

連結企業社會責任與社會創新創造

共享價值

黃秀玲*

(收稿日期：111 年 01 月 27 日；第一次修正：111 年 03 月 15 日；

接受刊登：111 年 06 月 07 日)

摘要

本研究探討企業參與社會創新產品採購，對企業從利益關係途徑，連結社會創新產出銷售，如何放大創新能量與企業創造共享價值。企業 CSR 常被簡化為慈善活動，是大企業要關心的事，跟中小企業無關。理論上，傳統經濟學主張資本主義市場機制解決社會需求，而社會學以社會組織來推動社會福利，本研究以多個案比對法，將企業與社會創新組織互動，採用比較不同企業社會責任實踐異同性，建構及展示新型態企業社會責任。吸引企業在公司治理環節中加入創新創業生態系，把環境、社會、風險和成本併同考量，經由企業社會責任機制，吸引企業在公司治理環節中加入創新創業生態系，企業即是社會創新生態一員，與社會創業組織共創價值，有效推動永續經濟。在實務上，倍增社會影響力具體行動相對資源較有限的社會創業以價值共創，與企業策略聯盟，擴大社會影響力。

關鍵詞彙：社會創新、社會企業、企業社會責任、共享價值

壹·導論

近十年學術界對社會創業(Social Entrepreneurship, SE)研究興趣激增(Saebi, Foss,& Linder, 2019)，社會經濟研究的快速增長、文獻的新興性質，社會經濟建立在不同學科和創業、社會學、經濟學或心理學領域，統整出主導性框架，將有利於後續社會企業在促進包容性成長和制度變革中的任務角色與影響作用提出更豐富的重要文獻累積與見解。印證在台灣實務界，不僅在 103 年起行政院推動社會企業行動方案；107 年 8 月 1 日修訂之公司法第 1 條，開宗明義定位，所謂「公司」不再只是「以營利為目的……之社團法人」而是「得採行增進公共利益之行為，以善盡其社會責任」。在 2020 年起全球在新冠疫情衝擊下，經濟多元化、組織轉型、工作型態轉變，產業經營與管理必須融入多面

* 作者簡介：黃秀玲，經濟部中小企業處專門委員，國立政治大學科技管理與智慧財產研究所博士候選人。

向思維、創新與改革，永續發展趨勢與需求。「社會創新」成為國際間重要的發展議題，台灣產官學研紛紛積極發展社會創新。

2015 年起國際間主要國家以 2030 聯合國永續發展目標(SDGs)作為核心推動主軸，探討如何運用社會創新的力量強化 17 項關鍵議題之執行策略，全球社會創新推動紀要如表一。

表一 全球社會創新推動大事紀

年份	事件
1976	Yunus 鄉村銀行提供微型金融服務
1989	1.全球資訊網發明 2.巴西愉港(Porto Alegre)首度推動參與式預算
1998	英國國家樂透基金出資成立 Nesta
2000	英國成立社會投資專案小組
2005	全球第一間 Impact Hub 成立於倫敦
2006	非營利組織 B Lab 發起 B 型企業認證
2009	美國白宮成立社會創新與市民參與辦公室
2010	1.英國發行社會影響力債券 2.英首相 Cameron 推動大社會政策 3.歐洲 2020 策略納入社會創新
2011	歐洲發起社會創新試點計畫、英國推動紅帶挑戰(Red Tape Challenge)，修相關法規
2012	1.首爾市宣布共享城市計畫、舉辦希望首爾·政策博覽會 2.英國啟動大社會基金銀行
2013	英國通過社會價值法案、啟動社會證券交易中心、成立社會成果基金與社會育成基金、成立社會行動中心
2015	Nesta 發表 DIY 社會創新工具包
2016	1.Thomson Reuters 發表全球最適合社會創業國家 2.經濟學人信息社發表社會創新指數 3.歐盟成立社會創新社群
2017	1.加拿大政府於成立社會創新與社會金融戰略共同創建指導小組 2.全球解放網絡於美國建立大數據平台，利用資訊科技因應全球人口販運問題
2018	瑞典政府提出社會企業與社會創新戰略
2019	1.紐西蘭政府通過「幸福預算」，旨在提升人民生活品質與相關幸福指標 2.非洲開發銀行啟動社會影響力基金 2.7 億美元，支持社會創投與相關中介機構推動非洲社會創新發展
2020	1.德國政府支持民間舉辦 WirVsVirus 黑客松，因應 COVID-19 衝擊形塑解方並提供資金 2.美國福特基金會推出 10 億美元社會影響力債券以解決 COVID-19

經濟部中小企業處「2020 社會創新大調查」顯示，現階段社會創新組織在營運過程中，主要面臨資金管道、行銷網絡、消費市場等面向的挑戰。17 項永續發展目標中，我國民眾最重視 SDG4 優質教育、SDG8 優質工作與經濟成長，以及 SDG1 消除貧窮，足見我國民眾對於生活層面議題的關注。企業趁此消費者需求下之風潮，得槓桿企業社會責任，呼應聯合國 SDGs 永續發展方向，將社會創新資源共創一堂，企業如何思考在公司治理環節中加入創新創業生態系，把環境、社會條件相關潛在回報、風險和成本併同考量，企業即是社會創新生態一環，永續經濟。

