

社會企業經營模式之個案研究

A Case Study On Business Model Of Social Enterprise

杜強國

大葉大學企業管理學系（所）助理教授

tuchiang@mail.dyu.edu.tw

歐冠良

大葉大學企業管理學系（所）研究生

dexterou@gmail.com

摘要

近年來，因為大環境的變化劇烈，非營利組織在經營上面對很多的困境，也因此『社會企業經營模式』相關研究議題日益受到重視。社會企業是一種結合了『社會價值』和『企業績效』的新型態組織，這個組織型態對於非營利組織是一個很好的方式去面對嚴苛的環境。但是社會企業除了盡力達成組織的理念之外，他還必須同時面臨到市場的考驗，所以經營模式可以幫助組織本身去瞭解自己的核心能力和經營方式。本研究除了對社會企業及經營模式作更深度探討的同時，並接續楊銘賢等人（2009）所建構的經營模式，運用個案研究法對社會企業個案公司，作更深度的探討及分析，並對社會企業經營模式提出命題。

關鍵字：社會企業、經營模式、經營策略

Abstract

In recent years, because of dramatic changes in the environment, non-profit organizations face a lot of difficulties, and therefore this issue 「social enterprise」 growing fermentation. Social enterprise is a new type of organization to combination of 「social values」and 「enterprise performance」, this type of organization for non-profit organization is a good way to face the harsh environment. But social enterprises try to reach the organization of in addition to the idea, he also must face the test of the market, so the business model can help organizations to understand their own core competencies and mode of operation. This study of social enterprises and business models to explore in greater depth at the same time, and continue Yang Ming Yin et al (2009) constructed the business model, the use of case studies on social business case companies explore in more depth and analysis, and propositions to put forward social enterprise business model.

Keywords: social enterprise, business model, business strategy

壹、研究背景與動機

國家的組織是由三個部門所組成的，公部門（政府部門）、私部門（營利組織）及第三部門（非營利組織）。其中扮演的角色，公部門負責訂定及推動政策的角色，私部門負責市場機能的角色，第三部門則是負責前面兩部門未能涵蓋的部分。在現在社會競爭激烈的時候，也伴隨帶來了很多的社會問題，例如，失業率、弱勢族群、貧窮問題等社會問題，第三部門越來越扮演著一個重要的角色。

第三部門的資源來源大多來自三個部分，承接政府專案的補助、私人企業的捐款及個人的小額捐款；但在這幾年全球經濟環境的改變、政府經濟的緊縮及企業和個人捐款的減少，造成財務結構上長期依賴政府補助和企業捐款的非營利組織，受到很大的衝擊。他們就在思考該如何去解決這個問題，又看到國外很多社會企業成功的案例，例如，Grameen Bank、Ashoka、Sekem、SHOKAY等，所以他們嘗試使用營利的方法去解決這個

問題 (Dees,1998;Weerawardena&Mort,2006)。這幾年,台灣的社會企業因為外在環境的惡劣,又因政府在福利政策的推波助瀾下,如雨後春筍般的紛紛誕生,像是喜憨兒社會福利基金會、光原社會企業、若水國際股份有限公司、日月老茶廠、陽光廚房等。社會企業開始去學習企業的方法,去接受市場的競爭,在這個日益複雜的環境裡,一個可以提供優勢的經營模式是很重要的。

Hamel (2000) 提到經營模式是企業創造價值的方式。一般的企業都需要一個好的經營模式去強化本身企業的體質,更何況是社會企業。社會企業處在一個更為嚴苛的環境裡,如何跟其他企業產生差異並獲得消費者的認可,同時又可達到自己的社會目的,經營模式提供了一個檢驗的方式,讓組織更清楚組織到底需要什麼?或著是改變的方向?以提供社會企業更長遠經營上的建議。楊銘賢等人(2009)提出了『社會企業經營模式的建構』,在這個研究中主要是針對企業經營模式作一個探討,透過文獻探討提出社會企業經營模式的一個理論模型,在經由個案研究進行驗證,期望能夠作為發展社會企業經營管理體制的基礎跟實務的導引。

本篇論文希望承接楊銘賢等人(2009)探討社會企業經營模式之研究議題,除了藉由文獻探討瞭解社會企業的定義、發展情形、運作方式與相關研究現況之外;並透過個案研究方法,深度訪談個案公司創辦人經營理念與營運模式,以及觀察個案公司實務運作情形,藉以歸納個案公司的經營模式;藉由上述文獻探討與個案研究過程,提出社會企業經營模式相關命題,做為研究與實務之參考。

貳、文獻探討

一、社會企業的界定

社會企業 (Social enterprise) 是近年來一個新興的觀念,它打破了一般人對非營利組織跟營利組織之間的一個界定。非營利組織不在完全的依賴政府補助和社會捐款,而是可以適時的藉由商業的行為去創造盈餘,讓組織間的運轉更活絡,也更有力量去達到社會目的的功效。1977年英國學者 John Elkington (1977)提出了三重底線的原則 (Triple Bottom Line),他認為一個企業可持續性發展,最重要的不是想著如何實現營利的最大化,而是堅持三重底線的原則,企業盈利、社會責任、環境責任三者的統一。

社會企業與一般企業最大的差別在於動機上的不同,一般企業經營企業的動機是為了獲利,但是社會企業的經營動機,是以達到社會目的作為一個前提。(Mair & Martí, 2006) 社會企業價值傳遞的目標為資源不足、被忽視,或極弱勢人口,他們缺乏財政手段或政治影響力來改變現狀 (Martin & Osberg, 2007)。其傳遞價值方式與傳統企業或是接受捐贈的非營利組織不同之處在於,社會企業強調讓目標群體能夠承擔自己的命運,透過學習、就業等方式,融入企業價值創造活動,進而促進個人和社會發展 (Mair & Schoen,2005)。

經由文獻的整理與回顧,本研究從社會面、環境面、商業面三個方面去界定社會企業:

社會面:社會企業對社會的關懷,減少社會問題是他們的使命,比如創造就業、提供服務等。

環境面:社會企業在經營的同時,提供了什麼樣環境跟工作人員對話、跟消費者對話、跟社區對話、跟社會話。

商業面:社會企業藉由獨特能力、創新能力或者是整合能力去創造價值,使企業的自主性提高,以企業永續經營作為一個目標。

二、經營模式

經營模式的概念早在 1950 年代就被提出,但直到 1990 年代才被廣泛的使用。經營模式這個名詞最早出現在 1970 年代的電腦科學雜誌上,用來描寫資料與流程之間的關連與結構(Konczal,1975; Dottore,1977)。在電子商務興起後,新興的公司為了和之前的公司作一個區別,經營模式這個名詞才被廣泛的使用。經營模式簡單的說,它是用來說明企業如何運作及經營故事的工具,一個好的經營模式足以回答 Peter Drucker 所提出的問題:顧客是誰?顧客重視的是什麼?經營模式同時也回答每個經理人必然會問的基本問題:我們如何從這些商業活

動中賺取利潤？我們如何以適當成本，傳遞價值給顧客的根本經濟邏輯又是什麼(Magretta,2002)？

(一) 社會企業經營模式

楊銘賢等人(2009)提出了『社會企業經營模式的建構』，並指出社會企業經營模式的創建，正是為了解決現今非營利組織所面臨著為了捐助者和贈款高度競爭的環境、日益增加的社會需求和一個普遍緊縮的資金環境，迫使它們在其業務活動上必須採取更有力的競爭姿態，關注政府政策目標鎖定的成果，以及尋求創新的方式對目標市場提供卓越的價值，來成為有競爭優勢的社會組織而存在的。在『社會企業經營模式的建構』研究中主要是針對企業經營模式作一個探討，透過文獻探討提出社會企業經營模式的一個理論模型，在經由個案研究進行驗證，期望能夠作為發展社會企業經營管理體制的基礎跟實務的導引。

