

社區型社會企業的實踐反思：社會企業能否成為真實烏托邦？

好食機農食整合負責人/台大城鄉所博士候選人 謝昇佑

本論文乃奠基在作者親身實做「社區型社會企業」的經驗上，所進行的反思。作者將社會企業定義為「透過創新業態，改變主流經濟市場主導的社會結構，達到以企業促成互惠、公平、分享的社會連結，一言以蔽之，社會企業就是在社會團結的基礎上發展經濟產業，並且以社會團結為企業發展最高目的。」

然而，這樣的理念究竟只是思辯上頭腦體操，或者具有實踐的可能性？本文以行動研究與民族誌的方式，反思作者本人的社區型社會企業創業經驗，開展對這個問題的探討。文章將環繞在以下幾個問題：1. 如果說經濟基礎是社會的底層結構，那麼根本的社會改變難道不是從經濟生活開始嗎？2. 如果說，今日台灣資本主義社會的基礎是中小企業所建構起來的，企業型態比 NGO 更接近一般人的生活，為什麼企業不能是改變社會的起點？不能是創造更公平新社會連結的方法？究竟是「公司」、「企業」有其「魔鬼本質」？或者是社運/企業的對立本身值得重新思考？3. 產業民主真的可能嗎？可能的條件是什麼？這個問題就牽涉到：企業的獲利一定得建立在某種程度的「壟斷」（包括：生產工具的壟斷、資訊的壟斷或者權力的壟斷等等）基礎上嗎？「透明」、「開放」的機制可以是企業經營方式嗎？然而，在沒有「秘密」、「開放 know how」的情況下，企業如何獲取維持自身永續營運的經濟基礎？「透明」、「開放」有沒有界線？無底線的透明就能接近正義的理念嗎？（反過來說，人類社會並非只有商業領域存在「秘密資訊」這件事情，因此，問題似乎不在秘密，而是要避免造成壟斷現象和不公平的秘密。）在現實企業的運作中，我是否能夠透過解決以上的問題，讓企業的經營同時是創造公平社會關係的機制？4. 從經濟生活著手，改變的只是經濟問題嗎？或者說，當前我們遭遇的已是全面性的系統危機，政治的、經濟的、環境的.....，我們還能夠只是把議題切分開個別處理嗎？但全面的問題我們仍然必須有一個切入改變的起點，我們又如何從經濟生活的改變，達到全面改變的效果？

關鍵詞：

社會企業、社會創新、真實烏托邦、社會團結、農業產銷

一、前言：以自身的實踐思索社會企業的意義

這是一篇非典型的論文。我打算放棄過去在學院，大量文獻對話與理論梳理的書寫習慣，而是以自身實踐的經驗展開這篇論文。因此，這將是充滿第一人稱的書寫，我的田野，就是我自己這三年多來自負盈虧經營一家社會企業的經驗。我所經營的社會企業是農食產業領域因此，我關於自身經營社會企業經驗的反思，也將涉及對農業和食物體系（Food system）的反思。當然，這種以自身為田野的研究，從學術的角度來看，恐怕還有許多方法論問題需要討論，但這些問題就留給學院去煩惱吧，本文不擬討論方法論上的客觀性問題。

2012年，我和一位夥伴成立了「好食機農食整合有限公司」。我不以社會運動，也不是倡議者，而是以「老闆」的身份接觸生產者、走進消費社群。我公司經營的領域是農食產業，但我在農業議題背後，關心的其實是經濟體制的問題，或者說，我認為，無論是傳統作為維生經濟的農務生活，或者是當代鑲嵌在資本主義商業體制中的農食商品，農業與食物體系始終都與人們的經濟生活緊密相關。因此，如果說經濟基礎是社會的底層結構，那麼根本的改變難道不是從經濟生活開始嗎？當然，改變經濟生活的結構不一定從產業著手，但既然撐起整個現代社會的主要結構是商業體制，那麼，如果能夠進入商業體制，找到新的運作可能，似乎可以得到最大的效果。於是，我問自己：

