

The Meaning of “Social Entrepreneurship”

「社會創業」的意義

葛雷格利·迪斯 (J. Gregory Dees)

原案：1998.10.31 校訂：2001.5.30

「社會創業」這一概念獲得許多共鳴，是一個非常適用於這個時代的詞彙。它結合了社會使命感的熱情與重視紀律、創新及決心的企業形象，這些形象通常出現在如矽谷的高科技先驅身上。透過創業性方法解決社會問題的時機成熟了。許多的政府和慈善機構的成果遠遠不及我們的期望。主要的社會部門機構常被認為是低效率、無效果、反應遲鈍的。社會上需要社會創業家在這個新世紀樹立新的典範。

社會創業一詞或許新穎，但其現象卻一直存在著。我們的周遭一直都有社會創業家存在，即使我們不那麼稱呼它。社會創業家早已成立許多我們習以為常的機構。但這個新的詞語很重要，它意味著不同部門的邊界已開始模糊。除了創新非營利企業之外，社會創業可以包括有社會目的的營利事業，例如營利性社區開發銀行；或是混合營利性與非營利性要素的複合性組織，例如遊民收容所開業以訓練並雇用收容者。這個新的名詞幫助擴展這類企業的領域。社會創業家尋找最有效率的方法來達成他們的社會使命。

雖然「社會創業 social entrepreneurship」的概念逐漸普及化，對不同的人而言，還是具有不同的意義；這可能造成混淆。許多人僅僅將社會創業當作是開創賺取收入或從事營利性事業的非營利組織；有些人用以形描述任何創立非營利組織的人；也有些人解釋成在企業運作中結合社會責任的企業主。究竟「社會創業」的實

際定義為何？如何才算是一個社會企業家？要回答這些問題，我們應該要從了解「創業家」(entrepreneur)一詞的起源開始。

「創業家」(Entrepreneur)一詞的起源

依照常見的說法，做為一位創業家會讓人聯想到開辦企業；但對於一個具有豐富歷史和更加重要意義的詞彙，這個說法過於籠統。「創業家」一詞源於 17 到 18 世紀的法國經濟學。在法國，它代表某人「從事 undertake（不是殯儀業者 undertaker）」一個重要的計劃或活動。更具體來說，它用來認定一個富有冒險精神的人，發掘更新更好的做事方法，以刺激經濟進展。賦予這一詞具體的意義歸功於法國的經濟學家－讓·巴蒂斯特·賽伊 (Jean Baptiste Say)。賽伊在十九世紀初前後寫道：「創業家將經濟資源從低生產力的領域轉移到一個高生產力和高產量的領域。」。創業家創造價值。

在二十世紀，與「創業家」一詞最緊密相關的經濟學家是約瑟夫·熊彼得 (Joseph Schumpeter)。他形容創業家是帶動資本主義中「創造性破壞」(creative-destructive) 過程的創新者。他說：「創業家的功能是改革或革新生產的模式。」。他們有很多方法，例如：應用新發明，或一般來說，就是用未使用過的技術，嘗試製造新產品或用新方法來生產舊產品；開發新的物料供應資源或新的產品出路；重組產業等等。熊彼得的「創業家」是經濟中的變革推動者。透過服務新市場和創造做事的新方法，他們促進經濟進步。

事實上，許多賽伊和熊彼得心中的創業家的功能都發揮在創辦新的營利性企業上，但開創事業並非創業的本質。其他經濟學家可能在使用這個詞彙上有各種細微差異，但賽伊－熊彼得認為創業家是經濟進步背後的催化劑與創新者這一傳統概念，是當今「創業家」一詞使用的基礎。

當今的創業理論

當今關於管理與商業的作者提出了廣泛的創業理論。許多主要的思想家在保有賽伊－熊彼得傳統論點的同時，也在這一主題上加入變化。舉例來說，彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 在嘗試瞭解創業家的特色時，他先由賽伊的定義出發，但將其重點聚焦在機會上。杜拉克不要求創業家造成變革，但認為他們善於利用變革所創造（在技術、消費者偏好、社會規範等方面）的機會。他說：「定義創業家與創業應可如此定義：創業家永遠在尋求變革，做出回應，並利用它作為創造變革的機會。」；「機會」的概念成為當今普遍對創業定義的核心。這就是今天管理理論家捕捉賽伊的「轉移資源到一個高產量領域」這一概念的方法。這個「機會」，大

