



社會企業的組織特質與社會影響

社會企業 (Social Enterprise) 的角色功能及其給社會帶來的影響，以及「社會創業精神」 (Social Entrepreneurship) 和「社會企業家」 (Social Entrepreneur) 等概念，是近年來包括臺灣在內的全球許多國家與地區討論最為熱烈的議題之一。社會企業的定義至今尚無一個標準的論述，然而在實體的運作上，不論是在歐洲或美洲，社會企業卻以許多不同的組織形式存在著，譬如非營利組織 (Nonprofit Organization, NPO) 主動採取商業手段以獲取所需資源、或者在政府的政策鼓勵下，NPO 以達成社會使命為目標而採用商業策略來獲得資源；也有營利的企業組織在「企業社會責任」 (Corporate Social Responsibility, CSR) 的驅使下，從事實踐社會目的之事業。另一個顯著的現象是，政府資助經費對 NPO 的財政支援逐漸減少，NPO 之間的競爭亦相應增加；在此情況下，NPO 需要改善組織的效能和資源分配，其解決資源不足的方法即包括採取市場運作模式，或轉變財物獲取策略，從以往尋求捐贈的模式轉為社會投資模式。(Borzaga and Defourny, 2004; Johnson, 2000; 官有垣, 2007a)。

就臺灣的社會企業發展情形觀之，從 1990 年代初期迄今約莫 20 年，是臺灣社會變動最迅速的時期，無論是政治、經濟、人口結構、社會需求都面臨快速轉變。各式各樣的 NPO 在這種環境下日趨增多，由於組織間資源的競逐日趨明顯，以及政府為解決失業問題及其他紛雜的社會問題而亟欲將 NPO 納入為政策方案推動的夥伴，因而產生各式的政策誘導，是故，近十年來臺灣的 NPO 中有著相當數量的組織在實踐其社會公益目標之際，也不斷地朝著市場化與產業化的方向發展，因此所謂的「社會企業」，不但在概念上有可對應之處，在實體的操作面上也有具體的物像存在。再者，從 1990 年末迄今，政府部門為舒緩失業率帶給社會的衝擊，陸續推出「福利產業化」政策、勞委會的「多元就業服務方案」與經建會、衛生與社政單位推動的「照顧服務產業」等，許多 NPO 開始在例行性營運計劃加入營收的商業行為，基本上即類似歐陸國家推動的「社會經濟」或「社會企業」的類似作法。(官有垣, 2007a; 官有垣等人, 2012)。

針對社會企業的概念闡述，目前大體可分為三個學派 (Defourny & Nyssens, 2010, 2012: 43-45)：(一) EMES 的社會企業論述模式、(二)「賺取所得」思想學派、(三)「社會創新」思想學派。

EMES 的論述模式強調在社會企業的「經濟和創業精神面向」(economic and entrepreneurial

dimensions) 有三個準則，分別是 (1) 在生產財貨和銷售服務上是一種持續性的活動；(2) 需承擔顯著的經濟風險；(3) 需聘有最低數量的有薪給付員工。至於社會企業的「社會面向」(social dimensions) 則有兩個準則，分別是 (1) 組織具有一個有益於社區的明確目標；(2) 是由一群公民倡議發起的組織。最後，有四個指標是關於社會企業「治理的特殊性」(specificity of the governance)，分別是 (1) 組織的高度自主性；(2) 決策權的分配非基於持股多寡；(3) 民主參與的本質，亦即受活動影響的行動者都有參與的權利；(4) 有限度的利潤分配。歸納言之，EMES 的觀點強調社會企業的社會價值宗旨 (social mission)、所生產的產品與服務與社會價值宗旨的關連性、需承受一定的經濟風險、組織的多樣利益關係人的治理結構，以及多元的社會創新觀念與措施的擴散管道。

「賺取所得」思想學派，是一種商業性質的非營利組織模式，著重於 NPO 賺取所得的策略，強調 NPO 透過商業活動或類似手段的運用來支持、實踐其組織宗旨。Kerlin (2006) 對此闡釋為，NPO 從事與組織宗旨相關的商業活動，以賺取產品與服務營收的所得來支持組織的社會公益活動與方案，例如庇護性質的商業活動來支持身心障礙者就業與所得提升。Boschee (2001) 與 Boschee & McClurg (2003)，認為詮釋社會企業時不可忽略一項重要的元素，即社會企業要能夠產生賺取的所得，但不同於傳統的營利性企業組織，其衡量組織成功或失敗的標準往往是獲利的多寡，反之，社會企業衡量成功或失敗的標準則有兩條底線，一是「財務收益」(financial returns)，另一是「社會收益」(social returns)。