1. 產業民主真的可能嗎？可能的條件是什麼？如果我不以一個倡議者，而以一般企業走進社區，我能做到什麼？我能走的多遠？
2. 如果說，今日台灣資本主義社會的基礎是中小企業所建構起來的，企業型態比 NGO 更接近一般人的生活，為什麼企業不能是改變社會的起點？不能是創造更公平新社會連結的方法？究竟是「公司」、「企業」有其「魔鬼本質」？或者是社運/企業的對立本身值得重新思考？
3. 這個問題就牽涉到：企業的獲利一定得建立在某種程度的「壟斷」（包括：生產工具的壟斷、資訊的壟斷或者權力的壟斷等等）基礎上嗎？「透明」、「開放」的機制可

以是企業經營方式嗎？然而，在沒有「秘密」、開放「know how」的情況下，企業如何獲取維持自身永續營運的經濟基礎？「透明」、「開放」有沒有界線？無底線的透明就能接近正義的理念嗎？（反過來說，人類社會並非只有商業領域存在「秘密資訊」這件事情，因此，問題似乎不在秘密，而是要避免造成壟斷現象和不公平的秘密。）在現實企業的運作中，我是否能夠透過解決以上的問題，讓企業的經營同時是創造公平社會關係的機制？

4. 從經濟生活著手，改變的只是經濟問題嗎？或者說，當前我們遭遇的已是全面性的系統危機，政治的、經濟的、環境的.....，我們還能夠只是把議題切分開個別處理嗎？但全面的問題我們仍然必須有一個切入改變的起點，我們又如何從經濟生活的改變，達到全面改變的效果？

我扼要說明從社區居民的經濟生活著手有什麼特殊意義。誠如我們都知道，當代社會許多不正義的根源，都與整個資本主義的經濟體制有莫大的關連。過去，我們非常仰賴 NGO 對各議題的投入，作為抵抗力量的集結和，我認為有其結構上的限制，比方說，第三部門的費用來自捐款，但捐款者的費用可能極大的部分正是來自造成一堆社會問題的產業結構。換言之，整個社會成為右手創造 GDP 同時製造問題，然後再捐款給左手解決問題。換言之，如果企業在營運之初，就以降低對社會問題的「生產」，那麼，後面要解決的問題也就少一半了，如果可以更積極地讓企業經營本身，發揮創造友善和公平社會連結的功能，那豈不是更直接有助於社會正義的實現？當然這個觀念的改變，連帶地牽涉到我們對何謂「市場」、「企業」的重新思考，同時，也得翻轉我們對過去習慣的「第一部門」、「第二部門」、「第三部門」這種社會格式的區分。從這些問題出發，我開始思考社會企業的可能。

以上這些是針對一般性的現代商業經濟體制的反思，而架接其上的現代農食產業，我也懷著以下這些問題自問：

1. 現行農食產業的產銷遇到了哪些問題？而這些問題是否都能歸咎於商業體制之故？

如果是，為何？如果不是，究竟商業體制影響農食產業哪些部分？

2. 如果說，現行高度商品化的農食產銷體制是造成很多問題、乃至不正義的原兇（例如：盤商倒置壟斷導致的種種不義），那為什麼這樣的體制還能維持的如此穩定？是否其中也發揮著很大的社會功能，得以讓人們忍受或包容其中的惡？又，我們對傳統產銷體制的理解，是否是充分的？一般籠統標籤以「盤商壟斷」的說法，是否過於化約乃至反而讓我們看不清現實？
3. 共享經濟或者互惠經濟的模式，在什麼意義下可以成為現行農業產銷體制的替代方案？共享經濟的模式可以解決現行農業產銷體制的什麼問題？又，其限制為何？它與現行產銷體制是零合關係，還是互補的關係？
4. 上述的問題，其實也牽涉到：如果說現行的農業產銷體制是農業活動和食物系統高度資本主義化的一種體現，那麼，當我們嘗試以互惠經濟模式重構農食體制時，我們是究竟是如何定位「互惠經濟」與「資本主義經濟」之間的關係？而在其中，農業活動要將表現為什麼樣的意義，乃至互惠經濟下的食物系統該當為何？

