

社會企業經營歷程模式之建構

Construct the Model of Entrepreneurial Process of Social Enterprises

楊敏里

國立高雄應用科技大學 企業管理系 副教授

minly@kuas.edu.tw

黃珮璇

國立高雄應用科技大學 企業管理系 研究生

f58932930@yahoo.com.tw

鐘志明

國立高雄應用科技大學 電子工程系(企業管理組) 博士生

1101405118@kuas.edu.tw

摘要

經濟快速的發展顯現出許多社會問題的存在，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：社會企業創業精神、社會企業、社會企業創業家、紮根理論

Keyword： Social Entrepreneurship、Social Enterprises、Social Entrepreneur、Ground Theory

1. 緒論

隨著經濟快速發展顯現出貧富差距大的現象，就臺灣而言，根據財政部最新統計，2011年最窮的家庭平均年所得只有四萬八千元，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，貧富差距飆升96.56倍，創下歷史新高。而隨著貧富不均的現象，出現了許多的社會問題，主要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僅是為了追求企業利潤極大化，而忽略了社會上的需求與問題。

在以往解決社會問題皆是由政府、企業與非營利組織來加以協助，但是力量均會受到限制而無法達到解決問題的效果，胡哲生、張子揚與黃浩然(2012)曾提及在資本主義社會體制中，主要依賴企業在自利動機下的製造與市場交易滿足民眾生活需求；市場不及之處再經由政府的公共資源分配或社會福利解決之。然而，囿於政府組織的科層限制，政策形成的複雜性，與政策規範的僵固性，常會阻礙政府福利的有效傳送，容易發生「政府失靈」的現象；而在私部門的企業經營方面，同樣也有讓市場供需機制無法運作的「市場盲點」，包括：無力購買的需求、無意願製造的供給、弱勢基礎建設市場、高價化供給、差異化市場供需條件、供需分離的不成熟市場，以及企業經營決策的盲點，如：追求利潤極大化的經營價值觀，促使企業忽略低消費能力族群、偏遠社區的需求，及衍生性社會成本等情形，形成「市場失靈」的現象(胡哲生、陳志遠，2009)。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種特別的組織來滿足社會需求，那就是社會企業。Tirmizi (2012)說到社會企業精神(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，也確保未來會變的更美好的一種新的方式；然而，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「做好事也能賺大錢」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。

近年來已有較多人知道社會企業這個組織實體的存在，但是因為組織型態之特殊，較少人可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，來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：

- (1) 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。
- (2) 探討社會企業營運期間的經營做法。
- (3) 探討影響社會企業營運之因素。
- (4) 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。

2. 文獻探討

2.1 社會企業(Social Enterprise)

Defourny and Nyssens (2008)以歐洲地區為主，主張社會企業之定義是指社會企業其收入來自銷售收入或費用，其銷售收入與費用為使用者公共的補助金以及來自私人的捐助款，用來達成社會任務；在美國，社會企業之定義為只是一個非營利組織有傾向市場與發展的導向之「賺取收入的策略」，以回應公共補助金減少與來自基金會有限的補助金之問題。Young (2001)指出社會企業包含兩種方式界定，其一為對於社會公益有所貢獻的企業，另一則為非營利組織透過商業化手段賺取盈收。另 Young (2007)又主張社會企業的形式與活動包含：非營利組織與合作社、商業性企業承擔的社會責任、為結合一般企業與非營利組織的公司、結合社會目標與營利的組織。Dees (1998)提及社會企業是將社會使命的熱情與商業結合後的一種新構想；意即想將欲從事公益的心態與商業相互結合，仰賴商業手段達到經費能自主性，其內在精神是以企業策略回應社會需要；換言之，他認為社會企業是將社會使命與與商業營運模式相互結合，而產生自主能力以解決社會需求的一種組織型態。Zaha, Gedajlovic, Neubaum and Shulman (2009)認為社會企業是發現、定義與利用機會的行動與程序，經由新創事業或現有的組織採取創新的態度去強化社會財富。Mair and Marti (2006)認為社會企業是社會創業精神有形的實體產出。Guclu, Dees and Anderson (2002)對社會企業提出兩項觀點：(一) 社會企業創業需要的是具體的經營理念，與對組織有導引性的側作業系統；(二) 運用整體的社會資源解決社會需求。

而社會企業可分為不同類型來發展，Mair and Marti (2006)將社會企業概念區分為三大類，第一，以非營利組織為出發點，社會企業成立是以非營利組織籌資、或創造社會價值為主要目的；第二，以營利組織為出發點，社會企業成立是以企業實踐社會責任為主要目的；第三，將社會企業視為社會創業者為減緩社會問題方法之一。

另有學者針對社會企業創業的過程加以探討，Guclu, Dees, and Anderson (2002)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。

綜上述學者對社會企業的定義，本研究認為社會企業是結合社會目標與營利的兩種形式下所創立的企業，並透過創新的管理模式來解決社會需求與創造社會價值，並將其所得分配應用於解決社會議題的範疇上。

2.2 社會企業創業精神(Social Entrepreneurship)

有關社會創業精神的概念，不同的學者提出不同的看法。Austin, Stevenson and Wei-Skiller (2006)與 Boschee (1998)

認為社會創業精神不以營利為主，而是尋找另一種基金策略或管理的計劃來創造社會的價值。Alvord, Brown and Letts (2004)認為社會創業精神是要減緩社會問題促使社會改變。Peredo and McLean (2006)將社會創業精神概念化，認為社會創業精神是指某些人或團體所執行的行動，包含：(一)目標是透過一些方式創造社會價值；(二)有能力辨識具有優勢的機會去創造社會價值；(三)利用創新，採納某人的新鮮事物，以創造社會價值；(四)在創造與傳播社會價值的同時，願意承受一定程度上的風險；(五)在追求建立社會企業時，即使缺乏資產，但仍不畏懼以現有的資源應變其狀況。另有學者以「營利」的觀點來解釋社會創業精神。Dees and Anderson (2003)認為社會創業精神是以營利的社會企業來定義創業家的組織，是透過賺取利得的方式來達成社會目的；另一說法是，社會創業精神是一個創新、社會價值創造的活動，其會發生在非營利、企業與政府部門之間 (Wei-Skillern, Austin, Leonard & Stevenson, 2007)。Light (2008) 定義社會創業精神為藉由個人、團體、網絡、政府或是組織聯盟的努力，在政府、非營利與企業的努力下持續追求、打破現有想法的大規模變革，以解決顯著的社會問題，其定義是目前較多學者認同的看法。