概就是指用此一方法創造價值的機會。創業家有一個心態，就是他們從變革中看到的是機會，而非問題。

杜拉克認為，開創事業對創業來說不是必要也不是足夠的。他明確地評論：「不是所有新創的小事業，都具有創業性 (entrepreneurial) 或代表創業精神 (entrepreneurship)。」。他引用一個例子來指出這一點：「一對夫婦在美國的城郊開立另一家熟食店 (delicatessen) 或墨西哥餐廳」，這並不具有什麼特別的創新或變革導向。對一個新的非營利組織來說也是同理，不是所有的新組織都具有創業性。杜拉克也講明，利潤動機並非創業所必備。在他的著作《創新與創業精神》(Innovation and Entrepreneurship) 前面章節中，杜拉克就宣稱：「創業歷史文獻中，找不到一個能超越現代大學的創立（所帶來的變革影響），尤其是現代的美國大學。」；他接著解釋創立大學在當時是多麼重要的創新，在這本書後面，他為公共服務機構的創業貢獻一個章節。

哈佛商學院的一位重要的創業理論家－霍華德·史蒂文森 (Howard Stevenson)，基於他研究如何自常見的「行政」管理中區別出創業管理，在機會導向的定義中，增加了善於運用資源 (resourcefulness) 的元素。在確認差異性的幾個面向後，他建議將創業管理的核心定義為「在不考慮當下掌握的資源下，追求機會」。他發現創業家不只是尋找並追求那些困擾行政管理者的機會，創業家也不允許他們先天擁有的資源來限制他們的選擇。借用英國詩人伊莉莎白·巴雷特·白朗寧 (Elizabeth Barrett Browning) 的比喻：他們觸及的範圍超越他們所掌握 (their reach exceeds their grasp)。創業家動員他人的資源來達成他們的創業目標。管理者讓他們既有的資源與工作性質限制了他們的視野與行動。再說一次，我們對創業的定義並不侷限於新創事業。

商業創業家與社會創業家的差異

賽伊、熊彼得、杜拉克和史蒂文森的想法具有吸引力，因為它們可以很容易地應用在社會部門，如同在商業部門上。他們描述一個到處明顯可見的心態與一種行為。在一個部門邊界逐漸模糊的世界，這是一種優勢。我們應該在此有力的傳統創業理論與研究上，增進我們對社會創業的認識。社會創業家是許多種創業家中的一種，他們是懷有社會使命的創業者。不過由於這些使命，他們得面對一些不同的挑戰，因此任何對其定義，均應反映這個特點。

對社會創業家而言，社會使命是明確又居於核心的。這明顯地影響社會創業家如何認知與評價「機會」。使命相關的影響，而非財富創造成為核心標準。財富只是社會創業家達到目標的手段。對商業創業家來說，財富創造是一種衡量價值創造的方式。這是因為商業創業家受制於市場約束，對他們是否創造價值有很大

的限制。如果他們不將資源運用在更有經濟產能的用途上，他們往往會被迫關門大吉。

市場並非完美，但從長遠來看，它在測試私人價值創造上還運作地相當好，特別是在對願意且有能力償付的客戶的價值創造上。一個創業家能在激烈的市場競爭中吸納資源（資金、勞力、設備其他等）的能力是一個好的徵兆，代表這創業與競爭的替代方案比較，能將資源做更有效能的運用，這是個簡單的邏輯。可以為資源付出最多的創業家，這個人通常可以用資源創造出市場認為高價值的用途。在商業中，價值的創造是當顧客願意以高於成本的價格，購買出售的商品或服務的時候。事業產生的收益（收入減去成本）是一個衡量其所創造的價值相當合理的指標。如果一個創業家不能說服足夠數量的顧客付出適度合理的價格來產生收益，那這就是一個很強的跡象，證明資源沒有有效地創造價值。因為一個無法創造價值的企業，將沒有能力購買足夠資源或籌措資金，使資源自然地重新配置 (re-deployment)。企業自然因此被迫停業。創造最多經濟價值的企業擁有足夠的現金來吸納企業擴充所需的資源。

市場對社會創業的運作就沒有那麼有利。市場在社會進步、公眾利益和危害、以及為負擔不起的人帶來益處方面，無法做好價值評估。而這些元素一般都是社會創業所必須的，有它們才稱得上是社會創業。因此，要判斷社會創業是否用資源創造足夠的社會價值就更困難了。社會企業的存亡或擴展並不能證明其改善社會狀況的效率和成果，那頂多只是個薄弱的指標。

