

投稿類別：商業類

篇名：

不是『企業』的另一種『企業』
-社會企業(social enterprise)案例分析

作者：

劉芷安。曉明女中。高三乙班
蔡昀綦。曉明女中。高三乙班

指導老師：

陳英偉老師

壹●前言

一、研究動機

在經濟快速發展與全球化的影響下，社會衍生出貧富差距與環境資源的濫用與枯竭。我們發現，這些政府無法獨自解決的問題，愈來愈多有理想的人開始思索，並將熱情付諸實現，幫助政府解決社會問題，社會企業便產生，這幾年來，社會企業更加蓬勃發展，他們以各種不同的形式出現在我們的生活之中，影響我們的消費習慣，甚至帶給我們不一樣的思考方向，因此，我們想了解社會企業帶給社會之影響，與其未來之發展可能情形。

二、研究方法

在小組討論中確定研究方向，並參閱相關書籍與網路資源，歸納文獻，進而分析撰寫研究報告。

貳●正文

一、社會企業

(一) 定義

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、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、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，而非為出資人或所有者謀取最大的利益，其與一般企業和社會組織不同之處在於（如圖一）

	一般企業	社會企業	社會組織 (NPO、NGO)
成立目的	利益最大化	解決社會問題	解決社會問題
資金來源	企業本身	企業本身	依照捐款或補助

圖一：社會企業與一般企業和社會組織之比較
(圖一資料來源：社企流網站(2015)。社會企業新手指南—讓你比略懂還懂。

2015年8月20日，取自

<http://www.seinsights.asia/story/2102/794/2211>)

(二) 起源

1970 年代中期，當時孟加拉是個極度貧窮的國家，從美國放棄大學教授職位回到印度的穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus），在拜訪一個為飢荒所苦的鄉村時，發現有很多婦女因沒有錢償還高利貸借款，生活困苦。這些婦女無法償還的總金額不是一筆天文數字，而是美金 27 元，他從口袋掏出自己的錢讓婦女還清借款，還可製作小東西販賣，創造微型企業。他發現小額借款對這些貧窮的人幫助很大，不僅能提高他們的生存和創業能力，也能減低他們向高利貸借款的負擔。於是在 1976 年，他在孟加拉成立提供窮人小額借款的格拉明銀行（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。

1. 運作模式

- (1) 企業家支援模式：社會企業銷售商業支援和金融服務給其服務對象，社會企業客戶再運用此生產產品或服務，並在公開市場中販售。
- (2) 市場媒介模式：社會企業提供服務給小規模生產者，以提高產品附加價值及增加產品的市場可見度。
- (3) 就業模式：社會企業提供就業訓練和就業機會給其服務對象，或有高度就業障礙的群體，然後該企業聘用這些服務對象來經營事業，在公開市場中販售。此種為台灣最常見的社會企業模式，弱勢者庇護就業皆屬於此模式。
- (4) 服務收費模式：社會企業將其社會服務商品化，將這些商品直接受給其目標群體。
- (5) 低收入顧客市場模式：針對有進入市場障礙的低收入戶或貧民，用服務收費之模式，提供所需得服務。
- (6) 合作模式：社會企業組成成員即為該組織服務對象，此組織提供會員服務，並透過銷售產品或服務給其會員及外部市場來達到財務自給自足，銷售收入除支付組織相關運作成本外，盈餘人將再投入於有益組織會員的相關事務之中。
- (7) 市場聯繫模式：社會企業如仲介業者，促進買方（一般市場消費者）與賣方（組織服務對象、地方性公司和合作社、小型生產者）間的交易關係。
- (8) 服務補貼模式：社會企業於市場中出售其產品或服務，以營業盈餘來支援組織的社會方案，商業活動與社會方案是重疊的。
- (9) 組織支援模式：社會企業在市場中販售其產品與服務，營業盈餘在投注於母企業（NPO）社會方案，商業活動與社會方案是分離的

二、社會企業發展困境

(一) 社會企業認知與技能應強化

國內社會企業的定義模糊，大眾對社會企業瞭解與熟悉程度不足，常與非營利組織混淆，不易受到大眾的支持。許多社會企業僅秉持一股對於貢獻社會的熱忱而忽略組織管理之重要性，難以達成永續經營的目標。

