

認證為 B 型企業之因素-企業家導向與 組織變革的觀點

洪緯典·李俊憲·莊啟良·林怡萱·蔡孟庭*

(收稿日期：107 年 01 月 02 日；第一次修正：107 年 02 月 26 日；
第二次修正：107 年 04 月 08 日；接受刊登：107 年 04 月 10 日)

摘要

B 型企業是西方社會近年來大力推廣的經營理念，主要目的是透過將企業打造為良性企業，進而對社會產生正向的影響。台灣企業申請 B 型企業的數量持續向上成長，對於 B 型企業的認識也越來越健全，然而目前相關的研究仍然相當缺乏，尤其是促使公司朝向 B 型企業發展的成因與影響，若缺乏相關研究，B 型企業推展可能面臨瓶頸，因而促成本研究的產生。本研究的主要目的是探索影響公司朝向 B 型企業發展的因素。本研究立足於企業家導向與組織變革的觀點，瞭解公司朝向 B 型企業發展的影響因素。透過多個案研究法的研究設計，蒐集多個案的訪談與次級資料，並進一步分析這些資料，比對每一個案之企業家特質與如何處理申請 B 型企業的過程和困境所使用的方法，找尋個案企業由創業至今的成長背景和企業家導向、組織變革與認證為 B 型企業的關聯性，試圖建立一個概念性架構，以回應本研究的問題。研究結果發現，公司的核心價值與 B 型企業理念的契合度是影響公司朝向 B 型企業發展的最重要因素。此外，申請 B 型企業的公司特質具有明顯的前瞻性與創新性，而形成願意嘗試改變的組織態度。在組織變革的過程中，B 型企業的檢測標準對於企業而言是減少不確定性與檢視公司體質的一種機制。最後在未來建議方面，我們認為已認證通過的 B 型企業家之間可以達成串聯，善用具有 B 型企業的資格創造與其他企業的差異化，同時應堅持且加深 B 型企業的核心理念，以促成整體事業的持續成長。

關鍵詞彙：B 型企業，企業家導向，組織變革

壹·緒論

一、研究背景

由於資本主義的影響，近幾年企業僅關注企業的成長，而忽略對於利害關係人（stakeholders）的關注，造成許多對於社會負面影響的事件發生，社會

* 作者簡介：洪緯典，實踐大學高雄校區休閒產業管理學系助理教授；李俊憲，實踐大學高雄校區休閒產業管理學系學生；莊啟良，實踐大學高雄校區休閒產業管理學系學生；林怡萱，實踐大學高雄校區休閒產業管理學系學生；蔡孟庭，實踐大學高雄校區休閒產業管理學系學生。

也逐漸關注企業的社會責任問題。有鑑於此，企業社會責任（corporate social responsibility）與社會企業（social enterprises）成為管理的新趨勢，其中，社會企業正是近年意識到社會回應而新崛起的企業型態，提供了解決社會問題的另一種方式。張子揚（2009）認為社會企業是為了實現企業社會服務的理念達成，其手段是將社會公益使命與經營管理的結合。Mair & Martí（2006）認為社會企業的概念可由三個角度出發，包括非營利組織、營利組織和僅為減緩社會問題的手段等三類。由非營利組織的角度出發，將社會創業視為是傳統的非營利組織的一種籌資策略，或是著重於社會價值的組織架構（Austin, Stevenson & Wei-skilern, 2006）；由營利組織的角度出發的觀點則認為社會企業是為了實踐企業社會責任（CSR），而結合營利與非營利部門的整合計畫（Sagawa & Segal, 2000）；第三類觀點則僅將社會企業視為減緩社會問題或催化社會轉型的手段之一（Alvord, Brown & Letts, 2004）。隨著社會企業觀念的日益擴大，如何利用企業資源幫助社會工作上的自助，成為社會工作者及公益導向企業家重視的發展型態，上述融入的問題則必須妥善的揭露與合理的解決，B 型企業的崛起讓這類問題已得到適當的解決。

