國立政治大學政治研究所

碩士學位論文

團結經濟與社會治理

Solidarity Economy and Social Governance

指導教授：湯京平 博士

研究生：陳又瑞 撰

國立政治大學
National Chengchi University

中華民國一零六年十月

摘要

臺東孩子的書屋及水牛書店，分別代表非營利組織及社會企業，作為社會團結經濟組織中的兩種型態，組織當初如何做出型態選擇的決定，在決定後，對於社會問題治理的可行性有何不同，本文運用比較個案研究，發現兩個案選擇組織型態的過程受到組織的先決條件如財務能力、社群連結、歷史因素、領導人等的影響，本文也從組織服務項目如教育、社區服務及財務穩定性進行比較分析，發現非營利組織或社會企業，若擁有足夠的資金及人力，對其社會治理的可行性是肯定的，差別在於獲取資源的難易程度，非營利組織只是單純依賴政府補助，穩定性不高，因此必須取得個人、企業等的捐款，但募款活動宗旨、服務對象、總體形象等都會影響募款成果，因此非營利組織能利用特色回饋方式，如兩天一夜生活體驗活動，創造大眾募款誘因，也能利用企業化創造獨立的資金來源，以減少對於募款的依賴；社會企業雖然也能對外募款、運用政府補助款，但若要以偏向純企業的運作，就得在經營面下功夫，運用創新的營銷手法販售品質良好的產品，社會企業有穩定營收才能確保教育運作。不管組織型態為何，領導者若能建立社會網絡，降低獲取各種資源的成本，對於組織運作勢必有所幫助，針對組織型態的選擇並沒有誰好誰壞的問題，本文只是希望能透過臺東孩子的書屋及水牛書店，進一步比較及分析並提供一個作為特別經營模式策略的參考。

國立政治大學 National Chengchi University

Abstract

The Children's Book House in Taitung as a nonprofit organization and Buffalo Bookstore in Taoyuan as a social enterprise represent two organization forms of social and solidarity economy. Why they choose respective form in the first place and how they might fare as the consequence of their initial choice are something interesting to know. This research applies comparative case study to identify the factors that have contributed their organizational choice.

The factors include financial capacity, personal networks, leader's preference, and so on. This study also points out how different forms of choice might be able to keep sustainable. As more literature on social and solidarity economy has accumulated in recent years, this study provides two successful cases to illustrate their strategic reactions to problems they face respectively. It is expected that systematic surveys of such cases would contribute to effective theory building in this field.

國立政治大學
National Chengchi University

目次

第一章　緒論.....1

第一節 研究動機及背景.....1

第二節 章節安排.....4

第二章　文獻探討.....6

第一節 社會團結經濟.....6

第二節 社會團結經濟的出現.....11

第三節 社會團結經濟實際運作及其限制.....15

第三章 研究問題及設計.....21

第一節 社會團結經濟組織出現的原因.....21

第二節 社會團結經濟組織的原則.....23

第三節 社會團結經濟的運行.....26

第四節 研究設計.....31

第五節 個案選擇.....33

第六節 研究方法.....34

第四章 個案探討及比較.....40

第一節 臺東孩子的書屋.....40

第二節 臺東教育發展協會.....41

第三節 孩子的書屋基金會.....44

第四節 水牛書店.....54

國立政治大學 National Chengchi University

第五節 組織型態的選擇.....64

第六節 服務項目.....79

第七節 財務穩定性.....90

第五章 結論.....100

參考文獻.....105

國立政治大學
National Chengchi University

圖次

圖 1 研究設計架構圖.....32

圖 2 孩子書屋及水牛書店的社會交換示意圖.....75

圖 3 社會價值影響圖.....89

圖 4 孩子的書屋操作模式.....99

圖 5 水牛書店操作模式.....99

國立政治大學
National Chengchi University

第一章　緒論

第一節　研究動機及背景

臺東，地處台灣的後山，是個教育資源相對稀少的地區，太麻里位於臺東市南方，根據臺東縣政府人口統計，總人口佔臺東縣百分之五，近乎一半為原住民，知本在太麻里鄉內，溫泉為其著名地方特色產業，當地居民多從事農作物栽培及家畜、家禽、及蜂、蠶等飼養生產事業，選擇到外地工作的年輕人不少，在偏鄉知本長大的孩童確實能擁抱大自然，對提倡經驗教育、主張從做中學的教育學者杜威來說，知本這塊淨土大概是最適合提供給孩童學習的大教室，雖然孩童能樂樂陶陶在大自然奔馳，但當孩子靜下來欲提筆完成作業，竭力思索卻一籌莫展，學科主義的教育學者看到此現象應該會愁眉蹙額，根據教育部的定義，偏鄉學校是指地域位處偏遠且交通狀況不便者，或數位學習不利地區之學校，林天祐（2012）指出由於受到地理環境因素的影響，偏遠地區人口稀少、人口結構老化、文化刺激相對貧乏、社會風氣保守封閉、生活貧困，不利於教育的有效推展，偏遠地區學校規模小、通學不便、學生學習意願低、基本能力不足等不利的教育現象，今仍未能有效改善。學校及家庭是影響學童教育成效的重要因素，但偏遠地區代課教師比率高、校長與教師流動率高、家長無法參與子女學習，造成學童學習意願與基本能力低落。

不過臺東孩子的書屋卻發跡於此，從教育出發，先是透過少數居民自發性的力量，利用自己的房子陪伴放學後不想回家的孩子並協助課業輔導，再開始透過租屋經營書屋的方式提供專業課輔並提供餐點，最後更將孩童的原生家庭納入書屋整體組織運作，一方面提供家庭工作機會，一方面回饋至書屋經營，

因書屋的出現而產生出的各種分工需要人力資源，原先是被放棄的社會底層人群突然有了生活的希望，這些人力的投入支撐著書屋運作，更是間接幫助他們自己的孩子，透過工作一邊習得工作技能，一邊培養他們對於教育的重視，更透過薪水實質改善家庭經濟狀況，改善偏鄉家長無法參與子女學習此現象，家長在書屋工作間接參與孩童教育，如李丁讚教授所說：「相對於語言論述，身體實作的門檻低了很多。」在書屋，孩童及家長可直接拿起磚頭學習如何蓋房子、雙腳踏進田裡學習種植蔬果、走進廚房挽起袖子學習烹飪烘焙，臺東教育發展協會透過由下而上，陳爸及居民自發性的參與；硬體軟體並重達到全整性，透過書屋的方式作為接納孩子的地方，提供課業輔導之餘，也有課外活動教育，讓孩子摸索新事物，在此的孩子原先屬於學習低成就類群，但透過課外活動培養孩子成就感，教育學家羅杰斯認為學生各有其天賦及學習潛在能力，只要好奇心保存，兒童對學習活動意願也會永遠維持，一般教學評量只以教師標準作為根據，學生只能被動接受教師裁決，課外活動學習可扭轉學生作為學習被動的角色、培養學生自行求知的能力及興趣並提供選項作為將來選擇方向的準備，在軟體則注入新的教育方式，透過翻轉教育，培養學生主動探索自主學習，供餐溫飽孩子，也因供餐的契機，陳爸看見食的重要性，並租地種植健康蔬果、養殖牲畜、魚，更透過技術加工，將百香果作為賣點，以社會企業的運作模式發展農產品銷售，工作人員囊括社區孩童的原生家庭，達到產業、文化、社會三大面向全整性的發展，在生態方面講求無毒農業，臺東教育發展協會與孩子的書屋基金會所在地與農作地鄰近，其中的書屋透過土磚屋技術，且透過水力發電，回歸最純樸的生活方式，使書屋整體發展結合生態、生產、生

國立政治大學 National Chengchi University

活，在空間計畫將地區的所有書屋作為連結，社會計畫則從教育著手拓展至在地居民的經濟發展，達到環境經濟社會的永續。

教育一直都被視為是階級流動的機制，但珞明慶（2002）在〈誰是台大學生〉指出 1989 年到 2000 年之間，就讀台大的學生中近百分之三的台北高中生能進入台大，而臺東卻只有百分之零點一五。這現象與教育資源分配不均現象呼應，另外也與家庭的教養方式有關，孩子要在學業上有所成就家庭的支持扮演重要角色，不論是經濟面或是家長的教育態度，家庭要提供好的學習環境、教育基金給孩子便需要穩定的經濟支援及工作，讓孩子在學習時資源不虞匱乏，不需擔心三餐溫飽基本生理需求無法被滿足；家長對孩子的教育態度也會影響孩子在學業上的表現，而家長的教育態度往往與社會階級緊密連結，社會階級較高者往往重視孩子升學及學業表現，以上使得經濟、資源富有者的後代進入國立大學就讀比例高，而弱勢者進入私立大學、不繼續升學的比例高，形成弱勢者升學比率較低、若繼續升學反而需負擔更多學費的現象。臺東孩子的書屋創辦人就看見了這個問題，若連滿足生理需求都有困難，何有辦法與孩子談論教育。

書本，作為知識的傳遞，也是作者思想的延續，生命雖有限卻能透過有形的字體將想傳達的事物化為無限，生於現今卻能了解過去的歷史，要歸功於前人的記錄，在臺東太麻里的角落，孩子的書屋藉由書籍的提供，希望孩子能多方向學習，讓孩子了解閱讀也可以是件快樂的事；遠在桃園的新屋區，座落著書香氣息濃厚及歡笑聲熱烈的水牛書店，書店創辦人羅文嘉因兒時在偏鄉沒有

國立政治大學 National Chengchi University

書店的經歷，只能蹲在鄉間僅有的文具店閱讀，因此渴望在家鄉開間書店讓孩子們擁有閱讀機會，後因緣際會接下水牛出版社，將出版社的書全數運回新屋老家，並將老家改建成水牛書店，水牛雖稱為書店，這裏的書卻不以售書為主，而是以書換書，學生也可憑著借滿新屋圖書館20本書的紀錄來店換書，目的是為了使書本流通普及於此，讓偏鄉的孩子擁有閱讀機會。

孩子的書屋及新屋水牛書店同樣都是透過書籍的提供，聚焦於學童的教育，雖然都以書籍作為出發點，但書籍卻不是他們唯一的方式，孩子的書屋延伸出供餐、課輔、課外活動、販售食品等，水牛書店延伸出演講活動、咖啡廳、餐廳、蔬果販售市集等，兩處的經營方向不同，卻皆是為了某種社會價值目標來努力，且在經營的過程中皆為了使資金問題得到解決而有了創新的發想，孩子的書屋為了能自給自足，透過販售自產商品、營運咖啡廳來增加收入，新屋水牛書店則透過台北水牛經營複合式書店，做咖啡廳、演講場地，也設立我愛你學田販售無毒蔬果、營運餐廳、進行食材授課，後將所得投入桃園做教育。兩個案遇到類似的問題，卻透過與在地有所連結的方式解決，本文希望透過理論分析兩個案的經營模式，比較不同型態的社會團結經濟組織會產生什麼不同的治理方式及治理成效，寄望能作為社會團結經濟其中的運作案例。

第二節　章節安排

本研究的章節安排，分為五個章節。第一章為緒論，說明本研究的研究動機以及研究問題。第二章開始為文獻檢閱，先說明社會團結經濟的定義，及其背後的道德假設，最後是社會團結經濟出現的原因，以提供本研究理論所需的

基礎。第三章則進一步運用理論解釋個案出現的原因、個案是否符合理論的原則、社會面及團結面實際運作，並點出本文核心的問題，個案選擇組織型態的原因為何？不同型態的組織對其治理可行性有何不同？並說明本文的研究設計，及選用個案的原因，第四章為兩個案的運作模式及兩個案比較，以故事性的方式描述個案出現的原因及目前營運的狀況，後從組織初始條件的財務能力及社群連結切入，分析個案對組織型態的選擇，而後比較教育、社區服務行動及財務穩定性，探討個案選擇的組織型態對其治理產生的結果，最後，第五章則是本研究的結論，希望能透過臺東孩子的書屋及水牛書店的案例，提供一個作為特別經營模式策略的參考。

國立政治大學
National Chengchi University

第二章　文獻探討

第一節 社會團結經濟（Social and Solidarity Economy）

一、社會團結經濟

現今社會團結經濟（SSE）能解釋愈來愈多以社會優先的經濟活動形式，包含製造者、工作者、消費者及公民團結的集體行動，社會團結經濟不只包含傳統的社會經濟、第三部門組織、互助組織、依賴補助及服務導向的非政府組織，也涵蓋了大量的自助團體組織，而這些組織會生產貨品及服務，公平交易網絡及透過新型態方式賺取利潤的社會企業亦屬之，他們試圖從依賴捐款及政府補助，轉移至自行經營並有收入產出以獲得永續發展（Matsui & Ikemoto 2015）。

以社會經濟而論，結合了社會及經濟兩個相互矛盾的概念，經濟通常指經由企業或公司販賣商品及服務，以獲取財富的行為，但社會則指社會收益（social profitability），與純粹的經濟利益不同，通常以民主發展、積極公民行動作為衡量標準，透過增加服務提升生活品質作。社會經濟為資本主義下經濟與社會之間不對稱發展兩難困境的調處，第三部門的存在扮演著私部門及公部門之間，社會任務承載斷裂與不足的填充角色，社會經濟定義下的組織廣於非營利部門，目標在於滿足普遍利益或相互利益，希望對公共福利或某些類別人群的社會需求有所貢獻，為了共善一同努力，因此建立集體優先性，強調對於社會的關注，而非個體的投資報酬，社會經濟運用非營利的概念去滿足人們的社會需求，而這些人多半受到社會排斥（social exclusion），可能有失業、收入低落等問題卻又無能力解決，會

有非營利的集體行動是基於相互幫助及關心社會問題的公民參與，合作社、相關企業、互助團體和各種社團所執行的經濟活動，出發點必須以（一）服務會員或社區而非得到利益，使人、環境及地方經濟組織擁有良好運作，（二）擁有獨立管理機制，（三）擁有民主決策過程，充分讓會員及利害關係者參與監督，（四）在營收的分配上，以民眾和勞工為首要考量，優先於資金的累積，並將資產留在組織及社區，為地方創造公共服務，透過訓練培養組織集體潛能這四點為考量。（Amin 2002; Laville 2015 陳金貴 2002；曾梓峰 2003；鍾秀梅 2015）。

隨著現今貧富差距的擴大，人們試圖尋找方法來減少這差距，透過團結經濟（solidarity economy）重新連結在市場機制下而被分離的人們，各式活動為的是解決出現在我們生活中各個面相的問題，各種形式都能被歸類為團結經濟，團結經濟以白話說就是人們自己團結起來去解決問題，強調人的行動面，受到核心信仰驅動的人們，運用創意去解決經濟問題，團結經濟的方式尋求另類的方式去連結人群，使這些人群相互支持，Miller（2010）認為團結經濟並不像是經濟組織的型態，他比較像組織經濟的過程。2008 年的經濟危機，使主流經濟模型受到質疑，主流認為市場會自己正確地運行，只要去管制化便能使經濟興盛、促進繁榮並創造一個健康富有的社會，雖然面對這樣的質疑仍有樂觀主義者認為隨著時間的流逝問題會減少，但美國居高不下的失業率、銀行破產倒閉的比例仍在上升，歐豬國家的負債問題仍嚴重，[1] 若新自由主義提倡的去管制化、私有化、自由

[1] 歐豬國家是學者及媒體等對於歐盟相對較弱經濟體的貶稱，因為國家英文開頭為 piigs，歐豬五國包括葡萄牙 Portugal、愛爾蘭 Ireland、義大利 Italy、希臘 Greece、西班牙 Spain。

貿易真有這麼好，怎麼又會有低薪資、高失業、貧富差距及經濟不安全感產生呢？Kawano（2010）認為我們不該接受一個會製造出巨大財富、所有權、權力不公平的機制，我們應該是要建立一個共享繁榮的社會，換句話說，我們要的不是給我們更多的麵包，而是整間麵包店，團結經濟便是從根本去改變經濟的結構及優先性，另類的生產、分配、消費及生活都是團結經濟的元素。團結經濟從 2000 年開始受到矚目，2001 年在巴西舉辦的世界社會論壇（WSF）及在 2007 年於菲律賓馬尼拉舉行的亞洲團結經濟論壇（ASEF），雖然沒有直接指向團結（solidarity），但奠基於團結此概念的活動卻正在增加，在 2011 年三一一日本大地震後，“kizuna”意味團結（bonds/ties）的日語在日本變得常見，其中許多人加入志願性組織及非政府組織去幫助震後及受海嘯所苦的災民，這些災民喪失資產及基本權力，就如 Amartya Sen 所說的這些災民沒有辦法在市場機制中生存，不過當人們發現他人受苦時，而試圖去幫助他們的此行為便是人在漫漫長的人類史中逐步形成的本質。團結經濟取代資本主義及以債為基礎的資金體系，能推動社會及體系的轉變，強調分配正義，且透過積極主動的公民權及社會運動實踐的方式進行，而產生參與式民主。[2] Polanyi 從經濟觀點看，則認為團結經濟包含了多種經濟原則，並以（一）市場原則：由市場產品服務需求及供給決定產品價格，（二）再分配：組織代表中央當局負責資源再分配一事，（三）互惠：在個體及團體建立互惠機制，使人與人之間產生

[2] 根據魏美娟（2010），參與式民主認為人民必須打破政治冷漠、增加對於政治的認識，並且使所有的人民直接參與公共事務決策。

社會連結這三點為原則。（Kawano 2010; Matsui & Ikemoto 2015; Miller 2010; Utting 2015）

社會經濟使用的手段多半是尋求補充（supplement or complement）現存社會秩序下造成的不足，而團結經濟則是提倡更具改革性質的手段（transformative approach）去解決社會問題，若將社會經濟與團結經濟合併，社會團結經濟（SSE）的主張便是重申社會控制及社會力量，包含合作社、互助社會及非營利組織，強調社會的優先性，重視經濟活動的道德標準，尋求立即、短暫的解決並不是它的目標，某種程度它算是一種對於傳統經濟的挑戰，透過民主自主管理及積極的公民權來反思經濟活動所帶來的影響，社會團結經濟雖然長久以來被視為邊緣經濟，但資料卻顯示它在目前有一定的規模及數量，根據近來資料指出，全球七十六萬個合作社及互助組織，擁有八億多位成員、近十九兆美金的資產以及兩兆四千億美元的年收入（Miller 2010; Utting 2015）。

國立政治大學 National Chengchi University

二、英美的社會團結經濟組織

在十九世紀末，社會團結經濟組織漸漸成形，但在同時間，上市公司（public company）針對某一事業投入大量投資者的資金，並獲得股息，基於此合法的架構，個人取得金錢的管道變得容易許多，但在實際上，貧窮的人卻因沒有金錢投資而只能擔任顧客此角色，上市公司在美國及英國確實向社會證實它是一種成功提供商品及服務的角色，參與者雖然以個人為主，卻能累積大量資金進行投資並取得利潤，也因此漸漸地使社會團結經

濟組織被邊緣化，而今的全球消費主義也使地區認同消失，侵蝕了社會團結經濟的結構。在 2003 年，前一千大公司佔了全球工業產出的百分之八十，合作社相對只佔了世界生產總值的百分之三到五。市場上的商品對消費者有益，但對於環境及社會卻有負面影響，然而社會團結經濟的組織能同時有利於社區及環境，社會團結經濟組織很多元，就核心理念而論是基於其對於正義的價值判斷及永續發展性的認同；組織營運過程是基於民主及合作；組織目標則是為了回饋社會或環境，有些組織透過非營利方式運作，有些則以營利為主，但後者會將利潤分享給員工、組織成員或社區，因此運用社會團結經濟運作的系統會非常不同於一般公司及企業，是能促進社會平等及生態永續發展的可能（Millstone 2015）。

若聚焦於營利性的社會團結經濟組織，在英國奠基於互助團體，例如友誼協會（friendly societies），對成員提供社會性及財政性的服務，而這些服務多半與日常生活中的交易及宗教有關，在維多莉亞時期，合作社通常作為獲取食物的管道，在 1840 年代出現的英國羅虛戴爾公平先驅社（Rochdale Society of Equitable Pioneers），這個合作組織藍圖是由一群紡織工人在小鎮上集資成立，向社員出售麵粉、奶油、白糖等日用品，被視為第一個成功的合作社典範，這種消費合作社的基本精神就是以自助、互助的方式，用共同購買的力量降低生產成本或日常生活的開支，並追求整體社員利益的成長；在美國，社會團結經濟組織也回應成員及社區的需求，透過合資的方式增加購買力，例如在 1930 年代受到農村電氣化局（Rural Electrification Administration）支持而發展出的鄉村電力消費合作

國立政治大學 National Chengchi University

社，就是在回應基礎建設成本過高，導致私人公司投資困難的問題（Millstone 2015; 金靖恩 2014）。

雖然社會團結經濟組織的規模永不及一般上市公司，但在近年來的財政危機及生態危機中，社會團結經濟組織在英美仍有很大的成長，在美國鄉村地區的合作社愈形常見，例如農場信貸體系、家庭借貸銀行、鄉村電力服務、互保信用合作社等，這樣的消費合作社也漸漸拓展至教育、健保、大眾運輸領域；在英國則是以互助組織的形式出現，為了成員的目的而建立，組織也為成員所有，絕多數為非營利社團，另外有六萬多間社會企業，是為了社會或環境目標而運作（Millstone 2015）。

第二節 社會團結經濟的出現

一、什麼驅使社會團結經濟出現？

各種驅使社會團結經濟擴張的情況在近幾十年出現，包含經濟自由化所帶來危機的、結構的、政治及文化的轉變，導致權力關係、生活方式及認同被重新配置，以下幾點與社會團結經濟的擴張有關：

（一）與財政、食物、能源及氣候變遷相關的危機，加速了以集體團結形式的解決方式，促成國家角色、社會保護及發展策略的重新定位。

（二）新形式的政治認同重新配置個體的主觀偏好，團體進而尋求新的生活方式，為了文化、性別權力及環境正義努力抗爭，支持著行動主

國立政治大學 National Chengchi University

義者及新社會運動的擴張。[3]

（三）受新自由主義意識型態影響的市場力量，不斷限制政府的社會支出，因此給予非國家行動者從事社會服務提供的可能。

（四）非政府組織黃金時代的結束意味著這類的組織必須減少對於公共補助的依賴，而轉向社會企業活動，透過販售商品及服務去擴大收入來源。

（五）民主自由化擴展積極公民權的可能，促成一種新的合作治理模式。

（六）數位革命不只有利於社會組織的動員及網絡，也強化了生產者、社區組織、小型企業管理經濟活動及風險的能力（Utting 2015）。

若要將社會團結經濟放在 21 世紀的脈絡下討論，必須先了解 21 世紀面臨無法解決的種種危機，自由主義下的經濟成長模式漸漸受到質疑，自由主義真的能將一些國家及人群從不安全感及脆弱中抽離？解決方案就理論而言是透過成長模式去產生就業機會、工業化模式產生大眾消費的商品及透過福利國家模式去關心社會保護及再分配，但這些模式卻在以下幾方面失敗：

（一）競爭策略及科技發展並沒有確保剩餘的勞工可以被吸收至經濟體系中，結果造成非洲、亞洲、拉丁美洲的大量勞力佔盡國際勞工組織中的弱勢就業類群，約 15 億勞工人口。

（二）嚴重的不平等不只產生道德問題，也使「發展」一詞再度以關鍵議題出現。

[3] 根據何明修（2004），新社會運動訴求的性質不同於六零年代前的社會抗議，新社會運動議題反映晚近資本主義的社會變遷，劃分出新的政治對抗軸線，並且集體追求新的價值觀。

