



實際理解社會企業的真諦與本質

每個企業都能成為社會企業

當社會企業成為熱門話題之後，有越來越多的年輕人想要投入創業行列。可是大多數人想要把社會企業做大、做強的同時，卻往往忽略了它的本質。

撰文／張煥鵬 攝影／邱如仁、吳偉祺 圖片提供／法新社、中央社

近年來，「社會企業」一詞在臺灣掀起一陣話題和風潮。什麼是「社會企業」？「社會企業就是兼顧社會價值與獲利的組織。」輔仁大學企業管理系教授胡哲生認為，傳統的商業組織過於強調獲利能力，追求產值和經濟效益的最大化，卻常常忽略弱勢族群；而從事公益事業的組織或團體，普遍缺乏經營能力、無法自給自足。社會企業則是將兩者融合，創造出更多的正面效益。

研究企業議題多年的輔仁大學企業管理系副教授周宗穎，在「社會企業」一詞尚未被廣泛討論和重視時，已經開始探討和思考相關問題了。周宗穎認為，當政府推出社會企業方案之後，許多人總是焦急的想知道，如何把社會企業「做大、做強」，卻很少人有興趣追究「社會企業」同時達到社會價值、環境永續和經濟繁榮的美麗境界，到底有什麼道理？

每一個企業都應該是社會企業

「當社會企業變成一個熱門話題之後，很多人卻忽略了社會企業的本質。」周宗穎認為，很多人把社會企業和關懷弱勢、公益慈善劃上等號，雖然不能說這種想法是錯誤的，但是卻容易將社會企業侷限在一個小範圍裡，以為只是一小撮人的人事，反而不願去看清楚它的真正意涵。

「企業是什麼？」長期研究企業的周宗穎一直都在探討這個問題。「很多人認為企業就是以獲利為主要目的，事實上，企業是一個分工合作的方案。」周宗穎以亞當斯密的《國富論》舉例表示，《國富

論》的立論基礎是社會只要分工合作，就能夠提升生產力。當每個人的生產力提升之後，就會有更多的資源和能力，為社會創造更好、更豐富的生活品質。

現在的企業常常將市場競爭當成唯一目的，強調分工卻忘了合作。倘若能夠重新看待分工合作的概念，企業才能永續經營，社會也才會有無限的發展。「如果從這個角度出發，所有的企業都會是社會企業。」周宗穎提出社會企業應有的正確觀念。

認識社企 就到Alston Moor

「對於社會企業有熱忱的人，與其去追那些新奇耀目的商業模式，不如去阿爾斯通 (Alston Moor) 走一走。」周宗穎口中的英國小鎮，被譽為社會企業的首都。周宗穎建議有意從事社會創業和推動社



不要急著去追求KPI、GDP的數字，

KPI自然會達到你所想要的目標。
只要了解什麼是社會企業，



胡哲生

臺灣社會企業創新創業學會秘書長
社會企業研究中心主任
經歷：輔仁大學企業碩士在職專班主任
學歷：國立政治大學企研所博士
現職：輔仁大學企業管理系教授



由穆罕默德·尤努斯創辦的格萊珉銀行 (Grameen bank) 是相當成功的社會企業範例之一，當初是為了幫助窮人擺脫貧困而成立，如今已經成為孟加拉全國性的商業銀行。

社會企業運動者，不妨親自前往這個小鎮，了解鎮內的社會企業和相關組織，甚至實際參與相關的活動，一定可以為自己帶來非常多的啟發。

阿爾斯通位於英國坎布里亞 (Cumbria) 東北角，這是一個極為偏遠的地區，被稱作是英格蘭的荒野。阿爾斯通早期是一個礦區，因為產業沒落造成人口外移，變成一個僅有2千多人的荒涼小鎮。由於地處偏遠，鎮上缺乏各種資源，於是居民開始經營各種類型的商業活動，包括寬頻網路、餐飲、運輸、剷雪公司、旅遊業等。「透過分工合作滿足社區的需要，這樣的商業行為才是社會企業最核心的觀念。」周宗穎認為，阿爾斯通的居民利用社會企業的觀念，不僅改善了自己的經濟收入，當地的生活品質也大幅的提升。

今日的阿爾斯通，平均60戶家庭中就有一家社會企業，蓬勃發展的社會企業讓這一個原本貧窮的偏遠小鎮，獲選為「2012英國社會企業大獎」的得主之一，

它也是英國首座社會企業村，成為社區再造的最佳典範。

格萊珉銀行 (Grameen bank) 也是相當成功的社會企業範例之一。由穆罕默德·尤努斯創辦的格萊珉銀行，當初是為了幫助窮人擺脫貧困而成立的銀行，如今已經成為孟加拉全國性的商業銀行。

