



俠骨柔情，關懷社會

— 《我們的小幸福、小經濟》讀後感



【佳作·林大景】

俠骨柔情，關懷社會
——《我們的小幸福、小經濟》讀後感

壹、前言

兩個月前，回到故鄉宜蘭，友人約我在「蘭坊」用餐。整潔雅致的餐廳中，迎面而來的服務生令人印象深刻：他脖子上有燒燙傷的痕跡，帶著看似不聰慧、但十分真誠而靦腆的笑容。我點了簡餐，他回應了一句不太清楚的話，友人看到我的遲疑，輕聲對他說：「飲料餐後再上就好。」然後見他腳步蹣跚地離去。原本以為友人會和我談一談這家餐廳與這些服務生，但卻隻字未提，只聊著彼此的生活瑣事與工作點滴。

後來上網查了一下，不出所料，這家餐廳提供心智障礙者就業的機會。我閱讀的專書《我們的小幸福、小經濟》含括「9個社會企業熱血·追夢實戰故事」，封面小標題一語道破：「社會企業就是做好事又能賺錢，賺了錢又去做好事！」而「蘭坊」正符合這樣的經營方式，是一家不折不扣的營利事業，但錄用的是心智障礙者，所以賺錢的同時也照顧到弱勢族群，營利過程具有十分濃厚的公益意涵。可是，如果我們認為「社會企業」只是進用身心障礙者做些單純、不太花費體力的工作，那又太窄化了這個概念；這本書告訴我們，「社會企業」可以相當複雜、生產很精緻的商品，重點是，還可能很賺錢！

