

烏干達貧窮援助與農村經濟扶助的轉型—實踐中理論建構

趙之鈺¹Chih-Yu Cha 劉兆雯¹Chao-Wen Liu 楊怡庭¹Yi Ting Yang 胡哲生²Jersan Hu

摘要

該研究對象原本從事對貧窮農民家庭，海外募集二手衣鞋的整理、運輸、與分送的慈善活動，但考慮欠缺工作自立機會才是農民貧窮的根本，乃思考在救助慈善之餘，是否可以提供在地需求的技術訓練，並建立相互交易的市場系統，幫助農民建構農村內部相互服務市場，繼而再以農村技術或物資開拓外部市場。

組織已經因應不同農村的社區狀況，分別展開了多方面的嘗試與投入，然而慈善與經濟行為並存，一直是該組織面對的核心價值爭論，也在推動中的行動任務與資源分配、綜效(synergy)的挑戰。

本研究以該組織為標的，探討國際慈善組織轉型為在地創業培育的經濟組織所面對的宗旨任務調整、組織事業策略、技術引進、資源的分配與綜效，希望一方面為慈善組織面對在地經濟與永續發展需求時，提供理論參考，也為正在嘗試轉型的組織，提供行動建議。

關鍵詞：國際慈善組織，社會創業，農村經濟，社會企業，貧窮扶助

Abstract

The research object was originally targeted at less privileged farmer families by providing them second-hand clothing and shoes. Charitable activities begin by collecting, sorting, and shipping containers. However, the lack of job opportunities and self-independence is the root of poverty.

Beyond charity gesture, It can provide technical training for local needs, and establish a market system for mutual transactions to help farmers establish an internal rural mutual service market, and then use rural technology skill or materials to open up external markets.

The organization has launched many such attempts in response to the community conditions in different rural areas. However, the idea of charity and economic coexist with each other, which has always been the debate faced by the organization. This research is based on one organization, discussing how international charity organizations are facing task adjustments, organizational business strategies, technology introduction, resource allocation, and comprehensive effects when they are transformed into economic organizations cultivated by local entrepreneurship.

It is hoped that the study can provide a theoretical reference for the charity organizations when facing the needs of the local economy and sustainable development. And also provide the action suggestions for organizations that are trying to transform.

Keywords: International Philanthropy, Social entrepreneurship, Rural economy, Social enterprises, Poverty Relief

1. (烏干達)愛女孩協會駐非洲執行長/秘書長/發起人 Lovebinti International, Executive Director

2. 台灣社會企業創新創業學會理事長, Director, Taiwan Social Enterprise Innovation and Entrepreneurship Society.

壹、背景

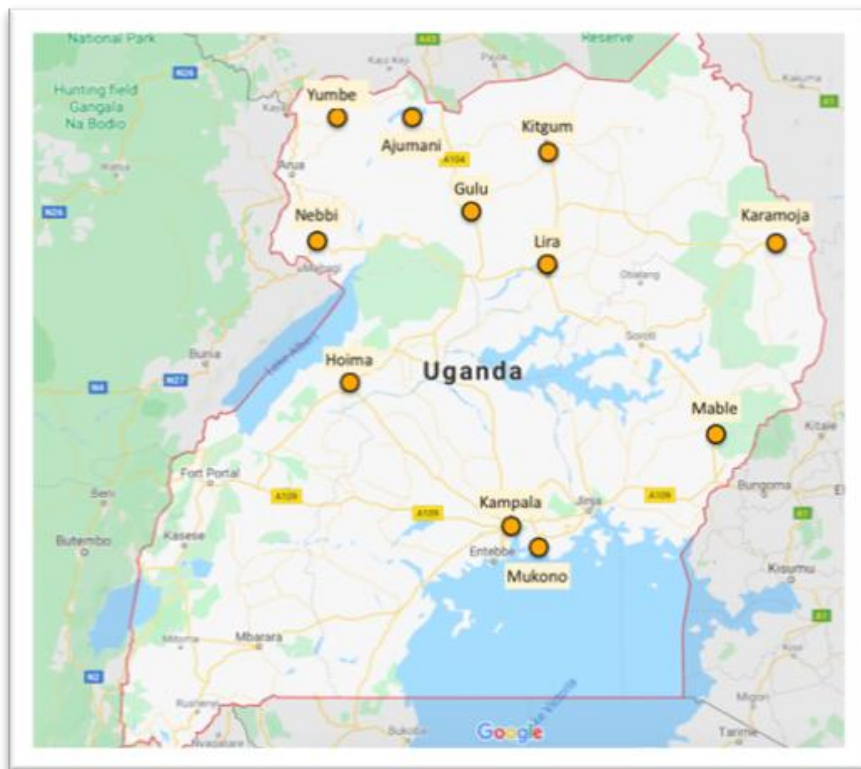
一、組織背景

本研究對象為東非烏干達”愛女孩國際關懷協會 Love Binti International”。以關懷東非婦女在經濟、教育、健康領域之援助工作。於 2017 年於烏干達註冊為正式國際組織(烏干達註冊慈善機構 FORR13735767NB)。該機構以幫助非洲婦女基本生活與永續發展工作，並逐步朝向微型經濟與培力型的援助組織、以社會企業型態，推動發展型計畫為援助目標。

在撒哈拉以南非洲地區是貧窮的代名詞，有超過 5000 萬小農，即使有農地仍然無法種植產生足夠的食物養家糊口，全球氣候變遷的挑戰讓這群赤貧朋友優先面對循環性的飢荒。對兒童而言營養不良造成嚴重的終身影響，隨著他們的成長，營養不良會剝奪他們的收入以及終身的發展。

飢餓帶來的挑戰是巨大的，但並非無法克服。現代農業技術並未傳遞到這非洲赤貧偏鄉，幫助農作物增產是解決飢餓的良方。該組織原在多個艱困的赤貧社區，關懷東非婦女生理期所需的衛生棉，進而提供縫製課程與裁縫，接著推動發展型計畫，成立裁縫工作坊、跨入農業、養蜂有機農耕，幫助婦女解決乾淨飲水問題，提供非洲偏遠地區的小農婦女養蜂工具與設備，增加生產力與解決工作就學問題。在援助型的布衛生棉計畫之外，並進一步以技職教育教育議題著手，將聯合國永續發展為目標，並逐步以社會企業方式推動其工作，以知識的傳遞、生產工具與建立系統性的公共建設，持續以婦女為核心，將社會企業精神加入工作計畫，朝向自立為目標，

