

補助學術研究群暨經典研讀班結案報告

計畫名稱：建立社會企業專業社群-知識分享與創新

計畫編號：MOST 107-2420-H-002 -007 -MY3-SB10710

執行期間：107 年 7 月 1 日至 108 年 6 月 30 日

執行機構及系所：輔仁大學

計畫召集人：楊君琦

計畫成員：胡哲生、楊君琦、蔡適陽、林耀南、李禮孟、林月雲、陳定銘、

黃淑芬、陳建州、邱淑芸

兼任助理：季珉如

研讀書籍（主題）：

1. Social Enterprise: An International Overview of its Conceptual Evolution and Legal Implementation
2. Situated learning through social networking communities: The development of joint enterprise, mutual engagement, and a shared repertoire
3. An identity-based approach to social enterprise
4. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework
5. The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field
6. Management for Social Enterprise
7. Understanding and tackling societal grand challenges through management research
8. What's in a name? Making sense of social enterprise discourses
9. Design Futuring –Sustainability, Ethics and New Practice
10. Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships.
11. Understanding Social Enterprise: Theory and Practice
12. Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center

中 華 民 國 108 年 6 月 30 日

補助學術研究群暨經典研讀班成果自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現（簡要敘述成果是否具有政策應用參考價值及具影響公共利益之重大發現）或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明）

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形(請於其他欄註明專利及技轉之證號、合約、申請及洽談等詳細資訊)

論文：已發表未發表之文稿 撰寫中 無

專書：已出版尚未出版撰寫中無

其他：

(一)、已於 2019 年 5 月發表研討會論文 3 篇。

- (1). Jersan Hu, Sophie Huang, Chien-Chou Chen, Shu-Yun Chiu (2019), Effectiveness of Foreign Philanthropy Campaign and Relation with Inner Interactions in Transnational Co-operative Organization, China-ASEAN Regional Business Development and Tourism Cooperation International Academic Conference. Guangxi University of Finance and Economics, Guangxi, Nanning. May 2019
- (2). Chien-Chou Chen & Jersan Hu (2019), Farmland Conservation and Social Value of Innovation in Agricultural Management, China-ASEAN Regional Business Development and Tourism Cooperation International Academic Conference. Guangxi University of Finance and Economics, Guangxi, Nanning. May 2019.
- (3). Shu-Yun Chiu & Jersan Hu (2019), New Poverty Alleviation Strategies under the Rapid Economic Development of the Association of Southeast Asian Nation, China-ASEAN Regional Business Development and Tourism Cooperation International Academic Conference. Guangxi University of Finance and Economics, Guangxi, Nanning. May 2019.

(二)、本計畫相關成果已有兩篇論文獲「2019 第十屆社會企業學術研討會--社企創新知識力」接受，將於 2019/11/02 發表。

- (1). 胡哲生、陳建州、黃淑芬（2019），社會科技與在地經營培力建構貧窮農村的社區經濟，2019 第十屆社會企業學術研討會--社企創新知識力，社團法人台灣社會企業創新創業協會、輔仁大學企業管理學系，台灣、新莊，2019 年 11 月。
- (2). Carol Yeh-Yun Lin (2019). Social Innovation that Caught International Attention, 2019 第十屆社會企業學術研討會--社企創新知識力，社團法人台灣社會企業創新創業協會、輔仁大學企業管理學系，台灣、新莊，2019 年 11 月。

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）。

本計畫研讀的主題為社會企業，社會企業是目前成長中的社會科學典範之一，從閱讀與討論中，參與者得到許多新的啟發，如：社會科技運用、社會創業家、更延伸至永續發展的議題；研讀後大家的共識是：社會企業相關議題有相當大可開發的知識空間，且不同社會體制下存在許多的分歧，是可以探討的研究主題；再者，此次計畫特色在與社團法人台灣社會企業創新創業協會合作，每次研讀皆開放對社會企業有興趣的民眾參加，滿足相當多實務工作者的知識需求，增進實際操作執行上的無形價值，也就是說，本計畫除了在學術上的價值外，尚擴大學術影響力，在民間推廣社會企業議題也有一定的貢獻。

補助學術研究群暨經典研讀班成果彙整表

計畫主持人：楊君琦		計畫編號：MOST 107-2420-H-002 -007 -MY3-SB10710				
計畫名稱：建立社會企業專業社群-知識分享與創新						
成果項目		量化	單位	質化 (說明：各成果項目請附佐證資料或細項說明，如期刊名稱、年份、卷期、起訖頁數、證號...等)		
國內	學術性論文	期刊論文		篇	請附期刊資訊。	
		研討會論文	2			
		專書		本	請附專書資訊。	
		專書論文		章	請附專書論文資訊。	
		其他		篇		
國外	學術性論文	期刊論文		篇		
		研討會論文	3			
		專書		本		
		專書論文		章	請附專書論文資訊。	
		其他		篇		
參與計畫人力	本國籍	教授	5	人次		
		副教授	2			
		助理教授	1			
		博士後研究員				
		專任助理				
	非本國籍	教授				
		副教授				
		助理教授				
		博士後研究員				
		專任助理				
其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 本計畫邀集跨校專家針對「社會企業」相關議題進行研讀與討論，成員已完成指導相關主題之碩士論文7本，另有三位成員現職為博士候選人，已分別就社會企業主題撰寫論文計畫書，規劃於近兩年完成論文。 2. 成員在計畫期間交流互動後，已獲得科技部108 專題計畫補助一件，並著手撰寫永續設計與教育之教學實踐計畫，與進行輔仁大學與法鼓山文理學院社會企業相關系所之跨校性合作。 				

二、進度規劃

1. 請明確列出每場次研討之書籍、主題及研讀範圍。
2. 集會頻率至少每月一次，時間最少須安排 1 小時，一日以一場研讀班聚會為原則。
3. 每位成員之主講總次數不得超過 3 場。

編號	預定日期	起迄時間	研讀書籍及主題	主持人	講員
1	107/10/12	18:40-21:30	Social Enterprise: An International Overview of its Conceptual Evolution and Legal Implementation	黃淑芬	胡哲生
2	107/10/19	18:40-21:30	Situated learning through social networking communities: The development of joint enterprise, mutual engagement, and a shared repertoire	邱淑芸	黃淑芬
3	107/11/2	18:40-21:30	An identity-based approach to social enterprise	陳建州	邱淑芸
4	107/11/16	18:40-21:30	Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework	胡哲生	陳建州
5	107/11/30	18:40-21:30	The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field	黃淑芬	蔡適陽
6	108/12/7	18:40-21:30	Management for Social Enterprise	陳建州	胡哲生
7	108/1/11	18:40-21:30	Understanding and tackling societal grand challenges through management research	邱淑芸	楊君琦
8	108/1/18	18:40-21:30	What's in a name? Making sense of social enterprise discourses	胡哲生	林耀南
9	108/3/22	18:40-21:30	Design Futuring –Sustainability, Ethics and New Practice	黃淑芬	李禮孟
10	108/4/12	18:40-21:30	Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships.	邱淑芸	陳定銘
11	108/4/26	18:40-21:30	Understanding Social Enterprise: Theory and Practice	陳建州	胡哲生
12	108/5/10	18:40-21:30	Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center	胡哲生	林月雲

主題一、Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation

內容摘要

1. 分析社會企業概念在國際上的演變：社會企業概念因應所在地的社會結構，法規約束，倫理文化，與社會資源等條件，除了運作方式有異外，社會大眾對他的觀念也會不同。
2. 回顧歐洲和美國社會企業概念的發展取向：
 - (1) 重新發現與發展 NPO 及社會經濟間的合作架構(NPO rediscovery and social economy)：以歐洲國家為代表
 - (2) 利潤分配限制：主要指美國社會
3. 本文的社會企業觀念及社會企業必須擁有的三項特徵：
 - (1) the social goal pursued
 - (2) the non(-profit) distribution constraint
 - (3) the assignment of ownership rights and control power to stakeholders other than investors coupled with an open and participatory governance model
4. 社會企業法規基礎，美歐兩地有非常大的差異，在美國任何組織都可以是社會企業，而在歐洲國家將社會企業視為國家福利行動者，為政府服務的夥伴。

Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation

Authors: Giulia Galera & Carlo Borzaga (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprise, Univ. of Trento, Trento, Italy), 2009, Social Enterprise Journal, Vol. 5, No.3, pp.210-228

註：[.....]內加底線的文字，為本文報告人自己加入的補充資料或說明。

社會企業因應所在地的社會結構，法規約束，倫理文化，與社會資源等條件，不僅他的運作方式有異，社會大眾對他的觀念也會不同，尤其跨國文化的差異，更讓國際間社會企業展現不同程度的歧異面貌。

法規目的在於辨識社會中行為人(自然人與法人)主體的存在條件，才能規範他的應維與不應為、權利與義務。社會企業是既有社會體制下，全然新創的組織機制(如歐洲的合作組織)或組織運作功能的演進(如美國的 B. Corp.)，前者需要為該新組織設立行為依據的法規，後者則需要修改原本對應的法規，甚至只是原組織內部的管理決策，讓社會創業行為所需的行政支援，有適當的準備。

Article style: an analytic review, building on previous works.

Main themes:

1. Reviewing of social entrepreneurship (social enterprise) in European and USA.
2. The legal issues on social entrepreneurship.

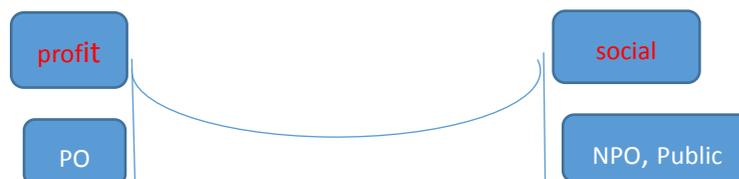
內容詮釋：

1. Reviewing of social entrepreneurship (social enterprise)

1.1 social entrepreneurship as a blurring concept

(本文中將 social enterprise 與 social entrepreneurship 互用)

- (1) 視 social enterprise 為既有社會組織中，組織目標(經濟 vs. 社會)的連續帶中，一個目標組合位置組織(標竿組織—PO，NPO，Public sector)，該組織希望保持”經營獲利”與”社會責任”的均衡。
- (2) 以組織目標辨識社會企業，可以比較廣義的”心態取向”(mindset)，不論是 PO, NPO, Public sector or across sectors, hybrid org.s，只要是兼具利潤與非利潤兩項目標組織，兩者間的組合比重差異，會因為原創組織的本質而有所差異。(本學會定義：兼顧社會價值與獲利能力的組織)



也可以採取比較窄義的”經營手段”，專指 NPO 採取事業經營以獲取收

人，因此比較重視社會宗旨本質與外顯性。

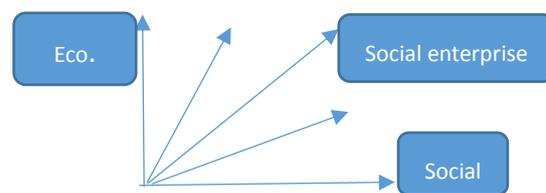
(3) 也有學者認為” ” 持續且穩定” (continuous and stable)的創業本質並非必須的。

(4) 當然也有機構或學者，將識別的重點分別放在：

” 組織所強調的特定(社會)元素” (Peredo & McLean,2006)

在社會項度上，能夠創造最大社會影響力(如 Schwab 基金會，Ashoka)，以創新或有創造力方式解決社會事務(Nicholls,2006)

綜結以上觀念，所有關注焦點總不離” 社會目標” 與” 經濟目標”，但此兩者，應該是互斥的兩個項度，用該兩項度可以表現出不同目標強度的所有社會創業組織(廣義)



(5) 美國也有組織不特別強調” 社會目標” 的必要性，他們認為” 社會創業家” 是能夠促成社會改變，對解決重大社會問題有創新能力。本觀念重視”非凡個人”、”轉變能力”、”價值驅動”創業家，將社會創業的焦點移至”個人”角色(social entrepreneurs are leaders in the field of social change and can be found in the private, public, and non-profit sectors) (Johnson, 2000).

甚至還為社會創業家定出四項標準：

(a) path-breakers with a powerful new idea;

(b) people who attempt to take innovative approaches to social and other issues;

(c) pioneers who are discovering that entrepreneurship can help them simultaneously meet community needs and become more financially self-sufficient;

(d) non-profit executives (Schuyler, 1998).

(6) 歐洲比較重視社會問題與社會價值的必要性，美國則重視” 市場機會”，不論是改變社會的程度，或者是社會未滿足需求的規模、市場難度、獲利機會等(Austin et al.,2006)，有時美國會將社會創業視為 NPO 的體制演變、慈善或基金會。

(7) 針對歐洲與美國社會企業文獻探討，本文總結社會企業發展有兩大取向 (approach)：

Approach I: NPO rediscovery and social economy

主要以歐洲國家為代表，希望激發 NPO 的創業動力，更積極的橋接 PO 的市場能力與公部門資源，創建合作的工作整合組織，提供能服務社會普眾利益的勞務或產品。

以歐洲社會”合作”(cooperative)傳統，社會企業將零碎服務價值的 NPO 整合在合作組織架構下，達成共同的普眾利益，以集體或參與式領導，杜絕個人性的行為影響。突破公部門、營利企業、NPO 傳統的組織框架。(The term is often used to describe a “different way” of doing business when compared to conventional enterprises and also of providing social services when compared to public agencies, which encompasses the more entrepreneurial component of the non-profit sector and innovative component of the cooperative movement, consistently with the characteristics of the activities carried out.P.213)

本文對捐贈性(donative)NPO 有排斥性觀念，不認為這類 NPO，對社會普眾利益(尤其貧窮議題)有何助益。

Approach II. 利潤重分配

主要指美國社會，一方面擁有堅固的商業組織規範與 NPO 慈善捐贈法規，另一方面政府大幅度減少福利支出，驅使 NPO 必須創業投資商業，或者 PO 更多的參與社會事務。但是，不論用何種形式的經營模式，都會面對商業利益不得任意有違股東利益的分配 ” non-distribution constraint” 。

[所以美國才會專門專對 PO 設立 Benefit Corporation Act 與 Low profit limited Liability Company Act 簡稱 L3C Act，提供賺錢大公司對員工、社區的分利，以及對社會目標為重的微利公司的保障。]

總之，美國的處理方式，承認既有的社會體制設計，只是在其之上，鼓勵 PO 與 NPO 延伸既有的經營轉變，由政府提供創新者法律保護。同時，也特別推崇社會創業家的創新角色，鼓勵有新創理想與行動者可以觸成社會公共問題的轉變。

1.2 本文的社會企業觀念

本文採用 European Research Network EME 的定義： Social enterprises are not-for-profit private organizations providing goods or services directly related to their explicit aim to benefit the community. They rely on a collective dynamics involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy and they bear economic risks linked to their activity (Defourny and Nyssens, 2008). (p. 225) **專指民間 NPO，持續穩定的從事公眾利益有關之財貨與服務供應的組織（排除純營利的商業組織，及只鼓催盈利重分配的慈善、捐助型基金），以合作組織集體治理運作。**

社會企業必須擁有三項明顯的特徵：

- (1) the social goal pursued;
追求公眾利益(並非個別 NPO 的零碎小目標), 意味著商業經營背後更重要的”生產/分配”程序, 包括: 非獨佔權力與生產者資訊不對稱的決策機制、不內部化保護的價值產生、對貧窮者的財富分配等。要執行這些作為, 勢必要有更多利益關係團體加入, 或龐大社區力量。
- (2) the non-profit distribution constraint;
非利潤重分配只會保障受助者更遠離市場, 本質仍追求盈利最大化, 甚至高價低品質行為出現。(先賺錢再分配給弱勢的邏輯, 並不能監督賺錢的合理性)
- (3) the assignment of ownership rights and control power to stakeholders other than investors coupled with an open and participatory governance model
多利益團體的參與, 對組織治理的參與性及民主化管理、社區策略性決策制定, 有必然的幫助, 達到合作精神創造社會公益目的。

2. 社會企業的法規架構

有關社會企業法規基礎, 美歐兩地有非常大的差異。

美國—任何組織都可以事社會企業, 包括獨資、多事業公司、合夥、有限責任、甚至 NPO 投資的 PO, 都一體適用商業規定, 就算是慈善性 NPO 也僅只在稅的方面, 藉由修正”內部服務收入”規定, 處理 NPO 來自利益團體(或捐贈者)收入的疑慮。也就是說, 經由事業關心社會事務的任何組織行動都在既有體制架構下運行及可。

歐洲國家—將社會企業事為國家福利行動者, 為政府服務的夥伴, 所以在政策或法規面, 營建有利於他們發展甚至共同合作的積極措施。

初期時, 法、比以合作(cooperative)、協力(association)組織方式將產品/勞務賣入公開市場。在義大利及日耳曼語系國家, 則強調比較偏近創業性質的合作組織。

近期, 持續修正合作與協力法規, 有利他們的商業運作, 甚至推出”法定品牌”(legal brands)與”品類”(categories), 建立某些經濟機構的社會承諾。

以下針對歐洲國家作法一一介紹：

Italy 於 1991 年設立 381”合作組織法”, 藉由強烈的政策指引, 發展出獨特的 WISE(整合型社會企業)。該合作系統的設計如下：

 政府選定某些公眾利益事項, 作為社會服務項目

 建立兩方面的群體—

A-type 合作群：包括年長就業、藥物成癮、遊民與移民等需要幫助者, 先提供他們社會、福利與教育等服務。

B-type 合作群：願意以不同活動設計提供弱勢就業(30%)的機構。

 政府提供這些機構或個人一些減稅或補助。

該系統的成效—社員年增率 15 至 30%，2003 年有 7,300 合作組織，244,000 受雇工人，幾乎每十萬人中就有 12.5 合作組織。

後來的葡、西、法、波等國，延用合作組織概念，只是將社會服務項目自 WISE 中抽離，改以企業為單位，就在企業內進行社會服務與工作整合。

”連結型社會企業” (solidarity SE)

Portugal 在 1974 年之前就有” social solidarity” 法律謂稱(Decree No.323/81)，允許”服務合作”的機制，隨後又加入”特殊教育與整合合作”，因為希望該類組織擁有自主、連結、經濟等特性，1998 年特別立法將之稱為”社會連結合作(social solidarity cooperative), 簡稱 SSC”。

葡國的做法略為不同，他們設定扶助的弱勢對象：孩童、青年、障礙者、老年，以及經濟弱勢的家庭與社區，後來再加入艱困移民等，接受政府提供教育後，成為合作社中的”授證成員 regular members”，他們提供勞務賺取報酬與合作社報酬。另外，在有一些幫忙承擔[或消費]產品與勞務的”志願成員 voluntary members”，後者在合作社中沒有投票權，可以提供諮詢意見。政府在其中提供支持與工作整合機會。

SSC 目標是滿足弱勢者社會需求，提升他們能力與整合力量。該組織須對外連結發展，主動的移除社會排斥，將其嵌入整個社會網之中。

Spain 於 1999 年立法設定”合作社社會倡導 cooperatives of social initiative, CSI”稱謂，政府參與他們的教育、福利、醫療與工作整合服務，但也接受合作社法的規範。初期由於該合作社法欠缺對：獲利目標、成果分配、資本利得低於法定利率、委任董事無給職、聘任職員與受雇勞工薪資低於集體議薪的水準，這些事項才在後續的法規中補足，也加入消費合作社的機制，以及將 CSI 與社會公眾需求連結。

France 在 2001 年由法國國民議會宣告 Co-operative Society of the Common Interest(法文簡稱 SCIC)該合作社邀請多方利益團體，包括：勞工-使用者，志願者，財務監督，同時擁有法律支援，可優先以協作方式或取公共資金挹注，可成立生產合作社進行商業營運。而且政府允許任何協作組織不需審核，可以直接轉為 SCIC。

只是，近來這樣的新加入組織漸趨遲緩。

Belgium 近年來不論是法律架構還是實際經營，都有新而具體實績的，當屬比利時在 1995 年立法承認的—”社會目標公司 Social Purpose Company, SPC”，該法適用於任何商業組織與合作社群。根據本法，任何商業公司只要該公司合夥人同意：不追求利潤、或只有有限利潤但也關注社會目標，便

可以完全的採用”具有社會目標的社群 Society with Social Purpose”的標幟(該法並不否定合夥人在經營活動中的間接利潤)。

SPC 每年要出一份報告說明該年達成的福利目標，任何工作成員一年後可要求成為合夥人，但是如退出工作職位就消失資格，當組織面臨清算時，組織結餘扣除負債，該用於職工資遣及用於原有的社會目標。

近來在 Italy 與 UK 有股趨勢，社會氣氛愈為接受以比較趨近社會企業的方法，提供公眾利益服務(而非福利)，如文化休閒服務、環境保護與復育、特定社區的經濟發展等事務上。

Italy 2006 年制訂寬鬆的社會企業資格法，定義社企是：a non-profit private organization, which permanently and principally carries out an economic activity aimed at the production and distribution of social benefit goods and services, and pursues general-interest goals.

2007, 2008 再修正需”利潤全分配”，”勞工與使用者弱參與”，”社會企業既非新的法律形式 forms”，”也非新型態組織”，只能算是一個法律類屬，只要是符合下述條件，不論是合作組織(勞工、生產者、消費者)、資本企業、傳統非營利組織等均可。

被認定的社會企業需符合：民間組織(不含公屬社會企業)、從事具社會效益之產品勞務的生產與創業活動、具公益性與非營利性。而且本法還特別規範，經濟組織應該從事：福利、健康、教育、文化、環境保護、文化資產發展、社會旅遊、學術與後學術教育、文化服務研究與傳送、非制式訓練等，顯示政府會主動指定社會需求事務。

政府沒有提供財政支持，及使在本法之下從事公益活動者，仍以”社會合作組織”自稱。

Great British 為彌補政府對鄉村照顧的不足，英國在公司法內再加入”社區利益公司”(Community Interest Company, CIC)，導引社會企業使用社區資源與回饋。尤其希望能關注社區孩童照顧、社會住宅、交通與休閒。

政府對 CIC 沒有任何限制，只要組織成員能經過 CI test，公司資產鎖定，政府未提供任何財政支持，部分的利潤分配優惠。

目前約有 2000 家 CIC，小到鄉村店舖，大到大型公司都有。從事的業務包括：批發商、零售與維修、財務中介公司、製造廠、旅館飯店與社會住宅。

Finish 於 2004 年立法鼓勵任何企業與擁有權，只要有 30%員工是雇傭障礙者與長期失業者，就可以至工商部門登記，該法對組織治理與利潤分配沒有任何規範。

[個人意見分享]：

(1) 本文作者非常重視社會企業的”共同定義”。

此議題必須從兩個立場思考。

一是，社會到底有沒有共同的重大問題？如果沒有，就保持既有社會運作方式；如果真有，不同的社會，問題相同嗎？

二是，你期待誰能解決問題？個人、社區、NPO/NGO、企業、政府？或是要重組或設計新組織，或者改變既有組織的運做方式與功能。

不同國家的問題性質(社會目標)與解決設計(社會手段)如有不同，對社會企業的體認就不同，敘述社會企業現象的”定義”當然也就不同。

每個社會的基本體制元素相同，但是擁有反應當社會文化精神特色的元素組合，欣賞各個社會企業的相異設計與功能效果，遠比一再期待共同定義，來得更務實與人性導向。

(2) 美國與歐洲對”社會企業”在法理面，有明顯得不同。

本文中歐洲各國的社會企(創業)業(不執著名稱)，都是：a. 政府主導：利用具鼓勵性(稅、補助、獲利分配等)與行政後勤(工作整合、教育訓練、弱勢服務)法規或政策，引導民間社會組織參與，b. 國家層次的問題為重：所以偏重障礙者、失業、貧窮社區等議題，c. 注重集體決策與治理：讓受助者與扶助者群聚合作，d. 經營利潤的非私有化。

美國承認既有社會組織的功能是足夠的，只要這些組織能夠發揮社會創新觀念與科技(歐巴馬總統在白宮的社會創新辦公室)交給既有組織處理即可，唯獨要面對的是商業法律規範公司盈利的處理，須”善盡企業經理人的職責”，不得用於非營利事務，所以才會另定保護性質的 B. Corp. 法與 L3C 法。

台灣的社會企業主要是小型企業與個人創業為主，部分與政府政策或預算有關的 NPO 或企業承包案，也都是主顧關係為重，不像是歐洲的夥伴關係。

(3) 歐洲社會企業既是由政府主導的環境下，設立符合政府優先項目的合作組織為主，對”創業家精神”(entrepreneurship) 的實踐就只能算是”框架裡”的商業開發。

美國與台灣社會企業就相對的較有創新性活潑性。

(4) 展望未來，社會企業會愈來愈受重視，然而其原因不是政府或任何組織的推動促成，它是社會趨勢下應運而生的必然，一方面工業經濟與資本型企業，不再能容納眾多的一般性工作者，服務產業又低薪化(也是因為

供需不平衡)，靠資本科科技推動經濟與就業風險甚高。反而是需要勞動參與的手工、傳統或文化技藝、素材產品、自然健康與原創產品等愈受重視。而這類工作生產活動本來就是小量化、非自動化、人性工藝化、社區化、在地素材、地區消費，也正符合無資本者的創業能力。

二方面，愈來愈急迫的社會與環境問題，會驅使個人(尤其具社會領導力)自行思考解決新方法，由於關心的是公眾利益(比政府的公眾觀念還純粹)，用社會倡議途徑與自立解決自己或社區問題的態度，不會在乎學術的說理與政府的規範，以務實的心態，實證另一個”社會經濟”新領域的存在。

主題二、Situated learning through social networking communities:

The development of joint enterprise, mutual engagement, and a shared repertoire

內容摘要

1. 透過學生利用社群媒體(Facebook)學習中級法語課程的成效，驗證是否如學者所讚揚的社群媒體網路有助於學生的交流練習、內容交換以及合作。
2. 在學生(iGeneration)透過社群網站參與、取得知識、建立關係已經得到實證的前提之下，探討在社群網站(Facebook)中，用情境學習理論來分析法文及文化學習。
3. 利用社群組成三元素(Joint enterprise, Mutual engagement, Shared repertoire)剖析出學生在社群媒體學習的結果與成效。
4. 透過增強人際關係、表達和解釋模式的溝通方式、以及參與線上法語社群讓參與的學生和課程內容建立了連結。
5. 關於學生對 Facebook 互動的類型和頻率的回饋，以及他們對學習法語及文化所使用的線上社交網路工具的感知價值進行探討。

Situated Learning through Social Networking Communities: The Development of Joint Enterprise, Mutual Engagement, and a Shared Repertoire

Nicole Mills
Harvard University

2018.10.19

這篇在講什麼

- 研究透過社群網站（Facebook）進行中級法文的學習
- 理論基礎：情境學習理論
- 探討主題：在社群網站（FB）中，用情境學習理論來分析法文及文化學習
- 前提：年輕學生（iGeneration）透過社群網站參與、取得知識、建立關係已經得到實證。
- 研究參與的學生是不是透過透過社群網站可以強化人際互動、課程內容分享、認同關係。
- 同時探討學生透過社群網站學習法文及文化的使用方式、頻率及使用社群網路價值的看法

社群組成的三元素

- Joint enterprise 合作主體
 - Mutual engagement 共同投入
 - Shared repertoire 共享智庫
- (Wenger, 1998).

要回答的問題

- The dynamics of learners' participation in social networking communities.
- How do learners facilitate dialogue and relationships in these communities?
- How are relationships among participants and online identities encouraged and transformed?
- How do learners acquire enhanced cultural understanding?

關鍵字

- Social Networking
- Situated Learning Theory
- Identity
- Engagement
- Community

研究方法

- 以法文/文化學習為標的
- 研究對象包含17位學生（5男12女），中級（第三學期），8位大一，5位大二，4位Junior
- 每週在臉書上互動三次
- 期間進行學生所有的貼文與互動的觀察，並給予分類與標籤。
- 以歸納編碼（Inductive Coding）的方式進行資料分析

研究方法

- 期末必須回答下列四個問題：
 1. How did you interact on Facebook during this course?
 2. When posting on Facebook, did you pay attention to grammatical accuracy and vocabulary choice? Why or why not?
 3. Did you enjoy using Facebook in this course? Why or why not?
 4. Do you feel that the use of Facebook was a valuable French learning experience? How?
- 期末調查做為貼文分類的三角驗證。

文獻探討

- The Social Turn in Second Language Acquisition
- Social Networking and Education
- Social Networking, Identity, and Multimodal Literacy
- Social Networking and Situated Learning Theory

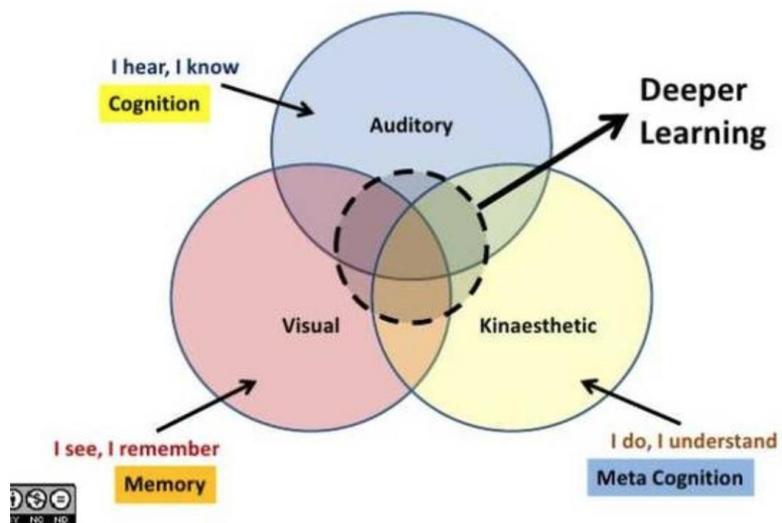
Situated Learning Theory

情境學習理論

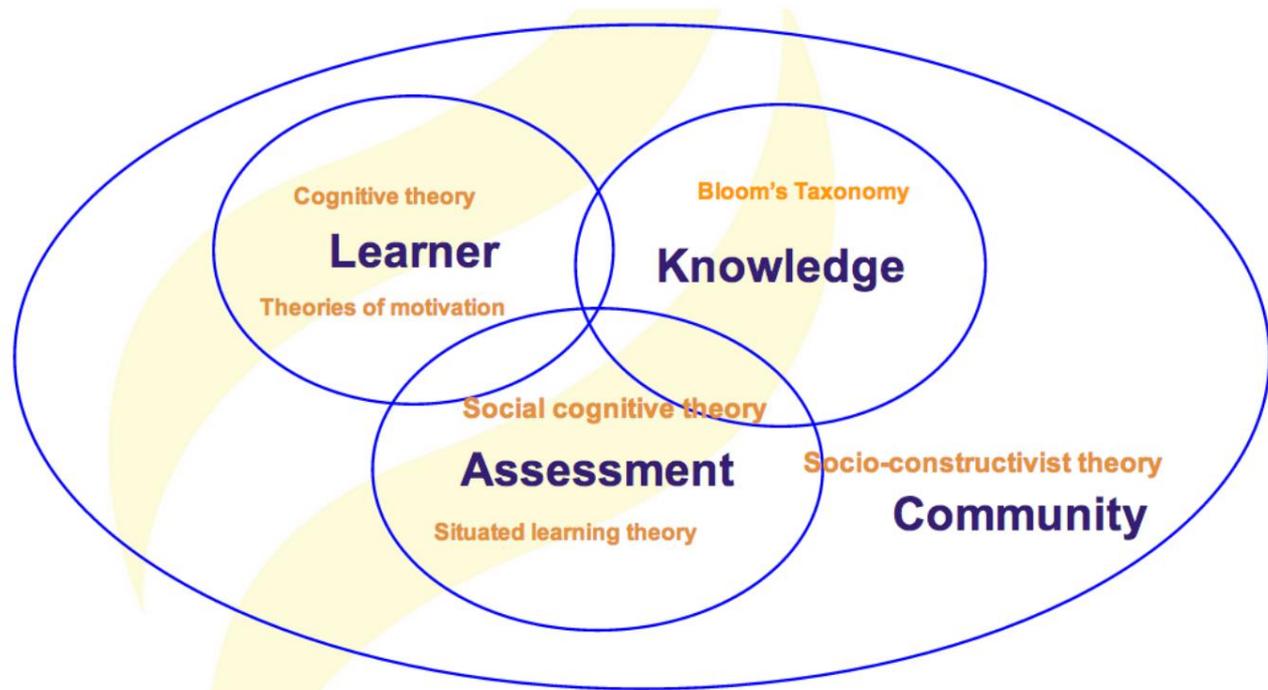
- 在場域中直接觀察並且在交流及互動中學習各種的實際操作
- 情境學習（Situated learning）由伯克萊大學Jean Lave教授和Etienne Wenger於1990年前後提出的一種學習方式。
- 學習是一個社會性的過程，知識在這個過程中是由大家共同建構的

情境學習理論 圖示

Situated learning



情境學習 理論架構



科技加速自主學習

- iGeneration thrives in independent and autonomous learning contexts. Whereas previous generations typically acquired knowledge through **authority figures**, this group engages readily in autonomous learning environments
- Habits of seeking and retrieving information from various online sources
- Self-directed learning contexts incorporating **interactive environments, various resources, and choice** are claimed to be important toward the development of meaningful learning experiences for students.

Joint Enterprise

- The community possesses common interests and collective goals.
- Membership involves a commitment to an endeavor that is considered relevant to all members of the community.
- Mutual accountability becomes an integral part of the practice
- Facebook embedded within a global simulation curriculum. Students create a fictive yet culturally grounded world, assume the role of a self-developed character, and collaborate with fellow community members
- Students created French or francophone characters that lived virtually in the same Parisia building (immeuble).

Mutual Engagement

- Mutual engagement is a fundamental characteristic of a community of practice.
- Membership is therefore developed through shared engagement in discussion, negotiation, and exchange.
- Mutual engagement creates relationships among people; however mutual support and interpersonal allegiance cannot always be assumed. Conflict, disagreement, and challenge can often be typical forms of engagement within a community of practice.

Shared Repertoire

- Sociocultural theory describing humans' use of symbolic or cultural artifacts to mediate the relationship between themselves and the world.
- Members develop a shared repertoire of resources is one of the dimension of creation a community.
- The members are given a sense of identity, shared membership, and belonging within a community.

