

家園或組織？一個臺灣社會創業組織 之發展歷程分析

高明瑞·黃章育*

(收稿日期：101 年 06 月 01 日；第一次修正：101 年 10 月 30 日；
接受刊登日期：101 年 10 月 31 日)

摘要

奠基於社會創業概念的社會性和創業過程觀，本文從社會創業發展的觀點，以臺灣肯納基金會的社會創業歷程作為個案研究對象。研究問題聚焦於：在臺灣的健康與社會照顧服務領域中，以自閉症者家長為主體的社會創業行動，如何與華人特有的社會文化脈絡—家族主義與家文化傳統—鑲嵌互動，引導與形塑社會創業發展的獨特路徑？運用 Brooks 的分析架構，本文呈現一群成年肯納症者家長如何在華人社會重視家庭責任與價值的社會文化脈絡中，決定投入合力造家的社會創業行動，共同打造適於成年肯納症者的社區生活家園；隨著原始目標達成，他們進一步將社會創業行動擴展到創建正式的非營利組織。藉由此社會創業個案從家園到組織的發展歷程分析，本文強調以社會創業發展觀點理解社會創業行動和社會文化脈絡鑲嵌互動的動態過程，並且在面臨社會創業發展分歧時，參照「家園價值」與「公民價值」，回歸社會創業的本質思考，重新定位社會創業發展的未來方向。

關鍵詞彙：社會創業、家、非營利組織、社會創業發展

致謝：本研究為國科會補助研究計畫的部分成果（計畫編號：NSC99-2410-H-160-010-MY2）。

感謝匿名評論人提供寶貴的修改建議，使研究論點和中間論理過程能夠更加縝密。

壹· 前言

社會創業作為一個新興的研究議題，在定義上仍屬共識分歧階段。但是，多數學者同意社會創業研究從創業研究汲取理論基礎（Austin, 2006; Mair, Robinson and Hockerts, 2006; Short, Moss and Lumpkin, 2009; Shockley and Frank, 2011）。本文延續創業研究的過程觀點，採用 Perrini (2006) 對社會創業的定義：「社會創業意含創新，此創新設計來明確地改善社會福祉，同時具體

* 作者簡介：高明瑞，文藻外語學院國際事業暨文化交流研究所；黃章育，國立中山大學企業管理學系。

落實於富含創業精神的組織，這些組織發起並且引導社會改變，或對社會改變做出一點一滴的貢獻」(p. 14)。

在概念上，社會創業不同於傳統意義上的商業創業，包含兩個面向：社會面與創業面 (Mair and Marti, 2006)，前者著重社會創業行動依存的脈絡環境：社會文化與政治制度 (Martinelli, 2004)，後者強調創業思維、過程與步驟 (Brooks, 2009)。社會創業的重要目的在於創造社會價值，並且藉由市場運作提升社會創業組織財務自主能力。理想上，社會創業的最終理想是社會創新與制度革新，經由持續不斷創造新價值的過程，達到系統性的社會改變。在實務上，Skoll Foundation 和 Skoll Centre for Social Entrepreneurship 標舉社會性、創新和市場導向三者為全球社會創業家甄選的重要指標。結合相關理論和實務對於社會創業的定義，本文將創業精神、創新和希望為所處社會帶來公共福祉的系統性社會改變，視為社會創業的三個核心要素。

由於社會創業是一系列的事件歷程，從社會創業的意向形成，到構想行動，再到創造新組織與實際運作，具有時間和演化意涵，其中社會創業行動依存的脈絡環境以及創業過程分析皆是重點。因此，本文擬從社會創業發展 (social entrepreneurship development) 觀點，以肯納基金會的社會創業發展歷程作為個案研究對象，探討：在臺灣的健康與社會照顧服務領域中，以自閉症者家長為主體的社會創業行動，如何與華人特有的社會文化脈絡 (家族主義與家文化傳統) (陳宏輝，2005；儲小平、李懷祖，2003；Wong, 1985) 鑲嵌互動，引導與形塑社會創業發展的獨特路徑？此社會創業發展路徑，對於後續的社會創業認同可能形成什麼樣的挑戰？

著眼於社會創業發展和社會文化脈絡，文章結構安排如下。第二部分探討社會創業的本質與華人家族主義的內涵與影響。第三部分運用 Brooks (2009) 的概念架構分析個案組織的社會創業發展歷程。第四部分討論個案中的三個社會創業發展主題：合力造家、化家為組織，家園化和組織化的發展分歧與再定向。最後，本文提出以社會創業發展的觀點理解社會創業行動與其所依存的脈絡環境鑲嵌互動的動態過程，並且在創業團隊面臨社會創業認同分歧時，參照「家園價值」與「公民價值」(Boltanski and Thévenot, 1999)，回歸社會創業的本質思考與再定位未來社會創業發展的方向。

貳· 文獻與理論

一、社會創業本質與核心要素

在學術研究上，大部分的創業研究涵括四個主要面向：創業家（創業團隊）、創業構想、創業機會、創設組織。以過程觀將其串連成一個具有時間性的活動整體，或可呈現出創業的過程風貌，但是在社會創業的「社會」意涵上卻似有欠缺。本文延續創業研究的過程觀點，根據 Perrini (2006) 和實務界對社會創業的定義，並強調「社會」意涵，認為：(1) 創業精神，(2) 創新，以及 (3) 希望為所處社會帶來公共福祉的系統性社會改變這三者，可以視為社會創業的核心要素。

Drucker (1985) 將創新與創業精神連結起來，認為富涵創業精神的個人和組織是視改變為遵行法則，藉由超越原有的矛盾，促成自由系統的持續不懈，使得社會經濟不斷發展。創新與創業精神不僅適用於新創事業，同時也適用於現營企業以及公共部門與非營利組織，其目的在於維持彈性，不斷學習，並將改變視為常態，持續地進行自我革新。

因此，本文視社會創業為：一種創造新社會價值的過程，是從既有的社會問題或有待滿足的社會需求出發，透過創新的方法提供新產品或服務，或是以創新的思維重新定義社會問題和社會需求；這些創新方法和思維在創業的過程中，藉由創業的個人或團隊和所處的脈絡環境持續不斷地互動、實作與修正。除了在實際運作上必須達到創造新社會價值並維持社會目的與經濟方法之間的平衡，在理想上，社會創業的最終理想是社會創新和制度革新，經由持續不斷創造新價值的過程，達到系統性的社會改變。

綜上所述，社會創業具有社會面向和創業面向，前者可以社會性 (sociality) 表達，強調社會創業的社會目的，希望透過創新的構想或實務，創造社會價值，並且藉由市場運作提升社會創業組織財務自主能力；後者著重創業過程觀，社會創業是一個具有時間序列的連續行動過程，且行動依存的脈絡環境（社會文化與政治制度）會引導和形塑社會創業的發展。後續文獻探討將社會創業行動依存的脈絡環境聚焦在華人社會特有的社會文化傳統—家族主義與家文化，藉此瞭解在臺灣的健康與社會照顧服務領域中，以自閉症者家長為主體的社會創業行動如何與華人家族主義與家文化傳統鑲嵌互動。

