

農村社會企業商業模式與創新之研究

Business Models and Business Model Innovation in Rural Social Enterprise





計畫主持人
屏東大學 創新育成中心
郭子弘 主任



壹、緒論

一、研究背景

社區營造、農再計畫已造就不少特色農村

社區發展協會理事長換人、成員老化會造成社區**永續發展**的障礙。

探討社會企業來帶動農村產業與社區照顧。

地方創生與社會企業

地方創生是整合地方歷史文化、人文風情以及產業特色來活絡地方經濟、創造就業機會，這點與社會企業強調**以商業模式來解決社會問題**相似。

上市櫃公司CSR

2008年臺灣開始推動社會企業、2014年為社企元年。

上市公司要編製與申報**企業社會責任報告書**。

結構問題

小農、貧農、老農

行銷問題

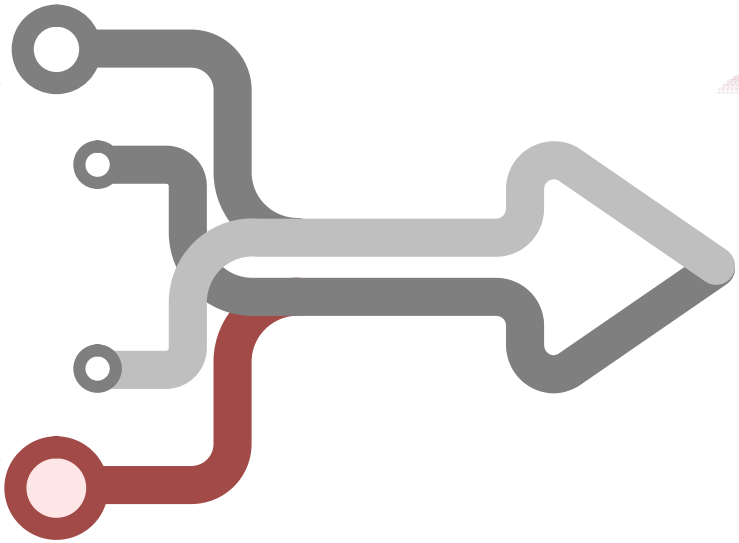
缺乏品牌、通路

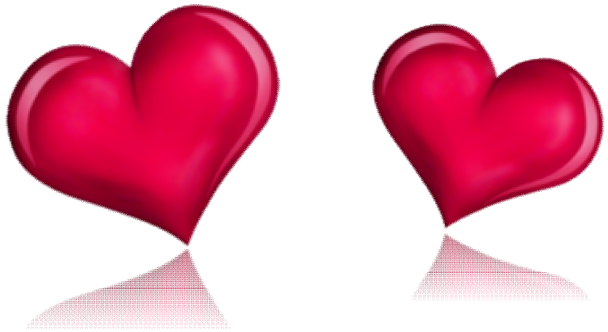
永續問題

社區營造、農村再生

閒置問題

退休族、房屋、農田





社會企業

主要實驗場域：內埔鄉東片村







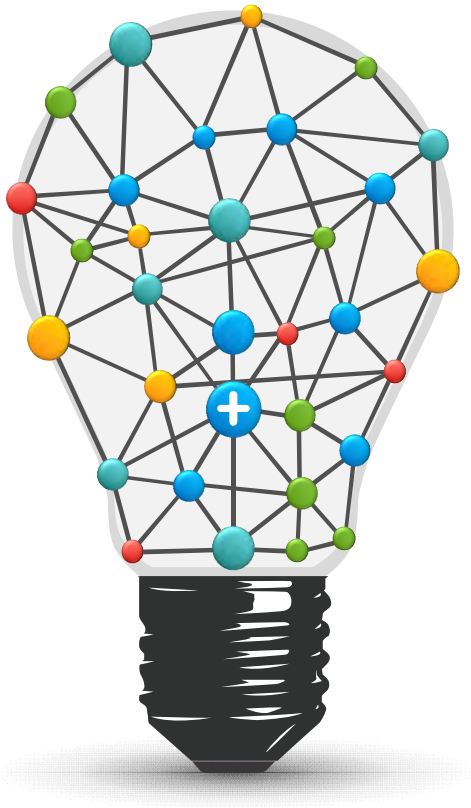
計畫目的

農村社會企業營收來源

對像：登錄在「社會創新企業登記資料庫」的企業及推動地方創生計畫時得知有回饋社區之實的社會企業。

對內合作方式與抽成比例

協助導流到農村消費，對農村內農場、輕旅行合作夥伴的合作方式、抽成比例。



對外與上市櫃公司CSR互動

是否有跟上市櫃公司CSR部門接觸、合作方式為何?

