Press.
45. Yin, R. K. (2003b). *Case study research: Design and methods (3rd ed.)*. Newbury Park, CA: Sage.
46. Young, D. R. (2001). Organizational identity in nonprofit organization: Strategic and structural implications. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 139-157.
47. Young, D. R. (2007). A unified theory of social enterprise. Nonporfit Studies Progeam : Working Paper, 7, 1-24.
48. Zaha, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs : Motives, search process and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532.



附錄

開放編碼與訪談摘要

序號	開放編碼	訪談摘要
1	想從事有興趣與有能力的事物	<ul style="list-style-type: none"> ●動機喔！我覺得那個…其實應該是看每個人對某些事物的觀察與喜好有關係吧！(IISL1-1A) ●那應該是說我自己在工作找工作的時候啊會比較傾向於找自己有興趣的一些領域，那因為網路其實對我來講它是一個非常有趣的區塊…那一般來講我自己本身對設計對內容的形式是感興趣的(IISL1-1C) ●我是做自己比較感興趣的，而且或許我覺得自己有能力去完成的一些事情(IISL1-3B)
●2	●網路與資訊工作經驗	<ul style="list-style-type: none"> ●我前一個工作其實是做網路的，網路做很久…1997 到 2009 年 (IISL1-1B) ●做網路的時候也開發了很多一些相關的應用程式阿…不管是部落格服務、開店服務啊 (IISL1-1D) ●我最早期在精誠資訊裡面的一個部門，然後，後來…後來…精誠資訊就推出奇摩站，我算是奇摩站早期的幾名員工之一，我在奇摩站那時候負責是新聞頻道，所以網路…網路算還蠻…蠻走蠻久的，奇摩站後來被 Yahoo 奇摩…Yahoo 奇摩併購嘛…雅虎奇摩，後來到和信超媒體(IISL1-5A)
3	創辦線上雜誌的經驗	<ul style="list-style-type: none"> ●我們還有做一個線上雜誌叫「樂多新文創」(IISL1-1E)
4	獲得網路金手指年度大獎	<ul style="list-style-type: none"> ●樂多新文創…其實那個服務在 2009 年，嗯…，國內有一個網路的獎叫「網路金手指」…在 2009 年那個服務拿到，嗯…，「年度大獎」，就是所有服務跟媒體類型的網站裡面我們是拿到最大獎的(IISL1-1F)
5	多元性的內容刊物	<ul style="list-style-type: none"> ●目前的 The Big Issue 這本雜誌它是比較綜合性的，對…，綜合性就包括一些國際間發生一些重要的活動議題，還有跟商業、設計、文化領域相關的一些內容…(IISL1-1G)
6	透過雜誌的批售方式，提供街友工作機會，改善生活環境	<ul style="list-style-type: none"> ●The Big Issue 的存在的目的就是在於說…它透過雜誌的發行，然後把它衍生變成是一個工作的模式，對…，那藉由這樣的一個工作模式提供工作機會給這一堆裡面有一些人基本上是要去工作的人，對…然後讓他們可以透過這個方式去賺取一些收入…那如果說是真正…真正想要去讓他們可以重新去選擇生活的形式或是掌握自己的生活模式的話，你還是必須要透過一些形式，像這樣的工作賦予的機會，那比較有可能去達到那個改變的目的(IISL1-2A) ●因為我們知道在以往在裡面他們能夠取得的工作機會啊，大部分是臨時工，臨時工就是禮拜六日有些舉牌的啊、發傳單啊、拍照啊，然後有時候有一些廟會活動，他們會搭配去出陣頭，像這種都是臨時性的工作，對…那這樣的工作形式並不是說，唉…，我今天想要工作我就一定可以取得，而且，通常非假日的時候不一定有這樣的工作機會，所以呢，其實，The Big Issue 就提供了一個介於這樣一個不穩定的工作跟一個非常朝九晚五的工作之間的一個平衡，因為讓…因為基本上他們現階段的生活的確就是不穩定的，那也必須要透過一個比較具有彈性的一個工作形式，然後，慢慢的讓他去重新找到自己生活的規律，那或許他比較能在未來有更多一些發展或是選擇的一些可能性在(IISL1-3A)
7	因為社會對於街友的刻板印象，使得想要工作的街友不容易取得工作機會	<ul style="list-style-type: none"> ●目前生活現況比較難去取得工作機會的，其實…嗯…街友算是裡面已經是非常底層的一部分，因為一般大眾會對這個族群會有特定的印象…嗯…就是覺得唉…你們明明可以工作為什麼不去工作或之類的，所以其實有時候相對資源的投入或對他們的態度上並不是那麼樣的…但是你說，要真的去找到一個合適的工作或是有這樣的一個工作機會，以這個族群來講的確是相對比較困難的(IISL1-2B)

序號	開放編碼	訪談摘要
8	觀察到媒體跟不上環境的變化，因此想引進 The Big Issue 不一樣型態的雜誌	●因為我在網路這十幾年都是在觀察這一部分的，對…，那我覺得實體出版其實還是有一些可以做的事情，嗯…對…，其實現在的媒體，嗯…，有時候因為跟不上整個環境的變化，所以在整個內容的形式上、價值體系上面，然後跟新的讀者之間的一些互動溝通上，還有對一些，嗯…譬如說網路、社群那些一些互動的運用能力上面，基本上都是比較……但它不是說就沒辦法去做一些不一樣的型態出來，對…所以…所以，剛好在 2009 年有機會看到像這樣一個 The Big Issue 這樣的一個雜誌，那時候才想說，那是不是有可能把它帶進來臺灣來應用看看 (IISL1-3C)
9	取得名稱授權減少與大眾溝通的成本	●是為什麼我們要去取得這個名稱上的授權，其實我們是名稱上的授權，就是我們這個刊名也是用 The Big Issue 來發行，那基本上公司都是一個獨立的組織…那名稱上的授權…某些程度上可以降低在一開始的在跟群眾或讀者接洽的溝通時間…因為我們的畢竟資源是有限的…，所以沒辦法扎很大的行銷預算再去跟讀者溝通說我們什麼叫街報、那我們這個刊物的屬性，所以我們直接去取得一個命名授權，對我來講或許可以降低在整個讀者啊或是在溝通上資源的一些成本 (IISL1-3D)
10	因與過去創辦的雜誌形式上的不同請教相關經驗的朋友	●線上的形式跟實體的出版還是有些差異上…但是在出版…實體出版這一塊，那時候還是要去問一些出版界的朋友…是實體出版的…像 Shopping Design 的總編輯…前總編輯啊…黃威融，那是我朋友，然後像…數位時代總編輯，詹偉雄…詹偉雄…對…詹大哥也都算是實體出版的一些的前輩啊…對…那時候都會跟他們做一些了解…對… (IISL1-4A)
11	創業需要有承受風險與不穩定的心態	●我覺得創業在於人的人格特性，因為它要面對比較大的風險跟變動啊…那你的個性上要能夠…能夠去承受這樣一個不穩定的現況 (IISL1-5B)
12	改善社會問題	●社會企業一般採取的都是比較不一樣的一些經營架構，然後試圖去平衡社會上一些問題或是去改善一些問題 (IISL1-6A)
13	逐漸拓展地區給予更多需要工作的街友	●主要是在臺北，因為人數就不一樣啊。高雄現在大概四位販售員，然後台中大概十位左右，然後台北那邊…台北加上新北市那邊現在大概 60 幾位，60、70 位。(IISL1-8A)
14	雜誌銷售績效表現亮眼	●這一兩個月…這一兩個月更高，之前大概都是將近在三萬本左右吧，上個月大概快四萬本，陳綺貞那一本，這一個月田馥甄…應該也會到 3 萬 5 以上…有可能… (IISL1-8B) ●我們的零售…零售是佔我們最大的收入，對…，所以我們講的發行啊…其實三、四萬本，如果是以一般雜誌的實際上的販售量來看，其實它是一個很大的量 (IISL1-9E) ●今年銘傳大學他們做那個…大傳系跟新聞系所的全學生…，就是全國的大傳新聞系所的學生的雜誌閱讀調查我們是排第三名，第一名是商業週刊，第二名是天下雜誌，然後就是我們，所以其實一般雜誌其實上的販售量沒有那麼高 (IISL1-10A)
15	不同於一般雜誌，大誌只開放一些組織、公家機關訂閱且訂閱價較零售價高，鼓勵讀者向街友購買給予自給自足的能力	●但是我們只開放給一些組織、公家機關來訂閱而已，而且我們訂閱價訂的比較貴，我們跟一般雜誌的發行方式不太一樣，一般雜誌其實訂閱價格會比較優惠然後都會送很多贈品，但是我們沒有贈品，然後我們的訂閱價大概是零售快三倍，我們訂閱價是訂一年 3000 元，因為我們其實基本上是鼓勵他們直接跟販售員購買 (IISL1-9A)
16	因庫存量少，所以過期雜誌做為推廣性質的概念於網路或書店販售且週轉率快	●然後過期的會跟我們過期的雜誌的通路，過期之後你可能會在我們網站上面買的到，然後像在中南部的誠品也有可以買的到，但是過期的量大概佔不到我們整體的量的一成，我們當期大概就可以賣到九成多左右，因為我們的形式本來就是希望透過這樣的方式販售，過期對我們來講是一個…一方面是推廣性質，然後另一方面是，因為其實雜誌社的經營上，庫存管理是一個成本，所以我們都不希望有太多過期的雜誌，所以我們其實很多過

