

30



STORIES OF

SOCIAL INNOVATION

初心VS.創新

當勞動力遇上
社會創新的
30個故事



勞動部勞動力發展署
WORKFORCE DEVELOPMENT AGENCY, MINISTRY OF LABOR

國家圖書館出版品預行編目資料

初心 VS. 創新：當勞動力遇上社會創新的 30
個故事 = 30 stories of social innovation/ 勞動部
勞動力發展署作 . -- 初版 . -- 新北市：勞動部
勞動力發展署，2020.12

面：公分

ISBN 978-986-5466-00-8(平裝)

1. 社會政策 2. 區域研究

547.6

109020956

發行人	施貞仰
出版單位	勞動部勞動力發展署
作者	勞動部勞動力發展署
地址	24219新北市新莊區中平路439號南棟4樓
電話	(02)8995-6000
傳真	(02)8995-6245
網址	https://www.wda.gov.tw/
製作廠商	凱思內容創造有限公司
初版	2020年12月
I S B N	978-986-5466-00-8



勞動部勞動力發展署
WORKFORCE DEVELOPMENT AGENCY, MINISTRY OF LABOR

30



STORIES OF

SOCIAL INNOVATION

初心VS.創新

當勞動力遇上
社會創新的
30個故事



004 序言

第1章就業與經濟成長

008 Abury以現代設計活化傳統工藝

012 肯亞「獵豹世代」EcoPost 把綠色大地帶回非洲

016 實踐安定就業 澳洲Multhana帶原民用汗水換尊嚴

020 PichaEats把異國料理 變成難民翻身本錢

024 Hireup照服員平台 以創新商業模式滿足長照需求

028 原住民社企Animikii 用數位教育翻轉新世代



第2章公平就業

034 澳洲PeoplePlus 開創身心殘疾人士就業新模式

038 Blind-Link培育視障就業 擁抱光明未來

042 De Laarhoeve照護農場 讓精神障礙人士貢獻才能

046 一條龍免費服務

Valemour讓企業無痛招募唐寶寶員工

050 Specialisterne讓自閉症病友 在職場發光發亮

054 WOWT力挺「高年級實習生」 對浪費人才宣戰



第3章性別平等

060 Wakami讓瓜地馬拉婦女變時尚企業家

064 SHE Investments打造創業生態系
提升婦女經濟實力

068 AkiraChix培育科技女力 帶動社會改變

072 傳統土布變成高級家飾布 印度婦女靠Neev翻身



第4章 教育提升

- 078 用運動開啟人生新旅程
Magic Bus搭載貧童駛出困境
- 082 南非社企FunDza 推動「讀寫脫貧」
- 086 難民變軟體工程師 成「復興希臘」生力軍
- 090 全民體育大推手 GLL出錢出力培育運動員



第5章 環保與社福

- 096 BioCarbon Partners善用市場機制
帶動社區對抗碳排放
- 100 Easy Solar照亮「黑暗大陸」為30萬人帶來希望
- 104 Squawk Squad用物聯網獵捕生態殺手
把鳥類保育變有感
- 108 對抗氣候變遷 NWP創新推動預防性醫療
- 112 蒲寓用園藝治療 為長者灌注生命活力



第6章 創新與永續

- 118 Mi Parque讓荒地大變身
用一座座公園築起社區安全感
- 122 社會設計 從人出發
DC Design幫助社會創新者打造好設計
- 126 Hopemakers把債務當病來醫 為弱勢找回重生希望
- 130 吃零食也要吃進健康 Whole Kids傳愛弱勢學童
- 134 Freedom Cups 把女性月事做成「美德經濟」



勞動部勞動力發展署為與民間單位合作推動社會創新，透過執行多元就業開發方案及培力就業計畫，累積社會創新發展能量，協助培育相關專業人才，以「社會經濟入口網」（網址：<https://se.wda.gov.tw/>）作為展現我國社創成果平台，與世界接軌行銷我國積極發展社會創新的形象風貌。

為與國際接軌掌握國外發展軌跡，本書以國外社會創新案例為素材，編撰適宜民眾閱覽的文章，推廣社會創新領域新知，促使民間團體以創新方式解決勞動力發展等問題。本書完成30篇含括亞洲、非洲、美洲、

歐洲及大洋洲的國外案例故事。除了介紹單位背景外，亦試圖展現其社會使命、核心價值、商業模式、發展歷程及可供勞動力發展參考等重要資訊，希望藉用他山之石，擴大知識分享，導入他國社會創新領域的思維與新知，以利國內關心社會創新議題的民眾瞭解與學習。

感謝劉子琦與劉維公兩位教授對本書案例提供寶貴意見與協助，更感謝花時間閱讀的您，如有任何意見，希望不吝指教，這將是我們持續前進的動力。

勞動部勞動力發展署 署長

施 貞 仰

2020年12月

第1章

就業與經濟成長

- 1-1 Abury以現代設計活化傳統工藝
- 1-2 肯亞「獵豹世代」EcoPost 把綠色大地帶回非洲
- 1-3 實踐安定就業 澳洲Multhana帶原民用汗水換尊嚴
- 1-4 PichaEats把異國料理 變成難民翻身本錢
- 1-5 Hireup照服員平台 以創新商業模式滿足長照需求
- 1-6 原住民社企Animikii用數位教育翻轉新世代





透過數位行銷管道銷售全世界，Abury希望將利潤5成分享給職人和社區。(圖 / Abury提供)



Abury以現代設計 活化傳統工藝

為挽救非洲傳統皮革製包工藝，Abury找設計師下鄉與工藝職人合作，讓現代設計結合傳統工藝，以公平貿易模式，透過數位行銷管道銷售全世界，並將利潤5成分享給職人和社區，如今已讓多個非洲國家的社區得到再生的力量。

撰文 / 林丞閔

德國時尚手作品牌Abury，以舉辦設計競賽的創新方式，讓獲獎設計師下鄉與世界各地的傳統手工藝職人彼此激盪，打造出融合現代設計和地方工藝的手作產品，並將販售盈餘的50%回饋當地，形成一個結合傳統與現代、工藝與公益的商業正向循環。每件Abury產品背後，皆是一段段跨文化交流的故事，它讓消費者摸得到溫度，也讓工藝之美得以進化與傳承。

以發揚傳統手工藝為職志的Abury，於2011年在德國柏林成立。Abury緣起於創辦人安卓雅·珀瑞（Andrea Bury）的一趟摩洛哥旅程，當地擁有極具風情的傳統手工藝，尤其那些以皮革揉合傳統花紋的Berber包一直讓她難以忘懷。但就在與一個個Berber包相遇的過程中，珀瑞發現，當地販售許多來自中國的包包，其低廉的價格嚴重衝擊當地手工製Berber包職人的生計，

更讓這項傳統工藝一步步走向凋零。珀瑞藉由和當地職人互動，不斷從生產、銷售流程中尋找可能的問題。她發現這些包包在設計與銷售的過程中缺乏了包括：現代的設計元素、品質控管、專業與公平的商業流程，以及進入國際市場的行銷管道等，這些痛點導致其在全球化的今日不斷失去競爭優勢。

帶新銳設計師下鄉交流 讓時尚設計也有故事溫度

為挽救這項傳統製包工藝，珀瑞最後決定從時尚手作產品切入，讓現代設計結合傳統工藝，以手工作藝和風土民情為基底，藉由設計師們下鄉與傳統手工藝職人合作，開發出個性獨具的時尚生活化系列商品，最後再透過數位行銷管道銷售到全世界。

「維護傳統並非只是保存，而

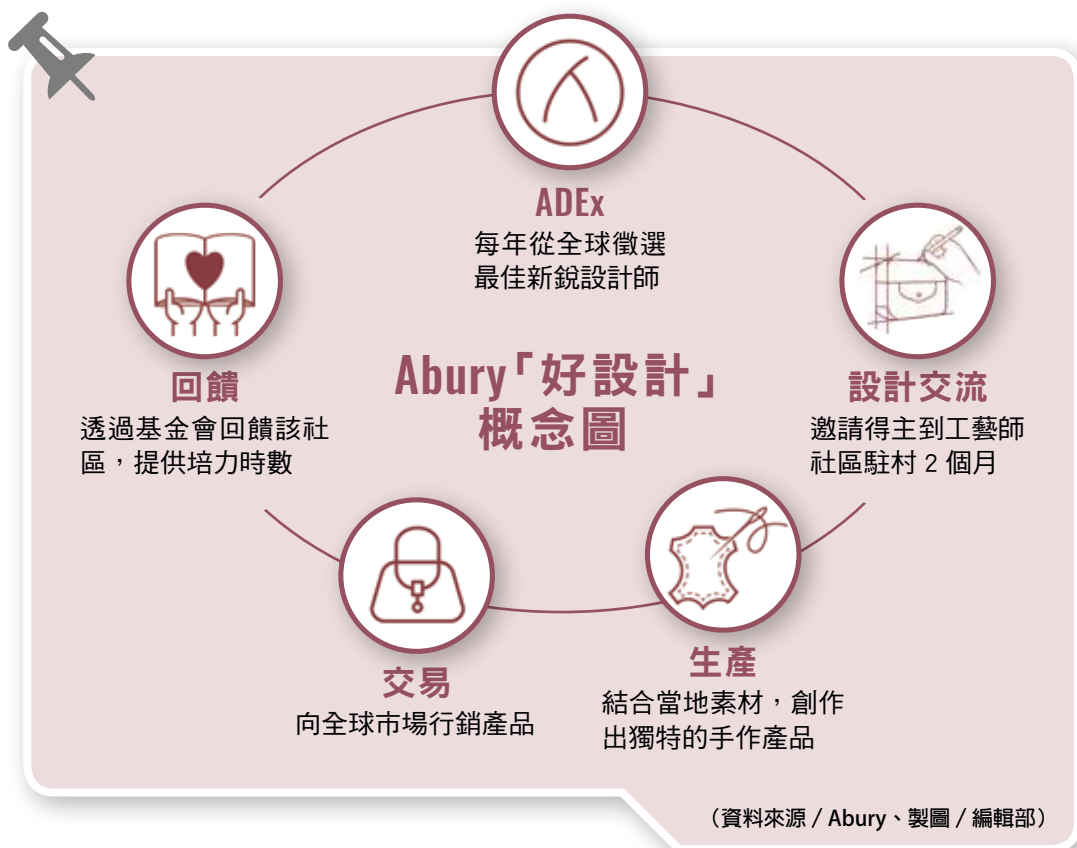
是要將那股熊熊火焰繼續傳遞下去，」執行長珀瑞說。Abury發揚傳統工藝的方法，即是打造出一個結合工藝與公益，被稱之為Abury「好設計」（ABURY Cycle of Great Design）的正向循環，其中包含5個面向（見圖），彼此嵌合環環相扣，發揮出「生產=教育=愛」的精神。

首先，自2015年起，Abury藉由舉辦ABURY Design Experience（ADEx）設計競賽，每年選拔出一位具潛力的新銳設計師，接著邀請他們深入各傳統社區，由Abury提供設計師旅行和創作的預算，與當地手工藝職人相處2個月，在想法上彼此醞釀激盪，一同開發、製作出深具時尚感與傳統韻味的年度手工系列產品，進而保證了產品的品質與溫度。

「產品風格、品質與各地風土民情並不相斥，」珀瑞認為，這三者的結合可以為時尚產品創造出新魔法，同時還能增進跨文化間的交流與理解，因為「它蘊藏著手工藝職人雙手背後的故事，以及百年工藝那醇厚的溫度。」

工藝結合公益的公平貿易 分潤回饋社區 延續文化傳承

從社會企業理念出發，在商業模式上則採取公平貿易模式，將這些帶著故事與溫度的手作產品行銷到全世界；讓合作的手工藝職人能獲得合理報酬，既可創造就業、改善生計，亦能增進年輕一輩學習手工藝技術的意願，讓傳統文化與地方社區皆能擁有足夠的進化動能。



Abury的產製流程，也非常注重勞動者的權益，例如：一週工時不得超過48小時，不接受小於15歲或該國法定工作年齡的童工，僱用者必須按時定期支付工資，不得低於法定最低工資，且必須依員工資歷和表現付薪，也不允許任何不公平的薪資扣減。員工也應享有合法帶薪休假、產假、育兒假和病假等權益。

最後，Abury便會把銷售所得的50%回饋到

發揚了許多傳統工藝技術，不僅製作出好的產品，更持續回饋社區教育，維護兒童受教權益並提升婦女的社會經濟地位，讓人類及地球一點一點地變得更加美好。成立8年，Abury已從摩洛哥逐步深入厄瓜多、印度、秘魯、坦尚尼亞等多個國家的地方社區，系列品項也從原本的手工皮革包，逐步擴展到鞋子與各類飾品，展現出專屬Abury的時尚特色。

對此，德國聯合國教科文組織委員會特別

“

為慈善而創作藝術，
讓我們只是透過發揮他們的藝術表達力，
就能夠幫助到有需要的人。

~Abury

”

這些職人所居的社區，Abury以基金會有效管理收益回饋金，將其轉換成教育時數，投注於社區培力公益上，這包括在該社區的兒童教育、學前教育、婦女教育、婦女縫紉與電腦職業技能訓練等課程，完成一趟好設計的循環之旅。

「我們與社區的人們一起努力工作，而不是一味地給予，」到2019年11月止，Abury已在摩洛哥偏遠山區等地累計投注近20萬小時的教育時數，Abury不但讓傳統與現代、工藝與公益能夠彼此相生共榮，在發揚百年工藝美學的同時，更活化地方，壯大了地方社區的自主力量。「我們相信這是一個更好的生意模式。」珀瑞說。

創造就業、活化地方經濟 Abury創新模式可資台灣借鏡

Abury以創新的「好設計」模式，保存與

在2015年時也給予Abury認證，肯定其在維護人類無形文化遺產上的理念與成就。而2017年至今，Abury也因為在社區照顧上的貢獻，持續獲得B Lab的B型企業認證，成績斐然。

台灣傳統工藝文化亦同樣面臨著保存與傳承危機，多年來，勞動部結合其他政府機構，持續連結各界資源，推動包括在地特色產業發展、地方工藝文化傳承、開發並行銷地方特色工藝產品等社區培力計畫，希望能以人為本，再現各地方社區的生活光景。Abury以設計競賽媒合設計師與手工藝職人的「好設計」商業模式，將可作為台灣重建社區的一項重要參考，透過時尚設計與傳統工藝在商業上的合作，串聯起人、產品、產業與生活環境，為地方社區創造就業機會，也替社區整體發展與工藝傳承注入了源源不絕的創意活水。

肯亞「獵豹世代」EcoPost 把綠色大地帶回非洲

在肯亞，1998年林地面積還有10%，十多年間銳減到只剩2%。年輕的大學金融畢業生露托（Lorna Rutto）立足循環經濟的基礎，號召貧窮、失業與吸毒等邊緣族群投入「垃圾變黃金」的事業，11年間不僅搶救140公頃林地，更讓所有員工的單位收入比最低工資高50%。

撰文 / 周玉文

2007年，非洲迦納經濟學家艾伊提（George Ayittey）在TED非洲大會發表一場著名演說，他指出，長期以來，這塊古大陸被視為「世界問題」，外國的經濟援助根本沒能幫到當地人，非洲復興，要靠「獵豹世代」（Cheetah Generation）實現自我救贖。

他定義的獵豹世代是，年輕的畢業生或專業人士，從完全不同於上一代的獨特視角看待非洲問題，不只出一張嘴批判政府腐敗，更願意採取理性、務實態度找出問題、發現商機，然後毫不遲疑地「弄髒雙手」，建立一股與國家機器抗衡的資本勢力。

廢塑料變建材 減少消耗140公頃林地

Ayittey的這番演說催生出2009年女獵

豹羅娜·露托（Lorna Rutto）創辦生態前哨（EcoPost），投入廢物變建材的綠色經濟圈：11年來，它將蒐集而來的塑膠廢料製成3萬多種建築、戶外與家用產品，換算下來減少消耗140公頃林地，並以年收入6,500萬西非法郎（FCFA；約合新台幣340萬元）的業績實現獲利。

「一開始我是向家人湊齊5,000美元（約合新台幣16萬5,000元），」現年36歲的Rutto回憶創業時期籌資艱難，「因為當時銀行認為這是一項高風險事業，如果沒有資產證明就不願貸款。但當時我們一無所有。」

儘管無所不在的塑膠廢料在肯亞一向被譏為「國徽」，「變廢為寶」商機於是成為當時流行的創業方向，但銀行卻拒絕了Rutto，一大原因是：她是女生，「這一行不



木塑複合材料（WPC）生產過程比一般塑料更少能耗。（圖 / 達志影像）

是女生會選擇的生意類型」，而且野心與實力不成正比：她提出的生產力證明只有15名失業青年加打工婦女，沒有生產技術，遑論加工設備。

所幸當地電信龍頭獵遊電信(Safaricom)旗下基金會願意注資6,000美元，她再從精品商卡地亞靈思湧動女性創業家獎(Cartier Women's Initiative Awards)的商業計畫競賽中，贏得1萬2,700美元，正式踏上創業之

路。EcoPost正如其名所示，直接設址在垃圾場旁。

號召社會邊緣人 加入垃圾蒐集大隊

最先，Rutto號召好幾個社會邊緣族群成立第一支拾荒大隊，約20名隊員中包括想要兼職貼補家用的婦女、失業者、還有吸毒、有犯罪前科的年輕人。一段時間後她談下15



Ecopost 把垃圾變黃金



Step.1 蒐集住宅及農業廢棄物

Step.2 集中於微型特約代理商
(集中場/雜貨店/超市)

Step.3 透過 App 安排蒐集路線

Step.4 運送過程利用 GPS 全程監控

Step.5 處理並製造成木塑複合材料

Step.6 應用於營建、交通、家用等

(資料來源 / EcoPost、製圖 / 編輯部)

處蒐集據點，便讓這支有經驗的種子部隊獨立出去另組小團隊，自行徵召大約15至30名兼職員工，劃分掃街範圍，各小隊以貸款形式配發一部碎物機，讓他們交貨後再從貨款中扣除一定比率款項。

這批80%成員是女性的蒐集大隊，每天在業務領導人指揮下蒐集超過500公噸廢物，帶回廠區分類、加工。他們先是碾碎塑料廢物（通常是HDPE或PP），然後混進廢棄樹枝、稻殼、咖啡殼等細屑成為天然纖維，再以高溫燒熔塑型，這種材質統稱為木塑複合材料（WPC, Wood Plastic/Polymer Composite），其兼具木頭的質感以及塑料的耐用性，可做成電線桿、圍欄、盆器甚至戶外燈罩等產品。因為木塑複合材料是在比一般塑料更低的溫度下進行燒熔，因此還可以減少能耗。

正逢非洲政府持續擴大建設道路網絡，對路標和基建材料的需求高漲，因此Rutto找上承包政府基建工程的業者，舉出數據說服對方停止大舉砍伐林木做成圍欄：「1998年肯亞的林地面積還有10%，現在只剩2%。我

們必須停止砍樹。」她告訴包商，EcoPost生產的30根電線桿，能抵過一株樹木的效益，因此打動了客戶。

EcoPost成功切入建築材料市場，不僅改變當地工程商砍樹的傳統，新風潮甚至擴散到國外，現在連鄰國訂單都聞風而至。Rutto說：「我從來沒想到，有一天我們會為了滿足訂單而拚命工作！」2015年，EcoPost宣稱，每公斤塑料換取0.17美元，平均下來員工們每天可賺得5美元；一整組工作團隊每月獲利1,250美元。2016年，Rutto在一場專訪中強調，EcoPost將利潤與20多名全職員工、300多名兼職夥伴分享，員工們的單位收入是最低工資的1.5倍，預計再過2年，全體員工總數將超過2,000人。

房東之女捨金飯碗 選擇「與垃圾為伍」

Rutto在創業之前，曾在銀行工作2年，更早期是個學霸，在非洲那撒勒大學（Africa Nazarene University）拿到會計學位，而且還因為具備傑出

的領導能力，成為第一位當選理事會主席的女學生。早在那時她就與垃圾結下不解之緣：蒐集堪用的塑膠廢料，燒熔後製成裝飾品轉送或便宜賣給同學。

這位房東之女的創業魂是在銀行任職期間覺醒的。「小時候會被派去收房租，這是最接近貧困的時刻。我親眼目睹簡陋的居住條件，好比家具破敗、下水道堵塞，加上犯罪活動和失業日益嚴重。這件事就一直就擱在我心

面的培訓課程。Rutto的下一階段夢想則是：「我想藉由創意與手作的方式，創造2,000個工作機會、培育200名創業家。」

「回收製造」行業 已是黃金趨勢產業

11年來，EcoPost在環境生態、衛生、經濟、婦權甚至教育層面，都衝撞出新的社會價值。尤其特別的是，EcoPost主動提供貧窮

“ 我只是連結很多點：
年輕人、塑膠廢料威脅和貧窮族群的工作需求。
對我而言，所謂的問題不是問題，而是挑戰。

~Lorna Rutto, Ecopost創辦人

”

中。」2年後，她告訴家人，她想「與垃圾為伍」，從這門不會歧視窮人的行業出發，幫助困苦族群。

從那天起，Rutto的行動與熱情就獲得媒體關注，進一步被各種獎項肯定，包括初期的Enablis商業獎、世界野生動物基金會自然獎、卡地亞靈思湧動女性創業家獎，到中期的Sathya Sai Sri卓越人類獎，以及2019年社會企業世界論壇（Social Enterprise World Forum，SEWF）的肯亞代表企業。

直到現在，EcoPost仍堅持創業初衷，像是不久前才號召吸毒年輕人進行一場競賽，看誰可以想辦法把塑膠廢料做成一套椅子、床架與門板，然後為參加隊伍開辦管理技能方

婦女及社會邊緣人工作機會，讓他們有機會從社會底層翻身，擺脫困頓的人生，甚至取得高人一等的薪資，讓這些外界眼中社會底層的工作，也變得很有尊嚴。而這些團隊又能變成種子部隊，開枝散葉，提供更多就業機會，救了更多社會邊緣人。這不僅翻轉了這些員工的生命，也提升了「回收製造」行業的社會價值和地位。

事實上，回收製造業是世界趨勢性產業，不僅能解決全球國家垃圾氾濫的痛點，也是降低資源浪費的最佳解方，理應受到世人的重視和尊敬，尤其，在全球減廢及再再利用的產業大趨勢中，一定還有無窮的商機，有待創業家去開啟。

實踐安定就業 澳洲Multhana 帶原民用汗水換尊嚴

多年來，澳洲政府致力弭平原住民與一般國民之間的教育、就業與經濟落差，試圖藉由權力下放社區，讓原住民自立開創事業，繼而拓展進入主流勞動市場的機會。昆士蘭省的募他來物產服務商（Multhana Property Services）就是力保「原色」的前提下，與同業共同實現昆士蘭成為原民就業率全國第一的成就。

撰文 / 周玉文

全世界國家幾乎都有這麼一道矛盾情結：原住民族往往是文化精神的象徵，卻也是殖民歷史的傷痕；但客觀數字反映，原住民族的健康、收入、失業率、生命長度等指標多半顯著落後一般國民的水準。貧困、犯罪、酗酒和高失業率經常是他們的代名詞。

根據澳洲原住民人口政策報告《2020年消弭落差》（Closing the Gap Report 2020），最近一次統計結果顯示，原住民族的就業率僅49%，非原住民族則為75%，兩者相差高達26個百分點。

不過其中也有例外，即位於東北角的昆士蘭（Queensland）省：全省整體青年失業率達25.7%，為全國最高，但原住民族就業率卻也是全國第一名，高達60%。對這個原住民族人口比率（占全體近4%）居全國最高的行政區來說，逆轉的最大關鍵就是其原民自力或互助組織相對活躍。

落實「工作權」改善原民生活條件

鎖定原民為招募對象的募他來物產服務商（Multhana Property Services，MPS）就是其



MPS讓原民朋友從工作中自力更生，獲得尊嚴。（圖／達志影像）

中代表。在共同創辦人之一華萊士（Joseph Wallace）多方奔走之下，說服物產清潔管理業者CMBM Facility Services兩位決策主管同意出錢、出力，才在2017年成立MPS。

Wallace是昆士蘭北部雨林地區的原住民族後裔，分別拿到社會政策與教育的學士與碩士學位，之後又在政府部門與原住民族相關的民營組織歷練超過25年，在規劃管理原民事務上累積相當深厚的經驗。

在他眼中，改善原民生活條件的根本

就是「工作權」，這樣他們才能自己掙到尊嚴，擺脫貧困的惡性循環，也才有本錢讓兒女受教育，進一步在社會階層中向上流動。因此他在公、私部門的服務期間，都致力於推動原民開發技能與工作機會的專案計畫，進而創造一種自利利人的互助圈，幫助原民同胞實現財務安全和獨立。

Wallace不諱言，在創立MPS的過程中，向政府爭取補助其實不難，真正的挑戰反倒是說服原民朋友放下酒瓶上工去。他常常苦口

婆心地勸告對方：「無論怎麼做，我們所有人都必須從某個第一步做起。」

創造友好、熱情的工作文化

為沒有好學歷的原民朋友安排的就業模式其實很簡單：憑藉年輕力壯的本錢，賺一份勞力活薪水。這是MPS鎖定提供環境美化、內部清潔等初階的物業維護服務的主因。現在MPS的主要業務包括三大塊，一是商業空間如辦公室、酒店、購物中心、養老院以及建築工地的清潔，二是景觀綠化工程，三是建物翻新、裝修和改建工程及管理。

編制在景觀服務團隊的員工保羅（Paul）就是一例。Paul來自昆士蘭的內陸高原，早早就離鄉背井找工作，憑藉園藝技能成為MPS的第一批員工，在這裡一待3年：「我最喜歡這家公司的原因是，它營造出友好、熱情的工作氛圍。我們不會製造消極負面情緒，工作很愉快。」這些背景相差不多的團隊成員還會在業餘時間相約露營、釣魚

或遠足，他總覺得大家已經培養出一種近乎家人的情感了。

澳洲在促進原民就業上，主要採取權力下放社區的政策，鼓勵民間創造工作機會，骨幹基礎則是社區發展就業方案（Community Development Employment Projects, CDEP），期望加入計畫的原民朋友最終得以脫離補貼，甚至自立創業。因此，MPS這種原住民創辦、甚至由原民持股的社企，成了公、私領域的重要橋梁。

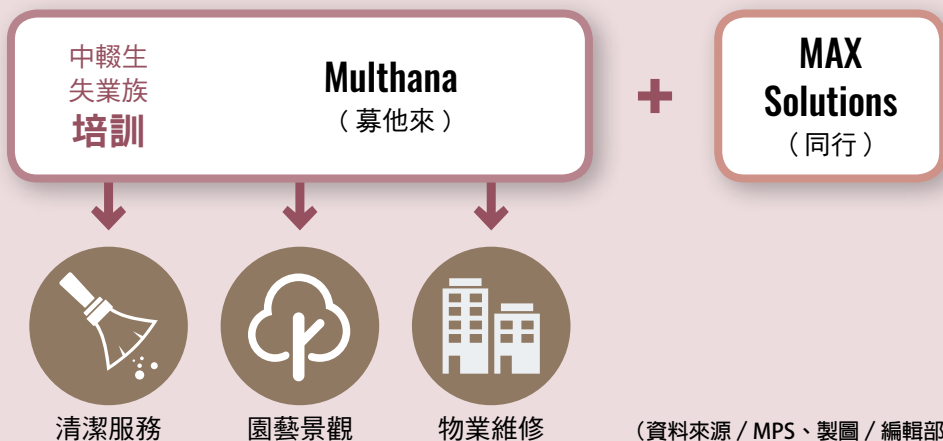
值得一提的是，澳洲官方有一個Supply Nation的供應商認證平台，由原民持股51%以上的企業就可申請加入，原民企業可透過平台免費取得商業機會；一般企業可在此擴大供應商來源，同時也可提升企業社會責任（CSR）的表現。

承包大案分享同行 原民共好

好比2019年12月底，昆士蘭省住房公共工程部門Q-Build，針對社會企業開放景觀和維



Multhana 的營運模式：培訓、經營、共好



護服務標案，數十個名額合約期限都是3年。MPS躋身得標4家企業之一，提供4名雇員負責維護景觀。除此之外，建築承包商、建設公司、房地產商與養老機構等民營企業，也是它的企業客戶，其中光是某家承包廠施作的鐵路工程就讓MPS取得80個清潔服務員的工作機會，最後決定與同行MAX Solutions合力扛下專案。

對於把到手的大案子與同行分食，Wallace認為，做大原住民就業這塊餅，遠比拓展自家業務範圍更重要。因為確保人人有飯

諾、認同並促進多元性得到肯定。

在昆士蘭伊薩山驍勇善戰的卡爾卡頓（Kalkadoon）部落語言中，Multhana意指「團結起來互相幫助」。隨著MPS的業務日益成長，這道成立宗旨變得越來越真實，同時也為台灣的社企組織帶來3點啟示：

（1）MPS在創業之初，即導入民營企業股東CMBM，讓新創企業不必單打獨鬥，快速建立發展基礎，管理上更快上軌道，且能解決資源不足問題，及發揮商業創新能量。

（2）MPS讓過半數股權為具有原住民

“

我們的主要目標是
為那些年輕的輟學生和失業的成年人
提供一份餬口的工作機會。

~ Joseph Wallace, Multhana Property Services共同創辦人

”

