

2017 動物保護研究博碩士論文獎

論文題目：

動保價值的共創共享：

倡議型動保餐廳經營模式之探討

Co-sharing and Co-creating the Values
of Animal Protection: An Exploration of
the Management of Animal Protection
Promotion Restaurants.

論文編號：_____

摘要

近年來社會企業逐漸興起，而國內的動保意識也正蓬勃發展中，台灣開始有以動保為理念的社會企業，這也讓實踐動保開始有了創新的作法。因此本研究希望透過了解台灣動保社會企業餐廳的（流浪動物保護餐廳）經營模式，及社會企業型態結合動保理念的特殊性，更加清楚小規模的動保理念倡議型餐廳的運作模式。在研究問題上，本文擬定三個問題，為（1）動物保護餐廳其企業經營模式為何？（2）社會實踐與經濟效益之間的衝突如何解決？（3）以動物保護為理念的社會企業其特殊性為何？依上述研究問題，研究者選擇以訪談法、文獻回顧法作為蒐集資料的方式，受訪對象為三間理念型的動保社會企業餐廳。有別於其他以理念傳遞及宣導為核心的社會企業，在研究發現中看到「共享共創價值」成為三間動保社會企業餐廳在營運中不可或缺的核心理念，而這樣的理念也貫穿了動保社會企業餐廳的經營模式。

關鍵字:社會企業、動物保護、餐廳

In recent years, social enterprises becomes hot research topics and meanwhile animal protection movements are flourishing. This research is tended to explore the management of the restaurants who are promoting the animal protection. I try to answer the following question in my research: (1) What is the management strategies of the animal protection promotion restaurants? (2) How do you solve the conflicts between profit searching and animal protection delimma? (3)What are their significances and differences to other social enterprises?

According to the research purpose, the researcher choose interview method and documents analysis as a way to collect information. Three animal protection promotion restaurants participated in the research. My research finding are these resturants owners are not only promoting their ideals of the animal protection but also searching for the ways to incorporating the ideas of comsummers. They establishes an environment for co-sharing and co-creating the animal protection values.

Key words: Social enterprise, Animal protection movements, Restaurant

壹、緒論

一、研究背景與動機

隨著時代的變遷，人類的需求及社會問題也日漸多元與複雜，原先扮演滿足需求的政府部門及企業部門開始產生失靈，促使非營利組織的蓬勃發展，並解決政府與市場無法處理的問題，這也使政府、市場及非營利部門成為相互制衡及合作的三大體制（林家瑋，2011：1）。Salamon（1990）提及非營利組織需仰賴政府補助或募款經費，因此逐漸發生「志願失靈」的現象（胡哲生、陳志遠、吳秉恩，2009：3），也因面臨此問題，非營利組織開始轉型為社會企業。社會企業最早期於西方國家開始萌芽（社企流，2014：32），台灣則於2009年後開始進入社會企業的萌芽期，公益組織開始思考如何透過商業活動創造營收，使其擁有更高的財務自主性，而約略統計台灣的社會企業也高達了百家至千家（社企流，2014：195）。由此可以看出台灣的公益組織逐漸開始以社會企業作為發展走向。

而近年來，能看見關於寵物與流浪動物等事件在新聞媒體及報章雜誌的曝光度逐漸增加，更有許多動物保護民間組織，為改變現今動物處境，努力促使「動物保護法」進行修法，而「流浪動物零安樂死」的新版動保法更將於2017年開始實施，但在國民動保觀念還不足的情況之下，「零安樂死」的實施也使人隱憂造成更多棄養與收容所將爆滿等問題發生。

研究者本身為大學動保社團的創社社長，對於動物保護擁有熱忱，在社長卸任後，也反覆的思考畢業後該如何延續自己與夥伴們的動保之路呢？就研究者經驗所知，台灣的動保組織多數都以非營利的模式在經營，但近年來卻逐漸開始有以商業型態為基礎結合動物保護理念的餐廳出現，與一般寵物餐廳不同的是，這些餐廳會結合著理念的宣導、串聯資源及流浪動物送養等活動，這樣的經營模式使研究者產生相當的興趣。一般我們所了解在台灣的社會企業多以「友善農業環境」及「促進弱勢就業」為主（社企流，2014：196），已有許多範本或操作模式能去參考此類型組織的營運，那像「動物保護」與「餐廳」這兩者完全不相關的領域又該如何融入與結合？如何以這種型態的結合作為倡議型餐廳？

現有與「餐廳」相關的研究基本上多為主題餐廳的「經營」與「消費行為與價值」等相關研究，而「社會企業」相關研究則較以具有一定代表性的個案分析、經營模式及非營利組織產業化等面向為主（林家瑋，2011：3）。因此，本研究為試探性研究，將探討以「動物保護」與「餐廳」兩個不同領域型態結合的倡議型