對非洲因天然環境與殖民歷史交錯造成的貧困，讓許多機構因爭取同情與贊助，未能強化有效管理，蓄意讓孤苦無依的孩子成為募款的工具，讓孩子在飢餓與困苦掙扎，未能積極培育生活技能與知識。當整個社會藉著陷入乞討的文化獲得資源。將無法走出貧窮，很多的組織無償的施捨更加劇貧困的情形。該組織以發展多樣性農業，轉型推動發展型社會企業是該組織幫助非洲開啟新的出路。



(圖 1: 該組織於東非烏干達社區工作分布:(19 間教會 2338 位區域志工分布)。以及其他國家分支據點:坦尚尼亞、肯亞、剛果、蒲隆地、南蘇丹、盧安達。)

二、 本研究對象與社區背景：

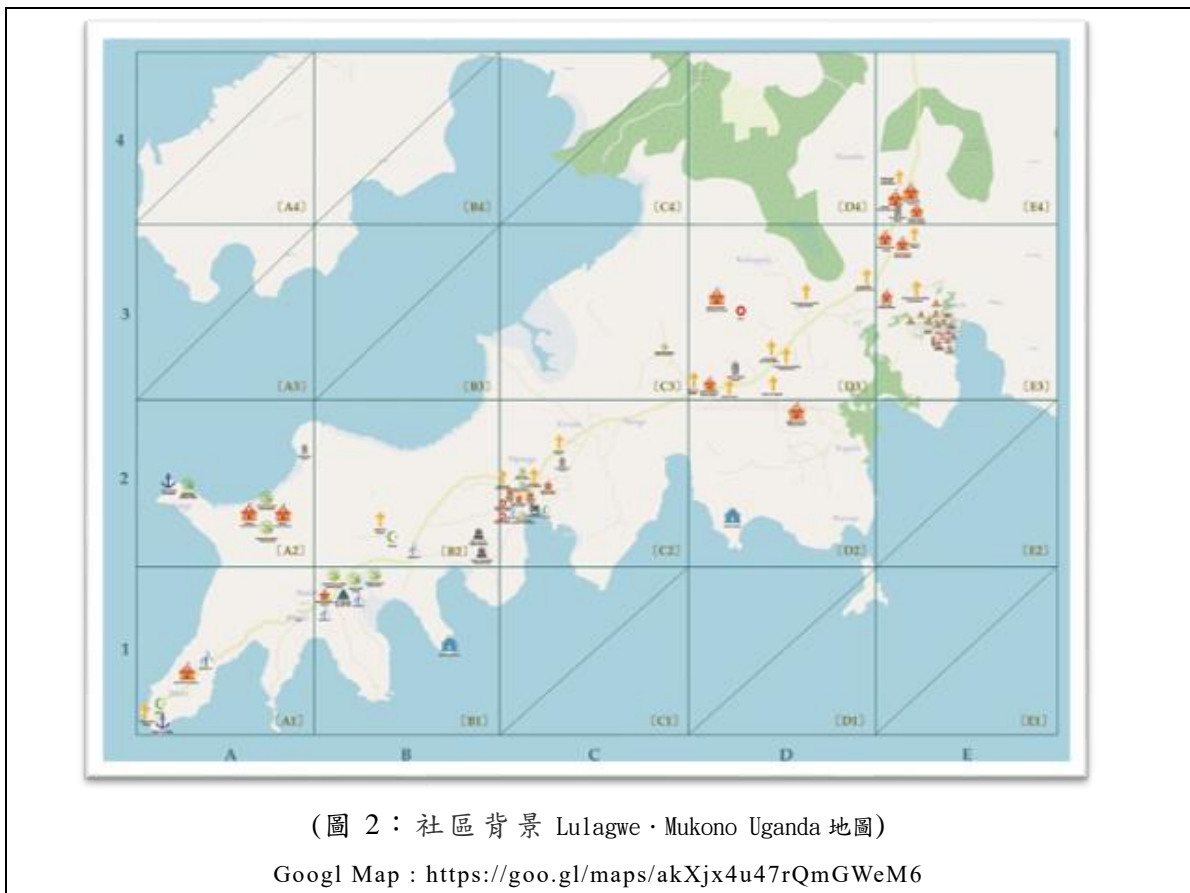
本研究社區位於是東非維多利亞湖，是非洲最大的淡水湖，面積 68,870 平方公里，許多漁民依靠這片廣闊的湖泊生活。湖面上的國界模糊也容易穿越，許多漁人就如此來去，不需通過海關檢查、不需要護照或任何身份證明，在的鄰國湖畔邊遠地區默許下進出。本研究對象座落於維多利亞湖畔的典型漁村 Lulagwe·Mukono。生活的現況和城市邊緣的貧民區無異。缺水缺電，街道狹小而擁擠，屋子由木板搭建而成，簡陋且留有許多縫隙，極度貧窮導致聚落成為酗酒用藥、性交易的溫床。

該國的漁業被政府因對外經濟的發展而限制捕撈，而臨湖畔的漁民雖有漁獲卻無法改善生活脫離貧窮，聚落裡十幾年來收容許多來自附近桑加島的漁民，他們在小島被強行徵收變賣成為私人度假島嶼後被迫拋棄家產、划船飄蕩的難民，在自己的家園遭政府遺棄。

研究社區背景:估計人口數：8,000~15,000 人（流動人口、無戶籍資料）。

實施面積：85 平方公里（Google Earth 測量）

缺乏乾淨水資源、HIV 嚴重地區、農業技術低落與供應鏈落後、教育質與量嚴重低於全國平均，公共設施欠缺，是個典型非洲貧窮偏鄉的樣貌，教育、醫療設施不足、公共衛生缺乏，基礎生活技能不足，絕大多數的農夫種植玉米、香蕉、馬鈴薯。辛苦地耕種無法餵飽飢餓的肚子，一天一餐的生活是常態，這裡聚集來自烏干達各地，以及鄰國因戰亂，窮困漂流至此的朋友。泥土堆砌的房子。一個家庭七八個孩子等待食物，生病的孩子與家人，生活是接踵的困難。



