



無奸成商

—社會企業散播的幸福種子



【佳作·吳麗梅】

「人生最美好的獎賞之一，
是真心誠意助人者終究到頭來必定也幫自己。」
—愛默生（Ralph Waldo Emerson）

壹、前言—讓臺灣內心淌血的黑色幽默

全臺食安風暴連環爆，至今尚無落幕跡象。有則黑色笑話：眾人對黑心食品憂心忡忡，有人遂回答：「你是臺灣人嗎？還怕什麼重金屬殘留？沒有把化學元素週期表全部吃過一遍，還叫臺灣人嗎？」這則笑中帶淚的黑色幽默，充分表達百姓的無奈和對企業信心的崩盤。民以食為天，這幾年的食安風暴讓向來以美食王國自豪的我們發現天居然塌了！驚悚之餘，對企業不免出現普遍的懷疑態度。

《史記》貨殖列傳：「天下熙熙，皆為利來；天下攘攘，皆為利往。」傳統觀念存在「無奸不成商」的反商情結，但商業偏又是社會發展不可或缺的行業，成了「必要之惡」，近年來連串官商勾結、食安危機出現，更助長社會對商人不擇手段賺錢的負面印象。但有別於傳統企業以利潤極大化為最高目標的弊病，社會企業追求自給自足，達成社會使命與公益服務目標，由公益出發，航向獲利之途，本書所介紹的九家社會「小」企業或可扭轉大眾對商人的負

面觀感，重拾對人性的信心。

貳、專書重點—企業可以大不同

本書描述：喜願共合國、勝利潛能發展中心、芳榮米廠、日月老茶廠、上下游新聞市集、生態綠、光原社會企業、四方報、大誌雜誌等九家社會企業，憑藉服務對象、產製流程、經營模式創新的藍海策略，解決社會問題，貼近弱勢，踏出現有「舒適圈」，譜出一曲由社會企業擔任領頭羊的動人旋律。

一、社會企業特質

社會企業主要內涵（Alter, 2007）：生產與市場行銷企業特質（enterprise orientation）、社會目的實踐特質（social aims）與社會共有權特質（如圖1）：

（一）社會目的

社會企業主關心重點不以賺錢為首要目標，優先考量社會影響的深度與廣度。喜願初衷在與身心受限的夥伴共創事業，提高工作參與度與成就感，進而肯定自我存在價值；勝利中心則幫助身心障礙者發掘己身優勢，由創業協助就業；芳榮米廠本心為農地與環境保護；日月老茶廠志在維護生命教育與生態農業；上下游新聞市集提供產品知識，端正責任經營態度；生態綠力主合理給付生產者生產報酬；光原則幫助原住民回歸部落，重建家庭生活與社區文化；四方報關懷臺灣新住民欠缺母語文字閱讀的孤獨與鄉愁；大誌則協助遊民重拾工作收入與尊嚴。

