

國立政治大學社會學報
第三十九期 2008年1月
The NCCU Journal of Sociology
Vol. 39, January, 2008

社會企業與創業精神：意義與評論

呂朝賢*

摘要

社會企業與創業精神兩概念，近年來廣受非營利組織研究者青睞，它們被視為非營利組織因應經營困境的「新」理念。但它們的意義卻常因討論的情境與議題不同而有異。為釐清定義的分歧，本文以相關文獻為分析素材，運用概念分析法，剖析如下研究問題：(1) 社會企業、社會創業精神兩概念係由那些元素所構成？構成的意義光譜圖像為何？有何限制？(2) 社會企業／社會創業精神所揭櫫的理想，在實踐面與理念面有何困境與挑戰？討論結果顯示，社會企業與創業精神理念雖然試圖在傳統非營利組織、營利組織與政府組織間搭建溝通橋樑，並且強調不斷「創新」、「適應」與「學習」是使這座橋樑穩健的凝結劑。但對如何使這座溝通渠道的圖像更鮮明、有用的策略與模式，卻仍未有定論，仍有待非營利組織研究者更深入的探索。

關鍵詞：社會企業、創業精神、非營利組織

* 南華大學非營利事業管理系副教授，通訊地址：嘉義縣大林鎮中坑里中坑32號，電話：(05)2721001-56521，傳真：05-2427115，e-mail：chleu@mail.nhu.edu.tw、chleu@sw.ccu.edu.tw

Social Enterprise and Entrepreneurship: Meaning and Review

Chao-Hsien Leu

Abstract

“Social enterprise” and “entrepreneurship” are the concepts that have been recently popular among NPO researchers, and been viewed as the “new” ideas to solve the difficulties NPOs encounter in management. However, their definitions vary with the situation and the topic of discussion. In order to articulate the variety of these definitions, our study applies the method of concept analysis to analyze the relevant literatures, and focuses the following questions: 1). What are the two concepts, “social enterprise” and “social entrepreneurship”, composed of? And what is its respective definition spectrum and limitation? 2). What difficulties will the ideals which “social enterprise” and “social entrepreneurship” imply encounter both in practice and in theory?

In conclusion, although social enterprise and entrepreneurship attempt to throw a bridge over the gap among traditional NPOs, profit organizations and governmental organizations, and base such bridge upon the ideas of “innovation”, “adaptation”, and “learning”, they remain unable to specify a clear shape of the bridge and to develop practical strategies to build the bridge. Those inabilities mean that “social enterprise” and “entrepreneurship” are still immature concepts, and worthy of advanced exploration.

Keyword: social enterprise, entrepreneurship, nonprofit organization

如同其它先進民主國家一樣，台灣第三部門近年來的角色日益多元，除了早期迄今仍持續扮演的公民社會權利倡導角色外，近來由於商業部門、政府部門的能力限制，及社會變遷所致的社會需求日益增加和多元的影響，第三部門組織開始扮演起輸送公共服務的角色。然而，一如非營利研究先趨 Lester M. Salamon 所言，非營利組織具有的公益不足性（philanthropic insufficiency）特質，使得她們沒有穩定的／可信的資源獲取能力，以滿足／回應社區的需求（Salamon, 1995, p. 45）。尤其在經濟不景氣及政府福利預算大幅刪減的年代裡，非營利組織所面臨的生存挑戰日益加劇，於此狀況下，揭櫫自給自足大蠱的「社會事業」及「社會創業精神」理念，開始盛行於非營利組織界裡，成為 21 世紀非營利組織經營者必修課程之一（Mort, Weerawardena, & Carnegie, 2003）。

社會企業，簡單的說即藉由商業性的賺錢策略獲取組織經營所需資金，以實現組織的慈善或社會使命者¹。若以制度面來看，社會企業亦可稱為由社會創業家所操持的計畫或組織；而社會企業實際所從事的活動，或社會企業所呈現的行事風格，則可稱為社會創業精神。然而在實際的用語中，社會企業與社會創業精神經常是交替使用（Bartlett, 2004）。

當然，以上所呈現的定義，亦無法涵蓋所有的社會企業類型，亦非唯一的定義。更明白地說，雖然「社會企業與創業精神」已成為非營利理論工作者與實務工作者趨之若鶩、因應社會問題的「新」理念，但事實上這二個概念存在已久，且好玩的是：大家所討論的內容卻不盡相同，它的意義因不同的討論情境、不同的討論個體而異（Dees, 1998/2001; Mort, Weerawardena, & Carnegie, 2003）。由於概念的定義因不同的學者、國家、學門而不同，紛雜的語意使得有關社會企業／社會創業精神的討論陷入各說各話的狀況。為免陷入同樣的語詞爭辯，我們有必要釐清分歧的字義，並且具體呈現概念的實質內涵、基本組成要素，及在理念與實務上的限制和問題。基於此，本文擬解析的研究問題有二：（1）社會企業（social enterprise）²／社會創業精神（social entrepreneurship）概念係由那些元素所構成？所構成的意義光譜為何？在概念意義上可能遭受的詰問為何？（2）社會企業／社會創業精神所揭櫫的理想，在實踐

¹ 請參見 <http://se-alliance.org/>及http://en.wikipedia.org/wiki/Social_enterprise。

² “Social Enterprise” 亦可翻譯為「社會事業」，在本文中，視行文之需要並用「社會企業」與「社會事業」。

面與理念面所面臨的困境與挑戰各為何？

本文以組織為論述單位，凡「組織運用企業的（entrepreneurial）手段或賺錢策略（earned-income strategies）來實現財務與社會投資收益者」，皆是本文論述的對象。我們認為「社會企業」與「社會創業精神」兩者皆是「創業家」一詞的衍生概念；表具有社會性目標的組織，且該組織的行事，散發出如個體創業家般的特質。簡言之，我們假定社會企業是由社會創業家所操持的組織或計畫，而這些組織或計畫所反映的行動風格即為社會創業精神。以下論述共分五節，前一、二節討論社會企業及創業精神的構成元素，及這些構成元素的意義與限制。此項研究問題本文擬採取相當簡單的論述方式³——拆字，將“social enterprise”與“social entrepreneurship”這二個詞彙拆解成二個部分：社會性（social）及創業家（entrepreneurs），並以這二個部分當成論述的範疇，將各家說法羅列，檢討其意涵與可能的問題。第三、四節則討論社會企業與創業精神在現今及未來發展中，於實踐面與理念面上所可能遭遇到的困境與挑戰。最後一節則總結討論結果。

壹、社會企業與社會創業精神的意義—— 社會性特徵與反省

社會企業或社會創業精神最常被提及的特徵是：他們皆是為了創造某種社會利益（social benefits）、實現某種社會使命或社會目的而存在的（Dees, 1998/2001; Ducci, Stentella, & Vulterini, 2002）。但到底所謂的「社會目的、社會利益」內容為何，則無一定的共識。以下我們將逐一檢視構成社會企業社會性傾向的元素，並討論這些元素的合宜性。

Ducci et al. (2002) 在討論歐洲各國的社會企業定義時特別強調，社會企業具有為弱勢者（disadvantaged people）創造就業的功能。而 Social Enterprise Coalition (2005)、OECD (1999)、Department of Trade and Industry (2002) 則認為社會企業所欲創造的價值需回應社區的需求，尤其是弱勢團體未滿足的需求，透過社會企業的相關活動，如：創造就業機會、就業

³ 當然這種論述方式並非作者自創的，而是參酌自 Dees (1998/2001)、Peredo & McLean (2005)、Mair & Marti (2005)、Peredo & McLean (2006) 等文章，本文的不同處僅是討論的內容有差異罷了。

訓練等等，將他們整合於就業市場中(Department of Trade & Industry, 2002; OECD, 1999; Social Enterprise Coalition, 2005, p. 7) 。社會企業除透過創造就業機會方式來協助弱勢團體外，還藉由其它作為來滿足社會需求與解決社會問題，如：減輕貧窮、推廣教育、促進兩性平等、預防疾病等等方式。諸上各種社會企業的組織行動，皆意謂著社會企業的創新活動具有催化社會轉型的潛力 (Mair & Marti, 2005) 。

若由社會參與面來說，由於社會企業本質上即是一種公民集體參與的形態，而且社會企業本來亦鼓勵受其活動影響的民眾，共同參與社會企業的相關活動 (Defourny, 2001 pp. 17-18) ；此種藉由培養大眾投入、互信與互助，以團結大眾之力，共同來解決社區問題、滿足社區的需求的理念，其實就是一種為社區培力的行為，有助於於社區集體共識凝聚及社會資本累積 (Borzaga & Defourny, 2001a, pp. 360-361) 。而不論是透過服務提供、或創造就業機會、或以鼓勵社會參與來增強社會凝聚和累積社會資本，上述任一種社會企業的社會性特質，皆有助減低弱勢群體的社會排斥 (social exclusion) 及促進社會包容 (social inclusion) 。

然而在「社會目的」正當性大轟下，我們依然無法合理的判斷，社會企業所堅持的社會目的，其實現的可能性為何？不同社會目的該如何規畫實踐的優先順序？Catford (1998)⁴ 的說法或許可為此問題析疑若干，他認為社會創業家可為社區帶來的益處包括：(1) 短期來說，創造新的建築物、服務與工作，或提高既存服務的可近性、效率性與效益性。(2) 中期來說，可作為福利國家改革的有效參考模式。(3) 長期來說，可以創造與累積社區社會資本。簡言之，若以回應需求的時間步調來說，社會企業實現其社會使命的最優先事項為創造工作機會，然後藉此改正國家政策的偏頗處，厚植社區的社會資本，並有助於社區與地方發展——這個長遠的目標。

除了存在理由是為實現某些社會使命外，一般咸信社會企業的擁有權應屬於「社會」所共有 (Defourny, 2001 p. 16; Social Enterprise Coalition, 2005)。「社會共有」的理由有二：(1) 在組織運作和決策上，社會企業與一般商業公司並不同；前者並非由出錢多的股東掌握企業的經營方向

⁴ 這裡假定社會企業是由社會創業家所採持的組織或計畫。社會創業家以創新、實驗的方式，培植／建立社區的能力 (community capacity) 或社區的社會資本，以解決社區問題，促進社區永續發展的行事風格／特色即為社會性創業精神。

