



改造大學為社會企業： 從人文創新與社會實踐的辯證開始

文馨瑩*

一、緣起：真感動才有真行動 / 真行動才有真感動

「大學本質上是社會企業！」

第一次聽到如此鏗鏘有力的主張，是在 2015 年 10 月 15 日，由我擔任召集人之「由經濟倫理學思辯社會創益」經典研讀班，與成員們一起專訪智融基金會董事長施振榮之時。後來，我反覆思辨自己從 2003 年起，由企業高階主管轉換職涯到大學教授的心路歷程（王士誠，2013），深感施董事長一語道出，我從人文創新到社會實踐的教育改革目標。

當天，施振榮董事長語重心長地告誡我們一群大學教授說：「解決社會問題要靠第三隻腳——第一隻政府、第二隻非營利組織、第三隻社會企業。前一陣子跟柯文哲市長在談，教育可不可以用社會企業的模式經營？私立學校偏向營利方向來經營，公立學校其實也可以做出典範。政府不管解決什麼社會問題，光有錢是不夠的，並無法創造價值。要做出生生不息的循環，才是設計中最重要。都市化是幾百年的議題，因為從人文科技面對未來，都市化的設計必須要前瞻性創新。這就是需要思考的關鍵，科技是死的、生活創新是活的。我們要處理的社會、經濟、政治等問題，都是活的問題，如何設計一個系統要永續又要有效，這是我們應該思考的。」

受到此段宣言的啟發，本文從人文創新與社會實踐的辯證思維，試圖探討改造大學為社會企業的可行性。究竟現行臺灣的公私立大學，和社會企業有何異同呢？在少子化的趨勢下，如果社會企業成為大學退場或轉型的目標，該設計哪些可長可久的變革機制呢？本文在此提出初步的省思，盼能拋磚引玉，引發各界的互動辯證與創新藍圖。