青農返鄉的前置培訓

實驗**農村型社會企業的社會責任**可降低青農訓練成本、提高實作能力

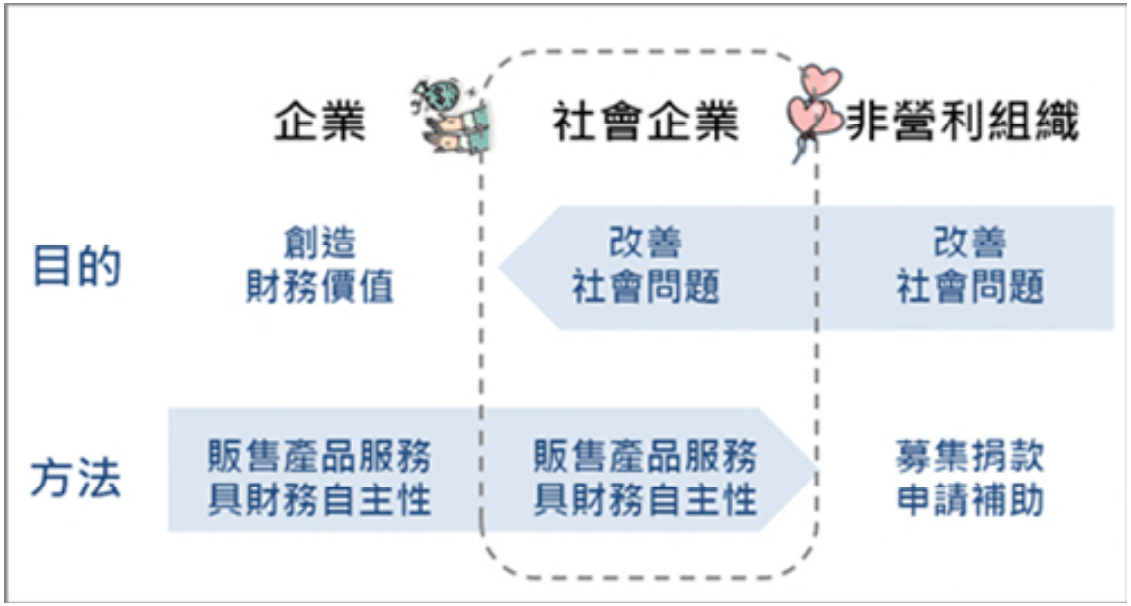
農村型社會企業：兼具社區產業發展與社區照顧

二、社會企業

根據英國劍橋大學教授的總結，社會企業的發展由來是演進式的，主要是因為非營利組織的轉型，原因如下：

1. 大眾捐款日益降低；
2. 政府補助逐年縮減；
3. 很多富人對非營利組織的效率和捐款運用日漸感到不耐。

社會企業的趨勢：社會責任的主流力量，應該來自能賺錢、文化根植於「以社會責任為價值觀」的中大型企業。



社企痛點

星展銀行（台灣）委託聯合報民意調查中心做「社企大調查」：台灣有近 6 成社會企業成立不到 5 年，並有 4 成社企仍呈現虧損情況，主要是面臨「人力不足」和「缺乏行銷通路」兩大困難。受訪社企多認為政府應加強民眾對社企的認識及宣導、增加育成輔導補助資金和放寬補助條件以及推動社會採購。

上市櫃公司CSR

跟誰買？
如何買？
如何認列CSR？



社會企業

誰會買？
如何賣？
人力不足!!