吃，更能確保機會的觸角伸得更長遠。「我們的主要動機是，畢竟這是一種低度技能，每個人都可以從這一步開始。」他回顧自己年紀輕輕就離開學校，一心想要踢足球或是進某一行當學徒，但因為什麼學歷都沒有，不得其門而入。他深知，對鮮少主動開創、把握機會的原住民來說，開一扇窗是多麼重要的善舉。

股權分享、靈活彈性 經營更永續

這套共好、共贏的經營思維推升Wallace與MPS 2019年站上頒獎舞台，在澳洲建築服務承包商協會昆士蘭分部（BSCAA）卓越獎中拿下2項大獎：Wallace獲頒個人經理獎；MPS則因承

身分的股東所持有，對招募原民族員工以擴張企業規模，凝聚原員工的認同和向心力，應可發揮很大效果，有利於企業永續經營並維持創業初衷。

（3）儘管MPS經過競爭才取得案源，卻也主張共好、共贏，在維持服務品質的前提下，大方與同業攜手合作，讓同行也能分一杯羹，出發點則是照顧到更多原民家庭。如此互惠模式，能帶動原民企業圈形成共好的經營文化，形成善的循環；另一方面，公司不必因為取得大案而大幅擴增人手，提高固定成本，反而增加未來營運的風險；其次，與同業合作能增加企業的靈活度，更有利穩健經營。

PichaEats把異國料理 變成難民翻身本錢

3位馬來西亞大學女生，發現許多國際難民孩童因為家庭經濟問題而輟學，因此成立PichaEats，訓練難民成為專業廚師，提供從設計菜單、品管、包裝、品牌到通路行銷的完整協助，把異國美食送進馬國民眾餐桌，因而改善難民的生計，讓他們的下一代可以接受教育，扭轉命運。

撰文 / 王培煜

「很多人訝異為何我們花時間讀完大學，卻來當餐飲服務生，」林月金（Kim Lim）自我調侃地說。2016年，林月金、林淑嫻與李瑞鈴共同成立社會企業PichaEats，透過餐飲外送平台，協助在馬來西亞的國際難民取得經濟來源。

難民問題在馬國社會中是鮮受重視但影響巨大的社會議題。馬國有近17萬名國際難民，然而難民要在馬國生存非常困難，礙於法規，難民在馬國無法正常工作和獲取教育，也由於馬國並非簽署1951年聯合國難民署（UNHCR）制定的難民地位公約，難民無法獲得應有的人權保障。這讓許多難民家庭被

迫居住在惡劣的環境中，並只能以非法工作下微薄的收入獲取溫飽。

PichaEats扮演行銷平台 難民家庭成美食供應商

PichaEats的3位創辦人林月金、林淑嫻與李瑞鈴，在就讀UCSI（思特雅大學）期間，便利用課餘時間參與學校的難民教育計畫，在難民學校擔任志工教師。但她們發現許多學生在年紀稍長後便必須在夜市工作以支持家計，或是照顧年幼的弟妹而中斷學習，這使得孩子們無法藉由教育來翻轉社會階級，難民家庭經濟因此陷入惡性循環。為解決這



外燴服務讓PichaEats的家庭廚房能直接與消費者互動。(圖 / PichaEats提供)

個問題，3個大學生開辦了一個能長期幫助難民家庭的組織，PichaEats的前身Picha Project因而誕生。

Picha Project提供餐飲外送平台服務，讓難民家庭可以把手作食物賣給大學生，讓家庭可以有錢讓子女繼續讀書。畢業後，3人將Picha Project發展為社會企業PichaEats，從吉隆坡進一步拓展組織規模。現在，PichaEats與來自敘利亞、緬甸、阿富汗、巴勒斯坦、伊朗和巴基斯坦的難民家庭合作，提供各國的傳統特色料理，也幫助馬國民眾有機會了解不同的風俗文化以及難民議題。

團隊首先培訓這些難民成為專業廚師，

提供各國特色料理，再透過品質控管、行銷宣傳和通路，將佳餚遞送到消費者手上。創立至今，已有25個難民家庭成為PichaEats供應商，爭取到至少500家企業客戶，遞送了超過16萬份佳餚，並已回饋200萬馬幣（近1,383萬台幣）給當地難民家庭。

以異國美食為定位 以多元化區隔市場

之所以採取供應商模式，其實是因為在馬國現行法規下，PichaEats無法直接雇用難民廚師。團隊只能利用平台的角色，向難民購買餐點提供給消費者。PichaEats服務的內

多元，包括餐飲外送、外燴自助餐，以及不定期舉辦的開放廚房（讓消費者參觀難民家庭廚房）活動。雖然也面對其他外送平台競爭，但PichaEats以南亞與中東菜系的道地異國風味，作出清楚的市場區隔。

另外，在服務上，PichaEats鎖定10人以上的團體外送、派對聚餐和企業外燴，而不是服務成本較高的一對一外送服務。目前PichaEats 70%的營收來自外燴服務，知名企業如Airbnb和Facebook都是合作對象。

而PichaEats將營收的50%歸屬難民家庭，涵蓋食材成本及家庭所需；其餘50%則歸平台，以支付營運及推廣發展成本。沒有中央廚房的經營模式，節省了大筆營運和管理費用；更重要的是，PichaEats沒有收不到錢的呆帳，因為客戶必須先付款才能拿到食物。

「為彼此的餐桌送上食物」 讓難民家庭廚房能永續經營

PichaEats的核心理念為「為彼此的餐桌送上食物」，當消費者享用來自PichaEats的異國佳餚時，難民家庭也同時能獲得溫

飽。而為了提供難民家庭穩定的經濟來源，PichaEats不只扮演銷售平台，更規劃完整的廚藝與食譜設計訓練，讓這些家庭能夠在PichaEats永續經營。

事實上，Picha是一個緬甸難民小男孩的名字，3位創辦人原本為了幫助孩子上學，建議Picha的媽媽製作家常菜賣給她們的大學同學，Picha的媽媽也就成了PichaEats的第一位廚師。以Picha為公司命名，便是藉此提醒公司同仁，必須堅定不移地協助這些邊緣族群，讓他們能在馬國過上有尊嚴的生活。

因此，除了營利上的目標，文化上的溝通交流也是PichaEats的目的之一。PichaEats曾在開齋月期間舉辦超過120場開放廚房活動，邀請消費者和合作企業踏進難民家庭的廚房並共餐，讓馬國民眾有機會體驗難民的生活樣貌，增進社會不同族群的融合。

雖然2016年才創立，PichaEats在馬國新創圈中成績十分耀眼。創立3年內，便獲得了The Edge Malaysia的青年領袖獎、富比世（Forbes）30 under 30、安聯集團（Allianz）未來世代獎首位得主等成就。PichaEats能夠在短時間受到如



PichaEats藉由異國美食，讓國際難民逐漸融入馬國社會。（圖/PichaEats提供）

此矚目，不只是因為它成功回應了重大的社會問題，更是因 PichaEats 團隊本身穩固的發展基礎、清楚的商業定位和具持續性的社會影響力。

獲得政府與民間資源 計畫擴大安頓上千個家庭

在 PichaEats 成立之始，團隊便獲得來自馬國新創資助平台 MaGIC (Malaysian Global Innovation & Creativity Centre) 的創業輔導和資金，讓 PichaEats 在成立不到 6 個月就開始獲利。站穩

更多消費者。

解決難民問題的 3 個思考方向

政治難民是這幾年國際上的重要議題，雖然台灣沒有面臨這項問題挑戰，但也有新住民人口快速增加所帶來的社會融入問題，值得加以關注及解決。而 PichaEats 解決問題的模式相當有創意，一樣值得台灣新創企業參考：

(1) PichaEats 以餐飲這個龐大的商機為切入點，將難民帶在身上的特色和技能——異

“

透過食物將難民與顧客連結起來的方法，
使難民能夠有尊嚴地獲得可持續的生活。

～李瑞鈴, PichaEats 共同創辦人

”

腳步後，PichaEats 便積極拓展團隊規模並持續尋求外部資金，也陸續獲得來自芝華士創投 (Chivas Ventures) 和安聯集團的資助和經營輔導，讓 PichaEats 得以在短時間內奠定良好的組織基礎，有助於之後的商業發展。

林月金表示，目前 PichaEats 僅幫助了 25 個難民家庭、約 100 人，然而與 17 萬馬國難民人口相比，仍非常有限。未來幾年，PichaEats 希望以輻射方式拓展規模，為 1,000 個難民家庭帶來更好的生活品質，並讓其子女獲得應有的受教權。PichaEats 正計畫推出更多樣化的商品，包括包裝食品和推出更多具各國特色的食物，提供消費者採購。PichaEats 也將積極建置穩定的後端網路系統，透過線上媒介觸及

國料理和廚藝充分發揮，在競爭激烈的餐飲紅海市場中，開創出新的藍海市場，占據一個區隔鮮明的位置。

(2) 取代一般國家政府對待難民的慈善救濟模式，PichaEats 提供的是能徹底解決難民生計問題的永續經營模式，讓難民成為經濟成長的貢獻者，而不是社會的負擔；更能藉由經濟灌溉教育，提升難民的長期經濟地位。

(3) PichaEats 並不只是讓這些家庭廚房扮演沉默的供應商，而是開放他們的廚房，主動在他們陌生的國度擁抱群眾，因此更有效地讓馬國消費者接納他們，同時讓 PichaEats 的業務得以更加推廣，達到經濟支持與文化交流的雙重目的。

Hireup照服員平台 以創新商業模式 滿足長照需求

Hireup是一個提供身心障礙照護服務及人力的線上平台，簽約的照服員可在Hireup得到充分的就業保障，而客戶則以合理的價格取得更滿意的服務。這一套創新的商業模式，為個人、家庭和社會都帶來更多價值，也改變了澳洲整個國家的居家照護樣貌。

撰文 / 王培煜

澳洲Hireup的創辦者是一對兄弟，他們因為家中有個身障弟弟，全家人都必須投注於照護弟弟的起居活動，因而切身感受到身障者家庭在照護上的困境，於是起心動念，並累積了幾年照顧服務的相關經驗後，在2014年年底、2015年年初創辦了Hireup——一家提供身心障礙照護服務及人力的線上平台。

一位身障者背後是一個家庭的需要 兄弟聯手創業 改變照服員聘雇模式

執行長是喬登·歐萊里（Jordan O' Reilly），他與姐姐蘿拉（Laura）體認到，當有一位家人需要長照服務時，家族成員沒有人可以置身事外，因此，一個身障者的需要，背後就代表著一個家庭的需要。他們也發

現，政府與社會機構對居家照護與身障協助等相關資源，明顯不足，使得家人經常無法獲得喘息的機會。而即使安排了照服員居家服務，也經常會遇到彼此不適合的問題，便需要額外耗費心力去調適或更替；而安排及管理前來家裡照護的人員，也往往變成家人的另一種負擔。

看到這個問題長期無法獲得解決，兄弟倆決定自己跳下來改變這種現狀。於是他們創辦了Hireup，也的確改變了澳洲整個國家的居家照護樣貌。

Hireup 最為人稱道的一點在於，它大幅改革了照顧服務員的聘雇模式，包括尋找、僱用和管理各方面。傳統上，長期照顧服務是一整個「套餐」，雖然看似包下雇主所有可能需要的服務，但其實卻忽略了身心障礙



Hireup用戶可自選照服員，讓陪伴的過程更自在融洽。（圖／達志影像）

者本身——尤其是心理層面——的需求。而 Hireup 則善用科技平台，讓雇主在線上平台提出服務需求，即時配對附近任何願意提供服務的 Hireup 雇員，並基於雙方同意才會配對成功的模式，除了避免勞動摩擦外，也有助於形成一個有效的商業模式。

從使用者需求出發的商業模式

Hireup 成立的前3年，營收成長率就高達驚人的77倍！成立至今，Hireup 已經提供超

過480萬小時的照服時數，與7萬5,000多名用戶。他們的商業模式在各方面都有其特點：

員工面》

非仲介平台，保障照服員勞動權益

Hireup 採取點對點（peer-to-peer）的媒合架構，但他們並非仲介平台或中間商，所有照服員都是直接與公司簽約，並提供較同業優渥的勞動權益保障；也因為照服員都由公司統一處理勞工保險等行政成本，減少了雇主額外的金錢負擔。使用者評價的線上統計指

出，Hireup的系統使用介面非常平易近人，申請方式簡便；照服員則認為，工作時數非常彈性、發薪準時、即時的顧客配對系統也易於操作。

《客戶面》

服務多元，客戶可自選照服員

(1) 不受限於傳統的照護服務項目，雇主可自由選擇自己所需的服務，從居家打掃、協助如廁，到就學輔導、外出旅行、物理治療等服務應有盡有。甚至還有照服員能陪同輕微自閉症雇主，出差到亞洲開會。

(2) 雇主可自行在線上平台的會員專屬儀表板上，安排照護的時間，或依不同行程屬性，安排不同專長的照服員，自己掌控一切。

(3) 雇主可在平台上自選照服員，他們可以依地區、性別、年齡、種族篩選，或找有共同興趣的照服員，讓陪伴的過程彼此更

自在融洽，這讓雇用關係更持久，也讓客戶的滿意度更高。案例如：珍妮爾（Janelle）找到了和她一樣愛貓的照護員凱蒂（Katie），讓她們有聊不完的話題，延展出如摯友般的互動。班（Ben）則找到和他一樣喜愛亞洲食物的照服員華倫（Warren），讓陪伴的生活充滿樂趣。

根據調查，超過80%的Hireup客戶指出，Hireup讓他們對自己的生活更有掌控感，對於Hireup可以滿足他們個人需求的比例，更是高達100%。

《經營面》

成為澳洲政府身障保險計畫供應商

Hireup是澳洲國家身障保險計畫（National Disability Insurance Scheme, NDIS）登記註冊的服務提供商，NDIS是由政府提供給終身與重度身障者經濟上的全額補助，也就是說，Hireup的客



Hireup 的服務模式

照服員端



照服員建檔

建立個人檔案，經驗證通過，即可成為社區本地照服員，專門服務殘障人士及其家庭。



尋找客戶

尋找符合你的需求並能彼此分享興趣的人。你可以利用 Hireup 工作板或直接向用戶發送訊息。

照服客戶端



僱用照服員

僱用自己偏好的照服員，這些人員已經由 Hireup 合法僱用並經過檢核、認證和支持。



管理照服員團隊

經由容易操作的線上控制平台和預約系統，客戶可以輕鬆管理照服團隊。由 Hireup 負責行政管理，包括保險、稅負和退休金。

（資料來源 / Hireup、製圖 / 編輯部）

戶可以直接用NDIS的補助金付款，不但更方便省事，也讓Hireup能很快透過政府的全國照護網絡，找到更多供需的雙方。長期下來，Hireup已經成為澳洲社區照護系統的一環。

成為政府照護網的重要資源

事實上，Hireup 所提供的服務費用，每小時平均較政府的NDIS還要低15%，因而更能吸引使用者加入Hireup的服務。這是一種政府與企業的競合模式，而得到的是一個多方皆贏的成果：政府透過Hireup，以同樣經費的

台，將可以發揮更大的社會影響力，包括跨足到老年照護市場和國際市場。

Hireup模式深具市場潛力和價值

政府部門在社會照護的資源永遠不足，從身心障礙者的食住行到健康照護，內容繁多而困難。台灣全國各地雖然已經有眾多慈善機構或社會企業致力於這個領域，但仍然存在很龐大的服務缺口，需要民間發揮更大的努力和創意，用更有效率的方式來共同解決。同時，台灣在2025年

“

我們正在利用商業，開拓社會公益的空間。

~Jordan O'Reilly, Hireup共同創辦人兼執行長

”

支出，卻能擴大對民眾服務的深度和廣度；透過Hireup，使用民眾對服務品質的滿意度更高；Hireup的使用人數增加，又可創造更多就業機會。政府、使用者、照服員和Hireup四方，都是贏家。

Hireup創立5年來，得到了社會各界多項榮譽的肯定，包括2017年的德勤科技業成長50強（Deloitte Tech Fast 50）、2018年安永企業家獎（Ernst & Young's Emerging Entrepreneur）等，尤其是2018年的「谷歌最有影響力新創企業獎」（Google Impact Challenge）與100萬澳元（約合新台幣2,100萬元）的獎助金。這百萬獎金讓Hireup取得了擴大服務的巨大能量。未來幾年，Hireup打算證明其商業模式和技術平

將進入超高齡化社會，未來平均每5人當中就有1名老年人，龐大的長照花費、長期照護的精神壓力，都將對個人、家庭及社會帶來嚴重的考驗。

而將解決問題的方法，轉向有穩定商業模式的民間企業，讓彼此的需求都能以合理的成本和利潤得到滿足，並從中創造社會和經濟價值，應該是值得思考的新方向。像Hireup的模式所可能帶來的價值，包括促進就業機會、改善勞動條件、提升用戶滿意、紓解家庭照護壓力，以及協助政府解決照護問題等，Hireup的成功經驗證明了，這是個非常有價值和市場潛力的創新創業領域，值得台灣學習和投入。

原住民社企Animikii 用數位教育翻轉新世代

Animikii雷鳥由原住民青年創辦，旨在藉由原住民科技驅動社會創新，他們利用數位技術服務客戶，並投注於下一代的數位教育，希望帶給未來原民青年更好的職涯道路。

撰文 / 王培煜

雷鳥原民科技（Animikii Indigenous Technology）位於加拿大溫哥華，是一間致力於推動原住民族科技創新的數位行銷公司。Animikii（雷鳥）源自北美原住民語言，在原民傳統中象徵力量與崇敬，也是創辦人傑夫·瓦德（Jeff Ward）的原住民名字。傑夫來自複雜的血統和文化背景，成長於加拿大原住民環境，對於自身原住民文化擁有強烈的認同與歸屬感，也因此傑夫在加州矽谷打滾多年後，於2003年回到家鄉，創辦了雷鳥原民科技。

加拿大第一家原住民B型企業 以貢獻原民社群為核心價值

加拿大的原住民族在經濟上極為弱勢，根據2016年的政府數據，非ICT（資訊與通信科技，Information and Communication Technology）產

業的原民工作者失業率高達12.3%，然而在ICT產業工作的原民失業率只有2.8%。在此同時，2021年加拿大將面臨將近22萬的ICT人才短缺。Jeff預見原民ICT人才的發展機會，並希望透過雷鳥原民科技，為當地原住民帶來更多工作機會，也培育下一代ICT人才，連結當地原民社群和數位經濟發展。因此，雷鳥便定位為「運用數位科技，為當地原住民社群帶來正面的影響和貢獻」。

雷鳥致力於利用科技，為原住民族創造公平的職場環境，因此極為關注原住民族的創新與族群融合課題。另一方面，經營團隊相信，投身於科技領域，有助於原住民族加速實現經濟正義、自給自足的目標。經營團隊核心成員13人中，便有9位具有原民背景；在選擇外包廠商時，也以原住民夥伴為優先



Jeff Ward預見當地原住民發展ICT的機會，透過Animikii的協助，為當地原住民帶來更多工作機會。（圖／達志影像）

考量，希望藉此啟發下一代原住民青年，以雷鳥為榜樣，吸引他們選擇走上科技職涯。2010年，Animikii獲得加拿大「年度最佳原住民企業獎」；也由於雷鳥在就業和族群方面的突出貢獻，在2016年成為加拿大第一家獲得B型企業（B Corp，意指重視利害關係人的利益平衡，而不一味追求股東利潤的企業）認證的原住民企業。

提供一條龍式數位行銷服務 只承接有助於社會的生意

同時，雷鳥在衡量其業務開發時，有一個特殊的標準，就是審視新的生意對社會

的影響程度，也因此所承包的案件中，許多客戶都是來自原民組織或社會企業背景。雖然這些案子不一定都能賺大錢，但對雷鳥而言，在公司營運目標之外，為地方原民文化做出貢獻，才是雷鳥的核心價值。

在經營模式上，雷鳥提供數位行銷規劃與操作一條龍式的服務，主要業務有4塊：網站設計、客製化軟體、設計和品牌以及數位溝通，也就是從前端的網頁視覺設計、網站內容和品牌形象設計與社群媒體溝通應用，到後台的操作介面設計與網站處理軟體開發，讓客戶得到數位行銷的完整解決方案。他們的客戶遍布不同產業，從政府醫療機

關、區域經濟組織到民間電影藝術活動，都可以看到雷鳥的數位行銷作品。

其中在網站規劃服務上，雷鳥採客製化設計，讓客戶可以自行管理並更新網站內容，這種方式讓客戶能擁有自決權（self-determination）和數據主權（data sovereignty），因而吸引數百家客戶採用，短短數年間還發展成獨立公司YikeSoftware Inc.。這個模式的成功更讓雷鳥的影響力擴及全國。

推廣電腦科技與創業課程 奉獻金錢與時間從事教育與公益

2019年，雷鳥從Raven原民資本夥伴（Raven Indigenous Capital Partners）獲得了75萬美元的股權投資，同時獲得加拿大商業發展銀行（BDC）的25萬美元融資。這讓Animikii更有本錢擴大團隊及服務範圍。

在公司業務擴張的同時，雷鳥對於當地原民社群的回饋也不遺餘力。從2016年開始，每一年雷鳥都會完成一份「社會影響力報告」（Social Impact Reports），詳細紀錄當年

度公司對於當地社會的實質貢獻，例如捐贈額度與志工服務時數，至今年年都在增加。2019年就捐獻了1萬6,000元加幣（約35萬元新台幣）給當地原民組織，並貢獻近500小時協助當地社群發展與數位學習。譬如，免費舉辦為期8週的原住民創業計畫課程；在小學舉辦5天研習營，教小朋友利用軟體繪製部落的傳統領地；或者與大學師生一起鑑定並清除入侵植物物種等各種公益活動。

除了關注當下的社群發展，雷鳥也積極思考原民社群的未來。為了培育下一代科技人才，雷鳥特別為17到30歲的原住民青年設立獎學金，鼓勵他們學習科技與創業管理。此外，也跟加拿大的跨國電商Shopify合作創立Dev Degree學程，讓原民青年在4年的時間內免費獲得電腦科學學位，並在Shopify累積實作經驗。對青年以外的廣大群眾，雷鳥也提供工作坊讓有興趣的民眾學習數位科技與行銷知識，例如機器人課程、個人品牌建立與社群經營。在2019年，就有超過160位民眾參與雷鳥工作坊。



Animikii 主要業務



Website Design
網站設計



Custom Software
客製化軟體



Design + Branding
設計 + 品牌



Digital
Communications
數位溝通

（資料來源 / Animikii、製圖 / 編輯部）

雷鳥的創新經營以及協助原住民的模式，其成果及影響力獲得外界肯定。創辦人Jeff於2009年便獲得「全國原民楷模（National Aboriginal Role Model）」，雷鳥也在2017和2019年分別拿下溫哥華當地生態之星（EcoStar Award）的「社會影響力獎」和「卓越科技

基礎上，配合關懷原鄉政策，讓原鄉的行動醫療、線上學習、觀光旅遊、農產品行銷成為可能，因而帶動了部落的經濟發展，創造了就業機會，在部落文化傳承上，也發揮一定效果。對原鄉部落來說，i-Tribe不僅是他們與數位世界連結的高速公路，更是實現地方

“

當我們重新被視為發明者與技術專家，
就能在技術創新這件事情上，
加入原住民的視角和世界觀。

～Jeff Ward, Animikii Indigenous Technology創辦人

”

獎」等獎項肯定；並獲得2019年度「卑詩省最佳原民企業獎」（BC Indigenous Business Award）。

台灣數百偏鄉享有免費WiFi 縮短數位落差、助益部落經濟

為了縮短原鄉數位落差，台灣是世界上首創以國家資源投入建設原民部落免費戶外無線寬頻網路的國家。2013年起，原住民族委員會即委託資策會執行「i-Tribe愛部落」寬頻網路建設計畫，目前已在至少365個原住民族部落搭建起免費戶外WiFi，涵蓋部落的主要住宅區與公共區域。

這不僅提升了原住民的資訊素養，有效改善部落的數位落差，更重要的是，在這個

創生點火的契機。

例如桃園復興區衛生所可以深入各個部落提供行動醫療巡診服務；花蓮秀林鄉的銅蘭國小，利用雲端教育平台，取得太魯閣母語的學習資源；屏東霧台鄉魯凱族藉由網路媒介宣揚Home-Stay與在地文化體驗觀光等。

除了硬體建設，在軟實力的教育方面，教育部每個寒暑假都會推行原住民學生資訊科技探索研習營，讓有興趣的原住民高中生參與。期待哪一天，我們也能看到原住民族青年，利用政府提供的數位環境，結合自己的專長，與族人朋友創辦一家科技公司，就像雷鳥原民科技一樣，向部落推廣更多科技教育，改善部落經濟環境，啟動正向回饋循環。

第2章 公平就業

- 2-1 澳洲PeoplePlus 開創身心殘疾人士就業新模式
- 2-2 Blind-Link培育視障就業 擁抱光明未來
- 2-3 De Laarhoeve照護農場 讓精神障礙人士貢獻才能
- 2-4 一條龍免費服務 Valemour讓企業無痛招募唐寶寶員工
- 2-5 Specialisterne讓自閉症病友 在職場發光發亮
- 2-6 WOWT力挺「高年級實習生」 對浪費人才宣戰



澳洲PeoplePlus 開創身心殘疾人士 就業新模式

為了洗刷澳洲的身障員工雇用比率在27個先進國家中墊底的難看成績，已是人力平台領導廠商的PeoplePlus Australia執行長齊托士（Con Kittos），2018年毅然進入扶助身心殘疾求職者市場，期為求職者提供永續、有意義的職業，也能為企業帶來長期利益。

撰文 / 周玉文

澳洲的PeoplePlus是專為弱勢族群打造的社群招聘、培訓平台，特別是在新冠肺炎（COVID-19）嚴重衝擊就業市場之際，PeoplePlus更凝聚產官學各方力量，跨域合作，為身心殘疾就業撐起保護傘。

幾個月前，澳洲預算責任辦公室（The Office for Budget Responsibility）示警，一旦隨著新冠肺炎爆發而來的封城措施實施長達3個月，澳洲失業人數可能暴增超過3倍，衝上340萬人，相當於1/10人口失業。因此，澳洲政府就和世界各國政府一樣，接連推出刺激經濟、保障就業及輔助雇主營

運的各種政策。

經濟危機時刻 非營利組織合力救失業

以保障就業來說，政府推出非營利組織資金補助政策，讓各機構在艱困時期可以持續善盡社會責任，PeoplePlus便聯手同業陽光就業（Sun Employment）、雇員熱線（Staffline）啟動餵飽全國（#FeedTheNation）的聯合倡議，招募超過10,000名受疫情影響的臨時雇員，補足農牧業的人力缺口。

這場行動各為農牧業的上游供應端聘





PeoplePlus頻繁與雇主溝通，協助企業客戶與身心障礙求職者順利度過磨合期。（圖／達志影像）

僱農場及田間收成工人、為中段食品處理加工廠招募到包裝與倉庫人員，也為下游的物流、運輸業者找齊重型貨車司機以及處理輸送作業人員。專案負責人勞斯（Simon Rouse）表示，在培訓和支持的保證之下，申請者反應熱烈，幾天內就讓數千人帶著基本技能投入產銷行列。

對弱勢族群來說，為生存奮鬥，原本就已經比一般人艱難，遇到經濟瞬間凍結的危機時刻，更容易成為就業市場的頭號犧牲者。像PeoplePlus這樣專案服務身心殘疾人士的媒介機構，不只扮演連結者，讓隱身在社會各角落的

身心殘疾人士，能與公、私部門等社會資源接軌，還進一步配合政府的澳洲殘疾者就業服務（Disability Employment Services, DES），提供專業職訓服務，發揮人力資源效益。

花一年時間 為殘疾者打造整合商業模式

PeoplePlus成立約20年，積極媒介雇主與許多處境不利的求職者，其實是最近才涉足的新業務：2018年7月，現任執行長齊托士（Con Kittos）被一個國際統計數字驚呆了，決定鎖定弱勢族群，成為身心殘疾人士就業服

務市場的新進者。

「澳洲企業在僱用殘疾人士方面竟然是27個經濟合作暨發展組織（OECD）成員中排名最後的國家，」Kittos說，「我為這個數字感到震驚與恥辱，我們需要捲起袖子做點事情。」他決意要改變現況，讓澳洲擺脫吊車尾的命運。

Kittos結束當時已經半退休的職涯狀態，花了12個月走訪全球，考察各國殘疾人士就業服務的最佳實踐範例，同時也聘請國內知名專家組成顧問團隊，專門為PeoplePlus打造出一套完整的商業模式，目的是除了能為殘疾人士提供永續、有意義的工作，也能為企業帶來長期利益。

PeoplePlus的商業模式基於發現法（Discovery Approach）：主動找出參與者與雇主各自的需求，聚焦創造適合求職者的職缺，而非將不適合的人選硬塞入坑。