以下，我將從自身的實踐過程，回應我反問自身的問題。

二、關於社會企業的兩個準則

一般對社會企業的籠統定義是：「以商業模式解決社會或環境問題的企業組織」¹，然而，如此的定義卻包含許多爭議之處。首先，就這個定義本身，我們是否能倒裝成「社會企業乃是解決社會或環境問題的商業模式」，我認為不行，原因是，在社會企業的理念下，並非單從結果論，對「過程」亦不能忽視。也就是說，我們並不能單從商業模式是否達到「解決社會問題（或環境問題）」²的目的，就認定是社會企業，「商業模式」本身是否具備對「商業」自身的反思，我認為更是界定一個企業是否為社會企業的標準。

這麼說的原因是，「社會企業」既然是從當代資本主義體制中演化出來的一種改革

¹ 可參考：<http://www.seinsights.asia/aboutse>

² 以下略稱「社會問題」，某種意義上，環境問題也可以視為一種社會問題。

路線（或者，也不妨稱之為資本主義中的「修正主義路線」），自然不能缺乏對資本主義體制的反省，然而，資本主義體制下的商業運作，絕對不只是沒有解決社會問題而已，更為嚴重的是，許多社會問題往往導源於資本主義體制。以商業來說，「商業活動」本身遠早於資本主義，然而在資本主義體制下，商業活動表現為壟斷式的競爭，遠離了自我宣稱的「自由市場」，更遑論交易行為中本當有的公平性原則。也因此，資本主義下的商業活動，往往破壞了社會信任與社會團結。準此，我認為社會企業當有的原則之一，便該為「商業活動」設定下不破壞社會團結的規範，甚至是企業必須肩負創造社會友善連帶的責任。而「產業民主化」的程度，則可做為檢視企業是否符合社會團結的一個指標。

另外，既然社會企業宣稱以解決社會問題為其目的，但何謂「社會問題」，卻有待釐清。如果我們不能對「社會問題」有更深入思考，那麼，恐怕安親班也能宣稱是解決社會問題的社會企業。傳統社會學對社會問題界定，主要有兩個面向，一是從「社會/個體」強這組差異的區別，強調社會問題的「公共性」，將社會問題界定為「多數人認為偏離社會規範」，以能區別於「個人問題」。另一個面向則是從「結構/行動」這組差異，將社會問題區分為「社會解組」或「偏差行為」。除了這些經點的社會問題界定方式之外，我嘗試從另一個方式界定社會問題。如果我們從經驗層次出發，任何對社會問題的發現，首先都是來自我們覺察到某種失序的現象，或者是某種不符合我們認知中理想社會狀態的出現，而這些失序或不符合理想社會的狀態可能表現在集體的層次，也可能表現在個體的層次。然而，我們並不能反過來說，只要有失序的現象或者是不符理想社會狀態的出現，就必然是導源於社會問題，這些現象的發生，也可能是出自於個人的心理問題；而且，也不是一定發生在集體層次的就一定是導源於社會的因素，反之亦然。

因此，社會問題的界定除了從問題呈現的表象區分外，我們也可以從問題發生的根源來區分。一個社會失序的現象，可能來自社會的因素，也可能源自個人的因素，或者是混雜兩面因素。從這個角度來說，社會問題的界定也就是那些導致問題表象的社會性的因素。舉例來說，假設發生了一場交通事故，其中混雜了個人的不當駕駛與道路規劃

不當.....等等因素，那麼，個人不當駕駛這個因素不能歸於社會問題，道路規劃不當則屬於社會問題的層次³。從這個角度來看，社會企業所謂解決社會問題，便應限縮在解決導致各種問題的社會因素，而不是以解決「問題現象」本身與否作為定義社會企業的準則。

準此，我對「社會企業」給了兩個關鍵準則：

1. 在社會團結的基礎上發展產業。
2. 社會企業以解決導致社會上諸問題現象的社會因素為企業目標。

我認為，掌握這兩個關鍵才是界定社會企業的核心，至於其他面向的界定，例如社會影響力等等，我認為是相對次要的課題。

三、當前台灣農食體制的挑戰

（一）農食產業社會企業化的意義

毫無疑問，當前台灣社會的農食體制，跟所有資本主義社會一樣，是一個高度商品化的「農食分離」體制。農食產銷鍊與大部分的商品一樣，生產者與消費者之間是斷裂、陌生的關係，並且，也和資本主義運行的體制一樣，是從生產到消費的環節維持著高度的不透明性。誠如布勞岱所說，這樣的不透明性，是資本主義得以藉由壟斷獲利的關鍵。