餐廳在實踐社會目的時，如何平衡與解決經濟利益之間的衝突？及動保社會企業餐廳的經營模式與特殊性。

二、研究目的

當今動物保護這塊領域也算較新受到國人重視的社會議題之一，台灣開始有以實踐動保理念的餐廳設立，因此本研究的目的是希望透過瞭解動保社會企業餐廳的經營模式及其特殊性，試圖了解這種小規模動保理念倡議型餐廳的運作模式，以作為一些動保非營利組織轉型的參考之一，同時也能使想繼續耕耘動物保護理念的人有更創新的選擇。

三、研究問題

本研究目的為探討動物保護結合以餐廳為主的企業型態之經營模式及特殊性，為達此研究目的，研究者擬定了三個研究問題。

- 一、動物保護為主題之企業型態，其企業經營模式為何？
- 二、社會實踐與經濟效益之間的衝突如何解決？
- 三、以動物保護為理念的社會企業其特殊性為何？

貳、文獻探討

一、社會企業興起因素及概況

社會企業的發源可追溯至 1884 年英格蘭，由二十八位工人所組成的合作社(黃峻弘，2008：1)。而近年來，社會企業 (Social enterprise) 在台灣蓬勃發展，前行政院長江宜樺也於 2014 年 9 月 3 日宣布台灣進入社企元年，經濟部並制定了「社會企業行動計畫」，希望民間與政府一起建構友善的社會企業發展環境¹。許多的非營利組織與企業部門並跟進這股趨勢，社會企業儼然變成相當的熱門新興領域(高

¹ 引自社企流「社企元年 將啟動修法工程」。網址如下：<http://www.seinsights.asia/news/131/2494>

永興，2014：35)，可以看出社會企業在當今台灣的社會開始蓬勃發展中，包括政府的政策推動也開始往這個領域發展，成為不可忽略的新興領域。

（一）社會企業興起因素

隨著時代演變，社會問題日益多元與複雜，負責滿足人民需求及解決問題的政府及企業部門卻失靈，促使非營利組織蓬勃發展，但卻產生志願失靈的狀況。也因國際經濟景氣不佳，各國政府縮減了對於第三部門的補助，且大眾捐款日益萎縮。這樣的狀況之下，非營利組織開始與商業部門產生合作產生「社會企業」(Social enterprise) 的概念(林家瑋，2011：1-2；胡哲生、陳志遠、吳秉恩，2009：3；陳金貴，2014：138)。

社會企業是因為非營利組織運作產生狀況，或者是難以取得資源的狀況下所產生的，也能從中看到在社會企業的立場下，能彌補政府所無法提供的，而如今政府也開始訂定一些法律條款來規範社會企業，但不管法律訂定如何，最重要是因社會企業的興起，也帶動政府部門開始重視這樣新型態的組織，期盼補足市場失靈、政府失靈與志願失靈所產生的問題，同時我們可以看到企業最強調的面向為獲取利益及有效率的使用資源，但社會企業則拋掉強調獲取利益及有效率使用資源為主的觀念，並強調公益性結合市場運作的重要性儼然這樣新型態的企業顛覆了傳統企業所強的面向，進而強調以公益為主並套用市場模式來創造新的企業領域。

（二）台灣社會企業概況

台灣的社會企業因政府的政策「多元就業開發方案」、「永續就業希望工程」及「社會福利民營化與購買式福利」等誘發而逐漸萌芽發展。社企流(Social Enterprise Insights)²指出於2009年後，台灣正式成為社會企業的萌芽期，公益組織開始思考如何增加營收來提高財務自主性，企業界也更關注社會需求以落實社會責任。而台灣目前的兩大社會企業議題以促進弱勢就業及友善農業環境為主，

² 社企流(Social Enterprise Insights) 網頁平台於2012年2月正式上線，並於2013年9月註冊成公司，為台灣最大的社會企業社群，希望串聯台灣的社會企業家，將台灣社企領域連結起來。

且公益團體數量比起私人企業家所組成的團隊來的多，但目前以私人企業成立的比例持續增加，並有越多年輕世代的加入（社企流，2014：195-196）。然而，雖然大多數的社會企業以弱勢就業及農業環境為主，但台灣其實還有關心其他不同議題的社會企業型態，不再以公益團體為主，以私人企業家組成團隊創造社會企業也逐漸成為趨勢，甚至許多社會企業還是社區居民自主建立而成。

另外，台灣目前由鄭志龍擬定「公益公司法」草案，該草案與別國的社會企業相關法案相比較，能發現台灣的草案在盈餘分派、財產處分及稅賦減免的部分制定的較為詳細，以美國的公益公司法案來比較，該國法案對盈餘分派及財產處分與稅賦減免三者都無規定，只要求該企業需要達到允諾的公益目的，另外相較美國來說，韓國與英國的社會企業相關法規則制定的較完善，但以英國來說並無制定稅賦減免的項目³。綜合各國法案來看，台灣的「公益公司法」草案不管對於投資者、消費者及企業本身創辦者都較有保障，因為與這三方有利益相關的事項都有明確的規定，如果法規能通過，或許也可以更吸引社會大眾產生投資社會企業的興趣。