（二）企業取向

由商業經營模式創造經濟價值，達成公益使命。喜願以創新和經營技能獲取實質經濟回報；勝利中心開發

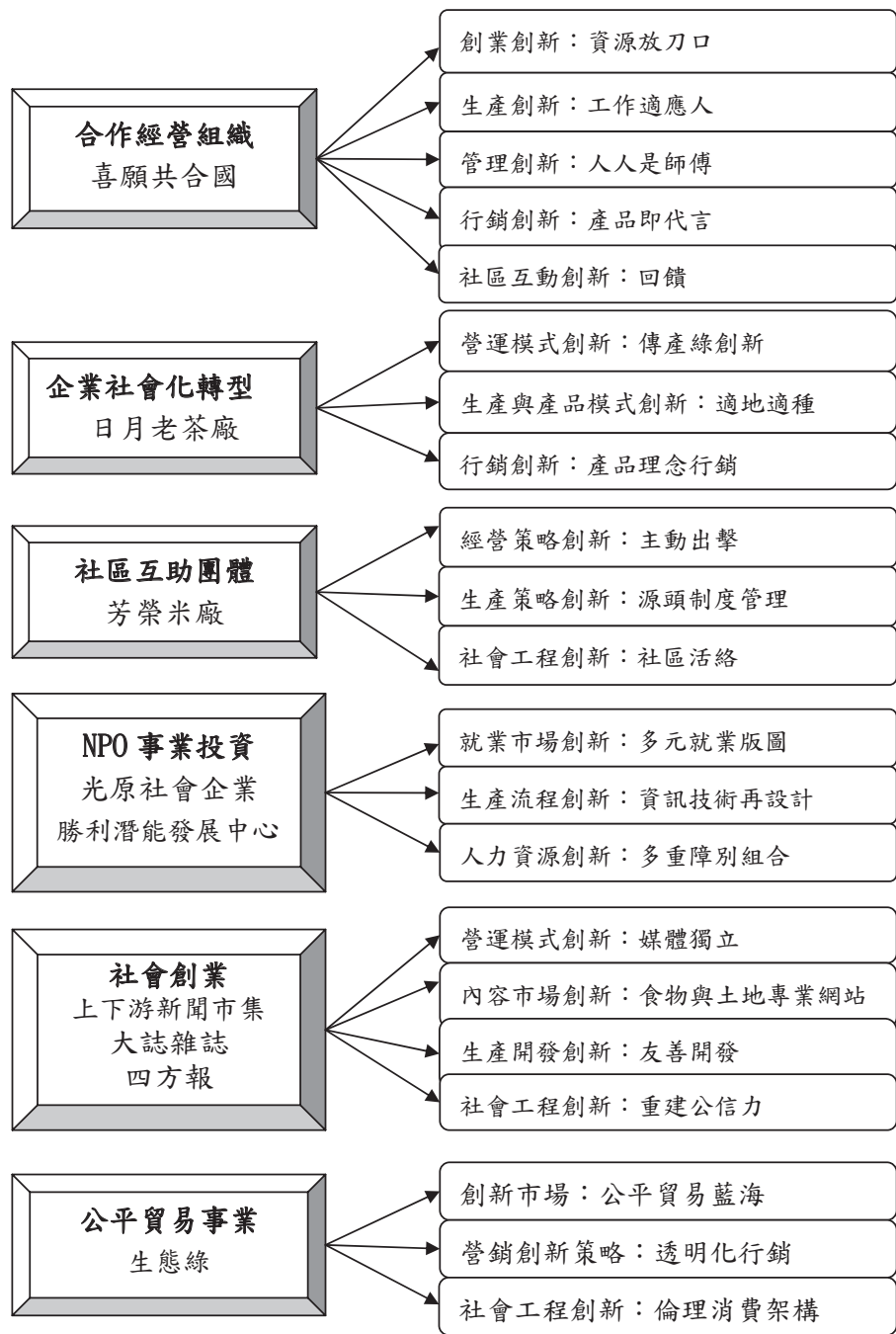


圖1 《我們的小幸福、小經濟》內容架構圖

資料來源：本文作者整理。

身心障礙成員潛能，由身障組合優勢爭取生意；芳榮米廠則推廣生態農業、規劃農村遊覽；日月老茶廠致力生態農技、文化資產、導覽與休閒觀光；上下游新聞市集商品販賣知識網絡，關注健康與使用資訊，建立與優質廠商關係；生態綠則進口在地友善生產物品，拓店傳播理念；光原社會企業召集原住民集體規劃土地利用，創造鄉民返鄉條件；四方報尋找並贈送新住民閱讀；大誌則遠赴英國母公司學習經營理念與設計，尋求遊民輔導組織協助編輯內容，逐步培訓與輔導銷售員。

（三）社會所有

獲利回饋包含服務使用者及利益關係人，而非給予特定人。

上述企業不需接受捐款或補助，追求自食其力，勇敢以商業運作方式投入市場，接受市場挑戰和競爭，獲取利潤，繼續投入社會事業，形成善的循環。

二、棄紅海、迎藍海

書中創業者擺脫低價競爭的紅海策略，以小企業大格局的藍海策略，激發創意火花，賺取營收，再繼續做好事，創造雙贏的工作職場與社會氛圍。原可變成大企農的喜願，集結全台小農製作小麥，以小企業大膽識為糧食自主盡一己心力；日月老茶廠逆向行銷、表裡如一的務實產銷策略，贏得消費者尊重和掌聲；勝利中心為弱勢身障者視能力與興趣量身打造工作；四方報使讀者變記者，擺脫媒體舊思維；大誌雜誌則培訓街友賣雜誌，讓人避之唯恐不及的街友搖身一變為「鑽石級」銷售員。

如何秉持理念同時滿足消費者需求並非易事，但也正是社會企業獨特之處，行銷企業價值時，更注重自身的公益目的和

理念，例如協助弱勢工作機會或堅持產品友善環境大地。

參、專書評價——用真誠訴說一個撼動人心的溫馨故事

一、從本文分析

本書企業主具有俠骨柔情，匯聚弱勢族群的力量，試圖創造這塊土地的幸福與經濟奇蹟，創新與關懷是手中唯一利器，面對社會弱勢族群，以公益與公義為後盾，形成促使社會向上、向善的清流。企業主「瘋狂」地顛倒思考，努力把爛牌變好牌；「任性」地拋棄舊思維、