石頭湯概念



- 每個人貢獻一點點力量！



石頭湯的學習應用

1. 承擔共同的責任，共同碰撞知識的火花（Joint Enterprise）
2. 每個人都貢獻自己的專長（Mutual Engagement）
3. 成就共享的智庫，每個參與者都可以從中取得一瓢（Shared Repertoire）

應用在社會創業/社區創業



討論議題

- 情境學習能不能運用在社區共創？HOW？
- 如何能夠將多元專業挹注到陌生的文化環境？
- 能不能以平台方式促進共同參與式的學習？（共創學習）

主題三、An Identity Based Approach to Social Enterprise

內容摘要

1. 本文研究者發現，學界對於社會企業家在創業之初，對於自己及組織的在角色認定上有何差異性？而各種不同的身分認同，對於社會企業的未來發展有何影響？所知甚少。
2. 本研究發展出以身分認同為基調（Identity Based）的理論模型，探討不同類型的社會企業創業者，在不同的體制邏輯（institutional logics）下，如何辨識價值創造機會。
3. 身分特性理論遵循“社會塑造 - 自我塑造 - 社會行為”的格言，每種身份都有一個行為標準，反映了對於身份認定的普遍理解與期望（Stryker, 1980）。此外，行為標準讓身分特性的相關行為實踐之適當和可行性找到了合理的答案，而這個評價功能（evaluative function）是讓身分特性理論和制度邏輯產生交會的地方。
4. 身分認同透過社會關係的制定和驗證會產生外部的責任壓力。與身份一致的行為會得到正面的回饋，而違規行為會引發嘲笑、蔑視，甚至破壞社會關係（Stryker, 1980）。這些內部和外部的問責壓力預示著身份的顯著性，讓一個人在自由裁量的情

況下制定身分認同的可能性（Callero，1985; Stets & Burke，2000）。

5. 身分認同理論為社會企業的創業研究，提供了一個有用的視角（Stryker，2000; Stryker & Burke，2000）。身分認同會與創業者本身的知識、能力和社會關係都有關，而這每一點都與社會企業的創業歷程相關連。
6. 本研究則認為，社會企業的創業者有可能在面對不一致的身份認同時，會以更高位階的身份意識來改變自己的身分認同，這樣的調整，可能會幫助創業者發現新的商業模式，進而增進其知識、能力和社會關係。
7. 社會企業已經被證明是解決社會和環境問題的關鍵因素。為了更能了解這項潛力是如何發揮出來的，就需要更進一步了解創建這些組織的創業家。
8. 研究結果顯示，當創業者擁有能夠追求社會福利和商業目標的顯著身份時，他們不僅可以創造私人財富，還可以持續地改善社會。

An Identity Based Approach to Social Enterprise

TYLER WRY & JEFFREY G. YORK,

AMR-2013-0506-Original.R3, Academy of Management
Review.

新的研究領域

- 社企相關研究的老議題：
 - 社會企業整合社會福利目標和商業邏輯手法，具體解決社會及環境問題的成效已毋庸置疑
 - 社會企業發展過程中面對商業成果與社會福利的相互衝突、融合與挑戰，也有許多研究的投入及產出
- 本文研究者發現，學界對於社會企業家在創業之初，對於自己及組織的在角色認定上有何差異性？而各種不同的身分認同，對於社會企業的未來發展有何影響？所知甚少。

大綱

- 本研究發展出以身分認同為基調（ **Identity Based** ）的理論模型，探討不同類型的社會企業創業者，在不同的體制邏輯（ **institutional logics** ）下，如何辨識價值創造機會：
 - 社會企業創業者在創業時，是如何建立商業和社會福利邏輯的關聯性
 - 不同身分特性的社會企業創業者，是如何看待商業和社會福利邏輯上的衝突
 - 不同身分特性創業者，在認識和發展社會企業的機會認知上會有甚麼影響

Identity theory

- 認同理論？身分認同理論？
 - 身分特性理論遵循“社會塑造 - 自我塑造 - 社會行為”的格言（society shapes - self shapes - social behavior; Mead, 1934; Stryker, 1980）。從這個角度來看，身份是廣泛認可、有意義的類別，人們習慣於自己和其他人的角色扮演（醫生、律師、父母）、團體成員（亞洲人、天主教徒）和個人（循規蹈矩、強勢）（Stryker & Burke, 2000）。每種身份都有一個行為標準，反映了對於身份認定的普遍理解與期望（Stryker, 1980）。此外，行為標準讓身分特性的相關行為實踐之適當和可行性找到了合理的答案，而這個評價功能（evaluative function）是讓身分特性理論和制度邏輯產生交會的地方（Stryker, 2008; Thornton等, 2012）。

Identity theory

- 身分認同透過社會關係的制定和驗證會產生外部的責任壓力。與身份一致的行為會得到正面的回饋，而違規行為會引發嘲笑、蔑視，甚至破壞社會關係（**Stryker, 1980**）。這些內部和外部的問責壓力預示著身份的顯著性，讓一個人在自由裁量的情況下制定身分認同的可能性（**Callero, 1985; Stets & Burke, 2000**）。人們選擇花更多的時間在他們的顯著身份上，以積累與此相關的知識和能力（**Benet-Martinez, Lee, & Leu, 2006**）。
- 身分認同和邏輯雖然不同，但具備相關的結構（**Creed, DeJordy, & Lok, 2010; Glynn, 2008; Lok, 2010**）。邏輯是共享的意義系統，讓特定價值和目標的合法性有了合理化；因此，它們為有意義的行動提供了基礎。而身分認同與邏輯是有關連性的，可以透過實踐讓這些價值觀和目標得以實現（**Thornton等, 2012 : 85-90**）。

Identity theory

- 雙重文化研究（studies of bicultural individuals，Tadmor, Tetlock, & Peng 2009）：能夠理性地融合不同目標（rationalize divergent goals）的個人，通常會具有顯著身分認同（salient identities），而身分認同上的角色抵觸（identity conflict）會：
 - 影響到創業者對於創立社會企業機會的認知
 - 引導創業者在創業歷程中，以不同的構思方式（in different, but patterned ways）去整合社會和財務目標。

Identity theory

- 身分認同理論為社會企業的創業研究，提供了一個有用的視角（Stryker，2000; Stryker & Burke，2000）。身分認同會與創業者本身的知識、能力和社會關係都有關，而這每一點都與社會企業的創業歷程相關連。而且身分認同理論可以將這些機制與機構邏輯（institutional logics）連結起來，（雙重文化研究）更有助於解釋創業者在對於社會企業的認識和發展機會過程中，是如何發展社會福利和商業邏輯的相互變化關係。

創業者的身份配置

<p>1) 角色和個人身份可與社會福利或商業邏輯聯繫起來</p> <p>2) 機會識別和發展可能受到與這些身份相關的知識、能力和社會關係的影響</p>		與商業邏輯相關的身份	
		角色身份	個人身份
		會計師，公司律師，經理，管理顧問，風險投資家 (Battilana & Dorado 2010; Glynn 2000; Ruef 2002; Wry et al., 2014)	財富，權力和享樂主義 (Hitlin 2003; Stets & Biga 2003; Stets & Carter 2012)
與社會福利邏輯相關的身份	角色身份	平衡：強大	混合：社會福利傾向
	神職人員，父母，非營利主管，社會工作者，教師，社會活動家 (Battilana & Dorado 2010; Cardon et al., 2005; Lounsbury et al., 2003; Pache & Santos 2010)	<ul style="list-style-type: none"> 問責壓力：商業和社會福利邏輯相似且強大 知識、能力和社會關係：商業和社會福利邏輯相似且強大 	<ul style="list-style-type: none"> 外部問責壓力：對社會福利邏輯更強 知識、能力和社會關係：更深入，更專注於社會福利邏輯
	個人身份	混合：商業傾向	社會企業創業：不太可能
	社會公正，仁慈，平等，關心環境 (Hitlin 2003; Stets & Biga 2003; Stets & Carter 2012)	<ul style="list-style-type: none"> 外部問責壓力：對商業邏輯更強 知識、能力和社會關係：更深入，更專注於商業邏輯 	<ul style="list-style-type: none"> 問責壓力類似，但兩種邏輯都很弱 知識、能力和社會關係類似，但兩種邏輯都很弱

身份配置、機會識別和機會發展

	機會識別	機會發展		獨特的研究成果
		內部流程	外部反饋	
專注企業家	社會福利或商業領域	<ul style="list-style-type: none"> 專注於創造社會或商業價值 會感受到社會和財務目標之間的緊張關係 	<ul style="list-style-type: none"> 與社會或商業方面的模式相關，與企業家的身份認同一致 	<ul style="list-style-type: none"> 追求社會目標的慈善或非盈利模式 追求商業目標的營利模式 採用“成衣式”的社會企業模式
混合型企業家	可以是社會福利或是商業領域	<ul style="list-style-type: none"> 專注於創造社會和商業價值 在沒有“成衣式”模型的情況下，會意識到社會和財務目標之間的緊張關係 整合工作側重於社會或財務目標，與企業家對於自己的角色身份認同一致 	<ul style="list-style-type: none"> 與企業家角色身份認同更為一致，回饋會集中於偏向社會或商業方面相關 有助於談判和綜合嘗試，會關注在社會或財務目標 	<ul style="list-style-type: none"> 採用“成衣式”的模型，提供所需的社會和財務價值 權衡社會和財務目標，以新穎的方式綜合它們 未能獲得正面回饋，會產生身份隔離的可能
平衡型企業家	同時是社會福利及商業領域	<ul style="list-style-type: none"> 重點是創造社會和商業價值 與混合企業家相比，社會和財務目標之間會產生更多緊張關係 整合工作側重於社會和財務目標 與混合企業家相比，能夠發現社會和財務目標之間更多，更細緻的交叉點 	<ul style="list-style-type: none"> 與社會和商業方面的模式有關 有助於談判和綜合嘗試，專注於社會和財務目標而不犧牲任何一個 	<ul style="list-style-type: none"> 通過談判整合社會和財務目標的時間權衡 建立新型社會企業模型 努力尋求支持新模式的制度變革 未能獲得積極的回饋，會使得放棄創業的可能性大增

Discussion & Conclusion

- 企業家的創業過程可能會參雜非經濟動機（Rindova 2009）而且可能與社會福利目標相關（Miller 2012）。所以傳統創業精神的理論框架必須被擴大，因此，也可以解釋社會企業的擴展性（Dacin 2010; Shepherd 2015）
- 透過身份認同理論（Dacin et ., 2011）確認個人會依據知識、能力以及社會關係的外部回饋，來作為個人關注和評估的基礎（Stryker 1980; Stryker & Burke 2000）並且作為創業機會識別和發展的關鍵機制（Mitchell 2007; Shane 2003）。證明了創業者的顯著角色和個人身份認同與創業有關，也與商業與社會福利邏輯有關（Choi & Gray 2008）。
- 基於雙文化個體研究的見解，本研究標示幾種企業家身分認同類型，並與創業機會識別和發展過程連結，以感受創業者在追求社會（或／與）財務目標時的不同內部和外部壓力，以預測不同企業家為何以及如何追求創建社會企業。

Contributions to Social Enterprise Theory

- 首先，當創業者認識並開始以融合社會和財務目標的方式發展創業機會時，本研究提供對社會企業創建初始階段的洞察力。
- 其次，本研究的理論架構補充了社會企業要如何管理互斥邏輯的研究。過往的研究都停留在現存社會企業相互衝突的制度要求，以及內部不同派別彼此間不同的邏輯識別，而在組織內部產生的內部衝突（**Battilana & Dorado 2010; Pache & Santos 2013**）。
- 本研究開發了一種社會心理學理論，解釋了多元邏輯是如何透過創業者的身份認同去影響創業的認識與發展，而此階段正是創業者能夠擁有最大的自由裁量權並控制其創業方向的時期（**Sarasvathy, 2001, 2008**）。

Contribution to Identity and Entrepreneurship Theory

- 本研究的類型學（**typology**）和整合式營運模型，超越了過往只單純定義創業者為“創始人、發明者或開發者”（**Cardon 2009; Murnieks、Mosakowski & Cardon 2014**）的單調定義。而是將身份認同理論擴大為強化創業者創業的動機，並引導創業者“（參與）與有意義和突顯自我認同的相關事物”（**Cardon 2009**）。
- 透過此洞察力，本研究區分社會和商業企業家的角色認同差距與變化，並作為建立與社會福利（及／或）商業邏輯相關連結的基礎。

Contribution to Entrepreneurship Theory

- 本研究並不介入創業機會的本體論辯論（ Alvarez & Barney 2007; Sarasvathy、Dew、Velamuri & Venkatarman 2005 ）。不討論創業究竟是發現了機會（ Eckhardt & Shane 2013; Shane 2012 ）或是創造了機會（ Alvarez & Young 2015; Sarasvathy 2001; Venkataraman、Sarasvathy、Dew & Forester 2012 ）。
- 本研究在意的是有哪些個體和情境因素，可以激勵並區別創業者是參與發現或創造過程？我們透過身分認同理論認識到，專注型企業家不太可能“創造”社會企業的機會，因為他們的知識和社會關係與商業或社會福利邏輯相一致，這是本研究邁出的第一步。
- 本研究提出混合式模型，尤其是平衡型創業者很可能創建獨特的模型來識別和發展創業機會。因為他們：
 - 擁有與社會福利和商業邏輯相關的顯著身份
 - 認識到社會福利和商業目標之間的緊張關係
 - 具有內部動機來解決這種緊張局勢

Implications for Entrepreneurs

- 對於企業家而言，本研究的理論提醒創業者可以更了解自己的顯著身份為何？以及這些身份認同如何影響自己的創業決策。
- 身份理論認為，除非是在極端條件下，行為者不會放棄顯著的身份認同（Burke 2004; Stryker & Burke 2000）。本研究則認為，社會企業的創業者有可能在面對不一致的身份認同時，會以更高位階的身份意識來改變自己的身分認同，這樣的調整，可能會幫助創業者發現新的商業模式，進而增進其知識、能力和社會關係。
- 本研究的創新理論可能會對公司業績產生影響。專注型的企業家只能通過模仿模式進入社會企業領域，其組織績效的差異變化就不太大。但是，平衡型的企業家很有可能會因而創造出獨特的營運模型，對其企業的生存和績效產生很大差異。

Limitations & Boundary Conditions

- 本研究沒有試圖區分與商業和社會福利邏輯相關的各種身份。
- 本研究只專注於個體企業家，但許多企業是共同創立的。因此，本研究結論只適用於創始團隊的個別成員，對於共同創業團隊的不同類型的身份配置，會如何影響團隊的溝通和決策，則需要進一步研究。
- 雖然本研究是限制在創業的機會識別和發展階段，而事實上，創業則是一個漫長而充滿變化的過程。但研究者認為，在創業最早的出苗前階段，身份認同影響最為明顯。
- 創業者可能會隨著時間的推移，改變本研究為創業者定義的身分認同的類型

結論

- 社會企業已經被證明是解決社會和環境問題的關鍵因素。為了更能了解這項潛力是如何發揮出來的，就需要更進一步了解創建這些組織的創業家。
- 本研究基於身份認同理論檢驗創業者是如何建立創業機會識別和發展的知識與能力，並依此基礎建構出一套新的理論架構，以理解在社會企業創建的初期，創業者是如何認識並發展出融合社會和財務目標的創業機會。
- 研究結果顯示，當創業者擁有能夠追求社會福利和商業目標的顯著身份時，他們不僅可以創造私人財富，還可以持續地為改善社會而努力。

討論：個人意見分享

- 企業的發展，除了創業者在創業之初的定位、理念認定之外，還會是一個組織對於客戶、競爭對手、員工、獲利的動態適應過程。企業是否能夠自始至終都堅持一開始的認知定位而不進行調整、修正，頗待商榷？因此，創業之初創業者的身分認同所引發的企業營運模式，能否作為鑑別是否投入創業以及後續發展模式的客觀指標？而此研究的論證，會不會是反果為因的歸納結果？是可以被討論的。

主題四、Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework

內容摘要

1. 本文提出將體制理論與結構理論這兩種方法結合起來，並提出一個新的概念框架，將社會創新作為社會變革的驅動力
2. 體制環境(*institutional environments*)-由認知、觀念、文化、習俗、制度、社會價值觀等因素所構成，我們的社會中有許多在導引及規範個人的行為的社會秩序及合作期待，體制就是泛指這些社會秩序及合作要求背後的結構及機制。
3. 體制主要有三大項目：第一類是文化—認知(*cultural-cognitive*)相關的體制項目，如社會價值觀、習俗、象徵代表等。第二類是規範類(*normative*)的體制項目，如作業標準、專業倫理守則等。第三類是法規類(*regulative*)的體制項目，如法律、政府行政命令等。
4. 「體制化」在這裡是一個道德價值中立的過程，沒有一定的好與壞，也許某些情況下有負面影響，但在另些狀況有正面的作用。組織成員透過體制化的過程而建立起共同的承諾和一體感的時候，可帶來以組織成員的團結與穩定。

5. 體制理論最大的貢獻，就是提醒我們這些因素對組織行為的深遠影響與作用，並以此觀點來分析組織的活動。其中，體制理論觀察到一個很有趣現象，就是同一個組織社群裡的組織，有越來越相同化(isomorphic)的趨勢。
6. 結構化理論(structuration theory)是關於社會體系(society system)的產生與再製。社會體系並不是永久不變的，它只是社會中行動者(agent)不斷重覆的社會行動。
7. 社會行動者擁有辯證的控製(dialectic of control)可以決定是否要再製或是改變社會結構，而社會行動者的任何社會行動，都會影響到體系的再製或是改變。
8. 社會行動者利用他們的記憶路徑(memory trace)，也就是認識中的結構(structure-within-knowledge ability)，來做出社會行動，而這社會行動即是新產生的社會結構。結構同時是社會行動者行動中介(medium)與結果
9. 社會行動者決定要再製或改變社會結構的能力，稱為能動性(agency)。
10. 能動性存在於 社會行動者的反思性監控(reflexive monitoring)反思性監控即是社會行動者對其社會行為產生之結果的評價與合理化，經由這個過程社會行動者決定了他的記憶路徑，並於再

遭遇相同的社會結構時做出社會行動。

11. 社會行動並非毫無限制，它受到實踐意識(practical consciousness)與論述意識 (discursive consciousness)的影響。
12. 實踐意識包含了個體對自身能力、社會結構以及 外在限制的認識，並對社會行動進行反思性監控，通過實踐意識社會行動者可以不斷重覆日常中的社會行動，論述意識則是以言語表達的能力，通過論述意識，社會行動者可以將實踐意識所為的社會行動進行制度化，也就是將社會結構制度化，造成社會結構的再製。
13. 本文提出了一個概念框架，使我們瞭解社會系統如何影響行為，以及機構如何影響社會系統能夠將社會創新概念化為社會變革的新的合法社會實踐的創造力。

1. Introduction

- Research on social innovation has gained momentum
- The boundaries of social innovation processes have not yet been completely defined
- Research on social innovation has been polarized between agentic and structuralist approaches.
- This article proposes bringing these two approaches together and presents a new conceptual framework to investigate social innovation as a driver of social change.

體制理論(Institutional Theory)

- 組織
 1. 物質所組成的物理或有形環境
 2. 體制環境(institutional environments) — 由認知、觀念、文化、習俗、制度、社會價值觀等因素所構成
 3. 我們的社會中有許多在**導引及規範**個人的行為的社會秩序及合作期待，體制就是泛指這些社會秩序及合作要求背後的結構及機制。
- 體制主要有三大項目：
 - a. 第一類是文化—認知(cultural-cognitive)相關的體制項目，如社會價值觀、習俗、象徵代表等
 - b. 第二類是規範類(normative)的體制項目，如作業標準、專業倫理守則等
 - c. 第三類是法規類(regulative)的體制項目，如法律、政府行政命令等。

體制理論(Institutional Theory)

- 體制化(institutionalization)是體制理論當中相當重要的一個探討主題
- 「體制化」在這裡是一個道德價值中立的過程，沒有一定的好與壞，也許在某些情況下有負面影響，但在另些狀況有正面的作用。
- 組織成員透過體制化的過程而建立起共同的承諾和一體感的時候，可帶來以組織成員的團結與穩定。
- 體制理論最大的貢獻，就是提醒我們這些因素對組織行為的深遠影響與作用，並以此觀點來分析組織的活動。其中，體制理論觀察到一個很有趣現象，就是同一個組織社群裡的組織，有越來越相同化(isomorphic)的趨勢
- 組織的相同化過程提出三種模式
 - a. 強制(coercive)的過程(來自政府的政策及法令的要求)
 - b. 規範(normative)的過程(大都來是專業機構的要求)
 - c. 模仿(mimetic)的過程(組織之間觀摩學習或管理思潮影響的結果)

結構理論(structuration theory)

- 結構化理論(structuration theory)是關於社會體系(society system)的產生與再製
- 社會體系並不是永久不變的，它只是社會中行動者(agent)不斷重覆的社會行動
- 社會行動者擁有辯證的控製(dialectic of control)可以決定是否要再製或是改變社會結構，而社會行動者的任何社會行動，都會影響到體系的再製或是改變
- 社會行動者擁有辯證的控製(dialectic of control)可以決定是否要再製或是改變社會結構，而社會行動者的任何社會行動，都會影響到體系的再製或是改變
- 社會行動者利用他們的記憶路徑(memory trace)，也就是認識中的結構(structure-within-knowledge ability)，來做出社會行動，而這社會行動即是新產生的社會結構。
- 結構同時是社會行動者行動中介(medium)與結果

結構理論(structuration theory)

- 社會結構與行動者的互動，可以被瞭解為是一個間斷而例行性的遭遇之顯現，會以記憶路徑的形式存在行動者腦中，隨著時間淡化，但會在不同的時空中持續的再建構。
- 社會行動者決定要再製或改變社會結構的能力，稱為能動性(agency)
- 能動性存在於社會行動者的反思性監控(reflexive monitoring)
- 反思性監控即是社會行動者對其社會行為產生之結果的評價與合理化，經由這個過程社會行動者決定了他的記憶路徑，並於再遭遇相同的社會結構時做出社會行動。
- 社會行動並非毫無限制，它受到實踐意識(practical consciousness)與論述意識(discursive consciousness)的影響
- 實踐意識包含了個體對自身能力、社會結構以及外在限制的認識，並對社會行動進行反思性監控，通過實踐意識社會行動者可以不斷重覆日常中的社會行動，論述意識則是以言語表達的能力，通過論述意識，社會行動者可以將實踐意識所為的社會行動進行制度化，也就是將社會結構制度化，造成社會結構的再製。

A theoretical framework

- Institutional theory [66–68] represents '(T)he most complete conceptual transition away from models based on technical environments and strategic choice, focusing heavily on the socially constructed world' [62].

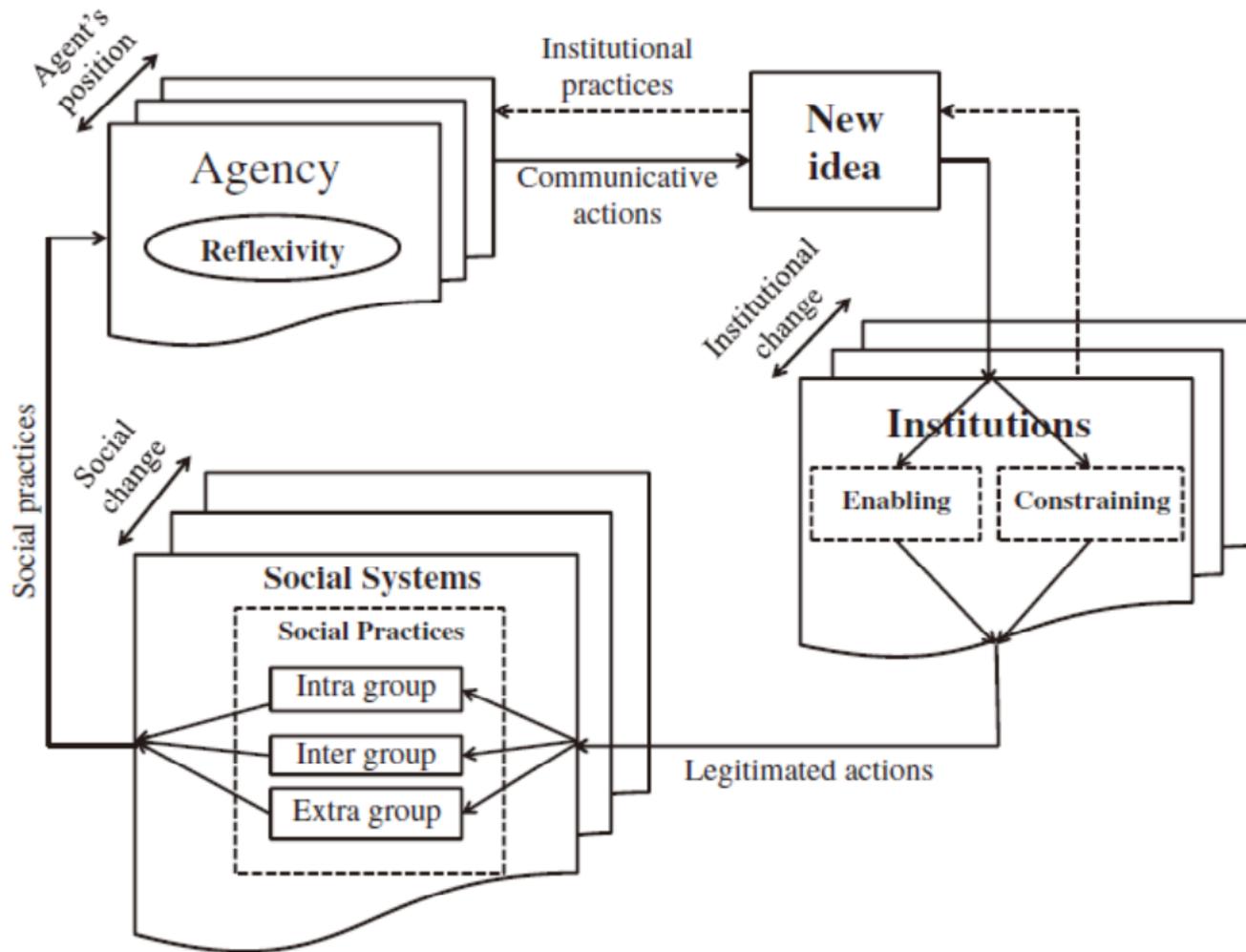


Fig. 1. A schematic conceptual model of the social innovation process.

Conclusion

- The paper proposes a conceptual framework that allows us to conceptualize social innovation as a collective creation of new legitimated social practices aiming at social change.
- Used institutional and structuration theory as an effective lens
- The understanding of **how social systems influence behavior**, and how **agency can affect social systems**
- Agents should **develop mind-sets** aiming at developing creativity [107], bricolage [108], and collaboration as a matter of mobilising resources and other agents.

主題五、The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field

內容摘要

1. Reflexive Isomorphism 反身同構—社會企業組織合法性：從宏觀的制度結構與微觀的組織參與者之間動態相互作用的結果。
2. 典範建構參與者：
 - (1) 政府 (Government) 一直積極支持和塑造社會企業家精神
 - (2) 基金會 (Foundations) 有基礎的基金會組織
 - (3) 合夥或團體 (Fellowship) 的組織
 - (4) 網絡 (Networks builders)
3. 社會企業家的話語：
 - (1) 社會企業家精神定義的典範建構者可分兩個類型：敘述邏輯、理想型組織模型。
 - (2) 社會企業家精神的理想型組織模型類型：第一種商業和商業模式是社會企業家的核心；第二種在倡議和以社會框架內建立社會企業家精神。
4. 英雄企業家敘述邏輯：運用引人注目的情感敘事和傳說的營銷活動，反映了商業企業家的規範性概念。
5. 商業模式理想類型：從提高效率，反應能力和企業可持續性的

概念出發，將社會和財務報酬結合起來，並運用商業模式和思維來實現其社會和環境目標。

6. 社會創新：走向包容典範？社會創業的社會創新模式對商業的作用是不可知的，社會創新是偶然的和動態的，唯有通過基礎實地研究的歸納過程來反映它的邏輯（並最終，它的合法性）。



社會企業家教授



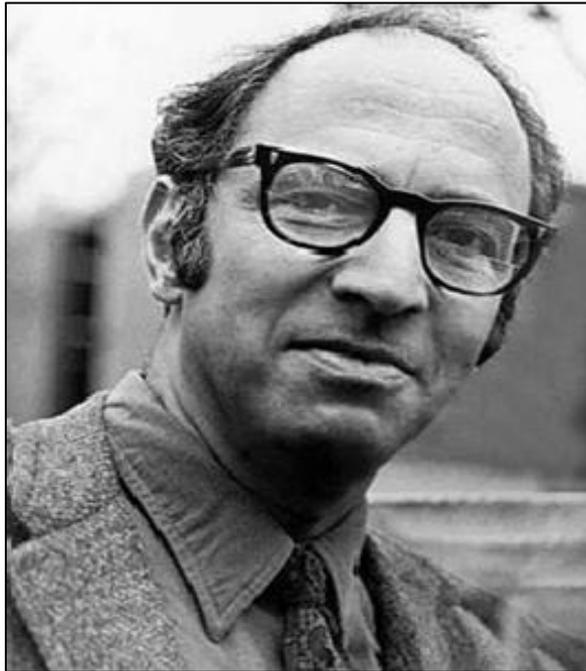
- 是牛津大學任命的第一位社會企業家終身教授
- 2009年的社會投資論文獲得了英國管理學院的最佳論文獎（Entrepreneurship）
- 2010年編輯了關於社會企業家精神的創業，理論和實踐特別版。
- Skoll工作論文系列的總編輯，社會企業家雜誌的編輯。
- 伯明翰大學第三部門研究中心的榮譽院士。
- 2010年，社會企業家雜誌（Routledge）擔任其主編。
- 學術機構擔任講師，加拿大多倫多大學;; 薩里大學; 阿斯頓商學院和牛津大學。市場營銷科學學院的院士，

- ◆ 研究側重於社會企業家精神和社會創新的幾個關鍵領域。
- ◆ 對社會企業家精神和社會創新的研究為政府決策和政策提供了依據。

托馬斯·庫恩 (Thomas S. Kuhn)



典範(範式) Paradigm 理論



庫恩歷史主義科學哲學的知名教授。在《科學革命的結構》（The Structure of Scientific Revolutions，1962年）一書中，庫恩認為典範(範式) (Paradigm)是指“特定的科學共同體從事某一類科學活動所必須遵循的公認的‘模式’，它包括共有的世界觀、基本理論、範例、方法、手段、標準等等與科學研究有關的所有東西。



庫恩提出在每一個科學學科中，都有一些已識別的自然現象，然後通過實驗研究並在理論上進行解釋。庫恩認為每個研究人員都有自己的基礎或的。在這些探究的早期階段，面對同一現象的不同研究者會以不同的方式描述和解釋現象。隨著時間的發展推移，這些描述和解釋會慢慢消失。當這種情況發生時，就會出現一種**前典範(範式) (Pre-Paradigmatic)的景象**。

這種前範式情況的總體結果似乎是“不像科學的東西，儘管該領域的實踐者是科學家”。將這種科學狀態稱為**前範式或不成熟的科學**。表示此階段沒有單一的範式來定義學科並管理其實踐。前範式科學(Pre-Paradigmatic Science)是非定向和靈活的，為相關從事者提供很少的指導。

托馬斯·庫恩 (Thomas S. Kuhn)



典範(範式) Paradigm 理論

一個穩定(Normal)的典範如果不能提供解決問題的適當方式，它就會變弱，從而出現典範轉移(Paradigm Shift)的現象。庫恩的定義，典範轉移就是新的概念產出、是一種激進的改變，科學據此對某一知識和活動領域採取全新的視角。通常典範轉移是一個由某一特別事件引發的過程。所謂特別事件是指在現有典範式中被證明是反常(**Anomalous**)事件的增加，為了糾正問題，決策者需要改變工具設定，並嘗試新的政策工具。如果這些努力不能奏效，就會出現政策失敗(Policy failure)，進而衝擊舊的典範，促使人們去尋找新的典範，進行修正政策的試驗過程。

典範歸根到底就是一種理論體系，長期以來典範的突破導致科學革命，從而使科學獲得一個全新的面貌。

托馬斯·庫恩 (Thomas S. Kuhn)



典範(範式) Paradigm 理論

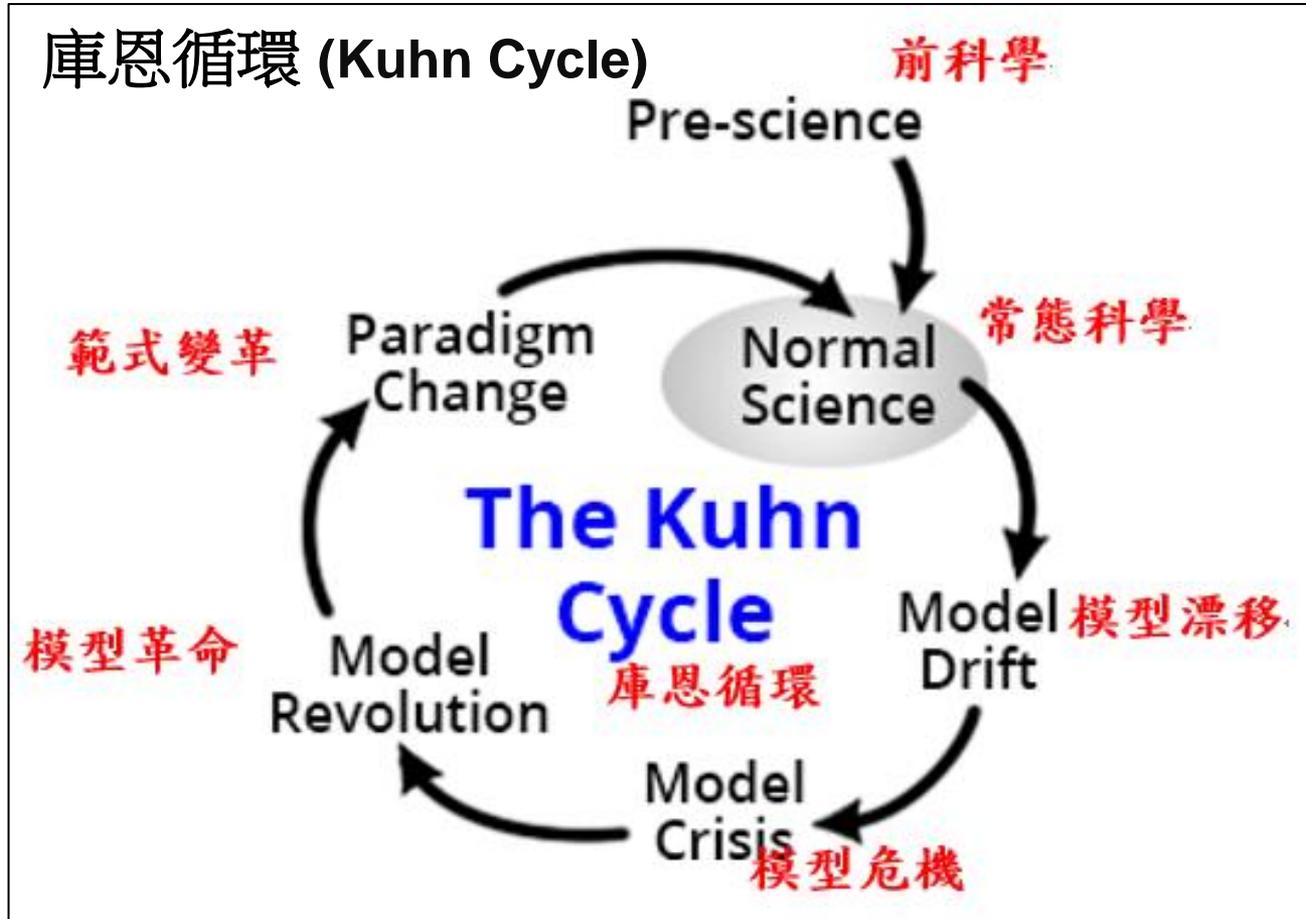
庫恩指出：“按既定的用法，典範就是一種公認的模型或模式”。“採用這個術語是想說明，在科學實際活動中某些被公認的範例——包括定律、理論、應用以及儀器設備統統在內的範例——為某種科學研究傳統的出現提供了模型”。在庫恩看來，**典範是一種對本體論、知識論和方法論的基本承諾，是科學家集體所共同接受的一組假說、理論、準則和方法的總和，這些東西在心理上形成科學家的共同信念。典範的特點是：**

