TOPCO 崇越論文大賞

論文題目：

社會企業關鍵成功因素之研究

— 商業模式觀點

報名編號：ES0029

摘要

社會企業是近年來用以解決社會問題的一種新趨勢，本研究探討社會企業關鍵成功之因素，以商業模式藍圖配合層級分析法輔以專家訪談進行分析，研究領域為社會企業農產業者，次以涵蓋社會企業精神、特性之有機農產業者為研究對象。主要目的為：一、如何運用社會企業的理念與精神推廣我國小而美的精緻農產業；二、運用層級程序分析法找出關鍵成功因素；三、提供農產業相關業者改變為社會企業策略之參考。經綜合評估，整體權重排序：「價值主張」、「公平貿易」、「時效性」、「新產品資訊」、「產品創新」、「生態教學與互動」與「天然環境與資源」為最重要之關鍵成功因素。

關鍵詞：社會企業、商業模式、關鍵成功因素、層級分析法、農業

壹、研究動機與目的

全球糧食生產雖然已有成長，而當前最重大的挑戰，是如何供養在 21 世紀中後期約 90 多億的人口。尤其受到氣候、能源、飲食習慣轉變等影響，在不調漲糧食價格的情況下，若要滿足此需求量，預估還要增加 70% 以上的糧食供應量（李宜映，2012）。隨著台灣經濟發展，原本從事農業契作的人們，紛紛轉往工、商業及服務業界發展；如今的農民在過去以來一直是被剝削的對象（吳音寧，2007），無論是早期的繳納股稅，或是被鼓勵施用農藥，乃至於農產品以盤商來代售農產品的產銷制度，種種的安排，讓農民與行銷活動失去連結而處於弱勢；2008 年糧食危機爆發後，各界關注，如何改善小農生活，更是值得深入探討的議題。由於近日來發生多起食安風暴與環境汙染，使國人造成驚慌，對「食品安全」及「環境保育」紛紛感到重視。農民辛苦種植，產出的成品，卻因不懂行銷而被通路商以廉價收購，政府對於此，亦無設立該等機制部門協調處理以解決各項問題，造成農民的血汗錢被嚴重剝削。在這當中有太多要檢討的部分；消費者貪圖便宜與教育水準的落差、官員對黑心廠商的縱容與通路的加持，而所受害的正是我們及未來的下一代。面對新貧社會與弱勢族群需求、政府失靈與市場失靈等現象（胡哲生、陳致遠，2009），融合社會價值與經營能力的自足性的新型態企業—社會企業，成為解決社會被忽略需求的期望（胡哲生、張子揚、黃浩然，2012）。然而近幾年「社會企業」在全球蔚為風潮，台灣亦開始在相關機構及人士的推動下，逐漸建立社會企業生態圈並關注社會企業的發展。它所引發的社會變遷模式，告訴我們一些解決問題的操作方式，而不是完全依靠政府的資源，這樣就可以不必因為受補助而失去自主性，而是由公眾組成公民團體從市場上取得永續運作的資源，所以這個公民團體不是一般的非營利組織，而是為了達到公共利益的社會企業。

許多創業家在台灣這塊土地上深耕數年，運用不同商業模式，改善弱勢就業、環境保護、教育文化、農業經營等社會問題，對於社會企業有興趣而紛紛投入的青壯年也漸漸增加；綜上而言，本研究係以農業領域的社會企業組織為分析對象，以過去文獻資料，輔以訪談及專家問卷，並以內容分析法進行資料分類，主要目的為探討社會企業農業領域創業與經營及農業通路間之關係，運用商業模式構面萃取出賴以長久發展所欠缺之關鍵因素並衡量權重，對成果提出小小建言，期盼對台灣農業盡一份心力。

貳、文獻回顧

一、社會企業概念與探討

社會企業 (Social enterprise)，被視為未來長期而穩定解決社會問題的新體制；主要係由經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Co-operation and Development 簡稱 OECD) 十五個會員國所發展出的新概念，是目前廣受國家與市場重視的新型態組織，不同於過去國家透過官僚體系解決社會問題，社會企業興起意味著利用市場途徑來回應各種社會議題(Lounsbury & Strang, 2009)，官有垣 (2006) 發現社會企業興起原因包括：(1)因應社會需求；(2)NPO 尋求財務自主；(3)社會福利民營化；(4)政策誘發與政府經費補助；(5)企業對社會責任的重視。

社會企業藉由商業性的賺錢策略獲取組織營運所需資金，以實現組織的慈善或社會使命。而創業與企業皆需經營與管理，Defourny and Nyssens (2006) 指出：社會企業營運，除了商業活動收益，也含括非金錢資源的社會資本系統。因此所有社會企業都脫離不了它應有的規範「三重基線」，Emerson & Twersky (1996) 提出融和的價值理念。其核心的觀點是：所有的投資行為都同時發生在社會、經濟和環境區域，三者之間並非交替換位之關係，而是共同追求一個價值取向—社會、經濟和環境的融合 (李衍儒，2009)。陳秋政、鐘美玲 (2010) 也指出社會企業在運作上必須把環境議題列入優先考量的範圍內，其主張社會企業的建立與發展應緊扣三重基線 (社會、經濟及環境三大目的)。由於社會企業並無一套放諸四海皆可行的經營模式，其成效還有賴各種社會條件的配合。

二、台灣農業經營困境與發展

農業部門的重要性除了以經濟效益來衡量外，對於一個國家的經濟發展更具備多功能 (multi-function) 之重要價值。農業發展的社會效益包括糧食生產的基本功能，創造社區或偏鄉就業與穩定社會的重要功能，尚具有保護自然環境、維護鄉村景觀與奠基區域發展等外部效益(extemality) 功能。

農業一直是台灣社會企業創業家們躍躍欲試，並且亟欲投入關注的領域。從農田裡栽種、採收的新鮮蔬果，經由販賣銷售成為餐桌上的可口菜餚，商業交易的過程中潛藏著威脅與供需兩端的隱憂。台灣屬於小農體系，多數的農民生產量不大且種類多元零散。資訊落差使得台灣農戶在沒有其他銷售管道的情況下，往往輕易的將農產品販賣給掌握承銷的中盤商，透過相對少數中盤商集中盤點，再統一送進廣大消費者所熟悉的各類通路。這樣的產業結構，賦予中盤商具有決定採購價格高低的優勢，農友們削價競爭以求將手上作物成功地出售；而中盤商混合來自不同農戶的產品以符合大型通路的需求，導致農產品的溯源性喪失，進入消費者口中前便無法追究農藥來源，讓總是無法改善的農藥殘留議題成為大眾飲食的潛在危機。

張明仁（2009）指出台灣農業經營內、外部隱憂共七項：一、農業就業人口教育程度低落；二、農業從業人口年齡層偏高；三、工資占生產成本比重偏高；四、個人耕地面積狹小；五、從業人口多以兼業為主；六、中國大陸崛起；七、國際貿易自由化趨勢。就整體而言，台灣的農業，務農人口老化，從農人數銳減，GDP 比重失衡、經濟成長率下滑，以及國際貿易對我國小農產業的衝擊甚，政府及我們更應該正視此問題。李宜映（2012）認為現今農業目標不再單純只是加強其生產力，而是需要在地化生產、農村發展、環保、社會正義及糧食消費之關係間作最適當的資源分配。據 2015 年 4 月天下雜誌指出：對於台灣農產業的結構正在發生四大改變：年輕化、高學歷化、收入增加及有機化，因消費者對食安與環保的要求下，這些趨勢會相對明顯。

