

社企力

POWER
OF GOOD
HOW SOCIAL
ENTERPRISE
IS SHAKING
THE WORLD!

社會企業 = 翻轉世界的變革力量。
用愛創業，做好事又能獲利！



社企力！社會企業 = 翻轉世界的變革力量。 用愛創業，做好事又能獲利！

作者／社企流 Social Enterprise Insights

封面設計／黃暉鵬

版面構成／簡至成

責任編輯／賴靜儀 吳佩芬

行銷統籌／何維民 駱漢琦

行銷企畫／林芳如

業務發行／邱紹溢

業務統籌／郭其彬

副總編輯／蔣慧仙

總編輯／李亞南

發行人／蘇拾平

出版／果力文化 漫遊者事業股份有限公司

地址／台灣台北市105松山區復興北路331號4樓

電話／886-2-27152022

傳真／886-2-27152021

讀者服務信箱／service@azothbooks.com

果力Facebook／www.facebook.com/revealbooks

漫遊者Facebook／www.facebook.com/azothbooks.read

劃撥帳號／50022001

戶名／漫遊者文化事業股份有限公司

發行／大雁出版基地

地址／台灣台北市105松山區復興北路333號11樓之4

香港發行／大雁（香港）出版基地·里人文化

地址／香港荃灣橫龍街78號正好工業大廈22樓A室

電話／852-24192288 852-24191887

香港讀者服務信箱／anyone@biznetvigator.com

初版一刷／2014年4月

初版十五刷／2015年9月

定價／380元

I S B N／978-986-89294-4-9

版權所有·翻印必究 (Printed in Taiwan)

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換。

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

社企力！社會企業 = 翻轉世界的變革力量。用愛創業，做好事又能獲利！

／社企流作者群，林以涵等著。-- 初版。-- 臺北市：果力文化，漫遊者文化出版：

大雁文化發行，2014.04

304面；17x23公分

ISBN 978-986-89294-4-9(平裝)

1. 社會服務 2. 創業 3. 企業管理

547.9

103005225

本書共同作者簡介

(依姓名筆劃順序排列)

- 余昌柔** 美國加州大學洛杉磯分校英文系畢，研究興趣為歐美文化，熱愛思考及創作。
- 林子豪** 美國愛荷華州立大學資訊科學研究所畢，現從事有關網路入侵防護的研究工作。
- 林以涵** 美國德州大學奧斯汀分校公共事務研究所畢，社企流共同創辦人、執行長。
- 林祖儀** 財金博共同創辦人、PIT官方粉絲團主編。學生時期便致力於財金教育推廣。
- 林冠廷** 台灣念社會學，比利時取得財務碩士，在比利時的阿育王工作過，現於台灣奮鬥。
- 邱韻芹** 台灣大學財金、社會系畢，曾任社企政策研究助理。現於美國攻讀國際關係碩士。
- 金靖恩** 台灣大學工商管理系畢，社企流共同創辦人，負責網站編輯與行銷事務。
- 柯振原** 東華大學生命科學系畢業，熱愛海洋，關心環保議題。
- 張簡如閱** 台灣大學政治系畢，熱衷跨領域學習與思辯，關注媒體與公共議題。
- 梁淳禹** 台灣大學工商管理系畢，喜學習新知與交朋友，現推廣食農教育與樸門永續概念。
- 郭又甄** 政治大學新聞系畢，熱愛美食，嚮往半農半X的生活，現於義大利就讀慢食碩士。
- 陳玟成** 政治大學公共行政系畢，社企流共同創辦人，負責教育訓練和活動專案。
- 黃重豪** 政治大學公共行政研究所畢。現為獨立記者。喜聽別人的故事，以補自己的淺薄。
- 黃紹航** 美國杜克大學工業管理研究所畢，戮力連結亞洲與矽谷，探索社會創新的可能。
- 黃菁嫩** 台灣大學國際企業系、政治系畢，《史丹佛改造人生的創意課》共同作者、自由作家。
- 楊昌儒** 台灣大學農業經濟系畢，現任職於顧問業，關注農業、教育議題。
- 葉孟靄** 政治大學公共行政研究所畢，現為社企流資深編輯。
- 虞佳媛** 就讀政治大學會計學系，熱愛志工服務，關心貧窮問題。
- 蔡業中** 台灣大學外文系畢，相信世界從未巨大到人能漠然以對。
- 鄭全智** 比利時Vlerick商學院商業管理研究所畢，曾任職於運動彩券，關心貧窮消弭議題。
- 賴蕊偉** 加拿大多倫多大學企業管理研究所畢，曾任職於外商藥廠，現經營診所。
- 繆 葶** 政治大學新聞系畢，視運動如命，更希望自己能為社會做些什麼。
- 簡佩吟** 美國德州大學奧斯汀分校社會學研究所畢，關心流浪動物與性別、移民議題。