- 1.典範在一定程度內具有公認性；
- 2.典範是一個由基本定律、理論、應用以及相關的儀器設備等構成的一個整體，它的存在給科學家提供了一個研究綱領；
- 3.典範還為科學研究提供了可模仿的成功的先例。

托馬斯·庫恩 (Thomas S. Kuhn)



典範(範式) Paradigm shift 轉移架構



Introduction 導論

本論文撰寫背景



1. 社會企業家精神 (Social entrepreneurship) 沒有明確的共識 (Light; Perrini) 。
2. 社會企業家精神的研究尚不明確界定 (Nicholls; Short, Moss, & Lumpkin) 。
3. 參與這一主題研究的學者群體規模小，資源不足 (Battle Anderson & Dees) 。

Kuhn的理論指出在建立成一個學術典範(Academic paradigm) 將能 Attracts legitimacy and resources，但「社會企業精神」在此前典範(Pre-paradigmatic)狀態下還很多資料未被提出(或受到限制)。依 Kuhn觀點，社會企業家的現狀被概念成為一個領域(Field)，但尚未達到典範(Paradigmatic)的共識，並且缺乏“正常科學 (Normal science)” 或明確的共識。

Introduction 導論



本論文撰寫背景

從社會企業家精神推動參與(構建)者的公開資訊分析揭示了三個論述:

- 1.基於英雄企業家(Hero entrepreneur)範例的敘述邏輯**
(Narrative logics)
- 2.基於商業(Business)的理想型組織模型**
(Ideal type organizational)
- 3.基於社群主義 (Communitarian values)價值觀和社會正義(Social justice)的邏輯**

依據合法性理論(Legitimacy theory)，提出新興的規範性(Emerging normative)論述和社會企業家的敘述邏輯(Narrative logics)，代表了資源豐富參與者(Resource-rich actors)的重要合法化。本文最後期許通過對社會企業家精神的學術研究，提供未來典範(Paradigmatic)的發展。

Social Entrepreneurship as Pre-Paradigm 社會企業家作為前典範



Kuhn的正常科學(Normal science)是兩個要素的函數(a function of two elements)：

第一是“規則”定義為一致的方法和步驟去研究，

第二是“範式”定義為一致的知識論(Epistemological)系統

二個要素清楚有根據(Distinct validity)為研究對象設定界限。因此，正常科學是將規則應用於典範。然而，庫恩還觀察到，這不是一個靜態模型，而且新典範的出現是由於人們越來越意識(Growing awareness)到實踐中的異常(Anomaly)現象。在經驗和理論上這種典範特性將會聚焦在一種新的領域層現象(Field-level phenomenon)，在許多報導中，社會企業家精神就是這樣一種現象(新的實踐領域)，去面對日益緊迫的全球危機，並在系統層面上進行創新(Osberg & Martin, 2007)。

Social Entrepreneurship as Pre-Paradigm 社會企業家作為前典範



社會企業家精神受到一系列相互競爭的定義，並且仍然缺乏明確定義，不過已被提出作為一種新的系統性社會變革模型，一者將社會企業家精神定位為非營利性世界的新局面，另者把社會企業家精神作為更廣泛社會變革的力量。

典範發展(paradigmatic development)是一個舞台，其中權力和主導地位通常將通過協商建構“密集的连接網絡”(Dense network of connections)來實現目標。

Reflexive Isomorphism 反身同構



社會企業組織--合法性

從宏觀的制度結構與微觀的組織參與者之間動態相互作用的結果。
從兩個相關的**制度主義者(Institutionalist)**作研究。

- 1.研究組織**合法性**，旨在從機構和動態過程角度來說明合法化的過程。
- 2.用**制度主義者(Institutionalist)**分析了組織同構與合法性之間的關係，這種關係將合法化視為一種**結構化過程**。制度主義學派認為個體組織受制於資源壓力，以符合現存的部門或社會層面的規範性參考框架，以求生存和繁榮（Deephouse，1996; Oliver，1997）。
制度理論在對組織合法化過程分析中也承認具有文化素材（Cultural material），並指出合法化組織也代表了由現有的文化素材、社會影響及傳播網絡所定義（Carter & Deephouse，1999;）。

制度理論 (Institutional Theory)

制度理論又被稱為組織理論，是組織運作過程中一個相當重要的理論，制度學派認為組織除了處在一個由物質所組成的物理或有形環境外，還有一個更重要的制度環境（Institutional environments），也就是說，在社會中有許多在導引及規範個人行為的社會秩序及合作期待。

Reflexive Isomorphism 反身同構

社會企業組織--合法性



許多合法性開創性制度的研究沒有考慮組織創新和制度體系變化的過程，Lounsbury（2007）提出了結構壓力和宏觀層面對組織行為的影響，確定了三個制度競技(Institutional arenas)包括 華麗修辭、推論和技術 (Rhetorical, Discursive, and Technical)，在這些Arenas中，什麼是合法的？誰有權進行認證？

另有研究從策略的角度描述了合法化的微觀結構，這些組織從外部文化規範和傳說(Cultural norms and myths)中有選擇地構建適當的組織敘事（Hargrave & Van der Ven，2006）。這種有活力的觀點承認組織與更大的制度結構之間的相互作用是不斷變化的合法化過程（Hybels，1995）。



社會企業組織--合法性

另有制度主義研究通過探索各種和組織合法性授予、角色和功能來關注是否都有合法性授予當事者(Specific legitimacy-granting authorities)。

Ashforth 和 Gibbs 總結這些技術成兩種標題(General headings)：

1. “實質性/獨立性” (Substantive) (基於組織行為的合法化策略)
2. “象徵性” (Symbolic) (基於組織“本質”的合法化策略)。

Suchman (1995) 明確提出，組織有時通過操縱而不遵守其環境來獲得合法性，特別支持推廣(Diffusion)和採用新的行動模式。在這些情況下，組織積極構建和推廣社會現實的新理論和邏輯。然而，Suchman 最終認為這是一個旨在使環境因素與組織目標保持一致的工具性過程：重點是將現有的制度素材塑造成一個組織的策略需求，而不是創建一個新的制度空間(Institutional space)作為場域建設的過程。

Reflexive Isomorphism 反身同構



社會企業組織--合法性

DiMaggio和Powell（1983）提出構成結構化組織(Structured organizational)過程的三種同構壓力(Isomorphic pressure)。且認為在制度規範(Institutional norms)和權力關係(Power relations)中對組織合法性的競爭是重要的因果因素。

- 1.強制性的同構性(Coercive isomorphism)抓住了強大的外部行動者（如國家或資源提供者）迫使組織走向統一的過程。
 - 2.模仿同構(Mimetic isomorphism)鼓勵組織模仿其他模型來應對欠發達領域組織不確定性的風險。
 - 3.在規範性同構(Normative isomorphism)，專業團體和標準(Professional bodies and standards)的影響被證明具有影響力。
- 同時也認為同構過程代表了組織與更大的制度力量之間的結構化。

Reflexive Isomorphism 反身同構



社會企業組織--合法性

社會企業家精神代表了組織合法性的特殊情況，因為它缺乏明確的規範邏輯(Normative logic)（在清楚認知的範圍），利益相關者(Stakeholder)再行動後見解(Perceptions of action)進行比較（Nicholls 2010a）。社會企業家(Social entrepreneurs)通常不受在初創或不發達(underdeveloped)的領域背景下的傳統同構力的影響（Deephouse，1996; DiMaggio & Powell，1983）。雖然這在短期內可能具有策略性的解放性(Potentially strategically liberating)，但庫恩的理論認為，缺乏關於社會企業家精神的既定制度模式和話語(Institutional patterns and discourses)將威脅其作為行動領域的整體合法性（通過破壞其規範的運作任務）。因此可以看到一些典範構建者(Paradigm-building)，每個人都試圖建立一種獨特的社會企業家邏輯，以自我反思的方式(Self-reflexive way)有效地增強自己合法化的策略。

Reflexive Isomorphism 反身同構



社會企業組織--合法性

Morgan (2006) 對社會企業家典範建構過程的分析表明，第四種同構壓力 (Isomorphic pressure) 被描述為反身同構 (Reflexive isomorphism)。與其他三種形式相比，建議這類型的主導組織可以塑造新興領域的合法性來反映自己的制度邏輯和規範。

自身同構 (Reflexive isomorphism) 代表了一種合法的策略運作，在這種運作裡，組織積極參與使場域和內部邏輯相一致的過程，將新興的制度領域塑造為封閉的自我合法化系統。這是社會企業家作為一個領域的一個特殊特徵 (Bourdieu, 1993)。

為了探索目前出現的反身同構模式，先要確定該領域的關鍵典範的建構者，分析建構者傳播的社會企業家精神的話語、敘述和邏輯，透過公開資訊有助於揭示組織該領域合法化的微觀結構。

第四種同構壓力指競爭性市場壓力驅動同構性
(Competitive market pressures drove isomorphism)

Paradigm-Building Actors

典範建構參與者



四種典範建構參與者：

- 1.政府 (Government)** 一直積極支持和塑造社會企業家精神，特別是英國政府（OTS，2006;Social Enterprise Unit，2002）。
- 2.基金會 (Foundations)**有基礎的基金會組織，如UnLtd（Nicholls，2006b）和Skoll Foundation（Lounsbury & Strang，2009）。
- 3.合夥或團體 (Fellowship)**的組織，如Ashoka（Bornstein，2004）和Schwab 社會企業家基金會（Elkington & Hartigan，2008）。
- 4.網絡 (Networks builders)**（Grenier，2006）：在英國有社會企業聯盟，社區行動網絡（CAN）和社會企業聯盟（SEC）。

Paradigm-Building Actors

典範建構參與者



1. Government 政府

國家對社會企業家精神的投資是該領域資本的最大承諾。這類投資通常側重於能力發展，以提高公共產品供應的效率和效率，在英國通常是通過支持社會企業部門，同時已承諾進行此類社會投資的國家基金現在約為7.32億英鎊，英國政府還創建了一種專門針對社會企業的新形式的公司：社區利益公司(The Community Interest Company)。



Paradigm-Building Actors

典範建構參與者



2. Foundations 基金會

UnLtd 組織 成立於2002年是英國政府支持社會企業家，由英國政府提供一億英鎊撥款成立。以“社會企業家基金會”的定位運作，同時以作為“支持和發展社會企業家作為英國積極變革力量的角色”的使命，UnLtd 組織既是給予捐贈的機構又是為社會企業家組織發展提供諮詢服務。有四個策略目標：1.頒獎(Awards)，2.建立獲獎者獎學金(Building a fellowship of awardees)，3.社會企業家對社會影響的研究 (Impact of social entrepreneurs)，4.對UnLtd Ventures集團提供諮詢服務“因這使命因素是創建斯科爾(Skoll)社會中心牛津大學（2003年）的企業家精神，

Paradigm-Building Actors

典範建構參與者



3.Fellowship 合夥/團體

Ashoka 的使命是幫助“塑造一個全球性，企業家，有競爭力的公民部門(Shape a global, Entrepreneurial, Competitive citizen sector)：一個推動社會企業家蓬勃發展，並使世界公民能夠思考和扮演變革者的行動(Changemakers)。Ashoka 的使命是在某些國家、區域和全球各級提供空前的(Unparalleled)的平台，突顯社會企業家精神是推動社會發展及以創新有效方式解決社會問題的關鍵要素。



ASHOKA
INNOVATORS
FOR THE PUBLIC



(原文p.617~620)

(原文p.619) 4. Network Builders 網絡建構者

CAN於1998年在倫敦成立，是三個人的願景--Andrew Mawson，Adele Blakebrough 和 Helen Taylor Thompson--所有這些人都已經成為創新社區項目的領導者。CAN宗旨在支持社會企業家擴大其活動並推動社會影響最大化，CAN採取實用策略實現這一目標，包括提供辦公空間，社區活動，業務支持和利用社會投資，CAN本身不是資助者。

CAN: Community Action Network



Discourses of Social Entrepreneurship

社會企業家的話語



社會企業家精神定義的典範建構者可分兩個類型（見表1）

一.敘述邏輯 (Narrative logic)

二.理想型組織模型 (Ideal-type organizational model)

在社會企業家精神的敘述邏輯類型，兩種如下：

- 1.以英雄社會企業家 (Hero entrepreneur)為中心，在活動環境和行動網絡中定位社會企業家精神的話語。特點是具有個性化天生的特質（領導力/有企圖/持續性），行動屬性（結果導向/務實/冒險承擔），或品格的特質（道德信條/有遠見的/充滿熱情）。
- 2.社區型 (Community)，是關注地方主義和自下而上的解決方案。典型代表是社區和“草根” (Grass roots)，並優先考慮群體或網絡對個人主義的行動。

Discourses of Social Entrepreneurship

社會企業家的話語



社會企業家精神的理想型組織模型類型：

- 第一種商業和商業模式是社會企業家的核心（可持續性和有規模的）。
- 第二種在倡議和以社會框架內建立社會企業家精神。

第一種將社會企業家作為社會企業，包括利用市場驅動組織（可持續性/規模/專業）。類似商業(Business-like)的社會行為 - 構建社會企業家群體的論述有：

- 以英雄企業家領導有Skoll基金會/促進社會企業家進步中心（CASE）
- 以道德信條有Ashoka Resourceful/ Skoll基金會；
- 以結果為導向的有Skoll基金會/ Schwab基金會/ CASE
- 以基層驅動有社區行動網絡CAN/社會企業（SE）聯盟/英國政府；
（Blair，2006）。

這類型反映了商業組織與第三部門相比的效率和有效性（Gaebler，1992）

Discourses of Social Entrepreneurship

社會企業家的話語



社會企業家精神的理想型組織模型類型：

第一種商業和商業模式是社會企業家的核心（可持續性和有規模的）。

第二種在倡議和以社會框架內建立社會企業家精神。

第二種是基於倡議和社會變革(Advocacy/social change)的社會企業家精神。主要在“社會價值”和“社會正義”，理想型組織行為的特點是關注受益者聲音(Beneficiaries voice)。這種論述借鑒了第三部門和社會運動的基礎制度邏輯（ Toepler， & Sokolowski， 2003）。

分析表一說明兩類典範建構者對社會企業家精神的公共定義(Public definitions)，敘述論述(Narrative logic)型和理想類型(Ideal-type organizational model)之間的緊張和衝突(Tensions and Conflict)。



(原文p.621) (表一)

Discourse cluster	Key words	Source
Narrative logic		
1. Hero entrepreneur	Leadership	Skoll Foundation; Center for the Advancement of Social Entrepreneurship(CASE)
	Ambitious	Ashoka; SKoll Foundation
	Persistent	Ashoka; Schwab Foundation ; UnLtd
	Opportunistic	Ashoka
	Ethical Fiber	Ashoka
	Resourceful	Skoll Foundation ; CASE
	Results-oriented	Skoll Foundation ; Schwab Foundation ; CASE
	Pragmatic	Schwab Foundation
	Visionary	Schwab Foundation; UnLtd
	Passionate	Schwab Foundation; UnLtd
	Risk-taking	Schwab Foundation
2. Community	Community investment	U.K Government
	Community cohesion	Community Action Network(CAN)
	Grass-roots driven	CAN
Ideal-type organizational model		
Business-like	Business(-like)	Social Enterprise(SE)Alliance; U.K Government; Social Enterprise Coalition; CASE
	Responsive	U.K Government
	Sustainable	Schwab Foundation; Skoll Centre; SE Alliance
	Scale	Askoka; Schwab Foundation
	Earned income	SE Alliance
	Sustainability professional	Schwab Foundation; Schwab Foundation
		Skoll Centre
Advocacy/social change	Give voice	CAN
	Social value	SE Alliance
	Social justice	Social Enterprise Coalition



(原文p.622~623)

專注於社會企業家的個人/英雄企業家話語本身不僅反映了商業企業家的規範性概念，而且運用引人注目的情感敘事和傳說的營銷活動。對“系統性”變革的關注，雖然從未非常明確地定義，並且規模化，也使得以最大化投資報酬為基礎的慈善模式合法化。以這種方式呈現社會企業家精神也滿足了那些期望從他們的錢中獲得更多而不是支持福利服務或發展現有計劃的捐贈者。這些組織將其引入社會領域來利用英雄企業家敘事的合法價值，但也明確表明這些參與者與其他私營部門參與者的聯繫中獲益。這裡的反身同構旨在將社會企業家精神塑造成一個緊密相連的精英，在領域範圍內共享模型和學習。且不僅制定了群組的標準，而且還做出了選擇決定，因此這些典範建構行為者的主張非常明確。

Business Model Ideal Types

商業模式理想類型



長期以來公共部門經歷了一段時期的改革，引入了私營部門做法的新管理方法和模式。在英國政府已有一個內部合法性議程，從提高效率，反應能力和企業可持續性的概念出發，此議程吸引政府支持的社會企業家主導的社會企業或“為社會目的進行交易的企業”（OTS，2006）。這些組織明確地將社會和財務報酬結合起來，並運用商業模式和思維來實現其社會和環境目標（Alter，2006）。

這種組織模式特別關注收入、商業邏輯和策略的使用。政府利用其資源發展社會企業/社會商業領域，並通過使用政府資源和支持公共政策，建立基於這種模式社會企業家典範。將商業邏輯引入慈善背景領域，主要在打破國家，私營部門和第三部門之間的障礙。

這裡的反身同構表明，社會企業家精神是一個由社會目的企業主導的領域，提供許多公共福利合同。

Community Models /Social Change Logics

社區模式/社會變革邏輯



以合法化(Legitimate)社區行動參與的最大化和賦權(Empowerment.)，主要論述是社會正義和社群主義(Communitarianism)。這些組織是基於平等和利他主義(Social justice and Communitarianism)和第三部門的傳統結構非常相似，在這種情況下，反身同構表明，社會企業家精神與傳統的第三部門具有共同的認知合法性，但更明確地關注商品和服務的創新。

Reflexive Isomorphism in Social entrepreneurship



(原文p.623~624) (見表2)

之前的分析提出了社會企業家精神的前典範發展的兩個特徵:

- 1.少數參與者正在塑造該領域的話語和制度邏輯，以反映他們自己的內部邏輯，並在反身同構的過程中與自己的合法性規範保持一致。
- 2.是組織內部權力和資源動員的過程，那些在過程中能夠獲得最大資源組織的邏輯和話語(logics and Discourses)將佔據主導地位。

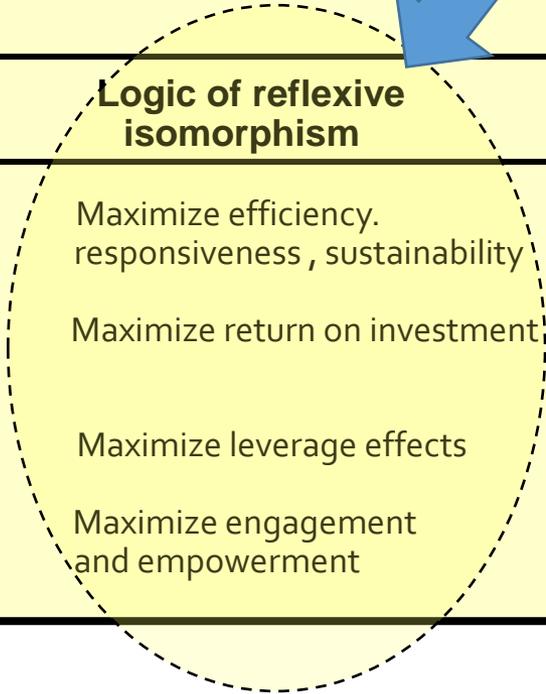
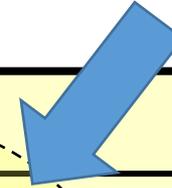
前面描述的社會企業家精神的四種制度邏輯可以根據它們給外部行動者提供多少資源進行重新分類。這表明在企業（或類似商業）環境中英雄企業家的邏輯將主導該領域的典範發展，而與社會正義和賦權相關的社群行動的邏輯將被邊緣化。事實上已有證據證明這一點（Dart，2004）。這種做法對實踐的影響是深遠的，因為庫恩（1962）指出，發達的典範是必然的具有排他性的結構。

Reflexive Isomorphism in Social entrepreneurship



表二 (原文p.624)

Paradigm-building actor	Internal logic	Logic of reflexive isomorphism	Legitimizing discourse
1. Government	Deliver public goods	Maximize efficiency, responsiveness, sustainability	Business model ideal type
2. Foundations	Mobilize resources to bring about change	Maximize return on investment	Hero entrepreneur
3. Fellowship organizations	Build social capital	Maximize leverage effects	Hero entrepreneur
4. Pure network organizations	Build community	Maximize engagement and empowerment	Social justice





社會創新：走向包容典範？

作者試圖繪製社會企業家制度中制度合法性的微觀結構。提出社會企業家精神處於一種**pre-paradigmatic**的發展狀態，期許資源豐富的參與者以自我反思的方式 (Self-reflexive way.) 塑造其合法化話語。此外，建議這個過程優先考慮兩個話語：

1. 基於英雄企業家成功故事的敘述支持合法新風險慈善實踐的內部邏輯。
2. 反映商業企業理想類型的組織模型，支持合法效率和國家市場化的內部邏輯。

Social Innovation: Toward an Inclusive Paradigm?



社會創新：走向包容典範？

社會企業領域還有另外兩個重要的研究網絡。

第一個是社會企業知識網絡（**SEKN**），這是一個由哈佛商學院的**SEI**連接的九所拉丁美洲和西班牙大學組成的聯盟。根據**SEI**的主導邏輯，**SEKN**非常關注商業模式在社會變革中的作用。

第二個網絡是**EMES**，這是一個由九個歐洲大學組成的小組，研究非洲大陸的社會經濟。研究小組對合作模式和工作整合社會企業特別感興趣，並出版了書籍以及一系列工作文章。

The assumption that academics are immune to reflexive isomorphism themselves remains unsupported.

事實上，學術界對反身同構的免疫本身仍然沒有得到支持。



社會創新：走向包容典範？

投入社會企業家研究的先驅者，在該領域產生了兩種不同的觀點：

- 1.哈佛商學院SEI倡導的概念化，強調商業邏輯和英雄企業家模型。
- 2.另一種來自社會創新傳統，它將社會企業家精神概念化為公共產品和社會/環境服務提供的變革過程。創新模式(Innovation model)的邏輯主要集中在系統層面，並認為公共和環境產品(Public and environmental goods)的市場失靈只能通過系統變革而不是企業社會化(Socialization of business)來解決 (Mulgan, 2007)。
該模型還表明，這只能通過創新第三部門組織來實現，因為它們獨立於公共和私營部門(Public and private sectors)。

Social Innovation: Toward an Inclusive Paradigm?

社會創新：走向包容典範？



許多單位已經宣傳了社會企業家的創新模式，包括歐洲的EMES研究網絡，杜克大學的 CASE及牛津大學的 Skoll中心，如 The Young Foundation，和國家科學技術與藝術基金會（NESTA）。政策制定者也越來越熱衷於在不降低權利的情況下降低福利成本的解決方案。社會創業的社會創新模式並不優先於前面提到的四種話語中的任何一種，並且對商業的作用是不可知的，社會創新是偶然的和動態的，唯有通過基礎實地研究的歸納過程來反映它的邏輯（並最終，它的合法性）。



The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field

Alex Nicholls

綜合問題及回答

Q & A



社會企業家精神的定義

Social Entrepreneurship



社會企業家精神

廣義的定義認為社會企業家精神(Social Entrepreneurship)是指在營利部門或非營利部門中，進行配合社會回饋的創新活動；狹義的定義是指非營利部門運用企業專業和市場技巧的一種現象，例如非營利部門發展創新途徑去賺取收入。

社會企業家精神的定義的幾個較明確的定義：

1. 公共創新者 (Public Innovators, 2009) 認為社會企業家精神結合企業原理和嚴謹的分析，帶著熱情面對社會問題的解決，達到真正的衝擊，它包含社會創新、課責和永續經營三種核心特徵。
2. 來特 (Light, 2008)，認為社會企業精神是透過持續追求、打破現有想法的大規模變革，以解決顯著的社會問題。

這些定義的共同點是推動社會企業家精神是創造社會價值，而非個人或股東的財富，同時這種活動的特色是創新或是創造一些新事務，而非重複運作現有的企業或措施。

資料來源 :Austin,Stevenson & Wei-Skillern,2006

社會企業家精神的定義 Social Entrepreneurship

社會企業家精神



參考資料

珍·魏·斯基勒恩 (Jane Wei-Skillern)

社會企業最大的特點為帶有社會使命，並把社會管理途徑與企業管理途徑進行創新性的組合。社會企業家精神的定義則是，發生在非營利機構、商業部門或政府部門之內或之間的創新、創造社會價值的活動，在形成可持續的社會企業家精神的過程中，需要商業技巧讓社會企業適應各種環境與挑戰。 資料來源：書籍－社會部門中企業家精神

英國政府對社會企業的定義為：“一個社會企業是一個商業組織，它的主要目標是社會目標，而它的利潤應主要用於對社會目標的支持性投資或直接投資到社區當中，而不是為了股東和所有人的利益最大化而進行投資。” 資料來源：百度百科

社會企業家精神的定義

Social Entrepreneurship

社會企業家

參考資料

社會企業家則以造成的社會變化作為經營的成效評估基礎。我們一般認為，通過創辦企業獲取利潤的同時又肩負著一定的社會責任，為社會做出自己貢獻的企業家，我們可以稱之為社會企業家。

社會企業家創辦企業的目的不僅僅是盈利，更要去解決一些社會問題，進而實現了自身的社會理想。用商業的眼光來看待社會問題，用商業的規則去解決社會問題。 資料來源:MBA百科

喬納森·格林布拉特(GothamCapita)

關於社會企業家，引用斯科爾基金會以及加拿大多倫多羅特曼管理學院院下的一個定義。認為一位優秀的社會企業家必須要能夠運用市場導向的方法，採取直接果斷的行動，來催生社會創新。不一定是指遊說或做宣傳，但一定要採取行動，努力創新-也就是說，要努力去修復社會上的不平衡，這不是試圖在外部採取一些具有因果關係的措施，而是創造一些系統性變革來修復社會疾病。社會企業家就是要採取果斷行動來修復受損的體制。

歷史上的企業家精神

——從古代美索不達米亞到現代

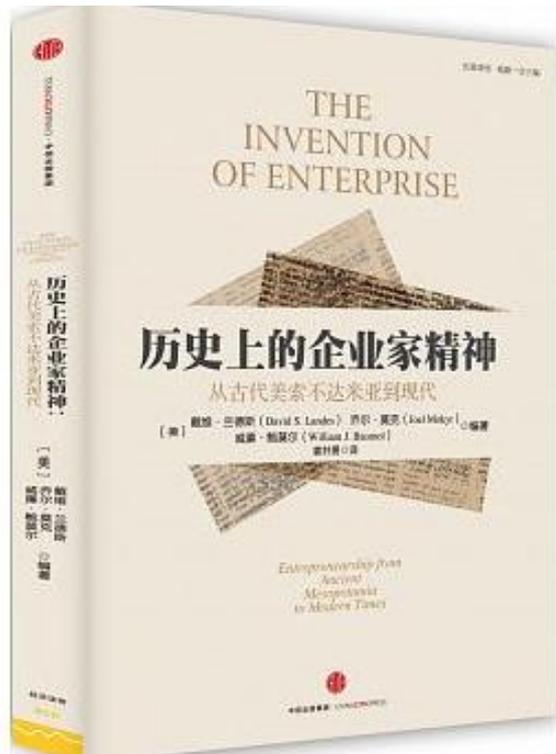
參考資料

The Invention of Enterprise: Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times

- 西方商業文明的根源在哪裡？
- 羅馬帝國和新巴比倫王國覆亡的經濟邏輯和在？
- 中東地區曾上演過怎樣的經濟繁榮？
- 荷蘭、英國、法國、德國、美國緣何輪番引領世界？
- 同為亞洲股價的中國、日本、印度為何走上了各自不同的發展道路？

其間，企業家精神究竟扮演了什麼角色？

歷史上的傳新創業不是一段段已然消逝的傳奇，
企業家精神與世長存，它激盪人心，啟迪未來！





典範轉移 (Paradigm shift)過程

- 異常現象(典範失靈)
- 領域事實陷入危機
- 破壞原先的典範、轉移常態科學的焦點、改變研究技術(百家爭鳴)
- 處於不安全感之中(10~20年)
- 新的典範產生(必須可以取代原先的典範)



■新的典範產生(必須可以取代原先的典範)

■處於不安全感之中(10~20年)

■破壞原的典範、
■轉移常態科學的焦點、
■改變研究技術(百家爭鳴)

領域事實陷入危機

異常現象(典範失靈)

托馬斯·庫恩 (Thomas S. Kuhn)

典範(範式)轉移理論

參考資料

典範轉移用來描述在科學範疇裡，一種在基本理論上從根本假設的改變。這種改變，後來亦被應用於各種其他學科方面的巨大轉變。書中闡釋每一項科學研究的重大突破，幾乎都是先打破道統，打破舊思惟，而後才成功的。

企業成長過程中的一個重要階段是典範轉移，典範轉移理論是庫恩有關科學革命理論在管理學領域的應用。企業典範指的是企業成員所共有的關於企業自身、企業環境、企業中勞動著的人們的觀念和[思維方式](#)，是企業發展過程中形成的、為企業核心人物及多數人所擁有的正統的東西。典範轉移是庫恩典範理論的核心，而典範從本質上講是一種理論體系。典範理論指常規科學所賴以運作的理論基礎和實踐規範。



The Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE) is an award-winning research and education center based at Duke University's [Fuqua School of Business](#). CASE's mission is to prepare leaders and organizations with the business skills needed to achieve lasting social change.

Nesta (formerly **NESTA, National Endowment for Science, Technology and the Arts**) is an innovation foundation based in the UK.

The organisation acts through a combination of practical programmes, investment, policy and research, and the formation of partnerships to promote innovation across a broad range of sectors.

EMES is a research network of established university research centres and individual researchers whose goal has been so far to gradually build up an international corpus of theoretical and empirical knowledge, pluralistic in disciplines and methodologies, around our “SE” concepts: social enterprise, social entrepreneurship, social economy, solidarity economy and social innovation.



社會創新：走向包容典範？

關於社會企業家精神的三個最有影響力的學術課程位於哈佛大學，杜克大學和牛津大學的商學院。

1. 哈佛商學院是第一所在**1993**年建立社會企業倡議（**SEI**）的大學倡議將社會企業納入**MBA**課程，並在其所有教師的課程中構建案例和研究的核心。
2. **2002**年，前哈佛大學教授**J. Gregory Dees**在杜克大學成立了社會企業家進步促進中心（**CASE**）。
3. **Skoll**社會創業中心於**2003**年在牛津大學賽義德商學院 **Skoll** 基金會的捐贈下成立。

主題六、Management for social enterprise

內容摘要

1. 本書一如其名，直接面對社會企業經營問題的理論書籍，內容共有八章，前兩章著重於：(第一章)介紹”社會企業”的起源、模型、成長與定位、未來潛力；(第二章)致力於社會企業定義、社會創業精神、社會企業的運作型式等。再依據本書認為社會企業經營，必須面對的六大項管理議題，分別邀請管理領域各職能專精的資深講師，擔任本書的作者群，包括：策略管理、人事、財務管理、行銷、企業倫理與公司治理等，以實務應用目標個別專章說明。
2. 本書引用了許多經濟型企業的策略理論，但是他不重用所謂的策略內容(strategic content)，如垂直與水平整合、競爭優勢、國際化策略等，較為重視策略規劃程序(process of strategic planning)，推薦 6 步驟的策略規劃：1. 設計專門訂製的策略發展程序 2. 組織願景與宗旨 3. 確認目前的策略位置 4. 產生有效力的策略目標與計畫 5. 策略執行 6. 績效衡量。
3. 調不要過於”管理或專家導向”：「managerialism- elevating as it does particular roles, perspectives, terminology, and techniques- can so easily become a liability by making dialogue more difficult」

(Paton, 2003)，因此，SE 策略規劃過程不會是：技術導向，長程規劃、設計學派(亦即 SWOT)分析等方法，反而應該是環境因應(context-specific)

4. 社會企業必須掌握”外部經營環境”與”內部資源能力”之間的配適性(fit)，才能對未來行動有所依據，所以作者列舉各項在商業策略使用的 SWOT 與分析工具，建議 SE 也可以修改使用。
5. 在 SE 內，”人”本身就是組織的社會價值主體之一，所以在思考 HRM 的決策時，必然會夾在”人道”與”理性”之間。
6. 人力管理決策的影響因子：
 - (1) 工作者方面—支薪與志工，狀態(身障 or 專業)
 - (2) 組織方面—治理與領導團隊，組織資源、文化，工作條件
 - (3) 市場與社會結構方面—社會價值適合性，社會結構弱勢條件
7. 社會企業管理理論中，不會是需要特別關心加強的議題。真正要擔心的是，SE 在承擔社會責任的行動中，是否能創新設計有建設性的執行技能，是否能面對眾多利益關係人紛雜的責任項目；如不能，就只能淪為”規範性”的利益關係人理論，而不能是”工具性”利益關係人理論。

Management for social enterprise

By: Bob Doherty et al. 2009(all 7 authors are Senior Lectures in Marketing, Financial, CSR, Strategic Management, inUK)

Publication: SAGE Publications Ltd. (London)

閱讀報告人：胡哲生

Summary 註：[...]內文字是報告人自加的說明

本書一如其名，直接面對社會企業經營問題的理論書籍，內容共有八章，前兩章著重於：(第一章)介紹”社會企業”的起源、模型、成長與定位、未來潛力；(第二章)致力於社會企業定義、社會創業精神、社會企業的運作型式等。再依據本書認為社會企業經營，必須面對的六大項管理議題，分別邀請管理領域各職能專精的資深講師，擔任本書的作者群，包括：策略管理、人事、財務管理、行銷、企業倫理與公司治理等，以實務應用目標個別專章說明。

[由於社會企業(以後簡稱SE)的經營本質不同於經濟型企業，SE的經營系統是「社會目標—社會服務設計—社會議題管理」與「商業目標—商業服務設計—商業議題管理」並存的組織，正確的思考心態是在第一、二章之後，確立要提供管理工具的組織”本體”(ontology)後，依據目標組織的實際結構與經營需求，再”修正與引入”商業領域精練的管理觀念與模式，換言之，應該是以SE為主體，以既有管理觀念為素材，從新組裝SE的管理觀念與理論。]

有關社會企業發展歷史、在不同國家存在的組織型式、分歧的定義、甚至台灣的社會企業現況等相關說明等，在過去的讀書心得討論中已相當多，本次報告不再贅言，報告內容將以第三至第八章的管理專題為重。

Ch. 3 Strategic management for social enterprise

歐洲的SE以NPO為主，所以在探討SE經營挑戰時，難免都有以NPO為主體的先置觀念，但是傳統的NPO(募款與政府合作)已不多見，基本上雖仍以社會宗旨為主，都在引入企業的行銷與管理技能，在經營的思維中更為重視：holistic mission, financial performance indicators, change-oriented culture (entrepreneurialism), managerial techniques and a market orientation. 沒有正式化策略規劃的組織愈來愈少。

本書引用了許多經濟型企業的策略理論，但是他不重用所謂的策略內容(strategic content)，如垂直與水平整合、競爭優勢、國際化策略等，較為重視策略規劃程序(process of strategic planning)，推薦6步驟的策略規劃：

1. 設計專門訂製的策略發展程序
2. 組織願景與宗旨
3. 確認目前的策略位置
4. 產生有效力的策略目標與計畫
5. 策略執行
6. 績效衡量。

分別說明如下

1. 策略發展程序

適合的策略”內容”來自有整合力的規劃”過程” [理性決策(rational

decision)、層級決策(bureaucratic decision)、政治決策(political decision)、微調動態決策(muddling through or incrementalism)]，由於SE在面對社會問題時，必然是 multi-stakeholders, multi-bottom line(social values), democratic governance, evolutionary process，所以不適合理性決策，應該是「works best when it is appreciative, reflective, participatory, and outcomes-focused」；是「context 外部社經環境」相連，它是 ambiguity, complexity, dynamism, 逐步浮現策略 emergent，而且必須有務實學習，包容過程。

特別強調不要過於”管理或專家導向”：「managerialism- elevating as it does particular roles, perspectives, terminology, and techniques- can so easily become a liability by making dialogue more difficult」(Paton, 2003)，因此，SE 策略規劃過程不會是：技術導向，長程規劃、設計學派(亦即 SWOT) 分析等方法，反而應該是環境因應(context-specific)：

- (evolution process)微步調整、演進過程、驗證學習[行動研究精神]
- (political process)與強力的個人或組織協商的政治過程，找出最適策略
- (analytic process)檢視環境現況與組織行動目標的適合性

由於社會環境會改變與複雜，SE 的策略目標與宗旨也難免需省視，包括：

- Determining the org' s mission and/or vision
- Evaluating the org' s current strategic position
- Specifying realistic but challenging strategic objectives
- Identifying and screening possible strategies for attaining the agreed objectives
- Strategic plans for translating strategy into actions
- Devising an implementation strategy to manage the org. change process
- Performance evaluation process and mechanisms

2. SE 願景與宗旨(參見圖 3.2)

Org. identity—social problems who concerns, underlying assumptions of actions. 「member' s perceptions of the central, enduring and distinctive features of the org. 」, Mission—「fundamental commitments」,

Vision—an Utopia view of vision as 「an idealized state of affairs that the org. is striving towards achieving in society」,「serves as a commitment to transformational social change」

Social value—

Purpose

3. 確認目前的策略位置

辯論未來發展方向過程中，SE 必須掌握”外部經營環境”與”內部資源能力”之間的配適性(fit)，才能對未來行動有所依據，所以作者列舉各項在商業策略使用的 SWOT 與分析工具，建議 SE 也可以修改使用(參考表 3.3)

策略分析工具包括：PEST, SWOT, Stakeholder analysis, Core competencies, Cost benefit analysis, Market share and competitor analysis, Scenario planning, Risk analysis, Mind mapping, Balance scorecard, Strategy mapping, Project or outcome evaluation.

