

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩士論文

以社會企業思惟探究老人供餐服務：

社區老人食堂規劃分析

Exploring Meal Service for the Elderly With A Social
Entreprise Approach

研 究 生：趙 美 貴

指 導 教 授：陳 慧 如 博 士

中華民國 103 年 6 月 16 日

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

以社會企業思惟探究老人供餐服務：

社區老人食堂規劃分析

研究生：趙美貴

經考試合格特此證明

口試委員：鄭清霞

陳慧如

鄭文輝

指導教授：陳慧如

系主任(所長)：洪嘉聲

口試日期：中華民國 103 年 06 月 16 日

摘要

臺灣進入高齡社會，老人照顧需求的迫切性和嚴重性，已成為當前社會政策的重要議題，其中供餐需求更是政府大力推動的政策；然而政策與實務行動之間出現了缺口，政府的福利大傘無法覆蓋所有有需求的老人，社區裡有更多供餐需求者，但因服務提供者不多，而處於供需不平衡的現況。本研究欲以一個社會企業形式的供餐方式來提供服務，不仰賴政府及民間捐贈，融合營運管理及非營利組織的精神，追求自給自足的獨立生存能力。

這幾年社會企業的概念雖然慢慢在台灣社會扎根，目前社會企業在台灣並無統一定義，不過，只要「社會企業」的價值能彰顯，社會企業的目的與非營利組織、社福機構的目的其實是殊途同歸，因為其主要精神在於能「看見社會議題」，進而「關懷社會議題」，除此，社會企業更強調的是營運模式與管理的議題，特別是財務規劃更是重要。

研究者採用實務界慣用之商業模式分析，包涵九個營運元素：關鍵合作夥伴、關鍵活動、價值主張、顧客關係、關鍵資源、目標客層、通路、成本結構、收益流，先對四個個案進行營運模式分析，選取可為本高齡者供餐方案提供參考之重要的商業元素，再以創業計畫進行創業投資模擬分析，結合社會企業營利與公益的精神，提供在地的餐飲服務，建構一個健康老化的社區。

以社區關懷協會供餐的方式已有先例，可見老人供餐確定是一股社會需求之潮流。本老人供餐方案有別於以往的經驗，將結合「社會企業思惟」與「老人供餐」二股風潮，做為老人食堂規畫基礎，以社會企業營利的手法達成社會目標與經濟目標，提供關懷老人餐飲問題、解決老人餐飲問題的另一種機會。

關鍵字：老人供餐、社會企業、營運模式

Abstract

Taiwan has entered an aging society, with the well-being of the elderly becoming an important issue of social policy. However, there has been the gap between policy and practice, as the government's welfare umbrella can not cover all the needs. In this study, the author takes a social enterprise approach to provide meal service to the elderly, without relying on government funding and private donations. By the spirit of integrating resources and management of nonprofit organizations, the study intends to build an operation model in the pursuit of self-sufficiency and financial viability.

The study adopts a popular business model analysis proposed by Osterwalder & Pigneur (2012) to cover nice elements : Customer Segments 、 Value Proposition 、 Channels 、 Customer Relationships 、 Revenue Streams 、 Key Resources 、 Key Activities 、 Key Partners 、 Cost Structure. The author first selected four cases, which were relevant to elderly meal service programs; the key elements of these cases were analyzed to provide important references to the commercial factors. Subsequently, a venture business plan was proposed as the core of this study, with simulation analysis.

Keywords: meal services to the elderly, social enterprises, business model

目 錄

中文摘要	I
英文摘要	II
目錄	III
表目次	V
圖目次	VI
第壹章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	4
第三節 小結	6
第貳章 文獻探討	8
第一節 供餐服務相關研究	8
第二節 社會企業的概念	11
第三節 商業模式的定義	21
第四節 小結	24
第參章 研究方法	25
第一節 研究取向	25
第二節 方案的步驟	26
第三節 方法及資料來源	29
第四節 研究概念架構	33
第肆章 研究結果	34
第一節 方案理念的價值觀：以需求理論為主軸.....	34
第二節 四個社會企業案例營運元素解構	36
第三節 方案模式：以九個構成元素分析	44
第四節 四季慢食食堂計畫內容	44

第伍章 結論與討論	64
第一節 方案分析	64
第二節 方案特色：人力資源的應用	65
第三節 發展趨勢與機會	67
第四節 結論	68
參考書目	71



表目次

表 1-1 臺灣地區 65 歲以上年齡結構、扶老、老化指數	2
表 1-2 臺灣地區目前老人供餐模式	4
表 2-1 供餐服務的演變	9
表 2-2 縣市高齡者餐飲配送服務現況	9
表 2-3 社會企業的定義	15
表 2-4 社會企業類型	19
表 2-5 商業模式圖	22
表 4-1 多扶商業模式內容	38
表 4-2 喜願商業模式內容	40
表 4-3 勝利潛能發展中心商業模式內容	42
表 4-4 高齡者供餐方案可應用之重要商業元素	43
表 4-5 『四季慢食食堂』商業模式內容	47
表 4-6 臺南市後壁區菁寮里、墨林里、菁豐里、崁頂里、後廊里 50 歲到 99 歲人口數	51
表 4-7 臺南市後壁區 2013 年下半年獨居高齡者接受服務數	55
表 4-8 『四季慢食食堂』競爭者分析	56
表 4-9 『四季慢食食堂』營運內容 SWOT 分析	57
表 4-10 『四季慢食食堂』組織表	57
表 4-11 『四季慢食食堂』工作職掌表	58
表 4-12 『四季慢食食堂』展店初期的支出明細	59
表 4-13 『四季慢食食堂』月收支平衡損益表---第一年第一個月	60
表 4-14 『四季慢食食堂』月收支平衡損益表---第二年第一個月	61
表 4-15 『四季慢食食堂』月收支平衡損益表---第三年第一個月	62

表 4-16 一至三年損益平衡表	63
------------------------	----

圖目次

圖 2-1 社會企業光譜	13
圖 3-1 問題分析的兩種取向	27
圖 3-2 研究架構圖	33
圖 4-1 兩種需求的定義	35
圖 4-2 1993 年 9 月台灣地區六十五歲以上的老年人口比例	48
圖 4-3 2007 年 2 月台灣地區六十五歲以上的老年人口比例	48
圖 4-4 2011 年 12 月台灣地區六十五歲以上的老年人口比例	49
圖 4-5 預估 2025 年台灣地區六十五歲以上的老年人口比例	49
圖 4-6 四季慢食食堂預訂的地點及服務區域	51
圖 4-7 後壁區菁寮里、菁豐里、墨林里 65 歲至 99 歲人口數	52
圖 4-8 後壁區菁寮里、菁豐里、墨林里 65 歲至 99 歲人口數	53
圖 5-1 『四季慢食食堂』志工與職工的比例	66

第壹章 緒論

因高齡社會之來臨，政府於民國八十七年修訂老年福利法時，特別加入老人營養餐飲服務相關條例，在民國九十四年更核定「建立社區照顧關懷據點實施計畫」。期中老人餐飲雖為服務項目，但實施時發現送餐服務有不少困難及不足之處，社區裡或許有許多送餐需求者；其次供餐的需求不僅是獨居或中低收入戶老人有，經濟上無困難的老人也會有相同的需求。然而目前送餐對象大多為政府支援之中、低收入戶及獨居老人，也就是說老人送餐服務多由政府補助，收費供應及自費取用的比率甚少。

我國人口逐年老化，將來自費取用的供餐服務需求量是否會增加？需求量增加時是否有足夠的餐食提供者？以現況來說政府的資源應用以扶助弱勢為優先考量，所以餐食提供者若有民間企業願意加入，不啻為老人供餐服務注入另一道活水。

第一節 研究背景與動機

內政部社會司(101年3月)統計資料顯示台灣早在82年9月底，老年人口已占總人口7.09%，已達聯合國世界衛生組織所訂的高齡化社會指標。再依據內政部統計處(103年1月18日)102年底人口結構分析表資料顯示可知，截至100年底老年人口已增加至252萬8,249人，占總人口10.9%。另依據國家發展委員會103年度5月份統計資料發現，100年度老年人口依賴比(65歲以上人口數除以15至64歲人口數乘以100)為14.7%，101年老年人口佔總人口的11.2%，預估105年老年人口佔總人口的13.3%、114年老年人口佔總人口的20.1%，直至149年老年人口將佔總人口的39.4%(見表1-1)。隨著人口老化而自然產生的老人需求，也將衝擊經濟及社會層面，衝擊的結果是不確定的，但若提早準備且因應得宜，危機就是轉機，轉機更可以是商機。

表1-1 臺灣地區65歲以上年齡結構、扶老、老化指數

	100 年底	101 年底	102 年底	預估 105年	預估 106年	預估 108年	預估 114年	預估 119年	預估 149年
65歲以上年齡 結構比(%)	10.9	11.2	11.5	13.3	13.9	15.4	20.1	23.9	39.4
扶老比(%)	14.7	15.0	15.6	18.0	19.1	21.3	29.6	37.3	77.7

資料來源：依據國家發展委員會103年度5月份重要統計資料¹，研究者自行整理。

由表1-1也可看出我國老人人口急速增加，健康老化儼然為目前極受重視的議題。也就是說政府發現社區的老人照顧問題已迫在眉睫，而老人照護問題中餐飲服務的問題佔很重要的部分。

對老人來說送餐不只是送來足以填飽肚子的餐點，在表面顯而易見的果腹需求下，大多數需要此項服務的老人其實是很孤單的。每次回台南婆家，總是有一群左鄰右舍的婆婆媽媽聚集在一起，從東家的小狗談到西家的小貓(以前還有媳婦、孫子的事可聊，現在青壯年人口早已外移)，這些婆婆媽媽們大多獨居或只剩兩個老伴，日子是單調的。三餐總是隨便煮個菜就打發，若是參加送餐服務的，送來的餐點有時並不符合老人的飲食習慣，營養師認為好的食物，老人們有時不能接受，若是委託自助餐店的食物又怕過油過鹹。所以研究者認為如果成立一個公司，類似辦桌方式，每天為老人準備餐點，讓老人有參加喜宴的感覺，每天快快樂樂的期待與大家共餐時間，對身體及心理應有更高的助益。

送餐服務對於老人而言，不僅是能讓他們獲得溫飽而已，在送餐者或共同用餐者的關懷問候下，也讓老人知道自己是有價值且受到重視的，且不管是藉由送餐到家的方式或到定點共同用餐，都能夠了解老人家的身體

¹ 國家發展委員會 103 年度 5 月份重要統計資料手冊 <http://www.ndc.gov.tw/ml.aspx?sNo=0060392>

狀況及居家情況，讓老人感受到自己是受到關懷的，甚至遇到緊急情況亦可協助處理，避免再有獨居老人死亡卻無人發現之憾事發生。

漸漸的，老人的教育程度提高，自身的消費能力也增加，養兒防老的觀念不復以往，且大多數的老人也不願意麻煩子女，再由我國老年人口的結構轉變趨勢來看，因平均壽命的延長，福利及醫療的供應增多將導致政府財政支出日益增加但民以食為天，在老人的各項需求中，老人的餐飲服務將會是一個很大的市場。

內政部於1993年起輔導各縣市地方政府辦理送餐服務，以協助高齡老人克服烹煮食物及購物之不便，享有營養均衡的食物。目前台灣老人送餐服務基本上以低收入戶、中低收入戶及獨居無子女者為主要服務對象，由送餐志工或居家服務員送餐到家。老人供餐現況若以餐食提供者來分，可分為：政府補助由民間提供、政府直接提供、政府暨民間協同提供、與醫院共同合作；若以餐食提供地點來分，可分為：集中定點用餐、送餐到家；若以提供方式來區分，可分為：外包自助餐店、由志工自製餐食、由居家服務員到宅準備餐食、由附近的醫院或機構或學校提供便當、推展社區餐卡、契約外包中央廚房或自設廚房，整理如表1-2。（陳燕禎、謝儒賢、施教裕 2005；黃玉琴，2012；彭琳，2011）

表1-2 臺灣地區目前老人供餐模式

餐食提供者	餐食提供地點	提供方式
<ul style="list-style-type: none"> * 政府補助由民間提供 * 政府直接提供 * 政府暨民間協同提供 * 與醫院共同合作 	<ul style="list-style-type: none"> * 集中定點用餐 * 送餐到家 	<ul style="list-style-type: none"> * 外包自助餐店 * 由志工自製餐食 * 由居家服務員到宅準備餐食 * 由附近的醫院或機構或學校提供便當 * 推展社區餐卡 * 契約外包中央廚房 * 自設廚房 * 外包自助餐店 * 由志工自製餐食

資料來源：本研究整理。

第二節 研究目的

在經濟和社會結構的改變下、人口的外移造成許多村落看不見年輕人，若身體狀況不佳或獨居的老人可能無法外出購買食物或自行調理三餐。獨居老人常常為了方便而忽略了飲食的營養，或是在準備餐食時發生危險，飲食的品質非常低落，而政府可以申請的居家照顧服務時數有限，或者根本不符合申請條件，政府的福利政策尚無法滿足目前所有的需求。

八十七年修訂老年福利政策時，將老人營養餐飲服務之相關條例列入。針對公私立機構對獨居老人或中低收入戶送餐服務提供許多獎勵方案。而事實上各地的非營利事業組織早以不同之型式為不同的對象提供送餐服務。如：「蘭恩基金會」對蘭嶼原住民老人提供的送餐服務（陳燕禎等，2005）、台中市「甘霖基金會」，其最早為服務教會年老教友而開始

提供餐食服務(鄭雪琴，2008)。

以往人們對於非營利組織的重要概念為它必須遵守『非營利』的做法，所以非營利組織只能依賴政府的補助或民間的捐助維持組織的運作。然而因政府財政短絀，為開源節流之故，政府各項補助開支減少勢在必行。加之全球經濟不景氣，企業和民眾的捐款也不似以往踴躍。依據內政部(2010)資料指出，在2010年台灣已登記的非營利組織數量高達近60000個，愈來愈少的資源要給愈來愈多的非營利組織分享。在粥少僧多的狀況下，原傳統仰賴政府經費補助或民間捐助之非營利組織，面臨延續組織生存之財政來源不足，必須有所調整，於是師法營利事業提供組織穩定經濟來源已成一股風潮，社會企業的概念逐漸普遍。

1980年起，社會企業的概念逐漸在歐美許多國家發展時，臺灣接觸的較少，台灣社會企業的概念起步雖然較晚，但這些年台灣也通過許多社會福利政策與立法，讓福利服務逐漸發展為社區化、私有化。2006年孟加拉經濟學者尤努斯創辦的鄉村銀行，其微型貸款模式打破了一般傳統認知，改善社會問題的方式深深影響其他國家，是社會企業最典型的案例。各國的社會企業起源通常是為了改善某個社會現象、社會議題、或特定對象，以實際的、長久的商業活動代替不穩定的、短期的捐款或補助濫觴，「捐款一百萬，不如建一個社會企業。」是Yunus於2009年受邀到中國演講向企業界提出的經驗及感言。也就是說社會企業的目的不在接受短期的資助，而是希望能長久永續，靠自己的力量生存下去。

在老人餐飲問題日益嚴重的現在，可否以一個社會企業形式的供餐方式來為大家服務？不仰賴政府及民間捐贈，透過企業管理及營運追求自給自足的獨立生存能力。因此本研究期望透過社會企業創新服務之模式，提供我國高齡者未來「在地老化」、「健康老化」之優質生活模式。供餐服務規劃的理念是提供老人餐飲服務，改善用餐問題，提昇生活品質，藉由

