台灣社會
公益行動協會

台灣社會企業
創新創業學會

Stanford Social Innovation Review J0011
Informing and inspiring leaders of social change
Social Entrepreneurship

史丹佛社會創新評論－

為社會改變領導者提供資訊與創意
社會創業

In Search of the Hybrid Ideal

尋找複合式經營典型

在第一次大規模針對新進的社會創業家的量化研究中，一羣來自哈佛商學院及「綠色迴響」的研究人員探討了採用混和非營利及營利經營模式的組織，及它們嚐試結合傳統上是分歧的組織模式所面對的挑戰。

作者：Julie Battilana, Matthew Lee, John Walker, & Cheryl Dorsey
史丹佛社會創新評論 2012 夏季第三期

最近新聞報導中的「熱麵包廚房」乍看之下，好像是在報導兩個不同的組織。這個位於紐約市的烘焙坊，因其供應創意十足的國際口味麵包而聞名，但它也同時是一個得獎的工作人力發展計畫。「熱麵包廚房 (Hot Bread Kitchen)」是一個複合式組織：它的員工大部分是低收入的外來移民女性，她們除了烘焙有祖國家鄉風味的麵包之外，同時也學習將來能讓她們在食品業界晉升為管理階層的工作技巧。因此，「熱麵包廚房」結合了傳統上原本分開的兩種模式：一個社會福利模式來引導其工作人力發展任務，及一個創造盈收模式來引導其商業運作活動。

對外界觀察者而言，同時結合社會福利與創造營收模式可能不太自然，但是「熱麵包廚房」的創辦人羅的利歌茲追尋的是一個人與人如何互補的願景；羅的利歌茲的專業經驗包括在「丹尼爾・包拉德」旗艦餐廳服務，及十多年的國際發展經驗。這個商業模式用產品銷售來經援它的社會使命，減低了對捐款及各類補助的依賴，同時也可擴大其組織規模。與其採用一個「非營利」模式然後增加一個收入來源，或採用一個「營利」模式然後增加一個慈善或服務性計畫。「熱麵包廚房」結合複合式經營模式，透過單一結合策略，同時產生社會價值與商業營收。

「熱麵包廚房」在社會創新圈裡做了一個很好的示範。近來有一股較大的潮流是創造複合式經營型態組織。這個方式主要是追求社會使命，但也大量依賴其商業營收以延續其經營。這種複合式經營型態組織在某些行業早已行之有年，如：職業訓練、醫療照護、及微型貸款；但近年來，它們也開始出現在新的領域，包括：環境服務、諮詢顧問、零售、消費性商品、外燴及資訊科技。

在一個首度大規模的量化研究新進社會企業家[1]的計畫裡，一個由哈佛商學院及一個有 25 年經援新進社會企業家經驗的「綠色迴響 Echoing Green」團隊過濾了 3,500 多個申請「綠色迴響研究獎助金」的申請書[2]以進一步了解複合式經營模式。在過去五年中，來自結合自創營收與捐款的申請書數量成長最明顯：相較於 2006 年只有 37%的營收來自複合式經營模式，2010 至 2011 年期間，則有接近 50%的收入仰賴複合式經營模式。這些創業家尋求針對的議題包羅萬象，諸如：飢餓、醫療照護、經濟發展、環境、教育、居住、文化、法律及政治。近來複合式經營模式數目會越來越多，有一部份原因來自社會創業家比較願意減少對捐款及補助的依賴，以及由於 2007-08 金融危機，他們越來越有興趣創造永續財務模式。

就像自然界混合物種一般，複合式經營組織模式可以是一個創意泉源，但它們也面對了使得它們無法生存的獨特挑戰。當組織結合社會使命與商業活動，它們創造了陌生的活動組合，而一個支援性的環境卻尚未存在。複合式經營同時也必須在社會與經濟目標之間取得一種微妙的平衡，應避免「使命移轉 mission drift」，在此個案即：只聚焦在獲利而造成社會公益的損害.

