

# 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·劉兆雯·楊怡庭·胡哲生\*

(收稿日期：110 年 01 月 01 日；第一次修正：110 年 03 月 26 日；

第二次修正：110 年 06 月 02 日；接受刊登：110 年 08 月 27 日)

### 摘要

本案例組織自 2017 年進入烏干達，從原本在台灣籌募救援物資，運送烏干達貧窮農業區發放，逐步開拓以農民就業為目標的“社會目標”事業，成為慈善與經濟行為並存的複合組織，設法發揮慈善與經濟的相互支援，雖然這項目標一直在組織內部爭論，推動過程中也面臨任務定義、資源分配、綜效的諸多挑戰。

本研究採取行動研究方法，執行團隊本身扮演著研究員的角色，試著在推動過程中，掌握經營行為與成果的關係，檢討組織理念的實踐成效、評估技術訓練項目適合性，在檢視 2019 年所建構的「農民相互交易市場」理論構想後，持續打造農村內部專業分工與相互交易之經濟架構。

研究發現慈善活動與商業事業，彼此在：工作任務、資源分配、專業技能關連性、在地工作者或農民的受益性等方面，確實有相互支援與共用性，經濟事業的工作投入可以與原本慈善服務的對象相重疊，甚至更有效的凝聚結合，發揮互為所用彼此支援的綜效，確證國際慈善行為擴增在地社會創業的可行性。

關鍵詞彙：國際慈善組織，社會創業，農村經濟，社會企業，貧窮援助

## 壹·背景

### 一、組織背景

非洲因天然環境、國家治理與殖民歷史等因素交錯影響，造成錯綜複雜的長期貧困，慈善機構與物資進入，反而讓在地組織聚焦於爭取同情與贊助，忽略自身的有效管理，蓄意讓貧困現象成為募款的標誌，讓貧困者深陷在飢餓與困苦中，當社會意識成為藉著“貧困”接受捐贈的文化愈為普遍，這些原本是幫助貧窮的社會動力，忽略了培育農民生活技能與知識的重要性，忽略強化貧窮人自力營生技能，讓出於善意的無償施捨加劇了貧困(Jared,1997)。

---

\* 作者簡介：趙之鈺，愛女孩協會駐非洲執行長（通訊作者）；劉兆雯，愛女孩協會理事長；楊怡庭，愛女孩協會秘書長；胡哲生，台灣社會企業創新創業學會理事長。

沙漠以南的非洲大地，因為欠缺現代科技知識、基礎建設與廉明成熟的公共行政管理，百年來，一直是由經濟開發國家、大型資本企業、地方強勢族群或掌權者，所掌控的社會與經濟發展型態(Raj,2009)。絕大部分偏遠農業區域的農民，仍有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、營養而有高達 25% 的死亡率，婦女也生活在簡陋家居空間，烹飪的炊煙、衛生用水、單一化的自食耕種，不僅欠缺多樣化營養、與基本的衣鞋，因為欠缺基本謀生機會與技能，更加重了婦女的壓力與對生活無力感。(Pietra,2006;Jonathan,2008)

本組織在非洲烏干達，從事健康衛生的救助性服務多年，秉持著”授予釣竿與釣技”扶助貧困者自立自足精神。但是受限於援助單位本身就缺乏專業技能，沒有工作自我檢驗的研究方法，流於見招拆招的專案計畫工作模式，無法展現長期的工作進度與目標。因此本組織邀請台灣社會企業學會加入，引入農民技術培育與建構農村經濟的理論，同時採用社會科學行動研究方法，在實踐社會企業理論過程中，便收集資料分析理論成果，持續的修正在地扶貧的方向與系統可行性。

## 二、研究目標：以發展型技能培育替代援助實踐

本案例在烏干達內 19 處赤貧社區從事慈善救濟工作，為求根本解決服務對象的貧窮倚賴，轉而開發幫助農民學習技能開發市場的社會創業行動。先從關懷東非婦女生理期所需的衛生棉，提供裁縫課程，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，提供偏遠地區的小農與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，進一步以技職教育教育議題著手，並逐步以社會企業理論設計生產與銷售系統，建立以技能傳授、生產方法與建立基礎性的公共建設（掘井、淨水與教室興建），持續以婦女，農民為重心的農村經濟，朝向農民自立目標發展。

這樣的組織目標與執行策略的巨大轉變，一方面希望在實務上，為慈善組織尋找務實的扶助方案，改變受助者倚賴的心理，由學習技術與市場銷售建立自立的精神態度，同時也讓慈善組織擺脫無盡的籌募物資發送的循環，並逐步提升當地的自立與經營能力。另外，在觀念與理論基礎方面，讓國際慈善救助行動長久以來，著重物資募集與發放給貧窮者的既有觀念，能夠嘗試轉向以技術培育與銷售的企業經營，讓援助組織擁有永續發展目標，將慈善扶助專注於