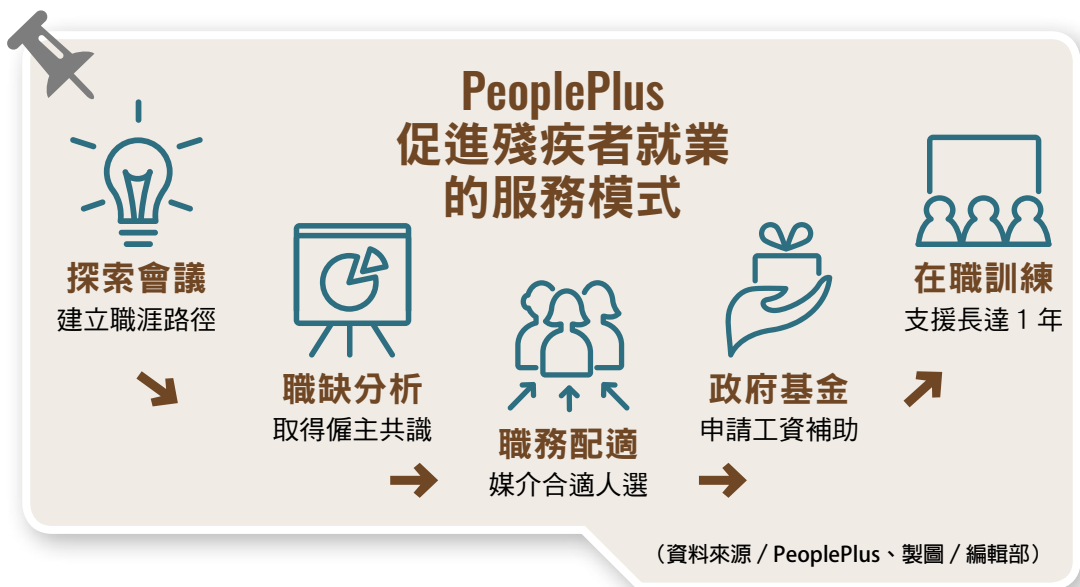
求職者方面，好比PeoplePlus專設的職場教練史密斯（Andrew Smith）一向以手機App與貝芙（Bev）保持連線，確認她的新工作進展

順利。Bev原是協助殘障的服務員，自從在職場中受傷以後便再也無法做自己喜歡的工作，從此信心全失。史密斯數度與她面談，找出幾種她可以轉換應用在其他職務上的技能，並為她客製幾場模擬面試，幾個星期後，Bev成功被當地殘疾人服務提供商的行政部門聘為員工。

雇主方面，PeoplePlus的障礙者就業服務小組也頻繁與全國各地的雇主開會，了解每一家企業的需求，同時說明自家設計的解決方案如何協助企業客戶與求職者順利度過磨合期，包括為它們的員工開辦殘疾意識培訓課程，好比雇主可以改善哪些軟、硬體設施，以提供殘疾員工行動的便利性，以及提供彈性工時與工作地點等，也教企業客戶申請政府的殘疾員工薪資補貼等支持性服務。

重生實例： 從不良於行到奇蹟康復

就以因背傷被醫生宣告無法再走路的布



雷特（Brett）為例，雖然出院後積極謀職，卻在幾度成效不良的轉介過程中備受打擊，從此鎮日窩在家中吞強效止痛藥過日，陷入憂鬱症的惡性循環，直到2年前PeoplePlus介入，「我才重新找回人生。」

Brett的專屬職場教練與他懇談後判斷，他面臨的最大挑戰是自尊心盪到谷底，不再相信自己可以勝任何工作。於是教練循著

成效打折，因此，有心的扶助機構或許可以從3道加值角度思考，為不同條件的勞、資雙方設計適合的合作與架構。

（1）PeoplePlus的職場教練並不僅執行就業輔導的工作，更扮演職涯諮商師的角色，善於從傾聽與討論過程中一步步確認申請者的意向與潛能，再透過鼓勵與引導，培養出申請者的信心，採納可行建議。這對申請者而言，往

“

我們相信每個人都有適合的工作。
箇中關鍵實際上是花時間了解他們、
他們獨特的熱情、技能和優勢。

~Con Kittos, PeoplePlus執行長

”

職能圖為他找齊廚房所需用具，導引他練習操作，然後被當地一家俱樂部破例任用。

俱樂部經理貝瑞（Barry）不只對Brett的能力和態度印象深刻，還幫他升了職。Brett坦承，以前從未考慮踏入這一行，但意外發現自己即使行動不便，對這份工作仍游刃有餘，而且還挺享受，身體的病痛甚至竟奇蹟似復原。「現在我再度擁有機會，」Brett說，「以後，無論到哪裡，我都可以在廚房或咖啡店找到工作。但沒有他們，我就沒有這一切。」

12個月支援 讓僱傭雙方度過磨合期

弱勢族群無論是身心障礙者或是經濟貧困者，其實社會中不乏公益組織、善意團體主動援助，但往往因為不夠深入了解，導致

往已經不是一次性的求職，而是改變一生、甚至一個家族的轉捩點，意義重大。

（2）PeoplePlus比一般媒介平台多做一步的地方就是建立雇主的正確意識，並持續輔導雙方，自身資源不足時，甚至協調同業合作互助，並提供最多長達12個月的持續協助，讓僱傭雙方順利度過磨合期，這對雙方都是非常重要的過程。

（3）在經濟安定時期，人力媒合平台的角色多半是被動接受委託並執行業務；但在危機來襲之際，同業之間應該放下競爭，集結合力，以打群架的效率共同度過艱難的關鍵時刻。其實台灣許多產業也都有類似的行動，PeoplePlus再次提醒了我們，當整個行業面臨共同的挑戰時，跨公司甚至跨領域的合作，或許會是最好的解方。



Blind-Link打造出專為視障者設立的社會企業Omamori Spa。（圖 / Omamori Spa提供）

Blind-Link 培育視障就業 擁抱光明未來

Blind-Link 通過職能培訓、就業協助與創造媒體聲量等方式，幫助越南視障者學習一技之長，建立獨立自主能力並順利就業，進而改變大眾對視障者的刻板印象，讓他們能更好地融入社會，發揮自身潛力，重新找回自信與美好生活。

撰文 / 林丞闕

2013年成立的Blind-Link，是越南第一個以幫助視障者就業為目標的非營利組織。創辦人Huong Nguyen於美國留學期間，因看到西雅圖「視障者光明之屋」（The Lighthouse for the Blind, Inc.）為當地視障者解決就業與生活問題所展現出的驚人成效，讓她決定要以社會企業的運作模式，來改善越南視障者的困境。

Huong Nguyen發現，越南視障族群不僅在工作、行動等生活面向上有著極大的阻礙，社會大眾對視障者的生活理解也相當有限，更鮮少有專門機構提供系統性的幫助。其中，最讓她驚訝的是，連幫助視

障者「走出去」的必備工具：白手杖（導盲杖）在越南都付之闕如。Huong Nguyen說：「在這裡，幫助視障者就業及獨立生活的資源極為匱乏，大多數視障者都需要家人協助才能過生活，平常也很少與社區中的其他人交流，他們多數都不相信自己，對未來幾乎沒有希望。」

於是，Huong Nguyen決定創立Blind-Link，提供越南視障者專業培訓、就業與生活等方面的社會支持性服務，成為幫助他們走出困境和改變生活的重要推手與後盾。為了實現這樣的目標，Blind-Link規劃了幾個戰略目標與方向，包括：通過建立盈利、高度競爭的商業模式來





Blind-Link創辦人Huong Nguyen。(圖 / Omamori Spa提供)

創造工作機會；打造安全的工作環境；幫助視障者發展專業能力，支持視障者獨立生活並融入社會；最後，改變社會對視障者的看法和態度，讓大家一起推動更多方案來幫助視障者重建生活。

銜接職訓與就業 設立Omamori Spa

在歷經審慎評估後，Huong Nguyen與Blind-Link決定先從按摩這項視障者最適合的職業做起，但她很快就發現到，越南當地的視障按摩行業不但不受政府監管，也沒有相關的專業培訓機制，這樣的情況長期下來，令視障按摩在越南變成了一項高風險行業，從事按摩的視障者大多處於低工資和惡劣的工作環境當中，沒有保障更沒有未來，讓就業與生活陷入更深的循環低谷之中。

為了改善這樣的困境，Blind-Link毅然決然於河內投入按摩市場，打造出專為視障者設立的社會企業——按摩水療中心Omamori Spa。Omamori Spa提供視障者一個融合職訓與就業的學習場域，幫助他們順利進入職場，以及培養獨立生活的能力，同時也藉由工作上的人際互

動，提升自信心，成功融入社會生活。Omamori Spa主打中高價位的專業按摩服務，試圖改變越南視障按摩長期給人低廉、髒亂等負面印象與觀感，為此，Omamori Spa特別為其學員設計了各項免費職業培訓課程，以符合其經營所需，包括：按摩技巧、英語會話、商業經營、性別友善職場教育和溝通技能等，讓視障者得以提供給顧客真正專業、高水準的按摩服務。

社會有愛，生活無礙 啟動白手杖計畫

Blind-Link除了幫助視障者學習工作技能、順利就業，也藉由推動「白手杖（導盲杖）計畫」，試圖提升越南視障者在日常生活中的行動能力，以增進越南一般民眾對視障者的認識與了解。百年來，白手杖早已是視障者實現生活自主權的必需工具與象徵，沒有白手杖，視障者不僅生活將陷入不便，更大大削弱了他們踏出家門的勇氣。但Huong Nguyen發現，在越南能提供視障者使用的白手杖極度缺乏，而就算找得到，不僅無人教導正確的使用方法，其售價也非一般視障者所能負擔。為此，Blind-Link自2013年開始，即持

續推動「白手杖計畫」，期許未來全越南的視障者都能擁有屬於自己的白手杖，以增進他們踏入社會和與人互動的勇氣。

「白手杖計畫」藉由爭取社會各界的理解與支持，募得贊助資金，免費贈送視障者白手杖；同時，還設計出一套「行動安全與白手杖使用培訓課程」，教導受贈者如何使用白手杖，也為他們創造了一個教學相長的交流機會。「白手杖計畫」為越南視障者的身心打開

中心，如今已成為知名且廣受好評的按摩場所，Omamori Spa不僅逐漸改變了越南社會對按摩行業的觀感，也為視障者打開一條光明的職涯發展道路。目前Omamori Spa與越南盲人協會已對300多位視障者進行按摩的專業培訓課程，並有40位學員在結訓後直接至Omamori Spa工作；另外也有許多學員在結訓後於河內，或是返回家鄉開設自己的按摩中心，從職員到當老闆，開展人生新的篇章。

“

我們的願景是讓各類型的視障者都能融入於社會之中，並發揮其潛力。

~Huong Nguyen, Blind-Link創辦人

”

一扇通往自由的窗戶，同時也增進社會大眾對白手杖的認識與認同，讓一般人能輕易地辨識出白手杖與視障者，在必要時提供視障者相應的幫助，強化社區的支持力量。

經過多年努力，Blind-Link的一連串行動，也成功引起越南官方對視障者的重視，2019年12月5日，越南規劃投資部正式啟動對「白手杖計畫」的贊助計畫，向Blind-Link捐贈了約13,000根白手杖，並具體訂定「確保越南所有視障者都能獲得白手杖」的長期目標，讓社會開始看見，並重視視障者的實際需求，對視障者權益推動有著重要意義。

從專業、就業到創業 打造更全面的職涯發展

由Blind-Link所設立的Omamori Spa按摩水療

然而，我國勞動部在輔導視障者與其他身心障礙者的就業上向來不遺餘力，多年來不僅積極與民間團體合作，推動各項身障適性就業方案，更加強落實聯合國「身心障礙者權利公約」以保障身障者就業權益，讓他們也能擁有平等、自由的職涯發展機會。在勞動部於2019年5月辦理的「身心障礙者勞動狀況調查」中即可發現，這些年來無論是身心障礙就業人數、勞動力參與率、失業率與經常性薪資等指標皆持續進步改善當中，相關工作足見成果。在視障者求學與就業處境更為艱困的越南（平均約只有8%上過學，約15%參加過職業課程，約20%獲得工作），Blind-Link成功幫助視障者重建職涯光明的經驗，也給予台灣相關社會企業發展，以及視障者職業重建的課題上，提供了許多關於結合專業、就業與創業的參考與借鏡。

De Laarhoeve 照護農場 讓精神障礙人士貢獻才能

De Laarhoeve 發展農場是一間僱用精神障礙人士的照護農場，並透過農產品發展出新的商業模式。De Laarhoeve 從教練到志工都受過專業訓練，為精障者建立了一個可以安身立命的職涯場所。

撰文 / 周玉文

2000年，Judy Kerkhofs 創辦 De Laarhoeve 發展農場，旨在照護精神障礙人士。從它以發展農場（development farm）命名，而非照護農場（care farm），以及它的自我定位——為「特殊才能」者所設立，而不是身心障礙人士，明顯可以感受到創立這座農場的心意，不是憐憫施捨的救濟中心，而是發展潛力的培育場所。

照護農場也稱做社會農場（social farm），在歐洲指的是私人農場投入教學與治療資源，針對身心靈障礙或戒癮者等特定族群，投入治療性園藝或農藝、動物輔助治療、生態療法 etc 協助，即所謂「綠色照護」，這需要專業能力甚至認

證，經營模式則是藉由農產品的生產和銷售，讓在農場工作的朋友取得經濟自立的能力，同時在工作中得到療癒的能量。

在 De Laarhoeve 裡，員工用當地農民種的蔬菜和水果製作果醬，種植並販售各種蔬菜、花卉、盆栽和香草植物。此外，包括為產品貼上標籤、分類、為客戶準備出貨；或者自己加工木材製作成包裝箱，甚至管理倉庫，都是綠色照護的工項。

護士創業做照護農場 重視人道對待

在此之前，Kerkhofs 其實是個護理人員，看多了機構環境氛圍的冷漠和緊張，醫病之間更像是上





照護農場可為身心靈障礙的族群提供融入社區與職場的健康商業模式。（非De Laarhoeve實景，圖／達志影像）

對下如軍隊般指揮命令的關係，甚至為求方便管理，「不聽話就吃藥、太難搞就乾脆綁起來，」強制治療體系官僚化運作的種種現實，讓改革的念頭在她心中萌芽，且越來越強烈。

當時，荷蘭的農業和衛生、福利及體育部等政府單位，正在研擬建立跨局處的國家農業和保健支持中心，目的是強化護理農場、農民與護理組織之間的聯繫，並提供護理農業的合法性；更結合修訂法規，開放護理服務融資，打造有利護理農場的生態基礎。大環境條件有利，Kerkhofs於是與務農的父母商量，回到家鄉接管農務事業，轉型做

照護農場。

多元經營農場 讓員工和農場都能經濟獨立

轉型如同創業，Kerkhofs初期便確立了三大基本準則：

(1) 農場不能看起來像醫院。Kerkhofs依法建立一支護理教練團隊，為有特殊需要的生產「員工」提供護理服務。農場盡可能保持員工的獨立性，不能干涉員工的行動自由；護理人員不會告訴員工什麼事可以做、什麼事不可以做。營造一個彼此公平、坦誠、安靜平和的氛圍。那種遇到員工情緒激動時就餵藥、打針

的事，更是列為絕對禁忌。他們還免費開放農場，讓員工盡可能接觸及融入社會。

(2) 所有生產員工來到農場，都要能做到自力謀生。Kerkhofs聘請經過培訓的教學教練，能夠以員工聽得懂的语言指導生產流程，包括從上游點貨、中游加工到下游出貨，一步步引導他們在做中學，就算是黏貼標籤這道簡單的動作，都要讓能員工感覺自己是有生產力的人。

(3) 農場必須自負盈虧。Kerkhofs認為，De Laarhoeve初期接受政府輔導、協助，是打穩事業根基的關鍵，但是長久之計仍是自己扛起業績。她設定De Laarhoeve的生產路線是代工、自營雙管齊下、多元經營，也就是一邊為社區農家加工食品，一邊推出自有品牌商品。

在自負盈虧的目標下，De Laarhoeve的代工客戶鎖定社區農家，接手採收後因為賣相不佳而被剔除的「醜作物」，這通常占收成的10-20%。農場會將其製成醃菜或果醬，再交

給農家自行銷售，或放在農場門市幫農家代銷。自營產品方面，他們的策略比較特別，選擇與零售連鎖店、超市和餐飲業合作，接受對方客製的訂單，生產自家品牌的醬料、調味品或即食包。甚至拉霍夫在地方打出名號後，近幾年還為企業客戶辦理知識講座，擴大業務範圍。

不浪費自然食物 也不浪費可以生產的人力

2016年Kerkhofs獲提名當地傑出企業家獎項時曾說：「我們的野心是，人們可以住在這裡、工作在這裡。我們不浪費自然食物，也不浪費可以生產的人力。」如今，De Laarhoeve生產符合有機標準的二十多種加工產品，雇用生產員工從最先的12名增加到25名，農作夥伴則超過50名。至於常設的生產與護理教練團隊包括3名活動主管、2名生產主管、1名園丁和1名行政助理；為企業客戶



De Laarhoeve 照護農場的營運模型



接洽約 50 名農場主人，洽談接手加工生產次等農作物的合作計畫



為零售連鎖店、超市和餐飲業客製標榜自家品牌的醬料、調味品或即食包



代工

生產醃菜或果醬送回原主自賣或由自家門市代銷



自營

自立開設門市，同時代銷罐頭與自有品牌產品



試車期

為零售連鎖店、超市和餐飲業等潛在服務使用者提供品嚐日



成熟期

發展更多照護農場據點為客戶提供更多訓練、拓展基礎建設

(資料來源 / De Laarhoeve、製圖 / 編輯部)

開辦的遠距教學指導對象則有11人。

客戶之一番茄農荷珂（Henriette van den Hoek）表示，她種植3公頃田地，幾年前，所有無法以最高等級賣掉的農作物都必須丟棄，現在則是每一種幾乎都可以充分被利用，而且還能帶來報酬。「這是雙贏解方，」她說，「我是不懂什麼生物經濟啦，但我很開心可以盡可能減少浪費。」

2016年，Kerkhofs站上第5屆女性農民創新

障人士為「特殊才能」者，天生我才必有用，無論是身障、智障或精神障礙人士，都不應該清一色被歸類為無法負起責任的被照顧者；反之，透過綠色照護，可以讓他們發展本有的才能，並提供融入社會的管道和機會。對他們而言，發揮本有才能和勞動力，取得合適的就業機會，經濟自立，也能創造自我價值，就能成為社會的資源而不是負擔。

“

我們是一座發展農場。

我們的野心是，人們可以住在這裡、工作在這裡。

我們不浪費自然食物，也不浪費可以生產的人力。

～Judy Kerkhofs, De Laarhoeve農場創辦人

”

獎的舞台接受表揚。這個雙年獎旨在獎勵從事農業或林業的歐洲婦女，她是5位得獎人之一。現今，歐洲30%的農場由女人當家，她們往往比男性創業家多注入一絲人文關懷，創新也應運而生。

天生我才必有用 妥適安排發揮勞動力價值

荷蘭是全世界最早實施長期照護保險的國家，早在1968年就推行《特殊醫療費用保險法》（The Exceptional Medical Expenses Act, AWBZ）。這意味著，它經歷過多數國家遭逢的困難，因此相關法規、配套措施也早一步發展得更完善，從勞動力發展的角度來看，至少有以下3點值得仿效。

（1）就像為De Laarhoeve發展農場視精

（2）根據台灣衛福部統計，我國精神疾病患者門診及住診人數，2018年底時來到近273萬人的新高，較10年前增加近35%，而趨勢似乎難以反轉。值此，整個社會應以更正面的態度和做法來應對，包括民間照護農場或其他綠色照護的投入，以及政策法規的認證制度與培訓機制，讓有心投入的經營者有法可循，有利業者建立以人為本的從業心態，讓社會朝正面的方向發展，也不致浪費其中有價值的勞動力。

（3）對有心經營的照護農場或機構而言，不宜以政府補貼做為財務來源，在全球政府都在日益緊縮財務支出下，財務自立應是創辦社會企業之初就該納入規畫的目標。就像De Laarhoeve在社區扎根，為農民解決痛點，讓精障者也能安居樂業，最終也為自己走出一條活路。

一條龍免費服務 Valemour讓企業 無痛招募唐寶寶員工

聘用一定比例的身心障礙者是法律賦予企業的社會責任，但該怎麼做卻令企業頭疼。義大利社企飛若夢（Valemour）推出一條龍服務，從企業諮詢、人選安排、職前訓練，全都免費，降低企業聘用門檻，而這些企業也以各種方式回饋，幫助飛若夢更加經濟自主。

撰文 / 柳定亞

「別把自己當社會企業。」這是義大利社會企業飛若夢（Valemour）被問及成功的秘訣時，創辦人奧圖森托（Marco Ottocento）的回答。

「企業就企業，我們就是做生意，用不著在前面冠上社會二字。」Ottocento這麼有底氣，就是源於Valemour的成功。Valemour有多成功？經它手下訓練出的唐寶寶員工遍及義大利，從中小企業到國際品牌，如義大利萊雅集團（L'Oreal Italy）、義大利精品休閒鞋健樂士（GEOX）、歐洲風衣之王K-Way，都是Valemour的夥伴企業。

Valemour創立於2013年，旨在幫助唐氏症患者生活自立、進入職場；不過Valemour雖心

懷理想，思考模式卻很實際——他們的客戶並非唐寶寶，而是必須聘用一定比例身心障礙者的各家企業。根據義大利68/99號法律規定，超過50人的企業就有義務要聘用身心障礙者作為員工，最低比例為整體員工的7%。但以企業的角度來看，就算不得不遵照法律，聘用身障者遠比聘用心智障礙者來得容易些，也因此造就心智障礙者就業更加困難。

用免費訓練換就業機會 知名企業也上門

企業難以應對心智障礙者在職場上發生的問題，而Valemour要做的，就是替企業解決痛點。首先，Valemour提供企業免費的諮詢服





Valemour 經過全程陪伴輔導，讓企業無痛導入唐寶寶員工進入職場。(圖/達志影像)

務，對於有意聘用唐寶寶的企業，Valemour 志工會先到公司「面試」，了解職務內容、實際執行的任務，以及工作環境與職場結構等等；接著他們會選出適合出任這項職務的唐寶寶，並且為每一位唐寶寶量身打造一個職前員工訓練，包含將工作內容拆解成一個個的步驟，反覆練習；而在訓練過程，Valemour 內部的志工群，則會扮演職場同事的角色，模擬工作的樣子，讓準員工上陣實習。所有這些，企業都不用出一毛錢。

「如果我們想和企業談事情，我們必須

也是一個企業；否則的話，我們雙方的對話便不是在同一個頻道上。」Ottocento說：「我服務的對象是企業，不是這些孩子，我要做的是怎麼幫助企業更容易達到68/99的法律規範。我們工作的目標不是發大財，而是職場共融。」

找上Valemour求助的不乏知名企業，如雀巢（Nestle）旗下膠囊咖啡品牌Nespresso、英國平價服飾品牌頂標（Primark）等。而進入職場的唐寶寶也因為職前訓練，不但順利讓企業達標法律規定，也增加自己的獨立性。比如

Alberto，他在漢堡王（Burger King）負責準備沙拉的部分，速食店分工細緻、順序明確的組織和流程非常適合適應單一指令的唐寶寶；另一位男孩Fabrizio，則因為他喜歡動物的特質被安排到農場工作，他負責準備每天的豬飼料，打掃環境並幫忙運送物品，與自然親近的工作環境增加了他的生活多樣性，也減輕他在工作環境中的壓力。

從代工製造到聯名獨賣 社會企業也能經濟自主

將唐寶寶送入職場只是Valemour成績的一部分，他們並不只是一個唐寶寶版的人力銀行，他們與企業的交流並不因為唐寶寶成功就職而結束。企業雇用唐寶寶的同時，也以各種形式讓原本以募款、政府補助為主要財源的Valemour更加經濟自主。比如有企業提供半成品，由Valemour加工後獨家販售，或是由企業提供原料、生產訓練，交由Valemour做出半成品，再回到企業做最後完工，而後以聯名的方式行銷到市場；如此一來，Valemour的角色就成為供應商，雙方形成真正的商業關係。

比如Geox自2014年開始，連續3年啟動Geox For Valemour系列，由超過40名唐寶寶員工的塗鴉作為鞋面圖樣，親自染色、參與製造，最終以聯名款進入市場，收入

所得全數捐贈。

根據羅馬路斯大學（Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli）的論文報告指出，Valemour在創立的隔年，政府補助僅占整體營收約1/4，而商店銷售和販賣夥伴企業的加工品就超過營收一半。Ottocento說，雖然從諮詢服務到職前訓練，我們都不收企業的一分錢，「但我還沒見過哪個雇用了唐寶寶員工的公司，不曾以任何形式回饋給Valemour。」

總的來說，Valemour目前的三大核心業務包含提供心智障礙者專業的訓練，服務雇用心智障礙者的企業，以及自營服裝品牌。讓Valemour能從幕後代工走到聯名獨賣、自成一品牌，得歸功於創辦人Ottocento，他原本就在時尚與紡織圈工作，人脈眾多，而Valemour



VALEMOUR 一條龍式輔助流程

- Step.1** VALEMOUR 一條龍式的陪伴
- Step.2** 公司和任務分析適配
- Step.3** 找出一個或多個潛在人選
- Step.4** 公司 / 人選匹配
- Step.5** 在企業內或學校交替實習培訓
- Step.6** 確認公司 / 員工適配
- Step.7** 進一步培訓或僱用
- Step.8** VALEMOUR 輔導員持續協助和監督

（資料來源 / Valemour、製圖 / 編輯部）

所在的維洛納城（Verona）是義大利中小企業及時尚紡織工業重鎮，方便開展合作。

企業致力CSR 需要機構的專業協助

在台灣，身心障礙者權益保障法同樣也保障了他們的工作權，規定只要是員工人數達34人以上的政府、公立機關學校，就需要聘用具就業能力之身心障礙者最少3%；私人

因此建議台灣相關基金會可參照Valemour模式，與企業接觸，針對職位挑選適合的心智障礙者，並拆解任務步驟，替他們模擬實習；另一方面，也可替即將共事的企業同仁做些衛教宣導，讓他們更了解病患，也對可能在共事過程中遇到的狀況有心理準備。如此一來，不但可以提升心智障礙者的就業率，也能降低企業納入心智障礙者的門檻，促進充分就業，並達到職場共融。

“ 如果我們想和企業談生意，
我們必須也是一個企業；否則的話，
我們雙方的對話便不是在同一個頻道上。

~Marco Ottocento, Valemour創辦人

”

機關及企業則放寬標準，員工人數達67人以上，身心障礙者須達總人數1%。然而，根據勞動部2020年的調查顯示，身心障礙者的勞動力參與率僅20.7%。

台灣的心智障礙相關基金會也有不少已經在做職能培訓，不過比較常見的模式都是庇護工場推出的節慶食品，如中秋月餅禮盒、母親節餅乾等等，然而這些收入並不穩定，也難以支應機構的固定開銷。

另一方面，對企業而言，聘用身心障礙者有助提升企業形象，特別是在國際社會越來越重視社會企業責任（CSR）的趨勢下，越來越多企業的配合意願已較過往提升。只是企業較難撥出額外人力，也較缺乏培訓心智障礙朋友的專業。



Valemour將唐寶寶訓練好再交給企業，解決企業的痛點。（圖／達志影像）

Specialisterne讓自閉症病友 在職場發光發亮

位於丹麥的社會企業Specialisterne，有效運用自閉症族群的人格特質，將其轉化為具競爭力的職場優勢。這樣的創新商業模式吸引各國取經，其成功經驗不斷在全球擴散中，未來將朝全球10萬個工作機會邁進。

撰文 / 王培煜

丹麥哥本哈根有一家很特別的公司，該公司有3/4的員工屬於自閉症友，但在公司裡他們被稱為「諮詢顧問」。這家公司並沒有把自閉症視為一種疾病，而是將其視為一種人格特質。公司創辦人桑尼（Thorkil Sonne）將這些員工的特質轉換為工作能力，運用創新性的社會企業概念，讓自閉症者的才能可以有效地與工作接軌，並將其人格上的特質轉化為競爭優勢，現在已成為全球社會企業的標竿之一。

為么兒探索自閉症族群 看見高功能病友的職場潛力

時間回到1997年，Sonne和妻子迎來了第三個孩子。不過，這個么兒成長期

間的怪異行徑，讓父母傷透腦筋，後來終被診斷為自閉症兒童。

得知確診，夫妻倆難免沮喪，但在閱讀相關資料後，他們很快接受了這個現實。自閉症的主要特徵為社交或溝通有障礙，或是行為、興趣及活動模式相當重複刻板，且極度堅持。從某方面來說，許多自閉症友不具備正常生活的能力；但許多人在某些特定領域會展現出極大的天賦和潛力，可以為社會做出巨大貢獻，例如愛因斯坦、蘇格拉底、牛頓、達爾文等。

Sonne夫婦有共識，要好好進入孩子的世界。因此，夫妻積極融入當地的自閉症社群，Sonne甚至成為一個為亞斯伯格症（自閉症的一種類型）人士





全球數十個國家都來向Specialisterne取經，左2為創辦人Thorkil Sonne。（圖 / Specialisterne提供）

提供服務的協會副會長。透過協會，Sonne認識了一個亞斯伯格症病友，這個才18歲的年輕人擁有超強的IT技術，對於軟體測試、程式設計都相當專精，然而空有一身技能，卻只能仰賴救濟金過活。他認為這樣實在太可惜了，因此催化了他的創業動機。

Sonne的出發點，並不是單純從慈善出發，而是更想運用這些特質，創造出一個優於同業的企業，獲取應得的利潤。Sonne知

道，自閉症友其實通常很有條理，邏輯分析能力也很強，這兩點非常適合軟體測試工作，因此他便在2004年創立了一家專門發揮自閉症患者工作優勢的公司Specialisterne。

把病友特質轉成工作優勢 像蒲公英般能創造社會價值

那一年，Sonne已在丹麥通訊公司TDC工作了15年。他毅然離開舒適圈，抵押了房

子，創辦了Specialisterne，公司名稱在丹麥語的意思是「專家」，他要幫這些自閉症「專家」尋找軟體方面的工作。Sonne在協會認識的18歲的男孩，就成了他的第一位員工；老東家TDC則是他的第一個客戶。

