

社會企業的概念分析

鄭勝分*

【摘要】

近年來歐美福利國日趨嚴重，為進一步推動福利國的改革，歐美各國逐漸出現兼具非營利組織與企業混合特質的社會企業，惟此種新型態組織欠缺被廣泛接受的界定方式，故造成研究與應用上的困擾，爰本文之目的在於透過分析架構的建立，釐清社會企業的概念。本文依據歐美社會企業研究文獻，從分析指標及組織型態雙向度指標，將社會企業歸納成兩大發展途徑，包含非營利組織的師法企業途徑，及企業的非營利途徑。前者可細分成以偏經濟面的商業化，其目的在於彌補傳統財源的缺口，故核心價值在於交叉補貼理念的展現，及偏社會面的社會創新，係指師法企業精神，據以強化本身的體質，進而解決非營利組織所面臨的品質危機；而後者則包含偏向經濟面的企業社會責任，企業透過公共形象的塑造，介入非營利領域，以求企業的永續發展，及偏向社會面的社會合作社，主要為解決高失業及社會疏離問題，透過非營利互助體制的設計，進而達成扶貧之效。

關鍵詞：社會企業、商業化、社會創新、企業社會責任、社會合作

* 鄭勝分，樹德科技大學資訊管理學系助理教授

壹、前言

受到全球化競爭壓力的影響，歐美各國普遍面臨政府失靈的困境，社會資本不斷流失，而出現「空洞國家」(Hollow State)現象的福利國危機 (Chesters, 2004: 323-325; Kettl, 2000; Milward & Provan, 2000)。例如，1970 年代歐洲因為經濟成長衰退及失業率上升，造成福利系統漸趨崩潰，政府收入明顯減少，而公共支出則快速擴張，此危機對於習慣上提供失業補助及退休金的國家衝擊更大 (OECD, 1999; Borzaga & Santuari, 2003)；而美國在 1970 年代末期，美國政府開始為聯邦財政赤字所苦，卡特政府在 1970 年代末期便開始限縮政府的社會福利支出的成長，而到雷根政府時期，更是大規模抨擊聯邦政府在社會福利領域中的角色 (Salamon, 1995 ; Salamon & Anheier, 1997)。

為因應日趨嚴重的福利國危機，政府、企業與社會三大部門，皆各提出因應之道。各國政府採取師法企業(businesslike)途徑，進行政府再造運動，引發新公共管理(new public management)研究的興起。惟此種市場導向之改革策略，尚難謂可真正解決政府失靈所引發之缺口，對此，企業部門積極介入公共事務，與政府建立夥伴關係(Frederickson & Johnston, 1999)；而社會部門往往扮演殘補性角色，為更加強調社會部門的獨立性，歐美各國習將之稱為第三部門(third sector)(Gunn, 2004; Nye, Jr. & Keohane, 2000; OECD, 2003; Pestoff, 1998; Salamon & Anheier, 1997)。前述政府與企業及社會三部門間的合作關係，成為公私協力夥伴關係(public-private partnership)的研究重點(Osborne, 2000；江明修、鄭勝分，2004)。然而，企業部門受制於市場運作法則，與政府協力關係中，常易產生市場失靈的困境(Hansmann, 1986; 2003)，而對於私人企業不願意介入，而政府又力有未逮的領域，第三部門雖被期待作為社會價值缺口的支持性部門 (Frumkin, 2002; Maiello, 1997)，惟基於先天上的限制，而逐漸呈現志願失靈現象(Salamon, 1990)。

無論是政府部門本身的改革運動，或者與其他二部門間的合作模式，皆無法真正解決歐美各國所面臨的福利國危機，關鍵在於傳統部門概念無法因應日趨複雜的問題(OECD, 2003)。為進一步推動福利國改革，傳統部門界定方式逐漸式微，尤以企業部門與社會部門逐漸融合，

產生一種新型態的混合(hybrids)組織，此種新型態的組織被稱為社會企業(social enterprise)，社會企業成為歐美第三部門與變革經濟下新趨勢（OECD,1999: 11；Dees, Emerson & Economy,2001；Anheier,2003；Borzaga & Santuari, 2003；Young, 2003A；丘昌泰, 2000: 366-367；鄭勝分, 2005）。Dennis R. Young(2001)認為社會企業包含兩種界定方式，其一為對於社會公益有所貢獻的企業，另一為非營利組織透過商業化手段賺取盈收。而依據此兩種界定方式，社會企業的乃是一個連續體的組織，並可區分成三種組織型態，包含：企業慈善(corporate philanthropist)、社會目的組織(social purpose organization)，及兩者之間的混合組織(hybrids organization)。就第三部門而言，歐洲委員會(European Commission, EC)認為，第三部門在概念上需要重新再探索(rediscovery)，並應該從第三部門朝向社會企業發展(Defourny, 2001: 1-4)，Dees & Elias將社會企業視為社會部門的改革運動，非營利組織透過師法企業途徑進行再造工程(Dees & Elias, 1998: 166)，Victor A. Pestoff認為在從福利國到福利社會(from the welfare state to a welfare society)發展趨勢中，社會企業扮演核心角色(Pestoff, 1998: 9-20)；就企業部門而言，社會企業聯盟(Social Enterprise Alliance)則認為，社會企業係指一種全新的企業典範變革，由非營利組織所運作，並生產能夠實踐其使命的資本，乃一基於永續性及企業精神的新典範(Social Enterprise Alliance, 2003)。換言之，社會企業可說是社會與企業部門的新改革運動，其目的在於更積極地介入公共事務及服務傳送，以解決福利國危機，足見社會企業研究的重要性。

社會企業主要係由經濟合作暨發展組織（Organisation for Economic Co-operation and Development ,OECD）十五個會員國所發展出的新概念。OECD 所出版《社會企業》(Social Enterprises)報告書指出，社會企業係指任何可以產生公共利益的私人活動，具有企業精神策略，以達成特定經濟或社會目標，而非以利潤極大化為主要追求，且有助於解決社會排斥及失業問題的組織。進言之，社會企業的主要特色包含：（一）採取不同的合法組織型態（例如合作社或社團）；（二）富企業精神活動的組織；（三）有利益不得分配之限制，但可以重新投資以實踐企業的社會目標；（四）強調利害關係人而非股東，故重視民主參與及企業化組織；（五）堅持經濟及社會目標；（六）主張經濟及社會創新；（七）市場法則的觀

察；（八）經濟持續性；（九）具有高度的自主財源；（十）強調回應未經滿足的社會需求；及（十一）勞力密集的活動（OECD, 1999: 11；丘昌泰, 2000: 366）。然而，社會企業的發展也遭受到許多質疑。例如，OECD 指出社會企業面臨以下六項問題：（一）缺乏被廣泛接受的定義；（二）無論在國家或國際層級，皆很難獲得有關社會企業的統計資料；（三）社會企業仍是快速變動的領域，相關研究仍屬萌芽階段；（四）此種新類型的企業，缺乏適當的合法形式；（五）政府補助政策相當模糊且變動性很大，在詳細評估後，需要再重新設計一個取得公共支持的架構；（六）與營利部門互動欠缺佐證資料(OECD, 1999: 11)。再者，EC 出版之《社會企業的浮現》(The Emergence of Social Enterprises)一書，則依據 OECD 所提出的六項質疑，研究歐盟(European Union)十五個會員國社會企業的發展經驗，歸納出三項關鍵問題，包含：（一）社會企業的確實特質到底為何？（二）社會企業到底有何貢獻？（三）社會企業的未來發展性為何？(Borzaga & Defourny, 2001: 21)。

若仔細檢視 OECD 與 EC 所提出的質疑，其中核心的關鍵問題在於，社會企業一詞的內涵到底為何？換言之，該如何界定社會企業的定義與特質？若社會企業一詞欠缺系統性的概念分析時，遑論探索其可能貢獻與未來發展性。而造成社會企業概念混淆的可能原因在於，因為社會企業乃是由企業與社會兩部門所融合產生的混合組織，OECD 雖將此種新型態組織歸類為第三部門的一環(OECD, 2003)，但因為第三部門習於被視為社會部門的範疇，故常過度偏向以社會部門角度觀察社會企業的內涵，而忽略企業部門角度的社會企業界定，致使社會企業研究欠缺整體性，因而欠缺被廣泛接受的定義，當然也無法瞭解社會企業的確實特質。

緣此，本文之目的在於透過文獻檢視，據以釐清社會企業的定義與特質。具體而言，有鑑於社會企業乃是由企業與社會兩部門所融合產生的混合組織，故首要研究問題在於，此種混合組織的操作化定義到底為何？對此問題，本文擬依據社會企業的跨國比較研究，歸納出共通的分析指標；次要問題在於，依據操作化定義，此種新型態組織具備哪些特質？對此問題，本文擬從混合組織型態的角度，分別從非營利組織及企業觀察分析指標的意涵。是以，本文擬透過文獻檢閱的方式，蒐集歐美

各國社會企業發展的相關文獻，先將研究問題聚焦於混合組織的界定，復依此界定，歸納出社會企業的共同特質，透過分析架構的建立，進而釐清社會企業的概念。

貳、分析架構

社會企業的興起，造成三個部門間的界線逐漸模糊，而呈現一種混合經濟(mixed economy)的現象(Ott, 2001: 355；陳金貴，2002: 39)。是以，若想要釐清社會企業的概念，首要問題在於歸納出系統性的分析指標；其次，針對社會企業的特質，則必須從混合組織參與者的角度，分別從非營利組織及企業觀察分析指標的意涵，並據以建構本文的分析架構。

一、社會企業的分析指標

對於社會企業分析指標的建立，當以「歐洲研究網絡」(EMES)³⁸的研究為濫觴，其所建構分析指標，為後續OECD及EC的跨國比較研究，提供相當有力的論述基礎，以下茲加以分述。

(一) EMES 的分析指標

EMES 網絡成立於 1996 年，乃起源自歐洲委員會(European Commission)對歐盟(EU)七個會員國所進行的「社會經濟研究指標」(Targeted Socio-Economic Research, TSER)方案³⁹。EMES 主要目的在於研究社會企業的浮現，作為回應歐洲社會疏離的一種創新方式，其承認社會企業在許多國家有不同名稱，但其共同特質為企業的途徑及社會目的，具體而言，社會企業被視為透過生產財貨及服務以尋求特定的財政自主性，以彌補政府補貼的不足，其主要目的在於消除社會疏離感，而非為利害關係人增加收益，而任何的收益都必須再投入以達成此一目的。因此，歐洲各國社會企業的活動可以區分成兩個範疇，包含：1.提