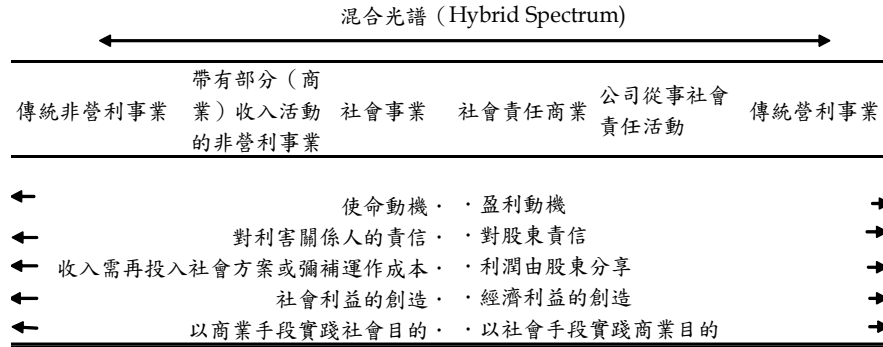
與利潤分配。也由於這項特徵，因此有些學者強調，社會企業透過商業活動所賺取的利潤，應再回饋或再投資至其目的事業之上，不能納入私人口袋 (Defourny, 2001 p. 15; Department of Trade & Industry, 2002; OECD, 1999)。而既然為社會所共有，因此，組織商業活動所得之利潤，皆需再投入實現「社會目的／社會使命」的社會活動或方案中，即成一無庸辯論的組織行事準則。(2) 社會企業運作的資源來自於「社會」(Defourny, 2001)，如：民眾捐贈與志願服務、企業捐贈、政府稅式支出等等，既然組織運作所需資源得自十方大眾，當然，其所有權應屬於社會而非個人。

前所言及的社會企業之社會性內涵，似極了非營利組織常被提及的盈餘分配限制 (non-distribution constraint)、志願屬性、及透過社區營建 (community-building) 累積社會資本等特性 (Salamon, 1999, pp. 9-17)，但這不意謂社會企業與非營利組織是同義詞，或僅有「非營利」屬性的組織可從事社會事業活動，其實前述說明仍有諸多模稜處需再析解。

疑問一：實踐「社會目的、社會利益」的組織一定需具有「非營利地位」嗎？答案是不一定。雖然社會事業與社會創業精神相關文獻裡，多數以第三部門組織為論述背景，但實踐社會目的或創造社會利益，並非一定得透過第三部門組織來實現 (Peredo & McLean, 2006)。從法律面來說，社會企業的所有權可能有：私人、公共及集體等三種型態 (Alter, 2004, p. 52)；就組織結構而言，社會企業可能：(1) 屬於某非營利組織的營利部門、營利方案或營利中心。(2) 屬於某集團組織下的分支組織，但此集團不一定是非營利組織。(3) 以社會企業自許的單一組織，此類組織亦不一定是非營利組織 (Alter, 2004, p. 40)。而在相關文獻中亦未特別強調社會企業等同於非營利組織，重要的社會創業精神理論家，如：Dees (1998/2001) 也承認，社會創業精神是一種跨部門的現象，並不特指是存在於第三部門中。因此，將社會企業等同非營利組織，不論就理論面或實務面來說，皆顯得不盡充分有理。

疑問二：社會目的在組織裡的重要性程度，究竟要多高才可被視為是社會企業？由圖一雖可看出，一般認為社會事業應以「社會目的」做為組織最優先欲達成的目的，但卻無法說明究竟重要程度需多高，該組織才可被視為是社會企業，50%嗎？再者，不容我們否認的事實是，如此純粹的組織型式並無法完全概括所有現存的社會事業型態 (請參見圖二)；況且，若由測量尺度來說，應視社會目的為一具連續性屬性的概

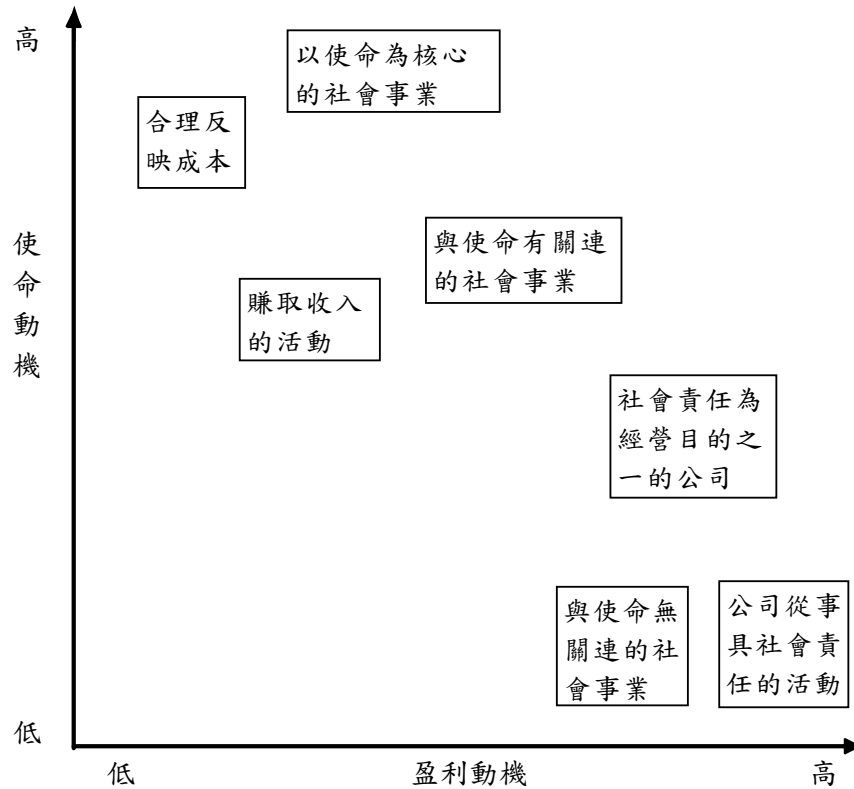
念 (Peredo & McLean, 2006)，而圖一所示判準，亦皆非名目性尺度 (nominal scale)，而是具有至少為次序尺度 (ordinal scale) 的特性。不同判準可組合出各式各樣的組織型態，這意謂欲落實社會目的所需憑藉的組織結構，絕非僅有單純以社會目的為核心的組織而已；具有混合式 (hybrid) 結構的組織 (這些組織並非僅以「社會目的」當做組織唯一目的) 也許會更多一些 (Alter, 2004; Johnson, 2000)。



圖一 社會企業意義光譜

資料來源：修正自 Alter (2004)。

那麼在這些混合式的組織中，到底社會目的對組織的重要程度要多大才可算是社會事業呢？答案並不明顯，即便我們可假設，組織能精確測量所創造的社會利益與經濟利益程度，並且社會利益與經濟利益可做明確區別，我們仍無法很有信心的說，到底「社會目的」的重要性該多大才可被視為是社會企業。設若無如上質問，則在實務面上仍有其困處在，即這些判準皆是具有主觀的屬性，每個組織對個別目的之權重是否一致呢？個別組織對經濟目的與社會目的之優先取捨，是否一定是以過半為準來決策呢？如此決策準則，對組織價值的創造，是否真的如此有效明確呢？這些問題，事實上皆無法僅從「社會目的」優於「經濟目的」，如此簡潔的言說中，得到確切的說明。



圖二 社會事業的動機

資料來源：引自 Alter (2004)。

如圖二所示，社會企業的方案型態有三：（1）達成使命所必須的方案；（2）也可能係僅與使命有關，但僅做為補貼其它方案或組織運作所需財源的方案；（3）當然也可能與組織使命完全無關的方案等三類（Alter, 2004）⁵。實況如此，或許我們也必須接受，或者放寬社會目的在社會事

⁵ Alter (2004) 依使命動機與盈利動機，將社會事業分為三種類型：a. 以使命為核心的社會事業：該類型組織係採用自籌財源模式（self-finances model）來實現使命。此類型組織的典型有：以雇用弱勢團體或從事弱勢團體的就業發展為目標的組織、及提供弱勢團體小額信用貸款機構（microfinance institutions）。b. 與使命有關連的社會事業：此類型社會事業是與組織的核心使命或核心社會服務有關，藉由（營利性）方案所創造的社會價值與經濟收益，來支持組織的社會性方案或支付組織（社會性方案）運作所需的花費。典型模式有：商業化社會服務（commercialization of social services）、使命擴張（expand mission）等二類型。c. 與使命無關的社會事業：通常為非營利組織出資設立的獨立營利

業判定上的重要程度，即接受那些並非以「社會目的」當做組織最重要使命的組織，尤其是將那些以盡社會責任自許的商業組織，視為社會企業（Peredo & McLean, 2006）。易言之，若我們視社會目的是一個具有連續性尺度的概念，則或許我們應該支持執行社會事業的組織體應是具有多元目的之混合式組織。

貳、社會企業與社會創業精神的意義： 創業家特徵與反省

Dees (1998/2001) 認為欲了解社會創業精神概念，需先理解何謂社會創業家 (social entrepreneur)；他認為所謂社會創業家，係指在社會部門中扮演著變革經紀人 (change agent) 角色的個人，其行事特徵或其秉持的理念有五項 (Dees, 1998/2001)：(1) 肩負著創造與維護社會價值（而非個人利益）的使命。(2) 辨識與不斷追求實現使命的新機會。(3) 致力於不斷的創新、適應與學習的過程。(4) 不因現有資源的限制而影響其行動。(5) 對所服務的對象及一切行動結果皆秉持責信的態度。J. Gregory Dees 的說法除第一項已在本文前面節次內容討論過外，其餘各項皆可視為社會企業的「創業屬性」。姑且不論 J. Gregory Dees 所言的四項特徵分類太過籠統與抽象，在相關文獻中，有關社會企業的創業屬性亦不僅止於上述四項；且對於此些「創業屬性」的內涵，各家說法也不完全一致。因此，以下我們將一一呈現不同的創業屬性。

有別於傳統的非營利組織與營利性組織的二分，社會企業具有跨部門的特質，它既有非營利組織的公益使命屬性，又有營利組織的特性—即以自己所生產的財貨與服務，來賺取組織運作所需之資源 (Boschee, 1995; Boschee & McClurg, 2003; Defourny, 2001 p. 16)。後者亦可稱之為組織的賺錢策略 (earned income strategies)，組織若無此項商業性的行動，則很難被稱為社會企業，而這項特徵亦是 J. Gregory Dees 所未提及的創業屬性 (Boschee & McClurg, 2003)。當然，這也是 J. Gregory Dees 與 Jerr

性商業公司，主要業務多與母企業（即出資的非營利組織）所處的行業或服務有關；但公司主要係以營利為目標的商業活動，所獲取的收益則會回饋至母企業。若由組織的社會性方案與商業活動的整合程度來區分，則與上述三類型相對映的社會事業則為嵌入式社會事業 (embedded social enterprises)、整合性社會事業 (integrated social enterprises)、外部式社會事業 (external social enterprises)。

