

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩士論文

Master Program in Nonprofit Organization Management

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

社會企業關鍵成功因素之研究－以崇德發公司為例

Research on Critical Success Factors of Social Enterprises:

A Case Study of Chongdefa Company

吳柔慧

Jou-Hui Wu

指導教授：陳順義 博士

郭東昇 博士

Advisor: Shun-Yi Chen, Ph.D.

Tung-Sheng Kuo, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June 2020

# 南 華 大 學

## 企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班 碩士學位論文

社會企業關鍵成功因素之研究—以崇德發公司為例  
Research on Critical Success Factors of Social Enterprises: A Case Study  
of Chongdefa Company

研 究 生：吳柔慧

經考試合格特此證明

口試委員：蔡青芬

涂瑞德  
許昭敏

指導教授：許昭敏 郭東昇

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 109 年 06 月 30 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生吳柔慧君在本系修業一年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：吳柔慧君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、非營利組織募款專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

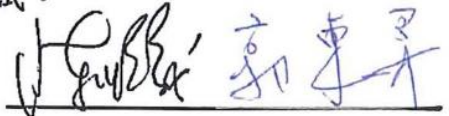
2、在論文研究方面：吳柔慧君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：社會企業關鍵成功因素之研究-以崇德發公司為例

(2)學術期刊：

本人認為吳柔慧君已完成南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：社會企業關鍵成功因素之研究-以崇德發公司為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：



中華民國 109 年 5 月 30 日

## 謝 誌

承蒙指導教授陳順義老師、郭東昇老師的鼓勵和悉心指導，在我論文規劃之初即提出許多建議與想法，讓我在撰寫論文的各個章節能有很明確的架構與方向，在遇到瓶頸或障礙時也及時給予諸多重要的建議及寶貴的意見，讓我能順利完成這篇論文，在此謹表由衷的敬佩與感謝。還有涂瑞德教授、長榮大學的蔡青芬教授在論文口試給予的指導，使得本論文更加完善與流暢，在此致上個人內心最深的感謝。回想從論文構想開始，幾經筭路藍縷的過程，到最終順利完成之際，著實讓人百感交集，從投入論文研究的始末過程中，由於是個案研究，除了讓我學到更多研究的理論、方法與實務之外，也體會到許多學問之外的人情事理。

在此期間，要感謝黃秋琴點傳師、賢外助王清皇在道場、工作、家庭及學業的多重忙碌下，給予最充足的精神和行動支持，此外，更要感謝個案研究對象崇德發事業股份有限公司的廖華成總經理、一貫道發一崇德道場劉靜修老點傳師與黃輝龍點傳師提供個案真實的寶貴資料，並親自安排崇德發事業大樓參觀與解說等，才能進行論文各階段的研究，本論文能順利完成，實賴各位的奉獻心力，對曾經協助或接受本研究訪談的學界與業界先進，致上萬分謝意。

最後要感謝陪我度過兩年研究所生活的同學與親友，這段由喜、怒、哀、樂點滴片段所組合的記憶已深刻烙印在我心中，也希望大家都能有個快樂美滿的生活。最重要的是感謝在天上的父母親的養育與栽培，道場的各種教育、關心與支援，以及家人的鼎力支持，沒有您們的鼓勵與愛護，就沒有今天的成果，願大家與我一同分享這份喜悅！本研究若有疏漏、過失，是本人才疏學淺，望不吝指教。

研究生 吳柔慧 謹誌

民國 109 年 6 月

# 南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

## 108 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：社會企業關鍵成功因素之研究—以崇德發公司為例

研究生：吳柔慧

指導教授：陳順義、郭東昇

### 論文摘要內容：

近年來社會企業在全球各地以及臺灣，都有逐漸成長的趨勢。社會企業未來在臺灣所扮演的角色將益形重要，是可以預期的，因此本研究以崇德發公司為個案研究對象，深入探討社會企業之關鍵成功因素。

本研究試圖以崇德發公司為研究個案，探討瞭解社會企業的意義以及崇德發公司的創業緣起、過程、創業家的特質、組織文化，以及社會企業（崇德發）的經營模式（商業模式），與其關鍵成功因素。

本研究所得結論如下：崇德發公司的務實及誠信經營態度，與合作夥伴互信互助，與彼此建立良好的互助合作關係，讓產品不但固本又出新，才能取得其他競爭對手無法模仿的競爭優勢。因其直接與德國原廠洽商合作，才能穩定供應貨源，且品質優良，才能將整體營運成本降至最低。在道場上有眾多忠實顧客「消費即行功」的護持，是最好的顧客關係的實踐，崇德發的五大慈善用途，更獲得顧客及消費者的高度認同。持續依不同目標市場提供新研發方向，服務不同顧客之不同需求。道場的謙卑及無私文化，一人兼數職，把人事及營銷成本降到最低，才得以將本求利。創辦人創辦社會企業的悲願初心是為弘法利生，本質完全不同於營利事業，從上到下都傳承著光榮使命而運作的成功要因。

關鍵詞：社會企業、崇德發、關鍵成功因素、個案研究

Title of Thesis: Research on Critical Success Factors of Social Enterprises:  
A Case Study of Chongdefa Company

Department: Master Program in Management Sciences, Department of  
Nonprofit Organization Management, Nanhua University

Graduate Date: June 2020

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Jou-Hui Wu

Advisor: Shun-Yi Chen, Ph.D.

Tung-Sheng Kuo, Ph.D.

## **Abstract**

Recently, social enterprises have been on the rise around the world and in Taiwan. It is expected that social enterprises will play an increasingly important role in Taiwan in the future. Therefore, this study uses Chongdefa as a case study to explore the key success factors of social enterprises.

This study attempts to use Reputex as a case study to understand the meaning of social enterprise and its entrepreneurial origins, process, entrepreneurial characteristics, organizational culture, and the business model (business model) of social enterprise (Chongdefa) and its key success factors.

This study concluded the following: the pragmatic and honest management attitude of Chongdefa, and mutual trust and mutual assistance with partners to build a good relationship with each other. This is the only way to gain a competitive advantage that other competitors cannot imitate. By working directly with German manufacturers, Chongdefa is able to provide a stable supply of high quality products and minimize overall operating costs. In the holy temple, there are many faithful customers who support "Virtue is in Consumption", which is the best practice of customer relationship. The company has won a high degree of recognition from customers and consumers. Chongdefa continue to provide new research and development directions

according to different target markets to serve the different needs of different customers. The Dojo's humble and selfless culture, with one person working in several positions, minimizes personnel and marketing costs, and is able to maximize profits. The founder's compassionate desire to establish a social enterprise is to promote the Dharma and benefit the people, which is completely different from a profit- making business. Mission-driven operations are essential to success.

**Keywords: Social enterprises, Chongdefa, Key success factors, Case studies**



# 目錄

準碩士推薦 .....	I
謝誌 .....	II
中文摘要 .....	III
Abstract.....	IV
目錄 .....	VI
圖目錄 .....	X
表目錄 .....	XI
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究動機.....	3
1.3 研究目的.....	4
1.4 論文架構.....	5
第二章 文獻探討.....	7
2.1 社會企業的起源 .....	7
2.2 社會企業的概念 .....	10
2.3 社會企業的特性 .....	13
2.4 社會企業的類型 .....	16
2.5 臺灣的社會企業 .....	20
2.6 社會企業的經營模式 .....	26
第三章 研究方法.....	33
3.1 研究理論架構.....	33
3.2 研究方法.....	35



3.2.1 個案研究定義 .....	36
3.3 研究設計 .....	38
3.3.1 深度訪談法 .....	39
3.3.2 訪談對象 .....	40
3.3.3 研究對象 .....	40
3.3.4 訪談題目大綱 .....	41
3.4 研究資料收集之方式 .....	42
3.4.1 文獻探討 .....	42
3.4.2 深度訪談 .....	43
3.4.3 觀察法 .....	44
3.5 研究嚴謹度 .....	44
3.6 研究倫理 .....	46
第四章 研究結果與討論 .....	48
4.1 個案簡介 .....	48
4.1.1 崇德發的經營理念 .....	50
4.1.2 創辦人特質 .....	55
4.1.3 創辦人興辦的社教與公益事業 .....	59
4.1.4 創立崇德發的動機 .....	61
4.2 產品(服務)創新構面 .....	63
4.2.1 價值主張 .....	64
4.2.2 社會使命 .....	65
4.2.3 社會創新(產品創新) .....	66
4.3 顧客介面 .....	66
4.3.1 目標顧客 .....	66

4.3.2	行銷通路.....	67
4.3.3	顧客關係.....	68
4.3.4	價值認同.....	69
4.4	管理架構構面.....	70
4.4.1	資源配置.....	70
4.4.2	核心能力.....	72
4.4.3	合作夥伴網絡.....	73
4.4.4	關鍵資源.....	73
4.4.5	關鍵活動.....	75
4.5	財務表現構面.....	77
4.5.1	成本結構.....	77
4.5.2	收益模型.....	78
4.5.3	資源部署.....	78
4.5.4	政府輔助與輔導.....	80
4.6	個案研究結果分析.....	81
第五章	結論與建議.....	84
5.1	研究結論.....	84
5.1.1	產品(服務)創新.....	84
5.1.2	顧客介面.....	84
5.1.3	管理架構.....	85
5.1.4	財務表現.....	86
5.2	研究建議.....	87
5.2.1	對研究個案崇德發公司的建議.....	87
5.2.2	對其他社會企業或非營利組織的建議.....	89

5.2.3 後續研究的建議 .....	90
參考文獻 .....	92
一、中文部分 .....	92
二、英文部分 .....	96
三、網路資訊 .....	102
附錄一 訪談大綱 .....	104



## 圖目錄

圖 1.1 論文架構圖 .....	6
圖 2.1 社會企業的概念簡圖 .....	13
圖 2.2 社會企業的分類 .....	21
圖 3.1 社會企業經營模式關鍵成功因素之研究架構圖 .....	34
圖 3.2 三角驗證 .....	46
圖 4.1 崇德發事業股份有限公司之組織架構圖 .....	50
圖 4.2 發一崇德道場多元化的三界一元組織架構 .....	54



## 表目錄

表 2.1 社會企業光譜.....	14
表 2.2 臺灣類似社會企業的類型整理表.....	22
表 2.3 各國社會企業規範的比較.....	23
表 2.4 臺灣社會企業的設置目的.....	25
表 2.5 經營模式解析表.....	28
表 2.6 經營模式理論比較表.....	29
表 2.7 經營模式定義表.....	29
表 3.1 訪談對象一覽表.....	40
表 3.2 訪談題目大綱.....	41
表 4.1 公司相關基本資料表.....	48
表 4.2 食品業者登記資料.....	49
表 4.3 董監事持有股份資料表.....	49
表 4.4 崇德發公司訪談結果與社會企業經營模式關鍵成功因素對應表	81

# 第一章 緒論

近年來社會企業在全球各地以及臺灣，都有逐漸成長的趨勢。社會企業未來在臺灣所扮演的角色將益形重要，是可以預期的，故此本論文研究試圖用崇德發事業股份有限公司為研究的個案，探討瞭解社會企業的意義以及崇德發公司的創業緣起、過程、創業家的特質、組織文化及屬性定位，以及社會企業（崇德發）的經營模式（商業模式），與其關鍵成功因素。本章分為四個部分，第一節敘述本研究的背景；第二節說明本研究之動機；第三節確立本研究之目的；最後第四節摘要本論文研究之架構。

## 1.1 研究背景

商業周刊第 1476 期專文中指出近年全球九大商學院中最夯的課程之一是「開一間公司做好事」，此所指的這間公司就是社會企業(social enterprise)，社會企業是以創造社會價值為前提，並運用商業的模式來解決社會問題。而要打造創造社會企業並不簡單，必須有公益組織的外放利益，又必須有企業的獲利能力。就像多了一把尺，內部、外部利益都要兼顧（劉致昕，民 105）。公益慈善組織所仰賴的是募款能力、經營社群，而社會企業強調自給自足，用產品跟服務，創造穩定獲利。傳統企業追求股東利潤極大化，而社會企業則是將社會價值極大化，並賺取可永續經營的合理利潤。觀察每個社會問題的背後，都有一個長期的市場趨勢，要將它轉為商機，創業家必須先徹底了解社會議題中的各方需求及資源，並找出經營模式媒合各方，才能創造營運的效率跟獲利（巫柏均，民 105）。

誠如林美雪在「溫暖微光」一書中的推薦序「臺灣推動社會企業之濫觴」，提及金融風暴後重新對於資本主義的檢視與思考，以及全球化發展下對於社會正義、公平貿易、環境永續等議題的探討。「社會企業」乃運用創新的商業模式來解決環境和社會問題的新型態組織正蓬勃發展。

基本上「社會企業」是同時具備獲利能力與關懷社會的企業，在獲取利潤與服務社會之間求取平行，以達到企業、員工、社會三方共贏的目標。臺灣從 1987 年解除戒嚴後，社會運動蓬勃發展，全國性的 NPO 紛紛誕生，當時範圍涵蓋學術文化、醫療、發展農村再生計畫等。其中，勞動部自 2007 年已著手進行社會企業相關研究及策略規劃，配合多元就業與培力就業等計畫資源，向民間團體傳遞社會企業之概念，並鼓勵逐步朝永續自主的目標邁進。

近年社會企業議題在全球金融風暴後廣受討論，我國也因應此一重要潮流進行相關促進措施，從行政院 2013 年第 3339 次院會裁示，由勞動部扮演跨部會溝通平台之角色，彙集各部會現有資源共同發展社會企業；2014 年 9 月 4 日經行政院核定社會企業行動方案，參考國際推動經驗並根據國內發展現況與挑戰，提出「調整法規、建立平台、籌募資金、提倡育成」等四大方向的策略，致力經營有利於社會企業的創新及創業、發展與成長之生態環境。由勞動部、經濟部與衛生福利部作為前導的推動單位，結合教育部、內政部、農委會、國發會與金管會等部會共同推動，充分給予社會企業各方面必要的輔助與支援。透過各部會合作並整合現有資源，協助社會企業建立社群網絡、辦理大公司 CR 與社會企業商機媒合活動、拓展資金管道、強化商管能力等服務，並於前行政院長官邸（台北市金華街 142 號）設立社會企業聚落。

相較於歐美等主要國家，臺灣社會企業發展尚屬萌芽發展階段，為

了快速打造適合我國的社會企業生態系統，政府首要之務，除了擴大民眾以及企業主對於社會企業概念之認識與投入外，更應積極打造社會企業創新創業的友善環境，輔以適當的發展條件，逐步形塑臺灣社會企業之發展樣貌與特色，在資源部分，應以資源的媒合串接來取代補助，打通社會企業技術、資金、人才、通路等管道，在法規方面，應配合法規調適及跨城工作坊等專家會議解決業者現行營運相關障礙。並提供商業管理等相關育成輔導服務，強化社會企業商業模式及企業永獲經營思維，以永續自主的營運架構強化其發展體質，擴大其社會影響力，為我國企業強展注入強勁的清新力量，提供更完備的社會企業生態，讓民眾生活得更幸福（簡慧娟，民 105）。

社會企業是介乎於「第三部門」（非營利組織）和「第二部門」（企業）的一種組織型態，凡具有公益目標的經營模式，都可以說是一種社會企業。近來來社會企業在全球各地以及臺灣，都有逐漸成長的趨勢。臺灣政府近年來也注意到了社會企業的重要性，並推出各項獎勵政策。因此，社會企業未來在臺灣所扮演的角色將益形重要，是可以預期的（郭冠廷，民 107）。故此本論文研究是以崇德發事業股份有限公司做為個案研究的對象，深入探究社會企業之關鍵成功因素。

## 1.2 研究動機

近年來國內外有關社會企業的研究如雨後春筍，我國政府部門也共同推動社會企業之發展，「社會企業」可說為一兼融「商業目標」（以營利為目的）與「社會目標」（解決社會問題）的經濟體，但國內外資料至今似乎仍無統一的定義；大多數國家或地區對社會企業的定位也不一樣。此外，社會企業以永續發展為核心理念，希望追求財務自給自足，因此



在經營管理模式與型態上，相較於傾向公司治理的模式，與傳統非營利組織不盡相同，在經營本質上也有頗大之差異。2013年「國立政治大學社科院綠色能源財經研究中心」曾經舉辦的社會企業論壇，其中探討社會企業之精神與成功的典範案例，認為社會企業的經營及發展，可參考佛教團體所創辦的臺灣里仁企業，從「以人為本」的核心價值、創造與解決當地需求的「在地創新」、運用社會資本產生聯盟及跨部門合作的「共創價值」等面向來思考（政治大學社科院綠色能源財經研究中心，民102）。

有關宗教型社會企業的經營與發展，如佛教的里仁、佛教的法鼓山、道教的鎮瀾宮（吳成豐，民106）、基督教的伊甸...等，已有相關文獻探討或論述，而一貫道所創辦的社會企業（例如：崇德發公司）似乎尚未出現相關的研究。究竟崇德發公司在社會企業中的定位為何？其創業緣起與發展過程如何？其使命與社會價值為何？其經營模式（商業模式）為何？在組織發展過程中曾經面臨哪些困境，如何克服與革新，邁向永續發展之路？其成功的關鍵又是什麼？...凡此種種，均引發筆者研究之興趣及動機。

### 1.3 研究目的

一貫道發一崇德組線所創辦的崇德發事業股份有限公司行銷的產品皆是以健康取向為訴求，以無色素、無防腐劑、無化學添加劑、天然，是其創造健康流行先趨之經營宗旨。讓消費者有健康的飲食，提升臺灣農民的競爭力同時保育環境。崇德發事業股份有限公司為一貫道道親所創立，道場研究經典之核心價值「福慧雙修、聖凡並進」為組織中心思想及價值觀，引導著組織上下的行為法則，形塑出慈悲喜捨的企業文化，

相較於其他一般企業，崇德發事業股份有限公司的員工理念與組織目標之一致性與一貫性較高；準此，本研究試圖以崇德發公司為研究個案，希冀達成以下目的：

- 一、瞭解崇德發公司的創業緣起、過程、創業家的特質、組織文化等。
- 二、瞭解社會企業（崇德發）的經營模式（商業模式）。
- 三、瞭解社會企業（崇德發）的關鍵成功因素。
- 四、探討本研究個案與其他社會企業在實務上的差異性。

本論文研究試圖針對研究的結果，提出若干建議，可以提供崇德發公司及其他非營利組織或社會企業在永續經營發展方面的參考，及後續相關研究之參考。

## 1.4 論文架構

本論文的架構共分為五章，論文架構如圖 1.1，各章內容簡述如下：

- 一、緒論：說明研究背景、研究動機、研究目的、論文架構等。
- 二、文獻探討：蒐集及整理與本研究主題相關的國內外文獻進行探討，藉以形成本論文研究的概念性架構與文獻串聯之來源，包含社會企業的起源、概念、特性、類型，以及臺灣的社會企業與經營模式等面向之資料蒐集與整理。
- 三、研究方法：說明研究理論架構、研究方法、研究設計、研究資料收集之方式、研究嚴謹度、訪談倫理等。
- 四、研究結果與討論：包含個案研究公司簡介、訪談重點整理。透過單一個案分析構面並建立解釋，提出個案簡介，個案分析結果，以及對個案在管理架構、產品（服務）創新、顧客介面、財務表現等四個構面的研究及分析。

五、結論與建議:針對個案所得到的分析之研究結果作彙總性結論。  
並根據研究結果，分別給予對個案研究公司建議、其他社會企業或非營利組織建議、後續研究建議與參考等。

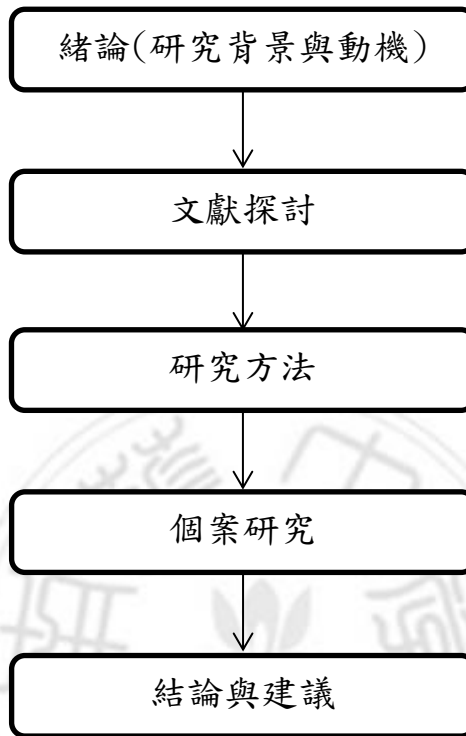


圖 1.1 論文架構圖

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

本章旨在探究蒐集和整理與本研究主題社會企業相關的國內外文獻，做為本研究理論基礎。本章共分為六節，第一節為社會企業的起源；第二節為社會企業的概念；第三節為社會企業的特性；第四節為社會企業的類型，第五節為臺灣的社會企業；第六節為社會企業的經營模式。

### 2.1 社會企業的起源

Entrepreneur 這一字最早是來自十七、十八世紀的法國經濟學家，指的是那些更好的做事方法、發現新的，用來促進經濟發展發展的人(Dees,1998)。藉此諸多學者針對企業家所應具備的特質，做了許多詮釋。Joseph Schumpeter (1949)強調企業家必須具有「進行改變」的能力，企業家的功能在於重新塑造或是改造目前現有的生產方式(Young, 1998;Dees, 1998)，現代管理學大師 Peter Drucker(1994)，認為企業家是尋求機會，因應並尋求改變的機會，企業家對於改變的看法，並不是問題的產生，而是改變契機的來臨。是以企業家與一般傳統經營經營者不同的地方在於，開創事業或是營利動機並不一定是成為企業家的要素。對事業具有開創性的想法，對現有事業的更好發展找出新的工作方法，不拘束於目前現有的資源限制，不懼怕冒險的事業管理者，我們都可以稱之為企業家。而企業家精神(entrepreneurship)就是強調這樣的一種本質，強調革新、創造價值和冒險（許竣傑，民 93）。

企業家亦或企業家精神這樣的概念是來自於企業部門，這樣的概念，在二十世紀初開始進入美國非營利組織的研究領域，開始有許多研究針對「社會企業」(social enterprises)這樣的概念進行討論，哈佛大學的商學

院於 1993 年成立了社會企業發展中心(The Initiative or Social enterprises)，社會目的企業是發展中心推展的重點；包括帶有社會目的的私人公司或非營利組織，以及對於社區有貢獻之企業組織。而其主要的目的有三點：(一)加強社會企業的管理、領導、治理與企業化能力；(二)透過社會企業提昇企業的承諾、領袖能力以貢獻社會(三)社會企業之知識領域擴展(陳金貴，民 91)。

社會企業發展中心確認了社會企業範圍有教育、環境、藝術、文化、國際發展、人類和社會服務、社區發展、基金會、宗教信仰、健康照顧、公民和倡導等等，於傳統上而言屬於非營利組織的活動，然而發展中心集中在探究橫跨這些特別的領域其管理及領導議題。

另外，史丹佛大學商學院體認到企業家精神之重要性已在社會部門中逐漸增加，並且試圖去探究社會企業家之精神如何有益於瞭解社會企業家在管理上的挑戰，嗣於 1997 年成立社會企業家精神發展中心(The Social ) (The Social Entrepreneurship Initiative)。其中心認為社會企業家對於社會議題是採創新途徑去解決，且以傳統企業技術創造其社會價值(Standford GSB，2001；蕭盈潔，民 91)，上述定義涵蓋課程發展、社區外展及為籌募方案資金創造經濟價值的非營利組織的冒險家、運用資源創造社會議題的營利組織、幫助個人創業的非營利組織、發展中心的工作包括社會企業相關之管理議題研究。此外，在民間也有許多基金會針對這樣概念進行研究與典範的建立，在美國的非營利界，逐漸的開始將「社會企業」作學術上與實務上的理論與實施模型的建立。

英國在 80 年代至 90 年代，政府為解決高失業率，藉由在地政府與志願組織合作的社區方案模式，提供兼職及低工資的機會。而其政策之考量涵括計畫性干預工作者進入公司工作、創造就業及職業訓練。而此

類以社區為基礎之組織，常以社區企業、合作社的型態來執行。並且配合創業津貼、職業津貼，結合強制性的服役制度方案(Workface programs)來減少對社會福利的依賴及增加工作動機（林吉郎，民 92）。

