

社會企業組織型態與經營類型之初探

楊君琦・郭欣怡*

(收稿日期：99 年 5 月 25 日；第一次修正：99 年 10 月 15 日；
第二次修正：99 年 12 月 5 日；第三次修正：99 年 12 月 24 日；
接受刊登日期：100 年 1 月 25 日)

摘要

社會企業是一種結合非營利組織目的與營利組織手法的混合組織，近年來成為學術與實務界熱門的討論議題，由於「非營利組織從事商業化行為」或「企業成立基金會」之運作內涵與「社會企業」相似，且經營類型尚在萌芽階段，本研究藉分析社會企業設立組織型態、經營類型及其事業範圍的關聯，嘗試瞭解社會企業發展的概況。本研究以內容分析法與深入訪談法進行研究，內容分析法之個案選取自商業週刊與喜瑪拉雅基金會，共有 339 個類社會企業案例，依本研究變數進行交叉次數分析；深入訪談九個個案，訪談主題為其組織運作內涵。研究發現：第一、具社會企業運作內涵之組織並非皆以企業型態設立，主因是各國對營利與非營利組織稅法之體制環境差異；第二、類社會企業仍以獲利空間選擇其事業範圍或關注議題；第三、社會企業經營類型以商業化模式較多，未來發展社會企業亦可考慮選擇合作社模式與社區經濟模式；第四、社會企業設立之組織型態與其運作內涵各構面若不一致，將降低組織正當性，並進一步影響組織效能。

關鍵詞彙：社會企業，非營利組織，組織型態，經營類型

壹・緒論

近年來，台灣社會服務及慈善團體的蓬勃發展，根據內政部統計至 2008 年，台灣社會團體數由 1996 年的 11,788 個增加至 31,994 個，成長幅度達 171 %。然而大多數組織主要成立目的為凝聚弱勢族群力量，雖有熱誠但管理經驗不足或缺乏資源，生存困難，需依賴外界捐贈、政府補助推動服務。但多數組織時常面臨經費來源短缺，無法單就政府補助與私人捐款維持，為此組織透過商業化活動彌補財務短缺，甚至達到自給自足的目的，也讓社會企業概念日漸受到重視。

* 作者簡介：楊君琦，輔仁大學企業管理學系副教授；郭欣怡，臺北大學企業管理學系碩士班研究生。

輔仁大學學術研究獎補助計畫編號 109831070997-2。

作者感謝輔仁大學社會系吳宗昇助理教授、台灣社會企業創新創業學會秘書郭佳佳小姐、蔡志強先生、翁雅詩小姐、陳彰文小姐、何佳紋小姐、蘇烜德先生、葉書含小姐，協助資料收集與整理。

「社會企業」(Social Enterprise) 是指一個致力於提供「社會財」(social goods) 的組織，並以獲取利潤追求永續經營的組織，經費來源包括商業的營利收入（包含由政府部門撥款者與私人營利部門消費者上獲得之經費）以及商業的活動 (Kingma, 1997; Borzaga and Solari, 2004); Dees (1998) 強調社會企業是組織變遷的代理人，其運作模式具有提高財務的穩定性、提高服務品質、提供工作機會給弱勢族群以及促進組織的專業化等優點 (官有垣, 2006)。歐美早在 1990 年代成立社會企業研究中心，而台灣對於社會企業的研究僅處於萌芽階段，相關研究並不多：胡哲生、陳志遠 (2009) 更以此社會體制角度深入剖析社會需求本質，界定社會企業的社會需求本質，界定社會企業的社會服務本質；楊君琦等 (2009) 探討以慈善為基礎的組織與其利益關係人之間的關係及創價流程影響組織經營；吳宗昇 (2010) 探討以社會公平理念為目標的企業組織，在不以經濟利潤為考慮下，如何發展市場競爭的生存策略。陳金貴 (2002) 敘述社會企業的發展歷史，界定各國對社會企業定義與經營類型，並提出社會企業可能面臨之問題；呂朝賢 (2008) 在「社會企業與創業精神：意義與評論」一文中，也提出以社會企業光譜來界定何謂社會企業，並更進一步分析目前台灣社會企業的形貌與面臨的限制。胡哲生、張子揚 (2009) 研究發現社會企業內部所存在的社會價值與經營科技兩種價值觀，彼此間有價值取向不同所引發的管理程序的互動關係。綜觀這些研究，多有討論社會企業概念探討，少有與實際案例相互印證，本研究嘗試於實際案例中探索社會企業運作內涵之樣貌。

組織本身型態與運作方式將影響其存在於社會的正當性 (Legitimacy)，社會企業看似是一種新興的組織型態，若要瞭解其現況與未來的發展，或可從組織型態與運作內涵的一致性瞭解其存在社會的正當性，故本研究嘗試分析其組織設立時的型態與後來運作的內涵，期望在理論上，建構社會企業類型與其管理內涵的關聯性，補足當前學術界對社會企業管理模式的瞭解；在實務上，提供社會企業實務工作者，如何調整管理方法以回應組織特性。

貳·理論背景

一、社會企業概念與組織型態

社會企業的概念最早可以從企業家 (entrepreneur) 與企業家精神 (entrepreneurship) 說起，十七、十八世紀的法國經濟學家認為 entrepreneur 是

指發現新的、更好的做事方法用來促進經濟發展的人 (Dees, 1998)。目前社會企業沒有統一的定義，一般而言，社會企業泛指透過商業手段，以達致特定社會服務目的。Sagawa & Segal (2001) 與 Waddock (1988) 認為企業本身具有社會責任，視為社會企業特質。故任何企業，包涵營利與非營利組織，能完成應負社會責任，即可稱社會企業。Young (2001) 以兩種方式界定社會企業：一、對社會公益有貢獻的企業；二、非營利組織透過商業化賺取營收。Wallace (1999) 以狹義方式定義社會企業。社會企業即有社會目的企業。社會企業為企業或具企業型態的組織，目的以解決社會問題作為組織主要精神。Alvord、Brwon & Lettsn (2004) 由價值創造面解釋社會企業，企業在消極面上可解決社會需求或問題，即是社會企業，若企業可帶給社會在經濟、政治或社會系統上變化，達成社會轉型，創造更大貢獻及功能。企業無論在消極面的解決問題或積極面達成社會轉型皆可視為社會企業。Black & Nicholls (2004) 將社會企業視為價值，認為社會企業是一種精神狀態、驅動社會正義與公平的熱情，創造自給自足的企業。

