

社企大趨勢

社會企業 尋找成長引爆點

達到可自給自足的規模，是第一個要突破的關卡，找到知名的合作夥伴，可收事半功倍之效…

楊珮玲

「華倫·巴菲特用 50 塊美金買了我們的第一股。現在你也可以用相當或甚至更高的金額投資在相同標的物上。」

人們不是常有這樣的機會說這句話——「你要不要和巴菲特一樣投資在這個『IPO—立即的公益機會』(Immediate Public Opportunity)上來終結『無家可歸』？」

2007 年 5 月，投資大師巴菲特買了美國加州「馬林家園計畫」(Homeward Bound of Marin)的第一股。這是以類似股票投資型式投資提供無家可歸者住宅計畫。投資者和巴菲特一樣，可擁有股權證明書、年度報告書和獲邀參加股東大會。

三要件打響知名度

在媒體大幅報導後，許多著名人士也陸續加入這個行列，另有更多的一般民眾買下它的股份做為送人的生日禮物或畢業禮物。

初期原本的目標值是 50 萬美金，但最後至少獲得超過 70 萬美金的款項，更大大增加了組織的知名度和有利其後續拓展的相關計畫。

社會企業的概念擴展數目日益成長，但正如營利企業有人成功也有人失敗，失敗者中許多是經過相當時間後，也無法成長到一定的企業規模或收入來支持組織存續。

如何尋找社會企業事業成長的「引爆點」(tipping point)，讓企業成長到可自給自足的規模，成為社企創業者的第一個關卡。

馬爾科姆·格拉德威爾(Malcolm Gladwell)在他多年前的暢銷書《引爆點》中，提到一個理論：要成為普遍或眾所周知的三要件是少數原則、定著因素和環境力量。

這些原則同樣可適用在社企發展階段上。

例如少數原則強調的是少數關鍵人物在啟動這些流行趨勢時的重要性。不管是擁有串連網絡功能的連結者、擁有專業知識且受信任的專家，或是具有說服力

的推銷員，都擁有發掘新事物並帶動流行的動力。

由於社企初期的資金和人力通常有限，觀諸美日眾多成功社企例子，找到第一個知名且具公信力的合作夥伴，常是重要的引爆點。這個夥伴可以是已擁有相當品牌力和知名度的傳統營利事業，也可以是政府或著名非營利基金會。

企業競合創造雙贏

特別是在營利企業領域，由於其數目眾多且資源豐富，如社企能找到志同道合的營利企業，常具有極佳槓桿效果（leverage effects），事半功倍。

社企和營利企業不是競爭對手，而可能是最佳雙贏夥伴。

例如在美國極具知名度、後來也推展到世界各國的「Teach for America」（TFA），之所以能保有高知名度和一流人才，與包括谷歌在內的許多美國優良企業的合作是最大功臣。

它與這些企業簽定協定，它所採用的已獲得企業內定的即將畢業學生先在TFA工作兩年，在這兩年內企業保證學生兩年後回到企業工作權，讓學生可無後顧之憂地為TFA工作。

而與這些優良企業的合作也為TFA取得了最佳宣傳和公關效果，成業務推展正面的滾雪球效應。

又如日本的「兩個人的餐桌(Table for Two)」，一開始的一兩年業務推廣很不容易，但當它的事業願景被第一家大型日本企業青睞合作後，媒體報導引起更多日本企業的矚目。

觀念鬆綁成效放大

在不輕易與陌生者合作、但一旦合作後就常會長久合作的日本企業環境中，獲得第一家企業信任的槓桿效果極大，也奠定其之後發展基礎。

而在選擇合作對象時，如果能不受既有觀念束縛，社企與企業的合作空間也可能更廣。

例如著名的環保團體「保衛環境基金」（Environmental Defense Fund）與傳統企業間不是一味採取對抗或法律訴訟的形式，而是與許多原本並未太重視環保課題的企業合作，教導其改善相關環保措施的重要性和可達成的正面效果，既達成了改善整體環境的效果，對個別企業來說也有改善體質和減少法律訴訟

機率的多重好處。

要獲得關鍵少數（包括媒體）的信任，原本擁有相關業界人脈或過去畢業學校等的關聯，自然可活用。

就算沒有，也可透過社企相關協會、研討會和活動來了解和尋找資源。

但更重要的是，擁有的創意和事業模式，如何清?癡蒿” A 力地呈現在關鍵少數前，打動他們的心。

不少有企管顧問背景的社企創業者所擬定的事業計畫書就是一例。他們擅長簡報，將複雜概念和希望達成的結果「可視化」(visualization)和架構化(framework)，熟悉商業語言和企業對數字的要求重點，也了解在新事業發展時投資家或合作者關切的項目。

「阿育王」(Ashoka)和「兩個人的餐桌」(TFT)的創辦者都是佳例。

（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。本專欄隔周四刊登）

【2015-07-30/經濟日報/A17 版/經營管理】