

# Business + Commonweal: A Choice of Business Model Innovation for Small and Medium Sized Enterprises

—A Case Study of Social Enterprises in Taiwan

Xin Li<sup>1,2</sup>, Can Zhang<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Dianchi College, Yunnan University, Kunming Yunnan

<sup>2</sup>School of Business Administration and Tourism Management, Yunnan University, Kunming Yunnan

Email: 1002370219@qq.com

Received: May 19<sup>th</sup>, 2017; accepted: Jun. 3<sup>rd</sup>, 2017; published: Jun. 6<sup>th</sup>, 2017

---

## Abstract

As a new economic form, social enterprise is an organization that takes into account both social value and profitability. It is born to deal with a social problem, and it solves social problems through innovative business forces, in order to achieve social and economic benefits. The innovative activity of social enterprise cleverly implements the coexistence of business and public welfare, which is an important reference of business philosophy and model innovation for small and medium sized enterprises. Based on the empirical case study of Taiwanese famous social enterprises Duofu and Flow, this paper refines their business philosophy and business model innovation and discovers that the more an enterprise focuses on social issues, the higher degree of social acceptance will be achieved. Therefore, for those small and medium sized enterprises that are under fierce competition, it will be a good choice to transform business philosophy, redefine market and customer needs, actively participate in the solution of social problems, and explore opportunities from the solving process of social problems.

## Keywords

Social Enterprise, Business + Commonweal, Business Model Innovation, Small and Medium Sized Enterprises

---

# 商业 + 公益：中小企业商业模式创新的一种选择

—基于台湾社会企业的案例分析

李鑫<sup>1,2</sup>, 张灿<sup>1</sup>

<sup>1</sup>云南大学滇池学院, 云南 昆明

<sup>2</sup>云南大学工商管理与旅游管理学院, 云南 昆明

Email: 1002370219@qq.com

收稿日期: 2017年5月19日; 录用日期: 2017年6月3日; 发布日期: 2017年6月6日

## 摘要

作为一种新型的经济形态, 社会企业是兼顾社会价值与盈利能力的组织。它为应对某个社会问题而生, 通过创新的商业力量解决相应社会问题, 实现社会效益和经济效益的双赢。社会企业的创新实践巧妙地将商业与公益并存, 其商业理念和商业模式创新为中小企业的成长提供了重要参考。本文以台湾知名社会企业“若水”和“多扶”为商业案例, 通过梳理提炼其商业理念和商业模式创新, 发现在各种社会危机集体涌现的今天, 注重社会议题和社会危机的企业将获得更高的社会认可度和接受度。因此, 对于面临激烈竞争环境的中小企业来说, 转变商业理念, 重新定义市场和客户需求, 主动应对社会问题, 从社会问题的解决过程中探寻商机未尝不是一种选择。

## 关键词

社会企业, 商业 + 公益, 商业模式创新, 中小企业

Copyright © 2017 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 问题的提出

近年来, 伴随着社会经济高速发展的是各类社会问题的集中式爆发, 例如空气污染、水污染、食品安全、教育、养老等, 这些社会问题不能仅依赖市场、政府和慈善组织, 亟需新的应对和解决措施。随着我国政府职能转变和社会公民意识的增强, 越来越多地个人和企业投入到社会问题的思考和应对中。与此同时, 在全球化浪潮冲击、技术变革加快的背景下, 商业环境变得更加不确定, 中小企业面临着技术装备水平不高、创新能力弱、人才缺乏、管理水平偏低等老问题, 又面临着人工成本攀升、资金压力大、融资成本高、招工难等新问题<sup>1</sup>, 处境更加艰难。因此, 中小企业需要转变商业思路, 另辟蹊径。

“社会问题”与“企业经营”的相互碰撞会产生什么化学反应? 传统企业管理思想认为社会问题是企业成长的不确定性外部影响因素, 甚至是企业的负担。但是有一类新兴的经济形态却通过解决社会问题实现相应的经济收益, 实现经济价值与社会价值的双赢, 这就是社会企业。