本研究將分析企業如何在既有企業社會責任框架下，重新辨識時機，如何與社會創新創業組織互動、傳統慈善模式如何升級，增幅資源與社會影響力。根據經濟部中小企業處「2020 年中小企業白皮書」，2019 年台灣中小企業家數占全體企業 97.65%，約 8 成屬於服務業，且近半為批發及零售業。如何能激發更富人情味及彈性之中小企業投入企業社會責任，從串連其從自身企業文化開始理解社會創新可能帶來的正面助益。中小企業以服務業佔大多數，投入企業社會責任，不像大企業需受制於法遵要求，可以有更多元、可辨識時機與角色轉換，槓桿資源。現行企業多數以公益慈善捐助方式進行，而社會創新組織多由新創或非營利組織，兩方各自努力在平行性線上投入善資源，但為因應急遽變換的政經環境，如何引導雙方甚或多方資源重構投入，協力創新創業，以社會創新角度切入，擴大社會影響力為策略目標。

本研究目的探討企業參與社會創新產品採購，對企業從利益關係途徑，連結社會創新產出銷售，如何放大創新能量與企業創造共享價值。企業 CSR 常被簡化為慈善活動，是大企業要關心的事，跟中小企業無關。理論上，傳統經濟學主張資本主義市場機制解決社會需求，而社會學以社會組織來推動社會福利，本研究將以多個案比對法，將企業與社會創新組織互動，採用比較不同企業社會責任實踐內涵的異同性中，建構及展示新型態企業社會責任之新意義。經由企業社會責任機制，吸引企業在公司治理環節中加入創新創業生態系，企業即是社會創新生態一員，與社會創業組織共創價值，擴大社會影響力有效推動永續經濟。在實務上，有形或無形的社會創新產品及服務採購獎勵機制，有助於社會創業與企業共創，將組織兩端連結，倍增社會影響力具體行動相對資源較有限的社會創業以價值共創，與企業策略聯盟，擴大社會影響力，「以小搏大」與「借力使力」效果。

貳·文獻回顧

一、企業社會績效與公司治理

企業社會績效的基本模型的三個面向：1.企業社會責任包含哪些內容？2.組織必須解決的社會問題是什麼？3.組織的社會責任理念是什麼？有助解決了學者和組織階層關心的公司績效主要幫助，將關鍵問題概念化，以系統性思考社會問題，並改善規劃和診斷(Carroll, 1979)。交易經濟理論針對公、私部門組織治理看來，科層組織治理結構享有較高的行政協調管控制力，市場組織治理結構則有績效與誘因的主導性(Williamson., 1999)。那麼對照來看公司成長與「企業社會責任」(corporate social responsibility, 以下簡稱 CSR) 關連高低為何，公司是否可將社會責任融合在策略中，讓公司和社會互為依存，而非互相衝突，如此創造出來的成果可能將讓雙方互蒙其利，這是目前一般企業社會責任計畫較為欠缺的部份，本研究企圖釐清是否有一套新辦法，能更有效地讓核心業務在營運和策略上考量到社會責任。但在深入研究前，必須先理解 CSR 主要思惟方向。

隨著許多行業中的公司面臨與社會衝突相關的成本不斷攀升的情況，企業若使用內部化、夥伴關係、積極性、集體性、影響力和聯盟共 6 種不同的非市場策略，彼此間並非相互排斥，研究表明支配與利益相關者關係的合約協議並不總是被投資者視為增加公司價值的。取而代之的是，它們的價值會隨著利益相關者的產權實力以及其機構行動和機構外動員的歷史而變化(Dorobantu & Odziemkowska, 2017)。

綜上，企業推動社會績效，在追求適應性、附加性或變革性的意圖時，合作包括雙邊和多邊治理安排，包括與其他公司聯盟，與其他非市場利益相關者的合作，如當地社區、監管機構、非政府組織和參與活動人士。這種合作可以通過正式合約來實現，依賴合約於對執行的法律效益，或重複交易中的自益原則(Dorobantu, Kaul & Zelner, 2016)。

二、社會企業與社會創新組織發展

社會企業是一個與許多領域相交的研究領域，作為一個新興領域，社會企業學者正處於許多辯論中，這些辯論涉及定義和概念上的明確性，領域的界限以及為提出一系列相關且有意義的研究問題而進行的努力(Dacin, Dacin, &

Tracey, 2011)。社會企業家精神(Social entrepreneurship)作為一種實踐和學術研究領域，可以挑戰、質疑和重新思考商業管理研究領域的不同概念和假設，社會企業家精神有學者認為是一種過程，可以催化社會變革，並以不受企業家直接經濟利益支配的方式，滿足社會需求。人們認為社會企業家精神與其他形式的企業家精神有所不同，它在促進社會價值和發展與獲取經濟價值上具有相對較高的優先(Mair & Martí, 2006)。社會企業作為解決貧困、不平等和環境日下問題的工具，由於缺乏架構性及理論不確定性界限，為了適時地與其他研究領域相適應，有必要在理論構建和實證測試方面取得進步(Short, Moss, & Lumpkin, 2009)。雖然還沒有出現一個單一的定義，但大多數人都同意，社會企業需要將社會福利和商業目標融入組織的核心(Miller, Grimes, McMullen, & Vogus, 2012)。學者研究發現福利型企業家如果能夠認真對待長期關注社會目標的問題，那麼他們或許能夠很好地與不同觀點的人(可能還有身份與自己不同的聯合創始人)進行接觸。方法回應了組織和企業家學者的呼籲，擴展了現有的機會識別和發展框架，以更好地考慮社會企業的創建(Wry & York, 2017)。國外研究也顯示處理社會問題的最好方法是什麼?雖然有些人認為這類問題最好由政府來解決，但也有人認為企業應該帶頭解決這些問題，或者支持非盈利的解決方案。在數位經濟時代的我們，不再使用這種一刀切的方法，而是強調不同組織形式的不同優勢。可能營利組織的強烈動機使其更具創新性;非營利組織在代表他人的最大利益方面更值得信任;集體使行動者能夠圍繞共同利益進行自我組織;政府機關進行具公信力的整合(Kaul & Luo, 2018)。