社會企業最常被提及的特徵包括：該類組織皆為了創造某種社會利益、實現某種社會使命或社會目的而存在的 (Dees, 1998; Ducci, Stentella & Vulterini, 2002)。有別於傳統的非營利組織與營利性組織的分別，社會企業具有跨部門的特質，既有非營利組織的公益使命屬性，又有營利組織的特性——以自身所生產的財貨與服務，來賺取組織運作所需要的資源 (Boschee, 1995; Boschee & McClurg, 2003; Defourny, 2001)。而在組織實踐社會使命的過程中，必須同時考慮社會價值實現與經濟價值的投入收益，以創新的手段，創造社會價值或分配公共財，來滿足弱勢者需求，實現組織使命。Social Enterprise Coalition (2008)、OECD (1999)、Department of Trade and Industry (2002) 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，藉由社會企業的相關活動，將他們整合於就業市場中。社會企業除了透過創造就業機會方式來協助弱勢團體外，還藉由其他作為來滿足社會需求與解決社會問題，如：改善貧窮、推廣教育、促進兩性平等、預防疾病...等。以上各種社會企業的組織活動，皆意謂社會企業的創新活動具有催化社會轉型的潛力 (Mair & Marti, 2005)。整體而言，社會企業即是藉由商業性的獲利策略來取得組織經營所需資金，以實現組織的社會、公益或慈善使命。

混合光譜(Hybrids Spectrum)				
傳統非營利 組織	非營利組織 商業化	社會企業	企業社會 責任	傳統營利 組織
成立動機	使命動機	介於兩者之間		營利動機
負責對象	對利益關係人的責信	介於兩者之間		對股東責信
組織目標	社會利益的創造	介於兩者之間		經濟利潤的創造
利潤處理	收入需再投入社會方 案或彌補運作成本	介於兩者之間		利潤由股東分享
營運手段	以商業手段實現社會 目的	介於兩者之間	以社會手段實現商業目的	
關係人利益	無	補貼		市場價格
資本來源	接受捐獻	低於市價之資 本或半捐贈		市場資本
勞力成本	志工	介於兩者之間		市場價格
供應商	實物捐贈	介於兩者之間		市場價格物品

資料來源：本研究修改自 Dees (1999) 及 Puango (2010)

圖一 組織型態混合光譜圖

Dees (1999) 認為社會企業融合了「非營利組織商業化」、「社會企業」兩種原型組織的體質，因此創造了許多形形色色的社會組織，提出混合光譜的概念。而本研究專門針對「非營利組織商業化」、「社會企業」、「企業社會責任」三類納入主要討論範圍。

二、社會企業經營類型

Timmers (1998) 定義所謂的經營模式是一個涵蓋產品、服務和資訊流的組織方式或基礎架構，此架構描述了各企業參與者之定位或其所扮演的角色、各企業參與者所能獲得的潛在利益、以及各企業參與者的營收來源。Michael Rappa (2000) 認為經營模式是企業為保持永續經營所採取的營業方式，也就是如何獲利。從商業模式可以看出一家企業如何透過在價值鏈中的定位來獲取利

潤。Magretta (2002) 提出經營模式依賴一些基本要素：角色、動機和情節，對一家公司來說情節乃是一家公司發展出賺錢能力的過程，對一個社會機構來說，情節指的是它如何改變世界的過程，在這兩種組織中，角色一定要很鮮明，動機必須是可行的，情節必須要能發展出具有創見的價值。Social Enterprise London (2002) 將英國社會企業類型分成：

1. **為員工所有的企業 (employee-owned business)**：是由工作的員工擁有股份和掌控的企業，沒有特定的結構型態，會因參與人員、公司大小以及免稅項目不同而有所不同。
2. **儲蓄互助會 (credit union)**：一種財務合作組織，成立目的在於提供存款和貸款。會員將錢存在共同基金，每年可獲得最高 8% 的紅利，同時也可有低利貸款的權益。
3. **消費合作社 (co-operative)**：由會員組織起來支持一個可共同分享福利的機構。可以運作於各種領域，傳統的領域包括零售業、銀行業、保險業、旅行業、與殯葬業。在英國發展的新型行業還包括房屋業、照護業、農業。
4. **聯合發展組織 (development trusts)**：運作方式類似庇護組織，由地方社區代表、地方企業家和社區組織代表組成董事會，舉辦各種社區再生活動。如建築和管理社區中心，提供運動和娛樂設施、經營兒童托育中心，改進社區發展和環境保護。
5. **社區事業 (community businesses)**：由當地社區設立、擁有和掌控。主要重點為地方發展，最終目的是為當地民眾，創造自我維生的工作。
6. **社會工廠 (social firm)**：社會工廠的建立，是以市場導向追求社會使命，提供身體殘障或有其他缺陷者就業和訓練的機會，使他們能自力更生。
7. **勞工市場仲介方案 (組織) (intermediate labor market projects)**：對長期失業者提供工作訓練和增加工作經驗，有時是一個獨立的公司組織，有時是一個與其他組織合作的方案。
8. **公益組織的附屬企業 (trading arm of charities)**：當公益商店與志工推銷聖誕卡行不通時，公益慈善組織以創新的事業投資去追求它們的目標；這些產業包括博物館的書店和餐廳、街頭商店，志工部門也可利用政府契約增加服務工作。

林吉郎 (2006) 將香港社會企業分為「商業模式」、「合作社模式」及「社區經濟模式」三種類型，

商業模式為非政府團體成立，負責社會企業的管理及運作；合作社模式為由一群合作社社員負責社會企業的管理及運作；社區經濟模式主要強調社區參與及發展。

本研究結合 Social Enterprise London (2002) 和林吉郎 (2006) 研究，將社會企業經營方式分成三類，詳見表一，並以此分析本研究收集之案例。

表一 社會企業經營類型

經營類型	經營手法	服務對象	獲利來源
商業模式 (含：社會工廠、勞工市場仲介方案 (組織)、公益組織的附屬企業)	1.由非政府團體成立。 2.並非由其負責管理運作。 3.部分僱用或聘請弱勢社群的員工。	不限制	看見市場需求發展服務、產品相關業務資源效率。
合作社模式 (含：為員工所有的企業、儲蓄互助會、消費合作社)	1.合作社成員負責社會企業的管理及運作。 2.強調社員集體參與及成員的平等權利。	合作社會員	群體需求與聯合作業
社區經濟模式 (含：聯合發展組織、社區事業)	以社區為本，強調社區參與及發展。	參與社區活動的居民與非居民	發展社區的特色，且吸引外來客參與社區活動進行消費。

資料來源：本研究整理自林吉郎 (2006)

參·研究方法

個案研究法是一種有利的研究方法，結合個案與團體訪談，同時紀錄分析與觀察，目的是獲得單一組織、狀況、事件、過程，在某一時間點或一段時間內的多重觀點。本研究主要研究個案為非營利組織商業化、社會企業、企業社會責任三種組織類型。透過蒐集次級資料、深度訪談個案獲取相關研究個案資料，以內容分析法分析商業周刊與喜瑪拉雅基金會個案，了解其組織型態、關注議題與經營類型之關係。此外，為深度了解目前社會企業存在之正當性，以深入訪談方式進行分析，探索社會企業成立動機與經營手段一致性高低，對整體組織營運穩定度之影響。