（三）20 世紀中期的成長及福利模式以男性為負擔家計者，完全就業也以男性為主，而女性則負責家庭私領域的無酬照顧，導致女性進入市場多半是在從事較低階的工作。

（四）企業的形態及生產模式搭配工業化及消費方式，產生過多的汙染及浪費，對生態造成破壞。

（五）若關心發展及財富間的關係，會發現嚴重的貧富不均。

（六）福利國家的能力受到市場力量、新自由主義及財政限制的壓迫。

以上問題是 21 世紀社會發展的挑戰，貧窮、失業、食物、生活、安全、不公平、世代間不正義，例如氣候變遷及負債，因此希望可透過社會團結經濟，作為新的解決方式（Utting 2015）。市場機制的失敗使得個體受到分離，市場經濟及過度個人化及市場化所帶來的問題都達到顛峰，在市場機制下有許多資訊無法被傳達，舉例環境問題，便是因為市場並非有效地傳遞環境問題資訊，導致消費者沒有支配足夠的金錢去負擔保護環境的成本，咖啡消費者很少去注意到咖啡豆的生產在開發中國家所產生的環境破壞，若問題的發生是因為資訊有限，就必須增加資訊的數量，咖啡消費者若知曉咖啡豆生產的事實資訊，便能選擇消費公平交易的咖啡豆（Matsui & Ikemoto 2015）。

二、社會團結經濟的道德基礎——同情及利他的力量

在有些案例中，團結經濟可以比孤立的個體主義更具生產力，當然也可以用賽局理論解釋更高生產力的可能，當雙方選擇合作的當下，可以有

最大的產出，但賽局理論假設人性是自私的獨立個體，團結經濟則否，團結經濟強調人性的利他面相，認為人並不是自私的個體，在過去，經典的效益論認為我們應該要選擇一個可以使全體效益最大化的社會，但這樣將每人效用加總起來的方式受到 Robbins 批評，他認為個人間的效用無法比較，我們不能比較十元在富者及窮者間的效用，即使十元對富者來說不比窮者重要，在這種情況下我們不能斷定十元移轉是社會所追求的，Robbins 的論述清楚顯示人類在經濟中是受到孤立的，且經濟停止思考重新分配的問題，使人類變得自私自利，但在亞當斯密「道德情操論 The Theory of the Moral Sentiments」一書中討論如何藉由同情及做為無私的觀察者，以實現更好的社會，Richard Wilkinson 在「不公的影響 The impact of inequality」一書指出人類健康惡化的原因為是人類容忍居住在一個不公平社會，在狩獵及群居生活時存在著公平社會，人類彼此間的互助能使生命活得更久，若在社區中將自己的情感表現出來是有利大家的，表現出需要幫助進而獲得幫助的人便能生存下來，人類也因此發展出了解他人感受及需求的能力，這種能力就是同情（Matsui & Ikemoto 2015）。

人的能力（想做且能做）及增進利他行為的動機（reasoning）為團結的重要條件，人要具備能力同時意味他能選擇自己想做的事，政治、經濟或其他自由便很重要，沒有了這些自由就沒辦法選擇幫助他人，貧窮會使人類連獲取最小程度的自由（人類基本需求）都被剝奪，人的出生強烈受到自然及社會的偶然性影響，出生在富裕家庭如中了樂透般，社會條件家境背景讓他享有最好的資源、教育，或是一出生就作為天賦異稟的個人，

國立政治大學 National Chengchi University

在某程度上已具有相對優勢，好的天賦及社會背景皆會使他們更容易取得高社會地位，導致競爭機會不平等，造成巨大的貧富差距，高財富者便可能透過各種投資賺取更多利益，相對於出生於貧寒家庭的人，能夠獲取更多自由，而市場會帶來貧窮，因此就不該侷限於市場經濟來探討團結經濟（Matsui & Ikemoto 2015; Rawls 1999）。

若社會團結經濟勢在必行，不過要由誰來主導，透過什麼樣的方式來實踐，幾位哲學家卻有不同的看法，Rawls 贊同透過法律政策制度等國家強致力去處理社會分配的問題，McMurtry（2015）認為社會團結經濟對 Rawls 來說，確實能提供人類去達成公平的生活條件，但主要推動的行為者似乎是國家，而 Cohen 不同於 Rawls 透過國家去解決社會及經濟不平等的問題，他認為個人的道德選擇才是正義的基礎；Habermas 則是抗拒過度的金錢系統，他認為金錢系統會使人類的生活世界受到權力的影響，若要擺脫權力影響我們的社會及經濟結構，就必須透過個體之間的溝通，參與溝通者對於相同情境追求集體合作，Habermas 對於社會團結經濟提供一種溝通行動（communicative action）的方式，唯有透過溝通人才能了解彼此的價值觀及能力；因此 McMurtry 總結社會團結經濟的推動者不在於國家也不在於市場，而是以社群及社會人為優先，以社群聲音及回應社區需求的經濟活動取代市場個體主義及國家官僚所帶來的疏離，社會團結經濟基本決策點在於社區，所以真的要探討的問題應該是（一）經濟活動的目標是在追求什麼樣的社會或社區價值？（二）如何計算及反映社會需求的社

國立政治大學 National Chengchi University

會或社區價值？（三）如何增加對社區需求的影響？如何使社區產出策略計畫？並創造一套遊戲規則（McMurtry 2015）。

第三節　社會團結經濟實際運作及其限制

一、社會團結經濟實際運作

社會團結經濟組織必須具備（一）能力（capacity），一個組織必須有足夠的資產去運作、能有取得資金及市場資訊的途徑；具備管理能力；組織本身的運作規則必須明確，並且要擁有自己價值觀訓練及進行社會創新的機制，（二）制度的補足（institutional complementarities），針對組織運作的市場、再分配及互惠原則都需要制度的規範，（三）參與（participation），根據聯合國社會發展研究所，定義熱烈的參與為弱勢者們有組織地去獲得資源、影響制度以改善其生活，這樣的定義便是積極公民權的行使，並且重置原本的權力關係，原本的權力關係只包含利害相關者，但如今我們每一位都是參與者及彼此的夥伴，便能透過合作去解決社會問題。Utting 曾指出 Mauss 認為民主的團結是必要的，團結必須要依賴於互惠性、再分配性，透過平等公民間的自願集體行動及國家去補償獲解決不平等，社會團結的制度基礎包含公民社會的自我組織及受公共的社會保護，希望能結合互惠的團結及再分配的團結（redistributive solidarity）去推動社會改變（Matsui & Ikemoto 2015; Utting 2015）。

Utting 指出 Yunus 做為小額信貸的關鍵推動者，認為資本主義是個半發展（half-developed）的結構，而企業能補足資本主義的缺失，這種創意的

互補能改變世界。而在此創新的企業就是指社會企業，被視為特定行動者的一類，扮演社會改變的促成者，運用創新點子處理社會及環境問題，透過整合責任、調和資本主義及社會，使資本主義結合人道社會內容，並擁有競爭力及高程度的社會創新。市場機制造成的種種問題，舉先前消費便宜咖啡豆的例子，因為市場並沒有告訴消費者這些訊息，而使得咖啡生產國家的環境及經濟被剝削問題愈加嚴重，Matsui 與 Ikemoto 指出 Sen Amartya 認為有限資訊（limited information）是核心問題，重新連結這些個體是解決問題的方法，使人們產生連結意味著資訊信息的流通。Matsui 與 Ikemoto 也認為獲得訊息的方式有很多，而團結為一重要的方式，藉由與他人接觸能交換許多資訊，透過公平交易的標章，我們能清楚交換消費者所需要的重要訊息，利用當地貨幣直接交換貨品及服務，人們能獲取更多關於貨品及服務的資訊，Sen 曾強調團結能改善人類健康及正義，為了使得團結經濟能永續發展，社會企業可作為一方式，試圖透過相關活動追求他人利益，但幫助他人若只是出於自我滿足就是一個自利的行為，Sen 在這裡將自利及利他區分開來，在追求他人利益時願意犧牲私利以換取在根本上才符合團結經濟的理念（Matsui & Ikemoto 2015; Utting 2015）。

總結 Mauss、Yunus 及 Sen，人們可以透過公民自主的行動去補足在資本主義市場所造成的不平等，而社會企業是實踐的手段之一，也是團結經濟的體現，社會企業能將人們緊密結合並解決社會問題，而這些問題通常具有急迫性，例如貧窮及不平等；食物、營養、安全飲用水的疑慮；能源

國立政治大學 National Chengchi University

及電力供給；教育、識字、女性及少數群體歧視的問題等，社會企業能補足自由市場不足，在擴大經營的過程中達到永續發展的可能。

非營利組織、非政府組織或私人自願性團體，夾在追求私人利益的市場及透過集體行動的公共部門之間，缺乏政府部門或私人事業的補助及協助，這些組織長期性地面臨資金不足的窘境，非營利組織企業化及社會企業不只做為一種資金解套的方式，也做為一種社會關懷，試圖賺取的利潤能再投入至組織中，做為解決社會問題的資本。

二、社會團結經濟的限制及前景

經濟成長並不是社會團結經濟組織的目標，但組織由於（一）成員結構，組織成員注重目前的需求，使他們不善發掘未來需求及機會，也就疏於創新及多元化，（二）決策結構，重視共識的達成及成員參與，使組織反應較慢缺少實驗精神，（三）財政安排，合作社或僱員所有企業（employee-owned company）沒有獲得主權資本（equity capital）的途徑，便無法與上市公司競爭擴大成長（Millstone, 2015）。但人們現今會將社會團結經濟組織與社區恢復力（resilience）、工作穩定及綠化經濟連結在一起，在 2008 至 2011 年的英國，面臨經濟下滑，合作社卻反其道而行，這樣的恢復力有一部分能歸功於組織成員的忠誠度，尤其是當工作者能參與決策過程，高度的涉入及滿足感、低度的人員更替、工作者所有的合作社或僱傭者所有的公司都能較傳統公司更具生產力，在英國有將近一半的合作社建立於弱勢地區，建立社區組織對社區的復甦及保護環境的呼籲有

國立政治大學 National Chengchi University

益，在美國的克里夫蘭模型（cleveland model），利用社會團結經濟去建立社區的財富，主張滿足社區需求、迎合當地經濟發展，而非吸引外界投資，克里夫蘭擁有大規模工作者所有及社區受益企業網絡，且工作者從當地招募，所以組織替低收入的小社區帶來工作機會，並以在地醫院及大學為主要消費者，形成社區內的經濟循環，但這樣的例子很難複製，要創立一個社會團結組織需要確保起步的資金，且組織的經營需要多方位的人才及合作者，也得確保對社區及組織成員有利，這般需花費大量時間及努力的組織通常需要一位在地英雄，願意去完成這項工作。

即使社會團結經濟組織運用市場機制帶給成員及社區利益，但不代表組織就得與其他的上市公司相比，且消費者在選擇商品時會最大化個人滿足，因此消費者也可能基於關懷社會某議題或環境問題而對社會團結經濟組織進行消費，因此組織不必然需要走向規模經營，否則在擴大的過程可能會瓦解其價值及目標（Millstone 2015）。

國立政治大學 National Chengchi University

三、非營利組織的企業化

非營利組織作為一獨立部門，既非政府組織也非商業性組織，並具有慈善及公共服務等特性，因不具政府公權力又被視為私有的，主要目的在於提供公共服務反映公共利益，因此也具公共性。在過去，非營利組織多靠政府的補助及民眾捐款去運作，但近年許多國家的政府預算緊縮民眾及企業捐款減少，非營利組織少了很多支援，在資金不足的壓力下，許多非營利組織只能自謀財路，走向營利的途徑，陳定銘指出喜憨兒基金會雖然不是為了開闢財源才走向

產業化，但產業化實施的確能減少基金會對政府補助及社會捐款的依賴，喜憨兒基金會原屬非營利組織，但其透過烘焙屋及複合式餐廳此兩項產業化業務，運用商業活動結合組織目標，不僅降低募款的不確定性，同時也提供喜憨兒在社會中自力更生、獲得尊嚴與社會認同，是一典型的社會企業（陳定銘與江明修 1999；陳定銘 2006；陳金貴 2014）。

非營利組織及社會企業本就為社會團結經濟的體現，而今雖透過企業的方式經營闢源，卻仍繞著組織所關懷的社會議題，只是在非營利組織走向企業化的過程，與社會企業相比，會有什麼不同的營運方式及成效、何種形式會比較有效率則是本研究想探討的問題，希望透過本文的兩個案進行分析並獲得此疑惑的解答。

國立政治大學
National Chengchi University

第三章　研究問題及設計

第一節　社會團結經濟組織出現的原因

在文獻檢閱的部分指出，21 世紀因為經濟自由化帶來危機的、結構的、政治及文化的轉變，導致權力關係、生活方式及認同被重新配置，競爭機制無法確保剩餘勞工可以被吸收至自由經濟體系中，產生非洲、亞洲、拉丁美洲的大量弱勢就業人口，也造成嚴重的貧富不均，而貧窮限制人們想做的事，等同於各種自由的剝奪，產生所謂的文化、教育、資源弱勢；受到新自由主義意識型態影響的市場力量，不斷限制政府的社會支出，這些因自由市場產生的貧窮人口，卻又因自由主義的需求而限制政府社會救助角色的扮演，因此給予非國家行動者從事社會服務提供的可能，驅使社會團結經濟擴張，加速了以集體團結形式的解決方式，促成國家角色、社會保護及發展策略的重新定位。

依據中國時報及遠見雜誌指出，[4] 台灣民眾針對 2016 年各縣市經濟打成績，臺東逆勢成長，在經濟就業獲得肯定的比例是全國之冠，臺東近年來雖努力推動觀光，憑藉熱氣球嘉年華著實增加能見度，但針對其它偏鄉地區仍有就業機會及公共設施不足的問題，在資本主義下的影響，資本家必須計算投資的成本風險，臺東地理位置較遠、交通遠不及西部便利、人口數少，公司企業並不選擇在此設廠，就業機會少，且在偏遠的太麻里鄉，總人口佔臺東縣百分之五，知本溫泉為其著名地方特色產業，當地居民多從事農作物栽培及家畜、家

[4] 中國時報指出 2016 年，多數台灣民眾對所屬縣市經濟打退步分數，平均僅 19.7%認為有改善，臺東卻逆勢成長，在經濟就業這個施政面向獲 34.8%肯定，比例之高是全國之冠，網址：http://www.chinatimes.com/newspapers/20160614000519-260107，檢索日期：2017 年 6 月 14 日。遠見雜誌針對最新 2016 年「縣市長施政滿意度調查」，指出最終結果除了高雄市長陳菊、台南市長賴清德、花蓮縣長傅崐萁、臺東縣長黃健庭坐穩五星，連江縣長劉增應則首度躋身五星俱樂部，網址：https://www.gvm.com.tw/webonly_content_9343.html，檢索日期：2017 年 5 月 30 日。

禽、及蜂、蠶等飼養生產事業，臺東近年觀光興盛，外來客的排隊人潮隨處可見，陸續也有許多飯店及民宿陳設，雖然飯店釋出的就業機會多，但地點卻侷限於市區，偏鄉地區的潛在就業居民則需另外負擔房租或交通費用，壓縮其收入使用，經營民宿對缺乏資本者來說更是天方夜譚，雖然擁有著名的溫泉作為觀光資源，遊客卻也多至規模較大的溫泉消費，對於大部份居民沒有產生實質助益，且小農數量多，也因地理位置經颱風的強風襲擊後，嚴重毀損居民的農地，需再花費鉅額成本恢復田地功能，看天吃飯的工作使得家庭收入不穩定，觀光興盛的風潮並無眷顧此區，資本主義以利益最大化為考量，知本相對市區消費能力較弱，在此書店及補習班的經營數量少，居住在知本的學生必須到臺東市區書店才能買到自修書籍，孩童想要補習得花上更多的時間及金錢成本，交通不便、生活機能遠不及市區，且小規模學校的人力少，代理教師比例也比較高，教師往往需身兼多職，因此偏鄉的孩童每年得不斷適應新的教師，使得學童在教育面向輸人一大截。在資本主義下的臺東，致力發展觀光，透過特色景點市場賺錢，知本雖有溫泉觀光，卻只圖利少部分業者，也因人口少、消費能力偏低，使教育資源比市區來得少，資本主義間接地造成教育資源分佈上的不平等。

桃園新屋的水牛書店也是如此，位於桃園的鄉下新屋，這裡的消費能力低，缺乏足夠的消費市場，資本主義為的是賺取資金、創造利潤，因此新屋一直沒有書店，資本主義的出現透過機器便能取代大量勞力，縮減第一級產業所需的勞動人口，造成鄉村地區人口外流，但沒跟上時代潮流及技術更新的人留在鄉村，形成城鄉經濟能力的差距，城鄉的教育資源差距也被拉大，羅文嘉認

為對這些鄉下的孩子來說很不公平，回憶起自己的兒時經驗，羅文嘉渴望能在書店讀書，卻只有文具店，每次都得窩在文具店角落讀書，所以在接下出版社後開了書店，並於台北市開設另一間水牛書店，以便克服新屋缺乏市場無法賺錢的困難，都市比較有消費能力及意願，且水牛做出有別於一般書店市場的運作，與我愛你學田市集並行，販售無毒蔬菜水果，在資本主義下強調大量生產降低成本，降低投入以獲取最大收益，食品安全在無形中受到波及，為了量產、外觀顧慮而使用農藥，甚至是將蘋果表面打蠟以增加賣相及賣價，因此憑藉良心、愛心種植的健康蔬菜水果便成了都市人口所渴求。

從文獻理論可解釋臺東孩子的書屋及水牛書店出現的原因，因為資本主義的運作方式，使偏鄉與都市經濟差距擴大，資源也密集分佈在都市區塊，因此產生偏鄉學童教育不足的問題，臺東孩子的書屋為家庭經濟窘困的孩子提供書屋，擔起父母親的陪伴孩子的角色，更提供一連串的課外活動教育，水牛書店了解偏鄉學童學習外語的困難，學習外語需要環境培養，但許多在偏鄉家庭的經濟背景，無法營造適合學習外語的環境，因此運用企業收入，投入替偏鄉學童做免費英文班。

第二節 社會團結經濟組織的原則

根據文獻，Matsui 與 Ikemoto（2015）認為合作社、相關企業、互助團體和各種社團所執行的社會團結經濟活動，組織基本運作都必須服務會員或社區而非得到利益；擁有獨立管理機制及民主決策過程，充分讓會員及利害關係者參

與監督，並且以民眾和勞工為首要考量，優先於資金的累積，並將資產留在組織及社區。從 Polanyi 提出的組織經濟運作觀點看，則是必須以市場原則，並由組織代表中央當局，負責資源再分配，基於互惠原則，在個體及團體建立互惠機制，使人與人之間產生社會連結。雖然原則清楚，但若透過個案去解釋以上組織運行的原則，一方面能檢視個案是否符合理論要求的原則，另一方面更能了解理論運用於個案中實際運作的情況。

一、孩子的書屋

孩子的書屋下目前擁有六個部門（農業、產業、營繕、運動、公關、行政部門），孩子的書屋基金會及臺東教育發展協會對外募款，不接受政府補助，募款提供六部門運行，書屋擁有自己的管理機制，工作人員及負責人感情密切，經常聚在辦公室討論書屋事件，進行訪談時發現負責人每天早上有打拳的習慣，有的工作人員也會跟著參與，因為工作人員也包括部分社區居民，所以居民在此也可作為基金會運作過程的監督角色，時不時也可扮演提供書屋改進意見的家長，基金會產業部之下的商行及咖啡廳若有盈餘，也將致力於彌補書屋教育需要的經費，雖然目前仍在努力階段，但商行及咖啡廳現在已能負擔三分之二的經營的成本，孩子書屋的組織將所有的資金投入社區，盡力擴充原先不足的教育資源及社會福利資源等等，符合 Matsui 與 Ikemoto（2015）提出的組織基本運作原則。

至於從組織經濟運作的觀點看，基金會走向企業化發展的過程，透過擊壤歌商行及咖啡廳，試圖增加資金來源，以求降低對於捐款的依賴，其

產業以市場原則，販售運用農業部門生產原料加工的食品，及在台十一線上經營咖啡廳，基金會作為資源再分配的角色，將募款的資金回到協會做教育、讓無容身之處的居民進到基金會或協會下工作，無形中建立一套基金會與社區居民間的互惠機制，基金會提供教育資源給社區居民的小孩，社區居民進到組織協助組織運行，獲得工作機會的家長改善自身的經濟狀況，也增加陪伴小孩的時間，使人與人之間的連結加深，符合Polanyi提出的組織經濟運作原則。

二、水牛書店

水牛書店目前在桃園及台北各有一間，水牛將桃園的書店界定為公益書店，是利用台北水牛書店及我愛你學田的收入來維持營運，水牛書店作為社會企業，擁有獨立管理機制，且店員能針對店內產品給予建議，水牛時常也會透過官方網站及社交平台發起桃園我愛你學田的導覽，讓都市的消費者到新屋的田裡走走看看，另外英文班的畢業典禮也會邀請學童的家長參加，讓家長了解孩子在英文班的成長，算是另一種形式的監督，畢業典禮也結合桃園新屋小旅行的活動，歡迎都市的人們到桃園新屋欣賞孩子們的英文表演，一同見證英文班的貢獻，台北水牛書店及我愛你學田提供資金，增加偏鄉的教育資源，將資源留在新屋，符合符合Matsui 與Ikemoto（2015）提出的組織基本運作原則。

至於從組織經濟運作的觀點看，台北水牛書店及我愛你學田市集以市場原則，販售咖啡、農產品、餐品及按摩服務等，將收入分配到旅行與閱

讀基金會提供偏鄉做免費教育，水牛作為資源再分配的角色，市集另外也會販售來自台灣各地的有機蔬果，用產地直送的方式降低售價，再將部分收入回饋小農，建立互惠機制，利用都市的消費拉近城鄉之間的距離，消費者購買產品時，能了解自己的消費行為對偏鄉的小農及孩子有幫助，也使人與人之間產生社會連結。符合Polanyi提出的組織經濟運作原則。

第三節　社會團結經濟的運行

因應社會問題而生的社會團結經濟組織，必須透過民主的方式，以公民間的自願集體行動去補償不平等的問題，團結（solidarity）依賴於互惠性、再分配性去推動社會改變，前一節檢證兩個案確實如理論所述，在實際運作及經濟面都有遵守 SSE（Social and Solidarity Economy）的原則，第三節則從兩個案的組織型態切入，去了解 SSE 下的其中兩種組織型態，非營利組織及社會企業在社會面（social）及團結面（solidarity）的操作，Kawano 曾說過「團結」經濟是從根本去改變經濟的結構及優先性，另類的生產、分配、消費及生活都是團結經濟的元素，就如以下這句話的涵義，我們要的不是給我們更多的麵包，而是整間麵包店（We don’t want more bread—we want the whole damn bakery.）。

一、書屋的社會團結經濟

臺東孩子的書屋基金會，作為非營利組織，根據顧忠華（1999）及官有垣（2000）對非營利組織下的定義，非營利組織存在是以公共利益為出

發點，最不同於營利組織的地方，在於非營利組織所強調的「公共使命」，透過這種使命感或崇高的理想吸引成員自願加入，雖然其結構具備民間私人特質，但盈餘不分配給私人，組織能夠獨立運作，享有稅法優惠，組織運用民眾捐款或是透過自己產生的所得，以及政府的補助款，替組織的標的進行服務，使社會上的人得到幫助，因為非營利組織經常得到政府和企業的支助，取得大量的社會資源，因此非營利組織在獲取社會資源後，有沒有實際回饋至社會進行服務是一大重點，也就是說組織服務的對象應該公開、受到監督（可見性），且對多數人有益（集體性）。有的非營利組織以成員為基礎，有的以基金為基礎，而臺東孩子的書屋以基金為基礎，透過基金的運用投入慈善事業，基金會創辦人先從教育著手，一開始由自己及少數友人自發性地幫忙起步，後來創設協會及基金會，努力透過募款的方式，將資金投入書屋的建設、師資的提供及部門的設立，解決孩子的教育問題及社區居民的經濟困境，社會面著重於社區孩童教育資源及居民的社會福祉，展現對於社區的關懷，具有一種博愛的價值觀，在基金會下的工作人員曾表示，只要看到孩子手握著筆，眼神空洞地盯著作業簿的樣子，便會感到一陣鼻酸，只要盯著孩子瘦弱無助的背影，便想衝過去緊緊抱住他，這點其實也顯示組織某種強烈的同情及同理心。