³⁸EMES 係歐洲研究第三部門的重要學術網絡，請參見：<http://www.emes.net/index.php?id=2>

³⁹包含：比利時、芬蘭、法國、義大利、西班牙、瑞典及英國，而 1997 年時，其他歐盟國家亦加入此一組織(Defourny, 2001: 25)。

供事業人口重新就業的機會，並透過提供社區財貨及服務，以使日漸蕭條的地區能夠重新發展；2.回應新的需求，例如矯正教育、識字課程及房地產安全等(OECD, 1999: 9- 10)。對於歐洲社會企業的內涵，EMES 網絡主要採取兩個界定方式，包含企業面(entrepreneurial side)及社會指標(social indicators)。企業面係指：1.持續性的生產財貨或銷售服務的活動；2.高度的自主性；3.顯著程度的經濟風險；4.支薪員工極小化；而社會指標包含：1.一個挹注社區利潤的明確目的；2.由公民團體倡議的創新方案；3.決策制定依據資本權，即一人一票，而非持股；4.參與的特質，每一個人皆受到活動的影響；5.有限的利益分配(OECD, 1999: 10)。EMES 奠立社會企業的研究基礎，在此基礎下，後續研究大至可以區分成兩個方向，其一為依據 EMES 所建構指標，進行大範圍研究，例如 OECD 的相關研究(OECD, 1999; 2003)；其二為依據 EMES 所建構指標進行部分修正，例如，EMES 所建構的「企業面」指標，在 2001 年出版之《社會企業的浮現》(The Emergence of Social Enterprises)一書中作了部分修正。

(二) OECD 的報告書

OECD 依據 EMES 所建構企業面及社會面兩個指標，進行一系列的研究，其主要論述散見於 OECD《地方經濟與就業發展》(Local Economic and Employment Development, LEED)方案所舉辦之一系列研討會。例如，OECD 在 2001 年 12 月 13 至 15 日於義大利特倫多(Trento)所舉辦之〈社會企業：比較的觀點〉(Social Enterprise: A Comparative Perspective)國際研討會，2002 年 5 月 20 至 24 日於美國加州舊金山所舉辦之〈社會創新及新經濟〉(Social Innovation and the New Economy)會議，2003 年 10 月 7 至 8 日於義大利羅馬(Rome)所舉辦之〈都市貧民區企業精神與經濟發展〉(Entrepreneurship and Economic Development in Distressed Urban Areas)國際研討會，2003 年 12 月 19 及 20 日又於義大利特倫多(Trento)舉辦〈從合作社到社會企業〉(From Co-operative to Social Enterprise)國際研討會。這些研討會資料，陸續收錄於 OECD 之出版品，如《社會企業》(OECD,1999)及《變革經濟中的非營利部門》(The Non-profit Sector in a Changing Economy)(OECD,2003)。

1999 年 OECD 所出版《社會企業》一書，係研究社會企業相當重要

的代表作。本書起源自 1998 年及 1999 年 OECD 所執行的 LEED 方案，並以參與此方案的 OECD 的十五個會員國作為分析個案，包含：比利時、義大利、芬蘭、法國、西班牙、德國、葡萄牙、愛爾蘭、英國、瑞典、奧地利、美國、加拿大、紐西蘭及墨西哥，由顧問 Antonella Noya 及 LEED 方案所屬單位〈社會凝聚力及經濟福祉〉(Social Cohension and Economic Well-being)首長 Genevieve Lecamp 兩人共同主筆。

該書首先指出，社會企業在 OECD 各國往往呈現出不同的意涵，因此，社會企業仍欠缺共同接受的定義，然而，過去幾年社會企業的浮現與擴張，已經證明此種新類型不可忽視的重要性。而社會企業與傳統非營利組織最主要的差異點在於，社會企業具有企業的外貌，與國家保持一定距離的自主性，並且能夠提供創新服務，以回應國家與市場的雙重失靈。第二重點在於說明社會企業的起源，其指出社會企業的浮現及發展，與社會經濟部門的快速成長息息相關，而社會企業的浮現主要在於回應市場及福利國供給不足的危機，也包含提供新的就業機會，及增加社會與社區服務的需求。第三重點在於說明社會企業的參與者，除扮演關鍵角色的管理者外，志工及贊助者亦相當重要。除成本考量外，志工參與社會企業的重要意義在於，可確保社會企業的非營利性質，並強化政府與顧客對於社會企業的凝固關係與信任度；而對於管理者而言，則強調社會企業家需要許多訓練方案，以確保品質。第四個重點在於說明社會企業的組織類型，有鑑於作為分析個案的十五個會員國差異性甚大，故採取個別國家論述方式，以比利時作為起頭，墨西哥為結尾。經研究十五個會員國社會企業的共同特質，可以歸納出兩個類型，包含以財源為主的社會企業，及以公益導向的社會目的企業。結論部分則將社會企業所可能面臨的挑戰，區分成五大範圍，包含：（一）新的部門的活動，在開始階段往往難以獲利；（二）由於需求過度分割，且高度集中於地理的、種族的及社區的單位，而使供給難以標準化；（三）縮減公共預算使得國家從非營利方案中退縮；（四）經過行政與財政分權化後，中央政府開始從公共提供中退縮；（五）無論在地方、國家或國際層面，越來越多非營利部門與私部門合作。此外，並提出社會企業未來發展的三大趨勢，包含：（一）利用社會企業或社會目的企業，以改善並重構福利國；（二）在未來 10 到 20 年內，新經濟內第三部門（包含社會企業）的

專業主義競爭，將會更加激烈；（三）創造一個新形式的混合經濟，以填補目前公部門及營利部門需求提供的不足，並強調地方經濟及社會凝聚力。

2003 年 OECD 所主編出版的《變革經濟中的非營利部門》一書，則是 1999 年《社會企業》一書的延伸。本書共分成三大部分，共計 11 章。第一部分主要探討非營利部門的現況，第一章說明「社會企業精神的浮現」乃是歐洲非營利部門發展的新趨勢，而第二章則探討美國非營利部門的新趨勢，檢視美國非營利部門是否朝向市場整合發展，此兩章可說是 1999 年 OECD 的十五國發展經驗的重要歸納；第二部分探討如何經援非營利部門，並說明過程中可能遭遇到障礙與機會；第三部分則對於非營利部門的發展新趨勢提出評估，並說明可能遇到新挑戰。本書另一貢獻則是在書後提出詞彙，針對與非營利部門有關的名詞提出界定，其中也包含社會企業(OECD, 2003: 299)。

（三）EC 的報告書

無論是 EMES 所建構的「企業面」或「社會指標」，或《社會企業的浮現》修正提出的「經濟面」及「社會指標」，皆呈現出光譜連續體概念，以下簡述歐美社會企業的界定方式。

2001 年由 EC 出版之《社會企業的浮現》一書，可算是研究歐洲社會企業相當具有代表性的著作。該書認為社會企業起源自社會經濟(social economy)及非營利部門(non-profit sector)，社會經濟一詞起源自 19 世紀的法國，而近年來逐漸為安格魯·薩克遜(Anglo-Saxon)國家所採用，除指由非營利部門提供生產財貨與服務外，若私人企業為了社會目的，而在股東同意下，也可以提供類似的活動，故社會經濟被視為社會企業的起源(OECD, 2003: 298-299)。而兩者間最大的差異在於，社會經濟之利益可以分配，而社會企業因係屬第三部門，故利益不得分配(OECD, 1999; Borzaga & Defourny, 2001: 8-10)。然而，因為這兩個名詞定義過於廣泛，本質上也較為靜態，因此並無法精確地描述社會企業的內涵，故社會企業必須重新加以定義(Defourny, 2001: 16-22; OECD, 2003: 42; 陳金貴, 2002: 42)，其認為社會企業乃是存在於第三部門中的一種新組織，而為便於瞭解歐盟國家社會企業的運作現況，故該書中將 OECD 所指稱之「企

業面」修正為「經濟」(economic)指標，但指標內容僅作小幅度修正 (Borzaga & Defourny, 2001: 16-18)。

基於前述兩種指標，EC 認為社會企業乃是合作社(co-operatives)與非營利組織(non-profit organizations)的交叉點(crossroad)，其中合作社包含勞動者合作社 (workers' co-ops)及使用者合作社(users'co-ops)，而非營利組織包含生產型非營利組織(production oriented NPOs)及倡議型非營利組織(advocacy oriented NPOs)，而社會企業偏向勞動者合作社與生產型非營利組織的混合體（如圖 1）。

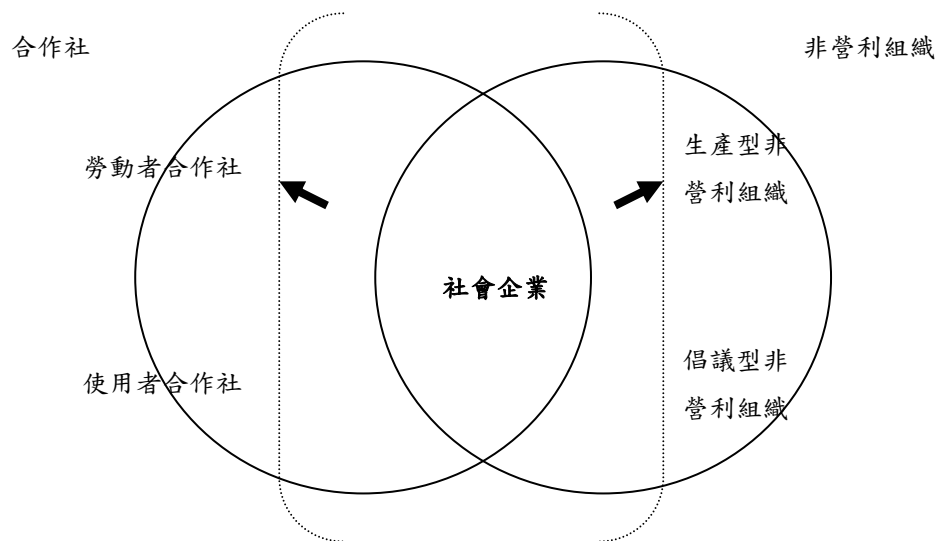


圖 1 歐洲社會企業的概念圖

資料來源：Defourny,2001: 22。

二、本文的分析架構

自 EMES 建立企業面及社會指標兩項分析指標後，經 OECD 及 EC 跨國研究的延伸及修正，對於各國社會企業的發展較為清晰的架構，其

中尤對歐洲社會企業的內涵，提供更為清晰的概念化基礎。然而，前述兩項指標，無論是企業面/經濟面或社會指標，其論述重點在於描述社會企業興起的緣由，此種單向度的概念分析方式，尚難通則化詮釋歐美社會企業的發展現況，故造成社會企業概念的混淆。社會企業係具混合特質的新型態組織，一方面，其乃因應志願服務失靈的社會部門改革運動，另一方面，則為一種全新的企業典範變革。因此，故對於社會企業分析架構的建立，除前述分析指標基礎外，若能依據混合組織的特質，從組織型態角度加以觀察，如此更易釐清歐美社會企業的全貌。