台灣藉由跨部會攜手合作，在既有的基礎上，整合資源，找尋解方，行政院 107-111 年推動「社會創新行動方案」，以「建立全民共識」、「優化經營能量」、「排除推動障礙」、「鏈結全球網絡」為首要目標，促進經濟、社會、環境等包容性成長。這些力量表現在市場之外，協同工作稱為非市場力量。非市場環境由構成公司及其公眾之間的互動的社會，政治和法律安排組成。對於許多公司而言，非市場力量會對業績產生帶不同的挑戰。

三、利益關係人與創造共享價值

公司應縮小範圍，鎖定對自己最重要和最具策略價值的社會議題，而影響公司的社會議題為三類：第 1、一般性社會議題：可能對社會很重要，卻與公司關聯不大，不僅不受公司營運的影響，長期來說，也不影響公司競爭力。第 2、價值鏈的社會衝擊：公司日常的營運活動對此類議題影響甚鉅。第 3、競爭環境的社會議題：公司所在地的外在環境當中，有一些因素會影響到公司的

競爭力。公司以此來識別其行為的社會後果，通過加強自身的競爭環境來發現使社會和自身受益的機會，將社會責任視為機會而不是損害或公關活動，以截然不同的思維方式，兼顧公司和社會的共同價值，那麼即便沒有政府補助，也能順利推動(Porter & Kramer, 2006)。而後學者延伸提供 Stupid Corporation, Selfish Corporation, Good Corporation, and Smart Corporation 4 種公司，獨特的策略以有效地創造共享價值，是 Porter 和 Kramer 提出的 3 種策略擴展，發展定義核心競爭力，以制定綜合目標，重新定義價值鏈中的生產力，促進本地或全球群聚發展(Hwy-Chang, Jimmyn, So Hyun, & Nari, 2011)。

世界企業永續發展委員會(World Business Council for Sustainable Development, WBCSD)廣義認定為是企業對社會合於道德的行為。特別是指企業在經營上須對所有的利害關係人(stakeholders)負責，而不只是對股東(stockholders)負責，也體認到因文化或產業的差異，在實際應用上會有所不同，但仍鼓勵企業界積極參與討論。利害關係人理論(Stakeholder theory)主張企業管理者為使企業永續經營發展，需製定能符合不同利害關係人策略(Freeman, R. (2010). *Strategic management: a stakeholder approach* / R. Edward Freeman. Cambridge University Press.)是對傳統「股東資本主義」(shareholder capitalism)治理模式挑戰(陳欽春)。「利害關係人資本主義」(stakeholder capitalism)日益被看重，企業被要求更具有使命目的，以廣泛對應不同利害關係人需求，並權衡他們的利益。2019 年企業圓桌會議聲明或 2020 年第 50 屆 WEF，目的都是要讓企業承認和促進多個利害關係人的利益，而不只是接受股東具首要地位，將良善意圖轉化為現實。

使用利害關係人理論(the stakeholder theory)和基於關注點的觀點(the attention-based view)來看生態和社會環境中的投資，是否能產生與研發投入相當的經濟回報？發現研發對經濟績效的影響遠大於對生態環境的貢獻，而投資生態環境的影響，比慈善和社區貢獻更大，過度強調企業社會責任可能會破壞管理者對創新的關注(Mithani, 2017)。包容性商業(inclusive business)越來越受注意，如果了解導致包容性的業務創新，必須仔細研究圍繞創新的組織內部流程，包容性商業模式是來自企業組織內的活動，特徵是創造性地捆綁了稀缺資源，如何克服組織限制，並調動內部和外部資源(Halme, Lindeman, & Linna, 2012)。創業過程中充滿不確定性，創業家依據本身所擁有資源，找尋合適途徑進入市場。社會創業家的創業過程也必須面對管理與運用資源組合，並評估與企業資源組合均衡及合作運用的可能，組織在獲取與學習新技術過程中，促進社企成長與穩定(胡哲生、張子揚、黃浩然，2012)。