一、個案選取

本研究個案之組織型態涵蓋：非營利組織商業化、企業社會責任與社會企業，分類標準說明如後：

(一)非營利組織商業化

個案組織登記為非營利組織，具備商業行為，所賺取之利潤回饋於需要幫助的人，則認定為非營利組織商業化，如：世界保育聯盟。

(二)企業社會責任

個案組織若為企業，履行企業社會責任或成立基金會回饋於社會，則認定為企業社會責任，如：IBM、鴻海永齡基金會。

(三)社會企業

個案介於兩者間，並以企業為主要導向則認定為社會企業。

前兩部份個案由商業週刊報導中挑選，企業社會責任則收集自喜馬拉雅基金之名錄，企業名義成立基金會因企業出資幫忙弱勢，具備組織型態故為挑選標準。商業週刊因發行量大為銷售榜首、金鼎獎常客且題材類型廣闊反應時事而選擇之。喜馬拉雅基金會因該組織為目前國內長期蒐集基金會資料，因而從中挑選。研究個案篩選標準說明如後：

(一)商業周刊報導之篩選標準：

- 1.非政府補助計畫
- 2.個案領導人具企業家精神
- 3.該行為因具社會公益值得關注，未來具發展性

(二)喜馬拉雅基金會之篩選標準：

- 1.以企業名義成立基金會
- 2.有營利活動之非營利組織

本研究收集 339 個個案，分別來自商業週刊 2006 年 7 月至 2009 年 6 月報導之個案，及喜馬拉雅基金會收集之基金會名錄，其中 100 個案例來自商業周刊，239 個案例來自喜馬拉雅基金會。本研究將分析 339 個個案，以組織經

營型態行組織型態、組織關注議題與經營類型交叉分析之統計。為更深入了解目前現有社會企業之營運概況，選擇國內 9 家案例，進行深度訪談。

二、研究現象

本研究之經營類型，乃參考林吉郎 (2006) 提出的香港社會企業運作模式，將經營類型分為三類：

(一) 社區經濟模式

若是強調總體營造，則歸類為社區經濟模式，如：西藏兒童學校村

(二) 合作社模式

合作社模式由於受合作法限制，故只挑合作社名義存在之組織，如：第一資源回收物運銷合作社。

(三) 商業模式

其餘組織以企業般管理組織，行商業活動，則判別為商業模式。在台灣因為企業時需會出資成立基金會雖為企業社會責任之一環，但基金會實質上只有接受捐款再進行救助，無任何商業活動，故在經營類型上，增加了救助模式構面。

組織關注議題，本研究上網找尋社會企業相關資訊，探究是否有相關分類以供參考。其中，哈佛商學院社會企業發展中心最為代表性。故在造訪瀏覽相關訊息後，該組織每年舉辦學術研討會。而該研討會以分類模式探討社會企業，分類類型如下：財務、教育、全球議題與健康、慈善/企業社會責任、其他。由於全球議題並非光靠單一社會企業可以解決，牽扯範圍過廣。此外，商業周刊不少個案是與公平貿易有關，本研究將類別加以修正，以組織為解決社會問題所採用方法作為判斷標準，歸納以下六類：脫貧、文教、弱勢族群、綠色企業/環保、公平貿易、技術創新。

三、資料蒐集與分析方法

本研究以內容分析法，依據 Dees (1999) 所提出的社會企業光譜圖了解目前社會企業之組織類型與經營類型與其關注議題，並以制度化理論解釋現象發生原因。內容分析是一種研究的技術，針對溝通產生的內容做客觀的、系統的，

以及量的描述 (Berelson, 1952)，本研究以先閱讀個案報導後，進行資料編碼，最後進行組織型態、組織關注議題與經營類型交叉分析之統計。

除資料蒐集外，本研究挑選國內具代表性 9 家案例進行深度訪談，受訪機構包涵：光原社會企業股份有限公司、財團法人中華民國希伯崙全人關懷協會、中華電信基金會、三角湧文化促進協會、財團法人桃園縣脊髓損傷潛能發展中心、財團法人台北市勝利身心障礙潛能中心、主婦聯盟生活消費合作社、ÖKOGREEN『生態綠』、永進搬家公司等九家個案，訪談個案之選取原因、訪談過程資訊詳見表二。

針對訪談內容依據組織型態混合光譜圖進行九方面之組織行為的分析，各構面的判斷標準如後：

(一) 成立動機

依據組織最初成立動機作為判斷標準，如：中華電信基金會為落實企業社會責任而成立。

(二) 負責對象

組織成立後要負責之對象，如：主婦聯盟對合作社社員負責。

(三) 組織目標

組織成立後未來經營方向與目標，如：生態綠組織目標為追求公平貿易。

(四) 利潤處理

組織賺取利潤後處理方式，如：永進搬家公司搬家所賺取利潤與物資可幫助部落居民。

(五) 營運手段

該組織領導人如何維持組織運作的方式，如：勝利潛能發展中心營運庇護工場方式實現幫助身障人士走進社會。

(六) 關係人利益

因組織而受益者所得之利益，如：光原社會企業受益者是依據市場價格決定利益。

(七) 資本來源

營運組織時所需資本來源，如：中華電信基金會資本來源為中華電信。

(八) 勞力成本

組織內部人力成本，如：三角湧文化協進會主要成員為志工。

(九) 供應商

提供組織營運物資的來源，如：光原社會企業依市場價格收購原住民農作物。

表二 深入訪談個案資料彙整表

編號	組織名稱	組織屬性	受訪者	訪問日期	訪談時間	挑選標準
1	社團法人中華民國希伯崙全人關懷協會	非營利組織 商業化	創辦人 青年外展部主任、 喀布茲再生工作坊經理	2009/1/20	1 時 35 分	專注社區總體營造，協助窮人形成共生家園
2	財團法人桃園縣私立脊髓損傷潛能發展中心	非營利組織 商業化	董事長 公共關係處行銷宣傳 資訊服務課業務專員	2009/3/3	2 時 45 分	培養患友重返職場能力
3	財團法人台北市私立勝利身心障礙潛能中心	非營利組織 商業化	主任	2009/3/20	2 時 2 分	營運多家庇護工廠，成為不靠外界捐款營運之非營利單位
4	三角湧文化協進會	非營利組織 商業化	總幹事	2009/10/26	1 時 25 分	關注三峽地區社區營造與文化保存
5	光原社會企業股份有限公司	社會企業	負責人	2009/3/8	30 分	國內第一家以社會企業為宗旨的公司
6	主婦聯盟生活消費合作社	社會企業	理事專員 董事長	2009/3/9	2 時 50 分	集結消費連結生產者與社員，達到公平貿易
7	永進搬家公司	社會企業	負責人員工 前負責人	2009/01/20	1 時 9 分	提供部落的原住民就業機會與民生必需品
8	ÖKOGREEN 『生態綠』	社會企業	負責人	2008/11/28	1 時 20 分	提倡環保與公平貿易
9	中華電信基金會	企業社會責任	執行長	2009/10/26	1 時 45 分	落實企業社會責任，協助社區營造

肆 · 分析結果

一、社會企業現況分析

本研究將其依照混合光譜的概念，主要針對非營利組織商業化、社會企業、企業社會責任的案例進行分析，觀察各類型組織所關注之議題，各議題所採用之經營類型加以探討。所有案例並不一定是完整組織，主要是針對該報導內容中所闡述之計畫、實行目的、經營理念與特色進行分類，以了解所有案例的經營類型進行交叉分析。其中，組織型態屬於社會企業共有的 33 個個案，個案詳細資料詳如附錄一。