Martin and Obserb (2007) 透過三個元素定義社會企業創業精神，第一：辨識一個不公平的現象，其現象為被排斥、遭受痛苦傷害等，不會受到財務性與政策性之影響，以達成改善不公平的現象；第二：在不公平的現象下辨識一個機會、發展社會價值定位、產生激勵、創造力、直接行動、鼓勵與堅毅的態度，藉以挑戰現狀；第三：創造一個新的、穩定的公平均衡的狀態，使得目標群體可以減輕所遭受的痛苦，以及創造一個穩定、公平均衡的生態系統，可以確保目標族群與社會的未來可以更加美好。

另有學者們分別以「行為觀點」與「程序觀點」來探討社會企業創業精神。以「行為觀點」探討社會企業創業精神方面，Dees (1998)將社會企業創業精神定義為，第一：採納一個任務，創造與支持社會價值；第二：辨識與持續不懈追求新的機會達成任務；第三：參與持續性的創新、適應與學習的程序；第四：藉由現有的資源，大膽地突破限制；第五：針對所服務與結果的創造要有能力提出必要的解釋與說明來加以支持；以「程序觀點」探討社會企業創業精神方面，Thompson (2002)將社會企業創業精神的行為分為四個階段，第一階段：預見--清楚知道社會的需求、缺口與機會；第二階段：參與--依心中的理念參與一個機會去做某些事情；第三階段：可行性--藉由獲得必要性資源確保某些事情會發生；第四階段：制定--支持者領導一個計劃做出結論。Haugh (2005)與 Defourny and Nyssens (2008)也同樣認為社會創業精神是社會創業家創造社會企業的一種程序。

然而 Mair and Marti (2006)則將社會企業創業精神認為是一種程序或行為，並將社會創業精神更廣泛的定義為使用創新與結合資源的程序，以追求一個機會促使社會改變與解決社會需求，因而提出三項假設，第一：社會創業精神為在一種新的方式下，結合資源來創造價值的程序；第二：資源的結合主要是要藉由促進社會變革或滿足社會需求，來發展一個機會創造價值；第三：將社會創業精神視為一種程序，其將會提供服務與產品並創造出一個新的組織。

綜合上述各學者對社會企業創業精神的定義可以得知，社會創業精神是一種發現問題、辨識機會與利用創新的一種行為或是程序，並以營利或非營利的型態發展特有的商業模式，解決社會需求與創造社會價值。其中又以 Dees and Anderson (2003)與 Mair and Marti (2006)所提出的社會創業精神觀點為主；因此，本研究認為社會創業精神除了是一種程序或行為之外，主要目的是創造社會價值，而經濟價值的創造是要能滿足自給自足的基本條件。

2.3 社會企業創業家(Social Entrepreneur)

Dees (1998)主張社會創業家是一個特別的型態，亦指有很多獨特的個人本質去承諾與實踐社會創業精神，且社會創業家扮演社會變革者的角色，最主要的核心為創立與維持社會變革、採用社會變革與擁有公平的觀點。Bassi (2009)提出，社會創業家的特質為有才能、有個人財富、以及透過典型的「創業家方式」的管理型態來有效解決社會問題。Barendsen and Gardner (2004)認為社會創業家的個人特質為有活力、持續力、信任、有能力鼓勵以及為實務主義者，且進一步主張社會創業家在過往的個人背景上有精神創傷的經驗。而 Mair and Marti (2006)認為社會創業家是擁有創新能力的創立者。

然而在不同國家，對於社會創業家的觀點會有所不同；因此，Defourny and Nyssens (2008)提出其觀點，他們認為在美國社會創業家是以不同的個別方式設立新的活動來達成社會使命，其行為是變動的、個人的參與以及創新的行為。例如社會創業家會透過新的方式來回應社會問題；在歐洲則是相反的概念，其強調社會創業家其社會企業的

本質會以共有的，以及為聯合或合作的形式來實現社會目的。

有學者認為對一個有效能的社會創業家而言其品質最為重要，因此以「創業家的品質」之概念來探討。Drayton (2002)認為，創業家的品質不是指有能力領導、管理或是將事情做好，因為這些有很多人都可以做到，因此其涵義應為，某人有一個非常特殊的特質，其人格特質的核心為絕對必須改變社會型態的特質。另 Bornstein (2004)也對社會創業家提出六項特質的觀點：(一)樂意自我修正、(二)樂意分享信任、(三)樂意打破所創立的結構、(四)樂意跨越學術的疆界、(五)樂意沉著的工作、(六)強烈的道德動機。

另有學者認為社會創業精神的本質與社會創業家具有動機解決社會問題的原因，為社會創業家的「品德行為」是最為主要的概念，因此從品德行為的角度來看，社會創業家創造社會價值以解決社會需求為最主要的意圖，其也是將自我目的轉變為社會創業精神的重要元素。Mort, Weerawardena and Carnegie (2003)針對社會創業家以「品德導向」提出三個評論：(一)社會創業家對於他們所做的事情是有自覺性的，換言之，道德行為並不是偶然或碰巧所發生的行為。(二)社會創業家會依他們自我的目的去選擇履行有品德的行為。(三)社會創業家必須持續執行品德行為直到此行為變成是一種習慣。

綜合上述各學者對社會創業家的定義可以得知，多位學者們皆認為社會創業家擁有獨特的特質與能力，而 Dees (1998)更提及社會創業家主要核心是要扮演社會變革者的角色，並以公平的觀點來使社會有所改變。另 Mair and Marti (2006)認為社會創業家是擁有創新能力的創立者。因此，本研究認為設社會創業家具有獨特的特徵表現與創新的能力來建立一個社會企業，創造社會財富以滿足社會的需求。

3. 研究方法

3.1 紮根理論與研究步驟

Strauss and Corbin (1990)主張紮根理論是透過一系列系統化的程序進行資料蒐集和分析，且從衍伸與發展理論。Strauss and Corbin (1990)將紮根理論的資料分析分為三個步驟，分別為開放、主軸與選擇編碼。

