

【水沙連人文創新與社會實踐研究中心】

埔里研究會—演講記錄

時間:104年11月28日 19:00~21:00

地點:山裡好巷書店(南投縣埔里鎮中山路二段412號)

主題:英國社會企業之旅—從英國到台灣，永續綠色生活實踐

主講人:劉子琦(桃園市政府參議/亞洲大學國企系助理教授)

主辦單位:國立暨南國際大學水沙連人文創新與社會實踐研究中心

記錄:吳奕靜

近代以來世界上社會企業蔚為風潮，大家期待在行善的同時又能夠有所收益，並且收益又能夠被加以運用，在環環相扣的運作之下，社會企業的經營策略顯得更為重要。這次邀請《英國社會企業之旅》的作者劉子琦老師，分享永續經營、綠色能源的社會企業，如何以有效利用的方式讓社會上的人適得其所，同時幫助到真正需要幫助的人。

一、 演講重點摘要：

1. 關於我去英國的原因:921大地震以後，台灣的民間力量逐漸開展，政府部門希望能夠效仿歐盟運用政府的補助建立一些民間的在地組織的專業力量，來達到在地就業的效果，從2000年一直到現在這個方案還是存在，也是有史以來最長的非常態預算支持的方案。所以我們會聽說有埔里研究會開發方案或者培育計畫。2007年時做了評估，發現就業效果不良，於是另求方法。發現韓國、香港、新加坡都已早有所推動社會企業的方案。我認為台灣應該也有足夠發展社會企業的資本，於是我在勞動部時主張去英國學習，英國在

整個社會企業的體制上的發展有其步驟並且十分完整，是值得我們做為模範的。

2. 在蒐集研讀資料時發現，在德意志的意識形態或者資本論等書籍中，工業革命在歷史上所說明的幾乎都是針對英國資本主義開始運作以後中下階層人民生活所遇到的困境(底層勞工、農民流動、圈地運動所造成的影響)，於是合作社出現了。英國在當時是極資本主義的國家，卻又發展出社會主義才有的產物，在兩種截然不同的意識型態發展之下，英國政府在思考整個國家未來走向時非常認真、謹慎。
3. 1970年代全球都面臨金融危機，是社會福利國家的危機，政府部門遇到財政、金融的問題，也就是我們現在遇到的狀況，國家沒有錢，但是福利的系統不能止步，然而社會福利無須國家控制，只需要國家給付金錢，這是很微妙的關係。我們可以發現在當時，英國所面臨的問題跟我們現在是類似的，而歐盟也是，他們認為應該要採取不同的方式來因應當時的狀況。
4. 我們知道市場因金融危機造成經濟出現的狀況，是市場的經濟所造成的。英國人認為，這是一個要用市場經濟來解決市場經濟所造成的問題，所以社會企業它必須要進入市場，用市場的力量來減輕這個問題，這是他們很重要的邏輯。歐陸則較為不同，比如說：工作整合，希望弱勢不是接受福利就好，而是根據每個人的情形將他整合到工作之中(就算是身障、喜憨兒)，透過工作去實現他自己，不是他只能靜靜地接受補助，或者彷彿變成一個博物館(憨兒之家等等)，他們希望弱勢能跟一般人一樣正常生活，是有獨自生活的能力。我們可以看見歐盟與英國在操作上的不同。台灣在這方面也有做到(育成基金會、蕃薯藤餐廳，是由桃園地區某一家餐廳來支持

