

臺灣私部門參與國際援助的經驗分享

祝康偉

《國際開發援助現場季刊》主編

做為全球發展援助圭臬的 17 項聯合國永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs)，自 2016 年啟動後，在 COVID-19 大流行下，使原已脆弱的進展，遭受嚴重的打擊。與此同時，氣候變遷、生物多樣性喪失和污染，亦持續威脅著全球長期的復原力。

距離實現永續發展目標期限僅剩 7 年時間，面對達標的漫漫長路，迫切性不言而喻。因此，聯合國秘書長古特雷斯 (António Guterres) 大聲疾呼，面對及時實現永續發展目標的嚴重風險，此刻擔任私部門的領導人，肩負著重大責任，私部門的領導地位將比以往任何時候都更加重要，且需從根本上改變融資和投資的方式，對開發中國家注入更多投資，並使淨零排放和永續性成為每個人政策和商業模式的核心。

「政府資源有限，民間力量無窮」，面對全球永續發展的困境，若說「企業社會責任」(corporate social responsibility, CSR) 是私部門邁向「永續經營」的概念，由環境 (environment)、社會 (social) 及公司治理 (governance) 3 元素組成的 ESG，則是實踐 CSR 的原則。當國際社會從 CSR 進展至 ESG，也翻轉了私部門過去只重視成本及獲利的思維，促成愈來愈多的企業思考，如何將慈善公益結合環境與社會議題，與社會創新或非營利組織協力，善用彼此優勢創造影響力。

臺灣人一向樂善好施，企業抱持著「取之於社會、用之於社會」的精神投身賑災、捐贈和義賣者不在少數，但在熱心公益之餘，還願意跨足國際援外領域，走進異鄉貧困脆弱角落的則屈指可數，富邦集團便是其中之一。

國合會做為我國專責的援外機構，為擴大我國政府開發援助 (official development assistance, ODA) 能量，近年來也積極扮演我國公私部門與國際社會接軌的重要平台，其中，B 型企業綠然能源 (DOMI) 及上櫃公司凌網科技，便是在 2021 年下旬國合會首次舉辦的「影響力先行者計畫」競賽脫穎而出，運用獎金及自籌資金，赴中南美洲友邦推動計畫一圓援外夢。

雖然臺灣一些非營利組織 (nonprofit organization, NPO) 與非政府組織 (nongovernmental organization, NGO) 參與國際援助經驗豐富，但大部分的私部門對於援外工作的認知仍顯陌生，為了協助企業投入此領域，本篇將就富邦集團、綠然能源、凌網科技的觀點，分享他們在援外的路途上，經歷了哪些階段，遭遇了什麼困難，如何調整腳步與角色，在善盡社會責任同時，找到適合的切入點及商機？

一、富邦文教基金會：不斷演化，尋求企業最適援外模式

擔任富邦文教基金會高級顧問，同時也是媽媽氣候行動聯盟秘書長的楊順美，分享這兩個由富邦文教基金會陳藹玲執行董事一手籌辦的組織，如何投入援外工作，一路蛻變的歷程。

（一）三階段摸索、聚焦、鎖定合作夥伴

她指出，1990年創辦迄今，長期關心國內青少年教育、文化環境的富邦文教基金會，在2000年，因陳藹玲執董的小兒子罹患罕見疾病，致腦部發育遲緩，因緣際會加上同理心，開始涉足援外領域，關注身心障礙兒童的發展。此一階段，偕同臺灣專擅身心障礙者訓練的基金會，赴海外協助建立早期療育系統，以及長期就業需求的庇護工場。

累積了援助的經驗，楊順美高級顧問指出，當邁向第二階段，著眼的是基金會的人力及產出，若要兼顧國內公益又能提升國際援助能量，在海外部分勢必得連結其他NGO及專業機構的力量。

因此，在2003年，富邦文教基金會透過台灣世界展望會的引介，選擇到非洲的莫三比克中部貧窮省分設立了醫療站及待產室，邀請長庚醫院合作赴當地義診。楊順美高級顧問表示，此一持續20年的計畫，不僅開鑿水井、架設太陽能板，協助當地醫療站解決了水資源、通訊及電力的問題，亦連結當地政府醫療資源，包含護士駐點、當地醫師巡迴看診的服務，如今已能自行運作。

