

國立台灣大學管理學院國際企業學研究所

碩士論文

Graduate Institute of International Business

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

社會企業運用績效評估模式之研究—以里仁事業為例

A Study of Social Enterprise Using Performance
Evaluation Model: Take “Leeren Corporation” for
Example

鄭志賢

Chih-Hsien Cheng

指導教授：趙義隆 博士

Advisor: Yi-Long Jaw, Ph.D.

中華民國 105 年 7 月

July 2016



謝詞



經歷了整整一年的研究，從選定研究方向、研究主題，到真正開始著手進行論文架構的思考、編排，所花費的時間，整整超過半年，也就是從文獻資料整理、研究過程到整份論文的寫完，時間不超過半年。在這過程中，最感謝的是一直陪伴、關心我的恩師趙義隆老師，除了細心、耐心地引導我如何激發有意義的想法、聚焦在可以探討的主題上以外，還無時無刻的緊盯著我的進度，老師對我的關心與緊張，似乎已遠遠超越我自己的緊張程度了。過程中，遇到了諸多思考上的瓶頸、研究上議題的模糊及不確定等，這一切都很感謝趙義隆老師的及時引導，讓我可以順利趕在碩士最後一年完成這份研究。

在這些學習過程裡，自己收穫到的是對於夢想的執著，以及堅持內心的初衷，即便蒐集資料、構思研究架構出現困難，仍未敢輕言放棄或轉換主題。也很感謝在福智團體一起學習的友伴、老師們，得知我寫作的論文是以里仁為主題的，立刻張羅許多的資源、人員、素材等，讓我方便就近請教、諮詢。

在論文口試時，有幸蒙楊銘賢老師及連勇智老師多方的指正，幫助我看到原本作研究時未考量到、或考慮欠圓融的部分，提供我許多的經驗引導，啟發了我許多的思考及未來的心願。深深感受到寫作論文的不容易，每個地方都是必須慎重且精確，否則容易誤導其他讀者對個案研究的認知。

最後也是要感謝我的家人給予如此多的支持與支援。從小到大在求學道路上，父母一直是最強有力的支援，雖然他們學歷不高，但只要我有興趣學習的，他們都會想辦法幫助我獲得任何學習機會。此外，姊姊的優異表現，也是促使我必須更奮發上進的動力之一。在此也將畢業的喜悅與你們分享。

鄭志賢 謹識

于台大國企研究所

民國一〇五年七月

中文摘要

近年來，隨著食安風暴的風起雲湧，各種「食」在不安心籠罩社會大眾，加上社會暴力事件、隨機殺人事件等的層出不窮，各行各業專業人士舉辦各種論壇、會議等討論如何解決，企業界方面也悄悄泛起一股漣漪，以社會企業為中心向外擴散。社會企業除了與一般企業一樣，都是需要獲利以長久生存的企業，特別之處，在於前者是為了解決社會上各種問題而產生的企業，後者的創業則沒有考慮任何社會問題。這些社會企業解決的問題層面廣泛，包含食安問題、社會暴力、弱勢就業、性別平權、環境保護等。在這些社會企業中，作者選擇與一般人生活較為貼近的有機通路商「里仁事業股份有限公司」作為研究對象，除了探討食安問題外，也找尋解決環境問題、弱勢就業的契機。

本研究透由參考其他績效評估模型，導入三重底線（社會、環境、經濟）的概念作為研究架構，接著建構績效評估模式（三構面、七大議題、十六項指標），並以兩家有機通路業作為績效評估模式的對照組，在問卷調查後，除了計算績效平均分數及績效高低差異百分比外，也利用 T-test 檢定、ANOVA 變異數分析，從蒐集到的 86 份問卷裡，分別針對「性別」、「年齡」、「消費背景」進行三家企業的差異化比較。得出的結論包含：男性對聖德科斯的評分大於女性、40-49 歲填答者對里仁的評分大於其他年齡層、消費過「里仁及聖德科斯」族群比其他族群給予聖德科斯更高的評分。最後一章從得出的結論中找尋管理上的意涵，並提供一些未來建議。

關鍵字：社會企業、有機通路、績效評估模式、標竿學習、善因行銷

Abstract

In recent years, with the rising incidents of Food Safety, a variety of eating unsafely has faced our society. In addition, social violence and killings in random also appear more often. All kinds of people has raised a variety of forums or meetings to discuss how to resolve these phenomenon. People in business has gradually advocate the thesis of Social Enterprise. As the name says, Social Enterprise has focus on the social problems surrounding our family and in this society. Besides, it also operates as the traditional business as it indeed needs a lot of resources from financing. The main difference of Social Enterprise and traditional business is that the latter doesn't found to solve the problem of the society. In these Social Enterprises, the author chose "Leeren Corporation" as the researching subject. The reason is that this Social Enterprise exists around Taiwan and has made a great success since its first opening in 1998. This company has tried its best to solve the social problems such as environment, education, and employment.

This research refers other performance evaluation model and introduces the concept of Triple Bottom Line as our researching architecture. In the following steps, we build the Model of Performance Evaluation with using two other businesses as our counterparts. Our researching method is to use online survey, and we collected total 86 results from this online survey. As the survey has done, we calculate the grades of this three business: Leeren, Santacruz, and Sun-organism. Using the T-test and ANOVA analysis are the two methods for the research to analyze the data collected. We analyze by focus on gender, year od age, and the background of consuming organic channels. The results of this research include that male evaluate Santacruz more than female obviously, the age between 40-49 evaluate Leeren more than the other ages, those consuming Leeren and Santacruz evaluate more than other consuming backgrounds. In the last chapter, we suggest some conclusions and the meanings in the management scopes to our targeting business, and we put forward some future suggestions at the same time.

Key words: Social Enterprise, Organic Channel, Performance Evaluation, Benchmarking, Cause Related Marketing

企業社會價值之研究——里仁事業股份有限公司

目 錄



致謝

中文摘要	i
表目錄	ii
圖目錄	iii
第一章、緒論	1
第一節、研究背景與動機	1
第二節、研究目的	2
第三節、研究流程	3
第二章、文獻回顧與探討	5
第一節、企業社會責任與社會企業演變	5
第二節、有機通路業概況	14
第三節、善因行銷及消費者選購抉擇	23
第四節、績效評估模式	30
第五節、標竿學習與應用策略	35
第六節、本章總結	39
第三章、研究方法與設計	40
第一節、研究架構	40
第二節、建構績效評估指標	42
第三節、研究設計	46
第四節、研究對象	50
第四章、個案公司績效分析研究	52
第一節、公司成立過程及宗旨	52
第二節、營運模式及營運特色	53
第三節、績效評估模式運用過程	57
第四節、績效差異分析:T-test 及 ANOVA	59
第五節、組間差異分析:One-way ANOVA	66

第六節、七大議題之績效分析:T-test 及 ANOVA.....	70
第七節、本章總結.....	81
第五章、結論與建議.....	83
第一節、研究結論.....	83
第二節、管理意涵.....	85
第三節、未來研究建議.....	87
參考文獻.....	89
一、中文部分.....	89
二、英文部分.....	92
三、網頁部分.....	93

表目錄



表一、有機農業大事紀	16
表二、有機通路商年表	17
表三、有機通路商店數	18
表四、善因行銷特性	26
表五、社會企業績效評估模式之比較表	34
表六、績效評估模式（初步架構）	45
表七、社會企業績效評估模式	49
表八、Profile 基本資料表	50
表九、填答者消費背景分析	51
表十、T-test 檢定表：性別	59
表十一、年齡之變異數分析表（單向）	61
表十二、年齡之變異數分析表（LSD 法）	62
表十三、消費背景之變異數分析表（單向）	63
表十四、消費背景之變異數分析表（LSD 法）	64
表十五、變異數分析（不同年齡層對里仁）	66
表十六、變異數分析（不同年齡層對聖德科斯）	67
表十七、變異數分析（不同年齡層對棉花田）	68
表十八、變異數分析（不同消費背景對里仁）	68
表十九、變異數分析（不同消費背景對聖德科斯）	69
表二十、變異數分析（不同消費背景對棉花田）	69
表二十一、有績效差異之議題（不同性別）	71
表二十二、有績效差異之議題（不同年齡）	73
表二十三、有績效差異之議題（不同消費背景）	76

圖目錄

	頁次
圖一、研究流程圖	4
圖二、台灣地區有機農產品銷售通路	17
圖三、傳統公益行銷方式	27
圖四、善因行銷方式	27
圖五、社會企業平衡計分卡模式圖	31
圖六、SIMPLE 模式架構圖	33
圖七、跳脫框架之外思考	37
圖八、標竿學習類型與跳脫框架之外的思考對應表	37
圖九、研究架構圖	41
圖十、超商雙雄佈局有機商機.....	47
圖十一、全家便利商店「里仁」貨架專區.....	48
圖十二、里仁營運模式	54
圖十三、原料與添加物分類	55
圖十四、里仁商品分級別	56
圖十五、里仁加工食品審定流程	57
圖十六、應用於三家公司的績效評估模式問卷	58
圖十七、三家企業績效評分雷達圖.....	83

第一章、緒論



第一節、研究背景與動機

民以食為天，隨著工業化及科技發展日新月異，現代化的生活逐漸改變人們的飲食消費習慣。但進入二十一世紀之後，人們的生活卻飽受一連串食品安全事件的威脅。許多食品生產商及通路商，為了牟取暴利，陸續在食用品裡添加一些非食用或有毒的化學添加物，產生了如 2010 年毒豆干、2011 年塑化劑、2013 年毒澱粉、2014 年餿水油等事件。這些事件層層追溯，令人不禁想問：企業成立的目的是為何？尤其攸關身體健康的食品廠商、零售通路商更需再再反問自心。

而不同企業成立的目的不同，宗旨與企業價值觀也不同，不同企業各自認為對社會應盡的責任也不盡相同。自從去年 2015 年金管會明確規定，食品、化學、金融業及實收資本額 100 億新台幣以上之公司，應每年編撰「企業社會責任報告書」，企業對社會的責任與價值之討論再度引起重視。

尤其台灣社會近年來，如雨後春筍般冒出的各類型「社會企業」，不只帶出許多創業及創意，更引發人們對社會、生態或弱勢族群的關懷。這類型的「社會企業」與傳統的利潤導向型企業之差別，以及經營模式的不同，也值得討論。當中的成功典範，他們的競爭優勢或成功因素，是否也能在其他地方複製、運用出來，也值得探討。另外，在衡量這些社會企業績效或效益時，最困難的就是要把成果具體化表示出來，因為社會企業所做的許多努力，多半不是財務績效可以明顯看出的，比較多是長期對社會的貢獻及影響等。

在觀察諸多現存社會企業之中，看到在民間有一股力量正逐漸改變大眾對於飲食及健康的認知，這股力量源自於一家 1990 年代中期成立的有機通路商店——仁事業股份有限公司，其創辦人為福智團體創辦人上日下常老和尚。在成立當時台灣幾乎不聞有機的名字，但在成立至今二十多年了，這樣的一家企業，卻成為

消費者面臨食安問題、各種危機之下的身心靈安頓處所。也因此，本文選擇以「里仁事業股份有限公司」為主要研究對象。



第二節、研究目的

本研究的目的，在於透由鎖定社會企業的典範之一「里仁事業股份有限公司」，觀察及研究里仁的成立背景、經營模式及成功因素等，並運用客觀的績效評估模式分析，來總結出里仁這家社會企業的社會成果。並進一步探索良好的社會企業應具備的特質。另外，也探尋目前社會上其他優秀或成效卓越的社會企業，並思考里仁與這些社會企業能否互補、能否相互學習？而研究核心最終仍是要回歸企業存在的價值、對社會所奉獻出的價值，以及「社會企業」及「傳統型企業」的不同，以提供未來欲創業者一個對社會友善、對環境友善的一個創業選項，同時也容易將想法或理想逐步呈現的一條路。相信這樣的社會企業，將是台灣乃至世界永續經營的最佳實踐者。

總結以下三個目的，為本研究之所在：

- 一、 整理社會企業之相關文獻資料，以及有機通路商、善因行銷等文獻，從里仁公司為出發點，探討里仁的特色。
- 二、 統整當前有效且適合的社會企業績效評估模式，並以里仁公司這家社會企業為出發點，修正出適合里仁以及有機產業之社會企業使用的績效評估模式。
- 三、 比較里仁公司與其他知名社會企業，來探討企業的社會價值之所在，並用上方的社會企業績效評估模式，分析這些企業間的績效，並提出相關建議，提供未來更多有心創業者的參考。

第三節、研究流程

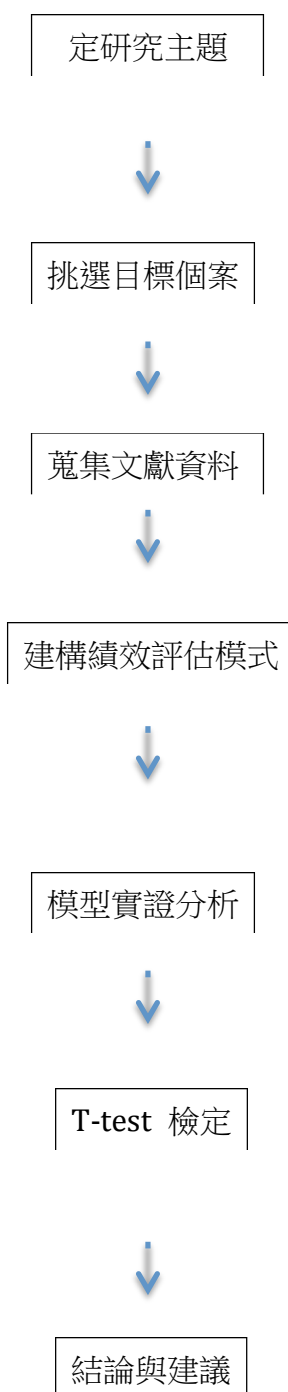


首先確立研究主題，根據研究背景與動機，為研究社會企業及社會價值做個開端。接著從生活經驗中接觸到的一些社會企業去篩選，挑選里仁事業股份有限公司為本研究的經典個案。以里仁為核心個案，廣泛搜集、整理相關文獻資聊，包含企業社會責任、社會企業、企業呈現的社會價值等，以及針對里仁公司所處的有機通路商這塊產業進行文獻資料整理。

後面接著要探討像里仁這樣的社會企業，是如何進行企業經營，以及其特殊的行銷模式、策略方法等，因此特別找到其善因行銷這項關鍵成功因素，並以各種文獻資料做消費者選購行為之探討。而里仁本身的供應鏈管理、與供應商的互動等，也是其為一成功之社會企業原因。

研究到最後，也想要針對里仁這樣的社會企業，進行績效或效益評估，以較數據化或量化的方式來歸納其較為突出之特點，並輔以其他社會企業的績效成果做參考，希望建構這樣的評估模式，讓未來有心想開創社會事業的善心人士有一個模式，可以較客觀公正的衡量社會企業的績效，讓企業能更長久、持續不斷的為社會提供更好的服務、改善並解決社會問題，這才是社會企業最終的目標。

而績效評估模式建立、運用完之後，本研究再次針對里仁公司、其他相關社會企業等，進行標竿學習模式的比較、歸納，讓各企業可以互相學習、截長補短，甚至可以整合在一個平台上，以最小化的資源做出最大化的社會效益，這也是本研究將要提出的結論與建議（研究流程如下圖一）。



圖一、研究流程

資料來源：本研究整理

第二章、文獻回顧與探討



談到社會企業，可以從企業社會責任談起。對於大多數現存的企業來說，經歷了幾十年的歷史，企業文化從傳統利潤極大化的追求，逐漸受到社會責任，乃至環境保護人士的影響，宗旨理念開始重視起企業社會責任。隨著對社會、對環境、對弱勢族群議題的重視，社會企業在二十一世紀如雨後春筍般冒出。里仁事業股份有限公司，致力於推廣身心靈健康、環保、乃至普及於教育層面的一家社會企業，於1990年代後期成立。以有機通路商的姿態，貼近大眾生活、關注著許多人的身心健康，因此有機通路產業，也是本章要進行探討的。

接著，研究重點繼續著重於里仁公司成功的企業營運模式，以善因行銷搭配對社會大眾的教育，影響著消費者發自內心的選購。並以開明公正的溝通、互動方式，經營與供應商、上下游供應鏈的關係。最後，針對里仁公司的社會企業經營成效，為了進行績效評估，而尋找相關的評估模式，並在最後評估完效益後，與其他社會企業進行標竿比較，因此標竿比較學習的文獻資料，也是本章重點。最後一節則總結本章各文獻資料，以作為下一張研究分析的有力參照。

第一節、企業社會責任(CSR)及社會企業(SE)演變

本節分別從企業社會責任，及社會企業兩個不同角度，探討近年來企業開始重視對社會的回饋，乃至解決社會問題之努力。

一、企業社會責任(CSR)

企業社會責任一詞，近年來不斷為媒體、報章雜誌所重視。台灣社會從去年開始，政府具體化的針對多數上市櫃企業，嚴令要求必須每年編撰「企業社會責任報告書」。以下討論其概念演變，以及各家學派之說法異同等。

(一) 概念演變

企業社會責任，是企業倫理的具體化，將抽象的企業倫理具體化為若干可實踐的項目。根據 Frederick 的分類，企業社會責任可粗分為四個階段：企業社會職責、企業社會反應、企業道德、企業世界公民。以下分別介紹：

1. 企業社會職責：

興起於 1950~1960 年代，主要是在二次世界大戰之後，各國開始努力重建與復甦，企業扮演民間一股很大的力量。但由於賺了不少錢才，因此有自覺的企業開始注重自願性的公益。

2. 企業社會反應：

興起於 1960~1970 年代，從企業社會職責的基礎之上，進一步注重回應具有正當性的社會需求，企業對社會的責任不再只限於本身職責而已，而是拓展到回應社會問題。

3. 企業道德：

興起於 1980~1990 年代，從對社會問題的關注與解決，進而發展出跟人一

樣的道德觀念，企業內部開始注重創造、維持企業的道德文化。



4. 企業世界公民：

從 2000 年之後逐漸普遍，象徵企業必須為全球的影響負起責任。隨著全球化趨勢愈來愈明顯，跨國企業及集團式企業對國家、社會的影響與日俱增，但環境、人權、勞工及各種弱勢族群的需求長期被忽略，導致人與人間、國與國間災難不斷。有鑑於此，大型企業開始回應這種社會聲浪，標榜自己是世界公民，選擇投入資源協助世界有需要的團體或地方，形成所謂的企業世界公民。

(二) 主要學派及其爭論：

雖然企業社會責任概念，興起至今不過數十年的時間，但其背後的熱烈討論卻是不遑多讓於其他各種議題。主要最大的兩個爭論之學派，分別為「股東擁有者學說」，以及「利害關係者學說」。以下分別介紹：

1. 「股東擁有者學說」：

『企業只有一個社會責任，就是在遊戲規則的範圍內使用資源，從事增加利潤的活動；所謂遊戲規則就是從事公開自由的競爭，而不作假、欺騙。』社會由各種不同的組織組成，每種組織都有不同社會任務，並非每種組織都負有行善責任，也不是只有行善才對社會有貢獻，企業創造就業與所得可能是更大的貢獻；何況利潤分配給股東後，仍會用於各種幫助社會的用途。(企業倫理與企業社會責任，孫震) 代表人物：傅利曼 (Milton Friedman)

2. 「利害關係者學說」：

企業不應該只照顧股東的利益，也應照顧其他所謂的利害關係者。利害關係者包含顧客、員工、上游供應商或下游經銷商、自然環境、所處的社區及社會整體。照顧到什麼程度？企業所生產的產品、所雇用的員工、所使用的中間產品都按照各自市場價格支付代價；企業在生產過程中不造成對自然環境與社會環境的外部不經濟，或造成外部不經濟但支付對等的代價。

（企業倫理與企業社會責任，孫震）代表人物：Kenneth J. Arrow

支持「股東擁有者學說」者認為，社會責任為政府的責任（Friedman, 1962）、企業沒有解決社會問題的適當能力（Davis, 1973）、社會責任使企業營運失焦（Hayek, 1969）。

支持「利害關係者學說」者認為，企業社會責任為公司降低成本與風險、強化正當性與聲譽、建立競爭優勢、透過綜效價值創造達到雙贏（Kurucz et al., 2008）。

