

台灣社會
公益行動協會



J0012

ADVANCING SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Recommendations for Policy Makers
and Government Agencies

推展社會創業 給決策者與政府單位之建言

April 2008

作者：安德魯•渥克 Andrew Wolk,

出版：根因／MIT [Root Cause](#)/MIT

關於作者

安德魯·渥克是「根因 Root Cause」組織的發起人及執行長。根因組織是一個非營利組織，提倡藉由支持社會改革者與教育「社會創效 social impact」投資者，來改善社會和經濟問題。安德魯曾為從事各類活動的組織提供諮詢的工作，這些組織從事公民、經濟發展、教育，還有環境及人口老化等方面議題。他同時也是個在麻省理工學院斯隆管理學院，以及都市研究與計劃系社會創業方面的資深講者。安德魯是「社會創業與政府：發展社會問題解決方案的新型創業家」一文的作者，該書係由美國小型企業管理局，倡導室出版的 *The Small Business Economy: A Report to the President, 2007*。他也合著如何領導根因組織，*Business Planning for Enduring Social Impact: A Social-Entrepreneurial Approach to Solving Social Problems* 一書。

關於亞思本研究院的「非營利部門與公益計畫」

「亞思本研究院 Aspen Institute」是一個國際非營利組織，致力於培育出開明的領導力及豁達的觀念對話。該研究院的「非營利部門及公益計畫 Nonprofit Sector and Philanthropy Program」透過研究、發展領導統御能力及重要非營利議題的溝通方案，改進非營利及公益團體的營運情況。這個計畫目前方案重點放在社會創業、基金會的政策與實踐、非營利與公共政策和為基金會及非營利高階主管所辦的研討會。

關於「根因 Root Cause」及其「公部門創新者 Public Innovators」方案

根因組織是一個非營利組織，提倡藉由支持社會創新者和教育「社會創效」投資者，來改善社會和經濟問題。基於它在策略諮詢實務及其它帶領發展的領域，根因的「知識分享 Knowledge Sharing」，致力於發展實用及激發創意的資訊。「公部門創新者 Public Innovators」，係根因所提不分黨派的方案，它支持新一波在城市、州及聯邦政府層級的領導人，發掘並持續支持最有效益、最有效率及永續的解決方案，以解決急迫的社會議題。

概要

本文「推展社會創業」，旨在向政府機構的決策者與領導人介紹社會創業，一種可用來解決老問題的新方法。考量在面對市場失靈時，政府的傳統角色—及每年投入一兆的聯邦資金，以解決美國國內的社會問題¹—實際上有尚待利用的機會，讓政府領導人及社會創業家共同合作，平衡公部門與私部門資源，產生出更多具有轉型及成本效益的解決辦法。

美國政府單位的決策者與領導人，可以使用這份文件當作了解社會創業，以及政府對於今日棘手的社會問題可扮演角色的入門書。本文包含了 13 個明確的建議，給尋求強化社會創業及各級政府之間合作的政府領導人。

美國以外的政府領導人也會發現這文件是很有價值的入門介紹。雖然說這份文件是以美國政策為中心，但是這些建議對於政府所能採取步驟提供良好示範，以發展更有策略性及協調性的方法，以釋放社會創業的潛力。

緒論

二十一世紀創業的新形態

在二十一世紀的前十年及將結束時（本文於 2008 年發表），美國面臨了難以置信的社會挑戰。幾乎有近四分之一的人口沒有完成高中學業，全國的高中畢業率落後歐盟各國平均百分之十²。美國擁有世界上最高的監禁率，一百個美國人裡就有一個被關在鐵窗裡³。美國的兒童貧窮率也是在已開發國家中最高的，有百分之二十一的美國兒童生活在貧窮線下⁴。雖說在醫療保健方面，平均每個人支出最高⁵，美國的醫療體系在全世界排名第 37 名，還是低於任何一個已開發國家⁶。在全球的舞台上，幾乎有三十億的人每天靠低於兩美元⁷過活，每年有超過百萬的兒童，死於一種其實容易預防與醫治的疾病—瘧疾⁸。如果美國還是想要繼續維持世界領導者的地位，我們必須找到方法，在我們的國家與世界各地扭轉這些趨勢。

要克服美國與世界各地面臨的這些及其他各類挑戰，最重要的是必須對公部門資源做最有效率及有效能的運用，及透過與私人與非營利部門的合作，善用這些資源。公共金融理論習慣賦予政府兩個重要的角色：1)提供公共的事物，像圖書館、公共教育、國防與治安；2)透過財富重分配，彌補由市場失靈造成的不平均現象，一些比較常見的方法，如給予失業給付，災難救助，或是給予貧窮的家庭補助⁹。為了實行後者，保守估計下來，僅美國聯邦政府每年花費就超過一兆美元，提供直接的給付給選民，給予非營利與私人服務機構各類補助與契約，及雇用政府機構員工¹⁰。州與地方政府把資金提供給他們的選民，形成更龐大的政府資源與活動的集合，而目標都放在解決社會問題上。政府資源之龐大，使得全國私人基金會及個人捐贈者的捐助規模相形見绌，這兩個資源每年分別捐贈 164 億美元及 1,635 億美元¹²。考量我們面臨的重大挑戰，及政府為這些挑戰所投入資源之龐大，政府必須謹慎思考如何將納稅人的錢發揮最大功能。

社會創業—用轉型及財務永續的創新模式，回應市場失靈—具有其獨特定位，以幫助政府用比較有效益的方式，解決最棘手的社會問題¹³。這種新形態的創業方式，結合了商業運作原則與發揮社會影響力的熱情。社會創業方案可以用營利，非營利，或政府的計畫來呈現，以下是三種核心的特質：

- **社會創新**—尋找、測試以及研發具有變革潛力的新方法，來處理社會問題；
- **責任性**—評估結果，並持續改善，與利益關係人分享成果及結果資料；
- **永續性**—運用市場機能，找出可靠的財務及其它支援形式，形成跨領域的夥伴關係及回應利益關係人需要，以確保解決方案能持續進行。

可以看到在過去的十五年，社會創業組織的浮現以解決各式各樣的社會問題：Teach For America 自從開始在美國的城市與鄉間，幫助資源不足的學校，降低學業成績差距以來，已經發動 17,000 個美國人參與¹⁴；「決心停止暴力 Resolve to Stop the Violence」，一個舊金山市警長辦公室的計畫，已經成為在美國境內與境外減低累犯率的典範；TROSA，一個北卡羅來納州的藥物濫用治療計畫，已經發展了數個獨特的企業—包含 TROSA Moving（搬家公司），TROSA Lawn Care（草皮維護服務），and TROSA Furniture and Frame Shop（傢俱暨裱框店）—雇用計畫中成員，當作改過向善的一種訓練；Benetech 因為運用科技的創新，以及商業專業，解決在美國國內與國外未滿足的社會需求；該組織發起人 Jim Fruchterman 還獲得「麥克阿瑟基金會 MacArthur Foundation」頒發的「天才獎 ”genius” award」。這個領域的成功使得哈佛大學甘迺迪政府學院的公共領導中心主任以及曾任美國四任總統的前顧問 David Gergen，稱社會創業為「自從民權運動以來，最重要的運動¹⁷。」

目前為止，社會創業組織與政府組織之間的合作，還是只存在於獨立的個案。然而，考量政府對於市場失靈反應的傳統角色—以及大量的聯邦基金投入於解決國內的社會問題—很明顯的是，策略性地一起合作，提供美國的，不僅只是加速解決目前進度落後的問題，還可以成為其它國家的典範。就像 Roger L. Martin and Sally Osberg 在最近發表於「史丹佛社會創新評論 Stanford Social Innovation Review」的文章裡說的，「我們相信社會創業與社會進步、社會經濟進展一樣重要，它值得更多嚴謹、嚴肅的對待¹⁸。」

在與政府的合作下，社會創業家可以增強他們的能力，想出及實行具有變革又有經濟效益的解決方案，以解決美國與世界所面臨最有挑戰性的社會問題。根據「新效益 New Profit Inc.」總裁，及「美國向前進 America Forward」的共同主席 Vanessa Kirsch 的說法，「每天社會創意家都在開發與實行創新的解決方法，以解決國內的各項挑戰，他們也利用較少量的資源達到較優秀的結果。就如同以前公共投資支持重要方案一樣，一位未來的總統—還有其他城市，州和美國聯邦政府行政團隊—可以支持社會創業家，還有他們有效的解決方案，如此一來，才能對國家造成重大的改變¹⁹。」

