

國立交通大學

客家文化學院

客家社會與文化學程

碩士論文

三個客庄社會企業家的故事：

以創業精神、企業發展歷程與社會影響為核心

Stories of Three Social Entrepreneurs

in Hakka Area:Entrepreneurship, Business

Development and Social Impact

研究 生：黃瑞莉

指導教授：張維安博士，許維德博士

中華民國一零七年三月

三個客庄社會企業家的故事：
以創業精神、企業發展歷程與社會影響為核心
Stories of Three Social Entrepreneurs in Hakka Area:
Entrepreneurship, Business Development and Social Impact

研究生：黃瑞莉

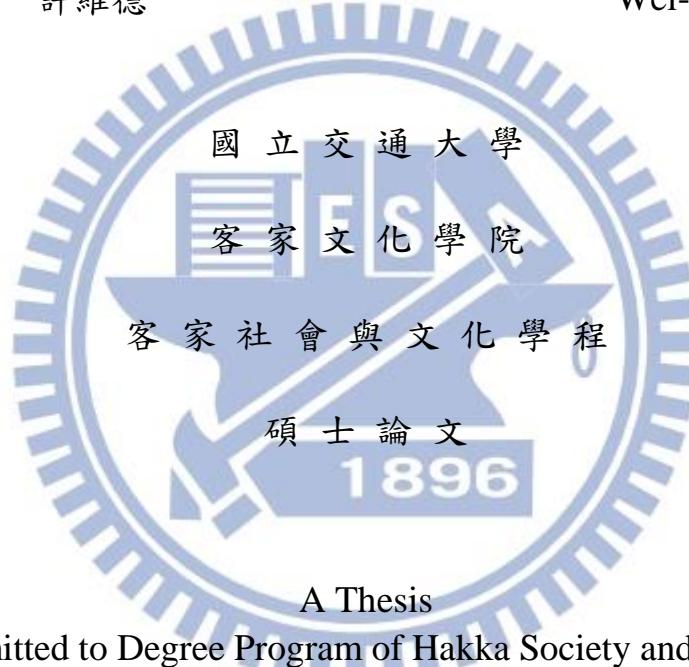
Student : Jui-Li Huang

指導教授：張維安

Advisor : Wei-An Chang

許維德

Wei-Der Shu



A Thesis
Submitted to Degree Program of Hakka Society and Culture
College of Hakka Studies
National Chiao Tung University
in partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master
in
Degree Program of Hakka Society and Culture
March 2018
Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國一零七年三月

摘要

在過去，以非營利組織的方式協助弱勢或解決社會問題，已行之久年，近年來，經濟變革，政府、企業、非營利組織三方失靈下，社會企業蔚為風潮，成為翻轉世界變革的關鍵力量。在台灣，也越來越多人關注或投入社會企業的行列，這種兼具營利與公益的事業易引發誤解，有必要藉此研究澄清說明。而社會企業的靈魂人物——社會創業家——用創意結合商業投入這項事業，以帶著使命感的商業模式來改善社會問題，其特質、動機、創業精神與一般創業家的異同，也是本研究要探討的方向之一。

本研究的主要目的，在於透過新竹客家地區三個社會企業家的故事，來思索社會企業之動態發展過程中的三個核心要素：社會創業精神、社會企業發展歷程與社會影響。藉由訪談及部分參與創業家的活動，來深化分析創業家的特質、動機與創業精神的連結，並由創業家的創業歷程，來建構社會企業發展歷程的模式，以及運用「三重底線」之概念來評估社會企業結果，其對「經濟、社會與環境」之社會影響為何？並觀察社會創業家在客庄發展社會企業的特色與對客庄經濟的貢獻和影響。經由這三個個案的故事敘事，可以呈現社會創業家勇於把改變付諸實踐，用創意翻轉社會，以社會目的為使命，實踐社會企業精神，讓世界變得更加美好。期此篇研究能為關心社會企業的人士，包含後續的研究者和肩負使命的青年，提供參考方向。

關鍵字：社會企業、社會創業家、創業精神、企業發展歷程、社會影響

Stories of Three Social Entrepreneurs in Hakka Area: Entrepreneurship, Business Development and Social Impact

Abstract

In the past, nonprofit organizations are the common method employed to assist the underprivileged and address social issues. But as these issues continue to persist despite interventions from the government, enterprises, and nonprofit organizations, the employment of social enterprises as solutions has become a new global phenomenon. With the increasing attention and the number of people involved with social enterprises in Taiwan, social enterprises' dual nature of combining profit and public welfare has been challenged, and thus further investigations for this social phenomenon is necessary. And at the core of social enterprises, the social entrepreneurs, who combine creativity with business in order to undertake social responsibilities, differ fundamentally in personality, motivation, and entrepreneurship from business entrepreneurs. This is also a focus of this study.

The main purpose of this study is, through the stories of three social entrepreneurs from Hsinchu's Hakka Area, to contemplate the three fundamental elements of the development of social enterprises: Entrepreneurship, Business Development, and Social Impact. Through interviews and partial participation in various activities of the organizations, it is possible to analyze its founder's personality traits, motivation, and business philosophy. Also, via the development of the business, it is possible to model the process of development for social enterprises. By using the "Triple Bottom Line" as the basis of analysis for the success of the social enterprise, it is possible to determine the enterprise's effect on the economy, society, and the environment in addition to observation of the social entrepreneurs' contribution to the economy and effect in Hakka Area. Through the stories of these three individuals, it will be revealed how social entrepreneurs are willing to act, to implement social changes, with their creativity and to better the world through the social enterprise's business philosophy. Hopefully, this thesis will give full references to those who are interested in the issue of social enterprises, to researchers, and to the youth with ambition on the subject.

Keywords: Social Enterprise, Social Entrepreneur, Entrepreneurship, Business Development, Social Impact

誌 謝

當完成口試最終回，除了喜悅也宣告了我即將告別學生生涯。環顧校園，離情依依油然而生，回首來時路，超過知天命之年來追求學術夢，填補年輕時未及完成的缺憾。在客家學院嚴謹養成的要求下，日子就在工作與課業兩頭燒、歡笑與淚水交織中走過，挺過一波波艱難的試煉，佇足回想，好似經歷了一場不可思議的旅程。

在這個學術旅程上，除了感謝不斷澆灌成長養分的所有老師們，最感念的是我的兩位指導教授—維安院長與維德老師，細心溫柔的帶領淺薄的我進入知識的殿堂，一步一步的解析、一層一層的探索，讓我見識到老師們豐厚學養下的治學態度，謙沖和善的風範更讓我刻骨銘心。從論文的雛型到完成，對我來說是一項艱鉅的工程，若非老師們循循善誘的指導、不絕於耳的鼓勵，不可能的任務恐難達成。在此，讓我對兩位恩師致上深深的謝意！

在築夢過程中，來自家人不停歇的支持，也給予我很大的助力，孤燈伴我寫論文之際，先生總是陪伴一旁，直到我闔上筆電的那一刻。兒子們總是稱呼我「論文仔」，我知道這是你們獨特遞送溫暖與鼓勵的方式，謝謝你們讓我安心，挺我一路向前奔馳、實現自我。

黃瑞莉 謹致
2018 年 3 月 23 日

目 錄

第一章 緒論	- 1 -
第一節 研究背景.....	- 1 -
第二節 研究目的.....	- 3 -
第三節 問題意識.....	- 3 -
第二章 文獻回顧.....	- 6 -
第一節 導論	- 6 -
一、社會企業的崛起：翻轉世界的變革力量	- 6 -
二、台灣社會企業的起源	- 8 -
第二節 社會企業	- 10 -
一、社會企業的定義	- 10 -
二、社會創業精神	- 12 -
三、社會創業家	- 13 -
第三節 社會企業發展歷程	- 16 -
一、生成有希望的想法	- 17 -
二、發展有希望的想法成為吸引力的機會	- 17 -
第四節 社會影響	- 18 -
第三章 研究設計	- 22 -
第一節 研究方法與步驟	- 22 -
一、文獻中檢閱法	- 22 -
二、深度訪談法	- 22 -
三、參與觀察法	- 23 -
四、研究步驟	- 23 -
第二節 研究對象	- 24 -
一、研究對象的選定	- 24 -
二、創業家背景說明：	- 25 -
三、訪談活動與訪談大綱：	- 26 -

第三節 研究架構.....	- 29 -
第四章 個案描述.....	- 31 -
第一節 熠熠生輝的頤禾園	31 -
一、頤禾園的歷史沿革	- 32 -
二、社會創業家的產業創新——陳禮龍的社會企業之路	- 32 -
第二節 脫胎換骨的大山北月	- 34 -
一、大山北月的歷史沿革	- 34 -
二、社會創業家的服務創新——莊凱詠的社會企業之路	- 36 -
第三節 風華再現的紙寮窩	- 37 -
一、紙寮窩的歷史沿革	- 37 -
二、社會創業家的文化創新——楊禮仁的社會企業之路	- 38 -
第五章 個案分析.....	- 41 -
第一節 創業動機、理念與特質.....	- 41 -
一、起心動念做社企——善的循環	- 42 -
二、成功要靠自己來定義	- 45 -
三、眼裡的社會問題	- 47 -
第二節 創業歷程.....	- 51 -
一、社會企業從理想到實踐	- 52 -
二、經歷的困難與解決之道	- 57 -
三、客家經驗的助益，對創業的影響	- 59 -
第三節 社會影響.....	- 62 -
一、社會企業的「經濟」影響	- 63 -
二、社會企業的「社會」影響	- 64 -
三、社會企業的「環境」影響	- 66 -
第六章 研究結論.....	- 69 -
參考文獻.....	- 73 -

附錄 1	- 78 -
附錄 2	- 83 -
附錄 3	- 91 -



表目錄

表 1 談活動紀錄表	- 26 -
表 2 社會企業訪談大綱	- 27 -



圖目錄

圖 1 社會企業混和型光譜	- 12 -
圖 2 使命導向概念化圖	- 14 -
圖 3 創造機會歷程	- 16 -
圖 4 三重底線	- 20 -
圖 5 研究步驟	- 24 -
圖 6 研究架構圖	- 30 -
圖 7 頤禾園活動	- 34 -
圖 8 大山北月活動	- 37 -
圖 9 紙寮窩活動	- 40 -



第一章 緒論

林中有兩條岔路，而我選了一條人跡罕見的路，從此決定了我人生的迥殊。

Two roads diverged in a wood, and I—I took the one less traveled by, and that has made all the difference.

Robert Frost¹

第一節 研究背景

筆者假日閒逛在關西客家小鎮，有個不起眼的小店隱身在巷弄間，對照熙來攘往大街的喧囂，這家小店顯得有點時空錯置，深邃幽暗的建築，佈滿了一室的客家花布與古老的手打棉被胎，一部古董級的縫紉機孜孜作響，八旬客家老婦就著微弱的燈光編織者少女以來就不曾中斷的技藝，牆上掛滿了花布作品，有的質樸、有的是改良式的光鮮，在筆者的好問下識得老婦人的智慧之語：「因為關西不夠繁華，在受青睞的大城下逃過開發的命運，傳統得以倖存，技藝始得由年輕人接棒」，老婦人終能再傳承技藝，讓古韻猶存。台灣在山海田野間分布著許多小鄉鎮，曾經頂著絢麗的歷史光環，卻也抵擋不住全球化的浪潮，僅能任其落寞。而客家庄也無法倖免，為數不少的傳統工藝、文化被棄置，珍貴的資產被無情對待，無經濟價值的小鄉鎮不再被友善眷顧，隨之而來的，閒置空間散佈。

進入客家學院之初，筆者為了客家資料的搜尋，走出舒適圈，去接觸陌生的跨社區活動，去認識不熟悉的鄰里，無意中，聽到鄰居傳頌著一個動人的事蹟：一位自美國退休歸來的客家徐博士，為了芎林的美好潔淨，風雨無阻地撿了十來年的垃圾，這種無私的默默奉獻感召了居民，後來形成了一支陣容堅強的地方隊伍，如今這支清掃隊伍的身影不時在社區的巷弄間穿梭，良善的力量

¹ The Road Not Taken (Wikipedia 2018)

在發酵擴大中。因熱心人士而點燃居民内心沉寂已久的火種，慢慢的，形成一把巨大的火炬，迎向社區的蛻變，居民本來對地方的無感轉化成關注，從撿拾垃圾到對地方的修容，集眾人之力為發掘地方的亮點而傾全力，驅動的不僅是半百人士、兒童青年、七八旬老翁亦點綴其中，群策群力在日頭下揮汗，成為一個登高一呼就能凝聚眾人情感與行動的溫暖社區。筆者在因緣際會下加入了社區義工的行列，有幸更深入社區的網絡，記錄社區的共好歷程，同時也參加了新竹縣文化局舉辦的公民願景論壇，是一項由當地居民主導翻轉社區的公民活動，見證了居民對這塊土地的深情，及不捨昔日的生活軌跡與文化消失在變遷的現代化中。

如同其他地區，芎林客家地區也面臨全球化帶來的社區凋零與文化凋落現象，早年客家人因安身立命之故，居處在地理條件不佳的環境下，從事的傳統產業更囿於現代化的發展。傳統工藝與資產被無情擱置，在此機緣下，肩負使命的社會創業家不忍年邁的父老面對著百年文化而一籌莫展，毅然決然回到社區，扛下復甦傳統的大任，進行社區的創新工程，走一條孤寂的路。年輕人泰半都在五光十色的大城就業，肯回鄉打拼者寥寥可數，若非懷抱著對傳統的敬意，對鄉土的熱情，雖千萬人吾往矣的勇氣，又如何能力挽即將流逝的傳統文化與復振凋零的社區或產業。

筆者深切感受著居處了多年的客家庄正在蛻變，引發出藉由身處的地區來探究社會創業家的創業歷程，包含創業家的特質與初心，透過理念帶領村民或志同道合的夥伴，走在一條未知的路上。過程中的挑戰無數，理念的實踐漫漫長路，創業家秉持著堅毅信念執行社區的翻轉，一步一腳印地從社區總體營造紮根，著眼的不是硬體的大舉修繕，而是匯集居民的熱情與意志，在社區耕耘，這支名為「芎林亮起來」的隊伍，正如其名，正為擦亮芎林客家庄而不遺餘力。接續的是成立社區發展協會，執行多元就業方案²與培力計畫，解決社區

²多元就業方案：勞動部為建構民間團體與政府部門間促進就業之合作夥伴關係，透過促進地方發展，提升社會福祉之計畫，創造失業者在地就業機會，特訂定本方案。(勞動部發展署

弱勢就業與文化保存問題，目標是朝向社會的永續發展邁進。

第二節 研究目的

近年來公民意識抬頭，社區總體營造蓬勃發展，社區協會應運而生，催生出居民對在地的關懷，進而西方的社會企業思潮湧入，社會創業家透過對社區、農村的關注與設計，凝聚居民的力量，展現出使命感，共創社區的美好與幸福感，這種良善的力量正在經濟掛帥、唯利是圖的現代人中翻轉著。「社區是社會總體的基石，永續健康的社區經濟體設計與維護，就是為總體社會保有永續的經濟基石」（胡哲生、李禮孟和孔健中 2015：70），筆者想探討近年來興起的社會企業進入芎林客家地區的脈絡，帶來什麼變革的力量、社會創業家如何利用社區既有的資源與傳統，運用創新的思維，推動經濟活動、以及觀察社會企業如何捲動居民參與社區，共創經濟與社會利益。

源於身為客家人骨子裡的關懷，對鄰近的客家聚落有著濃郁的親近性，將以新竹縣三個客家城鄉呈現的社會問題為案例觀察：竹東軟橋人口版圖移動面臨農地荒廢、橫山大山背少子化問題造成的廢棄小學、以及芎林的客家方口獅與紙產業的沒落等。芎林地區的社會企業尚在萌芽階段，而竹東軟橋與橫山大山背的社會企業已臻成熟，三個個案推展社會企業的歷程、創新的模式各有所長，欲解決的社會問題亦有所不同。本研究的目的將透過新竹客家地區三個社會創業家，實踐社會目的故事為主要書寫，聚焦在社會創業精神、創業歷程，包括特質、動機、挑戰與目標，並評估這三個社會企業對社會的影響力。

第三節 問題意識

以商業活動實現社會價值已成為市場顯學，各國政府與地方皆非常支持，國內的社會企業也如雨後春筍般不斷冒出，被認證為社會企業的家數陸續擴增中，

經濟部行動方案中指出至 105 年經濟部希望育成 100 家新創社會企業、完成 200 件社會企業輔導案例並結合公益創投、天使投資人、民間企業、社會企業信用保證專案等投融資金，挹注一億元促進社會企業發展（經濟部 2014：15）。社會與企業是二種截然不同的概念，何以社會與企業的結合能在全球受到廣大的重視，社會企業與一般企業有何不同之處，社會創業家與企業家在理念與行動上的異同為何，都是本研究要探究的問題。

資本主義為人類帶來了工業、經濟、科技、資訊上重大的變革，改變了人們的經濟生活，卻也伴隨著無以為繼的社會與環境問題，社會充斥著利益掛帥的價值觀，企業主上下交相利、政商勾結與民爭利導致的禍害、財團踐踏環境演變的生態浩劫、食安防線潰堤、金融失序、企業裁員潮、壓榨勞工的斑斑血淚史時有所聞、青年落入無盡的低薪世代，隨之而來的低生育率造成人口老化，社會問題接踵而至。人們期望企業能發揮社會責任，因此，社會與企業這兩條平行線交會出企業社會責任（Corporate Social Responsibility，簡稱 CSR），越來越多的企業也開始認同社會責任的重要，當大眾仰望社會企業帶來活水之際，當然也必須關注企業偽善與淪為美化企業形象的工具的課題。

社會與企業交會的另一條軸線則是非營利組織師法企業的經營，非營利組織意識到在經濟條件產生變動下，無法再長期倚賴政府或民間的資助，須靠自己運用商業的模式自給自足，才能永續發展。因此，在這樣的時空脈絡下造就了社會企業的推手—社會創業家的出現，懷抱著熱情與勇氣，以利他的視角與創新思維，來體現解決社會問題。

本研究以新竹縣客家地區的三個社會企業的個案為經驗素材，探討社會創業家有感於客家地區瀕臨流失的傳統文化、農業產銷失衡與空間閒置問題，肩負著社會使命，開啟社會企業。筆者朝著三個面向來探討社會企業在客家地區的動態發展，分別為社會企業家的創業家精神、社會企業的發展歷程及形塑的社會影響。再者，探究這三位社會創業家的客家連結，包括成長歷程、客家文化的經驗，發

展出在客庄推動社會企業的創新面貌，以下探討三個創業家的生命旅程如何連結社會企業的創始路。

(1) . 社會企業的社會創業家精神：

- ①社會創業家擁有什么和別人不同的特質？
- ②社會創業家的創業動機是什麼？想要解決的社會問題為何？
- ③社會創業家所擁有的客家文化經驗如何和社會創業家精神有所連結？

(2) . 社會企業的發展歷程：

- ①在創業的歷程上，如何產生「要從事某社會企業」有希望的想法？如何發展出有吸引力的機會？
- ②在創業的歷程上，社會創業家經歷了什麼樣困難和挑戰？
- ③社會創業家所擁有的客家文化經驗，如何和該想法有所連結？如何推動這股創新的變革力量？

(3) . 社會企業的社會影響：

- ①社會企業的「經濟」影響？
- ②社會企業的「社會」影響？
- ③社會企業的「環境」影響？

第二章 文獻回顧

本章將透過文獻的回顧，思索社會企業之動態發展過程中的三個核心要素：創業精神、企業發展歷程與社會影響，並觀察社會企業透過社會創業家創新的途徑，在客家地區實踐的模式。第一節中論述資本主義擴張下，引發社會企業成為世界崛起的力量，台灣也在這股銳不可擋的洪流中滋養茁壯，一併探討台灣社會企業的起源與發展。第二節針對社會企業的定義，不同學者論述多元的定義，異中求同的脈絡相去不遠。在本節當中，也探討社會創業家其社會創業精神之所在，並由特質、動機及能力等探析其與一般創業家的殊異。第三節中梳理社會企業發展的歷程，由看到問題，注入創意，變成機會，匯集出成功的模式。第四節探究社會企業所形成的影響，包含對經濟、社會及環境的影響。

第一節 導論

一、社會企業的崛起：翻轉世界的變革力量

新自由主義衍生的經濟問題，導致社會問題如潮水般襲捲，卡爾·博蘭尼 (Karl Polanyi 2001) 在《鉅變》一書中批判由英美強權國家領銜的資本主義自由化市場，市場主導了社會的運行，呈現了經濟邏輯大於社會邏輯的模式，正是社會出現混亂危機的源頭。台灣也在這股強大的全球化潮流中無法置身事外，學者林宗弘等（2011：28-33）形容這是個崩世代，台灣經驗面臨從奇蹟到崩壞的衝擊：貧富懸殊、資本集中、創業無望、文憑貶值、工作貧窮、生育罷工、人口老化。「當有效規劃資源分配的政府失靈、企業家追求利益極大化的市場失靈、以及第三部門³非營利組織企圖以自給自足的志願失靈」（張書瑋 2014：

³ 第三部門：在歐洲的範疇包括合作社組織，在美國基金會扮演核心角色。第三部門單位大都是由政府編列預算或私人企業出資，獨立維持經營的事業體。一般常見的社團法人、財團法人、基金會、非政府組織（NGO）或非營利組織（NPO）通常都屬於第三部門的範疇，雖然每

61)。面對國際經濟積弱，政府面臨財政問題無力支應非營利組織機構（以下簡稱 NPOs），且來自民眾與企業的捐助短缺，NPOs 必須藉由商業獲利模式，才有能力供養自己，進而達成社會使命，這類以 NPOs 轉型為商業經營來實現社會目的模式，正是社會企業崛起的開端。社會企業將經濟的行動架構於社會邏輯之下的思考，對應了博蘭尼提出雙向運動 (the double movement)理論：「現代社會的原動力是由雙向運動支配著，當市場不斷擴張時，會遭遇到另一個相反的發展與之對抗，這就是社會在面臨變遷時的自我保護」（Polanyi 2001：227-228）。社會的自我保護機制「可以不從政府出發，而是從民間社會非政府或非營利組織所發動的社會運動」（潘美玲、張維安 2003：61），近年來，來自在地力量的社會企業的出現，正可視為經濟敗壞伴隨著社會問題，而採行的社會保護措施，可恰到呼應博蘭尼的論點。

社會企業已逐漸翻轉為世界的變革力量，為數不少的案例以點子化為行動，在世界各地推展。社會企業的先驅穆罕默德·尤努斯 (Muhammad Yunus)，在孟加拉推動微型信貸的創新模式，幫助窮人有尊嚴脫貧自立的事蹟席捲全球，從1976年他個人拿出27美元借給42個人，到2005年在全球發起3,133個微貸機構，共幫助了1.13億個家庭，葛拉敏銀行的觸角已向世界各地延伸(Yunus and Jolis 2007: 16)，他確信「社會目標可以完全取代貪婪，成為強而有力的動機，由社會意識驅動的企業可以成為貪婪企業強勁的對手」(Yunus and Jolis 2007: 256)，這種以追求社會公益的企業引領著世界走向良知，不斷地在社會企業的地圖上增加亮點。日本女孩山口繪理子為孟加拉建立了一個有溫度的時尚品牌Motherhouse，指導當地人用在地經濟作物黃麻製成高品質包包，讓低經濟價值的作物成為弱勢居民的寶物，改變的力量取代了捐款與援助，為當地建立了永續的經濟活動 (林以涵 2014:80)。英國大誌雜誌為街友創設的銷售管道，讓無以為繼的街頭流浪漢，販賣高質感的雜誌，以手心向上取代手心伸出 (A hand up, not a hand out!)，靠己

個第三部門單位成立的背景與營運方式都有不同，但普遍來說第三部門單位通常具有像是以社會公益為目的，與不用繳稅等特質(維基百科 2017)。

之力養活自己，有尊嚴的取回生活主導權，目前已在包含臺灣在內的多個國家複製運作（梁瓊丹 2013：221），展現出社會企業積極成為解決社會問題的力量。

全球廣佈著由點子化為行動的亮點，上述諸多例子皆由社會創業家看到了社會問題，用創新的商業模式為弱勢創造價值，甚至發揮了跨越國境的社會影響力，「社會企業可以說是一種跨越政府、企業以及社會組織的新力量，新的公民運動」（林以涵等 2014：26）。部分客庄地區也展現來自在地的力量，以客家元素為基底，推動產品的創新，如桃園的高原社區聘用弱勢婦女，製作客家花布包，為客庄帶來了弱勢就業。不勝枚舉的創新案例在各地湧現，層出不窮的社會問題也造就了源源不絕的創新機會，而創新也就能創造出更大的社會效應，社會創業家扮演著關鍵性的角色。

二、台灣社會企業的起源

社會企業蓬勃發展，從歐美國家蔓延，形成一股暖流，在世界各地蔚為風潮，實際上，社會企業這個名詞尚未出現前，早已存有社會企業的概念，它興起於歐洲及美國的第三部門組織，而台灣社會企業則源自於歐美社會企業，事實上，潘美玲和張維安提出（2003：78-79）臺灣在 2000 年就有儲蓄戶助社，小額貸款給社員，除了急難救助外，利息盈餘回饋給社員與社區，有別於資本主義的市場邏輯只是為了營利。儲戶社以營運獲利來解決社會問題的做法，就符合社會企業的概念。90 年代初期是台灣面臨經濟、社會、政治快速轉變的時期，解除戒嚴法，人民集會結社鬆綁，此時是非營利組織發展的關鍵期，政府為了解決嚴重的失業問題與接踵而來的社會問題，政策性誘導 NPOs 成為政府的助力，協助弱勢團體，而 NPOs 如喜憨兒社福團體等不希望再倚賴民眾捐款與政府補助，而以商業模式經營喜憨兒、伊甸、陽光等社會福利基金會，讓這些社會排除者有尊嚴地再回到社會，朝向永續發展目標，實質已符合社會企業內涵。

官有垣（2012：89）指出，「台灣社會企業的發展主要是為回應社會需求、政

府政策及經費補助的誘發以及 NPO 組織本身希望經費達到穩定、多樣與可持續性的目標」。1994 年文建會提出社區總體營造，及內政部提出福利社區化等計畫，連結社會發展與社區福利，不再侷限於硬體的建設，而根據地區的文化、脈絡、屬性，由下而上規劃出符合社區經濟發展的樣貌，這也是社區型社會企業最初的模型。因失業率仍攀高，余孟勳（2016）指出「2002 年勞委會[今勞動部]推出多元就業方案，仿效歐洲工作整合型社會企業概念，鼓勵社區或民間團體提案，政府補助的合作方式創造就業機會，而成為社會企業的前身」，也就是藉由青年發揮創業精神，轉型推動社會企業。

