

從社會企業到社會創新

唐鳳 行政院政務委員

一般企業多以獲利為核心目標，等企業成長到一定的規模之後，有足夠的盈餘，才會考慮企業的社會責任；但社會企業的核心目標，是明確的社會關懷與解決社會問題，透過商業模式經營管理，產生足夠的利潤與盈餘，來支持社會企業的自給自足與永續發展。行政院唐鳳政務委員認為政府應扮演輔助角色，藉由資訊開放與充分溝通等方式，強化社會資源整合，積極讓各種創新力量發展，進而促使社會企業的自主發展。



透過社會企業改善社會問題，許多國家行之有年，包含歐洲、美國及東亞等地區，許多有志之士，藉由較具效益的商業模式來解決社會問題，以自主永續的方式來提升社會福祉。我國政府相關單位也持續朝法規完備等方面努力，期打造全力支持社會企業及社會創新的友善環境。

行政院政務委員唐鳳指出，當社會企業要達成社會使命時，並不是倚靠政府協助，也不是像非營利組織（NPO）那樣仰賴外界捐款，而是透過自身的商業模式創造盈餘來解決社會問題。和企業社會責任（CSR）不同之處，在於社會企業結合社會價值與企業獲利力量，同時解決企業治理與環境的問題，這就有點像是政府的角色：連結企業獲利與社會公益，要承

受兩邊拉扯的壓力，同時又要確保彼此的聯繫不能斷裂，可說是相當有挑戰性的工作。

法規調適，促進社會企業發展

「面對社會企業，我一直以來均以『參與但不主導、促成但不下命令』的方式，期勉我們各部會的同仁，幫助這些社會企業解決他們所遇到的問題。」自許為公僕的公僕，唐鳳表示，為了要讓社會企業充分發揮，政府需一再檢視現行法規或行政流程是否限制了他們發展，並透過公司法修法等法規調適作業，健全社會企業法制環境。現階段經濟部先以法令解釋的方式，協助社會企業能在符合規範的情況下去追求其社會使命。



為讓更多創新落實，並排除法規對創新的阻礙，以「法規沙盒」的方式，實驗調適相關法規，唐鳳指出，透過國家發展委員會與經濟部的協助，在前端，結合地方政府與社會創新實驗中心的法制人員，先就某個社會創新概念確認是否違法，若沒有問題可立即執行，如果研究後發現現行法令無法執行，那就會來到後端，透過國發會的法制協調平臺來檢視相關法規是否有調整必要、政府能不能快速修正既有行政規則，來回應社會創新。

唐鳳指出，過去政府機關協助企業解決法律衝突時，很可能被說是圖利廠商，不過社會企業追求的社會目標與政府的施政理念是相同的，也就沒有所謂的商業競爭等問題，因此不用擔心會有圖利廠商情況。「若是社會企業有競爭者出現，代表有許多團隊積極解決共同的社會問題，站在政府與社會的角度來看，反而是美事一樁。」

遠距會議，讓溝通零距離

要讓整體社會企業發展環境調適到最佳狀態，無法僅由單一部會來實踐，唐鳳認為，必須讓所有相關的主管機關都了解並採取更積極的態度，才能讓法規環境與創新模式充分契合，因此行政院在空軍總部舊址成立社會創新實驗中心，唐鳳固定於每週三早上 10 點起，開放給任何對社會創新有意見的朋友來交流，透過創新團隊的說明釐清需求、找到權責的

機關並定期追蹤，設法修訂出更完備的法規，達成所謂的法規共同創造（regulatory co-creation）的目標。

「為了服務較遠端的團隊，我與社會創新實驗中心的部分同仁會在每週二定期巡迴到行政院全臺 4 個聯合服務中心，去與各地區新創團隊面談，一次邀集約 30 家社會企業參與，同時在社會創新實驗中心亦會集合相關部會約 20 ~ 30 位同仁，以遠端視訊會議的方式共同討論，除了文字紀錄，各部會代表也能在會議中立即釐清相關分工，並於 2 週內快速回應。」唐鳳進一步說明：「這種分工方式能讓最多人共同與會，達到面對面開會溝通的效果，就近了解各地社會企業的具體需求。」

以數位科技帶動社會創新

除了運用遠距會議等數位科技來強化會議效率，身為數位政委的唐鳳亦指出，網際網路平臺能協助改善資訊不對稱、促進產業媒合、強化資訊揭露，讓社會企業的營運更加開放透明，也讓更多人參與社會創新過程。