而孩子的書屋的團結面則是透過發起人及居民間的參與，促成一股團結的力量去回饋社區，從根本去改變經濟的結構及優先性，雖然也是循著社區的主要產業走，但運用特色的方式，利用基金會廚房製造加工食品在透過網路販售，提供孩子原生家庭成員工作機會，這些家長自身條件不

國立政治大學 National Chengchi University

佳，找工作難度高，基金會卻以信任的基礎將他們留下來，發予薪水，從根本上直接改善了他們原先的經濟狀況，書屋的教育雖然著重在幼幼班至高中階段的學生，不過現在也有咖啡廳，將中輟生獲社區的居民納入咖啡廳，進行煮咖啡、擔任服務生等訓練，透過教育的方式提升這些人們的條件，希望在離開咖啡廳後，也能夠在其他地方找到適合自己的工作。

這般另類的生產、分配及生活都是團結經濟的元素，孩子的書屋運用公民自主的行動去補足在資本主義市場所造成的不平等，將人們緊密結合並解決社會問題，類似美國的克里夫蘭模型（cleveland model），利用社會團結經濟去建立社區的財富，不過書屋囊括更多財富形式，包括了實質的工作機會、教育機會甚至是社會資本，居民的互助也是團結的凝聚力，利用在地的特色創造利潤而非吸引外界投資。雖然無法如克里夫蘭模型形成社區內的經濟循環，但卻提供居民自給自足的可能，現在有許多企業的形態及生產模式搭配工業化及消費方式，產生過多的汙染及浪費，對生態造成破壞，但孩子的書屋在擴張產業部的同時，利用無毒方式種植，過老的蔬果做為周邊雞豬飼料，也利用土磚屋技術建起最新的書屋，土磚拆下可回歸土裡，不會產生建築廢棄物，並搭配風力水力發電，回歸自然的生活。

二、水牛的社會團結經濟

水牛書店作為一個社會企業，依據 Martin 與 Osberg（2007）指出，社會企業不同於一般企業追求利益，社會企業的動機出發於利他主義，以價

值目標為導向，並非追求替投資者創造實質利益，而是企圖創造大規模、起改造作用的利益（transformative benefit）至社會大眾，社會企業的價值主張為高度弱勢群眾服務，社會企業通常關心那些遭到邊緣化、受人道問題所苦、缺乏經濟手段去改善生活的人群，常常利用具有啟發性、創造性及直接的行動去解放受苦的目標群體，透過整合責任、調和資本主義及社會，使資本主義結合人道社會內容。水牛書店看見透過基金會募款的困難，因此利用台北的書店去支持鄉下的書店及教育，從此個案的社會面來看，主張服務鄉下的居民、孩童，鄉下的人們因為市場不夠，消費能力較弱，一直沒有實體書店，因此水牛在鄉間開了一間非營利書店，這間書店不僅提供閱讀的場地也增加居民及學生的閱讀機會，也曾經因為有鄉下的小農拖學田代售地瓜，獲得消費者熱烈的迴響，才開始幫忙販售小農家庭吃不完、未噴灑農藥的蔬果，幫助實際生產者找到銷售平台，使種植蔬果的居民收入增加，產地直送的方式降低成本，讓消費者能以一般價位買到未噴灑農藥的健康蔬果。

而水牛書店的團結面則是透過助手，在每週二及五到新屋的角落，將小農大清早送去集合地的蔬菜運回台北販售，藉此穩定小農收入，在我愛你學田的廚師也利用烹飪課程，拾起在地食材教學，傳授能食出原味的烹調方式，近兩年也有便當趴的活動，民眾以報名費的方式參加，可吃到當日合作主廚的私房料理，活動全數捐贈給主廚指定機構，而種稻所得全數回饋至家鄉做教育，將經濟的優先性給予孩子及偏鄉的小農，從最根本的方式去解決偏鄉家庭經濟狀況不佳、沒有條件提供孩子去學習英文的問

國立政治大學 National Chengchi University

題，水牛書店及我愛你學田利用各種形式團結了蔬果生產者、消費者，創造生產者、消費者及桃園孩童多贏的局面，創造出另類的生產、分配、消費及生活方式。

三、小結

本章透過三個小節，在第一小節瞭解孩子的書屋及水牛書店出現的原因，因為資本主義的運作方式，使偏鄉經濟受到邊緣化，間接造成教育資源不足、家戶經濟水準普遍低落，偏鄉的孩子也需要閱讀，但環境對他們的限制若不趁早解決，孩子學業能力不高、產生心理負面影響，都對其後的發展有礙，因此孩子的書屋及水牛書店從教育切入，提供免費的課程，也協助學生建立信心產生正面能量；在第二小節檢證孩子的書屋及水牛書店是否符合學者們所提出的SSE組織的運作原則，從組織實際運作層面及經濟運作，發現兩組織皆擁有自己的管理機制，組織從事的活動皆充分地讓成員及利害關係者參與，且所有活動的出發點皆是為了社區的民眾為考量，將資源匯入社區；兩組織販售的商品也跟著市場原則，由市場產品服務需求及供給決定產品價格，並由組織代表中央當局，負責資源再分配，孩子的書屋將從台灣各地獲得的募款分配到社區內做教育、產生工作機會給社區居民，水牛書店則是將都市消費者的錢分配至偏鄉經營桃園非營利書店、提供孩子免費英文及打擊樂班，基於互惠原則，捐款給孩子的書屋是在幫助孩子們獲得多元的學習機會，購買我愛你學田的農產品能提供孩子學習外語的可能，也增加小農的補貼，使人與人之間產生社會連結，拉

國立政治大學 National Chengchi University

近城市與偏鄉間的距離；第三節則是從兩組織的社會面及團結面切入，社會面的手段是尋求補充（supplement or complement）現存社會秩序下造成的不足，了解兩組織對於社會面的貢獻，而團結經濟則是提倡更具改革性質的手段（transformative approach）去解決社會問題，了解兩組織怎麼運用特色的生產、消費、分配及生活方式去解決他們所想要解決的問題。

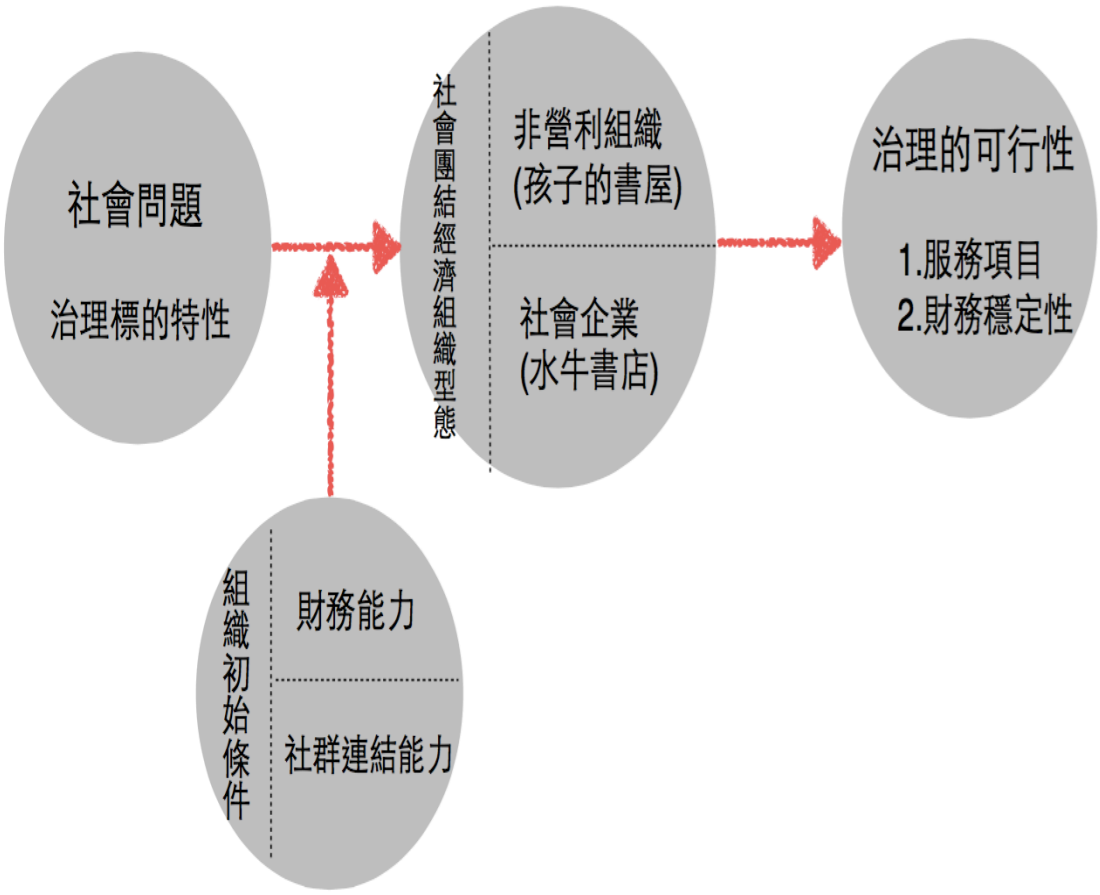
不過針對團結經濟組織，理論多半是討論組織運行的基本原則，及目前組織型態種類，雖然種類及案例很多，但卻未針對「特定社會問題」提供組織運行模式的參考，在這章確認兩個案的組織皆符合理論運行基本原則，也知道兩組織在社會面及團結面的貢獻，但個案選擇組織型態的原因卻無法用理論解釋，因此本文透過兩個案，希望能提供針對解決「教育問題」的組織模式作為參考，促成兩個案的發展背景很相似，皆是為了回應偏鄉孩童教育不足的問題，那麼選擇不同組織型態的原因為何？如果真如理論所講的，個案只要與理論的原則契合，也就是說個案在這些原則都達到之下，便能達到社會治理的效果嗎？會不會因為不同的組織型態，而產生不同的治理可行性？

國立政治大學 National Chengchi University

第四節 研究設計

本文選擇臺東孩子的書屋及水牛書店兩個案，想探討同樣作為解決偏鄉教育問題的組織，是什麼原因促使兩個案選擇不同組織型態，型態選擇對其治理的可行性有何影響，在營運的過程會遇到什麼相異的挑戰並透過何種方式去解決。

圖一：研究設計架構圖



來源：筆者自繪

從研究設計架構圖來看，可以確定作為社會團結經濟組織其中兩型態的非營利組織及社會企業，皆是為了解決某社會問題而出現，透過理論建構能確定兩組織皆因應偏鄉孩童教育不足問題而產生，只是孩子的書屋為什麼選擇非營利組織，而水牛書店選擇社會企業？最能確定的是這些孩童缺乏付費能力，也就是社會問題的本質，因為組織治理標的特性，無法向治理標的收費，所以不以補習班或安親班（企業）的方式營運，即治理標的特性讓兩個案選擇以社會團結經濟組織運行，這點在研究前便得知，至於其它造成組織型態選擇的原因，是本研究好奇的地方，而研究結果發現組織的初始條件，如財務能力及社群連

結對個案選擇組織型態有影響，至於不同型態對於組織治理會產生什麼不同效果的問題，為了使個案的比較具體化，針對治理的可行性分為三類，分別為（一）教育：兩個案的教育皆針對偏鄉弱勢學童進行服務，在家庭經濟條件及學生特性類似下，從組織的師資、環境、教材及教學內容著手，進行分析及比較，了解募款及社會企業的方式對其師資、教育環境、教材及教學內容對教育會產生什麼不同的影響；（二）社區服務行動：兩個案皆是由在地居民透過自發、草根性的行動創造出新穎的社會團結組織，而社區往往作為組織服務或崛起的根基，因此針對兩個案與社區的連結，探討組織社區服務的項目，在社區行動上有何種差異；（三）財務穩定性：個案的組織型態對其財務穩定性有何影響，個案目前一年觸及的服務對象人數及支出比例，最後探討孩子的書屋及水牛書店如何運用新穎的手法來販售商品，以增加財務來源的穩定性。

第五節 個案選擇

個案的賣點：孩子的書屋提供課業輔導、課外活動課程，表面看似隱身於鄉野間的安親班，背後支撐其運作的卻包含與在地緊密結合的農業、產業部，甚至擁有自己的品牌食品及咖啡廳，組織成員也從幾位負責人擴展至當地居民，試圖透過特色營運創造自給自足的可能；從鄉間擴店至台北，在台北不但結合無毒蔬果販售、餐廳、咖啡廳及課程教授，且將營收分配至桃園提供英文及打擊樂班做教育。兩個案除了俱備新奇性外，也各代表非營利組織及社會企業，兩者皆是社會團結經濟其中的組織型態，如此一來便可比較非營利組織及社會企業在營運的過程有何相異之處，是否影響其治理可行性，且因為治理標

國立政治大學 National Chengchi University

的的特性不同，而產生不同的收費標準，相異的收費標準對組織營運有何影響，另外兩個案皆與當地區域有很強的連結，具有相當程度的獨特性，可作為試圖解決社會問題的組織範例。

就治理標的而論，孩子的書屋基金會針對臺東太麻里鄉大知本區的經濟弱勢家庭及孩子提供服務，若向這些人收費有困難，也違反組織創立的初衷，因此營運金費全透過對外募款，雖然為非營利組織，但因過去與政府合作有不愉快的經驗，所以不透過補助募資，近年為了降低對於募款的依賴而走向企業化的經營，在基金會下設立附屬的商行，將當地的居民納入商行的運作，增加工作機會；桃園水牛書店的治理標的也是為鄉間的學童提供學習平台及機會，鄉村教育資源不足，學童家庭多從事一級產業，教育投資成本較高，要孩子負擔書店及英文、打擊班的營運成本很困難，也違背負責人的初衷，因此便依賴台北水牛書店及我愛你學田以社會企業的方式負擔桃園水牛的經營成本。

國立政治大學 National Chengchi University

第六節 研究方法

一、田野調查

本文使用田野調查法及比較個案研究法，田野調查能夠比較精緻地掌握研究者與受訪者之間的互動，並要求資料取得的正當程序及相關研究倫理，因此能夠比較細緻地處理資料有誤的問題（湯京平 2002），根據 Yin（1984）表示田野調查法最主要蒐集資料的方式包括直接觀察、參與觀察及深度訪談。直接觀察透過實際走訪研究的場所，獲得與研究相關的環境資訊，觀察到的證據通常作為研究外的資訊，可能是組織的空間、氛圍、

擺設等；參與觀察的研究者不只是負責觀察，而需融入研究情境中，扮演某種角色，最特殊的地方是研究者能以內部人的觀點敘事，只是參與觀察必須配合組織行事，有可能會產生偏見，且參與觀察需花費更多的時間及心力，深度訪談透過深入受訪者的內心，一層一層的深入探索，希望能透析、了解真相及未來發展的方向或問題的解決之道（Yin 1984; 萬文隆 2004）。不過深度訪談有時會因為利益關係隱瞞事實、將有限的事實加油添醋或是傳遞認知錯誤的訊息，觀察法也可能過度注重表象而產生誤解，因此透過多重證據重複驗證，利用不同類型的資料類型、來源可信度會比較高（湯京平 2002）。

本文在進行深度訪談時透過直接觀察，看到其中一間書屋、孩子的書屋主要辦公處及水牛書店的擺設，能親身感受到待在書屋內讀書、清楚書屋各部門平日工作的環境及水牛書店令人倍感舒適的室內設計，因為擁有這樣的經驗能使我與平常運作時的情境連結，可以體會平日孩子待在書屋時的感受，瞭解孩子的伙食是從哪片土地耕耘而來、是在如何的廚房烹調，也可以想像小孩子穿梭在水牛書店中，努力學習的模樣；依目前個案營運狀況而論，若孩子的書屋需要人手會是志工，但孩子的書屋很大的部分是在陪伴孩子，所以希望志工能長時間陪伴，否則可能會產生孩子心理上的適應問題，針對參與觀察本研究礙於時間限制及個案性質不便進行；本文進行深度訪談前先透過報章雜誌及個案的社群網站了解個案目前營運情況，再針對營運的方向及疑惑擬寫訪談問題，後經由社群網站與孩子的書屋聯繫取得理事長電話，透過電話及簡訊向理事長表明本研究的方向及

國立政治大學 National Chengchi University

目的，先以郵件寄出訪談問題，後取得訪談許可；水牛書店則是先走訪台北水牛，逛逛市集與店員聊聊書店及市集的產品，再以口頭方式詢問能否能有訪談機會，雖然有陸續詢問，但卻沒獲得回應，因此事後便到桃園新屋水牛書店，向店員簡單介紹先進行大方向的提問，再追問令人好奇的地方，並以現場電腦紀錄的方式進行訪談。

二、比較個案研究

社會團結經濟的經濟型態不只一種，故選擇分別代表非營利組織及社會企業的兩個案進行比較，以理解此二型態在運作的相似及相異處，利用個案是因為個案研究本身能夠以比較具體的方式呈現證據，有助於理論的抽象思考，能透過深度觀察與解析某特定分析單元的特質為基礎作為跨層次推論的依據（湯京平，2002），我們現在看到的個案是書屋、書店，但其背後所反映的社會現象及個案產出的情境因素為何，個案所依賴的價值體系為何，都希望以清楚完整的敘述來掌握兩個案的發展脈絡，從特定的社會表象深入了解至意義的層次，本文試圖以描述性及解釋性的方式來分析兩個案，進一步理解兩個案採取行動的原因及決策的過程，試圖回答此研究的主要問題，也就是為什麼（why）同樣針對教育議題，孩子書屋選擇非營利組織而水牛書店選擇社會企業，解釋兩個案出現的原因，以及他們是如何（how）透過各種方式運作，不同型態的社會團經濟組織會造成什麼不同的治理方式，也利用個案發展歷程了解個案在時間軸上的變化，

國立政治大學 National Chengchi University

指出不同時間點的歷史事件對於組織運行的影響，掌握兩個案的真實面貌。

三、證據搜集及分析

本文使用多種證據透過（一）文件，即於大眾媒體上出現的文章；（二）檔案紀錄，包括個案服務顧客的紀錄、商品列表及行事曆；（三）訪談，運用深入訪談，有事先列出主要的問題，再進行開放式回答，有時透過追問進一步瞭解受訪者內心真實感受；（四）直接觀察，實際走訪兩個案的營運地點，作為訪談內容及實際運作的連結，（五）實體的人造物，臺東孩子的書屋販售的加工食品及水牛書店、我愛你學田的咖啡、果醬，完成一連串的證據蒐集之後透過故事性的描述完成研究內容，因為兩個案具有特別性，因此很難透過一個案去解釋另一個案，但為了使分析通則化，希望能透過整理並比較兩個案在其營運上相關的創新作法，利用理論解釋組織出現的原因、檢視組織在社會面及團結面的基本原則，最後是利用綜合歸納比較不同型態的社會團經濟組織會產生什麼相異的治理方式及治理可行性。

四、研究步驟及限制

本研究先針對兩個案現有的資料進行研讀，初步了解個案發展歷史及目前營運狀況，本文的資料來源分為初級及次級資料，在次級資料蒐集方面，受限於與兩個案相關的期刊文章較少，相關訊息較多屬報章雜誌，因

國立政治大學 National Chengchi University

此先透過「臺東孩子的書屋」及「水牛書店」的網頁及新聞了解其運作的方向，從中整理出兩個案成立迄今的重要事件。在初級資料蒐集方面，研讀的過程中發現孩子的書屋的經營與臺東教育發展協會有密不可分的關係，且協會創設在前，但卻無法清楚了解兩者間的互動，因此透過田野調查對臺東孩子的書屋董事長、臺東教育發展協會理事長及協會裡的文書進行深度訪談，進一步瞭解書屋如何先透過臺東教育發展協會進行募款，而後因應針對社區居民服務項目募款不易此問題而設立了書屋此基金會，並透過基金會及商行的並行方式試圖追求自給自足；針對水牛書店，雖能理解其創立的理念及書店目前的營運方式，但對於桃園教育區塊卻不太了解，官網資料也沒有詳盡的資訊可以參考，大略只知道桃園有水牛書店所支持的英文班及打擊樂班，對於開班的發想、運作的方式無從得知，因此針對此問題向桃園新屋水牛書店的店員進行深度訪談，進一步瞭解水牛書店是怎麼做出這樣的選擇，並透過以田養學的方式默默支持偏鄉孩子的教育。後將訪談內容打成逐字搞，進行較有系統的整理，再透過整理文獻了解個案運作背後的理論背景，最後則是比較兩個案間組織型態的差異，及此分析此差異可能造成的特色營運方式及治理成果。

至於研究限制，在深度訪談的部分雖有幸訪談孩子的書屋創辦人及元老級夥伴，能夠得到不同於報章雜誌上千篇一律的資訊，更真實地呈現書屋發展的艱辛過程；但沒有機會對水牛書店創辦者進行訪談，因此諸如細部營運資金來源或洽談大型活動的過程變無從得知。依目前個案營運狀況而論，若孩子的書屋要招募人手，比較希望是志工，但為了孩子心理發展

及適應問題，比較傾向找尋能長時間陪伴的志工，針對參與觀察本研究礙於時間限制及個案性質不便進行；台北水牛書店則是有完善的工作分配，新屋水牛則因規模不大，不太需要志工特別的幫忙，但如此一來可能喪失了解組織實際運作的機會，也無法與兩個案治理的標的進行談話，了解他們的真實感受。

國立政治大學
National Chengchi University

第四章 個案探討及比較

第一節 臺東孩子的書屋

孩子的書屋，創辦人陳俊朗起初為了挽回妻小、守護自己的家庭，辭去在台北的酒店生意，1999 年九月從台北返鄉，開始透過吉他、陪讀的方式陪伴兩個孩子，有一次陳俊朗兒子的同學來家裡玩，到了晚餐時間，帶著孩子們一起出去吃麵，多幫孩子的同學多點了一碗，結帳時同學臉色鐵青，接著將未消化的麵都吐了出來，並表示因為從來都沒有吃的這麼飽過，陳俊朗整個人傻住，後紅著眼眶對他說：「只要我在，你都不會再受餓。」陳俊朗從一開始輔導自己的兒子，到最後有一群跟隨著他的孩子們，這些孩子都是透過好康道相報的方式認識他們口中所稱呼的陳爸，起初五、六十個小朋友就這樣聚集在陳爸家庭院，陳爸彈著吉他一邊說著他僅知的少數故事，為了容納更多孩子於 2004 年 6 月租房子，即第一間書屋名為建和書屋，人數大約在一百上下，有了建和書屋後，才漸漸出現一些夥伴，核心成員共計 6 位，核心成員有的是當地居民，有的是因為認同陳爸的理念，義不容辭地投入書屋的擴展，有的核心成員是在政府計畫下的縮短數位落差電腦教室所結識，有的則是學生家長，每個成員負責特定社區的書屋建立，而有了建和、溫泉、美和、建農、南王、知本書屋。

2009 年初，書屋與教育部合作攜手計畫，為期兩年，請了臺東大學清寒學生來教知本學生，計畫結束時學生人數卻已累積至好幾百人，無法將孩子們趕走，但陳俊朗與夥伴的存款用盡，於是買了六個月的泡麵，也說好若在這六個月還是沒有起色，大家就放棄，在這過程陳爸沒有使用特別的方式凝聚核心成