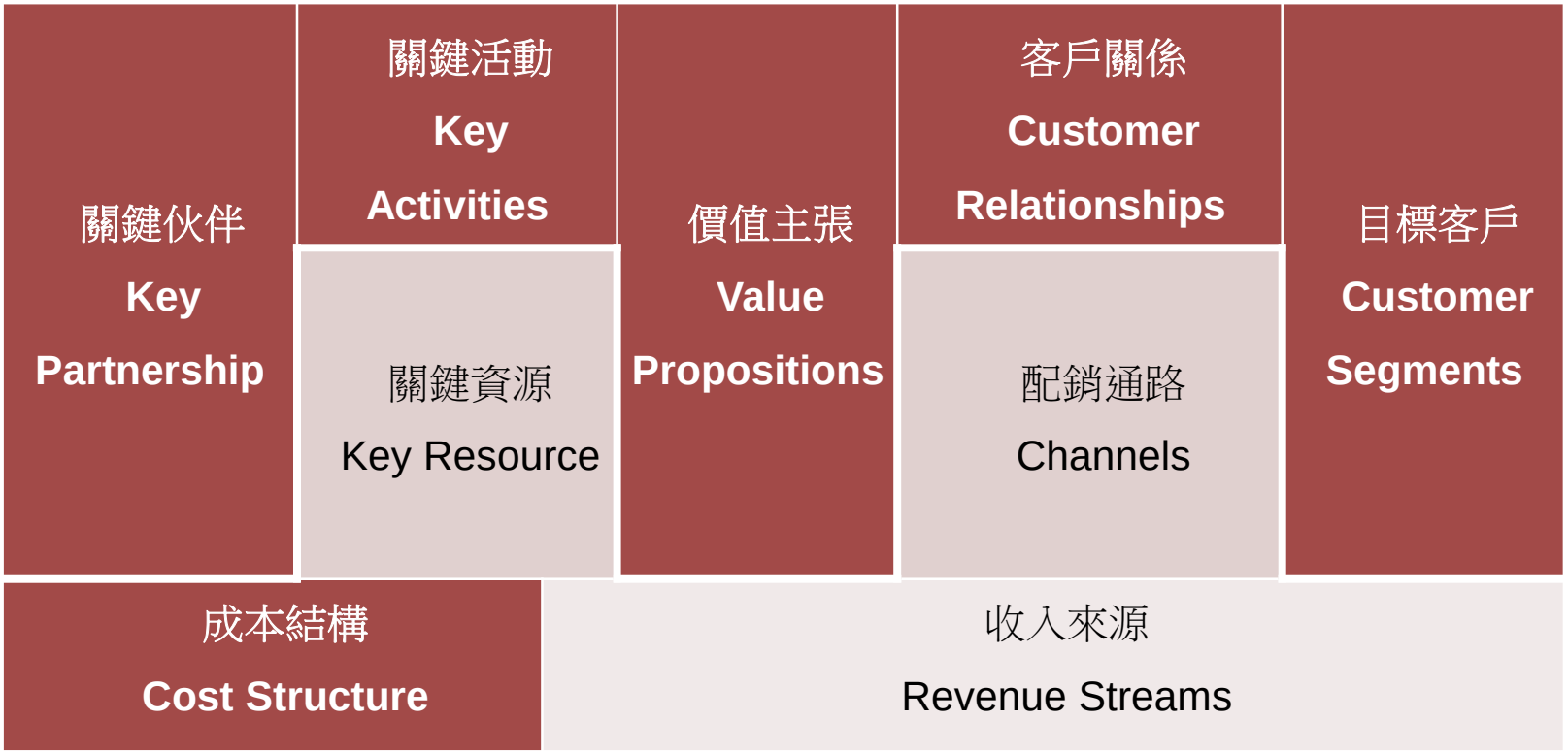
社企類型

官有垣（2012）歸納台灣的社會企業可區分為五種類型：積極性就業促進型、地方社區發展型、服務提供與產品銷售型、公益創投獨立企業型、社會合作社。



林妍廷(2017)指出英國的社會企業分為以下八類：員工所有的企業、儲蓄互助會、消費生產合作社、聯合發展組織、社會庇護工廠、勞力公司、慈善組織的附屬產業、社區企業。

