

非營利組織叢書

策劃 / 江明修

企業型非營利組織

*Enterprising Nonprofits:
A Toolkit for Social Entrepreneurs*

原著 J. Gregory Dees • Jed Emerson • Peter Economy 審訂 江明修



智勝
BEST-WISE

John Wiley & Sons, Ltd

• First Edition

企業型非營利組織

Enterprising Nonprofits

A Toolkit for Social Entrepreneurs

First Edition

原著 J. Gregory Dees

Jed Emerson

Peter Economy

審訂 江明修

智勝文化

John Wiley & Sons, Ltd

企業型非營利組織 / J. Gregory Dees, Jed Emerson, Peter Economy 原著.-- 初版.-- 臺北市：智勝文化，2004[民 93]
面：公分
含索引
譯自：Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs
ISBN 957-729-397-2（平裝）

1. 企業管理

494

92021374

Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs

譯名：企業型非營利組織

作者/ J. Gregory Dees, Jed Emerson, Peter Economy

審訂者/江明修

發行人/紀秋鳳

出版/智勝文化事業有限公司

地址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電話/(02)2388-6368

傳真/(02)2388-0877

郵撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

總經銷/知識達圖書發行有限公司

傳真/(02)2312-2288

出版日期/2004 年 2 月初版

定價/480 元

智勝網址：www.bestwise.com.tw

Translation copyright © 2004 by BestWise Publishing Co., Ltd. & John Wiley and Sons Ltd.

Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs

Copyright © 2001 by John Wiley and Sons, Inc.

All Rights Reserved.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto. No Part of this book may be reproduced in any form without the written Permission of John Wiley & Sons Inc.

ISBN：957-729-397-2

（英文版 ISBN：0-471-39735-0）

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

Copyright © 2001 by John Wiley and Sons, Inc.

All rights Reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 750-4744. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012, (212) 850-6011, fax (212) 850-6008, E-Mail: PERMREQ@WILEY.COM.

Acknowledgments

I want to thank my good friend Steve Roling at the Kauffman Foundation. Without his vision and drive, this project would not have gotten off the ground. It has also been a rare treat to work with both Jed Emerson and Peter Economy. Jed's unique combination of passion, intelligence, experience, and receptivity make him the very best kind of colleague. Peter has a wonderful gift for making complex concepts accessible and for keeping a major project, such as this, on track. Our authors have demonstrated not only their expertise but also their patience and flexibility, as we worked to make sure themes and concepts were integrated across the chapters.

I am deeply grateful for all the friends and colleagues who encouraged and supported my work on social entrepreneurship. It would be futile to attempt a complete list here. Many colleagues from McKinsey, Yale, Harvard, MACED, and Stanford have served as role models, coaches, mentors, cheerleaders, and intellectual partners. Numerous social entrepreneurs and philanthropists have helped me understand the power and limits of bringing business concepts into this arena. Nearly thirty of them agreed to be the subjects of case studies. Many more have provided invaluable feedback. Together, these friends, colleagues, and social entrepreneurs gave me the strength to persist when other people were telling me that working on social entrepreneurship was either fundamentally misguided, unimportant, or unwise from a career point of view. This has proven to be the most satisfying work of my life.

Finally, I want to thank my wife, Betty Ann, for her patience and support throughout this process. She has been my best friend and an anchor of stability in a very hectic life.

J. Gregory Dees

Peter Economy would like to thank his co-editors Greg Dees and Jed Emerson, both for their patience, and for freely imparting their great knowledge and insights on the topic of social entrepreneurship. I would also like to thank our guest authors for being so responsive to the needs of this long-term project—it's been a real pleasure working with each one of you. A special thanks to Alison Carlson for first introducing me to the project team, to John Tyler and Suzanne Mathes at EMKF who many times dropped everything to help out, and to Martha Cooley—our original project editor at John Wiley—for helping to develop this book and bring it to fruition. And thanks most of all to Steve Roling at EMKF for inviting me to join the Enterprising Nonprofits team. Your ongoing leadership on this project has been inspiring, and I'll always be grateful to you for allowing me the privilege of being part of this book.

