

國立台灣大學管理學院國際企業學系

碩士論文

Graduate Institute of International Business

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis



社會影響力衡量方法與其商業模式之研究

A Study on the Methodology of Social Impact

Measurement and its Business Model

林晏平

Yen-Ping Lin

指導教授：李吉仁 博士

Advisor: Ji-Ren Lee, Ph.D

中華民國 104 年 1 月

January 2015

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書



社會影響力衡量方法與其商業模式之研究

A Study on the Methodology of Social Impact
Measurement and its Business Model

本論文係林晏平君（R01724045）在國立臺灣大學國際企業學研究所完成之碩士學位論文，於民國 104 年 1 月 31 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

李吉仁

吳相勳
(指導教授)

陳淳忠

所長：

吳學良

中華民國 104 年 1 月 31 日



誌謝

如果問為什麼會想要討論社會影響力衡量方法，我會如此回答：「並不是每一件計算得出來的事情都是有意義的；也不是每一件有意義的事情都能夠被算得出來。」據聞，此句出自愛因斯坦之口，雖然不曉得他是在怎樣的情境下說出這段話，卻十分貼合我的心情。被商業主導的世界中，數字幾代表一切，許多人追逐，同時也被綁架；堆高的是利潤，消磨的是自我。

我從來對這樣的世界投以懷疑，直到認識社會企業，以實踐給出不同的答案，讓我開始得以相信：「不是每一件有意義的事情都能夠被算得出來。」這是支撐著本文每一個字的精神，也是我對社會企業的想像。

碩士生涯的大半都和社會企業牽扯在一起。最初的開始要回溯到大四準備研究所期間，幾乎每日到圖書館報到，更以調劑身心為由，把整個報章期刊區都翻遍，也因此遇上了大誌，這本以協助街友重回社會為目的的輕雜誌。

「社會企業」四個字就此駐入心中。

趁著僅存的學生活潑，出席講座與工作坊、擔任國科會研究助理、加入 NTU Net Impact、參與 TiC100 社會企業創新競賽、爭取實習機會，每次的選擇與經歷，或深或淺，都讓我更接近社會企業一些，也因此結識了一群來自四方、內心同樣懷抱疑問的友人，在相聚的時間裡，我們分享對世界的想像，帶給我一個又一個明亮而激動的時刻。

最終能夠呈現這份論文，要感謝四位訪談人：許佐夫執行長、陳一強創辦人、謝邦俊董事長、譚景文顧問的協助，接受我不成熟的提問，並無所隱瞞地回覆；以及李吉仁老師，碩一暑假沒頭沒腦地，只帶著以社會企業為主題的雄心前去詢問，就應允擔任指導教授，且給予支援，非常感謝；也歸因於我的任性與天真，不知是否可為，那就先做了再說吧。

特別感謝南華大學非營利事業管理研究所的陳慧如老師，在擔任國科會研究助理期間，引導我認識社會企業的各種面向，更成為深入此領域的重要契機。最後留給在這段期間曾經關心過、一起討論過、給予建議的所有人，謝謝你們曾經伴著我走過一段，我都記得，讓我們在未來的路上見。

2015 年 2 月 14 日 于補時咖啡



中文摘要

社會企業在營運擴展時，如同一般中小企業，資金的取得為其中一項難題。在歐洲與美國，影響力投資的概念已行之有年，其不同於一般的投資考量，在於除了檢視投資的財務報酬，更注重該投資標的對社會及環境的影響。因應影響力投資的興起，如何衡量社會影響力的方法，也逐漸變成受關注的議題。簡言之，社會影響力衡量方法有助於影響力投資者了解其放棄的財務績效能夠換來怎樣的正面效果；對社會企業而言，社會影響力衡量方法更是衡量經營績效的重要方法。

本研究透過對社會企業、影響力投資以及社會影響力衡量方法等三大主題的相關文獻進行深入的探討，認為社會影響力衡量方法的發展，對社會企業的生態體系將具有積極正面的作用，因此，據以提出適合於台灣發展的社會影響力衡量方法，以及針對其可行的商業模式提出設計建議。

除了文獻回顧外，本研究亦採取田野訪談方法，以協助建立對社會影響力的衡量方法建議。細部言之，本研究先探究歐美國家社會創業生態圈的發展狀況，以及現存之社會影響力衡量平台的運作模式；其次，透過訪談台灣實務工作者，了解業界對此概念的看法與建議；最後，延續國外推廣經驗，結合台灣社會創業生態系，針對建立社會影響力指標，提出有效的商業運營模式。

本研究建議社會影響力衡量平台應該採取以下的商業模式元素：建立價值主張於「提供呈現社會價值的方法」與「做為媒合不同組織的橋樑」，並取得國外社會影響力衡量方法的經營組織，如 B-Lab 及 The SROI Network 的授權與經驗移轉；確立此一平台的三個關鍵客群：社會企業、影響力投資者及企業 CSR 單位，將社會企業定義為被補貼方，投資者與企業 CSR 則為付費方，驅動兩方產生正向的網絡效應，期能建立社會影響力衡量服務平台。

關鍵字：社會企業、影響力投資、社會影響力衡量、商業模式



Abstract

The concept and development of impact investment has been quite popular in Europe and America, which refers to the type of investors who only consider the return on their investment but also care about the extent of social and environmental impact that the investee enterprises could generate. Due to the importance of impact investment, how to adequately measure the extent of social impact become a critical issue to the development of social enterprises and even the whole ecosystem. However, previous literature pays little attention to the methodology and diffusion of social impact measurement, especially in Taiwan, a gap that motivates the present research.

Based on a thorough literature review on social enterprise, social impact measurement methodology and business model, we first confirm that an introduction of social impact measurement would exert positive influence on the eco-system of social entrepreneurship. We then conduct several field interviews with social entrepreneurs and impact investors on the development and diffusion of social impact measures in Taiwan. By integrating the development experience in the Western world and insights from local entrepreneurs and investors, we are able to propose a feasible model of diffusion in the local context. Below are our suggestions in terms of business model design for social impact measurements.

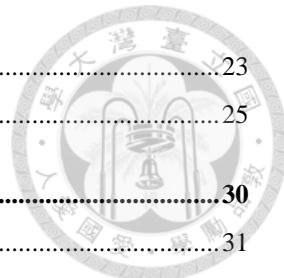
We suggest “providing the method which could convey the social utility of an organization” and “a bridge to connect organizations that have same social purpose” be the value propositions for the platform of social impact measurement. The new platform has to be closely linked with and sourcing experiences from the existing organizations such as B Lab and The SROI Network. The target audience of the platform includes social enterprises, impact investors and companies involved in corporate social responsibility activities. Social enterprises can be treated as the subsidy side, while impact investors and companies with corporate social responsibility are considered to be the money side. With the expectation of increasing positive network effect between both sides, the extent of diffusion of social impact measurements would be enhanced. Implications of our research findings are also discussed.

Keywords: Social Enterprises, Impact Investment, Social Impact Measurement, Business Model.



目錄

論文口試委員審定書	I
誌謝	II
中文摘要	III
ABSTRACT	IV
目錄	V
圖目錄	VIII
表目錄	X
第一章 緒論	1
1.1 研究動機	1
1.2 研究問題與目的	2
1.3 論文結構與研究流程	3
第二章 文獻探討	5
2.1 社會企業	5
2.1.1 光譜	6
2.1.2 學派	8
2.1.3 政府法規	10
2.2 影響力投資	14
2.2.1 定義	14
2.2.2 被投資標的	15
2.2.3 影響力投資者類型	16
2.3 社會影響力衡量方法	19
2.3.1 改變理論	20



2.3.2 衡量方法所需之要素與分類	23
2.3.3 為什麼需要衡量社會影響力	25
2.4 商業模式	30
2.4.1 九要素模型	31
2.4.2 四要素模型	32
2.5 雙邊市場	34
2.5.1 平台策略	36
2.5.2 網絡效應	37
第三章 研究方法	40
3.1 資料來源	40
3.2 研究方法	41
3.2.1 文獻回顧法	41
3.2.2 訪談法	42
3.3 研究限制	47
第四章 社會影響力衡量平台商業模式設計	49
4.1 英美地區社會創業生態系	49
4.1.1 主要活動	50
4.1.2 協助活動	52
4.2 國外社會影響力衡量平台	54
4.2.1 全球社會影響力投資網絡(Global Impact Investing Network, GIIN)	54
4.2.2 社會影響力投資評等(Global Impact Investing Rating System, GIIRS)	56
4.2.3 The SROI Network	58
4.2.4 社會企業標誌(Social Enterprise Mark)	59
4.2.5 衡量社會影響力之工具與資源(Tools and Resources for Assessing Social Impact, TRASI)	61
4.3 台灣社會創業生態系	63
4.3.1 資金來源與股東關係	63
4.3.2 對社會影響力衡量方法的看法	66
4.3.3 社會影響力供需市場	71
4.4 社會影響力衡量平台商業模式設計	73
4.4.1 價值主張	73



4.4.2 關鍵流程	74
4.4.3 關鍵資源	77
4.4.4 獲利模式	78
4.4.5 商業模式分析	78
第五章 結論與建議	81
5.1 研究結論	81
5.2 研究建議	84
參考文獻	86
附錄	95
附錄一 訪談大綱	95
附錄二 影響力報告與投資標準(IRIS)簡介	96
附錄三 社會影響力投資評等簡介(GIIRS)	98
附錄四 社會投資報酬(SROI)操作指南大綱	100
附錄五 衡量社會影響力之工具與資源(TRASI)簡介	103
附錄六 社會影響力衡量平台收費	106



圖目錄

圖 一-1：研究架構.....	4
圖 二-1：組織類型光譜.....	8
圖 二-2：影響力投資標的.....	15
圖 二-3：影響力投資目標領域分配比例.....	16
圖 二-4：投資者分類.....	17
圖 二-5：影響力投資者區隔.....	18
圖 二-6：改變理論線性示意圖.....	22
圖 二-7：社會企業績效衡量三要素.....	26
圖 二-8：為何需要衡量社會經濟影響力	27
圖 二-9：OSTERWALDER 的九要素模型	32
圖 二-10：四要素模型	33
圖 二-11：於 WEB2.0 時代領導平台所需五要素.....	37
圖 三-1：活水社企開發運作模式與服務項目	45
圖 三-2：鄰鄉良食的價值創造.....	47
圖 四-1：社會創業生態系	50
圖 四-2：GIIN 與利害關係者互動關係.....	55
圖 四-3：美國各州推動公益公司法條狀況.....	57



圖 四-4：B LAB 與利害關係者互動關係	57
圖 四-5：THE SROI NETWORK 與利害關係者互動關係	59
圖 四-6：SEM 與社會企業互動關係	60
圖 四-7：社會影響力需求與供給方關係圖	72
圖 四-8：社會影響力評估流程	76
圖 四-9：企業媒合流程	77
圖 四-10：平台定價模式與網絡效應	79
圖 四-11：社會影響力衡量方法平台利益關係人關係圖	79



表目錄

表 二-1：組織類型光譜.....	6
表 二-2：歐美學派比較.....	10
表 二-3：各國政府法規比較簡表.....	13
表 二-4：四要素與九要素對應表.....	34
表 二-5：單邊市場與雙邊市場比較.....	35
表 三-1：受訪者資料.....	43
表 四-1：社會影響力衡量方法平台比較.....	62
表 四-2：公益信託與財團法人比較.....	71
表 四-3：目標客群與需解決問題.....	74
表 五-1：英國、美國及台灣社會創業生態系比較.....	82
表 五-2：社會影響力衡量方法平台的九要素商業模式.....	83



第一章 緒論

1.1 研究動機

社會企業自 2006 年以來，在台灣開始有了多元化的發展，組織型態從過去以非營利組織、社區協會轉變為企業型態，處理的議題也從弱勢就業，拓展到農業復興、銀髮照護、經濟發展、弱勢就業、資訊媒體、環境保護、文化教育、居住正義等面向。作為社會企業為營利與非營利組織的混合體，「做好事的同時也能夠賺錢」的口號更吸引了不少青年投入，形成新一波創業潮。

社會企業就如一般的中小企業，發展時間尚短，規模多以中小型為主，而若想進一步擴展規模，最顯著的困難即是資金籌措，大部分的企業資金來源皆是創業家本身投入，而後選擇再增資者數量寥寥無幾，在 2014 年以前也僅能以私募股金的方式進行。2014 年證券櫃檯買賣中心正式推出創櫃版，「定位為提供具創新、創意構想之非公開發行微型企業『創業輔導籌資機制』，提供『股權籌資』功能但不具交易功能。¹」專為資本額未逾五千萬元之中小型企業開拓另一條募資管道。在首波進行募資的 20 家企業中，即有一家以「社會企業」的名義登記，並成功募集到 1000 萬的目標金額，為一重要里程碑。

社會企業與投資機制發展時間皆遠長於台灣的歐美地區，則衍生出「影響力投資」的概念，也就是在考量投資標的時，除了一般會檢視的財務回報率外，該目標對社會及環境的影響也成為決策的因素之一。不少投資者將其當作傳統投資市場外，在進行投資組合時的一種選擇，也有專門的影響力投資者，願意放棄部分財務報酬，以換來正面的社會影響力。

¹ 證券櫃檯買賣中心：

http://www.otc.org.tw/web/regular_emerging/creative_emerging/Creative_emerging.php?l=zh-tw
(accessed: 2014/09/08)



因影響力投資的崛起，原本專在非營利領域討論的社會影響力衡量方法也開始成為關注的對象，一方面，對社會企業來說，是另一種呈現自身影響力的方式，更能以用於調整內部資源分配，以解決更多社會問題；另一方面，也有助於影響力投資者了解其放棄的財務績效能夠換來怎樣的正面效果，提供更全面的描述。更重要的是，若能搭建出一個足夠透明公開，且標準化的社會影響力平台，除降低影響力投資者在投資時面臨的風險外，更能提升資金的流動性，降低社會企業在集資面臨的門檻，使整體生態系有更蓬勃發展的可能性。

在一個以貨幣計算價值的經濟體系中，難以量化的社會價值時常被忽略或是無法有效彰顯其重要性，但社會企業的出現使大眾開始思考企業應對社會有更高的義務，且應憑藉其組織的能力產生正面的影響。

社會影響力衡量概念的出現不過半個世界，基礎的溝通模式仍未被建構，但逐漸升高的討論熱度則體現了大眾對非財務報酬的重視，雖離真正實現一理想社會影響力衡量制度的路途尚遠，也未知是否能真正達成促進社會企業發展的積極目的，無法否認的是，社會影響力衡量需要更多心力投入研究，為社會企業發掘更多的可能性。

1.2 研究問題與目的

本研究希望透過了解社會企業、影響力投資以及社會影響力衡量方法三大主題，在認同社會影響力衡量方法的發展將對整體生態系有積極正面作用的前提下，討論歐美國家發展狀況，將發展脈絡做出綜整，試圖釐清三者間的互動關係。

接著觀察台灣社會創業生態系之發展現況，與歐美國家之進程兩相對照，討論若希望將社會影響力衡量方法引進台灣，並期許此衡量方法能有被積極複製擴散之可能性，利用商業模式的思考方式，針對各關鍵要素進行設計與闡述，以達成正向循環，持續運作的可能。



總結以上，本研究擬探討以下二個問題：

一、歐美國家的社會影響力衡量方法形成之原因，與其帶來的改變為何？

二、根據台灣環境脈絡與國外的差異，如何設計一套能夠使社會影響力衡量方法在台灣有效擴散的商業模式？

本研究認為，在釐清以上兩點後，可協助研究者針對不同的社會影響力衡量方法進行在地適用性的討論，加深此議題與台灣的連結；而有志於社會影響力衡量實務操作者則能參考本研究提出之商業模式，對台灣社會創業生態圈各要素均有基本認識後，在此基礎上發展其志業。

1.3 論文結構與研究流程

本研究共有五個章節，以下分別闡述各章節之概略：

第一章、緒論

說明研究動機、研究問題與目的及整體論文結構與流程。

第二章、文獻探討

首先針對社會企業、影響力投資及社會影響力衡量方法進行概念性的闡述，界定出討論對象，後續接著了解分析工具：商業模式與雙邊市場等概念。

第三章、研究方法

陳述如何蒐集資料與研究方法，並介紹訪談個案基本資料。

第四章、社會影響力衡量平台商業模式探討

首先，對歐美國家之社會企業生態系做概觀介紹，點明目前產業發展的困境，及投資者與被投資者在社會影響力衡量方面的需求原因；其次，探討現存數個社會影響力衡量方法平台之運作模式，分析與利害關係者間之關係；再者，透過訪談台灣社會企業家及影響力投資者，了解實際產業現況，歸納出重要利益相關方，刻劃出在台灣可能的社會影響力衡量方法需求者；最後，了解國內外發展情境後，



利用四要素商業模式的分析架構，包含價值主張、關鍵流程、關鍵資源及獲利模式，設計出符合顧客需求的服務與產品，並分析此商業模式的特殊之處。

第五章、結論與建議

總結本文之要點與建議未來可能的研究方向。

本研究的架構如圖一-1：

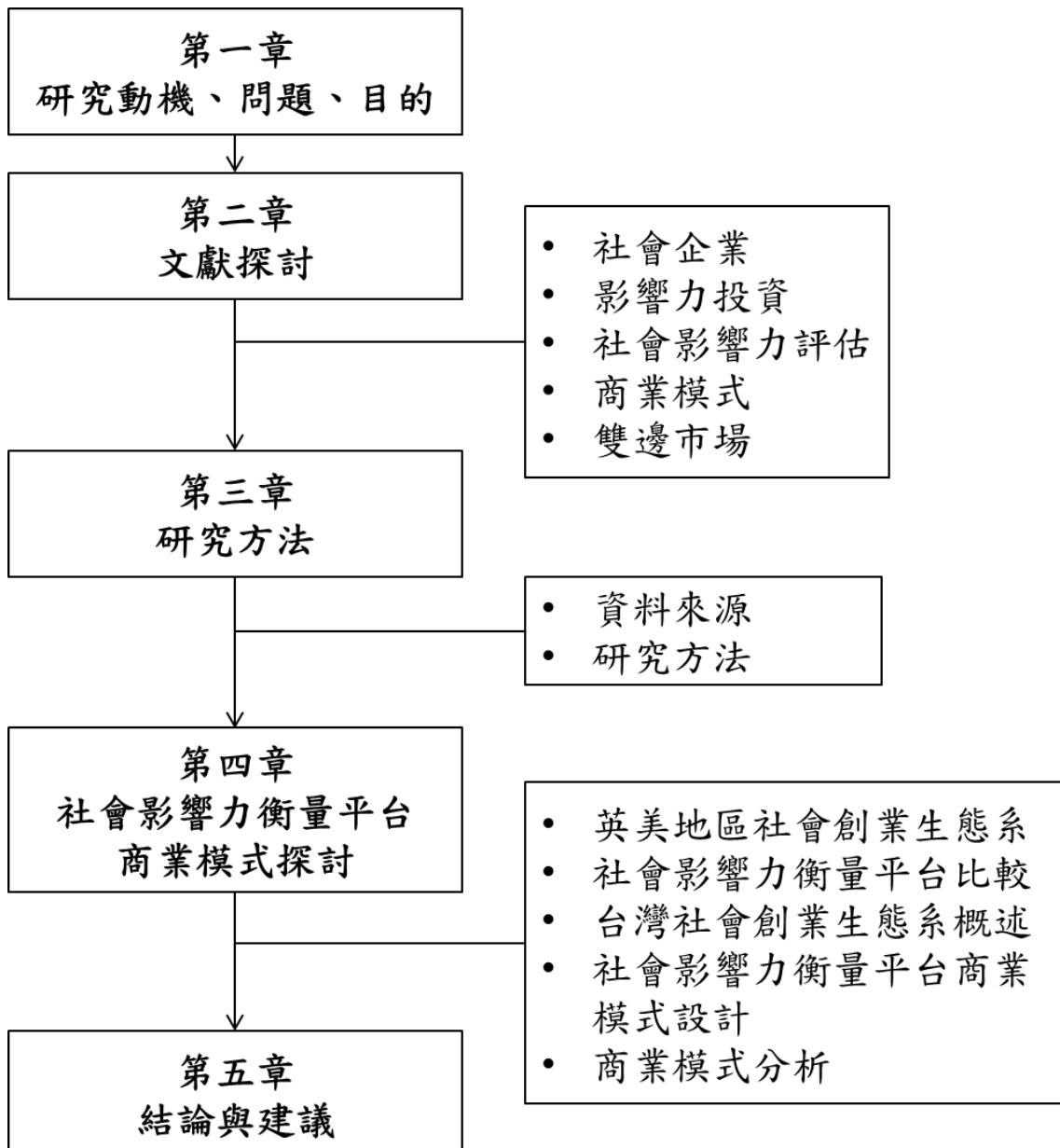


圖 一-1：研究架構

資料來源：本研究整理



第二章 文獻探討

本研究欲討論社會影響力衡量方法(Social Impact Measurement)、社會企業(Social Enterprise)、影響力投資(Impact Investment)三個面向之間的互動方式，故須先釐清三者所指涉之範圍為何，以利後續延伸討論。同時，為了試圖架構起一具有自主運作能力的社會影響力衡量平台，更進一步利用商業模式的分析方式，探討四要素及九要素模式的內涵；而社會影響力衡量方法之需求不若一般傳統市場，其價值流動方向非固定，且不同客群間可能存在網絡效應，故進一步了解雙邊市場之意義，做為設計合適商業模式之基礎。

2.1 社會企業

社會企業用一句簡單的話來概括的話就是「利用商業的方式來解決社會問題」，也就是某部分的社會問題是可以利用市場機制來解決的。若將非營利組織與營利企業置於光譜的兩端，社會企業則介於中間，為兩者的混合體（鄭勝分，2007）。從動機來說，社會企業因看到社會需求的缺口，認為在解決問題的同時能夠獲得經濟收入，包含了利己與利他的兩種因素在內；在手段方面，社會企業具有企業的樣貌，發展出自己的商業模式，以求自給自足；但從目的來說，則是為了同時創造社會與經濟價值；最後在利潤分配的部分，首要是重新投入事業本身，以求進一步的擴張來滿足更多的社會需求。表二-1 整理三種慈善事業、混合型組織(社會企業)、一般商業之異同。



表二-1：組織類型光譜

	慈善事業 (Purely Philanthropic)	混合型 (Hybrid)	一般商業 (Purely Commercial)
動機 (Motives)	因善意(Goodwill)而起	混合動機 (Mixed Motives)	為自利(Self-interest)而起
手段 (Methods)	使命驅動 (Mission-driven)	使命與市場兼具	市場驅動 (Market-driven)
目標 (Goals)	創造社會價值(Social Value Creation)	同時創造社會與經濟價值	創造經濟價值 (Economic Value Creation)
收入/利潤的使用方式 (Destination of Income/Profit)	投入使命相關的非營利活動（因法律或組織章程的要求）	再投資於使命相關的活動、做為營運支出或是保留為組織的成長或擴張準備（營利目的將占一部分）	分配給股東與擁有者

資料來源：Virtue Ventures LLC.網站²

目前各界對社會企業的定義尚未統一，以下將從組織光譜、各學派及各國法規等面向討論社會企業的定義。

2.1.1 光譜

圖二-1 組織光譜顯示了在傳統非營利與營利組織間，有四種混合型組織，依照動機、責任、收入使用來區別。較靠近左方者，與非營利組織距離較近者，為使命動機，向利益關係者負責，收入重新投入公司內部，以增強其社會影響力；靠右方者，也就是與傳統營利企業較相似，為利潤所驅動，對股東負責，賺取的收入分配給股東，以獲得更多利潤為目的。

² Hybrid Spectrum: http://www.4lenses.org/setypology/hybrid_spectrum (accessed: 2014/09/08)



以下就四種混合型組織做進一步說明：

1. 有生產收入的非營利組織(Nonprofit with Income-generating Activities)

此類型組織除捐款外，也自行進行能夠產生收入的行為，通常佔整體活動支出與募款的部分很少。目的有二，第一是分攤為社會目的提供服務造成成本；第二則是替組織創造除募捐或補助外，另一種財務收入，也因而慢慢向社會企業邁進。

2. 社會企業(Social Enterprise)

社會企業利用社會創新的方法來解決問題，通常透過在商業模式上的創新，而收入來源則大部份來自商業行為。聚焦到收入活動本身，與第一點提到的有生產收入的非營利組織相比，其對產生收入的行為通常是當成一個附加價值的概念，也就是說，他們並不會把這樣的行為當成一筆「生意」來看待；而社會企業試圖在一個簡單收入行為中找出商機，然後把它發展成一個有策略的、能創造社會與經濟價值的商業模式。

社會企業的組織名義可能是企業、非營利組織，或是附屬前兩者之下的單位。

3. 社會責任企業(Socially Responsible Business)

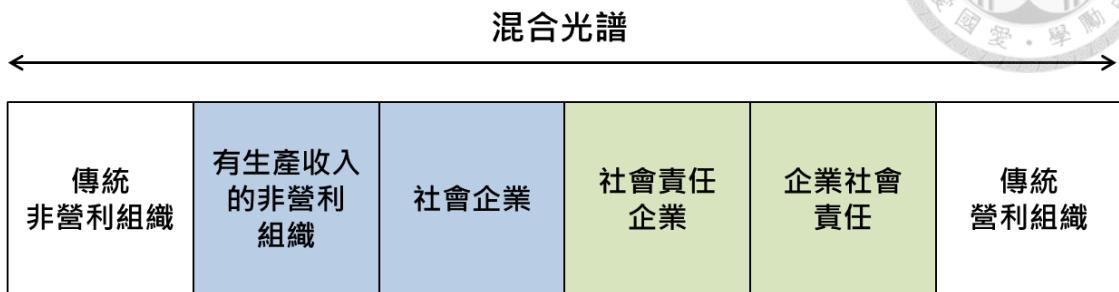
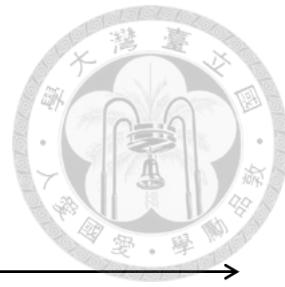
社會責任企業在社會目的上是主動的，他們將社會成本和效益納入決策過程，以維持永續的財務貢獻為目標。國外著名企業 Ben & Jerry's 即是最佳代表，台灣的代表則是綠色髮妝品牌歐萊德³。

4. 企業社會責任(Corporation practicing Social responsibility, CSR)

企業本身是以追求財務目標為導向，同時進行策略性慈善(Strategic Philanthropy)，也就是企業所進行的慈善行為事實上對本業是有正向的影響，藉此建立正面的形象。與社會責任企業不同之處在於，CSR 是發生在企業已獲得利潤後，才開始思考其社會義務，也就是在一般的決策過程中不將社會

