



社會企業 在社區的發展機會和挑戰（上）

蕭景楷¹

一、前言

社會企業是一種秉持永續理念的事業，目的在解決重要或急迫的社會問題。不同於傳統的慈善事業和以營利為主的一般企業，社會企業所創造和販售的產品或服務，可以改善低所得或弱勢族群的生活品質，同時賺取足夠的收入來支持公益性活動。一般而言，社會企業的利潤，大多是用來再投資，使其成長和茁壯，以便可以做更多的公益。

社會企業所從事的公益活動，包括社區發展、就業、教育、生態保育和環境保護、金融服務、健康、穩定所得，以及各種普世價值和權利。社會企業廣泛選擇並協助被邊緣化或

被排除的社區或族群，包括高風險的年輕人和單親、特定種族社區、身心障礙人士、小農和工匠，以及低所得社區等。由於單純以市場為基礎的方法，或是單純以公共部門為主的方法，都無法有效解決這些問題，所以才有社會企業的興起。

營利組織將上述問題視為次要，並以企業社會責任（CSR）計畫來解決；非營利組織（NPO）則過度強調透過補貼給予特定受益人，反而忽略改善貧窮和被社會排除的根本原因。社會企業介於側重社會目標的非營利組織和強調財務目標的營利組織之間。如果將社會目標放在一條線的最左端，傳統的非營利或慈善組織可作為代表；財務目標放在最右端，以一

註1：國立中興大學應用經濟學系名譽教授。

般營利組織為代表；而位於中間的社會企業雖然以社會目標為主，但也重視財務目標對組織永續經營和成長的影響。

將這條線看成光譜，從左至右大致分為5類組織，個別的目標和經營策略分別比較如下：

- (一) 傳統非營利或慈善組織：以社會目標為使命，經費通常來自捐款或補助。
- (二) 兼採收入策略的非營利或慈善組織：除社會公益的使命外，也從事賺取收入的活動，以作為組織經費的一部分。
- (三) 社會企業：兼顧社會和財務目標，追求永續經營的願景。
- (四) 採用CSR或考量社會影響的營利組織：財務目標為主，社會目標為輔，社會影響經由CSR來達成，或是納入公司的價值和供應鏈。
- (五) 一般營利組織：單純以利潤作為公司績效的指標。

由此可知，社會企業以整合社會公益及賺取利潤的使命和目標，來回應複雜的社會問題。也就是說，社會企業運用商業模式，不僅解決或改善社會問題，而且創造就業機會並增進社區發展。



二、社會企業的真實案例

(一) K'ek Mad'ar (提供身心障礙人士就業訓練的社會企業——扶弱基金會)

在匈牙利，90%的身心障礙人士無法就業，其中有許多人被社會所排斥。而該基金會成立的宗旨，就是在為身心障礙人士創造經濟和教育機會。基金會於2007年參加NESsT的育成計畫，獲得一筆創業資金來購置餐廳設備，並得到行銷和各種輔導。

在2013年，該基金會訓練的就業人數，從早期的25人增至100人（其中40人從事餐飲業服務工作）。相對於其他願意提供就業機會給身心障礙者的企業，該基金會已成為模範社會企業。

(二) Ingenimed (研發新產品解決社會問題的社會企業)

在祕魯，每3個新生兒就出現1個有黃疸病，但進口的光照治療設備相當昂貴，以致於許多祕魯的診所採用不科學且無效的治療方法。

但在祕魯南部的鄉下診所，因為使用當地設計和製造的新型光照治療，可以讓新生兒在24小時內安全返家。這種新型技術是由Ingenimed（這是以發明為導向的社會企業，係由一群具工程背景學生所創立）以平價賣給全祕魯的診所。Ingenimed製造3種不同機型，包括一種輕便的手提型，在未來4年可讓7萬名新生兒受惠。

(三) Interrupcion (以公平貿易解決小農收入低、環境需保育和消費者注重安全農產品問題的社會企業)

這是阿根廷一個追求公平貿易的社會企業，他們要求在每一個階段，都要採用社會責任措施和公民參與的理念。創立於2001年，目前在拉丁美洲與11,000個中小型蔬果農合作，提供北美市場優質、經有機認證的公平貿易產品。他們的作法是，在收穫前就提供有保證的公平價格，如果未來市價較高，生產者可得到較高市價的90%。在每一生產者社區，工作人員決定如何投資社會公益，投資金額大約是銷售額的2%。

在此公平貿易的體系中，消費者也有利益，例如享用健康且高品質的蔬果，且樂於知道這些產品是由實施友善環境農業，並得到公平價格的農民所種植。

(四) Rejoice Community-Supported Agriculture Group (協助弱勢者就業並結合社區支持在地農業的社會企業——喜願共合國)