貧窮者個人或家庭的觀念，擴大為”貧窮者群體的技術培育與相互交易的市場形成”的新觀念與新體制建立，為慈善公益理論加入創新的觀念元素。

## 貳·理論背景

### 一、貧窮社會扶助

貧窮是個複雜的現象，當然會因為個別國家的經濟狀況，貧窮存在的狀況與嚴重情形有很大的差異，在經濟發展較成熟的國家，極度貧窮的問題較不嚴重，主要形成貧窮的原因，每個人都會因為經濟、教育程度或聲望的不同，獲得不同的社會資源、發展機會與社會報酬，而發生各人財富不平等現象(social inequality)，加上科技與經濟迅速發展之下，財富累積愈為迅速以致貧富差距更加嚴峻(Cynamon & Fazzari, 2014)，擁有社會資源相對較不足的人或社區、族群、城鄉、群眾之間相對的貧窮。

在經濟發展條件較為不足的開發中國家，因為國家整體基礎建設不完善、教育不足、技術落後、工商投資條件不佳，也會因此在整體經濟表現的差異化下，產生國家的財富與生活物資的不平等分配，甚至國家內部供應與分配都有所不足，造成整體社會的極端貧窮(extreme poverty)，依據世界銀行 2016 年統計與對貧窮的定義，所謂的貧窮線(poverty line)是指為滿足生活基本需求所需的最低收入水準，為每人每日僅以 1.9 美元以下的生活費過活，而全球在此水準之下的人口估計有 7 億人之多，他們的生活僅止於口腹需求，遑論其他如衛生、營養與教育、技藝培訓等高階一點的需求(World Bank, 2016)。

學術界探討貧窮形成的原因，主要區分為環境面結構面因素，以及個人面的因素。前者包括了整體經濟發展不良、勞動市場中工作機會不足、工資過低等問題；而後者則涵蓋了工作者文化價值觀、動機、以及工作能力方面的問題，例如消極、缺乏工作所需的技能等。但這些理論也會隨著經濟樣態的改變及社會環境的變遷有所不同，Beeghley (1988)將西方社會的貧窮解釋區分為「個體性解釋」(individual explanations)與「結構性解釋」(structural explanations)，有關脫貧的研究，所假設的貧窮歸因觀念，包括「權利與義務相衡觀點」(Mead, 1989)、「積極福利政策觀點」(Giddens, 1998)、「教育投資觀點」(Becker, 1993)、「就業自立觀點」(Lorentzen & Dahl, 2005)、「資產累積觀點」(Sherraden, 1991)等理論。然而，實質上大多數的貧窮情形，是因為各地社會的基礎建設、經濟環境、就業者教育與技術能力等多項因素總和造成的，很難推給單一因素

或理論解釋或解決。換言之游移於「結構」與「行動者」兩項解釋面向間(Alcock, 2004)。

本研究團隊在烏干達的農村觀察，所感受到的實情也大致如此，社會環境確實不利競技與就業，農民本身也缺乏教育與可賴以為生的技術，但是本研究團隊是民間組織，無法左右整體社會環境、也沒能力做企業性質的大型投資，唯有從基層的個人能力上給於技術培訓，再適度地進行在地市場建設，希望以社區經濟與社會創業的理論，建立在地工作與交易收入的自我改善機制。

## 二、社區創業建立社區經濟體

Gusfield(1975)區分兩種主要的“社區”用詞，一種是地理性質的鄰里社區，以及人群心理屬性的關聯所形成的社群；Zsolnai(2002)認為社區是指“特定地理區域內成員，各自生產物品與相互交換以獲取生活所需，將生活環境變成更具吸引力，吸引外部成員的加入”，故在概念性的“社區”內，應該有三方面的經濟活動：生產、商業、(公共)服務。如果能夠融合工作職能多樣化的社區成員，就可以打造出社區內部相互服務，社區成員彼此供需相支援配合的互助社群體，而且成員人數愈多，便可以容納更多樣化或深入化的產品需求與專精服務。

Miller(2013)對“社區經濟”(community economy)的理解，展現出激進民主(radically-democratic)的經濟政治新思維，具有潛在的“反霸權支配經濟組織設計”(counter-hegemonic economic organizing)的論述意涵，表現出地方性社會的自足與互助的需求，希望能建立有利社區自主生存力的生產與交易系統。相較於“集體經濟體制”(solidarity economy)，則比較重視建構轉換性的經濟網路社會(transformative economic networks)，將社區視為社會內的生產環節之一部分，社區功能較為偏狹、特定，與外部社會為功能性互補的依附關係。

都會區的繁榮成長較受社會重視，偏遠孤立社區的人力與自然資源很容易被主要都會吸引，因而逐步與主流社會形成傾斜式的依靠關係。偏遠社區因為被現代工商活動所遺忘，反而保留些許的獨有資源，以及現代都市人享受不到的社區現況。一些有反思能力的社區經濟組織，採取以社區活化為本位的經營設計，達到經營者獲利，同時又創造社區共享與環境保育的“企業賦能環境”(business enabling environment)(Scott & Ruth, 2008)。

由於個別社區在地體制下的機會條件的不同，引發社區成員的集體行動後(Bell, Tracey & Heide, 2009)，致使各區域文化的差異化與專精化發展，造成