經營)，慇兒也需要工作，那便設計一個適合慇兒工作的場合、環境，這就是工作整合模式。

5. 英國是以市場經濟為主的，他認為市場經濟的問題是因為資本主義的模式不好，不是市場不好。所以必須用市場的力量來解決市場的問題，而所謂的社會企業這四個字，就是社會跟企業兩個部分，而這兩個部分一樣重要。若是偏重社會，便就成為 NPO(非營利組織 **Nonprofit Organization, NPO**)；那若偏重企業，則又是營利事業組織(如:頂新集團)，但社會企業是將兩者結合，所以它是一個新的範疇。
6. 關於 NPO 的缺點:它的募款、資源都是有限的。我們這幾年也反過來思考，如果這個 NPO 不是一個很有效的 NPO，我們還要不要支持它?或者關於拍賣物品的品質疑慮。有沒有可能在 NPO 與營利事業之外區分出有意願為社會工作的人們?這就是英國社會企業要做的事，它非常清楚我們每個人每天生活都要有食、衣、住、行，這就是購買的力量。例如:我們可以每天去吃一些來自小農自種的有機蔬果，每天只要做一點就可以幫助他；或者在中南美洲種咖啡的小農，將他們組合成合作社，那他們的共同收成可以由公平貿易會來訂定一個收購的價格，市場上也有一個 3%的一個彈性空間。但不再補貼生產要素，而是補貼生產環境(如:醫療、教育、生活空間等等)，這些都是歐盟影響到整個所謂的農業的補貼。我們現行的都是補貼生產要素的(如:肥料、收割機器等等)，但在 2008 年後歐盟不再補貼這樣的東西，因為他知道國際化的問題，改為補貼在國際競爭下所損失的，並且其希望保留農田、景觀，所以盡量補貼在環境上損失的部分。

7. 我們現在可以看到很多像是德國、日本，保留農村以後開始發展小城鎮、社區的旅遊，我們也在學習這件事。這是他們從市場的購買力量造成一種正向的影響，這是英國他們重要的一個特性，但是他們為了要達成這個部分，英國政府必須要做一件事：如何將這樣的力量來帶入社會企業之中？如果沒有從政策上引導，沒有從法治上去支持的話，這個社會企業是不可能可以發展的。但是英國大概在 13 年之間就完成了，這是非常有趣的例子，也是為什麼我主張選擇去英國做徹底的研究。
8. 當時我去英國七天，我們去參訪辦公室以及共同工作空間，也看了第一線所謂的社會企業公司，還有到一些教育的社會企業以及牛津大學看過。今年也邀請他們到桃園市演講，這是一個很好的交流。回國後我花五到八個月才慢慢整理，完成這一本書。對體制的不熟悉等等也都在這一段時間裡盡量寫得完整。
9. 但社會上的問題不只有經濟，青年就業、環境問題、人口老化、婦女參與勞動率太低、新移民的問題，也都是。如同前陣子巴黎恐攻的移民的問題就發生了，台灣到近年來新移民之子的比例逐漸上升，社會的融合也隨之發生認同疑慮的危機，他們可能不認同這片土地、這個國家或文化而出現反社會傾向等等，一旦產生這樣的情形，我們的經濟、文化也就更容易被瓦解，這是我們所面臨到很重要的問題，正因為這樣，我們可以用所謂的商業的力量來處理我們環境的問題，不只是環保的，更是關乎於我們的整個社會能不能永續的因應運作的課題。
10. 但是透過這種方式，我們必須強調它的有效性，能不能對事情有效解決。我們所有的資源都是有限的，我們必須在有限的資源當中做最有效的配置。英國的社會企業從 2005 年開始鼓勵來對 social

impact 作一個清楚的衡量方式，簡單來說就是社會企業、公司或者 NPO 必須告訴大眾在執行一個方案的時候，自己能不能是有效的運用，而不是無效的。證明有效的方式其實有很多，台灣有很多是經由計算營運後社區總受益人以及其使用頻率；但其實要衡量有效運用不完全是這樣，是需要多去衡量其與家人的關係、與社會文化的關係，而不是造成另一種隔離。如：能自理生活的老人也請他對社區做出貢獻或者出門與大家吃飯、與人互動。這些也是我們的社會資本的基礎建構。