經營模式



Osterwalder et al.（2005）



楊銘賢等人（2009）

三、社區營造



行政院文建會在2004年提出社區總體營造（Comprehensive Community Development）分成「**人、文、地、景、產**」五大面向。

馬英九總統在2008年提「愛臺十二建設」，以農村再生計畫來整合規劃、促進臺灣農村活化再生。

殷秀菊（2014）社區產業的精神是社區居民運用在地資源，透過居民參與、在地認同及集體經營的模式，共同創造新的社區共存共榮的模式 。

歐鎮平(2016)**建立在地文化認同**才是爭取消費者認同的首要目標，協助社區建立行銷背景故事 (life story) 和敘說故事 (story-telling)等體驗行銷是極具重要。

四、企業社會責任

參考聯合國綱領、OECD、以及美國道瓊永續指數等國際指標與評量方法，將企業社會責任劃分為「公司治理」、「企業承諾」、「社會參與」、「環境保護」四大面向。





二、工作內容與進度

工作項目	工作比重%	預計進度	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
農村社會企業的訪談與分析	35%	工作量	20	40	30	10
		累計百分比	20	60	90	100
成立青銀共創基地	15%	工作量	10	60	15	15
		累計百分比	10	70	85	100
青農與青創團隊的輔導	35%	工作量	10	40	30	20
		累計百分比	10	50	80	100
連結上市櫃公司的CSR、導入外部資源	15%	工作量	10	30	50	10
		累計百分比	10	40	90	100

1.農村社會企業的訪談與分析

案源1：登錄在「社會創新企業登記資料庫」的企業，目前有445間。
案源2：推動地方創生計畫時得知有回饋社區之實的企業



(一)屏東縣內埔鄉

表 3-2 屏東縣內埔鄉地方創生會議



從 3 月 4 日起隔週開一次社區輔導會議(週一晚上 8-10 點)，在東片社區建置共享農場、青銀共創基地、關懷據點(每週五)。以這個場域實驗「農村型社會企業的 社會責任」，結合農村閒置的土地、房屋及退休族以及東片社區農村的特性，以田間除草、獨居老人家庭清潔、弱勢關懷、娛樂圍康活動、景觀清潔、老人食堂以及青農的職前培訓，做為農村型社會企業的社會責任的實踐。實驗如何有效運用社會企業的營收，以達效益最大化。

(二)屏東縣來義鄉

表 3-3 屏東縣來義鄉地方創生會議









來義鄉有二峰圳的美景、水力發電、優質地下水及盛產龍鬚菜，希望藉由地方創生計畫為來義鄉建立一個回饋基金，並發展日照的人力培訓、部落輕旅行。目前已通過國發會 1 階段的審核。

時間：2019/4/24、5/2、5/23、6/26、7/15、8/14 、9/2

地點：屏東市林森路 7 號 (屏大創新育成中心)、來義鄉公所

(三)屏東縣高樹鄉

表 3-4 屏東縣高樹鄉地方創生會議






高樹鄉廣福社區有 10 間企業已申請 2 年的中小企業群聚計畫，有意願仿照東片社區模式來成立社會企業，將以客家石獅公文化來文創商品、社區輕旅行、芋頭商品開發的所得來做為社會企業的基金。目前已通過國發會 1 階段的審核。

時間：2019/7/19、8/17、11/2 地點：屏東縣高樹鄉中央路 56 號 (大路關文化驛站)

(四)嘉義縣番路鄉

表 3-5 嘉義縣番路鄉地方創生會議





番路鄉有不少的有機農業，較特別的是種植印加果、大西洋橄欖可以做為養生用途的植物，常在童年渡假村中聚集很多中醫師來此聚會。童年渡假村將與中醫師們成立一間農業科技公司，以提供有機種植技術、養生產品及中醫師的義診來做為社區回饋。