特別感謝英國頂尖社會企業培育組織UnLtd，授權本書第七章使用「社會企業創業工具箱」(Social Entrepreneurship Toolkit)內容。

組織簡介：UnLtd致力為英國的社會企業創業家提供彈性的、個人化的服務，為其量身打造募資、諮詢、資源網絡等多樣化的支持。協助他們在創立社會企業時建立必要的信心、技能、承諾與網絡，進而實踐其創新想法並對社會帶來正面改變。UnLtd提供的支持，包括社會企業的啟動、規模化、成長、育成與創新等各方面的經驗。其使命，是為想要改變世界的社會企業創業家提供他們需要的連結與能量。請參閱 <http://unltd.org.uk>。

〔推薦序〕創造一個共好的未來 嚴長壽 公益平台基金會董事長——6

捲起袖子，加入改善社會的行列 胡哲生 輔仁大學社會企業研究中心教授——7

社會企業，帶來全新的社會變遷 陳東升 台灣大學社會學系教授——8

社會企業的創業潮 顏漏有 ANNA台北搖籃計畫共同發起人——9

青年圓夢社企·社企改變世界 馮燕 行政院政務委員——10

〔序 曲〕一千個種子對世界的全新想像 林以涵 社企流共同創辦人——11

第 1 章 社會企業考察筆記

● 社企流：十二個城市的社會企業考察筆記——14

第 2 章 翻轉世界的變革力量

● 社會企業一次就懂——26

● 跨越政府、企業、社會組織的新力量——26

● 社會企業的三重基線：社會、財務、環境——27

● 社會創業者：變革的推動者——28

● 社會企業：新的公民運動——30

● 全球社會企業發展趨勢——32

● 社會企業 Q & A：關於社會企業，你一定要知道——37

● 社會企業大事記——40

第 3 章 社會企業全球亮點：從點子到行動

● 好萊塢女星，化身綠色創業家——44



第4章

改變世界的十二堂社企課

經濟發展

- 印度女運將，請妳放心搭乘——46
- 藏民犛牛絨，打造溫暖時尚——48
- 用故事的力量，發動社會變革——50
- 多背一公斤，旅行更有意義——52
- 白天踢足球，晚上變綠電——54
- 救命水壺，把污水變好水——56
- 千元洗衣機，金字塔底層新高機——58
- 低價百元保溫袋，搶救貧窮早產兒——60
- 一副眼鏡，改善的不只是視力——62
- 全世界CP值最高的眼科醫院——64
- 手機預付卡，看病也能通——66
- 搭可樂便車，送藥到偏鄉——68
- 英國街友帶你逛「看不見的倫敦」——70
- 打造廉宜的幸福綠住宅——72
- 米糠發電，照亮印度鄉村——74

教育文化

- 〔日本孟加拉〕Motherhouse 一個有溫度的時尚品牌——78
- 〔中東〕Green Olive Tours 大開視界！以巴邊境的另類旅遊——88
- 〔比利時〕Mobile School 移動的學校，失學孩童在街頭也能上學——97
- 〔美英〕Better World Books 打造舊書的第二人生——109

環境醫療

- 〔美國〕Patagonia 課徵自己1%地球稅的綠色品牌——118



- 〔台灣東南亞〕E2K以立：國際志工，將技能、資源帶給有需要的地區——127
- 〔香港〕長者安居協會：平安鐘，拯救獨居老人的即時雲端服務——136

弱勢就業

- 〔德港台〕黑暗中對話：讓視障者發掘自我潛能——146
- 〔英國〕Fifteen Restaurant 美食起義！邊緣青少年變身大廚——155
- 〔國際〕The Big Issue 街友變身街頭的超級銷售員！——165

