

逢甲大學學生報告 ePaper

從廢渣到好鞋：

馳綠國際咖啡渣製鞋的企業倫理與社會責任分析

From Grounds to Great Shoes :

An Analysis of Business Ethics and Corporate Social  
Responsibility of Ccilu International's Coffee Grounds  
Footwear

作者：王奕茨

系級：經濟學系

學號：D1379792

開課老師：林介勝

課程名稱：管理學

開課系所：國際經營與貿易學系

開課學年：114 學年度 第二學期

## 中文摘要

本報告以馳綠國際股份有限公司 (Ccilu International Inc.) 為個案，探討一家台灣新創鞋廠如何將企業倫理與社會責任內化為核心商業模式。研究以次級資料分析為主，蒐集天下雜誌、B Lab Taiwan 等媒體與機構報告，並運用社會義務框架、利害關係人理論、綠色管理光譜及 SWOT 分析等工具進行系統性評估。

研究結果顯示，馳綠在經濟與法律兩個社會義務層面均高度符合，B 型企業認證 (B Corp) 的取得使其超越一般自我申報式 ESG 揭露，建立可被外部驗證的倫理標準。在利害關係人關係上，馳綠最具代表性的創新在於將弱勢拾荒者納入正式供應鏈，以高於市價三倍收購寶特瓶，使其成為循環經濟的主動參與者。在綠化程度上，馳綠已達「積極主動」的最高層次，以六大廢料技術體系朝向「搖籃到搖籃」的完整閉環邁進。然而規模仍相當有限，2023 年回收的 480 萬杯咖啡渣相對於全球每年 250 億公斤的排放量仍是滄海一粟，顯示真正的改變有賴整體生產與消費體制的根本轉型，而非僅靠單一企業的努力。



**關鍵字：**B 型企業、社會責任、咖啡渣、循環經濟、綠色管理、SWOT 分析

## Abstract

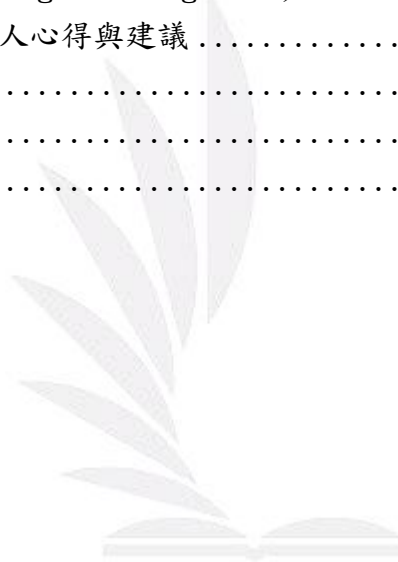
This report examines Ccilu International Inc., a Taiwanese footwear startup, exploring how the company has internalized business ethics and corporate social responsibility as the foundation of its core business model. The research draws primarily on secondary data from sources including CommonWealth Magazine and B Lab Taiwan, applying the social obligation model, stakeholder theory, the greening of management spectrum, and SWOT analysis.

The findings indicate that Ccilu fulfills both economic and legal dimensions of social obligation at a high level. Its B Corporation certification establishes an externally verified ethical standard beyond self-reported ESG disclosures. In stakeholder relations, Ccilu's most notable innovation lies in formally integrating marginalized waste collectors into its supply chain, purchasing recycled PET bottles at three times the market rate and transforming them into active participants in the circular economy. Regarding greening, Ccilu has reached the Activist Approach level through a six-technology waste upcycling system aimed at a complete cradle-to-cradle model. However, its scale remains limited — the 4.8 million cups of coffee grounds recovered in 2023 represent a negligible fraction of the 25 billion kilograms generated globally each year, suggesting that meaningful change requires a fundamental transformation of production and consumption structures, not the efforts of individual firms alone.

