

社會企業擴展性與擴展策略分析途徑之初探

**A Preliminary Study on Designing a framework for
Scalability and Scaling Strategies Research**

吳正中¹

¹ 元智大學社會暨政策科學學系助理教授。

摘要

社會企業異於傳統企業之處就在於其社會影響力，對社會企業而言，擴展一詞代表著社會影響力極大化的過程。但誠如前美國總統柯林頓所言：幾乎每個問題都已在某處、被某人解決；但令人沮喪的是，我們似乎無法將這些成功的經驗複製到其他地方 (Nearly every problem has been solved by someone, somewhere. The frustration is that we can't seem to replicate anywhere else) 」。因此，如何擴展成功經驗，在更多的地方解決社會問題，已成為社會企業領域中新興的研究議題。然擴展性議題國內鮮有進行系統性之研究。基此，本文分析影響社會企業擴展性因素以及擴展策略，嘗試歸納影響擴展性的關鍵因素，並據此建構研究擴展性與發展策略之途徑。

Abstract

A social enterprise's primary purpose is its social mission. In this regard, scaling social enterprise refers a process of maximizing its social impact. As Bill Clinton noted "Nearly every problem has been solved by someone, somewhere. The frustration is that we can't seem to replicate anywhere else", there has been a significant growth in the number of published research with reference to scaliability and scaling strategies. However, few studies in Taiwan have addressed scaliability. In this study, the author try to identify the key factors affecting the scalability of social enterprise and develop a framework to improve understanding of scalability, and the relationship between scalability and scaling strategies.

壹、前言

社會企業是融合商業目的與社會使命的混合型經濟體，視為一種解決社會問題的嶄新途徑，在全球快速地發展(Dacin, Dacin & Tracey, 2011)，成功的社會企業案例亦屢見不鮮。歐盟研究(European Commission, 2015)發現多數社會企業主要聚焦於某項特定之利基(niches)，尤其是地方性系絡，是以，其商業模式甚難於不同的國家均衡的擴散。前美國總統柯林頓便嘗感概的說：「幾乎每個問題都已在某處、被某人解決；但令人沮喪的是，我們似乎無法將這些成功的經驗複製到其他地方 (Nearly every problem has been solved by someone, somewhere. The frustration is that we can't seem to replicate [those solutions] anywhere else) 」(Olson, 1994: 29)。基此，如何擴展成功經驗，在更多的地方解決社會問題，進而幫助更多的人，漸已成為社會企業領域中新興的研究議題(Bloom & Dees, 2008; Bloom & Smith, 2010; Bradach, 2003, 2010; Dees, Anderson, & Wei-Skillern, 2004; Seelos & Mair, 2012)。

對於以利潤與股東權益極大化為目的的傳統企業而言，擴展(scaling)一詞一般意指事業成長、市場擴張以及追求生產的經濟規模；但對社會企業而言，擴展意味者其產品與服務讓更多人受益，是一種社會影響力極大化的過程(Weber, Kröger & Demirtas, 2015; André & Pache, 2016; Dees et al., 2004)。CASE (2008)將擴展性(scalability)定義為「提供更契合廣大社會需求或組織關切問題之產品或服務，增加社會目的組織的影響力(increasing the impact a social-purpose organization produces to better match the magnitude of the social need or problem it seeks to address)」。爰此，社會企業之擴展不必然等同於組織成長(Alvord, Brown & Letts, 2004; Dees et al., 2004; Taylor, Dees & Emerson, 2002; Wei-Skillern & Marciano, 2008; Uvin, Jain, & Brown, 2000)。社會企業擴展的過程大致可從廣度(量)與深度(質)兩大途徑說明(Europe Commission & OECD, 2016)。就廣度(量)的途徑而言，擴展意味者受益者數量的增加；就深度(質)的途徑而言，擴展則代表解決新社會需求，或是從不同面向解決相同社會需求。學者也對應發展出各種不同的社會企業擴大策略。

誠如 Mulgan (2006:156)所言，很多理念之所以失敗，其主因不在於理念本身的缺陷，而是缺乏適當的機制。職是之故，社會企業商業模式的可擴展性(scalability)便是社會企業成長與擴張的關鍵因素(Weber, Kröger, & Lambrich, 2012)。然這些社會企業擴展性究竟如何？目前國內鮮有進行系統性之研究。基此，本文嘗試爬梳現有理論與研究，分析擴展性與發展策略模型。

貳、文獻探討

一、社會企業

社會企業(social enterprise)已成為重要研究議題，論者甚至以「典範轉移(paradigm shift)」一詞形容此種非營利組織的轉變(Holland & Ritvo, 2008: 29)。以歐洲為例，目前已有 20 國家或在其法律上、或在其政策上，對社會企業提出官方定義(European Commission, 2015)。茲就代表性定義，說明臚列如下。

(一) 歐洲研究網路(European Research Network, EMES)的定義

歐洲研究網路(European Research Network, EMES)認為社會企業在社會面向必需具備以下特徵：(1)以造福社區為目標；(2)由公民所發起；(3)決策權非取決於以資本所有權；(4)參與的本質，涵蓋受活動影響的個人；(5)有限度的盈餘分配。在經濟面向亦必須符合下列標準：(1)持續創造或銷售財貨的活動；(2)高度自主性；(3)有經濟風險；(4)最少量的支薪工作 (Defourny, 2001: 16-18)。