農業發展

- 〔西非〕Divine Chocolate 西非農民的巧克力夢工廠——174
- 〔日印〕Pre-Organic Cotton 支持印度棉農的永續綠色時尚——183

第 5 章

台灣社企地圖亮點

- 看見台灣社會企業——194
- 用愛創業：台灣社會企業巡禮——200
- 採購特定族群的產品服務——200
- 創造特定族群的工作機會——205
- 提供滿足社會、環境需要的產品服務——209
- 透過研發，更有效地運用資源——213

第 6 章

Action! 加入行動者的隊伍

- 我想參與社會企業活動——218
- 我想在現有工作崗位上支持社會企業——220
- 我想成為社會企業的一分子——222
- 我想創立社會企業——224
- 社企資源地圖——226

全球頂尖社會企業培育組織CISE，心法傳授創業要訣

十個創新法則，教你做好社企創業評估 —— 238

1 檢視你想改變社會的模式：界定願景、使命與價值

〔社會改變模式：台灣大學社會學系教授 陳東升〕 —— 239

2 規劃你的商業獲利模式：融入創新，貼近市場

〔商業獲利模式：台灣大學國際企業學系教授 李吉仁〕 —— 247

3 找到適合你的法律地位：立法與認證系統

〔法律地位選擇：協合國際法律事務所資深顧問 吳必然〕 —— 253

4 釐清你的組織治理架構：適才適用，發揮綜效

〔組織治理架構：活水社企開發共同創辦人 陳一強〕 —— 262

5 建立你的營運計畫：穩紮穩打，步步為營

〔營運機制規劃：上海ANGA社會創新研究中心創辦人 顧遠〕 —— 270

6 擬定你的行銷策略：找出品牌的獨門配方

〔行銷宣傳策略：香港社會創投基金創辦人及行政總裁 魏華星〕 —— 275

7 衡量你的績效：評估社會效益和影響力

〔社會績效評估：聯訊創投公司共同創辦人及總經理 鄭志凱〕 —— 279

8 做好你的財務管理：錙銖必較，量入為出

〔財務預測管理：安侯建業會計師事務所執業會計師 吳惠蘭〕 —— 286

9 募集你的資金：為社企注入源頭活水

〔資金募集管道：聯訊創投公司共同創辦人及總經理 鄭志凱〕 —— 291

10 做好你的創業心理準備

〔個人職涯考量：前社會企業創投諮詢顧問 陳冠學〕 —— 297





社企力

社會企業 = 翻轉世界的變革力量。
用愛創業，做好事又能獲利！

POWER OF GOOD

HOW SOCIAL ENTERPRISE IS SHAKING THE WORLD!

