

# 社會企業：服務主導邏輯觀點

黃浩然\*

(收稿日期：104 年 04 月 24 日；接受刊登：104 年 08 月 06 日)

## 摘要

社會企業被視為是具有社會和經濟雙重目標的組織，雖然這是廣為接受的定義，但它並非毫無問題。一方面這是基於社會和經濟目標可以並存和整合所推定的定義；另一方面，它是基於社會企業既不是純粹的企業，也不是非營利組織的否定說。這些定義上的不足可能會有很大的影響。首先，它可能阻礙社會企業作為一個組織及其工作可以怎麼有效地被評估；其次，它可能會誤導社會政策的形成；再者可能會影響對社會創業家所需要培養的社會能力；最後，它可能是超出管理的範疇。因此，本文基於 Vargo 和 Lusch (2004a) 所提出的服務主導邏輯，以實證理論提出，「社會企業」可被定義為「革新的服務主導行銷過程」。本文認為，社會創業可以被視為是以服務為導向，強調主動資源，通過互動、互惠、共同創造和網絡關係的價值創造過程。因此，它是實證的、整合的、革新的和具有管理特性的一個定義。

關鍵詞彙：社會企業，社會創業，實證理論，服務，共同創造，價值

## 壹· 緒論

社會企業或社會創業，是少數能同時引起政府、企業界及非營利部門關注的議題之一。社會企業或創業不論是營利或非營利，經常被視為創造社會及經濟價值的創新商業模式。此外，社會企業亦被視為有創意及永續之社會問題的解決方法 (Johnson, 2000)。社會企業或創業普及的程度，由已發表之學術書籍及論文數量可略窺一二，特別是針對個案組織的探討方面。它成為商學院的課程，亦是專業及學術會議之主題。有許多組織和網站致力於研究和推廣社會創業。甚至有卓越的商業期刊，出版特刊以專門討論社會創業領域議題。社會創業的概念在非營利組織 (NPOs) 及企業界已相當純熟。

雖然社會企業的概念在營利組織 (POs) 及 NPOs 界已被廣為接受，但人們對此概念的理解卻有不同。普遍上，社會企業被視為是具備並融合社會及經濟雙重目標的組織。Alter (2004) 提出可用複合光譜 (Hybrid Spectrum) 的方式來理解社會企業，此光譜的一端為 POs，另一端則為 NPOs。推動社會企業成為複合性組織的是社會及經濟動力，Peredo 與 McLean (2006) 也有類似的

---

\* 作者簡介：黃浩然，輔仁大學社會企業碩士在職學位學程助理教授，hawranosc@yahoo.com.tw。

想法，他們指出看起來有一個可能性的連續圖 (Continuum of Possibilities) 存在，其涵蓋範圍包括從將社會效益視為創業的唯一目標，到明訂社會目標為組織目標之一。Johnson (2000) 指出，社會創業活動已經模糊了公、私及非營利部門的傳統範疇，因此他也強調複合模式 (Hybrid Models)。

上述的社會創業雙重目標、複合模式及連續圖概念，雖然容易理解，也闡明了社會企業的經營目的，卻對定義該概念幫助有限。此類基於否定說 (Negative Theory) 的概念形成，終究只能告訴我們社會企業不是什麼，但卻無法告訴我們社會企業是什麼。這種概念形成深植於將社會企業與其它型態的組織的對比，特別是一般企業及 NPOs。強調社會企業與 NPOs 有相同的社會使命，且與企業有相同的經濟目標，事實上就是用不同的方式表達社會企業既不像 NPO，也不像一般企業。這種說法可能在嘗試系統性的了解社會及經濟構面的整合，卻減弱了其清晰度，而且也說明社會構面及創業構面是如何進行整合架構。

另外，社會企業或創業一詞可能本身就不明確，嘗試結合社會及經濟或商業的層面。這兩個相異概念的結合，假設了兩者整合的相容性與可能性，但這些事不能被視為理所當然。因此，有必要針對這兩個企業目標如何進行整合，做進一步的說明。

以現階段社會企業發展來看，確實有務實的原因需要對社會企業有清楚的定義。首先，相較於組織的標準型態，社會企業可能需要有完全不同的評估標準。第二，鑒於社會企業在解決社會需求上，是一大有可為的工具，了解其觀念可有助於在立法及其它社會政策上，便於獲取額外支持。第三，成功追求社會創業所需的獨特管理能力，可能與其它型態（尤其是那些沒有社會因素）的創業行動有顯著的差異。最後，為有利於未來的研究，我們有必要特別從管理的觀點來進行概念化的整合。

考量上述的問題，本文認為 Vargo 與 Lusch (2004a) 在其研究中所提出的「服務主導邏輯」(Service Dominant Logic) 將有助於社會企業定的義，整合社會和經濟目標，並為其提供重要的理論基礎。Vargo 與 Lusch 認為行銷領域正在進行一個重大轉變。他們指出，行銷的理念正從所謂的「產品主導邏輯」(Good Dominant Logic) 轉變為所謂的「服務主導邏輯」。他們還進一步闡釋，服務主導邏輯將行銷認知為一社會及經濟過程，其核心為互動 (Interaction)、主動資源 (Operant Resources)、透過整合及轉化資源的創價過程 (Value Creation Process)、網絡 (Networks) 及價值共同創造 (Co-Creation Of Value) (Vargo & Lusch, 2006b)。