二、家族主義：華人社會創業行動依存的社會文化脈絡

許多研究探討家族主義對於華人經濟組織的影響（李宗榮，2011；陳介玄、高承恕，1991；許士軍，1997），特別是華人家族企業研究（王振寰、溫肇東，2011；黃光國，1988）。本文視華人家族主義與家文化傳統為臺灣特有的社會文化脈絡，作為華人社會的文化傳統，家族主義對於以自閉症者家長為發起人的社會創業行動具有什麼樣的影響？

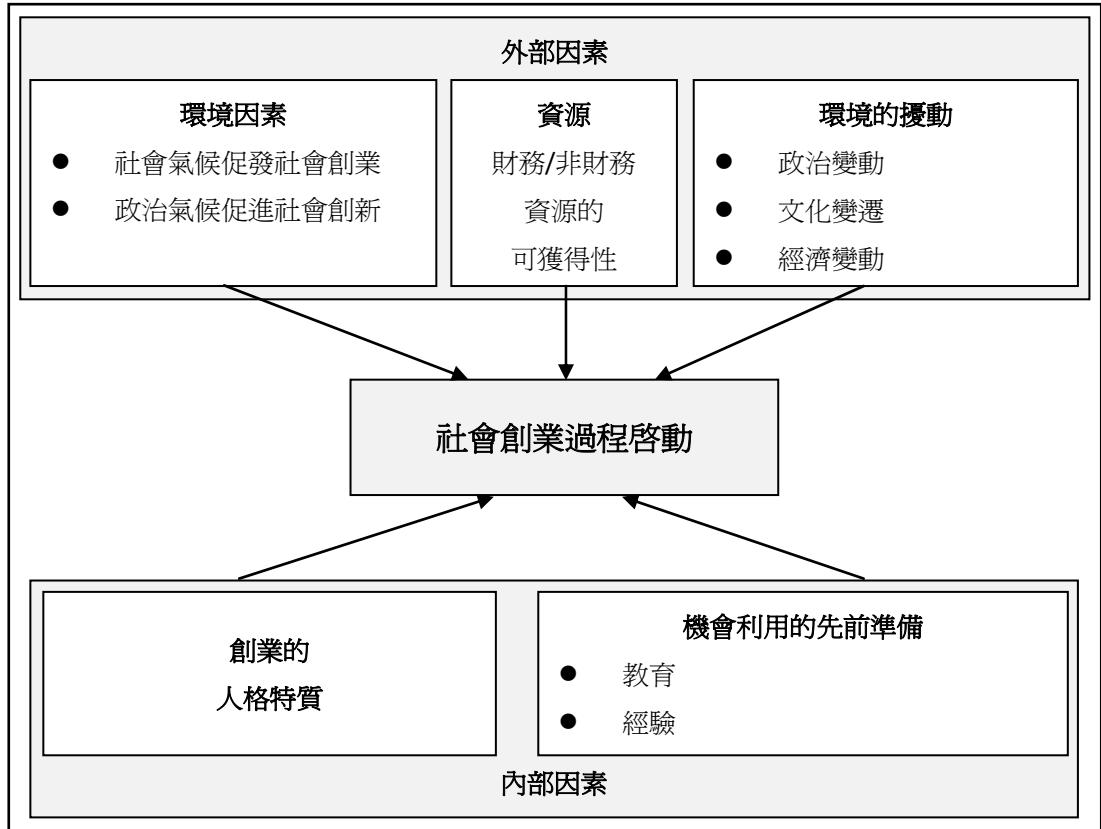
家庭是組成整體社會的基本社會單元，也是家庭成員之間交流情感、相互提供情感與經濟支持以及初始社會化的社會團體。從人類學觀點，家族主義可以定義為：「一種社會組織的形式，在這個社會組織裡，主導的價值觀是以家庭和家族團體的維持、延續以及功能運作為依歸」（Kulp, 1925, p. 188, quoted in Lee, 1953, p. 272）。在傳統華人社會，以家為本，重視血緣、親緣和地緣為基礎的家文化具有以下特色：以血緣、親情為紐帶，以父系原則為主導，成員之間遵循長幼有序的身份規範和行為準則，並重視家族綿延與世代傳承（儲小平、李懷祖，2003）。

華心理學家楊國樞（1992）將華人家族主義定位為社會取向的集體主義。他認為華人的集體主義內涵不同於西方社會的集體主義，而是「一種以家族為中心的形式，經由家族化歷程，將家族的結構形態與運作原則、倫理關係或角色關係，以及家族生活所學得的為人處事的觀念、態度及行為，類化到家族以外的團體或組織之上。相對於西方集體主義所強調的個人與集體之間的水平連結，這種以家族為中心的思想、態度、價值觀及行為，所呈現的是一種垂直集體主義的特色，強調集體先於個人，並形成垂直的連結關係」（引自姜定宇、鄭伯壘，2003，頁 24）。

綜上所述，家族主義強調個人對其所屬家庭忠誠，以及成員之間的情感和相互依賴。家族主義和家文化在傳統華人社會既是維繫家庭和家族關係的倫理規範，也是能夠擴展泛化到家庭和家族以外的文化認知與社會組織原則。隨著現代化過程，華人家族主義和家文化傳統的延續和影響力或許在淡化中，但是藉由文化對社會規範、個人價值觀和認知基模的形塑，仍然對華人社會的經濟與社會行動產生影響。因此，本文視華人家族主義和家文化傳統為社會創業行動及其發展所依存的社會文化脈絡。後續文獻探討將放在 Brooks (2009) 的兩個概念架構—促發社會創業行動的內/外部因素，以及社會創業過程與發展，藉此分析個案組織的社會創業發展歷程。

三、促發社會創業行動的內部和外部因素

Brooks (2009) 根據社會創業理論的五種觀點：環境觀點 (environment)、資源觀點 (resource)、擾動觀點 (perturbation)、創業家特質觀點 (personal traits)、創業先前準備觀點 (preparation)，建立一個整合的社會創業促發因素概念架構 (如圖一)。