³ 歐萊德官方網站：<http://www.oright.com.tw/ch/html/> (accessed: 2014/09/08)

因素納入考量，處於較被動的狀態。



圖二-1：組織類型光譜

資料來源：Virtue Ventures LLC.網站⁴

2.1.2 學派

若從社會企業家精神(Social Entrepreneurship)的面向來討論社會企業的發展，可先從需求面(Demand Side)與供給面(Supply Side)來做出區別，認為是需求面在帶動著宣稱存在已久的社會問題引發了創新的解決途徑；而支持供給面者推論是，因社會整體發展讓社會問題被解決的機會增加(Hoogendoorn , Pennings & Thurik, 2010)。

縱然社會企業的發展已經是個全球化的現象，但歐洲與美國兩地在社會創新與社會企業的發展歷史為最久也最深入，在學術方面也各自發展出不同的思想。1970s 至 1980s 的經濟衰退係美國社會企業發展背景的源頭，而為了解決當下政府無法承擔的各種社會問題，利用商業活動介入提供服務，在此脈絡下，美國學派(American Tradition)特別強調收入活動的重要性；相對來說，歐洲的社會企業則興起於 1980s，且與第三部門的關係深遠，通常以非營利或是合作社的形式存在，以社區為活動單位及扶助弱勢為主，包含部分產生營收的活動(Hoogendoorn , Pennings & Thurik, 2010)。

⁴ Hybrid Spectrum: http://www.4lenses.org/setypology/hybrid_spectrum (accessed: 2014/09/08)



而此兩大流派，又分別分支出兩種類別，美國學派為創新學派(The Innovation School)及社會企業學派(The Social Enterprise School)，歐洲學派則是 EMES 取向(The Emergence of Social Enterprise in Europe approach)與 UK 取向(Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010)。

創新學派重視創新的概念，認為解決社會問題的最佳方法即是利用社會企業家對社會問題的觀察，從中得到啟發，進而產生創新；社會企業學派強調企業或是非營利組織，在提供服務完成社會使命的同時獲得收益，企業家精神的體現在創造與管理組織的過程；EMES 強調社區為單位，由公民自治與參與，以協會、合作社與基金會等形式存在；最後是 UK 取向，試圖在公民社會、公共領域與私人領域三者間搭建合作的橋梁，而組織雖是為了社會目的而成立，但提供的產品或服務並不一定要和社會使命有關。

雖然可說出每種流派不同的特徵，但兩兩間並沒有清楚的劃分界線，可能出現重疊的情況。表二-2 則有四種流派在觀察單位(Unit of Observation)、與社會使命的連結(Link Mission-services)、法理地位(Legal Structure)、創新(Innovation)、利潤分配(Profit Distribution)、收入(Earned Income)與治理(Governance)等層面的比較。

表二-2：歐美學派比較



特徵	美國傳統		歐陸傳統	
	創新學派	社會企業學派	EMES 取向	UK 取向
觀察單位	個體	企業	企業	企業
使命與任務間的連結	直接	直接／間接	直接	直接／間接
法律地位	無限制	非營利組織	部分限制	無限制
創新能力	必要	不強調	不強調	不強調
利潤貢獻	無限制	限制	部分限制	部分限制
自主收入	不強調	必要	不強調	重要
公司治理	不強調	不強調	強調多方利害關係人參與	建議多方利害關係人參與

資料來源：Hoogendoorn , Pennings & Thurik (2010)

2.1.3 政府法規

近十年來，社會企業在全球成為顯學，而 2006 年諾貝爾和平獎得主尤努斯的出現，更是將其聲勢推至高點。學界雖未達成概念上的共識，但有組織或是國家，為了促進發展而將社會企業的範疇清楚界定出來，英國、美國及韓國更有相關法規輔助，以確保此類具有公益概念的組織，不必受限於原有的非營利組織或是企業的二分類下，讓社會企業在改革社會問題時能發揮更大的功效。以下就各國背景及法規內容做介紹：

2.1.3.1 英國

英國政府把社會企業界定為 ”a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the



community, rather than being driven by the need to maximise profit for shareholders and owners.”⁵。於 1980 至 1990 年代，英國政府為了解決高失業率的問題，藉由非政府組織與當地社區合作的方案，進行職業訓練，協助弱勢者進入一般勞動市場。直到 2002 年，英國政府於工商部(The Department of Trade and Industry)之下成立社會企業單位(Social Enterprise Unit)，整合資源並提供相關輔導措施；2005 年，更成立直屬於內閣辦公室的第三部門公署(The Third Department Office)，監管社會產業部門（行政院勞工委員會職業訓練局，2007；林怡君，2007；劉子琦，無日期）。

同步於第三部門公署的成立，英國政府制定出一新興組織架構：社區利益公司(Community Interest Company, CIC)，此類型公司以服務社區為主，並從事商業活動，而為確保其社會公共性，組織的資產不得分配與所有者或是股東；如一般企業，社區公益公司可以利用貸款、發行債券或股票等方式募資，並發放股息，同時也得如同非營利組織，擁有接受捐款的權利（馬湄麗、白康瑞，2013；顧慧芳、鄭可棟，2013；社企流，2014）。如此一來，確保了此類型組織在募資的多樣性，不被過去僵化的二分類組織架構綁架。2006 年通過的社會價值法(Social Value Act)更進一步擴大影響範圍，要求公共機構在選擇採購時必須同時考慮是否對該社區帶來社會價值的創造，使社會企業有更多機會在競爭中拔得頭籌，而此法案已於 2013 年正式生效。

2.1.3.2 美國

美國的第三部門發展完善，部分原因來自政府的大力支助，但在 1980 年代後，福利系統開始市場化，迫使許多非營利組織必須進入市場與一般企業競爭；而一般在美國稱呼為社會企業者，大致指商業化的非營利組織（鄭勝分，2005）。目前

⁵ A Guide to Legal Forms for Social Enterprise:
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31677/11-1400-guide-legal-forms-for-social-enterprise.pdf (accessed: 2015/01/15)



在法理地位上，有低利潤責任有限公司(Low-profit Limited Liability Company, L3C)、公益公司法(Benefit Corporation)、靈活目的公司(Flexible Purpose Corporations, FPC)與社會目的公司(Social Purpose Corporation, SPC)四種（徐君，2012），皆為各州公司法專章，前兩者則是被較多州採納的方案。

低收益有限責任公司是一種新型的有限責任公司，主體為基金會，主要目的是進行慈善活動：即實現社會目標而不是利潤最大化，綜合了有限責任公司的資金優勢(Financial Advantages) 和非營利組織的社會優勢(Social Advantages)，但仍保留了較多非營利組織的色彩。L3C 必須滿足下列要求：L3C 必須重在實現一個或多個慈善或教育目標，不能把收入增加或財產增值作為其主要目標，也不得尋求實現政治或立法目的（王波，2012）。

公益公司法架構下的組織，形式上與一般企業雷同，但在目的、責任與透明度三方面上有不同的表現。首先在目的，公益公司必須有明定的公益目標；再者談責任，除公益目的外，股東利益與利害關係人(Stakeholders)之利益，都是進行決策時必須考慮到的部分；最後關於透明度，每年均須提交公益報告與股東，且經過第三方認證，報告內容為公開透明。

2.1.3.3 韓國

韓國政府為主要推動者，並訂立法規明示社會企業之範圍，定義社會企業為「從事產品與服務的生產銷售，且同時追求地方居民生活品質改善的社會目的，為弱勢者提供社會服務及創造就業的機會」。導因於非正式雇用比例遠高於其他國家，且大企業為主要經濟重心，中小企業之生存空間被擠壓，造成貧富差距漸大，而政府為擔負起修復社會機能的角色，在 2007 年訂立「社會企業推廣法」，並於勞動部下設立社會企業部門，專司相關事務。企業可申請認證為社會企業，將可以得到資金補助、稅額減免、財務協助等，但為防止資源濫用，未經認證擅自使用社會企業名稱者，將會受到重罰。



美國、英國及韓國三者之政府法規比較整理如表二-3。

表二-3：各國政府法規比較簡表

法規項目	美國(L3C) 低利潤 有限責任公司	美國(Benefit Corporation) 公益公司	英國(CIC) 公益公司	韓國(SE) 社會企業
立法方式	各州公司法專章	各州公司法專章	專法	專法
公司種類	有限公司 (Limited Liability Company)	公司法人 (Corporation)	股份有限公司 (Company by Shares) 或有股份資本之擔 保責任有限公司 (Company limited by guarantee with a share capital)	包括公司、社團法 人、協會及非營利組 織
基本要求	需由基金會投資設立，以商業營運及重大公益與教育為目的	需有明確公益目的，決策時須考量利害關係人之權益，多數州並要求設置公益董事（類似獨立董事）監督之	須將公共利益載明於章程且需符合政府核定之公共利益審查標準	須以公益為目的，如服務弱勢族群或提供其就業機會等
盈餘分派	無特別規定（但不應以創造營收為公司主要目的）	一般無特別規定（但應達成允諾之公益目的並出具體報告），但亦有少數州有所限制	股利不得超過可分配盈餘 35%；股利不得超過帳面值 20%	至少提撥 2/3 之可分配盈餘再投資於公司或用於社會目的
財產處分	無規範	無規範	不得以低於市價之價格處分資產，且解散剩餘財產亦應轉移至其他 CIC 或慈善機構等	無規範
公益報告	無規範	須提出公益報告書	須提出公益報告書	無規範
賦稅減免	無	無	無	國家和地方政府得依據相關法規減免稅額

資料來源：社企力(2014)



2.2 影響力投資

2.2.1 定義

影響力投資者和一般傳統投資者的差別在於，一般傳統投資者在尋找投資標的時，搜尋目標為投資報酬率高，但知覺風險低者；影響力投資者，或是機構，不像目前在市場上常見的投資者，在衡量報酬率時只在乎財務上的回報，他們同時將社會與環境報酬考慮進去，並將此視為主要目標，而財務回報只要是在可預見的未來能夠回收，都是能夠接受的。影響力投資者通常願意冒較高風險，接受稍低的經濟報酬，但投資的標的可對社會帶來正面影響。

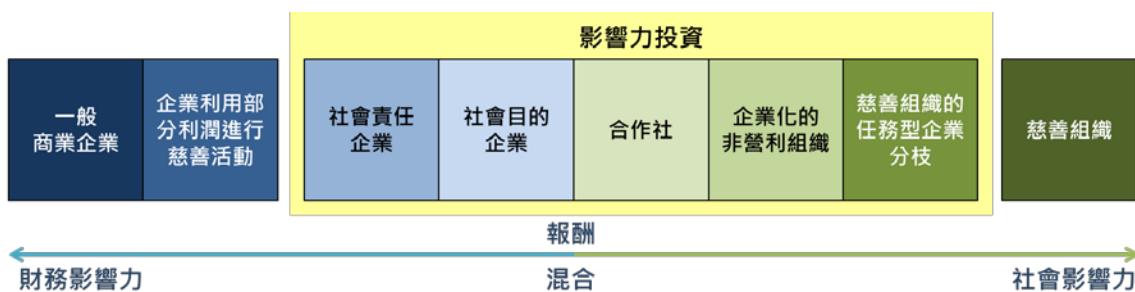
廣義的影響力投資已有數十年的歷史，但直到近十年來才真正受到關注，且在 2008 年金融海嘯後，不少投資者意識到傳統投資市場潛藏的風險，這使得越來越多財務專業、商學院學生與專家願意投入影響力投資的市場，因其機會成本較過去降低許多。但作為一個新興的產業，在各方面仍未臻成熟，尤其因投資體系尚不完善及資訊透明度低，導致交易成本高，而投資者及投資標的均分散各處，尚無指標性領導者。為了要更進一步發展，2009 年 Monitor Institute 發布的研究報告指出以下五點方向：第一，需要成功的投資案例，成功解決社會與環境的議題，吸引更多投資者進入；第二，作為建立投資結構的第一步，需要持續且願意承擔風險的資金投入；第三，訂定一套專屬於產業的社會影響力衡量方法；第四，遊說制定或是更改相關法律規範；最後，發展屬於影響力投資產業的人脈網絡 (Monitor Institute, 2009)。

另一方面，Center for Global Development 於 2012 年的報告則是分別對實務經營者(Practitioners)、財務投資機構(Development Finance Institutions)及規範制定者(Regulators)提出建議。實務經營者應提高透明度，以利資金流入，且制定統一的術語，劃清產業範圍；財務投資機構則須建立清楚的投資方式，減少投資者疑慮，並拓展各種投資媒介；規範制定者應簡化投資流程，但同時確保投資者的安全性。



2.2.2 被投資標的

影響力投資的投資標的(The Investees)範圍相當廣，首先以光譜的角度來說明，圖二-2 左端為一般的營利企業，右端為非營利組織，而這中間能夠創造出混合價值(Blended Value)－財務及社會價值－的企業或是組織，包含社會責任企業(Socially Responsible Business)、社會目的企業(Social Purpose Business)、合作社(Cooperatives)、企業化非營利組織(Enterprising Non-profits)與慈善機構的企業型分支(On-mission Enterprising Arm of a Charity)，都是影響力投資方願意投入的目標。只要回歸到重點：是否對社會產生正面影響力，且有經濟上的收益。

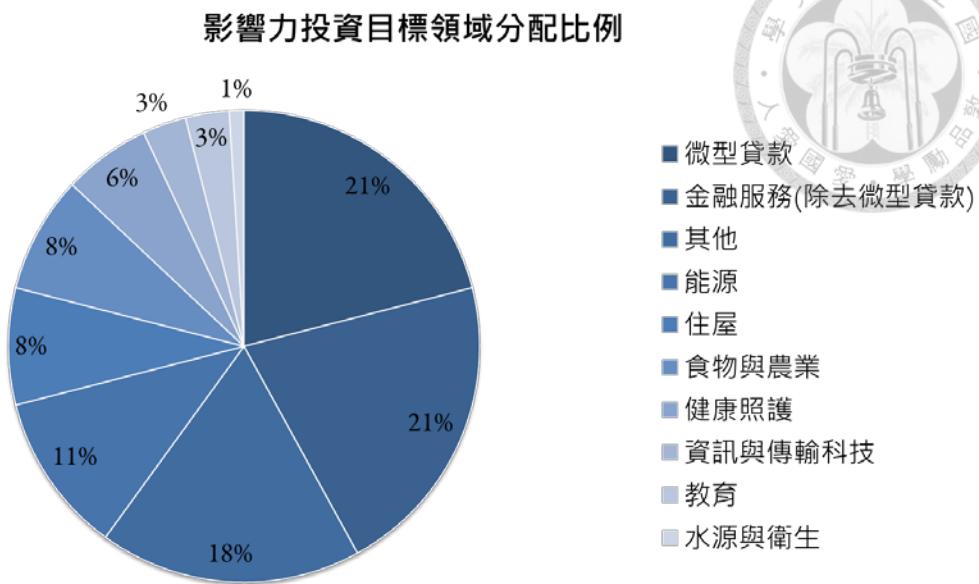
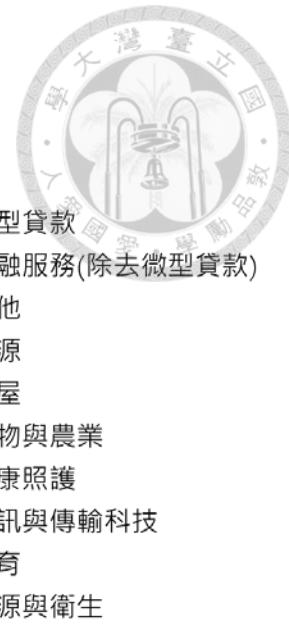


圖二-2：影響力投資標的

資料來源：MaRS 網站⁶

從產業領域的角度來看，2014 年 J.P.Morgan & Global Impact Investing Network(GIIN)針對影響力投資提出的年度報告顯示，可以發現約有四成左右的資金投入在金融相關服務，除去其他雜項後，其餘依次為能源、居住、食物與農業、健康照護、資訊與傳輸科技、教育與衛生(J.P. Morgan & GIIN, 2014)，圖二-3 將各領域分布比例以圓餅圖示之。

⁶ Impact investing : <http://www.marsdd.com/mars-library/impact-investing/> (accessed: 2014/09/08)



圖二-3：影響力投資目標領域分配比例

資料來源：J.P. Morgan & GIIN (2014)

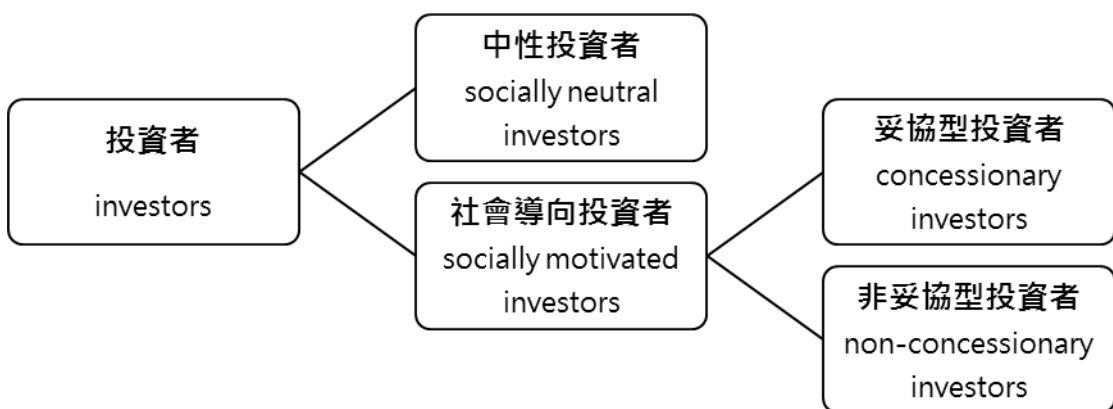
2.2.3 影響力投資者類型

基本上，影響力投資者來自既存金融市場，包含私人基金(Private Foundations)、退休基金(Pension Foundations)、大型金融機構(Large-scale Financial Institutions)、個人(Individuals)等，各種金融投資機構或多或少皆開始將影響力投資納入投資組合中，而部分企業在進行業外投資時，影響力投資也會是選擇之一。比較值得一提者為社區發展金融機構(Community Development Finance Institutions)，簡稱為CDFI，是美國獨有的法定機構。CDFI是由儲蓄機構(Depository Institutions)演變而來，目的在於服務條件上較劣勢，缺少資金投入的社區，並於 1994 年被納入法定架構中，隨後聯邦政府更挹注超過 10 億元的資金，此作為後續吸引了 260 億的私人投資(J.P. Morgan & GIIN, 2010; Thornley & Dailey, 2010)。

Brest & Born (2013)將市場投資者分為兩群，中性投資者(Socially Neutral Investors)及社會導向投資者(Socially Motivated Investors)，中性投資者是為利益所



驅動，且不在意其投資資金可能帶來的後果；而社會導向投資者則注重投資所能帶來的社會效益，也同時要求財務回報。而社會導向投資者又可分為兩類，妥協型投資者(Concessionary Investors)與非妥協型投資者(Non-concessionary Investors)，妥協型投資者為了達成社會目的，願意犧牲財務報酬，接受冒更大的風險或是較低的報酬率；而非妥協型則不願意為了社會目標犧牲財務報酬。在慈善創投的脈絡下，妥協型投資者進行的投資被稱為方案型投資(Program-related Investments)，非妥協型投資者則稱為任務型投資(Mission-related Investments)。圖二-4 簡明呈現投資者分類。



圖二-4：投資者分類

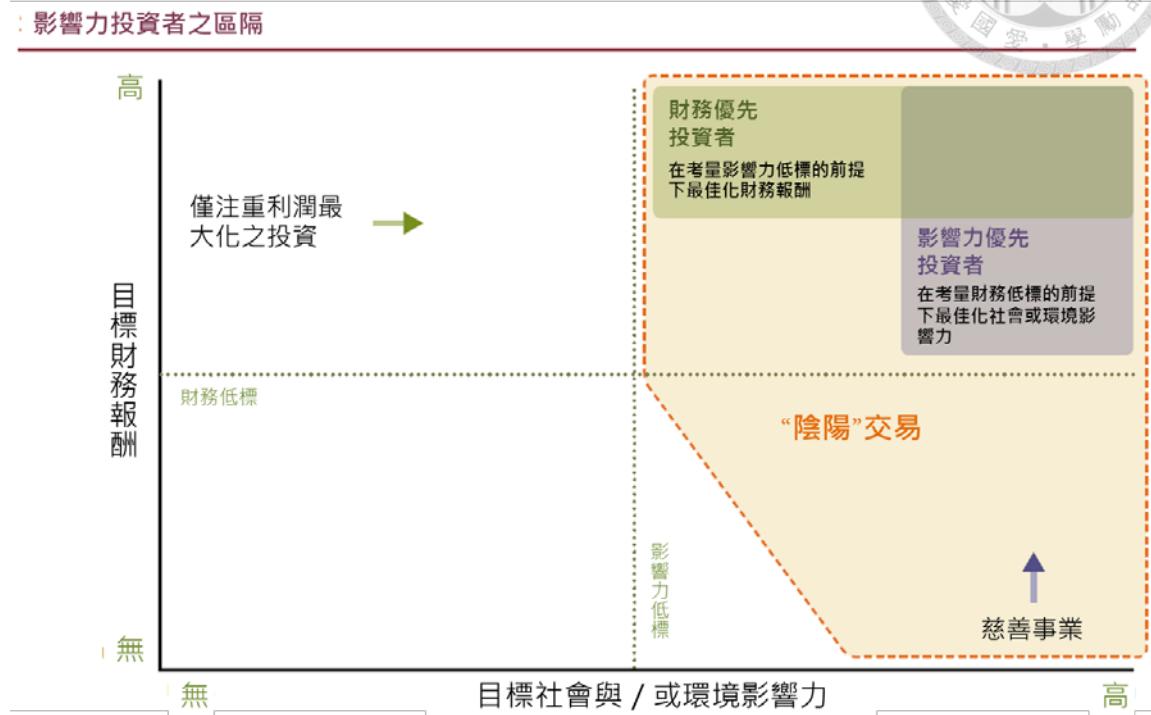
資料來源：本研究整理

若將影響力投資的概念利用座標平面來解釋，如圖二-5 所示，橫軸為社會影響力，縱軸為財務報酬，中間的分隔線分別代表兩者的目標底線。傳統投資定位在左上角，對財務利潤最為重視；右半部虛線內的區塊則屬於影響力投資⁷的範圍，右下相似於慈善捐助，不問財務收益，將社會影響力放在最重要的地方，右上方則是將財務即社會收益均納入考量，也可以說是雙重底線(Double-bottom)

⁷ 圖中標示為”YIN-YANG”DEALS，可解釋為兼具兩種目的的交易，所指內涵與影響力投資一致。



Line)的體現，其中又有以財務優先或是影響力優先的區別。



圖二-5：影響力投資者區隔

資料來源：Monitor Institute (2009)

Center for Global Development 於 2012 提出的報告中，利用頻譜的方式將潛在可能的影響力投資者標誌出來，以投資時機點作為依據，左端為早期投資者，也就是願意在組織尚未成熟時，即願意投入資金，相對來說風險高，但願意為了社會影響力而忍受高風險投資；右端為晚期投資者，多將注意力放在企業社會責任，對社會影響力較不在意。



2.3 社會影響力衡量方法

在一個以貨幣交易為主流的社會，利用金錢來衡量一產品或是服務的價值已是長久以來的共識，但在商業興起之初，投資人在面對各種產業、各形各色的企業，仍缺乏可信賴且有一致性的衡量標準。直到 1837 年的一次金融危機，凸顯了財務信評服務的重要性，因此催生出第一家信貸評鑑機構，而現今知名的信貸評級制度如 Moody's、Standard & Poor's 及 Fitch Ratings，則是出現在 20 世紀，讓看似難以比較的投資選擇，以分級的方式呈現，使投資人得以衡量各種投資選項的品質(Hagerman & Ratcliffe, 2008)。

非財務衡量方法以和環境相關的績效指標影響力最大，雖其影響範圍仍不如信貸評鑑廣泛。全球永續性報告指標(Global Reporting Initiative, GRI)為第一個衡量全面永續性的架構，被企業、政府或是非營利組織等採用；國際標準化組織(International Organization for Standardization, ISO)為知名的國際組織，成立目的在於制訂世界通用的標準，以促進標準國際化，減少技術性貿易障礙，而 ISO 14000/14001 即為環境管理系統(Environmental Management System, EMS)，用以檢視各項環境目標；領先能源與環境設計(Leadership in Energy and Environmental, LEED)是美國綠建築協會(U.S. Green Building Council) 在 1998 年公布的建築評分認證系統，用以評估建築設計是否對環境友善且有永續性，已被廣泛採納。

而開始探討組織的社會績效與影響力，則是從 1990 年代開始，也與第三部門的轉變有深切的關聯。1960 年代之前，慈善(Charity)行為通常發跡於單一個人，為積累財富或是聲望而進行，尚缺乏組織性；1960-2000 期間，則是有系統性且有規模的非營利組織興起的階段，利用公益(Philanthropy)的力量，將影響層面更擴及到社會各個層面；2000 年後，公益創投的概念(Venture Philanthropy)興起，比起傳統公益事業僅有資金的投入，公益創投的強度、頻率及涉入程度更高，傾向進行長期且有策略規劃的投資，通常長達三年以上，以帶來的影響更深遠且有效



益；而為了更有效的運用資源，開始在責信(Accountability)與透明度(Transparency)兩方面有更多的要求。在要求有效性的趨勢下，對社會影響力衡量方法的需求便逐漸浮上檯面；雖然社會影響力衡量是因非營利組織而出現，但目的與非營利組織相同的社會企業，也得以採用這類方法來檢視組織本身的社會績效表現如何。

社會影響力衡量方法因其欲討論的事物本身，可見到各種不同的設計，以對應各種需求，但仍有大原則可依循，以下就改變理論(Theory of Change)、方法類型與對社會企業及對影響力投資者的意義作說明。

2.3.1 改變理論

改變理論(Theory of Change)為一種方法論，也可稱為邏輯模型(Logic Model)，可有邏輯的藉由投入(Inputs)、活動(Activities)、產出(Outputs)、結果(Outcomes)至影響力(Impact)的流程來設計專案，以達成長期的目標(Centre for Good Governance, 2006 ; Gautam, 2010; Rauscher, Schober, & Millner, 2012; Taplin, Clark, 2012)。改變理論的特別創新點在於第一、連結實際情況與最終目的；第二、將利害關係人(Stakeholders)納入一同參與。(Wikipedia 條目⁸：Theory of change)