本文探討複合式經營模式及其所面對在法律認定、財務、產品與服務的定價、及創造一個平衡的組織文化等方面的明確挑戰。我們也為那些尋求結合營利與非營利機構的價值創造潛力的人，探討了針對這挑戰新興的解決方案。

複合式經營典型的融合

商界與社會服務組織長久以來一直被認為是各自獨立於商業營收與社會價值創造之間。在超過一世紀的時間中，一般人認為為了創造商業營收的所有必要活動不能明顯的影響或改進社會福利，反之亦然。因此那些尋求同時追求社會價值與商業營收的組織會採用不同的策略。

例如：企業的公益活動被視為「非企業」性活動，而且與其企業核心活動遙不可及。另一方面，許多非營利組織嘗試販賣商品或服務，以創造收入來源以減低對慈善及公眾捐助者的依賴。但是，這些經常與其非營利核心活動不相關的創造營收行為，並未達到原先所預期的成效。

今天很明顯的是，社會價值與商業營收創造要彼此獨立是一種迷思。事實上，社會價值與商業營收的走向可以相互強化也可以相互弱化。近期的金融危機所造成的社會後果，明顯地展現出「負面的外部性 negative externalities」的危險，即企業獲利行為所造成的社會成本。但在某些個案，「正面的外部性 positive externalities」可能也同時存在。而融合的複合經營模式所想要善加利用的就是這個可能性。

當我們與創業家及學生談及複合型組織時，會浮現一個共同的主題，即「複合經營典型 hybrid ideal」。這個假設性的組織是全面性結合的－它的所作所為產生社會價值與商業營收[4]。這個典型有至少兩個非常強而有力的特色。在複合式經營典型，經理人不會面對使命與營利的抉擇，因為這些目標已結合在相同的策略中。更重要的是，社會及商業價值創造的結合使得一個良性的循環得以產生，即：將獲利重新投資社會使命，以對社會問題建立大規模的解決方式。

也許追求複合式經營典型最明顯的例子即「微型金融 microfinance」。對很多人而言，微型金融運動最具有革命性的魅力是可以透過不再需要依賴長期補助的方式而脫貧。如果管理得宜，一筆額外的貸款可以產生更多收入及社會影響力。但是，就如同我們在微型金融及其它採用複合式經營模式的行業所見，在現實中追求複合式經營典型是佈滿失策的潛在問題。近期關於金融貸款機構偏離其社會使命，而開始以追求利潤為先的醜聞與批評，使得許多觀察家開始質疑社會問題，如赤貧是否能夠透過產生利潤的策略來解決。

即使是有這麼多的障礙，我們的研究顯示，某些複合式經營組織想辦法做到了永續地結合社會活動與商業活動。但是，即使領導者想辦法避免使命移轉，融合的複合式經營組織可能還得掙扎在營利與非營利領域之間，以找到一個適當的

定位，特別是尋求法律認定與資金、市場、及勞力的管道方面。我們在以下四個部份討論這些挑戰。

挑戰一：法律結構

直到最近，在大部份的國家，組織主要有兩種法律結構，各自提供了某些優點。營利型組織主要重點在股東價值最大化與可以分配利潤給投資人；非營利型組織則追求某一單一的慈善目的，而相對地，政府在稅務方面提供相當的優惠；非營利型組織也受惠於社會的合理性與善意而吸引捐贈、捐款、志工、專業人士志工及其它免費或較為經濟的資源。

在這種情況下，一個尋求開創複合式經營組織的創業家面對一個困難而且經常是令人困擾的兩難局面。如果這個組織成為一個販賣產品或服務的非營利單位，它需因這些銷售行為而繳稅。而且如果因為它的成功而失去了原先的良善立意，它也可能因此而失去免稅的優惠。然而，如果這個組織成為一個營利單位，它可能因為受迫於市場競爭及將穫利最大化視為最優先事項的受託責任，而不再有意願追求它的社會影響力。換言之，複合式經營創業家在他們所創立組織的多型態價值中只能要求其中一種。