因此，本文旨在從管理的觀點，闡釋社會企業的概念，以利於管理的實踐與更進一步的研究。基於 Vargo 與 Lusch (2004a) 的研究，及以 Lohmann (1989) 所提出的實證理論(positive theory)質化研究架構，本研究建議「社會企業」的現象可被視為服務主導邏輯過程。誠如 Vargo 與 Lusch (2004b) 在新主導邏輯中所提，「服務」可能是一個適當的核心理論概念。「服務」的角色是整合社會企業中，社會與經濟層面的關鍵，亦是共創價值、價值交換、價值整合及網絡關係等之核心。

## 貳· 歷史及理論背景

為了進一步了解社會企業的概念，根據以服務概念為核心的新主導邏輯，有必要深入檢視該現象之歷史及理論背景。相對於傳統的管理與行銷理論，理念轉變之獨特性，係了解社會企業以服務為中心之過程的基礎。根據 Vargo 與 Lusch (2004b) 的觀察，兩個主要概念，或者說兩組理論，係轉變為服務主導之關鍵。他們將之稱為「產品主導邏輯」(Good Dominant Logic)與「主動資源」(Operant Resources)概念。

### 一、產品主導邏輯

Vargo 與 Lusch (2008a)認為主導一般經濟學或管理學理論的主要邏輯，尤其是行銷方面的傳統邏輯，可以稱為「產品主導邏輯」。有時這個傳統邏輯也會被稱為「新古典經濟學研究傳統」、「生產邏輯」或在市場行銷上被稱為「產品導向」(Hunt, 2000; Normann, 2001; Keith 1960)。不論所使用的名稱為何，這個傳統邏輯之基本觀念是將重點放在「產出」(Production)或「產品」(Product)的數量。Vargo 與 Lusch (2004a) 指出，雖然傳統上產品被視為有形商品，可是現在產品也包括了無形的服務，作為交換的典型產出單位 (Vargo & Lush, 2004b)。

根據 Smith (1776)《國富論》的論述，史密斯將生產力定義為：創造多餘有形、可供出口交易之產出，或具有交換價值的產出之活動。據此，如果活動不能滿足「有形」及「出口」這兩個標準，不論他們對個人與國家福祉的實用性與必要性為何，僅被認為是不具「生產力」(Unproductive) (Vargo & Lusch, 2004a; Vargo & Morgan 2005; Vargo et al. 2006)。這與當時的社會政治環境有關，社會福祉一般被視為與國家財富相關聯，且通常是由可出口物品來計算。後來由於對「非物質性」產品的觀念的考量，這所謂具生產力與不具生產力的

差異，已被逐漸改變成「產品對服務」觀念的差異，也因此服務亦被認為是特別的產品或無形產品 (Vargo & Lusch, 2008b)。

Vargo 與 Lusch (2004a)指出在「產品為核心」的主導邏輯中「被動資源」(Operand Resources)被視為首要。被動資源可被定義為：必須經過某種操作或行動才能產生效果的資源。相對於這種被動資源的是另一類資源，即是所謂的「主動資源」(Operant Resources)。主動資源所指的是：為處理「被動資源」，使它產生效果的資源 (Constantin & Lusch, 1994)。根據上述觀點，Vargo 與 Lusch (2004a) 認為傳統的經濟與管理邏輯理論主要集中於被動資源的觀念上，其交換的基礎主要為產品。據此，以產品為本的觀點假設有下列特色：1. 經濟活動的根本是製造與分銷可以出售的事物或產品；2. 為了出售產品，必須在生產及分銷過程中，嵌入實用性與價值，並提供比競爭對手更大的價值；3. 一個企業決策變數的制定，取決於經由產出銷售極大化，而達到利潤極大化；4. 為達成生產控制及效率極大化，產品必須標準化，並與市場做出區隔；5. 生產過程被分解成不同的專業部分；交換過程愈來愈貨幣化及間接性；6. 產品應該可以先被庫存，直到需求產生，再提供給消費者並獲取利潤；

## 二、以「服務」為核心的新主導邏輯

Vargo 與 Lusch (2004a)所謂的以「服務為核心」的新主導邏輯其實並非是新的，Vargo 與 Lusch 認為這種邏輯只是曾長期被忽視及迴避。Vargo 與 Lusch (2004a)指出，我們其實從持有與傳統主導觀點不同意見的學者，如 Bastiat (1860) 及 Mill (1929)，即可找到這種以服務為導向的看法。

Bastiat (1860)曾批評將價值只與有形物質連結之觀點。相反地，他提出經濟學的基礎是那些有「需求」並尋求「滿足」的人們。雖然需求與其滿足之道，因人而異，其所需的付出通常是由他人所提供。對 Bastiat (1860) 而言，主要的經濟法則及經濟科學是以服務換取服務。Bastiat 認為透過利用主動資源（如：技能與知識），人類可以將被動資源轉換成能滿足他們慾望之型態。按照這個思路，價值被視為交換互惠技能（或服務），以獲取實用性的「比較式鑑賞」(Comparative Appreciation)。這與 Mill (1929) 對價值的看法一致，Mill 以「使用價值」(Value in Use)取代傳統思維的「交換價值」(Value in-Exchange)。