至於「社會創新」思想學派，強調的是「社會企業家」的重要性，Dees (1998) 強調，非營利社會企業組織是變遷的代理人 (change makers)，其運作模式具有提高財務的穩定性、提高服務品質、提供工作機會給弱勢族群以及促進組織的專業化等優點。Dees, Emerson, & Economy (2001) 甚至指出，成功的社會企業家需展現下列行為模式與精神：(1) 持續推動能夠創造與維繫某項社會價值的使命；(2) 盡最大努力找尋新的機會，以實踐該項使命；(3) 過程中要不斷地創新、適應與學習；(4) 要勇於行動，勿被目前所能夠掌握的資源所限制；(5) 要對服務的案主群與顧客以及所導致的結果體現高度的責任感。

以上三個學派對社會企業的概念闡述雖各有重點，但明顯地指出，社會企業的主要內涵有三項共通特質 (Alter, 2007)，亦即生產與市場行銷的企業特質 (enterprise orientation)；社會目的實踐之特質 (social aims)；以及社會擁有權的特質 (social ownership)。尤其，社會價值或目的的實踐在社會企業的運作上必須優先考量，且社會企業的組織架構與功能調整需以社會價值的實踐為基礎。因此，個別社會企業存在的核心意義是在於實踐它的雙重目標，亦即 (一) 實踐其社會影響的深度與廣度，以及 (二) 盡可能地賺取營收所得。社會企業的公益使命所追求的是社會價值 (social value) 的創造，此乃透過非以營利為目的的方案服務推動而達成；反之，財務需求與市場機會卻導向「經濟價值」(economic value) 的創造，此是由企業或生意模式來達成 (Alter, 2006)。

尤有甚者，在主流論述中，社會企業的目的主要包括創造就業及創造與就業相關的培訓機會，尤其對於處於近貧、弱勢、身障等所謂「邊緣性群體」(marginalized people)的協助扮演了重要的角色。從 90 年代以來，歐陸的福利國家在社會照顧的政策推動轉向為「去機構化」(de-institutionalization)，強調社區照顧以及在政策設計上驅使社會接納更多弱勢群體進入勞動力市場，以有薪給的訓練及各式的短期或長期就業來克服社會排除的現象。這種福利參與模式發揮的功能，不僅對於這些邊緣性群體的所得與物資獲得有所提升，更增強了其社會經驗與自信心、工作技術的培養，被主流社會認同與接納等(官有垣、王仕圖，2013)。

以上概述了社會企業的組織特質、運作功能以及社會影響，接下來將對本期「社會企業」專題論述的 20 篇文章內容，做一重點的描述。這 20 篇文章以其探討的議題內容而言，可分類為五項主要議題，分別是：(一)政府與公共政策在促進社會企業發展的角色；(二)臺灣社會企業的發展及其運作模式；(三)社會企業的跨國比較；(四)臺灣社會企業的個案探討；以及(五)其他相關議題，例如「食物銀行」(Food Bank)的運作以及「企業社會責任」(CSR)的影響。

以上 5 類文章，其中第二類與第四類議題的文章分別有 6 篇，合計佔了全部篇數的 60%。而這二類文章論述的重點，在「臺灣社會企業的發展及其運作模式」議題裡，有強調臺灣社會企業的能力建構現況、問題，及其對社會產生了哪些正面與負面的影響；有以公益創投型的社會企業為例，分析臺灣社會企業的現況與困境，同時另一篇文章從「社會投資報酬」(Social Return on Investment, SROI)的成效評估機制說明公益創投的情形；有從社會企業所處的倫理市場論述社會企業及其商品條件，強調此類市場存在的若干不確定性與道德風險，以及介紹社會企業的九種運作模式；有以南部一家庇護工場之經營為例，論述社會企業策略如何影響此類「工作整合型社會企業」的發展；以及，有從社會企業的觀點，對於臺灣長期照顧機構運作之制度面產生的營利與非營利之爭的問題提出解方。