本研究參考楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙(2009)所建構之模式，認為社會企業經營模式主要包含六大部分：價值主張、經營策略、營收機制、資源部署、價值網絡、永續能力，以下將分別說明之。

(1) 價值主張

Stahler(2002)定義經營模式的價值主張在描述企業提供了何種價值給他的顧客與價值伙伴；而 Hamel(2000)指出價值主張實際提供給顧客的特定利益組合，也就是指公司提供哪些利益給顧客。因此本研究定義價值主張為社會企業如何回應社會需求，並利用創新方式，依據其社會使命、創建動機與目的，透過一系列產品或服務提供給目標顧客一種與其他企業具差異性，而且被顧客滿意接受之價值。

(2) 經營策略

Porter(2004)指出策略是指執行和競爭者不一樣的活動，或用不同的方式執行類似的活動，或者是為了實行組織目標所進行的資源分配行為，而選定市場形成其競爭策略有三個方式，包括成本、差異化、利基市場策略；而 Hamel(2000)指出經營策略必須能夠清楚定義以下幾點：產品及市場範圍、差異化基礎。因此本研究定義經營策略代表社會企業未來的產品方向與市場定位，應說明其服務投資組合在該產業中差異化基礎，說明公司競爭的運用方法與競爭者的差異。

(3) 營收機制

Chesbrough(2003)指出營收機制乃具體說明一企業營收產生機制，並估計成本結構和生產計畫的利潤目標，給予價值主張和價值鏈的結構選擇。因此本研究定義營收方式為清楚陳述成本與收入結構以及計畫實現的利潤目標，並且讓股東知道未來投資可能回收的方式。

(4) 資源部署

Hamel(2000)從經濟學的觀點來看，資源部屬指的是對相對稀少的資源在各種不同用途上加以比較作出的選擇，也就是指一家公司如何以獨特的方法結合能力、資產與流程，來支援其特定的策略將各種資源與能力(以及合作伙伴的力量)連成一線，以有效傳達公司所提供的價值主張；企業經營所需要的資源與能力以及其配置方式，主要包括四部分：1.辨識核心能耐；2.辨識策略性資產；3.建構核心流程；4.配置。因此本研究定義資源部署為一家公司如何以有效率的方法結合能力、資源與流程，來執行其策略，以有效傳達公司所提供的價值主張。

(5) 價值網絡

價值網絡乃是指與其他企業協議合作的網絡(Ostenwalder et al., 2005)，而 Chesbrough(2003)指出創造價值的過程常常需要第三方的協助，共同組成傳遞給顧客價值的價值鏈，而這就形成了價值網路，通常一個價值網路包含了供應商、顧客及第三方參與者；Mair and Schoen(2005)指出價值網絡分析包含各種方式：從創造競爭優勢的潛力、增加價值和分配權力，作為實現集體目標的手段，消費與生產的外部性，價值創造和撥款。因此本研究認為價值網絡是包含為顧客創造價值的合作夥伴以及其溝通管道與協調機制。

(6) 永續能力

永續能力及可持續性的概念有很多定義，Afuah and Tucci (2003) 定義為該公司得以保持或擴大其在其行業領先的能力；Weerawardena and Mort (2006) 指出，社會企業的成形與驅動主要是為了永續性發展，而永續發展可以透過創新、先發制人和風險管理等行為得以實現。根據上述，本研究定義永續能力一企業為了追求永續發展，在其建構關鍵核心價值，以及培養創新能力上所做的努力。

叁、研究方法

本研究的個案研究對象為陽光廚房。在個案的選擇上，以社會企業的定義為標準（兼顧商業目的及社會目的企業經營模式），然後從台灣企業裡去找尋符合此定義的社會企業，最後在一群個案公司裡的選擇裡，選擇陽光廚房作為本研究的個案公司。

一、本研究的理論架構：

以楊銘賢等人 (2009) 社會企業經營模式之建構的研究中，所建構出來的社會企業的經營模式作為一個基礎，本研究承接此架構以『個案研究』的方式，去分析陽光廚房這家社會企業。楊銘賢等人 (2009) 的研究中發展出社會企業的六個構面，本研究藉由這六大構面發展出以下的題項：

- (1) 價值主張：
 - 1、陽光廚房價值傳遞的對象為何？
 - 2、陽光廚房利用什麼方式去滿足價值傳遞對象的需求？
 - 3、陽光希望藉由這個方式去解決什麼樣的社會問題？
- (2) 經營策略：
 - 1、陽光廚房的市場區隔是什麼？
 - 2、陽光廚房的差異化基礎在哪裡？
 - 3、陽光廚房如何去藉由運作的方式達到價值傳遞的目標？
- (3) 營收機制：
 - 1、陽光廚房的成本結構為何？
 - 2、陽光廚房的盈餘配置是什麼？
 - 3、陽光廚房如何藉由價格的設計去達成營收機制的標準？
- (4) 資源部屬：
 - 1、陽光廚房的獨特能力是什麼？
 - 2、陽光廚房這些獨特能力是如何的去搭配，以達到公司營運的目標？
- (5) 價值網絡：
 - 1、陽光廚房在價值網絡中有哪些合作伙伴？
 - 2、陽光廚房在這些伙伴中，又扮演了什麼樣的角色？
- (6) 永續能力：
 - 1、陽光廚房為了永續發展進行哪些的創新行為？
 - 2、陽光廚房進行了哪些風險管理的活動？

二、資料蒐集方法：

本研究中，除了次級資料的蒐集外，本研究將以『個案研究法』作為最主要的研究方法，然後再以深度訪談的方式來探索一家成功的社會企業在經營模式上的關鍵成功因素。

- (1) 文獻分析：廣泛蒐集國內外期刊論文、報章及網站資訊等，藉以了解國內外相關理論資料，以利研究對象的檢證。
- (2) 深度訪談：訪談社會企業主要方案規劃人士或關鍵人士，藉由其寶貴經驗，了解社會企業在經營時可能面臨的問題與展望。

表1:訪談記錄表

| | 所屬機構 | 職稱 | 訪談地點 | 訪談時間 | 編號 |
|----|----------|--------|----------------|------------|----|
| 1 | 社區資源交流協會 | 張紅雅理事長 | 陽光廚房蔬食雜鋪-西湖分店 | 2010/11/13 | A |
| 2 | 社區資源交流協會 | 張紅雅理事長 | 社區資源交流協會辦公室 | 2010/11/14 | B |
| 3 | 社區資源交流協會 | 張紅雅理事長 | 臺北市青少年育樂中心流行廣場 | 2010/11/25 | C |
| 4 | 社區資源交流協會 | 張紅雅理事長 | 社區資源交流協會辦公室 | 2010/11/28 | D |
| 5 | 社區資源交流協會 | 張紅雅理事長 | 社區資源交流協會辦公室 | 2011/03/13 | E |
| 6 | 社區資源交流協會 | 張紅雅理事長 | 台中烏日高鐵站 | 2011/03/27 | F |
| 7 | 社區資源交流協會 | 張紅雅理事長 | 社區資源交流協會辦公室 | 2011/04/03 | G |
| 8 | 社區資源交流協會 | 張紅雅理事長 | 社區資源交流協會辦公室 | 2011/04/04 | H |
| 9 | 社區資源交流協會 | 張紅雅理事長 | 陽光廚房蔬食雜鋪-西湖分店 | 2011/04/23 | I |
| 10 | 社區資源交流協會 | 張紅雅理事長 | 台中烏日高鐵站 | 2011/04/24 | J |
| 11 | 社區資源交流協會 | 張紅雅理事長 | 雲門咖啡 | 2011/05/08 | K |

