

# 社會企業遍地開花

第一回聽到社會企業（Social Enterprise）這個字詞是在準備國考所接觸到，記得行政學課堂上聽著老師仔細闡述著社會企業與社會創業（Social Entrepreneurship）如何在全球蔚為風潮，形成了一場新的公民自覺與自發的運動，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，帶領社會走向七彩斑斕的視野。社會企業在國際間，尤以英國、美國、南亞等國家為甚，已被證明為一個可擴張與永續經營的商業模式，更提升了社會公益組織的財務自主性。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。

## 一、社會企業之定義與源起

什麼是「社會企業」？廣義而言，「社會企業」指的是一個用商業模式來解決某一個社會或環境問題的組織，例如提供具社會責任或促進環境保護的產品及服務、為弱勢社群創造就業機會、採購弱勢或

邊緣族群提供的產品及服務等。其組織可以以營利公司或非營利組織之型態存在，並且有營收與盈餘。其盈餘主要用來投資社會企業本身、繼續解決該社會或環境問題，投入經營過程以提供更完善的服務，而非為出資人或所有者謀取最大的利益，追求財富永續流動的概念。不過每個國家、組織、或個人對「社會企業」此概念的定義與解讀，都不完全相同，也因為與其他產業比起來，「社會企業」仍是個新興領域，更具體的定義應是由在此領域中的實務工作者們所共同且持續塑造、補充與調整的。

考試的過程中，為了使自己更加瞭解這蓬勃發展的新議題，上網查詢了有關社會企業的資訊，源起可追溯至 1970 年代中期、微型（microfinance）模式的創立。當時孟加拉是個貧窮至極、每天皆有許多人因饑餓而死亡的國家。剛從美國放棄大學教授一職、回到祖國工作的穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus），在拜訪某一個飽受飢荒所苦的鄉村時，發現有 42 名婦女因為沒有錢償還高利貸借款，生活即將斷炊。這 42 名婦女無法償還的總金額，並不是一筆天文數目，而是美金 27 元。他立刻從口袋中掏出自己的錢，贈與給這些婦女，讓她們不但還清借款，而且還可以製作一些手工藝品販賣、創造微型企業。尤努斯發現，小額貸款對貧窮的人幫助很大，不僅提高他們的

生存與創業能力，也能降低他們向高利貸借款的負擔。他在 1976 年於孟加拉成立了提供窮人小額貸款的格拉明銀行（Grameen Bank），至今已提供超過美金五十億元的貸款給孟加拉當地人們，微型信貸的創新模式自此在全世界造成極大的影響力，成為社會企業概念的先驅，尤努斯更於 2006 年得到諾貝爾和平獎的肯定。

社會企業發展至今，關注範圍已經從原本的微型信貸，擴展到更多的社會議題，例如教育機會、兒童健康、住家、水資源、氣候變遷等。現在，全世界各地有很多社會創業家，以創新的商業模式在改善社會。很多的社會企業，其實都是從一個很簡單的想法開始。社會創業家和一般人不同的地方，在於他們總是先相信自己想要看到的未來，然後設法找出運用市場機制的創新方法去實踐他們的理想。

## 二、台灣社會企業之實踐——「我們的小幸福小經濟」

然而，我之所以毫不猶豫地選擇本書，就是緣於考試期間對社會企業的瞭解與認同，想更進一步認識社會企業對我們病入膏肓的資本主義下一帖良藥。本書「我們的小幸福小經濟」對社會企業做的最佳註解即為「做好事又能賺錢，賺了錢又去做好事」，直白明確地告知讀者社會企業的關鍵理念。本書中精選九個孕育自台灣土地的社會企業典範，讓大家見識他們的「柔情——對社會特定議題的關

懷與解決」，以及「俠骨—能與一般企業競爭的創新經營能力與氣魄」，分別是：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、大誌等，見證台灣豐沛的「創新」、「創業」潛能！每當我閱讀每個社會企業案例都使人到熱血沸騰，原來「賺錢這樣世俗的事可以是如此有意義的事情」！