整體來說，社會面向的效益可被視覺化為一連串的連鎖反應，從投入多少資源、從事什麼樣的生產或服務，又衍生出多少價值、直接受益者獲得多少價值，最後對整體的社群又造成了什麼影響，改變理論十分重視這些步驟間邏輯性的關聯。

投入、活動、產出及結果之間，通常是線性的因果關係呈現，前者影響後者，根據新經濟基金會(New Economics Foundation, NEF)提出的報告(2004)，將改變理論中的要素定義如下：

- **投入(Inputs)**：讓活動得以進行所需的資源，通常被視為成本。例如：為

⁸ Theory of change: http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_change (accessed: 2014/09/08)



設立電腦培訓計畫所需的設備。

- **活動(Activities)**：組織所採取的行動。呈上例：開授電腦培訓課程，招收學員並進行教學。
- **產出(Outputs)**：活動計畫所生成的有形或無形的產物，為短期成果。如：共有 25 名學員在課程中習得新技能。
- **結果(Outcomes)**：長期下來發生的改變。如：在訓練計畫後，學員因此技能而開始工作或個人情況有所提升，可以利用收入的增加來衡量；而不同的利益關係者可能有不同的觀察角度，如政府在此計畫中獲益的部分在於增加稅收及減少失業補貼等。
- **影響力(Impact)**：為結果減去非計畫影響的部分。如：25 位學員中有 20 位找到工作，但其中有 2 位被雇用的原因與培訓課程無關，此培訓計畫實際的影響力則是以 18 人來計算。

越前端的部分是越容易量化的，如投入、活動、產出等皆能清楚描述，但到了結果及影響力的部分，因是結構或系統性的改變，難以用明確的數字來衡量，且牽涉到的利害關係者範圍更廣，對同一項目的看法可能產生出入。了解最後實際產生的影響力後，組織可以回頭檢視是否與當初的目標一致，並對活動或是目標做出調整，也就是目標調整(Goal Alignment)。圖二-6 為改變理論線性示意圖。

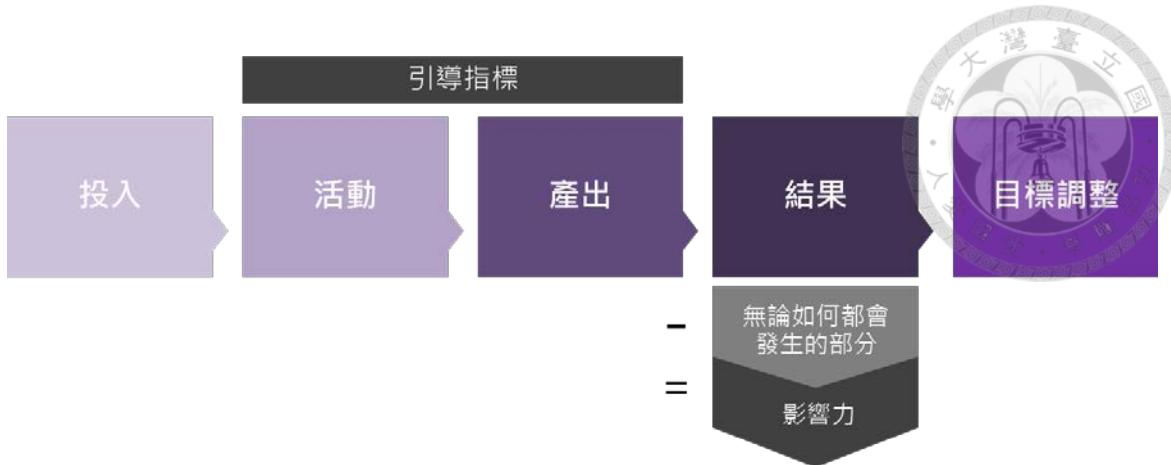


圖 二-6：改變理論線性示意圖

資料來源：MaRS 網站⁹

Buckmaster (1999)針對非營利組織的成果衡量(Outcome Measurement)提出單向學習(Single Loop Learning)與雙向學習(Double Loop Learning)，兩種組織學習模式。單向學習指在檢討專案執行時，只調整作法但不問目標本身是否有問題，而雙向學習則是對過程與目標都抱持懷疑，皆有調整的空間。雙向學習與改變理論的目標調整事實上具有相同的內涵，也就是使用恰當的影響力衡量方法則可恰當的輔助專案，找出更多機會與改進之處。

而依照改變理論設計出之專案，可利用以下三點來評估專案的良窳：可信性(Plausibility)是有關邏輯的順暢度，各要素的設計是否能夠真的達到長期目標；可行性(Feasibility)則與資源較相關，該組織是否有足夠的資本或是夥伴關係來進行活動；可測性(Testability)，與預測指標(Indicators)的選取有關，如何正確的利用指標來呈現成果關係到是否能夠獲取充分的資料來評估計畫的成功，且得以說服相關人士(Wikipedia 條目：Theory of change)。

⁹ Social Entrepreneurship: Social Impact Metrics:
<http://impactinvesting.marsdd.com/knowledge-hub/resources/social-entrepreneurship-social-impact-metrics/> (accessed: 2014/09/08)



2.3.2 衡量方法所需之要素與分類

社會影響力衡量方法為非財務績效衡量的一種，在設計此類型衡量方法時，Chatterji & Levine (2005)認為滿足信度(Reliability)、可比較性(Comparable)與效度(Validity)三方要求者才是理想的衡量方法。信度意指在每次重複測量時能夠得到穩定一致的結果，缺乏信度的指標可能會造成錯誤的詮釋；可比較性則是關於此衡量方法是否能夠跨不同的組織或是時間範圍來做比較，以掌握及追蹤組織的表現；效度說明此衡量績效得以呈現出關鍵的議題，也就是說，若具備信度但在效度表現上不佳，該衡量方法也不具意義。

而 Veldman (2011)提出衡量方法的操作上必須注意的五項要件，分別是時間範圍(Time Horizon)、樣本數量(Sample Size)、透明度(Transparency)、第三方審核(Third-party Evaluation)及反事實分析(Counterfactuals)。不同的議題需要追蹤的時間長度不同，須設定適合的時間跨度追蹤並更新資料，如觀察兒童發展的專案所需的時間就較一社區之飲用水改善所需的時間來的長；在資源的限制下，大部分操作衡量方法時時常無法蒐集到足以滿足統計顯著的樣本大小；透明度要求不只是公開衡量的結果，也必須清楚的說明蒐集與分析資料的方法；另外，若能經過公正的第三方認證，即可增加衡量結果的有效性；最後，時常被忽略的則是關於反事實分析，也就是必須去理解若該專案沒有實行，可能產生的另一種結果，兩相對照下才能更準確的呈現因專案而造成改變及影響。

在分類方法上，目前並無太多討論，但 Veldman (2011)初步將非財務衡量方法歸納出以下六大方向：

1. **隨機式評估(Randomized Evaluations)**：在嚴謹的實驗方法設計與足夠的樣本數量下，比較控制組(Control Group)與實驗組(Treatment Group)的差異，可以得出因果關係。但成本過高、樣本數量不足皆是此類型方法無法順利操作的原因，有時對控制組的規範也可能涉及道德問題。
2. **觀察式評估(Observational Evaluations)**：若因限制無法使用隨機式評估



得到因果關係，則退而求其次，以找出行為與結果間的相關性(Correlations)。觀察同一群樣本在行動後前後的差異、另一群相似但條件不足以構成隨機條件的樣本比較，或是利用回歸分析(Regression Analysis)找出自變數(Independent Variables)與應變數(Dependent Variables)間的相關性。貧窮指數(Progress Out of Poverty Index, PPI)即是觀察式評估的代表，利用簡單的問題訪查後，以回歸分析找出哪些要素與貧窮最為相關，可依國情不同而調整，目前在微型貸款(Microfinance)領域已被大量使用。

3. **成本效益分析(Cost-Benefit Analysis)**：成本效益分析對前兩者來說是輔助性的工具，彼此間並不互斥。利用貨幣價值來衡量影響力則牽涉到指標的選取，而挑選哪些指標則視衡量者的立場，牽涉到不少主觀的看法；另外，也不適合僅利用數值的大小來做不同專案間的比較，而忽略了背景脈絡。此類方法的計算公式可大致約化為，預期報酬等於成果或是利益乘上成功的可能性，再除以成本，其所得到的結果可解釋為每投入一單位貨幣可以生產多少單位貨幣的報酬。

預期報酬(Expected Return)

$$= \frac{\text{結果(Outcome)或利益(Benefit)} \times \text{成功的機率(Probability of Success)}}{\text{成本}(Cost)}$$

由羅伯特企業發展基金會(The Roberts Enterprise Development Fund, REDF)提出的社會投資報酬(Social Return on Investment, SROI)是目前認知度最高，用以計算社會成本效益方法之一，運用折現的概念將未來可能產生的價值推回進行衡量的時間點。

4. **居民參與(Citizen Participation)**：此方法的概念為專案的受益者本身同時作為衡量者，從居民的角度來思考並提出資源該如何分配的作法。
5. **過程評估(Process Evaluations)**：專注在組織內部的管理、營運等面向，



試圖找出過程中關鍵的要素加以衡量，如此一來所需花費的成本及時間都將比衡量最終成果來的少，在此概念下，已有不少認證與評分系統產生。現今已十分普及的公平貿易認證標籤系統(Fair Trade Labeling Organizations International, FLO)便是屬於此類方法。

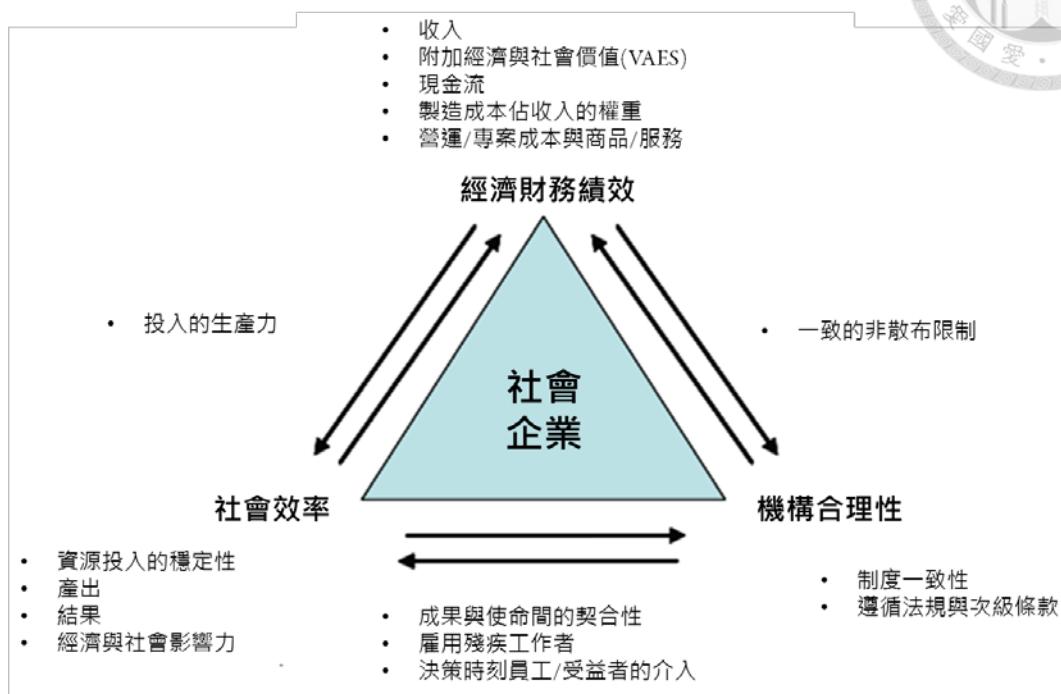
6. **評估架構(Evaluation Infrastructure)**：建構評估架構的精神在於標準化評估方法，使得個別組織或是專案間得以互相交流學習，促進透明化與可信度，且可能吸引到更多資金的投入。由全球影響力投資網絡(Global Impact Investing Network, GIIN)推動的影響力報告及投資標準(Impact Reporting and Investment Standards, IRIS)即試圖為社會影響力衡量方法建構出共通的語言，且建立資料庫累積數據。

2.3.3 為什麼需要衡量社會影響力

從社會企業的角度，進行社會影響力評估會耗費成本，但可由組織內部、投資者與社會大眾三個面向來理解，為何需要進行社會影響力評估。

首先，社會企業如一般的企業，若能適當的運用績效衡量方法來管理，便能有效提升內部效率。Bagnoli & Megali (2011)提出檢視社會企業表現的三個面向，分別為經濟財務績效(Economic-financial Performance)、社會效率(Social Effectiveness)與機構合理性(Institutional Legitimacy)，請見圖二-7。最基本的財務面的表現關心利潤與價值創造，營運的成本結構是如何，是否還有調整的空間以更有效率的利用資源；再者，社會績效管理，對社會企業來說是最重要的一環，直接關連到社會企業是否有效的利用組織資源去完成核心使命，也就是解決其所關心的社會問題，而直接利益關係者與間接利益關係者的受益程度也會在此處被衡量；最後則是機構合理性，該組織是否真正達到與使命相同的目標，從事的活動與結果之間能達成真正的連結，此項的判斷常因立場而異，但仍然是必須隨時

注意的要點。社會影響力評估可以幫助社會績效與機構合理性方面的同步提升。



圖二-7：社會企業績效衡量三要素

資料來源：Bagnoli & Megali (2011)

在與外部利害關係者部分，成功的社會績效衡量，關係到一間社會企業有沒有辦法獲得充裕的資金以及社會的認同，換句話說，也就是是否能吸引到投資人將資金投入，與大眾期待社會企業所應具備的責信能力。

如 2.2 節所提到影響力投資，雖然願意投入該領域的投資者有增加的趨勢，但在產業初期許多基礎建設尚不完善，須利用不同的方法來打破各種障礙，而標準化的社會影響力衡量方法則有助於改善當前的狀況(Hagerman & Ratcliffe, 2008; Bugg-Levine & Goldstein, 2009; Bouri, 2011)。

Hagerman & Ratcliffe (2008)提出當可信賴的評估標準可以應用在不同領域的投資比較時，將可以吸引更多資金投入，並認為在社會及環境報酬上呈現的透明度將是投資者在做出決定時的重要元素。一般也認同若同一產業能使用共通的術



語(Terms)，將有效降低交易成本(Transaction Costs)，逐漸聚合原本零散的市場(Bugg-Levine & Goldstein, 2009)。GIIN 的董事 Bouri 清楚地說明，IRIS 標準的出現是因應影響力投資產業的需求，此產業的出現逐漸模糊了傳統財務與非營利慈善的二元分類，而在一個產品與服務所提供的利益是十分主觀的領域，若能有標準化的基準出現，將能降低資源分配無效率情況，減少後續發展的障礙。Brest & Born (2013)在史丹佛社會創新評論(Stanford Social Innovation Review, SSIR)所發表的文章中提到，在犧牲了財務報酬的情況下，追求社會影響力的投資者會想了解其投資產生了多少正面影響，社會價值是否真的被創造。

另外，2013 年世界企業永續發展委員會(World Business Council for Sustainable Development, WBDSD)提出的報告，從較商業的觀點來說明為何需要衡量社會經濟影響力(Socio Economic Impact)，減少成本及風險與抓住未來機會是主要的兩個原因，並以圖二-8 的圖示說明各個目的間之相對關係。從較消極面來看，是為了確保營運能力，避免對周邊社區產生負面影響，因而喪失其營運正當性；再者，可協助建立更適合商業活動的環境，積極的去影響政策走向；更進一步，則是強化上下游的價值鏈的緊密性，更了解合作夥伴對公司的意義，為彼此帶來更多的價值；更有機會透過衡量社會價值洞察到新的需求，而產生產品與服務上的創新，抓住新的機會。



圖二-8：為何需要衡量社會經濟影響力

資料來源：WBDSD (n.d.)

在 2.2 及 2.3 小節討論了影響力投資與社會影響力衡量相關的議題，Robert Wood Johnson Foundation 於 2011 年提出的相關報告中指出，在發展影響力投資的方向上有七項議題需要更進一步被討論或解決：

1. **缺少一致性的術語(Inconsistent Use of Language)**：內文將此情況稱為「巴別塔」，就如同語言一般，缺乏一致性，在溝通時使用不同的語彙，但皆意指內涵相同的事物，影響力投資產業即有此狀況，可見到的用詞有：Socially Responsible Investing, Social Investing, Mission-driven Investing, Sustainable and Responsible Investing, Blended Value, Value-based Investing, Mission-related Investing, Ethical Investing, Responsible Investing, Impact Investing, Program-related Investing, Triple-bottom Line, and Environmental, Social and Governance Screening 等，此種缺少一致性的狀況會減緩知識累積的速度，且在溝通上需花費不必要的心力。
2. **缺少共通的衡量方法(Lack of Common Measures)**：因衡量社會影響力背後的意圖不同，及社會問題本身即具有高度複雜性，因而衍生出了各種方法論，仍未出現一套公認的衡量方法。
3. **缺乏系統性整合(Lack of Systems Integration)**：目前的社會影響力結果無法與財務管理面有良好的連結，組織通常需建構兩套流程來處理，也无法更進一步了解財務面的表現與社會影響力間的交互作用。
4. **新興市場與美國市場間，社會成果衡量的共通應用性(Applicability of Common Social Output Measures Across Emerging Markets and U.S. Markets)**：在不同的背景脈絡下，同一套方法的適用性需要討論，尤其大部分的衡量方法皆是以已開發國家的需求來設計，若直接移用於開發中國家，在應用上可能產生未見的障礙。
5. **衡量行為的成本／利益(Cost/Benefit of Measurement)**：衡量社會影響力的成本被視為組織的負擔，有時甚至會放棄進行衡量，但若不進行長期



的追蹤，就不可能得知怎樣的正向改變正在發生，或是可能吸引到部分的影響力投資者。

6. **社會影響力的系統性改變(Systems Change as the Social Impact):** 影響力投資的最終及最大目標為造成系統性的改變，也就是創造不同於傳統財務領域外的另一塊市場，但目前缺乏可靠的驗證來說明這樣的系統性改變是否已經發生。
7. **衡量方法的結果(Ultimate Outcome of Measurement)：** 最後是一個關鍵但簡潔的問題：「即使運用了標準化且高品質的衡量方法，是否真的能夠造成資本移動呢？」

本研究從組織光譜、學派與政府法規等面向討論社會企業的內涵，描述出社會企業所具備的特性；影響力投資則針對其定義、發展起源及產業前瞻做闡述，並針對被投資者與投資標類型進行個別說明；從社會影響力衡量的興起談起，並釐清社會影響力衡量方法的基本架構與需具備要素，以及為什麼需要衡量社會影響力。

行文至此，已對社會企業、影響力投資與社會影響力衡量方法三者涉及之範疇做出釐清，後續繼續討論本研究將會應用之分析概念：商業模式及雙邊市場。



2.4 商業模式

商業模式一詞第一次出現在 1950 年代，直到 1990 年代才開始獲得廣泛的討論；而在學術界，其內涵尚未達成一個一致的共識。但根據 Zott & Amit & Massa (2011) 的說法，關於商業模式的討論皆具備以下四種特徵：

1. 商業模式分析作為一種新的分析架構。
2. 商業模式用系統性且全面的方式來解釋廠商如何「做生意(Do Business)」。
3. 目標探討廠商及其夥伴在各種已被提出的商業模式中，扮演著重要的角色。
4. 商業模式的重點在於解釋價值如何被創造(Value Creation)，不僅僅是價值捕捉(Value Capture)。

另外，Chesbrough & Rosenbloom (2002) 則提供了商業模式如何運作的敘述：

- 清楚地宣稱價值主張(Value Proposition)，也就是如何利用技術為使用者創造價值。
- 定義市場區隔(Market Segment)並確立收入產生機制，找出使用客群及使用目的。
- 定義價值鏈(Value Chain)的結構，了解廠商如何能夠創造與提供服務。
- 在給定的價值主張與價值鏈結構下，估計成本結構(Cost Structure)和獲利潛能(Profit Potential)。
- 描述廠商在價值網(Value Network)中與供應者及客戶的連結，包含偵測潛在的互補者及競爭者。
- 運用創新維持競爭優勢(Competitive Strategy)。

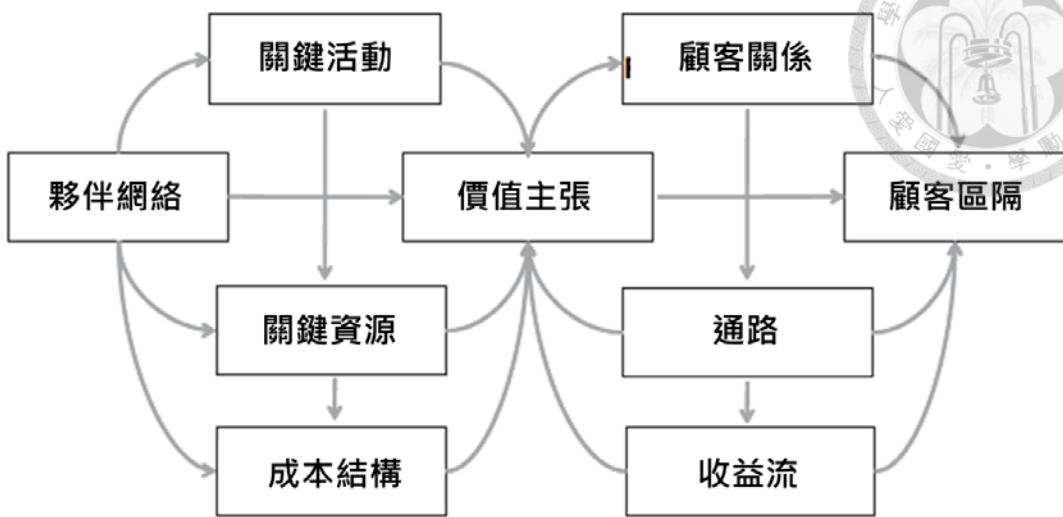
總歸來說，商業模式是描述企業如何創造收入的方式，而其牽涉到的範圍極廣，從公司內部的營運方式、如何和客戶建立連結至與策略夥伴的合作皆是探討目標，即是寄望以一全面的方式分析廠商的營運內涵。



2.4.1 九要素模型

Osterwalder (2012)出版之書籍 Business Model Generation 中提倡的九因子模型為近年最常被討論的商業模式之一，其中包括九大要素：

1. **顧客區隔(Client Segments)**：組織所要服務的一至多個客群，擁有共同的需求、行為模式等等。
2. **價值主張(Value Propositions)**：決定為何顧客會選擇該企業而非其他競爭者的服務，代表公司的服務能夠滿足目標客群的需求且提供更多的利益。
3. **通路(Distribution Channels)**：如何將價值主張傳遞給目標客群，也就是與消費者接觸的各種途徑。
4. **顧客關係(Client Relationships)**：企業如何和目標客群建立連結。
5. **收益流(Revenue Flows)**：從每種客群獲得收入的方法。
6. **關鍵資源(Key Resources)**：為了使商業模式能夠順利運作，不可或缺的資源。
7. **關鍵活動(Key Activities)**：為了使商業模式能夠順利運作，必須執行的各種活動。
8. **夥伴網絡(Partner Network)**：為了使商業模式能夠順利運作，需要借重的外部資源，或與其他組織形成聯盟。
9. **成本結構(Cost Structure)**：在價值傳遞的過程中，產生的一切成本。



圖二-9：Osterwalder 的九要素模型

資料來源：Chesbrough (2010)

圖二-9 描述了九項要素間的關係，該圖的右半部主要是關於公司如何創造價值(Value)，左半部則是和效率(Efficiency)較為相關。

2.4.2 四要素模型

Johnson, Christensen, Henning Kagermann (2008)於哈佛商業評論提出四要素模型，包含顧客價值主張(Customer Value Proposition, CVP)、獲利模式(Profit Formula)、關鍵資源(Key Resources)及關鍵流程(Key Processes)。

CVP 代表了企業找到一種為顧客創造價值的方法，在這部分會描述目標客群(Target Customer)為何、需要被解決的問題(Job to be Done)為何及公司能夠提供什麼樣的服務或產品(Offering)來滿足顧客；獲利模式則說明當公司在解決顧客問題時，同時如何為自己創造價值，此處必須考量收入模式、成本結構、毛利模式及資源效率四項；關鍵資源包含為了能夠傳遞價值主張而必須使用的有形及無形的資本(Assets)，人力、技術及產品、設備、資訊、通路、夥伴聯盟與品牌等；關鍵

流程則是關於企業如何營運及管理，讓價值傳遞的模式能夠不斷複製擴張，細節包括內部運作流程、規則與指標及基準。

以上四要素即可刻劃出一企業的商業模式，CVP 與利潤模式定義了顧客與公司將獲得哪些價值，而關鍵資源與關鍵流程說明價值如何被傳遞，圖二-10 則說明四要素之互動關係。