之後，2006 年獲頒諾貝爾和平獎的穆罕默德・尤努斯帶動的一股暖流也流經台灣，社會企業激勵了全球關懷人士，扶植社會企業發展的機構紛紛出籠，於是台灣官方將 2014 年訂為社會企業元年⁴，政策上鼓勵 NPOs 尋求自立的商業獲利模式，和營利企業的追求獲利外兼顧社會價值，能兼顧善與利的經營模式，社會企業尚在萌芽階段，需要社會大眾、民間單位、政府與學界的共同努力來讓它開枝散葉，讓社會與經濟一起發展茁壯。當國家經濟疲弱，政府亟思調整對 NPOs 的補助政策之際，參酌社會企業起步較早的歐美國家，「據 2013 年社會企業商會統計，英國約有 7 萬家社會企業，對其經濟貢獻達 187 億英鎊，共僱用了將近 100 萬名員工；社會企業的生產總值約 240 億英鎊，已在英國年度 GDP 中佔了 1.5%」（經濟部 2014：2），做公益也能賺錢，由歐美思潮引入的社會企業模式，顯然是解決社會問題、增加就業、實現公義的良方，無疑地給政府強大的鼓舞與方針。

在經濟部社會企業行動方案中，也明定廣義與狹義的社會企業定義，廣義上泛指用商業模式來解決社會問題，不為出資人謀取最大利益，盈餘再投資本身，以持續解決社會問題者，狹義則保留 30% 用於公益，其餘可分配盈餘（經濟部 2014：9）。不另訂專法，給予有志改善社會問題的參與者更寬鬆更具經濟誘因的

⁴ 2014 年由行政院頒布了社會企業行動方案，並訂立該年為「社企元年」，以「調法規」、「建平臺」、「籌資金」及「倡育成」四大面向，交付勞動部以及經濟部執行，預計於 2016 年年底完成於全台育成 100 家社會企業、協助 20 家社會企業參與國際論壇等目標」。（經濟部 2014：8）

操作空間。社會企業致力於改善 NPOs 過度仰賴政府補助、民間捐款的等外部經濟支援，並強化一般企業內部投注公益的社會責任，展現出有溫度且永續的經營。這是一個兼顧公益與營利的良善志業，在社會企業概念的支持帶動下，弱勢與社會排除的人士重回職場，重建信心，青年回鄉展現在地關懷，以所處的社區為主軸，營造出愛與關懷的生命力，改變的種子正在世界的角落遍撒，而台灣的鄉鎮也遍地開花。

社會企業在客家地區也漸嶄露頭角，也漸受國家勝測得鼓勵推動，因此，客委會也在 106 年開始首次將社會企業明文納入施政目標，強化客家特色產業，推動跨域創新服務，發掘主題產業，為施政的重點之一，延伸至 109 年的中程施政計畫上，仍鼓勵青年從事客家事業及帶動就業，為客家產業注入新動能（客委員會 2017： 28-2）。國家政策上逐步推動客家社會企業，輔導客庄內的社會創業家建立平台，交流創業資訊與推廣客家符號的產業創新，協助客庄永續發展，並鼓勵對客家文化具有使命的社會創業家，除了文化的永續傳承外，還致力於提振客庄經濟、扶助弱勢就業等社會功能。台灣的社會企業以多元的視角緩步進行，社會創業家不遺餘力地紮根社區，帶動社區經濟，也同時關注對社會、環境的影響。

第二節 社會企業

一、社會企業的定義

社會企業從 1990 年發展至今，論調十分多元，因不同國家、學者而發展出不同的語詞，尚未形成單一定義，且社會企業做為一個經濟變革的力量，其觀念的共識就顯得重要。近年來因各國政府的財務吃緊，紛紛鼓勵社會企業的發展，經由媒體的大量曝光與學術界的廣泛引用，社會企業雖在各國已廣為推廣，因定義不一，缺乏共識，使得慈善家、社會行動家、環保人士也被誤以為是社會創業

家，雖然有些慈善組織從事的是社會責任的事務，但並非是社會企業，因此有必要釐清社會企業的定義。

Dennis R. Young 認為「社會企業包含兩種界定方式，其一為對於社會公益有所貢獻的企業，另一為非營利組織透過商業化手段賺取盈收」（轉引自鄭勝分 2007：67），社會企業在歐美國家以許多不同組織的形式存在，一種形式是一般營利的企業，為了實踐社會責任而從事的志業。另一種為非營利組織，因傳統的捐助與政府補助來源不定，常抓禁見肘，為了達成社會使命，而採取營利策略以獲得資源，也就是 Dees and Elias 提及「將社會企業視為社會部門的改革運動，非營利組織透過師法企業途徑進行再造工程」（轉引自鄭勝分 2007：67）。

Abu-Saifan (2012：25) 則提出以使命導向來區分社會創業⁵ 與一般創業的相異：(1) 他們對服務不足者提供社會價值的使命 (2) 特質不同，使他們有別於一般創業家 (3) 在創業導向的組織內具有強烈的創新和開放文化 (4) 在經濟獨立的組織內執行賺取所的策略，目標是經濟自足時提供社會價值。社會與企業是二種全然不同的概念，而兩個概念的結合卻受到全球廣大的重視，主要是社會企業以商業的策略來完成社會使命，以經濟的獲利來改善人與環境的生存條件，與傳統企業最大的不同是，它謀取的利潤投資給社會而非股東或企業主。社會企業有別於傳統企業的本質就在於使命的不同，所造成的社會影響也就截然不同了。

雖社會企業已運行多年，但不免讓人存有非營利組織既做公益又能賺錢的疑慮，且一般企業實踐社會責任時，是否有假借社會企業之名行偽善之實，所以有必要為社會企業確立邊界，藉著 Alter 提出的混和型光譜概念，讓社會企業的定義更加明晰。Alter (2007：14) 認為光譜的右側是漸漸朝向創造社會價值的傳統營利組織，主要動機是營利和股東的利潤再分配，光譜的左側是漸漸向商業活動靠攏的非營利組織，而社會企業混和兩者，移動於非營利組織與傳統商業之間，創造經濟與社會價值。

⁵ 社會企業、社會創業與社會創業精神未明顯區分內涵，諸多學者混用，故在本文中視需要交替使用。

因此，我們可以確知，社會企業是傳統企業與非營利組織的混和體，兼具商業及慈善性質，透過商業的模式賺取盈餘，再投注社會，扶助弱勢。不能想像 NPOs 僅靠政府與民眾的捐助，一旦遭逢經濟劇變則有斷炊之虞，也無法如一般企業把利潤超越在社會利益之上，功利地謀取利潤的極大化，乃至於付出的社會成本越來越大，如環境污染、健康和人權的損害，混和型的社會企業正是融合經濟與社會問題的新視角。



圖 1 社會企業混和型光譜

資料來源：Alter (2007: 14)。

二、社會創業精神

社會企業的核心首重社會創業家精神，Sagawa 和 Segal 認為社會創業精神是商業部門跨越合作夥伴，實踐社會責任，Alvord 認為是緩解社會問題和催化社會轉型的手段（Mair and Marti 2006: 37）。Mair and Marti 又進一步提出社會創業精神是一個創新的過程，結合資源去追求機會、促進社會改變和解決社會需求。Abu-Saifan (2012: 23-25) 則認為社會企業精神就是創業家以創造社會價值為目標，不為自己謀取個人利益的行徑，與一般創業的相異點是在經濟獨立的組織內執行賺取所得的策略，目標是經濟自足時能提供社會價值。綜論以上，社會企業精神是一個營利或非營利事業尋求社會責任為目標，不為個人或組織謀取最大利潤為考量，以新方法結合資源來創造價值的過程，藉著社會變革與社會需求來探索機會，創造社會價值與影響的一個動態過程。

社會創業家精神最常被引用的是史丹佛大學教授 J.Gregory Dees⁶於 1998 年所提出：

定義社會創業家精神的 5 大要素：

- 採行一個創造社會價值的使命
- 追求新契機
- 致力於持續的創新與學習
- 勇於行動，不被眼前的資源受限
- 對顧客展現高度的責任感」(Dees 2001 : 6)

但 Boschee 和 McClurg (2003 : 3-5) 對此提出批評，他們認為 Dees 忽略了賺取所得，社會創業家應需要運用營業利潤去追求社會目標。因此我們可以解讀社會創業精神就是創業家在社會問題中看到機會，利用現有資源並賦予創新意涵，設計自給自足的經濟模式，以便得以在有能力的經濟條件下，創造社會利益。

三、社會創業家

Dees (1998) 認為要了解社會創業精神，須先了解社會創業家。社會創業家就是開創社會企業的引領人，也是社會變革的推動者。與傳統企業不同，社會企業的營利策略緊繫在使命上，創業家雇用殘障、貧困、弱勢的人，或販賣有使命導向的產品及服務。傳統企業的成敗取決於老闆獲利的能力，而社會創業家是以經濟和社會回報所驅動，所以獲利不是唯一目標，利潤再投資而非分配給股東。過去非營利部門以依賴模式運作，輕忽可以靠營業收入來持續發展，故社會創業家提倡透過慈善事業、政府補貼和營業收入的結合來達成自給自足與永續，社會創業家的核心是社會使命而非財富創造，其商業模式是要靠營業收入，而非依賴補助或捐贈。

⁶ J.Gregory Dees 是建立社會企業家作為學術研究領域的先驅，他在耶魯管理學院開始了他的學術生涯，後來轉到了哈佛商學院，在社會創業領域受到廣泛尊重和成為知名的思想領袖，也曾在史丹佛大學推出社會創新中心，這篇文章是在史丹佛大學發表的，2001 年他開始在杜克大學的商學院工作。(Duke Today Staff 2013)

就社會創業家與一般創業家特質的異同：Massetti（2008：2）引述Hayward眼中的社會企業家與傳統創業家，一樣都是熱情的，有驅動力的人，且相信自己的想法將能使世界變得更美好，並不管它們的頭銜是否為社會創業家。但創業家在選擇事業時，使命的不同已界定了他們要成為做什麼事的人，Massetti（2008：3）提出了一個使命導向的概念化圖，作為區別社會創業家與傳統創業家，社會創業家位在中間，結合市場利益與社會事業，平衡市場與社會使命。

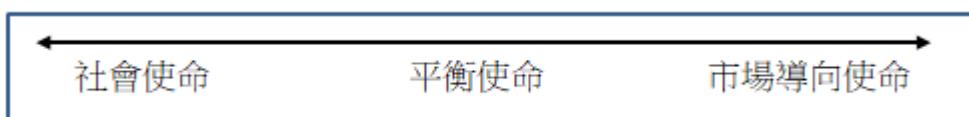


圖 2 使命導向概念化圖

資料來源：Massetti（2008：3）。



社會創業家注重社會關注，而傳統創業家的焦點以市場為導向，當社會創業家遊走於追求利潤與社會價值之間，仍需要靠營利來實踐社會目的，而賺錢只是手段，營運之道在於能永續並能解決社會問題。使命也可能因外部環境的轉變而偏移，例如來自家人、經濟的壓力等。Guclu（2002：14）指出社會創業家必須具有決心，對社會的熱情保持加號，對預期巨大財政收益保持減號，必須決定在人生中是否適合追求這種機會，職業和家庭因素也必定要列入考慮，來開展社會企業可能會面臨的職業風險。所以，社會創業家能否堅持走在這條孤寂的道路，其特質與動機成了社會創業家實踐發想與目標的關鍵因素。

Dees 引述經濟學家史蒂文生（Howard Stevenson）認為創業家不管眼前控制多少資源，仍要追求機會，且會動員其他人去達成企業目標（轉引自 Dees 2001：2-3）。創業家是經濟發展的主要推手，其特質須具有承擔風險、追求機會、能轉換價值創造的人，社會創業家的特質亦然，並多了份實踐社會價值的使命感、不斷創新學習、突破眼前的資源限制和不畏懼改革的勇氣。然而，社會創業家與傳統創業家著眼不同的是，不在於利潤獲取的多寡而在於社會價值的創造，社會創

業家跳脫非營利組織依賴捐助的模式，他需要勇於找尋機會、承擔風險、以創新的商業模式獲利，須奉社會使命為圭臬，這是與傳統創業家最大不同處。但 Mair and Marti (2006: 38) 駁斥以利益動機結合商業來二分法區分傳統與社會企業，認為社會創業固然根基在道德動機，但社會創業家也可能為了實現個人而降低利他的成分，且商業部門也有企業家在加強企業社會責任，說明了創業家動機的重要性，顛覆了賺錢的創業家就不可能是社會創業家的刻版印象。

社會創業家是社會的革新者，具有創新思維、不畏艱難、努力學習、肯負責任的特質，他／她須具備洞察能力，敏銳的嗅出社會問題，不畏懼困難勇往直前，不斷學習，展現責任與創新，Massetti (2008: 2) 引述 Mort 和 Carnegie 認為社會創業家的特徵具有判斷公允、目標與行動一致、為客戶創造更好的社會價值、創新、主動、冒險、和激情。除了上述學者論述一般創業家與社會創業家的異同之外，研究者再彙整出對一般創業家與社會創業家不同面向（沈怡臻 2009: 33-36）：

(1) 動機上：創業家追求個人利益與成就，而致力於金錢回報；社會創業家懷抱社會使命，追求公益的實踐，金錢回報是達成目的的途徑而非主要訴求。

(2) 能力上：創業家熟稔於市場的脈動，對金融財務方面的管理能力較優；社會創業家關懷社會課題，對社會議題的操作能力較佳，不同專業的結盟誠屬需要。

(3) 人格特質上：創業家具有衝刺競爭性格以出人頭地；社會創業家充滿熱忱、心存善念、堅持理想、勇於創新。

(4) 關係上：創業家著力在事業的表現上勝過關係的建立；社會創業家須具備公益的形象，建立信任的網絡關係，有利於對產品或服務的推廣。

社會創業家常從地區性著眼於再造工程，「社會創業家有興趣修改或開創新的結構，他們利用資源去開創新的或轉型現有的機構」(Mair & Marti 2006: 40)，

社會創業家的特質運用在地區產業的開發上，其行動力常能造成社區積極的影響力。從部分客家地區的產業結構上分析，因客家人所處的環境較劣勢，發展的產業也較侷限，一旦面臨現代化的挑戰，較易成為一個弱勢的產業，客家社會創業家對已存在的現狀展露出改變的企圖心，或另行成立新局面，力挽產業沒落的頹勢。社會創業家的特質蘊涵著高昂的鬥志與興趣，得以領導群眾踏上創新之路。社會創業家也有擅長抓住機會的特質，會善用社會資本，Burt 認為「社會資本嵌在個人、社區、網絡和社會的關係中」（轉引自 Mair and Marti 2006：41），社會創業家從社會資本中得到資源和支持，建立社會資本是社會創業家能去解決社會問題的關鍵因素，因此，對人信任、尊重和友善也是社會創業家的重要特質之一。特別是客家人對我群的概念較深，對文化的流失較有危機感，社會創業家的客家經驗較能從社會資本中得到資源和支持，能獲得更大的信任、支持是社會創業家更能解決社會問題的關鍵因素。

第三節 社會企業發展歷程

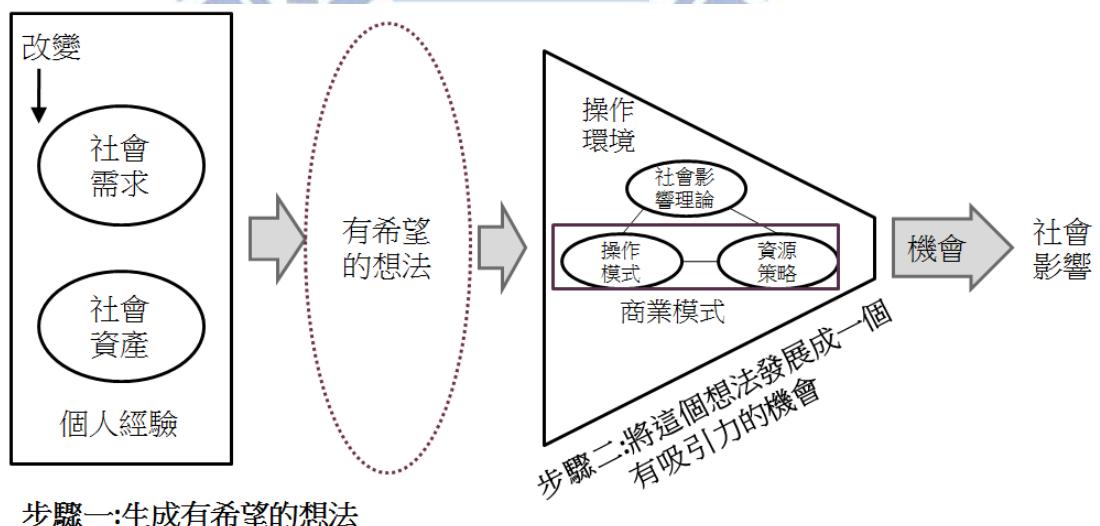


圖 3 創造機會歷程

資料來源：Guclu、Dees and Anderson (2002：2)。

社會創業家從事社會企業的歷程十分艱辛，Guclu、Dees and Anderson (2002：

2-14) 提供了一個模型，指導社會創業家創造有價值機會的過程，幫助任何人在社會創業之旅能有成功的機會。他引述 Stevenson 提及所有創業行為皆從產生吸引力的機會開始，他把機會創造過程分為兩個主要步驟，首先，社會創業家須產生一個有希望的想法。再者，社會創業家將這個想法發展成一個有吸引力的機會，除了個人經驗外、社會需求、社會資產和變革也可能導致有希望的想法產生。然後把最初吸引人的想法轉變成有價值的機會，每一個有價值的機會都需要得到一個合理的商業模式的支持，包括有效的營運模式以及可行的資源策戰略，社會企業家的創意，是商業模式設計中最大的價值。

一、生成有希望的想法

個人經驗經常是啟發創意的過程，許多成功的新點子源於創業家的教育背景、工作經驗和興趣社會需求建立在對更美好世界的期望上，成為社會創業家落實想法的推動力。深入去了解社區內有形或無形的資產，可以導引想法的發展。變革可以創造新的需求，促使社會企業家產生有希望的新想法。

二、發展有希望的想法成為吸引力的機會

最大的挑戰是把最初吸引人的想法轉變成有價值的機會，社會企業家必須發展一個合理的商業模式需要設計有效的運營模式，並製定可行的資源策略。「杜拉克 (Peter Drucker) 認為創業家總在尋求改變並開拓機會，在機會中看到可能性而非看到問題，機會創造價值」(轉引自 Dees 2001：2-3)。社會創業家看到了社會問題與需求，也看到了機會的到來，結合經驗、背景並利用創新的設計，運用在改變現有的資源上，創造更大的價值。社會企業家在創業歷程中會掙扎在社會目標與微薄的收入之間，但必須確保他們擁有足夠的技能和資產，以保證他們的機會追求，必須看清在人生中是否適合追求這種符合自己生命階段中的個人承諾、理想和資格的機會。

第四節 社會影響

社會企業雖是新興崛起的行動，在歐美福利國卻也行之有年，可視之為社會行動，一種改革的力量。英國開啟了工業革命，日不落國的霸權一直到二次大戰後才衰退，經濟的大蕭條造成失業嚴重、資本掌控在少數人手上，文學家狄更斯筆下麟亂的貧民窟、無情的勞動壓榨，無不以英國工業革命與資本社會為背景，而產出可歌可泣的小說。面對資本主義下的經濟型態所引發的社會問題，英國政府援引社會企業政策深入社區的效益，將社會、經濟、環境三面向的價值導入經濟活動中，以公益兼具市場機制，再以獲利回饋於社區，解決社會問題（劉子琦 2015：18-19），如今英國已成為全球社會企業的典範，在世界蔓延與輸出。歐洲網絡研究（EMES）針對社會企業定義，「尤指合作社、協會類型，強調根植於社區、社區居民共同參與、由社區居民自行治理的重要性。因此社會企業並不只是經濟行為邊際效應，而是對社區的一種重要的社會影響」（轉引自鄭勝分 2007：211）。歐盟執委會巡迴 29 國，展開社會企業比較研究，公佈各國在不同歷史與政經背景下，所發展出的社會企業不僅是社會、經濟、環境三重效益，更衍生出企業創新創業精神、社會創新及組織治理三面向，達到改造社會的效果（劉子琦，2015：22）。社會企業發展多年至今，從非營利機構的商業活動到社區參與公益行動的創新商業模式，處處釋放創新的能量，這股動能正在地方發酵，引發社會改變。

Korosec 和 Berman 指出社會創業家採取行動為社區解決社會問題，他們展現出視野、精力和能力開發出新的方式來緩減社會問題，其特徵是看到機會、有創業人格、團隊中合作、協作領導和對社區有長期真誠的承諾（轉引自 Massetti 2008：2）。台灣社會中存在著許多主流經濟不看重的非市場，如身障人士的服務、傳統工藝的失傳、族群文化的消失、農村地景的荒蕪等，社會創業家用敏銳的觸角投入關懷，如開發多扶假期——為弱勢者訂製的旅遊服務，或黑暗對話——任

用盲人擔任黑暗體驗的導師。社會創業家看到了不被視為商機的問題，對於一些未納入社會救濟或經濟服務的事務，如都會擠壓鄉村造成的農村凋敝老化、農地利用危機、產業環境惡劣、傳統文化式微，社會創業家體認出社會需求，體現強烈的社會意識，以創新的設計解決社會問題，創造社會價值，為社會做出利他利己的貢獻。「社會運動和社會創業精神一樣都是關心社會轉型，社會運動在推動社會變革背後的動力與社會創業高度相關」(Mair & Marti 2006 : 41)。社會創業家在社區注入社會企業概念，轉動創新思維，像是一場寧靜的社會運動，推動社會的改變，社會創業家在動員人力和協商能力上執行高度的行動力，才得以挺進社區，解決社會問題。

雖然是市場上有研發社會影響力的工具，使用量表來量化社會影響，「社會影響力很難衡量，許多社會企業家的目標是長期的影響，測試過程往往需要大量的時間」(Guclu、Dees and Anderson 2002 : 7)。但實際上，社會企業家所形成的社會影響是很難評估的，無法像商務數據能具體的呈現，一些隱含的層面是難以評估的，如非營利企業志工的付出或一般企業履行社會責任時所施行的措施等。因此，難以數據化的評估下，社會企業家更須重視對社會的影響力，由英國學者約翰·埃爾金頓(John Elkington)在九〇年代提出三重底線(triple bottom line)的概念，是社會企業家須遵循不悖的價值，伸張企業家應關注經濟、社會與環境的平衡發展，並追求人類的生活品質、地球可承受的環境和達經濟利潤的三方永續。

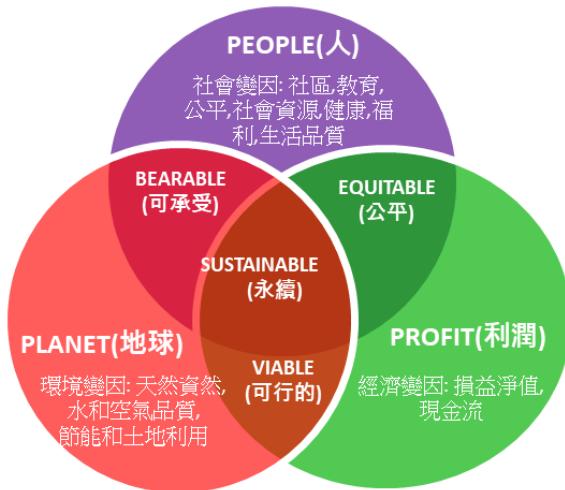


圖 4 三重底線

資料來源：社企流（2014：29）

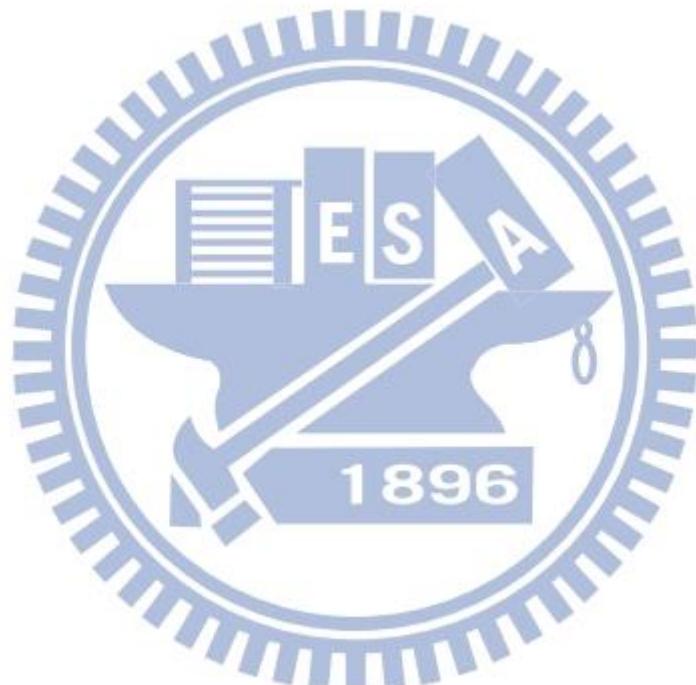
近年來社會企業在台灣各地漸漸開展之際，客庄也搭上這部急駛的列車。書報、網路、媒體上刊載的諸多案例，記錄著年輕世代的創業家，翻轉企業唯利是圖的思維，以創新創業結合專長，利他的社會使命進入社區，尊重在地思維，開啟社會公益與經濟利益並存的模式，推動社會的正向影響。

在經濟面上，「客家社會企業從在地出發，大致上，均以共享經濟的方式與社區連結」（江明修 2015：35），社會企業家無論是否為客家子弟，成長過程中的客家經驗，連結了不捨客家文化流失的情感，願意投注熱情來振興文化或家園。社會企業家看到了問題，從問題中產生了機會。社會企業家體認了「社區是社會總體的基石，永續健康的社區經濟體設計與維護，就是為總體社會保有永續的經濟基石」（胡哲生等、李禮孟和孔健中 2015：70），因此運用社區現有的資源，包含人脈網絡的建立、產品的創新規劃和客家符號的重塑價值，共同與社區居民或地方組織，推動弱勢或青年返鄉就業，一起共創社區經濟的永續發展。

在社會面上，社會企業家並非是捐款助人的慈善家，不僅要能興業賺取所得，也須心繫社會使命。因客家人居處邊陲，老化人口與產業的沒落更形嚴重，客庄

的社會企業家著力在生態旅遊與文化體驗，引進外部人領略客家人古老的智慧與人文故事，重建客家在地人的自信，幫助外部人對多元文化的社會功能有更深的認同。江明修（2015：51）提到社會企業能夠為社區與社會帶來「學習」的正面效益，因為在發展產業的創新過程中，需要投入者多方學習，也為社會積累了人才庫。

在環境面上，客家社會企業以客家人本質上是勤儉無華的族群，在打造客庄的方向上，順應著客家人的本性惜物愛物的原則，愛護環境，重視自然，在人與天地間共譜和諧的音韻，社會企業在客庄的實踐應最能合乎環境保護、生態永續的理念。