(二) 英國貿易與工業部(Department of Trade and Industry, DTI)的定義

DTI 於 2002 年出版《社會企業：成功的策略》(Social Enterprise : A Strategy for Success)一書，則從利潤分配與使命角度，定義社會企業為「追求社會目的，其盈利主要是用來投資於企業本身或社區，而非為其股東或所有人謀取最大利益。」(2002: 13)。諾貝爾和平獎得主 Muhammad Yunus 抱持與 DTI 類似看法，惟在利潤上持較為保守看法，其解釋社會企業為「不虧損、不分配利潤、完成社會目標的公司」(Yunus & Weber, 2010: xvii)。

(三) Kim Alter的定義

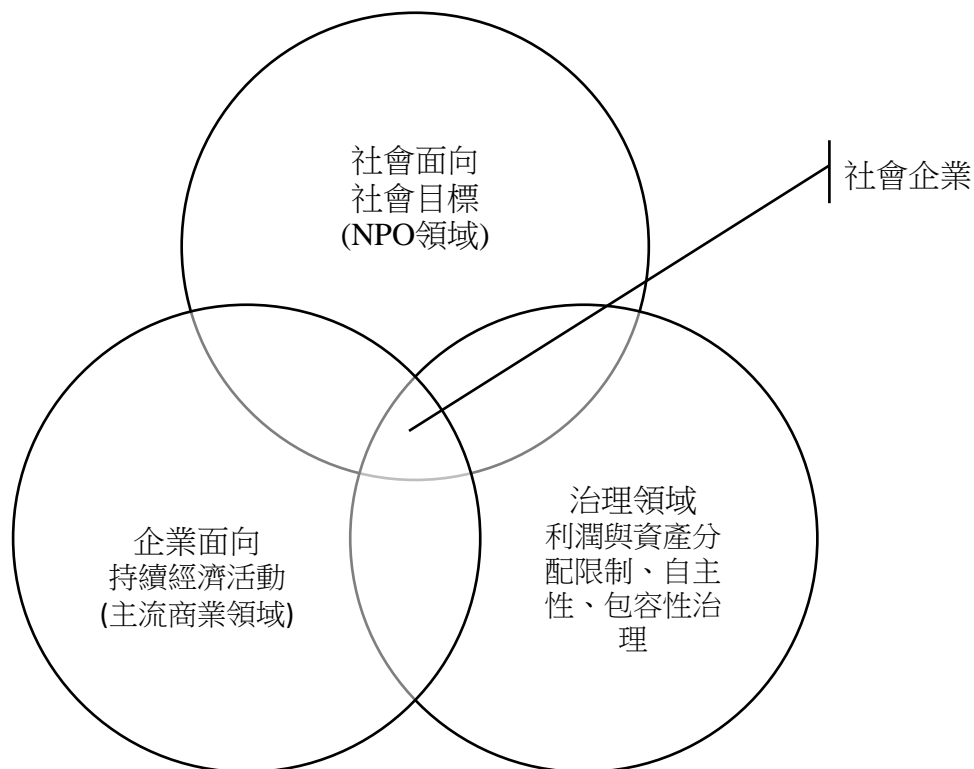
Kim Alter 在 2007 年《社會企業類型》(Social Enterprise Typology) 一文，定義社會企業為：「任何一家為緩和及減輕社會問題或市場失靈的社會目的，同時依照財務紀律 (financial discipline)、創新與私部門果斷運作，創造社會價值而創立的企業就是社會企業。」(Alter, 2007)。Benjamin Gidron 與 Yehesket Hasenfield (2012)在《社會企業：組織的觀點》(Social Enterprises An Organizational Perspective)一書的導論中，亦提出類似的看法，認為社會企業是「社會使命(social mission)所驅使，運用市場基礎策略(market-based strategies)，實現社會(環境)目的」。Kevin Lynch 與 Julius Walls, Jr. 《使命，股份有限公司》(Mission, Inc.)一書也持相同觀點，渠等認為社會企業是「為追求共善(common good)，改變世界為目的之企業」(Lynch & Walls, 2009: 8)。

(四) 歐盟執行委員會(European Commission)的定義

歐盟執行委員會於 2011 年提出「社會企業倡議」(Social Business Initiative, SBI) 推動社會企業。其將定義社會企業定義為「發揮社會影響力，而非創造所有者與股東的利益。社會企業的運作是透過企業家精神與創新的方式提供市場產品與服務，並將盈餘主要用於社會目標。」(European Commission, 2010: 2)。2015 年歐盟執行委員會在《歐洲社會企業與其生態系統地圖》(A Map of Social Enterprises and their Eco-system in European)研究報告中，進一步闡述社會企業的三大面向：社會、企業與治理面向，認為社會企業必須符合下列五項標準

(European Commission, 2010: 10) :

1. 持續的經濟活動；
2. 明確的社會目標；
3. 利潤與資產分配之限制；
4. 獨立；
5. 包容性治理 (inclusive governance)。



圖一：社會企業三大面向

資料來源：European Commission (2015: 10)

綜上所述，社會企業定義迄今仍未有明確的共識。Rideley-Duff 與 Bull (2011) 比較大西洋兩岸國家之社會企業的特徵，發現歐洲國家受到世俗或基督教互助的傳統合作模式，其社會企業著重於志工行動與自助式的運作；美國的社會企業多從慈善事業永續經營角度出發、強調個人或政府捐助非營利組織，其活動目的聚焦在公眾需求，並強調遠見慈善家能為窮人提供解決方案(Ridley-Dyff & Bull, 2011)。

