

庇護工場轉型社會企業之商業模式個案研究

A Case Study of Business Model Transforming Sheltered Workshop into Social Enterprise

涂瑞德¹ 陳柏佑²

摘要

本研究探討庇護工場轉型社會企業時，如何重新建構商業模式的組成要素。藉由個案研究，本研究訪談再耕園庇護工場的管理人員，並針對訪談逐字稿內容，進行分析。研究結果顯示，當庇護工場轉型社會企業，可以重新建構商業模式的組成要素來促進組織的永續發展。在顧客價值主張，藉由營造友善的職場環境，協助身心障礙者的工作尊嚴於潛能發展，以利於建立正向的人際關係。在利潤公式，藉由增加自主財源、公益價值訂價與多元的盈餘評估，擴大社會影響力。在關鍵資源，則是藉由專業人才的任用、知識管理與經驗分享及結合網路與實體店面的銷售模式，提昇資源應用的成效。在關鍵流程，透過多元的宣導方式、獨特商品禮盒設計與產品包裝風格特色，提昇組織形象與認同。

關鍵詞：庇護工場、社會企業、經營模式

¹南華大學企業管理學系 助理教授

²國立嘉義特殊教育學校 高職部教師

Abstract

This research uses case study to examine the business model designed to transform shelter workshop into social enterprise. The authors conducted interviews with employees working at the Renewal Garden that operates shelter workshops. Research results indicate that when transforming sheltered workshops into a social enterprise, an organization can reinvent core elements of its business model to enhance sustainability. Customer value proposition can be restated by establishing a friendly working environment that helps people with disabilities in searching meaningful work, cultivating human potential, and building positive interpersonal relationship. Profit formula can be reassessed by enhancing commercial revenue sources, pricing by public value, and balanced earning evaluation that enhances social impact. Key resources can be reconfigured by recruiting professional staff, knowledge management and experience sharing, and an integration of offline and online marketing in retail that stretches available resources. Key processes can be redesigned to enrich customer experience, distinctive gift box design, and creative product packaging that strengthen organizational image and identity.

Keywords: Sheltered Workshop, Social Enterprise, Business Model.

1. 前言

庇護工場提供具就業意願但就業能力不足之身心障礙者工作機會，以保障其工作權益，並結合政府及社會資源建構完善之庇護性就業服務機制。近十幾年來相關法規的變遷以及經濟不景氣的影響，庇護工場面臨了許多財務困窘的問題，促使組織必須重新構思經營模式，降低對政府補助資源的依賴，並且尋求財務自主。因此，庇護工場轉型為社會企業可說是未來發展的趨勢，其經營管理與資源來源不再侷限於社會福利的救助，而是強調以社會企業精神的為主的商業模式(劉育欣、鄭勝分，2014)。

另外，夏侯欣鵬、梅海文(2012)認為，非營利型態之庇護工場在轉型成為具備企業化經營理念之「社會企業」的過程中，必須面對不同於原本非營利組織及一般營利企業的挑戰與衝突。換言之，庇護工場透過產業化經營的商業模式，雖然可以帶給非營利組織新的營運方向，但在轉型的過程中，也要構思如何以永續經營為其發展目標，必須兼顧組織獲利與社會目的的雙重底線(黃金漢，2013)。

因此，當庇護工場轉型成為社會企業時，如何重新建構商業模式(Johnson et al., 2008)，是值得進一步研究的主題。本研究探討庇護工場轉型社會企業之商業模式，藉由個案訪談，了解庇護工場如何重新定位價值主張、衡量利潤公式、建構關鍵資源和設計關鍵流程。研究結果提供重要的管理意涵，可以提供給庇護工場與社會企業經營管理者參考。

2. 文獻探討

以下針對庇護工場、社會企業與商業模式的相關文獻，進行整理與討論。

2.1 庇護工場

陳玫玲(2004)指出，庇護性就業服務主要在協助因認知功能不足或感官生理缺陷而導致工作意願受限制之身心障礙者，將其安置於庇護工場中，以培養工作技能及學習工作常規。在現行法規制度下，身心障礙者必須參照職業輔導評量之結果，方能轉介安置於各類型的庇護工場之中(林宏熾，2009)。其評量方式是在特定時間內運用標準化測驗工具、工作樣本、情境評量及現場試作等方式，瞭解身心障礙者現階段的學習特性、工作技能、工作人格、職業興趣、職業性向及潛在就業環境分析等就業特性(劉秀之等，2014)。因此，透過職業輔導評量結果，將不同類型身心障礙狀況與功能之庇護性員工安置在適合的庇護工場之中。

2007年修訂之《身心障礙者權益保障法》亦將庇護工場定位為就業場所，應致力於營運與產品推廣，不再兼具醫療復健與社會福利之功能(蔡依倫、高明瑞，2013)。一些研究(吳明珠、鄭勝分，2012；夏侯欣鵬、梅海文，2012；黃金漢，2013)已經針對庇護工場經營管理與組織轉型議題，進行探討。例如，關於庇護工場的經營困境，吳明珠、鄭勝分(2012)分析歸納主要原因包含：(1)定位認知的歧異；(2)職業輔導評量的限制；(3)產能核薪無一致標準；(4)欠缺兼具服務與經營能力的專業人才和(5)盈餘認定的困難。