資料來源：本研究整理

肆、陽光廚房之個案分析

一、陽光廚房的現況及發展沿革：

陽光廚房成立於民國 90 年，民國 97 在內湖區有正式的店面叫做：『陽光廚房健康蔬（素）食雜鋪內湖-西湖門市』，他的成立是由『中華民國社區資源交流協會』張紅雅理事長與一群工作伙伴所成立的。中華民國社區資源交流協會成立於民國 81 年，成立的宗旨是『尊重每一個人的潛能，透過某個場域中的互動，激發人與人之善意，使人們能在平等與尊重的基礎上，創造『良性合作』與『資源交流』，讓人們能根據其自身的價值觀與生活狀態，找出生活中實踐的路徑。』，陽光廚房也承接了協會的理念，希望藉由一個餐廳的形式，把人跟人之關係拉近，也藉由這個環境讓弱勢族群能夠在裡面成長，到最後能被社會所接受。以下是陽光廚房的發展沿革：

（1）陽光廚房經營初期（老人送餐服務）

社區資源交流協會與社區媽媽於 90 年底在紫陽里成立。一開始從提供老人送餐開始，在經營的過程也遇到了很多的挫折，例如七個愛心銀髮便當被退了五個便當、同酬不同工的問題、還有被迫面對市場競爭的問題。在這過程中發現到了只有愛心是不夠的，你還需具備有專業、工作人員合理的對待及塑造一個屬於陽光廚房的經營模式。民國 97 年在台北內湖成立了『陽光廚房健康蔬（素）食雜鋪內湖-西湖門市』。

（2）陽光廚房經營現況（陽光廚房蔬食雜鋪）

陽光廚房目前在除了台北內湖有門市之外，在 99 年 4 月在桃園平鎮成立了『陽光廚房健康蔬（素）食雜鋪桃園平鎮門市』。門市裡面販售了多樣的產品，例如：羅漢齋、蒲燒素鰻飯、翡翠咖哩蔬果飯、橙汁酥排飯、川味麻辣拉麵、什錦原湯拉麵、筒仔米糕、阿給等為主。

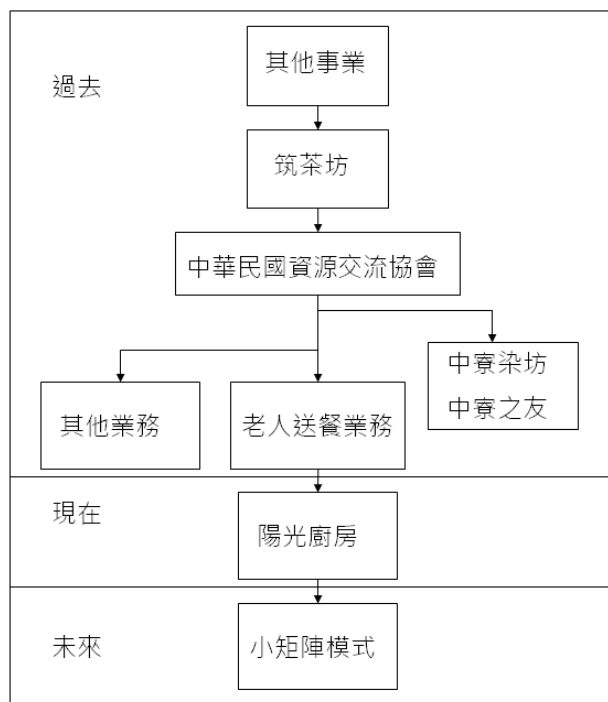


圖 1: 中華民國社區資源交流協會的發展脈絡圖

(3) 陽光廚房未來發展規劃

A. 小矩陣的建構模式，B. 螞蟻雄兵式的發展，C. 聯心不聯盟的體系，D. 陽光大家族的成立

陽光廚房希望建立在地化小矩陣的模式，藉由一個當地的直營店（半訓練中心）出發，連結四到五個小生產者，生產著一開始可以先從簡單的便當開始做起，慢慢的去擴張本身的業務，譬如說陽光廚房的冷凍食品、乾貨、甚至是一些生活的產品，就可以路路續續的開始販售。張姐提到：

『我希望這個矩陣透過長期的就職訓練，讓那些弱勢團體找到工作價值，也提升自己對生命的看法。除此之外，也想建立一個不受市場影響的模式，既打破加盟系統的慣例（不收加盟金），又能夠讓社區吸收失業人口，讓社區更為優質。』

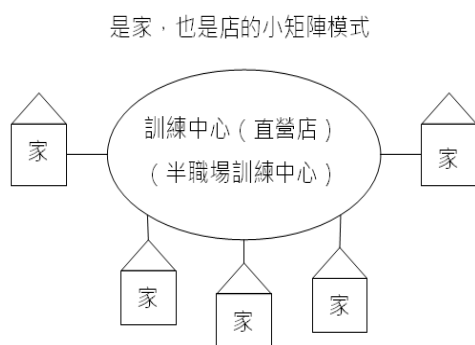


圖 2: 小矩陣基本模式圖

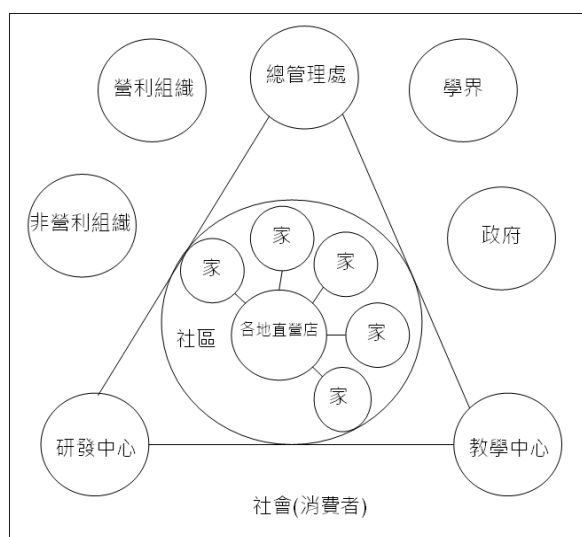


圖 3: 小矩陣整體環境圖

二、陽光廚房創業者的經歷

張紅雅理事長在早年曾經從事過很多的行業，例如：日商公司副總裁、插花班老師、筑茶坊老板、中寮染坊創辦人，到現在陽光廚房負責人、中華民國社區資源交流協會秘書長。張紅雅理事長曾經提到她小的時候遇到了很多的問題，但幸虧有很多人的幫忙及協助，這也導致日後她特別關注比較弱勢的族群。張紅雅理事長曾經提到他這輩子很榮幸經歷過三撥浪潮，第一波，社區運動，張紅雅理事長也是個社區工作者，她是最早參與社會運動的第一批人，這也讓他很瞭解社區的運作方式；第二波，921，921大地震那時候，張紅雅理事長算是很早進去中寮鄉，去協助中寮鄉的居民，藉由植物染的技術讓他們能夠自立，成立了『中寮染坊』，並且成立了『中寮之友』，號召了一群人每個月 500 元去幫助當地的果農；第三波，社會企業，就是現在的陽光廚房及正要發展的『小矩陣模式』。