圖一 社會創業與政府：機會



領導推展社會創業

政府在私部門支持社會創業的舉動，提供政府領導人可採取步驟的一個模式，以面對美國最困難的社會問題，而同時幫助國家在社會創業領域，成為全球領導人。隨著 1913 年美國聯邦儲備系統，1934 年美國證券及交易委員會，以及 1953 年小型企業管理局的成立，伴隨著數不盡的政策、研究機構以及計畫，聯邦政府鼓勵大批的創新與創業活動，進而帶來了許多世界上最優秀的公司。這些公司的創新，帶來了數以千計的工作機會，偶爾還演變成一個全新的行業—就像福特汽車對汽車工業，微軟對軟體工業的影響一般。歸根結底，政府扮演一個關鍵的角色，讓美國變成商業創新及創業的代名詞。

要求政府為社會創業創立相同有利環境的氣勢正逐漸成形。在 2007 年 2 月，路易斯安納副州長米契•藍卓 (Mitch Landrieu) 開創了一個前所未見的努力，對該州在面臨「卡翠娜 Katrina」及「瑞塔 Rita」兩颶風帶來的大量挑戰，尋找及推廣最有效的解決辦法。為了尋求增強該州的社會服務系統，並確保緊急狀況的資金能妥善花費，藍卓創設全美國第一個由政府經營的「社會創業辦公室 Office of Social Entrepreneurship」。該辦公室的目標是重新定位路易斯安那的社會服務部門為改採以結果為導向的方法。依 Landrieu 的說法，即讓路易斯安那州成為「對於那些有本事測試及提出最有效益的社會變革新計畫模式的人而言，全國最友善的地方²⁰。」就像「策略夥伴 Strategic Partnerships」主任布魯克•史密斯 (Brooke Smith) 所解釋的，卡翠娜及瑞塔颶風帶來的災難，浮現出一個尋找新方法的契機，以解決路易斯安那長久存在的社會挑戰。「我們開始在我們不曾留神過的地方，看到成功的案例。他們集中那些曾經將公部門、私部門、非營利部門成功地結合在一起的社會創業家身上，並去運作一個確切有效益的，創新的，能持續經營的計畫，促使該州教育、健保、交通等議題，還有其它老問題，能有所進展²¹。」

就在去年，也出現了一些注重在政府及社會創業家之間合作的額外方案。在維吉尼亞州，「鳳凰計畫 Phoenix Project」與高級政府官員合作，鼓勵社會創業家的解決方案能在該州發揮減貧的功用。在德州，OneStar 基金會，是一個半官方機構，與州長瑞克·裴瑞 (Rick Perry) 合作，領導「國家及社區服務公司 Corporation for National and Community Service」在該州的活動。Onestar 建立了一個社會部門發展基金—由私人資金提出政府投入金額的相對資金—以尋求刺激社會創新、社會創業，以及投資德州非營利部門。

在北卡羅來納州北部，一個州參議員引進為了低獲利有限責任公司制定的法律，以容納模糊非營利與私部門那條界線的社會企業。美國的農業部與美國女童軍合作，透過「挑戰與變革計畫 Challenge and Change program」，在鄉村社區訓練一個新世代的社會創業領導者。一位總統候選人，甚至呼籲成立一全國性的「社會創業局」。「美國進步研究中心 The Center for American Progress」提供了白宮社會創新辦公室一些先進觀念及建議。「新效益 New Profit」結合了超過六十個社會創業的組織的「美國前進 America Forward」計畫，努力連結社會創業家與決策者。哈佛大學甘迺迪政府學院的「亞斯民主治理與創新中心 The Ash Institute」，召集一個由政府官員、社會創業家及其它意見領袖組成的工作小組，以審視及尋求改變美國社區、解決社會問題的方式。

這些新的行動，可能會開始形成政府支持社會創業的實驗浪潮。為了引導政府領導人，本報告概述關鍵研究發現，包括：社會創業與政府之間的關連，定義政府的新角色，並為政府官員提供 13 個明確建言及模式，以闡述這些建言應如何施行。這文內容延伸自作者最近為小型企業管理局 (SBA) 所提的 2007 「小型企業經濟：上總統書 *The Small Business Economy: A Report to the President*」，副標題為「社會創業與政府：發展社會問題解決方案的新型創業家」一書。

社會創業家與政府：

形塑建言之研究發現

以下概略的推薦，是根據研究期間長達一年的 2007 SBA 「社會創業與政府：發展社會問題解決方案的新型創業家」一文的四個主要發現。

形塑建言之研究發現

- 研究結果 # 1**：社會創業已經藉由充分利用公共及私人資源，測試研發新解決方法，幫助政府造福國人。
- 研究結果 # 2**：政府各種形式的支持，已經被證明對於今日很多社會創業的成功有很重要的貢獻。
- 研究結果 # 3**：政府扮演開發社會創業潛力的關鍵角色，以推動美國最棘手社會問題的解決方案。
- 研究結果 # 4**：提出解決社會問題的新思維的時機已經成熟。

- 研究結果 # 1**：社會創業已經藉由充分利用公共及私人資源，測試研發新解決方法，幫助政府造福國人。

社會創業有獨特的定位，用以下兩主要方式幫助政府解決社會問題：(1) 充分利用公共及私人資源；(2) 測試及開發解決方案。就如同 College Summit 發起人 J.B. Schramm 所說：「社會創業提供政府一個機會，可以比從前更充分利用每一塊錢。社會創業家腳踏實地。我們親身發掘問題並提出解決方案，也樂於在國會山莊分享我們學到的事情²²。」

案例：KaBOOM!—公共及私人資源充分利用

立志在資源缺乏的地區建造運動場，KaBOOM! 示範了充分利用公共及私人資源創新模式。為了吸引建設運動場的資源，該組織提供了兩個產品—建立企業團隊及社會行銷。這個可以讓 Ka-BOOM! 幾乎能夠從大公司得到完整的資源，這些大公司包含了 Home Depot，Sprint，還有百事可樂 (PepsiCo)。根據創辦人 Darrell Hammond 表示，「它超越了贊助。超越了合夥。我們已經把自己嵌入了大企業，並且成為他們長期策略的一部分—不僅僅只是他們的社區事務或有關公益的策略，還是他們的商業政策²³。」為了兒童而建的運動場，傳統上通常是當地政府的公園及休閒部門管轄範

圍，迄今，KaBOOM!在十一年裡，已經建造了將近 2,000 個運動場。這組織獨特的爭取資源以建造運動場的方式，是透過捐贈、服務費，還有企業員工自願提供時間，使得缺乏公共資金的地區，得以建造運動場；讓原本要資助運動場的公共資金，可以轉去資助其它的需求。

案例：新學校新領導人 New Leaders for New Schools—測試及開發解決方案

「新學校新領導人 New Leaders for New Schools」示範當社會創業實驗成功時，能為政府提供新方法，以造福國人。創辦人 Jon Schnur 開創「新領導人」以測試一個想法：把資源放在挑選、訓練以及支持那些願意致力達成學業高標準的校長—即使是針對在環境最惡劣、資源最少的地區的學童—將會對學童，以及最終對全校的表現，會有正面積極的影響。通過「新領導人」高度競爭性的挑選過程的教育人員，在一所市區學校，經歷一整年密集的駐校訓練後，接受就業協助，並在他們開始管理自己的學校後，得到組織的後續支援。六年的實驗已經證明，一個堅定的，有後援的校長，可以轉變學生的表現。2004 年到 2006 年之間，至少連續兩年由「新領導人」校長領導的學校，百分百都顯著地提升了學生的學業表現，其中 83% 的學校甚至有兩位數的進步。過去兩年的期間，城市的學生學業成就進步幅度在 14% 到 22% 之間²⁴。該組織目前在九個美國城市營運，包含巴爾的摩、芝加哥、紐約市以及新奧爾蘭。其他城市採用「新領導人」方法，已經開始他們自己的校長領導統御培訓計畫。