Sonne積極尋求對病友持開放心態的公司合作，他負責培訓這類高功能自閉症年輕人，使他們具備職場工作能力，能進入企業任職。這個計畫名為「蒲公英」培訓，一般認為蒲公英是雜草，只有懂的人才知道它們原來是「草藥皇后」，如同懂得讓高功能自閉症者發揮他們的生命價值。

5年後，公司已經擁有60名員工，專門從事軟體相關的服務。Sonne曾在接受媒體訪問時指出，軟體測試工作具有極高的重複性並且需要持之以恆的專注力，許多公司會聘用學生或印度等地的外來勞力做這項工作。他分析，這些人在做前兩場測試的時候還行，但做到第六場時，他們的專注力就會變差，

而最後一個測試往往才是最重要的。由於亞斯伯格症朋友不會厭倦重複的事，專注力強，因此該公司的失誤率只有0.5%，而其他測試員的錯誤率則達到5%，工作效能可說是一般人的10倍。

自閉症友讓職場環境變單純 微軟、SAP、樂高紛紛引進

Specialisterne讓自閉症友能有優異的工作表現，並非從天而降。Specialisterne對自閉症友提供長達6個月的評估，期間讓他們經歷不同的任務和工作。這套評估程序可幫助員工超越一般的診斷範圍，以檢視這些自閉症友的真實個性、技能及潛能。公司不認為他們是患有自閉症的人；相反地，而是將他們視為專家，善用有價值的特質，例如對細節的關注，對零缺陷的執著，將這些特質有效轉換為工作技能。

由於Specialisterne有7成的員工必須常駐於客戶的辦公處所，因此公司會告知所有客戶有



許多自閉症友具備超強的邏輯能力，這位正在設計機器人的女孩就是其一。（圖 / Specialisterne提供）

關諮詢師對於環境的需求，必須善待他們的雇員，並且避免給他們施壓。自閉症者不善於社交互動，更不會處理複雜的人際關係，在職場上並不盡然是壞事，因為他們不懂得冷嘲熱諷，反而永遠是說實話。很多客戶反映，這些技術諮詢顧問讓工作氣氛變得更和諧了。因為，與這些誠實、不戴有色眼鏡的人工作，不

的成功模式。Specialisterne也將此模式拓展至其他國家，包括波蘭、德國、冰島、蘇格蘭、愛爾蘭和美國。而中國及印度龐大的人力，也被Specialisterne視為具有耕耘的潛力。Sonne的目標是希望提供全球10萬個工作職位，協助自閉症族群。

自閉症友約占全球1%人口，但其中8成都

“ 我們選擇蒲公英的種子作為我們的標誌，
以提醒每個人，如果能被歡迎和理解，
我們都有潛力去實現我們的潛能。
我們最終所處的環境，
決定了我們將會成長還是枯萎。

~Specialisterne基金會網站

”

會讓工作橫生枝節。也因此，Specialisterne合作的範圍越來越大，其客戶包括許多全球知名企業，例如，微軟、SAP、思科（Cisco）、甲骨文（Oracle）、與樂高（Lego）等。它成功的營運模式，已成為社會企業耀眼的典範。2008年12月，Sonne捐贈Specialisterne的全部股份，以基金會形式成立非營利組織，並不斷將經驗輸出到全球各地。

全球60國借鏡成功模式 讓自閉症友成為職場新生力軍

現在，至少有來自60個國家或地區的人士與Specialisterne建立聯繫管道，企圖學習這樣

面臨就業問題。Specialisterne的模式概念證明，自閉症患者和有類似問題的人，一旦被理解並獲得他們需要的支持，就可以成為勞動力市場寶貴和有價值的貢獻者。在我國，勞動部也擬定有「自閉症職業輔導評量之流程與原則」，並協助像「中華民國自閉症總會」共同推動讓自閉症友進入職場，「亞斯伯格症大專校院學生就業準備計畫」就是一例；而像「台北市自閉症家長協會」、「中華民國自閉症權益促進會」，則提供工作媒合及輔導，直接協助自閉症友就業。唯目前這些都仍限於協會機構，還沒有能真正以一個企業組織的模式來運作，Specialisterne的成功經驗，無疑是最佳典範。

WOWT力挺 「高年級實習生」 對浪費人才宣戰

職場45歲以上「老鳥」就過氣？對公司價值變低了？不，澳洲的War on Wasted Talent，就致力為資深人士賦能，並媒合新職務；或發揮其經驗與專長，協助小公司成長，甚至大齡創業還更成功。

撰文 / 何索隆

一般人對於職場中45歲以上人士，既定的刻板印象是難以接受新事物和新觀念，但其實資深工作者卻有著年輕人最欠缺的東西——經驗。在澳洲，有一批45歲以上專業人士於2014年成立了War on Wasted Talent（簡稱WOWT），主張「經驗是寶貴的，我們不該浪費」。目標在打破資深工作者的職場藩籬，致力於推動職場年齡多樣化的革新，讓資深人士的經驗和長才，能重新被重視與利用。

年齡多樣性有助企業創新 WOWT協助資深者重返職場或創業

「因為年齡歧視所導致的人才失業，每年造成澳洲企業超過100億澳元的損失！」WOWT創辦人芭比·普萊斯（Bambi Price）指出。WOWT官網上旗幟高舉：「研究指出，具有

年齡多樣性的公司，更具創新力且更容易成功。擁有多樣化員工的公司，不僅是更好的工作場域，而且工作效率更高。這就是為什麼我們要對浪費人才發動一場戰爭！」

他們一方面透過媒體和文章，介紹國內外相關議題的趨勢和評論，扭轉人們對於資深工作者的刻板印象，也提醒大家每個人都會變老，應開始重視勞動力年齡多樣化的趨勢，且職場的跨世代協作能帶來巨大優勢。也提供資深專業人士再就業或創業的諮商，至今已舉辦超過100場研討會，提供指導和訓練，讓資深人士能夠以更高的信心和數位技能，找到新的職業發展方向。同時也舉辦實體的聚會，互相支持及分享。

WOWT主要工作目標分成兩大塊，一是讓資深專業工作者回到職場服務。另一塊是



經驗豐富的資深工作者，能指導後進加速學習，對企業貢獻依然很大。（圖 / 達志影像）

協助資深工作者創業，主要由同集團的另一個組織「資深創業家基金會」（SeniorPreneurs Foundation）負責推動。

資深顧問與政府、學生攜手 協助中小企業成長，回饋稅收

在協助資深人士重回職場方面，WOWT找到了一種創新的模式，即由政府、企業、學生、WOWT合作。在澳洲東南角的維多利亞

省，2019年6月起，由地方政府資助一項促進該省10家企業發展的計畫，同時為經驗豐富的專業人士和應屆畢業生提供工作機會。方法是由資深顧問督導一組業務或技術性的學生或學生團隊，共同進行申請輔導企業的某個小型專案，幫他們開發或設計解決方案的；專案期間為6至12週。累計到2019年11月為止，他們已經攜手完成了250個專案，有3,294位專家和1,100名學生參與，讓他們各自



WOWT目標在打破資深工作者的職場藩籬，推動職場年齡多樣化。（圖 / Haley Phelps on Unsplash）

得到了發揮和學習的舞台。

案例之一是由一對年輕夫妻創辦的小公司，他們向地方政府勞動局申請到5萬美元的專案補助，由WOWT的一位顧問搭配一位學生，協助這家公司建立數位行銷策略。在3個月的密集工作後，這個小老闆表示，這個過程讓他在市場洞察方面「大開眼界」，如今公司已經成長到4個人的規模，並且希望未來能接受更多協助。

2020年初，WOWT還宣布將啟動一個專門的線上人才平台，媒合雇主和會員需求，協助資深專業人士尋找有意義的工作；對想要改善公司員工多樣性和降低離職率的雇主，提供有效的招聘協助。

只有年輕人適合創業？錯！ 實證研究：45歲創業成功機率最高

第二個目標：協助資深人士創業。自網路盛行以來，網路新創公司燒錢燒到倒閉的案例多不勝數，其中不乏20多歲甚至還沒

踏出校園就創業的年輕人；但一份由麻省理工學院等美國頂尖商學院教授合作的實證研究，打破了年輕人才適合創業這個刻板印象，他們發現，45歲，是創業成功機率最高的年齡；而若50歲才創業，成功機率要比起30歲的創業者高了將近一倍！

另一份由澳洲當地兩所科技大學的研究則顯示，年齡在55~64歲之間的創業者約占澳洲企業的34%，且這些公司的成長率為8%，比一般數位新經濟企業的平均值，還高出約3個百分點。

事實上，資深工作者重返職場的現象正在加速，尤其在創業領域。創辦人普萊斯指出，人口老齡化和工作性質的改變，是這一趨勢的主要驅動力。「有許多超過50歲的人士，夢想創辦一家公司，第一次為自己創造收入，或者為解決社會問題盡一份力。」

來看看普羅克托（Neil Proctor）的例子。因為退休金準備不足，61歲的普羅克托在新南威爾斯開始經營一家在卡車上提供服務的狗美

容公司。他努力工作，在臉書社群貼文行銷，1年內已經讓營收翻倍，並建立起忠實的客戶群。他了解，如果不投入全心全力，就不可能成功。現在，他正在考慮購買第二輛卡車，並聘僱另一位資深人員每個禮拜來幫忙幾天。他說：「我的工作時間比我想像的要長，但是每當一天結束時，我可以好好睡個覺，因為有錢付清家裡的賬單，而公司還在成長！」

整合被浪費的人才資源 做新生代的教練，優化職場生態

從WOWT與澳洲地方政府的合作模式，我們看到了台灣在就業議題上可學習的對象。結合

題解決和成長資源，順便物色適用人才，穩定的員工也能降低離職率，員工年齡多樣化，讓經驗得以傳承，經營更穩健，企業更有創意，職場生態也更健康。

勞動部從2016年就開始研擬《中高齡者及高齡者就業促進法》，並在2019年11月獲立法院三讀通過，明文禁止年齡歧視，保障中高齡者及高齡者勞動權益，透過各項措施促進就業，排除就業障礙，以建構友善就業環境，例如，雇主聘僱中高齡勞工，每人每月可獲1.3萬元的補助。除了重返職場，創業也是值得思考的方向。根據《數位時代》雜誌2019年創業大調查，台灣新創公司創辦人，

“

經驗豐富的專業人士
為員工帶來深厚的知識和成熟度，
然而，他們經常在就業市場上被忽視。
我們的目的是阻止這種浪費。

~WOWT

”

企業、政府與人才的模式，創造了四贏的最佳效益：（1）對學生來說，獲得了前輩的免費指導和企業實習的寶貴經驗，或因此取得進入公司服務的機會；（2）對資深專家來說，讓長才再度有所發揮，重拾成就感，又能指導後進，說不定還因此找到工作第二春；（3）對社會而言，則能紓解中高齡失業的問題，讓家庭經濟更穩定，也能為政府帶來更多稅收，有助經濟的良性循環；（4）對企業而言，獲得免費的問

近4成（39.8%）超過41歲。研究已經證實，資深創業的成功機率更高，將可打破一般人認為創業是年輕人專利的迷思，激勵更多人勇敢追夢。

事實上，資深工作者的經驗，包含了許多內隱知識和商業直覺，是靠時間和實戰才能累積得來。在知識經濟時代，這樣豐富的人才和知識資產，若能善加利用，對台灣經濟的發展，必然可發揮無限大的價值。

第3章

性別平等

3-1 Wakami讓瓜地馬拉婦女變時尚企業家

3-2 SHE Investments打造創業生態系 提升婦女經濟實力

3-3 AkiraChix培育科技女力 帶動社會改變

3-4 傳統土布變成高級家飾布 印度婦女靠Neev翻身



Wakami讓瓜地馬拉婦女變時尚企業家

瓜地馬拉時尚配件品牌Wakami，已幫助超過500位婦女成為微型創業家，跳脫貧窮迴圈，讓她們的下一代讀得起書，讓婦女成為各地社區進步的動力，開啟希望與繁榮的社會新生態系。

撰文 / 林丞閱

成立超過10年的社會企業Wakami，已成為幫助瓜地馬拉婦女脫貧的重要力量。Wakami從技能培力到協助創業，配合跨境銷售平台，幫助許多婦女將她們的手工飾品連同堅毅的夢想，被全世界看見，也讓她們有能力供應下一代的教育、改善家園環境與家人健康，成為跳脫貧窮迴圈的關鍵力量。

康乃爾女碩士返鄉奉獻 將手工飾品賣到世界20多國

1996年，瓜地馬拉歷時36年的內戰終告停止，至今該國仍有超過一半人民生活在貧窮線下，而因貧窮所引發的飢荒與教育不足等問題，也讓瓜地馬拉成了中美洲各國中，文盲比率和嬰幼兒死亡率最高的國家，貧窮循環正在世代間傳遞。此外，瓜地馬拉的性別不平等問題相當嚴重，女性地位極度低下，家暴問題層出不窮，甚至許多農村婦女

流離失所，可說是該國最弱勢的一群。

出生於瓜地馬拉、擁有美國康乃爾碩士學位的瑪麗亞（Maria Pacheco），目睹家鄉的困境，決定放下在美國的大好前程，返國奉獻。剛開始，她與當地農民合作種樹並販售木製玩具和家居裝飾，這家公司至今協助了2,500多個瓜地馬拉農村家庭。在十多年前的一次飢荒中，Maria問一位抱著生病孩子的母親她可以做些什麼時，這位母親回答：「如果您可以幫忙把我們生產的產品賣出去，其餘的我們都可以做。」這句話讓她決心為家鄉婦女脫貧，因而在2006年創辦了Wakami。

Wakami以帶給瓜國婦女財富和希望為使命，將手工製作的手鍊、耳環、項鍊及背包放上網路及實體商店販售，向各國消費者引介融合時尚感與民族風的手作精品。目前Wakami的銷售管道已遍及全世界20多個國家及



Wakami以帶給瓜國婦女財富和希望為使命，已幫助數百位婦女創業及脫貧。（圖 / 達志影像）

地區，過去幾年間，銷售額成長了約100萬美元，為這些瓜國婦女帶來前所未有的收入，手作的工作型態，也讓她們有時間及經濟能力去照顧家庭及下一代，大力促進女性賦權與改善當地性別不平等的處境。

培訓婦女從設計到創業 3年計畫孵出500個微型企業

Wakami的經營內容分兩大塊：培訓及銷售。培訓方面，由旗下的非政府組織「地球

社區」（Communities of the Earth）教導婦女們相關的工作技能，以及創業和經營的知識；銷售方面，由社會企業「Kiej de los Bosques」負責全球通路開發與出口，並以Wakami的品牌行銷。

Wakami積極培育瓜國的農村婦女成為專業手工藝生產者，甚至是微型創業家。這套為期2年的培訓計畫，分為9個週期，內容以「工作技能」和「創業精神」為主軸，包括手工藝品的設計、製作技術、流行趨勢到商業營運等

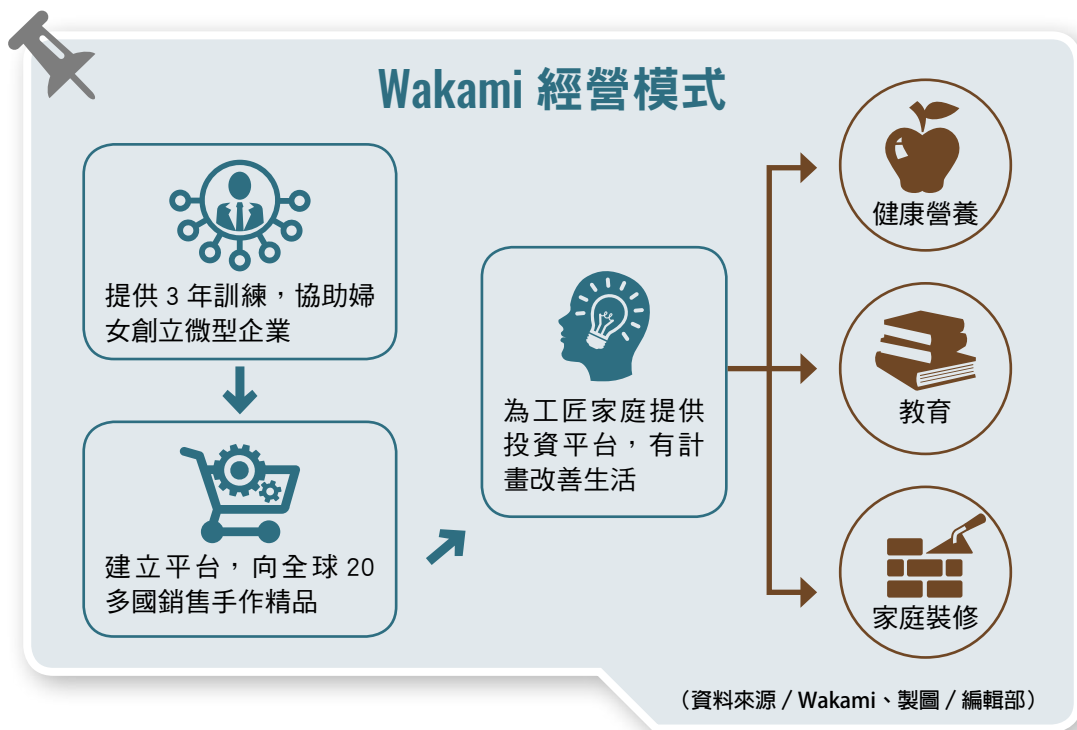
各課程。完成這個階段後，如果想要朝獨力創業邁進，就必須再接受為期1年的業務訓練，一旦通過，她們就有能力建立起屬於自己的微型企業，成為Wakami的供貨商，以及社區的領導者。多年來，已有超過500位農村婦女透過這個培訓計畫成為企業家。

加西亞（Garcia）現在是個管理30位員工的微型企業主，她回顧說，在接受培訓時，因為業務需要，她必須定期前往首都去選購製作珠寶飾品所需的材料；起初她非常害怕離開社區、獨自一人進城辦事，但有了這項計畫的支持和鼓勵，讓她找回自信和自尊，逐漸走出性別不平等的桎梏。「現在的生活模式讓我感到自豪，因為我有能力幫助我的

家庭，而且讓我的作品能被其他國家的人看到。」Garcia說。

改善環境、健康及教育 翻轉社區及下一代的未來

此外，Wakami更提供了一個名為「聰明投資」（Smart Investment）的基金會平台，讓這些婦女可以有計畫地運用其收入來改善居住環境以及下一代的教育和營養狀況，形成財富與希望的正向循環。這個平台著重在健康營養、教育和家庭裝修三大方面，透過補助以及營養學及育兒等知識課程，改善了家庭與社區的健康，至今已獲得許多方面的改善，比如：Wakami的企業主家庭，有90%的孩子都得以就



學（全國平均僅約67%）；基金會每年還提供130個名額的獎學金，讓孩子們得以繼續升學，Wakami孩子們的升學率因此比全國平均高出140%；Wakami透過補助50%的費用，提供這

因家庭照料而退出職場2年以上的女性重建信心、重返職場。Wakami以母雞帶小雞來扶植婦女成立微型企業，此種兼具女性賦權與社會創新創業的方式，將可作為台灣未來在提升

“

個人的夢想是強大的；
集體的夢想是不可阻擋的。
改變世界，從家庭做起。

~Maria Pacheco, Wakami 執行長

”

些家庭水質過濾器、無煙爐和太陽能等設備，使得其中44%改善了生活品質，同時因此有60%孩子的營養狀況獲得改善。

可以說，Wakami連結農村社區和全球市場，翻轉貧窮、啟動繁榮成長的循環，創造了新的社會生態系。這些豐碩的成果，讓Wakami自2013年起持續獲得B型企業的認證及多項榮譽，肯定其對瓜國貧困農村社區的正面影響力。

資源整合創造就業 打造地方創生的新生態系

目前台灣女性雖極少遭遇如瓜地馬拉般嚴重的貧窮與性別不平等問題，但多數婦女也經常因懷孕生育、養兒育女、照顧老病長輩等家庭因素而離開職場。根據行政院主計處統計，2018年全年我國女性勞動參與率為51.14%，明顯低於男性的67.24%。勞動部發展署也提出了「婦出江湖」計畫，目的在協助

女性自主能力，以及深化女性就業上的重要參考。

此外，Wakami的經營模式，連結了傳統工藝與時尚設計、技能培力與社區創生，自創品牌與全球行銷，也是台灣正在努力的方向。但不是所有事情都由政府來做最有效率，若有像Wakami這樣的企業，集各方資源，設計良好可行的商業模式，透過民間自己的力量，整合資源打造出全新的社會生態系，就能成為地方創生與創造就業的最佳典範。



（圖 / 達志影像）

SHE Investments

打造創業生態系

提升婦女經濟實力

SHE Investments是一家專門協助女性創業的孵化器社企。她們以「創業生態系」為槓桿，串起企業發展、人才培力、農村就業、區域商業等連動式效益，進而提升整個家庭到社區的經濟、教育和活力，讓許多柬埔寨微型企業收入增加1.5倍，家庭儲蓄倍增。

撰文 / 何索隆

SHE Investments創立於2014年，SHE 一字雙關，指的是Support Her Enterprise（支持她的創業），是柬埔寨第一個也是唯一一個專為協助當地女性創業所設立的孵化器。特別的是，這家柬埔寨社會企業，三位共同創辦人中的兩位卻是澳洲人，SHE Investments還曾在2018年獲澳洲官方機構Frontier Incubators評定為亞太地區的標竿創業孵化器。

女性微型創業潛力巨大 卻難取得信貸或投資

辛莉亞（Celia Boyd）創辦這家社企以前，曾在肯亞、巴布亞紐幾內亞、澳洲等地從事國際開發工作，還曾獲選為澳洲2013年的「社會先鋒青年」（Young Social Pioneer）。她來到此地發現，在柬埔寨，女性是65%實質事業體的負責人，但這些事業，卻只占全國登

記有案企業的2%，原來，她們的事業96%都是員工數4人以下的微型組織，且幾乎都沒有申請公司登記，以致無法取得事業擴張成長所需的合法融資協助。

「我們想弄清楚，為什麼女性無法像男人一樣容易取得小額信貸或投資。」Celia相信，以女性為主導的微型經濟，潛力巨大，幫助女性企業成長為中小企業，是新興經濟體發展的重要因素。而她們意識到，必須建立一個輔助創業的「生態系統」，並建立起商業籌資管道，最終才能提高婦女的經濟能力，為東國社會和經濟帶來長期的影響和改變。

剛開始，SHE Investments只是靠社交媒體來進行募資和推動業務，後來得到美國國際開發署（USAID）旗下的國際發展組織Development Innovations (DI) 的資助，並成為DI在柬埔寨執行



SHE Investments已幫助超過250位女性完成孵化器或加速器計畫。(圖 / 達志影像)

新創專案的夥伴。2019年再得到荷蘭方面為期3年的資金，目前正致力在柬埔寨擴大建立女性創業生態系統。

提供完整輔導服務 學習、創業、融資 一路扶持

SHE Investments的生態系統，從完整的創業培訓——包括創業知識、企業經營、成本會計、網路行銷等，再結合地方就業和社區回饋的機制設計，來啟動生生不息的良性經

濟循環。整體生態系由3個獨立事業體分工負責：SHE有限公司負責解決創業及經營的問題，扮演孵化器和加速器的角色；SHE NGO（非營利組織）負責解決創業資金的問題；Ngeay Ngeay則是相關的線上應用和學習平台。主要業務分成四大項：

（1）SHE孵化器

對象是正式員工5人以下的微型企業，可能是擁有產品原型的新創公司，也可能是一家鄉下老字號家族企業。內容規畫為期6個月

“

投資於女性， 對世界而言是一個機會，而不是慈善。

~Celia Boyd, SHE Investments共同創辦人

”

的孵化器輔導課程，目的在解決女性創業時面臨的實際障礙，為她們提供所需的工具和資源。

課程包括總計13天的工作坊，並提供一對一的創業輔導，課程皆以當地語言講授。內容包括家庭理財和公司財務知識，給她們有效的商業模式觀念，也教授解決問題、目標設定和執行、市場行銷、網路應用，以及員工溝通與管理領導等全方位的知識。

她們也與其他機構合作，進行特定行業的輔導。例如協助「微健康診所」計畫，訓練54名婦女助產士企業化經營，結果創造了39個新工作，讓學員的月收入平均增加57%，共支持了176個家庭生計。另外，還在暹粒省（Siem Reap）輔導建置家庭廁所，協助改善農村的衛生問題。

（2）創業加速器

對象是正式員工5人以上的微型企業，目標是輔導其擴張成長，並進入正式的經濟體。課程包括半年內參加10天工作坊，重點在提升營收和創造工作機會，擴大行銷管道，提升財務和問題解決能力，以幫助她們走上合法登記公司之路。

（3）商業資訊學習平台與諮詢顧問

這個平台名為Ngeay Ngeay，柬埔寨語是輕鬆（Easy Easy）的意思，是柬埔寨第一個商業訊息和線上學習平台。國內任何想要註冊成立公司的人，都可以在這裡取得法律、稅務或商業註冊等諮詢服務；也會幫企業爭取商務管理

的工具和資源，還會一步一步指導每個申辦公司登記的步驟，甚至提供代辦服務。平台也提供為企業開發簡易的會計系統等服務，或者為企業量身訂做長短期線上課程，目前已完成培訓超過400位創業者。

免費上課還無息借妳錢 用授課或捐贈實物就能償債

（4）柬埔寨繁榮計畫

由SHE NGO負責執行，提供一個叫Thrive Capital的無息貸款專案，或者為負擔不起輔導課程的參加者提供獎學金。這個計畫讓企業可以申請貸款以購買設備，至於還款的方式，則經過精心設計，目的是與社區連結，創造良性循環。

這個計畫的設計機制是，獲得貸款的企業，可接受為期6個月的業務培訓和專業諮詢。償債方式則可以透過捐贈培訓課程，或以實物慈善捐贈來償還。

例如，有位女士Khiev Tida，她的夢想是創立太陽能電板事業，並申請到這個專案最高額度1萬美元的無息貸款，買了4台組裝設備。償還方式則是，捐贈35塊太陽能電板給社區的貧困家庭，並培訓了18個人學習相關工程技術。一家在戈公省（Koh Kong）的咖啡農場，申請到6,000美元貸款購置咖啡機和烘焙機，好把咖啡豆賣給咖啡店。償債方式則是培訓23個烘培師，並在其咖啡農場僱用當地村民。她的學員若開了店，她就會捐贈

咖啡豆以幫助她們事業起步。又例如，一個裁縫師取得8,100美元補助，買進縫紉機等設備，然後在2年內，捐贈203套校服給貧困學童，同時培訓10名裁縫師。

串聯就業、企業與社區繁榮 由點而線而面的社會價值創造

到目前為止，SHE Investments的成績單包括，有超過250人完成孵化器或加速器計畫；貸款總額13萬美元；接受輔導者年收入每個月平均增加155%，她們的家庭儲蓄平均則增加111%。家庭財富的顯著提升代表微觀經濟的改善，長期發展下去，勢將全面提升家庭的生活及教育水準，進而擴及整體社區的商業繁榮，由點而線而面的活力延伸，其對整體國家經濟的影響和所創造的社會價值，值得樂觀期待。

「我們的目標不是做一家慈善機

構，而是建立婦女的自信心和能力，為自己、家人和整個社區提供服務。」SHE Investments以「創業生態系」為槓桿，透過一己之力，串起企業發展、人才培力、農村就業、區域商業及嘉惠貧困者等連動式效益，提升了整個家庭到社區的經濟、教育和活力，並且已經驗證其模式相當成功，可說是非常值得台灣創業者及社區發展工作者參考的經營模式。

做慈善的方法很多，卻未必每一種方法都能帶來社會影響力，只提供一次性、小範圍的「送魚」模式，就遠不如「教人釣魚」的模式有長期影響力，而所要付出的心力更可能相差千百倍。雖然要扭轉柬國婦女的社經地位，為社會帶來改變，要努力的空間還很大，路還很長，但這個商業結合社區發展的生態圈機制，可說真正是一步一腳印，讓當地經濟基礎扎根的有效方法。



3 個事業體支撐創業生態系 SHE Investments 的經營模式



SHE 公司

是合法註冊的納稅企業為柬埔寨婦女提供創業孵化器和加速器。為生態系中的核心業務，目標是使 SHE 成為可持續的商業模式。



SHE NGO

負責執行「柬埔寨繁榮計畫」，會對微型企業提供最高 10,000 美元的零息貸款，或資助婦女讓她們能加入 SHE 的孵化器和加速計畫。



Ngeay Ngeay

柬埔寨第一個商業資訊和線上學習平台；提供相關訊息及收費的業務諮詢和註冊服務。致力於讓柬埔寨婦女成為商業領袖和榜樣。

(資料來源 / SHE Investments、製圖 / 編輯部)

AkiraChix培育科技女力 帶動社會改變

成立已經10年的AkiraChix，致力於培養和發展非洲的科技女性，讓女性成為改善家庭經濟和改變社會的推動力，不但有助於填補科技人才的缺口，也改善了當地的青年失業率。AkiraChix的推特還被CNN列名「十大值得關注的非洲之聲」（CNN's 10 African voices to follow）。

撰文 / 王培煜

根據美國管理顧問公司光輝國際（Korn Ferry）的研究指出，全球科技人才即將在2030年面臨8,500萬個缺口，這代表將因此流失高達8.5兆美元的商業收益；而在肯亞，只有15%的ICT（資訊與通信科技，Information and Communication Technology）人才為女性。另一方面，在整個非洲大陸的勞動年齡人口中，青年占了37%；然而，在整體失業人口中，青年卻占了60%，這顯示青年失業問題的嚴重程度。而肯亞的AkiraChix便是一個針對女性青年，透過培訓科技技能，來回應市場人才需求，提升女性就業率的非營利組織。