創建企業進行企業社會責任與之互動，治理與策略模式是集體協作創造社會績效，對於積極性策略來說是特別突出的，其核心特徵是使企業在做好事的同时自律且開始建立企業形象等無形資產與影響力(Kearney & Hewitt, 2009)。那些因素會影響中小企業投入企業社會責任之動機，從研究上發現中小企業本質上的高度外部依賴、內部權變以及面對挑戰時相對有限的能量與能力有關。中小企業主往往因不斷的意外而權變，有別於大企業複雜策略規劃，以相互學習但高度的個人化風格，先避險再獲利為主要參考依據（汪浩 & 曾欽正, 2011）。Michael Porter 與 Mark Kramer 在 2011 年提出「共享價值」(shared value)指企業在處理社會的需求與難題時，既創造經濟價值，創造社會價值。企業業務、公司成就與社會進步重新連結，是取得經濟成就的新方式，位於企業運作核心，而非邊緣。共享價值讓企業有機會動用技術、資源及管理能力，帶領社會進步，在這個過程中，社會整體利益擴大，企業可再度贏得社會的尊敬。

參·研究方法

本研究的調查重點是：在既有慈善社會福利思維下，社會創新組織如何與企業合作展開作為？這樣的調查涉及分析社會創新組織在制約條件下的資源重組與協商作為，剖析價值共創於實務中的脈絡。因此，以質性研究方法來發展理論是較為合適的作法(Lee, Mitchell, & Satlynski, 1999)。本研究乃是為了發展理論，而不是驗證既有理論；奠基在既有的企業社會責任理論上，本研究建構的目標是補強既有理論之不足，屬於理論驅動式(theory-driven)的理論建構方法(Dutton, Worline, Frost, & Lilius, 2006)。

一、案例背景

追求「共享價值」是既達成經濟價值同時也能創造社會價值，大多數企業實踐各種不同形式的企業社會責任，範圍極廣，從純粹的慈善到永續環境，甚至是積極地追求共享價值。為鼓勵管理良好的企業把企業社會責任，整合到本身商業策略與目標裡，設計出務實的企業社會責任計畫，並且與公司的目的和價值觀一致。

近年民間組織與企業共同推動企業社會責任倡議，強化對企業社會責任之認識、引介國際相關協定與條文、舉辦國際會議、設立企業社會責任網站等，

為探索亞太地區多元的社會創新模式，並鼓勵更多有志者投入社會創新領域，民間組織如天下雜誌、遠見雜誌，政府機關如經濟部紛紛設立相關企業社會責任獎項，擴大推廣社會創新與聯合國永續發展目標第 12 項「SDGs12 責任生產與消費」，除實踐新形態企業社會責任，並鼓勵更多公私部門投入支持社會創新組織之產品或服務。

二、個案選擇

本研究的學理基礎為企業社會責任理論脈絡下，分析社會創新組織之社會創業如何偕同企業設定目標，共同創造創新 CSR 之實踐與共享資源。為符合理論取樣(theoretical sampling)原則，我們選取的案例必須與 CSR 理論契合(Yin, 1989)。本研究選擇以經濟部中小企業處推動「社會創新產品及服務採購獎勵機制」的過程，了解社會創新組織如何與企業共創，將組織兩端良善行為放大，增幅社會影響力的具體行動。為案例背景，聚焦在企業實際投入社會創新採購活動的內涵與經驗，時間為 2017 年 1 月到 2020 年 12 月，4 年的社會創新獎勵機制。我們的調查核心是企業與社會創新組織如何回應種種制約，企業若要對本身營運所處的社會與環境體系，產生最大的正面影響，就必須制定一致性的企業社會責任策略，採用新的商業模式，而不是延伸既有做法。

三、研究架構與資料蒐集

本研究蒐集資料的方式是就既有文獻點出理論缺口，分析的是消費者對社會經濟環境永續意識抬頭下，企業與社會創新組織如何以回應強勢者所施加的制約。資料來源表二，據此整理參與社會創新採購機制的企業與社會創新組織回應制約的方式，體現協調各項企業社會責任行動方案，並不表示所有的方案都要處理同樣的社會或環境挑戰，而是這些方案如何形成一致性組合，契合公司目的與價值觀。

表二 調查方法整理 (2017 年~2020 年)

調查方法	說 明		
資料蒐集方式	類別	時間	內容
次級資料	社會創新行動巡迴座談會	2017-2020 年	31 場次逐字稿
	社會創新採購統計	2017-2020 年	各年採購狀況
	媒體露出	2018-2020 年	205 則

四、資料分析方法

本研究不是用內容分析法分析訪談資料，而是以研究架構來分析企業社會責任導入社會創新採購核心過程中資源建構與價值共創的方式，不論是變換資源價值或是資源交換。分析重點分為兩階段。第一階段是歸納出 CSR 行動中三個關鍵活動，包括：「企業需求與動機」、「利害關係人角色」及「社會創新價值共創」等三項，這三項亦是多數採購活動的核心。

通常社會創新組織約有 68.4% 為公司、31.6% 為非營利組織型態，58% 為 5 人以下微型組織，要能獲得企業持續採購實屬不易，4 年的獎勵採購機制創造了至少累積 11 億台幣的採購佳績，共享價值共伴效益值得深入研究。第一階段是分析「**企業需求與動機**」，企業藉創造社會價值來創造經濟價值，主要有三種方法：重新構想產品與市場、重新定義價值鏈中的生產力、在公司所在地區建立產業支援群聚(Porter & Kramer, 2006)。

第二階段是分析「**利害關係人角色**」。我們分析採購方面對制約時，如何發現企業社會責任除追求投資人的利益外，如何兼顧其他利害關係人的權益，包括員工、消費者、供應商、社區與環境等新作法。重點是處在種種利害關係人限制中，企業內外動機下，如何順著新機會帶企業內部新文化。這是了解社創獎勵機制下多方參與者的角色改變與互動模式。