本研究採用質性研究方法中的紮根理論，原因在於本研究要建構的是社會企業經營歷程之模式，而發展模式是需要透過一連串資料蒐集、分析與比較的重複程序，從而將概念發展成為理論模式；因此，本研究認為採用紮根理論的方式可以建構社會企業經營歷程之模式，故採用其作為本研究之研究方法。

3.2 研究樣本抽樣方式

Kuzel (1999)主張研究抽樣需依據研究的需求，並針對有關的人、事、物、時間、地點進行選擇的行為。Lincoln and Guba (1985)指出質性的研究採取樣本的方式為「非機率取樣」，且使用最多的是「立意取樣」，意指根據研究目的選取能充分解決研究問題的人、時間、地點與事物等相關資料，以詳細的回應研究問題。由於本研究所要研究的對象為台灣的社會企業，但是現今對於社會企業的定義仍處於模糊階段，且樣本數甚少的狀況之下，為了釐清此概念；因此，本研究會依據「立意取樣」的方式，根據主觀的判斷選擇最適合解決本研究問題的樣本加以探討之，以達到回應研究問題之目的。

3.3 研究對象

本研究共訪問八位訪談者，如表1所示，包含各受訪談者的基本資料，包含姓名、性別、服務單位與職位。

表1 訪談對象基本資料

訪談編號	受訪對象	性別	服務單位	職位
I1SL1	李取中	男	大智文創志業有限公司	執行長兼總編輯
I2SC1	邱馨慧	女	呷米共食廚房	創辦人
I2SK2	郭芙志	女	Ubag	創辦人
I2SS3	謝若琳	女	三明治工	執行長
I2SW4	王銘峰	男	CAMGOLDIA 有機棕櫚糖	創辦人
I2SH5	洪輝祥	男	綠農的家	創辦人
I3SK1	郭庭翰	男	用心快樂社企股份有限公司(SEE)	行銷總監
I3SC2	張佑輔	男	愛樂活有限公司	創辦人

資料來源：本研究整理

4. 文本分析

4.1 訪談對象基本資料

本研究共訪問八位訪談者，針對九位訪談者所屬的社會企業進行介紹，如表 2 所示。

表 2 受訪之社會企業簡介

訪談編號	社會企業	創辦人	成立時間	企業簡介
I1SL1	大智文創志業有限公司	李取中	2010 年	大智文創授權的方式，將在英國發行二十多年的刊物「The Big Issue」引進台灣，並以「The Big Issue Taiwan」的授權名稱發行，期望能以同樣成功的以社會企業的模式在台灣推行，並期許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給自足的工作機會，藉由販售雜誌獲得收入，重建個人的信心與尊嚴，進而重新取回生活的主導權。
I2SC1	呷米共食廚房	邱馨慧 楊佩珍	2013 年	呷米共食廚房是一個環境友善餐廳，期望大家一起透過吃的力量，改善台灣環境，也希望能穩定購買在地、當季農產品，解決農民銷售困境，提高台灣糧食自給率，用契做方式協助慣型農法轉型成永續農業，減少山林、河川、土壤受到農藥、化肥的汙染，捍衛農民免於受有毒物質傷害的權利。
I2SK2	Ubag	郭芙志 呂萱芷 陳堯睿 邱子軒	2013 年	Ubag 透過蒐集環保袋的行動，期望藉由租借的方式重複使用環保袋，善用閒置環保袋與減少塑膠袋的使用，達到節能減碳的價值。
I2SS3	三明治工	謝若琳 李萬鏗	2012 年	三明治工緣起於參與八里樂山療養院的設計合作而成立的公司，期望運用藝術才能為社福團體及公司企業提供藝術設計及公益企劃。
I2SW4	CAMGOLDIA 有機棕櫚糖	王銘峰	2010 年	CAMGOLDIA 是以柬埔寨的特有種植物『棕櫚糖樹 palm sugar tree』為主所開發的品牌，秉持著有機、公平交易與環保等原則開發具獨特性與高實用價值的產品，期望透過良好的設計與高品質產品提昇棕櫚糖樹的經濟價值，並提供合理的薪資給予當地勞動者工作機會，而每一份產品在台灣的販售後皆捐出 10 元新台幣協助柬埔寨助學計畫。
I2SH5	綠農的家	洪輝祥	2008 年	以友善環境的理念為初衷，藉由創立綠色消費友善環境的平台，協助農友友善種植與販售，提供消費者無毒有機的產品，期許創造友善生態環境與公平貿易的理念。
I3SK1	用心快樂社企股份有限公司 (SEE)	趙士懿	2010 年	用心快樂社企期望結合「視覺影像」、「文化創意」與「社會公益」三大要素，發展能夠感動社會大眾參與公益及擁抱快樂生活的商品與服務，讓更多人關注憂鬱症防治、銀髮族關懷、弱勢族群關懷等重要社會議題，因此藉由商業、財務、行銷及跨業資源，期望達成兼顧獲利與公益的目的。
I3SC2	愛樂活有限公司	張佑輔 黃海琳	2010 年	愛樂活真正的使命共有三個「公」。第一個公是「集結公民力量」，增強民眾對於社會企業或是公益的認同，進而產生行動力。第二個公是「溝通公益組織」，透過科技工具去串聯整合零散各地的公益資源。第三個公則是「實踐公平交易」，讓台灣的生產者有合理的報酬，友善土地的消費意識覺醒，落實健康永續的生活態度。

資料來源：本研究整理

4.2 開放編碼與主軸編碼

本研究將訪談者的訪談內容變成逐字稿之後，將訪談逐字稿內容進行開放編碼，在此階段中，本研究共有一百四十八個開放編碼之概念。

本研究將一百四十八個開放編碼再歸納出共十六個類別的主軸編碼，分別為動機、經驗與能力、建立(創新)營運結構、市場研究與觀察、與相關人員進行接洽與溝通、徵聘專業人員、產品價值的要求、激勵誘因、實體推廣、網路媒介推廣、社會認同、媒體與學術的關注、資源或資金的協助、志同道合的夥伴、人際網絡關係、社會企業創業心態、利潤價值以及社會價值，如表 3 所示。下列將會針對各主軸編碼之間的關聯性逐步進行說明。