(二) 資金取得管道有限

政府部門資源與預算有限，無法長期提供社會企業穩定之經費來源，期望政策能減免租稅、低利貸款等扶助措施。

(三) 社會企業行銷通路不易拓展

因外界對社會企業普遍認知不足，業主難傳達社會企業之理念與價值。許多社會企業之行銷方式也無法趕上網路媒體應用趨勢，故期待政府能運用各項輔助機制及銷售管道協助推廣社會企業商品。

(四) 發展法規需調適

各種組織依其成立之法律，各有不同的資源分配方式，然而社會企業新型態出現時，面對到不同組織目標之間的衝突。這時政府如太快為社會企業設定法律框架，急著拉拔助長，反而揠苗助長，政府只需提供友善的環境予以社會企業，才能促進社會企業發展。

三. 社會企業案例分析

我們將探討以下三個社會企業案例，分別是陽光基金會—弱勢，TOMS—貧窮，為台灣而教—教育，以了解台灣與國外之社會企業型態與其影響。

(一) 陽光基金會

1. 理念：服務、關懷、防治
2. 宗旨：以全方位服務為燒傷者重建環境、身體心理與社會功能，維護其尊嚴與人權
3. 服務對象：主要是燒燙傷患者，另外也將輔助就業的服務擴及其他身心障礙者
4. 服務內容：
 - (1) 經濟補助：主要目的為協助燒燙傷患者能夠順利投入之後的工作。
 - (2) 生理復健：為避免燒燙傷患者日後因身上的留下傷疤而產生不適，或是永久性肢體障礙，而提供專業的復健並藉由團體，互相鼓勵。
 - (3) 形象重建：透過一些課程，教導患者一些可遮蔽傷疤的穿搭或化妝技巧，以建立自信的形象。
 - (4) 心理輔導：透過多種心理輔導方法，協助患者重建自信。

- (5) 就學輔導：舉辦多元的校內宣導燒燙傷患者相關資訊，以及為傷友建立獎學金制度，協助並鼓勵傷童回到學校就讀。
- (6) 就業輔導：提供就業資訊、就也輔導等服務，另外設有庇護職場，主要是希望患者能夠自力更生。
- (7) 社教宣導：舉辦有關燒傷預防及緊急措施，以降低意外的發生機率

5. 收入：

- (1) 捐贈收入：主要來自民間個人和企業團體

表一：個人與企業團體捐款分析

個人與企業團體捐款分析	個人	企業、團體
捐款比數分配比例	97%	3%
捐款金額分配比例	78%	22%
每筆捐款平均金額	新台幣 850 元	新台幣 8600 元

(表一資料來源：陽光基金會官網〈2015〉。2015年8月22日，取自 <http://www.sunshine.org.tw/donation/money2009.asp>)

- (2) 政府及有關基金會的補助：近年來政府將部分有關身心障礙福利的預算以專案的方式釋放給民間社會福利機構，因此陽光基金會因此取得較多機會。91年度和89年度的政府補助金額成長了39.8%
- (3) 自營收入：主要分為，益賣、投資利益、服務收費、庇護職場的營業利益。庇護職場主要是加油站、洗車中心及捷運商店販賣部，其中又以洗車中心最受矚目，陽光自79年開始正式向台北市政府爭取設立身心障礙者洗車中心。民國94年，陽光洗車中心在台北市政府勞工局職訓中心的協助下，辦理全台灣首創由社福團體提出訓練需求，委託主管機關辦理「身心障礙汽車美容職業訓練計畫」，這樣的全台首例除了讓陽光洗車中心由勞力導向成功的轉型為高技術導向的「陽光汽車美容中心」庇護職場也是洗車中心的收入和績效最為優異，陽光基金會也因此期待未來自營收入能夠達到整體營收的三分之一，以降低其他收入的不穩定性。相較之下販賣部則是一擲出現虧損狀態。

(二) TOMS

1. 緣起

TOMS 之創始者布雷克·麥考斯基，在一次拜訪阿根廷的時候，發現當地許多小孩因無鞋可穿而經常受傷導致細菌感染，甚至因此無法上學，喪失受教育的權利，因此，麥考斯基便下定決心要解決這項貧窮的難題，於是買一送一（ONE FOR ONE）的念頭因此而生。麥考斯基堅信，ONE FOR ONE 的行動將會讓明天變成更美好的一天，因此取名為 TOMS（TOMorrow's shoes）。