•研究結果 # 2：政府各種形式的支持，已經被證明對於今日很多社會創業的成功有很重要的貢獻。

政府支持社會創業的實例，已在城市，州，以及聯邦層級進行。這些支持包含：研究新方法可行性的創始資金；消除妨礙創新的政策變革；持續的聯邦補助，提供可靠的資金來源；支持複製成功的模式到其它的地區；提供研究與資料的協助，以徹底了解組織的目標社會問題。「美國企業研究院 American Enterprise Institute」的教育政策研究主任與駐院學者 Frederick Hess 指出，「在公部門，政府可以幫助確保更多構想能夠進入市場。這些步驟可能包括：消除障礙，提供創投資金或維持經營所需資金，以及確保不會妨礙流向這些組織的人力資本²⁵。」

社會創業小檔案：ITNAmerica®

ITNAmerica 係一從事運輸服務的非營利組織，專門服務已經無法自行開車的長者，提供一個社會創業方案很好的案例。ITNAmerica 同時雇用有薪駕駛及志願駕駛，提供一天 24 小時「門到門」的服務，不限地點，終年無休。該組織運作的核心是其客製化的軟體 ITNRides™，它使得 ITNAmerica 能透過規劃及追蹤會員資料、搭乘情況及創新的付款方案，而使得路線效率最大化。根據其創始人凱薩琳·弗羅因德 (Katherine Freund) 的說法：「我想可以說我們將一個非常草根的模式與一個非常高科技的支援系統相結合。我們使用科技以創造效率，而且我們採取不尋常的步驟：自行動手建立這個系統，這樣對小型組織及社群而言才負擔得起，而不是去買現成的科技¹⁵。」該組織也致力開發一個基本上自我籌資的財務模式—透過向顧客收取少許象徵性費用及利用私人資源，如志工時間及慈善支援。弗羅因德解釋：「大部分提供給運輸服務的資源都來自私人性質。如果你建立的模式不能取得這些管道，那你就會陷入激烈的地盤爭奪戰，與許多服務提供者搶奪政府經費¹⁶。」ITNAmerica 目前在全美國各地都有經營其獨特的做法，包括南卡羅來納州的查爾斯敦；佛羅里達州的奧蘭多；緬因州的波特蘭；及加州的洛杉磯。它早被肯定是不論在市級、州級及聯邦級都是長者交通服務的領導者。

案例：ITNAmerica—播種和傳播解決方案

雖然 ITNAmerica 自豪擁有一個典範，即使用最小化的政府資金，但沒有各級政府一路上重要的支持，這個組織也就不會有今天的成就。舉例來說，「運輸觀念計畫 Transit IDEA program」，由美國國家科學研究院的運輸研究委員會管理，美國運輸部聯邦運輸管理局投注資金，提供兩筆被 Freund 形容為「第一筆大額的創投資金」的補助金。第一筆使該組織能探究高齡市民，對於交通運輸服務使用者付費的消費者行為；第二筆補助金提供資金，幫助該組織發展創新的付款計畫以及資訊系統科技方法。

更進一步地，各個層級的政府已經幫助 *ITNAmerica*，將其成功的模式，帶到國內其它地區。非營利組織顧問公司「橋距集團 *Bridgespan Group*」的 *Jeff Bradach* 解釋，「也許私人出資者有時候會提供創始基金，來刺激地方性計畫的發展，他們很少供應資金去建造一個連結各地組織的網絡。這個規則唯一的例外，就是有時候會支持大量推廣成功計畫的聯邦政府²⁶。」美國康乃迪克州、伊利諾州、紐約州和猶他州的州長辦公室，以及夏威夷與羅德島的州議會，全部都提供了複製資金，讓 *ITNAmerica* 能順利在這些州拓展。同時，*Freund* 在 2000 年還入選了「國家運輸研究院研究員 *National Transit Institute Fellow*」，一個由聯邦政府出錢，羅格斯大學（*Rutgers University*）管理的計畫。因為該筆聯邦政府的支援，*Freund* 與 13 州的交通運輸服務的領導人展開會談，這 13 州根據 *ITNAmerica* 的模式，才得以改善他們的服務。

最後，*ITNAmerica* 受益於移除使用私人資源時所遇障礙的政策。例如，當組織在接受汽車捐贈時，遇到一個問題—因為緬因州法律為了保護消費者，免受不受監管的二手車商利用，限制他們可接受的捐贈或換車的數量—*ITNAmerica* 展開工作時，因此負擔了一般為年長者服務組織所沒有的財務負擔。由於 *ITNAmerica* 的努力，緬因州由州參議員 *Michael Brennan* 提出為年長者提出的推廣運輸服務法案（*Act to Promote Access to Transportation*）在 2005 年獲得通過。它免除了任何公共或非營利組織受到汽車代理權法律限制，而能使用他人捐助的汽車提供年長者交通運輸，或者由長者提供私人汽車，以交換交通運輸服務。

•研究結果 #3：政府扮演開發社會創業潛力的關鍵角色，以推動美國最棘手社會問題的解決方案。

前維吉尼亞州長馬克•華納 (*Mark Warner*) 在「鳳凰計劃 *Phoenix Project*」的演講中，總結了政府在解決社會問題所扮演的重要角色：「除非非營利組織與基金會參與公部門事務，他們很難成就甚麼長期的變革。所有「蓋茲基金會 *Gates Foundation*」在過去所有花在教育事務上的錢，支撐不了維吉尼亞州公立教育六個月的營運²⁷。」政府不只對國內社會問題投入大筆財務資源，也對國外做出許多付出，也有能力批准社會創業家所尋求改進的制度的管道，如教育及運輸。正如「斯高基金會 *Skoll Foundation*」的藍斯•韓德森 (*Lance Henderson*) 所言：「透過一些想法如新的組織型態、新的稅賦優惠及其它政府政策，許多人都在討論公共政策如何能成為便個的重要槓桿²⁸。」

案例：大學高峰會 College Summit

大學高峰會戮力解決美國教育的不公平現象：「在標準測驗獲得 A 的低收入階層的學生，與他們來自較高收入階層成績卻只有 D 的同儕相比，上大學的比例相同²⁹。」

該組織的獨特模式，讓學生、學區及大學共同參與，以建立「學校大幅提高升大學學生人數的能力³⁰。」自從在 2003-04 學年該組織開始與所有高中合作以來，大學高峰會見到了參與學校申請大學的學生人數有顯著的攀升—從 2003-04 學年的 47% 到 2005-06 學年的 67%。來自大學註冊組的數據顯示，就每個學校而言，大學註冊率也有所提升³¹。在 2000 年，該組織服務了 2,000 位學生。在 2008 年，該組織預估會成長 750% —即服務超過 17,000 位學生，而其所需支援幾乎全部來自私人基金會及個人。但是，即使有這些成果及成長，大學高峰會預估，他們充其量也只服務了全美國來自低收入家庭一百萬個高中生的 2%。

•研究結果 #4：提出解決社會問題的新思維的時機已經成熟。

傳統上，政府已經提出社會問題有哪些，規劃並執行計畫來解決這些問題。然而，政府處理社會問題的資源有限。當我們國家面臨教育、健保、貧窮以及其它方面的問題越顯急迫，公共資源的明智運用就變得極其重要。

就像路易斯安那副州長米契•藍卓 (Mitch Landrieu) 所說，「這不是大政府或小政府的問題。它真的需要做得更好。我們需要找到解決舊問題的新方法，而社會創業提供我們這個機會³²。」一位「美國發展中心 Center for American Progress」的資深研究員蜜雪兒•裘琳 (Michele Jolin) 說，「這並不只是創造另一個扶貧計畫。這是關於尋找與支持可行的方法³³。」

一份為小型企業管理局 (SBA) 所作的研究，揭示政府在支持社會創業的新時代的五個角色。無論是擁抱其中任一個或全部的角色，這些政府領導人就是新的公共事務創新者 (public innovators)：支持社會創業的政府官員；他們借鏡私部門及非營利部門的個人與組織的做法，以加速促成一些創新、成果導向及長期的解決方案，以解決國家，甚而全世界最棘手的社會問題。