區域產生對比效果(Saxenian, 1994)。因此 Zsolnai (2002)認為每個社區都有其既有的資源條件與限制,他們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”。

NPO 及跨國性組織為了解決貧困問題,往往採取家長式的干預(interventions)措施,在無意中忽略了當地機構的力量(Davis, 1993),甚至讓扶貧的服務已經退化為「慈善」的安貧,而不是建立適合當地與持久自力更生的積極性脫貧作為(Burkey, 1993)。這些干預式脫貧活動到頭來都與經濟發展妥協,結果導致更多的貧窮,而非脫貧(Cornwall 1998; Crewe & Harrison 1998; Sachs 1992)。只有有效組織窮人和被邊緣化的人,才有機會共同解決個人或集體的問題(Yunus, 2008)。因此讓許多國際與當地組織必須要想辦法在此經濟運轉過程中增加當地居民的共同參與,以避免資源掠奪的持續發生(Brinkerhoff, 1996; World Bank, 1996)。換言之,社區創業必須聚焦在社區的立場、社區資源自主化利用、與社區利益回歸。這也是本研究團隊特別強調以在地社區為立足點,以社區居民的意願與能力培育為主要目標,最終再以社區居民為就業與創業的主體的原因。

### 三、建立貧窮社區市場體系與社會科技

社會創業源自於社會問題的存在,尤其是最根本的經濟問題,也就是市場機制的缺陷,胡哲生、陳志遠(2009)依據自由市場的八個供需結構缺陷:無力購買需求(unable buying)、無意願供給(unwilling supply)、弱勢基礎結構市場(ill-infrastructure market)、高價化供給(high price oriented supply)、差異化市場供需條件(differentiated supply-demand market)、供需分離的不成熟市場(separated supply-demand market)、利潤極大化的目標盲點,以及競爭肇始的“資源扭曲”,所造成的市場失靈,使得弱勢群體無論從供應面與需求面的最低生活需求都無法透過市場交易得到滿足,而必須依賴政府救助及非營利慈善機構的協助,得到生活上的支持。然而商業上,創業家會隨時觀察市場上未被滿足的需求,以市場的角度出發,尋求創新的方法,提出新的方案成為商品或服務以滿足市場需求才能獲取利潤。(Martin & Osberg, 2007)。

Mair 與 Marti (2006)定義社會創業(social entrepreneurship)是創新性的使用及組合資源,追求機會來觸發社會變革及(或)解決社會需求的經營程序。這

個過程始於個人經驗判斷有發展前景的想法(promising ideas)，進而將這個想法發展為有吸引力的市場機會(Dees & Anderson, 2002)。然而，利用既有市場上的產品設計服務貧窮者，顯然不符合他們的消費力，所以即使要創造新產品，也必須依照貧窮者的採購力與使用條件設計新的產品。

## 參·研究方法

### 一、研究案例

本研究團隊為烏干達“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 2016 年於烏干達註冊為正式國際組織（烏干達註冊慈善機構 FORR13735767NB）。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，推動發展型農民培力計畫。目前已經在東非烏干達眾多社區建立工作據點，包括：19 間教會、2338 位區域志工分布。以及在坦桑尼亞、肯亞、剛果、蒲隆地、南蘇丹的分支據點。

由於將組織服務工作，由原先的慈善救濟，轉向為社會事業開發，在原組織內遭逢甚大的質疑辯論，本組織團隊希望能由實質的經營實驗，以社會科學的行動研究設計，專注於探討事業部門對既有慈善服務績效的影響。

因此，本項研究目前實驗的工作範圍位於烏干達南部維多利亞湖邊的農村區域，因為沒有家戶聚集的村落邊界與正式的官方戶籍資料記錄，估計人口數約 8,000~15,000 人，該區域的地裡面積約 85 平方公里(Google Earth 測量)，原本是林木植被豐富的森林區，因為人口移入逐漸開闢農田與住家，形成林木與農地交錯的“農業區”，農戶住家座落在自己農地上，沒有明顯的集中式“村落”樣貌，各家戶靠食用自家田地的日常農產（香蕉、玉米、樹薯等為主）而生活。

該村內的農民以家戶農產自食生活，彼此之間沒有相互交易的必要性，因此就沒有基本的市場功能，農民也就沒有銷售收入機會，處於沒有金錢貨幣但不至於飢餓的狀態，因為沒有購買能力，自然也就沒有增加生產的動機，是一種無市場的生活方式。這樣的貧窮雖然沒有立即的危機，但是已不足以應付青年想要加入都市，賺取現代化生活所需的夢想。

本組織乃興起在這，提供技術、改善現有生活，建立以物易物基礎交換機制，激發農民加入產銷系統，再對外開拓市場賺取貨幣，逐步建立以貨幣為工具的農村經濟體。自 2018 年起，本計畫就在此區域建立訓練基地，以逐步實踐與修正本計畫的前述理論概念。

## 二、行動研究的實踐過程記錄與反思

在烏干達農村所面對的根本問題是欠缺工作機會，農民家庭之間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，既然有工作技能又面對如何將生產產品銷售的挑戰(Jonathan Glennie,2008)。

