

# 社會企業是一種暫時的流行還是改造資本主義的長期趨勢？

文字工作者 | 王乾任

英國名廚 Jamie Oliver 創辦 15 餐廳，招募失學失業的 15 歲青少年受訓當廚師，學會養活自己的專業技能。比利時 Mobile School 為無法到學校上課的街頭孩童打造行動學校，將教室搬到街頭。西非 Kuapa Kokoo 農民合作社在西方巧克力市場創建自己的品牌，提升農民在產業鏈中的地位 and 獲利能力。臺灣以立國際，鼓勵年輕人加入國際志工，投入鄰近開發中國家扶貧自立、改善環境的工作……

最近幾年，「社會企業」成了很夯的一個新概念，越來越多創業者試圖以商業模式解決社會問題，試圖讓企業不全然只是服膺商業法則，也能夠將社會公益的部分納入考量。

社會企業模糊了企業與非營利組織的邊界，轉化了企業和非營利組織的思維，讓企業和非營利組織不再是二分的非此即彼，亦有可能是兩者合流。

社會企業的正式定義，一種「同時具備社會關懷和獲利能力的公司型態組織，用商業模式來解決某一個社會問題的企業組織，例如提供弱勢就／創業機會，採購弱勢族群生產的產品／服務，特色是將一般企業應盡的社會關懷責任（CSR=Corporate Social Responsibility），轉換或發展成為能夠永續經營的商業行為公司（SE=Social Enterprise），像是將盈餘投入社會企業的壯大與解決社會問題，而非分紅配股給公司股東。」

《窮人的銀行家》（聯經）尤努斯因創辦鄉村銀行而獲得諾貝爾獎，毋寧是讓社會企業開始流行的關鍵成因之一，許多人赫然發現，原來商業模式也能用在解決社會問題。尤努斯改造了資本主義的火車頭「銀行」的放款模式，把錢借給過往銀行所不認為可以借貸的對象（窮人），且借出的金額也是過往銀行不願承擔的微小金額。然而，尤努斯卻透過借窮人小錢這件事情，改善了當地的窮人命運，同時創造了驚人還款率和獲利率，成了社會企業的表率。

世界首富比爾蓋茲則是透過《從貪婪到慈悲：啟動金字塔底層的商機》（天下雜誌）一書，提出了呼應尤努斯和社會企業的「創造性資本主義」的觀念，補充或擴大了傳統的「企業社會責任」說，企業不再是賺錢之後捐款成立基金會或非營利組織去救助窮人或改善社會問題，而是直接就將企業營利方向設定成解決社會問題，擴大了企業組織的可能性，讓商業模式直接介入社會問題，統合市場與社群，開產新型態的資本主義。

社會企業能同時滿足社會、經濟、環境等多重底線的要求。社會企業因為擁有更多的「社會信任資本」，能夠獲得因認同而來的各種支持。社會企業可透過社會投資報率（SROI）、社

會影響力等指標，吸引認同者投資與支持。

### \* 檢視社會企業的經營

然而，上述的成功典範和創新的資本主義理念固然讓人振奮，但若仔細觀察不難發現，好的社會企業毋寧是嶄新的商業模式的建立，也就是說，要成立一間社會企業，必須經過好好設計。《社會企業的發展：設計思考 X 管理倫理》（前程文化）將重點放在社會企業如何設計和管理，導入「設計思考」的觀念來檢視社會企業的打造，畢竟光是有心以企業模式改善社會問題還不夠，社會企業得同時兼顧社會需求和企業獲利，難度遠勝於一般企業。

《社會企業的治理：臺灣與香港的比較》（巨流）則是從香港和臺灣的社會企業的經營管理的角度，以個案剖析和跨區比較的方式，探討社會企業治理的組織結構與功能、領導階層的組成與角色功能的發揮、組織治理的社會影響以及與營利部門跨界合作等相關議題。作者提出工作整合型社會企業、社區型社會企業、社會合作社三種社會企業類型，以臺港社會企業的個案比較，深化探索社會企業的存在與經營管理樣貌，希望透過學術探索能幫助社會更加瞭解社會企業的存在樣貌或營運特性，替有意投身社會企業的朋友開闢新的可能性。