Boschee 兩者論點最大的差異點，J. Gregory Dees 認為社會企業重要特徵是在其創新與社會影響，他對所謂社會企業是在平衡社會目的與經濟目的雙底線（double bottom line）的說法，及將賺錢策略當作社會企業特徵的說法，皆相當不以為然（Dees, 2003/2005）；但 Jerr Boschee 則認為，J. Gregory Dees 說法太昧於事實（Boschee & McClurg, 2003）。

相對於 J. Gregory Dees 與 Jerr Boschee 兩者對於社會目的與經濟目的優先順序的僵持，Jed Emerson 則以混合價值論點（The Blended Value Proposition）來對此僵局解套。Jed Emerson 指出，傳統上認為組織追求的目標，不是著重在經濟目的，就是社會目的之說法是有問題的。其所提倡的混合價值說，假定組織行動所產生的結果，係同時蘊涵和實現經濟、社會與環境等三項目的——即這三種價值是同時被創造產出的——組織該追求的是：讓此整合性價值的產出最大化（Emerson, 2000, 2003a, 2003b）。Jed Emerson 說法，駁斥以往所認為的：組織所尋求的目的是可以分割與排比優先順序、或經濟目的與社會目的為加性關係的假定。簡言之，混合價值觀點對組織行動的後果採完形的看法，認定不同屬性的價值是同時俱在，故應整體來評量之，而非切割、分區塊來評量不同屬性的價值。

混合價值說為陷於「社會目的與經濟目的」孰重孰輕的辯論，提供一條新的論述取向。但問題真的就解決了嗎？可能還沒有這麼樂觀，該論點最大的問題在於：若組織沒有核心價值，或其核心價值是不清晰的，那麼如何可能被辨識呢？例如：對非營利組織而言，「值得信任」是一個很重要的社會定位標誌，如果其所做所為被認為是商業利益高於社會公益，那將很難被社會大眾所接受，亦無法享有政府稅法上的優惠。

即便無何種價值較優先的問題，Jed Emerson 的論點還是會陷入如何衡量不同屬性價值的問題；這是實踐的問題、如何衡量的問題。一般的商業組織在衡量其投資效益時，可以相當簡單的（金錢）利潤來論斷，這意謂組織行為到底創造了多少經濟性價值，是有較普遍且共識的判準存在；但組織到底創造了多少社會性與環境性的價值，則有衡量上的困難，而不同價值間的折算標準又該如何界定呢？況且，通常社會性、環境性與經濟性等三項價值的成熟週期並不一樣，例如政府對於河川的整治，減少水患後對河岸農民的作物有保護作用，這是短期內就可實現的經濟性價值；但相對的，水泥堤岸卻使人們失去了親水的機會，對河中動植物的成長亦可能造成傷害，而這些社會性與環境性價值的傷害則需長期才可能知曉。因

此，組織要挑那個時間點來衡量其所創造的混合價值呢？以上種種，皆是 Jed Emerson 論點的限制，在短期內似乎也看不出有很好的解決方式。

在此，權且讓我們將價值優先性問題放下，接續 Jerr Boschee 的提問：爲什麼社會企業非得要採用賺錢的策略呢？其實這項特徵隱含著另一個更深層的社會企業特徵——自給自足（self-sufficiency）。若社會企業不能自給自足，那意謂著他們就需依賴「友善的」第三者的施惠，才可以實現使命，而對於使命的達成步調將可能處於被動，而無法完全自主、無罣礙地，實現理想（Boschee & McClurg, 2003）。更現實的說，組織可否單憑理念就存活於社會中，實現使命呢？答案似乎不太樂觀，組織與人一樣，尤其在資本主義的社會中，金錢仍是組織實現使命的必要因素之一。我們僅能說，的確有組織能像孔子稱讚顏回一樣：「一簞食，一瓢飲，在陋巷，人不堪其憂，回也不改其樂，也不改其志」；但到底有多少組織能如此這般呢？當然，如前所言，組織若能經濟獨立，就可較自主的說法，亦有問題；有自有的財源就真能跳脫環境牽絆嗎？還是僅是相對的自主性提高而已呢？依賴友善第三者的捐贈真的就不能自主嗎？這些疑問恐怕都有待現實經驗來檢證。

既然社會企業／創業家通常會有商業性的行動，或既然他們皆要進入市場進行某種交換或交易，那麼這就意謂著社會企業／創業家需擔負一些商業行動所帶來的失敗風險。基本上，沒有任何一項商業行動是保證絕對成功的，也因此社會企業／創業家亦應具有承擔經濟風險的能力、及具有危險忍受（risk-tolerance）的特性（Peredo & McLean, 2005）；這項勇於冒險的特徵，即是 Mort 等人（2003）所強調的社會企業／創業家應具有積極性（proactiveness）特徵。這相當程度呼應了 J. Gregory Dees 所認定的創業家特徵（第 2-4 項）：即社會企業不短視、勇於任事、學習與適應、不受資源所限，以追求使命爲依歸。

不過所謂的風險到底爲何呢？一般我們可能會認爲，風險即是金錢的損失，但這似乎太單純化風險的意涵。Joseph A. Schumpeter 甚至還認爲創業家並非風險的承擔者，不承擔失敗的經濟責任，風險承擔（risk-taking）亦不是創業性功能（entrepreneurial function）的組成要素之一；但他並不否認創業家的確需承載某些非財務性的風險，如：身敗名裂（Schumpeter, 1934/2001, p. 186; Young, 1990）。Dennis R. Young 對此有更進一步的詮釋，他認爲創業家在從事創業活動時不僅需投入自己的（財務）資本，還需取得其他投資人相信他的承諾（Young, 1990）；這一如

社會企業出借自己的招牌給營利性組織般，皆是需拿自己的聲譽來交換財務上的利潤，被信任感或商譽，對任何組織而言皆是相當重要的生存資本，拿它來當不一定會穩賺的活動籌碼，會不是風險承擔嗎？

創業家最常被提及的特質莫過於「創新」(innovation)。關於該詞彙的論述可追溯至奧地利學派經濟學家 Joseph A. Schumpeter 對經濟發展的看法，他認為所謂創新就是(將)各種生產要素的「(重)新組合」(new combination)，而此種新組合的類型可區分為 5 種：(1) 引進新產品或某項產品新品質，(2) 引進新的生產方法，(3) 開發新市場，(4) 獲得新原料供給來源，(5) 形成新產業組織(Schumpeter, 1934/2001, p. 92)。而這種尋求「新」生產要素的態度，也就反映 Joseph A. Schumpeter 所強調的——創業家通常具有尋求改變的態度；或者更直接地說，創業家所從事的工作就是「創造性的破壞」(Young, 1986)。管理學大師 Peter F. Drucker 更直言，創業家視改變為規範，改變就是健康的常態，創業家要做的最重要事情就是：「做一些與眾不同的事，而非將原來已經做過的事做得更好……創業家總是在尋找改變，因應改變，並視它為一種機會，而加以利用」(1995/2002, pp. 46-48)。J. Gregory Dees 所立下的五項創業家特質內容，亦部分參酌 Joseph A. Schumpeter 的理念。

不論是「創新」也好、「改變」也好，皆強調創業家／社會企業必須有勇於嚐試的精神，而這也與前述積極性特徵相呼應；但問題是，創新所為為何呢？同此邏輯，我們亦可質問：冒險、承擔經濟風險所為為何呢？對這些疑問，Joseph A. Schumpeter 的立場帶有些許曖昧，在歐洲時期的 Joseph A. Schumpeter 認為創業家是個相當獨特／個別化的人，有著浪漫的天性，於新公司中實現創新活動，創新動機來自於個人追求創造(create)與征服事務的奇異欲望，而非為基於牟利(profit making)動機⁶。但到了美國時期，Joseph A. Schumpeter 卻認為創業家不僅存在新成立公司中，更大部分是存於既存(大)公司之中(研發部門)，創新成爲一種例行性工作項目，創新的動機則是所謂的創業型盈利(entrepreneurial profits)(Frank, 1998; McDaniel, 2005)。創業型盈利

⁶ Joseph A. Schumpeter 認為創業家可能基於三種動機：「1. 想締造一個私人王國……工業上或商業上的成功、可以達到的地位，仍然是現代人可以企及的最接近中世紀封建貴族領主的地位；2. 征服的意志：奮鬥的衝動，證明自己比別人優越的衝動，只是爲了成功的過程而不是爲了成功的果實，來追求成功；3. 創造的歡樂，把事情辦成的歡樂，或者只是發揮個人精力，施展個人智謀的快樂。」(Schumpeter, 1934/2001)

直指，承載創業精神的不再僅限於個別的自然入，而是可能由組織或組織中的部門所代表的集體性創業型改變代理人(collective entrepreneurial change-agent) (Hagedoorn, 1996)。

那麼到底 Joseph A. Schumpeter 是否前後不一致呢？學者們的認定分歧，但近來比較接受的看法是：Joseph A. Schumpeter 並無前後不一致，所謂的創業型盈利與新古典經濟學派所主張的利潤極大化 (profit maximization) 的立場仍有基本差異存在。而 Joseph A. Schumpeter 解釋之所有如此的歧異，是因為創業家所處的資本主義型態不一樣所致：歐洲屬於競爭型資本主義 (competitive capitalism)，美國則屬於信託型資本主義 (trustified capitalism)。這也隱約指出，創業精神是可在跨部門的各式組織中存在 (Frank, 1998; McDaniel, 2005)，但因孕育創新的環境或制度體系的差異，所呈顯出來的創業精神形貌可能會因組織生存環境而不一樣。若是如此，那麼屬於臺灣的社會企業到底有何獨特之特質呢？這將是個有趣的，可論述議題。

參、實踐面的挑戰

如前所述，社會企業的理念存在已久，但為何近年來，社會企業對社會轉型扮演的角色愈來愈吃重呢？其緣由與其說是社會企業的價值再現，毋寧說是「時勢造英雄」。社會企業的成長深受福利國家的變遷、服務或財貨供給的市場失靈現象、鼓勵社會與經濟領域經營者合作的新誘因機制被創造，及社會與社區服務需求增加等四項因素影響 (OECD, 1999, pp. 12-13)。於此環境條件下，社會企業逐漸涉入傳統上被視為是政府或市場專擅的領域，並被譽為兼具三大部門優點的巧妙組織型態，具有彌補政府失靈與市場失靈的能力。

但現實果真如此完美嗎？其實不然，社會企業並非解決社會問題的萬靈丹，其未來的發展仍面臨許多內外限制與障礙。一如其它以社會 (social) 為名的議題般 (如：社會資本、社會排斥、社會凝聚)，社會企業與創業精神同樣地陷入論述沓雜、語意紛歧的窘境；即便忽略此些歧見，單就如何使社會企業實現其社會使命的方式，仍有許多挑戰需克服，許多理念疑慮需澄清。這一節我們將討論社會企業在實踐面的挑戰，下一節則由理念層次，概論對社會企業與創業精神的疑慮。