二、研究動機與目的

B 型企業（B Corporation）是經由 B-Lab 所認證的企業，簡稱為 B-Corp，而 B-Lab 是一個對潛在 B-Corp 以嚴苛的財務與社會標準審核的非營利組織，為的是讓公司能夠以「共利、共好」為企業經營準則，以全體利害關係人為決策考量，帶動友善員工、上下游供應商、環境與社區，讓整體社會環境獲得改善（<https://bacademy.tw>）。B 型企業本質上跟社會企業非常相像，差別在於 B 型企業更注重穩定獲利的基礎，因認證 B 型企業有個前提，公司必須提供營業額及獲利資料，且在扣除自身所有開銷後，仍必須有盈餘，換言之，公司必須在不仰賴補助及捐贈的情況之下，而能有長期生存的能力，因此公司才可能持續為社會創造價值，也只有這類公司才能進行 B 型企業的認證（Patel, 2010）。反觀社會企業，雖然其也強調透過公司獲利而非捐贈的方式來持續營運，但社會企業並沒有硬性規定要提供公司營業額或盈餘。

有些公司也意識到企業對於社會的影響終將回到自身，因而反省而支持企業應在考慮社會的前提之下運作，而這與 B 型企業認證的精神和理念不謀而合，因此許多公司加入了 B 型企業的行列，並積極推動 B Corp Movement。B 型企業也是一個趨勢，取得 B 型企業認證也能幫助中小企業推廣企業的國

際能見度，吸引更多志同道合的企業夥伴，同時也幫助企業，從社群的分享中，去思考更多新的商業模式、新的客群、新的供應鏈。

三、研究問題

由於現在 B 型企業在台灣的發展尚未盛行，相關組織協會都大力推展中，然而，認證過程對於所有組織而言都是一個長期的陣痛期，也就是經歷一場組織變革，若能成功，企業將脫胎換骨，但若失敗，企業也可能付出極大的代價。既是如此痛苦與充滿不確定性的過程，企業為何仍積極地參與認證？也只有在了解企業的參與認證行為之後，才有可能確定推廣認證的重點工作何在，對台灣產生實質的影響。Gehman & Grimes (2017)以 B 型企業研究企業取得認證的行為，認為企業認證為 B 型企業不僅是受到宣稱自身為某個基本類別（basic category）的成員之利益而驅動，而子類別的脈絡獨特性（contextual distinctiveness）將提升成員對於該類別（泛指認證系統）的支持（promotion）。然而，許多策略的觀點都由內而外地分析組織的行為與策略績效，例如：資源基礎觀點（resource-based view）（Barney, 1991）、能力基礎觀點（capability-based view）（Hoopes & Madsen, 2008）、注意力基礎觀點（attention-based view）（Ocasio, 1997），尤其是注意力基礎觀點更是強調決策者（decision-makers）的注意力，及組織內部傳遞決策者對外界環境注意力對組織行為的影響。而參與 B 型企業認證的企業多半是中小型企業（Kim, Karlesky, Myers & Schifeling, 2016），在這個前提之下，推動變革與企業領導人的關係密切，因此，本研究期望在過去由外而內觀點來了解企業參與認證之餘，探索企業內部條件和領導人如何影響 B 型企業的認證行動。然而，B 型企業又是否能為組織帶來如何變革的影響也是未知的面向，也是本研究的關注問題之一。綜上所述，本研究的問題包括以下兩點：

1. 影響企業朝向 B 型企業發展的內部因素有哪些？
2. 認證為 B 型企業的企業家特質中哪些最為顯著？

本研究希望能讓社會上關心社會問題的人士了解 B 型企業的內涵，同時，藉由將 B 型企業的精神導入企業的經營運作模式，在獲利的同時，還能增加社會的安定程度及人們的生活品質，也就是創造企業的社會價值。此外，也讓有心投入 B 型企業認證的企業家能了解認證的重點，而對於學術界而言，也能更了解企業推動 B 型企業和企業社會責任的動機與緣由，使學者或政府單位在推動企業社會責任時，能適當地擬定推動策略，以達到更好的推動成效。

貳·文獻探討

為解決研究問題，進行以下文獻探討，以釐清重要概念和建立研究架構的基礎。以下先探討企業類型的演進，以定義 B 型企業，以及了解 B 型企業的特性及存在的合理性；再者，本研究探討組織變革與企業發展的內部因素，以確定組織發展存在內在趨動面向；最後，本章節探討趨動組織發展內在因素之一的企業家導向因素。