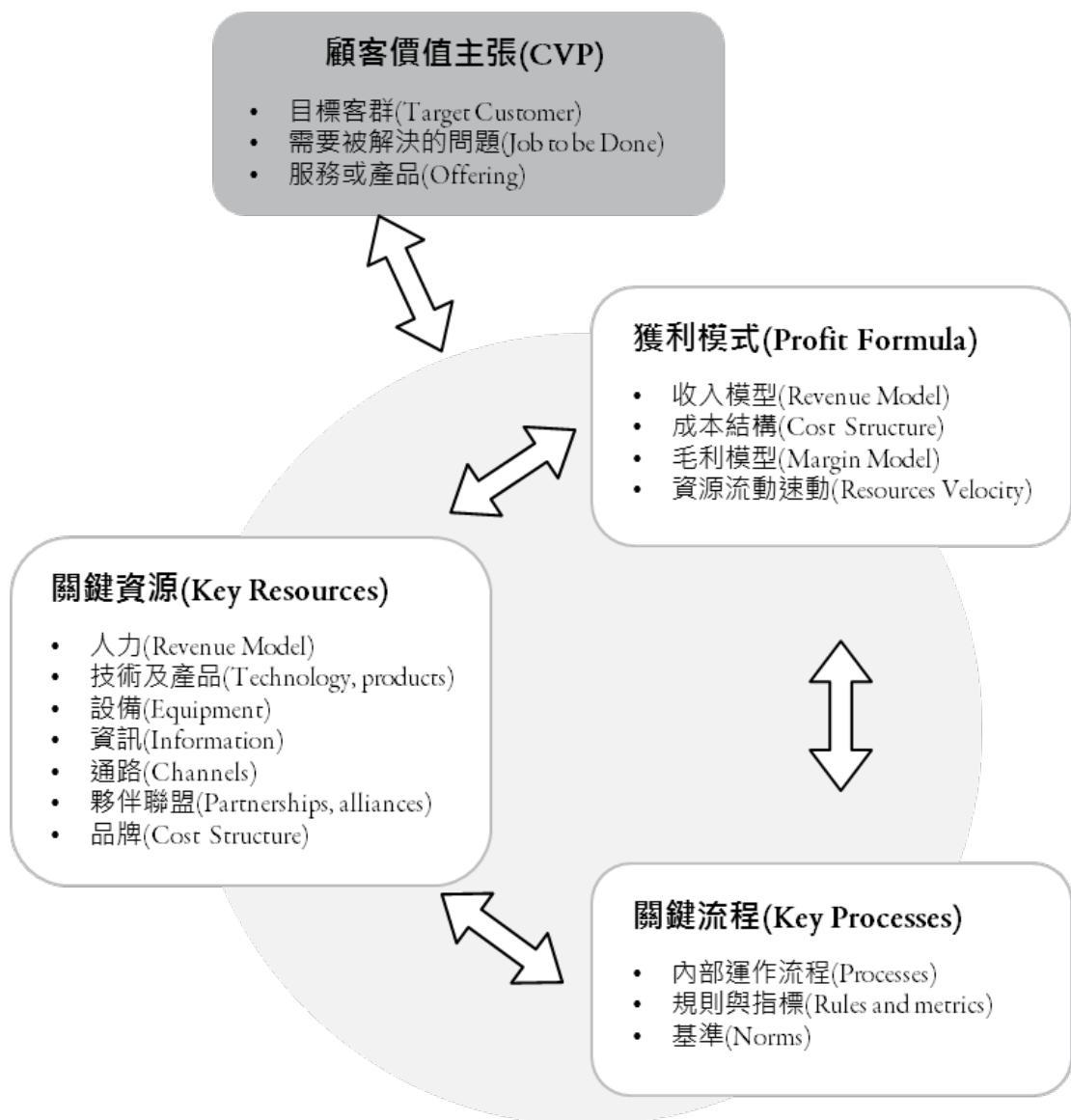


圖 二-10：四要素模型

資料來源：Johnson, Christensen, Henning Kagermann (2008)



表二-4：四要素與九要素對應表

四要素	九要素	
顧客價值主張(Customer Value Proposition, CVP)	對應元素	顧客區隔(Client Segments) 價值主張(Value Propositions)
獲利模式(Profit Formula)		收益流(Revenue Flows) 成本結構(Cost Structure)
關鍵資源(Key Resources)		關鍵資源(Key Resources) 夥伴網絡(Partner Network)
關鍵流程(Key Processes)		關鍵活動(Key Activities) 通路(Distribution Channels) 顧客關係(Client Relationships)

資料來源：本研究整理

2.5 雙邊市場

雙邊市場(Two-sided Market)是相對於傳統市場的概念，為了與雙邊市場做出對應，傳統市場也因此有了單邊市場(One-sided Market)的別名。傳統市場與雙邊市場之間的差異來自於價值鏈的流動方向、規模效益不同與市場競合後的狀況(Eisenmann, Parker & Alstyne, 2006)。

首先，價值鏈流動的方式是不同的，傳統市場中價值的流動是單一方向(One-way)的，而雙邊市場則是沒有固定的方向(Two-way)，也就是廠商間的關係並非可以用簡單的上下游來定義。在傳統的商業模式下，與供給者之間的活動是成本，而與消費者之間的則是收入，關係與金錢流動的方式是固定不變的；但雙邊市場面對的分別是補助方(Subsidy Side)與收入方(Money Side)，任一邊對廠商來說，都可能是成本或是收入的來源，上下關係與金錢流動的方式是有可能變動的。

傳統企業在規模擴張到某一程度後，就會出現規模效益遞減(Diminishing Returns to Scale, DRTS)的情況，這時候再繼續擴大規模，投入一單位後能夠獲得的產出將相較於過去來的少；但雙邊市場卻存在著規模效益遞增(Increasing



Returns to Scale, IRTS)的情況，當越規模越來越擴張，也就是牽涉到的使用者越多，使用者之間的網絡效益(Network Effect)越趨明顯；消費者為了能和其他使用者互動，減少搜尋成本，就會吸引越多的人來使用，故雙邊市場的可擴張規模較傳統市場來的大。

在分析傳統市場後，產業經濟得出的結論，並將市場區分為完全競爭、獨佔、寡占等情況；而在一個成熟的雙邊市場，則會偏向獨佔或是寡占，不存在完全競爭。由於雙邊市場的生態特性，領先者(Leader)可以利用研發或是高邊際利潤打壓其他後進或是弱勢對手，憑藉著網絡效益持續擴大，取得絕大部分的市場，產生贏者通吃的現象(Winner-Take-All)。表二-5 整理單邊市場與雙邊市場比較。

表 二-5：單邊市場與雙邊市場比較

	單邊市場 (One-sided Market)	雙邊市場 (Two-sided Market)
價值鏈 (Value Chain)	顧客 ← 企業 ← 供應商 單向(One-way)	補助方 ↔ 平台 ↔ 收入方 雙向(Two-way)
規模效益 (Returns to Scale)	規模效益遞減	規模效益遞增
市場樣態 (Market)	完全競爭、獨佔、寡占	獨佔或是寡占
網絡效應	無	有

資料來源：本研究整理

當面對一個有雙邊市場特性的產業，在制定策略時，要審慎考慮雙邊市場的特性，清楚分析補助方與收入方的需求並制定合適的價格，否則難以形成一個互動良好的網絡；在日漸成熟的市場情勢下，很難容許一次的失敗，尤其在高科技



產業，產品生命週期日漸縮短，機會更是稍縱即逝，切入的時間點很可能就決定了成敗。

2.5.1 平台策略

因雙邊市場的特性，通常廠商會利用平台(Platform)的方式來提供服務給兩群以上的獨特群體，也就是打造一個可供使用者互動，並形成利益網絡的平台。以實例來說，以信用卡作為媒介，連結了消費者與商家；最大的拍賣網站 Ebay 連結了物品的買家與賣家；國內知名求職網站 104 則是連結了企業與求職者。

一般認為，採取平台策略的益處在於減少研發與製造成本、縮短研發時間、減少系統複雜度、跨專案間的學習效果與增進產品的即時性(Muffatto, 1999)。而平台式思考(Platform Thinking)說明了廠商如何發掘營運過程中的共通邏輯與架構，且能增進後續的成長與多樣性(Sawhney, 1998)。

Bonchek & Choudary (2013)認為近年來平台策略的崛起可歸因於三項技術創新：雲端技術(Cloud)、社群媒體(Social)以及行動裝置(Mobile)，雲端技術提供了一個全球性的基礎架構，讓使用者能輕易的將生產出的內容(Content)與觀眾分享；社群媒體提供廣泛的連結性，且維持個體性；行動裝置讓個體能夠隨時隨地連結網路，使用共通的介面。兩人更進一步提出一個成功的平台策略應具備的三項要素，連結性(Connection)、吸引力(Gravity)與流量(Flow)，使用者是否能輕易地與該平台做連結，並進行分享與交易，再者，平台的設計是否能夠吸引到兩方參與者，也就是內容提供者與消費者，最後則是兩方是否能因在平台上的互動，共同創造出價值。

Lee, Kim, Noh & Lee (2010)提出的領導平台由五項組成，可參考圖二-11，其中連結性(Connectivity)、網絡效應(Network Effects)與創新能力(Innovative Ability)之內涵與前段 Bonchek & Choudary 提出之連結性、吸引力與流量相互對應，不再



重述。互補性(Complementarities)則闡述當兩項產品共同使用的效用高於分別存在時，則兩者間具有互補的效果，一成功的平台若能將各廠商拉入成為互補者，形成利益一致的立場，便能壯大該平台的生態系統，不再只是分食同一塊市場，而是把餅做大。效率(Efficiency)意指能夠成為一領導平台者，因提供了較過去穩定的交易環境，因此能有效的降低交易成本，而平台擁有者也得以由增加的交易次數中獲得利潤。

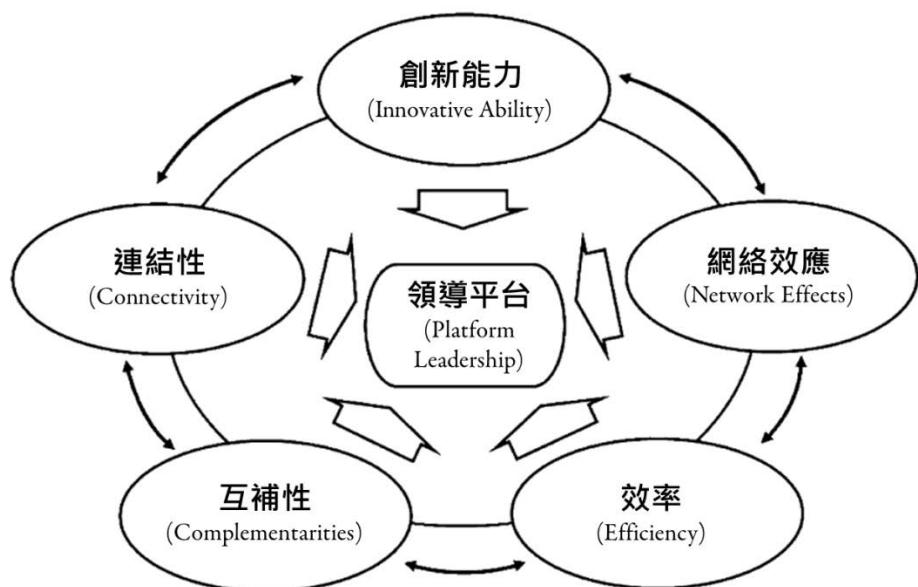


Fig. 1 Model of the platform leadership in the Web 2.0 era

圖 二-11：於 Web2.0 時代領導平台所需五要素

資料來源：Lee, Kim, Noh & Lee (2010)

2.5.2 網絡效應

網絡效應(Network Effects)也稱作網路外部性(Network Externality)，為雙邊市場一個相當重要的特徵，也是為何適合利用平台策略來操作的關鍵。網絡效應可被簡單定義為：一使用者使用的產品或服務，對另一位使用者有其價值，當網絡效應存在時，產品或服務的價值則與使用者人數有關。經典的例子如電話



(Telephone)，或是近年興起的社群網絡臉書(Facebook)與推特(Twitter)皆是展現正向(Positive)網絡效應的範例。

Lee, Kim, Noh & Lee (2010)將正向的網絡效應進一步區分為四種類型，直接網絡效應(Direct Network Effects)、間接網絡效應(Indirect Network Effects)、雙向網絡效應(Two-sided Network Effects)以及社會網絡效應(Social Network Effects)。直接網絡效應是最直接也簡單的一種，發生的原因在於使用者A使用產品或服務，因而吸引了使用者B一同使用，每一位使用者均對產品或服務的價值有所貢獻，比如電腦作業系統的選用，大部分的人選用微軟系統是因其他使用者已使用同一系統，彼此間較不會有相容性的問題；間接網絡效應指，假定產品A與B為互補品，越多人使用產品B，會造成選用產品A的人因此增加，這就是間接網絡效應，如微軟電腦系統上的應用軟體Office系列，即是因此與微軟系統互補而有許多使用者選用；而網絡系統也可能具有雙向性，即是雙向網絡效應，也就是使用者A的加入會吸引使用者B，但使用者B的加入同時也會吸引到使用者A，兩者間產生了正向的回饋效果，如Google的搜尋使用者與廣告商間即是此關係；社會網絡效應則發生在Web2.0商務環境，當一群使用者選用某項產品或服務，能影響另一群體使用者，而群集的密度將是十分重要的因素。

傳統市場中，廠商只需要面對一群有同樣需求的消費者，可依個體經濟學的原理找出最適定價；但在運用平台策略介入雙邊市場時，必須考慮兩種類型以上的使用者，此時定價就變得十分困難，且正確的訂價策略才可能有效將兩種使用者皆帶入使用平台，並期待進一步的網絡效應出現。而定價時的第一要務為定義出補貼方與收入方，Eisenmann, Parker & Alstyne (2006)於哈佛商業評論發表的文章中提供了六項考量因素，作為定價的參考。

- 取得跨邊際網路效應(Ability to Capture Cross-side Network Effects)：若補貼方有與其他競爭平台交易的能力，則該平台會蒙受損失。



- 使用者的價格敏感度(User Sensitivity of Price):補貼價格敏感度高的一方，但對需求成長較快的一方收取費用。
- 使用者的品質敏感度(User Sensitivity to Quality):向對品質較有要求的一方收費。
- 產出成本(Output Costs):若對補貼方的付出成本不高，則訂價上就不太困難；但若需對補貼方付出一定的單位成本時，需特別留意收入方的意願，收入方若缺少付費動力，則可能帶來巨大虧損。
- 同邊網絡效應(Same-sided Effects):平台通常會出現雙邊網絡效應，兩群使用者會互相吸引加入，但必須留意同邊網絡效應的產生，也就是同一群體的使用者間會產生競爭的狀況，導致使用者加入的意願下降，產生負面影響。解決方法之一為加諸管制，賦予特定使用者權力，但要慎防使獨大的狀況，反而會排斥到同一群體使用者。
- 使用者的品牌價值(User's Brand Value):雖然加入的每一位使用者對平台影響力皆有貢獻，但並非每一個體帶來的影響力皆是相同的，若能吸引到巨星級使用者(Marquee Users)，則對另一群群體的加入意願能有大幅提升。



第三章 研究方法

本研究使用文獻回顧法及訪談法進行研究，首先闡明使用之資料來源，確保後續之研究推論架構於合理正確的基礎之上，並說明訪談個案選取原則，及提供相關介紹。最後一小節說明研究限制。

3.1 資料來源

本研究的資料來源有兩類，以次級資料(Secondary Data)為主，並輔以訪談得來的初級資料(Primary Data)。

次級資料包括不同的資料來源，以及由其他研究人員所搜集的資料或各種形式的檔案。這些資料來源包括政府部門的報告、工商業界的研究、文件記錄資料庫、企業組織資料以及圖書館中的書籍及期刊(董旭英、黃儀娟，2000)。在資源與時間限制下，為取得國外產業資料，因此主要採取蒐集次級資料的方式做為資料來源。次級資料優點在於得以進行時間縱貫性的分析，而非只是研究時間點所見之現況；且能進行多種角度及全面的審視，以釐清研究範疇所牽涉的概念，從既有的資料中尋找新的議題，輔助研究者取得更有深度的初級資料。

初級資料又稱一手資料，由研究者為特定目的所蒐集的資料，執行方法包括問卷、訪談、觀察、普查、實驗、焦點團體等。由於本研究所探討之議題在台灣尚未有系統性的研究報告，且符合條件之探討對象個數稀少，因此進行探索式的研究最為適合，故選擇以訪談法作為取得初級資料的方式，和產業人士進行深度的質化訪問。

本研究次級資料來源包括：國內外期刊論文、研究型組織提出之產業報告、政府施政相關報告、具公信力之網站、新聞報章雜誌報導與產業組織實務報告等。

初級資料來源則為研究者自擬訪綱，親與符合研究議題之創業家或投資人對



談整理之訪談內容，重點式整理呈現。

3.2 研究方法

本研究屬於質化研究。質性研究為一相對於量化研究的名詞，它意指非由統計程序或其他量化方法來獲得研究發現的任何類型研究，其研究問題並非採用操作性變項來設計，而是在某一情境中選擇一主題來探討。它可能指涉有關人們的生活經驗、行為、情緒和感覺等的研究，也可能包括有關組織功能、社會運動、文化現象及國家間互動等的研究(葉乃靜，2012)。而研究者利用個案研究、生活史、歷史回溯、訪談、觀察、互動或視覺等資料蒐集方式，記錄下被觀察者對事件的詮釋方式，並賦予其意義。由於必須與被觀察者有深入的互動，質性研究的觀察個體數通常小於量化研究，不具備有統計顯著性，以求對每個被觀察者進行深入且全面的理解。概略而言，質性研究適合用以發掘新的議題，而本研究選擇先以文獻回顧(Document Analysis)拼湊出研究主題的概觀，再利用訪談法(Interviewing)取得直接與深入的資料，兩相對照刻劃出社會影響力衡量方法在台灣發展的可能樣貌。

3.2.1 文獻回顧法

文獻回顧法是指根據一議題，利用整理過去研究者留下之資料，透過蒐集與鑑別，形成對該研究議題的認識。文獻的資料來源非常廣泛，與該議題相關之中英文書籍、期刊論文、產業報告、媒體報導與網路資料皆是可參考的對象。而此方法的優點在於可以超越時間與空間的限制，讓研究者全面且低成本的對研究問題有大略的了解。

Gaborone (2006)指出在進行文獻回顧時應留意的四個要素：真實性



(Authenticity)、可信度(Credibility)、代表性(Representativeness)以及意義性(Meaning)。文獻是否具有真實性為最基本的要求，通常會根據文獻的出處來判斷其可信賴程度；可信度則是關乎內容是否有錯誤或是扭曲事實之處，有時研究者會因個人的主觀判斷，有意或無意而未呈現真實的內容；代表性問題則是關乎內容是否能夠代表該議題的典型範例；意義性則指文獻內容是否清楚且全面，能夠有效的傳遞訊息。

3.2.2 訪談法

訪談是指二個人以上的交談，其要件是至少有一位以上的訪談人，以及一位以上的受訪者。訪談人透過語言溝通來獲取受訪者的某些訊息，即如同對話一樣，在提話與回答的互動過程中，用來收集訪談人所需要的資訊(萬文隆，2004)。訪談法是最常被使用的資料蒐集方法之一，而因目的、物件的不同，也有不同的進行方式，如直接訪問相對於間接訪問，個別訪問與集體訪問，而針對訪談過程的控制程度，又可區別為結構式訪談或非結構式訪談。結構式訪談又稱標準化訪談，整個訪談過程均有嚴謹的流程，一般在個案選取上則遵從機率抽樣，如何提出問題與回答的方式均有其需遵守的規則；而非結構式訪談只有一個大略的提問方向，個案選擇與回答方式沒有特別需要規範之處，訪談人與受訪者以十分自由的方式進行交談，具有高度的彈性。

本研究採取直接訪問的方式，面對面與被訪談者交流，且以個別訪問的方式進行，訪談期間皆為一對一的狀況。雖有事先擬定訪談大綱並交予受訪者，但問題的發問與回答內容並無固定呈現方式，視訪談當下情況調整，故屬非結構性訪談，受訪者有相當高的自由度，調查者也得以從對話中得到預料之外的看法，替研究議題開啟更多可能性。



3.2.2.1 選取原則

本研究初步將訪談對象分類為二類，社會企業經營者與影響力投資者，兩者皆為社會影響力衡量方法可能的需求者。由於希望了解社會企業經營者對於社會影響力衡量在募集資金與內部管理方面的想法，故將目標設定為試圖擴大營運規模而有對外尋求資金者，若是創業者自行再投入資金，就不為本研究意圖探訪之對象，明確的篩選標準如下「除創始初期投入資金後，再增資手段為向外部募集股東，具備股份有限公司身分者」，途徑分別有利用創櫃版進行非公開發行及自行私募資金者，且以已成功募資者為主要訪談對象。影響力投資者部分，因實務執行者為數稀少，故所有已知者均為訪談目標。

3.2.2.2 訪談對象

本研究共對三位社會企業經營者及一位影響力投資者進行訪談，依照時間順序排列，受訪者詳細資料與訪談細節如下表三-1。

表 三-1：受訪者資料

受訪者	單位	職位	時間	地點	選取原因	編號
許佐夫	多扶事業股份有限公司	執行長	2014/06/23 16:30-17:30	多扶事業股份有限公司辦公室	2014 年於創櫃板募資成功	A01
陳一強	活水社企開發	創辦人	2014/06/24 10:00-11:30	台北市東區某咖啡廳	從事影響力投資相關業務	B01
謝邦俊	黑暗對話社會企業股份有限公司	董事長	2014/06/27 14:00-15:30	愛盲基金會辦公室	曾私募資金成功	A02
譚景文	鄰鄉良食股份有限公司	顧問	2014/06/30 10:00-10:40	鄰鄉良食股份有限公司辦公室	曾私募資金成功	A03

資料來源：本研究整理



以下就選取個案做詳細介紹：

- **多扶事業股份有限公司(Duofu)**

多扶事業股份有限公司為台灣第一家專業輪椅接送服務公司¹⁰，成立於 2009 年，也是第一家以「社會企業」分類登上創櫃版之企業，成功募集 1000 萬做為營運資金。多扶提供全額自費的無障礙輪椅接送服務，以「無障礙環境的全面連結」做為服務宗旨，讓行動不便的朋友也能真正掌握與安排自己「行的需求」。而多扶和一般公辦民營的復康巴士有四點不同¹¹，第一，無身份限制：不需領有「身心障礙手冊」等證明，只要是行動不方便的朋友們，如老年人、身障者、病人、孕婦與兒童，以及肢體受傷者等，均可預約；第二、無提前預約限制：無論是長期配合、短期需求或是臨時有突發狀況，不限定提前預約天數，可配合立刻調度車輛前往服務。第三、無區域限制：多扶接送可跨縣市接送行動不方便的朋友們，服務完全無區域限制。四、無用途限制：除了就醫、就學、就養與就業等基本的交通需求之外，多扶接送還可服務行動不便的朋友探訪親友、從事休閒活動及無障礙旅遊服務等各式用途。

- **活水社企開發(Living Water Social Ventures)**

活水社企開發為台灣第一間專門投資社會企業的創投公司，成立於 2011 年，目前仍在籌備中，試圖替處於萌芽期的台灣社企生態導入企業的資源，提供整合性的解決方案，完整運作模式與服務項目請參考圖三-1。藉著建構一或多個公益或私益信託的契約，為出資者打造高度透明的投資架構，並邀請主要出資者擔任諮詢管理委員來治理。至於信託契約的內容，將參考國外相關法規，如英國的 CIC (Community Interest Company)、美國的利益公司(Certified Benefit Corporation)等，以確保投資對象符合社會企業的原則與標準。活水的服務對象為社會企業的創業者與投資者，作為兩者的中介橋梁，創業者得以獲得與產業相關的關係網絡、人

¹⁰ 復康巴士指能夠接送輪椅使用者的交通工具統稱。

¹¹ 多扶接送官方網站: <http://www.duofu.com.tw/our-service> (accessed: 2014/09/08)



力資源與專業知識等，而透明開放的環境對出資者來說，不僅降低風險，更能進一步參與社會企業的運作。

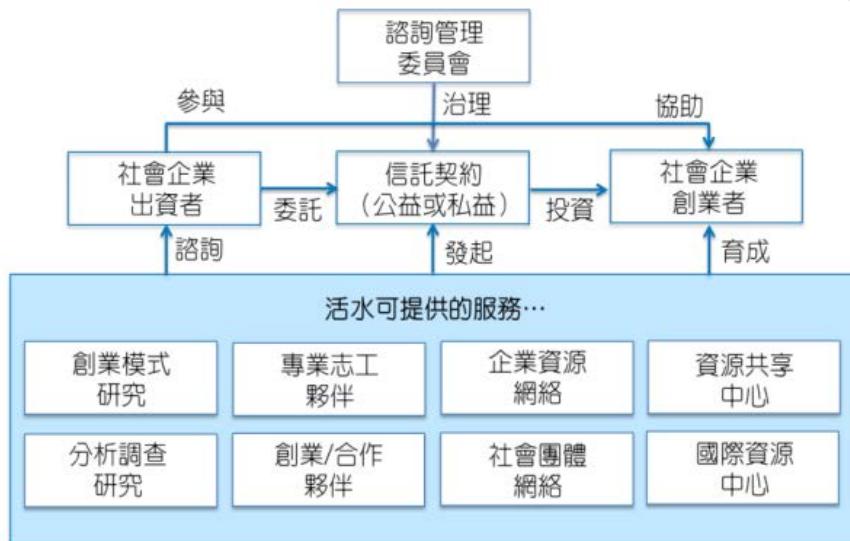


圖 三-1：活水社企開發運作模式與服務項目

資料來源：活水社企開發¹²

- **黑暗對話社會企業股份有限公司(Dialogue in the Dark TPE)**

黑暗對話社會企業在 2011 年經過多方溝通與爭取，獲得德國 DSE 正式授權成立「黑暗對話社會企業股份有限公司」，創辦人謝邦俊醫師同時身任財團法人愛盲基金會之董事長。黑暗對話舉辦各種工作坊，進行企業進行教育訓練或是個人自我提升課程，藉由暫時遮蔽原有視覺感知能力，並以此開展對人性多元化學習的嶄新體驗。其中，黑暗中培訓師扮演著重要的角色，培訓師大多本身為視覺障礙者，將主導整個過程，在暗房中引導學員完成團隊合作；隨後由暗房轉至光房，再由培訓師協助參與者審視自身與他人互動時的態度，發掘自我、找出問題，做為改變的契機。目前台灣黑暗對話提供兩大類型工作坊，分別是專業型及寓樂型

¹² 活水社企開發：

http://www.livingwater.asia/uploads/8/3/5/0/8350825/living_water_flyer_20130517.pdf (accessed: 2014/09/08)

課程，也提供客製化的工作坊規劃服務。



- **鄰鄉良食股份有限公司(Buy NearBy)**

鄰鄉良食成立於 2010 年，自詡為「在地農產品社會責任採購」的解決方案，為全台第一家專門連結企業社會責任與農業的顧問公司，為企業量身打造專屬方案，包括規劃、執行以及績效制定，並提供可追蹤的成果報告。鄰鄉良食連結台灣各地認真堅持的小農與具有企業社會責任概念的組織，將優良的農產品推銷給企業或是組織，改善台灣小農長久以來的生活困境。鄰鄉良食希望撐出一片讓弱勢小農得以繼續生存的空間，直接與小農合作，改善其包裝與通路，帶來收入上的提升；當收益上升後，提高青年回流的意願，農村的技術與文化得以繼續傳承；以完全自然耕作為目標，鼓勵農民讓土地適度休息及減少化肥，否則會產生土壤退化的現象；對產品進行嚴格把關，堅持保護消費者的食用安全與健康。鄰鄉良食認為，企業的成長發展需要兼顧當地社區的發展及對環境的保護，而其最終目標就是為企業、社會、與環境創造三方共享價值，圖三-2 完整呈現其價值創造內涵。



圖 三-2：鄰鄉良食的價值創造

資料來源：鄰鄉良食網站¹³

3.2.2.3 訪談綱要

本研究針對社會企業經營者與影響力投資者設計不同的訪談大綱，兩者皆以三大部分組成，分別是與組織基本資料、影響力投資與社會影響力衡量，但在提問細節上有稍作調整。完整訪談綱要請見附錄一。