作为回应风险社会的新生事物, 社会企业具有目标公益性、服务专业性、经营商业性等价值优势与组织特性, 能够有效应对日益复杂的社会问题[1]。这一特殊组织形式不仅受到公共管理部门的关注, 其商业理念和经营模式也对很多中小企业的商业模式创新形成启发。因此, 不论是从社会服务、社会公益角度, 还是从中小企业成长与商业创新角度, 社会企业的商业理念和经营模式都具有很重要的参考借鉴价值。

## 2. 社会企业: 概念、起源与发展

社会企业起源于英国等欧洲国家。早在 18 世纪, 就有学者注意到存在这样一类企业家, 他们致力于

<sup>1</sup>参考工业和信息化部总工程师朱宏任的观点。

“把经济资源转移到对社会更有裨益的领域”，这些人被称为“社会企业家”[2]。20世纪70年代末以来西方国家的经济危机和20世纪80、90年代的福利改革催生出一个新兴经济形态，它本着某个社会议题而生，通过企业运营达成某种社会目的，把成功的商业模式与社会目标结合起来，把盈利与公益结合起来，用创新的商业力量解决社会问题，人们称其为“社会企业”(social enterprise)。

社会企业概念最早由经济合作与发展组织(OECD, Organization for Economic Cooperation and Development)在1994年的一份报告中提出，认为社会企业是指既利用市场资源又利用非市场资源以使低技术工人重返工作岗位的组织。1999年，OECD在另一份报告中完善了这一定义：社会企业包括“任何为公共利益而进行的私人活动，它依据的是企业战略，但其目的不是利润最大化，而是实现一定的经济目标和社会目标，而且它具有一种为社会歧视和失业问题带来创新性解决办法的能力”[3]。显然，这一概念是针对当时社会企业在欧洲的涉入领域而言。随着社会经济的发展和多样化社会问题的出现，在社会企业向其他国家传播的过程中，其概念也在不断丰富和与时俱进。香港业界比较偏重社会企业的经济功能，认为社会企业是一盘生意，以达致某种社会目的，其所得利润主要用作再投资于本身业务，而非完全分派给股东。台湾社会企业创新创业学会对社会企业的定义则很简单：社会企业是兼顾社会价值与获利能力的组织<sup>2</sup>。可见，社会企业并没有统一的定义，而且这一概念有不断更新变化的趋势，人们对它的理解主要取决于它所处的不同社会土壤和它所经营的活动。

欧洲社会公平研究的组织(EMES)认为“社会企业是社会经济的转型”<sup>3</sup>。本文认同此观点，亦将社会企业视为社会经济的新业态。因此，在上述观点的基础上，本文提出社会企业是通过商业经营手段解决相应社会问题并实现社会价值的组织，它依靠社会力量提供社会服务，也打破非营利性组织资金第三方依赖的困境，是平衡于政府组织、商业企业组织和慈善机构的新型社会创新组织(见图1)。

社会企业在西方世界的发展经历了不同的阶段，其组织使命也在不断深化和丰富。作为区分社会企业、传统商业企业和非盈利机构的重要视角，社会企业的组织使命突破了传统企业管理的经济至上主义和利润唯一思考。从最早期的经济、社会的“二重底线”理念到强调企业可持续发展所要求的经济、社会、环境的“三重底线”思考，或是可持续发展企业最关注的3P战略，即利润(Profit)、人群(People)、地球(Planet)，社会企业始终将社会责任与企业经营管理联系在一起。因此，理解社会企业核心思想的关键在于：第一，社会企业以解决某个社会问题而生；第二，社会企业通过商业经营并赚取经济收益，但不追求利润最大化；第三，社会企业的经济收益是其继续维持经营的保障，也是其实现相应社会价值的基础，自身的财务可持续是其区别于非营利性组织的特征；第四，社会企业将企业社会责任视为企业的出发点和宗旨，而非附加义务，也并非在企业有实力和条件的时候才承担社会责任，相反，社会企业提供的产品和开展的业务正是为承担社会责任而存在。