時間：2019/5/5 、8/14 地點：嘉義縣番路鄉下坑村下坑 45-18 號

(五)嘉義縣東石鄉

表 3-6 嘉義縣東石鄉地方創生會議





東石鄉人口老化、人口外移，為了縮減城鄉差距，並推廣無毒養殖的概念。在辦理說明會及當地產官學討論時了解到十甲水產將公司盈餘捐贈為國小課輔班，已經有社會企業的雛型。

時間：2019.5.27 地點：嘉義縣朴子市山通路 82 號

(六)嘉義縣阿里山鄉

表 3-7 嘉義縣阿里山鄉地方創生會議

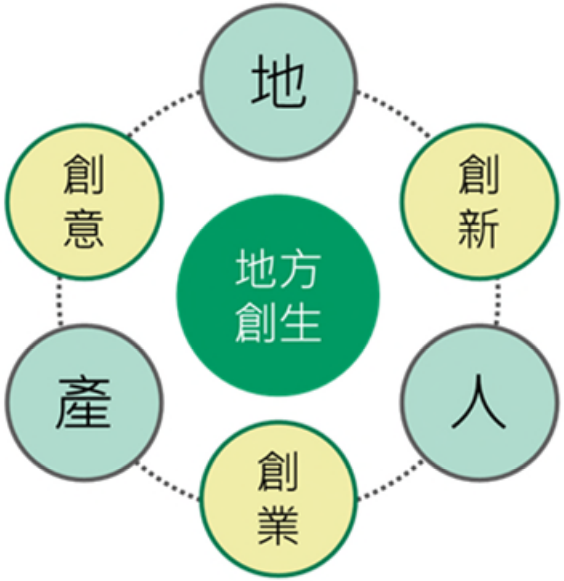




阿里山盛產茶葉、山葵、咖啡、蘭花產業，除了提交地方創生外，已有廠商串連成立「阿里創生」的品牌，以這個品牌的所得來協助青農返鄉。

時間：2019/2/18、2/19、5/4、6/7

地點：嘉義縣阿里山鄉樂野村 209-6 號、中正村 2-6 號



(七)屏東縣南州鄉

表 3-8 屏東縣南州鄉地方創生會議





南州鄉是台灣農會唯一經營有機肥，並以阿猴做為品牌名稱，未來會強化鄉的循環經濟模式來提地方創生。鄉有 2 間大型企業 ：芙玉寶、傳說均會提案，其中以芙玉寶已有社會企業之實。

時間：2019/10/3、10/30、11/9

地點：南州鄉公所、芙玉寶觀光工廠

共訪問到20間企業，但其中有15間在實際訪談中確認已有社會企業的事實，並可以連結到聯合國發佈的17個永續發展目標 SDGs

鄉鎮	單位名稱	受訪人	職稱
新北市 汐止區	白匏湖生態協會	陳峰輝	理事長
嘉義縣 中埔鄉	昆億生物科技(股)	吳孟昆	執行長
嘉義縣 番路鄉	犇草企業社	李欣璟	總經理
嘉義縣 番路鄉	童年農業科技有限公司	陳明賢	董事長
嘉義縣 阿里山鄉	川達食品有限公司	江金川	總經理
台南市 安平區	*漁光島府城館生技*	盧靖穎	總經理
台南市 新化區	*山海屯(股)有限公司*	許明揚	董事長
高雄市 鳳山區	*格外農品股份有限公司*	游子昂	執行長
高雄市	*神魅設計*	陳勝豐	創辦人
屏東縣 高樹鄉	大路關文化驛站	陳龍發	總經理
屏東縣 高樹鄉	*幸福食間有限公司*	曾佳偉	執行董事
屏東縣 鹽埔鄉	鹽埔鄉生活文化促進會	林雨君	總幹事
屏東縣 南州鄉	芙玉寶生技(股)	張天耀	董事長
屏東縣 來義鄉	來義鄉公所社會課	陳惠娟	課長
屏東市	無礙玩家	賴志銘	創辦人