表一：歐陸與美國社會企業架構比較

歐陸式社會企業	美國式社會企業
集體的活動	個人的行動
勞工運動或政府回應社會議題	以企業家精神回應社會議題

增加社會資本與資產的發展	快速有效實現社會產出
團結與互助	績效與更換代理人
利害關係人的調適	願景的堅持
民主(由下而上的治理)	慈善事業(由上而下的治理)
屬社會經濟	可屬任何部門

資料來源：Ridley-Dyff & Bull (2011: 60)

此外，依據歐盟執行委員會 2015 年的一份跨 29 個歐洲國家社會企業調查研究發現，各國實務上對社會企業定義亦不盡相同(European Commission, 2015)。茲說明如下：

(一) 社會面向

1. 目標優先性

社會使命向被視為社會企業的核心，惟捷克、拉脫維亞與波蘭等國並並未明定社會企業之商業目標不得凌駕於社會目標之上。

2. 目標涵蓋面：

各國情況相當分歧，部分國家如芬蘭、立陶宛、波蘭、斯洛伐克與瑞典，嚴格限定從事工作整合型(WISEs)方能稱之為社會企業；部份國家如英國、希臘等，則將任何以社會與環境為目的組織皆納入社會企業範疇。

3. 利潤分配：

僅義大利、波蘭嚴格規定利潤不分配，其餘多數歐洲國家皆允許盈餘部分分配。

(二) 企業面向

社會企業的衡量標準，取決於財務收益(financial returns)與社會收益(social returns)兩條底線(Boschee & McClurg, 2003)。然經濟活動(economic activity)收入在總收入之占比有無規定？以歐洲國家為例，門檻限制差異甚大，例如義大利規定須達 70%，英國、克羅埃西亞等要求 25%，捷克設定的門檻最低，經濟收入達 10%以上即可稱之為社會企業。

(三) 治理面向

從前述 EMES 與歐盟執行委員會等歐陸定義論述以及 Ridley-Duff 與 Bull (2011)研究，民主治理相關議題向來為歐洲國家所重視，惟實際上仍存有歧異。例如英國、芬蘭與愛爾蘭等未將民主治理納入社會企業條件。此外，在獨立性議題上，歐洲各國實務上多解釋為社會企業管理上的自主(managerial autonomy)，或不受國家干預(autonomy from the State)；其中義大利與葡萄牙兩國採取更嚴峻的規範，除限制社會企業除應獨立於國家行政機關外，亦須獨立於傳統營利組織。

誠如 Grieco 所言，各國社會企業無論在法律形式、活動領域、或是利潤管理上皆大異其趣，對社會企業下一個單一明確的定義確實是一個艱鉅的任務(Grieco, 2015: 2)。Alter(2007)則借用光譜概念，認為社會企業係介於傳統非營利組織與營利企業間的混合體。然無論定義上其差異為何，實現社會使命以及有限度的利潤分配上，仍有相當程度的共識基礎。

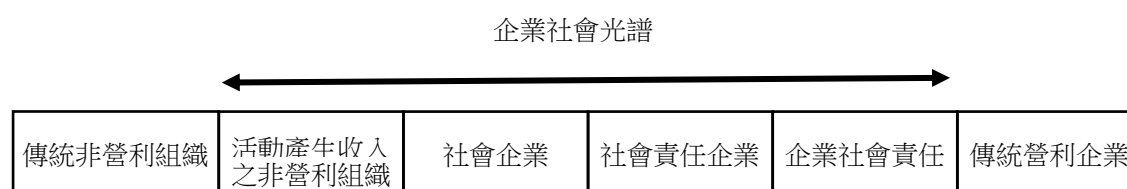


圖 2：社會企業光譜
資料來源：Alter (2007: 14)

從社會影響力面向，社會企業可以區分為工作整合型(work integration social enterprises)、社區發展型(community-development social enterprises)、產品提供型(product-providing social enterprises)、利潤回饋型(profit-granting social enterprises)、公益創投型(impact investing/ venture philanthropy)與複合型(hybrid social enterprises)(吳正中，2016)，說明如下：

(一) 工作整合型(work integration social enterprises)

工作整合型以整合社會邊緣者或是弱勢者，透過生產活動來整合這些失業者重新返回勞動市場與融入社會重新返回勞動市場、融入社會，此類型社會企業為歐陸社會企業主要的活動領域(Defourny & Nyssen, 2006; European Commission, 2015)。

(二) 社區發展型(community-development social enterprises)

已開發國家之社區發展型較強調藉由整合社區中資源與就業機制，推動社區整體發展與營造；開發種國家則多以公平貿易(fair trade)為手段，促進社區發展。

(三) 產品提供型(product-providing social enterprises)

產品提供型主要有類型，其一為生產環境友善產品，其二為以可負擔的價格提供弱勢族群生活必需之產品。此類型的社會企業以生產環境友善產品者居多，或稱之為陸基型產業(land-based industry)，節能減碳、資源回收、以及再生能源等均屬之(European commission, 2015: 33)。第二類在數量上則較為罕見，其產品與競爭市場中商品無異，但以可負擔的價格提供弱勢族群購買，仁人家園(Habitat for Humanity)為此類之代表。

(四) 利潤回饋型(profit-granting social enterprises)

