



從社企實例 看見新希望

—我讀《我們的小幸福、小經濟》



【佳作·鄧之恒】

壹、前言—做好事又能賺錢，賺了錢又去做好事

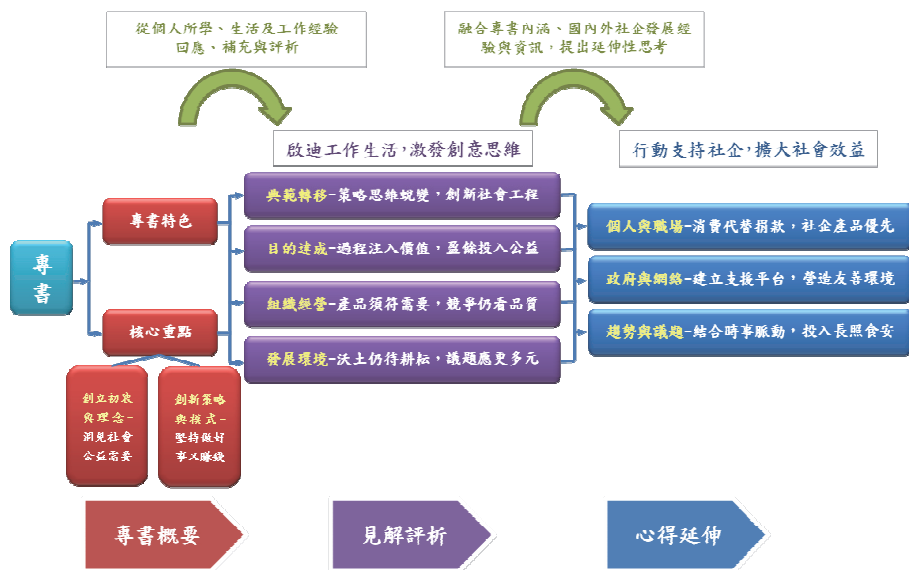
社會企業（Social Enterprise，簡稱社企）是「兼顧社會價值與獲利能力的組織」。諾貝爾和平獎得主穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus）認為：「社企結合企業的競爭與社會公益的創造，運用商業手段使組織能夠自給自足、永續發展，以達到社會與環境影響力極大化之目的」（Yunus, 2011）。

既有「社會」又是「企業」，對絕大多數臺灣民眾，恐怕是陌生、易混淆的概念，不像一般企業與非營利組織有明確定義，它們做好事卻很低調，口碑好但鮮少主動行銷。耳熟能詳的案例，包括：「喜憨兒基金會」、「陽光基金會」、「主婦聯盟」及「里仁」等皆是臺灣在地的社企典範。

一般人認為「不可能」辦到、「無法」改變的事情，「無利」可圖的事業，社企做到了！可曾想像，罹患類風濕性關節炎的重度身心障礙者、手蜷縮著、全身只剩幾根手指頭能活動，常因疼痛吞嚥了睡眠，如今成為創意設計、美編排版的專業設計師，解放被囚禁的靈魂；餐風露宿、沿街乞討，翻找垃圾桶內殘食裹腹的街友，藉由販售時尚雜誌，收入好過18K，重新拾回自尊與信心……。被社會忽視或遺忘的「小」人物，靠著創意策略獲取「經濟」，在各個角落蛻變、重拾尊嚴與歡笑，找回自己的「幸福」歸屬，進而將獲取的「盈餘」再投入「公益」，實踐溫馨滿溢的共同「分享」。

綜觀專書所舉9個社企典範、兼融與主題相關資訊，結合筆者所學及長期關懷社會弱勢族群之經驗與觀察，提出具體回應、評析與感想，分「專書概要」、「見解評析」、「心得延伸」等章節，架構如（圖1）所示：

圖1 閱讀心得架構圖



貳、專書概要－特色、類型與核心重點

為系統性認識專書內涵，筆者打破章節安排，分「專書特色」及「核心重點」摘要介紹：

一、專書特色

以第一手獨家報導，逐案剖析「喜願共和國」、「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」、「光原社企」、「四方報」及「大誌」等社企，引領讀者深入體會創業時空背景、挑戰及創新意義，如何憑著過人膽識、信念與決心，結合商業經營與創意策略，解決問題並貼近弱勢族群需求，勾勒出感動的輪廓。將社企分「NPO事業投資」、「企業社會化轉型」、「社區互助團體」、「合作經濟組織」、「社會創業」及「公平貿易事業」