2004年以来，社会企业的理念开始在国内传播，并在实务界和理论界掀起了对社会企业的热烈讨论与实践，一些先行者的实践已经显示出社会企业在促进我国经济社会和谐发展中的重要作用。台湾是国内社会企业理论研究和实践行动的先行者，已经涌现出一批成功的社会企业，如台湾民宿代表“天空的院子”、践行公平贸易的生态绿咖啡、帮助身障人士就业的若水国际股份有限公司、从事民间医疗接送服务的多扶……对台湾社会企业成功经验的梳理和提炼可以为中小企业商业模式创新提供一定的参考和借鉴。

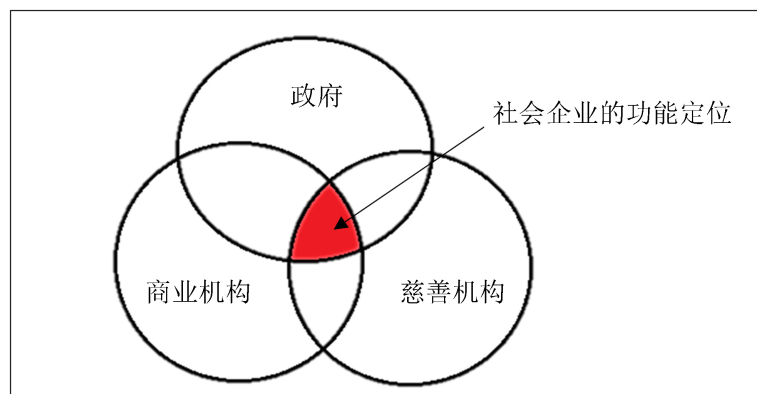
### 3. 台湾社会企业的商业模式创新

#### 3.1. 若水——送身障者上云端

##### 1. 通过商业手段为身心障碍人士提供高附加值工作

<sup>2</sup>参考《碳商》杂志对台湾社会企业创新创业学会秘书长、辅仁大学管理学院胡哲生教授的采访。

<sup>3</sup>参考郑胜分的《社会企业：市场、公共政策及公民社会的交叉点》一文，公共行政学报，2008年第27期。



**Figure 1.** The relationship between social enterprises and government organizations, traditional business organizations and charities

**图 1.** 社会企业与政府组织、传统商业机构和慈善机构之间的关系

台湾若水国际股份有限公司(以下简称“若水”)是一家致力于通过商业手段解决身心障碍人士就业的企业。当前,身心障碍者就业率低是许多国家共同面临的社会问题。台湾身心障碍人数已超过一百万人,达到近 5%的人口规模,却只有不到二十万的身障者有工作,劳动参与率约 19% (台湾劳动部统计)。此外,中国大陆有超过八千万的身障族群,只有约 25% 实现就业(2014 年中国残联统计)。全亚洲有六亿五千万身障者,占全球身障者总人数的 2/3,其中有些国家身障者的失业率甚至超过 80% (2009 亚太人权情报中心)。即使社会环境快速变化和医疗科技的持续改善,身障者的人数仍是有增无减,是社会上极其需要扶持的弱势群体<sup>4</sup>。

与此同时,台湾若水发现大部分身障者的就业仍局限于低附加值的工作,因此,若水突破现有商业模式,通过针对性疏导和培训,建立以身障者为主力的 IT 科技人员队伍,通过标准作业流程和团队合作,共同为客户提供 BIM<sup>5</sup> 服务(见图 2)。此举顺应当前社会大数据发展和台湾社会发展,不仅为身障者提供具有高附加值的工作机会,还为企业创造了可观的经济收益。若水的商业运作不只局限于当前的 BIM 服务,其继续在 BIM 产业价值链上寻找更多的商业机会,并据此创造更多适合身障者的高附加值工作。若水希望先从台湾做起,未来能扩及亚洲的身障族群[4]。

