

臺灣的社會企業與營利部門之 互動合作關係— 2006~2013年的調查分析

官有垣·王仕圖

壹、前言

社會企業 (social enterprise/social entrepreneurship) 議題的討論目前在兩岸三地正興未艾 (官有垣, 2007; 官有垣等人, 2012), 針對該類型組織的角色功能、經營管理、社會影響、政府與公共政策的驅動、跨國的比較等面向的研究與政策實務性質的文章如雨後春筍般地冒出。究其實, 社會企業的運作具有相當濃厚的跨組織 (inter-organizational) 與跨部門 (inter-sectoral) 性質。然而, 針對公共政策與政府的方案措施如何影響社會企業的發展之研究所在多有 (Borzaga & Defourny, 2004; Nyssens, 2006; UNDP, 2008; Chan et al., 2011; Chan & Lai, 2013; Kuan and Wang, 2010, 2013); 反之, 聚焦於社會企業組織與營利的企業公司之間的互動合作關係之研究則零星與少見 (例外的可參考 Austin et al., 2006; Doherty et al., 2009; 池

祥麟, 2009)。這類研究多半探究社會企業為何有必要與營利組織互動合作、可以為各自組織帶來哪些利益與缺失、如何互動合作, 可區分為哪些類型模式, 而這些模式內涵對於兩造之間的合作具有什麼啓示?

本文作者與香港理工大學的陳錦棠教授, 從事臺灣與香港的社會企業比較研究啓始於 2005 年。陳、官、王三人在 2006 年中組成研究團隊, 從事「香港、臺灣和上海兩岸三地社會企業的能力建構」研究, 第一次臺港社會企業的問卷調查於焉產生, 根據此調查數據, 於 2007 年發表《香港、臺灣和上海兩岸三地社會企業初探研究報告》。該研究聚焦於探索臺灣與香港的社會企業的組織特質與運作的異同, 強調香港和臺灣雖然同為華人社會, 但各自身處的政經結構、文化脈絡和社會環境卻有差異, 二地所發展的社會企業具有哪些特徵和功能? 各地在運作、管理、法規等許

多方面有何不同？探索這些問題，對釐清和豐富社會企業的概念，發展社會企業的理論與實踐模式大有裨益（Chan et al., 2011；官有垣等人，2012）。接著在 2010 年，研究團隊從事臺港社會企業比較研究的第二次問卷調查，並於三年後（即 2013 年 4 月）進行第三次的調查。

三次問卷調查的樣本總數與回收數呈現如下：就臺灣的部分而言，研究團隊於 2006 年 5 月對臺灣 91 家庇護型（工作整合）身心障礙社會企業組織、24 家地方社區型社會企業以及 9 家社會合作社，合計 124 家社會企業寄發問卷，經過電話追蹤及電子郵件回覆等方式共成功訪問了 43 家社會企業組織，回收率達 34.7%。2010 年的問卷調查，樣本總數為 426 家社會企業（包含工作整合型、社區發展型、社會合作社，服務提供與產品銷售型、公益創投與其他類型等），回收 116 家，回收率為 27.2%。2013 年四月的問卷調查，樣本共計發放 430 家社會企業（包含工作整合型、社區發展型、社會合作社，服務提供與產品銷售、公益創投與其他類型等），計回收 110 家，回收率為 25.6%。由於三次問卷調查皆採郵寄問卷的方式，較低的回收率是可以預期的，固然三次的回收率都已在 25% 以上，實已達到該研究方法在資料蒐集的要求，然而此依舊存在著研究上的限制，此乃要特別強調的。

本文將以貫時性的研究途徑，採擷上述的三個調查研究（2006, 2010, 2013）相關數據，分析臺灣的社會企業組織與營利的企業公司從 2000 年中期迄今的互動關

係之演變。本文的分析結構除了「前言」，介紹研究目的之外，下一節將從理論概念與互動關係類型的角度，論述跨界合作對社會企業運作的重要性。尤其，Austin（2000）所建構的 NPO 與營利組織的互動合作的光譜架構，將是本文第三節分析臺灣社會企業與營利組織的互動合作關係之主要概念參照依據，第四節則為本文的研究意涵與結論。

貳、跨界合作對社會企業運作的重要性－概念與類型分析

學者如 Dart（2004）、Emerson & Twersky（1996）、Johnson（2001）、Low（2006），以及 Spear et al.（2009）皆強調，整體來說，社會企業組織是非營利部門中的一個次部門；然而社會企業的組織特性與行為卻混合了非營利與營利成分，亦即：(1)從重視社會使命的單純底線轉變為同時重視社會使命與銷貨營收的雙重底線；(2)從傳統瞭解的非營利服務轉變為使用企業組織的規劃設計工具與商業概念來經營組織；以及(3)從依賴捐款、會費及政府的補助與委託款轉變為頻繁地增加雙重底線的重視賺取所得，以及將部分盈餘重新投資到營收的事業上（Dart, 2004: 415）。當吾人聚焦於檢視組織的管理型態，可以輕易發現，社會企業需要擁有提供社會目的之服務與產品以及商業管理的雙重技能。