社企流 Social Enterprise Insights 著

〔推薦序〕創造一個共好的未來 嚴長壽 公益平台基金會董事長——6

捲起袖子，加入改善社會的行列 胡哲生 輔仁大學社會企業研究中心教授——7

社會企業，帶來全新的社會變遷 陳東升 台灣大學社會學系教授——8

社會企業的創業潮 顏漏有 ANNA台北搖籃計畫共同發起人——9

青年圓夢社企·社企改變世界 馮燕 行政院政務委員——10

〔序曲〕一千個種子對世界的全新想像 林以涵 社企流共同創辦人——11

第1章 社會企業考察筆記

●社企流：十二個城市的社會企業考察筆記——14

第2章 翻轉世界的變革力量

●社會企業一次就懂——26

●跨越政府、企業、社會組織的新力量——26

●社會企業的三重基線：社會、財務、環境——27

●社會創業者：變革的推動者——28

●社會企業：新的公民運動——30

●全球社會企業發展趨勢——32

●社會企業Q & A：關於社會企業，你一定要知道——37

●社會企業大事記——40

第3章 社會企業全球亮點：從點子到行動

●好萊塢女星，化身綠色創業家——44



第4章

改變世界的十二堂社企課

經濟發展

- 印度女運將，請妳放心搭乘——46
- 藏民犛牛絨，打造溫暖時尚——48
- 用故事的力量，發動社會變革——50
- 多背一公斤，旅行更有意義——52
- 白天踢足球，晚上變綠電——54
- 救命水壺，把污水變好水——56
- 千元洗衣機，金字塔底層新高機——58
- 低價百元保溫袋，搶救貧窮早產兒——60
- 一副眼鏡，改善的不只是視力——62
- 全世界CP值最高的眼科醫院——64
- 手機預付卡，看病也能通——66
- 搭可樂便車，送藥到偏鄉——68
- 英國街友帶你逛「看不見的倫敦」——70
- 打造廉宜的幸福綠住宅——72
- 米糠發電，照亮印度鄉村——74

教育文化

- 〔日本孟加拉〕Motherhouse 一個有溫度的時尚品牌——78
- 〔中東〕Green Olive Tours 大開視界！以巴邊境的另類旅遊——88
- 〔比利時〕Mobile School 移動的學校，失學孩童在街頭也能上學——97
- 〔美英〕Better World Books 打造舊書的第二人生——109

環境醫療

- 〔美國〕Patagonia 課徵自己1%地球稅的綠色品牌——118



第 5 章

台灣社企地圖亮點

- 〔台灣東南亞〕E2K 以立：國際志工，將技能、資源帶給有需要的地區——127
- 〔香港〕長者安居協會：平安鐘，拯救獨居老人的即時雲端服務——136
- 弱勢就業**
- 〔德港台〕黑暗中對話：讓視障者發掘自我潛能——146
- 〔英國〕Fifteen Restaurant 美食起義！邊緣青少年變身大廚——155
- 〔國際〕The Big Issue 街友變身街頭的超級銷售員！——165
- 農業發展**
- 〔西非〕Divine Chocolate 西非農民的巧克力夢工廠——174
- 〔日印〕Pre-Organic Cotton 支持印度棉農的永續綠色時尚——183

第 6 章

Action! 加入行動者的隊伍

- 看見台灣社會企業——194
 - 用愛創業：台灣社會企業巡禮——200
 - 採購特定族群的產品服務——200
 - 創造特定族群的工作機會——205
 - 提供滿足社會、環境需要的產品服務——209
 - 透過研發，更有效地運用資源——213
-
- 我想參與社會企業活動——218
 - 我想在現有工作崗位上支持社會企業——220
 - 我想成為社會企業的一分子——222
 - 我想創立社會企業——224
 - 社企資源地圖——226