確實，一個登記為非營利的複合經營事業，因為它不能合法地轉賣股份給其它投資人，而無法取得證券資金市場的管道。但是如果一個複合式經營事業以營利方式來組成，即使這些方式能提供最有效的社會解決方法，它也不能如同登記有案的非營利單位一般，提供稅務優惠給捐款人。另外，讓此抉擇更加困難的是，當創業家在決定要採取何種法律結構來註冊時，通常他們還無法完全預估未來所須的資源有那些，因此不論最後決定的型態是那一種，風險早就深入其中。

一個被許多複合式經營創業家所採用的解決方案，即同時利用兩種法律結構的優點。這個通常需要創造兩個獨立的法律實體，一個營利與一個非營利單位。「擁抱 Embrace」是一個嘗試商業化平價早產兒保溫袋的組織，剛開始時它是一個非營利社會企業。在印度測試過其產品之後，該組織嘗試多種管道以尋求金援未來的成長時，發現在 501(c)(3) [譯註 1] 之下，所能獲得的貸款選項卻很有限。為了取得較大資金來源與擴大經營規模，「擁抱」創立了一家營利事業「擁抱創意 Embrace Innovations」。如此一來，一個非營利事業擁有另一個營利事業的股份，這個結構給了非營利事業單位權利去控制此合資企業的活動，而同時保護了它的社會使命。

即使是有其好處，這種多實體方式也需要複雜的設計條件與行政區隔，而加重管理階層的負擔。為了給複合式經營體創造較好的選項，有好幾個新型態的法律結構已在努力建構中。在美國，有三種型態：低獲利責任有限公司（the L3C）、

公益公司（the Benefit Corporation）[譯註 2]、及彈性目標公司(Flexible Purpose Corporation)。低獲利責任有限公司是由責任有限公司變化而來，這種設計主要是讓公司可以由享有減免稅賦的來源（如私人的基金會）取得資金。而公益公司是一種（截至 2012 年夏止）已在美國七州通過。並在另四州等待通過的公司型態，此四州要求此類組織訂定其目的及相關的社會影響，同時也要提供財務分析以作為策略與商業操作決策之用。至於彈性目標公司目前已在美國加州及華盛頓州通過（在當地稱作「社會目的公司」），當地要求董事會、管理階層與股東取得一或數個社會及環境目的之共識，也同時針對負債提供其董事與管理階層額外的保護。

環顧世界，其它類型的混和經營體也已浮現。例如在英國，社區利益公司(CIC)提供稅務方面的優惠給那些同意限制分享利潤給其投資人的複合經營體。社區利益公司一旦獲得政府同意，就會將其資產「凍結」，並將該資產分配為全社區共用。投資人可獲得股息，但不得動用其本金。但是，不論在美國、歐洲及其它地區，合法登記註冊對法律制度如何影響複合經營體的成長與成功而言，只是冰山之一角。公司法的各領域，如稅法，並不是為追求社會與財務價值的組織而立。即便如此，新型態的複合經營的法律結構很可能會鼓舞複合經營活動的增加。剩下來，要看的只有哪一個法律結構最適合複合式經營組織。

挑戰二：資金來源

就如同法律結構的情況，貸款早已為營利與非營利組織存在，但就不是為複合式經營組織而存在。在一方面，營利部門透過股份與借貸已有精密的借貸工具；在另一方面，規模較小內部結構卻同樣專業的組織，如國家及社團基金會、創業初期獎助金提供者 (fellowship grantors) 與公益創投家，可以提供資金給非營利組織。雖然這些非營利資金來源很少，它們長久以來就是追求社會使命的組織資金典型的來源。