4. 策略目標與計畫

經由前述的分析決策過程，SE 可以將未來的發展方向與期望境界，轉換分解成逐年的目標與行動。也就是策略”內容”的陳述。作者建議可以使用 Ansoff matrix 的成長策略(滲透、市場開發、產品開發、多角化)，TOWS matrix 等分析工具，決定 SE 未來發展目標。

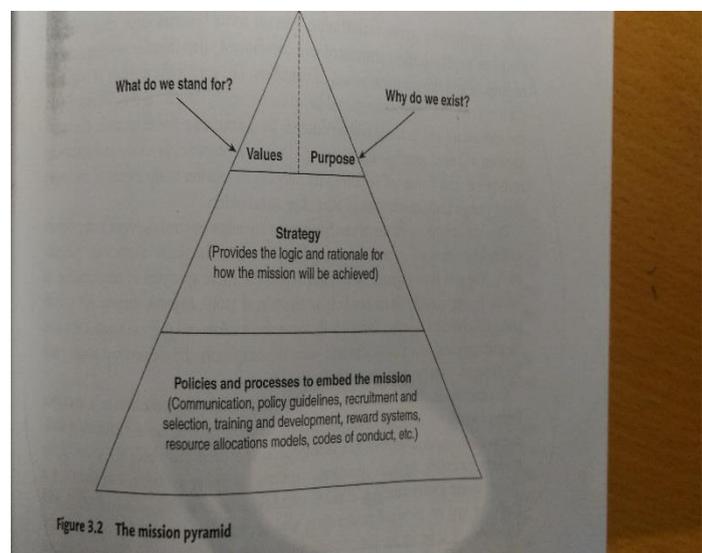
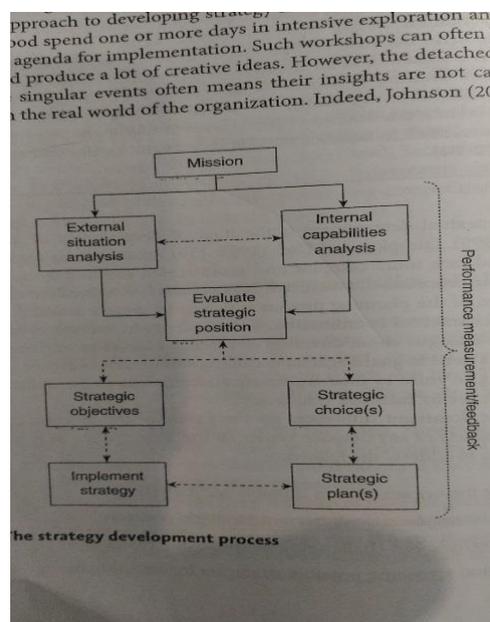
本階段的挑戰，主要還是源自 multiple commitments (caused by stakeholders, values)，對未來的目標共識，不僅是理性分析結果。

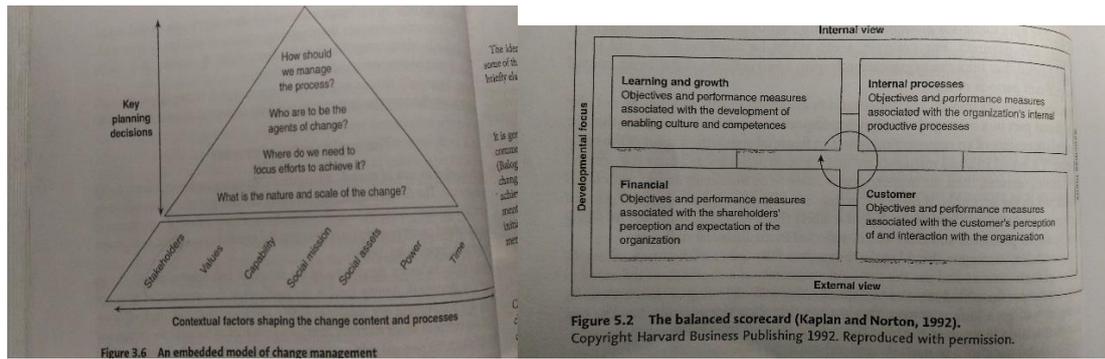
5. 策略執行

未來發展目標的變化幅度大小，影響組織成員與利益關係人的執行成效(參見圖 3.6)

6. 績效衡量

(參見 圖 5.2)(Bull, 2007) 修正的 Balance (scorecard) model。





Chapter 4 Managing People in a Social Enterprise Environment

在商業型企業內，人力被視為重要的經營資源、工具，不論是成本導向的”hard”思維，或競爭優勢來源的”soft”思維，HRM始終是商業目標下的被動思考。

在SE內，”人”本身就是組織的社會價值主體之一，所以在思考HRM的決策時，必然會夾在”人道”與”理性”之間。

HRM決策的影響因子：(1) 工作者方面—支薪與志工，狀態(身障 or 專業)

(2) 組織方面—治理與領導團隊，組織資源，組織文化，工作條件

(3) 市場與社會結構方面—社會價值適合性，社會結構與弱勢條件

作者提出七項與HRM有關的管理要項，包括：

(1)Resourcing SE— relationship with the labor market

(2)Clarity about staffing and pattern of work

(3)Leading SE—HR support for strategic decisions

(4)Culture—fair recruitment and selection practices

(5)Managing talent—induction and retention

(6)Energizing the work relationship— involvement and influence

(7)Motivation performance and reward options

最終作者提出” what constitutes good performance in SE” ，他同樣也認為” impact measurement’ 是從大公司觀點(lens)看SE(小型組織，模糊邊界，投入產出難估)，對SE是經營上的負擔，不見得會產生經營優勢。

甚至，social value的衡量，必然需面對財務或會計帳上的展開，其間必然有許多觀念懸疑與實務難辨的困難(下章中將專門討論)

[但是，此處敝人先提出幾個觀念以供各位思考，

Social outcome

Social value

Social impact 的異同

Social input: social capital, social resources

Social return = social outcomes - social cost (expenditures)

$SROI = \text{social return} / \text{social input}$

但是在 SE 內同時有商業與社會產出與投入，所以，

$ROI = (ER + SR) / (EI + SI)$

(以下的公式展開，請讀者自行推演)

Chapter 5 Social Enterprise and Financial Management

根據 DTI(2002)調查，SE 在財務方面所面對的問題，有：低度資本化，爭取外部資金困難，與懼怕負債，當然這些現象都與 SE 的財務管理能力不足有關。

本章關注 SE 四方面的財務技能—成本/計價/正式會計/績效衡量。

1. 成本(costing)

(1) cost behavior by volume of activity

營業或銷售量的增加可以降低單位平均(固定)成本之迷思，來自：非機械化生產；生產量受到原料、勞工數量限制、重視工作者休息與家庭生活限制等。

$\text{Full costing} = \text{total direct materials} + \text{total direct labor} + (\text{fixed and variable}) \text{ overhead}$

$\text{Average cost} = \text{full cost} / \text{quantity} = \text{direct materials} + \text{direct labor} + \text{variable overhead} + (\text{fixed overhead}) / \text{quantity}$

(2) sunk costs

(3) relevant and non-relevant costs

(4) avoidable and unavoidable costs

(5) opportunity costs

(6) marginal costs

$\text{Break-even Sale} = (\text{fixed c.}) / (\text{price} - \text{variable c.})$

(7) Activity-based costing

2. Pricing goods and services

(1) cost-plus pricing

Full cost pricing/ rate of return pricing

(2) marginal pricing

(3) market pricing—psychological pricing、competitive pricing、

3. Formal accounts :

Income statement—sales/ cost of sales/ gross income/ expense/ net profit

Balance sheet

4. Performance measurement(圖 5.2, 5.3)

Learning and growth		Internal processes	
Objectives	Measures	Objectives	Measures
'To value our staff'	Employee retention index	'To continually challenge competitors' products in the marketplace'	Time to market for next generation of products
'To maximize productivity'	Output per head	'To compete on product reliability'	Production defect rates
'To develop a skilled workforce'	Number of training hours completed per head	'To compete on competitive logistics capabilities'	Stock replenishment cycle times
'To provide internal information'	Information availability survey index	'To compete on product delivery channel mix'	Volumes of transactions conducted through each of our delivery channels
'To create organizational alignment'	Peer evaluation pleasures within/between teams	'To capture a unique supply chain'	Percentages of suppliers' revenues dependent on us
'To cultivate a core competence in ...'	Skill and technology measures related to desired competence	'To reinvent our value-creation system'	Benchmarking index for supplier of outsourced activities
Financial		Customer	
Objectives	Measures	Objectives	Measures
'To achieve a higher return on investment:'	ROI, ROCE	'To dominate our major markets'	Market share
'To see significant revenue from our new product launch'	Revenue growth on selected product lines	'To delight our targeted customers'	Customers satisfaction survey results
'To maximize profitability per transaction'	Unit costs	'To increase revenue through repeat purchases'	Customers retention over time
'To minimize the cost of obtaining funds'	Credit rating	'To grow our business in a selected target group'	Customers acquisition from target group
'To delight our shareholders'	Value-added measures	'To add margin through image or fashion'	Marketing spend as a percentage of sales
'To improve our cash flow'	Creditor days	'To build customer recognition'	Corporate image or brand awareness polls

Figure 5.3 Possible measures (Kaplan and Norton, 1996).
 Copyright Harvard Business Publishing 1996. Reproduced with permission.

Chapter 6 Marketing for Social Enterprise

(本書)由於社會公益資源(資金人才銷售管道等)有限、社會行動團體又持續增加，社會團體間的競爭勢再難免，所以本書認為必須強化行銷的功能以佔有自己的市場，所以對社會行銷的定義比較偏向商業思維—“social marketing is concerned with the application of marketing knowledge, concepts and techniques to enhance social as well as economic ends. It is also concerned with analysis of the social consequence of marketing policies, decisions and activities”

[Kotler 在 2006 的 SOCIAL MARKETING 一書中，則認為其在於” 改變社會行為”，敝人傾向 Kotler 觀念]。

1. 延續作者的行銷競爭觀念，推薦 SE 使用以下幾個行銷工具

(1)價值本位(value based)的行銷(pierce, 2002)(圖 6.1)

(2)社會行銷基礎觀念，包括—

Customer orientation

Behavior—(主流)社會的生活與消費行為的志願性改變，需要個人與社會改善的價值吸引。

Theory—行銷策略規劃(STP)的理論架構

Insight—洞悉消費者的深層行為感知，才能順勢利導他們的消費演變，其過程：precontemplation/ contemplation(沉思)/ preparation/ action/ confirmation and maintenance

Exchange—包括其他無形、非價格、心理價值、以物易物交易

Competition—採用廣義的競爭觀念，含：行為改變，觀念倡議

Segmentation—不要過於僵化與細窄化區隔群眾，建議使用：個人特徵、過去行為、體認利得，作為區隔變項

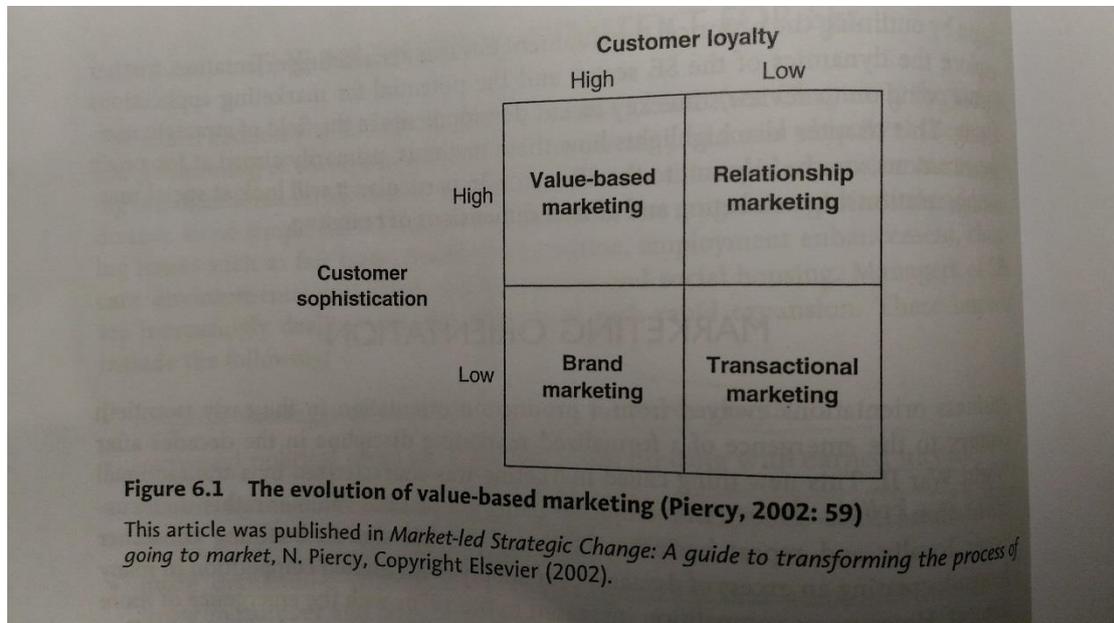
Methods mix(7Ps)[隨產品與服務本質的差異，可以彈性調整 7P 內容]— product、[process]、people、“ price” (影響力較低，建議改為 pleasant)、“ policy” (適用於政府支持的 SE)、promotion、physical evidence、place

(3)混合使用社會行銷與傳統行銷

2. 被推薦的傳統行銷新觀念與工具

- 關係行銷(relationship marketing)—隨著交易行為的持續重複，一些管理上的副效果逐漸出現，包括：經驗效果各種成本下降、互信與承諾增加、知識交換與學習、共同開發新產品或新市場、策略互助或聯盟。
關係對象包括：消費者、銷售商、供應商、贊助者、志工、理念支持者
- 網路聯結 networking—以社會理念與價值觀為基礎的關係，不僅可以建構出商業行為的上下游的合作系統，更可以建立起以社會共同理想為範疇的社會網路系統。(參考圖 6.4 的案例系統)

- SE 品牌(branding)— “消費者與社會大眾對產品的認知”，包括：
attributes/ benefits/ attitudes; 當然，SE 產品還應該含蓋”社會理念”的認知。
- 品牌的道德面向(於下章中討論)



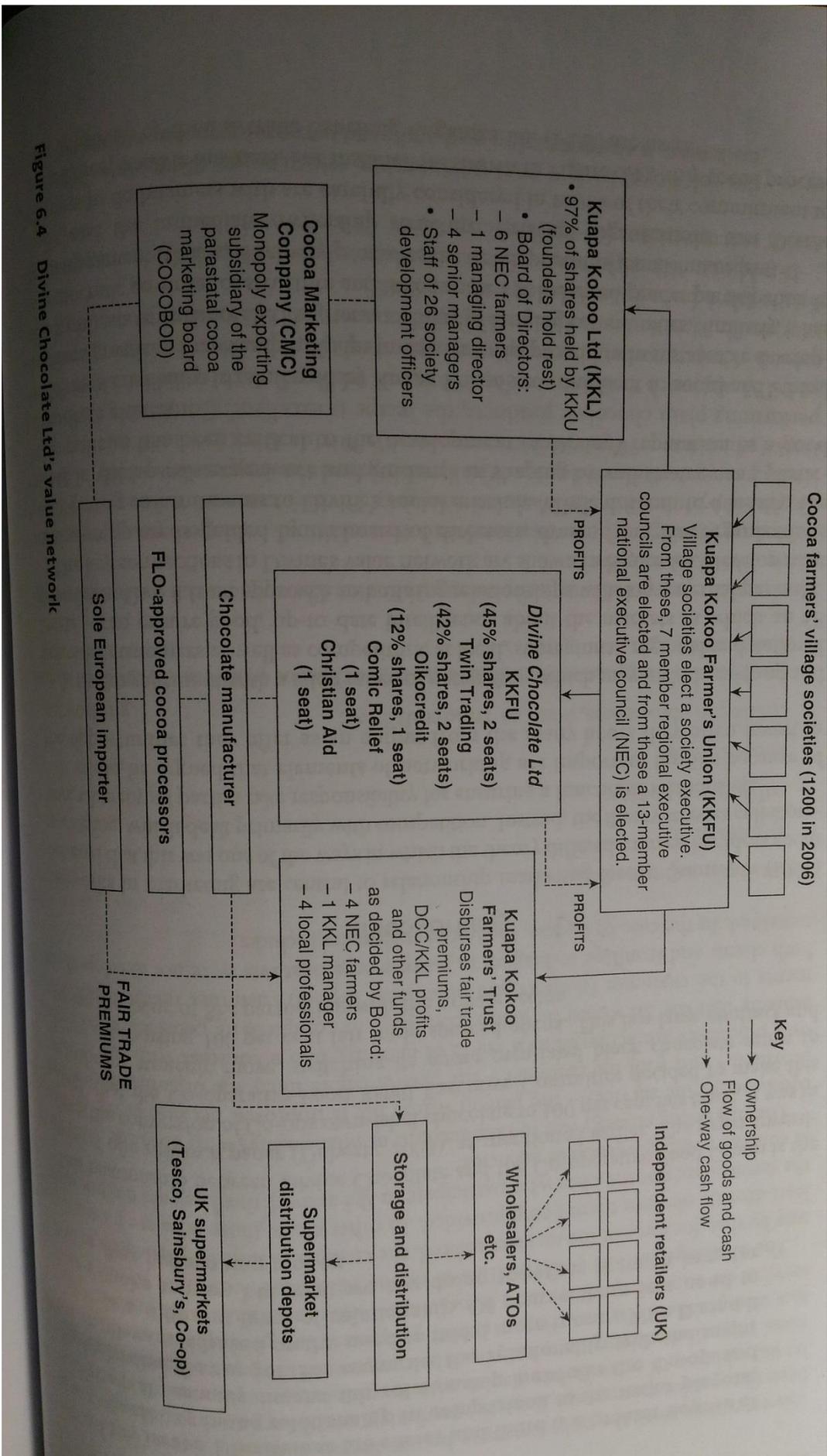


Figure 6.4 Divine Chocolate Ltd's value network

Chapter 7 Business Ethics and Social Enterprise

SE 本來就是關懷社會弱勢的組織，甚至是更積極的解決社會問題，所以在心態上，他本來就是有社會責任觀、不僅願意自我節制，甚至要將組織資源用在低利得的社會活動上。

[企業倫理(或道德)—企業(對)社會責任—社會企業，應該是線型的發展關係]，因此本章內容在社會企業管理理論中，不會是需要特別關心加強的議題。真正要擔心的是，SE 在承擔社會責任的行動中，是否能創新設計有建設性的執行技能，是否能面對眾多利益關係人紛雜的責任項目；如不能，就只能淪為“規範性”的利益關係人理論，而不能是“工具性”利益關係人理論。

Carroll(1991)也認為 CSR 的四階段模式。

Economic Responsibilities/ Legal R./ Ethical R./ Philanthropic R.

Schwartz & Carroll(2003)CSR 三領域觀。

1. Traditional Ethical Theory

- Consequentialist theories

Egoism(自利主義) (Neoliberalism vs. Reformist)(table7.1)

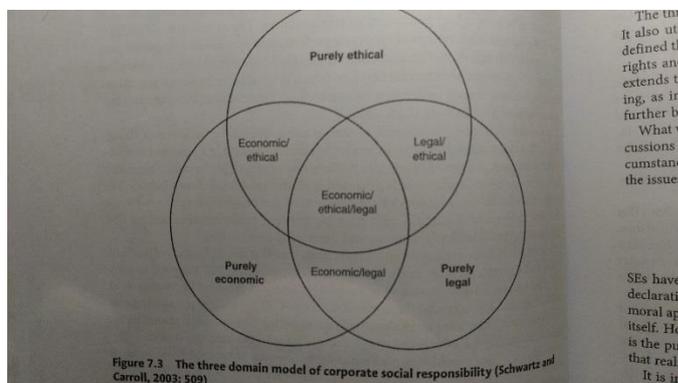
Utilitarianism (效益主義)

- Non-consequentialism theories

Deontology (義務論) & Kant

Rights

Justice



Predominant characteristics of mainstream capitalist companies (globalization)	Contrasting predominant characteristics of SEs sector
Aspatial/global	Attached to place
Specialized	Diversified
Singular	Multiple
Large-scale	Small-scale
Competitive	Cooperative
Centralized	Decentralized
Acultural	Culturally distinctive
Socially disembedded	Socially embedded
Non-local ownership	Local ownership
Agglomerate	Dispersed
Integrated	Autonomous
Export-orientated	Orientated towards local market
Privilege short-term returns	Value long-term investment

Source: Adapted from Dicken, 2007: 551

2. Contemporary Ethical Theory

- Virtue ethics(美德教育)
- Feminist ethics(制衡倫理)

[本章內容主要在解說企業倫理的形成與存在本質，但是，對 SE 如何在經營設計中實踐企業倫理、社會責任的實作，則沒有具體建議。

敝人建議，可以從產品/服務的設計(簡約設計、即興科技、循環科技、共享經濟)，產品製作流程設計，原料選擇，工作人員選擇與培育，銷售合作商等方面，精心設計能夠創造與理念相合之社會價值的經營系統]

Chapter 8 Governance and SEs

“Governance” —the ability of SEs’ boards to meet the needs of their stakeholders in both strategic and operation terms。

“Governance in SE” — concerns with the role of the board/ what key variables that differentiates corporate from public and non-profitmaking sectors is whose interests are protected in the process of governance。

因此，探討 SE 治理之前，必須先理解設立 SE 的原始理由 (Paton, 2003) : democracy/ social justice/ empowerment of minority or excluded groups/ entrepreneurship / sustainable development/ working in partnership。

此時，與 SE 治理有利益相關的團體相當多樣，而不童利益團體對 SE 治理會有不同的期待(參見表 8.1)

1. Governance challenges

- Accountability
- Transparency
- Democracy

2. Critical issues

- Managing diverse stakeholder interests
- The role of trustee
- Salaried or voluntary board members?

3. A relational model for the governance of SE(參見圖 8.2)

- Primary beneficiaries/ service users
- Managers and internal staff
- The board of directors
- The stakeholder committee

4. External organizations

- Trade/ support groups and consultancies
- External verifiers

- Funding bodies
- Government

Table 8.1 Stakeholders' expectations of the governance of SEs

Stakeholder groups relevant to governance	Expected features of governance of SEs
Service users Internal staff (managers, directors, trustees) Local communities Local government	Ethical governance Board-level strategic leadership A requirement to manage 'stakeholders' interests' Enabling and supporting an internal culture of maximizing social benefits
Funding bodies Support groups	Promoting inclusion of stakeholders Managing the establishment of a culture of accountability and transparency

who wield too much power in the decisionmaking process. The implications posed by this dichotomy are explored throughout this chapter.

Table 8.2 Opportunities and challenges in the governance of SEs

Opportunities	Challenges
Establish strong strategic leadership Provide staff empowerment and upskilling Enhance democratic accountability Establish a level of competitiveness in new and existing markets Foster and maintain board-level transparency	Board management difficulties Identifying and resolving leadership issues Prohibitive cultural barriers to change Enabling the inclusion of stakeholders
Manage and deliver benefits to a range of identified stakeholder groups	Managing function-specific expertise (such as marketing) Problems with identifying and managing diverse stakeholder interests

SEs share traits with other non-profitmaking organizations (although the term 'non-profitmaking' is not always used in the same way).

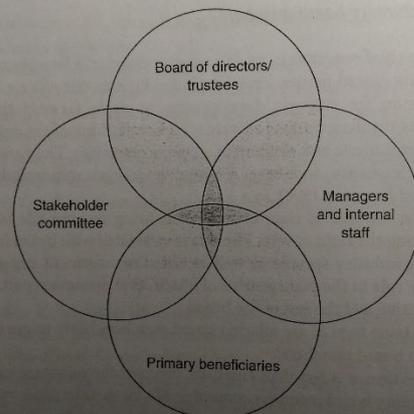


Figure 8.2 A relational model of governance for SEs

主題七、Understanding and tackling societal grand challenges through management research

內容摘要

1. Brand challenges 是全球性問題的簡述，例如聯合國所制定的 17 項永續發展目標(SDGs)，可以透過努力的協調和合作來得到合理的解決。
2. 展示了有關解決個人、組織、社區及國家的社會問題的管理研究，而管理研究分為兩個面向，其一為如何利用管理理論去解決 Grand challenges，另一項為。
3. 制定一個框架以指導今後有關制定、闡述和實施的研究，提供一套有系統的實證證據，而這個架構包含了主張與參與挑戰、行動者的需求與期望、社會性的阻礙、組織限制、制度脈絡、多重行動、協調架構、強化機制、成果與影響這九項構面。
4. 強調幾項可能增強或抑制實現集體目標的因素，並為未來的實證研究確定具有代表性的研究問題。
5. 在本文的研究下，希望可以鼓勵管理學者通過他們的合作研究以及集體洞察來應對更廣泛的社會挑戰。

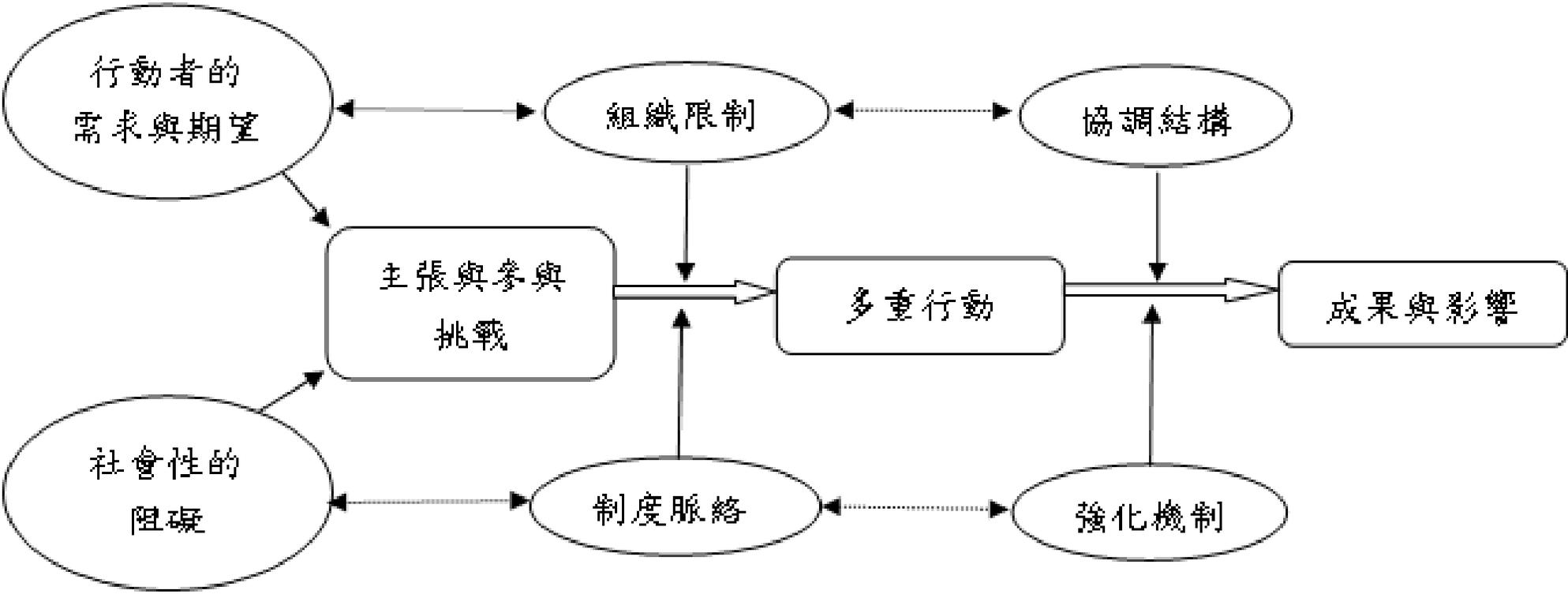
Study Paper

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016).
Understanding and Tackling Societal Challenges Through
Management Research. *Academy of Management Journal*,
59(6), 1880-1895. doi:10.5465/amj.2016.4007

UN Sustainable Development Goals



A Framework for addressing Grand Challenges



資料來源：George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi (2016)

Actors Needs and Aspirations

- 個人、組織、社區、社會的需求與期待

- ✓ 由誰發動比較好？相互之間的影響。
- ✓ 消費者何時與如何改變行為（節水、避免浪費食物）？Green Behavior
- ✓ 組織如何透過創新、產品發展和服務設計改變（員工、消費者）行為？
- ✓ 社區如何防止組織破壞社會價值？如何協助企業回應SDGs?
- ✓ 為什麼目前大家仍未重視SDGs？機構（政策）、（社會）文化和組織如何影響SDGs的推動？
- ✓ 組織和社區如何互動以表達SDGs?

Societal Barriers

- How do life circumstances, like childhood poverty, disability, or age, influence organizational participation and opportunity?
- How does the Internet of Things affect individual employability, skills, organizational value chains, and business models? Do new technologies exacerbate poverty and employment? What models of reskilling and training are most effective for organizations, individuals, and governments?
- When and how do social stigma or social structures (such as untouchability or caste, tribes) affect work environments, the types of work roles, and emotional well-being among the poor?

Articulating and Participating in GCs

- What factors promote voice and engagement in multilateral dialogs among organizations, societies, and their stakeholders? When is it most effective?
- When and how do institutional logics shape identification and prioritization of issues worthy of action? How can alternative voices and additional perspectives be integrated?
- How can top management teams identify and prioritize social goals and articulate organizational vision that aligns stakeholder and stockholder interests?

Organizational Constraints

- Why do goal and incentive conflicts encourage short-termism and discourage long-term pursuit of GCs? How do employee and leadership commitment shape narratives on GCs?
- Why and when do organizations self-disclose information on supply chain practices that violate social norms or inappropriately exploit natural resources?
- Do certain compensation structures and incentives crowd out motivation toward GCs? What processes or practices can mitigate goal conflict?

Institutional Contexts

- Why and when do societal logics shift to galvanize action toward GCs? How do societal shifts shape organizational practices and strategies?
- How do professional norms suppress or help surface contradictions between intentions and actions on GCs?
- How do organizations navigate institutional pressures and negotiate investment to achieve specific GC outcomes or targets?

Multilevel Actions

- How do governments effectively regulate corporate responsibility actions? Are regulatory interventions successful in enabling organizational action toward GC goals?
- What organizational processes and structures are needed to generate socially responsive practices in employment, production, and supply chains? How do practices help attain GC goals?
- Under what conditions do changes in individual behavior accrue to shifts at the community, organizational, or societal levels? What roles do information technology, “celebrity” actions, and/or highly visible events have in enabling or inhibiting such shifts?

Coordinating Architectures

- When and how do shared norms develop between organizational stakeholders and their communities in the presence of goal and incentive conflicts?
- How do advocacy organizations shape action on GCs? What influences do Internet and communication technologies have on advocacy organizations and their effectiveness?
- Why do organizations commit to resource investments toward GCs? What are their motives, and how does it shape coordination of stakeholders?

Reinforcing Mechanisms

- What triggers consumer, investor, or employee attention toward specific GCs? What factors sustain and reinforce their attention toward these goals over time?
- How do exogenous shock events (e.g., drought, disaster) and media attention bias organizational goals?
- Does short-term demonstrated organizational success toward a GC goal strengthen or reduce subsequent investments? Why do organizations persist (or desist) with GC goal-directed action?
- What role do extreme advocacy groups play in altering the discourse around GCs and how do they shape opportunities for action by more moderate advocacy groups?

Outcomes and Impact

- How do organizations celebrate or vocalize success in their GC goals? Do narratives of celebration and attainment spur further coordinated action toward GC?
- How do organizations contribute to individual and societal resilience? What organizational practices and strategies promote innovation for socially inclusive growth?
- Given their complex and nonlinear nature, how does one measure progress on GCs?