三、 實踐目標：改善貧窮-以發展型計畫替代援助

非洲大地因為欠缺現代科技知識的基礎建設與廉明成熟的公共行政管理，近百年來，一直是經濟開發國家、大型資本企業、地方強勢族群或掌權者主控的社會與經

濟發展型態，絕大多數偏遠地區的農民，大部分的鄉村依舊在刀耕火種的原始農業技術，飢餓與疾病依舊是鄉間最大的挑戰。在這樣的農村環境中，孩童因為寄生蟲、疾病、營養不良而有孩童發展遲緩及高達 25% 的死亡率，婦女也生活在簡陋家居空間，烹飪的炊煙、衛生、沒效率的耕種、不僅欠缺衣鞋更欠缺謀生技能，更加重了婦女的壓力與對家庭無力感。(Pietra Rivoli,2006)

多數的非洲偏鄉社區組織，區域規模較小，在地市場較不活絡，本身就難以發展自給自足的運作系統，鄉村年輕人口大量外移，即便有產業也是效率低落，社區人口老化，組織成員能力有限，更不容易找尋以及訓練有心的當地管理者，維持本身的經濟運作就是一件難事，除非有相當市場經驗，且具有協調談判能力的管理者，否則推動社區組織並成為改變的理想往往很難達成。援助的理想狀態是要能自給自足，但是援助單位本身就缺乏專業訓練，更沒有研究精神，見招拆招的專案充斥著第三世界的計畫。現實上援助單位經常扮演著支配資源的角色，但派駐的專案人員行政能量與專案負責人卻未有此經歷，仍須承擔起龐大資源去拯救社區發展的責任。

此地的援助計畫以永續發展為目標，並逐步提升當地的自立與經營能力。並對社區進行生產工具或是教育訓練的投資，建立系統性的工作。對社區組織的援助將建立機制，依據生產力建構內需市場，逐步尋求外部市場，進而建立經濟自主。

四、 行動研究的實踐過程記錄與反思

本研究團隊是自 2016 年，就進入烏干達以幫助當地貧窮農村維宗旨的工作團隊，初始之時是延續「舊鞋救命」在肯亞的慈善救助活動，以幫助當地孩童腳掌受沙蚤侵害，而嚴重影響身心健康的窮人為主要服務活動。但是，一來沙蚤侵擾在烏干達只是在東部局部地區才有，二來，烏干達真正的社會問題是農村普遍的貧窮，農村孩童因為營養不良而高死亡率，也沒有錢進入學校接受教育，更別謂女孩的生理照顧，總的來說，在烏干達農村面對得是欠缺工作機會，也沒有商業交易的必要性與機制。因此，如何在救濟慈善的服務過程中，組織逐步的發展出以工作技能培訓為主的服務活動，也將迎接如何將生產產品銷售的挑戰。(Jonathan Glennie,2008)

順應當地社會需求，構思幫助赤貧偏鄉婦女的技術培訓，產品開發生產與銷售，產品產銷如何與其他慈善救濟相結合等，(胡哲生 2015)一系列的觀念學習與組織發展策略的思考，逐漸的我們體認到「社會服務與商業開發並存」的必要性，而開始與外部專家合作學習，用「社會企業」的管理，一方面為本組織過去所完成的工作成效作個整理，組織將以社會企業精神，建構未來發展的新策略架構。

這是一次以現行發展中計畫，為主要研究主體的「行動研究」設計，藉由「診斷既有成果—設定未來策略—記錄與觀察執行成效—修改策略方向—執行與觀察記錄」的返復過程，(胡哲生、陳志遠,2009)，進行本團隊工作的自我修練與精進方式。

同時，本團隊也期盼能將本計畫的發展經驗於以理論化呈現，以與其他在貧窮國家推動扶貧工作的實務經驗相互比較，希望能回答並建構理論，為何貧窮國家接受富有國家的慈善救助，社會愈來愈亂，貧窮始終存在。協助非洲當地組織合作建立永續發展與自立型社會企業。希望成為以社會企業精神成為援助典範，並為非營利組織找出理論依據與執行的方向。

貳. 研究團對既有的發展成果

一、 該研究地區農村經濟開發目標

1. 該組織以持續性的短期生活技能課程改善生活品質，以及以建教方式，建立職業能力的培力教育，將社區斷鏈的資源連結起來，為婦女能夠增加家庭收入並建立技能推動創新性的工作，讓窮人參與市場並公平的對待，並讓更多的窮人能夠餵養孩子以及生活所需，培養落後地區的基本生活條件

與競爭力。為建構地區小型經濟，該專案培養當地領導者繼續給予本地動員協作和提供指導。

建立一所示範社區將關鍵項目績效的定量和/或定性指標，以招募專業志工與專業組織協助，以推動下列工作。

- 建立平台與資訊橋樑 Information Center：
以教會、學校建立信息接收機制，將生產與交易資訊進入到社區農民。
- 技能與技藝訓練 Teaching of Practical skills：
整個季節，婦女、農民接受有關現代農業技術與改善生活技能的培訓。
- 投資與投入 Investment and involved：
農民以專案目標透過小額信貸，或是藉由社區增加生產設備以高質量的種子和肥料，以社會企業模式建立還款機制與契作。
- 社區與外部市場推廣 Promotion on Products：
建立多樣性內需市場平台，提供農作物儲存解決方案，建立契作與市場波動的信息，以便他們可以安排農作物銷售的時間，以最大限度地提高利潤。



(圖 3.該研究非洲地區農村經濟開發目標)

二、 現行工作項目

I. 【援助項目】

WASH "water, sanitation and hygiene"