目前複合式經營體的貸款管道並不明確。其中一個方式是採用差別資金來源策略 (differentiated funding strategy)，即以商業部門活動向追求獲利的投資人尋求資金，並以社會部門活動尋求非營利方面的募款及政府單位補助。一家在世上最貧窮的貧民窟裝置廁所的廢棄物再生 (waste conversion) 公司，山那基公司(Sanergy Inc.) 就是用此方式進行槓桿操作。在 2011 年，山那基公司領導人創辦了兩個組織：一個營利與一個非營利，兩者為了永續存在而非常獨特地彼此依賴。在這個混和經營結構裡，營利組織負責發展與擴張資金需求密集的衛生科技與基礎建設，非營利組織則在低收入社區支援衛生基礎建設與服務。回想這樣的尋求資金方式，山那基共同創辦人奧爾巴克說：「我們發現資金提供者可以接受非營利組織社會使命優先的做法，投資人也喜歡我們不實際提供清潔衛生就無法實現我們的財務目標的事實。兩者是息息相關的。」

與其依賴差別資金來源策略，許多複合式經營創業家初期多集中從非營利部門尋求資金。除了從傳統的非營利資金來源，如獎助金(grants)或捐款外，創投計畫使得私人基金會得以運用股票、借貸、或兩者之混和，增加了美國混和式經營體尋求資金的管道。我們發現許多混和式經營創業家已經可以用這種初期貸款的方式找到提供資金的支援夥伴。

同時，有一些混和式經營創業家已經開始把目標設定在典型的營利資金來源。以「佛格科技 Frogtek」為例，該公司是一家為新興市場中微型創業家研發商業工具的營利型社會創業組織。它的首席執行長戴思爾決定以營利事業來創設公司，因為他相信新創事業的資金來自主流的創投資金才能有快速成長。但戴思爾承認吸引創投資金比初期想像的還要來的有挑戰性。他把這困難歸因於即使其潛在回收還是很具吸引力，投資人卻無法量化該公司的風險。即便如此，「佛格科技」仍很成功地吸引與該公司價值理念相同的天使投資人參與投資。

很明顯的，創投資金業的傳統早期資金貸款方式並不適用於社會創業。相反地，能夠擁抱與社會創業家相同雙重目標的投資人是很需要的。其中一種即能接受複合式經營模式與其結合社會價值創造與商業營收的有影響力的投資人。即使最近有人預估在未來十年內[5]，全球的影響力投資市場會高達至少五億美元[5]，大部分我們所接觸的複合式經營創業家仍舊經歷了籌募資金的困難。要解決這個挑戰需要投資人改變觀念，他們得必須要接受獲利可能是低於市場獲利率，或頂多只有市場獲利率，及改進資金分配結構。

挑戰三：顧客與受益人

傳統型企業通常視他們的顧客為顧客，傳統的非營利組織視他們的顧客為受益人。而複合式經營組織卻打破了這種傳統「顧客－受益人」的二分法；當其所提供的產品與服務被消費的同時，即產生了社會價值。當消費行為創造收入與社會價值時，顧客與受益人的身分可能就會變得很難區別。這種結合的方式是很有影響力的，一部分的原因是它解決了使命與成長間長久以來的緊張關係。當顧客即受益人時，強調成長並不會搶走受益人的資源；相反地，銷售的成長與達到使命是不可分割的。許多快速成長的複合經營組織，包括在發展中國家為金字塔底部提供產品與服務的微型貸款及其他模式，都有這個特色也就不令人訝異了。

因他們所選擇訴求的社會議題而定，複合式經營創業家可能無法在單一筆交易就結合社會價值創造與賺取商業收入。一個對這種結合的明顯挑戰就是許多受益人團體缺乏財務工具來支付從某一產品或服務所收到的價值。即使是當產品或服務為受益人創造財務價值，要去實現的那價值可能也如此遙不可及，因此想要去求償該價值是不切實際的。例如，教育可能可以增加一個小孩將來的收入，但

組織不能現在就先扣除孩子未來（尚未發生）的收入。在社會部門所訴求的許多議題中，結合顧客與受益人這種作法可能永遠不可行或也不受歡迎。

針對這些種社會問題的混和式經營組織通常會區隔顧客與受益人。例如，一個在比利時的非營利組織「行動學校」，用一個掛有輪子的箱子，箱內裝有黑板及教育性遊戲，提供教材給流浪街頭的兒童。因為「行動學校」服務貧窮小孩，它無法透過販售教材或儀器給它的受益人來延續經營。相反地，創辦人瑞斯金創立的一個顧問公司「街頭小聰明」，獨立於「行動學校」之外。「街頭小聰明」創造收入以支撐非營利部門的經營。「行動學校」的董事亦為「街頭小聰明」的股東。