## 2. 若水的商业创新模式分析

若水对外不断寻找市场,建立新的商业模式,对内则发展适合员工的工作流程、教育培训及评估系统、打造多元化团队、以及提供员工支持系统,建立一个友善的工作环境,让每个人可以发挥所长,创造高市场价值的产品和服务。

若水认为“社会企业”和“企业”的主要区别在于,企业以营利和股东利益最大化为目的,社会企业不以营利为唯一目标,而是以营利为手段寻求收支平衡,以达到永续支持公益的目的。从若水的商业模式可以看出,其通过创造商业平台、激活身障者自身价值的方式实现社会公益与商业价值的双赢(见图 3),正所谓“给人鱼不如授人以渔”,这种“造血式”帮助手段不仅应对了弱势群体就业的社会问题,也在一定程度上实现了社会人力资源的合理配置。

## 3.2. 多扶——来自民间的医疗接送服务

### 1. 与其抱怨政府的不足,不如自己来做——多扶的无障碍医疗接送服务

“多扶”成立于 2009 年,是台湾地区第一家从事轮椅接送服务的民营公司,专注于为在日常生活

<sup>4</sup>参考若水国际股份有限公司的官方网站信息 <http://www.flow.tw/front/model>。

<sup>5</sup>建筑信息模型(Building Information Modeling)是以建筑工程项目的各项相关信息数据作为模型的基础,进行建筑模型的建立,通过数字信息仿真模拟建筑物所具有的真实信息。它具有可视化,协调性,模拟性,优化性和可出图性五大特点。





Figure 2. Working staff of Flow  
图 2. 正在工作的若水员工

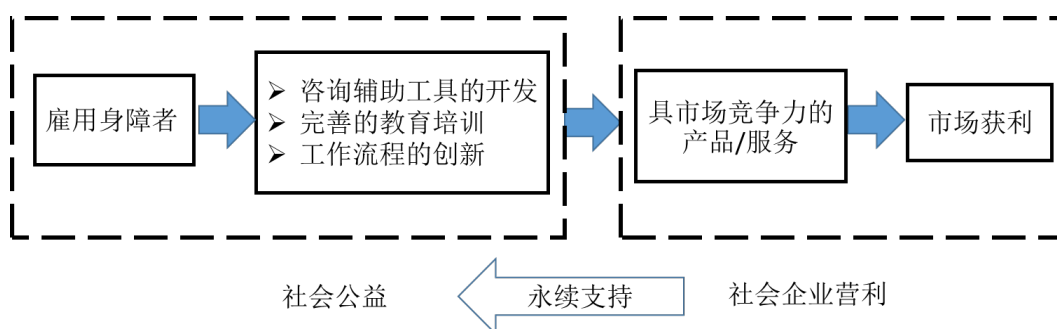


Figure 3. The business innovation model of Flow  
图 3. 若水的商业创新模式<sup>6</sup>

交通行动上需要特别照护的“孕、幼、老、轮”群体提供医疗接送和无障碍旅游服务。2009年，许先生看到家中93岁高龄长辈受伤，却因未领残障手册(类似于大陆的残疾人证)而不能申请政府的康复巴士接送服务，发现无障碍服务十分有限，便决定从自己开始做些改变。“与其抱怨政府不足，不如自己来做”。他离开原来的影视节目与纪录片制作行业，成立“多扶接送”，提供不分身份、用途与预约限制的无障碍接送服务，让更多行动不便朋友能真正掌握与安排自己出行的需求(见图4)。