三、陽光廚房經營模式的分析：

本研究以楊銘賢等人（2009）的社會企業經營模式的六個構面分析陽光廚房，分析如下：

（一）價值主張

（1）『好好生活』的理念：

陽光廚房是『好好生活』理念的一個展現。陽光廚房是『中華民國資源交流協會』所發展出一個事業體。『好好生活』的理念，也是張紅雅理事長（以下皆稱呼為張姐）的人生理念；她希望分享給其他人好好的生活。在這世界上是件幸福的事情，要好好的珍惜得來的一切；我們在這世界上，沒有人一定是幫助者或者是受幫助者，我們在這世界上生活就是互相的扶持與成長。張紅雅理事長也希望透過陽光廚房這個形式，把價值理念放在裡面，傳達給陽光廚房的工作人員、顧客甚至是社會。



圖 4：好好生活的理念

（2）服務對象的界定：

陽光廚房是協會理念的延伸，陽光廚房的工作人員都是由弱勢族群所組成，成員有弱勢婦女、受暴婦女、中輟生等，陽光廚房針對的族群大部分介於 40 歲~60 歲之間。在這個階段裡，他們可能面對中年失業，主流市場裡面沒辦法去競爭、社區的邊緣人口、家庭問題等。他們都有著共同的特性，他們在學習能力與表達能力上的不足，造成無法很完全表達自己的意見，最後變成社會中無聲的一群人。

『.....在這些不被主流社會接受的弱勢族群中，發現了很多共同的特性。這群族群有幾種特性：學習能力不好、聽話能力不好、表達能力不好、更重要的是很難被改變。.....』

協會也特別著重於『弱勢婦女』這一塊族群，她們是社區安定的力量，但也是在社會變動中更容易遭受到衝擊的一群人。張姐的社區哲學，沒有人永遠是助人者或受助者，最重要的應該是創造出一個正向的環境，讓所有人在善意的關係中自助互助—而『婦女』則是串連這一網絡的角色，即便大環境動盪不安，只要婦女安定，家庭就安定；家庭安定，社區也會安定；社區安定，社會也會安定。陽光廚房希望藉由陽光廚房這個平台，並

透過獨特『教育訓練』的方式，讓他們達到『經濟力的改善』、『紮根於社區』、到最後『回歸到社會』。

1.經濟力的改善

在陽光廚房裡，工作人員大都是在社會上能力比較弱的或著是缺乏技能的人，所以他們的經濟大都比較困難。陽光廚房希望能提供他們一個公平且合理的薪水，陽光廚房裡的薪資結構因為工作內容的不同，所以薪資上也有所差異。陽光廚房裡每個月每個人的薪水，大都介於 25000-30000 元之間，張姐覺得在 25000-30000 的範圍內，才是一個合理的價格。

『.....在員工的薪資上，陽光廚房提供給員工，因為工作內容不同，時薪從 80~150 元不等，大姐認為市面上的時薪太低了，他覺得路邊攤的小吃一小時至少要 130 元，他很想發起一個提高薪資的運動。.....』

2.紮根於社區

弱勢族群因為能力的不足，又因為表達能力不好，所以在社區也是比較弱勢的一群。這也是協會希望藉由『小矩陣模式』的方式，讓那些弱勢者藉由在家開店的方式紮根於原生地，這是一種無聲的表達也釋出了一種善意：表明了我不是社區的亂源，我想改變、我想越來越好，然後慢慢的進入社區而不是一直在社會外圍飄移，這也是一種社會安定的力量。

『.....紮根於社區，不是去參加太多的社區活動，把家顧好就是一個好的社區關係。.....』

3.回歸於社會

陽光廚房最後的目標，就是要讓這些弱勢族群回到社會並且勇敢的面對社會。

(3) 獨特的教育系統

陽光廚房希望提供弱勢婦女一個友善的空間，讓他們去學習成長，到最後讓他們能夠面對社會。張姐在面對這些弱勢族群的時候，他覺得管理者最大的任務就是幫他們避開一些障礙，然後透過長期職業訓練的方式，讓他們漸漸的找到生活的重心。陽光廚房希望透過身教及企業文化去影響他們，陽光廚房的企業文化就是『好好生活』。

『.....所以我們只能幫他們在工作上去簡易的閃躲，他們還是要回到我們的學習系統裡。.....』

學習系統裡分成職前訓練和在職訓練：

A.職前訓練：

職前訓練的主要重點是要去預估這個人有沒有辦法做到這件事情的條件，更重要是讓彼此知道自己是怎樣的一個人。陽光廚房針對這些弱勢族群特性（中高年齡、學習能力差）去設計他們的就業條件（小矩陣模式）。因為這些弱勢族群已經很難去改變，所以藉由清楚的工作跟工作方式去協助他們。

B.在職訓練：

職前訓練沒有在職訓練重要，職前訓練的功能讓他們可以比較容易且正確的進行。針對這些弱勢族群的特性，職前訓練不適宜太過於複雜，而必須經過長期的在職訓練慢慢的去調整。

在陽光廚房裡，張姐把每個工作人員都當作專業人士對待，不論是掃地或著是洗碗的工作。在這過程中，張姐也遇到了一些挫折：在初期，張姐都會跟他的工作人員說，怎樣作才是專業的，但是工作人員總是覺得很

無聊，掃地就掃地，講那麼多幹嘛。他們都認為工作就是我認真上班，你交代我做的事情，我完成了就好了。後來張姐就不再去說太多的道理，她就直接規定他們這樣做，不再跟他們講太多的道理。等到過了一陣子，在慢慢告訴他們，其他人為什麼喜歡你，因為你這樣作讓他們很舒服。他們就會瞭解工作為什麼這樣設計！在陽光廚房每個工作都有各自的工作操作手冊，張姐藉由引導的方式，幫每一個人設定他們的目標，慢慢的讓他們前進。張姐舉掃地為例：

『.....第一階段，一開始很可能只有掃到 60 分，按照工作流程 1、2、3.....去做，至少 60 分，桌邊角角都不會去掃到，一定是亂掃。大概第一個禮拜、第二個禮拜，睜一隻眼閉一隻眼，先讓他經過這個階段。到第二階段，你就要去協助他，一個禮拜只能一次把椅子拖出來掃，沒有他們會很生氣，覺得你找他麻煩。一個禮拜還只能二次，多了就是極限。第三階段，規劃—重點式的整理，一個禮拜有一次來規劃他的工作。一個禮拜上五天班，一定禮拜五大掃除，禮拜六可以輕輕拖一下，噴一點香水，很乾淨。除此之外，每個禮拜真正來規劃，禮拜一這裡掃的比較乾淨，禮拜二那裡掃的比較乾淨，禮拜三、禮拜四.....這樣的去規劃。經過這一個規劃，他會去思考、去掌控、去規劃，例如他知道禮拜幾生意比較多，就會掃的比較乾淨。之後，他就可以自己去規劃，禮拜一掃什麼，禮拜二掃什麼，禮拜三掃什麼.....。只要有一個東西可以掌控，之後所有東西都可以掌控。.....』

透過工作設計讓工作人員能夠開始學會全面性的去思考和規劃自己的工作。在陽光廚房的工作人員，他們的生活處境是很混亂的，藉由工作的設計與規劃，讓他們學會主動的去規劃，也藉由規劃的過程，讓生活有種條理，使他們能更安定於這個環境裡，然後去面對一些問題。