本專書取材廣泛、援引諸多觀點，本文則藉由「專書札記與歸納」、「另類詮釋與回饋」、「閱讀心得與啟發」等章節，多面向加以闡釋，重點架構圖示如下：

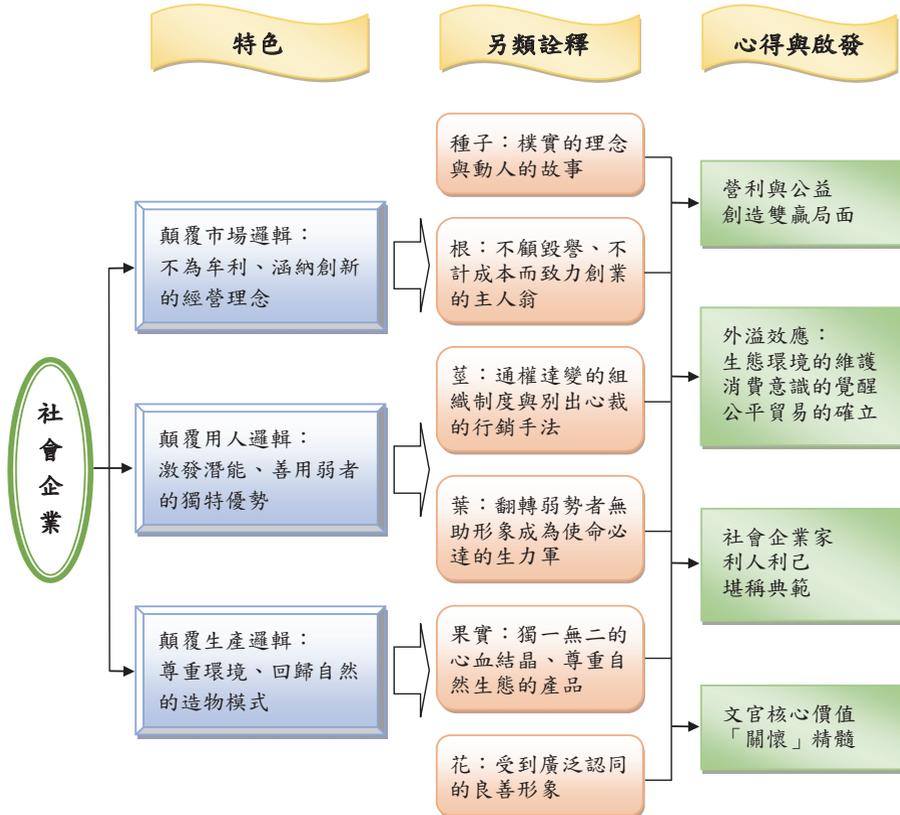


圖1 《我們的小幸福、小經濟》重點架構圖

資料來源：本文自行整理。

貳、專書札記與歸納

《我們的小幸福、小經濟》是一本相當溫馨的著作，作者群以清新雋永的筆觸、少論理多敘事的風格，娓娓道來台灣本土9個社會企業成功案例。李家同教授（台灣社會企業創新創業學會理事長）在出版序中提到：「當我們做為社會一份子的時候，多數人願意為弱勢朋友提供一點心力；但是，當我們身為企業一份子時，似乎投

入的心態與意願便明顯的不同。然而企業是使用社會資源最多的社會機構，為什麼他們對與自己息息相關的社會，會抱持相對比較冷漠的態度？」一針見血指出一般人想當然爾的概念：「營利」與「公益」不同，營利是企業的追求，公益是政府的責任，而企業及弱勢者應該是由上而下的「施」與「受」關係，縱然企業的利潤會投注到社會公益，那也必然是在有相當的盈餘之後。

如今，社會企業已出現在世界各地，陸陸續續顛覆了此一刻板印象。台灣社會企業創新創業學會秘書長胡哲生教授在本書導讀中強調：「社會中早就有些人對社會不公平不忍心的現象，建立自我理念並採取有違眾意、獨擔風險的創新或創業行動。」

依據胡秘書長的分類，社會企業包含6種類型：NPO事業投資、企業社會化轉型、社區互助團體、合作經營組織、社會創業、公平貿易事業；一言以蔽之，社會企業是「融合社會價值與經營技能的自主性組織」。其實，國內已存在若干企業（或機構）將社會照顧納入績效指標中，也就是其經營理念少了一些算計、多加一點關懷。

綜覽全書，本文嘗試歸納社會企業之特色有以下3點：

一、顛覆市場邏輯——不為牟利、涵納創新的經營理念

「社會企業」仍是「企業」，既是企業就會有營利的負擔，更有績效的要求；不過，社會企業重視人的尊嚴、產品的價值以及對環境的熱愛，因此在經營理念上，抵觸了資本主義生產至上、降低成本、標準化製程、利潤極大化的原則。在『喜願共和國』〔故事一〕中，一群身心受限的弟兄做出了與在地生命連結的喜願麵包，並且堅守「創業：把資源放在需要處，而非賺錢的地方」、「生產：讓工作去適應人」、「管理：去權威化，每個人都是師傅」、「行銷：麵包和麵包師傅就是最佳代言人」、「社區互動：里仁為美的回饋行動」等創

新精神。此外，堅持有機的『日月老茶廠』（故事三）則有4個逆向行銷作法：（一）沒有DM，不願製造汙染與浪費；（二）拒絕成為五星級飯店的套裝行程；（三）婉拒商業媒體訪問；（四）不過度曝光的行銷。他們為何拒絕一般的商業行銷？那是希望到茶廠的遊客能夠親身體驗自然之美，而不是整團搭著遊覽車走馬看花……

『生態綠』（故事六）則提出「創新市場：公平貿易藍海」、「營銷創新策略：加入國際認證，透明化行銷」、「社會工程創新：推動倫理消費架構」等3項解決策略與經營模式。還有『上下游新聞市集』（故事四）為了鬆綁過往的業主需求及廣告牽制，以確保有深度、獨立專精的報導，因此不接受廣告、拒絕任何置入性行銷。以上述個案為例，社會企業的營運方式顯然突破既有思維，建構了別開生面的企業框架。