員，只因為他們都無法忍受看到小孩在受教育的過程中，因家庭狀況、學業成績而使孩子個體性發展受限，然而在 2009 年 11 月，辦公室的電話聲此起彼落，陳俊朗的二姐將他們做的事做成幾頁簡單的簡報，傳給身邊友人，卻沒想到在這半年內共計幾萬人知道了他們正在做的事，一整年成功募集九百多萬，於是陳爸與夥伴們拿著九百多萬，繼續投入書屋，服務包括供餐、課輔、課外活動課程。

書屋進入成長期，有了能見度、服務的社區範圍增大、參與者也開始變多，也將孩子們的原生家庭也納入，帶進團隊給予工作，朝著自給自足的目標前進，目標是一個造鎮計畫，試圖化社會低層族群為國家生產力基礎，進一步帶動地方發展，陳俊朗想解決社會問題並增加生產力，很有理想，但也需要極大的成本。書屋的教育工作在臺東教育發展協會下運作，2012 年協會新增社福單位，在 2015 年成立孩子的書屋基金會，而基金會下有附屬名為擊壤歌的商行，協會與基金會兩者間的關係為何？基金會的各個部門與書屋間的聯繫為何？看似著手於教育的書屋，與社區的連結卻很深厚，原因為何？第二至第五節將從書屋及臺東教育發展協會的歷史談起，再透過深入訪談書屋創辦人，了解基金會成立的目的及實際運作、書屋與社區間的互動及貢獻。

第二節　臺東教育發展協會

一、臺東教育發展協會及其限制

1999 年陳爸回到家鄉照顧孩子，希望給個孩子一個遮風避雨的地方，找了民宅，之後開始固定供餐，2005 有了第一個建和書屋，與夥伴在擴張

書屋的過程中卻發現孩子的問題與家長密切相關，追根究底根本問題，與社區有很大的關聯，要改變社區便開始從改善經濟、就業情況著手，終極目標是整個社區的自力更生，發揮互助，底層的三分之一弱勢在這裡找到生活方式，在 2007 年，陳俊朗成立臺東教育發展協會，開始對外募款，主要目標為協助孩子適性發展，也設有社福單位關懷社區居民，生心理關懷兼備。

但實際募款比例，陪伴孩子所獲得的認同支持遠高於照顧社區居民，大眾普遍聲援孩子的受教權，想改變孩子確實較改變大人來得容易，意味著針對社區居民、家長募款的困難度高，對外的募款專款專用，孩子的比例常排擠到其他項目，且協會作為社團法人，為人的組織，至少要有 30 以上會員，監事須為理事三分之一，決策受人為因素影響，但財團法人主要以董事會運作，由捐助人捐助一定財產，經主管機關許可並向法院登記，人的因素會將至最低，且隨著書屋業務發展，在業務定位上做區隔，而基金會底下的部門，如農業、營繕、產業之後的營收所得能支持協會運作，彌補針對社區居民募款不易此現象，對社區居民的照顧也是基金會設立的一大目的，因此在 2015 年，有了孩子的書屋基金會的設立，大知本社區略分為原住民組織、社區發展協會等勢力，其他居民自己組織起的機率很低，且多半知識程度不太高，若這些問題份子能扮演穩定角色，將最會做亂的人都放在基金會、協會下做事，不僅能增進社區治安、改善風氣，更能實質提昇社區居民的經濟能力及生活品質。

國立政治大學 National Chengchi University

陳俊朗（2016）：

最特別的經營模式，一個社區勢必要有一個這樣的組織，社區、家庭、學校是一個地方三個重要的角色，用互助的概念照顧自己的社區是我們的目標，我們深信，被社會放棄的底層，才是翻轉社區的重點。在資本主義下的社會，人與人之間連結都被稀釋了，被化約成單純的利益交換關係，居民間的情感交流變得不再重要，弱勢家庭就是這樣被製造出來的，把弱勢角落隔離，讓他們自行腐爛是原先這裏的原貌。

每個書屋都有自己發展的項目，溫泉及建和書屋設有幼幼班，青林書屋以小學高年級為主，書屋每天提供陪讀、輔導、供餐，補足學生在學校內無法理解或吸收的知識，補救基本學力的不足，加強多元課程而非學業表現，主要項目包括運動及音樂，青林書屋的設計適合舞蹈教學；南王書屋負責老師擅長彈烏克麗麗，在書屋內的學生隊烏克麗麗相當熟悉；知本書屋以原住民小孩居多，原住民母語教育是書屋發展的重點；建農書屋以森巴鼓為主；美和書屋因為地理位置，有很多廟會、陣頭，因此以鼓為主，家樂福文教基金會執行長與陳爸熟識，很支持陳爸，在 2012 合作長達五年的多元課程計畫，名為與未來有約，每年計畫內容不同，2016 年是射箭、打擊樂、戲劇，聘請台南十鼓文化園區的老師到書屋教導學生，未來還有另一個五年確定合作的延續，書屋每年都有單車、獨木舟環島，課程從陸、海、空三個方向去認識台灣，挑戰自己，書屋很多孩子不擅長讀書，但卻擅長運動，多元活動的完成使孩子們能獲得成功經驗。

國立政治大學 National Chengchi University

協會理事長陳秋蓉（2016）：

因為我非在地人，沒有地緣關係，但我透過美和國小的校長認識了家長會長嚴先生，嚴先生成長於殘破的家庭，因此更積極贊同書屋的建立，美和書屋從場地至桌椅嚴先生全都包辦，他是在地人有社區人脈，書屋成立一定要有在地人是我自身在建立書屋過程中體悟到的心得。

第三節 孩子的書屋基金會

為了補足臺東教育發展協會針對社區居民募款不易此現象，且寄望社區透過產業型塑出特色產業，而達到自給自足的目標，在 2015 年，成立孩子的書屋基金會，下設有農業、營繕、產業、運動、公關、行政等部門。

一、農業及產業部

在書屋的投入的過程中，成員們開始發現孩子背後最大的問題在家長，弱勢家長不僅是觀念弱勢也是經濟弱勢，而成員認為最底層的三分之一生活獲得進步，孩子的教育某程度也會有所改善，社區家長因身心問題而衍伸出失業、怠業，缺乏長期目標，吸毒、酒精成癮、患精神疾病、犯罪者不在少數，理事長陳秋蓉透露感冒糖漿成癮在大知本社區非常普及，他們不喝就會感到不適，而這樣的家庭比例高，孩子經常受到忽略及家暴，因此，不單僅是照顧孩子，更積極介入社區的居民生活，企圖改善居民的經濟狀況，希望塑造出社區特別的產業模式，因為書屋供餐的需要而有中央廚房，每天準備 250 份餐點，每天固定採購食材是書屋基本工作，

但成員突然有所構想，臺東地價便宜，如果買地種菜，請社區居民擔任鐘點員工，不但可以安排工作節奏，也可以使社區居民回歸到規律的生活，適合失業家長及問題居民，而這個構想不僅被書屋實現，也啟動了社區 30 年計畫，以教育為主、經濟為輔，寄望建立一個自給自足的大知本社區，在農業的部分，不單只是停留在普通蔬菜的種植，也選了百香果，陳俊朗認為釋迦在臺東競爭太大，洛神花門檻太低，且國內產地分佈最早是以臺東縣最多，產期長達半年，緯度適合也不需要太多用水，可做出多樣化加工品，百香果對書屋來說是可以投入較少成本、獲得較高利潤的作物，孩子的書屋基金會擁有南王及建和果園佔地約一甲，企圖做出臺東在地農產品，提升附加價值，透過適合臺東土地的生產方式、無毒健康的栽種技術，創造就業機會，成為臺東不可取代的部分，而產品販售於基金會底下的擊壤歌商行，目前產品包括果醬、濃縮果汁及糕點等點心，擊壤歌商行從 2015 年開始營運，從事一般商業活動，目前透過網路平台，分別為直接跟農夫買及台灣原味，盈餘再回饋至臺東教育發展協會，產品販售多以接單為主，百香果在 2015 年技術純熟，2016 下半年決定開始量販，從第一級產業種植作物、第二級烘焙工廠至第三級服務業，從生產、加工到自己販售全都由社區居民自己來，產業由社區的人做，有能力養活自己及家人，也可加強對孩子的陪伴。

產業部門除了烘焙技術的培訓，2016 年 12 月，基金會下的黑孩子的咖啡廳也在台十一線上試營運，將咖啡廳與育成中心結合，提供社區居民及書屋的大孩子進行三年為期的培訓，育成中心將人力分成三階段，從輔導

學習型、基本學習及生活方式到變成正式員工，最後成為獨立型人力，可以到外面工作或是留在社區產業工作，咖啡廳作為育成中心的基地，從咖啡廳的建造到營運各有不同的育成階段，咖啡廳是容易入門的產業，技術門檻低且有規格化模式可循，外加有烘焙房可提供餐點，陳爸笑說書屋的孩子黑、咖啡也黑，選擇咖啡再適合不過，目前咖啡廳與台北湛盧合作，湛盧認同透過咖啡育成中心培養大小朋友自立的構想，資源及技術都由湛盧提供，可作為與社會接軌的社區產業，產業的發展可以教育人力又帶入資金，而盈餘再回饋至臺東教育發展協會，咖啡廳的目標是使社區居民習得一技之長，替基金會賺錢，未來有計畫與臺東咖啡豆小農合作，臺東咖啡豆有些有獨特鹹味可作為咖啡廳的特色，只是目前豆價過高，還在評估階段。

黃秉德（2013）：

> 孩子的書屋正朝著社區產業活化的新里程碑邁進，[5] 書屋的產業，為社區帶來再生的契機，中央廚房的運作能夠穩定供餐給各個書屋；準備餐點與送餐的分工具有一定規模，可以提供居民就業機會；餐品由書屋農業部團隊供應部分食材，再加上有機百香果種植及百香果的加工產品，再添工作機會，書屋從陪伴照顧發展至供餐，從供餐發展至農業部的設立，而百香果延伸至農產品加工，讓品牌建立獲得可能。

二、營繕部

[5] 黃秉德作為孩子書屋早期的顧問，在孩子書屋的故事回顧內寫下這篇心得「微笑！臺東！」，網址：https://www.bookhouse.org.tw/story/118，檢索日期：2016 年 7 月 21 日。

社區的中輟生沒有一技之長，透過職業訓練所的成效不高，面對這個問題，陳爸一開始透過與王品、大潤發、家樂福等企業合作，提供中輟生一週工作一天，培養工作技術及工作態度，但工作天數無法滿足提供中輟生穩定工作的機會，而陳爸也發現請他們走進菜園種菜配合度不高，雖然對於農業部的內容興趣缺缺，卻對蓋房子感到興致勃勃，習得蓋房子的技術意味著擁有房子是件稀鬆平常的事，對這些中輟生及社區居民來說，房子不再是奢侈品、不再遙不可及，因此基金會下設立營繕部門，一方面可以集結中輟生，對重症吸毒者來說也是適合的工作，二來可以協助修補社區四、五十間殘破不堪的住家，第一年學習技術第二年開始運用，在桃園風中之星提供的土磚屋技術下，透過不同牆面材料分配，主張自然生活，回歸適合人生活的方式，利用雨水回收，搭配風力、水力發電，用土磚一塊塊築起自己的城堡，屋內的木工、水泥工、鐵工也交給這群中輟生，從做中學，磚塊的土必須要有黏性，便放稻梗、木屑讓土磚塊凝固，透過陰乾的方式取得，而土磚建成的房子冬暖夏涼，青林樹屋便是九間書屋中第一間全由社區居民及志工蓋起的綠建築，透過社區合作，讓大小朋友都能親手接觸建材，且土磚拆下可回歸土裡，不會產生建築廢棄物，建築內結構設計全是書屋孩子的發想，再請設計師將孩子天馬行空的構想化為可能，青林書屋內部便有一座很大的溜滑梯，書屋旁邊也有農地，結合食農教育，讓孩子親自在農地育苗，書屋外的圍牆由孩子拾起磚頭一層層疊起，親身體驗堆牆的學習過程。

國立政治大學 National Chengchi University

另外，名為黑孩子黑咖啡廳的建築也是由營繕部的社區居民及中輟生獨力完成，因為其他書屋目前都是租房子再做部分改建，基金會希望營繕部門能幫助建立自己的書屋，省下租屋的花費，而溫泉書屋在未來計畫使用土磚塊結合貨櫃屋，發展出書屋特有的風景。公關部小角小姐是在青林書屋的自建過程中，擔任志工而後加入陳爸的行列至書屋上班，小角表示，書屋最後是要消失的，書屋的存在象徵社會、家庭、教育功能的失調，若這些問題都被解決後，社區居民擁有能力經營自己的社區，希望每一個家都是一間書屋，因此理想是將書屋愈做愈小一直到書屋消失，只是就目前書屋還在擴展的階段，離這樣的理想還有一大步。

三、書屋與社區的連結

書屋與社區間產生連結的起始點是孩子，每個書屋皆在社區裡，包括建和、國高、青林、南王、知本、利嘉、溫泉、美和、建農九間書屋，書屋作為家長與小孩、家長與學校的橋樑，社區居民及學校會主動推薦小孩到書屋，工作人員也會主動去找需要幫助的孩童，書屋希望這些孩子在未來可以扮演正向角色，了解孩子及家長的狀況是書屋尚未成立前陳爸就在做的事，臺東教育發展協會另一部分透過社福組去家訪個案，靠著家訪及平常的連結，書屋很歡迎社區居民加入書屋行列，改變社區單靠外力效果難以持久，若能透過在地人的主動介入，將能有更大的產出，回顧書屋 2015 年的執行成果，超過 300 位孩童服務、利用五甲農地提供孩子 52800 餐、900 公斤的當季時蔬、6400 公斤的百香果、17 種多元課程、500 案次

國立政治大學 National Chengchi University

社區服務、6000 人次老人送餐、集結 20 個中輟生及 500 位志工在一年四個月內自建一棟鋼構土磚書屋，社區投入人力，改善自己的生活狀況，更創造了社區未來可持續發展的產業，未來也計畫透過套裝行程，如兩天一夜的臺東小旅行，深入了解書屋文化，食衣住行都在書屋，親自下田體驗與書屋孩子互動，或是經由蔬果直營、早餐、火鍋店及黑孩子咖啡廳，從原料產出至包裝販售全由社區居民自己完成，連結基金會下所有部門發展出屬於這個社區的產業，陳俊朗對產品的品質很有信心。

基金會下的部門若能創造利潤、使社區自給自足，這樣的模式對其他非營利組織可提供示範效果，在臺東教育發展協會下的社福組也定期舉行義剪、餐會，增進待業及怠業居民的社區參與，在過程一點一滴重拾信心，老師能做的多半為輔助及療傷止痛的功能，但若透過多種活動增加社區孩童及居民的參與動機，便能進一步修復學生及家人間的關係及相處能力，學業表現不求表現優異，但在書屋至少擁有多種發展的可能。

協會理事長陳秋蓉（2016）：

> 我們的社區中有很多小媽媽，而他們的母親也在這麼年輕時生下他們，我們雖然發現一代一代複製的現象，但打破此現象不是我們的目標，使這群居民的生活方式及教育狀況提升才是我們所樂見的。

四、基金會目前營運

營運經費：基金會下的社區自給自足目前仍在發展，大眾捐款約佔 60％，企業為 40％，2015 年募款金額共計約六千萬，支出 5300 萬，陳爸透

過演講、媒體採訪、朋友引薦宣傳書屋，但最主要的宣傳方式是從社團切入，如扶輪社、獅子會的接觸，台北市建築世代會從 2012 年開始捐款給書屋，並為孩子舉辦多場活動，帶著孩子到台北體驗滑冰、捏陶等不同的休閒娛樂，孩子則是以感恩音樂會的形式表演擊鼓以示感謝，建築世代會也從 2015 年舉行公益路跑，利用特色主題吸引民眾參加，報名費全額捐給書屋；而政大黃秉德教授是早期的贊助者兼顧問，作為引薦多項企業資助的貴人，書屋參加 2012 政大 EMBA 公益園遊會，販售擊壤歌商行的百香果產品，2016 透過 FlyingV 群眾募資募集咖啡育成中心的硬體建設材料與工具，捐款的回饋品為臺東書屋兩天一夜小旅行的計畫，讓捐款者親自體驗書屋的生活步調。在 2016 年，颱風重創臺東，造成部分房屋毀損，陳俊朗結合各方資源及書屋工班成員的投入，利用貨櫃打造臨時住所，讓無家可歸的災民有暫時的棲身之處，陳俊朗與夥伴一起修繕該民房子，努力協助恢復到正常情況，也開啟書屋的生活村。

陳俊朗（2016）：

> 在幾棟書屋落成後，我開始環島宣傳奔走，希望增加募款金額，有一次只是順口將此理念與計程車司機分享，司機在座椅後方貼上書屋的文宣，爾後的每一年，司機以所有乘客的名義捐款十萬，持續至今。

五、書屋的情感寄託

書屋注重多元課程發展，是為了提供成功的學習經驗給在校內課業表現不佳的學生，在書屋拳擊場內揮灑汗水的學生們，跟著老師的口令一步

步踩穩，一步步向前練習的拳擊，書屋的拳擊場地，原本是用來養羊養豬，但陳俊朗將豬圈打掃整理，在裡頭搭了擂台、綁了沙袋，讓精力充沛的男孩們練拳，順便也希望他們練掉一些脾氣，陳俊朗：「有些小孩因為霸凌或被霸凌，都是因為他們對於自己的信心沒有正確認識、對武力沒有正確的認識，其實他們學了拳擊之後，霸凌及被霸凌的行為減少非常多。」，對拳擊特別有潛力的潘姓學生，[6] 在書屋的拳擊班學習，才幾個月便拿下全國比賽第三名，他表示：「因為我在學校不喜歡上課，所以被介紹來書屋，在這裡學打拳很有成就感，打架不但不會被罵，還會被誇獎，在這裡學到很多，很多，很多，很多……真的很多，比賽贏的獎金是要拿給爸爸看醫生的，之前爸爸總是板著臉，對我很兇，不過現在回到家，爸爸會一直對著我微笑，怪怪的耶，好不習慣」，書屋歡迎任何對學習渴望的學生，課業成績不好在書屋不會受到責備，在書屋內找到自己喜歡學習的事才是書屋推從多元教育的衷旨。在陳爸吉他班學習的楊姓同學，在進來書屋之前是個火爆浪子，但接觸吉他後，對人、對事的態度都變得圓滑，不像之前對事事皆有股仇恨感，學了音樂的他比較不無聊，現在也是書屋的吉他老師。

陳俊朗只有高中畢業，因為有次在考試時段，叫學生有問題儘管找他，結果翻開課本卻發現自己也不會，於是買了從國小四年級到國中的教科書，將國、英、數、社、自從頭讀一遍，讀出心得後便自創教材，這套教材讓學生通過考試，大幅提升書屋孩子們的升學率，有的甚至考上國立

[6] 台灣 1001 個故事對孩子的書屋負責人陳俊朗及書屋中幾位孩子的採訪，網址：https://www.youtube.com/watch?v=cw_Fgu0Hup8，檢索日期：2016 年 12 月 20 日。

大學，陳認為生活中有太多沒被注意到的小朋友，他們其實正過著很不好的生活，為了省錢，租下豬圈、羊圈來整建，拿出自己的積蓄，房租、水電費都是基本開銷，陳後來發現因為身上沒有錢，一個大男人又帶著上百個孩子，朋友因此一個一個減少，雖然書屋讓他破產負債，還面臨暴力威脅，有些家長不能理解或諒解，自己的孩子口口聲聲都是陳爸、都是書屋，便帶著木棒、刀子過來使性子，不過這些困境卻沒有擊垮他，書屋愈做愈大之後，收到的捐款也變多，身邊也有一起打拼的師資，目前擔任協會理事長，畢業於台大法律系的陳秋蓉，來到書屋，一教就是八個年頭，書屋也有來自師範大學畢業生，黃老師從網路得知書屋的新聞，考到教師證後直接從台北搬到臺東，進入書屋教學，他認為孩子只是缺少機會學習，只要有學習機會，每個孩子都有無限的可能。在另一間書屋的小草老師，是學生眼中的小媽媽，他會負責接送家長不方便的學生，書屋作為小孩放學後、睡前的家，小草老師負責的書屋，有位名叫阿昇的學生，[7] 來自單親家庭，他親眼目睹自己父親車禍身亡，從小就沒辦法得到很好的照顧，情緒時常不太穩定，所以老師特別包容他，阿昇的媽媽每天在檳榔攤工作到凌晨一點，不僅無法陪伴他寫作業，就連洗澡也沒時間張羅，因此老師也會在接送他回家後，幫他洗澡，雖然與媽媽相處的時間很少，但阿昇很懂事，知道媽媽這麼辛苦是為了讓他好好唸書，阿昇媽媽；「他去書屋已經一年多了，這段時間功課有人教，進度還不錯，我真的很感謝小草老師，他很用心在照顧我的孩子，我的工作環境進出人口多、也複雜，所

[7] 大愛電視跟拍書屋教師的紀錄，網址：https://www.youtube.com/watch?v=-75QrVsddRU，檢索日期：2017 年 7 月 12 日。

以老師會建議我盡量少讓他進入我的工作場所，我覺得她（小草老師）放在孩子身上的心，比我這個做媽媽的還多」

書屋作為小孩放學後、睡前的家，傍晚五點鐘，餐車便準時出發至每間書屋，為孩子送上熱騰騰的晚餐，孩子們聽到餐車靠近的聲音，便迫不及待衝出去幫忙搬到飯桌，孩子們很感恩，放學後到書屋不僅有人協助功課的完成，還有豐盛的晚餐可以吃，在吃飯之前孩子們大聲朗誦「鋤禾日當午，汗滴禾下土，誰知盤中飧，粒粒皆辛苦」，讓學生了解這頓飯吃進的是大地及農人給的恩賜，將任何生活細節當作教育孩子的機會，而畢業後的孩子也會回到書屋幫忙，有位協助送餐的大朋友笑笑表示，自己這麼做的原因就是感恩書屋，想以行動回報書屋，小時候在書屋長大，現在卻可以回到這裡照顧裡頭的孩子令他感觸良多。書屋一個月開銷上百萬元，因此農業部負責種植孩子吃的青菜，在書屋旁的有機菜園是農業部成員工作的地方，也是小孩們體驗種菜的大教室，在距離菜園不遠的地方，有生態池，是由頂著大太陽的營繕部陳主任彥凱及其它夥伴們，[8] 努力挖出來的，工班成員跪在地上直接用雙手挖著土，而主任會一邊教導其他營繕部成員，個頭最大、看起來最可靠的他，曾經是父母眼中的頭痛人物，陳主任：「家裡除了我以外，其他的兄弟姐妹都很會念書，爸爸常覺得我愛打架、跟流氓沒兩樣，之前因為家裡負債，連校內書本都買不起，所以得向同學借課本，每天都餓著肚子，那段日子是我生命中的黑暗期，直到書屋給我營繕工作……」，另一位高姓營繕部助手，負責咖啡廳的外牆，將杉

[8] 民視新聞採訪陳爸及營繕部的成員，分享成員的人生故事，過去的他們是家中的頭痛人物，再加入書屋的行列後，如今已是書屋下可靠的夥伴，網址：https://www.youtube.com/watch?v=QWwe3q5ojeQ，檢索日期：2017 年 5 月 14 日。

木燒黑再上色，打造出黑孩子黑咖啡的特色外觀，高姓助手：「我生長在單親家庭，曾經有整整八年每個月，單靠每個月一萬多塊的打工費生活，後來母親中風，經濟壓力愈來愈沈重，於是開始酗酒，我需要酒才能睡得著，因為白天都得打工，所以晚上一定得睡，但也因為這樣染上酒癮，嚴重影響身體狀態，常常連飯都吃不下，在戒酒的過程有了營繕部同事們的陪伴、諒解，讓我成功達成，來到這個地方，我很感謝。」