新公部門創新者的角色

- 1) **鼓勵社會創新**—對任何創業家而言，一個組織的草創時期總是困難重重的。政府可以鼓勵社會創新，以及幫助刺激、試驗有可行的新方法，來解決社會問題。
- 2) **為社會創業創造一個有利的環境**—創新的本質就是指社會創業家將會進入一個新的領域；他們在途中，會時常遇到不可預期的障礙。政府可以制定政策，鼓勵政府及私人合夥，以及排除社會創業家的障礙，這樣他們才可以更迅速、容易地有所進展。
- 3) **制定標準與提供知識以了解成果**—政府已經是提升社會創業領域各類標準和資料的重要來源。更進一步，政府可以藉由制定清晰的績效衡量標準和提供知識，以提供給未來的社會創業行動作為依據。
- 4) **獎勵表現傑出的社會創業方案**—對成功的解決方案而言，取得穩定的資金來源，對其成長及永續性是很重要的。藉由將政府資助及政府採購與解決方案成果綁在一起，政府能幫助確保有效的解決方案得以持續運作，以發揮更大的影響力。
- 5) **擴大成功方案的規模**—如果想要讓有效的解決方案真正的發揮改變現況的功能，如何擴張其影響力，就是一個很重要的課題。但是，取得認同、支援擴張行動及為一個成功的方案提供擴張資金，一向就是出了名的困難。透過尋求可行方案及積極協助成功方案的擴張，政府可以在擴大成功解決方案的規模上，扮演一個關鍵性的角色。

為政府推廣社會創業的建言

政府經常開發一些機構、計畫以及政策，來支持各式各樣在私人與非營利部門的活動。本文所提 13 項建議，同時附上一些政府支持既有社會創業模式（如圖表所示）；政府支持私部門的小型商業創業；以及一些可以讓政府當作模範的非政府方案（附錄有如何聯絡文中所提，可供模範的這些組織及方案。）

為了幫助決策者與政府機構運用這些建言，我們把它們分成三類。

- 為新世代的社會創業奠定基礎。
- 制定政策以協助與鼓勵社會創業。
- 為社會創業開發經濟與非經濟資源。

為政府推廣社會創業的建言	鼓勵創新	有利環境	獎勵表現	擴大成功經驗	提供知識
<i>為新世代的社會創業奠定基礎</i>					
1. 設立支持與推廣社會創業的機構	✓	✓	✓	✓	✓
2. 授予較大自主權。設定標準。發佈成果。		✓			✓
3. 於重要社會議題上，結合政府、私人企業及非營利部門，以改善解決方案。	✓	✓			✓
4. 開發獎勵措施以肯定及獎勵創新、有效益及永續解決方案。	✓	✓	✓	✓	✓
5. 教導此三部門社會創業解決社會問題的新方式。	✓	✓			✓
<i>制訂政策以協助與鼓勵社會創業</i>					
6. 致力制訂政策及移除障礙以鼓勵社會創業並擴大成功的規模。	✓	✓		✓	✓
7. 開拓新的稅務結構以利新的組織模式運作	✓	✓	✓	✓	
8. 配置部份的行政預算給創新行動	✓	✓			
9. 將專款專用資金開放公開競標	✓	✓	✓	✓	✓
<i>為社會創業開發經濟與非經濟資源</i>					
10. 與基金會及私人企業合作，以支援社會創業的努力。	✓	✓		✓	
11. 創立一個公私合辦的社會創新基金。	✓	✓	✓	✓	✓
12. 協調志工資源以擴大解決方案規模。	✓		✓	✓	
13. 成立一個國家社會創新基金會。	✓	✓	✓	✓	✓

為新世代的社會創業奠定基礎

1. 設立支援與推廣社會創業的機構

像是「小型企業管理局 Small Business Administration」和「國土安全室 Office of Homeland Security」這類機構的建立，長期以來擔任了一個當公務員致力於促進某特定議題時，可採取的重要步驟。不論是市級、州級還是聯邦級別的新機構，都能夠帶領創造一個利於社會創業發展的環境。這些機構也能採取類公共性機構的形式存在。

範例：路易斯安那州的社會創業辦公室

Louisiana's Office of Social Entrepreneurship

路易斯安那州的社會創業辦公室認定其使命為「支持跨領域工作的公民與機構使用商業原則以建立、評量並擴張最有創新力、最有效益且能持續經營的方案，以解決全州都正面臨的社會問題」。它計畫與私人企業及非營利部門合作，到全州內各地舉辦集會，以討論造成路易斯安那州最急迫的社會問題的根本原因，並找出已被證實可行的解決方案。在這個持續不斷的過程中，該機關與其夥伴們將藉由以下的方法來支援其公民及組織：尋求改進公共政策並移除障礙；肯定並獎勵成功的案例；為社會創業家提供培訓及交流機會；提供財務及實物 (in-kind) 資源的管道。該機關也正處於發展公私合營的社會創業基金的初期階段。路易斯安那州的社會創業辦公室被定位為許多機構裡，第一個支援並推動社會企業的機構。

2. 授予較大自主權。設定標準。發佈成果。

在分配金額運用上，給予社會問題解決方案更多的自主權能鼓勵創業行為。同時，政府能設立績效標準並發佈成果。這樣的作法能確保必要工作得以完成，同時創造空間來發展新方法，以達到甚至優於原先的結果。

範例：紐約市公立學校的學童優先教改方案

New York City Public Schools' Children First Initiative

為了給校長更多的控制權以達到績效標準，紐約市公立學校的學童優先方案給予校長在處理日常問題，像是排課、聘用、課程與專業發展上，擁有更大的自主權。為了回報這較大的自主權，學校被要求實施明確的績效責任制，

特別是與閱讀和數學這兩門課相關的評量及成果，以及特定的學校績效評量，像是出勤率和畢業率。這項改革的核心部分是為每個在系統中的學校，以數個衡量方法為基礎，所發展出的公開進度報告，每個參與學校都會收到一個從 A 到 F 的等第制成績。

3. 於重要社會議題上，結合公部門、私部門及非營利部門，以推展解決方案

政府擁有獨特的能力能召集必要的相關人員來處理特定的社會議題。藉由從各部門聚集主要的參與者，政府官員可以領導整個過程，以找出社會問題的根本原因，並策畫一系列的行動來處理以及推展解決方案。

範例：加州農村經濟暨健康活力計畫

The California Rural Economic Health Vitality Project

州長阿諾·史瓦辛格 (Arnold Schwarzenegger) 和他的內閣在 2005 年時，參加了由「加州區域領導中心 California Center for Regional Leadership」所主辦的一個遍及全州的規畫過程，稱為「農村經濟活力計畫 Rural Economic Vitality Project」。經由一系列區域與全州的規劃會議，這個專案從所有三個部門裡聚集了主要的相關人員，發展了一個計劃，來刺激加州農村社區的經濟成長。從各部門召集一群必要的領導者，了解並辨識能解決加州農村所面臨挑戰的行動，證實是一個重大的突破。加州州長及加州區域領導中心得以發展出一套具有具體建議的農村經濟暨健康活力施政綱領，現也正實施中。

4. 開發獎勵措施以肯定及獎勵創新、有效益及永續解決方案

建立政府的獎勵措施以肯定成功的社會創業，將可找出並支持成功的方法。這樣的支援能夠採取宣傳、培訓、網絡機會以及經費資助的方式，而它將會幫助加速社會創業家追求卓越績效的過程。一些慈善事業、學術機構和媒體組織—包含「阿修卡 (阿育王) Ashoka」，「綠色回響 Echoing Green」，「快速創效企業雜誌 Fast Company Magazine」，「哈佛大學甘迺迪政府學院 Harvard's Kennedy School of Government」，「曼哈頓政策研究所 The Manhattan Institute」，「施瓦布基金會 Schwab Foundation」，「思高基金會 Skoll Foundation」及「社會創新論壇 Social Innovation Forum」—都已贊助一些獎勵措施，而這些可以提供給政府作為範例。

範例：社會創新論壇 *Social Innovation Forum*

在非營利部門中，波士頓的根因組織的社會創新論壇提供了一個競爭性強的甄選過程的範例，該甄選獎勵證實可行的解決方法是將他們與所需資源連結起來。每年，社會創新論壇與各地的基金會和公司合作找出「社會創新者 *Social Innovators*」，這些人在解決大波士頓地區特定的社會問題上，展示了極可行之解決方法。該組織提供了這些社會創新者策略諮詢，由私部門裡願意貢獻時間的領導者們施以主管輔導，並介紹到當地由政府領導人、基金會以及願意提供時間、才能、人脈以及金錢的個人捐贈者所組成的社會創效投資社群 (*Social Impact Investment Community*)。自 2003 年起，該機構已參與並主導超過二百萬美元的資源在一些創新、結果導向，且致力於如家庭暴力、勞動力發展、青年發展和生態環境的組織。