首先，從非營利組織角度，社會企業乃是因應志願服務失靈的產物，那麼，造成志願服務失靈的理由為何？其主要理由在於受限於民間捐款日漸下降，而政府契約外包又日趨競爭，致使非營利組織面臨財政危機；復以因欠缺誘因機制，非營利組織無法吸引大量的專業職工，而志工運用又缺乏穩定性，致使服務品質也遭受到質疑，因而產生志願服務失靈的困境(Salamon, 1999; 2003)。換言之，為解決非營利組織所面臨的財政與品質雙重危機，歐美非營利組織開始轉型為社會企業，財政危機即為社會企業分析指標的企業面/經濟面，而品質危機則為社會指標關注的重點。Raymond Dart 將此種強調市場為基礎的社會企業稱之為「師法企業」模式(Dart, 2004A: 412)，Dart 進一步指出，師法企業模式可以從動機與工具面向加以區分，就動機面向而言，關注重點在於利潤，意指 Skloot(1987: 381)所指稱用以賺取盈收的「永續活動」(sustained activity)，此即 Dees(1998)對於社會企業所採取的界定方式，故被稱為非營利組織的商業化(commercialization)(Weisbrod, 1988; 1998)；就工具面向而言，係關注創新(innovation)，其強調學習企業的管理技巧，例如 Boschee(2001A, 2001B)及 Brinckerhoff(2000)即是採取此種方式研究社會企業，又被稱為社會創新(social innovation) (Borzaga & Defourny, 2001; Dart, 2004A: 413-415; Dart, 2004B: 291-294; OECD, 1999)。

其次，企業部門轉型為社會企業的理由又為何？若從企業面/經濟面觀察，如社會企業聯盟所指出，追求企業的永續發展實乃最核心的動機，許多企業，尤其是大型企業，在永續發展的前提下，開始倡議企業社會責任(corporate social responsibility, CSR)，唯此種企業社會責任的展現，其核心價值實為企業信譽的維持(OECD, 2001; Wymer, Jr. & Samu,

2003: 5-7)；另一方面，為解決高失業問題及社會疏離問題，扶貧成為企業介入非營利領域的另一動機，歐洲社會經濟組織的非營利化，即是此一背景下的產物，很明顯地，此一變革的目的並非基於財政考量，而係透過互助合作的方式解決社會問題，故可視為社會指標的展現，而此種論述最具代表性的社會企業類型為社會合作社 (social co-operatives)(Mancino & Thomas, 2005; Thomas, 2004)。

從歐洲經驗可以發現，社會企業除指社會經濟的非營利化外 (Defourny, 1999; OECD, 1999, 2003)，也包含非營利組織的商業化趨勢 (Borzaga & Santuari, 2003)，其中社會經濟多指微型的合作社組織，扮演解決失業問題的社會角色(Defourny,2001)；而從美國經驗可以發現，社會企業除指非營利組織的商業化趨勢外，也包含企業慈善(corporate philanthropy)，也就是企業社會責任的展現(Young, 2001)。綜合歐美社會企業發展趨勢，社會企業可以歸納出兩個最主要的發展方向，其一為非營利組織的師法企業途徑，其類型包含基企業面/經濟面的商業化，及基於社會指標的社會創新；另一為企業的非營利途徑，其類型包含力求永續發展的企業社會責任，及透過互助合作方式解決社會問題的社會合作社。

是以，本文基於自 EMES 以降所建構的分析指標，另從組織型態加以延伸，而從分析指標及組織型態兩個面向，從雙向度面向，建構本文的分析架構。為利於名詞統一，分析指標採取 EC 的修正觀點，細分成經濟與社會兩個面向，而組織型態則界定為非營利組織及企業，並參酌 Wymer, Jr. & Samu(2003: 17)建構非營利組織與企業關係的類型架構⁴⁰，據以建構本文的分析架構（如圖 2）。以下並依據此分析架構，闡述非營利組織企業化及企業非營利化的內涵。

⁴⁰Wymer, Jr. & Samu(2003)發展出一分析架構，用以解釋非營利組織與企業關係的不同類型，渠等從夥伴動機(partner motives)及建立關係的期望(expectations for establishing relationships)等兩個面向，建構非營利與企業聯盟關係所形成社會企業的類型。夥伴動機係指經濟動機或偏向非營利的善因動機；而建立關係的期望則主要以控制權為區分，即由非營利組織或由企業掌控。是以，依據此兩個面向，企業與非營利組織的關係可以區分成七大類型，包含：企業慈善(corporate philanthropy)、企業型基金會(corporate foundations)、許可同意(licensing agreements)、贊助(sponsorships)、業務為基礎的倡導(transaction-based promotions, TBPs)、聯合議題倡導(joint issues promotions)及聯合創投(joint ventures)（如圖 4-2）(Wymer, Jr. & Samu,2003: 4-16)。

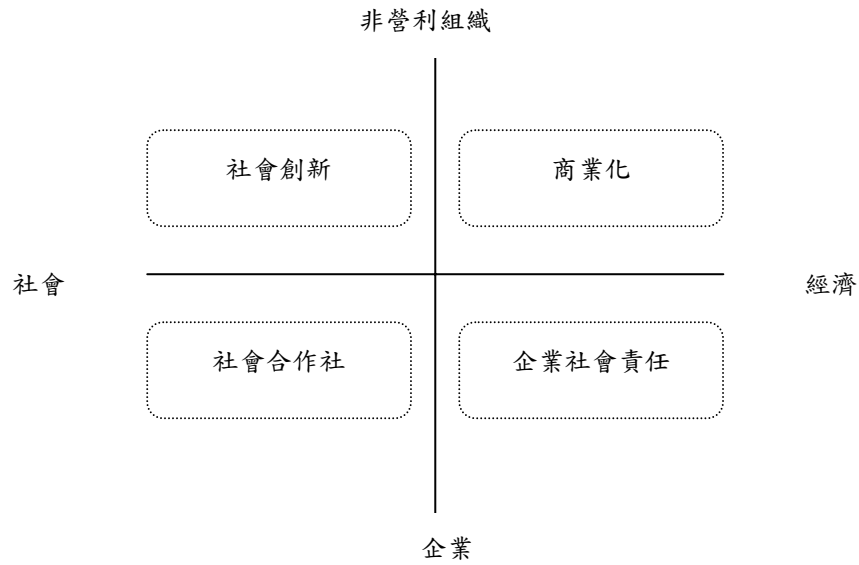


圖 2 社會企業的分析架構

資料來源：作者自彙。

參、非營利組織的師法企業途徑

非營利組織的師法企業途徑包含商業化及社會創新兩大類型，以下茲從動機及型態兩個角度分述其內涵。

一、商業化

(一) 商業化的驅力

非營利組織商業化興起的主要趨力在於因應日趨嚴峻的財政危機

(Frumkin, 2002), Dees & Elias 認為, 近年來許多非營利組織的財政壓力日趨增加, 情況被預期會更加嚴峻, 理由之一在於許多社會部門的成本增加速度遠高於收益增加的速度; 同時, 政府補助及私人捐贈日趨減少, 即便政府補助目前尚未減少, 但因為政府面臨預算平衡的壓力, 故此種風險日漸增加, 因此, 許多非營利組織開始尋求新的方式以控制成本、改善效能及增加收益。財政壓力造成明顯的理念改變(ideological shift), 促成理念改變的理由為企業被認為較有效率及創新能力, 及大眾開始質疑傳統社會部門組織的效能, 因而使得商業模式的運作方式變成主要的研究議題。在此趨勢下, 舊有的部門界線已經被打破, 而社會部門的體質開始產生改變, 許多企業開始大舉入侵社會部門的領域, 非營利組織亦開始從事企業創投, 因而創造一些創新的社會目的企業組織, 例如營利的社區發展銀行, 這種組織可說是非營利組織與企業的聯盟(Dees & Elias, 1998: 166-167)。例如, 位於華府的社區資源顧問公司(Community Wealth Ventures, Inc)所建置的全美社會企業名錄⁴¹(National Directory of Social Enterprises)線上資料庫, 則將社會企業視為非營利組織的利潤中心, 其認為社會企業乃是透過建立創投事業、發展善因行銷⁴²(caused-related marketing)策略之夥伴關係, 以及雙方達成許可同意的模式, 營造更多元的收入來源, 進而自給自主、開創工作機會, 與擴展非營利組織的服務規模。

具體而言, 商業化係指由非營利組織運作, 以尋求商業組織的利潤, 用以經援非營利組織的財政缺口, 並形成許多網絡, 以支持社會企業精神的實現(Dart, 2004B; OECD, 1999: 40; Weisbrod, 1998)。而對於非營利組織商業化動機的研究, 主要從經濟學理論加以詮釋, 其中尤以 Burton A. Weisbrod 的公共財理論(public good theory), 及 Henry B. Hansmann 的信賴相關理論最受矚目(Anheier & Ben-Ner, 2003; Anheier, 2005)。

首先, Weisbrod 運用公共選擇的觀點, 解釋非營利組織作為公共財

⁴¹ 參見：<http://www.communitywealth.com>

⁴² 有關社會企業利用善因行銷的論述日益受到重視, 非營利及公部門行銷期刊(Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing)更曾以此製作研究專題(Wymer & Samu, 2003)。

的私人生產者，及與政府提供集體財貨之間的關係，其認為非營利組織應當扮演公共財的私人生產者。然而，Weisbrod 的公共財理論雖可清楚闡釋非營利組織的起源，但對於非營利組織商業化興起的趨勢，在解釋上則發生一些困境。例如，Bruce R. Kingma 認為，Weisbrod 認為非營利組織乃是部分回應政府的機制，政府因為中間選民利益，而無法充分提供公共財，但 Weisbrod 的分析挫傷了制度選擇的核心，非營利組織不再是滿足消費者對公共財需求的唯一途徑(Kingma,1997; 1998) ，因此，Weisbrod 的公共財理論，或許足以解釋非營利組織的起源，但對於社會企業的存在理由，則欠缺解釋力(Ben-Ner & Gui,2003)。

其次，Hansmann 採取與 Weisbrod 不同的分析角度，其認為因為契約失靈(contract failure)及資訊不對稱(information asymmetry)導致市場失靈，故契約失靈理論又常被稱為市場失靈(market failures)理論，而在契約失靈的情境下，非營利組織因本身利益不得分配之限制，故比較不會為了追求利潤而降低服務品質，故非營利組織乃是「市場失靈」的回應者(Anheier, 2005: 124-126; Hansmann, 1980; 1987: 29-30; 官有垣、王仕圖, 2000: 50-51)。然而，Alberto Bacchiega & Carlo Borzaga 認為，利益不得分配之限制使非營利組織的範圍受到限縮，而作為防弊機制，似乎亦有所不足(Bacchiega & Borzaga, 2003:30-31)，因此 Hansmann 的論點並無法充分解釋商業化行為的存在(Ben-Ner & Gui,1993:8; 2003)。

既然公共財理論與契約失靈理論皆無法充分解釋非營利組織的商業化行為，那麼，對於此種發展途徑，該如何加以詮釋？此點或許應回歸商業化途徑的核心價值加以觀察。就社會目的組織而言，社會企業乃是一個致力於達成某些社會目的的組織，其乃是由使命所驅使，而非為賺取利潤，而企業活動所得到收入，乃是用以支持使命的策略性手段。例如，女童軍販賣餅乾除了盈收外，尚兼具訓練及教育功能。社會目的組織被視為非營利組織，事實上，長久以來，非營利組織的收入即包含商業收益，例如 Henry B. Hansmann 在 1980 年就提出「商業的非營利」(commercial nonprofits)，其係指這些組織長期依賴商業收入作為永續發展的收益，例如大學收取學費，醫院收取病患醫療費用或保險費(Hansmann, 1980 , 1987)；E. Skloot 指出，近年來，非營利組織越加依賴市場收益，以支持其與使命有關的服務(Skloot,1988)，尤其是當其他收入