第三階段是整體分析獎勵機制過程中，動機轉換與角色變換「**促成哪些資源共創效益**」。我們關注的是資源如何透過對話、溝通重新分工，社會創新價值如何被重新定義，又如何能與多方夥伴平等參與，達成多贏的創新結果，而不只是資源轉換。分析焦點是資源如何被重新建構，像是理念如何相互釐清與內化，或是資源被重新賦予新的價值。由此，解讀動機與角色對資源建構的影響，從而發掘發起者的樣態與利害關係人網絡的變化。我們系統性地檢驗兩個與互動相關的問題：其一，企業如何辨識企業價值與社會期待的落差，是什麼樣的動機，啟動重新建構資源之行動？其二，輕資本者與強資本者之間存在什麼樣的權力落差，如何轉換角色，改變互動模式，達成彼此期待？最後，由這些資源建構過程歸納如何契合企業的商業目的、企業重要利害關係人的價值觀，以及企業營運所在社會的需求，創造共享價值。

肆·研究發現

一、回應企業需求與強化共好動機

企業如何與在地社區建立深度的關係，當社會不再只期待企業專注追求營利，在營利之外，CSR 成為近年來廣受全球企業重視的議題。台灣企業自然也不落人後，不再只以捐錢來實踐，企業領導人如何將 CSR 與 ESG，以及聯合國 17 項永續發展目標，真正落實到公司的營運策略中，而非只是出具一份光鮮亮麗的社會責任報告。為鼓勵企業追求新形象與機會形塑，茲整理國內鼓勵企業社會責任倡議重要獎項活動如下表：

表三 企業社會責任相關獎項對照表

獎項	亞太社會創新合作獎	CSR 天下企業公民獎	遠見 CSR 企業社會責任獎
主辦	經濟部中小企業處	天下雜誌	遠見雜誌
起始年	2019	2007	2005
目的	為探索亞太地區多元的社會創新模式，並鼓勵更多有志者投入社會創新領域，特設立「亞太社會創新合作獎」，評選及獎勵亞太地區連結多元利害關係人創造顯著社會影響力之社會創新合作夥伴案例，而合作案例需直接以實踐聯合國永續發展目標 (Sustainable Development Goals) 為核心價值。	企業不應只是獲利的工具，更應是負責任的公民。資本主義極盛之後，引發全球新的省思：企業不只是獲利的工具，更應是負責任的公民。「天下企業公民獎」(CSR) 的企業，將是台灣社會往清明、進步、關懷，永續價值發展的關鍵力量。是台灣躍向世界舞台、展現世界公民企圖的關鍵。	至今邁入第 16 屆，是全球華人媒體最早推動的 CSR 評鑑調查，堪稱國內最具公信力的 CSR 獎項！2018 年啟動之「社企之星」評選，亦是主流財經媒體界的創舉。首屆就吸引 60 家社企報名，第 2 屆更成長到 90 加社企報名，成功喚起大眾對社企議題之關注。

1990 年代「善因行銷」(cause-related marketing) 觀念已過時，時至今日企業社會責任標竿應深度建立與「人」的關係，得獎不僅是錦上添花，企業落實 CSR 效益面向廣泛，企業品牌形象好，對內提升團隊認同感與榮譽感，對外吸引理念相同優秀人才，年輕人才注重企業在 CSR 上的表現。企業資源分配上，嘗試授權或對外尋找聯名合作，符合當地的需求，可降低營運風險，與全球趨勢接軌吸引 ESG 投資，發展新永續商機。

二、與利害關係人合意尋多方資源投入

廣納利害關係人的多方意見，社會需求多又廣，以聯合國永續目標的滿足而言，除對教育需求外，責任消費的力量在企業界開始日益重視，企業產品對顧客有益嗎？又或者，對顧客的顧客有益嗎？滿足社會需要的產品與服務需求，正快速成長。企業還是需要從自身角度考慮議題是否能與企業核心能力或自我期許相契合。以速食業而言，向來偏重口味，以刺激消費量成長，現在，它們重新聚焦在人們對更好營養的基本需求，摩斯不單把優質小農生產者當成供應商，而是將他們視為長期的合作夥伴，一起把「好消費、好產品」的市場做大，只要摩斯繼續在台發展，合作的社會創新組織可隨摩斯發展提升銷售。

政府部門如經濟部中小企業處依據中小企業發展條例第 38 條規定，在政府採購網建立社會創新產品/服務共同供應契約採購，期許串聯發揮協助社會創新發展綜效。自 2018 年起為提升企業及公部門對於社會創新議題之支持，透過共同供應契約機制，鼓勵政府機關體驗社會創新成果於執行公務、對民服務的效能，對於社會創新組織施行「先教育再投入」理念，協助社會創新組織認知政府採購原則；對於政府部門施行「先體驗再採購」理念。108 年 8 月訂定「經濟部中小企處社會創新標章授權要點」及「社會創新組織登錄原則」規定，提供一管道予有志推動社創組織自我揭露其社會目的及產品服務等資訊，並鼓勵公司型組織進而可連結經濟部商業司商公登記資料查詢服務網進行章程及相關報表（如公益報告書）的揭露，除了表彰透明可責的重要性，亦鼓勵社創業者能與國際接軌。截至 109 年 12 月 25 日，已登記之 561 家社創組織，公司型態 404 家(72%)，社團法人 80 家(14%)、財團法人 36 家(7%)，合作社 19 家(3%)，其他 21 家(4%)。