發展新思維，熱情驅使下擴大商業思維，援助需要幫助者，試圖改變現狀和制度（廖建容譯，2010），讓臺灣的人文社會展現美麗的風景。現今「自反而縮，雖千萬人吾往矣」者幾希也，唯其難得，更值得珍惜呵護，這九家各具影響力的小型社會企業確保臺灣社會僅存的部分小確幸，如：安心享用食物、互信互助。

拋卻悲觀，需要希望；擺脫悲情，需要力量，臺灣的社會企業發展已出現百花齊放榮景，有提供服務者，如：光原、勝利中心和上下游新聞市集等；也有販售產品的社會企業，如：喜願、日月老茶廠、芳榮米廠、大誌雜誌、四方報和生態綠等（秦振家、金麗萍，2015）。

二、既要當領頭羊，也要當獨行狼

臺灣曾經的經濟奇蹟至今為人稱頌，但部分企業被過往的成功經驗綁架，不惜犧牲轉嫁成本到永續發展或職業道德來壓低成本，以求高獲利，社會企業並非侷限於組織型態改變，或改賣商品或服務，更包含角色、環境、策略與思維的翻轉（金

靖恩，2014）：

（一）角色轉換：由資源使用者到價值創造者

傳統慈善機構經費主要依賴捐款，被服務族者大多扮演「受助者」角色，喜願、勝利中心和大誌則嘗試轉型為「價值創造者」，透過量身訂作的職業培訓，將原本被動受助者轉變為積極生產者或服務提供者，創造的不只是產值，更是自尊重建和自我肯定。

（二）環境轉換：從弱勢轉為優勢

弱勢有時只是主流價值賦予的刻板標籤，經由環境轉換，原先認定的弱勢極可能變優勢，成為寶貴人力資源。黑暗對話是社會企業絕佳的社會創新個案，將視障者與正常人的強弱態勢，因環境與角色轉變而互換，讓視障者在黑暗環境的高適應能力，成為協助正常人在黑暗環境下發展團隊協同能力的導師（謝邦俊、蔣筱鈺，2014）。勝利中心不標籤化任何族群，反而利用不同障別特性，在適合自己的環境盡情揮灑所長，將弱勢反轉為優勢。

（三）策略轉換：從庇護工場到卓越品牌

打造品牌差異，思考自己的價值定位，勝利中心要求自己成為業界頂尖，將自己定位為兼顧「安全、精準、效率」的服務提供者，在中信銀行的信用卡資料輸入上，達到超高準確率，建立他人難以企及的高門檻，後續的市場測試、品牌經營、商品與服務的精進等更不可輕忽。

（四）組織轉換：從單一組織到混合分工

慈善機構在商業行為較受侷限，一般企業則無法接受大眾捐款，故社會企業與基金會並存的混合分工模式，彼此各司其職、互通有無。「瑪納」與「光原」皆

投入社會服務，採取專業分工，前者協助原住民建立農業生產機制，並提供技巧與資訊培訓；後者進行原住民有機蔬菜行銷，原住民安心種菜，光原負責販賣。

俯仰無愧於天地，褒貶自有春秋，期待臺灣的社會企業不只遍地開花，更能走得長遠、持續發光發熱。

肆、心得感想—重塑臺灣企業魂

一、他山之石

(一) 美國

直接支援較少，但社會的支持提供不少支援。因缺乏政府直接支援，不少非營利機構採取商業營運模式。

(二) 英國

大部分社會企業由社會企業聯盟（social enterprise coalition）代表，提供全國性平台，讓社會企業表達需要，並與政府商討相關事宜，亦加強公眾和商業界對社會企業的認知（鄭勝分，2005）。

(三) 新加坡

未制定社會企業推動法令，但草創初期運用完善補助系統提供資源，並規劃須獨立經營並回饋社會。其基礎在創辦人與參與者具備充分的商業與經營觀念，創辦人本身曾是企業主，善於觀察市場脈動並即時調整（新加坡社會企業政策推動與發展考察報告，2013）