關於社會企業實踐面的障礙與挑戰，可區分成如下數項互有關連的看法：

一、外在環境的限制

社會企業的發展受其所處社會的經濟、政治與文化的影響，而有不同的認知，以致使它在各國的發展，呈現多樣的形貌。一如前文所述及的美國與歐洲，對於社會企業的定位就不同，即便是歐洲各國對其的認定，亦多所不同〔請參閱 Borzaga & Defourny (2001b)〕。透過營利組織與積極的公共政策即可充分解決所有社會問題，和滿足社會與社區照護需求的信念，仍普遍瀰漫於（歐洲）社會中。社會企業此種兼具經濟與社會目的的新組織型態，其所具有的社會角色功能並未被普遍的信任與認識，或僅被視為是一種彌補其它部門能力不足的殘補性角色。易言之，社會角色定位不清的問題，成為社會企業發展所面臨的第一項環境限制(Borzaga & Defourny, 2001a, p. 364; Borzaga & Santuari, 2000)。

社會企業強調引進商業經營的理念來供應／生產公共財貨，但其社會定位不清，導致一般商業銀行和傳統的補助型基金會（單位），皆不知該如何來看待此類型組織。這使其在資金募集上面臨相當窘迫的狀況，特別是新創立的社會企業，更是如此。如此這般窘態，可能使社會企業陷入與傳統非營利組織一樣的宿命，僅能仰賴慈善捐款，及政府補助與契約（Borzaga & Solari, 2001）。

定位不清問題亦發生在（歐陸）國家對社會企業的合法形式認定上；多數（歐陸）國家或者缺乏，或者僅有不適當的法律來面對多樣型態的社會企業。缺乏適宜組織生存／運作的法令與政策，使得社會企業面臨了如下數項限制（Borzaga & Defourny, 2001a; Borzaga & Santuari, 2000）：（1）限制了社會企業的形成與成長，及可工作的範圍。（2）由於法律中所考慮的社會企業特徵有限，致各國的社會企業在組織型式上有趨同（isomorphism）——朝法令所範定的有限社會企業類型發展。（3）法律缺陷不僅阻礙了社會企業可工作範疇，也限制了他們与其它組織發展伙伴關係，及建立合作關係架構，大大地降低分享資源的可能性。

在政策面，多數（歐陸）國家亦有若干阻礙社會企業發展的狀況。首先，缺乏適當的產業政策來支持社會企業，使新的社會企業難受支持、創新的社會服務無法得到公共資金的支持。其次，在社會與社區照

護服務生產，已由公部門供給轉變朝私部門來供給，但政府卻仍依循舊有的契約外包、財務補助方式與規則、勞動政策來對應此新創出的福利市場。這些舊有的規範不是未考慮到社會企業，就是獨厚於大型商業組織，加上過於呆板的勞動政策與複雜不定的財務支援機制，更阻礙了社會企業健康發展的可能性（Borzaga & Defourny, 2001a; Borzaga & Santuari, 2000）。

前述總總環境限制皆指出，雖然理念上社會企業具有優於其它舊有組織的特徵，但若欲使其秀異的潛在社會功能得以發展，仍舊需制度性環境給予合法性地位，並以適當的政策來支持它；但適當的法律與政策環境，如何可能、如何設計與規畫，似仍是條漫漫長路，有待時間來改善（Borzaga & Solari, 2001）。

二、制度趨同與維持組織特色的挑戰

除了前述所言之環境限制外，社會企業還有其它內在的挑戰需因應。許多社會企業是於缺乏適當法律與政策的生存環境中，自發性成長，雖然在此模糊的狀況下仍有社會企業經營的很成功，但這種成功模式卻相當破碎，難以複製。因為這些組織裡的成員，通常具有高度互信，及對社會與再分配目標有共識；但組織卻缺乏定義明確的規則與管理模式，甚至是靠創業家個人的努力與魅力而成功的。這類缺乏適當的管理模式與組織型態的社會企業，使若干已成功的經驗模式難被複製／學習（Borzaga & Defourny, 2001a; Borzaga & Santuari, 2000; Borzaga & Solari, 2001）。

除此之外，社會企業並沒有一個已為大家所接受的管理能力／模式，可以做為證明其有別於其它類型組織（公共組織、營利組織與非營利組織）所沒有的潛力憑證。這導致它缺乏普為被認知的整體形象與功能，且因而無法採用適當的管理與發展策略，致更加深了其組織形象的破碎性（Borzaga & Defourny, 2001a; Borzaga & Santuari, 2000）。

而若干合法性較強、社會接受性高、較清楚界定，但卻未保持和發展創新特質的組織形式，逐漸發展成為社會企業的組織形式主流，如：許多社會企業轉型為聯合工作者公司（associated workers' companies）——僅專注於就業議題；但卻忽略與社區的連結，及社會資本使用的能力，使社會企業組織形式朝向趨同的現象（Borzaga & Defourny, 2001a;

Borzaga & Santuari, 2000)。不僅侷限了社會企業應具有的彈性特質，亦與社會企業在理念上的功能與角色相背離，無益於社會企業發展。

三、維持競爭優勢的挑戰

社會企業發展的另一項挑戰則是，如何維持組織在慈善市場中的競爭優勢。社會企業在組織治理結構與治理策略上有幾個明顯弱勢：（1）缺乏明確的所有權者，以致組織的治理成本很高；（2）規模太小，以致無法達到生產的規模經濟，以降低生產成本，這亦阻礙他們對於較大社會需求的反應能力，及在地方性社區外建立信譽的可能（Borzaga & Defourny, 2001a, pp. 364-365）。（3）社會企業彼此間混濁的與模糊的關係網絡，使得社會企業無法有效地分享資源、分享知識、及克服規模太小等等內在限制；而這亦侷限了社會企業採取創新策略，主動地因應社會需求的可能性（Borzaga & Solari, 2001, pp. 336-337）。

簡言之，雖然社會企業具有貼近服務使用者的優點，但如何持續維持服務品質，仍是一大難題。為達此目的，社會企業需要持續提昇其人員的專業技能、投入大量資源在服務的研究與發展、需要與其它組織建立合作互惠的網路；且唯有如此，社會企業才可能克服規模經濟上的限制、服務輸送上的不足，和降低從事創新活動的風險。再者，為了管理組織的人力資源和累積專業知識，社會企業亦需有良好的管理專家，須設計一套好的治理機制，以便調處多方的需求（服務使用者、組織的贊助者、組織內部人員等等），降低治理成本（Borzaga & Solari, 2001）。

四、組織決策、行為與文化的挑戰

對社會企業而言，除需面臨上述三項挑戰外，尚需考慮涉入營利活動時，對組織決策、行為與文化的挑戰。此項挑戰，若以組織屬性蛻變的向度來說，即是組織中商業氣習由無至有、由淡轉濃的變化歷程。而所謂的社會企業的商業氣習（business-like）則可由：方案目標（goals of program）、服務輸送（program service delivery）、組織管理（organizational management）、組織辭令（organizational rhetoric）等四個層面來觀察（Dart, 2004）。

(一) 方案目標

就方案目標而言，同時考慮經濟目的與社會目的是社會企業最基本的特質之一。傳統 NPO (non-profit organization) 使命所範定的協助對象，通常是付費能力不高的弱勢團體，因此，NPO 一般會採取免費或僅收符合成本費用的原則，來供予服務或財貨。簡言之，傳統 NPO，因組織的運作資金來自於社會大眾，並被視為係促進社會公益的單位，理念上，其對服務領受者是存有社會性責任與義務的，不能因購買力的不同，而有差別待遇。但營利組織就不同了，他們可以篩選服務使用者，僅選擇那些有付費能力的服務使用者，且不一定需考慮企業的社會責任，即便選擇性的供給服務給有購買力者，亦不會遭受社會道德上的責難。

當傳統 NPO 蛻變為社會企業，並與 PO (profit organization) 供給相同的收費性服務時，社會目的與社會責任就可能成為社會企業的枷鎖；即社會企業在兼顧社會責任與供應有品質服務的雙重要求下，勢必將面臨增加服務生產成本、降低利潤等兩項難題。此終究將導致社會經濟 (social economy) 市場中的社會企業，無法取得較 PO 更好的競爭優勢，也難以建立營利企業賴以成功的關鍵元素——競爭力與獲利導向的文化 (Foster & Bradach, 2005; Ryan, 1999)。

(二) 服務輸送、組織管理與辭令

從服務輸送層面來說，傳統 NPO 因為具有不排斥無法付費的案主、以需求為導向、願意對服務使用者投入更多的時間、能設身處地的為服務使用者福利著想、於服務過程中附加了其它社會可欲價值等等特徵，而被假定其所提供的服務品質優於營利組織，能提供更適當的服務，以滿足案主（顧客）的需求。但變身為社會企業的傳統 NPO，是否仍百分百地持續擁有這些自豪的優質價值、這些價值是否能與以績效為準的市場契約規範一致、是否會被契約委託者所青睞，實令人懷疑 (Ryan, 1999)。因為在自由競爭市場中，組織績效的考核通常是以組織獲利程度、資源運用的有效性與效率性等指標來核算，而非前述傳統 NPO 所自視的優質價值。除非，社會企業能說服契約委託者，改變偏好，或者改變市場對於組織績效的評價指標；不然，我們將很難確信社會企業的服務輸送模式，將可成為市場主流模式。

若著力於社會事業的 NPO，不嚐試改變既有市場的運作規範，而改採積極學習／融入市場的商業行為規範，則勢必朝向提昇自我競爭力一途，以改善組織的競爭弱勢。如此作為，不可避免地將使組織內在變革的壓力增大，並導致組織管理、組織文化與經營方向的改變。這些改變有相當大的機會會與組織既有的使命衝突，或至少要促使社會企業對組織使命做些妥協性修正。妥協方式之一為大量倚賴有付費能力的間接顧客（indirect customers），如：政府、其它商業組織。但 NPO 對於間接顧客的瞭解，常不及對組織使命的目標人口群或直接顧客的瞭解，在無法洞悉真正付費顧客的需求時，往往使得 NPO 所從事的社會事業經常失敗，收益也不見得比直接接受委託代工更佳（Foster & Bradach, 2005）。