2. 發展

麥考斯基在創業初期並沒有足夠經費能支出廣告費用，因此，他運用動人故事吸引認同他理念之消費者購買產品，亦藉由朋友間口耳相傳漸漸打開知名度，許多好萊塢女星也因此推崇 TOMS 的行為，人腳一雙 TOMS 懶人鞋，將 TOMS 知名度大開。而 TOMS 成功最重要之因素便是社群網站，近年來，社群網站風行，麥考斯基妥善利用這項趨勢，推廣到全世界，而我們認為，TOMS 之成功因素與以下兩項息息相關：

(1) 多元活動

TOMS 經常與世界各地的藝人舉行「彩繪鞋子」之活動，與藝人合作進行慈善拍賣。消費者參與行銷亦是其重要行銷手法之一，今年四月，TOMS 在世界無鞋日這天發起了「take a pic=give shoes」的活動，消費者只要拍下光腳照，上傳到社交軟體 instagram 或是 facebook，並標籤 #withoutshoes，TOMS 即捐出一雙鞋，當消費者朋友不知道他為什麼要發佈這張照片，消費者即會告訴他 TOMS 行為之理念，同時也幫 TOMS 行銷。

(2) 多項發展

除了鞋子，TOMS 亦發展墨鏡與咖啡。與買一送一相似，消費者只要買一副墨鏡，TOMS 即幫助貧窮地區的人免費提供視力矯正、眼鏡，或眼科手術；此咖啡是與開發中國家的小農合作，每賣出一杯咖啡，TOMS 就資助偏荒地區一週乾淨的飲用水。

3. 影響

TOMS 的成功，創造出了一種以演繹故事型態的商業模式，這種型態的商業模式是以消費者為品牌的推廣者，而消費者本身即是一種廣告，當消費者認同其理念，自然會幫其品牌行銷，許多社會企業創業家也循著麥考斯基的腳步，在自己的故事裏發展社會企業，希望藉此亦能達到自己的理想目標。但是也有批評者指出，孩童穿不起鞋子，是病徵而非病因，而你買我送的商業模式，在解決貧窮的問題上的作用如同隔靴搔癢，無法根治貧窮之問

不是『企業』的另一種『企業』：社會企業(social enterprise)案例分析

題。這些大量湧入的免費鞋子極有可能導致當地地區製鞋業業者的衝擊，對於當地的經濟，不僅沒有助益，反而破壞了市場。



圖二：麥考斯基為孩子穿上 ONE FOR ONE 之鞋子
(圖二資料來源：TOMS 官網 (2015)。2015 年 9 月 12 日，取自
<http://www.toms.com/corporate-responsibility>)

(三) 為台灣而教 (Teach For Taiwan)

(1) 緣起

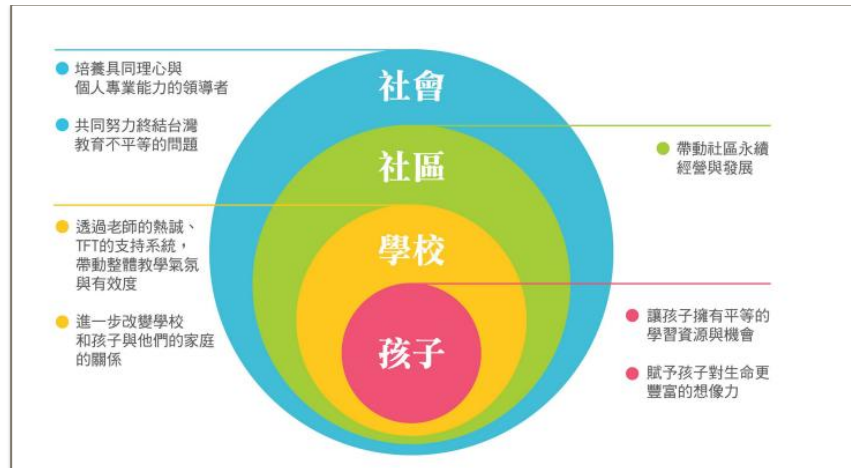
Teacher for Taiwan 創辦人劉安婷，一位在台灣台中土生土長的女孩，高中畢業後前往美國普林斯頓大學就讀，頂著令人羨慕的光環畢業，也當然得到一份高薪的工作，然而，她心中一直懷有對教育的熱忱，也因為由於大學到過海地、迦納、柬埔寨、法國等地方擔任志工教育當地的小孩，她不停地思索能帶給這些缺乏教育的孩子做什麼，於是，她毅然決然辭掉高薪工作，回到她的家，台灣，開始了 Teach for Taiwan 的教育工程。而 Teach for Taiwan 的概念是啟發於美國的 Teach for America，受到此概念感招，劉安婷於 2013 年 11 月成立「社團法人台灣為台灣而教協會」，也於 2014 展開第一屆教師招募，開始了這項為台灣孩子們的計畫。