(四) 韓國

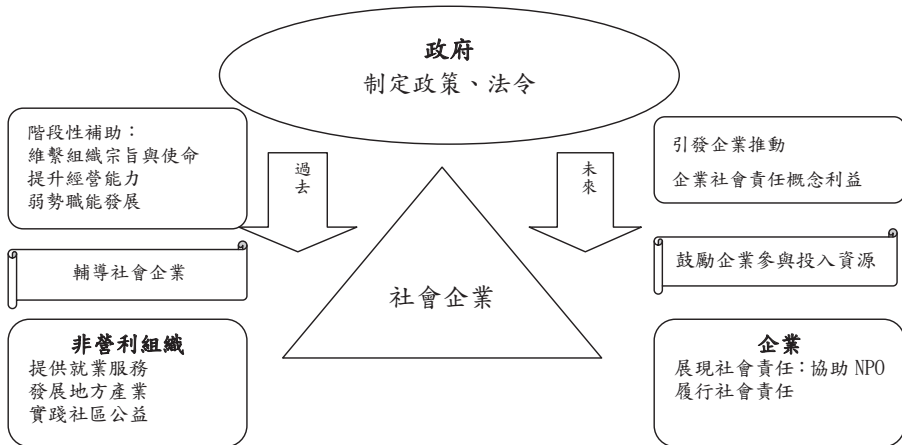
勞動部下設專責單位，由「促進就業」角度推動社會企業，訂定「社會企業促進法」並認證，未經認證者勞動部依法課以罰鍰；並發展民間育成單位，提供創業與經營諮詢、輔導，社會企業輔導產業鏈儼然成形（韓

國社會企業政策推動與發展考察報告，2013)。

二、聚焦臺灣

勞動部以促進就業角度推動社會企業，政策架構如圖2：

圖2 推動社會企業促進就業政策架構



資料來源：修改自「推動社會企業促進就業政策規劃」（2007）。

政府扮演制定政策、法令角色，過去致力上圖左邊區塊，未來期待納入右邊區域推展。由勞動部於勞動力發展署成立「社會經濟推動辦公室」，採取建置社會企業輔導體系、辦理社企廣宣與登錄、檢視法規障礙與立法議題等具體措施（社會企業行動方案103-105年核定本，2014）。

伍、浪漫後的現實：社會企業的美麗與哀愁

看完此書，為社會企業主喝采讚歎之餘，不免為他們的未來擔憂，創業惟艱，美好的開始未必有燦爛的未來，社會企業是否皆有童話故事般的結局「從此過著幸福快樂的日子」？臺灣的社會企業發展仍屬摸索階段，面臨的挑戰更是嚴峻，除創業熱情和公益理念外，亦須用理性克服困難，於下探討並可能面臨困境及因應之道

(林淑馨, 2013) :

一、概念宣導不足，民眾認知不清

對某些業者而言，社會企業僅是獲得收入的手段；對部分官員來說，社會企業即福利企業，甚至「商業就是商業，公益就是公益」的二元思想仍根深蒂固。商業與公益的結合常受質疑，社會企業也常會被懷疑是在「大發窮人財」或者打著公益旗幟謀取個人私利。

以大誌雜誌為例，創立目的在協助遊民經由推銷雜誌賺取收入，改善被動生活模式，亦解決社會問題，立意雖良善，但因企業知名度不高，大眾認知不足，極可能懷疑其利用遊民詐財而卻步不前。

二、企業特性與創新度不足

部分社會企業由社會政策所催生，非由創意形成，故公益目標顯著，但企業性格薄弱，創新不足，被視為福利性質事業，離創意產業更遙遠。若干社會企業過分依賴政府資助或採購，犧牲自己的獨立性和對受益群體關注，缺少動員社會資本的基本能力，亦不具備經營企業所需的管理技能。目前社會企業將重點放在社會「創業」，而對後期的營運及結果缺少關注，社會企業運作需要溫暖的「心」和冷靜的「腦」，須接受更多具體有效的技能培訓。

三、欠缺相關法律的支持

公益創投型社會企業（如：光原、大誌等）雇用對象因非身心障礙者，不適用「優先採購身心障礙福利機構或團體生產物品及服務辦法」及「身心障礙保護法」，故缺乏法源依據，稅法上是否有優惠亦欠缺法源。社會企業需要的不僅是理念，

人才與資金缺一不可（吳書榆譯，2014），亦需完整健全的相關法制環境。

陸、結論——一起找回臺灣失落的幸福

福利救濟或企業贖券式的慈善，並非商界採用的可持續性思維（2014，魏繁星），缺少全方位深度思考，慈善只是頭痛醫頭、腳痛醫腳的杯水車薪。曾到一家溫馨的小餐廳用餐，老闆神采飛揚地談起創業經驗，提及刻意錄用弱勢家庭的孩子擔任員工，除了拉弱勢家庭一把，這樣的孩子對得之不易的機會格外珍惜，「置諸死地而後生」，比一般員工忠誠度更高，敬業度也更高。這不但是事業，也是志業，其實臺灣社會很多中小企業主早已默默在耕耘社會企業這個園地。