此種社會企業與傳統營利企業在商業經營運作上並無不同，惟利潤回饋型社會企業之將其盈餘捐贈慈善公益，例如愛紐曼(Newman's Own)為其適例。

(五) 公益創投型(impact investing/ venture philanthropy)

創投型社會企業主要由具備技術、財務、市場或產業專業知識與經驗的專業人士操作，選擇並投資有發展潛力之社會企業。例如活水社企投資開發公司。

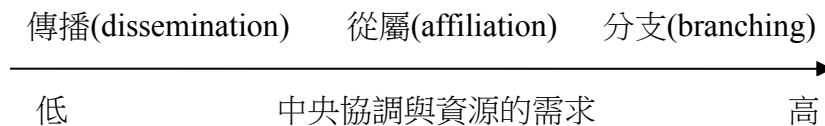
(六) 複合型社會企業

以前述(一)至(五)形式組合之社會企業。例如大愛感恩科技生產環境友善產品，並將其盈餘捐贈慈善公益。

二、可擴展性與擴展策略

社會企業多具有地方性特質，其利基(niches)具有獨特性，其企業模式甚難於不同的國家均衡的擴散(European Commission, 2015)，擴展議題漸已成為產、官、學、研關注的焦點。學術界中，Taylor、Dees 與 Emerson 在 2002 年即發表《擴展的難題：依據你的成功找到適合的策略》(The question of scale: Finding an appropriate strategy for building on your success)；實務界中，管理顧問公司麥肯錫(McKinsey)公司 2016 出版《擴展社會企業部門之影響力》(Scaling the impact of the social enterprise sector)報告；國際組織中，歐盟執委會與經濟合作暨發展組織(Europe Commission & OECD)在 2016 年共同出版《擴展社會企業社會影響力政策簡報》(Policy brief on scaling the impact of social enterprises)，因此，Bradach(2010)便嘗言：『在社會部門中似乎沒有比「擴展成功經驗」更廣為接受的理念』。基此，擴展的重要性已不言可喻

擴展一詞的早期多使用於 NGO 領域(Edwards & Hulme, 1992; Uvin & Miller, 1996)，社會企業領域中，Dees 等人(2004)最早提出傳播(dissemination)、從屬關係(affiliation)與分支(branching)三大擴展社會影響力策略。其中傳播係指提供意欲尋求創新組織相關資訊或技術協助，相較於其他二者，此策略最簡單、成本最低。從屬關係是透過協議，建立某種可識別的正式關係。分支則是類似大型企業於各地區設置營業據點，此策略高度依賴中央資源與協調控制。



圖三：擴展機制光譜

資料來源：Dees, Anderson & Wei-Skillern (2004)

Lyon 與 Fernandez(2012)則從英國幼兒教育機構的個案分析中，歸納三大擴展策略：組織內部成長(growth within organisation)、與其他提供者建立正式關係(scaling through formalised relationships with other providers)以及開放最佳實務的存取分享與傳播(open access sharing and disseminating good practice)。前述三種策略中，組織內部成長著重在單一組織發展，餘二者則是從工具與資源面向上，推動影響力的擴大。Lyon 與 Fernandez 研究發現擴展策略執行的可控制性與影響力間，呈現反比關係。例如建構最佳實務分享平台，此策略的可控制性最低，但潛在的社會影響力卻很大；多角化經營策略可控制性高，但潛在的社會影響力卻有限。

Bull、Hedley 與 Nicholls(2014)則以可否獨立執行為標準，將擴展策略區分為獨立完成以及與其他組織合作兩大策略範疇。獨立完成策略包含擴張(expansion)與複製(replication)，其中擴張以經濟規模為主要目標，例如聘僱更多員工、增加服務或產品；複製則是「區位擴張」(geographical expansion)，意旨在不同地區、做相同的事，例如設立分公司。與其他組織合作包括訓練、倡議或出版研究報告等非正式的理念擴散(informal diffusion of ideas)以及品牌授權(licensing)與社會企業連鎖加盟(social franchising)²等正式的擴散與散布(formal diffusion and distribution)。

歐盟執委會與經濟合作暨發展組織(Europe Commission & OECD, 2016)歸納出四大發展模式：(1)擴大功能完善社會企業商業模式(expand a well-functioning social business model)，例如組織成長、併購、多角化；(2)複製功能完善社會企業商業模式(replicate a well-functioning social business model)，例如建立營運據點與社會企業連鎖加盟(social franchising)；(3)建立夥伴關係(establish partnerships)；以及(4)致力知識分享(engage in knowledge sharing)。