圖一 促發社會創業行動的內部和外部因素

資料來源：Brooks (2009)，頁 10。

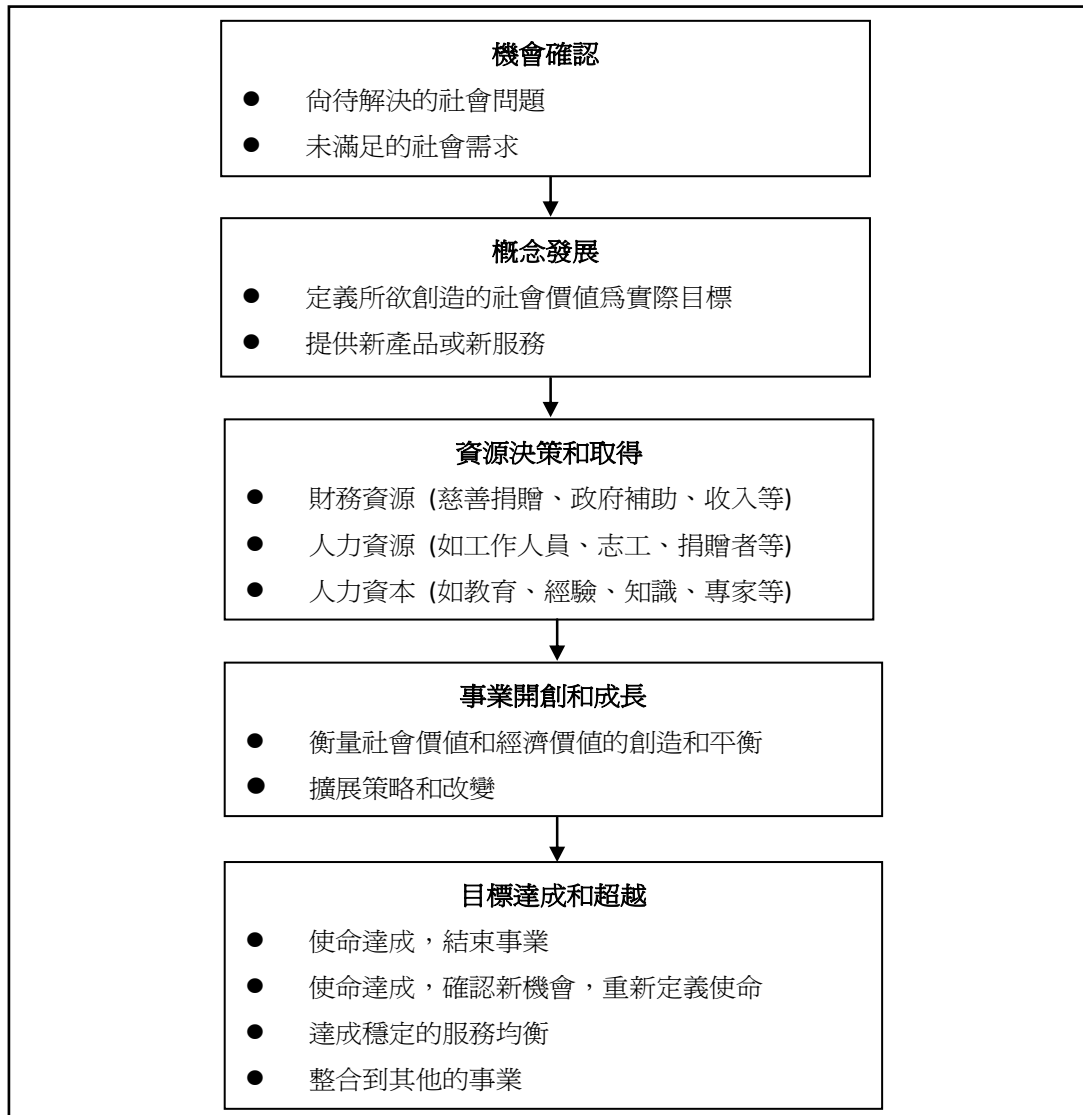
促發社會創業行動的外部因素強調 (1) 有利於社會創業的環境條件，包括適當的政治制度和社會文化；(2) 取得社會創業資源的可近性，包括財務與非財務資源的協助；以及 (3) 外在事件擾動：是否發生一些促使這個社會的政治、文化和經濟發生改變的擾動事件，例如臺灣的 921 地震、2008 年全球性的金融海嘯等事件發生所帶來的社會與經濟改變。促發社會創業行動的內部因素強調 (1) 社會創業行動者特質，例如創新、成就導向、獨立、內控性和

內在歸因、較低風險趨避、對模糊的容忍度高等人格特質；(2) 投入社會創業行動之前的先期準備，例如具備該產業領域相關的教育、經驗、專家知識等。

Brooks 的概念架構嘗試解釋為何社會創業會發生，以及哪些因素促發社會創業過程的啟動。連結 Thornton (1999) 對創業的社會學分析，環境、資源和擾動事件等外部因素反映社會創業的需求面，創業的人格特質和先期教育、經驗等內部因素反映社會創業的供應面，前者提供社會創業行動發生的機會和誘因，後者藉由具有社會創業傾向、能力與意向的個人或團體整合資源，打造社會創業實體成果。

四、社會創業過程與發展

承襲社會創業過程觀，Brooks (2009) 提出社會創業過程與發展概念架構圖二。



圖二 社會創業過程與發展

資料來源：Brooks (2009)，頁 7。

Brooks 的社會創業過程與發展可大致分為五個步驟：(1) 機會確認：尚待解決的社會問題和未滿足的社會需求是社會創業家和團隊投入社會創業的機會起點；(2) 概念發展：針對所欲解決的社會問題與需求界定社會創業的價值主張，並發展創新構想；(3) 資源決策和取得：針對創新構想計畫，動員、籌募並取得各項可用資源與資本；(4) 事業開創和成長：有效運用資源創造新價值，並且在產生的社會價值和經濟價值之間求取平衡；以及 (5) 目標達成和超越：評估階段性的社會創業成果是否達成預期的使命目標，所創造的新價

值是否已達致穩定的服務均衡，或是從中發現新問題，必須重新調整社會創業發展的方向。

回顧當前創業研究，創業家（創業團隊）、創業構想、創業機會，以及創設組織是創業研究的幾個分析重點，學者普遍認同視創業為一個創造新價值的過程。Brooks 的概念具有兩項分析優勢，它不僅能夠將上述分析重點串連成一個具有時間序列的活動整體，並且能夠同時納入社會創業的「社會」意涵與「創業」歷程。後續的個案研究將運用 Brooks 的兩個概念架構分析個案組織的社會創業發展歷程。

參· 個案研究

一、個案簡介

「財團法人肯納自閉症基金會」（以下簡稱「肯納基金會」）成立於 2004 年，2008 年正式更名為「財團法人台灣肯納症自閉症基金會」，是由一群成年肯納症者家長自發組成的非營利組織。若從社會創業發展的觀點來看，肯納基金會是附屬的社會創業成果，起源於四位家長為其成年肯納症子女合力造家的社會創業行動。表一簡介肯納基金會設立的背景資料，從中可以瞭解基金會成立時間、組織法制身分、設立緣起與宗旨、主要服務目標、服務項目以及基金會的長期願景。