3.3 研究限制

本研究屬質性研究方法，透過文獻探討及訪談訪進行，茲列出可能的研究限制如下：

研究者於蒐集次級資料時，雖力求全面且不偏頗，但因時間資源有限，需依照本身主觀判斷篩選有效資訊，由是產生後續的推論誤差；個案訪談過程中，受限於研究者的智識程度與受訪者專業領域及其主觀判斷，對於實情之呈現定有其偏差存在。

¹³ 鄰鄉良食：<https://www.buynearby.com.tw/article/Solution.php?AId=5> (accessed: 2014/09/08)



考量欲探討之產業發展特性，本研究採質性研究方法，缺乏量化數據之支持，僅取代表性個案作為代表，在此基礎上進行後續推論，並未窮極所有可能性；而文獻參考以美國、英國兩者為主，並利用網絡搜尋及圖書館取得公開資料，僅由書面資料推斷之結果或與實情略有出入。且部分社會影響力衡量方法之詳細內容為非公開，故無法得知其操作方式，或對最後商業模式設計之判斷有所影響。



第四章 社會影響力衡量平台商業模式設計

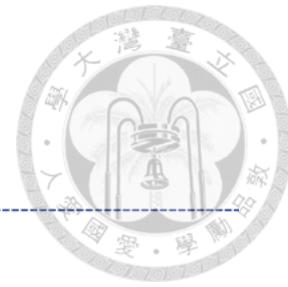
本章主旨旨在推演出適合在台灣營運的社會影響力衡量平台。首先，利用文獻探討英美國家的社會創業生態系近期發展狀況，及社會影響力衡量平台如何運作與互動，找出其提供的價值與需求者為何；再者，藉由台灣實務經驗者的訪談，確認及挖掘社會影響力衡量平台是否能夠提供所需的價值，以及在台灣的脈絡下有哪些不同於英美的獨特性；最終綜整概念後發展出適合的商業模式。

4.1 英美地區社會創業生態系

藉由了解英國與美國當前的生態體系，作為標竿，思考台灣若欲加速發展社會企業，目前所處階段為何、在進程中亟需建構的要素為何，作為進一步推論之參考。

生態系統可分為主要活動(Main Activities)與協助活動(Supportive Activities)，圖四-1描繪出生態系的關係與各角色，中間兩塊橘色部分是整個生態系最重要的部分，右邊是社會創業家(Social Entrepreneurs)，為一群感受到社會需求，利用創業的手段來解決問題的企業家；左邊的社會創投(Social Venture Capital)與育成中心(Incubator)則提供社會創業家所需的財務、經驗、人脈等資源。以上為生態系統中主要活動。

而一個完善的生態系統必須由其他周邊的眾多組織共同扶持，如左上方的政府(Government)，利用制度面的力量引導整體生態系走向；而學術界(Academy)則是由學理面入界，釐清各種要素的重要性，使後進者能利用前人累積的經驗；志工(Volunteers)、非營利組織(NPO)、媒體(Media)等也包含在整個生態系的一部分。



社會創業生態系 (Social Entrepreneurship Eco-system)

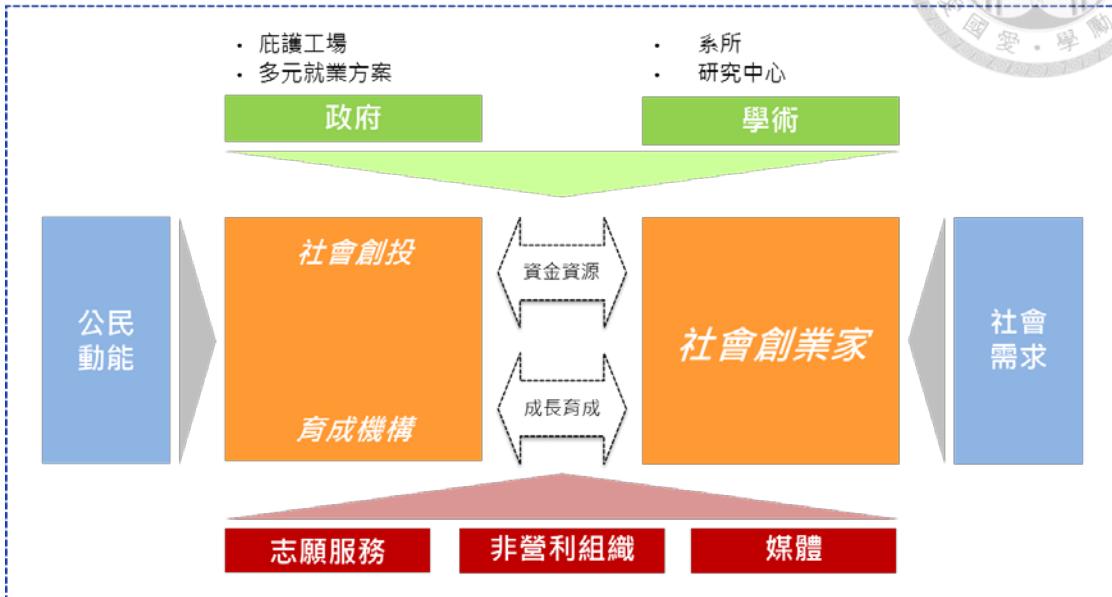


圖 四-1：社會創業生態系

資料來源：陳一強(2011)

4.1.1 主要活動

Social Enterprise UK 於 2013 年中發佈的報告簡述了英國社會企業發展現況，統計共約有 7 萬家社會企業，對經濟貢獻達 187 億英鎊，僱用了將近 100 萬名員工。而有三分之一的社會企業仍在創立初期，成立期間不超過三年，領導人身分也較傳統企業多元，女性、長者以及亞非族裔者占比相對高。而主要營運領域包含了商業顧問、教育與就業促進，以服務型態為主，且根植於弱勢社區，試圖改善就業環境，大量雇用所在社區之居民，而雇員中弱勢族群比例也偏高。

美國估計有 35% 的社會企業是非營利組織型態，而有 31% 為 L3C (低利潤有限公司)，絕大多是以微小型的形式存在，與英國相同，創立時間皆不長，60% 的社會企業創立於 2006 年之後，就業促進、能源與環境及教育為三個主要關注領域。



育成體系給予社會創業家初期的協助。阿育王(Ashoka)發展於 1980 年，創辦人為來自於美國，畢業於哈佛大學的 Bill Drayton，是目前全球規模最大的跨國社群聯繫支援組織，三十多年來已支持 3000 多位社會創業家，遍佈 70 多個國家(經濟日報，2014)。Ashoka 關心的範圍是以全世界為基礎，候選人沒有年齡、國籍、宗教、性別上的限制，通過考驗者被稱為 Ashoka Fellow，將有技術與財務上的協助，通常為期三年。具備創新概念的社會計畫、堅毅獨行的創業家精神、得以複製的社會效益以及創業家本身的道德素質，都是 Ashoka 篩選的標準，在如此嚴苛的標準下，根據 Ashoka 的統計，獲選後五年內，93% Ashoka Fellow 的營運模式為其他團體模仿，更有 56% 成功地影響了國家政策。

英國方面有 UnLtd，成立於 2000 年，採用獎酬的方式激勵創業家，獎品是完整的資金贊助或實質協助，並且是直接給予個人而非組織，因為 UnLtd 認為創新的力量與熱情始終來自個體，且有三個階段的資助計畫，分別是「試驗計劃」(Try It)、「實踐計劃」(Do It) 以及「規模化計劃」(Build It)，依照規模給予不同程度的資金協助，義工網絡、學習資源等也可以從 UnLtd 取得。

對社會企業來說，資金取得的難易決定了成長性與永續性，除創業者自身投入資金或是自行募集外，社會影響力投資機構、社會效益債券及上市交易是三種取得外界金援的方式。若和其他已發展的金融產業如私募基金(Private Equity)、社區發展基金(Community Development Finance)、微型融資(Microfinance)等相較之下，影響力投資的發展尚處於早期階段，實際的產業規模也難以估計。

第一個發行社會效益債券的國家為英國，2010 年 9 月由非營利組織 Social Finance 發行，作為中介組織與政府合作，處理降低再犯率、受虐兒童、降低失業率、街友、毒癮與墮胎等社會問題。第一個試點個案為彼得伯勒(Peterborough)監獄的累犯問題，目標募集 500 萬英鎊，且計畫時間長達 8 年，並以再犯率作為計畫是否成功的標準。2012 年紐約市也發行了全美第一支為期四年的社會效益債券，以降低青少年再犯率為目標，高盛證券投入 690 萬美元，在不考慮其他成本的情



況下，投資者在四年間最高可能獲得 22% 的報酬率。

英國於 2013 年 6 月成立社會股票交易所(Social Stock Exchange)，由倫敦證券交易所支持，第一波有 12 家企業上市，市值約達 5 億英鎊（社企流，2013）。但 SSE 無法如正式的證券交易市場進行交易買賣行為，展示各家企業的社會影響力吸引影響力投資者才是重點。企業若想登上此交易所，有三個步驟的審核過程，首先與執行團隊會談確認影響力的範疇與真實性後，即獲得進入資格，但還須繳交一份影響力報告書，最後經過評審小組的審核後始得加入。企業每年必須更新一次影響力報告書，以確保其營運結果仍是有其社會影響力在。

4.1.2 協助活動

媒體是為提升社會大眾對社會企業認知的重要管道。Stanford Social Innovation Review 為史丹福大學商學院社會創新中心所成立之實體雜誌，同時也將文章刊載於網站上，內容為非營利、商業與公部門領域的社會改造者所撰寫，並期望更緊密的結合學術理論與實務操作，主要在美國與加拿大發售；Triple Pundit 是一個致力於推動企業界認識與理解三重底線，包含社會、環境與財務三方面的創新社群公司，從商科學生到專業顧問皆是其讀者客群，鼓勵利用商業的力量做好事；SocialEarth 以分享與社會創業相關的議題為主，網羅來自 25 個國家的企業撰稿人，只要是致力於提升人類生活水平的故事皆是收錄的對象；Pioneers Post 本身即為社會企業，會將營運獲利用以進行社會投資，報導內容則是關於社會企業、基金會、慈善機構與一般企業在社會創新方面的作為。

社會創新與社會企業在學術領域的發展尚不久。Social Enterprise Journal 為第一個專注於此的期刊，由 Social Enterprise London 發起，出版商 Emerald 於 2005 年出版發行第一期，後交由利物浦約翰摩爾斯大學管理(Liverpool John Moores



University)(Wikipedia 條目¹⁴: Social Enterprise London); 普度大學發行的 Journal of Social Entrepreneurship 與麻省理工學院出版的 Innovations 也皆是較具代表性的學術期刊指標。另外，各大學也有專為培養社會企業家精神的課程，通常為管理學院的分支，以 MBA 的方式進行，英國的牛津、諾丁漢(Nottingham)、劍橋大學等有專門的學程或學位(FIND MBA, n.d.)，美國則是耶魯、史丹佛、西北、哈佛、柏克萊加州大學等(POETS & QUANTS, 2010)，普及程度相當高。而在廣度方面，英國組織 UnLtd 與 56 所高等教育學校合作，讓校內的職員、學生均能有機會了解社會企業的精神與意義(Guardian News, 2013)。

英國政府在發展社會投資體系扮演了十分關鍵的角色，採取兼容不同組織類型的寬鬆定義，且選擇以政策，而不以法律規範來推動，讓原先第二及第三部門的組織皆能有效轉型成為社會企業。如 2.1.3 小節提到，2002 年工商部下成立社會企業單位、2005 年成立直屬於內閣辦公室的第三部門公署，在專業部門的帶領下推動各項政策並與民間單位積極溝通，修改組織法規，定義出新類型的組織類別社區利益公司；運用消費採購權，讓中央與地方政府得以優先採購有影響力的社會企業產品；健全社會金融與社會投資環境，首先發行社會效益債券，也允許成立社會交易所的平台，增加資金流入的可能性；更進一步，啟動針對社會投資的稅收減免政策，社區利益公司與社會效益債券購買者皆能受惠(社企流, 2014)。

美國則主要在法理地位上定義出新類型組織，目前有低利潤責任有限公司(Low-profit Limited Liability Company, L3C)、公益公司法(Benefit Corporation)、靈活目的公司(Flexible Purpose Corporations, FPC)與社會目的公司(Social Purpose Corporation, SPC)四種 (徐君，2012)，皆為各州公司法專章，前兩者則是被較多州採納的方案。

¹⁴ Social Enterprise London : http://en.wikipedia.org/wiki/Social_Enterprise_London (accessed: 2014/07/28)



4.2 國外社會影響力衡量平台

社會影響力本身因其複雜性與不同角色的需求，因此衍生出許多種類的方法，比如可從質化與量化間做選擇，抑或是從產業領域的觀點，又或者因不同利益關係人的要求而有不一樣的呈現。提供衡量機制者主要是非營利組織，許多組織雖有公開衡量操作方式，但並不提供認證方面的服務，不構成社群方面的互動，也不具備有平台的性質。本研究主要針對已形成平台的社會影響力衡量架構做討論，以下就 GIIN、GIIRS、SROI、Social Enterprise Mark 與 TRASI 五個平台做整理與分析。

4.2.1 全球社會影響力投資網絡(Global Impact Investing Network, GIIN)

GIIN 為一非營利組織，扮演促進社會影響力投資的角色，成立於 2009 年，為洛克斐勒基金會(Rockefeller Foundation)之分支組織，而「影響力報告與投資標準」(Impact Reporting and Investment Standards, IRIS)之設立為其主要業務，試圖建立一套與通用會計原則(Generally Accepted Accounting Principles, GAAP)相似的影響力衡量標準，用以描述組織的社會、環境及財務三面向表現，同時包含了質化與量化的描述。在指標上線以來，透過 4090 個組織使用者¹⁵的共同協作，已進行過三次的更新，以求更符合實際需求，而截至 2014 年 7 月，已有 488 個指標可供選擇，135 個個案可供參考，均由組織自行回報，揭露選用之指標組合。

組織使用 IRIS 時，可依照本身需求選取指標，而指標被分類為八個領域，包含教育、能源、農業、水資源、環境、金融服務、健康、居家/社區設備，及跨領域等，而按照功能性分類，則由五種面相來組成，以全面的描述一組織的影響力：

1. 組織描述：關於組織的使命、營運模式等。

¹⁵ IRIS 2013 年度年報。



2. 產品描述：說明產品與服務，還有目標客群。
3. 財務表現：與通用會計原則及國際財務報告標準(International Financial Reporting Standards, IFRS)一致的財務績效指標。
4. 營運影響力：包含公司政策、雇員及環境狀況。
5. 產品影響力：陳述因組織產品及服務帶來的利益。

GIIN 表示 IRIS 是為了社會影響力投資而發展的工具，對投資者、基金經理人與社會創業家都有利用的價值；以此作為延伸，GIIN 同時建立了一個影響力資料庫(Impact Base)，為了整合分散且缺乏效率的影響力投資市場，主要服務對象為基金經理人與投資者，基金經理人可以藉由建立產品的資料檔案，提高曝光度，而投資者則可以在不同的條件搜尋各類產品，因此達到媒合雙方的效果，目前為止並未對任何一方使用者收費，圖四-2 整理 GIIN 與利害關係者互動關係。

IRIS 僅作為一個開放式的指標型錄，也就是免費的公共財，鼓勵使用者將選取指標之資料公開，以減少初次使用者的進入障礙，但對資訊並不做認證；同時，IRIS 也得以作為其他衡量方法的互補性工具，如稍後會提到的 GIIRS 及 SROI 等。

IRIS 之指標內容請參考附錄二。



圖 四-2：GIIN 與利害關係者互動關係

資料來源：本研究整理



4.2.2 社會影響力投資評等(Global Impact Investing Rating System, GIIRS)

GIIRS 是個透明且概括性的系統，專為衡量已開發或是新興國家之企業所帶來的社會與環境影響力，試圖建立起如財務衡量體系一般的信評機構。GIIRS 由非營利組織 B Lab 經營，是一個混合型的公共/私人商品，建置了可供企業或基金自我評量的線上系統，經過評分後 GIIRS 即會給予評鑑，影響力投資者則可透過線上資料庫檢視，找尋有興趣的投資標的。

GIIRS 採用 IRIS 的指標作為評鑑方法設計的一環，基本概念遵循改變理論，完整的評量過程包含 50-120 個題項，每個題項的權重會因企業的所在位置、規模與產業領域不同而有所調整，比如企業所在國家之狀況為已開發或是新興，就有所區別；主要分為治理(Governance)、員工(Workers)、社區(Community)與環境(Environment)四個面向，評鑑總分為 200 分，除了有整體組織的評價外，對四個面向分別也有評級，讓企業了解較弱的項目為何者，以進行後續的改進。

B Lab 同時進行另一項認證，B 型企業認證(Certified B Corporations)，若能在評估中總分 200 拿到 80 分，就具備取得認證的資格，繳交年費後則可正式登上 B 型企業的行列，每兩年就需要重新認證，截至 2014 年 7 月，已有 1,045 間企業被認證。此認證主要針對對社會及環境有正面影響，且年收入 1 Billion 美元以下的企業，非營利組織、投資房地產與商品與營運不滿一年者不適用此標準。

而為了營造更適合重視社會與環境價值的企業發展，B Lab 也積極在美國各州進行法規的倡議行動，說服州政府制定公益公司法條(Benefit Corporation Legislation)，目前已有 26 個州通過，14 個州持續推動中，請見圖四-3 之美國地圖。

B Lab 與利害關係者互動關係請見圖四-4；關於 GIIRS 的評分標準與問卷內容請參考附錄三。

26 法條通過 14 倡議中

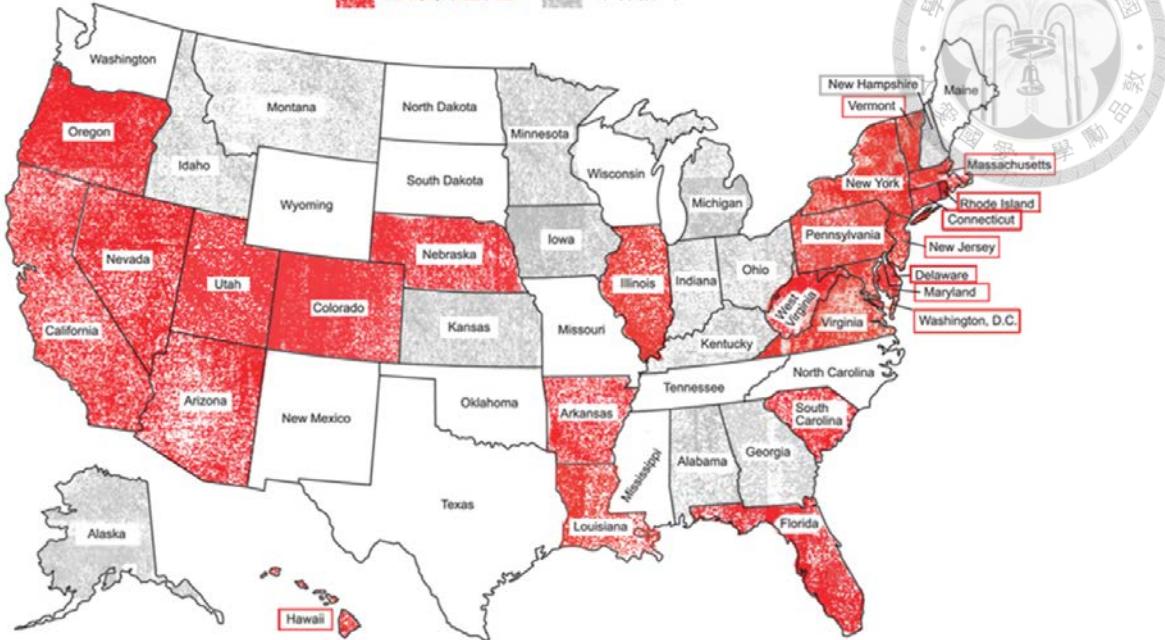


圖 四-3：美國各州推動公益公司法條狀況

資料來源：B Lab¹⁶

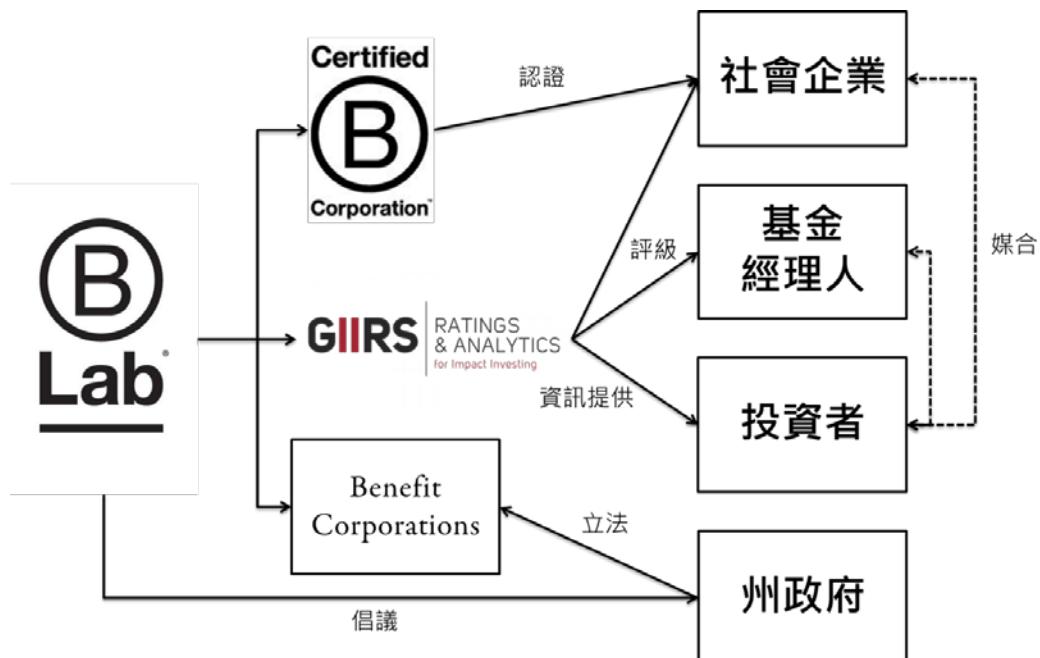


圖 四-4：B Lab 與利害關係者互動關係

資料來源：本研究整理

¹⁶ Legislation: <http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/legislation> (accessed: 2014/12/13)



4.2.3 The SROI Network

社會投資報酬(Social Return on Investment , SROI)是一個量化工具架構，屬於成本效益分析的類型，同樣遵循改變理論作為核心，將社會價值轉化為貨幣單位，試圖將社會、環境和經濟成本與收益進行整合。羅伯斯企業發展基金(Roberts Enterprise Development Fund, REDF)為此方法的創始者，REDF 初次發展出 SROI 為 1997 年，但目前主要推廣者為一間社會企業 The SROI Network，提供顧問與認證的服務，並持續發展 SROI 之方法論，同時培育更多能夠實際操作的專業人士，推廣給更多以社會影響力為目標的組織，作為實務經營上的輔助工具，The SROI Network 與利害關係者互動關係請見圖四-5。

SROI 可分為兩種類型：評估型與預測型，評估型是基於已發生的事件進行回顧，預測型則是用於預測若計畫徹底執行後，能夠產生多少效益。SROI 遵從七條原則（社會資源研究所，2011）：

1. 利益關係者的參與(Involve Stakeholders)
2. 了解發生什麼改變(Understand What Changes)
3. 衡量重要的事件(Value the Things that Matter)
4. 僅納入重要的訊息(Only Include What is Material)
5. 不過度誇大成果(Do Not Over-claim:)
6. 透明化(Be Transparent)
7. 驗證結果(Verify the Result)

應用 SROI 可分為六個步驟：

1. 確立分析範圍，找出利益關係者，與其如何參與過程。
2. 描述成果，透過改變理論中的投入、產出與結果來呈現。
3. 驗證成果，並將其貨幣化。
4. 確認影響力，將不該歸因於計畫的部分排除。
5. 計算 SROI 數值，在此階段也同時進行敏感度分析。

6. 製作報告回饋予相關者，並將 SROI 內化為營運的一部分。

而 SROI 的適用範圍甚廣，第三部門與私人企業可作為內部管理的指標；而對投資者來說，可以用以分析投資決策，定期衡量投資標的表現與進度；公部門在制定公共政策時，更可以依此推測可能產生的社會價值。但在進行 SROI 前，需要先了解執行的成本何在，通常與欲量測的範圍及時間有關，資料的蒐集將是會需求大量的人力資源，可能造成龐大負擔。

SROI 操作指南大綱與影響力地圖請參考附錄四。



圖 四-5：The SROI Network 與利害關係者互動關係

資料來源：本研究整理

4.2.4 社會企業標誌(Social Enterprise Mark)

社會企業標誌為來自英國的組織，創立於 2010 年，專門進行社會企業的認證，本身已社區型利益公司(CIC)的方式設立，由 RISE 遺產信託(Legacy Trust)完全獨資持有。根據 2013 的年度報告，SEM 已認證了 600 家社會企業，而被認證企業總共對英國經濟共有 5.4 Billion 歐元的貢獻。

而企業要通過 SEM 的認證必須符合六項規定：

1. 有社會或是環境目標
2. 擁有獨立的治理架構
3. 收入的 50% 以上必須來自商業貿易(新創事業須在 18 個月內達標)
4. 50% 以上的利潤用於實現社會或環境目的



5. 若企業解散，剩餘資產必須被分配給社會或環境目的
6. 展現社會價值

有興趣參與 SEM 認證的組織，可透過網站提供的評估表單進行衡量，或是與 SEM 聯絡，將有專人提供顧問式的服務。而想要真正拿到認證資格，除了通過評量外，需依照組織的營運收入不同繳交 350~4500 歐元不等之年費，才得以登上網站名冊(Directory)。而為了確保認證的公正性，所有的申請文件會交由獨立的認證小組(Certification Panel)審核，小組的成員以自願的方式加入，組成包含來自商法領域的專業人士，以確保能在個體與總體層面均對社會企業的處境有一定了解。

SEM 宣稱取得認證有許多益處，顯現在差異化、行銷與專業諮詢。由於 SEM 為國際上唯一為社會企業進行認證的組織，取得認證後將能有效與競爭者做出區隔，並獲得倫理消費者的青睞；而 SEM 本身即經營多個社群平台，擁有一定程度的資訊接收者，獲得認證的組織也將登錄在網站名冊上，以及擁有在每月發送的電子報上刊登廣告的機會，對關心相關議題的群眾傳遞訊息；SEM 可針對每個企業進行客製化的諮詢服務，利用 SEM 提供的工具呈現組織的社會影響力，進一步了解組織內部並強化競爭力。但關於衡量內容是採取不公開的方式，社會企業僅能被認知為符合認證或是不符合認證兩種類型。