以黑暗對話社會企業「社創共契勞務採購_管理菁英工作坊」為例，政府採購網「經濟部及適用機關社會創新服務共同供應契約」黑暗對話社會企業得標項目為「領導潛能訓練活動」（案號：A31073805-1）。為協助社會創新企業發展，經濟部中小企業處推動社會創新服務納入共同供應契約，已可透過政府電子採購網採購。「黑暗對話工作坊」於 1988 年自德國發起，台灣黑暗對話社會企業於 2011 年引進課程，是一個藉由暫時遮蔽我們原有視覺感知能力，並以此開展對人性多元化學習的嶄新體驗。至 2019 年已遍及日、美、法等 39 個國家，在 180 個以上城市有超過 900 萬人曾經參與過黑暗對話的項目課程，目前台灣已有許多知名企業及政府單位參與納入員工人資教育活動，特色打造極黑暗環境，透過讓參與者體驗黑暗震撼，強化參與者個人特質、應

變能力、溝通能力及領導素養。經策略合作下，突破 TVBS 原先制式自身企業內部企畫的單一性的寒暑假招生營隊，也新增「TVBS 黑暗對話溝通表達營 - 把黑暗當做成長的力量」讓媒體的力量，透過教育傳達對社會的關懷與無障環境的建立與人際信任。

金融機構掌握資金流向，對於利害關係人各方要求更是謹慎與持重，但綠色金融趨勢及相關金融工具的興起，銀行業也開始結合核心業務，促進永續發展，降低 ESG 風險。在主管機關、資本市場、國際評比機構的要求及推動下，臺灣銀行業的 ESG 管理更有進展，如王道銀行支持社企背後的理想與初衷，身為台灣第一家原生數位銀行，不只要運用數位科技服務過去未被傳統銀行好好照顧的民眾，更要發揮利他圓己的『王道精神』，支持這些『對世人好的企業』。跟社會創新政策所提「為社會參與找到商業價值」不謀而合。國泰世華銀行首創「社會企業優惠融資」，提高社企財務運用及資金調度彈性，共同推動社企發展。企業在自身本業中尋求新服務與新價值，對公司來說，創造這種共享價值的第一步，企業產品包含、或可能的所有社會需求、效益與公害，機會並非固定不變，而是隨著科技與經濟發展，持續探索社會需求，發現既定市場新需求的滿足，重新定位的新機會，識別以往忽略新市場潛力。

三、社會創新促進資源活絡價值共享

過去將公司 CSR 簡化以公關或行銷來體現，想兼具獲利及貢獻社會雙重目標，但做法偏向工具化，與公司策略發展無關。現今觀點不同，呼應 Michael Porter 與 Mark Kramer 所倡導的「創造共享價值」，拉入除企業、非營利組織外，個人、家庭、學校或政府都是資源提供者的可能，跨越營利與非營利界線社會各層面多方力量的投入，創造許多意想不到的社會影響力。

如麥當勞叔叔之家慈善基金會長期關注台灣兒童健康福祉與友善醫療，透過行銷全球的台灣品牌「康揚」行動輔具輪椅專家，引介社會企業窩新生活事業有限公司共同開發，邀請國際知名設計師蕭青陽老師力挺公益，打造全球獨一無二的「彩色兒童輪椅」希望藉由玩具般豐富顏色組合，讓兒童輪椅不再冰冷，而是化身為小朋友的大玩具，成為國內獨一無二的輔具。

國泰人壽「永續校園計畫」與台大葉丙成教授合作，透過全台灣已有百萬中小學生用戶使用的 PaGamO 線上遊戲學習平台，以寓教於樂的方式讓孩子們反覆練習題組。今年上半年更將與教育部及縣市教育局合作，舉辦全國性的反毒暨學科電競大賽，將成為 PaGamO 第一次的全國性台灣電競公開賽。

星展銀行(台灣)響應聯合國減少食物浪費的倡議，推廣「食物零浪費」系列行動，進一步支持台灣食物銀行聯合會成立「食物銀行旗艦店」，呼籲社會大眾重視食物浪費問題，希望在建立長久社區互助共享網絡的同時，號召社會大眾珍惜、善用食物，共創地球永續。

中華航空股份秉持落實環境保護與人文自然環境永續發展精神，與仁舟社會企業股份有限公司合作開發「華航矽摺摺疊隨行杯」，計畫性推動環保備品、減塑用品，尋找在地企業合作生產，提升旅客綠色消費意識。隨行杯僅 158 公克，食品級矽膠杯身可耐溫攝氏負 40 度到 200 度，符合 SGS 檢驗、歐洲聯盟 LFGB、美國食品暨藥物管理局(FDA)認證，還可摺疊攜帶，相當便利；產品 6 月上市至今已銷售 2 萬 5000 個。

伍·討論

企業社會責任理論仍在持續發展之中，關注多元包容性議題成為價值創造的一環，具體展現以企業核心競爭力推動永續發展策略，全新的創新方式正陸續出現，並創造出共享價值。企業創造出的共享價值，將使得社會獲得更大的效益。

