

出國報告（出國類別：研習）

# 「從社會企業角度看農村社區生產力發展」工作坊

服務機關：行政院農業委員會水土保持局

姓名職稱：詹智皓/助理工程員

派赴國家：柬埔寨

出國期間：106年2月6日至2月10日

報告日期：106年5月12日

## 摘要

「亞洲生產力組織 (Asian Productivity Organization, APO)」於 2017 年 2 月 6 日至 10 日舉辦「從社會企業角度看農村社區生產力發展」工作坊 (Workshop on the Development of Productive Rural Communities through Social Enterprises)，希望在近來「社會企業」之趨勢下，交流討論對農村社區發展所切合之基本核心價值、模式及策略。其中「永續可被評量的社會企業發展」、「社會企業發展初期資源的募集」及「社會企業與農村發展」是貫穿其中的三大主軸，包含「收益與社會公益之平衡」、「組織分支型態」、「控制力與自由度」、「熱忱與資金」、「廢棄物之價值」、「種子培育與專案實作」及「分階段策略」等則是其所點出未來社會企業發展應納入思考之關鍵字詞。

# 目次

壹、辦理目的.....	1
貳、重要議題分享討論.....	2
參、心得與建議.....	6

## 壹、辦理目的

- 一、此工作坊是由「亞洲生產力組織（Asian Productivity Organization, APO）」主辦，其主要宗旨在藉由生產力提升，促進亞太各國之永續社會經濟發展，我國為 APO 創始會員國，並委託「財團法人中國生產力中心（CPC）」擔任我國在 APO 的理事辦公室。
- 二、鑑於近來社會企業於世界上之興起趨勢及愈來愈多的成功案例，加上其發展理念及價值觀對弱勢團體或地區之契合，爰辦理此「從社會企業角度看農村社區生產力發展」工作坊（Workshop on the Development of Productive Rural Communities through Social Enterprises），希望邀集各國相關代表與會交流討論各自社會企業於農村社區之發展情況；本次為期 5 天在柬埔寨的工作坊，計共有 13 國 24 代表出席，主辦單位亦邀集外聘或當地講師包含「Etienne(Social Innovation Academy)·Ashish(Organic Way of Life)·Syed(Enterprise Development Facility)」等，共同分享交流相關之核心價值及案例經驗。
- 三、整體而言，透過 5 天的交流分享，整理下列三大主軸議題之討論成果；最後則是未來可能之行動計畫與建議。



圖 1 外聘講師分享交流社會企業發展經驗



圖 2 各國與會代表分組討論

## 貳、重要議題分享討論

### 一、永續可被評量的社會企業發展

(一)社會企業的發展存在許多型態，因不同的國家地區、不同的社會價值及在地條件，有所不同，但追求「收益與社會公益」之平衡，是目標，也是重要議題。

(二)基本上，對一個追求永續性的社會企業而言，下列特質是可以被予以重視及納入作法的：

1. 社會價值觀之進化成長，會是影響一個社會其社會企業之發展模式及進度很大的原因。
2. 對要推動之團體而言，除應有相應合適的組織型態外，更要有清楚之目的、價值觀/當責性，始知為何而戰，自然性之驅動力也才永續持久。
3. 對組織內的同仁，持續性的價值傳達及增能培訓是不可或缺的，也才能因應時勢有因應之創新策略及適當調整。
4. 組織分工上，以「角色性描述」取代「職務性描述」之賦予，或能有更強之動機性及更精準覆蓋組織之運作需求，也較有效解決所面臨的問題；當然，仍需視實際推動業務內容而定。
5. 在社會企業之成長、發展過程中，資金的支持不可或缺；不同階段中，應透過相應多元化的方式、策略，獲取足以支持繼續走下去的資源（自我盈利、借貸、資金投資、捐贈...等）。