序號	開放編碼	訪談摘要
		期雜誌大部分都在半年內就賣完了(IISL1-9B)
17	營運結構與傳統雜誌不同於，收益來源主要以零售為主，廣告為輔	●我們零售啊，透過他們賣出去的收入，大概佔了8、9成左右，另外的一兩成是來自廣告，對…所以我們的結構跟傳統的雜誌不一樣，傳統雜誌大概有七八成是來自廣告…(IISL1-9C)
18	營利績效表現決定組織存活與問題的改善與否	●雜誌或是像我們這樣的組織要能夠存活下來，最主要的因素還是在於說它本身必須要能夠透過這樣的工作可以賺取到足夠的收入才行…(IISL1-9D)
19	消費者或大眾的認同會促使組織與理念順利發展：(1)雜誌不易取得，但讀者還是會特意去購買，表示讀者對產品與營運模式的肯定與認同；(2)消費者或大眾的認同會促使組織與理念順利發展：商家的消費族群對節能減碳具有高度意識，將會願意使用環保袋；(3)消費者的認同是促使農友轉型與銷售的動力；(4)大眾對社會企業的認同，會賦予企業運作發展的力量；(5)消費者對產品的肯定會影響企業持續發展的狀況	<ul style="list-style-type: none"> ●基本上我們這本雜誌還是很難買到，因為你都是透過販售員…，所以其實你自己知道它…可能都很難去買到，即使是特意去找啊也都還找不到，對…，所以一般來講我們讀者的確是，嗯…，其實大部分會持續買的都是有在看我們雜誌的(IISL1-10B) ●在新店那一家店，它是一間就是有機蔬食餐廳，那我們會放袋子在那邊是因為它中間有在賣友善小農的蔬果，所以我覺得是去他們那一間店拜訪的然後去購買的人本來就比較高度意識是比較節能減碳，然後比較綠色生活的人，所以他們就會對於這種東西…用十塊錢然後就可以減少塑膠袋他們好像也都覺得這樣是很OK的，應該就覺得他們覺得那十塊錢價值…就是不是貴的，就是可能是…因為取代塑膠帶的價值更高(I2SK2-12A) ●我們九年來也有一群消費者在形成一個所謂的 community，這樣一個社群對支持農地，第一線農友的轉變非常的重要，如果他們有一個穩定的支持者，那他們辛苦是值得的(I2SH5-7A) ●九年來在我們平台消費過的大概兩、三萬個人，那這樣就穩定了一股綠色消費群嘛，那這樣子的結果，讓農友就更願意轉型，所以才蠻樂觀說其實綠色消費是最好的環境守護者，他們用合理的價格支持生產者，生產者又回饋到土地(I2SH5-9B) ●我今天這些枇杷我可以請宅配送，一件150，我請我同事送不見得比較便宜喔，以成本角度而言，可是我請我同事送我希望我同事去交給客戶的時候，我希望他可以跟客戶多聊一些我們為什麼做這件事情(I3SC2-14B) ●所以說我們做社會企業絕對在台灣是一個新興市場，那新興市場就會有很多新的機會，也會很多人認同(I3SC2-10A) ●像淡定紅茶事件，它對我的品牌知名度增加非常非常的多，我只要跟別人說淡定紅茶是我做的，基本上對愛樂活品牌整個 Brand 就是上去了，不一定要真的要實體 Brand，就是說信任度(I3SC2-16A) ●所以枇杷也是啊，就是有人吃了好吃，不然我們怎麼有辦法這麼厲害，所以還是回到產品的本質吧，就是產品力不夠的東西那是沒有辦法持續下去(I3SC2-17D)
20	所提供的產品與服務需立足於營運專業上的考量，滿足消費者需求產品才會獲得長期的支持	●其實社會企業你們自己…，應該說做社會企業對自己…所提供的商品跟服務其實是很重要的，你…你還是要能夠跟市面上的所有商品有所競爭而且有所區隔…以一個支持的角度去購買商品的行為，它其實沒有辦法支撐一個企業的運作，對…不能總是仰賴說支持你一下買那個，但是你下次可能不會買，但他下次為什麼不會買？他可能對你的產品的喜愛程度不夠啊，他覺得沒有這樣的需求，所以他就很自然他就不會持續買…所以你還是要去創造說你的商品跟服務是可以滿足消費者的需求的，那對他們來講的選擇就變的比較簡單，因為他們買了一次，唉，他又很喜歡，所以他下一次就定期跟你買，所以你的企業才有辦法存活下來，所以社會企業其實對自己所提供的服務啊商品，我覺得還是必須要站在很專業上的考量來看這件事情(IISL1-10C)
21	與同仁之間的溝通會促進組織與理念順利發展：(1)初創營運待遇較不穩定的	<ul style="list-style-type: none"> ●現在其實販售上比較穩定，在早期的時候當然大家的待遇就會比較不好…比較低啦，不能說不好，就是比較低一點，但那個是你在請員工的時候必須要跟他們講清楚的事情(IISL1-11A) ●我們裡面就有一些人事…可能對於環保袋這個他反而沒有很在意，他在乎

序號	開放編碼	訪談摘要
	狀況下會事先與員工溝通;(2)團隊間的溝通協調;(3)有時可能只能支付半薪給同仁,因此會事先與同仁溝通	<p>的可能是別的,所以我們大家都是常常...我們可能會花很多時間為了這樣彼此要去說服,就是比如說為什麼環保袋要用這個布標做,然後或是我們為什麼要跟店家那樣談什麼的、怎麼去宣傳(I2SK2-9A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●因為我們就是用 Google 的那個...就是線上表格去填這些東西,那工作分配的話其實就是我們固定每個禮拜一定會有一次開會,然後去看接下來的進度資料等等,那其他就是靠線上,就是...線上的資料表或是我們用比如 facebook、其它的雲端的那個工具去溝通,因為我們實際上見面就是每個禮拜一次(I2SK2-15A) ●那我都會跟他們先談好說,至少一個月兩萬塊應該都可以付給大家,我從手上的 budget 看起來說,我到年底應該大家一個人兩萬塊應該沒什麼問題,那剩下的部分就轉成股份給大家(I3SC2-8A)
22	聘僱具備專業能力的人員	<ul style="list-style-type: none"> ●因為有些工作有一些特定的要求,例如說設計,他可能就必須要對設計很感興趣那他來幫我們編雜誌他才有辦法去投入裡面,而不是一開始就是站在說我想要幫助他,但是你的本質專業不行的話,那我還是沒辦法請你啊,對...對...所以我認為是光有那個熱情或是你想要去協助什麼那個心態上其實是不夠的,所以你必須還是要專注在你自己所屬擅長(I1SL1-11B)
23	創立社會企業的過程不應該是以同情的心態營運要求消費者支持	<ul style="list-style-type: none"> ●應該說非營利組織出來的社企有時候會比較傾向用「善意行銷」的方式,對...善意行銷就是...因為我們是辛苦某一個群做出來的產品或服務啊所以請大家來「支持」我們,但是我不覺得應該用這樣的方式去做,因為這樣對整個組織的運作長期來看是不好的,應該是你本來就是有做一個很好的商品與服務請大家來用看看(I1SL1-12A) ●我們目的絕對不是要你捐錢,我是希望你真心喜歡我們家的產品,真心覺得它好吃、覺得它漂亮、你覺得它的質感或各面的都讓你覺得很值得願意買它...所以有時候我覺得這是一個非常 sensitive(敏感的)的議題,就是因為很時候很多人他們在做這樣的思維的時候,常常陷入一種我是弱勢,你要來幫忙我的那種心態,但我從來不覺得有誰會是弱勢這樣子,就是你只是在自欺欺人而已,我會這樣思考啦,所以我們一開始在做的時候品牌定位跟我們的模式,我是因為覺得說它有那個價值,它足夠在好的地方讓更多人看到,所以我們那時候的操作跟那時候的包裝都是朝這個方向去思考,而不是站在一個請你幫幫我們,然後擺一個大攤子說什麼捐十塊什麼,沒有,從來都沒有講這件事情,我們不太把這件事情當做第一個傳達的,我希望你是因為吃到覺得好吃,然後感受到它的美味跟感受到它那個有機的價值,而喜歡而購買這樣。(I2SW4-10A) ●有時候他們發生風險我們還是承擔不了,那總不能每一次都叫人家來同情小農,我覺得市場不是要架構在同情上,而是架構在一個相互需要,而且是公平尊嚴的互賴(I2SH5-7B) ●所以你跟消費者溝通的時候,我不會去用一種拜託你來捐我錢,我完全不會,我完全溝通這個產品的價值(I3SC2-9A)
24	對產品價值的的要求,才能獲得認同與支撐營運發展	<ul style="list-style-type: none"> ●應該是說你所做的任何一些產品的生產它本來就要有一定的存在的價值啊,不然的話你把它弄出來它其實就是個浪費而已啊,因為你買了之後買的人又不想要用它,那為什麼要生產這個(I1SL1-12B)
25	招募說明會	<ul style="list-style-type: none"> ●我們就會辦招募說明會,在一些做街友服務的單位啊,譬如像我們在高雄市都是辦那個...街友說明中心,在三民區、在鳳山也有,然後像行德宮啊...它也是做發餐服務啊,我們都會到那邊去做說明會(I1SL1-15A)
26	因為街友過去帳戶可能受到銀行凍結、金錢遺失或是現金週轉不足無法批售雜誌販賣等問題,因此大誌建立小額信貸服務提供街	<ul style="list-style-type: none"> ●給街友另類的小額信貸 存款:許多販售員,過去可能遭到帳戶盜用或變賣,無法存錢的他們,只好把錢帶在身上,不時弄丟或不小心花完了,導致完全沒有存錢計畫。《大誌》鼓勵販售員為未來準備,可以寄放存款予以《大誌》保管,當然也可以隨時提用;借款:有時市場雜誌需求量大,致使售貨員現金不夠周轉。也有販售員一時全數花完積蓄,無力再行批售。《大誌》以「出借」雜誌,作為貸款方式,讓販售員可以持續販售業務,並分期償還借款金額。目前

序號	開放編碼	訪談摘要
	友能有穩定的營收狀況	販售員的信用還款情形相當不錯。有借，果然有還。(資料來源：「我們的小經濟小幸福」(I1SL1-16B))
27	對台灣街友相關資訊進行了解並針對市場做相關分析做為產品定位的方向	●李取中為「THE BIG ISSUE 大誌雜誌」做了明確的產品定位及市場區隔。因為銷售通路的獨特性，李取中首先深入了解全台灣街友的生態、區域分布、相關的主管機關及提供街友協助的非營利組織，也進一步分析台灣主要公共運輸系統的人流量及年齡層，將大誌定位為綜合性的人文雜誌，內容以全球議題、藝文、時尚、設計及科技為主，並鎖定 20 至 35 歲的 Y 世代為讀者群。(I1SL1-15C)
28	投資者出資協助營運	●我們還有另外兩個夥伴，不過他們就是比較沒有常在這邊，主要我們同時有投資也有工作就是我跟佩真，那另外兩個有投資，但是他們沒有實際上面…因為他們有別的工作，所以他們沒有實際上面在這邊工作。(I2SC1-1A)
29	友善環境、食品安全與社會企業的工作經驗	●我最後就是在綠黨工作…所以也是在環境領域，後來也是到台灣蠻野心足心態協會，對…然後也是做一些有關於友善環境農業啊、食品安全、社會企業這方面的議題這樣子(I2SC1-1B)。 ●我以前是念社工，就是後來畢業之後就是做環境領域的工作；然後佩珍以前是在誠品工作，然後我跟她(佩珍)是在綠黨認識，就是有一段時間一起在綠黨工作，後來她去了二四八市集 (I2SC1-5A) ●其實佩珍以前在二四八農學市集工作，所以她就是認識一些農友，那我的話是工作關係，協會的關係就是接觸蠻多農業議題的，所以也是有認識一些農友(I2SC1-4A)
30	對農業、健康飲食議題有興趣，因而想開設友善環境餐廳	●我大學就對餐飲與農業健康飲食就蠻有興趣的，所以其實就想要開一個這種…友善環境的餐廳還蠻多年了(I2SC1-1C)
31	結合友善環境與餐飲的理念，支持農友與改善環境	●其實還有很多我們在創造一個、新的一個綠廚師這個行業的友善環境的餐飲業的部分，跟一般餐廳不一樣，那我覺得本身做那種主流的餐廳就很困難了，那更何況我們是一個打破傳統的餐飲業(I2SC1-2A)
32	同仁的認同會促使組織與理念順利發展；(1)透過相關議題管道應徵員工，因此大部分員工認同餐廳理念；(2)同仁對組織理念的認同，促使順利推動組織的事物；同仁對企業理念的認同與了解會影響企業的營運發展	●那大家可能…像有些人是在社企流看到我們的徵才，那有些人是在 PTT 啦，或者是那個我們有請環境資訊協會幫我們 PO，所以就是進來的員工大部分可能會認同說…(I2SH5-14B) ●我很重視 interview，我 interview 之前都會叫他們先去看我們的網頁，看我們在做什麼，所以我的 interview 的時候都是問他，你看了什麼、你對這個工作有什麼想像，所以說實在我跟他們 interview 的時間是從他到此之後最長的一次，之後我就沒有跟他太多的什麼教育訓練什麼的，其他有時候是開會、那對話，那我這個人很懶，我不喜歡管人，所以都是由他們自己管自己，所以我一個禮拜大概進去辦公室不到兩個小時吧，因為我跑外面的時間很多，我要跑農場、我要跑環境的議題，所以在我們辦公室都要能獨立作業，那他們就是自我相互管理，因為如果他們認同這個事業，有願景，那我們…(I2SH5-14B) ●我的員工大概都是從我在社運的過程找的，那當然有時候要 interview 一些可能…比如說會計人員那個東西，但是也都是因為這樣認識一些朋友，然後相互推薦，所以就是在這個綠農的家或是屏東環保聯盟，他一定要很清楚我們的工作是什麼，那所以他是為了他的理念在工作(I2SH5-15A) ●反正我們就是該付薪水要付，可是說年底如果很不幸的我們沒有辦法付出薪水，那把它轉成股份大家一起當股東，那大家覺得 OK(I3SC2-7A) ●不然我怎麼吸引優秀的人才，比如說你，我覺得你很優秀你想進來，可是我如果只能提供給你三萬塊以下的薪水，我覺得我很難吸引一個碩士生進來，可是我現在開給碩士生的薪水是四萬四，我開給大學畢業生的薪水是三萬，我就給他們選擇你們是要領三萬，還是要領一半，然後其他做股份，他們都選擇要做股份，我也覺得很神奇，因為他們就想要把這個事業變成自己的事業(I3SC2-8D) ●如果不讓同事去一起接觸他們永遠都不知道我們在為什麼做什麼，就是他