歐洲在新十年以來，以關注社會為主的非營利組織是不斷的成長，對於動態的社會企業家精神的發展是有助益的，並且扮演了重要的製造就業機會角色，由此改善對抗社會的不公正及家庭和個人之福利，此新形態組織稱為社會企業(OECD，2001)。

社會企業是為一新名詞，卻也是存在已久的一個現象，非營利組織中一直有社會企業家的存在，但卻不這麼稱呼他們（Dees，1998；蕭盈潔，民 91；林吉郎，民 92；金玉琦，民 92）。在美國經濟快速發展的部份中，非營利組織的成長佔了很大的部分(Young，1998)，快速成長的情形，讓人聯想到是來自於相當多的企業性努力將資源移轉進目前正在運作的方案當中，過去傳統僅僅依賴慈善的使能所生存的非營利組織由於外在環境而漸被淘汰，所以企業化精神的存在，並不僅僅是一種動力，也變成了非營利組織成立的一個必要條件。

而研究社會企業這個議題會遇到的最大困難，在於如何標示及定義。定義社會企業，各家學者眾說紛紜，較難有完整的圖像。是以僅可從社會企業的特徵中標示出，儘可能模塑出社會企業之形象。常耳聞與社會企業相似的意義之名詞尚有：公益創投(venture philanthropy)、社區財產創造(community wealthcreation)及社會目的事業(social purpose business)等(Mclaughlin，2001)。

臺灣地區早期涉獵社會企業之探討，是於九二一地震過後，在面臨政府的補助款減少，個人及企業捐款縮水等情形下，造成組織營運困境。有鑑於此，為避免外在環境之變化，組織迫切需要引進具有創新的能力、

堅定的決心及冒險性，而且能創造財務的收入，得以實現社會企業家的社會任務，依據組織之核心能力與任務，來建立組織本體的長期能力，並同時以營利為其一種手段從而獲利回送組織，便利達到更好的結果服務更多的民眾，且更能掌控自己的組織。為了解決非營利組織資源貧瘠的方法，最好的方法即是組織可以自己創造資源，首要掌握組織的任務，運用各產業化的方式來賺取費用，利潤為其組織經費，並服務眾人及回饋社會，此方法在民主社會裡是可接受的。因此，以社會企業的名稱展現，既能避免經營化的字眼敏感性，但企業化的經營程度又未達到，是以採取中間性的經營化是較為非營利組織一般性的接受。

## 2.2 社會企業的概念

Defourny & Nyssens 對社會企業的概念，大體提出可分為三個學派：

(一)「EMES」社會企業論述模式、(二)「賺取所得」思想學派、(三)「社會創新」思想學派，摘要說明如下(Defourny & Nyssens, 2010)。

「EMES」社會企業述其模式：「強調在社會企業的創業精神和經濟面向」(economic and entrepreneurial dimensions)有三個準則，分別為(1)需承擔顯著之經濟風險；(2)需聘有最低數量之有薪給付員工；(3)在銷售服務和生產財貨上是種持續性之活動。另外社會企業之「社會面向」(social dimensions)則有兩個準則，分別為(1)一群來自公民倡議發起之組織；(2)組織具有一益於社區之明確目標。最後，有四個指標是關於社會企業「治理的特殊性」(specificity of the governance)，分別為(1)決策權的分配並非基於持股的多寡；(2)有限度的利潤分配；(3)組織的高度自主性(4)民主參與的本質，即受活動影響之活動者均有參與的權利。歸結而言，EMES的觀點強調社會企業之社會價值宗旨(social mission)、所生產之產品和服

務及社會價值宗旨之關連性、需承受一定之經濟風險、組織其多樣利益關係人的治理結構，以及多元性的社會創新觀念和措施的擴散管道。

「賺取所得」思想學派，即為非營利組織的一種經營性質的模式，著重於 NPO 賺取其所得之策略，強調 NPO 透過經營活動或是運用類似手段來實踐、支持其宗旨之組織。Kerlin(2006)關於此闡釋為，NPO 從事和組織宗旨相關的經營活動，以利賺取產品和服務營收的所得來支持組織的社會公益活動和方案，譬如庇護性質的經營活動來支持身心障礙者就業和所得提升。Boschee(2001)和 Boschee & McClurg (2003)，認為闡釋社會企業之時一無法忽略的一重要因素，亦即社會企業要產生能夠賺取的所得，是與營業性的傳統組織是不同的，其獲利的多寡往往是衡量組織成功或失敗的標準，相對而言，衡量社會企業成功或失敗的標準有兩個準則，一為「財務收益」(financial returns)，另一是「社會收益」(social returns)。

「社會創新」思想學派，強調「社會企業家」之重要性，Dees (1998)強調，非營利社會企業組織為變遷的代理人(change makers)，其模式運作具提高服務的品質、提高財務的穩定性、提供工作的機會給予弱勢族群以及促進專業化的組織等等優點。

Dees,Emerson,& Economy(2001)指出成功的社會企業家需展現以下行為模式和精神：(1)持續推動能夠創造和維繫某一項社會價值的使命；(2)盡最大努力找尋新的契機，以實踐該使命；(3)過程中需不斷創新、適應和學習；(4)需勇於行動，勿使目前所能夠掌握的資源所限制；(5)需對服務的案主群和顧客及所導致的結果體現高度的責信感。

上述三個學派對社會企業的闡述雖各有重點，但明顯指出，社會企業的主要內涵有三項共通特質(Alter, 2007)，即生產和市場行銷的企業特



質(enterprise orientation)；社會目的實踐特質(social aims)；與社會擁有權的特質(social ownership)。其中社會價值或目的的實踐在社會企業的運作上是必須優先考量，並且社會企業的組織架構和功能調整，需以社會價值的實踐為基礎。故此，個別的企業其存在之核心意義在於實踐它的雙重目標，即（一）儘可能的賺取營收所得，及（二）社會影響的高低和寬廣度的實踐。追求社會價值(social value)的創造是社會企業的公益使命，此係透過非以營利為目的的方案服務推動而達成；相對而言，市場機會與財務需求卻導向「經濟價值」(economic value)之創造，此為生意或企業模式達成的(Alter, 2006)。

廣義來說，社會企業係指以經營模式來解決某種環境或社會問題的組織，這個組織可以是非營利組織(NPO)或營利公司的形態。社會企業是兼具經營能力和社會效益的企業組織(社企流，民 105)。概括而言，社會企業是具有三個特徵的一個組織。首為產品和服務是社會目標，次是有獲利，確定是賺錢的，第三是大部分的利潤用於社會和環境目標。相對於國外已經知名的社會企業，譬如印度及孟加拉的鄉村銀行(Grameen Bank)、埃及的太陽活力(Sekem)、中國的麓牛(Shokay)以及明日鞋業(Toms shoes)等等，多由簡單的理念開始發想，也多數能夠在財務上自給自足並開枝散葉，發揮其更多的可能性和影響力。

社會企業在各國的起源不外乎是為了對某一社會的現象、社會的議題，或是特定的對象，以商業方式的活動替代不穩定性的捐款或是短期性的補助，亦即社會企業設立的目的不在於接受短期性的捐款資助，而是期待可以永續長久，以自己的能力經營下去，如下圖 2.1 社會企業的概念簡圖所示。

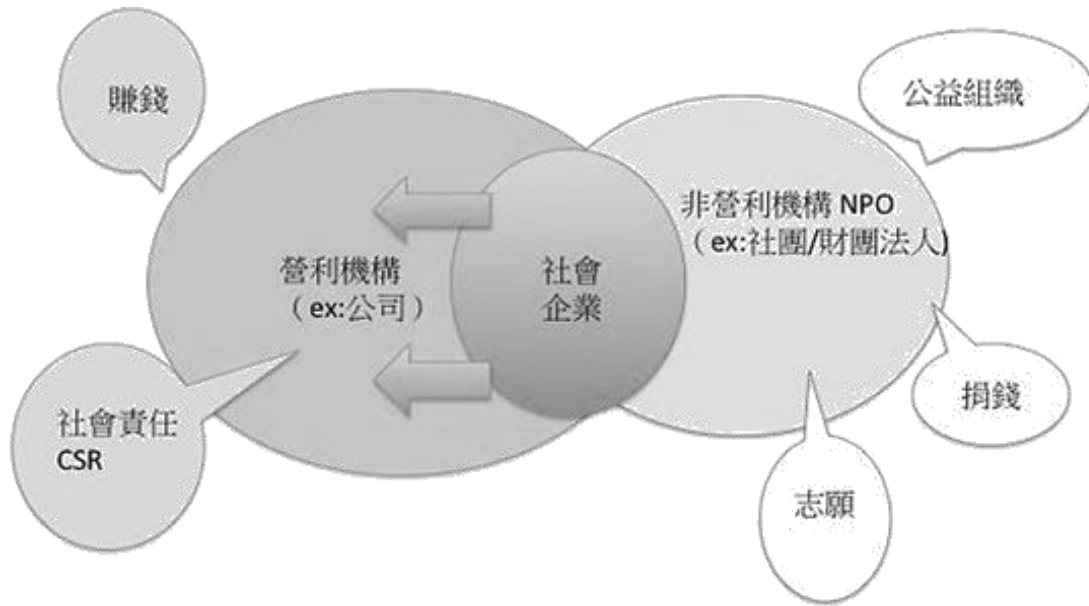


圖 2.1 社會企業的概念簡圖

### 2.3 社會企業的特性

Dees (1998)在《非營利組織企業化》(Enterprising Nonprofit: A Toolkit for Social Entrepreneurs)裡認為社會企業家具有五個特徵：1.擬定可創造社會價值的目標和使命。2.不斷學習、創新及調適。3.尋求創業的機會且以實踐社會公益為使命。4.呈現要求成果和對利益關係人(Stakeholders)之責信度。5.槓桿和創新使用有限資源。Dees(1998)所提出的「社會企業光譜」(Social Enterprise Spectrum)為其最具代表性的觀點之一，如表 2.1 所示。此光譜說明出社會企業的衡量分為純慈善組織、純經營組織和混合組織，而具有經營及慈善兩種目標的混合型社會企業則在光譜中間(陳隆輝、薛昭義、黃子明，民 107)。

表 2.1 社會企業光譜

		純慈善性質 ←-----→	純經營性質
動機、方法、目標		1. 訴諸善心 2. 使命導向 3. 社會價值	1. 兩者兼具 2. 使命與市場導向並重 3. 社會與經濟價值並重
主要利害關係人	受益人	免付費	補助價格或服務對象部分獲全額免費
	資金	捐款與補助金	資金成本低於市價，或捐款與成本比照市場的行情兼具
	員工薪資	志工	低於市場行情工資，同時有志工與全薪的員工
	供應商	捐贈物品	特殊折扣或物品捐贈與全額捐贈都有
			1. 訴諸個人利益 2. 市場導向 3. 經濟價值
			依市場收費
			市場價格資金
			依市場價格行情給薪
			依市場收費

資料來源：Dees(1998)

Brinckerhoff (1999)提出社會企業家必須具備下列特質：1.持續尋求以新的方式提供服務及為其現存服務創造價值。2.有意願為其服務的人們冒其合理的冒險。3.瞭解需求(needs)與慾望(wants)的不同。4.瞭解所有的資源配置均為管理上的投資。5.評估每個投資的社會和財政上的收益。6.將使命放在第一，且瞭解若是沒有錢財，也無法實現使命。Brinckerhoff (1999)與 Young(2000)都提到非營利組織在社會企業方面所進行的實質上努力，包涵：1.全面開創新服務和產品方面。2.包涵對現有服務人口或是新的地區提供現有服務或現有產品。企業化的發展有助於降低風險的發生。3.建立新的市場方面。4.就現有的服務或產品，針對新的地區，或是擴展對不同的人口群眾用不同於以往的方式提供服務和商品。5.進行組織的合併、合夥或是建立附屬的組織方面。6.如有更大競爭優勢，或節省更多資源，進行組織合併或建立附屬子機構，以期提供更多、更完善的服務和產品。

Social Enterprise London(2001)，林吉郎（民 92）解釋社會企業有三特徵：1.企業導向(Enterprise oriented )直接參與市場中的服務傳輸和生產產品，尋求由實際性的交易並從其中獲取利益。2.社會導向(Social aim)具有明確的社會目的包含工作訓練、創造及給予社區服務。對於累積地方上社會資本有使命感，且其對服務族群、社區負責，對環境、經濟、社會具有影響力。3.社會所有(Social ownership)機構的管理權和所有權歸屬於利益關係人（包含使用者或是案主、地方社區代表、服務等）或為理事們所擁有。獲利所得為分配給予社區、所有利益關係人，並非分配予特定的個人。

Borzaga & Defourny(2001)在「社會企業的出現」(The Emergence of Social Enterprise)探討之社會企業，亦指出必須重新確立新的定義，應從社會及經濟兩層面，個別認定訂定的指標。在於經濟方面包含有四個指標：1.給薪工作之少量化。2.持續性銷售的服務或是生產貨品。3.經濟危機的重要層面。4.高度的自主性。而社會層面包含有五項指標：1.係由一方公民發起帶動。2.利益分配的局限。3.包括受到活動的影響的民眾參與本質。4.具有利於社區之明確目標。5.決策權並非立基於資金的擁有者。

經濟合作暨發展組織 OECD(Organization for Economic Co-operation and Development)(2001)對於社會企業的解釋是為，歐洲於近十年來，是以關注社會為主要目的的非營利組織之不斷成長，不僅僅助益於動態社會企業家的精神發展，亦扮演著製造就業的機會之重要角色，及改進家庭、個人的福利與抗衡社會的不公正，這種新組織的型態稱之為社會企業（許竣傑，民 93）。

## 2.4 社會企業的類型

非營利組織企業化發展其基本上可分為兩個途徑，一個是以非營利組織其擁有的所有為基礎，藉以企業方式的經營，我國與美國現行運作為此類途徑；而另一種則是由非營利組織之基礎裡創造出的新的社會企業組織，屬於此途徑的是歐洲各國。但不論是那一類途徑，因為非營利組織之種類很多類型，各自具有不同的特性，於是也產生出各各不同之類型，而此諸多類型也並沒有絕對的瑕疵亦或優勢，僅是展現出現今非營利組織可採用的運作方式或是正式已採行的方式，可供非營利組織推廣社會企業的參考。

於上述第一類途徑衡量之下，非營利組織尚有幾類不同之企業的類型，分別敘述如下所列：在於較早時期，美國的非營利組織在面臨雷根政府的大量緊縮補助經費時，所必須進展出獲得收收入之分享，但因憂心此種經營的行為會傷及非營利組織之任務，況且缺少相關的企業運作經驗，是以採用單純之經營運作的方式，分成為下列五種的類型(Skloot, 1987; 1988)：1.相關方案的服務(Program-Related Service)：藉由組織的免稅之特性，提供校友、會友及會員等較為充足的服務。例如會員之旅遊安排、文化機構與醫院的附設餐廳、博物館之紀念品商店。2.硬體的財產(Hard property)，建築物、土地及相關之設備可供銷售、出租與推展使用，以此賺取費用。又譬如在暑假期間可提供學校的宿舍設施租予餐廳，亦可給予大型的會議可使用；另外學校的體育器具等設施亦可出租予特定的運動相關團體來作為訓練的使用。3.相關方案的產品(Program Related Products)：非營利組織發展自己的產品，販賣予組織之會員、社會大眾亦或是參與者；、而此產品可得到社會之認同，也同時間獲得促進組織的任務與賺進收入之結果。4.軟體的財產(Soft Property)：軟體的

財產包含著作權、專利權、手工藝、藝術品等等。

Emerson & Twersky(1996)認為在傳統的非營利組織中鍛鍊而出之相關的工作人員，已然不敷應對現今的繁雜社會議題，是以必得培育新一代的社會企業家邁入從事非營利組織的工作，並藉得企業的管理和運作，促使組織可以實踐它的任務。在這理想和觀點之下，基金會給予非營利組織有五大類型：1.開放型市場的企業：在非營利組織中沒有任何顧客經營亦或首先簽約的優先考慮問題，是完完全全的邁入企業及市場的競爭。2.以方案為其基礎的企業：從經手辦理過之方案的社會服務組織，蛻變成為可以獲得收入之企業。3.合作社式的企業：是由一群員工所共同持有的股份，其企業營運方式並且是同步可以領取工作的薪資。4.庇護式的企業：其獲取利潤的方式，是從不同層面政府的外包簽約活動中獲得。5.特許權的企業：由全國性的企業公司之專賣權亦或是營運特許權中取得，例如力爭知名的冰淇淋案。

陳金貴（民 91）提出可以適切的經營化手法，獲得公道的利潤為考量，並將社會企業化分成以下幾種類型：1.向受益人收費型：非營利組織可以受理諮詢業務、借出停車位或是場地、辦理活動、援助特定之對象，獲取適當之費用。2.販賣商品型：非營利組織可以附設服務部或販賣部，可透過郵寄購物、電子商務、販賣部等的方式，來直接銷售代理的相關產品或是其組織本身的產品。3.向第三者收費型：透過政府給予的經費來服務廣大的社會大眾，或是協助企業辦理托兒、教育進修、醫療等等事務，而獲取企業的費用報酬。4.庇護工廠的對外營業型：庇護工廠的作用不僅是就業訓練場所的過度型式，也可以是對外的營業場所，從而獲得費用，譬如設置在捷運站的庇護商店、喜憨兒基金會的餐廳及烘焙麵包店、設有洗車中心的陽光基金會。5.辦理與相關任務的各種方案型：對於

組織原有的特色及擅長處，受理相關的方案來取得費用，例如辦理禮儀研習班的女青年會、舉辦成長團體的張老師基金會。6.運用組織的聲譽收取贈款型：此即非營利組織及企業連手合作，採善因行銷之方法，收取廣告費、幫其背書賺取回饋金額。7.直接經營事業型：非營利組織在僱用弱勢群族成為其員工前提之下，營運投資清潔公司亦或餐飲業等各種事業。8.以資源回收方式賺取費用型：環境保護性團體將其回收之資源物品搜集和整理，再行轉手出售予相關機構。

社會企業在英國根本上包括有三類型：1.社會的目的：其社會目的明確，含括它們勇於承受擔當環境、經濟及社會對於廣大的社區以及其他的成員的衝擊，及建立地區發展能力之倫理價值觀的承諾，給予地區的服務、訓練及創造工作。2.社會的所有：此基礎是以信託的人之參與或利害關係人（即當地的社區團體、案主、使用人），而自為形成兼具所有權和自行的治理之組織，其分配的利益是由社區來使用亦或是利害關係人分享之。3.社會的取向：直接給予服務亦或是逕直參與市場中之產品，謀求實質的交易並且從中獲得交易的利益。

Social Enterprise London,(2001) (林吉郎，民 92；金玉琦，民 92)，將英國社會企業類型分成八大類型，分述如下：1.儲蓄互助社：以財物的運作為其首要的合作社，其目的在給予大眾的存款及借款，主控權是為會員所持有，而且共同基金是會員可以存入的，從中取得較優的利息也同時可以有較低利的貸款。2.消費及生產合作社：聯合所有的會員，經由共同擁有的企業，而達成社會及經濟的需求，其設立源自於會員具有共同需求分享及高度的共同感，包含農業、房屋的合作社等。3.為員工所有之企業：是由身在於中工作之員工自行掌握與擁有的企業，譬如大型企業的公司或是小型企業的公司，股份是由員工所持有更能增加效率的組

織，有益於社區的經濟發展之社會目的，提高個人的發展，且達成有益於社區的經濟發展之社會目的。4.社會庇護工廠：此工廠的成立是為了給予身體的殘障亦或是有其他的缺陷的人，一個職業訓練和就業之機會，促使成為經濟自主的一員。5.慈善組織之附屬產業：慈善組織以不落窠臼的方式來謀求其目標，這樣的產業包含餐廳、博物館開設的書店、商店、志工銷售聖誕卡還有在政府契約下的志願部門增添服務的工作。6.聯合發展的組織：源由地方的企業、地方的社區代表、社區組織的代表與地方的企業共同組合而成的董事會，處理不同之社區的再生活動，譬如給予運動和娛樂的設施、辦理建築及社區中心，營運孩童托育的中心，促使環境的保護及社區的發展等等。7.社區企業：此種產業的組織，為在地的社區的成立並掌管及擁有，其首要之目的是注重地方的發展，並成為在地人謀求自我的支持工作。8.調理勞力的市場公司（方案）：此種行為時有是一獨立的組織或為一附屬在其他的組織之方案，可對於長久性失業的人給予工作的經驗和訓練。

在以上所述英國之社會企業類型中，從其中發現較少成分的非營利組織，社會經濟組合而成的居多，頗有較高之公民社會的展現，有扮演服務的傳輸與分散政府的職能角色，此與非營利組織為首要的社會企業之途徑是有很大的差異。在臺灣雖然早已有的儲蓄互助社和合作社之組織，但它的功效還未能足夠的呈現出民間的自主力量，然而全英國的社會企業類型，可給予我國朝向未來開展社會企業時，能有頗多參考憑藉。

The Social Entrepreneurship Initiative(1997)提出可以解決社會的需求之創新途徑為社會企業，藉由固有的傳統營運方式創造出社會的價值（Standford GSB，2001；蕭盈潔，民91；林吉郎，民92）。並且認為社會企業包涵三個範籌：1.為其方案創造出經濟的價值或服務的人口謀求訓



練或就業機會是非營利組織所致力的。2. 營利組織幫助其個人的組織處理微型的企業之營利組織。3. 營利的機構運用組織的資源以謀求性的形式處理社會的議題。

鄭讚源（民 93）之於社會企業提出四個類型，其類型如下所述：1. 第三系統中之微型企業：此類企業風行在歐洲，其結合當地產業的特性，且有活絡社區之潛能，此在歐洲也稱之為社會企業。2. 從企業的立場觀點出發之類型：此類型雖說是企業，但又具高強度的非營利組織的特色或公益特點。3. 非營利附設之組織：此類型是以市場的收費為主，其本質上仍為非營利組織，在歐洲亦稱之為社會企業。4. 非營利組織其所轉投資之企業（許竣傑，民 93）。

## 2.5 臺灣的社會企業

臺灣類似的社會企業之發展相較於歐美國家的起步為遲，從 1980 年代的社會福利的民營化到 1994 年社區的總體營造及 2000 年之後的永續就業希望工程、多元化就業的開發方案等等政策之推動行，便是臺灣的社會企業發展萌芽期。依據官有垣（民 96）的研究認為，臺灣社會企業之興起源由有五點，1. 企業起頭重視企業的社會責任。2. 為順應社會之需求。3. 期許盼望財務狀況的穩定。4. 社會福利的民營化及購買方式服務的新興。5. 政府給予經費與支持。對此社會企業的定義也出現多元化的呈現，譬如：李怡穎等（民 99）認為社會企業是為達成公益之目的而運用經營的方法，以社會企業所取得的利潤首要用於再次投資在業務本身。官有垣（民 100）社會企業須得統籌社會方法與社會的目的這兩層面，第一個層面或許會以企業的方式及手段用之生產產品與服務等等，第二個層面為在這階段中也需要一點社會服務之元素。

林以涵（民 103）認為以營運的方式來克服處理社會或環境問題的社會企業，可以為邊緣的族群團體或是弱勢，譬如給予促使環境保護的服務、及弱勢團體謀求就業的機會等。行政院公布之《社會企業行動方案》，也提出社會企業是採行兼具狹義與廣義的操作型的定義，涵蓋 1.狹義操作型的定義：(1)組織的當年度可以分配的盈餘必須保留 30% 不可分派，用之於社會的公益目的上。(2)組織的章程必須明確訂定是以關懷社會或克服及處理社會的問題為其主要的目的。(3)每年的會計年度結束時，應公布和報告其社會公益的呈報，而其財務的報表更須經由會計師的查核與簽證。2.廣義操作型的定義：是指不僅是為所有者或是出資者謀求最大的利益，其經由營運的模式持續性的克服與處理特定的環境或是社會的問題，並將所得的盈餘首要回歸於本身再行投資的善循環。

經由陳金貴（民 91）整理的社會企業之發展概略，大約可以歸結出社會企業的兩大方針：1.企業是仿效非營利組織；2.非營利組織仿效企業。鄭勝分（民 96）則在依據上開論述延伸出四個進展的途徑，企業仿效非營利組織的構面中，涵蓋企業的社會責任及社會經濟。另非營利組織仿效企業的構面裡，也涵蓋社會企業的精神及非營利組織的營運化，如圖示 2.2。再依文獻歸結整理出，臺灣類似的社會企業之類型，如表 2.2 所示。