Dees 亦在其 *Harvard Business Review*（V.76, No.1）的文章“Enterprising Non-

profits” (1998: 66) 中強調，非營利組織 (NPO) 若要成為社會企業，基本上他們需要具備做生意的能力，同時他們也要有能力管理組織文化的改變。對於所有的非營利組織而言，管理的技術與知識是很重要的，但是商業化 (commercialization) 所要求的專業、知識，以及態度，一般來說在商業世界裡比較容易存在。非營利組織的管理者若要有效地開發商業的手段與措施，需要訓練自己擁有商業管理的方法，對外尋求援助的方法不外乎，一者，非營利組織的董事會成員若有企業界的高階經理人，NPO 的管理者較容易接近而向他們學習其商業經營的經驗；再者，NPO 的管理者亦可向企管顧問團體請教與學習，或到大學商管學院上課求取相關知識；當然，NPO 邁向商業化經營過程中，也可以與營利的企業公司組成聯盟，請其提供必要的管理與生產技術以及企業經營的相關訓練。

以上的論點反映了 NPO 朝向社會企業經營的過程，或組織本身已是不折不扣強調「雙重底線」(社會目的與經濟目的) 實踐的社會企業，跨界 (尤其是與營利的企業部門) 尋求支援與合作的必要性與重要性。社會學的相關理論中，分析組織的跨界互動合作關係的議題，最常被引用的即是「資源依賴理論」(Resource Dependence Theory) 以及「交易成本理論」(Transaction Cost Theory)，前者強調在資源有限的情況下，組織如何管理與舒緩外部的依賴與不確定；後者則強調組織間的合作是一種能夠降低交易成本的機制，並

極大化彼此的經濟利益 (康峰菁，2011；Guo and Acar, 2005)。然而，組織之間的互動合作動機絕非僅從合作與否為考量，尤有甚者，組織會策略性地思考該與哪種類型的組織合作、或是應採用哪種合作形式進行 (康峰菁，2011: 5；Einbinder et al., 2000)。

池祥麟 (2009) 在其探討「非營利組織與營利部門的互動關係」一文指出，NPO 與營利部門組織的跨界合作對兩造而言，各有其合作的好處與誘因。對於前者，其誘因為：「非營利組織可以從與公司進行合作時，獲得額外的財務資源、產品與服務、知名度、營運活動之支援、科技與專業知識，以及新的觀點與展望。」(p.182)；而後者的誘因則為：「企業可以從與非營利組織進行合作時，提升形象與改善名聲、提升員工的道德或倫理觀念、塑造團隊合作與關懷社會的企業文化、有助於招募員工並降低員工離職率、提升消費者購買意願與股東購股意願、提升公司長期價值等。」(p.181) 此現象也反映了，近年來企業機構日漸增加在公益活動的參與，並朝向系統性、長期性，以及樂於與其他兩個部門的機構建立夥伴關係，一起推動公益活動，而不只是短暫性地捐款或捐贈企業的產品而已。這種體認企業應參與解決社會問題、改善社區生活品質，並將企業的營利行為與本身應盡的社會責任做一連結，即謂之為「企業的社會責任」(Corporate Social Responsibility, CSR)，或「企業的公益慈善行為」(Corporate Philanthropy) (官有垣、涂瑞德，2000；Smith, 1994)。

至於 NPO 與企業組織進行跨界合作可含括哪些合作的模式？池祥麟（2009：182-185）認為包含從傳統、簡單的「企業慈善捐贈」（corporate philanthropy）至相當策略性、比較複雜的「與企業合資」（joint venture）等七類，兩類模式中尚有「公司基金會」（corporate foundations）、「許可協議」（licensing agreements）、「贊助」、「以交易為基礎的贊助」（transaction-based promotions）、「參與型贊助」（joint issue promotions）等。

以上對於 NPO 與企業組織的互動合作加以類型化，有其價值，但較缺乏動態的時間演變觀察。隨著時間的推進，兩造之間這種合作形式會有什麼樣的演變呢？James E. Austin（2000）建構的 NPO 與營利組織的策略合作的光譜連續體即是以動態的觀點來說明這種跨界合作關係的演變。

Austin（2000：71）指出，NPO 與企業公司之間的互動合作經常可被視為是一種光譜的連續體（collaboration continuum, CC），而在此光譜連續體中存在著不同類型的合作。每一種類型的合作有其獨有的特質與功能，某些合作的演變也許從一種類型（type）或階段（stage）到另一種類型或階段。Austin（2000：71）認為此光譜連續體包含了三種類型或階段的合作關係：(1)慈善階段（philanthropic）、(2)交易階段（transactional）、(3)整合階段（integrative）。在慈善階段時，非營利組織與企業公司之間的合作關係的性質大體皆為慈善性質的捐贈者與接受者之間的關係，此特質大

致反映在今日的 NPO 與企業公司之間的合作關係，但是有愈來愈多 NPO 及企業公司彼此的合作關係進展到下一個階段，亦即「交易階段」。在交易階段時，存在著明顯針對特定活動而來的資源交換現象，譬如「善因行銷」（cause-related marketing）、「特定事情與活動的贊助」（event sponsorships），以及「契約式的活動安排」（contractual service arrangements）等皆可被歸納入此範疇。最後，某些合作會向前跨入「整合階段」，亦即 NPO 與企業公司兩造夥伴之組織宗旨、工作人員，以及活動會逐漸整合為一，進而形成集體行動，甚至組織之間的整合。此類型的合作類似於「合資經營」（joint venture），同時也是臻至較高層次的策略性合作之程度。