圖 四-6：SEM 與社會企業互動關係

資料來源：本研究整理



在 SEM 的體系中，社會企業與 SEM 的關係十分單純，並未牽涉到其他第三方組織的介入，簡單示意如圖四-6。

4.2.5 衡量社會影響力之工具與資源(Tools and Resources for Assessing Social Impact, TRASI)

TRASI 是一個線上資料庫，由 Foundation Center 創辦於 2010 年，此專案計畫與顧問公司 McKinsey & Co. 合作，並有許多專家一同加入完成。資料庫內容為 150 種衡量與分析社會影響力的工具，由社會影響力投資者、基金會、非政府組織與微型貸款機構共同貢獻；同時經營網路社群，讓有興趣的非營利組織、捐款者與社會企業有個互動的平台。

初次使用者可以透過檢索篩選的方式從數百種方法中找出符合需求者，篩選條件包括工具類型(Approach)、目的(Purpose)、組織類型(Organization)、領域(Sector)與重點(Focus)。每項種方法皆有其初步的介紹，並附完整的操作手冊，以及專家對該方法的評價。專家的意見由四個階段的方式呈現，首先關於適用性問題(Determine Suitability)，歸納各種方法適合用於定義問題(Frame the Problem)、發展方法(Develop an Approach)、驗證與精煉結果(Demonstrate and Refine the Solution)與擴張及永續(Scale and Sustain)；第二階段呈現其完整性(Assess Solution Stage Thoroughness)；第三則是關於目的、使用者、效率、涉入程度(Degree of Interventions Assessed)、跨區域應用性(Scale of the Approach Across Regions)與利害關係者的介入深度(Inclusiveness of Voice of Key Stakeholders)的全面性判斷，與涉及之議題廣泛相關(Determine Scope)；第四階段討論人力資源需求與利害關係者的介入程度(Determine Staff and Stakeholder Involvement)，也就是與成本較為相關的部分。

TRASI 作為一個檢索型資料庫，並沒有與其他組織有商業利益上的交易，純

粹作為一個公開分享資源平台，雖有社群的經營，但也僅止於知識與經驗上的分享，彼此間的連結並不緊密。

TRASI 的詳細說明請參考附錄五。



以上探討了五個社會影響力衡量方法平台，以下就平台的幾點特性做比較，以利後續判斷何種社會影響力衡量方法為發展商業模式時較佳的選擇。

表 四-1：社會影響力衡量方法平台比較

	GIIN	GIIRS	The SROI Network	SEM	TRASI
營運組織	非營利	非營利	社會企業	社會企業	非營利
成立時間	2009	2010	-	2010	2010
地點	美國	美國	英國	英國	美國
提供之衡量方法	社會影響力指標型錄，客製化	自主填答，依照填答結果給予分數並分級，半客製化	貨幣化社會影響力，依專案內容進行衡量	未能取得詳細內容，組織被分為通過及不通過兩類	約 150 種方法之分類檢索
使用者	社會企業 投資者 基金經理人	社會企業 投資者 基金經理人	社會企業 投資者 非營利組織	社會企業	社會企業 非營利組織
衡量對象	單一組織	單一組織	專案	單一組織	-
認證	無	有	有	有	無
收費方式	公共財	階層式收費，依組織年營收 (附錄五)	每份報告 £250 (不含稅)	階層式收費，依組織年營收 (附錄五)	公共財
操作耗費時間 ¹⁷	短	短	長	-	-
適用範圍	不限定	不限定	不限定	區域性 (英國)	不限定

資料來源：本研究整理

¹⁷ 研究者主觀判斷。



4.3 台灣社會創業生態系

台灣的社會企業型態在近幾年開始呈現多元的樣貌。但在 2007 年前，絕大多數以非營利組織的商業化與社區型為主，以追求財務自主為目標而起，喜憨兒烘焙與陽光洗車是最佳的代表；07 年後，以企業型態經營的社會企業興起，注入了更多商業的力量，周邊的協作組織也開始出現，注重社會影響力的創投公司、提供創業輔導的育成中心等等，而學術與媒體在議題上的更有許多討論，擴展了深度及廣度，促使大眾對社企有基本的認知；政府更將社企視為產業發展方向，積極與實務者溝通，透過政策協助，期望打造更適合社企型公司的大環境。

社會創業生態系主要發展主體為創業者、育成組織以及風險投資者，任一環節的發展都能夠帶動整體的蓬勃。台灣的現況為各社會領域有創業家投入，大多是單打獨鬥，取得資源十分困難；也缺乏育成單位，組織新創公司所需的資源及累積經驗，將解決問題的模式有效的複製；而大部分的投資者均要求財務方面的明確報酬，並不在意投資標的的社會影響力，僅有少部分投資者願意支持微小型規模的社會企業。

由於台灣的社會企業生態發展尚早，關於募資與社會影響力衡量等議題未有可信次級資料可參考，故以實務經營者的口述，作為理解台灣當前狀況的基礎。主要聚焦在資金來源與股東關係及社會影響力衡量方法可能的發展性，並發掘出過去少被提及的企業合作機會，最後將牽涉到的利害關係者間之互動做出描述。

4.3.1 資金來源與股東關係

在創業初期，通常是由創業者自行投入資金，或與身邊的家人朋友募集，但不具備有權利義務關係，僅有民事債務問題；一旦開始追尋企業規模成長，則需要更多的資金擁有者投入，依照公司章程組成股東會，每位股東對公司治理擁有



一定的影響力，另一方面也代表企業必須對股東負起責任，最基本如定期發配股息，股東也可能介入公司治理層面，皆是在增資後企業要面對的議題。

多扶事業股份有限公司創立至 2014 年滿五年，經由證券櫃檯買賣中心之下的創櫃版增資，是首次正式對外募集股東，以社會企業的類別入選，經過第二輪募資才成功達標。

A01：「今年登上創櫃版，為主要資金來源，那為了擴張業務，還會有下一輪的增資。在增資時遇到的困難有股東的不信任。而關於投資酬率方面到底該怎麼計算，但這是在增資過程中一定會被質問的地方。解決方法是，股東回饋會高過於現金股，也就是在使用多扶服務時，都會有現金的折抵。」

A01：「在創櫃的過程中，有被趕上架的感覺。過於倉促，某些相關的權利義務並未得到良好的解釋，而社會大眾在投資社會企業時，並沒有一個前例可循，所以能夠帶來什麼樣的附加價值，在政府方面是沒有任何措施的，若公益公司法成立後，才有相關的政策可循，但目前是完全沒有的。所以股東也還沒有一套方法可以來質詢多扶，知道並不適合用上市上櫃公司標準來看，不適合也不公平，但在聊天時還是會聊到許多和數字相關的問題，股東也仍在尋找適合的方法。」

從訪談中可以察覺與股東的溝通是個問題，一般投資者對「社會企業」的概念雖有初步了解，對於使用傳統的投資報酬率來衡量多扶的表現雖有疑慮，但因缺乏其他的標準來呈現多扶的影響力，仍只能以熟悉的商業語彙來溝通。

黑暗對話當初成立時，即以股份有限公司的名義設立，而第二次增資也以原本股東組成為主。

A02：「DID（黑暗對話）再次增資，不再投資的股東原因，第一，可能有資金上的吃緊考量，第二，對事業的參與很有限，不用再投入更多，第三，有很高



的期待，但現在公司的表現不如預期，不再繼續支持。但 DID 的股東中並沒有第三類型，不再投資的股東也對過去 DID 造成的社會影響力感到非常驕傲，完全是從主觀的立場的感受，透過一種非統計性量化的方法，得到情感上的回饋。再投資的股東，投資金額也不大，以維持原來佔股的比例為主，其實對營運方面來說影響不大，較類似鼓勵與回饋的角度而非商業的考量。有出現一位新的投資者，為創投公司的老闆，投資決定是在看到財務報表之前，有人推薦且覺得應該做。」

從上述的對談中可發現，黑暗對話的股東投資重點並非放在獲利性上的考量，而是情感面的認同較多，期望黑暗對話能對視障者的職業發展帶來另一種反轉的可能性；另一方面，再增資的金額並不多，除了股東本身的考量外，也與黑暗對話的本質有關，業務內容並非需要大量資金擴張才能夠繼續增加影響力。

A03：「發行特別股，2014 年才正式改組成股份有限公司。成立三年多，至今為止都還是全部自有資金，因流程問題目前還無法使用股東的資金。除此之外，參加比賽也有獲得一些資金，與創投雖有對話，但最後都沒有成功獲得投資。」

A03：「上創櫃版對企業的負擔非常大，鄰鄉良食認為要先集中火力做最重要的事情，雖然是符合資格，但不會選擇另外花資源來處理與創櫃版相關的事項，因為我們最在意的是影響力。目前發行特別股，股東是沒有表決權的，只有領固定股息。」

鄰鄉良食以發行特別股的方式增資，股東每年領有股息但並不具有對公司治理介入的權力，以維持公司運作的順暢，在此階段並不想多花時間在與股東的溝通上，故也不考慮進入創櫃版，而是繼續盡力將業務本分提升，能夠造成多少影響力才是重點。

整體來說，增資雖然是預期後續能夠順利繼續擴大規模，但在達到目標的過程中，細節的操作與要求會對企業造成負擔，各企業有自己的權衡標準。在募資



的困難程度上較無法討論，僅知多扶是創櫃版首輪二十家企業中，第一輪唯一募資失敗的企業，可能原因有社會大眾對社會企業的概念涉入未深，或是對企業本身的經營狀況有所疑慮所導致；而黑暗對話與鄰鄉良食則是以私募小額為主，未能判別難易門檻。

4.3.2 對社會影響力衡量方法的看法

社會影響力衡量之概念在台灣尚未有高度的認知，而在尚未有代表性的本土化個案出現前，將其可能帶來的改變分為外部溝通、內部管理、機會發掘及發展障礙四個部分。

4.3.2.1 外部溝通

A01：「目前找不到適合的衡量方法讓股東可以心安，如果有像個『社會紅利』的指標，建議可以用評分的方式，或是項目的方式，創造一套適合社會企業內部的評分方式，未來就可以進行交叉分析，但至少也應累積三年以上否則沒有分析的基礎。」

A01：「若有可用的社會影響衡量量表，那的確會是多扶主要追求的績效指標，但在現階段對外仍是以商業模式與一些數據來溝通，之後才考慮推出一些內部衡量社會影響的統計。」

A02：「社會影響力衡量是該做，而且很重要的。DID 也有在嘗試，作為 SROI 評量的個案。而這些社會影響力的數據，可能會影響投資者的投資意願和金額。如果我們透過一個社會價值評量的工具，也許一間小公司可以產生很大的影響，可能有機會吸引到投資者。」

A02：「DID 的特殊性在於是做教育培訓，職員人數不會快速成長，視障培訓師有 35 位，只有 1 位是正職，成長的機會有限，可以量化的數據不多，才會開始



想用 SROI 等方法來衡量。唯有用價值面，才能和其他容易規模化者來等價齊觀的比較。」

多扶接送與黑暗對話對社會影響力衡量能帶來的正面效益是樂觀的，除了可用以與股東溝通，做為另一種呈現企業表現的方式，也可能增加投資者對社會企業的投資意願；但多扶接送目前仍會持續仰賴傳統商業數據，認為需要更長的時間架構下才能完善的呈現其社會影響力；黑暗對話本身即在嘗試利用既存的社會影響力工具來描述其造成改變的範圍，積極性較高的原因在於黑暗對話之實體規模不可能無限制擴張，若只比較經濟價值很難與其他領域者來相較，而經營者擁有經營非營利組織之經驗，對於社會影響力衡量的概念有較深的認識，也更能了解若一組織之目的為擴張社會影響力，善用適當的方法輔助，將能提升組織的表現。

A03：「在台灣的證券投資公司基本上也是看財務績效，社會影響力衡量不會有太大的價值，而這是台灣的創投環境的問題。」

鄰鄉良食則是認為台灣創投環境與國外大不相同，除產業層次豐富度不足外，真正進行風險投資者不多，大多希望等待企業成長到能夠確保獲利性，甚至上市上櫃後才投入資金，缺乏早期投資者。社會企業進行社會影響力衡量有部分目的即是希望能在初期即獲得資金，但在台灣即使進行社會影響力的呈現，肇因於生態體系本身的特性，吸引到早期投資者的機會仍十分渺茫。

4.3.2.2 內部管理

A02：「對公司內部的治理有正面的影響，作為內部的檢討，在人力配置、資源分配與外部鏈結，甚至是宗旨內涵的修正，都可能產生改變，再依此提出企業再造策略，不僅僅是憑感覺來進行。身為創業家的敏感度是無法複製的，而這件事會涉及到企業體接班的問題，而社企家消逝的時候就是社會企業凋零的時候。」



公司只能維持，不能創新，雖然不會馬上倒閉，但不會有前進的動力。創業家的再製，制度上的創新，縮小創業家的角色，消弭其個體性。談存續經營才是社會企業的狀況，永續經營太遙遠，只有需求存在社會企業才會存在，當需求被滿足就該退場。」

黑暗對話董事長表示社會影響力衡量將指引組織內部資源配置的方式，而如同改變理論所述，也可能在檢視影響力後，回過頭來調整原始的目的，也就是有一套較科學化的方法可以依靠，而非僅以人為判斷來引導組織發展方向；更延伸出企業接班的議題，社會企業如何能夠在社企家消逝後，繼續保持其初衷，而社會影響力衡量的使用，也許有機會成為解決方案的一部分。

A03：「首先，要確定受助的對象是真的需要幫助的，所以是有一些指標去做評比的，企業在投入 CSR 的時候，會希望這些投入都是有價值的，而這是非常重要的一環，企業團體也會實際去探訪小農。指標是由內部自己制定的，且要能夠說服企業團體，目前只有我們在做這件事。而會有這樣的設計是因為本身過去是做 CSR 顧問相關的職業，了解到企業必須要能清楚的看到成效，去評估受助者經濟面向的改善。因為一開始就做過評估，所以後續的追蹤是很容易呈現的，企業也能夠確認 KPI，若捐錢給 NPO，就無法有特別量身訂做的績效結果。」

A03：「很多社會企業的起頭是熱情，他可能就不太在意社會影響力衡量，另一種是為利潤而動，這一類型也不會去在意。鄰鄉良食則是一開始的理念就有放進這衡量這件事，因為是從企業的角度出發來看，而股東也有要求提供公益報告。」

鄰鄉良食本身之核心能力即與社會影響力衡量相關，以企業的角度來說，把資源投入實踐 CSR，會希望能夠有實際的回饋可以記錄，鄰鄉良食在最初協助制訂方案時，慎選對象且已經事先衡量過可能產生的影響力，而實行後的成效可以輕易地呈現，比起單純捐錢給 NPO，企業能夠感覺到專屬性。



4.3.2.3 機會發掘

A01：「企業若和多扶合作，可能不一定有金錢上的回報，但可以得到CSR方面的彰顯，將一些社會影響力記錄下來，而這才會是相關人士投資社會企業的誘因。現在花錢打廣告的效益已不如從前，因為消費者有太多媒體的來源，無法集中在單一媒體，所花費的時間也會銳減，而如何把投資社會企業看成是另一種廣告方式，還得到政府的回饋，比如優先採買等等，這在未來有機會發展成營利企業的一種公關方式。」

CSR 可以說是上個十年許多企業認為可以一箭三鵰的宣傳管道，同時節稅、得到美名與其他好的連結。但現在有點被操作過頭，而與社會企業合作就變成另一種選擇，可以提供更佳的公信力，而把原本投資廣告的費用轉而投資社會企業。」

多扶接送執行長認為，與社會企業合作會是營利企業的另一種選擇，除了是企業社會責任的一種體現外，社會企業能夠定期回報對社會有正面影響的相關資訊，更具有公關的效果。此概念就類似鄰鄉良食的模式，而如何提出能夠讓營利企業信服的社會影響力數據將會提高企業的合作意願。

A02：「台灣有倡議者希望政府公開發行社會效益債券，從社企實務工作者來看，是樂見其成，但從整體生態的角度來看，對其可行性有十分高度的質疑，可行性不高代表風險很高，問題點就是出在如何評量這件事。連定義社會企業的內涵、形式，對經濟產生的影響都還無法明確地討論的情況下，如何去判斷？這就涉及到評量工具的問題，而整個社會對評量社會價值的工具這件事情是陌生的，能夠掌握這個工具的學者專家不多。所以目前還是用傳統商業角度的數據來描述，而社會企業都是微型或是小型企業，資本額不高，年營業額不高且虧損累累，但實際產生社會影響的的確是有的。所以在政府不背書的情況下，不會有人買債券。可能是一個良善的出發，但會是壞事。」

曾實行社會效益債券(Social Impact Bonds)的國家包含英、美兩國，被視為一



種金融創新，也是社會企業生態系統發展到一定的成熟度且大眾對其也有基本的認識，才有機會進行此一嘗試；因計畫時間跨度較長，目前施行成效之優劣未明，但一般期望透過此債券的發行，可提升社會福利效用、政府責任與利用市場效率。就台灣的發展現況，各方面的條件都未臻成熟，尤其如何判斷一債券之好壞，將是關鍵要素，唯有一套可信且接受度高的社會影響力衡量方法出現，把持著大眾對此債券的信任，才有實現發行社會效益債券的機會，否則即與一般的債券無異，也無特別區隔之意義。

4.3.2.4 發展障礙

A01：「誰來認證這件事？或是可以如何和其他指標做連結，比如說消費力與影響力就有相關，或是品牌認同度等。等到時機成熟後，社會影響力的指標才有機會獨立出來，不必依附其他指標也能彰顯價值。」

B01：「為求中立性，不太適合用營利組織的方式來進行社會影響力衡量的認證，但也不一定用NPO來成立，台灣的話可能可以利用公益信託的方式來成立，否則基金會的方式有諸多限制。」

社會影響力衡量的第一個障礙即為公正性問題，執行者必須具備專業的能力且不會有利益交換的疑慮，在國外通常是以非營利組織的形式來營運；而活水社企創辦人則認為台灣的非營利組織有諸多限制，在執行時會有許多資源配置的浪費，考慮利用公益信託¹⁸做為資金來源，成立一間評估社會影響力衡量業務的顧問公司，即具備有營利公司的靈活性，但因其強烈的社會目的性，不會產生利益分配的問題，公益信託與財團法人之比較請見表四-2。再者，大眾對於社會影響力衡量是陌生的，為了促進社會對影響力衡量的認識，若有一個較易了解且相關

¹⁸ 以公共利益為目的如慈善、文化、學術、宗教等而成立的信託稱為公益信託，其成立須經政府主管機關的許可，運作亦受主管機關的監督，相較於財團法人基金會，具有設置便利、管理簡易與運作費用低廉等好處。(資料來源：國泰世華銀行網站
https://www.cathaybk.com.tw/cathaybk/trust/trust_2_1_6.asp (accessed: 2014/09/08))



性高的指標能夠聯想，可有效提升社會影響力衡量的接受程度，作為到能夠獨立運行前的銜接。

表 四-2：公益信託與財團法人比較

類別	公益信託	財團法人
目的	公共利益	公共利益
節稅效果	可於個人綜合所得 20% 內扣抵	可於個人綜合所得 20% 內扣抵
法源	信託法	民法
監督機關	信託監察人（必要）若受託人違反信託目的，信託監察人得依法聲請法院處分，以保全信託財產並維護公益。	可設監事（非必要）
財產所有權	由受託人以信託財產名義持有，屬獨立財產權，款項動支需信託監察人同意後，由受託人執行。	屬基金會，款項運用由董事會決定即可。
資金營運範圍	可動用本金及孳息	只能動用孳息

資料來源：國泰世華銀行網站¹⁹

4.3.3 社會影響力供需市場

若將社會影響力比擬做一個商品，市場上存在供給與需求兩方面，供給方可被定義為「能夠提供正面社會價值者」，而需求方則是希望「促進正面社會價值產生或是期望與正面價值連結者」。活水社企創辦人提出對於台灣的社會影響力供需市場的看法，及社會影響力衡量方法對此市場的意義何在。

B01：「有需求方跟供給方，需求方包含投資人、營利公司 CSR 與政府等，供給方有社企型公司、非營利組織與營利公司 CSR 等，社會影響力衡量讓資源能夠

¹⁹ 同註解 18。



從需求方移動到供給方，提供透明清楚的資訊。」

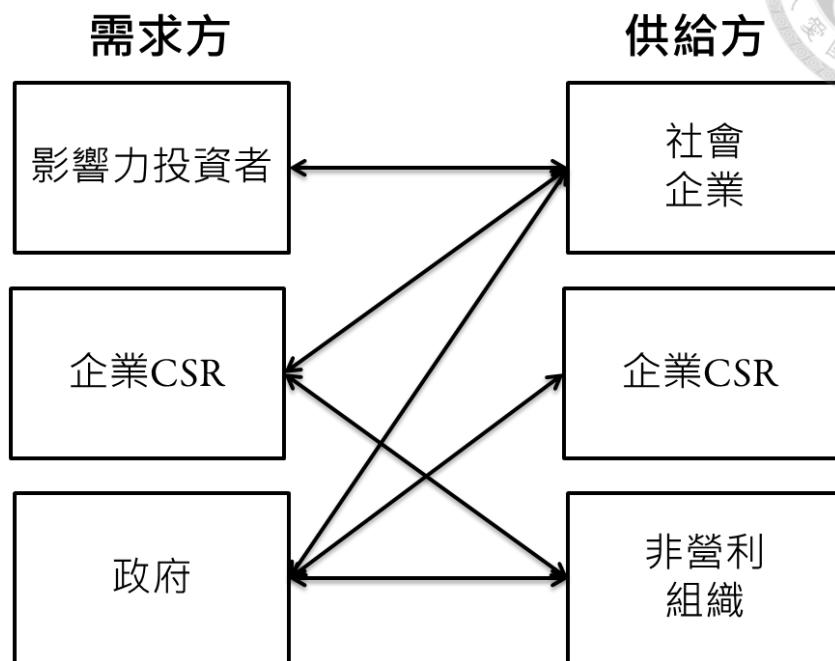


圖 四-7：社會影響力需求與供給方關係圖

資料來源：陳一強口述，本研究整理

由需求端出發，說明兩兩間之關係。影響力投資者的主要目標為社會企業，提供資金的輸入，社會企業則是回報與投資者預期相符的財務及社會報酬；需求方企業 CSR 部分希望與正向的社會力量連結，除非營利組織外，與社會企業的合作更有機會與本業連結，強化價值鏈；解決各種社會問題即是政府存在的目的之一，並扮演分配資源的角色，其與社會價值供應三方間的關係為輔助與合作，制定適合的法規以創造社會企業能蓬勃發展的環境，以公權力認證或提供租稅減免等方式使營利企業更加注重其社會責任，而對非營利組織則視其試圖解決的問題配給資源。

社會影響力衡量的出現，應有助於促進任意兩者間的互動，使資源能夠更有效率的由需求方配置到供給方，雖無法成為主動式的推力，但扮演著催化劑的角色。



4.4 社會影響力衡量平台商業模式設計

4.4.1 價值主張

4.4.1.1 需解決問題(Job to Be Done)

簡單來說，此平台具備兩個關鍵功能：

第一、提供呈現社會價值的方法；

第二、做為媒合不同組織的橋梁。

一般企業以追求利潤為目標，多以財務報表的數字做為衡量成效的指標，而追求多重目標的社會企業在同樣的觀察框架下，因其價值不僅只展現於經濟層面，更有增進許多正面的社會價值，但在獲利性與營運規模上通常無法如一般企業出色，而如何能夠更完善的體現社會企業除經濟面向的價值，藉由社會影響力衡量方法來呈現是可能的方式之一。

社會企業的社會價值能夠以系統化的方式呈現，對社企內部來說，也就有了
一套能夠檢視社會績效的標準，對達成其核心使命應有正面的幫助；另一方面，
則能吸引對社會價值有興趣的組織或投資者，提高得到資金或是資源的機會，強
化了對外連結；社會企業的責信問題雖不在主流議題中，但責信做為與社會大眾
溝通的一種模式，社會影響力衡量之使用必對其有所助益。

對投資者及企業 CSR 在尋找合作對象時，若是在意目標的社會影響力，正缺
少可仰賴與能夠比較的資訊，在合作後也無法持續追蹤該筆資金或專案造成的情
響；而社會影響力衡量平台的出現，除呈現各社會企業的影響力外，也得以做為
一媒合場域，降低搜尋成本。



4.1.1.2 目標客群(Target Audience)

表 四-3：目標客群與需解決問題

目標客群	社會企業	影響力投資者	企業 CSR
需解決問題	<ul style="list-style-type: none">• 社會績效管理• 吸引投資者• 提高責信度	<ul style="list-style-type: none">• 增加流動性• 減少投資風險• 降低搜尋成本	尋找具有正向影響力的合作對象

資料來源：本研究整理

4.1.1.3 提供的服務(Offerings)

平台的核心能力在於提供社會影響力評估方法，協助企業進行社會影響力的評估，資料彙整後建立一個具有公信力的資料庫平台，而其他組織能觀察與搜尋有興趣的對象，考慮是否有進一步的動作；此外，透過資料的積累，社企本身可檢視過往的表現，調整營運目標，投資者則能追蹤投資標的變化，了解投入的資本對社會問題造成什麼樣的改變。

- 提供衡量社會影響力的方法：採用國外已在使用的衡量架構，如 GIIRS 及 SROI 等，並依台灣的特性進行調整。
- 認證社會影響力：組織可按照公開的操作方式自行評估，但其有效性必須經由第三方，也就是平台驗證後，才具備效力。
- 社會影響力資料庫：紀錄社會企業歷年之社會影響力衡量結果，同時作為追蹤社會企業績效的指標，提供予企業本身及有興趣之個人及組織。
- 媒合顧問：形式有二，其一為組織主動尋求合作對象，平台建議合適者與合作模式；另為平台自行評估，通知配適雙方可能的合作機會。

4.4.2 關鍵流程

平台的建置可分為兩個階段，前期主要活動為取得國外現行社會影響力衡量



方法之授權，尋找願意被衡量的社會企業，逐漸擴增資料庫；後期則是累積一定資料量後，開始進行媒合顧問服務。

於 4.2 小節，檢視國外既有之社會影響力衡量平台，以 B Lab 主導進行之 GIIRS 認證內容最為完備，而其主要衡量對象為企業個體的表現，雖有制式之衡量標準，但也考量衡量標的情況進行計分權重上的調整，且衡量時間相對短，也已建立起頗具規模之資料庫，通過認證後可吸引到國內外投資者與企業的關注，故以取得 GIIRS 此影響力衡量方法授權為第一目標，並有爭取認證其效力之資格；同時 GIIRS 也採用 IRIS 作為其評估流程的一環，替衡量手法添增一些客製化部分。除此之外，SROI 是開放型資源，適合進行專案型評估，並將影響力貨幣化，其概念較容易被理解，若要進行社會影響力衡量的推廣，會是較佳的媒介。