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，(Susman,1983)，進行本團隊實際工作中的持續反思修正與自我學習。

研究過程中觀察與探索重點聚焦於當地農民生活品質需求，據以選擇能為他們所用的技術項目，除了斟酌在地適合技術、邀約國際與台灣專家，於烏干達在地開發產品與勞務技術，並進一步規劃農民學習之後的產銷，以及如何與其他慈善救濟相結合，胡哲生等(2015)強調社區創業與社區經濟發展，必須重視社區擁有的資源潛力與再的銷售可能性兩項因素，依據本農村資源與消費條件，導引出本組織體認「社會服務（技術培訓）與（先內部再外部）市場開發並存」的必要性，而開始邀請外部專家合作，為本組織過去所完成的工作成效作個整理，另一方面，用社會創業觀念，建構本計畫未來發展的創新性策略架構。

2020 年期間，本組織以持續性的短期職業教育，幫助農民與婦女生產家庭須用的物資，將農村原本沒有連結的生產與需求試著連結起來，推動微型創業幫助婦女進入工作，藉由實質的生產或消費之市場活動賺取收入，不僅幫助窮人餵養孩子以及滿足生活所需，培養落後地區的基本生活條件與經營能力。主要任務有兩部分：

（一） 建立示範學校引進農村所需要的技術，創造有市場價值的農產加工品與生活品質相關產品/專業勞務。

(二) 扶助學習者利用技術，增加生產與勞務，進行小型創業。技術訓練目標:為建構農村地區的小型經濟，本案例建立了一所「以農村在地生活所需、在地農畜與加工技術為目標的技術培訓"示範學校"」。

## 肆·農村行動分析

### 一、婦女培訓課程與相關事業開拓

經過逾三年努力，有關婦女技能培訓成其與大範圍投入，推動的訓練活動包括：

#### (一) 訓練課程\_技能與技藝訓練(Teaching of Practical Skills)

進行裁縫、農業技術與改善生活技能的培訓。土壤、堆肥，養蜂、養菇，多樣性農業，以社區市場引導管理目標，以專業知識教育協同契作方式引導生產，建立知識與生產力。

#### (二) 合作社\_建立平台與資訊橋樑(Information Center)

按季節推動社區耕作與契作，創造多樣性農作種植，先以社區內食物與營養需求為服務對象，多餘部分再橋接都會區的餐廳需求，同時也提供市場供需資訊引導種植，避免生產過剩，發揮最大經濟效益。協助農民生產後農民解決儲藏與運輸、管理，具體幫助農夫生產所面對的挑戰。

#### (三) 微型貸款\_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與材料，提供農作物儲存解決方案，以社會企業模式建立還款機制與契作系統，據以穩定農民生產意願。

#### (四) 產銷平台\_社區與外部市場推廣(Promotion on Products)

建立多樣性內需市場平台，建立契作與市場波動的信息，以便農夫可以安排農作物銷售的時間，以最大限度地提高利潤，為推動社群支持型農業 CSA(Community Supported Agriculture)鋪路。



## 婦女農村培力-經濟型



圖一 農村技術培訓示範學校的經濟開發目標

## 二、農村創業與經濟發展

- A. 堆肥與土壤（常態）：建立知識提供植物足夠的養分（常態計畫）
- B. 高麗菜（契作）：提供當地足夠的蔬菜（第二期）
- C. 薑（教學&契作）：提供自給自足的經濟作物（第一期）
- D. 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）
- E. 養雞&黑水芒養殖：以當地資源提供足夠的肉類蛋白質（第二年）
- F. 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
- G. 蜂蜜養殖：建立對外的交易市場產品

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：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：計畫實施區域性蜂農組織，增加收入 50%。
- 蜂箱製作，養蜂社區規劃，攝取蜂箱製作 SOP 影片（烏干達語）、養殖教學影片 SOP（烏干達語）。

### 三、農村培力專案：

#### （一）裁縫計畫

世界上最貧困的人口在非洲偏鄉農村，田間辛勞種地的幾乎都是女人。推動布衛生棉與裁縫課程，有效引導動員婦女參與社會與經濟層面，貧困問題才有機會改善。布衛生棉製作對婦女的技能提升，並引導相關效益和真實改善貧窮議題並呈現加乘效果。

#### （二）養菇計畫

養菇計畫將推動於貧民社區，在沒有足夠的土地，藉著此補充植物性蛋白質。極端貧窮，是這片非洲大地最大的困境，飢餓與疾病的挑戰無法克服，而恐怖主義就會在這樣的環境滋長。餵飽每個飢餓的孩子，需要與婦女一起協作。