Discussion

- SDGs category
- Business as the force for good
- Some Researches
- Future Research Discussion



整理：Impact Hub Taipei

Business as the force for good

Corporate Citizenship, PWC (2015)

永續發展目標 (SDGs)	思考與行動方向
1. 終結貧窮	<p>企業所創造出的利潤如何分配和共享。</p> <p>高階主管與基層員工的薪酬差距。</p> <p>企業付出的成本在價值鏈上的效益。</p> <p>營收有多少繳稅收給政府與股東分紅。</p> <p>在發展中的國家是否有公平交易。</p>
2. 終結飢餓	<p>企業以現有的技術投資並培訓，使人可以得到足夠的食物。</p>
3. 健全的生活品質	<p>企業可藉由現有的資源與技能，投資社區醫療或投入社區醫療保健。</p>
4. 優質教育	<p>企業可以更積極的態度投資教育，促進創新，可挖掘並確保未來的勞動力，產生穩定繁榮的社會。</p>

Business as the force for good

Corporate Citizenship, PWC (2015)

永續發展目標 (SDGs)	思考與行動方向
5. 性別平權	可以透過薪資平等並可提供更高的訓練與教育機會，讓經濟體系更健全完整。不論男女都是同工同酬，增加女性在產品與服務的機會，減少男女兩性的不平等。
6. 潔淨水資源	可以透過開發或投資有關於水的產品，解決與水有關的社會問題，也可以幫助貧困地區。
7. 人人可負擔的永續能源	企業必須去開發新產品取代現有的能源或減少消耗能源，以期在永續能源中創造機會。
8. 良好工作及經濟成長	企業可以透過培訓、技術傳承、照顧員工，確保員工的專業技能和知識足夠，以期可發展新產品、良好的服務和新的商業模式。

Business as the force for good

Corporate Citizenship, PWC (2015)

永續發展目標 (SDGs)	思考與行動方向
9. 工業化、創新及基礎建設	<p>全球必須的基礎設施投資還短缺約1萬億美金。</p> <p>可透過提供資金、投資和技術分享等，解決基礎設施問題，企業並可提升形象、商譽與影響力。</p>
10. 消弭不平等	<p>可藉由員工訓練和技能培養，讓少數民族、婦女、弱勢族群的參與，滿足勞動市場需求，提高生產率，創造更融合、更強大的經濟體。</p>
11. 永續城鄉	<p>企業必須去開發新產品、新服務或新技術來減少城市的碳排放量，例如：永續的公共運輸交通系統等。</p>
12. 負責任的消費循環	<p>企業應該將重點放在永續生產的方式，對生產的產品負責任。</p> <p>企業不用等到消費者有意識時再來思考永續生產與消費，應該發揮影響力來影響消費者用永續性的產品與服務。</p>

Business as the force for good

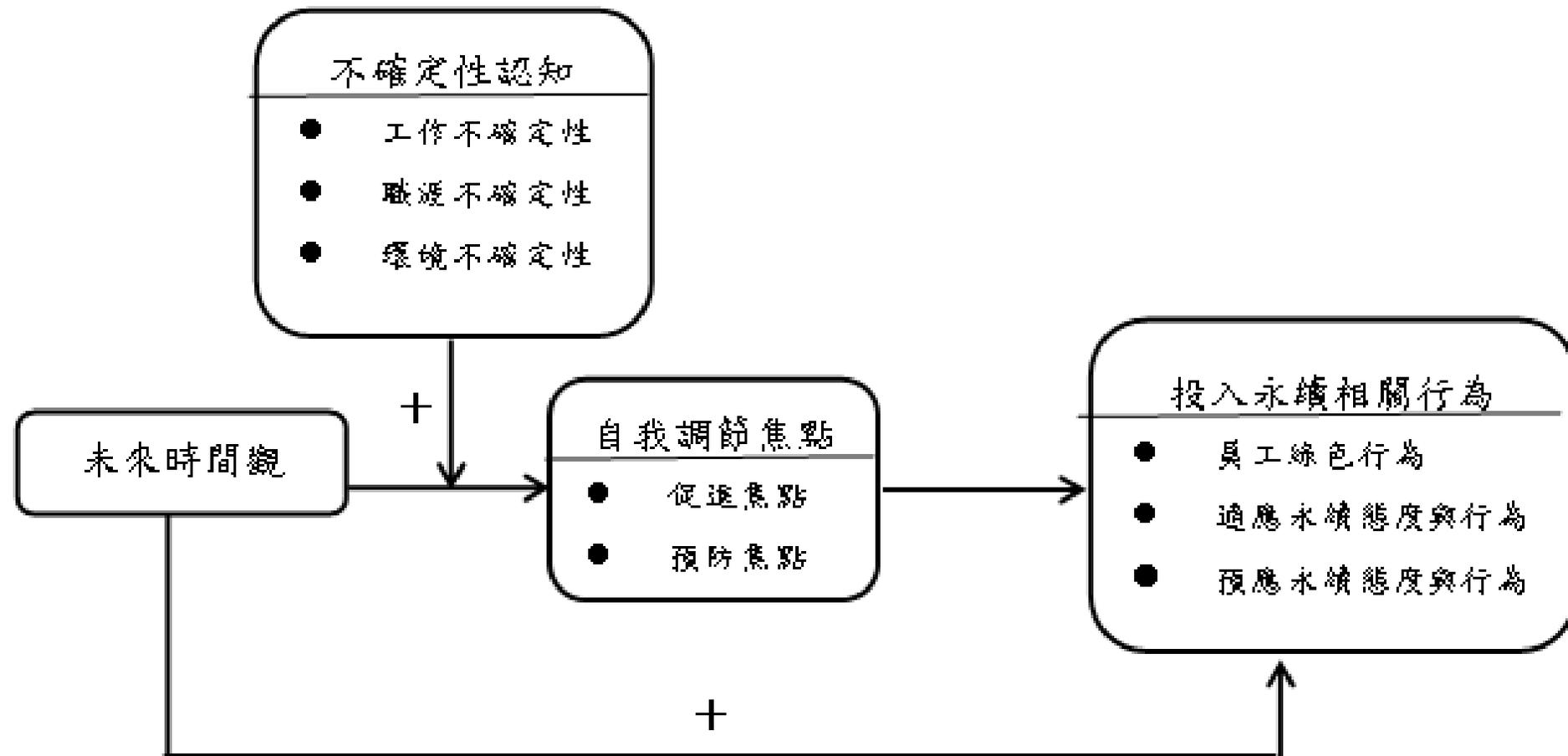
Corporate Citizenship, PWC (2015)

永續發展目標 (SDGs)	思考與行動方向
13. 氣候變遷對策	現今企業只採取降低碳排放量方式的話，已經是基本過時的作法，現在階段企業應該以碳中和的概念開始思考。
14. 海洋生態	企業本身先了解最常用到的海洋資源有哪一些，再與其他組織多方研擬解決方案。
15. 陸域生態	企業可以共同合作的方式調整產業標準與營運模式，而且也要考慮對環境產生的經濟價值。
16. 公平、正義與和平	企業將其對社會議題、環境的治理機制和風險評估納入企業治理策略。例如：童工。
17. 全球夥伴關係	永續發展目標將經濟發展、消費和就業問題視為核心問題，企業應該需要更積極全面的尋求合作夥伴。

Special Issues about sustainable Development

- **Taoist leadership and employee green behaviors.**
- MNE microfoundations and routines for building a legitimate and sustainable position in emerging markets
- **Fifty shades of green: How microfoundations of sustainability dynamic capabilities vary across organizational contexts**
- Encouraging environmental sustainability through gender: A micro-foundational approach using linguistic gender marking
- **An organizational ethic of care and employee involvement in sustainability-related behaviors: A social identity perspective**
- **The microlevel actions undertaken by owner-managers in improving the sustainability practices of cultural and creative small and medium enterprises: A United Kingdom–Italy comparison**

Research Proposal



主題八、What's in a name? Making sense of social enterprise discourses

內容摘要

1. 現今社會對於「社會企業」的定義大多是非常混雜的，這是因為社會企業是一個流動的組織並且由不同的行為者所建構，在不同的學術理論下去定義及闡釋「社會企業」這個名詞。
2. 以英國的社會企業為例，藉由各個時代不斷地推進，來了解社會企業的演變以及政策推動造成社會企業的影響，由於背景不同，對社會企業的定義百家爭鳴，因此，這篇文章也利用在英國社會企業的發展介紹，補足文獻的不足。
3. 政策制定者將社會企業的定義放寬，以方便其用來解決社會的問題，而社會企業也因為政府的大力支持與推廣，隨著時間的推移而發展和擴張。
4. 社會企業最初是作為促進公共和私營企業的合作而發展起來的，而社會企業的定義往往隨著政策而變，以吸引政府注意與資源；雖然社會企業有不同的詮釋，但其重點仍奠基於對於社會目標與經濟目標的遵循。

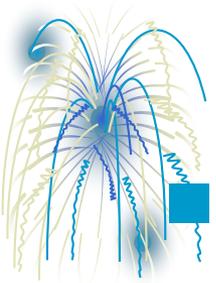
付費服務模式、低收入補助模式、合作模式、市場連結模式、服務補貼模式，以及組織支持模式；結合模式分為：複合模式以及混合模式；增強模型分為特許經營模式以及私部門夥伴關係模式。

5. 文末藉由簡單介紹個案及其理念，闡述本文各個模型在生活上的實用例子，以及個案如何利用概念模型創立社會企業，以解決社會問題為宗旨為社會帶來貢獻。



摘要

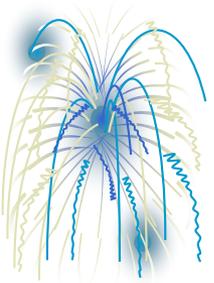
- 社企的概念在不同的組織企業內與學術理論或政策內流動與詮釋。
- 在公私立企業互動模式中發展，社會企業不斷在進化。
- 政策制定者將其定義放寬，以方便其用來解決社會問題的困擾。





摘要

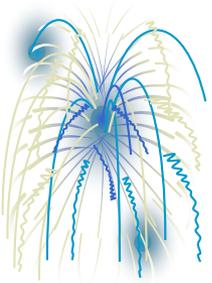
- 由於背景不同，對社會企業的定義百家爭鳴，因此，這篇文章利用在英國社會企業的發展介紹，補足文獻不足。
- 不同的詮釋其重點仍奠基於對於社會目標與經濟目標的遵循。
- 社會企業定義往往隨者政策而變，以吸引政府注意與資源。





介紹

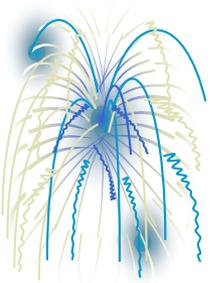
- 90年代起，社會企業開始受到政策之認可，例如美國的Office of Social Innovation and Civic Participation White House；英國的Department of Trade and Industry (DTI), Office of the Third Sector (OTS)
- 2010年五月，the Office for Civil Society. 在Belgium, Italy, the U.S. and England
- 新工黨利用社會企業這個名詞來解決社會問題。

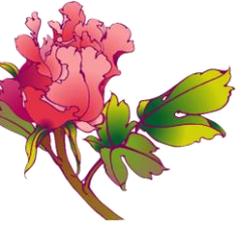




新工黨 (New Labour)

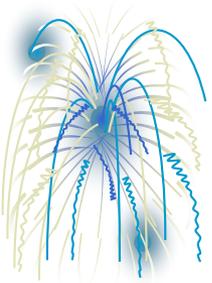
- **新工黨**是指英國工黨20世紀90年代中期至2010年由托尼·布萊爾及戈登·布朗領導的一段歷史時期。這個名字來源於工黨在1994年年會上首次使用的口號，後來在1996年出版的競選宣言草案《新工黨，英國新生》中出現，用於標榜工黨的改革形象，當時工黨剛修改了其黨章的第四條，接納了市場經濟。1997至2010年工黨執政時該詞彙被廣泛使用。社會學家安東尼·紀登斯的第三條道路理論是新工黨的政治哲學基礎，這是一種試圖綜合資本主義和社會主義的政治理念。新工黨強調社會公正（而非平等）的重要性，強調機會均等的必要性，相信利用自由市場可實現經濟效益和社會公正。





Social enterprise

- 社會企業在世界各地或部門有不同定義
- 例如ENTERPRISE來說，美國當動詞，歐洲當名詞。但社會二字皆為形容詞。社會通常是指聯合組織之形式。
- U.S-- revenue raising activities undertaken by nonprofit organisations
- 歐洲--for-profit businesses (Harding, 2010) and those referring to community enterprises whose earned income is just one of a range of sources (Tracey et al., 2005)



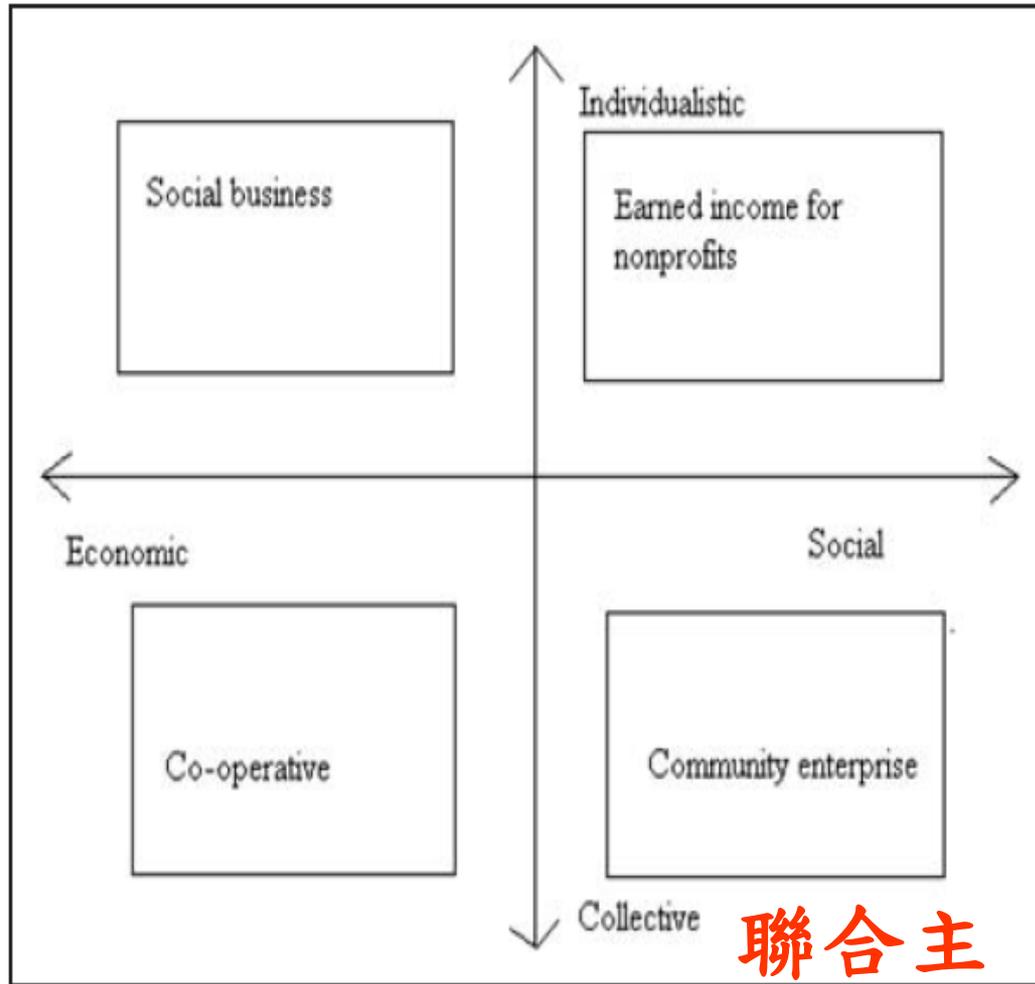


Figure 1. Conceptualising social enterprise organisational forms and discourses (adapted from Teasdale, 2010).



Explanations for the Emergence of Social Enterprise

- State/market failure-90年代歐陸市場和政府同時失靈，尤其在全球化影響下的市場；美國則是強調政府失靈。
- Resource dependence theory-非營利組織要找錢
- Institutional theory-所有的非營利租之都會變成社會企業
- Voluntary failure-NPO需要政府幫忙

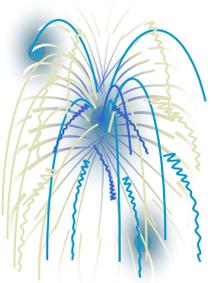
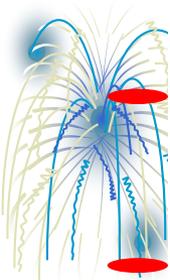




Table 1. Social enterprise discourses, theoretical assumptions and organisational forms

Discourse	Theoretical assumptions	Umbrella body	Organisational example
<p>● Earned income: social enterprise as an activity (sale of goods and services) that has always been carried out by voluntary organisations.</p>	<p>Resource dependence – earned income as a response to declining state and philanthropic funding.</p>	NCVO ¹	Oxfam, the international aid and poverty relief charity, derives most of its income through grants and private giving. However, a growing proportion is generated through the sale of second hand and fair trade goods.
<p>● Delivering public services: The state should retreat from delivering services (but remain as funder). The third sector should expand to fill the gap.</p>	<p>Voluntary failure – the third sector does not have the capacity to deliver welfare services and requires infrastructural investment to meet the challenges.</p>	ACEVO ²	Turning Point ³ derives over 90% of its income through contracts to deliver drug and alcohol services on behalf of the state.
<p>● Social business: Social enterprises are businesses which apply market-based strategies to achieve a social or environmental purpose. Many commercial businesses have social objectives, but social enterprises are distinct as their social or environmental purpose remains central to their operation. No limits are placed on distribution of surpluses to external investors, and no asset lock is required.</p>	<p>State failure – the inability of the public sector to deliver effective welfare services has led social enterprises to fill the gap.</p>	Business in the Community ⁴	Carbon Retirement Limited ⁵ was created in 1998. It is a for-profit business which allows businesses and individuals to offset their carbon footprint.
<p>● Community Enterprise. Development trusts are community enterprises working to create wealth in communities</p>	<p>Market failure – the failure of the private sector to allocate resources equitably.</p>	Development Association ⁶	Trusts Sunlight Development Trust ⁷ is a community owned and managed charitable organisation that works with partners across all sectors.

(continued)



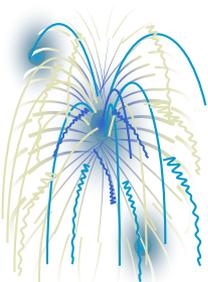


Table 1. Continued

<i>Discourse</i>	<i>Theoretical assumptions</i>	<i>Umbrella body</i>	<i>Organisational example</i>
<p>and keep it there. They trade on a 'not-for-personal-profit' basis, re-investing surplus back into their community and effecting social, economic and environmental, or 'triple bottom line', outcomes.</p> <p>Co-operatives are a different way of doing business. They are different because they are jointly owned and democratically controlled Co-operatives are controlled by members who actively participate in setting their policies and making decisions. Members serving as elected representatives are accountable to the membership and it is the members who are the beneficiaries of the activities of the business.</p>	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px;"> <p>Social economy – a more radical tradition that sees capitalism itself as the problem.</p> </div>	<p>Co-operatives UK⁸</p>	<p>They combine a mix of services aimed at everyone within their community; nobody is excluded. Their overriding aim is to improve health inequity and well-being by providing an improved range of social, medical and community activities.</p> <p>A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically controlled enterprise.</p>

¹<http://www.ncvo-vol.org.uk/>

²<http://www.acevo.org.uk/>

³www.turning-point.co.uk

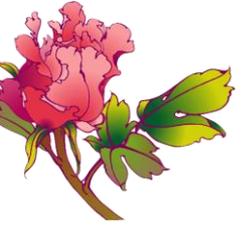
⁴http://www.bitc.org.uk/london/programmes/se_pilot.html

⁵www.carbonretirement.com

⁶www.dta.org.uk

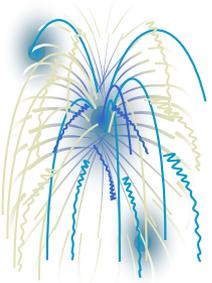
⁷<http://www.sunlighttrust.org.uk/>

⁸<http://www.cooperatives-uk.coop/>



Resource dependence theory

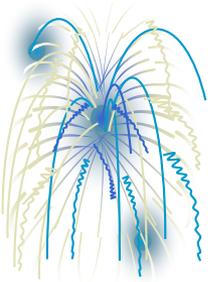
- 所謂資源依賴理論，是指一個組織最重要的存活目標，就是**要想辦法減低對外部關鍵資源供應組織的依賴程度**，並且尋求一個可以影響這些供應組織之關鍵資源能夠穩定掌握的方法。它強調組織體的生存需要從周圍環境中吸取資源，需要與周圍環境相互依存、相互作用才能達到目的。它包括三層含義：
 - 組織與周圍環境處於相互依存之中。
 - 除了服從環境之外，組織可以通過其它選擇，調整對環境的依賴程度
 - 環境不應被視為客觀現實，對環境的認識通常是一個行為過程





Institutional Theory

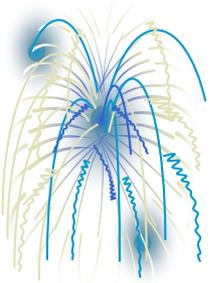
- 機構理論(Institutional Theory)是一個相當重要的組織理論，它認為組織除了處在一個由物質所組成的物理或有形環境以外，還有一個更重要的環境，就是由認知、觀念、文化、習俗、制度、社會價值觀等因素所構成的機構環境(institutional environments)
- 組織及每一個人都生存在社會當中，我們每天都深受這些體制因素的影響但不自覺，因為我們已經視這些為理所當然。體制理論最大的貢獻，就是提醒我們這些因素對組織行為的深遠影響與作用，並以此觀點來分析組織的活動。其中，體制理論觀察到一個很有趣現象，就是同一個組織社群裡的組織，有越來越相同化(isomorphic)的趨勢。





Discourses of social enterprise

- Doing good (Social)-Doing well (Economic)-新工黨
- 新工黨政府有關 (collective) social enterprise and (individualistic) social entrepreneurship 之爭辯

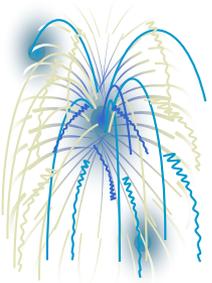




The construction of social enterprise in England

■ 四種建構

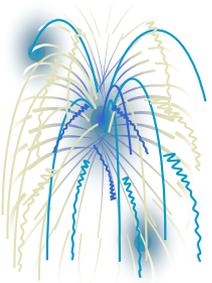
1. local regeneration and community development
2. combating long term unemployment
3. Alternative models of organising private and state organisations
4. delivering public services





1998-2001: The construction of a social enterprise movement

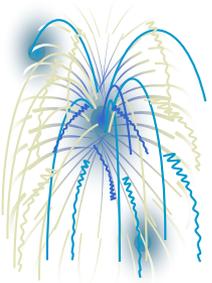
- 合作社形式
- 合作社運動-Social Enterprise London (SEL)-用合作社來解決社區與經濟問題
- 同時符合政治和公眾意義





2001-2005: Business solutions to social problems

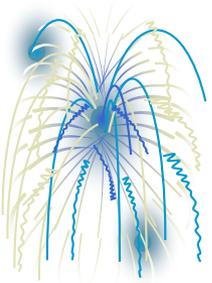
- 在DTI下產生的社會企業單位，社會企業建構拓展且包含了social businesses





2005-2010: Moving in with the third sector

- Office of the Third Sector (OTS), the social enterprise construct was widened further so as to incorporate earned income discourses.



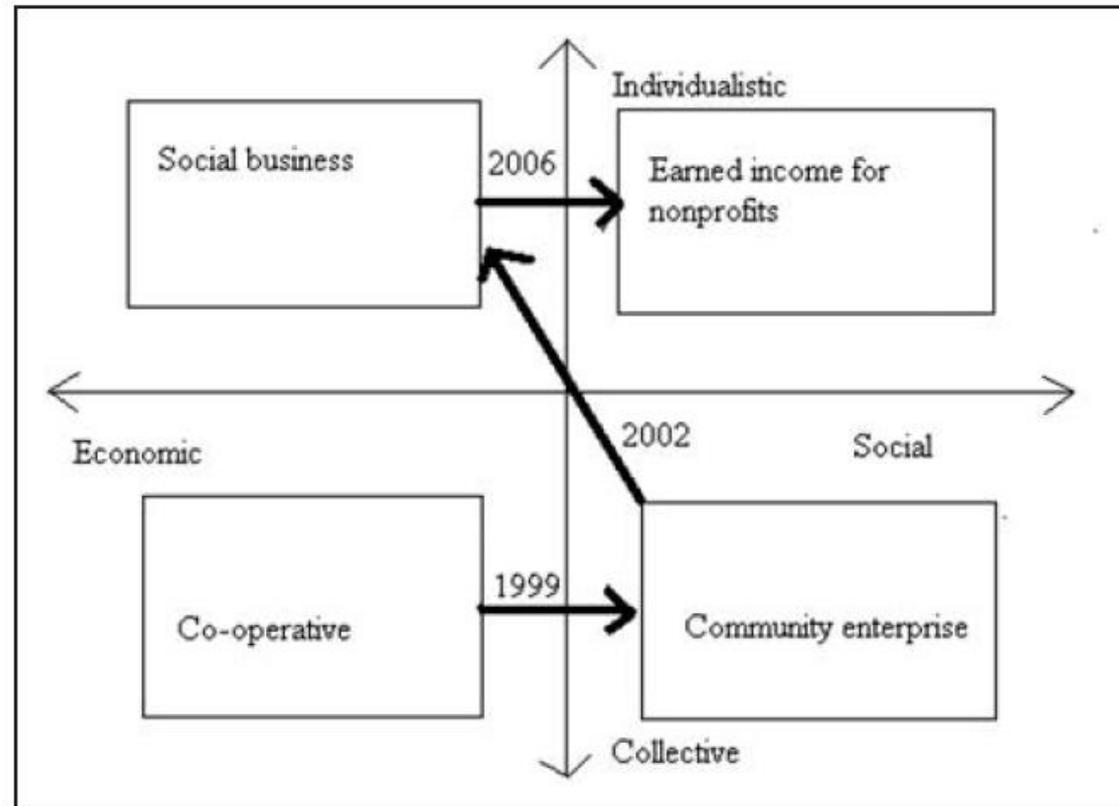
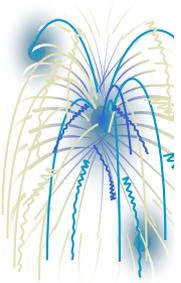


Figure 2. The expansion of meanings attached to social enterprise.

主題九、Design Futuring –Sustainability, Ethics and New Practice

內容摘要

1. Practice of Design : we have arrived at a moment wherein all that humanity attempts to regulate is at odds with the world that actually regulates us.
2. Directional : Nature 、Artificial 、Mind (Ideas) 、Images (Signs, Symbols) 、The case of Car
3. Design as redirective practice : Case study 1: Boonah, Austailian

A sustainable city is not only the water, waste, and energy, but also the economy, governance, and the biophysical operation.
4. Two key redirective practices : Elimination design 、

Change “needs” to “wants” ,Low tech is enough,Product multi-purposing,Dematerialization and rematerialization,Symbolic devaluation and destruction of sign value,some products not allowed),Re-coding

5. Design Otherwise : Sustainable development vs. development of sustainability. Design is a means as well as a product of cultural production.

Design Futuring

Sustainability, Ethics and New Practice

Tony Fry 2009

- The book is part of my ongoing project trying to advance how design is thought about and practiced in the contemporary world in the face of serious challenges that confront us all, individually and collectively.
- These challenges confront us no matter where in the world we are, whatever our occupation or socio-economic status.

- Design has to be understood not just as an object of historical study and contemporary cultural and economic practice, but also as an object of current cultural politics inside and outside education.

Do we have a future?

What is Design? Who designs?

Design Futuring

- We only have a future by design, so the question is: How can a future actually be secured by design?

Dialectic of sustainment

- Whenever we bring something into being we also destroy something.
- New Design Intelligence: Consciousness of futuring or defuturing

Practice of Design

- Habitus (Pierre Bourdieu)
- Collectively, we have arrived at a moment wherein all that humanity attempts to regulate is at odds with the world that actually regulates us. It is not just that many contemporary practices harm the world of our dependence but also that so few of them deliver the means to actually know the consequences of their activities beyond a horizon of immediate concern. (P.25)

Ch2 Directional

- 3 + 1 ecologies:
 - Nature
 - Artificial
 - Mind (Ideas)
 - Images (Signs, Symbols)
 - The case of Car

Think Relationally

- 核能的例子: 它對各種關聯所造成的衝擊

Ch3 Re-direction



Ch3 Re-direction



Ch4 Design as redirective practice

- Case study 1: Boonah, Australian
 - A small cattle and farming town of a few thousand people in South-East Queensland.
 - It is appropriate for “resettlement” by people affected by the climate of the coast.

Ch4 Design as redirective practice

- Case study 1: Boonah, Australian
 - The Brief: A sustainable city
 - Return brief: Not only the water, waste, and energy, but also the economy, governance, and the biophysical operation.

Ch4 Design as redirective practice

- Case study 1: Boonah, Austailian
 - Redirective practice comes from the “we” and skill to redirect a brief from a client.
 - Designing-in-time, a 50-year timeline to “design from the future to the present”
 - Ontological design: the designing of the structuring of structures of habitus, and designing relationally.

Ch4 Design as redirective practice

- Case study 1: Boonah, Australian
 - 一個能新陳代謝的city
 - Feeding and watering the city
 - Climate defensive architecture
 - Construction methods
 - Rapid Assembly Sustainable Structures (RASS)
 - Providing power: biomass, wind, solar, geothermal
 - Social participation (facilitation)
 - Original Community members
 - Newcomers
 - Culture of “care”



Ch5 Two key redirective practices

- Elimination design
- Generalizing the Question How
 - Needs vs. Wants (Change “needs” to “wants”)
 - Functional Substitution: Low tech is enough
 - Product multi-purposing
 - Dematerialization and rematerialization
 - Symbolic devaluation and destruction of sign value
 - Prohibition (some products not allowed)
 - Re-coding (mass event such as Marathon)

Case of “Re-coding”



Case of “Re-coding”



Ch6 Design Otherwise

- West, Colonial
- Sustainable development vs. development of sustainability
- Design is never culturally neutral – it always transports socio-cultural values.
- Design is a means as well as a product of cultural production.

Unpacking Futuring

- Being in Culture vs. Being and Culture

Methods of Change I

- Platforming: researching, learning, experimenting the alternatives for sustainability
- Return Briefs:
 - This is good, but how about we make it even better (more sustainable)?
- New Teams

Steps for Futuring

1. Knowing Why
2. Commitment
3. Strategic Planning
4. Recruitment
5. Redirective practice and design
6. Project pacing
7. Team learning
8. Product and marketing
9. Linking
10. Public exposure

主題十、Social Enterprise Models and Their Mission and Money

Relationships

內容摘要

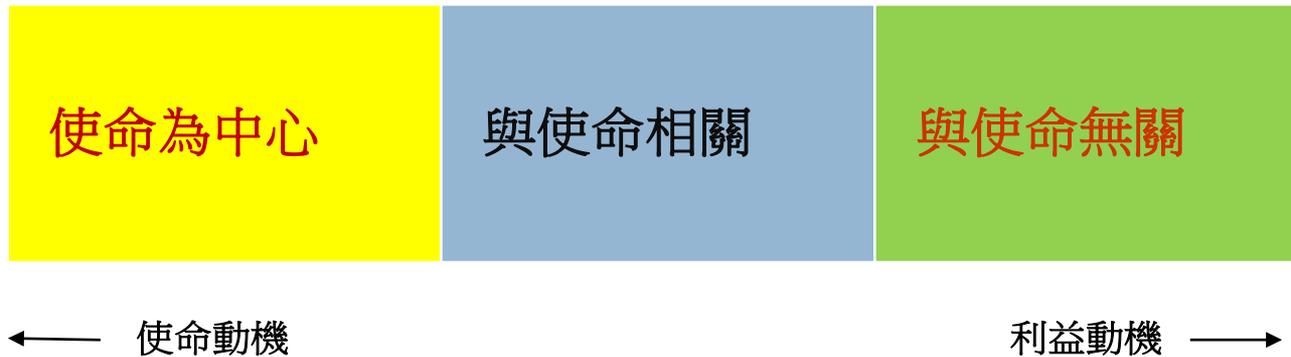
1. 社會企業為了達成創造社會、經濟與環境價值的目標，非營利的使命及為社會企業強而有力的特徵，而社會企業如何創造價值也被概念化及模型化，所有的社會企業運作類型，皆可歸類為三個原型：嵌入式社會企業，屬於較為普遍的社會企業；綜合式社會企業，其商業活動式與社會方案有部分重疊；外部式社會企業，通常是由非營利組織獨立出來或是其他方式單獨運作。
2. 概念化的社會企業分為三種：以使命為中心，藉由沛森協會在海地的農村建立社區合作企業，幫助農民獲得經濟貸款為例；與使命相關，以 IONA 年長者服務發起與使命相關的社會企業「老人醫療照護中心」為例；與使命無關，以拯救兒童為例所創立的社會企業。
3. Alter 對於社會企業的運作模式提出三種模型：基本模型、結合模型與增強模型，運作模型說明了結構常被用來創造社會、經濟價值，並適用於結構、方案或提供服務，而基本模型可透過結合與加強創造更大的價值。
4. 基本模型分為：企業家支持模式、市場中介模式、職業提供模式、

付費服務模式、低收入補助模式、合作模式、市場連結模式、服務補貼模式，以及組織支持模式；結合模式分為：複合模式以及混合模式；增強模型分為特許經營模式以及私部門夥伴關係模式。

5. 文末藉由簡單介紹個案及其理念，闡述本文各個模型在生活上的實用例子，以及個案如何利用概念模型創立社會企業，以解決社會問題為宗旨為社會帶來貢獻。

論文出處

- Alter, S. K. (2006). Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. In A. Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp.205-232). New York: Oxford University Press.