一、企業類型演進

為了解企業如何演變為 B 型企業，本小節將說明企業可區分為哪些類型及演進過程。企業的類型可分為營利組織、非營利組織以及社會企業，而 B 型企業正是國外引進的一種改良過的新型態社會企業。

(一) 營利組織

營利性組織是指從事生產、流通與服務等經濟活動的企業，企業通過各種生產經營活動創造物質財富，提供滿足社會公眾物質和文化生活需要的產品服務，在市場經濟中占有非常重要的地位。對企業概念的基本理解：（1）企業是在社會化大生產條件下存在的，是商品生產與商品交換的產物；（2）企業是從事生產、流通與服務等基本經濟活動的經濟組織；（3）就企業的本質而言，它屬於追求盈利的營利性組織。

(二) 非營利組織

非營利組織指非以營利為目的的組織，它的目標通常是支持或處理個人關心或者公眾關注的議題或事件。非營利組織所涉及的領域非常廣，從藝術、慈善、教育、政治、宗教、學術、環保等等。非營利組織的運作並不是為了產生利益，這一點通常被視為這類組織的主要特性。然而，某些專家認為將非營利組織和企業區分開來的最主要差異為非營利組織受到法律或道德約束，不能將盈餘分配給擁有者或股東。非營利組織還是必須產生收益，以提供其活動的資金。但是，其收入和支出都是受到限制的。非營利組織因此往往由公、私部門捐贈來獲得經費，而且經常是免稅的狀態。

(三) 非營利組織

多數學者都同意社會企業是介於營利組織於非營利組織的中間形態。此外，Dees（1998）則更進一步強調社會企業的創新及社會影響力。許多學者和

企業家開始注意到，組織在營利的同時，應該也要注意企業的社會影響力，或甚至以公益作為公司之主要目的，這種兼具營利與社會性的雙重目的公司，就之為「社會企業（social enterprises）」（陳盈如，2016）。

二、B型企業

B 型企業來自於美國，公司要得到認證需要經過 B-Lab 嚴格的審核過程，確保它對社會和環境可以真正產生正面影響力，目前全球有 4 萬家企業申請，超過 1,659 家取得 B 型企業認證（<http://npost.tw/archives/23934>）。B-Lab 是美國賓州發跡的非營利組織，為了建立公益公司品牌讓市場得以辨識而發展出驗證機制。亞洲有 35 個國家，具有豐富的企業動能，臺灣目前更有 16 家通過，包括：綠然能源、中華徵信所、綠藤生機、嘉威聯合會計師事務所等 16 家公司，總家數僅次於南韓，也是成長最快速的國家。

汪浩認為 B 型企業與一般企業的區別在於由「Profit to own」轉為「Benefit for all」，B 字取自 Benefit 之第一個字母，具有利害共享的原意，乃市場回應全球永續的要求，而自發的商業模式（<http://www.fcuaa.org.tw/knowledge-140.html>）。B 型企業以多重價值「獲益」為經營目標，強調企業存在的 DNA 為追求社會、環境與市場價值，彼此相互依存與共創分享，強調的不是獲利最大化，而是利益或整體影響力最大化（Kelly, 2009），據此，經濟學所強調的總體福祉才有可能實現。

三、組織變革與企業發展的內部因素

組織能由一般營利事業成為 B 型企業，是一種整體組織行為的改變，而組織行為的改變可以透過組織變革的手段來達成。根據各學者提出的觀點，對組織變革有不同的定義。所謂的組織變革是組織為了永續發展，以及因應內外部環境的變化，以一連串有計劃性的手段，將策略發展的方向與組織的願景目標調整適宜，因應新的事物與需求之過程與活動，來追求永續生存與積極發展。而組織推動變革的成敗關鍵仍然在於「人」，組織成員的態度與推動變革的成敗息息相關，因此決策者與內部成員需有共同的認知，方能有助於組織變革的推動。組織變革的方法策略主要包括：（1）改良式的變革。這種變革方式主要是在原有的組織結構基礎上進行修補，變動較小。它的優點是阻力較小，易於實施，缺點是缺乏總體規劃，帶有權宜之計的性質；（2）爆破式的變革。這種變革方式往往涉及公司組織結構重大的，以致根本性質的改變，且