等6類型，如（圖2）所示：

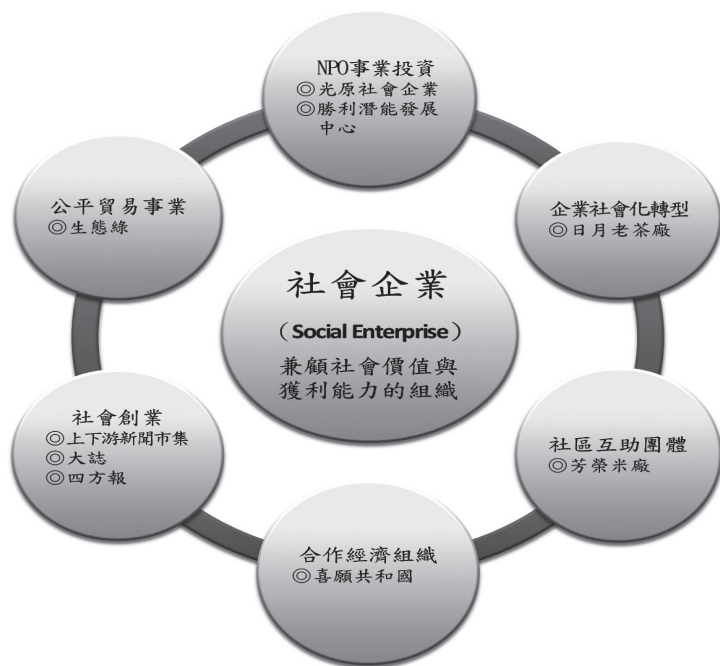


圖2 社企類型圖

二、核心重點

（一）創立初衷與理念—洞見社會公益需要

1. 農業生態：「芳榮米廠」、「喜願共和國」、「光原社企」、「日月老茶廠」及「上下游新聞市集」關心國際競爭下農民生計、糧食自主、農藥對人類與生態之危害、產銷及食品（物）安全（簡稱食安）議題，邁向有機農作、環境教育，營造健康環境。
2. 弱勢族群：「光原社企」、「勝利潛能發展中心」、「喜願共和國」、「大誌」及「四方報」關心原住民、身心障礙者、街友及外籍移民（工）等就業、參與及資訊交流等需要，避免因身心受限、刻板印象及語言隔閡等因素而被漠視。
3. 公平貿易：「生態綠」倡導「公平對待生產者」，找回被商人剝削的生態環境、社會及人力成本，解決對小農不公、消費者不義的食物問題與貧窮循環。

(二) 創新策略與模式－堅持做好事又賺錢

1. 生產創新：「勝利潛能發展中心」以工作再設計，讓重度身心障礙者勝任工作；「芳榮米廠」統籌教育、技術、採購及產銷，既降低成本又提升品質；「四方報」讓讀者當記者決定內容，深化外籍移民（工）連結。
2. 行銷創新：「光原社企」集體行銷避免盤商剝削；「日月老茶廠」從栽種、製作、包裝及販售，傳遞有機環保理念，以不奉承、不推銷贏得尊重與口碑；「大誌」讓街友販售雜誌，重建社會對話與自信心。
3. 經營創新：「上下游新聞市集」以產品開發的非捐款模式，支持媒體運作；「光原社企」提供微型貸款，分攤種植風險；「日月老茶廠」轉型後兼具紅茶生產、有機農業及生態教育推廣的園地。
4. 價值創新：「生態綠」保證收購讓利潤回流小農，奠定倫理消費認證基礎；「喜願共和國」打破臺灣不能種小麥的迷思，奪回糧食自主權；「芳榮米廠」營收投注社區再造，活化老街人文資產及創造農村觀光商機。