表 3 主軸編碼與說明

序號	主軸編碼	說明	開放編碼	開放編碼之序號
1	動機	社會企業創業者的創立社會企業的動機	想從事有興趣與有能力的事物	1
			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	7
			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	8

			雜誌	
			對農業、健康飲食議題有興趣，因而想開設友善環境餐廳	30
			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	51
			因課程而接觸非營利組織，興起做社會企業的念頭	66
			受到東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	74
			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	92
			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	104
			身體健康因素與長輩經歷的緣故，興起投身社會企業意念	126
			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	133
2	經驗與能力	社會企業創業者透過創業前的相關經歷與能力發展社會企業的營運模式	網路與資訊工作經驗	2
			創辦線上雜誌的經驗	3
			獲得網路金手指年度大獎	4
			友善環境、食品安全與社會企業的工作經驗	29
			料理食材的工作經驗	47
			有機餐廳考察的經驗	48
			參與社會企業工作坊講座或相關活動	50
			社會企業工作與網路平台行銷經驗	53
			接設計案經驗	67
			申請教育部補助方案，獲得首獎	68
			藉由設計專長開發品牌	90
			為環境與原住民的權益進行相關的抗爭運動	93
			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	94
			擔任非營利民間文創組織推廣委員期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	120
			求學期間參與社團從事行銷事宜	128
			行銷工作經驗	129
			外商工作經驗	130
			創立志工性質的社團	131
			擔任部落志工經驗	132
			3	建立(創新)營運結構
透過雜誌的批售方式，提供街友工作機會，改善生活環境	6			
取得名稱授權減少與大眾溝通的成本	9			
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	15			
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	17			
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友能有穩定的營收狀況	26			
結合友善環境與餐飲的理念，支持農友與改善環境	31			
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	58			
公益與藝術設計的結合	70			
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	88			
結合經濟行為與友善環境的營運模式	95			
訂價由農友決定且全年不變，維護農友與消費者權益	106			
公益、文創與商業模式的結合	118			
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	116			
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	134			
以破壞式價格的合理價格提供給使用資訊系統服務	146			

資料來源：本研究整理

表 3 主軸編碼與說明(續 1)

序號	主軸編碼	說明	開放編碼	開放編碼之序號
4	市場研究與觀察	社會企業在營運期間藉由觀察市場狀況與進行各項分析,找出最合適的產品定位	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	27
			進行有機市場研究與觀察,進行產品定位與市場區隔	83
			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	112
			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	117
			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	119
			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	125
5	與相關人員進行接洽與溝通	社會企業在營運期間需與同仁和合作對象進行接洽與溝通	與同仁之間的溝通會促進組織與理念順利發展	21
			與合作對象的接洽與溝通會促進組織與理念順利發展	36
6	徵聘專業人員	社會企業在營運期間聘請專業人士協助企業營運	聘僱具備專業能力的人員	22
			應聘專業人員營運餐廳	33
			聘請翻譯以及員工與當地的糖農溝通	77
			僱用設計人員協助	84
			需聘僱專業人員營運,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	105
			聘僱專業人士加入	138
7	產品價值的的要求	社會企業在營運期間為了創造產品的價值,因此會進行一系列產品品的監督行動	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	20
			對產品價值的的要求,才能獲得認同與支撐營運發展	24
			標示食材來源,為消費者把關食材的安全問題	42
			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	37
			因為要求有機的品質,產品需取得認證	76
			監督與柬埔寨合作的糖農是否有合乎規範	78
			發展 SOP 流程是為了要符合有機認證的規範	79
			檢核農友落實友善環境的狀況	102
			制定友善環境的農作物級別,以級別作為訂價的基礎	103
農作物須認證且送檢	97			
8	激勵誘因	社會企業在營運期間會提供一些誘因條件激勵同仁與合作對象	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	34
			開出市價收購條件鼓勵農友善種植	96
			贈送合作的農友一台割草機鼓勵農友加入	101
			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	139
9	實體推廣	社會企業在營運期間會透過各種實體推廣的方式提升企業營運效能	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	16
			招募說明會	25
			透過開設講座或租借場地讓客人了解餐廳的理念	38
			消費不清楚餐廳產品內容,因此透過布條加強宣傳	43
			發放傳單宣傳	45
			在合作店家內張貼文宣海報	59
			北大實體宣傳活動	61
			透過展覽、分享會等各項活動傳遞營運理念	73
			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	81
			透過參展建立品牌識別度並與消費者直接接觸,消費者認識產品	82
參展費用高、效益有限,因此藉由開設開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	85			

			透過舉辦講座宣傳友善環境議題	99
			透過開設綠餐廳宣傳擴大銷量與影響力	111
			透過農場體驗等活動帶領大眾接觸生態環境議題，了解環境守護的重要	114
10	網路媒介推廣	社會企業在營運期間會透過各種網路媒介推廣的方式提升企業營運效能	美食地圖 App 的宣傳	39
			透過 facebook 粉絲團宣傳	46
			論壇平台宣傳	62
			透過電子報方式傳遞產品相關資訊	115

資料來源：本研究整理

表 3 主軸編碼與說明(續 2)