培訓有活力的知識女性 十年有成，被譽「非洲的希望」

2010年，茱蒂·歐威格（Judith Owigar）和其他3位女性夥伴，在肯亞首都奈洛比的科技新創空間iHub相聚，同樣擁有ICT背景的她們，

深知科技能夠提升國力、翻轉社會階層。為了促進國內弱勢女性的工作機會和生活品質，她們決定攜手創建一家培育電腦技能的訓練中心，並提供創業相關知識，讓更多女性可以成為國家經濟的生力軍，於是便催生了AkiraChix。

Akira源自日語，意思是智力、聰慧，而Chix是當地俚語係指「女孩」，AkiraChix就代表她們想培養出「有活力的知識女性」。她們想要讓最弱勢的女性獲得技術並培養創業精神，來帶動社會改變。她們的願景，不只是培養女性技術能力，而是要讓肯亞女性能成為IT產業的創造者、驅動者、領導者和決策者。

創立之初，AkiraChix從在貧民窟舉辦一系列研討會出發，從只有20多個學生參與，十年間發展迅速，目前已經觸及近2000位參與者，並訓練出約400位女性成為ICT專業人才。



AkiraChix語意為「有活力的知識女性」，圖中的經營團隊正足以為代表。（圖 / AkiraChix提供）

連美國前總統歐巴馬在2016年訪問奈洛比時，也曾與經營團隊會晤。前聯合國秘書長潘基文甚至曾親自拜訪AkiraChix，並說「妳們是非洲的希望。」

獲世銀及Google等資助 配合科技政策順勢成長

AkiraChix能夠在10年內成長茁壯的原因，可以分成兩層面探討：順應市場潮流和內部服務模式多元化。

成立之初，AkiraChix便獲得兩大組織的支持，分別是世界銀行集團旗下致力於協助開發中國家發展的投資基金Infodev，以及著重在協助電腦科技相關培訓組織的Google Rise；也獲得來自iHub、Computer Aid和Seneca Group等外部機構的資助，分別支持她們不同的培訓計畫。儘管如此，未來AkiraChix仍希望能從舉辦活動和培訓來創造收入，開闢自有財源。

政府的政策風向也幫助AkiraChix在有利的環境下起步。肯亞政府當局正積極推動新計畫

Kenya Vision 2030，包括積極建造ICT相關的基礎建設，目前已完成數百條光纖網路的建設工程，並計畫在奈洛比外耗資70億美元打造全新的科技育成中心。AkiraChix的努力成績，也曾被肯亞政府選為數位經濟模範案例之一。

服務模式多元化 從課程、黑客松到就業媒合

AkiraChix創立以來經過多次階段性調整，提供的服務也日漸多元，項目包括：

(1) codeHive程式寫作班：這個課程是其最核心業務，專為年輕女性提供長達1年、系統性的技能訓練。內容包括電腦基礎語言、APPs應用程式設計、圖像設計和產品設計等，還包括業務開發和創業入門等商業知識，讓學員能夠將技能實際運用在商業層面。創辦人之一瑪麗（Marie Githinji）認為，AkiraChix已經在很短的時間內改變了年輕女孩的一生：「我們見證了她們的成長，一開始她們連電腦怎麼開機都不知道，現在卻能完

成優秀的平面設計、程式設計或者開發手機應用程式。」

(2) 就業媒合服務：AkiraChix力邀科技公司聘用在AkiraChix完成訓練的女性人才。事實上，幾乎所有學員畢業後都能充分就業，有些學員甚至自行創業。

(3) 辦黑客松、論壇、工作坊：AkiraChix也積極透過舉辦工作坊、論壇等方式，提供不同年齡的女性接受科技教育，並進一步建立龐大的女性科技人才社群。例如，針對大學及高中族群設計了GGfest（Geek Girl Festival）課程，提供許多一日活動，讓學員可以接觸到最新的電腦科技。對於擁有基礎或進階程式編寫能力的女性，則舉辦Codefest，這是肯亞最大的女性黑客松（hackathon，指馬拉松式的科技創作活動）。透過Codefest，AkiraChix幫助肯亞的優秀女性拓展人脈，增加在科技產業發展的機會。

在此同時，AkiraChix亦肩負重任，主辦年度非洲科技女力論壇（Annual Africa Women in Tech



AkiraChix 的業務模式



從資源不足的社區招募動機強、主動性高的 19-24 歲女性。



重視對自我和他人的領導力，確保建立起她們的人際能力、批判力、創造力和領導力。



採取主題式學習，致力於提供扎實的基礎技能訓練。



學生將進行一個月的課後社區服務，以鼓勵和建立回饋社區的精神。

（資料來源 / AkiraChix、製圖 / 編輯部）

“

我們可以透過增加女性人才在科技業的人數，
來改變非洲的形象。

～Judith Owigar, Akirachix共同創辦人

”

conference, AWTC)，讓數百位女性科技精英更了解肯亞的ICT發展，並建立強大的科技女性網絡。還透過像「行動車庫」和「信息通信技術日」活動，邀請女性前輩分享，鼓勵年輕女孩投入參與。

讓女性成為改變的力量 擔負社區及未來技術領導者

AkiraChix 目前已走過10年，面對接下來變化快速的商業環境，經營團隊抱有高度的信心與野心。2020年AkiraChix首次招募來自烏干達的學生，並預計在2022年將組織擴張到坦尚尼亞與烏干達。長期目標則是訓練來自非洲10國以上、超過1萬名的年輕女性，成為新世代的ICT人才，活躍於未來的科技舞台。

AkiraChix的經營模式帶來了多元的社會價值，透過女性的成長，打造社區中能尊重彼此差異的氛圍，讓來自不同文化、宗教和背景的女性都能放下成見，彼此合作扶持，讓社區充滿活力。事實上，她們的目標不只是讓女性擺脫低技能、低生產和低薪的惡性循環，而是具備未來技能、有競爭力女性，尤其是培養出女性在技術領域的領導者，甚至是對肯亞的科技政策有影響力的人。

企業界也蒙受其利，「非洲技術女性」（African Women in Tech）創辦人Anie Akpe表示：「企業意識到他們需要熟練的員工，而像AkiraChix這樣的組織，正有助於解決公司負擔不起的培訓費用。」而企業不只因取得人才而增加收入，也能幫助到這些婦女所在的社區。

培育及發揮女性ICT長才 成為台灣在全球競爭的籌碼

放眼國際，台灣擁有極佳的ICT人才基礎，上中下游都有完整的資訊技術與硬體支撐，然而，根據主計處的公開資料分析，2017年ICT產業的經常性薪資比，男性仍高於女性一成以上。

而在教育上，女性ICT人才的培育仍在初步討論階段。時至2018年，台灣網路治理論壇（TWIGF, Taiwan Internet Governance Forum）才首次將專注於科技與性別的TechGIRLS / Women In ICT活動列入獨立議程。再根據行政院科技會報估計，2030年時，台灣本身的科技人才也會有高達8萬3,000人的缺口。未來，如何培育及發揮女性ICT人才，成為台灣在全球競爭上的有力籌碼，應是值得努力的方向。

傳統土布變成高級家飾布 印度婦女靠Neev翻身

俗稱「土布」的印度傳統織物，在B型企業Neev的經營下，主打手做、有機、環境友善、公平貿易，進軍美國，成為一條桌巾價格破萬的豪華家飾品牌，並進一步扭轉印度當地工匠的生活。

撰文 / 柳定亞

如果乍看Neev旗下的產品：窗簾、桌布、圍巾等織品，可能會覺得又是一家以高端消費族群為主要客戶的家飾物企業，畢竟在Neev，一條桌巾要價425美元（約合台幣12,500元），而相同尺寸的桌巾在美國零售龍頭超市沃爾瑪（Walmart）卻只要約30美元，遠不足其十分之一。

這些俗稱「印度土布」的傳統織物，是怎麼進軍美國家庭成為豪華家飾品，並進一步扭轉印度當地工匠的生活？這得由Neev的創辦人Ruksana Azhu Valappil說起。

生醫博士賣土布 只因看不慣兩個數字

Valappil現年47歲，2006年自美國頂尖研究型大學羅格斯（Rutgers University）畢業後，便頂著生物醫學工程博士的光環前往加州矽谷，在帕金森氏研究及臨床中心任職了6年。然而，這6年間，兩個數字不斷浮現在她心

頭：其一，全球約有20億人口以每日不足2.5美元（約合台幣75元）的收入過活；其二，每10位窮人之中，有6位為女性。「作為以數據分析為主業的科學家，這兩個數字深深困擾著我。」Valappil說。

Valappil成長於印度新德里，在那裡，男性才說得上話：「從小到大我們最常聽見的就是，妳不能這樣做，因為妳是女孩子！」Valappil雖然靠著自己的力量有所成就，但她確實認為，那樣的父權文化是造就婦女無法成功的主因之一。

眼看發展中國家政府，對婦女和窮人面臨的社會和經濟問題缺乏改善的進展，令她感到沮喪。2013年，40歲的Valappil辭去了穩定的工作，尋找能夠改變世界的機會。她從自己的印度血統尋根，發現了承載文化與工藝的印度傳統織物——印度土布，成為她想幫助家鄉婦女脫貧的切入點，而創立了Neev。

Neev是印地語「根基」（foundation）的意



喀拉拉邦的手工織品，以精品之姿賣進高級家飾布市場。（非Neev產品，圖 / 達志影像）

思，或許正意味著這家社會企業，要做貧困婦女的基地和靠山，也似乎意味Valappil回望自己生長的家鄉。

合理採購 工匠平均收入是最低工資2倍

在經營面，Neev首先與印度南部喀拉拉邦（Kerala）使用傳統手搖木織機（handloom）的合作社合作，向他們採購公平貿易商品，每個

合作社都有150名工匠成員，絕大多數是女性工藝師，織造技術和木織機世代相傳，所有產品均由熟練的工匠手工染色和手工編織。Neev會提供合理的採購價格，以確保工藝師們可以賺得足供溫飽的工資和穩定的工作。事實上，其平均每月工資平均為9,500盧比（約合台幣3,800元），是印度法定最低薪資4,100盧比的2倍，在2019年才通過最低薪資法的印度，Neev堪稱幸福企業的代表。不只如此，如果想成為

Neev的供應商，合作社必須向Neev證明，他們切實遵循印度政府的工資和福利規定，並提供生活費、病假、撫慰金、退休金、獎金等制度，並且禁用童工。

鎖定美國高端市場 並訴求生態友善

在銷售的部份，Valappil鎖定以外銷為主的販售策略，劍指自己熟悉的美國市場。在歐美消費者眼中，土布帶有異國風情，價值

感遠比在印度母市場更高；另一方面，歐美的消費者更樂於接受有態度的品牌，對於手作商品、社會企業，也願意以較高的金額消費。Valappil也慎選銷售通路，比如全美最大裝潢設計網站Houzz，以及被譽為「美國最會賺錢的家庭主婦」瑪莎史都華（Martha Stewart）旗下的生活風格網站。

而Neev產品的高價錢，源自於它的高價值：所有的產品不但符合公平貿易的原則，而且生態友善，材質只採用天然纖維的棉、麻、



“

全球約有20億人口
以每日不足2.5美元的收入過活；
而每10位窮人中有6位為女性，
這兩個數字深深困擾著我。

~Ruksana Azhu Valappil, Neev創辦人

”

絲，使用的是植物基染料或環保染料，製程也要求降低碳足跡，純以手工製作，以永續並對地球友好的方式生產。故Neev也獲得了「零碳夥伴」（Carbonfree組織認證）及美國綠色企業（Green America）的認證標章。

Neev也是B型企業的常勝軍，連續3年獲得「對世界最好企業」（Best For the World-Overall）的肯定。Neev會將產品銷售利潤的50%捐給與其目標一致的慈善機構，在印度，Neev提供微型貸款給婦女和商業課程，以協助她們經濟獨立；也和印度的非政府組織合作，為弱勢兒童（特別是女孩）提供教育機會和職業培訓的計畫。Neev還幫助非洲尚比亞（Zambia）受愛滋病毒（HIV）或愛滋病影響的婦女。Neev在加州灣區也正推動「承諾1%」的慈善活動。該活動鼓吹企業界將公司股票、產品或員工時間的1%，投入於推動社區的教育、經濟機會、環境和健康方面的變革。

商模特色創造社會價值 也是行銷利器

Neev的商業模式推動了多重社會價值。第一，創造了就業機會，無形中也提升女性的經

濟能力及社經地位。第二，相關供應商必須符合道德規範，例如：不用童工，合理的員工福利和退休金；第三，材質和製程符合環保的要求；第四，保存了傳統手搖織造機的紡織工藝，並保護印度手織工匠的地位。

近年來，台灣也有許多社區或機構，致力於將地方或原住民族的文化圖騰或工藝特色，以手作文創的方式打進消費市場，同時支撐地方家庭經濟，甚至也透過網路行銷來拓展和消費者接觸的機會。這種模式行之有年，但似乎還未見到這些商品能做到時尚甚至奢華品的高度。

若參考Neev的模式，其實台灣原住民的紡織品也有同樣的條件。但要獲取國際消費者認同，除了品質，也必須要更有品牌態度，同時爭取有機、生態等附加價值，以提高產品售價。接著可篩選主要的目標市場，比如同樣可以鎖定國外的家飾品市場。在販售通路上，同樣可選擇適合的電商平台。甚至可透過社群平台如Instagram、Pinterest擴大觸及客群，以更開放的行銷思維，將具有台灣特色的美麗織品推向國際，同時提升原民就業和經濟的活力。

第4章

教育提升

4-1 用運動開啟人生新旅程 Magic Bus搭載貧童駛出困境

4-2 南非社企FunDza 推動「讀寫脫貧」

4-3 難民變軟體工程師 成「復興希臘」生力軍

4-4 全民體育大推手 GLL出錢出力培育運動員



(圖 / FunDza Literacy Trust提供)

用運動開啟人生新旅程 Magic Bus搭載貧童 駛出困境

Magic Bus以運動課程串聯社區培力與職業訓練的方式，載著貧童踏上一趟奇幻的成長之旅。多年來，Magic Bus幫助印度各年齡層的貧童完成中學教育、避免早婚，同時培養出良好的價值觀與知識技能，讓他們順利進入就業市場，成功擺脫貧窮。

撰文 / 林丞閔

學習，是跳脫貧窮循環的第一步。成立於1999年的社區服務計畫Magic Bus，帶著幫助貧童脫貧的使命，不斷駛向印度每個最貧窮的村落，藉由一系列融合運動、生活技能、價值觀和生活知識的有趣課程，為當地12至18歲的兒童及青少年提供一個充滿激勵的學習環境，確保他們在成長的歲月裡，都能夠接受到完整且正確的教育，不再因貧窮、性別因素而錯失了寶貴的學習機會，繼而落入世代貧窮的迴圈。

Magic Bus源起於一場午後的橄欖球賽。曾是國際橄欖球運動員的Magic Bus創辦人Matthew Spacie，某日在孟買體育館打橄欖球，看到一群流浪街頭的男孩圍在外面好奇地看著，他便邀請這些孩子一起下場比賽。之後的日子裡，Matthew一直與這群男孩們打球，甚至

開始為他們進行專業的球隊訓練。一段時日後，Matthew觀察到，這些原本在街頭流浪，未來渺茫的孩子們，不僅開始對運動產生高度興趣，還培養起更好的生活習慣，想讓自己更健康，也逐步在腦中認真規劃起未來的藍圖。

人人都有運動的權利 運動能改變貧窮

Matthew看到這些驚人的變化，他意識到，「透過運動和團體學習的方式，能為這些貧窮孩子們帶來改變的曙光。」於是，Matthew一邊訓練這些男孩，一邊試著規劃體育活動訓練營，並讓他們邀請村落中的孩童，一起在週末搭巴士前來營地玩遊戲、運動及參加訓練，Magic Bus就在這樣的歡笑與汗



搭載著印度貧童實現夢想的Magic Bus，讓他們從幼童到成年，持續學習與累積專業能力。（圖／達志影像）

水揮灑中誕生。

在印度，像這些橄欖球男孩一樣的貧窮兒少數量非常龐大，目前仍有上億年輕人生活在貧困線以下，失業青年也達3,000萬人左右，加上童婚、童工等問題，多重困境正阻礙著底層年輕人口的未來發展。多年來，Magic Bus從體育運動出發，為他們設計出一系列以活動為

導向的課程（Activity Based Curriculum），保障他們運動與學習的權利。Magic Bus前執行長Pratik Kumar表示：「藉由運動的鍛煉，可以灌輸他們正確的價值觀，也能讓生活方式產生變化，繼而推動社會變革。」

Magic Bus每年開設40堂「活動導向課程」，藉由運動和模擬現實生活情境的遊

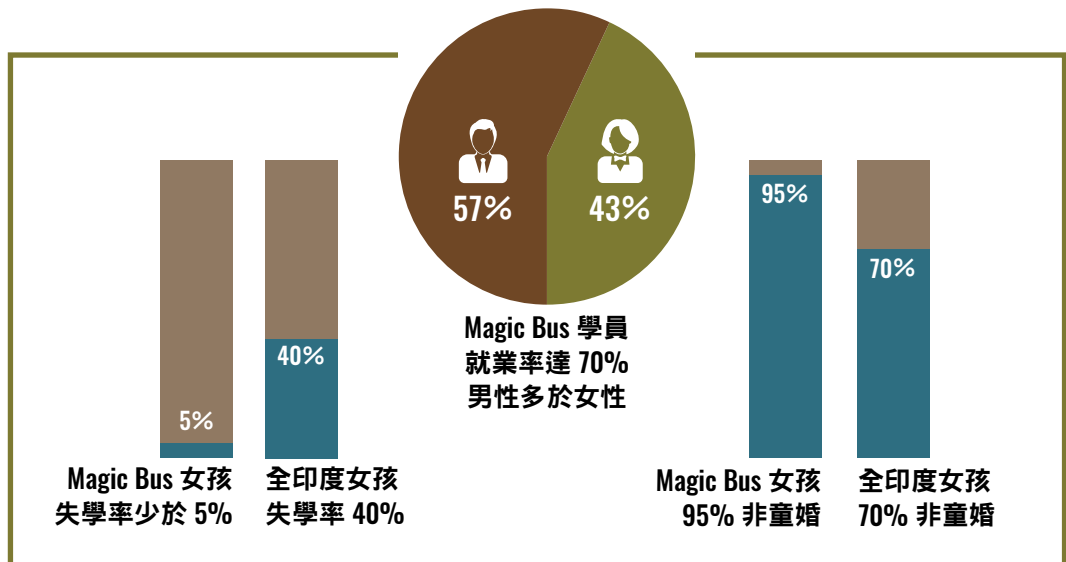
戲，向孩子們傳遞如受教權、性別平等和健康保健等觀念。每堂課可分為破冰、運動、引導、主題遊戲、思考與課後輔導6個部分，並在其中模擬生活上可能遭遇到的各種情境，讓孩子們能輕易地把課程所學與日常生活經驗連結起來。Magic Bus透過「活動導向課程」讓因貧窮而無法上學的孩童與青少年保持健康，同時也培養他們團隊合作、溝通技巧與解決問題等能力，並逐漸內化成一種生活方式，強化身心韌性以面對貧困的挑戰。

結合青年領袖與職訓 從童年到成年持續培力

Magic Bus除了從運動學習出發，更藉由「社區青年領袖」制度，及「職業訓練中心」三者串聯，為孩子們打造出一個延續性

的學習環境，讓他們從幼童到成年，在不同人生階段持續學習與累積自我的專業能力。

「社區青年領袖」是Magic Bus的重要角色之一，當Magic Bus進入新社區，工作人員便會與當地的家庭和社區要員進行對談，並尋求他們的幫助，邀集具有領導潛力，且有意願加入Magic Bus的年輕人（17至25歲），提供相關培訓課程。結訓後，這些年輕人每週便可投入2至6小時擔任「活動導向課程」導師，藉由一男一女搭配的方式，在運動及遊戲課程中共同指導40至50名孩童，並作為孩童們學習路上的榜樣。這些青年導師在課後還會與Magic Bus一起走訪社區，向父母與其他社區成員介紹孩子們的所做所學，藉此強化家庭與社區的支持。至2019年，已有來自印度各貧困社區的5,500名年輕人接受過導師培訓成為青年領袖，並開始



(資料來源 / MagicBus、製圖 / 編輯部)

“

透過運動和團體學習的方式，
能為印度貧窮孩子們帶來改變的曙光。

～Matthew Spacie, Magic Bus創辦人

”

指導798所學校的孩子。這些社區青年領袖不但深化了學習計畫的強度，也為Magic Bus省下了可觀的人事支出，「他們是Magic Bus得以不斷前進的真正英雄！」Pratik Kumar說。

而「職業訓練中心」則是Magic Bus幫助學員們銜接就業市場的重要計畫，所有學員包括社區青年領袖都可以在此接受如電腦、英語、金融知識，以及面試等相關就業技能培訓。而通過「職業訓練中心」的基礎培訓後，Magic Bus會安排有興趣的學員進入如美容、護理、電信等行業中接受進階訓練，並協助媒合參與者與雇主。迄今為止，Magic Bus在全印度共建立了42個職訓中心，並培訓了約30,000名年輕人，其中70%的人已經開始正式就業。

一趟脫離貧窮的旅程 打造延續性學習環境

根據統計，從2018至2019年，參加Magic Bus計畫的孩童當中有93%定期上學；95%的女性都在18歲後才踏入婚姻；青年領袖中有超過70%的人進入大學；70%的職訓學員從事有薪工作，平均收入為10,287盧比（約新台幣

幣4,000元），遠高於全國就業水平。現在，Magic Bus正持續在印度的22個州、80個地區和375,000名兒童一同踏上擺脫貧困的旅程。

Magic Bus 已成功扭轉許多印度貧童們的人生方向，開啟他們未來發展的無限可能。從Magic Bus的案例來反思，事實上我國政府在幫助弱勢青少年就業與脫貧上也投注相當大的心力，多年來已打造出許多多元化的就業計畫與方案，諸如藉由營隊活動培養人際合作與探索自我興趣的「職涯種子YOUNG+ 適性青少年夏令營」；協助就業準備的「弱勢青少年職涯準備計畫」；以及增進工作技能的「弱勢家庭青少年職訓扶持計畫」等，有效地幫助弱勢青少年們順利進入就業市場，改善家庭經濟狀況。而Magic Bus串聯價值觀培育、社區青年培力與職業訓練所打造出的延續性學習環境，提供弱勢孩童們不同成長階段的必需養分，進而使其順利踏入職場、貢獻社會，這樣的成功經驗值得台灣作為借鏡。藉由建立公平、持續且系統性的學習環境，一路陪伴也持續培力，將會是弱勢家庭孩子們脫貧旅程上的最大奧援與靠山。

南非社企FunDza 推動「讀寫脫貧」

4位來自教育、出版與行銷界的創辦人，發現到南非閱讀資源匱乏的窘境而成立FunDza，從每週發行一篇短篇小說開始做起，之後成立出版社、創建行動閱讀平台，甚至培育素人作家在文壇上發光發熱，她們的成就深獲聯合國肯定，也立下「閱讀脫貧」的實務典範。

撰文 / 周玉文

「我沒有創意寫作的學術背景，也沒有任何成績，卻獲選為非洲最負盛名的短篇小說獎得主。」Sibongile Fisher回憶，「2014年，我得到參加FunDza Literacy Trust青年作家指導計畫的機會，形塑我的寫作方式。這一切就像做夢一樣。」如今30歲的Fisher不僅是小說家和詩人，更致力在高中校園推廣文學。

Fisher的成就具體而微地彰顯社會企業FunDza Literacy Trust推動「讀寫脫貧」的宗旨，這也正是FunDza在小出版商Cover2Cover的4位共同創辦人手中誕生的初衷：唯有教育才能讓人有工作、擺脫貧困，打開機會之窗、實現夢想。

86%學校沒有圖書館 看到青少年市場缺口

提升識字率是國家教育的責任，自從南非政府2008年啟動全國掃盲行動，到2015年，

15歲以上成人識字率已達94%。而FunDza的定位不僅只是識字率養成班，而是鎖定已有閱讀基礎的13歲到25歲的窮學生、輕熟世代，期望營造出積極的讀寫文化氛圍。

這段期間，身為創辦人，同時也是英語教師的Dorothy Dyer觀察到，儘管學生求知欲強烈，能提供閱讀素材的學校卻少得可憐。2014年的官方報告顯示，高達86%的學校沒有圖書館，這意味著許多弱勢學生的讀寫和算術能力可能會漸漸停滯不前，甚至退回原點。

Dyer很想為她的學生多做一點什麼，於是說服作家好友Ros Haden，每週為她的學生創作題名為《和諧高中》（Harmony High）的系列短篇小說，當作試水溫。當她看著學生熱切地在下課時間傳閱一張張A4印成的故事，讓她深深覺得，弱勢青少年讀物是一塊亟待開發的市場。

不過她也明白，即使弱勢族群相當



FunDza為學生舉辦閱讀寫作營。(圖 / FunDza Literacy Trust提供)

龐大，但不會是出版界會想費心經營的客層。Dyer與Haden於是找上企管背景的Hardie，以及行銷背景的Palesa Morudu，共同商討創辦一間商業模式經得起考驗的企業，FunDza因此誕生。

出版社推廣普及閱讀 行動平台壯大讀者社群

FunDza共開發出3套專案，採虛實並進的做法進入市場。第一套是「普及閱讀」：他們先募資成立實體出版社Cover2Cover，初期除

了集結印行青少年系列作品，也廣泛蒐羅適合的書刊。只要全國的學校、圖書館或閱讀團體願意註冊成為出版社會員，就可以取得閱讀素材與指導學生實際應用的教材。

他們也考慮到，實體書的製作、物流成本很高，推廣層面因而受限，因此隨即啟動第二套專案「日益成長的讀者社群」，即善用數位行動技術，並運用病毒式傳播知識，讓社群自力壯大。Hardie分析，想要培養年輕人的閱讀習慣，閱讀主題必須與他們的生活息息相關，還要能免費，以及唾手可得。於是他們創建行動

閱讀平台FunDza來收集青少年懷孕、犯罪故事與愛滋病等議題的短文與書籍。讓青少年不僅在故事中看到自己的影子，也學到激勵人心的奮鬥歷程，強化他們面對未來的信心。

目前平台全面開放所有人免費註冊，每週定期接收最新的閱讀素材則有利創造黏著度、討論性，目前已經有超過1,365萬名會員。FunDza已將書籍送到全國55,000多名讀者手中，超過9成的線上讀者表示他們的語言和理解能力提升了，甚至有3,500多名年輕人在平台上創作。

讀者拱出作家育成模式 獲聯合國掃除文盲獎

一支會與使用者頻繁互動的App，會自然演化出反映讀者心聲的需求。FunDza目前

會員數超過 25 萬，每月活躍用戶超過5萬，每天都在討論區留下數百則評論，意外引發爆棚人氣，在讀者的力拱下，推動原本不在計畫中的第三套專案「培養年輕作家」。


FunDza先是實驗性地在官網上增闢「鐵粉區」，開放高討論度的素人寫手發表作品。一旦他們認定作者確實是亟待琢磨的璞玉，就會指派顧問指導，朝向商業出版的專業作家之路邁進，目前已選出約30位作者，前述的Fisher就是這套專案下發光發熱的得獎作家。

Hardie表示：「我們分開管理付費與免費的機制，FunDza專注推廣閱讀，若是有幸發掘天才寫手，便轉介到Cover2Cover出版作品。這是我們成功的秘訣之一，因為許多企業看到我們的成績單，都主動表示願意加入

FunDza 讀寫脫貧 三部曲



活絡社群
創建行動閱讀平台，免費註冊看故事，提高閱讀力。



普及閱讀
分送全國學校或閱讀團體實體書刊與教材。



培育作家
鎖定人氣寫手並派顧問指導成為作家育成搖籃。

(資料來源：FunDza、繪圖 / 編輯部)

“

FunDza相信故事具有改變生命的力量。
當年輕人找不到可與他們連結的
書籍或線上內容時，
可能會嚴重削弱他們的能力。

~Mignon Hardie, FunDza Literacy Trust共同創辦人

”

金主行列。」

這一場閱讀革命燒得既快且旺：成立第二年就獲得南非最大媒體集團Media24注資100萬蘭特（約合新台幣170萬元）；隔年獲商業雜誌《快企業》（FastCompany）選入教育界十大創新企業。2017年更獲得聯合國教科文組織「孔子掃盲獎」，成為第三世界文教社企典範。

借助社群力量 用數位打破偏鄉與弱勢局限

全世界所有國家都有偏鄉教育資源匱乏的問題，打破弱勢族群淪於貧窮與失業惡性循環，也成為所有公、私領域努力的目標，台灣也不例外。FunDza的例子讓我們看見，一家社會企業不僅僅是創造一個事業體，更可能藉由整個生態圈的設計，點燃一個產業。就像FunDza不只掃除文盲問題，更藉由鼓勵寫作，以及提供發表舞台和出版管道，讓該國的文化出版產業增添更多活力以及就業機會。

另外，當政府努力填補教育鴻溝，以提

升弱勢族群就業競爭力的同時，有志為社會貢獻心力的新創企業可以從以下3方面思考：

（1）以使用者為中心：FunDza洞察青少年的需求，從他們最切身的生活事件切入，提供懷孕、犯罪、愛滋病等心事和疑惑的出口，讓他們在故事中看到自己，先建立頻繁接觸和獲得認同的機會，再導入學習的目標，發揮正向影響力，最終成就一個社會企業的使命。