將雨水回收、與過濾水為主，興建生態廁所與製作洗滌皂，以自然的資源建置生態廁所，並建立教學系統。

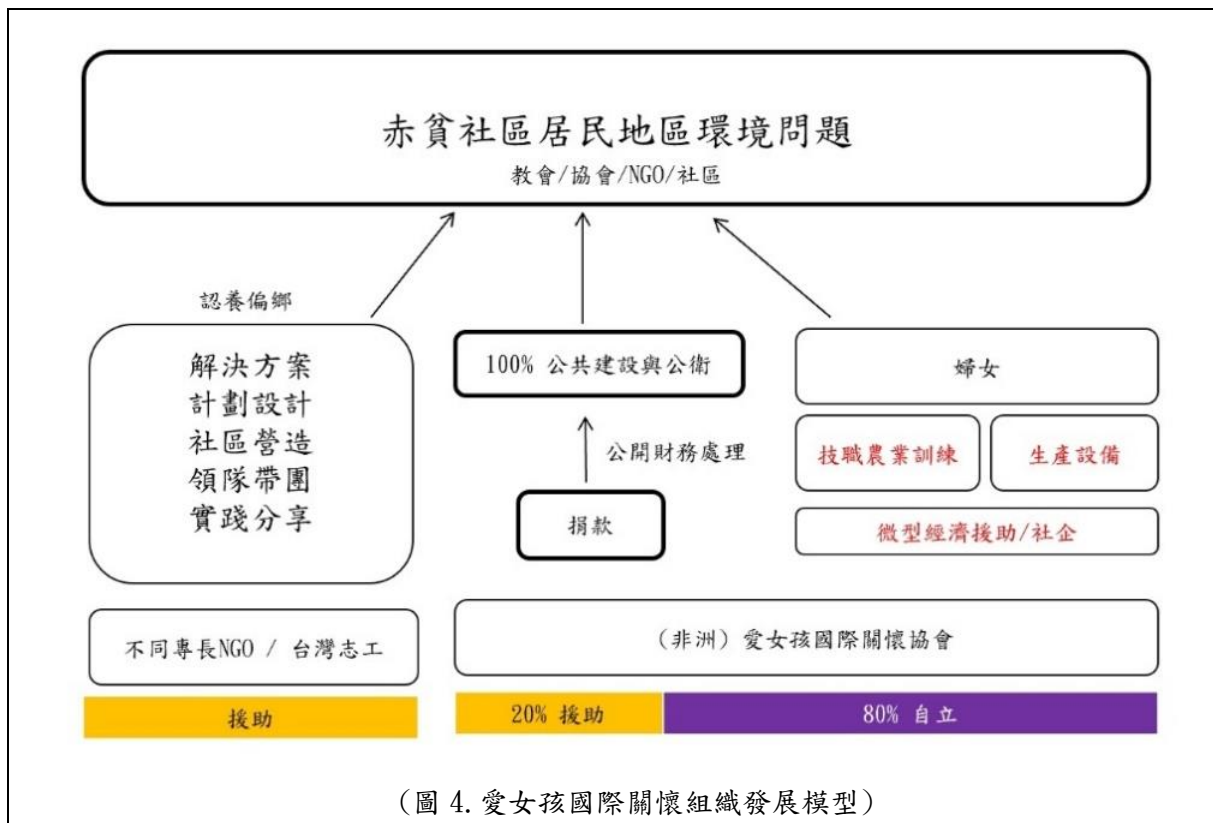
1. 挖井(五口井)/受惠 3000 人
2. 縫紉&布衛生棉/受惠 300 人次
3. 教室興建設施/受惠 300 人次
4. 生態廁所教學&建置/受惠社區
5. 生態爐教學與建置/受惠 30 家庭。

II. 【發展經濟型項目】

1. 堆肥與土壤(常態):建立知識提供植物足夠的養分(常態計畫)
2. 高麗菜(契作):提供當地足夠的蔬菜(第二期)Phase III
3. 薑(教學&契作):提供自給自足的經濟作物(第一期)Phase I
4. 養兔(教學與契作):以當地資源提供足夠的肉類蛋白質(第二年Phase II)
5. 養雞&黑水芒養殖:以當地資源提供足夠的肉類蛋白質(第一期)Phase II
6. 養菇:以當地資源提供足夠的蛋白質以及建立對外的交易市場Phase II
7. 蜂蜜養殖:建立對外的交易市場產品Phase II

提供養蜂設備，以貸款的方式幫助在鄉間與教會或地方合作社協作，所獲得的利益再回頭幫助社區建立經濟互助基金，建立社區連結，解決婦女的經濟困境，養蜂同時協助農作物受粉，友善環境。蜂蜜是幫助偏鄉婦女最重要的經濟來源，可以將資源直接進入貧困社區，是該組織的發展重點目標。

- 傳統蜂箱製作:KTB / 格子蜂箱 製作標準化(降低 50%行政成本)
- 蜂蜜檢測實驗室與建立小農供應鏈<第一年>
- 設立合作社:計畫實施區域蜂農收入增加 50%
- 蜂箱製作，養蜂社區規劃，蜂箱製作 SOP 影片(烏干達語)、養殖教學影片 SOP(烏干達語)
- 市場機制:外部與當地市場連結與建立管理機制Phase I



參、組織事業發展策略

一、已發展事業與 SDGs 關聯

1. 水資源與衛生 (WaSH Project) ~ (SDGs 1,2,3,6,7,8,9,10,11,12,16,17)

(WASH Project) Water, Sanitation and Hygiene 乾淨的飲用水可有效解決公共衛生、對於婦女的生理衛生，孩童在痢疾與傷寒的杜絕，以及面對全球的 Covid-19 杜絕疫情傳播。潔淨的水資源將為社區發展帶來長遠且更有價值的效益，是赤貧偏鄉最迫切優先推動的計畫。

- 生理衛生教育 (衛生棉、肥皂供應)、布衛生棉教學
- 生態淨水設施
- 鑽井

2. 愛女孩計畫(婦女微型經濟援助)~SDGs 1~17

布衛生棉計畫已在東非進行三年，並接觸逾 15 萬婦女與家庭，並持續在烏干達各地持續展開，(19 間教會 2338 位區域志工分布)，2020 起將連結來自世界各地的教會組織、以及地方 NGO 持續以衛生教育、縫紉教學協作並進，作為社會企業援助發展之基礎。(其計畫效度另以公衛專業期刊發表；陳端容、楊怡庭 2020)

- 布衛生棉與生理衛生教學
- 婦女微型創業(裁縫訓練中心)
- 農業教育(養蜂、養菇、養蟲、土壤與多樣性種植)