然而，食物又與一般商品有著高度不同的特徵。食物相對於其他商品，更是人們維持生命的基本物質條件，這類的物質，若缺乏可信任度，所造成的社會緊張，將更大於其他類型的商品。然而，在資本主義的市場中，企業以壟斷獲利的機制與社會信任的維持，始終有著一定程度的緊張關係，特別在食物這類的商品中，更是挑戰。

我們也可以從另一個角度來說，作為人們生活基礎物質的食物，或許本身就不適合

³ 假若我們從問題發生根源來歸結問題，「交通事故」本身不是界定社會問題的觀察點，而導致事件的因果連結。

成為自由市場機制下的商品，而是需要受到更嚴格規範，以確保社會安全。然而，衡諸食物生產的特性與社會分工的結構，我們恐怕也無法避免食物以商品樣態進入市場流通的機制，以確保眾人可以取得此類維生的物質⁴。但，是否食物成為商品，就只有一種資本主義市場機制的可能，卻有待商榷。事實上，我們或許可以說，「商品」的存在意味著市場社會的存在，但「市場」與「資本主義」二者間，卻不是同語反覆的關係，提供交易功能的市場機制，在人類歷史上遠早於資本主義的出現。因此，如何在當前資本主義社會體制中，找出一條「解放」商品的市場道路，並非天方夜譚，特別是食物這類的商品，更有其社會意義。這也是我認為，農食產業必須社會企業化的理由之一。

（二）現行農食產銷體制的困境概述

然而，如果我們只是依據這樣的理由推動農食社會企業，恐怕只會是一種宗教化的理念實踐。我們必須更深入、具體地理解現行農食產業產銷體制的功能與困境，才有機會找到另一種可能的路徑。

以農業來說，現行農業產銷體制的結構，主要依賴盤商與果菜市場作為流通的重要機制。果菜市場是由政府部門推動的產銷制度，理論上，應該扮演積極的功能，但現實上，根據訪談盤商與相關官員的資訊，透過果菜市場流通到零售市場的數量，大約只是市場農產的三成左右，換言之，約有七成到八成是所謂的「場外交易」，沒有經過體制內的制度流通到市場，這也造成了在農產品安全上的管理難度。

「場外交易」之所以盛行原因很多，一部分與果菜市場拍賣制度的承銷員資格取得不易，有很大個關聯。以北部果菜市場來說，三個農產拍賣市場，約僅有一千多張承銷員資格的牌照，以致於原本期待透過拍賣制度建構自由市場機制的規劃，在「需求受限」的情況下，反而成為不利生產者的結構。除此之外，進入拍賣市場也有一定的門檻，一般來說，小規模農民必需加入產銷班或生產合作等農民團體，才能進入拍賣。另一方面，

⁴ 當代社會，我們已無法想像每個人完全藉由己力生產日常所需糧食的狀態，事實上，藉由分工的社會制度讓眾人取得糧食也不是開始於資本主義時期。

相對於拍賣市場價格不確定性的機制，在盤商向農民收購的模式中，往往當下以現金交易，因而也提高了農民交易的意願。然而，一般盤商的收購價，其實也是參考拍賣市場的價格，因此，若是拍賣市場的結構無法產生合理價格，盤商的收購價格自然也不合理。至於拍賣市場是否能夠產生合理價格？個人認為，就現行拍賣制度中，議價過程農民無法參與的情況，便注定難以形成一個公平的機制。

另一方面，無論盤商或果菜市場的機制，「生產規模」都是影響農民在其中是否具有抗衡籌碼的關鍵，然而，因為過去土地政策之故，導致台灣小規模農民數量龐大，這些小規模生產的農民，都是現行農業產銷體制中的不利者，我所接觸的農友中，不少是進不了拍賣市場，盤商也沒有收購意願，往往只能賤價給當地托運業者，運送至配合的行口銷售。而晚近隨著物流業的興起，農民直售成為另一條路徑，小規模農民逐漸發展直售模式，試圖走出另一條提高利潤與自己決定價格的路徑，但事實上，如同許多農民的抱怨一般，努力了半天，利潤只是從原來盤商轉到物流業者手上。而這也凸顯了，原來的產銷體制固然隱藏了許多的不義之處，不可否認的是，他們卻也創造相對有效率和價格低廉的集貨和運銷機制，處理了農產品產銷過程中，最困難的一環任務。