在操作方式上，GIIRS 要求企業填寫一份詳盡的表格，以反映公司狀況，透過特殊的評鑑方式，將企業在各領域的表現轉換為數字評級，加權總和後得出一個分數，代表該企業在營運過程中對社會創造出的效益程度；GIIRS 的評估需要企業內部人員協力完成資料填寫，後續的評估則由專員負責。而 SROI 則是遵循一套流程設計方法，依照專案的目標調整，企業得依照說明書節自行運作，或尋求專業人員協助。

兩套評估方法在完成後，皆須經由獨立的評委會檢核，通過後始獲正式效力，才得以存放入資料庫，成為歷史檔案。平台鼓勵企業以年為單位，進行定期的評估資料更新，更能了解企業運作對社會問題的助益。



社會影響力評估流程

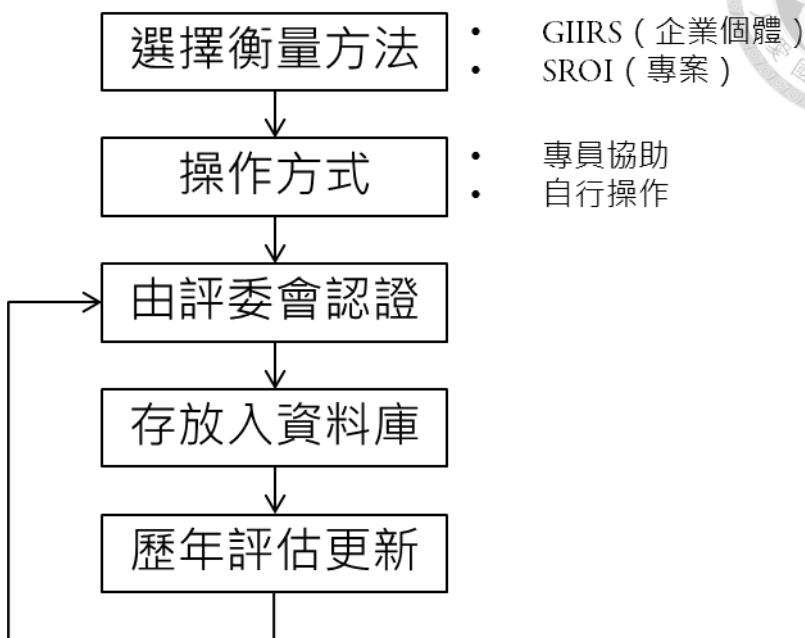


圖 四-8：社會影響力評估流程

資料來源：本研究整理

當社會影響力資料庫建置一段期間後，擁有足夠的資料量，得以作為媒合企業的平台，代表營運已進入下一階段。影響力投資者或是專注於 CSR 之企業，可主動向平台要求提供合適的社企；抑或平台在進行業務過程中，自行配適的可能合作機會，提供給雙方參考。而確定合作後，確立專案執行內容的同時進行 SROI 的預測型評估，並在專案結束後檢驗實際成果與初期預測之差異，檢討原因。

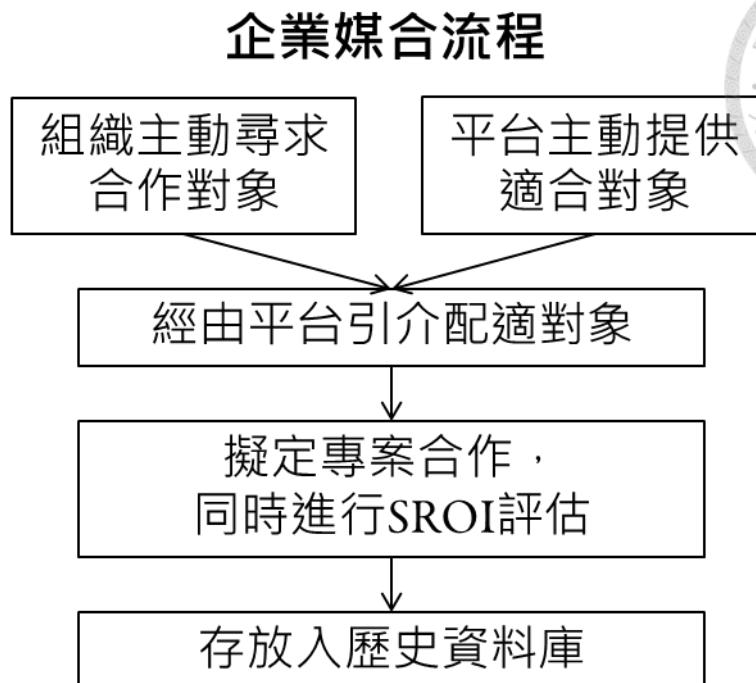


圖 四-9：企業媒合流程

資料來源：本研究整理

4.4.3 關鍵資源

建置社會影響力衡量平台主要需求資源有三大面向，分別為取得衡量方法授權、專業人才培訓與合作夥伴。

取得衡量方法授權與專業人才培訓皆須要與國外組織合作。除取得使用衡量方法營利之授權與認證資格外，也需要借重 B Lab 及 The SROI Network 於此領域耕耘多年累積的知識，透過人力資本將其複製，協助新平台之建置。

在具備有架構出社會影響力平台的基礎能力後，平台能順利運行與否，取決於社會創業生態系中各角色的參與和支援。首先，需極力爭取社會企業同意進行社會影響力衡量，而社企流作為培育新創社會企業的育成組織，藉由與其合作，在社企成立初期即將社會影響力衡量相關的資訊提供予輔導團隊；再者，為了解投資人需求，獲得活水社企開發—國內目前唯一積極提倡影響力投資之單位—的



支持極為重要，並連結更多影響力投資者；公部門以勞動力發展署為主，主動倡議以政策支援的方式，予通過 GIIRS 認證之企業單位優先採買及租稅減免等優惠，提高企業進行評估的意願；台灣學術界於社會影響力領域的研究尚少，輔大社會系吳宗昇教授 2013 年於社區發展季刊發表「公益創投嘗試與探索：公益 2.0 案例的 SROI 成效評估」，為初次將 SROI 評估方法應用於台灣實務經驗，未來應會有更多投入研究社會影響力領域的學者，平台應聯合學界，共同進行社會影響力衡量方法之推廣與在地化。

4.4.4 獲利模式

社會影響力衡量平台主要提供為諮詢服務與資料庫使用，營收模式單純，但在定價上如何吸引雙邊使用者加入，才是關鍵，此部分將於下一小節討論。

成本來自社會影響力衡量方法授權費用、專業人力培訓、建置雲端資料庫與行政規劃；收入則為服務費用，包含專案建置、資料庫使用費、認證費與企業媒合等。

4.4.5 商業模式分析

平台初期，以吸納社會企業加入為主要目標，手法有二：第一，將社會企業視為補助方，以低於平台提供服務價值的價格吸引加入；第二，偕同關鍵合作夥伴提供有利因素，如與政策配合之各種企業優惠、優質形象宣傳等。總和兩股引力，形成如圖四-11 箭頭 ① 所示的成長力量。

利用定價與外力拉升平台上社會企業的數量後，對影響力投資者與企業來說，加入後能降低搜尋成本，即會形成箭頭 ② 所指之網絡效應，當此方數量增加，社會企業方認為在平台上能得到合適的合作機會，則會形成箭頭 ③，社會企業方的增長，也就是說，兩方的數量會因雙向網絡效應而有正向的回饋。



另外，社會企業方本身也可能形成直接網絡效應，也就是箭頭④，因能在平台上得到其他企業過去經驗的分享，以及達到形象的提升等益處。

定價模式與外力協助給予平台初始動力，而後仰賴雙向及直接網絡效應等正向回饋效果，逐步始平台上之使用者增加，能有效擴散社會影響力的概念。圖四-12 呈現社會影響力衡量方法平台利益關係人關係圖。

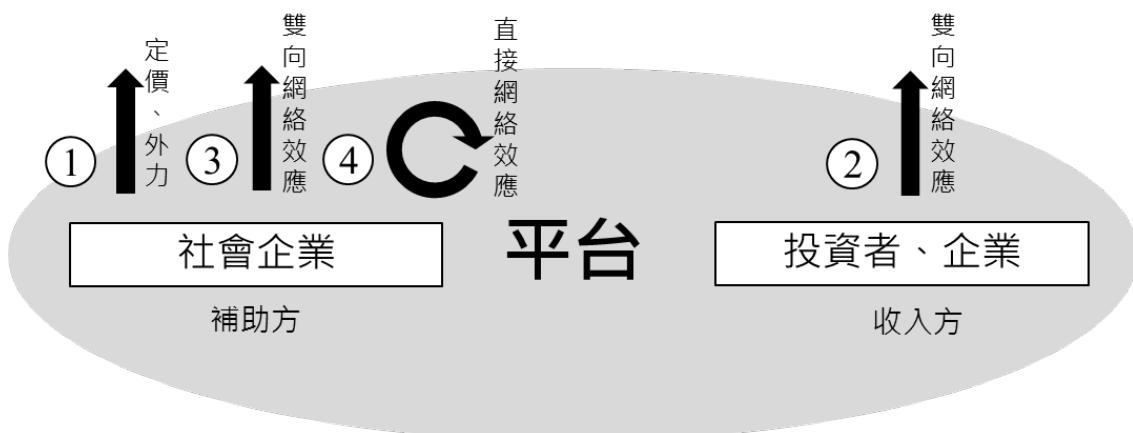


圖 四-10：平台定價模式與網絡效應

資料來源：本研究整理

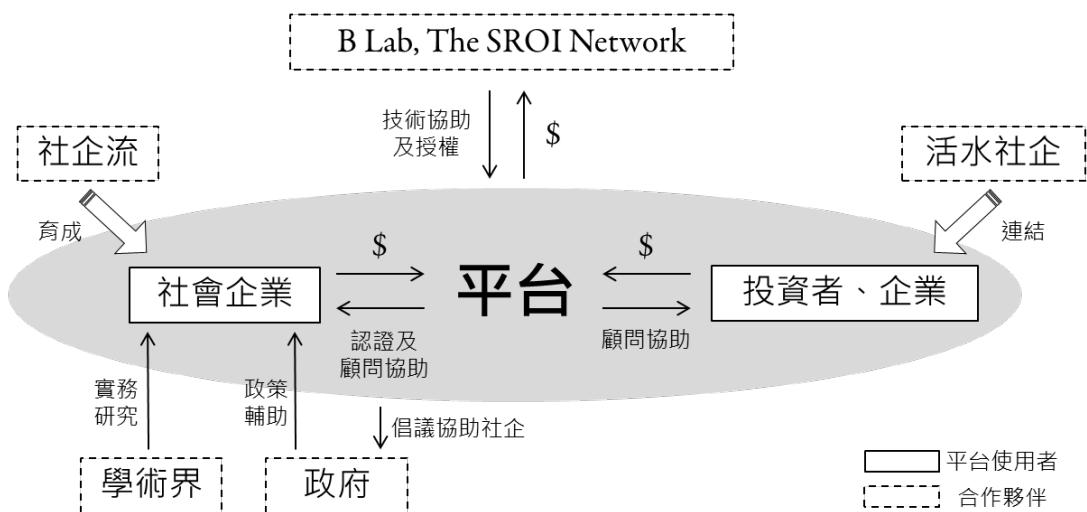


圖 四-11：社會影響力衡量方法平台利益關係人關係圖

資料來源：本研究整理



平台商業模式實際操作上會遇到的困難來自兩個面向，首先，社會影響力衡量的概念在台灣尚未紮根，僅有少部分非營利組織接觸組織過，而進行社會影響力評估能帶來的利益並無前例可循，可以預期初期在找尋願意投入的專業人員以及願意參與的社會企業過程將會有一定的障礙；如同創新擴散模型(Diffusion of Innovations)提出，新興概念在開始散播時，早期市場與主流市場之間存在著鴻溝(Chasm)，如何跨越將是一大挑戰。

而在營運模式上，前期資金投入後，達到損益平衡的時間難以估量，僅依賴創新者(Innovators)、早期使用者(Early Adopters)的參與，極可能遇上資金匱乏的困境，無法自給自足，且存在著營利組織是否能夠公正審理的疑慮。

台灣現行組織形式中，資金運用靈活度最高者為一般企業，但作為營運影響力認證的平台，則會有公信力上的疑問；而社團法人雖為社會目的而設立，較不容易被質疑其中立性，但在資金運用上被規範較嚴謹，僅能動用本金產生的孳息；政府雖具有公信力，若要實現此一社會影響力衡量商業模式，關鍵則在是否能夠兼具效率與靈活性；陳一強先生於訪談中提出以公益信託成立組織的概念，公正性與社團法人相仿，但在資金運用上較社團法人自由；另外，媒體也為可能的模式之一，具有第四權特性，雖有立場之分，但對於社會影響力衡量概念的擴散有其幫助，且已有經理人月刊辦理台灣中小企業社會責任獎之前例。

總結為若能結合媒體特性之公益信託組織，本研究認為會是執行此商業模式最適合之選擇。



第五章 結論與建議

本章節總結本文之研究結論與建議未來可能的研究方向。

5.1 研究結論

本文由從社會企業與影響力投資切入，理解當今發展困境，並將社會影響力衡量視為突破的契機之一。從檢視國外發展經驗出發，整理出社會影響力衡量的發展脈絡，透過訪談台灣實務工作者，了解業界對此概念的看法；延續國外推廣經驗，結合台灣社會創業生態系，以商業模式分析，推想若以平台方式經營社會影響力衡量方法，其可能的營運模式、雙方使用者之間的網絡效應與操作上的困難。

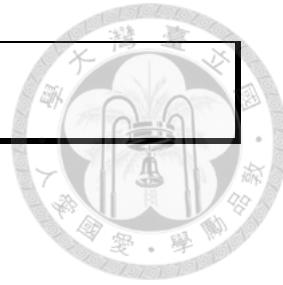
表五-1 簡列出英、美、台三地社會創業生態系比較。英國及美國的發展起源皆可追溯到 1980 年代，因此在各面向發展的深度與完整性皆領先台灣許多，然在育成體系、資金來源、政府支持與教育學術各方面，台灣雖耕耘尚淺，但均已起步；法規與政策雖未正式頒佈，也有公益公司法草案、社會企業發展條例草案等待審議中；唯社會影響力衡量部分是全然空缺。

表 五-1：英國、美國及台灣社會創業生態系比較

國家	英國	美國	台灣
起源發展	1980 至 1990 年代，英國政府為了解決高失業率的問題，藉由非政府組織與當地社區合作的方案	1980 年代後，福利系統開始市場化，迫使許多非營利組織必須進入市場與一般企業競爭	非營利組織為追求更高的自主性；民間社會對政府效能感到不滿，導入市場規則，提供相關服務
社會企業規模	2013 年統計共約有 7 萬家社會企業，對經濟貢獻達 187 億英鎊，僱用了將近 100 萬名員工	沒有明確數字統計，約有 35% 為非營利組織型態，31% 為低利潤有限責任公司	註冊為企業者約 50 間上下，其餘有從事商業活動的非營利組織、社區發展組織與合作社等
育成體系	UnLtd，成立於 2000 年，採用獎酬的方式激勵創業家	阿育王(Ashoka)，發展於 1980 年，三十多年來已支持 3000 多位社會創業家，遍佈 70 多個國家	社企流，2014 年取得 UnLtd 授權
資金來源	<ul style="list-style-type: none"> • 社會效益債券 • 社會股票交易所 • 影響力投資者 	<ul style="list-style-type: none"> • 社會效益債券 • 社區發展金融機構(CDFI) • 影響力投資者 	影響力投資者(活水社企)
政府	2002 年工商部下成立社會企業單位，2005 年成立直屬於內閣辦公室的第三部門公署	由各州政府自行訂立政策與法律架構	勞動力發展署
法規與政策	<ul style="list-style-type: none"> • 社區利益公司 • 消費採購權 	<ul style="list-style-type: none"> • 低利潤責任有限公司 • 公益公司法 • 靈活目的公司 • 社會目的公司 	無，但已有公益公司法草案、社會企業發展條例草案待審中
教育學術	牛津、諾丁漢、劍橋	耶魯、史丹佛、西北、哈佛、柏克萊加州大學	輔仁、中山、逢甲
社會影響力衡量方	<ul style="list-style-type: none"> • The SROI Network • 社會企業標誌(Social Enterprise) 	<ul style="list-style-type: none"> • 全球社會影響力投資網絡(GIIN) • 社會影響力投資評等(GIIRS) 	無

法平 台	Mark)		
---------	-------	--	--

資料來源：本研究整理



在認定社會影響力衡量之出現應對社會創業生態系有正向影響的前提下，透過文獻資料了解國外既存之社會影響力衡量平台是如何運作，並了解其提供的價值與利害關係人之間的互動模式；進一步，而藉由訪談台灣實務經驗者，社會影響力衡量平台是否能夠提供所需的價值，並找出在台灣的脈絡下與英美國家不同的特點，綜整後發展出適合的商業模式。表五-2 以九要素商業模式簡要呈現社會影響力衡量方法平台，而社會企業與影響力投資者、企業 CSR 之間之網絡效應為該平台是否能夠順利成長的關鍵因素，而具有媒體特性之公益信託組織會是執行此模式最洽當的型態。

表 五-2：社會影響力衡量方法平台的九要素商業模式

關鍵夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	顧客區隔
• B Lab	• 取得衡量方法	• 提供呈現社會價值的方法	• 社會影響力認證	• 社會企業
• The SROI Network	授權	• 做為媒合不同組織的橋梁	• 客製化顧問服務	• 影響力投資者
• 社企流	專業人才培訓		• 創造產業連結	• 企業 CSR
• 活水社企				
• 政府				
• 學界				
關鍵資源			通路	
			透過關鍵合作夥伴擴散平台資訊	
成本		收益		
• 社會影響力衡量方法授權費用 • 專業人力培訓 • 建置雲端資料庫 • 行政費用		• 專案建置 • 資料庫使用費 • 認證費 • 企業媒合		

資料來源：本研究整理



5.2 研究建議

1. 平台達到自給自足的條件

本研究雖提出了對於社會影響力衡量方法平台的完整商業模式設計，但對於該平台需要吸引到多少關鍵使用者，或在怎樣的條件下，才能夠維持自給自足的能力，尚無法評估。這同時關係到台灣社會企業發展之狀況，是否已擴張至一定程度，必須分辨哪些社企能創造更多的社會價值，或是排除某些虛有其表的組織，以將資源做最有效的分配；或如何推廣社會影響力衡量的觀念，成為一種衡量企業表現的工具。

2. 國外現有衡量方法之在地適用性

雖分析過國外各社會影響力平台之運作方式，但對於其實際評估內容並沒有進行進一步的討論，本研究所選定的 GIIRS 及 SROI 兩種評估方法皆有非常大的彈性，GIIRS 在評估時會視產業領域、公司規模、所在國家進行分數權重的調整，SROI 是專門替專案類型個案進行評估，只要遵從一致的邏輯，其餘細節可由制定者自行調整。

尚有許多國外既有的衡量方法值得引入及探討，在既有的架構上該如何調適，以最佳地符合台灣在地之需求。

3. 經營模式選定之差異比較

如在商業模式分析一節中所提到，平台該選擇以何種方式營運，或是取得何種法律地位，尚待進一步討論，其公正性、資金來源等皆是須被考量的因素。一般企業、非營利組織、公益信託下之組織，抑或未來有可能會出現的公益公司型態，皆是可探討的形式。



4. 如何與公部門政策配合

當前政府對於社會企業給予極高關注，部分原因在於社會企業分擔了過去政府應照顧的社會問題，便期望社企之興起能夠有效改善之。而公部門要如何決定將資源挹注那些個體，社會影響力衡量方法可作為其評估的參考之一，更甚者，是否與公益公司法進行關聯，規範社會企業公司章程等，有多種可能性值得發想。



參考文獻

中文部分

- 尤傳莉譯. (2012). 獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式. 台北：早安財經文化有限公司.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). ***Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers.*** New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- 王波. (2012). 美國低收益有限責任公司立法介評——兼論中國非公募基金會制度之完善. 湖南社會科學, (2): 163-167.
- 行政院勞工委員會職業訓練局. (2013). 韓國社會企業政策推動及發展考察報告.
- 2014 年 12 月 12 日取自
http://report.nat.gov.tw/ReportFront/report_detail.jspx?sysId=C10200506
- 吳宗昇、周宗穎、張抒凡. (2013). 公益創投的嘗試與探索：公益 2.0 案例的 SROI 成效評估. 社區發展季刊, 143: 95-127.
- 林怡君. (2007). 英國社會企業發展之研究. 2014 年 12 月 12 日取自
<http://www.tri.org.tw/research/impdf/814.pdf>
- 社企流. (2014). 社企力！：社會企業＝翻轉世界的變革力量。用愛創業，做好事又能獲利！. 台北：果力文化.
- 社會資源研究所譯. (2011). 社會投資回報評估指南. 北京：南都工益基金會.
- Nicholls, J., Neitzert, E., Lawlor, E., & Goodspeed, T. (2009). ***A Guide to Social Return on Investment.*** London, UK: Society Media.
- 徐君. (2012). 社會企業組織形式的多元化安排：美國的實踐及啟示. 中國行政管理, 10: 022.
- 馬湄麗、白康瑞. (2013). 社會企業勃興的英國經驗. IT 經理世界, 21: 138-143.
- 萬文隆. (2004). 深度訪談在質性研究中的應用. 生活科技教育, 37(4): 17-23.



董旭英、黃儀娟. (2000). 次級資料研究法. 新北：弘智.

鄭勝分. (2005). 歐美社會企業發展及其在臺灣應用之研究. 2005年國立政治大學公共行政學系未出版之博士論文.

鄭勝分. (2007). 社會企業的概念分析. 政策研究學報, 7: 65-108.

顧慧芳、鄭可棟. (2013). 英美國家“社會企業”的制度設計. 國家行政學院學報, 6: 121-123.

英文部分

Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring Performance in Social Enterprises.

Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40(1): 149-165

Bonchek, M., & Choudary, S. P. (2013) Three Elements of a Successful Platform Strategy. *Harvard Business Review*, 92(1-2):

Bouri, A. (2011). How Standards Emerge: The Role of Investor Leadership in Realizing the Potential of IRIS. *Innovations*, 6(3): 117-131.

Brest, P. & Born, K. (2013, Fall). When Can Impact Investing Create Real Impact? *Stanford Social Innovation Review*, 11(4): 22-31.

Buckmaster, N. (1999). Associations Between Outcome Measurement, Accountability and Learning for Non-Profit Organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 12(2):186-197

Bugg-Levine, A. & Goldstein, J. (2009). Impact Investing: Harnessing Capital Markets to Solve Problems at Scale. *Community Development Investment Review*, 5(2): 30-41.

Center for Global Development. (2010). *More than money: Impact investing for development*. Retrieved December 12, 2014, from
<http://www.cgdev.org/publication/more-money-impact-investing-development>



Centre for Good Governance. (2006). *A Comprehensive Guide for Social Impact Assessment*. Retrieved December 12, 2014, from

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cgg/unpan026197.pdf>

Chatterji, A., & Levine, D. (2005). *Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating*

Non-Financial Performance Measurement. UC Berkeley, Center for

Responsible Business. Retrieved December 12, 2014, from

<http://escholarship.org/uc/item/9kq0s218>

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2): 354-363.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in

Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's

Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3):

529-555."

Department for Business, Innovation and Skills. (2011). *A Guide to Legal Forms for*

Social Enterprise. Retrieved January 16, 2015, from

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31677/11-1400-guide-legal-forms-for-social-enterprise.pdf

Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for Two-Sided

Markets. *Harvard Business Review*, 84(10): 92.

Gaborone, B. (2006). The Use of Documentary Research Methods in Social Research.

African Sociological Review, 10(1): 221-230.

Gautam, K. (2010). *What Gets Measured, Gets Done : Investigating an Applicable*

Typology of Social Impact Measurement. Unpublished master dissertation,

National Taiwan University College of Management Global MBA, Taiwan.



Global Impact Investing Network. (n.d.). ***Getting Started with IRIS: How to Select IRIS Metrics for Social and Environmental Performance Measurement.***

Retrieved December 12, 2014, from

<https://iris.thegiin.org/guides/getting-started-guide/summary>

Hagerman, L. A., & Ratcliffe, J. (2008). Increasing Access to Capital: Could Better Measurement of Social and Environmental Outcomes Entice More Institutional Investment Capital into Underserved Communities? ***Community Development Investment Review***, 5(2): 43-64.

Hoogendoorn, B., Pennings, E., & Thurik, R. (2010). What Do We Know about Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research. ***International Review of Entrepreneurship***, 8(2): 71-112.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. ***Harvard Business Review***, 86(12): 57-68.

JPMorgan Chase & Co., & Global Impact Investing Network. (2010). ***Impact Investments: An Emerging Asset Class***. Retrieved December 12, 2014, from http://www.jpmorganchase.com/corporate/socialfinance/document/impact_investments_nov2010.pdf

JPMorgan Chase & Co., & Global Impact Investing Network. (2014). ***Spotlight on the market: The impact investor survey***. Retrieved December 12, 2014, from <http://www.thegiin.org/binary-data/2014MarketSpotlight.PDF>

Lee, S. M., Kim, T., Noh, Y., & Lee, B. (2010). Success Factors of Platform Leadership in Web 2.0 Service Business. ***Service Business***, 4(2): 89-103.

Monitor Institute. (2009). ***Investing for Social & Environmental Impact: A Design for Catalyzing an Emerging Industry***. Retrieved December 12, 2014, from



http://monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/impact-investing/Impact_Investing.pdf

Muffatto, M. (1999). Introducing a Platform Strategy in Product Development. *International Journal of Production Economics*, 60: 145-153.

New Economics Foundation. (2004). *Measuring Social Impact: The Foundation of Social Return On Investment (SROI)*. Retrieved December 12, 2014, from <http://sroi.london.edu/Measuring-Social-Impact.pdf>

Rauscher, O., Schober, C., & Millner, R. (2012). *Social Impact Measurement and Social Return On Investment (SROI)-Analysis New Methods of Economic Evaluation? Working Paper*. Retrieved December 12, 2014, from http://www.siaassociation.org/wp-content/uploads/2012/12/Social-Impact-Measurement-and-SROI_English_Version_final_2.pdf

Robert Wood Johnson Foundation. (2011). *Impact Capital Measurement Approaches to Measuring the Social Impact of Program Related Investments*. Retrieved December 12, 2014, from <https://www.missioninvestors.org/system/files/tools/impact-capital-measurement-approaches-to-measuring-the-social-impact-of-program-related-investments-melia-tuan-robert-wood-johnson-foundation.pdf>

Sawhney, M. S. (1998). Leveraged High-Variety Strategies: From Portfolio Thinking to Platform Thinking. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1): 54-61.