Austin（2000：72）製表說明這種光譜的連續體的內涵（詳見表 1）。他強調，假使這種合作關係沿著這條光譜連續體向前推進，NPO 與企業公司之間的夥伴關係也會跟著改變：(1)這兩類組織的工作人員的參與活動的程度會從「低度」到「高度」；(2)合作對於兩造組織的宗旨實踐的重要性也會由「邊緣」轉變到「核心」；(3)各類資源（如財務、實物、非具體的資源等）投入於此合作上的強度則會從「小」轉變為「大」；(4)兩造合作需納入的行動合作範圍則從「狹窄」演變為「寬廣」；(5)兩造互動的程度之演變將從慈善階段的僅是年度捐款的「稀疏」接觸，進入到「交易階段」與「整合階段」不斷增加的「密集」程度；(6)合作關係管理複雜性之演變則從「簡單」的工作任務轉變為「複雜」的管

理要求；(7)合作的策略價值則從「不重要」轉變到「重要」。

接著 Austin (2000: 72) 提醒讀者上述的光譜內涵，尤其是互動關係本質的演變的另一個重點，即兩造合作者在此光譜連續體上可以根據他們彼此討論何種類型的互動關係是他們所要的，這種互動關係應該如何演變，以及他們希望這種互動關係走向何處，而擺放他們所要與適合的互動關係類型。再者，需要注意的是，在此光譜上，合作關係的向前推進絕非自動、必然，有時關係也會有倒退的現象發生，

亦即，此種光譜連續體絕非是一種「規範性」(normative) 模式，換言之，某一個階段的合作關係不必然會比另一個階段為佳。在此光譜上的移動是兩造組織之間有意識決定與外顯行動的結果。譬如，某些合作夥伴也許會認為較低程度的活動參與也許更適合他們目前的狀況、目標或策略 (Sinclair & Galaskiewicz, 1997)。整體而言，Austin (2000) 所發展出來的光譜連續體，實有助於吾人更有系統與策略地思考 NPO 與企業公司互動合作開展出來的形貌與內涵。

表 1 非營利與營利組織的跨界合作關係之光譜

關係的本質	第一階段 (慈善階段)	第二階段 (交易階段)	第三階段 (整合階段)
參與程度	低	⇒ ⇒ ⇒	高
合作對於使命的重要性	邊緣	⇒ ⇒ ⇒	核心
資源投入的強度	小	⇒ ⇒ ⇒	大
活動的範圍	窄	⇒ ⇒ ⇒	寬
互動的程度	稀疏	⇒ ⇒ ⇒	密集
管理的複雜性	簡單	⇒ ⇒ ⇒	複雜
策略的價值	不重要	⇒ ⇒ ⇒	重要

資料來源：James E. Austin, 2000, "Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses," *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 29(1): 69-97. 同時亦參考修改自池祥麟，2009: 186，表 8-1。

本文以下的實證資料分析即是根據 Austin (2000) 所建構的 NPO 與營利組織的互動合作的光譜內涵為之。由於是擷取三次的調查數據 (2006, 2010, 2013) 來分析臺灣的社會企業與營利組織的互動合作關係，更具有動態與時間演變的特質。

參、社會企業與營利組織的互動關係—調查數據分析

一、銷售與服務的對象

首先，本文分析 2006 至 2013 三次調

查數據中有關臺灣社會企業的產品與服務的銷售對象。表 2 顯示，從 06 至 13 年期間，「一般消費者」皆為社會企業的服務與產品的最者要對象（97.6%，88.6%，93.5%）；其次「政府單位」（61.9%，52.6%，60.2%），第三乃為「企業公司」（54.8%，43.9%，51.9%）。此一結果顯示，臺灣的社會企業相當重視開發「企業公司」為其產品與服務的銷售對象。例如，心路社會福利基金會在高雄的「一家工場」以手工香

皂的生產聞名，工場的吳主任提及，曾在一年內接獲來自企業公司數筆 50-100 萬顆手工香皂的訂單，獲致相當的利潤，同時也有其他的收穫：「我認為那是『一家工場』非常有意義的訂單，它讓更多人知道『一家工場』，加入關心我們的行列，更重要的是反映『一家工場』是有能力接大訂單生產與出貨。收穫非常大！」（訪談資料-A，2006/04/19）。

表 2 臺灣社會企業的服務與產品銷售對象

	2006 (n=42)	2010 (n=114)	2013 (n=108)
	%	%	%
(1) 政府單位	61.9	52.6	60.2
(2) 企業公司	54.8	43.9	51.9
(4) 一般消費者	97.6	88.6	93.5
(5) 社會弱勢群體	26.2	19.3	13.9
(6) 社員或會員	11.9	20.2	19.4
(7) 機構的職工、眷屬、義工	40.5	21.9	28.7
(8) 海外的公司	NA	0	NA
(9) 海外的民間團體	NA	0.9	NA
(10) 其他	7.1	2.6	0.0

*本題複選；NA：當年度的問卷並未設計此問項

二、社會企業的產品或服務與「營利組織」相較之優劣勢

其次，在 2006 年與 2010 年二次的調查中，對社會企業受訪者問及，其產品或服務和一般營利組織相比，是否具備相對的優勢之問題。表 3 顯示，受訪者於二次的調查中皆強調，其所生產的產品或提供