— 農業合作社

3. 房角石計畫(Cornerstone Project) ~SDGs 4,5,6,7,8,9,10,11,15,16,17

推動有機農業改善土壤，養雞、養兔，以雞兔糞便堆肥，種植香菇，蔬果。將所有的計畫投入不同階段的生產所需的流程與設備，建立財務模型以及可執行性，然後推廣到家庭與社區，將農場到餐桌變成一個生態系，與社區整體一起協作。

在鄉間建置一個初級的硬體系統與機制。以公共設施與連結社群為目的，建立一個互助的社區機制。援助工作將幫助一個社區的發展與系統，結合教會與學校資源，興建公共廁所與技職訓練中心，有效結合社區公共利益與多樣性種植農業計畫，引導社區的整體利益成為扶貧援助的目標與願景，為此地建立一個社區發展的基石。

- 教室興建、社區中心興建(教堂)、技職訓練中心(木工、裁縫、農業)、廁所興建。
- 偏鄉硬體醫療設施、急難人道救助、區域聯絡網建立。



(圖 5. 組織事業策略)

二、發展重點項目的目的與策略價值

本研究依據執行計畫之經濟行為分析其特質為下列三項。

	援助型	混和型	經濟型
職業訓練提升生產力		<ul style="list-style-type: none"> • 教室興建、社區中心興建(教堂)、技職訓練中心(木工、裁縫、農業)、 • 工藝/木工/工藝課程/燒陶/製磚/建築/編織草蓆或竹簾/裁縫/ • 短期職業課程 	<ul style="list-style-type: none"> • 婦女微型創業(裁縫訓練中心) • 教學示範農場 • 農業教育(養蜂、養菇、養蟲、土壤與多樣性種植) • 農業合作社
社區結構與改變動力	<ul style="list-style-type: none"> • 生理衛生教育(衛生棉、肥皂供應)、布衛生棉教學。 • 生態淨水設施 • 鑽井 • 廁所興建。 		
環境資源關係	<ul style="list-style-type: none"> • 偏鄉硬體醫療設施、急難人道救助、區域聯絡網建立。 		

表 1. 援助計畫之行為與特質

(一)、援助型:WASH Project

援助型:基礎設施缺乏,乾淨的飲用水、職業教育與基礎公共設施,以無償援助方式提供貧困偏鄉發展

WASH 計畫將雨水回收,過濾提供生活使用,並提供社區教育以自然的資源建置生態廁所。提供乾淨的水、廁所和洗手的肥皂時,孩子就擁有一個健康的學習環境。雨水蒐集系統與生態過濾系統設計與建立,搭配混合型教學計畫執行。計畫將雨水回收、與過濾水為主,興建生態廁所與製作洗滌皂,以自然的資源建置生態廁所,並建立教學系統。實施地區預計減少傷寒案例下降 50%。(依據當地衛生所與藥局用藥依據)

(二)、混和型:房角石計畫

2. 短期課程:(生活技能)

建構社區基礎設施,以永續發展為核心,為建立農業合作社與生活技能基礎。以社區發展與自立為目的,建立知識推動社區教學。並以自給自足永續發展的生活技能,為經濟型鋪設軌道。

組織以走向自給自足為目標,並以滾動式培力策略:一群人的分工合作,從組織自身的基地和農場開始,培養組織實作能力。接著找特定示範家庭做出成果,特定示範家庭獲得成果、並習得知識跟技術之後,有義務為幫助下一個家庭的實作與學習,以作為回報。這種滾動式培力,讓人力、知識和技術不斷滾動,帶其他人跟進,逐步累積擴大到整個社區。

建立一所連結社區教育的生活課程,以自立與改善生活教學為目標。這裡已推動數個短期課程,以有機農業逐步改善食物供應。並推動一些明確的專案,當地的婦女組織是特定的行動對象。裁縫、編織、淨水,太陽能,自然力發電,

提昇爐灶功能從淨水、熱水供應、食物烘乾儲存。逐步將目前的工藝提升改善生活。

3. 建教職業學校：(職業能力)

各種滿足生活所需的工藝，木工/工藝課程/木工/燒陶/蓋房/編織草蓆或竹簾/裁縫/製磚。並與烏干達第一學府 Makerere University 連結，以當地人力與社區連結，幫助短期職業學校成立，推動農業自給自足，建立滾動式培力策略。非洲部落社區是一種社會主義，共同追求自由且能溫飽的生活。我們在這中間透過一群人的分工合作，正走向獨立自給自足的過程。

組織將轉型為推動發展為方向，並完成建構社區自身的農場開始，與社區協作培養實作能力。特定示範家庭獲得成果、並習得知識跟技術之後，有義務為幫助下一個家庭的實作與學習，以作為回報。以滾動式培力，讓人力、知識和技術不斷滾動，帶其他人跟進，逐步累積擴大到整個社區。其中需要換得貨幣，才能取得的生活必需，並以特定組織或專業接軌協作，此時對接市場。生活所需要市場機制，但不能依賴市場。2020年該組織已協助社區完成教堂並成為社區的中心，並以自給自足的有機農業與永續發展為目標，培育**職業能力**，並為農業示範合作社，以實物型學習與操作建立基礎，幫助偏鄉建立可行性實作計畫，幫助社區中千個家庭的經濟來源。

已完成裁縫技職訓練中心(編織草蓆或竹簾/裁縫)；將逐步提供四種課程駐進；農業訓練中心乙個；農產品儲藏倉庫乙個；木工製磚燒陶乙個；工藝教室乙個。

提供誘因與市場機制，建立發展性的知識與系統。將斷裂的供應鏈接軌，以市場需要建立多樣性農業推動計畫。

建立明確的專案、以特定的對象優先開始的行動。淨水，太陽能，自然力發電，提昇爐灶功能從淨水、熱水供應，烘乾系統。培育並訓練社區居民，將低技術的工藝，提升為自然建築工法。將那些已經證實成功的解決方案給付諸實踐與應用，農場是測試解決方案的實驗室以及孵化器，並依著社會機制的短版並加入改善機制，而所有的目的應將會給社區發展帶來重大的改進策略。