11. 我們希望 NPO 與市場競爭，並且 NPO 所做的事情就跟市場一樣，但他與企業不同的是他有強大的社會價值。而不是像過去我們以為的義賣，義賣的物品品質又較差，於是大大的遠離了原本我們期望達到的目的。例如一個在地工匠以回收物做的物品，雖然價格較高，但品質好，也保住了在地經濟，這些在地的較高齡的工匠便無需到外地去工作。利用購買的力量在 NPO 提供買賣或服務的情況下，來達成營運組織的自主。這麼做也才不會太過於對補貼經費依賴，因為若弱勢只靠政府補貼的力量，有天當政府無法提供資金或經濟不景氣時，資金來源一旦斷了，社會福利便也就斷了線路。
12. 社會影響力的效益即是希望透過這些活動來達成將社會排除改為社會納入的最終效果，讓弱勢得以真正成為社會的一份子。現在提的社會資本也是社會納入，這些納入可以透過社區的認同、產業、經濟與福利來達成社會企業的效果。簡單來說其實還是透過市場、勞動，捲進社會的一部門。社會企業的部門也須重新配置。
13. 社會企業的基本精神三個元素：社會的、經濟的、環境的，以及最後的社會環境效益評估是可實現的。社會企業的供應變成是一門生意。獲得利潤時，社會企業不會讓人不希望被賺錢，因為錢的流向

清楚明確而能還諸社會、投注公益(必須要有 50%以上)，並且社會企業與其他組織不同之處在於其有強大的社會使命。英國社會企業與國內 NPO 做的最大不同在於，國內 NPO 多仰賴政府補助經費，而英國的社會企業走入市場讓資金流動。英國社會企業關注的重點在於：創新的精神、執行的能力、社區參與的分享、社會效益的檢視。並且這是我們透過經融危機可以看見的英國的處理方式。

14. 我們現在希望營利組織也能夠逐漸納入、融合於非營利組織之中。於是英國為了這樣一個新的公司的架構，修改一百多年來的公司法而形塑這樣組成的一個非常社會企業公司(Idea Type):

- 一般慈善團體
- 慈善法人組織(Charitable Incorporated Organization, CIO)
- 基金會、協會
- 工商互助協會(Industrail & Provident Society, IPS)
- 合作社(Co-operative)
- 社區利益公司(Community Interest Company, CIC)
- 有限公司(股份有限與責任有限)

章程中明確規定公司盈餘的上限不超過 30%，資源必須有限分配，吸引商業人士既能賺錢又能做公益，並且每年必須提供公益報告。加拿大的 Community Contribution Company 有在進行這樣的計畫。另外歐盟 29 個國家的社會企業發展研究從 2013 年 4 月開始發行資料，所有的背景、法制推行的經過都有在資料上。我們可以發現我們遇到的問題與這些國家類同，並參考他們的做法而來讓自己的國家更加美好。這 29 個國家的共同點是他們的組織都必須進入市場交換商品或者服務，並且組織不是只有一部分人擁有，而是大部分

的人都持有這間社會企業的股份，是一種參與式的治理機制。在營運上發展出讓社會企業在社會上可以永續生存的架構，顧及成本效益(生產物對顧客而言的實用與否)、顧客(差異化的)策略、捐贈、內部顧客(員工)的考量與有限分配(環保)。

15. 台灣的新移民協會可以與新移民配偶合作經營公司，共同採購，新移民店可以有更多工作機會。NPO 可能需要獨資經營一個公司，但是這會遇到一些政府管制的問題，是我們可以思考的。英國為擴大社會企業的影響力，社會企業的資源貸款經由立法取自於英國的四大銀行(借取十五年以上的靜止戶先拿來運用)，以防止資金的短缺造成問題，並且有許多社區自身即是一個社會企業組織，在這個架構之下用參與治理的方式讓大家加入社會企業。用社會企業的標章來驗證社會企業的純度，但各家的標準不同。