供餐的服務，協助改善老人的營養問題，減緩家庭照顧者的壓力，運用志工供餐服務，增進老人與社區的互動機會，進而營建一個關懷老人的社區。

本研究的目的即為探索如何結合社會企業營利與公益的精神，提供在地的餐飲服務，建構一個健康老化的社區，研究者企圖企劃老人供餐方案主要目的為：

- 1、以社會企業的營運模式，規劃老人供餐營運方案。
- 2、提供政府福利政策大傘外的老人供餐。
- 3、建立使用者付費的觀念。

為達此目的，研究者設定下列建構社會企業的餐飲服務欲釐清的問題為：

- 1、老人供餐該由市場機制或是福利政策主導？
- 2、如何從豎有的社會企業案例分析，尋找老人供餐的關鍵的營運元素？
- 3、方案該如何運用關鍵的營運元素，以期達到自給自足的能力？

第三節 小結

鄭雪琴(2008)在台北士林地區獨居高齡者之營養狀態與送餐需求評估中提及三餐是自行準備之獨居高齡者其營養狀況大多處於中度至嚴重度危險之狀況，「獨自用餐」、「蔬果攝食過少」與「每天服用藥物」是獨居老人的營養危險因子前三名，未接受送餐前，高齡者平日經常以前一天吃剩之食物或麵包、饅頭、等方便處理的「便利食品」(instantfood) 為飲食內容，有潛藏之營養危機，甚至高達32.4%的高齡者被醫師診斷出需要進行治療性飲食。

台灣老人照顧需求的迫切性和嚴重性，已成為當前社會政策的重要議題。陳燕禎(2008)指出這幾年來，政府一直大力推動照顧產業政策，雖然一些方案成果稍有所見，但也發現政策與實務行動之間出現了矛盾和缺

口。現今老人照顧服務需求，確實需要以福利多元主義進行供給和市場發展為導向，但政府以「由產業照顧」為發展方向，就必須釐清福利服務和照顧產業政策的本質，漸進式推廣「使用者付費」觀念，老人照顧是福利或是市場的概念才不會在政策矛盾中相互糾纏。

對社會企業而言，真正的挑戰不是提出解決問題的方法，而是在提出方法後要如何使此方法能有永續性，同時還要能有選擇正確的投資的能力，並證明所投資的企業有能力可以改善自身的營運，達到自給自足的能力，這樣自給自足的能力正是本方案的重點。



第貳章 文獻探討

要了解高齡者餐飲服務，應對目前已有的服務模式做相當程度的瞭解；欲探究如何以社會企業方式提供高齡者餐飲服務，也應對社會企業已有的定義及範圍做一個清楚的界定。本章節主要藉由高齡者餐飲服務模式、社會企業及商業服務模式相關文獻，探討目前高齡者餐飲服務現況及社會企業的相關概念。本章共分為三節，第一節介紹供餐服務相關研究，探討我國供餐服務發展過程及現況；第二節簡介社會企業發展概況，歸納整理社會企業的類型；第三節說明建構商業模式需考量的要素，並以 Alexander Osterwalder 所定義出的架構簡略描述。

第一節 供餐服務相關研究

一、我國餐食服務發展過程

當人們進入老年期，活動量雖不如年輕時多，營養的需求卻不會減少，如果每日能有營養均衡且足夠的飲食，就可以減緩老化和疾病的罹患，也能維持良好的身體狀況與生活品質(行政院衛生署 2004)。為因應高齡化社會的來臨，內政部於1993年起輔導各縣市地方政府辦理送餐服務，希望由政府出面主導，主要以協助高齡長者避免烹煮食物造成危險及外出購物之不便。

1997年6月18日老人福利法修正公布施行，正式把「餐食服務」列入服務機構之服務目的中。根據2002年老人福利法修正條文「第二章」第九條及「第三章」第十八條的訂定，至此長者餐食服務方具有初步法源。內政部(2005)在2005年5月18日奉行政院核定「建立社區照顧關懷據點實施計畫」，以落實「在地老化、健康老化」理念。透過政府部分經費補助，帶動社區中各個民間團體，在社區中設置關懷據點，就近照顧社區長者，此關懷據點服務包含關懷訪視、電話問安諮詢及

轉介、餐飲服務及健康促進活動等服務。餐飲服務也愈來愈受到重視。

見表2-1。

表2-1 供餐服務的演變

日期	法源	內容
1997年	老人福利法	「餐食服務」列入服務機構之服務目的
2002年	老人福利法修正條文「第二章」第九條及「第三章」第十八條	長者餐食服務方具有初步法源
2005年	建立社區照顧關懷據點實施計畫	在地老化、健康老化

資料來源：本研究整理。

二、老人餐飲服務現況

依據彭琳（2011）指出目前台灣供餐的方式大多配送午餐、餐食外送到府居多，執行單位多為各地方之慈善團體或公家單位。若有集中用餐則地點為社區活動中心，見表2-2。

表 2-2 縣市高齡者餐飲配送服務現況(98年7月)

縣市	服務人數	機構數	定點或送府	供應餐別
臺北市	2,723	50個	皆有	午、晚餐
臺北縣	無法統計	N/A	N/A	午餐
桃園縣	200多人	志工	皆有	午、晚餐
新竹市	80人	5個	到府	午餐
新竹縣	45人	2個	到府	午餐
苗栗縣	97人	3個	到府	午餐
臺中市	400多人	1個	到府	午餐
臺中縣	395人	4個	到府	午餐

縣市	服務人數	機構數	定點或送府	供應餐別
南投縣	500-600人	鄉公所	到府	午餐
雲林縣	200多人	4個	到府	午餐
嘉義市	100多人	N/A	N/A	N/A
嘉義縣	200多人	志工	到府	午餐
臺南市	362人	4個	皆有	午餐
臺南縣	658人	26個	皆有	午餐
高雄市	1,300人	N/A	集中用餐	午餐
屏東縣	有計劃，還未執行	N/A	N/A	N/A
宜蘭縣	無法統計	各社區	N/A	午餐
臺東縣	438人	9個	到府	午餐
花蓮縣	354人	3個	到府	午餐
澎湖縣	1,165人	志工	到府	午、晚餐
金門縣	78人	鄉公所	到府	午餐
連江縣	25人	鄉公所	到府	午餐

資料來源：參考彭琳(2011)。

96年行政院經濟建設委員會(現併入國家發展委員會)對各縣市政府辦理獨居老人餐飲服務調查結果表示目前送餐運作模式尚有服務個案數有限、志工不足，以及餐食菜色、口味無法滿足老人的需求等問題。也就是說目前的供餐方式並不符合我國老人餐飲服務的需求。報告中提到老人營養餐飲服務執行困境為：

- 1、僅提供獨居老人的營養餐飲服務，且獨居老人須經公所列冊通報核定後經評估失能，始能接受服務，因此服務人數無法提昇。也就是

說接受服務的老人有資格的限制，營養餐飲服務無法做到全民化。

- 2、部分縣市境內幅員遼闊、相關經費補助有限、協助送餐的志工不多，大多數的人會覺得送餐時間沒有彈性而不願加入志工行列，導致縣內社福團體服務意願不高。也就是說因送餐地點分散、送餐時間固定沒有整空間，導至願意加入送餐的社福機構或志工有限。
- 3、部分縣市雖有餐飲服務補助，但因傳統文化因素，政府列冊的中低收入與低收入的老人怕失顏面，不願暴露身分或不要求餐飲服務，導致有餐飲服務提供單位因無老人提出而無法申請補助。也就是說因為面子問題，有些老人不肯加入餐飲服務，使得餐飲服務提供單位沒有生意上門。

第二節 社會企業的概念

本研究意欲以社會企業做為有別於以往老人供餐著重於仰賴政府補助的方式，因此本章節將對社會企業的起源、定義、發展及類別分析一一做介紹。

一、社會企業的起源

社會企業(Social Enterprises)目前並無統一的定義。概括而言，「社會企業與一般其他私有企業不同的是，它不單只是為了股東或者企業的擁有者謀取最大的利潤而運作，而是投資獲利主要用於企業本身或者社會。」(維基百科，2013年9月23日)。

社會企業在歐洲的歷史可以溯源至中古世紀的互助性團體，直到1844年英國為了幫助因為工業革命而式微的傳統產業，成立了全歐洲第一個消費合作社組織---「羅須戴爾公平先驅社」(Rochdale Society of Equitable Pioneer)，他是源自英國紡織業重鎮--羅須戴爾，由28位紡織工人為掌握自己家庭所需要的食物，在自助與互助信念下，確立合作理念與原則所成立的類似於現代的「社區合作社」。這

個組織的社會目的是扶貧，希望能解決愈來愈多的貧窮議題（陳定銘，2010）。

90年代，西方許多國家在經過傳統福利轉型後，意識到很多事情是政府本身做不來的，需藉由第三部門來執行，因此接受政府採購的公益慈善機構愈來愈多。傳統的「商業」和「公益」二元對立的思想已成過去式，企業社會責任、社會責任投資、混合價值等理念日益擴散，有越來越多的企業已經從唯「利」是圖轉為唯「價值」是圖。部分公益組織開始藉商業運作來實現自己社會性的使命（顧遠，2013）。

二、社會企業的定義

不同國家因社會特性不同，對社會企業的定義也不完全相同（鄭勝分，2007）。社會企業的發展基本上有兩種討論，一是以企業化的邏輯來管理，一是以非營利組織的基礎，創造出新的社會企業組織或事業體，並以企業經營的手段創造收入與獲取資源，社會企業所有的特性是一個獨立自主的組織，以利害關係人使用者、案主與地區性社區團體，或是信託人的參與為基礎，行使治理權與所有權，利潤分配給利害關係人或做為社區福利（林吉郎，2007）。

早期非營利組織財源主要來自政府補助、募款、孳息等靠外部挹注資金。當面臨外部經濟環境有所變動，資金來源不穩定時，非營利組織便以商業經營模式，想方設法創造一種自給自足、維持組織運作達成社會目的的商業模式，因此觀察企業光譜（見圖 2-1 社會企業光譜）愈左端愈偏向傳統非營利組織（呂朝賢，2008）。也就是說社會企業的概念並非只單純來自非營利組織的變革，現多以企業光譜來解釋社會企業存在的多元性質。

混合光譜 (Hybrid Spectrum)

傳統非營利事業	帶有部分(商業)收入活動的非營利事業	社會事業	社會責任商業	公司從事社會責任活動	傳統營利事業
←		使命動機	盈利動機		→
←		對利害關係人的責任	對股東責任		→
←	收入需再投入社會方案或彌補運作成本		利潤由股東分享		→
←		社會利益的創造	經濟利益的創造		→
←		以商業手段實踐社會目的	以社會手段實踐商業目的		→

圖 2-1 社會企業光譜

資料來源：轉引自呂朝賢(2008)

活水社企開發對於社會企業的定義是以解決社會、環境問題為使命，以市場策略為方法的企業組織。在解決社會問題的同時，也創造社會公益；「社會企業」不是基金會或非營利團體，它要用市場及商業經營，同時達到獲利和公益的目的。所謂「社會企業」，是指有營收、能獲利的公司。獲利可以分配給股東，或繼續做為公司資本，或回饋給社會公益(若水國際網站)。

楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙(2009)提到的符合社會企業的條件為 1.在財務上要能自給自足，以獨特、創新的經營模式達到永續發展；2.在創造就業或提供服務都要有嚴格的社會使命。3.服務的對象為被忽視的弱勢群體。定義社會企業乃「由社會需求驅動，透過企業策略及商業運作，以具有市場效率的方式，達成社會價值創造之使命」。

「台灣社會企業創新創業學會」認為的社會企業是：兼顧社會價值與獲利能力的組織，(胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇，2013)。施明煌認為喜願共和國能成為社會企業的概念是：1.用持續創新的方法解決台灣農業產銷問題；2.用自己專業的營業技能達到實

際的經濟回報；3.要有自立自主且能融入普羅的經濟體；4.要有批判、反省的營運模式；5.創發農業生產的遊藝美學。

尤努斯(2011)認為社會型企業的定義：不虧本、不分紅的企業，產生的盈餘不分給股東，而是拿來再投資。社會企業(Social Enterprise)一詞雖然眾說紛紜，但將其概念延伸至全球社會，並在現今社會中逐漸受到世人的重視與發展，穆罕默德·尤努斯所致力發展的微型信貸模式(microfinance)則功不可沒。社會企業經營的型態不管為何，都不可背離以下兩個關鍵原則：「一是不為營利而營利；二是不偏離社會公益與社會問題解決。」他要擺脫同情、憐憫、捐贈等看法，而是要有主動參與、創新思維、使用需求的積極行為(交通大學產學運籌中心，2013)。

綜前所述，本研究整理社會企業的定義見表 2-3。

表 2-3 社會企業的定義

	社會企業的定義	備註
林吉郎(2007)	是一個獨立自主的組織，以利害關係人使用者、業主與地區性社區團體，或是信託人的參與為基礎，行使治理權與所有權，利潤分配給利害關係人或做為社區福利	
呂朝賢(2008)	社會企業的概念並非只單純來自非營利組織的變革，多以企業光譜來解釋社會企業存在的多元性質。	
活水社企開發	以解決社會、環境問題為使命，以市場策略為方法的企業組織。在解決社會問題的同時，也創造社會公益。	
若水國際	指有營收、能獲利的公司。獲利可以分配給股東，或繼續做為公司資本，或回饋給社會公益。	
楊銘賢、吳濟聰 蘇哲仁、高慈蕙 (2009)	由社會需求驅動，透過企業策略及商業運作，以具有市場效率的方式，達成社會價值創造之使命	
台灣社會企業 創新創業學會 (2012)	兼顧社會價值與獲利能力的組織	
尤努斯(2011)	不虧本、不分紅的企業，產生的盈餘不分給股東，而是拿來再投資。不為營利而營利；不偏離社會公益與社會問題解決。	

資料來源：本研究整理。

綜上所述，本研究所定義的社會企業為：要有嚴格的社會使命，用商業營利的方法讓企業本身的財務達到自給自足的能力，用商業創新的方法解決社會問題。

三、社會企業在臺灣的發展

依據記載，南投縣民間鄉濁水村及竹山鎮社寮紫南宮附近因『澗溪之險，一水橫流，万人病涉』，在清光緒年間，臺灣草鞋墩舉人簡化成，社寮童生董榮華、鎮台吳光亮等人募款在此設置義渡²，『共得銀貳仟八百元買置義田十段，歲收子粒四百石，逐年完租納稅、給發工費、修理船具……篙工不憂乏食；僱舵買棹……』，光緒年間簡化成等人利用公益捐款得來的二千八百銀元買置義田十段，這些田地每年歲收的子粒四百石，是用來作為發給船夫工費與修理船具時的經費，這樣的做法，堪稱社會企業在臺先祖。從既有的資料來看，社會企業其實早就存在於台灣了，只是在之前並沒有「社會企業」一詞，也沒有人投入研究而已。

「社會企業」的概念在歐美國家已經相當普遍，但是在台灣，非營利組織要生存，一向必須仰賴捐款，如果非營利組織開始販賣商品、服務，以目前台灣社會偽善的氛圍下，非常容易被歸類是「假公益，真斂財」，所以社會企業的概念在台灣扎根有一定的難度（張博亭，2013）。

官有垣(2006)認為近年來台灣在政府部門福利產業化的政策和經濟成長不佳的雙重因素影響下，非營利組織開始有營利的商業行為，也就是說社會企業的運作模式是非營利與營利的混合體，也是慈善福利機構對社會提供服務的起始。

2007年8月，趨勢科技董事長張明正與知名作家王文華共同創立了「若水國際」，他們宣布要投資的是社會企業提供社會企業創業機會。以「動員有創新精神的人才，在亞洲創造

² 永濟義渡碑為臺灣南投縣的縣定古蹟，公告於2006年7月11日。該碑共有兩個，分別位在名聞鄉濁水村的福興宮與竹山鎮社寮紫南宮，是為了紀念昔日協助兩地之間往來的「永濟義渡」而設。