Vargo 與 Lusch (2004a)認為，以服務為核心的觀點之發展，與了解主動資源的轉變有關；在二十世紀末期人們開始了解到，技能與知識是兩個比較重要的資源。其中 Zimmermann (1951) 及 Penrose (1959) 係最早辨識資源角色及觀點轉變的經濟學家之二。Penrose (1959) 建議，資源本身從來不是生產過

程的「投入」(Inputs)，只有資源能提供的服務才是。Vargo 與 Lusch (2004a) 進一步認為這新觀點與，如資源優勢理論 (Conner & Prahalad 1996; Hunt 2000) 及核心能力理論 (Prahalad & Hamel 1990)等理論的立場一致。

Vargo 與 Lusch (2008b)根據這以服務為核心，強調主動資源的新主導邏輯，把服務定義為：「應用特殊的技能（主動資源），透過行動、過程、表現來為其他個體、或個體本身謀求好處」。「服務」在此有別於無形產品和服務業等傳統的定義。在此邏輯中所使用的單數的「服務」(Service)，反映出結合某些個體，從事有益這些個體的過程。相對的，複數的「Services」則是通常用來指所謂的「非物質產品」(Immaterial Goods)的產出單位，因此有必要區分兩者之差異。服務(Service)是交換過程的共同點。Vargo 與 Lusch (2008b)認為經常被交換的是「服務」，而有形產品只是提供服務過程的輔助工具。

以服務為核心的觀點，將重點從產品為主要產出（無論有形或無形），轉移至一個相互滿足的互動過程；從靜態的被動資源，轉移至如僱員、企業能力、其他創價夥伴及顧客的主動資源 (Vargo & Lusch 2004a; 2008b)。以服務為核心的主導邏輯，將主動資源視為是最重要的，因為它們是產生效果的主要來源 (Constantin & Lusch 1994)。主動資源往往是無形的，它一方面可增加天然資源的價值，另一方面得以創造額外的主動資源。此外，這個新的主導邏輯的另一關鍵是，它提出了透過資源整合進行價值共同創造 (Co-Creation Of Value) 的概念，這概念被視為是隱含於服務概念之中，且影響了創新及競爭過程，使其有別於傳統的生產模式，即透過靜態資源組合的觀點。它將所有行為者，特別是顧客，置於創價過程的核心，有別於傳統顧客或受惠者所扮演的是外生 (Exogenous) 及接收者的角色(Vargo & Lusch 2004a; 2008b)。

因此，根據 Vargo 與 Lusch (2008a) 的看法，演化中的服務主導邏輯由下述基本前提或特性所組成：1. 服務係交換之根本依據－可定義為主動資源之應用；2. 間接交換掩蓋交換之根本依據；因為服務是透過複雜的資源組合而提供的，因此交換的服務基礎並不一定明顯；3. 商品是提供服務之傳遞機制：透過使用它們提供的服務而衍生價值；4. 主動資源係競爭優勢之根本來源；5. 所有經濟都是服務經濟，以服務交換服務；6. 顧客永遠是價值的共同創造者；價值創造是互動的；7. 企業不能傳遞價值，只提供價值主張。企業為價值創造提供應用資源，並在接受價值主張後，共同合作創造價值，但不能創造及（或）獨立地傳遞價值；8. 因係由顧客決定效益與共同創造，以服務為本的觀點，具有顧客導向及與顧客相關的本質；9. 所有社會及經濟行為者皆為資源整合者，意味著價值創造的脈絡即為網絡（資源整合者）間的交流；

10. 價值係由受惠者獨特且唯象 (Phenomenologically) 地決定，因此充滿了特質、體驗、情境與意義。

相對於以服務為核心理念，Vargo 與 Lusch (2004a)認為以產品為核心理念，雖然對企業決策思考及實施管理帶有巨大的影響，但在這邏輯下的創價過程也可能帶來一些顧慮，其中包括：創價過程變得「微專業化」，過程被切割成細微單位，完整的價值或目的也因此喪失；交換過程變得貨幣化，「服務交換服務」的互惠本質被蒙蔽；與顧客大部分的互動會消失，進而錯失創新的機會；聚焦在「產品」或被動資源容易忽略主動資源的重要性；將顧客或市場與創價過程區隔，導致無法了解顧客在此過程中的角色；將重點放在短暫及二元性的交易關係上，而非持續及網絡性的關係上(Vargo and Lush, 2008b)等。

## 參· 社會企業的實證理論

有別於一般規範性理論(Normative Theory)提出基於價值的觀點，實證理論試圖以獨立於價值判斷和基於實證的方式解釋事件的運作，實證理論所注重的是某一個現象「是什麼」，而規範理論則是該現象「應該是什麼」。雖然以上兩種理論皆用於社會科學的研究，但特別在經濟學中，實證理論常被用於經濟現象的解釋和預測(Chai, 2005; Vargo, 2007)。由於社會企業可被視為是一種現象，其出現先於一般的理論，因此本文根據 Lohmann (1989) 所使用的實證理論過程，以客觀且基於實證的方法，透過下列關鍵問題的討論，進而對社會企業現象提出理論：除了商業市場及 NPOs，經濟活動的本質是什麼？社會企業的動態是什麼？其成果有那些特性？在討論上述問題之同時，本文亦觸及一些問題，如：除了獲取利潤或從事志願活動，激勵社會企業經營者的有哪些原因？是否有認為獲利評量方法（如極大化與效率）不恰當的社會企業行為者，所採用的顯著、理性之經濟標準？