唐鳳以社會企業「點點善」去年發起的「天賦城市－讓街賣者從心站起」計畫為例，「點點善」發現街賣者現在面臨的困境，包含形象不佳、販售商品不符需求等因素，這些都是「社會創新」可以切入的點。「並不是一下子就要賣自己的東西，而是說你看到一個社會問題，



用一個創新的方式去解決。」點點善本身就是個設計團隊，透過幫忙改造街賣者形象，或是在輔具上加裝LCD螢幕推播公益廣告等方式，把弱勢朋友轉變為社會服務的提供者。在1個多月的時間內，不但獲得臺北市政府等公部門資源支持，也透過網路平臺集結群眾募資，成功募集到100多萬元的資金投入。

「群眾募資不只是出錢，也有出力、出點子的部分。」唐鳳說「參與群募的朋友可能出了50元、100元，但更重要的是，他們因此跟這個組織產生連結，也願意一起思考更多的可能性。」資訊科技不但促使社會企業的理念更廣泛傳遞，也透過群眾募資等新型態網路參

與方式，讓一般大眾腦海中的抽象認同，轉變成具體的認知。社會企業透過資訊揭露來建立公信力，也在群眾募資過程與民眾互動，獲取各種意見、提升民眾參與，彼此集思廣益，讓創新社會企業更快達成其使命。

做好事也有商業價值

經濟部目前透過《社會創新實驗—新創圓夢網》，將具有明確社會使命之企業放上該平臺，並鼓勵公司或政府機關進行採購，讓一般大眾與企業界認識這些社會企業。唐鳳說：「透過社會企業的採購，大型企業可以認識到這些社會企業也是拓展商業或是行銷推廣的好



圖中由左至右分別為國家發展委員會社會發展處處長李武育、行政院政務委員唐鳳、國家發展委員會社會發展處科長吳宛芸及科員謝侃穎

夥伴，不只是單純「作好事」而已，例如在臺東致力於土地復育及自然農法的社會企業芙彤園，已經可以在全家便利商店看到他們的產品，為何全家讓他上架？並非單純商業採購或做好事，而是看中販售這些產品對全家的形象可以有所提升。」此外，經濟部也積極推動將社會企業提供的服務，納入政府共同採購契約品項，減低各機關自行採購之行政作業，讓各機關能以更便捷的管道來認識社會企業，社會企業也能藉此獲得更多銷售管道，建立社會價值的良性循環，共創多贏的局面。

商品販售之外，社會企業也能提供獨特的服務，唐鳳舉社會企業「黑暗對話」為例，他

們有一項活動是把大家聚集在黑暗的環境中，一般參與者難以透過視覺與他人互動，視障講師卻可以幫助大家在全黑的環境內相互認識，當大家實際參與後，對視障的觀念就會翻轉，理解到在特定的空間背景下，一般觀念的弱勢反而成為優勢。「像這樣的服務提供也會優先納入共同供應契約內，藉此推廣、揭露更多的訓練課程，也能讓更多朋友對社會企業有更多的了解，這也是我們接下來努力的方向。」

千里之行，始於足下－從臺灣放眼世界

對於有想法但還未找出商業模式的新創

者，唐鳳則勉勵大家，可以先將這些概念拋出來放到網路上，透過交流討論，或許會激盪出不同的火花。「網際網路是沒有國界的，創新模式只要一撒出去，就像種子一樣，可以在全世界落地，雖然這是一個臺灣提出的模式，但網路沒有國籍，在全世界都可以落地，落地之後，就能長出地方自己的生態系，並經由不斷的擴散，又能在他處長出新的社會企業生態。社會企業跟社會創新是一種相互辯證的關係，當我們說創業的時候，不一定是一下子就要找出商業模式，很可能是你提出很好的想法，而由其他人找到商業模式，這是一種成功不必在我的思考，但你運用這個想法，最終就能解決

社會問題。」

面對社會問題能解決的方法有許多種，社會企業若能以民間力量，解決社會問題，將會比政府每年編列預算的方式更有效率。唐鳳認為，我們可以採行聯合國的永續發展指標「跨部門的夥伴關係」，與社會企業一同打造更完善的生態系統，改善更多的社會問題，「目前臺灣在教育、性別平權、終結飢餓、終結貧窮等部分都做的很好，社會企業也發揮很大的功勞，我們也積極將這些社會企業的經驗數位化、國際化，不僅能改善臺灣內部的社會問題，也能讓這些創新方法，在地球村裡發光發熱。」



Public Governance Quarterly