社會企業在市場中經營，但是市場大多不會提供正確的規制。許多社會取向的組織為他們提供的服務收取費用，他們也為捐款、志工與其他的扶助彼此競爭。但這些「市場」的規則經常不與這些社會企業的使命緊密契合。這決定於誰來付費或提供資源，或是他們的動機所在，以及他們如何能妥善地評估該創業活動所創造的社會價值。社會價值的創造本質上便難以衡量。減少特定河川的汙染、拯救斑點貓頭鷹、或是提供老人陪伴，這些創造了多少社會價值？這計算不只是困難，還具有爭議性。就算可以衡量改進的狀況，大多還是很難將其歸功於特定干預的成果。一個地區的犯罪率降低是歸因於守望隊、新的治安技巧、還是只是較好的經濟狀況？甚是當改善的程度可以衡量，且能夠歸功於特定干預的結果，社會創業家大多不能以經濟型式掌握他們所創造的價值，來支付他們所使用的資源。誰為他們付出清理河川或運作守望隊的費用？他們如何得到所有受惠人的付費？為了彌補掌握價值的問題，社會企業依賴津貼、捐助與志願者，但這更加攪亂了市場規則。吸引慈善資源的能力可以為資源提供者提供一些價值創造跡象的參考，但也不是很可靠的指標。人們在捐助和志願服務中得到的心理收入，與實際的社會影響可能只有鬆散的連結，甚至可能還沒任何連結。

定義社會創業

任何社會創業的定義都應該反映一個能夠替代商業創業的市場規範的需求。我們無法假定市場機制會自動淘汰無法有效率運用資源的社會企業。以下的定義強調結合賽伊價值創造概念下的規範和責任、熊彼得的創新和變革推動者 (change agents)、杜拉克的機會追求、以及史蒂文生的善於運用資源說。簡單來說，這個定義可以陳述如下：

社會創業家藉由以下方法在社會部門中扮演變革推動者：

- *採取一個可以創造與維持社會價值（非僅有私人價值）的使命，*
- *認同並不懈地追求新機會來幫助使命達成，*
- *參與持續創新、採納與學習的過程，*
- *不受現有的資源侷限而勇於行動，以及，*
- *為服務對象以及成果創造，表現較高的問責度。*

這顯然是個「理想化」的定義。社會部門的領導者會將這些特色以不同的方式、不同的程度體現。越能夠滿足所有條件的人，越能夠合乎社會創業家的模範。那些在工作中更具創新性的人與更顯著改善的社會的人，會自然地被視為更有創業能力。那些真正的熊彼得派人士，會改革與革新他們的產業。在這個簡要的定義中，每個元素都應該有更進一步的闡釋。接著讓我們依次討論：

社會部門中的變革推動者：社會創業家如熊彼得描述，是有社會使命的改革者 (reformers) 與革新者 (revolutionaries)。他們在社會部門的運作方式上進行根本性的變革。他們有大膽的願景。他們直擊問題根本的原因，而不是僅僅治療徵狀。他們時常減少需求，而不僅是滿足需求。他們尋求創造系統性變革並持續地改進。雖然他們只在所選擇的領域進行局部性活動，他們的行動卻有刺激全球性改善的潛力，不論在教育、醫療保健、經濟發展、環境保護、藝術或其他社會領域。

採取一個可以創造與維持社會價值的使命：這是將社會創業從商業創業，甚至是有社會責任的企業區分出來的核心元素。對社會創業家來說，社會使命是最根本的。這是個不能為創造個人利益（財務收益或消費利益）而減少社會改進的使命。賺取利潤、創造財富、滿足顧客的渴望或許是模型的一部份，但這些是達到社會結果的手段，而非結果本身。利潤並非價值創造的衡量標準，顧客滿意度亦非，社會影響才是標準。社會創業家藉投資尋求長程的社會報酬 (social return on investment)，他們不想炒短線，而是想創造長久的改善；他們考量的是如何持續影響力。

認同並不懈地追求新機會：當他人看到問題時，社會創業家看到機會。他們不僅是受到有社會需要的認知或同情心的驅使，他們更有一個思考如何成就改善的願景，並有使他們的願景成真的決心，而堅持不懈。他們發展的模型與採取的途徑，大多可以幫助創業家認識什麼能發揮功效，而什麼不能。關鍵的元素是堅持與隨著業務進行，持續調整的意願。比起面對障礙而放棄，創業家詢問的是：「我們如何克服這道障礙？我們如何讓它發揮功效？」