### 一、社會企業的本質是什麼？

#### (一) 服務經濟

根據 Lohmann (1989) 的程序，本文之首要任務即建立一些適當的學術用語。作為一個重要的術語，社會企業如上所述，並非恰當。該術語一方推測社會與經濟(金錢)方面的內聚性，另一方面卻假定其與商業及 NPOs 有所差異。根據 Vargo 與 Lusch (2004a; 2008b) 的服務主導邏輯，本文提議使用「服務」

一詞以象徵社會創業多樣化行動中的「經濟」層面，這些行動可能來自滿足工作需要的組織：公平交易組織、生態導向企業、處理邊際族群需求的組織、灌輸身心靈組織、及形成台灣與其他國家眾多社會企業核心的其他團體。

社會企業為一種服務：社會企業存在並營運於社會經濟結構之中，屬於社會經濟的範疇，特別是在共善的領域中活動。參與社會企業的人們，既非只為了利潤，亦非只為了公益，因為公益通常只是週期性的短期援助，甚至還造成依賴性。社會企業主旨在追求互利，以有效、增能及永續的方式，回應某些社會經濟問題，包括文化、環境或道德等共同的議題。這些共同的目的構成共善。社會經濟共善會發生，通常是透過組織的努力形成，因為往往如果沒有集體的行動，就幾乎不可能創造社會與經濟（金錢）的資源。

被視為服務主導邏輯的社會企業則非常適合這個現象。根據朗文字典，「服務」Service 一字意涵為大眾、有益的、為他人所做的工作。正如 Vargo 與 Lusch (2004a; 2008b) 及 Lusch 與 Vargo (2006) 所指出，服務本質即是一社會及經濟上的過程。服務的定義為應用特殊的技能（主動資源），透過行動、過程、表現來為其他個體、或個體本身謀求好處。服務反映的是與其他個體合作，為其共創利益的過程。其互惠與互動的本質開啟了整合社會經濟目的及共善的可能性。

## (二)共善 (Common Good)

在符合共善的概念下，社會企業的社會經濟目的即創造共同利益產品 (Common Goods)，此舉反映在提供工作、道德性及環保意識產品、教育、邊緣族群的協助與增能、文化與傳統保存及許多其他可取的活動上。這些共同利益產品有時不易與市場產品及公共財有所區隔，例如公平交易的農產品、正當工作及醫療保健。但是，這也非全然不可能，尤其是在共同利益產品及增能 (Empowerment) 方面。此外，雖然通常並不涉及許多人，也有非常不同的價格機制，但在服務主導邏輯下，這些活動仍然可以與市場產品類似。

共善可被視為社會生活各種條件的總和，每個人都具有相同的優勢，提供社會團體及其個別成員相對深入與暢通管道，以獲得自我的實踐 (Markkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University)。作為共善的具體化，Lohmann (1989) 所建議的，共同利益產品應被視為一完全獨立、有其獨特本質的經濟產品類別。他更進一步指出，共同利益產品最吸引人的特質之一即價值的雙向轉換。在共同利益產品中，經濟價值（金錢及商品）可以被轉換為非經濟價值（宗教、科學、及慈善意義），反之亦然。

## 二、社會企業的動態(Dynamics)是什麼？

### (一)轉換 (Transformation)

社會企業如 Vargo 與 Lusch (2004a) 所提議的，在以服務為核心的概念中，用整合與價值網絡中成員相關的主動資源，或整合主動資源與被動資源的方式，有能力進行轉換。因此，社會企業之產出一定與社會及經濟價值相關。以公平交易產品為例，那是一個普通的農產品與道德承諾、公平及農夫勞力付出的結合；這個過程同時提供工作機會、金錢的價值、人的尊嚴及自力更生的賦能。

### (二)互為主體與溝通的過程

共善的過程是社會企業之核心經濟事實，因此屬互為主體及溝通上互動之一環 (Cho, 2006)。正如 Vargo 與 Lusch (2008b) 及 Lohmann (1989) 所提議，服務主要是社會行動，而非實體。事實上，這是服務主導哲學與傳統產品主導哲學最大的差異，就服務經濟理論或整體經濟而言，它是互為主體性的，因為各方皆被視為主體 (Duranti, 2010)。這是一個主體與主體的關係，而不是主體與客體的關係。它是溝通性的，因為它一定牽涉到行為者與主動資源之間的互動，譬如技能、知識、信念、承諾等。

作為一溝通過程，服務牽涉到對話、提出及回答問題。作為一種服務，社會企業基本立場上是溝通性的，它將溝通深植於活動的核心，包括傾聽、調整及配套的過程。發展與市場、微型市場及個人市場的持續溝通過程或對話，係服務的固有規範。

### (三)共同創造 (Co-Creation)

依服務主導邏輯，互為主體及溝通的過程也可以稱為「共同創造」(Vargo & Lusch, 2008b)。Lohmann (1989) 稱此過程為「提供」(Rendition)，因為俗稱的「提供服務」(Rendering a Service)。但是，不論稱為「共同創造」或是「提供」，這觀念在根本上是社會行為，不能被簡化為生產、消費或交換等活動。社會企業共同利益產品的共同創造有別與生產的概念。Lusch 與 Vargo (2006) 及 Lohmann (1989) 建議，共同創造涉及到同步「生產」與「消費」的過程。服務及共善的核心事實是，它們都不能有庫存；它們的「生產」與「消費」是同步進行的。一個微型貸款的貸款人與公平交易中的一位農夫，除了接受幫