16. 社會效益概念，是在有看見效果後才付費的概念。分批先選在平均一年以下有期徒刑的更生人，在獄中先輔導，若可以接受，便進入輔導機構的訓練機制並成立債券公司，在各方面機構合作(家庭關係、處境、健康保險等等)，來發行債券(對更生人議題有興趣的人來購買)。由於尚未降低更生人的犯罪率，於是慢慢在漸進式的觀察中使更生人得以重新進入社會、自力更生，再進入下個階段的工作發展與分配。

17. 不同營運模式的社會企業：

- 關於 Jamie Oliver' s FIFTEEN(為紀念 2005 年第一批十五位實習生)，是由 18~26 歲的未就業青少年須受專業職校的學科訓練與到餐廳實習，並且進行社會回饋。以及有生產後的婦女從生產過程、生產後到重回職場所遇到的困難，亦有企業來推

行讓這些婦女得以在現有的自身條件之下藉由社會企業重回職場。

- 2005 年由 Blake Mycoskie 創辦的 TOMS(Tomorrow' s Shoes 明日鞋，創造更好的明天之意)的鞋子，有買一雙送便一雙鞋子給烏干達的孩子可以穿鞋上學的活動推行，以同理心行銷 (compassionate consumerism)的方式獲得成功。奉獻行動融入商業模式能創造更多商機，證明自己的品質夠好才能充分發展社會企業。
- 美國「Krochet Kids」(Kohl Creelius, Steward Ramsey, and Travis Hartanov 三位喜歡編織並出售產品的高中同學)在到過許多第三世界遊玩後決定做出一些改變。在烏干達和秘魯讓低收入戶的家庭的孩子織帽子，每頂帽子上都有織帽者的親筆簽名，在 youtube 上留有讓購買者與製造者交流的视频。並且於美國 Nordstrom 百貨公司販售。
- Eden Project 園區是 Sir Tim Smit KEB 從 1996 年發想，1998 年動工，2001 年開幕，在兩間大溫室內與戶外的坡地上，種植著來自全世界不同氣候區的 5000 種植物。雇用 500 名員工，製造 3000 個在地工作機會，產生 240 萬的盈餘，63%來自於旅遊與相關收入，37%來自募款捐贈。
- Elvis & Kresse 成立於 2005 年，最初用來自消防隊使用 25 年後淘汰的消防水管材料，最近擴及工業廢料，例如：軍中淘汰降落傘、裝潢廢棄布料等等。有 50%的獲利捐給救火員慈善基金。
- The Big Issue (大誌) Gordon Roddick and John Bird 創立於 1991 年，2010 年四月臺灣大誌正式出刊。大誌中文版為月

刊，內容主要以 Stay hungry. Stay foolish. 為核心精神，分享一種生活態度。至今幫助超越 2500 位遊民，並且有自己的行銷策略，為保障每位工作者的收益，設定據點也不會有重疊的問題，通常也在較小的通路中販售。

- 喜願共和國，1999 年在彰化芳苑開設第一間喜願麵包工坊，使用自然食材，雇用身心受限的朋友(兩條生產線分別為憨兒以及身心受限者)來製作穀物麵包。創辦人施明煌主張:不接受慈善捐款、不申請政府補助、不向社會募款。與聯華(臺灣最大磨小麥麵廠)共同合作，臺灣目前小麥一年進口量為 350 萬公噸(來自澳洲、美國、加拿大)，每年台灣的米的產量也約略等同於小麥年進口量，但我們一年吃米不到 47 公斤，小麥也是差不多的量，當面對經濟危機，國內企業相對而言是較容易受到威脅的，因此喜願共和國選擇與國內企業合作，支持國內企業的發展。也追蹤每批貨的走向，以確保品質的保障。