社會企業為了達成創造社會、經濟與環境價值的目標，非營利的使命即為社會企業強而有力的特徵，而社會企業如何創造價值也被概念化及模型化，所有的社會企業運作類型，皆可歸類為三個原型：嵌入式社會企業、綜合式社會企業，以及外部式社會企業（Alter, 2006）。

個案A：以使命為中心(1)

- 沛森協會（Paysan Association，組織經過變更之匿名處理）在海地（Haiti）的農村建立社區合作企業，幫助農民獲得經濟貸款。
- 沛森協會以社會企業家作為策略，藉由創造工作機會、開放市場，以及支援自營事業，提供客戶（即海地的農民）經濟上的援助，同時也解決海地糧食短缺的問題（food insecurity）。
- 在海地由於無可靠的糧食來源、農耕知識的不足，以及農民缺乏農務投入的管道，以致於人民時常處於飢餓的狀態。

個案A：以使命為中心(2)

- 為了對抗糧食短缺問題，沛森協會創立三個以使命為中心的合作企業：販賣傳統麵包的麵包烘焙坊、販賣農務與畜牧產品的商店，以及農場。
- 麵包坊供給社區穩定的食物來源；商店作為銷售農產品與畜牧產品的管道，推動自營農業也同時創造工作機會；第三個企業是50英畝的農場，生產農產品、飼料及畜養家畜，也提供當地民眾糧食來源。
- 沛森協會的三個社會企業為當地農民創造了近200個工作機會，並提供社區必需品與服務，社會企業的自給自足，不僅可以支付協會的成本，亦可以補助識字、推廣、微型貸款與農業教育等計畫。

個案B：與使命相關(1)

- IONA年長者服務（IONA Senior Service）為非營利組織，其發起與使命相關的社會企業「老人醫療照護中心（Essential Eldercare）」。
- IONA的任務是讓老人能擁有自主尊嚴的生活。經由其專業的員工，醫務人員及志工，並與其他組織合作，IONA提供華盛頓特區的低收入年老者免費與補貼的老人照護服務，包含日間照護、健康、電腦課程、娛樂活動、諮詢服務、餐點等。

個案B：與使命相關(2)

- IONA將其社會服務商業化，創立「老人醫療照護中心」的社會企業，其營運所得作為支持組織計畫活動的經費來源。
- 「老人醫療照護中心」將高價的老人照護服務，提供服務華盛頓區的中、高收入年老者，故與IONA提供的老人照護服務有些微的差異，但兩者的差異主要是服務市場的不同（市場區隔）。
- 基此，「老人醫療照護中心」社會企業是與IONA使命相關。

個案B：與使命相關(3)

- 「老人醫療照護中心」其資產及協力合作在社會企業中發揮作用，例如，受雇的社會服務人員及老人照護專家，同時服務於IONA與「老人醫療照護中心」；兩機構也共同使用辦公處所，如接待處、會計及其相關的行政費用；且「老人醫療照護中心」亦受益於IONA的地點、完備的設施、商標名號及聲望協助銷售產品。
- IONA與「老人醫療照護中心」使命，包含完善家庭照護服務、提供優質的老人照護，並滿足富裕目標市場的需求；同時「老人醫療照護中心」也將其盈餘與照護設備，提供給經濟與社會弱勢且需要照護年長者

個案C：與使命無關(1)

- 「拯救兒童 (Save the Children)」是為兒童服務的非營利組織，除了傳統非營利組織的募款活動與兒童資助外，「拯救兒童」更創立認證許可的社會企業。
- 讓企業利用其品牌來銷售商品，而企業則提供「拯救兒童」有效且穩定的收入來源。
- 亦即企業使用「拯救兒童」的品牌與認證標誌，企業夥伴得利於「拯救兒童」的聲譽提高企業的形象，並可吸引關注社會議題的消費者。

個案C：與使命無關(2)

- 在1992年第一個獲得認證許可的企業是專門生產以兒童原創設計為特色的領帶；
- 緣此，「拯救兒童」的認證已經發展到擁有廣大產品的30個公司，其產品散佈到主要的零售商及購物頻道。
- 雖然擁有認證的社會企業家與「拯救兒童」關懷兒童教育、健康、經濟及安全的活動無關
- 但他們創造市場的盈餘價值（在2003年創造了450萬美元的盈餘）。

社會企業的類型與運作模式（Alter，2006）

1. 嵌入型社會企業（embedded social enterprises）

這是較為普遍的模式，通常屬於非營利組織類型，但是也有登記為營利組織。企業的活動是「嵌入」在組織運作及社會方案之中，故其商業活動是完全與社會服務方案互相結合，藉由創造社會企業來達成機構的社會目標，而非營利的目標群眾為接受者，例如，目標市場、受惠者、持有人或員工。社會方案由企業的盈餘來支援，故商業活動與社會方案關係是綜合的，能同時達成財務與社會利益的目標。此模式通常是透過提供職業訓練和就業服務作為經營方式。



社會企業的類型與運作模式（Alter，2006）

2. 綜合型社會企業（integrated social enterprises）

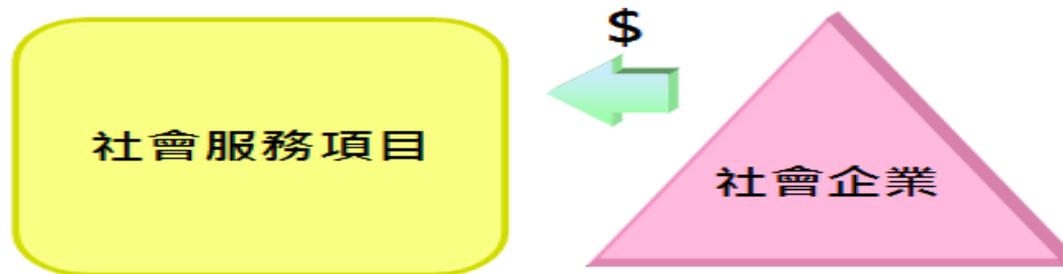
綜合式社會企業，其商業活動是與社會方案有部分重疊，大部分是一起共享成本、資產與計畫。社會方案與組織的運作結合在一起，非營利組織結合社會企業，支持組織的運作和社會活動，或用以擴展、增加組織的任務，並提供商品化社會服務給需要的人。這類型的社會企業通常以組織的有形資產和無形資產獲得利益，由這些基礎資產為本建構出它們的業務，其商業活動與社會方案之間的關係是相互協力的，以增加財務與社會價值。



社會企業的類型與運作模式（Alter，2006）

3. 外部型社會企業（external social enterprises）

外部式社會企業，通常是由非營利組織獨立出來或是其他方式單獨運作，外部式社會企業登記為營利組織，非營利組織創立外部的社會企業，以提供社會方案及其運作的成本。使命與社會利益的追求對於社會企業的商業活動而言，並非是不可或缺的，非營利的客戶是直接的受惠者，並不會涉入任何外部式社會企業及其營運。此類型的社會企業不一定會從成本共享、投資營利或是計畫協力中獲利，為了要達到其社會目標，外部式社會企業必須能夠獲利，這樣才能有足夠的資金回饋母機構，讓母機構能夠運用從事社會服務。



社會企業的類型與運作模式 (Alter, 2006)

Alter對於社會企業的運作模式提出三種模型：基本模型、結合模型與增強模型，運作模型說明了結構常被用來創造社會、經濟價值，並適用於機構、方案或提供服務，而基本模型可透過結合與加強創造更大的價值。



1.基本模型（fundamental models）

（1）企業家支持模式（entrepreneur support model）

社會企業的企業家支持模式是在開放市場中企業支持與金融服務給予其目標客群。企業家支持模式通常是嵌入式，其主要任務是提供客戶財務上的穩定，支持客戶創業活動，以及擁有廣大客戶群與維持財務自給自足。社會企業藉由提供貸款服務給客戶，並使用此項收入以提供支援服務的費用及營運開支，以達到財務上的自給自足。使用企業家支持模式有微型貸款機構、中小型企業，以及商業發展方案，主要提供借貸服務給需要的人群，讓其不受到高利貸的壓迫。



(2) 市場中介模式 (market intermediary model)

社會方案即為商業活動。社會企業提供產品開發、市場管道與信貸服務給標的人群，以及小型生產的個人廠商或公司。市場中介模式的市場供應組織有公平交易組織、農業及手工藝協會等，主要任務即藉由幫助客戶研發與銷售產品至高價市場，以加強客戶財務的穩定。並透過公平價格購買客戶的產品出售以獲利，社會企業其收入用以支付企業經營費用，如計畫費用、產品開發、市場營銷等。市場中介者模式通常是嵌入式，他們的使命中心是藉由幫助客戶開發和銷售其產品來強化市場與促進金融安全。市場供應合作社和公平貿易、農業和手工業組織經常使用的市場中介的社會企業模式一樣。



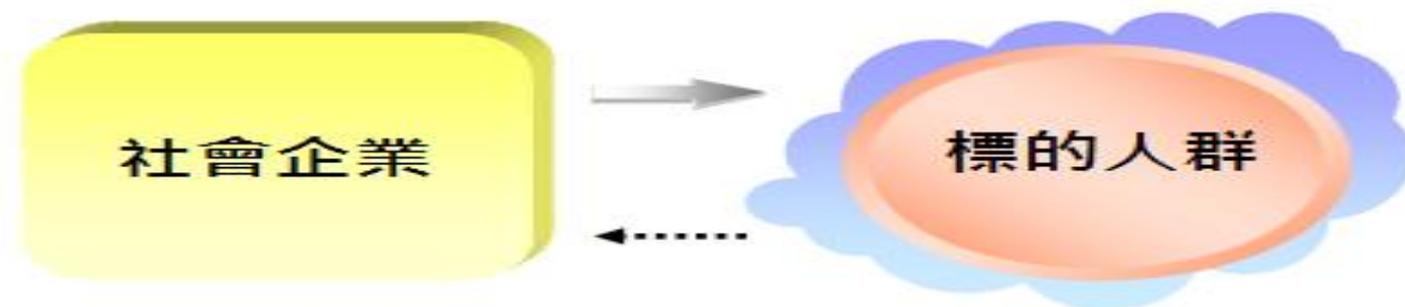
(3) 職業提供模式 (employment model)

主要任務是創造就業機會，如清潔衛生、景觀公司、咖啡廳、書店、商店、麵包房、木工與機械修理等。社會企業透過銷售產品和服務，財務上得以自給自足，而收入用以支付運作費用，以及企業與社會服務的額外費用。而提供就業機會和就業培訓給予其目標客群，具就業的障礙的族群，如身心障礙者，遊民，邊緣青少年，和更生人。該組織雇用就業障礙的族群。這種社會企業的前提是必須創造合適的工作給他的目標客群，重視他們的技能發展以及能力和極限的一致性，還有商業的可行性。職業提供模式通常是嵌入式，他們的使命中心是為目標客群創造就業。雇員的社會支持服務系統就像是「工作教練」，軟性技術培訓、物理治療、心理諮詢都納入企業模式，為他們創造一個有利的工作環境。而模式被廣泛使用在身心障礙者和青年組織，以及在社會服務機構任職的低收入婦女，戒毒者，遊民，領社會救助的人。



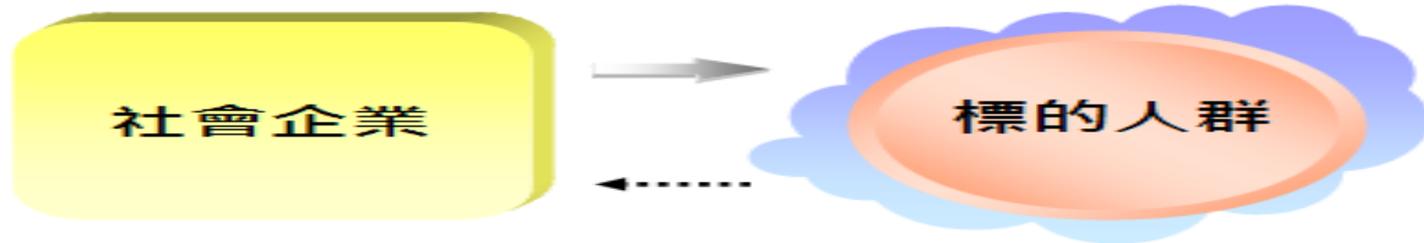
(4) 付費服務模式 (fee-for-service model)

社會服務的付費服務模式，是直接銷售給目標客群、個人、企業或社區。付費服務模式通常是嵌入式，常見的如衛生、教育等。社會企業藉由服務收費的收入作為成本回收機制，達到財務自給自足，且支付組織相關費用，除提供服務（如市場營銷與商業化的社會服務）與業務支出外，盈餘（淨收入）亦可用於補貼社會服務。學校、博物館，以及醫院等是典型付費服務的社會企業。付費服務是一種最常用在非營利組織之間的的社會企業模式。



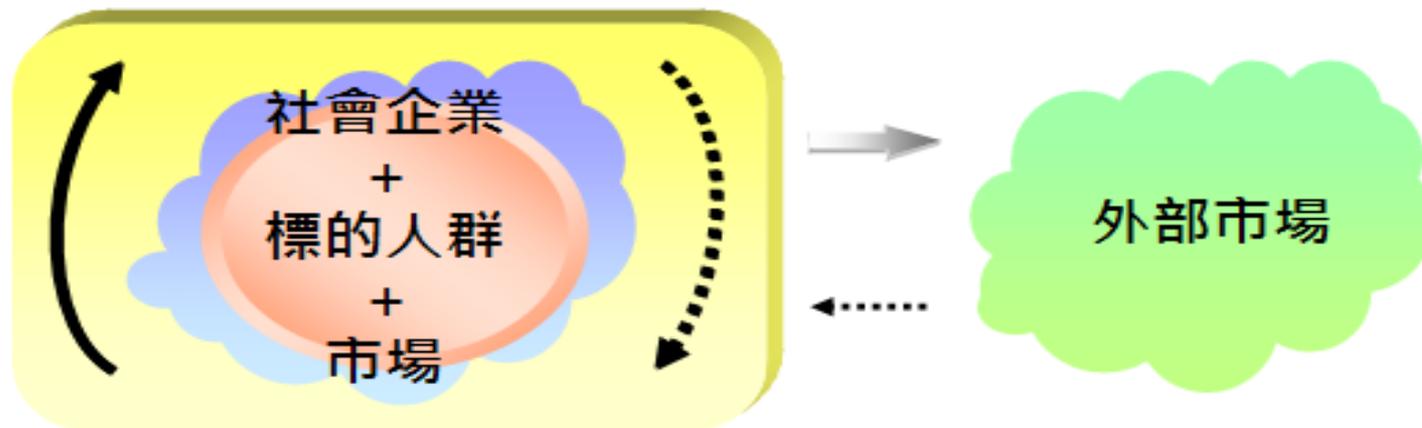
(5) 低收入補助模式 (low-income client model)

低收入委託人模式是一個變化型的付費服務模式。他的目標客群是生活在金字塔底端的族群，這種模式的重點是提供低收入客戶提供了產品和服務。包括：醫療保健、衛生產品、公用服務設施。社會規劃是透過提供產品和服務嵌入在社會活動，提高客戶的健康、教育、生活質量和機會。但低收入補助模式要實現財政上的可行性是具有挑戰性的。社會企業必須依賴發展創新分配制度，降低生產和營運銷售成本，實現高效率運作。



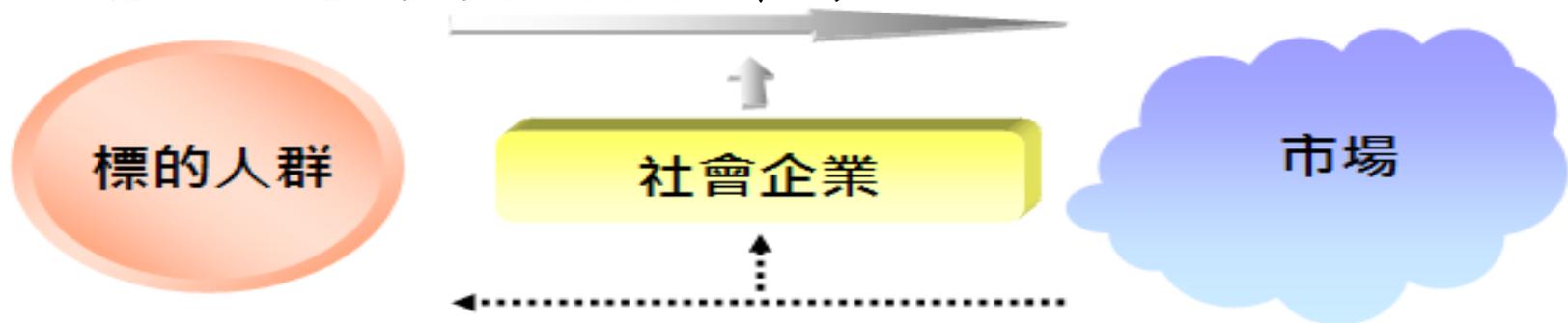
(6) 合作模式 (cooperative model)

合作透過會員服務：市場資訊、技術援助/推廣服務、團體議價能力、大量購買的優惠，直接提供給他的目標客群、合作成員，獲得產品和服務，讓成員生產的產品和服務進入外部市場等，這個合作通常是由同一個產品屬性或社會共同需要的小規模生產者所構成，即資金或保健。合作模式通常是嵌入式，合作的使命是提供會員服務，達到財務上的自足。合作模式的社會企業包括農業銷售合作社，市場和銷售成員的產品。



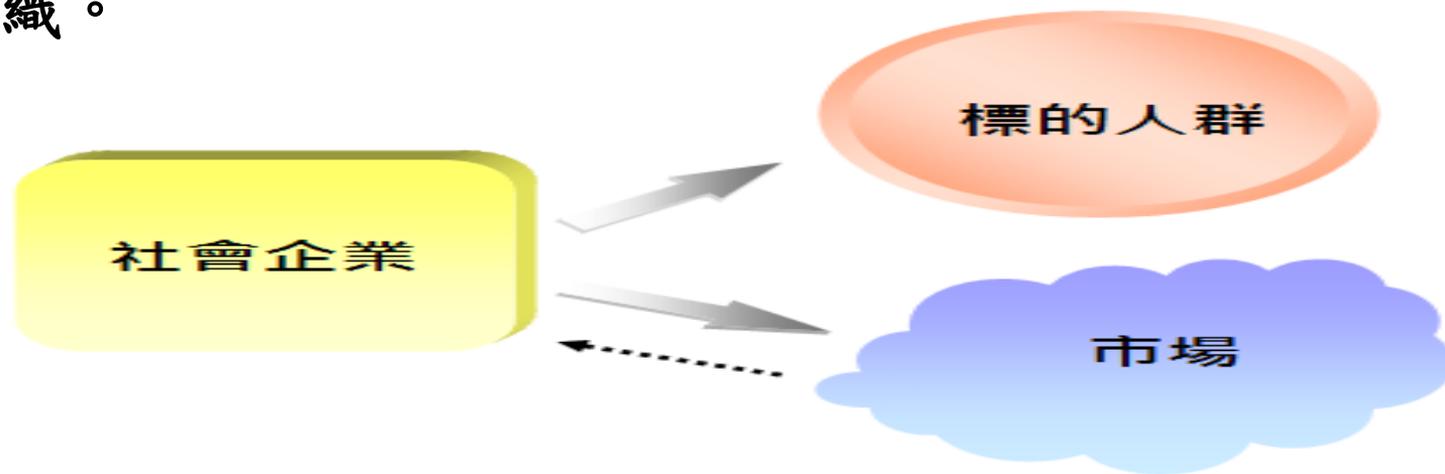
(7) 市場連結模式 (market linkage model)

市場連接模式的社會企業為加強其標的人群（包含小型生產者、當地廠商與公司），以及外部市場的貿易關係，此類型的社會企業如捐客連結購買者與生產者、提供市場資訊，進而收取服務的費用。市場連接模式可以是嵌入式或綜合式，如果企業是以將客戶與社會服務項目市場連接起來，且以其社會方案支持此目標，則這個模式為嵌入式，亦即社會服務即是商業活動，從企業運作所產生的收益用以作為金援社會計畫。若將組織的社會服務或投資（貿易關係）商品化，創造出市場和社會企業的連結，則其社會計畫與商業活動為部分重疊，此為綜合式。不同於市場中介模式，這種類型的社會企業不在市場上銷售客戶的產品，它是連接的客戶市場。



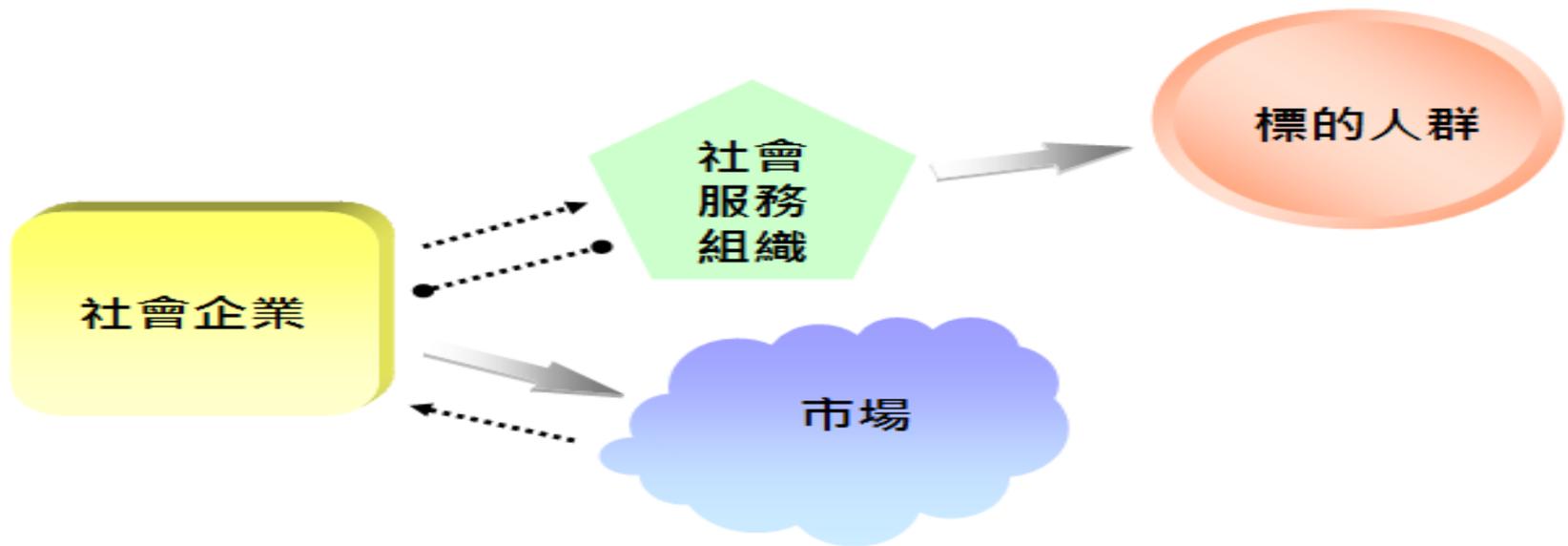
(8) 服務補貼模式 (service subsidization model)

將產品或服務銷售到外部市場，並利用收入資助其社會計畫。服務補助模式通常是綜合式，為商業活動與社會服務項目重疊的非營利組織。服務補助經營許多不同類型的企業，但是大部分獲利來自有形資產（建築物、土地或設備）或無形資產（方法、技術、人際關係或品牌）。將社會服務商業化讓社會企業得以達成使命，然而自有形資產的獲利則迥異於組織的社會方案，企業從資產獲利與成本分擔，在財務上提供了一個持續性的收入，以補助一個或一個以上的社會服務方案。服務補貼是其中常見的一類社會企業，因為它可以應用於幾乎所有的非營利組織。



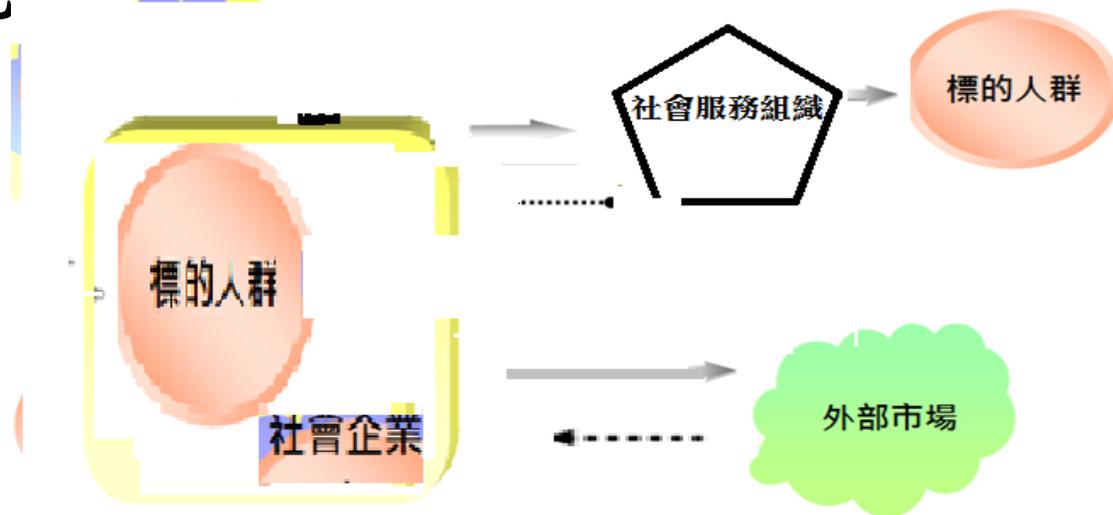
(9) 組織支持模式 (organizational support model)

組織化支持模式通常是外部式，社會服務項目和商業活動是分開的，淨收入從社會企業提供資金流，以支付社會服務的費用和非營利母組織的經營費用。這種模式的社會企業是創造出一個供給機制，實際是作為非營利性機構的附屬業務。



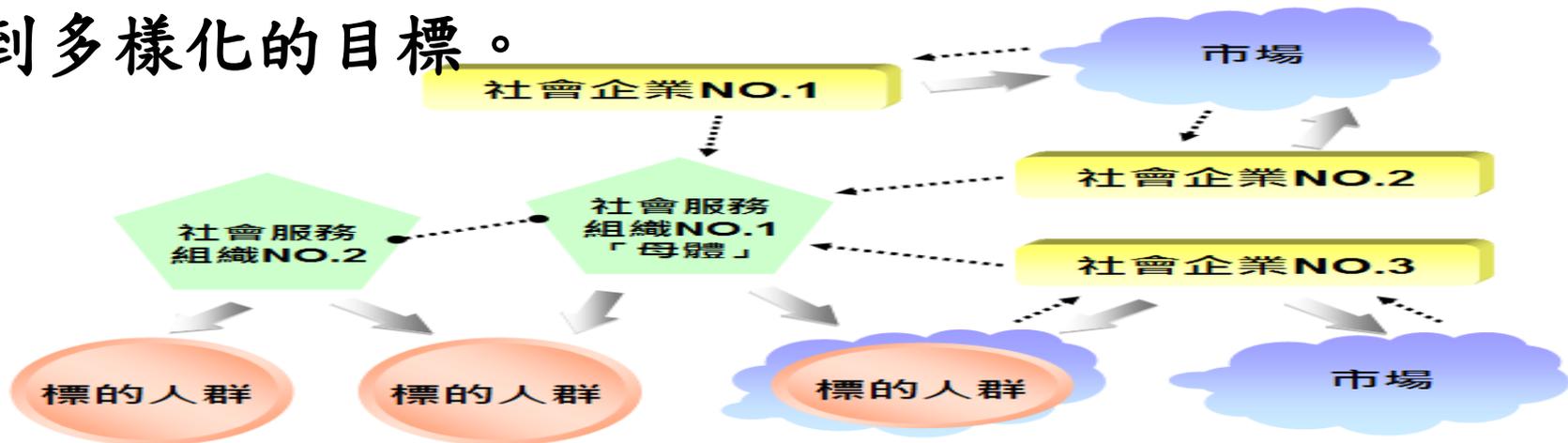
2. 結合模型 (combining models)

(1) 複合模式 (complex model)：是指社會企業結合兩個或兩個以上的經營模式。複合式模式較為靈活，幾乎任何數量或類型的經營模式都可以合併成一個社會企業。舉例來說，經營模式為綜合式或外部式的社會企業，可帶來更大的經濟利益，而嵌入式社會企業則提供更高的社會回報，因此，模式相結合得以實現雙重目標。



(2) 混合模式 (mixed model)

非營利組織結合社會和企業實體使用混合模式，子公司擁有成本或利潤中心，它利用新的商業和社會的市場機會把社會服務業務多元化。混合模式讓社會企業增加各種形式，其主要取決於該組織不同的年限、行業、社會和財務目標。混合模式往往是一個社會企業成熟的表現，通常讓組織擁有各種不同的部門，且有各自的社會企業或是獨立部門運作，讓非營利組織達到多樣化的目標。



3.增強模型（enhancing models）

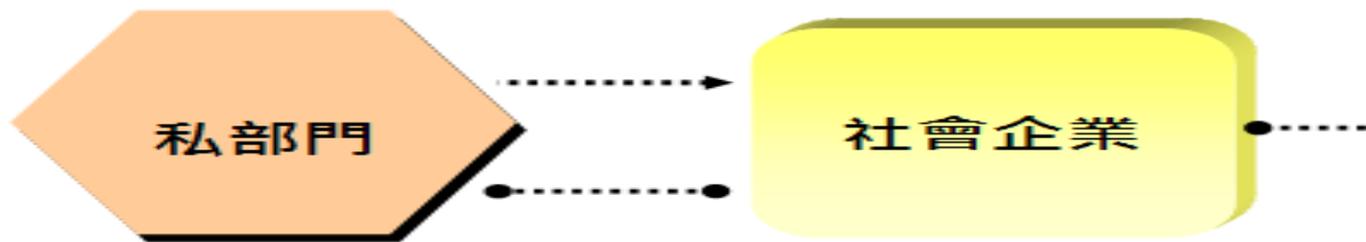
（1）特許經營模式（franchise model）

社會企業付出特許費得到了一個特許的經營權，透過特許的經營提供就業的機會，因為有特許經營的保護，讓這種社會企業能夠達到應有的規模。在特許經營模式增強了企業社會共同面對非營利的複製和規模。從技術上講，任何社會企業都可複製，都可應用特許經營模式。複製需要一個可行的社會企業模式與清晰的業務和社會特徵，這是適用於不同的市場或跨地理區域。通常嵌入式社會企業是最好的特許經營模式。加強社會企業特許經營，幫助他們實現規模經濟和與



(2) 私部門夥伴關係模式 (private-sector partnership model)

私部門夥伴關係模式在營利和非營利的社會公司企業中代表的是一種商業上互惠互利的夥伴關係，或者是營利公司與非營利組織的合營企業。非營利組織以這樣的合作關係來提高自身的價值，藉由增加其可行性與社會影響力，或直接經由其商業模式獲得更多的客戶，亦或是間接的經由社會方案籌措資金等。私部門則藉此增進其商譽及公眾形象、增加顧客的忠誠度、降低勞工或研發成本、擴展新市場、吸引具有社會意識的顧客等途徑，增加銷售與獲得更多的利潤。



連接任何經營模式

結語(1)

- 綜合上述社會企業的運作型態，收入的創造方式的確是社會企業一項重要的要素
- 但是Dees（1999）認為，社會企業的重要性在於其能提供一個有效方式來支持組織使命的運作與表現
- 在學術及實務界指出一個社會企業的成功，第一項要素是使命的傳達，其次才是收入的創造，這也就是為什麼一個成功的社會企業家，必須將組織使命納入策略性考量原因。

結語(2)

- Frumkin (2002) 對於非營利組織的議題，分別從需求和供給兩面向來看，並將其功能分成提供服務（需求面）、公民與政治參與（需求面），以及社會企業家精神（供給面）和維護價值與信念（供給面）。
- 而社會企業家精神在非營利組織的角色，則包括：獨立自主的企業家驅動力、非營利組織的啟動、提供行動方案，以及從服務費用或投資中獲得利益。
- 但是在社會企業家精神中也呈現忽略少數社會大眾、漂移不定的組織使命感、稅賦優惠爭議等問題。

2010 把愛找回來

2010「把愛找回來」愛心商品

	愛說笑 琉璃記事盤	8號
	愛乾淨 隨身香香皂	9號
	愛很大 餐墊百寶袋	10號
	愛喊燒 吐司隔熱墊	11號
	愛牽拖 心型室內拖	12號
	愛抱抱 大廚師圍裙	13號
	愛卡多 相框型卡片	14號
	愛OPEN 手工餅乾組	15號
	愛呷甜 喜悅餅乾組	16號



壹、為愛而來，因分享而完整

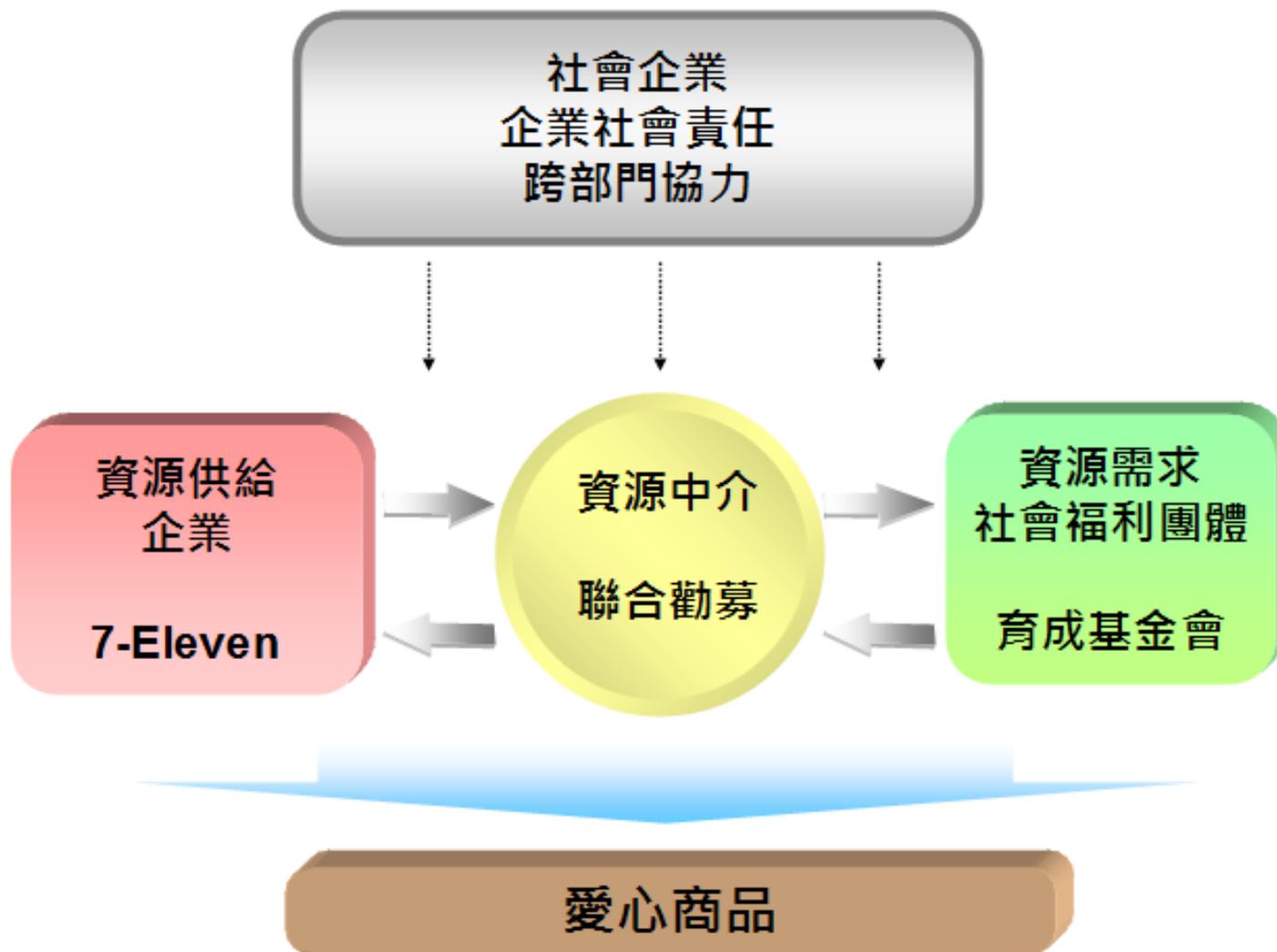


圖1 研究架構

貳、把愛找回來--愛心商品活動析探

一、「把愛找回來--愛心商品」推行歷程

年度	「把愛找回來--愛心商品」推行歷程
1998	7-ELEVEN 與聯勸合作起源於與花旗、聯合勸募攜手合作關懷身心障礙者，透過全國門市通路設置募款箱
2006	7-ELEVEN發起一個募款活動「用愛相挺、為礙打氣」零錢捐的活動，7-ELEVEN 與聯勸合作關係由被動的模式轉為主動
2007	7-ELEVEN想要擴展至身心障礙的領域，正巧與聯勸不謀而合，也因此便推展了「把愛找回來--愛心商品」
2009	愛心商品推動過程的轉捩點，擴展了「愛心商品」視野： 1、設計師參與設計愛心商品 2、當公益遇上商品 聯勸×7-11×社福團體 愛心商品成果研討論壇 3、名導拍攝愛心商品影片