產業結構的改變，使國人對未來漸漸感受到農業領域的重要性，如何運用社會企業的精神與理念來發展農業，將是我國農業產業化策略不可或缺之一環。全球農業百大議題對我國農業發展也指出：未來的農業環境將會產生重大改變，除了糧食安全、氣候變遷、經濟全球化、跨國企業等因素，皆會影響農業發展。未來的農民也不再是傳統農民；滿足消費者需求、追求創新、安全及品質管理、規模化生產將是農業發展的重要目標。然而，更重要的是，未來的知識型農業是講求「天人合一」的理念，即在對綠色永續與健康安全前提下進行糧食生產。社會企業應結合營運理念，掌握有效資源，建構適當的經營模式才能建立成功的企業與時俱進，不墨守成規，彈性調整商業模式，才能永續經營。

三、商業模式的選擇

對於商業模式一詞，各家定義不同，莫衷一是，它是事業（abusiness）創造營收（revenue）與利潤（profit）的手段與方法。簡言之，就是只要有賺錢的地方，就會有商業模式的存在。（Magretta, 2002）指出企業之營運，商業模式是勝負的關鍵。（Teece, 2010）研究顯示商業模式、策略與創新對企業有決定性的影響。由於商業模式涉及的範圍廣泛，用以描述商業模式各個構面也非常的豐富，本研究引

用(Osterwalder, 2010) 的商業模式藍圖，它橫跨四個領域（顧客、價值主張、設備與資金），強調視覺傳達與溝通，由不同角度切入與連結，創新商業模式，並延伸出 9 大區塊(Building Blocks)：目標客層、價值主張、通路、顧客關係、收益流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作伙伴、成本結構(如下圖)。

KP關鍵合作夥伴 企業促使其商業模式運作有關的供應商或合作夥伴	KA關鍵活動 商業模式運作中為企業提供價值最重要的價值活動。	VP價值主張 產品或服務對特定目標顧客群所能提供的價值。	CR顧客關係 企業與特定顧客層之間的關係類型。	CS目標客層 一個企業所想要接觸或服務的不同客群或不同企業。
	KR關鍵資源 維持企業的商業模式運作所需要的資源		CH通路 企業如何與顧客溝通、接觸以傳遞該企業的價值主張。	
C\$成本結構 企業維持商業模式運作所產生的所有必要費用。		R\$收益流 如何創造收入，誰付錢，付多少，如何付等問題		

圖 1 商業模式畫布

資料來源：Osterwalder (2010)

商業模式之最終目的，在於創造價值與掌握價值，要讓顧客滿意而願意支付足夠產生利潤的價格，也就是：為企業、顧客及社會產出價值。商業模式之應用，非一成不變，企業成敗的關鍵也在商業模式，所以商業模式的創新乃企業盛衰存亡的關鍵性戰略。周博裕、李鈞陶（2013）指出：企業創新的三大理據及五大創新趨勢。三大理據分別是：個人消費模式蔚然成風、打破競爭者爭相模仿困局（即改良產品、差異化及滿足潛在客戶）、企業持續成長的關鍵（外資簡樸創新、藉創新實現願景）；未來五大趨勢：生產自動化、服務智能化、數據資產化、組織網絡化及創新檢樸化。

在這經濟動盪的年代，社會企業比一般企業更加經營不易，尤其是在環境汙染與食安風暴下該產業顯得格外重要，為維護國人健康並永續經營，需要有「引領未來」的商業模式，妥慎評估其效益。

四、關鍵成功因素

關鍵成功因素 (key success factors, KSF), 是決定企業經營成敗的最重要因素。Daniel 在 1961 年於「管理資訊危機 (Management Information Crisis)」提出：一個企業的資訊系統必須要根據產業的成功要素來做區別與選擇，大部份的產業都具有三到六個決定成功與否的關鍵要素，如果一家企業想要獲得成功，則必須在這些要素上表現傑出。Aaker (1984) 提出關鍵成功因素是指一產業最重要的競爭能力或競爭資產，不成功的業者則通常是缺少 KSF 中的某一個或某幾個因素。Vracking (1990) 也認為企業策略和競爭環境必須相結合，創造優勢的更新與設計，為企業產生加乘的效益。關鍵成功因素亦成為管理上的利器，成為獲取競爭能力的必要條件，也成為在規劃與決策時的重要考量 (陳慶得，2000)。此外，從另一角度來看，成功的企業所具備之競爭優勢，即是在產業中脫穎而出之關鍵成功因素 (董運美，2008)。若競爭對手有相同的實力，則成功的關鍵就在於誰能更有效執行關鍵成功因素的策略。如果能把他們做得很完美，那麼就可以確定這個組織的績效，將有成功的表現 Rockart (1979)。所以在原則上都是大同小異，且具有共同性，總而言之，即是「社會企業如何善用資源維持營運之關鍵成功因素」。既然社會企業創業家通常會有商業性的行動進入市場進行某種交換或交易，這就意謂著社會企業創業家需擔負所帶來的失敗風險。事實上，沒有任何一項商業活動是保證絕對成功的，也因此社會企業創業家亦應具有承擔經濟風險的能力、以及具有忍受危險的特性。

綜合以上相關文獻回顧，得知過往國內社會企業之研究，大多著重於探討社會企業的概念、創業精神或經營理念，對於非營利之組織轉型，則主要探究內外因素或轉型社會企業化後所帶來之衝擊；台灣農業社會企業也只闡述單一個案企業經營方式為主，並且在研究方法多以質化研究，較少以量化方式進行，若加入各種商業模式或關鍵成功因素作為衡量、研究及討論者，更為稀少。由於社會企業的崛起運用在農業各個層面上，可幫助弱勢小農、經濟弱勢人民，增加工作機會，並提倡公平貿易、健康無毒、有機等因素。是目前政府該正視的產業，相對也是農政單位應推廣及經營輔導之重點區域，若能找出社會企業農業創業經營的關鍵成功因素，將可作為日後農業經營或轉型之借鏡，建立台灣農業之努力方向以及提升國際競爭力。因此，本研究以訪談及專家問卷調查，歸納出社會企業農業關鍵因素，作為該產業經營者與農政單位研擬創業經營策略之參考。

參、研究方法

本研究採用 Saaty (1980) 所提出的層級分析法 (The Analytic Hierarchy Process; 簡稱 AHP) 來分析。AHP 乃是透過群體討論的方式，匯集學者、專家及參與者的意見，將錯綜複雜的問題評估系統，此能簡化為簡明要素層級系統，簡化且促進