社會公益。」為願景，期望在亞洲創造「社會企業」產業(若水國際網站)。此舉引發社會共鳴，在一年之內就有 212 個社會企業的提案，陳一強先生於 2008 年 4 月加入若水社會企業創投公司，負責「社會創業家計畫」，尋找在台灣及亞洲可投資的社會企業與社會創業家，這是社會企業的概念在台灣發展、也讓台灣的社會認識什麼是社會企業的重要起點。

「台灣社會企業創新創業學會」成立於 2009 年，這是台灣第一個社會企業學術社團，希望由企業輔導及學術研究的活動，達到推動「兼具經營能力與社會效益之企業組織」的目的(胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇，2013)。

對於「社會企業」一詞熟悉後，台灣社會企業的發展成幾種趨勢。趨勢一、與農業相關的議題成為主流；趨勢二、社會企業由年輕世代創業的比例相當高，根據輔仁大學社會企業研究中心的調查，大約有 15% 的社會企業是由年輕人團隊組成。；趨勢三、社會服務與商業市場的樣貌，靠著台灣特有的中小企業家精神重建中(李郁怡，2013)。

目前台灣社會企業中數量最多、產銷價值鏈網絡又完整的是與農業相關的社會企業。胡哲生對此現象的說明是：「社會企業因為社會問題存在，社會企業愈多的領域表示問題愈多。」(李郁怡，2013)。由此可見台灣農業問題嚴重。

台灣最近幾年政府亦有意願將「多元就業開發方案」轉型為社會企業的模式，由勞委會負責，其推動的進程包括：多元就業方案→培力就業計畫→社會企業 (吳佳穎等，2013)。

四、社會企業類別分析

目前社會所發展的社會企業面貌多元，陳金貴（2002）將台灣 NPO 事業化依商業手段及獲取合理利潤區分為：向受益人收費、販賣商品、庇護工廠的對外營業、以資源回收方式賺取費用、向第三者收費、直接經營事業、運用組織聲譽收取贈款、辦理與任務相關的各種方案等八項。

官有垣(2007)將目前常見的社會企業分成五種類型：積極性就業促進型、地方社區發展型、服務提供與產品銷售型、公益創投的獨立企業型、社會合作社。

呂朝賢(2008)指出社會企業最常被提及的社會使命有：為弱勢者創造就業機會、回應社區需求使弱勢者重回勞力市場、累積社區的社會資本促進社區發展、對抗社會排斥等功能。

活水社企開發歸納五種社會企業可以掌握的五大機會：1.提供弱勢產品或服務。2.提供滿足社會/環境需要的產品/服務。3.創造弱勢族群的工作機會。4.採購邊緣族群的產品服務。5.重新設計價值鏈、更有效能的運用資源。(活水社企開發網站)

ASCEP 和世界經濟論壇的施瓦布社會企業家基金會合作進行資料統整，深入研究新加坡當地的社會企業後，將新加坡的社會企業歸納成五種型態：P2P 微型貸款平台、交叉補貼醫療服務、網路動員志工服務、金字塔底層市場以及飲食工作整合(鄭全智，2013)。

「台灣社會企業創新創業學會」依據設立時的組織本質將台灣社會企業分為六類背景的企業或組織：1.NPO 事業投資。2.企業社會化轉型。3.社區互助團體。4.合作經營組織。5.社會創業。6.公平貿易事業。(胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇 2013)

美國喬治亞州立大學 Janelle A. Kerlin 教授，將社會企業分類成三種類型：商業收入型，收入來源超過百分之九十皆來自於商業收入；混合型，商業收入佔組織收入大約百分之四十至六十；接受贈與型，組織收入有百分之九十以上是來自於社會捐贈或政府補助者。(吳佳穎、林威志、林以涵，2013)

綜上所述，歸納社會企業的類型如表 2-4：

表 2-4 社會企業類型

	社會企業類型	備註
陳金貴 (2002)	向受益人收費 販賣商品 庇護工廠的對外營業 以資源回收方式賺取費用 向第三者收費 直接經營事業 運用組織聲譽收取贈款 辦理與任務相關的各種方案	將台灣 NPO 事業化依商業手段及獲取合理利潤區分
官有垣 (2007)	積極性就業促進型 地方社區發展型 服務提供與產品銷售型 公益創投的獨立企業型 社會合作社	目前常見的社會企業分成五種類型
呂朝賢 (2008)	為弱勢者創造就業機會 回應社區需求使弱勢者重回勞力市場 累積社區的社會資本促進社區發展 對抗社會排斥等功能	社會企業最常被提及的社會使命

	社會企業類型	備註
活水社企 開發	提供弱勢產品或服務 提供滿足社會/環境需要的產品/服務 創造弱勢族群的工作機會 採購邊緣族群的產品服務 重新設計價值鏈、更有效能的運用資源	社會企業可以掌握 的五大機會
台灣社 會企業 創新創 業學會	NPO 事業投資 企業社會化轉型 社區互助團體 合作經營組織 社會創業 公平貿易事業	依據設立時的組 織本質
ASCEP 和世 界經 濟論 壇的 施瓦 布社 會企 業家 基金 會	P2P 微型貸款平台 交叉補貼醫療服務 網路動員志工服務 金字塔底層市場 飲食工作整合	新加坡的社會企 業歸納成五種型 態

資料來源：本研究整理。

本研究欲成立之社會企業類型為：是社會創業販賣商品、向受益人收費也向第三者收費、直接經營事業為弱勢者創造就業機會也提供滿足社會需要的服務。

第三節 商業模式的定義

商業模式的概念雖然早在50年代就被提出討論，但一直到90年代才被大眾所知而接受。而早在「社會企業」一詞出現之前，非營利組織在面臨財務上的困境及市場失靈時想到的解決途徑時，商業模式是一種選擇，希望能藉此在創新服務或是開創財源方面能有更好的發展。經濟部工業局(2012)在BMI商業模式創新方法研析報告中指出因經濟持續低迷，台灣各種產業問題不斷出現，不管是營利或非營利組織都面臨到相同的問題：利潤薄弱、公司營收停滯不前。許多產業面臨轉型升級的挑戰，有些逐漸衰敗，有些則透過商業模式創新事業的方式，找到另一條路！商業模式在本質上，談的就是活動系統的設計，故非營利組織或社會企業的營運模式也可以透過商業模式圖來呈現。

本研究商業模式的定義係根據「Business Model Generation」³作者Alexander Osterwalder所述，所謂商業模式，就是描述一個組織如何創造、傳遞價值給顧客，並且從中獲取利益的手段與方法，根據此定義，商業模式可以分解成四個要素，1.為誰提供。2.提供什麼。3.如何提供。4.成本多少？收益多少？透過「顧客、提供產品、基礎設施以及財務建全程度」四大涵蓋企業的領域，為了更貼近企業營運的狀況，商業模式四要素，可以再延伸成 Osterwalder 所定義出的商業模式九宮格架構，見表 2-5。

³Business Model Generation(獲利世代)。尤傳莉譯(2012)。台灣：早安財經出版社。

表 2-5 商業模式圖

關鍵合作夥伴 (KP)	關鍵活動 (KA)	價值主張 (VP)	顧客關係 (CR)	目標客層 (CS)
	關鍵資源 (KR)		通路 (CH)	
成本結構 (C\$)		收益流 (R\$)		

資料來源:獲利世代。尤傳莉譯(2012)。

以下將針對商業模式九宮格架構，進行簡略的描述如下所示：

一、商業模式

描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法。描述商業模式的四大主要領域：顧客、提供產品、基礎設施、財務健全程度。

二、九個構成要素

1、目標客層 (Customer Segments, CS)

企業鎖定為目標、要接觸或服務的個人或組織群體，定義消費者群體的過程也被稱為市場劃分。重點在企業主要瞭解服務的客群為何？

2、價值主張 (Value Proposition, VP)

公司可以為特定的目標客層，創造出價值的整套產品與服務。重點在企業主要提供什麼產品或服務？要解決什麼樣的問題？

3、通路 (Channels, CH)

指企業主如何和目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張。重點在企業主要明白哪種型態的通路最符合成本效益？

4、顧客關係 (Customer Relationships, CR)

企業主與特定的目標客層，所建立起來的關係型態。重點在企業主要如何獲得、維繫顧客，以提高營業額？

5、收益流：(Revenue Streams, R\$)

即企業通過各種營收模式來創造財富的方式。也就是企業從每個客層所產生的現金（必須扣除成本），包含資產銷售、使用費、會員費、租賃費、授權費）。重點在企業主要清楚定價機制是什麼？顧客願意付錢買什麼？現在如何付費？希望如何付費？

6、關鍵資源：(Key Resources, KR)

是讓一個商業模式運作所需要的最重要資產，是提供價值主張所需的重要資源，不同型態的企業所需的不同，關鍵資源可能實體資源、財務資源、智慧資源或人力資源方面，關鍵資源可能是自有、租用或從關鍵合作夥伴獲得。

7、關鍵活動：(Key Activities, KA)

企業讓一個商業模式運作最重要必辦事項。關鍵活動可分為生產、解決問題、平台/網絡等類，企業主要知道本身的價值主張、通路、客層、收入須要什麼樣的關鍵活動。

8、關鍵合作夥伴(Key Partners, KP)

即企業與企業之間為了有效地提供價值而形成的合作關係網絡。也就是讓一個商業模式運作所需要的供應商及合作夥伴網絡。建立關鍵合作夥伴的動機通常有非競爭者、競爭者的策略聯盟，共同投資、採購商與供應商為減低風險或取得特定資源。

9、成本結構(Cost Structure, C\$)

運作一個商業模式，會發生的所有成本。成本結構的特徵有固定成本、變動成本、規模經濟及範疇經濟。企業主要注意的是既定成本是什麼？哪個關鍵資源最昂貴？哪個關鍵活動最燒錢？

綜上所訴經營模式有兩種涵義之一是描述組織如何從事商業的具體方法，二是強調模型的意義，是組織從事商業方法的概念化。

第四節 小結

依據目前供餐服務相關研究，探討我國供餐服務發展過程及現況發現，目前政府提供之供餐服務尚未能滿足所有老人的需求，所以本研究意欲嘗試以社會企業方式提供老人供餐服務。但實際上台灣社會企業的營業收入並沒有明顯的上升趨勢，由2010年虧損的社會企業佔52%，2013年更高達65.4%可以看出，台灣目前的社會企業仍是依賴政府的資源（吳佳穎、林威志、林以涵，2013）。由此可看出社會企業並非萬靈丹，想要以企業本身的能力生存，不仰賴捐款與補助，一個好的商業營運模式格外重要。



第叁章 研究方法

本研究的研究方法主要是採次集資料收集、分析與歸納整理計有文獻進行探討，再透過個案研究以立意抽樣方式選取四個個案進行營運模式分析，選取可為本高齡者供餐方案提供參考之重要的商業元素，再以創業計畫進行創業投資模擬分析。本章節包涵研究取向、步驟、方法及資料來源、財務模式之模擬分析、研究概念架構五個小節。

第一節 研究取向

本研究為探索性的研究，運用質性研究方法，茲根據簡春安、鄒平儀（2004）所認為的質性研究的適用條件，以下茲說明本研究適用質性研究的理由：

社會企業由於概念未形成風氣，並非為大眾所熟悉。依據顧遠（2014）發表的一篇文章表示，社會企業的業務模式跟商業企業相比，社會企業有三點獲得普遍認可的根本特徵。第一是社會效應(social impact)：也就是社會企業成立的首要目的是為了解決特定的社會問題、滿足特定的社會需求，這是區別社會企業和商業企業的最根本所在。第二是社會資本(social capital)。如同商業企業一樣，社會企業營運時也需要財務資本和人力資本。第三是社會創新(social innovation)。社會企業的外部環境遠比商業企業更複雜，可用的資源更稀缺。這些都表示社會企業必須要有持續創新的能力才能夠可持續經營、創造出更大的社會效應。

社會企業的概念在台灣學術界上尚屬於探索的階段，在理論上並沒有形成共識，許多的概念和定義都屬於低度的建構，因此運用質性研究方法做探索性的研究，以瞭解老人供餐方案是要以社會企業的營運方式運作的意義。

老人供餐的方案要以社會企業的方式進行，這是一個新的趨勢，從資料收集、情境模擬分析到以社會企業方式進行老人供餐營運模式分析，是以成立一個事業體的方式進行方案設計。

第二節 方案的步驟

一個完整的企劃案產出並不容易，從創意發想、撰寫、評估、執行……其實是可以有一套規則，郭泰(2012)在其所著的「企劃案教戰範例」一書提到寫好企劃案的步驟有八個：界定問題、蒐集現成資料、市場調查、把資料整理成情報、產生創意、選擇可行的方案、寫成企劃案、實施與檢討，本研究參酌使用部份有：

一、界定問題

世界頂尖的管理大師彼得·杜拉克在從事診斷顧問工作時從不替客戶直接「解決問題」，而是替他的客戶「界定問題」。他希望能夠幫助客戶認清問題之後找出問題癥結，進而讓客戶計己動手解決問題。也就是說我們只要界定問題，把問題簡單化、明確化、重要化，問題就已經解決一半了。郭泰(2012)。

Peter M. Kettner 等人(2013)將人的需求與問題視為重心來分析問題，如圖 3-1：

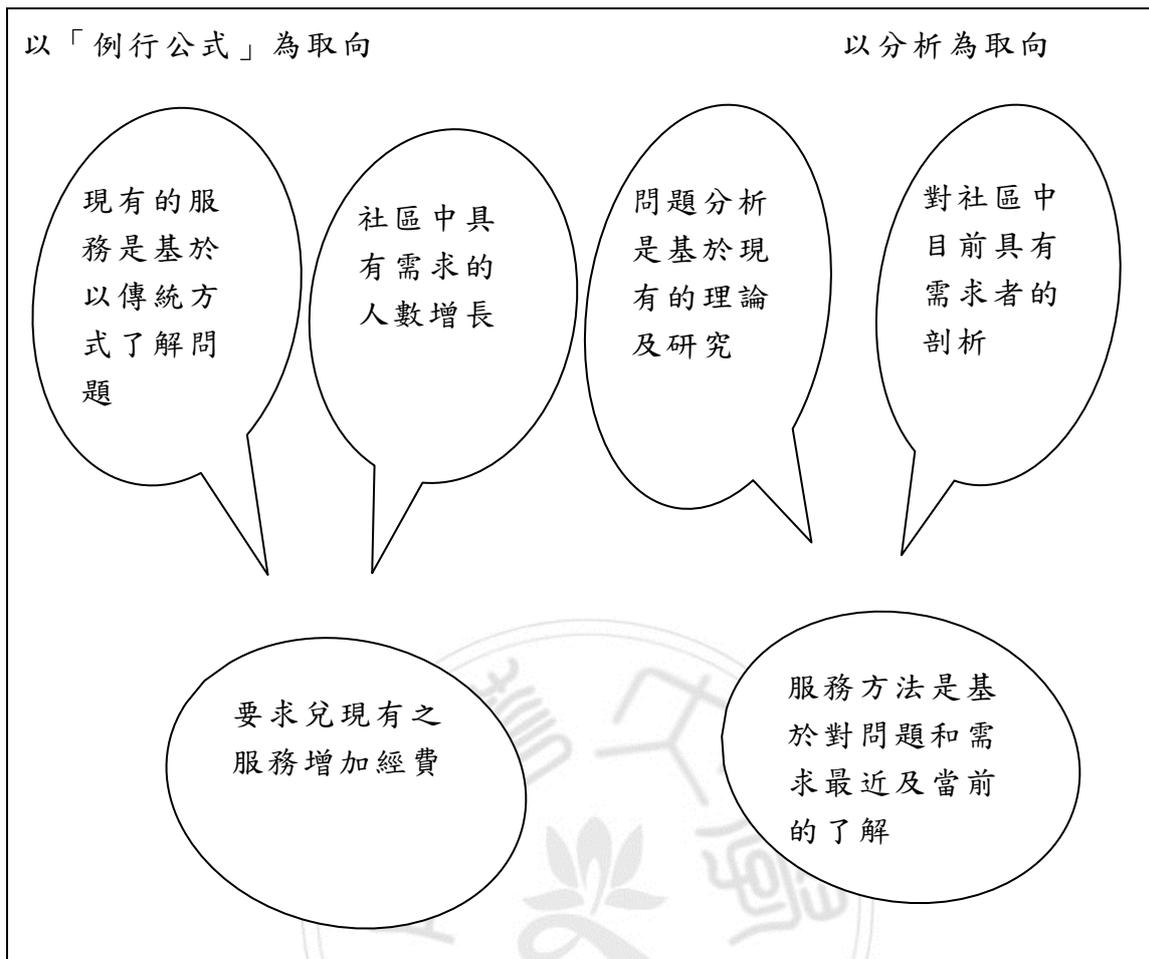


圖 3-1 問題分析的兩種取向

資料來源：Kettner、Moroney、Martin(2013)。服務方案之設計與管理

以「例行公式」為取向：是指當問題發生時，認為只需要增加資源就可以解決，作為服務的專業人原因而會爭取更多的資源，但有可能因增加了特定的資源，導致我們陷入特定的服務模式，因而降低了以更具彈性的方法來解決問題的意願，只考慮到組織的生存或方案的延續。