變革期限較短。一般來說，爆破式的變革適用於比較極端的情況，除非是非常時期，如公司經營狀況嚴重惡化，一定要慎用這種變革方式，因為爆破式的變革會給公司帶來非常大的衝擊；（3）計劃式的變革。這種變革方式是通過對企業組織結構的系統研究，制訂出理想的改革方案，然後結合各個時期的工作重點，有步驟，有計劃的加以實施。這種方式的優點是：有戰略規劃、適合公司組織長期發展的要求；組織結構的變革可以同人員培訓，管理方法的改進同步進行；員工有較長時間的思想準備，阻力較小。

組織學習(organizational learning)就是典型的組織變革策略，以組織變革的觀點來說，可以是改良式、爆破式或計劃式的改革方式。而組織學習的目的在使組織內的願意分享彼此的觀點，以致於長期地共同學習，發展組織成員專業知能與系統化的思考模式，以改變整體組織的行為，例如組織適應能力及創新能力，將組織發展為學習型組織(learning organization)(陳嘉彌等，2004)。由學習型組織的例子來看，組織行為的改變涉及相當多的內部因素，學校組織是極度仰賴創新能力及適應能力以取得競爭優勢的例子，其組織變革所涉及的內部因素，包括學校組織結構、學校文化與工作環境等因素。由組織行為的概念及學校組織發展的例子來看，企業的發展也必然存在內部的因素。

綜合上述的定義，在變革時會採取一系列的手段來幫助組織改革及成長，而 B 型企業的認證對於組織來說可算是變革的手段之一，而變革的手段較傾向計劃性的變革，透過各個時期的工作重點，有步驟、有計劃的加以實施改良，進而達到改善公司的 DNA，成為永續發展的企業。然而，B 型企業的認證過程是否有機會被引入企業，以及是否能被確實推動，有賴於組織的某些內部因素，而 B 型企業的推動對象，以中小型企業為主(Kim, Karlesky, Myers & Schifeling, 2016)，而中小型企業的組織行為多半決定於領導者的相關決策與特質，本研究以中小型企業領導者的企業家導向作為主要的研究內部因素，探討其如何影響企業轉型為 B 型企業。

四、企業家導向

Miller (1983) 最早歸納了企業家導向的三個面向：創新性、前瞻性和冒險性，而 Lumpkin & Dess (1996) 則更進一步擴展企業家導向的面向，認為企業導向分為五個面向：前瞻性、自主性、創新性、冒險性和競爭性。因此，企業家導向所指涉的是組織整體所呈現的特質，然而，B 型企業所認證的企業多半為中小企業，而台灣的中小企業所呈現的姿態多半決定於企業主的特質，

因此，在本文中，以 B 型企業的企業主特質為該公司的企業家導向特質。以下分別說明前瞻性、自主性、創新性、冒險性和競爭性的意義。

(一) 前瞻性 (Proactiveness)

指企業對未來需求和競爭的預期，並以此採取行動的傾向。其呈現一種伴隨創新或者新創業活動的前瞻性視角，透過預期和追求新機會、參與新興市場，來採取主動行為，它對尋求新機會、建立競爭優勢的行為做出了獨特的貢獻（黃江燈，2008）。

(二) 自主性 (Autonomy)

指組織中團隊和個人提出新的想法和願景，並以此參與競爭的自由行動，換言之，其為自我導向 (self-directed) 的追求機會之能力與意願。自主權發揮的程度可能依賴於集中化的水準或者授權的程度，許多大的企業已經進行了組織結構的變化，諸如扁平化層級結構，授權給營運單位，意圖培養自主性（黃江燈，2008）。

(三) 創新性 (Innovativeness)

指組織從事和支持可能產生新產品、新服務、新流程與新想法的試驗和創造過程的傾向，Schumpeter (1934) 最先肯定創新在創業歷程與經濟發展中所扮演的角色。Drucker (1985) 指出創新是展現企業家精神的特殊方式，創業活動賦予資源一種新的能力使它能創造企業利潤。

(四) 冒險性 (Risk-taking)