(一) 社會企業組織類型與關注議題

本研究整理組織型態與其關注議題之交叉分析表如表三，由可發現：

1. 泛社會企業案例仍以企業社會責任存在之個案最多，且大多是企業出資成立之基金會

從上述數據顯示，企業社會責任在個案中所佔得比例為 64.61% 為最多數，其中又以企業出資成立基金會，佔總額之 52.22%。原因可推測是社會大眾對企業的期待會影響到組織的發展，使其善盡社會責任，也會促使組織領導者產生從事公益行動的動機。另外，實行企業社會責任有助於提昇企業本身形象，使民眾較願意接納該公司產品，故不少企業以成立基金會，一方面作為履行社會責任的手段，另一方面藉此提昇同行間之競爭力，導致企業社會責任個案最多。典型案例如：蘋果電腦製造全世界最薄的筆記型電腦，不僅省電又低污染，其產品 Macbook Air 材質採用鋁殼機，不僅可以全部回收，還可以是高度回收的材質。(楊之瑜，2008 年，1 月)

2. 以企業社會責任組織型態成立之類社會企業以議題為多在綠色企業/環保

近年來環保概念提倡，一個企業在使用資源賺取利潤回饋社會之餘，最直接且最普遍受大眾接受的即為環保議題。此外，企業關注環保議題時，容易獲得民眾共鳴，增強企業本身之競爭力，因此較多企業關注綠色企業/環保，例如：「天柏嵐」成立全球志工管家委員會，讓員工帶薪做公益。(吳怡萱，2009，4 月)

3.非營利組織商業化之組織型態多關注弱勢族群

非營利組織之成立，大多與弱勢族群相關，並以接受捐贈為主，近年來，因為經費短缺，較多非營利組織嘗試以商業化手法達到自給自足之目的，例如：勵馨基金會。

4.社會企業中之組織型態，以技術創新類別佔大多數

社會企業本身是一個創新觀點，成立目的為改變現有模式，以創新的技術與概念改善弱勢族群的生活，因此在技術創新方面，佔大多數。

表三 社會企業組織類型與關注議題分析表

組織類型 關注議題	非營利組織商業化		社會 企業	企業社會責任	
	商業週刊報導	民眾發起成立 之基金會		商業週刊報導	企業出資成 立之基金會
脫貧	3		2	5	註
文教	5		8	4	
弱勢族群	9	62	--	6	
綠色企業/環保	4		3	13	
公平貿易	1		9	11	
技術創新	3		11	3	
總計	25	62	33	42	
各項百分比	7.37%	18.29%	9.73%	12.39%	52.22%
各類型百分比	25.66%		9.73%	64.61%	

註：自喜馬拉雅基金會挑選共 239 個案例，其中企業出資成立基金會 177 個，民眾出資成立基金會 62 個，但企業出資基金會無法判斷救助何種類型故無法判斷保留空白。

(二) 社會企業經營類型與關注議題

為了解社會企業經營類型是否影響其關注議題，將個案分成經營類型與關注議題兩大構面，並詳細分析各經營類型內關注議題之比重，了解個案分佈狀況。而經營類型方面，本研究參照林吉朗香港社會企業經營類型之外，由於台灣企業為進行企業社會責任，出資成立基金會。此基金會純接受捐款無任何商業活動，本研究定義為救助模式，但救助模式對社會企業影響不大，故不討論。個案經營類型與關注議題之關聯詳見表四，由表四的分析內容可發現：

1.商業模式中，弱勢族群佔大多數

在商業模式中，弱勢族群涵蓋 54.28%的百分比。由於商業模式看見市場需求，希望能賺錢改善目前現況，且商業模式為普遍組織之經營類型，受限較少，故較多組織採取商業模式經營。相對而言，合作社模式由於受到合作社法之限制，且目前較少組織使用此方式營運，故個案數只有 1 例，即「第一資源回收物運銷合作社」。

2.社區經濟模式中，以文教最多

社區經濟模式概念強調以社區為本，總體營造概念。因此在採用社區經濟模式的組織，大多數目的是希望能將文化傳承與推廣，故社區經濟中，以文教議題最多，例如商周 1078 期報導川震重建行動聯盟，以台灣體驗式農村旅遊的方式，替四川地震災區規劃觀光商機。

表四 社會企業經營類型與關注議題分析表

經營類型 關注議題	商業模式		合作社模式		社區經濟模式		救助模式	
	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
脫貧	10	7.14%	--	--	--	--		
文教	9	6.43%	--	--	8	38.1%		
弱勢族群	76	54.28%	--	--	1	4.76%		
綠色企業/環保	18	12.86%	--	--	2	9.52%		
公平貿易	16	11.43%	1 ^註	100%	4	19.05%		
技術創新	11	7.86%	--	--	6	28.57%		
總計	140	100%	1	100%	21	100%	177	

註：「第一資源回收物運銷合作社」案例

(三) 社會企業組織類型與經營類型

除以上組織型態與關注議題、經營類型與關注議題外，本研究繼而分析組織型態與經營類型之關聯性，了解兩者之關係。本研究分析結果如表五，由表五可發現：

1.非營利組織商業化與社會企業之個案，大多採商業模式經營

非營利組織商業化與社會企業，目標皆為使用商業化手段維持組織之自給自足。因此這兩個類型類型的組織在經營上，選擇用和營利組織相同的商業模式經營該組織，以貿易手法賺取維持組織生存之經費，故商業模式個案較多。

2.採取社區經濟模式之組織，大多屬於社會企業

社區經濟模式強調以社區為本，希望能靠著本身行為現況做改變，或者為了維護目前的狀態而嘗試做些努力，而非營利組織主要關心的是弱勢族群而非社區總體營造，故在社區經濟模式上，大多屬社會企業個案較多。

就上述資料來看，目前社會企業組織型態、關注議題與經營類型之間有相互的關聯性，但組織成立動機與目前營運狀況是具一致性，是否順利存在於社會中，本研究將用深入訪談進行分析了解。

表五 社會企業組織類型與經營類型之數量

經營類型 \ 組織類型		非營利 組織商業化	社會企業	企業社會責任	總計
商業模式	百分比	81	22	37	140
	次數	57.86%	15.72%	26.42%	100%
合作社模式	百分比	--	1	--	1
	次數	--	100%	--	100%
社區經濟模式	百分比	6	10	5	21
	次數	28.57%	47.62%	23.81%	100%
救助模式	百分比	--	--	177	177
	百分比	--	--	100%	100%

二、深入訪談個案分析

本研究嘗試了解社會企業組織類型與其營運手段一致性程度對經營之影響，本研究深入訪談個案簡介詳如附錄二，以社會企業光譜圖分析個案內容詳見圖二、圖三。由圖可得知下列發現：