以「分析」為取向：是指當問題發生時著重於瞭解問題的情境，不急著提出解決方案，而是先找出問題的癥結，須以全新的眼光面對問題，再針對問題提出解決方案。

本方案在界定問題時是以「分析為取向」，不以「例行公式為取向」，因此方案會依據當時的老人供餐問題及需求進行規劃。

二、蒐集現成資料

依據資料的來源可以分為現成資料與市場調查資料兩大類。現成資料的來源都是來自書籍、網站、報章雜誌、現成的企業資料、政府的統計資料、調查報告……，也就是一般稱之為次級資料。

本方案的資料來源在網站部份主要參考「行政院內政部統計網頁」政府的統計資料及「社企流」等相關社會企業網站。

三、市場調查

當所蒐集的現成資料不足時，只好直接做市場調查，最常用的市場調查法有兩種，一是詢問法，就是以發問的方式問受訪者，通常會先擬妥問卷後再進行訪問；一是觀察法，就是用肉眼、儀器察看事實並詳加記錄以獲得資料。

本方案將透過實地觀察，預估假日來客數，做為食堂假日對外營業規劃依據。

四、選擇可行的方案

每一個企劃案都可能受到本身資源的限制，包括人力、物力、財力、時間……，因此企劃案的可行性就很重要，再好的企劃案若是不可行，那麼夢想就只能是夢想，創意就只能是空想了。

本方案將透過財務模擬、市場分析、規劃可行性之老人供餐服務營運模式。

總而言之，本研究在撰寫老人供餐方案時，首先一定須界定問題，再透過蒐集現成資料及市場調查把資料整理成情報，規劃一個有創意且可行的方案，才是一個有可能成功的企劃案。

第三節、方法及資料來源

透過文獻蒐集，針對國內外的碩士論文、期刊、書籍及網路資訊做分類整理，進行次級資料蒐集、案例分析。

一、次級資料

1、文獻部分：

關於社會企業及老人供餐部分，針對國內的碩博士論文、期刊、書籍及網路做分類整理，並進行檢閱，以及採取適當方法解釋與分析；在經營模式部分，以社會企業為主軸的經營模式日漸增加，因此從商業模式尋找相關的文獻做整合。

2、統計報告：

藉由內政部統計年報、期刊論文進行老年人口、扶老比、老化指數整理。

二、社會企業案例

根據之前的文獻回顧，本研究定義社會企業乃是要有嚴格的社會使命，用商業營利的方法讓企業本身的財務達到自給自足的能力，用商業創新的方法解決社會問題。而目前台灣關於社會企業的研究多以個案研究為主，甚少有做全面性的調查。因此，研究者透過資料庫、實際參與的社企活動及網路所蒐集的次級資料進行社會企業的發展分析，藉由分析解構其營運模式找到可供本研究參考的元素。

1、四個社會企業案例取樣來源

本研究在社會企業的個案資料的來源則有四種管道：

- (1)、2013年非營利事業管理學系研究所陳慧如老師社會創新與管理課程上課案例，選擇此案例的原因是這第一次接觸到社企案

例，課堂上也花不少時間進行討論，且與所關注的老人議題相關。

- (2)、胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇(2013)著『我們的小幸福小經濟』一書中所提及的案例，這是台灣第一本深入報導台灣社會企業專書，此書的特色為第一手報導台灣社會企業專書，「公益價值+商業模式」=看見台灣公義行善新商機、小企業大格局的創新經營Know-How，刺激企業人從新思考，並從中找創意。
- (3)、社企流網站：<http://www.seinsights.asia>，這是台灣第一個華文社會企業資訊匯流平台，希望傳遞「用商業力量改變社會問題」的知識與智慧，並連結各地社會企業試圖讓更多人知道什麼是社會企業，截至2014年6月社企流已擁有96個社企檔案。
- (4)、2013年8月參加台北國父紀念館前廣場的社會企業嘉年華會，這是由台灣社會企業創新創業學會號召社會企業一起舉辦的「社會企業嘉年華」，原因是社會企業在台灣發展已漸萌芽，愈來愈多具有社會公益理想、又能自立永續的創新企業被社會發覺與發揚，但是個別報導與小範圍的理念宣導不夠快速與普遍。因此舉辦此場嘉年華希望與台灣社會一同遊樂、用集眾之效引發社會的關注。

社會創新與管理課程上課討論過的社會企業個案至少有15家，『我們的小幸福小經濟』一書中社會企業個案共有9家，社企流網站擁有96個社企檔案，參加2013年8月台北國父紀念館前廣場的社會企業嘉年華會的社會企業個案共有40家，研究者從這些案例中挑選出與老人議題相關的『ITN America』、『多扶接送』；與食育相關的『喜願共和國』；與潛在能力開發相關的『勝利潛能發展

中心』四個代表性社會企業，再藉由解構這四個社會企業營運模式，建構老人餐飲的營運模式。

三、財務模式模擬分析

營運模式很重要的一環是財務模式，它是處理財務活動、流程、資訊之一種模式。財務模式可以是簡單易操作的，也可以是複雜的統計運算或公式，財務模式中最常用之分析技術主要有四，即損益平衡法、敏感性分析、情境分析及模擬分析(李叔真，2006)。本研究使用的是損益平衡法、情境分析及模擬分析，最後運用商業上的慣用模式進行營運模式分析。

一、損益平衡法

損益平衡法是財務模式分析技術中最基本之方法，亦是敏感性分析及情境分析之基礎。損益平衡點即收益等於成本時之銷售數量，當銷售量小於收益時將發生虧損；反之將創造利潤(李叔真，2006)。本研究將運用損益平衡分析：計算及合理調整固定成本及變動成本的預算決策，以模擬盈虧狀況做為評估設置的依據。

二、情境分析

情境分析通常在運用上會以最佳情境、最可能情境及最壞情境等三種情境來呈現(李叔真，2006)，本研究之方案則透過實地觀察遊客數量、老年人口分佈情況找出最可能情境。

三、模擬分析

依據對市場需求成長率及市場占有率之預估，預估銷售量、展店初期的支出、月收入與月支出。

四、九個元素的來源：

根據創業家對 Alexander Osterwalder 所著「《獲利世代》 Business Model Generation」的瞭解，appWorks 之初創投合夥人林之晨在這本書的導讀中談到「商業模式圖就是把一個創業體系，分為九個重點區塊，透過精心的設計，一眼就看到它們彼此關係。從目標客層、價值主張、客戶關係與通路策略，可以算出營收來源；確認關鍵資源、關鍵生產活動與關鍵夥伴，可以算出成本結構。營收扣掉成本，就是獲利模式。」商業模式的分析是一個企業由內而外的診斷分析，將企業的商業模式拆解成多個獨立要素是首先要做的，其次是對於各個要素的重點訊息做仔細思考，提供可參考的資料。

第四節、研究概念架構

針對老人送餐服務模式探討與規劃，建立本研究的概念架構，此概念的邏輯相當簡單，由方案的理念來規劃經營元素，借由經營元素的分析達成老人送餐服務營運模式建構。

本方案的研究架構是由理念來規劃經營元素，再藉由經營元素的分析達成本老人送餐方案的營運模式建構。

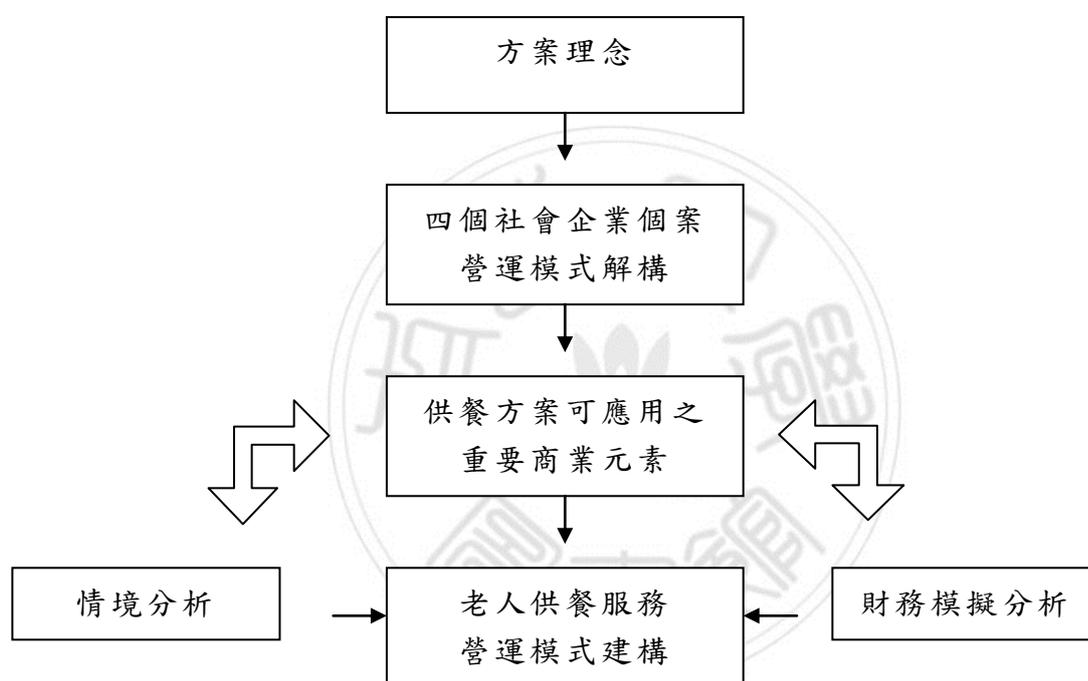


圖 3-2 研究架構圖

資料來源：本研究整理

第肆章 研究結果

本章節內容為藉由解構 ITN America、多扶接送、喜願共和國、勝利潛能發展中心四個社會企業營運模式，參考其重要商業元素運用「獲利世代」一書中的商業模式來建構老人餐飲的營運模式以發展高齡者供餐的社會企業方案。

第一節 方案理念的價值觀：以需求理論為主軸

Maslow(1954)的需求理論認為：人的一生隨著成長會產生不同的需求。這個需求理論除了可以解釋人類的行為，還能讓人們運用在自己的生涯規劃。早期 Maslow 認為人的需求共分為五種層次(維基百科，2014)。

第一層次是「生理的需求」(Physiological needs)，也是級別最低、最具優勢的需要，如：食物、水、空氣、.....維持生存最基本的需求。第二層次是「安全需求」(Safety needs)，同樣屬於較低級別的需求，其中包括人身安全、生活穩定以及免遭痛苦、威脅或疾病.....。一個安全的生活環境是最重要的條件。如果生活環境中危險的因子太多，就會讓人感覺十分不愉快。第三層次是「愛與隸屬需求」，指在生活環境中，彼此之間的情誼，屬於較高層次的需求。第四層次是「自尊需求」(Esteem needs)，在生活中是否可以提供一種自我的價值感，也得到應有的尊重和肯定。尊重需求，也是屬於較高層次的需求。第五層次是「自我實現需求」(Self-actualization)，是最高層次的需求，包括針對於真善美至高人生境界獲得的需求，因此前面四項需求都能滿足，最高層次的需求方能相繼產生，是一種衍生性需求，如：自我實現，發揮潛能等。

Maslow 晚年(1971)在著作的修訂版本中提出更高層次的「靈性需求」，強調第六層次是「超越個人需求協助他人達到自我實現的機會」的需求。追求的是利他和自我超越的生活目標。通常會在執行一件事情或是

完成一件事情時，才會有的深刻體驗。從需求理論角度來看，不表示有所謂「層次高低」的分別，只能代表每個人的需求不同，因為這些需求不只不會依照順序出現，更可能是同時存在的；有些情況是有些人的需求會有非常明顯的變化，而有些人則會一直維持某些特定的需求層次。

Ponsioen(1962)則認為一個社會(或社區)首要的責任在於滿足其成員之基本生存需求，包括生理、社會、情緒及精神等各層面的需求，這些需求的定義會隨時代不同而有所改變，見圖 4-1。

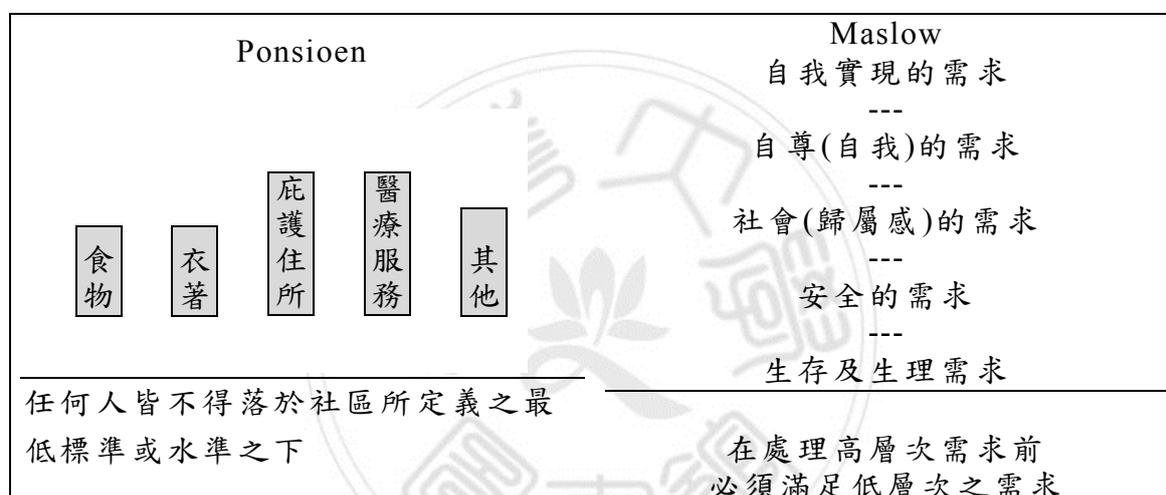


圖 4-1 兩種需求的定義

資料來源：Kettner、Moroney、Martin(2013)。服務方案之設計與管理

由 Maslow 和 Ponsioen 的需求理論都可看出，生理及精神需求都是相當重要的，所以本研究之老人供餐服務方案價值理念除了滿足老人的基本生理需求，顧及老人營養提供外，借由老人參與供餐服務，更為老人生活在精神方面找到滿足。