第三章 研究設計

本章依研究方法、研究對象與研究架構的流程，逐一敘述。

第一節 研究方法與步驟

本研究主要在探索創業家過往的人生經驗與特質，如何在一條孤寂路上開疆闢土，淬煉出的不凡的生命經驗，這是屬於個人的生命史體會，故本研究擬採質性研究，以文獻檢閱、深度訪談與參與觀察的方式收集資料，進行多次的訪問紀錄及參與事件關係人開設的課程與演講，依研究倫理取得論文中以真實姓名呈現及錄音同意，並轉換成逐字稿，再將訪談資料歸納分析，整理分類編入研究主題中。

本研究以客家地區的社會創業家為研究對象，因此取樣自客庄已實踐或正在實施社會企業的創業家做訪談對象，研究方法與研究步驟的呈現，如以下說明：

一、文獻中檢閱法

首先從文獻中檢閱社會企業崛起的脈絡與多元定義、台灣社會企業的起源、社會創業家的特質、社會企業精神、社會企業發展歷程及社會影響。再歸納出以社會創業家生命故事中的人生三個階段作為分析架構，也就是實踐社會企業的創業前、創業期間及創業結果等階段。分析創業前的個人特質、理念與動機如何觸發社會企業精神，分析創業期間的創新經驗如何讓社會企業從理想到實踐的歷程，評估創業結果中社會企業所形塑的社會影響。

二、深度訪談法

以半結構式訪談，針對分類的主題設計訪談大綱，對受訪者採開放性指引式的問答，依受訪者的認知與經驗可適時作題目的彈性調整，提供受訪者更自由的

闡述空間。「深度訪談較能針對問題收集全方位且徹底的資訊，也可了解受試者的思維過程，特別是較敏感或細膩的心理變化」（謝臥龍 2004：104），因此可讓研究者具體的描述受訪者多元的話語，也藉此讓讀者間接知道受訪者的感受和思考。

三、參與觀察法

進行實地的田野行動，與耆老、參與活動者互動紀錄，透過在地發展協會活動、多元就業協力方案、事件關係單位操作，交織彙整田野筆記，能對主題的深入刻畫提供輔助。「參與觀察可以彌補單靠訪談所得的資料不足和誤導，可以分辨理想與實際行為的差異」（謝臥龍 2004：66），藉由參與其中更能取得被研究者的信任，資料的取得相對容易，更增研究質的提升。

本研究因對研究對象作生命史的敘述，所以採用口述過往的歷史經驗、現在的行動歷程和未來的展望方向作為重要鋪陳，依照研究者設計的訪談大綱作為方向性的問題提問，諸如研究對象的成長環境、人格特質的形成、就業的歷程、人生的轉折點、觀念翻轉的途徑等，能提供研究者依循脈絡，歸納產出欲研究的訊息，敘說分析研究對象釋放出的內在深意。

四、研究步驟

從研究者的社會網絡中找尋到符合研究主題的對象，與之建立關係，優點是受訪者的配合度高，較能進行深度開放與信任的訪談，得到深層的資料。採立意抽樣的方式，Babbie 認為立意抽樣是「由研究者判斷選擇最有用、最具代表性的樣本進行觀察」（轉引自江明修 2015：21），故研究者選擇出最適當的訪談對象，因此訪談的樣本數量不多，雖樣本數少，但並不影響資料收集的代表性。資料的來源包含了田野觀察紀錄與活動紀實，集結口述與融入觀察，也包含了受訪者的著作、媒體的報導，取得的資料更形多樣。進而製作成逐字稿並

熟讀，資料分析的方式擬針對大量的資料進行分析，找尋脈絡，依循在研究者設定的研究架構下，從文本中提取字裡行間的抽象概念，歸納相同的概念形成小主題，集結多元的小主題，發展出接近研究的主題，再佐以文獻理論的驗證，成為最後階段的結果呈現。如下圖：



資料來源：作者自製。

第二節 研究對象

本節針對研究對象的選擇與背景做一說明，並羅列出與研究對象的訪談活動與訪談大綱。

一、研究對象的選定

研究者在參與社區服務時，結識了正在從事復興祖先工藝，與協助弱勢就業的青年，引發研究者對催生社會企業的創業家有高度興趣，因而對客家庄進

行這種有溫度的經營者，展開了探尋之路。繼而參與台三線客庄產業培力營的活動，實際接觸到社會企業成功的另兩位創業家，研究者就以這三個創業家為研究對象，以廣義的社會企業來選定，這三個案例非 NPO 組織，也不是企業公司，而是看到社會問題的個人，進行以商業模式來做社會服務的尋常百姓。就在我們的生活周遭，有著這麼一群人，用著不一樣的眼神，正在關懷著社會角落的問題，他們正符合了本研究探索的對象。

二、創業家背景說明：

(一)、陳禮龍

陳禮龍六、七歲就失去父親，母親辛苦的獨立撫養幾個小孩，所以他從小就要到工廠打工，到山上拖竹子下山販售，沒有辦法享受童年生活。內思高工自動控制科的學習，為他的技術打下深厚的基礎，當兵時他自願留營五年以幫助家計，退伍後邊工作邊就讀專科夜間部，一直到三十多歲才完成英國萊斯特大學的企管碩士學位。二十七歲時他與友人合資成立公司，從事光纖科技大樓的系統整合，公司經營非常成功，資本額高達上億元，連續數年當選傑出企業家，2002 年遇上網路泡沫風暴，辛苦經營的成果血本無歸，還背下巨額債務，從雲端摔落谷底的陳禮龍經過一番天人交戰，決定投入有機種植以及後來的社會企業行列（李淑珍 2017：33-37）。106 年他撰書宣導有機種植與推廣社會企業（見陳禮龍 2017c），作品成為金石堂 2017 十大影響力好書之一。

(二)、莊凱詠

莊凱詠因軟骨發育不全，身高只有一百卅公分，曾經讓他很沒有自信，後來想通只有先接受自己，別人才會接受自己的道理。就讀延平高中時創立棒球社，後來也是政大企管系棒球隊及桌球隊成員，努力在運動場鍛鍊自己。他也常參加各種比賽獲得各類獎項，還代表畢業生致詞，一路走來證明了自己沒有

甚麼不如人的，反而比別人更有同理心，更能關懷別人。清大碩士班畢業前莊凱詠修了一門服務科學的課程，他的團隊推出了「換想大山背」的淨山換麵包活動，點燃了大山北月創業的火苗（張念慈 2010）。他與團隊化腐朽為神奇，把廢棄小學幻化為台灣 60 個景觀好店之一的殊榮

（三）、楊禮仁

楊禮仁國立彰化師範大學教育碩士畢業，目前在東元電機擔任業務專員，先前也在三井資訊，華碩聯合科技，華碩電腦公司擔任業務及產品工程師的職務。他是芎林鄉鄉民代表的兒子，楊代表因從母姓，有紙寮窩的劉家血統，也許在政治世家的氛圍下，對周遭人事物多了一份敏銳度，對公共事務的參與多了一份關懷度。因擔心祖先技藝失傳，楊禮仁從一個科技產業的上班族，對自己的文化從不認識到完全投入，成為紙寮窩文化協會很重要的推手。2017 年得到文化部肯定，獲得青年村落計畫 48 萬經費，繼續推展製紙工藝研究，全國僅 30 人獲得殊榮。（楊禮仁 2017b：3）

三、訪談活動與訪談大綱：

1896

（一）訪談活動

因受訪者十分忙碌，因此需訪談多次，才能收集較完整資訊，且不限於面談，研究者也參與受訪者的演講，增加資料的豐富性。以下是訪談活動紀錄：

表 1 談活動紀錄表

個案名稱	成立時間	訪談對象	訪談日期	訪談方式
頤禾園有機農園	2008/01	陳禮龍	2017-01-22	面談
			2017-11-12	演講
			2018-01-05	量鞋活動，面談
			2018-01-06	面談
大山北月	2014/03	莊凱詠	2016-11-27	培力營演講

			2016-12-24	面談
			2016-12-31	面談
			2018-01-09	面談
紙寮窩	2008/12	楊禮仁	2017-06-13	面談，課程
			2017-12-29	面談

(二) 訪談大綱

訪談大綱的內容主要是以研究的目的來設計，針對訪談時有目標可循，避免亂無章法、遠離主題式的閒聊，雖大綱適用於這三個案例，但會針對個案的適用性，作提問內容的微幅調整，也會在訪談過程中，作細膩的追加提問。訪談大綱內容如下：

表 2 社會企業訪談大綱

一、社會企業資料 <ol style="list-style-type: none"> 1. 社會企業名稱: _____, 成立於_____年 2. 員工人數:_____人
二、受訪者資料 <ol style="list-style-type: none"> 1. 職稱:_____ 2. 服務於現職_____年

三、 創業前的動機與理念

1. 您過去所學的專業，對從事社會企業的助益是甚麼？
2. 請問您生命歷程中受到什麼影響或啟發，為什麼會選擇社會企業之路？
3. 走社會企業這條路既要餬口又要助人，您認為個人具有什麼特質能走這條路？又怎麼說服與打動家人的支持？
4. 請問您看到什麼社會問題？透過您在施作的社會企業，請問您想改變什麼？想讓這個社會企業達到什麼理想或目標？
5. 請問您怎麼產生社會企業的想法？您看到的機會什麼？能預估它能成
- 功嗎？
6. 您的社會使命與目的是什麼？

四、 創業中的歷程

1. 創業初期，請問您是如何開始的？一開始進行順利嗎？
2. 請問在人才、資金、專業知識、場所的募集與取得過程如何？
3. 目標產品或服務是如何選定？採用的創新模式為何？期間有何變動與波折？
4. 請問您如何運用在地資源？原有產品的創新利用？或如何找相關人合作？他們提供什麼協助？
5. 如何推廣產品或服務？主要的營收來源是什麼？
6. 相較其他企業，您採行的差異化策略是什麼？
7. 請問您事業中途有遇到什麼困難？如何解決？學到的經驗為何？
8. 您認為目前的政府政策，是否對像您這樣的社會創業家提供足夠的的協助

9. 您的客家經驗或客家成長背景，對您對從事社會企業經營有何幫助與影響？

五、 創業後的影響

1. 請問這個社會企業達到了哪些企業目標以及社會目標？
2. 請問這些目標與當初設定的目標有何異同？或是意料之外的成果或驚喜？
3. 請描述身為其中的創業者或參與者在整個過程的中所帶來的改變與成長？
4. 請問您對未來的創業發展有何展望？
5. 請問這個社會企業對周遭的社會、經濟與環境帶來什麼影響？
6. 請問您希望對客庄帶來什麼影響？

第三節 研究架構

本架構以新竹縣三個案例來闡述社會創業家在創業前、創業期間與創業結果的個人生命故事中，所擁有的特質、理念、背景與創業動機，促使之踏上社會企業之路。觀察創業家所擁有的客家經驗如何在創業歷程中以文化創新、產業創新及服務創新等創新模式來帶動社區經濟，其間浮現不同階段的挑戰和變動因子，包含影響營運的因素和實踐社會企業理念的執行因素。並以三重底線關注經濟、社會、環境所發展的概念，分析創業家實踐社會企業為客庄所帶來的社會影響。

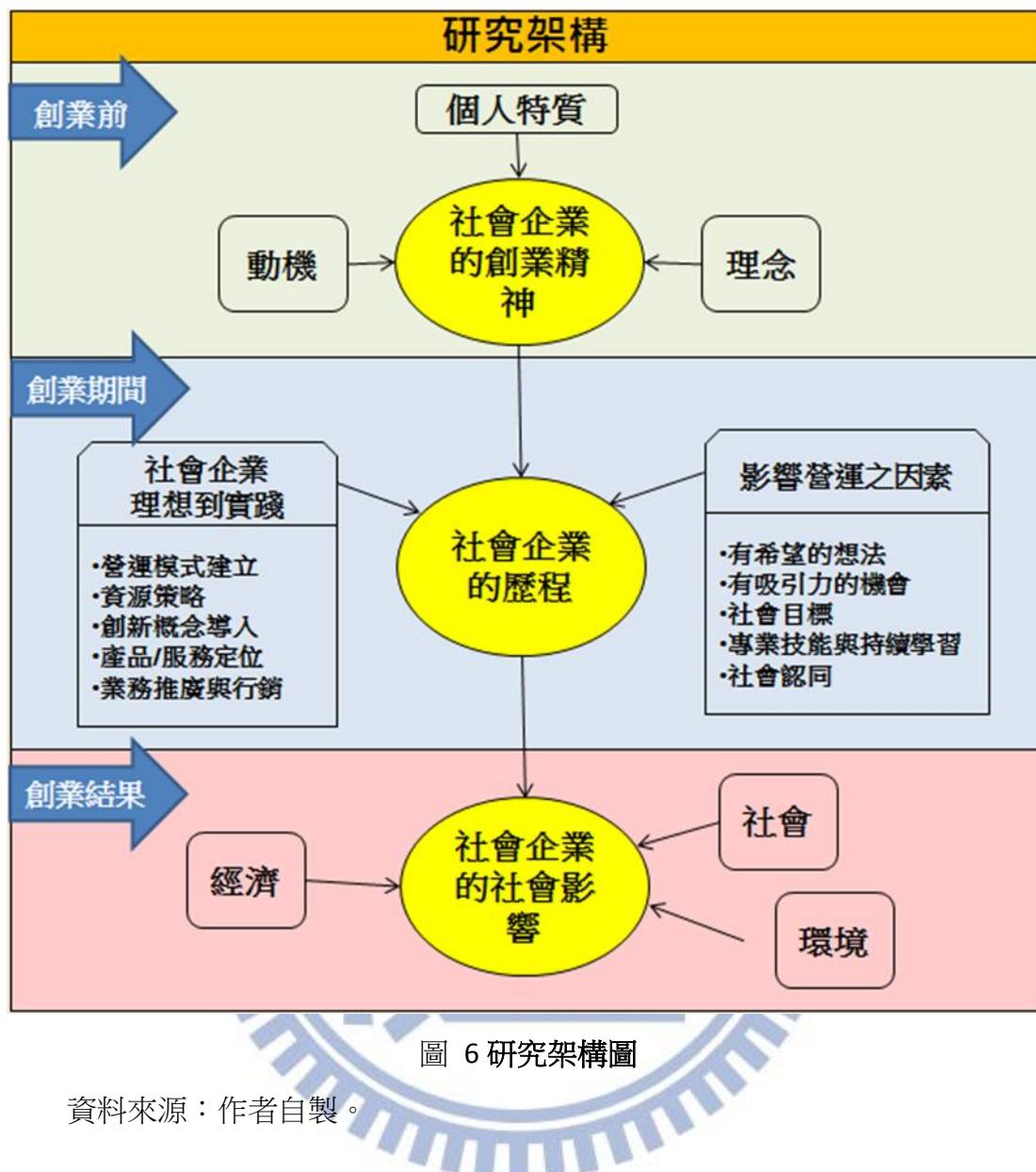


圖 6 研究架構圖

資料來源：作者自製。

第四章 個案描述

因傳統文化產業沒落於經濟掛帥的洪流中，有關芎林鄉紙寮窩的文字保存不多，研究著以深度訪談與參與田野行動的方式進行，探究創業家運用文化創新的模式，在社區的造成的影響力，勾勒出客家地區以社會企業為底蘊的面向；有關頤禾園與大山北月則是透過觀察記錄與深度訪談，分析創業家如何利用產業創新與服務新的策略，在凋零的農村打造生機和廢棄的空間裡再創價值。本章節將探討客家地區三個案例中社會創業家展現的創業精神，其歷程中呈現的創新模式，發展出社區經濟再生，共創價值，達到永續的社會目標，呼應了社會創業家在社會的影響力。

這三個個案在社會企業概念漸漸普及之際，知名度也漸露頭角，電子與平面媒體、社群網路也加溫報導，宣揚成功的典範。在此之前，對於三個個案也不乏學術研究，關於頤禾園的學術研究，103年交大研究生楊秀之，曾以頤禾園農園與千甲農場為研究對象，探討台灣社區支持農業的發展與運作，對頤禾園的農場運作模式，做很深入的描摹，唯社會企業尚在起步階段，僅作蜻蜓點水似的帶過（見楊秀之 2014）。而大山北月的學術研究，則在104年由清大研究生，也就是創業家莊凱詠本人親自捉刀，以服務創新為主軸，鉅細靡遺的把對大山北月的過去、現在、未來的擘畫與操作，透過行動理論，深刻記錄，但字裡行間對社會企業的描述也闕如（見莊凱詠 2015）。紙寮窩則在101年由中央大學研究生黃琦評以紙寮窩的聚落發展為題，探討文化與聚落的保存價值，與本研究以社會企業的角度觀察方向迥異（見黃琦評 2012）。

第一節 熠熠生輝的頤禾園

一、頤禾園的歷史沿革

台三線上蘊藏著一顆明珠－頤禾園，座落於竹東鎮軟橋里依山傍水的一處彩繪社區內，傳唱著人與大自然共譜的和諧樂章，一位科技人守護著土地，致力於有機栽培的故事。竹東鎮因富含礦藏、樟腦與林業，從清領、日治到民國時期成為經濟與開發內山的交通要鎮，竹東鎮因而曾躍升為全台三大鎮之一，內山資源豐富，吸引先民冒著與原住民械鬥之險，入內山墾殖，而軟橋正位於漢人進入內山的入口，成為客家人與原住民的物資交易中心，可以想見當時的繁華景象。軟橋一度也曾因提供水力發電，供應竹東電力與水利灌溉而權重一時，但仍不敵工業化帶來的產業凋敝，曾經高達 130 多戶的客家聚落，如今僅存稀疏幾戶人家散佈田野間，依然認份得過著農作產量有限的農村生活。

科技農夫－陳禮龍以軟橋女婿之姿，在這塊土地上展開了頤禾園社區支持型農業 CSA⁷ (Community Supported Agriculture) 有機農園的實作，一位科技人放棄了百萬年薪，無怨無悔的推廣有機栽培的理念，影響周遭的農夫，執行共善事業。不僅開設課程輔導小農、青農或友善土地人士，建構完整的有機種植概念，行銷在地農業，自產自銷實行減碳運輸，推動有機種植不遺餘力，對近來惡化的食安問題與環保問題，提供了安全選項，並不藏私的將成功的模式協助農友複製；再者，陳禮龍對關注弱勢團體，舉辦穀東認穀活動，創立認購鞋盒助貧童活動，並撥出一塊土地，協助世光教養院孩童學習有機種植，建立產銷管道，幫助他們重建信心。陳禮龍以綠與善點亮農村，一切農務上軌道之後，以幫助弱勢為軸線串起多元的活動，也積極踏上社會企業的旅程。

二、社會創業家的產業創新——陳禮龍的社會企業之路

陳禮龍白手起家創立了科技公司，當時是國內智慧型大樓的先驅資訊公司，以理工背景介入商業管理，曾奮力的跨領域學習財務及行銷，得到國家頒布的傑

⁷ CSA 社區支持型農業的本質是一群人與一塊或一片區域土地間的相互承諾，農地餵養人們，人們以支持農地作為回報，並共同承擔潛在的風險和享有產品的報酬。(陳禮龍 2017：78)

出企業家獎與傑出企業領導人金峰獎等榮譽。正值事業如日中天之際，面臨全球網路泡沫化，公司面臨經營挑戰，生活中充斥著農藥種植蔬果，為了健康的一個轉念，與太太回到娘家家鄉軟橋，承租三分地，與岳父學習不熟悉的農業，堅持有機種植。不斷參與課程學習，為了第一批自己的種植成果，放下科技老闆的身段，在市場擺攤投石問路，找出消費群的區隔，拓展會員制。除了透過人脈央請親朋好友銷售有機菜外，兩個月的擺攤也讓他歸納出客層分級，確立會員配菜制度，並利用當年度政府發放消費券每人\$3,600，推出「有機樂活一整年」促銷方案（楊秀之 2014：84）。藉此廣收會員，創意的發想讓陳禮龍突破傳統種植，依會員的需求定量、甚至定品項種菜，解決了農夫無可避免的生產過剩問題，因而控制了成本。隨著農務的熟練，耕地擴增至一甲三分地，增加了稻米的栽種，為了善盡保護環境之責，規劃了「市民有機農園耕作體驗」，鼓勵小眾承租並教授有機種植，實際體會農耕樂趣和友善土地。

因自己是網路專才，即建置網路把頤禾園行銷到全國，吸引了從幼稚園到大學的學生觀摩，力行從小紮根食農教育的實踐者。透過網路也提供了行銷台灣的機會，每年有來自國外的背包客打工換宿和國際志工來參與農務實習，目前已有 43 國學子參與盛事。陳禮龍規畫國際志工搭配暑期青少年夏令營的活動，舉辦「有機英語農村體驗營」，讓農務與英語教學結合，除了讓學子從國際視野中習得愛物惜物，實踐食農教育的理念外，也正好彌補夏天栽種不易、產量不足的經費拓展。陳禮龍不吝於分享他的成功經驗，在新竹縣市的社區大學與勞委會開班授課，帶來由國內外參訪的新知，從土壤、病蟲害、育苗的整套種植知識傳授大家，由於陳禮龍積極、創新的創業家精神，頤禾園成了農業典範，國內外取經的對象。

靠著有機種植奠定了基礎後，2009 年開始把觸角伸向公益活動，從事有機蔬菜義賣「後山星子計畫」，義賣所得捐助五峰、尖石原住民學生的學習；2010 年推出「吃好米做好事送好鞋」活動，發動民眾入會認購有機米，籌募送鞋 100 隻

給尖石鄉那羅方濟托兒所的弱勢孩童，不但解決了小農最不擅長的銷售通路管道，也開啟了小額助人的方便門路，社會企業至今已推展了七年，每年聖誕節前夕，頤禾園成了最歡樂與溫暖的角落，會員志工匯集善心及鞋盒上山助貧。2013 年因送鞋而與拙苗家園結緣，那是世光教養院為了心智障礙孩子所設立的大自然園藝訓練與療癒場域，但種植與經營不擅，虧損累累。陳禮龍義不反顧的把整套栽種與營運模式全部複製，半年內即轉虧為盈，孩子也有能力送鞋給弱勢機構了，從手心向上到手心向下的歷程多麼令孩子振奮！繼吃好米送好鞋和手心翻轉計畫之後，陳禮龍啟動了第三個計畫「綠手指微型創業」，這個計畫是協助四川地震災區有機種植，並把化繁為簡的預售模式傾囊相授，也就是先招募會員、收集會員訂菜資訊、再按步驟標準化生產，要種多少菜端看多少人訂什麼菜，按固定的流程擴展，也進行手心翻轉計畫，除了保護環境與食物的安全外，也協助弱勢，陳禮龍讓社會企業的火苗點燃在海峽的另一端。



農務向下紮根活動



吃好米送好鞋活動

圖 7 頤禾園活動

資料來源：研究者拍攝於 2018 年 1 月 5 日。

第二節 脫胎換骨的大山北月

一、大山北月的歷史沿革

位於新竹縣橫山鄉大山背的豐鄉國小設立於日治大正十二年(1923)，原名為

大山背分教場（分校），至昭和十八年（1943）時，改制為豐鄉國民學校。台灣光復後，改名成為豐鄉國小。1983 年豐鄉國小因學生不足而廢校，2004 年度行政院客家委員會將舊有校舍再利用，而成為「橫山鄉大山背人文生態館」，以客家人文保存、生態休憩為規劃方向，館內有咖啡廳，是一座兼具文化與休閒的人文生態館，以生態人文咖啡館的形式經營，但因地處偏遠，人煙罕至，販售的品項無特色可言，以經營不擅作結而淪為蚊子館。豐鄉國小位於台三線中段位置，客家鄉鎮關西、橫山、竹東、北埔、峨眉沿線散布，沿途風光瀰漫著濃濃的客家風情，處處可見客家人勞動的身影與足跡，依著季節蘿蔔乾鹹菜乾飄香，老照片中透露著客家人的勤苦與學子赤足上學艱辛的景象，豐鄉國小承載著歷史人文的脈絡，道出台三線客家人的故事，造就出知名校友客籍漫畫家劉興欽，筆下篇篇動人的創作皆來自於豐鄉國小孕育的靈感—幫窮苦學生看牛的校長、幫學生照料幼兒的老師們。

工業化後，台三線客庄存在者共同問題－鄉下人口外移，產業留不住人才人口老年化，少子化衍生廢校問題，這類教育的窘境在台灣的農村不斷的上演。因緣際會下，清華大學服務科學系由教授領軍，著手研究閒置空間的再利用，2014 年 3 月社團法人台灣服務科學學會承租了大山背人文生態館，由兩位年輕人接手經營，並將「大山背」的「背」上下拆開後重新命名為「大山北月」，象徵新生命的開始。以世界咖啡館形式舉辦「換想大山背 Remodel 工作坊」，邀集產官學代表人士與會，討論出六大主題：產業經濟、文化藝術、人才發展、運動休閒、交通旅遊及在地教育等(莊凱詠 2015：20)。透過多元的思維，腦力激盪出各種創新可能，如藝術家駐館、延續教育功能成為文化交流空間、融入客語文化學習，在地小旅行帶動地區發展，發揮了最極致的創意，扭轉了起死回生的命運，為在地創造了產值。

二、社會創業家的服務創新——莊凱詠的社會企業之路

橫山山區隱身了一座文化創意園區一大山北月，前身是豐鄉國小，一所遭逢廢校命運的小學，現在成為兩位年輕人實踐服務創新的場域。莊凱詠利用廢棄的學校空間作為策展的概念，以在地為核心，擴大連結至鄰近鄉村做資源整合，共創價值，利用社會創新的理念，發展出別樹一格的餐飲特色，如一張美味地圖，整合了台三線五鄉鎮的特色食材，如橫山窯烤麵包、關西仙草涼麵、竹東手工麻糬、北埔擂茶冰沙、峨嵋東方美人茶等，作為新竹台三線的策展人，透過故事與創意的結合，提供客人在享用餐點時如同已走入各鄉鎮，領略在地之美了，讓策展食物的旅程成為創新的餐飲體驗，達成「整合資源，價值提升」的目標，為廢棄的校舍注入活水，連結在地產業，創新經營，永續發展，發揮社會影響力，此社會設計便符合了社會企業的模型。

莊凱詠不僅是整合台三線餐飲的連結，也聚集好的人物、食材、活動、展覽、表演等。利用舊有空間，不進行硬體破壞開發，帶動資源的串聯，發展產業的附加值。創立樂善堂農民市集，幫農家寫故事，讓農產品賦予故事性，解決產銷問題。為了避免盤商剝削，讓弱勢農民能維持穩定通路，大山北月團隊幫忙在地農夫行銷農產品，如將滯銷的有機苦瓜製成苦盡甘來苦瓜糖，集結十種柑橘類搭配桔子醬，設計成十分桔利禮盒，陸續推出「朵朵微光—洛神蜜餞、香桔蹦蹦—香澄汁、梅想成熟—茶梅、醬桔好嗎—客家桔醬」（莊凱詠 1015：64）等賦予故事性的農創產品，提升了附加價值，也解決了農民生產是專家，銷售是外行的窘境，幫助了生計問題。