參、見解評析－啓迪工作生活，激發創意思維

專書焦點放在分享社企創業緣起、創意策略與經營模式及關注的社會公益價值，但可惜的是，囿於文章呈現方式與架構，難免顧此失彼，讀起來意猶未盡。因此，筆者融合個人所學、生活及工作經驗，從「典範轉移」、「目的達成」、「組織經營」及「發展環境」等4面向回應、補充並評析專書見解：

一、典範轉移－策略思維蛻變，創新社會工程

筆者曾任公職社工師，舉凡兒童、少年、婦女、老人、身

心障礙、低收入戶及街友等弱勢個案皆屬服務對象，主要提供公、私部門的經濟扶助，連結就業、醫療等資源，激發個案自我改變動機，逐漸邁向脫貧自立。

然而，反思過去以「個人或家庭」為服務對象的思維，即便轉介就業媒合等服務項目，大多是讓民眾自己去適應、克服社會結構、職場環境及家庭失功能等問題與阻力，著眼在解決當下所遭遇的困境，而非認真規劃中、長期服務計畫。社企則係以「群體」為服務對象，運用集體的力量解決共同問題，善用策略與方法，改變既有模式與結構，賦予新的社會價值，似乎更能激發個人潛能，重拾自信與尊嚴，協助長期自立生活。基此，相較於傳統社會服務，社企是更能協助弱勢民眾改變既有思維、對抗社會結構及創新機會與價值的新典範。

二、目的達成—過程注入價值，盈餘投入公益

不同於非營利組織與企業，社企從一開始就與產業及消費者連結，注入共好、共享的社會價值，更將盈餘再投入社會公益。例如：「光原社企」在經營過程中以「保證收購」及「租地雇工」等方式讓參與的原住民有穩定的經濟收入，安心從事有機耕種，即在過程中就注入社會價值，並再獲取盈餘後繼續推動原住民部落文化的保存，找回部落傳統與生活脈動。

筆者從過去連結社會資源協助弱勢民眾的經驗發現，非營利組織大多仰賴民間捐款（物）和承接政府委託方案來推動社會服務，達成組織使命，雖在服務過程中注入公益價值，但甚少思考如何自給自足，易受經濟不景氣和政府財政緊縮影響服務的持續性；而企業在利益最大化的思維下，在過程中可能早已破壞了社會環境，大多在賺錢後，才將一小部分盈餘回饋社會。另從（圖3）的社企光譜亦能清楚看出，傳統非營利組織與企業在投入社會公益上的不足，更加凸顯運用社企解決社會問題、滿足社會需求的必要性。

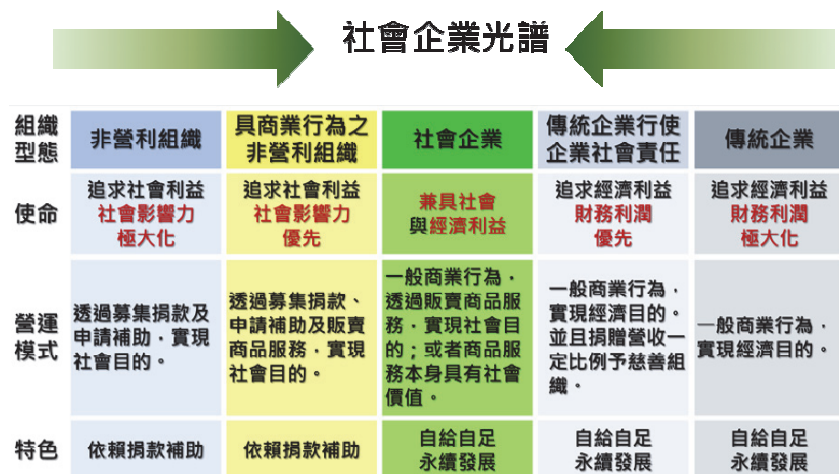


圖3 社企光譜圖

資料來源：參考自經濟部（2014）。

三、組織經營—產品須符需要，競爭仍看品質

專書雖未提及社企產品「符合社會需要」及「品質至上」的重要性，但從各案例發展歷程可以發現，上述兩者是社企成功的關鍵。光有理想與創意，不一定能成功經營社企，仍要生產符合消費者需求的產品，具備紮實的核心能力，才能確保品質優勢與競爭力，穩健獲利，進而永續經營。消費者或許會因為「做愛心」而購買產品，但願不願意再次購買，還是取決於「需要」及「品質」。因為，社企產品與一般企業產品相同，都得通過市場考驗（楊長林，2014）。