妥協方式之二則為：藉由更專注於營利活動來強化組織競爭優勢。但經營營利事業可能會消耗 NPO 有限的管理資源，分散 NPO 經理人對本業的注意力（Foster & Bradach, 2005）。也可能會因缺乏經營遠見，或因涉入營利行為的時間與幅度加大，導致原有使命日益模糊或偏移。更深遠的影響則是，可能改變既有的組織文化，使得市場辭令（行銷、消費者組織更強調工作者的績效表現、注重目標市場的產業分析、策略性規畫與管理）成為組織溝通的標準用語，並成為組織標桿行為的基準。若投身社會事業的 NPO 變的汲汲營營於利潤、成本效益、成本效率，那麼原有促進公民德性（civic virtues）的功能／美德，到底還能保留多少呢？實令人焦慮與擔憂（see Ryan, 1999）。

總之，前揭所示的種種限制，說明了社會企業的理想與實踐間仍有段落差，若社會企業欲實現其社會使命，則前述所列問題皆將成為社會企業無可迴避、需積極面對解決的事項。如果社會企業的經營者無法面對與解決這些問題，那我們如何期待，社會企業終將會做出一些有別於傳統非營利組織的創新行為呢？有能力跳脫既有其它類型組織的限制，達成其所欲實現的社會使命呢？

肆、理念面疑慮

先前我們談到社會企業常被提及的社會使命包括：為弱勢者創造就業機會、回應社區需求使弱勢者重回勞力市場、累積社區的社會資本促進社區發展、對抗社會排斥等等。前揭文裡，本文亦討論了 J. Gregory Dees、Jerr Boschee、Jed Emerson 等人對社會企業所創之價值，到底社會目的優

先、經濟目的優先，還是兩者並重的議題做了簡短的論析。但對於社會企業的疑慮除此之外，仍有更深一層的疑慮存在。不論是 J. Gregory Dees、Jerr Boschee、Jed Emerson 或 Carlo Borzaga 對於社會企業能「創造某種社會公益」——這個命題，基本上並沒有太多的質疑，比較有問題的部分是實踐面問題；即它到底能不能實踐社會使命、創造可欲的社會價值，端視其所處的外在生存環境與內在的治理環境而定。

但，我們真能那麼樂觀地看待「社會企業與創業精神」嗎？事實也許不那麼樂觀，Foster & Bradach（2005）就直接了當的指出，投入社會事業或者說採用賺錢策略雖已成為當下風潮，但在 NPO 領域中，這類社會事業產生的利潤，回饋至組織營運所需資金的比重並不高，更殘酷的事實是，這類事業極少真的賺到錢，營運所得（earned income）對組織收益（revenue）的貢獻已被過度渲染了。相同的，J. Gregory Dees 自己也承認社會企業的大量成長，並不能證明它就是能有效率地或有效益地增進社會利益（Dees, 1998/2001, p. 3）⁷。更何況如何平衡與測量社會企業所創造的社會價值與經濟價值也是個難題，雖然 Jerr Boschee、Jed Emerson 等人都認為那不是件做不到事，但事實為何，卻很難論斷。

由於社會企業強調貼近社區，並強調社區需求的差異性，於是社會企業被認定為有貼近社區需求、具有幫助弱勢者等功能。但如此的作為卻可能產生一些非預期的負面結果：1. 不論那一類型的福利制度，皆強調公民應具有最低生活需求滿足的權利，這種以權利為基礎的普及性福利服務或普及性福利保障理念，卻可能因社會企業強調社區需求的差異性而被忽略，甚至被侵蝕。福利國家將重回以殘補式為主的福利模式。2. 社會控制取代社會正義成為主要的目標，個體可能必須屈服於社會創業家所認可的社區價值／社區利益。3. 社會企業仍然無法單獨解決社會問題，也可能產生「柿子挑軟的吃」的道德危機（Moral Hazard），仍需政府相關政策的強力介入；但這又與社會企業原本主張的，脫離科層干預的理念相違（Cook, Dodds, & Mitchell, 2003）。

Cook 等人說法乍看之下相當抽象，但又似曾相識。其實其所提出之疑慮在以往福利國家私有化與非營利組織商業化的論述中，已著墨甚多，以下我們就簡單地重述，以助瞭解。

⁷ 其實創業精神的提倡者 Joseph A. Schumpeter 就曾談到其理論的限制，他認為創業家的行動結果是不能事先預測的(Frank, 1998)。這種不確定性是創業家必須認知的。

社會企業企圖融合傳統非營利組織與營利性組織的優點，創造社會與經濟的雙重價值，該理念的確新穎，但實際上卻是困難重重。當組織強調市場效率時，可能會產生「柿子挑軟的吃」效應，該效應包含二種形式：

1. 對於那些較無效率的行動可能就不會喜歡去做：他們發現傳統的募款方式、志工運用、慈善組織合作方式等等都太費時費力無效率，因此就傾向減少對這些活動的投入，甚至乾脆捨棄。但志工網絡、傳統募款活動，都是人們最可近的社會互動平台，降低這些活動等於減少人們培養互惠、互信、互助的機會，降低累積社會資本的可能（Eikenberry & Kluger, 2004）。
2. 對無利可圖的事，做的意願會降低：透過生產付費性服務與財貨來賺取利潤，如此個人的購買力就會關連到您的幸福，買不起的弱勢者反而會被排除在受益的範圍（Salamon, 1993）。也有可能，因為太注重「經營底線」，而集中注意個別消費者需求，而非社區需求（Alexander, Nank, & Stivers, 1999; Eikenberry & Kluger, 2004）。更嚴重的是，習於市場氛圍後，造成使命偏移（mission drift），將盈利當成目標、社會公益當成工具的狀況——即使使命擺一邊，盈利放中間的效應，理由是有利可圖（Eikenberry & Kluger, 2004）。

而當社會企業為平衡其收支、為有利可圖，公共利益分配的原則、公共財貨與服務生產的原則，就不再是以社會需求優先性為考量原則，成本控制與成本效益成為組織服務和財貨供給的考量基礎。這也正是 Cook 等人所感到焦慮的地方，社會性支出與資源的分配是來自於社會企業目標，而非在公共領域中，依需求重要性來排列優先順序的社會公正性分配（Cook, Dodds, & Mitchell, 2003）。

當然考慮成本、效益也不一定是壞事，更明白地說，我們並無理由說「沾染了市場氣息的人、事、組織」就是壞事；那似乎也是活在資本主義體系下的人、組織，拂之不去的氤氳。那麼疑慮在那呢？答案很簡單，就是「權利與義務」的關係。政府透過社會企業來解決社會問題、促進社會凝聚、促進社會包容、免於社會排斥等等。但在契約文化盛行下，公民與政府直接關係疏離了，取代政府與公民間社會契約的是市場交易關係。於是，政府變成創投資本（venture capital）的提供者，還要為可能產生道德風險的社會企業做擔保人，民眾則被視為單獨的消費者、案主，而非公民來看待。將弱勢的群眾權益都委任變化莫測（失敗率不低）的社會企

業來擔待實有點冒險（Cook, Dodds, & Mitchell, 2003）。而對社會企業本身來說這亦是一項矛盾，原本就是組織要積極協助的弱勢者，現在卻需繞一大圈，由政府來告訴您、為您判斷誰才是您該幫助的對象（Cook, Dodds, & Mitchell, 2003），這豈只矛盾而已！

陸、結語

本文檢整社會企業／創業精神的相關文獻，剖析概念的內涵、及其實踐困境與理念疑慮。就概念內涵來說，一般對社會企業／創業精神的定義要素及其爭議之處大致有：

1. 該類組織存在的目的是為實現某項（些）社會目的，但在組織實踐社會使命的過程中，必須俱收並緒社會與經濟價值的投入收益。此項定義內容最受爭議之處在於，社會價值的創造占組織目的的比例額度問題。而更深的爭議則在於，社會目的（價值）與經濟目的（價值）兩者是否可以分割與衡量的問題。
2. 以創新的手段，創造社會價值或分配公共財，以滿足弱勢者需求，實現組織使命。此項元素較受爭議處在於，孕育創新的環境或制度體系是否有區域、文化與財貨屬性的差異。
3. 商業行動仍有失敗的風險，因此需有風險承擔的能力；再者，為使行動可以成功，亦需有認識與分辨機會（不短視、勇於任事、學習與適應、不受資源所限）的能力，以上的特質可統稱為積極性特質。但有爭議處為，風險承擔的幅度為何；有些弱勢者的福祉是不可以實驗，或當做承擔風險的擔保品和籌碼。
4. 一般認定，社會企業或社會創業精神是由非營利組織所延伸的組織形態；即具有社會共有的屬性，及利潤分配的限制。但兩者皆與現實上的社會企業／社會創業精神的分佈狀況不盡相符。

除了概念內涵的爭議外，在實踐面與理念面，若欲落實社會事業所反映的目標與精神亦有多層困難存在，這包括：制度性支持環境不良、制度趨同與維持特色的挑戰、維持競爭優勢的挑戰、「組織決策、行為與文化的挑戰」，及「目的（社會使命）與工具（營利手段）錯置的焦慮」等等困難。

以上我們所指出的種種質疑，並非完全否定社會企業／創業精神存在的價值。至少我們必須肯定的是：社會企業／創業精神的提倡者與實踐者，已試圖在傳統非營利組織、營利組織與政府組織間搭建一座溝通的橋樑，並且告訴我們持善意的創新、永不懈怠、真心誠意等等是使這座橋樑穩健的最好凝結劑。那麼如何使這座溝通渠道的圖像更鮮明、有用，可能就是社會福利相關研究者未來需努力的方向（Young, 1990）。而文中諸多檢討，主要在凸顯：在概念上、在理念上、在實際運用上，社會企業的多元複雜本質，若我們無法事先了解這些概念上的歧義與理念上的疑慮，那麼單純複製傳播這些概念，將會侷限我們對社會企業與創業精神的研究，及限制了這些理念在實務上的運用。

附錄、概析臺灣社會企業形貌

若社會企業的形貌會因組織生存環境而不一樣，那麼臺灣的社會企業到底有何特質呢？她們所面臨經營困境又如何呢？下文中，我們將先概述社會企業運作模式及實例；然後再概論目前臺灣社會企業所面臨的實踐面挑戰。

一、社會事業運作模式與實例

有關社會事業的歸類方式，因學者的分類而不一。陳金貴（2002）依商業化手段與獲取合理利潤等二個面向，將臺灣的非營利組織事業化類型區分為：向受益人收費、販賣商品、庇護工廠的對外營業、以資源回收方式賺取費用、向第三者收費、直接經營事業、運用組織聲譽收取贈款、辦理與任務相關的各種方案等八項。若將陳金貴所歸整的臺灣社會事業模式當做對照組，與國外的社會企業類型相較之下，臺灣的社會企業顯得是較單調，猶有發展的空間。以下本文將簡介 Kim Alter 的社會事業類型，並以國內外社會事業——尤其是著重於國內社會福利相關的非營利組織個案——為例說明；然後據此剖析臺灣社會企業所面臨的發展困境。