在關懷弱勢的議題上也不遺餘力，為偏鄉國小學生設計被看見的契機，鄉下小學不乏有繪畫天分的學子，因父母經濟弱勢，張羅溫飽之餘，無力為孩童謀求藝術層面的培養。莊凱詠看到了問題點，為孩童舉辦了策覽，並由學童自行票選幾幅作品，打印在 T-shirt 上，所得提撥部分作為學童與學校美術課程用料所需。在規劃在地人才培育上也有著墨，暑期安排打工換宿的實習生，深入在地也串連

國際觀，目標是在地生活，全球思維（Live Local But Think Global.）。也跨足低碳旅遊服務，輔導悅音阿甲自然農園舉辦深度導覽，讓旅人參與從採茶、揉茶到烘茶的完整製茶過程。有機的知識在小旅行中傳播著、滋長著及影響著大眾，讓友善土地的小農有了推廣有機的平台，有了利潤的支撐，朝向永續發展。



融合五鄉鎮的特色餐

廢棄小學改建

圖 8 大山北月活動

資料來源：研究者拍攝於 2017 年 12 月 5 日。

第三節 風華再現的紙寮窩

一、紙寮窩的歷史沿革

乾隆年間是紙寮窩的興盛期，饒平客家老祖劉傳老由中國遷徙至台灣，落戶在新竹九芎林(今芎林)，當時客家人居處的環境多以坑、窩稱之，此窩四周環繞桂竹林，為製紙原料，劉老祖即選定此窩作為造紙業的據點，稱為紙寮窩。以此產業支持百餘人生計，當時生意鼎沸，擴及全台，因此，劉傳老向當時的佃首姜智勝購買此窩，為紙產業中的翹楚。時至民國五十年漸漸式微，因不敵機器化大量生產，紙產業就此畫下休止符，紙寮窩隨之沒落。劉傳老後人，鑒於感念祖先胼手胝足開創了製紙業的興隆，帶領了後代子孫奠基在客家聚落，民國八十三年，劉興燊領導家族子嗣，興建了「傳老亭」，複製了造紙流程中所使用的工具，無

非是讓傳統技藝勿流失在時間的洪流中，透過器具的重現，喚起大家對製紙文化的保存意識；民國七十九年，在新竹縣文化局實施的文化資產保存計畫下，設立了「紙寮窩造紙工坊」，對傳統文化工藝盡保護、推廣與傳承之責。

紙寮窩歷經三階段：即草創期、發展期與轉型期，由於文化的特殊性，三階段分別受到產、官、學的青睞，「草創期（1994-1996年）由劉興燊帶領子弟完成傳老亭；發展期（2008-2011年）由黃卓權、吳學明向文建會提案建置造紙工坊，中原大學林曉薇和陳柏志提案培力計畫；轉型期（2015年迄今）由劉邦平和楊禮仁規劃微笑社區、社區規畫師培訓、多元就業開發專案」（楊禮仁資料提供）。草創期面臨了老一代更迭，維護傳統文化上的無力感，運用科技與資訊能力上的無助，在推廣文化上心有餘而力有未逮；轉型期中，年輕人看到即將失傳的文化珍寶，曾經在歷史的一刻叱吒風雲，隨著社會高度的經濟化，面臨脫離主流，淪為乏人問津的命運，年輕創業家適時的注入活水，結合地方有志之士，成立協會，甚至加入多元就業方案，以多元的思維，結合文化、自然生態的輕旅行應運而生，實作與體現深度的文化之旅，造紙文化得以重生，讓紙寮窩客家聚落再現光芒。

二、社會創業家的文化創新——楊禮仁的社會企業之路

頂著博士肄業的高學歷，仍在知名科技公司任職，有感於大部分的父母都鼓勵子女到大都會去開創一片天，楊禮仁也依循了這樣的期望，但內心常思索著要為自己尋找人生的舞台，因緣際會下參加了文化局的活動，被一張老照片撼動，照片上是一位八十多歲的紙寮窩長輩，為了留下先人的造紙技藝的鏡頭，親自上山砍竹，並挑回沉重的竹子，而留下了傳承的畫面，也激發了楊禮仁內心的呼喚：我能為祖先做什麼？接著，主動參加社區呼朋引伴的環境打掃，從自己的社區做起，也擴大了志同道合的志工朋友圈，因和紙寮窩有連帶的親屬關係，故開啟了探索紙寮窩之途，期待能為家鄉做些事，也為人生找到最大的價值。

進入紙寮窩才體悟這座寶山蘊涵了這麼珍貴的文化，清朝年間曾經承載著北

台灣最大的粗紙造紙產地，常民生活中不可或缺敬天拜神的崇敬饋贈，竟在日本皇民化運動中禁止敬拜祖先而遭到需求停滯，國民政府時期雖恢復敬神，但不敵機械化大量製紙，而導致金紙工藝幾近停擺。雖然縣政府對地方文化日漸重視，也成立協會善盡保存美意，但懷抱使命感的創業家深知需靠創新的方式，結合在地居民的力量，才能讓紙產業延續生命。

楊禮仁先著手調查協會的年齡層分布，61 到 70 歲佔 39%，31 到 40 歲佔 3%，年齡層偏高，意識到創新需要年輕人的加入，且需要建立文化傳承的 SOP，積極加入社規師培訓，學習跨領域的訓練，擴大意見交流庫，獲得換工資源，投入社區營造，號召地方志工整頓紙寮窩造紙設施與周邊古道環境，規劃導覽與輕旅行，讓造紙技藝重現風貌，讓紙寮窩不再孤寂。104 年剛執行的輕旅行中結合在地元素：音樂、宗教、文化和生態的相互爭輝，從知名的芎林客家音樂家鄧雨賢紀念公園，移動到呈乾橋、文林閣到紙寮窩手作造紙，最後以漫步文林古道生態之旅完結，當年的輕旅行就達 6 場 141 人次，導覽 11 場 213 人次參訪，至 105 年輕旅行達 7 場 228 人次，導覽 15 場 797 人次，豐富之旅延續至今，年年有高成長的潛力。楊禮仁的發想與行動力的實踐，提案透過政府與地方人士的協作，除了文化得以復振外，也推動了產值不錯的社區經濟，讓地方亮了起來。

楊禮仁有鑑於青年低薪或就業困難，為鼓勵青年迴游返鄉，106 年度申請多元就業開發方案，通過紙寮窩竹紙產業復振與創新計畫，聘用了含專案經理人在內的六位青年，解決弱勢青年就業問題，並透過與青年的集思廣益，更擴大輕旅行的內涵，除了體驗製紙的流程與先人的智慧外，結合在地百年客家方口獅圖騰的手作紙打印，賦予文化與情感的印記，為手作紙做加值，也計畫推廣竹紙周邊產品，設計文創商品，深化紙的意涵。社會創業家楊禮仁運用的創新模式挽救即將凋零的聚落，讓文化重生、青年就業，朝向解決社會問題的目標。



製紙活動



輕旅行活動

圖 9 紙寮窩活動

資料來源：楊禮仁提供。



第五章 個案分析

本章以三個創業家的生命故事為個案素材，來觀察社會企業實踐的脈絡。依時間序擬分為創業前期、創業期間與創業結果等三大階段，分別形成三小節闡述，第一節為創業前期形塑的創業動機與理念，結合個人特質與成長背景的啟發，並以 Dees 所提出的社會創業家精神的要素為概念，分析創業家其個人特質、背景、客家精神或經驗、創業動機等所形塑的社會創業精神。第二節為創業期間的行動歷程，運用 Guclu (2002：2-14) 提供的創造機會歷程模型，分析創業家從理想到實踐的創業歷程，期間遭遇的困難與運用創新的解決對策，增加創業的成功機會。第三節為創業結果所帶來的社會影響，採用英國學者約翰・埃爾金頓 (John Elkington) 所提出的三重底線概念作為分析，對應個案中的三位創業家所施作的社會企業，對經濟、社會與環境所造成的影響。

第一節 創業動機、理念與特質

本節要探討社會創業家擁有什么和別人不同的特質與動機，使之肩負著使命，致力於創造社會價值。Dees 提到要了解社會創業精神的內涵須先了解社會創業家，社會創業家不以賺取利潤為目的，不為自己謀取利益，透過進入三個個案的生命故事，我們由創業家的起心動念開始，連結創業家的成長背景，再抽絲剝繭創業家的人格特質中，蘊含著那些不凡信念，能堅持走在一條孤寂路，不放棄眼前困頓而勇往直前。再者，創業家高度關懷眼中的社會問題，也不斷尋求解決策略，因而產生多彩創意的能量來源。

一、起心動念做社企——善的循環

(一) 利他精神的感召

在訪談的三個案例中，陳禮龍及莊凱詠兩人因為小時候受人幫助，一直銘記在心，內心深處深深埋下將來要為這個社會做些事的種子，直到長大成人後，再受到某些事件的觸發，而成就了他們往社會企業前進之路。他們的共通點都是源自於一顆善良的初心，以及願意為所處的社會貢獻自己的心力，同時都具有強烈的使命感，直到自己有能力創業了，並慢慢做出一些成果之後，就會想到如何去回饋，如何透過幫助更多社會中弱勢的人，來報答當初幫助過他們的人，並實現他們心中那個願望。陳禮龍受到金融海嘯的震撼省思，以及莊凱詠受到研究所一堂課之啟發，乃至於楊禮仁受到一張老照片的感動，就此展開一段令人稱許的生命歷程。

其實我小時候很苦，接受過很多人的幫助，這麼多人可能現在也找不到人在哪裡了，怎麼去報答他們，感恩他們，我覺得就是持續他們之前的幫助，我們做過的這些事情，就是把它延續下去，這樣〔感恩〕的種子就埋在心裡。(陳禮龍 2018b：1)

剛好又遇到金融風暴，讓我開始思考我們做得要死，被一個整個世界性的金融風暴就弄成這個樣子，很難生存下去，〔思考著〕有沒有一些事情在你這輩子值得去做的？(陳禮龍 2017b：3)

我從小就受很多人幫助，所以就想說自己可以為這個社會做些什麼，……研究所上的一堂課，我老師就說為什麼台、政、清、交的學生畢業之後都在企業裡面上班，都要進外商、到大公司都去解決企業的問題，問題不只存在企業，在鄉村的社區在農村是有很多的問題沒有人去解決，……就在思考這件事情，那剛好這個地方需要的是我可以做到的，就當地農產品滯銷的問題，我是剛好學企管學行銷的，所以我知道怎樣去把這樣子好的產品，透過設計、透過包裝、透過行銷透、透過品牌去介紹給需要的人。
(莊凱詠，2018：1)

一張老照片引發楊禮仁内心深層的呼喚，使命感油然生，意會到客家老祖感知文化傳承的重要性，為了拍攝製紙工藝的影像留傳子孫，所做的努力令受訪者重新追尋生命中的價值，思索能為自己的家鄉做什麼，進而能影響下一代看待自己的家鄉，也呼應了 Dees 社會創業精神五大要素之一，採行一個創造社會價值的使命 (J · Gregory Dees 2001 : 6)。

我參加了文化局的活動，被一張老照片撼動，照片上是一位八十多歲的紙寮窩長輩，親自上山砍竹子，並挑回沉重的竹子，……思考我能為祖先做什麼？……當時為什麼選擇回到社區，因為 2013 年、2014 年在社會上還蠻多社會運動，大家其實都為了自己的國家好，那時候要工作要帶小孩，會覺得說你也許沒有辦法參加這些社會運動，但是反過來想，也許我們沒有辦法幫國家爭取到什麼，那我們可不可以為自己的家鄉、自己的社區做一些事情，讓我們的孩子長大一點之後，也能夠認識自己的家鄉。你只要願意回來，你就能夠有機會創造一個年輕人回鄉的成功典範出來。（楊禮仁，2017b : 2）

(二) 邊做邊想

過程中有另一個共通點，他們從事社會企業，並不是一開始就設定這麼做，也不是沽名釣譽，而是邊做邊發想而來的。陳禮龍把農產品的行銷與幫助弱勢這兩件事結合，做出一個有機農夫能夠生存的模式，再逐年將協助弱勢的規模擴大，也發展出多元且創新的助人模式，且不吝於將之複製。

八年前我們在做的時候，也沒有社會企業這個名詞，也許有，但是在國內還沒有很流行，就是看到這麼多米怎麼賣啊，一定要想辦法賣掉，……其實那時候的目的只是在想，用一個方法能夠把米賣掉，那我們就說如果我們能把米賣掉，我們就來幫助別人，大概只是一個很簡單這樣的想法。（陳禮龍 2018b : 2-3）

切入社會企業是七年前，吃好米、做好事、送好鞋活動讓小農與弱勢這塊結合在一起，……一般的有機小農最大的罩門就是銷售，……一旦走

通路的時候就被剝一層皮，剩下五六成幾乎是貼近成本或成本以下，但是他們沒有辦法，因為賣不出去，尤其是生鮮的東西三兩天就會歸零，完全沒有收入，所以我說有沒有可能用協作方式，每一年稻米收割推動認養稻米，將稻米所得的利潤捐一部分買鞋子送到偏鄉。(陳禮龍 2017a：1)

繼吃好米送好鞋和手心翻轉計畫之後，因緣際會之下我們啟動了第三個計畫——「綠手指微型創業」，這個計畫是去大陸四川地震災區那裏進行，我們就教他們有機種植，……，是真的要保護環境與食物安全，把我們的模式整個複製給他們。(陳禮龍 2017a：4)

莊凱詠一開始只想到如何將廢棄場址活絡起來，經過一番巧思與實踐，站穩了腳步之後，他開始思考自己可以為社會做什麼，從周邊弱勢農人的問題找到切入點，運用自己的專業，幫助他們把農產品行銷出去。

社會企業應該算是邊做邊想這樣子，……這個閒置場館想辦法把它給活化起來了，所以我不知道正確的答案是什麼，所以我們盡可能去嘗試多種的可能，其實我們食衣住行育樂這幾個產業我們都在嘗試，就是我們試著去找到最適合這個地方的商業模式。……所以就想說那自己可以為這個社會做些什麼，就在思考這件事情，那剛好這個地方需要的是我可以做到的，就當地農產品滯銷的問題，我是剛好學企管學行銷的，所以我知道怎樣去把這樣子好的產品透過設計、透過包裝、透過行銷、透過品牌去介紹給需要的人。(莊凱詠，2018：1)

楊禮仁進入紙寮窩之初也不知道該怎麼做，面對著章法凌亂、被棄置多年的古老文物，他心繫再創價值的使命，不斷尋求持續的改革之路。從盤點協會的客家文化資產入手，注入輕旅行的概念，讓外界認識紙寮窩這個傳承客家老祖智慧的地方，再引進多元就業方案，協助弱勢就業與青年返鄉延續文化的產業。

紙寮窩變得比較殘破，因為沒有人管理他，我們要把祖先的東西留下來，可是具體還不知道怎麼做，長輩可以把硬體方面的事做好，但軟體方面他們沒有一個想法，……那我們軟體該做些什麼事情，從微笑社區我們〔先從〕辦輕旅行開始，讓更多人認識這裡。(2017a：1)

會產生社會企業的想法也是邊做邊有的，我看到的是年輕人可以創造機會，只是你願不願意去做而已，只要你覺得願意回到自己的家鄉，你都有機會能夠去創造。(2017b：6)

這三位受訪者基於善念從身邊出發，無論是對家鄉或者跨越地區去做良善的志業，都超越了舒適圈的藩籬，一心就是要回饋與改變，這樣不凡、也可能孤寂的選擇，在生命中締造出燦爛的扉頁。

發展事業之初，無意中與社會企業擦出火花，源於看到問題，積極解決問題之間，發展出助人又兼具謀生的商業模式。Dorado 解釋社會創業家的動機不是創造一個新的組織，而是創造一條參與者能減輕社會問題的路，他們在市場上確定需求，然後使用收益支持社會事業（Massetti 2008：6）。

二、成功要靠自己來定義

(一) 硬頸的客家精神



案例中有兩位是客家人，他們在創業之初都遇到質疑的眼光，但他們仍然堅持撐下去的毅力，而獲得成功，充分發揮客家人遇到困難，絕不放棄的硬頸精神。陳禮龍剛回來從事有機種植時，面對家鄉父老的質疑，採取的是先不急著說服別人，而把成果做出來，讓成果去說話的方式，去獲得信任與支持。

我初中就開始打工，……遇到困難就不會放棄，就是要自己想辦法，如果一直始終要靠人家幫忙的話，基本上不能始終等人家，就是遇到困難要一直撐下去，你窮則變，變則通。我回來的時候我岳父也反對啊，媽媽也反對啊，科技業不做，你回來做什麼事情，而且〔作農〕你什麼都不會啊，就做啊，就做出來人家會看嘛！當他有質疑，與其說服，不如證明你〔能〕，……你就下去實際去操作，不要怕苦，不要怕曬太陽，然後

你就能熬過這一段。(陳禮龍 2018b:1)

楊禮仁一開始也承受社區人士的懷疑眼光，但他用善於創造雙贏的業務特質，不厭其煩地穿梭在兩造人馬之間，解決了紙寮窩與文化局間長期溝通不良的問題。喜好站在第一線上累積經驗與能量，親自執行規劃與設計，能掌握問題的突發性與擬定前瞻計畫，不發號施令，親力親為，再領導同伴協作，帶領團隊向前邁進，成功要靠自己來定義的霸氣與客家硬頸精神相映襯。

我一開始也很會碰壁，但要跟社區的人溝通，……一定沒有人想到我可以撐了3年，一直不斷的做，一定是你要怎麼證明你自己是很重要的，你要覺得你想要待下來，你要知道怎麼去證明你自己，你能夠為這個協會、這個社區做哪些事情，這個是自我的動機要很強烈，不然很難撐得住。不管是面對公部門或面對外面的人，一聽到紙寮窩就說你不會成功啦，我會覺得我會不會成功要我自己來定義。(楊禮仁 2017b:6)

我一直在第一線作戰，就會累積經驗，不管對公部門投計畫，不管怎樣我都要親身去寫去做，我才能夠累積這個經驗在身上，……我自己對人比較習慣去帶兵打仗，就是人家講的皇帝要禦駕親征，我不喜歡我說了，然後由別人去做，這件事我比較喜歡帶著大家一起做，我會覺得這樣子比較好，那是我的領導方式。(楊禮仁 2017a:2-3)

(二) 超越限制的骨氣

因為軟骨發育不全，身高只有130公分，這樣的先天劣勢對一般人而言，可能都處在自怨自艾中，但對莊凱詠而言，從來不認為自己不如他人，就是這個不服輸的個性，讓他不僅可以養活自己，而且還運用智慧與創意，把大山北月打造得有聲有色，甚至有餘力和愛心幫助周遭弱勢小農，改善了他們的生活，莊凱詠克服了先天的限制，做到了一般人無法達到的成就。

因為身體的關係就是比較不服輸，然後就會別人花 10 分鐘做，我可能會一個小時要把它做完，就是比較耐得住性子去把那一件事情做完。(莊凱詠 2018b：2)

每個人都有自己的優勢和限制，沒有誰比誰好或比較幸運，大家都會說改變很重要，但如果沒有去接受自己既有的狀態，很難達到改變，你必須先夠了解自己、夠了解自己的長處和短處，然後接受自己的短處，接受自己的本質以及尊重自己的狀態，才能找到一個適合自己的機會，進而改變。

(關鍵評論 2015)

遇到困難不輕易被打倒，也不輕言放棄，甚至超越一般人的毅力，找到機會，帶領團隊，展現出不凡的視野，如 Korosec 和 Berman 眼裡創業家的特徵是「看到機會、有創業人格、團隊中合作、協作領導和對社區有長期真誠的承諾」(轉引自 Massetti 2008：2)，為解決問題而奮力作為，成功要靠自己來定義。

聰明、有想法、有規劃，不受既成條件所限，遇到困難不輕言放棄，會自己想辦法把問題解決後，繼續前進，是這三位社會創業家共同的特質。受訪者做事積極，具有承擔責任、懷抱熱情、勇於冒險、積極找出問題、主動解決困難點的特質，不怕苦、不服輸、撐下去的毅力也必然轉化為成功的關鍵因素。

三、眼裡的社會問題

(一) 農業與環境問題

研究的這幾個案例都處於台三線周邊的鄉鎮，所謂「不山不市」的地帶，人口的流動方向與慣性都是往城市走，都市對年輕人而言就是工作機會，就是吸引力的所在，但筆者走訪的這三位創業家卻反向思考，逆向流動，他們在鄉里之間看到了問題，也找到他們的施力點。

陳禮龍在投入有機種植的過程中，發現周邊農田的農藥問題，和農產品的產銷問題，但他透過創意的手與慈悲的心，打造出綠與善的有機農場並無私複製，形成一個綠與善的循環，影響力所及擴大至國內外。莊凱詠看到了小農的窘境、城鄉教育落差、以及空間閒置產生的治安問題，他積極處理解決。

我覺得他們〔農夫〕最大的問題，第一個當然是沒有技術，怎麼去應付種的問題，再來說不噴藥不可能，其實內心也很糾結，因為不懂方法，不懂技術，當他克服這個技術跟方法之後，好不容易種出來又賣不掉，這是第二個問題，……我覺得他要一步一步的做，先克服技術，一定要有產量，完了之後就把市場打開，接著開始做多角化，然後做產業升級。(陳禮龍 2018b：3)

我們已經複製給像桃園，苗栗，台南，我們都有這樣子的農場出現，甚至於在對岸，我們在四川、在山西都有同樣模式的農場，就是按照這種不是大型的，它是以家庭為核心的小農經濟，……就可以讓年輕人回來，還可以解決隔代教養的問題。(陳禮龍 2017b：2)

我們主要就看見三個問題啦，第一個問題是閒置場館的社會問題，就這個地方它閒置著，它就會有一些社會問題產生，以前會有一些不良少年在這邊吸毒啊、喝酒啊、在那邊群聚鬧事啊。……第二個問題是在地農產品產銷失衡的問題，就是農民種那麼好的東西，但是他卻沒有一個好的通路，沒有一個好的價格。……第三個問題是在地教育的城鄉落差。……其實在農村是有很多問題是沒有人去解決的，尤其是沒有年輕人去解決。(莊凱詠 2018：1-4)

楊禮仁除了思考如何復興與傳承祖先的紙工藝外，也看到了台灣現行製紙使用的木材原料，九成以上皆為進口，運送過程造成的高排碳量，他希望透過自己的研發計劃，可以扭轉這樣的環保問題，並致力推廣學習。

我要用技術去做推廣這件事，……我們才能夠創造紙工藝出來。像現在廣興這些造紙工藝，他願意給別人去學嗎？他們不願意，他們不願意的話，那就無所謂的傳承造紙工藝，有何意義在？另外他們用的造紙原料是用構樹 99%是要從馬來西亞進口，所以在台灣來說，在生活上全部用的

紙都不會是台灣在地的素材，所以我要做的是用台灣在地素材做出來的天然的紙，也是可以書寫的，之後我覺得要讓更多人來學習。(楊禮仁 2017b：9)

(二) 文化傳承與偏鄉、弱勢問題

陳禮龍協助鄰近世光教養院的弱勢院童，透過農作物種植提供療癒的處方，甚至遠離藥物依賴，從手心向上的受贈者，翻轉為手心朝下的捐贈者。莊凱詠看到在地教育的城鄉差距問題，他設法投入文創與教育資源，以彌補機會之落差與學童自信的提升。楊禮仁認為殖民的歷史淵源，造成了缺乏深根故鄉的認同，且社會功利的習性，助長了年輕人不認識自己的家鄉，形成了很嚴重的社會問題。人們汲汲營營的往外看，卻忽略了向內看看自己的家鄉，創造機會。楊禮仁想藉著自己的行動，建立一個年輕人回鄉的成功典範。

我們現在正在協助竹東世光教養院的拙苗家園，裡面有 29 個孩子，他們都是身心障礙，我們教他們種菜，讓他從手心朝上接受贈與，接受幫助，開始手心朝下，自己幫自己種菜，自己幫自己賺錢，然後活出尊嚴，活出價值，那我 5 年來這樣做，效果非常好，因為現在裡面的孩子有 90% 不用再服用情緒控制的藥物，成效非常好，而且裡面最大的效果就是園藝治療的效果。(陳禮龍 2017b：9)

一開始我們看到在地的小朋友的畫畫，覺得很棒，沒想到爸爸媽媽看了一眼之後就說，趕快幫忙家裡比較重要，可見這些小學生是多麼的受傷，我就看到這樣子的城鄉落差，所以我們就把他們的作品帶來山上展出，透過策展解說，去告訴他們的家長，他們的孩子有多優秀，然後我還有進一步把他們的作品印在衣服上面，我們希望大家可以穿著這個衣服，走到世界各地，世界各地就可以看見新竹橫山的小朋友很讚。(莊凱詠 2018：3)

我們現在的社會就強調功利主義，升學考試啊，完全就是忽略年輕人怎麼樣去看待自己家鄉的問題，年輕人完全不認識自己的家鄉，……在台灣生活的人大部分都是移民，例如說客家人從中原退到廣東，再退到到台灣，其實我們一直都在移動，沒有所謂的深根落地那個概念，所以現

在應該是說大家要一直不斷的在反思這些問題啦，是不是在家鄉就沒有機會，那我們要回過頭來想想，機會是自己創造的。(楊禮仁 2017b：3)

(三) 面對問題的態度

從這些訪談中，筆者發現這些創業家都不會逃避問題，他們把問題視同於機會，甚至可以說他們是近乎見獵心喜的去發現問題，以熱情與學習心，積極去面對問題與找出路。從訪談過程中，筆者看到了他們強烈的自信，這是一種認為自己有能力解決問題的自信。陳禮龍不懼怕隔行如隔山的難度，積極累積跨領域的知識力，制定有系統、有效率的種植流程，將農業轉換成知識經濟。莊凱詠在開幕之初，邀請在地居民與產官學界彙集想法，結集最佳共識，用有效與最尊重在地人的方式切入問題核心。楊禮仁則是積極為即將凋零的傳統工藝，重新打造被珍視的契機，心中有一把堅定的尺，勇往直前。

我覺得農民需要去思考要怎麼玩〔農業〕，還要出去觀摩，你可以到台灣，或是各地有名的社區總體營造那些地方去觀摩，有課程去上，然後看看人家怎麼做，回來自己想，這些都是我的歷程經歷過的，就是看看別人怎麼做，就是不能自己悶著頭。(陳禮龍 2018b：3)

我就去受訓，有勞動力，但是也要有知識力，……菜我們就會把它分解，我覺得不是種而已，某種程度你可以把它轉換成知識經濟，種的過程比如說你把它分做播種、育苗、定植到病蟲害、到雜草到採收到包裝、到行銷，我覺得它可以拆解成很多的小細節，然後把這些東西標準化之後，它就變成一種知識。(陳禮龍 2018b：3)