我們本能的決策程序。基本上，AHP 是將複雜且非結構的情況分割組成分子，安排這些成分或變數為階層程序，將每個變數的相關重要性用主觀判斷給予數值；然後再綜合這些判斷來決定哪一個變數有最高優先權以影響到此情況下的結果。利用 AHP 處理決策問題時，主要包括：(1)建立階層；(2)建立成對比較矩陣；(3)計算優先度及特徵值；(4)檢定矩陣的一致性等四個步驟。

一、研究對象與範圍

本研究將依據前述的社會企業定義，以立意取樣參考社企流及社會創新學會網站擷取農業領域，從事農業經營之商家（生產及通路），經挑選具代表性之社企農業共 11 家，依照個案研究法對個案進行實證性研究；並輔以次級資料的蒐集與分析，希望藉由各層面不同角度切入實務現象，作為歸納本研究所提出商業模式模式觀點之依據。考慮對社會企業有限度的知識與了解，本研究將依循探索性分析，提出命題與主張。在分析個案選擇上，基於以下兩個標準：第一，該企業已經被認知是成功的社會企業，而且已經有足夠能力維持自給自足；第二，考慮有較完整描述與記錄的文獻資料的社會企業。經由上述考量，本研究選擇東風經典食材、芳榮米廠以及上下游新聞集等 11 家農業生產及通路業者作為研究對象。搜集資料來源為個案訪談、現有的案例研究、出版品、未發表的報告和文章、企業網站等來源。

表 1 台灣社企農業個案

編號	企業名稱	屬性	所在地	主要產品名稱及服務
1	248 農學市集	通路	台北市	有機農產品
2	厚生市集	通路	桃園市	有機生鮮產品
3	上下游新聞集	通路	台中市	食材新聞/生鮮食材
4	東風經典食材	通路	台北市	蔬菜箱/能量野菜
5	友善大地	通路	台南市	有機蔬菜、乾貨
6	綠農的家	產/通	屏東市	有機蔬果
7	芳榮米廠	產/通	台南市	無毒稻米
8	台灣稻農	通路	台南市	無毒稻米
9	日月老茶廠	產/通	南投縣	有機茶葉
10	水菱有機農場	產/通	台南市	有機菱角、荸薺等
11	至器有機農場	產/通	台南市	有機蔬菜、水果

資料來源：本研究整理

二、資料收集與分析

本研究採用奧斯瓦爾德所提出 BMG 商業模式所建構的構面元素來探討社會企業農業領域的關鍵成功因素，然而對其中「收益流」及「成本結構」並未衡量之，需長期觀察與持續衡量是主要原因之一，因此，對農業經營而言，考慮上述兩個構面元素，從事農業經營的動態分析並結合商業模式的設計是必要的後續研

究方向。再者，上述兩構面因屬商家營運之分析，雖然很重要，但也是企業難以透露之秘密，採單獨個案研究較為適宜，本研究係以社企農業領域，從其它構面及個案訪談時，方可大約瞭解上述兩構面之經營概況與成本收益，並探討出主要關鍵因素。以下為本研究應用商業模式結合社會企業之農業領域蒐整之操作型定義及文獻來源：

表 2 操作型定義及文獻來源

主要構面	定義	文獻來源
目標客層	組織所面向的顧客群。	Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧 (2011) 王立言 (2014) 蔡展維 (2014)
價值主張	透過產品和服務來解決顧客問題。	
通路	與顧客交流已遞送創造出價值。	
顧客關係	企業與特定顧客族群之關係。	
收益流	組織自顧客群中獲得的收入流向。	
關鍵資源	商業模式中所需的各種資產。	
關鍵活動	不斷創造價值並提供給客戶的活動。	
關鍵合作夥伴	運作時最重要的合作夥伴。	
成本結構	營運時所需之成本。	
次要構面	操作衡量要素	文獻來源
有機耕種	提供之食材，是否健康、有機或無毒，具社企農業之精神，以維護國人健康。	張緯良 (2005) 劉興榮 (2009) 曾康綺 (2012) 林錦宏 (2013) 蔡展維 (2014) 廖世義、黃鈺婷、譚子文 (2009) 李吉仁、陳振祥 (2001) 陳素燕、劉修祥 (2010) 林正生、陳志成 (2010) 孫智麗、劉依蓁 (2013) 林正章、吳俊霖 (2002) 環境空間小組 (2002)
公平貿易	將資源分配合理化，並以公正價格收(受)費用。	
弱勢就業	具社會企業精神及意涵，改善或提供經濟弱勢或身障業者就業機會。	
時效性	在指定或約定時限內，將產品送達消費者手中。	
網路資訊	經由網路市集推廣並販售產品。	
整合性行銷	一系列行銷組合決定配銷通路形態。	
新產品資訊	主動提供推廣新產品、訊息，與消費者拉近距離。	
感動體驗	顧客參與體驗學習，並享有其他的附加價值。	
理念行銷	傳遞社會企業精神，宣揚各種健康觀念與知識。	
軟(硬)體設備	企業營運內部所需之設備維護與更新。	
產品創新	經由創新或改良技術，進而影響產業活動與績效。	
員工教育訓練	配合企業各種教育訓練，精進新觀念或新技術。	
生態教學與互動	讓消費者參與具教育意義之活動，增長其知識，並瞭解何謂社會企業。	
媒體報導	藉各項傳播工具，提升企業形象與知名度。	
在地特色與優惠	具有地域性之產品與優惠價格，吸引消費者購買。	
天然環境與資源	陽光、空氣、水及地理環境資源，意謂生態及環境保育對人的重要性。	
策略聯盟及異業結盟	同質或異質性廠商相互支援合作，謀求資源共享。	
政府政策推廣與補助	政府對農業的新政策，推廣收(販)售或農改場技術培育的重要性。	

資料來源：本研究整理

肆、研究結果

個案研究以綠農的家、厚生市集、東風經典食材等 11 個案例進行分析，繼而探討社會企業運用商業模式，創造經濟發展與就業機會，從而改善供需失衡與產銷制度等農業問題。關於我國農業以社會企業組織型態之發展現況，本文以下就所蒐集的個案資料進行分析：

一、個案資料分析：

(一) 248 農學市集

248 農學市集由楊儒門先生發起，從 2008 年 7 月 18 號在忠孝東路四段 248 巷第一個據點開始，成為台北市第一個常態性固定舉辦的農民市集。符合無毒生產、安全食用、友善環境理念的小農。透過市集讓農民與消費者面對面接觸、對談，進而了解農民種植的過程與對土地的情感，也讓消費者對自己購買的東西有更多認識，對農民也有鼓勵與支持的效果。藉由這樣的互動方式，讓食物不再是填飽肚子的食品，而成為一個愛護土地與親近自然的生活態度。

(二) 厚生市集

厚生市集提供農民與消費者之間公平交易的中介平台，跟在地農民合作，農作物事先了解栽種生產環境、種植或捕撈方式，以及農藥或添加物的使用，確定安全健康才合作，從通路著手改善小農生活，成立網路生鮮採購平台，以分散式供應鏈貫徹「低食物里程」的概念，每一據點服務 30 公里範圍內的群眾，絕不調貨或販賣進口產品，給予生產者合理收益，並降低運送食物的排碳量，支持「地產地銷」的小農經濟，同時也關心食物安全。由於便利且有透明的產地訊息，保障食物的新鮮與安全。對於農民而言，提供安全穩定的通路與合理價格，生計獲得保障。對於消費者而言，各種農產品由不同專業的農民栽種並對產品負責，又有把關農藥或其他食品添加物，食物安全與健康有保障，用單純的購買行動來支持小農經濟、降低排碳量。