序號	開放編碼	訪談摘要
		們沒有去理過枇杷，他沒有去種過田，他沒有去…那你怎麼去幫助他們或是說你怎麼跟他們一起工作(I3SC2-14C)
33	應聘專業人員營運餐廳	●對環境議題這樣子的…友善環境的飲食或者是說對於農業很有興趣，可是我覺得有時候…畢竟興趣還是興趣，你就是了解的專業度到底夠不夠，然後…嗯…還是要面對到現實是，我們畢竟還是一個餐廳(I2SC1-2C)
34	員工期待有產地參訪的活動，因此安排相關活動，鼓勵員工對餐廳盡心力，並從中獲得成就感	●我們都會安排…比如說去產地參訪啊…我們都會不定時的辦一些活動…那相同的我們也會希望工作人員做到什麼樣的貢獻那只是有些工作人員當初期待說也可以有這樣子的活動啊…不過我覺得就是看我們怎麼樣去鼓勵他們或者是有一些誘因啦讓他們會覺得這一個很有成就感的工作(I2SC1-3A)
35	透過農友幫忙相互介紹採購來源	●然後有一些就是農友他們會介紹他們自己的朋友然後也是在種某某蔬菜這樣子(I2SC1-4B)
36	與合作對象的接洽與溝通會促進組織與理念順利發展:(1)拜訪農友接洽購買食材;(2)與友善生產食材的業者接洽購買產品;(3)接洽與拜訪合作商家;(4)與成衣工廠接洽溝通，拿剩下的碎布製作布標;(5)與手工餅乾廠商接洽合作;(6)與機構接洽合作將廢棄工具改造與設計為展示品;(7)與合作單位接洽溝通了解單位的性質;(8)與東埔寨居民接洽溝通，並發展成 SOP 作業流程;(9)與農友溝通;(10)拜訪合作單位且與其溝通，讓合作單位願意嘗試合作，並在從中了解問題解決。	<ul style="list-style-type: none"> ●他們本身就是從事這樣(友善種植)的種植技術，然後是我們去找他們(I2SC1-4C) ●它其實不是寄賣是我們跟他們買斷，然後…所以沒賣出去就是我們的成本，然後大部分是我們主動去跟他們接洽的…譬如說梅汁是我們自己也會用的飲料，然後米啊也是我們吃到的飯，所以基本上這邊的東西其實都是我們本身自己就會用的(I2SC1-10A) ●呷米共食廚房的食材，沒有找供應商採買，從雞蛋、香菇、青菜、水果、茶葉、稻米等農產品，到辣椒醬、苦茶油、麵條、米糕、泡菜等加工品，都是一一拜訪各個農友而來(引自上下游 News&Market) (拜訪農友接洽購買食材) (I2SC1-18E) ●然後真正開始 run 起來然後去拜訪店家(I2SK2-4A) ●然後是找了店家之後來開始跟他們同時談說能不能當我們的收集店(I2SK2-10B) ●因為成衣工廠它們就是作衣服之後他們會有很多碎布，大小不一嘛，那所以我們就直接去跟他們拿，因為他們其實那種碎布他們都直接丟垃圾桶，所以我們就拿回來就是減成我們要的樣子，然後直接蓋章(I2SK2-7A) ●那個時候是我負責去找的，那我進去之後就直接問師傅說你們這些碎布會怎麼處理，他就是說我們就丟垃圾桶或丟地上，所以我就說那我下次拿個袋子過來，然後你幫我把一些碎布裝這裡，那我就拎著這個袋子走，那他就好，就他們不會收任何費用(I2SK2-7B) ●他們本身就是手工餅乾的廠商，像那種創意市集的，所以他們少量是 OK 的(I2SS3-6A) ●然後妳有看到有幾個台做是拆解的，那這個概念是我們當初在辦巡迴畫展的時候就有想說怎麼樣那個東西是可以帶有一些公益的性質，然後所以我們就有想說…想說有一個單位叫做「行無礙」，它主要是推廣無障礙生活的，那它平常有做一些輪椅出借或者是無障礙旅遊團，那我們透過他們就問他們有沒有不要廢棄的輪椅還有拐杖，然後我們就用那些東西來做一些改造，然後把它就變成是一些展示的平台(I2SS3-6B) ●那怎樣可以讓那個展架本身可以有一些公益的故事表演就是讓大家去宣傳讓大家知道，然後所以因為流動跟宣傳的這個概念就希望沒有障礙的這個想法，就是讓我們想到行無礙這個組織，所以才會跟它接洽(I2SS3-6E) ●我們都會需要蠻長一段時間去了解他們的，然後去了解之後比較才可以透過他們的一些性質才有辦法知道可以怎麼幫他們(I2SS3-8A) ●我們先請他(東埔寨居民)把這樣的模式先 run 一遍，就變成一個簡單的 SOP，然後我們另外請當地人跟當地人溝通(I2SW4-2C) ●九年前在遊說農友是很難的，我們都要一個一個去談(I2SH5-6B) ●我其實第一年花蠻多時間去拜訪部落，就去了解到各地問題是什麼(I3SC2-2C) ●像是淡定紅茶就是個例子啊，我那時候去找他的時候跟他講說，我來幫你

序號	開放編碼	訪談摘要
		賣紅茶，在網路上賣，他不願意，因為他認為說…因為中華電信基金會叫我去找他的嘛，那我就跟他說，我聽了他的東西我認同他的理念，那您不要擔心我不用抽成，你就上架到我的品牌上面就好了，那他說 OK 啊，如果是樣子他願意去試啊(I3SC2-12A)
37	餐廳需要品質良好的食材，因此向友善種植的農友採買食材並進而幫助農友銷售	●我們也需要他們這麼好的品質食材，然後他們也是希望有一個購買的力量，不然他們就是種出來也不知道要賣到哪裡去(I2SC1-4E)
38	透過開設講座或租借場地讓客人了解餐廳的理念	●我們是藉由他們來參加演講(講座)認識這家店(I2SC1-6A) (透過開設講座吸引人群) ●如果是外面的單位來(租借場地)，我們會收場地費(租借場地空間)，那有些活動是我們自己餐廳辦的就是請一些講者來，然後就是客人一起來參加活動(I2SC1-6D) ●因為原本是單純租二樓，可是現在三樓也是要變成一種多功能的場地租借空間，就是可以辦會議啦或是什麼工作坊之類的(租借場地空間)(I2SC1-6E)
39	美食地圖 App 的宣傳	●我們開始有要跟團購網合作或者是說…是有 APP 軟體公司自己主動來找我們合作，等於是說他們把我們的店放在他們 APP 美食地圖裡面(I2SC1-6B)
40	媒體採訪	●然後像之前媒體採訪…像之前上下游有採訪過，後來人間衛視有來報導過，然後公視曾經在…那時候過年期間有一個…他們是很短不是那種節目一集很長的那個…就是簡短一兩分鐘新聞插播的那種(I2SC1-6C) ●他們譬如說來採訪是因為我們有彩虹農場，然後我們怎麼經營、然後還有我們在打的環境議題，因為環境議題就很多啦，那經常媒體會關心那這方面(I2SH5-16A) ●那因為其實我們這陣子也接受了一些媒體，不管是學生媒體或是外面的媒體的約訪…所以基本上大概會有一些穩定的宣傳曝光(I3SK1-9B)
41	學生採訪	●他那一年我也是第一次聽到他說要把我們用那個所謂社會企業的角度來看，因為我們那時候…他大概四、五年前來找採訪我，他在寫博士論文(I2SH5-16B)
42	標示食材來源，為消費者把關食材的安全問題	●通常我們就是…因為外面的食材就是本來我們裡面所食用的食材，就像外面就會寫…像地瓜它從哪裡來，或者說木瓜鳳梨這些的(I2SC1-7A) ●在的上班族三餐大多外食，不容易認識食材來歷，也不確定食物安不安全，而呷米共食廚房就像個媒人，讓生產者與消費者之間的關聯不再模糊。「菜單上的每道菜，都會介紹我們的料理方式，運用哪些食材，以及是哪些農友生產的。」(I2SC1-18F)
43	消費不清楚餐廳產品內容，因此透過布條加強宣傳	●因為其實我們呷米共食廚房上面也沒有想講說它是一個蔬食餐廳，所以蠻多客人會不清楚我們到底提供什麼餐，那有的客人會不知道我們在賣什麼東西，所以這一部分是我們要比較強打，或者是說用一些東西把它說清楚，所以我們預計會在柱子上面會有一些布條這樣子。(I2SC1-9A)
44	目標營運財務狀況可以打平與獲利	●我們的目標，所以就是等於是說希望可以繼續在…可能在一年內可以損益兩平。(I2SC1-11A)
45	發放傳單宣傳	●妳來之前我還跑出去發傳單(I2SC1-12A)
46	透過 facebook 粉絲團宣傳	●推廣方式目前是以 Facebook 宣傳…(I2SC1-13A) ●我們後來也經營了粉絲團(I3SC2-13B)
47	料理食材的工作經驗	●邱馨慧說，她在蠻野心足生態協會工作時，負責同事午餐共食的食材採買與料理(引自上下游 News&Market) (I2SC1-18A)
48	有機餐廳考察的經驗	●曾到日本、荷蘭、比利時、英國、法國等國家的有機餐廳考察(引自上下游 News&Market) (I2SC1-18B)