楊順美高級顧問坦言，國際援助不在富邦的品牌經營策略之內，純粹只是企業負責人的心願及理想，經費都是老闆自掏腰包，因此，在計畫推動時非常重視合作機構的執行能力、管理、責信及溝通的順暢性。她以台灣世界展望會為例，往往能考量出資者不單只是捐款而已，還會想知道嘉惠的對象，投入後帶來的改變及成果，所以每半年都會有一個進度的報告，若計畫延遲也會說明原因，以及後續如何追上進度，加上能承接行政雜務，駐地有分支協力，在溝通上十分省事也有效益，因而脫穎而出，成為其國際援助上長期合作的夥伴，每年至少都會挹注2至3個案子。

楊順美高級顧問指出，另一個由陳藹玲執董創立的「媽媽氣候行動聯盟」（簡稱媽盟），近年來逐步由監督臺灣核電廠安全問題與核廢料處理方式，轉型為研究全球氣候變遷與臺灣新世代能源政策及環境永續發展議題，並取得聯合國氣候變化綱要公約（The United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC）觀察員身分，積極參與聯合國氣候變化綱要公約締約方大會（Conference of the Parties, COP），扮演臺灣與國際組織接軌的平台。她強調，由於氣候變遷已成國際主流議題，第三階段的援外工作，將改由媽盟主導，聚焦氣候變遷的議題，並借重台灣世展會推動調適氣候的生計活動、強化防災韌力，降低乾旱、洪災等極端氣候對社區衝擊的經驗，持續為追求全球共好、永續貢獻心力。

(二) 私部門投入援外的門檻及機會

楊順美高級顧問分析，比起在國內推動公益觀念及環境逐漸成熟，儘管像富邦如此規模的企業，從事海外援助時仍存在著門檻，且在執行層面上得克服許多未知及窒礙。

首先，股東不一定會認同援外工作。常有人說企業最大的責任是極大化股東財富價值，在經費運用上，得符合股東的期待，但隨著 CSR 觀念的推廣，企業投入公益，改善與利害關係人的關係，獲得投資人的信任，增加各項資源運用效率以及創新能力，進而提升公司價值，已廣為大眾接受，而同為公益的國際援助工作，卻因觀念陌生且距離遙遠，無直接市場對應關係而常被質疑，使得有意願投入的企業主裹足不前。因此，富邦採取的方式，便是由董事長夫婦自行出資，以慈善家發心分享的概念，依自己的想法落實，避免爭議。

其次，稅法也可能是一個阻礙。她指出，依照我國《所得稅法》規定，財團法人雖免納所得稅，但一旦投入的海外計畫內，有領取臺灣酬勞的外國人，就必須由擔任「義務扣繳人」的財團法人，預先支付一筆高達 20% 的稅款，若牽涉的人數眾多，加上對方在該國須繳納的所得稅，無形中便墊高了計畫的成本，而在繁雜的申報行政作業中若有疏漏，還可能被國稅局重罰，在在都拉高了租稅阻礙。

她不諱言，跨入此一領域，面對國際援助的眉角、成本、風險，若沒有經營者的熱情及堅持，很難持續下去。尤其，富邦經歷幾個階段的摸索，方理出援外的方向及作法，迄今仍在學習與調整之中，若問有意願的中小企業能否招架得住，在沒有極大的誘因下，將會是一個很大的問號。

不過，她也提供一個鼓勵企業投入的思考，就是「碳權」。

她指出，順應全球環保意識抬頭，減少碳排、發展綠能漸成主流，繼歐盟針對「碳權」提出草案並付諸實行後，臺灣也喊出 2050 淨零排放口號，升格環保署為環境部，積極投資綠色能源，並在今年年初將《溫室氣體減量及管理法》修正為《氣候變遷因應法》並納入碳費，且將於 7 月成立碳交易平台，2024 年首波將被徵收碳費的企業，為年排放量高於 2.5 萬公噸，共 287 家的碳排大戶。以歐盟排放交易體系為例，歐盟針對特定產業設定了碳排的上限額度，若企業碳排低於上限，便可將剩下額度轉成碳權，到碳交易市場上買賣；反之，超過上限額度的企業，則須到碳交易市場購買碳權。

因此，她認為未來企業想要減碳、買碳權，都可以與國際發展援助一起規劃。其中，近年來十分熱門的碳匯 (carbon sink)，係指二氧化碳以自然方式儲存在大自然中，包括森林的綠碳、海洋的藍碳和土壤的黃碳，世展會在非洲尼日植樹 35 年，讓 450 萬人重拾生態及生計的例子，就是很好的切入點。尤其，他們計畫複製非洲成功經驗，在全球 10 億公頃面積推動改善碳排的計畫，將會吸引更多企業以投資碳匯進而轉為碳權的方式，加入援外的行列！