至於第四類「臺灣社會企業的個案探討」議題裡，6 個個案分別是：台灣兒童暨家庭扶助基金會的社會企業在脫貧策略上的運用；臺中市基督教青年會的單親婦女微型創業的脫貧方案，其面臨的困境以及突破的方法；社會企業模式對心路社會福利基金會的庇護工場營運之影響；新港文教基金會的社會企業-「新港客廳」的社會價值累積與轉化；從社會企業的觀點論述數個國內外非營利組織個案如何推動生態社區；以及《大誌雜誌》(The Big Issue)如何以社會企業模式，以提供街友販售雜誌的方式來協助其工作與改善生活。顯然這 6 篇個案內容頗為多樣，分別探討了社會企業的運作對於脫貧的影響、社會企業的經營模式對於庇護工場營運的影響、社區型非營利組織所累積的社會價值及其在社會企業運作的轉化，以及雜誌社的經營如何連結協助街友獲得工作的情形。

「政府與公共政策在促進社會企業發展的角色」相關議題的文章共有 4 篇，首先在「當前政府推動社會企業的規劃與做法」一文，針對我國政府，尤其是勞委會，近年來推動社會企業

的規劃與實施過程有細膩的政策性說明，有助於吾人瞭解當前我國政府在社會企業發展上所扮演的角色及日後相關政策內容的擘劃；此外，該文亦介紹新加坡與韓國的社會企業發展經驗，這兩國社會企業發展的模式與經驗，各有所長，也各有所短，有些觀念與措施值得我國借鏡。其次，「從地方特色產業發展脈絡看我國社會企業發展」一文也是從政府（尤其是經濟部）的角度論述公部門在臺灣地方特色產業發展過程所扮演的角色與產生的效益，以及該項產業的發展如何與社會企業的發展有所關連，並以個案說明之。除此之外，另兩篇文章分別從政策支持系統與法制建置的角度探討我國社會企業的發展。

「社會企業的跨國比較」議題文章雖然只有兩篇，但分別探討當前韓國社會企業的重要議題及其推展的相關政策，以及用「貫時性研究資料」（longitudinal research data）分析從 2006 至 2013 年期間，香港社會企業帶來的正面與負面之社會影響。兩篇文章的重點，前文對於韓國政府在社會企業的發展所扮演的角色有翔實的分析，尤其是對於民間組織提出申請成為社會企業的認證過程、目前經過認證的社會企業及「準社會企業」（preliminary social enterprise）的數量成長，以及這種由上而下、政府扮演強勢角色所引發對於社會企業發展的負面效應，同時尚有哪些政策選項可供政府相關單位選擇以建立一套良善市場的機制而更有助於社會企業的經營與發展，皆有具體的說明。專研韓國社會企業的法國學者 Eric Bidet（2012）認為，這種由政府主導驅動的社會企業發展模式固然給予社會企業在啟始階段相當的資金與其他相關的協助，但前者對後者在發展過程中過多的涉入與干預也是顯而易見的，且由於社會企業的產品與服務要臻至一定的品質，需要的是時間的淬煉，因此雖有政府的支助，但韓國社會企業市場的獲利表現卻不甚理想。

「社會企業的跨國比較」議題第二篇文章的研究結論則強調 (1) 現時香港社會企業之發展較以前變得更多元化；(2) 現時社會企業的營運主要經費收入已由之前依靠政府補助或民間捐款轉變為絕大部份以其銷售收入為主；(3) 社會企業的市場化之現象愈見明顯，因而其與社會目標之平衡則成為非常重要之議題，然而，社會目標及影響之內涵與討論卻相對較少；(4) 香港社會企業之社會影響則由剛發展時主要為弱勢團體提供就業機會，逐漸多元，同時對服務對象改善生活質量、賦權及促進社會融合作出影響。

最後，吾人必須體察一個事實，即社會企業絕非解決或舒緩社會問題的萬靈丹，它本身有其組織特性所帶來的限制。社會企業需要擁有實踐社會目的之服務與產品以及商業管理的雙重技能，但這種情形必然遭遇的困難是，如何管理這兩種具有競爭性質之價值體系的運作呢，亦即是「社會目的之行動」抗衡於「市場行為的需求」（Fowler, 2000: 652）。由於社會企業具有混和的特質（hybrid nature），此對社會企業及其管理者在組織存在正當性的建立上產生了阻礙（Pestoff, 1998）。譬如，由於社會各界尚未視之為具有充分的正當性，一般社會人士對社會企業的認同度不一，此本身就是一種挑戰。Borzaga and Solari（2004：333）亦指出，當歐洲的社會企業數量日益增多時，經營該類型組織的管理者或經理人，日漸面臨愈來愈多的困境。他