儘管有支持也有反對，企業社會責任始終被是為次要的目標，放在企業為社會創造經濟責任之後。

二、 社會企業(SE)

除了企業社會責任之外，社會企業概念及組織具體的出現，及其為社會乃至全球帶來的改變，幫助各國許多社會問題提出解決之道，以下介紹其演變及在各國的發展歷程。



(一) 概念演變：

1. 1972 年英國貿易暨工業部：社會企業是企業為了追求社會目的，其盈利用於投資企業本身或社會，而非幫助股東或企業擁有人謀取最大利益。
2. 1975 年，Dholakia 提出，凡是由集體的方式所擁有並營運的企業，即為社會企業。包含社區 (communes)、合作社 (cooperative)、國營企業等。
3. 1998 年之後，綜合多位學者的定義：以實現社會公益理念為組織宗旨，並能創造公共利益。該組織具有營運獲利能力，非僅仰賴捐贈，能透過有效管理運作使組織獲得利潤，並具有長期經營能力。組織盈餘則用於促進組織發展、濟弱扶傾、社區發展或協助解決社會問題。

(二) 共同特徵：

1. 以社會目的為使命：

一般談到社會企業的定義，最沒有爭議的一點，就是社會企業是以社會目的為使命。所謂的社會目的包含創造就業、地方服務的訓練或提供、促進人與人或人與自然間和平共存等。這樣的企業，對所屬成員及社區的環境、經濟、健康之影響負責。

相對於社會目的的另一端，就是商業目的，就是我們常見的追求股東利益極大化的企業。較極端的例子就是完全以股東利益為主，不考慮其他消費者及利害關係人的利益；隨著企業責任概念興起，追求商業目

的企業也逐漸重視企業社會責任（CSR）。

至於是否應重視商業目的，Spreckley(1979)在 Social Audit Toolkit 一書中，提到社會企業除了重視社會利益外，也應重視商業目標。英國政府部門 HM Treasury、DTI、Evans 到 Thompson & Doherty 則認為社會企業應以社會目的為首要使命，商業目標只是為了達到社會目的的工具或手段。

2. 市場導向或企業取向：

社會企業雖然以社會目的為主，但其經營模式，仍然必須透由市場導向，以企業獲利的經營取向來生存。否則即便有再好的社會使命，若沒有市場上的金援，將無法生存。幾位學者也都認同社會企業的市場導向，如 Dees(2001)、Pearce(2003)都提到，社會企業必須至少藉由交易方式，達到社會目的。Social Enterprise London(2001)、Hockerts(2006)更明確指出社會企業是一門事業，為了社會目的而交易。而 Weerawardena and Mort(2006)指出，社會企業追求財務上的自給自足，以永續發展為目標，這就是企業的運作功能，也是說明市場導向的重要。

3. 利潤(profit)或剩餘(surplus)不分配與再投資

社會企業既然本著為了社會目的而存，因此就不是跟一般企業一樣可以將利潤或盈餘再投資於自身企業，以壯大生產規模或佔有更廣大的市場。英國政府部門 HM Treasury 於 1999 年提出了社會企業不應分配利潤的看法；2002 年英國另一政府部門 DTI 明確定義盈餘的使用，提出剩餘再投資於社會目的上。值得一提的是，有些學者會使用剩餘(surplus)，而非利潤(profit)，隱含著將營利概念屏除在社會企業之外。

4. 服務對象特定：

由於社會企業的創建是以社會目的為使命，因此其成立的最開始，都是以服務特定對象，而非所有產業內的上下游廠商；或是為了解決某特定問題、改善某特定現象。例如有些團體為了幫助某些弱勢團體，如身障人士、視障人士，而成立一些手作餅乾乾工廠。而經營的消費者族群，則是認同或願意投入一份心業力於這個理念的消費者族群。

(三) 世界各國社會企業演變：

1. 歐洲：

歐洲社會企業的起源，分別經歷了十八世紀「福利國浮現期」、1970年代「非營利部門浮現期」及1970年代之後「社會企業浮現期」。

第一階段的福利國浮現期，起因於十八世紀末之後，受「法國大革命」、「法西斯主義」與「納粹主義」之影響。法國大革命之後，歐洲慈善組織自由全受到質疑，法國與義大利政府更明確加諸更多限制於慈善或志願組織，義大利並逐漸把慈善組織納入公部門一環。而在法西斯主義納粹主義興起之後，強調中央高度集權，合作社等非營利部門為公部門吸收，強化政府主導提供福利的角色。大部份的非營利部門，不是被公部門所取代，就是被行政及官僚系統所監督而失去自主性，或甚至失去生產的商業性活動，只能從事倡議功能。

第二階段非營利部門浮現期，根據不同福利國發展經驗，分為「發展良好」、「有限度發展」及「低度發展」三種福利國家模式。簡言之，愈是發展良好的福利國家，非營利組織等第三部門多半只能扮演倡議者角色；但福利發展愈低的話，則政府提供的福利或服務有限，第三部門或家庭組成的社區單位之服務就顯得重要了。

1970 年至今，社會企業浮現期導因於政府財政逐漸緊縮，乃至崩潰，總體經濟及就業政策的失靈，各國政府為了卸下財政的重擔，開始將許多社會服務用契約外包的方式轉移給一般企業，但因企業覺得獲利有限而興趣缺缺，此時的非營利部門再度興起，促成了新型態的組織誕生，也就是為了解決社會問題的「社會企業」。

依照社會企業與政府緊密程度區分，歐洲各國社會企業分成「緊密型」、「疏離型」及「混合型」三種。緊密型代表國家為英國、奧地利。英國社會企業主要目的在整合弱勢人員回歸就業市場，多半由政府資助成立。奧地利政府於 1983 年設立 Aktion 8000 方案，幫助 4 萬 5 千名弱勢人員獲得就業機會。疏離型代表國家為瑞典，社會企業採行志願組織的地位，加上 1980 年代嚴重失業，讓第三部門強化了就業領域的功能，政府涉入較少。混合型的代表國家就相對多了，有比利時、義大利、法國、芬蘭、德國等，這些國家有的是立法管理不同組織型態的社會企業，有的是不同層級的社團、合作社因組織不同，而獲得不同程度的政府補助。

2. 美國：

美國社會企業的演變，也大略可分為三個時期：「非營利組織成長期」、「福利國時期」及「社會企業浮現期」。非營利組織成長期約為十八世紀末到 1930 年代，與美國公民社會發展有關，此時期美國民主的成長及公民積極投入社會、政治，利他主義及志願奉獻的精神造就多樣的非營利組織興起。

然而，到了 1930 年代，伴隨著經濟大蕭條，美國人民對於非營利組織或私人企業改善社會問題的信心降低，對政府的企盼讓羅斯福總統的新政誕生。從 1950 到 1980 年代，政府的社福支出成長六倍，佔國民生產毛額 19%，政府職能擴張。此時私人企業也因應政府提供多樣化服務，逐漸又站穩腳步。

隨著政府社福預算增加，財政赤字迫使政府倚賴私人企業；此時的私人企業亦提供許多解決貧窮的方法。1970 年代末期開始，從卡特政府到雷根政府開始重視私人企業的社會服務力量，對非營利組織的各種支持，幫助這些組織朝向市場化、利潤化發展，逐漸形成現在的社會企業組織。因為是以解決社會為題為初衷，無法像一般營利企業那樣追求利潤極大化，故此時的社會企業仍須政府多方面支持。

美國學術界開始重視社會企業，則是在 1993 年成立的哈佛社會企業發展中心及之後的社會企業俱樂部。史丹佛大學也在 1997 年成立社會企業精神發展中心。以幫助非營利組織、企業及政府間的合作，創造社會價值並解決社會問題。實務界方面，近年則有「分享優勢」組織與美國運通合作，幫助受飢餓者的社區福利組織。社會企業家國家中心、羅伯茲基金會也致力於提供就業機會給社會邊緣人。華府的社區資源顧問中心，則提供全美社會企業的線上資料庫，期望推廣更多社會企業理念，利用善因行銷，幫助社會企業達到自給自足及開創工作機會等。

3. 其他：

1983 年，孟加拉經濟學者尤努斯，看到當時鄉村社會最底層的窮人，因為無力貸款而陷入經濟生活的惡性循環，因此創辦了「鄉村銀行」。其思考點在於孟加拉當地貧窮問題的根源，並創造微型貸款取代一次性的捐款。這是一個不以利潤極大化為目標的社會性事業，同時也可讓企業獲利和為窮人創造福祉。鄉村銀行並非慈善事業，其貸款是要收利息的，但還款率竟然還能維持 95% 以上。其成功經驗至今仍為許多學者所驚嘆。

除了孟加拉，許多第三世界國家面臨的經濟問題，也都是需要政府、企業與非營利組織一起解決，不能單靠政府或是企業。因為社會群體可以創造許多正向的力量，人民的道德與慈善力量是社會溫暖的來源。



第二節、有機通路業概況

有機通路業，顧名思義就是以銷售有機商品為主的通路業，也就是一般常見的有機商店之型態。本節從有機產業的興起、有機通路業的發展、有機商品的範圍、政府法規規範等幾個面向，來探討當前的有機通路業概況。最後並整理歐美等地有機通路業的現況，以作為台灣未來發展之借鏡。

一、有機產業的興起

有機產業的濫觴，始於有機農業的復甦，喚醒了許多人對環境、生命的重視。二次大戰之後，農藥的使用逐漸普及，到了1960年代，世界各地普遍受到農藥的影響及危害，美國的卡森女士於1962年出版《寂靜的春天》一書，震驚美國社會，也幫助人們重新重視土地及其他生命的價值。有機農業，就是在這樣的社會背景之下興起的，標誌著農業回歸早期耕作方式。以農藥或化學肥料進行的農耕模式，稱為「慣行農業」，相對於光譜的另一端，就是「有機農業」。

（一）有機農業

美國國家有機標準局（National Organic Standard Board）定義「有機農業」為『一個用以提升和強化生物多樣性、生物循環再生和土壤生物活動的生態生產管理系統』（董時叡，2007）。

國際有機運動聯盟（The International Federation of Organic Agriculture

Movement, IFOAM) 則定義為『一種全面性、系統性的生產過程，其目的在達成永續性的生態系統、安全的食物供給、優質的營養、重視動物福祉和維護社會正義』(董時叡，2007)。

國際食品標準委員會 (Codex Alimentarius Commission, CAC) 定義，有機農業是一種促進並加強農業生態系健康的整體系統管理方法，包括增加生物多樣性、促進生物循環、提升土壤生物活性，其管理作業應著重利用農場內部資源及當地區域環境條件，在生產系統中採用栽培、生物及機械方法，並排除化學合成物質的使用 (劉凱翔，2007)。

聯合國農糧組織 (FAO) 定義，需通過自然過程與循環的增進，以維持地利及防除病蟲害，適度從環境中取得資源並回饋已取得最佳生產效率，使環境成一均衡系統。並強調與生態共榮的農業生產系統 (謝佳慧，2000)。

台灣行政院農委會，定義有機農業為一個只能盡量使用天然生產素材，完全不使用化學合成物，崇尚自然生產法則，並建議可使用綠肥、天然礦石及回歸利用有機廢棄物來供給養分，並強調與生態共容的農業生產系統。

(二) 從農地到通路

台灣從 1986 年開始，行政院農委會邀請台大、興大等有關學者評估在台灣實行有機農業之可行性，結果為可行之後，有機農業開始展開。接著，各種推展有機的基金會或雜誌開始成立或創刊。如 1990 年的「財團法人國際美育自然生態基金會」、1992 年「琉璃光養生世界雜誌」創刊、1993 年「社團法人中華永續農業協會」、1997 年「財團法人慈心有機農業發展基金會」、1997 年「台灣省有機農業生產協會」(附表一)。

之後，許多有機通路商也因應這個趨勢而起。1990 年「無毒的家國際加盟連鎖店」成立、1992 年「湘醇生機園」成立 (棉花田生機園地的前身)、1993 年「聖

德科斯」成立、1998 年「里仁事業股份有限公司」成立。(附表二)



表一、有機農業大事紀

時間	大事紀要	舉辦單位
1986 年	邀請臺大、興大等有關的專家學者來評估在臺灣這種地理環境之下，實行「有機農業 (Organic Agriculture)」的可行性如何？評估結果在技術上是可行的。	行政院農委會
1990/4/27	財團法人國際美育自然生態基金會成立	財團法人國際美育自然生態基金會
1992/4/15	琉璃光養生世界雜誌社於台灣創刊	琉璃光養生世界雜誌社
1993/12/10	「社團法人中華永續農業協會」正式在臺中興大學成立	中華永續農業協會
1997/3/31	財團法人慈心有機農業發展基金成立	財團法人慈心有機農業發展基金
1997/12/26	台灣省有機農業生產協會成立	台灣省有機農業生產協會

資料來源：有機農業全球資訊網

二、有機通路業的發展

伴隨著有機通路業者相繼成立，台灣的有機商店也如雨後春筍般的出現，大型連鎖或加盟店為台灣最主要的有機通路商。其他的小型有機商店也不遑多讓。

表二、有機通路商年表

時間	成立之有機通路商
1980 年	Whole Food(US)
1990 年	無毒的家國際加盟連鎖店
1993 年	聖德科斯（現屬統一企業集團）
1994 年	湘醇生機園（棉花田生機園地的前身）
1998 年	里仁事業股份有限公司
2006 年	Farm Kitchen(UK)

資料來源：本研究整理

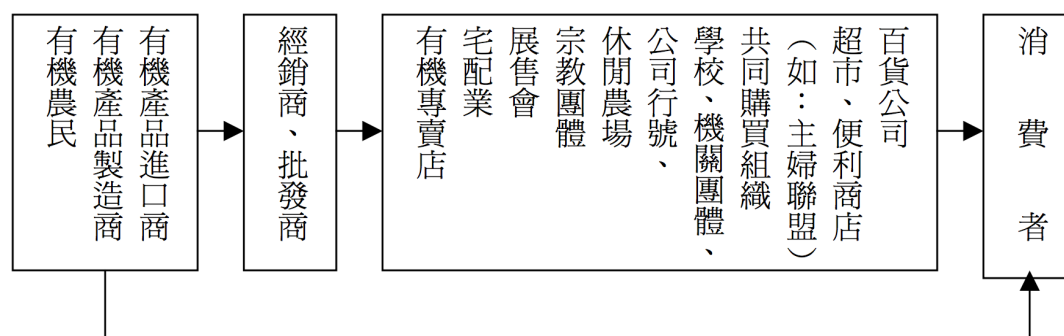


圖 1 · 台灣地區有機產品銷售通路

圖二、台灣地區有機產品銷售通路。資料來源：行政院農委會

表三、有機通路商店數

有機通路商	2013 年總店數	2015 年總店數
聖德科斯	101 (台灣)	107 (台灣)
里仁	90 (台灣)	115 (台灣)
統一有機之友	64 (台灣)	47 (台灣)
無毒的家	70 (台灣)	63 (台灣)
台灣主婦聯盟	41 (台灣)	53 (台灣)
棉花田	47 (台灣)	55 (台灣)
Farm Kitchen(UK)	N/A	75 (UK)
Whole Food(US)	N/A	431 (US, UK, Canada)

資料來源：本研究整理

以下介紹台灣兩家有機通路商，以及英國 Farm Kitchen、美國 Whole Food：

(一) 聖德科斯：

成立於 1993 年，「聖德科斯」一名源自西班牙文，代表著農產豐富、土地匯聚能量之得天獨厚之地。其經營理念「主張飲食應回歸自然、保存食

物原味，以無污染、不精製加工、不破壞食物原有營養的選品原則，創造安全、安心、健康的優質生活」(聖德科斯網站：
<http://www.santacruz.com.tw/htmlpages/brandStory.html>)。從成立之初至今，已有 107 家實體通路店面，販售商品的以食品類為主。

聖德科斯創辦人董麗惠女士，推廣有機速食及身心靈健康不遺餘力。後來統一集團總裁林蒼生先生嗅到了有機通路業的商機，認為這是未來一股大趨勢，因此在 1999 年統一收購了聖德科斯生機食品公司，並由統一旗下的統健實業股份有限公司經營，董麗惠女士也在初期協助統一企業的員工教育訓練。

統一接手之後，聖德科斯的經營很有便利商店的風格，店內裝潢標準化，給客戶營造消費的質感，店務也統一由總公司集權管理，各店不能單獨跟廠商洽商進貨。此舉雖然能夠節省進貨及人力成本，但缺點是太過制式化，少了店員與顧客互動的人性味。但統一集團經營恰好也是聖德科斯最大的優勢，這種財團式經營相對於小型或連鎖個體有機店，是從各個不同供應商進貨後，都掛上「統一有機」的品牌，品牌形象及價值統一，且由「統一」的商譽背書掛保證。相較於其他小型的通路業者，較陌生的消費者就需要其他管道、或長時的認識互動來累積顧客忠誠度(網路資料：
<http://blog.ylib.com/sunlight/Archives/2014/01/08/22502>)。

(二) 棉花田：

1994 年時，創辦人翁湘淳女士因長實工作繁忙及壓力，造成身體免疫系統出問題，偶然機緣下，聽到雷九南博士談論生機飲食的錄音帶，開始身體力行嘗試生機飲食，病況改善後，結束原有的服飾店面，改開創生機飲食店面，希望分享生機飲食給更多人，並同時推出許多身心靈的課程。這家店面，最初名稱為「湘淳生機園」。2008 年被中天生技併購，2012 年增資時潤泰集團入股，現任董事長為路孔明先生(棉花田生機園地：

<http://www.sun-organism.com.tw/about-us>)。



棉花田的核心健康、快樂、愛，因此企業強調要給員工一個快樂無壓力的工作環境，希望員工在每天落實有機生活與環保，此時的標準化作業服務就會朝向此方向制定，因為將人性心理納入員工教育訓練考量，價值服務才不會與員工或客人的心理脫節。

棉花田初期為了快速展店，棉花田曾在一年內擴展了二十幾家門市，給企業帶來了很大的風險。不但企業資金耗盡，為了彌補資金缺口，不惜貸款再展店，並把尚未培訓完成的員工硬提起來擔任店長，但通常培養一位獨當一面的幹部或店長需要三到五年的時間。這些也都最終要靠增資及員工教育訓練來彌補。

總結來說，棉花田雖然經歷過初期併購與快速展店的陣痛期，但是仍保有企業獲利，最主要的原因是領導者正派務實地經營企業，不過度或隨便追求利益（林國徵，民 102）。

（三） Farm Kitchen：

這家位於英國林肯郡 (Lincolnshire) 的英國生機飲食企業，創立於 2006 年，創辦人 Victoria Howe 說到自己過去 14 年積極的投入食品業，並在 The Manor School of Fine Cuisine 這家餐飲美食學校完成烹調課程，之後也陸續進修獲取其他餐飲學位。接下來 Victoria Howe 用四年的時間，在一家肉類乳品公司的行銷部門擔任經理，對於高品質的食物開始更認識。也是在這樣學經歷的推動下，Victoria Howe 才會在 2006 年創辦 Victoria Howe，希望提供給林肯郡的許多中小學、醫療機構等單位更多的健康餐飲，並從中傳達對於食物的熱情及享受給校園學童，希望他們可以獲取營養及新鮮的食物養分。

在創辦人的理念推動下，Farm Kitchen 的食材來源為林肯郡當地的許多

農莊、田園種植的作物，且主要以天然、無農藥化肥等方式栽種之作物，希望讓吃的學童可以更靠近大自然；也因為長期的關注校園學童、醫療機構病患的飲食健康，營運策略也主打當地食材、當地物流，因此 Farm Kitchen 很快的便擴展到 75 家店面，遍及整個林肯郡。

(四) Whole Food：

Whole Food 是一家在美國納斯達克上市櫃的健康食品零售通路商，由 John Mackey 於 1980 年創立於德州 (Texas) 奧斯丁市。這家通路商標榜著重視農產品的新鮮度、口味、甜美、色澤等，是美國第一家認證過的有機通路商，意味著它符合 National Organic Program 標準。從 1984 年開始，Whole Food 開始擴張展店到奧斯丁市以外，相繼展店到美國各地、英國，並於 1999 年於加拿大首次開店。