4. 多樣性示範農場：

鄉間孩童普遍生長遲緩的現象，營養學研究顯示，學齡前六歲孩童補充足夠的蛋白質將幫助腦部發育。該組織推動有機農業，先由養雞開始、養兔、種植香菇建立家庭式肉類蛋白質補充系統。接續增加有機蔬果、改善土壤。所有的計畫都先試水溫，然後推廣到社區。此刻連結著許多願意為此改變的居民與夥伴試行有機農業，推動農場到餐桌並與社區整體一起協作。即便並在 covid-19 疫情困頓的此刻，藉此與社區同行協作，持續以市場機制建構永續發展可能的方式。

現有一座 2 英畝，可以容納 15~20 個人(一般烏干達鄉間家庭的規模)有自給自足的生態廁所、水循環、太陽能、無煙爐灶、生態堆肥、循環建築，有機農場，生態永續展示範基地。

有機農場的科學基礎是生物學和生態學。它的理念是把農場打造成一個生態系統。它會在一塊地上同時種植多種作物，形成多層次的混合生長。即使遇到短期的乾旱，都會讓這塊地裡一年到頭都有農作物，不會出現某些月份土壤裸露的情況。有機農場中生長著可以捕食害蟲的生物，土壤中蚯蚓的數量是常規農場的兩倍以上，並且更多地使用動物糞便作為肥料。是一個原生態的草原，多種動植物生長在一起，和土壤之間保持著良好的互動，形成了一套良性的生態循環。有機農場需要因地制宜，根據不同的土壤性質，氣候環境和地理條件，

必須嘗試做不同的客制化設計。有機農場的經濟效益毫不遜色。雖然單種作物的作物比不上常規農場，但是多種作物混合增長帶來的收成與成本效益，依據許多實證會比常規農場更高。這裡成立實驗農場建立氣候與土壤資訊，並以有機農法實施多樣性栽種，更輔導現有的供應鏈提升整體效益，建立知識庫與溝通平台，輔導農夫、中盤商，提供更有價值的種子與有機肥料來源，為可持續發展投入穩定的因素。

社區農業訓練的推動，將進行多樣化的訓練，並連結市場機制進入鄉間。尋求整體供應鏈解決方案，先建立內部社區型的市場機制，在過程中探索並建立當地的經驗與知識。單一的組織無法凡事自行摸索解決方案，而必須撬動很多的外部資源，一起完成這件事。這樣自給自足的模式，始於低度商業模式，逐步發展成為高純度自給自足的生態社區。在自給自足發展成熟之前，需要 NGO 組織的專業介入與引導是非常很重要的。

(三)、經濟型:愛女孩計畫

1. 農業合作社:

依據市場需要將的實驗農場耕作與教學規劃，土壤堆肥製作教學、種子與農業合作社建立。並將現有的咖啡與、蜂蜜，以及現有的農產品，提升管理設施與技術與產能，建構與外部市場連結，提升產品價值與生產效益。幫助現有的咖啡農，提供機器租賃、運輸、儲藏管理。將種植與土壤堆肥等農業技術，提升專業。

經濟型農業合作社:鼓勵建立當地生產銷售機制。

提升貧困地區的農業，交通運輸，庫存與供應鏈管理就已讓農夫忙得焦頭爛額，另還有建立市場機制等種種非農業技術的關鍵議題，這些更影響著許多農夫的動機。農夫必須像是期貨商，預期未來的收成，並承擔著天候與市場價格的波動。這些關鍵因素是資訊以及管理能力，而這些鄉間不僅是匱乏的農業知識，更沒有連結市場的資訊與機制，農夫必須獨力對抗著不確定的天候與蟲災。必須以組織的資訊與管理能力投入改善，重新連結這個斷鏈。

除了妥善分配資源，也得調整面對社區的心態及策略，必須調整「給錢」或「指導」的思維，更重要的是下放權力，讓有能力與才能的人參與其中協作，在社區讓有更多的人參與政策討論及決策的空間。興辦各類計畫時要有專業支持並廣納意見，讓在地充分討論並納入決策，透過民主機制讓當地參與計畫。

面對種種的農業知識與挑戰組織無法獨立完成所有的工作，必須連結著社區內外部與國際型組織，專業農業技術人員，以及市場買家，並建立管理機制，成立「農業合作社」，以連結專業夥伴能力，彼此協助吸納各方面的經驗，齊心努力建構一個虛擬組織來翻轉貧窮。

社區內部目標: 蔬菜種植品種: 30 個項目 / 契作農夫 30 組 / 農業合作社乙間，加入學校課程實物教學材料蒐集與影片製作。

2. 自立型專案計畫:

I. 養蜂計畫投入:

提供養蜂設備，以貸款的方式幫助在鄉間與教會或地方合作社協作，所獲得的利益再回頭幫助社區建立經濟互助基金，建立社區連結，解決婦女的經濟困境，養蜂同時協助農作物受粉，友善環境。蜂蜜是幫助偏鄉的媽媽們最重要的支持，可以將資源直接進入貧困社區。該計畫是該組織幫助偏鄉婦女最核心計畫的目標。

蜂蜜檢測實驗室與建立小農供應鏈，設立蜂蜜合作社，於計畫實施區域蜂農的一年收入增加 50%，並擴大對環境與增加婦女收入與生產效益。是該計畫的重要指標。

將非洲產地天然的咖啡與蜂蜜建立品牌創造附加價值，並將利益回饋推動當地計畫使用，建立良善的循環機制，可供非營利組織發展借鏡。

II. 咖啡供應鏈精進：

建立咖啡倉儲與初級曝曬等加工流程，提升商品價值，將加工後的廢棄物蒐集成為農業堆肥原料，提升農作物收成。

III. 微型經濟援助：

種植香菇、養雞以微型經濟援助讓鄉間自立，投入輔導與生產，補充孩童生長所需的營養。

肆·組織策略分類

本研究以經濟策略階段分析誘因，將婦女援助機制提升為建立市場機制，並以外部市場結合公益與營利活動之經營理念。以社會價值之商業機制，將偏鄉社區婦女之農間產生之蜂蜜與咖啡、以田野觀察之記錄，以故事行銷在社群媒體，將婦女援助工作在偏鄉的面貌呈現。個案來自台灣，以非常有限資源下，得以在非洲國家獲得相當程度之發展，其原因在於能取得多數非營利組織、教會及當地政府之認同與協助，並以非洲國家生活基本需求，為發展營利事業之基礎，此與傳統為取得低廉土地及人力成本，而於開發中國家所為之掠奪式投資有重大不同。