『.....其實他們不知道工作這件事情，不只有工作。它也是一種態度，一種生命的態度，你的生命態度對了，你的生命就會對了。那個細緻度，會在你跟人的對待關係，你跟環境的對待關係，你隨時都可以充滿一種你可以掌控，你的那個專業度。.....』

『.....當他們自己能夠接受自己時，他們才有辦法去面對問題。.....』

(4) 陽光廚房的內外部環境的對待關係：好好生活理念的彰顯及延伸

1. 內部環境的對待關係

A. 與環境的對待關係：無障礙婦女空間

張姐希望提供一個無障礙的工作環境，藉由工作明確的分割，讓員工們都能專業於自己的工作本分上。用實習的方式，來讓他們學習如何利用有限的環境，而不會互相影響並減少工作的糾紛，像是水槽跟切台的應用、環境的應用、切菜的方式等；並透過工作流程的設計，並培養他們規劃的能力：工作時知道你要作什麼，然後有畫面的去行動，像是清場、取道具、然後開始作菜的一個工作次序，讓他們避免在廚房的工作環境受到傷害。讓他們安住在這個工作環境裡，慢慢去穩定各種關係，先從經濟開始，然後是家庭，最後去穩定自己的內心。

B. 與人員的對待關係：服務式的管理

在陽光廚房裡，每個人都必須遵守廚房的工作倫理與工作態度，每個人都是專業人士，每個都有一份自己負責的工作，但彼此之間又能夠很順暢的串連在一起，串連的東西就是『服務式的管理』。

『服務式的管理』不是『義工式的管理』，陽光廚房裡沒有義工只有專業人士。張姐認為義工只會帶來工作

的混亂，只有專業人士的專注在自己的工作上，工作環境才不會有衝突跟是非，工作人員才能安定。服務式管理的基礎，就是大家會為了整個廚房運作的順暢下，主動的去告知可以幫助你的人：我需要些什麼，例如：假使你今天下班前，發現廚房明天的高麗菜不夠用，就會主動的告知採買的人：我明天的高麗菜不夠用，我需要幾顆等。在互相獨立的工作內容下，靠著『服務式管理』把大家串起來，在這個環境里很單純、很安心。

除此之外，工作人員工作內容的分級，分成 A、B、C 級，主要的功能是要讓工作更為順暢，而不是要造成另外一種的對立。並設有公共的討論空間，隨時的去討論工作上的一些問題。

『……我不做受暴婦女的心理諮商師，也不主動跟婦女深談過去的創傷，反而是將目標訂在專注工作，建立體能、能力，從一週工作兩天、3 天慢慢提升，最終希望培養婦女自行創業。……』

『……陽光廚房有階級，但這是為了區隔他們的工作內容，陽光廚房更重要的是要讓他們變的專業。陽光廚房盡量讓一切技術簡單，變的單純，這些媽媽們不應該把時間花在工作上而是要去學習，學習生命的一切課題。……』

2.外部環境的對待關係：

A.與顧客的對待關係：我們是會犯錯的

陽光廚房跟顧客的相處對待上，並非單純只是單純的消費行為，而是一種人與人的交往。陽光廚房透過售價、環境、器皿、服務人員的態度和生產者和消費者之間的關係，型塑了一個奇妙的關係。張姐覺得這是一種共同成長的關係，想去跟顧客去對話：我們是會犯錯的。我們會努力的更好，但我們還是會犯錯。陽光廚房把消費者當成家人看待，也希望消費者也能夠用家人的角度去看待陽光廚房跟每位員工。

『……我跟顧客跟員工是一種共同成長的關係，我們允許犯錯，這是我們跟一般企業不一樣的地方。外面的企業告訴他們的員工不能犯錯，但是人都是會犯錯的，我們可以透過學習慢慢的減少錯誤，外面企業常常把把人當作機器來看待，要完美、要效率、要快速，但陽光廚房更提倡『人』的這個概念。再犯錯的過程中我們不停的在跟顧客溝通，請接受我們的犯錯。假使我們有犯錯我們會跟他們道歉，減少他們的付出，但是我們還是會犯錯。陽光廚房把消費者當成家人看待，也希望消費者也能用家人的角度來看待陽光廚房跟每位員工。……』

『……我們對自己工作的目標跟價值，因為我們是屬於社區資源交流協會，本來就是在生活中去平衡人家沒辦法做的我們來做，人家做很好的，我們就不用做了。在我們的工作屬性上，王品的文化可能是比較偏向年輕的文化，而陽光廚房是針對弱勢者的文化。我們想提供人們什麼樣的感受，那個感受是通過一個整體環境的友善，例如王品沒有什麼不好，東西貴了一點。去哪裡吃飯跟到我們家吃飯氣氛是不一樣的。我比較希望建立那一個友善的關係，友善的關係裡面包括我們的產品、我們的環境、我們的價位、我們的器皿、我們對待的方式、及所有的東西。……』

B.與社區的對待關係：

弱勢族群因為沒有能力對話或者不擅長對話，所以才會被社會排擠在外。那要如何幫他們回到社區？打掃戶外環境就是一種社區工作，例如，一開始進陽光廚房，都會要求他們打掃戶外環境，第一次鄰居媽媽看到他可能會覺得奇怪，第二次、第三次熟悉之後，鄰居媽媽就會跟你微笑或者是打招呼，這一個媽媽就是間接的在教導他們如何回到社區。藉由好的習慣產生一個間接的互動性，去建立他在社區人中的感覺。社區的人在判斷

這家店或者是這個人，都是以環境作為最優先的判斷，所以環境的整潔是很重要的。除此之外，在社區之中你還要保有某種程度的透明，你要讓別人相信你跟知道你是很重要。

『.....社區思維的第一要件就是不要變成社區負擔。.....』

『.....陽光廚房的哲學，我總是比別人好一點，不要好太多，也不要太差，慢慢的就有一種帶動的效果.....』

C.與社會的對待關係：

陽光廚房希望跟社會去對話，希望去傳達『好好生活』、『努力生活』的理念，透過網路，陽光廚房的部落格寫著每位陽光媽媽努力成長的故事，希望藉由這些故事，讓更多人知道他們很努力。陽光廚房不想去表達或是去使用弱勢者的『弱勢』，使用『弱勢』只會讓他們更弱勢，更不公平的對待；陽光廚房希望讓陽光媽媽努力奮起的故事，讓更多人知道，並激勵更多人，讓社會有更正向的循環。

(二) 經營策略

(1) 素食界的藍海-產品的多樣化與精緻性

張姐希望從人的『共性，食衣住行』出發，『共性』才是社區的基礎，因為不論是都市、鄉村或部落社區，『人』的基本需求都是相同的。在這『共性』的基礎上發展特色，才不會侷限一地，而能有較寬廣的視野。除此之外，對於這些弱勢族群就業或者是創業才是最安全的方法。