Peter Economy

I would like to express my deep thanks and appreciation to George R. Roberts for his invaluable trust that allowed me to both maximize my work as a social entrepreneur and learn how best to assist other social entrepreneurs. Sincere thanks go to Melinda Tuan, without whose partnership I would not have learned as much nor had the ability to travel and spread the gospel of social entrepreneurship. I would also like to publicly thank my parents for their confidence in my work. My sincere thanks to Kelly for her support, and Pearl and Rasta for their patience. I would also like to express my thanks to my colleagues at Harvard Business School for their support and contributors to my intellectual journey.

Jed Emerson

「非營利組織研究叢書」總序

20 世紀末以來，國際政經情勢發生劇烈變化，各國政府財政日益吃緊，市場經濟與政府機制雙重失靈，而源於對政府的失望與不信任，「師法民間」成為各國政府爭取公民支持的基調，因而引發一連串政府再造風潮，如英國之新右派、美國之新治理。然政府再造風潮並未能有效矯正市場失靈與政府失靈病象，大有為政府與小而美政府理念孰是孰非一直爭論不休，福利國理念重公益但被抨擊為欠缺行政效率，小政府的效率價值觀則因有可能扼殺公民價值，而招非議。面對此一難題，學界無不思索解套之道，究其原因在於過去行政革新或政府再造運動並未真正落實公民社會理念。所幸，自 1990 年以降，各國民間自發性非營利組織的日益蓬勃發展，已漸趨形成政府部門、私人企業等機構外，而以公益為先的「第三部門」。第三部門績效管理兼顧效能與效率，不但以公益使命之完成為主旨，較政府機構更有效率，在公民對政府普遍抱持不信任感的時代，更積極地擔負起彌補社會需求和政府供給間落差之角色，並有助於真正落實公民社會與社區意識之創發，及消弭疏離感。緣此，近來學界與政界關注焦點已漸從政府與企業雙邊關係，轉而探究「政府」與「第三部門」如何建立夥伴關係；近年來政府「師法民間」的主張，已逐漸轉向與第三部門建立夥伴關係，以建構更美好之社會。

本叢書出版之目的包括：一、協助社會力發展：公民社會之重建，首重觀念及作法之精進，本叢書所揭櫫的理念、實例及國際比較，當對社會力之成熟、鞏固與發展有所助益；二、協助政府轉型：政府轉型重點不在於組織與人事精簡，而在於如何促進政府、企業與非營利組織間之互動與合作關係之建立，幫助第三部門建構執行能力，以減

輕政府財政壓力並增進公共服務之效率與品質，其重要策略包括資訊化、國際化、人才培訓與專業化、生涯與人力資源規劃、內部治理與民主化；三、協助社區發展：建構公民社會的核心議題在於公民參與，而公民參與的基礎在於公民資格理念與社區意識的建立，本研究叢書可成為公民進行社區參與與發展的入門書。

本叢書之願景包括：一、本土性研究的出版：觀察非營利組織如何將使命落實於社區營造與公民價值重建之中；二、國際新趨勢的介紹：將視野擴及國際化，透過對世界各國第三部門之研究，吸收他山之石，以為參考；三、重要著作之翻譯：透過重要著作之翻譯，可宣揚理念及引介理論，以資學界與實務界參考；四、建立學界共識：理論與實務經驗若經由學界對話與批評，才得以淬鍊精華、生根茁壯，本叢書拋磚引玉，希望使學界更加注意第三部門的重要性，進而參與對話與論證，以建構更嚴謹之理論基礎，俾供實務界參考。