一、理論意涵

策略理論認為企業若想成功，須提出獨特的價值主張，滿足目標客戶需求。企業競爭優勢，源自價值鏈的設計。創造共享價值，代表一種跨領域的新管理方式，經歷全球暖化、金融海嘯、疫情等議題的推波助瀾之下，CSR 對公司的競爭優勢會愈來愈重要。公司雖無須對全世界的問題負責，也沒有這樣的資源。每家公司找出本身最有能力解決、同時能讓公司取得最大競爭優勢的社會議題。解決方案兼顧公司和社會的共同價值，就算沒有民間或政府補助，也能夠順利地進行。經營良好的公司選出自己充分瞭解而且攸關自身利害的社會議題，投入龐大的資源、專業知識和管理人才為社會帶來福祉，公司創造出新的社會創新價值。

從企業參與社會創新採購機制推動 4 年採購累積破 11 億之初探，發現企業如何整合市場和非市場策略以保持企業競爭優勢。企業領導者跳脫思考非業務環節，是企業社會責任投放策略首先從識別認知到大環境超出市場機制的議題，和參與者除關注超額利潤外的期待；其次，採用非市場策略，將運用在傳統核心業務活動一樣，對 CSR 及公關行銷等多面向進行策略管理。如同利害

關係者理論長期以來一直強調，市場資本主義的視角需要超越經濟理論的傳統焦點，即跨市場的競爭交易，作為創造社會福利的關鍵(Bowie, 2012)。

企業主張其 CSR 之合作採用兼具商業、社會利益的經營模式，以自身產品為出發點，以具體多元作為響應社會創新採購，本文證實了共享價值創造的必要性與關鍵性。企業通過促進利益相關者為共同價值創造做出貢獻的能力，在促進社會福利方面發揮著至關重要的作用。價值創造涉及因高任務和結果相互依賴而引起的公共利益困境，這導致經濟學家稱之為「團隊生產問題」，企業對社會福利的一個關鍵貢獻是幫助利益相關者以其他方式構建他們的共同價值創造關係，最好是用客戶經營的方式，理解使它們成功經驗中的獲得。通過超越所有人類行為都是由自身利益驅動的假設，並考慮到利益相關者可以用來構建他們的關係的所有心理表徵(Bridoux & Stoelhorst, 2016)。

企業的永續性活動，對於經營利害關係人角度而言，可更廣泛地改善企業與在地社區和社會的關係，帶來正向的財務影響。永續性產品與服務有助於品牌脫穎而出，除媒體效益提高外，亦可並高市占或銷售，顧客忠誠度由目的引導而為社會做出正向貢獻，得到大眾肯定支持。是 CSV 是相依的價值鏈創造過程，社會需要永續經營企業，企業也需要永續發展社會，是有目標及策略的行動，是企業整體行動方向，非僅是公共事務部門之責，「共好」是本案例給企業領導者重要的啟示。

總結來說，本研究認為社會創新組織若想增幅社會影響力，可以價值共創之方式說服企業導入企業社會責任施行內涵，將自身輕資源與創新行動實踐與企業資源相互對話，如中華航空結合社會創新企業仁舟開發品牌嵌入減塑商品「華航矽緻摺疊隨行杯」，鼓勵客人攜帶華航客製化 Logo 環保杯來推廣機上減塑。其間雖歷經新冠病毒疫情影響，然歷經短短 4 個月時間，華航與仁舟仍一步一腳印緊密合作完成商品開發，期待提供旅客創新且實用的商品體驗。這樣永續性策略更可減少廢棄物及天然資源的使用，以改善營運效率，並降低成本，將社會創新生態優化，攜手邁向永續發展目標。

二、研究限制與未來方向

企業都希望創造長期價值，但受限於使用各種短期衡量指標，致使企業永續性策略推展不易，或許管理階層如財務長等可能還是對能否創造價值持保留態度，企業可以難以釋出內部資金，以擴大永續性活動規模。本研究未來需要多採取田野調查中結構式訪談「企業管理階層」、「社會創新組織」與「董事

會」的三方互動資料，以便深入分析以董事會實際對於企業，社會創新組織中也是同時為企業型態之商業行動中的角色期待與行動，了解企業社會責任如何於制約中浮現新的脈絡與資源，分析其更前瞻積極作法是未來研究可延伸主題。

陸·結論

本研究提出企業社會責任創新範例，以價值共享視角，展現履行企業社會責任的方法可以是系統化，且富有策略高度，企業在疫情蔓延的情勢下，面臨複雜未料的後果，及很難以預測所面對動態情況，就是價值共創與共享之應用發揮之時。經濟自由下的公共政策之改善與前進，由企業與社會創新組織二股力量強化對話與合作之上開展。這兩股力量結合，可創造了龐大的機會與挑戰。

一、理論發現

以往經營常態為股東利益唯一，本研究發現現今社會輿論與對於公司治理 ESG 期許，相信對於企業自我審視如何定位與回應，尤其需利用特殊時機，累積社會資本與當責，避免發生所謂代理人與利益不當分配問題。其次，社會創新組織發展，如可與企業建立夥伴關係，以創新公益模式，建立善循環，採購或納入社會創新組織的產品及服務為供應鏈之一環，「取之於社會、用之於社會」。最後，價值共創不僅企業內在道德感和責任心所產生的「市場外部性」，針對社會迫切的需求與社會創新組織共同發展，甚或有助改善公司績效或企業轉型，這是本研究的主要貢獻。本研究發現，如何以社會策略聯盟來加乘既有資源，藉由與企業商業活動愈接近 CSR，企業資源愈能充分運用，也對社會更有益，促成群聚的綜效，本文展現可讓中小企業參考的企業社會責任理論進展。