們不僅要建立起組織，同時讓社會大眾接納它，也必須尋找適當的方法來管理組織的有形與無形財產，例如社會使命與效率的兼顧、懷抱公益承諾的志工與專職的受雇員工，以及擴大治理結構，讓更多不同社會背景與專業領域的人士加入決策層等。因此，社會企業的經營者除了與傳統 NPO 一樣，需嫻熟於資源的「依賴管理」(註 1) 技巧外，前者甚至要比後者更加重視組織的「社會行銷」與「形象管理」(impression management) (Frumkin, 2002；官有垣，2008)。

註 譯

註 1：「依賴管理」(resource dependence management) 是指，順服於提供重要資源者的要求、經由籠絡吸納以及獲取其他可以相互抗衡的力量來減緩或避免資源提供者控制的要求，以及透過找尋核心資源中的其他替代性資源來避免依賴。成功的非營利組織領導者展現的是承認與修改本身資源依賴的位置，且要有能力管理組織間互動的需求，以減緩環境的不確定性，同時在避免犧牲其自主性下，維繫資源的流入。(官有垣，2007b: 232-233)

參考文獻

- 官有垣 (2007a)，〈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 146-181。
- 官有垣 (2007b)，〈書評：The nonprofit sector: A research handbook (2nd ed.)〉，《臺灣社會福利學刊》，6 卷，1 期，頁 227-238。
- 官有垣 (2008)，〈社會企業組織在經營管理的挑戰：以喜憨兒社會福利基金會為案例〉，《兒童暨少年福利學刊》，第 14 期，頁 63-84。
- 官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖 (編著) (2012)，《社會企業：臺灣與香港的比較》。臺北：巨流。
- 官有垣、王仕圖 (2013)，〈臺灣社會企業的能力建構與社會影響初探〉，《社區發展季刊》，143 期。
- 迪佛尼 (J. Defourny)、倪森思 (M. Nyssens)，(2012)，〈社會企業的概念與社會企業精神-歐陸與美國的比較〉，收錄於官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖 (編著)，《社會企業：臺灣與香港的比較》，第一章。臺北：巨流。
- Alter, S. K. (2006), "Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships", In A. Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship- New Models of Sustainable Social Change*. New York: Oxford University Press.

- Alter, K. (Updated November 27, 2007), Social Enterprise Typology <http://www.4lenses.org/setypology/classification>
- Bidet, E. (2012), Achievements and Challenges for Social Enterprises in South Korea, Paper presented at *The 3rd International Seminar on Philanthropy and 2012 Conference on Social Enterprises in Eastern Asia*, Tianjin, China, Dec. 8-9, 2012.
- Borzaga, C., and Defourny, J. (2004), *The Emergency of Social Enterprise*. London and New York: Routledge.
- Borzaga, C. and Solari, L. (2004), "Management Challenges for Social Enterprises", in Borzaga and Defourny, J. (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. London & New York: Routledge.
- Boschee, J. (2001), *The Social Enterprise Sourcebook: Profiles of Social Purpose Business Operated by Nonprofit Organizations*. Minneapolis, MN: Northland Institute
- Boschee, J. and McClurg, J., (2003). Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions. www.se-alliance.org/better_understanding.pdf
- Dees, J. G. (1998), "Enterprising nonprofit", *Harvard Business Review*, 76 (1): 55-67.
- Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001), *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010), "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1): 32-53.
- Fowler, A. (2000), "NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?" *Third World Quarterly*, 21 (4): 637-54.
- Frumkin, P. (2002), *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Kerlin, J. A. (2006), Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Difference," *Voluntas* 17: 247-263.
- Johnson, S. (2000), "Literature Review on Social Entrepreneurship," Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
<http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications/Publications/Lit.%20Review%20SE%20November%202000.rtf>
- Pestoff, V. A. (1998), *Beyond the Market and the State*. Aldeshot: Ashgate.