助、貸款與公平價格，他們同時給予貸款及交易一個價值及意義，也提供他們的知識、技能、勞務，使得貸款及產品得以有生產力及公平性。

### 三、社會企業成果的特性為何？

#### (一)體驗性的與有意義的

另外，與經濟生產概念有所不同的是，創造共善的服務是一融合資訊與意義的象徵性過程。誠如 Vargo 與 Lusch (2008a) 所指出，服務係具唯象及特異性傾向的本質，因此需要獨特的語境解釋。Penaloza 與 Venkatesh (2006) 建議，「意義」(Meaning) 一詞足以捕捉唯象詮釋及文化脈絡。而 Lohmann (1989) 認為既然服務具備知識與意義，共善即為象徵性的，且不受經濟稀有性或自然法則所影響 (Ilchman & Uphoff, 1968)。此外，由於記憶與其他意義的存在，對服務的「消費」從來沒有完全完整。任何剩餘的意義及新知識的累積，皆可充做進一步行動的資源 (Lohmann, 1989)。

本著上述理念，Vargo 與 Lusch (2004a) 建議被動資源，如金錢及有形產品可被視為服務的媒介，而不是實際被交換的東西。服務被定義為可以與其他資源一起運作，以提供效益的主動資源。主動資源被視為首要，因為它們才是效果的實際製造者。這種給予主動資源首要地位的想法，與公共經濟學的說法是一致的，公共經濟學視金錢與一些其他資源為象徵性的媒介 (Lohmann, 1989)。Kotler (1977) 及 Gummesson (1995) 認為，有形的產品及活動的意義不在於擁有它們或參加它們，但在獲得它們提供的服務。Pralhad 與 Ramaswamy (2000) 認為有形產品是讓顧客獲得經驗的物品。考量上述各點，不難理解為何社會企業作為一種服務，能同時創造社會與經濟的價值。

因其在提供服務的傳遞機制中所扮演的角色，Vargo 與 Lusch (2004a) 更進一步指出，產品可能會有助於關係的發展。但是，這些產品並非關係中的任一方，因為交換行為中，無生命的物品不能產生關係；特定價值網絡中，各方的行為者才能。關係並不僅只是重複的交易行動，它意謂著互動與合作 (Gronroos 1994; Gummesson 1994)。服務是指為他人與他人合作，它意謂著在創價的聯合過程中，減輕他人負擔並賦予他人能力。在以服務為本的模式中，人居於核心地位且是互動過程的積極參與者。行為者在一個關係中，與他人所進行的交易之前後事物，比交易本身還要重要 (Vargo & Lusch, 2004a)。

## (二)實踐價值(Value in Practice)

此概念與服務及共同創造過程中，由「顧客」定義效益之概念是一致的，服務所創造的價值被視為「實踐價值」，而非一般傳統上認知的交易價值，或交換價值。雖然 Vargo 與 Lusch (2004a) 曾使用「使用價值 (value in use)」一詞，本文發現「使用」比較指向「物件」及「功利主義」；而「實踐」則比較接近 Habermas 反思性實踐 (Habermas, 1971) 及溝通行動 (Habermas, 1984) 的理念，著重互為主體、溝通性及合作性。根據 Schon (1983) 及 Habermas (1971)，顧客與生產者可被視為「反思的實務者」。價值是對用來獲取利益的互惠技能或服務的比較式鑑賞 (Comparative Appreciation)。而且，在共同創造過程中，價值被「同時」創造並消費；因此，不論是直接用服務或透過產品的提供，它基本上是一種實踐中的價值。相反地，交換價值被認為是鑲嵌在產品內的。根據服務主導邏輯的觀點，價值同時也被視為是充滿獨特、唯象、體驗、情境與意義的。他們相信這種傾向不僅是受到「消費者觀點」、「滿足較高層級需要」、「顧客決定」、「共同創造」等術語的影響，同時還有對「服務」的討論，以捕捉其唯象的本質及特質性的決心。他們也同意，「體驗」是較符合更具體的現代感及描述性的詞語。

在最初剛開始時，就交換價值而言，公平交易及環保意識產品，與其他市場上一般產品沒兩樣。然而，不論是在不同的需求層級或單一獨特範疇，這些為農民和公平交易產品用戶所創造的價值，大多出自於他們從這些媒介所獲得的產品，而不是其實用性或服務上。

## (三)體驗、技能與探索

作為服務主導邏輯過程，社會企業以實踐價值的形式，為共善共同創造社會經濟價值。實踐價值的重要經濟動力的特色，包含體驗、技能與探索 (Lohmann, 1989)。所謂體驗的過程包含感知、理解、認知、闡釋及移情等特色。體驗在經濟上的重要性牽涉到從情境中萃取價值。體驗的互補過程是「技能」，這是將價值引入情境的兩個形式之一。技能這裡指的是各類的技術與技巧。另一個將價值引入服務的主要方式為「探索」，這包括調查、對話、探測和深入探討，這些是將資訊與知識引入過程的主要方式。Lohmann (1989) 指出，哲學沉思、科學研究、藝術創作、追求更深刻的宗教體驗、及運動活動等，都是探索的重要形式。以上所提的這些過程，與服務互為主體和溝通互動的本質一致。