日趨匱乏，比如慈善捐款及政府補助大幅度降低時，非營利組織同時從事與使命有關及與使命無關的商業活動(Salamon, 1999; Weisbrod, 1988; 1998)。不論何種途徑，社會目的組織堅持使命優先，並將賺取利潤視為使命達成的手段，此種優先順序與企業慈善剛好相反。社會目的組織的治理董事會必須能夠回應與使命有關的社會利益，並有能力達成；其員工對於社會問題具有專業能力及敏感度；志工之所以參與，乃是基於此企業能夠對社會公益有所貢獻，而非增加其私人財富 (Young, 2001: 152-153)。

(二) 商業化的型態

對於非營利組織商業化型態的論述，當以 J. Gregory Dees 的「社會企業光譜」(social enterprise spectrum)最具代表性。社會企業光譜最早出現在 Dees 與 Backman 1994 年於哈佛商學院所提出的個案集，1996 年又出現於 Dees 在《哈佛商學院學報》(Harvard Business School Press)的個案中(個案編號為：9-396-343)，1998 年 Dees 於《哈佛商業評論》(Harvard Business Review)，從交叉補貼的觀點，詳細闡述美國社會企業的功能，本文並收錄於 1999 年《哈佛商業評論論非營利》(Harvard Business Review on Nonprofits)一書中 (Dees, 1998, 1999)。

「社會企業光譜」依據主要利害關係人與非營利組織的關係，將社會企業區分成三個類型，包含純慈善的(purely philanthropic)、混合的(hybrids)及純商業的(purely commercial)三種類型的社會企業(表 1)(Dees, 1996; 1998; 1999: 147; Dees, Emerson & Economy, 2001: 15; 陳金貴, 2002: 45)。具體而言，「純慈善的」係指僅接受捐贈與志工的傳統的非營利組織，而「純商業的」則是指以股東為基礎的商業組織，而位於兩者之間，強調利害關係人(stakeholders)，兼含社會與經濟混合動機的類型，才是指社會企業的商業化途徑。

表 1 社會企業光譜

		純慈善的	←————→	純商業的
動機、方法及目標		訴諸聲譽 使命驅使 社會價值	混合動機 使命及市場導向 社會及經濟價值	訴諸自利 市場導向 經濟價值
主要利害關係人	受益者	無報酬	補助金或混合全額支付者與無報酬	市場行情的價格
	資本	捐款和補助	低於市場的資本，或混合捐款與市場行情的資本	市場行情的資本
	人力	志工	低於市場薪資，或或混合志工及全薪職工	市場行情的報酬
	提供者	非現金方式的捐款	特定的折扣，或混合非現金與全價的捐款	市場行情的價格

資料來源：Dees, 1999: 147。

對於商業化的型態，J. Gregory Dees 的「社會企業光譜」(social enterprise spectrum)提供相當重要的論述基礎，然而，對於「社會企業光譜」的解釋力，則遭受許多質疑。例如，Peter Frumkin 認為，Young 所提社會企業家理論，若從職業生涯發展的角度，則可以部分解釋社會企業光譜的內涵。依據 Dees 的論點，其社會企業的共同特質包含：其需要資金回饋、具有社會動機的工作場域、提供消費者較低價格的財貨或服務，且皆依據使命從事治理，故社會企業家會可以據此在光譜中選擇最佳的位置。因此，若一開始便選擇光譜的「純慈善」端，也就是以社會企業作為職場，則 Young 的社會企業家理論，可以提供解釋力；但若一開始便選擇「純商業」端，也就是選擇營利企業作為職場，則 Young 的理論將不具解釋力(Frumkin,2002: 135)。因為若將「純慈善」及「純營利」解

讀為組織型態，則很明顯的「純慈善」是指傳統非營利組織，而「純營利」則是指企業組織，只有兩者間的「混合型」，才有可能為社會企業的類型，則 Dees 的三種類型，有兩者非屬社會企業，如此 Dees 的分析架構對於社會企業的解釋力將甚低。

事實上，Dees & Elias 指出，社會企業並非二分法而是光譜的概念 (Dees & Elias, 1998: 174-175)。檢視 Dees 的原著，從 1994 年開始提出社會企業光譜這個分析架構以來，Dees 論述的重點在於從「交叉補貼」的觀點，說明捐贈與商業盈收之間，所可能產生各種互補關係的組合，因此，對於社會企業光譜內涵的理解，應從交叉補貼角度出發，才較符合 Dees 的原意，換言之，「純慈善」代表社會功能的追求，而光譜的另一極端「純商業」，則是代表經濟功能的追尋，Dees 的社會企業光譜主要解釋非營利組織如何因應資源逐漸匱乏的困境，因此，對於社會企業光譜的理解，在解釋上必須更加精確。

Dees 認為，儘管非營利組織商業化面臨許多危機，許多非營利領導者依然喜好透過商業途徑，以降低對於政府補助的依賴，並同時強化與使命相關活動的績效，因此，非營利領導者必須瞭解，組織若越商業化，其對慈善的依賴就越低。事實上，甚少社會企業是純慈善的及純商業的，多數社會企業兼含商業與慈善要素，也就是混合的社會企業，而呈現交叉補貼的狀態，此種狀態可以再細分成五種型態，包含：完全慈善支持(full philanthropy support)、部分自給自主(partial self-sufficiency)、資金流自給自主(cash flow self-sufficiency)、運作支出自給自主(operating expense self-sufficiency)，及完全的商業化(full-scale commercialization)(Dees, 1999: 154-160)。以下茲分述此五種型態的內涵：

1. 完全慈善支持

在此型態中，非營利組織的領導者必須選擇一個正確的慈善財源組合，包含現金捐贈、捐贈物資(in-kind donations)、及志工，少數組織會透過捐贈物資及志工去獲取所需的設備，對大部分組織而言，現金捐贈讓非營利組織得以雇用更多的勞工及購取所需設備，例如，在弱勢青年的師徒制方案中，包含支薪員工、志願的成年教導師傅、部分捐贈物

資、及一些不同類型的現金支出，而政府補助及捐款，就足以涵蓋整個方案所需的全部成本。故在實際運用上，許多新興小型的非營利組織採取此種方式，並且忽略或者根本就不賺取盈收。

2.部分自給自主

此型態非營利組織則採取賺取盈收的方式，部分承擔所需的運作支出，即使他們也考慮使用捐贈物資及志工。此類類型組織需要現金捐贈以支付所需的運作支出，及草創期所需的成本與資本投資，此類型組織面臨的困難在於如何決定補助規模的程度，為此，除必須評估商業及慈善收益外，也必須考慮到這些收益與組織使命的相關程度。在實際運用上，多數的高等教育機構會採取此種方式，其學費只能負擔總成本的一部分，而補助最為重要。

3.資金流自給自主

此型態社會企業所賺取盈收仍無法完全負擔成本，其優勢在於這些社會企業的成本低於市場水準，故許多社會企業採取低於市場價格機制的商業收益活動，例如，得到慈善的投資資本(基金會的贊助及低於市場價格的投資)、志工及捐贈物資，一般而言，這類型組織收支已可達到平衡，但他們依舊相當依賴非現金(noncash)的慈善補助。在實際運用上，其希望能夠在貸款中得到部分的折扣優惠。

4.運作支出自給自主

此型態社會企業所賺取盈收已經可以完全負擔成本，即使所有的運作支出依照市場價格計算亦如此。在草創期或許仍須部分依賴捐贈及低於市場價格的貸款，但過了草創期，就無須再依賴額外的慈善支助(如志工及捐贈物資)。此類型組織領導者最常面對的問題在於，必須決定支持投資事業的期程，雖然削減與使命相關的活動可能相當困難，但無法容許無限期的虧損，但關閉方案可能必須負擔一些政治風險，且對於組織使命也會產生一些負面影響(例如被迫退場)，這是領導者必須深思熟慮的問題。

5.完全的商業化

當一個組織完全商業化時，組織盈收已足以完全負擔成本，此類型

組織即使在草創期，也是採取市場價格機制進行投資。事實上，因為非營利組織的資產很難計算，也很難完全依賴借款，故僅極少數非營利組織能夠達到完全商業化的程度。Dees 的交叉補貼概念，除可論述社會企業光譜的真正內涵外，也足以釋疑外界的誤解，以下茲將 Dees 的觀點整理如表 2。

表 2 Dees 社會企業的五種型態

類型	完全慈善支持	部分自給自主	資金流自給自主	運作支出自給自主	完全的商业化
盈收	×	√	√	√	√
捐贈	√	現金	非現金	非現金（草創期）	×

資料來源：作者整理。

說明：√代表接受，×代表不接受。

從上述交叉補貼的分析可以發現，商業化途徑乃是非營利組織師法企業行爲的一種類型，其源自於利潤動機，其目的在於彌補非營利組織所面臨的財政缺口，也彰顯社會企業的混合動機內涵 (James & Rose-Ackerman, 1986; Weisbrod, 1998)。就此觀點，「社會企業光譜」的交叉補貼分析，對於非營利組織商業化的描述及詮釋，其實相當具有解釋力。

二、社會創新

(一) 社會創新的驅力

社會創新主要興起趨力在於因應非營利組織所面臨的品質危機，其核心概念在於透過企業創新理念的挹注，改善非營利組織的體質，進而提升非營利組織的經營管理能力 (OECD, 2003: 299; Moulaert, Martinelli, Swyngedouw & Gonzalez, 2005; Van Slyke & Newman, 2006; Young, 2002)。Shaw (2004) 研究指出，社會創新一詞起源自十九世紀英國，當時慈善的企業家開始注意透過改善工作環境、教育及文化生活等方式，以增進員工的福祉，故社會創新與社區企業及發展、教育、教會、慈善團體、非營利部門及志願服務部門息息相關，而這些組織在 1990 年代後，

經常被視為社會經濟或第三部門，並且在英國內部急速擴展，原因在於傳統公部門及社會部門常發生問題，Mulgan & Landry(1995)即批評公共及社會服務的生產者過度官僚且抗拒改革，而 Leadbeater(1997)則指出，福利國因為資源限制而受到束縛。在此背景下，社會創新被認為可以解決傳統公部門、志願或社區機制所無法處理的社會問題。

對於社會創新興起的理論詮釋，最早可以追塑至 1952 年 Jose Schumpeter 的論述(Moulaert, Martinelli, Swyngedouw & Gonzalez, 2005: 1974)。為了連結企業精神與創新，Schumpeter 強調企業建構時的創意面，其認為創新可以區分成幾種類型，包含生產創新、行銷創新、流程創新，及組織創新，而創新背後的主要驅動力在於企業家本身的企圖心，即企業家想要建立本身王國及朝代的夢想，並且也認為本身會成功(Schumpeter, 1952)。Frumkin 認為 Schumpeter 的論點主要適用於新設立的活動或組織，並非所有企業精神都適用其模式，許多員工反而受到所謂「企業內部精神」(intrapreneurship)的影響，而願意針對既存組織進行重建，尤其對於處於冬眠的非營利組織更是如此，其原因在於企業家受到企業精神的刺激，而願意投注更多的專業知識與努力(Frumkin, 2002: 131-132)。