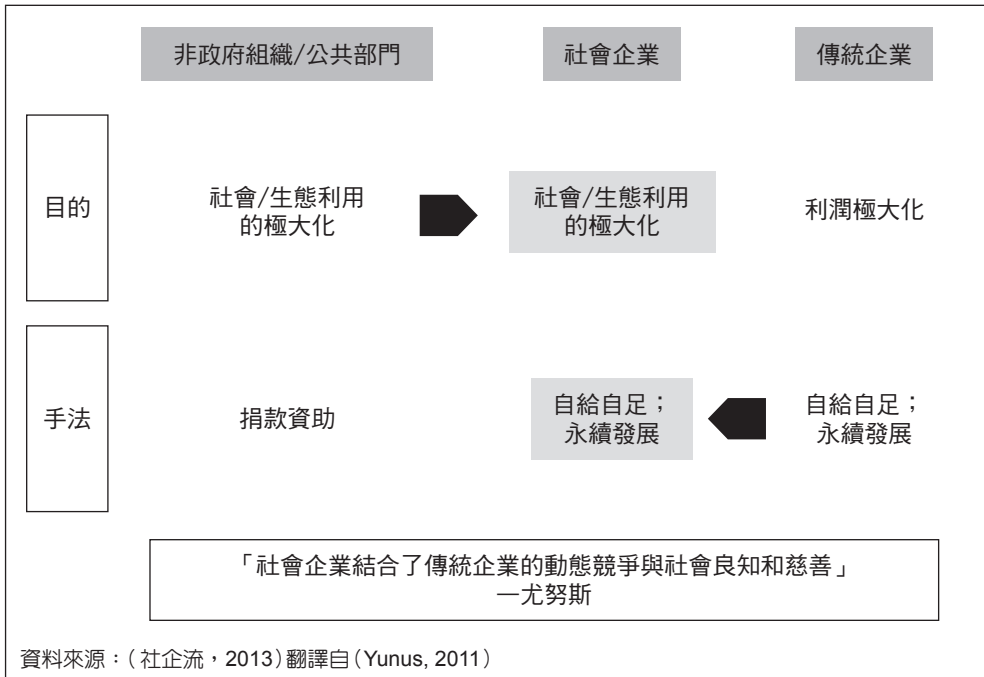
* 淡江大學企業管理學系副教授

二、社會企業的特色：從非營利組織的跨界辯證談起

相對於非營利組織 (Non-Profit Organization, NPO)，社會企業 (Social Enterprise) 是較新的企業經營模式或商業模式 (Business Model)。社會企業概念的火種，可追溯至 1976 年，諾貝爾和平獎得主尤努斯 (Muhammad Yunus) 於家鄉孟加拉成立了「鄉村銀行」(Grameen Bank)(社企流，2013)。回溯我個人之人文創新與社會實踐的長期歷程——近期在 2009 年迄今，先後提出 6 個國科會／科技部的專題研究計畫，直到 2014 年才將社會企業納入研究主題——「跨界例規：科技、家族與社會企業聯盟的比較研究」(科技部計畫編號：MOST103-2410-H-032-076)。其實，遠期早在尚未聽聞社企的 1979 年，我就讀北一女中時創辦「新莊國中校友聯誼會」，就開風氣之先向新莊鎮公所募款、招募校友義工共同為新莊地區國小學生舉辦免費的夏令營 (王士誠，2013)。基於此多元跨界的創新與實踐，具體印證了我「實踐體驗先於理論研究」的大學使命觀，也是本文和施董事長一席話相印相應的緣起。

廣義而言，社會企業指的是採取近似營利的商業模式，來解決社會問題的組織。例如，提供具社會責任或促進環境保護的產品或服務、為弱勢社群創造就業機會、採購弱勢或邊緣族群提供的產品或服務等。社會企業的組織可透過傳統定義之營利公司或非營利組織之型態存在，並且其產品或服務會有營收與盈餘。社企的主要特色是其盈餘主要用來投資社企本身、繼續解決該社會問題，而不像營利事業般以出資人謀取最大的利益。簡言之，社會企業就是運用商業運作方式來獲取資金以達到社會目標，並非單純以營利為目標的組織 (社企流，2013)。近年在國際間，社企已被證明為可擴張與永續經營的商業模式，更提升了社會公益組織的財務自主性 (姚映竹，2013)。雖然同以解決社會問題為目標，社企與非政府組織 (Non-Government Organization, NGO)、非營利組織 (NPO) 進一步區分的重點是，社企更重視組織商業化營運的永續自主，力求脫離大眾捐款或政府補助，兼顧企業營運與其關注議題的長期共同發展。圖一重點比較社會企業與非政府組織、傳統企業。

社企商業模式多延伸自非營利組織。Carman 等研究結果顯示近半數的非營利組織其成立的原因為市場失靈，意即市場因為經濟學上的搭便車現象，使得生產者欠缺誘因從事生產活動，對於公共財的供給發生失靈現象 (Carman & Nesbit, 2013)。大部分的 NPO 是由自然人組成，但為了促進 NPOs 間的合作與交流，以及加強 NPOs 與外界的溝通，非營利傘狀組織 (nonprofit



圖一 社會企業與非政府組織、傳統企業的比较

umbrella organization) 的存在有其必要性，其定義為以非營利組織為會員的傘狀組織 (Young, 2001)。

本文試圖探討改造臺灣公私立大學為社會企業的可行性。以下簡述臺灣社企的現況與類型為改造芻議之背景。表一根據官有垣所提倡的社會企業五大類型，整理社會企業的類型與社企流平臺上之臺灣實例 (官有垣，2007)。從社企流創辦人林以涵 (最年輕的政院經貿會議顧問) 的青年創業典範，可以看出越來越多的年輕世代成為社企創新的主導力量 (社企流，2013)。這些新興的社企平臺與年輕世代，展現臺灣特有的中小企業家精神，也重塑本地社會服務與商業市場樣貌 (李郁怡，2013)。

上述「積極性就業促進型」與「服務提供與產品銷售型」的兩類組織，是目前臺灣較為盛行的社會企業類型。在此並非企圖將所有社會企業清楚的切割成五大互不關聯的區隔 (mutually exclusive segments)，一些中型到大型的社會企業皆可歸屬於此五大類的其中之一或是二者的融合。例如我長年進行社會實踐與個案研究對象的「人本教育基金會」，其主要類型為數學想想教

