

## An Enterprising Failure

### Why a promising social franchise collapsed

By Paul Tracey & Owen Jarvis

Stanford Social Innovation Review |Spring 2006|

## 創業失敗

### 為什麼一個有前景的社會加盟企業會倒閉

Paul Tracey & Owen Jarvis 撰

史丹福社會創新評論 2006 春

在 1990 年代末，ASPIRE（嚮往）是一間英國社會企業界的代表性組織。這間企業係由兩位牛津大學的畢業生保羅·哈洛德 (Paul Harrod) 與馬克·理查遜 (Mark Richardson) 所創立，而 Aspire 雇用無家可歸的人，挨家挨戶用目錄販售公平交易商品。至 2001 年，這間公司已經有一百六十萬美元的營業額，是英國早期以加盟經銷來擴張業務的社會企業之一。



一位 Aspire 的年輕進貨員正遞明目錄予顧客。攝於 2001 年夏。（相片提供：Paul Tracey）

政治人物、投資者與各家媒體對於這家公司都稱讚不已。（當時）英國首相布萊爾 (Tony Blair) 稱 Aspire 的員工為「靈感 inspiration」，而查爾斯王子 (Prince Charles) 告訴這家公司的創辦者們：「你們至今的傑出表現，真是令人欽佩。」

然而到了 2004 年，Aspire 在短時間內倒閉了。這篇文章的作者之一 Owen Jarvis，在 2001 年五月至 2004 年七月間，曾經是 Aspire 一間加盟經銷店的經理，對此組

織之興衰有第一手看法。2003 年，Jarvis 決定將有關這個原本有前景的社會企業的成敗撰寫成他的碩士論文。這篇文章的觀點是出於他的親身經驗、訪談以及分析。

## 早期的志向

哈洛德與理查遜是童年玩伴。在牛津大學時期，哈洛德主修歷史、理查遜主修心理學，他們倆曾演過脫口秀 (stand-up comedy) 以及一起主持學生廣播。他們在許多為遊民 (homeless) 所創立的慈善團體擔任志工；在這當中，他們歸納出許多援助計畫失敗的原因，是因為他們只把焦點放在無家可歸的表徵 (symptoms)，而非著重於根本原因 (root causes)。於是他們逐漸相信，提供有薪工作以及就業訓練，將會比只給遊民一個庇護所與食物有效用多了。

1998 年於牛津畢業後，哈洛德與理查遜回到他們的家鄉—英格蘭的布里斯托 (Bristol)，在那裡試驗這個幫助遊民的新方法。哈洛德表示，「我們不是真的想要做生意，但如果我們要提供工作機會，那我們就必須使這個生意能長期營運。」

哈洛德曾經在一間名叫 Betterware 的家庭用品目錄行銷公司 (在英國是有名的品牌)，兼差擔任過臨門推銷員 (door-to-door salesman)。從這個經驗裡，哈洛德了解目錄行銷事業與臨門推銷的技巧—都是遊民可以學習的技能。

在創立 Aspire 的期間，哈洛德與理查遜調整目錄行銷事業模式，以符合他們的社會公義目標。他們認為以業績計算的付薪方式不公平，他們提供員工們固定的薪資，因此無論銷售業績如何。而且他們想要幫助在英國國內及國外的人群，於是他們選擇銷售公平交易的家庭用品、珠寶以及禮品，而這些商品主要來自於 Traidcraft 與 Oxfam (Oxford Committee for Famine Relief 牛津饑荒救濟委員會，港譯：樂施會)。

在獲得一家英國慈善團體 [Prince's Trust](#) 大約 8000 美元的補助金 (grant)，和許多地方企業與居民的小額捐款後，哈洛德與理查遜在 1999 年二月創辦了 Aspire Bristol，那時他們年僅 24 歲。

在第一年，哈洛德與理查遜以及一小隊志工每天都工作到精疲力盡。每個人都分攤工作：設計目錄、取得貨源和每人平均招募六個來自布里斯托遊民作為新成員。員工們把目錄放在信箱中，然後蒐集全城的訂單。把辦公室的地下室當作倉儲室使用，哈洛德與理查遜接著把所有的訂單集結在一起，並在每個工作天的傍晚送到各家庭中。志工們也給員工們授課，包括讀寫能力、計算能力，以及基本的商業營運技能。