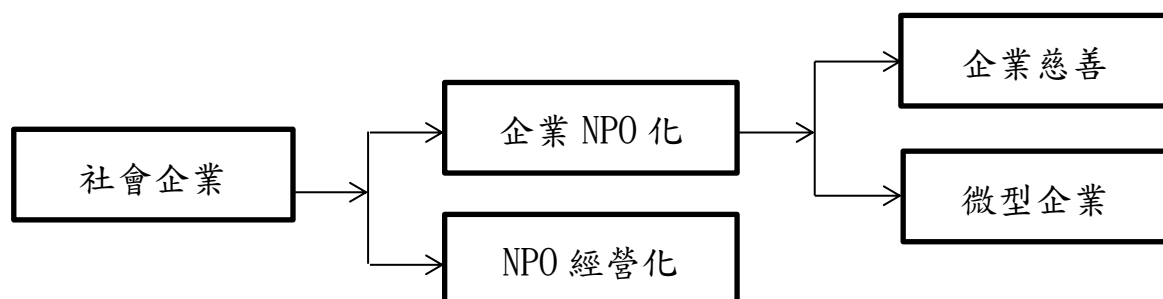


圖 2.2 社會企業的分類

資料來源：鄭勝分(2005)

表 2.2 臺灣類似社會企業的類型整理表

分類	類型	學者
臺灣社會企業的類型	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.積極性就業促進型</li> <li>2.地方社區發展型</li> <li>3.產品行銷及給予服務型</li> <li>4.公益創投之獨立企業型</li> <li>5.社會合作型</li> </ol>	官有垣(2007)
營利組織事業化的類型	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.向受益人收費型</li> <li>2.販賣商品型</li> <li>3.庇護工場的對外營業型</li> <li>4.資源回收方式賺取費用型</li> <li>5.向第三者收費型</li> <li>6.直接經營事業型</li> <li>7.運用組織的聲譽收取贈款型</li> <li>8.與相關任務的各種方案型</li> </ol>	陳金貴 (2002)
臺灣社會企業經營模式	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.創投</li> <li>2.資源或服務平台</li> <li>3.社區經營</li> <li>4.微型借貸</li> <li>5.庇護型事業</li> <li>6.品牌延伸</li> <li>7.服務弱勢或特殊族群勢</li> <li>8.相同組群互助經營</li> <li>9.不同族群互助經營</li> </ol>	李雪瑩 (2008)
目前台灣法律允許社會企業採用的結構	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.有限責任公司</li> <li>2.股份有限公司</li> <li>3.基金會</li> <li>4.協會</li> <li>5.合作社</li> </ol>	涂瑞德 (2012)

資料來源：黃子明(2015)

在臺灣發展的社會企業仍有其經驗不足之處，張翠予(民 100)提出，臺灣的社會企業面對的挑戰有七點：1.發展網路及合作關係的挑戰。2.建構適宜的治理結構的挑戰。3.型塑一合法的支持性和環境管控的挑戰。4.確認保持服務品質和產品的挑戰。5.提高工作及技術的挑戰。6.財務的挑戰。7.辦理專業的人才留任與支持的需求的挑戰。是以便仿效歐美的經驗，且參照其應用交叉補貼或是不得分配盈餘等的觀點，使之成為政府克服與處理社會的問題新方法。

在政府參照各國的規定及範例下，制訂公益公司法的草案，如比較表 2.3，摒除社會企業在法律上的定義不明，致使社會的認同及租稅的優惠、補助等後續定位上的疑義，在推行各項發展計畫的公部門更能有所依據全力推動。積極的推動社會服務的社會企業，在挹注的資源下，更是能提高當地去發展產業的經濟，譬如媒合青年的就業、創業及補助的勞動部。為了培育各大專的青年投身入社會企業行業，並經由各大學校園設立的育成中心之經濟部。尚有成立「創櫃板」平台及輔導社會企業登錄募資的金管會（陳隆輝、薛昭義、黃子明，民 107）。

表 2.3 各國社會企業規範的比較

	美國 (公益公司)	英國 (公益公司)	南韓 (社會企業)	臺灣 (公益公司草案)
法源依據	公益公司法	1.公司調查、審計、社區企業法令	社會企業促進法	公益公司法草案
盈餘分配	沒有給予公益公司(即社會企業)擬定任何退稅機制或是財務相關的補助。	社區利益公司分派的股利不得超過可以分配的盈餘 35%，同時不得超過公司淨值資產的	可以分配的盈餘至少必須提撥 2/3 用於社會目的或再投資於公司，而地方政府及國家	盈餘分派不得超過可以分配盈餘之 1/3

	美國 (公益公司)	英國 (公益公司)	南韓 (社會企業)	臺灣 (公益公司草案)
		20%。	得依相關法規減免其稅額。	

資料來源：社企流（2013）

官有垣、王仕圖在《社區發展》季刊第 143 期的文章《臺灣社會企業的能力建構與社會影響初探》（民 96）提出臺灣的 NPO 之社會企業新興的原因可以歸結有：(1)謀求財務的自主和穩定；(2)企業日益正視社會責任的履行；(3)順應社會之需求；(4)促進社會福利的民營化與購買方式服務之促使；(5)政府的補助經費與誘導性政策。其次就社會企業的組織分類而言，大致上在臺灣之社會企業可以分成五大類型：(1)社會合作型；(2)產品行銷及給予服務型；(3)公益創投之獨立企業型；(4)積極性就業促進型（或稱『工作整合型』）；(5)地方社區發展型。上述五款類型之社會企業各具獨自的特色之特質的組織與關懷的對象，譬如類型 5 是首重在當地的產業經濟的發展及輔助地方社區人文，類型 4 著重於被社會摒除之弱勢者就業的問題與特別關照，而類型 3 是源自營利公司的盈餘及創投來支持 NPO 公益的活動；綜觀上述五大類型的社會企業之構成元素及其特質，可發現彼此並非是完全互相排斥的，而可能是一類型的社會企業同時兼容並蓄著其他類型的組織特質。

從該研究調查 2006 年、2010 年、2013 年社會企業的經費收入的運用狀況結果顯示，2013 年臺灣社會企業表示「持續投入於該『生產和服務銷售』的開發上」比例最高(59.1%)，其次為「歸入機構總收入統籌辦理」(45.5%)，再其次為「將部分收入運用於員工的『績效獎金』」(44.5%)，以及「依比例分配，部分歸入機構統籌辦理、部分持續投入該生產與服務銷售上」(40.0%)。

在研究結果中也發現到臺灣社會企業對於收入的運用上，比較重視社會性的目標，因此社會企業將經費收入統籌運用或用於員工的福利居多。而調查數據也顯示，近來來臺灣社會企業對經濟性目標似乎有日益重視的趨勢，因此「持續投入在該『生產和服務銷售』的開發上」與「依比例分配，部分歸入機構統籌辦理、部分繼續投入該生產和服務銷售上」兩者在3個年度的調查上，有逐年增加的趨勢。

經由以上的分析與比較，有關臺灣社會企業的設置目的可歸結如表 2.4 所示。社會企業的設置目的均以「就業和扶貧」為首要目的，另外，有關「充實機構自給自足的能力」日益受到社會企業單位的重視，故 2010 年和 2013 年的調查顯示該項目的重要性增加。至於「充權與一般性公益」則因社會企業單位對自給自足能力的重視，而退到第三優先性，而最後才是考量社區發展之目的。

表 2.4 臺灣社會企業的設置目的

優先順序	2006 年	2010 年	2013 年
1	就業與扶貧	就業與扶貧	就業與夫貧
2	充權與一般性公益	充實機構自給自足的 能力	充實機構自給自足的 能力
3	充實機構自給自足的 能力	充權與一般性公益	充權與一般性公益
4		社區發展	社區發展

資料來源：官有垣、王仕圖(2013)

社會企業在臺灣之對於收入的運用上，比較重視社會性的目標，所以社會企業將經費收入統籌運用於員工的福利居多。而調查數據也顯示出，近年來臺灣的社會企業對經濟性目標似乎有日益重視的趨勢。臺灣

社會企業的設置首要目的，以「創造弱勢團體就業機會」、「提高弱勢團體就業者的收入」、「增加弱勢團體社會的適應能力」和「給予職業訓練」等之目的為主。其次，「充實機構自給自足的能力」與「增加機構的經費收入」等經濟性目標為另一個重要的設置目的。在社會性效應方面，主要著重在以服務對象為主的社會性效應，其次才是以組織為主的社會性效應。而在經濟性效應方面，則是反應組織的自給自足能力為優先，其次才是服務對象的經濟面效應（官有垣、王仕圖，民 102）。

## 2.6 社會企業的經營模式

依企業的營運種類，經由調整經營的模式與各異的營運組合元素，可使企業的組織於市場中能持續保持穩定利潤及其競爭的優勢。關鍵性的經營成敗，在於經營的模式同步著重資源的有效部署與價值之創造，企業理應精確的統籌規劃出經營模式的關鍵面，以其最完整之經營模式永續經營並運作。

基於以上的文獻回顧和論點，雖然有關社會企業的學術研究取得不少相關研究資料，但理論應用及實際營運現況仍值得進一步探討研究。因此，本研究希望對社會企業關鍵成功因素之研究-以崇德發公司為個案對象，進行研究探討、分析與建議。

管理學之大師 Drucker(2004)說：「現今的企業競爭，並非是產品間之競爭，反而是經營的模式間的競爭。」，從中足見經營模式在今日企業經營中所佔有的重要性。

經營的模式其概念最早在 1950 年間被提出，然而卻一直到 1990 年間才被廣泛的開始使用。經營模式(business model)是企業依其企業營運之宗旨，為實踐企業所認定的價值定位而採取某一類型的方式或方法的統

稱，藉以了解企業的經營方式，企業如何創造價值，創造出何種價值予顧客、又如何給予顧客傳遞價值、如何經由給予之價值而帶給企業收益。

自 1999 年開始，陸續有學者對經營模式提出各種不同的定義，然而學者們對於經營的模式其架構面以及因素或有些相異的見解，但均未悖離對於價值的探討、創造和傳遞，更可簡明歸類兩大主要提問為：(1)可給予或謀求什麼價值？(what)；(2)如何謀求、給予的價值？(how)（黃信傑，民 103）。Timmers(2000)提出經營之模式其組成價值創造系統可視為是由企業的產品流、資金流、資訊流、服務流等構成的，其系統涵蓋能力、整合營運、規模、價值、收益來源、定價、能力、永續性、關聯活動，企業現今之獲利方式具體展現，尚有對於將來的長期規劃，使得企業在變動的環境中得以不間斷的求變與創新，並且擴展以達成保泰持盈之目的。Hamel(2000)認為經營的模式是企業謀求價值之方式，是為一套事業觀念(business concept)的組合，包括四大經營的元素：顧客介面、策略性資源、核心策略以及價值網路，是為當代一個較新的概念。

Linder and Cantrell(2000)認為經營的模式其定義的核心邏輯是謀求組織的價值，而能夠有效率的選擇並加以執行之經營的模式，將促進企業的成功。Magretta(2002)則認為經營的模式乃在於闡明企業是如何經營其事業，圖謀獲取利潤的計畫，並且在競爭十分激烈和繁雜的環境中，如何界定其目標的顧客，尋求有利於自己特有的優勢定位、服務或是產品的組合、且擇選通路及行銷的方式、其它志同道合的企業搭擋的聯結或合作等。

Teece (2010)表示經營的模式是透過企業如何謀求與傳達價值予顧客，且將顧客支付的款項轉成利潤。Sinfield et al (2012)認為經營的模式是企業傳達目標顧客之方法及產品具有研發的利潤。Boons and



Luedeke-Freund(2013)認為經營的模式是透過不間斷持續的創新以其謀求價值的一種途徑。

許多的研究也有進一步針對企業經營的模式組成的要元素進行探究，誠如 Mitchell and Coles(2003)對於經營的模式之內容，而提出的分析結構是：「經營的模式是企業由什麼人(Who)、什麼(What)、什麼時候(When)、什麼地方(Where)、為什麼(Why)及多少(How much)來給予服務與產品，並經由努力獲取價值。」 Afuah(2004)提出經營的模式其組成因素的架構涵蓋了定價、收入的來源、顧客的價值、獲利的類別、範圍、建置、能力、成本結構、關聯活動與永續性等十大因素(轉引自林瓊瑤，民 106)。

Osterwalder et al.(2005)提出企業的經營模式是一種描述，包含企業透過其產品和服務所能向消費者提供的價值主張(Value Proposition, VP)、目標客群(Customer Segments,CS)、配銷通路(Channels, CH)、顧客關係(Customer Relationship, KP)、關鍵活動(Key Activities, KA)、關鍵資源(Key Resources, KR)、關鍵合作夥伴(Key Partnership, KP)、成本結構(Cost Structure, CS)與收益模式(Revenue Streams, RS)等九部分，為一般統稱的九宮格法。如表 2.5 所示：

表 2.5 經營模式解析表

<p><b>KP</b>  <b>關鍵合作夥伴</b>          誰是關鍵供應商和夥伴?</p>	<p><b>KA</b>  <b>關鍵活動</b>          營運的必要事項有哪些?</p> <p><b>KR</b>  <b>關鍵資源</b>          需要什麼資產和資源?</p>	<p><b>VP</b>  <b>價值主張</b>          我們為客戶解決了什麼問題?</p>	<p><b>CR</b>  <b>顧客關係</b>          如何與顧客建立關係?</p> <p><b>CH</b>  <b>通路</b>          如何有效接觸客戶?</p>	<p><b>CS</b>  <b>目標客層</b>          誰是最重要的客戶?</p>
<p><b>C\$</b><b>成本結構</b>          既定成本及最昂貴的活動有哪些?</p>		<p><b>R\$</b><b>收益流</b>          顧客消費購買何價值?如何付費?</p>		

資料來源：Osterwalder et al.(2005)

Johnson et al.(2008)認為經營模式是由四個連動要素所構成：顧客價值主張(Customer Value Proposition)、利潤公式(Profit Formula)、關鍵資源(Key Resources)、關鍵流程(Key Process)。四個要素必須合在一起才能創造並傳遞價值，此四宮格法是為今日大部份人士分析經營模式時所共通採用的方法。對照 Johnson et al.(2008)的四宮格法 Osterwalder et al.(2005)提出的經營模式九宮格法，兩套理論比較彙整如表 2.6 所示：

表 2.6 經營模式理論比較表

學者	Johnson et al.	Osterwalder et al.
概念一	顧客價值主張 (較少著墨「顧客關係」概念)	價值主張、目標客群 配銷通路、顧客關係
概念二	利潤公式	成本結構+收益模式
概念三	關鍵資源	關鍵資源+關鍵合作夥伴
概念四	關鍵流程	關鍵活動

資料來源：(林瓊瑤，2017)

綜合上述，本研究整理經營模式的定義，如表 2.7 所示。

表 2.7 經營模式定義表

來源	年份	定義
Timmers	2000	經營模式可視為一種由企業產品流、服務流、資金流和資訊流所構成的一個價值創造系統，而此系統包括了規模、價值、定價、收益來源、關聯活動、整合營運、能力以及永續性，具體呈現出企業現在的獲利方式，還有對未來長期的規劃，使企業得以在動態的環境中不斷創新求變並擴展以達到持盈保泰的目的。
Hamel	2000	經營模式是企業創造價值的方式，是一套事業觀念(business concept)的組合，包含四大經

來源	年份	定義
		營元素：核心策略、策略性資源、顧客介面及價值網絡。
Linder and Cantrell	2000	經營模式為創造組織價值的核心理論，如能選擇有效的經營模式並加以執行，能促使企業成功。
Afuah	2004	經營模式構成要素包括了顧客價值、範圍、定價、收入來源、獲利類別、關聯活動、建置、能力、永續性及成本結構等十大部分。
Osterwalder et al.	2005	經營模式是一種描述，包含企業透過其產品和服務所能向消費者提供的價值主張、目標客群、配銷通路、顧客關係、關鍵活動、關鍵資源、關鍵合作夥伴、成本結構與收益模式等九大部分。
Johnson et al.	2008	經營模式係由四個連動要素所構成：顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源、關鍵流程。四要素必須合在一起才能創造並傳遞價值。
Teece	2010	經營模式是由企業如何創造及傳遞價值給顧客，並將顧客支付的款項轉成利潤。
Sinfield et al.	2012	經營模式為企業研發具有利潤的產品並傳遞予目標顧客的方法。
Boons and Luedeke-Freund	2013	經營模式是經由持續的創新以創造價值的一種方法。

資料來源：(林瓊瑤，2017)

Johnson et al.(2008)與 Osterwalder et al.(2005)認為經營模式應有價值的主張、利潤的公式、關鍵的流程與關鍵的資源。因此，一套創新且有效的經營模式是有助於企業由激烈的競爭中脫穎而出，謀求出持續不斷又強大的優勢競爭力（轉引自林瓊瑤，民 106）。

在陳隆輝、薛昭義、黃子明（民 107）提出《社會企業經營模式關鍵成功因素》的研究基礎是以文獻的探討為來源根基，其次以蒐集社群媒體、官方網站和媒體相關的報導等的次級資料，以累積資料的研究廣度，

社會企業是以立意抽樣來界定，選擇 5 家具代表性的機構進行半結構式的深度訪談，俾利提高研究的深度，經由訪談各社會企業的高階主管、股東與董事等受訪者，更能瞭解其社會使命與產品（服務）及創立的動機之價值主張，還有其在實務經驗的營運狀況與商業模式架構。

該研究採用「修正式德菲法」(Murry & Hammons, 1995)問卷係由 Helmer 和 Gordon 所創，是質性與量化兩者兼具的科技整合，及對於特定的議題提交專家群體表達意見，再彙整資料並分析，最終取得一致性的看法與意見。其間專家們無須面對彼此，且能避免產生干擾的可能性 (Rowe & Wright, 1999)，實施的過程中允許成員僅針對議題設計的問卷充分表達自我的意見，務能達到議題的共識(Linstone & Turoff, 1975)。「修正式德菲法」可以節省冗長的時間在開放式的第一回合徵詢上，透過兩次(含)以上的問卷調查再決定操作定義與關鍵要素，並且參 Dalkey(1969)建議的至少 10 人專家人數。因要素多元的經營模式，因此該研究邀請目前從事於社會企業的主管與相關企業管理專長領域的大學教授所組成的 10 人專家團體，以 8:2 的人數比例，進行兩個回合的實證，以增進研究的效度。

該研究運用 SPAA19.0 軟體作為其一致性的檢定，依簡茂發、劉湘川 (民 82) 指出，德菲法研究之統計處理的方式，以專家群體認為重要性愈大對各要素的平均數愈大。此外 Todd & Reece(1989)認為所有專家總比例達 75% 以上者的每一題項的圈選重要程度為 4 與 5，應可視為該題項的重要性已達到一致性。

最終，將結果用以建構出 AHP 的問卷設計及層級架構。AHP 由 Thomas L Saaty 在 1971 年提出此決策的方法，主要應用於充滿不確定性條件的議題，且具有大多數評估準則的決策問題上 (Saaty, 1980; 鄧振

源、曾國雄，民 78ab)。其功能在於將繁雜的系統簡化為層級系統並匯集專家意見，給予決策者選擇最方案是藉由各層級要素間的成對比較結果。

該社會企業商業模式的研究主題，就目前而言，在國內尚為萌芽階段亦無一致性之定義，法律相關的定義只在《社會企業行動方案》中以狹義及廣義簡略敘述之。故而如能經由 AHP 的研究，即可具體的呈現出權重值之關鍵要素的比重大小。

故而該研究依據鄧振源（民 94）研究的建議，揀選具非營利機構與社會企業、社福機構相關的從業人員群體 15 位實行問卷調查，並藉此了解社會企業商業模式關鍵的成功因素。受測者對於主觀價值面的各尺度以權重，在填答完成問卷回收後，以 Super Decisions 2.1 決策軟體分析，及同時將各要素之權重計算出。藉著進行數據分析，呈現研究的意義，即取得該研究之結果並提出建議及結論。

研究結果之「修正式德菲法」問卷題項及操作定義、社會企業經營模式關鍵成功因素層級架構，如下述 3.1 研究理論架構。

## 第三章 研究方法

質性研究的方法著重於瞭解存在事實之本質，可視為一種置觀察者於其世界中的情境式活動。當然也涵蓋了一整套可以被看見這世界的具象性和解釋的履行，讓世界轉變成為一連串的表徵，涵蓋對話、訪談、錄音、照片、田野筆記與個人備忘錄，質性研究是採用自然主義、一種解釋性的視野來看待這世界的，且依據個案彰顯的意義來解釋或是認識且探索其過程和事實的完整性，這樣的數據分析並非是透過片面而來的。在過程中所蒐集的研究資料，是屬於地、人及會談等的軟性資料，是在繁雜的情境中逐漸的形成架構概念，而不是根據操作定義的變項而發展面相來研究問題，在蒐集資料的過程中逐漸清晰整個研究的焦點，並非是在一開始研究時即等待研究結果或設定等待研究者回答問題的假說。

質性研究是著重於社會事實與一種避免數字遊戲的詮釋，其特色是適用在五種研究目的，1.瞭解特定的情境；2.瞭解意義；3.明瞭其歷程；4.為後者歸納出新的理論並界定未預的影響與現象；5.發展因果的解釋。因此可見質性研究是可以瞭解更多特定事件或人物背後的過程、現象及意義或人物。進而發現以往尚未出現之可能性(Maxwell, 2001)。是以本研究採行質性研究，以個案研究法、參與觀察法、文獻分析法及深入訪談法等之方式蒐集相關的資料。本章第一節根據文獻探討與研究目的來說明本研究之架構，第二節說明研究的方法，第三節介紹研究的設計，第四節陳述研究資料的收集方式，第五節則是探討研究的嚴謹度。

### 3.1 研究理論架構

本研究依 Osterwalder et al.(2005)所提出之社會企業經營模式「九宮

格法」以及陳隆輝、薛昭義、黃子明（民 107）提出《社會企業經營模式關鍵成功因素之研究》的研究為理論基礎架構如圖 3.1，主要是因為求精確的研究，首先以文獻的探討為來源根基，其次以蒐集社群媒體、官方網站和媒體相關的報導等的次級資料，以累積資料的研究廣度，社會企業是以立意抽樣來界定，選擇 5 家具代表性的機構進行半結構式的深度訪談，俾利提高研究的深度，經由訪談各社會企業的高階主管、股東與董事等受訪者，更能瞭解其社會使命與產品（服務）及創立的動機之價值主張，還有其在實務經驗的營運狀況與商業模式架構。因此本研究以此作為理論基礎架構，透過質性研究方法，以崇德發為個案研究對象，探討其社會企業之關鍵成功因素研究架構圖為圖 3.1。描述如下：

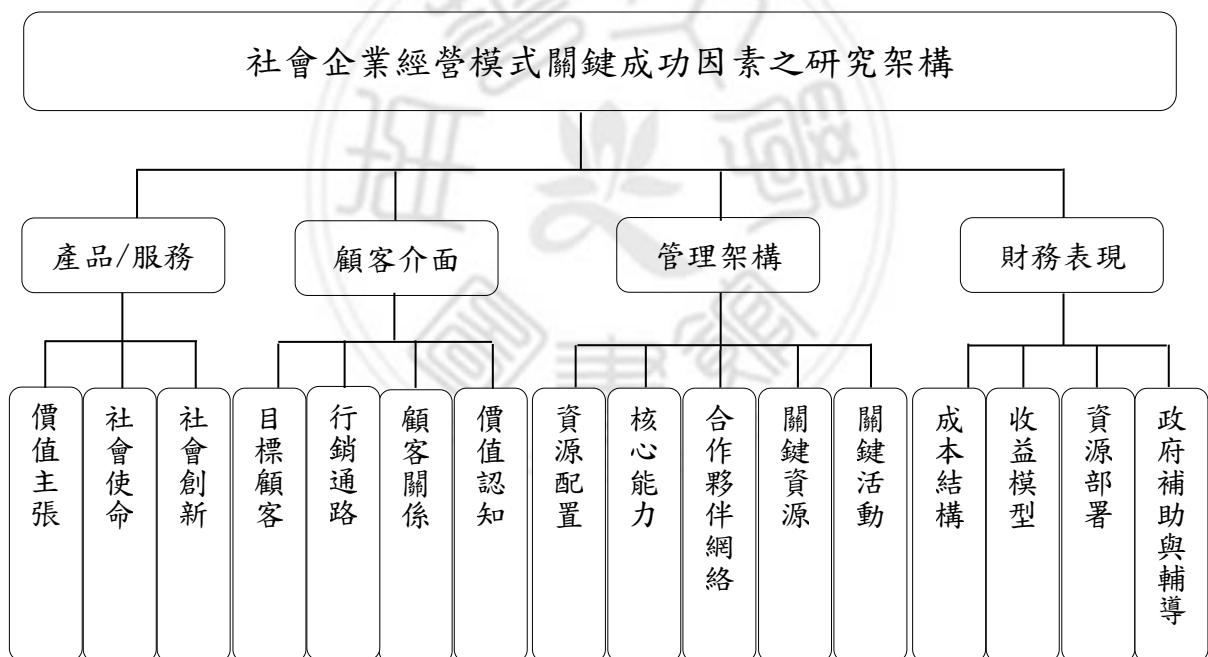


圖 3.1 社會企業經營模式關鍵成功因素之研究架構圖

資料來源：陳隆輝、薛昭義、黃子明(2018)