表一 社會企業的類型與臺灣實例

組織類型 ^a	特色 ^a	臺灣實例之一 ^a	臺灣實例之二 ^b
積極性就業促進型	工作整合，關切被社會排除的弱勢團體（身心障礙者、女性、農民、原住民）	喜憨兒社會福利基金會、陽光社會福利基金會	上下游、喜願小麥、臺灣農夫、大誌雜誌、彭婉如文教基金會
地方社區發展型	社區營造，以社區發展運動所帶動出來的社區草根性組織	地方社區 NPOs	光原（原住民）、248 農學市集
服務提供與產品銷售型	提供付費的服務，販售生產或代售的產品	崔媽媽基金會、第一社會福利基金會、荒野保護協會、伊甸社福基金會	里仁、吉甲地、生態綠、歐萊德、彭婉如文教基金會
公益創投的獨立企業型	由企業組織，投資設立具發展潛力及快速成長之公司。創投組織出資協助成立新公司也提供管理支援與監督發展，直至穩定成長並讓其自立	n/a	新頭殼、興采實業、黑暗對話
社會合作社	組織內部的利益關係人透過組織共同追求集體利益，利益關係人被鼓勵積極參與組織事務，因而從中獲得利益	農民合作社、儲蓄互助合作社、消費者合作社、住宅合作社	臺灣主婦聯盟生活消費合作社

資料來源：整理自^a 官有垣，2007；^b 社企流，2013)

室、愛智之旅、森林小學等服務提供與產品銷售，而其分支機構三重青少年基地則可歸類為地方社區發展類型。如此跨界融合——商業模式、組織功能、資金來源，已成為臺灣社會企業的一大特色。從非營利傘狀組織之角度來看，臺灣社會企業以社企流為培訓人才和國際交流的平臺，也可說是社會企業聯盟或傘狀組織的合作模式。本文改造大學為社會企業的芻議，重點即建議教育部高教司的教育行政管理，獨立於公立大學的營運管理之外；以美國加州州立大學為雛型，成立「社企大學」的傘型組織。

三、大學和社企之異同：從學生、教師、競爭者的跨界辯證開始

根據前述社會企業的定義與類型，臺灣公私立大學的設立使命相近，表面上均非傳統企業的股東「利潤極大化」。然而，實務上少數私立大學的董事會、公立大學的校務主管，曾傳出公私不分、挪用校產的醜聞。私立大學因為學費占比較高，比公立大學更接近社會企業的經營模式。此外，公私立大學兩者另一主要區別為資本來源——公立大學以政府預算為主，故須遵守政



府部門（即施董事長所說的第一隻腳）的政策控制；私立大學以非營利事業（含宗教法人；第二隻腳）的私人捐贈為主，故須力求自給自足。

所謂大學的社企商業模式，可定義為採取近似營利企業的「教育訓練」服務產業，來解決「學生與社會」學習問題之組織。根據前述社企五大類型，其主要類型為服務提供與銷售（與中小學近似）；次要類型為積極性就業促進型。因為大學為「學職銜接」的最後一哩，多數學士、碩士、博士一畢業即投入職場。因此，公私立大學主流模式大致相同——聘雇教職員為教育訓練服務的設計師與提供者，招募教育訓練服務的付費客戶（家長）與使用者（學生）。以下對大學和社企的主要差異和轉型挑戰，歸納為三大構面來探討——大學與學生的服務關係、大學與教職員的雇用關係、大學之間的競爭與合作關係。

針對大學與學生的服務關係，我認為大學和其他非大學「教育訓練服務」企業的主要差異，在於「專職課程和學位的考核與授予」。雖然，目前各大學多設立非學位「學分班」，其模式和非大學的「教育訓練服務」本質上差距有限。特別是大學學分班招生的差異化或競爭優勢，仍然是該學生之兼職課程與其未來專職學位之制度化連結，讓學生容易通過學位的甄選考試，考上後可減免學分等低成本優勢。其次，目標市場為培訓成人之企業，其付費客戶與使用者，多為兩者角色合一之學生；大學則和中小學、補習班較接近，付費客戶（家長）通常並非使用者（學生）。因此，家庭對大學生的升學與就業之影響，並不亞於大學課程與授課老師。經濟學家駱明慶早在 2002 年的研究即指出：「考上大學與省籍、父母教育程度和居住在臺北市或其他城市正相關，而考上臺大與這些變數的相關程度又更大」（駱明慶，2002）。大學教育作為社會階級流動和弱勢學生翻轉人生的機制，在貧富差距日漸擴大的臺灣社會，可說前景堪憂。