序號	開放編碼	訪談摘要
49	餐廳目標用吃的力量捍衛環境	<ul style="list-style-type: none"> ●邱馨慧說：「開餐廳不是為了賺錢，但是賺錢才能讓餐廳存在，才能邀請更多人，一起用吃的力量捍衛我們的土地。」(引自上下游 News&Market) (I2SC1-18G) ●就是希望大家就是你可以稍微調整一下自己的選擇，我們一起來用吃的力量然後去支持這些農友，然後同時也是支持改變環境的方式這樣子 (I2SC1-8A)
50	參與社會企業工作坊講座或相關活動	<ul style="list-style-type: none"> ●我們 Ubag 這個團隊，是在去年 2013 年的時候去參加台大的一個工作坊(社會創新工作坊)，不同凡響社工作坊(I2SK2-1A) ●我之前在某一個地方叫唐青古物商行，我不知道你有沒有聽過，在羅斯福路附近，它現在也算是一個社會企業，唐青是一個人的名字，然後他就是因為以前很愛二手家具之類的，然後他會去撿，然後做跳蚤市場，然後現在有成立了…他們現在有據點，就是去…比如是去修復二手家具然後販賣，然後那個賣的錢好像是幫助…我記得是幫助偏鄉的孩童的教育學費，大概是這樣子，反正就是因為就是知道那個地方，然後他們也會辦一些講座，那時候我是去聽某一個講座(I2SK2-2A) ●他(堯睿)本來是念政大經濟然後會計雙修的一個學弟，他叫堯睿，就是一個很瘦高的學弟，據我所知他本來好像之前就有去參加一些社會企業的資訊，像去年社企流的年會，他就有參加過(I2SK2-2E)
51	關心節能減碳問題，因此在工作坊進行提案後，興起創立 Ubag 的動機	<ul style="list-style-type: none"> ●所以其實是我們那一組提案完之後，我們就想說如果假設這個工作坊結束，我們要繼續做的話(I2SK2-2B) ●成立只是我們那一天在那個工作坊相遇之後，我們覺得那一個小提案好像真的可以繼續做下去，所以我們就是就開始決定要做(I2SK2-3B) ●因為我們那一組…就是我們在報名的時候就已經…就是會勾選說我們是比較關心哪一個、你的重要性，然後我們應該全部都是選節能減碳是第一個，就排在同一組了，就是這樣，所以我們那時候就是去工作坊的時候，我們就是要負責做節能減碳相關的發想這樣子。(I2SK2-5A)
52	尋求講師的協助	<ul style="list-style-type: none"> ●我們想要找一個類似指導我們的人，所以我們就去找 89(工作坊講師兼愛樂活創辦人)，那他就變成我們的老師了，反正就是在很多資源上，他就是可以協助我們這樣子(I2SK2-2C) ●因為你知道我們都是學生，就是我們完全都沒有創業想法跟經歷…因為 89 他是有創業經驗的人，所以他會用他的經驗去推我們(I2SK2-5B)
53	社會企業工作與網路平台行銷經驗	<ul style="list-style-type: none"> ●然後那個念企管系的萱芷，因為她在愛樂活也是負責做一些 facebook 行銷相關的(I2SK2-3A)
54	向大眾募集二手環保袋	<ul style="list-style-type: none"> ●我們環保袋是去跟大家收集二手環保袋(I2SK2-6A) ●我們最開始的時候，我們是從我們自己身旁的人開始(I2SK2-10A)
55	目標實踐節能減碳的理念	<ul style="list-style-type: none"> ●因為我們這個布標的布也是直接去成衣工廠拿碎布，因為我們就是希望所有的東西啊，在我們的這個計畫裡面都是…比如說可能是廢物再利用或是不用就是因此在製造新的東西，這也是我們很大的困難，我們到現在就是一直遇到這個困難，就是我們要做任何宣傳物好了或是我們要做下一波的活動我們可能要有製作物，大家都會為了這個東西會不會做了不環保，然後或是就是這個材質到底還不環保，大家就要爭辯很久…然後或是大家就會卡在那裡，我覺得這是我們自己給自己的壓力很大，就是很希望做…對啊…就是希望它都是不要再浪費太多地球的資源這樣子 (I2SK2-6B) ●但是其實我覺得我們這個 Ubag 很弔詭的事情就是我們最終目標是 Ubag 這個服務根本就不存在，因為當你有一天大家都會自動自備環保袋的時候…根本就不需要 Ubag 這個東西(I2SK2-10D) ●因為我們理想就是大家都會自己帶環保袋(I2SK2-18A)
56	透過朋友介紹與商家合作	<ul style="list-style-type: none"> ●我們一開始去談…比如說我們從新店開始，先去 89 推薦的一間店，然後再來去三峽，我們都是先從有朋友推薦的店開始(I2SK2-7C)
57	合作對象的認同會	<ul style="list-style-type: none"> ●有一些店家是因為他們就是覺得這個 ideal 很好，所以就覺得可以跟我們

序號	開放編碼	訪談摘要
	促使組織與理念順利發展:(1)合作店家認同理念願意合作;(2)農友認同營運模式願意改變種植技術;(3)合作單位的滿意與認同,才能使企業持續運作	<p>合作(I2SK2-7D)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●可是我們覺得那是因為他本身他們那個商品的理念本來就是跟我們相近,所以他們就覺得這樣子是 OK 的(I2SK2-14A) ●我們有去訪問過那一些為什麼願意跟我們合作的店家,其中有一些是他們希望…這個案子覺得很好(I2SK2-17A) ●那這一點讓他們嚇壞了,因為市價跟他們過去批發給大盤商那個是完全不一樣的,所以我們第一年的農友,我們用一箱一千塊去跟他買十斤的芒果,那他又說他們平常都只能賣到三、四百塊啊,所以他們就願意改變(I2SH5-2C) ●像是淡定紅茶就是個例子啊,我那時候去找他的時候跟他講說,我來幫你賣紅茶,在網路上賣,他不願意,因為他認為說…因為中華電信基金會叫我去找他的嘛,那我就跟他說,我聽了他的東西我認同他的理念,那您不要擔心我不用抽成,你就上架到我的品牌上面就好了,那他說 OK 啊,如果是樣子他願意去試啊…然後淡定紅茶事件,總共下了兩百多筆訂單,那後來反而是他給我 15% 的利潤(I3SC2-12B) ●當然目前有用到我們的客戶當然都很高興,因為不會有這種東西可以給他們,那對我們而言就是我們成本高,所以客戶滿意一定是我們追求的第一目標,因為只有滿意客戶才会有不斷不斷的(I3SC2-17C)
58	將二手環保袋與的經濟行為結合,租借循環使用二手環保袋實踐友善環境的理念	<ul style="list-style-type: none"> ●基本上他們(合作店家)跟我們合作的時候只是我們把袋子放在他們店裡面,然後有那個使用者要用的話…就是租用的話,就是再投那個租金到我們的準備的桶子(I2SK2-7E) ●Ubag 團隊正在三峽社區舉辦商店大串連的活動,積極爭取社區商家成為環保袋租借、歸還的據點,讓民眾更容易借用這些募集來的環保袋。截至目前為止,Ubag 已經有 12 個合作店家了,也期許這樣的友善模式能複製到更多地區,響應環保大家一起來!(I2SK2-20A)
59	在合作店家內張貼文宣海報	<ul style="list-style-type: none"> ●我們就是合作店就會有文宣(I2SK2-8A)
60	透過愛樂活與比亞外部落合作以及在網路平台募集的環保袋請愛樂活幫忙協助	<ul style="list-style-type: none"> ●我剛剛跟妳前面有提到那個比亞外部落的有機枇杷,因為是愛樂活…就是他們也有就是幫忙那個小農在賣他們的產品,然後這一次是比亞外部落的有機枇杷,然後他們想說反正既然…就是最差的還是要拿新的塑膠袋去裝這一些,那如果我這邊可以就募集一些二手袋子…就是去幫他們去裝這些枇杷也是一個很不錯的 ideal(I2SK2-2D) ●如果是透過 facebook, 我們是請他可以幫我們寄到愛樂活的辦公室(I2SK2-10C)
61	北大實體宣傳活動	<ul style="list-style-type: none"> ●只是我們在那個就是這一次的活動三月到五月之間我們還是會再去北大做實體的宣傳(I2SK2-11A)
62	論壇平台宣傳	<ul style="list-style-type: none"> ●我們也有去那個北大…他們有一個愛北大的網站,他們有一個論壇,我們有去請朋友幫我們貼文之類的(I2SK2-11B)
63	友人介紹之下去做經驗分享	<ul style="list-style-type: none"> ●就是那個是 Nadia 介紹的,然後是 YMCA 的澳門團他們來台灣,然後就是有請我們去做分享(I2SK2-13A)
64	合作店家快速增加	<ul style="list-style-type: none"> ●我們那個時候就是找到店家的速度比我們想像的快(I2SK2-16A)
65	志同道合的夥伴可促進組織的營運狀況	<ul style="list-style-type: none"> ●我覺得找到團隊很重要,因為就是…還有…就是我覺得重要的不是財產應該是人吧,今天你就算再有錢可是你沒有就是這一群志同道合人要做的事情,我覺得真的會做不起來(I2SK2-19A) ●但我覺得能不能支撐繼續走下去,其實我覺得團隊的人是很重要的,我覺得找到志同道合的人,這件事情是我會擺在第一的(I2SS3-11A) ●然後有了新的志同道合的人,我覺得創業有時候…有很多資源,我覺得錢跟人比起來,我覺得人比錢更重要,大家都知道對不對,企業也在講這件事情,可是有多難,就這樣子啊!來的人如果不是對的人,他一下就因為錢就走了,所以說我們這幾年當中,我覺得我們比較幸運是說,我們遇到一群蠻志同道合的夥伴,所以我們現在就是已經有…到 7 月就會有 5 個

序號	開放編碼	訪談摘要
		full-time，然後 5 個 part-time，然後都是大家蠻志同道合的(I3SC2-7C)
66	因課程而接觸非營利組織，興起做社會企業的念頭	<ul style="list-style-type: none"> ●如果你看一步一腳印那個影片的話，妳就會知道是剛好學校的資源所以我們進去裡面(I2SS3-1A) ●那這個案子結束之後就是樂山他們有一些業務的需求，那我們 ●去幫忙這樣子，然後去幫忙之後才覺得說好像是有這一塊需求是我們好像可以繼續下去的(2SS3-2A) ●在學因接觸新北市八里的樂山療養院，開啟 3 人想做藝術治療教具的念頭(資料來源：聯合報) (I2SS3-12B)
67	接設計案經驗	<ul style="list-style-type: none"> ●原本還沒有成立三明治工前的時候，我們其實就是有接很多…是自己接的案子…，因為其實我們幾個已經在北藝的時候已經是研究所了，所以在之前我都已經有一些接案或是工作的經驗(I2SS3-1B) ●我之前只有接過一些零星的案子，因為我自己學工業設計的，有接過一些零星的案子(I2SW4-1B)
68	申請教育部補助方案，獲得首獎	●那我覺得也很剛好我有看到這個補助的資訊，就是教育部的計畫，然後所以我去申請這樣子，那因為去申請後也還蠻幸運就我們有拿到文創業的首獎(I2SS3-2B)
69	因教育部補助方案獲得資金做為營運使用	●然後在去年一年半的時間裡面，就是我們有 95 萬的資金補助(I2SS3-2C)
70	公益與藝術設計的結合	<ul style="list-style-type: none"> ●那透過樂山的經驗，就是我們有發覺到他們特殊的一些的…我們覺得機構的特色，那那個東西我們覺得才是應該讓大眾去認識他們的…今天有帶一些幫他們設計的東西(卡片、紅包、環保袋、L 夾等等)(I2SS3-2D) ●就是他們(樂山小朋友)的圖像，然後我們就是…我們其實會定期去看他們有什麼新作品，然後覺得剛好跟他們要做的一些項目有相關的話，我們就會幫它蒐集起來，來幫他們做成設計品這樣子(I2SS3-2E) ●就是比較是個人化公益的部分，那企業的公益計畫可以委託我們來做規劃(I2SS3-3D) ●那像這個是一個船運公司在做公益計畫，那它主要是招待樂山他們去澎湖玩，那也透過這樣子就是可以讓一些民眾知道說其實公益的方式其實不是只有捐錢，可以有各種這樣子(I2SS3-3F) ●像小英基金會我們有幫他們設計明信片，那他們就是把它當作去年的賀年卡，那這樣子的合作方式也是可以去免費幫他們機構去做宣傳(I2SS3-3E) ●我們也是幫他們(破冰)做視覺的部分，那就是透過我們的設計然後讓他們募款 DM 的資訊更清楚(I2SS3-3G) ●它是一個電子公司禾伸堂，那它本身就一直在贊助樂山的藝術治療，那我們就是去年一整年的時候協助他們辦巡迴畫展，是在公司內部做巡迴，那這個活動就是也藉由這樣子的公益行動就是讓它這個企業上下游的一些相關公司都可以了解到原來這個公司的公益有在做這一塊…那公司的員工也會因為有這樣子的活動就比較會覺得說其實當一些公司的公益志其實距離沒有這麼遠，那這樣也是有助於他們在推志工活動(I2SS3-4A) ●那這件事情是跟有趣的是跟公益相關的，就是我們都會願意做，所以我們的對象不限於說只有非營利組織(I2SS3-4B) ●這個是因為我們在這一年接觸很多小型的單位，然後就覺得他們其實在募款上是很困難的…所以這個計畫(Cookie News)我們就想要把他們一些的故事，然後透過我們的報導來報導出來，然後像每一份報紙就是每一個單位的機構，然後甚至是我們有跟手工餅乾廠商合作，然後來做他們特色的餅乾，那像這個模型都是我們用 3D 印表機來出的餅乾模(I2SS3-5A) ●然後這次(三明治工實驗室展覽)樂山的小朋友也有展覽他們的東西(I2SS3-6C) ●「把藝術與社福結合，讓大家更接受身心障礙人士(資料來源：聯合報) (I2SS3-12A)