看似平凡的書屋，其實乘載著大大小小令人感到鼻酸卻也熱血的故事，只要自給自足的動機還在，一定會創造出更多不同卻精彩的感動。

第四節 水牛書店

一、桃園水牛書店

創立於 1966 年的水牛出版社，至今已有五十年歷史，在 2012 年創辦人彭誠晃退休之際，因子女各有事業，沒有後繼人選，想起曾經辦過冷門雜誌的羅文嘉，便主動找上羅詢問他有無意願接下出版社，彭誠晃認為冷門雜誌這件艱難的事羅都嘗試了，經營水牛出版社一定不成問題，水牛是戰後本土出版社，很多書籍也由水牛買斷版權，水牛結束這些書也會跟著消失，羅文嘉回想起水牛出版過的書所帶給他的回憶，捨不得讓這間出版社走入歷史，1966 年又恰巧是他的出生年，命運一說在羅文嘉心中燃起，於是便選擇接手，一夕間坐擁水牛出版的所有書，喜愛閱讀的他感到興奮無比，花了六十幾趟將書運回桃園新屋老家，當天晚上在老家裡，思考這些書賣不掉可以做什麼，便想到小時候喜歡看書但家鄉沒有書店只有文具

國立政治大學 National Chengchi University

店，自己蹲在文具店角落看書的情景，黨內初選失利決定回歸家鄉的羅文嘉，發現三、四十年後的新屋仍沒有任何書店，為了圓兒時夢想，也為了新屋鄉下欠缺買書能力的居民，於是羅文嘉在老家開辦新屋第一間實體書店，希望能促進偏鄉及弱勢學童閱讀，羅文嘉：「這種鄉下的書店，即使你想叫書也叫不到，我就想說把自己的書拿出來，自己的書不夠，就找好朋友的書，於是在臉書上貼文讓大家知道我要開一家書店，如果你有不要的書、好的書願意分享，麻煩送過來，過沒多久書架從一兩層擺滿至三層、四層……」，因為經銷商不做虧本生意，拒絕配銷，開不成綜合型書店，便將新屋水牛書店設計成一半為水牛出版書籍，一半為二手捐贈書籍，可以換書也可以購書，水牛出版書籍以售價八折售出，為水牛出版企業收入，不過二手書則是以定價半價售出，購買二手書則是直接將錢投入公益箱子，也可以書易書。

書店主要提供給鄉下的大人、小孩，書店這間房子是羅文嘉父親自己蓋的，為典型的鄉下街屋，大廳堂作為店面，其餘的空間做為倉庫使用，倉庫前身是豬舍，大家捐贈的二手書，會先進到倉庫整理篩選，之後再上架到書店，書店的店員表示曾有居民拿了五本書過來換了十本書，對一般書店經營者來說或許不可思議，但對水牛來說卻是求之不得的事情，水牛在無形中替新屋注入了文化的氣息，有些孩子經過書店時，從觀望後來留意到原來這裡可以隨興的進出，也能久坐看書、來閒聊，也可以把家裡的書拿來交換，可以只帶著書而不用帶錢，鄉裡 18 歲以下的小朋友，只要到新屋圖書館借 20 本書，就可以到水牛書店挑本書做為自己的禮物。新屋水

國立政治大學 National Chengchi University

牛書店從 2017 年暑期開始販售公益咖啡，不做營利使用，羅文嘉希望來書店的人能挑本書找個位子坐，細細品嚐咖啡及文字，雖書店想推廣弱勢學童閱讀，但書店多文學類作品，因此到店閱讀的小孩不比圖書館多，但確實有為數不少的鄉里居民帶著孩子一起來書店閱讀，曾有小孩子被熱愛閱讀的爸媽帶過來，就坐在角落翻翻繪本讀物，偶爾玩弄書店中的娃娃，到了學校考試週附近的時日，沒搶到圖書館位子的學生便會到書店看書，書店也有演講活動，先前播放野望的紀錄片，由主辦單位向書店租借場地，有時會有映後討論，除了講座之外，書店會在固定公休日出借場地，讓共讀的居民運用書店空間學習手工皂、編織、西點等課程，費用以天計算，書店偶爾會有參訪，以水牛作為一個景點，店員則負責介紹營運狀況及書店目前舉辦的活動，根據店員表示新屋水牛售書盈餘大致與書店營運成本打平，出書當然會有書賣不出去的壓力，但新屋水牛書店的營收非重點，因此也顯示出開源的重要性，2012 年，為了使財團法人旅行與閱讀基金會從 2009 年發起的免費英文班繼續，羅文嘉有了以田養學的發想，自己下田耕耘並販售收成的有機稻米，再將錢用來支持教育的費用，學田也會不定期舉辦活動，讓都市人到新屋看看羅的稻田、體驗農村生活，使消費者了解在學田購入的米便是從這裡種的。

羅文嘉（2017）：

> 我其實不太喜歡參加社交活動，可是我喜歡做事，我喜歡做有想像力的事，我喜歡做獨特的事，做有創造性的事，那會讓我很快樂，書店是一個空間、是一片土讓，至於土讓上會長出什麼樣的花朵，有著各種可能。

二、台北水牛書店及我愛你學田市集

以田養學的意念使羅文嘉在台北開了另一間水牛書店，利用都市人口的消費力支撐鄉下的書店及教育，台北水牛位於台北市大安區的瑞安街，瑞安街是早期發展的街區，聚合著不同的族群，羅文嘉最初來到台北，便租房子在這裡，第一棟小公寓也是在這街上，所以對這條街特別有感情，水牛書店五十坪的空間，店內長長的木桌散發著大自然的香氣，兩旁書架擺滿書籍，設計、文學及水牛出版的書都有，高達900個書種，因為都市地區比較有消費能力及意願，俱備廣大的市場來販售我愛你學田的農產品，我愛你學田引用宋朝以田養學的典故，我愛你代表分享的價值觀念，學田的有機米使人了解土地的力量及偉大，帶給偏鄉農村另一種希望。

為了與台北市其它書店有所區隔，羅文嘉希望台北水牛是間有溫度的書店，他認為在網路買到的書是冰冷的，但在水牛能感受到書的溫度，閱讀、買書是種休閒行為，而現今的休閒方式很多，所以為了使書變成為生活的一部分，就必須將書與生活連結在一起，冀望消費者能在書店度過愉快的下午，坐在舒服的沙發上，喝一杯手沖咖啡，會是一種與書連結的生活型態，另外書店也有視障的按摩服務，希望在書店營運的過程也創造出社會功能所以選擇視障朋友按摩，台灣閱讀人口及購買書的人口相較於其他產業少，因此城市書店生存也很辛苦，所以書店想辦法生存，透過多元的方式經營書店是水牛的特色，過去有幾位日本觀光客，透過網路資訊知道水牛書店提供視障按摩，便登店拜訪，在書店不只獲得心靈的慰藉，也能使身體得到放鬆，羅文嘉：「有句古話曾說獨樂樂不如眾樂樂，一個人

快樂不是真的快樂，當你身邊的人都感到快樂時，那種快樂可以是很大的」。

緊鄰書店旁的我愛你學田市集，內販售羅文嘉在新屋九斗村種的芋香米，及新屋、觀音鄉、台灣其它地區居民種植的蔬果，市集門口放置台碾米機，經過便會聽到轟轟作響的聲音，傾刻間便將稻殼碾成白米，台北的消費者可以在瑞安街的巷弄，買到現碾的有機稻米，吃多少碾多少，有很多民眾甚至沒看過稻穀外觀，會專程跑到這裡購買稻穀，碾米機也讓都市的小孩子了解米被製造出的過程，具有教育功能，蔬菜來源一開始集中於新屋及觀音，每週二、週五居民會將自己家庭吃不完的蔬菜拿到集合地，再由水牛將這些農產品運至台北進行販售，後來，我愛你學田的負責人，羅文嘉的妻子劉昭儀看到某地農產品滯銷的新聞，便會去幫忙銷售，才擴大了農產品的區塊，對兩夫婦來說，一定要了解農產品才能在我愛你學田市集裡販售，因此刻意去找堅持運用自然耕法的小農，再將食材帶回都市，拉近城鄉，在這的青菜雖然只經過簡單處理包裝後便上架販售，儘管賣像不佳，卻因可以安心食用受到消費者的喜愛，新屋徐農民表示載到台北販售的蔬菜原本都是自家在食用的，吃不完就提供給我愛你學田，賣相不佳但卻能安心地食用，與學田合作的小農認為比起賤價出售這些菜，寧可賣給懂菜並且會好好利用的人，蔬菜直接由當地運送至台北，因此少了中間商的成本，讓學田能以一般售價售出，消費者不必花大筆錢購買健康食材，小農的收入也跟著增加，創造出多贏的可能，雖在台北經營市集，但也總會有賣剩的蔬果，在帶動無毒食材販售的過程，為了減少浪費，我愛你學

國立政治大學 National Chengchi University

田請了法國藍帶主廚，研發能與在地風味融合的法式料理，讓市集的實驗廚房搖身一變成為產地及家庭廚房間的橋樑，若顧客在買菜前先品嚐這道菜所做成的料理，更能使消費者了解食材的可貴，運用當令蔬果製作餐點的迷你小廚房，一方面刺激買氣、推廣市集農產品，另一方面讓消費者吃到食材最天然的味道。

店內工作內容的擴展是為了解決一連串問題才越做越多，從水牛書店增加我愛你學田的小農市集，再從市集擴展到餐廳，市集內的實驗廚房也有藍帶的廚師負責開課教授民眾運用簡單蔬果烹飪，大力推從天然卻美味的「食在」（食用在地食材）生活，學田負責人劉昭儀也運用得來不易的好蔬菜做出創意家常菜，替女兒帶便當，女兒在網路平台分享竟吸引客人至店買菜，這般另類的宣傳方式使劉昭儀臨機一動，辦起公益便當趴，邀請特色主廚到市集煮出一道道佳餚，參加便當趴的民眾帶著餐盒一同享用，而當日的報名費全數捐贈給主廚指定的公益團體，愛心便當趴有贊助的廠商提供食材，進行公益合作，台北水牛運用複合式經營，在迷你小廚房料理無毒新鮮蔬菜，消費者到二樓便能享用當令美食，保存食材原味的同時也帶動食材消費，目前營業額中圖書佔三成，蔬果販售佔三成，餐案四成，羅文嘉：「我們運用社會企業的方式運作，所有的收入扣掉成本支出，全部用來支持新屋鄉的教育，地點在桃園新屋及觀音，目前有兩班英文班，同一時間也有小學的打擊樂，市集包括食材及廚房的收入，都會幫助生長這些植物的土地上那些需要幫助的孩子。」，羅文嘉希望到台北水牛的消

國立政治大學 National Chengchi University

費者，能了解這是為了鄉下大人及小孩子而出現的書店，也在此享受好的服務。

三、新屋的英文及打擊樂班

2004年，羅文嘉在客家委員會工作，當時政府官員拼命計畫建立一棟棟的文化館，以提升自己的政績，後來有個案子是在羅文嘉的故鄉新屋建客家文化館，但他認為文化沒有必要關在館裡頭，村里真正需要的是棟圖書館，因此在羅的大力提倡下，又為了與教育部業務有所區隔，「新屋客家文化圖書館」於是成形，教育硬體設備充足，就剩軟體有待提升，於是擔任財團法人旅行與閱讀基金會董事之一的羅文嘉從2009年起，為了讓新屋學童獲得學習機會，以語言能力提升為目的，希望從教育著手，盡可能弭平城鄉及貧富差距，於是在週六、週日借用新屋鄉圖書館，開設免費英文班，為小學三至五年級的學生上英文課，這裏的英文班三年一屆，結束後還會有自己的畢業典禮，在畢業典禮上學生們透過朗讀、說故事展現三年來的學習成果，坐在台下的家長對於自己的孩子擁有學習機會滿懷感激，在鄉下教育資源少，不像在台北走到哪都有學習資源，全英授課對許多學生來說更是家常便飯，但偏鄉的學生遇到英文文法、單字等的問題，家中往往沒有人能夠協助解答，在週末上課前，英文老師往往扛著大包小包的教材來到新屋圖書館，拿起書便以不同於小學課程內容授課。

羅文嘉從小在新屋長大，他認為城鄉資源差距大，對於學習英文的孩童來說，環境很重要，需要可以講英文、接觸英文的機會才有辦法學好英

文，在台北，你只要有錢就能去學習，但在鄉下沒有這種條件，不論是當地的資源條件及學生家庭的經濟條件，在鄉下地區多半經濟不富裕，沒辦法將小孩送去補習，英文班的經費起初是靠著捐款維持，每週有固定師資開課就必須支薪，但捐款額度不夠穩定，所以便有了以田養學的發想，當時恰好有羅父留下的田地，於是捲起衣袖、褲管走進田裡，彎下腰搓草插秧開啟了田園生活，在新屋鄉九斗村設立我愛你學田，利用有機無毒的方式栽種，身為菜鳥農夫的羅，參加稻米比賽竟然還得了第六名的好成績，種出的米透過網路、實體店面販售，而販售的所得扣除成本，全數捐給旅行與閱讀基金會支持英文班的費用，不過外界多半只知道新屋有免費英文，但對於如何招募學童，及學童條件卻沒有透過網路宣傳，彷彿披著薄紗也似的面紗，保持神秘，不過實際原因在訪問店員後充分理解，根據新屋水牛書店的店員表示，不大肆宣傳怕的是有太多學生湧入，排擠到授課的目標對象，因此只利用發文到新屋區小學的方式，請學校推薦低收入戶的學生至英文班報名，報名會收取一千塊保證金，避免資源浪費，出席達標準後會退費，非低收入戶則需經過老師判斷同意，原則以低收入戶學生為優先，開課時間在學校開學之前，授課教材是富夢樂教材及徐薇提供的教材，班級的家長時間一久也會培養出默契，輪流接送學童至圖書館，從英文班畢業的學生回來當小幫手也可得到國中生需要的志工時數，老師也會自費帶授課學生至台北看英文劇場，有一次來到水牛書店的女學生，堅持用自己的錢買書，書店店員想退回，但他表明來歷，說自己是英文班第一屆的學生，買書的錢代表他滿滿的感謝，這個小故事給水牛產生很大的力量。

國立政治大學 National Chengchi University

目前，除了英文班，還與新屋區埔頂國小、觀音區保生國小、新屋區蚵間國小及大潭國小合作打擊樂班，與朱宗慶配合，協調指派老師來校園教課，與學校接洽後，若學校同意便將樂器載到學校，授課期間一學年為一輪，一學年有兩至三間國小，學校儘量不重複，器材由水牛提供，結束時學校必須負責載送到其他場地，樂器是水牛的資產，因此目前開班成本主要是教師及車馬費，由學校及老師搭配安排時間，讓偏鄉的學生習得彈奏樂器的能力。

四、水牛的情感寄託

臺北水牛書店及我愛你學田支持的英文班，三年一屆結束後會為小孩舉行畢業典禮，雖然從這裡畢業沒有辦法拿到畢業證書，但英語能力確實增加了不少，參加孩子畢業典禮的家長，坐在台下眼光泛淚看著孩子站在講台上，唱著英文歌，有家長表示：「老師教得很好，老師都會運用自己的時間帶孩子去台北看英文表演，我感到很放心，因為沒有錢讓小孩去補習，但這裡給我小孩機會，我真的很感謝」，也有家長認為小孩來了英文班之後，和朋友相處間的氣氛也變得比之前融洽，品格方面也有成長，傅姓小朋有在面對記者的訪問時，[9] 摸著頭笑笑地說，因為家裡沒有錢，比較沒有可以學習英文的環境，但在這裡可以學到文法、故事及新的單字。台北的水牛書店結合視障按摩，在書店營運的過程中創造了對視障族群的

[9] 客家電視進行社會企業紀錄的過程，拍攝桃園新屋鄉圖書館免費英文班的畢業典禮，在畢業典禮結束後，訪問在英文班上課的學生，網址：https://www.youtube.com/watch?v=PmHdhn0AHqg&t=28s，檢索日期：2017 年 7 月 10 日。

回饋，羅文嘉：「以前法律規定保障視障者，但現在已經開放，因此盲人按摩競爭力逐漸下降，盲人工會規定一小時按摩700 塊，但現在市場價格為600塊，且盲人可能因為自身條件，所以工作的場地一定不比現在高級spa來得舒適，但消費者會認為接受按摩應該是要去舒適放鬆的環境，因此使視障朋友工作機會減少，如果書店能與視障按摩結合，創造屬於視障朋友按摩價值的發想，不需用低價來競爭」，水牛書店對於視障的關懷也反映在價格設定，一小時1000塊的工資，店內也會有導盲犬幫忙指引方向，在書店放入按摩服務確實很新穎，也能吸引好奇的消費者，但初衷卻只是替視障者著想的那份心意罷了，提供視障者良好的工作環境及薪資條件，讓讀書的顧客身體感到放鬆，無處不在的貼心及關懷的確使水牛成為一間有溫度的書店。

我愛你學田市集也因為幫忙鄰居販售地瓜，而發現鄉下有機蔬果的市場，受到都市消費者好評要求，市集實體店面也才成形，對鄉下的小農、婆婆媽媽來說，學田代售的產品增加他們的補貼，新屋的徐姓農民：「我的菜賣相很醜，但吃起來很安全，將菜交給老闆娘（我愛你學田負責人劉昭儀），他能夠妥善的處理，他很懂菜，也懂得這些菜的珍貴。」，在台北水牛書店與店員聊天的過程，恰巧有位婦人過來買菜，他開心地挑著菜，問店員菜是從哪來的，店員介紹後，他便拿著一包包的青菜，一直讚嘆說：「這裏（我愛你學田市集）的設計真的很棒！」。

國立政治大學 National Chengchi University

第五節 組織型態的選擇

文中兩個案是為了解決某社會現象發生的問題而出現，孩子的書屋起初聚焦於社區學童教育及陪伴不足的問題，後衍伸至貧困孩童家庭工作機會的提供；水牛書店一開始希望提供閱讀窗口給偏鄉的大人及小孩，後擴展至咖啡廳、農產品販售及餐廳等，兩者同出發於偏鄉教育，但在運作過程做出不同營運方式的選擇，為什麼孩子的書屋以非營利組織運行，而水牛書店及我愛你學田則是以社會企業？本章從組織的初始條件如財務能力及社群連結切入，探討兩者如何影響個案對於組織型態的選擇。至於第六節至第七節，將回答不同的組織型態針對社會問題治理的可行性有何相異之處？針對團結經濟組織，理論多半是討論組織運行的基本原則，及目前組織型態種類，雖然種類及案例很多，但卻未針對「特定社會問題」提供組織運行模式的參考。

因此本文透過兩個案，希望能提供針對解決「教育問題」的組織模式作為參考，又如果真如理論所講的，個案只要與組織運作理論的原則契合，也就是說個案在這些原則都達到之下，便能達到社會治理的效果嗎？會不會因為不同的組織型態，而產生不同的治理可行性？並從以下三個面向進行分析，（一）教育：兩個案的教育皆針對偏鄉弱勢學童進行服務，在家庭經濟條件及學生特性類似下，從組織的師資、環境、教材及教學內容著手，進行分析及比較，了解募款及社會企業的方式對其師資、教育環境、教材及教學內容對教育會產生什麼不同的影響；（二）社區服務行動：兩個案皆是由在地居民透過自發、草根性的行動創造出新穎的社會團結組織，而社區往往作為組織服務或崛起的根基，因此針對兩個案與社區的連結，探討組織社區服務的項目，在社區行動上

國立政治大學 National Chengchi University

有何種差異；（三）財務穩定性：個案的組織型態對其財務穩定性有何影響，個案目前一年觸及的服務對象人數及支出比例，最後探討孩子的書屋及水牛書店如何運用新穎的手法來販售商品，以增加財務來源的穩定性。

針對組織選擇組織型態的原因，本節將回答以下幾個問題，孩子的書屋為什麼選擇社會團結經濟中的非營利組織運作？以及之後又為何往非營利組織企業化的方向走？水牛書店為什麼選擇社會企業？

一、初始條件

孩子的書屋及水牛書店的領導者皆是由下而上發起的草根性組織，從計劃、成立、營運至扎根的過程，組織跟著領導者的引導，做出各種決策、對治理標的提供服務、創造組織的專屬價值，與領導者息息相關的組織初始條件對其後發展有相關影響，本小節將從組織的財務能力及社群連結能力著手，探討兩項初始條件與其組織型態選擇間的連結。

（一）財務能力：

孩子的書屋基金會及水牛社會企業成立之前，教育分別靠著臺東教育發展協會及旅行與閱讀基金會募款運作，孩子的書屋創辦人及夥伴一開始沒有龐大資金，而新屋的英文班規模不大，成本主要為師資及交通費，因此兩者皆利用非營利組織籌措資金，只是在運作的過程，兩個案皆發現募款的困難，而後分別轉向非營利組織企業化及社會企業的方式，根據文獻回顧，一個社會團結經濟組織必須具備足夠的資產去運作，能有取得資金及市場資訊的途徑、具備管理能力，並且擁有自己價值觀訓練及進行社會

國立政治大學 National Chengchi University

創新的機制，才能有效解決社會問題。因此擁有財務能力是組織運作的前提，非營利組織的收入可分為兩大類，分別是業務收入及業務外收入，業務收入包括捐補助收入（個人、企業、基金會捐款、政府補助款，公私機構專案補助款）、入會費收入、長年會費收入、委辦計畫服務收入（接受政府或民間各單位委託代辦業務收入）、銷售貨物或勞務之收入（銷售貨物，提供勞務、醫療、教學或出租資產及權利所獲得之收入）、作業組織收入（非營利組織其附屬組織所產生的收入）；業務外收入包括利息收入、投資收入、兌換盈益等；至於社會企業的收入則包括，企業本身的產品及服務銷售、政府或機構補助及私人捐款等（張明輝及周筱姿，2013），本小節從孩子書屋及水牛書店的財務能力切入，探討財務取得能力如何影響兩個案對於組織型態的選擇，並分析個案是利用什麼方式獲取財源，在取得財源的過程會遇到什麼問題，兩個案有何相異之處。

1.孩子的書屋:

孩子的書屋基金會成立前，因為創辦人及夥伴一開始沒有龐大資金，所以教育項目只能靠著臺東教育發展協會對外募款運作，不過剛起步的書屋沒有名氣、規模也不大，募款成果不佳，是因緣際會遇到貴人後才獲得第一筆大額捐款，妥善運用第一筆大額捐款後，書屋的運作才開始為人所知，孩子的書屋基金會及臺東教育發展協會為書屋取得資源的主力，基金會主要針對社區自給自足的目標募款，而協會則聚焦於孩子的教育，書屋目前的募款專區針對社區家庭功能失常孩子陪伴、社區農業、社區建築、自給自足計畫及不指定用途，也會因天災而有風災募款。擁有名氣後的書

屋獲得更多支持，收到的捐款愈來愈多，也投入更多課程，就像 Pierson（2000）指出的收益遞增（increasing returns），當組織的收益逐漸增加時，行為者就會繼續依循此路徑或是方法，因為沒有理由轉換，於是便產生鎖定（locked in）的效果，會使得路徑朝同個方向進展,對孩子的書屋來說，隨著時間的拉長，募款對非營利組織愈不可或缺，運用募款的方式行之有年，也讓組織的服務項目愈形多元，而且擁有長期捐款支持者，每年也都會與特定團體（家樂福文教基金會）合作，雙方間的交易成本也會隨著交易的次數增多而減少，無形中對募款形成路徑依賴。