在開始閱讀這本書前幾天，報紙頭版報導 TOMS 的「捐鞋長」布雷克·麥考斯基（Blake Mycoskie）透過《TOMS Shoes：穿一雙鞋，改變世界》一書敘述創業歷程與 TOMS 經營理念，與讀者分享社會企業從發想到實踐的過程。布雷克在 2006 年到阿根廷旅遊，發現當地孩童因為無鞋可穿，雙腳無法受保護而受傷、潰爛，因而發願要為孩子們找到鞋子。他以「買一雙，捐一雙」商業模式，將阿根廷當地的懶人鞋加以改造和設計，引進美國市場後大受歡迎，在創業的第一年就大賣一萬雙！於是，布雷克在同年實踐他的諾言，捐出一萬雙鞋給阿根廷兒童。至今，TOMS 已捐出超過一千萬雙鞋給 68 個國家的孩童。他回憶一位母親告訴他，因為有鞋可穿，原本需輪流穿著家中唯一一雙鞋的三個孩子們，現在都有自己的鞋穿，可以每天上學了。這個故事讓他發現，孩子有鞋可穿，不只解決健康問題，更改變了一個孩子的生活。 TOMS 不只定位為一間

鞋公司，更是一間「樂善好施的企業」，因此除了鞋子之外，TOMS 也開始經營眼鏡、公平貿易咖啡等事業，並延續「買一捐一」的模式，持續使用資本主義的力量讓世界更美好。除了「買一捐一」的單方向捐贈模式外，TOMS 也開始支持在地經濟發展並創造就業機會，如在肯亞當地設立工廠、使用阿根廷在地藝術家的創作，以及與各地 NGO 合作等，納入各方的力量，創造更大的改變。為延續 TOMS「買一捐一」的品牌精神，出版此書的聯經發行人林戴爵宣布，每賣出一本《TOMS Shoes：穿一雙鞋，改變世界》，就捐贈一本聯經的優良讀物給台東共 136 所國中小學地方圖書館，讓閱讀陪伴孩子成長。此外，聯經也邀請知名插畫家參與彩繪 TOMS 鞋公益活動，透過高人氣及廣受年輕族群喜愛的知名度，帶領讀者認識 TOMS 的故事，彩繪作品會在誠品書店展示，並於結束後在網路上公開競標，義賣所得將全數捐贈台東縣政府。自己本身也因得知這品牌後的動人小故事而購買一雙 TOMS 鞋，穿著走著的時候想到遠在阿根廷有一位孩童因為我的微小善行而獲得腳掌的安全，是多麼令人振奮的消息！

本書第一個社會企業「喜願共和國」，其建國理念就是「喜願社區協立農業營生群組」的實踐。推廣「在地農糧、在地加工、在地消費」，當初在 1999 年時，創辦人施明煌先生只是很單純的想

透過做麵包的程序化製程，建立身心受限朋友自我存在的價值，進而保有一份自給自足的事業。因此，施明煌運用其管理專業，設計清楚的工作流程、透明的場區動線與空間配置，並改善設備，讓身心受限朋友在工作時可以順暢完成，確保麵包的品質。這些朋友做出來的天然穀物麵包不花俏亦不精巧，就是那樣的自然與簡單，恰好切出利基市場，避開與在地麵包店的直接競爭。當時針對一般消費者的銷售方法也很簡單，就只是在網站上提供 Word 與 Excel 的檔案，由客戶自行下載、列印，或以電子郵件、電話傳真訂購。顧客收到麵包後點檢數量、確認品質無誤後，再自行到郵局劃撥，或者 ATM 轉帳。既不必事先付款，也沒有事後檢核。完全建立在信任基礎上的交易比例竟可以占每月營收的 15% 以上。到了 2007 年，從創立開始就堅持：不接受捐款、不申請補助、不向社會募款的三不政策，實現了獨立自主營運的事業體。2007 年政府對金融與糧食危機引發原物料大幅上漲的束手無策，讓施明煌直接意識到台灣面臨糧食危機的嚴重性。他發現，隨著國民飲食習慣的改變，台灣人的平均稻米消費量從 1972 年的 133 公斤下降到目前的 45 公斤，而小麥的平均消費量則從 1972 年的 27 公斤增加到 36 公斤。小麥每年進口量約在 120 萬噸上下，已大於台灣稻米生產量，稻米與小麥並駕齊驅的時代來臨。不過，台灣的糧食自給率只有 36%，休耕