序號	開放編碼	訪談摘要
		●北藝大生創辦的三明治工公司，以設計長才結合品牌行銷，協助社福機構提升形象，讓弱勢更能被看見。(資料來源：中央通訊社) (I2SS3-12C)
71	透過合作單位組織的介紹下接觸到其他合作對象	<ul style="list-style-type: none"> ●所以樂山之後呢我們因為樂山就是也認識了其他的單位(I2SS3-3A) ●就是像破冰是因為樂山嘛，然後行無礙也是樂山介紹的(I2SS3-3B) ●另外除了機構之外，因為透過機構我們也會認識到贊助他們的…算是公司企業，那贊助的公司企業其實他們也會想要做公益，那這是另外一塊我們就是可以發展的項目(I2SS3-3C)
72	透過藝術設計與機構合作，反應良好且持續合作	●以現在來說樂山最多，他們的反應很好啊，也因為這樣所以他們會想要找我們繼續做這樣子(I2SS3-11B)
73	透過展覽、分享會等各項活動傳遞營運理念	<ul style="list-style-type: none"> ●那現場(三明治工實驗室展覽)也有提供兩個輪讓他們體驗坐輪椅的視角，那這個在現場蠻受歡迎的…我們只是規畫一個活動把這個東西放在現場讓大家可以體驗(I2SS3-6D) ●參與各活動與大眾接觸，如三明治工實驗室展覽、輔大社會企業工作坊分享會、竹圍工作室與社企流論壇等。(資料來源：Facebook-三明治工 Sandwiches Stuido)(I2SS3-13A)
74	受到柬埔寨居民善良純樸的特性之感動，因此興起改善當地人生活的動機	<ul style="list-style-type: none"> ●妳應該有找到那個一百元美金的那個(新聞報導)…，當初其實只是一個感動的感覺…那其實在創這個品牌之前其實第一個想法是想要幫他們蓋學校(I2SW4-1A) ●「一切起源於一段旅程」王銘峰緩緩說著。在柬埔寨時他總會放一百美金在身上以備不時之需，有一天他卻發現忘了把錢從送洗的衣服中拿出來。出乎他的意料之外的，「洗衣婦卻將我的錢放在信封裡原封不動的還給了我。」因為這一百美金，讓王銘峰看見了柬埔寨人那顆純樸、善良的心。「我想要盡我的力改變他們的生活。」(資料來源：新生命力新聞)(I2SW4-13A)
75	家人資金協助	●就是跟我媽借，就是貸款，其實就算貸款這樣子(I2SW4-2A)
76	因為要求有機的品質，產品需取得認證	●其實一開始投入了大概百分之五十左右在做研發這件事情上面，就是取得認證，然後一些費用的開銷，其實都是在做品質的部分，因為我們要做到有機的品質，所以就其實當初投入蠻多心力在做這一個認證這樣子(I2SW4-2B)
77	聘請翻譯以及員工與當地的糖農溝通	●我們就請一個柬埔寨的翻譯跟員工，然後請他負責去跟其他的糖農合作，談怎麼去做這件事情(I2SW4-3A)
78	監督與柬埔寨合作的糖農是否有合乎規範	●告訴他們(柬埔寨糖農)說你們只要照著這樣做，然後我會派人去看你們有沒有遵守這樣子的規範(I2SW4-3A)
79	發展 SOP 流程是為了要符合有機認證的規範	●其實也是要符合那個有機認證的規範，其實這 SOP 訂之前，其實也是因為要求到有機的品質，然後在那個規範之下然後才訂製出來的東西(I2SW4-4A)
80	堅持協助柬埔寨生活現況的心態，逐漸獲得家人的認可	●因為我有跟他們(家人)提過說主要其實是希望可以幫助到柬埔寨助學這一塊，那其實他們一開始也會覺得說這太遙遠、太荒謬這樣，可是後來慢慢慢慢其實他們也在我身上看到很多，所以到現在他們其實也慢慢慢慢的比較可以接受這樣堅持(I2SW4-5A)
81	消費者對棕櫚糖的陌生，因此透過實體店鋪販售讓消費者了解	●是不同的產品的做法不一樣，應該是說如果我今天賣的是蜂蜜，你第一時間就會知道蜂蜜是什麼東西，如果今天賣的是咖啡豆，你第一時間就會知道什麼是咖啡豆，可是我跟你說我今天賣的是棕糖，你知道它是什麼東西嗎？就不知道。所以其實因為操作不同樣的商品(棕櫚糖)，所以它的操作模式(實體店鋪與網路販售)要不一樣(I2SW4-5B)
82	透過參展建立品牌識別度並與消費者直接接觸，消費者認	●我們先參展然後透過展會的方式去建立品牌的辨識度，然後再從展會上面去認識到不同的消費族群，那其實參展跟消費族群跟市場的規劃其實都是跟你的品牌定位跟你的產品屬性有很大的關係(I2SW4-5C)

序號	開放編碼	訪談摘要
	識產品	<ul style="list-style-type: none"> ●因為剛剛我提過就是說我問妳什麼是棕櫚糖，其實大部分台灣人沒辦法回答出來，而且沒辦法知道跟想像它的味道跟風味，所以其實體驗這件事情真的很重要，那為什麼我們一開始設定展會的原因是因為我們覺得在展會上面可以給人知道跟體會，他會比較能理解什麼是棕糖，他會比較有購買的欲望(I2SW4-7A)
83	進行有機市場研究與觀察，進行產品定位與市場區隔	<ul style="list-style-type: none"> ●所以其實我也花了很多時間在研究市場這一件事情上面，所以也是因為花了很多心力在研究市場，所以才會把我們的產品放的很精準的知道說，要以什麼樣的模樣去呈現，跟什麼樣的地方去讓消費者看的到，所以這背後的…你看到的這些背後其實是經過一套比較完整的研究，包括市場研究、市場分析、消費族群分析、各種分析、然後到品牌分析、然後品牌建構，各種東西慢慢慢慢累積才看到說原來就變成是一個小小的參展的展會呈現出來，所以其實在做這個展會之前我們已經花了很多時間在研究有機市場，然後去做品牌定位，該怎麼去操作這一塊市場是這樣來的(I2SW4-6A) ●可是因為有機食材跟我們生產的成本其實它太高了，所以在一般的超市其實很難賣，因為相對於當地的 GDP 跟消費力來講的話其實這樣的模式是行不通的，所以我們後來就改變策略，我們都是跟五星級飯店合作，因為那些五星級飯店的老闆都是外國人，所以他們會知道說你們家都是有機會是比較好，他們比較能夠理解，所以其實我們在柬埔寨當地是調整我們的銷售模式…後來大部分其實因為我設計跟行銷這方面都在台灣這邊這樣子(I2SW4-6B) ●如果有做有機的那個市場調查的話，你就會發現到我們這個定位跟消費族群其實就是絕大部分有機市場的族群，很簡單嘛其實就像是，我不知道你在家裡會不會煮飯，可是在家裡煮飯通常是媽媽，那所以媽媽會去買食材，所以對食材價格最了解的通常是媽媽，如果較你去煮飯你可能會覺得說，我可能不知道菜價、不知道米價這樣子，我也不知道貴還是便宜，可是媽媽最清楚，那再來就是因為通常媽媽她是負責煮飯的，她也會負責去照顧每一個人的健康，所以她們會想要選擇好一點的食材，所以剛剛好跟我們的有機市場是一模一樣的(I2SW4-10B)
84	僱用設計人員協助	<ul style="list-style-type: none"> ●一開始都是我自已做的，然後後來我們還是有請一個設計去幫忙做這件事情這樣子(I2SW4-6C)
85	參展費用高、效益有限，因此藉由開設咖啡廳推廣以及落實有機與環保相關理念，並吸引更多消費族群的認同	<ul style="list-style-type: none"> ●其實展會畢竟很花錢而且它的效益很短暫…我們後來為什麼決定要開一個咖啡廳的模式也是因為覺得說…因為那時候常常很多人買到糖就打電話來問我們說，這糖要怎麼吃？因為剛剛好我們自己都喜歡料理跟下廚，那我想說那就乾脆開一間店是把我們棕糖的料理，因為我們平常有用棕糖做料理，就把我們這些棕糖料理放在菜裡面入菜讓消費者吃到，唉就發現這個模式就蠻有意思的，因為我是覺得說我們不想…因為咖啡廳是一個非常 relax 的地方可以跟人接觸，那我們就想說透過這樣一個比較輕鬆的方式跟消費者鏈結這樣子(I2SW4-7B) ●因為那個時候我本來就是希望透過一個比較輕鬆的店，去傳達一些我們想要傳達的理念，包括是對有機食材的重視，那還有一些回收再利用比較環保的概念這樣子，所以像我們店裡面也會用一些環保的木材、一些回收的家具，像我們的桌子…像我們那個綠色桌子就是用回收的乒乓球桌再重新組裝這樣子，但是其實我們會用這樣的思維把我們想要傳達的理念在這個咖啡廳裡面去實現這樣子，也是希望透過一個比較輕鬆的場域去讓更多的消費者了解到說，我們其實想要推廣的是這樣子的生活模式跟這樣子的一個生活態度，然後也同時藉由這樣的一個場域去拉進我們跟消費者之間的關係，甚至是去拉低我們的消費族群(I2SW4-11A) ●可是咖啡廳這樣的模式其實是一個更好的模式去傳達出一些想法跟理念，就包括我剛剛提到的一些比較人文方面的想法跟環保的意識，或是對食材的認同…我們全部都是講求全部都是用天然的食材、有機的生菜沙