我們在開幕之前做了一件很特別的事情，一般店家就是掛紅布條、放鞭炮，但是我們是把當地的居民、農民朋友、政府單位、專家學者，大家一起找過來，一起討論這個地方的過去、現在、未來，過去這個地方的歷史發展，現在面臨的問題，還有對未來我們哪些共同的想像，我們都在這樣的會議去達成共識。(莊凱詠 2016a：2)

我們就歸納出觀察到的一些問題，我們從問題出發，從需求出發，透過我

們能做到的方式去幫他們〔小農〕解決問題。(莊凱詠 2016b:1)

我也不知道我〔的計畫〕會不會成功，我就去申請看看，我覺得對紙寮窩來說，最大的幫助是前面那兩個階段已經把紙寮窩的故事累積出來了，留給我的是一個寶庫，……就好像我是古代的武將來到庫房一看，哇！好多寶劍，我看到很多東西可以用，……才造就了我寫很多的計畫都會成功，紙寮窩本來就是不管是文化局或文化部都很重視的一個地方，一直沒有找到一個會用劍的人，去打一場仗。(楊禮仁 2017a:4)

是問題也是機會，受訪者由最貼近身邊的地方看到了問題，鼓勵有機種植或協助弱勢能自立營生，或復振古法保護環境與人的健康，或開創青年回鄉就業契機，社會創業家透過拆解層層的問題，鍥而不捨的尋求改善的機會，不會因為眼前的困難而退卻，積極面對周邊的種種問題，提出他們對社會問題的解方，無形中產生更多的機會，一步步實踐社會使命。符合 Dees 提出社會創業家精神的內涵「追求新契機，致力於持續的創新與學習，並勇於行動，不被眼前的資源受限」(Dees 2001:6)。受訪者不囿於眼前的既有資源，不斷的學習，賦予創新的思維，讓周遭、讓社會變得更好無疑是社會創業家的共同語言。

第二節 創業歷程

本節在呈現社會創業家在創業過程中，由不懼困難到披荊斬棘的創業路上，所展開的商業模式與創新策略，由理想到實踐的漫漫長路。Guclu 引述 Stevenson 提及「所有創業行為從有吸引力的機會開始」(Guclu 2002:2)，但機會不會自行來叩關，它需要被找尋與創發。這三位創業家都先從看到問題出發，在解決問題的過程中，除了運用自己具備的學有專長、客家經驗的助益、也善加利用現有的社會資產，無論是取用在地的資源或結合在地的人脈。過程中特別注入創新的思維，透過個人或團隊的腦力激盪，結合著出色的創意想法，把一個個平凡無奇的產品或活動，設計成件件令人拍案叫絕的驚奇亮點，發展出合乎社會需求的商業模式，製造了深具吸引力的機會。

一、社會企業從理想到實踐

(一) 從有希望的想法，發展成有吸引力的機會

陳禮龍在懸念著怎麼幫農夫賣這麼多米之際，他想到了透過網路行銷，募集穀東認穀的方式，不但解決行銷問題，也結合巧思設計，讓人人有機會透過支持社會企業做善事。他還把自己的有機種植經驗無私的傳授小農，希望讓台灣大部分的小農把農場做起來，讓更多的農民願意投入有機種植，擴大綠與善的執行範圍。莊凱詠有感於農村有很多問題沒有人去解決的，尤其是沒有年輕人的協助，如果能透過一些有趣創新的方法把問題解決，進而能得到獲利又能助人的機會。楊禮仁在紙寮窩看到的機會是祖先的造紙工藝沒落，以及協會在先前已經累積了基礎，因此他提出了多元就業方案，為弱勢青年創造更多的機會。

我把美國的社區支持型農業改良，你就把買菜的錢當作穀款就可以了，然後你可以100%回饋，你付我一期多少錢，我就可以當作穀金，然後我種出來的菜，就當作股利還給你，哪一種投資這麼好，可以百分之百回饋，還可以照顧自己身體，投資自己的健康，其實就是這種安全農業 CSA⁸的模式，你沒有時間可以種，我種啊，你就有時間可以去玩，透過更多有機小農的雙手保護這一塊。(陳禮龍 2017b：8-9)

我相信很多的朋友他可能講說做善事我不可能〔沒時間〕，可是兩千五我可以，而且這兩千五我本來就要買米了，我在這個時候買，又可以幫到別人，其實他也沒有增加負擔，所以有朋友說就只有這些，那全部我出，我說不能你出，因為你出了，就會有很多人不能參加，那如果說把它打散成100雙，就有200隻，就有200個朋友有機會來參加，雖然不多，但是一點點的心意，就可以有很多人來做善事，所以這個〔社會企業〕達到理想跟目標，就是讓很多人去參與，而且大家有能力去參與。(陳禮龍 2018b：2)

⁸ 社區支持型農業

其實在農村是有很多問題是沒有人去解決的，尤其是沒有年輕人去解決，所以這些對我們來講都是機會，有問題就是機會，所以我們先從看到問題出發，然後透過一些有趣的方法把問題解決，那這個解決的方式，它同時可以解決社會的問題，那同時又可以獲利，那就是我們看到的機會。(莊凱詠 2018：3-4)

我需要個專職的人做協助，所以就開始投多元就業方案，多元計畫的主要特色就是協助地方特色產業的發展，創造在地的就業機會，特色產業怎麼讓地方的產業跟文化結合，或是把我們的文化形成一個產業，並鼓勵青年回鄉，協助弱勢就業。(楊禮仁 2017a：1)

(二) 個人經驗的助益

陳禮龍研究所念企管系，對於實際營運有助益，回鄉務農算是門外漢，但是經歷過人生的大起大落，選擇回到土地的踏實和助人的善念。從社區支持農業的概念，建立一套消費者跟生產者互相依存、互相供養的模式，讓小農可以生存，而消費者賺到健康又可助人。莊凱詠有企管與服務科學的背景，對推展社會企業的理念化為行動，有著相當的認同度，以企業管理找尋獲利模式，以利自立自足推動社會服務。

因為我學過企業管理，其實對營運很有幫助，社會企業它不是完全福利事業，它必須要維持最基本的營運的模式，這樣才能夠持續。(陳禮龍 2018b：1)

如果你要訂我的菜，我一定也會要求你，至少要訂一段時間，……就是那個週期一定要出來，這樣我才知道要種多少，最好的方法就是我們要去協調這個產跟銷，讓我們農民很穩定，所以要呼籲消費者回頭支持在地的有機小農，讓他可以活下去，讓他可以透過他的雙手種安全的蔬菜，其實你在養他，他也在養你，這是我們 CSA 的一種概念，就是互相支持，可以把它的風險降到最低。(陳禮龍 2017b：8)

幫助還蠻大的，大學念的是企管系，學習一個企業怎麼樣去經營，研究所念服務科學研究所，又是更偏向社會的一些服務，所以就把這兩件事情放在一起，去變成社會企業的概念，這就是我們去發現地方上的需求，那怎麼運用企業管理的方法，去成為一個獲利模式，然後又可以解決當地的問

題，又可以讓你這個企業可以永續經營下去。(莊凱詠 2018：1)

楊禮仁也是企管背景，職場上是業務身分，擅長溝通，製造雙贏局面，在紙寮窩與公部門間扮演了稱職的角色。他從個人經驗出發，領悟周遭存在的問題，也就是年輕人不再關懷自己的故鄉，所以他在家鄉創造了機會，發展了可以餬口的商業模式，進而幫助弱勢就業，也為年輕人樹立了一個良好典範。

我在工作上我的角色是業務，業務的角色就是要把公司的政策、公司的產品推給我的客戶，我們是要創造客戶和公司雙贏，……所以我在這個協會裡面，所扮演的角色也是同樣要把協會的這些活動，去推廣給一般的遊客，另外我要跟協會跟公部門之間做個溝通，那我的優勢就站在業務端，怎麼樣去創造雙贏。（楊禮仁 2017b：1-2）

我也希望可以告訴這些年輕人，不要覺得自己的家鄉沒有什麼，重點是你有沒有蹲下來，蹲下身體來仔細看看自己的家鄉中，有哪些東西是你有興趣、你也有機會可以去發展的，其實這個東西你不熟悉也沒有關係，只要你願意投入，願意花時間，……然後有耐心的去做這件事情，所以只要你願意回來，你就有能夠有機會，去創造一個成功的典範出來。（楊禮仁 2017b：5）

（三）創新與差異化的社會企業之路

案例中的社會企業之路能夠持續維持與壯大，背後源自於一個又一個創新的點子。2008 年陳禮龍在頤禾園以社區支持農業，開啟了他的農業創新之路，採會員制，限定 30 公里內減碳足跡配送菜，他定量、定品項有機種菜，讓農產免於落入農夫最大的痛點—生產滯銷，在農閒時間推出國際農村體驗營、國際稻草人的體驗等，以補收入不足，同時吃好米、做好事、送好鞋與手心翻轉等活動登場，協助弱勢能自立，實踐社會責任。

頤禾園在經營方面，除了完全不靠政府補助之外，陳禮龍堅持農場必須小規模經營，達到一定的穩定營利後就不做任何擴充，這是他尋求財務永續的策略。

用好玩的角度去想創新模式，……這個農業到底要怎麼去行銷，一直都是種植嗎？還是它可以變成一個很好玩的東西，像我們做的半日體驗，還有營隊體驗，我覺得他都是一個很好玩的東西，包括國際稻草人的體驗，再來是在地食材異國料理。……我們暑假就會開辦一個國際農村體驗營，7月份全程講英文，就是這些外國朋友來帶，……那我們會讓他們四天三夜都在田裡面插秧割稻、種菜、搭帳篷、睡睡袋。（陳禮龍 2018b：3-4）

農地這件事情不再是只有生產，還可以兼做一些休閒的功能，也就是如果可以有一個簡單的，透過旅遊的方式，可以讓大家親近土地，就可以有更多的大人跟小孩去親近這塊土地，也就是要有一個環境教育，及時向下紮根非常重要。（陳禮龍 2017b：2）

我教他們〔拙苗家園的孩子〕種菜，我們希望他能夠從手心朝上到手心朝下，自己幫自己耕作，自己為自己掙錢，……半年之後我們發現不得了，孩子除了實質收入，另外就是療癒的過程，因為他在照顧蔬菜，在播種澆水的過程當中，菜一直在長大，……因為這些孩子平常是被照顧的，因為透過這樣種植的過程，就用植物的生命回頭來影響到自己的生命，因為菜需要他，他開始感受到責任的重要，菜需要我，我是有用的。（陳禮龍 2018a：2）

有關經營方面，我們要達到環境永續這方面之外，還有財務永續要維持。……我們的想法是就算政府不補助一毛，我們也要能持續發展下去。所以很多人問我怎麼不繼續擴大下去，而是守著小小一點的農田來做事情，……我認為是做規模小，但有一些營利就足夠了，擴大下去有許多風險存在，……沒有財務永續，更不用談到環境永續了。（陳禮龍 2017a：3）

2014年莊凱詠在大山北月以台三線創意料理與重現偏鄉學童的天賦為題材，來打造閒置場館，開啟了他的服務創新之窗。他以令人讚嘆的規劃和實作能力，和似乎取之不竭、用之不盡的創意，徹底的改造了這個廢棄校園。他結合了台三線五鄉鎮的在地食材，設計創意餐點，加入策展概念辦理多樣活動，並協助解決農民的產銷問題，不向農民低價收購，有別於一般企業用規模化、大量化以壓低成本，莊凱詠走的是小量而精緻的，這種差異化的策略，都是創

新之處。他並為農產品加值說故事，用有趣的方式設計商業模式，用創意創造價值。

我們做了一趟食物的台三線旅程，一個套餐裡面我們會吃到峨眉的東方美人茶、橫山的窯烤麵包、竹東的麻糬、北埔的擂茶和關西的仙草麵，這樣去把台三線給串連起來，我們希望透過這樣的方法跟大家介紹新竹，……更重要是客人吃完這個套餐，假設他對擂茶有興趣，我們就會推薦他下午去北埔老街走走，去看看北埔的老房子老建築，讓他們在新竹停留的時間變得更久，讓當地的發展可以變得更好，這是我們在努力做的一個美好結合。(莊凱詠 2016a：4)

在地農產品產銷失衡的問題，就是他們種那麼好的東西，但是他卻沒有一個好的通路，沒有一個好的價格，所以我們就把苦瓜做成苦瓜糖，它就變成另外一個苦盡甘來的一個產品，透過一個有趣的發想創新的產品，去讓大家認識在地的有機苦瓜。找到在地的 9 種橘子，再加上客家的橘子醬，湊成 10 種橘子，變成一個禮盒叫十分吉利，搭配手工竹籃，用有趣的方法來販售橘子，就是我們跟這些農家買東西，不是跟他們殺價壓低成本，而是透過品牌，透過創意把它的價值給創造出來。(莊凱詠 2018：2)

一般的企業我們在學企管的時候其實就是在講規模化，你東西一定要規模化，量大了之後壓低成本，然後有比較好的利潤，但我們不是，我們是走差異化不是走低成本。我們不是像外面就是一種橘子一整箱一整箱的賣，我們是把它精緻化，一顆一顆賣，這就是差異化。我不是賣苦瓜，我們是把它做成苦瓜糖，T-shirt 不是隨便的什麼插畫家，也不是卡通，而是小朋友畫的，是小量的、精緻的、差異的。(莊凱詠 2018：4)

2015 年楊禮仁試圖以古法加入現代技術，將祖先用桂竹製粗紙的技術提升，傳承工藝並發揚光大，踏上他的文化創新之途。他鑽研製紙工藝，儘管六十幾道繁複工序，它仍然要用家鄉的桂竹，做真正能書寫的紙(台灣造紙用木漿且 99% 靠進口)，堅持做台灣沒有人在做的事，期成為一個成功的楷模，吸引更多青年回鄉貢獻。

我今年投文化部的青年村落文化行動的計劃，我想要做的是紙漿的研發，怎樣把紙寮窩造出來的紙漿，它可以成為我們書寫的紙，或是生活上

可以應用的紙，……桂竹它七年就一生，其實它是一個永續的資源，七年它就會死掉，然後再長出來，……所以他是有循環經濟的概念在裡面，可是我們沒有好好想過，我要怎樣去利用。(楊禮仁 2017b : 3)

Guclu 提供了一個成功的社會創業歷程模型，他認為社會創業家依個人經驗和社會需求，來產生一個有希望的想法，再將這個想法發展出有效的營運模式，而社會企業家的創意，在他們的商業模式設計中，創造了最大的價值(Guclu 2002 : 2-8)。透過受訪者實踐社會企業之路，泰半從社會需求著眼，再依個人的經驗背景，思索出有希望的想法，他們常能為周邊的人、為弱勢者、為自己發展出有吸引力的機會，再導入別出心裁的創意，常能發展出多樣貌且極具吸引力的成功模式。

二、經歷的困難與解決之道

陳禮龍辦理穀東認穀在 4 年前來到高峰，後面的營運不似從前，需要創造其他方面來填補，這也是要面對的挑戰。莊凱詠一開始遇到的困難是農家の不信任與不配合，他透過解決農民眼前最迫切的問題開始，然後累積信任，後來與農家磨合得越來越順。楊禮仁相信自己能撐下去，多元就業每年需靠自己多養一個人是挑戰，如何創造新的價值，也是一大考驗。

(一) 創業初期的困難

萬事起頭難，社會企業創業之初面臨的共同挑戰應該是如何取得信任，不管是陳禮龍要說服周邊農民不用農藥，或是莊凱詠需取得農民信任，可讓遊客踏進他的園子，以至於楊禮仁需取得協會與公部門的信任，都是要做足溝通，並以實際的行動與成果去證明自己，這樣一步一步漸入佳境。

早期只會被消遣：不噴農藥啊！那樣做是傻子的種法，產量又少又辛苦。
(陳禮龍 2017a : 1)

所以一開始聞到遇到的困難是農家的不信任跟不配合，那後來我們學到的事情，就是先解決他們眼前最迫切的問題，然後去累積信任，所以要非常有耐心，所以後來就越來越順了，這個農家認識我們之後，他就會介紹其他的農家，他們自己的認識的人互相推薦，比我們一個一個去找會更方便，也更快，因此我們也認識了很多很棒的農家互相推薦。(莊凱詠 2018：6)

我們跟公部門的關係已經不錯了，但前面兩年是很辛苦的，每到一個單位，大家聽到紙寮窩，就認為是一個難搞的紙寮窩，老人家會覺得文化局做的東西不是他們要的，根本不是以前的樣子，協會對文化局有很多很多的抱怨，文化局也覺得紙寮窩很難溝通，變成我要去化解他們對紙寮窩過去那些偏見，公部門他們現在對我只有信心兩個字。(楊禮仁 2017a：2)

(二) 階段性的挑戰

如同一般企業，這些社會企業在成熟運行一段日子之後，也會遇到階段性或是結構性問題，輔導小農種植及建立產銷管道之後，使他們也有能力在市場上提供有機農產。吃好米、做好事經過幾年運作之後，部份捐獻者漸漸失去了當初的動力，但是陳禮龍不擔心，他認為對自己當然有影響，但生命終究會找到出路。大山北月看起來是營運最順暢的，但是背後也有場館是否能續租的問題，對於這點莊凱詠已經有了腹案，那就是轉型到顧問服務的一個社會企業，繼續去協助小的企業、小的品牌、小的農家。紙寮窩有了多元就業方案，前幾年可以靠政府的補助支撐，當官方資源無以為繼之後如何繼續維持，楊禮仁希望透過開發輕旅行、竹藝品之外的亮點，以及目前的桂竹造紙計畫能夠提供解答。

我的穀東越來越少，這個有很大的影響，對我們來講會有點吃力壓力，其實還好啦，我們還是盡自己的能力，基本上就是鞋子，還有多錢，我們就襪子，還有多錢就第二雙襪子，還有多錢我們就點心，但是鞋子絕對不會少。(陳禮龍 2018b：2)

目前多元計畫最長可以執行六年，每一年五個人中留三個，其中有一個是

協會自己要出錢，今年留一個，明年留一個，後年留一個，大後年再留一個，代表說我四年之後要留 4 個，一個人的薪水是年薪三十萬，所以我留 4 個就是一百二十萬，所以這就變成我們要怎麼去創造我們的營收，我們要怎麼去創造業績，讓收入的來源穩定，是我們要努力的。(楊禮仁 2017b：7)

Abu-Saifan 引述 Zahra 提出「社會企業家的興趣來自於他們解決關鍵社會問題，和奉獻精神改善社會的福祉」(Abu 2012：24)，創業家勇於面對困頓，不畏懼將來的問題橫生，甚至面對艱難的挑戰心喜，而越挫越勇。

三、客家經驗的助益，對創業的影響

這些社會企業都位處於客家鄉鎮，有著豐富的客家資源以及客家智慧，這三位創業家雖沒有刻意將客家元素與社會企業連結，但客家經驗與背景在社會企業的施作中，有無形的影響，活動中注入客家元素，讓更多人因而更認識客家老祖的智慧，更加尊重多元文化。以下小節嘗試以客家與非客家創業者的角度，來觀察客家經驗的影響與助益。

(一) 客家創業者

陳禮龍承襲母親客家人刻苦耐勞、勤儉持家的特質，在生活當中潛移默化，在創業當下，無形中就會把刻苦自勵的精神表露無遺，在事業中自然就結合了具有客家元素的體驗。再者自幼貧苦的經歷，已深深烙印成他身上 DNA 的一部份，所以創業過程的艱辛，當然也難不倒他。他也充分利用農場周邊的客家元素，如伯公廟、洗衫坑、客家諺語和客家辦桌等，都很自然地融入他的輕旅行項目，此外他也要求國際志工在離開農場前，一定要學會唱一首客家歌，這也隱含著宣揚客家意象的使命感。

看到伯公廟我們就會特別想要跟客家有連結，看到土地公的時候，就會跟

所有人介紹這就是伯公，洗衫坑我就會用客家話講，我們就會介紹伯公廟，因為全世界只有客家會稱土地公為伯公，在這樣的過程當中，我們就會介紹客家，走到哪裡有客家的諺語，我們也會教大家講，也會教大家唸客家話，國外來的客人我們會教他唱客家本色，一句一句教他們，教到他們要走了，在客家的底子是在心裡，我覺得它就是特色，我們的便當盒也是用客家花布包的。(陳禮龍 2018b：4)

你可以透過客家的一些元素去連結，那更重要的像我們下一步可能要做的就是在客家的伯公廟，在那裡演平安戲，……在伯公廟前面吃辦桌，就帶來這裡就可以吃，看到旁邊不是大廚師在那邊做那種外燴，而是我們鄉下傳統叔公叔婆在那邊煮，甚至那個碗盤可以用那個小時候看到那種老碗公，就覺得那樣子就很有感覺，而且我覺得你除了看到，而且腳踩在這個地方，從食物開始，一路看到客庄的東西，而且感受到那種，我覺得都好。(陳禮龍 2018b：5)

楊禮仁屬饒平客家，語言優勢讓他介於文化局與協會耆老雙方，可做有效溝通。為了宣揚客家老祖的智慧，他把流傳下來的桂竹造紙技術，結合輕旅行中的體驗課程。發揮生命中的客家底蘊，設計文創商品賦予客家的故事性，繼續延續客家的精神與價值。打造客家紙的未來，希望能如桐花般再次締造被發明的傳統。再者，在拼湊先人失傳的造紙工藝過程中，也開啟了他尋根的想法，客家老祖從大陸遷移來台時，將造紙的技術帶過來，但製紙工序已流失了數十載，為了要追溯失傳的技藝，必須從祖先在大陸的遷徙過程中一一追尋。

我們重新把做出來的紙上面放方口獅，就是把這樣的意象重新回到過去，以前的方口獅是用紙來做的，;……我們重新設計紙，結合方口獅的文創商品，我們〔客家的〕方口獅是可以進到廟裡的，那這是一種故事，我們可以把這種故事說出來讓人家知道，這是一般人不知道的典故，對我來說就是創造了一個很特殊的文化，這就是芎林的文化。(楊禮仁 2017a：2)

現在沒有人用台灣在地的植物去造紙，全部都是進口的，既然紙寮窩我們的祖先用桂竹造紙，……我們透過科學的方式去處理所謂紙的品質，……或是加入其他一些天然的元素，……既然客家花布都可以創造出來，那客家紙我們也可以創造出來，為什麼我們要叫它客家紙，因為我們用桂竹，桂竹就是客家人在生活上經常會用到的一種植物。(楊禮仁 2017a：4)

紙寮窩的祖先是從廣東饒平過來的，但我一直在想我們造紙的技術是從哪裡來，從大陸的什麼地方來，因為在我們在自己的饒平找不到有造紙的記錄，……我在找那個壓紙機，在網路上看的照片幾乎一模一樣，石輪也是一模一樣，確定技術是從那邊來的，這個就含有尋根的味道，廣東也有造紙，福建也有造紙，到底我們的祖先是從廣東，還是福建學來的，我現在要找清代那幾個縣市的縣誌，就開始去看他們當時是怎麼記錄造紙的。

（楊禮仁 2017b：4）

（二）非客家創業者

莊凱詠在橫山開展事業，雖然不是客家人，但周圍的事業夥伴大部分是客家人，客家人愛物惜物的精神，也成為他展開創新之旅的養分，包含微旅行、客家體驗、農產品的創新加值等，靈感皆來自於客家文化經驗。因此，他把客家生活的體驗包裝成傳遞文化的過程。他深受客家人的啟發，定調客家人保存食物的方式是除了愛物惜物的精神，也是一種創新的思維。因此在活化舊有空間、或是做苦瓜糖的過程中，都有著客家人的惜物、創新以及環保的精神。

這些在地的人他們都是客家人，那文化的本身其實就是他們生活的方式，所以我們怎麼把他們的生活方式變成一種有趣的體驗，然後是一種服務，去分享給更多的人，它其實是傳遞文化的過程。（莊凱詠 2018：4）

我們受客家人的啟發，客家人愛物惜物的精神，我們覺得很感佩，其實我們覺得客家人是很創新的，以前蘿蔔一次採收就是這麼多，你如果不把它好好保存，就是會浪費掉，所以他們想辦法去把它做成蘿蔔乾，……客家人怎麼樣把桔子做成桔醬，怎麼樣去把芥菜做成福菜，怎麼樣去把拔蘿蔔曬成蘿蔔乾，都是客家人的一種傳統的愛物惜物的精神，一種生活的方式，就是客家傳統文化，我們也是把這些變成課程，變成體驗。（莊凱詠 2018：4-7）

我覺得是我從客家人身上去學到的，我們從大山北月的這個過程裡面，其實也是這樣的過程，我們希望舊有的空間被活化，這也是一種愛物惜物的精神，苦瓜做成苦瓜糖，變成很苦盡甘來，其實就是把原有的東西去做創新，再加上保存的過程。（莊凱詠 2018：7）

由筆者實際參與及觀察個案中這三位創業家，無論是客籍或非客籍，在客庄的社會資本中獲得支持與否，憑藉的是真誠熾熱的心，與是否為客家人沒有絕對的關係，但在客庄長大，受客家文化洗禮之故，客籍創業家在產品或活動上，賦予客家意象就顯得信手拈來。「信任、尊重和友善就是維繫社會資本的課題」(Mair and Marti 2006：41)，端看社會創業家擁有的特質來思考如何利用社會資本去發展有吸引力的機會，結合創新思維去找尋合理的商業模式，非客籍創業家秉持著尊重與友善，依然在客庄打開一片天。年輕人或非專業回鄉創業，常會在不被看好的聲浪中淹沒，但秉持著信念、尊重、友善和信任，社會的資本就是創業家源源不絕的養分供應。

第三節 社會影響

約翰·埃爾金頓 (John Elkington) 所提出的三重底線概念，作為分析社會企業對經濟、社會與環境所造成的影響。透過這三個創業家的實踐，展開活水澆灌的歷程，創業家陳禮龍協助農民解決產銷問題，並擴大有機種植的影響力，更無私複製成功模式給弱勢院童，因而開啟了意料之外的療癒之旅，更能自力營生，減輕了對社會的依賴。創業家莊凱詠善用了閒置空間，特別在這個少子化的世代，廢棄的空間只會更形嚴重，莊凱詠運用的創新模式，除了幫助在地小農創生、增加就業機會，對於生態的維護不遺餘力外，也協助弱勢建立自信與尊嚴。創業家楊禮仁則對於已沒落多年的聚落，承載著使命，從復興文化的社區經營到產業的轉型，創造經濟價值，導入多元就業方案，幫助青年回鄉與弱勢就業問題，滿足社會的需求，案例中這三位創業家所造成的社會影響是深遠的。