雖然他們經營的很有成效也能持續經營，這樣區分的方式為一些必須在服務客戶與受益人之間作出交換的複合經營組織帶來了一些挑戰。瑞斯金的說法是：「當我們創立街頭小聰明時，讓街頭小聰明與行動學校發展成兩個完全獨立的組織是有風險的。雖然它們是兩個分開的實體，從事不同的活動，我們的挑戰是確定這兩個組織維持集中重點在行動學校的使命。我認為我的角色為確定我們絕不為此妥協。」

但是這種區分服務對象的方式對複合式經營組織並不是唯一的選擇。有一些組織依舊有不同的顧客與受益人的對象，但他們的社會與經濟活動卻比較結合。例如：「熱麵包廚房」的受益人為顧客生產與販賣某產品，同時學習工作技術。在這個案例中，社會價值與銷售緊密相關，卻不是包含在產品或服務當中。某些對顧客與受益人很有價值的產品與服務創造機會給那些更加融合的模式。確實，對某些混和經營組織而言，比如商業微型貸款組織，其受益人是該組織服務唯一的顧客。這重疊讓組織能夠集中努力在一套能達到其社會與財務目標的活動。但是，就像所有的混和式經營組織一樣，這些組織仍會受到「使命移轉」的風險，因為他們可能會將獲利追求優先於社會使命。這個移轉可能會造成他們開始收取較高的費用或將其顧客群目標轉移到較富有者及獲利較高的事業。

挑戰四：組織文化與才能發展

所有複合式經營組織面對將其重點集中在其使命上的挑戰。在早期，創業家的熱情與奉獻能在組織內自然地傳達這種投入。但隨著組織成長，創業家對新進員工的影響越少也越小。當直接影響力變弱，文化成為一個溝通及維持信念與價值關鍵性的工具。複合式經營組織面對的特殊挑戰是建立同時堅持社會使命與有效經營的組織文化。

為了確保使命，同時賺錢以維持經營，複合式經營組織的領導人必須慎重的為其組織文化做出定奪。首先，他們必須訂定與溝通其能在對社會使命與有效經

營之間維持良好平衡的組織文化。同等重要的是，對能夠肯定與追求社會價值與經濟價值的員工的挑選、發展與管理。

因為複合式經營組織並不普遍，擁有在這種環境豐富工作經驗或訓練的求職者通常並不存在。對這類組織變通的辦法是雇用在其中一個領域（不論是社會或市場領域）有經驗的人或是結合一群來自雙方領域的人。雇用從前來自相同部門的人雖可減少組織內部衝突的機會，卻也顯著地升高了「使命移轉」的風險，原因是員工很可能會不自覺地陷入他們之前的工作習慣及技巧。在另一方面，複合雇用一群原本有不同背景的員工能幫組織在其社會與經濟目標間取得較好的平衡，卻也冒員工間衝突的風險。

玻利維亞微型貸款非營利組織「團結銀行 Banco Solidario (BancoSol)」，在 1992 年是將其貸款部門轉變成受一般商業組織規範的首創者之一，它從一個典型的非營利組織變型為一複合經營組織。身為一個非營利組織，「團結銀行」無法滿足來自低收入創業者的貸款需求。而這新創的複合經營組織因為財務上能自立，才能比較容易達到這個任務。因為同時須要社會工作及金融技能，「團結銀行」雇用了分別來自社會與商業部門的混和背景員工，計畫好好地訓練他們能合作良好以達共同的目標。根據「團結銀行」首任執行長歐特羅的說法，他們原本要用「將社工員轉變成金融人員與將金融人員轉變成社工員」的方式來創立一個平衡的組織文化。即便「團結銀行」努力訓練，員工們原本單一目的之背景使他們很難調整為複合經營模式。分別有社工背景與有財務背景的員工，最後變成互像憎惡對方而經常爭吵，使得該組織根本無法運作。