另外，夏侯欣鵬與梅海文(2012)認為，非營利型態之庇護工場在轉型成為具備企業化經營理念之「社會企業」的過程中，必須面對不同於原本非營利組織及一般營利企業

的挑戰與衝突，包含身心障礙者就業的保障、產品或服務的推廣、管理制度的建立、組織競爭力的提升，以及商業利益與社會目標的權衡等。黃金漢(2013)指出，庇護工場是除了兼具職能強化、就業訓練等責任承擔之非營利組織外，還要追求財務穩定以及管理自主，如組織未能適時調整營運方向及商品服務，朝向社會企業轉型，可能將難以永續經營。

2.2 社會企業

關於社會企業的定義、分析層次與研究架構，學者有不同的看法(Dacin et al. 2011; Dees 1998; Dees & Anderson 2006; Defoury & Nyssens, 2010; Saebi et al. 2018)。Dees (1998)藉由社會企業光譜(Social Enterprise Spectrum)，說明社會企業具有多同動機、結合多元的資金來源與人力資本，創造社會與經濟價值。再進一步針對社會企業在概念上的差異，Dees and Anderson(2006) 提出兩個思想學派的看法。

其一為「賺取所得」之思想學派，強調非營利組織透過商業行為的運用來支持與實踐其組織宗旨；另一學派為「社會創新」之思想學派，其社會創業精神著重在「社會影響」之探究，更甚於賺取所得多少之議題(Dees & Anderson, 2006)。Defoury 與 Nyssens(2010)，則從經濟、社會與治理等三個面向歸納社會企業的內涵。他們認為社會企業是以關注社區利益而非營利為目的之私有組織，組織持續提供生產財貨或銷售服務活動，且為了承受運作時隨之而來的經濟風險，組織將所有利益關係人皆納入治理結構中，並高度重視組織運作的集體性與自主性(Defoury & Nyssens, 2010)。

Dacin Et Al.(2011)則從使命、程序和資源等構面，區分社會創業與營利、制度和文創業之間的相同與差異之處。藉由文獻回顧，Saebi Et Al.(2018)提出一個多階段與跨層次的架構，嘗試整合先前的研究議題，並且提出未來研究主題建議。至於社會企業在台灣興起的原因，官有垣與王仕圖(2013)歸納為：(1)因應社會的需求；(2)尋求財務的穩定與自主；(3)社會福利民營化與購買事服務的促使；(4)政府的政策誘發與經費補助；(5)企業日漸重視社會責任的實踐。

2.3 商業模式

商業模式(Business Model)已經逐漸成為管理與策略學者關注的研究議題(Zott Et Al., 2011)。Hamel(2000)認為核心策略、策略資源、顧客及價值網路等是企業透過商業模式創造價值的四種方式。

Johnson Et Al.(2008)認為成功經營模式的要素，包括顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源和關鍵流程。而楊銘賢等(2009)的研究結果歸納，社會企業的經營模式包含經營元素以及經營成果兩大構面，其中經營元素可以歸納為價值主張、經營策略、營收機制、資源部署、價值網絡和永續能力等六大部分；而經營成果主要分為社會價值及企業績效兩大類別。

Osterwalder and Pigneur(2010)指出，企業的商業模式是透過產品和服務向消費者提供之價值主張、目標族群、配銷通路、顧客關係、價值活動與資源配置、核心能力、合作夥伴網絡、成本結構與收益模式等九大部分。陳隆輝與黃子明(2017)研究結果顯示，

「2021 社會企業」以特有的商業模式與創新的產銷價值鏈，改善當地居民經濟生活與創造社區經濟。

3. 研究設計

依據研究目的與文獻探討，本研究採取個案研究法，並藉由訪談庇護工場的主要管理人員，了解他們在庇護工場轉型成為社會企業時，對於經營模式建構的想法與作為。

3.1 個案研究

本研究採取個案研究法(Eisenhardt, 1989; Yin, 1994)，並針對研究目的，擬定訪談問題。「個案研究法」(Case Study Method)是以一獨特之個人、家庭、團體、機構、部落或社區為研究對象，深入案例中，廣泛蒐集資料，徹底瞭解問題的癥結所在，並提出適切的方法以解決問題。

在研究過程中，透過觀察、訪談、調查、會談或測驗等方式進行資料蒐集，以瞭解研究主題的情境脈絡與意義，乃進一步分析真相、解釋原因、協助問題改善或解決困境(紐文英、吳裕益，2015)。

