

社企大趨勢

社企創意行銷 打破框架 展現動員力

楊珮玲

組織的發展，與時代的脈動密切結合；環境對組織的挑戰，是組織改變的最大動力。

當營利企業的公司章程中可以同時包含公益的大目標，當非營利組織可以不只靠捐款或補助維持永續生存，社企的出現就不只是一個新領域的興起，而是充分展現企業和組織的獲利和運作模式可以不受既有框架限制的可能性。

多元收益模式 成熟發展

「創新」可以造就的，常比我們想像的還來得多。

例如在企業獲利模式上，社企多元化或混合式收益模式的發展空間和內容創新都日益成熟。企業可以在開發新商品或服務上讓獲利源與公益一體化，這在科技、環保和農業領域最常見。例如研發無污染可回收地毯的「英特飛」公司、堅持環保的「宮治豬肉」等。企業也可以同時採獲利事業主要支援公益事業的雙管交叉模式，例如「視力之春」。

靠捐款為主要收入來源的組織，也可以運用創意來安定原本不穩定的捐款或擴大捐款槓桿效果。

例如「兩個人的餐桌」（TFT）以提供健康飲食菜單來解決先進國家肥胖問題，參與的企業夥伴從餐費中同時撥出小部分做為解決開發中國家飢餓問題的經費，小額和方便性讓捐款者沒負擔並容易持久支持。

而「閱讀空間」（Room to Read）的「拍賣會」等靈活行銷方式更展現創意極致。

即使是原本靠政府或民間基金會的預算或補助款運作的組織，許多也開拓了在補助金之外的收入模式，例如以輔導高中生了解自己確定未來志向的「對話場子」，就是以多管齊下方式同時活用官方預算與一般事業收入。

社企的出現，不只是開創了傳統「營利」與「非營利」之間的組織運作新空間，而是呈現了一個新社會動員的可能性。這個動員，讓社會中的每一個成員不論年齡或背景，只要想讓社會更好，都有參與的自由和貢獻的空間。

網路社群 散播公益種子

營利事業可以像 NEC 的社企起業塾般，提供社企的經營和財務知識；民間的財團和基金會可以選擇好的社企重點投資，例如洛克菲勒基金會；企業家可以個人贊助或透過創投投資；上班族或專業人士可以貢獻所學與時間當志工；中央政府可建構適地適時的新法令、優惠稅制和獎勵措施；地方政府可與在地社企成為最緊密的合作夥伴，解決地方人口外流和經濟困境。

哈佛、史丹佛和慶應大學等高等教育機構都成為培養社企優秀人才搖籃和資訊推廣重鎮；許多社企相關協會和網站都成為提供社企人最佳資源和資金引介的重要觸媒；傳統媒體的每一篇報導，都是傳播社企種子的最有力媒介；網路和社交網站也成為社企小額募款和推廣新理念的最佳管道。每一個小額贊助或投資者，都是一個個社企種子發芽開花的重要催化劑。

### 善用科技 建立培訓管道

此外，領頭創業的社企家或加入社企團隊的社企人，更用行動證明，實現理想的字典裡沒有「太早」或「太晚」的字眼。從就學中的大學生、工作多年的企管顧問、到退休後想貢獻所長的人士，社企家積極尋找同伴，也絕不吝分享所知。領導力、溝通力和善用新世代科技，常是成功社企人的共同特質。他們的家人和友人，更是他們在艱辛創業路上的最佳推手。

有了開始，社企要如何做深做廣做得更好，是今後的重點挑戰。相較於傳統營利事業至少百年以上的經驗和模式，社企的許多績效評估方式和成功模式待更多研究和共識，社會影響力債券和金融機構融資等資金來源管道多樣化仍未夠普及，各國在法務稅制和企業治理等領域的步調也有相當落差。

持續加強與國外新知和人脈接軌管道、建立完善培訓和學習管道來吸引人才與改善業界整體待遇、發揮更大槓桿力量擴大個別社企和整體業界影響力量等，是社企人短期內無可旁貸的責任。

成果，已經慢慢展現。夢想，正要大幅起飛。旁觀者愈少，參與者愈多，成功的機會就愈大。我們每個人，只要願意，都可以是社企成長時的要角。

（作者是專欄作家，曾任美日國際金融機構專事行銷與國際事業企畫，長期旅日，現居美國。本系列專欄完結）