註：斜體的公司是訪談自社會創新企業登記資料庫

2.成立青銀共創基地

表 3-10 青銀共創基地









青銀團隊共同協力建立基地



2019.8.16



2019.8.23





2019. 9. 8



2019.9.14 身障輕旅行







2019.10.5 特教輕旅行

與青農、上市櫃公司CSR、學生、NPO 在共創基地開會

打「公」換宿



2019.10.24



2019.10.26





2019.10.27





2019.11.11 -11.12





1116.17東片村企管系會打公換宿_0001



1116.17東片村企管系會打公換宿_191118_002



01124應日系會打公換宿_001



01124應日系會打公換宿_002

3.青農與青創團隊輔導

表 3-11 青農與青創團隊輔導



2019.4.17 火龍果夜間授



2019.4.27 印加果教學



2019.5.24 魚菜共生教學





2019.6.24 黑水虻教學







2019.9.8 果乾手工麵包教學

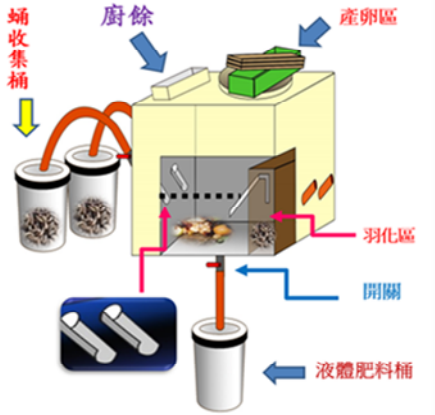


2019.9.9 可可教學



2019.11.25 文化導覽與黑水虻教學

農業循環經濟：黑水虻的應用





肆、結論與建議

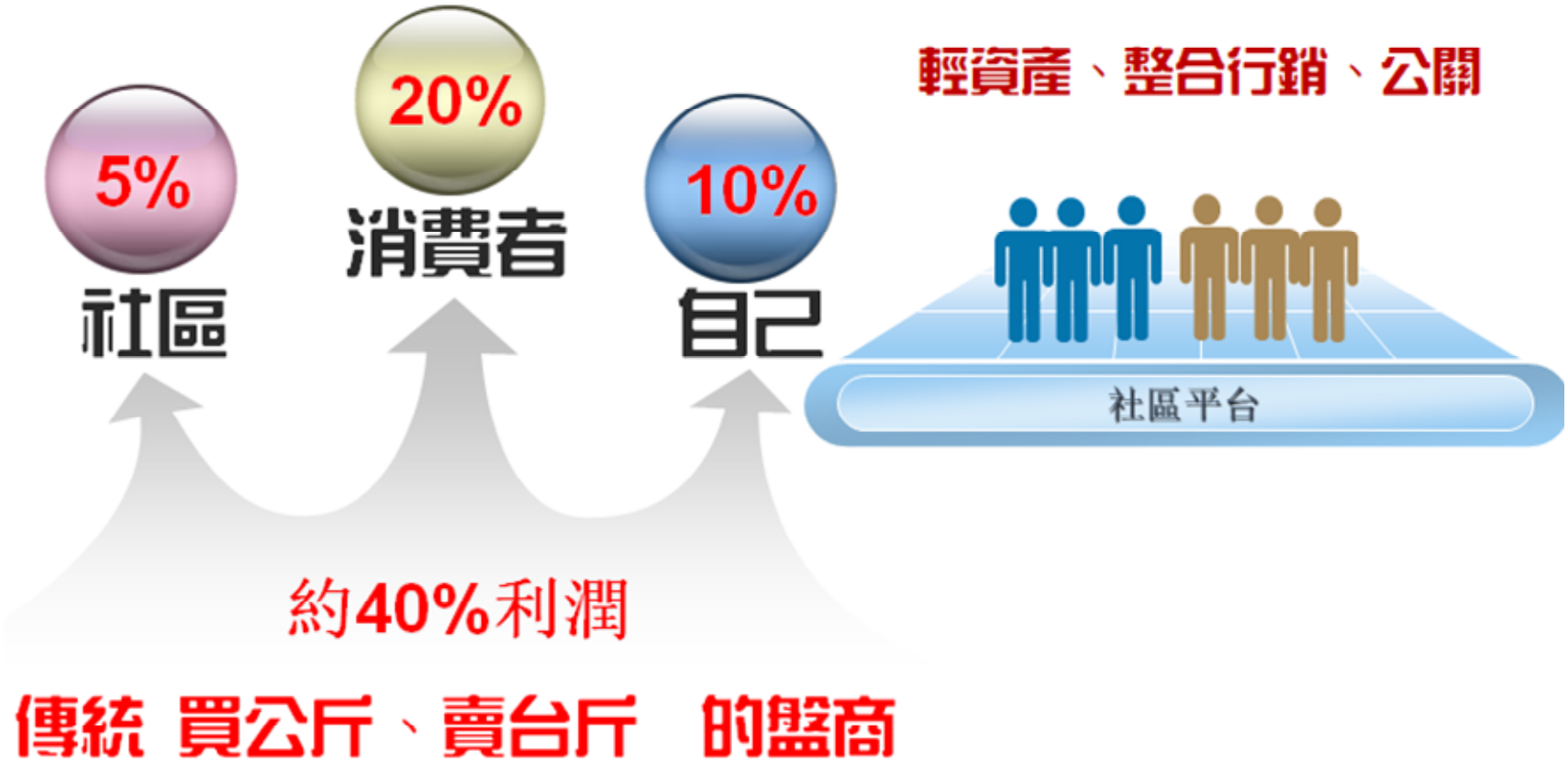
一、結論

1.農村社會企業營收來源與創新

單位名稱	社企背景	營收來源	主要客戶	關鍵資源	價值主張	回饋占比	創新營運模式	創新回饋方式
白鷺湖生態協會	協會	產品、體驗、餐飲	消費者	美景	12、15、17	淨利 10%	養生渡假	北漂青年農務訓練
昆億生物科技(股)	協會	產品、餐飲	消費者	黑水虻養殖	9、12、17	淨利 10%	循環經濟模式	免費推廣循環經濟