(三)考量「組織控制力」及「發展速度」角度下社會企業發展模式：

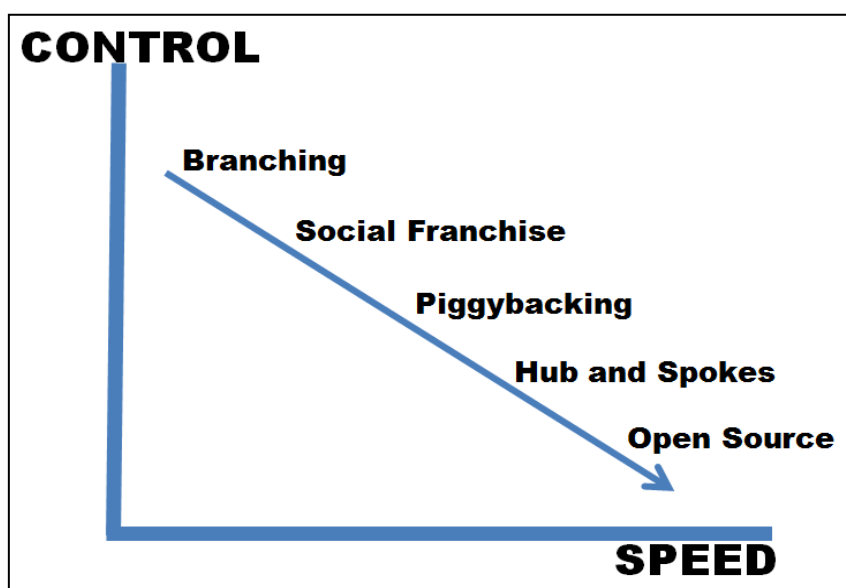


圖 3 考量「組織控制力」及「發展速度」角度下社會企業發展模式

1. 設立組織分支（Branching）：為一較傳統擴大觸及地區之方式，統合控制力強，但觸及之速度會較慢，甚至失去時機。
2. 特許經營權/加盟分支（Franchising）：在社會企業運作模式可行的條件下，輸出品牌，利用特許經營權或加盟分支之方式來擴大觸及地區，亦是可行的方式。
3. 合作夥伴優勢利用（Piggybacking）：與另一組織合作，利用其優勢補本身社會企業組織之不足。如利用可口可樂通路網絡運送偏遠地區之所需藥品即是一例。
4. 功能樞紐輻輳模式（Hub and Spokes）：創立功能樞紐，提供如「增能、價值傳達、資源募集」等較軟性之功能，對於各地區之觸及性快，但可能因控制性弱而無法達成想要之目標、效果。
5. 開放共享資源（Open source）：對該社會企業組織相關之Know-how開放共享，讓作法及價值觀念自由傳播、創意自由生長。觸及性極快，但幾無控制性。

(四)在考量「組織控制力」及「發展速度」之角度下，上列模式各有其評量下之優缺點，相關社會企業組織團體應審視自身及周邊資源情況，來選定甚至開創自己的成功發展模式。

## 二、社會企業發展初期資源的募集

### (一)吸引募集資金的心態

1. 重點在社會企業發展的目的與熱忱；追逐熱忱資金會自動貼近，追逐資金則會逐漸失去熱忱（“Chase your passions and money will come. Chase money and you may never find your passions.” Colin Wright）。這常是一個成功社會企業在發展過程中抱持的根本價值觀。
2. 持續性的社會企業價值創造是獲得資金挹注的關鍵。

### (二)初期資金的募集

1. 公部門資源、公司權利股份的出售或相關創投及天使資金的爭取是常見方式，當然，首先有能吸引人的熱忱及價值創造是重要的；而在這種方式下，就要有被監管制衡的心理準備。
2. 「微型貸款」是在很多國家已存在但常被忽略的一種方式，或許與其「資金量不大」及「對象常有限制」之因素有關；但如有機會，也不失為一聚沙成塔的資金募集方式。
3. 「眾籌資金」是近來興起的方式，重點是社會企業發展理念及價值獲得認同，就不難在這管道上取得資金；額度上的差異也大，視專案目的及內容而定。

(三)社會中、週邊環境中，常常見的廢棄物常蘊涵「社會企業」可以創造的價值，創造盈利/減少成本，並亦對環境友善/保護有所助益（Waste as a resource to start a social enterprise）。