而對於社會創新驅力的詮釋，則以 Dennis R. Young 的社會企業家理論最具代表性。社會企業家理論認為，目前非營利企業文獻過度重視需求面理論，例如公共財理論及契約失靈理論，然而，需求面理論只告訴人民需要什麼，卻不讓人民瞭解他們真正需要什麼，這種單向度觀點，無法真正解釋非營利企業為何可以存在；社會企業家理論提出另一種可能性，其認為社會企業對於企業精神有較寬廣的瞭解，換言之，社會企業應關注更多的慈善目標，而非只是商業化過程而已，故社會企業家理論不但可以彌補需求面理論的不足，且可鼓勵企業與非營利組織相互學習，而達到科際整合之效，故企業精神對於非營利組織的理論化與實務管理皆相當重要，並被視為專業化程度的重要指標 (Anheier, 2005: 126-128; Badelt, 1998; Young, 1986; 2003A; 2003B)。是以，Richard Steinberg 認為，若無具企業精神的管理者或董事，在組織演進過程扮演角色，則非營利組織的貢獻很明顯地將趨近於零，這也彰顯社會企業家的重要性(Steinberg, 2003)。

(二) 社會創新的型態

社會創新的動機在於透過效率理念的引入，進而改善非營利組織的經營體質(Moulaert, Martinelli, Swyngedouw & Gonzalez, 2005: 1973; OECD, 2003)。是以，社會創新的重點在於學習企業的創新與管理，其策略乃在於培育具備創新精神的社會企業家(social entrepreneurs) (Frumkin, 2002; Young, 1986)。對於社會企業家有許多不同的詮釋方式，社會企業家可能係指某些人將企業家導引至福利創造(Blair, 1997)；也可能是指個人啓動社會創新及變革(Drucker, 1999; Leadbeater, 1997)；亦可指個人在機會的激勵下，所採取一種創新途徑及資源及契約的創意使用，以滿足國家福利系統所無法提供的需求(Thompson, et al., 2000)。有鑑於對社會企業家的定義尚難達成一致性，故國際慈善組織 Ashoka，則從創意的(creative)、企業的(entrepreneurial)、議程設定(agenda-setting)及倫理的(ethical)等四個面向，試圖界定社會企業家的內涵（如表3）。

表 3 社會企業家的特徵

面向	內涵
創意的	發現社會問題快速及有效的解決之道
企業的	發表其方案，協商其需求，要求支持其理念，並有效地獲得資源
議程設定	當成功地執行時，要求其理念或目標必須有很大的差異
倫理的	確保公共財被有效使用，其理念不受既得利益者所腐化，承諾能完全地在方案中被實現

資料來源：Shaw, 2004: 196。

對於社會企業家，Young 提出七種「純類型」(pure types)加以詮釋(Young, 1986)。包含：1.藝術家(artist)：係指吸引願意將本身所擁有創意能力，轉換至非營利組織內；2.專業者(professional)：具備執行能力的理念與視野；3.信仰者(believer)：對於善因有強烈的承諾感，並願意投入心力促進特定的道德、政治或社會善因；4.搜尋者(searcher)：強調證明自己有能力在目前工作外，可以達成清楚的善因認同感；5.獨立者(independent)：進入非營利部門以追求本身的自主性；6.保守者(conservator)：關注忠誠地保護組織的資產；7.權力追尋者(power seeker)：強調將權威施於非營利組織。Young 進一步指出，社會企業家類型可以

從「篩選過程」(screening process)加以詮釋，即企業家乃是進入不同非營利活動的過濾過程，依據此種篩選過程，Young 認為社會企業家理論，可以協助幫助非營利組織建立願景，並推動許多個人願意做善事 (Frumkin, 2002: 132-135; Young, 1986)。

由於美國非營利組織呈現典範移轉趨勢，非營利組織的領導者被要求必須具備社會企業精神，以更有效地掌控市場價值與方法，故非營利組織領導者必須轉型為社會企業家(social entrepreneur)(Eikenberry & Kluver, 2004: 135; Shaw, 2004)。例如「分享優勢」(Share our Strength)組織與美國運通(American Express)合作，以幫助受飢餓者的社區福利組織；社會企業家國家中心(The National Center for Social Entrepreneurs)則係為協助設立商業型企業的非營利組織；羅伯咨基金會(The Roberts Foundation)提出「新社會企業家」(New Social Entrepreneur)概念，讓具有社工、社區發展或企業背景的管理者，透過社會企業的創設，為身處於主流經濟外的社會邊緣人，提供就業與發展的機會。社會企業乃是一種產生收入的機制，其成立目的在於為低收入者，創造工作或訓練機會 (Emerson & Twersky, 1996; OECD, 1999: 40-41; 陳金貴，2002: 40-41)。

肆、企業的非營利途徑

企業的非營利途徑包含企業社會責任及社會合作社兩大類型，以下茲從動機及型態兩個角度分述其內涵。

一、企業社會責任

(一) 企業社會責任的驅力

企業社會責任係指企業願意致力於永續發展，故除將利潤回饋其股東、員工及消費者等外，也必須回應社會及環境的關注與價值(OECD, 2001: 13; 2003)。故企業社會責任也意涵企業部門與非營利部門建立合作關係(collaboration)。對於企業而言，此種合作關係將也有助於提升企業的公眾形象(public images)，而對非營利部門而言，將可藉此獲得更多的企業贊助，此種合作關係即是企業社會責任的展現 (Young, 2003A:68-71)。例如，哈佛大學商學院在 1993 年成立社會企業發展中心

(The Initiative on Social Enterprise)，其目的即在於透過知識創造及分享，幫助個人及組織在非營利部門、私部門及公部門間，創造社會價值，有鑑於社會企業面臨更大的經濟、社會及政治上的挑戰，故需要更好的治理策略，其策略包含：1.加強社會企業的領導、管理、治理和企業化能力；2.透過社會企業提升企業領袖的能力與承諾，以貢獻社會；3.擴展社會企業的知識領域；再者，該中心進一步確認社會企業的範圍包含藝術與文化、公民與倡議、社區發展、教育、環境、基金會、健康照護、人道與社會服務、國際發展及宗教活動等，並將關注焦點集中在探討橫跨這些特定領域的管理與領導議題上（陳金貴，2002: 41）。此外，哈佛大學商學院學生組織社會企業俱樂部(Social Enterprise Club)，則將社會企業界定為類似企業的非營利組織，其成立宗旨在於吸引對於非營利、企業及政府之跨部門運作有興趣的學生，並認為社會企業乃是由非營利組織、公部門或政府組織及社會責任的企業所構成，其目的在於透過創造社會價值以強化社區⁴³，社會企業俱樂部並於2004年5月6日，與甘迺迪政府學院合辦第五屆社會企業年會(social enterprise conference)，年會主軸在於強調「採取行動」(take action)的重要性。本次年會報告商請許多資深實務工作者，針對如何落實企業社會責任議題發表意見，相關建議策略包含建立企業的公民精神，非營利組織建立具草根性的創新理念，社區創投，創造高績效的社會企業文化，透過策略聯盟建立跨部門夥伴關係，挹注非營利組織的企業精神，非營利行銷的網路策略，及國際整合與發展等等，而核心關鍵在於透過擴大參與，建構良善的社會企業；而史丹福大學(Stanford University)在1997年成立社會企業精神發展中心(The Social Entrepreneurship Initiative)，即利用社會創新理念解決社會議題（陳金貴，2002: 41），史丹福大學商學院則在1998年，舉辦如何將社會創新應用於訓練方案的研討會。

對於企業社會責任所作的研究，大多是從企業與非營利部門互動角度切入，是以，對於企業社會責任的詮釋，其內涵係善因行銷(cause-related marketing)的展現(Basil & Herr, 2003; Wymer, Jr. & Samu, 2003)。而對於善因行銷內涵的詮釋，當以聯盟理論(theory of alliances)最

⁴³ 參見：www.hbs.edu/dept/socialenterprise

具解釋力，聯盟理論的核心價值在於夥伴關係(partnership)的建立，此理論認為透過跨部門合作，可以減少利他及利己主義所可能產生的價值衝突，其認為企業與非營利組織合作，其績效將遠大於個別部門的成效，聯盟理論的核心價值在於克服不足及強化優勢，故透過夥伴關係的建立，將可彌補企業與非營利組織所欠缺的關鍵資源，基於雙贏策略思考，故促使企業積極投入與非營利組織合作，此種理念乃是資源依賴理論(resource dependency theory)的展現(Iyer, 2003:42-45)。

基於善因行銷理念，Marx 等人研究發現，企業變得更加重視社會責任，並比商業化的非營利組織，更先一步採取慈善活動，或基於企業形象而成立基金會，或基於企業社會責任(corporate social responsibility)而投入慈善事業(Marx,1999; OECD,2001; Steiner & Steiner, 2003; Raymond, 2004, Salamon, 1999; Young, 2001: 151-152)。Peter F. Drucker 認為，所謂企業社會責任係指一些成功的企業家，認知到企業社會責任的重要性，並將「經營成功以行善」(To do good in order to do well)奉為規臬，而逐漸變成社會改革者。雖然 Milton Friedman 基於自利(self-interest)觀點，而否認企業需要擔負任何社會責任，但是目前大部分企業並不排斥社會責任這個想法，許多富商也願意變成慈善家。而企業社會責任的首要任務在於創造未來工作機會的資本，因此，企業社會責任是一種資本形成(capital formation)的過程，就現代經濟發展而言，此種資本形成的主要來源就是企業的利潤(profits)，Drucker 認為，利潤與成本並非相斥的概念，企業的利潤其實是一種未來成本，即這些利潤可以作為經濟、社會及技術變遷，及未來工作機會的成本，因此企業社會責任的首要任務在於創造足夠的利潤，以支付未來的成本，如果此首要任務無法達成，則其他社會責任更不可能達成(Drucker, 1984)。

(二) 企業社會責任的型態

對於企業社會責任的實踐，主要採取兩種方式，包含扮演資金贊助者角色的企業慈善(corporate philanthropy)，及兼具贊助及執行者角色的企業型基金會(corporate foundations)(Wymer, Jr. & Samu, 2003: 5-17)。以下茲分述其內涵。

1. 企業慈善

就企業慈善而言，社會企業乃是指營利企業使用其部分資源，用以促進社會善因，或以特定方式提升公共財。然而，C. Smith 認為，企業慈善組織在本質上，仍舊是賺取利潤的企業，其所從事的慈善活動，例如提供補助、鼓勵公司員工擔任志工，或與非營利組織共組聯合創投(joint venture)等，皆只是企業的一種策略選擇，故企業慈善乃是一種「策略性慈善」(strategic philanthropy)(Smith, 1996)。換言之，企業所從事的慈善活動，就長期而言，對於員工生產力、公司產品的行銷，及提升公司的社會形象，皆將有所助益，因此，如果企業清楚界定自己是一個企業慈善組織，則其策略選擇將會相當清晰，其將採取事業體，而以慈善活動作為促進公司生產力的手段。而對於企業慈善活動的管理，則可以全面適用一般營利企業的規定，在此企業慈善組織中，不論員工或董事會，皆與原企業體一樣，無須另外成立另一組織，總之，企業慈善乃是依據「開明的自利」(enlightened self-interest)作為運作準則(Young, 2001: 152)。