(2) Teach for Taiwan 創辦理念

「**優質而平等的教育，不能等。**」(Teach For Taiwan, 2015) 面臨台灣非正式教師比例持續和師資流動率上升，導致教學品質不穩定，偏鄉學校更是首當其衝。面臨師資難以招募導致學校受教權受損，而每個孩子的成長歷程只有一次，孩子的品質，不應該被犧牲，這不該只是國家的義務，也是每個公民的使命。

「**翻轉世代，承擔使命。**」(Teach For Taiwan, 2015) 相信優質的教育可以激發孩子的無限可能；更相信平等而優質的教育可以激發社會的無限希望。TFT 希望號召富有熱忱與使命的青年，透過提供持續培訓與支持系統，使其成為優質而穩定的老師，進入偏鄉學校進行兩年全職教學專案計畫，陪伴孩子成長，一同為下個世代創造更為優質而均等的教育環境，共同翻轉他們的未來。

「教育，是一世代的使命，改變，是一輩子的承諾。」（Teach For Taiwan, 2015）人人擁有平等的受教權是當今社會的普世價值，良好的教育，是促進社會平等的關鍵起點。我們認為，每一個孩子，不論出身背景，都應該擁有良好的教育品質，都應該擁有機會、能力與信心去圓自己的夢想。



圖三：為台灣而教之創辦願景

（圖三資料來源：為台灣而教網站（2015）。2015年8月21日，取自 <http://www.teach4taiwan.org/>）

(3) 運作模式

經費來源

主要是企業與個人捐款，用於其教學計畫、教師招募培訓、推廣活動與後勤支援。但除企業捐款提供 TFT 有足夠的資金培訓師資與提供偏鄉更好的學習環境外，福斯汽車亦提供 TFT 團隊老師汽車以實際行動與解決偏鄉交通環境對老師的不便，而統一超商亦和團隊合作，將門市變成校外教室，讓老師能以店內商品授課給學生。

教學支持系統

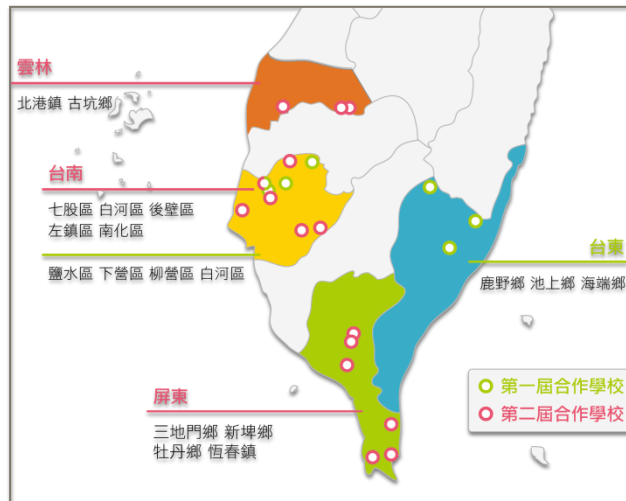
在地一對一 mentor，根據教師服務之據點，與具有相同理念之退休老師或志工定期舉行聚會，以一對一配對互相交流多元教學經驗分享，共同互助學習。