江明修

審訂序

台灣自 1987 年解嚴之後，非營利組織即蓬勃發展，由於其數量迅速遞增，並且服務趨向多元化，漸漸厚植了整體的社會資本（信任、規範與網絡），也使得台灣的公民社會日趨成熟。但是最近幾年來，由於經濟不景氣、失業率節節升高，使得非營利組織仰賴民間的捐款與政府補助的財源陷入困境，也威脅著非營利組織的永續經營發展，因而使得許多非營利組織不得不另闢財源，其中也包含向企業界取經，希望透過經營的作法能夠解決其困窘的財務狀況，以更落實組織的使命。此種兼具「公共性」本質與企業經營方法的「企業型非營利組織」，不僅應運而生，且愈來愈風行，已深獲各界的關注。

爲了對企業型非營利組織有深入的瞭解，很高興邀請到顏德治、徐啓智、王筑韻及吳婉韻等學術新秀，參與本書的翻譯，其負責翻譯的章節分述如下：

顏德治：負責第一章至第四章。

徐啓智：負責第五章至第七章。

王筑韻：負責第八章及附錄前半部。

吳婉韻：負責第九章、第十章及附錄後半部。

本書從社會企業的角度，探討企業型非營利組織的使命、宗旨，以及其運作的方法，全書共分為十章，內容包括：「社會企業家精神」、「定義你的使命」、「洞察和評估新的機會」、「運用你的資源」、「可信賴的社會企業家」、「瞭解風險、社會企業家和風險管理」、「精通創新的藝術」、「瞭解並吸引你的顧客團體」、「財務管理」，以及「爲社會企業進行商業規劃」等章節。對於國內非營利組織而言，本書提供許多建設性的經驗與啓示，也是探究企業型非營利組織最完整的參考書。

籍之一，相當值得推薦給非營利組織、企業組織、學術研究者、關心非營利組織的社會大眾深入閱讀，也可提供政府制定非營利組織政策的參考等。

智勝文化在促進第三部門研究之出版工作方面，成就非凡，對於學術與實務的接軌，貢獻卓著，在營造台灣公益社會與厚植社會資本方面，更是盡心盡力。而陳定銘先生協助本書審訂工作，鄭勝分先生擔任本書執行編輯，備極用心，使得本書呈現最高品質，謹此致上最高感謝之忱。