序號	開放編碼	訪談摘要
		拉，我們連生菜沙拉都用有機的，連蛋都是用靈芝蛋，那種很好的蛋這樣子，我們就是從食材的選擇到落實到每個細節都是非常要求的，那我們一直希望把這樣的理念傳達出去…可是接下來我們想要傳達更多的是對於有機的認同的這個想法跟土地認同這件事情(I2SW4-12B)
86	短期目標發揮影響力幫助 NGO 組織募集資源	●我們短期目標其實現在…我們認識蠻多 NGO 組織，那當然我們能夠幫忙就幫忙，簡單來說現在我們有一個 NGO 組織的朋友，他們是幫柬埔寨做那個電腦教育的，那它們會常常需要募集二手電腦跟二手相機，那我們就會幫他蒐集，就當作是一個點這樣子，所以我們這邊也是常常會幫其他 NGO 組織收這些東西，收二手相機、二手筆電，然後再幫他們送到柬埔寨這樣子，其實我們會發揮我們的影響力去做一些這樣子的合作(I2SW4-8A)
87	中長期希望藉由獎學金與蓋學校的目標改善柬埔寨居民的教育狀況	●我們長期目標是要蓋學校，可是其實我們可能下一個階段會想要先成立那個獎學金的部分，因為我們發現到很多柬埔寨的小朋友，甚至是大學生他們其實有一些知識水準，可是他們沒辦法讀大學，因為他們可能家裡很窮，所以我們就在思考說從各種方面，只要是跟教育有關的我們都還蠻願意去 Support 這樣子(I2SW4-8B)
88	結合商業營運方式、設計與公平貿易理念，維持營運發展與改善現況	<ul style="list-style-type: none"> ●所以這也是我後來一直秉持的一個想法就是我不靠捐助我也不靠 donation，可以靠我們自己的力量去幫助他們，甚至是鼓勵他們(柬埔寨居民)靠他們自己的力量、自己的雙手去為自己謀生，這才是非常重要的一個生存的模式吧，因為你一直給錢是給不完的…所以為什麼我們會把品牌做的很漂亮，那是因為我覺得你們就值得這麼漂亮…是因為這個東西本身做起來就很貴，那他應該就有適合的設計去陪襯它讓它有那個價值感存在，所以其實思維模式是不一樣的…我的設計只是剛剛好讓它突顯它的價值而已(I2SW4-9A) ●設計師王銘峰到柬埔寨旅行時，看見當地人生活困苦，決定幫助他們。他教導當地人以有機方式種植棕櫚糖樹，再透過公平貿易方式予以收購，製成的棕櫚糖，以 Camgoldia (柬埔寨黃金) 為品牌行銷全球，讓當地人能夠賺錢改善生活；不僅如此，王銘峰每賣出一樣商品，就捐出新台幣十元，提供當地興建學校，希望透過教育進一步幫助柬埔寨人脫貧(結合商業營運方式與公平貿易理念，維持營運發展與改善現況)。(資料來源：新生命力新聞)(I2SW4-13A) ●王銘峰採用的「公平貿易」是用合理的價格向當地居民收購棕櫚糖，與現今許多國際廠商以極不合理的微薄薪水壓榨當地勞工不同。王銘峰說：「這是這個世界的常態，但我們想試著改變它。」他表示，透過公平貿易，居民得到的薪資不只可以溫飽，還能夠供養孩童就學。如此，便能夠提昇當地的生活水平(資料來源：新生命力新聞)(I2SW4-13B) ●當時王銘峰觀察到柬埔寨用棕櫚糖樹花蜜製作而成的棕糖很好吃，但為了大量生產，傳統製程有許多缺失，使得棕糖產品品質參差不齊、價格落差大，觀光客也持負面印象。他便想運用自己的設計專長，開發一個販售精緻棕櫚糖的品牌—CAMGOLDIA…希望品牌藉由棕櫚糖這項上帝送給柬埔寨的寶物，來幫助改善當地人生活(資料來源：社企流)(I2SW4-13D)
89	營運狀況良好並計畫擴展	●就平均下來…現在平均下來一個月的…就是都有破百啊，就是總括來看的話每個月營業額都是有破百的這樣子，所以我們也是有計畫今年會在柬埔寨開小食糖(I2SW4-12A)
90	藉由設計專長開發品牌	●他便想運用自己的設計專長，開發一個販售精緻棕櫚糖的品牌—CAMGOLDIA (資料來源：社企流)(I2SW4-13C)
91	在設計與提供柬埔寨就業機會之間取得平衡，目的希望增加柬埔寨當地的就業機會	●擅長設計的他，重新設計包裝，運用棕櫚葉盒裝、定調禮品概念。「連 1 張小標籤」都堅持在柬埔寨印刷，儘管可能有色差、增加設計程序等問題，在落實設計理念與增加當地就業機會中，尋求平衡點(資料來源：蘋果日報)(I2SW4-13E)

序號	開放編碼	訪談摘要
92	社會分配不均，生產者與土地受忽視，因此興起關注農業發展的動機	<ul style="list-style-type: none"> ●我們對於追求利益這件事情，那基本上不是壞事啦，但是就是追求利益之後呢？整個社會分配是完全不被重視的，那更不用講說重視生產者或者是土地的議題，所以我們就是從這個缺憾切入的(I2SH5-1A) ●我們如果要談珊瑚的保育最主要的是人為的干擾跟水土保持一定要做好，所以我們才從那邊切入，然後希望遊說農友轉型，因為當地大概有一千三百公頃的面積全部都在山坡地上，這是一個非常嚴重的問題，因為山坡地的土壤一公分在我們大自然的風化、迎力、堆積、分解，然後釋放營養需要五百年的歷史，結果他們一年就刮走一公分，因為大量用除草劑嘛整個植被都沒有任何的這個保護，水土的迎力，然後我們暴雨又這麼的強，所以我就發現其實如果我們不再去檢討這個暴雨、水土保持的這個問題，我們的所有生產行為都是不永續啦，因此生產過程原比結果還要重要，所以從那邊開始奠立我們關心農業發展(I2SH5-4A)
93	為環境與原住民的權益進行相關的抗爭運動	<ul style="list-style-type: none"> ●所以我發現我們政府其實在做任何的公共政策都沒有跟原住民去討論，然後把他們當成是一個可以予取予求，我政府國家機制說了算，那少數的這個民族的文化、歷史完全被忽略，從那時候開始我們就開始做反水庫然後就不斷的進入到了環境議題(I2SH5-1B) ●我們在 2012 之前，我們都在台灣環保聯盟屏東分會…是 2012 年我們才向地方政府立案…我們會屬於環保聯盟總會是因為我們這一群想要做環境運動(I2SH5-17A)
94	長期環境議題的抗爭與撰寫論文經驗中發現解決環境問題的根源為農業	<ul style="list-style-type: none"> ●可是環境議題一來你看我們開始抗爭，反對瑪家水庫，後來呢又反對這個南橫公路，國道，就是從大武山…要從潮州打大武山穿越到山道太麻里，就是台東，我們也反對，然後開始一連串的運動，後來又開始反對吉洋人工湖，又反對潮州人工湖，到了 2003 年又反對新十大建設，喔，我們又覺得這樣的生涯非常無聊，都在反反反，但是我才這樣十幾年的那個…過去到 2003 就十幾年了嘛，整個環境運動的歷程，我就發現其實環境最大的塊的是在農地上，但是我的論文寫的是台灣農業結構的分析，我在研究所寫的，那個階段我就發現台灣的農業應該是要走向重質，不是要去追求量產 (I2SH5-1C)
95	結合經濟行為與友善環境的營運模式	<ul style="list-style-type: none"> ●所以我們就發展出一個很有趣的就是說以經濟的行為來影響他，帶動他改變，所以我們訂出了規範，那那個規範就是友善環境的概念(I2SH5-2A)
96	開出市價收購條件鼓勵農友友善種植	<ul style="list-style-type: none"> ●但是要帶動小農在市場上爭的一個尊嚴不要再被剝削，所以我們就跟農民…等於要求他只要符合我們的要求，我們用市價跟你採購(I2SH5-2B) ●第一年農友就覺得有被鼓舞到，然後隔年他是一個很成功的樣本，因為一百箱就可以賣十二萬，這是不可能的啊，那就很多人想要加入(I2SH5-2G)
97	農作物須認證且送檢	<ul style="list-style-type: none"> ●農友願意轉型，第一個不用除草劑了；第二個他在用農藥的情況下我們可以做到殘毒檢驗一定要合格，幫你保全你的健康(I2SH5-2E) ●我們的有機驗證就一定要檢驗產品，它必須要 ND，然後看他的有機肥、看他生產的流程，他要有一套登錄嘛，才能拿到有機認證，那如果他不是有機認證的農友，那就是要做友善環境的認證，也就是我們的責任，我們第一個要看他有沒有用除草劑，第二個他有沒有用化肥，因為那個現場都看的出來，第三個是產品出來前兩個禮拜就要送檢，就你看這絕對可以安心的吃，我們的全產品，包括有機的或者沒有認證的都是兩個禮拜前要送檢(I2SH5-9C)
98	目標友善環境，並讓環境、生產者與消費者都能獲利	<ul style="list-style-type: none"> ●，然後因為他不再用除草劑，所以他的生態系統會慢慢的復原，就是土地從復原開始修啦，有了土地的修復才能邁向所謂的永續嘛(I2SH5-2F) ●我們要的是保障農友在第一線，他幫我們照顧好土地，那他有產出，我們就給他合理的利潤，所以全年到頭都是平價的，這個已經從市場行為裡面跳脫出來了，也就是這是形成一個相互支持的系統，就是消費者支持農友、農友支持土地、土地長出好的東西來支持消費者，那這樣子會四贏啦，就是整個土地、小農、消費者都得到好處，那我們做環境議題的人會得到好處，因為我們的宗旨就是希望把土地照顧好嘛，那讓這個市場發揮一個

序號	開放編碼	訪談摘要
		比較衡平的制度(I2SH5-6A)
99	透過舉辦講座宣傳友善環境議題	●第二年我們又去辦那個告別除草劑啦友善環境的議題,然後甚至做無毒的講習,都是我們去舉辦,邀請專家進來(I2SH5-2H)
100	農友人數擴增,友善種植面積逐漸擴大	●那沒想到大概第三年,我們的農友已經擴張到十七個人,然後整個面積是將近三十公頃,大概二十幾公頃到三十公頃(I2SH5-2I)
101	贈送合作的農友一台割草機鼓勵農友加入	●因為我們除了提供市場的誘因之外,每一戶我們還送他一部割草機,因為割草機很貴…那很多人其實是因為我們提供誘因(I2SH5-3A)
102	檢核農友落實友善環境的狀況	●結果我們發現有一些人領了我們的割草機之後根本就沒有在用,他還再偷偷的用除草劑,那因為我們的角色一定要去 qualify 嘛,我要去現地檢核你啊(I2SH5-3B) ●我們就是要經常到農友…去稽核,而且是不定期的去,他永遠都不知道我什麼時候要去農場,但他可以知道的是我產品要上市前兩個禮拜一定要送檢,那這樣子在產品的末端大概有沒有用藥大概都可以知道啦,那他有沒有用除草劑,就是我們會不定期…像上禮拜我們就查到一個農友,他的農場在那瑪夏很裡面喔,幾乎沒有人會去的喔,我們還是去看啊而且就查到他有用除草劑,只好跟他說 sorry, 你被停權了,就是他還是我們農友,但是他就不能上線(I2SH5-9D)
103	制定友善環境的農作物級別,以級別作為訂價的基礎	●因此我們主張就是綠色消費是最好的環境保護運動,如果沒有綠色消費者願意鑑別說我們的農友,沒有農藥,然後賣像稍微差,但完全不會用農藥之外,不會用催熟劑,那是賀爾蒙啊,然後水土保持又做的好,所以你看我們那時候訂出了五個規格,很有趣,念給妳聽,坊山級,坊山就是枋山鄉的芒果;墾丁級,因為它的水土保持做的好它的水土就不會流失,不會流失之後就可以保護墾丁的珊瑚,所以基本上我們的理由是枋山的綠色農友照顧墾丁的珊瑚也同時做好水土保持,所以妳看我們的五個級別,坊山級、墾丁級、水土保持級、然後珊瑚級、然後綠農級,綠色的農友,我們把這個五個核心…那個 item 換成級別了,不在是用幾顆幾顆的,就是我們要讓消費端知道你買的是一個綠色的產品,它不是只是一個商品(I2SH5-3C)。
104	因為農友人數增加,為了因應產銷狀況,成立綠農的家協助農友產銷	●2005 吧,我們就覺得說必須要更專業化,因為我以前還在學校嘛,那 2005 的時候我們就覺得必須要成立一個單位,然後更有系統的來協助農友,因為要加進來的人很多,可是我們沒有能力產銷,因為那是一個大的市場的機制,所以 2004 年底吧,還是 05 年初,我們就成立綠農的家(I2SH5-4C)
105	需聘雇專業人員營運,使得企業順利發展賺取營收才可持續運作環保與公平貿易的議題	●那所以我們必須要有專業的團隊,所以綠農的家在那個時候成立,可是成立綠農的家我們又必須要有活下去的能量,所以我們從以前就是百分之百幫他費用…都是從…就是不收費嘛,可是我們成立綠農的家之後就要收費,因我們必須要有專職、要有整個辦公室(I2SH5-4D)
106	訂價由農友決定且全年不變,維護農友與消費者權益	●所以我們這邊的訂價模式是由農友決定的,但一旦決定了這個價格我們幾乎全年都不會變動,比如說這樣有一個現象要面對的就是…比如說豐收的時候,豐收本來是老天爺賞是給…我們就這麼解釋嘛…農友,可是你豐收的時候會碰到一個崩盤,大家的量很多,市場消耗不掉,這個時候就是我們很可能關鍵的,我們就是一定要幫忙把他們量大的東西 push 出去,那量少勒?理論上價格會飛漲嘛,供需失調嘛,但是我們也不讓他任何的調整,因為你前面量大的時候你的消費者用這個價格跟你 share 啊,跟你支持啊,因此你量小,他一樣是用這個價格供應(I2SH5-5A)
107	大眾贊助屏東環保聯盟資金,省下部分綠農的家捐助聯盟的資金支出,得以收	●那 2013 很幸運的就是有人贊助了環盟的金費,環保聯盟,那我們綠農的家就省下大筆的支出…整個 2013 之所以免於再借錢是因為有人資助我們,贊助我們大概六十幾萬,就是加我們的會員、加我們的外界贊助,所以我們環盟一年大概要一百二十萬,你看我們就少掉了幾十萬了,所以我