3.2 訪談對象

為了蒐集多元且深入的資料，本研究以戴德森醫療財團法人嘉義基督教醫院附設再耕園庇護工場為研究個案。再耕園目前獲正式立案的庇護工場有兩家，一家是再耕園咖啡庇護工場；另一家是保康清潔庇護工場暨再耕園希望小舖。以服務人數而言，再耕園咖啡庇護工場目前有 11 位庇護性員工；而清潔庇護工場有 10 位庇護性員工；希望小舖有 6 位庇護性員工。本研究藉由與庇護工場中的管理人員進行訪談，人數共計 5 名，以 A 為代碼依序排列(參見表 3.1)。

表 3.1 訪談名單

| 訪談代碼 | 服務單位 | 職稱 | 背景 | 工作年資 |
|------|---------|--------------|------|------|
| A1 | 再耕園庇護工場 | 園長 | 企業管理 | 16 |
| A2 | 再耕園庇護工場 | 督導 | 社工 | 15 |
| A3 | 再耕園庇護工場 | 庇護商店店長 | 社工 | 13 |
| A4 | 再耕園庇護工場 | 清潔庇護工場-就業服務員 | 特殊教育 | 7 |
| A5 | 再耕園庇護工場 | 咖啡庇護工場-就業服務員 | 輔導諮商 | 7 |

資料來源:本研究整理

3.3 訪談資料處理與分析

本研究資料處理與分析，首先是製作逐字稿，藉以分析質性訪談內容。逐字稿屬於繁瑣詳盡的文字化工作，利用錄音設備收取受訪者表達之言論及非語言之溝通，亦可避免研究者因記憶出錯。逐字稿建立原則在於「真實呈現、詳盡確實」，愈是完整的逐字稿愈能讓質性資料的分析更貼近原始樣貌，了解受訪者表達出來的意義，透過熟讀受訪者的回答，持續性思考該內容與研究主題之關係，更能進入其核心。之後再將逐字稿，經由分析，將其轉換成有意義的訊息。經過訪談資料整理後，針對商業模式不同元素，進行分析與討論。

4.研究結果

參考 Johnson Et Al.(2008)的架構，以下針對庇護工場轉型社會企業的商業模式關鍵要素進行分析，包括定位價值主張、衡量利潤公式、建構關鍵資源和設計關鍵流程。

4.1 庇護工場轉型社會企業的顧客價值主張

4.1.1 塑造一個友善的職場環境

從與 A2 的訪談紀錄中可知，庇護工場在社會企業化經營中所傳達的社會價值就是塑造一個「友善職場」環境，在以人為本的氛圍下，讓每一位身心障礙者感受到自己是被關心的。以下摘錄受訪者 A2 的說法：

我只能說我們在做所有服務的時候，我們就會讓個案.....就是我們的服務使用者，你就要保障他應有的權益，還有一部分就是你要注意他的適性發展。所謂適性發展.....就是他的專長在哪裡，你就要擺在他專長的部分，你要看到他正向的優點！因為我們以前的教育模式裡面，比較不容易看到人的優點，可是你現在要常常去看到他的優點。.....所以我們常常要讓這些工作人員知道，我們是希望提升他們的一些價值，希望他們在這份工作裡面是覺得自己是有價值的，不是只有賺錢而已，他是覺得他是有價值的啦！(A2)

4.1.2 保障身心障礙者的工作尊嚴

庇護工場在轉型為社會企業過程中，必須善盡社會企業責任；因此，就業服務人員在輔導與協助身心障礙者就業與實際工作時，必須將珍視這些身心障礙者的工作尊嚴與價值。在研究者與某位受訪者的訪談過程中，他也提到庇護工場必須將身心障礙者視為最直接的服務對象。以下摘錄受訪者 A2 的看法：

社會企業是.....我已經知道我是身障者，我想要去就業，然後我來這個職場，就像是就業過程.....可是我的雇主會去考量對社會的責任.....對這些人的責任.....所以我會在我的就業運用的過程當中，我會去投注、關照這些東西啊！所以我會去用什麼樣的方式去行銷我的產品，販賣我的東西.....或是提供不一樣的友善職場給我們這些個案，給這些工作人員、我的員工。可是我們現在的庇護工場在做的是，我們把他當服務對象在做，他雖然是員工，可是他其實很大的部分是我們的服務對象。我不是帶著員工在做，我是帶著我的服務對象在做經營管理的！(A2)

4.1.3 發掘身心障礙者的潛能

受訪者 A4 談到，讓身心障礙者適性發展就是要幫助他們看到自己的長處，並讓他們認知到自己的價值所在。我們可說，庇護工場在轉型社會企業過程中，如何協助與引導身心障礙者發掘自己的潛能、善用自己的優點並且貢獻自己的工作價值。

第一個是他們可以除了家裡面之外，有更多的機會可以跟外面的人接觸！我說的外面的人可能不單是他們社區的人，.....，可能會有一個互相成長的空間。因為畢竟你有個對象可以抒發跟說話，其實會是另外一種另類的放鬆。然後對於個案來講，他可以有一個社交團體建立的部分。(A4)