參與「把愛找回來--愛心商品」活動社福團體家數

年度	參與「把愛找回來-愛心商品」活動社福團體	家數
2007	心路一家工廠、光仁基金會、德蘭啟智中心	3
2008	心路一家工廠、光仁基金會、德蘭啟智中心、台北勝利之家、高雄縣心智障礙服務協進會	5
2009	心路一家工廠、光仁基金會、德蘭啟智中心、台北勝利之家、高雄縣心智障礙服務協進會、育成福利基金會	6
2010	心路一家工廠、德蘭啟智中心、台北勝利之家、育成福利基金會、台中聲暉協進會、心智安心工坊、喜憨兒庇護工廠	7

二、「把愛找回來--愛心商品」活動角色定位

外部：前製作業，商品開發設計、設計師聯繫、市場評估、培訓課程
後勤支援，大量的宣傳、銷售、行銷，甚至對媒體的操作

內部：由公共事務部提案，借重其他部門的資源，去進行資源的整合

7-ELEVEN

社福團體的領航者，亦是個轉化者，轉化企業與社福團體兩端的語言，也能站在企業與社福團體的立場去讓這兩端去溝通，減少兩端磨合的時間

聯合勸募

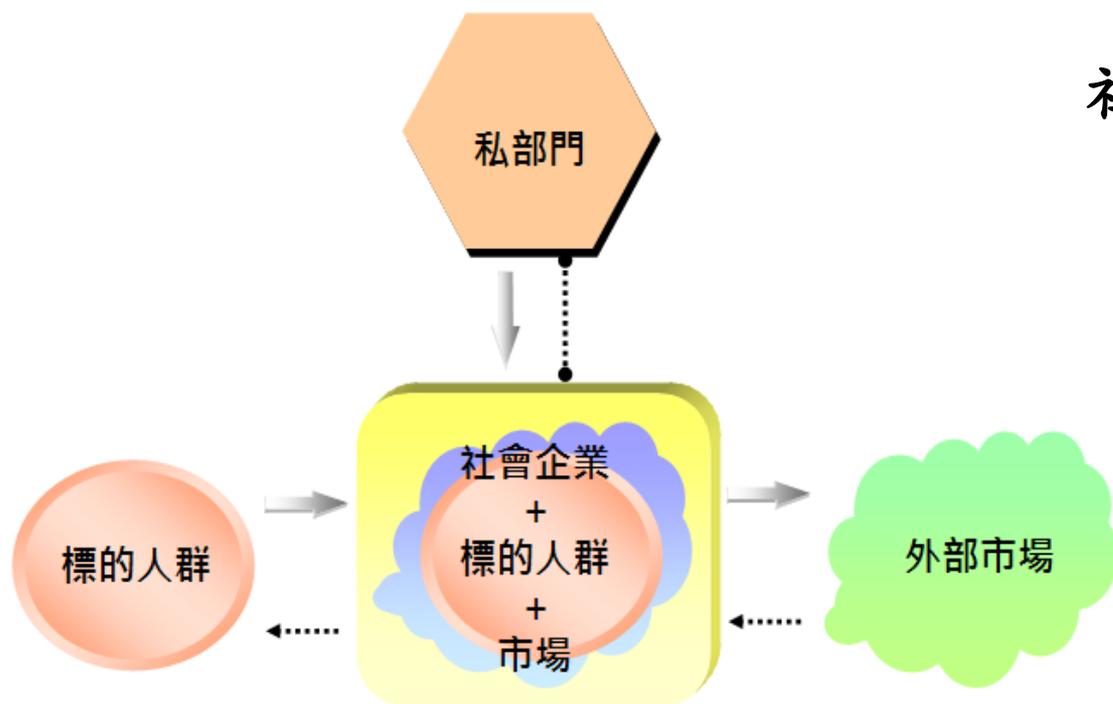
提供身心障礙者生活訓練及職前訓練、庇護性就業服務等等幫助，
輔助身心障礙者及其家庭。

福利機構---財團法人育成社會福利基金會

參、「愛心商品」社會企業運作模式

Elkington與Hartigan分析：

「愛心商品」模式可視為「社會企業」，是以社會服務為目的的營利組織，因就其社會企業的特徵而言，「愛心商品」有一個明確的目標-推動身心障礙公益活動，獲利的目標是要幫助弱勢團體，再投資讓「愛心商品」成長，幫助更多的人。



Alter

社會企業運作模式分析：

本研究推論其為結合模型中的複合模式，為市場中介者模型、就業模型綜合而成的複合模型，並且透過增強模型中的私部門非營利夥伴模式增強其社會價值。

肆、結語

在「愛心商品」運作模型關係當中，7-Eleven、聯勸、社福團體三者是互利共生的。

7-Eleven：

能實踐他們的企業社會責任，善盡良好社會公民責任，也能對於企業商譽有所幫助，增加客戶的忠誠度，更甚者可以滲透新市場；

聯勸：

愛心商品的合作模式首開將社福團體商品市場化的第一例，聯勸這樣一個媒合的平台發揮他的效益，在未來能有更多元的合作方案；

社福團體：

提高了本身的能見度社福團體也能在財務上自給自足，不需太過依賴社會捐助也能經營妥善，更甚者幫助身心障礙者找到社會立足點；

社會方面：

因為愛心商品，去吸引更多對於公益活動有意識的消費者，認識到愛心商品活動背後的意義，進而能轉化更高的銷售額與利潤，對於身心障礙的關懷有更實質的幫助，成為社會更重視的議題。

個案：光原 VS 瑪納

37

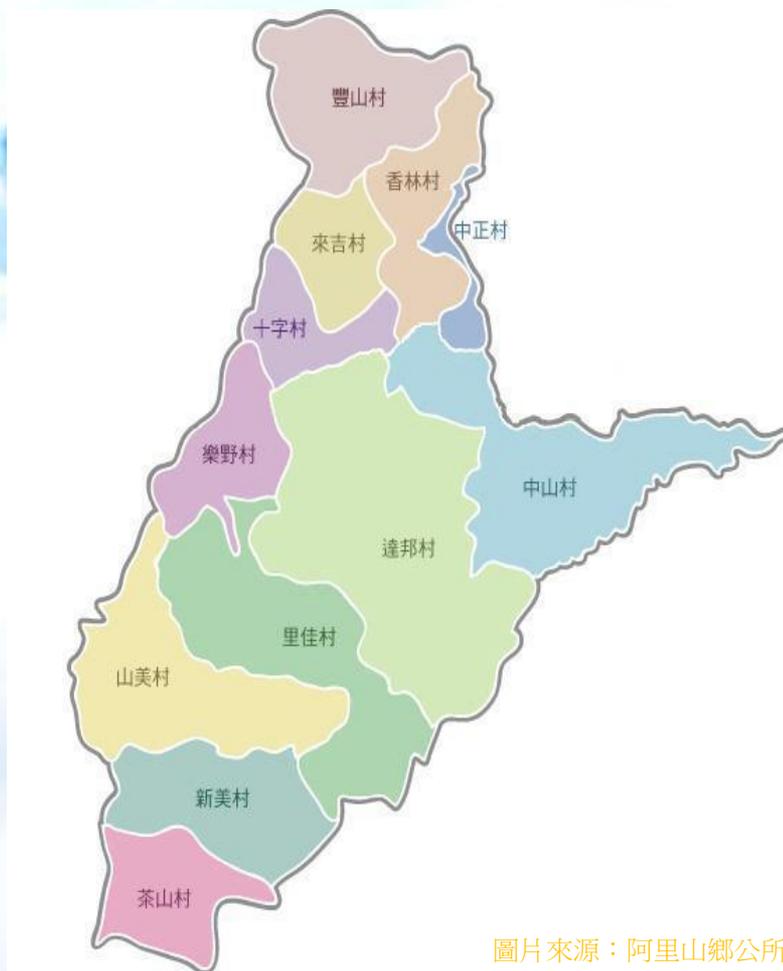
- * 本研究以光原社會企業股份有限公司（以下簡稱**光原**）與瑪納有機文化生活促進會（以下簡稱**瑪納**）作為個案分析。



光原與瑪納營造阿里山有機部落 (1/3)

38

- * 阿里山位於嘉義縣東部，海拔介於360公尺至3,952公尺之間，四面高山環繞，以鄒族分佈阿里山鄉為主。
- * 阿里山有機部落位於嘉義縣阿里山鄉的樂野、特富野、達邦、里佳、來吉、山美及新美等7個部落。



圖片來源：阿里山鄉公所

2019/7/30

光原與瑪納營造阿里山有機部落 (2/3)

39

- * **瑪納**從2001年開始帶領鄒族原農陸續推動自耕有機肥、免用化學肥料的農業技術，欲打造生活、生態、生產與生命「四生共容」的永續願景，藉此提倡尊重自然生態，落實部落有機文化的生活方式，更提昇原住民部落的生活品質，營造出今日充滿生氣與純淨的鄒族有機部落。
- * **光原**為有機部落的另一要角，於2008年成立，透過「保證收購」與「公平貿易」機制，與原鄉農民建立緊密的配置窗口。

光原與瑪納營造阿里山有機部落 (3/3)

40

- * 阿里山有機部落，透過**瑪納**，整合產、官、學多項專業技術的有機輔導、培育部落農民從事有機生產。
- * 再透過**光原**以保證收購的機制，得以讓原農無銷售之憂慮、專心致力於有機農作。



生產端

銷售端



2019/7/30



瑪納有機文化生活促進會

41

- * 成立：2007年完成法人登記，是一個標榜「自助人助」，以原住民為主體的團體。
- * 理念：只在協助原住民文化的保存、提升原住民經濟與生活以及生態環境的保育等。
- * 主要工作：有機教育訓練、有機農作輔導、生態守護計畫、組織培力訓練、信德基金與社會企業培力等等。
- * 分會：阿里山分會、南投分會。

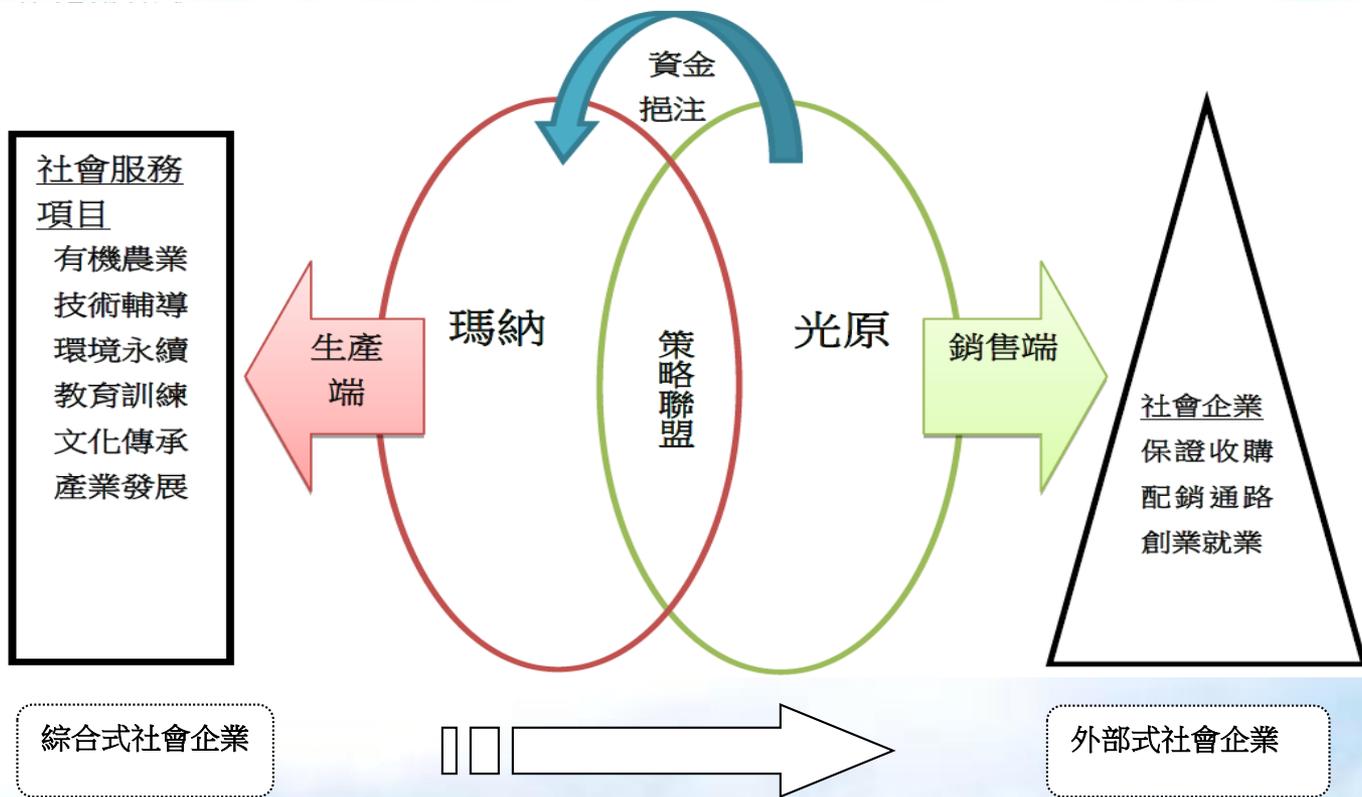
光原社會企業股份有限公司

42

- * 成立：2008年創立，是臺灣第一個以「社會企業」命名的公司。
- * 理念：透過建立部落小農部落生產網絡，將原住民生產的有機蔬菜，以商業概念經營並且協助發展部落新興產業，增加原住民在地就業的機會。
- * 主要工作：發展原住民部落的有機產業，包括蔬菜、茶葉、咖啡、竹筍、雞蛋、雞肉等，並以保證價格收購。
- * 成員：旗下分別投資成立了原動力社會企業有限公司與輔原社會企業有限公司。

光原與瑪納社會企業運作類型

43

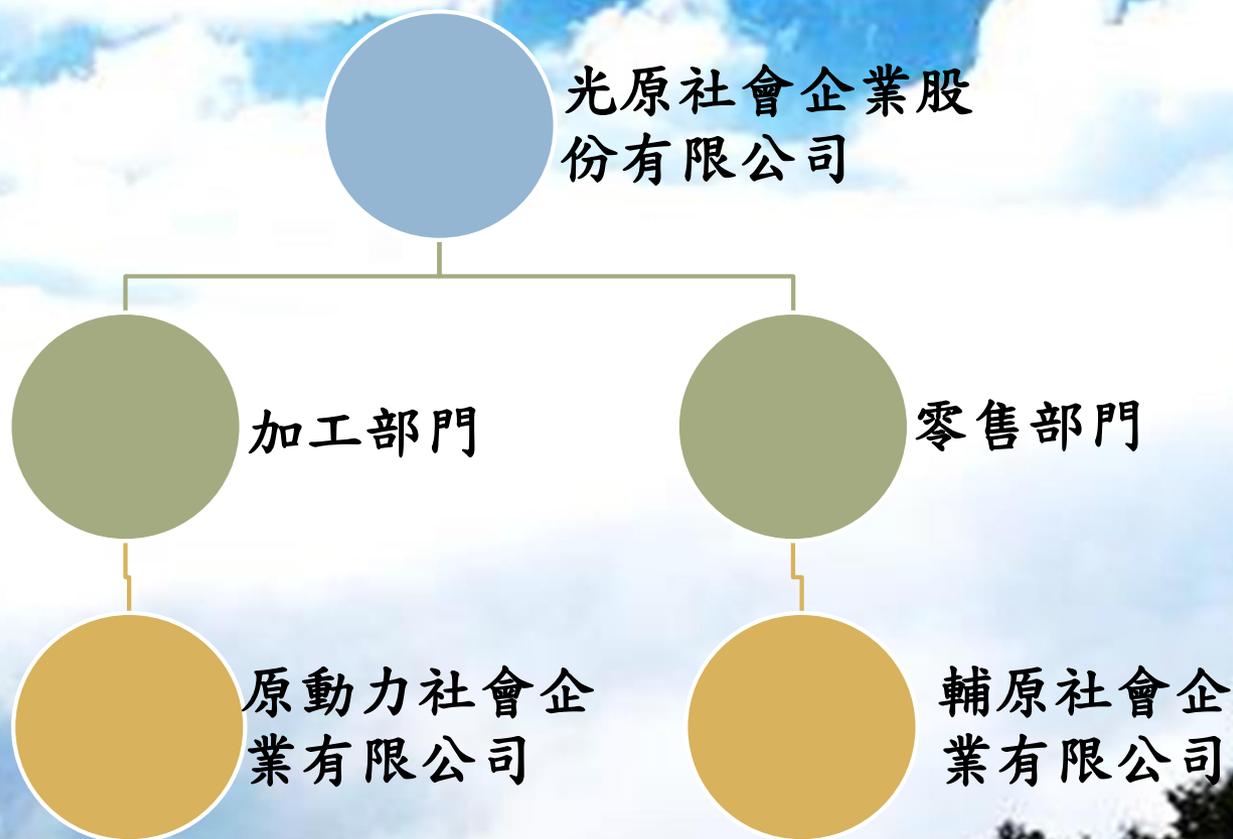


本研究認為光原與瑪納的社會企業運作類型介於Alter (2006) 提出的「**綜合式社會企業**」與「**外部式社會企業**」之間

光原與瑪納社會企業經營模式(1)

44

(1) 內部



2019/7/30

光原與瑪納社會企業經營模式(2)

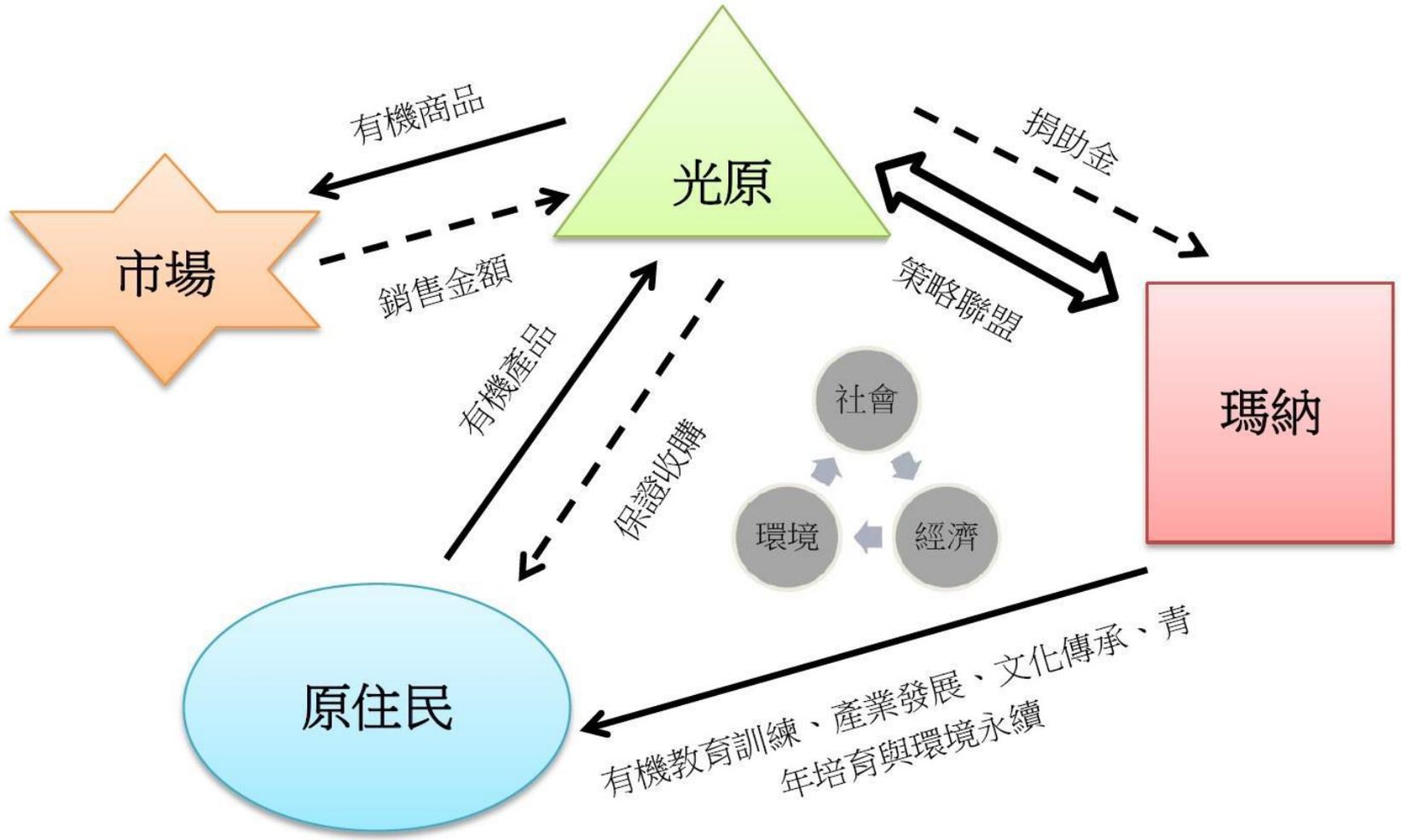
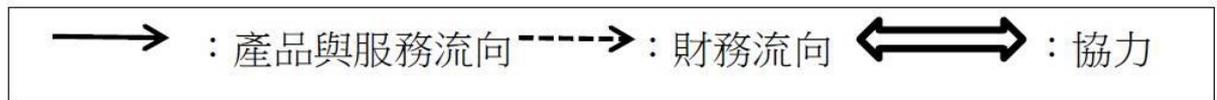
45

(2) 外部

光原與瑪納已發展成熟穩定，不僅將已建置好的有機協力系統從嘉義阿里山鄉擴及到南投信義鄉、仁愛鄉與高雄桃源鄉等，甚至啟動菲律賓專案，將此系統延伸到海外，讓更多人受益與創造價值，實現「自助人助」的理念。

研究紮根圖

47



主題十一、Book: Understanding social enterprise: the theory and practice

內容摘要

1. 1941 年西班牙阿里茲曼尼神父(天主教)來到該鎮，當地最大雇主拒絕讓該鎮小孩進入他的學校就讀，神父便挨家挨戶募款組成由孩童家長們組成的特許協會，設立一所技術學校。到了 1955 年，該校畢業的五位工程師創立了一家工廠。1959 年該廠設立合作社章程，成為由(工人)社員控制的民主式擁有(相對資本擁有的體制)，每位工人社員在同是社員組成的”儲蓄互助社”(credit union) (羅馬教會主張的信用體系)帳戶內，可以享有每年的盈餘。這是個”社會創新”案例,他們改善了該鎮的貧窮。
2. 本書推崇”社會創業”涵括三項因素:如英雄的”創業者”、”價值陳述與社會使命”、"socialised ownership and control”。創業者的獨特價值觀與對責任行動堅持自不需贅言。根據價值陳述在轉換成"social purpose" ,對 purpose 的定義再確定"objects"(對象、事物)。
3. 組織的社會化擁有與管控，是本書特別強調的觀念，而這是受到歐洲"social economy”的影響，也為慈善公益(charity, philanthropy)及互助相倚(reciprocal interdependence)的相互關係

(mutuality)畫出分界線，"相互關係"意味著團體的意見與互惠行為，不同於"私有企業"的直線性命令指揮。

4. 本書所強調的 **social innovation, social mission, socialization of ownership and control**. 三大觀念,第三者是比較組織中心思維,前兩者則是社會事物中心思維。
5. 本書以社會組織特性,稱第一部門—政府,第二部門—私有組織,第三部門—社會經濟(作者對 **NPO** 做為稱為第三部門頗有意見,因為它們沒有產生利潤或剩餘,最多只能稱為 **NP distributing**,甚至第四部門—**social & solidarity economy**,此處的第三、四部門,就是本書認為的社會企業。
6. 本書對社會企業的思考,始終在"社會-經濟體制"設計與分辨中打轉,因此不免要討論志願部門 (**voluntary sector**)的角色,認為它是在公與私部門之外的民主權利—"結社權",提升民眾公共辯論力量(有點像 **NGO**),因此又有了"公民社會"**(civil society)**",大社會"**Big Society**"參與社會經濟的概念。
7. 社會企業是融合利他精神與商業專技的組織,在實務上該組織必須遭受傳統的社服觀念與商業專技兩邊的挑戰與適應,所以 **Nyssens(2006)**稱之為 **hybridisation**. 作者採用 **Alter(2007)**比較廣闊的社企觀,含跨所有包含此兩項使命的組織(包括企業與非企

業)，形成一個對社會目標與利潤目標，不同倚重程度的組織類型光譜帶。

8. 有關社會企業經營成果(results)與績效(cost benefit evaluation)評估,英國有兩大系統-SROI 與 SAA,前者使用比率較高(佔 58%)後者(18%)。SROI 比較著重對外部投資與利益關係人,提供具公信力符合一般商業認知的績效報告。比較偏重數量化證據。

Book: Understanding social enterprise: the theory and practice

Authors: Rory Ridley-Duff and Mike Bull

Publisher: SAGE, 2nd ed. 2016

報告人:胡哲生

Content: part 1. Theoretical Perspectives on Social Enterprise

Ch. 1 The Social Economy and Big Society

Ch. 2 Defining Social Enterprise

Ch. 3 The Politics of Social Enterprise

Part 2. Sustainable Enterprises and Communities

Ch. 4 Measuring Social Values: Outcomes and Impacts

Ch. 5 Income Streams and Capital Management

Ch. 6 Social Investment and Crowdfunding

Ch. 7 Social and Ethical Capital

Part 3 The Practice of Social Enterprise

Ch. 8 Strategic Management and Planning

Ch. 9 Management Ideology

Ch. 10 Leadership, Social and Eco-entrepreneurship

Ch. 11 Identities and Legalities

Ch. 12 Governance and Human Relations

Briefing of selected chapters

Opening case: 1941 年，西班牙的孟德拉根鎮飽受內戰蹂躪，阿里茲曼尼神父(天主教)來到該鎮，當地最大雇主拒絕讓該鎮小孩進入他的學校就讀，神父便挨家挨戶募款組成由孩童家長們組成的特許協會，設立一所技術學校。到了 1955 年，該校畢業的五位工程師創立了一家工廠，1959 年該廠設立合作社章程，成為由(工人)社員控制的民主式擁有(相對資本擁有的體制)，每位工人社員在同是社員組成的”儲蓄互助社”(credit union)(羅馬教會主張的信用體系)帳戶內，可以享有每年得盈餘。至 1980 已有 30 萬戶，他們創造了一個”不是依據(投資)財富而分配的體系，由社區成員均享”。1982 年還設定了工資連結(wage solidarity)，規定公司內最低與最高薪資不得超過 3 倍。這是個”社會創新”案例，他們改變了該鎮的貧窮困擾。

Meaning of opening case: each actor in this case—

Mondragon Co-operative Corporation(MCC)；

credit union；

阿里茲曼尼神父；

創業工程師；

Ch. 1 The Social Economy and Big Society

“MCC integrates innovation, entrepreneurship and enterprise which is an excellent starting point for a book about social enterprise”, “...recognised as an innovation that improves community well-being”.

本書推崇”社會創業”涵括三項因素：如英雄的”創業者”、”價值陳述與社會使命”、”socialised ownership and control”。

創業者的獨特價值觀與對責任行動堅持自不需贅言。根據價值陳述在轉換成”social purpose”，對purpose的定義再確定”objects”(對象、事物)。組織的社會化擁有與管控則是本書特別強調的觀念，認為是受到歐洲”social economy”的影響，也為慈善公益(charity, philanthropy)及互助相倚(reciprocal interdependence)的相互關係(mutuality)畫出分界線，”相互關係”意味著團體的意見與互惠行為，不同於”私有企業”的直線性命令指揮，甚至”慈善”組織裡的”捐助者→受託者→經理人→工作者→受惠者”單向線型關係。

所以本書認為”S.E. focused on developing mutual relationship between members and the wider community tend to prefer associative forms, such as co-operatives and mutual”。本書所強調的social innovation, social mission, socialization of ownership and control. 三大觀念，第三者是比較組織中心思維，前兩者則是社會事物中心思維。

尤其在第三個觀念下，歐洲學者普遍將社會經濟視為worker co-operatives, employee-owned business, community interest company等共有是組織的經濟行為才視為之，即使慈善組織的經濟行為，因為NPO沒有共同意志與民主，都不算是社會經濟，這是非常窄化，將經濟產值以組織個性做為區分標準，摒棄以社會宗旨目標為指標的做法。

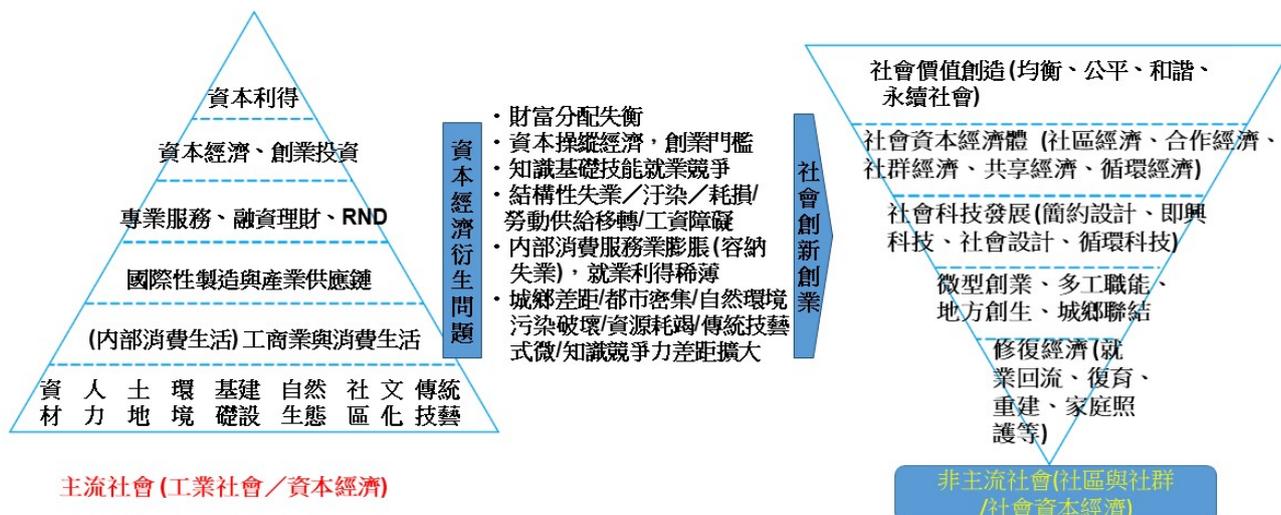
[歐洲對社會企業與社會經濟是以企業(不同於慈善)體的團體意志與互助的組織行為(不同於私有企業與其所創造的資本經濟)認定經濟產值的屬性(是否歐洲對資本經濟所造的勞工壓榨黑暗歷史猶有餘悸)。我個人習於以社會企業的”社會服務事物object” or ”社會宗旨social mission”，做為界定社會企業與社會經濟的指標，尤其是私有企業不願意從事，如：海洋垃圾、弱勢族群商業、廢棄物再利用等事物，經由創新與獨排眾議的創業，所創造出的企業與商業績效。]

[如果以social object為中心，就可以延伸出social mission, social innovation, social entrepreneurship的相關觀念關係]

[相對於本書著重以非純經濟組織所創造的經濟產值，敝人以社會問題(也是社會企業源頭，為解決社會問題而成立企業與社會組織，進而產生經濟產值，所以社會經濟重點不應該是何種組織的產值，而是任何組織都可能去面對的”過去未處理”的問題，所創造的社會效益(social outcome, social return, social impacts)與經濟產值(economical return)]

[建議的新定義(以社會事務為經營目的的組織產值)如下圖]

經濟發展與社會創新



由於本書非常在意經濟組織的相互互助內涵，擁有相當強烈的左派右派、資本與共產對立的思考，引用 Polanyi (The Great Transformation, 2001) (注 1)，剖析社會-經濟系統 (social-economic system) 在共產 (有) communal system 內展現 mutual 與 reciprocity，而在集體分享情況下，失去貨幣交易的必須性，造成社區之間的資源交換不便，因此又需要 production for markets，以市場價格與利潤驅動貨品流動，但是也不希望利潤造成不均衡的貨幣集中 (Pekitty, 2014)。

這種合乎學者理想的社會，在戰後 30 年 (1975) 確實存在過，到了 1980 年左右，因為新自由主義 (neo-liberalism) 盛行與 IMF 誕生，取消各種社會管制、資本自由流動，讓貧富差距更大、世上無所不可以用資金買賣，包括人力、土地、錢財 (甚至公共天然資源，如森林、魚產、水)。即使社會創新與社會目標的創業，重視財富不均的事實，但是仍可能忽略互助共有的組織機制。

本書以社會組織特性，稱第一部門—政府，第二部門—私有組織，第三部門—社會經濟 (作者對 NPO 做為稱為第三部門頗有意見，因為它們沒有產生利潤或剩餘，最多只能稱為 NP distributing，甚至第四部門—social & solidarity economy，此處的第三、四部門，就是本書認為的社會企業。雖然不定意社會企業，但是列出社企的三種原型—charitable trading activities (CTA)、co-operative and mutual enterprise (CME)、socially responsible business (SRB)。

引用 Ostrom et.al. (Revisiting the commons: local lessons, global challenges, 1999)，經濟系統有四項資產 (properties)：

- open access (no regulated control)
- local group property (group rights, can exclude others)
- individual property (individual or firm rights, can exclude others)
- government property (state regulation and/or subsidy)

依據對上述資材的擁有權，可以分成：

- ◆ no ownership—trusteeship
- ◆ private ownership—by individual or firms
- ◆ public ownership—by state authorities

不同型式的資財擁有組織，行使不同的獲利行為，包括：

- ◇ not-for-profit
 - ◇ more-than-profit
 - ◇ for-purpose enterprise(new co-operativism 以及 social and solidarity economy)
- 依據前述兩個項度的資源擁有形式與對利潤(或成果)的重視程度，照理說可以產生 3x3 共九種社會企業。

本書對社會企業的思考，始終在"社會-經濟體制"設計與分辨中打轉，因此不免要討論志願部門 (voluntary sector) 的角色，認為它是在公與私部門之外的民主權利—"結社權"，提升民眾公共辯論力量(有點像 NGO)，因此又有了"公民社會"(civil society)，"大社會 Big Society" 參與社會經濟的概念。

至此，本書(代表歐洲)的社會經濟觀念可以用下圖說明之。

(參見附錄的圖 1 與圖 2)

Ch.2 Defining Social Enterprise

The terms “social entrepreneurship” and “social enterprise” be used—
Banks(1972) used the word “social entrepreneur” describing someone as the philanthropist who pioneered co-operative community.