指組織進行風險性資源投入的意願，企業家的獨特性於承擔創業的不確定性與風險。據此，後來的學者也都認為企業家性格中也包括了承擔風險，更進一步地發展到具備企業家導向的企業當中。

(五) 競爭性 (Competitive Aggressiveness)

指企業以強烈挑戰競爭者的方式直接進入新市場，以超越競爭者提高策略態勢的傾向，它是在一個競爭性市場中，為了提高地位或克服威脅，而做出的一種姿態或積極回應（黃江燈，2008）。

根據 Lumpkin 與 Dess (1996) 對於企業家導向的定義與變革理論的總結，兩者之間最重要的連結就是「人」，這邊的人指的是經營者與組織成員，也就是企業家導向的企業，當內外部環境開始改變，企業家為了要永續經營企業，而採取了組織變革的手段。

參·研究方法

為了解台灣企業對於認證 B 型企業之原因，本研究選擇 5 間已認證的 B 型企業做為多個案研究之訪談對象，說明認證 B 型企業之緣由及本研究之研究問題，使讀者能對企業家或是該公司 B 型企業認證推動者為何要認證 B 型企業，以及 B 型企業的本質有更深入的了解。

一、研究設計

本研究採用個案法做為研究設計，透過個案研究法期望能更深入了解本議題其中的內涵。實際上，關於個案研究法有許多不同的看法，其中最基本有兩種不同的區分面向，第一種分法為單個案研究與多個案研究，另一種區分方法則是實證研究取向與詮釋研究取向。一般而言，支持採用多個案研究法的學者，同時也採用實證性的研究取向，代表學者為 Eisenhardt (1989)，Eisenhardt (1989) 主張社會科學的知識也可以做到如同自然科學般的一般化知識，並以理論主張 (Proposition) 的方式來表達變數之間的相關性，以供未來研究驗證，而這種變數之間的關係建立則必須透過多個案的研究設計才能達到。然而，Dyer 與 Wilkins (1991) 則抱持不同的個案研究擇學，即是所謂的詮釋主義，他們認為社會科學與自然科學有著本質上的不同，社會科學追求人類主觀知識的探討，且詮釋主義因有向未知的一方解讀其訊息的意涵。Dyer 與 Wilkins (1991) 主張個案研究的知識是一種相對於變數關係的情境相依 (Context-Dependent)，不同的社會脈絡 (Social Context) 和行動者 (Actor) 對現象會有不同的詮釋。其實詮釋研究與實證研究最大的差別在於，實證研究是預先假設研究問題的答案，再從研究過程中找出可支持該研究達案的證據，而詮釋研究是從研究過程中找出研究最終觀點，在研究前或研究當下並不假設任何答案。本研究採取多個案的研究設計，以詮釋的角度說明 B 型企業認證之因素與影響。雖然本文是以詮釋的角度，但仍採用條列理論主張的方式，來表達本研究所欲闡述的觀點及概念，讓讀者有系統地了解研究結果。

二、個案簡介

以台灣有認證過 B 型企業的公司做為訪談對象為主。接受我們研究訪談的企業共五間，請參閱表一。

表一 訪談公司簡介

編號	公司名稱	負責人	資本額	產品或服務	申請時間
1	嘉威聯合會計師事務所	張威珍	0 (屬於合夥事業沒有資本額) 營業額約 200,000,000	審計簽證、帳務處理、上市上櫃輔導.....等	2015 年 9 月
2	大愛感恩科技股份有限公司	黃華德	200,000,000	禮盒、服飾、寢具、廚具.....等	2016 年 5 月
3	茶籽堂	趙文豪	5,000,000	苦茶油及苦茶油研發產品.....等	2016 年 4 月
4	天下顧問股份有限公司	朱元中	4,000,000	組織健診、顧問諮詢、培訓課程	2016 年 4 月
5	樂活節能屋	楊明坤	30,000,000	智慧型綠建築設計規劃、太陽能系統設計規劃/監控、獨立型及混合型太陽能系統、智慧型電動機車及營運系統	2016 年 7 月