初期的銷售量合理地成長，在某程度上是受益於當地媒體的宣傳。雖然 Aspire 沒有甚麼獲利，並且大量依賴志工幫忙，它也已經能夠維持自身的營運。

## Aspire 開放加盟

接近 1999 年末，哈洛德與理查遜邀請了 Aspire 的顧問泰倫絲·羅莎琳·史密斯 (Terrance Roslyn Smith) 加入管理團隊。和創辦人不同，Smith 曾參與了許多社會企業的專案。而他和創辦人都同意，若 Aspire 要成功，就必須擴張。

在 2000 上半年，這三個人思索擴張 Aspire 的不同方法，他們考慮過創立完全獨資的子公司，但是後來決定採用加盟模式將會擴張得比較快，並且更符合成本效益。藉著加盟來擴張，他們推論 Aspire 將能夠減少營運費用，與提升向供應商的採購量，並擴張進入新市場，同時仍然保留一些控制權<sup>1</sup>。2000 年七月，他們開始進行有野心的加盟策略，估計 2003 年底前要創立 30 家銷售據點。

因為考量所提出的擴張計畫的規模及 Aspire 原本就已經拮据的資金，哈洛德首先必須說服投資者支持這個想法。運用他的難以抵擋的個人魅力，哈洛德說服一位重要的社會投資者出資 60 萬美元給這個加盟計畫。2000 年底，哈洛德與理查遜成立了一家新公司—Aspire Group，以領導加盟部門的營運。哈洛德主導倫敦總部的行政工作，而李察遜繼續留任 Aspire Bristol。

至 2001 年 9 月，Aspire Group 已開設了 9 個加盟據點，其中大部分是存在於既有的慈善組織。Aspire Group 管理目錄公司、設計目錄以及採購貨物。同時，區域據點傳發目錄、寄送訂單，並監督和訓練遊民和曾為遊民的員工。所有的加盟商都有一些與遊民工作的經驗，但只有 4 家有經營商業或社會企業的經驗。

一波樂觀的浪潮席捲了整個加盟經銷體系，創始人或新加盟商都不擔心會有過份擴張的危險。「在我們的討論或規劃中，風險分析 (risk analysis) 並沒有佔重要角色。我們收到的資訊是這樣的商業模式有效，政府和資助者都想要我們大力推展，經濟規模遲早會使業績數據非常壯觀。」Aspire 劍橋分店的加盟商 David O'Hare 回憶說：「剛開始營運時，一切似乎都很順利。」

## 結束的開始

但在短短的幾個月後，愈來愈明顯的事實是哈洛德與理查遜的商業模式存在著的嚴重問題，包括產品選擇少，只能吸引小範圍的客戶。每個加盟商，包括原來的 Aspire Bristol 都在虧損。許多加盟商開始認為 Aspire Group 誤導了他們。

「我們從一開始就懷疑，目錄行銷事業不會成功」，在營運的最後幾個月，Aspire Sheffield 的 David Verity 說：「但我們當時收到很多營運數據——在布里斯托爾這樣，在布賴頓也一樣。隨著時間的流逝，我們已經了解到，沒有人能夠把經營目錄行銷當成可獨立實行的事業。」

哈洛德自己也承認：「Aspire 被塑造成會獲利的事業，所以它設立了不切實際的期望。」

加盟事業管理人員也疲憊不堪，不僅是因為他們的工時漫長，也因為監督和支援遊民員工和前遊民員工所帶來的挑戰——許多員工仍在對抗毒癮、心理疾病，以及他們缺乏一些基本技能，例如準時。