其展店的策略，為併購當地的原始零售商，因此在 2007 年時，Federal Trade Commission (FTC) 首先對 Whole Food 控告，指控他違反托辣斯法，收購了 Wild Oats Markets Inc.，意圖壟斷有機通路產業並牟取暴利。雖然美國證交所 SEC 對 Whole Food 提起控告，但地方法院裁定此項購併案無罪，認為 Whole Food 及 Wild Oats Markets Inc. 所處的市場區塊為有機產業的利基市場，屬於小眾市場。即便如此，Whole Food 最終還是在 2009 年把 Wild Oats Markets 的零售店面轉賣掉。

Whole Food 目前致力於企業的社會責任，每年固定將年度淨利 5% 捐獻給慈善機構，並致力於環境保護 (特別是保存海洋的漁獲源)、減少塑料袋、人道方式對待動物、淨化毒素等。這些作為目前也都已有些成效出現 (資料來源：維基百科 https://en.wikipedia.org/wiki/Whole_Foods_Market)。

三、有機商品的範圍

根據有機農業不同的定義，有機產品定義也不盡相同。但最主要區分，可以分成農產品及加工品。行政院農委會定義有機農產品為『農產品在國內生產、加工及分裝等過程，符合中央主管機關訂定之有機規範，並依「農產品生產及驗證管理法」規定驗證或進口經審查合格之農產品』。

有機農業全球資訊網 (2009)指出，有機農產品是指『同一生產農地之土壤及水源未受污染，生產過程完全遵守農業委員會訂定之「有機農產品管理作業要點」所訂定各項有機農產品生產規範從事生產，並經驗證機構驗證合格之各項農產品』。

有機加工品，則是除了有機農產品外，舉凡各種乾貨、雜糧、飲品、用品等，從有機農產品加工而來的皆可稱為有機加工品。

四、對有機商店之法規規範

先從有機農產品的法規規範開始。民國八十六年開始，政府開始推度由農改場做驗證與標章認證，隔年開始推行民間的驗證機構去辦理有機認證，到了八十八年由農委會頒布有機農產品「驗證輔導小組設置要點」、「驗證機構輔導要點」、「生產基準」等三個辦法。由政府透由認證過程，幫助農友獲得驗證單位的協助。民國九十六年「農產品生產及驗證管理法」立法通過並頒布實施，正式確立了有機農業標準規範。

另外，行政院消費者保護會也發布聲明：

『要從外表來辨識有機食品的真假，是比較困難的，目前行政院農業委員會對於所謂的有機農產品訂有管理作業要點，並進行輔導及驗證。目前已通過行政院農委會的審查作業，經核可授權的有機農產品驗證機構，計有：

財團法人國際美育自然生態基金會（英文為MOA）、財團法人慈心有機農業發展基金會（英文為TOAF）、臺灣省有機農業生產協會（英文為TOPA）等驗證機構。』

依照有機農產品的法規規範，其他有機加工品、用品、衣物等產品，雖然沒有特別明確規範廠商要如何進行生產、製造、運輸，但也必須符合消費者保護法及公平貿易法的原則。

第三節、善因行銷及消費者選購抉擇

本節將探討善因行銷的定義、特性，及善因行銷的衡量構面；並探討消費者購買意願之定義、消費者的選購過程，以及善因行銷對於消費者選購之影響。

一、善因行銷的定義及特性

隨著商業活動日益興盛，企業行銷產品及服務的手法愈來愈多元化，目的不外乎追求利益最大化。但隨著企業社會責任概念興起，以及社會企業的出現，企業對社會的責任感開始浮現。而盡社會責任的方式，不外乎幫助弱勢團體、舉辦公益活動等。善因行銷（Cause-Related Marketing）即代表著企業在肩負社會責任及達到企業獲利間，所行的雙贏方法。（Schiller, 1988; Larson, 1995）

然而，不同學者間，對於善因行銷的定義不盡相同，因涵蓋的層面不同而互異，但大體上相去不大。以下列舉幾位學者的定義：

- （一）最早的定義由 Varadarajan 於 1986 年提出，認為善因行銷是一種水平式的合作促銷(Horizontal Cooperative Sales Promotion)，將產品品牌與慈善



組織進行聯合促銷的活動（余朝權，民 86 年）。

- (二) Varadarajan 與 Menon 於 1988 年將善因行銷的定義修正為：善因行銷是規劃及執行行銷活動過程中，當顧客參與提供公司的收益之交易時，公司捐出特定比例金額給特定的公益活動，以滿足組織與個人目標（余朝權，民 86 年）。
- (三) Oldenburg 於 1992 年提出，善因行銷是利用公眾服務廣告及公共關係，將企業與優良的公益活動結合，是一種新的混合媒介（方慧瑛，民 104 年）。
- (四) Andreason 於 1996 年提到，只要企業結合非營利組織所從事的行銷活動，直接或間接的增加企業銷售量，就可以稱為善因行銷（陳俊嘉，民 95 年）。
- (五) Ptacek & Salazer 於 1997 年提出，善因行銷是一種透過議題(cause)的推行，將企業的產品和慈善公益機構結合在一起的行銷方式，強調是推廣的活動（方慧瑛，民 104 年）。
- (六) 周文炳於 2004 年提出，消費者藉由對善因行銷的參與及認同，進而產生推動良性的社會教育功能，以及滿足其對公益活動貢獻之下的消費購買行為之心理，達到「三贏」的終極目標（方慧瑛，民 104 年）。
- (七) Du, L., Hou, J., & Huang, Y. 三位學者於 2008 年提出，善因行銷是一種互助行銷(mutual promoting)，連結企業利益與企業社會責任（方慧瑛，民 104 年）。
- (八) 陳珮綺於 2012 年提出，善因行銷指企業與非營利組織結合，並運用其行銷資源與策略，當消費者購買特定產品時，企業則捐贈一定程度金額或物資給予非營利組織的作法（方慧瑛，民 104 年）。

探討完善因行銷的定義之後，接著要探討其特性，因為當不同組織運用善因行銷的方式來進入市場時，必定會對其本身的企業形象、獲利能力及利益相關人的感受會有影響。以下是幾位學者的觀點：

- (一) Gurin 於 1987 年提到，善因行銷不是無條件的捐贈，且善因行銷會影響慈善行為的獨立運作（陳俊嘉，民 95 年）。
- (二) Schiller 於 1988 年指出，善因行銷是一個雙贏的概念。當行銷者在促銷企業產品時，同時使非營利組織獲得知名度及收入。雖然有些人批評善因行銷會逐漸破壞企業傳統的捐贈，但由一些實證中發現，善因行銷實際上反而增加企業捐贈的金額（陳俊嘉，民 95 年）。
- (三) Levine 於 1989 年說及，善因行銷不同於傳統印刷與傳播廣告(Broadcast)，它是一種快速成長的促銷(Sales Promotion)。由於善因行銷使得公益活動變得商業化，因此，有些非營利組織認為善因行銷可能會危害慈善捐贈形象（陳俊嘉，民 95 年）。
- (四) Garrison 於 1990 年提出，善因行銷使得營利與非營利組織皆可獲益。對非營利組織來說，可提升其知名度與基金來源；對營利組織而言，可提高企業的商譽與員工士氣（陳俊嘉，民 95 年）。
- (五) Henricks 於 1991 年指出，善因行銷的目的，是讓顧客為了要幫助某特定公益活動，而選擇去買企業的貨品或服務。藉由善因行銷可使企業負責人的名聲遠播、獲得正面的公眾形象、跨入新的市場區隔（陳俊嘉，民 95 年）。
- (六) Shargorodsk 於 1992 年指出，從捐助非營利組織的角度來說，善因行銷是讓消費者對公益活動提供一種被動的捐助（陳俊嘉，民 95 年）。
- (七) Larson 於 1995 年提到，善因行銷的本質是一種雙贏的概念。不同於傳統的贊助行為，企業捐贈不再視為一種費用，而是藉由設定某一捐贈標準而後加以實踐（陳俊嘉，民 95 年）。



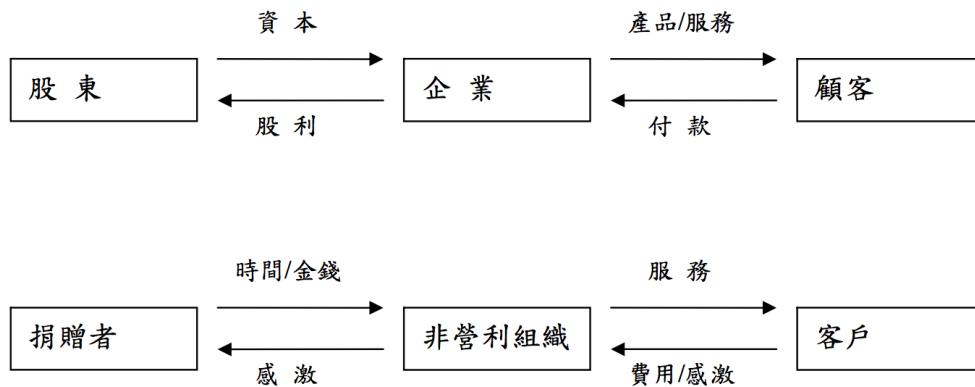
二、 善因行銷的運作方式

善因行銷有別於傳統的公益行銷，是 1980 年代末期後，比較新興的行銷概念及方法。在傳統的公益行銷方法上，企業與非營利組織是分開的兩個個體，企業贊助非營利組織的金額或勞務，來自企業的捐助預算，與非營利企業無關連，如下圖三所示。相對而言，下圖四中的善因行銷模式，企業與非營利組織是相互依存的，彼此合作與承擔風險利益。善因行銷是透過廣告，告知消費大眾藉由購買企業的產品或服務，嘉惠非營利組織。對企業而言，除了幫助達到行銷目標，也同時盡到社會責任。對非營利組織來說，除了一方面募集到資金，一方面也藉機讓社會大眾了解此非營利組織的使命或宗旨。

表四、善因行銷特性

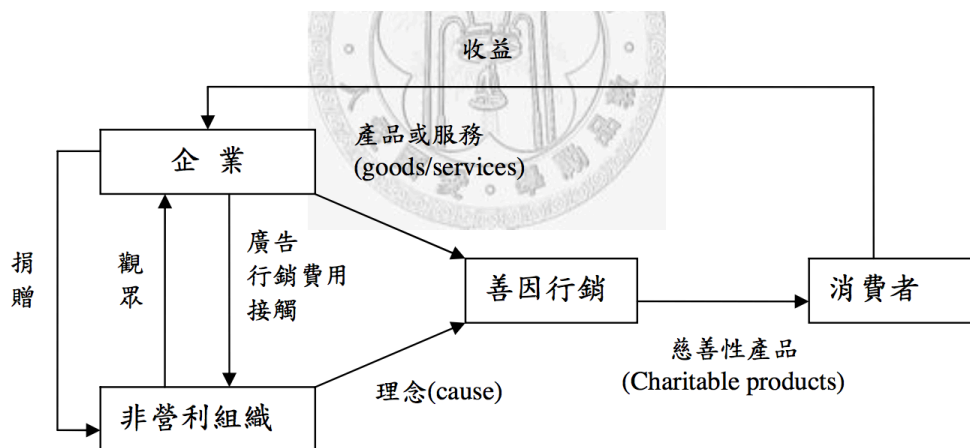
Gurin, 1987	善因行銷不是無條件的捐贈。
Gurin, 1987	善因行銷會影響慈善行為的獨立運作。
Schiller, 1988	對非營利組織而言，可使非營利組織獲得知名度及收入。
Garrison, 1990; Nichols, 1990	對企業而言，可提高企業形象、商譽、員工士氣及激勵員工。
Henricks, 1991; Cordt, 1990	善因行銷可幫助企業跨入新的市場區隔，獲得廣大的顧客基礎，協助企業追求利益。
Shargorodsk, 1992	對消費者而言，使消費者對公益活動提供一種被動的捐助。
Ross & Mary & Patterson, 1992	善因行銷可被視為一種廣告活動。
Larson, 1995	善因行銷所捐贈的金額不再是一種費用。

資料來源：陳俊嘉，非營利組織採行善因行銷行為之研究(2006), p.26-27



圖三、傳統公益行銷方式

資料來源：陳俊嘉，非營利組織採行善因行銷行為之研究(2006), p.24



圖四、善因行銷方式

資料來源：陳俊嘉，非營利組織採行善因行銷行為之研究(2006), p.24

三、消費者認知及購買意願

除了企業主動進行善因行銷之外，消費者的認知及購買意願的形成，對於行

銷活動也是極為關鍵的一環。



(一) 消費者認知的定義

消費者的認知，包含從感覺、注意，到引發專注，乃至透過認知產生辨別的作用，一連串的反應，經過許多學者的分析後，各家各派的說法皆可作為參考。

狹義的認知是認識或知道，而廣義的認知是指所有形式的認識作用，包括感覺、知覺、注意、記憶、決定、計畫及問題解決等（鍾聖校，1992）。認知是經驗的組織與解釋意義的過程（郭靜晃、吳幸玲，1994），也就是指人如何對訊息的知覺、學習、記憶和思考；當訊息接觸到五官的感覺接受器時，就產生近的刺激歷程，最後當內在的知覺物體反映出外在世界的性質時，就會產生知覺（李玉琇、蔣文祁，2010）。

此外，消費者認知是指消費者對產品的態度、信念、知覺與知識，而消費者的認知會影響其購買意願。涉入是認知到產品的重要性，消費者對某些產品視為重要的，且對這類產品的購買決策，會投入相當程度的關心（汪志堅，2011）。消費者知識儲存在記憶中，購買及處置產品與服務相關的資訊，包含五種類型：產品知識、購買知識、消費或使用知識、說服知識及自我知識（白滌清，2012）（方慧瑛，民104年）。

或者說得更清楚一些，每個人對萬事萬物的認知，是透由五官（眼、耳、鼻、舌、身）面對到五境（色、聲、香、味、觸）時，透由以往的經驗來做判斷、分析的結果。

(二) 消費者的購買意願

消費者的選購行為，一般來說經過三個過程：認知、情感、行為等三階段。購買商品之前，會先根據自身的消費經驗，並搜尋相關訊息，依據訊息去評估、

考慮選購商品的利弊得失，比較判斷之後才會做出購買行為。在購買之前，也會對產品產生偏好、信念、知覺品質等衡量標準。因此，購買意願只消費者對某一產品的主觀傾向，並被證實可作為預測消費行為的重要指標，為消費者購買標的主觀傾向（Fishbein & Ajzen, 1975）（方慧瑛，民 104 年）。

四、 小結：善因行銷如何影響消費者選購

綜合上面善因行銷、消費者的認知或知覺價值、以及選購意願乃至行動的分析探討之後，善因行銷對消費者選購之影響，最主要還是來自於消費者所感受到的利益得失。

從選擇善因行銷產品或服務的利益面來看，幾位學者已經有做出一些研究：陳玉芳(2010)的研究，認為善因行銷與從眾行為，對知覺價值有部份正向之影響；而善因行銷與從眾行為，對購買意願具有正向影響。林瑞興(2011)的研究顯示，在促銷活動中加入善因行銷或是綠色行銷訴求時，皆可提高消費者的知覺價值。將善因行銷與綠色行銷進行交互作用，確實能提高消費者的知覺價值，也更能引起消費者的購買意願。蘇月珠(2012)提出在善因行銷下，消費者的購買動機、產品代言人類型、訴求方式對購買意願有顯著關係，並對消費者購買意願具有調節效果。高端訓(2013)指出，企業社會責任活動對消費者品牌依附、品牌形象及購買意願有顯著影響。而品牌依附、品牌形象對企業社會責任及購買意願，產生了完全中介效果。

第四節、績效評估模式



社會企業的效益或績效評估，與一般企業的績效評估大同小異。企業在創業之初，要了解未來獲利或表現如何，需找尋一個有效的衡量績效的方法。而當企業面對組織擴大或調整時，需要逐步採行一些績效評估方式。簡言之，績效評估在於了解企業本身資源的運用與配置是否達到最適境界，從而作為修正營運方向及未來決策的參考，以使企業能保持競爭能力（衛寶莉，民 99 年）。

以下介紹常見的社會企業績效評估模式，並總結本研究所採行的模式：

一、社會投資報酬率(Social Return on Investment, SROI)

SROI 分析之發展來自於因應社會企業關注的三重底線：經濟、社會及環境，這雖然是社會企業之三大目標，但缺乏前後一致之衡量單位，導致績效評估的困難。也因此用 SROI 的評估方式，來衡量單位不一致且非量化的底線。SROI 一開始是被發展為一個投資工具，使用熟悉且常見的管理方式，對社會企業有明顯的好處。SROI 是由組織產生的社會效益來衡量，和達到這些效益的相對成本有關，如下列公式：

$$\text{SROI} = \text{效益的淨現值} \div \text{投資的淨現值}$$

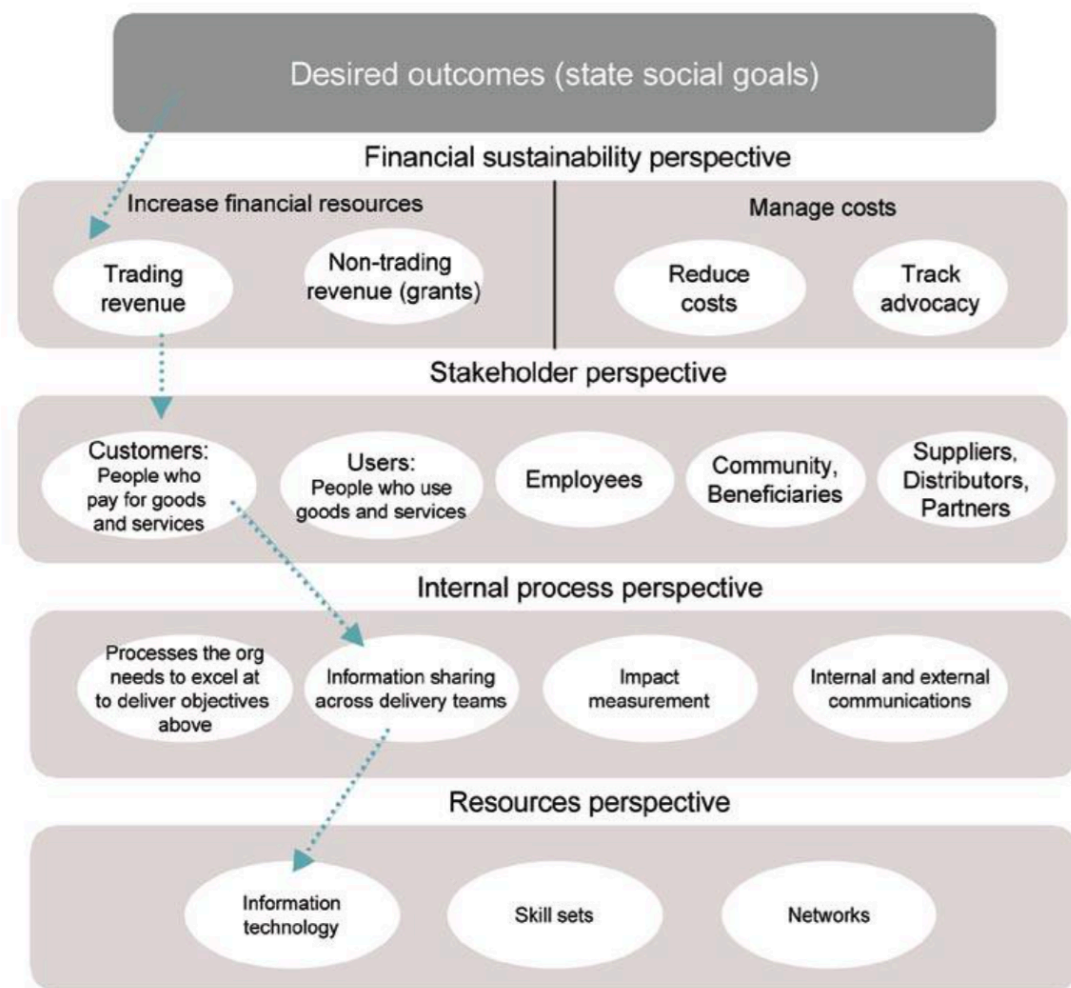
SROI 的結果是一個貨幣化的社會價值的比率。Rotheroe 與 Richards(2007)認為 NEF 提出的這項技術是設計來呈現一個探索組織社會影響的架構，結合量化與值化的方法，並可用來當作社會價值創造的起點（李昀宸，民 102 年）。

二、社會企業平衡計分卡(Social Enterprise Balanced

Scorecard, SEBS)

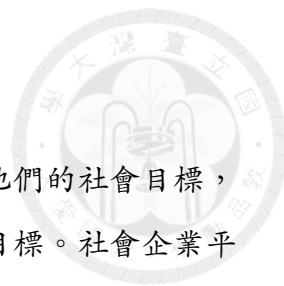


社會企業平衡計分卡，是由 Social Enterprise London 的 Somers(2005)提出，修改自原本 Kaplan 與 Norton 提出之平衡計分卡，社會企業平衡計分卡有三項改變：在財務構面上方新增一個社會目標構面、原本的財務構面延伸到著重於存續能力、顧客構面延伸到更大量的利害關係人群體。各構面如圖五所示：



圖五、社會企業平衡計分卡模式圖

資料來源：“Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprise” by Somers, A., 2005, *Social Enterprise Journal*, 43-56.