**Keyword** : B Corporation (B Corp), circular economy, coffee grounds, corporate social responsibility (CSR), greening of management , SWOT analysis

## 目 次

一、個案內容簡介.....	4
(一)公司背景.....	4
(二)創辦人與品牌精神.....	4
(三)從谷底到咖啡渣鞋的轉型歷程.....	4
(四)咖啡渣製鞋技術與產品說明.....	5
二、根據主要業務內容討論是否符合社會義務（賺錢、合法）.....	5
(一)經濟責任（賺錢）：高度符合.....	5
(二)法律責任（合法）：高度符合，且主動超越法律底線.....	6
三、根據以上內容討論與利害關係人的關係及綠化程度.....	6
(一)與利害關係人的關係.....	6
(二)綠化程度（Greening of Management）.....	7
四、結論：SWOT 分析、個人心得與建議.....	8
(一)SWOT 分析.....	8
(二)個人心得.....	9
(三)具體建議.....	10



## 一、個案內容簡介

### (一)公司背景

馳綠國際股份有限公司(Ccilu International Inc.)是台灣鞋類品牌，於2022年11月成為認證B型企業，專門以輕便、靈活、舒適和永續為設計中心，產品涵蓋以咖啡渣、海洋塑料等創新廢料製成的鞋款。

### (二)創辦人與品牌精神

馳綠國際由台灣「鞋二代」許佳鳴(Wilson)創辦。其父親許智仁是台灣祥弘集團董事長，是當年全球「布希鞋(又稱洞洞鞋)」

(Crocs)代工技術的發明者，掌握獨家「立體射出技術」，年產量高達六千萬雙，卻長期屈於代工宿命。許佳鳴原在花旗銀行擔任副總裁，出於想讓台灣製鞋技術從幕後走向品牌舞台的信念，於2012年在日本福岡創立馳綠，開啟自創品牌之路。

品牌精神由創辦人一句話道盡：「這個世界不缺一個鞋公司，缺的是有夢想有意義的鞋公司。」許佳鳴以「低碳生活、永續環保、22歲的善良與初心」作為品牌靈魂，強調企業從誕生那一刻起，就應該把社會使命放在商業邏輯的核心，而不是等到賺夠了錢才回饋社會。

馳綠以「輕量柔軟、裸足舒適、環保永續」三大核心理念為設計軸心，並以ESG及SDGs為發展主軸，宣示要建立「全循環零碳排的獲利模式」，實踐取之於社會、用之於社會的企業理念。

### (三)從谷底到咖啡渣鞋的轉型歷程

馳綠早期並非以環保起家。2012年至2016年，憑藉父親的製鞋技術，馳綠推出「改良款洞洞鞋」，賣進日本伊勢丹等15間百貨，年營收一度衝上6億台幣。然而，快速擴張埋下隱患，2017年品牌授權海外代理商未妥善管理，市場出現大量仿冒品，商品嚴重滯銷，年營收驟降至8,000萬元，幾乎蒸發九成。

站在谷底的許佳鳴，決定放棄所有舊有商品與客戶，以最後剩下的資源，全力投入開發一雙與眾不同的鞋子。他盤點手上仍在研發的技術，看見了「咖啡渣」。

2018年，馳綠決心全面重整，開始研發以回收咖啡渣為主要原料的環保鞋款XpreSole® Cody。2020年，在COVID-19疫情席捲全球、供應鏈幾近停擺之際，馳綠選擇以群眾集資平台推出這雙

鞋，首發即寫下千萬台幣的募資佳績，正式宣告「新馳綠」的誕生。

#### (四)咖啡渣製鞋技術與產品說明

製作一雙咖啡渣鞋，遠比想像中複雜。咖啡渣含水率高達九成，又帶有油脂，必須歷經曝曬 3 至 7 天、機器烘乾、研磨成微米級顆粒，才能作為鞋材使用。以鞋底為例，傳統製法是以石化原料 EVA（乙烯-醋酸乙烯共聚物）射出成型；馳綠的挑戰是在混入咖啡渣的同時，不破壞 EVA 原有的彈性與舒適性。光是配方調整，團隊就嘗試了將近百次，才解決品質不穩定的問題。

根據天下雜誌 808 期報導，這款全咖啡渣鞋的碳足跡較傳統製程減少至三分之一，並已成功打入中、美、日三大市場。馳綠至今賣出超過百萬雙咖啡鞋，並吸引華納兄弟、本田重機（Honda）等國際品牌主動聯名合作，其中 Honda 各地門市招待顧客所剩的咖啡渣，運回台灣後製成聯名咖啡靴，首批 1,000 雙一天售罄。