一個捐款的行為動機可能出於人對人的關懷、單純想回饋社會、背負很重的社會責任感或同情心、行為後的滿足成就感、宗教信仰驅使及提升自己社會地位等，但不管捐款者的行為動機為何，組織核心理念必須在獲得捐款者認可後，才有取得資金的可能，因此組織核心理念與捐款者契合與否、是否能取得捐款者的信任，都會對募款難易度造成影響，組織有無實質貢獻，並確保善用捐款及運用的透明度，孩子書屋的募款活動宗旨是否清楚並吸引人、服務對象是否受益、總體形象是否良好，都是捐款者進行募款會做的評估，組織與捐款者這種雙向的往來，類似一種良性的社會交換。根據顧忠華（1999）指出，非營利組織不是政府機構，不具有強制性的公權力，所以若能清楚了解非營利組織的公共性特質，會產生正面的社會定位。孩子的書屋替大知本社區進行的教育、老年照顧、工作提供等，具有高度社會服務性質，定位也很清楚，書屋目前完全沒有依賴政府補助，具有自主性，組織願意為了學童奔波募款，願意給四處被拒絕的問

國立政治大學 National Chengchi University

題居民工作機會，進行訪談時發現基金會辦公室是由魚池、羊圈改建而成，格局簡單沒有冷氣，廚房也在辦公室裡面，不過空間寬敞、乾淨，可以感受到員工們的犧牲及用心，整體形象良好。

過去及現今成員努力宣傳，四處奔走以獲得捐款的行為對組織來說就如沈澱成本般，這些成本既然都已經投入了，便使成員認定以及專注在「募款」的選項上，若要改變則需花費額外的成本。不過近兩年，領導人認為書屋消失才代表問題徹底解決，領導人的想法對組織未來營運的方向產生了重大的影響，就如歷史制度論所主張的，在特定的時間點（timing）隨機發生的事件可能產生巨大結果，一旦採取特定的行動，其結果可能不可逆，因此一個重要的關鍵時刻（critical juncture），形塑了社會生活的樣貌並進一步影響政治發展，而書屋發展的關鍵時刻便是當書屋負責人決定走向自給自足，讓孩子的家庭擁有穩定的經濟及心理狀況，書屋消失的前提代表孩子的教育問題都已獲得解決，所以才不需要書屋，孩子教育問題獲得解決的前提是家庭經濟的改善，只有改善居民經濟問題，家庭才有資源投資小孩的課業及課程，因此單靠募款並不能徹底幫助孩子的原生家庭，與其給他魚吃，不如教他怎麼釣魚的這個想法，才會有了創立基金會設立各部門讓居民進去工作的想法。

因為組織服務對象沒有付費能力（選擇社會團結經濟組織的原因）、領導者沒有廣大資本（選擇非營利組織的原因），而利用協會募款進行，時間久了便形成自我強化，但也是因為領導者突然的領悟，影響之後的轉型，設立基金會下的各個部門，各個部門能支撐書屋每個環節的運作，農

業部能種出提供孩子餐點的蔬果、運動部能規劃孩子多元課程的計畫、營繕部能建造書屋、咖啡廳、甚至是給流離失所的受災戶暫時居住的貨櫃屋，試圖讓基金會下的分工創造出獨立提供書屋穩定運作的可能，也透過非營利走向企業化的路線，加入了擊壤歌商行及黑孩子黑咖啡廳，更多的工作內容以創造更多的工作機會，試圖替居民找到最適合他們的生活方式。

2.水牛書店:

新屋鄉「客家文化圖書館」在羅文嘉任職於行政院客家委員會時支持下落成，鄉下的圖書硬體設備既然已完成，此時更需要的是軟體輸入，因此從2009年開始，作為旅行與閱讀基金會董事之一的羅文嘉，在桃園新屋鄉發起免費英文課程，並借用桃園新屋鄉的圖書館在每個週末開班，一開始是透過募款的方式維持營運，只是募款穩定性不高，且恰好在2012年，羅文嘉意外從彭誠晃手上接下水牛出版社後，先是在桃園開了一家非營利水牛書店，既然是非營利書店自然不會有收入，為了讓新屋鄉唯一的書店永續經營，因此到台北開了間臺北水牛，運用都市的書店養鄉下的書店及英文班，社會企業的運作方式因應而生，靠著企業可以免去募款的困難，也能使資金的投入更為穩定，所以羅帶領的台北水牛書店一開始便以社會企業的模式運行。

增加水牛書店及市集的產品銷售是作為社會企業持續下去的首要目標，身為社會企業，所以提供的產品及服務將會以另一種形式回饋社會，水牛的特色在於運用產品及服務的附加價值促進或鞏固消費行為，購書、視障按摩、消費蔬果、至餐廳用餐的消費行為不單只是滿足顧客的需求，

也能幫助鄉下的居民，進而提升消費者的滿足感，在水牛的消費行為不侷限於經濟交換，某程度滿足社會交換的意味，經濟交換只憑藉金錢與貨品的往來，但根據 Blau 的社會生活中的交換與權利（Exchange and power in social life），指出社會交換多了一份未加規定的義務及信任，在進行交換的過程某一方提供金錢另一方提供某種承諾，消費者進行消費而水牛替偏鄉居民服務，社會交換也可能以純粹實現自身利益的形式出現，但通過定期性和規模擴大的交換，在社會聯繫中產生對於彼此的信任，社會交換會激起個人的責任感、信任及感謝之情（孫非譯，1998），台北水牛設立是為了提供鄉下書店金援協助，我愛你學田市集是為了滿足城市顧客需求、擴大幫助小農的範圍，消費者一開始到店消費可能只是為了以低於一般市場價格購買到品質相當的有機食材，行為的動機出於經濟學中的理性計算，消費者在意的是商品品質及價格，所以當店家能夠滿足消費者時，又隨著消費次數的增加，顧客更能了解到水牛及市集在社會性的貢獻，店家也因為消費者的認可更加紮實努力地繼續投入社會服務。

水牛書店的教育及社會企業發展在時間序列上（sequence），是為了供應偏鄉學童進入免費英文班、維持桃園水牛書店，而在台北開設水牛書店，後來又因為自己種了稻米、替朋友販售地瓜獲得廣大迴響，於是羅文嘉興高采烈跑回鄉下，詢問有沒有小農種的菜需要代售，利用週末在臺北水牛書店外賣菜，原先是以書店做為小農與都市消費者的平台，結果卻發現蔬果銷售不錯，漸漸地有消費者向前詢問能不能在週間買到鄉下的無毒蔬果，小農也因為「業績」不俗，愈種愈多，希望自己的菜能在水牛販售，

國立政治大學 National Chengchi University

恰巧台北書店旁的小店準備頂讓，羅文嘉頂下之後便設立我愛你學田市集負責販售，就像是市集的縮影，拓寬商品種類，五花八門。

水牛書店會有一連串的事件發生，是為了解決基金會募款困難及非營利書店永續經營的問題，運用社會企業的方式賺取穩定資金以投入鄉下；羅文嘉認為人每天都需要吃飯，但書不可能每天買，現在透過網路就能找到許多資訊，減少人們買書的意願，且出版書必須支付作者版稅，出版的利潤不高，若以純書店經營有困難，另一方面也希望消費者能在書店盡興讀書，而提供咖啡、茶及甜點，進入書店消費者需負擔場地使用費，但能折抵飲品；為了滿足消費者需求、協助販售家鄉小農種的蔬果，而有了我愛你學田市集，也為了改善其它地區蔬果過剩賤賣的現象，又拉大蔬果來源的範圍至全台各地，賣不完的食材再利用市集內的實驗廚房，經營運用在地食材烹煮而成的法式料理餐廳，一連串事件的發生是為了解決眼前的問題，只不過恰巧在黨內初選失利之後回歸家鄉，於關鍵時刻（critical juncture）接下水牛出版社，所以在鄉下開了非營利書店，在確認以非營利書店經營前，其實羅文嘉也試著從其他出版社叫貨，但卻發現叫貨難度高，桃園新屋的人口不多，加上有青年到城市工作的人口流失問題，在無法改變缺乏買書市場的情況下，便選擇以書換書經營，雖然羅文嘉曾經有過從政的經驗，但他透露自己其實不擅長與人相處，所以盡量靠自己的力量多做點事，經營非營利書店及偏鄉的英文音樂班不靠募款，選擇改用社會企業的方式，擴大社會企業的商品內容及品質，在新屋當個快樂的農夫，協助販售來自家鄉小農的蔬果及自栽的有機米，提供資金給偏鄉做教育。

國立政治大學 National Chengchi University

3.兩個案比較:

總結兩個案對於組織型態的選擇，共同點在於臺東孩子的書屋及水牛書店皆無法對服務對象進行收款，因為偏鄉學童或他們的家庭缺乏付費能力，因此先刪去以補習班或安親班（企業）運作的選項，孩子的書屋在2005年有了第一間書屋，書屋開始的前一兩年多半靠著元老級成員的少額資金，在2007年開始透過臺東教育發展協會募款，一直持續到2015年才因領導人想支助學童家庭自給自足，而設立孩子的書屋基金會，希望透過轉型，減少對於募款的依賴，也讓居民獲得工作機會，在這八年多的期間，因為對於募款依賴加深，產生路徑依賴的結果，即歷史因素對之後事件的發展有影響作用，所以現在在轉型的過程需要付出更多的成本，例如買地種植蔬果、養魚及家畜、建造實體書屋、咖啡廳及貨櫃屋，也需要更多相關的師資及時間，來協助教導新進員工適應工作內容，運用最自然的農耕種田、透過最簡單的方式蓋房子或是學習煮出咖香醇的咖啡。

水牛書店則不像孩子書屋般受到路徑依賴影響太深，從2009年至2012，短短三年，領導人便發現募款的困難，又恰巧在人生規劃上回到家鄉，並且接手出版社（重大事件），也因為負責人的個性實際，喜歡做一些具有挑戰性的事情，決定著手經營社會企業，經營企業若獲得穩定收入，也能使偏鄉的教育服務穩定，並做出口碑，孩子書屋服務標的不具付費能力，領導人一開始利用大量的時間進行陪伴，與夥伴們沒有過多資金能投入，也不像羅文嘉接手出版社並開間複合式的書店開源，所以從書屋創立到決定放入企業化銷售的方式經營，期間共計十年，若這十年間突然放掉募款

方式轉向完全的企業化經營，資金來源勢必無法立刻獲得穩定，便會發生使學生學習中斷、組織最不樂見的結果，因為服務標的的性質，服務必須持續進行，也因為長年募款下來成果不錯，所以才如此依賴募款，書屋在營運十年後決定轉型，比起水牛的三年確實要長得多，因此在轉型的路上書屋得付出更多的成本動員社區居民，讓書屋下的商行及咖啡廳步入軌道。

不過就兩個案的財務能力，兩者在獲取資金的過程都涉及社會交換，社會交換認為一個人行為的動機是為了從他人得到行為者所期望的事或物，並且真的能獲得回饋，水牛書店資金主要來自消費者，而孩子書屋的資金來源除了消費者外還多了捐款者，消費者增加消費能提高非營利組織及社會企業的收入，孩子的書屋基金會及臺東教育發展協會作為非營利組織，對捐款依賴性高，募款難易受到領導人、組織形象及捐款者的影響，領導人本身要有很強的信念、動力，否則在進行募款的過程會遭受到許多挫折，擁有較佳的表達能力較能使捐款者買單，領導者的個人魅力在此時顯得很重要。

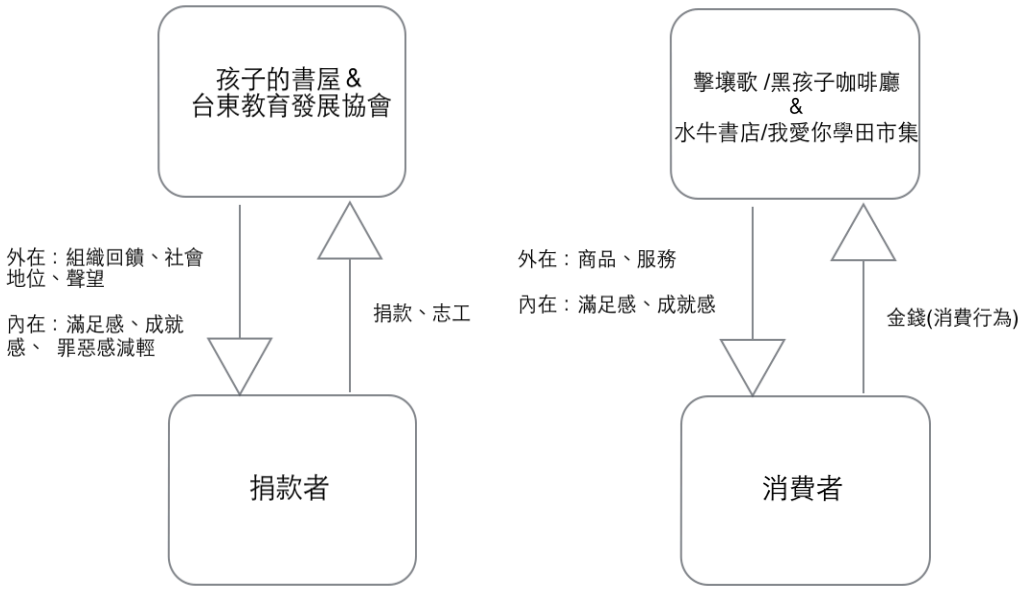
根據 Blau，社會交換過程涉及某一方義務的履行，進行交換必須相信對方會有所回報，所以組織必須證明自己值得信賴，當組織經常履行義務時，漸漸便能取得對方信任（孫非譯 1998），在募款過程若能拿出目前的成績，使捐款者信服組織確實有在服務目標人群，也會比較容易取得募款資金，孩子的書屋進行募款額開始增加的初期已累積至 100 位學生，服務目標明確，另外，組織目標必須符合捐款者理念才有可能獲得捐款，長期募款需奔走於各地，當付出者或是募款機制停擺時，組織很可能面臨瓦解

國立政治大學 National Chengchi University

危機，為了使組織永續在 2015 年便產生非營利組織走向企業化的發想，雖然在走向企業化的過程，舉例黑孩子黑咖啡廳因為地點遠離市區，缺乏消費市場，導致經營狀況不如預期，有待組織解決，但卻將許多孩童的家長留在基金會下的擊壤歌商行及其他部門工作，改善學童家庭經濟問題，也增加父母親陪伴孩子的機會，此成果不能以金錢衡量，應該受到肯定；水牛書店負責人在早期經營旅行與閱讀基金會時便發現募款的困難，且因機緣接下出版社後，先在桃園新屋經營非營利書店，隔年又再台北開店，為的就是利用都市的消費能力來彌補鄉下的不足，利用社會企業的概念持續經營鄉下教育，且我愛你學田在都市能以親民的價格提供有機農產品、店址交通方便抵達、書店咖啡廳融合鄉村風味濃厚的市集、在消費不高的情況下又知曉自己的消費能夠幫助偏鄉居民及學童，串起偏鄉及城市的橋樑，增加消費者對於消費行為及水牛社會企業的肯定，在經濟交換同時增加社會性連結，我愛你學田市集舉行的桃園新屋一日遊，讓城市居民參加免費英文班的畢業典禮，見證水牛投入的偏鄉教育成果，實際的成果使消費者有理由相信水牛的承諾，雙方都可以從這樣交換的過程獲利，無形中鞏固水牛及顧客間的關係，增加消費行為。

國立政治大學 National Chengchi University

圖二：孩子書屋及水牛書店的社會交換示意圖



來源：筆者自繪

（二）社群連結能力：

根據文獻檢閱，現今社會團結經濟能解釋愈來愈多以社會優先的經濟活動形式，公民團結的集體行動便包含其中，通常以民主發展、積極公民行動作為衡量標準，透過積極主動的公民權及社會運動實踐的方式進行，而產生參與式民主及解放式政治，因此建立集體優先性，致力於服務會員或社區，並且擁有民主決策過程，充分讓會員及利害關係者參與監督，透過平等公民間的自願集體行動，去補償或解決社會上的不平等，換句話說，社會團結的基礎包含公民社會的自我組織，希望能透過公民社會的力量去推動社會改變，而社區往往作為組織服務或崛起的根基，因此本小節針對兩個案與社區的連結，探討組織與社區的連結如何影響組織型態的選擇。

1.孩子的書屋：

孩子書屋由臺東知本在地居民陳春朗發起，皮膚黝黑、兩眼炯炯有神的他，說話不時搭配手勢、夾雜幾句道地的台語，雖然有著嚴肅的面孔，面對孩子卻能毫不保留地展現他內心的柔情，這樣的個人特質受到不少居民的喜愛，加上鄉間鄰里的消息傳得快，社區內古道熱腸且認同陳春朗的居民會主動協助，因此草創時期的核心人物幾乎都是在地人，書屋便先以社區成員互相幫助的方式開始，只是在孩子人數增加的過程，組織需要更多資源來運作，所以成立協會對外進行募款，非營利組織不像一般企業，在組織內的成員需要具備堅定的使命感，成員為了讓組織廣為人知，走進人群、接觸社會大眾是必要的，孩子的書屋與社區的連結深厚，所以運用人與人之間的交流、互信互助打穩根基，進而吸引更多有志一同的成員夥伴，根據曾旭正為社區集體行動分類的驅使原因，孩子的書屋主要是發現教育的問題，社區的硬體及軟體，如活動場所、公共設施、文化、教育皆屬於生活環境品質的一環，因此改善生活環境品質中的教育是動員知本居民們的動力，居民不忍社區的孩子受限於家庭經濟及偏鄉資源不足，於是深入孩子的生活圈，改變孩子及家長們的生活方式。

2.水牛書店：

桃園水牛書店由新屋在地人羅文嘉開設，曾是台灣最年輕的政務官，戴著眼鏡、兩眼笑起來瞇成一線、台語客語都能輕鬆轉換的他，在家鄉富享盛名，加上過去的工作經歷在家鄉建設圖書館，開辦免費的英文課程及書店後，學童家長及社區居民皆對他懷著感恩之情，除了老闆的身份外，

國立政治大學 National Chengchi University

羅文嘉也是孩子們口中喊著的叔叔，在家鄉具有號召力他，開設桃園水牛非營利書店後，為了永續經營而有許多新奇發想，利用自身在家鄉的人脈，讓居民提供無毒蔬果到都市販售，每到表訂時間小農們便會騎著腳特車、機車來到集合地，送上自家種的農產品，羅文嘉清楚了解鄉下整體消費能力不比城市來得多，非營利書店服務的出發點為社區居民，因此利用都市的消費力來補足偏鄉資源不足的問題是最有效的方式，桃園水牛不像孩子書屋需要大量人力來陪伴分佈在各個角落的孩子，新屋免費英文班也不是單靠社區成員互助就能順利開班，而是要花錢聘請專業教師授課，所以才有台北水牛、一家具有社會責任的書店出現，李永展（2014）曾指出，社區經營大多缺乏企業的支持，如果社區能與社會企業或企業社會責任結合，能發揮出特別的力量，而水牛書店便是如此，台北的水牛書店及我愛你學田市集作為桃園水牛及英文班的後盾，也在自己的社區營造出健康的「食在」生活，讓鄉村小農自發地提供蔬果給都市，城市間的人情味確實比較少，但臺北水牛的存在卻串起城市與鄉下的連結，凝聚都市消費能力的同時，使都市人群與土地、環境產生結合。

3.兩個案比較：

孩子的書屋及水牛書店皆是由在地居民透過自發、草根性的行動創造出新穎的社會團結組織，過於依賴政府的傳統方式必須與政府保持密切或特殊聯繫，且政府立場可能會隨著政黨輪替產生轉變，孩子的書屋當初也是因為與政府合作攜手計畫，但計畫結束後學生人數累積至上百人，因而將營運重點放在組織關心的議題上進行募款，書屋據點在臺東太麻里鄉的

國立政治大學 National Chengchi University

知本，而鄉里內的消息往往經由居民間頻繁的往來迅速傳遞，在鄉間的宣傳不成問題，所以一開始透過社區成員間的互助將書屋撐起，而後有更多相同理念的成員加入，也為了補足規模擴大的成本而選擇以臺東教育發展協會對外募款，書屋與社區居民間連結深厚的性質，與非營利組織成員需具備強烈使命感相輔相成；台北水牛書店則是全靠多元經營不依賴政府補助，[10] 桃園水牛及新屋免費的教育課程以社區居民為出發點，非營利書店需要負擔營運店面成本的資金；免費的教育課程需要聘請專業師資，利用都市的消費力來補足偏鄉資源不足的問題，因此才有台北水牛、一家具有社會責任的書店出現。

在傳統的社區發展中，往往以專業觀點與設計者的意見為主，而忽略作為社區使用者的居民，一個民主法治的國家，社區居民應該享有更大的自主權，關於社區的大小事也應該能完全參與，由下而上的決策過程才能獲得完整且有效的支持，就如葛蘭西對於市民社會的看法，市民社會藉著特定運動集結人群，就是為了反抗某種不公及資本主義的意識型態，透過生活實踐一個有意義、沒有剝削的社會，而社區之所以會產生集體運動是因應危機或環境品質出現，例如與鄰避型設施及天災有關的「生存危機」，居民反對變電場、垃圾焚化爐進入社區，以及社區文化保存相關的「認同危機」，居民為了保護屬於他們社區的歷史回憶而反對老舊建築的

[10] 自由時報，水牛書店負責人羅文嘉指出：「獨立書店若都倚靠政府補助才能生存，就失去了獨立書店最重要的『獨立』精神。」從未申請補助的他，認為補助其實是最偷懶的辦法，經營者還是得回歸到經營的層面。網址：http://news.ltn.com.tw/news/life/paper/970436，檢索日期：2017年7月1日。

翻修，也可能是對於生活環境品質不滿，資本主義助長的工業發展及政府不當規劃造成都市居住空間品質惡化，在鄉村則是由於人口外流，達不到提供公共設施的標準，且早期農業政策不太重視鄉村文化、歷史及社會需求，使鄉村發展嚴重落後都市，生活機能普遍低落，以上因素可能迫使居民不得已站出，以維護自己立場，也可能激發居民主動積極地介入解決（李永展，2014；曾旭正，2014），雖然孩子的書屋及水牛書店不像其他社區，遇到如設置垃圾焚化爐或社區將遭拆遷的重大危機，得迅速有所作為，但卻也是透過領導者自身的去群連結及號招力，一步步動員社區成員，達到今日的成績。

第六節 服務項目

一、教育

不論是提倡多元活動教育的孩子書屋，或是加強外語及樂器能力的水牛書店，皆選擇從教育著手，希望能從中激發孩子的學習動機，協助自信心的建立，居住在偏鄉的孩童往往受限於地域上的不便，缺乏穩定的師資及教育資源，根據聯合國教育科學暨文化組織指出，學生的特性（學生學習態度正面與否、是否能良好適應學校生活、具有足夠先備知識、有無學習障礙）、情境（學生家庭的經濟條件、學習環境的支援、老師與學生的哲學觀）、資源投入（教材、教育基礎設施、師資）、教與學（學習時間、教師的教學及回饋方式）、結果（學生的讀寫、生活、創造、情緒處理能力及價值觀）都是影響教育品質的因素（吳清山 2007），因為兩個案針對

偏鄉弱勢學童，家庭經濟條件及學生特性類似，本節便針對組織的師資、環境、教材及教學內容進行分析及比較。孩子的書屋利用募款來進行教育活動；水牛書店則透過社會企業經營支持學童免費課程，募款及企業的方式對其師資、教育環境、教材及教學內容會產生什麼不同的影響是第一小節想討論的主旨。

（一）孩子的書屋：

孩子的書屋針對幼幼班至高中學生進行陪讀、課後輔導及課外活動課程，書屋最一開始是由幾位核心成員陪著小孩讀書，隨著小孩變多後，提問也跟著加深加難，因此陳爸開始自編教材，也獲得台大及政大教育系學生的協助，聚在一起花時間重拾國小各科書本，仔細研讀再傳授給學生，針對學科，書屋開發出屬於自己的特色教學，服務項目也從陪讀擴展至課後輔導，因為書屋起步之初，獲得捐款金額不多，師資就是靠著核心成員自行努力，補足學生在學校內無法理解、吸收的知識，至於多元課程的加入則是在獲得大量的捐款後，才開始進行各式各樣的項目，在正式的多元課程安排前，單純因為創辦人能彈奏一手好吉他，也有一身好功夫善於打拳，因此書屋在草創初期便有吉他及拳擊教學，至於正式的多元課程教學則包括音樂、語言及運動等，隨著多元正式課程的建構，也增進了許多具有專業技能的老師，大大提升書屋的多元教育品質。