另一家玻利維亞商業微型貸款組織「嘎哈儲貸銀行 Caja de Ahorro y Prestamo」（安地斯）比「團結銀行」晚三年設立。從「團結銀行」學到了經驗，而採用了一個截然不同的雇用與社會化方式。與其尋求具有社工或財務經驗的應徵者，這家銀行雇用了基本上是毫無工作經驗的大學畢業生，將他們訓練成微型貸款人員，他們既要能完成組織的社會使命也要能有效經營。他們的想法是，沒了先前社會工作的基礎或以獲利為基礎的工作經驗，員工會比較容易追隨複合使命。雖然這個方式在初期限制了成長，但它最後證明了這是可以比較持久經營的方式。後來，「團結銀行」改變它的僱用與社會化策略而採用了一個比較像安地斯的方式[6]。

安地斯雇用無經驗員工並將他們社會化入複合式經營組織工作環境的策略，在初期成長可能不一定是理想的方式，但許多我們所研究的複合式經營創業家都採用這個方式。例如：法國的非營利組織「阿地夫 Adive」採用了相同的策略。將一個透過連結企業與少數民族供應商與創業家的作法，轉變法國企業的工作團隊。共同創辦人扎烏地表示：「在複和式經營的領域，與對工作內容毫無所悉的

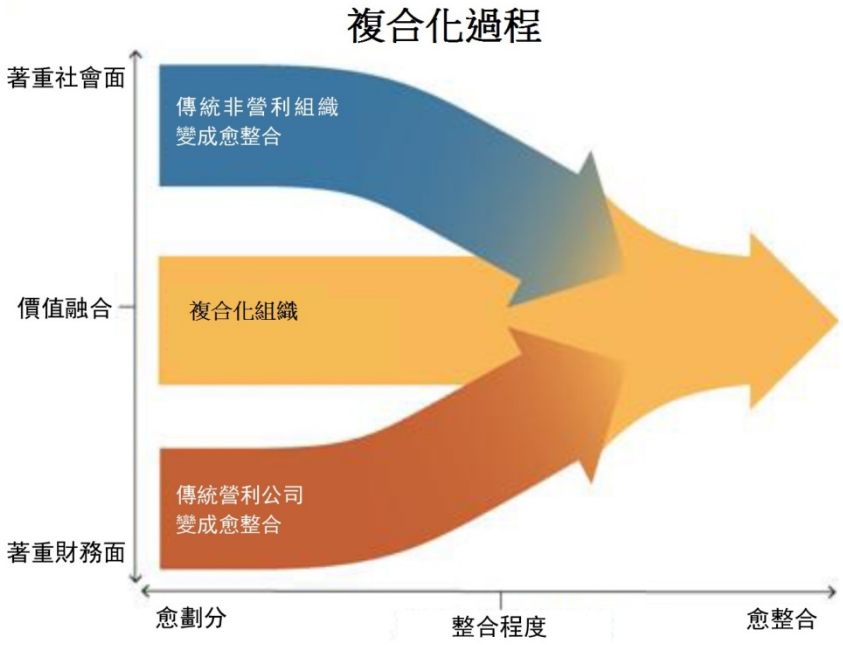
新進人員工作是比較容易的。他們可以被訓練來符合工作需求，同時又能符合社會使命，且有效的運作組織」。

不論他們選擇何種方式，複合式經營組織面對在酬勞制度、工作內容與治理政策等額外挑戰，即設計一個能強化同時致力於社會使命與有效經營的組織文化。例如：安地斯發展出了一套給放款人員的獎勵制度，將其收入與其經手貸款個案的數目與品質結合在一起。其品質條件意在確保實踐社會使命為安地斯的優先考量。