序號	主軸編碼	說明	開放編碼	開放編碼之序號
11	社會認同	社會企業在營運期間獲得社會認同可以促進企業營運發展與理念推廣	消費者或大眾的認同會促使組織與理念順利發展	19
			同仁的認同會促使組織與理念順利發展	32
			合作對象的認同會促使組織與理念順利發展	57
12	媒體與學術的關注	社會企業營運期間若透過媒體或學術的採訪可以提升企業知名度	媒體採訪	40
			學生採訪	41
13	資源或資金的協助	社會企業營運期間若藉由一些外部資源或資金上的協助可以促進企業營運發展	尋求講師的協助	52
			向大眾募集二手環保袋	51
			家人資金協助	75
			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	121
			投資者出資協助營運	28
			因教育部補助方案獲得資金做為營運使用	69
			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，得以收支打平	107
營運期間陷入資金缺乏的困境，股東加入協助營運	135			
14	志同道合的夥伴	社會企業營運期間若與理念相同的夥伴一起工作可促進企業營運發展	志同道合的夥伴可促進組織的營運狀況	65
15	人際網絡關係	社會企業營運期間人際網絡的建立可促進企業營運發展	因與過去創辦的雜誌形式上的不同請教相關經驗的朋友	10
			透過農友幫忙相互介紹採購來源	35
			透過朋友介紹與商家合作	56
			透過愛樂活與比亞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	60
			友人介紹之下去做經驗分享	63
			透過合作單位組織的介紹下接觸到其他合作對象	71
			透過人脈關係推廣環境議題提升綠農的家之知名度	109
			透過夥伴或研討會等活動認識合作單位	141
			藉由朋友相互支持與介紹愛樂活產品	142
社會企業夥伴相互合作幫忙，擴大社會價值	143			
16	社會企業創業心態	社會企業營運期間社會企業創業者秉持的心態會影響企業的運作發展	創業需要有承受風險與不穩定的心態	11
			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	23
			堅持協助柬埔寨生活現況的心態，逐漸獲得家人的認可	80
			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	113
			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	136
			為了企業營運發展，以志工精神之態度為企業努力	137
17	利潤價值	社會企業營運績效之一的財	雜誌銷售績效表現亮眼	14

		富價值是維持企業營運發展不可或缺的一環	營利績效表現決定組織存活與問題的改善與否	18
			目標營運財務狀況可以打平與獲利	44
			營運狀況良好並計畫擴展	89
			綠農的家生存下去的先決條件仍是在於市場端的支持	110
			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	123
18	社會價值	社會企業最大的營運目標就是改善社會現況，此創造社會價值是社會企業最重視的一點	改善社會問題	12
			逐漸拓展地區給予更多需要工作的街友	13
			餐廳目標用吃的力量捍衛環境	49
			目標實踐節能減碳的理念	55
			合作店家快速增加	64
			透過藝術設計與機構合作，反應良好且持續合作	72
			短期目標發揮影響力幫助 NGO 組織募集資源	86
			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	87
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	91			

資料來源：本研究整理

表 3 主軸編碼與說明(續 3)

序號	主軸編碼	說明	開放編碼	開放編碼之序號
18(續)	社會價值	社會企業最大的營運目標就是改善社會現況，此創造社會價值是社會企業最重視的一點	目標友善環境，並讓環境、生產者與消費者都能獲利	98
			農友人數擴增，友善種植面積逐漸擴大	100
			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	108
			希望透過產品或服務帶給大眾正向的情緒心智與歡樂	122
			DS App 用戶持續增加	124
			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	127
			社會企業宗旨在獲利的同時更希望社會價值可以最大化	140
			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	144
			改善農友生活環境	145
			透過提供系統服務改善非營利組織的作業流程	147

資料來源：本研究整理

從上列主軸編碼與說明表中可以對於本研究所發展的各项主軸編碼之概念有初步的瞭解，下列將就各主軸編碼之間的關聯性逐步進行說明。

(1) 動機

此為社會企業創業家創立社會企業之前的動機，例如 I2SW4-1A 中提到『妳應該有找到那個一百元美金的那個…，當初其實只是一個感動的感覺，然後在想說不知道可以做什麼，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』，其社會企業創業家因為受到柬埔寨居民善良純樸的特性之感動；因此興起創立社會企業改善當地人生活的動機，所以通常社會企業創立起源之一是來自於社會企業創業家的動機。

(2) 經驗與能力

此為社會企業創業者創立社會企業之前的經歷與能力，例如訪談編號 I3SK1-4A 中提到『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，等於是從這個的操作過程中他想到了一些事情才成立的』，其社會企業創業家因為擔任非營利民間文創組織推廣委員期間從事紀錄片行銷工作的經驗中，促使想要透過行銷專長創立社會企業改善社會現況的想法；因此社會企業創立起源之一來是於創業前所接觸到

的相關經驗並結合其能力建構社會企業的營運型態。

(3) 建立(創新)營運結構

此為社會企業營運的模式，主要是要透過商業行為改善所關注的社會現況，而模式可能建構不同於市場上的營運結構，例如 I2SS3-2D『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)』，其社會企業藉由公益與藝術設計的結合為公益相關組織設計其特色的商品，透過這樣的營運結構提升公益團體的知名度並利於募款狀況，所以社會企業的營運結構會建構在創造社會價值的利基點上，為了改善社會現況因而會透過不同於業界的營運結構經營其企業。

(4) 市場研究與觀察

此為社會企業在營運的過程中會藉由市場上的研究與觀察訂定合適的產品定位以利企業營運發展，例如引自《經濟日報》的報導 I1SL1-15C『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。』，所以社會企業在營運期間和一般企業一樣為了要讓企業持續發展，都會先進行市場研究與觀察，找出合適的產品定位方針。

(5) 與相關人員進行接洽與溝通

為了能使社會企業在創業期間能順利步上營運軌道，社會企業需要與同仁們溝通或是與相關合作對象接洽等，例如與同仁溝通的部分，I1SL1-11A『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』，以及 I2SK2-9A『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子談什麼的、怎麼去宣傳』，創立過程中組織可能會處於不穩定的現狀，因此會事先與同仁們溝通請他們能理解，除此之外在營運方面與同仁之間也需經常的溝通促進組織的發展；而與相關合作對象接洽的部分，例如 I2SK2-4A『然後真正開始 run 起來然後去拜訪店家』與 I2SK2-10B『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』，其社會企業為了推動二手環保袋循環使用的利用需與各店家接洽與溝通使得營運結構能夠運行，綜上所述，可以知道社會企業在創業期間需要與同仁們以及合作對象溝通與接洽以利組織能營運發展。

(6) 徵聘專業人員

社會企業營運目的是要使得這世界變的更好，而同仁對社會企業理念的認同固然重要，但是回歸企業營運的現實發展觀點上，必須與同一市場上的企業一同競爭，因此需要聘請相關的專業人士站在各專業的立場一起營運企業，例如 I2SC1-2C 其社會企業創業者接受訪談時提到『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』，因此社會企業在營運時在理念與專業的考量下，需應聘相關的專業人員為組織的發展一同努力才能持續營運與改善現況。