二、社會企業概念

（一）社會企業的特徵及定義探討

1. 社會企業的特徵

當我們在探討社會企業時，到底該如何定義「社會企業」，而社會企業與非營利組織或是企業社會責任有何差異？是否有特徵上的差別？以Defourny（2004：16-17）的觀點來看，認為能以經濟與社會面向來解社會企業的內涵。從經濟面向觀察，共分為四個準則，其包括：（1）一種持續生產財貨與提供銷售服務的活動；（2）具有高度自主性；（3）需承受相當顯著的經濟風險；（4）需要聘有最低限制數量的支薪員工。從社會面向觀察則分為五個準則，其包括：（1）組織目標為服務社區與辦理有益於社區活動；（2）由社區民眾發起創立的組織；（3）享有決策

³ 參考社企流「公益公司法草案 限制盈餘分配」。網址如下：<http://www.seinsights.asia/news/131/1628>

制定權並非取決於出資的多寡；(4) 參與社會企業的特質-受到組織活動影響的民眾也有參與的權利；(5) 利潤分配具有有限度（官有桓，2008：65-66）。而這九項社會企業特徵的準則為 EMES 所建立，與 Defourny 後續所提的九項準則相符合。

以 EMES 與 Defourny 對於社會企業的內涵看來，社會企業除了具明確的社會目標之外，須包含營利的手段，且承受較重的經濟風險，並重視其組織影響的人們參與的權利。但其社會面向中「服務社區」或「社區活動」的觀點，以當今的社會企業具有多元的社會目標來看，不僅是以服務社區或一群特定人們為主，更重視其組織想傳達與倡議的理念。

2. 社會企業的界定

文獻討論可看出「社會企業」至今沒有一個正式的定義，不同學者也對其定義提出不同的見解及看法，因此以下將就不同學者所提出的「社會企業定義」進行討論。

(1) 用一種商業模式來解決問題

用一種商業模式來解決問題或賺取利潤貢獻社會，這種說法常被用來定義「社會企業」。像是社企流（2014：27）就定義：

「社會企業」指的是用一種商業模式來解某一個社會問題或環境問題的組織，例如提供具社會責任或促進環境保護的產品/服務、為弱勢族群創造就業機會、採購弱勢族群提供的產品/服務等。其組織可以營利公司或非營利組織之形態存在，並且有營收或盈餘來投資社會企業本身，繼續解決該社會或環境問題，而非為出資人或所有者謀取最大利潤。

社企流一書的定義認為社會企業的型態可以是營利公司或非營利組織，且不是以賺取營利利潤為目的，而是以解決社會或環境問題為主。

(2) 社會企業是種社會運動、精神、過程

Haugh（2006：183）提出社會企業是一個總稱，範圍包含具社會目的的組織。他們以不同法律認可的形式來設立，共同追求以商業主導的解決方案來達成其社

會目標，且將盈餘用在社區利益或再投資。而 Massarsky (2006) 更指明「社會企業為一種社會運動」(高永興，2014：12)。

如同社會運動一樣，社會企業無論在哪種領域，是一群人有組織的行動，所追求的是改變當時的現況，。但非營利組織或非政府組織有時所在追求的目標也為改變社會的現狀，因此社會運動應該為社會企業的精神之一，但並不涵蓋社會企業整體的內涵。

3.小結

「社會企業」至今仍無一個明確的定義，各國對於相關的法律規範也有所差異，因此對「社會企業」看法具沒有統一的標準。其中，官有桓(2011)與呂朝賢(2008)都曾提出疑惑，是否一定要以非營利組織的模式來實踐社會企業，且社會企業是否一定不能有利潤的分配？

研究者認為社會企業不管以何種組織型態為主，必定會有其想傳遞的價值理念，更最重要的是它們是以商業模式運作來實踐社會目的及慈善活動等。因此，本研究將社會企業定義為：組織運用營利的方式來支持其本身的社會服務、社會改革、慈善活動等目標，這就為社會企業。

三、社會企業經營模式六大元素

對於社會企業的模式，已有許多外國學者對此進行研究，並由不同的角度提出對於社會企業模式的分類及看法。但有別於上述學者對社會企業經營的分類模式。國內學者楊銘賢等人(2009：61-64)參考 Hamel (2000)、Afuah (2004)及 Osterwalder et.al 的文獻後，更進一步對社會企業經營模式提出六大元素，主要含六大部分：價值主張、經營策略、營收機制、資源佈署、價值網絡、永續能力，以下將針對這六大部分進行簡略說明。