## 四、進一步限定 (Qualified)

至此，本文嘗試經由服務主導邏輯觀點，了解與主張社會企業。但是本文另外嘗試更進一步，介紹兩個定義社會企業及限定(Qualified)服務概念時的關鍵術語，即「革新化」與「行銷」。這裡要強調的是在方向及範圍上的限制，並非其原定義不充足。「革新化」一詞意在給社會企業作為服務主導過程一個較明確的方向，而用「行銷」設定其範圍。因此，本文定義社會創業為一「革新的服務主導行銷過程」。

「革新的或革新化的」(Radical 或 Radicalized)，可被視為包含兩個主要層面，垂直及水平層面。垂直層面意涵從根著手、回到根本、一個深化的運動；而水平層面則指探索新視野、突破界限、一個前進的運動。經由引入這個術語以進一步限定社會企業，本文意在闡明社會企業的本質：社會企業透過以服務為核心的過程，不斷努力付出，垂直地剖析不同層次的人類需求，以回應社會上的基本議題。本文亦嘗試審視社會基本需求的根本原因及其因應之道，這些常因講求「極大化」及「效率」而受到忽視。這個革新的服務過程重點強調的是「為了他人利益著想」。誠如有些人的建議，這可被視為金字塔底層經濟(Economy Of The Bottom Of Pyramid) (參考 Habermas (1970), Dewey (1933), 及 Freire (1970) 對教育及社會學「革新」的闡釋)。

另外，在水平層面，「革新化」指的是探索新機會與突破現況的界限，這些都與創業特質息息相關。在水平層面，革新化的服務主導過程涉足長久遭到忽視及邊緣化的「主動資源」。因此，「革新化」經由指出所牽涉的垂直與水平面向，被視為對服務過程，進而對社會企業，提供重要的限定條件。

而且，正如 Vargo 與 Lusch (2008a) 所解釋，服務主導理念是一種思維，人們用以審視社會及經濟現象；因此，其所含範圍超越管理範疇。經由引入「行銷」一詞，本文期盼設定社會企業範疇及強調其管理特質，並制定價值創造過程的核心管理角色。根據服務為本理念，行銷的特色包含識別需求、共同創造價值、資源整合、關係管理、網絡協調等。經由以公認兼顧營利及非營利事業的「行銷」觀點來定位，用行銷一詞來限定服務邏輯，可在探討社會企業議題上，提供管理上的觀點。

## 肆· 討論

透過限制服務主導概念角度了解社會企業或創業，使本文得以捕捉及整合在傳統思維普遍接受的社會及經濟雙重目標的理念。服務的概念被認為是可能且合宜的概念，以謹慎地面對存在「社會」與「經濟」之間的矛盾。作為社會企業的組織概念，它清晰地讓我們對社會與經濟層面複雜的融合過程有深入及整合的了解。

除此，特別是作為創價過程的組織原則，服務主導邏輯可以提供較有系統性的架構，相對於之前的 POs 及 NPOs 架構，以了解作為社會企業重要部分的社會經濟層面。這服務主導行銷架構也指出並強調社會及經濟目標，並不只是社會企業「想要」的目標，而是「應該」擁有的目標。服務的洞見及社會企業的社會經濟整合或一體性本質，對嘗試定義社會企業的諸多爭論及焦慮，可以是個正面的回應，尤其是對於其組織型態及是否該營利的屬性。

正如 Vargo 與 Lusch (2004b) 所指出，管理領域中的現象或典範轉移，既從傳統的產品主導邏輯，到本文立論的新服務主導邏輯，顯示了傳統產品主導邏輯不符合需求及不恰當的跡象。不幸地，這個產品主導邏輯，其在新古典經濟思想下的去人性化模式，卻有意無意地都被 POs 及 NPOs 所承襲。這典範轉移的現象可被視為社會企業實證理論建構的基礎。這種認為在傳統社會經濟觀點及其後果不足的論點，事實上，也符合並支持市場失靈及創業理論所提出的論點。

透過服務主導邏輯的角度了解社會企業，意謂傳統經濟與管理學所使用的標準，如極大化與效率這兩個觀念，也可能是不充分，甚至是問題重重的。作為服務主導過程，社會企業指向的是一套不同的標準。或許與社會企業比較相關的標準會是「最適化」(Optimization)與「效能」(Effectiveness)。產品為本的標準傾向側重在產出極大化與透過流程分離的效率，因此傾向於忽略價值創造應被視為「以服務換取服務」的共同創造及互利過程。另一方面，在關係網絡中的服務過程，需要認知到各行為者、相互及互惠關係的存在。因此，「最適化」與「效能」之類可能會是較理想的標準。在行為者的網絡中，效益最適化及回應不同需求的效能，會是較合適的標準，而非有效率地極大化產出。Vargo 與 Lusch (2004a) 亦持類似意見。他們指出，為了極大化產能及降低成本所做的各種講求效率的努力，對互動及互利過程而言，是比較不相關的。