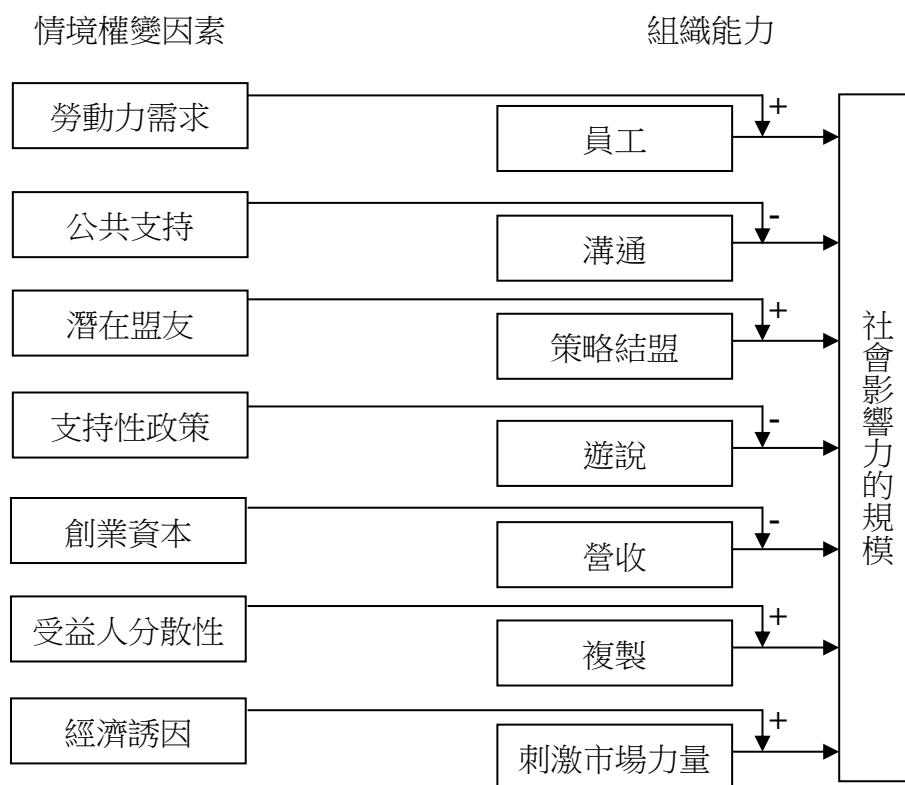
多位學者針對社會企業連鎖加盟議題深入探討。強調社會企業連鎖加盟途徑者，基本上皆認為倘若成功經驗可以被複製，就不需要浪費資源找尋有效的方法或可行的商業模式。此加盟策略成功與否，主要繫於以下條件(Berelowitz, 2012: 7)：

1. 產品與服務有無明確的市場需求；
2. 提供加盟主(franchisee)完善的訓練與支援；
3. 貫徹經營程序與品牌標準；
4. 強而有力的加盟總部與內部溝通機制。

除上述擴展策略之研究外，學者針對擴展性的必要條件進行探究。Bloom 與 Chatterji (2009)汲取策略管理、組織行為行銷等領域理論，建構 SCALER 模型。此模型歸結出影響社會企業影響力規模的七大關鍵因素，包含員工(staffing)、溝

² 加盟(franchising)與品牌授權(licensing)不同。前者是一種高度系統化、組織化的行銷模式，加盟主具有統一的經營模式，保證其產品與服務的規範性與一致性；品牌授權則係指品牌擁有者將其合法擁有的商標或產品在一定的規範下授權予被授權廠商使用的經營方式。

通(communicating)、策略結盟(alliance-building)、遊說(lobbying)、營收(earnings-generation)、複製(replicating)、刺激市場力量(stimulating market forces)。隨後，Bloom 除進一步說明此模型之學術基礎，並以實證研究驗證此模型(Bloom & Smith, 2010a, 2010b; Bloom, 2012)。



圖四：SCALER 模型

資料來源：Bloom & Chatterji (2009)

Weber 等人(Weber et al., 2012) 分析 NPO 與社會企業領域擴展相關的研究，整理出高達 241 種驅動社會企業影響力因素，以及 144 種擴展策略；進一步分析後，歸納出七大關鍵因素以及四大擴展策略。七大關鍵因素分別為：

1. 個人推動擴展過程的承諾(commitment of the individuals driving the scaling process)；
2. 管理能力(management competence)；
3. 運作模式的可複製性(entire or partial replicability of the operational model)；
4. 契合社會需求的能力(ability to meet social demands)；
5. 獲取必要資源的能力(ability to obtain necessary resources)；
6. 與其他組織共同擴展社會影響力的潛在成效(potential effectiveness of scaling social impact with others)；以及
7. 調適性(adaptability)。

四種擴展策略則為：

1. 能力建構策略(capacity-building)；
2. 持續協議關係³(relationship defined by an ongoing agreement)；
3. 知識擴散策略⁴(diffusion of knowledge)；以及
4. 相鄰移動策略⁵(one adjacency move)。

相較於前述學者從組織能力角度分析社會企業擴展性，布魯金斯研究院研究員 Agapitova 與 Linn(2016: 5)在《擴展社會企業創新：途徑與經驗》(Scaling up social enterprise innovations: Approaches and lessons)一文中，提出 CORRECT 概念，從原則性面向來論述社會企業可擴展性。茲說明如下：

C：Credible 可信的：社會創新有充分的證據基礎；

O：Observable 可觀察的：潛在顧客可以直接看到效果；

R：Relevant 相關的：與社會問題息息相關；

R：Relative 相對的：比現行的措施更具有相對成本優勢(relative advantage)；

E：Easy 簡單的：毋不須艱澀技術與基礎，容易推動或理解(easy)；

C：Compatible 兼容不悖的：與使用者既有的價值規範與使用中設備兼容不悖，符合政府計畫方向；

T：Testable 可驗證的：潛在顧客可以大規模採用前就可以瞭解這些措施的成效。

Agapitova 與 Linn(2016: 7)也歸納出影響社會企業擴展的七個驅動因素，分別是：理念與解決方案(ideas/ solutions)、擴展願景(vision of scale)、領導者與捍衛者(leadership/ champions)、市場需求(market demand)、社區需要與需求(community needs/ demand)、誘因與課責(incentives and accountability)；以及外部催化(external catalysts)。