全球頂尖社會企業培育組織CISE，心法傳授創業要訣

十個創新法則，教你做好社企創業評估 —— 238

1 檢視你想改變社會的模式：界定願景、使命與價值

〔社會改變模式：台灣大學社會學系教授 陳東升〕 —— 239

2 規劃你的商業獲利模式：融入創新，貼近市場

〔商業獲利模式：台灣大學國際企業學系教授 李吉仁〕 —— 247

3 找到適合你的法律地位：立法與認證系統

〔法律地位選擇：協合國際法律事務所資深顧問 吳必然〕 —— 253

4 釐清你的組織治理架構：適才適用，發揮綜效

〔組織治理架構：活水社企開發共同創辦人 陳一強〕 —— 262

5 建立你的營運計畫：穩紮穩打，步步為營

〔營運機制規劃：上海ANGA社會創新研究中心創辦人 顧遠〕 —— 270

6 擬定你的行銷策略：找出品牌的獨門配方

〔行銷宣傳策略：香港社會創投基金創辦人及行政總裁 魏華星〕 —— 275

7 衡量你的績效：評估社會效益和影響力

〔社會績效評估：聯訊創投公司共同創辦人及總經理 鄭志凱〕 —— 279

8 做好你的財務管理：錙銖必較，量入為出

〔財務預測管理：安侯建業會計師事務所執業會計師 吳惠蘭〕 —— 286

9 募集你的資金：為社企注入源頭活水

〔資金募集管道：聯訊創投公司共同創辦人及總經理 鄭志凱〕 —— 291

10 做好你的創業心理準備

〔個人職涯考量：前社會企業創投諮詢顧問 陳冠學〕 —— 297



推薦序

創造一個共好的未來

文／嚴長壽 公益平台基金會董事長

《社企力》一書的出版，代表了台灣年輕人和社會各界越來越重視所謂的「社會企業」，我認為這是一件非常值得鼓勵的事情。

社會企業表面上看起來理想而浪漫，但真實情形是，社會企業代表了一個事業體已經超越一般公益組織的角色，必須更務實地來看待；因此，我想在這裡分享這幾年我們透過「公益平台」輔導個人或組織轉型社會企業的經驗，希望對年輕人有所提醒與幫助。

以公益領域來說，近年許多年輕人憑著自己的能力 and 熱情，投入NPO（非營利組織）做志工，透過該組織長期積累的經驗，學習傾聽和調整，這會是非常好的訓練。我一直相信，年輕人做志工不是施捨，而是最好的學習機會，將能幫助你更好地瞭解社會，學習和社會溝通，並探索自己的生命價值。

而對於有了志工經驗，想要進一步直接投入或成立社會企業的年輕人，我想特別給大家一些提醒和叮嚀。

投入社會企業，等於是將自己赤裸裸地曝露在

商業機制的競爭環境裡，這和做公益或做志工非常不同；如果你的社會歷練或你對商業市場的瞭解不夠，一不小心就可能變成一個災難，甚至傷害原初的熱情。而即使是很有經驗、已在商場歷練過的朋友，若只憑藉過去的商場歷練，或走到偏鄉還是用自己的城市思維、面對弱勢族群還是用主流社會的價值來經營的話，一定會遇到問題，因為你幫助的對象可能還沒有準備好，直接進入市場競爭有可能造成他們進一步的傷害。

因為，社會企業是站在一個不同的起跑點上——相較於一般企業經營一定是找最棒的人經營，社會企業相對地有它的障礙，一開始可能需要給予較多支持、陪伴或外界的資源協助，消費者也大多是抱著支持的態度而購買產品，因此，社會企業一開始還無法變成一個完全可以獨立、並在主流社會中競爭的模式。

以我們在「公益平台」輔導轉型成功的個案來說，並不是只提供金錢或外部資源就足夠，還需要經

過很長時間的陪伴。首先要先觀察被輔導對象本來就

具有的特色及可能欠缺的內容，先發揮他們的天賦，進而帶入學界、業界的專業資源加以輔導或協助，讓他們可以從中學學習並成長。例如我們在原住民的部落，先是觀察他們的文化特色，引進專人協助做必要的包裝，在共同的參與中讓他們找到自信，最後再廣為宣傳，建立永續經營的機制。對於完全處於弱勢的團體，當找出可以接近成功的模式後，我們有三個階段，第一階段是「我做你看」，第二階段是「我們一起做」，第三階段才是「你做我看」，當準備好進入競爭狀況我們會從主動變被動，讓他們明確地知道從現在開始，你就要完全對自己、對顧客負責。要讓特定族群能夠靠自己的力量站起來，但是在旁邊還是要隨時協助行銷、公關及必要的提醒。然而，這個過程

假設沒有200長期的陪伴，是很難做到的。

我想提醒對社會企業懷抱熱情的年輕人，歐美等國社會企業的成功模式並不能原封不動、直接移植到台灣。任何一個要在地生根的社會企業，都必須謙虛地傾聽，蹲下來觀察、瞭解環境，抽絲剝繭地找出對方特色並認識自己的能力。另外很重要的一點是，將來的社會企業勢必需要更多擁有不同專業的人才投入，不能只是憑藉熱情，我們必須為社會企業找出一個可以永續發展的未來，才會真正具有競爭力。

《社企力》作者群「社企流」是一群有熱情、有理想也有行動力的年輕朋友，我非常肯定也非常認同。很高興此書能引介各國社會企業的案例和最新資訊，讓社會大眾更瞭解、更關心社會企業的發展，期待我們能攜手創造一個共好的未來。願以此互相勉勵。