推廣「在地農糧、在地加工、在地消費」的喜願共合國於1999年創立於臺灣，其核心理念是鼓勵生產者、加工者、消費者和服務者之間的互信和承諾，以實踐社區支持農業的理念和價值。

從創立時的麵包工坊，2007年的小麥契作，2011年的大豆契作，喜願

共合國的產品包括健康穀物麵包、各種豆、麥雜糧加工消費品等。喜願共合國原以協助身心受限的弱勢者就業為主，希望提供一個讓他們自立自主、發揮潛能的工作場所；後來更進一步透過契作來減少小麥和大豆的進口，希望有助於臺灣糧食自給率的提升。

為了解決弱勢就業的社會問題、友善種植的環境問題、照顧農民的農業問題，以及糧食自主的安全問題，喜願共合國採用創新的解決方法和營運模式。亦即，1. 在創新就業方面，強調將資源放在需要處，而非賺錢上面，而為達成創業目的，喜願共合國不接受捐款、不募款、不申請補助；2. 在生產與管理方面，主張去權威化，讓每個人都是師傅，並發展出工作該適應人的行動思考，將流程重新拆解、工具重新設計，讓身心受限的工作者都能得心應手；3. 在行銷方面，採取信任客戶的口碑行銷，並以不收取預定訂金、不設櫃臺結帳人員，不做凡事檢核來驗證彼此間的信任；4. 在社會工程方面，提倡企業行動就是社會運動，透過小麥和大豆的契作，引領社會正視糧食安全的重要性。

(五) Fang Rong Rice Factory (以創新的產銷模式為稻米產業開闢新路，帶動農村再生、在地發展的社會企業——芳榮米廠)

位於臺南市後壁區菁寮的芳榮米廠成立於1926年，目前已傳承至第四代。由於受WTO、休耕政策的衝

擊，以及食用米量銳減的影響，傳統碾米廠經營困難。

2005年，行政院農業委員會農糧署推動「稻米產銷專區」政策，希冀取代過去的保價收購方式，因此鼓勵整合稻農、碾米廠和行銷業者，將稻米直接推向消費市場競爭。芳榮米廠評估當前環境，認為農民只有面對消費市場才有機會生存，於是決定投入專區經營，並將米廠分成2個運作體系：除傳統碾米業務外，另增加稻米產銷專區，同時把大部分人力投入專區輔導業務。

為使專區可持續經營，2006年起陸續引入有機耕作，生產健康安全的稻米；而同年專區70多位農民之一的崑濱伯，獲得全臺灣稻米總冠軍，更將自有品牌「無米樂」包裝米和後壁觀光業推向高峰。米廠從私人企業成功轉型兼營社會企業，主要是能體認大環境的惡化，勇於接受各種挑戰，協助農民克服長期習於保價收購制度的惰性，願意一起改善稻米品質，提升市場競爭力，讓他們的收益至少增加2成以上。

芳榮米廠成功的關鍵，就是採取創新的經營策略和商業模式，簡言之包括：1. 創新的經營策略，先整合稻農、碾米廠和行銷業者於「稻米產銷專區」，接著將原本以生產導向為主的方式改為市場導向，不僅種植消費者喜歡的品種，而且從以往追求產量的觀念轉為講究品質，在種出冠軍米

之後更連年得到「十大經典好米」，順利將品牌包裝米直接推向消費市場競爭；2. 創新的生產策略，為落實源頭式制度化管理，米廠負起在專區內田間教育、種植技術、資材採購、產銷履歷和行銷包裝的工作，因此得以降低成本，同時有助於增強品質，提升市場競爭力；3. 創新的社區營造，米廠將營收投入社區再造工程，凝聚居民的在地認同，進行環境綠美化，舉辦創意節慶活動，活化老街人文資產，開啟農村觀光商機。

上述5個社會企業案例，各有其經營上的創新特色，雖然難以用他們所從事的產業或社會公益目的來分類，但是依據他們設立時的組織本質來看，則大致可分為6類：

1. NPO的事業投資，如匈牙利的「扶弱基金會」。
2. 企業的社會化轉型，如「芳榮米廠」從私人企業轉型兼營社會企業。
3. 社區互助團體，如「芳榮米廠」扮演社區領頭羊和協調者角色。
4. 合作經營組織，如「喜願共合國」發起建立一個完整的社區協力農業及其他產業營生群組。
5. 社會創業，如祕魯的Ingenimed由一群具工程背景學生所創立。
6. 公平貿易事業，如阿根廷的Interrupcion，是一個追求公平貿易的社會企業。

（未完待續）