之服務是較具有優勢的（54.8%，58.7%），雖然也有將近四成多的受訪者（45.2%，41.3%）不如此認為。

進一步，研究者欲瞭解其具備的優勢內容方面為何？表 2-1 指出，2006 年的調查，受訪者強調「產品/服務含有其他附加價值（例如具有公益行銷/社福目的）」（91.3%）的比例最高，顯示大多數的社會

企業均認為消費者會認同其社會使命而去購買他們的產品或服務；其次有六成五（65.2%）左右的受訪者認為其「產品/服務品質」具備優勢。此外，由表 2-1 的數據也可看出，由於臺灣從事社會企業運作的機構規模普遍不大，因此，受訪者認為「產品/服務的品牌」（43.5%）與「產品/服務價格」（43.5%）具備優勢者之比例較低。至於 2010 年的調查，其結果則與前次

的調查稍有不同，雖然受訪者皆強調「產品/服務含有其他附加價值（例如具有公益行銷/社福目的）」（40.6%）、「產品/服務品質」（51.6%）的重要性，然而，受訪者更加看重「產品/服務與地方特色、特產結合」（79.7%），此亦顯示社會企業的創新精神在產品與服務的生產與提供過程中扮演了舉足輕重的角色。

表 3 臺灣社會企業與營利組織的產品或服務提供之優劣比較

	2006 (n=42)	2010 (n=109)
	%	%
(1) 較具優勢	54.8	58.7
(2) 與其他組織無異	45.2	41.3
合計	100.0	100.0

表 3-1 臺灣社會企業與營利組織比較產品或服務提供的優勢內容

	2006 (n=23)	2010 (n=64)
	%	%
(1) 產品價格	43.5	35.9
(2) 產品品質	65.2	51.6
(3) 產品品牌	43.5	37.5
(4) 產品其他附加價值（例如具有公益行銷/社福目的）	91.3	40.6
(5) 產品/服務與地方特色、特產結合	NA	79.7
(6) 其他	8.7	0.0

*本題複選；NA：當年度的問卷並未設計此問項

三、社會企業與「營利組織」的合作經驗與內涵

在臺灣，社會企業與營利組織的合作

關係方面，表 4 顯示，2006 年與 2010 年二次的調查皆指出，有近六成（56.6%、58.2%）的受訪社會企業表示曾與企業有過任何形式的合作關係，不過也有四成左右

(43.4%, 41.8%) 表示沒有任何合作關係。此結果正面的意義意謂，在臺灣較多數的社會企業有過與營利的企業公司合作的經驗，不過亦有相當比例的社會企業未曾有過此種合作的經驗。若跨界的互動合作對於社會企業的經營與發展有其一定的正向影響，則我們值得追問的是，臺灣社會企業的營運上還是有相當比例是關上門來自家運作，不與企業部門來往，此議題值得進一步探究。惟研究團隊在與數家不同類型的社會企業進行訪談時，發現其中一個解釋因素是其反應未與營利組織互動，是因為營利企業較沒有意願與社會企業互動。此現象意謂臺灣的社會企業面臨外在環境的不確定因素較高，應該是更有意願、更希望與能夠取得經營管理技術與經驗的營利組織，進行組織間的正式或非正式之合作互動，以舒緩環境不確定因素對組織發展的影響 (Galaskiewicz, 1985; Milliken, 1987; Oliver, 1990; Foster & Meinhard, 2002)。

接著，探究這三次調查所顯示的社會企業與一般商業組織的合作內涵 (詳見表 5)，分別說明如下：

2006 年的調查結果顯示，社會企業與營利組織合作項目最為頻繁的是「與企業合作生產或使用其銷售通路，例如產品製作、企業代售組織產品、提供產品予組織販售」(55.0%)；其次是「企業提供相關的諮詢與輔導」(32.5%) 以及「與企業合作進行機構內的員工訓練」(30.0%)；再其次則是「企業提供經費贊助，例如，聯名卡、定期或不定期捐款、裝修費用、銷售比例

的回饋」(27.5%)。

2010 年的調查結果顯示，「與企業合作生產或使用其銷售通路，例如產品製作、企業代售組織產品、提供產品予組織販售」(52.4%) 依舊是臺灣社會企業與營利組織合作最頻繁的項目；其次是「為企業組織代工產品，例如製作、包裝、加工等」(33.3%)；再其次則是「與企業合作進行機構內的員工訓練」(30.2%)；第四與之後依序為「企業提供經費贊助，例如，聯名卡、定期或不定期捐款、裝修費用、銷售比例的回饋」(20.6%)、「企業提供較低成本的原物料」(19.0%)，以及「企業提供銷貨的地點、場地等設備」(17.5%)。

2013 年的調查結果顯示與之前的二次調查一樣，「與企業合作生產或使用其銷售通路，例如產品製作、企業代售組織產品、提供產品予組織販售」(59.4%) 為臺灣社會企業與營利組織合作最頻繁的項目；其次是「企業購買所生產之產品或服務」(37.5%)；再其次是「與企業合作進行機構內的員工訓練」(29.7%)；第四則為「企業提供經費贊助，例如，聯名卡、定期或不定期捐款、裝修費用、銷售比例的回饋」(28.1%) 與「企業提供銷貨的地點、場地等設備」(28.1%)，以及「與企業合作進行產品之研發」(23.4%)；最後，亦可見「企業提供志願服務人力，協助生產與銷售」(21.9%)、「企業提供較低成本的原物料」(21.9%)，以及「為企業組織代工產品，例如製作、包裝、加工等」(20.3%) 等的合作模式也都佔有一定的比例。此外，2013 年的調查也指出，社會企業與營利組織較