统计显示，台湾地区现有超过120万持有身心障碍手册的人口，康复巴士却只有1000多辆，平均每2000人在抢一辆康复巴士。许佐夫算了一笔账，假如这120万身障者中有18万人需要康复巴士，每人每月4次，共8趟，一趟700元新台币(约156元人民币)，整个台湾医疗接送市场的规模则超过每年100亿元新台币(约20.7亿元人民币)[5]。如果再算上那些无身心障碍手册但同样亟需医疗接送服务的群体，比如随着台湾高龄群体的逐渐庞大，老年人的医疗接送具有很大市场需求，这块市场蛋糕更诱人。

在创立初期，多扶有意识地带入服务精神，自创“多扶五六动”服务标准，要求公司的司机对待每个客户，前后必须完成56个标准服务动作。发展至今，“多扶五六动”已经细分至120多条规定，从接到客户电话开始，多扶服务已经上路。凭借这些细腻的服务，多扶在客户中建立起口碑，并不断打开市场。2014年4月18日，作为台湾第一家以社会企业产业类别进入资本市场的公司，多扶正式登陆台湾证券市场的创柜板<sup>7</sup>。

## 2. 多扶的商业扩展：无障碍旅游服务

随着市场的扩大和服务经验的积累，多扶突破单一的接送服务，将自己定位为“无障碍完整解决方

<sup>6</sup>参考若水国际股份有限公司的官方网站信息 <http://www.flow.tw/front/model>。

<sup>7</sup>创柜板主要取其“创意柜台”之意命名，系定位为提供具创新，创意构想之非公开发行微型企业“创业辅导筹资机制”，提供“股权筹资”功能但不具交易功能。创柜板主要是协助扶植微型创新企业。

案”的提供者，提供包括接送、医疗器械服务、陪同等在内的完整无障碍服务，并启动无障碍旅游服务，希望通过这种方式纾解被照顾者和照顾者的身心。无障碍旅游并不是只带行动不便者出门看看风景，在日本、德国等一些国家，它被定义为医疗行为，由此诞生的市场，被称为医疗旅游市场。当前，台湾地区的一些医疗科技，比如骨髓移植、脑肿瘤、膝关节置换等已经达到国际水准，加上丰富的旅游资源，这些都将成为台湾医疗旅游市场起飞的基础。许佐夫算过一笔账，估算出台湾现有的医疗旅游市场年产值约为 100 亿元新台币(月 20.7 亿元人民币) [5]，且规模在不断扩大。

当前，多扶主要依赖无障碍旅游盈利，该业务的营业额在过去几年稳定提升。多扶现在的经营思路可以总结概括为：通过医疗接送服务和其他无障碍出行服务培育无障碍旅游客源，依靠无障碍旅游的获利平衡医疗接送业务的亏损，并继续拓展医疗接送的服务范围(见图 5)。

多扶的成功吸引了众多投资者的目光，甚至有国外创投愿意注资数千万，而前提是必须放弃医疗接送服务，专心打理无障碍旅游，但多扶拒绝了这项投资。因为多扶将自己定位为解决残障人士出行等社会问题的社会企业，因此，其商业经营的拓展不会覆盖其最基本的医疗接送服务。不忘初心，为行动不便者提供医疗接送服务是多扶的创办初衷，多扶亦将一如既往地提供这一服务。

#### 4. 转变商业思路，公益与商业可以并存

上述台湾社会企业实践的启示意义在于：生活中不缺少商机，而在于你秉持什么样的商业思路。不论是若水为身障人士提供高附加值工作机会，还是多扶的医疗接送服务和无障碍旅游，它们都直面某一