陽光廚房的全名叫做『陽光廚房蔬食(素)雜舖』。張姐為什麼選擇以素食餐廳的形式為經營模式，一方面考量到想提供一個比較健康的飲食文化，另一方面考量到素食的市場尚未飽和，所以最後選擇這一個形式去經營。雖然陽光廚房的產品都是素食，但是陽光廚房的素食跟外面的賣的素食不一樣，因為張姐在之前有承接過老人送餐的業務，所以他想提供一個『不像素食的素食』給顧客，像是羅漢齋、蒲燒素鰻飯、翡翠咖哩蔬果飯、橙汁酥排飯、川味麻辣拉麵、什錦原湯拉麵、筒仔米糕、阿給等。陽光廚房的每道產品都經過營養師的檢驗，在一個最營養、熱量最低的計算下提供給顧客；現在的產品高達40多種，仍不停的持續研發當中。希望透過多樣化和營養的產品，讓陽光廚房好好生活的理念傳達給顧客，也讓陽光媽媽更有競爭力。

(2) 策略聯盟

陽光廚房基於『中華民國社區資源交流協會』之前奠定下的基礎，在協會的時期跟政府單位、鄰里長、學界、社福團體等多項的合作，建立了一個互相成長的關係。陽光廚房也依續了協會的關係，陽光廚房藉由與不同組織的合作希望扮演一個成功的模式，提供政府一個解決弱勢族群社會問題的方式；提供學界一個成功的模式，讓社會企業這個議題能夠繼續發展；更希望這個模式能提供福利團體一個成功的經驗，讓社會能夠有正向的影響。

(3) 標準化的管理

陽光廚房的每個工作，不論是掃地、擦桌子、掃廁所等，都有一定的流程與方式，甚至還包含了時間。每個人都有每一個人的工作、流程跟方式，彼此透過工作的劃分，讓每個人都安住於自己的工作，這也讓陽光廚房的工作環境沒有混亂，大家雖然不同工作但都同樣達到一個目標：『好好生活』。

(4) 新事業拓展策略

張姐覺的陽光廚房形式的經營在內湖區的測試是穩定的，她希望把這個模式(小矩陣)擴大到每個縣市，藉由總管理處、教學中心與研發中心的合作形成一個平台去承載每一個小矩陣。

(5) 盈餘回歸社會

陽光廚房每年都能夠盈餘一百萬，陽光廚房怎麼去運用這一百萬呢？陽光廚房會把這一百萬捐出去，讓這

一百萬能幫助需要幫助的人或著是社福團體。

(6)『好好生活』的理念

好好生活的理念貫穿了整個陽光廚房的經營模式，陽光廚房的工作設計、空間設計、價格設計跟彼此的對待關係，都是以好好生活理念為基底設計出來的。對陽光廚房的工作人員而言，陽光廚房是個讓他們可以信賴、可以安定的地方；對顧客而言，陽光廚房是個可以讓他們好好吃飯的地方，陽光廚房的空間給予他們一種安心、安定的感覺。

(7) 夠用就好的理念

陽光廚房的生意很好，曾經有人問張姐說，你為什麼不做下午茶或早餐呢？張姐覺得何必讓他們這麼累呢！第一，因為他們歲數的關係，他們的體力已經不太夠了；第二，每個員工的時薪都到了110~130之間，月薪都在25000~30000之間，在他們的經濟力上都還足夠；第三，在人生的道路上，他們還有更重要的事情要做。

(8) 彼此分享與合作

張姐覺得陽光廚只是社會系統的一部份，我們只能照顧部分的人。陽光廚房希望扮演的是一個發動者、帶領者的角色，去讓更多人重視這群人才是我們的目的。張姐覺得擴大是種暴力，是種壟斷，陽光廚房希望從德行和社會尊重上去努力，而不是努力的去擴張。

『.....政府常常在說：『發展地方特色。』但是結果我們往往看到在一群人在經過競爭後，剩下在市場裡都是那些有天分的人，那那些競爭不過的人該怎麼辦呢！我們不要去擴大或者是壟斷，我們可以一起做。.....』

『.....社團是一個公共財，我們不希望有競爭有敵對。“怎麼可能沒有敵對、沒有競爭”很多人這樣告訴我，他們就會問我：如果有人也做陽光廚房，你會怎麼辦？我會把陽光廚房送給他，讓他去做，倒過來我成立一個基金會監督他.....』

(三) 營收機制

(1) 成本結構

陽光廚房的財務結構由本身盈餘和政府補助兩部分。這之間的比例，張姐一直都控制在7:3的比例，在這個比例下陽光廚房不會喪失自主的能力，也能夠無虞匱乏的持續運轉。陽光廚房的經營到現在仍維持收支兩平，張姐是不支領薪水的，張姐秉持的夠用就好的概念，也希望這個組織不是以獲利為導向，而是以自己服務的對象去看-他們真正需要的是什麼？

| 損益表 | | |
|-----------------------|-------------------|--------|
| 月營業收入：15000×22=330000 | | |
| 食材費用 | 蔬菜類、乾貨類、牛奶、起司、麵 | 89000 |
| 營業費用 | 包裝器材、瓦斯費、水電費、房屋租賃 | 75000 |
| 人事費用 | 薪資、勞健保 | 155000 |
| 其他費用 | 文宣、電話、稅金、勞務費、修繕費 | 10000 |
| 支出總計 | | 329000 |
| 勞委會補助(月) | | 200000 |
| 淨利 | | 201000 |

圖 5：陽光廚房月損益表

(2)『夠用就好』的理念

張姐有著厲害的財務估算的能力，他能夠在每年年初就能估算當年度成本多少，盈餘多少，可能稍稍有變動，但差異不會太大。如果有太大的變動，張姐就會發動『財務防火牆』，防火牆的意思就是透過社區的力量，例如舉辦義賣、活動等，把這些變動吸收掉。把這這個基礎建立在『夠用就好』。這也是張姐一直再跟工作人員對話的地方：我不希望他們太累，他們有更重要的功課要去做。有人曾經問張姐，既然陽光廚房生意還不錯，為什麼不打算順便做下午茶的部分。張姐回答道：『未來或許有可能，但現在夠用就好，我何必讓他們那麼累呢！』

『.....陽光廚房因為一個好的防火牆和成本估算能力，現在每年都能夠盈餘兩百萬元，每年都能捐助一百萬給需要幫助的人或著去幫助其他的社福團體。.....』

(3) 盈餘回歸社會

從薪資的結構可以看出來，陽光廚房在盈餘的設計上是收支兩平的情形；剩下大部分的盈餘都是勞委會的補助的部分，張姐沒有把這些補助款用在自己或者是陽光廚房上，他秉持著從社會來，最終還是要回歸於社會，所以他每年結算的時候，都會捐出一百萬給需要幫助的人。

『.....陽光廚房跟其他企業不一樣的是，我們賺錢後的第一件事就是在多聘一個人。.....』

(四) 資源部屬

(1) 成本計算

張姐在成本計算上算得很精準，透過每一個產品的精準計算，去瞭解出每一個產品的成本，從下表可以得知：產品成本包括原料進價、人工成本還有空間成本，然後每個產品以淨利 65% 上下為一個定價標準。

| | | |
|---|-------|--------|
| 以鮮果咖哩飯成本、售價、毛利計算為例： 鮮果咖哩飯的製作成本為 32.3 元 根據毛利 60%~65% 訂定單品售價為 90 元 製作成本計算如下： | | |
| 生產量：100 份 | | |
| 每份材料：馬鈴薯 7 塊、紅蘿蔔 7 塊、素火腿 5 塊、杏鮑菇 2 塊、青花椰 2 朵、香菇燉飯 1.5 碗 | | |
| 食材費用： | | |
| 品項 | 數量 | 小計 |
| 馬鈴薯 20 元 | 15 斤 | 300 元 |
| 紅蘿蔔 15 元 | 12 斤 | 180 元 |
| 素火腿 80 元 | 3 條 | 240 元 |
| 杏鮑菇 70 元 | 3.5 斤 | 245 元 |
| 咖哩醬 | | 700 元 |
| 青花椰 | | 300 元 |
| 香菇燉飯 | | 700 元 |
| 合計 | | 2665 元 |
| A：每份食材費用：2665 元÷100 份=26.7 元（份） | | |
| 人工成本：切料備料、包裝與善後：120（元）×1（人）×3（時）÷100（份）=3.6 元 | | |
| B：每份人工成本：3.6 元（份） | | |
| C：行政費用：（租金、水電、折舊、耗損等）約 2.0 元 | | |
| D：每單位成本：32.3 元 | | |
| 利潤分析：售價：90 元－成本 32.3 元＝毛利 57.7 元 利潤：64% | | |