民以食為天，接連發生食安風暴下，臺灣民眾更重視「吃」的健康。「光原社企」、「芳榮米廠」、「喜願共和國」、「日月老茶廠」及「生態綠」等社企看見消費者對健康飲食的需要，以蔬菜、稻米、小麥麵包、茶葉及咖啡等產品，在投入有機耕種的過程中持續精進品質，做出好口碑，擁有具競爭力的產品優勢，即是「生產民眾需要的產品」並「持續提升品質」成功案例。

四、發展環境—沃土仍待耕耘，議題應更多元

近年來，英國社企幾乎已從邊緣變成主流。依據英國財務部2014年7月公布的資料顯示，社企對英國經濟貢獻約550億英鎊（約新臺幣2兆7,300餘億元）、雇用員工超過200萬人，生產總值占GDP比重成長飛快（周美惠，2014）。然而，調查顯示，只有19%臺灣民眾聽過「社企」，4%民眾具備正確社企認知（聯合報系民意調查中心，2015），可見社企在臺灣仍有很大成長空間。

此外，臺灣社企以解決弱勢族群「就業」問題居多，反觀國外社企的發展經驗，其所關注的議題是更多元廣泛的，例如：美國社企「TOMS」以買一雙捐一雙的銷售方式，8年內送出1千萬雙鞋幫助68個國家的貧困兒童；英國社企「廢墟中的寶石」（Rubies in the Rubble），將菜市場小販丟棄外型不佳的蔬果，製作成甜美的果醬，減少食物浪費；南韓社企「樹木星球」設計手機遊戲App，玩家在遊戲中種下1棵樹，該公司就在國外水源不足、沙漠化嚴重地區進行造林，已成功種下超過50萬棵樹等（梁凱芸、曾彥菁，2014；劉致昕，2015；陳致成，2015）。

基此，臺灣社企發展除了有很大成長空間外，更可鼓勵有志者自由揮灑、發揮創意，發展多元議題，例如：貧窮、環保、文化、教育、醫療、食安及長期照護等，關懷更多社會公益及公共事務，甚至放眼國際，推動跨國間的公益事業。

肆、心得延伸—行動支持社企，擴大社會效益

臺灣社企大多由民間發起，由下而上串連起支援網絡。近年來，政府除了在立法委員王育敏的倡議下將2014年訂為臺灣社企年，更自2014年9月起，由行政院通過並推動「社會企業行動方

案」，預計3年內投注1.6億元，孵育100家新創社企，希望社企對未來臺灣社會發揮正向影響力。為順遂臺灣推展社企，提升全體社會福祉，筆者融合專書內涵與國內外社企發展經驗與資訊，依序就「個人與職場」、「政府與網絡」及「趨勢與議題」等3層面提出延伸性思考：

一、個人與職場—消費代替捐款，社企產品優先

對多數人來說，可能一輩子都不會去開創社企，也不會在社企底下工作，社企與個人的連結看似遙遠，其實不然，我們可以從個人與職場層面出發，兼顧「個人消費需要」也「支持社會公益」。

很多人關心社會，但不見得有時間投入公益，「捐款」雖有助於弱勢民眾福祉，但錢有用完的一天，效果有所侷限；倘若以簡單的「消費」行為取代捐款，不但可因購買社企產品，讓弱勢民眾有一份穩定工作，藉由參與工作重拾自信及尊嚴，更可達成社企產品所蘊含的社會價值。例如：我們可向社企購買小農或有機產品，既滿足消費者對健康飲食的需求，提供生產者穩定的收益，又能以具體行動表達對食安及生態環境的關懷。

此外，時下職場盛行團購各類商品，公、私部門皆有年節禮品採購、辦理福利措施及訂購會議餐點等需求，舉凡食、衣、住、行、育樂皆可優先考慮是否有社企在提供相關產品或服務，例如：企業福委會可優先向具公平貿易認證的社企採買咖啡豆等產品，用於下午茶時間提供員工免費享用，響應公平對待生產者的理念；另外，辦理年終尾牙時，亦可優先購買社企產品作為摸彩禮品，邀請藝文社企演出，支持在地藝文產業。