5. 教導社會創業三大部門解決社會問題的新方法

對於長期的社會問題，社會創業不僅只是提供了解決的新方法，同樣也提供了新的思考方式。政府領導人在教導公、私及非營利部門上，可以扮演一個關鍵的角色，使其學習從這種重視成本效益及結果導向解決方案的商業觀點，開始去解決社會問題。

範例：鳳凰計劃 *The Phoenix Project*

維吉尼亞州的公、私及非營利部門的領導人，結合他們的力量組成了「鳳凰計劃 *Phoenix Project*」，在維吉尼亞州促進社會創業，以對抗貧窮和其他緊迫的社會挑戰。參與這個努力的包含了州長提姆·肯恩 (*Tim Kaine*)、前州長馬克·華納 (*Mark Warner*) 以及副州長比爾·波陵 (*Bill Bolling*) 和其他挑選的官員，他們致力於教育三大部門，如何以社會創業的創新思考方式來解決社會問題。

以高階政府官員為發言人的做法，吸引了私部門及非營利部門的執行長以及維吉尼亞 40 所大學裡的領導人們，熱烈推行鳳凰計劃的四個策略：(1) 召開全州性的會議，對社會創業有興趣的領導人提供教育及交流的機會；(2) 聘請公共領袖擔任客席講師，為整個州裡前 30 名的大學生及研究生，開設每年為期六周的社會創業學術及實務課程；(3) 為聯盟裡的大學及財務困頓的社區創造合夥關係，來提供開創及改善社會創業方案的背景；(4) 組織一個州級綱領，為各部門的領導人提供特定的角色來促進社會創業。根據鳳凰計畫的創始人克萊格·沃克海斯 (*Greg Werkheiser*) 所言：「在政府領導人公開的參與下，我們創造了一些必要條件，使維吉尼亞洲成為吸引對解決貧窮提出有效方法的社會創業的地方³⁴。」

制訂政策以協助與鼓勵社會創業

6. 致力制訂政策及移除障礙以鼓勵社會創業並擴大成功的規模

決策者及政府各階層的領導人，可以致力於制訂政策來鼓勵社會創業行為，同時也確保目前及未來的政策及程序不會造成意料之外的挑戰。「國家及社區服務公司 Corporation for National and Community Service」的執行長大衛·艾斯納 (David Eisner) 解釋：「社會創業一向持續地對抗人為的障礙，教師資格檢定、社會服務認證、志工管理者證書－最終都妨礙了社會創業的發展，並且在它試圖解決問題時，限制了其規模與創新³⁵。」

範例：小型企業管理局倡導辦公室

SBA Office of Advocacy

聯邦政府在 1980 年通過了「靈活監管法 Regulatory Flexibility Act」，以便有系統的評估新規則對社會創業的潛在影響。這條法律要求小型企業管理局倡導辦公室 (Small Business Administration's Office of Advocacy) 在任何新的聯邦法規實施之前，衡量新規定對小型企業產生的成本及影響。雖然法律並不要求規定得贊成或支持小型企業，它卻得確保相關機構意識到他們在議案通過前，意識到影響創業行動振奮或退卻的潛在效應。誠如倡導辦公室在其對聯邦政府的準則之解釋：「沒有這些必要的因素，政府機關很可能對小型企業造成嚴重的意外或是不可預期的負面影響³⁶。」

7. 開拓新的稅務結構以利新的組織模式運作

在二十世紀初葉，國會創造了 501(c) 稅收條款，允許非營利組織免除部分的聯邦所得稅。這類新組織模式的創立，及以減免課稅鼓勵對這類組織捐款，都為勞動力現在佔美國工作 10.5% 的非營利部門，準備了一個活躍的舞台。

現今，當社會創業超越組織模式而展現了成功的解決方法時，他們正逐漸模糊營利與非營利部門間的界線。能導致新組織模式出現的新稅務結構，在幫助鼓勵社會創新的同時，也能激發信心，鼓勵更多的慈善界、私人和公共投資在這些可持續發展的模式。

營利性組織「課室外 Outside The Classroom」便是一個例子，他們透過為大學生開設一門創新的網絡式課程 (Web-based curriculum)，設法減少大

學校園酒精及藥物濫用的問題。雖然該公司最近開始產生利潤，但它的創始階段証實是非常具有挑戰性的。該機構一開始為非營利組織，但卻被許多的資助者拒絕。接著他們決定轉變成營利性組織，並從以社會為目的的投資者身上發現「耐心資本 patient capital」，他們願意在開發市場時期等待創造利潤，或是為了取得社會影響力而願意接受低於市場行情的回報率 (below-market returns)。

一種新型的稅務結構—或是重新審視 501(c) —可以更容易的採納社會創業的核心特徵，並支持像課室外這類正處於傳統非營利組織及傳統企業間的公司。

範例：北卡羅萊納州低獲利有限責任公司

North Carolina's Low-Profit, Limited Liability Company (L3C)

在 2007 年期間，北卡羅萊納的州參議員吉姆·賈庫敏 (Jim Jacumin) 為了在全球化競爭下保護當地的家具工業，提出了「夕陽製造產業與工作法」，該法案的關鍵便是一種新的機構類別的創立，也就是低獲利有限責任公司 (L3C)。L3Cs 能夠在追求以慈善或教育相關的目標時，產生微薄的利潤。

這種新型的稅務結構能讓基金會更靈活的運用一個很少用但卻早已存在的工具，稱為「特定計畫投資 Program-Related Investments (PRIs)」，以便投資處理社會問題的營利性方案。以北卡羅萊納州的家具產業來說，L3C 組織的存在能大大簡化接受慈善專款的過程，以幫助採購及振興當州衰弱的家具產業。

發想出 L3C 的人，即「曼懷樂基金會 Mary Elizabeth & Gordon B. Mannweiler Foundation」的首席執行長小羅勃·梁 (Robert M. Lang, Jr.) 便提到，這個想法也被其他州所效法：「佛蒙特的州眾議會 (Vermont's House of Representatives) 已通過了一個法案，將會創造一個尚待州參議員批准的新名稱。支持者也正試圖在喬治亞州、密西根州、蒙大拿州以及北卡羅來納州通過相同立法³⁷。

8. 配置部分的行政預算給創新行動

配置一小部分的行政預算給實驗性行動能鼓勵許多的社會創新。教育智庫 Mass2020 的董事長克里斯·蓋博亞里 (Chris Gabrieli) 解釋：「將社會創業看作是一種創造用創新的方法來解決社會問題困境的研發組合 (R&D portfolio)，藉由刻意的分配小部分已指定用途 (如給教育) 的公共資金，給

目標導向且願意透明化工作過程的創新提議。這將是一個檢視他們是否能有
益於整個領域的方法，而這將會在從前鮮少有機會能創新自如的各部門，為
社會創業家提供更多的運作空間⁴⁰。」

範例：特許學校

Charter Schools

政府鼓勵社會創業迄今最普遍的一個例子，便是「特許學校」政策的發展—
公立學校的資金運用來鼓勵發展新建學校，他們用在學業成果及財政業務上
表現出更大的責任，來交換對計畫有更多的自主權。根據蓋博亞里所言：「特
許學校政策，讓數以百計的社會創業家，打開了嘗試對成績落差有所作為的
那扇門。它創造了數以千計從非凡優越、平凡無奇至悲慘失敗都有的學校，
它們一路走來，都同時在實驗及學習⁴¹。」在這些社會創業方案中，領導這
一運動的有 KIPP schools、Uncommon Schools 及 Achievement First—他們
在最高風險學生的數學及閱讀的成就上，都展示了能夠勝過傳統公立學校的
能力。

有些州採取了第一步，讓這種能夠促進更多新型實驗及創新的公立學校成為
可行。第一個在 1991 年通過法律，准許特許學校存在的就是明尼蘇達州。
到了 2004 年，包含了哥倫比亞特區及波多黎哥在內的 40 個州皆通過了特許
學校法；於 2004 到 2005 年間在全國有超過三千所特許學校在運作，服務了
超過七十萬名學生。

9. 將專款專用資金開放公開競標

聯邦政府在 2008 會計年度的開支法案，顯示其中含有 183 億的特別專款³⁸。
這種具有爭議性的聯邦預算措施，指定了資金分配給各種特定計畫和方案—
包含有些旨在解決社會問題在內者—而不採用公開競標的過程來指引決策。
往往，這些指定款項幾十年來都會被分配到同一個機構裡。藉由相關政府
機構執行專款專用資金的競標過程，政府能夠利用這些現有的資源來找出
創新、有效率且能持續經營、而政府可能目前尚未知道的方案。這也將有助
於確保納稅人的錢能被明智的使用。