序號	開放編碼	訪談摘要
	支打平	們就沒有那個缺口(I2SH5-7C)
108	綠農的家之組織績效不在於財務數字上的收益,而是在於當初維護環境的理念上逐漸達成的效益	<ul style="list-style-type: none"> ●我們的投資大概是在兩百萬,就累積幾年下來,但是這些錢很多都是用在環盟、那用在這個人事,我們的專職人員,所以我不知道這樣算不算透支,原因是什麼,我剛成立的時候只有我一個人嘛,我一個專職,我只要養我自己,我現在有七個專職,而且我們現在有兩個農場,我們有我們自己的有機農場、彩虹農場,總面積三點多公頃,所以我們是做更多事,然後我們環盟也…我覺得啦我們也做的有聲有色,所以這些透支對我來講其實是可以承擔的,那也因為這樣我不認為我…從商業的角度來看這好是像是 my lost,可是我覺得我的 plus 更多,我就剛剛跟你相對的,我從一個人到現在我們有七個,團隊,專職,然後有自己的農場,當然農場是用租的,那個不是用買的,那我們做環境議題的資源又可以更穩定了,所以從這樣的規模裡,其實我不知道怎麼樣去算 (I2SH5-8A) ●我沒有那個概念…我不是學商的,我也不是學管理的,我是學人文科學的,我們的核心就是說做土地環境的運動,那你看我們…我們賺的非常的多,你看我們把阿郎壺古道保下來了,這個打了十二年,花了多少資源,可是那些我們都不會算成本啊,我們就該用就用啊,我們終於把阿郎壺古道保留下來的,然後去年我們把那個龍鑿潭旁邊要蓋一個大規模的飯店也擋下來了…但是你看我們這樣…那個怎麼算價格,那個都無價的啊,就因為我們的存在我們為什麼我們說…我們很鼓舞自己,因為我們做的事情…搶救或者是保留下來很好的棲息地,那種美好沒辦法用 plus 或 my lost 去算,可能這也是我們自我麻痺的方式啊(I2SH5-11A)
109	透過人脈關係推廣環境議題提升綠農的家之知名度	<ul style="list-style-type: none"> ●楊儒門成立二四八農學市集,你知道白米炸彈客齣,那他就來找我,因為我們已經做了…不曉得是第三年了…應該是…那他就希望我們環盟去跟農友分享,然後跟消費者分享…其實九年來是透過這樣子的人脈,然後不斷的在市場上跟農友對話,跟消費者對話,那也透過環境議題來推動讓我們綠農的家有一些知名度(I2SH5-9A)
110	綠農的家生存下去的先決條件仍是在於市場端的支持	<ul style="list-style-type: none"> ●所以我就跟辦公室說,我們現在要存下去,大家要有一個穩定的工作,那大家可能都要花心思,比如說在…嗯…介紹消費者這一端,那個才是決定我們勝敗,就是我們可以很快讓農友願意轉型,因為價格支持嘛,可是你賣不出去那你要轉型就等於破功了啊…所以我們一定要拓大那個消費端(I2SH5-11B)
111	透過開設綠餐廳宣傳擴大銷量與影響力	<ul style="list-style-type: none"> ●我們今年就試圖啦去成立門市部,是實體店鋪,往年我們都是做網路嘛,那今年我們有一個大的改變,大概下個月就會定案了,就是同時成立門市部、同時成立一個綠色的廚房、綠色的餐廳,還有一個我們的這個教育推廣,環境教育的空間(I2SH5-11C) ●因為我們希望成立那個綠色餐廳是從能源、從水資源、到料理、到門市部、到環境教育的這個空間,都要能…嗯…讓人家耳目一新,因為它的目的就是在推廣嘛(I2SH5-12A)
112	透過市場觀察,了解到農友銷量問題,並且看到消費者多樣的需求,因此提供多樣蔬果的服務來解決問題與滿足需求	<ul style="list-style-type: none"> ●就是其實你在市場上了解問題,你就會設法去找到一個答案,農友的困擾是,我都產量出來了,那每一個農友都是這個困擾,那我們就把他組一個,就是現在人來講非常重要的一個…因為總比你一次買一箱水果還要多樣,我們解決他多樣的需求,那這是一個很穩定,假設我們有更多的人支持,農友根本不用擔心啊,而且它就是包含了該有的合理的利潤啊(I2SH5-12B)
113	創立社會企業必須認真看待所想要解決的問題為何,才能對其真的有所助益	<ul style="list-style-type: none"> ●所以要走社會企業一定要先從,你到底想要解決什麼問題?絕對不要先去說,喔,什麼 business model 可以拿來做什麼,那會很慘,也就是社會企業現在有時候被誤導了,就是說它比較強調那個形象或者是注重公益,但是對於問題的探索不夠深入,或者是摸索那問題的本質或回應的能力不夠,那這樣恐怕都很容易曇花一現(I2SH5-14A)
114	透過農場體驗等活動帶領大眾接觸生	<ul style="list-style-type: none"> ●你知道我們要怎麼樣把綠色消費者染綠嗎?我們要辦非常多非常多的活動…可是這對我們來講非常重要,我們帶他們去認識什麼是阿朗壺古道,

序號	開放編碼	訪談摘要
	態環境議題，了解環境守護的重要	然後認識我們彩虹農場，然後認識恆春半島的陸蟹的資源(I2SH5-20A)
115	透過電子報方式傳遞產品相關資訊	●其實我們會主動，包括以電子報來講，我們現在其實…但是就是人工沒辦法用系統，就是我們自己分類，比如說他買鳳梨，我們就抓出說他去年買過、前年買過，所以我們今年鳳梨有了我們就會特別寄信給他，我們的消費者(I2SH5-29A)
116	早期紀錄片難以推上院線，但透過別於一般得不熱門影片的播放方式，採用重複播放的方式獲得迴響	●一開始因為主要是音樂人生這部片子，其實在這個之前記錄片的票房在台灣一向是非常的慘淡的，甚至說沒有票房可言，因為很難上的院線，很不容易啦，那音樂人生那個時候是有推上院線的，而且評價相當的不錯，那個時候當然有一些操作模式是不太一樣的，例如說那個時候我們跟院線通路談是說…比較早期是一個廳就是在這個檔集就是放這一部片從早到晚這樣放，那你現在會看到有一些操作方法是有一些比較不那麼熱門的片，它可能一天只放兩場…那就是只放晚上或只放早上的時候時段…那我們把一些…凝聚在那個時段你就會覺得…然後那個票房的那個場次反應就會很不錯，因為幾乎每一場都可以坐滿(I3SK1-1A)
117	透過市場觀察到某一議題或需求的存在並設法提供商品或服務	●那這件事情牽扯到我剛剛說的觀察就是，有一些不那麼娛樂性的故事，但是是跟每個人的生命歷程它是比較貼近…也是能夠得到一些共鳴的，那所以就變成說這個東西我們在這邊觀察到可以在群眾之間得到共鳴…那我剛講的就是票房的部分，這個觀察到的是市場反應，這個現象，那還有就是這個主題對於我們覺得生命中有許多很多沉重的事情、不愉快的事情等等的，不管是來自你的內在還是你的外在給你的壓力，就變成說追求快樂變成的是可以把它做成服務或者是商品的一個內涵，我覺得觀察應該是從這兩個方面來的，一個知道說確實有一個市場區域在、有一個群眾基礎在，還有一個就是這個議題跟這個追求我們想辦法把它成為一個服務或者是商品(I3SK1-2A)
118	公益、文創與商業模式的結合	●其實我們內部在看我們真正在結合跟推動的事情是公益行為跟文創活動(I3SK1-3A) ●董事跟 CNex 妳知道嘛，然後像我們協助發行的弘道老人基金會，弘道就是不老騎士那個東西，還有那個…天主教失智老人的那個協會，這個是在推被遺忘的時光這部片子的時候，那這個東西目前比較集中在 DVD 上面(I3SK1-6A) ●用心快樂社企有效媒合「視覺影像」、「文化創意」與「社會公益」三大元素，讓憂鬱症防治、銀髮族關懷、弱勢族群關懷等重要社會議題，受到更多人關注，並且結合商業、財務、行銷及跨業資源，開展用心快樂社企良性循環的經營理念(資料來源：社企流)(I3SK1-10B)
119	看到市面上情緒量表無強調測量結果的後續動作，因此將科技與量表做結合，提供使用者相關資訊協助改善情緒問題	●可以蠻簡單的搜尋到各式各樣的…對於情緒壓力的這個指數評量的這種表格或者是測驗來做…DS App 在提供評量表這件事情上面，我們不覺得這是最突出需要去宣傳的地方，但是你要去看一個背後的事情是，很多人做完這一方面的量表之後，做完就結束了，沒有下一步，我所謂指的是說，你今天做出來一個結論，一個成績出來，一個分數，然後你發現就是說我現在壓力蠻大的、我的情緒蠻糟的，然後呢？結束了，因為量表做完了嘛，沒有下一步…所以就變成我們把 GPS 定位的技術跟這個量表結合在一起，你做之後你可以看到你周邊所有能提供這方面協助的單位，那醫療院所或者是說諮詢單位它們的位置然後方式等等的，你就可以主動知道說我下一步要去哪裡，我需要幫助的時候我可以去哪裡協助…那我們提供你在生活中可以讓一般人感覺到放鬆跟開心的事情的資訊，藝文活動表演、好的文章的推薦、演講座談、電影、音樂、食物等等的東西，我們把它放在生活面，我們在意的是你必須從生活中去找快樂跟舒壓的方式(I3SK1-3B)
120	擔任非營利民間文創組織推廣委員	●那個趙執行長是 CNEX 的推廣委員…那個時候我們公司還沒有成立，於是從這個的操作過程中他想到了一些事情才成立的(I3SK1-4A)