二、政府與網絡—建立支援平台，營造友善環境

從英、美、南韓、新加坡及香港發展經驗，可看出發展社

企是國家推動公共服務的新策略與趨勢，政府扮演關鍵的支援角色（王秉鈞、鄭勝分，2013），而健全完善的支援網絡，更是讓社企成長及永續的重要支柱。

從美國經驗發現，社企網絡包含：「政府」、「企業或基金會創投資金」、「學校」、「育成支援機構」及「民間認證組織」等5個環節（何定照，2014），如（圖4）所示。各環節提供法令、資金、經驗、教育及認證等支援，相互提供資金挹注及平台合作等功能。

舉例來說，對臺灣而言，「政府」除了要向社會大眾廣為宣傳社企概念外，更需要有完善法令，訂定明確的遊戲規則，例如：規範社企定義、確立專責機關、設立發展基金、募（集）資規範、獎勵等機制，規劃創業及人才培育、自律公約及社企公共空間等措施，亦應謹慎思考稅賦設計與鼓勵參與及投資社企間的連動關係；「學校」部分，可參考英國推動7年級到9年級學生必修財務課程且實際演練，補助大學提供社企課程等，從教育紮根促成社企蓬勃發展的策略。

就「企業或基金會創投資金」部分，因為社企規模較小，加上籌資管道少，經營難度比一般企業更高。而社會捐款及贊

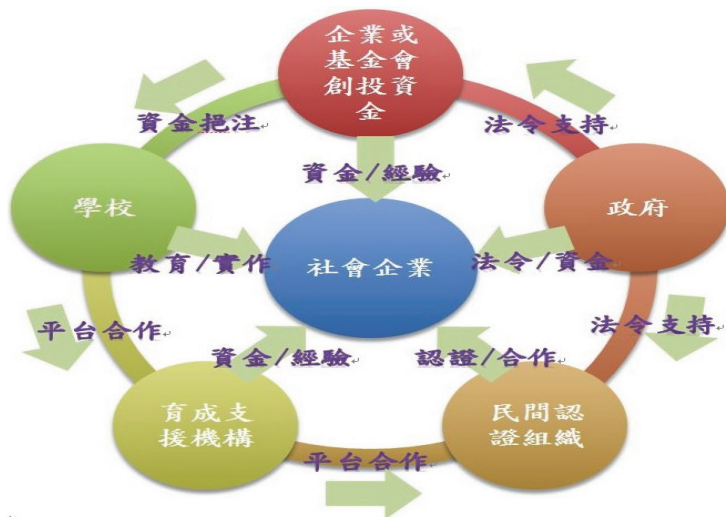


圖4 社企生態系統圖

資料來源：參考自何定照（2014）。

助又難以維持穩定營運，還可能排擠其他慈善或非營利組織獲得資源的機會。基此，倘能提供融資管道、低利貸款，辦理創業競賽，提供優勝團隊創業基金，由企業提供財務會計等諮詢，幫忙推廣社企產品等，皆可幫助社企站穩腳步，邁向成功。

三、趨勢與議題－結合時事脈動，投入長照食安

揆諸目前臺灣重大民生議題，筆者認為社企可在「長期照護」與「食安」領域扮演積極角色。

長期照護（Long-term care）是臺灣重要的內需產業。為了更有效推動長期照護服務，使失能、失智長者獲得專業照顧，實現在地老化的理想，立法院已於2015年5月25日三讀通過「長期照護服務法」，預計自2017年5月開始施行，行政院亦在2015年6月4日通過「長期照護保險法」草案，並送請立法院審議。然而，政府財政日益困窘，長期照顧產業由公部門提供，將造成組織及人力成本擴增，委由企業辦理卻擔心財團化，交給非營利組織又恐怕經營不佳。基此，兼具經營能力與社會價值的社企，正是能補公部門、企業及非營利組織不足，解決滿足長期照護需求的最佳策略之一。