範例：美國教育部特殊教育計畫 (OSEP) 2007 年預算

U.S. Dept. of Education's Office of Special Education Program's 2007 Funding

在 2007 年時，美國教育部特殊教育計畫 (OSEP) 從聯邦預算撥給特殊教育的經費裡收到一千兩百萬元；在此之前，超過十五年的期間，這些資金都借由指定的方式分派給了同一個機構。OSEP 將此專款專用資金開放公開競標，將有助於該機構找出最佳方法以符合專款的本意：提供印刷讀本給有閱讀障礙之學生－包含失明者 (blindness)、弱視者 (low vision)、嚴重的閱讀障礙者 (severe dyslexia) 以及因為行動不便而無法閱讀傳統印刷書籍者。OSEP 的前部門主管路·丹尼爾森 (Lou Danielson) 解釋：「缺乏競爭往往會阻礙創新及成長，尤其是長時期穩獲資金來源的那群人。而最終，這對任何人都沒有好處³⁹。」

OSEP 發出徵求提案的號召，並採用了同儕審查的制度。最終五年三百二十萬元獎金歸於「公益科技 Benetech」的 Bookshare.org，一間 OSEP 近期才知悉的機構。Bookshare.org 當時已是世界上最大的掃描書籍及期刊的公開圖書館，提供以點字 (Braille)、大字書 (large print) 或有聲書的形式下載來閱讀。

OSEP 的資金讓 Bookshare.org 能夠在一個成功的範例上去發展及改進，並大大增加對中小學校及高等教育學生的影響力。該組織正在增加十萬本新的教育資源至其圖書館。他們同樣也與州內的教育機構、學校及出版商合作找出新的教材，並將這些書籍以較低的費用提供給身心障礙的學童。

為社會創業開發經濟與非經濟資源

10. 與基金會及私人企業合作，以支援社會創業的努力

政府可以藉由與基金會和私人企業合作，利用公共經費來支援社會創新方案。與基金會和私人企業合作，可以讓政府在一個有資源限制的環境裡測試新的想法，同時也能提供基金會和私人企業進入整個體系，如教育體系等的機會。這樣的夥伴關係將有助於提升對於特定社會問題的意識，並吸引在非營利部門及私部門裡擁有專長的利益關係人。往往，由於現有的政府資源之限制，這樣的方案才是著手於新的資源密集 (resource-intensive) 型方案的唯一方法。

範例：「華勒斯基金會」與芝加哥及紐約市的夥伴關係

Wallace Foundation partnership with Chicago and New York City

芝加哥和紐約市近期皆致力於盡可能地確保學齡孩童－尤其是那些資源最缺乏的孩童們－有管道利用市府提供的課前與課後的學習課程以及充實的機會。這兩座城市的相關處室皆與華勒斯基金會合作，在全市建立開發及資助網絡，以支持課餘時間專案。在芝加哥，華勒斯與「課後活動 AfterSchool Matters (ASM)」合作，ASM 為該市所創辦，以擴大課餘時間專案。華勒斯在紐約市則與「青少年及社區發展部 Department of Youth & Community Development」合作，它創立了一新的金流，便於提供資源給證明符合品質標準的專案，並且須針對特定年齡族群的需求調整專案內容。

在這兩個案例中，華勒斯都提供了大量的資金，以開發經營計畫的方法來吸引公私部門的領導者，蒐集必要的資訊，並籌畫好必要的行動，以達成持久並能遍及全市的影響。根據其對經營計畫品質及可行性的評估，該基金會已投入相當的多年期投資，來建立資料追蹤系統，發展品質標準並提供額外的營運支援。以上所有的投資，在政府面臨這麼多競爭性優先考量的情形下，只靠政府資源很難籌得所需資金。

11. 創立一個公私合辦的社會創新基金

一個公私合辦的社會創新基金，可以利用納稅人的錢與私人資金的方式，使資源得以成為社會創業籌資的解決辦法。創建一筆特別指定用來改善社會創業的基金，將能讓政府以績效制度進行投資於新創及擴展方案，這與風險投資基金雷同。以下兩個相關的範例將會說明一筆基金將會如何在結構上及營運上發揮效用。

範例：小型企業投資公司

Small Business Investment Company (SBIC)

公益創投與社會創投基金

Venture Philanthropy & Social Venture Capital

小型企業投資公司

小型企業管理局 (SBA) 的「小型企業投資公司 Small Business Investment Company」專案，提供了一個結合公私資金之基金的範例；它展示了一筆公私合辦的社會創新基金能如何在結構上成功運用。SBIC 專案嘗試使用投資資本，來幫助開創並扶植那些尚未符合風險投資資金挹注的小型企業。在 2005 年，這個專案在小型企業創業上投注了超過 230 億美元－其中有 120 億為私人資本。

為了做到這點，SBA 挑選了那些擅長為某個特定的族群管理資金的投資公司，並對私人募資提供 2 比 1 的相對資金。一旦籌到了這些投資資本，該投資公司即管理這些資金並進行投資，再回報給 SBA 其在特定績效評量裡的進展，包含提供財務回饋給 SBA 在資金上的投資。

公益創投與社會創投基金

在非營利部門，在近十年來，逐漸浮現兩種為營利與非營利社會創業方案籌資的方法。它們展示了公私合辦的社會創新基金能如何發揮作用。第一種方法被稱為公益創投或是公益慈善事業，結合了長期的資金補助與對非營利社會創業的管理協助。第二種方法則被稱為社會創投基金，對同時專注於有時稱為「雙重效益（雙重底線）double bottom line」的社會創效及經濟報酬的營利企業進行債務或股權投資。

公益創投和社會創投基金大量師法私部門的風險投資，最初的投資決策通常是評量該機構的歷史、領導力以及一份企劃書，詳述對未來三到五年營收成長的規劃，及衡量成果的清清楚楚目標。不論這些投資採用慈善、債務或股權投資形式出現，它們通常投資三至五年的時間，附帶的期待是如果該組織達成目標，基金得以對接下來的成長再投資。這樣的資金是完全不受限制地投資於整體的計畫，而非一個某特定的專案。

以這樣的方式營運的卓越慈善機構包含 Ashoka，Atlantic Philanthropies，The Blue Ridge Foundation，Draper Richards Foundation，Echoing Green，Edna McConnell Clark Foundation，Great Bay Foundation，New Profit Inc，Robin Hood Foundation，Roberts Enterprise Development Fund，the Skoll Foundation，Venture Philanthropy Partners，以及 the Wallace Foundation。一些廣為人知的社會創投基金團體則包含 Acumen Fund，Good Capital，Investors Circle 以及 the New Schools Venture Fund。（後者其實提供了補助金與投資到與教育相關的非營利及營利組織）。在過去的 18 個月裡，出現了運作類似投資銀行的超級成長型基金。這類的基金包含 Growth Philanthropy Network，Nonprofit Finance Fund Capital Partners 和由高盛集團 (Goldman Sachs) 前任主管所創立的 Sea Change Capital。

12. 協調志工資源以擴大解決方案規模

在幾乎每一個成功達到全國規模的社會創業機構裡，志工的運用都是一項核心要素。這項幾乎免費的資源讓這些組織能善用人力資源。City Year，Habitat for Humanity 及 ITNAmerica 所代表的是現在眾多全國性組織裡，重

度依賴志工以提供價值，並能夠整合成一個可持續發展的模式。

聯邦政府已開始主導數項專案－包含 AmeriCorps 及 Senior Corps－負責指引志工到個別的機構及計畫的地點。此外，全國的大學也都已建立志工專案。尋求擴大規模的社會創業家能獲得政府及大學進一步的協助，只要這些專案能承諾較大規模的志工資源，以支持可行的解決方案。

範例：志工人才庫

ReServe

位於紐約的非營利組織「志工人才庫 ReServe」(意即：再度服務)發展了一種新穎的志工協調方法，能做為政府的參考。該機構從事就業輔導服務，管理一群在非營利與政府機構裡對津貼志工 (stipended volunteers) 職位有興趣，且具專業能力的儲備退休人員。ReServe 與超過 100 間位於紐約的非營利組織簽約。尋求志工的機構可以要求 ReServe 幫助找到符合它們需求的志工，並協調志工的安置。