Etzioni(1973): social entrepreneurship is a “third alternative” between state and marketplace with the power to reform society.

Dholakia and Dholakia(1975): used “social enterprise” to distinguish marketing activities in state and co-operative enterprise from private sector approach.

Westall(2001) claims that another influence was the community business movement to advance social democracy as the preferred alternative to the neo-liberal doctrine adopted by Thatcher(UK) and Reagan(USA)

The definition of social entrepreneurship” and “social enterprise” —

Def.1 social enterprise as a co-operative

“...owned by those who work in it and/or reside in a given locality, is governed by registered social as well as commercial aims and objectives and run cooperatively “

Def.2 dual purposes org. (EMES, 2001)

Social dimensions— an explicit aim to benefit the community./ an initiative launched by a group of citizens./ Decision-making power not based on capital ownership./ a participatory nature, which involves the persons affected by the activity./ limited profit distribution.

Economic dimensions— a continuous activity producing goods and/or selling services./ a high degree of autonomy./ a significant level of economic risk./ a minimum amount of paid work(Defrouny, 2016)

Def.3 美德投資 virtue venture(Alter, 2007)

Any business venture created for a social purpose- mitigating/ reducing a social problem or a market failure- and to generate social value while operating with the financial discipline, innovation and determination of a private sector business.

Def.4 two types of social business (Yunus, 2007)

型態1. 任何形式或擁有權的投資，公司的獲利不會回到投資者，再投資回公司

型態2. 雖然追求利潤極大化，但是由貧窮或弱勢所擁有的公司，利潤由擁有者分享

Def.5 a spectrum of options

SE 是融合利他精神與商業專技的組織，在實務上該組織必須遭受傳統的社服觀念與商業專技兩邊的挑戰與適應，所以 Nyssens(2006)稱之為 hybridisation.

採用 Alter(2007)比較廣闊的社企觀，含跨所有包含此兩項使命的組織(包括企業與非企業)，形成一個對社會目標與利潤目標，不同倚重程度的組織類型光譜帶。

Social sustainability → sustainability equilibrium ← economic sustainability
 ← Potential for social enterprise →

Traditional N.P.	N.P. with income generating activities	N.P. funded mainly or wholly by market trading	Socially responsible business	Corporation practicing social responsibility	Traditional for profit
---------------------	---	---	-------------------------------------	---	---------------------------

Ch.4 Measuring Social Values: Outcomes and Impacts

有關社會企業經營成果(results)與績效(cost benefit evaluation)評估，英國有兩大系統—SROI與SAA，前者使用比率較高(佔58%)後者(18%)。

SAA(social accounting and auditing)準則：

- 多元觀點(利益關係人、員工、顧客、受益人、資助人與投資者)
- 周延觀察(comprehensive)
- 比較中(逐年績效比較即予相似組織比較)改善與學習
- 例常性實施融入組織運作中
- 社會帳戶應該由獨立的評估者監看
- 資料可證實、流傳與討論
- 持續改善的背後邏輯

所以SAA著重組織內部的自我評估、改善與學習，具有行動研究與組織學習意義。

SROI比較著重對外部投資與利益關係人，提供具公信力符合一般商業認知的績效報告。比較偏重數量化證據。

解構SROI(總目標—組織的社會宗旨)

Inputs(why the terms listed are input)(or gains)	activities	Outputs(直接可見產出)	Outcomes(values added for social objects)(在經營中產生的轉變)	Impacts(對社會對象的長期遞延效果)
服務合約 service contracts	training	Number of people trained	Job skill learned Soft skill learned	先減除評估績效時已經發生的成果
補助 grants	Work placements	Number and level of qualifications obtained	Well-being, social and personal development	檢視每項產出對組織社會宗旨的達成貢獻
Sales revenues	jobs		Life satisfaction	
Volunteer time			Increase in income	
			Reduced dependence on benefits	
			Reduction in reoffending and crime	

(上述表格，沒有明確的區分投入(input or expenditure)與收入(revenue, income, outcome，所以無法精準的評估 cost-benefit)

SROI 與 SAA 的共通性

- ◆ 利益關係人參與
- ◆ Scope and materiality(實質意義)
- ◆ 理解的改變
- ◆ 比較(改善)
- ◆ 透明
- ◆ 證實
- ◆ 容入組織運作

Ch.5 Income streams and capital management

本章確實對前一章中所羅列的支出、投入、投資、收入等觀念術語有些討論

◆ Surplus, profit, non-profit and the production of blended value

◆ 對不同名詞的解讀

- Trading—revenue
- Fees—income
- Donations—income
- Grants—cost recovery
- Loans—(social) investment(debt finance)
- Shares—(social) investment(equity finance)

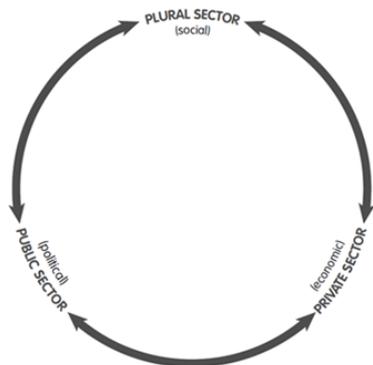
◆ 營利組織與社會企業或社會組織對上述名詞的接受度有別

Organizations with legal format	ownership	terminology
Company limited by share or CIC	shareholders	Profit/ loss
Co-operative society	members	Surplus/deficit or Profit/ loss
Mutual society	Employee shareholders or employee trustee	
Employee owned business	members	
Voluntary association		Surplus/deficit
Community benefit society		
Credit union		
CIO association		
Company limited by guarantee CLG Inc.	volunteer	
Charity foundation		
CIO foundation		

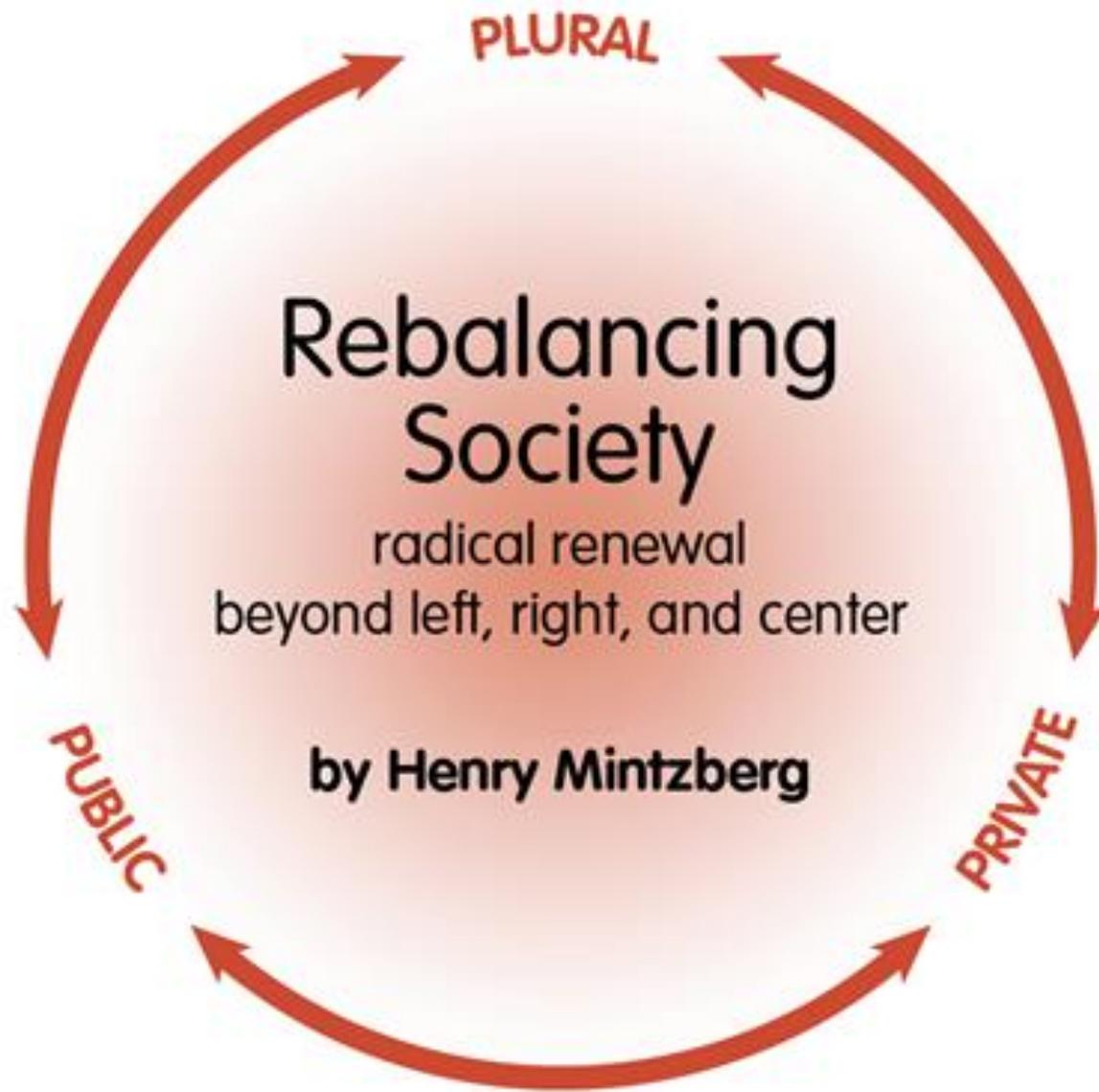
主題十二、Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center

內容摘要

1. **THE TRIUMPH OF IMBALANCE**：不平衡帶來革命，如俄國、美國，而全球化挑戰所有的政府，其中未受規範的國際企業又以美國居多，且私人企業掌控美國社會已經到了政治也無法撼動的程度。
2. **FROM EXPLOITING RESOURCES TO EXPLORING OUR RESOURCEFULNESS**：在健康的經濟中，年輕、快速、探索性的企業取代了較老的、較慢的、剝削性的企業，美國給經營不善的企業紓困，持續補助富有的人，給予稅金減免，使的剝削者反而可存活，個人主義下私利凌駕社會與地球之需求。
3. **THREE PILLARS TO SUPPORT A BALANCED SOCIETY**：鐘擺政治，換了黨派前朝成果就歸零，然而單一共產主義或資本主義都無法站穩，兩隻腳也無法平衡，需要第三隻腳。



4. **RADICAL RENEWAL**：美國規範總有利於私營部門，而這攸關存亡必須改變，公私部門都必須參與解決問題，且不能期待現有的制度會帶領我們解決問題，此外更不能因為有 CSR 就忽略了剝削所帶來的後果。
5. **YOU, ME, AND WE IN THIS TROUBLED WORLD**：如今我們陷入了深深的困境，需要徹底革新，因此不要花力氣去抗爭剝削，而是要用資源力讓剝削消失。



Born: September 2, 1939 (age 80 years), Montreal, Canada

He is currently the Cleghorn Professor of Management Studies at the Desautels Faculty of Management of **McGill University in Montreal, Quebec, Canada**, where he has been teaching since 1968 (51 years).

Henry Mintzberg



WELCOME

I have prepared this website in response to requests for information on my background and my activities. You can click to my articles, books, interviews, talks, and videos, as well as some personal interests (short stories, beaver sculptures). Also link to my e-pamphlet, *Rebalancing Society*, and connect to several of the unusual programs that we have developed, also to my TWOG

BEDTIME STORIES FOR MANAGERS



Forthcoming in February 2019.

PRE-ORDER: BERRETT-KOEHLER

PRE-ORDER: AMAZON.COM

PRE-ORDER: AMAZON.CA

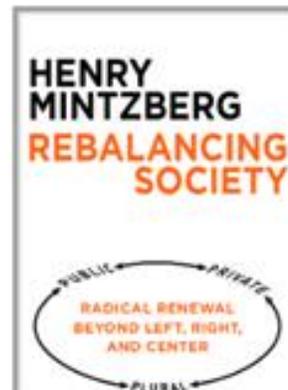
PRE-ORDER: PENGUIN RANDOM HOUSE

PRE-ORDER: INDIE BOUND

PRE-ORDER: INDIGO

PRE-ORDER: BARNES AND NOBLE

REBALANCING SOCIETY



ORDER: BERRETT-KOEHLER

ORDER: AMAZON.COM

ORDER: AMAZON.CO.UK

ORDER: BARNES & NOBLE

DOWNLOAD AS PDF

EXCERPTS

SUMMARY

ORIGINAL PAMPHLET FEBRUARY 2014

OF INTEREST

ARTICLES VIDEOS

STORIES

BEAVER SCULPTURES

[Six Pixels of Separation: Henry Mintzberg Dreams About Management](#)

[Worldly Strategy for the Global Climate](#)

[2018 CBC interview on outrages in health care](#)

My new book: [Bedtime Stories for Managers](#)

Power in and around Organizations, out of print but now available for [free download](#)

[The Plural Sector \(video\)](#)

[Rescuing Capitalism from itself](#)

[The End of Thinking?](#)

[Rebuilding American Enterprise](#)

[Managing the Myths of Health Care](#)

[The Anti-MBA](#)

[Looking Forward to Development](#)

[Developing Theory about the Development of Theory](#)

[Developing Leaders? Developing Countries?](#)

[Patent nonsense](#)

<http://www.mintzberg.org/>

BOOKS



明茲伯格的管理者角色理論

角色	負責之任務	日常工作內容
人際角色		
形象人物	象徵性的領導人，需執行一些法律所賦予或社會所認定的例行工作	迎接訪客、簽署法律文件
領導者	負責激勵、動員部屬；負責用人、訓練、聯絡部屬	執行與部屬有關的事務
聯絡人	維持自行發展的人際網路，及與外界的關係	接收消息、外界接觸及活動
資訊角色		
監督者	藉由對組織及環境的了解，來尋求和接收各種訊息	閱讀期刊及報告、維持人際互動
傳播者	將來自外界或內部員工的訊息，傳播給組織內的成員	主持資訊相關會議、打電話傳播訊息
發言人	將組織的計畫、政策、作為及結果傳播給外界	主持股東會議、發布新聞
決策角色		
企業家	在組織及環境中尋找機會，並發動改革，以促使組織改變	負責策略與評估會議以發展新的改變方案
危機處理者	當組織面臨重要與未預期的紛亂時，負責提出矯正計畫與危機處理	負責策略與評估會議以處理危機
資源分配者	負責組織內所有資源的分配，並裁定組織內所有重要的決策	制定日程、要求授權、執行任何決策與預算或部署工作有關的活動
談判者	在重大協商上代表公司負責談判	參與統合各項協商合約

資料來源：Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), pp.93-94. Copyright © 1973 by Henry Mintzberg. Reprinted by Permission of Harper & Row, Publishers, Inc.

此書共五章

- I. THE TRIUMPH OF IMBALANCE..... 5-22 (18 pages)
- II. FROM EXPLOITING RESOURCES TO EXPLORING OUR RESOURCEFULNESS..... 23 – 28 (6 pages)
- III. **THREE PILLARS** TO SUPPORT A BALANCED SOCIETY.. 29 – 52 (24 pages)
- IV. RADICAL RENEWAL..... 53 -70 (18 pages)
- V. YOU, ME, AND WE IN THIS TROUBLED WORLD..... 71-77 (7 pages)
- VI. Appendix

Purpose of the book

- This pamphlet (2014) book (2015) offers an integrating framework, built on the social, political, and economic predispositions of most of us, to suggest how we may be able to attain and maintain a dynamic balance in society.

I. THE TRIUMPH OF IMBALANCE

1. A society that fails to balance its three basic sectors—public, private, and plural (“civil society”)—can be ripe for revolution. 不平衡帶來革命

1. Russian Revolution of 1917

2. The American Revolution had revolted against the authoritarian rule of the British monarchy.

3. The American idea embodied a tension between radical individualism and the demands of the commonwealth (p.9)

私利 ← → 共好之拉扯

1. The globalization movement was challenging the authority of governments everywhere, on behalf of largely unregulated international corporations, a significant number of them American.

全球化挑戰所有的政府，未受規範的國際企業以美國居多

I. THE TRIUMPH OF IMBALANCE

- The USA wrote the following passages in 1789. By 1989 (year of balance), the nation had experienced all the stages mentioned:

The average age of the world's greatest civilizations has been 200 years.

Great nations rise and fall. 200 years來美國已經過一個輪迴的起落

1. The people go from bondage to spiritual truth, to great courage,
2. from courage to liberty,
3. from liberty to abundance,
4. from abundance to selfishness,
5. from selfishness to complacency,
6. from complacency to apathy,
7. from apathy to dependence,
8. from dependence back again to bondage. (p.13)

- I concerned about the trends that I see around me: the degradation of our environment, the demise of our democracies, and the denigration of ourselves, with greed having been raised to some sort of high calling. 環境、民主、自我詆毀、貪婪
- We need to replace this distorting dogma with a liberating worldview that can engage us in grassroots actions for constructive change.
- The will is there; the appreciation of what is happening, and how to deal with it, is not. 有意願、瞭解問題、但是不知如何因應
- an “economic man” for whom greed is good, property is sacred, markets are sufficient, and governments are suspect.

The End of Thinking: 1989—____?

- Francis Fukuyama (1989) declared capitalism, not only the best system then, or even the best system ever, but the best system forever. (? ? ?)
- The year was 2000, and Krugman added, all too prophetically:

...policy makers and the public are now willing...to stick with markets even when they misbehave....basically companies will be allowed to make money as best they can in the belief that the invisible hand will direct them to more or less the right place.

公部門與市場（私部門）站一邊，即使私部門沒做好，還是讓他們盡量賺錢，期待市場那隻看不見的手會自動導正他們

- a simple question, which also comes from John Kay: “Did Marxism fail because it was the wrong grand design, or because all grand designs for economic systems are misconceived?”(p.12)

Marxism失敗是因為設計錯誤，或是設計的經濟系統都是基於誤解

Over the Edge: from 1989

- Corporations have sometimes acted in concert to enhance their influence, as when business associations have lobbied for lower taxes (降稅). But of far greater effect has been the steady pull of so many private forces, each pursuing its own interests—creation of tax loopholes, extension of government subsidies, loosened enforcement of regulations, and so on—pitted against a public sector that has become decreasingly able, and inclined, to resist them. (p.14) 公部門越來越無力抵擋
- But if it was balance that triumphed, then their excesses had to be stopped right then and there. The opposite happened.
- De Tocqueville identified the genius of American society as “self-interest rightly understood.” Now the country finds itself overwhelmed by self-interest fatefully misunderstood. (p.15)
- 正確理解的私利 → 致命無知的私利
- GE and Ragan

Market Economies or Corporate Societies?

- It has been said that the final stage of slavery is when you no longer realize that you are a slave.
- But how many of us now realize the extent to which we have become the slaves of our own economic structures?

變成自己經濟結構下的奴隸

- The private sector now dominates American society to such an extent that no established form of political activity is likely to dislodge it.

私人企業掌控美國社會已經到了政治也無法撼動的程度

Public Rights or Private Profits?

- Corporations have used these courts, not only to sue states, but more simply to threaten them with such suits, which has had a “chilling effect on legislation”
大公司不但告政府，還威脅政府
- Recently, after Canadian courts revoked two of Eli Lilly’s patents for want of enough evidence to support “the beneficial effects it claimed, [the company sued] the Canadian government for \$500 million, and demand[ed] that Canada’s patent laws be changed.”

Eli Lilly在加拿大政府撤銷其兩張專利後，告政府要賠償五億美金
並修改專利法

- In other words, power could end up tipping so far in favor of corporations that no nation may be able to counter it.(p.19)

大公司的權力已經大到政府無法抗衡

- But no citizen, let alone any artificial person, has a moral right to use private wealth to influence public policies, not in any society that wishes to call itself democratic.(p.22)

在民主社會，沒有人，更不用說法人可以有道德權力運用私人財富去影響
公共政策

II. From Exploiting Resources to Exploring our Resourcefulness (p.23-28)

- In a healthy economy, the younger, faster, exploring enterprises displace the older, slower, exploiting ones. Too much of the opposite is now taking place.
- Witness the bailouts of some of America's sickest companies alongside continuing subsidies and tax breaks for some of its richest.
美國給經營不善的企業紓困，持續補助富有的人，給予稅金減免
- Read the daily revelations about fraud and other forms of corporate malfeasance, most of which go unpunished. 做壞事的沒受到懲罰
- The problem is that the exploiters have become sustainable: they are hogging too much of the nation's wealth.(p.24) 剝削者反而可存活
- In the name of liberty we are suffering from individualism: every person and every institution striving to get the most for him, her, or itself, over the needs of society and a threatened planet (p.26) 個人主義下私利凌駕社會與地球之需求

I have elaborated on this in "Rebuilding American Enterprise," available on www.mintzberg.org/enterprise

A World that Explores Our Resourcefulness

- Today we need to cease from exploitation. Enough of all those “isms” that have empowered the few while disempowering the many. under American capitalism, the free enterprises are hijacking the democracy of free people. 停止剝削，企業的自由已經綁架了自由人的民主
- Exploring can also render us more productive, because while exploitation exhausts our resources, exploration energizes our resourcefulness.(p.27)剝削使資源枯竭，探索活化我們的資源力
- When conflict arises, solution is not domination, not compromise, but integration. Example: The Fresh Air of Resourcefulness
衝突時不是主導、不是妥協、而是整合

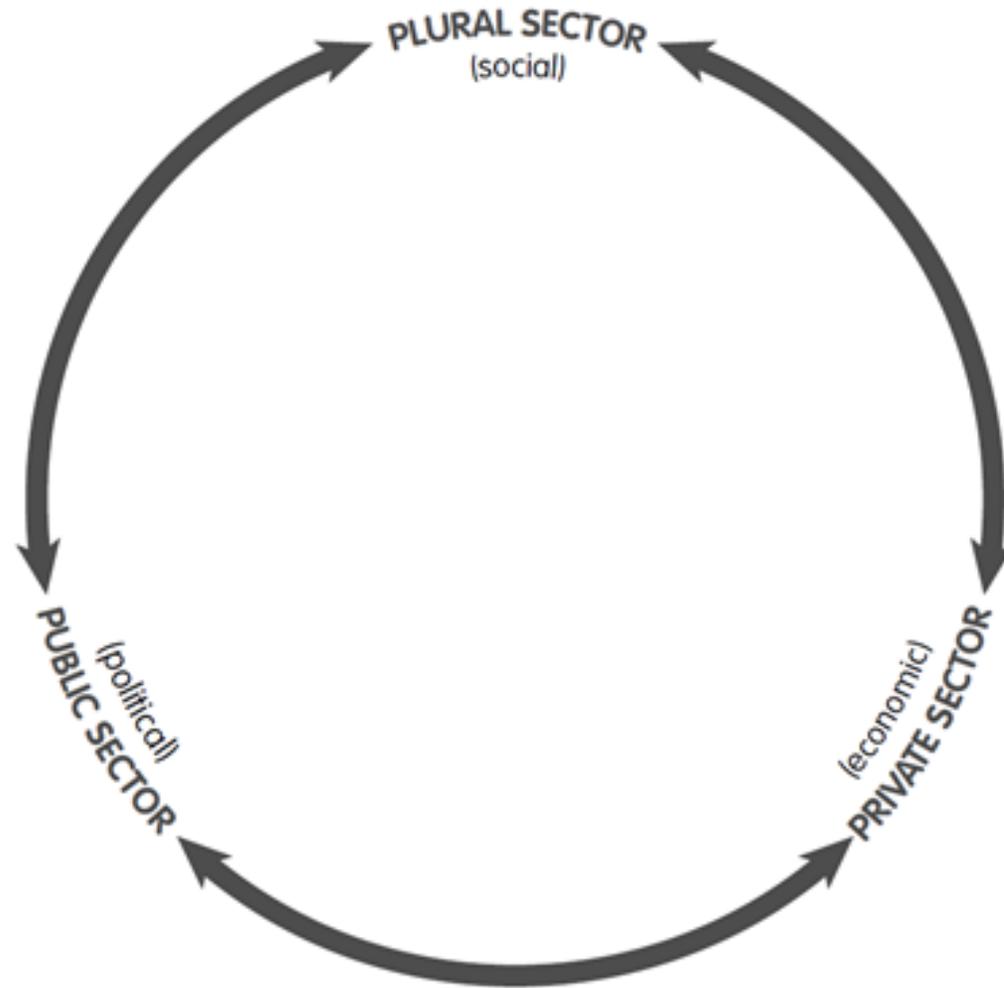
III. THREE PILLARS TO SUPPORT A BALANCED SOCIETY (p.29 – 52)

- Left or right, many voters see everything as black and white. the elected party carries the country far beyond what its vote justifies, to serve its minority while ignoring the majority.
- The swing voters eventually get fed up and switch, so the country ends up in pendulum politics: up goes the right and down goes the left, until up goes the left and down goes the right, as each side cancels out the accomplishments of the other. (p.30)

鐘擺政治，換了黨派前朝成果就歸零

Protesting what is, while confusing what should be

Three Pillars



- Communism and capitalism have each tried to balance society on one leg. It doesn't work. Nor can it be balanced on two legs, as the compromised politics of centrist politics has often tried to do. I believe that the key to renewal is the third leg, the plural sector. By taking its place alongside the other two, this sector can not only help to maintain balance in society, but also drive the restoration of balance in the first place.

單一共產主義或資本主義都無法站穩，兩隻腳也無法平衡，需要第三隻腳 plural sector

In the United States “We still have one party that talks the language of government and one that talks the language of the market. We have no party that is comfortable with civil society, no party that understands the ways government and the market can both crush and nurture community, no party with new ideas about how these things might blend together”
(p.35)

Welcome to the Plural Sector

- **Why “Plural”?**, not (a) the “third sector,” as if it is third rate, an afterthought; (b) the home of “not-for-profit” organizations, as if governments are for-profit, and of “non-governmental organizations” (NGOs), as if businesses are governmental; (c) the “voluntary sector,” as if this is a place of casual employment; and (d) “civil society,” the oldest, yet perhaps most confusing label, hardly descriptive in and of itself (in contrast to uncivil society?)(p.36)
- Communism taught us that a society with hardly any private property cannot function effectively. Capitalism is teaching us that a society with hardly anything but private property may not be much better.

Intellectual property vs. *common property*

- Benjamin Franklin had another idea: he refused to patent what became his famous stove (which remains in wide use today), with the comment that “We should be glad of an opportunity to serve others by any innovation of ours...”
- Jonas Salk concurred, with more significant consequences: “Who owns my polio vaccine? The people. Can you patent the sun?” Think of all the children around the world today who are healthy thanks to not having to bear the burden of that pharmaceutical market.
- Franklin and Salk chose to be what today we call social entrepreneurs. Were they foolish to forego all that money? (p.39)
- Common property is associated with the plural sector, in that it is communal: shared but not owned, held by people “jointly and together rather than separately and apart” (p.40)

“Communityship” in the Plural Sector

- If the private sector is about individual *ownership* and the public sector is about collective *citizenship*, then the plural sector is about joint *communityship*, whereby people pull together to get things done.
- Local hospital, not private, not public in plural sector. Think of their professional staff, also the enthusiastic volunteers in Red Cross chapters and social movements. (p.41)
- These days the fashionable practices of big business are considered to be the “one best way” to manage everything: grow relentlessly, measure obsessively, plan strategically, often lead narcissistically too. Much of this has become dysfunctional for business itself, let alone for plural as well as public sector organizations that ape it. (p.42)

Leadership

- Leadership is the overemphasis on the individual. Mention the word leadership and up comes the image of a single person, no matter how determined he or she may be to involve others. In this world, we need more attention to shared communityship, served by the leadership.
- Or, if you like, think about communityship as collective leadership. The most effective organizations generally function as communities of human beings, not collections of human resources.(p.42)

Undermined by New Technologies

- These new technologies are extending our social networks in amazing ways, but often at the expense of our personal relationships. Many people are so busy texting and tweeting that they barely have time for meeting and reading (p.36)
- Each sector suffers from a potentially fatal flaw. Governments can be crude. Markets can be crass (rough). And communities can be closed, at the limit xenophobic(排外) . (p.41)
- **Populism on the Rise** Recent years have seen the election of a number of populist governments: in Venezuela, Thailand, Egypt, and Ukraine. Each of these governments has been fiercely resisted by other segments of the population, including many established citizens. (p.48)
- “Democracy” is breaking down while conflict is heating up. (p.49)

The Sectors in their Place

- Crudeness, crassness, and closed-ness are countered when each sector takes its appropriate place in society, cooperating with the other two while helping to keep them and their institutions in check. I am delighted to get many of my goods and services from the private sector and much of my protection and infrastructure (policing, regulations, roads) from the public sector. And I generally look to the plural sector for the best of my professional services (higher education, hospital care), even when they are funded by the public sector and supplied by the private sector. (p.49)
- Perfect balance is unattainable: some people will always end up on top. The problem is that status earned has too often become status abused: those who remained in power too long, or inherited it for no better reason than birth, have engaged in reckless wars, bullied their own people, or built themselves extravagant monuments.(p.50)

- Almost two hundred years ago (1835/1990:6) de Tocqueville asked: “Can it be believed that the democracy which has overthrown the feudal system and vanquished kings will retreat before tradesmen and capitalists?” Now he has his answer: Yes. (p.51) (political donation)
- Balance is possible. Balance does not mean some perfectly stable equilibrium. That would just constitute a new dogma, incapable of renewing itself as society evolves. Healthy development—social, political, and economic—allows power to shift among the sectors according to need, in a dynamic equilibrium that encourages responsiveness without domination. (p.52)

IV. RADICAL RENEWAL (p.53- 70)

- USA is lopsided at the lower right, in favor of private sectors in general and the entitlements of many large corporations in particular.
- This has to change, ultimately for the sake of balance, but immediately for the sake of survival. (p.53) 必須改變，攸關存亡
- Lofty ideals in the air and lowly deals on the ground: these are two sides of our world, and they rarely meet (sometimes even in the same organization, that professes great intentions in the boardroom while engaging in manipulative practices elsewhere). (p.54)

董事會時偉大的意圖，在別處卻行使操控

- How to bring the ideals to bear on the deals?

交易時能否有理想性產出?

- I continue to believe that governments and businesses have to be part of the solution. It's just that, right now, too many of them are part of the problem. By their actions as well as their inactions, too many of our established institutions have made it abundantly clear that they will not lead us out of the mess that we have created for ourselves. Something fundamental has to change before these institutions can play the roles required of them. (p.54)

公私部門都必須參與解決問題，然而特別偏重某方將是個問題。
不能期待現有的制度會帶領我們解決問題。

Don't expect governments to lead the renewal

- Most governments today are too compromised or overwhelmed by the very forces that are significantly responsible for some of our most serious problems. 對於形成問題的力量太過妥協。 And that includes the demands coming from ourselves as individuals. Where does the destruction of the planet enter the picture when consumption needs another boost and we voters are clamoring for more of everything—except taxes? (p.55)

個人也有責任，我們投票給什麼都可多給的人（除了稅金）

- True democracy balances individual, communal, and collective needs. Our democracies favor individual needs, including those of corporations as legal persons. 真正的民主必須平衡個人、社區與群體的需求，然而我們的民主偏向個人需求

- But problems such as global warming require collective actions, across individuals, institutions, and nations.
- Consider these prophetic words, also attributed to Alexander Fraser Tyler around 1810 的預言:

A democracy cannot exist as a permanent form of government; it can only exist until the voters discover that they can vote themselves largesse from the public treasury. From that moment on, the majority always votes for the candidates promising the most benefits from the public treasury with the result that a democracy always collapses over loose fiscal policy, always followed by dictatorship.

若選民投票給慷慨答應從國庫取錢給最多福利的人，民主將會崩壞，接續的將會是獨裁政府

And don't expect miracles from "CSR"

- But I find it fanciful to believe that the social problems being created by some companies will be resolved by other companies.
不相信公司造成的社會問題可以由其他公司(CSR)來解決
- Believe me, green retailing will not compensate for greedy polluting, any more than corporate social responsibility will make up for the corporate social irresponsibility that has become so prevalent (p.56)
- let's applaud companies that "do well by doing good", such as installing wind turbines and selling healthy foods. But let's not pretend that this will sweep across the corporate landscape as some kind of win-win wonderland. We cannot allow such hopes to deflect our attention from the fortunes being made out of sheer exploitation.
不能因為有CSR就忽略了剝削所帶來的後果
- Many companies are doing well by doing bad, while others are doing fine by sticking to the letter of the law. (p.57)

Instead Look to Plural Sector Movements and Initiatives

- I believe the answer lies in the plural sector, with its social movements and social initiatives. That is where serious change will have to begin, on the ground, within communities of people who have the inspiration and the independence to tackle difficult problems head on.(p.57)
- Social movements can confront destructive practices while social initiatives can develop constructive practices to replace them. Buckminster Fuller suggested that “to change something”, don’t fight “the existing reality.” Instead, “build a new model that makes the existing model obsolete.” Sure. But sometimes you have to fight the existing reality—or at the least raise consciousness about it—to gain acceptance for that new model.(p.58)

Radical renewal can proceed in three phases.

- First comes immediate reversals: using social movements and other forms of challenge to stop what can no longer be tolerated.
- Next is widespread regeneration: the engagement of many groups of concerned citizens in social initiatives that develop better ways of doing things.
- And then, third, with these kinds of fundamental changes can come consequential reforms: where responsive governments and responsible businesses introduce major reframing, regulating, and restructuring, as well as helping to extend the reach of those social initiatives that have proven their worth. (p.58)

Hope Ahead: “Why not?”

- Hope lies in those people who dream about “Why Not?”, who search for better ways instead of tolerating an unsuccessful status quo. Such people are prepared to fail before they succeed.
- Brazil has strength in all three sectors. It has proactive government, aggressive at home and hardly shy about confronting established institutions abroad (as we shall see). Its economy houses world-class companies, and has experienced vigorous growth for many years. Particularly active is the plural sector of Brazil, not only for its own social initiatives but also in how many of these link across the sectors, and end up as major reforms. (p.66)
- Let’s look forward socially instead of backward economically.

V. YOU, ME, AND WE IN THIS TROUBLED WORLD (p.71 – 77)

- Let me repeat: we are in deep trouble and require radical renewal.
- People have to do it. Not “them”. You, and me, individually, and especially together. Not by focusing on what *they* do to us, as the objects of exploitation, but on what we can do *ourselves*, as the subjects of action. Not by having to expend so much of our energy fighting exploitation, as by using our resourcefulness to circumvent that exploitation (p.72)

不要花力氣去抗爭剝削，而用資源力讓剝削消失

- We have an enemy in common, but that is our problem: the enemy is us, specifically our own individuality—self-interest fatefully misunderstood. (p.74)
- The economically developed world is in dire need of social redevelopment.
- We have more wealth than our ancestors could possibly have imagined, yet we have made such an awful mess in using it. When do we get to cash all this in to live the decent life?
- Margaret Mead is reported to have said: “Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world. Indeed, it is the only thing that ever has.” Except that now we need a great many such groups, involving all of us, acting individually and together, every day, everywhere.(p.75)