參與持續創新、調適與學習的過程：社會創業家很有創新性。他們打開新的領域、發展新的模型、開闢新的途徑。不過，誠如熊彼得所述，創新可以有許多種形式。它不必要發明任何全新的事物，可以單純地包含應用既有的想法在新的方式或新的情形中。創業家不必是發明家，他們需要的是能夠應用別人發明物的創造力。他們的創新可能表現在如何構成他們的核心計畫，或如何聚集資源並應用於工作。在資金方面，社會創業家尋求創新的方式，來確保他們的事業可以在創造社會價值的期間，盡量持久地取得資源的管道，如此創新的意願是創業家典型作法 (modus operandi) 的一部份，這不只是一次性的創造力爆發，而是一個持續探索、學習與進步的過程。當然，隨著創新而來的不確定性與失敗的風險，創業家傾向對不確定性或模糊事物有高度承受力，並學習如何為自己或他人管理風險。他們視計畫的失敗為學習、經驗，而非個人的悲劇。

不受現有的資源侷限而勇於行動：社會創業家不讓他們自己有限的資源妨礙對願景的追求。他們善於用較少的資源做更多的事，並吸引更多他人的資源。他們有效運用稀少的資源，並藉由吸引合夥人及與他人合作的方式，以充分利用他們有限的資源。他們探求所有可能的資源，從純粹的慈善事業到商業部門的商業化方法。他們不被部門的規範和傳統所限制，發展可能支援並強化社會使命的資源策略。他們承擔可能的風險並處理不利的情況，以減少失敗可能帶來的危害。他們了解利害關係人的風險承受力，並以此將風險分散到那些風險承受力較高的對象。

為服務對象以及成果創造表現較高的問責度：由於市場規範不會自動淘汰缺乏效率的社會企業，社會創業家採取措施來確保他們體現價值創造。這表示他們要尋求服務對象的認同，確保有正確地評估計畫要服務的對象與所處社群的需求和價值。在某些狀況下，這需要和社群有緊密的接觸。他們理解他們的「投資者」（包含所有投資金錢、時間、專門知識來幫助他們的人）的期望與價值，他們企求為他們的受惠者與社群提供真正的社會改善，以及為投資者創造可觀的（社會及財務上的）報酬率。挑戰中很重要的一部份是在投資者的價值和社群的需要中創造平衡。如果可行，社會創業家會創造類似市場般的回饋機制來強化其責任性。

他們就社會、財務、管理成果來評估計畫，而非單純就規模、產出或過程來評估。他們根據需要，用這些資訊來修正方向。

社會創業家：一個稀有的族群

社會創業展現出一套優異的行為。這些有能力和性格來從事這項工作的人，應該受到鼓勵與獎勵，我們需要更多這樣的人才。是否所有人都應該立志成為一位社會創業家？不！並非所有社會部門的領導者都十分適合成為創業家。在商業上也同理可證，並非所有企業領導人都能像賽伊、熊彼得、杜拉克、史蒂文生所理想的創業家那樣。雖然我們可能期望在公、私部門中，都具有更多創業性的行為時，社會上需要不同的領導形式與風格。社會創業家是領導者中的其中一個特殊的族群，他們也該被如此肯定。這個定義保有他們獨特的身分，並確保社會創業不被漠視。來到新的世紀，我們需要更多社會創業家，來幫助我們找尋改善社會的新途徑。

註記：迪斯教授 (Professor J. Gregory Dees) 是杜克大學福夸商學院 (Fuqua School of Business, Duke University) 社會創業發展中心的課程主任。在著作此文時，他是史丹佛大學商學院的米利安與彼得哈斯百年紀念公共服務領域榮譽教授 (Miriam and Peter Haas Centennial Professorship)，以及考夫曼創業領導中心 (Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership) 的駐地創業家。

考夫曼基金會提供本文的資金。本文深深受益於社會創業資助者工作團隊的建議與指教，特別是 Suzanne Aisenberg、Morgan Binswanger、Jed Emerson、Jim Pitofsky、Tom Reis、以及 Steve Roling。

轉載自 [setoolbelt](#)

連結[原文](#)

譯者：王辰瑋

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。