為複雜、深層的合作關係亦逐漸浮現出來，例如「企業提供（社會企業）專業人力進駐」（9.4%），惟「企業參與（社會企業）機構的決策制訂，如參與董事會」（0.0%）則未曾有之。

以上三次調查數據分析臺灣社會企業與一般商業組織的合作內涵，若根據 Austin（2000）所建構的「非營利與營利組織的跨界合作關係之光譜」觀之，其最普遍的合作類型或階段顯然是「交易」型的合作關係，其次是「慈善」型的合作關係，至於「整合」型的合作關係，例如，「企業提供（社會企業）專業人力進駐」以及「企業參與（社會企業）機構的決策制訂，如參與董事會」則甚少出現。

不過，值得注意的現象是，本研究的結果亦相當程度符合 Austin（2000）的觀察，即兩造之間在此光譜上的合作關係，其向前推進絕非自動、必然，有時也有可能發生關係的倒退，亦即，此種光譜連續

體絕非是一種「規範性」的模式，換言之，某一個階段的合作關係不必然會比另一個階段為佳，在此光譜上的移動是兩造組織之間有意識的決定與外顯行動的結果。本研究的 2006 年與 2010 年的數據均顯示臺灣社會企業與營利組織的合作關係類型是「交易」為主，「慈善」副之；然而，到了 2013 年，各個合作項目的數據顯示，「交易」與「慈善」類型的比例交錯為之，譬如「企業購買所生產之產品或服務」（37.5%）屬於「慈善」類型的範疇，其比重即高於「與企業合作進行機構內的員工訓練」（29.7%）（屬於「交易」型）；接著「與企業合作進行機構內的員工訓練」（29.7%）（屬於「交易」型）的比重又高於「企業提供經費贊助，例如，聯名卡、定期或不定期捐款、裝修費用、銷售比例的回饋」（28.1%）與「企業提供銷貨的地點、場地等設備」（28.1%）（屬於「慈善」型）。

表 4 臺灣社會企業成立迄今曾有過任何形式合作？

	2010 (n=113)	2013 (n=110)
	%	%
(1) 有	56.6	58.2
(2) 無	43.4	41.8
合計	100.0	100.0

表 5 臺灣社會企業的在經營「產銷營業」上，與企業之合作內涵

	2006 (n=40)	2010 (n=63)	2013 (n=64)
	%	%	%
(1) 與企業合作進行機構內的員工訓練	30.0	30.2	29.7
(2) 協助企業訓練員工並就業	NA	6.3	12.5
(3) 與企業合作生產或使用其銷售通路 (產品製作、企業代售組織產品、 提供產品予組織販售)	55.0	52.4	59.4
(4) 與企業合作進行產品之研發	NA	NA	23.4
(5) 企業參與機構的決策制訂 (如參與 董(理)事會)	NA	NA	0.0
(6) 企業提供經費贊助 (如, 聯名卡、 定期或不定期捐款、裝修費用、銷 售比例的回饋)	27.5	20.6	28.1
(7) 企業提供經營財務管理策略	NA	6.3	9.4
(8) 企業提供相關的諮詢與輔導	32.5	NA	NA
(9) 企業提供專業人力進駐	NA	6.3	9.4
(10) 企業提供志願服務人力, 協助生產 與銷售	NA	6.3	21.9
(11) 企業提供銷貨的地點、場地等設備	NA	17.5	28.1
(12) 企業提供較低成本的原物料	NA	19.0	21.9
(13) 為企業組織代工產品 (製作、包 裝、加工等)	NA	33.3	20.3
(14) 企業購買所生產之產品或服務	NA	NA	37.5
(15) 其他	0.0	1.6	1.6

*本題複選；NA：當年度的問卷並未設計此問項

四、社會企業選擇營利組織為合作夥伴的準則

臺灣社會企業如何選擇營利組織為合作的夥伴，其認為合作的企業公司需具備哪些特質才符合要求？表 6 列出這三個年度 (2006, 2010, 2013) 調查中的特質項目，數據顯示其結果有相當的一致性，亦即從 2006 年至 2013 年期間，臺灣的社會企業與營利組織合作，最看重的幾個特質依序

是：(1)「企業認同本機構的理念與產品」(70.0%，68.8%，70.3%)；(2)展現高度社會責任的企業(2013-56.3%)、「企業形象、知名度良好」(52.5%，35.9%，50.0%)；(3)「企業與本機構有良好互動經驗」(50.0%，53.1%，50.0%)；(4)「企業的管理、生產技術與經驗符合機構需求，且願意分享之」(45.0%，34.4%，34.4%)；(5)「企業的產品(服務)品質良好」(47.5%，31.3%，28.1%)；(6)「企業具有良好的通

