

科目：國際企業管理 適用：國企系三

編號：711

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題
共 5 頁
第 1 頁

請先閱讀以下短文，然後回答下述問題，共有四題。

公益團體參與營利的活動並不是新的現象，但是近年來，無論是在國內或國外，「社會企業」變成一個引人矚目的趨勢，也被視為可以幫助公益團體達到雙重目標：社會價值與經濟獨立的運作模式。許多公益團體認為，運用商業模式是一種可以解決社會問題，並實現組織宗旨及願景的途徑。此外，近幾年流行的「非營利組織產業化」也是公益團體藉由發展自己的產業，開拓新的經費來源，以達到經費自主常使用的方式。因此，在社會方面和經濟方面，社會企業似乎可以為公益團體永續發展帶來無限的希望。

雖然如此，我們對公益團體經營營利事業的了解仍然非常有限，並且在這個議題上仍存在許多討論空間。公益團體從事營利事業的事實雖然幾乎已被大眾接受，但是當公益團體正式成為市場的一部份（market player）時，營利活動是否會影響到組織的文化、架構、宗旨、整體運作、以及員工等，便成為一個重要的議題。公益團體如何準備加入市場？公益團體如何評估是否有能力經營社會企業，並且如何準備面對市場所帶來的新挑戰？這些問題很值得探索。

自 2003 年起，亞洲地區管理學院（The Asian Institute of Management）與亞洲區基金會及民間組織議會（Conference of Asian

科目：國際企業管理 適用：國企系三

編號：711

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題
共5頁
第2頁

Foundations and Organizations, 簡稱 CAFO) 合作，在印度、印尼、菲律賓，以及泰國推動針對社會企業的研究，以及出版 *Creating a Space in the Market: Social Enterprise Stories in Asia*，描繪四個國家社會企業現況一本書。運用以上的研究經驗，CAFO 希望進一步了解社會企業在亞洲地區公益部門的發展狀況。

CAFO-Taiwan 在 2004 年 1 月至 5 月進行針對台灣社會企業的研究，透過十家公益團體的深入訪談，描繪出台灣社會企業現況、起源、主要的形式、公益團體所面對的挑戰、以及為了克服困難而發展出的策略。研究結果將會成為舉辦國際研討會的基礎，促進亞洲地區公益團體的交流與經驗分享。

不追求利潤最大化的企業社會投資一樣可以賺錢，它不同於一般的企業投資，不同於企業社會責任、不同於政府投資，也不同於慈善捐助。企業社會投資不一定是企業家去做，它的重點是用企業的方式解決社會問題。這是一個非常有趣，而且意義重大的投資方式。實際上，企業社會投資，過去已經有一些人在做。但是真正把這個概念提出來，是上世紀 90 年代末的事。最近幾年，這方面的理論和實踐都發展得非常快。很多國際知名大學，例如斯坦福大學、麻省理工學院、哈佛大學等，都有專門的研究機構和成果。按照斯坦福大學社會投資研究中心

科目：國際企業管理 適用：國企系三

編號：711

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題
共5頁
第3頁

的說法，進行社會投資的人叫“社會企業家”，這筆錢叫做“社會資本”。

印度有一個非常著名的眼科醫生，58歲的時候面臨退休。他覺得行醫幾十年，賺了很多錢，應該回饋社會，於是決定開一家專門給窮人治病的眼科醫院。他把自己的房子抵押出去，借了一筆錢，開了這家醫院——剛開始僅七張病床。他的經營方式是：如果是最窮的人來治眼病，完全免費；比較窮的，收1/3的錢；要是比較富的或者有正常收入的，就收正常的醫療費用。因為他是一個很著名的醫生，有錢人也願意找他看病。他就用對富人的收費來補貼窮人。另一方面，他專門治白內障，醫院像生產線一樣，技術和設備利用的效率都很高，能夠降低成本。所以他的醫院迅速擴大，幾年以後，每年能夠救治7萬人。

後來，他找到一個美國人。這個美國人專門給他設計，怎樣對不同的人收不同的費用，由富人買單貼補窮人。由於收費制度設計非常好，所以醫院越做越好，到了90年代以後，他的醫院每年能救治20萬人。在這個過程中，他碰到一個問題：有些病人需要更換角膜，而人工角膜非常貴——當時是300美元左右。於是他找到美國的人工角膜製造商給他捐助。但到了90年代的時候，情況發生了變化。美國的醫療保險公司聯合起來，要求人工角膜製造商降價，把價格降壓到100美元左右。廠

科目：國際企業管理 適用：國企系三

編號：711

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本 試 題
共 5 頁
第 4 頁

商的利潤大減，就不願繼續給印度的貧民眼科醫院捐助了。這個印度醫生就想，我能不能自己去做呢？因為人工角膜的生產技術已經相當成熟，他堅信這個東西成本不高。他把人工角膜廠商的退休專家請過來，按照大規模生產思路的研製。最後做出來了，成本只有 10 美元。人家賣 100 美元，他只賣 30 美元，對特別窮的人免費。最後，他生產的人工角膜佔據世界 1/10 的市場，成本低到 5 美元。他的貧民眼科醫院也推廣到了更多的地方。

通過這個典型案例，我們可以看到企業社會投資的基本特徵：第一，它不是以利潤最大化為企業目標。如果印度醫生追求利潤最大化，就不會給角膜產品定價 30 美元。第二，他又要有一定的利潤。有很多慈善事業不可持續，是因為需要有人白給錢來做。但這家醫院完全按照商業模式運作，保證質量和效益，因此實現了自我循環，自我發展。也就是說，社會投資是用企業的架構、市場的方式大規模、高效率地解決社會貧困問題，使得社會效益最大化。

題

科目：國際企業管理 適用：國企系三

編號：711

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題
共 5 頁
第 5 頁

(一) 何謂企業的社會責任，相較於國內企業，現今多國籍企業或國際企業的社會責任有何不同？(10%) 應該向哪些人負起哪些社會責任？(15%)

(二) 多國籍企業如何管理他們的社會責任，以使得社會責任可以成為跨國企業的競爭優勢或者是企業國際化的競爭優勢？(25%)

(三) 趨勢科技的張明正先生交棒之後，專心致力於社會企業的發展，社會企業有可能國際化嗎？如短文中印度的眼科醫院如何國際化？(25%)

(四) 請為你所設定的多國籍社會企業設計一個符合其組織文化的組織結構。(25%)