對企業而言，企業慈善目的在於支持非營利組織及其使命，因此，企業支付其所願意支出的資金，並對協力關係維持相當高的控制權力，與其他類型比較，因為企業資源及管理技術的介入，故企業慈善所需要的承諾最低，除支持認為具有價值的善因外，企業同時希望透過此項活動，讓標的市場及員工更加認同企業本身，因此企業慈善最大的利益在於塑造企業的公共形象、強化商譽及大眾對企業的認識程度，因為消費者對於企業慈善形象的認知，其間接效應在於增加對企業產品的購買意願；而就非營利組織而言，企業慈善的主要誘因在於可以增加額外的資金，這些資金主要來自於一些有聲譽的企業，其認同某一些值的生產的善因，並且能夠改善非營利組織未來的募款能力。對於企業而言，主要的風險在於夥伴投機的態度，因而玷污其他無辜夥伴的信譽或形象，另一項可能風險來自於員工及股東的怨恨，股東不滿公司贈與將會降低公司股票的分配額度，而員工不滿來自於公司贈與將可能導致薪資凍結及解雇；而對於非營利組織而言，其所冒風險比企業更大，例如非營利組織傳統的私人捐款，可能會因為企業慈善損及其信譽而大量減少，進而威脅非營利組織的生存；其次，非營利組織無法預期合作夥伴的資金贊助何時會退縮或減少(Himmelstein, 1997; Wymer, Jr. & Samu, 2003)。

2. 企業型基金會

企業型基金會乃是企業為管理其慈善目標所創設的實體。與企業慈善不同的是，企業型基金會強調非營利的使命或善因，企業透過代理人（企業型基金會）加以控制。企業型基金會的主要動機在於支持值得的善因，同時也能夠得到標的市場及其員工的認同。企業型基金會所面臨風險與企業慈善很接近，主要也來自股東與員工的反彈，然而，由於企業型基金會乃是透過捐贈的基金(endowment)所成立，企業可以依據景氣好壞決定捐贈的多寡，避免影響公司股價及員工的薪資或福利，因此比較容易降低股東及員工對公司的不滿；而對於非營利組織而言，主要危機來自於聲譽受損及贊助資金可能退縮，因而影響非營利組織的財源及與公共形象(Wymer, Jr. & Samu, 2003: 8-10)。

二、社會合作社

(一) 社會合作社的驅力

社會合作社的主要興起趨力在於因應歐洲日趨嚴重的失業與社會疏離問題，進而達成扶貧之效(OECD, 1999)。歐洲社會企業發展的最重要特徵在於社會經濟的非營利化，換言之，社會經濟中的合作社，開始接受營利不得分配的限制，而轉型為以解決社會目的為主軸的社會企業。傳統上，歐洲各國在法律上，即將合作社視為企業，合作社與社團一樣，主要因社會目的而存在，事實上，合作社往往是由受到市場排擠的弱勢團體所組成，其被視為具有社會目的的企業，基此理由，歐洲各國允許合作社進行有限度的利潤分配(Borzaga & Santuari, 2003:41-42)。惟以合作社為主軸的社會經濟途徑，並無法真正解決歐洲各國所面臨的高失業與社會疏離問題，故社會經濟組織開始進行轉型，逐漸接受傳統非營利組織不得分配盈餘的特徵。對於此一發展趨勢，部分歐洲國家給予社會企業正式法律地位的認可，例如義大利的「社會合作社」(social co-operatives)(Thomas, 2004)，葡萄牙的「社會團結合作社」(social solidarity co-operatives)，法國的「盈收型合作社」(co-operative of general interest)，比利時的社會目的企業(social-purpose enterprise)，而上述社會企業法律地位的論述，顯示共同基礎為非營利化的合作社組織，而對此特徵的名詞界定，則以「社會合作社」最具學術代表性。

社會合作社強調朝向更生產性及企業的行爲，對此現象，Bacchiega & Borzaga 建議採取「制度途徑」(institutional approach)加以研究。其理由有三：1.必須放棄單一途徑的解釋方式，而應採取更貼近實際服務提供的假設；2.對於非營利組織組織需要更一般性的界定；3.必須從經濟理論自利及機會主義中解脫，而採取更異質性及複雜效用功能之假設。換言之，研究焦點必須從不得分配利潤限制，轉向代理人及組織擁有者的行爲。Bacchiega & Borzaga 指出，雖然社會企業就生產功能而言，可以視爲一個「廠商」(Firm)，然而，無論是新古典理論(neo-classical theory)的價格(price)解釋途徑，抑或其他經濟學理論，例如 Hansmann 信任相關理論或 Weisbrod 的公共財理論，皆無法真正解釋社會企業的內涵，因爲前述經濟理論並無法解決因爲資訊不對稱所造成之市場失靈，因此，Bacchiega & Borzaga 認爲，唯有將社會企業視爲一種誘因結構(incentives structures)，才能解釋社會企業的真正內涵(Bacchiega & Borzaga,2003: 27)。

誘因結構包含「薪資」(wage)及「自由度」(degree of freedom)兩個面向。就薪資而言，此種誘因結構乃是由貨幣(monetary)的及非貨幣(non-monetary)的因素所混合組成，雖然社會企業的薪資一般低於營利部門及公部門的薪資水準，然而，社會企業之所以仍可吸引人員持續性地投入，主要理由在於社會企業提供企業與政府所欠缺的非貨幣誘因，也就是提供員工實踐社會目標的可能性，而社會目的性乃是社會企業最主要的特質，此種特質常成爲激勵員工的重要手段；再者，透過利益不得分配之限制，除可避免貨幣誘因可能產生的投機行爲外，反而讓員工有機會選擇「自我實現」(maxim in itself)的機會，因此，對於社會企業而言，利益不得分配並非限制，反而是促使社會企業得以從社會經濟轉型爲第三部門的契機；其次，就自由度而言，社會企業對於工作內涵，採取「低度權威」(low-powered)的誘因結構，其允許工作人員有極高的自由度決定自己的工作內容，雖然直接參與的利害關係人相當多，但在共同社會目標的指引下，透過民主與開放管理(open management)，社會企業足以整合目標衝突的不同領域利害關係人。是以，透過誘因結構的制度設計，社會企業得以平衡組織社會目標與控制權及市場特質間的歧異，進而提供生產及集體服務(Bacchiega & Borzaga,2001: 286-291; Defourny,

2001: 23)。

(二) 社會合作社的型態

社會合作社強調一個更穩定的、持續的，在某些範圍獨立生產社會服務及其他財貨，以達成整合弱勢員工進入職場的目的。若從法律、制度及組織形式加以比較，社會合作社不採取基金會的法人形式，或其他受限於「不得分配利潤」的特質；反之，他們同時採取「社團」(associations)及「合作社」(cooperatives)兩種類型。兩者都是營利的組織，有時擁有志工，但經常依靠消費者及員工，而「不得分配利潤」通常不是其最主要的制度特質。傳統上，合作社並不從事社福服務的生產，而社團主要執行倡導功能而非生產活動。然而，1990年代後，這兩種制度的法律狀態開始改變，許多社會合作社及「為社會及集體目的之合作社」(cooperatives for social or collective purposes)被設立；同時，具有生產本質的社團功能被強化，合作社朝向更公共化，而社團的則更加企業化及生產行為，與傳統非營利組織比較，新類型組織更加依賴利害關係人的利益。

對於社會合作社型態的內涵，以 Thomas 的論述最具代表性。Thomas 引伸 Defourny(2001)的概念指出，社會企業乃是第三部門的要素之一，並且常被稱之為非營利組織或社會經濟，社會企業發展出一種全新精神的企業樣態，而社會企業的起源代表從傳統福利系統，轉變為混合系統的過程，而義大利的社會合作社，則為社會企業所涵蓋(圖 3)(Thomas, 2004: 246-247)。故 Thomas 的論點主要目的在於釐清社會合作社、社會企業與第三部門間的關係。

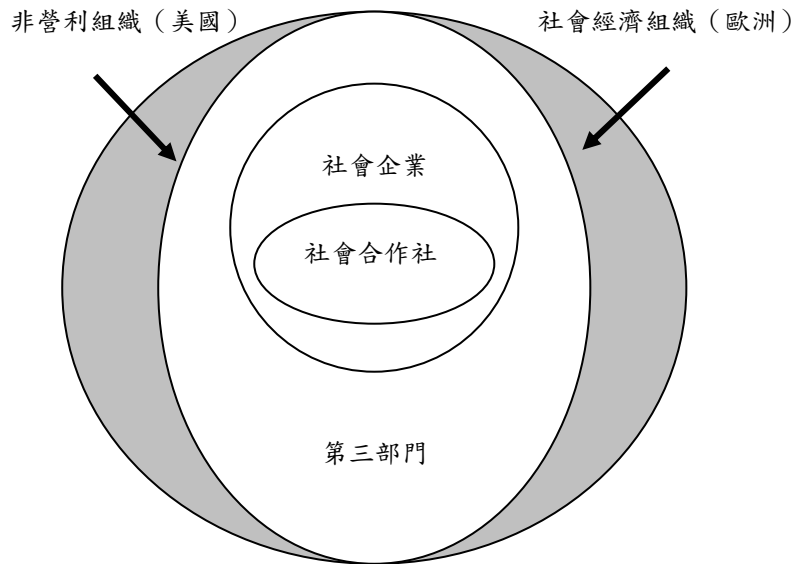


圖 3 社會合作社的位置圖

資料來源：Thomas, 2004: 247。

對於社會合作社型態的詮釋，A. Evers的社會資本的社會資本概念，及 J. L. Laville & M. Nyssens 的整合理論，相當值得參酌。

首先，A. Evers 提出一個社會企業多元目標與資源結構的社會政治分析，此結構就是目前相當盛行的社會資本(social capital)概念。Evers 的論述包含三個重點：1.先界定社會企業的內涵；2.說明在社會企業混合資源的結構中，社會資本所扮演的關鍵角色；3.從社會資本及公民承諾(civic commitment)的角度，釐清社會企業的政策意涵。

雖然有關社會資本界定的研究經驗相當多(Coleman, 1988; Putnam, 1993; 2000)，Evers 則將研究重心聚焦在「公民資本」(civic capital)上，在此基礎上，強化了社會資本在政治因素上更廣闊的角色，此角色的主要功能除在於創造信任外，也可以形塑社會中團體或社團的發展趨勢及行為，因此，社會資本被視為公民社會發展程度的指標，並作為公民承諾