另外，庇護工場在轉型社會企業過程中也要讓外界與顧客知道，對於身心障礙者的接受與支持，可讓他們感受到社會對他們的關懷與尊重。

像我們之前出去就會有一些民眾他會直接拿錢給我們，然後我都會說請你不要直接拿錢給我們！（表演拒絕動作）因為這個錢可能只是一次性的，而且你既然都要拿錢了，你就帶走我們的產品。因為你吃了，也覺得好吃，或是有一天你發現你有送禮的需求，你就會回頭想到我們.....我覺得這才是支持我們障礙青年在這邊工作的一個行動！（A5）

誠如以上受訪者 A5 所言，社會大眾們若能購買身心障礙者的產品或接受服務，就是付諸實際行動展現對身心障礙者的支持。以下是受訪者 A5 的看法：

然後我們一直想要給客人一個印象.....就是你今天來到這個地方，你買的任何一個東西都是在支持障礙青年就業.....因為我們是在賣餅乾、賣食物、賣禮盒，所以我們會希望你買的這個禮盒，不只是好吃，又可以看到說，原來這是這些障礙青年朋友做的。(A5)

4.1.4 促進身心障礙者正向的人際關係

除了透過消費大眾購買行為對身心障礙者的就業支持外，也能增進身心障礙者與社會的良性互動，促進正向的人際關係，並且累積工作經驗。以下摘錄受訪者 A4 的說法：

因為庇護工場的立意畢竟是服務這群身心障礙者，若以二手舖的部分，第一個就是你把家裡面用不到的東西拿出來.....對你而言是減輕你的負擔，可是你拿出來之後，你可以幫助身心障礙者訓練工作能力，不光是整理這一端，還有包括販賣、銷售，促進他去接觸人群，對他也是成長啊！（所以.....不僅僅是創造東西的價值，也創造這一群身心障礙者的價值；然後.....不僅僅解決捐出來那一端的困擾，也可以滿足買到的人的需求呢！（A4）

從受訪者 A4 的訪談中，我們可以知道，A4 認為庇護工場位身心障礙者所提供的就業服務與工作機會，不僅能增進身心障礙者在社會化歷程的正向發展，同時也促進二手

物資的流動價值，創造社會公益的經濟價值。這樣的看法也呼應了另一位受訪者 A1 的看法，研究者摘述以下一段受訪內容：

但是，你怎麼樣持續讓你的顧客願意持續捐給再耕園這些二手物……尤其當現在外面有很多二手商店，你可以拿去賣、可以做什麼的……但是，為什麼他願意捐給再耕園？第一個，你要經常告訴你的捐贈者，再耕園是做什麼的，你捐贈的東西是幫助他們看到更好的未來……再來就是說，你不要的東西或許能夠成為別人的寶物！其實它在捐贈面的推廣上……第一個，有慈善、愛心的價值，第二個，有惜物跟愛地球的價值，第三個，就是循環的價值……就是說我自己不要的，可能會是別人的珍藏。
(A1)

4.2 庇護工場轉型社會企業的利潤公式

4.2.1 收益來源與比重

庇護工場除了產品的行銷與包裝外，每個月再耕園的財務損益是一個很現實的問題。除了帳面上損益的結果之外，也可從不同商品與服務的營收比重來窺探目前再耕園的收益來源究竟由那些商品的銷售額來挹注。以下是研究者與受訪者 A1 的某段對話紀錄：

我們在兩家庇護工場的收入來源，如果是咖啡這一塊，政府的補助款大概只佔 30%，其他 70% 來自於我們自己的營收；清潔這一塊，政府的補助款收入大概佔 45%，自己營收的部分大概佔 55%。因為他們的業態不同，所以收入的比重是不太一樣的！……
捐款的佔比其實非常低，因為我們不是那種讓人家看起來會很想捐款的單位。……
所以其實我們在整個經營的價值上，我們比較鼓勵購買的支持。(A1)

4.2.2 定價策略

再耕園庇護工場在產品的定價上，會以外面市場的定價作為一個參照點，在考量成本以及營運目標下，來決定產品的定價，並且訴諸產品愛心與慈善價值。以下為受訪者 A5 的某段受訪內容：

我們其實都會先討論，一定是先由成本下去考量，先去知道我們自己的成本是多少，然後也要去看看現在外面市場定價的機制是一個甚麼樣的情況，不可能差異很大。所以我們就是會去跟其他的公益單位，是以公益單位為主，他們產品的禮盒價格落在甚麼樣的區間，然後再來去討論說我們今年度想要用一個什麼樣子的折扣方式下去跑整年度的活動。(A5)

此外，再耕園庇護工場的居家及大樓清潔服務，除了以市場的價格作為參照點之外，也會在與客戶接觸與洽談訂單時去瞭解客戶的購買預算。以下摘錄受訪者 A4 與研究者所談及的內容：

基本上，因為都是跟客戶互動之後，他們自己的建議跟想法。因為我們在接客戶案子的時候，他請我們之前，我們都會問他大概定價在哪裡，你可以接受，我們自己會去

問這樣的問題！(A4)