Alter（2004）以組織的社會性方案與商業活動的整合程度，將社會事業區分嵌入式社會事業、整合性社會事業、外部式社會事業等三大類（相關補充說明，請參見註譯 5），其特徵、運作模式與實例概述如下：

（一）嵌入式社會事業

嵌入式社會事業具有三項特徵（Alter, 2004）：（1）組織的社會與商業活動是合而為一；（2）社會使命為商業事務（活動）的中心目標；（3）組織標的服務對象（clients）被整合於服務方案中——可能是服務的受益者、也可能是服務的消費者或生產者或所有權人。此模式可細分成五種運作模式：

1. **創業家支持模式**（entrepreneur support model）係指社會企業提供商業支援或金融服務給標的的服務對象（案主）、自營業者或一般公司，然後案主藉此生產服務或財貨，並在公開市場中販售。

微額金融（Microfinance，在臺灣並沒有較適切例子⁸）——泛指提供給窮人的金融性服務，這些服務項目大致上包括：借貸、儲蓄、保險及其它金融服務⁹——為此項模式最典型的範例。

以位於孟加拉的 Grameen Bank 為例，GB 相信貸款是窮人因應貧窮、改善社經條件的最佳武器，基於此，他們設計了一套無需擔保品的微額信貸（microcredit）給窮人，GB 希望窮人們可透過這一筆貸款去做創造與累積財富的事情，以改善環境、脫離貧窮¹⁰。GB 這項服務計畫，對於習於資本主義社會借貸方式的人來說，是相當匪夷所思的。但就目前來，這項計畫卻十分成功；GB 這項計畫從開辦至 2006 年 8 月底，共有 6.61 百萬人借款，其中 97% 為婦女，累積的貸發金額為 5,7106.05 百萬美元，貸款償還率則高達 98.85%¹¹。此種成績不僅去除了窮人是不負責任的印象，更提供窮人向上流動的工具與機會。

而為更進一步擴大對於窮人的協助，GB 於 2003 開始推出乞丐信貸方案[The Struggling (Beggar) Members Program]。這些孟加拉乞食者可能因為天災、離婚、失業與殘障、家計主要負擔者死亡等原因而去行乞，甚至將此當成終身的職業。此方案免除了 GB 以往微額信貸的申請條件¹²——如：需形成互助小團體（通常 5 人一組），集體貸款——，典型的貸款金額相當於 9 元美金，GB 亦不收取貸款利息，還款計畫亦相當彈性——由貸方依自己的賺錢能力與方便性來決定，但條件是不能以乞得的錢來分期攤還貸

⁸ 彭婉如文教基金會與嬌生公司合作創立「嬌生婦女就業貸款」，以貸款予弱勢婦女以支付職訓期間學費及生活費，並提供工作轉介媒合、穩定就業獎勵機制、後續關懷輔導等服務。但此項貸款並非提供給婦女創業的「微型貸款」，反而比較像是「就業輔導金」（顏玉如，2006）。另外，由政府單位及政府所設立的基金會亦有類似的就業／創業貸款，如：勞委會的「特殊境遇婦女創業貸款」、「失業勞工創業貸款」、「災區失業勞工創業」；勞委會、內政部、各縣市政府所籌辦的「身心障礙創業貸款」；財團法人國際合作發展基金會（http://www.icdf.org/chinese/c_affair_invest.asp）貸給友邦的「微額信貸方案」（提供我國友邦貧戶（或微小型企業）取得工作機會，工作以養活自己）等等。但此類方案與一般非營利組織為生存而引入商業機制的緣由不同，本質上較接近政府的勞動政策或外交策略，在歸類上尚需再商榷。

⁹ 資料來源：<http://en.wikipedia.org/wiki/Microfinance>。

¹⁰ 資料來源：<http://www.grameen-info.org/>。

¹¹ 資料來源：[http://www.grameen-info.org/bank/Statement1US\\$.htm](http://www.grameen-info.org/bank/Statement1US$.htm)。

¹² 取得 GB 服務資格要件於 <http://www.grameen-info.org/bank/WhatisMicrocredit.htm> 及 <http://www.grameen-info.org/bank/cds.html> 兩個網址中有詳細簡介。

款。至 2006 年 8 月底約有 74,681 人參與此計畫，累積貸出金額為 1.07 百萬美元，已償還金額 0.63 百萬美元，償還率為 58.88%¹³。

2. **市場媒介模式 (market intermediary model)** 係指社會企業提供其案主或小規模生產者商業服務，以提高產品的附加價值及增加產品的市場可見度。社會企業通常以全面的收購案主自產產品，或讓案主寄售的手法，將產品售予一般大眾或團體。在臺灣亦沒有較貼切的例子，較相近的例子為彭婉如文教基金會的「社區照顧福利服務支持系統」。在此支持系統下，基金會的主要工作有三：a. 培訓相關方案所需的專業人員，如：保母、居家坐月子人員、課後照顧人員、居家服務人員、家事管理人員等等；b. 建立社區照顧服務項目（保母、居家坐月子、課後照顧、家事管理與居家服務）需求人口的資訊；c. 為社區照顧福利服務供需雙方，進行工作媒合、配置及客服服務（服務品質監督、勞僱糾紛協調處理等等）¹⁴。基金會揉合上述工作項目，建構成一套服務支持系統，以實現協助婦女的職業訓練、就業輔導、就業支持與就業媒合等機構策略性目標。
3. **就業模式 (employment model)** 係指社會企業提供就業訓練或就業機會給組織標的服務人口。此模式在臺灣有相當多的實例，例如：喜憨兒社會福利基金會於 1997.03 開始成立的「喜憨兒烘焙屋」、1999.01 成立的「喜憨兒烘焙餐廳」，皆是為心智障礙者提供庇護、工作訓練與就業機會的服務。又如：陽光社會福利基金會於 1992.11 成立的「陽光洗車中心」、2000.03 成立「捷運販賣店」、2003.03 成立的「陽光加油站」，皆是為身心障礙者提供就業機會與職前訓練的庇護職場。勵馨社會福利基金會於 2003.07 成立的「愛馨公益店」，以加入台鹽公司連鎖加盟店販賣台鹽商品方式，為弱勢婦女提供就業與就業訓練機會，亦是常被列舉的實例之一¹⁵。

¹³ 資料來源：<http://www.grameen-info.org/bank/BeggerProgram.html>。有關此方案的特色與實施現況，請參閱<http://www.grameen-info.org/bank/GBGlance.htm>及註 11。

¹⁴ 相關制度介紹，請參閱彭婉如文教基金會網站 <http://www.pwr.org.tw/about/index.asp>。彭婉如基金會的「社區照顧福利服務支持系統」中所提供的服務並不對買賣雙方收取費用，但由基金會的報告書中可見其收入來源除政府補助款、一般捐助外，另有：婉友互助系統捐款、課後照顧督導費、訓練課程學員自付額等三項，筆者以為實可視為該項「不以營利為目的」的服務支持系統的「營業收入」，雖然名目上並非如此。有關該系統的收支簡介，請參閱劉毓秀(2004)文章說明。

¹⁵ 以上所有敘述素材皆取自於各基金會網站，各基金會網址如下：

4. **收費服務模式 (fee-for-service model)** 係指社會企業將其社會服務商業化，出售服務給案主、一般社會大眾與團體。此一模式應是目前臺灣非營利組織最普遍採用的模式，在照顧服務產業中尤其普遍。由於臺灣人口老化及少子化的影響，使得家庭的照護需求日益增加，政府為因應此項發展，於 2001 年開始研擬「照顧服務產業發展方案」，次年 7 月內政部開始實施「非中低收入戶失能老人或身心障礙者補助使用居家照顧服務試辦計畫」，並於後續幾年中陸續推出不同的計畫，以滿足不同人口的照護需求。而由於政府在服務生產與輸送能力有限，委託民間單位——特別是非營利機構辦理上開相關照顧服務——成爲最普遍的照顧服務輸送型式。

以居家服務爲例，非營利組織除承辦政府所委託或補助的照顧需求者（服務時數）外，亦會提供相同的服務給自費者。依行政院經建會（2006）的統計資料顯示，居家服務的總服務時數爲 1,869,739 小時，其中全額由政府補助的時數爲 1,539,345 小時，50% 自費時數爲 255,341 小時，完全自費時數 75,053 小時。而各縣市的居家服務單位並不相同，但多數是非營利組織，以弘道老人福利基金會爲例，該組織即承辦了台北縣、台中市、台中縣、南投縣、彰化縣、高雄市、高雄縣、屏東縣等八個縣市政府之居家服務委託方案¹⁶。政府方案的各項委託方案，創造出一個具有「營利」可能性的社會性經濟產業市場，此市場已成爲目前臺灣社會福利型非營利組織重要的收入來源之一；也由於契約雙方對於經營績效的要求及產業化的趨勢，使得若干臺灣傳統的非營利組織開始引進市場經營管理理念、注重經營績效、及服務與產品的創新，並且逐漸蛻變成爲社會企業。

5. **市場聯繫模式 (market linkage model)** 係指社會企業猶如仲介業者般，促成買方（一般市場消費者）與賣方（組織標的服務對象、地方性公司與合作社、小型生產者）進行商業交易，並收取仲介費。此類模式在臺灣典型例子爲崔媽媽基金會所提供的搬家服務

喜慇兒社會福利基金會 (<http://www.sunshine.org.tw/default.asp>)、
 陽光社會福利基金會 (<http://www.sunshine.org.tw/default.asp>)、
 勵馨社會福利事業基金會 (<http://www.goh.org.tw/chinese/main.asp>)。

¹⁶ 資料取自於弘道老人福利基金會 (http://www.hondao.org.tw/team_0.htm)。

(提供搬家公司品質的評鑑資訊)與租屋服務(提供租金、地址等租屋訊息)。該基金會透過義工與職工建立租屋與搬家資料庫,供有租屋需求的消費者查詢、媒合雙方達成交易,並提供若干售後服務;但基金會所提供的服務並非完全免費,即此些仲介服務是需收取適當的服務費,並將這些收益當做維持基金會其它服務措施持續運作所需的預算來源。¹⁷。