圖 3：產品利潤估算表

(2) 食品研發

張姐曾經提到她是一個很有研究精神的人，他會去一一的嘗試，譬如說這個味道加進來是怎麼樣，那個味道加進來又是怎樣，然後不停的去調整，然後調整到一個好的味道，除此之外，張姐也會藉由各種方式去學習廚藝，譬如說，請烹飪師傅來教做菜的過程中去學習，又或者透過電視、透過食譜去學習做菜這門藝術。但更重要的是，會透過這些學習到的東西把他變的更簡單、更方便，這也讓這些陽光媽媽們做的更順手；目前陽光廚房已經 40 多道有特色的產品。

(3) 教育訓練

張姐把佛法的東西融進在陽光廚房的教育訓練裡，把一種人跟人最珍貴的對待關係提升起來，把一些會引來是非的東西去掉，譬如說：來陽光廚房的工作人員都是弱勢族群，他們每一個人都有自己的傷痛在，我們不是要去挑起那種傷痛，而我們是去提供一個可以讓他們安定的環境，慢慢的找尋自己；我們可以去設想一個弱勢族群進到一個普通企業，他很難去跟其他人對話，但是他又必須不停的跟人接觸，那他當然是很難在裡面生存，甚至讓他們造成一種社會的疏離感，而陽光廚房的作法是各司其職，讓彼此的干擾減少，然後慢慢的藉由不停的在職訓練，把他們拉到可以去面對這個社會，這就是這個教育訓練的可貴之處。

(4) 關係網絡

張姐曾經提到她的人生很可貴的經歷過三個浪頭：第一波社區運動、第二波 921（中寮染坊）、第三波社會企業（現在）。在這些過程中，張姐不停的跟政府單位、民間單位接觸，並瞭解了各自的特性，藉由彼此的合作去成就了彼此；這個過程中雖然有些好的經驗，也有些不好的經驗，但張姐覺得只要最後的結果，看起來是好的這就夠了，這無所求的態度也讓張姐在不同單位的關係與互動上有一定的威信，這也讓組織上很多事情的運作都能夠很順利；也因為這些關係，跟不同領域的專家合作，讓很多的計畫都能夠成功的被執行。

(五) 價值網絡

陽光廚房的關係網絡包含了陽光媽媽（工作人員）、顧客、社福團體、社區、學界、政府、社會、供應商。陽光廚房對於陽光媽媽來說，彼此是一種伙伴的對待關係，陽光廚房是個平台承載了他們，但也因為陽光媽媽得以讓它運轉起來。陽光廚房對於顧客而言，是一種像家人一樣的對待關係，顧客對陽光廚房存在著一種包容性，沒有太多的抱怨，只有提醒，而陽光廚房對顧客提供了一個好好生活理念內涵的一個餐廳，像家一樣可以好好的坐下來吃頓飯的地方。社區跟陽光廚房之間是一種共同成長的關係，社區看的到陽光廚房也看的到陽光媽媽的努力，或許在某種程度上，社區也很自豪自己社區裡面有這麼一家店，在這個社區彼此去互動，也讓整個社區的感覺是良善的。陽光廚房跟社會是一種帶動成長的關係，社會的步調是很匆忙的，陽光廚房希望去找出一個模式，可以讓那些跟不上步調的族群仍舊能夠在社會上生存，陽光廚房也一邊在提醒社會，可以走慢一點，還有一些更基本面的東西存在著。至於陽光廚房對於學界、政府、社福團體是一種合作成就的關係，彼此去合作去成就一個可以解決社會問題的一個方式，也讓彼此得到各自所需要的東西，對政府而言，找出一個模式可以去降低失業率；對學界而言，找到一個模式可以對社會企業這個議題有所貢獻；對社福團體而言，他們不必再過度的依賴政府，合作中提供了一個方式可以持續的去運作，在這多方的合作下彼此都了解問題，這個社會也因為這個合作前進了一步。

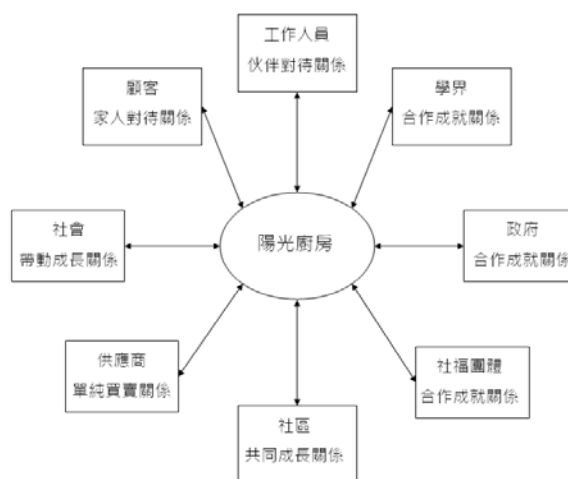


圖 4：陽光廚房關係網絡圖

（六）永續能力

（1）『擴大』是一種壟斷

張姐覺得擴大是一種暴力，這讓很多東西都沒辦法形成，這不是他想要的；社區需要的是一種多元跟均衡的發展，我們可以從現在內湖的陽光廚房看到，內湖區的陽光廚房生意很好，但是也的確影響到周圍商家的生意了，陽光廚房的因應措施就是禮拜天跟禮拜一休業，那我們可以想像如果在內湖區有第二家的陽光廚房，那很多東西都沒辦法出現，張姐覺得陽光廚房只是去提供一個可以做的地方，而不是要去壟斷所有東西的出現。

（2）沒有永續，只有接續

陽光廚房只是一個時代的產品，它如果做的不好就被淘汰。所以對於陽光廚房並沒有所謂的永續發展，或許陽光廚房不行了就在換一個方案下去做；因為陽光廚房隸屬於社區資源交流協會，它的理念本身就不只是服務固定的一群族群，它的理念是促進社區之間資源的交流，這也是他們跟其他團體不一樣的地方。

『我們沒有要去永續，大不了接續。該死就死，最多叫重生阿嘛！大不了換一個，因為那時候的議題或許就不是這一個了，也或許這個東西別人已經可以接了。這是因為協會結構的系統跟我們的目標和其它的組織不同；我們是中華民國資源交流協會，所以我們不是專門去負責一個弱勢婦女的事情。社區的東西本來就是在多元，去創造和讓別人承接後的發展；多元就不獨佔，你要讓很多東西出來，他可能是好的也可能是不好的，你都要同意這是生活的一個過程，所以他的社會系統跟社會上的事業不同的地方。』

（3）與社會永續對話（社會企業責任）

陽光廚房生產產品，不只是單純從產品上去看待這個產品是不是符合社會企業的產品，從整個陽光廚房、人跟人的對待關係等，都在當地形成一個影響力，那是一種生活的影響力。社會企業的責任應該是帶動一種趨勢，一種對社會正向的影響力。