社會企業：Boschee and McClurg(2003)提到營利方式是社會企業創造營收來源，方能達成慈善使命。足見對社會企業而言，財務能夠自主是

極重要的。Haugh and Tracey(2004)認為社會企業具備創新與創業精神，在財務利潤下，得以永續經營。社會企業是一個能夠獲利之組織，也兼顧社會使命和價值（臺灣社會企業創新創業學會，民 98）。因此本研究將社會企業的衡量指標訂為：(1)產品(服務)創新、(2)顧客介面、(3)管理架構、(4)財務表現。

### 3.2 研究方法

本研究採質性的研究法作為社會企業核心內涵及經營模式的關鍵要素探討社會企業關鍵成功因素的研究方法，將以質性研究的方法，再輔以深度訪談與觀察法，對於個案崇德發公司相關資料的蒐集並加以資料的分析，以此做為初步性的探討。

質性研究是社會科學在觀察人類的社會互動行為中首要的方法之一，質性研究其中的分析方法又以個案研究法(Case Study)是諸多研究者通常會採用的觀察方法，此方法分為多重個案及單一個案的比較研究法。個案研究涵蓋資料的蒐集方法，譬如訪談法、觀察法、調查法與資料庫。

經由上述的方法取得之資料有可能是質化的（例如文字）或是量化的（例如數字），也有可能是兩者均兼具。反觀在管理領域裡，已較難以採單純的因果關係去推斷及論定日益繁雜的商業活動行為，且在相互為其因果關係的情況下，是特別突顯出多重的個案研究法之重要性存在。

Eisenhardt(1989)認為研究單一背景之下的動態狀態是個案研究首重之最，卻也特別地適用於新研究主題之領域。Eisenhardt 訂定個案研究有八個步驟：1.定義研究的問題，2.選擇的個案，3.蒐集的資料、4.進入研究的領域，5.分析單一個案的資料，6.蒐尋跨個案的模式，7.形成的假設，8.對照文獻。



個案研究是經由多重資料庫之連結、歸納、比較而來，而此資料來源均將與實務結合，並從其中進論出之理論及假設相較具有可行性。

### 3.2.1 個案研究定義

個案研究(Case Study)一般是係歸屬於描述性研究(Descriptive Study)，亦即相似於歷史研究是形容及描述某一些特殊事物及特殊之研究設計。指研究是以個案研究法進行，對社會、組織、個人或政治等現象之知識，均有諸多獨特的貢獻，進行社會科學研究的方法之一是個案研究。故此個案研究在社會學、政治科學、規劃學、社會工作、心理學、企業經營上，已是為很普遍的研究策略(Yin, 1994)。更精法明確來說，個案研究特別專注於研究探討有限數目的事件其相互關係及情況。

因對於少數樣本仔細地、全盤性地討論，是故可作為判斷及決策相類似的事物之主要參考。除此之外個案研究特別重視事件或是情況發展的完整過程與相關因素。採行各種的方法，譬如測驗、訪談、調查、會談、觀察等，可以輔助蒐集完整資料，且瞭解事件的意義與情境脈絡，深入解釋導因、分析真相、解決或是改善其中之難題，其具有描述、歸納、啟發、探索、解釋及特殊等的特性，著重過程而不是結果，並非特定變項而是強調情境脈絡，在於發現什麼而不是驗證什麼，整體是有其意義的呈現真實脈絡中的事件並且建立多元的概念系統。

Merriam(1988)認為個案研究是對有界線的一個現象，比如一個個人、一種社會單元、一個機構、一種方案做完整又詳實的分析與描述，在獲得針對每一研究個案的系統、深度與綜合的資訊是其主要的目的。

進一步論之，導致團體或機構或個人的行為或是狀態是個案研究的決定因素，甚或是眾多的因素間之關係，然而針對此對象的研究，做周

全細密與深入之研究，大量普遍性的搜索個案的資料，全然了解個案的表現及現況從而加以分析與研究，找出確定問題的癥結點，進一步提出調整修正的建議，首先並注重在個案發展之資料分析，以具代表性的個別團體為其對象同時也為一般性的研究者所採用，透過仔仔細細分析樣本的資料，務求可自其中獲得最後的結論，而概括所屬的母群體（葉重新，民 90）。是以個案研究不僅只是一種設計特徵，且並非是一種蒐集資料之做為，而是一種完整並且周延的研究策略。

在使用個案研究的目的於徹底檢視存在個案當中許多不同的特性，研究人員長期地經由晤談、文件資料的搜尋及現象觀察等等方式蒐集資料，相關資料部份是由客觀的觀察中取得，而非全是來自於主觀的參與者手中，因此個案研究一般被認為是一個比較客觀的方式。

根據 Yin(1994)和 Creswell(1998)提出如何奠定某一研究所應歸屬的個案研究類型，可歸納出實際在進行個案研究時，其主要目的如下：

1. 找出問題的原因，並提出問題解決之對策。
2. 深入探討問題或議題，歸結出重大發現，並當作後續行動依據。
3. 發現個案之潛在能力，協助個案適性發展。
4. 當個案研究以組織為研究對象時，可藉由研究診斷其在經營管理上的缺失，進而提出改進方案，並提升組織的績效及競爭力。

簡而言之，由於個案研究強調過程而非結果；強調情境脈絡而非特定變項；在乎發現而非驗證，如若研究希望處理現象及情境脈絡間複雜的交互作用，或者理解和詮釋某一個案的特殊性，個案研究是為一種理想的研究設計（邱憶惠，民 88）。黃瑞琴（民 85）指出質性研究(qualitative research)是為產生描述性資料的研究，源自於「現象學」的理論觀點。將歸納邏輯運用在於對社會現象的探究過程，採取歸納法進行研究者，均

會對研究現象實地觀察，並廣泛的資料搜集，再歸納出對研究現象的解釋和觀點，發展出理論架構的基礎（潘淑滿，民 92）。對於質性研究的現象過程，黃瑞琴（民 85）提到研究者需關心注意場所發生的每一個細節，假定每件事都可能是線索，藉以廣泛瞭解其所研究的現象。在自然情境與參與者互動，蒐集在現場自然發生的事件資料；並從現場關係架構中了解事件發生的連續關係及意義，發現研究角度與資料的脈絡性，再藉由各種方法，例如運用訪談、觀察、文件資料和紀錄等等來收集資料，對資料進行分析，以獲得研究結果（黃瑞琴，民 80）。

本研究主要採用質性研究，在研究方法上，研究者蒐集文獻探討，並因應研究目的需要，針對研究個案公司，運用半結構式訪談、觀察記錄，以及敘述分析法和內容分析法等進行研究。

### 3.3 研究設計

研究設計是研究問題與研究結論的溝通橋樑，決定了研究的品質，和研究結論的可信度以及真實性（潘淑滿，民 92）。依據研究目的，本研究以幫助臺灣社會企業關鍵成功因素之研究-以崇德發公司業者為對象，採用個案研究法、文件分析法與深度訪談之方式，以獲得研究所需的資料來進行研究。在訪談部分，採個別訪談的方式，以崇德發公司主管人員及公司股東等人員進行研究。為了更真實瞭解崇德發公司的實際運作模式，本研究採半結構式的問題設計方式，訪談對象選定 3 位崇德發公司相關人員（包含現任經營者、股東與前任南部經營者），訪談時間為 2020 年 3 月 22 日、3 月 27 日、4 月 9 日（共計 3 次）。除了訪談外，本文亦將訪談大綱收錄於附錄一。

### 3.3.1 深度訪談法

本研究為了激發受訪者真切的分享所有關於崇德發的經驗及心得並瞭解受訪者的真實感受，採行的研究設計為半結構式的深度訪談 (semi-structured in-depth interviews)，首要的目的在於能讓受訪者的彈性空間極大化，自在的分享在崇德發公司的歷練工作及對公司的看法等，而並不是僵化或制式化單一性的回答發問者所提的問題。

Van Manen 提到的訪談有兩個目的：(1)採用訪談運用來蒐集不同的經驗與探討陳述的資料方法，成為更深入且豐富理解力之資源有益於人類的發展現象；(2)在運用訪談此工具時可將受訪者視為夥伴，進而展開會話與有關經驗的意義關係（高淑清，民 91）。通常由研究者引導訪談的進行，藉此瞭解研究的對象（受訪者）並收集其語彙資料，及他們生活世界的瞭解（黃瑞琴，民 80）。換言之，在訪談蒐集受訪者對於生活經驗或是特定事件之主觀感受，因此透過規避形式化的問答及不預設立場的提問，及以互動、討論、雙向的過程對話，得以收集到真實又豐碩的資料（歐用生，民 84）。

訪談的前置作業是須先將訪談的大綱擬定好，在於訪談中訪談大綱的作用有助於提醒訪談人，如同舞臺上的提示，也避免在資料蒐集時遺漏所需的重要內容（陳向明，民 91）。研究者採社會企業、管理、財務、顧客介面、產品等研究目的及問題之理論基礎，成為訪談的題目大綱架構，依實際訪談狀況，彈性調整訪談的問題，再以開放的方式敘明問題，可使研究的受訪對象可以表達出自己真實的感受和想法，讓訪談蒐集的資料更加豐富和詳實。受訪過程中，在研究參與者不曉得怎麼回答問題時，除了一一逐列向受訪者說明訪談的大綱內容之外，也須再次清楚說明及解釋題意，於訪談大綱之外的首要訊息時，為免過度引導受訪者的

思緒在說明解釋時應注意，那麼此時研究者採持續性的追問方式所取得的資料是會更多的。

### 3.3.2 訪談對象

本研究採立意取樣個案公司相關成員進行訪談，亦即選擇具有代表性與特定的人，從而獲得抽樣的方法不易取得的相關訊息（林盈助、王向葵、高熏芳譯，民 90）。是以本研究訪問對象選定公司現任經營者、股東及前任南部經營者 3 名相關人員（表 3.1）。訪談樣本選取 10 年以上年資者，主要是依受訪者自身的感受與觀察陳述而得出分析的資料，相關資深的受訪者成員可以給予研究者的資訊更為豐富，且提高確實性的資料。

表 3.1 訪談對象一覽表

受訪者代碼	職稱	年資
A	現任經營者	26
B	股東	26
C	前任南部經營者	12

### 3.3.3 研究對象

崇德發事業股份有限公司為一貫道道親所創立，道場研究經典之核心價值「福慧雙修、聖凡並進」為組織中心思想及價值觀，引導著組織上下的行為法則，形塑出慈悲喜捨的企業文化，相較於其他一般企業，崇德發事業股份有限公司的員工理念與組織目標之一致性與一貫性高。

### 3.3.4 訪談題目大綱

在進行訪談前研究者務必依研究的目的及問題而設計訪談的大綱，以此參考以往的資料和文獻作為訪談的指引方針（黃瑞琴，民 80）。本研究參考陳隆輝、薛昭義、黃子明（民 107）提出的「社會企業經營模式關鍵成功因素之研究」架構的四個構面，訪談題目除了參考文獻，亦同時針對崇德發公司現況進行陳述，如表 3.2：

表 3.2 訪談題目大綱

構面	編號與因素	訪談問題
A1. 產品（服務） 創新	B1. 價值主張	社會企業在提供產品或服務以解決社會問題，其同時所要傳遞的訴求與主張。
	B2. 社會使命	社會企業要有明確的社會使命並列入經營宗旨加以實踐。
	B3. 社會創新	以創新商品（服務）或經營模式解決社會問題並創造市場商機。
A2. 顧客介面	B4. 目標顧客	社會企業對於其所銷售商品或提供服務對象，要與一般企業相同，能有掌握顧客需求能力。
	B5. 行銷通路	社會企業用以推廣其服務或銷售商品的通路。
	B6. 顧客關係	社會企業要建立顧客對其提供之商品（服務）產生信任與支持。
	B7. 價值認同	社會企業要建立顧客對其所要傳遞的社會使命產生認同。
A3. 管理架構	B8. 資源配置	社會企業在經營模式運作時，對於資源妥善的安排與分配，以求最低成本與最大效益之目標。
	B9. 核心能力	社會企業員工在執行工作時，所需要的專業知識與能力。
	B10. 合作夥伴網絡	社會企業為有效地達到經營目標與其他企業的合作關係。
	B11. 關鍵資源	社會企業要能掌握經營資源中最需要的要素，例如：人力、原料、資金...等。
	B12. 關鍵活	社會企業要讓經營模式成功最主要的活動，例

構面	編號與因素	訪談問題
	動	如：產品開發、行銷策略...。
A4. 財務表現	B13. 成本結構	社會企業運作經營模式的各項資源之成本評估與精算。
	B14. 收益模型	社會企業透過哪些途徑獲得營收與其獲利模式。
	B15. 資源部署	社會企業中長期發展計劃中，所要投入營運資源之評估。
	B16. 政府補助與輔導	社會企業在營運或創立的過程中，政府以政策或補助財務的方式挹注資源。

資料來源：陳隆輝、薛昭義、黃子明(2018)

此訪談題目主要以崇德發公司的營運模式為訪談設計內容，包括產品創新或服務創新、顧客介面、管理架構、財務表現等項目，皆納入訪談題目中。

### 3.4 研究資料收集之方式

研究主題聚焦於崇德發公司之社會企業經營模式的產品（服務創新）、顧客介面、管理架構、財務表現四個面向的研究，藉由對文獻探討、深度訪談、觀察法得到研究成果。資料收集來源有以下幾點：

#### 3.4.1 文獻探討

文獻的相關蒐集，主要來源的資料為相關學術論文、期刊、研究報告與作業的經驗為主，加以參酌予以綜整、歸納、分析。本研究經由國內外研究論文及期刊、政府相關單位研究報告及網路資料等收集國內外的相關文獻，並由文獻蒐集的資料中了解目前為止仍處於萌芽及成長階段的社會企業經營模式，並對照探討之。

### 3.4.2 深度訪談

深度訪談的結果，是與文獻檢閱結果做一個匯整結合。本研究採取半結構式訪談(Semi-structured Interview)法，又稱「半標準化的訪談」(Semi-standardized Interviews)或「引導式的訪談」(Guided Interviews)。而半結構式訪談是為一介於非結構式及結構式之間的一種訪談蒐集資料的方式。訪談過程以徵求同意之下的受訪者錄音的進行，且把錄音的檔案資料輔以研究者筆記方式進行彙整，再進行資料編碼與分析，彙整成受訪者之訪談內容摘要。於訪談過程中凡遇疑問或遺漏之處，除由受訪者再通訊聯繫或實地再訪加以確認或釐清疑問，同時也另發予受訪者訪談大綱內容，以讓其再有所任何補充，最後再做整理分析結果。(收錄於本研究的表 4.4 及附錄一)

- a. 訪談記錄：研究者於訪談中擔任直接受訪者，對於訪談結束後之訪談記錄內容，加以整理建檔，並記錄訪談後之心得感想。為尊重受訪者之個人隱私權，其真實身份將匿名以受訪者A、受訪者B、受訪者C，進行訪談內容彙整記錄。
- b. 錄音檔資料：訪談結束後，研究者將錄音檔之人、事、時、地、物，加以載明並存檔供備查；但倘若受訪者不接受錄音者，以尊重個人意願為原則。
- c. 訪談內容之補充：訪談結束後，研究者給予受訪者一份訪談大綱，以讓其再有所任何補充，最後再彙整訪談結果。

本研究為使訪談的資料更加適切，採用攝影工具（比如相機）、輔助工具（譬如錄音設備）等一些方法來引導受訪者回答相關問題，尚須隨時注意觀察受訪者的回應並即時調整訪問的節奏和方式，以期符合整個深度訪談之實際需要，再依此進行分析訪談資料編碼。



### 3.4.3 觀察法

研究者依一定的研究提綱、研究目的或是觀察表，並以自己的輔助工具及知覺感官直接觀察被研究的對象，而從其中取得資料的一種方法即為觀察法。科學的觀察具有系統性、計劃性、目的性與可重覆性。觀察法的特點如下：

- a. 在自然情境中，獲得較為真實的研究資料
- b. 概以歸納的方法來分析研究所得的資料
- c. 著重行為過程背後所隱含的意義，而非以現象描述來詮釋一切
- d. 具備人性的考量與人文色彩
- e. 適用之對象及範圍較為廣泛

本研究選擇已有 26 年的崇德發為個案研究對象，進行直接觀察與參與觀察，觀察內容除了受訪者近 10 年以上的服務任職經歷與感受，也參考並蒐集官方網站及社會企業相關報導之網路內容資訊，對於社會企業經營模式型態的相關積極探討，並實際參與個案公司互動，來深入了解社會企業個案中在經營模式上的真實情況。

### 3.5 研究嚴謹度

一直以來深受量化研究所質疑和詬病的地方是質性研究中的研究信度和效度，是而為了確保本研究的信、效度，本研究採三角檢定法 (triangulation) 來增加研究之嚴謹度。三角檢定法是 Denzin(1994) 提倡的一種研究方法，係在研究的過程中採行不同形式且多樣的資料、方法、理論及觀察者，以資料蒐集的策略、時間及理論架構、確定和核查資料的來源等的效度，研究者可拿來與其他的研究者討論的初步分析報告大綱

或結果，從而獲取啟發和校正，也可將此資料拿予被研究者做初步溝通，俾利校正研究者的解釋及分析，運用蒐集不同的來源、型態及方法之資料，來降低研究者的偏見是為三角檢定法的使用目的。三角檢定法主要方向有「人的檢定」、「方法的檢定」、「資料的檢定」、「理論的檢定」等，避免單一方法獲得單一證據所造成的固有偏差（張美玉，民 88）。

所謂三角檢定係在研究中運用多種資料來源或方法，也是增強質性研究的研究設計之一種重要方法。Denzin(1988)將三角檢定分為研究者三角檢定、方法論三角檢定、理論三角檢定、資料三角檢定，等四種基本的類型，如下述說明：

- (1). 研究者三角檢定(investigator triangulation)：使用不同的評鑑人員或是研究人員。
- (2). 方法論三角檢定(methodological triangulation)：以多種的方式研究個案或是一個問題。藉由使用多種方法研究同一現象，而得到一致性的結論，以強化研究結果。
- (3). 理論三角檢定(theory triangulation)：詮釋一組資料是使用多種觀點取向。
- (4). 資料三角來定(data triangulation)：是在研究當中運用不同的來源資料。

資料來源包括次級資料與初級資料，初級資料在於 3 位受訪人員，而理論部份則採用社會企業經營模式相關研究整理，其三角檢定之目的為針對所得的資料交叉相互檢核印證。

本研究係以崇德發公司之主管員工與股東為研究對象，探討其對於公司目前社會企業關鍵成功因素之研究。因崇德發公司為一貫道獨特罕見案例之一，故研究者於進行訪談後所得資料再參與觀察，做交叉驗證

藉以評估資料的真實度、合理度與批判度（轉引自林瓊瑤，民 106）。

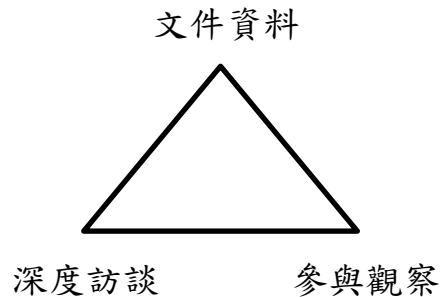


圖 3.2 三角驗證

### 3.6 研究倫理

在整體的研究過程中，對於研究社群規範研究的行為是必須遵守的，是秉持著道德觀及共同的價值信念，且在研究過程中明確瞭解可行的合法行為。參閱林淑馨（民 102）教授在質性研究專書中之整理，考慮的層面如下述：

- (1). 知會同意的觀點：在研究中需要知會之內容，是以知會同意表格來傳達顯示，經由簽署的表格來確認參與者明瞭並同意參與其中的研究。
- (2). 隱瞞和欺騙的觀點：避免使用欺騙的方式來提供錯誤的資訊或是為達到研究之目的透過設計人為的研究情境及撒謊，藉以滿足研究上之需求。
- (3). 情境後果的觀察：研究者在道德面上做的每一個決策皆因受限制於雙方參與研究的價值觀，均影響被研究者，導致出現長期效應和短期效應。是以應保障匿名和保密，並且要尊重參與研究者之隱私。

- (4). 相對主義的觀點：在與被研究者的研究過程裡，研究者應依自己的良心堅持道德平衡的責任感。



## 第四章 研究結果與討論

本研究以崇德發事業股份有限公司為社會企業研究個案，探索其關鍵成功因素，並提供其他社會企業參考，對崇德發公司而言，能在事業經營之中落實佛法之應用是其非營利組織應用商業模式實現組織宗旨及願景的重要理念，因此探討崇德發事業股份有限公司之創業緣起與發展過程，以及社會使命與價值，在面臨市場強大競爭壓力之下，如何從佛法及不以利益為優先的企業文化，來取得經濟獲利的優勢。從經營模式探討崇德發事業股份有限公司在組織發展過程中曾經面臨哪些困境，及其各個環結串連模式的策略，如何在克服與革新之間取得最佳平衡，以及供應商與消費者如何成為組織社會資本的一部分，帶入更多的資源來創造出成功的社會企業之關鍵因素等。

### 4.1 個案簡介

崇德發公司的相關基本資料如下，資料內容來自經濟部商業司商工登記公示資料查詢服務網站(<https://findbiz.nat.gov.tw/fts/query/QueryBar/queryInit.do>)。

表 4.1 公司相關基本資料表

公司名稱	崇德發事業股份有限公司
統一編號	84599993
資本總額	20,000,000 元
代表人姓名	錢葛文雅
公司所在地	新北市中和區中山路 2 段 407 號
公司狀況	核准設立
登記機關	新北市政府
核准設立日期	1993 年 11 月 2 日

公司名稱	崇德發事業股份有限公司
所營事業資料	1. 百貨雜貨茶葉之買賣業務。 2. 前項有關產品之進出口貿易。 3. 前項有關產品之代理經銷報價及投標（期貨除外）。 4. 非酒精飲料批發、普通倉儲經營、經營網路購物。

資料來源：經濟部商業司商工登記公示資料查詢服務網站

表 4.2 食品業者登記資料

食品業者登錄字號	登記名稱	業者地址	登錄項目
F-184599993 -00000-9	崇德發事業股份有限公司	新北市中和區中山路二段 407 號	公司/商業登記
F-184599993 -00001-0	崇德發事業股份有限公司	新北市中和區中山路二段 407 號	販售場所

資料來源：經濟部商業司商工登記公示資料查詢服務網站

表 4.3 董監事持有股份資料表

序號	職稱	姓名	所代表法人	持有股份數(股)
0001	董事長	錢葛文雅		200,000
0002	董事	謝坤德		200,000
0003	董事	李奇豪		200,000
0004	董事	陳水興		200,000
0005	監察人	張勝安		200,000