二、DOMI 綠然能源： B 型企業扮演先鋒平台，為援外注入社會創新

在國合會「影響力先行者計畫」眾多參賽隊伍中脫穎而出的 DOMI 綠然能源，選了我國在南美洲的友邦巴拉圭作為援助地點，並與「巴拉圭基金會」合作，推動巴國企業、民眾將紙本帳單轉為電子帳單，將節省下的紙本經費投入協助弱勢家庭安裝節能設備，達到降低排碳、減少資源浪費等多重效益。

營業項目包含國內整合性能源方案、節能減排綜合性效益服務、可再生能源運用、兒童環境教育、社會企業與 B 型企業的理念推廣的 DOMI 綠然能源，身為臺灣第一間取得全球最具影響力的社會型企業 B 型企業認證的公司，為何會願意跨足國際援助領域，並相中千里之遙的南美洲巴拉圭推廣綠色專業？

（一）受巴拉圭啟發，回饋臺灣成功經驗

「B 型企業」的概念，係美國非營利組織「B 型實驗室」（B Lab）所推動，以企業社會與環境表現、當責度和透明度為標準，並透過嚴格的線上量化評量後授予認證。B 型企業重視的不只有股東利益，而是同時兼顧員工照顧、友善環境與社區，並透過創新的商業模式對世界產生正面影響力。

DOMI 綠然能源執行長連庭凱表示，與巴拉圭的緣分，來自 8 年前隨我國經濟部中小企業處組團，赴義大利米蘭參與「社會企業世界論壇」（Social Enterprise World Forum, SEWF）所繫。會議間結識了曾為巴拉圭首都亞松森市長，現為巴拉圭基金會創辦人馬丁柏特（Martin Burt），觸發了他如何結合社會與環境面向，解決貧窮議題的思考。

他回想，當時馬丁柏特創辦人強調，解決貧窮的關鍵，必須掌握在當事者的手上，他們需要的不是補助，而是方向與啟發，透過建構能力自行脫離貧窮。因此，在馬丁柏特創辦人引導下，他運用巴拉圭一套協助弱勢家庭檢視貧窮成因的方法論，重新審視臺灣貧窮者的類型：是金錢、教育、健康、基礎建設，還是社會支持系統的缺乏？

一旦將貧窮定義清楚，除了能協助當事者了解哪一個環節出了問題，尋求脫離貧窮的動機及方法，還能釐清若想借助私部門的資源協助，加入的企業及他的公司究竟該扮演甚麼角色？

這樣的體悟，催生了 DOMI 綠然能源一套名為 Power to Change 的創新模式，為了幫弱勢家戶帶來啟動改變的資源，他帶領的團隊構思了可藉由推動企業帳單電子化行動省下的經費，轉換為替能源貧窮家庭換燈省電、改善家戶生活、灌輸能源教育等作法，在臺灣推動多年後，他也想將此成功經驗帶到巴拉圭複製，以回報馬丁柏特創辦人當時給的啟發。

他解釋，運作 Power to Change 的模式，在企業端叫做「減法」（minus），從營運層面邀請員工及消費者減去可能的浪費，將省下來的錢轉去幫助弱勢家庭，例如將紙本帳單轉成電子帳單；另在弱勢家庭端叫做「加法」（plus），透過節能設備、教育的介入改變生活。一減一加之間，降低了污染，強化了弱勢家戶的自立，也達到了實現氣候正義的概念。

籌備階段，DOMI 綠然能源團隊做足了功課，首先，研究巴拉圭的人口結構及市場規模是否能夠撐起長期的計畫，其次，確認該國社會及環境意識的高低，他分析「若整體社會意識高，環境意識低，對年輕族群訴諸氣候正義，往往能帶來實質的改變；反之，整體社會意識低，在環境議題推動上，顯得冷漠、事不關己，效果就會事倍功半，」另外，考量加速企業無紙化是計畫核心，企業電子化環境是否成熟攸關成敗，因此，團隊也針對具備「企業資源規劃」(enterprise resource planning, ERP) 系統及能力展開調查，「我們得知巴拉圭政府及企業推動電子帳單多年，商業環境雖已具備基礎，卻不得其法、效果不彰，而這正是 DOMI 擅長透過『建立模式』及『公眾溝通』，將企業端及消費端串起來，並導向公益，提供『臨門一腳』三贏局面的優勢。」

連庭凱執行長興奮地說，「幸運的是，我們想要回饋巴拉圭這樣的想法，恰巧碰到國合會的『影響力先行者計畫』，提供了落地起頭的資金，強化了我們的決心，也縮短了實現的時間！」