在上面的模式中，社會企業一開始把他們想要的成果當成他們的社會目標，接著走向各構面。在財務存續能力構面裡，每個橢圓代表一個目標。社會企業平衡計分卡看起來好像比較複雜，這也反映出社會企業混合多目標的事實，因此需要更複雜的管理系統。經由利害關係人來展示是最好的，這部分由原始模式中的顧客，放寬至區分哪些人是購買者、哪些人提供服務（捐款者、資金提供者、員工及社區），箭號表示策略地圖上的一個因果關係鏈。

在社會企業平衡計分卡中，每個精心設計的策略地圖都應該被一個績效評估時程所支持。這是一個內部的績效管理工具，每個策略地圖的目標都連結到一個成功指標；每個目標都需要衡量且有員工負責確認目標之達成。在此方法下，時程表也成為內部跨團隊或組織單位報導績效的溝通工具。最後，一旦組織已經由決定目標及成果來制定策略，績效評估應該跟隨著社會企業平衡計分卡的架構，以確保策略有被貫徹到整個組織中（李昀宸，民 102 年）。

三、 SIMPLE 模式(Social Impact for Local Economics, SIMPLE)

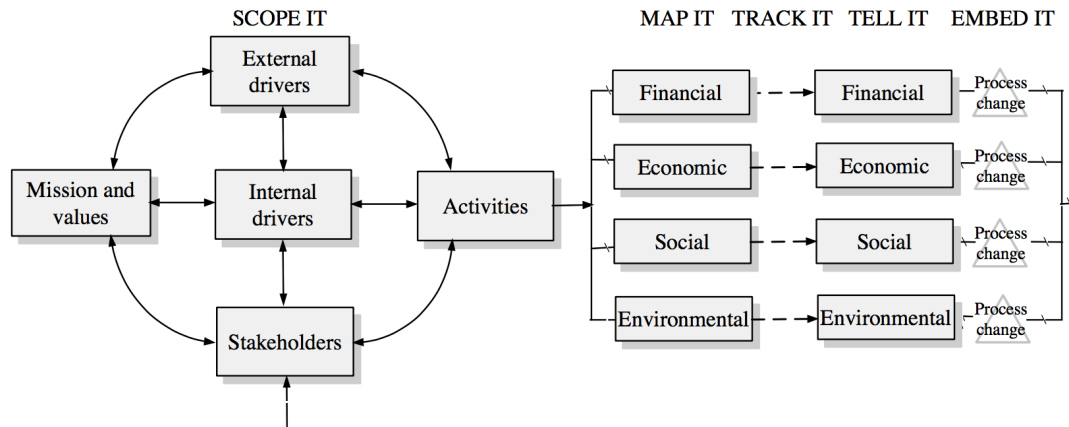
SIMPLE 模式是由 McLoughlin 等人(2009)所提出，因認為社會投資報酬率及社會企業平衡計分卡皆有其個別優點及缺點。社會投資報酬率 SROI 是一個將社會影響貨幣化的方式，並將結果與初始投資相比較，所以用「社會報酬」來和傳統的以利潤為主的報酬作區別。將淨社會影響貨幣化，這點對社會企業的確具有吸引力，因為貨幣化的衡量容易了解，且可顯示企業的競爭優勢何在，能夠比較。但並非所有的影響皆能換算成貨幣衡量，特別是有些組織的社會影響評估系統及報告系統發展未臻成熟。

另外，McLoughlin 等人也提出社會企業平衡計分卡是建立於平衡計分卡的觀

點上，著重於內部程序，本質上是企業績效分析的工具，但避開了外部影響力的分析，且沒有說明如何建立明確的影響力評估，或如何執行影響力評估的管理系統。

SIMPLE 模式就是他們發展出來，以克服社會投資報酬率及社會企業平衡計分卡之缺點，此模式架構如下頁圖六：

此模式分為五大步驟：幫助社會企業管理者將影響力的問題概念化(SCOPE IT)，排定影響力評估的優先順序(MAP IT)，發展適當的影響力評估(TRACK IT)，報告影響(TELL IT)以及將結果整合至管理決策制定及組織文化中(EMBED IT)。SIMPLE 模式的五步驟是用來把複雜的影響評估，分解成訓練及管理上較簡易、可達成的部分。



圖六、SIMPLE 模式架構圖

資料來源：“A strategic approach to social impact measurement of social enterprise: The SIMPLE methodology” by McLoughlin et al., 2009, *Social Enterprise Journal*, 154-178

此模式是以四重底線的方式來將影響分類，包含財務、經濟、社會及環境。在 SCOPE IT 階段，SIMPLE 模式確認四個關鍵影響驅動力：使命驅動、外部驅動、

內部驅動及利害關係人驅動。而返回的箭頭表示影響力評估、進行中的事業規劃及策略管理程序間的連結，以此達到持續改善、極大化正面的社會影響與極小化負面的影響（李昀宸，民 102 年）。

表五是三個績效評估模式之整理：

表五、社會企業績效評估模式之比較表

	社會投資報酬率 (SROI)	社會企業平衡計 分卡(SEBS)	SIMPLE 模式
關注領域	社會影響	企業內部運作與 利害關係人	社會影響
衡量方式	由效益的淨現值 與投資的淨現值 間之比率，衡量社 會影響，產生之結 果為一貨幣化的 社會價值比率。	由傳統之平衡計 分卡加上社會目 標，並考量更大量 的利害關係人群 體。	以四重底線方式 將社會影響分 類，並搭配四個關 鍵影響驅動力、四 大步驟衡量社會 影響。

資料來源：李昀宸，民 102 年。

第五節、標竿學習



一、標竿學習法之定義

標竿學習，顧名思義就是一個組織在社會生存奮鬥時，為了讓自己持續進步、創造好的名聲及績效等利益，而需要不斷地學習與努力付出。

所謂的「標竿學習法」，指的是 Benchmarking，而不是 Benchmark(Ammons, 1996)。標竿學習法 (Benchmarking) 是一個動態性過程，透過仔細分析自我組織與最佳型組織的績效差距。其必須成立標竿學習團隊，進行詳盡的資料搜集與分析工作；分析的範疇包含組織的策略、功能、績效、服務品質、生產力等。當標竿學習計畫完成規劃以後，即進行組織績效差距縮短之工作。相反的，Benchmark則是就現有的資料做單純的比較，並沒有組成標竿學習團隊，也沒有研擬完整的標竿學習計畫 (Ammons, 1996 ; Melkers、Willoughby, 1998)，因此兩者是有差異的 (劉祥得，民 89 年)。

另外，Keechley、Medlin、MacBride、Longmire 等人(1997)認為，標竿學習法是一個確認(identifying)與引進(importing)最高標竿(best practices)，以提高績效的過程。Fisher(1994)則認為，標竿學習法是比較本機關與其他機關的績效，以獲取新的途徑(approaches)和觀念(ideas)的過程。Bruder, Jr.和 Gary(1994)也跟 Fisher 看法一致，認為標竿學習法是一精確評量本組織與表現最佳組織之績效(performances)與流程(process)的過程，透過評量過程的分析步驟，以改進服務品質、運作流程，並減低運作所需成本。Bogan 和 English(1994)則認為，標竿學習法是透過系統之方法，以找尋最佳的績效表現；這些最高的標準包含一些創新的觀念、有效的運作程序、以及成功的策略等。Sedgwick(1995)則認為，標竿學習法是比較其他機關傳輸服務(deliver services)過程的一種技術，而比較範疇則包含公部門與私人企業 (劉祥得，民 89 年)。

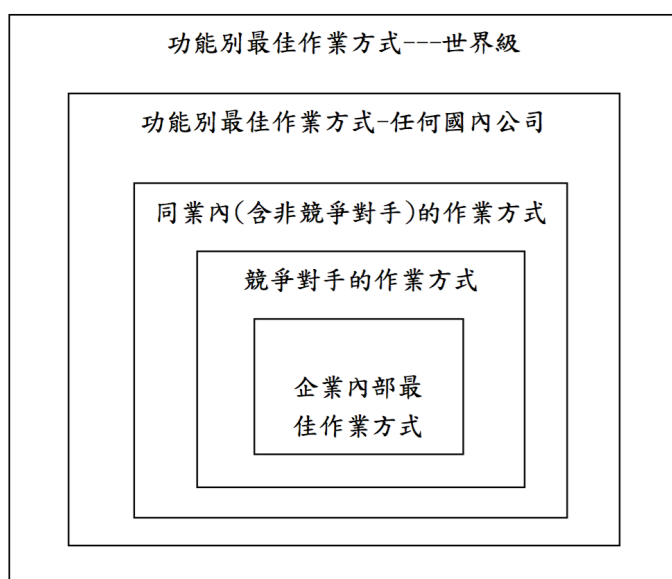
而對標竿學習法之應用，影響相當深遠的學者 Robert C. Camp(1989)曾經正式定義「標竿學習法，是持續與工業翹楚者或最強競爭者比較產品、服務、實務的過程。」其後，Camp(1989)又進一步定義「標竿學習法，是尋找一工業界的最高標竿，以達成最佳的績效表現」(劉祥得，民 89 年)。

劉祥得(2000)則定義：標竿學習法，是一種系統性、持續性地確認、引進最佳標竿的過程，透過比較、分析、了解本機關與其他機關的績效、服務品質、運作程序和策略，以獲取新的觀念、途徑、機會，其主要目的即在於提升組織的績效(劉祥得，民 89 年)。

劉鎮銘(2010)認為，Benchmarking，是指任何組織以任何產業中，卓越的公司作為模範，學習其優點項目，透過如此的持續改善來強化本身的競爭優勢(劉鎮銘，民 99 年)。

二、 標竿學習法之類型

國外學者 Spendolini(1992)曾經提出「跳脫框架之思考」，以此想法作為企業在選取標竿管理的學習對象時的思考架構。當組織在跟同業比較時，援引跳脫框架之思考時，需要比較分析自身企業的優劣勢，並找尋國內外頂尖的企業來學習、改進，如下圖：



圖七、跳脫框架之外思考。

資料來源：劉鎮銘，標竿學習知識管理系統發展—以醫務管理標竿學習系統，頁 8

而根據學習目標(goals)或標的(targets)的不同，標竿學習的類型可分為（一）內部標竿學習、（二）競爭標竿學習、（三）功能或通用標竿學習等三種類型。下圖分別為這三類型，對應到跳脫框架思考之架構。

標竿學習類型	對應	跳脫框框之外的思考
內部標竿學習	→	企業內部最佳作業方式
競爭標竿學習	→	競爭對手的作業方式
		同業內的作業方式
功能性/通用標竿學	→	功能別最佳作業方式 國內公司
		功能別最佳作業方式 世界級公司

圖八、標竿學習類型與跳脫框架之外的思考對應表。

資料來源：劉鎮銘，標竿學習知識管理系統發展—以醫務管理標竿學習系統，p.10



(一) 內部標竿學習(Internal Benchmarking)

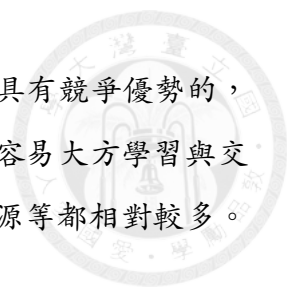
內部標竿學習，指的是在一個組織內部中，某個部門的工作績效比其他都來得好，則這個部門的工作流程或管理模式可以提供其他部門作參考，以促進組織整體更進步。這樣做的好處是，因為同樣是在一個獨立的組織內部，因此不會有公司機密外洩的疑慮，或同業模仿競爭壓力。同時透由團隊分享，降低各部門的隔閡。

(二) 競爭標竿學習(Competitive Benchmarking)

競爭標竿學習，又稱為外部性標竿學習。這類的學習方式是透由觀察、比較同業競爭對手的產品、服務、作業流程、管理機制等，來截長補短，提升自家公司的市場競爭力。這看似是可以很快趕上競爭對手，甚至超越競爭對手的策略手段，但最大的困難在於這些資訊很不容易取得，因此必須下一番很大的功夫。例如佯裝成同業的顧客，以博取信任等。或是透過其他第三者、管理顧問公司等，以搜集對手的資訊。

(三) 功能或通用標竿學習(Functional or Generic Benchmarking)

功能性（或稱通用性）標竿學習，最大的特點在於將組織內部各部門，以及所有的營運流程，按照各元素或功能來切割分類，例如訂單處理流程、採購流程、工廠作業流程、財會報帳流程等；而學習的對象，則是依據不同



的流程種類，選擇非同業（也就是異業）公司，在某一功能具有競爭優勢的，來進行學習。好處是因為非同業，所以沒有競爭的疑慮，容易大方學習與交流。但也因為學習對象非常廣闊，因此所耗費的時間、資源等都相對較多。

第六節、本章總結

經過以上各節的文獻資料整理與歸納，對於像里仁公司這樣的社會企業之發展與對社會企業及有機通路業的價值貢獻，也有了進一步研究的基準。不管是從社會企業對於解決社會問題的價值面而言，還是從有機通路業在台灣扎根與長遠發展，抑或是站在消費者的立場，想要幫助消費者及社會大眾健全良好健康的飲食概念及習慣，里仁公司在很多方面的表現，都是從一個利他、代人著想的角度出發，而興盛的一個企業。

但對於這樣的社會企業績效或效益評估，還有很長一段路要走，本研究所整理的績效評估、標竿學習方法等，是否能運用在里仁事業股份有限公司上，還需要相關專家、學者的評估。因此，後面的幾個章節，會持續建構、運用適合的績效評估模式，來幫助里仁公司衡量企業整理價值、貢獻，並期許與更多社會企業互相學習，以標竿學習的方式來樹立起更多社會企業的標竿。

第三章、研究方法與設計



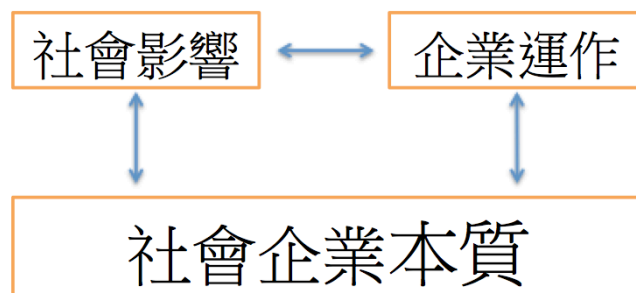
本章主要內容是針對個案企業—里仁事業股份有限公司，建構出一個適切可行的績效評估模式，以涵蓋第二章所探討的幾個文獻資料依據，並分析里仁公司目前的績效表現、社會價值之創造等，以作為未來許多社會企業績效衡量的參考；另外也透由里仁的表現，與更多社會企業進行標竿比較，期許更多企業競相投入社會企業的價值創造，共同解決諸多社會問題。

第一節、研究架構

本節研究架構，根據上一章文獻探討的內容，著眼於如何發現或找尋里仁公司身為社會企業，如何從三重底線的角度，即社會面、環境面、經濟面，讓企業從創立之初至今，可以穩定的發展，乃至創造出台灣的有機通路業奇蹟。這些研究架構所涵蓋的指標內容，也將包含前一章文獻資料所引導的重要特質：企業社會責任(CSR)、社會企業(SB)宗旨、有機通路績效表現、善因行銷表現、消費者偏好或認同。

本研究先從一般社會企業的共同績效因素入手：社會企業本質、社會影響與企業運作。由於社會企業與傳統企業最大的差別是社會使命與宗旨理念，且社會企業一切的運作皆以此為出發點，因此本研究的架構，乃以「社會企業本質」為基礎，由此也檢視社會企業之後續發展，使否仍符合其所制定之使命與宗旨理念。

接續社會企業本質之後，衡量的則是「社會影響」與「企業運作」兩構面。前者所關注的是社會企業之營運成果，進而評估其對社會及環境產生的什麼改變，意即探討「創造了多少社會價值」；後者評估的則是社會企業之營運活動是否運作順暢，同時也評估其未來之管理潛能、永續經營之能力。研究架構可以下圖表示：



圖九、研究架構圖

為了使本研究的評估模型及往後分析可以更順暢，本研究的架構以以下三階段進行：

第一階段：建立初步評估指標與架構

在這一階段，如同上一章文獻資料所蒐集的內容來整理、分析，瞭解各評估模式之特點、優缺點，以此作為本研究理論架構，並從中發展架構與評估指標。

第二階段：修正初步評估指標

為了使建構的模式與指標可以更符合本研究目的，增加實用性，於此階段對於里仁事業股份有限公司，以及社會企業中相關的產業，進行推敲、分析，並詢問相關專家學者想法，以修正第一階段之評估指標。

第三階段：建立評估模式

將前兩個階段彙整之評估指標與架構進行整理後，建構出完整且適切的績效評估模式，並且未來可以因應不同社會企業的產業區塊而再修正的模式。

第二節、建構績效評估指標



根據上一章各種文獻與學者研究，由於本研究性質上與李昀宸(2013)所做的社會企業績效評估模式之研究相似，其所使用的模式也探討各種文獻，並做修正再提出，因此本研究援用李昀宸的模式，將三個構面、七個議題與三十七項評估指標先列出，然後再配合里仁所處之有機通路業予以修整。

一、 社會企業本質構面

社會企業的本質構面，包含「社會使命」與「社會創業家本質」兩項議題。由於社會企業的營運目的或創立初衷，都是為了解決社會問題，因此其社會使命也隨之而形成。

「社會使命」議題涵蓋三個評估指標，檢視了社會企業是否具備明確社會使命，以及股東及員工是否支持認同這樣的使命，最重要的是公司整體有無正在朝向這樣的使命努力，這攸關未來營運的方向。

「社會創業家精神」議題，是把社會使命實踐出來的角色。這裏涵蓋三個評估指標，最主要是探討經營階層對社會使命的認同程度、將社會使命轉換成具體目標之程度、以及經營階層的具體實踐能力。這裏特別將創業者角色轉化一下，專指經營階層，是因社會企業雖然由一群具理念者創業，但真正在經營、管理的這群人，是可以左右社會使命能否實踐的關鍵角色，也唯有他們認同理念、投入心力，才會讓實踐力變強。

二、 社會影響構面

社會影響構面包含「社會傳播」與「社會產出」兩項議題。社會企業最主要的目的是創造社會價值，而社會價值則是以有形的產品或服務及無形的教育理念呈現。由於教育是人類升沈的樞紐，因此對社會大眾正確理念的傳達，就是社會企業對社會最大的無形貢獻，本質上就是社會傳播；而社會產出就是實質上大眾可以立即用五官感受到的成果，是很顯然的產出影響。因此在這裡以這兩者為衡量社會影響之議題。

「社會傳播」如同上面所說的，是指社會企業對社會的良好、正面影響，可以啟發人心向上、向善，從根本上改善社會問題。此議題最主要是根據三重底線概念，衡量企業在社會面、環境面與經濟面上目標之實踐。三重底線是 1997 年時，國際可持續性發展權威、英國學者 John Elkington 所提出，或稱為三重盈餘，包含企業盈利、社會責任、環境責任這三者的目標實踐。進一步，衡量社會企業是否為社會整體創造正面效益；以及因產業或同領域中其他企業，受到目標社會企業之成功激勵，所帶來的鼓舞效果；最後，本研究也認同良善社會企業的知名度，可以促進社會大眾的認同，這也是評估衡量的指標之一。