資料來源：經濟部商業司商工登記公示資料查詢服務網站

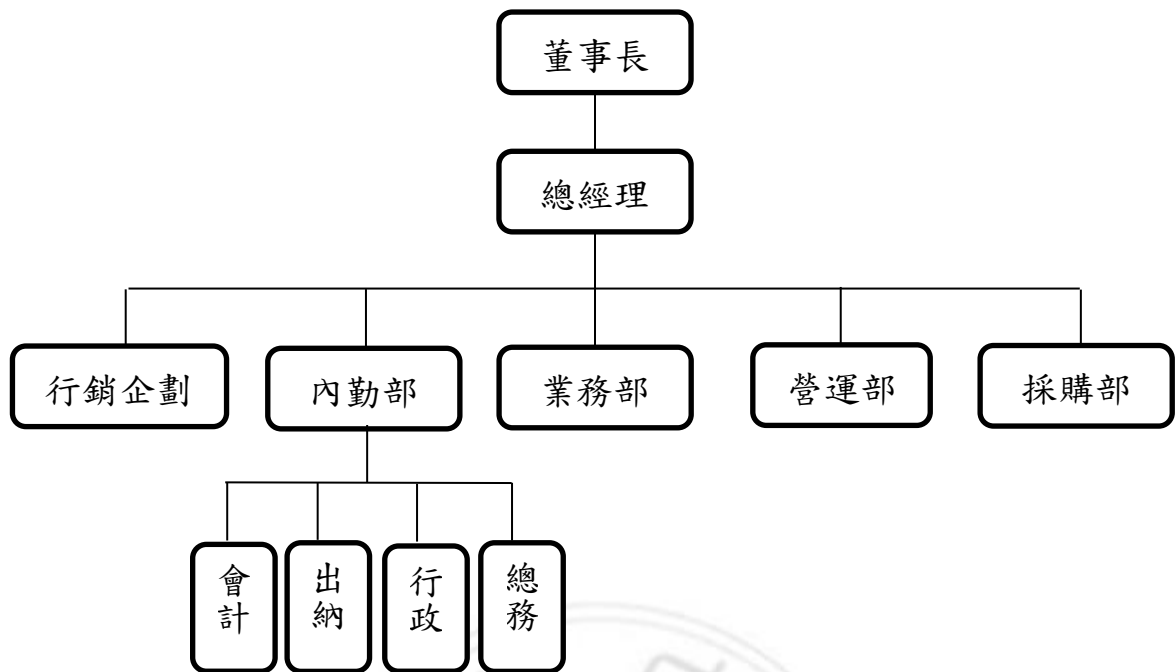


圖 4.1 崇德發事業股份有限公司之組織架構圖

資料來源：本研究整理

#### 4.1.1 崇德發的經營理念

崇德發事業於自民國 82 年引進德國原裝進口黑麥汁，致力於推廣健康養生的觀念，滋補養生的黑麥飲品迅速受到消費者喜愛，成為第一領導品牌。更進一步擴及素食者的健康飲食需求，提供天然、無化學添加、無色素、無防腐劑的食材，讓素食及蔬食者能夠吃得安心又健康！崇德發公司行銷產品一向以來的訴求是以健康為主軸，經營的宗旨為創造健康流行先趨並以天然無化學添加劑、無色素、無防腐劑，提供消費市場與通路銷售最佳品質保障。

崇德發附帶販售的週邊商品發展至今已有倍數成長的規模，2020 年 3 月剛開幕營運的崇德發事業大樓共有七層，一樓為各類素食產品批發中心、各類素食產品、健康營養之補給品並提供道場服飾之選購、光慧書

局、咖啡簡餐等，是休閒放鬆、閱讀談心的好去處；二樓提供購物、日常民生用品、美髮美妝、3C 配件、醫療保健、清潔用品等；三樓是崇德發蔬食餐廳；四樓是 250 坪佛具展示空間，提供設立佛堂之各類款式，設壇所需一應俱全；五樓設置講堂，可容納 800 人之挑高空間；六樓是員工宿舍及培訓會議區，可容納 250 人之教育訓練使用；七樓是事業部辦公室，公司組織架構完整，部門可區分為營運部、採購部、業務部、行銷部、會計部、行政管理等。

2020 年再以「崇尚自然、食在健康」的經營理念再跨入餐飲事業，籌備歷時超過 6 年的崇德發蔬食餐廳，特別禮聘具有超過 30 年蔬食料理經驗團隊，匯集了廚藝精湛、各具專長領域的廚師群，創造出獨特、時尚的蔬食創作料理。以天然、健康、美味、時尚來擺脫宗教或傳統素食的印象；更深入考究食材與調味的完美搭配，精彩呈現中華美食與異國料理的精髓。

美味的關鍵在於為保留蔬果自然的鮮甜和營養，選擇了無汙然或是有機蔬果，並透過產地直送縮短到餐桌的距離；為了避免化合調味劑造成身體的負擔，也不惜成本採用濃縮萃取的天然菇粉、提煉費時的九蒸九曬鹽、耗時一年釀造的黑豆醬油，引進進口榨油機自製油品...。所有的用心與堅持，最後才能成就兼顧自然、健康，又不失美味的蔬食料理。

崇德發餐廳目前推出的菜單已超過百種，包括冷盤、蒸籠、酥烤、煲鍋、飯麵、羹湯、時蔬、甜品等，但廚師群們仍持續推陳出新、創作新菜色，希望完美呈現蔬食美味以饗大眾。除了單點外，崇德發蔬食也提供套餐、2 人、4 人、6 人、8 人組合餐及桌菜，套餐和桌菜也可外帶。而廣受好評的蒸籠小點、冷盤、羹湯等，也推出調理包可網路訂購、宅配，詳細內容請參考崇德發官網(<https://www.cdfvml.com/>)。



## (1) 崇德發的文化背景

崇德發公司是由一貫道的發一崇德組線所創辦，以非營利組織應用商業模式實現組織宗旨及願景。要了解崇德發公司的文化背景，就應該從一貫道的宗教理念去探討。相較於其他宗教，一貫道的核心價值是「修道即生活，生活即修道」，將宗教與生活緊密結合。在一貫道中常聽到一句話「修道就是改毛病、去脾氣」，這代表道親修道，要從自我身心不圓滿的地方，修煉改變做起。

發一組韓雨霖老陳前人常提醒道親：「修天道要從人道做起」，也就是修道不離日用的綱常倫理，個人內在修為能落實在家庭人倫中，則父慈子孝、兄友弟恭，於現實生活層面上，自然人際關係和諧、整體社會祥和、富而好禮，即儒家所言：「修身、齊家、治國、平天下」矣。因為，一貫道的宗旨是：「敬天地，禮神明，愛國忠事，敦品崇禮，孝父母，重師尊，信朋友，和鄉鄰，改惡向善，講明五倫八德，闡發五教聖人之奧旨，恪遵四維綱常之古禮，洗心滌慮，借假修真，恢復本性之自然，啟發良知良能之至善，己立立人，己達達人，挽世界為清平，化人心為良善，冀世界為大同。」一貫道非常重視心性修持，並強調在生活中落實修行，即所謂「道在日常生活中」。何以得知？我們可以從一貫道的白話聖訓中體會幾分要義，在西元 1997 年馬來西亞的聖道佛堂，濟公活佛臨壇與班員的對話裡，可窺其一二：「活佛說：三寶妙用在哪裡？班員回答：在降伏凡心。活佛說：降伏你那不安的心、煩惱的心、痛苦的心，還有什麼？班員說：愛欲。活佛說：對。用三寶降伏這不安、煩惱、痛苦、愛欲的心，三寶妙用好不好？你們用了三寶，你不會造罪，你不會在輪迴生死中。」從白話聖訓中，就能體會到仙佛無微不至又淺顯易懂的道理，在提醒道親要從自身的心性下功夫，多多反求自己的心。有過就改，

多付出、少計較、不比較與責難，那麼心性修持定能提升，這也是身為修道人德性的培養，更是「道化生活」與「生活有道」的體現。

從一貫道的「低調行善，務實修道」理念來看，在 921 大地震時，有一群人結束了自家的餐飲業，在災區煮飯，一邊提供膳食、一邊安撫災民之際，他們會說：「我帶你去求道，上天會幫你度過難關。」他們堅守至最後 1 天，直到南投縣政府告訴他們：災民都得到安置，可以回家了。他們才安心地默默離開。這就是一貫道的精神，為善不欲人知，從不藉媒體宣揚自己的善行。因為，他們知道，救人比虛名更實際、更重要，這是一貫道「老實修道」的展現。

## (2) 發一崇德簡介

崇德發公司創辦人陳鴻珍陳前人於 1992 年首創以忠義精神為經緯，聯絡整體道場為「集體領導，整體帶動」，為使道場人人有事做，事事有人做，人人有行功了愿的機會，採十組分工運作，提攜後起之秀展現專才，帶動整體發一崇德道場朝氣與活力，使老中青少緊密結合，環環相扣，生生不息。為了道務紮根，使人才能有良好機會培育、成長，落實道籍等運作，以「本國人辦本國事，本地人辦本地事」，促進道務人才質量的提昇。實施社會界、學界、青少年界三界一元化，相輔相成帶動，發揮五大原動力，及以文教的推行，如親子讀經班、文化講座以及慈善服務等的社區化，促進道義闡揚，五年進修班，學、修、講、辦、行的生活化，及道化家庭，三代同堂的「孝悌」精神實踐，感召不計其數的浪子回頭，歷歷頑石點頭事蹟。

雖然道務已廣傳世界各國，而陳前人秉著「根留臺灣」，建設「蓬萊寶島」為主的原則，讓「本固枝榮」，才能發揚聖業於萬國九州，終身帶

領全體小後學們立下「年度精神指標」，年年精進。更期勉海內外全體後學，不稍歇息，為模範，再接再厲；立標竿，傳承永續。

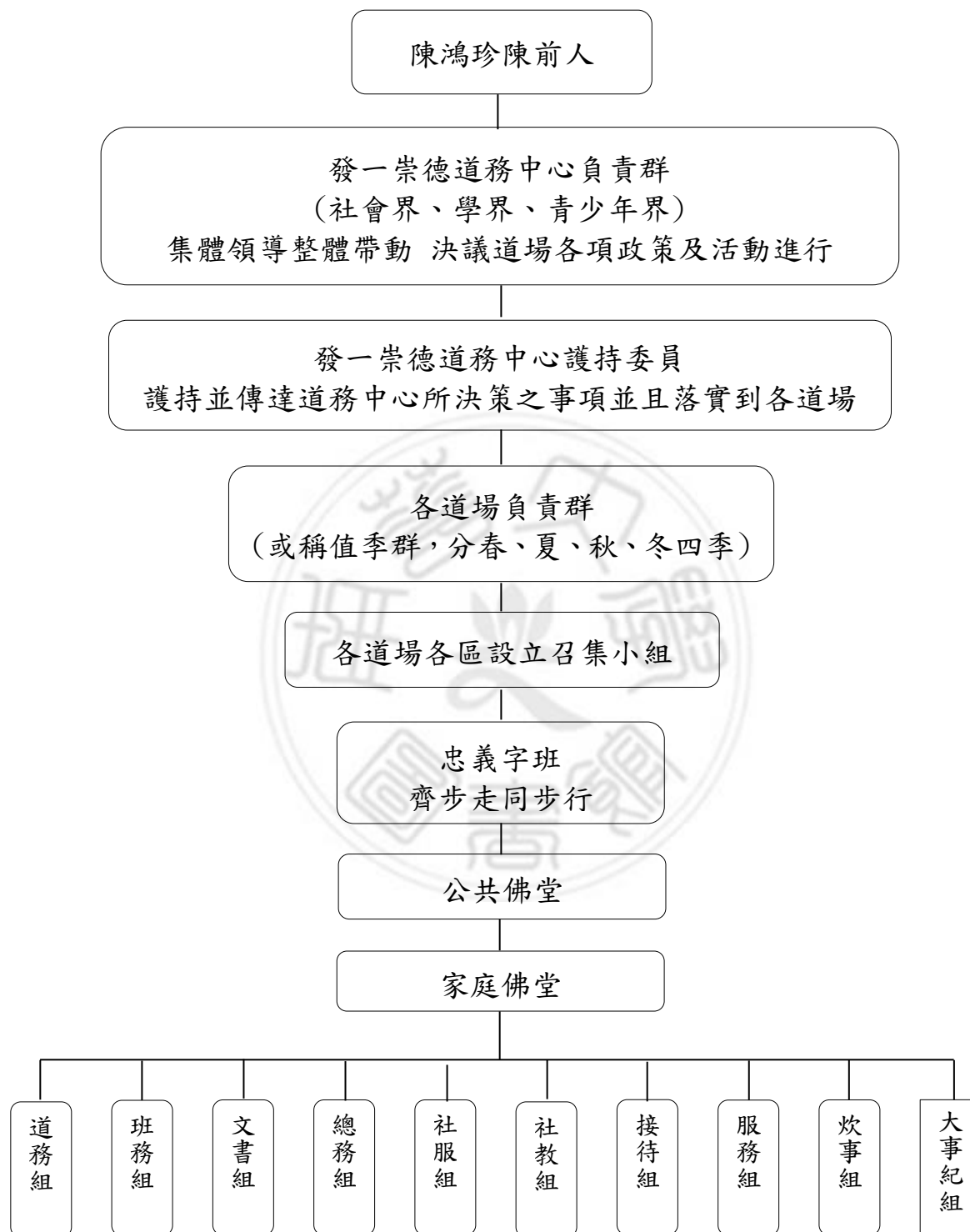


圖 4.2 發一崇德道場多元化的三界一元組織架構

資料來源：本研究整理

讓所有道親能夠人盡其才、才盡其職、職盡其能、能盡其用。以「十組」運作作為道場橫向功能性的運作，使人人有事做，事事有人做，充分發揮道場的人力資源並利道務的推動，並且讓一般道親也有機會享有十組運作專業技能的學習機會。

社會界、學界、青少年界，三界一元化，組織架構完善，由上至下能夠確實的將道場的決策及活動訊息傳達並執行，三界一元的架構，讓人人有事做，事事有人做，達到人盡其才，是行功立德最好、最容易成就的道場。另外為了提昇道親「學道、修道、講道、辦道」的實力，創辦文學、經典、音樂、美術、輔導、外語、醫學、電腦等的「八大人才庫」在組織架構及運作方式上，首重群策群力、分工合作、團結一致、心手相連，集眾人之力為道場服務，發展道務，使每個道場都能達到標準進而模範，建立標竿傳承永續，成為可大可久的道場。

陳前人所領導的崇德道場，人才濟濟，德業蒸蒸日上，蔚為一股清流。陳前人深思熟慮，如何造就學界人才，成為未來道場棟樑，在依循「集體領導，整體帶動」的道務系統運作原則之下，集眾人之智慧為道場的大智慧，集眾人之才華為大道場之才華，集眾人之能力為道場之大力量。陳前人的宏觀創見，帶領許多知識份子心悅誠服，永遠追隨，共創大同。

#### 4.1.2 創辦人特質

##### (1) 創辦人簡介

創辦人陳鴻珍陳前人字瑩如，道號元貞，民國 12 年 11 月 30 日誕生，於民國 97 年 1 月 7 日成道，世壽 86 歲。祂老幼秉宿願，聰穎伶俐，庭

上祖訓，忠孝仁慈傳家，最愛聆聽忠孝節義故事，親炙爺爺說書豪情，復得康老師啟蒙。少年時期，14歲即已看破紅塵，機緣成熟，求道之後，即發心渡人。後來經觀音菩薩顯化，立下清口茹素愿，往後幫助父母成立家庭佛堂。學習觀世音菩薩終身以濟世渡人為職志，在社會上人人尊敬為陳大姑陳前人。

民國36年陳前人首次來臺灣開荒道務，半年來由於水土不服，又言語不通，再加上開荒渡眾的壓力，終因勞累致病而返回天津。民國37年，陳前人再次追隨老陳前人來臺開荒闡道，38年兩岸斷絕，從此陳前人以道場為家，以渡化眾生為職志，自立自強，歷經過無數的困難險阻，承受到無情的天考人驗，付出了無盡的慈悲大愛，大道終於由暗而明，由隱而顯，披荊斬棘，筚路藍縷，才能開創出一貫道發一崇德豐圓寬廣的大道場。

以審時度勢，懷忠義的情操，通權達變，活潑應事的心，懷著清明的心，具有前瞻與宏觀的思惟，以超人的氣度，過人的遠見，力行「忠恕」之道，帶領著崇德道場，開創白陽史上輝煌燦爛的史冊。

## (2) 創辦人特質

陳前人從鄉村走到大都會，從農村走到學界，從國內走到國外，建立了海內海外17個大道場的道務，這不是一般人所能承擔的大任，必須有大智慧和獨到的見地，將各道場規劃並執行的有條不紊。陳前人推動且力行建立「國際化的修辦人生」，在德行涵養上要實踐「內德-溫良恭儉讓，外德-恭寬信敏惠」達成五輔之德，對坤道尤其注重「坤範四德」，對乾道要求「理直氣和，得理且饒人，切實做到心誠、色溫、氣和、辭婉」的涵養。對道場的成長費盡苦心，從平安道場達到模範道場，必須所有

點傳師、講師、壇主都做到標準化，也就是要當道親的標杆。陳前人風塵僕僕，隨時隨處提攜教誨，更重視人才培養，民國 58 年，逢甲大學吳景山求道，參加率性進修班後，立下渡化眾生的宏願。陳前人認為知識份子，能從年輕開始修辦，將是普渡三曹、代天宣化、使道場代代相傳，不可或缺的生力軍，也可為社會良好的發展，注入一股新希望，所以對大專學生特別關照，她老常勉勵學生，要效法古聖先賢之大志，要發揚中華文化及固有道德，將大道傳播四海，並協助逢甲大學成立學生修辦的「伙食團」。由於逢甲伙食團運作模式十分成功，激起了陳前人要帶學生走出一片天地的心願。民國 59 年，開荒臺北學界，陳前人說：「伙食團就像學生的另一個家，是為了追求生命智慧的讀書人，提供一個安身立命之處，也是接引有緣學子修辦的搖籃。」陳前人對於學生的照顧，可謂無微不至，感動了許多學子發心修辦。到了民國 65 年，各大專院校紛紛成立了伙食團，道務蒸蒸日上，盛況空前。

國內道務日漸穩定後，陳前人高瞻遠矚的修辦計劃，將觸角伸向了國外。民國 65 年開荒日本，道務明顯成長後，陳前人對開荒海外，已有信心，進而於民國 67 年開荒到東南亞各國，發一崇德開始邁向國際化的道場。

在道務中心的光慧文教館，成立崇德學院，積極造就修辦人才。在道親教育上，規劃了新民、至善、培德、行德、崇德的 5 年進修班，為了成全年長道親成立了長青班，為了照顧幼小道親成立青少年界、小天使班，更為了創造安和樂利的社會，盡一份棉薄之力，大力推廣兒童讀經教育，做好健全人格的紮根工作，影響家長和家庭，進而影響國家社會，可說是包含了老、中、青、少，各界道親都給予溫馨的成全與照顧。而「感謝天恩師德」，幾乎是在道場學道最常聽到的一句話。

陳前人希望我們修道辦道要修身養德，一定要有崇高德性才行，所以用崇德二字來惕厲我們，陳前人常言：『不是一家人，不入一家門。』因而我們也常以姓「發一」名「崇德」自勉，以身為崇德人為榮！

陳前人，如同聖人在世，德性圓滿，智仁勇三達德俱備。集宗教家、企業家、教育家、慈善家於一身，帶動發一崇德全體後學，共創永恆不朽的慧命，建立一道同風的彌勒家園。是人天所肯定的當今活菩薩，以繼往開來，兼善天下之慈心悲願，帶領發一崇德邁向新紀元。

陳前人抱持「繼往聖，開來學」的堅強職志，在內心深處，陳前人始終抱著一顆尊師重道、承上啟下的心，以「天心為己心，以師志為己志」，公心一片無為而為，越挫越勇，走過了無數次的火焰山般磨練，廣納良言，忍辱負重為法忘軀，以身作則精進不已，善巧方便審時度勢、通權達變；引導後進循循善誘帶動向前；造就無數人才，其於道之大體大用周全；猶如四時合序，一元復始，生生不息，改革創新，無緣大慈，同體大悲，推功攬過，寬人嚴己，不言而教，渡化群黎，悲智雙運，永不休息，更深深體會陳前人這一生的苦心，她老本著儒家的思想，入世的情操，站在真理的大路上，敲著上天的木鐸，唱起嘹亮的法音，灌溉滋潤眾生靈苗。她老只有付出，沒有享受；只有眾生，沒有自己。效法觀音菩薩的精神，以慈悲喜捨的愿力，矢作法船永恆的舵手，引領眾生安渡波濤洶湧的人生苦海。這一份悲愿及她老一生修辦的德性與行誼，將永遠是崇德人最高的指標，也是所有崇德人學習的最佳典範。

陳前人把崇德今日輝煌的道務成果，歸之於天恩師德加被，老陳前人大德之領導提携，歸之於全體崇德人的努力，從民國 83 年在法院公證一事，『百年之後在臺灣所創一切全部獻給崇德道務中心，沒有留下任何財產。』，由此看出，大德陳前人慈悲喜捨是多麼徹底，畢生修辦聖業全

部，遺愛道務中心，不留任何財產給親友，一切為報恩，一切為眾生；承天讚許賦予景命，聖脈續衍；眾等共尊為永恆舵手，其偉大精神鬼神感泣仰瞻。

### 4.1.3 創辦人興辦的社教與公益事業

#### (1) 社教與公益事業簡介

當道務日漸步上軌道，陳前人想起小時候看著父親成立恤黎會幫助孤兒寡母的情境，適逢社會賢達人士建議陳前人：「成立基金會，以財團法人的名義來推展道務，舉辦各類文教及公益活動，取之於社會、用之於社會，不但有立場，普受大家歡迎，而且學生要辦道場活動，也不會因為一貫道之未受肯定，而受拒於千里之外。加上獎學金的頒獎，又可以鼓勵學生們對道場的向心，可謂：『有百利而無一害。』」，這段話觸動了陳前人的心，她老一想到學生在修辦道上的艱困，就好像為人父母者，不能照顧好子女一樣，心疼又自責！於是她老請示韓道長，獲得老陳前人的允許，並在社會賢達的贊助下，和幾位點傳師、講師盡心籌劃，終於在民國 75 年成立「財團法人崇德文化教育基金會」，懇請韓道長老陳前人擔任董事長。隔年，陳前人陸續在臺灣南北各地成立崇仁、崇禮、崇義、光慧等五個文化教育基金會，每年以提倡節孝精神頒發獎學金，鼓勵學生進德修業，各基金會均曾多次榮獲教育部表揚為「推行社會教育有功團體」，陳前人常說「以道為體，以基金會為用」，這句話含藏著以基金會聖凡並進來辦各種公益活動，接引更多有緣道親的慈心悲願。

陳前人又創辦「發一崇德慈善事業基金會」，辦理各項慈善、義賣、義診、濟貧恤苦等工作，對社會國家盡一份心力，發揮更完整的慈善功能。並襄助韓道長老陳前人創辦「埔里光明仁愛之家」及「信義育幼院」



等公益慈善事業，造福人群。她老的慈心悲願要立足臺灣、放眼天下，積極以國際性道務宏觀，實踐道之宗旨，弘揚大道於世界。

陳前人推行「寓教於道」的實質活動，將大道推廣到臺灣各地，以期建立一道同風的彌勒家園。臺灣各地定期興辦之公益活動列舉如文獻參考。

## (2) 創辦人的社會福利得獎紀錄

前人來台 60 餘年，秉持天恩師德尊師重道這份宗旨，帶著五個文教基金會、一個慈善基金會，在各地所興辦的社教、公益、慈善事業不勝枚舉，得到國內外政府肯定與表揚，民國 82 年榮獲教育部推行社教有功個人獎，83 年榮獲全國八德獎，84 年榮獲泰國皇家社會福利獎，88 年榮獲華夏一等，91 年榮獲內政部一等獎章，陳前人所開創的基金會分別在 80.83.84.85.86.88.90 年七次榮獲教育部推行社教有功團體獎。

民國 88 年 9 月 21 日臺灣發生 7.3 級大地震，中部地區發生空前浩劫，陳前人號召全體道親，全力投入救災，及長期關懷的心靈輔導行列，是年 11 月 25 日舉辦「阮的鄉情阮的愛、九二一賑災音樂會」，將一貫道道親捐款，捐給受災的 13 所學校及捐贈救護車與救災工具給苗栗縣救難協會、臺中縣和風救援會、臺中市急難搜救協會等。

陳前人一生提倡孝道仁愛、慈善公益不遺餘力，終生集信心、愛心、耐心、恆心、用心於一身，帶領著眾多道親走出人間最光明的大道，如同燈塔一般，照澈道親們修道辦道的前程，共同創造永恆不朽的慧命，多年來的努力，頗受政府及各方之肯定，我們從陳前人個人及基金會所獲國內外政府頒贈的獎章、學位可窺一二，如文獻參考。