『我們不是單純從產品去看這個產品是符合社會企業的產品，這整個東西，我們從 20 年一路走到現在，整個東西包括我們內湖陽光廚房跟工廠，都在當地形成一個在地的影響力，那個影響力是政治影響力嗎？不是！那是一種生活的影響力：環境的乾淨、人緣的相處，都會對當地有一個很大的影響，那這樣的影響，尤其是那一個公平性跟對弱勢的照顧，還有你對產品的用心，整個都散發出那個東西，那是現在生活中最高的價值。我沒有學術的背景，我不知怎樣去描述它，可是我卻看到它在社區中是一個安定的力量，反而在看整個社會的時候，高收入、高所得沒有什麼不好，但很少人談這個，我們這個是根。所以比較想看的

是他們的這個社會責任，是帶動一種趨勢、一種風氣、一種認真工作、認真生活、按部就班、老老實實這樣經營、而且勇往直前、擔當、做壞我們在學習，這樣的一個感覺，然後不斷我們大家一起來，我覺得我們有這樣的一個責任，這就是我們在談的社會責任。」

伍、結論與建議

本研究經由社會企業經營模式的六個構面去檢視陽光廚房，我們可以從張姐的訪談中，看到陽光廚房的文化的形成，藉由把理念（佛法的理念—好好生活、夠用就好等的理念）融進工作設計、產品設計和空間設計；當這些東西構築出了陽光廚房，在經過時間的淬煉及不斷的調整，陽光廚房呈現出一種包容的顯現，它可以去承載很多的東西。張姐常常在說：她覺得很疑問，學者們常常在說如何去創造一個社會企業？但陽光廚房是經過很多的累積，才顯現出現有的樣貌，那這些樣貌是經過各種元素的配合下所形成的（工作、產品、空間、時間）。現在有很多的企業開始強調自己是社會企業，那社會企業該有什麼要的基礎呢？該提供什麼樣的服務呢？該扮演什麼樣的角色呢？從陽光廚房可以看到，社會企業不應只是扮演著一個提供服務或者是產品，來改善弱勢族群經濟力的這樣一個角色，或許社會企業有更多的影響力，我們可以藉由這個影響力去扮演影響社會環境的角色、去扮演蛻變這些弱勢族群的角色，最後讓這些弱勢族群回到社會並且讓社會所認可，這或許才是最根本之道。在陽光廚房的過程中，我們可以看到張姐跟很多單位的合作去成就一件事，然後藉由不停的交流去發想，是不是有更好的方法可以去解決社會的問題。社會問題是個很複雜的結構，絕對不是說你針對某一塊去做服務，而是你該怎麼整體的去提升整個的結構。所以社會企業存在的價值不只是去解決社會的問題，而是更根本的去提升社會的結構。對本研究社會企業經營模式這六個構面而言，它還缺少了一個核心的價值去把這六個構面串連起來，導致這個經營模式呈現方式是有點片段性的呈現。社會企業跟一般企業不一樣的地方，就是他是一種理念的呈現，如何的去把理念融進日常生活當中，形成一種氛圍是很重要的。

參考文獻

- [1] 楊君琦、郭佳佳、周宗穎、吳宗昇，「探索以公益為基礎之組織經營型態」，創業管理研究，第5卷，第2期，2010年06月。
- [2] 呂朝賢（2008），社會企業與創業精神：意義與評論，國立政治大學社會學報，第39期，81-117頁。
- [3] 官有垣（2000）。非營利組織與社會福利：台灣本土的個案分析。台北：亞太。
- [4] 官有垣（2005），社會企業在經營管理上面臨的挑戰：以台灣喜憨兒社會福利基金會為案例，《發展公益事業建構和諧社會學術研討會》，上海：復旦大學社會發展研究中心。
- [5] 官有垣（2007），社會企業在台灣的發展，中國非營利評論，第1卷，146-181頁。
- [6] 林吉郎（2003），公益創投與社會企業：價值創造途徑的分析，嘉義：中華非營利事業管理協會。
- [7] 林怡君（2008），社會企業在台灣的發展與限制-以多元就業發展方案經濟型計畫為例。就業安全，第7卷第1期，63-67頁。
- [8] 胡哲生，張子揚（2009），社會企業創業議題：社會創新與管理融入。創業管理研究，第4卷第4期，85-105頁。
- [9] 陳金貴（2002），非營利組織社會企業化經營探討。新世紀智庫論壇，第19期，39-51頁。
- [10] 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙（2009），社會企業經營模式。創業管理研究，第4卷第4期，57-83頁。
- [11] 鄭勝分（2005），歐美社會企業發展及其在台灣應用之研究，台北。
- [12] 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學系博士論文。
- [13] 鄭勝分（2007），社會企業的概念分析。「政策研究學報」，第7期：65-107。

- [14] 鄭勝分 (2008), 社會企業：市場、公共政策與公民社會的交叉點。「公共行政學報」, 第 27 期：119-206。
- [15] 郭亞陵 (2008)。社會企業運作方式及可行性分析—以台北市庇護工場為例。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文未出版之碩士論文。
- [16] 許竣傑 (2003)。非營利組織產業化--社會企業機制綜合架構規劃之研究。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文未出版之碩士論文。
- [17] 黃佳瑩 (2006), 非營利組織社會企業經營管理之研究：以台灣地區身心障礙社會福利機構為例。國立中正大學社會福利研究所碩士論文未出版之碩士論文。
- [18] Dees, J. Gregory & Defourny, Jacques(2006), *Social Enterprise : at the crossroads of market , public policies and civil society*, London and New York : Routledge.
- [19] Dees, J. Gregory & Defourny, Jacques(2008), “Conceptions of Social Enterprises in Europe and the United States: Convergences and Divergences.” Form
- [20] Dees, J. Gregory & Jann Elias(1998), “The Challenges of Combing Social and Commercial Enterprise,”*Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, Iss. 1,pp.165-168.
- [21] Dees, J. Gregory(1999), “Enterprising Nonprofits,” in *Harvard Business Review on Nonprofits*, Boston : Harvard Business School Publishing, pp.135-166.
- [22] Dees, J. Gregory(2001), *Enterprising nonprofits : a toolkit for social entrepreneurs*, New York : Willy.
- [23] Dees, J. Gregory(2001), *The Meaning of Social Entrepreneur* , from http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf , pp.1-5.
- [24] Drucker, F. P.,(1973), *Management:Tasks,Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York.
- [25] Drucker, Peter F.(1993),*Concept of corporation*, New Brunswick : N.J. : Transaction Publishers.
- [26] Hamel, Gary.,(2000), *Leading the Revolution*. Boston. Harvard Business School.
- [27] Magretta, Joan., “Why Business Models Matter,” *Harvard Business Review* ,Vol. 80, No. 5,pp. 86-92, 2002.
- [28] OECD. (1999) . *Social Enterprises*. OECD.
- [29] OECD. (2003) . *The Non-Profit Sector in Changing Economy*. OECD.
- [30] Porter, M. E.,(1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.
- [31] Yin, R. K. (1984), *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA:Sage.
- [32] Young, Dennis R.(2001),“Organizational Identity in Nonprofit Organizations : Strategic and Structural Implications”, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 12, No.2, pp.139-157.
- [33] Young, Dennis R.(2007),*A unified of social enterprise*, Atlanta, GA: Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University.