第二節、四個社會企業案例營運元素解構

一、解決銀髮族交通問題：ITN America⁴ (陳慧如、許真維 2013)

過去 100 年中，人類的壽命長度已經增加了 30 年，我們正面臨影響生活所有面向的衰老革命。其中一個因年紀過老而產生問題的系統就是交通運輸。本個案介紹一個美國案例：美國獨立交通行動網絡 Independent Transportation Network America (ITN America)。創辦人凱瑟琳·弗雷德 (Katherine Freund) 於 1995 年在緬因州創立了這個組織，意圖為年老長者重新設計交通運輸系統，為年長駕駛提供安全及永續的消費者導向運輸方式。目前該事業已拓展到美國其他的州。為長者提供了一種全新的選擇：365 天、24 小時全年無休到府接送的私人搭乘服務。

汽車提供一個可自行選擇的獨立象徵，保有象徵獨立性的感覺，才會讓人們覺得放棄駕駛座位，仍然能有尊嚴的搭乘。因此，任何新的解決方案都必需滿足上述需要，凱瑟琳利用獨立性及其象徵規劃了全新的交通運輸方式，將人們對於汽車的獨立象徵轉移到能滿足他們需求的運輸方式，即使他們無法開車，也願意接受此運輸方式。

凱瑟琳認為，如果提供的服務夠完善，人們是願意為此而付費，而 ITN 便在這樣的狀況下應運而生的社會企業。其營運模式是透過一個系統的建立，來規劃志願者、捐款以及捐贈的汽車的所有權，讓長者能夠有尊嚴地到達任何想去的地方。

一旦成為 ITN 繳納會費 (年費 \$35~\$50) 的會員，需要開設預付的交通帳戶，再依月結單金額繳費，亦即每次搭乘的費用 (約 50% 的計程車費用)。可以藉著電話來預約行程。預約之後，會有

⁴資料來源：南華大學 2013 年非營利事業管理學系研究所，陳慧如老師社會創新與管理課程上課案例。

汽車到達會員家門口，若需要幫助時，駕駛會協助會員進入車內並協助提皮包及助行器等物品。

貨幣以外的資源轉換是營運的特色。凱瑟琳表示「資源分配的方式對我們而言，是十分彈性的。金錢或許是資源的一種，但其他類型的資源也具有其經濟價值，足以替代金錢來付費」。人們無需因無法獨自駕駛而使汽車之變現，老年人可以把他們的自有車“轉換”成可搭乘的“信用額度”—額度依車輛價值做換算，進而存入個人帳戶轉換成未來可使用的額度。

除了汽車之外，勞動力也是重要的運輸成本。駕駛的來源主要是志工及領薪的司機。駕駛志工提供了 ITN 25%~80%的搭乘服務。提供志願駕駛的人們將可獲得“搭乘額度”儲存在運輸帳戶中，待未來自己或是親人使用。這是類似時間銀行的概念，讓目前自願提供勞動力的人們，將志願時數轉換為個人帳戶未來的使用額度，日後年紀過高而無法駕駛時，便可以使用搭乘服務無需自行開車。

雖然美國與台灣國情不同，無法全然參照。但此個案組織有一些創新設計思惟，值得提供給在台灣的非營利組織工作者，或是社會企業經營者一些經營上的參考。

二、多扶接送⁵

許佐夫，一個從事動態影像(紀錄片)的專業人員，因外婆不慎摔倒需就醫時，沒有身障手冊而不能使用復康巴士接送，憤怒加上更多的使命感，他毅然決然的辭去編導工作，創業成立以行動不變者為服務對象的「多扶事業」，「多扶事業」以「多扶接送」為第一步，他的服務對象是日常生活上在交通上需要特別照顧的人：孕、幼、

⁵ 資料來源：胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇著(2013)我們的小幸福小經濟；社企流網站：<http://www.seinsights.asia>；多扶接送網站：<http://duofu.pixnet.net>。

老、輪，讓行動不變的人也能自己掌握「行的需求」。「多扶接送」以「無障礙環境的全面連結」做為服務宗旨，讓老年人與行動不便者能夠真正使用到受尊重的交通服務，其商業模式圖分析如表 4-1。

表 4-1 多扶商業模式內容

關鍵合作夥伴 (KP)	關鍵活動 (KA)	價值主張 (VP)	顧客關係 (CR)	目標客層 (CS)
旅行社 里長、 物業管理公司(大樓管理員)	跨縣市接送醫療 無障礙旅遊 乘客意外險	無障礙環境的全面連結 體會身障朋友的敏感自卑	提供行動不便者的需求 客製化服務	孕、幼、老、輪
高鐵、捷運、 飯店、民宿、 旅遊景點	關鍵資源 (KR) 無障礙旅遊獲利		通路 (CH) 社群、網絡	
成本結構 (C\$) 硬體設備、軟體設備		收益流 (R\$) 不接受政府補助、全程服務價		

資料來源：本研究整理。

由多扶的商業模式可以看出多扶一方面提供身心障礙者平價的醫療接送，一方面提供營利較高的無障礙旅遊服務，這是一種非常漂亮的運用雙邊市場經營模式的成功案例。

(3)、喜願共和國⁶

喜願共和國的靈魂人物—阿達碼，又自謙稱為「施總兼」：校長兼撞鐘的施明煌先生，在 1999 年因當時職務的緣故，必須為任職工廠降低生產成本，將原本負責組裝零件的保育院朋友，置換為自動化機械與外籍勞工，讓他決定放棄高薪，用製作麵包來陪伴喜願保育院的朋友，進而發展成現在的喜願共和國狂想與各種事業體，推動台灣在地農業的自主與轉化。

喜願麵包工坊成立於 1999 年 4 月 1 日，創設的初心在與一群身心受限的弟兄們共同創造一份屬於自己的「事業」，同時也學習尊重與關懷不同的生命個體，期待能透過程序化的製程，漸次提高工作參與度與成就感，進而肯定自我存在的價值。2002 年 4 月 30 日與喜樂保育院合約期滿，遷移至芳苑的現址，自此喜願麵包又進入不同的階段，開始融入社區生活，真正成為社區的一份子，其商業模式圖分析如表 4-2。

⁶資料來源：胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇著(2013)我們的小幸福小經濟；
社企流網站：<http://www.seinsights.asia>；喜願共和國網站：<http://naturallybread.yam.org.tw>

表 4-2 喜願商業模式內容

關鍵合作夥伴 (KP) 喜願小麥契作農友 聯華實業 主婦聯盟	關鍵活動 (KA) 投資「人」而不是投資「設備」 建置一套 SOP 流程 農事戰鬥營、 好農壯遊、 麥田狂想	價值主張 (VP) 照顧弱勢 在地農糧 在地加工 在地消費 食育	顧客關係 (CR) 不設收銀人員， 消費者自主付款 利用隨貨附上之 郵局劃撥單付款，或是銀行/ 轉帳	目標客層 (CS) 大眾市場
	關鍵資源 (KR) 社區參與 喜願麵包生產履歷系統		通路 (CH) 網購宅配 實體通路	
成本結構 (C\$) 原料成本、土地成本 人力成本、通路成本 物流成本		收益流 (R\$) 不接受捐款、不向社會募款 不申請補助 多邊市場的經營。		

資料來源：本研究整理。

由喜願的商業模式可以看出其價值主張為照顧弱勢、在地農糧、在地加工、在地消費，堅持純粹製作天然健康穀物雜糧麵包，因為這樣的麵包在原材料上與製程上都強調「簡單、自然」，其精神為希望被吃下肚的食物是安全、健康的。

(4)、勝利潛能發展中心⁷

1963年，來自挪威的一對年輕夫婦——畢嘉士夫婦，在台灣建立全國第一所小兒麻痺兒童之家，開始收容各地的病童進行療養，提供他們受教育的機會，再秉持著「肯定生命的價值，發揮生命的潛力」下，隨著服務對象成長產生的就業需求，逐漸發展成『屏東基督教勝利之家』。2000年，為了擴大服務範圍，立案成立「財團法人台北市私立勝利身心障礙潛能發展中心」，透過一系列完整的就業服務，包括新職種設計與開發、庇護工場經營、職業訓練與居家學習等模式的提供，給予身心障礙者就業服務的網路，使其可以肯定自我，提升成就感。

勝利的願景(vision)是「激發身心障礙者發揮生命潛力，創造價值(Enable the Disabled People)」。希望成為不靠募款，在財務上能自己自足的公益組織。藉由培力身心障礙者，使其走入社會，發揮潛力，創造價值，並整合營利企業、非營利組織資源，共同消弭身心障礙人士在就業、行動等方面機會不平等的現象。

在這樣的願景下，勝利的使命(Mission)是：提供身心障礙者職業訓練與居家學習環境、創辦及經營庇護工場，提供身障者工作機會，並兼具獲利能力、搭建身心障礙者以及營利企業之間的就業平台，創造公益和企業的雙贏，其商業模式圖分析如表 4-3。

⁷資料來源：胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇著(2013)我們的小幸福小經濟；社企流網站：<http://www.seinsights.asia>；勝利潛能發展中心網站：<http://www.victory.org.tw>

表 4-3 勝利潛能發展中心商業模式內容

<p>關鍵合作夥伴 (KP)</p> <p>台北市政府</p> <p>中國石油</p> <p>全家便利商店</p> <p>中國信託</p> <p>企業志工活動</p> <p>規劃</p> <p>企業禮贈品採購</p>	<p>關鍵活動 (KA)</p> <p>走出庇護工場的经营格局</p> <p>就業開發</p> <p>不做個案收費服務</p> <p>提供企業社會責任專案合作</p>	<p>價值主張 (VP)</p> <p>1.提供身心障礙者職業訓練與居家學習環境。</p> <p>2.創辦及經營庇護工場，提供身障者工作機會，並兼具獲利能力。</p>	<p>顧客關係 (CR)</p> <p>專業代工</p> <p>拚品質</p> <p>拚服務</p>	<p>目標客層 (CS)</p> <p>個人</p> <p>團體</p> <p>組織</p>
	<p>關鍵資源 (KR)</p> <p>身心障礙者</p>	<p>3.搭建身心障礙者以及營利企業之間的就業平台，創造公益和企業的雙贏。</p>	<p>通路 (CH)</p> <p>實體店面</p> <p>網絡</p>	
<p>成本結構 (C\$)</p> <p>人事成本</p> <p>材料成本</p>		<p>收益流 (R\$)</p> <p>勝利底下各事業體營收。</p> <p>多邊市場的經營。</p>		

資料來源：本研究整理。

由勝利潛能發展中心商業模式可以看出，其營運模式已經和一般商業行為無異，採用多邊市場的經營。

探討前述四個案例的商業模式，可以看出其成功都有重要的商業元素，這些元素可為本高齡者供餐方案提供可應用參考，擇要表列如表 4-4。

表 4-4 高齡者供餐方案可應用之重要商業元素

個案元素	ITN America	多扶	喜願共和國	勝利潛能發展中心
關鍵合作夥伴 (KP)		旅遊業	喜願小麥契作農友	
關鍵活動 (KA)	貨幣以外的資源轉換			
關鍵資源 (KR)	志工			
價值主張 (VP)	讓長者能夠有尊嚴	體會身障朋友的敏感自卑	在地農糧在地消費食育	創造公益和企業的雙贏。
顧客關係 (CR)				拚品質
通路 (CH)	網路	網路	實體店面 網路	實體店面 網路
目標客層 (CS)	高齡者	孕幼老輪	大眾	大眾
成本結構 (C\$)				
收益流 (R\$)	會員會 其他類型的資源	雙邊市場的經營	多邊市場的經營	多邊市場的經營

資料來源：本研究整理。

第三節 方案模式：以九個構成元素分析

為鄉下地區老人所辦的一個供餐的地方，在這裡，老人們的用餐可以回到辦桌時開心的心情，吃到的食物可以是自家庭院種植出來的，用餐之餘除了可以增加彼此間的情感也能相互照顧與關懷。假日時還可貢獻自己的時間，變身為食堂的服務人員，借由工作的付出，提升自我的價值。這樣的一個好地方，我稱它為『四季慢食食堂』。

以下就『四季慢食食堂』的九個商業元素進行分析：

一、關鍵合作夥伴：

企業與企業之間為了有效地提供價值而形成的合作關係網路。也就是讓一個商業模式運作所需要的供應商及合作夥伴網絡。建立關鍵合作夥伴的動機通常有非競爭者、競爭者的策略聯盟，共同投資、採購商與供應商為減低風險或取得特定資源。基於有共同的理念---食育、照顧在地小農、吃當季的食物，四季慢食食堂將響饗文教基金會及好人會館列為關鍵合作夥伴。

二、關鍵活動：

企業讓一個商業模式運作最重要必辦事項。關鍵活動可分為生產、解決問題、平台/網絡等類，企業主要知道本身的價值主張、通路、客層、收入須要什麼樣的關鍵活動。舉辦「愛心待用飯」，用餐的客人願意為下一個用餐的人預留一份餐費，甚至更多份，這下一個客人可以是餐廳的會員，也可以是非會員。複製 ITN 點數卡的活動，點數卡是讓餐廳的會員使用，可以提供人力、物資、.....金錢以外的資源，這些資源換算成點數，點數則可抵餐費。

三、關鍵資源：

是讓一個商業模式運作所需要的最重要資產，是提供價值主張所需的重要資源，不同型態的企業所需的不同，關鍵資源可能實體資源、財務資源、智慧資源或人力資源方面，關鍵資源可能是自有、租用或從關鍵合作夥伴獲得。在『四季慢食食堂』的商業模式裡，「志工」佔有很重要的一環。在這裡同樣複製 ITN 的志工運用模式，食堂的運作依賴志工的度可能高達 90%，志工可以是餐廳使用者的家人，或是使用者本人，志工的服務時數要列表登記，這些時數將來可以抵用餐次數。

四、價值主張：

公司可以為特定的目標客層，創造出價值的整套產品與服務。重點在企業主要提供什麼產品或服務？要解決什麼樣的問題？目前老人供餐的情形普遍是社福單位採購政府方案後委託餐飲業者提供便當，『四季慢食食堂』的理念就是不希望老人孤單的面對一個冷冰冰的便當，冷清的用餐一點都不符合人性的需求，以健康的概念來說，人本來就應該要愉快的進食，才能吸收到食物的營養。因此『四季慢食食堂』的價值主張是讓老年用餐成為一件歡愉的事情，提高老年生活的價值。而鼓勵長者提供在地、當季的食物做法，除了是慢食主張的精神，也是提高長者自我肯定的方法。藉由食堂假日對外營業的做法，創造公益和企業的雙贏。

五、顧客關係：

企業主與特定的目標客層，所建立起來的關係型態。重點在企業主要如何獲得、維繫顧客，以提高營業額？『四季慢食食堂』的顧客本身可能就是合作夥伴，提供食物、提供人力讓食堂得以正常營運，

透過慢食的主張也讓假日的顧客能在食材或親切的服務享有溫馨的感覺。

六、通路：

指企業主如何和目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張。重點在企業主要明白哪種型態的通路最符合成本效益？『四季慢食食堂』是一個社區為主的實體店面，假日供應外地遊客餐飲，平常日則只為食堂的老人準備餐飲。

七、目標客層：

企業鎖定為目標、要接觸或服務的個人或組織群體，定義消費者群體的過程也被稱為市場劃分。重點在企業主要瞭解服務的客群為何？『四季慢食食堂』是使用者付費的餐廳，只要願意成為餐廳會員的老人，都是餐廳的目標客層，若本身為低收或中低收入者，可協助申請政府餐飲補助，食堂也須對外營業賺取經費，假日時遊客更是餐廳的目標客層。