#### 4.1.4 創立崇德發的動機

##### (1) 公司緣起

崇德發的創辦因緣是在民國 82 年因為在新竹的王講師介紹一位臺灣師範大學國文學系的陳郁夫教授與陳前人認識，在言談之中，知道我們發一崇德做了很多公益活動，之前道場的經費來源是都是來自道親的募捐，但若要永續辦好道場的各種活動，所需經費相當龐大，例如頒發獎學金，募捐是個人自由捐贈，當經濟景氣好的時候應該沒問題，但景氣不好時就如泥菩薩過江，募捐款項會因景氣好壞影響而起伏不定，導致款項來源不穩定的問題，道場能否永續持續不斷做公益的關鍵，需要有淵遠流長的財源來源，建議陳前人創辦一家公司或事業，既能開源長態資助道場需要，若有盈餘則可做社會公益活動，因此陳前人廣納各方建議，集思廣益，召集各方道親討論成立應用商業模式實現一貫道宗旨及願景的公司事宜。

崇德發早期創辦的資金，是由陳前人出售自己位於臺中的私有房子，賣得款項作為創辦崇德發的創辦資金，後來再發起董事股東入股，集合眾人力量，在台北租店成立崇德發（現址附近），開店初期以各道場大廟的福利社為販售據點，依靠的是各道場裡眾多道親的消費，以及各地道場舉辦一些活動來販售東西，以賺取一些營收利潤。

陳前人為了讓道場財務能自給自足，又能弘揚祖師宏慈精神，廣佈師尊師母聖德，照顧為道犧牲奉獻，品學兼優學生，輔助節孝家庭青年，開展社會福利事業，於民國 82 年 11 月 2 日登記成立「崇德發事業股份有限公司」（以下簡稱崇德發），藉盈餘分成五大基金來回饋道場，回饋社會與國家。

陳前人常說「以道為體，以基金會為用」，這句話意寓著以基金會來辦各種公益活動，才能接引更多的有緣眾生。辦活動哪有不須經費的支出呢？陳前人想著：若能有穩定的財源，不僅可以開創道務，又能渡化眾生，那得成立事業才行。故在事業成立之初，在她的指導之下，從無到有，並且每年業績都有二位數的成長。

由於一貫道走的是「入世」修行法門，個人事業與聖業是並行不悖的，在事業發展之中，常將其經營收入拿來做為「辦道」開創道務之用。又平常忙於事業，若有空閒時，則從事學道、修道、辦道的當場活動。換句話說，人忙於事業中，常使自己陷於「忙、茫、盲」，導致做出許多不圓滿的事情，或判斷錯誤的事件，藉著「精神」層面的充電，將煩擾的心沉澱下來，這種「進德修業、聖凡並進」的功課，是一貫道信仰者必修的重要學分。

## (2) 崇德發的發展歷程

崇德發廖總經理訪談中說到：「從 26 年前由極小規模的公司，發展至今販售品多達一百多項。目前全臺及香港、新加坡、馬來西亞、以及大陸廣州都有販賣崇德發的第一品牌黑麥汁。」董事長陳大姑一步一腳印帶領著同修道親，不僅開拓道務的版圖，也擴大事業體。

民國 91 年 12 月 30 日「崇德發台北營業處」落成剪綵，陳前人指示「以三分營利，七分回饋的精神，來開展崇德發事業。」國內七大道場（現為九大道場）召集小組齊聚一堂共襄盛舉，慶賀崇德發十年有成。

目前發一崇德在國內社會界有九大道場，學界有七個道場（台北、台中、台南、高雄、嘉義、雲林、彰化），青少年界遍佈各道場，學界在全國有 107 所大專院校，都有道親、伙食團、佛堂。海外道場有日本、

新加坡、吉隆坡、亞羅士打、泰國、洛杉磯、印尼雅加達等七個道場，結合各點傳師開荒的國家，成立十三個道務中心，即印尼雅加達、香港、澳門、溫哥華、菲律賓、奧克蘭、紐約、印尼棉蘭、尼泊爾、舊金山、沙勞越、雪梨。此外，開荒國家還有越南、寮國、緬甸、巴西、巴拉圭、南非、澳大利亞、英國、法國、荷蘭、義大利等四十多個國家地區，道務開展遍佈五大洲。對正積極開荒中的國家，劃分了十五個道務中心，即香港、澳門、溫哥華、菲律賓、奧克蘭、紐約、尼泊爾、棉蘭、舊金山、古晉、雪梨、柬埔寨。柯叻、清邁、沙巴。此外，還有許多誠心道親正進行開荒之國家有越南、寮國、緬甸、印度、巴西、巴拉圭、南非、澳大利亞、英國、法國、荷蘭、義大利等，道務開展五大洲。由此觀之，崇德發的永續經營與道務發展是相得益彰，互相扶持，也正是「聖凡如意、聖凡並進」的修道理念發展，道場開拓到哪裡，崇德發的市場就跟著開拓到哪裡。

### (3) 個案分析

本研究融合 Johnson et al.(2008)與 Osterwalder et al.(2005)所提出的理論，並參考陳隆輝、薛昭義、黃子明（民 107）提出的社會企業經營模式關鍵成功因素之研究架構的四個構面（產品服務創新、顧客介面、管理架構、財務表現），對崇德發公司的經營模式進行個案研究結果分析，如以下第二節至第五節之分別論述，以及第六節之綜合分析。

## 4.2 產品（服務）創新構面

在第二章文獻中有提到非營利社會企業可以自己發展產品，銷售給組織的會員、參與者或社會大眾，這些產品可以得到社會的認同，同時

獲得促成組織任務和賺取收入的結果(Skloot, 1987;1988)。非營利社會企業可以適當的經營化手段，獲取合理利潤做為考量，並把社會企業化(陳金貴, 2002)，而崇德發就是這一類的社會企業，崇德發基於「福慧雙修、聖凡並進」的核心價值，從素食養生及天然健康的理念出發，率先自德國引進原裝進口的黑麥汁，並合作開發為自己的創新品牌「崇德發黑麥汁」，長久以來為臺灣市場的第一領導品牌。

#### 4.2.1 價值主張

誠如 Osterwalder et al.(2005)提出企業之經營模式是一種描述，包含企業透過其產品和服務所能向消費者提供的價值主張(Value Proposition, VP)。崇德發在提供產品或服務時所傳遞的訴求與主張，是基於健康養生的概念，提供素食者最佳營養飲品，並朝向多樣化產品的選擇：

「崇德發傾力推廣健康養生的概念，率先自德國引進原裝進口黑麥汁『崇德發黑麥汁』，為市場上第一領導品牌。黑麥汁這個商品並沒有提列一般行銷廣告之預算，有供需就有人購買消費，這個產品幫助崇德發很大，黑麥汁又稱液體麵包，口味好，營養高，風味特殊，有飽足感，是天然飲品，含豐富 B 群，做月子者的天然發奶補品，素食者最佳營養飲品，而黑麥汁在佛教中元節銷量很大，也是弟子供養師父們的最佳飲品。本公司為廣大素食者設想，供應多樣的素食產品，包含一般乾貨、油品、冷凍素料與休閒零嘴等，提供素食者多樣化的選擇。本公司亦販售佛具用品，舉凡佛桌、佛像、佛燈等多項產品，供大眾選購，歡迎蒞臨本公司門市或是至購物網，即可一次全部購足。」

#### 4.2.2 社會使命

社會使命，是指社會企業要有明確的社會使命並列入經營宗旨加以實踐。依據本文訪談結果得知，崇德發公司創辦人陳鴻珍陳前人具有強烈的社會使命，為了有更充裕的資金來支持公益慈善以及文化教育事業的永續發展，陳前人不惜出售自己私有財產來創辦社會企業，因此創辦初期即獲得道親的認同及響應：

「崇德發早期創辦的資金，是由陳前人出售自己位於台中的私有房子，賣得款項作為創辦崇德發的創辦資金，後來再發起董事股東入股，集合眾人力量，在台北租店成立崇德發（現址附近），開店初期以各道場大廟的福利社為販售據點，依靠的是各道場裡眾多道親的消費，以及各地道場舉辦一些活動來販售東西，以賺取一些營收利潤。」

此外，陳前人也將道務宗旨融入崇德發公司經營理念中加以實踐，以了結合更多志同道合者來幫助崇德發公司的發展：

「陳前人為了讓道場財務能自給自足，又能弘揚祖師宏慈精神，廣佈師尊師母聖德，照顧為道犧牲奉獻，品學兼優學生，輔助節孝家庭青年，開展社會福利事業，於民國 82 年 11 月 2 日登記成立「崇德發事業股份有限公司」（以下簡稱崇德發），藉盈餘分成五大基金來回饋道場，回饋社會與國家。」

此五大基金亦即五大社會慈善文教用途，實踐崇德發的慈善理念：

「崇德發自民國 83 年開始，財務會議決議每年提撥盈餘的 70% 資助五大

慈善用途，(1). 開荒基金，(2). 清修基金、清淨人急難救助，(3). 三才捨身辦道基金，(4). 學界伙食團加菜金，(5). 社會福利急難救助(地震、風災)。迄今已捐助 26 年，秉持陳前人發心創辦自給自足精神，及取之道場用之道場，用心幫助道場協助道場，道場的護持與回饋。」

### 4.2.3 社會創新（產品創新）

社會創新（產品創新），是指以創新商品、服務或經營模式解決社會問題，並創造市場商機，崇德發與德國廠商建立良好的互助合作關係，讓產品不但固本又出新，廠商研發創新口味，或由崇德發提議創新口味，彼此是互助合作的夥伴關係，創造許多市場商機：

「因為過去每一年都會去德國，他們（德國廠商）知道後學要去，就會研發新的產品讓我去 Try，去試喝，所以我們都會有一些價位的東西，黑麥汁口味上已有原味、檸檬、櫻桃、白麥汁等口味，包裝上有玻璃瓶、一開罐、鋁罐裝，容量有 250ml、330ml、500ml 應有盡有，德國廠商其實平時就會主動研發新口味，減糖是我們要求的，我們提出我們的需要，大家交易這麼久了，也是會把你當 VIP，也都會照顧幫助。因為務實經營及彼此互相信任，崇德發提需求，德國廠商研發新口味，或由崇德發提議新口味都是合情合理的互助合作關係。」

## 4.3 顧客介面

### 4.3.1 目標顧客

目標顧客，是指社會企業對於其所銷售商品或提供服務對象，要與

一般企業相同，能有掌握顧客需求能力。崇德發對於所銷售的商品或服務，會確實去了解顧客需求如何，並反映給廠商建議修正方向，以服務目標顧客不同需求：

「因為德國那邊大概都是倒黑麥汁加冰塊，所以會稀釋掉太甜，我們東方人不放冰塊，都是直接喝，所以太甜了，後來想想，大家一直要求，我只好去跟德國廠商溝通，我們來生產減糖的口味，不要那麼甜，大家愛喊研發新口味，你要什麼口味就研發什麼給你，德國也很好配合，我想要什麼就給什麼。德國廠商其實平時就會主動研發新口味，減糖是我們要求的，我們提出我們的需要，大家交易這麼久了，也是會把你當VIP，也都會照顧幫助。」

#### 4.3.2 行銷通路

行銷通路，是指社會企業用以推廣商品或服務的通路。崇德發的主要通路包含經銷商、各大賣場、超商、超市、道場福利社、一般店家、素食店、有機店、自己門市等：

「民國 85 年底透過一位講師進口了一貨櫃的黑麥汁，給道場試喝的反應不錯，後來改以崇德發自己的商標販賣，後學開始學著去到各賣場、素食店、有機店去談生意。黑麥汁是天然且含豐富的 B 群無酒精成份，是素食者的聖品，是全臺第一家進口黑麥汁的公司，就因為陳前人這樣的發心，把黑麥汁帶到消費者手上。我們除了臺灣的賣場在販售以外，我們也有外銷，有的人喝我們的口味慣了，就會從臺灣這邊出口出去，例如大陸深圳、廣州很多外銷出去，但是也有我們從產地德國指定送到



香港、馬來西亞、新加坡，像大陸有一家悅意（有機店）、就是里仁相關的企業，在大陸各地都有展店，長期販售我們崇德發的黑麥汁，無形當中將黑麥汁推展到大陸市場，也有一位經銷商是我們道場在斗六的點傳師，長期在大陸做生意，他就是我們廣州的經銷商，他也將黑麥汁賣到大陸很多的素食館，所以大陸很多素食館都有黑麥汁。香港、澳門、新加坡、馬來西亞都有固定的經銷商。崇德發的主要通路包含經銷商、各大賣場、超商、超市、道場福利社、一般店家、素食店、有機店、自己的門市等等，促銷方式是在各賣場推廣人員試喝，寄發廣告、團購 DM 等，因經費有限，並無一般常見的廣告宣傳方式，如看板、電台、電視、網路廣告等宣傳方式幾乎沒有做過。」

#### 4.3.3 顧客關係

顧客關係，是指社會企業要建立顧客對其提供之商品或服務產生信任與支持。崇德發在道場裡眾多道親「消費即行功」的護持，是絕對的信任與支持，是最好的顧客關係：

「崇德發的客戶與其他企業最大的不同，是在道場上有一群最虔誠也最忠實的道親作為消費群之堅強後盾，在崇德發消費就等同在道場「消費即行功」，有機會行功奉獻，就把握機會，去行功了愿，這也是陳前人創立崇德發的用意之一，所依靠的是各道場裡眾多道親「消費即行功」的護持，所以在道親這方面對於崇德發的信任與支持，是絕對無庸置疑的，即使曾經發生過幾次嚴重的千面人勒索事件，依舊相信力挺。」

此外崇德發也設有網路便利購、專屬官網、臉書粉絲團等與互動管

道，也在 LINE 群組或臉書發佈團購訊息：

「一直以來崇德發的 DM 都只有一張，在 2020 年所出版的 DM，終於變成一本了，未來在這一方面會加強，每兩個月就會出 1 本 DM，依不同的產品做不同的促銷活動，會員也不只有道親，只要有機會接觸到崇德發，就會請他加入會員，以前加入會員會贈送兩罐黑麥汁，大家就會好樂意，所以會員已有兩萬多人，且持續增加中，就會像賣場做活動一樣，崇德發會定期把 DM 寄到會員住址，會員就會來採購，用品類及食品類另做 1 本 DM，這本 DM 就像是崇德發第一個小孩，以往有壇主班畢班、五年班畢班時只發一張 DM，現在是發一本，而且每兩個月就會發行新的一本 DM。除了郵寄 DM 之外，崇德發也有設置網路便利購、專屬官網、臉書粉絲團等與顧客互動的管道，經常有些熱心的道親會自己在 LINE 群組或臉書上轉貼崇德發的團購訊息，也是近年來很常見的消費者自行發起的口碑社群行銷方式。」

#### 4.3.4 價值認同

價值認同，是指社會企業要建立顧客對所要傳遞的社會使命產生認同。社會企業有明確的社會使命並列入經營宗旨加以實踐。創辦人陳鴻珍陳前人在恪遵嚴守三清四正「錢財清」之佛規禮節下，錢財之收入與支出都是清清楚楚、明明白白，以利益眾生為目的，而非賺錢，是完全自給自足的誠信經營模式在運作：

「陳前人發心創辦的崇德發收入盈餘資助規劃分為五大面向，(1)道場開荒基金，(2)道場清修人員基金，(3)學界伙食團加菜金，(4)協助三才

健保醫療，(5)社會救助賑災等慈善事業。記得剛創辦崇德發的時候，受到許多人的質疑，但為了長期護持道場，為什麼不能創辦崇德發來自給自足，我們陳前人又不是沒有給人賺錢，你跟別人買東西，一樣是給人錢，我給你賣，也一樣是給你賺，跟三清四正哪有什麼關係，那是叫聖凡清，聖凡就是我不可以用我某某人的名字來說我在賣這個產品，你來幫忙買或你來買，逼迫人家付出什麼，我們是你拿錢來買賣東西，這沒關係的！這是開店營業買賣，跟三清四正是沒有關係的，三清四正就是錢財不清的，譬如說，你拿一仟元給我，拜託我拿來佛堂當做功德，我私下放在口袋，那才是錢財不清，你要做這個我拿來做我的事，這要做生意，你拿 10 元來買，我拿 10 元的東西賣給你，這哪沒有三清。」

「消費即行功，是陳郁夫教授說的，肥水不落外人田，自己的人來買，就是給道場賺，道場也能幫辦佛事，會說創辦崇德發沒有三清四正，是不明理沒有護持的人在說的，明理的人，譬如說在超市買，一打水 500 元，你這裡賣 520 元，我也要回來崇德發買，我回來這裡買叫做護持，你貪便宜 20 元，你去那裡買，你變成外人，護持就是這樣，是了解在佛規三清四正之「錢財清」原則下，秉持著聖凡清，財源收入支出都是清楚明白不混淆，朝著不以賺錢為目的而以利益眾生並自給自足的經營崇德發。」

## 4.4 管理架構構面

### 4.4.1 資源配置

資源配置，是指社會企業在經營模式運作時，對於資源妥善的安排與分配，以求最低成本與最大效益之目標。崇德發公司組織設有營運部、

採購部、業務部、行銷部、會計部、行政管理等部門，多數人都是身兼數職、刻苦耐勞、忠盡職守，是最佳管銷資源配置：

「崇德發目前部門有會計、出納、業務、業務助理、業務經理、業務副理也都有，我們整個公司不過才 20 來人（約 21、22 人），一樓門市就佔了 3 個人，行政人員較少，全省業務大概 6、7 人，我們管銷費用少，應該說是我們效率不錯，大家都一人身兼多職，能省就省著用，因為後學是來自雲林淳樸的農家子弟出身，所以比較不喜歡奢華，不喜歡應酬，大概都喜歡走這種比較務實的路線，也很有福氣，我們應徵來的同仁，都很優秀、屬於那種很努力、很細心、刻苦耐勞、忠心耿耿、忠於職責的類型，因緣際會中剛進用的人雖不是道親，但人都非常好，後來也都成為道親了。」

「目前崇德發的負責人是葛文雅點傳師，也就是董事長，董事方面有謝坤德、李奇豪、陳水興、張勝安，實際經營者是總經理（後學）。早期民國 80 幾年時崇德發的管理，以地區性管理，臺中以南是黃點傳師管理，臺中以北是後學管理，後來黃點傳師常去泰國開荒，因道務繁忙沒時間就離職了，整個就歸到臺北來，後學下來有一個業務部有業務部經理、業務副理及主任，他們也都是十幾二十多年的優秀同仁，這是業務的部分。管理部分就是由後學總管，我們的工作都是彼此兼任，所有國外的窗口、信件往來都是由總經理處理，所以這也是業務的一環，會計會幫我做一些文件，會計兼國貿這一塊，我也兼國貿這一塊，崇德發並沒有所謂真正的國貿人員，國貿大概就我和會計 2 人。」

#### 4.4.2 核心能力

核心能力，是指社會企業員工在執行工作時，所需要的專業知識與能力。崇德發員工每年皆需參加教育訓練，如經營理念、推廣技術、做人處事、品格涵養等，推廣人員即代表公司，需有良好的品德涵養、待人處事等基本理念：

「崇德發分布在全國各賣場的推廣人員約有一百多人，在各賣場推廣試喝黑麥汁，崇德發有要求推廣人員每年必須回公司參加教育訓練，課程內容有產品介紹，公司理念、推廣技術、做人處事該有的品格涵養等，推廣人員在賣場推廣產品即代表公司，所以形象及談吐都很重要，所以都會要求這些同仁抱持這些基本理念，這是很重要的一環，品德涵養、與人為善、待人處事的良窳為優先考量。」

「崇德發在 90 幾年左右才開始聘用非道場道親，每月固定有一個假日（禮拜六半天），召開全省業務會議，請他們回來總公司開會。另外他們也需參加道場的五年進修班，如果有住宿需求的話，公司也有宿舍可供宿，他們都是應徵來的，在應徵時我們都會事先說明清楚，公司背景是什麼，他願意來上課才來上班，事先都會讓大家很清楚公司的文化，他接受不排斥我們就錄用他，幾乎他們都會接受，然後求道、參加進修班，其實一個月才一次，不會影響他的工作及生活，所以等於是他在業務及工作上可以努力向上，另一方面又可以進德修業，等於聖凡並進、雙重精進，因為崇德發成員本來就不多，也是經營 8 年多到 90 幾年才開始請人，請外人，剛開始 2、3 個都是我們道場的人，後來非道親面試能接受進修、求道就錄用，員工雖不多，但也有工作 10 年到 20 年左右資深員工。」

#### 4.4.3 合作夥伴網絡

合作夥伴網絡，是指社會企業為有效地達到經營目標與其他企業的合作關係。崇德發與德國原廠合作關係甚佳，因此可以長期穩定供應貨源、品質優良，且因雙方直接洽商，無任何中間代理商，才能降低整體成本，持續經營到現在，是很重要的關鍵一環：

「崇德發初期是透過貿易商進口黑麥汁，成本較高，後學幾經思考，並非長久之計，決定自己找德國當地的製造廠來供應貨源，輾轉透過三重郭點傳師認識的德國客戶，找到了德國當地的黑麥汁樣品，在九二一大地震的當天到貨，陳前人剛好在台中太平信義佛堂的安全別墅（貨櫃組成的房屋），便請陳前人親自挑選黑麥汁，前面 3 年是委外一家工廠處理，後面 20 年是在我們現在自己的工廠處理，整整 20 年貨源穩定，因為沒有透過貿易商，直接與德國原廠接洽，所以我們才能降低整體成本，也才能經營到現在，這樣一種因緣，有這樣一個媒介牽線促成我們有這麼好的廠商，長期支持我們供應貨源，這個很重要，穩定且品質優良的貨源，是很重要的一環，一直沿用到現在。」

#### 4.4.4 關鍵資源

關鍵資源，是指社會企業要能掌握經營資源中最需要的要素，例如人力、原料、資金等，崇德發多年來與德國廠商彼此都很信任，彼此交流互惠，廠商很瞭解崇德發的文化，來台時除了參觀門市、賣場、倉庫，也充分感受崇德發精神文化，因此建立長期信任的合作夥伴關係：

「崇德發二十多年來與德國廠商的表達方式彼此已經很熟悉，所以溝通起來很輕鬆自在，因為大家都很信任彼此，多年來德國廠商也常來臺灣，崇德發每年也會去德國跟廠商談事情，業務上有很多事情、很多細節都需要溝通，我經常去德國彼此交流、參觀當地的食品展，德國廠商也會來臺灣南南北北參觀崇德發的門市、賣場、倉庫，也包括拜訪崇德發的客戶，每一次來都會去拜訪了解彼此的運作情形，所以彼此都已很熟悉，德國廠商也很瞭解我們的文化，他們每一次來後學都會帶他們去參觀發一崇德的佛堂，並拜會道場中的一些大老，他們曾去過光慧文教館、天元佛院，他們常說好懷念好懷念去"Temple"，在那邊一起吃飯，同時感受到崇德的精神文化，更開心的是彼此長期的合作夥伴關係。」

「在往來拜訪幾次之後，他們知道我們都很善良，對我們很肯定，彼此配合得很好，他瞭解你，才能放心跟你交易，一般他們都很怕跟不同的國家、不同的人交易做生意會收不到錢，但對我們就很放心，我們談什麼就是什麼，都不用去打問號，擔心後續會有變掛，都不用，所以這就是我們給人家的信任感，應該說這個是無價之寶，因為交易當中會省掉很多麻煩，若對你有很多的不信任，就需要辦很多手續，譬如要公證等，許許多多瑣碎的手續我們都可以省掉，因為對方對我們非常信任，也怕我們不跟他做生意。」

「崇德發事業部有一個好處，就是修道人很務實，做生意老實，陳前人講「君子愛財，取之有道」，崇德發雖然是在做生意，修道人還是要有道味，不能都是銅臭味，所以處事應對都很低調，很常態地、很合情合理地這樣一直做下去，我們不圖要賺很多錢，因為這些錢都是上天賜的，都是天恩師德，一切一切都很感恩，也算順利，克服困難是一定要的，中間也是很多的困難，最後都能一一度過難關。」

「崇德發的招牌商品就是德國黑麥汁，是陳前人與政大陳教授親自前往德國洽商取得德國黑麥汁的獨家經銷權，或許是陳前人有著天意和天命的加持，才能開拓出臺灣販售黑麥汁的暢銷輝煌史，迄今仍屹立不搖。」

#### 4.4.5 關鍵活動

關鍵活動，是指社會企業要讓經營模式成功最主要的活動，例如產品開發、行銷策略等，誠如「善因行銷」是消費者參與提供企業收益的交易時，企業會捐出特定比例金額給特定機構、個人、活動或事件，以滿足組織與個人目標之行銷活動(Varadarajan & Menon, 1988)。崇德發的背後有著道場上「消費即行功」的眾多道親護持，且在道場各大廟的福利社為據點，還有各道場舉辦的活動來支持：