犇草企業社	公司	產品	消費者	阿里創生品牌	12、15、17	營收 5%	創生平台	青農返鄉
童年農業科技	公司	產品、體驗、餐飲	消費者	印加果	12、15、17	淨利 10%	養生渡假	招待弱勢家庭
川達食品	公司	產品	企業採購	山葵復育	12、15、17	淨利 10%	契作、深加工	青農返鄉
漁光島府城館生技	公司	產品、體驗、餐飲	消費者	虱目魚產業六級化	12、14、17	淨利 10%	食魚教育	社區回饋
山海屯(股)	公司	產品、體驗、住宿	消費者	老屋維護	12、15、17	淨利 10%	老屋文化體驗	維護老屋
格外農品(股)	公司	產品	消費者	格外品再利用	12、15、17	淨利 10%	上市櫃公司採購	回饋農民
神魅設計	公司	產品	企業採購	廢棄物再利用	9、17	淨利 10%	廢棄物裝飾	捐贈偏鄉國小
大路關文化驛站	社區	產品、體驗、餐飲	消費者	植物藝術	12、15、17	淨利 10%	植物學	社區手工藝加工
幸福食間	NPO	產品、體驗、政府計畫	消費者	鳳梨深體驗	12、15、17	淨利 10%	體驗活動	弱勢家庭兒童照顧
鹽埔鄉生活文化促進會	社區	產品、政府計畫	消費者	社區年輕志工	4、17	淨利 10%	戲劇表演	偏鄉兒童伴讀
芙玉寶生技(股)	公司	產品、體驗、餐飲	企業採購	香皂文創	12、15、17	淨利 10%	香皂文創	偏鄉回饋
東片寶石村(股)	社區	產品、體驗、餐飲	消費者	水果產業六級化	12、15、17	營收 5%	社區銷售平台	共享農場、共創基地
無礙玩家	NPO	產品、政府計畫、企業捐贈	企業採購	社會人士志工	12、15、17	淨利 10%	身障輕旅行	身障就業輔導

2.農村社會企業與社區農場的合作方式與抽成比例

- 訪談中 僅有東片寶石村(股)、大路關文化驛站 主動帶客戶到 社區農場採輕資產的模式，深度與社區產業結合。
- 導流消費者到農場，抽取15%的收益，低於旅行社收益(30%-40%)