1.多數社會企業對本身定位仍不清楚，因此組織運作各構面配適多有不一致

目前社會企業組織運作各構面配適度不高，可能是因為台灣社會目前對社會企業內涵尚未深入了解，且無明確法規定義與規範社會企業，各組織為尋求社會大眾認可，不斷調整自己的定位，內部運作游移在營利組織與非營利組織間，造成組織運作內涵各構面一致性低。

2. 組織運作各構面配適度較高的個案，組織營運狀況較為穩定

由圖二可發現，各構面一致性越高的組織，通常組織本身定位清楚，內部成員衝突較少，推動營運順利，營運績效較好。例如：希伯崙全人關懷協會、三角湧文化協進會、光原社會企業股份有限公司、勝利身心障礙潛能發展中心、ÖKOGREEN 生態綠、中華電信基金會。

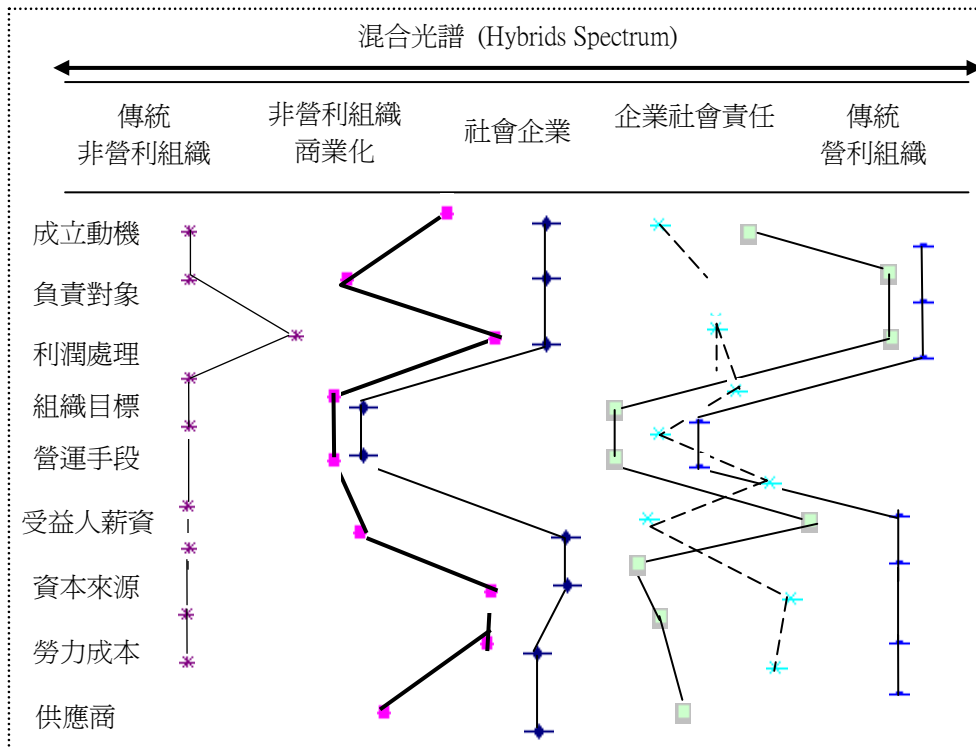
希伯崙全人關懷協會，在一開始在運作時建立在危機意識上經營，在共生家園中進行商業活動以自給自足方式存活之非營利團體，因此不受景氣影響而改變運作各構面，邁向第 9 年的營運；三角湧以推動藍染文化為主，以舉辦藍染節進行相關活動教學推廣，喚醒社區意識使文化順利傳承之社區非營利組織；中華電信基金會是在企業社會責任概念下成立，以關懷偏遠地區為主。有中華電信的支持下，無須考量維持組織存活之資金，因此整體而言相對穩定。成功偏遠地區輔導案例，如：魚池鄉森林紅茶；生態綠成立是以販賣公平貿易咖啡為主，主要成立宗旨為公平貿易，故穩定販賣泰緬少數民族手工藝與咖啡豆，減少中間商剝削生存於社會中；光原社會企業是第一家以社會企業成立之公司，主要宗旨為照顧山上農民與土地，利用自給自足概念販賣有機蔬果為主，販賣所得均分給提供貨源之原住民改善生活。

3. 組織運作各構面不一致性較高之個案，組織營運狀況較不理想

反之，若組織轉型時未將當初成立動機一同移轉，由於組織本身型態與營運手法將左右社會大眾對組織的認同，游移於營利與非營利的運作，容易造成組織內部衝突，影響組織業務推行，導致組織營運困難，如圖三所示。例如：永進搬家公司，永進的員工以原住民為主，但受到搬家同業低價搶客源與景氣不佳，營運上困難，曾經嘗試發展貨運業，但因人手不足，且不熟商業經營模式，組織運作游移於營利與分營利之間，利潤不如預期；另一個例子是：脊髓損傷潛能發展中心，當初成立目的為幫助脊髓受損傷之病患，但由於患者本需較大空間，必須不斷找尋適當地點，場地費用上支出較多；且為幫助患者重回社會，目前主要業務以訓練脊髓損傷患者至各企業為主，與當時照顧病患之成立目的較為不一致，成本較高，營運較為困難。主婦聯盟原本是一群媽媽們追求觀念，利用共同購買的理念去向農友購買農產品，之後發展為成立合作社，替消費者尋找最適當的合作對象，吸引許多民眾入社。但多數成員對合作的本質並非清楚瞭解，且高階主管因受合作社法的限制有任期限制，人員流動性大意見不易整合，難以做出對組織有利的重大決定，難以發展。