混和式經營組織的未來

在 2007-08 的經濟危機之後，全球經濟體系仍被視為是不健全的。年輕的族群強烈呼籲改革。大規模的失業、日益膨脹的國債，長期存在的不公平使得一個世代的年輕人對現代資本主義充滿了挫折而興起了改變的念頭。在要求改革的呼聲中，混和式經營創業家對目前經濟秩序正打開一條改革之路，他們把原則、實務、與現代資本主義的邏輯結合成比較有包容性的人道理念。

這運動的精髓是社會部門與商業部門在從完全分隔的領域演變到一個共同的領域中做了一個本質上的匯合與重新建構（見圖：複合化過程）。目前已創立的複合式經營組織就像一個測試場，而我們也希望最成功的案例可以被複製（見圖一的黃色箭頭）。但是複合式經營創業家並不是造成經濟混和化的唯一因子。現存的營利與非營利組織同樣也是這個潮流的一部分。



圖一 複合化過程

以價值創造與策略結合作為指標，我們可以畫出一個組織從商業部門與社會部門演變到比較融合的複合經營形式的運動進程。雖然企業的社會計畫曾經主要都是慈善性質，與其商業核心完全分離，目前許多企業已開始採用比較結合性的社會責任計畫；於此類計畫中，經濟價值與社會價值的創造也合而為一（見圖一的橘色箭頭）。相似地，許多非營利組織持續尋求改變他們既有的模式，以創造某些收入以減少對捐助者的依賴（見圖一的藍色箭頭）。

我們期待這個複合化運動是緩慢而循序漸進的，由於現有的組織已經深植在限制主要策略變革的既有模式與利益關係人網絡中。要見到全面性的複合化實現，營利與非營利組織與複合式經營創業家需要與他們同時創造社會價值與經濟價值目標一致的資源。複合式經營組織在法律地位、專業訓練與資金取得上需要創新，他們才不需常在社會目標與經濟目標之間作出犧牲交換。在實務上，將來關鍵性的一步會是發展同時肯定社會價值與財務價值的評鑑與報告制度。而這個生態系統的發展不會是任何單一英雄人物或組織所設計出來；相反地，它會需要由鼓舞一世代的複合式經營組織與其經理人的民意代表、決策者、社會影響力投資人、教育者與消費者共同參與所創立的制度。

我們並不是建議所有的非營利組織應追求利潤。一些社會問題的關鍵解決方法在商業上永遠不可行，我們也必須持續以獎助金與補助來支持這些方法。我們也不相信所有的企業會演變成完全複合的經營組織。但對許多創業家而言，融合

的複合式經營模式提供了同時創造社會價值與經濟價值一個很有前途的工具。有那麼一天，我們會視複合式經營組織的演進為在目前經濟秩序的大改革中一個早期的發展階段，因為目前經濟秩序的成功也剝奪了許多人的權利。混和式經營組織提供了一個將人道原則大膽與永續注入現代資本主義的管道。但，就如同所有社會變遷，成功需要有領導統御能力與堅持。複合式經營組織的遠景是很真實的，但這一路上還有很多工作要做。

作者註記

[1] 我們隨機選擇超過 3,500 個樣本，或可說是大約 40%「綠色迴響」在 2006 與 2011 年間所收到的全部申請者資料。我們當時發展了一個編碼書，目的是想要找出申請人的人口統計、他們的社會企業方案目標、他們的資源與資金策略與他們衡量未來表現的方式等。所有計畫書都由兩位獨立專家做了雙編碼，他們做了一個資料庫以提供我們分析。

[2]「綠色迴響」研究獎助金活動申請人用綠色迴響廣義的定義自我認定為新進社會創業家；其對社會創業家定義為：「對社會上最困難的問題，發展出大膽新穎解決方法」的有願景之人。申請人所屬組織大部份都成立不到兩年。雖然我們不會說「綠色迴響」研究獎助金活動申請人是廣大社會創業家人士具有代表性的樣本，他們為社會創業領域提供了深度與廣度上前所未見的窗口。同時，因為「綠色迴響」定義社會創業家的要件包含非常廣，這些樣本提供我們一個很好的平台去觀察複合經營組織的興起與審視它們的特質。

[3] William Foster & Jeffrey Bradach, "Should Nonprofits Seek Profits?" *Harvard Business Review*, 83, Feb. 2005.