路系統」(2010-31.3%，2013-32.8%)。

以上的調查結果顯示，臺灣的社會企業在尋求與營利的社會企業合作時，最為重視的是，企業是否能認同本組織的理念與產品、是否展現高度的企業社會責任、企業是否有好的形象與知名度、企業過往與本組織是否有良好的互動經驗；其次重視的是，企業的管理、生產技術與經驗符合本組織的需求，且也願意分享之，同時企業的產品品質良好，且具有良好的通路系統。

若將以上的合作特質分為兩大類型，第一類為「社會特質」(social characteristics)，意指重視合作的營利組織是否有好的名聲、形象、社會公益理念，以及願意與社會企業維繫持久、良好的互動關係等；第二類為「企業經營能力」(business capacity)，意謂重視合作的營利組織之規

模、財務、市場行銷管道等的實力。如表6-1顯示，「社會特質」包括的項目有：(1)企業認同本機構的理念與產品、(2)展現高度社會責任的企業、(3)企業形象、知名度良好、(4)企業與本機構有良好互動經驗，以及(5)機構熟識企業老闆或高階主管等。而「企業經營能力」則包含有：(1)企業的管理、生產技術與經驗符合機構需求，且願意分享之、(2)企業具有良好的通路系統、(3)企業的產品(服務)品質良好、(4)企業具一定的資產規模，以及(5)企業為跨國性質的組織。很顯然，臺灣的社會企業與營利組織合作，最看重的是營利組織是否具備的「社會特質」，而非純然從其是否具備「企業經營能力」來考量，此突顯臺灣的社會企業在追求盈利和企業資助的同時，念茲在茲對社會價值及理念追求的堅持。

表6 臺灣社會企業與營利組織合作的原因

	2006 (n=40)	2010 (n=64)	2013 (n=64)
	%	%	%
(1) 企業形象、知名度良好	52.5	35.9	50.0
(2) 展現高度社會責任的企業	NA	NA	56.3
(3) 企業認同本機構的理念與產品	70.0	68.8	70.3
(4) 企業具有良好的通路系統	NA	31.3	32.8
(5) 企業與本機構有良好互動經驗	50.0	53.1	50.0
(6) 機構熟識企業老闆或高階主管	NA	NA	21.8
(7) 企業的管理、生產技術與經驗符合機構需求，且願意分享之	45.0	34.4	34.4
(8) 企業的產品(服務)品質良好	47.5	31.3	28.1
(9) 企業為跨國性質的組織	NA	NA	1.6
(10) 企業具一定的資產規模	NA	10.9	10.9
(11) 其他	12.5	0.0	1.6

* 本題複選；NA：當年度的問卷並未設計此問項

表 6-1 臺灣社會企業與營利組織合作所考量的兩類特質

社會特質	企業經營能力
(1) 企業認同本機構的理念與產品	(1) 企業的管理、生產技術與經驗符合機構需求，且願意分享之
(2) 展現高度社會責任的企業	(2) 企業具有良好的通路系統
(3) 企業形象、知名度良好	(3) 企業的產品（服務）品質良好
(4) 企業與本機構有良好互動經驗	(4) 企業具一定的資產規模
(5) 機構熟識企業老闆或高階主管	(5) 企業為跨國性質的組織

肆、意涵與結論

本文啓始即強調，從 NPO 的角度界定社會企業，則「社會企業」基本上是指一個私人性質非以營利為目的之組織致力於提供「社會財」，除了有 NPO 的傳統經費（如捐款與志願服務的參與）來源外，其還有相當部分包括商業的營利收入以及商業上的活動（Borzaga and Solari, 2004; Kerlin, 2006; Kingma, 1997）。因此，社會企業的運作過程與營利組織會有各種各樣、正式或非正式的互動合作情形，自是顯而易見，不論是前者學習後者的管理營運的知識與經驗、合作生產與販售產品與服務之提供、專業人力的職前與在職訓練，或是後者直接捐贈金錢或實物給前者、提供較低價格的原物料、購買前者的產品與服務、提供企業志工，甚至參與前者的董事會等皆是常見的合作模式。本文採行 Austin（2000）的合作光譜架構來分析臺灣的社會企業自 2006 年迄今與營利組織的互動關係，分析資料係取自臺灣與香港社會企業的三次調查研究（2006, 2010, 2013）的相關數據，研究發現可做出如下的歸納與意涵：

第一，「企業公司」在臺灣社會企業的產品與服務的銷售對象中，僅次於「一般消費者」與「政府單位」，顯見臺灣的社會企業相當重視開發「企業公司」為其產品與服務的銷售對象。然而值得進一步觀察的是，雖然社會企業重視開發營利組織為其產品與服務銷售的對象，但這類銷售屬於「任意銷售」、「節日銷售」，還是「契約銷售」？所謂「任意銷售」是指，社會企業在產品與服務生產與製成後，不論有無採取行銷推廣的手段，靜待消費者上門或透過郵購等其他方式購買；而「節日銷售」是指，社會企業利用一年中的重要節日來臨前，如新年、中秋、端午等，製作配合節日慶祝的產品如中秋月餅、端午龍舟禮盒等對外販售。一般而言，以上這兩種銷售模式最常見於目前臺灣社會企業的運作。至於「契約銷售」，強調社會企業尋找對自己組織所生產的產品與提供的服務有興趣的公司行號，與之簽訂一定時間與一定數量的銷售契約而按約提供，此銷售模式比前兩種更具有穩定性與持續性；惟契約銷售的推動成效，相當程度考驗社會企業的組織能量、產品品質的穩定度，以及產品價格的市場是否具有競爭性。