(一) 價值主張

社會企業所含的社會價值，其需包括社會使命，並根據其使命擬定策略與目標，提供產品或服務給予顧客。因此社會企業價值主張應包括社會使命、創建動機與目的及價值傳遞對象。

（二）經營策略

社會企業的經營模式應包含說明服務投資組合，且確保資源與能力能夠有效運用於企業使命之中，而組織的成長與目標、宗旨能夠同步。

（三）營收機制

社會企業需有效進行市場區隔，清楚定義目標市場，預測消費需求並且規劃實現利潤的目標。為實現利潤目標，因此須有效規劃成本與收入結構

（四）資源佈署

Dess (1998) 認為社會企業家的能力指標為吸引資源（資本、勞動力、設備等），整合資源創造更高價值。而資源佈署共包含四點，為（1）辨識核心能耐；（2）辨識策略性資產；（3）建構核心流程；（4）配置，說明其連結核心策略及策略性資源。

（五）價值網絡

社會企業需擅於建立價值網絡，其包括人力、財務與政治等資源。因此其管理者、員工、供應商等與組織運作相關的人力建立起良好的溝通管道。

（六）永續能力

Weerawardena and Mort (2006) 認為社會企業可以透過創新、先發制人及風險管理來建立永續發展。因此，組織追求永續發展時，能具體發展使組織能永續的能力，且如何維持永續也是在社會經營元素中不可或缺的。

楊銘賢等人 (2009: 65) 認為，社會企業的經營元素包括上述六點之外，衡量經營成果則以社會價值及企業績效為主，而六種元素的運作都會影響社會價值與企業績效的成果。而 Mair & Schoen (2007) 對成功的社會企業應具有的經營模式並提出具體的特質說明：（1）本身不僅為產業價值鏈中的一環，更需創造屬於

其社會企業的價值網絡；(2) 資源策略需融入於經營模式的運作機制中；(3) 用特殊的方式傳遞價值給予目標對象，且將其納入社會價值網絡中，目標對象為創造價值過程中的關鍵角色（林晏萱，2014：42）。

綜合其觀點，Mair & Schoen（2007）所提出社會企業經營模式的三項特質與楊賢銘等人所提出的六項社會企業經營元素並有重複之處。另外，Mair & Schoen（2007）更強調如何將價值傳遞給目標對象，而楊賢銘等人的價值主張則缺少價值傳遞清楚的說明，而研究者也認為此觀察面向對研究十分重要。基於上述的討論，我認為國內學者楊賢銘等人所提出的六項社會企業經營模式，能具體分析社會企業內部的運作，但在「價值主張」的部分應更改為「價值主張與傳遞」，而本研究也將以這六大元素作為分析的架構。

四、社會企業經營困難

社會企業讓人有總看似很美好的意象，能實踐社會目的、關心社會公益之外，同時有能獲取經濟效益。如同像是一種做公益且不會餓死的概念。但經營社會企業有那麼容易嗎？在企業經營中會遇到什麼困難？

官有桓（2011：36）於〈公益創新與社會公益〉一文提出社會企業面對之困難。其包含四點，第一點：決策之單位經驗不足。因為大部分從事社會企業的非營利或非政府組織的管理者多數不懂商業，兼具商業與社會目的這方面知識的人不多。第二點：專業人才與組織使命難以同時兼顧，亦即難以同時請到具社會關懷又清楚組織使命的專業人才。第三點：政府對於社會企業的法律規範不周，例如薪資標準很不明確。第四點：沒有建立良好的協調合作或聯盟策略。

根據高永興（2014）於「社會企業之制度選擇與價值呈現」的研究指出，非營利組織經營社會企業的困難，包括向政府部門提計畫、資源與人才不足、經營過程中沒充分準備及被侷限於非營利組織的框架。

Borzaga & Solari（2004：333-337）指出社會企業從一個制度與競爭的領域浮現出來成為新形式的組織，在這樣環境之下需要與公部門、非營利組織及私部門競爭資源與生存。所以社會企業並會面臨 7 種困境與挑戰，其包含（1）形塑一個

支持性的法律與規範環境之挑戰；(2) 確保產品與服務品質之挑戰；(3) 提升工作與工作技能之挑戰；(4) 維繫管理專業人才的留任與支持之挑戰；(5) 經費籌集與財務健全之挑戰；(6) 發展網絡與合作關係之挑戰；(7) 建立起適當的治理結構之挑戰（官有桓，2008：67-69）。

綜合鄭勝分(2004)官有桓(2011)、高永興(2014)與 Borzaga & Solari(2004)所提出社會企業面臨的困難，發現有共同之處，包括專業人才與管理技能不足、與政府部門之間的問題、無社會企業法律的規範及企業部門合作與溝通問題。於管理技能不足之外，Borzaga & Solari 更認為如果能維繫人才的留任這樣才能增強組織活動，因此社會企業應具有專業的管理人才才能維繫工作職員。而鄭勝分更認為社會企業需注意使命飄移之問題，不管是以企業模式或非營利組織轉型而成的社會企業，因為具商業的經營，可能會使組織脫離本身的社會目標，這也顯得組織管理的重要性。再者為 Borzaga & Solari 提出需維繫服務及產品的品質，這也為前面幾位學者所忽略的面向，如果社會企業所提供的服務或產品品質不佳，該如何與公部門、私人企業及傳統非營利組織競爭？要有好的服務與產品，那勢必須增加員工的技術與工作技能。因此研究者認為，除了上述社會企業所面臨的困難之外，在觀察組織管理能力時，更需觀察一個組織對於其員工的培訓制度如何規劃與設計。此研究在觀察其組織管理能力及永續發展時，更將觀察該組織是如何規劃與操作員工的培訓。