青林書屋的設計適合舞蹈教學；南王書屋的負責老師擅長烏克麗麗；知本書屋以原住民小孩居多，以母語教學為發展重點；建農書屋以森巴鼓為主；美和書屋因地理位置，有廟會，有陣頭，因此以鼓為主，書屋目前

每年都有單車、獨木舟環島，課程從陸、海、空三個方向去認識台灣，挑戰自己，書屋很多孩子不擅長讀書，卻擅長運動，每年夏天為期 11 天的單車環島開始，老師們帶著書屋翹首以待的孩子，從臺東出發，多元活動的完成使孩子們獲得成功經驗。家樂福文教基金會執行長與書屋負責人熟識，在 2012 合作長達五年的多元課程計畫，名為與未來有約，每年計畫內容不同，2016 年包括射箭、打擊樂、戲劇，聘請台南十鼓文化園區的老師到書屋教導學生，目前已確定雙方會繼續合作至 2022 年。於 2017 年 2 月開始正式營運的咖啡廳「黑孩子黑咖啡」，扮演育成中心的角色，培養從書屋長大的高中生、中輟生或在地居民烘焙咖啡、煮咖啡及服務顧客的能力。截至 2015 年，書屋的執行成果超過 2000 位孩童服務、17 種多元課程並集結 20 個中輟生及 500 位志工在一年四個月內自建一棟鋼構土磚書屋及咖啡廳。

（二）水牛書店：

水牛書店的教育服務，聚焦於提升新屋鄉國小學童使用英語及樂器的能力，從2009年起，旅行與閱讀基金會在週六、週日借用新屋鄉圖書館，替國小低收入戶學生開設免費英文班，新屋鄉圖書館是羅文嘉在行政院客家委員會工作時建立的，其實本來是計劃作為客家文化館使用，但羅認為作為文化館使用，變成蚊子館的可能很大，不如將它作為「客家文化圖書館」，也因為羅文嘉與圖書館的連結，便利用圖書館的空間，提供適合學習的環境，替小學三至五年級的學生上英文課，學生在課堂結束後也能到其他樓層閱讀、複習課程所學，因為羅文嘉夫婦的人脈，與其熟識多年的

國立政治大學 National Chengchi University

摯友徐薇老師曾帶著團隊到英文班進行教學，現任英文老師則是請到在台北擁有多年教學經驗的陳燕治老師，授課教材則由徐薇及富夢樂提供，運用不同於校內正式課程的教材教授，英文班三年一屆，勤學好問的學子們在三年課程結束後，會有為他們舉辦的小型畢業典禮，每當畢業典禮到來，總會吸引當地居民、學童家長及畢業於英文班的小學長、學姊參加，英文班著實解決鄉下家中往往沒有人能夠協助解答的問題，提升學生英語能力、協助建立外語基礎，每位學生站在台上展現學習成果，雖然有的神采奕奕、有的低眉垂眼相當害羞，卻都能看著長篇的全英文章朗讀、說故事、唱歌表演，除了英文班，還與新屋區埔頂國小、觀音區保生國小、新屋區蚵間國小及大潭國小合作朱宗慶打擊樂班，因為羅文嘉的從政經驗使他結識朱宗慶，再加上朱宗慶對於羅著手偏鄉教育的肯定，彼此便開始合作，協調指派老師來校園教課，授課期間一學年為一輪，一學年有兩至三間國小，學校儘量不重複，器材由水牛提供，由學校及老師搭配安排時間，讓偏鄉的學生習得打擊樂。

（三）兩個案比較：

兩個案在教育面相皆有貢獻，但本文並非著重在貢獻的比較，孩子的學習成果無法以簡單數字化約，重點在於兩個案確實利用課餘時間協助學生建立學習能力，提升信心及動力，只是教育內容相異，孩子的書屋著重在課外活動的多元適性發展，水牛則聚焦於弱勢學童外語能力不足的問題，及不易取得樂器學習的機會。針對孩子的書屋基金會及臺東教育發展協會作為非營利組織，因此做教育之前則必須確保擁有資金的支助，獲得足夠

國立政治大學 National Chengchi University

資金的挹注能增加教學內容，也能確保穩定的師資來源及品質，書屋獲得家樂福文教的支助後，擴大了教學內容，其中的南王書屋也因為獲得元大文教基金會的贊助，致力於鼓勵臺東的學子返鄉就業，提供工作機會，讓一位陳教師留在書屋擔任教職，至今已七年，而這位老師目前已是書屋不可或缺的基本學力組長，若缺少企業或民眾捐款支持，為了配合書屋有增無減的學生，只能尋求短期且具志工性質的師資補充，不過單靠志工性質的教師較難保證其教學品質，想找到具備愛心且願意犧牲自己時間的教師非輕車熟路之事，志工從長期看來也可能造成教學時間不夠的問題，若利用更多的志願者補足，學生則必須花費更多的時間適應，也許會造成學生心理上的排斥抗拒，損及學習效果，因此基金會的負責人便常四處奔波建立人脈，尋找理念契合的支援者，以提升書屋師資、教材及學習環境的品質。

水牛書店及我愛你學田作為社會企業，英文班經費起初是靠著捐款維持，不過單靠捐款不穩定，雖然與羅文嘉之前從政的角色有所衝突，但他確實透露自己其實不喜歡過著四處奔波與人打交道的生活，因此利用以田養學，將書店及市集販售的商品，扣除成本後的利潤回饋至旅行與閱讀基金會做教育，再透過自己的人脈及自身歷練，借用新屋圖書館的場地進行授課，取得良好又方便的教育環境，並替英文及打擊樂班找到了大眾認可的師資陣容，確保教育區塊的品質，利用社會企業運作的方式支持偏鄉教育，落實學生外語能力及美學培養的加強，實際營運狀況就如運用自己的

國立政治大學 National Chengchi University

企業去幫助書店所關懷的群體，只不過必須確保企業有穩定收入，否則也無法確保教育的持續。

二、社區服務行動

（一）孩子的書屋：

孩子的書屋在改善教育問題的同時，結合地域性特色，運用在地農業基礎及新穎點子，創造書屋的產業，讓經濟困窘的家長捲起衣袖走下田裡工作、彎著腰收成果實，拿起工具修補社區殘破老舊建築、穿梭在咖啡廳服務客人，使書屋產業不單只是作為純經濟性的生產，還是一種與環境、生活態度友善關聯的存在，因為是社區居民所以更了解當地資源的珍貴，在過去曾不敵颱風豪雨襲擊而倒塌的知本金帥飯店，震驚全台民眾，因為地域的關係知本在颱風過後總是片體鱗傷，2016 年的尼伯特颱風嚴重毀損社區居民房子，只留下滿目瘡痍的農田，居民面臨流離失所、無法工作的窘境，書屋因而有了建造「生活村」的發想，並與家樂福基金會及萬海航運公司合作，利用家樂福挹注的資源、萬海捐贈的貨櫃及書屋營繕部的成員，結合泥土作為建材，建造居住的空間提供居民災後短暫停留，裏頭擁有完善的水電設施，在生活村旁也有小型菜園及工作坊，著實成為社區的避風港，孩子書屋達到「子自教、弱相扶、食自耕、屋自造、經自濟」五大與社區緊密相連的成就，教育不僅兼顧校內及課外的體驗課程，也致力於當地原住民語的傳承，配合在地廟會陣頭文化，將鼓融入音樂教學，長年來關注社區照顧，扮演替年長者及遊民服務的社會系統，建立自給自足的食物供應鏈及加工農產品的買賣，加深居民與土地、書屋的聯繫，形成

國立政治大學 National Chengchi University

如喻肇青（2014）所說的，兼顧「生活、生態、生產及環境、經濟、社會」永續發展的可能。

（二）水牛書店：

桃園水牛書店是由出生於新屋鄉的羅文嘉發起，新屋區地處桃園西北方，西臨台灣海峽，居民以客家族群居多，境內擁有桃園最大農業區，主要農作物為水稻，作為台灣重要的稻米產區之一，因為新屋缺乏實體書店，所以羅文嘉整理老家開起非營利書店，希望能提升鄉下居民閱讀機會，書店的建立從生活環境品質著手，讓水牛成為鄉村中的閱讀平台，在店內集合桃園各地的藝文活動資訊，週末也有紀錄片及講座分享，無形中協助新屋醞釀出一股文化氣息，新屋擁有自己的生活方式，因此水牛書店不在鄉村中放入一間既顯眼又前衛華麗的書店，而是融入當地的風格，在典型的鄉下街屋內置了木桌木椅、擺了書，書店裡頭的二手書來自全台各地，開幕後居民們也常光臨書店進行換書，也讓書店搖身成為鄉里的交流平台，資本主義重視利益、效率，忽略了人與人之間的情感互動，使城市中的人際關係變得薄弱，當鄉村一股腦想追上都市時，可能也會落入這般困境。但水牛書店的出現既提升地區的生活環境品質，有書、有講座、有居民們自發性的課程，多方學習、俱收並蓄，也能緊密連結居民，動員居民們來換書閱書。

至於距離水牛書店腳程不到兩分鐘的新屋圖書館，週末有專為國小生開設的免費英文班，就如葛蘭西對於市民社會的看法，市民社會藉著特定運動集結人群，就是為了反抗某種不公及資本主義的意識型態，透過生活

實踐一個有意義、沒有剝削的社會，在地人羅文嘉便扮演串連起新屋群眾的角色，創造社區內互助、參與的行動，英文班是一種實踐的方式，羅與學校間建立機制，讓學校推薦清寒學生到英文班學習，家長們也會自主安排，輪流接送彼此的孩子，為的是彌補資本主義帶來的城鄉差距，新屋圖書館起初是被規劃成客家文化館使用，在功績主義下的政務官，往往為了回饋鄉民支持，奮力建造大大小小的館，最終造成資源浪費，羅文嘉轉個方向，將館藏作為圖書館使用，避免蚊子館產生也為孩子們及家長創造出一個安心閱讀的空間。而台北的我愛你學田市集也有公益便當趴活動，將想回饋社會的人群聚集在一起，當日活動門票全數捐給主廚指定的公益團體，有在地食材、美味佳餚，更有共善的理念，便當趴的活動儼然使市集化為一個社區的縮影，而這縮影乘載著參與者之間的情誼、愛心及認同，市集打破社區中地理區域的界線，形成彼此認同、擁有相同目標的社群，居住在城市的居民雖然能透過廣大的市場或科技來滿足物質或社會需求，但市集聚合理念相同的群體，產生面對面的互動，讓參與者能直接在社區內實現社群的目標。

（三）個案比較：

兩個案除了偏鄉教育之外，觸及的人群也囊括社區居民，孩子的書屋大略分為社區老年人及社區問題居民兩群，孩子的書屋提供工作機會給經濟弱勢居民，做了直接經濟面的協助，針對社區老年人，進行身心理輔導、供餐及房子的修補；水牛書店的社區居民則分為在地經濟弱勢居民、在地一般居民及鄉村生產者三群，替經濟狀況不佳的家長提供免費課程給

國立政治大學 National Chengchi University

他們的小孩學習，算是間接的經濟協助，另外也因為桃園書店的開設，提供一般在地居民閱讀的平台，至於鄉村生產者則是代售農產品，使其獲得實際補貼，皆與社區有很深的連結。

若根據中華民國社區營造學會（2014），將社區行動的方向分為人、文、地、產、景五類，孩子的書屋幾乎涵蓋這五類，「人」：滿足社區老人照顧及孩童教育需求、增進居民間的聯繫與互動，「文」：改善社區學童教育條件、幫助在地文化及語言的保存，「地」：經營書屋融入當地特色、讓居民安心留在當地工作，「產」：創造地方產業，將居民納入產業鏈，「景」：書屋、咖啡廳、生活村作為社區公共空間，也是居民自建的獨特景觀；水牛書店則包括「人」：滿足社區居民閱讀及孩童學習外語的需求、作為城市及鄉下間的橋樑，，「文」：幫助社區學童提升外語能力、創造鄉村閱讀文化，「地」：販售與土地連結深厚的稻米及小農們的蔬果，延續桃園新屋的農業生態，「景」：將桃園水牛書店營造為社區公共空間，也是居民們的閱讀平台。兩個案在社區的貢獻包含面向廣，只不過就「產」而言，雖然水牛以企業的方式透過台北書店及我愛你學田市集創造利潤，但並不像孩子的書屋創造出集體經營的地方產業，因此並不把「產」納入水牛的範圍。

不論是孩子的書屋還是水牛書店，皆是由在地居民自發地創造出新穎的社會團結組織，且兩個案都以鄉下做為起點，只不過書屋服務對象年齡涵蓋廣，從童年、少年、中年至老年都有，九間書屋橫跨整個大知本地區，協助規模大、接觸的人數多，和社區的連結自然深厚，桃園水牛書店

國立政治大學 National Chengchi University

服務對象除了全社區的居民，也涵蓋小學英文教育及小農產品代售，雖然就規模而言不比書屋來得大，但桃園水牛書店從最開始挾帶羅文嘉背景的名氣，新聞媒體宣傳多、曝光率高，以及臺北水牛結合市集一同經營的創意模式，也因為企業商品品質良好，吸引為數不少的都市居民光顧，反觀書屋初期發展則是默默耕耘，在近十年間才漸漸累積知名度。兩個案在經營的過程，都沒有試圖改變鄉村的生活方式，書屋依然深根於農業，再將土地孕育出的珍寶製成食品進行販售，水牛則是把鄉村的農產品帶進城市，再讓城市的金流匯至鄉下，不論個案使用的行銷方式為何，與社區間緊密的連結是不可否認的。

三、小結

擁有世界第一頭銜是企業嚮往的目標，能創造最大營收，股東也能獲得最大利益，不過若能在獲利的同時對社會有所助益，做一個對世界有貢獻的企業便是B型實驗室的初衷，B型企業（B Corp）是由美國非營利B型實驗室（nonprofit B Lab）為了營利事業（for-profit companies）發起的認證，利用企業影響力評估表衡量一企業在公司治理、環境、員工、社區照顧及顧客影響力的表現，認證過程員工及企業負責人皆須參加，將利害關係者分析納入評量，通過B Lab認證的企業代表著高度社會、環境表現力及透明度，企業行為不只為股東創造利益，更擁有創造一個公平社會、地球的責任，不過針對影響力評估，近年國內討論度較高的社會投資報酬（SROI），將影響力明確量化為金錢數字，能直接給出數字作為衡量標準，

成果多涉及社會面向的貢獻與組織產生的特有價值，非強調財務面向的報酬及回饋（Olsen, 2004），但價值性標的難做量化比較，仍有其限制，也礙於研究限制無法得到細部且精確的數據資料，因此針對兩個案的服務項目如教育及社區服務，只以社會價值影響的概念統整個案在社會面的貢獻，並透過表格列出個案產出的價值，了解個案在運作的過程涉及的相關者、投入的活動內容、產出的成果及其代表的價值。

圖三：社會價值影響圖

孩子的書屋

相關者	活動投入	產出	價值
教師 學生	多元教育	1. 70 位小朋友自行車環島 2. 感恩音樂會	1. 自信建立 2. 文化價值
志工 營繕部成員	1. 100 萬 2. 咖啡廳建造	1. 咖啡廳（建築） 2. 育成中心	1. 產品販售利潤回饋組織 2. 人才培訓 3. 成就感
當地居民（農業部及產業部成員）	1. 蔬果、百香果種植 2. 廚房烹飪	1. 7200 公斤蔬果及百香果 2. 供餐餐點 3. 商行產品	1. 自給自足 2. 環境價值 3. 產品販售利潤回饋組織
企業 營繕部成員	1. 生活村建造 2. 受災戶房屋修繕	受災戶避風港	1. 社區價值 2. 關懷、社會資本

水牛書店

利害關係者	活動投入	產出	價值
教師 學生	1. 教授英文、打擊樂 2. 投入學習	約 40 位英文班畢業生、2-3 間國小學生學習打擊樂	1. 自信建立 2. 文化價值 3. 知識價值
新屋水牛書店、當地居民及他地消費者	1. 經營非營利書店 2. 至店閱讀、換書、捐書	1. 閱讀平台 2. 閱讀行為	1. 文化價值 2. 知識價值 3. 成就感
新屋當地居民	1. 集合農產品 2. 輪流接送孩子上課	1. 供我愛你學田市集販售 2. 解決交通問題	1. 環境、健康價值 2. 產品販售利潤回饋組織
餐廳及消費者	1. 烹飪供餐 2. 消費行為 3. 公益便當派對	1. 法式餐點 2. 飽足感 3. 捐款至公益團體	1. 環境及健康 2. 滿足感 3. 社會回饋價值

來源：筆者自繪

國立政治大學 National Chengchi University

第七節 財務穩定性

一、孩子的書屋

孩子的書屋截至 2017 年，營運資金多半仍來自捐款，大眾捐款約佔 60%，企業捐款為 40%，根據基金會董事長透露，2015 年募款金額共計約六千萬，支出 5300 萬，書屋固定支出細項有社區服務、多元教育、書屋包括水電費、師資、供餐及營繕、農業、產業支出，其中書屋佔總支出約三

分之一，比例最高，每年幾乎維持在 300 位左右學童受惠；社區服務包括照顧老年人、遊民及風災訪視、就業輔導等，目前維持在 500 至 1000 多案次服務，董事長透過演講、媒體採訪、朋友引薦宣傳書屋，主要從社團切入，如扶輪社、獅子會的接觸，而公關部的宣傳則利用網路平台，書屋也擅用「特色回饋」的手法募資，例如 2016 年發起的黑孩子募款專案，捐款者可參加「來書屋，我們都在」兩天一夜小旅行活動，實際走訪黑孩子獨立建成的書屋及咖啡廳、走進菜園果園種菜摘果、體驗孩子的多元課程、騎單車划獨木舟、晚上跟著書屋簡單吃、住在孩子們整理好的通鋪，利用兩天一夜體驗書屋的生活圈，也了解臺東的美，此計畫最終成功募得 100 萬，協助成員建造咖啡廳。

書屋除了募款外，基金會為了擴大居民的生活可能，在基金會底下設立擊壤歌商行，販售百香果產品包括果醬、蛋糕、濃縮果汁，利用網路社交平台進行宣傳居多，也時常在專業分享產品豐富多元的用法，能透過專頁及「直接跟農夫購買」下單，強調全部的商品皆採行接單後新鮮製作，產品的原料百香果全由書屋成員栽種，並結合感官及情感式營銷策略，就感官式策略營銷面，利用孩子手繪圖作為包裝，使消費者將百香果商品與幫助孩子的理念連結在一起，宣傳也著重百香果栽種的過程，在各個平台皆放上栽種過程影片及圖片，創造品牌識別度，消費者曾表示看似樸實簡單的長條蛋糕，在未品嚐前便能先聞到濃厚的果香，百香果的酸甜滋味搭上堅果，味道層次分明，好吃又不單調，至於情感式營銷策略，強調擊壤歌產業能讓父母親留在家鄉工作陪伴孩子，溫暖孩子的家庭，也讓家長找

國立政治大學 National Chengchi University

到自己的價值，穩定家庭的經濟能力，減少因經濟壓力而將負面情緒發洩在孩子身上的可能，進一步促進孩童正面的心理發展，創造「食自耕、子自教」的機會，每個百香果商品就像一顆顆百香果種子，孕育希望，使缺乏資源的偏鄉孩子如百香果般成長、茁壯，利用「食自耕、子自教」的標語，激盪消費者的內在情感，情感由淺至深，可能是出於關懷，甚至是強烈認同擊壤歌商行的成立動機、感到肯定、歡喜，食用百香果商品時，能激起消費者特定情緒，使消費者想起書屋成員穿梭於百香果田裡辛苦工作的背影、兩頰的汗水、孩子運用想像力畫出的塗鴉包裝，或是大聲朗讀、仔細傾聽書屋老師授課的場景，自然融入至這般情景，提昇購買動機。

黑孩子黑咖啡廳也從 2017 年 2 月開幕，至 2017 年 7 月仍在起步，雖然開店時名氣不小，在地居民也都知曉，但因地點離市區較遠，另外初期為了配合綠建築咖啡廳的設計刻意不裝設空調，但夏日中午溫度高達 40 度，再扣上綠建築的 6 度，仍多達 30 幾度，造成店裡過於悶熱，人潮不多，七月份開始安裝空調，逐步進行營運調整，不過目前擊壤歌商行及黑孩子黑咖啡的收入能負擔自己三分之二的運作，另外三分之一則是依賴募款，擊壤歌商行及咖啡廳，若能夠讓更多人知悉，增加曝光度，會有更多的收入。

二、水牛書店

台北水牛書店及我愛你學田市集作為社會企業，主要收入來自服務及貨品的銷售，綜合自由時報及客家電視採訪羅文嘉的內容，書店賣書及餐

飲收入分別佔四成及六成，至於細部的實際運作及財務狀況因未能約訪到負責人而受限制，但根據水牛書店陳姓店員表示，水牛開店至今收入穩定，桃園水牛書店為非營利書店，書店是負責人的老家因此不需負擔房租，非營利書店的支出主要是人事費用及電費，英文及打擊樂班的成本主要為師資及交通費，目前每週末各有一個英文班，人數在 20 位上下，兩班約有 40 位學生，許多獨立書店需要依靠政府補助，但水牛書店秉持獨立書店必須自行獨立的精神，不申請任何補助，而是回歸經營層面，增加商品及服務範圍，也注重貨品品質的提升，蔬果皆以傳統無毒方式栽種，嚴格把關店內商品製造過程，聘請擁有相同理念的店員及廚師，致力於以最合理的價錢提供品質最佳的產品，實際走訪台北水牛，進入書店使用店內空間需負擔場地費 150 元，可抵用店內飲品，當日位於一旁的市集購買蔬菜人數不少，法式餐廳用餐人數則客滿，餐廳每人低消 500 元，主餐價位約 400 至 900 元不等。

台北水牛書店對外的宣傳主要是利用社交平台及官方網站，在水牛書店成立前，有段支援鄉下書店的故事，台北水牛書店位於交通便利的區域，也為了讓踏進書店的消費者能輕鬆、舒適地待在書店閱讀，提供咖啡、點心及冰淇淋的販售，並加入視障按摩服務，以複合式的模式經營獨立書店，結合感官及情感式營銷策略，針對感官式營銷策略，在踏入水牛書店前，在視覺上引起人們的好奇心，是怎麼樣的店從左邊看過去像是販售蔬果的小型市集、從右邊看有著融合鄉村及現代感的書店，尚未走進書店的消費者，短暫駐足彎下腰看看在店外一磚一瓦堆疊起的小區塊，裏頭種著稻米，

國立政治大學 National Chengchi University

稻米某種程度代表水牛書店的精神，水牛犁田、都市人回歸鄉野種田後到都市販售等，都與稻米有很深的關聯，踏進書店滿滿的書籍、長長的木桌及沙發印入眼簾，空氣有著飽滿的咖啡香氣，在書店裡能選擇窩在舒適的沙發，點杯熱熱的咖啡，待上一大段時間，結合視覺及嗅覺的感受，創造出水牛書店的識別度，利用消費者對於書店從感到好奇、踏進書店至窩在書店角落品嚐咖啡及書籍的過程，增加水牛產品及服務的價值，也進一步刺激消費者的購買慾，有著寬敞空間及人文氣息的書店也提供場地租借，舉辦大小活動，如社會議題探討、讀書會、藝文活動及私人派對等，增加場地利用的同時也提高水牛書店的曝光度。