約有5%的利潤是 主動買社區農場產品，當贈品送給消費者

3. 農村社會企業與上市櫃公司企業社會責任的互動方式



NPO型的社會企業均有跟上市櫃公司的CSR部門有採購、捐贈關係。
CSR部門仍對社企與NPO的區隔不了解。

金融業的CSR(中國信託、第一銀行)鼓勵員工將**員工福利金用於採購社企產品**。

農村社會企業產品種類不多，**產品大多無工廠生產字號**，造成上市櫃公司CSR採購上有疑慮。

鼓勵員工直接參加**農村輕旅行**、體驗活動，而不透過旅行社代辦是十分有興趣，更希望能**結合公益活動**(信義房屋、長榮航空)。

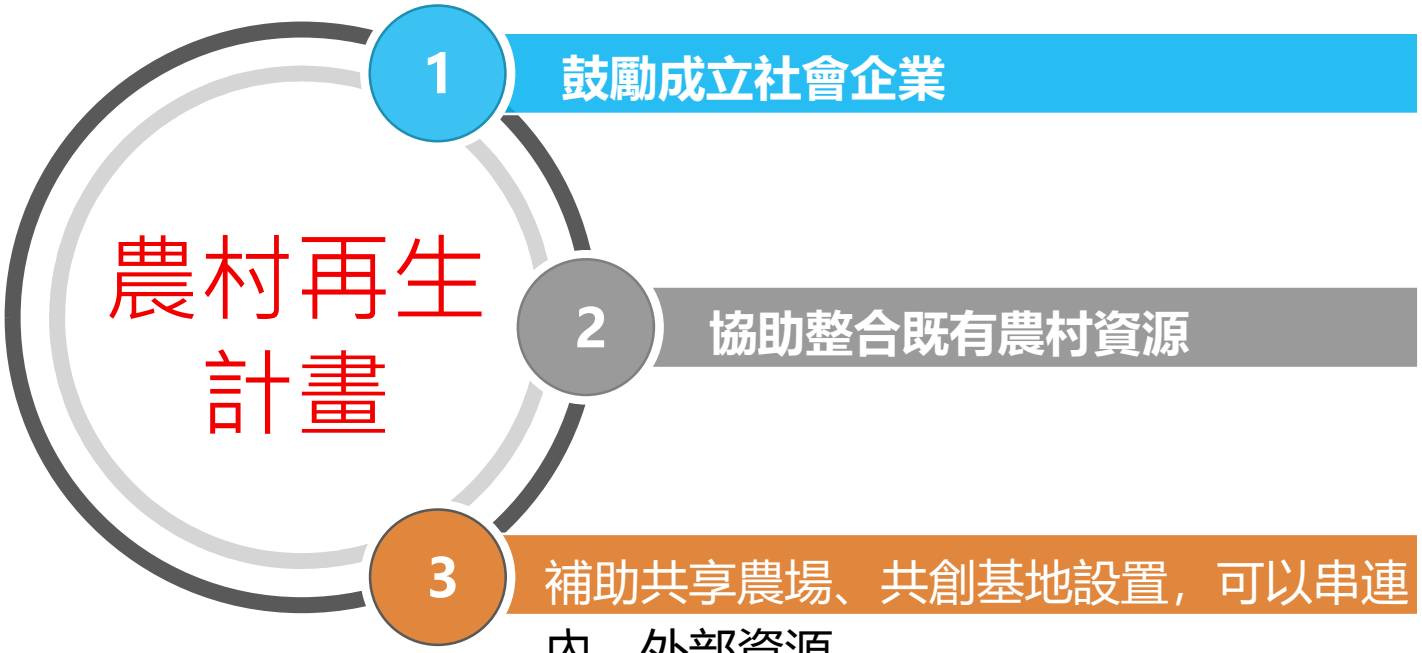
4. 青農返鄉的前置培訓與後續輔導方式



- 開放農村、開放農場，讓有實務經驗的農民擔任講師，並統一由農村社會企業當聯絡窗口，目前除了在屏科大上完農業大學的學員外，屏科大農業相關的學生也常到東片寶石村的8間合作農場實習。
- 本計畫以按日按件計酬的方式支付一點講師費用。這種運作方式有別以往的政府計畫開班上課的方式，可以更實務接觸到農業，也不需要花大錢事先建置農業設備，更不會發生當計畫結束後就成為三不管的蚊子館、蚊子場地。

農村社會企業の社會責任

二、建議




社會創新計畫
1
加強對上市櫃公司CSR宣導社會企業
2
讓農村社企了解合法辦理輕旅行
3
加強宣導社企觀念，不要藉此提高售價

The End



感謝聆聽