五、總述

文獻探討的部分先從社會企業興起的因素及概況談起，可以看出各國社會企業的興起為政府失靈與非營利組織失靈佔最大因素，台灣亦然如此。而歐洲的社會企業則較著重於公民的參與，本研究也將傾向了解研究對象其運作過程中，組織管理者、職員、顧客等所參與的模式。第二部分則對社會企業的概念及界定進行探討，綜合許多討論發現並沒有一個清楚的界定來定義社會企業，且有諸多不同的說法。然而綜合之前不同觀點的討論，本研究則將社會企業界定為「組織運用營利的方式來支持其本身的社會服務、慈善活動等目標，這就為社會企業」。最後，作者則透過探討社會企業的模式，以國內學者楊賢銘等人（2009）所提的六

大社會經營元素最能清楚了解社會企業的經營模式，並整合 Mair & Schoen 提出的價值傳遞及 John Elkington & Pamela Hartigan 所提的模式三「社會企業」作為參考，提出了價值網絡、價值主張與傳遞、經營策略、營收機制、資源佈署及永續能力作為本研究架構分析的六個面向。

參、研究設計

本文研究目的，是希望透過瞭解動保社會企業餐廳實踐模式及其特殊性，更加清楚這種小規模的動保理念倡議型餐廳的運作模式，可作為一些動保非營利組織轉型的參考，同時也能使想繼續耕耘動物保護理念的人有更創新的選擇。研究初期透過文獻探討，形成對社會企業的初步理解；並選擇適合的研究架構套入，進而對受訪者進行訪談，獲取受訪者實際在經營動保社會企業餐廳的經驗與想法，最後以質性研究的方式來進行資料分析，來了解經營動保社企餐廳其運作模式的發展與特殊性。

一、研究取向及資料蒐集

以質性研究的觀點來看，認為社會現象的真實性，是透過日常生活不斷的互動而建構而成的主觀意識，而這樣的主觀意識會受到不同的時空脈絡、背景而影響，因此在研究過程中更需重視探討其背後的脈絡（潘淑滿，2003：15-16）。

（一）訪談法：由於本研究受訪的動保社企餐廳都有其社會目與價值理念，在不同的時間或轉折時，則會使餐廳發展出不一樣的樣貌，或過程中有不同的抉擇與經驗。因此要了解動保社會企業餐廳的運作模式與其特殊性，需透過與餐廳的負責人進行訪談，較能建構出其經營模式的型態與特殊性，呈現餐廳的運作脈絡。潘淑滿（2003：135-136）認為訪談是創造一種情境，透過語言的雙向溝通、聆聽與觀察建構出社會現象的本質與行動意義，並在詮釋過程中還原研究的現象或行動，所以本研究故選擇訪談作為資料蒐集的主要方式，因為受訪對象不是一般的餐廳，而是帶有動保理念，使用訪談法並可建構出動保餐廳經營歷程所遇到的困難、調整及實踐理念的方式等。因此，透過訪談法所創造出來的對話內容更具有豐富性，勾勒出一家帶有動保理念的餐廳實踐的歷程，面對不同的變化，

店家又是如何因應與實踐，勾勒出他理想的動保理念餐廳，如同鄒川雄（2003：19）針對質性研究所述，認為唯有理解與穿透行動背後的生活世界，原先行動的意義才有被闡明的可能。

（二）文獻蒐集及分析：本研究除了以訪談法作為資料蒐集的主軸，另外也以文獻分析法的方式來蒐集資料。根據朱柔若（2000）譯，認為文獻分析法是針對研究的主題來蒐集相關的調查報告或是發展過程中的資料，包含政府出版品、報章新聞等，並歸納統整來更精準掌握全面的資訊⁴。研究者也認為，雖然已經透過訪談法來蒐集受訪店家的資料，但認為從店家所經營的網站中，更能蒐集與看到店家與客戶之間的互動以及傳遞的理念與想法，因此本研究搭配蒐集店家於Facebook 粉絲專頁所分享的內容，同時也能增加資料的豐富度，並綜合進行資料分析。

二、研究對象

本研究欲探討動保社會企業餐廳經營模式及其特殊性，因此在挑選受訪對象時，將結合動物類型的餐廳分為四種，包括：友善動物型、愛心型、主題型、理念型。

表 3-2-1 動物類型餐廳分類

類型	特性	範例餐廳
友善動物型	一般式餐廳但歡迎民眾可以帶寵物一起用餐。	1. 兜味, doorway café。 2. 貓與長頸鹿, Cat & Giraffe。
主題型餐廳	以寵物餐廳的形式，主打有店貓或店狗且飼主可以帶自己的寵物一起來用餐，甚	1. MONA'S Cafe。 2. 喵喵廚房-Yukitchen。