及審視經濟發展與治理的重要途徑；其次，除私人捐贈及志工參與外，第三部門應當建立混合的資源支持結構，如非市場的收入及政府補助，而社會資本將有助於第三部門（社會企業）同時考量貨幣及非貨幣的要素，非貨幣要素包含信任、社交(sociability)、對話的意願(readiness for dialogue)，及合作(co-operation)；第三，社會企業不應該將眼光僅限縮在經濟及社會目標上，而應採取更廣闊的眼光討論提供公共財的活動，而社會資本建立(social capital-building)乃是第三部門重要的目標之一，其有助於提供公民關懷及對公共財與民主反應的透明度，因此社會資本的建立，將成為社會企業相當重要的目標，且在政策制定上，應獎勵社會企業建立社會資本(Defourny, 2001: 23; Evers, 2001:296-309)。

其次，J. L. Laville & M. Nyssens 提出一個「理想型」(ideal-type)的整合理論(integrated theory)，包含經濟、社會與政治三個面向。Laville & Nyssens 首先論述擁有者的結構如何影響社會企業的目標，然而，為避免社會企業的目標過度依賴不同類型的擁有者的理念或價值，渠等因此提出三個建議：1.第三部門屬於利害關係人而非投資者；2.社會企業的目標在於服務社區；3.社會企業並非單一的擁有者模式，其結構的特質傾向於反應及促進社會服務的內涵；其次，Laville & Nyssens 論述社會企業與社會資本的關係，其認為社會資本有助於降低交易及生產成本，且社會資本本身就是目的，而社會企業的功用在於，有助於推動作為民主化要素的社會資本，且可以調整及重塑社會資本的特定樣態，因此，若透過社會資本降低交易成本，社會企業將可以強化集體的外部性，而管理者應強化社會企業的合法性及自主性，以回應內部及外部眾多障礙因素的挑戰，其中內部因素包含職工及志工，而外部因素包含社會、政府決策者及消費者，而歐盟許多國家則透過立法途徑，以強化社會企業的合法性(Defourny, 2001: 23-24; Laville & Nyssens,2001:313-328)。

伍、結語

為進一步推動福利國的改革，歐美各國逐漸出現兼具非營利組織與企業混合特質的社會企業，惟此種新型態組織欠缺被廣泛接受的界定方式，故造成研究與應用上的困擾，爰本文之目的在於透過分析架構的建

立，釐清社會企業的概念。依據前述分析架構，本文認為社會企業在概念界定上，與傳統非營利組織或企業組織有所差異，其差異主要肇因於兩股不同的發展趨力，促使非營利組織與企業逐漸融合，進而產生兼具兩大部門特質的混合組織，其界定若採取 OECD 的定義方式，將其界定為「第三部門」(Third Sector)範疇，係相當符合社會企業的內涵。

其次，本文依據歐美社會企業研究文獻，從分析指標及組織型態雙向度指標，將社會企業歸納成兩大發展途徑，包含非營利組織的師法企業途徑，及企業的非營利途徑，前者可細分成以偏經濟面的商業化，及偏社會面的社會創新，而後者則包含偏向經濟面的企業社會責任，及偏向社會面的社會合作社。商業化主要為因應非營利組織所面臨的財政危機，其目的在於彌補傳統財源的缺口，故核心價值在於交叉補貼理念的展現；社會創新係指非營利組織師法企業精神，據以強化本身的體質，進而解決非營利組織所面臨的品質危機；而企業社會責任主要趨力為追求永續發展，故企業透過公共形象的塑造，介入非營利領域；至於社會合作社則主要為解決高失業及社會疏離問題，透過非營利互助體制的設計，進而達成扶貧之效。

再者，社會企業發展具備許多政策意涵。商業化最具代表性為喜憨兒基金會所成立的麵包屋及餐廳，其設立乃是依據身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法，而商業化發展爭議較大者為其盈收可否比照非營利組織的地位，享有稅賦減免的優惠？對此問題，美國「國內稅法法則」(IRC)第 511 款有「非相關的商業所得稅」(Unrelated Business Income Tax, UBIT)的規定，若商業化活動若符合 UBIT 規定，則非營利商業盈收可以享有稅賦優惠(Weisbrod, 1998)；而台灣「加值型及非加值型營業稅法」並無 UBIT 的相關規定，基於鼓勵非營利組織的永續發展，UBIT 規定相當值得台灣參考與學習。

社會創新則以陽光基金會所設立的洗車中心及加油站最具代表性，其強調透過案主的能力建構，幫助其回歸主流就業市場；行政院青輔會亦曾依此理念，提出造橋計畫；學術單位亦介入此一領域，台灣許多大學亦成立社會創新育成中心，大陸稱之為「孵化器」，其目的在於透過中介組織的介入，將企業精神挹注至非營利部門。

實踐企業社會責任的例證相當多，知名例證為比爾蓋茲夫婦（Bill & Melinda Gates）基金會，而全球排名第二富豪巴菲特(Warren Buffett)捐出其資產的 85%做公益，捐款的 83%都交給蓋茲設立的慈善基金會，約 370 億元美金，也就是新臺幣一兆一千八百四十多億元，其餘才捐給三個子女和已故妻子名下的基金會，三名子女對於父親的決定都非常贊成；又如美國鋼鐵大王安德魯·卡內基(Andrew Carnegie) 強調「富死可恥」：神松下幸之助倡導成立「松下政經塾」：為日本培養二十一世紀的政治領袖；台灣主要為企業型基金會，例如喜馬拉雅基金會及富邦文教基金會等。

至於社會合作社最具代表性例子則為尤努斯和其創立的鄉村銀行 (Grameen Bank and founder Muhammad Yunus)，有「窮人的銀行家」之稱的孟加拉經濟學者尤努斯，和他創立的鄉村銀行，讓數百萬人脫離貧窮，2006年10月13日榮獲諾貝爾和平獎，為了貸放小錢給孟加拉窮人，特別是女性，讓他們不需要擔保品就可以貸款創業，六十六歲的穆罕默德·尤努斯發明微額貸 (microcredit) 概念，並於 1976 年創立專門協助窮人的新型銀行，如今這種貸款方式已在全球一百多國推行，從美國到烏干達都有。微額貸款的概念是貸款給不符合一般銀行貸款資格的窮人極小額金錢，通常是 50 美元到 100 美元，供他們創業；而台灣從事理念的組織則為彭婉如基金會所推動的婦女二度就業方案，勞委會所陸續推動之永續就業工程及多元就業方案，及儲蓄互助社等。

就未來學術研究而言，社會企業不僅受到歐美各國的重視，近年來也為兩岸四地爭相學習的成功經驗。然而，對於社會企業分析架構的適用性，仍須更多實際個案加以驗證，爰建議後續研究，可進行台灣社會企業發展現況的調查研究，繼之進行兩岸四地社會企業發展的比較研究，如此更能深化社會企業研究的價值。

參考書目

一、中文部分

- 1.丘昌泰(2000)。《公共管理－理論與實務手冊》，台北：元照出版。
- 2.江明修、鄭勝分(2004)。〈從政府與第三部門互動內涵的觀點析探台灣社會資本之內涵及其發展策略〉，《理論與政策》，17，3：37-57。
- 3.官有垣、王仕圖(2000)。〈非營利組織的相關理論〉，蕭新煌(編)，《非營利部門：組織與運作》，頁43-74。台北：巨流出版。
- 4.陳金貴(2002)。〈非營利組織社會企業化經營探討〉，《新世紀智庫論壇》，19：39-51。
- 5.鄭勝分(2005)。《歐美社會企業發展及其在台灣應用之研究》，台北：國立政治大學公共行政學系博士論文。

二、英文部分

1. Abratt, Russell, Clayton, Brian C. & Pitt, Oeyland F. (1987). Corporate objectives in sports sponsorship. *International Journal of Advertising*, 6, 4: 299-311.
2. Anheier, Helmut K.(2003). Dimensions of the nonprofit sector: Comparative perspectives on structure and change. In Helmun K. Anheier & Avner Ben-Ner(eds.), *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approach*(pp.247-275). New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
3. Anheier, Helmut K.(2005). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. London & New York: Routledge.
4. Anheier, Helmun K.& Ben-Ner, Avner (eds.)(2003), *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approach*. New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
5. Bacchiega, Alberto & Borzaga, Carlo (2001). *Social enterprises as*

- incentive structure: An economic analysis. In Carol Borzaga & Jacques Defourny(eds.), *The Emergence of Social Enterprise*(pp.273-295). London & New York: Routledge.
6. Bacchiega, Alberto & Borzaga, Carlo (2003). *The economics of the third sector: Toward a more comprehensive approach*. In Helmun K. Anheier & Avner Ben-Ner(eds.), *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approach*(pp.27-48). New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
 7. Badelt, Christoph(1998). *Entrepreneurship in nonprofit organizations: Its role in theory and in the real world nonprofit sector*. In Helmun K. Anheier & Avner Ben-Ner(eds.)(2003), *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approach*(pp.139-159). New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
 8. Basil, Debra Z. & Herr, Paul M.(2003), *Dangerous Donations? The Effects of Cause-Related Marketing on Charity Attitude*, In Wymer Jr.,Walter W. & Samu, Sridhar (eds.), *Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Cause-Related marketing, Sponsorships, and Other Corporate-Nonprofit Dealings*, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 11, 1: 59-76.
 9. Bendell, Jem & Murphy, David (1997). *Strange bedfellows: Business and environmental groups*. *Business and Society Review*. 98: 40-44.
 10. Ben-Ner, Avner & Gui, Benedetto (1993). *The Nonprofit Sector in the Mixed Economy*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
 11. Ben-Ner, Avner & Gui, Benedetto (2003). *The theory of nonprofit organizations revisited*. In Helmun K. Anheier & Avner Ben-Ner(eds.), *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approach*(pp.3-26). New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
 12. Blair, A.(1997). *Welfare to work*. First Policy Speech as Prime Minister. London, June.

13. Borzaga, Carol & Santuari, Alceste (2003). New trends in the non-profit in Europe: The emergence of social entrepreneurship. In OECD(ed.), The Non-profit Sector in a Changing Economy(pp.31-59). OECD.
14. Borzaga, Carol & Defourny, Jacques (2001). Social enterprises in Europe: A diversity of initiatives and prospects. In Carol Borzaga & Jacques Defourny(eds.), The Emergence of Social Enterprise(pp.350-369). London & New York: Routledge.
15. Boschee, Jerr(2001A). Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs. *Nonprofit World*. 19, 4: 15-18.
16. Boschee, Jerr(2001B). The Social Enterprise Sourcebook: Profiles of Social Purpose Business Operated by Nonprofit Organizations. Minnesota: Northland Institute.
17. Brinckerhoff, Peter C.(2000). Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development. New York: John Wiley & Sons, Inc.
18. Chesters, Graemw(2004). Global complexity and global civil society. *Voluntas*. 15, 4: 323-342.
19. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. 94 (supplement): 95-120.
20. Cornwell, T. Bettina & Maignan, Isabelle (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*. 27, 1: 1-22.
21. Dart, Raymond(2004A). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management & leadership*. 14, 4: 411-424.
22. Dart, Raymond(2004B). Being business-like in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Quarterly*. 33,2: 290-310.
23. Dees, J. Gregory(1996). The Social Enterprise Spectrum: Philanthropy to Commerce. Case No. 9-396-343. Boston: Harvard Business School

Press.