在學督導，由合作學校校長推派一位校內教師擔任 TFT 在校督導，幫助新教師適應環境，也停工教學專業諮詢與建議。

線上教學平台，促進 TFT 教師與在職導師即時互動，TFT 提供線上教學平台進行遠距諮詢，以分享教學心得與觀察紀錄，討論並改善教學品質。

合作區域

現已與部分台南台東雲林屏東之國小合作，並希望在未來能逐步與更多有相同理念之學校一起合作。



圖四：為台灣而教合作地點

(圖四資料來源：為台灣而教網站〈2015〉。2015年8月21日，取自 <http://www.teach4taiwan.org/>)

參●結論

從陽光基金會的發展看來，他們不僅幫助諸多身心障礙者，訓練他們用自己的能力維生，也扭轉了身障者產能不足的印象，重要的是，他們讓身心障礙者在其中建立自信心，他們並不會比一般人效率差，反而更好，但是，因為油價的波動，使加油站收入不穩定，因此，需要依靠政府的補助和民間的捐款長期的支持才能維持下去。

而近年來在台灣，愈來愈多人意識到城鄉差距帶來的落差，投入偏鄉教育，我們在為台灣而教的案例中發現，每一個老師心中的使命感與決定改變的熱情，都是社會正義的一顆種子，他們的付出耐心與無怨無悔，播種在有志的教師心中，使他們也重視到社會資源分配的不公，一起為台灣的孩子們付出。除了為台灣而教外，更有嚴長壽先生的均一教育平台在台東奉獻，台灣社會企業點亮的一盞燈，讓我們看見改變的可能，改變的希望。

社會企業是當代不可擋的趨勢，無論是在弱勢、貧窮、教育等社會問題上，社會企業的興起，我們認為，反應了政府機能的不足與全球化造成的極大影響，也激發了更多有理想為世界付出的社會企業家共同解決社會的問題，社會企業獲利的目的是要為了能投資企業本身以繼續解決社會的問題，讓理想能永續經營，因此我們認為，社會企業要能長久的發展下去，不僅社會企業本身要有明確的目標，且要全盤性的考量給予社會的效益，不能只有一時的熱情而無後續的規劃，而政府也應積極協助社會企業發展，制定良善法規，讓社會企業有好的環境發展，另外，民間支持亦扮演著重要的角色，捐款可以使社會企業有足夠的金額完成目標，像陽光基金會的收入來源捐款佔了不可或缺的一部分，因其要輔導身障者、協助其復健、組織志工，需要長期固定的金額來資助，除了加油站的收入，更需要民間的幫助。

未來社會企業的發展必定更加茁壯，我們期待有更多更好的社會企業，共同解決社會的問題。

肆●引註資料

布雷克·麥考斯基（2014）。**TOMS SHOES：穿一雙鞋，改變世界**。台北市：聯經。

呂朝賢（2013）。社會企業：運作模式與倫理市場。**社區發展季刊**，143期，p79-81。

經濟部（2014）。社會企業行動方案。p3-5。2015年8月22日

謝邦俊（2014）。促進社會企業發展，切勿揠苗助長。**聯合報**，7月28日，2版。

官有垣（2006）。**社會企業概念與國內外發展經驗**。發表於政治大學第三部門研究中心舉辦《二〇〇六年兩岸非政府組織學術論壇暨實務交流研討會》

陽光基金會官方網站（2015）。陽光服務介紹。2015年8月20日，取自
<http://www.sunshine.org.tw/services/service.asp>

郭鵬宇（2013）。將改變穿上腳，時尚鞋款的兩種選擇。2015年8月20日，取自
<http://www.seinsights.asia/news/131/1459>

Doris Lo（2013）。你也開始穿 TOMS 鞋子了嗎？你知道為什麼你這麼愛 TOMS 嗎？。2015年8月20日，取自 <http://buzzorange.com/techorange/2013/11/01/inside-the-staggering-success-of-toms-shoes/>

何秀玲（2015）。社會企業／TOMS 賣一捐一 助貧童。經濟日報電子報。2015年8月20日，取自 <http://money.udn.com/money/story/5612/946712-社會企業%EF%BC%8FTOMS 賣一捐一-助貧童>

為台灣而教官網（2015）。2015年8月20日，取自 <http://www.teach4taiwan.org>

王彥喬（2014）。「打破階級複製，為台灣而教！」這群年輕老師下鄉找回教育的初衷！。2015年8月20日，取自 <http://www.storm.mg/article/34164>