

社會先還是企業先？

評《開路：社會企業的 10 堂課》

靈鷲山無生道場研究員 | 楊士偉



開路：社會企業的 10 堂課

社企流著／聯經／201707／231 頁／23 公分／360 元／平裝
ISBN 9789570849677 / 547

這是一本教科書性質，針對社會企業（以下簡稱社企）的最新專著。整體的品質中規中矩，個案的選材多元豐富，學理的引證清晰條理；管理工作最重要的四個面向—PDCA（計畫、執行、控制、評估），與可能失敗的原因，在 10 堂課的內容裡，也都照顧到了。讀者可以當作創業的指南，或者用來熟悉臺灣社企的最新現況。

全書稍有缺憾的地方，是比較缺乏有系統的對比社企與一般純粹營利企業（以下簡稱營利企業或營利組織）的異同，以致於不能凸顯社企特殊的本質與困難。因此，筆者從個人的實務經驗的觀點，根據本書所提供的個案資料，提出以下幾點淺見：

一、先天的限制

社企與營利組織的根本差異，一開始就決定於創辦人或創業團隊的初發心，由此衍生出比後者更嚴重的經營難題。營利企業的目標很清楚，就是追求、平衡各方利害相關人的最大利益；而社企卻是帶著使命感與奉獻的精神，在贏取利潤的同時，還要解決社會問題或向大眾宣揚公益的理想。因此，社企的自我限制，一定比一般公司來的多。理由很簡單，為了幫助受益者以及配合所提倡的理念，社企勢必要將它們的供應商、顧客、通路、生產製程等，限制在特定族群，以及高標準的品質要求；而這些先天的限制或標準，不是墊高了商品成本（注 1），就是要犧牲產出的效率。（注 2）這兩個因素，如果沒有適當的克服，註定增加營運成本，並阻礙營收的成長。而且，基於社企的使命，又不適宜將這樣高出的成本完全轉嫁到消費者身上。

這就不難理解，在作者「社企流」的調查裡，真正有獲利的社企僅佔 21%，其他近 80% 的組織，似乎仍在存亡之間掙扎；也無怪乎受訪的社企，評選「人力不足」是最嚴重的經營困境（注 3），因為期待一般人樂意投身於有理想，但一直不賺錢，嚴格控制員工薪資與福利的公司，顯然不切實際。對於社企這樣與生俱來的成本與效率的不利因素，本書沒有給予足夠的關注，而是比較強調行銷的重要性。（注 4）這個看法是筆者與本書差異最大的地方。

二、魚與熊掌

本書第五堂提出一個問題：「社會先還是企業先？」，指出社會理想與商業獲利兩者難以兼顧的困境。筆者認為，這個問題是給未來的社企創業者最嚴厲的警惕。除了上述的先天限制，這個問題顯示社企在實際經營上，還面臨雙重的挑戰：

第一、暫且不論內部管理能力，社企與營利企業的獲利基礎，首先都必須建立在滿足市場需求的能力上。如同本書多次提到，不要以為消費者認同社企理想，就一定會掏錢買單（注5）；再者，任何的營利組織，不管主張什麼動人的願景，沒有誰能逃得過市場的嚴酷考驗。

第二、此外，社企的獲利來源，應該再奠基於具體實現理想的過程。也就是說，當社企不賺錢的時候，就表示還沒有找到既能實現理想，又能滿足市場需求的最佳辦法。若能如此設定商業模式的邏輯，等於為了同時兼顧魚與熊掌，再加一道保險。

不過說來容易，第一重的挑戰已經實屬不易，第二重挑戰更是難上加難，書中的諸多個案表露無疑。例如，銷售小農產品的「直接跟農夫買」，或是產銷芽菜的「綠藤」，雖然訴求健康或土地友善的理念，依然無可避免置身於價格殺戮的紅海市場。假設它們一直無法克服社企的先天障礙，為了求生存，大概也只能被迫離開平價市場，轉進中高價市場，如此一來，恐怕就淪為只做有錢人的生意。（注6）這時，是否值得再被歸類為「社企」，就見仁見智了。

另外一個值得舉例的個案，是專門服務接送「孕、幼、老、輪族」的多扶事業，原本出於公益動機的醫療接送服務，由於虧損嚴重，不得不發展旅遊商品來維持生存。這也顯示出，即使獲利基礎已經直接來自服務受益者的交易，仍然因為社企的先天不利因素，以及基於公益無法反映成本的限制，而導致嚴重的經營困境。

三、商業模式

所以，社企的創業者在準備階段，一定要慎重再慎重，畢竟一旦組織倒閉，不僅是個人損失，其實也浪費社會資源，反而違背社企的公益理想。因此，創業者除了規劃足以兼顧「社會」與「企業」的商業模式外，必須更斤斤計較財務面的數字，尤其是損益分析，維持組織生存的最少營收、銷售量與現金流等；然後，再來檢查這些數字是否可以支撐商業模式。沒有相關的數字，不可能驗證商業模式的可行性。

商業模式就像是建築工程的施工圖紙，施工圖紙除了結構外觀與工程進度之外，還包括大量經過精算，能夠支持結構成型的數字。同理，商業模式作為企業經營的藍圖，也必須含有從創業前準備，到開始經營的燒錢進度與獲利評估。很可惜，本書關於商業模式的相關論述，反而是全書最大的敗筆，一方面過於簡略，另一方面則輕忽模式裡各要素在財務面的意義。（注7）

其次，即使有社會理想的加持，創業者最好能更深入的評估，消費者在比較同類型的商品之後，可以容忍多少的漲幅內，還願意持續購買社企產品。譬如說，超過10%，消費者大概只

會捧場一兩次；控制 5% 以內，或許有機會吸引消費者重複採購。市場的教訓歷歷在目，消費者對於什麼樣的附加價值，值得貴多少錢來買，心中自有一把尺。（注 8）企業利用感性的訴求或特殊的行銷手法，縱使短期奏效，長期下來，消費者終究會回到性價比的基本面。

四、結論

抱持社會理想的使命與熱情，固然令人景仰欽佩，可是經營企業畢竟是一件需要務實看待的嚴肅事業。真正說來，經營社企的經理人除了捨我其誰的勇氣外，要比一般企業者更有才華、更精明能幹，才有辦法結合營利與公益這兩種幾近互相矛盾的工作。《開路：社會企業的 10 堂課》這本書充滿著對社企的熱情與期許，本文則有意平衡觀點來提醒讀者，造就社企成功或失敗的因素，不僅和一般企業沒有什麼兩樣，而且社企的經營條件更加嚴峻的根本原因。（作者曾任臺灣玻璃公司容食部副總經理）

注釋

1. 例如：「直接跟農夫買」僅向小農採購，嚴重拉低獲利率。《開路：社會企業的 10 堂課》，頁 30。
2. 例如：只聘僱街友銷售的《大誌》雜誌，一定犧牲發行量的效率。頁 44。
3. 頁 222-223。其實，受訪社企選出的五大經營困境，都是源於社企那兩個先天的障礙。
4. 頁 205-206。
5. 例如，3:30 的矛盾。即使有 30% 受訪者自認為是道德消費者，也只有 3% 會言行合一。詳見頁 203-204。
6. 請參閱第十堂 10-3 別讓良知消費成為富人的特權，頁 207-208。
7. 想要進一步了解的讀者，請參閱「平衡計分卡」的相關著作。另外，從實務的角度來說，沒有財務數字佐證的企劃案或商業模式，只是作文章而已。
8. 舉例說，縱使你的產品價值比競爭者好上 30%，很難奢望售價因此可以高出 10% 以上。