一、社會企業的「經濟」影響

陳禮龍結合認穀買米送鞋至偏鄉助弱勢幼童，不採用捐錢的方式，為友善土地的農夫解決了產銷問題，也讓多一點人參與了善的行列。其中農場的模式成功移轉到世光教養院的拙苗家園，讓弱勢孩童能自己種菜賺錢，不再完全仰賴社會。莊凱詠透過品牌與創意把農產品的價值創造出來，解決農產供銷失衡的問題，並以創意手法活化閒置的農民市集，幫助十位農民有固定收入，並協助在地弱勢孩子作品打印在T恤上行銷。

經濟上就是這個錢不是集中在某一個人身上，或是某家企業身上，或是某一個農民身上，大家都有，共享，像拙苗家園，它一年〔營收〕將近有一百萬，所有人聽到他們可以一年可以賺一百萬都嚇死了，一般的農民都只有種二十萬三十萬，其實就是用這種模式，第一個他一定要把量種出來，同樣穀東的模式，回頭讓大家支持他，其實都是用支持的概念。（陳禮龍 2018b：4）

對於經濟我們就是把十個農家聚集在一起，一樣是有農產品失衡的問題，也是利用一個閒置的空間，把那個地方活化起來，那當然有帶動在地的經濟發展，農家有了穩定的收入，變成更有效的商業模式，就連帶解決了一些社會的問題（莊凱詠 2018：8）

因為我們必須要獲利，必須要支付我們的薪水，薪水不是別人付的，所以我們必須能夠永續經營下去，必須要能夠獲利，那要怎麼樣去獲利，我們就必須要用企業的方法來經營下去。（莊凱詠 2018：3）

楊禮仁則鼓勵青年回鄉，並透過多元就業方案，幫助失業、中高齡與外配就業，目前進用6位員工可自給自足，緩解失業問題。目前透過公部門補助仍勉強可支撐，但仍要不斷開發與創新產品與服務，未來應可期，可完全獨立自足。

我們現在進用的人員，一個是失業的，一個是二度就業，其他是中高齡，對我來說，我要怎麼去幫助他們，我們要創造一個友善的工作環境，讓他覺得在這裡是有成長、是快樂的，這個計畫的目的，是希望這些人在這裡工作，一年之後可以回到職場，還是希望他們將來有機會，還是回到職場。

(楊禮仁 2017a : 2)

對我來說，其實國家給你這樣的機會，除了創造就業機會以外，也是讓我們的協會能轉型成社會企業，怎麼樣變成社會企業，就是要創造營收，所以輕旅行與紙工藝要能賺錢，只是剛開始本來就不可能有很多的營收，但是一步一腳印去做。(楊禮仁 2017b : 8)

「與商業不同處在於社會財富創造，優先於經濟財富創造，仍然能擁抱獲利，社會財富創造是主要的目的，但賺取所得對確保財務自給自足與永續性是必要的」(Mair and Marti 2006 : 39)。社會企業必須有營利模式才能自足永續，才得以將賺取所得用之於社會需求，或得以為弱勢創造就業機會。社會創業家非慈善家，不能一味靠捐款來救助弱勢，他必須要有商業獲利能力，才能幫助弱勢。案例中的創業家也都在尋求獲利方式，因為他們清楚社會企業並非救濟事業，有經濟力才能有永續的社會力。

二、社會企業的「社會」影響

創業家陳禮龍從解決農夫稻米銷售無門的窘境開始，一直到無私的把有機種植的理念和經營傳播給的農民，也改良來自歐美的社區支持農業作法，讓社會大眾支持有機小農，吃出健康，並讓拙苗家園的院童因而從園藝得到療癒，由接受幫助者轉換為幫助者，複製手心翻轉計畫，院童也用賺來的錢送鞋到偏鄉，形成一個綠與善的循環，這種共好的概念對社會有深遠的影響。

我們就建立這樣的一個模式，那這個模式建立起來以後，我們就可以開始複製 N 個，就可以讓台灣有很多很多小的綠點，那這個綠點就可以變成一個群聚，那這個群聚就會造成一個影響。

(陳禮龍 2017b : 2)

我們是有機的農場，用友善的方式去推動這些友善的環境，友善的米食，友善自己的身體，友善家人的身體，開始慢慢去影響別人，而不是說我們要的東西，不是要把所有的東西全部變成在我們的口袋裡面，……我覺得

我們用複製的這種方式，其實就是要共享共好，很多的小農民也好，他可以幫到更多的人，對大家都好。(陳禮龍 2018b：2)

比方說手心翻轉，我們教他的也只有種菜，……這些孩子因為透過這樣子，它能夠生存能持續，就可以減少對社會、對政府的依賴，……因為透過自己種菜，然後再幫助到其它，我覺得這些都是好事，包括實質經濟上的、包括心理療癒上的。(陳禮龍 2018b：4)

透過那個農民把這塊地保護起來，社區支持有機小農場，我們下一代的小朋友就有地方去玩，打滾、烤地瓜、抓青蛙，……我的農場只配送 30 公里，我只送到竹東竹北和新竹市，我覺得如果到湖口，我寧願到湖口再支持一個農場，把它做起來，然後他再去服務週邊的人，讓很多農場起來，不是你一個農場一直賺，一直賺，如果有很多的小農場他都可以存活，讓老老實實保護這塊土地的小農，可以活下去很重要。(陳禮龍 2017b：8)

莊凱詠善用廢棄學校與閒置空間，創辦食物的策展與農民市集，以多元的創意活絡地方再生，聘用更多人員，也包含在的的實習生有工作機會，承擔一些社會責任。楊禮仁則致力於年輕人的家鄉認同，在自己的家鄉找出資源、找到機會，發揚光大老祖先的智慧與工藝，協助產業轉型，善用公部門的資源，茁壯自己後，擴大責任視角，不限於和自己有淵源的紙寮窩，也重新思考對整個大社區能有所影響，除了復振文化、解決弱勢就業以外，也關懷鄉里的特色，做優勢的連結，甚至與來自不同縣市的協會做交流，分享製紙工序與營運模式。

我們可以有能力去請更多的員工，讓這些員工有工作機會，那我們可以再繼續做這些社會裡面的一些事情，我覺得就是一個很重要的目標吧，……當初沒有設定任何目標，我們只要能養活自己就好了，那現在有能力去請更多的人，做更多的事，甚至走出我們的場館，弄一個農民市集。(莊凱詠 2018：7)

我們每年暑假都會有暑期實習生，然後都會有打工換宿，所以我們是希望說可以把當地的人才的培育把他拉上來，伸入在地，但是我們是用一個有國際觀的，所以我們是說 Live Local But Think Global。(莊凱詠

2016c：1)

對社會面來說，年輕人可以讓認同自己的家鄉，在自己的家鄉找到機會，我覺得這是很重要的，……我創造了就業機會，有達到社會目標，[這件事]就是一直督促自己要前進。(楊禮仁 2017b：9)

三年前我對自己的家鄉一無所知，一開始我只是想要把輕旅行做好，慢慢的我在想我要有什麼樣的人來幫我，接下來再往後抽[看]，我除了紙寮窩的特色，[思考]怎麼跟芎林在地其他特色做連結，然後再往上跳，我〔反問〕只要讓紙寮窩好嗎？要不要讓其它地方一樣好，一層一層一直往後跳。(楊禮仁，2017a：3)

「企業家的最終目標是創造經濟財富，而社會企業家，首要任務是履行社會責任，設計產生收入的策略是為了直接遞送社會價值」(Abu-Saifan 2012：24)。個案中的社會創業家以減輕社會問題為出發點，先在經濟層面站穩腳步後，不思擴大事業規模，以經濟服務社會面，共創社會幸福。

三、社會企業的「環境」影響

陳禮龍推廣有機種植，成功說服周遭農夫實踐理念，形成一個綠色的聚落，執行三十公里以內的配菜服務，這是一個來自台灣最好的低碳運作，再無私的複製成功模式給其他農場，以大環境的角度共好，也透過多種管道，進行有機種植的教學，傳播支持友善小農，保護環境的理念。莊凱詠為有機小農打造銷售平台，為友善土地產出的醜蔬果說故事，讓小農能安心無虞的繼續從事有機農務，因結合荒野保護協會成功說服鄉公所不噴除草劑，因此在生態的保護下帶來大量螢火蟲的造訪。螢火蟲季以限量創意餐點結合導覽，讓訪客認識螢火蟲的生態，就在生意、生態、生活之間找到了平衡點。楊禮仁桂竹造紙，採用天然的素材與古法，做出來的紙不加化學也能夠書寫，對環境友善，在環保意識強烈的今天，更顯出它的價值所在，值得傳承與推廣這項技藝。

因為我們做有機，表示從頭到尾都沒有任何化學物質，我們當然力量有限

啊，就是小小的，但是可以透過複製，……因為複製而造成他們就近買，而沒跟我買沒關係啊，如果用大環境來看，他其實就是一個低碳最好的方法，而不是台灣吃美國的有機，美國吃澳洲的有機，其實那個也不環保，我們能溫飽就可以了。(陳禮龍 2018b：4-5)

我們希望大山北月的存在可以創造三贏的效應，對遊客來說可以享受自然的美景，認識在地的文化，釋放工作中的壓力。當地的居民可以因為我們把環境整理得更好，有更好的生活環境，可以鼓勵更多的年輕回到自己的家鄉作些有意義的事情。我們也希望我們的加入，可以讓在地的農友可以過更好的生活，然後繼續做他們覺得對的事情。而我們希望把這個閒置的場館給活化起來，可以帶動地方的發展，然後繼續發現台灣更多美好的故事。(莊凱詠 2016a：5)

苦瓜糖跟十分桔力的產生，是因為我們覺得他們在做對的事，我們就一直不斷的收購他們的苦瓜，當時也不知道會做成苦盡甘來這一個想法，因為他們不噴農藥，他們在做土地好的事，對人健康好的事，應該被支持，那總要有人支持他們，那我們就用我們的方法支持他們。(莊凱詠 2018：4)

在螢火蟲季的時候，其實在外面有幾百個人想要進來看螢火蟲，那最簡單的方法就是我們說能一個人收 50 塊，200 個人我們就收 10000 塊，但我們選擇不這麼做，因為這麼多人進來會破壞那個生態，……就會想到生活七件事柴米油鹽醬醋茶，變成 7 道到無菜單料理，然後客人就是預約限量，用完這個生活七件式的晚餐，再來認識螢火蟲的生態，那我們有生意，又可以維持這個永續的生態，又可以維持我們的生活，所以我們就生意、生態、生活之間就找到了一個平衡點。(莊凱詠 2018：8)

對環境面來說，應該說桂竹一直在我們的成長環境中，……我們是重新去思考它，它做工藝可能很多，但是桂竹造紙，這個做的人就不多了。我們不用太多的木漿，用很天然的素材去造紙，不要加化學，如果做出來的紙不加化學，也能夠書寫，有好的書寫的體驗，那是說對環境的破壞就不大了，而且這個植物是純天然的，那到路邊丟了，它自己就化掉、爛掉了。(楊禮仁 2017b：9)

大企業在擴張事業版圖之際，常是識環境的殺手，帶來萬劫不復的災難。個案中的創業家皆重視環境永續的問題，經濟與環境常互為牴觸，但創業家選擇生態優先於經濟，在環保意識崛起之際，這份作為與心意特別彌足珍貴與令

人欽佩。



第六章 研究結論

社會企業在近代是個新興的議題，在資本主義大行其道，當「市場擴展到全球各地，人們變成經濟體制的附屬品的同時，……，人類社會產生了一個更深入的運動以對抗市場經濟的危害性影響」（潘美玲、張維安 2003：59-60），社會企業的崛起可視為反撲的力量，對於社會中存在的弱勢族群與被忽略的服務需求，提供了保護機制。相較於主流社會講求的是獲利極大化的經濟行為，社會企業更關注的是在經濟自足的條件下，提供社會價值。因此，社會企業須以解決社會問題的視角出發，找出問題的源頭，以商業的技能獲利，來支持社會服務。

社會企業除了非營利組織師法企業，一般企業執行社會責任外，近年來，有另外一種動力是來自於草根的在地力量，是一個或一群的熱心人士，基於覺知到最貼近身旁的問題，舉凡居住環境、文化保存、食品安全、老年獨居、偏鄉教育及身障就業等，皆納入關懷範疇。非營利組織因倚賴捐助的不定因素須另闢財源，一般企業的企業主若具有社會關懷，則在經營系統下做延伸服務，營運獲利之餘，提撥或投注人力在社會面上，照顧弱勢族群或環境生態的維護，履行企業的社會責任。但某些企業或團體打著社會救助的旗幟，在社會企業的保護傘下，包藏著牟利意圖，訛騙了民眾支持共好的心意。另有些企業內部進行剝削與破壞環境惡行，在外部卻極盡推廣社會責任情事，混淆視聽，也極不可取。因此，社會企業光環的謬用，待有識之士加以澄清。

社會企業的靈魂人物——社會企業家以解決社問題為首要任務，賺錢不是最重要的考量，社會關懷才是他們從事商業行為下追求的目標，但有別於慈善家一味捐款的做法。當他們面對關心的問題或看到實際的社會需求時，他們會展現高昂的行動力，也會善用在地資源，集結志同道合的人或吸引認同的人來支持這樣的社會創業行動，不靠外界的金援，憑藉的是務實面對問題，在既有

的資源上尋求改變，提煉出創新的解決方法。這種助人又可謀生的營運模式就因此產生了，社會企業家除了服務社會需求及實踐自己的社會理念外，也因此為自己開了機會的大門。

揭開城市的開發史，可以發現所謂的都市計畫即是先將村落、良田與美景一一破壞，再以規格化、集中化以及利益最大化的手法重新建立，這樣的拉力過程，造成了鄉村人口外流到城市，人口結構老化，失去活力與支撐的經濟能力，衍生出很嚴重的社會問題。然而那些在城市中已經消失的，無法用金錢衡量的價值，在鄉村仍可見到其蹤跡或存在於耆老口中，相較於城市有較多的資源以及較容易被政治所看見，解決鄉村的社會問題可視為台灣正在崛起的社會企業著力的契機。

本研究取樣的三個社會企業案例，即是架構在上述的鄉村地區，位處質樸的客庄，蘊藏著豐厚的客家文化，社會企業家從客家吸取養分，從地景與在地元素尋找尚待發掘的價值與感動，以商業獲利的方式助人並尋求永續之道。研究者從社會企業家運用客家文化特色融入社會企業施作的角度，來觀察客庄社會企業的特色與影響。在舉辦的輕旅行活動中，從客家器物、古法造紙、伯公的故事、客家歌曲、客家辦桌、客家俚語等當作活動亮點，娓娓道來客家先人的生活點滴與智慧，以及值得傳頌的客家優良文化。在這樣的過程中，社會企業家利用客家地區漸被遺忘的閒置空間，經營與保存下來，讓它成為交流客家文化的平台，也因此為客庄孕育了更多人才，除了解決在地就業問題，也讓更多人可以接觸客家文化之美，透過客家生活的體驗過程，傳遞客家文化。

案例中有客籍與非客籍社會企業家，可藉此觀察社會企業在不同族群中的展現有何殊異？本研究顯示社會企業家皆以解決周遭的問題為使命，在商業的經營上，客籍社會企業家在保存客家文化上有更深的切入點，在活動的設計方面，很自然地展露客家文化的精髓與宣揚客家老祖的智慧；在文創商品方面，得之於客家祖先流傳的技藝與工法，客家意象的呈現，更別具獨特性。對於本

案例中的非客籍社會企業家，施作的社會企業在客庄地區，因地緣之故，所看見的社會問題就源自於客家地區的人、事和物。浸潤在客家地區，從客家人愛物惜物的觀點去開創出聯結客家元素的商品或服務，並賦予其相對應的客家精神，結合在社會創業之中，透過商業活動傳播客家文化。客籍與非客籍社會企業家皆以客家文化為底蘊，透過社會企業傳遞多元文化，呈現更寬廣的面向，讓社會企業不僅是利他的社會關懷事業，無形中，也在文化傳承斷層的危機上，扮演活絡文化的角色。

社會與企業分屬兩個截然不同的概念，社會企業家以社會問題為目標，設計出解決問題的服務或商品，讓社會與企業共舞，以企業經營解決社會議題，達到經濟、社會和環境三方均衡發展的目標。文末解析本研究的社會企業家們心目中的社會企業的想法，並審視其所實現的結果與帶來的社會影響。

陳禮龍對於社會企業的想法圍繞在「社區支持型農業」這個主題上，他認為生產者與消費者透過彼此的承諾，共享收成並承擔風險，因此他採取穀東認穀方式，以定量、定品項種菜方式開始，建立其成功的經濟模式，再經由不斷複製這種模式，促進台灣有機小農的永續經營，並讓我們居住的土地，朝向糧食安全之目標邁進，過程中透過盈餘送鞋到偏鄉與協助身障院童從受助者轉為救助者，是為社會企業之具體實現。有別於一般企業，頤禾園不怕複製、不怕培養競爭對手，是一種不純粹考慮經濟面，而較為重視社會面的做法。從頤禾園穩固地推行有機種植，並透過行銷協助周邊慣行農法逐漸轉型為有機種植，研究者看到了竹東軟橋這塊地區的希望。

莊凱詠對社會企業的想法主要是看到農村有閒置場館、在地農產品產銷失衡、在地教育的城鄉落差等問題，所以他就先從看到問題出發，再透過一些有趣的方法把這些社會問題解決。以創意料理和策展空間概念將閒置場館活化起來，解決了治安問題，並保存了大山背豐鄉國小這個充滿客家歷史與意涵的場域，讓台灣各地的遊客有更好的機會來認識客家的美好。以農產品創意包裝與

行銷解決農產失衡問題，讓農家有了穩定的收入，帶動了人口嚴重流失的偏鄉經濟，連帶解決了一些社會的問題。

楊禮仁認為社會企業不能以過去傳統企業的創業方式看待，紙寮窩是個剛起步，目前還部份接受政府補助的社會企業。楊禮仁一直在思索社會企業要做到多少獲利才算是成功？他認為如果做到能夠助人，對社會整體有益，就算只達到損益平衡也算是成功。紙寮窩是個有客家文化資產、有故事的寶庫，目前雖然以輕旅行以及竹紙工藝維持部分收入，幫助失業或中年就業的人，培養他們有朝一日有重入職場的能力。然而他們有個更大的目標，就是將祖先的造紙工藝從祭祀用紙進化到能夠書寫與日用的「客家紙」，這個計畫若能成功，除了達到工藝的傳承之外，用在地的桂竹造紙不用進口木漿，在環境保護上也別有特殊意義。

研究者認知台灣的社會企業，以在地自發性的企業組織居多，深具活力與創造力，以身邊的社會問題為標的，社會企業家會去思考打破學習的藩籬，以虛心、有毅力、不輕言放棄態度，把它轉化為知識經濟，來解決周邊的社會問題。社會企業家就是這樣的人，如此不同凡響，具有社會關懷，看到問題，正視需求，抓住機會，接受挑戰，遠觀未來等特質，來促使世界的美好。

參考文獻

- 江明修，2015a，《客家社會企業及其對客庄經濟影響之研究》。台北：行政院客家委員會獎助客家學術研究計畫。
- 行政院勞動部，2014，〈社會企業行動方案 103-105 年核定本〉。《行政院勞動部》，9 月 4 日。
<http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72-871e28b325d2.pdf>。取用日期：2017 年 5 月 3 日。
- 余孟勳，2006，〈在針尖上起舞：社會企業的概念與現實〉。《公益交流站》。
<http://npost.tw/archives/27785>，取用日期：2017 年 2 月 1 日。
- 沈怡臻，2009，〈社會企業創業家其人格特質、創業動機、個人能力與關係網絡之研究：以個案為例〉。《創業管理研究》4 (4)：29-55。
[file:///D:/Downloads/P20150925004-200912-201510140022-201510140022-29-55%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/P20150925004-200912-201510140022-201510140022-29-55%20(1).pdf)，取用日期：2017 年 10 月 1 日。
- 社企流，2014，《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！》。台北：果力文化。
- 官有垣等，2012，《社會企業：台灣與香港的比較》。高雄：巨流圖書公司。
- 胡哲生，2014，〈6 種特質打造社會創業家〉。《社企流》，7 月 7 日。
<http://www.seinsights.asia/news/131/2365>，取用日期：2018 年 1 月 3 日。
- 胡哲生等，2015，〈社區經濟類型與社會企業在社區中的影響力〉。《輔仁管理評論》22 (1)：53-74。
- <http://www.seietw.org/searticle/8>，取用日期：2016 年 10 月 1 日
- 胡哲生等，2013，《我們的小幸福小經濟》。台北：新自然主義。
- 客家委員會，〈客家委員會中程施政計畫 106 至 109 年度〉。《客家委員會》，9 月 28 日。

https://www.hakka.gov.tw/Hakka_CMS/File/Attach/39248/File_73678.pdf，取用日

期：2018 年 1 月 5 日。

莊凱詠，2015，《以行動者網絡理論分析大山北服務創新之歷程與結果》。清華大學服務科學研究所碩士論文。

_____, 2016a,〈當面訪談〉，黃瑞莉訪談。新竹縣橫山鄉：受訪者餐廳，11 月 27 日。

_____, 2016b,〈當面訪談〉，黃瑞莉訪談。新竹縣橫山鄉：受訪者餐廳，12 月 24 日。

_____, 2016c,〈當面訪談〉，黃瑞莉訪談。新竹縣橫山鄉：受訪者餐廳，12 月 31 日。

_____, 2018,〈當面訪談〉，黃瑞莉訪談。新竹縣橫山鄉：受訪者餐廳，1 月 9 日。

陳禮龍，2017a,〈當面訪談〉，黃瑞莉訪談。新竹縣竹東鎮：受訪者農園，1 月 22 日。

_____, 2017b,〈當面訪談〉，黃瑞莉訪談。新竹縣竹東鎮：受訪者農園，11 月 12 日。

_____, 2017c,《立志做小的農夫 CEO》。台北：遠流。

_____, 2018a,〈當面訪談〉，黃瑞莉訪談。新竹縣竹東鎮：受訪者農園，1 月 5 日。

_____, 2018b,〈當面訪談〉，黃瑞莉訪談。新竹縣竹東鎮：受訪者農園，1 月 6 日。

勞動部發展署，2016,〈多元就業〉。《勞動部發展署》，9 月 10 日。

<https://thmr.wda.gov.tw/home.jsp?pageno=201302050010&acttype=view&dataserno=201609100007>，取用日期：2017 年 5 月 3 日。

張念慈，2010,〈130cm 小巨人 莊凱詠天空更寬廣〉。《教育資源分享論壇》，

5 月 21 日。

<http://edushare.sclub.com.tw/viewthread.php?tid=1124> , 取用日期：2018 年 1 月 20 日。

張書璋，2014，〈是公益也是營利的社會企業〉。《會計研究月刊》348：60-65。

黃琦評，2012，《紙寮窩的聚落發展》。國立中央大學客家語文暨社會科學學系 碩士論文。

楊禮仁，2017a，〈當面訪談〉，黃瑞莉訪談。新竹縣芎林鄉：受訪者宅，6 月 13 日。

_____, 2017b，〈當面訪談〉，黃瑞莉訪談。新竹縣芎林鄉：受訪者宅，12 月 29 日。

楊秀之，2014，《台灣CSA的發展與運作：以新竹頤禾園有機農園與千甲聚落 CSA 農場為例》。交通大學客家文化學院客家社會與文化學程碩士論文。

經濟部，2014，〈社會企業行動方案 103-105 年〉。《經濟部》，9 月。

<http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72-871e28b325d2.pdf> , 取用日期: 2017 年 3 月 1 日

維基百科，2017a，〈第三部門〉。《維基百科，自由的百科全書》，5 月 29 日

<https://zh.wikipedia.org/wiki/> , 取用日期：2017 年 8 月 3 日。

_____, 2017b，〈三重底線〉。《維基百科，自由的百科全書》，

<http://www.csrambassadors.com/corporate-social-responsibility-csrambassadors/triple-bottom-line/>, 取用日期：2017 年 8 月 3 日。

鄭勝分，2007，〈社會企業的概念分析〉。《政策研究學報》8：65-108。

潘美玲、張維安，2003，〈經濟行動與社會關係：社會自我保護機制的研究〉。《臺灣社會學刊》30：51-88。

劉子琦，2015，《英國社會企業之旅：以公民參與實現社會得利的經濟行動》。

台

北：新自然主義。

影音製作團隊，2015，〈打造橫山鄉中的桃花源關鍵評論〉。《關鍵評論》，3

月 21 日。

<https://www.thenewslens.com/feature/aces/13977>，取用日期：2018 年 1 月 4 日。

謝臥龍等，2004，《質性研究》。台北：心理出版社。

Abu-Saifan, Samer, 2012, "Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries."

Innovation Management Review February. <http://timreview.ca/article/523>

(Date visited: June 21, 2017).

Alter, Sutia Kim, 2003, "Social Enterprise: A Typology of the Field Contextualized in Latin America." D.C.: Inter-American Development Bank, Working Paper Series.

Boschee, Jerr and McClurg, Jim, 2003, "Towards a Better Understanding of Social

Entrepreneurship: Some Important Distinctions." In *Social Enterprise Alliance*.

http://www.se-alliance.org/better_understanding.pdf (Date visited: June 21, 2017).

Dees, J. G, 1998, "Enterprising nonprofits." *Harvard Business Review*. 76(1), 54-67.

_____, 1999, "Enterprising Nonprofits." Pp. 135-66 in *Harvard Business Review on Nonprofits*, Regina E. Herzlinger et al. Boston: Harvard Business School Press.

_____, 2001, "The Meaning of "Social Entrepreneurship"." In *Duke University*,

May30.

<https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>

(Date visited: June 21, 2017).

Duke Today Staff, 2013, "Greg Dees, a Pioneer of Social Entrepreneurship, Dies at Age

63." In *Duke Today*, 1 December.

<https://today.duke.edu/2013/12/gregdees> (Date visited: August 31, 2017).

Guclu, Ayse, et al., 2002, "The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities

Worthy of Serious Pursuit." In *The Fuqua School of Business, Duke University*.

http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf

(Date visited: August 31, 2017).