綜上所述，社會企業的擴展與組織成長有一定之因果關係；但社會企業追求的是社會影響力極大化，因此，社會企業之擴展不必然等同於組織成長(Alvord, Brown & Letts, 2004; Dees et al., 2004; Taylor, Dees & Emerson, 2002; Wei-Skillern & Marciano, 2008; Uvin, Jain, & Brown, 2000)。例如 Dees 等人說明了該文目的係希冀揭示除組織成長外不同的散播影響力機制(2004: 28)；Lyon 與 Fernandez 在其研究中同樣也提醒毋人必須跳脫組織成長此種先入為主的觀念(there is a need to go beyond a preoccupation of growth within specific organisations) (2012: 14)。McPhedran Waitzer 與 Paul (2011: 143)更認為不透過組織規模的成長來擴展社會

³ 例如前述社會企業連鎖加盟(social franchising) (Europe Commission & OECD, 2016)、其他提供者建立正式關係(scaling through formalised relationships with other providers) (Lyon & Fernandez, 2012)皆屬此類。

⁴ 例如前述開放最佳實務的存取分享與傳播(open access sharing and disseminating good practice)(Lyon & Fernandez, 2012)即屬此類型策略。

⁵ 作者原文中未多加論述。企業管理中此策略中意旨核心切入鄰近領域，追求成長。請參閱 Zook & Allen (2003)。

影響力，漸已成為的新典範。

叁、擴展性與擴展策略之分析途徑

(一) 分析架構

本文以 Bloom 的 SCALER 模型(Bloom & Chatterji, 2009 ; Bloom & Smith, 2010a, 2010b; Bloom, 2012)、Weber 等人(Weber et al., 2012) 與 Agapitova 與 Linn(2016: 7)的研究為基礎，以管理能力，策略結盟、市場需求、獲利能力、複製性、調適與溝通等七大面向，據此嘗試建構社會企業擴展性整合性分析架構。

表 2：社會企業擴展性要素

擴展性因素	與其他理論關係		
	SCALER 模型	Weber et al. (2012)	Agapitova & Linn (2016)
管理能力	● 員工	● 管理能力 ● 個人推動擴展過程的承諾	● 擴展願景 ● 領導者與捍衛者 ● 誘因與課責
策略結盟	● 策略結盟 ● 遊說	● 與其他組織共同擴展社會影響力的潛在成效	● 外部催化
市場需求	● 刺激市場力量	● 契合社會需求的能力	● 市場需求 ● 社區需要與需求
獲利能力	● 營收	● 獲取必要資源的能力	● 市場需求
複製性	● 複製性	● 運作模式的可複製性	● 理念與解決方案
調適性	● 調適性	● 運作模式的可複製性	● 理念與解決方案
溝通性	● 溝通	N/A	N/A

資料來源：作者自製

本研究將據前述社會企業擴展策略，以內部發展與外部合作兩大面向，歸納為內部發展與外部合作兩大範疇。前者以達到經濟規模為主要目的，其策略選擇包含能力建構、擴張、複製以及相鄰移動策略；後者側重社會創新的擴散，包含倡議、策略夥伴、知識分享、品牌授權與加盟。