「社會產出」指的是有形的、或能以數據呈現出的社會生產成果，如恢復就業之人數、新產品或服務開發之數目等。一般認為社會企業先有社會產出之後，才會對大眾有社會教育的價值，而一般企業在創業之初，也會較為重視「社會產出」。因此此議題包含四個指標，即社會企業產品的創新、開發或改良，以及創造價值過程是否持續創新。由於里仁公司本身屬於有機通路產業，面對上下游供應鏈，因此在衡量其社會產出時，也會重視雇用員工的幸福感、對上游農友生產者的照顧或回饋等兩項指標。

三、 企業運作構面

企業運作構面包含「企業永續」、「社會關係」與「發展潛力」三項議題。此構面檢視社會企業運作之健全程度、長期營運之能力，此構面表現愈好，表示企

業面對市場挑戰之準備愈充足。

「企業永續」議題主要衡量評估對象是否能於創立後數年間，站穩市場腳步。本研究針對相關資料，鎖定在分析顧客需求與資源整合運用之能力。除了整合資源外，這些內外部資源能否穩定供應也是重要的關鍵。此外，部分社會企業從基金會的形式成立，或以長遠服務理念為出發點，因此會有相當比例的志願義工人數，這部分與有薪員工之比例，也是衡量初創時財務存續能力指標之一。

「社會關係」議題從企業的行銷功能衍伸而來，主要評估目標企業與同產業、與顧客、與上級主管機關的關係，亦即企業與社會其他人的關係。研究認為好的社會關係能帶來較高的產品服務及市場接受度。

「發展潛力」議題部分，則是在社會存續力之上，著重於長遠的發展能力。其中可能影響企業內部和諧者，為「成員間的相互了解與認同」與「明確的權責關係」，前者及表示成員間相互信任的關係。另外，與利害關係人維持良好的關係，可以幫助社會企業長期的發展與茁壯，實為不可忽視的未來潛力指標之一。這些利害關係人包含股東、員工、上下游廠商、社區、政府單位等，可看成是相對於企業經營階層以外的一個整體，也可說為，以此指標來衡量企業經營階層是否有待人著想、將「我愛執」轉為「他愛執」的顯現。最後也是最重要的，企業經營階層的管理能力，包含回應外在環境變化之能力，也是未來潛力能否發揮之重要原因。

表六為綜合上述所有構面、議題與指標，整理的表格。共分為三構面、七議題、二十九指標。橫列為將各指標以五等級的方式做評分，分別為優、良、可、差、劣。後續在評分的時候，也將這五等級分別給予 5、4、3、2、1 的分數，以利計算。

表六、績效評估模式（初步架構）

構面	議題	績效評估指標	優	良	可	差	劣
社會企業本質	社會使命	具有明確的社會使命					
		現有作法符合社會使命					
		股東理念支持企業使命					
		成員了解社會使命					
	社會創業家精神	經營階層對使命之認知程度					
		將社會使命轉換為明確之社會企業目標					
		經營階層之使命實踐能力					
社會影響	社會傳播	減緩社會問題					
		經濟面獲利目標之實踐					
		環境面環保目標之實踐					
		創造社會正面效益					
		對其他企業產生鼓舞效果					
		大眾對社會企業目標之認同					
	社會產出	社會產品開發或改良					
		創造價值過程之創新					
		雇用員工之幸福感					
		對供應商的照顧與回饋					
企業運作	企業永續	內外部資源供給穩定性					
		掌握顧客需求之能力					
		運用與整合資源之能力					
		有薪員工與義工人數比例適切性					
	社會關係	企業與主管機關或政府單位之關係					
		同產業網絡關係之運用能力					
		社會使命對大眾之行銷能力					
		產品與服務之市場接受度					
	發展潛力	成員間的相互瞭解與認同					
		明確的權責關係					
		與利害關係人維持良好關係之能力					
		經營團隊之管理與應變能力					

資料來源：引用自李昀宸，民 102 年。



第三節、研究設計

本研究的績效評估模型，於上一節中已建構出適合的基礎模式。這一節進一步結合第二章對於里仁公司的許多文獻資料重點整理，將評估模式建構成為專屬分析里仁事業股份有限公司的模型。本研究的設計過程如下：

一、蒐集文獻資料，建構基礎模式

此部分如前一節內容所示，分成三構面、七議題、二十九指標。這樣的評估模型，可以用在任何類型的社會企業，因為所探討或分析的構面、議題、指標等等，都不局限於里仁事業股份有限公司內部而已。

二、結合文獻整理，設計里仁專屬模式

本研究流程最為關鍵的就是此一部分，若缺乏此部分的修正調整，則無法更準確評估出里仁公司的社會價值。因此針對里仁公司的文獻，在此進行評估。例如以有機通路業來看，良好的社會企業是否應該長期關注於上游農友的生計、各種與農友相關的訊息（氣候、天災、國際糧價等），進一步若把農友當作家人來關心，也是可以列入社會企業績效的評估重點之一。而農友屬於企業供應商。因此，本研究將「社會產出」中的「對供應商的照顧與回饋」更具體化為「對農友及其眷屬的照顧服務」。

此外，由於有機生產的定義各國不盡相同，不同組織間標準也不一，參考第二章的文獻資料，本研究於此進一步解釋有機生產，最重要的是把握核心精神，

及對田裡眾生的慈悲愛護，使生態及經濟達到永續。因此，將「社會使命」中「具有明確的社會使命」具體化為「發揚慈悲護生與誠信互助理念理念」；並將「社會創業家」中的「將社會使命轉換為明確之社會企業目標」修正為「將理念轉為明確之企業目標」。

而針對企業永續經營的部分，有機通路商在台灣已經蔚為一股風潮了，因此里仁公司也已經一步步推出與其他通路業者的合作，部分食品廠商為里仁生產的產品，也已經在其他通路的貨架上可見到了。於2015年底，全家便利商店的貨架上出現「里仁」產品區域，這是個案公司與全家便利商店合作的策略（見圖十、圖十一）。這部分的成效如何有待檢驗，但可肯定的是，對於里仁來說，是推廣社會企業價值的一大步。這種整合通路資源的能力，讓本研究將「社會關係」中「同產業網路關係之運用能力」具體化為「與其他通路業者合作」。

超商雙雄布局有機商機		
	全家便利商店	統一超商
結盟有機業者	里仁	台塑農場
合作時間點	2015/12/25起	2015/3月起
有機商品	零食、飲品	有機蔬菜
規模	全台78家	全台300家、含離島馬祖五家
成長力道	待觀察	每月成長30%
擴展目標	不排除擴大	目標千店
資料來源：全家、統一超		陳景淵 / 製表

圖十、超商雙雄佈局有機商機

資料來源：台灣連鎖暨加盟協會網站



圖十一、全家便利商店「里仁」貨架專區

資料來源：東森新聞雲網站

而根據善因行銷的章節部分，里仁長期與許多農友、廠商合作，把產品背後的故事，透過各種方式、管道傳遞給消費者，引起消費者的道德與社會正義之認同。例如在里仁公司上架的淨源茶、台南菱角糕、阿石伯蓮花、茂林紫斑蝶芒果青等，背後所闡述的故事，都刻畫了許多農友從慣行轉作有機的心路歷程，不只辛苦，內心的拉拔也會令消費者深受感觸。因此本研究將「社會產出」中的「創造價值過程之創新」，合併為「社會產品開發或改良」。

另外，由於里仁事業股份有限公司的股東長期未更動，都是以「財團法人慈心有機農業發展基金會」與「財團法人福智文教基金會」為股東，因此股東理念支持企業使命較無探討的需要，故於此刪除之。而現有作法是否符合社會使命或理念，其實只要看企業運作的方向、成員是否了解認同等其他指標，就能得知，因此於此也刪除之。里仁公司的經營階層，現階段仍是以創業初期的資深員工為主，因此也無探討「經營階層對使命認知程度」之必要。



「經濟面獲利目標之實踐」對於里仁公司來講，也是叫屬於企業永續經營的議題，這可從資源運用是否得當、人員表現或組成等來衡量，故刪除之。「創造社會正面效益」與「推廣有機生態理念之教育」意思相近，因此也刪除之。另外，「產品與服務之市場接受度」與「產品故事對大眾行銷之能力」概念相近，且後者更能具體表達前者之效益，因此也把前者刪除。最後，「明確的權責關係」也觀待於成員間的了解及認同，因此刪除之。以上簡化修正完畢，為三個構面、七個議題、十六個指標。

表七、社會企業績效評估模式

構面	議題	績效評估指標	優	良	可	差	劣
社會企業 本質	社會使命	發揚慈悲護生與誠信互助理念					
		成員了解社會使命					
	社會創業家 精神	將理念轉為明確之企業目標					
		經營階層之使命實踐能力					
社會影響	社會傳播	減緩人際間誠信問題					
		對其他企業產生鼓舞效果					
		大眾對社會企業之認同					
	社會產出	社會產品開發或改良					
		雇用員工之幸福感					
		對農友及其眷屬的照顧服務					
企業運作	企業永續	掌握顧客需求之能力					
		運用與整合資源之能力					
	社會關係	企業與政府機關之關係					
		與其他通路業者合作					
	發展潛力	經營團隊之管理與應變能力					
		與利害關係人維持良好關係					

資料來源：本研究整理



第四節、研究對象

本績效評估模式是參考李昀宸（民 102 年）而改良的，原本的個案研究中，所針對的研究對象為在社會企業領域中，產官學界的專業人士，包含了社會企業實務界人士、政府相關部門人員、相關學術領域研究者共十幾位人員。

原本本研究因考量到此績效評估模式的來源，打算仿效原個案研究的方式，尋找產官學界的專業人士；惟因問卷調查內容較涉及個案公司的整體現況，且有些部分也不是專業人員就能妥善回答的。幾經考慮後，加上本研究的問卷調查時間過於倉促，須在兩週之內完成，因此問卷設計採用線上問卷調查方式，除了尋找產官學界專業人士，寄信或簡訊拜訪、邀約之外，也同時把問卷放到網站上，請這些產官學界的人士邀請各自認為合適、對有機通路業較不陌生的朋友、消費者等，一起來填寫。因此本研究歷時兩週，總共蒐集到 86 份的問卷。故將此 86 份問卷結果，作為下一章研究分析之用。

本研究分析蒐集到的 86 份資料，按照下列表格分類，顯示 Profile 基本資料。

表八、Profile 基本資料表

年齡	份數	百分比
20~29 歲	17	19.8%
30~39 歲	23	26.7%
40~49 歲	25	29.1%
50 歲以上	21	24.4%

性別	份數	比例
男	34	60.5%
女	52	39.5%

曾經消費過的通路	份數	百分比
里仁	81	94.2%
聖德科斯	61	70.9%
棉花田	57	66.3%

資料來源：本研究整理



進一步，再將這些問卷的消費背景詳細分析，表格如下：

表九：填答者消費背景分析

消費背景							
里仁	○	○	○	X	○	X	X
聖德科斯	○	○	X	○	X	○	X
棉花田	○	X	○	○	X	X	○
總人數 (86 人)	47	10	6	3	18	1	1

資料來源：本研究整理

由於上表中，明顯得知消費過「聖德科斯及棉花田」、「聖德科斯」、「棉花田」這三類的問卷填答數量過少，分析起來容易被個體的偏好所左右，缺乏具說服力的效度，因此後續分析時，將此三類型刪去，只分析餘下四個類型：「里仁、聖德科斯及棉花田」、「里仁及聖德科斯」、「里仁及棉花田」、「里仁」。

第四章、個案公司績效分析研究



本章開始就里仁股份有限公司，其成立的緣起與理念宗旨之形成開始，探討其背後的精神價值，以及透由觀察、分析其營運模式，總結出其與其他公司不同的特點，以及這些特點所帶來的各種不同影響；例如其社會使命、與供應商的關係、對顧客的服務及責任、對社會大眾的影響等；接著歸納完里仁整體的關鍵成功因素及競爭優勢後。最後一部分，也是整份研究的重心，就是以上一章的社會企業績效評估模式，分別針對里仁事業股份有限公司，以及兩家同樣是有機產業領域的社會企業—聖德科斯、棉花田，一起做檢核評估。

第一節、公司成立過程及宗旨

二次大戰之後，農藥及化學肥料普遍的使用，數十年來影響著多數人的生活。一直到 1995 年，福智團體的創辦人—上日下常老和尚，見到農地裡的白鷺鷥因為誤食灑了農藥的農作，而死在田裡，開啟了有機無農藥事業。慈心有機農業發展基金會，成為這個事業的第一波勇士。

在老和尚的教導之下，許多的弟子及志同道合的一群人，相繼投入有機事業。然而，正當成功的接觸到許多農民，也說服他們放棄慣行農法、改用有機無農藥方式時，農民卻面臨了初期轉作有機農業時，因農地缺乏地力、蟲鳥野獸等的侵食等，導致初期許多有機農產品賣相不佳，這些農民苦不堪言，產品的銷售困難，影響了生計及帶來家人的不諒解。

有鑑於此，老和尚認為要真正把台灣的土地光復，創造一個健康和樂的社會，不能只有生產者的投入，而缺乏消費者支持。因此為了幫助農民銷售產品，1997 年在台北市南京東路四段的福智團體大樓內，老和尚帶領在家弟子眾研修《菩提道次第廣論》的教室外面，放著一把把農民收成的有機蔬菜，旁邊的零錢桶，就

是消費者自行拿菜、結帳的地方，也是最早里仁公司的雛形。而集結了老和尚的心願及弟子們的努力，終於在 1998 年，在旁邊的一樓店面，終於正式成立了第一家「里仁事業股份有限公司」，由「慈心有機農業發展基金會」董事長賴錫源居士兼任里仁的董事長，總經理則是由李妙玲居士擔任。

里仁事業股份有限公司成立的目的，就是為了減少環境危害、給後代一個永續的未來，做「該做而還沒有人做的事情」。

而影響里仁企業文化最深的，莫過於老和尚創立時強調的企業價值：誠信、互助、感恩。里仁相信最真實的好處來自互利而非自利，最長遠的合作是彼此感恩互助而不是競爭逐利。因為了解農友轉作有機的艱辛，里仁從幫助農友的角度切入、以契約種植保障其收入，更與廠商攜手突破技術瓶頸，將每一棵未施農藥化肥的盛產蔬果化為各種自然平實的商品。透過持續在農友、廠商和消費者間分享溝通，里仁努力促成彼此相倚、互信的夥伴關係，點亮了一個群策群力、誠信互助的良善循環。

走過了 17 個年頭，天下文化出版的《誠食》序言就說：「台灣要成為亞洲安全食物基地，里仁是啟蒙者也是實踐者」。

第二節、營運模式及營運特色

一、營運模式

里仁獨特的經營模式，是建構在「以互利取代自利，以合作化解競爭」企業精神下的「生產者、銷售者、消費者」三方互助合作模式：(如下頁圖十二)

因為堅信誠信互助比競爭逐利更有力量，里仁以契約種植方式保障農民有機耕作的生計，更積極尋覓理念相近的加工廠商、幫助農民將盛產的作物轉化為各色加工食物，創造經濟與保育雙贏。透過輔導陪伴的誠信與互助，里仁與廠商建立起夥伴關係，共同突破種種研發技術瓶頸，開發出多元且健康少添加的食品。

有好的理念，還需要志同道合的消費者支持。里仁將盈餘回饋給兩個股東——「慈心有機農業發展基金會」與「福智文教基金會」。兩個基金會透過講座、營隊等活動，在社區、機關行號及全國大專院校進行理念推廣，讓更多消費者認識到珍惜健康、愛護環境的內涵並鼓勵購買，以實際行動支持理念。



圖十二、里仁營運模式

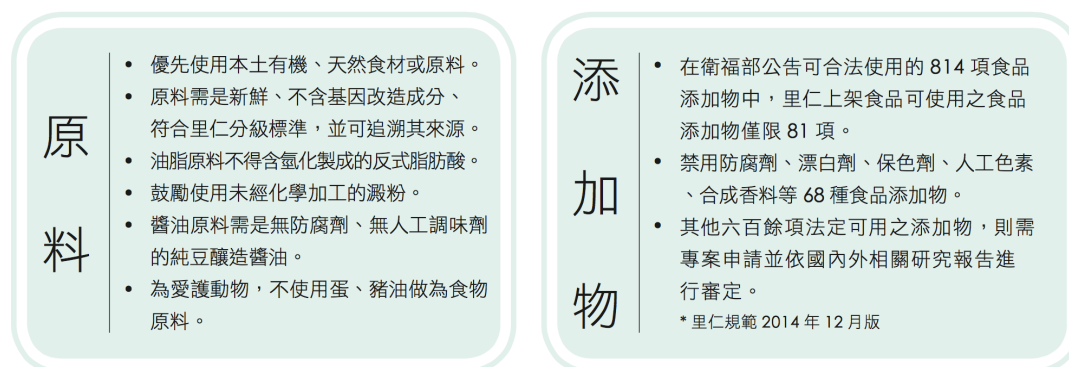
資料來源：里仁事業股份有限公司公益報告書，2015 年，頁 7

二、產品管理

(一) 里仁商品規範：

在里仁，商品從來就不只是商品，而是我們找回真實天然的共同心願。

為了愛惜這些不使用農藥化肥的天然美味，里仁跨入農產加工，努力以少加工層次及盡量少化學添加物的處理方式保留良好食物的真實本味。為了守護這一塊土地，里仁鼓勵用品廠商選用容易分解、對人體與環境少危害的友善成分來降低對生態的衝擊。



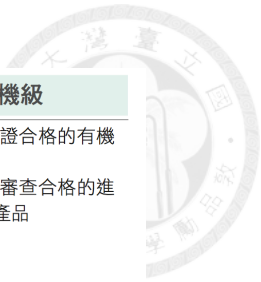
圖十三、原料與添加物分類

資料來源：《里仁為美》第 38 期，頁 30

由原料成分、生產流程到製成品，里仁委託「慈心有機驗證公司」透過定期查驗與不定期抽檢，嚴格把關，共同為鄉土萬物的永續用心。

（二）誠信分級：

為支持農友順利走過有機轉型期、鼓勵廠商採用有機原料，在原料及產品符合國家標準及衛生法規之外，里仁特別根據原料等級與產製條件進行商品標示分級，方便消費者選購參考，並努力在生產者和消費者之間建立互信基礎。



	安全級	良質級	優質級	有機級
農產品		1. 以減農藥、減化肥、無除草劑方式栽培且未檢出農藥殘留的農產品	1. 經國內驗證合格的有機轉型期農產品 2. 或以無農藥 / 化肥 / 除草劑方式栽培農產品，且未檢出農藥殘留 3. 尚未完成農委會審查的進口有機農產品	1. 經國內驗證合格的有機農產品 2. 經農委會審查合格的進口有機農產品
加工食品	1. 所有產品不含基因改造成分 2. 符合里仁「少或無食品添加物」加工規範	1. 主要之初級加工原料未檢出農藥殘留 2. 所有產品不含基因改造成分(註) 3. 符合里仁「少或無食品添加物」加工規範	1. 95% 以上原料以有機無農藥 / 化肥 / 除草劑方式栽培，且未檢出農藥殘留，尚未取得有機驗證 2. 所有產品不含基因改造成分(註) 3. 符合里仁「少或無食品添加物」加工規範	1. 有機原料成份佔總重量或體積 95% 以上 2. 所有原料非經基因改造 3. 符合里仁「少或無食品添加物」加工規範
用品		原料成份符合對人體相對較少危害、環境易分解的原則		符合國際有機驗證標準，並且經國內評鑑機構審查通過

圖十四、里仁商品分級別

資料來源：《里仁為美》第 38 期，頁 31

三、 供應商管理

從開發緣起開始，接著進入評估程序；經過測試、確認後，會有書面審查，然後是生產現場的查驗，確保產品的生產對消費者及使用者無害或有益；最後經過審定會議後，才可上架。等過了資格展延評鑑這階段，就可成為里仁架上常態性產品。如下頁圖十五所示：



圖十五：里仁加工食品審定流程

資料來源：《里仁為美》第 38 期，頁 30-31

第三節、績效評估模式運用過程

運用績效評估模式的過程，除了分析里仁整體表現外，本研究也把在台灣有機通路業中，較為著名的「聖德科斯」、「棉花田」兩大通路品牌也列入分析、比較的對象。而問卷的採用方式，則以現在一般普遍使用的 Google 線上表單方式填寫，因此整份問卷的填寫方式，是將每個構面下的指標逐題列出，以表格的形式，橫列為三家公司、縱行為這項指標從優到劣的評分，如下頁圖十六：