馳綠使用的廢棄物來源不只咖啡渣，還涵蓋海洋廢棄寶特瓶、半導體矽廢料、農漁業廢棄物等，逐漸發展出六大技術體系（四項向上循環加上兩項閉環再生），目標是建構全球鞋業唯一的「cradle-to-cradle（搖籃到搖籃）」淨零碳排運營模式。

2023 年的回收成績單：咖啡渣回收約 480 萬杯、寶特瓶 320 萬個、半導體廢棄物約 120 噸。許佳鳴坦言，面對全球每分鐘消費 100 萬個寶特瓶的現實，這個數字仍是「極微小的一部分」。

## 二、根據主要業務內容討論是否符合社會義務（賺錢、合法）

社會義務是企業社會責任的基礎層次，要求企業必須在法律框架內運作並為股東創造利潤。

### (一)經濟責任（賺錢）：高度符合

在經濟層面，馳綠展現了「義利並進」的能力，而非只是口號：

- 財務重建：從 2017 年營收暴跌至 8,000 萬台幣的谷底，透過咖啡渣鞋的轉型，營收重回成長軌道並回升逾 3 倍（天下雜誌 808 期數據）。這個過程的關鍵在於，轉型的驅動力不是市場調研報告，而是一個真實的材料科學問題，「咖啡渣能做成鞋嗎？」。
- 品牌溢價：B 型企業認證使馳綠能維持比一般鞋款高 20% 以上的

售價，展現出倫理形象轉化為可持續經濟價值的能力。這是社會義務與商業邏輯相互強化的具體例證。

- 市場拓展：成功進入中、美、日三大市場，吸引 Honda、華納兄弟等國際品牌主動聯名，顯示其商業模式已被市場認可而非只是環保噱頭。

## (二)法律責任（合法）：高度符合，且主動超越法律底線

馳綠在法律遵循上的表現不只是「不違法」，而是主動採用更嚴格的第三方認證標準：

- B 型企業認證 (B Corp)：通過涵蓋員工、社區、環境、顧客、治理五大面向的商業影響力評估 (BIA)，代表一種超越法律最低要求的自我約束機制。相較於企業自行宣稱的 ESG 報告，B Corp 認證是經過獨立機構驗證的，而非自說自話。這在「漂綠 (Greenwashing)」氾濫的當前商業環境中，尤其具有倫理上的重要性。
- 多重官方認可：獲得遠見雜誌 CSR&ESG 大獎、國家永續發展獎、台灣循環經濟獎雙料典範獎，並於 2023、2024 年獲得總統召見，顯示其合規性與倫理實踐受到政府的正式認可。

## 三、 根據以上內容討論與利害關係人的關係及綠化程度

### (一)與利害關係人的關係

馳綠與各利害關係人的互動，體現了利害關係人理論的核心精神：企業的責任對象不只是股東，而是所有受到企業決策影響的群體。以下綜覽馳綠對各利害關係人的主要行動：

利害關係人	核心互動方式	馳綠的主要行動	溝通管道
股東／投資人	資訊透明，以 B Corp 認證提供第三方保證	定期揭露廢料回收數量；多重官方獎項驗證 ESG 績效	媒體報導、B Lab 認證報告
員工	以品牌使命凝聚組織承諾，吸引認同永續的人	「22 歲善良與初心」文化宣導；持續研發投資	內部訓練、創

	才	支援技術成長	辦人公開溝通
客戶／消費者	讓每次購買成為具體環境貢獻	公開碳足跡數據；聯名品牌（Honda、華納）為品質背書	電商平台、群眾集資、B2B規格書
供應商 (廢料業者)	廢料製造者 → 永續方案共同夥伴	免費收取廢棄咖啡渣；協助建立標準化預處理流程	聯名合作協議、原料規格書
弱勢社群／社區	納入供應鏈，而非被動受惠者	高於市價3倍收購拾荒者寶特瓶；聯名商品部分所得捐給齊柏林基金會	NGO合作 (人生百味)