就算是 Aspire 中一些最優秀的員工，有時也難以管理。舉例來說，一個劍橋的 Aspire 最有前途的工作人員裘第 (Jody)，有幾個星期的時間是可靠和有效率的。但這些表現可靠的日子，會因為精神健康欠佳、變得偏執、酗酒而被打斷。在這段期間，Jody 經常拒絕出席小組會議，也無法做好份內工作。有一次裘第發生酒駕事故，他能逃過牢獄之災，只因為有一位 Aspire 的經理為他做了人格擔保 (good character reference)。



因為 Aspire 在意的不僅是為了賺錢，也注重重建改善員工的生活，它的加盟商往往掙扎於只能兩者選其一的目標之間——強制執行嚴格的紀律與支持他們的弱勢員工。「有很多狀況下，這樣的人需要離開在路上討生活的方式，以解決他們的問題。」 Verity 說。「但是你又意識到每次這樣做，就會使你的收入蒙受損失，因為你不能因他沒有完成任何目錄交付而申請損失賠償。」

加盟商不願意裁員，是因為他們可以理解失業的後果很嚴重。然而，隨著財務壓力變得更大，經理們往往必需裁員，這也降低了他們自身的士氣。

Aspire Group 的顯著冷漠更加削弱加盟商的投入熱情。一位主管回憶：「員工的訓練非常少，我們創立初期的時候，犯過許多根本不必要的錯誤。」當他在劍橋的 Aspire 當經理時，Tony Barker 也有類似的抱怨：「我沒有得知 Aspire 總部的任何消息，我甚至沒有看過他們的任何公文，也不記得我收到的最後文件。」

到 2001 年底，布萊頓和伯明罕的加盟店收攤。布萊頓的 Aspire 判斷這樣的商業模式是不可行的，而伯明罕的 Aspire 決定把重點放在幫助吸毒者，而不是遊民身上。在事業上的信任迅速消逝，而 Aspire Group 暫停擴張計畫。



然而，哈洛德仍然相信，目錄行銷事業是可行的，於是他把注意力轉向了籌款。到了 2002 年中，他已經說服一群個人投資者、銀行和社會風險資本家，為 Aspire Group 承諾投入共 425,000 美元。

然而，這項投資是有條件的。為了增加 Aspire 的獲利率，投資者堅持將全年目錄業務減少到兩個各四個月的季節：一次是在復活節，一次是聖誕節。這個改變迫使加盟商放棄他們的主要目標之一：全職全年僱用遊民。

主管們發現自己比以往都更被緊擠在 Aspire 的兩條基線（two bottom lines 兩個效益）之間。「你總是在壓力下思考：好吧！一旦聖誕節過後，我們該怎麼處置這麼多的目錄分銷人員？我們怎樣幫助他們繼續生活下去呢？」Verity 說。「正因為我們不是一個傳統的聘僱機構，所以我們不能說：『非常感謝你，陽光，工作做完了，你走吧！我們明年見。』因為這將會再把他們推回那個我們救他出來的深淵。」

## Aspire 的末日

加盟商和 Aspire Group 之間的關係變得越來越緊張，加盟商對於 Aspire Group 的缺乏誠信越來越惱火。「我們耗費了一段極長的時間，才明白財務狀況有多爛，」Verity 在 Aspire 宣布破產不久之前說：「你不得不要問：這是如何發生的呢？人們寧願知道已經確實出現問題，而不是聽到一堆希望滿滿的大話，好讓他們閉嘴。」

加盟商也厭倦了看似反覆無常變化的商業模式，包括採用兩個銷售季的行事曆、一個中央倉儲，以及郵購副業。Barker 這麼形容 Aspire Group 的活動：「朝夕令改。所有業務都安排好了，正當每個人都忙於工作時，政策又變了。」

另一方面，Aspire Group 對其加盟商的效率缺乏和任性感到挫敗。Smith 認為：「Aspire Group 已吸引資源和吸引投資，所以它有權控制中央所帶動融資的責任。哈洛德後來說：「它的確看起來就像是每個地區都可以對他們所不喜歡的決定行使口袋否決權（pocket veto，任意排斥公司既定決策），同時提出一大堆目錄行銷公司必須滿足他們的需求。」