針對大學與教職員的雇用關係，我認為大學和其他企業的主要差異，在於升等考績制度。（社會）企業可以針對特定付費／修課學生，蒐集對教師、教材、教學環境等課程整體的滿意度，而教師在特定課程的考績結果，多會正向、負向影響其個別薪資與福利。雖然大學多定期蒐集學生的「教學評鑑」、甚至追蹤畢業生的滿意度，但這些調查結果並非個別教授升等或職員升遷的考績重點。教授的升等偏重研究、教學、服務三大領域的個人條件與考核程序。為了矯正過度強調研究等偏狹升等條件，從除弊的角度，教育部或

行政院已對數個教師個案，認定大學不能僅由限年升等未通過而以教師法第 14 條解聘、不續聘；另從興利的角度，近期各大學已經推動超越研究論文之量化影響係數（Impact Factor）的多元升等機制，以及優良教師等獎勵教學創新的機制。然而，這些偏向救濟性的制度變革，我認為仍有「見樹不見林、看事不看人」的缺憾。更多元化的大學教師考績制度，例如延長時間構面、更加重視師生互動、專業倫理等價值觀的思辨，可望更符合「百年樹人」的教育理想。在三大構面中，我認為大學的教職員是跨世代培育學生和跨校界影響社會的關鍵力量。「以人為本」的教育理想，必先奠定「以師為本」的基礎。

針對大學之間的競爭與合作關係，現行公私立大學之間的競爭，局限於入學和轉學的招生，一旦學生報到之後，各系所多以學位門檻的必選修課程要求來限縮學生的學習內容。公私立大學之間的合作，多屬於同地區、姐妹校等大學生跨校交換雙方「既有課程」之選課，教學提供者的教師或系所，在課程內容與學位、學程的跨校合作，多為無招生競爭的跨國界大學之間、或教育部、科技部補助之短期計畫。可能基於臺灣公立大學長期在資源和招生上，比私立大學較具競爭優勢，公私立大學之間較少跨界的競爭與合作。反觀為解決相同問題、設立宗旨相近之社會企業之間，雖然彼此都需面臨與其他同業的市場競爭壓力，比非社企更容易合作來突破資源有限的困境。例如，社企流舉辦過許多國際、臺灣的社會企業人才培訓工作坊，也和政府部門之行政院經濟部中小企業處合作規劃「De 官邸願景工作坊」。

四、改造大學為社企之芻議：從低成本邁向差異化的轉型辯證

新興的社會企業——以營利手段達成增進社會價值的組織，在臺灣已日漸成為跨界人文創新與多元社會實踐的發展平臺。在少子化的市場需求衰退與政府預算緊縮的雙重壓力下，如果社會企業成為大學退場或轉型的目標，該設計哪些可長可久的變革機制呢？

首先，我認為改造大學為社會企業之首要變革，是鬆動既有系所框架的課程體制、進而突破教育部「公平一致」的緊箍咒。目前改造大學之芻議，多針對如何因應與招生人數連動收入減少的低成本壓力，而非如本文所強調啟動跨界創新的各校／各系之提升價值或差異化優勢。例如，教育部次長陳德



華指出，連續 2 年註冊率未達 6 成，且在校生總人數低於 3,000 人的學校，會被列為退場「專案輔導」名單（劉嘉韻，2015）。施振榮董事長在受訪時，以臺南興國管理學院轉型為中信學院，為改造大學為社企之模範。然而，其價值提升的主力並非在校學習，而是解決畢業後青年失業問題的「就業保證」。施董事長更強調，公立大學賴以為生的第一隻腳（政府），其預算來源在短期的未來也是岌岌可危，再不力求轉型創新，很快也會面臨招生不足的退場壓力。