在五大利害關係人中，最值得特別說明的是弱勢社群的定位。馳綠與人生百味合作的「萬華拾荒者計畫」，以高於市價三倍的友善價格收購寶特瓶，將拾荒者納入正式供應鏈而非把他們視為捐款對象。這種設計在商業邏輯上解決了原料問題，在倫理上則維護了合作者的尊嚴與主體性，我認為這比一般企業單純捐款更有意義，因為它讓弱勢者真正參與整個循環經濟系統。

綜上所述，馳綠不僅將環保視為商品賣點，更將其內化為與各利害關係人互動的核心準則。從股東的透明揭露、員工的文化凝聚，到將拾荒者轉化為供應鏈夥伴，皆體現了利害關係人理論中『創造多贏共榮』的最高境界。

## (二)綠化程度 (Greening of Management)

根據綠色管理的光譜（守法 → 市場 → 利害關係人 → 積極主動），馳綠目前已處於「積極主動 (Activist Approach)」階段，我認為馳綠已經不只是被動符合法規，而是主動把永續當成企業核心方向：

綠化層次	馳綠的對應實踐
守法	遵守廢棄物清理法、產品安全法規；原料來源合法，無強迫勞動疑慮。

(Legal Compliance)	
市場導向 (Market-driven)	以環保溢價 (+20%) 差異化定價；B Corp 認證也提高了企業客戶對品牌永續形象的信任度。
利害關係人導向 (Stakeholder)	拾荒者供應鏈直接改善弱勢生計；聯名模式讓供應商共同承擔環保責任。
積極主動 (Activist)	主動建構 cradle-to-cradle 完整閉環；B Corp 第三方認證超越法律要求；六大廢料技術體系有潛力引領產業標準。

然而，正視限制同樣是倫理誠信的體現。2023 年回收咖啡渣約 480 萬杯，相對於全球每年 250 億公斤的咖啡渣排放量如同滄海一粟。許佳鳴自承「目前達到的只是理想的 20%」，這種誠實本身也是深綠色管理文化的一部分。

#### 四、 結論：SWOT 分析、個人心得與建議

##### (一)SWOT 分析

優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 全亞洲第一家 B 型企業認證鞋廠，具第三方公信力</li> <li>▶ 咖啡渣配方歷經百次調試，技術壁壘難以複製</li> <li>▶ 六大廢料技術體系涵蓋完整循環，從廢料到閉環回收</li> <li>▶ 聯名資源豐富 (Honda、華納兄弟)，品牌故事感強</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 規模效應不足：回收量只占全球廢棄物的一小角</li> <li>▶ 環保溢價 (+20%) 限制消費族群，多為中產階級</li> <li>▶ 閉環消費端回收管道尚未完整建立</li> </ul>
機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 近年企業越來越重視 ESG 與永續採購，也讓具有 B Corp 認證的品牌更容易被大型企業合作與採購</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 道德許可證效應：消費者買環保鞋後可能補償性增加消費</li> <li>▶ 漂綠指控風險：供應鏈一旦出問題，信</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 手搖飲廢料，如茶渣、芋頭渣等，為下一個廢料的供給源</li><li>▶ 政府永續採購可優先納入 B Corp 認證品牌</li></ul>	<p>任瞬間崩解</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 國際大品牌加速布局再生材料，競爭壓力升高</li></ul>
---	---

## (二) 個人心得

在開始研究這個個案之前，我對「環保產品」的印象大多停留在一種抽象的善意，我知道應該要支持，但其實不太清楚背後到底發生了什麼事。研究馳綠的過程時，我開始認真思考一雙鞋從無到有，究竟牽涉多少環境成本。

最讓我印象深刻的不是那個「碳足跡減三分之一」的數字，而是創辦人許佳鳴在公司快要撐不下去，營收剩下 8,000 萬的時候選擇的不是退縮，也不是回頭做別人都在做的普通鞋，而是去研究一個沒有人確定能做得到的東西。一雙鞋通常要嘗試近百次的實驗才能穩定，這件事讓我覺得永續製造其實比我想像中困難得多，它不是貼上一個回收標籤就算完成，而是要在材料科學、製程控制、成本管理每一個層面都真正解決問題。