至於情感式營銷策略，水牛則是強調台北書店是為了給予鄉下水牛書店經濟奧援，才選擇在都市落腳，鄉下水牛是新屋鄉第一間書店，出生於鄉下的孩子，如果一輩子都沒有離開這裏，能在書店閱讀課外讀物的經驗一定不多，書店負責人羅文嘉從年輕離開家鄉到都市工作，返鄉後卻發現家鄉仍然沒有書店，因此希望鄉下水牛書店的存在就如居民的燈塔一般，也許經過的船隻不多，但只要有艘船需要燈塔，燈塔永遠都在，冀望書店能種下長期閱讀的種子，另外台北水牛書店也支持旅行與閱讀基金會的運作，好讓基金會每年穩定提供免費英文及打擊樂班給家鄉的學童，桃園新屋免費的英文班至今運作了8年，有些畢業生也已經到了高中階段，羅文嘉在接受專訪時分享，[11] 曾有一位國三的女學生到書店拿了幾本書後，掏出

[11] TVBS看板人物邀請羅文嘉夫婦分享開水牛書店、深耕學田做便當的故事。網址：https://www.youtube.com/watch?v=g2mhHsoMVJg，檢索日期：2017年6月3日。

錢向店員表示要購買，店員向她說明書店的書其實可以用交換的方式取得，但女孩堅持用錢購書，後來才得知女孩是新屋免費英文班第一屆畢業生，畢業多年後她想用自己的力量做點回饋以示感謝，想到的方式便是購買書店的書，女孩當時的舉動彷彿替羅文嘉打了一針強心劑，加深他想透過教育使偏鄉孩子們擁有帶得走能力的決心，台北水牛不僅作為水牛出版社直接販售的通路，更扮演拉近城鄉的橋樑，透過傳達這樣的理念，說著書店的故事，激起消費者的內在情感，當消費者在消費的同時，能想到我喝的這杯咖啡、我買的這本書能幫助偏鄉學童獲得學習機會，並感到充實、有意義，自然能提昇購買動機。

在我愛你學田市集，販售有機芋香米、台灣各地小農種植的葉菜、根莖蔬果、米穀雜糧、蛋奶製品、乾貨醬醋、安心無毒的肉品海鮮及主廚運用這些食材製成的冷凍食品，葉菜類全為當日採收，產地直送市集，這些小農產品都採用小規模生產，運用友善耕法，肥料不具化學添加物，對大自然無負擔，商品或許不如一般市場販售的那般有賣相，但健康無毒，市集內所有商品都有清楚的生產標示，市集也運用巧思將當日銷售不完的食材作成法式料理供餐（我愛你學田的實驗廚房），既能維持餐品品質也避免好食材的浪費，運用（一）感官式營銷策略，不多加包裝的食材、利用最樸實的菜籃擺放新鮮食材，營造簡單、貼近大地的鄉村風，創造出不同於一般超市的新鮮感，彷彿將食材生產過程完整呈現於此，清楚的標示及店員詳細的介紹，在這不只能買到蔬果也買到了一份安心感，商品透明化能減少消費者疑慮，解決資訊不對稱造成消費者普遍不信任賣家的現象，

透過視覺、聽覺、觸覺，創造我愛你學田市集的識別度，利用消費者對於商品的深入了解增加產品價值，進一步刺激消費者購買慾；（二）情感式營銷策略，略分為三大方向，1.針對我愛你學田的實驗廚房，法式料理的餐點堅持產地直送餐桌的精神，在菜單上每道菜都有清楚標示來源，也利用小巧思幫餐品冠上可愛的名稱，例如「自己農場種的蔬菜沙拉」，便是運用小農無毒生菜加上實驗廚房做的蜂蜜芥末醬製成，消費者在點餐時便能了解食材來源地、生產者及餐品的製作過程，雖然料理呈現出南法鄉村風味，卻是利用台灣在地好食材特色詮釋，讓食物最天然的原味跳脫出來，在享用美食的過程使消費者與土地產生連結，進而感謝這片土地的恩賜，也體會小農們的辛勞，2.市集最一開始只販售負責人自己栽種的稻米，而這些稻米是在負責人返鄉後，想讓家人吃到安心的米才開始種植，對外販售是後來的想法，因此這些稻米的品質不容置疑，秉持給家人食用的食材怎能馬虎，每位消費者都有如市集的親人般，能享用最天然、健康的食物，3.市集販售的商品扣掉成本後，最終會回到旅行與閱讀基金會，協助營運英文及打擊樂班，也會回到小農身上作為他們的生活補貼，當消費者了解在消費的過程不僅能滿足自己的需求，也補足鄉下學童的學習機會，因市場需求使城市跑得愈來愈快，鄉村相形停滯不前，鄉村的小孩及小農在起跑點便輸了一大截，但我愛你學田市集不讓消費這件事單純地聚焦於財貨的交易，反而是進一步使消費者肯定自己的消費行為，喜歡上幫助他人的歡喜及為榮感。

國立政治大學 National Chengchi University

「學田」是以田養學的精神，「我愛你」有著彼此分享、不藏私的意涵，這般激發消費者內在情感的手法，使消費者融入至特定情景，自然提昇購買動機；（三）行動式營銷策略，針對行動式營銷市集聚焦在消費者的實際體驗，利用一天的行程，結合畢業典禮、桃園水牛書屋簡介及學田走訪，讓消費者親自參加旅行與閱讀基金會在新屋舉行的國小生英文班畢業典禮，感受孩子開心學習的氛圍，一同見證英文班對於偏鄉低收入戶孩童的協助成果，也讓消費者親自走進田裡，感受土壤的濕度及溫度，體驗鄉間生活文化，並了解我愛你學田市集所買的芋香米及部分蔬果是來自新屋的這塊角落，豐富消費者的生活經驗，分享村落間的生活型態，激起消費者精神、動機、情緒上的波動，提升消費者在使用商品的體驗。

三、兩個案比較

孩子的書屋營運資金多半仍來自捐款，其中又以大眾捐款佔六成，企業及團體捐款佔四成，而這些捐款每年固定提供社區服務、孩童教育服務、及基金會下的營繕、農業、產業支出，不過目前產業部的商行及咖啡廳能自行負擔約三分之二的成本，至於書屋則維持在一年 300 位左右學童受惠及 1000 次的社區服務；台北水牛書店及我愛你學田市集作為社會企業，主要收入來自服務及貨品的銷售，書店售書及餐飲收入分別佔四成及六成，並支撐非營利書店的電費、人事費用及英文、打擊樂班的師資及交通費，目前每週末各有一個英文班，約有 40 位學生，打擊樂班則是在一年內提供二至三間國小教學服務。

國立政治大學 National Chengchi University

為了增加組織財務的穩定性，針對兩個案對外販售商品及服務的營銷手法，不論是孩子的書屋或水牛書店，皆運用感官式及情感式的營銷策略，因為兩者各有自己突出的特色，擊壤歌商行的百香果商品，從栽種到加工商品全由書屋成員包辦，黑孩子黑咖啡的實體店面及部分商品也全由孩子書屋的農業部及營繕部負責，水牛書店運用複合式經營將書本、咖啡廳、賣菜的市集及實驗廚房結合為一體，因此在感官式營銷只要能清楚呈現這些特色過程，基本上都能激發其好奇心；至於情感式營銷，孩子的書屋及水牛書店都聚焦在他們社會性的貢獻，訴諸於偏鄉孩童教育，充分利用情感式的激盪，激起消費者的同情或同理心，也可能是運用消費者助人後的快樂及滿足成就感，刺激消費行為的動機；兩個案在情感式營銷的不同點在於，（一）除了偏鄉教育區塊，孩子的書屋也強調對於孩童原生家庭的經濟支助，擊壤歌商行增加農業部及產業部的工作機會，黑孩子黑咖啡培養員工習得一技之長，（二）而水牛書店則強調食材對於消費者及土地的友善，在我愛你學田市集購買的商品或實驗廚房的餐品不但對大自然無害，也對消費者健康有益，市集避開中間商的剝削，直接利用產地直送的方式保持食材新鮮度，降低有機無毒農產品的價格、增加小農的生活補貼，市集致力於給予消費者最好的產品，同時也使消費行為與土地緊密結合；最後，針對行動式策略營銷則是水牛書店的特色，水牛利用套餐行程給消費者最直接的體驗，讓消費者自由選擇要參加畢業典禮、水牛書店簡介或是學田的走訪烤肉活動，豐富消費者在鄉村間的生活經驗，也作為體驗村落

國立政治大學 National Chengchi University

生活型態的機會，使消費者在使用或購買商品時，能回憶起當天在桃園新屋活動的點滴，進一步創造店家與顧客間的共鳴，增加財務來源的穩定性。

圖四：孩子的書屋操作模式

方式	特色（道德訴求）	性質	
		募款	市場
兩天一夜活動	連結在地生活圈	√	
公益路跑	書屋孩子以感恩音樂會答謝	√	
擊壤歌商行	創造居民在地就業機會		√
咖啡廳	創造居民在地就業機會		√

來源：筆者自繪

圖五：水牛書店操作模式

方式	特色（道德訴求）	性質	
		募款	市場
市集	幫助全台各地小農		√
實驗廚房	連結偏鄉小農產品		√
咖啡廳	書店多元經營		√
售書	社會責任		√
便當派對	捐款至公益團體	√	

來源：筆者自繪

國立政治大學 National Chengchi University

第五章 結論

本文透過社會團結經濟組織的理論，與兩個案對話，因為資本主義的運作方式，資本家必須計算投資的成本風險，在地理位置較遠、交通不便、人口數少的地區缺乏消費市場，也因兩個案多以第一級產業為主，消費能力不比都市來得高，再加上資本主義透過機器取代大量勞力，縮減農業所需勞動人口，造成鄉村地區人口外流，使皆位於偏鄉的兩個案與都市經濟差距擴大，資源也密集分佈在都市區塊，因此產生偏鄉學童教育不足的問題，才促成兩個案的出現，不管是作為非營利組織的孩子書屋還是社會企業的水牛書店，都是 SSE（social and solidarity economy）下的組織型態，因此進一步透過文獻，檢證兩組織是否都符合 SSE 組織的運作原則，發現兩個案在社會性層面確實利用獨立的管理機制，不受政府或其他因素干擾，且服務對象界定清楚明確，將資源留在社區，至於經濟面則以市場原則，並由組織擔任資源再分配的角色，將原有的利潤回饋到社會面，從根本去改變經濟結構，雖然兩組織在社會面及團結面皆符合學者提出的運作原則，但就實際運作是否真的就能產生治理的效果，非營利組織及社會企業針對相同議題在運作上會有什麼樣的不同，又為何針對相同議題兩個案卻選擇不同的組織型態，是本研究的核心問題。

研究發現財務能力及社群連結是影響個案選擇不同組織型態的主因，一開始缺少資金的書屋，只能利用居民間的互助或犧牲來支撐書屋運作，書屋與社區居民間連結深厚的性質，與非營利組織成員需具備強烈使命感的性質契合，且在規模逐漸擴大的過程，獲得更多外界資助，也促成書屋多元的發展，而這樣的歷程持續八年，無形中使書屋對非營利組織的募款行為產生依賴；水牛書

店先是在桃園開了一家非營利水牛書店，以服務社區居民為出發點，不向社區居民收費，為了讓新屋鄉唯一的書店永續經營，因此到台北開了臺北水牛，利用都市的消費力來補足偏鄉資源不足的問題，運用都市的書店養鄉下的書店及英文班，社會企業的運作方式因應而生，靠著企業可以免去募款的困難，也能使資金的投入更為穩定，促成台北水牛、一家具有社會責任的書店出現。

社會團結經濟組織必須具備足夠資產、管理能力，並且擁有良好價值觀及社會創新機制，才能有效解決社會問題，臺東孩子的書屋及水牛書店兩個案，同樣作為解決社會問題的組織，有人力付出及資金來源，對於組織運行的可行性是肯定的，差別在於獲取資源的難易程度及組織需要付出的成本。就資金而言，非營利組織需透過努力募款獲得資源，所以非營利組織成員必須在募款層面付出大量的時間進行宣傳，不過募款會受到領導人、組織形象及捐款者的影響，募款活動宗旨是否清楚並吸引人、服務對象是否受益、總體形象是否良好，是捐款者進行募款會做的評估，孩子的書屋替大知本社區進行的教育、老年照顧、工作提供等，具有高度社會服務性質，定位也很清楚，目前也不依賴任何政府補助，具有自主性、形象良好，且成立過程擁有一段感人的故事，不但以「情」感動捐款者，也利用「特色回饋」的手法募資，例如書屋先前發動的募款專案，捐款者可參加「來書屋，我們都在」兩天一夜小旅行活動，體驗書屋的生活圈，也了解臺東的美，雖然募款成果豐碩，但為了彌補針對社區居民照顧的募款比較困難的問題，利用在非營利底下設立商行對外販售產品，走向企業化，選擇貼近居民生活的方式種植百香果並以網路販售相關加工產品、及結合育成中心的咖啡廳，因為商行地點遠離市中心受到限制，所以書屋在經

國立政治大學 National Chengchi University

營商行時只透過網路接訂單，咖啡廳營運也受到地理位置影響，消費人口不多，這點仍待組織克服；社會企業要獲得資金則是必須努力確保商品的品質，若企業行之有年，具有一定的知名度，對於資金獲取相對非營利簡單，不過水牛出版社雖然歷史悠久，但單純賣書須支付版稅及印書成本等、利潤不高，因此水牛結合咖啡廳、市集、餐廳進行複合式經營，增加商品及服務範圍，也注重貨品品質的提升，蔬果皆以傳統無毒方式栽種，嚴格把關店內商品製造過程，聘請擁有相同理念的店員及廚師，致力於以最合理的價錢提供品質最佳的產品，運用產品及服務的附加價值促進或鞏固消費行為，購書、視障按摩、消費蔬果、至餐廳用餐的消費行為不單只是滿足顧客的需求，也能幫助鄉下的居民，進而提升消費者的滿足感，另外也利用低於一般市場的價格販售品質良好的產品，在我愛你學田市集以低於一般有機農產品的市價販售有機蔬果，自然促進消費，水牛以親民的價格提供有機農產品、店址位於市區交通方便抵達、書店咖啡廳融合鄉村風味濃厚的市集、擔任串起偏鄉及城市橋樑的角色，是水牛作為社會企業增加收入的優勢。

兩個案為了偏鄉教育成立，獲得足夠資產是組織運作的前提，就教育目標而論，不論是非營利組織或社會企業，獲得足夠資金的挹注能增加教學內容，也能確保穩定的師資來源及品質，書屋獲得企業大力支助後，擴大了教學內容，若缺少企業或民眾捐款支持，尋求短期且具志工性質的師資補充較難保證其教學品質，也因為短期服務學生需要不斷適應新的教師，可能會造成學生心理上的負擔；水牛書店及我愛你學田作為社會企業，利用以田養學、特色的經營，創造穩定營收，加上羅文嘉自己的人脈及自身歷練，解決課程場地及師資的問

題，借用新屋圖書館取得良好又方便的教育環境，並替英文及打擊樂班找到大眾認可的師資陣容，確保教育區塊的品質，利用社會企業運作的方式落實學生外語能力及美學培養的加強，實際營運狀況就如運用自己的企業去幫助書店所關懷的群體。

非營利組織只是單純依賴政府補助，穩定性不高，因此必須取得個人、企業等的捐款，但募款活動宗旨、服務對象、總體形象等都會影響募款成果，組織成員需要投入大量的時間宣傳，因此成員須具備與組織相契合的理念，否則會缺乏動力，組織的領導者若能建立人脈，運用社會網絡，也可降低獲取各種資源的成本，書屋領導者運用人脈找到一戶農家，透過少許租金提供基金會辦公室及廚房場地，在辦公室旁具備廣大田地及魚池供應農業部運作，只不過非營利組織若利用企業化創造獨立的資金來源，能減少對於募款的依賴，書屋實行企業化時運用感官及情感式營銷策略刺激消費，也在組織總體運作過程因為書屋規模大、服務對象年齡廣，無形加深與社區的連結，成功塑造健康、自然的社區產業生活圈；社會企業雖然也能對外募款、運用政府補助款，只是領導者本身必須投入募款活動、與政府勢必也需要有更深一層的連結，但如果單靠這些方式，社會企業與非營利組織差異不大，若要以偏向純企業的運作，就得在經營面下功夫，水牛不靠任何補助，以書店結合市集、餐廳的方式，利用感官、情感、行動式的營銷策略創造營收，雖然偏鄉服務的規模不比書屋來得大，但水牛挾帶羅文嘉背景的名氣，新聞媒體宣傳、曝光率高，也是水牛能順利起步的成因。

國立政治大學 National Chengchi University

兩個案不試圖扭轉鄉村原有的生活方式，皆深根於農業，再將農產品進行販售，只是受限於組織所在地，書屋利用網路行銷，而水牛利用城市，對於組織型態的選擇沒有誰好誰壞的問題，本文只是希望能透過臺東孩子的書屋及水牛書店，進一步比較及分析並提供一個作為特別經營模式策略的參考。

國立政治大學
National Chengchi University

參考文獻

一、中文文獻

李永展，2014，〈社區組織運作〉，載於《落地生根：台灣社區營造的理論與實踐》，中華民國社區營造學會主編，台北：唐山出版社。

吳清山，2007，〈提升教育品質強化教育競爭力〉，《品質月刊》，43（8）：62-66。

林天祐，2012，〈偏鄉學校的師資課題〉，《臺灣教育評論月刊》，1（3）：25-26。

官有垣，2000，〈非營利組織在台灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範〉，《中國行政評論》，10（1）：75-110。

孫非譯，Peter M. Blau 原著， 1998，《社會生活中的交換與權力》，臺北市：桂冠圖書揚智文化。

珞明慶，2002，〈誰是台大學生—性別、省籍與城鄉差異〉，《經濟論文叢刊》，30（1）：113-147。

陳金貴，2002，〈非營利組織社會企業化經營探討〉，《新世紀智庫論壇》，19：39-51。

陳定銘及江明修，1999，〈我國基金會之問題與健全之道〉，《中國行政評論》，8（3）：23-72。

陳定銘，2006，〈非營利組織產業化之析探：以喜憨兒基金會為例〉，《第三部門學刊》，5：69-104。

陳金貴，2014，〈非營利組織社會企業化經營探討〉，載於《有溫度的經營：

國立政治大學 National Chengchi University

社會企業主題論文集》，台灣社會企業創新創業學會主編，新北市: 台灣社會企業創新創業學會。

湯京平，2002，〈個案研究〉，載於《社會及行為科學研究法：質性研究法》，瞿海元、畢達恆等主編，臺北市：臺灣東華。

張明輝、周筱姿，2013，《公益理想實踐之路：非營利組織之設立與管理實務》，台北市：資誠教育基金會。

曾旭正，2014。〈從社區發展到社區營造〉，載於《落地生根：台灣社區營造的理論與實踐》，中華民國社區營造學會主編，台北：唐山出版社。

曾梓峰，2003，〈社會經濟與第三部門產業化〉，《研考雙月刊》，27（6）：31-39。

喻肇青，2014，〈社區行動計畫與參與式社區工作坊〉，載於《落地生根：台灣社區營造的理論與實踐》，中華民國社區營造學會主編，台北：唐山出版社。

萬文隆，〈深度訪談在質性研究中的應用〉，《生活科技教育》，37（4）：17-23。

鍾秀梅，2015，〈以團結經濟抵禦發展主義的歷史考察〉，《台灣社會研究季刊》，（98）：199-217。

顧忠華，1999，〈台灣非營利組織的公共性與自主性〉，跨世紀的台灣社會與社會學研討會，1 月，台北：東吳大學。

何明修，2004，〈當本土社會運動遇到西方的新社會運動理論：以台灣的反核運動為例〉，《教育與社會研究》，（7）：69-97。

國立政治大學 National Chengchi University

魏美娟，2010，〈性別已經主流化嗎？從參與式民主觀點初探我國性別主流化的發展〉，《建國科大學報》，29（4）：17-35。

二、英文文獻

Amin, A. 2002. *Placing the Social Economy.* London: Routledge.

Kawano, E. 2010. "Crisis and Opportunity: The Emerging Solidarity Economy Movement." In *Solidarity Economy I: Building Alternatives for People and Planet,* ed. Emily Kawano. Amherst, MA: Center for Popular Economics.

Laville, J. 2015. "Social and Solidarity Economy in Historical Perspective." In *Social and Solidarity Economy: Beyond the Fringe,* ed. Utting Peter. London: Zed Books.

Osberg, S. & Martin, R. 2007. "Social Entrepreneurship: The Case for Definition." *Stanford Social Innovation Review* 2(5): 28-39.

Matsui, N. & Ikemoto, Y. 2015. *Solidarity Economy and Social Business: New Models for a New Society.* Tokyo: Springer Japan.

Miller, E. 2010. "Solidarity Economy: Key Concepts and Issues." In *Solidarity Economy I: Building Alternatives for People and Planet,* ed. Emily Kawano. Amherst, MA: Center for Popular Economics.

McMurtry, J. 2015. "Prometheus, Trojan Horse or Frankenstein? Appraising the Social and Solidarity Economy." In *Social and Solidarity Economy: Beyond the Fringe,* ed. Utting Peter. London: Zed Books.

國立政治大學 National Chengchi University

Millstone, C. 2015. “Can Social and Solidarity Economy Organizations Complement or Replace Publicly Traded Companies?” In *Social and Solidarity Economy: Beyond the Fringe*, ed. Utting Peter. London: Zed Books.

Olsen, S. 2004. “Guidelines for Social Return on Investment.” *California Management Review* 46 (3): 116-135.

Pierson, P. 2000. “Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics.” *American Political Science Review* 94 (2): 251-267.

Rawls, J. 1999. *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Utting, P. 2015. *Social and Solidarity Economy: Beyond the Fringe*. London: Zed Books.

Yin, Robert K. 1984. *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

國立政治大學 National Chengchi University

三、網路資源

大愛電視，2013，〈小人物大英雄：孩子的書屋〉，Youtube：https://www.youtube.com/watch?v=-75QrVsddRU，檢索日期：2017 年 7 月 12 日。

中國時報電子報，2016，〈就是挺台東部落〉，中國時報電子報：http://www.chinatimes.com/newspapers/20160614000519-260107，檢索日期：2017 年 6 月 14 日。

民視新聞，2017，〈陳爸與他的黑孩子〉，Youtube：

https://www.youtube.com/watch?v=QWwe3q5ojeQ，檢索日期：2017 年 5 月 14 日。

金靖恩，2014，〈面對食安，你可以有更積極的選擇加入合作社〉，天下雜誌獨立評論：http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/273/article/1839，檢索日期：2017 年 3 月 12 日。

客家電視，2014，〈社會企業小書店〉，Youtube：https://www.youtube.com/watch?v=PmHdhn0AHqg&t=28s，檢索日期：2017 年 7 月 10 日。

黃秉德，2013，〈微笑！臺東！〉，孩子的書屋：http://www.bookhouse.org.tw/story/118，檢索日期：2017 年 6 月 28 日。

楊媛婷，2016，〈蛻變的書市/網購便利連鎖書店沒落〉，自由時報：http://news.ltn.com.tw/news/life/paper/970436，檢索日期：2017 年 7 月 1 日。

遠見雜誌，2016，〈縣市長滿意度，政治明星的密月期結束了？〉，遠見雜誌：https://www.gvm.com.tw/article.html?id=32762，檢索日期：2017 年 5 月 30 日。

臺灣 1001 個故事，2016，〈陳董變陳爸，書屋幫助弱勢學童〉，Youtube：https://www.youtube.com/watch?v=cw_Fgu0Hup8，檢索日期：2016 年 12 月 20 日。

TVBS，2017，〈羅文嘉夫婦開水牛書店、深耕學田做便當〉，Youtube：https://www.youtube.com/watch?v=g2mhHsoMVJg，檢索日期：2017 年 6 月 3

國立政治大學 National Chengchi University

日。

國立政治大學
National Chengchi University