延伸我在台積電個案研究（博士論文）的結論——創新源自多樣性的例規和策略所交織而成的同期 Y 共演化模式與跨期 Z 模式（Wen & Lee, 2012），本文主張大學營運脫離教育部的管制，主要是基於讓學生自由選擇、多元培育的教育理念。先就營運模式較接近社會企業的私立大學而言，儘管設立資本不須仰賴政府預算，因為私立大學依法必須遵守教育部類似水電、金融等管制行業，十分「嚴謹繁瑣」的政策方向、行政規範，包括教育價格之學費高低、服務對象之系所招生與課程、服務提供者之教師資格與升等。如此追求所謂「公平一致」的教育政策，導致大學雖然近年已經落入「供過於求」的市場困境，仍然接近「壟斷寡占」產業的服務內容與品質，兩者的新生入學成績雖有高低，相近系所的課程訓練的主題與方式均大同小異。各大學或有零星的翻轉教室範例——如公立臺灣大學葉丙成團隊擊敗哈佛，獲全球創新教育大獎，其研發的 PaGamO 遊戲更跨界取得鴻海 600 萬美金投資；私立逢甲大學翟本瑞領導的通識中心，榮獲「現代公民核心能力養成」特色績優學校。但這些成功翻轉教室之案例，雖能引領跨界創新的風潮，仍有待更多大學跟進推廣。

其次就公立大學而言，轉化為社會企業的最大挑戰，在於建立自給自足的商業模式。正如受到施振榮董事長一席話的啟發，我在 2015 年 12 月 4 日返回母校臺灣大學國際企業研究所，參加旅居加拿大陳時奮¹教授針對合資企業（Joint Venture）股權分配的演講，啟發我構思公立大學轉型的機制。陳教授直指組成合資企業的主要原因，是共同生產的合資夥伴對彼此投入的生產要素，面臨難以決定價格、或市場失靈（market failure）的困境；因此，股權

¹ Shih-Fen Chen is a professor of General Management specializing in Global Strategy at the Ivey Business School.

分配的原則並非如傳統合資企業文獻般，依據生產要素的相對產值（價格與數量的乘積），而是根據雙方所提供要素定價錯誤（pricing error）的程度；舉例而言，房東與主廚雙方入股合開餐廳，雖然該餐廳支付房東較高的房租、支付主廚較低的薪資，但因主廚的廚藝和管理能力之高低比餐廳地點面臨較高的定價錯誤，所以該合資企業的股權應該主廚比房東高。

因為教育服務的長期合理價格，也多面臨難以決定價格或市場失靈的困境，延伸陳時奮教授的合資股權分配理論到改造大學的社會企業，我建議教育部將各公立大學整併為數個類似美國加州公立大學系統、或社企合資企業後，退出大學的日常營運，不再管制學費等價格。對弱勢學生的保障，從整體納稅人負擔的均一低學費（低成本），改為優秀學生的獎學金，和擴大在職班的進修教育。此合資社企的股權（資源分配權力），依未來發展藍圖、長期創益能力來分配。再進一步推動各大學群之內資源與資金跨校合作運用；各大學群之間則在無政府保護的市場競爭壓力下，集中資源來創造差異化之競爭優勢。

最後想強調的是，前述改造大學為社企之後，除了鬆動教育部壟斷的緊箍咒，也將鬆動公立大學與私立大學此制度性的界限。誠如學者所指出，營利部門與非營利部門所建構的夥伴關係，稱為善因為基礎的夥伴關係（cause-based partnerships, CBPs），此種合作關係最大的挑戰在於組織文化的衝突（Parker & Selsky, 2004）。臺灣少數公私部門的合作機制，已經可以看到跨界創新的曙光。例如，由資策會、四方文創、里仁事業、臺灣藍鵲茶多方合作之「雁行新創社會企業」，集合臺灣在地優質好茶及有機農產品，透過喜憨兒、更生人及新移民三方的通力合作，縮短產地到消費者之間的距離（社企驛站，2014）。針對大學的跨界創新實例，中衛發展中心與國立政治大學組成策略聯盟，雙方將就國際人才培育、媒合，以及區域競爭優勢的強化共同努力（陳宗慶，2015）。