一年間臺巴兩國多次往返，DOMI 綠然能源團隊為了將 Power to Change 模式落地生根，開始朝 3 個方向推進，包含整合在地團隊巴拉圭基金會的合作模式，尋找具有帳單發行系統，如電力、自來水、物流、保全等類型公司，且認同此一模式的在地企業，以及真正進入弱勢的家庭，展開協助並產生影響。

另外，偕同合作夥伴巴拉圭基金會積極拜訪企業，辦理了近 60 場的說明會，我國駐巴拉圭大使館亦協助參加當地的商展，以及透過國合會駐巴拉圭技術團人脈的引介、在地經驗的分享，迄今已成功與一家物流保全公司簽約合作，並與眾多具潛力的銀行商談合作事宜，在諸多努力下，他也為公司設下今年與 15 家企業簽約的目標，期待達成收支平衡的經濟規模，讓當初援外競賽催生的計畫，變成深耕巴拉圭的長期計畫，持續照亮更多的弱勢家庭。

「原本目標是設定協助 100 個弱勢家戶，但在此模式運作下，吸引了愈來愈多企業的目光，創造了更多的資源，遂將目標上調至 165 個家戶。」尤其，讓他印象深刻的是，在他們輔導的家戶中，一個住在茅屋的養豬戶因為照明改善，髒亂陰暗的飼養環境跟著改變，讓他發自內心感謝：「豬好，我們就好！」

(二) 鼓勵社企投入援外，優化創新模式

曾在泰國、日本與當地社會企業合作推動社會創新計畫，連庭凱執行長對自己能成為臺灣社會企業投入援外工作的先鋒者感到責任重大。

他指出，NPO、NGO 與社會企業同樣以解決社會問題為目的，但最大差別在於，NPO、NGO 財政來源主要依賴捐款及資助，而社會企業則仰賴商業創新模式，透過提供服務或產品銷售，創造收入，自負盈虧。「我非常鼓勵臺灣的社會企業加入援外的行列，因為當你研究的模式在臺灣能夠規模化，代表你已經走出了自己的路，若能把這個社會解決的模式分享國際，往往會有意想不到的回饋，回過頭來優化原本的模式，進而嘉惠臺灣！」就像推動巴拉圭計畫經驗，讓他重新學習到如何認識貧窮、解決貧窮，同時，他也學習到在地企業的思維，如何在環

境意識缺乏的氛圍下，掌握對方在意的關鍵，調整溝通模式，說服他們願意投入減少污染的工作，進而反思到如何優化在臺灣推動的計畫，施與受之間，得到一種雙向的成長。

另外，許多社會企業在國際交流上十分活躍，常會與不同國家的社會企業合作，加上擅長運用科技與創新，挾此優勢參與援外工作，亦能扮演平台的角色，引進臺灣廠商的資源，共同投入國際開發援助，譬如巴拉圭的計畫中，連庭凱執行長便曾尋求臺灣 ERP 系統廠商的奧援，提升計畫執行的效率，過程中他深刻體悟到「私部門若要參與援外工作，不妨從社會創新的角度切入，當你的方向由單純賣產品，轉為如何為當地帶來正面影響及改變，這門生意才可能贏得好感且長久！」

他認為，比起獲利、商機，援外工作更重要的是承諾（commitment），他在意的是自己創建的模式，能否幫助對方建構能力，因此，一開始定位就清楚設定當地企業得出資，將在地資源串接起來，成為永續自立的循環，而不是靠著外界的補助維持模式，「臺灣私部門無論是大企業或中小企業，投入援外工作時，需要確認自己的商品、服務，對當地發展是有幫助的，而不是一味的想要賣東西，如此，推動的計畫才可能被接受，當地的資源才會進得來。」

三、凌網科技：參與臺灣政府援外計畫，延伸輔助方案覓商機

在國合會「影響力先行者計畫」競賽另一支獲選的隊伍，是成立於 1998 年 7 月，從圖書館自動化管理起家，專擅電子化政府、電子書、電子支付、手機身分驗證等相關軟體技術研發服務，深耕本土及亞太市場的上櫃公司凌網科技。

此一團隊選擇我國在中美洲的友邦貝里斯，推動數位金融相關的「村村 GO 計畫」（MYOOL-GO），與當地超市業者合作發展數位銷售管理系統，協助貝里斯建立數位金融與行動支付的友善環境，並於鄉村雜貨店導入資訊系統，提升鄉村經濟並增加當地就業機會。

事實上，早在 2007 年，臺灣邁向資訊外交之初，凌網科技便已在工研院引介下，成為我國援外工作的尖兵，負責國合會推動的資通訊計畫，在加勒比海 4 國 ICT 中心協助建置軟體系統，電子化政府的導入。同年由美國矽谷返台，加入凌網團隊的馬宜信資深經理回憶，一路伴隨國合會走來，投入了超過 30 個以上的資通訊計畫，16 年間，見證了臺灣援外的多元發展。