(二) 整合式社會事業及外部式社會事業

整合式社會事業的特徵有(Alter, 2004): (1)組織的社會與商業活動有重疊之處; (2)社會與經濟活動兩者間具有綜合的調節體系,具有:成本分攤(cost-sharing)、資產運用(asset leveraging)、增加價值系統(enhancing system)、擴增或加強使命之功能。(3)組織標的服務對象,直接受益於由商業活動盈餘所支持的社會性方案;但不一定是商業活動中的生產者或消費者。此模式可再細分成二種運作模式,除先前已介紹過的市場聯繫模式外,另一模式為**服務補貼模式(service subsidization model)**——此模式係指社會企業於市場中出售其產品或服務,以營業盈餘來支持組織的社會性方案者。

以宜蘭冬山鄉的珍珠社區發展協會為例,該協會認為良好的組織運作、企業的精神、經費的投入與人才的參與等四項要素是社區營造成功與否的關鍵所在。該組織所稱之「企業精神」最具體地顯現在他們所推動的珍珠休閒遊憩活動上(需收費的休閒旅遊)。該協會於2002年成立「珍珠休閒農業區推動管理委員會」,並於組織中設立稻草工藝組、餐飲組、風箏組等單位,發掘與創新屬於社區獨具的產業文化手工藝品(稻草工藝品、風箏工藝品、地方風味餐)。然後將這些獨具地方特色的手工藝品,與民宿、社區自然田園景點、協會所培育的解說員等元素結合,推出收費性的社區生活體驗休閒旅遊。該旅遊活動對社區居民帶而言,直接的功用是增加工作機會與經濟收益。對協會而言,除可增加組織的收入來源,讓組織更有能力投資於其它有益社區營建的方案外;更大的收穫則是此休閒活動,對社區凝聚力、社區認同、社區整體文化與環境品質等事項,具有提昇的作用¹⁸。

¹⁷ 資料取自於崔媽媽基金會 (<http://www.tmm.org.tw/tindex.html>)。

¹⁸ 資料取自於珍珠社區發展協會 (<http://www.jenju.org.tw/>)。

外部式社會事業具有三項特徵：（1）商業與社會活動間的關連為所有權與資金的關係。（2）商業活動為支應社會活動方案所需資金的機制或來源。（3）組織標的服務對象，直接受益於由商業活動盈餘所支持的社會性方案；但通常不涉入社會事業體的運作。此類型最普遍的模式為**組織支援模式**（organizational support model）：指社會企業在市場中販售其產品與服務，營業盈利再挹注於母企業（非營利組織）的社會性方案（Alter, 2004）。

以位於美國聖地牙哥及 Imperial 郡的社區診所理事會（The Council of Community Clinics，簡稱 CCC）為例，該理事會係由 17 個社區診所及健康中心組織合組而成，主要使命是，代表與支持（援）其會員提供有品質的健康照護相關服務給社區民眾；特別是對低收入和未有（醫療）保險的民眾。在該理事會體系下有一個獨立的營利性子公司——理事會聯盟（Council Connections，簡稱 CC）——，它係一集體採購的團體，運用集體／大量採購的議價優勢，購買低於零售價格的健康醫療相關的藥品、設備與服務，然後再提供給社區的診所與非營利組織使用。這類服務，可幫助 CCC 會員及非營利組織，節省相關服務所需成本，並能將剩餘款項轉投入（資）於其社會方案中。CC 的盈餘除支付組織運作需費用外，並會回饋至 CCC，以支應該非營利「母公司」推行的相關社會性方案¹⁹（Alter, 2004）。

在臺灣較貼近的實例則為勵馨社會福利事業基金會的愛馨股份公司，該公司亦是將所有盈餘捐給勵馨社會福利事業基金會；但該公司其實是由基金會 4 名董事及執行長各拿 10 萬元合資成立的「附屬？」商業公司，除股東人員相同外，在法律上與實質上仍完全與勵馨社會福利事業基金會分離²⁰。

二、臺灣社會事業所面臨的困境

社會企業並無一套放諸四海皆可行的經營模式，其成效還有賴各種社會條件的配合，那麼屬於臺灣社會企業的經營挑戰有那些呢？以下，我們將分就「外在環境的限制」、「制度趨同與維持組織特色的挑戰」、「維持競爭優勢的挑戰」、「組織決策、行為與文化的挑戰」等四項分別概論。

¹⁹ 資料來源：<http://www.ccc-sd.org/>、<http://www.councilconnections.com/site/>。

²⁰ 資料來源：<http://sex.ncu.edu.tw/animal-love/13org/13org-gi.htm>。

(一) 外在環境的限制

與西方的社會企業一樣，臺灣法令對於以「商業手段」達成「社會目的」的組織並無特別的定位，「社會企業」一詞亦未見於任何法令之中。若非營利組織經營營利事業，仍需受到公司法、人民團體法及相關財團法人監督條例的多重管制；在稅法、勞動條件相關法令上，居多亦以營利性組織／事業的角度來定位非營利組織所從事的商業活動²¹。例如：九十二年底修正之「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」第三條規定：「符合前條規定之教育、文化、公益、慈善機關或團體，其銷售貨物或勞務之所得，除銷售貨物或勞務以外之收入不足支應與其創設目的有關活動之支出時，得將該不足支應部分扣除外，應依法課徵所得稅。」；易言之，我國對於非營利組織商業活動所得除例外情形外，皆必須課稅（吳國明，1999）。又如各部會有關財團法人的基金運用規定，均要求基金不得動用，其款項原則上以存放金融機構為主（許崇源，2003）。

政府在法律規章上，無法形成有利於發展健全社會企業的環境，這相當程度地限制了臺灣 NPO 商業化與產業化的可能性，更遑論成為單獨商業組織的真正控股單位（即上述所述的組織支援模式），或者形成有利於社會企業生存的社會經濟（social economy）市場。其所造成的窘境，即誠如許崇源（2003）所言，造成許多基金會雖有大量的存款，但卻僅能仰賴不充足的孳息來遂行業務之所需。因此，若欲使臺灣的社會企業能健全發展，則政府當仔細修訂相關法令，以創造有利社會企業成長的環境。

(二) 制度趨同與維持組織特色的挑戰

模倣通常是非營利組織邁向社會企業的第一步，但僅是模倣而無創新、未考慮到組織的使命與特色，則會導致不同組織同質化，趨同化的管理制度與服務型態，反而會模糊了各組織原有的特色。不可免俗的，臺灣的社會企業亦呈現如上所言的「制度趨同」、「組織單調性」的傾向。喜馬拉雅基金會副研究員 Marie-Claude Pelchat（2004, 2005）對臺灣十家社會企業的研究結果即指出，對有意投入社會事業的 NPO 來說，不僅本身缺乏適當的從業指南，他們亦無法從積極鼓勵 NPO 投身社會事業冒險的政府單位身上，得到適當的訊息或支援；這些皆是造成臺灣各個投入社會

²¹ 資料來源：<http://www.enpo.org.tw/ChargeTxt.asp?ContentID=173&SubKindID=&SubKind2ID=>

事業冒險的 NPO，經營陷入窘困的重要原因之一。

在缺乏適當的從業指南下，各個 NPO 只好各憑本事，模倣社會市場中「似已成功」的成功典範，生產相同的服務／財貨，例如：在與身心障礙有關的 NPO 身上我們可以看到——若其成員是肢障者，就設立洗車中心或加油站；若是心智障礙者就投入餐飲服務、清潔服務或簡單的手工製品；若是視障者，就設立按摩中心。而多數的「商業化事業活動」多集中在大都會區域裡，競爭程度有限的獨特商品／服務市場；且多數自給自足的比例並不高，多數需靠政府的補貼或民間捐贈才可持續經營——即續航力相當有問題²²（Pelchat, 2004, 2005）。不同的組織使命，但卻不約的有趨同的社會事業模式（就業樣式及收費服務模式）；但這些社會事業到底真的是組織遂行使命的最佳方式嗎？則仍有待商榷。

（三）維持競爭優勢的挑戰

陳金貴（2002）在談及 NPO 社會企業化的問題中，特別提到組織人員的良窳與調適，將是影響 NPO 企業化成功與否的重要關鍵之一。依臺灣 NPO 社會企業化走向與現狀來說，的確存在著組織人才缺乏的問題。而這個問題可區分成二個，一是管理／決策人員層次，一是生產作業／服務輸送人員層次。

在 Pelchat(2004, 2005)的研究中指出，臺灣社會企業內的執事人員，缺乏足夠的商業技術與專家（專業知識），造成此項問題的緣由有二：一是組織沒有足夠的資金聘用或吸引具商業技術的人才；一則是負責銷售貨物與勞務的管理／策劃人員，居多是由原組織轉任，其原初受雇的理由並非從事商業活動的管理與策劃。再加上，組織投身營利事業前，低估或錯估商業活動所需技術的複雜性、組織能力的限制亦未充分考慮、對商品市場的分析亦不充足，只是單純的想為組織增加收入，這導致其商業活動缺乏規畫與進場策略，更遑論市場定位、行銷策略等等商業活動必要的規畫（Pelchat, 2004, 2005），致使經營結果與預期相差甚遠，常陷入經營績效

²² 從台灣公益團體自律聯盟（<http://www.npoalliance.org.tw/>）網站上近 40 家臺灣 NPO 的財務報告顯示，2005 年各組織的「銷售貨物或勞務之所得」占組織歲入的比重，除喜憨兒社會福利基金會外，皆不超過 50%。多數團體歲入還是以「捐贈及政府補助」所占比重最高。但即便是喜憨兒社會福利如此「企業化」的組織，在經營上還是陷入一定的困境，甚至在去年陷入經營危機，並引發社會的廣泛注意，這說明了企業與政府的支援仍是臺灣社會企業得以持續健康經營的重要依靠力量。

不佳的狀況。

另一項導致經營績效不佳的原因，則是組織生產作業／服務人員的因素。以愛勵公益店為例，雖然在第一年收益不錯，但在第二年起收益即有下滑的趨勢²³；而且即便是第一年的獲利，亦較其它台鹽加盟店差。究其原因，主要是因臺灣 NPO 所經營的社會事業多會雇用生產力較差的弱勢工作人員，導致人事成本增高，降低獲利；與勵馨合作的（前）台鹽董事長就不諱言地指出由於人事成本較高，是導致愛馨公益店的營收較一般加盟店獲利低的理由²⁴。相同的狀況亦發生在其它以就業模式為主的社會事業，如：喜憨兒烘焙屋與餐廳等等臺灣社會事業單位。

兼顧弱勢者就業機會與權益當然是 NPO 社會企業化走向不可或缺的重要元素，缺乏此種目標的商業化活動，通常得不到廣泛的支持。但若純由商業的角度言之，惟有注重生產效率、成本控制等商業經營原則，才是擴大獲益的最佳途徑。組織雇用低生產力的人員，且多數需雇用社工等專業來從旁協助、監督、訓練弱勢受雇者的作法，不僅增加生產成本，甚至可能導致虧損（Pelchat, 2004, 2005）。是以，如何拿捏平衡社會目標與經濟目標，及適當衡量非財務性的績效，當是臺灣社會企業未來需積極重視的課題。