二、政策與管理意涵

本文對社會企業的啓示在於，追求永續發展目標之達成下，若忽略自身商業模式及財務績效，恐導致虧損連連，無法生存，如以寄望政府或大眾給予援手，忽略「槓桿增幅」的巧實力，得有經營管理策略為核心能耐，未能自審提供之服務或產品是否具備競爭力，往往周旋在理念與現實生存壓力，應擺脫仰賴政府經費補助或民間捐贈之固有思維，方能有所創新與盈餘，有助投入所欲達成之社會目標或社區中，以利社會問題能被有效降低或解決。

企業社會責任策略目標與關鍵指標，如何帶給員工、社會與企業三贏，商譽、社會影響力與深度的經營，是企業社會責任管理核心。價值共創不僅誘發企業內在道德感和責任心所產生的「市場外部性」，面對社會迫切的需求與社會創新組織共同發展，一旦建立了合作關係，若彼此長期合作，建立有信譽、可靠，並具深度投入的承諾，有助改善公司績效或企業轉型，這是本研究的主要貢獻。

參考文獻

- 汪浩、曾欽正，「意外的結果？台灣中小企業的策略性企業社會責任行動」，*臺灣企業績效學刊*，第 5 卷第 1 期，2011 年 12 月。
- 胡哲生、張子揚、黃浩然，「社會創業模式與社會企業資源整合的關連性」，*創業管理研究*，第 7 卷第 1 期，2012 年 3 月。
- 經濟部中小企業處，取自 <https://www.moeasmea.gov.tw/masterpage-tw>。
- Bowie, N. E. (2012), "Stakeholder theory: The state of the Art, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar, and Simone de Colle (New York: Cambridge University Press, (2010).," *Business ethics quarterly*, 22(1), pp.179-185.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2016), "Stakeholder relationships and social welfare: a behavioral theory of contributions to joint value creation," *The Academy of Management review*, 41(2), pp.229-251.
- Carroll, A. B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance," *The Academy of Management review*, 4(4), pp. 497-504.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011), "Social entrepreneurship: A critique and future directions," *Organization science (Providence, R.I.)*, 22(5), pp.1203-1213.
- Dorobantu, S., & Odziemkowska, K. (2017), "Valuing stakeholder governance: Property rights, community mobilization, and firm value," *Strategic Management Journal*, 38(13), pp.2682-2703.
- Glaser B, Strauss A. (1967), "The discovery of Grounded Theory," Chicago: Aldine.Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012), "Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations," *Journal of Management Studies*, 49(4), pp.743-784.
- Hwy-Chang, M., Jimmyn, P., So Hyun, Y., & Nari, P. (2011), "An Extension of Porter and Kramer's creating shared value (CSV): Reorienting strategies and seeking international cooperation," *Journal of International and Area Studies*, 18(2), pp.49-64.
- Kaul, A., & Luo, J. (2018), "An economic case for CSR : The comparative efficiency of for-profit firms in meeting consumer demand for social goods," *Strategic Management Journal*, 39(6), pp.1650-1677.

- Kearney, M., & Hewitt, G. (2009), "Stasipatric speciation: resurrecting a system to bury a hypothesis?," *Molecular Ecology*, 18(16), pp.3331-3333.
- Mithani, M. A. (2017), "Innovation and CSR -Do They go well together?," *Long Range Planning*, 50(6), pp.699-711.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006), "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard business review*, 84(12), pp.78-163.
- Saebi, T., Foss, N. J. & Linder, S. (2018), "Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises," *Journal of Management*, 45 (1).
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009), "Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities: Research in social entrepreneurship," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), pp.161-194.
- Visscher, K., Heusinkveld, S., & O'Mahoney, J. (2018), "Bricolage and identity work," *British Journal of Management*, 29(2), pp.356-372.
- Williamson, O. E. (1999), "Strategy research: Governance and competence perspectives," *Strategic Management Journal*, 20(12), pp.1087-1108.
- Wood, D. J.(2010), "Measuring corporate social performance: A review," *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 12(1), pp.50-84.
- Yin, R. K. (1989), "Case study research: Design and methods," Newbury Park, California: Sage.

Creating Shared Values Via Connection of Corporate Social Responsibility and Social Innovation

Hsiu-Ling Huang *

ABSTRACT

How does “Social Impact Platform” share value? This paper uses how Taiwan's social innovation ecology attracts investment from enterprises, and explains how entrepreneurs, enterprises, non-profit organizations, and consumers can drive value co-creation through “Social Innovation Products and Services Procurement”, strategic alliances with enterprises, and expand social influence. The present study contributes to bring positive changes that better the society and the environment.

Keywords: Social innovation, Corporate social responsibility, Shared value, Social enterprise

* Hsiu-Ling Huang, Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs R.O.C., Senior Executive Officer. NCCU Graduate institute of Technology & Innovation Management (TIM) Ph.D. candidate. Email: wuma.ling@gmail.com