農地卻高達 21 萬公頃。這種奇怪的現象，讓施明煌決定自己種植台灣小麥，而開始了一場小麥尋根之旅。這輛滿載理想酵母的列車，猶如「麵包公車」蛻變為「喜願聯結車」，再次進化為「喜願火車」，正以高鐵的速度往前駛去。雖不是政治實體，也不是加盟連鎖，卻不斷嘗試著以自主營生的公民品牌與農業理想接軌，用行動做出改變。「喜願麵包」獨特的信任客戶行銷價值，多年來就這般揉合自體發酵，無須媒體廣告、商業行銷，只憑藉著口耳相傳而在鄉里間傳地出美味與感動。

有感之案例二--「日月老茶廠」的前身是台灣農林公司的魚池茶廠，在日治時代便已開始日夜製茶。隨著農業人口的老化日月潭開始改種植檳榔，茶廠在 921 地震時也遭到嚴重損傷。2004 年一群志工來到茶廠，除整修茶廠環境、宣導農民由檳榔改植紅茶，重新開始栽培茶樹，同時也採用自然農法改為有機茶葉栽培，並安排生態導覽行程，宣傳生態理念。日月老茶廠目前成為日月潭的重要觀光景點，也是傳統產業、建築再活化的案例。「日月老茶廠」成功轉型的重要推手--莊惠宜，是農林公司前董事長夫人，透過她的巧手與巧思將老舊的廠房注入新生命，薄霧中歷經紅茶文化興衰的老茶園，似乎溫柔地等待一股新力量的復甦，呼喚如大地之子的我們，心靈深處那鑽石般的原動力，那是對生活的省思和選擇、對萬

物的疼惜與感恩、對生命的信念與熱情。這聲音，匯聚一群人決定陪老茶廠換新裝，過不一樣的生活，和人們分享感動。「日月老茶廠」追求有機製茶，化學農藥殺戮帶來的憂慮和恐懼已然消失，遊走在每個角落的，只有自由自在的精靈，仔細聆聽風中傳唱的快樂音韻！茶葉在靜置中緩緩釋放藍藍白雲天的能量，猶如掉進森林海的香氣正蔓延，讓人卸除城市中的煩擾庸碌，滿足對大自然的原始渴望。細心拆除萎凋槽座，讓維護良好的珍貴木材資源再利用，變裝成空間的層板，破損的窗櫺也一一修復，老建築傳遞著前人智慧，老故事在好奇探訪的鄉民口中活現了起來。每座製茶機具都記錄著魚池紅茶的歷史興衰，透過老師傅的經驗傳承，現在仍老老實實地製茶，空氣中不斷飄蕩著溫馨濃郁的紅茶芬芳。看完故事，心中已下定決心，下回到南投遊玩必定要來造訪這美麗的老茶廠，體驗老茶廠重生的魅力。

「上下游市集」在我閱讀本書前早已耳聞，起因於我妹妹工作於黑潮文教基金會，與同事們致力於關心環境議題、追求環保與天然無毒的健康，而「上下游市集」正是他推薦給我的農產品購買網站，這是一個關心友善土地議題的社會企業，由馮小非、莊惠宜、蔣慧仙、蕭名宏於2011年2月共同創立。四位創辦人分別來自農業耕作、生產製造、編輯採訪、網路科技等領域。創辦人馮小非，



在過去辦報時，因友人中介而投入中寮溪底遙學習農園「無毒柳丁」的栽種試驗。從中，她體認到務農有太多的智慧令人感動，遂成立專門的媒體推廣農業議題。「上下游新聞市集」網站上線甫一年，就曾因揭發味丹「多喝水」擴廠計畫危及南投埔里農民生計而聲名大噪。她成功利用媒體平台匯聚了農友與公民記者的力量，在推廣農業栽植、保育的知識之餘，更提供線上的產銷通路，不僅拉近生產者與消費者之間的距離，更喚醒公民對於友善土地議題的意識，將媒體與農業的整合凝聚成一股改變社會的力量。馮小非說，沒有溪底遙學習農園，就不會有上下游新聞市集，「務農讓我學會所有的事情」，農業有太多智慧令人感動，應該要有專門媒體處理農業議題。原本是報社副刊主編的馮小非於九二一地震後，深入南投中寮災區辦報，當其他人陸續返回工作崗位，她則留在中寮推動溪底遙學習農園，從頭學習種柳丁，看似異地逐夢，其實是一元、兩元謹慎推敲成本的艱澀學習。關注農業，經營獨立媒體，生命中另一次實驗於是展開，馮小非去年九月發起上下游新聞市集，透過農友經驗分享及淺顯、大眾化的敘述文字介紹農業，強調不作業配新聞，也不希望以刊登商業廣告為主要運作收入來源，為了生存，她複製溪底遙的經驗，自行開發產品販售，也提供其他農友產品銷售平台，足以支付五名專職工作人員的薪水，其中一名記者還是從主