(三) 上下游新聞市集

上下游 News&Market (新聞市集) 是一個關心農業，以及友善土地議題的社會企業，也是台灣第一個結合新聞與通路的農業平台，透過關注農業、食物與環境議題的網站。在農產品銷售方面，以網路銷售的方式，提供給消費者健康的在地食物，同時也提供小農一個良好的農產品銷售管道，其產品還包括對友善土地有幫助的相關產品。另外主動進行農產品開發，以公平價格向農友契作，讓農產品消費鏈的上下游能有更好的溝通與連結。透過網路平台推廣本土農業，上下游認為除了食物、耕作、農地保存等文章，更重要的是成立一個市集平台，讓生產

者可以和消費者產生對話，成為「上下游」的夥伴，一方面讓農村的經濟更加活絡，另一方面也讓消費成為改變的力量。

（四）東風經典食材

「台灣的農產品要變得更好，一定要從『食材』著手。」因此，東風將關注焦點聚於「土地復耕」與「良知消費」兩方面。由於台灣山坡地多、降雨強度大，當降雨水流到山與平原的接觸地帶時，經常因為慣行農法作物的種植，而使得該處缺乏原有的護土植被，讓水流很快地流失，危及整體生態系統的運作。東風認清了保存既有野菜品種的重要，積極在山坡與平原交界處復育既有物種，並開始了他們第一個項目：野菜，藉著找出該片土地適合保水的野藥物種，期望能在執行農作物耕作、加工的過程中，逐漸恢復與農產之耕種面積，使得環境能永續、生生不息。除了在土地上的努力，也透過聚會分享及客戶服務方式推動「良知消費」。近來推廣「共購廚房」的概念，藉著一群人共同購買食材，甚至一起煮飯、吃飯的機會，一方面省下各自購買食材時的較高價格，也能一同煮出健康菜色，學習營養與安全食材的觀念。

（五）友善大地社會企業

「友善大地」有機聯盟為多家農場共有之集銷平台。用尊重大自然的心耕耘大自然的地，用有機之心，向大地友善。鄭慶鳳等人真摯邀約更多理念相同的有機生產者、通路服務者、理念推廣者加入，一起學習共同創業，朝扶弱救急的社會企業努力。一路走來合作農場由原先六家增加到現今約五十家，努力透過一次次的來場體驗、攤展推廣，藉由網路、團購、團膳與通路等多元平台，讓辛苦的農友們種出來的產品，有穩定的出口，並以「慈心理念立宗、生態農業為用」，共同「推廣有機生活、推動保育生態、關懷弱勢生命」公益責任的社會企業。

（六）綠農的家

對農夫來說，本應順應自然的務農一職，在藥物和器具輔助下看似掌控自然成為製造業，但除草劑、農藥過量使用，造成土地裸露貧瘠，人工施肥催產與長期接觸農藥使健康亮起紅燈，則是促使農民轉型的最大動力。洪理事長於2008年7月成立「綠農的家」，將友善環境的理念，以商業模式經營，正式投入消費市場的競爭考驗。綠色消費是最好的環境保護行動，創造小農、環境、消費者三贏局面。無毒只是基本人權，生產過程友善環境、交易過程友善農民。設立綠色基地，就是要幫助更多農友，放心加入綠農行列。食物安全無農藥殘留算是基本人權，因此做為農產品銷售網站先驅者，綠農的家一開始就為自家產品設定了嚴格篩選條件。與其說自己販售有機、無毒，綠農的家更在意合作農友是否「友善環境」，因為除了單純吃的安全健康，推動並支持與自然共存的農業才是終極目標，也才能全面創造更好的生活品質。

（七）芳榮米廠

芳榮米廠創設於1926年，陪伴台灣農業經歷不同時空環境的轉型過程艱辛，仍秉持對本土產業及農民的一份難捨之情，面臨國際貿易組織(WTO)對我國農產品的重大威脅下，思考調整農業生產結構，提升稻作競爭力，將農糧的生產導向轉換為市場導向，以提供國人享用健康、安全、優質的稻米產品。於是配合農糧署政策開始參加策略聯盟組織，成立芳榮稻米產銷專業區，積極透過改良場及農業試驗所，認真地投入更改農民的耕作模式，並開啟源頭式制度化管理，將稻作生產的產量第一，轉型為講究品質與安全優先。2006年有感於有機時代大趨勢，邀約了幾位有心的農友，初步嚐試有機栽培，期盼能慢慢感染週遭的農友，一同來投入這份對稻作、環境、消費大眾均有利的農業工程。「照顧農民，利益均霑」農民是農業的開端，農民可以不斷耕種、生產，農業的生命才可以源源不絕。提升農產品加工品質，取得消費大眾信賴，使農業命脈綿延不斷，創造農業生命鏈的共同利益。隨著稻米加工技術的科技化，加上對提供健康米的用心，未來的願景是希望每一位吃到芳榮禾家米的人都有健康的身心。

（八）台灣稻農有限公司

台灣稻農有限公司是台灣第一家由專業稻農所組成的公司，分布臺灣各地區。主要是有感於台灣的稻農多半都是將收成之後還沒有完成乾燥的稻穀以極微低廉的價格賣給糧商，而糧商經過一手之後，卻能以不錯的價格賣給消費者。除了市場機制的不公平、不合理之外，法令上對稻農賣米的限制也比其他農產品嚴苛。若沒有糧商登記擅自從事一定量以上的稻米買賣就屬違法行為。為了讓自己種的稻米可以自己賣，也為了讓消費者享用價格合理、品質優良的「無毒米」，來自臺灣各地區的稻農決定自己站出來，於九十七年一月十九日正式成立台灣第一家以提升國人米食文化為訴求，堅持「百分之百單一品種」包裝，絕不摻雜異品種、舊米和進口米的「台灣稻農有限公司」。

（九）日月老茶廠

日月老茶廠位於南投縣魚池鄉，日據時代成立至今已有百年歷史。曾經是24小時不停機的製茶廠，在全世界紅茶生產過剩的1970年代後，紅茶產業沒落，茶農紛紛改種經濟價值較高的檳榔，茶廠也逐漸面臨存廢問題。經過企業轉型，相信依循自然法則，對地球有最好的正面力量。基因改造作物改變了天然的創作，發現在生產過程中使用大量殺蟲劑、除草劑、化肥，這讓生態和生產的連鎖污染強力干擾自然生命體的正常發展、產生抗藥性雜草、抗藥性病蟲害等後果。導致農夫失去自行育種的權利和能力，在地原生物種迅速消失。故將原本的慣行農法改為有機農法耕作，培育而成的台茶七號、八號，在2007年通過慈心有機認證，老茶廠成為台灣第一家有機驗證的阿薩姆茶園，保留原始廠房，用最環保和資源