表一 肯納基金會簡介

成立	2004 年 10 月 18 日
組織法制身分	行政院衛生署立案核准之基金會
緣起與宗旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織緣起：「有鑒於眾多成年肯納症者養護需求的迫切...我們的使命是呼籲政府落實「肯納症者」的教育、就業和生活安置，減少肯納症者家庭的負擔及社會問題。」 ● 組織宗旨：「倡導肯納症者得享有『有尊嚴的』生存權利，並謀求其終身養護之最大福祉，使其享有『有品質的』生活空間。」
服務目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 將自閉症正名為肯納症，以加強社會大眾對肯納症者之認識與接納。 ● 倡導肯納症者之基本權利，並督促政府落實肯納症者之就學、就醫及就養。 ● 結合醫療、復健、特教、心理及社會福利之專業，建立肯納症者獨立障別的養護模式。 ● 協助肯納症者其家庭系統功能之運作與發展。
服務項目	<ul style="list-style-type: none"> ● 社會宣導：社區參與、活動宣導、展覽等。 ● 家庭支持服務：諮詢服務、親職講座、學術交流等。 ● 教育服務：生活溝通訓練、肯納日間社區小型作業所、青年聯誼

	活動等。
願景	「建立肯納症專責教育機構，提供適於肯納症者學習的教學資源，並規劃適於肯納症者生活的社區家園，提供醫療、教育、職訓、養護、安置的整合機制。」

資料來源：整理自財團法人台灣肯納自閉症基金會網站，<http://www.kanner.org.tw>。

Dees, Emerson and Economy (2001) 指出，組織的使命界定代表啓動社會創業過程的第一步，藉由明確定義服務領域、服務對象和期望達成的服務目標，才能將潛在的社會創業機會（尚待解決的社會問題或未滿足的社會需求等）發展為具體的社會價值主張和實際目標。表 1 中可以看到基金會的使命目標聚焦在四項主張，並以此發展相關服務項目，本文依照 Brooks (2009) 的概念，視其為潛在的社會創業機會（尚待解決的問題/需求）和具體的社會價值主張（目標/主張），整理如表二。

表二 個案之社會創業機會與組織使命目標

機會：問題/需求	使命：目標/主張
<ul style="list-style-type: none"> ● 存在障礙特性：肯納症者在人際互動、情感交流、環境知覺以及行為因應上展現的特殊需求，起因於腦部生理病變，而不是個人的自我封閉行為 	<ul style="list-style-type: none"> ● 正名與社會溝通：將自閉症正名為肯納症，透過各項社會宣導活動，使社會大眾對於肯納症的障礙特性具有正確認識並進一步接納肯納症者
<ul style="list-style-type: none"> ● 相關法規制度不完善：既有的教育、職訓、福利、醫療養護等服務供應過度仰賴個別家庭的有限力量，無法滿足多數家庭的照顧需求 	<ul style="list-style-type: none"> ● 倡議與促進基本權益：以法人組織的身分向政府倡議肯納症者接受教育訓練、適性就業、以及生活安置與養護等基本權益
<ul style="list-style-type: none"> ● 既有服務不足：鑒於肯納症者的障礙特性，既有的服務供應過於片面，無法銜接肯納症者的各階段需求，亦無法完整符合肯納症者的障礙特性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 發展創新養護模式：以法人組織為資源基礎，結合醫療、復健、特教、社工和福利多元專業，發展適於肯納症者醫療、教育、職訓、養護和生活安置的社區家園整合機制
<ul style="list-style-type: none"> ● 家庭過度擔負照顧責任：在既有服務不足和法規制度不完善情況下，個別家庭擔負主要照顧責任，照顧者缺乏足夠專業與社會支持 	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供家庭支持服務：法人組織作為服務提供者，提供肯納症者和其家庭健康與社會照顧服務，例如生活訓練、諮詢服務、親職教育、日間社區小型作業所職業訓練等

表二中的問題/需求可視為是潛在的社會創業機會，目標/主張是根據問題與需求發展出來的具體價值主張和方法，從中亦可看到使命目標展現社會創業的三個核心要素：創新、創業精神和社會改變 (Perrini and Vurro, 2006)，亦即針對現況問題和未滿足的社會需求提出改良和創新構想（創新），並且透過成立正式的法人組織，集結資源，提供成年肯納症者和其家庭所需的服務，倡議改善相關政策制度，並發展多元財務收益來源，例如政府經費補助、社會捐款、企業贊助和服務收費等以增強組織自足能力（創業精神），達致建立肯納症者獨特養護模式和社區家園的組織願景（具體社會成果與社會改變）。

二、個案的社會創業歷程

肯納基金會是肯納症者家長社會創業行動的附屬創業成果，其起源是四位家長為其成年肯納症子女合力造家的社會創業行動。從 2000 年開始，四位家長在花蓮覓地買地，尋找適於建造成年肯納症者永久家園的社區和土地，2003 年花蓮豐田肯納園落成啓用，到 2004 年台北肯納基金會正式成立，基金會的運作迄今已邁入第八年。表三整理「肯納基金會」發展大事紀。

表三 肯納基金會發展大事紀

時間	重要事件
2003	● 花蓮豐田肯納園落成啓用
2004	● 成立「財團法人肯納自閉症基金會」，基金會會址位於台北市，場地由家長提供無償使用
2005	● 花蓮豐田肯納園正式完工 ● 發行「肯納會訊」雙月刊創刊號 ● 成立家長資源中心
2006	● 「肯納園」商標向政府智慧財產局申請註冊核准 ● 「肯納園，一個愛與夢想的故事」於台北辦理新書發表會
2007	● 籌備台北「肯納學園」
2008	● 更名為「財團法人台灣肯納自閉症基金會」，並正式申請啓用發票 ● 台北肯納基金會會址遷移至台北市大同區 ● 台北肯納基金會實體商店「星語小站」開幕
2011	● 台北肯納基金會會址遷移至台北市北投區，場地為國有財產局所有，基金會承租使用。基金會和「肯納學園」於台北市北投區正式運作，提供成年肯納症者日間生活與職業訓練服務

資料來源：整理自財團法人台灣肯納自閉症基金會網站，<http://www.kanner.org.tw>。

從社會創業發展的觀點來看，作為社會服務的使用者，四位肯納症者家長早在 2004 年「肯納基金會」正式組織成立以前，已經開啓了一系列的社會創業行動。

1980 年代末期，因為子女出現肯納症症狀，四位家長分別進入兒童早期療育醫療系統，並且在醫療專家的協助下，逐漸形成非正式的家長自助團體。以此家長自助團體為基礎，1998 年，幾位家長自辦非正式的「星語小站」成年肯納症者專屬職業訓練教室（咖啡店鋪形式）；2000 年，在長期關心肯納症者生活養護需求，持續提供諮詢和陪伴的醫院專業治療師鼓勵下，四位成年肯納症者家長締結承諾，組成社會創業團隊，投入打造適於成年肯納症者生活的社區家園：花蓮「肯納園」。

2003 年花蓮「肯納園」落成啓用，社會創業團隊成員發現新問題：「肯納園」建造完工以後，誰來管理？由於建造所需的各項資源與資本，完全來自團隊成員自力負擔，在所有權上，「肯納園」屬於這四位家長的私人物產。但