國內食安（Food safety）事件層出不窮，例如：食物違法添加瘦肉精、塑化劑、黑心油（油品摻銅葉綠素、地溝油、飼料油、工業用油）、含落葉劑的越南茶葉及添加二甲基黃的豆乾等，一再重創民眾對政府把關食安的信心，使得民眾開始正視並提高對健康飲食的要求。此外，調查發現，臺灣民眾最希望社企販售「有機食品或在地農產品」（聯合報系民意調查中心，2015）。在在皆顯示，食安是值得高度關注與努力的重要議題。

伍、結語——社企是創造共享價值與幸福的新希望

策略管理大師麥可·波特提出「創造共享價值」(Creating shared value)的概念，重新界定企業存在的目的，即「處理社會需求與難題時，不但創造經濟價值，也為社會創造價值」(Porter & Kramer, 2011)，與社企「做好事又能賺錢，賺了錢又去做好事」的核心價值不謀而合。

長期關懷社會弱勢的李家同教授，道出社企創造的「幸福」真諦：「人不應當只關心自己的幸福，尤其是單調的只以財富物質為衡量的幸福；如果人不能跨出『自我』的藩籬，就無法領略到將財富進一步的轉化為關愛與分享，他無法感受到來自人性最深沈的感激與金錢買不到的回報，『幸福美滿』可以是更有淚有感、溫馨滿溢的共同分享。」誠如「勝利潛能發展中心」旗下事業，將收益捐贈聯合勸募身心發展基金，時常販售推薦各地小農產品；「日月老茶廠」將每月盈餘50%用於公益，協助農民從事有機種植；「芳榮米廠」每年提撥利潤，聯繫社區情感、辦理種作體驗，推動古宅保存再利用及振興米食文化等……，皆是社企能創造的共享價值與幸福。

社企就像隨風飄揚、輕盈微小的蒲公英，四處散播祝福、分享愛，不論落在任何環境與角落，總能活出生命的燦爛與美好，象徵著勇敢、無畏，在逆境中成長的堅毅，是為他人幸福而祈禱的天使。臺灣社會處處皆愛心，但仍需有志者實踐創意理念，只要有人拋磚引玉，定會引發漣漪效應。我們可以從個人開始做起，以消費代替捐款、職場優先採購社企產品、由下而上建構支援網絡，大至政府規劃完善政策給予支持，掌握社會需要與趨勢脈動等環節持續努力，相信不久的將來，能從更多在地化的社企實例，看見新希望，創造屬於我們的小幸福、小經濟。

參考文獻

1. 王秉鈞、鄭勝分（2013）。我國非營利組織社會企業化之研究。國家發展委員會委託研究報告（編號：NDC-DSD-102-017）。臺北市：國家發展委員會。
2. 何定照（2014年9月21日）。賺錢＋行善 社企購築新美國夢。聯合報系願景工程。取自<http://vision.udn.com/>。
3. 周美惠（2014年9月22日）。社企先驅 英國打造超級培養皿。聯合報系願景工程。取自<http://vision.udn.com/>。
4. 梁凱芸、曾彥菁（2014年9月10日）。Toms Shoes【社企流】。取自<http://www.seinsights.asia/taxonomy/term/374>。
5. 陳玟成（2015年1月23日）。樹木星球【社企流】。取自<http://www.seinsights.asia/taxonomy/term/3153>。
6. 楊長林（2014年12月25日）。社會企業核心 創造共享價值。【行政院全球資訊網—名家筆記】。取自http://www.ey.gov.tw/News_Content15.aspx?n=22DE2FC89D3EE7DA&s=8389D6F2CFEB6BE2。
7. 經濟部（2014年9月4日）。社會企業行動方案簡報【slideshare】。取自<http://www.slideshare.net/OpenMic1/20140904-38673956>。
8. 聯合報系民意調查中心（2015年3月22日）。聯合報民調／僅19%聽過社企但78%認同。聯合報系願景工程。取自<http://vision.udn.com/>。
9. 劉致昕（2015年1月23日）。廢墟中的寶石【社企流】。取自<http://www.seinsights.asia/taxonomy/term/3137>。
10. Yunus, M. (2011, July). Grameen and Social Business[slideshare]. Retrieved from <http://www.slideshare.net/Grameencreative-lab/grameen-creative-lab-overview-8764739>。
11. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, (53), 112-127.。