二、顛覆用人邏輯——激發潛能、善用弱者的獨特優勢

一般企業任用身障朋友，大都符合法令最低標準，也只提供簡化、單一的工作；然而，許多社會企業本質上就是以弱勢族群、身心障礙者為主體，他們固然有經濟、身心方面的劣勢，卻也有比「正常人」較為優越的一面。『勝利潛能發展中心』（故事二）標榜「無法全程做完單一產品的限制，現在反而成為優勢！」因此切割工作流程，讓原本無法勝任複雜作業的自閉症朋友能專注於特定步驟，慢慢形成生產線以製造琉璃；也有輪椅上的工作者在無菌的生技實驗室中，全神貫注，用夾子輕輕撥開花梗結點的薄膜，判斷是否有芽點，進行高精密性的蘭花組織培育工作。

另外，學者與記者聯手為數以萬計的台灣新移民、外國友人辦報，但熟悉其母語的國人實在不多，於是採行「讀者就是記者」動搖媒體慣性，讓外籍人士大量投稿、共享版面；各

式各樣的文字、畫作描寫他們遭遇的苛刻對待，那些委屈、孤單、不得已的血淚告白構成了『四方報』〔故事八〕長期專題。還有協助街友自立更生的雜誌『大誌』〔故事九〕，以街友為主要銷售通路，讓雜誌轉變為「機會賦予者」，加強販售員與雜誌相信相依的關係。

身心障礙者易於執著的心思、外籍朋友遠走異鄉的苦悶、遊民街友餐風宿露的飄盪，社會企業將這些弱勢者原本的「負債」巧妙轉化為「資產」，扮演組織運作最重要的靈魂。

三、顛覆生產邏輯——尊重環境、回歸自然的造物模式

端午節前一天，中央氣象局預報中心鄭明典主任在臉書po文預警：今年很可能是有現代氣象分析136年來最熱的一年；一週之後（104年6月26日）台東大武壠高溫38.4℃！（鄭明典，民104；台視新聞，民104）人類為了追求經濟發展，犧牲了生態環境，溫室效應就是大自然反撲的血淚教訓。『芳榮米廠』〔故事五〕體認單純的產銷過程較不會衝擊環境，所以進行源頭式管理，強調合理化施肥，並成立「無米樂稻米體驗園區」，時常義賣捐贈家扶中心、支持老人餐廳，引起各界的熱烈迴響。

相同的精神一樣在『光原社會企業』〔故事七〕中呈現，他們是以原住民為主體的有機作物行銷公司，自許為「土地的看守者」，並且說明：「接受慣行農法的人，經常只想著划算與否、想著怎麼賺錢。但我們想的是，如何留下這塊土地。……每個人都這樣噴（農藥），生態都變了。如果我們要重新改良土壤，就要花更多的時間與成本。」時間與成本是傳統企業嚴格控管的兩大要項，但是為了維護孕育萬物的大地，社會企業有所取捨且毫不猶豫！

參、另類詮釋與回饋

本專書的豐富內容經過以上彙整之後，再補充其他相關資料與之呼應。國內最具知名度的社會企業平台《社企流》表示：「社會企業（Social Enterprise）與社會創業（Social Entrepreneurship）在全球蔚為風潮，不但模糊了社會與企業的界限，轉化了非營利組織的思維，甚至改變了政府的公共政策。」（社企流，民104）

依據《社企流》的定義，「社會企業」是指運用商業模式解決某種社會問題的組織，該組織可能以營利事業或非營利組織的型態存在，並且有營收與盈餘；其盈餘主要用來投資組織本身，繼續解決該社會問題，而非為出資者（或所有權人）謀求利益。

社會企業面對的問題大致為：經濟發展（扶貧）、環境、醫療、人權（弱勢族群）、教育學習、社區參與、家庭價值等。當某一領域擁有足夠數量的社會企業時，其他資源也將接連出現給予支援，包括：資金創投、顧問諮詢、產業交流、社群媒體、教育推廣、商業競賽等。

社會企業在國際間（尤其是英、美、南亞等國）已被證明為一種可擴張與永續經營的商業模式，當今主流意見領袖紛紛提出反思，諸如比爾蓋茲（Bill Gates）的創造性資本主義（Creative Capitalism）、麥可波特（Michael E. Porter）的創造共享價值（Creating Shared Value）等，都說明了社會與企業不再是兩條陌生的平行線，世界正在改變當中！