八、成本結構：

運作一個商業模式，會發生的所有成本。成本結構的特徵有固定成本、變動成本、規模經濟及範疇經濟。企業主要注意的是既定成本是什麼？哪個關鍵資源最昂貴？哪個關鍵活動最燒錢？『四季慢食食堂』在成本結構中設備成本是一開始就需投入，食材則會因物價波動而變成一種較難精確預估的支出。人事成本(職工)為固定支出，職工主要為廚師，要符合一般廚師的資格，可輔導社區中的中年失業者參加廚師訓練並取得廚師證照。

九、收益流：

即企業通過各種營收模式來創造財富的方式。也就是企業從每個客層所產生的現金（必須扣除成本），包含資產銷售、使用費、會員費、租賃費、授權費）。重點在企業主要清楚定價機制是什麼？顧客願意付錢買什麼？現在如何付費？希望如何付費？『四季慢食食堂』是一家要有自給自足能力的餐廳，所以餐廳本身除了提供會員老人的餐飲外，也規劃對外營利的餐飲服務；一方面提供老人平價的供餐服務，參加的老人每月只需交200元會員費，就可以用每餐50元的價格到食堂和其他人一起快樂的享用中餐，一方面提供獲利較高的餐飲服務，讓願意在享用慢食中也能支持食堂活動的非會員加入，期望造就一種非常漂亮的運用雙邊市場經營模式案例，規劃『四季慢食食堂』商業模式內容如表4-5。

表4-5 『四季慢食食堂』商業模式內容

關鍵合作夥伴 (KP) 響饗文教基金會 好人會館	關鍵活動 (KA) 愛心待用飯 點數卡 關鍵資源 (KR) 志工	價值主張 (VP) 用餐是愉快的事。 老年生活有價值。 天然食材。 慢食。	顧客關係 (CR) 互助 生命共同體 通路 (CH) 實體店面	目標客層 (CS) 會員為主 非會員為輔
成本結構 (C\$) 設備成本 人事成本 食材成本		收益流 (R\$) 餐廳盈利 會員費 會員餐費		

資料來源：本研究整理。

第四節 四季慢食食堂計畫內容

一、創業緣起

依據內政部人口統計資料發現：早在 82 年九月底，台灣地區六十五歲以上的老年人口已有 14,85,200 人，佔總人口之 7.09%，已達聯合國世界衛生組織所訂的高齡化社會指標；迄民國 96 年二月份，老年人口增加到 229,368 人，佔總人口的 10.04%，民國 100 年底，老年人口已增加至 252 萬 8,249 人，占總人口 10.89%。另依據行政院經建會的推估，預估至民國 114 年就會超過 20%，也就是說，約十年後即每五人中就有一位是老年長者，見圖 4-2、4-3、4-4、4-5。

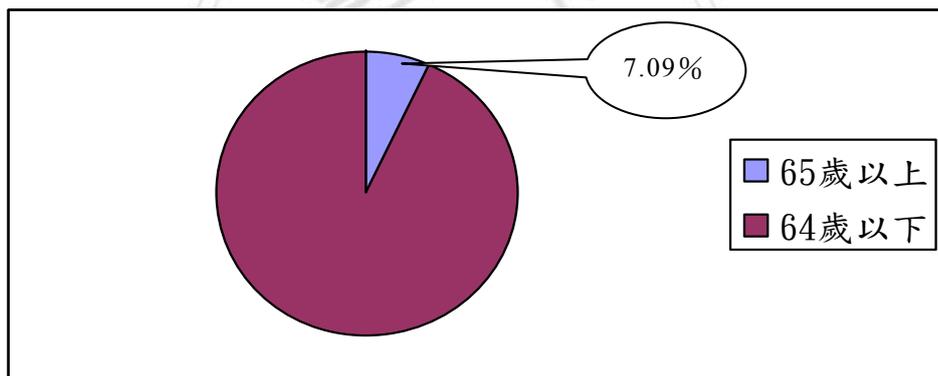


圖 4-2 1993 年 9 月台灣地區六十五歲以上的老年人口比例
資料來源：本研究整理。

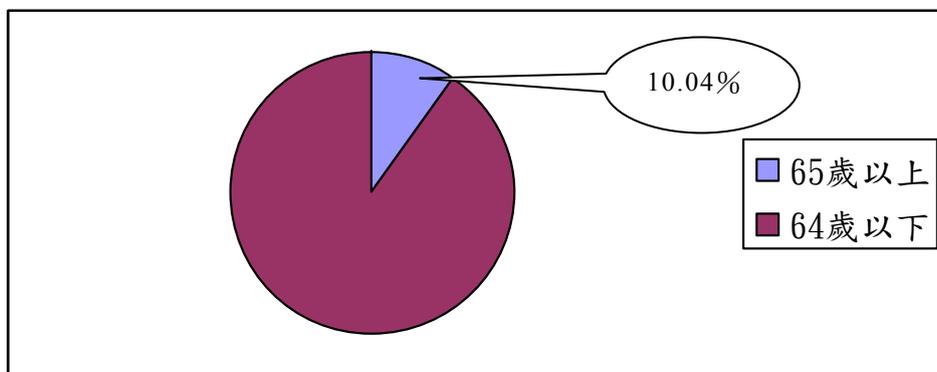


圖 4-3 2007 年 2 月台灣地區六十五歲以上的老年人口比例
資料來源：本研究整理。

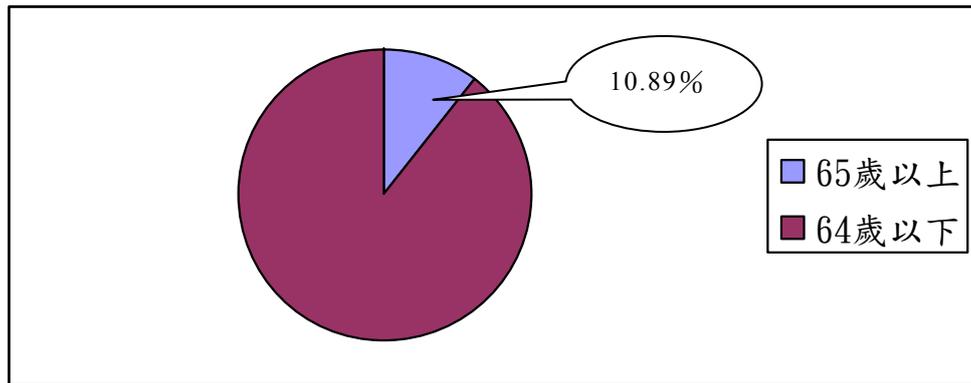


圖 4-4 2011 年 12 月台灣地區六十五歲以上的老年人口比例

資料來源：本研究整理。

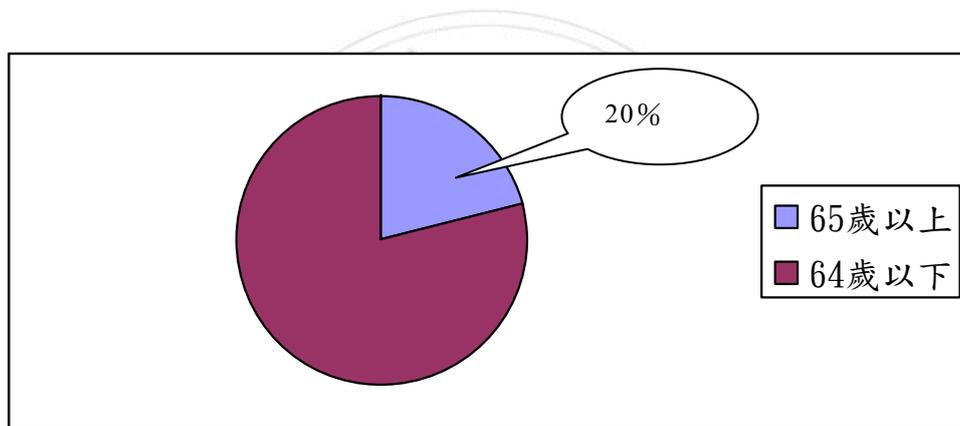


圖 4-5 預估 2025 年台灣地區六十五歲以上的老年人口比例

資料來源：本研究整理。

隨著社會結構的改變，家庭功能也急遽轉變，依據內政部八十九年老人生活狀況調查發現：老人認為最理想之養老居住方式為：與子女同住或隔鄰而居住者佔 69.68% 為最高，其次為與配偶同住者佔 13.29%，認為居住於老人福利機構者僅有 5.20%（因國人觀念、機構照顧品質、成本較高等），獨居者佔 6.27%。是以老人仍以期望與子女同住或與配偶同住，換言之，老人認為居家是最理想的養老居住方式。因此增強家庭照顧能力，以使高齡者晚年仍能生活在自己所熟悉的環境中並獲得妥

善的照顧，讓長者不需離家便能獲得照顧，在自己家中安享晚年，是很符合我國傳統孝道倫理的。

再則，面對高齡化的社會，長者的照顧是一個很重要的課題，加上現在的中高齡失業現象，都是值得去關注的，它對於社會的安定有著十足的重要性。並且，在高齡化社會裏，如何讓老人維持尊嚴和自主的生活是一項挑戰，也是整個社會的責任。

二、計畫願景

- 1、營運內容可由中高齡者來規劃，可以重建自我價值感，老人家最怕被批評『無剩餘價值』，藉由加入工作，在精神上可以獲得令一種滿足。
- 2、在環境的維護與規劃方面則由會員來負責，可以使參加的會員有歸屬感，讓用餐的地方也有家的感覺；讓健康功能良好的長者來照顧在生活自理需他人協助的長者，讓照顧者與被照顧者建立家人的情感，同時社區鄰里間的情感與認同會增加，在地的人文關懷與社區發展也會被提昇。
- 3、餐飲服務費用需由使用者支付。建立使用者付費的觀念，也可免除使用者有被施捨的感受，並發展餐飲部使其成為主要經費來源，使其能永續經營。
- 4、解決高齡者飲食照顧的問題。銀髮長者不管是在腸胃蠕動或是咀嚼、食慾等方面，因機能退化導致罹患糖尿病、高血壓、高血脂等新陳代謝症候群的比例相當高，所以強調健康養生、三低餐飲。

三、營運內容分析

四季慢食食堂設訂的地點為臺南市後壁區菁寮里，服務區域則為墨林里、菁豐里及菁寮里三里及靠近這三里的崁頂里、後廊里地區為主，這五里的50歲到99歲人口數分佈如表4-6，地理位置如圖4-6。

表 4-6 臺南市後壁區菁寮里、墨林里、菁豐里、崁頂里、後廊里 50 歲到 99

歲人口數 (單位：人)

村里別	50-54 歲	55-59 歲	60-64 歲	65-69 歲	70-74 歲	75-79 歲	80-84 歲	85-89 歲	90-94 歲	95-99 歲
菁寮里	37	34	47	18	26	36	31	8	5	2
菁豐里	61	76	53	62	49	47	49	23	6	5
墨林里	72	61	45	52	61	53	48	22	5	5
後廊里	59	56	39	31	33	22	14	12	7	0
崁頂里	51	35	30	24	34	36	38	10	4	0

資料來源：參考後壁區戶政事務所(103年6月)資料，經本研究整理。



圖 4-6 四季慢食食堂預訂的地點及服務區域

資料來源：本研究整理。

1、市場預測

- (1) 目標客戶：墨林里、菁豐里及菁寮里 65 歲以上之高齡者。依據後壁區戶政事務所(103 年 6 月)資料顯示這三里 65 歲到 99 歲的老人共有 613 人(見圖 4-7)，假設有餐飲需求的老人有五成，就是約有 306 人有供餐需求，這 306 人中假設有一成願意參加『四季慢食食堂』，就達成第一年目標客戶數 30 人。



圖 4-7 後壁區菁寮里、菁豐里、墨林里 65 歲至 99 歲人口數

資料來源：本研究整理。

(2) 潛在客戶：墨林里、菁豐里及菁寮里 50 歲至 64 歲之中齡者。

依據後壁區戶政事務所(103 年 6 月)資料顯示這三里 50 歲至 64 歲之中齡者共有 486 人(見圖 4-8)，這一群人即是『四季慢食食堂』志工招募對象，將來也可成為食堂的目標客戶。



圖 4-8 後壁區菁寮里、菁豐里、墨林里 65 歲至 99 歲人口數

資料來源：本研究整理。

(3) 假日遊客：本食堂意欲將餐飲與公益結合，實地觀察假日遊客數約為 300 人，假設有二成的人願意到食堂用餐，則假日來客數約為 60 人。

2、初期經費的籌募：

(1) 投資者自籌：600,000 元。

(2) 貸款：400,000 元。

(2) 年會員：每人一年會員費 2000 元。

(3) 月會員：每人每月月費 200 元。

(4) 每日餐費：每人每餐 50 元。

(5) 貨幣以外的資源：

a 點數卡：以志工服務計點，每服務 1 小時給 1 點，5 點可抵一個月費會，每月最高登記 5 點。

b 儲值簿：會員可提供自家生產(種植)的食材，依市價換取相當金額，但不給現金，而是以儲值方式登記於儲值簿，儲值的金額可抵餐費。

3、發展餐飲部

食堂的第二種收入來源為假日提供遊客餐飲服務，為吸引更多遊客食堂餐飲的特色為提倡慢食主張，讓來食堂用餐的每一個人都能體會慢食的精神，讓我們重新省察自己的生活方式，以更健康的生活型態重新找回人與土地的原始連結。慢食⁸ (Slow Food) 概念在台灣已風行多年，但多數人對慢食仍有錯誤的觀念，認為慢食談的是細嚼慢嚥、是放慢吃東西的速度，真正的慢食是含有認識當地食材、支持當地食物特色的意涵在內。慢食一詞，希望要求食物具備 good (美好)、clean (乾淨) 以及 fair (公平) 三項標準，以選擇美好 (good 在此指適合當地，生物物種多樣性)、乾淨 (clean 在此指生產過程不受汙染、符合永續原則)、公平 (fair 在此指價錢合理、符合公平交易原則) 的食物為目標。

⁸ 「慢食」是 1989 年從義大利興起的概念，發起人卡羅·佩屈尼 (Carlo Petrini) 希望要求食物具備 good (美好)、clean (乾淨) 以及 fair (公平) 三項標準。

4、顧客行為分析

除了預先調查社區內需被照顧的長者數，根據臺南市102年12月統計月報表發現，後壁區65歲以上之高齡者共有5491人，佔總人口數的22%，其中獨居老人有271人，102年下半年度獨居老人曾接受餐飲服務者有2397人次，曾接受居家服務者有1820人次，見表4-7。

表4-7 臺南市後壁區2013年下半年獨居高齡者接受服務數

65歲以上之獨居高齡者	曾接受餐飲服務	曾接受居家服務
271人	2397人次	1820人次

資料來源：本研究整理。

由表4-7可看出獨居之高齡者對餐飲服務的需求是有的。而第一年四季慢食食堂設訂參加的墨林里、菁豐里及菁寮里65歲以上之目標客戶30人。會加入食堂的長者個性大多喜歡與社區鄰里間的互動、想和人建立關係、想在地老化者，也想貢獻自己，這一群會是食堂的基本會員。不會加入食堂的長者個性屬自我封閉型、不太與人互動、擔心別人太關心自己、會想找個地方安靜養老，而這一群是食堂必須努力的潛在顧客。假日遊客部份，因強調愛心消費、慢食主張，吸引想吃到好食物又能做公益的好顧客，以增加餐廳的營利，避免餐廳獲利情況不穩情形發生。在價位方面，本食堂產品的價位與同類餐飲業者是一樣的，所以價格在合理的範圍內，且消費者對於健康的需求也越來越重視，本食堂對於食材的嚴選在乎一定的品質，使消費者不只是飽餐一頓或愛心消費，更是吃下健康。從價格到重視價值是希望消費者能感受到食堂的用心。