#### （三）養雞（兔）計畫

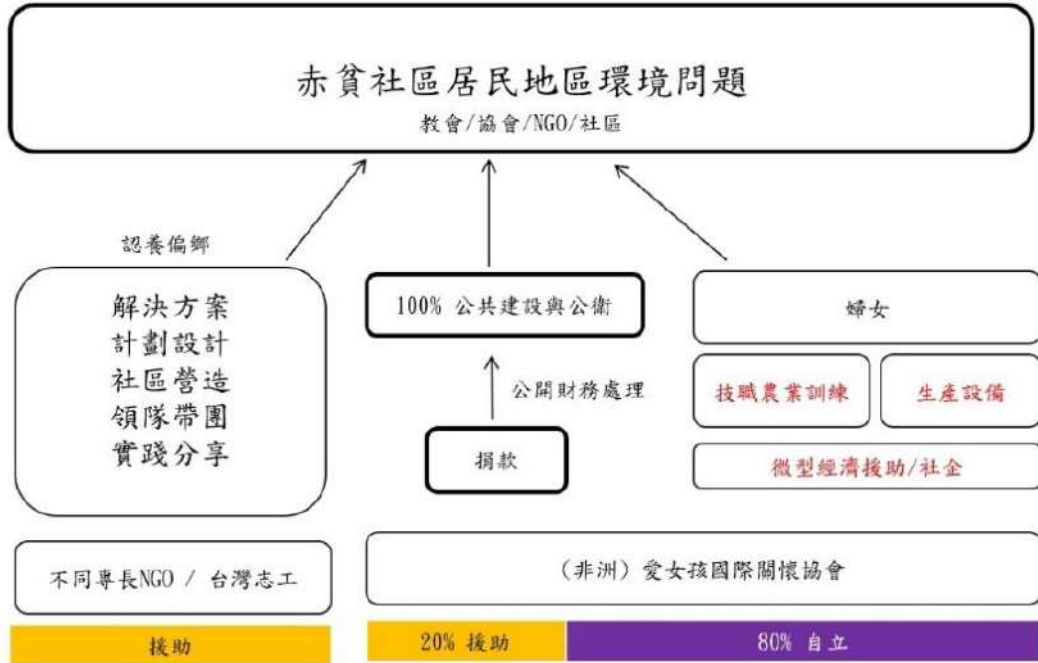
鄉間孩童普遍呈現生長遲緩的現象，許多營養學研究顯示，學齡前六歲孩童補充足夠蛋白質將幫助腦部發育。鄉間推動有機農業，養雞、兔、種植香菇，建立家庭式肉類蛋白質補充系統。接續增加有機蔬果、藉動物糞便改善土壤，建立多樣生態農場，以自然放養與混和果樹種植降低氣候變遷影響，推動農場到餐桌並與社區整體一起協作，以自給自足及市場機制並行，建構永續發展可能的方式。協助婦女耕作，烹飪、衛生、育兒、就學，等謀生技能，幫助鄉間婦女成為撐起家庭的支點。

#### （四）蜂蜜計畫

非洲的天然環境是高品質的蜂蜜來源保證，偏鄉社群舉辦婦女工作坊、藉布衛生棉製作與計畫的推動，幫助當地婦女增加收入，協助製作各型態蜂箱，並藉由養蜂賺取額外收入。蜂箱計畫透過提供支持蜂箱來幫助小型蜂農，婦女在農閒製作蜂箱，藉著蜂蜜的養殖友善作植物受粉，藉蜂蜜提升產量和品質。蜂農必須用等價的蜂蜜交換每一份蜂箱。採收後的天然蜂蜜以 SGS 進行國際檢測，並出口到其他國家，為農民創造收入、維持蜂箱計畫運作。

### (五) 種籽(堆肥)計畫

多樣性蔬菜種植與育種，有機土壤、高質量種籽，堆肥農業知識課程推動。以持續性的短期農業課程改善收成。並以咖啡、香草、酪梨等高經濟育苗及契作引導生產，以學中做的農業培力教育，為婦女能夠增加家庭收入，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供應基礎生活所需，以提高農業生產幫助落後地區的基本生活條件與競爭力，以建構地區微型市場經濟為目標。



圖二 愛女孩國際關懷組織發展模型

## 四、發展重點項目的事業群分類與策略價值

本研究依據上述各項計畫行動，其本質上歸屬：社會援助性、農村建設性、經濟培力性，判別其特質為下列三面向。

表一 農村行動計畫之目標特質

	援助型	建設型	經濟型
職業訓練 提升生產力		- 教室興建，社區中心興建（教堂） - 技職訓練中心（木工、裁縫，農業，廚藝）	- 訓練課程（技能與技藝訓練） - 合作社（建立平台與資訊橋樑）
社區結構與改變動力	WASH 計畫 - 生理衛生教育（布衛生棉製作、肥皂使用） - 集水、淨水設施、鑽井 - 廁所興建	- 農產品倉儲設備 - 偏鄉硬體醫療設施予備提升，緊急人道援助、區域網路建立 - 節碳爐灶興建	- 微型貸款（投資與投入） - 產銷平台（社區與外部市場推廣）
環境資源關係	改善衛生環境 善用公共水資源	提升在地資源使用效率	

### （一） 援助型：WASH Project

WASH 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。

### （二） 建設型：房角石計畫

結合教會與在地民辦學校資源，以公眾利益並為目標，興建廁所、技職訓練中心，建構社區多樣性種植農業計畫，幫助其他社區推動大型公益建設計畫時，作為赤貧社區發展的示範。本類型計畫內又包括：