透過圖2可以明瞭，以組織目的而言，社會企業與公部門同樣強調社會（或生態）利用的極大化，但其手法則與傳統企業一樣，標榜自給自足與永續發展。（社企流，民104）

本專書所宣揚的精神是「匯聚眾人之力來改造社會，一點一滴創造屬於我們的小幸福、小經濟」，每一篇章都刻畫入微、引人入勝，封底還為社會企業下了畫龍點睛的註腳：

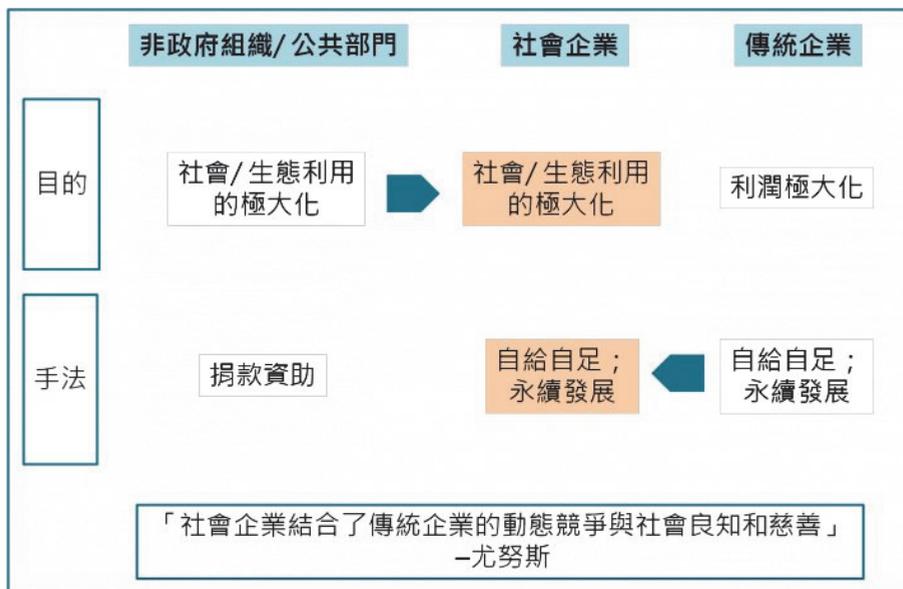


圖2 社會企業之目的與手法

資料來源：《社企流》網站，改編自：Prof. Yunus, Grameen, and Social Business—Grameen Creative Lab。

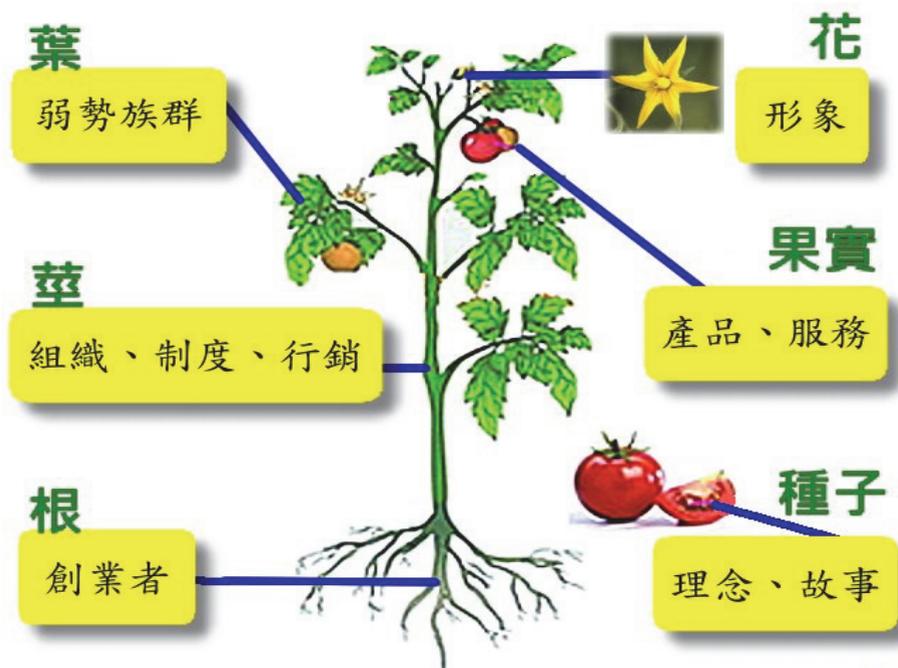


圖3 社會企業「有機組合」圖像化

資料來源：本文自行整理。

俠骨：有創新能力、有魄力，敢於與一般企業競爭拚搏；
 柔情：對人、對事、對社會公益與公義，勇於關懷、有解決行動力。

走筆至此，個人尋思：既然社會企業強調自然、生態與環境，何不直接透過一棵植物以圖像鋪陳完整的概念？常見的開花植物具有六大器官：種子、根、莖、葉、果實、花，恰巧類比社會企業的六大要素，彼此之間形成「有機組合」。

一、社會企業的「種子」

——樸實的理念與動人的故事

成功的社會企業最初一定要有一個單純、樸實的理念，就像一顆種子般逐漸萌發，而這顆種子之所以能夠發芽滋長，更有賴自然且動人的故事，例如：想要落實「在地農糧、在地加工、在地消費」而生產的麵包（喜願共和國）、希望改變相互剝削的循環而引進公平貿易的咖啡豆（生態綠）……這些故事的緣起並非刻意塑造、牽強附會，而是發生在你我周遭、淋漓盡致的生活實例。

二、社會企業的「根」

——不顧毀譽、不計成本而致力創業的主人翁

當種子發芽之後，會向下紮根；社會企業家是孕育故事、實踐夢想的人，也就是社會企業的「根」，像是社會學者成露茜個人出資50萬元開辦2份移民報紙為弱勢發聲（四方報）、農林公司前董事長夫人莊惠宜擔任召集人推動老舊茶廠轉型（日月老茶廠）……這些創業者花費難以估算的精神、氣力，四處奔走以壯大組織，猶如植物的根，全力吸納土地的養分。