（2）化劣勢為優勢：當今的行動數位潮流不只是威脅出版業，更顛覆幾乎所有產業的遊戲規則。有一套商業策略這麼建議：打不過，就加入。Cover2Cover結合FunDza的虛實運作模式已證明，雙管齊下是最佳轉型、升級與自我改造之道。

（3）借助社群的力量：FunDza跟上社群時代的特色之一：即時互動，略過電視、廣播這類傳統單向傳播工具，投入透明公開的平台匯聚人氣；之二：素人爭鋒，放棄正經八百講授知識的做法，改成說故事、開直播更能吸引新世代讀者樂在學習。

難民變軟體工程師 成「復興希臘」生力軍

REvive Greece是一家專門服務新移民的非營利組織，旨在教無業的年輕人學會撰寫電腦程式語言，讓他們得以自食其力、融入當地社會，並對居留國的經濟發展做出貢獻。

撰文 / 何索隆

「復興希臘」(REvive Greece)是希臘第一家免費提供新移民和難民電腦軟體課程的非營利組織。主要針對18-35歲的弱勢年輕人，包括失業者、難民和移民，幫助他們在人才供不應求的歐洲資通訊市場取得工作，重新融入社會的經濟活動中，因而協助解決了許多當地的社會和經濟問題。

解決青年失業及軟體人才缺口 開設免費線上課程教授程式語言

「復興希臘」成立於2016年，它的創立緣於當時的歷史背景：2010年底，「阿拉伯之春」民主運動爆發之後，從中東、非洲和南亞等地的難民或經濟移民大量湧進歐盟國家尋求居留，2015年時的新移民更達到180萬人高峰，其中又以年輕人居多。這造成歐洲各國的無業青年大增，2016年歐洲平均失業率來到10%，希臘的失業率更高達23%以上，是歐洲最高。然而，傳統的就業機會卻很少，這批新移民因此

成為歐盟各國棘手的問題。

但是，西奧多(Theodore Dimakarakos)看到了一個人力的龐大缺口。根據當時歐盟統計，在歐洲的軟體工程師職缺高達40萬個，到2020年預估缺口更達80萬個，讓他有了創辦「復興希臘」的想法。他計畫藉由訓練這些新移民青年撰寫軟體程式，來同時解決青年失業與科技就業缺口的問題。

「復興希臘」的使命是幫助這些移民、尋求庇護者和難民，在停留於希臘等待其他接收國批准居留權期間，有機會接受到完整的程式撰寫訓練，同時消除他們的數位技能落差；未來，若這批難民再回歸自己的國家，將可望藉此技能協助國家經濟復興。

歷經兩大成長轉折： 孵化器支持、獲歐盟「公民社會獎」

根據當時難民機構的調查統計，80%的年輕新移民都擁有智慧型手機，因此，這個



REvive Greece所規劃的上課情境。(圖 / REvive Greece提供)

計畫是從線上課程開始推展的。他們找來經驗豐富的老師和志工，創建了一個電子學習平台Match & Teach Me for Integration，學員用手機就能上課，讓這些免費的學習資源更容易擴散。

復興希臘主要資金來源則為私人及企業捐款；因為國家財政自顧不暇，所以並沒有從國家獲得任何資金。很幸運地，他們一開

始就得到了Google的支持。

復興希臘的成長歷程有兩大轉捩點：一是復興希臘加入了一家名為HIGGS的NGO孵化器的支持計畫。HIGGS則是由歐洲最大的慈善機構之一斯塔羅斯·尼爾科斯（Stavros Niarchos）基金會所資助。這讓復興希臘得以無後顧之憂地學習成長、擴大視野並茁壯獨立。

另一個轉折點是在2017年12月獲得了歐盟經濟和社會委員會（European Economic and Social Committee, EESC）的「公民社會獎」。這個大獎讓復興希臘的能見度大為提高，吸引更多學員和志工參與，也吸引了更多有共同願景的社會公益機構和科技業夥伴，捐贈許多設備或行動電源、4G SIM卡等，更吸引到像三星集團的關注和投入，讓它們的工作更能加速推展。

從線上擴展到實體課程 協助學員就業及創業

現在，他們的服務內容分成四大塊，一是電子學習平台，二是實體課程，三是就業媒合，四是創業孵化器。

（1）線上學習平台：

學員透過手機或電腦參加為期6個月的課程，期間還可以在線上取得志工的輔導解

答。課程內容涵蓋網頁設計開發、Apps、機器學習、控制系統、大數據等程式技能。目前正致力於與各歐盟國的合作夥伴，將這樣的線上模式複製拓展出去。然而，由於線上學習平台的約束力低，以致很多人半途而廢，復興希臘於是開始思考籌辦實體學校。

（2）實體課程：

2018年2月起，他們在雅典開設了第一所實體學校，同時也為來自其他NGO的難民開課。每一種課程分別為期5-15週，學員每週上課一、二十個小時，一班約15-25人。由於免費名額有限，他們甚至需要透過甄選程序來篩選學員。實體課程讓學員更有學習動機，而學習效果也更好。課程目標是每3個月培訓100名學員。

（3）就業媒合服務：

復興希臘同時也扮演求職的媒合平台，他們曾在一年內幫助200名學員在資訊科技業找到



在希臘國家數位技能聯盟所舉辦的「歐洲編程週」中，來自希臘各地的小學生在國家圖書館學習編碼課程。（圖 / REvive Greece提供）

“ 我們堅信，任何想要帶來社會影響力的組織，
都必須設法找出對所有利益相關者
都有益的解決方案。

~Theodore Dimakarakos, REvive Greece創辦人

”

工作。一名學員喬治·阿卡姆諾斯就回饋說，結業後，他一口氣拿到3個面試機會，並已順利就職，薪資令人滿意，前景也非常好。學員盧卡斯結業後也被某跨國公司相中，讓他實現了從小想當軟體工程師的夢想。

（4）創業孵化器：

復興希臘回饋社會，也讓自己成為第二代孵化器，協助學員和歐洲本地年輕人合組創業團隊，結合雙方的技術和創意，讓學員更容易融入歐洲社會，同時還可以對其接收國的經濟有所貢獻，扭轉社會部分人士對新移民的負面成見。

在完整的解決方案下，復興希臘創造了三贏的成果：政府解決了棘手的難民問題，難民取得了自食其力的能力並奉獻於經濟成長，企業則取得了有潛力的人力資源。「將社會公益慈善、滿足網路資通訊公司人才需求，以及移民求職的需求相結合的服務，使得復興希臘的營運具有可持續性和可擴張性。」創辦人西奧多在接受媒體專訪時樂觀表示。

讓新移民在台「升級」 往高階及服務領域開發潛能

台灣現在也有許多新移民，正在政府的積極協助下融入全國各社會角落，更在許多

經濟活動中扮演一定角色，不僅滿足了台灣當前的勞力缺口，也為台灣經濟做出了相當貢獻。然而，當中也有不少比例的移民，其實擁有不錯的學經歷，卻較難有機會取得勞力以外的工作機會。政府若能協助新移民從其原有的專業為基礎，協助他們走出自己的職涯成長路徑，甚至與本地人合作創業，相信他們對台灣經濟的貢獻將更有幫助。

另一方面，台灣除了製造業的勞動力需求，在服務業產值已經占GDP比重的63.49%（2018年）下，民間服務業也可以思考如何吸引及培育新移民的服務軟實力，讓他們成為企業發展的優良人才資源。



REvive Greece於2017年獲歐洲公民社會獎，創辦人Theodore Dimakarakos在布魯塞爾的歐盟經濟和社會委員會發表談話。（圖 / REvive Greece提供）

全民體育大推手 GLL出錢出力培育運動員

B型企業GLL結合旗下GLL基金會，將推廣全民運動風氣，並激發青少年潛能列為首要目標。11年來已經協助8,000多位英國運動好手，透過基金會取得資金和技能上的支持指導，讓他們得以在國內與國際各種賽事上，有機會發光發熱。

撰文 / 陳曉開

「英國的運動場館大部分採收費昂貴的會員制為主，對大多數人來說，是奢侈而遙不可及的；但GLL正是要顛覆這個模式：以平價以及舉辦社區體育賽事的策略，推廣平民參與體育活動的風氣。」英國GLL（Greenwich Leisure Limited，格林威治休閒有限公司）暨GLL運動基金會（GLL Sport Foundation, GSF）董事長彼得·邦迪（Peter Bunday）開宗明義地說明基金會多年來推動全民體育參與的初衷。

GLL是全英國規模最大的公共運動休閒設施經營者，早在2012年即獲得B型企業的認證。它在2013年就豪氣地接下2012年倫敦奧運的游泳場館銅盒子（Copper Box），當時全英國都認為，這個場館將在奧運結束後成為蚊子館；但它們將這個國家級場館在以平價對大眾開放營業的同時，也作為基金會所資助選手訓練的基地；初期就立即創造了250個就業機會，每年造訪高達4萬5,000人次。GLL

並連續在2017-18榮獲英國最佳企業大獎（UK Business Awards）。

讓運動員發光發熱 嘉惠眾多少數族裔與弱勢族群

GLL基金會是一家慈善型社會企業，資金由GLL所挹注，專門投入全英國運動員的資助與培訓，並舉辦社區、區域與全國性的賽事，如今是英國最大的運動選手與體育賽事的資助者。

Bunday認為，英國當地的運動場館經營者總是汲汲於獲利的追求，但對於境內運動賽事的推動與選手的培育，貢獻卻乏善可陳；而根據基金會研究顯示，他們所資助的運動員中，有高達90%的人並沒有得到其他的資金或支援，這顯示運動選手的資源並不豐裕，選手通常必須自籌相關費用，一旦資金困窘，往往不得不放棄天賦潛能與大好前程。

因此，GLL基金會將推廣青少年運動並激



2019年GLL基金會的賽事以Better為名，期許運動員發揮潛力，讓人生更美好。（圖 / GLL提供）

發其潛能列為首要目標，所資助的運動員逾74%都在21歲以下。而基金會的資助，的確讓英國境內更多有天賦的體育選手，特別是少數族裔和弱勢族群，得以在國內與國際賽事上，有機會發光發熱。

重點 1》資助逾8,000名運動員 已摘下102面奧運獎牌

GLL基金會成立至今11年來，已幫助英國選手在國際賽事拿下無數傲人成績。光奧運和殘障奧運總計就拿下102面獎牌，奧運金牌

拳擊手約書亞（Anthony Joshua），跨欄女將德蕾頓（Perri Shakes-Drayton）和殘奧游泳冠軍西蒙茲（Ellie Simmonds）都受其栽培。

GLL基金會的事業重點分為三大塊，首要便是資助運動員。根據2019年的10週年統計，基金會透過1萬6,200個GSF運動獎項所送出去的獎金，嘉惠了8,157名運動員，總獎助金額達到9,200萬英鎊；2020年中更已累計到1,100萬英鎊，相當於新台幣4億1,000萬元。

基金會另外還提供財務上的資助、訓練設備、運動傷害復健（例如1,200多場理療

課程)與運動科學服務的補助等。資助的對象,涵蓋奧林匹克運動會、特殊奧運、殘障奧運及聽障奧運中的117個比賽項目。

重點2》運動員扮GSF大使 擔任社區教練、志工 推廣全民體育

由資助運動員所贏得的競賽佳績,基金會更將其轉化成為推廣運動的力量,這也是當初基金會成立的初衷。他們邀請得獎的運動員參加地方社區的體育活動,成為GLL基金會的「最佳大使」,或擔任基金會在全國推動體育賽事的代言人,或擔任體育教練、志工、參與籌款等等,以激發更多社區居民和年輕人參與運動。2012年奧運拳王Joshua

就擔任GLL老人俱樂部賽事中的指導老師,他說:「這些選手激勵了我,還有他們的家人和朋友。」

莎莉·康納爾(Sally Gunnell)本身是1992年400公尺障礙賽的奧運金牌得主,後來成為催生GLL基金會的靈魂人物;她曾在眾議院力陳資助運動員與推動社區體育的重要性,得到高度重視。

GLL基金會主動擔負起國內運動風氣的推動角色;至今已經舉辦超過無數場的社區體育賽事,並開設平價的游泳與救生課程,每週都有12萬人次小朋友參與。而50歲才開始練舉重的「舉重奶奶」布列爾(Libby Blair),也在基金會的支持下,陸續贏得世



2013年Copper Box開幕當天, GLL團隊合影。

GLL 運動基金會 10年成果



16,200+
運動員獎項



117
支持運動項目



10%
支持奧運/
殘奧運動員



72%
21歲以下占比



33%
BAME 運動員

註: BAME指黑人、亞洲人和少數族裔。

(資料來源 / GLL、製圖 / 編輯部)

界舉重銀牌、歐洲舉重冠軍等好成績。

重點3》做殘疾運動員的最佳後盾 幫助他們自我實現

GLL基金會也投注在殘障奧運與聽障奧運的選手訓練協助。患有唐氏症的荷莉（Holly），4歲起學游泳，13歲那年得到基金會的贊助，在南安普敦省的競賽中，贏得1金2銀的好成績，這些成就讓她的家人備感驕傲！現在她還在認真參與集訓，希望能有機

慈善型社會企業，強調的是推動全面運動風氣的社會價值，並且讓有天分或潛力的運動員，能夠得到必要的資助，甚而協助殘障人士進軍國際殘奧賽事，讓他們都能在賽事中成就自我。

然而慈善的資金與資源，來自GLL經營全球運動休閒設施的經營利潤。整個經營模式和運作機制圍繞著運動而設計，有自營場館的硬體設備，有在國際賽事一舉成名的運動員，因此有自家的一流教練，帶動運動潛

“ GSF將在體育運動中發揮更大的作用，
最重要的是，
它將影響成千上萬運動員的運動生涯，
進而對當地社區產生積極影響。

~Sally Gunnell, GSF贊助人、奧運金牌得主

”

會參加殘奧比賽。

2008年，GLL基金會與另外兩個殘奧俱樂部建立夥伴關係，共同成長，讓更多殘障民眾願意走進人群，發展運動專長，並常常在游泳和輪椅籃球比賽中脫穎而出。而他們共同培育出來的運動員，也成為激勵其他殘障年輕人的最佳榜樣。

成就個人、社區和國家 以商業支援慈善的成功典範

企業的經營模式：光譜的兩端分別為純慈善型與純商業型，而社會企業介於兩者之間；GLL自2008年成立以來，一直堅持自己是

力人才的活絡；從個人到社區和國家，都因GLL而受惠，啟動了一個成熟而完整的良性循環，以致11年來，每年受基金會資助的人越來越多，如今一年可資助3,000位以上的運動員。

未來10年，基金會還將致力於協助運動員，在運動專業以外，建立個人的事業。

台灣大多數慈善事業，經常年年都在經費不足中掙扎；新創社企或一般企業的社會公益活動，若能思考將企業的核心關懷項目，與不同的慈善機構做綁定式的完整設計，讓雙方互蒙其利，生生不息，將有機會成為社會長期穩定安樂的重要力量。

第5章

環保與社福

5-1 BioCarbon Partners善用市場機制 帶動社區對抗碳排放

5-2 Easy Solar照亮「黑暗大陸」為30萬人帶來希望

5-3 Squawk Squad用物聯網獵捕生態殺手 把鳥類保育變有感

5-4 對抗氣候變遷 NWP創新推動預防性醫療

5-5 蒲寓用園藝治療 為長者灌注生命活力



BioCarbon Partners 善用市場機制 帶動社區對抗碳排放

碳排放問題是文明社會的必要之惡，它是人類社會的責任，卻也是最棘手的環境問題。非洲尚比亞的BioCarbon Partners，卻能從人性出發，啟動森林及生態保育和人民物質生活提升的良性循環，值得全球社會創業家思考。

撰文 / 何索隆

森林濫伐是氣候變遷和溫室效應的元凶之一，約造成世界碳排放量的15%，而尚比亞的濫伐又被列名全球之最。尚比亞是世界森林砍伐率最高的國家之一，尤其在尚比西河（Zambezi River）下游一帶，砍伐率高達該國平均的11倍。原因是該地區人口不斷增長，貧困率卻高達88%，許多家庭以木炭生產為經濟來源，據統計，在BioCarbon創立前，其首都路沙卡（Lusaka）地區有70%的家庭是倚靠木炭生產作為主要收入來源。森林濫伐加上燃燒製程帶來大量的二氧化碳，因此成為嚴重的問題。

直到2012年，一家叫BioCarbon Partners（以下簡稱BCP）的社會企業，為生態和經濟發展的死結，找到了創新的解方。

創辦人兼執行長漢森（Hassan Sachedina）

基於深切的個人使命而創立了BCP。漢森的母親出身肯亞，讓漢森對非洲農村的人民和野生生物都有很深的情感。漢森曾長期在非洲國家從事犀牛保護的工作，他的博士論文研究社區生活與保育衝突的問題，他從中意識到，要使保育成功，就必須讓人民也認同野生生物棲息地對己身的價值，讓雙方的利益一致，才能杜絕濫伐。過去許多保護工作都失敗了，就是因為沒有從人性的角度去思考。

透過激勵拉動社區參與 社會和環境影響力為B型企業典範

問題的根源是濫伐，為什麼要濫伐？事實上，2018年尚比亞的人均GDP仍只有1,540美元，在世界196國中排名155名。人民傳統上就



BCP致力減少森林砍伐，以保護生物的多樣性。(圖 / Johanneke Kroesbergen-Kamps on Unsplash)

是以土地和森林為資源，採取刀耕火種的種植模式，並砍伐森林製作木炭來維持生計。漢森從宏觀的角度，理出貧困、環境惡化與氣候變遷之間的關係，體認到保護工作應建立在社區夥伴關係上，因而催生了BCP。

他們採取社區參與的模式，訂定激勵措施，透過長期協議來保護森林，使生態保護這件事，在民眾的經濟上具有實質意義。8年來，他們已經保護了上百萬公頃的林地，成功減少近150萬噸的碳排放，更創造了許多新的工作和創業機會。他們的成就，讓BCP因此在2017年全球2,100個認證的B型企業中，在社會和環境影響力方面，獲得全球第3的榮譽。

BCP藉由市場機制來支撐這家B型企業，其中關鍵就是聯合國的「森林碳補償」(Forest Carbon Offsets)機制，也稱為「碳權」(Carbon Credits)。

以市場驅動的經營模式 販賣碳權成為社區經濟來源

簡單說，當森林被砍伐時，會釋放二氧化碳，BCP量測受保護而免被砍伐的樹木「省下」的二氧化碳排放量，並藉由國際稽核機構的確認，BCP就能夠將這些排放量額度賣給希望降低碳足跡的企業(編按：企業在法令監督下，碳排放的額度受到限制，因此可以向其他人買進排放額度，以解決其不可避免

的氣體排放)。另一方面，願意支持這個計畫的民眾，也可以透過單筆或定期定額的方式，贊助碳權，10美元就可以防止1噸碳被釋放到大氣中。

這種模式稱為REDD+ (Reducing Emissions from Deforestation and Degradation)，意思為減少因森林砍伐和惡化造成的碳排放，是聯合國所規畫的一種永續發展機制；「+」代表這個方法為當地社區和生態系統帶來的好處。他們利用交易所得的收入，提供當地生態保育及社區經濟發展所需的經費，比如教育、醫療保健和清潔水源等，並取代原本以森林

為經濟來源的民眾生計。

兩大計畫創造多重效益 民眾生活和生態環境全面改善

目前BCP主要有兩個計畫，「尚比西河下游REDD+計畫」(Lower Zambezi REDD+ Project)目標是保護尚比亞河下游國家公園占地4萬公頃約700萬棵樹及其中的野生動植物。這個計畫與當地5,000多位居民合作，也是該國第一個通過「查驗碳標準」(VCS, Verified Carbon Standard)國際認證的計畫，還在氣候、社區和生物多樣性這3個類別中均獲得金牌認證，被



BCP 與社區參與的合作模式



Step 1

確保社區了解並認同
REED + 森林保護計畫。



Step 2

與社區領袖或代表共
同擬議保護的範圍。



Step 3

讓社區代表搭輕型飛機鳥瞰
森林，確認保護的區域。



Step 4

帶社區代表沿著擬議邊
界步行，再次確定邊界。



Step 5

社區和BCP簽訂長
達30年以上的協議。



Step 6

BCP與社區一起努力保護森
林，利用碳權收入改善基礎
建設、教育，並培訓與森林
保護相關的工作。

(資料來源 / BCP、製圖 / 編輯部)

評為全球最具影響力的REDD+計畫。

另一個計畫「盧安瓜社區森林計畫」(Luangwa Community Forests Project)，則保護著尚比亞東部100萬公頃數億棵樹的森林，是尚比亞最大的REDD+計畫之一。初期由美國國際開發署資助，與尚比亞政府合作，目前這個計畫已經讓1.7萬個以上家庭受惠。

這兩個計畫創造了多重的社會價值，也創造了多贏的新模式：

(1) 教育民眾從事保護性農業，以恢復地力，提升農業生產的品質與效率，並為農

(7) 推動永續生態炭(Eco-Charcoal™)計畫。訓練人們進行永續性的樹木採伐，並使用高效窯爐生產木炭，目前已催生了32位木炭企業家(Charpreneurs)。

產業、民生、生態、環境四贏 用創意找出生態與經濟衝突解方

這兩個計畫創造了人民、政府、生態、環境四贏的效益。第一，人民就業機會增加，農民的收入提升，也創造出新產業，改善人民貧窮的問題；第二，政府獲得BCP協

“ 爲了應對氣候變遷，我們必須保護我們的森林。
爲了保護森林，我們必須對人進行投資。

~BioCarbon Partners

”

民的農產品創造市場。目前已有750多位農民接受了相關培訓。

(2) 投入衛生與社區發展計畫。例如尚比西河下游社區的所有淡水井中，有67%都是由BCP提供的。

(3) 創造農村永續收入。讓農村在保護森林的同時也能賺取收入。例如以蜂蜜生產的新產業，2016年以來已經設置了7,000多個蜂箱。

(4) 僱用員工創造就業。BCP僱用當地人擔任森林監測和社區偵察隊及其他行政職位，目前已僱用上百位當地員工，養活逾8,000個家人。

(5) 藉由基礎建設進行社區發展。包括診所和農村保健中心、教師宿舍和教室、種植樹苗等。

(6) 支付森林保護費給有成效的社區。2017年就提撥了約15萬美元。

助，提供教育、飲水衛生和基礎建設來改善民眾的生活品質；第三，保護了獅子、大象、犀鳥、大羚羊、豹和長頸鹿等的棲息地，改善了生物的多樣性；第四，每年共減少近150萬噸的二氧化碳排放量。目前BCP正在透過連接尚比亞的5個國家公園，以保護生物多樣性的連通性，來創造非洲最大的動物遷徙走廊。

對台灣而言，生態保育和經濟發展的衝突，同樣是長年以來的棘手問題，而且迄今似乎只有取捨與妥協，找不到多贏的方案。如果能和BCP一樣，試著從人性的角度思考，透過創新的思維，那麼要找出能將衝突雙方轉為利益和目標一致的機制，或許並沒有那麼難。這也會是思考創新創業的好方向，何況還能夠實現促進環境公益、創造就業機會等的企業社會責任。

Easy Solar照亮「黑暗大陸」 為30萬人帶來希望

創立於獅子山共和國的Easy Solar，以「租賃自有」的經營模式，短短2年間，已為8,000多戶家庭提供生活用電力，造福30萬人；創辦人莫西婭也被《富比世》評為「2018年非洲30位傑出企業家」之一。

撰文 / 王培煜

往事其實並不如煙，莫西婭（Nthabiseng Mosia）偶爾會憶起求學階段在南非遇到分區輪流停電的時候，或是在母親家鄉迦納所碰過的無預警大斷電；這讓她從小養成了根據電力供應情況以妥善安排日常生活的習慣。不過，年輕的莫西婭卻完全沒有想過，有一天她會創立一間與電力有關的社會企業。

結合能源與財務專長在地創業 讓非洲鄉親用得起潔淨的太陽能

莫西婭的成長經驗與綠能產業息息相關。她在南非開普敦大學主修財務金融，再到美國哥倫比亞大學取得能源產業財務管理與政策碩士學位後，曾任職於國際性諮詢和技術服務公司，擔任能源相關的管理顧問工作，也因而涉入非洲肯亞電力導入的相關研究。隨著經驗的累積，對於如何協助民眾取

得價格低廉又能重複使用的電力能源，逐漸在莫西婭心中孕育創業的種籽。

2016年，她決定為改善非洲大陸的電力短缺窘境採取行動，莫西婭與夥伴共同創立了Easy Solar，總部設於獅子山的首都自由城，集中全力發展清淨、無汙染又廉價的太陽能。他們提供太陽能電力供應、一般民間照明設備與顧問服務，目前營業項目更擴充到銷售可攜式電池照明設備、多元充電式小型家電，甚至是行動電話、電視等商品。

太陽能具有無汙染、可持續、總量大、分布廣等優點，在全球能源轉型升級的環境下頗受青睞，目前在中國大陸、美國與歐洲等國太陽能市場正如火如荼發展。分散式太陽能發電意指太陽能發電系統為分散式，例如建置在住宅、工廠、大樓的屋頂。太陽能應用可以為房屋供電，同時還可將剩餘電力出售，獲得額外的經濟收益。架設在屋頂的分散式太陽能可以



非洲許多國家正積極推動民間自建太陽能發電設備。(圖 / 達志影像)

在不占有土地的情況下充分利用屋頂的空間，在日照不足的高樓都市比較難以推廣應用，反倒是在郊區或是偏鄉才能有較佳的日照。非洲大陸無比廣闊的土地上，自然具有推廣太陽能發電裝置的絕佳條件。

採「租賃自有」經營模式 發電設備長期可成為用戶資產

當人類已經有能力登陸火星，在地球上卻有人每晚仍舊必須仰賴煤油燈來照明」，莫西婭諷刺地說。直到目前，撒哈拉沙漠以

南的非洲仍有超過6億人口是離網（off-grid）的，簡單講就是沒有電力可用。而父母親分別來自南非共和國與西非迦納的莫西婭，對這件事懷抱著強烈的使命感。

為了推廣太陽能電力，莫西婭利用她財務金融的專長，特別為非洲民眾設計出一套簡單方便、價格低廉的付款機制。不同於一般太陽能業者，Easy Solar以租賃自有（rent-to-own先租後買）財務模式營運，提供高品質的產品和設備。

租賃自有的特色是按照用戶需求來付

“

人們擁有夢想和點子，
而能源使其夢想得以實現。
取得能源的挑戰越大，
意味著我們的夢想也必須更宏大。

~Nthabiseng Mosia, Easy Solar共同創辦人暨行銷長

”

費，也就是某一用戶用了多少電力才付多少租金，等到付滿一定的租金門檻，則電力設備就依照合約變成該用戶所擁有、可繼續使用的有形資產。因此，Easy Solar除了販售物美價廉的綠能產品，更以即用即付（pay-as-you-go）技術與安裝容易、示範操作與期限保固等客戶服務，讓非洲民眾能夠一秒來電、即刻擺脫「黑暗大陸」無電可用的悲慘世界。

2年造福獅子山30萬民眾 非洲的女兒成了「非洲之光」

Easy Solar公司設立在以「血鑽石」聞名的獅子山，最先是考量獅子山國內700萬人口中，就有超過85%的人沒電可用，而其偏遠鄉村的地方，更只有不到1%的民眾可以享受到電力的服務。成立才短短2年間，這間社會企業已為該國8,000多戶家庭帶來電力，2019年11月的統計，全國使用Easy Solar產品的民眾已經達到30萬人。

缺電跳電的夢魘不再，綠能給當地人們帶來更豐富的生活。也因此，莫西婭近3年來獲獎不斷，得到許多非常重要的國際性肯定，包括被《富比世》（Forbes）雜誌評選為「2018年非洲30位傑出企業家」，以及2019年世界經濟論壇（WEF）與施瓦布社會企業家基

金會（Schwab Foundation）聯合頒發的「年度社會企業家獎」（Social Entrepreneur of the Year）。從「非洲的女兒」到「非洲之光」，莫西婭不僅是南非與迦納父母親的掌上明珠，現在更成就了泛非洲不同族裔的共同榮耀。

事實上，台灣在支援非洲的太陽能發展，也貢獻了不少心力。根據外交部公報，我國在2017年，曾援助當時友邦布吉納法索國營電力公司（Sonabel）在Ziga地區興建一座1.1MW太陽能發電廠，以協助該國解決電力不足問題。

勞動部積極投入「綠色就業」 產業智慧節能靠綠色人才加值

台灣地理位置具備日照良好的天然條件，同時太陽能板產業規模居世界第二大，加上裝設門檻不高，全民皆可參與，因而被稱為「公民電廠」。事實上，包括公民電廠在內的綠能產業，早已是國家重要發展產業，我國發展的綠能產業涵蓋各種領域，從綠色照明、綠建築、綠能車輛、節能設備到再生能源等等；而隨著這些產業的成長，綠能人才需求也越來越大。勞動部早已相當重視「綠色就業」的進展，因此投入了許多相關計畫，累積國內的綠能人才。

其中勞動力發展署雲嘉南分署在綠能培訓的課程發展上堪稱典範。除了為失業者辦理綠能職訓課程，也配合產業人才投資方案開設相關課程。例如與崑山科技大學合作開設「太陽光電設置基礎」班，也和民間訓練機構合作開設「智慧綠能水電配線專業實務」、「智慧家電機械研發設計」等課程，並且嘗試在既有職訓課程中加入綠色思維，讓學員認識綠色產業，進而升級為綠能人才。