5、競爭者分析

食堂的主要競爭者有三：一是安養機構，二是申請居家照顧，三是外籍看護。社區中現有一家私人安養機構，它雖然有完善的硬體設施、專業的照顧者與醫療服務，但大多數的長者仍希望在熟悉的生活環境內終老，因此目前大多收容患有重症、生活無法自理之老人；居家照顧雖然長者不用離開家裡，就有人到府服務，但目前的做法是每日有人來幫忙整理家庭環境和煮好一頓飯，所以長者還是得一個人孤單的用餐；至於外籍看護更因語言不通及飲食口味不同，準備的餐食不符合長者習慣，可能造成長者用餐的困擾，競爭者分析如表 4-8。

表 4-8 『四季慢食食堂』競爭者分析

	安養機構	申請居家照顧	外籍看護
優	有完善的硬體設施 專業的照顧者 醫療服務	不用離開家裡，就有人到府服務	專人在家服務
劣	須離開熟悉的生活環境	每日服務時間有限 高齡者仍是獨自用餐	語言溝通問題 飲食習慣不同

6、SWOT 分析

綜上所述，將此營運內容以 SWOT 分析如表 4-9

表 4-9 『四季慢食食堂』營運內容 SWOT 分析

Strengths(優勢)：	Weaknesses(劣勢)：
位於長者熟悉的生活環境 強調在地老化 濃厚的人情味家的溫馨感	餐廳餘絀情形(不固定收入 VS 固定支出)
Opportunities(機會)：	Threats(威脅)：
慢食主張 提供外傭食譜學習	為數眾多的送餐機構 居家服務的業者 外籍看護

7、人力資源組織表

規劃四季慢食食堂工作人員組織表如表 4-10，個人負責之工作職掌如表 4-11。

表 4-10 『四季慢食食堂』組織表

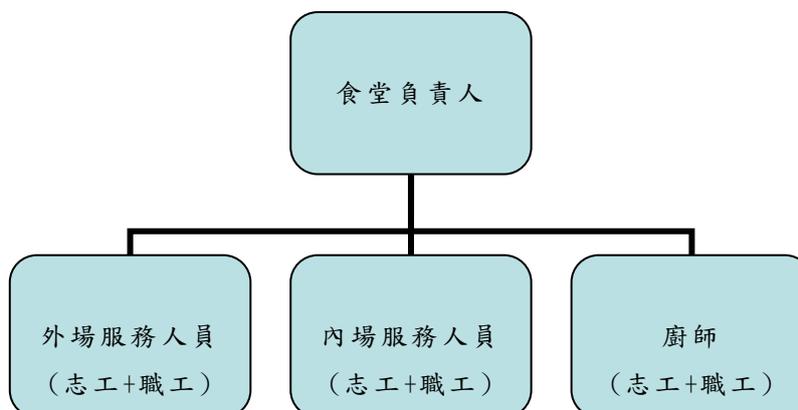


表 4-11 『四季慢食食堂』工作職掌表

職稱	職務內容	
店長	組織領導、協調各部門運作 採購工作、財務方面管理	
外場服務人員	招呼客人、結帳、櫃檯、事後清潔	
內場服務人員	協助廚師廚房一切事務、事後清潔	
廚師	嚴格控制管理食材品質、烹飪料理	

四、行銷計畫

- 1、在社區宣廣，讓社區都接收到食堂會員招募的訊息，且創店初始，利用促銷的方式，例如：開幕慶，會員好康活動……。透過促銷方式讓我們與顧客之間沒有距離，也能打響知名度。
- 2、平面、媒體、電子網路商務、部落格，擅用網站，例如：Facebook、團購網等，用意在於打響知名度，進而讓更多的消費者來我們店裡用餐。不定期有促銷活動，利用網路讓消費者能知道相關優惠及服務訊息。
- 3、異業結盟，因應各節日，規劃相當具有特色的主題活動，也可與”社區發展協會”異業結盟，發展出特色的主題活動，使雙方都兼具宣傳效果。

五、經費概算

1、食堂收入預算規劃

食堂收入來源可分會員收入及遊客收入二部分，會員部分預計開辦之初招收 30 名，遊客部分假日每天預估 60 人次⁹，餐飲人均消費每人設定約 120 元左右。另外，菜單上可提供客人以多加 30 元方式，即可享有套餐式優惠之促銷方式，希望客人能以此點餐方式，進而提高人均消費額至 120~150 元左右。

2、食堂支出預算規劃

食材成本的設定依一般單點式餐廳之成本率約於 40%(吳柏萱、周鈺凱 2008)。但因『四季慢食食堂』的大部分食材可由會員提供，所以成本率可略低。人力費的支出也因主要為志工，所以支出的金額也降低。地點預定在臺南後壁區菁寮里，這裡有老街，假日人潮不少，鄉下雖然偏僻但相對的租金也相對較低。

綜合上面所述，分析食堂的展店初期的支出與月收入與支出損益如下表 4-12、4-13、4-14、4-15、4-16。

表 4-12 『四季慢食食堂』展店初期的支出明細 單位：元

項目	金額	備註
場地修繕費	150,000	
桌子	100,000	10,000*10
椅子	50,000	1,000*50
廚房設備	250,000	
餐具	100,000	
雜支	10,000	
總計	660,000	

⁹ 這半年來的觀察，每到假日遊覽車數量至少有 6 輛以上。遊客預估 300 人

營運第一年參加的會員預估 30 人，遊客餐點費用預估每人平均消費 130 元，食材成本預估營利收入的 40%，食堂工作人員需有一個全職廚師加上 1.5 個外場工作人員，工作時間規劃從早上 9:30 到下午 3:00。收支平衡損益表如表 4-13。

表 4-13 『四季慢食食堂』月收支平衡損益表---第一年第一個月

單位：元

項目	金額	備註
餐廳營利	62,400	130 元*60 人*8 天
會員---會員費	6,000	
會員---每日餐費	45,000	50 元*30 人*30 天
總收入	113,400	
食材(外購)	15,600	62,400*25%
食材(會員內購)	9,400	62,400*15%
雜支	10,000	
人力費	54,500	15,000*1.5+32,000
場地費	5,000	
水電費	5,000	
固定攤提	20,000	
總成本	119,500	
餘絀	-6,100	

營運第二年會員預估增加 5 人，遊客餐點費用預估每人平均消費 140 元，加上薪資調整，收支平衡損益表如表 4-14。

表 4-14 『四季慢食食堂』月收支平衡損益表---第二年第一個月

單位：元

項目	金額	備註
餐廳營利	67,200	140 元*60 人*8 天
會員---會員費	7,000	
會員---每日餐費	52,500	50 元*35 人*30 天
總收入	126,700	
食材(外購)	16,800	67,200*25%
食材(會員內購)	10,100	67,200*15%
雜支	10,100	
人力費	57,000	16,000*1.5+33,000
場地費	5,000	
水電費	5,500	
固定攤提	20,000	
總成本	124,500	
餘絀	2,200	

同樣的，營運第三年會員預估再增加 5 人，遊客餐點費用預估每人平均消費提高為 150 元，加上薪資調整後收支平衡損益表如表 4-15。

表 4-15 『四季慢食食堂』月收支平衡損益表---第三年第一個月

單位：元

項目	金額	備註
餐廳營利	72,000	150 元*60 人*8 天
會員---會員費	8,000	
會員---每日餐費	60,000	50 元*40 人*30 天
總收入	140,000	
食材(外購)	18,000	72,000*25%
食材(會員內購)	10,800	72,000*15%
雜支	11,200	
人力費	59,500	17,000*1.5+34,000
場地費	5,000	
水電費	6,500	
固定攤提	20,000	
總成本	131,000	
餘絀	9,000	

雖然財務模擬第一年食堂不但沒有盈餘而且還虧損，但由表 4-16 一至三年損益平衡表可看出，透過營運模式的熟悉後，食堂的餘絀每年都有成長。除了金錢的成長外，在其他方面的成長如老人關懷、社區互動、在家鄉共老……的理念也將跟著成長。

表 4-16 一至三年損益平衡表

單位：元

項目	年 度						備註
	第一年		第二年		第三年		
	一個月	一年	一個月	一年	一個月	一年	
總收入	113,400	1,360,800	126,700	1,520,400	140,000	1,680,000	
總成本	119,500	1,434,000	124,500	1,494,000	131,000	1,572,000	
員(志)工紅利	0	0	0		5,000	60,000	
餘絀	-6,100	-73,200	2,200	26,400	4,000	48,000	

六、預期效益

鼓勵社會大眾關懷社會高齡；透過與長輩的良性互動，為獨居長輩帶來歡樂與價值感，此外也期盼讓社會大眾從中反思並學會服務的意義，促成社會善良風俗，並將社區中間置的空間，轉型結合再利用，也能提供社區高齡者有學習與人際互動及照顧的關懷場域，最後達成減少社區高齡者獨居生活的危機機率，提升社區中高齡者生活品質及營造友善的社區環境。

第五章 結論與討論

第一節 方案分析

雲、嘉、南縣市屬於農業區人口外流嚴重，人口老化情形也較臺灣其他縣市來的快，老人餐飲的問題也愈來愈受到重視，老人供餐服務的需求愈來愈大，然而老人供餐是福利或是市場，希望透過『四季慢食食堂』這個方案做個反思。

一、現況之反思－市場區隔

『四季慢食食堂』方案以老人健康餐飲發展為目標，且藉由餐飲提供，促進長者自我價值感、提昇社區人文關懷、發展地方產業，和民間養護機構、政府送餐的目的不同。目前政府的供餐方式大多和民間的自助餐店合作，自助餐送什麼長者就吃什麼，沒有選擇的機會，再者，一般自助餐店提供的餐盒，大多是過油過鹹重口味的食物，這樣的食物不符合長者的健康需求。少數和醫院合作由營養師開出的菜單，長者又認為過於清淡而難以下嚥，本食堂期望設計出兼顧熱量、色香味、營養、客製化符合長者需求的餐飲。對假日遊客來說，市面上提供的餐食大多偏油膩、高熱量、重口味。在現今人們偏重養生的觀念下，本食堂所推出的菜色是注重健康養生低熱量低卡路里，讓每位用餐的客人安心之餘還能獲得豐富的營養。

二、發展之基礎－目標客層

『四季慢食食堂』是使用者付費的餐廳，只要願意成為餐廳會員且願意到食堂用餐的老人都可參加，創業之初強調要能到食堂用餐且能與大家互動的長者，即使行動不變需外籍看護協助的長者，只要其溝通能力尚在，都是餐廳的目標客層。健康狀況良好者，可成為食堂的服務人員，挑菜、洗菜、切菜、烹調、環境打掃……，需外籍看護

協助者，可指導其外籍看護學習作菜的技巧，有誘因就有動力，有動力就能達成目標。

三、培養自我經營模式－自給自足

『四季慢食食堂』創業定位為社會企業，因此食堂本身要能做到自創財源、收支平衡，由表 4-12 可以看出雖然第一年食堂不但沒有盈餘而且還虧損，但由『四季慢食食堂』的價值主張¹⁰來看是有潛在能力的，也就是說食堂是有能力可以自給自足，且透過營運模式的熟悉後，食堂的餘絀每年都應做到成長，甚至從第三年開始可以規劃員工(含志工)紅利的發放，讓員工更能將食堂視為自己的企業而努力。而每年的餘絀則用來加強食堂的軟體設備、改善食堂的硬體設施。

第二節 方案特色：人力資源的應用

本項方案在執行過程中所面臨最大的挑戰是人力資源的應用，人力資源又分成職工與志工。以下就職工與志工分別說明之：

一、職工

主要為廚師，要符合一般廚師的資格，可輔導社區中的婆婆媽媽參加廚師訓練並取得廚師證照，或是與附近科技大學相關科系學生合作。

¹⁰是讓老年用餐成為一件歡愉的事情，提高老年生活的價值。而鼓勵長者提供在地、當季的食物做法，除了是慢食主張的精神，也是提高長者自我肯定的方法。藉由食堂假日對外營業的做法，創造公益和企業的雙贏。

二、志工

志工追求利他的同時並不拒絕自己的利益 (如樂趣，滿意，學習，成長，人際關係)，本方案的志工將被視為無價的人力資源，參考 ITN America 企業中志工的處理方式，志工可以是餐廳使用者的家人，或是使用者本人，志工的服務時數都要仔細列表登記，這些時數將來可以抵用餐次數，而志工的服務項目則為可以是：廚師、洗菜、切菜、餐具清洗、上菜、環境整理、結帳、甚至是經驗的傳成。由圖 5-1 志工人數比例可看出志工在整個食堂的運作占有重要的角色。

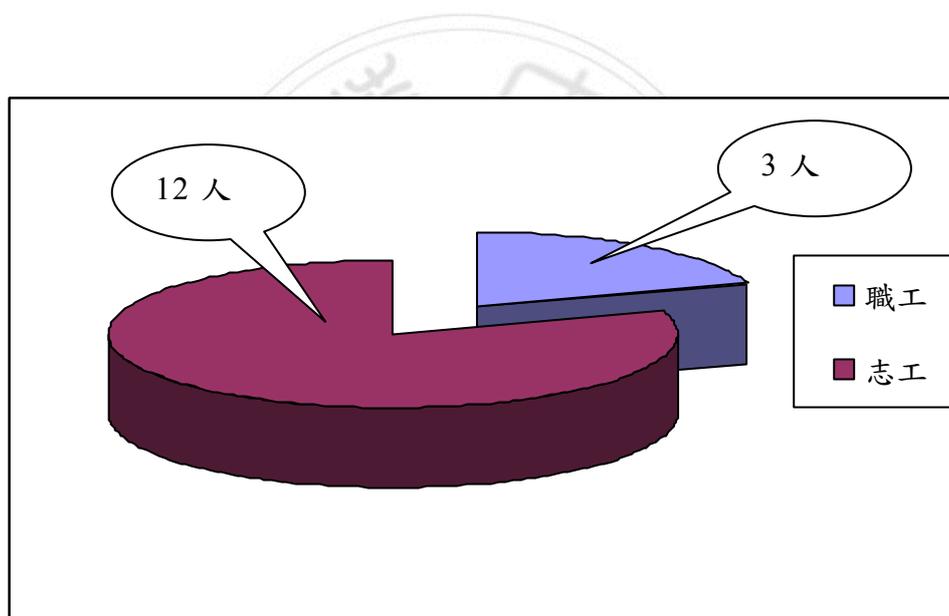


圖 5-1 『四季慢食食堂』志工與職工的比例

第三節 發展趨勢與機會

在 2014 年 04 月 27 日聯合報出現了『荒廢 40 年三合院 改造老人食堂』這麼一個標題，內容提到為了找回過去美好的歲月，出生嘉義縣溪口鄉柴林村的王崑成因事業有成回歸故里後，將荒廢了四十年的祖厝，改造成一個能讓村民在此找回農村情感的聚會空間，提供老人健康午餐，因他發現村子年輕人口外移、村中老人疏於照顧，經常是一塊豆腐乳配飯便撐了好幾餐，他決定成立服務平台，每天提供健康午餐，一餐收費 50 元，集合有需要的長輩們一起來，除了用餐外，也能減低他們的孤寂感。甚至還規劃銀髮族課程、學童課後安親等，讓老人和小孩皆可免費學習，王崑成也提到，他這一個公益平台須有穩定資金來源，打算成立社團法人，招募贊助者及志工一起幫忙。(聯合報 2014)

康椒媛(2014)在綠主張 134 期的『仕安社區合作社-以服務與勞動「在家鄉共老」』一文中提及目前台南市後壁區仕安里老人供餐服務，其模式是以成立合作社為社區的經濟體，提撥合作社二成結餘作為老人福利基金提供每週一中午的共餐、送餐服務。

以社區關懷協會供餐的方式已逐漸有不少案例，其中也看到社會企業的縮影。社會企業並非是一個專有名詞，也不是一種新的組織形態，社會企業應可說是社會創業精神的實踐，不應將社會企業限縮在某種特定的運作模式，不管是非營利組織、合作社、企業型態及其他非正式體制的組織團體都可以是社會企業（陳慧如，2014）¹¹。本老人供餐方案有別於以往的經驗，以社會企業營利的手法達成社會目標與經濟目標，提供關懷老人餐飲問題、甚至解決老人餐飲問題的另

¹¹資料來源：陳慧如，2014。摘錄自下列研討會論文內容。Chen, Jennifer, 2014. "The Evolving Landscape of Social Enterprise Development in Taiwan: Critical Review and Cases", Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) 43rd Annual Conference, November 20-22, Denver, USA.