尤努斯是一位經濟學博士，在美國完成學業之後，返回家鄉任教。為了幫助窮人解決找不到銀行借款的問題，他創辦以「小額貸款」、「小額金融」為主要業務的格萊珉銀行，該銀行的微型貸款改善了許多窮人的生活，而且還款率高達99.7%，打破了一般人認為窮人無法償還債務的刻板印象。

三困境：缺人才、缺通路、缺資金

擁有30多年教研經驗的胡哲生，除了從事教學工作之外，還擔任「臺灣社會企業創新創業學會」秘書長一職。成立於2009年的臺灣社會企業創新創業學會，由學界和業界專家共同組成，多年以來，持續進行和社會企業創新創業與經營管理研究相關的活動。

「許多社會企業家，他們具有熱情和理念，探訪案例時，常令我感到無比驚奇！」胡哲生回想起每一次訪問社會企業家的過程中，總是收穫滿滿，卻也發現了他們現階段面臨的問題和挑戰。「社會企業家雖然充滿熱情和理想，卻缺少人才、通路和資金。」胡哲生說出臺灣社會企業的現況。

胡哲生指出，一直以來商學院缺乏社會關懷的教育養成，當學生進入社會企

業之後，經常以學校所學的專業作為主要的思考模式，如此一來，反而容易出現反效果。

舉例來說，商學院畢業的學生站在商業立場上，建議社會企業家購買更好的設備，改善產品的品質、提昇效率與產能，但是這些提議往往造成社會企業家的反彈。「有些單親媽媽必須照顧小孩，工作時間不能太長，增加產值勢必要延長她們的工作時間。」胡哲生認為大量生產和追求最大利潤，反而背離了社會企業的初衷。

缺少通路，也是社會企業經常碰到的問題之一。由於大型的連鎖超商、超市以及大賣場等通路，必須要有一定的進貨量，再加上可觀的上架費用，因此一般社會企業生產的產品，很難有機會進入傳統的通路市場。「缺少營運資金的融資和借貸，是社會企業面臨最嚴重的問題。」

人才培育對於社會企業而言，也是刻不容緩的重要課題。「社會企業」需要的是具有經營管理和人文社會關懷的人才，兩者缺一不可。輔仁大學為了培養社會企業方面的人才，特別設置「社會創新創業學分學程」，結合管理學院和社會學院相關課程，讓學生了解社會問題的本質與結構因素，培育兼具社會公益精神與商業經營創新思維的管理人才。此外，輔仁大學管理學院碩士在職專班特別設立「社會企業碩士在職學位學程」，提供在職社會企業人士、非營利組織經營者、成功企業集團中新創事業推手及政府政策參與者就讀，以有關經營社會企業所需的觀念、技術與能力為發展方向，培育專

門的人才。2014年12月，胡哲生和愛盲基金會董事長謝邦俊共同創辦「社企一起幫」，協助社會企業透過網路行銷推廣產品，為他們解決通路不足的問題。

社企一起幫 提高商品能見度

「社企一起幫—17support」網站正式營運不到三個月，雖然網站的商品種類無法和一般購物網站相比，但卻是社會企業拓展通路的一大步。胡哲生表示，臺灣的社會企業近年來發展蓬勃，但仍多屬於小型甚至微型企業體。他們受限於資源不足，很難兼顧研發、生產、行銷、販售等面向。透過社企一起幫的電子商務平臺，可以提高社企商品的能見度。

社企一起幫—17support是台灣第一家專門販售社會商品的電子商務平臺。胡哲生認為，社會企業和創新創業是改革



周宗穎

商業管理學程主任
經歷：輔仁大學社會企業碩士在職專班主任
學歷：國立政治大學企研所博士
現職：輔仁大學企業管理學系副教授

社會的重要力量，賦予社會企業運作的商業模式，提供良善商品與服務，對於解決社會問題有一定的助益。

胡哲生指出，「社企一起幫—17support」網站不僅是銷售通路，未來更將串連起全臺各地的社會企業，形成公益傳播的媒介。除了電子商務平臺之外，拓展實體店面也是未來的主要目標之一。胡哲生說：「做為臺灣第一家專門販售社會企業商品的電商平臺，未來我們也將培訓視障同胞在其居住社區進行面銷，創造弱勢就業機會。最終，希望透過實體店面展售、與認同社企理念的友好店結盟，讓社企商品成為一般民眾伸手可及的選擇。」