「在崇德發公司將要設立之前，適逢陳前人在臺北學界研究班或複習班邀請陳郁夫教授在一場文化講座中談孝道，會後與陳前人提及道場有青少年界、高中部、大專部、學界、社會界人才輩出，是否有後盾支援或支撐來協助道場培育人才的資源，陳前人回答沒有，陳老先生覺得太可惜了，建議肥水不落外人田做個生意創辦企業（消費即行功），之後陳前人經過多方思慮，決定創立一個事業體系，既能支援資助道場人才，亦可幫助社會的事業，也就是後來的崇德發。開店初期以各道場大廟的福利社為販售據點，依靠的是各道場裡眾多道親的「消費即行功」的護持，以及各地道場舉辦一些活動來販售東西，以賺取一些營收利潤。」

「消費即行功，這句是說只要有消費，就是對道場的護持，因為「黑麥汁」完全不含酒精，營養豐富，可以天天喝，是液體麵包，黑麥汁含



大量維生素 B 群及豐富蛋白質、纖維質、維生素 A、D、E，以及鈣、鐵、鋅及抗氧化硒等營養素，是全家人一年四季最佳養生飲品。也不敢說崇德發有多成功，講起來也就是天助，當然我們也受到很多人的幫助，或者應該說崇德發黑麥汁這支產品對我們的幫助很大，崇德發黑麥汁不但口味良好，營養性足，富含維生素 B 群，所以素食者與佛教界人士有很多人持續都有在喝」

此外，在素食館、中元節拜拜、佛教界人士、餵母乳的產婦、小孩健康飲料方面的是市場開拓，也都是成功的行銷策略關鍵活動：

「好多人買黑麥汁去供養比丘、比丘尼，及他們的師父，且都買很多，另外在中元節有很多團體會買上百箱，甚至幾百箱來普渡拜拜，拜完後還可以供養師父慢慢喝，所以在佛教界及一貫道大家都是這支產品的愛用者，崇德發黑麥汁的味道濃郁，相較於其他品牌更有特殊風味，維生素 B 群含量多，還有做月子有哺乳的產婦，幾乎沒有人不知道黑麥汁，網路上都查得到黑麥汁可以讓乳汁分泌得更多，因為餵母乳對小孩很好，所以他們都想要用天然的母乳來餵小孩，若沒有奶水會很困擾，其實黑麥汁不是藥，它是天然飲品，富含維生素 B 群，可促進新陳代謝，促進乳汁分泌，德國婦女在產後大量喝黑麥汁來恢復身體機能，像是米酒在國內是婦女產後的基本飲品的意思是一樣的。」

「在歐洲，小孩子不可以喝酒，所以歐洲把黑麥汁當成給小孩子喝的無酒精成分的健康飲料，且富含營養又有飽足感，所以又稱為「液體麵包」，很受大家的支持與愛用。」

除了臺灣，也有外銷到大陸、香港、澳門、馬來西亞、新加坡等國：

「我們除了臺灣的賣場有販售以外，我們也有外銷，有的人喝我們的口味慣了，就會從臺灣這邊出口出去，例如大陸深圳、廣州很多外銷出去，但是也有我們從產地德國指定送到香港、馬來西亞、新加坡，像大陸有一家悅意(有機店)、就是里仁相關的企業，在大陸各地都有展店，長期販售我們崇德發的黑麥汁，無形當中將黑麥汁推展到大陸市場，也有一位經銷商是我們道場的黃點傳師(斗六人)，長期在大陸做生意，他是我們廣州的經銷商，也將黑麥汁賣到大陸很多素食館，所以大陸很多素食館也都有賣黑麥汁。香港、澳門、新加坡、馬來西亞都有固定的經銷商。我們的黑麥汁從一開始較少的銷售量，一直擴展到現在有 4 百多櫃，甚至達 5 百多櫃，有時候再更多，但現在遇到疫情影響應該櫃數會減少，不過基本上還是有基本銷量。」

## 4.5 財務表現構面

### 4.5.1 成本結構

成本結構，是指社會企業運作經營模式的各項資源之成本評估與精算。崇德發因考量市場競爭的營銷機密，成本結構部分不適合公開：

「有關成本的部分，由於成本及價格利潤的部分，考量到市場競爭的營銷機密，所以不適合在論文上公開。」

#### 4.5.2 收益模型

收益模型，是指社會企業透過哪些途徑獲得營收與獲利模式，崇德發以實體通路為主要獲利途徑，也有官網、臉書或LINE等網路平台途徑，前5大熱賣產品是黑麥汁、多醣體護衛汁、醬油、黑麥茶、沖泡品：

「崇德發的主要通路包含經銷商、各大賣場、超商、超市、道場福利社、一般店家、素食店、有機店、自己的門市等等，促銷方式是在各賣場推廣人員試喝，寄發廣告DM、團購DM等，因經費有限，並無一般常見的廣告宣傳方式，如看板、電台、電視、網路廣告等宣傳方式幾乎沒有做過。除了郵寄DM之外，崇德發也有設置網路便利購、專屬官網、臉書粉絲團等與顧客互動的管道，經常有些熱心的道親會自己在LINE群組或臉書上轉貼崇德發的團購訊息，也是近年來很常見的消費者自行發起的口碑社群行銷方式。」

「崇德發前5大熱賣產品是黑麥汁、多醣體護衛汁、醬油、黑麥茶、沖泡品。其中「黑麥汁」在年營收比例為65%，從主要消費客群的角度而言，前3大消費群各佔比例為量販超市超商60%，道場20%，門市15%，店家5%。」

#### 4.5.3 資源部署

資源部署，是指社會企業中長期發展計劃中，所要投入營運資源之評估。崇德發除了主打產品黑麥汁之外，近年來持續推出本地與外國多種產品，提供消費者選購，例如已加入茶、醋、豆漿、米漿、有機、機能性、保健品、沖泡類等產品，以期達到產品多元化資源部署目標：

「崇德發的公司願景（規劃與創新）方面，不斷推出本地與外國產品兼容並蓄，提供消費者選購，例如增加茶、醋、豆漿、米漿、有機、機能性、保健品、沖泡類等等多元化產品。現在當然是把門市的產品，還有我們對外的產品，也在增加本土的產品，因為全部進口也有很大的缺點，像這次 COVID-19（武漢肺炎）疫情德國和法國的工廠，同一個集團他有 2 個工廠在生產黑麥汁，全部關廠，只要是進口就會面臨這個問題，因為國外國際都是停產，幾乎都停包括美國、歐洲，全部都停，全部疫情嚴重。我們的願景是產品要多元化，所以我們現在有茶、醋、豆漿、米漿、烏梅汁、有機的產品還會再多元化多一些，樓下門市有設置有機專區、機能性的產品以及對身體好的保健品譬如酵素多醣體、還有一些沖泡類的都有，等等多元化產品。」

「後學個人體悟到崇德發大樓開幕後，不時思考著門市不應只侷限在服務道親，「固本圖強」的理念除了適用於道場之拓展道務，固本圖強同樣也適用於拓展營運，如何讓客人願意走進來消費或購買，如何從內到外提升除了道親以外的消費者的消費意願，因此想到若有蔬食餐廳的加入會更加完善，因為有好吃的就有人潮，結合經營蔬食餐廳，讓非道親一起來飲食消費，更能多元化經營推廣蔬食，並接引更多的有緣人，讓來參加喜宴的賓客，不管吃葷食或素食，全家都參與，用餐後還能逛逛賣場，購買日常所需，形成現今崇德發事業大樓一至七樓的規劃。」

「當然希望除了黑麥汁以外，我們其他的產品也正在努力當中，希望可以越來越多元性，也希望我們樓下門市可以取得大家的認同，不管到內到外，當成一個素食養生的地方、批發中心，然後產品好，對人體健康有幫助之外，也真正幫助到道場的形象，因為我們成為人家生活的一部分，大家需要採購，需要用品，需要食品，可以到我們崇德發來購

買，這個也是我們代表道場，也是提供服務一個很好的地方，一個營業處，一個營業據點，也是要幫不休息菩薩佈德，老人家當年創辦到現在將近 30 年的光陰，今年邁入第 27 年了，希望站穩腳步，建設好了以後，更有這麼好的地點可以來發揮，希望未來比過去還要更好，發展的更遠更完整品相也好，各方面都可以更完整且更多元。」

「除了剛加入美食行列的三樓蔬食餐廳，未來也將提供更多餐點，一樓門市也將會販賣咖啡及披薩、燉食、義大利麵等餐點，以達到更多元性的目標，可以嘉惠到附近周遭所有的辦公人員，所以未來我們 5 月初如果營運順利，也希望可以廣發傳單給周遭的辦公大樓，然後這邊很有發展潛力，因為附近有臺灣科技大樓，好市多旁邊又有 2 萬多坪的商辦大樓，將來會有很多上班族及公司行號在我們崇德發附近，所以我們要服務的對象，未來應該是很廣泛，我們只要把東西做得經濟實惠又美味，又營養又健康，相信崇德發可以有一個更好的前景，可大可久，永續經營。」

#### 4.5.4 政府補助與輔導

政府補助與輔導，是指社會企業在營運或創立的過程中，政府以政策或補助財務的方式挹注資源。官有垣、王仕圖(民 102)在「臺灣社會企業的能力建構與社會影響初探」中提到，在經濟性效應方面是反映組織的自給自足能力為優先。崇德發從創立以來，從未在政策上或財務上受過政府的任何補助，而是發揮自給自足精神，及取之道場用之道場，並持續投入社會福利與急難救助：

「崇德發在營運或創立過程，政府從未在政策上或財務上給予補助，

一切都是陳前人領導眾道親胼手胝足所建立起來，以非營利事業應用商業模式實現一貫道宗旨及願景，一切自立自強、自給自足，財務五大慈善用途，除取之道場，用之道場外，也持續投入社會福利與急難救助。」

「陳前人為了讓道場財務能自給自足，又能弘揚祖師宏慈精神，廣佈師尊師母聖德，照顧為道犧牲奉獻，品學兼優學生，輔助節孝家庭青年，開展社會福利事業，於民國 82 年 11 月 2 日登記成立「崇德發事業股份有限公司」，藉盈餘分成五大基金來回饋道場，回饋社會與國家。陳前人發心創辦自給自足精神，及取之道場用之道場，用心幫助道場協助道場，道場的護持與回饋。」

#### 4.6 個案研究結果分析

本研究過程中，經由文獻探討、個案資料蒐集、觀察法、深度訪談及結果分析，發現這幾年社會企業觀念崛起，成為國際發展的趨勢，世界各國企業都已經紛紛追逐這股社會企業風潮，當然也包括了臺灣。本研究採用個案研究法、文件分析法與深度訪談之質性研究方式，對崇德發公司社會企業經營模式進行探討。研究過程中訪談三位崇德發公司的管理人員，並整理歸納出結果如下表(表 4.4)：

表 4.4 崇德發公司訪談結果與社會企業經營模式關鍵成功因素對應表

構面	編號與因素	訪談結果對應
A1. 產品(服務) 創新	B1. 價值主張	傾力推廣健康養生理念，率先自德國引進原裝進口「崇德發黑麥汁」，取得市場第一領導品牌地位。
	B2. 社會使命	自民國 83 年開始，財務會議決議每年提撥盈餘的 70% 資助五大慈善用途，用於道場，也用於社會。
	B3. 社會創新	長期務實誠信經營及合作夥伴的互信互助，與彼此建立良好的互助合作關係，讓

構面	編號與因素	訪談結果對應
	(產品創新)	產品不但固本又出新。
A2. 顧客介面	B4. 目標顧客	廠商除主動研發新產品，崇德發也依不同目標市場提供研發方向，以服務目標顧客不同需求。
	B5. 行銷通路	主要通路包含經銷商、各大賣場、超商、超市、道場福利社、一般店家、素食店、有機店、自己門市等，促銷方式有賣場推廣，廣告DM、團購DM等。
	B6. 顧客關係	道場裡眾多忠實道親「消費即行功」的護持是最好的顧客關係，此外也設有網路便利購、專屬官網、臉書粉絲團等與互動管道，也在LINE群組或臉書發佈團購訊息。
	B7. 價值認同	陳前人將收入盈餘資助規劃分五大慈善用處，獲得顧客及消費者的高度認同，(1)道場開荒基金，(2)道場清修人員基金，(3)學界伙食團加菜金，(4)協助三才健保醫療，(5)社會救助賑災等慈善事業。
A3. 管理架構	B8. 資源配置	組織設有營運部、採購部、業務部、行銷部、會計部、行政管理等部門，一人兼數職，最佳資源配置。
	B9. 核心能力	在經營合作方面，與德國廠商誠信經營、互信互助，而能取得其他競爭對手無法模仿的競爭優勢。在人事方面，推廣人員每年皆需參加教育訓練，包含產品介紹、公司理念、推廣技術、做人處事、品格涵養等，在賣場推廣人員即代表公司，要求抱持品德涵養、待人處事等基本理念為優先考量。
	B10. 合作夥伴網絡	德國原廠長期穩定供應貨源、品質優良，且因直接洽商，才能降低整體成本，持續經營到現在，是很重要關鍵的一環，取得市場領導地位。
	B11. 關鍵資源	崇德發多年來與德國廠商彼此都很信任彼此，彼此交流互惠，德國廠商也很瞭解崇德發的文化，除了來台參觀門市、賣場、倉庫，也拜訪客戶，感受崇德精神文化，

構面	編號與因素	訪談結果對應
		進而建立長期信任的合作夥伴關係。
	B12. 關鍵活動	道場「消費即行功」依靠道場裡眾多道親的護持，除了在道場各大廟的福利社為據點，還有各道場舉辦的活動來支持及促銷，做為關鍵營收基礎。
A4. 財務表現	B13. 成本結構	有關成本的部分，由於成本及價格利潤的部分，考量到市場競爭的營銷機密，不適合在論文上公開。
	B14. 收益模型	除各經銷商、大賣場、超商、超市、道場福利社、一般店家、素食店、有機店、自己門市等促銷方式，也透過寄發廣告DM、團購DM，及崇德發自設的網路便利購、專屬官網、臉書粉絲團等，提供與顧客互動管道來獲得主要收益方式。
	B15. 資源部署	不斷推出本地與外國多種產品，兼容並蓄，提供消費者選購，近年來逐漸加入茶、醋、豆漿、米漿、有機、機能性、保健品、沖泡類等產品，期望達到產品多元化的資源部署目標。
	B16. 政府補助與輔導	發揮自給自足精神，及取之道場用之道場，用心幫助道場、回饋道場，並投入社會福利與急難救助。

資料來源：本研究整理



## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討社會企業之關鍵成功因素，本研究以崇德發公司為例，以相關文獻資料及實際個案深度訪談資料相佐，做為個案研究之案例分析，並從社會企業之經營模式來瞭解其關鍵成功因素，以下是本研究所分析之崇德發公司之關鍵成功因素之結論與建議。

### 5.1 研究結論

綜合訪談研究結果，依產品（服務）創新、顧客介面、管理架構、財務表現等四個構面及關鍵成功因素分析崇德發個案研究之結論摘要如下。

#### 5.1.1 產品(服務)創新

- (1). 價值主張：傾力推廣健康養生理念，率先自德國引進原裝進口「崇德發黑麥汁」，取得市場第一領導品牌地位。
- (2). 社會使命：自民國83年開始，財務會議決議每年提撥盈餘的70% 資助五大慈善用途，用於道場，也用於社會。
- (3). 社會創新（產品創新）：長期務實誠信經營及合作夥伴的互信互助，與彼此建立良好的互助合作關係，讓產品不但固本又出新。

#### 5.1.2 顧客介面

- (1). 目標顧客：廠商除主動研發新產品，崇德發也依不同目標市場提供研發方向，以服務目標顧客不同需求。
- (2). 行銷通路：主要通路包含經銷商、各大賣場、超商、超市、道場福利社、一般店家、素食店、有機店、自己門市等，促銷方式有賣場

推廣，廣告DM、團購DM等。

- (3). 顧客關係：道場裡眾多忠實道親「消費即行功」的護持是最好的顧客關係，此外也設有網路便利購、專屬官網、臉書粉絲團等與互動管道，也在LINE群組或臉書發佈團購訊息。
- (4). 價值認同：陳前人將收入盈餘資助規劃分五大慈善用途，獲得顧客及消費者的高度認同，(1)道場開荒基金，(2)道場清修人員基金，(3)學界伙食團加菜金，(4)協助三才健保醫療，(5)社會救助賑災等慈善事業。

### 5.1.3 管理架構

- (1). 資源配置：組織設有營運部、採購部、業務部、行銷部、會計部、行政管理等部門，一人兼數職，最佳資源配置。
- (2). 核心能力：在經營合作方面，與德國廠商誠信經營、互信互助，而能取得其他競爭對手無法模仿的競爭優勢。在人事方面，推廣人員每年皆需參加教育訓練，包含產品介紹、公司理念、推廣技術、1做人處事、品格涵養等，在賣場推廣人員即代表公司，要求抱持品德涵養、待人處事等基本理念為優先考量。
- (3). 合作夥伴網絡：德國原廠長期穩定供應貨源、品質優良，且因直接洽商，才能降低整體成本，持續經營到現在，是很重要關鍵的一環，取得市場領導地位。
- (4). 關鍵資源：崇德發多年來與德國廠商彼此都很信任彼此，彼此交流互惠，德國廠商也很瞭解崇德發的文化，除了來台參觀門市、賣場、倉庫，也拜訪客戶，感受崇德精神文化，進而建立長期信任的合作夥伴關係。

- (5). 關鍵活動：道場「消費即行功」依靠道場裡眾多道親的護持，除了  
在道場各大廟的福利社為據點，還有各道場舉辦的活動來支持及促  
銷，做為關鍵營收基礎。

#### 5.1.4 財務表現

- (1). 成本結構：有關成本的部分，由於成本及價格利潤的部分，考量到  
市場競爭的營銷機密，不適合在論文上公開。
- (2). 收益模型：除各經銷商、大賣場、超商、超市、道場福利社、一般  
店家、素食店、有機店、自己門市等促銷方式，也透過寄發廣告DM、  
團購DM，及崇德發自設的網路便利購、專屬官網、臉書粉絲團等，  
提供與顧客互動管道來獲得主要收益方式。
- (3). 資源部署：不斷推出本地與外國多種產品，兼容並蓄，提供消費者  
選購，近年來逐漸加入茶、醋、豆漿、米漿、有機、機能性、保健  
品、沖泡類等產品，期望達到產品多元化的資源部署目標。
- (4). 政府補助與輔導：發揮自給自足精神，及取之道場用之道場，用心  
幫助道場、回饋道場，並投入社會福利與急難救助。

崇德發公司務實及誠信的經營態度，與合作夥伴互信互助，與彼此建立良好的互助合作關係，讓產品不但固本又出新，才能取得其他競爭對手無法模仿的競爭優勢。因其直接與德國原廠洽商合作，才能穩定供應貨源，且品質優良，才能將整體營運成本降至最低。道場有眾多忠實顧客「消費即行功」的護持，是最好的顧客關係五大慈善用途，獲得顧客及消費者的高度認同。持續依不同目標市場提供新研發方向，服務不同顧客之不同需求。道場的謙卑及無私文化，一人兼數職，把人事及營銷成本降到最低，才能將本求利。

## 5.2 研究建議

本章根據研究結果，提出以下建議，一、對研究個案崇德發公司的建議；二、對其他社會企業或非營利組織的建議；三、後續研究的建議。

### 5.2.1 對研究個案崇德發公司的建議

市場上有句話說：「企業在一年裡可以發財，是仰賴負責人可遇不可求的機遇；而能在兩年裡獲取利潤，是仰仗領導有方的負責人；然而三年至五年的發展憑藉的就是企業的結構體制和規範準則」，因此企業的文化是企業期望能夠永續經營的依靠。在於崇德發而言，有它特殊的企業文化吸引力，就是其組織的目標是非常明確的。以崇德發而言「創造的健康、新飲食文化就是養生、健康又天然的品牌」。簡單來說，他們很明確知道自己的企業所要營運的是什麼？就是因為清楚曉得自己營運的是什麼，才能創造獨一無二又可長久的企業。眾人皆知，至高境界的企業發展，雖然著重於最大化的利潤，但更首重於回饋社會充分實踐社會責任。亦是全球挑戰經營可以「永續發展」的 21 世紀企業面臨的課題 (Sustainable Development)。由衷務實地實踐企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR)，就是永續發展實現目標的先決條件之一。完善地克盡企業的社會責任，是達成企業永續經營之目標，誠如前長榮總裁在《張榮發回憶錄》中說的：「人若越往高處爬，越是不可以忘本，還應該要有顆感恩與回饋於社會的心，真理就是天道，修道可使人更有行事端正的道德心。」從本研究結果也證實，有宗教信仰依歸之企業家，更是看視注重企業的社會道德觀和社會責任，是以「取之於社會，回饋於社會」飲水思源吃果子拜樹頭的真心誠意來履行社會責任。

企業要永續經營，除了靠領導者的企圖心與睿智之外，尚需仰仗企

業團隊齊心戮力的投入及付出，並且長期保持穩定的經營品質和良好的誠信，更加首要的是創造以慈心悲愿為基底、與營利事業唯利是圖完全不同的非凡企業文化。

本研究發現，崇德發在行銷方面以傳統行銷手法為主，其實崇德發的黑麥汁系列產品本身的條件甚佳，若能再投入更多心力去規劃拓展數位行銷、網路行銷、行動行銷等，相信可以再開創出其他新市場，因此提出幾個建議如下。

- (1). **化被動為主動，導入行動行銷機制：**資策會在 2017 年 4 月針對消費者在使用數位產品裝置之調查中顯示出，擁有智慧型手機的臺灣人有超出 9 成左右，且每人平均有 3.6 台的數位裝置，有接近 75% 的消費者是邊滑手機和邊看電視，多數人早已習慣這多螢生活的模式，這多螢生活的主要原因是網路，另外根據網路資訊公司思科 (Cisco) 的預測，在 2019 年的全球網路流量會是 2014 年再提高 10 倍。何以自 4P 演變到 4C？又將如何於顧客的互動裡找尋到獲得利潤的方式？科特勒由傳統的行銷 4P，涵蓋產品(product)、定價(price)、經銷通路(place)、宣傳(promotion)中延伸進行，使用 4C 讓更多的消費者意見可以參與，消費者成為在銷售中的被動接收者，轉化為參與者擁有更多的主動權，現今的跨螢時代是數位網路無處不存在的連結，所以企業是將會有更多的機會獲得更多的商機，買方賣方相互積極的參與是更有其必要性的。
- (2). **建立消費者喜好分析資料庫：**與消費者的互動採傳統的行銷方式，較難以瞭解到各消費者的模式及習慣，更是無法充分的搜索資訊再加以資料的研究，而從中找尋到更多元性的行銷商機。如可以將眾多的資源整合串連消費者的接觸資訊，但凡是網站、電話中心、電

子信件甚且是零售的據點，均是為與消費者的互動訊息最好之蒐集管道，那麼整合眾多的資料到多維度的資料庫裡，進展至策略可決定並分析的資料模式，可說是挑戰的一環。但也代表著資料的優化是更加的貼近實際情況的消費者，而適宜的行銷效益更能發揮簡訊行銷的妙用。

- (3). **加入行動搜尋行銷機制**:在美國有家LBM法律事務品牌行銷公司，改以加入行動搜尋的行銷策略而挖掘出潛在的客戶，因而導流廣告CTR 的點擊率提昇了 89% ，並且行銷成本減少了一半。這家公司於 Google 的強化搜索因素中加強「本地」條件的權重，看到了很大的變化是在客戶搜尋的場景，藉此為減少行銷導流的成本而開發一套新的策略來，且收益水準是持續維持著，是以找到「可能正在尋找潛在的相關產品或是服務的客人」之方式是最實在的基本要素，統計後發現經由行動端碰觸到的目標的客戶之成本，是較以往的行銷方式節省達 35%，且效果更好，因此建議可做為崇德發在 2020 年崇德大樓門市開幕後的本地行銷策略參考。

### 5.2.2 對其他社會企業或非營利組織的建議

近來有日益增加的民眾投身以關懷環境保育、食品安全及重視健康等導向之社會企業，惟在發展社會企業的過程中，仍然有許多繁雜的問題存在著，成功是得之不易的。本案例崇德發公司以近 27 年的發展趨勢來看，成功發展出現今崇德發事業大樓的規模，結合原有的各類素食產品批發中心，增加有機健康營養之補給品、佛具展示空間、CDF Cafe'、披薩簡餐等，還有採用在地小農新鮮食材製作料理的崇德發蔬食餐廳，集多元素於一體的蔬食友善空間的事業體。而形似會員之一貫道道親的