推薦序

捲起袖子，加入改善社會的行列

文／胡哲生 輔仁大學社會企業研究中心教授

當社會沉痾或新奇的社會病，無人可以或願意解決的時候，抱持社會關懷的任何組織，以企業所擁有的創新能力與創業精神，可以拿出帶來正面改變的新行動。社會期待新的技能與新的組織心態，加入改善社會的行列。

推薦序

社會企業，帶來全新的社會變遷

文／陳東升 台灣大學社會學系教授

我們每天面對許多社會、政治、經濟與環境的問題，我們可以選擇批評反省這些問題，或者捲起袖子想辦法去解決這些問題。

《社企力》描述社會企業引發的社會變遷模式，就是告訴我們一些自己動手解決問題的操作方式，不是依靠政府的資源，這樣可以不必因為受補助而失去自主性，而是由公眾組成公民團體從市場上取得永續運作的資源，所以這個公民團體不是一般的非營利組織，而是為了達到公共利益的社會企業。

這一條社會創新的路徑，是在國家、市場或非營利組織之外，找到解決社會問題的第四條路。

雖然透過社會企業改變社會不是萬靈丹，但是社會企業在國際間廣泛受到重視並不是偶然；除了傳統解決社會問題的模式失效了，更重要的是，社會企業跨界、跨領域、跨議題的突出特性。

社會企業結合公民社會互惠和市場效率的原則，發展出一種新的組織模式，也因而吸引來自傳統助人專業領域培育出的各種不同學科的人才、資源，共同參與社會改革；由於不同領域、不同想法的匯流，社會創新、社會創業家精神也變得更為普及。

在台灣，有關社會企業、社會創新的倡議，是來自管理學、社會學兩個不同的軸線，一方面是企業強調社會責任，或是應用管理法則來創設社會企業；另一方面，社會學、社會福利領域則希望在政府補助、捐贈之外，能在市場上找到自主財源的運作方式。

兩者的相互補充、相互平衡，對於台灣社會企業的發展是相當重要的，較不至於因為進入市場而完全受到利益極大化原則與效率原則的支配，反而可以在極簡資源、適當科技、最大多數人可負擔產品等概念的引領下，讓社會企業開展出更多新的可能性。

推薦序

社會企業的創業潮

文／顏漏有 AAMMA台北搖籃計畫共同發起人

在台灣，營利事業重視「企業社會責任」已行之有年，過去也有相當多的公益組織如基金會／協會，對解決社會問題扮演關鍵的力量。這幾年「社會企業」在全球蔚為風潮，台灣亦開始在相關機構及人士的推動下，逐步建立社會企業生態圈並關注社會企業的發展。我們也看到更多人投入社會企業的創業，可以說，社會企業在台灣已逐步邁入成長發展的階段。

二〇一一年，我在國際專業會計及顧問公司服務將近三十年後決定退休回到台灣，我深刻感受到台灣正在蓬勃發展的網路、文創及社會企業創業熱潮。以我過去在北京及上海發起成立「AAMMA搖籃計畫」的經驗，在數位時代及華鴻創投的支持下，與好友詹宏志先生共同發起設立「AAMMA台北搖籃計畫」，希望透過這個創業公益平台，協助台灣的創業者。有感於社會企業在台灣的發展就決定在「AAMMA台北搖籃計畫」中，特別包括其中的社會企業創業者，我個人也

擔任「AAMMA台北搖籃計畫」社會企業的導師；因為對社會企業的關注，讓我有機會認識社企流創辦人林以涵，我個人很佩服她及一群年輕朋友對於推動社會企業的熱情與投入。

《社企力》是社企流出版的台灣第一本探討全球社會企業發展趨勢的專書，書中並報導全球及台灣代表性社會企業案例，同時分享社會企業培育組織CICILIA獨家授權之社企創業要訣，對於想了解社會企業的朋友是一本非常好的入門書，對於一直支持社會企業的朋友是深入了解社會影響力的一本好書，對於想創立社會企業的朋友更是一本非常好的創業實戰手冊。

期待透過這本書的出版，讓台灣有更多人加入關心、支持及創立社會企業的行列。相信透過社會企業的發展能產生更大的社會影響力，並讓我們社會更美好。