五、結語：從人文創新與社會實踐的辯證開始

當然，改造大學為社會企業之使命，尚需更多同志參與設計與實踐。因個人能力有限，想透過社群集思廣益，發揮共善力量，進一步運用大學教授善於觀察、解構、論述的專長，發掘並落實在臺灣更多可執行的「社會創益」機會，以集體智慧創造 Social Impact (SCI)。「社會創益」此構想來自於「創



意」要「有益」才有意義；更進一步將「有益」延伸為「利益」與「公益」。而社會企業正是兼顧此利益與公益的新興企業型態（文馨瑩，2013）。

因此，由我擔任召集人之「由經濟倫理學思辯社會創益」經典研讀班，於2015年擴大為19位成員，再度向科技部申請「社會設計與專業倫理」學術研究群計畫。本社群成員過去皆持續以不同方式，關心「社會問題」與「經濟問題」，並以教學設計、學術研究，進而成立協會、基金會、甚至創業等多元行動，落實各自對「社會設計」的理想。因此，我們認為近期社會企業——以營利手段達成增進社會價值的組織目標，所帶動的創新趨勢與社會變革，十分需要各界專家、學者，來合作跨領域研究，共創改造社會的實踐平臺，延續並落實「人文創新」與「在地實踐」的理念（文馨瑩、侯勝宗，2015）。

雖然，兼顧人文創新與社會實踐的辯證過程中，充滿艱困的挑戰。回顧自己進入大學時，啟動了辯證思維的人生，期待自己能戮力實踐多年教育改革的初心。

參考文獻

- 文馨瑩（2013）。「由經濟倫理學思辯社會創益」，補助經典研讀班申請表，科技部人文社會科學研究中心。
- 文馨瑩、侯勝宗（2015）。「社會設計與專業倫理」，補助學術研究群申請表，科技部人文社會科學研究中心。
- 王士誠（2013）。〈文馨瑩：一生一心，步向教育理想的經理人〉，《人本教育札記》1月號，第283期。
- 官有垣（2007）。〈社會企業組織在臺灣的發展（上）〉，《中國非營利評論》，創刊號。
- 李郁怡（2013）。〈臺灣社會企業三大趨勢〉，《哈佛商業評論》，84期。
- 社企流（2013）。臺灣第一個華文社會企業資訊匯流平臺。<http://www.seinsights.asia/>。
- 社企驛站（2014）。短短75分鐘，碰撞出六個改變臺灣社會的點子。<http://www.thenewslens.com/post/81295/>。
- 姚映竹（2013）。〈新臺灣故事社企起風潮〉，《咯報》第229期，「文化現象」欄。<http://google/6ZOPjE>。
- 陳宗慶（2015）。中衛結盟政大 共創產業榮景，《中時電子報》2015年12月7日。<http://www.chinatimes.com/newspapers/20151207000979-260208>
- 劉嘉韻（2015）。「5年內關60校」教部鎖定8大學，《蘋果日報》2015年12月5日。
- 駱明慶（2002）。〈誰是臺大學生？——性別、省籍與城鄉差異〉，《經濟論文叢刊》(Taiwan Economic Review), 30(1): 113-147.
- Carman, J. G. & Nesbit, R. 2013. Founding New Nonprofit Organizations: Syndrome or Symptom? Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 42(3): 603-621.

- Parker, B. & Selsky, J. W. 2004. Interface dynamics in cause-based partnerships: an exploration of emergent culture. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33 (3): 458-488.
- Wen, S. H. & Lee, J.-R. 2012. Untangling the emergence of dynamic capabilities: Variety-inducing organizational routines for technological Innovation. *NTU Management Review*, 22: 2, 189-220.
- Young, D. R. 2001. Organizational Identity and the Structure of Nonprofit Umbrella Associations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (3): 289-304.
- Yunus, M. 2011. Prof. Yunus, Grameen, and Social Business. Grameen Creative Lab.