⁴ 引自 http://www.ncc.gov.tw/chinese/files/08012/687_4951_080125_4.pdf

	至提供寵物餐點。	
愛心型	一般餐廳或動物餐廳，會義賣，並將所得捐給流浪動物協會或者是結合單純的送養活動。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 野喵中途咖啡。 2. 跑飯店 the Paw Hotel。
理念型	為餐廳型態，結合動保理念宣導，並且串聯資源等來實踐動物保護。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 動物誌。 2. Homecafe。

資料來源：研究者自行整理

三、資料處理及分析階段

(1) 文本的產出

研究者根據訪談錄音檔並列打出逐字稿，並替文字內容作代號的區別，第一碼為店家代碼，貓吐司 (A)、Homecafe (B)、動物誌 (C)，第二碼則為受訪者代碼，唯有貓吐司堡專賣店的受訪者代碼為 (A)，因為該店是由受訪者先開頭進行對話。而第三、四碼則為受訪次數，如動物誌共場訪兩次，故「CB02」代表第二次受訪內容，第四碼後的編碼則依據受訪者回應的內容進行號碼排序，例如該內容為受訪者回應內容排序第 50 段話，編碼則為 50。另外，如是引用店家社群網站 facebook 上的資料，第一碼為店家碼，第二、三碼則代表社群網站代碼，第三碼後的編號則為店家發文資料排序碼。

表 3-3-1 編碼資料表

訪談對象	受訪者代碼	店家	店家代碼	整體代碼	引用網站資料代碼
李鴻宜	A	貓吐司堡專賣店	A	AA01...	AFB01...

林孟勳	B	Homecafe	B	BB01...	BFB01...
C 小姐	B	動物誌	C	CB01、CB02...	CFB01...

資料來源：本研究自行整理

而在進入資料分析前，會將已編列好的逐字稿與受訪者做資料的確認，以避免資料內容有偏誤，並給予受訪者相對的尊重。

(2) 資料分析

文本的資料分析，剛開始研究者先針對三家店家分開進行「開放式編碼」，做初步對資料的檢視，並根據六大經營（價值主張與傳遞、經營策略、營收機制、資源佈署、價值網絡、永續能力）面向做第二階段的「類別編碼」，在編碼過程中，根據資料的呈現來深化其類別的意義性，同時歸納無法放在原先架構中的資料，創造出新的單元，最後並將三將店家經過「類別編碼」的資料做統整。

本研究第一部份包含研究背景、動機與研究目的及問題，並根據研究背景與動機選擇其研究對象，第二部份並進行相關的文獻探討，從中建立理論基礎及分析架構，並選擇適當的研究方式來蒐集資料。針對蒐集的資料進行分析與探討，最後提出研究結果與建議。

肆、研究發現與建議

本研究欲探討動保社會企業餐廳經營模式及經營之特殊性，希望透過上述之認識與了解，能讓實踐動保這條路能擁有更多不同實踐模式的可能，同時更看見不同理念的社會企業在實踐過程中不同的樣貌。

一、研究發現

(一) 動保社會企業餐廳之共享共創價值

從本研究中發現，在動保社會企業餐廳的經營中，基本上都很強調動保教育的力量，所以也能看到店家實踐動保理念時，很多作法也都緊扣著教育，透過教

育，也看到店家不單單只是動保理念的宣傳，而且是雙向的與消費者、店員及動保運動者互動，營造出價值共享共創運動氛圍，而這套經營理念貫穿店家的整體經營，以下將分成四個部分依序說明。

1. 動保理念實踐的共享與共創

從動保社會企業餐廳在實踐理念的過程中，研究者發現，原來所謂「價值理念的傳遞」在動保形態的社會企業運作中並不只是單向的理念傳遞，裡面更強調的是參與者的共享與共創，而在這所指的參與者不只是只消費者，更包括員工、朋友等。以實際的案例來說，Homecafe 認為動保社會企業餐廳不能只是吸引喜歡動物的人進來，更是需要願意讓不喜歡動的人踏進來，因此老闆特別將店面區分成二樓有動物，一樓沒有，當不喜歡動物的人願意走進來時，過程中的互相交流與學習，也為動物創造了一個更友善的環境。而從店家的觀點來看，他在實踐動保理念時，更是把這些人當成了合作夥伴，因為唯有這樣，流浪動物的處境才有改善的可能，不是只有店家單向的理念傳遞，而是與大眾共同創造。如同社會工作者在實習的過程中，並不會要求實習完一定要回到實習機構工作，因為社會工作背後更蘊含最深的理念是為了「整體社會的美好」，而不是單純針對單一服務對象的類別。甚至，這樣的「共享共創」的價值理念的背後更蘊含著將其他組織納為一起創造價值的共同體，像是與附近的商家共同創造一個資源不重疊的動保網絡，或者是支持對方的理念，使用對方的產品，從中我們也能看到動保社會企業在選擇與對方合作時，想要的是一起參與這個理念的運作，共同創造一個友善動物的社會。