第二，有超過半數的受訪社會企業很有自信地表示，其產品或服務和一般商業的營利組織相比，是較具有優勢的；而具備的優勢內容為「產品/服務含有其他附加價值(例如具有公益行銷/社福目的)」、「產品/服務品質」，以及「產品/服務與地方特色、特產結合」，顯示社會企業的創新精神在產品與服務的生產與提供過程中扮演了舉足輕重的角色。然則，「產品/服務品質」與「創新精神」如何維繫與持續，恐怕也是社會企業時刻不可或忘的主題。

第三，臺灣的社會企業與營利組織的合作經驗方面，有近六成的受訪社會企業表示曾與企業有過任何形式的合作關係，此結果具有相當正面的意義；不過亦有相當比例的社會企業未曾有過此種合作的經驗。為何還是有相當比例的社會企業依然是關上門來自家運作，不與企業部門來往？是社會企業的組織文化鑲嵌於慈善、公益使命但卻需要容入商業運作的思維，使其對與營利組織互動合作有所顧慮與遲疑(Adamson, 2003; Parkinson and Howorth, 2007; Phillips, 2006)？抑或是營利組織沒有意願？若有意願，後者挑選前者合作的誘因為何？這些問題值得吾人進一步探究。

第四，根據 Austin (2000) 所建構的「非營利與營利組織的跨界合作關係之光譜」觀之，三次調查數據分析臺灣社會企

業與一般商業組織的合作內涵，其最普遍的合作類型或階段是「交易」型的合作關係，其次是「慈善」型的合作關係，至於「整合」型的合作關係，例如，「企業提供專業人力進駐社會企業」以及「企業參與社會企業的決策制訂，如參與其董事會」甚少出現。

第五，本研究結果亦相當程度證實了 Austin (2000) 的觀察，即兩造之間在此光譜上的合作關係，其向前推進絕非自動、必然，有時也有可能發生關係的倒退，亦即，此種光譜連續體絕非是一種「規範性」的模式，換言之，某一個階段的合作關係不必然會比另一個階段為佳，在此光譜上的移動是兩造組織之間有意識的決定與外顯行動的結果。尤其 2013 年的調查數據顯示，「慈善」型的合作關係在臺灣的社會企業與營利組織的互動中亦扮演了顯著的角色，雖然從 2006 年至 2013 年一來走來，「交易」型的合作關係皆比「慈善」型的合作關係來的普遍。因此，本研究結果顯示了 Austin (2000) 指出的 NPO 與營利組織的合作關係會沿著這條光譜連續體向前推進，然而有時也有可能發生關係倒退的現象。不過，此光譜連續體的箭頭卻是單向往前推進，無法顯示有到退回轉的情形。本文作者認為有必要在此光譜連續體的箭頭下方加上迴路符號，如表 1-1 所示。

表 1-1 修訂後的非營利與營利組織的跨界合作關係之光譜

關係的本質	第一階段 (慈善階段)	第二階段 (交易階段)	第三階段 (整合階段)
參與程度	低	⇒ ⇒ ⇒	高
合作對於使命的重要性	邊緣	⇒ ⇒ ⇒	核心
資源投入的強度	小	⇒ ⇒ ⇒	大
活動的範圍	窄	⇒ ⇒ ⇒	寬
互動的程度	稀疏	⇒ ⇒ ⇒	密集
管理的複雜性	簡單	⇒ ⇒ ⇒	複雜
策略的價值	不重要	⇒ ⇒ ⇒	重要

資料來源：修訂自本文的表 1。

第六，臺灣的社會企業在尋求與營利的社會企業合作時，最為重視的是，企業是否能認同本組織的理念與產品、是否展現高度的企業社會責任、企業是否有好的形象與知名度、企業過往與本組織是否有良好的互動經驗；其次重視的是，企業的管理、生產技術與經驗符合本組織的需求，且也願意分享之，同時企業的產品品質良好，且具有良好的通路系統。顯然，臺灣的社會企業與營利組織合作，最看重的是其是否具備的「社會特質」，而非純然從「企業經營能力」來考量，此突顯臺灣社會企業在追求盈利和企業資助的同時，對社會價值及理念追求的堅持。

最後，本文要強調的是，Austin(2000)

建構的「非營利與營利組織的跨界合作關係之光譜」給吾人帶來的一個重要啟示為，每一種關係類型或階段都有其特有的目的與功能，在整個合作的過程中，皆有其相對的重要性，以及從此一階段或類型轉變到另一階段或類型的潛能，重要的是，社會企業與營利組織兩造之間宜清楚思考彼此在互動合作過程中要開展出什麼樣的合作形貌與內涵。

(本文作者：官有垣為國立中正大學社會福利學系教授；王仕圖為國立屏東科技大學社會工作學系教授兼系主任)