一種機會。

第四節 結論

行政院政務委員馮燕近期提出「老人全照顧」計畫，目標是減少失能老人人口，及讓多數健康、亞健康¹²的資深公民，可以自在、活躍老化。馮燕說，未來政府的政策將鼓勵社會企業、民間法人，一起投入銀髮產業。政院數據顯示，目前國內老人人口約 272 萬人，失能老人約占一成至一成三，其餘為健康與亞健康老人（經濟日報、聯合報 2014）。

2007 年『十年長照計畫』上路後，今年已邁入第七年。該計畫旨在讓可照顧失能老人的長照體系催生，想不到過去七年來，我國人口老化速度加快，這項政策只能覆蓋三成的失能老人。也就是說，政府的福利大傘目前也未完全庇蔭其他 200 多萬名處於健康或是亞健康的老人。台灣老人照顧需求的迫切性已成為當前社會政策的重要議題，老人飲食的問題也將愈來愈被重視，而民以食為天，看看街頭上小吃店林立即可知餐飲業屬於進入障礙相對較低的產業，但老人供餐，不只填飽老人的胃，更讓他們感受社會的關懷，但政府的預算運用限制比較多，對所有有需要的老人提供餐食服務行動，還是需民間社團自發性或老人自付的送餐服務來補政府不足之區塊。

而對於老人政策不能只做「事後補網」的工作，正確的做法應該是提早協助他們社會調適，減低被社會排除(Social exclusion)的負面情緒，讓他們積極地參與社會，增加與人群的互動，生命中最後的潛能得以發揮，而且不管是老有所終或是老有所養，都是所有人心底的渴望。鼓勵老人家走出家門，與社區其他老人聯絡彼此感情，在歡樂愉

¹²所謂亞健康老人，是指有一點小病痛，但算健康，且可以完全自理的高齡者。

悅的用餐氣氛下，分享彼此的心情故事，如此，不僅能讓老人樂於參與，更能在相互關懷、互相扶持的過程中，提升對社區的向心力。而且不用餐要「請假」，這樣就會知道長輩是出國、生病還是有其他狀況，如果沒出現，也可以請志工去關懷訪視，從每天用餐的情形，隨時關懷社區老人的生活。

方昱(2013)在他的清水溝老人食堂的工作經驗中談到，社會福利在一般村人的心中，就像是『本店本日大請客』，容易產生曇花一現的現象，本研究方案不是一個『社會福利』，『四季慢食食堂』的每個參與者都要能體會這一點：『四季慢食食堂』是要以營利的方法進行老人供餐的一個企業，是希望在財務上能自給自足的食堂。『四季慢食食堂』自詡為一個社會企業，雖然目前社會企業在台灣並無統一定義，不過，社會企業的目的與非營利組織、社福機構的目的其實是殊途同歸，因為其主要精神在於能「看見社會議題」，進而「關懷社會議題」，也就是說『四季慢食食堂』是一個營利的企業，但卻以社會目標為最終目的。再者，前面提到的南投縣之永濟義渡¹³最後在進入日治時期後發生財務問題，南投廳在昭和六年（1931年）將名下財產出售做為集庄集集吊橋的建築經費，永濟義渡至此宣告結束。由這個案例可知，當一個議題被解決了，組織即沒有存在的必要，因此研究者認為社會企業並無追求『永續經營』的目標。

因社會企業係指基於減少或緩和某個社會問題或市場失靈的社會目的而成立的創投事業，目前一般大眾無法清楚的與非營利機構區分，且本方案中的人力資源主要來自社區高齡者，這些高齡者在產能等方面，原本便已較弱，有可能影響到營運，再加上此方案的推動的規模較小，影響的範圍有限，這些都須獲得當地居民的認同，並一同加入志工行列才有助於逐步推展，因此發展過程仍需更詳細的策略規

¹³ 資料來源：維基百科 <http://zh.wikipedia.org/wiki/永濟義渡碑>

劃、管理與控制各項營運活動。

本方案之財務模擬分析乃依據當時物價指數規劃而成，將來若有夢想家願意付諸實際行動，在財務規劃分析方面可以更深入探討，獲取更精準之財務規劃，以獨特創新之經營方法邁向成功之路。

俗話說「貪多嚼不爛」，所以本食堂在創業之初只專注於老人供餐部分，近年世界衛生組織推動「活躍老化」及「健康老化」，健康的老年人未必是「依賴人口」，甚至可以提供生產力，但其他如老人課程、學童照顧……，必須等食堂腳步站穩後才會思考，這又是另一個期程的規劃了。

總而言之，為自己的將來所努力的目標撰寫『四季慢食食堂』方案，對我而言的確具有許多正面的益處，同樣的這也是一個很大的挑戰，除了以上以各種目的來撰寫此方案之外，當創業者開始踏上創業之路後，這份方案更扮演者夢想藍圖與聚焦方向的責任，這份方案代表一個夢想，因為這個夢想發展各個架構，變成未來的企業理念、使命、願景、價值觀、甚至也成為『四季慢食食堂』執行時的基礎。

參考書目

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2012)。獲利世代 (Business Model Generation)(尤傳莉譯)。台灣：早安財經出版社。
- Asif Dowla、Dipal Barua(2007)。尤努斯與鄉村銀行-創造免於貧窮的世界(洪鑫譯)。台灣：日月文化。
- Michael Kinsley(2009)。從貪婪到慈悲啟動金字塔底層的商機(李芳齡譯)。台灣：天下雜誌。
- Muhammad Yunus(2011)。富足世界不是夢：讓貧窮去逃亡吧(曾育慧譯)！(二版)。台北市：博雅書屋。
- Muhammad Yunus(2011)。誰說偉大的事都被有錢人做完了(李宛蓉譯)。台北市：大是文化。
- Peter M. Kettner、Robert M. Moroney、Lawrence L. Martin(2013)。服務方案之設計與管理(高迪理譯)。新北市：揚智文化。
- 方昱(2013)。我往那裡走，因為那裡看不見路。台北市：時報文化。
- 王娟嬭(2011)。營利事業組織經營社會企業之初探。輔仁大學企業管理學系管理學碩士學位論文，未出版，新北市。
- 內政部(2012)。內政部統計年報。
- 內政部(2010)。全球資訊網頁。2010年9月25日
<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>
- 司徒達賢(2005)。管理學的新世界。台北市：天下遠見出版社。
- 四方報(越南四方網)網站：<http://www.4way.tw>
- 生態綠網站：<http://www.okogreen.com.tw>

交通大學產學運籌中心許萬龍、曾蕙如(2013)。突破舊式思維窠

臼：探討社會企業的創新價值與經營策略(上)

2013年9月4日取自社企流：

<http://www.seinsights.asia/story/257/794/1352>

交通大學產學運籌中心許萬龍、曾蕙如(2013)。突破舊式思維窠

臼：探討社會企業的創新價值與經營策略(下)

2013年9月4日取自社企流：

<http://www.seinsights.asia/story/257/794/1353>

行政院經濟建設委員(2005)。獨居老人餐飲服務調查。

行政院衛生署(2004)。1999-2000年長者營養現況-台灣地區長者營養健康狀況調查。

多扶接送網站：<http://duofu.pixnet.net>

光原社會企業股份有限公司網站：<http://www.o-power.com.tw>

社企流網站：<http://www.seinsights.asia>

李志強(2013)。從非營利組織跨越到社會企業的幾個挑戰，2013年1月7日取自社企流：

<http://www.seinsights.asia/story/507/794/860>

李叔真(2006)。赴美參加AMA財務模式與預測研討會。行政院及所屬各機關出國報告

何秀玲(2013)。社企創投 發掘改變社會的力量。2013/03/07 經濟日報

http://vision.udn.com/storypage.jsp?f_ART_ID=772

吳明珠(2011)。庇護工廠轉型社會企業之可行性研究。國立台灣師範大學社會教育學系碩士學位論文，未出版，台北。

吳佳穎、林威志、林以涵(2013)。活動報導：2013社會企業之社會影響－就業促進與貧窮舒緩國際研討會。

2013/06/08取自社企流：

<http://www.seinsights.asia/story/257/14/1194>

李郁怡(2013)。哈佛商業評論全球繁體中文版：台灣社會企業三大趨勢，

2013/08/16取自社企流：

<http://www.seinsights.asia/story/257/794/1350>

吳柏萱、周鈺凱(2008)。餐廳創業經營管理規劃策略分析-以嘉義市長春藤餐廳為例。大同技術學院學報第十六期。

李素素(2010)。台灣社會企業發展之政治經濟分析，1987-2008。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士學位論文，未出版，南投。

呂朝賢(2008)。社會企業與創業精神：意義與評論。國立政治大學社會學報第三十九期，頁81-117。

金玉琦(2003)。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學位論文，未出版，嘉義縣。

官有垣(2006)。台灣社會企業組織的經營管理：以陽光社會福利基金會為例。二〇〇六年兩岸非政府組織學術論壇暨實務交流研討會

官有垣(2007)。社會企業組織在台灣的發展(中國非營利評論，期刊論文，2007年11月，創刊號。)。2013年12月20日取自財團法人海棠文教基金會，

<http://www.npocenter.org.tw/knowledge/content/112>

林吉郎(2007)。公益創投與社會企業：價值創造途徑的分析。非營利組織青年人才培訓計劃參考資料。

林家緯(2011)。台灣社區型社會企業的緣起與發展：兼論社會資本對社區型社會企業的影響。中正大學社會福利研究所碩士學位論文，未出版，嘉義縣。

林澤州(2011)。多元就業開發方案培力社會企業之研究。國立臺灣師範大學社會教育學系研究所碩士學位論文，未出版，台北市。

邱淮璟(2012)。社會企業類型及其與企業社會責任概念範疇區辨之初探。輔仁大學企業管理學系管理學碩士學位論文，未出版，新北市。

孟圓婷編譯(2013)，Richard McGill Murphy著。社會創業崛起：全球資本主義的可能未來(上) 2013年9月23日取自社企流：<http://www.seinsights.asia/news/131/1370>

孟圓婷編譯(2013)，Richard McGill Murphy著。社會創業崛起：全球資本主義的可能未來(下) 2013年9月25日取自社企流：<http://www.seinsights.asia/news/131/1371>

若水國際網站：<http://www.flow.org.tw>

胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇(2013)。我們的小幸福小經濟。台灣：新自然主義。

陳一強(2013)。社會企業如何吸引天使投資人，2013年1月22日 聯合報：<http://udn.com/>

陳金貴(2002)。非營利組織社會企業化經營探討。新世紀智庫論壇第十九期，頁 39-51。
<http://www.taiwanncf.org.tw/tforum/19/19-05.pdf>

陳定銘(2010)。非營利組織推動社會企業方案之研究--以兩岸三地三個案析探(1/2)。國家科學委員會九十八年度專題研究計畫期中報告，行政院。

- 陳明瑟(2014)。社團法人發展社會企業之模擬分析—以有機早餐為例。
南華大學非營利事業管理學系研究所碩士學位論文，未出版，
嘉義縣。
- 郭 泰(2012)。企劃案教戰範例。台北市：文經出版社。
- 張博亭(2013)。被誤假公益 社企在台扎根難。2013/02/03 聯合晚報。
- 康椒媛(2014)。仕安社區合作社-以服務與勞動「在家鄉共老」。綠主張
(台灣主婦聯盟生活消費合作社) 134 期，頁 2~4。
- 許雅雯(2009)。社會企業經營模式之初探。輔仁大學管理學研究所碩士
學位論文，未出版，新北市。
- 陳燕禎、謝儒賢、施教裕 (2005)。社區照顧：長者餐食服務模式之探
討與建構。社會政策與社會工作學刊9 (1)，頁121~161。
- 陳燕禎 (2008)。福利？市場？台灣照顧產業政策之初探。開南大學通
識教育中心。通識研究集刊第 十二 期。頁 77~100
- 黃玉琴(2012)。送餐服務與老人身心健康之相關研究—以台北市某協會
為例。慈濟大學社會工作研究所碩士學位論文，未出版，花蓮
縣。
- 黃依婷(2013)。社會企業與CSR—生態綠的個案研究。東吳大學社會學
系碩士學位論文，未出版。
- 彭 琳(2011)。弱勢高齡者餐飲配送之路線規劃研究與個案探討。中華
大學運輸科技與物流管理學系碩士學位論文，未出版，台北市。
- 勝利身心障礙潛能發展中心網站：<http://www.victory.org.tw>
- 喜願共和國網站：<http://naturallybread.yam.org.tw>
- 楊尚儒(2010)。社會企業之再定義：社會目的商品化。亞洲大學國際企
業學系碩士學位論文，未出版，臺中市。

楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙(2009)。創業管理研究：社會企業經營模式之建構。第四卷第四期，頁57-83。

經濟部工業局(2013)BMI 商業模式創新，創新方法研析報告。101 年度產業創新騰龍搶珠計畫。

經濟日報(2014)。長照補破網 政院提「全照顧」計畫。2014年5月11日取自：

<http://udn.com/NEWS/NATIONAL/NATS6/8667916.shtml#ixzz33Onzlbwn> Power By udn.com

臺南市 (2013)。統計月報。2013年4月11日

<http://www.tainan.gov.tw/account/page.asp?id={72F3F7D4-5BDC-45B0-B978-B6DA999D36DA}#top>

維基百科(2013)。永濟義渡碑。2013年8月13日：

<http://zh.wikipedia.org/wiki/永濟義渡碑#E7.A2.91.E6.96.87>

維基百科(2014)。需求層次理論。2014年5月6日

<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/需求理論>
[E7.94.9F.E7.90.86.E7.9A.84.E9.9C.80.E8.A6.81](http://zh.wikipedia.org/zh-tw/需求理論)

蔡志強(2010)。弱勢資本家-以利益的觀點分析台灣社會企業。輔仁大學社會學系碩士學位論文，未出版，新北市。

鄭全智(2013)。公益能賺錢的五種獲利模式，2013年4月23日取自社企流：<http://www.seinsights.asia/story/573/794/1100>

鄭雪琴(2008)。社區老人自費使用送餐服務願付價格與相關因素初探—以台中甘霖基金會附設長青大學學員為例。亞洲大學健康暨醫務管理學系碩士班，未出版，臺中市。

鄭秋霜、林春江(2013)。藝文社企「很需要第一桶金」，2013年1月6

日取自社企流：<http://www.seinsights.asia/story/905/794/944>

簡春安、鄒平儀（2004）。社會工作研究法。台北市：巨流圖書公司。

顧遠(2013)。社會企業的是是非非(上) 2013年9月9日取自社企流：

<http://www.seinsights.asia/story/1434/794/1436>

顧遠(2013)。社會企業的是是非非(下)，2013年月日取自社企流：

<http://www.seinsights.asia/story/1434/794/1437>

顧遠(2014)。社會企業的業務模式，2014年3月30日取自社企流：

<http://www.seinsights.asia/story/1434/794/1903>