循環利用的原則，日月老茶廠從單純製茶廠改建為兼具紅茶生產、有機農業及生態教育推廣、體驗樂活舒食多功能的園地。

（十）水菱有機農場

多數的官田鄉農民都以一般慣行方式種植水稻、菱角。李价斌找到適合的田地後，才發現種植有機菱角困難重重，李价斌以環保、水雉復育為出發點，投入有機菱角生產，成立水菱有機農場，地點位於官田鄉各地，非集中式農場，因經濟開發、休耕、菱農老化等問題，面積有縮減的趨勢，而農藥的使用也影響依賴菱角田生存的水雉、青蛙等生物，於是跟慈心基金會合作，尋覓願意配合種植有機菱角的農民，希望可以讓有機農業跟生態保護同時並存。開始進行有機產業合作，計畫復育菱角田的生態系。帶動官田鄉農民發展不噴灑農藥的水田區，共同搶救水雉。李認為「有機栽培，現在不做明天就會後悔！」，本著成立初衷，希望回復生態的方式經營有機農業，讓大地重回清淨，讓水雉鳥、諸羅赤蛙、台北赤蛙可以在全台最大的人工溼地繼續生存。讓消費者可以為生態保育盡一份心力。

（十一）至器有機農場

至器生態農場位於歸仁及永康高鐵橋下，創辦人曾老闆因察覺使用慣行農法栽種易導致各項文明病的產生，長期的農藥噴灑對自己及消費者的健康都不好，對環境保育更有不良的影響。所以開始進行他的有機生態農夫之旅。農場內種植著各式各樣的蔬果，自製蚓肥，水源也特別處理，就是要提供大家最安心的食物。以安全衛生、新鮮可口、有機無毒為訴求，希望種出的有機蔬果，都能維護消費者的健康並愛護這片土地。成為一位以良心為出發點的農夫，並強調：健康的食物只要美味、不要殘毒！

二、訪談內容重點摘錄與商業模式彙整

本研究探討社會企業關鍵成功因素，經與產、官、學界專家及個案之企業創辦、負責/合夥人，訪談、研討經綜整後，歸納各界共同看法如下：

（一）社會企業創業家都有「取之於社會、為社會付出的心態」，期能盡一點心力，改善社會問題。

（二）農業領域對於通路業者的剝削、不友善及國際貿易 WTO 的衝擊，社會企業在經營上選擇面對與轉型，因此建立了「品牌」，並提倡公平貿易、健康、有機及無毒等「價值」。

（三）經營者與創業家都提到生態環境、保育及對大地友善的重要性(人養地、地養人；環境健康→植物健康→人健康→產生良善的自然生態循環)。

(四) 天然食物應該要人人吃得起，要持續教育消費者，改變顧客對於健康的知識與消費型態。

(五) 有機農產品在生產、栽種時最常遇天災(颱風、乾旱、缺水)或病、蟲害等問題，以及需要透過公正單位的檢驗，並檢附合格產銷履歷送至各商家，因此在成本上會相對提高。希望政府對於該類產品有保護及推廣作用。

(六) 政府應加以重視與推廣社會企業，創業家不排斥媒體傳播，但婉拒大量報導，擔心產生負面消息、或抨擊等言論。破壞原本所建立之良好形象。

KP關鍵合作夥伴 1.政府政策 2.農民學院 3.農糧署 4.農業局 5.農改場 6.標檢局 7.慈心基金會 8.配銷通路 9.同/異業結盟 10.銷售平台 網路市集 食譜網站 團購網站 農業粉絲團 部落格	KA關鍵活動 1.農場體驗 2.以工換宿 3.共購廚房 4.無國界料理 5.低GI研習 6.預約鮮採 7.攤展推廣 8.生態教學 9.體驗園區 10.生鮮直送 11.農產品開發 12.新聞專題報導、揭弊農業、食物與環境議題真相	VP價值主張 1.生態保育 2.健康無毒 3.有機耕作 4.安全食用 5.友善土地 6.生鮮產品 7.土地復耕 8.友善環境 9.環境教育 10.自製自銷 11.地產地銷 12.良知消費 13.綠色消費 14.理念行銷 15.關懷弱勢 16.公平貿易	CR顧客關係 1.面對面 生態教育 理念行銷 感動體驗 減少食物 運送哩程 快速送貨到府 提供新產品 2.網路 食譜購物 生鮮宅配 3.對農民 合理價格 保證收購	CS目標客層 1.一般市民 2.企業客戶 3.家庭主婦 4.銀髮族 5.外銷國外 依各家企業目標訂定
C\$成本結構 場地租金、溫網室設備(生產端)、農業機械、電腦軟體設備、倉儲低溫保存設備、商標專利、檢驗、運輸、行銷、產品改良創新及人事維持...等。		R\$收益流 創新行銷手法、商標專利權 媒體對不法業者報導，以增加對無毒安全的農產品更加重視		

圖 2 社會企業(農業)-商業模式彙整圖

資料來源：本研究整理

三、社會企業農業領域 AHP 實證分析

經過一致性檢定後，針對「社會企業關鍵成功因素」來進行相對權重之計算，並根據相對權重計算之結果，予以進一步的闡述，其意涵如下：

表 3 會企業農業領域關鍵因素整理之評估分析

構面	主要構面	層級 權重	次要 構面	局部 權重	整體 權重	層級 排序	整體 排序
社會 企業 農業 領域 關鍵 成功 因素	價值 主張	0.278	有機耕種	0.291	0.0809	3	4
			公平貿易	0.361	0.1003	1	1
			弱勢就業	0.348	0.0968	2	2
	通路	0.169	時效性	0.469	0.0793	1	5
			網路資訊	0.266	0.0449	2	12
			整合性行銷	0.265	0.0448	3	13
	顧客 關係	0.183	新產品資訊	0.458	0.0838	1	3
			感動體驗	0.306	0.0560	2	6
			理念行銷	0.236	0.0432	3	14
	關鍵 資源	0.134	軟(硬)體設備	0.368	0.0493	2	10
			產品創新	0.373	0.0500	1	9
			員工教育訓練	0.259	0.0347	3	15
	關鍵 活動	0.13	生態教學與互動	0.397	0.0516	1	7
			媒體報導	0.352	0.0458	2	11
			在地特色優惠	0.251	0.0326	3	17
	關鍵 合作 夥伴	0.106	天然環境與資源	0.477	0.0506	1	8
			策略聯盟及異業結盟	0.316	0.0335	2	16
			政府政策推廣與補助	0.207	0.0219	3	18
C.R.H=0.02							

資料來源：本研究整理

在社會企業農業領域關鍵成功因素的主要構面中，經 AHP 的分析結果，依重要性排列分別是「價值主張」的層級權重為 0.278，排序第 1；「顧客關係」的層級權重為 0.183，排序第 2；「通路」的層級權重為 0.169，排序第 3；「關鍵資源」的層級權重為 0.134，排序第 4；然後是「關鍵活動」的層級權重為 0.13，排序第 5；，最後為「關鍵合作夥伴」的層級權重為 0.106，排序第 6，表示關鍵因素中以價值主張最為重要，其次是顧客關係。然而整體 C.R=0.02 $\leq$ 0.1，表示前後判斷具一致性且矩陣一致性程度令人滿意，觀察此數據可知受訪者認為社會企業創業與經營之關鍵，建立社會價值似乎是首要目標，而創造經濟價值往往是使組織能夠實現可持續性和自給自足的副產品。