三、社會企業的「莖」

——通權達變的組織制度與別出心裁的行銷手法

莖的主要角色有二，一是支撐植物本體的骨幹、一是傳輸

養分的通道；將不同於一般商業模式的組織、制度、行銷手法比擬為社會企業的「莖」，恰如其分。例如：保證收購、租地雇工、集體有機驗證等經營方式（光原社會企業）、提倡付費機制的象徵意義並以「共同辦報人」創造營收（上下游新聞市集）……林林總總看來不合乎市場法則的作法，像莖一樣堅實而強悍地擔任主幹，更同時將根部的營養（創業者的意志）傳輸到全體（貫徹信念）。

四、社會企業的「葉」

——翻轉弱勢者無助形象成為使命必達的生力軍

社會企業的員工很多是弱勢族群，或肢體殘缺、或心理障礙、或遠離家鄉、或離世孤立，但他們可能具有凝神專一的特質、異於常人的堅毅。有句話說得好：「身心障礙者能做什麼？或許該問的是他們不能做什麼！」他們就像葉子般勇敢伸展，全力進行光合作用，義無反顧地服務大眾。

五、社會企業的「果實」

——獨一無二的心血結晶、尊重自然生態的產品

一株植物經濟價值的核心，就是亮眼的果實；社會企業並非慈善機構或社福團體，端賴商品創造利潤，就好比植物生產果實供民眾消費。然而，不流於資本主義大量生產、商品單一化的毛病，社會企業生產的文創藝品、有機作物，像是挖掘身心障礙者的創意而製造的手工琉璃（勝利潛能發展中心）、透過有機耕作宣稱無毒生產的白米（芳榮米廠）……不僅展現了獨特性、稀有性，更透露出生產者與產品之間的臍帶關係，頗受好評。

六、社會企業的「花」

——受到廣泛認同的良善形象

花朵是一株植物最美麗的部分，正如同優良的形象是社會

企業最珍貴的無形資產。依據聯合報系民意中心的調查，台灣雖僅有19%的人聽過社會企業，但有高達78%的人認同社會企業兼顧獲利並追求公益的經營理念，且有62%的人願意多花一些錢支持其產品（聯合新聞網，民104）；由此可見，社會企業新穎的招牌、違反商場邏輯的作風，非但沒有降低利潤，甚至還建立口碑、傳頌千里！