Mair, Johanna, and Ignasi Marti, 2006, "Social Entrepreneurship Research: A Source of

- Explanation, Prediction, and Delight." *Journal of World Business* 41(1): 36-44.
- Massetti, Brenda L., 2008, "The Social Entrepreneurship Matrix as a 'Tipping Point' for Economic Change." *Emergence: Complexity and Organization* 10(3): 1-8.
- Polanyi, Karl (博蘭尼·卡爾) 著、黃樹民譯，2001，《鉅變》。台北：遠流。
- Wikipedia, 2018, "The Road Not Taken." In *Wikipedia, the Free Encyclopedia*, 24 January. https://en.wikipedia.org/wiki/The_Road_Not_Taken (Date visited: February 12, 2018).
- Yunus, Muhammad and Alan Jolis (尤努斯和喬利斯) 著、曾育慧譯，2007，《窮人的銀行家：尤努斯打造無貧窮世界》。台北：聯經。



附錄

附錄 1

頤禾園陳禮龍 2018-01-06 訪談

1. 對從事社會企業的幫助是什麼？

答：因為我學過企業管理，其實對營運很有幫助，社會企業他不是完全福利事業，他必須要維持最基本的營運的模式，這樣才能夠這樣才能夠持續，我是企管研究所畢業的所以幫助很大，主要是營運計畫至少有概念。

2. 你的生命歷程中受到什麼影響或啟發為什麼會走對子社會企業這條路

答：說不上來，其實我小時候很苦也接受過很多人的幫助，這麼多人可能現在也找不到人在哪裡了，怎麼去報答他們？我覺得就是持續他們之前幫助我們做過的這些事情，就是把它延續下去，我說善良的種子就埋在心裡。

3. 社會企業績要糊口又要助人你認為個人具有什麼特質才能走這一條路？

答：我沒有什麼特徵啊，就是從小就很苦，我初中就開始打工，應該講說我吃過苦，所以現在做這些有的沒的跟我們小時候比起來就沒有什麼。你說賺錢可是我們也連續喝稀飯喝很長的時間，吃這種東西或物慾這種東西對我來講大概就是溫飽那樣就夠了。有那種遇到困難就不會放棄的特質，當人家幫不了你時候怎麼辦你就要自己想辦法，因為你要活下去啊！你要自己找到一條路你才有辦法生存，如果一直始終要靠人家幫忙的話，基本上不能始終等人家，就是遇到困難要一直撐下去，你窮則變變則通。我們從小就要開始幫忙學做生意，就是抽糖果那種就是過年的時候去買一盒幾塊錢賺到幾塊錢，然後又在又再去買一盒，小時候我們就是要想辦法賺到錢，那你要去說服人家來跟你抽。

4. 問那你怎麼打動家人的支持？

答：不支持也沒用啊，我回來的時候我岳父也反對啊，我媽媽眉頭也是皺起來，而且你什麼都不會要回來做這件事，就做啊！沒有什麼打動就做出來，剛開始與其說服不如就做，媽媽也反對啊，科技業不做你回來做，做什麼事情而且你什麼都不會啊！就做啊！就做出來人家會看嗎，看你怎麼解釋說你為什麼要做這個當他有質疑與其說服不如證明你。

5. 請問你看到什麼社會問題透過你的社會企業你想改變什麼想讓這個社會企業達到什麼理想和目標？

答：我覺得很多社會底層的問題一直沒有被發現，大家都在追求物慾啊或是錢啊，錢永遠都不會嫌多啊，有人有了十萬就想一百萬，有一百萬就要一千萬，永遠不會滿足，社會底層需要幫助的人其實很多，那一點點對他們來講就是很滿足！很快樂！像我們在幫助這些孩子的過程當中，你其實只要給他一點點其實就是一般正常人的 30% 到 50% 級他一點鼓勵甚至給他一顆糖果，他就很開心的不得了。

6. 一開始怎麼會想到社會企業的想法看到的機會是什麼？

答：八年前我們在做的時候也沒有社會企業這個名詞，也許在國內還沒有很流行，說穿了這麼多米怎麼賣啊？一定要想辦法賣掉。產銷班的倉庫當初還沒有將推動的時候三分之二的米可以正常賣，三分之一的有機米賣不掉最後就是回到一般的糧倉按照普通米去化掉，那你想他這麼辛苦工作，最後還剩三分之一，如果按一般價錢那就是沒賺錢，沒賺錢問題就來了，農民他願不願意繼續這樣做？他沒賺錢他幹嘛又不是傻子，已經做到這樣子了。後來我們想想看有什麼好的方法，其實那時候的目的只是在想用一個方法把米賣掉，那如果我們能把米賣掉我們就來幫助別人，大概只是一個很簡單這樣的想法。就是在民國 100 年就一百隻鞋子，我們這樣做結果反應都還不錯喔，那邊有 76 個孩子的一年是一雙鞋再加一雙襪子，第二年就又增加了，有一個廚師他看到了說他來做點心，我們就帶到山上那一年就很豐富，香港的點心燒賣帶到山上都很開心。

7. 你幫助這麼多小農，有幫助到他們看到什麼機會嗎？

答：我覺得他們最大的問題第一個當然是沒有技術，大概都是在農村你聽這個講那個講，其實內心也很糾結，因為不懂方法、不懂技術，當他克服這個技術跟方法之後好不容易種出來又賣不掉，這是第二個問題。基本上賣不掉，再來就是賣掉之後可能收入還是有限，就是面積重量多元整合還有加值這一塊也沒辦法做，所以我覺得他要一步一步的做先克服技術，一定要有產量完了之後就把市場打開，接著開始做多角化然後做產業升級。比方說從一級的生產到二級的加工，別說我們的草莓就有用 NG 的那就是趕快處理完動作累積到一個量，我們就把它做成加工做成果醬然後再透過各種方法再行銷把它賣掉，小農還沒辦法做到這些我還在幫他們，我覺得可能要一些年輕的朋友回來，透過他的一些創新思維跟設計。

8. 創業初期你是怎麼開始的一切順利嗎？

答：剛開始是我老婆先回來，因為我覺得如果兩個人同時把工作放掉會有很大的風險外，一個人沒收入兩個人都沒收入，所以我老婆先回來啦，對她來講這個是他熟悉的因為她從小就是做這些事情，只是有機可能不知道怎麼做。接著我就去受訓，有勞動力但是也要有知識力，那我就去搜尋去學習回來我們就互相搭配，慢慢的等大家都穩了，第一批的客人也有了，至少把自己養活這件事

情，我才放掉工作。

9. 你的目標與產品服務怎麼選定？

答：我們還是地裡能長出的東西，基本上我沒有賣超過地裡的東西，基本就是菜跟米，你可以把它轉換成知識經濟中的過程，比如說你把它分做播種、育苗、到病蟲害、到雜草、到採收、到包裝，基本上我們沒有賣超過的東西，就看你怎麼去變化。

10. 採用的創新模式為何？

答：就是胡思亂想啊！就是你用好玩的角度去想，有時候要找一些年輕人聊一聊，還是主要以前我學企管的時候還有一些創新的想法，最後可能要用行銷面來思考這個農業到底要怎麼去行銷，這些都是種子，還是他可以變成一個很好玩的東西，像我們做的半日體驗還有營隊體驗，我覺得它都是一個很好玩的東西，包括國際稻草人的體驗，再來是在地食材異國料理，這些我都是可以很多的。所以農民如果閒不下來，他沒有辦法思考，我覺得他應該要思考要怎麼玩，還要出去觀摩，你可以到台灣或是各地有名的社區總體營造哪些地方去觀摩有課程去上，然後看看人家怎麼做回來自己想。這些都是我的歷程，經歷過的就是看看別人怎麼做，就是不能自己悶著頭。

11. 你怎麼利用在地資源？

答：所以我們要事先資源盤查，比如說我現在在軟橋要盤查資源，我們在軟橋要看看有哪些資源，包括社區有什麼東西，包括這個水是從哪裡來的，包括社區裡面的人物，自己的農場從頭到尾都要盤查。我們的農場有什麼除了菜，除了米，地方上有什麼我們的攔河堰的水力發電廠，還有一些建築和伯公廟，還有洗水坑全部把它整合起來，把他變成輕旅行，知道資源之後接著就是排列組合，解說中可以玩哪些東西，導覽可以玩哪些地方，深入一點這文化的部分還有些東西可以介紹，一層一層的。

12. 相較於其他企業你採行的差異化策略是什麼？

答：因為我們不是企業，我們是農民我們跟其他農民的差異化在哪裡？我覺得有些人什麼都知道但是他不動手，在書裡面在影片裡面什麼都可以算收入運用電腦去算一算然後呢？然後你沒有把他變成實際的東西。就是去操作不要怕苦，不要怕曬太陽然後你熬過這一段，你有體力才有別的，沒有體力什麼都不行。

13. 有客家經驗或背景對經營有幫助嗎？

答：我覺得沒有直接的差異，我覺得沒有，但是他是那一種隱約的農客家村客家

背景，刻苦耐勞就是這樣上來，我的父親在七、八歲就過世了，我媽媽在帶我們從小就是要賺錢、要幫家裡，像我媽媽去水泥廠打工也不認識字，所以我們小時候就會去倉庫幫忙，別說台鐵啊什麼都要做啊！那他是不是跟客家有直接關係？我想大概就是刻苦耐勞、勤儉持家，我覺得應該是在父母那代在帶我們在生活當中潛移默化，我不是因為你是客家人講客家話，但是推活動這邊伯公廟我們就會想要跟客家有連結，就會跟人家介紹這就是洗衫坑我就會有客家話講，我們就會介紹伯公廟因為全世界只有客家會稱土地公為伯公，在這樣的過程當作我們就會介紹客家，走到哪裡有客家的諺語我們也會講，我就叫大家唸客家話，小妹按蔣小姐漂亮就會帶著大家唸，國外來的客人我們會教他唱客家本色他就是特色，我們的便當盒也是用客家花布包的。

14. 社會企業對洲的社會經濟環境帶來什麼影響？

答：我們是小農民啦！看不到那麼高啦！基本上我們就是活著，不會造成社會的負擔、造成家人的負擔，然後也可以幫助一些人減少對政府、對社會的這種依賴，比方說手心翻轉，也只有叫他種菜然後就是那種菜的過程當中就是因為我們的經驗我們一些創新的作法創出來的，創新的重要的就是成功那如果不能成功這種創新就會沒有用。然後就成功的重新把這種模式複製，這些孩子因為透過這樣子本身的生存能持續就可以減少對社會對政府的依賴，他從缺三百萬到缺只兩百萬，因為透過自己的種菜然後再幫幫助到其他人，我覺得這些都是好事，是不是經濟上的包括心理壓力上的這都是好是，經濟上就是這個錢不是集中在某一個人身上或是哪一家企業身上，或集中在某一個農民身上。所有人聽到拙苗家園可以一年可以賺一百萬都嚇死了，一般的農民都只有種二十萬、三十萬其實就是用這種模式，他只要把量種出來同樣股東的模式其實都是用大家支持的概念，拙苗家園比較像 CSA 加 CSR 就是社區支持農業加上社會企業的概念他比較像社會企業。

對環境的影響因為我們做有機，表示從頭到尾都沒有任何化學物，只要我們當然力量有限啊就是小小的，但是可以透過複製，而且看他起來就是一個最好的低碳而不是美國的有機、澳洲的有機，其實那個也不環保如果生意降低也沒關係啊，我們能溫飽就可以了。

像拙苗有些客人也是我們介紹給他們的，因為他們需要訂戶，他們的作業股東模式跟我一模一樣，他們農場平常就會帶著孩子來這邊中因為他們就是農民，禮拜一種菜，禮拜二採收，禮拜三包裝，禮拜四送菜跟我們一模一樣，這麼以後就回去世光教養院來，狀態等於是上班白天的工作就是在農場上班很療癒。

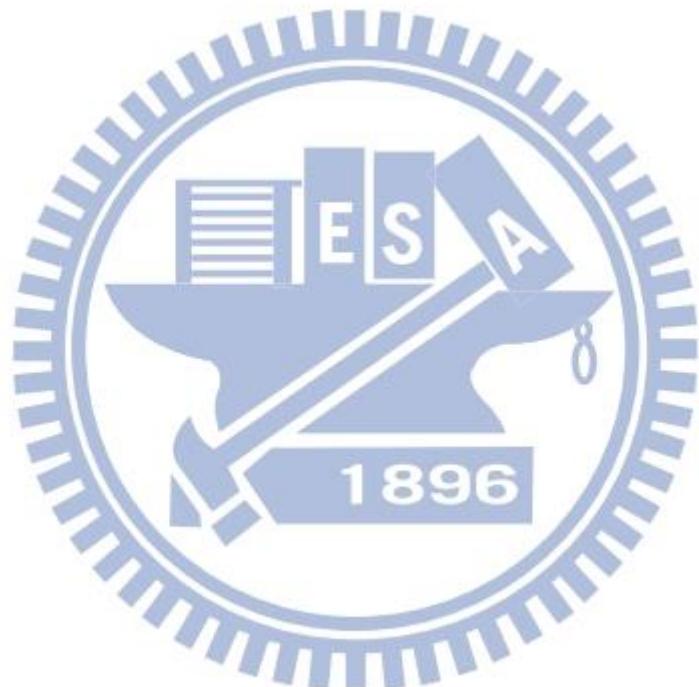
15. 你希望社會企業帶來對客庄帶了什麼影響？

答：如果直接對客庄我覺得沒有，那是因為我們在客庄大你可以透過客家的一些元素去連結，那更重要的可能向下一步我們可能要做的就是輕旅行伯公廟在哪

裡演平安戲，還有媽媽教室的阿婆手做可以慢慢把它固定變成一個固定了，也許來這裡之後還可以吃到客家鄉下吃辦桌，他們也可以賺一點小錢幫助一下客家。

16. 帶來的改變和成長是什麼？

答：身體變好，夫妻感情變好，我幫他按摩手軟腳軟我幫他按摩很幸福。



附錄 2

大山北月莊凱詠 2018-01-09 訪談

1. 過去學的專業對社會企業的幫助是甚麼？

答：幫助還蠻大的，大學念的是企管系，本來就是再加一個企業怎麼樣去經營，研究所念服務科學研究所又是更偏向社會的一些服務，所以就把這兩件事情可在一起去變社會企業的概念上，這就是我們去發現找到地方上的需求，那怎麼運用企業管理的方法去成為一個獲利模式，然後又可以解決當地的問題然後又可以讓你這個企業可以永續經營下去。

2. 當時在經營這個餐廳之前，就想到要從事社會企業嗎？還是邊做邊發想出來的？

答：應該算是邊做邊想這樣子，其實嚴格來說我們都不算社會企業家，但是用廣義來說是可以的。

3. 生命歷程中受到甚麼影響？

答：就是研究所上的一堂課就是我老師就說為什麼台政清交的畢業生畢業之後都是企業裡面上班，都要進外商到清大公司都去解決企業的問題，問題不只存在企業，在鄉村的社區在農村是有很多的問題沒有人去解決，他就給我們一個學期的時間讓去找當地的問題，就認識了橫山，認識了大山背這個地方，然後就發現這個地方城鄉教育的落差然後閒置場館的問題，然後一些農產品滯銷的問題，所以看見的問題所以我們就想說那就來試試看這樣說就開始了大山北月

4. 你們對閒置的空間很有想法，因為以前這個地方我們來過，完全不是這種格調，看到你馬上就有種想法嗎？

答：想辦法把他給活化起來了，所以我不知道正確的答案是什麼，所以我們盡可能去嘗試多種的可能，所以其實我們食衣住行育樂這幾個產業我們都在嘗試這，就是我們試著去找到最適合這個地方的商業模式這樣子的。

5. 如何做到又要賺錢就又要幫助人家？

答：從小就受很多人幫助，所以就想說那自己可以為這個社會做些什麼，就在思考這件事情對啊，那剛好這個地方需要的是我可以做到的，就當地農產品滯銷的問題，我是剛好學企管學行銷的所以我知道怎樣去把這樣子好的產品透過設計透過包裝透過行銷透過品牌去介紹給需要的人，這是我本來就會的事情，所以我們在做的事情就是串聯，所以我覺得最大的那個特質應該是說要有同理心，就是去看見需要，然後第二個就是有串聯、有整合的能力，就是知道說這

個東西怎麼樣去變化，去把資源有效利用然後再去把它在對的通路上去分享出去，我覺得整合跟串聯是最重要的。

6. 小時候收到很多別人幫忙以外，還有遇到什麼讓你覺得不會放棄的嗎？還是屬於勇敢的呢？有沒有這樣子的時候特別的特質？

答：多半有吧？根本來身體的關係就是比較不服輸，然後就會可能別人花 10 分鐘做我可能會一個小時要把它做完，就是比較比較耐得住性子去把那一件事情做完。

7. 如何說服打動家人的支持？

答：我覺得就是要把我們的想法很清楚的表達讓他們知道，如果我們只是講說我們只要開一間餐廳這樣子一句話帶過，當然別人不太會相信我我們，但是那個時候我們是做足了準備，我們寫了 30 頁的計畫書，他知道我們是有備而來還是我們真的去分析，真的去考慮過，再來跟他溝通，他就會知道說我們不是來玩的，我們是真的在認真在做點事情，對啊所以我們當然也是要花時間去溝通然後去做好準備。

8. 我好像看到你們今年又可以簽約後，每幾年還要重簽一次，會不會覺得不夠穩定？

答：我們都設了很多停損點，各有不同的一些應對方式，如果這個地方約到期，沒辦法繼續的話，那我們就會慢慢轉型，變成較偏顧問服務的一個社會企業，看哪些小的企業小的品牌小的農家，他需要去做品牌去做轉型，那麼不一定是一個空間，我們其實是可以把這樣子的專業能力，帶到不同的地方，這也是我們有這個空間還是持續在做的事情。

9. 請問你因為你看到時候你有想改變什麼想要讓這個社會企業達到什麼理想？

答：我們主要就看見三個問題啦，第一個問題是閒置場館的社會問題，就這個地方它閒置著，它就會有一些社會問題產生，以前會有一些不良少年在這邊吸毒啊喝酒啊，在那邊群聚鬧事啊，那很可惜，一個公家的場館是這樣子荒廢，也是花好幾千萬去蓋出來，那個地方本身就是個社會問題，所以我們把這個空間活化起來了，讓那些比較不好的人離開這個地方，然後讓這個地方成為一個寓教於樂，然後民眾休閒認識在地文化的一個空間，它本身就是一個社會問題的解決，然後第二個問題是在地農產品農產品產銷失衡的問題，就是他們的民眾的那麼好的東西，但是他卻沒有一個好的通路，沒有一個好的價格，所以我們就把苦瓜做成苦瓜糖，它就變成另外一個苦盡甘來的一個產品，透過一個有趣的發想創新的產品，去讓大家認識在地的有機苦瓜，在地的橘子以前都是秤斤秤兩在賣，一樣銷路不太好嗎，因為外面的競爭這太多了所以我們就找到在地的 9 種橘子，再加上客家的橘子醬，湊成 10 種橘，變成一個禮盒叫十分吉利，

搭配手工竹籃，用有趣的方法來販售橘子，就是我們跟這些農家買東西，不是跟他們殺價壓低成本，而是透過品牌透過創意把他的價值把它給創造出來。對農產失衡的問題，所以我們除了幫他們賣一級的農產品，我們也做二級的加工，然後我們要做三級把牠們的產品入菜，然後也做小旅行，然後現在又做了農民市集，我們希望把大家都串聯在一起，所以農產品失衡的問題我們就做了很多不一樣的解法這樣子，一是賣農產品，二是把它加工做成苦瓜糖吉子醬，第三個就是做成的餐點或者是作小旅行，然後他是一個六級產業。然後第三個問題是在地的教育教育的城鄉落差，一開始我們看到小朋友在地的小朋友的畫畫，覺得很棒，這樣爸爸媽媽會稱讚，他們就看了一眼之後就說趕快幫忙家裡比較重要，學這些東西幹什麼，就可見這些小學生是多麼的受傷，我想我小時候，是在台北市要花錢去補習去學才藝，學畫化學鋼琴，在地的家長對於這些課外的事情是那麼不重視對啊，所以我就看到這樣子的城鄉落差，所以我們就把他們的作品帶來山上展出，透過策展喊解說去告訴他們的家長，他們的孩子有多優秀，然後我還有進一步把他的作品印在衣服上面，我們希望大家可以穿著這個衣服走到世界各地，世界各地的就可以看見新竹很讚的小朋友，這是關於教育，所以我們也辦得很多的營隊，這些營隊可能是像是台北的建築師，他帶台北的孩子來這個地方上三天兩夜的課程，這些橫山在地的小朋友沒有這個機會，我就跟他們爭取有沒有可能這些孩子在地的的課程費，是由我們來負擔，那他們一起把台北的孩子跟橫山孩子混在一起，一起來上這個那麼棒的課程，所以我們針對在地的教育有作揖些努力，主要是這三個問題。

10. 你讓台北孩子跟在地的孩子在一起學習的目的是甚麼？

答：就是學到不一樣的專業吧！開啟孩子不一樣的視野。學校名稱叫做大度國小

問：有關這個閒置空間的規劃一開始有沒有政府的影子？

答：還好啦！一開始是有啦，但我們經營的方法超出他們的預期所以後來干預就越來越少。（除了，交通之外）

11. 農的部分除了月音阿甲的茶葉之外還有其他小農嗎？所以對你來講會利用空閒去看看你這個區域看附近有什麼農家他們有什麼問題需要去幫忙？答：對啊！我們的農民市集你有去看嗎？那是直接投幣，他們如果有在就可以直接把錢給他們，如果不在就可以自己投必這樣子。就是把大山背這附近的10個農家聚集起來，他們的他們種的東西都是符合有機的標準，都是我們精挑細選出來的，所以這也是一個閒置空間的再利用，（所以你做了很多事耶蠻有想法的）。

12. 一開始怎麼會產生社會企業的想法也是邊做邊有的嗎

答：因為我們必須要獲利，必須要和支付我們的薪水 薪水不是別人付的，所以我們必須能夠永續經營下去，必須要能夠獲利，那要怎麼樣去獲利，我們就必

須要用企業的方法來經營下去。

13. 你看到的機會

答:看到的機會其實就像我們老師講的問題只存在細節，其實在農村是有很多問題是沒有人去解決的，尤其是沒有年輕人去解決，所以這些對我們來講都是機會，有問題就是機會，所以對啊我們先從看到問題出發，然後透過一些有趣的方法把問題解決，那這個解決的方式，他同時可以解決社會的問題，那同時又同時可以獲利，那就是我們看到的機會。

(我讀的文獻也是這樣子的，就是社會企業一定要看到機會，他必須要獲利的啊，才能夠支持下去，才能夠永續發展)

14. 你的社會使命跟目的是什麼？

答:就是讓台灣變得更美好，讓在地的文化可以讓更多的人來欣賞，然後被更多的人支持吧。

15. 這附近還是蠻多客家的，那你覺得因為他們剛好是客家人也是客家莊，那你這個社會企業有特別跟客家有關聯的嗎？

答:我不會把他歸類為客家元素，但這些在地的人他們都是客家人，那文化的本身其實就是他們生活的方式，所以我們怎麼把他們的生活方式變成一種有趣的體驗，然後一種服務來去分享給更多的人，他其實是傳遞文化的過程。

16. 那你現在在做的客家體驗有哪些？

答:像客家人怎麼樣吧桔子做成桔醬，怎麼樣去把芥菜做成福菜，怎麼樣去拔蘿蔔曬成蘿蔔乾，都是客家人的一種傳統的愛物惜物的精神，一種生活的方式，就是客家傳統文化，我們也是把這些變成課程變成體驗這樣子，我們在地小旅行其實還是蠻多樣的蠻多變的，就是跟著季節來做變化幹現在的季節能夠做什麼你就把它變成遊程，半天跟一天都有

17 創業的初期怎麼開始一切順利嗎？

答:所謂的順不順利就是一開始有一個集資的過程，我們老師給我們一錢我們自己拿一些錢出來，就發現這些錢根本不夠用，後就變成很多事情都要自己動手親手做，我們買不起黑板，以就去木材廠撿廢木材，敲敲打打然後刷上黑色的油漆，然後我們買不起餐桌餐椅，以就進了學校去問人家國中的總務處有沒有報廢的課桌椅，把它帶回來這樣子，我們要做一個新的吧台也要很多錢也要20多萬，我沒有這麼多錢就把之前業者的吧台用木料去做修改，只花三萬塊就做出來了，沒有錢請油漆工人然後就自己油漆，那就慢慢找朋友一起來像湯姆歷險記這樣子就把它做起來了，就是把辛苦的事情變成好玩然後招集更多的人來完成這樣子。

18. 目標產品跟服務項目當時是怎麼選定的

答：一開始我們整理到一半的時候，我們就開幕，因為那時候因為要現金進來，我們才能夠繼續整理後面的空間，那一開始要做什麼，我們就想民以食為天，大家一定要吃飯，所以我們就用餐點這個方法來開始，所以我們就想了，要該怎麼樣的餐點，那我們就跑了台灣很多的景觀餐廳，繞了一圈之後我們發現很好玩，我也很難過，因為當我們發現，當我們看這個台灣的山，台灣的海，我們竟然是吃的義大利麵，來自美國的牛排，都在吃一些國外的食物，就是我就想沒有一個套餐來介紹新竹介紹在地，介紹新竹台三線，所以我們就台三線走了一圈又一圈那，我們就找到了峨嵋的東方美人茶，橫山窯烤麵包，關西的仙草，竹東的麻吉，北埔的擂茶，把新竹的台三線串連在一起，我們透過這些食材，客人吃了喜歡的，我們再告訴他們其實這些都是新竹的好東西，我們想要介紹在地的文化，如果只是透過展覽透過一個生硬的文字，沒有多少人會想到要去看，但是當他吃了這個東西他喜歡的這個東西，然後再來潛移默化的告訴他，這些就是客家文化，這些就帶進來了，所以民以食為天，我們就從食物開始之後，我們食衣住行育樂每件事我們都去做，我們做小朋友的衣服我們做，露營，然後我們坐小旅行，然後就教育我也做員工的教育訓練，然後做DIY的一些課程，樂的方面我們也做一些展覽啊，駐館藝術家的一些作品活動這樣子，還有音樂會全部涵蓋了。

19. 請問你這些創新的點子是怎麼產生的

答：就是他比較像是一個(design thinking)設計思考的一個流程，怎麼樣去同理心，怎麼樣定義問題。怎麼樣去腦力激盪，怎樣建構出雛形，再測試市場，再來我們說故事它是一個六步驟的流程。舉例來說你有看過我們的橘子禮盒嗎？因為橘子在我們買起來算是很容易，很便宜的，我剛在講設計思考一個很重要的流程就是雛型 prototype，我們覺得說在地的這些橘子很棒，但是要怎麼樣把它分享出去？我們找到了一個切入點，其實橘子在市面上是很便宜的一斤可能只有十塊 20 塊而已，他是因為那是大量種植的品種，桶柑椪柑茂谷帝王柑蜜柚柑大大小小的橘子顏色風味口感都不一樣，我們就把 9 種橘子再加一罐客家風味的桔子醬把它湊成一個禮盒叫十分吉利，然後我們怎麼樣測試市場以前只是一個紙盒子而已，然後貼上貼紙就開始賣了，結果發現這樣子的市場接受度還蠻高的，後來就慢慢的改良到現在我們是用手工地的竹籃然後一些防撞的設施然後品質更好了包裝更好了價格也更好了，然後就是把他賣得更好，以前硬盒 100 塊現在竹籃子賣 880 銷路還不錯。