Aspire Group 及其加盟商彼此的依賴愈來愈少。為了爭取額外收入和就業量，加盟商建立了第二事業，其中包括自行車修理店、窗戶清潔服務，以及家具製造事業。同時，Aspire Group 更進一步發展了不靠加盟商而獨立運作的直營郵購業務。當挨戶行銷的目錄業務逐漸式微，加盟主和加盟商之間的關係也就煙消雲散了。

在 2003 年 7 月，Aspire Group 面臨現金流量危機，並停止支付給債權人的應付款項。了解到執行團隊需要新的技能，擔任 CEO 的哈洛德於 2003 年 9 月下台。到當年年底，Aspire 實際上已經破產。

## Aspire 的前車之鑑

Aspire 的倒閉，震驚了英國的社會企業運動，對社會企業可以是處理社會議題的方式之一的可信度造成的嚴重的打擊。然而，我們對此案例的分析，發現社會加盟事業並非注定要失敗，Aspire 的錯誤其實是可以避免的。

Aspire 的**第一個錯誤**是，它太早成為一家加盟體系。加盟事業除需要一個市場上要有競爭力的堅強品牌，產品或服務外，加盟主和其加盟商還須要一個開放、相互支援的關係<sup>2</sup>。鑑於這些準則，我們並不訝異成功的加盟事業，往往擁有強大和完善的經營<sup>3</sup>。然而，Aspire 太小了，也沒經過試煉。當 Aspire 開始簽第一家加盟商，這個公司成立根本還不滿兩年，原來的 Aspire Bristol 也還未成氣候。

非營利組織應該要提防兩件事：一、在商業模式未被證明是成功之前就去加盟，或二、加入未經證實的商業模式之加盟體系。非營利組織若要尋求穩定的加盟體系，也可以考慮與主流的加盟事業合作。例如，在澳大利亞本迪戈銀行 (Bendigo Bank)，允許非營利組織持有加盟經營所有權，在資源不足的地區提供金融服務。同樣地，透過「班與傑瑞 Ben & Jerry」的「夥伴商店 PartnerShops」，非營利組織可以雇用那些，除此之外可能就很難找到工作的年青人。

Aspire 的**第二個錯誤**是，以脆弱的商業模式搭配雄心勃勃的社會目標。這個企業雇用遊民，他們除較少人有工作經驗外，還存在顯著的個人問題，因此組織很難提供可靠的服務，遑論從而創造盈餘。此外，加盟商不只是想僱用遊民，也希望重建他們的生活。如此一來，Aspire 的主管不能以一般企業的方式懲罰或解僱員工（比方說麥當勞的主管就可以這樣做），因為這樣做的後果會很嚴重。這種模糊的「員工」和「客戶」間的角色，導致管理決策難以進行，造成鬥志喪失。

為了要成功地進行加盟事業，社會企業必須平衡他們的社會和商業目標<sup>4</sup>。這可能意味著社會加盟事業對於他們的社會目標要有所妥協。當年，若 Aspire 少僱用幾個遊民，或更加謹慎挑選聘用遊民成為員工，它有可能會提高其競爭地位。此外，如果等待到事業已經夠穩固了，已經能給予員工那種他們希望能提供的廣泛支持，Aspire 有可能會更成功。

Aspire 的加盟商也因為商業知識不足而處於劣勢。九個加盟店主管中，僅有四個擁有業務經驗，且當中並沒有任何一個曾在目錄行銷家庭用品業服務過。這使得

加盟商在加入加盟經營合約前，很難評估 Aspire 的商業企劃，或者很難彌補 Aspire 愈來愈明顯的弱點

解決這個問題的方法之一是，加盟主必須加倍謹慎挑選自己的加盟商。尋找具有社會承擔 (social commitment) 的加盟商，可能會比找到有能力經營獲利事業的夥伴，來得更加容易。但是，我們的看法是，採用有商業背景的加盟商必較會帶來商業上成功的社會加盟事業。當加盟商們過去沒有經營事業的經驗，加盟主就有義務教導他們有關嚴格的加盟管理事務<sup>5</sup>。有個可行的方法是，先雇用目前在各商店中擔任各式角色的潛力主管，然後再讓他們管理自己的經銷據點。