A. 教室興建:提升鄉間教育硬體設施：教室、學校辦公室、教學硬體設備，課桌椅，學校節碳爐灶興建。

B. 技職訓練中心：投入食農教育，結合學校資源，將食物與知識，並加入環境永續議題進入生活與課程。

C. 農產倉儲：農夫除了對抗天候，以及農業病蟲害，面對豐收的季節仍需要面對老鼠、蟲害等保存食物的挑戰，因為缺乏良好的儲藏設備，有 30% 的食物在交易之前被浪費。這都影響著每個農夫的收益。儲藏設備的興建能最直接改善鄉間婦女的收益。

D. 醫療緊急計畫：幫助偏鄉社區建立緊急援助機制，救護車，摩托車，以及緊急醫療備用金。

### (三) 經濟型：農村培力計畫

#### 1. 短期職業課程：

建立一所連結社區教育的生活"示範學校"，以自立與改善生活教學為目標。這裡已推動數個短期職業課程，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。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，建設短期職業學校，以及農業示範合作社，以實物型學習與操作，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。

已完成婦女工作坊（編織草蓆或竹簾/裁縫）；將逐步完成硬體設施提供課程駐進；農業訓練中心2個；農產品儲藏倉庫2個；木工製磚燒陶教室2個。

#### 2. 創新工作短期學校：

設定多項可以提升農村生活品質所需的工藝，如：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 合作，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。

建立一些明確的專案、以一些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。將低階段的工藝，提升到蓋整棟自然建築房子。將那些已經被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或者孵化器，並依著社會機制的短板並加入改善機制，而所有的目的應將會給社區發展帶來重大的改進策略。

#### 3. 有機示範農場：

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。

在本農場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。

#### 4. 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。並將現有的咖啡與香草，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。

農民將農產賣入市場，必須擁有各項農產銷售需要的技能，與眾多無法獨立完成的商業活動，必須倚靠社區外部與甚至國際組織的專業扶助，有效的連結都會市場買家，自己本身也需要建立管理機制，因此有必要成立“農業合作社”。經由合作夥伴聚集的產出或其他資源，以及彼此合作吸納各方面的經驗，齊心建構一個互助組織提升談判力量。

## 五、公益慈善與社會事業的互助關係

本研究以農村經濟發展策略各階段，分析階段任務的彼此關聯性，逐步將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理念。以社會價值之商業機制，將偏鄉農村婦女生產之蜂蜜、咖啡與雞兔養殖過程，藉由田野觀察記錄，轉變為故事在社群媒體行銷宣導，呈現援助烏干達農村婦女工作自立生活的各個面貌。同時也呈現本個案以非常有限資源，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，為發展營利市場之基礎，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。

本組織在轉型社會企業的過程上，就原有的慈善公益活動的項目，保持著既有公益宗旨，設計可以更讓農村居民在既有公益基礎之上，讓農民參與、可以更融入居民家庭生活改善（如淨水、廚房、廁所）的項目，同時再逐步的走入家庭，教導農民有組織的耕種與養殖，一來增加食物營養，二來擴增可對外營業的經濟活動計畫。

本計畫團隊在轉型的過程上，發展的策略階段概分如下：

階段 1：社區建設與公益援助—著重公共水井、太陽能電力、慈善物資發放。

階段 2：個人或家庭技藝與交換市場—著重個人裁縫技藝、家庭生活環境改善與耕種養殖技術培力訓練，並鼓勵家庭之間的技術與物資交換。

階段 3：社區創業與外部市場開發—將耕種養殖規模與品質提升，開發對外銷售供應機會，走向經濟領域經營。

階段 4：社區合作社與國際市場開發—設立正式合作社，有組織的學習企業層次的品質管理與銷售供應服務，擴增外銷管道（咖啡與其他農產品、手工藝品等）



圖三 組織轉型策略演變階段

表二 組織策略分類

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、布衛生棉教學。廁所基礎生活改善。	提供農業基礎知識、工具與技術；提供種子、兔、雞、蘑菇，增加食物多樣性與合作生產	連結城市餐廳，國際組織與公司市場。也為產能剩餘的農產品，建立在地銷售。	將具有國際市場的商品（蜂蜜、咖啡），以故事行銷重新包裝，尋求台、美、英等國際市場機會。
理念與目標	幫助社區解決當前生存困難之公共設施。	部落經濟與多樣化農業，建構互助鄉居生活。	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	改善農民基礎生活條件建立信任。分析經濟生產不倡原因，確認亟需項目推動慈善救濟。	建立共同學習與共享資訊的生產合作社。集體控制生產數量與蔬菜種類，進而建立社區互助市場的產銷平台。	邀請在地市場之領導企業，建立業務關係，組織農產的生產力，契作引導生態耕作，建構運銷平台。	透過贊助企業與捐助者，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	藉田野調查收集故事，記錄婦女生活困難與需要。吸引社會募資，建立即時回報系統，掌握資源供給效率。	凝聚社區意見，擘劃發展方向，獲取政府機構與政界學者認同，投入有機技術教學，提供農村多樣化食物與交換機制。	維護現有的有機環境與資源，對城市市場推廣與建立有機食物的品牌認知，建立友善環境、關心物種生命的創新性服務產品。	參與國際型發展計畫，以永續發展相關之績效指標引導計畫推動方向。爭取企業合作，與非營利組織，實踐永續發展的目標。
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。	以合作社為學習平台、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，甚至系統愈資訊運作，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。	以經濟方式導引耕種安全食材，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，鼓勵以消費替代援助，以農產品提供具有社會與商品價值的創新。	建立永續發展社區，鼓勵企業參與實踐。產出有市場價值的成果，幫助社區換取外部財物，改善生活。