20. 相較於其他的企業你的差異化策略是什麼

答：一般的企業我們在學企管的時候其實就是在講規模化，你東西一定要規模化量大了之後壓低成本，然後有比較好的利潤，但我們不是，我們是走差異化不

是走低成本，我們不是像外面就是一種橘子一整箱一整箱的賣，我們是把它精緻化一顆一顆賣，這就是差異化。我不是賣苦瓜我們是把它做成苦瓜糖，T-shirt 他不是隨便的什麼插畫家，也不是卡通的而是小朋友畫的，是小量的精緻的差異的。

21. 這中間有遇到什麼困難然後怎麼解決

答：我們知道日本有一些農業的人口老化的問題，所以他們很早就在推在地小旅行，所以那個時候我們認識悅音阿甲的時候，我們就問他我們可不可以帶小旅行遊客到你們的園子裡面去，結果一開始是被他拒絕的，因為第一個是他害怕二十幾年來從來沒有讓遊客進到他的園子裡面去，他害怕遊客遊客是不是來破壞的，會影響他的收成，是不是帶來是垃圾，然後第二個問題是他們根本還不夠信任我們，不知道我們是誰，不知道我們會什麼，所以那個信任的累積還不夠。我們就退而求其次，我們就去解決他眼前最迫切的問題，就發現他們有農產品滯銷沒有通路沒有地方賣，那我們就先把他的農產品帶來我們這個地方賣，讓他有一個基本的收入讓他的心先按下來了，生活先穩定了我們才開始做第二件事，把他的苦瓜做成古瓜糖，它的價值感覺出來了，它的賣相更好了，設計也變得更漂亮。開始發現原來農產品可以不只是農產品，可以變成加工品而且變得更漂亮變得更有價值，第三件事情我們才開始跟他說我們來做做看小旅行好不好，遊客不是帶來破壞還是來跟你學習，學習你對待土地的方式，然後你會更輕鬆你只要動嘴巴不用動手，而且那個獲利是更好的。他是經過很多信任累積的過程還有溝通的過程，慢慢的把這個問題解決。所以一開始遇到的困難是農家的不信任 跟不配合，那我們學到的事情是先解決他 眼前最迫切的問題然後累積信任，所以後來就越來越順了。因為這個農家認識我之後他就會告訴別的農家，他們自己認識的人互相推薦比我一個一個去找會更方便、更快這樣子。

22. 請問公部門的配合是否足夠？

答：像文化部他有很多的青年的新創事業的補助，跟客委會也有獎勵一些客庄青年的創業，其實我覺得他給的一些資源跟課程是相對豐富的，只是這些年輕人有沒有懂得去找這些資源這樣子，像我們的鄉公所的也是很認真的在維護我們的鄉內的道路，像我們山很大雜草又很多，所以以前他們的做法就是直接噴除草劑 近年來我們然後再加上荒野保護協會持續地跟鄉公所溝通，就是可不可以不要用人工除草不要噴除草劑，為保護在地的一些生態那他們很努力地在執行這件事情，所以我們這個地方現在還很多的螢火蟲，很多的青蛙。因為我們來的這幾年他們都沒有在噴除草機，然後再加上交通局也有免費公車的規劃，遊客可以來大山北月吃飯他可以去農家做農事體驗，他可以去農民市集農民市集取消費去支持，可以去爬山。他是一整天的完整的遊程，就完全不用自己開車，完全一個低碳的路線，前兩年已經有執行了今年的經費比較短缺所以今年

先暫停執行，去年暫停了今年一整年會重新再開放。

23. 請問在客庄是否對社會企業有幫助？

答：我們是有一點受客家人的啟發，客家人愛物惜物的精神我們覺得很感佩，其實我們覺得客家人是很創新的，以前蘿蔔一次採收就是這麼多你如果不把它好好保存就是會浪費掉，所以他們想辦法去把它做成蘿蔔乾，芥菜割下來他去把他曬把它醃製成酸菜變成福菜變成梅干菜，桔子不吃完就會壞掉他就把它做成桔子醬，所以他們就很創新的去保留這些食材，所以保留食材的惜物精神再加上創新求變的這樣一個態度，我覺得是我從客家人身上去學到的。我們從大山北月的這個過程裡面其實也是這樣的過程，我們希望舊有的空間被活化這也是一種愛物惜物的精神，苦瓜做成苦瓜糖變成苦盡甘來他其實就是把原有的東西去做創新再加上保存的過程（因為我是客人，從來沒有想到老祖宗把這些保存起來是這麼好的創新觀念！你用一種新的角度看它我覺得很不錯）

24. 創業後的影響你有達到一些目標了嗎？

答：問題被解決然後我們可以有能力去請更多的員工，讓這些員工有工作機會，然後也可以繼續做這些社會理念的事情，我覺得這就是一個很重要的目標吧。

25. 你們現在有員工有幾位？

答：現在正值有3到4位，包含我們的話大概五六位，我們假日的部份都是在地的。

26. 要給你自己帶來的人成長跟改變是什麼？

答：開始我們只有想到要怎麼樣去養活我們自己，然後怎麼樣去解決當地的問題，你待會有可以去大肚國小他現在有一個清大的展覽，他就是在講清大怎麼樣在橫山他們帶了15堂課進橫山400個學生，這個學習內去解決橫山在地的問題。所以我們帶了這些學生去認識橫山，有藝術系做的很多陶藝的創作，然後他們做了一個成果展現在在大肚國小，那我們就看後原來我們在做這些事情原來可以啟發這麼多的學生，可以開創這麼多新的創意。

27. 未來的展望

答：倒是把論文寫完我就想到一個原來創新是有方法論的，一個比較有邏輯性的方法論 所以我們未來是希望可以去幫助更多的人，怎麼樣去找到問題怎麼樣去腦力激盪怎麼樣去執行，怎麼樣去回饋在地，他是一個方法那我們知道這個方法，希望可以幫助更多的人，那就不限已在新竹在其他地方也是可以，我們最近輔導的一間廠商在大溪，大溪有一間豆皮工廠他已經是第三代在經營，他們都是在做豆皮的代工，但是他們第三代就是覺得他們不要再做代工應該要做品牌，然後他們就特別去日本到京都的一家百年老店去學技術，他們學會來解技

術很厲害全台灣只有他們有，但他們不會做品牌 那我們就幫他做品牌，幫他做設計，幫他做通路的規劃，還有策略上的一些事情，也有一些成品出來，所以我們就希望說可以把這個顧問服務去加強這樣子，其實製豆皮工廠來找我們的。

28. 對社會經濟還有環境的影響

答：像我們這邊有很多的螢火蟲在螢火蟲季的時候其實在外面有幾百個人想要進來看螢火蟲，後面有一個生態池那最簡單的方法就是我們說一個人你收 50 塊，200 個人我們就收 10000 塊，但我們選擇不這麼做。因為這麼多人進來會破壞那個生態，所以我們不是只有在做生意而已，我們講的是三生，我把他解釋成生意、生態跟生活，所以我們限量 50 個人進來他們是要聽導覽的，他們是要用晚餐的，然後他們是要遵守規則來看螢火蟲的。那我們的餐點提供什麼呢，我們說螢火蟲會發光就相聲，就像生火一樣那生火就像生活，就會想到生活七件事柴米油鹽醬醋茶，變成 7 道無菜單料理。然後客人就是預約然後限量用完這個生活七件式的晚餐，然後再來認識螢火蟲的生態，那我們有生意又可以維持這個永續的生態，又可以維持我們的生活，所以我們就生意生態生活之間就找到了一個平衡點。然後對於社會經濟就是那個農民市集他同樣也是一個閒置的空間，但是我們把這十個農家聚集在一起，把這個地方給活化起來，那當然帶動了地方的經濟發展，當地的農家有了穩定的收入，然後變成一個更有效的商業模式，就連帶解決了一些社會的問題

29. 那對客莊帶來什麼樣的影響

答：我們希望成為新竹台三線的策展人，我希望把台三線上關西橫山竹東北埔峨嵋這五個鄉鎮好的事好的菜好的人好的表演好的活動都在這個地方聚集，都在這個地方呈現 變得更有價值更有文化，所以我們就是帶動整個客莊整個台三線的發展。

附錄 3

紙寮窩楊禮仁 2017-12-29 碾米廠訪談

1. 請問你以前學的專業對這個社會企業有幫助嗎？

答：應該說我的專業對於社會企業的助益是有啦，因為其實我在工作上我的角色是業務，業務的角色就是要把公司的政策，公司的產品推給我的客戶，我們是要創造客戶和公司雙贏，所以我要把客戶的想法客戶的意見反應給公司，所以我在這個協會裡面所扮演的角色，也是同樣要把協會的這些活動去推廣給一般的遊客，另外的當然協會還要面對公部門要爭取資源，我要在協會跟公部門之間做個溝通，那我的優勢就站在業務，業務端怎麼樣去創造雙贏。因為過去紙寮窩協會可能認為公部門很難溝通，公部門覺得紙寮窩很難溝通，那大家的誤會就會越來越深，那有我進去之後，有我站在中間其實我可以把兩邊原本很大的落差慢慢的把他縮小，那就是我原本的工作上對這個協會可以有的幫助。

2. 請問您生命歷程中受到什麼影響或啟發，為什麼會選擇社會企業之路？

答：我是七年級生，從小到大 對自己的家鄉其實都不太了解，包含我在 2015 年回來之前我知道我知道紙寮窩這三個字，可是我卻不知道原來我以前的人祖先是造紙，我從來沒有把自己當作紙寮窩的人，只是覺得我只是芎林人這樣子，我也是 2015 年回來之後才知道是造紙的。當時為什麼而選擇回到社區，因為 2013 年 2014 年在社會上還蠻多社會運動，大家其實都為了自己的國家好，哪時候要工作要帶小孩，會覺得說你也許沒有辦法參加這些社會運動，但是反過來想，也許我們沒有辦法幫國家爭取到什麼，那我們可不可以為自己的家鄉自己的社區做一些事情，所以才去認識社區規劃師，才會跟著去上課去培訓。就覺得說以前我們只知道讀書，考上好的大學，找一份好工作，可是我們完全都認識我們自己的家鄉，所以我也要讓我的孩子同樣面對我的問題嗎？所以我就覺得我應該先去認識自己的家鄉，讓我的孩子他們長大一點之後也要認識自己的家鄉，知道自己的家鄉故事是什麼，進而你認識自己的家鄉以後，你以後去學習東西的時候，你可能會認為我學這些東西可以為自己的家鄉做什麼事情。

3. 我認為你還是有很強的使命感，有沒有想過有朝一日可以靠這個糊口？

答：其實我有想過 像我今年投文化部的青年文化的計劃，我想要做的是紙漿的研發，怎樣把紙寮窩造出來的紙漿做成我們書寫的紙，或是生活上可以應用的紙，是一個什麼樣把紙漿做好，而且他桂竹七年就一生，七年他就會死掉然後再長出來，所以它是一個永續的循環。你不砍它就會長得越醜，所以一定要把它砍下來，所以他是有循環經濟的概念在裡面，可是我們沒有好好想過要怎樣

去利用，所以是有想過全部投入這裡工作就不要了，但是有困難。

4. 請問你看到什麼社會問題透過你的社會企業你想改變什麼想讓這個社會企業達到什麼理想和目標？

答：其實講到社會問題，我們現在就是功利主義，升學啊！完全是忽略到這些不管是小孩子或是年輕人怎麼樣去看待自己家鄉的問題，所以這是一個社會問題，大家都寧願往外看，也不願意往裡面看。例如說，以前人家問我說芎林有什麼地方好玩，其實我們都回答不出來啊！也不知道有客家方口獅，也不知道有紙寮窩，也不知道有鹿寮坑，什麼都不知道，這是一個社會問題，就是年輕人完全不認識自己的家鄉，所以這是一個很大的問題。其實在台灣生活的人都是移民，我們一路從中原然後退到廣東，再退到台灣來，其實我們一直都在移動，我們沒有所謂生根落地的概念，所以我們教育孩子也沒有這個概念，所以就是歷史造成在台灣我們比較沒有在意這些，然後年輕人不回來地方就逐漸沒落調。所以大家也在反思這個問題，是不是在家鄉就沒有機會？那我們要回過頭來想，機會是自己創造的。50年代，60年代大家覺得機會就是在都市裡面，所以大家要出去外面創業，那現在呢？都市的機會幾乎已經滿了，可能已經沒有什麼機會，那家鄉呢？那我們回過頭來就要看在家鄉是不是可以創造什麼機會，能不能透過創造把機會找出來那是蠻重要的。

6. 創業初期，請問您是如何開始的？

答：不是要厲害才開始，而是要開始你才會厲害。不是你什麼十八般武力都要會的時候你才回到家鄉，去做這件事情重要的是你有沒有開始去做，因為我不是學文化的，我也不是學客家的，我也不是學造紙的，可是當我投入這件事情之後我就可以一直去找，一直去找，越找越多到後來就變成是我自己的能力了。可是大家會覺得在芎林沒什麼機會啊！問題是你有沒有蹲下來看看到底芎林有什麼機會，如果你願意回家鄉去蹲點 然後有耐心的去做這件事情，說真的以後你想要創業，沒有什麼事情可以難倒你，所以只要你願意回來，你就有能夠有機會去創造一個成功的典範出來。

7. 你怎麼會產生社會企業的想法？你看到的機會是什麼？

答：社會企業的想法也是邊做邊有的，我看到的機會是年輕人可以創造機會，只是你願不願意去做而已，只要你覺得願意回到自己的家鄉，你都有機會能夠去創造，其實每個年輕人都有自己的能力在。從2008年到2015年7年的時間不斷有老師有學生進來幫忙做一些事情，讓紙寮窩有一些能力，2015年我回來剛好把這個能力組織起來，讓紙寮窩從15年16年17年不間斷，讓大家知道我這個東西在這個紙寮窩社區他是存在的，他到底有什麼樣的文化，接下來我要投入了就是將接下來我要投入的是紙漿的研究，未來我就要把這個紙變成客家紙而且是用桂竹做的，桐花也可以創造成變成客家的十二大節慶，都能夠創造出

來了，那為什麼我們不能用桂竹做客家紙，真的我們能夠做得出客家紙能夠印刷能夠書寫的紙嗎？還沒有人能做得出來，那如果我的紙漿研發成功了，那我就真的可以說這就是客家紙了。我看書知道在中國他們用夢宗竹在造紙，這個總共要 72 到工序，在過去我們在紙寮窩看到的只有 12 道工序，其他 60 多道工序我們要怎麼找出來，不會有人想做這樣子的吃力不討好的事，我就回到家沒事就翻一翻，看一看，每天想應該要怎麼做。我沒有幫手，應該是說我們在做輕旅行的時候，一開始是我帶社區的人做，現在我有多元的人力了，我就可以把輕旅行的事情放給他們做，我就重新去思考我去做紙漿。

8. 請問你這個造紙文化傳承計畫的內容？

答：文化部的青年村落計畫行動就是讓年輕人回到自己的家鄉去創造一個機會出來，紙寮窩的計劃已經過了，我的計畫有去提出申請他也過了，今年通過的經費是 48 萬，全台灣就 30 幾人通過算是很少的，計畫其實就是希望我們能夠為自己的家鄉做一些事情，就是在 2018 年開始實施，其實是從 2017 年 11 月開始一直到 2018 年的 10 月，我的計畫名稱叫做「從紙寮窩造紙文化傳承到竹子工藝發展的科學實驗基地 計畫」。

以前我們是做造紙文化推廣，但是我有發現到祖先造紙的方式其實是比較古法，然後比較有做技術進步的方面，我們以前做的事出自我想要做的是紙漿，怎麼樣 把紙漿變成好的比方說可以列印或書寫，這就要去研究了。比如說你竹子要泡多久？我們的祖先是在清明之後 30 天就砍竹子，那嘉義竹崎他們是 15 天就砍，所以他們的紙張可以 1000 張只有 7.62 公分高，所以他們的技術已經很好了，問題是他們這些社區耆老他們也不會這技術了，他們在民國六十幾年產業就沒落了，我們是民國五十年沒落。所以現在如果叫這些長輩 1000 張恢復到 7.6 公分，可能沒有辦法做到。其實這是一件非常有趣的事情，你要去探索你要去收集，對以前 7.6 公分過去可以那現在可不可以？照道理來說現在應該是可以的，如果做不到那問題是在哪裡？所以我就透過這個計劃幫他們做研究。他們用 15 天砍下來，那我就同樣用 15 天砍下來和我們 30 天砍下來去做比較，例如說這邊有一個空間我放 10 個桶子，我去山上砍不同時期的竹子下來，然後放進去泡，我要去皮去節放進去泡然後和沒有去皮去結拿來做實驗組和對照組的方式去做比較，把科學的手法帶進來，就找出怎麼樣可以做出好的紙。將來如果成功了就用這個方法來做一般的紙。高雄永豐紙廠和其他紙廠他們已經有造紙技術了，那為什麼我們還要做呢？因為他們是用木漿不是用竹漿，台灣不能砍伐樹木，所以你的木漿一定是進口的，也沒有台灣的工廠願意去研究竹子漿怎麼樣能做得好，所以大部分只是拿來做金紙銀紙而已，原因可能是大家不想花時間，譬如說看竹子弄成紙漿到出來也要花五到六個月的時間，這個過程我只是要找出那個配方，然後做成紀錄，因為市面上已經找不出用竹子做成紙漿然後做成紙的這種紀錄，這就是創造一個機會出來。我不是學科學的我是學管理的，所以我在寫完這個計畫的時候我自己覺得應該不會過啦，結果沒想到竟然

過了。

9. 禮仁做的事有趣的事情這一條路你的家人很支持嗎?

答:他們覺得說我應該要多花時間陪小孩，我自己也算工作狂，你就是做什麼事情比較會專注去做，就是剛剛講的這些造紙的來源，以前的老師都有想過要做研究，但是沒有人用我這種方式，可能是以前做過研究大概知道可以怎麼樣的方式去做分析這些問題，所以比較知道怎麼樣去找尋這些正確的資料來源這樣子，家人支不支持?我想改變的是大家對於家鄉沒有機會這件事，因為機會是自己創造的這句話還蠻適用的。

10. 你的預估這個社會企業會成功嗎?

答:這個有點難呢，我們就是靠社區而已啊!我完全是靠社區的力量去做，沒有多人來幫忙，我覺得也不需要太多人來幫忙，來幫忙的人他真的是認同這個嗎?真的認同紙寮窩或是他做一做就離開了。很重要如果要做就是要來這邊花很多時間，我們不要只是炒短線。現在能夠帶 DIY 的課程他們會有成就感，年輕人回到社區可能會沒有自信，可是會眼高手低，但是我覺得要讓他們有自信比較重要。像我們多元的這些人經過一年的訓練其中有三個比較能夠導覽，也能夠帶 DIY，有兩個是比較短時間的他們就比較沒有辦法，但是我還是秉持著給他們自信，讓他們在裡面去學習那年輕人如果想要回來的話，我覺得內心很重要。通常年輕人想要回來通都希望有一番作為。

11. 請問你們多元執行的狀況以及主要的營收來源是什麼?

答:目前多元的人有 30 幾歲、40 幾歲、50 幾歲的，目前有 3 個是本地人，兩個是竹東的，今年 5 個人只留下 3 個人，有兩個要離開，到明年度的時候一樣也是，5 個人要留 3 個，這個計劃就是要培養他們在職場上有工作能力，所以一定要出去工作。最長的計畫可以執行六年，我剛才說的 5 個留 3 個其中有一個是協會自己養，協會自己要出錢，今年留 1 個，明年留 1 個，後年留 1 個，大後你再留 1 個，代表說我 4 年之後要留 4 個，一個人的薪水是年薪三十萬，所以我留 4 個就是一百二十萬。所以這就變成我們要怎麼去創造我們的營收，所以又回到業務的特質，我們要怎麼去創造收入的來源，現在是國家出經費補他們的薪水，但計畫結束後我明年就是要留一個是要自己協會出錢，理論上今年的今年的營收我需要有三十萬，第三年的營收就要九十萬，對我來說其實國家給你這樣的機會，除了創造就業機會以外，也是讓我們的協會能轉型成社會企業，怎麼樣變成社會企業就是要創造營收，所以輕旅行與紙工藝要能賺錢，這是很確定在走社會企業的路，只是剛開始本來就不可能有很多的營收，但是一步一腳印去做。

12. 請問您如何運用在地資源? 原有產品的創新利用?或如何找相關人合作? 他

們提供什麼協助？

答：當初 2008 年的時候文建會花了一筆讓給紙寮窩造紙工作坊，你是委託紙寮窩這個協會作管理，然後營運，但是要自給自足的還達不到。但是因為成立那時候有中原大學的老師帶學生進來，可是缺點是學生都在中壢他不是本地的，所以不能每天在這邊，所以營運的效果當然沒這麼的好。一直到 2011 年他們的計畫結束就離開了，有三年就是空窗沒有人在那裡經營，2015 我回來的第一個就是說我要怎麼樣讓這個館設讓他每天有人，所以我就開始想到勞動部的這個計劃，文化局也希望我們能好好的經營這個館設，他會委託給我們去做管理，所以 08 年建成的時候要簽約，因為公部門和長輩一些長輩沒辦法溝通，之前都沒有簽成功一直到我今年我才簽成功協會跟文化局簽那個合約。所以我就靠自己的力量一個計劃一個計劃去拿，去爭取一些東西，因為我都會去問過老人家這樣做可不可以，一定要先溝通好，禮貌上還是要每件事情都要問過他們的。

13. 目標產品或服務是如何選定？採用的創新模式為何？

答：目標產品是承襲之前的，後來就是不斷的在過程當中，不管是上課或是教育訓練的課程我們就慢慢地去延伸出來的，今年的輕旅行人次破 2000 人，來源以北台灣為主。我們會去上一些課程，然後去想然後去想我們可以想一些帶有紙寮窩意象的產品，但是我的紙漿就是創新的模式，就是自行研發那些產品，我們都有擺攤或是在工坊在工房這裡販售，擺攤的生意有時候還不錯上一次去台北一天就是五千吧。

14. 過程中遇到甚麼困難？

答：我一開始也很會碰壁，剛要跟社區的人溝通，我一回來社區的人就說這個毛頭小子應該明年就不會再來了，大家覺得你不是認真的，你只是來玩玩的，但一定沒有人想到我可以撐了 3 年，一直不斷的做，一定是你要怎麼證明你自己是很重要的，你要覺得你想要待下來，你要知道怎麼去證明你自己，你能夠為這個協會這個社區做哪些事情，這個是自我的動機要很強烈，不然很難撐得住，不管是面對公部門或面對外面的人，一聽到紙寮窩就說你不會成功啦，我會覺得我會不會成功要我自己來定義，那別人在紙寮窩為什麼不會成功，你知道怎麼溝通的話你就會成功。所以對我來說我就是抱持著我不怕困難和挑戰，我就覺得說要有耐心的去待，每個人在協會裡都會碰到一些困難啊，耐心很重要，所以就像的題目一樣一開始就不會很順利，都是要慢慢的克服，對但是你不會那麼快就放棄，我沒有放棄過，人家告訴你說你不會成功了你也不會嚇到，像我當業務，這樣說這個客人很難搞但是我去了就覺得說還好因為你是業務你會知道你要怎麼去解決這個問題，身段要柔軟，你比較容易找得到問題。

15. 您的客家經驗或客家成長背景，對您對從事社會企業經營有何幫助與影響？

答：我覺得有幫助，因為在紙寮窩跟長輩溝通還是用客家話，我多元也有五個人

四個是客家人，一個是陸配，就下載這三個有兩個克加一個是陸配，我也希望這個陸配可以成為一個樣板，因為一個陸配隻身來到這邊，然後他一直能夠在紙寮窩留下來，對於在地的其他外籍配偶比較有信心，不要覺得在我們自己自己的地方沒有工作機會，只要他們願意來，還是有工作機會，所以跨足到弱勢的陸配，只要他們願意來我都會接受他們。

16. 你剛才有提到客家尋根之路，願聞其詳？

答：我發現到客家有一個很有趣的現象，因為紙寮窩的祖先是從廣東饒平過來的，廣東饒平其實很靠近閩南，但我一直在想我們造紙的技術是從哪裡來？從大陸的什麼地方來？因為在我們饒平找不到有造紙的記錄，當時我想說福建省閩南人，可是我們在饒平我們是客家人，那到底我們技術是從哪裡來？後來我發現到福建有很多縣市有客家人，一開始我還沒有自信我們是從連成那邊過來的，他是屬於福建裡面的客家區域，基本上我們的技術應該是從哪邊來的，我有找大陸的書桌子的書因為大陸上的造紙都是有夢宗竹，像我在找那個在網路上看的照片幾乎一模一樣，因而確定技術是從哪邊來的，這個就還有尋根的味道。廣東也有造紙，福建也有造紙，到底我們的祖先從廣東或福建來的？我現在想要找清代那幾個縣市的縣誌，我現在是用最簡單最笨的方式去看饒平和這幾個縣市的距離，我們離連成最近的距離是 166 公里，現在目前是最近的因為以前的路不方便，所以大概是找最近的距離。

17. 社會經濟環境帶什麼影響？

經濟面的部分目前可以自己自足，勉強可以養一個人，若沒有政府的補助沒辦法養那麼多人，現在還沒辦法，可能要四年以後才能知道。我覺得現在收費還是太便宜了，上個禮拜我們辦得輕旅行收費 1,000 元，來的人說喔你們的 1,000 塊好像很便宜喔，我覺得人力成本還是要精算，這本來就是創意要思考的事情，總是要找出一條路出來。經過的這一年知道大概會有哪些支出，對我來說我也沒有創過業，其實也沒有那麼多的經驗，可是經過一年之後從明年可以重新開始思考。像我現在要思考的就是說我應該要去做桂竹筍的罐頭拿去販賣 100 塊 200 塊也是可以增加協會的收入，我們先應該去學那個技術，重點是先要有技術先做得出來而且要做的好吃。

對環境來說應該說竹竹子一直在我們的成長環境中，大家現在強調桂竹拿來做竹工藝，又能拿來做什麼，那我們怎樣把它做成紙這件事情，我們是重新去思考它，他做公益可能很多，但是桂竹紙工藝這個做的人就不多了。那我們怎麼樣透過桂竹造紙這件事，我們不用太多的木漿，用很天然的素材來去造紙，不要加化學，如果做出來的紙不加化學，也能夠書寫，有好的書寫的體驗，那是不是說對環境的破壞就不大了。

對社會面來說，就創造就業機會，年輕人可以讓同認同自己的家鄉，在自己的家鄉找到機會，我覺得這是很重要的。

18. 那帶給你的成長改變呢？

答：成長的話，就是一直督促自己要前進，一開始做其實也沒有想到紙漿這件事情，做了之後就覺得慢慢去想，紙產業會沒落，問題是我們的長輩沒有受過科學的教育訓練，所以產業才會沒落，所以我現在講產業轉型，怎樣去轉型，這是我們過去祖先做不到的事情，我想要做的就是承接他們過去的經驗，雖然這個轉型可能經過五六十年才轉型，但我有沒有可能從現在起，這是我做這件事最大的想法得改變。