再耕園庇護工場在定價策略上會以客戶的預算作為定價的參考，但有時除了考量市場的競爭性，也要兼顧產品的價值提昇以及營銷業績。因此，除了維持與市場的價格一致性情況下，再耕園也會設法讓客戶去瞭解與認同產品本身的「愛心」與「慈善」價值。以下摘錄受訪者 A1 的某段受訪內容：

基本上，我們在定價的策略上，如果在產品面的話，我們大概會比較跟市面上一般通用的定價差不多。所以在定價策略上，像我剛剛強調的，愛心跟慈善是一種價值，但是它不應該加在產品的價格裡面。所以它的價格跟外面同等級產品的價格應該是一致的。那會不會比外面更便宜，用價格來競爭？基本上我們不太有這樣的能力，所以我們強調的是我們跟外面的價格是一樣的，但是我們的產品更有價值，這大概是我們整個定價策略！（A1）

4.2.3 盈餘結果的評估

在盈餘結果的評估上，再耕園庇護工場目前透過實際的記帳、核帳與分帳方式來認列不同商品與服務項目的獲利，並且扣除人事與營運成本，來計算最後再耕園庇護工場的實際盈餘狀況。

(一)不同產品與服務項目的拆帳與合併

原先在再耕園庇護工場內的咖啡庇護工場並無銷售單位，後來將安琪拉生活館作為庇護工場的銷售單位。至於咖啡庇護工場與安琪拉生活館如何拆帳或合帳，關係著再耕園庇護工場的實際盈餘結果。以下是受訪者 A4 與研究者的對話紀錄：

目前產生盈餘的機會就是.....，咖啡庇護工場去年是虧損，去年大概是我們一個轉型期，因為過去咖啡庇護工場裡面是沒有銷售單位的。原先我們樓下有一個叫作安琪拉生活館，原來他是一個銷售單位，其實庇護工場很多東西都是透過他們來做銷售，包含優先採購平台的作業。可是這中間有一些拆帳的過程，比如說，我們原先的定位是把庇護工場當作一個生產商，安琪拉生活館這邊當作一個經銷商。原來是分開的單位，然後我們在 105 年的時候合併，.....所以原來他就是透過安琪拉生活館來做銷售。可是安琪拉生活館到底要跟他 CHARGE 多少費用？經銷商費用到底是 20%？15%？他又是同一個系統，所以他其實有一點混亂，後來我們就決定把這兩個單位合併起來。(A4)

從上可知，再耕園庇護工場在咖啡庇護工場與安琪拉生活館的帳務認列上，以往採取分帳認列，後來則是合帳。但在實務上，經銷費用成本的拿捏如何，則影響了盈餘結果的評估。

(二)產品包裝成本的增加，影響實際的盈餘

除了上述在不同店鋪與服務項目的合帳與拆帳之外，再耕園庇護工場的盈餘結果也會受到產品包裝成本的影響。當產品包裝成本有所增加時，難免會損及庇護工場的盈餘數字。以下是受訪者 A1 與研究者的某段對話紀錄：

四位裡面只有一位是身心障礙者，但是他們都是領基本薪資以上。所以相對的是說，你初期的人事成本一加進來的時候，其實他的損益就會有一點問題。再來就是，106 年這個階段我們剛好在做手工餅乾，是一個轉型期。比如說，過去從一個比較簡單的包裝，只是一個庇護工場的產品，然後有咖啡。可是我們在 106 年開始印製比較大量的包裝紙盒，而且是設計過的！就是說我們更把它商品化，那在這個過程當中，你當然在印刷紙盒的初製成本就比較高。(A1)

(三)人力成本

除了產品本身的成本之外，再耕園庇護工場目前面臨最大的財務壓力來是來自於庇護工場身心障礙者的人事成本耗費。誠如受訪者 A3 提到，支出過高加上人力成本的負擔，遭遇的財務虧損是必然的。以下是研究者與 A3 的某段對話紀錄：

據我知道，去年好像還賠錢，今年我還不曉得。其實要產生盈餘，我們真的要很拚才有辦法，加上基本薪資一直在提升，勞健保一直在增加，這也是我們很大的一個負荷。但是我們不可能再刪減人力了……，因為場域的關係，我們只能服務這些學員。所以基本上我們要 cover 掉這些花費，達到損益平衡就已經不容易了。(A3)

受訪者 A1 也強調，目前再耕園庇護工場的盈餘主要同時受到產品設計成本的提高以及身心障礙者的人事成本所影響。以下是研究者摘錄與受訪者 A1 的某段訪談紀錄：

對，所以這個部分大概就是我們的震痛期，就是說他是一個合併跟整理的過程，過去他是分開的，因為以前庇護工場比較……，看起來是有賺錢的，事實上他如果仔細去精算他的銷售成本，跟把所有的費用納進來以後，發現其實他的成本沒有那麼低。所以這個部分我們就是讓他慢慢變成一個合理的計算方式，才發現他應該是會虧本的，也讓我們知道應該重新設定他的營業額要到哪個階段才有可能達到所謂的損益平衡。我覺得那是一個讓他經營合理化與市場化的過程。(A1)