(7) 產品價值的要求

社會企業為了要讓組織的產品或服務符合組織理念與受到客戶或消費者的接受，必須創造產品的價值讓大眾認可，因此為了維繫產品或服務的品質需對其製程的過程中有所要求，例如 I2SH5-9D『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』，所以為了實踐理念與讓大眾接受，必須對產品嚴格的要求才能創造產品的價值。

(8) 激勵誘因

為了實踐企業的理念與營運發展需要提供一些誘因激勵相關人員，就合作對象而言例如，I2SH5-2B『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』以及 I2SH5-2G『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』，提出以市價收購條件之誘因吸引農友加入友善種植的行列，即可一舉兩得實踐友善種植的理念與解決農友被剝削的問題，所以在組織營運的過程中需提供激勵誘因；而吸引人才加入之激勵誘因，例如 I3SC2-8C『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…』，其社會企業創業家認為需藉由盈餘的分配的激勵誘因吸引有志一同與相關人才加入共同營運，所以在組織營運期間提供一些誘因條件可以促進理念的實踐與使得組織更順利步上營運軌道。

(9) 實體推廣

在營運的過程中為了讓社會大眾認識組織，因此會進行一些實體性的推廣行為或活動，例如 I2SK2-11A『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』，以及 I2SW4-7A『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』，當企業創立期間為了要讓大眾了解組織的運作內容為何，因此藉由一些實體的推廣活動提升組織的辨識度更有利於組織的營運發展。

(10) 網路媒介推廣

在營運的過程中除了實體性的推廣，還會藉由網路媒介來做推廣，例如 I2SH5-29A『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』以及『I2SK2-11 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』，藉由網路媒介無遠弗屆的特性讓更多人大眾了解組織。

(11) 社會認同

社會認同包含消費者、合作對象與同仁的認同，獲得社會認同是社會企業營運的動力，例如以消費者認同而言，I2SH5-9B 提及『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，所以我就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』，因此消費者的認同是組織持續營運的力量之一；再者以合作對象而言，I3SC2-17C 說到『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』，所以協助對象的滿意與肯定才能實踐組織理念的初衷；最後同仁的認同，I2SH5-15A『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』，若組織同仁同樣認同組織理念能促進組織營運的發展，因此由上述可知，社會認同事組織在營運發展過程中的動能之一。

(12) 媒體與學術的關注

因為社會企業特殊的營運模式備受大眾肯定，也吸引許多媒體或學界的關注，而在無形之中也為社會企業宣傳增加辨識度與曝光度讓社會大眾可以知道社會企業的營運內涵，例如 I3SK1-9B『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』。

(13) 資源或資金的協助

對一般企業而言創業是一個很艱辛的歷程，而對社會企業創業而言需要結合商業行為與改善某一個社會現況的營運模式更是難上加難，因此若能藉由社會資源或投資人的加入可以有助於社會的營運狀況，例如 I3SC2-3B『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』，所以如果在營運的過程能有資源或資金的挹注可以促使營運發展更加順利。

(14) 志同道合的夥伴

在訪談的過程中許多社會企業創業家都曾提及在資金與志同道合的夥伴之間的重要性，其皆認為對的人加入一起為同樣的理念一起努力可以促進組織的營運，例如 I3SC2-7C『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 full-time，然後5個 part-time，然後都是大家蠻志同道合的』，因此在這社會企業艱鉅的創業路途中，能有一群志同道合的夥伴加入可以使得組織更能實踐其中心理念。

(15) 人際網絡關係

在營運的歷程中若能透過人際網絡的關係協助組織，可以促進組織理念與營運發展，例如 I2SH5-9A『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』。

(16) 社會企業創業心態

因為社會企業特殊的營運模式在營運期間會受到許多的挑戰，因此在營運過程中，社會企業創業家應秉持勇於承擔風險、認真、堅持、營運的熱情與志工精神等正面心態經營組織，才能乘風破浪面對每一道關卡，例如 I3SC2-5A 的社會企業創業家提及『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』，以及 I3SC2-6A『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』，此社會企業創業家在營運期間因為營運艱難因此沒辦法領取薪資，但對於所從事的事情充滿著熱情，即使沐雨經霜都能讓辛苦的事情變成一種樂在其中的能量，讓組織能有營運下去的動能。

(17) 利潤價值

利潤價值的創造是每一個組織維持營運的重要因素之一，而對社會企業而言也不例外，社會企業也是必須要創造利潤才能持續發展並改善社會現況，例如 I1SL1-9D『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…』。

(18) 社會價值

社會企業與一般企業最大的不同在於，社會價值的創造，社會企業往往在利潤與社會價值之間獲取平衡，雖然利潤價值是維持社會企業的營運發展的重要因素之一，但是社會企業最關注的仍是社會價值的創造，唯有改善所關注的社會現況才是社會企業創立的初衷，也是社會企業最大的營運績效，例如

I2SH5-11A 創辦人提到『…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鑾潭旁邊要蓋一個大規模的飯店也檔下來了…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…』，以及例如 I3SK1-11C 用心快樂社企創辦人在接受《大家健康雜誌》的專訪當中提到，『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。』；因此由此可知社會企業最大的營運績效即是社會價值的創造。

4.3 選擇編碼與說明

在進行主軸編碼後將其所發展出的概念歸納，因此發展社會企業經營歷程之模式的核心範疇，各項選擇編碼所代表的涵義與所包含的主軸編碼如表 4 所示。

表 4 選擇編碼與說明

序號	選擇編碼	說明	主軸編碼	選擇編碼之序號
1	社會企業創業家的歷練與動機	社會企業創業者的歷練與動機與影響創立社會企業的營運型態	動機	1
			經驗與能力	2
2	社會企業經營之做法	社會企業在營運期間為了達成社會企業的營運績效，因此會透過商業經濟行為促進企業的運作	建立(創新)營運結構	3
			市場研究與觀察	4
			與相關人員進行接洽與溝通	5
			徵聘專業人員	6
			產品價值的要求	7
			提供誘因之行為	8
			實體推廣	9
			網路媒介推廣	10
3	影響社會企業營運之因素	社會企業營運期間影響營運績效之相關因素	社會認同	11
			媒體與學術的關注	12
			資源或資金的協助	13
			志同道合的夥伴	14
			人際網絡關係	15
			社會企業創業心態	16
4	社會企業營運績效	社會企業營運期間藉由經營之做法來達成利潤與社會價值的績效目標	利潤價值	17
			社會價值	18