是，若希望「肯納園」能夠長遠地作為一個成年肯納症者的社區生活家園，必須尋找適當的法人組織，將「肯納園」信託予該組織，使得此社會創業成果能夠獲得永續經營與管理。2004年，「肯納基金會」作為一個非營利組織正式成立，秉持著信託與永續管理「肯納園」、推廣「肯納園」合力造家精神，並擴散此社會創新經驗的使命在台北正式成立。

台北「肯納基金會」和花蓮「肯納園」是社會創業團隊的兩個實體成果，一開始兩者之間互相支援。前者作為一個正式法人組織，創立目的在於信託和永續管理「肯納園」，並且透過非營利組織形式更有效地集結資源，倡議相關福利制度革新，並將「肯納園」合力造家精神推廣擴散到臺灣社會其他具有相似需求的家庭。後者作為非正式的社區生活家園，在所有權上屬於四位創始家長，另一方面可視為「肯納基金會」的實習家園，無償提供場地給基金會服務的眾多肯納症者和其家庭，以推廣肯納園的創新理念。

在制度形式上，台北「肯納基金會」是正式的非營利組織，而花蓮「肯納園」屬於非正式的社區生活家園，在所有權上，一屬財團法人，一屬私人產業，兩個社會創業實體成果循著各自的實體特性，逐漸發展出不同的社會創業發展路徑。

花蓮「肯納園」在所有權歸屬私有基礎上，2006年申請民宿經營許可，發展民宿客房、餐廳與咖啡廳服務，在心理、治療等專業志工協助下，希望將此社區家園發展為一個整合醫療、復健、教育、生活與職業功能的成年肯納症者照顧養護模式。台北「肯納基金會」則立基於非營利組織的公共性質，依據使命目標和政策規範持續引進社會工作、職能治療、特殊教育等專業人力，朝著正式化、組織化和專業化的非營利組織方向發展。

2010年，花蓮「肯納園」結束民宿經營，與台北「肯納基金會」之間相互支援的關係中斷。2011年「肯納基金會」遷移至台北近郊發展腹地較大的一處國有建物，並開辦台北「肯納學園」，提供成年肯納症者日間生活和職業訓練活動。至此，個案的社會創業發展呈現出：隨著正式化組織的建制力量，非正式的社區生活家園：花蓮「肯納園」和正式化的非營利組織：台北「肯納基金會」，兩者之間出現漸行漸遠的發展趨勢。

表四呈現個案之社會創業發展決策演進，說明促發四位家長投入社會創業行動過程的決策時間點、決策角色，以及主要決策單位、目標和資源來源。

表四 個案之社會創業發展決策演進

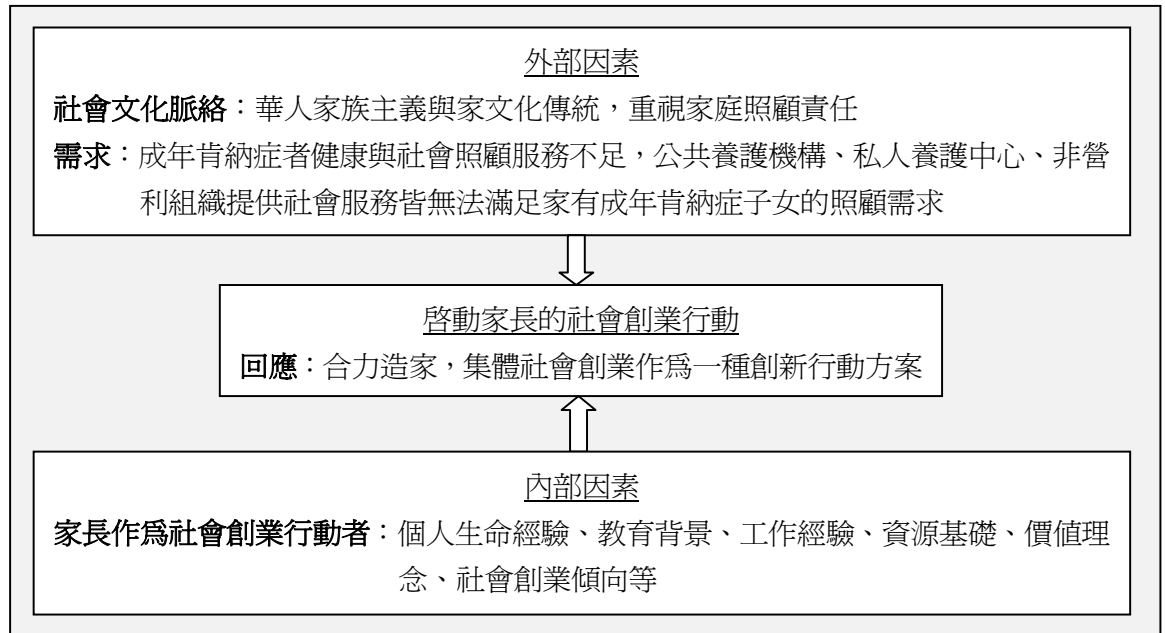
決策時間點	決策角色	決策意涵
1. 家庭與醫療專業介入	家長	<ul style="list-style-type: none"> ● 決策單位：原生家庭 ● 決策目標：專業醫療介入，以解決親職照顧問題 ● 可用資源：家庭教育與經驗背景、專業醫療系統、家長自助團體
2. 家長自助團體	家長	<ul style="list-style-type: none"> ● 決策單位：超越原生家庭的家長自助團體 ● 決策目標：承擔家庭照顧責任，為成年肯納症子女規劃未來，以因應可預期的生命風險 ● 可用資源：家長自助團體
3. 造家：花蓮肯納園	社會創業團隊	<ul style="list-style-type: none"> ● 決策單位：四個家庭組成的社會創業團隊 ● 決策目標：打造成年肯納症者的社區生活家園 ● 可用資源：社會創業家庭資源、醫療專業志工
4. 誰來管理？成立肯納基金會	肯納園產業所有人與非營利組織創立者	<ul style="list-style-type: none"> ● 決策單位：社區生活家園與基金會 ● 決策目標：建立能夠永續管理創業團隊共有財產—「肯納園」的信託管理機制→法人化 ● 可用資源：肯納園、醫療專業志工、社會創業過程累積的社會資本
5. 肯納園與基金會：家園、與組織，相互支援還是各自發展？	肯納園產業所有人與非營利組織領導人	<ul style="list-style-type: none"> ● 決策單位：社區生活家園與基金會 ● 決策目標：非營利組織運作與擴展服務提供給有類似需求的肯納症者家庭 ● 可用資源：肯納園、非營利組織專業與志工人力、政府經費、企業贊助、個人捐款

為了解決家裡身心障礙子女的就醫需求，四位創始家長從一開始的母親角色進入專業醫療系統，從而結識其他有類似需求的家長，形成非正式的家長自助團體。此時，家長行動範圍仍然以家庭為主，藉由早期療育的醫療服務，進入專業醫療系統，從而解決家庭內部的母子照顧困境。