## 伍·結論與建議

### 一、結論

#### (一) 經濟型事業對現有組織的正面與負面影響。

1. 人力資源: 轉型經濟型援助項目, 即刻加大管理人才的能力, 如建構社區型多樣性的內部市場, 對農業技術提升以及整合供應鏈的專業與經驗要求較高; 即便面對外部市場需求的採購能力, 都需要較高度的敏銳度與執行力, 來應變國際變化。例如: 過去社區型的人力資源只專注在農業產品, 現在必須檢視市場, 蒐集社區資訊, 以及運輸、包裝、顧客溝通回應能力。

2. 財務與資訊管理工具: 過去僅執行贈予組織的活動並提供報告; 而今面對多樣性計畫, 並以管理成效為目標, 資訊的蒐集與傳播必須更為資訊網路化, 提升資訊的透明、組織共享, 快速回應外部資訊需求。

3. 永續價值在計畫推動是最難的議題, 例如: 降低塑膠袋使用, 回收保特瓶使用, 減少砍樹, 增加資源循環使用效益, 必須不斷逕行溝通以及誘導, 以社區周邊會議推動。

4. 對於偏鄉地區教育程度不足的偏鄉居民, 必須將工作在逐步簡化成可執行的行動步驟, 並須不斷檢核成果。須強化組織內部對專業知識與管理經驗的分享。

5. 建立資訊系統幫助社區與組織內部管理為當務之急。

#### (二) 組織與服務調整後, 組織內的變化與挑戰。

以社區營造方式, 將以下四項農村培力計畫予以機制並設立推動過程, 依據社區能力按月進行盤點相關資源執行該計畫, 同時介入社區教會經營, 雇用當地專案經理合計四位, 負責每個社區第一年經濟性目標達成。

- (1) 農業與生活訓練 (農業技能與生活技能訓練課程)
- (2) 合作社 (建立平台與資訊橋樑, 推動與管理)
- (3) 微型貸款 (投資與投入, 定義與社區調查)
- (4) 產銷平台 (社區與外部市場推廣)



農村經濟型培力，以自給自足為目標導向。社區內部預計需要進行六個月的田野調整，並招募或訓練農業經驗值的職工，以及協作供應商進行輔導。在烏干達本地組織內部，因為各項專業深度與廣度挑戰持續加重，組織成員面臨龐大的管理壓力，須不斷地給予願景與鼓勵。

## 二、對INGO 的建議

社區都各有其資源條件優劣與限制，需要建立以市為導向的場運作需要與外部社會有相當程度與適合方式的交易往來。如何自我約束有效地保持社區環境與資源的永續，在發展規劃要限制為環境帶來損傷，設定成長的均衡。

1. 建議推動貧困社區以社區支持農業 (Community Supported Agriculture, CSA) 為發展藍圖，社區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。社區使用的所有能源，需建立可更新補充的資源。避免依靠無止盡的經濟成長迫使自然環境的枯竭。

2. 以本組織為養蜂計畫為例，推動社區合作社並建立管理機制，產生的利潤再回到社區發展的公共建設用途，NGO 組織自身必須加強產品的專業知識與管理經驗，以在自由市場競爭與發展策略，是 NGO 自身必須不斷強化的課題。