就社會目標而言，非洲在先天環境的匱乏，並經歷技術先進國家殖民，社會發展成為榨取式政治下的國家與經濟體質(Acemoglu, 2013)，社會普遍貧窮，基本生活缺乏，水，電，道路坑洞。將主要解決基礎生活設施，以經濟誘因於社區發展投資公共建設，以市場效益改善進一步生活需求。

組織策略經濟階段分類如下：

1. 援助
2. 社區內部市場
3. 外部市場
4. 國際市場



(圖 6. 組織策略經濟階段)

組織事業策略分類	援助	社區內部市場	外部市場	國際市場
社區活化策略	改善生活基本	合作內需型	服務創新型	外部創價型
解決議題	提供水井、生態淨水設施、生理衛生教育	建立農業基礎知識、加入工具與管理技術，提供	將大城市的餐廳市場，以及國際組織，公司建立連結。產	將具有國際市場的商品(蜂蜜、咖啡)，以故事行銷重新包裝，

組織事業策略分類	援助	社區內部市場	外部市場	國際市場
社區活化策略	改善生活基本	合作內需型	服務创新型	外部創價型
	(衛生棉、肥皂供應)、布衛生棉教學。廁所興建。改善基礎生活。	種子、兔子、雞隻、蘑菇,提升食物多樣性。與社區農業型合作社	生外部特約市場,或是產能剩餘的農產品建立通路。	尋求國際市場銷售。(台灣、美國、英國。)
理念與目標	幫助社區解決眼前生存困難之公共設施。	部落經濟與多樣化建立,以永續與低碳生活建構鄉居生活系統。	建構外部市場與外部經濟誘因。	以公益與社會企業議題,提升產品附加價值。
流程	從解決社區成員基礎生存的需求。建立信任。了解社區社會經濟文化風俗等不同面向之問題,進而面對進一步需要。	以生產合作社建立共同學習與共享資訊的合作社系統。集體生產數量與蔬菜種類。進一步建立社區的互助進行市場交換的產銷平台。	將原地區市場之領導企業,建立業務與學習關係,重新組織生產力與產品。以契作引導生態耕作,盤點區域資源與設施,建構運輸平台,市場機制。	透過贊助企業與捐贈者,成為共同參與者,導入資訊平台,導引捐贈者參與援助工作。
經營資源獲取	藉田野調查,與工作報告轉換故事行銷投入社群媒體,臉書、IG、Line 在社群媒體,紀錄婦女生活的困難與需要。進而引起社會效益與募款,並建立即時工作回報,縮短並改善捐贈者對捐款議題的感受。	促進凝聚社區意見,擘劃發展方向與目標,獲取學校與相關地方政府單位的政界學者專家認同,以教學建構提供有機技術,並將社區建立多樣性食物的來源與交換機制。	將有機環境與教學將現有的環境與資源,對城市市場推廣與建立有機食物的構想,建立友善環境、關心物種生命的創新性服務產品。	並參與國際型發展計畫成員,以永續發展相關之績效指標引導計畫推動。以之企業合作與非營利組織對永續發展進行實體性的計畫。
經濟貢獻	幫助生活困難的赤貧朋友,可	建立社區合作生產系統,生產有	將可眼見及預期的外部市場引導生產	協助以品牌與企劃建構咖啡與蜂蜜的產品

組織事業策略分類	援助	社區內部市場	外部市場	國際市場
社區活化策略	改善生活基本	合作內需型	服務创新型	外部創價型
	防止戰亂與飢荒。讓更多人可以共同解決因全球變遷引發的經濟損失。	機與多樣種類的農作，集體將產銷不平衡的事情解決，共同提升收入並保持食物多樣性。	力與資源。平衡城鄉的效益與差異，創造服務型商品與市場。	的銷售機制；將商品重新定義成為故事的代言品，購買等於支持經濟效益於其中。
社群分享	經由援助公共建設與教育過程之效益，建立與社區居民之間的互信，分享推動援助的自立目的。	以合作社為平台幫助集體學習、生產分工與資訊交流，幫助社區家庭有穩定的收入，與可彼此相互依賴的社會體系。	藉外部市場，影響周邊農民加入有機栽種與合作社，甚至系統與資訊運作，共同創造社區榮景	以執行績效量化報表與專案報告，將永續發展訂定可供追蹤考核協作平台，與社群協作分享。
環境保育	建立健康衛生與友善環境之基礎需求。	以經濟方式幫助安全食材的耕種，直接改善農村的環境品質，及農村生活的維護。	原本租給平地人的土地可以收回自用，採用友善土地的耕法，長期的改善土地。	以社會企業責任，碳足跡，與社會投資報酬率SROI的社會影響力、環境永續性等共同推動發展。
規範	將捐款協助公共事務與建設投入，社區效益以及公共利益影響力。	以婦女為主角，將永續發展導入計畫，建立社區農業合作與生產。	強調環境與永續發展，鼓勵以採購消費替代援助，以有機產品服務，提供具有社會與商品價值的創新產品。	永續發展的樣貌與實現，藉此鼓勵與企業參與以及實踐。產出有市場價值的成果，幫助社區換取外界財物，促進生活改善。

(表 2 組織策略分類)

第三世界國家在基本生活的缺乏下，社會狀態的發展需要很長的過程進行發展，社會價值差距甚深。應對於當地的發展模式，以社會企業推動設定管理目標。可對當地造成具體以及革命性影響，建立社會企業的概念是資源的重分配為目標，可逐步落實執行相關活動。

伍、 結論：

一、 宗旨任務調整、組織事業策略與資源的分配與綜效：

該組織原本從事對貧窮社區之婦女援助，以海外募集二手衣鞋的整理、運輸、與分送的慈善活動。藉由其他國際型組織之借鏡，推動發展型計畫，增加工作自立機會才是解決農民貧窮的根本，思考在救助慈善之餘，提供在地需求的技術訓練，並建立相互交易的市場系統，幫助農民建構農村內部相互服務市場，繼而再以農村技術或物資開拓外部市場。