「價值主張」與其評估指標

價值主張在第三層級構面經 AHP 分析結果，依重要性排列分別是「公平貿易」的層級權重為 0.1003，排序第 1；「弱勢就業」的層級權重為 0.0968，排序第 2；「有機耕種」的層級權重為 0.0809，排序第 3，詳如（表 3）。公平貿易的重要性是促成透明又公平的市場機制，找回消費者被剝削走的環境成本，進了資本家口袋的社會成本以及壓榨勞工與迫害的生存權人力成本，消費者付出卻無法等值回收的諸多代價。因此需要一套完整的公平交易管理機制以保證收購價格向生產者直接採購，發揮公平貿易、友善產銷與綠色消費的力量。

「通路」與其評估指標

通路在第三層級構面經 AHP 分析結果，依重要性排列分別是「時效性」的層級權重為 0.0793，排序第 1；「網路資訊」的層級權重為 0.0449，排序第 2；「整合性行銷」的層級權重為 0.0448，排序第 3，詳如（表 3）。專家們普遍認為時效性為通路構面之關鍵，天然農產品，新鮮是主要的品質保證，由於食材具有易腐性，必須在最短的時間內送達至顧客手中。所以，在時限內不僅要滿足客戶的要求，提高配送效率，加強成本控制。

「顧客關係」與其評估指標

顧客關係在第三層級構面經 AHP 分析結果，依重要性排列分別是「新產品資訊」的層級權重為 0.0838，排序第 1；「感動體驗」的層級權重為 0.0560，排序第 2；「理念行銷」的層級權重為 0.0432，排序第 3，詳如（表 3）。由數據可知新產品資訊為顧客關係之關鍵重點，良好的顧客關係能夠給組織帶來穩定獲利，也是企業經營的生命線，能夠引導和培養健康的消費者意識，形成穩定的消費者系列。一旦農產品經過改良或創新時，應該要有良好的行銷策略，透由媒體或網路傳播等，加快新產品擴散速度的目的，促進市場占有率的提高，促使消費者加深對新產品的印象。

「關鍵資源」與其評估指標

關鍵資源在第三層級構面經 AHP 分析結果，依重要性排列分別是「產品創新」的層級權重為 0.0500，排序第 1；「軟（硬）體設備」的層級權重為 0.0493，排序第 2；「員工教育訓練」的層級權重為 0.0347，排序第 3，詳如（表 3）。專家們普遍認為在關鍵資源中以產品創新成度最為重要，「創新」企業的生存法則，但隨時可能被模仿，解決之道就是隨時提出新策略，維持首要優勢，不斷在營運上、產品上進行創新，才是社會企業生存的長久之道。

「關鍵活動」與其評估指標

關鍵活動在第三層級構面經 AHP 分析結果，依重要性排列分別是「生態教學與互動」的層級權重為 0.0516，排序第 1；「媒體報導」的層級權重為 0.0458，排序第 2；「在地特色優惠」的層級權重為 0.0326，排序第 3，詳如（表 3）。由數據可關鍵活動以生態教學與互動最為重要，社會企業要引領未來就是要有持續不斷的收入與有新意的活動，以農業來看，任何的商業活動都必須符合環境教育、生態保持，並且讓消費者有增長知識之作用。

「關鍵合作夥伴」與其評估指標

關鍵合作夥伴在第三層級構面經 AHP 分析結果，依重要性排列分別是「天然環境與資源」的層級權重為 0.0506，排序第 1；「策略聯盟及異業結盟」的層級權重為 0.0335，排序第 2；「政府政策推廣與補助」的層級權重為 0.0219，排序第 3，詳如（表 3）。專家們普遍認為在關鍵合作夥伴中以天然環境與資源最為重要，農業是靠天吃飯的行業，應懷著感恩的心。地球只有一個，愛護環境、友善土地（地養人、人養地），須靠大家來維繫。

綜合以上研究分析結果，對照 Daniel (1961)，對於關鍵成功因素認為大部份的產業，有三到六個決定是否為成功的因素，本研究依商業模式中的主要構面及次要購面各擷取最高權重為最主要之關鍵因素，進行後續命題。

伍、結論與建議

一般人透過組織型態的觀點來看待社會企業，會當成營利與非營利架構的結合，因此，有一種傾向是把它看成表面組織架構重整，事實上並非如此，社會企業不只是各個部分拼湊起來的組織而已，而是一種以愛為出發點、深沉的轉型。與企業存在的理念有所不同，企業是為了追求利潤、賺取大量資金而存在；社會企業則是以「人」為使命、賺錢以維持基本營運，存在理由是為了解決更多的社會問題。

社會企業是近年來世界各國都相當重視的議題，其中「農業領域」更被視為有助於提升經濟成長、穩定國人民心、解決失業及貧窮等問題。本研究之貢獻除對農業相關議題之探討與提供未來欲從事社企農業之青年創業家參考依據外，亦可讓目前已從事相關工作之夥伴們，掌握各項創業、經營成功之關鍵因素，以提昇各項成功機率。

本研究以「社會企業農業領域業者」作為實證研究對象，針對「當前所遇見之問題與狀況」進行探討，藉由文獻分析法、專家意見訪談及以層級分析法(AHP)進行衡量與驗證。針對社企農業未來經營與發展提出一系列研究命題。

命題一：在社會企業農業領域關鍵特質之構面中，「價值主張」構面相較於「其它五項(通路、顧客關係、資源、活動及夥伴)」之構面有較具影響力，意即「提倡價值主張、樹立品牌形象」

社會企業關鍵成功因素之構面中，價值主張構面相較於其它構面有較大的影響力，而價值主張是社會企業的核心理念，即是願景與使命的根本。社會企業的價值在於能及時發揮作用，解決窮人和弱勢的生活條件與促進社會發展或解決社會問題，因此社企創業家如何堅持初衷、如何把良好價值觀傳達給消費者？需要一個明確的價值主張，一切的傳播和營銷活動也都必須圍繞價值主張來進行。在食安風暴、環境汙染以及農藥栽種日趨嚴重的今天，關鍵是把健康資訊推廣至消費者心中，並建立出特有品牌讓消費者認同。奧格威也在1955年闡述品牌的定義：「品牌是一種錯綜複雜的象徵」。它是品牌屬性、名稱、包裝、價格、歷史、聲譽、廣告的方式的無形總和。品牌同時也因消費者對其使用者的印象，故須將品牌鑲嵌入社會企業農業經營或創業之中。