接下來是走出家庭時期，以家長自助團體為基礎，在醫院治療師的串連影響下，集結四位有強烈意願並且具備起始創業資源基礎的家長組成社會創業團隊，投入合力「造家」的社會創業行動。此時期的社會創業發展決策超越單一家庭，社會創業行動產生第一個具體結果：花蓮「肯納園」，就產權而言，這是創業團隊家長的私人財產，提供這四位家長的成年肯納症子女居住生活與職業訓練。

後續進入正式化組織時期。此時，「肯納基金會」在台北成立，原始目的是為了「肯納園」的永續管理而設立。隨著正式化的組織成立，政府法律規範、專業人力資源引進、組織生存，以及與其他非營利組織的資源競爭等因素，社會創業發展決策重心逐漸轉移到基金會的經營管理上，重點在於非營利組織運作和擴散社會創新經驗。在此同時，花蓮「肯納園」在私有財產基礎上申請登記經營家庭式民宿，持續朝向由家園價值主導，打造社區生活家園的社會經濟實體方向發展。

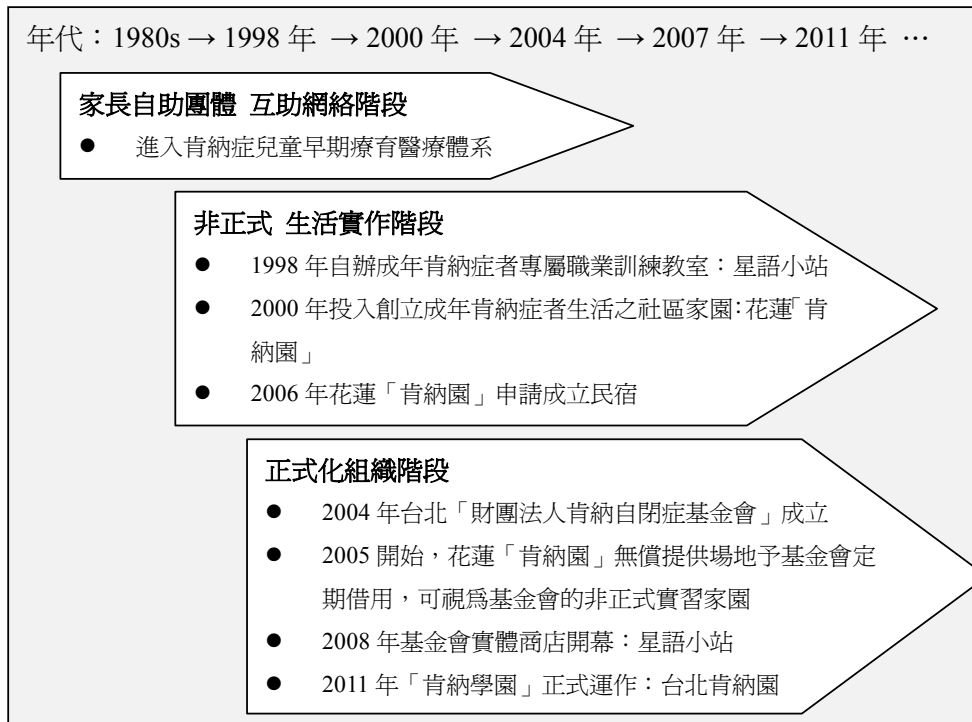
從表四可看出「家」的價值與家庭照顧責任貫串整個社會創業發展決策演進過程，反映出台灣社會特有的社會文化脈絡：華人家族主義與家文化傳統，一方面形塑對於家庭成員照顧責任的文化認知與倫理規範，另一方面也擴展泛化為社會組織原則，以家庭為單位，集結具有共同利益、價值理念與相近資源基礎的家庭從事集體社會與經濟活動。圖三運用 Brooks (2009) 促發社會創業行動的內/外部因素概念，聚焦在個案社會創業行動依存的社會文化脈絡：華人家族主義與家文化傳統。



圖三 合力造家：啟動家長的集體社會創業行動

聚焦在社會創業行動依存的社會文化脈絡環境，促發此個案社會創業過程啟動的外部（脈絡環境）與內部（行動主體）因素因此可歸納為：強調家庭成員情感依賴、關係倫理與家庭照顧責任的華人家族主義與家文化傳統，以及具有相近利益、價值和資源基礎的家庭集結起來的社會創業行動。

以表四 的社會創業發展決策演進分析為基礎，個案的社會創業發展歷程可以進一步區分為三個階段（如圖四）：



圖四 個案之社會創業發展階段

資料來源：整理自財團法人台灣肯納自閉症基金會、瞿欣 (2006)；財團法人台灣肯納自閉症基金會網站，<http://www.kanner.org.tw>。

1. 第一階段：家長自助團體之互助網絡階段。從 1980 年代末期至 1990 年代末期，四位家長經歷了照顧肯納症子女的困境，經由醫療機構的中介與專業協助，找到正確的努力方向，帶領子女接受早期療育，並且透過家長自助團體，累積後續投入社會創業的互助網絡、情感和信任的基礎。
2. 第二階段：社區家園之非正式生活實作階段。家長自助團體從 1998 年開始，在台北市自辦「星語小站」咖啡店作為成年肯納症者專屬職業訓練教室；2000 年，其中的四位家長組成社會創業團隊，投入「造家」的社會創業歷程，在花蓮覓地建造「肯納園」，作為成年肯納症者生活的社區生活家園。
3. 第三階段：正式化組織階段。2004 年，四位家長組成的社會創業團隊為了永續管理花蓮「肯納園」，決定在台北成立正式的非營利組織：「財團法人肯納自閉症基金會」。隨著非營利組織制度化的發展路徑，個案的社會創業發展進入正式化組織階段。

結合上述個案分析與 Brooks (2009) 的社會創業過程與發展概念，表五 整理個案之社會創業發展歷程：家長自助團體之互助網絡階段、社區家園之非正式生活實作階段，以及正式化組織階段。

表五 個案之社會創業發展歷程分析

社會創業發展階段 社會創業過程	家長自助團體 之互助網絡 階段	社區家園 之非正式生活 實作階段	基金會 正式化組織 階段
1.機會確認	身心障礙子女的就醫需求、母親照顧困境	成年肯納症者的社會照顧服務不足	為永續管理屬於私人財產和非正式的生活家園：肯納園，必須尋求一個法人團體託管或自行設立正式法人組織
2.概念發展	尋求治療與連結互助：專業治療和家長自助團體	合力造家：打造成年肯納兒的社區生活家園	託付信託管理職責：成立基金會
3.資源取得	專業醫療系統 家庭自助和互助	家長自助團體 社會創業團隊 醫療專業志工	社會創業團隊、非營利組織專業人力資源、醫療專業志工、政府經費補助、企業贊助、個人捐款等
4.事業開創	醫院早期療育家長自我教育教室、家長自辦「星語小站」職訓教室	花蓮「肯納園」	台北「肯納基金會」
5.目標達成和超越	形成非正式的家長自助團體，奠定後續社會創業的信任基礎	建造非正式的社區生活家園：肯納園，是社會創業行動的第一個具體成果	成立正式非營利組織：肯納基金會，是社會創業行動的第二個具體成果