以下各企業，「發揚慈悲護生與誠信互助理念」的表現如何？*

	優	良	可	差	劣
里仁	☐	☐	☐	☐	☐
聖德科斯	☐	☐	☐	☐	☐
棉花田	☐	☐	☐	☐	☐

圖十六、應用於三家公司的績效評估模式問卷

資料來源：本研究整理。

根據這樣的填答模式，本研究在設計問卷初稿之時，請了兩位專家學者進行測試與做研究介紹，其給予的回饋如下：

- 一、 此研究問題為較專業的問題，對於一般消費者而言，由於不清楚這三家公司的經營階層管理方式，以及企業組織結構、資源配置等問題，所以填答時較不容易針對問題作出判斷，或許需要對這三家企業或有機通路有研究的學者、專家來作答較為合適。
- 二、 此研究的初版排版，看得出研究者為了防止作答者填寫時漫不經心，或作答不專注，其中有幾題的「優、良、可、差、劣」等五個評比項目，順序顛倒或移位，但其實對於認真填答問卷者而言，可能也是比較耗費精神、時間的缺失，因為容易看錯。建議是否把「里仁、聖德科斯、棉花田」三家公司名稱調換順序即可，「優、良、可、差、劣」等順序則不須置換。
- 三、 對於作答者準備填答時，可以多做進一步的引導、說明，讓作答者可以更清楚本研究問卷所要傳達的內涵，以及本研究的目的，則有利於作答者填答時的客觀立場與用心。

四、 此份研究的內容，需要一再地把核心宗旨提出來，並且在後面的問卷設計、作答時，都要很謹慎的回歸第一章緒論所提出的三個目的之一，這樣這份研究才算是前後一致且邏輯合理。

五、 問卷是由本研究的目的開展出來的，而要讓別人對於作答時可以很清楚地知道研究目的，除了要先跟作答者溝通，簡短扼要介紹第一章緒論裡的目的外，也要把第三章裡的重點說明。其所指的，就是第三章績效評估模型中的圖七研究架構圖，這樣才會讓作答人員清楚這問卷、個案公司及對照公司如何比較的來龍去脈。

第四節、績效差異分析：T-test 及 ANOVA

一、 分析「性別」：T-test

根據研究搜集的 86 份資料中，34 份男性、52 份女性的結果，為了探討里仁、聖德科斯、棉花田等三家企業的表現，是否會因男女性別而有顯著差異，利用 excel 統計資料，做成以下 t-test 檢定表格（t-test，兩個母體平均數差的檢定，且假設變異數相等）：

表十：T-test 檢定表：性別

（假設 $\alpha=0.05$ ，由上而下依序為里仁、聖德科斯、棉花田）

	平均 數	變異 數	觀察值 個數	Pooled 變異數	假設的均 數差	自 由 度	t 統計	P(T<=t) 單尾	臨界值： 單尾	P(T<=t)) 雙尾	臨界 值：雙尾
男	4.3713	0.0662	16	0.0556	0	30	0.7923	0.2172	1.6973	0.4344	2.0423
女	4.3053	0.0450	16								

	平均數	變異數	觀察值 個數	Pooled 變異數	假設的 均數差	自由 度	t 統計	P(T<=t) 單尾	臨界 值：單尾	P(T<=t) 雙尾	臨界 值：雙尾
男	3.8713	0.0175	16	0.0182	0	30	1.7395	0.0461	1.6973	0.0922	2.0423
女	3.7885	0.0188	16								

	平均數	變異數	觀察值 個數	Pooled 變異數	假設的 均數差	自由 度	t 統計	P(T<=t) 單尾	臨界 值：單尾	P(T<=t) 雙尾	臨界 值：雙尾
男	3.8897	0.0100	16	0.0097	0	30	-0.5790	0.2835	1.6973	0.5669	2.0423
女	3.9099	0.0094	16								

資料來源：本研究整理

上面的三個表格，首先假設男女性消費者，對於這三家企業的績效表現評分是有差異的，p value 均假設為 0.05。

1. 里仁表現：

$p=0.2172>0.05$ ，因此表示男女性結果沒有顯著差異。

另外就 t 統計= $0.7923<1.6973$ ，無法拒絕有顯著差異，亦即無顯著差異。

2. 聖德科斯表現：

$p=0.0461<0.05$ ，且 t 統計= $1.7395>1.6973$ ，表示男女性績效評分結果，存有顯著差異。

3. 棉花田表現：

$p=0.2835>0.05$ ，表示男女性評分結果，沒有顯著差異。

另外從 t 統計= $-0.5790>-1.6973$ ，顯示男女性績效評分結果無顯著差異。

由以上分析，得出對三家企業的績效評分裡，男女性的唯一顯著差異，就是在對



聖德科斯評分時，顯然男性比女性給予較高的評分。

二、分析「年齡」：ANOVA

由於年齡這項因素，總共可分成「20-29 歲」、「30-39 歲」、「40-49 歲」、「50 歲以上」四個類別，因此將所有 86 份的問卷結果，計算出每一份的里仁均分、聖德科斯均分、棉花田均分後，再將這 86 筆資料以年齡作為變異數，進行 ANOVA 變異數分析，得出表十一。

為簡化表格字數以方便排版，以下將「20-29 歲」、「30-39 歲」、「40-49 歲」、「50 歲以上」分別命名為 A 組、B 組、C 組、D 組。

表十一、年齡之變異數分析表（單向）

		平方和	df	平均值平方	F	顯著性
里仁均分	群組之間	1.890	3	.630	2.874	.041
	在群組內	17.978	82	.219		
	總計	19.868	85			
聖德科斯均分	群組之間	.133	3	.044	.197	.898
	在群組內	18.498	82	.226		
	總計	18.631	85			
棉花田均分	群組之間	.661	3	.220	1.025	.386
	在群組內	17.632	82	.215		
	總計	18.293	85			

資料來源：SPSS 統計分析表，本研究整理。

從上表可以看到，唯一有顯著性的是里仁均分 $p=0.041$ ，進一步分析里仁在各年齡層消費者之差異，以 LSD 方法進行事後測試，如表十二。另外兩家企業聖德科斯、棉花田，並沒有任何顯著的差異。

表十二、年齡之變異數分析表 (LSD 法)

因變數	(I) 年 齡	(J) 年 齡	平均差異 (I-J)	標準錯 誤	顯著 性	95% 信賴區間	
						下限	上限
里仁均分	A 組	B 組	.0652174	.1497616	.664	-.232706	.363141
		C 組	-.3050000*	.1471936	.041	-.597815	-.012185
		D 組	-.0416667	.1527624	.786	-.345560	.262226
	B 組	A 組	-.0652174	.1497616	.664	-.363141	.232706
		C 組	-.3702174*	.1352837	.008	-.639340	-.101095
		D 組	-.1068841	.1413226	.452	-.388020	.174252
	C 組	A 組	.3050000*	.1471936	.041	.012185	.597815
		B 組	.3702174*	.1352837	.008	.101095	.639340
		D 組	.2633333	.1385984	.061	-.012383	.539050
	D 組	A 組	.0416667	.1527624	.786	-.262226	.345560
		B 組	.1068841	.1413226	.452	-.174252	.388020
		C 組	-.2633333	.1385984	.061	-.539050	.012383
聖德科斯均 分	A 組	B 組	.0674552	.1519143	.658	-.234751	.369661
		C 組	-.0330882	.1493094	.825	-.330112	.263936
		D 組	.0353641	.1549583	.820	-.272897	.343626
	B 組	A 組	-.0674552	.1519143	.658	-.369661	.234751
		C 組	-.1005435	.1372283	.466	-.373534	.172447
		D 組	-.0320911	.1433540	.823	-.317268	.253086
	C 組	A 組	.0330882	.1493094	.825	-.263936	.330112
		B 組	.1005435	.1372283	.466	-.172447	.373534
		D 組	.0684524	.1405906	.628	-.211227	.348132
	D 組	A 組	-.0353641	.1549583	.820	-.343626	.272897
		B 組	.0320911	.1433540	.823	-.253086	.317268
		C 組	-.0684524	.1405906	.628	-.348132	.211227
棉花田均分	A 組	B 組	.1809463	.1483152	.226	-.114100	.475992
		C 組	-.0097059	.1457720	.947	-.299693	.280281
		D 組	.1549370	.1512870	.309	-.146021	.455895
	B 組	A 組	-.1809463	.1483152	.226	-.475992	.114100
		C 組	-.1906522	.1339771	.159	-.457175	.075871
		D 組	-.0260093	.1399577	.853	-.304430	.252411
	C 組	A 組	.0097059	.1457720	.947	-.280281	.299693
		B 組	.1906522	.1339771	.159	-.075871	.457175
		D 組	.1646429	.1372597	.234	-.108410	.437696
	D 組	A 組	-.1549370	.1512870	.309	-.455895	.146021
		B 組	.0260093	.1399577	.853	-.252411	.304430
		C 組	-.1646429	.1372597	.234	-.437696	.108410

資料來源：SPSS 統計分析表，本研究整理。



從上表可以得出以下三個對里仁均分的結論：

(一) A組比C組的平均差異有顯著的負值，顯示C組的里仁均分明顯高於A組。

40-49歲消費者對里仁評分顯著高於20-29歲消費者。

(二) B組比C組的平均差異有顯著的負值，顯示C組的里仁均分明顯高於B組。

40-49歲消費者對里仁評分顯著高於30-39歲消費者。

(三) C組比A組、B組的平均差異有顯著正值，剛好是前兩者的反顯，也就是

C組均分的確顯著高於A、B兩組，40-49歲消費者對里仁評分顯著高於20-29歲、30-39歲消費者。

三、分析「消費背景」：ANOVA

表十三、消費背景之變異數分析表（單向）

		平方和	df	平均值平方	F	顯著性
里仁均分	群組之間	.536	3	.179	.908	.441
	在群組內	15.167	77	.197		
	總計	15.703	80			
聖德科斯均分	群組之間	1.346	3	.449	2.122	.104
	在群組內	16.279	77	.211		
	總計	17.625	80			
棉花田均分	群組之間	.841	3	.280	1.346	.266
	在群組內	16.042	77	.208		
	總計	16.884	80			

資料來源：SPSS 統計分析表，本研究整理。

由於消費背景這項因素，經表九篩選後，簡化至「里仁、聖德科斯及棉花田」、「里仁及聖德科斯」、「里仁及棉花田」、「里仁」四個類別，因此將這四類共 81 份的問卷結果，計算出每一份的里仁均分、聖德科斯均分、棉花田均分後，再進行 ANOVA 變異數分析，得出上頁表十三。

為簡化表格字數以方便排版，以下將這四類分別命名為甲組、乙組、丙組、丁組。

表十四、消費背景之變異數分析表 (LSD 法)

因變數	(I) 消費背景	(J) 消費背景	平均差異 (I-J)	標準錯誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下限	上限
里仁均分	甲組	乙組	-.2268617	.1545572	.146	-.534624	.080901
		丙組	-.0310284	.1924040	.872	-.414154	.352097
		丁	-.1282506	.1230190	.300	-.373213	.116711
	乙組	甲組	.2268617	.1545572	.146	-.080901	.534624
		丙組	.1958333	.2291844	.395	-.260531	.652198
		丁組	.0986111	.1750424	.575	-.249943	.447165
	丙組	甲組	.0310284	.1924040	.872	-.352097	.414154
		乙組	-.1958333	.2291844	.395	-.652198	.260531
		丁組	-.0972222	.2092157	.643	-.513824	.319380
	丁組	甲組	.1282506	.1230190	.300	-.116711	.373213
		乙組	-.0986111	.1750424	.575	-.447165	.249943
		丙組	.0972222	.2092157	.643	-.319380	.513824
聖德科斯均分	甲組	乙組	-.3578457*	.1601242	.028	-.676694	-.038998
		丙組	.1400709	.1993342	.484	-.256854	.536996
		丁	.0254876	.1274500	.842	-.228298	.279273
	乙組	甲組	.3578457*	.1601242	.028	.038998	.676694
		丙組	.4979167*	.2374394	.039	.025114	.970719
		丁組	.3833333*	.1813473	.038	.022225	.744442
	丙組	甲組	-.1400709	.1993342	.484	-.536996	.256854
		乙組	-.4979167*	.2374394	.039	-.970719	-.025114
		丁組	-.1145833	.2167515	.599	-.546191	.317024
	丁組	甲組	-.0254876	.1274500	.842	-.279273	.228298
		乙組	-.3833333*	.1813473	.038	-.744442	-.022225
		丙組	.1145833	.2167515	.599	-.317024	.546191
棉花田均分	甲組	乙組	-.1017287	.1589561	.524	-.418251	.214793
		丙組	-.3308954	.1978801	.099	-.724925	.063134

	丁	.0788268	.1265203	.535	-.173107	.330761
乙組	甲組	.1017287	.1589561	.524	-.214793	.418251
	丙組	-.2291667	.2357074	.334	-.698520	.240187
	丁組	.1805556	.1800245	.319	-.177919	.539030
丙組	甲組	.3308954	.1978801	.099	-.063134	.724925
	乙組	.2291667	.2357074	.334	-.240187	.698520
	丁組	.4097222	.2151704	.061	-.018737	.838181
丁組	甲組	-.0788268	.1265203	.535	-.330761	.173107
	乙組	-.1805556	.1800245	.319	-.539030	.177919
	丙組	-.4097222	.2151704	.061	-.838181	.018737

資料來源：SPSS 統計分析表，本研究整理。

由以上表格，可以看到唯一有顯著性的是聖德科斯均分 $p=0.104$ ，另外兩家企業里仁、棉花田，並沒有任何顯著的差異。進一步分析聖德科斯在各消費背景之差異，以 LSD 方法進行事後測試，並得出以下三個結論：

- (一) 乙組比甲組的平均差異有顯著的正值，顯示乙組的聖德科斯均分明顯高於甲組。在「里仁及聖德科斯」消費過族群，比「里仁、聖德科斯及棉花田」消費過族群，給予聖德科斯較高評分。
- (二) 乙組比丙組的平均差異有顯著的正值，顯示乙組的聖德科斯均分明顯高於丙組。在「里仁及聖德科斯」消費過族群，比「里仁及棉花田」消費過族群，給予聖德科斯較高評分。
- (三) 乙組比丁組的平均差異有顯著的正值，顯示乙組的聖德科斯均分明顯高於丁組。在「里仁及聖德科斯」消費過族群，比「里仁」消費過族群，給予聖德科斯較高評分。



四、本節小結

根據 T-test 檢驗及 ANOVA 變異數分析，不同族群評分時的顯著差異：

(一) 不同年齡層：

1. 40-49 歲消費者，對里仁評價，較其他年齡層為高。

(二) 不同性別：

1. 男性對聖德科斯評價，較女性為高。

(三) 不同消費背景：

1. 消費過「里仁及聖德科斯」族群，對聖德科斯的評價，較「里仁、聖德科斯及棉花田」、「里仁及棉花田」、「里仁」族群為高。

第五節、組間差異分析：One-way ANOVA

一、不同年齡對里仁評價之差異

表十五、變異數分析（不同年齡層對里仁）

	平方和	df	平均值平方	F	顯著性
群組之間	40.511	26	1.558	1.629	.062
在群組內	56.419	59	.956		
總計	96.930	85			

資料來源：本研究整理

由以上表格可以看出，顯著性=0.062>0.05，顯著性不大，因此不同年齡層對里仁評價並沒有太大的差別。



二、不同年齡對聖德科斯評價之差異

表十六、變異數分析（不同年齡層對聖德科斯）

	平方和	df	平均值平方	F	顯著性
群組之間	30.718	27	1.138	.997	.488
在群組內	66.212	58	1.142		
總計	96.930	85			

資料來源：本研究整理

由以上表格可以看出，顯著性=0.488>0.05，顯著性不大，因此不同年齡層對聖德科斯評價並沒有太大的差別。

三、不同年齡對棉花田評價之差異



表十七、變異數分析（不同年齡層對棉花田）

	平方和	df	平均值平方	F	顯著性
群組之間	34.857	26	1.341	1.274	.218
在群組內	62.073	59	1.052		
總計	96.930	85			

資料來源：本研究整理

由以上表格可以看出，顯著性=0.218>0.05，顯著性不大，因此不同年齡層對棉花田評價並沒有太大的差別。

四、不同消費背景對里仁評價之差異

表十八、變異數分析（不同消費背景對里仁）

	平方和	df	平均值平方	F	顯著性
群組之間	28.694	22	1.304	.788	.727
在群組內	95.998	58	1.655		
總計	124.691	80			

資料來源：本研究整理

由以上表格可以看出，顯著性=0.727>0.05，顯著性不大，因此不同消費背景對里仁評價並沒有太大的差別。



五、不同消費背景對聖德科斯評價之差異

表十九、變異數分析（不同消費背景對聖德科斯）

	平方和	df	平均值平方	F	顯著性
群組之間	45.491	26	1.750	1.193	.286
在群組內	79.200	54	1.467		
總計	124.691	80			

資料來源：本研究整理

由以上表格可以看出，顯著性=0.286>0.05，顯著性不大，因此不同消費背景對聖德科斯評價並沒有太大的差別。

六、不同消費背景對棉花田平價之差異

表二十、變異數分析（不同消費背景對棉花田）

	平方和	df	平均值平方	F	顯著性
群組之間	28.598	24	1.192	.694	.836
在群組內	96.093	56	1.716		
總計	124.691	80			

資料來源：本研究整理

由以上表格可以看出，顯著性 $=0.836>0.05$ ，顯著性不大，因此不同消費背景對棉花田評價並沒有太大的差別。



七、本節小結

由於第四節 T-test 及 ANOVA 分析，主要是在同一年齡層、同一消費背景下，對里仁、聖德科斯、棉花田的績效評分是否有差異。而本節採用 one-way ANOVA 分析，目的則是探討不同群體間，對於里仁的評價之差別，或是對於聖德科斯、對於棉花田評價之差別，因此分析的角度是從多個群體探討同一因變數的方式來整理。

從這些分析結果來看，很明顯對於同一個評分標的，不同群體間的差異都不明顯。究其原因，或許是與樣本數過少有關，此為本研究待改進的部分，若能改進至蒐集到 300 分以上的問卷，在做其他分析時也會較為客觀並具有代表性。

第六節、七大議題之績效分析：T-test 及 ANOVA

一、性別差異

將全部 86 份問卷，對照三家企業的七大議題進行績效評估分析，分析重點在於探討不同性別間，對於三家企業的各個議題之評分是否有差異。在分析之前，將每個議題之下的指標加權平均，得出平均分數進行比較。在 T-test 檢定之下，共有「社會傳播」、「企業永續」、「社會關係」、「發展潛力」四大議題，在不同性別的問卷填答者之下有差異，如表二十一所示。



表二十一、有績效差異之議題（不同性別）

		Levene 的變異數相等 測試		針對平均值是否相等的 t 測試	
		F	顯著性	T	df
社會傳播_里 仁	採用相等變異 數	1.134	.290	.944	84
	不採用相等變 異數			.913	62.816
社會傳播_聖 德科斯	採用相等變異 數	5.149	.026	.690	84
	不採用相等變 異數			.630	50.446
社會傳播_棉 花田	採用相等變異 數	4.072	.047	-.054	84
	不採用相等變 異數			-.050	51.828

		Levene 的變異數相等 測試		針對平均值是否相等的 t 測試	
		F	顯著性	T	df
企業永續_里 仁	採用相等變異 數	.086	.771	.913	84
	不採用相等變 異數			.930	74.877
企業永續_聖 德科斯	採用相等變異 數	4.665	.034	.918	84
	不採用相等變 異數			.852	53.545
企業永續_棉 花田	採用相等變異 數	.906	.344	.650	84
	不採用相等變 異數			.626	61.883

		Levene 的變異數相等 測試		針對平均值是否相等的 t 測試	
		F	顯著性	T	df
社會關係_里 仁	採用相等變異 數	7.184	.009	-1.331	84
	不採用相等變 異數			-1.248	55.782
社會關係_聖 德科斯	採用相等變異 數	2.097	.151	1.562	84
	不採用相等變 異數			1.613	77.940
社會關係_棉 花田	採用相等變異 數	.002	.967	-.727	84
	不採用相等變 異數			-.722	69.243