命題二：在社會企業農業領域關鍵特質之構面中，「價值主張」構面以「公平貿易」之特質較具影響力，意即「落實公平貿易、杜絕不當剝削」

社會企業關鍵成功因素之構面中，價值主張構面中以公平貿易之因素較具影響力，芳榮米廠執行長黃麗琴女士在訪談中指出：「台灣農業問題簡單來說就是產銷失衡，兩邊都要討好的怎麼可能」。可見產銷失衡之中，以各通路盤商剝削最為嚴重。在公平貿易概念興起後，建立購買者與生產者之間的長期夥伴關係為公平貿易的核心理念(林錦宏,2013)，因此促成國際公平貿易標籤組織 (FLO, Fair Trade International)，是一個標準訂定單位與 (FLO, CERT) 負責認證授權等兩個單位，對農民而言，公平貿易以友善態度，對生產者提供一個維持生計與經營上的保證收購價格，免於因物價波動而受傷害，另確保它們是以友善環境方式種植。對消費者而言，公平貿易以透明的管理方式與商業模式，建立負責任的商業網絡，消費者可清楚追溯產品來源並吃的安心，如此透明的機制可減少層層剝削與行銷成本，拉近消費者與生產者的距離，不僅保護生產者的收益，也確保消費者的權益。

命題三：在社會企業農業領域關鍵特質之構面中，「通路」構面以「時效性」之特質較具影響力，意即「建構完整資源網絡、加速通路時間效益」

社會企業關鍵成功因素之構面中，通路構面中以時效性之因素較具影響力，俗語說：「時間就是金錢、金錢亦是時間」，每分每秒當須珍惜，以天然的農產品而言，新鮮是主要的品質保證，由於食材保存時間與期限並不長，如何在最短的時間內送達至顧客手中，並感受優良的服務品質，是一大考驗？Kotler (2005) 認為行銷通路係指將特定產品或服務從生產者移到消費者的過程中，所有取得產品權或協助所有權移轉的機構和個人，主要目的在消除生產者與消費者之間，所有

的時間、地點或所有權等障礙。並確保能在指定的時間內交貨，這是流通行業客戶最重視的因素。送貨是從客戶訂貨至交貨過程中的最後一個階段，也是最容易引起時間延誤的一個環節，而顧客又非常重視送貨的時效性。因此，必須在認真分析各種因素的前提下，用系統化的思想和原則，有效協調，綜合管理，選擇合理的配送線路、配送車輛（冷藏、冷凍或一般）和送貨人員，使顧客在預定的時間裡收到所訂購的貨物。通路之時效效益基本目標是實現一定的經濟利益。所以，送貨不僅要滿足客戶的要求，提供高質量、即時方便的配送服務，還必須提高配送效率，加強成本管理與控制。

命題四：在社會企業農業領域關鍵特質之構面中，「顧客關係」構面以「新產品資訊」之特質較具影響力，意即「化被動為主動、提高顧客購買意願」

社會企業關鍵成功因素之構面中，顧客關係構面中以新產品資訊之因素較具影響力，主動出擊已是現代化趨勢，現今社會科技網路發達（架設官網、FB、LINE、APP 或部落格等方式）。主動與改變是顧客關係最好的行銷模式，當農友有改良或創新農產品，應該要有良好的行銷策略。抓住時機，廣而告之，新產品剛上市，消費者對其一概不知或知者甚少。對此，必須抓住時機展開廣告，大力宣傳新產品與舊產品相比有哪些特點；價格是否便宜，長期食用此產品能給消費者帶來哪些效能（健康訴求）。透過廣而告之，可以使消費者在短時期內瞭解某一新產品，加快擴散速度。另可進一步增強本身的競爭能力，主動加強廣泛聯繫，建立互相溝通協調的關係網路，廣結良緣，取得大眾支持、合作與幫助。社會企業要在市場教育、銷售服務、咨詢、培訓人員等方面積極打造顧客關係，將新產品資訊導入，潛在客戶、吸引各界關注，不斷開拓市場，促進市場占有率的提高，促使消費者加深對新產品的印象、加快新產品擴散速度的目的。

命題五：在社會企業農業領域關鍵特質之構面中，「關鍵資源」構面以「產品創新」之特質較具影響力，意即「創造產品差異化、讓社會企業得以永續經營」

社會企業關鍵成功因素之構面中，關鍵資源構面中以產品創新之因素較具影響力，對社會企業農業經營層面來說，所售出的農產品質量是形象的基礎。具有知名度的社會企業，之所以得到大眾的信任，是因為它只提供優質產品。如何提高農產品的質量與創新呢？首先，強化內部全員質量意識，加強全面品質管理。要從外包裝產品設計（須兼顧環保）、農產品改良技術（須注重環境保育）、營造出差異化創新（健康食材須讓所有顧客買的起、吃的起），以提高產品盈收。Boyd & Mason (1999) 也指出消費者在評估創新性的各種屬性後，會總合評估形成對此創新的吸引力，並顯示消費者對於創新性所形成的吸引力會受到產品屬性的影響。所以應該經常開展市場調查，不斷分析社會環境及顧客心理等因素的變化，與時俱進，開拓創新，設計與生產滿足顧客所想要的新農產品或販售組合，另行開闢新市場，以達永續經營之目的。

命題六：在社會企業農業領域關鍵特質之構面中，「關鍵活動」構面以「生態教學與互動」之特質較具影響力，意即「生態教學豐富化、推廣食農教育」

社會企業關鍵成功因素之構面中，關鍵活動構面中以生態教育與互動之因素較具影響力，對消費者而言：過往的參訪或教育是以環境生態解說或農作物收成體驗或烹煮等，在這當中企業很少提到如何發展與推廣。王暄茹(2014)指出：「現在的孩子只認識超市裡裝得漂漂亮亮的蔬菜水果，卻看不到從種子、土壤吸收陽光和水，發芽、開花、結果的生命循環」。食安事件重挫消費者信心，對食物的不安全感，無時無刻不膽戰心驚，不知哪天又爆出另一起危機。食物森林是國際間最新的趨勢，也是實現食農教育最近的距離。所謂的食物森林概念：有永續、文化及農業的意涵，仿造原始森林而設計，不需要花費太多人力、物力去照顧，且產量會逐年增加進而美化環境；社企農業應搭起食物森林的橋梁，進而推廣食農教育及所延伸的生命教育使其豐富化，與教育部等學校進行產學合作，訂定食農教育手冊納入課綱，另安排見習納入農事體驗課程。在未來才有機會見識到環境森林之美，體驗天然食物的過程，進而改變國人的飲食習慣。

命題七：在社會企業農業領域關鍵特質之構面中，「關鍵合作夥伴」構面以「天然環境與資源」之特質較具影響力，意即「愛護自然環境、人人有責」

社會企業關鍵成功因素之構面中，關鍵合作夥伴構面中以天然環境與資源之因素較具影響力，農業是靠天吃飯的行業，與大地息息相關的自然資源是「陽光、空氣、水」。順應時代的趨勢演變，工業化、科技化所帶來的汙染，正悄悄的奪走我們的健康。2015年4月康健雜誌也指出：「5大毒害（空污、重金屬、塑化劑、三聚氰胺及全氟碳化合物），致使全台折壽，愈來愈多的癌症、心臟病、慢性病、不孕、行為問題...已經無法在傳染病媒、基因遺傳、身體老化等機轉找到答案，科學家轉而探討環境中化學物質的影響」。同時這也是投入社會企業創業等人所密切關（注）心的事件，光靠這些人的努力是不夠的。熱愛台灣的人民，不只關心自己的健康，更必須為這塊土地盡一份心力。唯有不只追求自己的健康，而是「大家的健康」才有機會改變這一切。追求社會、環境資源永續有兩個面向：