序號	開放編碼	訪談摘要
	間從事紀錄片行銷工作的經驗中，促使想要成立社會企業的理念	●財經專業經理人趙士懿一直深受感動，喜歡電影的他，受邀加入 CNEC 擔任推廣委員會主委，參與這部紀錄片的行銷工作。(資料來源：大家健康雜誌)(I3SK1-11B)
121	因為與董事基金會合作開發 DS App 董事基金會提供相關輔導單位或機構的資訊	●董事基金會那個是另外一個故事，就是董事基金會跟我們合作 DS 嘛…那董事其實做心理衛生這一塊也做了十幾年了，那成效跟影響力還有一些經驗的累積都非常值得我們學習，那另外一個方面是那個 DS 上面用的這個量表，我們有分男性、女性、年紀、族群的那個東西，那個東西其實是專業的醫生跟專業的心輔人員去設計的，那等於都是有版權的，那那個版權是董事的，是他們那個時候有一個跟國科會的計畫是他們有這個權利，所以我們跟他們合作，他們授權給我們用那個東西，那還有就是這等於算是彼此的資源優勢的結合，那還有就是我們剛剛講其實 GPS 定位之後你周邊所有的醫療院所、輔導機構這個資訊…這個資訊也是董事提供的 (I3SK1-4B)
122	希望透過產品或服務帶給大眾正向的情緒心智與歡樂	●但是其實講到那個根源都是希望可以讓人家有一個情緒跟心智上面的正向的發展，可能希望大家都可以快樂都可以高興這件事情 (I3SK1-5A)
123	不以追求獲利為最終目標，但企業需維持獲利狀況，才有能力幫助他人	●也不是說我們獲利沒有看的那麼重，其實基本上以我的看法，以我在操作的看法，我會先把這個東西抓好，再去談其它，因為你沒有辦法照顧好自己，你就沒有辦法去幫其他人，只是我們不像一般的企業，可能獲利比例比較沒有抓的那麼高或者是怎麼怎麼樣 (I3SK1-7A)
124	DS App 用戶持續增加	●現在超過十二萬了，這個東西我們現在沒有做很強力的廣宣宣傳，但是其實每個星期…因為我們一週會追蹤一次下載人次，大概每一週都還是維持在二百個人左右的新下載 (I3SK1-9A)
125	觀察到台灣人送禮習慣，不同於一般通路操作，將記錄片以禮盒包裝的方式販售	●我們也在推廣就是台灣人送禮的習慣，就是送酒、送食物等等的東西，其實你送這個東西反而更有保存價值跟方便保存也比較有意義在，這方面我們也在做，然後因為它們也會有自己發行的通路，包括一般的誠品或者是說…這一方面的一定會有這種發行通路在 (I3SK1-10A)
126	身體健康因素與長輩經歷的緣故，興起投身社會企業意念	●2008 年，前寶來證券香港分公司董事總經理趙士懿先因繁重的工作，健康亮起紅燈；緊接著一場突來的嚴重車禍，使他多處骨折，住院醫治；不久，他敬重的長者前寶來總裁白文正自殺身亡；一連串的打擊，使他對人生的思考有了轉折，他決心投身社會企業，關懷憂鬱症，為文創產業、非營利組織行銷……(資料來源：大家健康雜誌)(I3SK1-11A)
127	不在意營運規模大小，關係在減少社會自殺率，因此公司績效來自於社會現況的改善	●趙士懿的社會企業，不在意規模的大小，但會專注在減少社會自殺率。「公司最重要的『營收』『業績』，就是整個社會自殺率下降的數字。」 (I3SK1-11C)(資料來源：大家健康雜誌)
128	求學期間參與社團從事行銷事宜	●我參與很多學校的公共事務，那其中我參加幾個關鍵的社團一個叫 Isack…唉…我在 isack 是負責比較是外部關係管理，等於說有點比較偏行銷工作，就是等於去跟企業談贊助 (I3SC2-1A)
129	行銷工作經驗	●然後一開始工作就是在那個趨勢科技當工讀生，去當 Intern，然後去做一些行銷工作 (I3SC2-1B)
130	外商工作經驗	●所以我後來就進到 IBM，那我在 IBM 大概待了七年半 (I3SC2-1C)
131	創立志工性質的社團	●那我在 IBM 的時候成立了一個社團叫洋幫辦，因為我一直想做非營利組織的事情，所以成立了一個社團 (I3SC2-1D)
132	擔任部落志工經驗	●我們一直到了 2009 年的 88 水災的隔一天，我們因緣際會來到這個比亞外這個部落，然後去部落的時候我發現說，我們其實一開始是在跟部落就是做志工嘛 (I3SC2-1E)

序號	開放編碼	訪談摘要
133	因部落農業發展困境尋求協助，因此想進而從事相關性職的工作	<ul style="list-style-type: none"> ●在結束的那時候剛好比亞外部落在做有機農業發展遇到一個瓶頸，那他有問我們說可以幫他們，那我就想說我們試試看，我們志工們試試看…我突然發現說，好像有一個東西在呼喚著我，就是我十幾年前想要做非營利組織的這種心態(I3SC2-2A) ●所以比亞外那件事情讓我覺得說，我可不可以把志工企業家和志工企業家養成班這件事情把它來做，所以那時候我跟我老婆說，我花三年時間希望離開 IBM，然後我想做志工，因為我覺得社會企業家跟志工企業家(I3SC2-2B)
134	結合資訊科技、行銷與公平貿易的理念，解決農友被剝削與庫存的壓力	<ul style="list-style-type: none"> ●因為我們剛好我剛我老婆一起創業的時候因為她本身有資訊的背景，我們想說因為如果能夠減少中間商的剝削，然後讓農產品直接給消費者，這件事情是不是能夠完成然後給農友更好的收入(I3SC2-3A) ●愛樂活社會企業主要為協助農民運用免費的網路資源架設網站，例如 Google 協作平台，並提供客製化的品牌推廣和產品銷售顧問服務，協助農民運用行銷管道與策略，獲得有效的行銷效益。一方面讓消費者可以直接跟農民購買產品，避免中盤商經手抽成，另一方面也能減輕農民由生產到銷售中間的庫存壓力。(資料來源：社企流)(I3SC2-20A)
135	營運期間陷入資金缺乏的困境，股東加入協助營運	<ul style="list-style-type: none"> ●我其實在去年九月的時候是已經把手上的積蓄燒完了，然後剛好有一個長輩他知道我們這兩年做的事情，他就跑來跟我聊，他想要捐錢給我，所以其實很多人都對社會企業沒有概念，所以他後來，我就跟他解釋，我們是社會企業，然後我也趁那一波的投資，我把公司轉型成股份有限公司(I3SC2-3B) ●就去年九月底到前年底很幸運我們又有了新的資金(I3SC2-7B) ●添資投資人，就是他投資 80 萬加我手上的錢再拿 50 萬出來，所以總共 350，所以我們今年大概可以撐到今年底(I3SC2-7D)
136	對做的事情抱持充滿熱情的心態，是持續企業營運的動力之一	<ul style="list-style-type: none"> ●我其實很快樂，就是我反而是在這種看似辛苦、看似永續的東西快樂，所以說我覺得一個創業家其實要非常找到自己熱情的事情，如果那個不是你自己想要做的事情，你做不下去的，因為你可能…不管它賺不賺錢，你都是做不下去的(I3SC2-5A) ●所以你會覺得聽我講社會企業不會覺得很困難，因為我覺得社會企業就是一件非常有趣而且是一件很快樂而且我覺得做起來其實是很 enjoy 的事情(I3SC2-10B)
137	為了企業營運發展，以志工精神之態度為企業努力	<ul style="list-style-type: none"> ●那我們增資範圍其實就是把沒有領到的薪水變成股份，就是我們…我太太在愛樂活幾乎四年沒有領薪水，幾乎只有 cover 我那種簡單的電話費、油費，我幾乎沒有領到薪水，那我老婆前兩年，兩、三年沒有領到薪水…對不起我搞錯了，我們那時候我意思是說我沒有拿薪水，但是我那時候我老婆那邊是有拿薪水(I3SC2-6A) ●我覺得做社會企業，我比較喜歡做志工企業家是說，你要把很多事情先不要去求回饋(I3SC2-12C)
138	聘僱專業人士加入	<ul style="list-style-type: none"> ●像我的股東他以前就是在 IBM 當財務長，他退休了，他現在來幫我們當我們的財務長，就是很幸運就是他投資我們的，所以他…等於說我們的人專業度很夠，那我們人幾乎都是國外留學、外商工作過或是你看財務長他都已經退休了(I3SC2-8B)
139	不同於部分社會企業，部分盈餘可分配給同仁與股東，以作為吸引專業人才進入的條件，讓企業運作可以更加順利	<ul style="list-style-type: none"> ●我們可以給股東一個希望說我們三分之一可以回饋，當然雖然很多國外的社會企業是不分配盈餘，可是我覺得如果你不分配利潤，你沒有一個對一般的人的吸引點(I3SC2-8C)
140	社會企業宗旨在獲利的同時更希望社會價值可以最大化	<ul style="list-style-type: none"> ●我覺得社會企業是那種意思說，它不像一般的企業說，不是你賺到最多錢的人在社會企業就好，而是說你能不能在賺錢的同時把社會價值做到最大化這件事情(I3SC2-11A)

序號	開放編碼	訪談摘要
141	透過夥伴或研討會等活動認識合作單位	<ul style="list-style-type: none"> ●我們有一個 partner 叫中華電信基金會，我們其實很多夥伴都是非營利組織…所以那時候他們介紹我們很多農友，請我們去拜訪，然後另外有個叫台灣原味的社會企業，我不知道你有沒有聽過？也是一個社會企業，我那時候跟那一個台灣原味的創辦人跟他跑了很多部落，他帶我去的，就是透過中華電信基金會跟台灣原味，還有另外我們那時候自己洋幫伴的很多志工們的關係，所以我們大概就這樣認識我們的客戶，然後還有參加研討會啊、演講就慢慢認識(I3SC2-11B)
142	藉由朋友相互支持與介紹愛樂活產品	<ul style="list-style-type: none"> ●我們其實都是比較土法煉鋼，就一個一個朋友推廣…我們所有支持者幾乎都是我們的朋友(I3SC2-13A)
143	社會企業夥伴相互合作幫忙，擴大社會價值	<ul style="list-style-type: none"> ●然後我也會跟其它的合作夥伴，像上下游啦或是直接跟農夫買，直接合作啊，大家互相幫忙嘛，農業這種東西…那我們也會幫他們忙，其實我覺得是互相幫忙(I3SC2-13C) ●我們也希望說我們這樣一對一的或是直接通路連結可以把其它的產品…所以我們這次才會跟 Ubag 合作(I3SC2-14B) ●然後我們今年像…多扶你聽過嗎？我們接下來有一批要送新竹六十斤我要請多扶送，…雖然對多扶而言他覺得這個不划算，可是他願意接下因為對多扶而言它是車子嘛，它如果空在那邊沒事做，它若接一點錢能夠多 run 一個現金有什麼不好，所以我現在跟多扶要做六十斤請他們幫我配(I3SC2-15A) ●我做每個決策都會思考說，我怎麼符合我自己的品牌，然後我的外部成本怎麼賺，是交給我的夥伴，社會企業的夥伴，我去壯大這個社會企業的市場(I3SC2-15B)
144	營運目標是社會影響力擴大與獲利，但對社會影響力的重視大於獲利	<ul style="list-style-type: none"> ●我們而言社會影響力的目標是一個很重要的指標，但是獲利也是一個重要指標，因為你不獲利你永遠可能就會結束了，但是通常我會把社會影響力放在獲利之前(I3SC2-14A)
145	改善農友生活環境	<ul style="list-style-type: none"> ●農友很現實啦，如果不是很好他不會跟我們持續合作，所以我覺得當然有改善他們很多生活環境(I3SC2-17A)
146	以破壞式價格的合理價格提供給使用資訊系統服務	<ul style="list-style-type: none"> ●我們跟一些非營利組織合作…比如說我們跟弘道老人、福利聯盟合作，做了一個公文系統，我們接下來這個系統本來跟他們收五十萬，可是我們花了大概兩百萬成本去做這些系統，可是這套系統我們給第二人用的時候，我們只收三萬六，因為我們就把它當成自由軟體概念，軟體不用錢，如果不更動我們只收服務費，那我們就希望這樣一個一個複製下去，所以說這件事情，第一個叫做價格破壞式，價格破壞，因為市場上不會有這種價格的東西，因為它就是 freeware 的概念嘛，那我們只是說…外部的客製化成本才付錢，或者是一些可能需要我們專家 on sign 的才付錢(I3SC2-17B)
147	透過提供系統服務改善非營利組織的作業流程	<ul style="list-style-type: none"> ●那他們運用上面也提升的效率，比如說像弘道老人基金會他們沒有電子化的過程當中…所以電子化本身就是增加效率很重要的工具，像我們失智症協會我們幫他們開發的那個叫做…諮詢系統，他們可以登記說現在失智症人越來越多，那他們就可以登記，那下一次有人打電話來問他說，那他就可以知道原來他講過什麼東西，他以前都是記在紙上，可是電子化他可以搜尋(I3SC2-18A)
148	面對問題時，秉持著開放的學習心態	<ul style="list-style-type: none"> ●重點是你肯不肯再學新的東西，我的學新的東西不是那種活到老學到老，而是你每天都會遇到新的問題，像我們現在遇到的就是物流、宅配這種問題，就不是我們以前遇到的，那我們就想辦法先把它學會，然後再想辦法再學的過程當中再去把它…再變成是我們的方式，這是我們正在學的地方(I3SC2-19A)