另一個讓我思考很多的地方，是萬華拾荒者計畫。馳綠不是給拾荒者捐款，而是用比市價高三倍的價格買他們撿到的寶特瓶，把他們納入正式的供應鏈中。這個設計讓我覺得很聰明，也很有人情味，它不把弱勢群體當受助對象，而是讓他們成為永續行動的參與者，在維護尊嚴的同時，也解決了原料來源的問題。

不過，研究過程中我也感到煩惱，每次我查到馳綠的數據，都會出現這樣的對照，回收了 480 萬杯咖啡渣，但全球每年產生的咖啡渣是 250 億公斤；寶特瓶回收 320 萬個，但全球每分鐘消耗 100 萬個。這種對比讓我意識到，即使是一家做得很認真的企業，在全球廢棄物問題的龐大規模前，單打獨鬥的影響力其實非常有限。真正的改變，可能需要的不只是更多像馳綠這樣的企業，而是整個生產與消費體制的根本轉變。

這讓我想到一個以前從沒認真思考過的問題，我們所消費的每一件東西，都是一次對某種商業模式的認可，當我們選擇買環保產品，我們在說「我認同這樣的生產方式應該存在」；反之，當我們只看價格，我們也在說「成本最低就好，環境影響不是我要付的費用」。這

也讓我了解到企業倫理不只是企業的事，消費者的選擇本身就是一種倫理行為。

### (三)具體建議

- 建議一：推動台灣手搖飲產業的廢棄物再利用

台灣每年消費咖啡渣固然可觀，但台灣手搖飲的規模更是驚人，茶渣、芋頭渣、粉圓製程的澱粉廢料等，每天在全台近兩萬家手搖飲門市大量產生，幾乎全數走向垃圾掩埋或焚化。馳綠咖啡渣製鞋技術的核心在於將有機廢棄物轉化為高分子材料，這個邏輯若能跨業複製，手搖飲業者完全可以成為下一批原料來源。建議馳綠或其他材料技術公司，以台灣手搖飲作為下一個研發方向；政府則可透過「廢棄物再利用媒合補助計畫」，降低跨產業合作的初期成本障礙

- 建議二：讓永續鞋不再是中產階級專屬

目前馳綠咖啡鞋的成本比一般鞋款高出 20%以上，這在現實上限制了消費族群。若要讓環保真正「普及化」，需要兩方面的努力，一是企業端持續擴大規模以降低邊際成本，馳綠自身也朝這個方向努力中；二是政府端的設計誘因，政府可透過財政政策（如綠色租稅減免或消費端補貼），將環保產品的正向外部性內部化，降低綠色產品的相對價格，以矯正市場失靈，讓永續消費不再是中產階級的專屬，進而促成規模經濟；讓永續消費不再只是有錢人才負擔得起的選項，才能真正發揮市場的改變力量。

## 參考文獻

1. 天下雜誌 (2024 年 6 月)。〈世界首款全咖啡渣鞋，賣進中美日 碳足跡減到三分之一、營收回升 3 倍〉，天下雜誌 808 期。  
<https://www.cw.com.tw/article/5130735>
2. 聯合新聞網 (2024 年 7 月)。〈從傳統代工到 B2C，「ccilu 馳綠」走出國際品牌之路〉。<https://udn.com/news/story/6846/8083112>
3. ESG 永續台灣 (2023 年 3 月)。〈讓台灣鞋品永續發光！將咖啡渣、廢棄物製成鞋，馳綠如何靠減碳讓永續成真〉。  
<https://esg.businesstoday.com.tw/article/category/180689/post/202303070016>
4. TCX 碳學堂 (2024 年 11 月)。〈輕盈脫碳，華麗轉身：環保鞋服品牌馳綠 (Ccilu) 的前世與今生〉。  
<https://www.tcx.com.tw/learn/studio/articleContent/40289084921d6123019370e985540ed2>
5. myMKC 管理知識中心 (2024 年 1 月)。〈1 杯咖啡拯救地球 為剩餘價值找出路〉。<https://mymkc.com/article/content/25126>
6. B Lab Taiwan (2022 年)。B 型企業認證資料庫——馳綠國際股份有限公司。<https://blab.tw/ccilu>
7. 鏡週刊 (2017 年 1 月)。〈燒掉 5 萬雙瑕疵鞋後，他終於站穩日本市場〉。  
<https://www.mirrormedia.mg/story/20170102bus002>