關鍵詞：社會企業、營利部門、非營利部門、跨界合作、銷貨營收

📖 參考文獻

- 官有垣、涂瑞德（2000），〈企業的社會責任及與第三部門的合作關係〉，《地方研考電子簡訊》，第四期，2000/3/5。
- 官有垣（2007），〈社會企業組織在臺灣地區的發展〉，《中國非營利評論》，第1卷，創刊號，頁146-182。
- 官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖（2012），《社會企業：臺灣與香港的比較》。臺北：巨流。
- 池祥麟（2009），〈非營利組織與企業的互動關係〉，收錄於蕭新煌等人（編著），《非營利部門：組織與運作》，第二版，第八章。臺北：巨流圖書公司。
- 康峰菁（2011），〈從組織間關係探討美國人群服務組織合作之影響因素〉，博士班專題討論論文，未發表。
- 訪談資料-A：訪談心路基金會『一家工場』吳主任，2006/04/19。
- Adamson, D. (2003). *Final Report to SEN/WDA, Programme for Community Regeneration*, University of Glamorgan, Pontypridd.
- Austin, J. E. (2000). "Strategic Collaboration between Nonprofits and Businesses," *Non-profit & Voluntary Sector Quarterly*, 29(1): 69-97.
- Austin, J. E., Leonard, H. B., and Reficco, E. (2006). "Social Entrepreneurship: It is for Corporations, Too", in A. Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. New York: Oxford University Press.
- Borzaga, C. and Defourny, J. (2004). *The Emergence of Social Enterprise*. London & New York: Routledge.
- Borzaga, C., and Solari, L. (2004). "Management Challenges for Social Enterprises," in C. Borzaga and J. Defourny (eds.), *The Emergency of Social Enterprise*. London and New York: Routledge.
- Chan, K. T., Kuan, Y.Y., Wang, S.T. (2011). "Similarities and divergences: comparison of social enterprises in Hong Kong and Taiwan", *Social Enterprise Journal*, 7(1): 33-49.
- Chan, K. T., & Lai, K. W. (2013). "Development of Social Enterprise in Hong Kong: A Review of Policy Initiatives", Paper presented at the *4th EMES International Research Conference on Social Enterprise*, Liege, Belgium, July 1-4 2013.
- Dart, R. (2004). "The Legitimacy of Social Enterprise", *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 14, No. 4, pp. 411-424.

- Dees J.G (1998). “Enterprising Nonprofits”, *Harvard Business Review*, 76(1): 55-67.
- Doherty, B., Foster G, Mason C., Meehan J., Meehan K., Rotheroe, N., and Royce M. (2009). *Management for Social Enterprise*. Los Angeles: SAGE.
- Emerson, J., and Twersky, F. (eds.) (1996). *New social entrepreneurs: The success, challenge, and lessons of nonprofit enterprise creation*. San Francisco: Roberts Foundation.
- Einbinder, S. D., P. J. Robertson, et al. (2000). “Inter-organizational collaboration in social service organizations: A study of prerequisites to success”, *Journal of Children & Poverty*, 6(2): 119-140.
- Foster, M. L., & Meinhard, A. G. (2002). “A Regression Model Explaining Predisposition to Collaborate”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31 (4): 549-564.
- Galaskiewicz, J. (1985). “Inter-organizational Relations”, *Annual Review of Sociology* 11: 281-304.
- Guo, C., & Acar, M. (2005). “Understanding Collaboration among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(3): 340-361.
- Johnson, S. (2001). *Social Enterprise Literature Review*. Edmonton, Alberta: Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
- Kerlin, J. (2006). “Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences,” *Voluntas*, 17(3), 247-263.
- Kingma, B. R. (1997). “Public Good Theories of the Nonprofit Sector: Weisbrod Revisited,” *Voluntas* 8 (2): 135-148.
- Kuan, Y. Y. and Wang, S. T. (2010). “The impact of public authorities on the development of social enterprises in Taiwan”, *Journal of Public Affairs Review*, 11(1): 1-23.
- Kuan, Y. Y. and Wang, S. T. (2013). “The Transformation of Public Policy Measures on Promoting Social Enterprises in Taiwan”, Paper presented at the 4th *EMES International Research Conference on Social Enterprise*, Liege, Belgium, July 1-4 2013..
- Low, C. (2006). “A framework for the governance of social enterprises.” *International Journal of Social Economy*, Vol. 33, pp. 376-85.
- Milliken, F. J. (1987). “Three Types of Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty”, *The Academy of Management Review* 12 (1): 133-143.
- Nyssens, M. (2006). *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London & New York: Routledge.

- Oliver, C. (1990). “Determinants of Inter-organizational Relationships: Integration and Future Directions”, *The Academy of Management Review*, 15 (2): 241-265.
- Parkinson, C., and Howorth, C (2007). “The language of social entrepreneurs”, *Entrepreneurship & Regional Development*, Nov.
- Phillips, M. (2006), “Growing pains: the sustainability of social enterprises”, *Entrepreneurship and Innovation*, 7 (4): 221-30.
- Sinclair, M., & Galaskiewicz, J. (1997). *Corporate–nonprofit partnerships: Varieties and covariates*. New York Law School Law Review, 41, 1059-1090.
- Smith, C. (1994), “The New Corporate Philanthropy.” *Harvard Business Review* (May-June): 105-116.
- Spear, R., Cornforth, C., and Aiken, M. (2009). “The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study,” *Annual of Public and Cooperative Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 247-273.
- United Nations Development Programme (UNDP) (2008). *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation*. UNDP Regional Bureau.