1. 社會面向之永續發展：

永續發展是涉及經濟、社會與環境的綜合概念，以自然資源的永續利用和良好的生態環境為基礎，以經濟的永續發展為前提，並以謀求社會的全面進步為目標。永續發展的社會面向追求公平，除了同一世代之中的公平，還要追求世代間的公平。一個永續性的社會要尋求社會上的公平正義，確保這一世代與未來世代的民眾皆能公平享有乾淨的食物、空氣、飲水、住屋...等等的基本需求，同時，永續發展的工作人人有責，要推廣民主的決策機制，使受影響的民眾都能親身參與決策。永續的社會應該是一個和諧社會。

2.環境面向之永續發展

自然資源的永續以生態環境為基礎，經濟的永續以發展為前提，以謀求社會全面進步為目標。永續發展的環境面向要求人類的活動要重視自然界的承載能力，努力保存資源及資源再利用，同時減少對環境的污染，使我們未來的子孫後代也能享受到乾淨的空氣、水、土壤，足夠能源、多樣化的生物資源以及舒適的生存環境。為了達到永續的環境，必須對環境做合理妥善的規劃，並重視公害防治與自然資源的保育。

社會企業的創業與經營，亟需要一個完善且創新的商業模式，加以不斷檢視與修正，方可找出成功的致勝關鍵因素。我國政府雖然在：「社會企業行動方案」、「黃金十年、樂活農業」、「台灣農業亮起來」及「小地主大佃農」等政策面上有做推廣與支持，但成效還是有限。社企的成功，終究還是需要靠自己的努力與苦心的經營，並發揮創新的精神，戮力達成目標、使命與願景。農業領域中：農民辛勤栽種所生產的食材，關鍵是將「新鮮健康、有機無毒」的形象，配合公平貿易的主流化，深植消費者心中，然而食農教育確實是一切的根本，攸關乎每位國人的飲食習慣與身體健康。對農業創業與經營而言，商業模式的調整與創新，需有更寬廣的視野、豐富的國際觀，建立品牌隨著時代變遷，順著潮流與趨勢而行。

參考文獻

- 王暄茹 (2015年4月)。5大環境毒害、悄悄奪命。康健雜誌，第一九七期，頁32-36。
- 王立言(譯)(2014)。獲利時代實戰演練入門，台北：如果出版(今津美樹，2013)。
- 台灣社會企業創新創業學會(2013)。我們的小幸福，小經濟：9個社會企業熱血、追夢實戰故事。台北：幸福綠光。
- 台灣社會企業創新創業學會(2015)，農業領域案例，上網日期：2015年3月22日。引自台灣社會企業創新創業學會網頁：<http://www.seietw.org/>
- 李宜映(2012)。遇見農業實做的重大貢獻—全球農業百大議題之分析與啟示。全球社經發展與科技前瞻趨勢，第三十五卷第三期，頁73-78。
- 李衍儒(2009)。美國、英國及香港特區政府社會企業對台灣的政策啟示，二十一世紀海峽兩岸青年論壇。
- 吳音寧(2007)。江湖在哪裡？台灣農業觀察。台北：刻印出版社。
- 社企流(2014)。社企力！社會企業。台北：果力文化。
- 周博裕、李鈞陶(2013)。非創新不可。香港：天窗。
- 林錦宏(102)。公平貿易的理念與發展趨勢，台中區農業改良場專題討論專集，頁100-106。
- 林芳盈(2014)。我們創業的愛：30位台灣社會企業創業家的堅持與理念。台北：秀威資訊。
- 林正章、吳俊霖(2002)。路線貨運業內部營運規劃之研究。運輸計劃季刊，第三十一卷第四期，頁739-764。
- 胡哲生、陳志遠(2009)。社會企業本質、任務與發展。創業管理研究，第四卷第四期，頁1-28。
- 胡哲生、張子揚、黃浩然(2012)。社會創業模式社會企業資源整合的關聯性。創業管理研究，第七卷第一期，頁1-25。
- 孫智麗、劉依蓁(2013)。社會企業之組織型態與發展模式—從我國農企業案例看農業產業化發展策略。台灣經濟研究月刊，第三十六卷第三期，頁58-67。
- 陳秋政、鐘美玲(2010)。光原社會企業創設過程與知識創造之經驗分析。第三部門學刊，頁13。

- 陳慶得 (2001)。連鎖式經營關鍵成功因素之探討—以美語補習業為例(未出版碩士論文)。私立淡江大學，新北市。
- 張明仁 (2009)。現今台灣農業困境及因應之道。台灣經濟研究月刊。第三十二卷第四期，頁97-102。
- 賀桂芬 (2015年4月)。一帶一路、商機與威脅。天下雜誌，第571期。
- 董運美 (2008)。養生館連鎖加盟之關鍵成功因素分析 (未出版碩士論文)。國立東華大學，花蓮縣。
- 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙 (2011)。企業家社會資本對社會企業創業與創新之影響。創業管理研究，第六卷第一期，頁81-106。
- 廖世義、黃鈺婷、譚子文 (2009)。行銷管理美學要素之初探。行銷評論，第六期第三卷，頁391-422。
- 蔡展維 (2014)。以敘說故事觀點探討策略與商業模式間關係之研究。觀光與休閒管理期刊，第二期，頁273-290。
- 環境空間小組 (2002)。環境空間—建立美麗家園。研考雙月刊，第二十六卷第六期，42-55。
- Aaker, D. A. (1984). *Developing business strategy*. New York: Wiley and Sons Inc.
- Boyd, T. C. & Mason, C. H. (1999). The link between attractiveness of extrabrand attributes and the adoption of innovations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, pp. 306-319.
- Daniel, R. D. (1961), Management information crisis, *Harvard Business Review*, 39(5), pp. 111-121.
- Defourny, J., & Marthe, N. (2006). Defining social enterprise. pp. 3-26, in *Social enterprise: At the crossroad of market, public policies and civil society*, edited by Nyssens, Marthe with the assistance of Sophie Adam and Toby Johnson. New York: Routledge.
- Emerson, J., & Twerksy, F. (Eds). (1996). *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*. San Francisco: Roberts foundation, Homeless Economic Development Fund.
- Lounsbury, M., & Strang, D. (2009). Social entrepreneurship success stories and logic construction, in Hammack, D. C. and Heydemann, S. (eds), *Globalization, Philanthropy and Civil Society*, Bloomington, IN: Indiana University Press, pp. 71-94.

- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), pp. 86-92.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation-a handbook for visionaries, Game changers and challengers*. John Wiley & Sons Inc.
- OECD. (1999). *Social enterprises*: Paris: organisation for economic cooperation and development.
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*. 65(8), pp. 81-93.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York.
- Teece, D. (2010). Business model, business strategy, and innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3). pp. 172-194.
- Vrakking, W. J. (1990), The innovative organization, *Long Range Planning*, 23(2), pp. 94-102.