從以上對話紀錄來看，雖然銷售成本問題困擾著再耕園庇護工場，但受訪者 A1 認為，這是一個轉型社會企業所自然遭遇的問題，如何讓經營合理化並透過營運的創新與改善來解決財務虧損問題，是庇護工場未來須持續改進之處。

4.3 庇護工場轉型社會企業的關鍵資源

4.3.1 專業人才的任用

庇護工場主要有園長、技術輔導員與就業服務員經營與管理庇護工場的運作。在專業人才的任用上，庇護工場的園長本身有管理學的學經歷，技術輔導員是領有技術執照的員工，就業服務員是具有社工、心理或諮商輔導的學經歷背景。以下是受訪者 A1 的

某段受訪內容：

我們其實一開始的經營者就不是以社工為主，因為庇護工場的成員裡面最主要是.....，如果從政府補助的角度來看的話，它只有就業服務員跟技術輔導員的部分，就業服務員就是社工、輔導科系，或者是諮商輔導、復健相關的科系.....。基本上，他們都不是營運人才，所以我們從一開始就.....，我本身就是學企管的，所以由我為主要的經營主導！(A1)

由上述受訪內容，受訪者 A1 是再耕園庇護工場的園長，他本身具有企業管理的學歷知識，因此平時的一切營運方向與策略都由他來主導。

4.3.2 知識管理與經驗分享

再耕園庇護工場的管理，會透過專業人員的知識管理與經驗分享，解決在計畫執行上所面臨的困難。研究者也訪談再耕園庇護工場的就業服務員，試著從不同角度去瞭解庇護工場在知識管理與經驗分享的看法。以下是受訪者 A2 的看法：

我們裡面的就服員全部都是跟相關人員有關，可是經營管理主要掌控還是我們園長，.....，比如說是專業的問題，他們會問我；可是如果是經營管理的部分，他們會問園長。因為你問我經營管理的部分，我只能告訴你，我感覺、我覺得、我認為，可是這都是直覺，不一定是我的專業，因為我沒有這樣的專業，沒有這樣的訓練，所以很多都會是我的直覺！（A2）

另一位受訪者 A4 也是就業服務員，以下是他的某段受訪記錄：

我不是社工的，我是特教的，主要就是相關專業的人去執行，甚至計畫都是我們在寫，但是我們園區的管理人，就是我們園長會跟我們一起開會去做方向的擬訂，可是實際執行跟細節的部分，都是我們這些就業服務員去做處理。.....但是困難的部分就是.....因為園長畢竟管理整個園區，他負責的方案不僅僅只有我們庇護工場，連其他的庇護工場，甚至他外面也有接下一些顧問的部分，所以他非常非常的忙碌，可能沒有辦法有問題就及時去問他。.....我們的會計是院內兼職的部分，他只幫我們做流水帳的部分，只做出一個報表.....可是實際分析還要進一步做處理的！(A4)

從受訪者 A4 與研究者對話過程中可看到，庇護工場就業服務員因為本身是特殊教育學經歷背景出身的，對於管理以及一些財務的問題未見得有能力獨立解決，也不能時時倚賴園長在第一時間去處理與解決。

4.3.3 結合網路與實體店面的銷售模式

在網路經濟時代，電子商務的消費模式已逐漸成為主流。因此，再耕園庇護工場的產品銷售也有一部分是倚賴網路購物平台的販售。以下是受訪者 A5 的受訪記錄：

其實都是網路、網站的通路，包含一些網路的平台，像 YAHOO。我們的產品都有去上其他的網路平台，客人他有需求就可以去訂購，然後像優先採購也是。（A5）

除了網路的銷售模式以外，再耕園庇護工場的銷售模式還有實體店面的商品販售以及透過店面以外的展售、災區的駐點、公益活動以及園遊會場合，將再耕園的商品

結合其他需要協助義賣的商品直接對外銷售。以下是受訪者 A1 與研究者的某段對話紀錄：

那銷售模式的話.....我們目前在銷售除了有實體商店以外，我們也有一些所謂的「外展」，就是到外面去展售，比如說我們每個禮拜三會在我們醫院的門診大樓去做展示銷售。我們的餅乾、咖啡，或者是我們有一些從其他單位進貨來的產品，比如說八八風災受災區、重建區的產品，.....或者是原住民的產品，或者是其他庇護工場的產品，我們會彙總就來做一個銷售.....因為單純只有我們的產品，顯得有一些單調，我們就蒐集了其他身障團體、九二一受災區，或其他的產品來做銷售。如果其他有一些單位有辦園遊會，或者是其他的表演，或者是像國際身障日活動，它可以設攤的，我們大概都會出去。
(A1)