### 三、社會企業與農村發展

(一)農村地區有資源但弱勢，故如能利用在地資源發展社會企業，同時照顧農村發展弱勢之處，有其不錯之切合點。

(二)農村社會企業發展之培力增能－以 SINA（The Social Innovation Academy in Uganda）為例：

#### 1. 打基礎階段（Confusion Stage）：

- (1)打破原有的限制性框架、歸零，針對農村社會企業發展之基礎作整體架構訓練。
- (2)持續訓練過程中，讓學員也逐漸成為引導幹部，拉動更多種子培育的能量。

#### 2. 提升階段（Emerging Stage）：

- (1)利用「任務編組（整體企劃行銷、社區溝通、會計等）」、「實際動手作」及「經驗學習」，讓學員真正體認社會企業之意義、發掘可行的社會企業之路。
- (2)學員小尺度專案任務及責任感（同時授權執行上之自由度）之賦予，利用社會企業角度解決當地農村所面臨之發展課題；例：廢棄保特瓶之利用，把它變成可蓋房子之「瓶磚（Bottle Brick）」。
- (3)社會企業永續經營理念下，商業盈餘亦是目標之一。
- (4)另外，重點學員（有其熱情及實現能力）之鎖定及培力增能之加強。初期資源之協助，協助其構想願景之實現。

#### 3. 深化階段（Concentration Stage）：

- (1)整體企劃之專案執行，會在下列方面予以特別專注深化，以提高專案之可行性：產品或服務產出所需技術、行銷與簡報表達、會計、導師制度。
- (2)SINA所帶來的重點從來不在於對社會企業專案「資金財務」上的支持，而是價值觀之培力深化、點子構想之孵育支持及協助實現。

#### 4. 連結階段（Linking Stage）：

- (1)連結外部可能之資源、資金、合作夥伴，協助好的社會企業發展構想由小作大作強，幫到社區，甚至推廣模式至更大區域範圍。
- (2)自2007年設立起，透過社會企業發展之農村增能培力及相關專案構想執行，SINA本身不僅稱職發揮了作為社會企業的角色，更協助更多可能社會企業之孵育及農村社區工作機會之創造。

(三)對農村社區及年輕人而言，一個令人能安心學習、專案執行、自由發揮的環境是很重要的，也透過其中社會企業形塑發展之過程受益良多；而這也是 SINA 之價值及貢獻所在。



## 參、心得與建議

- 一、透過本次工作坊之主軸議題討論及實際案例參訪，可以發現各國存在不同國情及不小差異的情況下，所形塑出的「社會企業」發展模式各異、也多元化，但一些基本之核心價值是共通的，也是大家分享交流之基礎。
- 二、之前常直觀下，覺得所謂的理想社會企業一定要符合什麼樣的標準，但也常會過於偏向理想化，流於表面理論。就如我們常說的「社會企業光譜」，從「非營利組織」、「具商業行為之非營利組織」、「理想社會企業」、「傳統企業行使企業社會責任」到「傳統企業」，都有不同程度「社會企業」之特質在，所以在政策設計，是要從廣義、狹義或特別界定之範圍來看，其在政策內容及策略上就會有不同，相對應地，也影響到後續的可實現性。
- 三、因此，依國家的現時社會條件情況及未來趨勢走向，界定適合的「臺灣社會企業」定義域（如「組織分支型態、公部門協助方式、產品或服務技術育成、回饋機制」等面向）、制定相應的短中長期發展策略及重點資源投入，從而形塑一在臺灣具「可實現性」之主流模式，或可為思考方向；而其它非主流模式並不意謂不能存在，仍為多元兼容。
- 四、另其它的建議如下：
  - (一)協助農村社區發展社會企業所需「適當」資源之媒合介入（如師資），而非僅由社區依其利益共生關係隨便找，違背當初「培力增能」的初衷。
  - (二)針對不同農村社區之發展，有其所需不同之深化方向及相應之協助工具手段（如「合作夥伴、補貼、諮商協助、策展行銷」等），如能在政策細緻度上作改善，錢會更用在刀口上。
  - (三)在社會企業孵育初期，所謂的回饋機制或許可較模糊化，但在愈趨成熟下，回饋機制之明確化可能是必要的（如「協助社區就業、回饋社區方式及比例、盈餘用途、循環投資比例」等面向），也將社區及其間之社會企業導向更永續持久之「共生共榮」願景方向。