本文進一步認為，也許「最適化」亦未臻完善；「最適化」所指的狀況是，所有進行「極大化」的各方都能達成平衡，不論是否採用合作模式或資訊

是否完整，就如同在賽局理論裡所討論的。因此本文根據能力理論 (Sen, 1993) 及賦能理論，構想出「潛力化」(Potentialize)一詞，意指能力開發或成為有能力者。此與對賦予社會、經濟及關係能力的理解比較相關。這也對有可能、有潛力及創造多面向的價值之人類洞察力／想像力留下空間。在此狀況下，變革就不僅只是「量化」，且是「質化」的過程。同樣地，有效果亦不特別強調多方參與者。本文亦提出「實效」(Effectuation) 的概念，意指「使之產生效能」。在創業的文獻中，實效的概念包含了對各方存在的認知，也更符合互動及合作的過程。在這樣的過程裡，每個人都有潛力貢獻價值或成為價值的共同創造者，也與「潛力化 Potentialize」的概念一致。本文因此提議可將「極大化－效率 (ME1)」、「極大化－效能 (OE2)」及「潛力化－實效 (PE3)」視為論述典範的例證，而 ME1, OE2 及 PE3 則代表從舊典範轉為新典範的三個例證。愈朝向新典範發展，該論述就提供愈多空間給價值共創的新契機。

服務邏輯與社會企業所重視的網絡關係、合作及共同創造之本質是一致的。這是由於其對主動資源，如知識及技能的重視。服務邏輯的服務能提供一個較理想的架構，以了解社會企業各方參與者合作及網絡關係的必要性。另外，重新聚焦在主動資源，不僅提供辨識新資源存在的機會，透過整合及共同創造過程，也提供共同引導(co-directing)資源的機會。正如上面所述，主動資源能夠有效地將潛在資源轉變成為新資源 (Vargo & Lusch, 2008b)。

重新聚焦在主動資源，亦能夠重新引導注意力至「人」(Human Person)身上，因為在互動過程中，人類處於核心，並且為活躍的參與者。另外，關係與互惠的思維及方式，與永續性及倫理的概念也比較一致。維持永續性及重視倫理的理念，與認為大家都在同一艘船上、應該顧及彼此的需要與好處、以及關係不僅是二元更是網絡式的關係等認知，有很大關聯。

最後，實踐價值視價值充滿獨特、唯象、體驗、實踐、情境及意義深遠的特質，這看法比較接近社會企業共同創造過程中，所創造及領悟的價值之現實。傾向視價值係鑲嵌於產品的傳統觀點，無法體會和接納社會創業所努力創造的價值。價值因鑲嵌於產出的產品中，價值成為交易化，且是價格及成本導向的，因此只提供給負擔得起的人。還有，這個交易價值的創造是在工廠內完成的，與顧客無關，而且是根據生產者客觀的標準。然而，如本文所提，依據社會企業的服務主導邏輯，價值係由社區(Community)在實踐中認知及決定的。在共同創造過程中成果的價值被重新導向，回到價值網絡中多位受惠人的觀點；並且把社會價值體驗的(Experiential)、情境的(Contextual)、意義深遠的(Meaning Laden)、且通常是無形等特質也納入考量。

## 伍· 結論

服務主導邏輯為理解社會企業，提供了一個重要的理論基礎。將社會企業定義為一個革新的服務主導行銷過程，已將其定調在價值共同創造過程，且具備實證的、整合的、革新的及管理上的意涵。它是實證的，因為它提供一個社會企業具體實質的概念。作為一個服務過程，它應用主動資源，透過行動、過程、表現來為其他個體、或個體本身謀求好處。本文已提出一個可行的架構，解釋它是什麼及它如何可能可行。根據服務概念，它是整合的；為一般所接受的社會企業雙重目標是整合的。不只社會與經濟目標可以整合，服務主導邏輯亦可呈現這些目標為社會企業之核心部分。此外，它是革新的。社會企業的服務導向邏輯，提出可能的新典範，足以克服傳統經濟理論之一些顧慮及後果。它根據最適化與效能，以及潛力化與實現；了解創價過程的方法；社會與經濟目的整合等，提出了一套新的標準。最後，它是「管理方面的」；因為它透過資源整合及網絡合作的方式，認為其過程為價值創造過程，這為過程設定了一個管理基調。

## 參考文獻

- Adam Smith., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Clarendon Press, Oxford, 1776.
- Albert Hyunbae Cho., "Politics, Values and Social Entrepreneurship: A Critical Appraisal, in *Social entrepreneurship*" Johanna Mair, Jeffrey Robinson & Kai Hockerts., 2006.
- Alessandro Duranti., "Husserl, intersubjectivity and anthropology", *Anthropological Theory*, 10(1), 2010, pp.1-20.
- Alter, K., "Social Enterprise Typology", 2004, From <http://www.virtueventures.com/setypology/semg.aspx>
- Bastiat, Fredric., *Harmonies of Political Economy*, Patrick S. Sterling, trans. London: J. Murray, 1860.
- Bastiat, Fredric., *Selected Essays on Political Economy*, Seymour Cain, trans., George. B. de Huszar, ed. Reprint, Princeton, NJ: D. Van Nordstrand, 1848.
- Chai, Sun-ki. "Rational Choice: Positive, Normative, and Interpretive" Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Marriott Hotel, Loews Philadelphia Hotel, Philadelphia, PA, Aug 12, 2005. 2013-07-26 <[http://citation.allacademic.com/meta/p22402\\_index.html](http://citation.allacademic.com/meta/p22402_index.html)>
- Conner, Kathleen and C.K. Prahalad., "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism", *Organizational Science*, 7 (September-October), 1996, pp.477-501.