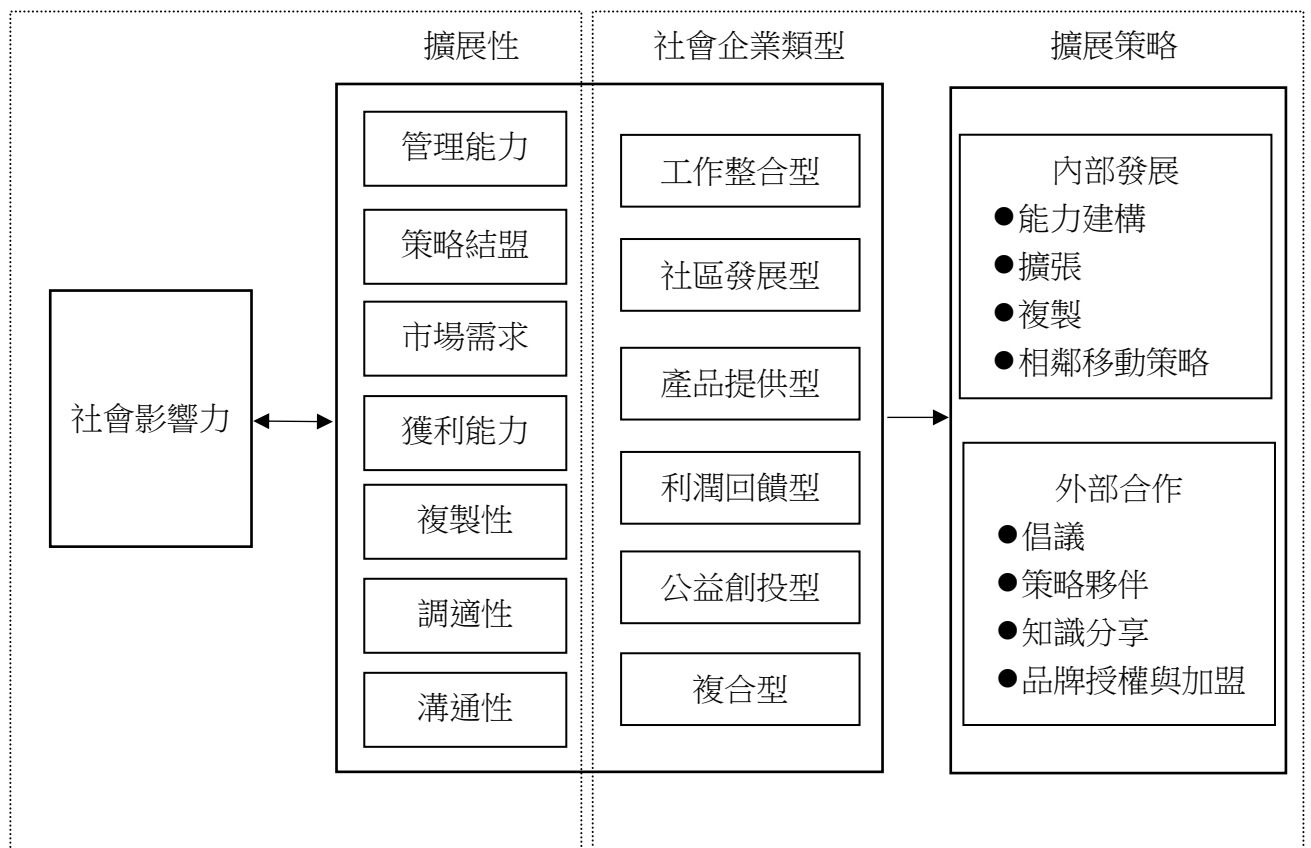
表 3：社會企業擴展性策略

社會企業擴展途徑

內部發展	外部合作
能力建構	倡議
擴張	策略夥伴
複製	知識分享
相鄰移動	品牌授權與加盟

資料來源：作者自製

依據前述組織能力與策略之分析，本文嘗試建構社會企業擴展性之研究途徑理論架構，並據此分析不同社會企業可行的擴展策略。分析架構參見圖五。



圖五：擴展性與擴展策略分析途徑

資料來源：作者自製

(二) 問卷設計

針對社會企業之社會影響力、擴展性，本文嘗試分從下列八大面向，設計題向蒐集實證資料：

1. 社會影響力

(1) 本公司在解決、減緩社會問題的表現令人滿意。

(2) 本公司服務對象逐漸增加。

(3) 本公司服務地點逐漸增加。

2. 管理能力

(1) 本公司在很容易招募到符合公司能力需求員工。

(2) 本公司有充沛的、符合公司能力需求的志工。

(3) 本公司沒有遭遇人才短缺的問題。

(4) 本公司管理階層員工的流動性很低。

(5) 本公司相關章程、辦法非常完備。

(6) 本公司有嚴謹的策略規劃。

3. 策略結盟

(1) 本公司與其他組織已經建立雙贏的夥伴關係。

(2) 本公司經常與其他組織合作推動相關計畫。

(3) 本公司有能力喚起公眾注意。

4. 市場需求

(1) 社會大眾對本公司產品/服務需求很大。

(2) 本公司產品/服務的CP值很高。

(3) 本公司有信心透過產品銷售解決社會問題。

5. 獲利能力

(1) 本公司可以透過產品/服務銷售的收入，維持公司的正常營運。

(2) 本公司目前沒有開發其他產品/服務以增加營收的壓力。

(3) 本公司每月支付相關款項時沒有壓力。

6. 複製性

(1) 本公司有一套標準制度與作業流程，任何地方工作都可以順利進行。

(2) 本公司營運的時候，不太會碰到不易處理的特殊客戶或情況。

(3) 本公司顧客沒有地域性集中的現象。

(4) 本公司產品/服務的原物料來源很容易從市場上取得。

7. 調適性

(1) 本公司相關制度與流程可以因應市場環境快速的調整。

8. 溝通性

(1) 本公司可以有效地與重要支持者或利害關係人聯繫。

(2) 社會大眾可以清楚瞭解本公司社會使命與創業理念。

(3) 本公司定期向社會大眾公開財務相關報告。

肆、小結

擴展性是社會影響力極大化的過程，近年來已成為國際學術界研究的焦點之一；近年來國內社會企業相關研究成長迅速，惟鮮有以擴展性相關議題進行系統性之研究。本文援引歐美研究成果，嘗試勾勒社會企業擴展性與擴展策略的分析途徑。

社會企業核心的評估標準就是社會影響力，因此，擴展性便成為社會企業是否能永續發展的關鍵。透過系統性的研究，研究成果可做為台灣社會企業永續發展診斷的基礎，並為政府推動相關政策之參據。此外，影響力投資(impact investing)越趨風行，過去追求財務報酬和社會價值有如相互排斥的磁鐵同極，如今投資和作公益絕對可以兼顧。依據全球影響力投資網絡(Global Impact Investing Network, GIIN)(2016)統計，影響力投資的產業規模至少達 1140 億美元。社會企業擴展性高低，就成為影響力投資的重要參照基礎。

參考文獻

一、中文部分

吳正中 (2016)。社會企業意義、類型與個案之初探：社會影響力的觀點。
2016 法鼓人文關懷與社會實踐—社會價值與社會企業影響力論壇，台北：張榮發基金會國際會議中心。

經濟部 (2014)。社會企業行動方案(103-105 年)(核定本)。

<http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72-871e28b325d2.pdf>

葉至誠、葉立誠 (2011)。研究方法與論文寫作。台北：五南。

二、英文部分

Agapitova, N., & Linn, J. F. (2016). *Scaling up social enterprise innovations: Approaches and lessons*. Washington DC: Brookings Institution Press

Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC. Available at <http://www.virtueventures.com/resources/setypology>.