臺灣各地也有發展各種不同型態的社會企業，如:台南市後壁區土溝社區，開始了社會企業，前三家是設計、建築工作室，第四家為音樂、錄音工作室，第五家為餐廳。桃園復興鄉合作農社則是做有機綠竹筍，另外也有南投縣魚池日月潭生產運銷合作社、南投縣竹山青竹竹文化園區再進行的竹子腳踏車、台東縣大武多良部落原愛工坊以八八風災的漂流木做木工搭配太平洋的美景等等。

18. 有許多地方都有提供以工換宿，建議台灣人親身經歷台灣土地的美麗，增廣見聞。為什麼我們要支持社會企業?所有的社會企業都訴求一個重點:改變社會。(to do something)不要認為一定要是大社會的改變，就算只是一些產銷，改變一些小農的生活都好。上述

的很多情況都是這樣的例子，也許自己的專長只有一個方向，但一旦付諸行動，也許可以有的結果會是無法預料的。提出商品或是服務，進入市場競爭的系統，並且不是用價格競爭而是以價值競爭，以不傷環境為前提，甚至可以提供工作機會等等，也就是三個 P(People, Planet, Profit)這就是社會企業的基本精神。

我未必會鼓勵大家都去做社會企業，更重要的是去做經濟與效益的評估，而非以低價、低品質競爭。到底是不是有被定義為社會企業已經不是最重要的，重要的是你如何經營企業、以不損壞環境的方式回饋到社會。這樣的過程其實也就是如何在經濟、環境、社會之中改變社會的一個旅程，有他的風險存在。並且新的思維、新的創意也會伴隨著新的手法，希望大家可以一起努力，也在過程中互相扶持，創造更好的社會。最後以 John Lennon 的一句歌詞勉勵大家：I' m a dreamer but I' m not the only one.

二、針對埔里現況的 Q&A 問答

Q: 英國社會企業與當地社區的互動?

A: 在倫敦郊區有一社區交通不便，後來社區成立一間社會企業 Hct group，雇用社區中中高齡的人們來當司機，也較照顧自己社區的人，後來買下一條路成為倫敦最著名的一條街。相較於台灣而言，台灣社區與許多協會關係其實並不好也不熟悉。但是在英國他們非常注重協會與社區的關係，因為他們希望可以藉由這些力量可以改變社區讓社區變得更好，這是我們值得參考的部分。

Q: 想問如果是像是年輕人想做社會企業，但是缺乏資金跟資源，那有沒有什麼政府機關或協會可以協助? (暨大東南亞系同學)

A:通常若要向銀行借錢則必須要有保證人，或者能提出相對的保證、擔保。但台灣政府目前還沒有真正提供這樣的協助。我今年有借調在桃園的青年事務局協助負責青年創業，跟中小企業信保基金(若為法人，可以有完善的輔導機制)談個人信用貸款，額度兩百萬左右，評估、輔導你提出的計畫讓你可以實行創業；另一部分則是結合政府勞動部的鳳凰貸款，各在每個月提供一定資金。個人給的建議是可以先到一些公司工作，或是已知的社會企業工作，也可以趁寒暑假到海外實習工作、當國際志工。由於從 1989 年開始慢慢地新移民的議題已經越來越多，有關新台灣之子的問題也越來越多逐漸浮現，曾經有未報戶口的新移民之子沒有受到適當的教育而浪費青春時光與才能，所以我鼓勵大家可以多把握那些可以到海外實習的機會，體會社會生活的不同也在社會變遷中培養自己的實力。

我書中有案例是我去牛津大學，有個女生在柬埔寨成立一家年輕人旅遊的基金會與事務所，一開始是去柬埔寨教小孩念書，他們認為這麼做可以提升社會水準促使變遷，也有送一些文具，但卻發現發文具的成效並不好，孩子們只是拿了就走，資源投入的不對而無效。於是他們發現要進入社區，陪伴居民共同成長才能夠深刻地了解柬埔寨的社區的文化、生活的不同及問題所在，因此成立了事務所專門處理旅遊、教學。特別舉這個例子正是因為這樣的過程可以使我們經歷許多經驗，也是政府南向政策中重要的關鍵人力能力培養，甚至開始工作後可以在當地建立起自己的人脈等等，達成一種文化的交流。