之所以將上述社會企業六大要素稱為「有機組合」，顯然是其營運與植物六大器官的運作原理若合符節。換句話說，六大要素一旦相輔相成、運轉如意，社會企業必能築夢踏實、永續經營，就像植物一般欣欣向榮、生生不息。

肆、閱讀心得與啟發

相信閱讀此書的人都會恍然大悟：原來營利與公益不見得相互衝突，只要多加心思，便能創造雙贏，魚與熊掌竟可兼得！其次，從自然生態環境的維護、民眾消費意識的覺醒到公平貿易模式的確立，社會企業亦發揮了相當的影響力，由營利兼公益的創業初衷所衍生的若干外溢效應，無疑的，是社會企業引以為榮的另一成就。

其實，最令人動容的還是身先士卒的創業者，有些已在科技領域、學術界、商務貿易方面卓然有成，卻願意洗淨鉛華投身田園、替弱勢發聲、為環境盡心耗力，如此利人利己、敬天愛地的胸襟令人感佩！更有懷抱理想的青年，勇往直前，作家王文華對這些年輕的社會企業家有非常生動的描述：「他們看到更寬廣的世界和人生，並且毫不客氣地去擁抱。……永遠都缺錢，但持續找方法賺錢。他們把皮膚曬黑、牙齒刷白，尋找名利之外的彩色地帶。他們叛逆但善良，與眾不同但不憤世嫉俗，大學剛畢業就想全職作公益，而且為了公益而犧牲自己。」（王文華，民101）

考試院98年頒布文官核心價值是「廉正、忠誠、專業、效能、

關懷」，其中「關懷」之重要內涵為「時時以民眾福祉為念，親切提供服務；對人民之需要及所遭遇之困難，以同理心及時提供必要之協助與照護，增進人民信賴感。」社會企業協助弱勢、急人之難、普遍取得民眾信賴，堪稱掌握了「關懷」之精髓！這應該是本專書帶給我們公務人員最重大的啟發。

伍、結語

28年前，柴松林教授在「未雨綢繆：台灣人口壓力下的社會變遷」一文中提出預言：「過去企業經營的主要目的是賺錢，追求利潤。但在未來，一個企業經營者所追求的目標是要回饋自然生態環境，減少公害，維護消費者的利益，要提供員工良好的生活環境，提供員工家屬生活安全的保障，並配合國家目標的達成，而不只是利潤的追求而已。」（柴松林等，民76）顯然，日益茁壯的社會企業，應驗了這段預言！

閱畢此書，不禁回憶起友人帶我去「蘭坊」那一天，為什麼他沒有特別跟我介紹那些服務生？因為，他們一點也不特別啊！他們不就是一般人嗎？將這個意念內化到我心深處，霎時茅塞頓開，不再有任何疑惑了！那一位服務生步履蹣跚的背影歷歷在目，我忽然覺得那一頓飯好好吃……下個月偕同父母、妻小再去一趟吧！

參考文獻

一、書籍部分

1. 王文華（民101），《創業教我的50件事：一個做人、做事、做夢、做自己的故事》，台北市：天下遠見。
2. 柴松林、張國安、李成家、高蓉光、許清俊、陳明璋、曹國雄（民76），《機會：開創個人事業新前程》，台北市：中國生產

力中心。

二、網路部分

1. 鄭明典Facebook，<https://www.facebook.com/mdc.cwb>，104年6月27日瀏覽。
2. 「台視新聞」頻道，<http://www.youtube.com/ttvnewsview>，104年6月27日瀏覽。
3. 《社企流》網站，<http://www.seinsights.asia/aboutse>，104年6月28日瀏覽。
4. 聯合新聞網，104年3月20日《聯合報》民調數據看社會企業，<http://theme.udn.com/theme/story/6773/778685>，104年6月28日瀏覽。