而所謂的綠能人才，並不限於新興能源產業，在農業或者傳統產業中，凡是在能源使用的種類及方式上對環境是友善的，都屬於綠能的一環。例如雲嘉南分署結合學校及民間訓練資源，開設諸如「產業節能實務應用班」培訓溫室無土栽種及水循環養殖知識，透過手機監控農場設備，應用在魚菜共生養耕技術。「物聯網智慧應用實務班」

則教授溫室栽種及網室栽種的降溫系統、感測元件、種植記錄分析使用的數位化技術等等，都可為產業創造更大的價值。

台灣就有一個很好的例子，民間企業天泰能源集團多年來，大量尋求農民或養豬戶合作，協助農民重建或改善農舍結構，同步建置太陽能設備，並以租金補貼農民收入。另外，天泰在台南頂山村頂山國小的太陽能發電計畫，則藉由引介某金控投資的太陽光電，將電能回售給金控集團，以收入建立了老人共食學堂，創造了地方、企業、環境三贏的產業生態系。

環保綠能是未來發展的大趨勢，藉由企業的創新思維，扮演槓桿整個產業生態系的平台，才能將綠能理想，落實為各方皆有利的合作契機，為社會帶來永續的價值。非洲有社會企業家如是觀，台灣亦是。



Easy Solar 2年間已為8,000多戶家庭帶來電力。(圖 / 達志影像)

Squawk Squad用物聯網 獵捕生態殺手 把鳥類保育變有感

由紐西蘭一群科技人發起的Squawk Squad，邀集民衆捐款設置有害物種陷阱，參與本土鳥類的保育工作。他們利用物聯網系統，透過偵測攝影設備及Web-App，讓捐助者能實境監看陷阱動態，參與感十足！也透過孩童教育活動，讓保育意識向下扎根。

撰文 / 陳曉開

紐西蘭，看似清靜原始的生態樂土，看不見的是，每年竟有高達8成的本土鳥類瀕臨絕種！一群年輕人於是創辦社會企業Squawk Squad，以創新的經營模式集資，設置可以捕捉有害物種的科技化陷阱，展開鳥類保育大作戰！

科技工程師的本土關懷 設陷阱除害，搶救瀕危鳥類

Squawk Squad創辦人漢農（Alex Hanon）和麥克康納（Fraser McConnell）曾經是鎮日窩居在電腦前的科技工程師，想要在朝九晚五以外的枯燥生活找到新的生活能量，但他們想的不是所謂的更成功或賺更多錢，而是想做真正關心自己生長土地的事。一切就在漢農一次前往紐西

蘭北島Rotorua的樹冠層之旅後開始，他發現幼時常見的鳥類在自然環境中幾乎消失，驚覺本地原生種鳥類正面臨入侵物種的嚴重威脅。他們意識到，讓本土鳥類物種免於滅絕，已是刻不容緩的工作。

他們在2017年成立了「Squawk Squad」（意思為：嘰嘰呱呱小隊），以社會企業的模式，整合科技、野外陷阱建置及教育3個元素，推動紐西蘭全境的本土鳥類保育工作。他們從紐國動物物種調查的相關資料得知，該國目前每年竟然有2,500萬隻鳥被外來的掠食物種撲殺，高達80%的鳥類物種瀕臨絕種，且已經有60個物種宣告滅絕；甚至連紐西蘭的國鳥奇異鳥（Kiwi Bird），也因外來的白鼬肆虐捕食，數量竟然以每年2%的速度減少當中……更不用說，



Squawk Squad帶孩子們從參與中體認保育的重要並採取行動。(圖 / Squawk Squad提供)

已相當稀少的黃眼企鵝與鴉鸚鵡等本土鳥類物種；這樣的數據聽來讓人怵目驚心。

即時攝影監測陷阱動態 省時省力又能蒐集環境資訊

這群科技人於是訂了一個「2050年無外來掠食物種 (Predator Free 2050)」的大膽目標，希望能以科技串聯全國民眾，用教育深入在地社區，達到本土鳥類保育生根的理想。首先，Squawk Squad發動了一個全國性的本土鳥類物種保護的活動：在野外建置捕捉鳥類殺手：如：老鼠、白鼬及負鼠等。這整套有害物種陷

阱，採取物聯網的架構，每套陷阱都裝有監測器和攝影機，管理者能在遠端調校設定，在以誘餌引誘對象接近後，可有多達24次自動擊發的動作，電池可以持續6個月之久，大幅降低傳統狩獵陷阱的人工巡守、檢查、清除、調校設定的需求，讓他們節省超過數萬個小時的勞力。3年來，Squawk Squad已經在全國設置了至少250個陷阱，捕捉到5,000隻以上有害動物。這樣的架構設計，是一個相當具有效率的保育陷阱方案。

對Squawk Squad而言，這套物聯網陷阱系統，更重要的是能夠蒐集最即時的數據，

迥異於過去必須仰賴保育人員紙筆紀錄的作法。陷阱內建感測器能夠回傳有害物種出現及捕獲的日期、時間、環境溫度，進而作為推論這群物種在陷阱附近出沒的狀況，作為未來野外鳥類保育的參考，非常有價值。

設備的建置資金主要來自民眾捐款認養，每位捐款者（一套陷阱建置費用420紐幣，最低只要捐獻5%）都能在該企業官網上捐款後登錄並下載App，一旦陷阱啟動捕獲有害物種，大家都能隨時透過手機或電腦，看到自己捐助的陷阱的直播。捐助款項財務相當透明，85%的捐款用於陷阱的建置與維護費用，15%則為組織營運所需的支出。同時，相關的教育活動也得到官方及企業的贊助。

用積點提升認捐者參與感 從兒童教育著手推廣保育意識

更有趣的是，捐助者會收到一份專屬的保育檔案，記錄每位捐助者陷阱捕獲有害物種的數量所累積的點數，以及國內既有陷阱的績效，同時列出累積點數的捐助者排名，讓每位參與者在觀看捕獲的直播畫面，有身

歷其境的感覺外，也能感受到自己的捐助真正為保育本土鳥類創造出的效益。這套Web-App的社會企業與捐助者間的有趣互動模式，就獲得2018年紐西蘭最具創意的社會企業大獎，以及2019亞太區Stevie Award最具創新性的新創企業大獎。

兒童教育也是Squawk Squad本土鳥類物種保育扎根的努力重點。他們發現，紐國的孩童對本土鳥類目前遭遇的困境毫無所知，因此從2018年開始，每年9月都會舉辦「對話週（Conversation Week）」，並主動在各小學徵集種子教師，展開全面性的本土鳥類自然保育知識的宣導，並實際帶孩子進入自然環境觀察鳥類生態；2019年更推出虛擬實境（Virtual Reality, VR）的輔助教學影片，讓學生能配戴特製眼鏡，隨著片中的知更鳥（Robin bird）進入紐國的野生森林，一起經歷鳥朋友的溫馨探問，驚險的掠食者撲殺的遭遇，透過影片的引領，讓孩子們感受到當前本土鳥類保育的急迫性。根據Squawk Squad的統計，兩年來在對話週及種子教師的大力推動下，已經有多達8萬5,000名的學生接受這個課程的洗禮，還

Squawk Squad 鳥類監控運作機制



（資料來源 / Squawk Squad、製圖 / 編輯部）

“

Squawk Squad的目標是將保育遊戲化 (gamification) 我們相信，如果我們能讓更多人參與保育的過程，那麼我們將促成更大的改變。

~Fraser McConnell, Squawk Squad 共同創辦人

”

被列為紐國自然教育的核心課程，預料這群孩子將成為下一波推動保育的小小生力軍。

借助科技來解決社會問題 公益組織也能進化成社會企業

拜科技發展之賜，改變了很多事情的可能做法，人們可以用更省錢省力、更創新，甚至設計更有參與感的方式，將眾人的力量有效集結起來，成就長期可行的志業或事業模式。例如台灣的「路死動物觀察網」，就正致力於「推廣全民參與科學調查 (Citizen science)，發掘環境議題進而提出想法、試驗設計、資料蒐集、分析討論並合作解決」的工作，他們藉助社群媒體平台，建立起路殺通報網。

對台灣而言，雖然類似外來物種入侵威脅本土物種存亡的問題並不那麼嚴重，但若擴大到生態與民生的衝突問題，不管是與經濟發展需求、都市化開發的拔河，或者與原住民族狩獵文化的衝突，卻並不罕見。如果能學習 Squawk Squad，把保育或其他社會關心的公益項目，借助科技創新的力量，設計出能解決問題的機制，組織成為一個個有完善經營模式的新創企業，讓公益組織進化成B型企業，財務自

給自足，那麼不但能創造相關就業機會，也能有效匯集群眾的力量，讓解決社會問題，也可以成為可長可久的事業。



Squawk Squad持續開辦兒童營隊，帶孩子認識生態保育。(圖 / Squawk Squad提供)



Squawk Squad團隊以社會企業模式，推動本土鳥類保育工作。(圖 / Squawk Squad提供)

對抗氣候變遷

Northwest Permanente

創新推動預防性醫療

地球溫室效應已對人類健康帶來直接威脅，成立近80年的Northwest Permanente 醫療集團，化被動為主動，提出極具前瞻性的創新計畫，從自身減碳做起，也幫助美國西北部的社區與醫院會員，及早做好因應極端氣候衝擊的準備。

撰文 / 林丞閱

極端氣候造成天災頻仍，為人類帶來全球性的健康危機。美國醫療機構Northwest Permanente（以下簡稱NWP）作為全球第一個獲得B型企業（B Corp）認證的醫療組織，近年以前瞻性的社會、環境創新計畫，逐步對抗極端氣候所帶來的衝擊，因為他們深刻理解到，與地球互利共生，才是維護並提升人類健康福祉的根本之道。

結合保險與醫療服務 採會員制的非營利機構

成立於1945年的NWP，是美國最大非營利醫療機構凱薩醫療集團（Kaiser Permanente）的

太平洋西北區域分支，近80年來，該集團結合保險與醫療機制，對美國太平洋西北區域提供了全面的健康照護服務。

非營利的醫療機構要怎麼運作？NWP的營運模式是，所有加入NWP的會員每年僅需繳交固定的保險費用，即可接受專業的醫療服務。在固定費用機制下，讓NWP的醫療服務跳脫了多看病人才能多賺錢的營利思維，轉向追求花最少成本，讓病人擁有最好治療效果與最高性價比的價值醫療（value-based）模式。

為了有效控制醫療成本並提高服務品質，NWP多年來持續從預防醫療的角度著手，不斷強化其服務社區的整體健康，預防像是



所有加入NWP的會員每年僅需繳交固定的費用，即可接受專業的醫療服務。（圖／達志影像）

會耗費許多醫療資源的慢性病發生機率，以社區健康為中心，提升醫療服務的適切性和品質，並降低醫療成本，形成正向循環。截至2019年4月為止，NWP已累積約62萬6,000名會員，並擁有超過1,400位專業醫師。

強化社區自癒及應變能力 創新預防性醫療管理模式

不過NWP發現，氣候變遷為人類健康所帶來的威脅日增，已然成為推動價值醫療工作上的最大挑戰。「氣候變遷與每個人息息

相關，」NWP的代理溝通總監艾力森（Carolyn Allison）說，「根據統計，現今60%的疾病均是因居住環境、安全、教育和運輸等環節的失調所引起。因此健康照護必須要跳脫臨床的視野，去因應與對抗這些社會和環境因素。」

對於極端氣候所引發的健康危機，如野火季拉長造成許多人無家可歸及身心創傷，或是颶風頻繁來襲，打亂醫藥物品運輸所造成的醫療系統失能等狀況，NWP近年來積極擬定因應對策，加強推動預防性醫療健康管理模式，以建立完善的社區照顧支持體系，讓

“

身為本國價值醫療的創建者，
對於所面臨的醫療保健的挑戰和機遇，
我們已經做了最好的準備。

現在是重新想像、重建和改革健康照護體系的時候了。

~Imelda Dacones, Northwest Permanente執行長

”

其服務社區擁有基本的醫療防護網，以對抗氣候變遷下的健康危機。

對此NWP除了持續編派人力至偏遠區域進行義診，也和非營利組織合作老人送餐行動，讓社區中的每個角落都能得到妥善照顧；此外，也前進各中學，由醫生們擔任導師，推動醫療知能培力，目的在提升社區醫療自主性；而NWP還幫助社區訓練各自的照護團隊，並與市民、政府、消防人員等協同合作，進行災害模擬等等，透過這些預防性措施的推展，以強化社區在面對極端氣候災害時的自癒及應變能力。

人類健康取決於地球健康 推動氣候智慧型採購與經營

面對地球持續高燒不退，NWP於2019年更擬定出一套對應氣候變遷的系統性計畫。計畫有8大重點，其中包括像：

(1) 將業務運作所產生的溫室氣體與碳足跡最小化：比如，將所有醫院管理流程數位化，減少執行醫療過程中的碳排放並降低

醫療成本。透過視訊、電話訪查及數位處方箋的落實，以降低病患需長途開車跋涉進醫院和跑藥局的機會，有效減少碳足跡。

(2) 大力推動對地球友善的智慧採購模式：開發氣候智慧型（climate-smart, 指能減少溫室氣體排放）設備；在地採購，減少運送的碳足跡；謹慎使用醫療資源；要求藥品供應商及合作夥伴也能配合這樣的目標，共同打造健康的醫療供應鏈。例如，醫院的麻醉劑是採購只會於大氣中存留約1年的七氟醚（sevoflurane），取代原本至少存留10年的地氟醚（desflurane），以減少溫室氣體的危害等等。

(3) 調整醫療模式，以因應未來另一波氣候變遷衝擊所帶來的疾病負擔：比如西北地區的森林火災，可能造成居民短期和長期的健康傷害，NWP必須提早考慮到未來相關的看護和基礎設施的需求。

「病人的健康取決於地球的健康。」執行長迪康絲（Imelda Dacones）明白表示。種種措施全面推展，讓NWP自2016年起至今4年，連續獲得非營利組織B Lab的B型企業認證及

「對世界最好」(Best for the world)大獎，一再肯定其對病患、社區及環境照護上的正面影響力。

極端氣候影響下的台灣 應思考預防性醫療的必要

NWP以預防醫學的角度，納入環境教育與後勤補給的概念，一方面身體力行，減緩溫室氣體排放，一方面提升對社區的健康照護能力，以有效預防極端氣候下的健康危害，更避免醫療系統失能，防止災害發生後的二次傷害。而極端氣候在全球所造成的傷害日益增加，長久以來飽受颱風、水災、土

石流等天災侵擾的台灣，自然也無法置身事外，加上台灣醫療人力缺口逐年擴大，屆時勢必將降低醫療系統的應變能力，因此，NWP透過全球視野，以抵禦暖化來打造在地醫療的預防性做法，非常值得台灣借鑑。

另外，就勞動力層面來說，可從結合居家、社區醫療照護與氣候變遷的相關環境教育做起，逐步讓醫護人員甚至訓練一般民眾具備應對氣候變化的知識及相關技能，累積起預防性醫療健康管理的實力，並可望緩解台灣長期以來醫療人力日益窘迫的壓力，也才能建立起社會對未來可能遭遇氣候變遷引發天災時的因應能力。



NWP積極推動預防性醫療健康管理模式，以對抗氣候變遷下的健康危機。(圖 / CDC on Unsplash)

蒲寓用園藝治療 為長者灌注生命活力

蒲寓的主要服務對象為輕度認知障礙症的長者，他們藉著園藝活動注入五感訓練，讓長者重拾身心活力，豐富晚年生活；並透過志工服務，在社區種下園藝治療的種子，讓更多人體驗植物帶來的療癒力量。

撰文 / 王培煜

「蒲寓」(Pu Yu Horticultural Therapy) 是一家提供園藝治療服務的社會企業。團隊成員起於3位抱持「以人為本」理念的合格園藝治療師，他們希望透過推廣園藝治療服務，讓更多年長人士體驗植物帶來的正能量。此外，為提升專業服務品質，他們更與相關領域專才攜手，廣納認知心理學博士及資深社工擔任團隊顧問，提供專業意見，讓他們的園藝治療課程能更有效達成預期的目標。

為年長者找回生活品質 3位園藝治療師聯手創社企

園藝治療從19世紀開始發展，這幾年開始越來越受社會關注。世界各地都有透過種植來幫助年長者、孩童、退伍軍人或心理疾病患者的治療課程。藉由接觸植物，人們繃

緊的情緒得以獲得舒緩，也可以幫助他們練習溝通和抒發情緒。

陳詠欣、胡雪聰及曾志豪這3位蒲寓的創辦人，都是註冊園藝治療師。蒲寓的願景是讓「社區裡每一位長輩，不論是黃金世代（50-65歲）或銀髮族（65歲以上）都能過得更健康、更充實、更自主」。蒲寓推出了多元的服務內容，包含園藝治療工作坊和療癒花園，透過種植活動，協助患有身心疾病或認知障礙的長者舒緩病情，增進他們的生活品質。不只讓長者重新感受到生命的喜悅，也幫助其家庭減低照護壓力，同時讓社會大眾建立起園藝治療的觀念。

受植物的生命力感動 希望能「以生命影響生命」

公共衛生碩士背景的陳詠欣，一直希望



陳詠欣（左）、曾志豪（中）與胡雪聰（右）都是註冊園藝治療師。（圖／蒲寓提供）

做點有意義、可以幫助別人的工作。在銀行工作了7年後，偶然接觸到園藝治療，就被植物的生命力感動了——她把一株合果芋放在家裡2年，竟熬過斷斷續續缺水、盆碎泥散的遭遇，居然還活得好好的！這讓她感受到植物的生命韌性和能量，讓陳詠欣下定決心轉行去做自己喜歡的事，希望自己能「以生命影響生命」。

本來對植物一竅不通的陳詠欣，花了3年時間完成所有課程和實習，成為註冊園藝

治療師。在實習中，她服務過很多不同的對象，包括青少年和兒童；陳詠欣認為，青少年的壓力可以藉由很多管道紓解，但年長者因為身體的侷限，選擇並不多。

她認知到植物可以服務樂齡朋友甚至安寧病患；與身故親人在生前一起種的植物，可以留給家屬做為紀念，也象徵生命的連結和傳承，「就好像親人還在身旁一樣。」她也體認到園藝治療對患有輕度認知障礙的老人最具有療效，可以提升他們的正向情緒，



陳詠欣（右）上課情形。（圖／蒲寓提供）

令他們對自己更有自信、也更開心，因此決定以老人家為服務對象。

以五感刺激認知功能 助年長患者延緩退化的進程

老人家有充裕的時間，而栽種植物不只需要付出時間和耐性，也可以發揮老人家的各種巧思，在他們失去重心的晚年生活中，透過植物重新感受生命的意義，所以園藝可以說是最適合做為他們在日常生活從事的活動。

蒲寓的「綠耆緣計畫」，是專為患有輕度身心障礙症的長者提供的治療課程。與一般養花蒔草不同的地方在於，蒲寓的園藝療法注重種植的細節，強調提供五感的刺激——視、聽、嗅、味與觸覺的感知，所以選擇的植物多元化，並加入工作順序、數字、色彩等學習元素，以延緩認知衰退的進程。

透過動手培育植物，可以刺激長者的長

期記憶，減緩腦部退化。例如芸香的氣味會令人聯想起綠豆沙，勾起他們童年或年輕時的記憶，就有老婆婆從組合盆栽，回想起兒時玩伴家的果樹，回憶起十幾歲時的自己，留著一條長長的辮子……；而透過裝飾盆栽和澆水，可以活動小肌肉；透過記住植物名稱，刺激記憶；開花時，教他們點算有幾朵……等等，藉此重新活化腦部活動。因為社區住宅日照不足，老人家會把盆栽植物當寶貝，「還會帶它到戶外曬太陽。」陳詠欣笑說。

「社創基金」扶植起步創業 尋求企業合作拓展收入來源

此外，透過治療課程平台，長者彼此也交了朋友，有了共同話題，甚至組成興趣社團，豐富了他們的社交生活，有助於長者們重新融入社會。蒲寓推出的「綠耆緣大使」計畫，訓練50至65歲人士擔任義工，讓

“

經營社會企業最重要是「勿忘初心」。

～陳詠欣，蒲寓共同創辦人

”

「黃金世代服務銀髮世代（young-old serves old-old）」，不但接觸到園藝治療的相關知識，更可以助人和自助。

蒲寓成立之初，即取得「社創基金」的協助，在其共享工作空間發展他們的事業，而透過社創基金的資源，也讓蒲寓較容易接觸更多不同的中小企業，發展合作機會。

然而，2017年才成立的蒲寓也遇到不少挑戰。陳詠欣坦言，單靠蒲寓在社區舉辦活動或課程的收入，很難維持企業的營運開銷，因此她必須去向外界尋求合作機會，例如與企業合作舉辦園藝工作坊以及義工訓練課程，協助企業推動「企業社會責任」，冀望藉此令蒲寓財政更加穩健，也讓社會上更多人有機會感受到植物的正能量。

創新社企模式 對社會身心健康提供多元價值

在文明病越來越盛行的今天，人們的精神或認知疾病案例有增無減；在台灣，更加上嚴重高齡化的問題。如果能透過像蒲寓這樣的民間社企機構，在社會每一個角落，以像園藝治療這樣緩和的方式，進行專業的治療，一方面可望減緩長者疾病的惡化，一方面也緩解了家

庭照護的壓力，有助創造更健康快樂的家庭生活，甚至能減低社會可能會付出的代價。這樣的方式，為社會帶來了多層面的價值，可說是非常值得借鏡的社企模式。

不同於慈善企業，社會企業是透過創新的商業模式，以解決社會問題。而解決問題最好的方式，是預防問題的發生，就像蒲寓正在做的事。不管是園藝治療、繪畫治療、寵物治療等等，台灣尚少見這類社企的出現，或許可以成為有志創業青年參考和思考的方向。



由65歲以下的黃金世代擔任「綠書緣大使」，服務銀髮世代。（圖／蒲寓提供）

第6章

創新與永續

6-1 Mi Parque讓荒地大變身 用一座座公園築起社區安全感

6-2 社會設計 從人出發 DC Design幫助社會創新者打造好設計

6-3 Hopemakers把債務當病來醫 為弱勢找回重生希望

6-4 吃零食也要吃進健康 Whole Kids傳愛弱勢學童

6-5 Freedom Cups 把女性月事做成「美德經濟」



Mi Parque讓荒地大變身 用一座座公園 築起社區安全感

在智利聖地牙哥的城市邊緣，有許多貧困社區因政府經費不足，無力施建公園，使這些公園預定地淪為垃圾場、犯罪溫床；智利一群建築師為此成立「我家公園」（Mi Parque），社區改造到你家，號召居民參與，從設計到施工一起凝聚向心力，打造更有歸屬感、認同感的「我家公園」。

撰文 / 柳定亞

「如果打開窗後只能看見廢棄荒地或垃圾場，父母能帶孩子去哪裡玩？」

這是安德烈德（Martin Andrade）在大學攻讀建築系時的提問，也是他2008年創辦「我家公園」（Mi Parque）的初衷。

Mi Parque做的是荒地大改造，專挑弱勢、貧困社區，劍指當地政府預留、卻無經費人力開發的綠地預定地，改造為適宜社區使用的公園。他們以智利首都聖地牙哥做為出發點，如今智利的區縣中超過四分之一的國土都有他們耕耘的足跡，全國上下打造了343座公園，創

造出57萬平方公尺、相當於兩座大安森林公園的綠地，受惠的民眾達95萬人。

綠地患寡更患不均 多處公園預定地變垃圾場

「保有公共空間的綠地，就能保有社會公平。」這是創辦人Andrade的理念。在聖地牙哥，貧富差距同樣體現在公共綠地上：在總共有52個區的聖地牙哥，50%的公園坐落在僅9個富人區中。這其實情有可原，富人區可將政府的資金花費在公園建設，但貧困社

區的經費在建設完社會住宅後便所剩無幾，公園建設因此一再延宕，不但成了廢棄荒地、非法垃圾場，甚至成為罪犯、毒蟲的聚集地。

「雖然是綠地預定地，但現場實際上卻是灰撲撲的廢棄荒地，」時任執行長奧伯特（Carlos Aubert）無奈表示，「那不是大家會想交流的地方。」數據進一步佐證了Aubert的觀點：貧困社區近6成的民眾不敢在公共區域逗留，以免惹禍上身，這使得社區鄰里難以交流，不易達成凝聚力。

建築師協同產官合力改造 社區居民也熱情投入

為了解決這樣的問題，建築師波布雷特（Julio Poblete）和Andrade於2008年創辦了Mi Parque基金會，作為社會企業，他們採取的是無虧損無股息（no loss no dividends）模式，這表



綠地改造後，為社區大人小孩創造休憩交流的新空間。（圖／達志影像）

示所有利潤都將再度投入組織內部，以擴大經營範圍、提高社會影響力。

Mi Parque的運作模式可分為3期：前期籌措資金，中期設計規劃，後期施工維護。要改造社區，首先要搞定的就是錢。Mi Parque找來

在地或國際企業作為贊助商，金主們除了能在工地露出品牌、搏得公益形象外，還會被邀請一起參加後期施工，比如曾任贊助商的星巴克（Starbucks）就把施工活動當作是行銷部門的交流活動，用以激勵員工；通常企業贊助的錢會用來負擔建築費用，而後續的公園維護則由市政府預算接手。

土地的部分，由於本來就是政府的公園預定地，合作申請流程可以很快到位，搞定了資金和土地後，便是Mi Parque建築師出馬的時刻。他們限定每項改造計畫要在2個月內完成，而公園的設計模式，則是採取「由下而上」的方式，也就是從社區居民的角度來規劃。Mi Parque會與當地社區民眾開4次討論會，通常會由一位建築師與一位社工負責和居民溝通，以社區居民的需求為中心，討論當地特色與未來空間規劃，以確保公園的設計能符合居民的期待。

在成功取得共識後，到了動土典禮當天，社區居民也會動員起來，與建築師、志

工、贊助商、政府人員一起捲起袖子參與勞務，比如種植草木、裝飾彩繪等。Andrade表示，讓居民參與就是整個模式成功的關鍵，正由於自己的公園自己設計、建造，這不但讓鄰里之間開始有了交流，還能為共同的目標努力；公園落成後，居民的自豪感油然而生，也更願意擔任後續維護的志工。

改造模式席捲智利 公園讓居民安全感備增

2012年，非營利研究組織貧困行動實驗室（J-Pal）發起了一項為時3年的研究，將56個社區隨機分為兩組，實驗組共28個社區接受Mi Parque的改造，對照組是同樣數量但不改造的社區。J-Pal的科學總監嘉烈蘿（Francisco Gallego）公開研究成果：翻新過後的公園在不同年齡層使用率都有至少50%以上的增加，亂丟垃圾的現象則比對照組少了17%，牆上的塗鴉則少了31%，最重要的是，對社區有安全感的民眾增加了9%。

Mi Parque 的商業模式



(資料來源 / Mi Parque、製圖 / 編輯部)

“

我們的感覺是，
我們由下而上的方法
更能產出結果。

～Martín Andrade, Mi Parque創辦人

”

Mi Parque成功的模式不僅席卷全智利，也為自己斬獲無數獎項。2011年，Mi Parque創辦人就獲得全智利僅10位獲獎的國際青年基金會（International Youth Foundation）行動青年獎（Action Youth Award）；隔年，更被施瓦布社企基金會（Schwab Foundation for Social Entrepreneurship）點名為年度社會企業；2016年，Mi Parque在綠色拉美獎（Premios Latinoamérica Verde）獲得兩項殊榮，於「城市管理、責任生產」、「人類發展、社會包容」分別獲得第100名、第179名。綠色拉美獎是拉丁美洲針對社會、環保議題最大的獎項，參與的競爭者多達1,400多名。

社區居民參與打造 更能凝聚共榮感

台灣也有許多老舊社區營造的案例，不過目前大多數仍把重心放在建築本身的老宅翻新，或如大稻埕整體街區商圈的活化，較少將關注點放在公共綠地；Mi Parque活化土地、社區營造的解決方案有許多值得參考之處，能讓台灣都市規劃更加完善：

（1）結合企業CSR，資源整合借力使力。

這幾年，因為世人價值觀變遷，企業越來越重視CSR（企業社會責任）以及ESG（Environment環境關懷、Social社會文化、Governance公司治理），因此已經有越來越多企業資源投入社會參與。社企組織不妨多方結合企業可提供的財力物力資源，合作進行公益計畫，創造企業、社區社會與公益組織三贏的局面。

（2）參與式過程，創造社區共榮感。Mi Parque的經驗指出，居民參與是整個模式的成功關鍵。社企在推動地方創生計畫時，務必要設法爭取社區居民的參與和認同，甚至由社區居民主導，這會讓居民產生擁有感，對自己的社區產生向心力，也更願意當責，讓社區改造計畫能真正融入當地居民的生活中。

（3）活化閒置用地，預防破窗效應：在台灣，沒有妥善利用或監管的地，最常淪為民眾亂丟垃圾的所在，而有了第一包垃圾，接下來丟其他東西似乎也變得理所當然，甚至開始堆積廢棄家具。Mi Parque以荒地變綠地的策略便是源於廢棄荒地的隱憂，將閒置土地活化，即使只是簡單的整理綠化，也能夠吸引民眾在此散步休閒，營造出有人使用、有人在乎的氛圍，減少破窗效應的發生。