三、結語

我們從剛剛所提及的社會企業與社區的結合以及社區與協會的合作，能夠理解到社會企業的各個層面還有講者書中所提及的到英國所學

習到社會企業的由來、英國的作法，以及與社會企業相對應的關於新移民的這些議題，我想這也是對學校近年來重點發展東南亞部分而言相當有幫助的資訊，這些很棒的想法與實踐也都是我們可以參考與學習的。

四、記錄心得

可以從英國解決社會問題的不斷嘗試中看見政府對人民的用心，我想，各個國家其實都有各個國家所必須面的問題和困難。差別在於是用以什麼樣的作法，一種做法遇到困難時是不是願意再細心地去觀察可以如何改善而不是認為已經有所做為就放置無視它的存在了。往往我們對於一個「企業」的印象總是生冷的，而對「社會救濟組織」的印象總是沉重的。我們知道到那是做好事，卻也總因為買賣物品品質的問題、對組織效率和金錢流向的不信任猶豫是否成為能夠協助他們的人，導致做愛心也開始帶有疑慮。就像是各個車站會有像你借錢說無法回家的老人，你總是猶豫把錢給了他究竟是不是真正在幫他？但是英國的作法將資訊透明化，也提升產品的品質，可謂是盡善盡美的作法，並且我們知道，其實這些都是有過一段歷程與改良的努力，並非一開始就達到效果。從這些方面來看也能夠提醒自己在許多事情上的做事態度，失敗了可以謹慎評估後再試，可以提出更有彈性的解決方案與相對的措施。當然我們做為人民有權力去監督政府，但是若是政府並沒有提供相對而言足夠的資源的時候，我們人民一樣可以從自身做起，這是我們可以做的努力。

在社會企業相對應的社會問題的面向上，是不是我們也可以思考如何在解決問題之餘避免問題的再生，例如：新移民的歧視的問題、認同問題等等。在深入社區了解其文化的過程中是不是也能夠理解到問題

的成因，或者誤會的造成，或許在規劃社會企業的計畫時便可以針對那些事件進行改變，我想這也是很重要的。也有關於身障者、獨居老人進行工作的例子，我不免想到「天生我才必有用」這句話，我想這句話代表的不僅僅是每個人有自己的長處，更是每個人的生命，活著，必然追求著自己存在的價值，那樣的價值可能必須經由很多事物實現，可能是關於愛，也可能是工作能隨之帶來的：自我實現的成就感，從這樣的角度看來，社會企業便不再只是社會企業，更是某些願望的達成。最後也就是講者強調的，也許我們總會擔心自己的才能是不是不足以去做到心中理想的樣子，但事實上，當我們真正開始實行的時候會發生的事情卻也是無法預料的，所以若是下定決心，那就努力的去嘗試吧！達成自己心中所想要的目標，可以有很多種方式，不一定要自自己最初想的那一個，也可能經歷不少困難，但只要願意去嘗試願意付諸行動，也許會有出乎意料的結果更令自己滿意也不一定。

五、補充資料

Eden project 園區相關介紹：

<http://ecology.org.tw/publication/magazine/m-6all/05-2.htm>

<http://www.edenproject.com/>

喜願麵包工坊：

<http://naturallybread.yam.org.tw/>

<https://www.facebook.com/Taiwan.bread>

大誌：

<http://www.bigissue.tw/>

原愛工坊：

<http://se.wda.gov.tw/FrontViewController.do?action=fileDetail&fileid=199&menuid=C00013>

<https://www.facebook.com/%E5%8E%9F%E6%84%9B%E5%B7%A5%E5%9D%8A-259265650814944/>

六、 活動剪影