		Levene 的變異數相等 測試		針對平均值是否相等的 t 測試	
		F	顯著性	T	df
發展潛力_里 仁	採用相等變異 數	.212	.646	.494	84
	不採用相等變 異數			.496	71.598
發展潛力_聖 德科斯	採用相等變異 數	3.016	.086	.766	84
	不採用相等變 異數			.794	78.562
發展潛力_棉 花田	採用相等變異 數	1.365	.246	-.339	84
	不採用相等變 異數			-.351	78.494

資料來源：本研究整理

由上表可知：



1. 「社會傳播」議題：「男性」對聖德科斯評價，高於「女性」；「女性」對棉花田評價，高於「男性」。
2. 「企業永續」議題：「男性」對聖德科斯評價，高於「女性」。
3. 「社會關係」議題：「女性」對里仁的評價，高於「男性」。
4. 「發展潛力」議題：「男性」對聖德科斯評價，高於「女性」。

二、年齡差異

對於年齡層之間的差異，則是採用 F-test 的 ANOVA 分析，得出以下五個議題「社會創業家精神」、「社會傳播」、「企業永續」、「社會關係」、「發展潛力」存在不同年齡層之差異，如表二十二。

表二十二、有績效差異之議題（不同年齡）

因變數	(I) 年 齡	(J) 年 齡	平均差異 (I-J)	標準錯 誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下限	上限
社會創業家精神_里 仁	20-29	30-39	-.0038	.1762	.983	-.354	.347
		40-49	-.3847[*]	.1731	.029	-.729	-.040
		50-	-.2885	.1797	.112	-.646	.069
	30-39	20-29	.0038	.1762	.983	-.347	.354
		40-49	-.3809[*]	.1591	.019	-.697	-.064
		50-	-.2847	.1662	.091	-.615	.046
	40-49	20-29	.3847[*]	.1731	.029	.040	.729
		30-39	.3809[*]	.1591	.019	.064	.697
		50-	.0962	.1630	.557	-.228	.420
	50-	20-29	.2885	.1797	.112	-.069	.646
		30-39	.2847	.1662	.091	-.046	.615
		40-49	-.0962	.1630	.557	-.420	.228

因變數	(I) 年 齡	(J) 年 齡	平均差異 (I-J)	標準錯誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下限	上限
社會傳播_里 仁	20-29	30-39	.13128729 7527708	.17270716 8403785	.449	-.21228227 7528381	.47485687 2583796

	40-49	-.24784313 7254901	.16974575 6864316	.148	-.58552152 1380207	.08983524 6870405
	50-	.07469654 5284780	.17616776 1968186	.673	-.27575725 2767676	.42515034 3337237
30-39	20-29	-.13128729 7527708	.17270716 8403785	.449	-.47485687 2583796	.21228227 7528381
	40-49	-.37913043 4782609*	.15601107 9961429	.017	-.68948617 1268733	-.06877469 8296485
	50-	-.05659075 2242927	.16297519 8892872	.729	-.38080033 9753474	.26761883 5267619
40-49	20-29	.24784313 7254901	.16974575 6864316	.148	-.08983524 6870405	.58552152 1380207
	30-39	.37913043 4782609*	.15601107 9961429	.017	.06877469 8296485	.68948617 1268733
	50-	.32253968 2539682*	.15983357 4099929	.047	.00457978 7529296	.64049957 7550067
50-	20-29	-.07469654 5284780	.17616776 1968186	.673	-.42515034 3337237	.27575725 2767676
	30-39	.05659075 2242927	.16297519 8892872	.729	-.26761883 5267619	.38080033 9753474
	40-49	-.32253968 2539682*	.15983357 4099929	.047	-.64049957 7550067	-.00457978 7529296

因變數	(I) 年 齡	(J) 年 齡	平均差異 (I-J)	標準錯 誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下限	上限
企業永續_里仁	20-29	30-39	.2468	.2217	.269	-.194	.688
		40-49	-.4506*	.2179	.042	-.884	-.017
		50-	.0294	.2261	.897	-.420	.479
	30-39	20-29	-.2468	.2217	.269	-.688	.194
		40-49	-.6974*	.2002	.001	-1.096	-.299
		50-	-.2174	.2092	.302	-.634	.199
	40-49	20-29	.4506*	.2179	.042	.017	.884
		30-39	.6974*	.2002	.001	.299	1.096
		50-	.4800*	.2052	.022	.072	.888
	50-	20-29	-.0294	.2261	.897	-.479	.420
		30-39	.2174	.2092	.302	-.199	.634
		40-49	-.4800*	.2052	.022	-.888	-.072

因變數	(I) 年 齡	(J) 年 齡	平均差異 (I-J)	標準錯 誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下限	上限
社會關係_里仁	20-29	30-39	-.0639	.1939	.742	-.450	.322
		40-49	-.5118*	.1905	.009	-.891	-.133
		50-	-.1975	.1977	.321	-.591	.196
	30-39	20-29	.0639	.1939	.742	-.322	.450
		40-49	-.4478*	.1751	.012	-.796	-.099
		50-	-.1335	.1829	.467	-.497	.230
	40-49	20-29	.5118*	.1905	.009	.133	.891
		30-39	.4478*	.1751	.012	.099	.796
		50-	.3143	.1794	.084	-.043	.671
	50-	20-29	.1975	.1977	.321	-.196	.591

		30-39	.1335	.1829	.467	-.230	.497
		40-49	-.3143	.1794	.084	-.671	.043
社會關係_棉花田	20-29	30-39	.3184	.1864	.091	-.052	.689
		40-49	-.0494	.1832	.788	-.414	.315
		50-	.1373	.1902	.472	-.241	.516
	30-39	20-29	-.3184	.1864	.091	-.689	.052
		40-49	-.3678[*]	.1684	.032	-.703	-.033
		50-	-.1812	.1759	.306	-.531	.169
	40-49	20-29	.0494	.1832	.788	-.315	.414
		30-39	.3678[*]	.1684	.032	.033	.703
		50-	.1867	.1725	.282	-.157	.530
	50-	20-29	-.1373	.1902	.472	-.516	.241
		30-39	.1812	.1759	.306	-.169	.531
		40-49	-.1867	.1725	.282	-.530	.157

因變數	(I) 年齡	(J) 年齡	平均差異 (I-J)	標準錯誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下限	上限
發展潛力_里仁	20-29	30-39	.2072	.1963	.294	-.183	.598
		40-49	-.3659	.1929	.061	-.750	.018
		50-	-.0392	.2002	.845	-.438	.359
	30-39	20-29	-.2072	.1963	.294	-.598	.183
		40-49	-.5730[*]	.1773	.002	-.926	-.220
		50-	-.2464	.1852	.187	-.615	.122
	40-49	20-29	.3659	.1929	.061	-.018	.750
		30-39	.5730[*]	.1773	.002	.220	.926
		50-	.3267	.1817	.076	-.035	.688
	50-	20-29	.0392	.2002	.845	-.359	.438
		30-39	.2464	.1852	.187	-.122	.615
		40-49	-.3267	.1817	.076	-.688	.035

資料來源：本研究整理

由以上可知：

1. 「社會創業家精神」議題：40-49 歲族群，對里仁的評價高於 20-39 歲的族群。
2. 「社會傳播」議題：40-49 歲族群，對里仁評價高於 30-39 歲及 50 歲以上族群。
3. 「企業永續」議題：40-49 歲族群，對里仁評價高於其他年齡層族群。
4. 「社會關係」議題：40-49 歲族群，對里仁評價高於 20-39 歲的族群；且 40-49 歲族群，對棉花田評價高於 30-39 歲族群。
5. 「發展潛力」議題：40-49 歲族群，對里仁評價高於 30-39 歲族群。



三、消費背景差異

此處分類，將消費過「里仁、聖德科斯及棉花田」、「里仁及聖德科斯」、「里仁及棉花田」、「里仁」，依序命名為甲、乙、丙、丁，如下表二十三。

表二十三、有績效差異之議題（不同消費背景）

因變數 社會使命_聖德 科斯	(I) 消費 背景 甲	(J) 消費 背景 乙 丙 丁	平均差異 (I-J)	標準錯 誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下限	上限
		乙	-.4809	.2554	.064	-.989	.028
		丙	.4025	.3180	.209	-.231	1.036
		丁	.1803	.2033	.378	-.225	.585
	乙	甲	.4809	.2554	.064	-.028	.989
		丙	.8833[*]	.3788	.022	.129	1.638
		丁	.6611^{**}	.2893	.025	.085	1.237
	丙	甲	-.4025	.3180	.209	-1.036	.231
		乙	-.8833[*]	.3788	.022	-1.638	-.129
		丁	-.2222	.3458	.522	-.911	.466
	丁	甲	-.1803	.2033	.378	-.585	.225
		乙	-.6611[*]	.2893	.025	-1.237	-.085
		丙	.2222	.3458	.522	-.466	.911

因變數 社會創業家精神_ 棉花田	(I) 消費 背景 甲	(J) 消費 背景 乙 丙 丁	平均差異 (I-J)	標準錯 誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下限	上限
		乙	.2681	.2110	.208	-.152	.688
		丙	-.3652	.2626	.168	-.888	.158
		丁	.2181	.1679	.198	-.116	.552
	乙	甲	-.2681	.2110	.208	-.688	.152
		丙	-.6333[*]	.3128	.046	-1.256	-.010
		丁	-.0500	.2389	.835	-.526	.426
	丙	甲	.3652	.2626	.168	-.158	.888
		乙	.6333[*]	.3128	.046	.010	1.256
		丁	.5833[*]	.2856	.045	.015	1.152
	丁	甲	-.2181	.1679	.198	-.552	.116
		乙	.0500	.2389	.835	-.426	.526
		丙	-.5833[*]	.2856	.045	-1.152	-.015

因變數 社會傳播_聖德 科斯	(I) 消費 背景 甲	(J) 消費 背景 乙 丙	平均差異 (I-J)	標準錯誤	顯著性	95% 信賴 區間
						下限
		乙	-.60780141	.234695008	.011	-1.0751388
			8439716[*]	.933852		86554869
		丙	.092198581	.292165368	.753	-.48957699
			560284	266969		2181466

社會傳播_棉花田	乙	丁	-.05594956 6587864	.186804292 655135	.765	-.42792443 5414745
		甲	.607801418 439716*	.234695008 933852	.011	.140463950 324562
		丙	.700000000 000000*	.348016408 786212	.048	.007010796 337316
		丁	.551851851 851852*	.265801922 724918	.041	.022572604 923282
	丙	甲	-.09219858 1560284	.292165368 266969	.753	-.67397415 5302034
		乙	-.700000000 0000000*	.348016408 786212	.048	-1.3929892 03662684
		丁	-.14814814 8148148	.317694062 456912	.642	-.78075784 6404138
	丁	甲	.055949566 587864	.186804292 655135	.765	-.31602530 2239017
		乙	-.55185185 1851852*	.265801922 724918	.041	-1.0811310 98780422
		丙	.148148148 148148	.317694062 456912	.642	-.48446155 0107842
	甲	乙	-.04468085 1063830	.208790930 830130	.831	-.46043670 9796475
		丙	-.52245862 8841607*	.259918093 162268	.048	-1.0400216 74291836
		丁	.107171000 788023	.166186074 104041	.521	-.22374774 9723923
	乙	甲	.044680851 063830	.208790930 830130	.831	-.37107500 7668814
		丙	-.47777777 7777777	.309604666 348538	.127	-1.0942794 30476931
		丁	.151851851 851853	.236464469 842287	.523	-.31900906 3074690
	丙	甲	.522458628 841607*	.259918093 162268	.048	.004895583 391377
		乙	.477777777 777777	.309604666 348538	.127	-.13872387 4921378
		丁	.629629629 629629*	.282629099 446591	.029	.066843193 092058
	丁	甲	-.10717100 0788023	.166186074 104041	.521	-.43808975 1299968
		乙	-.15185185 1851853	.236464469 842287	.523	-.62271276 6778395
		丙	-.62962962 9629629*	.282629099 446591	.029	-1.1924160 66167201

因變數 社會產出_聖德 科斯	(I) 消費 背景 甲	(J) 消費 背景 乙 丙	平均差異 (I-J)	標準錯誤	顯著性	95% 信賴 區間 下限
			-.50709219 8581560*	.210731990 979721	.019	-.92671320 1868789
			.215130023 640662	.262334465 610961	.415	-.30724463 4068921

	丁	-.02561071 7100079	.167731051 007865	.879	-.35960590 9662535
乙	甲	.507092198 581560*	.210731990 979721	.019	.087471195 294330
	丙	.722222222 222222*	.312482958 416048	.023	.099989157 792426
	丁	.481481481 481481*	.238662801 720880	.047	.006243128 539169
丙	甲	-.21513002 3640662	.262334465 610961	.415	-.73750468 1350246
	乙	-.722222222 222222*	.312482958 416048	.023	-1.3444552 86652017
	丁	-.24074074 0740741	.285256608 600697	.401	-.80875921 6430348
丁	甲	.025610717 100079	.167731051 007865	.879	-.30838447 5462377
	乙	-.481481481 1481481*	.238662801 720880	.047	-.95671983 4423793
	丙	.240740740 740741	.285256608 600697	.401	-.32727773 4948866

因變數	(I) 消費 背景	(J) 消費 背景	平均差異 (I-J)	標準錯 誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下限	上限
社會關係_里仁	甲	乙	-.5128*	.2057	.015	-.922	-.103
		丙	.1206	.2561	.639	-.389	.631
		丁	-.0183	.1638	.911	-.344	.308
	乙	甲	.5128*	.2057	.015	.103	.922
		丙	.6333*	.3051	.041	.026	1.241
		丁	.4944*	.2330	.037	.030	.958
	丙	甲	-.1206	.2561	.639	-.631	.389
		乙	-.6333*	.3051	.041	-1.241	-.026
		丁	-.1389	.2785	.619	-.693	.416
	丁	甲	.0183	.1638	.911	-.308	.344
		乙	-.4944*	.2330	.037	-.958	-.030
		丙	.1389	.2785	.619	-.416	.693
社會關係_棉花 田	甲	乙	-.1628	.2065	.433	-.574	.248
		丙	-.6294*	.2571	.017	-1.141	-.117
		丁	-.1017	.1644	.538	-.429	.226
	乙	甲	.1628	.2065	.433	-.248	.574
		丙	-.4667	.3063	.132	-1.077	.143
		丁	.0611	.2339	.795	-.405	.527
	丙	甲	.6294*	.2571	.017	.117	1.141
		乙	.4667	.3063	.132	-.143	1.077
		丁	.5278	.2796	.063	-.029	1.084
	丁	甲	.1017	.1644	.538	-.226	.429
		乙	-.0611	.2339	.795	-.527	.405
		丙	-.5278	.2796	.063	-1.084	.029

因變數	(I) 消費 背景	(J) 消費 背景	平均差異 (I-J)	標準錯 誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下限	上限

			3.0	.1389	.3055	.651	-.470	.747
發展潛力_聖德 科斯	甲	乙		-.2032	.2097	.336	-.621	.214
		丙		.2801	.2611	.287	-.240	.800
		丁		.3913[*]	.1669	.022	.059	.724
	乙	甲		.2032	.2097	.336	-.214	.621
		丙		.4833	.3110	.124	-.136	1.103
		丁		.5944[*]	.2375	.014	.122	1.067
	丙	甲		-.2801	.2611	.287	-.800	.240
		乙		-.4833	.3110	.124	-1.103	.136
		丁		.1111	.2839	.697	-.454	.676
	丁	甲		-.3913[*]	.1669	.022	-.724	-.059
		乙		-.5944[*]	.2375	.014	-1.067	-.122
		丙		-.1111	.2839	.697	-.676	.454
發展潛力_棉花 田	甲	乙		-.0426	.2199	.847	-.480	.395
		丙		-.2926	.2737	.288	-.838	.252
		丁		.3186	.1750	.073	-.030	.667
	乙	甲		.0426	.2199	.847	-.395	.480
		丙		-.2500	.3260	.446	-.899	.399
		丁		.3611	.2490	.151	-.135	.857
	丙	甲		.2926	.2737	.288	-.252	.838
		乙		.2500	.3260	.446	-.399	.899
		丁		.6111[*]	.2976	.043	.018	1.204
	丁	甲		-.3186	.1750	.073	-.667	.030
		乙		-.3611	.2490	.151	-.857	.135
		丙		-.6111[*]	.2976	.043	-1.204	-.018

由上表消費背景差異可以知道：

1. 「社會使命」議題：消費過「里仁及聖德科斯」族群，對聖德科斯的評價，高於「里仁及棉花田」、「里仁」兩族群。
2. 「社會創業家精神」議題：消費過「里仁及棉花田」族群，對棉花田的評價，高於「里仁及聖德科斯」、「里仁」兩族群。
3. 「社會傳播」議題：消費過「里仁及聖德科斯」族群，對聖德科斯評價，高於「里仁、聖德科斯及棉花田」、「里仁及棉花田」、「里仁」三族群；消費過「里仁及棉花田」族群，對棉花田的評價，高於「里仁、聖德科斯及棉花田」、「里仁」兩族群。
4. 「社會產出」議題：消費過「里仁及聖德科斯」族群，對聖德科斯的評價，高

於「里仁、聖德科斯及棉花田」、「里仁及棉花田」、「里仁」兩族群。

5. 「社會關係」議題：消費過「里仁及聖德科斯」族群，對里仁的評價，高於「里仁、聖德科斯及棉花田」、「里仁及棉花田」、「里仁」；消費過「里仁及棉花田」族群，對棉花田的評價，高於「里仁、聖德科斯及棉花田」族群。
6. 「發展潛力」議題：消費過「里仁、聖德科斯及棉花田」、「里仁及聖德科斯」族群，對聖德科斯的評價，高於「里仁」；消費過「里仁及棉花田」族群，對棉花田的評價，高於「里仁」族群。

四、本節小結

三家企業內部的七大議題之績效差異，能夠解釋的原因如下：

- (一) 社會使命：會因「消費背景」差異，而導致聖德科斯較受「里仁及聖德科斯」族群肯定。
- (二) 社會創業家精神：會因「年齡」差異，而導致里仁較受「40-49 歲」年齡肯定；也會因「消費背景」差異，而導致棉花田較受「里仁及棉花田」族群肯定。
- (三) 社會傳播：會因「性別」差異，而導致聖德科斯較受「男性」肯定、棉花田較受「女性」肯定；也會因「年齡」差異，而導致導致里仁較受 40-49 歲年齡族群之肯定；也會因「消費背景」之差異，而導致聖德科斯較受「里仁及聖德科斯」肯定、棉花田較受「里仁及棉花田」肯定。
- (四) 社會產出：會因「消費背景」差異，而導致聖德科斯較受「里仁及聖德科斯」肯定。
- (五) 企業永續：會因「性別」差異，而導致聖德科斯較受「男性」肯定；會因

「年齡」差異，而導致里仁較受「40-49 歲」肯定。

(六) 社會關係：會因「性別」差異，而導致里仁較受「女性」肯定；也會因「年齡」差異，導致里仁較受「40-49 歲」肯定；也會因「消費背景」差異，導致里仁較受「里仁及聖德科斯」肯定、導致棉花田較受「里仁及棉花田」肯定。

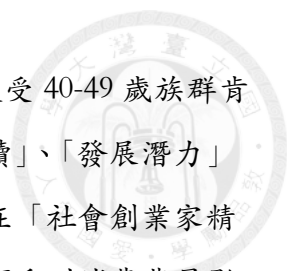
(七) 發展潛力：會因「性別」差異，而導致聖德科斯較受「男性」肯定；也會因「年齡」差異，導致里仁較受「40-49 歲」肯定；也會因「消費背景」差異，導致聖德科斯較受「里仁、聖德科斯及棉花田」、「里仁及聖德科斯」肯定、導致棉花田較受「里仁及棉花田」肯定。

第七節、本章總結

從問卷整體來看，雖然里仁在各方面表現，似乎都比聖德科斯、棉花田還要來得好，但不同族群會有不同的影響。例如從男女性的差異來看，男性對聖德科斯的平均績效評分比女性高。從年齡層來看，40-49 歲消費者，對里仁的評分，明顯高於 20-29 歲、30-39 歲、50 歲以上。從消費背景來看，消費過「里仁及聖德科斯」的人，比起消費過「里仁、聖德科斯及棉花田」、「里仁及棉花田」、「里仁」會給予聖德科斯較高評價。