### \* 經驗分享篇

本身就是社會企業的社企流，出過好幾本關於社會企業的作品，第一部作品《社企力！：社會企業＝翻轉世界的變革力量。用愛創業，做好事又能獲利！》（果力文化）完整的介紹了「社會企業」這個嶄新的企業組織型態，深入探討全球／在地指標型社會企業的經營祕訣，提出 10 個社企創業的利基評估指標，還分享了 12 位知名華人社企先驅的創業心法，以及社企生態地圖，臺灣／亞洲／全球最新社企趨勢，更獨家取得 UnLtd 授權轉載的「社企創業：實戰手冊」，可以說從社會企業的願景心法到經營祕訣全都無私地跟大家分享了。

第二本書《讓改變成真：臺灣社會創新關鍵報告》（聯經），從社企流成立後不斷持續觀察和記錄臺灣社會創新趨勢過程中，採集銀髮、食農、城鄉共 24 個社會創新個案，透過文獻回顧與深度訪談，找出重要社會企業議題的困境、介紹社會企業團隊的創新與經營過程的困難與挑戰，還有未來行動方案，希望給更多想投入社會企業的夥伴有用的參考資訊。

最新的這本《開路：社會企業的 10 堂課》（聯經），則是從自身經營社會企業的經驗中，從概念倡導、創業管理、政府與企業支持，到最近的政策討論和治理責任中，整理出「社會企業的十堂課」，讓社會大眾看見社會企業由初衷到藍圖，由理想到行動的過程，不唱高調也不過分高舉社會企業，而是真實展現社會企業的狀況，希望更多人是因為了解而支持而投入，透過良知消費來改變社會。

《黑暗中對話：經營社會企業的體悟》（香港商務印書館）是香港知名社會企業 DiDi 創辦人張瑞霖的作品，分享他離開跨國企業後創辦商業公司成功後又如何毅然決然離開商界投身社會企業以商業經營的手法經營 DiDi，幫視障者創辦了一個更寬廣的生活空間的故事。

### \* 本土案例篇

想知道臺灣有哪些社會企業，這些社會企業又是如何運作和創辦理念嗎？

《溫暖微光社會企業》（衛福部）一書收錄了伊甸、第一、家扶、多扶、iHealth、嫻、社企、銀享等八家社會企業的案例。《我們的小幸福、小經濟：9 個社會企業的熱血·追夢實戰故事》（新自然主義）則收錄了喜願共合國、勝利潛能發展中心、芳榮米廠、日月老茶廠、上下游新聞市集、生態綠、光原社會企業、四方報、大誌酒家社會企業的故事，介紹「公益價值+商業模式」，小企業大格局的創新經營 Know-How 讓天賦變天職，敢夢、敢做、敢不同的創業發光之道影響中小企業採取共好的獲利模式。

《我們，創愛的業：30 位臺灣社會企業創業家的理想與堅持》（釀出版）介紹 Motherhouse、ELIV 以立國際服務、活水社企開發、黑暗對話、THE BIG ISSUE 大誌雜誌、九天民俗技藝團、喜願共合國、耕心蓮苑、社企流、光原社會企業、勝利潛能發展中心、四方報、東風經典食材、大愛感恩科技、繭裏子、弘道老人基金會、雨林咖啡、歐萊德、冶綠服飾、鄰鄉良食、興采實業、小鎮文創、厚生市集、BR Link、多扶接送、慢飛兒、福樂多、大王菜舖子、眾社會企業等三十個臺灣本土的社會企業與創辦人的故事，讓更多人了解社會企業的精神與具體實踐上的各種酸甜苦辣。

### \* 邁向新資本主義與新公民社會

社會企業雖然還不是商業市場的主流，卻也發展得如火如荼，更重要的是有許多年輕人躍躍欲試，某種程度代表了新世代不願工作只是賺錢，不希望企業只是牟利的想法。

社會是由社群和市場共同組成，過往的企業模式將焦點放在市場，卻忽略了社群關懷，更別說因為積極牟利而造成社群乃至生存環境的破壞，社會企業的誕生毋寧就是想修復市場與社群的關係，試圖以新的資本主義模式建構更美好的未來，讓我們一起支持社會企業，打造新公民社會。