Social Enterprise UK. (2013). *The People's Business*. Retrieved January 16, 2015, from http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2013/07/the_peoples_business.pdf



Taplin, D. H., & Clark, H. (2012). *Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change*. Retrieved December 12, 2014, from

http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToC Basics.pdf

The World Business Council for Sustainable Development. (n.d.). *Measuring*

Socio-economic Impact: A Guide for Business. Retrieved December 12, 2014,

from

https://www.pwc.com/en_GX/gx/sustainability/publications/assets/pwc-wbcsd-guide-to-measuring-impact.pdf

Thornley, B., & Dailey, C. (2010). Building Scale in Community Impact Investing through Nonfinancial Performance Measurement. *Community Development Investment Review*, 6(1): 1-46.

Veldman, P. (2011). Learning Social Metrics from International Development.

Community Development Investment Review, 7(1): 71-113.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4): 1019-1042.

網站部分

2013 年度英國社會企業調查報告發布. (無日期). 2014 年 7 月 12 日取自

<http://www.taiwanngo.tw/files/15-1000-23187,c88-1.php>

多扶接送. (無日期). 2014 年 7 月 2 日取自 <http://www.duofu.com.tw/>

活水社企. (無日期). 2014 年 7 月 2 日取自

http://www.livingwater.asia/uploads/8/3/5/0/8350825/living_water_flyer_20130517.pdf



英國社會股票交易所正式成立. 社企流. 2014 年 7 月 26 日取自

<http://www.seinsights.asia/news/131/1208>

英國政府擬於 2014 年 4 月引入社會投資稅收減免. 社企流. 2014 年 7 月 28 日取

自 <http://www.seinsights.asia/news/131/1724>

國泰世華銀行. (無日期). 公益信託. 2014 年 9 月 8 日取自

https://www.cathaybk.com.tw/cathaybk/trust/trust_2_1_6.asp

陳一強. (2011). 兩岸三地的新商業模式—社會企業背後的創新與商機. 2015 年 1

月 17 日取自

http://www.fju-sh.com/wp-content/uploads/2011/%E9%99%B3%E4%B8%80%E5%BC%B7_FJU_SH%20Speech_02192011.pdf

黑暗對話. (無日期). 2014 年 7 月 2 日取自 <http://www.dialogue-in-the-dark-tpe.com/>

楊珮玲. 社會企業大趨勢／阿育王 創造改變者. 經濟日報. 2014 年 7 月 14 日取自

<http://udn.com/NEWS/FINANCE/FIN11/8443609.shtml>

楊衡. 社會企業方興未艾之地—英國. 社企流. 2014 年 6 月 18 日取自

<http://www.seinsights.asia/story/1266/795/2120>

葉乃靜. (2012 年 10 月). 質性研究. 2014 年 7 月 1 日取自

<http://terms.naer.edu.tw/detail/1678706/?index=2>

劉子琦. (無日期). 參與及納入—英國政府發展社會企業的政策觀察. 2014 年 7

月 28 日取自

http://www2.evta.gov.tw/safe/docs/safe95/userplane/half_year_display.asp?menu_id=3&submenu_id=552&ap_id=1933

鄰鄉良食. (無日期). 2014 年 7 月 2 日取自 <https://www.buynearby.com.tw>

證券櫃檯買賣中心. (無日期). 2014 年 9 月 8 日取自

http://www.otc.org.tw/web/regular_emerging/creative_emerging/Creative_emerging.php?l=zh-tw



- Ashoka.** (n.d.). Retrieved July 14, 2014, from <https://www.ashoka.org>
- B Corps.** (n.d.). Retrieved July 7, 2014, from <http://www.bcorporation.net/>
- Belizaire, K. (2013, July 26). Universities Begin to Unlock the Potential of Social Enterprise. ***Guardian News.*** Retrieved July 28, 2014, from
<http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/jul/26/higher-education-social-enterprise-innovation>
- Byrne, J. A. (2010, August 13) Social Entrepreneurship: The Best Schools & Programs. ***POETS & QUANTS.*** Retrieved July 28, 2014, from
<http://poetsandquants.com/2010/08/13/social-entrepreneurship-the-best-schools-programs/>
- FIND MBA.** (n.d.). Retrieved July 28, 2014, from
<http://www.find-mba.com/uk-ireland/concentrations/51/Social%20Entrepreneurship>
- GIIN.** (n.d.). Retrieved July 7, 2014, from <http://www.thegiin.org/>
- GIIRS.** (n.d.). Retrieved July 7, 2014, from <http://giirs.org/>
- Impact Base.** (n.d.). Retrieved July 7, 2014, from <http://www.impactbase.org/>
- Innovations.** (n.d.). Retrieved July 28, 2014, from
<http://www.mitpressjournals.org/loi/itgg>
- IRIS.** (n.d.). Retrieved July 7, 2014, from <http://iris.thegiin.org/>
- MaRS. (n.d.). ***Impact Investing.*** Retrieved June 18, 2014, from
<http://www.marsdd.com/mars-library/impact-investing/>
- MaRS. (n.d.). ***Social Entrepreneurship: Social Impact Metrics.*** Retrieved June 19, 2014, from
<http://impactinvesting.marsdd.com/knowledge-hub/resources/social-entrepreneurship-social-impact-metrics/>



Pioneerspost. (n.d.). Retrieved July 27, 2014, from

<http://www.pioneerspost.com/introduction>

Social Enterprise Mark. (n.d.). Retrieved July 6, 2014, from

<http://www.socialenterprisemark.org.uk/>

Social Stock Exchange Limited. (n.d.). Retrieved July 26, 2014, from

<http://www.socialstockexchange.com/>

Socialearth. (n.d.). Retrieved July 27, 2014, from <http://socialearth.org/about>

Socialfinance. (n.d.). Retrieved July 26, 2014, from <http://www.socialfinance.org.uk/>

Stanford Social Innovation Review. (n.d.). Retrieved July 27, 2014, from

<http://www.ssireview.org/about/overview>

The SROI Network. (n.d.). Retrieved July 8, 2014, from

<http://www.thesroinetwork.org/>

TRASI. (n.d.). Retrieved July 6, 2014, from <http://trasi.foundationcenter.org/about.php>

Triplepundit. (n.d.). Retrieved July 27, 2014, from <http://www.triplepundit.com/about/>

Unltd. (n.d.). Retrieved July 13, 2014, from <https://unltd.org.uk/>

Virtue Ventures LLC. (n.d.). **The Four Lenses Strategic Framework.** Retrieved June 18, 2014, from http://www.4lenses.org/setiology/hybrid_spectrum

Wikipedia. (n.d.). **Social Enterprise London.** Retrieved July 28, 2014, from

http://en.wikipedia.org/wiki/Social_Enterprise_London

Wikipedia. (n.d.). **Theory of change.** Retrieved June 19, 2014, from

http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_change



附錄

附錄一 訪談大綱

訪談問題一社會企業經營者

- **基本資料**

1. 可否簡單介紹您的組織名稱與類型，及其業務內容？
2. 請問您在組織內負責的角色為？

- **主要營運資金來源**

3. 目前營運上，資金來源有哪些？
4. 是否有投資者主動聯絡，表達投資意願？

- **社會影響力衡量**

5. 您會如何描述貴組織對社會帶來的改變？
6. 是否聽過社會影響力衡量？
7. 您認為社會影響力衡量資料庫的建構，會對整個生態圈帶來怎樣的改變？對組織內部的管理可能會有怎樣的影響？

訪談問題一影響力投資者

- **基本資料**

1. 可否簡單介紹您的組織名稱與類型，及其業務內容？
2. 請問您在組織內負責的角色為？

- **影響力投資**

3. 在選擇投資標的時，考量的重點有哪些？如何調整 portfolio？
4. 目前台灣就您所知，在影響力投資的生態系中的參與者有？未來潛在？
5. 若想要促進影響力投資，就以整體生態系的觀點來看，哪些部份是台灣目前最缺乏的？

- **社會影響力衡量**

6. 一組織的社會影響力是否會成為您投資時的考量因素？
7. 是否聽過社會影響力衡量？
8. 若有一社會影響力統計資料庫，在那些條件下您會考慮使用？
9. 您認為若上述的資料庫成功建置後，會成為投資時參考的資源之一嗎？



附錄二 影響力報告與投資標準(IRIS)簡介

IRIS 為一泛用型指標目錄，引導影響力投資者去衡量社會、環境、財務表現，並增加影響力投資產業之可信度。目前(2015 年 2 月)更新至第三版，收錄有 488 項指標。

Client Individuals: Total (PI4060)

Number of unique individuals who were clients of the organization during the reporting period.

Reporting format	Number of people
Metric type	Metric
Metric level	Product/Service, Organization
IRIS metric citation	IRIS, 2014. Client Individuals: Total (PI4060). V3.0.

[ID: PI4060]



上圖為 IRIS 指標之範例，指標由名稱(Client Individuals: Total)、ID(PI4060)、定義三大部分組成，並會說明其回報格式、指標類型、指標階層與 IRIS 版本。連結至特定指標說明之網站頁面²⁰，會進一步指導該指標應用時機(Usage Guidance)、已在使用此指標的機構(Industry Group Alignment)以及相關指標(Related Metrics)。

以 Client Individuals: Total(PI4060)為範例：

- **指標應用時機(Usage Guidance)**

- 此指標意圖指出在報告期間使用組織產品及服務的獨特顧客(Unique Clients)人數。這並不是在計算人次流量，也非衡量顧客交易次數。比如：若一位顧客在報告期間進行兩次採購，只能計算為一次。想要衡量總顧客交易數量請查看 Client Transactions (PI5184)。
- 若為健康照護提供者，指此標的人數指病患數。
- 若在評估過程中有使用任何假設，請加註。例如：利用在地網絡通路販售太陽能燈具者，以銷售數量估算顧客人數。必須詳細說明為何以及如何以此為據。
- 此指標試圖記錄有多少獨特個體(Specific Individuals)接受服務，使用組織不得用任何家戶乘數(Household Multipliers)變更數字。若認為家戶單位為主要客群，請參考 Client Households: Total (PI7954)以及相關次級指標(Submetrics)。

²⁰ Client Individuals: Total (PI4060) : <https://iris.thegiin.org/metric/3.0/PI4060>



- 已在使用此指標的機構(Industry Group Alignment)

- ANDE
- B Analytics
- CHMI
- FIELD
- MIN
- Toniic

此指標已被 58 個組織使用並註冊。

- 相關指標(Related Metrics)

Client Individuals: Total (ID: PI4060)

Client Individuals: Female (ID: PI8330)

Client Individuals: Poor (ID: PI3193)

Client Individuals: Very Poor (ID: PI9835)

Client Individuals: Minorities/Previously Excluded (ID: PI4237)

Client Individuals: Children/Adolescents (ID: PI1945)

Client Individuals: Active (ID: PI9327)

Client Individuals: New (ID: PI8732)

Client Individuals: Provided New Access (ID: PI2822)

Client Individuals: Low Income (ID: PI7098)

Client Individuals: Rural (ID: PI1190)

Client Individuals: Urban (ID: PI6751)

Client Individuals: Peri-urban (ID: PI3960)

Client Individuals: Disabilities (ID: PI6266)

Client Individuals: Smallholder (ID: PI6372)

Client Individuals: No Direct Payment (ID: PI1807)

Client Individuals: Receiving Free Products/Services (ID: PI9622)

附錄三 社會影響力投資評等簡介(GIIRS)



- 整體評分說明

社會影響力投資評等是個嚴謹且全面的評估過程，總共有 200 個評分項目，目前尚未有公司獲得滿分，因為 GIIRS 試圖去描述每種正向的社會影響表現。最高級為五顆星，代表分數高於 125 點，或是獲得 62.5% 以上的分數；雖然此星級標準分為五個等第，但事實上只區分出四個級別，"GIIRS Rated"、"GIIRS 3 Star"、"GIIRS 4 Star" 以及 "GIIRS 5 Star"，這是因為最低的兩個等第將會得到相同的級別認證，如同下表所示。

GIIRS Rated	GIIRS 3 Star	GIIRS 4 Star	GIIRS 5 Star
0 至 79.9	★★★	★★★★	★★★★★

- 影響力領域評分

下表提供了個影響力領域的五等第說明，包含治理(Governance)、員工(Workers)、社區(Community)以及環境(Environment)，此級別反映了公司在每個領域獲得的分數以及和同儕企業的比較。

影響力評級	治理 (Governance)	員工 (Workers)	社區 (Community)	環境 (Environment)
★	0 至 2.9	0 至 17.9	0 至 12.9	0 至 4.9
★★	3 至 4.9	18 至 20.9	13 至 25.9	5 至 10.9
★★★	5 至 6.9	21 至 23.9	26 至 38.9	11 至 24.9
★★★★	7 至 8.9	24 至 28.9	39 至 69.9	25 至 39.9
★★★★★	9+	29+	70+	40+

- 什麼因素會影響評分的權重？

將會視公司以下特性做調整：

地理區域 GEOGRAPHY	已開發市場 Developed Markets 新興市場 Emerging Markets
產業領域 SECTOR	服務業 Service 批發／零售 Wholesale/Retail 製造業 Manufacturing 農業 Agriculture

員工人數	0 位
EMPLOYEE	1-9 位
SIZE*	10-49 位
	50-249 位
	250-1000 位
	1000 位以上



*依照公司的薪資名單上註明為全職員工者計算。

• 評分問卷內容

想要進行評量的組織可在 B Lab 建置的網站上註冊，填寫基本資料後，即會進入線上問卷評分表，包含六大部分，其中五個構面治理(Governance)、員工(Workers)、社區(Community)、環境(Environment)與影響力商業模式(Impact Business Models)的提問關乎計分權重，每個題項有各自的權重，影響最終評量分數；最後的自我表露(Disclosure Questionnaire)則為調查組織是否有觸犯法律等不良紀錄，不計入分數權重。

• B Impact Report

填答過程中，可即時觀看得分，並與一般企業(Ordinary Businesses)、其他永續型企業(Other Sustainable Businesses)、B Corps 比較得分，下圖為即時報告截圖。

	Total Pts.	Percent Earned	(141) Ordinary Businesses Learn More	(1,075) Other Sustainable Businesses Learn More	(536) B Corps Learn More	
Overall Rating	0.1		51 pts	80 pts	97 pts	
Governance	0.1	0.6%	6	10	14	
Corporate Accountability	Complete this section	0.1	0.8%	3	6	10
Transparency	Complete this section	0.0	0.0%	3	3	4
Workers	0.0	0.0%	20	22	26	
Compensation, Benefits & Training	Complete this section	0.0	0.0%	15	15	17
Worker Ownership	Complete this section	0.0	0.0%	1	2	3
Work Environment	Complete this section	0.0	0.0%	4	4	5
Community	0.0	0.0%	15	32	44	
Community Practices	Complete this section	0.0	0.0%	10	16	20
Suppliers & Distributors		0.0	0.0%	2	4	4
Local Involvement		0.0	0.0%	3	5	6
Diversity		0.0	0.0%	1	2	3
Job Creation		0.0	0.0%	1	2	2
Civic Engagement & Giving		0.0	0.0%	2	4	5
Consumers	0.0		5	15	18	
Consumer Products & Services		0.0	5	15	18	
Serving Those In Need						
Products or Services						
Environment	0.0	0.0%	6	9	13	
Environmental Products & Services			2	4	8	
Environmental Practices	Complete this section	0.0	0.0%	3	4	5
Land, Office, Plant		0.0	0.0%	1	2	3
Inputs		0.0	0.0%	1	1	1
Outputs		0.0	0.0%	0	1	3
Suppliers & Transportation		0.0	100.0%			

附錄四 社會投資報酬(SROI)操作指南大綱²¹



階段	主題	細項	影響力地圖
一	確認 SROI 分析範圍， 識別利害關係者	1.1 確定範圍 1.2 識別利益關係者 1.3 確定利益關係者如何參與	Stage 1
二	描述成果	2.1 描繪影響力圖 2.2 識別投入 2.3 為投入定價 2.4 明定產出 2.5 描述成果	Stage 2
三	驗證成果， 並將其貨幣化	3.1 開發成果指標 3.2 收集成果數據 3.3 確定成果持續時間 3.4 為成果定價	Stage 3
四	確認影響力	4.1 無謂因子和轉移因子 4.2 歸因因子 4.3 衰減因子 4.4 計算影響力	Stage 4
五	計算 SROI 數值	5.1 預測未來收益 5.2 計算淨現值 5.3 計算社會投資回報率 5.4 敏感度分析 5.5 投資回收期	Calculating Social Return
六	報告、應用與 SROI 常態化	6.1 向利益相關方報告 6.2 運用 SROI 結果 6.3 審核	-

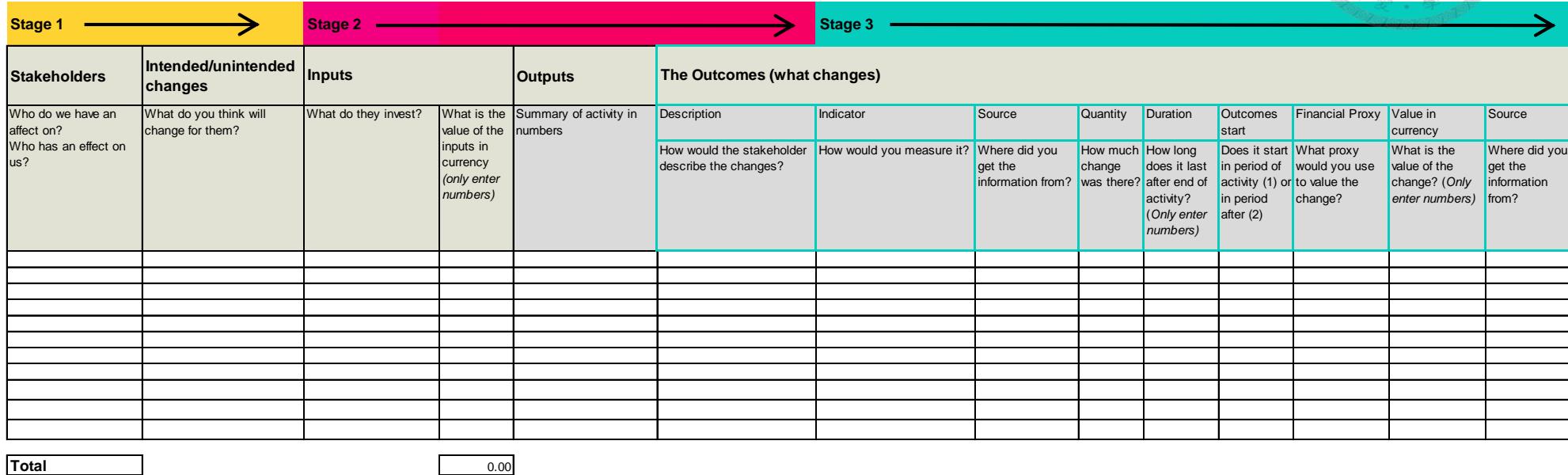
²¹ 社會資源研究所譯。(2011). 社會投資回報評估指南. 北京：南都公益基金會. Nicholls, J., Neitzert, E., Lawlor, E., & Goodspeed, T. (2009). A Guide to Social Return on Investment. London: Society Media."

SROI 影響力地圖



Social Return on Investment - The Impact Map

SROI Network Spreadsheet for developing SROI analysis. Only to be used as part of SROI Network training. The spreadsheet does not include any guidance



(接下頁)

(接上頁)

(續) SROI 影響力地圖



Stage 4				
Deadweight %	Displacement %	Attribution %	Drop off %	Impact
What would have happened without the activity?	What activity did you displace?	Who else contributed to the change?	Does the outcome drop off in future years?	Quantity times financial proxy less deadweight, displacement and attribution
0%	0%	0%	0%	0.00
0%	0%	0%	0%	0.00
0%	0%	0%	0%	0.00
0%	0%	0%	0%	0.00
0%	0%	0%	0%	0.00
0%	0%	0%	0%	0.00
0%	0%	0%	0%	0.00
0%	0%	0%	0%	0.00
0%	0%	0%	0%	0.00
0%	0%	0%	0%	0.00
0%	0%	0%	0%	0.00
0%	0%	0%	0%	0.00
0%	0%	0%	0%	0.00
Total				0.00
Present value of each year				
Total Present Value (PV)				
Net Present Value				
(PV minus the investment)				
Social Return				
Value per amount invested				



附錄五 衡量社會影響力之工具與資源(TRASI)簡介²²

TRASI 將社會影響力衡量方法分類，提供搜尋功能(Search)找到合適的方法，可直接輸入關鍵字、查看標籤(Tags)以及利用勾選性質(Checkbox)來篩選方法。

- 標籤(Tags)類別

1. Calculation
2. Case study
3. Checklist
4. Consultant service
5. Framework
6. Guide
7. Indicators
8. Ready-to-use
9. Report
10. Scorecard/rating
11. Software
12. Standards
13. Strategy
14. Survey
15. Training
16. Worksheet

- 勾選性質(Checkbox)搜尋

Approach
What type of assessment are you looking for?
<input type="checkbox"/> Tools <input type="checkbox"/> Methods <input type="checkbox"/> Best Practices
Purpose
What is your end-goal?
<input type="checkbox"/> Assessment <input type="checkbox"/> Management <input checked="" type="checkbox"/> Certification
Organization
What type of organization would you like to assess?
<input type="checkbox"/> NGO/nonprofit <input type="checkbox"/> Program Cluster <input type="checkbox"/> Social Enterprise <input type="checkbox"/> Government <input type="checkbox"/> Foundation <input type="checkbox"/> Social Investor

(接下頁)

²² Tools and Resources for Assessing Social Impact: <http://trasi.foundationcenter.org/>

(接上頁)



Sector

What sector would you like to assess?
(For more results, select General sector applicability alongside any specific sectors you would like to see.)

General sector applicability

Civil Rights, Social Action, Advocacy Community Involvement/
Capacity Building Education
 Employment Environment Food, Nutrition, Agriculture
 Health General and Rehabilitative Housing/Shelter Human Services
 Microfinance Philanthropy, Grantmaking
Foundations Other

Focus

What are you measuring?

Organizational Effectiveness Social Impact
 Cultural Economic
 Environmental Political
 Social

At what stage of the impact value chain?

Outputs Outcomes Impact

對每種衡量方法則會介紹基本資訊、補充資料(Find Out More)、專家評鑑(What the Experts Say)以及基本要素(Key Elements)。以下以 SROI 為例²³：

• **基本資訊**

SROI 試圖將結果(Outcomes)量化以傳達社會價值，為了將影響力量化，其遵循以下數個步驟：確定利益關係人、明定範圍、繪製影響力地圖、定義指標及財務標準並蒐集資料、搜尋合適的比較資訊、收集花費及投資資料、計算 SROI、進行敏感度分析，最後完成 SROI 報告。

標籤：個案研究、清單(Checklist)、框架(Framework)、引導(Guide)

• **補充資料(Find Out More)**

發起人：The SROI Network

前往： SROI Guide、SROI Case Studies

使用情況(Extent of Adoption)：使用範圍擴及全球，主要使用者為社會投資者與社會企業

²³ SROI : <http://trasi.foundationcenter.org/record.php?SN=131>



- 專家評鑑(What the Experts Say)

What the Experts Say

More info»

* TRASI 以圖示表現專家意見，圖示代表意義請參考網頁：About the Experts²⁴

- 基本要素(Key Elements)

Key Elements

This approach applies to:		
Purpose Assessment ✓ Management ✓ Certification	Organization NGO/nonprofit ✓ Social Enterprise ✓ Program Cluster Foundation ✓ Social Investor ✓ Government ✓	Sector General ✓ Specific
This approach captures:		
Focus Organizational Effectiveness ✓ Social Impact ✓ Cultural ✓ Economic ✓ Environmental ✓ Political ✓ Social ✓	Impact Value Chain Outputs ✓ Outcomes ✓ Impact ✓	Geography Developing Countries ✓ Developed Countries ✓
This approach is best suited for:		
User NGO/nonprofit ✓ Social Enterprise ✓ Program Cluster ✓ Foundation ✓ Social Investor ✓ Government ✓	Intervention Knowledge Development ✓ Service/Product Development and Delivery ✓ Capacity Enhancement and Skills Development ✓ Behavior Change ✓ Enabling Systems and Infrastructure ✓ Policy Development and Implementation ✓	Stage of Solution Frame the Problem Develop Approach Demonstrate and Refine Solution ✓ Scale and Sustain
Cost involved:		
Technology Yes No Cost for Limited Services No ✓	Subscription/Licensing Yes No Cost for Limited Services No ✓	Third Party Consultants Yes No Cost for Limited Services No ✓
Staff Resources Required: Medium		
Techniques involved:		
Planning Techniques Stakeholder Consultation ✓ Logic Model ✓ Issue Mapping ✓ Evaluability Model Formative Evaluation	Data Gathering Methods Interviews ✓ Focus Groups ✓ Direct Observations Participant Surveys ✓ Program Data Collection ✓ External Data Collection ✓	Data Evaluation Methods Benchmarking ✓ Cost Analysis ✓ Descriptive Statistics ✓ Expert Review ✓ Mapping Methods Multidimensional Indices Regression Methods Strategic Assessment

²⁴ About the Experts: <http://trasi.foundationcenter.org/expert.php>
105



附錄六 社會影響力衡量平台收費

- 社會影響力投資評等(GIIRS)收費標準對照表²⁵

年營收	年費
\$0 - \$999,999	\$500
\$1 MM - \$4,999,999	\$1,000
\$5 MM - \$9,999,999	\$2,500
\$10 MM - \$19,999,999	\$5,000
\$20 MM - \$49,999,999	\$10,000
\$50 MM - \$99,999,999	\$15,000
\$100 MM 以上	\$25,000

*單位：美元

- 社會企業標誌(Social Enterprise Mark)收費標準對照表²⁶

年營收	年費（含稅）
少於 £150,000	£350
£150,001 – £500,000	£450
£500,001 – £999,999	£550
£1,000,000 – £4,999,999	£690
£5,000,000 – £9,999,999	£1,200
£10,000,000 – £14,999,999	£2,000
£15,000,000 – £29,999,999	£3,000
£30,000,000 以上	£4,500

*單位：英鎊

²⁵ Make it Official:

<http://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/how-to-become-a-b-corp/make-it-official> (accessed: 2014/12/13)

²⁶ Social Enterprise Mark: <http://www.socialenterprisemark.org.uk/faqs/#how-much-does-the-mark-cost> (accessed: 2014/12/13)