雖然媒合志工與工作機會已經不是一個嶄新的想法時，該機構目前與紐約市及紐約市立大學 (CUNY) 簽約，以填補其 170 個職缺，因此大大地幫助了這些機構的穩定性及成長。ReServe 對兩者所提供的職位都十分廣泛。ReServe 對紐約市安置律師、社會工作者、作家、組織管理顧問以及社區關係專家。對 CUNY，該機構則提供導師、小型企業顧問、攝影師、作家以及人力資源專家。

13. 成立一個國家社會創新基金會

一個「國家社會創新基金會 National Social Innovation Foundation」將使社會創業成為全國性優先事項。極小部分的聯邦預算就能創造相當大量的資金以推展社會創業，同時也為美國在 21 世紀，甚至往後，成為該領域的領導者鋪路。各聯邦機構都能夠為國家社會創新基金會的資金盡一份心力，這些資金將會是在激勵創新、建立研究計畫及擴展解決方案上，成為非常重要的途徑。它也將支持跨部門及跨機關的合作，像是衛生與人群服務部和教育部。

範例：國家科學基金會

National Science Foundation

「國家科學基金會 National Science Foundation」的任務是「使美國在各領域的研發居於領先地位—從天文學、地質學到動物學⁴²。」該聯邦機構是聯邦對科學研究補助的最大來源。被這筆資金的一部分列為優先事項的有「『高風險、高報酬』的想法，新穎的合作方案與不盡其數的計畫，這些計畫今日看起來也許像科幻電影，但在不久的將來，大眾卻將視其為理所當然⁴³。」

結論

想像有一天成功的社會創業方案不再需要努力被注意到。相反地，他們被尋求、被獎勵，也有全國各地的社會創業辦公室的支援，而得以擴展。政府這種嘗試解決社會問題的新方法能釋放巨大的社會創業潛能，並創造一個我們都樂見的國家及世界，在這裡：所有進入勞力市場的公民都有充分的準備；所有公民都有醫療保健；所有公民都有生活在貧窮線上的機會等等。政府對社會創業的統籌支持，會使美國在海內外，針對我們最迫切的社會問題，推展持久的解決方案方面成為全球的領導者。

經由成為與社會創業家形成真誠、策略性夥伴的公部門創新者，政府領導人有一個讓美國走上實現上述願景的絕佳機會。本文所提列的建言，鋪陳了政府領導人推展社會創業該走的下一步—特別是透過採用一些過去已經成功地鼓勵美國創業精神的政策及計畫。這些建言展現嘗試解決社會問題的新方法，這些方法透過公、私與非營利部門間合作，鼓勵社會創新、責任性及永續性，以加速推動可行的改革方法。

尾註 Endnotes

- 1 United States Bureau of the Census, Consolidated Federal Funds Report for Fiscal Year 2004, 5.
- 2 Organization for Economic Co-Operation and Development, Education at a Glance, 2007.
- 3 Pew Center on the States, One in 100: Behind Bars in America 2008.
- 4 Economic Policy Institute, “Economic Snapshots,”
http://www.epi.org/content.cfm/webfeatures_snapshots_20060719.
- 5 World Health Organization, “Core Health Indicators.” Available at <http://www.who.int>.
- 6 Press Release, World Health Organization, The World Health Report 2000.
- 7 Global Issues, “Poverty Facts and Stats,” March 4, 2008,

- <http://www.globalissues.org/TradeRelated/Facts.asp>.
- 8 Bill and Melinda Gates Foundation, “Malaria Backgrounder,”
http://www.gatesfoundation.org/GlobalHealth/Pri_Diseases/Malaria/Malaria_Backgrounder.htm.
- 9 Gruber, Public Finance and Public Policy.
- 10 United States Bureau of the Census, Consolidated Federal Funds Report for Fiscal Year 2004, 5.
- 11 Foundation Center, Foundation Giving Trends, 2. This figure includes grants of \$10,000 or more, made by the nation’s 1,154 largest foundations during calendar year 2005. Research has shown that this type of calculation generally represents half of all foundation giving, if smaller grants and/or foundations were to be included.
- 12 Havens, O’Herlihy, and Schervish, “Charitable Giving,” *The Nonprofit Sector*, 542. Data given in 2004, adjusted by the researchers for inflation to 2002 dollars for comparison purposes.
- 13 For a detailed introduction to social entrepreneurship, see Andrew Wolk’s “Social Entrepreneurship and Government: A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems,” in the U.S. Small Business Administration’s 2007 *The Small Business Economy: A Report to the President*. It can be downloaded at www.rootcause.org.
- 14 Teach For America, “Our Impact,”
http://www.teachforamerica.org/mission/our_impact/our_impact.htm.
- 15 Interview with author, March 3, 2007.
- 16 Ibid.
- 17 Keynote address, Echoing Green event, Boston, June 26, 2007.
- 18 Martin and Osberg, “Social Entrepreneurship: The Case for Definition,” 35.
- 19 Email message to editor, March 16, 2008.
- 20 Landrieu, keynote address, New York University Stern School of Business, Berkeley Center for Entrepreneurial Studies, Fourth Annual Conference of Social Entrepreneurs, April 13, 2007.
- 21 Interview with editor, February 6, 2008.
- 22 Interview with author, June 4, 2007.
- 23 Interview with author, April 17, 2007.
- 24 These figures represent New Leaders’ data for performance in math and English language arts in schools led by a New Leaders principal for at least two consecutive years as of 2005-2006, and for which school-level achievement data were publicly available for both school years.
- 25 Interview with author, June 7, 2007.
- 26 “Going to Scale: The Challenge of Replicating Social Programs,” *Stanford Social Innovation Review* (Spring 2003): 25.
- 27 Keynote address, “Accelerating Social Entrepreneurship in Virginia,” July 15, 2007,
http://www.phoenixproject.org/socialentrepreneurship/events/roundone/warner_remarks.
- 28 Interview with editor, February 12, 2008.
- 29 College Summit, “The College Summit Approach,”
<http://www.collegesummit.org/about/the-college-summit-approach>.

30 Ibid.

31 College Summit, “Results and Metrics,” <http://www.collegesummit.org/about/results-and-metrics/>.

32 Keynote address, “Changing Louisiana through Volunteerism and Social Entrepreneurship,” March 14, 2008.

33 Interview with editor, February 7, 2008.

34 Interview with editor, February 18, 2008

35 Interview with author, April 30, 2007.

36 Office of Advocacy 2003.

37 Nicole Wallace, “New Business-Charity Hybrid Sought,” *The Chronicle of Philanthropy*, March 12, 2008, <http://philanthropy.com/news/updates/index.php?id=4133>.

38 Taxpayers for Common Sense, “Ending the Earmark ATM,” <http://www.taxpayer.net/budget/fy08earmarks/fy08databasemain.html>.

39 Interview with author, April 7, 2008.

40 Interview with author, June 11, 2007.

41 Ibid.

42 National Science Foundation, “About the National Science Foundation,” <http://www.nsf.gov/about>.

43 Ibid.

更多資源

以下列舉的是政府官員想進一步探討本文主題及建言時，可參考的資源。

讀者若想進一步閱讀，請參閱由本文作者安德魯•渥克所著「社會創業與政府：社會創業與政府：發展社會問題解決方案的新型創業家 *Social Entrepreneurship and Government: A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems*」。本文收錄在由小型企業管理局倡導辦公室 2007 年所出版的「小型企業經濟：上總統書 *The Small Business Economy: A Report to the President*」。全文下載：www.publicinnovators.com.