在銷售過程中，庇護工場期望透過身心障礙者第一線現場與消費者的互動，能讓消費者有機會認識到底護工場以及身心障礙族群，從而認同庇護工場對社會企業耕耘努力的認同。以下是受訪者所認知到底護工場所要傳遞的價值主張：

我們單位的價值主張，我相信是一致的。我們期待讓更多人去看到身心障礙者工作的價值，你去鼓勵購買他們的產品，.....在購買的過程中，你會發現原來他們也可以做的跟我們一樣好。所以你們設定的價值在於這些身障孩子能做、也願意做，希望讓大家可以看出見、支持、鼓勵這些孩子持續做下去！(A1)

4.4 庇護工場轉型社會企業的關鍵流程

庇護工場轉型社會企業過程中，必須針對關鍵流程重新設計，以利於建構獨特的產品定位與形象。以下針對訪談結果，進行分析與討論。

4.4.1 運用多元的宣導方式，讓民眾認識身心障礙者庇護工場的運作

再耕園庇護工場在經營策略上會運用不同的方式，讓客戶群瞭解與認知到底護工場成立的意義、運作方式與產品的特色。因此，再耕園庇護工場會以不同的行銷管道與宣導方式，例如民間團體或商團在進行園區導覽時，可以適時的介紹再耕園的服務與特色，融入社會公益與社會關懷的活動中，並鼓勵購買庇護工場的產品。以下是受訪者 A1 的某一段陳述內容：

我們在整體經營策略上是.....從市場和顧客的角度去發展一些對應的策略。.....現在在新北市他們都有一些社區的活動單位，比如說，某某協會，.....他們的目的就是要關懷弱勢，.....他們就說你們能不能接待，我說你們有要捐款嗎？所以他們就會捐個三千塊、五千塊不等。可是我們後來發現，一趟那麼多人來.....，只是讓他們做個捐款，有點可惜。所以我就要求說，要我們接待可以，但是一定要留二十分鐘給我，通常樓上空間可以的話，我們就帶到樓上空間介紹園區，介紹庇護工場的產品，.....。所以這樣

多了一個解說以後，會鼓勵他們去購買、消費。這樣的購買，有時候一台遊覽車就可以多一萬多塊的收入。所以你必须要有更多跟客人接觸的機會、更多的說明以後，才會刺激他們去購買，讓他們了解這個產品的來源。所以我們在策略上就是運用各

種不同的宣導方式，去讓人家認識身心障礙者庇護工場的運作過程跟它所造成的影響，然後吸引人家去做公益式的購買！(A1)

4.4.2 藉由商品禮盒設計，幫助客戶提昇企業形象並增加組織能見度

再耕園庇護工場也藉由某些禮品產品的包裝設計，來傳達商品的特色，同時幫助客戶提昇他們的企業形象，也增加再耕園在市場上的能見度。

我覺得目前是依照他們的需求，去幫他們規劃一個可以送禮，或者是送一些生日禮的產品，然後去跟他們溝通，期望可以去拿到像這樣的訂單。就像是我們之前有一間保險公司，他們可能會有固定客戶的生日，就會想要買一些禮物去送客戶。……所以，我就會想說我們是不是可以規劃一款在他們預算內的禮盒，然後他們可以來買我們的東西，提升他們的企業形象，又可以去支持公益，我們有想要朝這個方向去努力。就是以企業訂單，然後我們去幫你們設計一款你們可以拿出去送禮的禮盒，那不僅提升你們的企業形象，也可以幫助到我們這邊。(A5)

4.4.3 藉由產品包裝風格的變化與特色凸顯，增加消費者的喜愛

除了產品本身之外，庇護工場也在產品的包裝上力求變化。誠如受訪者 A3 所談到的，再耕園庇護工場對於食品包材的包裝會與內部人員共同討論，並嘗試委由設計師去設計。以下是受訪者 A3 與研究者某段對話紀錄：

包材的部分，因為進來就是有一批的量，所以我們盡量是最好能夠隔年就有一個新的包裝，這個我想在地區型的社團是比較難做到的啦！

我們會有幾個主要的成員，包含輔導員、園長，還有我，我們會討論。然後我們要設計新的東西，要給設計師新的元素的時候，我們自己要有一個概念，人家才有辦法設計給我們。像我們現在都自己討論好就好了，但是我們自己的成本可能就會稍微高一點，因為跟插畫家合作，基本上在設計上面就沒有那麼多的花費在裡面了！ (A3)

5. 結論與建議

本節歸納研究結論，之後提出管理意涵，並且提出後續研究建議。

5.1 研究結論

當庇護工場轉型社會企業，可以重新建構商業模式的組成要素來以利於組織的永續發展。在顧客價值主張，藉由營造友善的職場環境，協助身心障礙者的工作尊嚴於潛能發展，以利於建立正向的人際關係。在利潤公式，藉由增加自主財源、公益價值訂價與多元的盈餘評估，擴大社會影響力。在關鍵資源，則是藉由專業人才的任用、知識管理與經驗分享與結合網路與實體店面的銷售模式，提昇資源應用的成效。在關鍵流程，透