除了對同一家企業，不同類型消費者間的差異之外，同樣類型的消費者，對不同企業之評價是否存在差異，因而在第五節進行了組間差異分析，從而發現不管是從不同性別來看，或是不同年齡層、不同消費背景而言，對這三家企業的評價都沒有太大的差別。例如，以 20-29 歲消費族群來看，對里仁、聖德科斯、棉花田的十六項指標之評分，對比 30-39 歲、40-49 歲、50 歲以上的族群而言，沒有什麼差異，同樣對里仁評價都較高。

從第六節七大議題的細部分析來看，里仁在「社會創業家精神」、「社會傳播」、



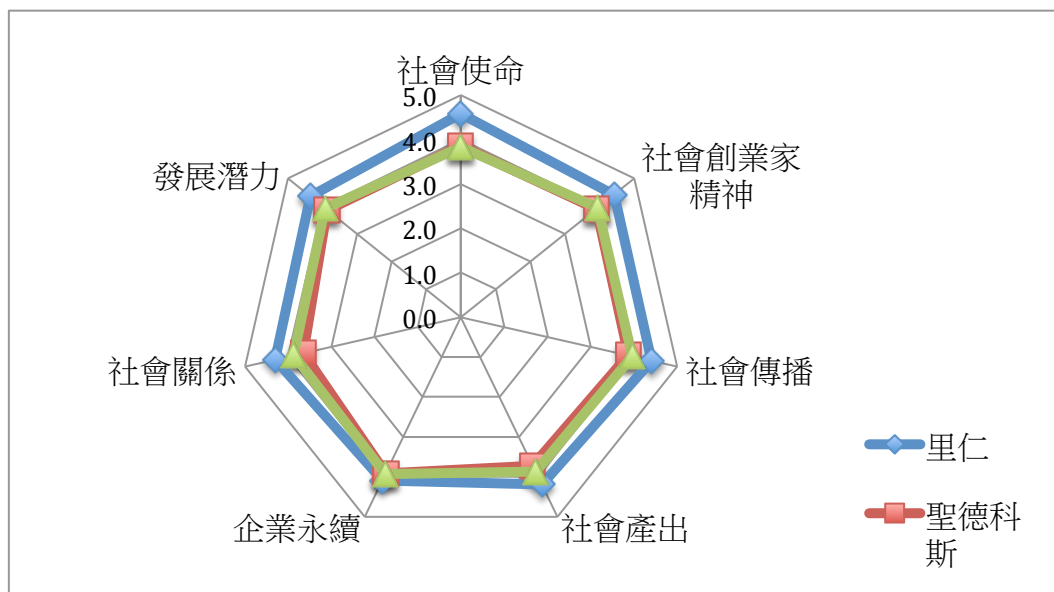
「企業永續」、「社會關係」、「發展潛力」等五項議題，明顯都較受 40-49 歲族群肯定與認同。而聖德科斯在「社會使命」、「社會傳播」、「企業永續」、「發展潛力」等四項議題，明顯是受到性別及消費背景差異之影響；棉花田在「社會創業家精神」、「社會傳播」、「社會關係」、「發展潛力」等四項議題，明顯受到消費背景影響。下一章會繼續探討，針對這些議題及企業整體表現之差別，里仁的價值為何，以及對於未來之建議。

第五章、結論與建議

本研究透過上述幾章討論、設計模型、搜集資料、分析後，針對里仁事業股份有限公司的績效表現，作出以下的結論，並提供一些建議，供未來參考。

第一節、研究結論

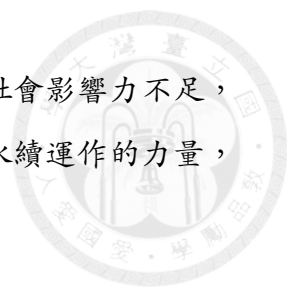
以原始搜集資料 86 份，轉化成評分後，按照七大議題加以平均之後，獲得的七個平均數，製作的雷達圖如下：



圖十七、三家企業績效評分雷達圖

資料來源：本研究整理

承續上一章的績效指標分析，對於里仁事業股份有限公司，針對社會企業的



企業要茁壯、長久發展，始終會很辛苦。另一方面，若社會影響力不足，消費者、社會大眾回饋支持力不夠，會進一步削弱企業永續運作的力量，乃至連生存都是問題。

- 三、 以里仁而言，或許可以藉由表現優良的慈悲護生、誠信互助理念，以及在減緩人際間誠信問題的成果，進一步與政府有關單位合作，或是多找國營事業、政府持股的事業等進行交流，一方面宣揚良善正面的理念，一方面以此彌補企業本身資源、人力不足或員工對工作的疲乏等缺憾。而這些都有賴經營團隊的縝密經營。
- 四、 針對消費者性別，里仁的績效雖然沒有顯示出性別差異，但還是可以針對男女性不同的消費偏好，設計、開發出適合男女性的產品。例如在現有的化妝品、保養品之上，可以繼續深耕生技、美容產品，吸引女性；並補強男性服飾、衛浴用品等，吸引男性客群。
- 五、 由於里仁主要支持的消費年齡層是 40-49 歲，因此里仁除了繼續鞏固原有的中年族群產品外，也應多對年輕人的偏好做市場調查，開發新創商品，以活力、創新等形象吸引年輕人喜愛。例如在里仁部分門市裡，有圖書、音樂專輯及文創商品等，結合咖啡飲品的販售等，未來這樣的門市應該可以加速擴展，以吸引更多年輕消費者的蒞臨。
- 六、 從消費者背景差異來看，里仁雖然沒有展現出顯著差異，但從同業競爭者聖德科斯的分析結果來看，里仁需要努力加強產品、服務的差異化，以避免自身顧客群被聖德科斯拉走。目前聖德科斯已有推出會員卡制度，里仁雖然也跟第一銀行合作，推出「里仁卡」這張信用卡，但因累積點數並非直接回饋消費者，因此若要強化競爭力，未來可考慮再推出里仁專屬的會員卡。

參考文獻



一、中文部分

1. 《企業倫理=Current Issues In Business Ethics》。Peter W.F. Davies。韋伯文化出版，1997 年。
2. 《誠食》。陳慧婷著。天下文化出版社，2016 年。
3. 李昀宸(2013)。社會企業績效衡量模式建立—社會價值創造觀點。天主教輔仁大學企業管理學系管理學碩士班碩士論文，台北市。
4. 陳長芸(2015)。社會企業資源整合與社會價值開發。天主教輔仁大學企業管理學系管理學碩士班碩士論文，台北市。
5. 吳志杰(2014)。社會企業的商業模式之探索研究。國立台灣大學管理學院國際企業學系碩士論文，台北市。
6. 林國徵(2013)，台灣有機連鎖商店經營與管理探討—以 C 公司為例。國立交通大學高階主管管理學程碩士班碩士論文，新竹市。
7. 陳素玲(2007)，有機商店商店印象、產品認知、服務態度、顧客滿意度及忠誠度影響因素之研究—以北區里仁商店為例。經國管理暨健康學院簡康產業管理學研究所碩士論文，基隆市。
8. 廖容萱(2010)，有機農產品的產品特性、消費者特性、情境因素對通路型態選擇及購買決策之研究。國立屏東科技大學農企業管理系碩士論文，屏東市。
9. 張山豐、李素箱，有機農產品消費者購物導向之探討。休閒產業管理學刊，第二卷，第三期，2009 年 12 月。

- 
10. 游婉瑜(2012)，**知覺價值、關係品質及惠顧意圖之關係探討**。國立中興大學生物產業管理研究所碩士論文，台中市。
 11. 黃郁婷(2015)，**產品知識、通路選擇、有機驗證標章對消費者知覺價值及購買意願之影響—以台灣有機食品為例**。國立成功大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，台南市。
 12. 鄭勝分(2005)，**歐美社會企業發展及其在台灣應用之研究**。國立政治大學公共行政學系博士論文，台北市。
 13. 許竣傑(2004)，**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，嘉義縣。
 14. 林晏平(2015)，**社會影響力衡量方法與其商業模式之研究**。國立台灣大學管理學院國際企業學系碩士論文，台北市。
 15. 石歐格(2010)，**社會創新的成功與設計及社會企業家帶來的貢獻**。國立台灣大學企業管理碩士專班碩士論文，台北市。
 16. 張子俊(2013)，**社會企業創新經營模式的初探—里仁事業股份有限公司個案研究**。國立台灣大學管理學院碩士在職專班商學組碩士論文，台北市。
 17. 鄭勝分，**社會企業的概念分析**。政策研究學報第七期，65-107 頁。
 18. 周孟觀(2011)，**社會企業的消費者行為之研究—以里仁事業股份有限公司為例**。國立高雄營用科技大學商務經營研究所，高雄市。
 19. 劉容好(2015)，**社會企業—企業典範轉移之研究**。國立台灣大學法律學院法律學系碩士論文，台北市。
 20. 劉光展(2012)，**宗教慈善家—〈利他主義〉之創業精神與經營設計模式**。國立台灣大學管理學院國際企業研究所碩士論文，台北市。
 21. 陳定銘、徐巧昀，**企業型社會基金會推動社會企業成效之研究—以中華電**

- 
- 信基金會方案為例，中國經濟評論，2008 年 10 月，第 8 卷，第 10 期。
22. 林太已(2015)，**企業社會責任與社會福利之關係**。國立台灣大學管理學院財務金融研究所碩士論文，台北市。
23. 官有垣、王仕圖，**台灣的社會企業：特質、發展趨勢與效應**。人文社會科學研究，2013 年，第 7 卷，第 1 期，102-126 頁。
24. 張浩而(2013)，**中國社會企業營運模式之個案研究**。國立台灣大學管理學院國際企業學系暨研究所碩士論文，台北市。
25. 余朝權、張家琳，**台灣企業採行善因行銷之分析**，亞太管理評論，1997 年，第 2 卷，第 2 期。
26. 張宏生、曾建銘，**台灣旅館業採用善因行銷對品牌聯想之影響**，餐旅暨家政學刊，2008 年，第 5 卷，第 1 期。
27. 陳俊嘉(2006)，**非營利組織採善因行銷行為之研究**。國立臺灣大學國際企業研究所碩士論文，台北市。
28. 方慧瑛(2015)，**消費者認知、善因行銷對購買意願影響之研究—以里仁公司為例**。高苑科技大學經營管理研究所碩士論文，高雄市。
29. 簡佩宣(2006)，**善因行銷效果之研究—贊助金額、廣告主題與產品種類之影響**。國立台灣大學商學研究所碩士論文，台北市。
30. 程銘美(2014)，**電信業善因行銷活動、企業形象與顧客購買意願關係之研究—兼論信任之調節效果**。淡江大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，新北市。
31. 陳怡君(2007)，**銀行業之善因行銷活動與消費者認知企業形象關係之研究**。淡江大學企業管理學系碩士班碩士論文，新北市。
32. 歸家均(2014)，**選擇多寡與說服動機對航空業實施善因行銷之影響**。國立交

通大學運輸與物流管理學系碩士論文，新竹市。

- 
33. 楊東錦(2011)，**慈心基金會有機農業之理念與實踐**。台北市立教育大學環境教育與資源研究所環境教育組碩士論文，台北市。
34. 劉祥得，**「標竿學習法」之研究—政府再造的新策略**，中國行政評論，2000年，第9卷，第2期，91-134頁。
35. 周永龍(2005)，**以資料包絡分析法建構產業學習標竿—以台灣地區汽車零組件產業為例**。國立臺灣大學國際企業學研究所碩士論文，台北市。
36. 鄭立華、齊德彰，**台灣標竿企業社會責任與公益作為之研究—以F金融企業集團為例**。
37. 劉鎮銘(2010)，**標竿學習知識管理系統發展—以醫務管理標竿學習為例**。中國醫藥大學醫務管理學系研究所碩士論文，台中市。
38. 吳偉文、李右婷，**標竿學習與技術移轉—以迪士尼服務品質模式為例**。東亞論壇季刊，2014年，486期，1-16頁。
39. 林正慧(2008)，**軟體專案績效評估模式之建立**。國立屏東科技大學資訊管理系碩士學位論文，屏東縣。

二、英文部分

1. *Social Business Vendor Benchmark 2016: A Comparison of Software Vendors and Service Providers*, by Heiko Henkes, Frank Heuer, Oliver Giering, Germany.
2. *Social Enterprise Typology*, by Kim Alter, Virtue Ventures LLC, 2007.

三個構面「社會企業本質、社會影響、企業運作」，得出了以下三點結論：

- 一、 具有優良的社會企業本質，分析其於此構面下四項指標，除了「經營階層之使命實踐能力」之外，另三項表現皆屬出色，可見其企業本身創立之初的宗旨頗為一般消費者所認同。
- 二、 社會影響有些已具成效，另有些則仍需企業整體齊心協力。例如解決人際問題、對其他企業的激勵、關懷農友等表現出色，但尚未能廣獲社會大眾認同，員工整體的幸福指數還有待提升。
- 三、 企業運作方面，除了與政府或其他通路關係表現稱職外，要做到企業永續或進一步的永續發展等，還需要加強經營團隊的專業管理能力，以及面對各方資源時，能用最有效的方式運用、整合等。

此外，從 T-test 檢驗及 ANOVA 變異數分析，進一步為個案公司（里仁事業股份有限公司）得出下列結論及社會價值：

- 一、 男女性消費者，對里仁整體及七項議題之評價，均無差異。
- 二、 各年齡層消費者，40-49 歲族群對里仁評價，比其他年齡層都較高；這些差異，表現在「社會創業家精神」、「社會傳播」、「企業永續」、「社會關係」、「發展潛力」等五項議題。
- 三、 不同消費背景，對里仁整體及七項議題之評價，均無差異。
- 四、 里仁的社會價值，在於最多族群的 40-49 歲中年階層，同時也是社會上擁有高資產的族群，都普遍認同里仁，且在七項議題裡，就明顯給予五項議題高評分。從里仁經營歷史來看，這些族群與在福智團體內學習佛法的最多

人年齡層符合，可見透過宗教的教育，里仁價值展現出來的不只是解決人際間誠信的問題、解決社會上的冷漠或對立，更提升社會創業家精神、創造有機產業的價值、提高農民的地位及尊嚴，更以企業運作的方式，讓社會企業可以長存於天地之間，擺脫非營利事業貧困的財務印象。

第二節、管理意涵

本研究主要採用績效分析模型，探討里仁的這 16 項指標之表現，而根據蒐集的 86 份問卷里，再進行性別、年齡、消費背景的變異數分析。對里仁的管理意涵，可以分別從下列三大管理階層來分析說明：

一、策略性高階主管：

從變異數分析及 T-test 來看，唯一對里仁的績效表現有影響的是問卷填答者屬於不同年齡層背景下，40-49 歲年齡層給予較高的評分。而從指標面來看，分別是「發揚慈悲護生與誠信互助理念」、「減緩人際間誠信問題」、「企業與政府機關之關係」三項指標最突出。因此以高階主管的角度而言，最佳的策略是持續針對 40-49 歲的社會大眾或消費者們，灌輸給他們里仁的企業理念，並解決這些年齡層的人際互動問題，或是在與政府機關交流時，可以多接觸這個年齡層的政府部門人員，以發揮本身優勢，並透由 40-49 歲年齡層的大眾，影響給身邊的家屬、親友等。

另外，對於表現不起眼的四項指標「大眾對社會企業之認同」、「雇用員工之幸福感」、「運用與整合資源之能力」、「經營團隊之管理與應變能力」，高階主管們更應該透過 40-49 歲的大眾族群，努力讓其他年齡層的大眾可以更認識里仁，並關

注年輕員工的需求；在資源整合及團隊運作上，也可多引進年輕的新血、培養年輕人。

二、 戰略性部門主管：

戰略性的部門主管，就是在高階主管制定出策略後，配合而採取適合的戰略，這多半需要從部門的角度出發。為了能更有效達到高階主管希望的目標，持續針對 40-49 歲的社會大眾，傳遞里仁宗旨理念、解決人際互動問題、促進與政府機關之關係，行銷宣傳部門可以多蒐集這個年齡層所面對的人際問題，主打福智團體「觀功念恩」理念來解決人際問題、家庭問題等；在與政府機關來往時，公關部門更需要主動與這年齡層的重要官員接觸、交流，傳遞里仁的社會價值等。

在加強年輕族群對里仁這家社會企業的認同戰略上，一樣需要行銷、公關或產品開發部門的努力，讓一般年輕人有機會接觸到里仁的產品或服務，乃至對內部的年輕員工也可由人事部門出面，討論制定相關的福利政策。

三、 操作性基層主管：

在策略、戰略都討論過後，基層的主管面對的則是設計、制定一連串的執行、操作面的具體措施，讓基層員工或里仁的門市人員可以配合，以符合公司整體的年度策略目標。

以行銷部門內的基層經理為例，為了要持續讓 40-49 歲社會大眾支持里仁，可以推出限定的產品優惠活動，開放的優惠產品類別可能是這個年齡層會主要消費的，例如中年婦女喜愛保養、化妝等產品，或是家庭主婦會喜歡看到生鮮蔬果的不定期優惠等。公關或宣傳部門則可以在與政府機關交流時，強調里仁近期在哪

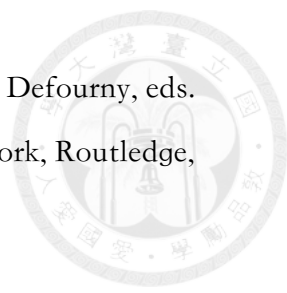
些活動上投入多少資源、舉辦怎樣的展覽等，吸引這些單位的中年婦女們的目光，也可推廣到他們的親朋好友等。

在加強年輕族群對里仁的認同之上，可以配合福智團體對年輕人舉辦的營隊，自助相關的里仁產品、服務，吸引年輕人的目光。在招募年輕人才時，也需要花些時間、心力來鎖定優秀或有潛力的人才，適時的給予績效獎金、彈性休假的福利，讓年輕人不會覺得在社會企業服務是付出大於獲得的。

第三節、未來研究建議

針對以上的結論，以下提出六點建議，提供未來里仁參考；整體而言，亦有助於其他社會企業的參考：

- 一、 不管社會企業發展到什麼階段、經過了大環境、產業界大大小小、起伏波瀾的變化，企業宗旨或價值觀始終是企業的靈魂、核心精神。如果以第三章介紹到的圖七，也就是本研究架構圖來看，不管是「社會影響」或「企業運作」，一定是從「社會企業本質」長出來的成果。簡單來說，如果底下的社會企業失去了本質，企業還是可以發揮影響力、可以持續運作，不過那樣一來，這樣的企業就只會跟一般企業一樣，為了獲利、為了賺錢，與社會企業「為了解決社會問題，從關心社會、環境、弱勢等等初衷而創立社會企業」的本質肯定會漸漸疏離、漸行漸遠，乃至造成更多的社會問題。
- 二、 雖然社會企業本質是社會企業的靈魂與核心，但企業在努力投入發揚優良的宗旨、理念時，還是要花些時間、資源在「社會影響」、「企業運作」兩構面之上，否則以里仁而言，若沒有適時、良好、正面的影響力，則社會

- 
3. *From Third Sector to Social Enterprise*, Borzaga, C. & J. Defourny, eds.
(2001), The Emergence of Social Enterprise, London and New York, Routledge,
1-18
 4. *Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments*, Jacques
DEFOURNY, Marthe NYSSSENS (eds.), WP no. 08/01, with the collaboration of
Karl Birkhölzer, Carlo Borzaga, etc.
 5. *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and
Learning from the Differences*, by Janelle A. Kerlin

三、 網頁部分

1. 聖德科斯網站（經營宗旨）：
<http://www.santacruz.com.tw/htmlpages/operationObject.html>
2. 棉花田網站（關於棉花田）：
http://www.sun-organism.com.tw/?page_id=187
3. 里仁網站（關於里仁）：
<https://www.leezen.com.tw/about.php>
4. Farm Kitchen 網站(Background)：
<http://www.thefarmkitchen.com/background.aspx>
5. Whole Food 網站(Whole Food Market History)：
<http://www.wholefoodsmarket.com/company-info/whole-foods-market-history>
6. 里仁事業股份有限公司公益報告書（2015）：

<http://www.twnpos.org.tw/upload/members2/1601141601565.pdf>

7. 國內有機通路面面觀（中）：

<http://blog.ylib.com/sunlight/Archives/2014/01/08/22502>