本文列舉範例：

Louisiana’s Office of Social Entrepreneurship, Office of Lieutenant Governor Mitch Landrieu

www.crt.state.la.us/ltgovernor/socialentrepreneurship

Phone: (225) 342-2038

Contact: Brooke Smith, Director of Strategic Partnerships

New York City Public Schools’ Children First Initiative

<http://schools.nyc.gov/Offices/ChildrenFirst/default.htm>

Phone: (718) 935-2000

Contact: Eric Nadelstern, CEO, Empowerment Support Organization

The California Rural Economic Health Vitality Project

www.calregions.org

Phone: (415) 445-8975

Contact: Seth Miller, Interim CEO, California Center for Regional Leadership

Social Innovation Forum

www.socialinnovationforum.org

Phone: (617) 492-2305

Contact: Susan Musinsky and Mary Rivet, Co-directors

The Phoenix Project

www.phoenixproject.org

Phone: (703) 425-3532

Contact: Greg Werkheiser, Executive Director

Small Business Association Office of Advocacy

www.sba.gov/advo

Phone: (202) 205-6533

North Carolina's Low-Profit, Limited Liability Company (L3C)

www.ncga.state.nc.us/Sessions/2007/Bills/Senate/PDF/S91v1.pdf

Phone: (919) 715-7823

Contact: Senator Jim Jacumin, Bill Sponsor

U.S. Department of Education's Office of Special Education Programs

<http://www.ed.gov/about/offices/list/osers/osep/index.html>

Phone: (800) 872-5327

Contact: Glinda Hill, Education Program Specialist

Wallace Foundation's out-of-school-time (OST) partnership with Chicago and New York City

www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/Out-Of-School-Learning/

[SustainingOSTOpportunities.htm](http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/Out-Of-School-Learning/SustainingOSTOpportunities.htm)

Phone: (212) 251-9700

Contact: Sheila Murphy, Senior Program Officer

Small Business Investment Company (SBIC)
www.sba.gov/aboutsba/sbaprograms/inv/index.html
Phone: (202) 205-6510

Examples of Venture Philanthropy:

Ashoka, Atlantic Philanthropies, The Blue Ridge Foundation, Draper Richard Foundation, Echoing Green, Edna McConnell Clark Foundation, Great Bay Foundation, New Profit Inc., Robin Hood Foundation, Roberts Enterprise Development Fund, The Skoll Foundation, Venture Philanthropy Partners, and The Wallace Foundation

Examples of Social Venture Capital:

Acumen Fund, Good Capital, Investors Circle, and New Schools Venture Fund

ReServe
www.reserveinc.org
(718) 923-1400 x275
Contact: Claire Haaga Altman, Executive Director

National Science Foundation
www.nsf.gov
(703) 292-5111

本文所列案例研究 Case Studies

College Summit
www.collegesummit.org
Phone: (202) 319-1763
Contact: J.B. Schramm, Founder and CEO

ITNAmerica
www.itnamerica.org
Phone: (207) 857-9001
Contact: Katherine Freund, Founder, President and CEO

KaBOOM!
www.kaboom.org
Phone: (202) 659-0215
Contact: Darell Hammond, Co-founder and CEO

New Leaders for New Schools

www.nlms.org

Phone: (646) 792-1070

Contact: Jon Schnur, Co-founder and CEO

與政府合作的社會創業家 SOCIAL ENTREPRENEURS PARTNERING WITH GOVERNMENT

Achievement First

www.achievementfirst.org

Phone: (203) 773-3223 x 17205 (Connecticut) and (718) 774-0906 x 12402 (New York)

AfterSchool Matters (ASM)

www.afterschoolmatters.org

Phone: (312) 742-4182

America Forward

www.americaforward.org

Phone: (617) 252-2153

Contact: Kelly Ward, Director

American Enterprise Institute

www.aei.org

Phone: (202) 862-5800

Contact: Frederick Hess, Resident Scholar and Director of Education Policy Studies

Aspen Institute's Nonprofit Sector and Philanthropy Program (The)

www.aspeninst.org/nspp

Phone: (202) 736-5800

Contact: Rachel Mosher-Williams, Assistant Director

Benetech

www.benetech.org

Phone: (650) 644-3400

Contact: Jim Fruchterman, President and CEO

Center for American Progress

www.americanprogress.org

Phone: (202) 682-1611

Contact: Michele Jolin, Senior Fellow

Corporation for National and Community Service (AmeriCorps, Senior Corps)

www.nationalservice.org

Phone: (202) 606-6737

Contact: David Eisner, CEO

Girl Scouts USA Challenge and Change Program

www.girlscouts.org/program/program_opportunities/community/challenge_and_change.asp

Phone: (212) 852-5038

Contact: Susan Cippoletti, Project Manager, Girl Scouts in Rural Communities

Innovations in American Government Awards Program at the Ash Institute for Democratic Governance,

John F. Kennedy School of Government, Harvard University

www.innovations.harvard.edu/award_landing.html

Phone: (617) 495-0557

Contact: Professor Stephen Goldsmith, Director of the Ash Institute

Knowledge is Power Program (KIPP)

www.kipp.org

Phone: (415) 874-7383

Contact: Richard Barth, CEO

New York City Department of Youth & Community Development

www.nyc.gov/dycd

Phone: (800) 246-4646

Contact: Jeanne Mullgrav, Commissioner

OneStar Foundation (State of Texas)

www.onestarfoundation.org

Phone: (512) 473-2140

Contact: Susan Weddington, President and CEO

Public Innovators

www.publicinnovators.com

Phone: (617) 492-2300

Contact: Colleen Gross Ebinger, Director

Resolve to Stop the Violence Program (RSVP)

www.sfsheriff.com/rsvp.htm

Phone: (415) 575-6450

Contact: Sunny Schwartz, Co-founder

Uncommon Schools

www.uncommonschools.org

Phone: (212) 844-3584

Contact: Norman Atkins, CEO

社會創業組織及資源 **SOCIAL ENTREPRENEURIAL ORGANIZATIONS & RESOURCES**

Acumen Fund

www.acumenfund.org

Phone: (212) 566-8821

Jacqueline Novogratz, CEO

Ashoka

www.ashoka.org

Phone: (703) 527-8300

Contact: Bill Drayton, Founder, CEO and Chair

Be the Change

www.bethechangeinc.org

Phone: (617) 252-2420

Contact: Alan Khazei, Founder and CEO

Citizen Schools

www.citizenschools.org

Phone: (617) 695-2300

Contact: Eric Schwarz, Co-founder, President and CEO

City Year

www.cityyear.org

Phone: (617) 927-2500

Contact: Michael Brown, Co-founder and CEO

Community Wealth Ventures

www.communitywealth.org
Phone: (202) 478-6523
Contact: Bill Shore, Chairman

Echoing Green
www.echoinggreen.org
Phone: (212) 689-1165
Contact: Cheryl Dorsey, President

Grameen Bank
www.grameen-info.org
Phone: [88 02] 9005257-69 (Bangladesh)
Contact: Muhammad Yunus, Founder and Managing Director

Habitat for Humanity
www.habitat.org

Institute for OneWorld Health
www.oneworldhealth.org
Phone: (415) 421-4700
Contact: Victoria Hale, Founder and Chair

Manhattan Institute's Social Entrepreneurship Initiative
www.manhattan-institute.org/html/social_entrepreneurship.htm
Phone: (212) 599-7000
Massachusetts 2020
www.mass2020.org
Phone: (617) 723-6747
Contact: Chris Gabrieli, Chairman

New Profit
www.newprofit.com
Phone: (617) 252-3220
Contact: Vanessa Kirsch, Founder and President

Outside The Classroom
www.outsidetheclassroom.com
Phone: (781) 726-6677

Contact: Brandon Busteed, Founder and CEO

Root Cause

www.rootcause.org

Phone: (617) 492-2300

Contact: Andrew Wolk, Founder and CEO

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship

www.schwabfound.org

Phone: +41 22 869 1212 (Geneva)

Share Our Strength

www.strength.org

Phone: (202) 393-2925

Contact: Bill Shore, Founder and Executive Director

Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford University

www.sbs.ox.ac.uk/skoll

Phone: +44 (0) 1865 288800 (Oxford)

Contact: Stephan Chambers, Chairman

Skoll Foundation (The)

www.skollfoundation.org

Phone: (650) 331-1031

Contact: Sally Osberg, President and CEO

Social Enterprise Alliance

www.se-alliance.org

Phone: (202) 375-7774

Contact: Kris Prendergast, President and CEO

Stanford Social Innovation Review

www.ssireview.org

Phone: (215) 788-7794

Contact: Eric Nee, Managing Editor

Teach for America

www.teachforamerica.org

Phone: (212) 279-2080

Contact: Wendy Kopp, Founder and CEO

Triangle Resident Options for Substance Abusers, Inc. (TROSA)

www.trosainc.org

Phone: (919) 419-1059

Contact: Kevin McDonald, Founder, President and CEO

轉載自 [setoolbelt](#)

連結[原文](#)

譯者：黃顯茹 王嘉妤

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。