江明修

謹識於

政治大學綜合院館

2003年12月

目錄

Contents

Enterprise
Nonprofits

總序

審訂序

Chapter 1 社會企業家精神 1

本章大綱 2

何謂社會企業家精神？ 4

何種原因會讓企業開始社會企業化？ 13

為什麼社會企業家精神對你如此重要？ 17

促使企業化成功的因素 22

總結 23

Chapter 2 定義你的使命 25

本章大綱 26

使命為企業家最有用的工具 27

你要如何定義組織的使命 32

經由使命來計劃及領導組織 37

總結：行動的使命 49

Chapter 3 洞察和評估新的機會 57

本章大綱 58

洞察機會是一種技巧，而非個性特徵 59

脫穎而出！ 60

策略性計畫的價值 66

評估機會 70

機會之窗 80

總結 84

Chapter 4 運用你的資源 83

本章大綱 84

不光只有「錢」的問題而已 84

評估你的資源需求——企業化 86

減少初期現金需求的十項絕招 109

發展你的運用資源策略 114

總結 135

Chapter 5 可信賴的社會企業家 137

本章大綱 138

「課責」的定義為何？其含括的範圍？ 139

努力成為一個「可信賴」的社會企業家的基本理由 140

「課責」的陷阱：成為大家可信賴的，或無法信賴的社會企業家 144

讓你完成課責的工作：從概念到行動 148

如何使絆腳石成為可信賴的蘊含 159

建構有意義的「課責」的六個步驟 162

總結 164

Chapter 6 瞭解風險、社會企業家和風險管理 167

本章大綱 168

何謂「風險」的真正意涵？ 169

計算風險所承受的藝術 177

瞭解風險、報酬及我們為什麼要投入這場遊戲的理由 182

瞭解你的選擇：風險管理的策略 194

降低風險策略的可能花費……一些警告 207

嘗試從錯誤中學習 211

總結 214

Chapter 7 精通創新的藝術 215

本章大綱 216

何謂創新？ 217

哪裡才能找到創新的機會 218

平衡創新過程中的緊張局勢 221

管理創新時所遭遇到的阻力 227

創造出一個創新、具有適應力的組織 250

總結 267

Chapter 8 瞭解並吸引你的「顧客團體」 269

本章大綱 270

定義你的顧客團體 273

Enterprising
Nonprofits
Contents

瞭解顧客的需求與期望	285
建立一種具勝利價值的主張	305
爲最大的社會影響訂定價格	315
促銷你的產品、服務與使命	329
總結	346

Chapter 9 財務管理 349

本章大綱	350
你將永遠需要的五種財務報告	352
財務管理的基本原理	353
將成本會計全部記錄下來	373
成功的代價（並非高的嚇人）	375
總結	379

Chapter 10 爲社會企業進行商業規劃 381

本章大綱	382
爲何要商業規劃？	383
如何著手進行商業規劃	388
不論目的爲何，不管範圍爲何，商業規劃都可以運作	398
爲社會企業所作的商業規劃：方案	402
非營利組織與傳統商業規劃比較之驗證	411
總結	416

附錄 419

中英文索引 439

Chapter

1

社會企業家精神

J. Gregory Dees,

Miriam and Peter Haas Centennial Professor in Public Service, and
co-director of the Center for Social Innovation, Stanford Graduate
School of Business

Peter Economy,

BA, Business Author, www.petereconomy.com

本章大綱

- 何謂社會企業家精神
- 何種原因會讓企業開始社會企業化
- 為什麼社會企業家精神對你如此重要
- 促使企業化成功的因素

誠如非營利組織領導者所知，由於經營該組織的工作日趨複雜，且非營利企業的世界正在改變，因此非營利組織的領導者必須成為一位企業家才能跟得上世界潮流的腳步。舉例來說，多數非營利組織的領導者正面臨著政府補助的削減、績效評估標準的提高、企業要求策略性利益的慈善，以及營利部門之間新的競爭方式等改變，由於這些改變隱藏著機會和挑戰，因此等於替新的社會企業家開啓了一扇大門，好讓他們擁抱大眾。然而，非營利組織也面臨到一個更嚴肅的議題：即對於解決社會問題的傳統慈善救助所具有的效率性和適當性，使得不同黨派的政治人物也開始求助非營利組織，以解決此一社會問題。為了能有效地回應，非營利組織的領導者開始嘗試將組織社會企業化，他們要為社會企業化技巧暖身，並實際操作。

企業家精神的觀念早於百年之前即已存在。在談到「企業家」三個字之時，任何人都可能立即聯想到該詞彙的涵義，換句話說，對某

些人而言，企業家可能是一位女士打算在某個地區開設一間書店，也可能是一位先生計劃用他的存款購買麥當勞公司(McDonald's)的特許權(franchise)；當然，「企業家」也有可能使人聯想到比爾·蓋茲(Bill Gates)——他和保羅·艾倫(Paul Allen)在 1975 年成立微軟公司(Microsoft)，於 2000 年時創造了年營業額將近 230 億美元，成為世界最大的軟體公司。

雖然可以完全確定企業家精神在營利世界的意義，但相對地，其在非營利世界的定義卻不見得同樣清楚；換句話說，它是一個你無法以創造收益來衡量其成敗，而是以如何為社會使命服務為標準的世界。

事實上，在營利和非營利世界的企業家精神確實有所不同，然而，它的不同或許也不如你所想像的大。

本章將定義何謂企業家精神，以及其為何能在非營利組織內產生如此巨大、積極的力量；亦將探討社會企業家精神存在組織的網絡中，並成為組織策略計畫的一部分之理由。爰此，組織內的每一位成員也將有機會為各自之社會企業家精神的技能作一自我評量。最後，以作出的評量結果為基礎，建議可將力量集中於此一領域，以提高社會企業家的效率。