分析個案之社會創業發展歷程，從原生家庭到走出家庭，再進展到非營利組織成立，每一階段的社會創業發展都經歷了機會確認、概念發展、資源取得、事業開創、目標達成和超越的過程，亦即，每一階段的社會創業行動都從辨識現階段未滿足的社會需求開始，透過發現問題，界定所欲創造的新價值，發展創新構想以解決問題。

在互助網絡階段，對外尋求專業治療和家長自助團體的形成，帶領肯納症者家長走出獨自面對子女障礙情況的困境；在社區家園階段，四位家長以家長互助網絡為基礎，投入合力造家的社會創業行動，開展集合數個志同道合家庭力量，共同承擔照顧成年肯納症子女責任的創新實務；在正式化組織階段，為了託付信託與永續管理「肯納園」的職責，四位家長以打造社區生活家園的社會創業經驗為基礎，成立正式的非營利組織，期能更有效地結合社會資源與政府福利政策，擴展「肯納園」創新實務與合力造家精神至更多有相似需求的肯納症者家庭。

因此，每一階段的社會創業行動都建立在前一階段的成果基礎上，界定問題，發展創新構想，集結與運用各項資源，創造新實務、新方法或新組織，達成預定目標並構思社會創業發展的下一步。

肆· 討論與結論

奠基於社會創業概念的社會性和創業過程觀，本文從社會創業發展的觀點，以臺灣肯納基金會的社會創業歷程作為個案研究對象，研究問題為：在臺灣的健康與社會照顧服務領域中，以自閉症者家長為主體的社會創業行動，如何與華人特有的社會文化脈絡—家族主義與家文化傳統—鑲嵌互動，引導與形塑社會創業發展的獨特路徑？

著眼於社會創業概念的社會面向，本文首先界定華人家族主義與家文化傳統是臺灣社會特有的社會文化脈絡，並運用 Brooks 的促發社會創業行動的內/外部因素概念架構，將個案研究聚焦在社會創業行動依存的社會文化脈絡，提出：華人家族主義與家文化傳統強調家庭成員情感依賴、關係倫理與家庭照顧責任，在此社會文化脈絡下，具有相近利益、價值主張、資源基礎以及互助經驗的家庭，針對成年肯納症者健康與社會照顧不足的社會需求現況，集結起來投入合力造家的集體社會創業行動。

針對社會創業概念的創業過程觀，本文運用 Brooks 的社會創業過程與發展概念架構，分析個案中所呈現的從家園到組織演進的社會創業發展歷程，得出三點分析結果：第一，組織使命界定代表啟動社會創業過程的第一步，藉由清楚定義服務領域、服務對象，以及欲達成的服務目標與社會價值，將潛在的社會創業機會發展為具體的使命目標；第二，「家」的價值與家庭照顧責任貫串整個社會創業發展決策演進過程；以及第三，社會創業發展歷程可大致區分出三個階段，以原生家庭為主的互助網絡階段、以四位家長投入合力造家社會創業行動的社區家園階段，以及以基金會為主的正式化組織階段。

隨著正式組織的建立，個案的社會創業發展方向逐漸出現分歧。兩種社會創業發展方向：家園和組織，分別代表兩種不同的價值模式。參照 Boltanski and Thévenot (1999) 提出的多元價值評價模式 (modes of justification)，四位創始家長合力打造並持有所有權的社區生活家園：花蓮「肯納園」，主導的價值理念是「家園價值」；而應運信託與永續管理目的而創設的正式非營利組織：台北「肯納基金會」，主導的價值理念是「公民價值」。

「家園價值」(domestic order of worth)，強調傳統層級與個人依賴，個人歸屬於其所屬家庭、宗族與世系。個人價值來自於在所屬信任關係網絡中獲得的尊敬與聲望。家園價值連結的關係基礎為信任，此信任以傳統層級權威和關係倫理為基礎，由相互依賴的關係鏈撐起整個信任關係網絡。資訊傳遞形式通常經由日常生活中非正式的口語、言行示範和軼事傳播 (Boltanski and Thévenot, 1999, p. 370)。

「公民價值」(civic order of worth)，強調集體利益優先，個人私有和特殊利益必須置於集體利益之後，不同於強調關係依賴和層級倫理的家園價值，公民連結的關係基礎為公民團結，成員資格平等，資訊傳遞形式偏重正式化、形式化和制度化 (Boltanski and Thévenot, 1999, p. 371)。

將兩種價值模式與個案的社會創業發展方向連結起來，「肯納園」所代表的「家園價值」強調情感互相扶持與依賴、家庭照顧責任，以及朝向日常熟習互動、融合生活與工作、非正式的社區生活家園模式發展；「肯納基金會」所代表的「公民價值」則傾向強調成員平等、公民團結，並朝向組織正式化、專業化和制度化發展。

當社會創業發展方向出現分歧，決策者應該如何選擇因應策略？兩種社會創業發展方向：非正式的社區生活家園和正式的非營利組織，究竟哪一種社會創業發展路徑比較能夠達致系統性社會改變的理想目標，並且緊扣社會創業的本質：創業、創新和系統性的社會改變？

從社會創業發展的觀點來看，肯納基金會是附屬的社會創業成果，起源於四位家長為其成年肯納症子女合力造家的集體社會創業行動。由家園到組織的社會創業發展歷程，此個案研究呈現出：在臺灣的健康與社會照顧服務領域，華人社會特有的家族主義和家文化傳統作為臺灣的社會文化脈絡，引導特定的社會創業行動並形塑社會創業組織發展的方向。

作為社會創業行動依存的社會文化脈絡，華人家族主義與家文化傳統提供個案社會創業行動的起點，四位肯納症者家長從照顧自己的子女出發，提出社會創新構想：合力造家，在既有的服務供應之外，打造專屬成年肯納症者居住生活的社區家園，並衍生創造一個新的非營利組織，期望藉由組織力量擴散家長合力造家的社會創新經驗。然而，隨著正式組織的建立，社會創業發展重心逐漸轉移到非營利組織的運作上，社會創業發展方向開始出現分歧。面對此發展分歧，本文認為必須回到引導社會創業行動的價值理念重新思考：社會創業的兩個實體成果之間是否能夠相輔相成？「家園價值」與「公民價值」兩種