Figure 4. The medical service of Duofu  
图 4. 多扶医疗接送服务

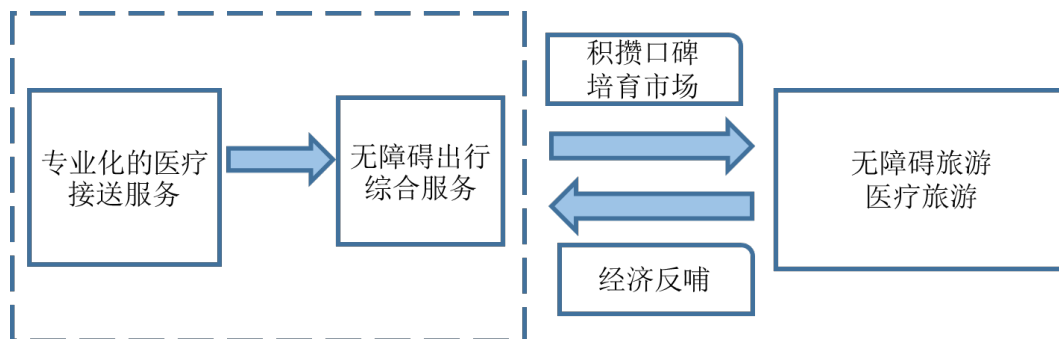


Figure 5. The business model of Duofu  
图 5. 多扶的商业模式

个社会问题，并通过思维创新和产品创新提供相应的解决措施。因此社会企业的商业思路可以总结为：转变对社会问题的固有看法，从现有的社会问题中发现市场需求，通过创造产品或服务满足此类市场需求并拓展潜在市场需求，在应对和解决相应社会问题的同时实现经济收益，而可持续的经济收益又成为推动企业继续开展相应业务的基础，形成“善的循环”。这一经营思路改变了“社会公益和经济利润是鱼与熊掌不可兼得”的传统思维。虽然仍有一些道德捍卫者坚信，做公益是不能赚钱，否则只是借着公益的幌子满足个人贪欲。然而，社会企业对“名利双收”的巧妙实现为人们打开了一扇窗，原来商业利润与社会公益可以得到平衡。如今，越来越多的商业创业者不再满足于单纯的经济回报，而是希望通过商业手段解决社会问题，提升自我社会价值。

实际上，在社会企业这一经济形态出现并大范围传播以前，现代企业管理理念中早已产生类似的理念革新。有观点认为企业的社会投资是企业商标战略管理方法之一，是企业为获得较好的社会效益和竞争环境而进行的资本投入[6]。迈克尔·波特(Porter)则直接指出投资于企业竞争环境的慈善行为是提高企业竞争优势及获取更高利润的唯一途径，“慈善投资能对集群竞争及其内部组成的公司行为产生巨大的影响”[7]。其他学者也认为，传统的企业战略总是将产品瞄准于上层及中产阶级，而忽视占人群中绝大多数下层民众，从这反思，某些瞄准于贫困民众的战略应该既能服务于民众，又能获取利润。其中，普哈拉(C. K. Prahalad)对印度的研究结果显示，企业首先应该视穷人为创新的机会而不是将其看作社会问题，才能转变思想将穷人转化为活跃的消费者[8]。当前的社会环境和企业商业环境再次催生出人们对“商业与公益关系”的思考。

2011年，欧美兴起一种新的集合商业和公益的投资模式——社会影响力投资(Impact Investment)，试图以金融投资与公益慈善紧密联合的方式来高效地解决社会问题。摩根大通(J. P. Morgan)和洛克菲勒基金会(Rockefeller Foundation)在2010年的一篇合作研究报告《影响力投资：一种新兴的投资类别》(Impact investments: An emerging asset class)中首次提出将影响力投资区别于其他投资类别，将其认定为一种新兴并且正在面临融入主流投资界的投资类别。该报告进一步指出影响力投资不仅可以创造利于解决社会问题的正效应，而且能带来财务上的回报，引起传统投资界和慈善界的共同关注。在中国的语境中，可将其理解为“义利并举、公益与商业相融合的投资”[9]，即社会影响力投资最主要目的在于创造有利于社会环境的正面效应，并高效解决社会问题，但也不排除传统意义上的财务回报收益，衡量其收益不仅仅有传统财务上的投资回报率，还应包含该投资所带来可测量的社会正效用<sup>8</sup>。