- Constantin, James A. and Robert F. Lusch., *Understanding Resource Management*. Oxford, OH: The Planning Forum, 1994.
- Dewey, J., *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*, D.C. Heath & Co., Boston, 1933.
- Freire, Paulo., *Pedagogy of the oppressed*. N.Y.: Herter and Herter, 1970.
- Grönroos, Christian., "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, 32 (2),1994, pp.4–20.
- Gummesson, E., *Relationship Marketing: From 4Ps to 30Rs*, Stockholm University, Stockholm, 1994.
- Gummesson, Evert., *Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy*. In *Understanding Services Management*, William J. Glynn and James G. Barnes, Eds. New York: John Wiley & Sons, 1995, pp.244–68.
- Habermas, J., *Toward a Rational Society*, trans. Jeremy J. Shapiro. London: Heinemann, 1971.
- Habermas, Jurgen., *Technology and Science as "Ideology"*, in *Toward a Rational Society*, trans. J. Shapiro. Boston: Beacon Press, 1970.
- Habermas, Jurgen., *Theory of Communicative Action*, 2 vols. trans. T. McCarthy. Boston: Beacon Press, 1984.
- Hamel, Gary and C.K. Prahalad., *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Hunt, Shelby D., *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.
- Ichman, Warren, and Norman Uphoff., *The Political Economy of Change*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1968.
- Johnson, S., "Literature review on social entrepreneurship", 2000, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, [http://www.bus.ualberta.ca/ccse/whats\\_new/review.htm](http://www.bus.ualberta.ca/ccse/whats_new/review.htm).
- Keith, Robert J., "The Marketing Revolution", *Journal of Marketing*, 1.24 (January), 1930, pp.35-38.
- Kotler, P., "From sales obsession to marketing effectiveness", *Harvard Business Review*, 55 (6), 1977, pp.67-75.
- Lohmann Roger A., "And Lettuce Is Nonanimal: Toward a Positive Economics of Voluntary Action", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18(4), 1989, pp.367-383.
- Lusch, R. F. and Vargo, S. L., "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36, 2008a, pp.1–10.
- Lusch, R. F. and Vargo, S. L., "Why "service"?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 2008b, pp.25–38.
- Mill, John Stuart., *Principles of the Political Economy*, Reprint, London: Longmans, Green, 1929.

- Nelson and Sidney G. Winter., *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press, 1982.
- Normann, R., *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester: Wiley, 2001.
- Peñaloza, L. and Venkatesh, A., “Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets”, *Marketing Theory*, 6, 2006, pp.299 - 316.
- Penrose, Edith T., *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell and Mott, 1959.
- Peredo Ana Maria and Murdith McLean., “Social entrepreneurship: A critical review of the concept, *Journal of World Business*”, 41, 2006, pp.56-65.
- Polanyi, Michael ., *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday, 1966.
- Prahalad, C.K. and Gary Hamel., “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, 68 (May-June), 1990, pp.79-91.
- Prahalad, C.K. and Venkatram Ramaswamy., “Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*”, 78 (January - February), 2000, pp.79-87.
- Quoting Zimmermann, Erich W., *World Resources and Industries*. New York: Harper and Row, 1951.
- Reis, T., *Unleashing the new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis and scenario for action*. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation, 1999.
- Schön, Donald A., *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books, 1983.
- Sen, Amartya., *Capability and Well-Being*. in Martha Nussbaum and Amartya Sen (eds.) *The Quality of Life*, pp. 30 – 53. Oxford, UK: Clarendon Press, 1993.
- Vargo, S. L., “On A Theory of Markets and Marketing: From Positively Normative to Normatively Positive”, *Australasian Marketing Journal*, 15(1), 2007, pp.53-60.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F., “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, 68, 2004a, pp.1-17.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F., “The four services marketing myths: Remnants from a manufacturing model”, *Journal of Service Research*, 6, 2004b, pp.324-335.
- Vargo, S. L., and Morgan, F. W., “Services in society and academic thought: An historical analysis”, *Journal of Macro-marketing*, 68, 2005, pp.42-53.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F., and Morgan, F. W., *Historical perspectives on service-dominant logic*. In R. F. Lusch, & S. L. Vargo (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions* (pp. 29-42). Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2006.



---

# Social Enterprise : A Service Dominant Logic Perspective

HAW-RAN WONG \*

## ABSTRACT

Understanding Social Enterprise as an organization with dual goals, the social and economic goals, although is a definition well accepted but not without problem. It is a definition based on the presumption that the social and economic goals can co-exist and be integrated. It is based on the negative theory of they are neither pure businesses nor not-for-profit organizations. These inadequacies of definition may have great consequences. First, it can hinder how one may effectively evaluate social enterprise as an organization and its work; second, it may misinform the social policy to be formed; third, it may affect the identification of social competences that are needed for the entrepreneur; and lastly, it is detached from the managerial scope. This article thus, based the service dominant logic proposed by Vargo and Lusch (2004a), intends to propose a definition of positive theory, by defining social entrepreneurship as a “radicalized service dominant marketing process”. This article suggests that social entrepreneurship can be seen as a service oriented value creation process, through interaction, mutual beneficiary, co-creation and networking, which emphasizes on the operant resources. Thus it is a definition consists of positive, integrative, radical and managerial characteristics.

Keywords: Social enterprise, social entrepreneurship, positive theory, service, co-creation, value

---

\* Haw-Ran Wong, Assistant Professor , Master Program in Social Enterprise, Fu Jen Catholic University, hawranosc@yahoo.com.tw.