Zsolnai (2002)認為每個社區都有其既有的資源條件與限制，建立有效的市場運作雖然需要與外部社會有相當程度與適合方式的交易往來，但是如何有效地保持社區環境與資源的永續，是每個發展中的經濟社區必須謹慎規劃與自我約束的，社區中如果有能為自己尋找永續經營模式的"社會導向企業"，可以為社區達到下述社會影響：

(A) 社區經濟系統必須能夠持續，生產循環能夠重複，在未來發展規劃要限制為環境帶來損傷。

(B) 社區規模應該追求自給自足生產力均衡，偏鄉社區經濟無法依靠無止盡的經濟成長來維護工作機會與生活繁盛，森林與漁獲都會因過度砍伐或捕撈而枯竭。

(C) 社區必須生產足夠的食物與初級原料，支持社區成員的簡單生活，以及在環境承載限制、又不開拓世界其他地區的消費情況下的舒適生活。

(D) 社區使用的所有能源，需建立可更新補充的資源。

(E) 社區合作社建立管理機制，產生的利潤再回到社區發展的公共建設用途。

二、 國際慈善組織轉型社會創業培育組織理論

本研究經過筆者參與企畫執行至今，經由台灣社會企業學會理事長~胡哲生教授在策略上的建議以及親身參與，以及借鏡大王菜鋪子負責人王福裕先生，在花蓮實務經營社區營造與生活技能的規劃與建議。並經由執行中不斷修正組織之發展，對社區重要利害關係人之規劃，以探討社會企業之架構對於組織建置與後續發展之願景，並持續進行分析研究與建議如下：

1. 「婦女經濟扶貧」為本計畫之最核心價值，本研究顯示欲產生良好之商業與社會價值，必須將扶助內容及訂定清晰的社會目標，以及清晰的財務規劃。就投資行為而言，社會企業商機之所以產生，本質上亦在提供不同階段的市場需求之產品與服務；否則落於援助機制，無法建立有效執行系統，不僅造成社區爭奪資源的對立，難以建立永續的效益，否則難以貫徹執行社會價值為核心基礎。
2. 計畫在非洲偏鄉倡議許多解決方案，來改善婦女的工作權與生存議題。幫助鄉間的婦女的工作坊、水果攤鋪子，蜂箱、蜂蜜生產，或是供應鏈管理，都需要經濟學、社會學、公共衛生、統計學等相應的知識來規劃與管理。推動婦女成為核心，在政治、科技、金融、健康領域成為決策者、領導者的崗位。因為這些女性領導者作出的決策，會讓社區、家庭以及讓其他女性受益，這是一種槓桿效應。重點投入相關方面領域：健康、教育、農業以及性別平等。這些領域本身就具有槓桿效應，改善社區基本生活與基礎設施。藉著幫助女性，讓他們成為家庭與社區的管理核心，在整個社區當中擔任重要的角色，在女性加入後可以看到社區連結的樣貌。
3. 該組織於非洲偏鄉各地公益行為，以援助扶貧之初衷。然而援助議題龐大且困難重重。並展望組織發展與落實關懷赤貧地區非洲居民之目標，必須

以永續發展之方向，建立政府及人民建立長期夥伴關係，成為社區內外之橋樑，才能成為真正改變民生具有當地影響力組織。但必須分析其可行性及優先順確認市場與障礙，結合政府、企業、人民等相關利害關係人之力量，並排除障礙逐步達成社會關懷目的。才能獲得非洲政府及人民的長期友誼，並建立互信基礎。

三、 聯合國永續發展目標 17:永續發展夥伴關係

永續發展是當下所有的組織都無法迴避的挑戰，在第三世界有著更嚴峻的環境與經濟議題，在援助工作必須嚴謹看待與不斷強化與提升。組織與國際計畫接軌，對水資源、永續發展、破權、必須不斷前進的學習曲線與建立管理目標。

國內其他協力團體：來自北美與非洲台商會、台灣玩具圖書館協會、百合志工團、教會、以及參與各級學校的衛生棉教學活動。國際扶輪社在行政、管理以及財務上都有著無法衡量的貢獻與幫助。同時藉著當地教會系統的深耕與連結，在管理及領導訓練，同時間強化協同夥伴的信任與能力。讓力量發生巨大的槓桿作用。

所有的組織都需要良好卓越的經理人、團隊與足夠遠大的理念。在此地的援助工作藉著信仰的犧牲與奉獻的價值，更需要建立跨國組織的目標管理，突破萬般困難中建立具典範的組織，以及推動供應鏈與建立組織內的學習不斷的進步。智慧的將資金引進，創造良善的金流、管理與人才汰弱換強，是所有的良善組織永遠必須的挑戰與課題。

最後，在非洲深耕五年的感受，幫助這赤貧弱勢，解決這些困難問題的同時，看到在歷史、經濟、政治、文化，環境，影響著人類社會的發展，當我們聚集著資源與解決這些問題的過程，幫助了別人也看見了自己，我們才能前往更高深的境地，引領下一代人看到生命可能樣貌。

陸、參考文獻

中文部分

1. 宋鴻兵(2007)，貨幣戰爭，台北:中信出版社。
1. Jared Diamond(1997)，槍炮、病菌與鋼鐵：人類社會的命運(王道還;譯)
2. 胡哲生·李禮孟·孔健中(2015)，社會企業推動社區經濟改變偏鄉命運，社區發展季刊，152 期，頁 180-197
3. 胡哲生，陳志遠(2009)，社會企業本質、任務與發展，創業管理研究，第四卷第四期，頁 1-28

貳、英文部分

4. Daron Acemoglu、James A. Robinson(2013)，(吳國卿;譯)，國家為什麼會失敗，台北:衛城出版。
5. Pietra Rivoli(2006)，(洪世民:譯)，一件 T 恤的全球經濟之旅。John Wiley & Sons Inc。
6. Raj Patel(2009) (郭國璽;譯)，糧食戰爭，台北:高寶出版社。
7. Jonathan Glennie (2008)，The Trouble with Aid: Why Less Could Mean More for Africa (African Arguments)