(四) 組織決策、行為與文化的挑戰

NPO 投身社會事業，不僅會改變組織的收入來源，其實對於整個組織的決策方式、行為及文化皆會產生一定程度的改變。其實我們並沒有證據說明，在臺灣中從事營利性活動的 NPO，到底在組織決策、行為與文化上有多大的改變。但我們卻可以從一些實例中知曉，若 NPO 被認為脫離了原有的社會目的使命時，將會受到很大的衝擊與社會批判。近年來最佳的教材典例即去年發生的「以低薪剝削喜憨兒事件」，喜憨兒社會福利基金會被台北市議員指控以低薪（每小時 66 元）剝削喜憨兒工作，消息傳出後，造成基金會預定簽約的千萬合作案被取消、捐款人要求退款、基金會工作站關門結束營業的狀況²⁵。當一個「庇護性就業」被誤解，加上

²³ 資料來源：<http://news.yam.com/view/mkmnews.php/347685>。

²⁴ 資料來源：<http://sex.ncu.edu.tw/animal-love/13org/13org-gi.htm>。

²⁵ 自由時報（2005.10.9）。喜憨兒新竹工作站關了。
<http://www.libertytimes.com.tw/2005/new/oct/9/today-fo8.htm>

媒體不經查證下的推波助瀾報導，竟然可以造成如此大的衝擊。NPO 的使命偏移的效應之大，可見一斑。

事實上，Pelchat（2004, 2005）的研究報告中亦有相似的發現，其研究指出臺灣 NPO 在從事營利性社會事業時最常面臨的困境之一即是：如何平衡組織的社會使命與商業活動的財務目標。多數 NPO 的營利性事業經營者，皆將社會事業視同一般的社會服務方案來經營，因為她們害怕會被人誤解、害怕組織的使命偏移。而許多臺灣 NPO 的專家亦對 NPO 產業化提出相似的警語——即產業化或商業可能造成的組織使命偏移的危險²⁶。除此之外，產業化的傾向亦可能導致組織內部的衝突，Pelchat（2004, 2005）的研究即指出，某些 NPO 在朝向產業化的過程中，深受組織內部其專業人員（如：社會工作者）的抗拒；主要理由是：向應該服務的對象收費似有違專業倫理，或者經營事業所需的技術超出既有專業的能力。

總之，對臺灣 NPO 而言，邁向商業化或產業化社會事業之途，到底對組織是好是壞，仍未有定論。但可以確定的是，臺灣的 NPO 皆泅泳於一個社會經濟動態混沌與不確定的時代中，社會企業理念的引進，僅是她們因應所處環境的生策略之一，至於成功與否，則仍有待觀察。

²⁶ 資料來源：張瓊方（2005）。*危機還是轉機？—NPO 產業化*。光華，30(9)：17-23。

參考文獻

- 行政院經建會(2006)。《照顧服務福利及產業發展方案：第二期計畫 95 年 1-6 月執行情形檢討報告》。取得日期：2006.10.03。網址：<http://www.cepd.gov.tw/upload/MANP/Welfare/95.1-6care@112836.32452889236@.pdf>
- 吳國明(1999)。《非營利組織租稅徵免之研究》。國立政治大學會計學系碩士論文。
- 許崇源(2003)。〈我國非營利組織之設立監督與管理〉。見行政院青年輔導委員會(編)，《2002 非營利組織培力指南》，頁：5-32。臺北市：行政院青年輔導委員會。
- 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。
- 劉毓秀(2004)。〈婉如之友互助系統九十二年度經費報告〉。《彭婉如文教基金會會訊》，第 15 期。取得日期：2006.10.02。網址：<http://www.pwr.org.tw/public/index.asp>。
- 顏玉如(2006)。〈參與「就業、福利、脫貧－社區照顧福利服務互助系統研討會」會後心得〉。《婦女聯合網站電子報》。取得日期：2006.03.16。網址：http://www.womenweb.org.tw/MainWeb/Newsletter/NewsLetter_Show.asp?NewsLetter_ID=1038
- Alexander, J., R. Nank, & C. Stivers. (1999). Implications of Welfare Reform: Do Nonprofit Survival Strategies Threaten Civil Society. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), 452-475.
- Alter, K. (2004). Social Enterprise Typology [Electronic Version]. Retrieved 25-08-2005 from <http://www.virtueventures.com/setypology/semg.aspx>.
- Bartlett, L. (2004). An Exploration of Contemporary Meanings of Social Enterprise [Electronic Version]. Retrieved 2005.09.25 from http://www.accord.org.au/social/infobriefs/exp_soc_ent.html.

- Borzaga, C., & J. Defourny. (2001a). Conclusions: Social Enterprises in Europe: A Diversity of Initiatives and Prospects. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 350-369). London and New York: Routledge.
- Borzaga, C., & J. Defourny (Eds.). (2001b). *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York: Routledge.
- Borzaga, C., & A. Santuari. (2000, 11-12 September). *The Innovative Trends in the Non-Profit Sector in Europe: The Emergence of Social Entrepreneurship*. Paper presented at the The Role of the Non-Profit Sector in Local Development: New Trends, Washington D.C.
- Borzaga, C., & L. Solari. (2001). Management Challenges for Social Enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 333-349). London and New York: Routledge.
- Boschee, J. (1995). Social Entrepreneurship. *Across the Board*, 32(3), 20-23.
- Boschee, J., & J. McClurg. (2003). Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions [Electronic Version]. Retrieved 16-09-2005 from www.se-alliance.org/better_understanding.pdf
- Catford, J. (1998). Social Entrepreneurs are Vital for Health Promotion — But They Need Supportive Environments Too. *Health Promotion International*, 13(2), 95-98.
- Cook, B., C. Dodds, & W. Mitchell. (2003). Social Entrepreneurship -- False Premises and Dangerous Forebodings. *Australian Journal of Social Issues*, 38(1), 57-72.
- Dart, R. (2004). Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290-310.
- Dees, J. G. (1998/2001). The Meaning of "Social Entrepreneurship". Retrieved 21.09, 2005, from http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf
- Dees, J. G. (2003/2005). Social Entrepreneurship is about Innovation and

- Impact, not Income. [Electronic Version]. Retrieved 08-09-2005 from http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/news/index_fall_04.html.
- Defourny, J. (2001). Introduction: From Third Sector to Social Enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 1-28). London and New York: Routledge.
- Department of Trade & Industry. (2002). *Social Enterprise - A Strategy For Success*. Retrieved 03-10-2005, from http://www.sbs.gov.uk/SBS_Gov_files/services/socialenterprise.pdf.
- Drucker, P. F. (1995/2002) 《創新與創業精神：管理大師談創新實務與策略》，蕭富峰與李田樹（合譯）。臺北：臉譜。
- Ducci, G., C. Stentella, & P. Vulterini. (2002). The Social Enterprise in Europe. *International Journal of Mental Health*, 31(3), 76-91.
- Eikenberry, A. M., & J. D. Kluver. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132-140.
- Emerson, J. (2000). *The Nature of Returns: A Social Capital Markets Inquiry into Elements of Investment and The Blended Value proposition* (Social Enterprises Series No. 17). Boston, MA: Harvard Business School.
- Emerson, J. (2003a). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 45(4), 35-51.
- Emerson, J. (2003b). What is Blended Value? Retrieved 28-09-2005, from <http://www.blendedvalue.org/>
- Foster, W., & J. Bradach. (2005). Should Nonprofits Seek Profits ? *Harvard Business Review*, 83(2), 92-103.
- Frank, M. W. (1998). Schumpeter on Entrepreneurs and Innovation: A Reappraisal. *Journal of the History of Economic Thought*, 20(4), 505-516.
- Hagedoorn, J. (1996). Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 883-896.

- Johnson, S. (2000). Literature Review on Social Entrepreneurship. Retrieved 2005-10-23, from <http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications/Publications/Lit.%20Review%20SE%20November%202000.rtf>
- Mair, J., & I. Marti. (2005). *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight* (Working Paper No. 546): IESE Business School, University of Navarra.
- McDaniel, B. A. (2005). A Contemporary View of Joseph A. Schumpeter's Theory of the Entrepreneur. *Journal of Economic Issues*, 39(2), 485-489.
- Mort, G. S., J. Weerawardena, & K. Carnegie. (2003). Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88.
- OECD. (1999). *Social Enterprises*: Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Pelchat, M.-C. (2004). *Enterprising Asian NPOs: Social Entrepreneurship in Taiwan*. Taipei: Himalaya Foundation.
- Pelchat, M.-C. (2005, November 16-18). *Social Entrepreneurship in Taiwan: Possibilities and Challenges for Empowerment*. Paper presented at the The Fourth ISTR Asia and Pacific Conference, Bangalore, India.
- Peredo, A. M., & M. McLean. (2005). Social Entrepreneurship: A Critical Geography of the Concept [Electronic Version]. Retrieved 28-09-2005 from <http://aplicaciones.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/emsoc/2.pdf>.
- Peredo, A. M., & M. McLean. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
- Ryan, W. P. (1999). The New Landscape for Nonprofits. *Harvard Business Review*, 77(1), 127-136.
- Salamon, L. M. (1993). The Marketization of Welfare: Changing Nonprofit and For-Profit Roles in the American Welfare State. *Social Service Review*, 67(1), 16-39.
- Salamon, L. M. (1995). *Partners in Public Service: Government-Nonprofit*

- Relations in Modern Welfare State*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.
- Salamon, L. M. (1999). *America's nonprofit Sector: A Primer* (second ed.). New York: The Foundation Center.
- Schumpeter, J. A. (1934/2001). 《經濟發展理論：對於利潤、資本、信用、利息和景氣循環的考察 (*The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*) 》。何畏與易家詳（合譯）。臺北縣：左岸文化。
- Social Enterprise Coalition. (2005). *A Guide to Social Enterprise*. Retrieved 04-10-2005. from <http://www.socialenterprise.org.uk/cms/documents/guide.pdf>.
- Young, D. R. (1986). Entrepreneurship and the Behavior of Nonprofit Organizations: Elements of a Theory. In S. Rose-Ackerman (Ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy* (pp. 161-184). Oxford/New York: Oxford University Press.
- Young, D. R. (1990). Entrepreneurship and Organizational Change in the Human Services. In D. L. Gies, J. S. Ott & J. M. Shafritz (Eds.), *The Nonprofit Organization: Essential Readings* (pp. 301-314). Pacific Gove, California: Brooks/Cole Publishing Company.