價值模式能夠相容整合於後續的社會創業發展之中，並對臺灣社會帶來正面的社會改變？

檢視華人家族主義與家文化傳統對於社會創業發展的影響，其一方面形塑臺灣社會對於家庭照顧責任的文化認知與倫理規範，另一方面也擴展泛化為社會組織原則。對照 Boltanski and Thévenot (1999) 的多元價值評價模式，華人家族主義與家文化傳統和「家園價值」兩者之間具有理念的親和性。「家園價值」強調個人價值來自於所屬信任關係網絡中獲得的尊敬與聲望，重視關係依賴、層級倫理與家庭照顧責任。而華人家族主義除了強調個人對所屬家庭忠誠以及成員之間情感相互依賴，並且表現為一種家文化傳統，藉由泛化歷程類化到家庭以外的組織或團體，形塑組織的結構運作以及個人的社會互動和經濟行動。

因此，雖然個案的社會創業發展重心轉移到以「公民價值」為理念基礎的非營利組織上，「家園價值」仍然扮演重要角色，它既是核心社會創新，集結具有相似需求的家庭力量，透過集體社會創業行動合力造家園；同時也影響著華人社會的組織行為，滲透到非營利組織的運作與管理中，與「公民價值」相互折衝辯證，引導下一階段的社會創業發展方向。

藉此社會創業個案從家園到組織的發展歷程分析，本文強調以社會創業發展觀點理解社會創業行動和社會文化脈絡鑲嵌互動的動態過程，並且在創業團隊面臨社會創業認同分歧時，參照「家園價值」與「公民價值」，回歸社會創業的本質思考，並重新定位社會創業發展的未來方向。

參考文獻

- 王振寰、溫肇東 (主編) (2011)，「家族企業還重要嗎？」，巨流，台北。
- 李宗榮 (2011)，「臺灣企業集團間親屬網絡的影響因素」，臺灣社會學刊，46，頁 115-166。
- 姜定宇、鄭伯壘 (2003)，「組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻」，應用心理學研究，19，頁 175-209。
- 陳介玄、高承恕 (1991)，「台灣企業運作的社會秩序—人情關係與法律」，東海學報，32，頁 219-232。
- 陳宏輝 (2005)，「民營企業經營中的泛家族主義文化情結」，商業經濟與管理，9(167)，頁 38-42。
- 許士軍 (1997)，「家族主義、專業主義與創業—以華人企業為背景的探討」，管理評論，16(1)，頁 1-9。

- 黃光國 (1988), “中國式家族企業的現代化”, 收錄於黃光國 (主編), 中國人的權力遊戲, 頁 233-272, 巨流, 台北。
- 楊國樞 (1992), “中國人的社會取向：社會互動的觀點”, 收錄於楊國樞、余安邦 (主編), 中國人的心理與行為—理念及方法篇, 頁 87-142, 桂冠, 台北。
- 儲小平、李懷祖 (2003), “家族企業成長與社會資本融合”, 經濟理論與經濟管理, 6, 頁 45-21。
- 財團法人台灣肯納自閉症基金會、瞿欣 (2006), “肯納園, 一個愛與夢想的故事”, 心靈工坊, 台北。
- 財團法人台灣肯納自閉症基金會網站, <http://www.kanner.org.tw>, 資料檢索時間: 2012 年 5 月 11 日。
- Austin, J. E. (2006), “Three avenues for social entrepreneurship research,” in Mair, J., J. Robinson and K. Hockerts (eds.), *Social Entrepreneurship*, pp. 22-33, Palgrave Macmillan, New York.
- Boltanski, L. and L. Thévenot (1999), “The sociology of critical capacity,” *European Journal of Social Theory*, 2(3), pp. 359-377.
- Boltanski, L. and L. Thévenot (2006), *On Justification: Economies of Worth*, Princeton University Press, New Jersey.
- Brooks, A. C. (2009), *Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation*, Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Dees, J. G., J. Emerson, and P. Economy (2001), *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, John Wiley and Sons, New York.
- Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row Publishers, New York.
- Lee, S.-C. (1953), “China’s traditional family: Its characteristics and disintegration,” *American Sociological Review*, 18(3), pp. 272-280.
- Mair, J. and I. Marti (2006), “Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight,” *Journal of World Business*, 41(1), pp. 36-44.
- Mair, J., J. Robinson and K. Hockerts (2006), “Introduction,” in Mair, J., J. Robinson and K. Hockerts (eds.), *Social Entrepreneurship*, pp. 1-13, Palgrave Macmillan, New York.
- Martinelli, A. (2004), “The social and institutional context of entrepreneurship,” in Corbetta, G., M. Huse and D. Ravasi (eds.), *Crossroads of Entrepreneurship*, pp. 53-74, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Perrini, F. (2006), “Social entrepreneurship domain: Setting boundaries,” in Perrini, F. (ed.), *The New Social Entrepreneurship: What Await Social Entrepreneurship Ventures?* pp. 1-25, Edward Elgar, Cheltenham; Massachusetts.
- Perrini, F. and C. Vurro (2006), “Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice,” in Mair, J., J. Robinson and K. Hockerts (eds.), *Social Entrepreneurship*, pp. 57-85, Palgrave Macmillan, New York.
- Shockley, G. E. and P. M. Frank (2011), “Schumpeter, Kirzner, and the field of social entrepreneurship,” *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(1), pp. 6-26.

Short, J. C., T. W. Moss and G. T. Lumpkin (2009), "Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, pp. 161-194.

Skoll Centre for Social Entrepreneurship, "Defining social entrepreneurship," <http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/about/Pages/whatisse2.aspx>, accessed on July 13, 2011.

Thornton, P. T. (1999), "The sociology of entrepreneurship," *Annual Review of Sociology*, 25, pp. 19-46.

Wong, S.-L. (1985), "The Chinese family firm: A model," *The British Journal of Sociology*, 36(1), pp. 58-72

Family or Organization: A Case Study of Social Entrepreneurship Development in Taiwan

MING-REA KAO, CHANG-YU HUANG *

ABSTRACT

Based on two aspects of social entrepreneurship, sociality and the entrepreneurial process, we propose a notion of social entrepreneurship development to present the temporal dimension and its socially embedded nature of social entrepreneurial actions. Using two analytical models from Brooks, our analysis shows the development of a social entrepreneurial case has developed from the family to a nonprofit organization in the area of health and social care in Taiwan. The findings provide both sociality and entrepreneurial process related implications. First, social entrepreneurship is a dynamic and developmental process. Second, the socio-cultural force, in this paper referring to Chinese familism, provides distinctive challenges and opportunities for social entrepreneurship development in Taiwanese context. Finally, the nature of social entrepreneurship, namely entrepreneurship, innovation, and social change, provides the potential to guide the future direction of social entrepreneurial development through the justification of different values and identities among the participants in social entrepreneurship.

Keywords: social entrepreneurship, family, nonprofit organization, social entrepreneurship development

*Ming-Rea Kao, Wenzao Ursuline College of Languages, Graduate Institute of International Business and Cultural Practices. Chang-Yu Huang, National Sun Yat-sen University, Department of Business Management.