可见，商业与公益之间并非泾渭分明，二者可以互为手段和目的。在诸如食品安全、空气污染、水资源污染、资源枯竭、社会信任缺失等各种社会危机集体涌现的今天，注重社会议题和社会危机的企业将获得更高的社会认可度和接受度。经济不是在衰落，而是在孕育新的增长点，不是没有市场，而是市场在变化。中小企业需要转变思路，重新定义市场和客户需求，主动应对社会问题，从社会问题的解决过程中探寻商机未尝不是一种选择。

## 5. 结论

当前，社会企业定义仍在持续变化之中，关于社会企业是否可以盈利、是否可以进行股东分红的争论也尚未停止。但是，社会企业的理念创新和商业模式为其他类型企业成长产生的积极影响却是不争的事实。不论是社会企业的商业模式创新，还是商业企业领域的“慈善投资”和“社会影响力投资”，都是适应当今社会环境发展的必然选择，都是追求社会效应与经济效益共赢的选择。本文认为没必要纠结于商业企业与社会企业的孰是孰非，也没有必要划分出商业和公益之间的严格界限，社会欢迎且需要兼顾社会公益和经济效益的企业。

<sup>8</sup>参考由上海财经大学社会企业研究中心、北京大学公民社会研究中心、21世纪社会创新研究中心、美国宾夕法尼亚大学社会政策与实践学院等共同撰写的《中国社会企业与社会影响力投资发展报告》，2013年，第28页。

虽然起步较晚,但中国大陆也在不断涌现积极应对和解决社会问题的企业,例如致力于帮助解决残疾人集中就业的高科技商业公司的深圳残友集团股份有限公司、帮扶灾区妇女从事羌绣手工劳动就业和非物质文化遗产保护的四川羌绣、由茅于軾先生创办的提供农民职业培训的北京富平学校、为贫困人口提供小额信贷的中和农信(由中国扶贫基金会小额信贷扶贫项目中转制成立的小额信贷企业)、规模化的养老服务产业联合团体——鹤童、旨在通过创意激活乡村活力的海南博学生态村、创新社区养老服务的昆明“壹家人社区养老服务中心”……提供专业化的产品和服务应对和解决社会问题,公益与商业化经营并举,这些企业的创新实践见证着中小企业商业模式的转变。

## 基金项目

本研究为云南省教育厅科学研究基金项目《云南少数民族手工艺者人力资源开发与保护研究》(项目编号:2017ZZX324)的阶段性成果。

## 参考文献 (References)

- [1] 林闽钢. 中国社会福利发展战略:从消极走向积极[J]. 国家行政学院学报, 2015(2): 73-78.
- [2] 王名, 朱晓红. 社会企业论纲[J]. 中国非营利评论, 2010(2): 11-41.
- [3] 刘继同, 译. 经济合作与发展组织报告节选[M]//中国社会工作(第二辑). 北京: 社会科学文献出版社, 2002: 197-201.
- [4] 生生. 若水: 送身障者上云端[J]. 碳商, 2014(2): 30-31.
- [5] 生生. 接送巴士背后的社企试验[J]. 碳商, 2014(2): 34-35.
- [6] 杨家宁. 社会企业研究述评——基于概念的分类[J]. 广东行政学院学报, 2009, 21(3): 78-81.
- [7] Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, No. 12, 1-14.
- [8] Prahalad, C.K. (2002) Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation. *Reflections: The SOL Journal*, 3, 15-16.
- [9] 陈璐. 社会影响力投资: 慈善和赚钱混搭[N]. 中国青年报, 2014年12月15日, 第10版.

### 期刊投稿者将享受如下服务:

1. 投稿前咨询服务 (QQ、微信、邮箱皆可)
2. 为您匹配最合适的期刊
3. 24 小时以内解答您的所有疑问
4. 友好的在线投稿界面
5. 专业的同行评审
6. 知网检索
7. 全网络覆盖式推广您的研究

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: [mm@hanspub.org](mailto:mm@hanspub.org)