而在食物生產方面，以加工品來說，同樣在市場機制下，我們走進了「規模經濟」的邏輯。在規模經濟的邏輯中，中大型加工廠成為食品製造的主流，社區型的小型生產者日漸失去生存的空間。然而，我認為，社區型的小生產者其實扮演了產業深根，以及串聯產業發展與社會團結的重要角色。原因是，小生產者因為不依賴全自動的機械生產，乃至於在原料變化與創新門檻低，並且小生產的生意多半與社區居民緊密連結，因此在食材原料上，更有機會採用本地作物，創造具有文化意義的食物。並且，我認為縱使以產業發展觀點來說，朝著這樣的方向，才有機會發展出具有競爭力台灣特色農食產業。正如西班牙的火腿、比利時的啤酒、德國的麵包，這些具國際競爭力的農食產業無一不是來自一個小生產者蓬勃發展的結果。

四、以「社區經濟」扶持小生產者的計畫：社區菜市長實踐經驗

（一）浪漫

基於以上的思考，我認為，創造一個改善生產者與消費者關係的小生產者通路形態，是一個突破當前農食體制困境重要任務，因此，在 2013 年 8 月開始，我嘗試以「互助」、「互惠」、「共享」與「資訊透明」為核心概念，推動「社區菜市長」計畫，去建構這樣一個農產與食物交易的社區經濟網絡、公共化的通路。某種意義上，這是一種社區聯合採購以降低運輸成本的概念，但也不僅僅是聯合採購，在這種過程中，我們加入了公平貿易與民主審議的機制，讓農食買賣，帶有社區與產業民主運動的特徵。

兩年下來，進度比我預期的快，成果也比我預期的豐碩。計畫推動半年後，社區據點快速的成長，不到兩年，便到達 20 個社區據點⁵。我們嘗試在日常經濟生活的交易網絡中，儘量以審議討論處理各種問題，包括生產者的稽核、價格的爭議、平台服務費用的設定等等。我們也開放 know how，讓成熟的社區或者其他有興趣的朋友，得以複製相同的模式，發展他們自己的共同購買社區網絡。我們也每週辦理買菜學堂，在買菜學堂中，我們以農食為軸線，從個人健康談到環境議題，也談到產銷體制、產業發展、公平貿易、合作經濟等等議題。兩年下來，我們的買菜學堂從貼補式活動發展到聽眾付費，某種意義上，這也表明進步議題的討論也建立了一定的市場支持。

傳統的企業經營來看，或許會覺得類似這樣的互惠經濟模式，是沒有效率的模式。但，審議的討論或許費力，後續的社會效益卻是很高的，比方，生產者更理解消費者的期待，降低了我們對生產者管理的成本，消費者的充分理解，也降低了我們客訴的機率，同時提高了消費者對生產者以及通路之間的信任。換言之，在這樣的經濟網絡中，我們不只是交易也不只是形成內部認同感高的共同體而已，更重要的是，在這網絡中的行動者，社會構成的格式有了不同想像，對何謂「公平」的社會關係有了更多體會。似乎，以企業型態透過紮根在社區經濟生活，創造另一種公平市場經濟的交易網絡（這種經濟網絡同時也就必然會是帶有互助、互惠經濟色彩的社會連帶），可以達成遠遠超過單純

⁵ 台北 16 個，宜蘭 1 個，台南與農業局合作有另三個獨立運作的據點。

的經濟目的許多。舉例來說，在今年初的一次生產者與消費者的關於平台收費機制的討論中，竟然是生產者認為菜市長收取的費用太少，應該增加，相反地，菜市長認為自己收取的服務費用已經足夠。這種相互同理、為他人設想的模式，顯然不是當前市場機制中看得見的風景。

另一方面，正如理論上的推敲，社區共同購買發展，確確實實連結到的是規模小的生產者。在我們的網絡中，9 成以上是所謂的小農或社區型的小型加工者。我們也在這樣的共同購買機制中，陪伴一些農友從慣行農法轉形成友善農法，也陪伴了小型社區加工者成長，以本土農作物發展創新加工。社區共同購買彷彿開展了一幅另人嚮往的風景。