古諺有云：

「口頭告知我……我會忘記；具體展現於我……我會記住；讓我實際參與……我會體驗其精神。」

或許有許多讀者已經是社會企業家而只是本身還未確認而已，你們可藉由本書以下的章節來檢視自己；又或者你本身已經是一位社會企業家，但你可能因此而更好，因為本書不僅要告訴你如何成為一位更有效率的社會企業家，而且還希望你能成為一位培養自我技巧與學習技巧為目標的有效率的社會企業家，以協助你在組織參與過程中，

界定其範疇。最後，你可以嘗試在工作中投入愈多培養社會企業家的技巧，你會發現獲益良多，而你的組織也將變得更有效率。

何謂社會企業家精神？

毫無疑問地，每個人皆曾聽過企業家，這對於勇於冒險的人而言，沒有任何事會比從無到有到創立一家新企業更為有趣，無論是從事網路事業或蓋一座鋼鐵工廠，又或是在街上開一家小吃攤皆含括在內。一般來說，社會企業家通常是那股驅動著創新和經濟成長的力量，你認為呢？

若你身為一個非營利組織的領導者或追隨者，你能夠不分享企業化所帶來的思維和行動的成果嗎？在我們學習如何成為一位社會企業家之前，必須先清楚地定義出我們所要討論的。

企業家精神是……



「企業家精神」這個詞彙具有多種定義，雖然法國經濟學家早在二百年前便已經創造了該詞彙，但由於多年來它同時包含了多種的意義和啟示，因此也產生了一種傳統——即能反映企業化精神所持有的優勢。

企業家若依照法文的解釋，係指某個人承擔一項很重要的工作或計畫；但很快地，該詞彙被用來與投資人以探索更新、更好的方法來激勵經濟進步的這層意義相連結。

法國經濟學家珍·貝普斯特·賽伊(Jean Baptiste Say)於十九世紀描述企業家時曾說：「企業家使經濟資源脫離低度利用階段，以邁入高度生產力階段，進而獲取更多的利潤。」換句話說，企業家創造了價值。

經濟學家約瑟夫·熊彼得(Joseph Schumpeter)也曾於二十世紀初明白地表示：「企業家的作用在於能提振或改變生產的模式。」他們能作到「藉由開拓、創新或使用未嘗試過的技術，在舊的產品基礎上，給予新方法、製造新的產品。它開啓一種原料供給的新來源或以企業重組的方法，以找出產品的新市場。」在熊彼得的觀念中，企業家藉由創新而創造了價值。

近來，管理學大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)也曾描述企業家及其精神為：「企業家永遠在尋求改變而來的回應並探索新的機會。」企業家重視改變所帶來的機會會大於其所帶來的問題。

我們常常會問：「盛了半杯水的杯子是半滿？還是半空？」哈佛大學心理學教授艾倫·藍格(Ellen Langer)在發展遲緩學童態度研究時，直搗問題的核心。在第一間教室，她貼出一張坐在輪椅上行動不便人士的照片，同時問學生：「這位人士能夠開車嗎？」學生的答案一面倒向「不能」，並且舉出許多不能的理由；在第二間教室，藍格教授問道：「怎樣才能使這位人士能夠開車？」在一陣沉寂之後，學生開始不斷地提出能夠使坐在輪椅上的人開車的創意。

同樣地，企業家也具有一種機會導向的本能，他引導著人們發現成功的可能性，並同時思考如何才能把事情完成，而不是只看到問題與說「不」的理由。霍華德·史帝文生(Howard Stevenson)教授是哈佛大學商學院企業家精神領導理論的學者，他為企業化的定義增加了一些富於資源性的要件，即以企業化管理和一般行政管理之間區別的研究而導出的結論。史帝文生教授認為，企業化管理核心的定義應為：