[4] 在複合經營組織典型中，社會價值與商業營收是不可分割的。這觀念在 Jed Emerson 及其它有關融和價值的作品中已經有許多探討。請見 www.blendedvalue.org.

[5] 兩個研究分別提出這個預估："Investing for Social & Environmental Impact: A Design for Catalyzing an Emerging Industry," Monitor Institute, 2009; and "Impact Investments: An Emerging Asset Class," J.P. Morgan, 2010.

[6] Julie Battilana & Silvia Dorado, "Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations," *Academy of Management Journal*, 53(6), 2010.

關於作者

Julie Battilana 是哈佛商學院組織行為部門企管副教授，她專精研究複合式經營組織與其在創造與延續投入社會使命與有效經營的組織文化時所面對的挑戰。

Matthew Lee 是哈佛商學院管理學博士候選人。他的研究著重在同時追求社會績效與財務績效的創業家與組織。在此之前，他曾任在波士頓與紐約市的非營利組織 Bridgespan 集團的策略顧問。

John Walker 是綠色迴響的財務主任，他主導所有的影響力投資方案。他同時也在哥倫比亞大學國際與公共事務學院擔任兼任教授，教授一門為社會企業籌款的課程。

Cheryl Dorsey 是綠色迴響的總裁，該組織是一全球社會創投基金，自從 1987 年迄今，該組織已提供三千一百萬美元創業資金給全球超過 500 位新一代社會創業家。她本人獲得 1992 年綠色迴響獎助金來創立「家庭箱型車」，這是一個在波士頓以社區為主的行動健康單位。

譯者註：

*譯註 1：*501(c)是美國國內稅收法（Internal Revenue Code, IRC）中的一項條款（美國國內稅收法, §501(c)），本條款列出了 26 種享受聯邦所得稅（federal Income tax）減免的非營利組織型態。具體的減免稅收條件在該法案的 503-505 條中有規定。許多州參考了聯邦 501(c)條款中對享受稅收減免非營利組織的定義。其中，501(c)(3) 包括宗教、教育、慈善、科學、文學、公共安全測試 (Testing for public safety)、促進業餘體育競爭和防止虐待兒童或動物等七個類型的組織。
〔出處：維基百科〕

*譯註 2：*公益公司（the Benefit Corporation）不可與（the B Corporation）混淆。

1. B Corporation 是一種志願性的認證。B 公司認證肯定那些以某些目的為驅動力及為社區、環境、員工及股東創造最佳利益的公司。B 公司身分是授予那些通過 B 評比體系的公司，並同意採取法律行動，合法地擴大受益人委託責任，以超越其股東利益。此認證是由 B 實驗室的諮詢委員會所頒與，B 實驗室是一個針對 B 公司認證所存在的非營利組織。

2. 公益公司是一法律上的公司結構。你可能有聽過一些叫作 C 公司或 S 公司的公司結構，公益公司是一種服務社會、環境及股東的新型態公司。截至 2011

年 6 月為止，美國有四州通過了公益公司立法(馬里蘭、佛蒙特、紐澤西、及維吉尼亞州)

3. 成為一個 B 公司認證是取得公益公司身分的明文規定方式之一。完成公益公司立法的幾個州都有如此規定。

出處：**http://www.innov8social.com/2011/06/b-corporation-and-benefit-corporation-3.html**

提供讀者進一步參考：

這些是文中提到組織網址：(照字母次序排列)

團結銀行 BancoSol
嘎哈儲貸銀行（安地斯）Caja de Ahorro y Prestamo (Los Andes)
綠色迴響 Echoing Green
擁抱創意 Embrace Innovations
佛格科技 Frogtek
熱麵包廚房 Hot Bread Kitchen
行動學校 Mobile School
山那基公司 Sanergy Inc.
街頭小聰明 Streetwize

轉載自：setoolbelt

連結原文

翻譯：陳美華

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

本文版權歸原作者及原網站所有。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。