流媒體跳槽的。不論是打造無毒農園或經營農業為主的獨立媒體，馮小非幾乎都走在前方，她說，當時只覺得模式可行，現在回頭看，深刻體悟一定要忍受初期的辛苦，只要撐過去就有機會好轉。

再者，我身為大誌 (The Big Issue)的忠實讀者，The Big Issue (TBI) 雜誌由博德 (John Bird) 與羅德克 (Gordon Roddick) 於 1991 年在英國倫敦創立。出身於清寒家庭的博德，五歲後的人生在街頭、孤兒院、監獄中度過。熱愛文學與藝術的他，因為己身經驗，深刻體會到社會邊緣人謀生時的掙扎與挑戰，大部分街友除了乞討與打零工外，無常態性就業機會，於是興起了創辦雜誌、透過無家可歸者來販售的念頭，讓遊民可以有尊嚴地賺取收入、找回生活自主權與信心，才是持續性的幫助。TBI 提供給遊民的釣竿，讓他們「把手舉起來 (賣雜誌)，而不是把手伸出來 (領救濟金)」。

在銷售架構上，TBI 採用批發、而非聘用或拆成的方式與街友合作。如果採用聘僱的方式，可能無法逐漸降低販售員對外界的依賴度，同時也不能透過自食其力的過程去建立起自己的自信心，而降低依賴度與自信心的建立是販售員在未來能夠重新掌握生活主導權的重要關鍵；拆成則須克服拆帳時較為複雜的狀況。

英國 TBI 每週發行，內容包含時事、社會議題、藝文資訊等，街友販售員以每本 1.25 英鎊的價格購入、2.5 英鎊售出，即每本雜誌有 1.25 英鎊入帳。英國 TBI 成立至今二十個年頭，現在每週可賣出 30 萬本雜誌，讀者量超過 67 萬人，幫助超過 2500 位遊民，光去年（2011）在英國就帶給販售員超過五百萬英鎊的收入。

TBI 是全世界最廣為流傳的街報，也被公認為是英國最知名的社會企業之一。博德也採用「公司」與「基金會」雙軌並行的模式強化資源運用：營利公司負責雜誌生產與配送，非營利基金會負責管理雜誌收益、推動改善販售員生活但難有收益的計畫，例如住宿、醫療等輔導服務。博德也將品牌授權給日本、韓國、澳洲、台灣等九個國家發行刊物，各國雜誌的資金來源、編務與活動皆是獨立運作。創辦過《樂多新文創線上誌》的李取中，發現 TBI 做為社會企業，不以滿足股東權益最大化為考量，也著重其對社會帶來的影響力，如果引進台灣，能讓大眾持續關注遊民議題，讓遊民有自力更生的機會，便於 2009 年向英國取得 The Big Issue Taiwan 授權，2010 年 4 月 1 日正式創刊。

我篤信，人不應當只關心自身的小小幸福，尤其是單調的只以金錢財富為衡量的幸福；如果人們無法跨越出自我的藩籬，就無法

領略財富進一步轉化出的關愛與分享，無法感受到來自人性最深沉的感激與金錢買不到的回報。社會企業（Social Enterprise）聚集無數的關懷，將虛無空靈的關懷化聚為具體的行動，一顆石子落下僅能激起一圈漣漪，我們的社會不缺愛心，我們希望社會更好、更平等，缺的是理念的行動力！讓我們捲起袖、拱起手才能使台灣社企遍地開花！