過多元的宣導方式、獨特商品禮盒設計與產品包裝風格特色，建立組織形象與認同。

5.2 管理意涵

雖然庇護工場在經營管理上，面臨許多困境與挑戰。不過，當庇護工場選擇轉型成為社會企業時，可以藉由重新設計商業模式，透過有限的資源來創造更高的附加價值。首先，針對身心障礙者的人力配置與價值定位，建議進入庇護工場的庇護性員工障礙等級，應依營業種類的需求適當的予以調整，並且依障礙等級來調整專業人員的配置。其次，可以針對身心障礙者的輔導上，建議庇護工場妥善結合地方的職業訓練中心資源，針對身心障礙員工提供一套職前訓練，以滿足庇護工場實際經營的需求。針對營收與成本部分，可以考慮針對一些獲利的產品或服務，增加投資。另外，也可以考慮增加志工人力的運用，分攤人力成本。在關鍵資源與流程部分，建議庇護工場可透過社群行銷的管道如 Facebook 或 LINE 的經營，積極建立組織的品牌形象與知名度。最後，庇護工場也可以針對某些能力較為不足的身心障礙者，重新設計工作流程，讓他們投入技術性較低的清潔服務，如棒球場或電影院等場地之清潔工作。

5.3 後續研究建議

本研究主要探討庇護工場轉型社會企業的經營模式分析，並透過個案研究來蒐集與分析資料。建議後續研究可以進一步探討庇護工場轉型社會企業所面臨的管理矛盾議題。或者，應用平衡計分卡架構，研究者可以進一步分析庇護工場轉型社會企業的績效評估。另外，後續研究者也可以嘗試用問卷或量化研究，探討社區居民或庇護工場顧客，對於庇護工場轉型為社會企業的看法。

參考文獻

1. 吳明珠、鄭勝分(2012)，「庇護工場轉型社會企業之研究」，身心障礙研究季刊，第十卷第二期，148-162 頁。
2. 官有垣、王仕圖(2013)，「台灣的社會企業：特質、發展趨勢與效應」，人文社會科學研究，第七卷第一期，102-126 頁。
3. 林宏熾(2009)，「身心障礙者生涯規劃與轉銜教育」，臺北市：五南圖書出版股份有限公司。
4. 夏侯欣鵬、梅海文(2012)，「探討非營利組織轉型社會企業之組織能耐」，中原企管評論，第十一卷第一期，55-80 頁。
5. 紐文英、吳裕益(2015)，「單一個案研究法：研究設計與後設分析」，台北市：心理出版社。
6. 陳玫玲(2004)，「身心障礙者的社區照顧—社區支持性就業服務之困境與建議」，社區發展季刊，第一百零六期，245-259 頁。
7. 陳隆輝、黃子明(2017)。「小林社區社會企業商業模式之研究—以「2021 社會企業」為例」。輔仁管理評論，第二十四期第一卷：47-76 頁。

8. 黃金漢(2013),「社會企業策略對身障庇護工場營運之影響」,社區發展季刊,第一百四十三期,89-94 頁。
9. 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙(2009),「社會企業經營模式之建構,創業管理研究」,第四卷第四期,57-83 頁。
10. 劉秀之、林明慧、林建邦、謝依婕、陳瓊玲(2014),「台中市身心障礙者職業輔導評量服務探討—101-103 年度職評報告分析」,臺灣職能治療研究與實務雜誌,第十三卷第一期,11-22 頁。
11. 劉育欣、鄭勝分(2014),「非營利組織商業化到社會企業化:身心障礙者就業模式的轉化」,身心障礙研究季刊,第十二卷第一期,54-66 頁。
12. 蔡依倫、高明瑞(2013),「制度變遷與組織型態創設:身心障礙者社會企業的浮現歷程研究」,中山管理評論,第二十一卷第二期,339-368 頁。
13. Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011), "Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions," *Organization Science*, 22(5), pp. 1203-1213.
14. Dees, J. (1998), "Enterprising Nonprofit," *Harvard Business Review*, 76(1), pp. 56-67
15. Dees, J. G. & Anderson B.B. (2006), "Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought" *Research on Social Entrepreneurship ARNOVA Occasional Paper Series*, 1(3), pp. 39-66.
16. Defourny, J. & Nyssens, M.(2010), "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences," *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), pp. 32-53.
17. Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
18. Hamel, G. (2000), "*Leading the revolution.*" Boston: Harvard Business School Press.
19. Johnson, M. W., Christensen, C. C., & Kagermann, H. (2008), "Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*," 86(12), pp.50-59.
20. Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010), "*Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*," New York: John Wiley & Sons.
21. Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019), "Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises," *Journal of Management*, 45(1), pp. 70-95.
22. Yin, R. K. (1994), "*Case Study Research* (Vol. 2), Thousand Oaks, CA: Sage.
23. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011), "The Business Model: Recent Developments and Future Research." *Journal of Management*, 37(4), pp.1019-1042.