2. 員工培力

除了在動保理念的實踐中，深深看到「共享與共創價值」的核心理念之外，從店家在培育員工中也能看到，店家不是單純只是把員工認為是員工而已，更是希望他們能從來這邊工作過程中學習到一些經驗，也將員工視為朋友、家人一般，希望大家如同大家庭一樣。而在有這些做法的背後，也是因為店家希望這樣的動保理念是能透過這些人延續下去，這群夥伴不是只單純的端盤子工作而已，而是

每位都是動保的小種子，都有可能發芽結果，並連結其他人，共享共創動保的理念。

3. 網絡連結

從研究中發現，動保社會企業餐廳在經營過程中「朋友」扮演著不可或缺的角色，包括在經營中，朋友會在店家擺一些跟動保相關的寄賣商品，或者是幫忙畫菜單、寫計畫、辦活動甚至是經費上的支持與協助，「朋友」總是店家身後默默支持的強大力量，透過動保社會企業餐廳這個平台媒介來共同創造動保的藍圖，也因為這些一起玩的夥伴，讓店家更有信心持續走下去。

從本研究中，很清楚的看到動保社會企業餐廳特別的理念，他們的經營運作中以「共享共創價值」貫穿了整體經營與動保理念實踐的模式，甚至這三個受訪店家目前在營收的部份不算獲利許多，甚至有店家是呈現賠錢負債的情況，但仍很堅持的營運下去，與一般社會企業不同的是，一般社會企業還是強調營利的重要性，甚至是為了獲利並將其經費用回到受助對象身上，但以動保社會企業餐廳的型態來看，他們的經營理念更認為店家是一種平台的概念，透過這個平台能與更多人共享與共創動保的價值及理念，這也是讓他們堅持走下去的重要因素。

(二) 經營本質與宣傳

1. 餐廳本質的重要性

在動保社會企業餐廳對自己的經營理念上，共同看到他們都很強調餐廳本質的重要性，所謂的本質就是指餐廳餐點的品質，認為竟然是做動保社會企業餐廳，但不能只將動保當成噱頭，吸引有愛心的人來餐廳消費，卻忽略了餐廳的品質，雖然這樣可能在剛開始營業時效果會不錯，但如果單純只靠「愛心」那這樣餐廳並不會經營的長久，很容易被人家複製取代。因此，三間餐廳其實都蠻用心在餐點研發及口味創新之上，當提供給予消費者的餐點是具有品質的，那這樣消費者也才會持續過來用餐，進而讓這樣的餐廳平台真正成為一個共享共創動保價值的空間，延續理念的傳遞，不會只是變成單次的理念傳遞，最後使經營變的更加困難，也讓想傳遞的理念無法散播出去，最後使餐廳既無法達成社會目的，也難以經營下去。但以研究者的觀點來看認為，雖然在動保社會企業中，餐廳的本質固

然需要兼顧好，但動保的理念宣傳還是經營中重要的一環，因為同樣是具有品質的餐廳，當餐廳中更富有消費者認同的理念時，消費者會更願意選擇到那間餐廳去用餐，因為用餐的行為背後的涵義不再只是單純的填飽肚子，更包含與店家共同創造動保的價值，讓這頓餐的消費更具有豐富的意涵。

2. 宣傳與不宣傳

以動保為主軸的社會企業餐廳到底該用哪種方式進行宣傳呢？從三間店家的案例來看可以發現他們基本上是不買廣告來做宣傳的，認為如果用這種方式宣傳，可能更導致消費者對店家有負面的評價，包括像是先前餐點的品質還不夠穩定、出餐速度不夠快等，如果當自己的本質還沒做得很好，就進行大規模的宣傳，反而會導致產生更多店家的負評，也會對餐廳特別不利。另外，受訪店家更是希望能透過活動的方式，讓更多人可以認識到這間餐廳的理念，也因為理念的認同而持續的來消費，不是單純只是因為喜歡餐廳的空間設計或是餐點，而是更重視動保理念在這個空間的交流與學習。從這樣的發現來看，研究者認為動保形態的社會企業在經營上除了考量如何提升店家利益之外，更要顧到理念對於經營的影響，以及思考如何讓宣傳不單純只是吸引消費者，而是如何透過宣傳來結合理念，創造共享與共創。

二、研究建議

(一) 組織與經營層面

1. 重視與培養組織永續發展的能力

從研究中發現，動保社會企業餐廳在永續發展的能力上顯得較為薄弱，組織的經營者對於這方面的問題也較少去思考。而以動保為主軸的社會企業，因為動物與生態的議題是源源不絕的，經常需要大筆的醫療資金，且送養也並不是那麼容易，因此造成組織的資金負擔沉重。面臨這樣的問題，也成為組織該如何永續發展的困難挑戰，研究者也在這建議，動保社會企業的經營者應該重視此問題，除了將餐廳的本質經營好之外，不仿可以思考能增強何種能力來因應這樣的困境，