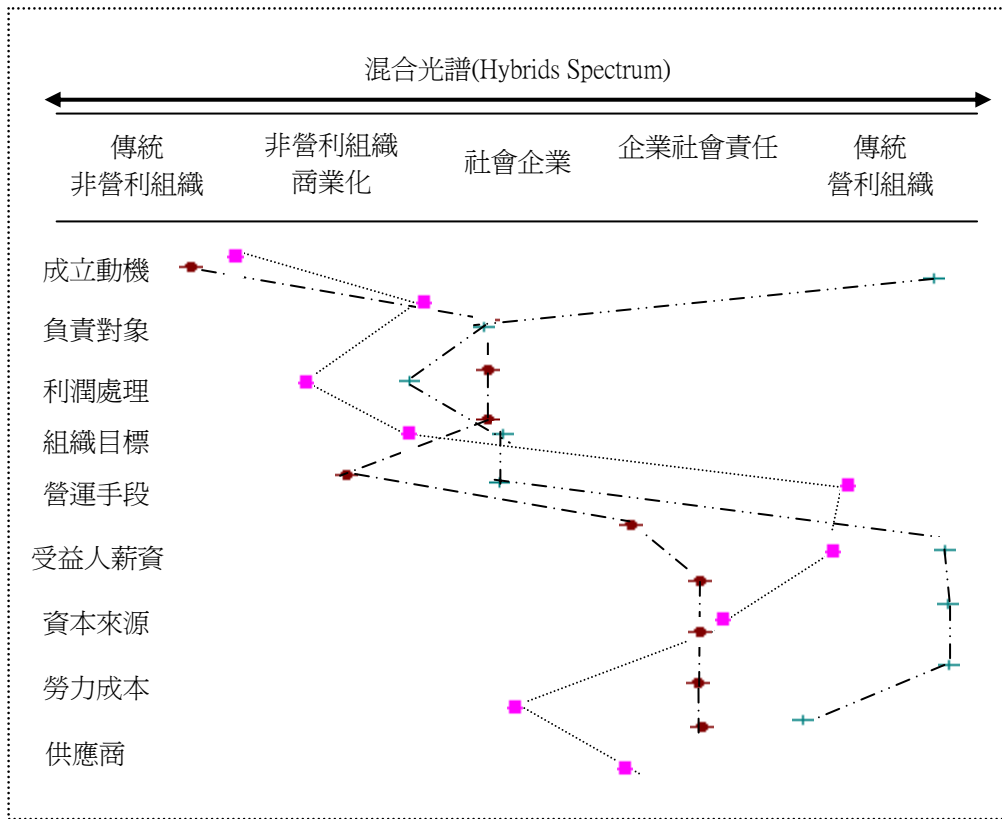
4.組織運作各構面不一致性較高之個案，可利用組織轉型發展生存空間

組織可因應環境進行轉型，如果轉型成功，發展較好。例如：勝利身心障礙潛能發展中心設立之組織型態為非營利組織，營運績效不理想，但就轉型社會企業後，勝利採扁平組織設計，多角化經營業務，並以最有效率速度解決問題，目前收入七成來自自營，只有三成來自政府補助，零捐款。勝利轉型前後的變化詳見圖四。



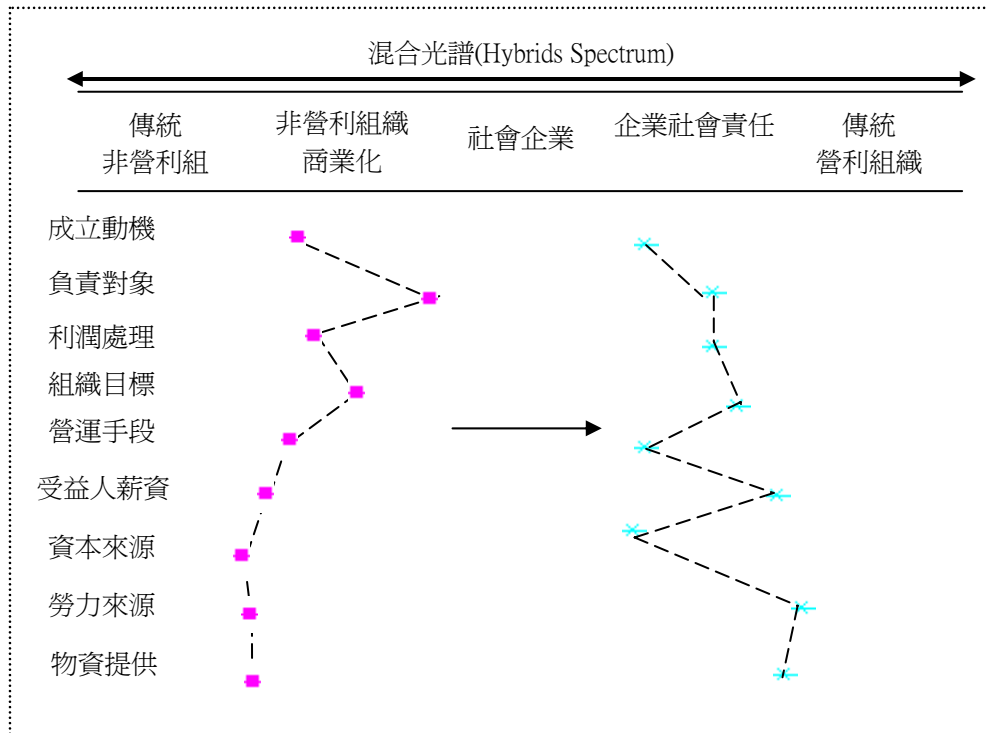
圖二 訪談個案之運作各構面圖：組織運作各構面與組織設立型態較適配之案例

- *— : 三角湧文化協進會
- : 社團法人希伯崙全人關懷協會
- ◆— : 光原社會企業股份有限公司
- - * - - : 財團法人台北市私立勝利身心障礙潛能發展中心
- : 中華電信基金會
- : ÖKOGREEN 生態綠



圖三 訪談個案之運作各構面圖：組織運作各構面與組織設立型態較不適應之案例

-■.....：財團法人桃園縣私立脊髓損傷潛能發展中心
-■.....：主婦聯盟生活消費合作社
- ...+...—...：永進搬家公司



圖四 勝利身心障礙潛能發展中心轉型前後分析圖

—■— : 轉型前

—*— : 轉型後

伍·結論與建議

一、討論

社會企業應以其運作實際內涵視之，各國稅法不同將影響社會企業之組織型態，如：台灣無特別法律規範保障社會企業，且社會對非營利組織資源之挹注較寬鬆；而多數民眾對社會企業認知不深且無法律規範，目前以社會企業型態成立者較少；企業則因企業社會責任概念逐漸到重視，多數企業開始為社會盡份心力，或為尋求更多民眾對該企業之認可而開始關注此類議題，故台灣大多社會企業型態大多以非營利組織與企業社會責任運作較多。

組織型態與其關注議題的選擇仍以獲利空間為考量因素，以社會企業組織型態成立的組織，關注議題以技術創新、文教與公平貿易為多，可能是此三類議題較容易獲利，不需依靠大眾捐款；而以企業社會責任組織型態設立之組織，關注議題以綠色環保較多，也是因為綠色趨勢是企業未來發展的機會；非

營利組織商業化亦不脫離其組織使命，以關注弱勢為多。目前以社會企業內涵運作之組織，多以商業化之經營類型，且仍不脫關懷弱勢，為目前發展社會企業發展的主流，但是，合作社模式與社區經濟模式亦是未來可發展的經營類型；台灣過去的合作社業務，與民間「起會」制度，就是一個很好的例子，以社區為本，強調社區文化傳承，亦適合文教相關議題的組織運用。

組織設立之組織型態與其運作內涵愈一致，越具備清楚目標，其存在社會之正當性愈高。當各組織在向社會企業發展轉型時，必須連目的與組織型態一同轉移，減少組織內部衝方可突順利轉型，例如勝利身心障礙潛能發展中心。但因台灣目前對社會企業並無特別規範，以致於組織內運作必須在各構面游移於非營利組織與營利組織間尋求社會認同與生存。但多數組織在游移過程中與成立目的與之背離，內部常有雜音，甚至衝突，造成社會認同感較低，營運成效不彰。

二、管理意涵

近年來貧富差距增大，政府能力有限，無法完全顧及弱勢族群，且社會責任意識抬頭，民眾與企業期許為社會盡些心力。故現今企業在追求最大利潤之餘，實行企業社會責任符合民眾期待已成為趨勢。非營利組織本身也必須有所改變，以往靠民間捐款存活極不穩定，容易受環境影響民眾捐款意願影響組織生存。非營利組織轉型已成為必然，靠自給自足模式存活於社會，進而以組織力量幫助更多人。