資料來源：本研究整理

(1) 社會企業創業家的歷練與動機

此包含社會企業創業家的動機以及經驗與能力兩項因素，社會企業往往都會因為自身的歷練而引發想創立社會企業的動機，並且透過自己的能力設法改善社會現況，因此社會企業創業家的歷練與動機是促使社會企業成立的緣由。

(2) 社會企業經營之做法

社會企業經營之做法包含建立(創新)營運模式、市場研究與觀察、與相關人員進行接洽與溝通、徵聘專業人員、產品價值的要求、提供誘因之行為、實體推廣、網路媒介推廣等八項因素，此皆為社會企業為了創造營運績效的營運行為並影響著營運績效的表現。

(3) 影響社會企業營運之因素

影響社會企業營運之介入條件包含社會認同、媒體與學術的關注、資源或資金的協助、志同道合的夥伴、人際網絡關係與社會企業創業心態等六項因素，在社會企業的營運過程中若受到介入條件的影響

可以促進營運過程中的發展。

(4) 社會企業營運績效

社會企業營運績效包含利潤價值與社會價值兩項因素，此營運績效表現會與社會企業經營之做法的有著相互關聯的影響，而利潤價值與社會價值之間也存在的關聯性，利潤價值是創造社會價值的根基，意指社會企業有了利潤價值的存在才能做到創造社會的價值，使得組織持續經營並有改善社會現況的能力。

本研究最後根據主軸編碼與選擇編碼的內容建構社會企業經營之模式，如圖 1 所示。

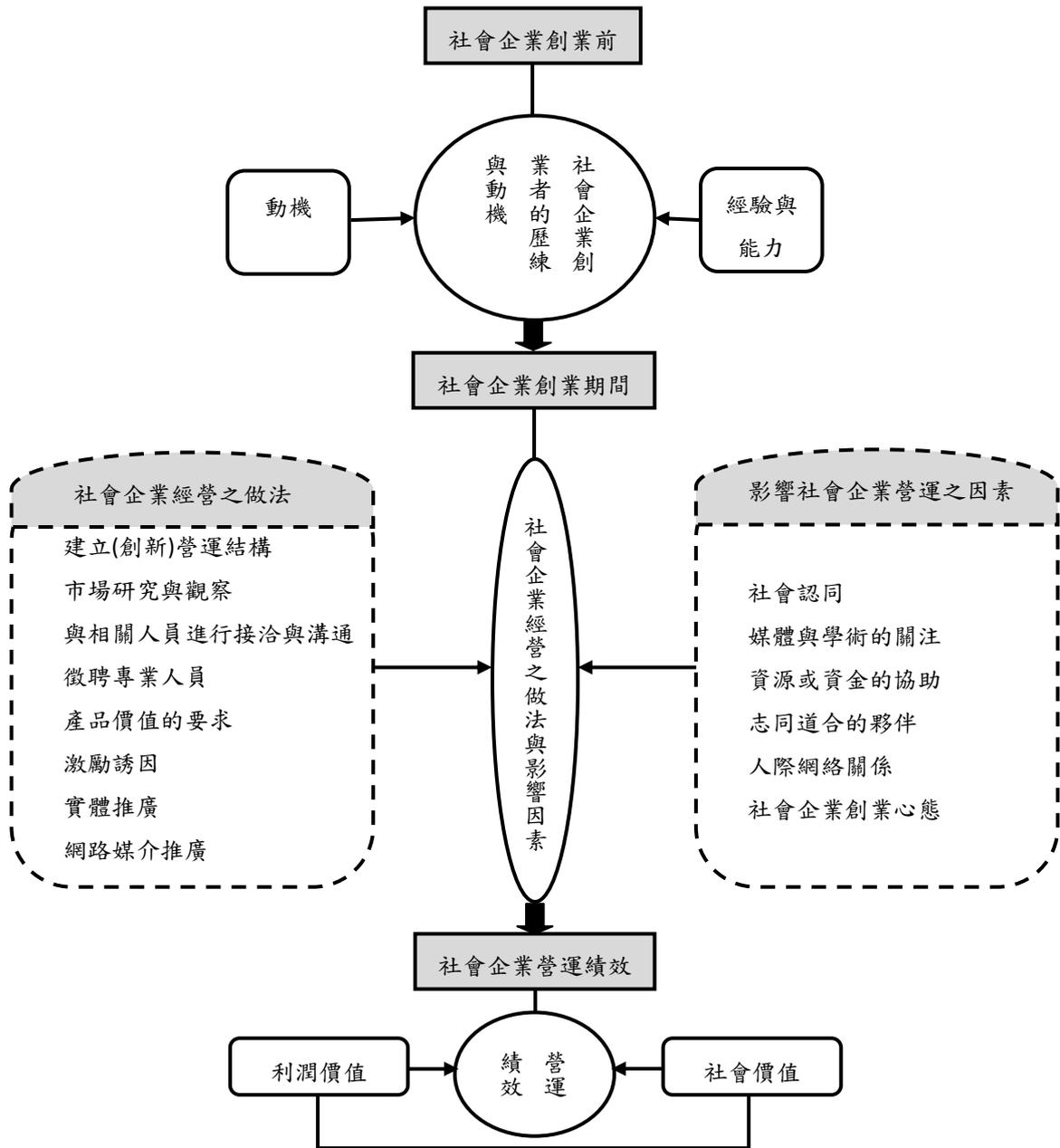


圖 1 社會企業經營歷程模式

資料來源：本研究整理

5. 結論與建議

5.1 結論

本研究為了深入瞭解社會企業經營歷程之模式，透過紮根理論的質性研究方法，進行開放式的深度訪談與理論抽樣，由受訪者敘述創立社會企業的營運歷程。本研究共計訪問八位訪談對象，並在取得訪談對象的同意之下進行錄音，在結束訪談後謄寫訪談逐字稿，並針對逐字稿內容進行開放、主軸與選擇編碼，分別發展出一百四十八個開放編碼、十八個主軸編碼與四個選擇編碼，最後歸納出社會企業經營歷程之模式。此模式包含四項核心範疇，分別為社會企業創業家創立社會企業前的歷練與動機、社會企業經營之做法、社會企業營運績效以及影響社會企業營運之介入條件，以下將逐一進行說明。