但令人擔憂的除了現實面，還包括政府的角色。政府不應只擔任政令宣導或金主角色，但政府的角色往往曖昧不明，上網搜尋資料時，「驚喜」地找到經濟部的社會企業網站，在細看該網站列舉的「模範生」後，由喜轉驚，在眾多大企業中，多數大型企業頗具爭議性，或有被列為剝削勞工的血汗企業者、有出產黑心商品者、有頻頻發生人為公安意外者（臺灣社會企業責任電子報，2013），實在令人浩歎，若政府推薦認可的模範生都存在如此大的爭議，大眾對社會企業的質疑聲浪就不足為奇了。

人生須有夢，築夢須踏實，社會企業家採取創新模式，經營自給自足，將社會的需要轉化為商機，提供弱勢盡情揮灑生命的舞臺，同時也找到企業的立足之地，誠如阿育王執行長比爾所言：「社會創業家不滿足於給魚或給釣竿，他們不會停止努力，直到改變整個漁業生態系統。」擇其所愛，愛其所擇，社會企業家從懷抱理想，初入實作現場，從「獨上高樓，望盡天涯路」的壯志凌雲；繼而為公益本心和經營自給自足，「衣帶漸寬終不悔，為伊消得人

憔悴」的無怨無悔；在歷經實戰的矛盾和掙扎後，終於撥開雲霧見青天，茅塞頓開，堅持初衷和抱負，「驀然回首，那人卻在，燈火闌珊處」（王國維，《人間詞話》），勇於接受現實的嚴酷試煉，文末謹以一首創作的短詩，祝福這群努力試圖扭轉人間種種錯誤的社會企業鬥士們！

「獨自穿越生命的河，
宛如黑暗中的一絲燭光，
不在乎誰看到我幽微的光亮。
朔風凜烈，吹不熄我的微光；
暗夜漫漫，長路遙遙，我依舊向前凝望，奮力邁步。」

參考文獻

1. 行政院全球資訊網（2014）。社會企業行動方案（103-105年）核定本。取自：<http://ppt.cc/S6KhH>。
2. 吳書榆譯（譯）（2014）。如何打造社會企業（原作者：Carl Frankel & Allen Bromberger）。臺北市：時報文化。
3. 林淑馨（2013）。臺灣社會企業的現況與困境：以公益創投社會企業為例。社區發展季刊，73-75。
4. 林淑媛、劉玉儀、梁煥煒（2013）。新加坡社會企業政策推動發展考察報告。臺北：行政院勞工委員會職業訓練局。
5. 金靖恩（2014，12月27日）。從非營利組織到社會企業不能換湯不換藥：角色、環境、策略與思維，跟著變了嗎？社企流。取自：<http://www.seinsights.asia/story/1773/794/2754>。
6. 秦振家、金麗萍（2015）。社會企業出列。卓越，62-63。
7. 財團法人臺灣綜合研究院（2007）。推動社會企業促進就業政策

- 規劃建議書。臺北：行政院勞工委員會職業訓練局。
8. 經濟部（2013）。臺灣社會企業責任電子報，取自：<http://csr.moea.gov.tw/epaper/EpaperList.aspx?yr=MjAxNA==>
 9. 廖建容（譯）（2010），1個理想x10種創新=社會企業是門好生意。（原作者：John Elkington & Pamela Hartigan, ）。臺北市：天下遠見。
 10. 鄭勝分（2005）。歐美社會企業發展及其在臺灣應用之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。
 11. 賴樹立、施淑惠、劉岳屏（2013）。韓國社會企業政策推動與發展考察報告，臺灣：行政院勞工委員會職業訓練局。
 12. 謝邦俊、蔣筱鈺（2014）。與黑暗對話1000日：社會企業經營實務三年初體驗。臺北市：愛盲基金會。
 13. 魏繁星（2014，6月10日）。「扶貧」欠缺的商業思維。社企流。取自：<http://www.seinsights.asia/story/480/130/2291>。
 14. Alter, K (Updated Number 27, 2007), Social Enterprise Typology <http://www.4lenses.org/setypology/classification>。
 15. OECD(1999). Social enterprises.