「我們不為社企的廣度設限，各類型社會企業都有機會成為合作夥伴。我們也將實際走訪潛力社企，加上與產學界人士交流溝通，開創多元合作的可能。」

胡哲生說，未來將藉由專業的行銷團隊、實體店面、異業結盟等合作方式，讓商品更多元化，也和消費者有更進一步的連

結。「希望有一天，臺灣民眾可以在各個角落看見社企一起幫的招牌。」胡哲生充滿信心與期待。

想做社會企業 先培養關懷的心

「社會企業需要一個教育養成的平臺。」胡哲生說，這件事情急不得，需要慢火細熬。

社會企業以人為中心，有別於以前的工商業時代，凡事追求最大化、標準化。社會企業必須兼顧經營管理和社會關懷，兩者缺一不可。

臺灣的工商業發達，各領域人才眾多。胡哲生不憂心缺經營管理的人才，他認為臺灣年輕人的素質和能力都很高，在目前的工商業環境之中，要培養一位企業家並不困難，但是社會企業家的養成卻非常不容易。

「想要成為社會企業家，先從志工開始做起。」胡哲生認為關懷的心，是最難教育和培養的能力，有志成為社會企業家的

胡哲生認為想要成為社會企業家，先從志工開始做起，實際成為社區或社會企業的一分子，近距離的培養關懷和實踐的能力。



人，必須實際成為社區或社會企業的一份子，近距離的培養關懷和實踐的能力。

胡哲生指出，不管在臺灣或是國外，都有很多的組織需要志工，他鼓勵所有想要投入社會企業的人，都可以實際去參與體驗。胡哲生分享了輔大社會企業碩士在職學位課程其中一堂課，就是國際社會參與。為期兩星期以上的國際參與課程，每一位學生到了國外必須拋開自己原有的角色和技能，重新學習和體驗。胡哲生認為透過實際參與國際組織志工的過程，可以學習到相當寶貴的經驗。

胡哲生舉例說，2014年他帶著學生一同前往越南北寧省進行一項水資源改善計畫，他認為這一次的體驗並不只是一次公益慈善活動，而是一項具有典範作用的工程，攸關著其他300多個村落的居民是否也有機會使用乾淨的水。他希望臺灣年輕人在服務的過程中，發現自己在知識和技能的潛力，進一步在別人的需求上看見自己的責任，並且發揮所學專長，從中找到創新創業的機會。

產官學齊推動 讓社企更成熟

臺灣的社會企業相當多元化發展，有非營利組織的事業化、傳統企業轉型、社區互助團體、合作經營組織、社會創業、公平貿易事業等。政府對於社會企業也給予相關協助，例如：勞動部發展署為支持年輕人創業，透過社會創新創業競賽，鼓勵有意發展社會企業的NGO團體和新創公司。

胡哲生認為，臺灣的整體環境對於社會企業是友善的，但是許多人對於社會企

業還是不甚了解或產生誤解，他認為政府應該扮演輔導和協助的角色，提供完善的人才訓練管道、良好的社區教育訓練基地等，有了健全的環境才有助於接下來的創業育成。

胡哲生也建議政府可以獎勵設置社會企業相關系所的大學，如此一來才會有更多的專業人才投入社會企業。

周宗穎則認為，當社會企業被大家關注和重視，甚至列入國家的發展政策之一，這是一件非常可喜的事情。但他也憂心，當政府機構、企業以及非營利組織等相關單位，如果仍停留在舊有的思考模式看待社會企業，就算有再多的社會關懷善心，在推動社會企業時仍會產生大問題。

「不要急著去追求KPI、GDP的數字，因為社會企業正想告訴大家，我們該追求的是不一樣的指標，才能真正達到大家想要的社會目標！」周宗穎以一句話總結。社會企業是利用企業經營的獲利改善生活品質，讓社區變得更美好。看待社會企業時，應該關注的是社會企業如何為當地社區帶來更大的社會效益和貢獻。社會企業最重要的是合作、互助，而不是一味地追求競爭與優勢。

周宗穎認為，無論是政府、政黨、文官體制、以及有影響力的企業和民間組織、學術界等，最該競爭的是，誰最能深入理解社會企業，為社會找出真正的合作方案，然後社會大眾才把信任和權力交給他們，買他們的產品和服務、支持他們的政策和行動，投他們的票，那樣社會企業的發展才算步上正軌。

延伸閱讀

· 社企一起幫。 <http://www.i7support.com/>
· 台灣社會企業創新創業學會。 <http://www.sei.tw/org/>