首先，社會企業創業家的歷練與動機與社會企業經營之做法的關聯性，是指社會企業創業家的歷練與動機將會構成其社會企業發展動能與營運之做法，這意謂著社會企業創業家在創業社會企業前會依照自己關注的社會問題、周遭親友的經歷、創業動機、專業能力與先驗知識等，發展自己較為關心與有能力的事情去做，將社會現況與商業行為結合以改善社會問題；其次，社會企業經營之做法與社會企業營運績效之關連性是指社會企業創業家透過一些營利行為同時創造利潤與社會價值；最後，影響社會企業營運之影響因素與社會企業經營之做法的關連性，代表著社會企業經營的過程中可以透過許多外界的支持與資源協助社會企業的營運發展，例如社會認同、媒體與學術的關注、資源或資金的協助、志同道合的夥伴與人際網絡關係；除此之外，在營運期間一定會歷經許多的困難，社會企業創業家若能秉持正向的心態面對營運上的挑戰乃是支撐社會企業營運發展的力量。

本研究結果建議，未來想投身於社會企業的人士為了使自己有動力與能力長期營運社會企業，在選擇所要發展的社會企業型態時應以自己的經歷、能力與所關注的事情作為考量營運社會企業的作法，才能夠有效的解決社會問題；再者，在建立社會企業營運的作法時，應該多考量到要採用哪些合適的營利行為以兼顧利潤價值的創造與改善社會現況的理念；最後，秉持正向的心態看待營運過程中的每一道關卡，以及多多善用外部的資源有助於社會企業的營運發展。

5.2 研究貢獻

(1) 學術貢獻

本研究採取不同於其他社會企業的相關研究之方式，藉由紮根理論的方式探究本研究訪談的社會企業，以更具體與深入地建構社會企業經營歷程之模式，揭開社會企業營運歷程之樣貌，讓社會企業經營歷程之理論可以更加完整，以供後續研究者進一步探索與驗證。

(2) 實務上的意涵

依據本研究所建構的社會企業經營歷程之模式來看，若未來想投身於社會企業的人士，為了使自己有動力與能力長期營運社會企業，在選擇所要發展的社會企業型態時應以自己的經歷、能力與所關注的事情作為考量營運社會企業的作法，才能夠有效的解決社會問題；再者，在建立社會企業營運的作法時，應該多考量到要採用哪些合適的營利行為以兼顧利潤價值的創造與改善社會現況的理念；最後，秉持正向的心態看待營運過程中的每一道關卡，以及多多善用外部的資源有助於社會企業的營運發展。

5.3 研究限制與未來建議

(1) 研究限制

就目前台灣而言，已發展了各種不同型態的社會企業，但是本研究因為時間與地域上的限制，在研究內容中尚未涵蓋所有類型的社會企業，而每一個社會企業營運方式也皆不一樣，其社會企業所需的資源也有所不同；因此，往後研究者可以將同一型態或不同型態的社會企業進行個案性的研究比較，以詳細了解各社會企業之間的異同點，讓有興趣於社會企業創業的朋友可以對各個型態社會企業的發展狀況能有更進一步的了解。

(2) 未來建議

① 量化研究

現今社會企業在台灣的數量較少不易進行量化的研究，因此本研究採用質性方法做為本研究的研究方式並從中發現模式架構，而在往後若社會企業樣本數逐漸增多時，後續研究者可以透過量化的方式進一步對此架構做驗證。

② 訪談技巧的演練

採用質性方式作為研究方法，要注意到的事情是，若要經由訪談的方式取得研究的相關資料，在訪談進行之前，研究者必須學習訪談的技巧與演練，才能有效地從訪談內容中蒐集到相關的研究資料，並從中擷取重點做為研究的方針。

③ 縱斷面研究

本研究訪談的某些社會企業正處於開創初期，因此於無太大顯著的營運績效表現，再者企業營運屬動態性會隨著時間與區域等因素而有所變化，因此後續研究者可以透過縱斷面的研究觀察這些社會企業的後續營運狀況。

參考文獻

中文文獻

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/>

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。

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。

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。

英文文獻

Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 260-283.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.

Barendsen, L., & Gardner, H. (2004). Is the social entrepreneur a new type of leadership. *Leader to Leader*, 34, 43--50.

Bassi, A. (2009). Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: Three terms in course for a theoretical framework. Presentation at the 2nd EMES International Conference on Social Enterprise, Trento, Italy.

Bornstein, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York, Albany: Oxford University Press.

Boschee, J. (1998). *Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship*. Washington, DC: National Center for NGO Boards.

Dee, J. G., & Anderson, B. B. (2003). Sector-Bending: Blurring lines between nonprofit and for-profit. *Society*, 40(4): 16-27.

Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2003). Sector-Bending: Blurring lines between nonprofit and for-profit. *Society*, 40(4): 16-27.

Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. Working paper, Stanford University – Graduate School of Business, Stanford, CA.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4, 202-228.

Drayton, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44, 120-132.

- 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.
- Haug, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1, 1-12.
- Kuzel, A. (1999). *Sampling in qualitative enquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Light, P. C. (2008). *The search for social entrepreneurship*. Washington, D.C.: The Brookings Institution Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Effective evaluation* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publication
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research : A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36-44.
- Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for a definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28-39.
- Mort, G.S., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector*, 8, 76-88.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 56-65.
- Strauss, A., & Corbin, J.(1990). *Basics of qualitative research—grounded theory procedures and techniques*. London, UK: Sage Publications.
- Thompson, J. (2002). The world of social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15, 412-431.
- 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.
- Wei-Skillern, J., Austin, J. A., Leonard, H., & Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship In the Social Sector*. London, UK: Sage.
- Young, D. R. (2001). Organizational identity in nonprofit organization: Strategic and structural implications. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 139-157.
- Young, D. R. (2007). A unified theory of social enterprise. *Nonporfit Studies Progeam : Working Paper*, 7, 1-24.
- 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.