Alvord, A.H., Brown, L.D., and Letts, C.W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40: 260–282.

André, K. & Pache, A. (2016). From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 133(4): 1-17.

Berelowitz, D., (2012). *Social franchising innovation and the power of old ideas: What can the social sector learn from the experience of franchising in the commercial sector*. The Clore Social Leadership Programme, The International Centre for Social Franchising and Social Enterprise UK.

Bloom, P. and Chatterji, A. (2009). Scaling social entrepreneurial impact. *California Management Review*, 51: 114-133.

Bloom, P. N., & Dees, J. G. (2008). Cultivate your ecosystem. *Stanford Social Innovation Review*, 6: 46-53.

Bloom, P. N., & Smith, B. R. (2010a). Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: An exploratory empirical study. In Bloom, P. N., & Smith, B. R. (eds.), *Scaling social impact: New thinking* (pp. 11-28). New York: Palgrave Macmillan. pp.

Bloom, P. N., & Smith, B. R. (2010b). Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: Theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1): 126-145.

Bloom, P. N., (2012). *Scaling your social venture: Becoming an impact entrepreneur*. New York: Palgrave Macmillan.

Boschee, J., & McClurg, J. (2003). *Toward a Better Understanding of Social*

- Entrepreneurship: Some Important Distinctions***. Retrieved from [www.se-alliance.org/better UNDERSTANDING.PDF](http://www.se-alliance.org/better_UNDERSTANDING.PDF)
- Bradach, J. (2003). Going to scale: The challenge of replicating social programs. ***Stanford Social Innovation Review***, 1: 19-25.
- Bradach, J. (2010). Scaling impact: How to get 100X the results with 2X the organization. ***Stanford Social Innovation Review*** (Summer), 27-28.
- Bull, D., Hedley, S., & Nicholls, J., (2014). ***Growing pains: Getting past the complexities of scaling social impact***. London: New Philanthropy Capital.
- CASE. (2008). ***Developing the field of social entrepreneurship***. Report from the Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. ***Organization Science***, 22(5): 1203–1213.
- Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact: Strategies of spreading social innovations. ***Stanford Social Innovation Review***, 1: 24-32.
- Defourny, J. & Nyssen, M. (2006). Defining Social Enterprise. In J. Defourny & M. Nyssen (Eds.), ***Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*** (pp.3-26). London; New York: Routledge.
- Defourny, J. (2001). Introduction: From Third Sector to Social Enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), ***The Emergence of Social Enterprise*** (pp. 1-28). London; New York: Routledge.
- Department of Trade and Industry. (2002). ***Social Enterprise: A Strategy for Success***. London: Department of Trade and Industry.
- Edwards, M. and Hulme, D., 1992. Scaling up NGO impact on development: learning from experience. ***Development in Practice***, 2(2): 77-91.
- European Commission (2015). ***A map of social enterprises and their eco-systems in Europe***. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2010). ***Social Business Initiative Communication***. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Global Impact Investing Network (2016). ***Impact Investing Trends Evidence of a Growing Industry***. Global Impact Investing Network.
- Holland, T. P & Ritvo, R. A. (2008). ***Nonprofit Organizations: Principles and Practices***. New York: Columbia University Press.
- Lynch, K. & Walls, Jr., J. (2009). ***Mission, Inc.: The Practitioner's Guide to Social Enterprise***. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Lyon, F. & FERNANDEZ, H. (2012) ***Scaling up social enterprise: strategies taken from early years providers***. Working Paper 79. TSRC
- McPhedran Waitzer, J. & Paul, R. (2011). Scaling social impact: When everybody

- contributes, everybody wins. *Innovations*, 6(2): 143-155.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations*, 1(2), 145–162.
- European Commission & OECD (2016), *Policy brief on scaling the impact of social enterprises*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Olson, L. (1994). Growing Pains, *Education Week*, 29.
- Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2011). *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Seelos, C., & Mair, J. (2012). Innovation is not the holy grail. *Stanford Social Innovation Review* (Fall), 44-49.
- Taylor, M.A., Dees, J.G., and Emerson, J. (2002). The question of scale: Finding an appropriate strategy for building on your success. In Dees, J.G., Emerson, J., and Economy, P. (eds.), *Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit* (pp. 235-266). New York: John Wiley and Sons.
- Uvin, P., Jain, P., and Brown, L.D. (2000). Think large and act small: Toward a new paradigm for NGO scaling up. *World Development*, 28(8): 1409–1419.
- Weber, C., A. Kröger and C. Demirtas (2015). *Scaling social impact in Europe: Quantitative analysis of national and transnational scaling strategies of 358 social enterprises*, Berthelsmann Stiftung, Gutersloh, Germany.
- Weber, C., Kröger, A., & Lambrich, K. (2012) Scaling social enterprises: A theoretically grounded framework. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32(19), Article 3. Available at:
<http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol32/iss19/3>
- Wei-Skillern, J. and Marciano, S. (2008). The networked nonprofit. *Stanford Social Innovation Review*, 6(2): 38–43.
- Yunus, M., & Weber, K. (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. New York: Public Affairs.
- Zook, C. & Allen, J., (2003). Growth outside the core. *Harvard Business Review*. 81(12):66-73.