（二）現實

然而，若深入觀察與反思，一切卻也沒有那麼美好。必須承認，網路世代是讓社群經濟得以快速發展的原因，但是，原本社群經濟中強調的開放資訊、審議民主等等精神，卻因為快速擴張不易落實。不諱言，縱使創造了溝通的平台，多數消費者仍然只是停留在享受「安全購物」的行為層次，在我們社區菜市長社團中，我們仍舊會遭遇類似傳統經濟學上所討論的「公共財困境」：少數人積極投入成為這個互惠經濟網絡得以運作的核心，多數人搭便車享受互惠經濟網路帶來好處。當然，如何讓這個困境不致成為這個互惠經濟網絡崩解的悲劇，不僅是我們當前的挑戰、企業的價值，更是達到前述以企業創新達到社會正義實現理想的關鍵。擴張之速，或許只能表明人們對於共享經濟的期待，但有多人行動者真正願意化為行動、放棄既有資本市場經濟模式，卻仍是一個大問題。

另一方面，共享經濟的實踐似乎能就難逃「經濟利益」與「社會利益」的兩難。當我越是強調社會價值的實現時，企業本身就必須負擔越高的經濟成本來維持。同樣，各個社區菜市長的據點也是如此，20 個社區菜市長共同購買的據點，並非都順利運作，也並非每一個社區菜市長都能成功地在他的社區成功推動共同購買。能夠穩定運作並找到維持平衡點的共同購買據點，也才 5 成左右。誠實面對，「浪漫的共享經濟表象」並沒有真的如此華麗。而社區小型加工者的發展，在陪伴成長之後，事實上仍然是必須依

賴大型的通路才能獲得足夠的經濟支持，社區共購發展的緩速，遠遠不急他們所面臨經濟需求的壓力。

不僅如此，當我們的社區共購發展到一定程度時，我們也面臨了國家法規的限制。原本，在共同購買的設計中，我們為了強調互惠互助的精神，設計非常低的服務費用，僅以負擔共同購買發起者一些基本費用為考量（例如聯繫共購者的通訊費用等等），根本連正常工資計算都稱不上。然而，在稅法上，並沒有「互惠經濟」這樣的概念，即便菜市長收取的是不符勞動成本的費用，但依法有收入就必須報稅，如此一來，大大降低了菜市長發起的意願，或者，我們被迫提收入來因應稅務，因而原本共享經濟的美意遭到了國家干預而扭曲了。

四、我們走的出資本主義的框架嗎？如果不行，困獸之鬥的意義何在？

在我有限的社會企業經營經驗中，或許還不夠資格回答，究竟社會企業是否真能走出資本主義的框架。但可以確定的是，至少在我們當前的階段會發現，共享經濟仍然必須架接在主流資本主義經濟體制上，才能勉強讓試圖發展的「烏托邦」有一絲存活的机会。

然而，對實踐者而言，難題永遠不是理想狀態是什麼，而是如何在可求的範圍內找到最佳解，以及，如何務實地朝向理想目標擴大求解範圍。問題是，這事說難不難，說簡單不簡單。不難，是因為在現實上可求解的範圍內，最佳解的選擇往往不多，如果加上自身的風險考量，那就更容易決定該怎麼做了。不簡單，則是因為實踐者必須更嚴格地審視是否已經窮盡了可求解範圍內最佳解的可能，以及自我檢查是否沈溺、安逸於既有的求解範圍，而惰於嘗試擴大求解範圍的妥協者，或者怯於承擔突破求解範圍的風險。

除此之外，如何面對不理解現實脈絡者以道德理性的檢查，也是一大挑戰。置之不理還是盡力說明、解釋？實踐者該有面對挑戰、誠懇回應的態度，但，再

怎麼有熱誠，也不會因為一個人當三個人用，一天就變成七十二小時。精疲力竭時，也就是創新實踐終止的一刻；但反過來說，失去向質疑者溝通熱誠的一刻，卻也是實踐終止的一刻。

在社會創新的路上該如何拿捏妥協與突破的份際？常常總是感覺抓到了平衡點，恍惚間又自我懷疑了起來。或許，就像社會創新本身一樣，沒有實驗室的數據可以參考，只能在不斷試錯中找到一次又一次的暫時性解答。