在選擇加盟商後，社會加盟事業主應該建立能支持他們策略決定，且在商業和社會方面都需要是合理可行的有力支柱。在 Aspire 的建立初期，加盟商在執行商業模式上有很大的自主權<sup>6</sup>。但是，隨著業務的惡化，Aspire Group 試圖施加更大的控制權以管理加盟商的營運—因此危及了其正當性和威信。同時，Aspire Group 的工作重點轉移到如何度過財務危機，而加盟商的重點仍然是就業和對遊民的協助。

要各方有共同的深刻了解這個事業所需的成功要素，同時還要致力於社會目的，整個加盟體系須要可行的方式以交換意見、知識及經驗<sup>7</sup>。例如，定期的討論會，是個加盟商們交換彼此的情況和見解，也同時與加盟主溝通的好場所。討論會還可以幫助讓加盟商覺得自己是優秀團隊的一部分，也引導他們更加認識加盟事業與其目標。反之，若拒絕傾聽加盟商的聲音，往往會使他們感到被疏遠，也會減少他們的投入的程度。

當社會創業家進行新形態組織的試驗，從別人的錯誤中學習，與從成功案例中學習是一樣重要的。Aspire 的失敗顯示，對於複製社會事業，運用加盟體系形式是潛在的有效策略，但它並非一個容易的選項或是一蹴可及的問題解決方式。社會加盟事業的經營需要用測試可行 (tried-and-true) 的商業模式，並搭配所需的大量資源去尋找及開發加盟商。因此，我們認為加盟事業體比較適合於相對成熟的社會冒險投資企業，而不是那些尋求快速成長的初創公司。

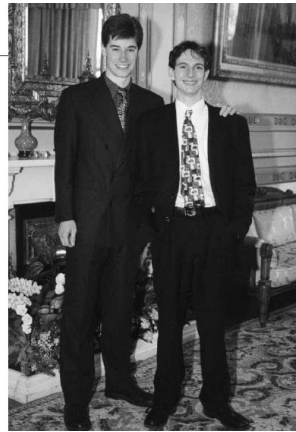
尾注：

1 For more information on franchising, see Hoffman, R.C. & Preble, J.F. “Convert to Compete: Competitive Advantage Through Conversion Franchising,” *Journal of Small Business Management* 41, no. 2 (2003): 187-204.

2 Sherman, A.J. *Franchising & Licensing: Two Ways to Build Your Business* (New York: American Management Association, 2004).

3 Shane, S. “Making New Franchise Systems Work,” *Strategic Management Journal* 19 (1998): 697-707.

- 4 Pharoah, C., Scott, D. & Fisher, A. *Social Enterprise in the Balance* (Glasgow: Charities Aid Foundation, 2004); Tracey, P. & Phillips, N. “The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education,” *Academy of Management Learning & Education* (forthcoming, 2006).
- 5 Bradach, J.L. *Franchise Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
- 6 For more about autonomy in franchises, see Sorenson, O. & Sorensen, J.B. “Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance,” *Strategic Management Journal* 22, no. 6-7 (2001): 713-724.
- 7 Chell, E. & Tracey, P. “Relationship Building in Small Firms: The Development of a Model,” *Human Relations* 58, no. 5 (2005): 577-616.



Aspire共同創辦人，保羅•哈洛德 (Paul Harrod) (左) 與馬克•理查遜 (Mark Richardson) 於2001年獲得英國「新政治家」雜誌頒獎。(相片提供：Paul Tracey)

關於作者：

[PAUL TRACEY](#) 是位在英國考文垂的華威大學商學院中心的中小型企業的講師。

[OWEN JARVIS](#) 是倫敦社區行動網絡 (Community Action Network) 的社會加盟事業部主任。

轉載自 [setoolbelt](#)

原文

翻譯：陳彥婷

翻譯機構：

台灣社會公益行動協會

台灣社會企業創新創業學會

輔仁大學社會企業研究中心

本網站翻譯文章僅供個人使用。如需下載，請尊重著作財產權，不得轉為營利用。