## 參考文獻

- 王道還譯，Diamond, J.，「槍炮、病菌與鋼鐵：人類社會的命運」，時報出版，1998 年。
- 洪世民譯，Rivoli, P.，「一件 T 恤的全球經濟之旅」，2006 年。
- 胡哲生·李禮孟·孔健中，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 180-197，2015 年。
- 胡哲生，陳志遠，社會企業本質、任務與發展，*創業管理研究*，第四卷第四期，頁 1-28，2009 年。
- 郭國璽譯，Patel, R.，「糧食戰爭」，台北：高寶出版社，2009 年。
- Alcock, P. “The influence of dynamic perspectives on poverty analysis and anti-poverty policy in the UK”, *Journal of Social Policy*, 33(3), 2004,395-416.
- Becker, G. S.” Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior”. *Journal of Political Economy*, 101(3), 1993, 385-409. doi:10.1086/261880
- Beeghly, L. “Individual and structural explanations of poverty”. *Population Research and Policy Review*, 7(3), 1988, 201-222. doi:10.1007/BF02456102
- Bell, S.J., Tracey, P. & Heide, J.B. “The organization of regional clusters”. *Academy of Management Review*, 34(4), 2009.
- Brinkerhoff, D. W. “ Perspectives on participation in economic policy reform in Africa”. *Studies in Comparative International Development*, 31(3), 1996, 123–151.
- Burkey, S. “People First: a Guide to Self-reliant Participatory Rural Development”. London, England: Zed Books, 1993.
- Cornwall, J. R. “ The entrepreneur as a building block for community”. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 1998, 141–148.
- Crewe, E., & Harrison, E. “Whose Development? An Ethnography of Aid. London”; New York: Zed Books, 1998.
- Cynamon, B. Z., & Fazzari, S. M. “ Inequality, the Great Recession and slow recovery”. *Cambridge Journal of Economics*, 40(2), 2015, 373-399. doi:10.1093/cje/bev016
- Davis, S. (Ed.). “ Indigenous views of land and the environment”. Washington, DC: The World Bank, 1993.
- Dees, J. Gregory, Anderson, Beth Battle & Wei-Skillern, Jane. “Scaling Social Impact Strategies for spreading social innovations”, *Stanford Social Innovation Review*, 2004, 1, 24-32.
- Gusfield, J.R. “ The Community: A Critical Response”. New York: Harper Colophon, 1975.
- Jonathan Glennie “The Trouble with Aid”: Why Less Could Mean More for Africa (African Arguments), 2008.

- Lorentzen, T., & Dahl, E. "Active labour market programmes in Norway": are they helpful for social assistance recipients? *Journal of European Social Policy*, 15(1), 2005, 27-45. doi:10.1177/0958928705049161
- Mair, J. & Martí, I. "Social entrepreneurship research": a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 2006, 41, 36-44.
- Mead, M. "Diary of Recent Economic Events and Policy Statements". *Australian Economic Review*, 22(3), 1989, 45-47. doi:10.1111/j.1467-8462.1989.tb00334.x
- Miller, Ethan. "Community economy": Ontology, ethics, and politics for radically-democratic economic organizing, *Rethinking Marxism*, Vol. 25, No. 4, 2013, pp. 518-533.
- Sachs, W. "The Development Dictionary": A Guide to Knowledge as Power. London; Atlantic Highlands, N.J: Zed, 1992.
- Saxenian, A. "Regional Advantage": Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.
- Scott Kleinberg(USAID) & Ruth Campbell(ACDI/VOCA) (2008). Business Enabling Environment and the Value Chain, Accelerated Microenterprise Advancement Project, AMAP, www.microLINKS.org (2014, march).
- Sherraden, M. W. "Assets and the poor": A new American welfare policy. Armonk, NY: ME Sharpe, 1991.
- Susman, I. G. "Action Research: A Sociotechnical Systems Perspective." London: Sage Publications, 1983.
- World Bank. "World Bank Annual Report 2016 " : Organizational Information and Lending Data Appendixes (Arabic). Washington, D.C. : World Bank Group, 2016.
- <http://documents.worldbank.org/curated/en/782691475489708512/World-Bank-annual-report-2016-organizational-information-and-lending-data-appendixes>
- Yunus, M. (2008). Grameen bank at a glance, Bangladesh: Grameen Bank, 12-17. Retrieved on March 27th, 2015, from [http://www.grameeninfo.org/bank/GB\\_Glance.htm](http://www.grameeninfo.org/bank/GB_Glance.htm).
- Zsolnai, Laszloi, "Green business or community economy?" *International Journal of Social Economics*, 2002, 8, 652-662.

# Economic Transformation from Poverty Charity in Farming Area - Case in Uganda

CHIH-YU CHAO, CHAO-WEN LIU, YI-TING YANG, JERSAN HU \*

## ABSTRACT

The organization in this case entered Uganda in 2017. At the very beginning, it raised supplies from Taiwan and delivered them to poor agricultural areas in Uganda. Gradually, it has developed new business enterprises targeting farmers' employment, and has become a composite organization that coexists with charity and economic activities. How can charity and economic activities coexist? Moreover, how can the two different aspects foster mutual understanding and express the willingness to support each other has always been an internal dispute issue within the organization. Therefore, the promotion process also faces challenges in task definition, resource allocation, and synergy.

We adopt Action Research method to self-inquire our implementation effects in villages. In the process of promotion, it tries to grasp the relationship between business behavior and results, review the practical results of organization missions, and evaluate the suitability and results of technical training projects, review the concept of "Farmers' Mutual Transaction Market" constructed in 2019, and create an economy with internal professional division of labor and mutual transactions in rural areas.

This study found that the charitable activities and commercial undertakings in the organization are mutually supportive or shared in work tasks, resource allocation, professional skills relevance, and benefits for local workers or farmers, etc. The work in economic undertakings can overlap with the original charity service targets, or even more effectively cohesively combine to the synergy of mutual support. It confirms the feasibility of expanding local social entrepreneurship by international charity activities.

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

---

\* Chih-Yu Chao, Executive Director, Love-binti International, Corresponding author. Chao-Wen Liu, Director, Love-binti International. Yi-Ting Yang, Manager of Secretary Office, Love-binti International. Jersan Hu, Director, Taiwan Social Enterprise Innovation and Entrepreneurship Society.