現在社會企業多以企業社會責任與非營利組織商業化方式存活，原因可探究於受限成立法規與稅法。社會企業以幫助弱勢族群為目的，多數組織本身缺乏資源，無法負荷公司法與稅法相關規定。且國人對社會企業認知不足，如非營利組織為社會企業卻不自知；非營利組織實行商業手段，易造成組織內部認知衝突影響績效，民眾對該組織定位有所矛盾影響捐助意願。故政府應明確定義社會企業，推廣相關概念，順利幫助非營利組織轉型；且政府應促進修法，訂定社會企業相關法規，使社會企業能減輕負擔名正言順存活於社會中，完成使命。

三、未來研究建議

本研究個案收集來自商業週刊，商週雖是台灣發行人量很高的刊物，以報導商業趨勢為主，故傾向企業觀點，且只來自一本刊物，恐有資料來源的偏誤；

台灣財團法人並無主管機關，只需至法院登記即可，因此較完整之基金會名錄只能依據喜馬拉雅基金會之調查，且許多基金會並無積極活動，本研究忽略資料不全與不積極活動之基金會，可能不夠周全。建議未來可加入非營利組織傾向的期刊報導，並多方收集個案運作內涵，將可更完備描述社會企業發展全貌。在實務上，若各組織朝向社會企業發展，則組織進行轉型時，需重新思考成立動機與運作的一致性減少組織內部衝突，會使社會企業發展更順利。

參考文獻

- 官有垣，「台灣社會企業組織與社會發展：陽光社會福利基金會人力資源運用的啓示」，2006 年兩岸非政府組織學術論壇暨實務交流研討會，國立政治大學第三部門研究中心，2006 年。
- 呂朝賢，「社會企業與創業精神：意義與評應」，*國立政治大學社會學學報*，第 39 期，2008 年，頁 81-117。
- 林吉郎，「民間團體發展社會企業的策略途徑：香港經驗的啓發」，國立政治大學非營利組織研討會，2006 年，頁 47-68。
- 胡哲生、張子揚，「社會企業創業議題：社會創新與管理融入」，*創業管理研究*，4(4)，2009 年，頁 85-105。
- 胡哲生、陳志遠，「社會企業本質、任務與發展」，*創業管理研究*，4(4)，2009 年，頁 1-28。
- 楊君琦、郭佳佳、吳宗昇、周宗穎，「探索以公益為基礎之新組織經營型態」，*創業管理研究*，第 5 期，2010 年，頁 1-25。
- 吳宗昇，「社會理念作為一種生意策略：『類社會企業』的商業組織初探」，2010 經濟社會學工作坊：社會與族群經濟，2010 年。
- Alvord, H., Brown, D., & Letts C.W., "Social Entrepreneurship and Societal Transformation", *Journal of Applied Behavioral Science*, 2004, pp. 260-282.
- Berelson, B., "Content Analysis in Communication Research", New York: Free Press, 1952.
- Black, L. & Nicholls, J., *There's no Business Like Social Business. How to Be Socially Enterprising the Liverpool: Cat's Pyjamas*, 2004.
- Boschee, J., "Social entrepreneurship", *Across the Board*, 1995, pp. 20-24.
- Borzaga, C. & Defourmy, J., "The Emergence of Social Enterprise", London: Routledge, 2001.
- Dees, J. Gregory, Enterprising nonprofits. In *Harvard Business Review on Nonprofits. Harvard Business Review on Nonprofits*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1999, pp. 135-166.
- Dees, J. Gregory, "Enterprising Non-Profits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?", *Harvard Business Review*, January-February 1998, pp.5-15.

- DiMaggio, P., & Powell, W. W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational", 1983.
- Ducci, G., Stenteella, C., Vulterini, "The Social Enterprise in Europe", *International Journal of Mental Health*, 2002, pp.76-91.
- Joan Magretta, *What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business*, Commonwealth Publishing, 2002.
- Kingma, B. R., "Public Good Theories of the Nonprofit Sector: Weisbrod Revisited", *Voluntas*, 1997, pp. 135-148.
- Maurer, J.G., *Readings in Organization Theory: Open systems Approaches*. New York: Random House, 1971.
- Meyer, J. W. and Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal; Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol.83, 1977, pp.340-363.
- Sagawa, S., & Segal, E. 1977, Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Ector Partnership 1977, *California Management Review*, 2000, pp. 105-122.
- Suchman, M. C., "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, 20(3), 1995, pp.571-610.
- Social Enterprise London, "Social Enterprise Guide to Health & Social Care for the Elderly", London: Social Enterprise London, 2002.
- Sutton, J.R., F. Dobbin, J.W. Meyer and W.R. Scott, "The Legalization of the Workplace", *American Journal of Sociology*, 1994, pp.944-971.
- Tita Datu Puangco, "Strategic Organization Development for Social Enterprise", Working paper, Social Enterprise Incubation and Social Development Symposium, 2010.
- Mair, J. and Marti', I., "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight", *Journal of World Business*, Vol. 41, 2006, pp.36-44.
- Michael Rappa, North Carolina State University, Managing the digital nterprise -Business Model on the Web: <http://digitalenterprise.org/models/> Apr 22 2002.
- Timmers P., "Business Models for Electronic Markets", *Electronic Markets*,8(2), 1998, pp.3-8.
- Tita D. Puangco, "Strategy Organization Development for Social Enterprises", Working paper, Social Entrepreneurship: Present and Strategic Perspectives Symposium, 2010.
- W. Richard Scott, "Institutions and Organizations", Thousand Hills: Sage Publications,1995.
- Wallace, S. L., " Social Entrepreneurship: The Role of Social Purpose Enterprises in Facilitating Community Economic Development", *Journal of Development Entrepreneurship*, 1999, pp. 153-174.
- Waddock, A., "Building Successful Partnerships", *Sloan Management Review*, 1988, pp. 17-23.
- Young, D., "Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications", *Nonprofit Management & Leadership*, 2001, pp.139-157.