護持，與經由推廣的活動，增強消費者之推廣及客源的拓展，型塑成整體善的循環。

社會企業的本質完全不同於營利事業，尤其創辦人若是心心念念皆以天下蒼生為重的大德者更是非同凡響，創辦人之所以創辦社會企業的發心初衷，是為了弘法利生，濟世群黎，因此其無比堅毅的信心，毫不退縮的勇氣，百折不撓的磨練，愈挫愈勇的精神，所打造出來大公無私的非營利服務模式，並非一般企業所能輕易模仿的，因為這是發自創辦人的悲願初心，因此從總經理到各階層上上下下的工作人員都傳承著這一份光榮使命工作，崇德發的營運才得以日益壯大，且不斷擴展事業版圖，這方面可提供其他社會企業或非營利組織之參考。

總體而言，崇德發營運模式的成功，如同當初設立時之初發心，創造了供應商、消費者及通路的經銷商正向的三方互動，並經由彼此共生且互助的經營模式，達到追求崇尚自然、實在健康養生的飲食文化及永續經營的目的，這種成功模式在臺灣其他社會企業中並不多見。

### 5.2.3 後續研究的建議

由於多元性發展的社會企業，社會企業其關注的範圍是非常廣泛的，涵蓋社會使命、文化創意、弱勢的就業、環境的保護等，因此探究社會企業的發展應該要用更加宏觀的角度來看待。本研究引用「社會企業經營模式關鍵成功因素之研究」的方法論，套用有效建構的社會企業營運模式，前開方法在研究其他各類型的社會企業上也能適用之。在研究許多的變數間之相互影響上是更加的適用；是以相對於除此之外的研究議題，例如：環保、有機、蔬食等天然資源等相關涉及的問題，也能試著以其方法與理論來進行研究與探討。

本研究所採用的質性研究之個案研究法、文件分析法、觀察法與深度訪談之方式，進行崇德發社會企業關鍵成功因素之研究，而質性研究較具有主觀的特性，因此研究結果雖有達到深度的目的，但廣度則較為不足，故建議未來可採其他量化的方式，針對消費者進行問卷調查研究。





## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 王仕圖、官有垣、林家緯、張翠予(民 99)，工作整合型社會企業的角色與功能-台灣與香港的比較分析，人文社會科學研究，4 卷：106~130。
2. 吳成豐(民 106)，社會企業的發展：設計思考 X 管理倫理，初版，前程文化。
3. 吳志杰(民 103)，社會企業的經營模式之探索研究，臺灣大學國際企業學研究所碩士學位論文。
4. 巫柏均(民 105)，社會企業之經營模式研究-以愛維根社會企業為例，東吳大學國際經營與貿易學研究所碩士論文。
5. 社企流(民 102)，公益公司法草案。
6. 李怡穎、李勇、王名、劉于華、黃德舜(民 99)，社會企業可持續發展管理模式探討：兩岸個案比較，第三部門學刊，14 期：57~85。
7. 呂朝賢(民 97)，社會企業與創業精神：意義與評論，國立政治大學社會學報，39 期，81~117。
8. 李冠紘(民 104)，社會企業關鍵成功因素之研究—經營模式觀點，長榮大學高階管理碩士在職專班（EMBA）學位論文。
9. 邱憶惠(民 88)：個案研究法：質化取向。教育研究，7，113-127。
10. 官有垣(民 97)，社會企業組織在經營管理的挑戰：以喜憨兒社會福利基金會為案例，兒童及少年福利，14 期：63~84。
11. 官有垣(民 100)，公益創新與社會企業，社會企業與工藝創新：邁向公民社會，臺北。
12. 官有垣、王仕圖(民 102)，臺灣社會企業的能力建構與社會影響初探，

- 社區發展季刊，143 期：51~67。
13. 官有垣(民 106)，社會企業組織在台灣地區的發展，中國非營利評論，1 期：146~181。
  14. 金玉琦(民 92)，非營利組織資源開發新途徑-公益創投與社會企業之可行性研究，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
  15. 林以涵(民 103)，社企力-翻轉世界的變革力量，台北：果力文化。
  16. 林瓊瑤(民 106)，社會企業經模式與成長策略之探討-以金豐禾麗池米糧食契約為例，國立臺中教育大學管理學院國際經營管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文。
  17. 林吉郎(民 92)，非營利組織資源開發與整合-理論與實踐，嘉義市：中華非營利事業管理協會。
  18. 林淑馨(民 105)，質性研究理論與實務，高雄市：巨流圖書股份有限公司。
  19. 政治大學社科院綠色能源財經研究中心(民 102)，社會企業論壇，尋創新契機-社會企業論壇向典範學習。
  20. Maxwell, J. A.;高熏芳、林盈助、王向葵(譯)(民 90)：質化研究設計：一種互動取向的方法。台北市：心理。
  21. 高淑清(民 91)：質性教育研究：理論與方法。嘉義市：濤石。
  22. 涂瑞德(民 101)，社會企業在臺灣的法律規範與管理矛盾，初版，臺北：巨流圖書公司。
  23. 葉重新(民 90)：教育研究法。台北市：心理。
  24. 郭冠廷(民 107)，佛教的利他精神與社會企業實踐，發展與前瞻學報，第 22 期。
  25. 梅海文、蕭子誼、梅海寧(民 104)，運用層級程序分析法探討社會企

- 業組織能耐之研究，管理學報，32 卷 2 期：135~161。
26. 陳向明(民 91)：教師如何作質的研究。台北市：洪葉文化事業有限公司。
  27. 陳金貴(民 91)，非營利組織社會企業化經營探討，社會企業化非營利組織發展之新趨向研討會論文集，台北：財團法人青年服務事業文教基金會。
  28. 陳金貴(民 101)，非營利組織社會企業化經營探討，新世紀智庫論壇，19 期：39~51。
  29. 陳隆輝、薛昭義、黃子明(民 107)，社會企業經營模式關鍵成功因素之研究，中山管理評論，36 卷 3 期：381-415。
  30. 許竣傑(民 93)，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。
  31. 黃信傑(民 102)：社會企業經營模式之驗證與分析。國立政治大學企業管理學系碩士論文。
  32. 黃子明(民 104)，社會企業商業模式關鍵成功因素之研究，國立高雄師範大學事業經營系碩士學位論文。
  33. 黃瑞琴(民 80)：質的研究方法。台北市：心理。
  34. 黃春長、高明瑞、鄭淑芳、林正挺(民 105)，我國 9 家社會企業典範營運研究，初版，台北，勞動部勞研所。
  35. 經濟部(民 103)，社會企業行動方案(103-105 年)。
  36. 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙(民 98)，社會企業經營模式之建構，創業管理研究，4 卷 4 期：57~83。
  37. 劉致昕(民 105)，助人，是最好的生意。商業周刊，第 1476 期。
  38. 心境，宗教季刊(民100)，一貫道信仰的企業永續經營之道，宗教與

- 企業，臺北市政府民政局。
39. 歐用生(民 84)：質的研究。台北市：師大書苑。
  40. 潘淑滿(民 92)，質性研究理論與應用，台北：心理出版社。
  41. 鄧振源、曾國雄(民 78a)，層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)  
中國統計學報，27 卷 6 期：5~22。
  42. 鄧振源、曾國雄(民 78b)，層級分析法(AHP)的內涵特性與應用  
(下)，中國統計學報，27 卷 7 期：1~20。
  43. 鄧振源(民 94)，計畫評估-方法與應用，二版，基隆市，海洋大學運  
籌規劃中心。
  44. 鄭勝分(民 94)，歐美社會企業發展及其在臺灣應用之研究，政治大學  
公共行政學系博士學位論文。
  45. 鄭勝分(民 96)，社會企業的概念分析，政策研究學報，7 期：65~108。
  46. 蕭盈潔(民 91)，非營利組織之事業化-以社會福利機構為例，台北社  
會大學社會工作研究所碩士論文。
  47. 鄭讚源(民 93)，社會產業典範移轉與跨部門整合，第五屆非營利事業  
管理研討會論文集，嘉義，南華大學非營利事業管理研究所。
  48. 鄭讚源(民 93)，非營利組織資源分享，非營利組織工作經驗交流研討  
會論文集，嘉義中華非營利事業管理協會。
  49. 簡茂發、劉湘川(民 82)，電腦會議式大慧調查法及其在教育上之應用，  
資訊與教育月刊，35 期：6~11。
  50. 簡慧娟(民 105)，溫暖微光社會企業，台北市，衛生福利部社會及家  
庭署。
  51. 台灣社會企業創新創業學會(民 103)：有溫度的經營。社會企業主題  
論文集第一輯，新北市：台灣社會企業創新創業學會。

## 二、英文部分

1. Afuah, A. (2004). Business Models: A Strategic Management Approach. Boston; London:McGraw-Hill.
2. Alter, K.(Updated November 27,(2007). Social Enterprise Typology  
<http://www.41enses.org/setypology/classification>
3. Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business Models for Sustainable Innovation:State-of-the-art and Steps towards a Research Agenda. Journal of Cleaner Production.
4. Borzaga, C. & Defourny, J.(2001) Social Enterprises in Europe: A Diversity of Initiatives and Prospects, In Carol Borzaga & Jacques Defourny(eds.), The Emergence of Social Enterprise. London & New York: Routledge.
5. Borzaga Carlo ,Antxon Olable,& Xavier Greffe (2001) The Third System,Emploiment and Local Development : Key Sectors,EU.
6. Boschee,J.(2001).The Social Enterprise Sourcebook:Profiles of Social Purpose Business Operated by Nonprofit Organizations. Minneapolis,MN:Northland Institute
7. Boschee,J.& McClurg,J.(2003).Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship:Some Important Distinctions.  
[http://www.se-alliance.org/better\\_understanding.pdf](http://www.se-alliance.org/better_understanding.pdf)
8. Brinckerhoff,Peter C.(1994) “Creating a Social Entrepreneur” , Missioner-based managerment : I eading your not-for-profit into the 21 st century , New York : John Wiley & Son ,Inc.
9. Brinckerhoff,Peter C. (1999) Social Entrepreneurship . , New York : John
10. Chen, J. K., 2002, “The Study of Social Enterprise Management in NPO,” New Century Think Tank Forum, No. 19, 39-51.
11. Cheng, S. F., 2005, The Development of Social Enterprises in Europe and

- America and its Application in Taiwan, Ph.D. Thesis, National Chengchi University.
12. Cheng, S. F.,2007, “The Conception of Social Enterprise,” Journal of Policy Research, No. 7,65-108.
  13. Chien, M. F. and Liu, S. C., 1993, “Computerized Meeting-style Delphi Survey and Its Application in Education”, Information and Education, No. 35, 6-11.
  14. Creswell, J. W. (1998). Qualitative Research and Inquiry Design: Choosing among Five Traditions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
  15. Dalkey, N.C., (1969) The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion, 1st,Santa Monica, CA: The Rand Corporation.
  16. Dees,J.Gregory. (1998) “Enterprising Non-Profits What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short ?,” Harvard Business Review,January-February , pp.5-15.
  17. Dees,J.Gregory. (1998) “Enterprising Non-Profits” ,Toolkit for Social Entrepreneurs,New York,John Wiley & Sons,Inc.
  18. Dees,J.G.(1998).“Enterprising Nonprofits,” Harvard Business Review, Vol. 25, 55-67.
  19. Dees,J G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs. New York: John Wiley & Sons, Inc.
  20. Deng, C. Y. & Tzeng, G. H., 1989, “The Characteristics and Application: AHP(I)”, Journal of Chinese Statistical Association, Vol. 27, No.6,5-22.
  21. Deng, C. Y. & Tzeng, G. H., 1989, “The Characteristics and Application: AHP(II)”, Journal of Chinese Statistical Association, Vol. 27, No.7, 1-20.
  22. Deng,C.Y.,2005,Planning and Evaluation:Methods, and Application, 2nd, Keelung,TW: Logistics Planning & Management Research Center,

- National Taiwan Ocean University.
23. Denzin, N.K. (1988). Alcoholic Dreams. *Alcoholism Treatment Quarterly*, 5(1-2),133-139.
  24. Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (1994). Handbook of Qualitative Research. Sage Publications, Inc.
  25. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol.14,No.4, PP532-550.
  26. Hamel, G. (2000). Leading the Revolution. Boston, MA, Harvard Business School Press.
  27. Haugh, H., & Tracey. P. (2004). The Role of Social Enterprise in Regional Development. Paper presented at the Social Enterprise and Regional Development Conference, Cambridge-MIT Institute, University of Cambridge.
  28. Huang, C. C., Kao, M. R., Cheng, S. F., and Lin, C. T.,2016, “A Study on the Typical Operation of 9 Social Enterprises in Taiwan”, 1st,Taipei, TW: Institute of Labor, Occupational Safety And Health, Ministry of Labor.
  29. Johnson, M.W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008) “Reinventing Your Business Model,” *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 12, 57-68.
  30. Josphson,M.(1984)“AMEx Raises Corporate Giving to Market Art” *Advertising Age*,M-10,Jan.23 ◦
  31. Kuan, Y. U., 2008, “Management Challenges Encountered by Social Enterprises in Taiwan: A Case Study of the Children are Us Social Welfare Foundation,” *Journal of Child and Youth Welfare*, No. 14, 63-84.
  32. Kuan, Y. U. and Wang, S. T., 2013,“An Initial Examination of the Taiwanese Social Enterprise's Capacity Building and Social Impacts,” *Journal of Community Development*, No. 143, 51-67.

33. Lanford, H.W. (1972) Technological Forecasting Methodologies: A Synthesis, 1st, NY:American Management Association, Inc.
34. Lee, Y. Y., Li, Y., Wang, M., Liou, Y. H., and Huang, D. S., 2010, “The Exploratory Study for Sustainable Management Model of Social Enterprise: A Two-Case Comparison,” *Third-Sector Review*, No. 14, 57-85.
35. Leu, C. H., 2008, “Social Enterprise and Entrepreneurship: Meaning and Review,” *Journal of The NCCU Journal of Sociology*, No. 39, 81-117.
36. Kuan, Y. U., 2007, “Social Enterprise Development in Taiwan,” *Journal of China Nonprofit Review*, No. 1, 146-181.
37. Linder, J. & Cantrell, S.(2000) Changing Business Models: Surveying the Landscape, 1st, Chicago, US: Accenture Institute for Strategic Change.
38. Magretta, J. (2002). “Why Business Models Matter,” *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, PP86-92.
39. Mclaughlin ,Thomas A. (2001) “The Power of Social Enterprise” *Trade Sectors For Nonprofit Management* , New York , John Wiley and Sons.
40. Mei, H. W., Hsiao, T. Y., and Mei, H. N., 2015, “Applying AHP to Investigate the Organizational Capability of Social Enterprise,” *Journal of Management*, Vol. 32, No. 2, 135-161.
41. Merriam, S.B. (1998). Case Study Research in Education: A Qualitative Approach. CA:Jossey-Bass Publishers.
42. Mitchell, D. & Coles, C. (2003). The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation. *Journal of Business Strategy*.
43. Murry, J.W. & Hammons, J. O. (1995). “Delphi: A Versatile Methodology for Conducting Qualitative Research,” *The Review of Higher Education*, Vol. 18, No. 4, PP423-436.



44. Nyssens, M., Adam, S. & Johnson, T. (2006). Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society, 1st, London: Routledge, Strategic Issues.
45. OCED (2001). Pushing with Reform in Korea-Labour Market and Social Safety-Net Policies.  
<http://www1.oecd.org/publications/e-book/8100071E.PDF>.
46. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept,” Communications of the Association for Information Systems, Vol. 16, No. 1, PP1-25.
47. Saaty, T. L. (1980). The Analytic Hierarchy Process, 1st, New York: McGraw-Hill.
48. Sinfield, J. V., Calder, E., McConnell, B., & Colson, S. (2012). How to Identify New Business Models. MIT Sloan Management Review, 53(2), 85-90.
49. Skloot, Edward (1987) “Enterprise and Commerce in Nonprofit Organizations” , in Walter W. Powell, The Nonprofit Sector : A Research Handboo, pp380-393 , New Haven , MA : Yale University Press.
50. Teece, D. (2010). “Business Model, Business Strategy and Innovation,” Long Range Planning.
51. Timmers, P. (2000). Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading. UK: John Wiley and Sons Ltd.
52. Todd, R. F. & Reece, C. C. (1989). Desirable Skills and Knowledge Outcomes for an Introductory Education Research Course: A Delphi Study, ERIC Document Reproduction Service NO. ED305342.
53. Twu, R. D., 2012, Legal Norm and Management Contradictory of Social Enterprise in Taiwan, Taipei, 1st, TW: Chuliu Books.
54. Wang, S. T., Kuan, Y.Y., Lin, C. W., and Chang, T. Y., 2010, “The

- Comparison of Work Integration Social Enterprises in Taiwan and Hong Kong.” Journal of NPUST Humanities and Social Science Research, Vol. 4, 106-130.
55. Yang,M.H.,Wu,B.J.,Su,C.J., & Kao,T.,Y.,2009,“Developing Business Model for Social Enterprise,”Journal of Entrepreneurship Research, Vol. 4, No. 4, 57-83.
56. Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Thousands Oaks, CA:Sage.
57. Young , Dennis R (1998). “Commercialism in Nonprofit Social Service Association:Its Charactersignificantand Rationale” , Journal Of Public Analysis And Management.
58. Young , DENNIS R.(2000) “Nonprofit Entrepreneurship” , in J.Steven Ott (ed.) , Understanding Nonprofit Organizations, pp218-221,Colorado : Westview Press.

### 三、網路資訊

1. 經濟部商業司商工登記公示資料查詢服務網站  
<https://findbiz.nat.gov.tw/fts/query/QueryBar/queryInit.do>
2. 洪美麗 (2020.05.13), 崇德發蔬食餐廳 崇尚自然 食在健康 創意蔬食  
新感受, 中時電子報。
3. 洪美麗 (2020.05.06), 崇德發蔬食餐廳 崇尚自然 食在健康 創意蔬食  
新感受, 工商時報。
4. 楊修(民 106.11.28), 「行銷 4.0」時代來了! 行銷學大師科特勒: 品牌  
最該重視的 3 種「關鍵消費者」, 經理人。
5. 崇德發官網 <https://www.cdfvlml.com/>。
6. 發一崇德全球資訊網 <http://www.fycd.org/modules/news2012A01/>

(1)陳鴻珍陳前人臺灣各地定期興辦之公益活動列舉如下：

- a. 發展全民讀經運動，使老中青少人人讀誦聖人經典，並推動讀經  
會考，帶動風氣，擴及到美國、東南亞地區，影響改善無數家庭  
親子關係，以及心靈的淨化。
- b. 舉辦成年禮，多年來普及臺灣各地，並遠及美國、東南亞地區，  
對親子關係及青年人的引領，貢獻甚多。
- c. 五個文教基金會每年頒發節孝、勵志獎學金，嘉惠無數青年學子，  
勤學、立志向善。
- d. 表揚模範父母親，一生推動孝道，昭明孝道真義，化導社會善良  
風氣，助益極大。
- e. 舉辦「青少年國學夏令營」、「青少年 4Q 成長營」，獲得政府與宗  
教界廣大迴響與肯定，日後擴及全省各道場，每年均定期舉辦，  
造福無數青少年。

- f. 高中青年「讀書勵志成長營」提供良好讀書方法，鼓勵向學。
- g. 監獄弘道，關懷受刑者；進入「少年觀護所」及「更生保護」，每年受邀舉辦「少年觀護所星光夏令營」。

(2)陳鴻珍陳前人個人及基金會所獲國內外政府頒贈的獎章、學位如下：

- a. 1976年：臺中市好人好事代表。
- b. 1993年：獲頒教育部三等文化獎章。
- c. 1994年：全國好人好事八德獎。
- d. 1995年：獲頒實踐二、三等獎章。
- e. 1995年：榮獲泰國皇家社會福利救濟院頒贈-「致力弘揚光明大道於世界暨促進文化交流卓著貢獻獎」。
- f. 1996年：教育部推行社會教育有功個人獎。
- g. 1996年：獲頒華夏二等獎章。
- h. 1997年：臺灣省政府社會處頒-「社會福利榮譽獎章」。
- i. 1999年：獲頒華夏一等獎。
- j. 2001年：榮獲中國文化大學榮譽文學博士。
- k. 2002年：獲行政院內政部頒發一等勳章。
- l. 2003年：第二次榮獲教育部頒發推行社會教育有功個人獎。
- m. 2004年：獲總統頒發三等景星勳章。
- n. 2005年：獲頒華夏一等獎。
- o. 2006年：1月27日，獲總統頒發褒揚令。
- p. 2006年：2月14日，國史館設立陳鴻珍女士個人資料專檔。

## 附錄一 訪談大綱

您好：

學生為嘉義縣南華大學非營利事業管理研究所研究生，在陳順義教授、郭東昇教授的指導下，正進行「社會企業關鍵成功因素之研究—以崇德發公司為例」之訪談，本訪談所得內容純粹為學術研究，謝謝閣下撥空給予寶貴的意見，藉以提供參考。有您支持與鼎力協助，本論文研究才能順利進行。問題如下，謹此申謝。

非營利事業管理所研究生 吳柔慧 敬上

### 壹、公司基本資料

1. 貴公司名稱、沿革、願景。
2. 貴公司設立的章程、宗旨、組織架構、營銷通路及主要業務。
3. 貴公司的經營理念及企業文化。

### 貳、訪談題目

- 1、請問貴公司是否有專屬部門或專人負責企業營運？若有，請簡述該部門或人員的職掌、功能？該部門工作人員的學經歷背景？若沒有，貴公司是如何執行企業營銷運作？
- 2、請問崇德發如何透過提供產品或服務來解決社會問題？有哪些想要傳遞的訴求與主張？
- 3、請問崇德發的社會使命有哪些？與經營宗旨有哪些關聯？如何加以實踐？例如：創辦人一貫道發一崇德道場陳鴻珍陳前人，在佛規三清四正之「錢財清」原則下，如何與創辦崇德發之營利取得平衡？

- 4、請問崇德發是否有以創新的商品或服務或經營模式來解決社會問題，如何執行？如何創造市場商機？
- 5、請問崇德發對於所銷售的商品或提供服務的對象，與一般企業有何異同之處？如何掌握顧客需求？對道親的服務有何特殊之處？
- 6、請問崇德發推廣服務或銷售商品的通路包含哪些？
- 7、請問崇德發如何讓顧客對商品或服務產生信任與支持？
- 8、請問崇德發如何讓顧客對崇德發想要傳遞的社會使命產生認同？  
例如：發一崇德的使命及社會企業公益，提倡「消費即行功」。
- 9、請問崇德發所採用的經營模式，如何在各種資源做好妥善的安排與分配？例如：社會企業公益目的，盈餘提撥崇德獎學金、學界伙食團加菜金...，以及如何兼顧最低成本與最大效益之經營目標？
- 10、請問崇德發員工在執行工作時，需要哪些專業知識與能力？
- 11、請問與其他企業的合作關係（模式）？如何有效地共同達到經營目標？
- 12、請問崇德發如何掌握經營資源中最關鍵的要素？例如：人力、通路、資金...
- 13、請問崇德發的經營模式及活動有哪些方面是成功的？例如：產品開發、行銷策略...？成功的關鍵因素是什麼？
- 14、請問經營崇德發所運用各項資源的成本是如何評估與精算？
- 15、請問崇德發透過哪些途徑來獲得良好的營收？獲利模式如何運作？
- 16、請問崇德發中的長期發展計劃的重點有哪些？所投入的營運資源如何評估？
- 17、請問崇德發在營運或創立的過程中，政府有無曾以政策或財務補助的方式來挹注資源或提供協助？

對於此次訪談的資料及與貴公司的機密資料，研究者均會加以保密，於本論文研究發表後，會將研究論文贈與貴公司作為運作參考。

由於您的協助與經驗分享，無論是對於本論文或其他社會企業或非營利組織作為永續經營發展之參考的知識增長與經驗累積上都有莫大的幫助。

謝謝您所提供的協助與支持

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授 陳順義 博士敬啟

指導教授 郭東昇 博士敬啟

南華大學非營利事業管理研究所

研究生 吳柔慧 敬啟