（一）隨政府援外計畫演進，主動提供友邦延伸服務

他指出，資通訊計畫初期著重的是蓋資訊中心、建置硬體，在政府 e 化部分，則是直接導入臺灣的解決方案，如人資、郵件系統，協助取回象徵國家主權的頂級網域；接續因各國電子化政府、醫療系統需求不同，則進入量身訂做的階段，例如替友邦建立客製化的交通車籍系統，以及國家級醫院醫療資訊系統（health information system, HIS），整合臨床醫療、護理、檢驗、行政管理等功能等；第三階段，為加快電子化政府運作的腳步，提供讓人民有感的服務，則將資訊系統朝便民措施延伸，例如整合交通監理系統，發行數位卡式駕照，建置地政資訊平台，縮短土地交易時間等。

馬宜信資深經理觀察，由於我國政府援外的原則，是希望透過基礎建設的建置，協助友邦投入日常營運，藉示範的寓意拋磚引玉，引導其自立永續。當援外計畫的階段性目標達成，便會放手讓友邦自行經營管理，「這個時候，就是臺灣廠商接力與當地政府合作，深耕在地的機會。」

他以「貝里斯交通監理資訊服務系統計畫」為例，原本計畫內容以管理車輛行照、駕照、車籍、罰單等「交通監理整合系統」為主，在執行過程，凌網為讓計畫效應擴大，主動建議將系統建置延伸至駕照形式的改善，將易折損的紙本進化成防偽卡式駕照，以嘉惠更多人民。

考量此部分不在原本計畫範圍內，在不增加預算的前提，凌網科技除了撰寫核發駕照的系統，更自費提供如相機、印卡機等硬體、耗材，幫他們建置一套完整模式，供他們如法炮製。此舉贏得民眾廣大迴響，也為貝國政府帶來換發的龐大收入，促使其加速從臺灣引入具多項安全防偽措施的車契證書用紙，於全國展開換發作業。

(二) 連結民眾需求，尋求與私部門合作機會

不過，他坦言，雖然凌網科技資本額 3 億多，員工人數將近 400 人，但上櫃公司需考量的面向十分多元，諸如股東的權利，營運的成本、毛利等，除非是取得友邦特許行業的資格，且確認對方政府有具體推動的計畫，否則貿然前往距離遙遠的開發中國家推動業務，考量人力、溝通成本及營運風險，要能穩定獲利的可能性不大，且得承受股東質疑的壓力。

因此，多年來，凌網科技在援外領域的努力，都是隨著國合會前往友邦執行計畫期間，在計畫框架內，善用公司資源延伸出輔助方案，連結民眾的需求，讓計畫更為細緻及完整，並試著在計畫期間廣結人脈、拓展業務，尋找與私部門可能的合作機會。

「在貝里斯執行計畫多年，我們認識了許多當地的臺僑，因為語言及文化溝通障礙較小，較容易獲得協助他們的公司做數位轉型的機會，」在「影響力先行者計畫」鎖定的合作對象，就是當地臺僑開的超市。凌網科技運用了國合會提供的 20 萬美元獎金，以及自籌的 36 萬美元，利用 1 年時間，協助其完成了銷售管理系統開發，並導入店到店線上服務機制，吸引超過 500 家當地批發商參與合作，並於偏鄉地區成功開設 2 間數位化的商店，提升超市每日營業額達 7%，同時也為凌網科技自身打造後續發展電子商務的重要基礎。

綜而言之，援外工作並非一味的奉獻，在聯合國永續發展目標前導下，企業如何追求「義利並舉」或「行善致富」，會是未來經營須面對的議題。

如同富邦基金會楊順美高級顧問所提醒，企業想要減碳、買碳權，為自己的碳排負起責任，未來或許可以加入自願性碳權市場，與國際發展援助一起規劃，進行碳抵換。DOMI 綠然能源連庭凱執行長則鼓勵臺灣的社會企業加入援外的行列，藉此分享創新的商業模式，驗證跨出國界是否可行，並得到市場的反饋，甚或結合國際間社會企業的資源，扮演平台的角色，引進臺灣廠商的資源，共同投入國際開發援助。

凌網科技馬宜信資深經理強調，為了有效配置資源，企業一定要挑自己最擅長的領域、專業，才可能掌握援外的成本，且不妨將此經驗的累積，視為提升員工視野、語言、文化溝通，

為既有客戶擴展國外市場，持續提供服務的準備，賦予更多元的意涵，達到援外工作最好的效益。