附錄一

表六 社會企業個案描述

編號	組織名稱	資料來源	編號	組織名稱	資料來源
01	聰明人基金 (American fund)	商周 1029 期， 2007.， p120-124	18	INAHO 本舖	商周 1118 期， 2009.04， p106
02	尤努斯鄉村銀行	商周 1029 期， 2007.8， p113	19	祥泰維電腦乾洗店	商周 1036 期， 2007.10， p70-72
03	合默麟	商周 1033 期， 2007.9， p82-84	20	無憂團購網	商周 1078 期， 2008.7， p108
04	丁丁地圖	商周 1083 期， 2008.8， p62	21	僧侶幫手行銷公司 (MonkHelper Marketing Inc.)	商周 1065 期， 2008.4， p92
05	公平貿易企業「尼泊爾 市集」	商周 1047 期， 2007.12， p98-100	22	克利絲汀	商周 1083 期， 2008.8， p86
06	西藏兒童學校村 (TCV)	商周 1035 期， 2007.9， p110-112	23	瑞旗生物科技	商周 1082 期， 2008.8， p78
07	參與者製片公司	商周 1029 期， 2007.8， p112	24	蓮緣香水蓮花園	商周 1082 期， 2008.8， p86
08	飛行人輔導計畫	商周 1029 期， 2007.8， p115	25	加捷科技	商周 1091 期， 2008.10， p106
09	羅賓漢基金會 (Robin Hood Foundation)	商周 1029 期， 2007.8， p116	26	泉順	商周 1094 期， 2008.11， p101
10	血汗股權企業 (SEE)/ 日產汽車美洲設計中心	商周 1039 期， 2007.10， p166	27	聯米	商周 1094 期， 2008.11， p96
11	FlexCar 租車公司	商周 1029 期， 2007.8， p116	28	路協	商周 1094 期， 2008.11， p98
12	孟山都 (Monsanto)	商周 1052 期， 2008.1， p152	29	銘泉農場	商周 1095 期， 2008.11， p98
13	巴塔哥尼亞 (Patagonia)	商周 1064 期， 2008.4， p90	30	欣昌錦鯉養殖場	商周 1097 期， 2008.12， p116
14	返利網	商周 1118 期， 2009.04， p80	31	吉維納環保科技	商周 1107 期， 2009.02， p44
15	有限責任台灣區第一資 源回收物運銷合作社	商周 1064 期， 2008.4， p138	32	繁葵實業	商周 1033 期， 2007.9， p86-88
16	喬美國際	商周 1081 期， 2008.8， p110	33	阿育王 (Ashoka)	商周 1029 期， 2007.8， p126-128
17	MK Taxi	商周 1118 期， 2009.04， p106			

附錄二

表七 訪談個案簡介

編號	1	2	3	4
機構名稱	社團法人中華民國希伯崙全人關懷協會	財團法人桃園縣私立脊髓損傷潛能發展中心	財團法人台北市私立勝利身心障礙潛能中心	三角湧文化協進會
負責對象	共生家園的家人、附近民眾	身障者、員工、社區居民、受訓學員、合作廠商客戶、競爭對手、志工	身心障礙者。	會員、當地居民。
利潤處理	在園區內消費營收作為公款	財務回饋、使傷友重回社會	財務獨立自給自足	目前無多餘資金回饋給當地居民。
組織目標	使社會被遺棄的人，再次融入社會之機會	實際執行訓練課程，讓脊傷者重回社會並進入就業市場	培養訓練身心障礙者走入社會	喚醒三峽的文化意識
營運手段	除本身業務外，利用企業捐助，將資源產品化再販售	職業訓練與生活重建的社政業務以及就業的勞務業務兩大部分	職業訓練與企業進行合作，協助身心障礙者取得就業機會	除政府補助外，舉辦藍染節，提供藍染的教學，販售相關商品
關注議題	文教 弱勢族群	弱勢族群	弱勢族群	文教
經營類型	社區經濟模式	企業模式	企業模式	社區經濟模式
關係人利益	依共生家園決定利益	一般企業依市價薪資聘請受過訓練之傷友	庇護工廠依市價薪資聘請勝利員工	主要為推廣保存藍染文化
資本來源	成立共生家園賺取資金、社會捐助款	社會捐助款、訓練工作室	庇護工廠經營	藍染教學與相關產品販賣
勞力成本	志工、共生家園員工	志工、組織員工	勝利本身員工與身障人士	義工
供應商	一般供應商、民眾捐獻二手資源	一般供應商	一般供應商	民眾自發性贊助

表七 訪談個案簡介 (續)

編號	5	6	7	8	9
機構名稱	光原社會企業股份有限公司	主婦聯盟生活消費合作社	永進搬家公司	ÖKOGREEN『生態綠』	中華電信基金會
負責對象	原住民。	社員、合作廠商、競爭對手	原住民，客家	消費者、工人、貧窮國家農民	社區、原住民部落、偏遠地區 學校，家扶中心、肢障協會，以社區居多
利潤處理	提高原住民收入。	回饋給社員，照顧弱勢團體	扣除公司行政費用，員工平分所得	營收的 1% 成立「社區發展金」幫助農民、工人	輔導個案與基金會運作。
組織目標	照顧原住民與山上土地	共同購買「集結消費者的力量」	提供部落的原住民就業機會與民生必需品	提倡環保與省錢，將健康簡約的精神融入日常生活之中	減少城鄉數位落差
營運手段	透過網路，以認養方式進行銷售原住民有機農作物	減少中間商剝削，直接找值得信賴的合作對象購買健康產品	搬家與提供客戶包裝服務	販賣泰緬邊境少數村落的手工藝品和新鮮的咖啡豆為主。	結合當地的志工，由基金會進行專案管理並驗收學習成果。
關注議題	公平貿易 綠色環保	公平貿易 綠色環保	弱勢族群	公平貿易 綠色環保	文教
經營模式	企業模式	合作社模式	社區經濟模式	企業模式	企業模式
關係人利益	取決於農作物市價獲得利潤	強調健康與綠色概念給社員	取決於搬家所獲得利潤	減少剝削獲得更高利潤	減少城鄉數位落差
資本來源	販賣原住民農作物	社員入會費、合作社產品銷售	搬家、客戶包裝服務	販賣咖啡與手工藝品	中華電信每年撥款 3000 萬
勞力成本	光原員工	合作社員工	搬家公司員工	生態綠員工	中華電信基金會員工
供應商	依市價收購原住民農作物	具有合作關係之農民	民眾二手物資	以市價收購咖啡	中華電信本身員工

The Study on Organization Type and Business Operation Model of Social Enterprise

CHUNCHI, YANG, HSIN-YI KUO *

ABSTRACT

Social enterprise is a non-profit organization with the purpose and practices of the hybrid organization profit organizations, academic and practitioners in recent years become a hot topic for discussion, since "non-profit organizations engaged in commercial conduct" or "enterprise set up a foundation," the operation of the content and "social enterprise" is similar to the type and operation is still in its infancy, the study of social enterprise set up by type of organization, scope of business types and their business relationship, try to understand the profile of social enterprise development. In this study, content analysis and in-depth interview study, content analysis of the cases selected from Business Week and the Himalayan Foundation, a total of 339 cases of social enterprise class, cross the number of variables in this research analysis; in-depth interviews with nine cases, interviews with subject content for the operation of its organization. Findings: First, the operation of a social enterprise businesses tailor content type of the organization is not established, largely as a national for-profit and non-profit organization tax law differences between the institutional environment; second, profit margins are still kind of social enterprises to choose their career range or issues of concern; third type of social business operation model to more commercial, social enterprises may also consider the future development of the cooperative model selection and community economic models; Fourth, the organizational patterns of social enterprises to set up their operations as the dimensions of meaning if not, will reduce organizational legitimacy, and to further influence organizational performance.

Keywords: social enterprises, non-profit organization, organization type, business operation model

* Chunchi YANG, Associate Professor, Department of Business Administration, Fu-Jen Catholic University. Hsin-Yi KUO, Graduate Student, Master Program, Department of Business Administration, National Taipei University.