除了解決當下經營的困境之外，或許也可以多加參考別的社會企業的運作模式，在過程中是如何培養永續發展的能力。

2. 共享與共創價值之重要性

重視「共享與共創價值」，研究者認為這是此研究中最重要研究發現與建議。從三間受訪的店家在經營模式及價值理念的實踐中，看到貫穿整體營運核心理念就是「共享與共創」的思維，包括像是動保理念的實踐，很重要的是與消費者及其他合作夥伴共同創造一個對動物更友善的社會，如果單靠店家自己在傳遞理念，無法真的使社會變的友善，而是需要消費者或合作夥伴願意一起接納並實踐這樣好的理念。所以從研究中也能看到受訪店家對於員工的態度如同家人、朋友一般，不只是把他們當員工，更是希望他們在過程中可以學習到一些經驗，也希望把動保社會企業餐廳這樣的經營模式複製出去，讓社會上有更多這樣的店家，創造一個更大的友善動物社會。因此研究者建議，如果有意願做與動保相關的社會企業，「共享與共創價值」是不可忽略的營運核心，也是經營者需要秉持的信念。

(二) 重視社會企業發展階段的歷程

在研究的過程中，研究者發現許多的研究中所認定的社會企業，多數已經是在可以自負盈虧的狀態，而我們所看到的經營模式所呈現出來的都是較為成功的案例，但卻忽略他在發展過程中所遇到的歷程與轉折。而從受訪的動保社會企業餐廳發展來看，他們也都算是在發展的階段過程中，而這樣在發展過程中的社會企業卻往往容易受到忽視，甚至以狹義對社會企業定義的角度來看，這三間受訪對象可能稱不上算社會企業，像是有受訪店家中所救援的動物醫療費用是靠老闆自己的薪水在負擔，並不是直接從盈餘分配經費比例到動物的醫療花費上，但研究者認為這並不能代表這樣的店家就不算是社會企業，反倒認為他是正處在發展中的階段，畢竟創業是條辛苦的路，很難在短暫一兩年就成功，而經費不足也更是店家認為遇到最困難的事情，因此，我們更該重視在這樣的情況之下，動保社會企業餐廳是如何堅持下來，並努力維持與繼續營運。

伍、參考文獻

書籍

- 社企流 (2014)。社企力 !：社會企業＝翻轉世界的變革力量。用愛創業，做好事又能獲利。台北：果力文化。
- 官有桓 (2011)。公益創新與社會企業。江明修主編，社會企業與公益創新：邁向公民社會 (頁 116-136)。Airiti Press Inc。
- 陳金貴 (2014)。營利組織社會企業化經營探討。須文蔚主編，公益的活水：台灣社會企業的理论與實踐 (頁 137-162)。台北：財團法人新台灣人文教基金會& Airiti Press Inc。
- 鄒川雄 (2003)。生活世界與默會知識：詮釋學觀點的質性研究。齊力；林本炫主編，質性研究方法與資料分析 (頁 19-54)。南華大學教育社會學研究所。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究:理論與應用。台北:心理出版社股份有限公司。
- Haugh, H. (2006) . Social Enterprise : Beyond economic outcomes and individual returns. In J. Mari, J. Robinson & K. Hockerts (Eds.) , *Social Entrepreneurship* (pp. 180-205) . Basingstoke, England : Palgrave Macmillan.

碩博士論文

- 林家璋 (2011)。台灣社區型社會企業的緣起與發展：兼論社會資本對社區型社會企業的影響。未出版之碩士論文，國立中正大學社會福利系研究所。
- 林晏萱 (2014) 社會企業跨國經營模式之研究：以社團法人台灣微客公益行動協會為例。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學社會教育學系。
- 高永興 (2014) 社會企業之制度選擇與價值呈現。未出版之博士論文，國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系。

中文期刊

- 呂朝賢(2008)。社會企業與創業精神：意義與評論。政治大學社會學報，39，81-117。
- 官有桓 (2008)。社會企業組織在經營管理的挑戰：以喜憨兒社會福利基金會為案例。兒童及少年福利期刊，14，63-83。

胡哲生、陳志遠、吳秉恩 (2009)。社會企業本質、任務與發展。《創業管理研究》，4 (4)，1-28。

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》，4 (4)，63-83。

網路文章

社企流〈2014〉社企元年 將啟動修法工程。2014年9月5日，<http://www.seinsights.asia/news/131/2494>。檢索日期：2016年3月1日。

社企流〈2013〉公益公司法草案 限制盈餘分配。2013年10月29日，<http://www.seinsights.asia/news/131/1628>。檢索日期:2017年9月10日。

網站資料

第二章研究方法。國家通訊傳播委員會。http://www.ncc.gov.tw/chinese/files/08012/687_4951_080125_4.pdf