24. Dees, J. Gregory(1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*. Jan-Feb: 55-67.
25. Dees, J. Gregory(1999). Enterprising nonprofits. In *Harvard Business Review on Nonprofits*(pp. 135-166). Boston: Harvard Business School Publishing.
26. Dees, J. Gregory & Elias, Jann (1998). The challenges of combining social and commercial enterprise. *Business Ethics Quarterly*. 8, 1: 165-178.
27. Dees, J. Gregory, Emerson, Jed & Economy, Peter (2001). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
28. Defourny, Jacques(2001). Introduction: From third sector to social enterprise. In Carol Borzaga & Jacques Defourny(eds.), *The Emergence of Social Enterprise*(pp.1-28). London & New York: Routledge.
29. Drucker, Peter F.(1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*. XXVI, 2: 53-63.
30. Drucker, Peter F.(1999). *Innovation and Entrepreneurship*. Oxford: Burrelworth-Heinemann.
31. Eikenberry, Angela M. & Kluver, Jodie Drapal (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*. 64, 2: 132-140.
32. Emerson, J. & Twersky, F. (1996). *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*. San Francisco: The Roberts Foundation.
33. Evers, A.(2003). The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises. In Borzaga, Carol & Defourny, Jacques (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*(pp.296-311). London & New York: Routledge.

34. Frederickson, H. G. & Johnston, Jocelyn M. (1999). *Public Management Reform and Innovation: Research, Theory, and Application*. Tuscaloosa & London: The University of Alabama Press.
35. Frumkin, Peter(2002). *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Cambridge: Harvard University Press.
36. Gunn, Christopher(2004). *Third-Sector Development: Making up for the Market*. Ithaca and London: Cornell University Press.
37. Hansmann, Henry B.(1980). The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal*. 89, 5: 835-901.
38. Hansmann, Henry B.(1986). The role of nonprofit enterprise. In Rose-Ackerman, Susan(ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*(pp.57-84). New York, Oxford: Oxford University Press.
39. Hansmann, Henry B.(1987). Economics theories of nonprofit organization. In Walter W. Powell(ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*(pp.27-42). New Haven and London: Yale University Press.
40. Hansmann, Henry B.(2003). The role of trust in nonprofit enterprise. In Helmun K. Anheier & Avner Ben-Ner(eds.), *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approach*(pp.115-122). New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
41. Hartman, Cathy & Stafford, Edwin R. (1997). Green alliances: Building new business with environmental groups. *Long Range Planning*. 30, 2: 184-196.
42. Himmelstein, Jerome L.(1997). *Looking Good and Doing Good: Corporate Philanthropy and Corporate Power*. Indianapolis, IN: Indiana University Press.
43. Iyer, Easwar(2003), *Theory of Alliances: Partnership and Partner*

- Characteristics, In Wymer Jr., Walter W. & Samu, Sridhar (eds.), Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Caused-Related marketing, Sponsorships, and Other Corporate-Nonprofit Dealings, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 11, 1: 41-57.
44. James, E.(1987). *The Nonprofit Sector in International Perspective: Studies in Comparative Culture and Policy*. New York: Oxford University Press.
45. James, Estelle & Rose-Ackerman, Susan (1986). *The Nonprofit Enterprise in Market Economics*. Chur: Harwood Academic Publishers.
46. Kettl, Donald F.(2000). The transformation of governance: Globalization, devolution, and the role of government. *Public Administration Review*. 60, 6: 488-497.
47. Kingma, Bruce R.(1997). Public good theories of the nonprofit sector: Weisbrod revisited. *Voluntas*. 8, 1: 135-148.
48. Kingma, Bruce R.(1998). Public good theories of the nonprofit sector: Weisbrod revisited. In Helmun K. Anheier & Avner Ben-Ner(eds.)(2003), *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approach*(pp.53-65). New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
49. Laville, J. L. & Nyssens, M. (2001). The social enterprise: Toward a theoretical socio-economic approach. In Borzaga, Carol & Defourny, Jacques (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*(pp.312-332). London & New York: Routledge.
- 50 Leadbeater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos.
51. Maiello, M.(1997, December 11-12). Female-dominated occupation in the service sector. Paper presented at the International Conference on the Professionalisation. OECD, Paris.
52. Mancino, A. & Thomas, A.(2005). An Italian pattern of social enterprise:

- The social cooperative. *Nonprofit Management & Leadership*. 15, 3: 357-369.
53. Marx, Jerry D.(1999). Corporate philanthropy: What is the strategy? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* . 28, 2: 185-198.
54. Milward, H. Brinton & Provan, Keith G. (2000). Governing the hollow state. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10, 2: 359-379.
55. Moulaert, F. Martinelli, F. Swyngedouw, E. & Gonzalez, S.(2005),
Toward alternative model of local innovation, *Urban Studies*, 42, 11:
1969-1990.
56. Mulgan, G. & Landry, L. (1995). *The Other Invisible Hand: Remarking Charity for the 21st Century*. London: Demos/Comedia.
57. Nye, Jr., Joseph S. & Donahue, John D. (2000). *Governance in a Globalizing World*. Washington, D.C.: Brooking Institution Press.
58. OECD(1999). *Social Enterprises*. OECD.
59. OECD(2001). *Corporate Social Responsibility: Partners for Progress*.
OECD.
60. OECD(2003). *The Non-profit Sector in a Changing Economy*. OECD.
61. Osborne, Stephen P.(2000)(ed.). *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*. London & New York: Routledge.
62. Ott, J. S.(2001). *The Nature of the Nonprofit Sector*. Boulder, Colorado: Westview Press.
63. Pestoff, Victor A.(1998). *Beyond the Market and State: Social Enterprise and Civil Democracy in a Welfare Society*. Aldershot: Ashgate Publishing Company.

64. Putnam, R. C. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey : Princeton University Press.
65. Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
66. Raymond, Susan U.(2004). *The Future of Philanthropy: Economics, Ethics, and Management*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
67. Salamon, Lester M.(1990). The nonprofit sector and government: The American experience in theory and practice. In Anheier, H. K. & Seibel, W. (eds.), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. New York: Walter de Gruyter.
68. Salamon, Lester M.(1995). *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. Baltimore & London: The Johns Hopkins University Press.
69. Salamon, Lester M.(1999). *American's Nonprofit Sector*. New York: Foundation Center.
70. Salamon, Lester M.(2003). Voluntary failure theory correctly viewed. In Anheier, Helmun K. & Ben-Ner, Avner (eds.), *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approach*(pp.183-186). New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
71. Salamon, Lester M. & Anheier, Helmut K. (1997). Introduction: In search of the nonprofit sector. In Salamon, Lester M. & Anheier, Helmut K. (eds.), *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*(pp.1-8). Manchester & New York: Manchester University Press.
72. Schumpeter, Joseph(1952). *Can Capitalism Survive?* New York: Harper and Row.
73. Sexton, Ruth(1998). Q & A on corporate philanthropy and CRM today. *Causes & Effects*, December: 4.

74. Shaw, Eleanor(2004). Marketing in the social enterprise context: Is it entrepreneurial? *Qualitative Market Research: An International Journal*. 7, 3: 194-205.
75. Skloot, E.(1987). Enterprise and commerce in nonprofit organizations. In Powell, W. W. (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*(pp.380-393). New Heaven, CT: Yale University Press.
76. Skloot, E.(1988). *The Nonprofit Entrepreneur*. New York: Foundation Cenet.
77. Smith, C.(1996). Desperately seeking data. In Burlingame, D. F. & Young, D. R. (eds.), *Corporate Philanthropy at the Crossroads*, Bloomington: Indiana University Press.
78. Steinberg, Richard(2003). Economic theories of nonprofit organizations: An evaluation. In Anheier, Helmun K. & Ben-Ner, Avner (eds.), *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approach*(pp.277-309). New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
79. Steiner, George A. & Steiner, John F. (2003). *Business, Government, and Society: A Managerial Perspective*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
80. Stevenson, Howard H., Roberts, Michael J. & Grousbeck, H. Irving(1994). *New Business Ventures and Entrepreneur*. Burr Ridge, Ill.: Irwin.
81. Thomas, Antonio(2004). The rise of social cooperatives in Italy. *Voluntas*. 15, 3: 243-263
82. *The Alliance Analyst*(1996). Peter Drucker: Nonprofit prophet. 11, available online at <http://www.allianceanalyst.com/Drucker.html>.
83. Thompson, J., G. Alvy, & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship: A new look at people and the potential. *Management Decision*. 38, 5: 328-338.
84. Van Slyke, David M. & Newman, Harvey K.(2006). *Venture*

- philanthropy and social entrepreneurship in community redevelopment. *Nonprofit Management & Leadership*. 16, 3: 345-368.
85. Varadarajan, P. Rajan & Menon, Anil (1998). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*. 52, July: 58-74.
86. Weisbrod, Burton A.(1988). *The Nonprofit Economy*, Cambridge. MA: Harvard University Press.
87. Weisbrod, Burton A.(1998). *To Profit or not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge: Cambridge University Press.
88. Wymer Jr., Walter W. & Samu, Sridhar (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. In Wymer Jr.,Walter W. & Samu, Sridhar (eds.), *Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Caused-Related marketing, Sponsorships, and Other Corporate-Nonprofit Dealings*, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 11, 1: 3-22.
89. Young, Dennis R.(1986). Entrepreneurship and the behavior of bonprofit organizations: Elements of a theory. In Rose-Ackerman, Susan(1986)(ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*(pp.161-184). New York, Oxford: Oxford University Press.
90. Young, Dennis R.(2001). Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications. *Nonprofit Management & Leadership*. 12, 2 : 139-157.
91. Young, Dennis R.(2003A). New trends in the US non-profit sector: Towards market integration. In Noya, Antonella & Nativel, Corinne (eds.), *The Non-profit Sector in a Changing Economy*(pp.61-77). OECD.
92. Young, Dennis R.(2003B). Entrepreneurs, managers, and the nonprofit enterprise. In Anheier, Helmun K. & Ben-Ner, Avner (eds.), *The Study of*

the Nonprofit Enterprise: Theories and Approach(pp.161-168). New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.

投稿日期中華民國九十六年三月二十七日

接受刊登日期中華民國九十六年四月八日

校對日期中華民國九十六年四月二十一日

責任校對 程婷瑋 陳千蓁

The Conception of Social Enterprises

Jason Sheng-Fen Cheng*

【Abstract】

Social enterprises are concepts that have only recently come into common or official use, however, they have no widely accepted definition. By comparing the different national literatures of each country, this paper tries to outline an initial framework of social enterprises, including businesslike approach and nonprofit approach. Firstly, by taking a more businesslike approach to social problems, commercialization focuses on creating commercial ventures that are closely tied to their mission. And then, social innovation adapts entrepreneurship to create and sustain value, as well as engaging in a process of continuous innovation. Secondly, the nonprofit approach is built on the notions of corporate social responsibility (CSR) and social cooperative. CSR is designed to integrate social responsibility as a part of their corporate strategy, and can significantly improve business performance. Meanwhile, social cooperative provides basic social welfare services and integrates many disadvantaged people into the active society.

Key Words: Social enterprises, Commercialization, Social innovation, Corporate social responsibility, Social cooperative

* Assistant Professor, Department of Information Management, Shu-Te University