社會設計 從人出發

DC Design幫助社會創新者 打造好設計

DC Design是一家美國社會設計公司，他們專為政府、社會企業和基金會等組織提供社會設計方面的策略與服務諮詢，幫助設計者更了解使用者需求，以打造出創新且全面的解決方案，帶來更加深遠的社會影響。

撰文 / 林丞閔

解決社會問題的組織也需要專業幫手。DC Design是一家營利性質的社會設計公司，他們通過以人為本的設計框架，來幫助社會創新者、社會企業、政府和基金會等組織深入了解不同人群的需求，並且找到各利益關係人最大的關聯與折衷點，以協同合作的方式，規劃出創新的社會問題解決方案。

Durell Coleman是DC Design的創辦人，從小就想當發明家的他，由於經歷過親哥哥罹癌的痛苦，並從中看到諸多醫療體制的不合理，使得他開始想要以「人」為本進行設計，讓制度更貼近使用者需求，因而踏上了一條與眾不同的創新之路。

Coleman在2012年創立了DC Design，帶著「創造一個可以真正改善生活品質的方案」

的信念，多年來致力於與社區、私營企業、公共和非營利部門合作，共同為司法改革、醫療健康、教育、環境等重大社會問題尋求解決方案，並且也開設社會設計課程，點燃年輕人改變世界的熱情。

以人為本的設計 解決複雜的社會問題

「以人為本」是DC Design提供各項諮詢、產品服務與解決方案的設計思維基礎。Coleman認為，以人為本的社會設計方案之所以重要，在於它能让設計者更專注去理解每個社會問題當中關於「人」的核心需求，以及去檢視解決方案是否能真正滿足他們的需求。在實際操作上，DC Design將「以人為



DC Design認為，透過各關係人一同相處、討論，才能讓解決方案產生有機變化。（圖／達志影像）

本」的社會設計分為5個關鍵的工作階段，包括：用同理心理解問題、深入定義問題、設計發想、創造方案及測試與迭代（Iteration，為蒐集反饋意見並以此不斷優化設計方案的步驟）。

在DC Design多年的設計經驗裡，由於社會問題非常複雜，因此這5個階段在操作上並非是線性的。例如在創造方案原型階段，團隊可能會意識到，他們的設計原型似乎無法很好地滿足所要解決的問題。此時，成員們就需要再退回至早期的階段，例如再去更深

入理解社會問題，或是邀集大家再次腦力激盪、共同發想等等。Coleman表示，「以人為本」的設計過程都是動態且週期性的，「它是一個持續不斷的過程，一直到所有參與者都滿意為止，我們才能確定這個方案是一個能真正解決問題的方案。」

由下而上的設計思維 透過共同協作尋找解答

DC Design藉由「以人為本」的設計思維，讓他們能將設計焦點放在解決方案的各利益關

“ 只有與我們所服務的人共同生活，
才能讓解決方案產生有機變化。

~Durell Coleman, DC Design創辦人

”

係人身上。為了能更完善地解決複雜的社會問題並滿足最終使用者，DC Design在運用設計思維解決問題時，還應用了跨學科、共同協作的工作模式，Coleman強調，「沒有一個人是所有方面的專家。」因此，DC Design在每個設計工作當中，皆會邀集各相關領域的專家學者一起參與設計，甚至還會與各解決方案的使用者一起生活、思考，將他們納為設計團隊的一部分，以幫助客戶更了解他們的實際需求，並打造出能真正解決問題的方案。

對此，Coleman表示，「我們要求合作客戶在使用任何數據、分析資料制定解決方案時，一定要牢記一個關鍵點是：若沒有方案使用者的參與，就不是好的解決方案，它也不應該被實施。」

以DC Design與美國加州聖塔克拉拉市所合作的「減少累犯率與監獄改革」為例，DC Design設計團隊除了邀集當地監獄系統的各關係人，包括警長、地方檢察官、公設辯護人、監督員和更生服務主管等一起進行方案研究之外，也與當地更生人密切合作，藉由與他們長時間相處，配合縝密的問題調查如：「為何再次入獄？」、「什麼原因讓你這次能順利踏入社會？」或是「什麼樣的

更生培訓是有用的？」等交流與溝通，獲得許多可以應用在設計上的寶貴參考資訊。DC Design就從中歸納出12項可能造成更生人再次入獄的因素，其中更有高達66%，即8項問題是能立即藉由改善制度設計來解決的。這種由下（更生人）而上（聖塔克拉拉市）的設計模式，正是DC Design「以人為本」思維的具體實踐，對此Coleman表示，「只有與我們所服務的人共同生活，才能讓解決方案產生有機變化。」

從「構想」到「社會影響力」 設計現在也設計未來

多年下來，DC Design已幫助許多不同組織打造出各種出色的社會設計，包括上述減少累犯與監獄改革策略之外，他們也執行過矽谷寄養照顧系統的重新調整、敘利亞難民營生活改善方案、史丹佛大學包容性校園計畫，以及與建築師、醫生和護士合作的最佳急診室方案等。

此外，值得一提的是DC Design也積極把他們的社會設計思維導入高中教育體系，開發出「設計未來」這堂完全沉浸式、跨學科的STEM（意指結合科學、技術、工程、數學之教

育) 暑期課程，讓高中生與身障人士一同搭檔，從了解身障人士需求開始，一步步共同設計出能提升他們生活品質的產品。通過這堂課，年輕學子們能從中了解到如何進行「以人為本」的設計思維，並試著將腦中的「構想」轉換成真正的「社會影響」，成就出一個個能改變世界的創意因子。而由於這堂「設計未來」課程的獨特性與前瞻性，也讓它獲得了2017 US2020 STEM最佳創新手動課程獎項，肯定其貢獻。

借鏡以人為本精神 設計勞動市場解決方案

在台灣，「以人為本」亦是許多組織在打造社會問題解決方案時的思維基礎，例如勞動部每兩年舉辦一次的「職務再設計創意

競賽」，即是以人為本設計的具體實踐。勞動部透過競賽的方式，鼓勵社會大眾從同理心出發，細細觀察並理解周遭身障、中高齡同事或朋友的職場需要，藉此開發出能幫助他們改善工作處境，甚至事半功倍的創新輔助工具。

此外，勞動部也積極運用政府開放資料，結合民間創意，促成跨機關與民間的協同合作與服務創新，以創造更有效的勞動解決方案。

未來，在解決社會問題的道路上，DC Design這種以人為本、由下至上的協同設計模式，依舊是受用無窮的創意泉源，而其邀集更生人及身障者等各方案使用者來一起共同發想的獨特設計經驗，更是各組織在打造全方位解決方案時的最佳借鏡。



DC Design邀集監獄系統的各關係人，研擬出讓監獄改革的具體設計策略。(圖/達志影像)

Hopemakers

把債務當病來醫

為弱勢找回重生希望

在韓國微型信貸公司Hopemakers眼中，債務就如同疾病，是有機會被治癒的。為此他們以個案諮商方式，專為貧病窮苦、房奴等金融弱勢服務，提供貸款與專業的顧問平台，讓這些人得以終結惡性循環，重建人生。

撰文 / 林丞閱

據經濟合作暨發展組織（OECD）的統計，南韓自殺率自2003年到2016年間，連續13年位居全球首位。自殺的原因，據南韓警察廳2016年公布的資料顯示，在精神問題以外的最大因素，就是財務問題，占了其中的2成多。欠債的人生就沒有希望了嗎？韓國微型信貸企業Hopemakers堅定地告訴每個人：「有希望！」

以「建立一個沒有人受債務困擾的健康社會」為目標，Hopemakers專門提供弱勢債務者理財諮詢與再融資服務。其執行長金希哲（Kim Hee-Chul）是位經驗豐富的退休銀行家，過去，他為頂端尊貴客戶規畫理

財服務，而現在，他卻選擇與深陷債務漩渦的中下層民眾一同奮鬥，協助他們找到希望的出口。

債務未必來自過度消費 幫助弱勢從債務奴隸中解放出來

2008年，金希哲在擔任大邱銀行副行長期間，負責該行與厚生省合作的低收入家庭債務診療業務。他發現，許多工人及其家庭之所以深陷債務困境，往往並非出於個人不負責任的消費性借貸，而是因為長期疾病、職災、事故所導致。

事實上，在現代社會中，為了求學、



Hopemakers專門提供弱勢債務者理財諮詢與再融資服務，協助他們找到希望的出口。（圖 / Hopemakers提供）

買車、買房或臥病，我們很容易就會欠下債務，但金希哲觀察到，「在現有金融體制下，一旦欠了債，很快就會變成金融奴隸。」特別是當債務因生活變故而不斷積累，這些債務人的信用等級就會下降，不但再也借不到錢，而且再怎麼努力工作也無法清償，「債務者之所以無法逃脫，正是因為他們被排除在社會的財務結構之外。」

面對政府與金融機構始終無法有效解決債務者的問題，金希哲決定自己站出來尋求改變。「沒有債務的世界是可能的，」從理財的角度出發，他認為，弱勢的債務者更需要實用且持續的理財建議，才有機會自金融

的奴役中解放出來。「當90%的金融專家都在為10%的富人工作時，我們應該將自己的專業能力花在那90%的邊緣族群身上。」這也是Hopemakers應運而生的起點。

債務者是病人，不是罪人 10年幫助7,000家庭走上希望之路

但如何才能有效幫助數以萬計的債務者？Hopemakers以創新的債務診療角度切入，認為負債是種疾病，債務者則是病人，若不加以治療，將導致其身心受創，甚至走向自殺一途。為了完善債務診療功能，Hopemakers所找來的員工，不但都是擁有10年以上豐富經驗的財務

規畫專家，更要有能站在債務者角度思考的同理心，為這些信用等級低的債務者提供低利貸款及專業諮詢服務，並在幫助他們償債的同時，也協助其建立正確的金錢使用觀念，以達到最佳治療效果。金希哲認為，「疾病的好壞是由上帝來決定，但金融是人為的領域，所以Hopemakers可以幫忙解決。」

Hopemakers的債務診療可分為4大階段，包括：諮詢、診斷、審查及執行追蹤。Hopemakers會以債務者的緩急情況來分類，提供1到2個小時不等的諮詢服務，其中狀況嚴重者，Hopemakers會提供緊急貸款的處方，而像慢性病患之類需要長期協助的個案，則根據診斷和審查後擬定的財務規畫方案，按進度實行，Hopemakers則從旁進行追蹤與協助。

目前Hopemakers每個月約有150到180次左右的諮詢人次，10年來至少已累計有7,000個家庭接受過Hopemakers的債務治療，這當中已有許多人順利重獲新生，但也有人依舊與債

務搏鬥著，「對於曾走過地獄，喪失自尊的債務者來說，嚴格執行我們的理財處方並不容易。」金希哲說。

信用評等應優先考慮「人」 以企業角色為大眾找回社會正義

說起Hopemakers的獲利模式，雖說理應來自諮詢費用或利息收入，但事實上，由於許多債務者根本無力負擔，所以約有80%的狀況都屬於免費諮詢。「債務問題不能凌駕於人的尊嚴之上，讓一個人終身作為金錢奴隸，並不是社會正義。」因為這樣的理念，Hopemakers讓許多有相同價值觀的天使投資人，不計股息地投資支持，才使得其諮詢事務得以穩定運作，幫助更多人度過難關。而自2014年起，Hopemakers以企業精神解決社會債務問題的理念與成果，也持續得到B Labs的B型企業認證肯定。

負債累累的人通常都帶著自卑感，因



Hopemakers的員工除了有財務規劃專長，對求助者也要有同理心。後排右一為創辦人金希哲。（圖/Hopemakers提供）

“

當90%的金融專家
都在為10%的富人工作時，
我們應該將自己的專業能力
花在那90%的邊緣族群身上。

～金希哲, Hopemakers執行長

”

為他們常被社會視為「毫無價值的人」，因此Hopemakers的債務診療從基本的對賬，到財務與心理的整體諮詢輔導，其背後所展現的是一套「人的哲學」。在個人層次上，Hopemakers著重於規畫一套讓債務人能夠親力親為、立即執行，並從中獲得正確用錢智慧的方案；在社會層次上，Hopemakers希望能向大眾傳達「債務是可以透過理財諮詢解決」的觀念，避免「用借錢解決債務」，讓債務越滾越大；最後，透過這樣的過程，Hopemakers正努力實踐其「金融奴隸解放運動」，並希望對現有金融體系產生影響力，讓信用評等能優先考慮人的價值，而非財力多寡，給予債務者再次進入社會的機會。

鼓勵正派企業投入參與 是協助債務者重生的最佳著力點

在台灣，債務問題同樣困擾著許多個人與家庭，據台灣卡債受害人自救會在2018年的估計，國內卡債族至少有80~100萬人之

多。其中許多債務者飽受失業、長期疾病、單親或隔代養育等問題折磨，逐漸喪失自信與自尊，加上不願被強制扣薪，只能尋找無勞保、領現等低保障，甚至低薪的工作，進而深陷金融奴役的惡性循環，無力擺脫。

目前，勞動部也積極與法律扶助基金會合作，從就業面及法律面對卡債者進行協助；也有金融債務法律輔助協會，協助債務人依法院裁定，透過更生聲請減免債務或貸款利率，這些都對債務者帶來極大幫助。

至於民間雖也有以救助為名的企業，但債務人若一時不察，卻可能掉進更大的債務陷阱。像Hopemakers這樣運用金融理財專業，真心為債務者進行債務診療及專業建議的模式，絕不嫌多，也可望帶來良幣逐劣幣的效果，解決一大社會問題。像這樣有效結合債務管理、心理輔導、法律扶助與就業協助，將能更全面地幫助債務者找回自我價值，走出債務陰霾並重建人生，可作為台灣協助債務者重生的另一著力點。

吃零食也要吃進健康

Whole Kids傳愛弱勢學童

一家賣兒童點心的公司，以有機食品守護下一代的健康，不但促進了在地就業，還把影響力擴及全國和世界，實踐環保和健康的價值主張，還為第三世界國家的弱勢兒童提供早餐，創造出健康、食育、環境和公益的多面向價值。

撰文 / 陳曉開

根 據澳洲藥物管理局（Therapeutic Goods Agency, TGA）的統計，該國有1/4的孩童體重過重，澳洲人每年因肥胖導致的醫療支出更高達56億澳幣（約合台幣1,180億元），而喜歡食用垃圾食物是造成這種現象的最大原因。更值得關注的是，過去只在電視大量放送的垃圾食品廣告，現在更悄悄且精準地置入孩童們鎮日沉浸的網路、社群媒體及手機遊戲當中，無所不在，直接影響到他們對零食的選購決策。

拒絕不健康的兒童食品 夫妻辭職創立有機點心B型企業

Whole Kids的創辦人莫妮卡（Monica）和詹姆斯（James Meldrum）夫妻就在一次想要購買點心伴手禮給姪子和姪女時發現，逛遍賣場竟無法找到符合他們心目中「健康」定義的點心。他們發現，市面上給孩童吃的零嘴和點心，大都缺乏蛋白質等必要的營養成分，

而糖分、脂肪及鈉的含量都太高，還有許多讓人害怕的食品添加劑，如防腐劑與色素等，讓他們感到相當憂心。

於是這對夫妻開始利用下班後時間，在墨爾本市的租屋處研發以有機食材製作的葡萄乾點心；2005年首度於雪梨的有機食材展中亮相時，還很擔心這樣的理念與商品無法得到消費者青睞，沒想到卻贏得熱烈的迴響，他們才決定辭掉工作，全心投入有機與全食物（whole food）食材點心的製作與銷售，成立了Whole Kids。

創業後的第一筆訂單是來自南墨爾本有機超市，Monica受訪時談到這筆交易仍激動不已，她們還將付款的支票裱框，並未兌現，以當作紀念。而在創立15年後的今天，Whole Kids已經成為澳洲當地最大的有機兒童食品供應商，而他們的價值主張：「想要為孩子創造一個更快樂更健康的世界」，在2018年就贏得《媽媽寶貝》（Mother & Baby）雜誌最



Whole Kids只取用有機與全食物食材，為孩子製作健康的點心。（圖 / Kristina Tripkovic on Unsplash）

佳食品大獎、小型企業與明日企業的楷模，2019年則獲得有機食品大賞。

澳洲第一家食品B型企業 連商品包裝也嚴格採用再生材質

Whole Kids同時是澳洲第一家取得B型企業認證的食品公司，更是創始成員之一，致力推動B型企業認證。對他們而言，經營公司的核心價值，是來自永續、均衡與健康的實踐，更要能主動解決當前社會與環境的問題。首先，他們向在地小農採購食材，大幅減少後續運輸里程與加工保鮮的需求，將碳足跡降到最低，旨在建立永續的食物供應生

態系統；同時，食材必須要符合全食物、有機栽種與非基改的標準，因為基改通常是為讓食物更能適應除草劑與殺蟲劑的使用，對人體的影響至今未明，但兒童身體的耐受度明顯低於成人，根本不宜食用這類食物。他們的理念，連澳洲航空（Qantas）也買單，用他們取代原來的兒童零食供應商。

再者，Whole Kids也相當重視食物的包裝材料，嚴格採用植物可分解或再生的材質；包裝用紙與卡片，則要符合「森林管理驗證（Forestry Stewardship Council, FSC）」要求。

15年來，Whole Kids已經成為澳洲最大有機兒童點心供應廠商，既然強調的是健康的食

材及永續的環境承諾，對環境保護的倡議就成為Whole Kids每年的重點工作。他們會將收入的一定比例，用於地球環境保護及國內外學童營養保障的工作。

參與環保運動、傳愛國內外 資助早餐，逾14萬柬埔寨學童受惠

2018年，他們參與反對印度阿達尼礦產集團（Adani Group）在昆士蘭省建立大型煤礦開採基地等抗議活動，提出停止新的礦產或天然氣的開發計畫，及在2030年達到100%再生能源的目標，也讓孩子們親身參與第一線，建立環保意識與自主行動的能量。

為強化本身世界公民的角色，Whole Kids也展開對境內與開發中國家學童學校餐食供

應計畫。根據統計，開發中國家有多達6,600萬名學童是餓著肚子上學，以柬埔寨為例，5歲以下的孩子，有40%長期營養不良，以致只有45%學童能夠完成小學學業。Whole Kids就與國際培幼會（Plan International，為國際兒童人權與性別平等的培力組織）合作，在當地學校提供營養早餐，2019年供應份數約達50萬份。

對Whole Kids而言，這些受惠的學童因此能夠更專心地學習，並與家族及社區分享習得的技能，更是他們勇敢做夢的目標；這個在柬埔寨推動的「學校餵養計畫（School Feeding program）」，自2017年至今，已在587所選定的學校中，讓14萬2,000名學童受惠，食物耗量超過83萬公噸，都由當地採購，並

Whole Kids 的經營模式



向在地小農採購有機、非基改食材

包裝材料採可分解
或再生材質



地球環境保護

收入
提撥



於澳洲經銷銷售



國外學童營養計畫

（資料來源 / Whole Kids、圖 / Yannis H on Unsplash、製圖 / 編輯部）

委託在地的家長擔負烹調工作，可以說間接促進了柬國窮困省份的食材經濟與閒置人力的就業。

帶來4大社會創新價值 促進當地食材經濟與就業機會

Whole Kids的社會創新價值呈現在多個面向：

(1) **食品健康**：把兒童點心從高糖、高

4.社會公益：為降低碳足跡，就地採購食材及聘請當地閒置人力擔任烹飪廚師；以柬埔寨的「學校餵養計畫」為例，就能促進當地食材經濟與就業機會。

一家企業可以創造出這麼多面向的社會價值，從經營理念起步，以優質的產品守護下一代的健康，受到廣大消費者認同，進而帶動公司成長，創造更多在地就業機會和小農商機，再逐步擴大在全國甚至全世界的影響力，一以

“ Whole Kids的理念很簡單，
我們的信念是為孩子創造一個更快樂、更健康的世界。
三個核心價值：健康、全面和全心全意。
(Wholesome, Wholeness & Wholehearted)

~Monica & James Meldrum, Whole Kids創辦人

”

油脂及高鈉的垃圾食品，轉變成有機栽植、非基因改造及全食物的理念。這補足了父母對孩子營養照護的缺口：即使是零食點心也要吃得健康營養。

(2) **飲食教育**：Whole Kids會在平日舉行小學種子教師烹飪營，從食材選購、烹飪過程到教學方式設計成整套教學課程，作為往後學生食育的教材，深化到課程及生活當中。

(3) **環境永續**：注重包裝材料是否符合再生材質的要求，貫徹了對環境永續的承諾；雖然必然會大幅拉高成本，但也讓同樣有環保意識的現代消費者，有更高的品牌認同與忠誠度。

貫之地實踐價值主張，盡世界公民的心力，扶助第三世界國家的弱勢兒童，守護孩子們的希望與未來。這不僅足堪全球企業的典範，也是台灣新創企業值得學習的模式。



小辭典

什麼是「全食物」(whole food)？

新鮮天然、未經加工或精製處理、且不含添加劑或其他人造物質的食品，以植物性食物為主。

如：五穀雜糧、未加工豆類、蔬菜、水果等。

Freedom Cups把女性月事 做成「美德經濟」

新加坡三姊妹從自身經驗出發，攜手投入「解放女孩」的事業。她們改良發源於歐美國家的月經杯尺寸，一方面打出「妳買月經杯，我送到窮鄉」的行銷策略，另一方面深入沒水沒電的偏鄉教育推廣潔淨、可重複使用的衛生產品，讓一門生意創造三種價值。

撰文 / 周玉文

一般女性從13歲到50歲左右的37年間，平均每個月得處理一次月事，期間會為生活帶來種種不便。月事，雖然不是什麼人生大事，卻會讓女人難以悅適。這也是無論衛生棉生產廠商再怎麼加強防漏技術和產品舒適度，問題卻始終存在，也讓創業家前仆後繼想要發明更好用的革命性產品，以便一勞永逸解決女性的種種困擾，就好比2015年10月成立的Freedom Cups。

借力現有競品測試 找出最適亞洲女性規格

這家新加坡社會企業是由Paranjothy一家三姊妹Vanessa、Joanne與Rebecca合力創辦，最初的金主還是她們的雙親，幾乎可說是一家迷你家族企業。有趣的是，創業火苗竟是被一名男性友人點燃。

2017年，28歲的Vanessa第一次從新加坡管

理大學的男同學口中聽到所謂月經杯這個玩意，她很驚訝竟然有這種產品。這名男同學已派駐中美洲國家瓜地馬拉非政府組織5年，老是聽到需要整日在外挨家挨戶走訪鄉間的女同事，對這種產品讚不絕口，「用過月經杯，再也回不去衛生棉／條的生活。」

Vanessa在好奇心驅使下，親身試用這種外型有點像敬神杯的產品，結果一試成主顧，接著是兩名妹妹也一起被圈粉。她們在經過一番研究後決定，這是值得奉獻心力推廣的事業，於是原本在人力公司服務的Vanessa辭去了工作，三姊妹一起創業。

她們一開始先海蒐各國廠牌的月經杯，了解主要產品來自歐美國家；接著，為了找出適合亞洲女性的產品，她們號召大量女性做盲測，並持續從各方反饋中歸納出最適合的尺寸和規格，訂出大約直徑4公分、長度6公分的標準款；最後她們擬定作戰計畫，展



婦女使用月經杯，讓她們勞動時更方便。（圖 / 達志影像）

開一場破舊除新的陌生市場探索之旅。

擬定假設條件 探索最有市場機會的客群

第一道假設性的障礙是宗教。Vanessa回憶道：「我們想從測試基督教、佛教與伊斯蘭教這三大主要宗教的女性信徒中，確認月經杯的接受度。」於是第一站選定菲律賓中部大城巴科羅（Bacolod）。她們走訪當地3座無水、無電的鄉村，原本村長都只允許發放月經杯給已婚婦女，但一個星期後幾乎所有受試者都為自家女兒回頭向她們索討試用品。

接下來她們測試以佛教為主的柬埔寨，以及以穆斯林為大宗的馬來西亞。最後結果

大出她們的意料之外：無論是在當地開辦推廣講座，或是登門一對一解說，穆斯林女性的心態最開放、基督教最猶豫。

第二道假設性障礙是文明程度。結果也同樣讓她們大呼意外。計畫之初，三姊妹先從身邊女性朋友問起，並且藉由發放問卷了解使用產品的意向。結果高達90%以上不願意改變使用衛生棉的習慣，就連對棉條也興趣缺缺。「單單是侵入性置放這道步驟，就讓她們感覺不舒服了。」

但是印度、尼泊爾與非洲國家奈及利亞等相對落後的地區，當地婦女竟然比城市女性更開放也更願意接受月經杯。Vanessa說：「第三世界女性的身體更直觀。她們看到杯

子就知道怎麼用，當下就願意親身體驗。」

好比住在菲律賓的Annabelle，住在北部缺水、缺電的農村，平日靠著修甲、修趾兼賣糯米飯撫養6歲兒女，收入勉強足夠養家餬口，衛生用品在這個家庭其實是奢侈品。她第一次接觸到Freedom Cups就馬上接受，因為它代表的是可以省下一大筆錢來添購家用品和兒女的必需品。

買一捐一，讓富人買單 搶救「月經貧窮」

這是所謂「月經貧窮」。根據統計，台灣每一名女性終身約莫花費新台幣10萬元購買相關衛生用品。但是這筆費用是窮國女性可能一輩子都花不起的金額，也因此導致月事期間她們的陰道感染的比率顯著高於中產以上國家。於是，Freedom Cups根據以上事實所代表的幾處痛點，制定出與同業截然不同的價格與客層策略。

就價格策略而言，月經杯的訴求是放

置人體內最長達12小時，在舒適與衛生考量下，必須選用醫療級矽膠，單價30美元（約合新台幣900元）高於一包衛生棉。不過，月經杯的優勢在於產品壽命約達15年，相當於5,000片一次性衛生產品的總量，花費約4萬元。經濟效益當下立判。

就客層而言，Freedom Cups推斷，已開發國家女性比較不在意價格，卻很在意舒適度；但如果強打「環保」訴求，減少全球每年平均丟棄1.4億片不易分解的衛生棉／條，則對這些先進女性而言，舒適度也可以稍做妥協。於是她們定出「買一送一」的行銷策略：任何客戶購買一只月經杯，Freedom Cups就捐贈一只給第三世界國家女性。Vanessa說，這一招確實成功推升了業績逐季成長。

5年來，Freedom Cups已經在新加坡、馬來西亞、柬埔寨、菲律賓、印度、尼泊爾與奈及利亞7國進行16套專案，送出幾千只月經杯。Vanessa坦承，實際數字不高，但她相信：「月經杯是未來。它們更舒適、實惠、



Freedom Cups的營運模式 富人買單·利己利她



下單美國生產製造
全球客戶上網訂購



貨運到新加坡公司
收單後包裝、出貨



客戶收取商品，同時
捐贈第三世界女性



(資料來源 / Freedom Cups、製圖 / 編輯部)

環保，只是需要時間讓世界各地的女性學會認識它。」

Freedom Cups的經營模式，或許曾借鏡世界知名的Tom休閒鞋，兩者都是生活必須品，但富人和窮人的消費能力落差巨大，故以買一捐一為行銷訴求，成功打開全球市場，也創造了多元的社會價值，包括企業提供的工作機會和商機、消費者的利益，以及貧窮者的受惠。可

雖然月經杯是所有女性都能使用的產品，但Freedom Cups並不盲目樂觀以為所有女性都願意接受改變，而是實地去調查不同宗教背景和文明程度的市場的潛在機會，才能正確找出應該首先進攻的灘頭堡市場。

(2) 一開始就打國際盃：一般做生活消費品的企業，很自然會從本地市場經營起；但或許新加坡本國的市場有限，反而讓創業

“ Freedom Cups幫助已開發國家的女性減少浪費，
另一方面則是提供第三世界中
無法負擔衛生產品的婦女潔淨產品。

～Vanessa, Freedom Cups共同創辦人

”

以說，只要產品適合，是非常值得做效的經營模式。Freedom Cups更在2019年獲歐巴馬基金會公開肯定，並與其合作。

環保兼行善

「美德經濟」創造多元價值

新產品進入市場，如果想要做出強勢聲量，無論是行銷、價格或是產品定位上，都不妨取經Freedom Cups創業過程所給我們的四大經驗，應該能減少犯錯的機會，讓新創事業更快上軌道。

(1) 找對市場灘頭堡：對所有資金微薄的新創企業來說，為了盡快找到能讓公司存活的第一桶金，必須以最快速度成功打進最有勝算的市場，因此做市場調查很有必要。

者的思考模式更習慣放眼國際，所以一開始就以全東南亞，甚至遠及非洲世界也納入布局。台灣消費市場經濟規模也不大，在數位時代，創業者其實可以不必劃地自限，不妨放眼國際，或許勝算更大。

(3) 產品在地化：Freedom Cups不是第一家做月經杯的公司，既然要參與競爭，就更該謀定而後動。她們的做法是海蒐世界各地的產品做為研發的基礎，進而設計出符合亞洲女性尺寸的產品，因此更能切合目標市場的需求。

(4) 符合消費者價值取向：「環保兼行善」的道德訴求，對已開發國家的小資階級很管用，尤其契合千禧世代的價值觀，她們願意採取實際行動體現社會責任，親身實踐省錢「愛地球」，同時又能幫助有需要的族群。



30 STORIES OF SOCIAL INNOVATION



ISBN 978-986-5466-00-8



9 789865 466008



勞動部勞動力發展署聯絡資訊

地址：24219 新北市新莊區中平路 439 號南棟 4 樓

電話：(02)8995-6000

網址：<https://www.wda.gov.tw/>