三、資料收集

本研究採用訪談法進行一手資料的收集。Yin (1994) 認為訪談是個案研究最重要的資訊來源之一。而訪談法可分為結構式訪談 (structured interview) 與半結構式訪談 (semi-structured interviews) 及無結構式訪談 (unstandardized interviews) 三種形式 (Williams, 1997; Minichiello et al., 1995)。結構式訪談又稱為標準化訪談 (standardized interview)，對訪談有高度控制的一種訪談法，包括提出的問題、順序及記錄方式都完全統一，在量化研究裡的問卷訪問就屬標準化訪談的一種。

半結構式訪談又稱為引導式訪談 (guided interviews)，是介於結構式與非結構式的訪談之間的一種資料收集方式，研究者在訪談進行之前，必須根據研究的問題與目的，設計訪談的大綱，作為訪談引導的一個方向。不過在整個訪談進行過程，訪談者不必根據訪談大綱的順序，來進行訪問工作。通常，訪談者也可以依實際現場狀況，對訪談問題做彈性調整。本研究採用的訪談法為半結構式訪談法，藉由研究個案公司的各項新聞報導及公司簡介，加深訪談進行時對於溝通內容的掌握程度。根據事前所收集到的背景資料以及本研究對於個案公司認證為 B 型企業的各项問題，預先擬定訪談大綱提供受訪者參考，個案公司之受訪對象為該企業業主或是 B 型企業認證之推動者。訪談進行時，在事先取得受訪者同意下進行同步錄音。本研究於 2016 年 10 月至 11 月期間

共訪談五次，每次時間約 40 分鐘至 1 小時 30 分鐘，共累積約 50 頁逐字稿（訪談列表請參閱表二）。

表二 訪談列表

編號	訪談企業	受訪者	職稱	訪談時間
1	嘉威聯合會計師事務所	張 OO	二代經營者	1 小時 20 分鐘
2	大愛感恩科技股份有限公司(DA.AI)	洪 OO	研發部負責人	1 小時 40 分鐘
3	茶籽堂 (Cha tzu tang)	MAVIS	行銷部負責人	50 分鐘
4	天下顧問股份有限公司 (OrgBetter)	朱 OO	執行長	1 小時
5	樂活節能屋 (ECOLOHAS)	楊 OO	董事長	1 小時 40 分鐘

四、資料分析方法

本研究採用深度訪談法，且均在講求效率與效能的前提下實行，將錄音檔打成逐字稿，活動記錄也相當完備，以利進行資料分析。個案研究的資料分析很少有固定的程序來指導研究者如何進行資料分析，反而大多是以研究者的思考風格來對證據思考其它的解釋（Yin, 1994），然而，Miles & Huberman（1984）則建議將個案研究的資料分析以不同的技術來讓過程更具結構化，包括：將資訊整理為不同系列（arrays）、將資料以矩陣方式處理、利用流程圖等工具來檢視資料、以表的方式來顯示事件頻率等，而然這種方式雖有利於資料的整理，但仍必須仰賴研究者的小心詮釋，以免造成有偏見的結果。因此，Yin（1994）建議在資料分析開始即建立一般性的研究策略，比是否採用結構性的分析方法更為重要，目的是公平地處理證據，建立令人信服的研究結果。一般性的研究策略分為（1）依賴理論的命題和（2）發展個案的描述兩種方法，在第一種方法中，資料收集計畫是根據命題而擬定，同時，也協助組織整體研究，第二種方法是當研究的命題不存在時，可採用的替代方案。本研究的一般性分析策略傾向依賴理論命題，由理論命題引導資料收集及分析，以建立或檢驗概念間的關係。

在一般性的研究策略指引之下，本研究同時採用較為結構化及研究者謹慎思慮的分析過程，第一步驟係針對逐字稿內容進行段落區隔，然後詮釋出受訪者所想表達意涵。第二步驟則進行歸納與分析，根據分類資料萃取主要論述，包含 B 型企業的組織文化、B 型企業與企業家導向的關聯、B 型企業認證與公司經營理念、B 型企業認證與公司自我檢視、認證 B 型企業後對於企業的影響，逐步探索其 B 型企業的本質以及企業家導向對於認證 B 型企業的影響。

肆·資料分析與結果

本研究之目的在於促進 B 型企業在台灣的發展，故在此研究目的之下，設定研究問題為影響企業家朝向 B 型企業發展的因素有哪些？以及認證為 B 型企業的企業家特質中哪些最為顯著？再者，認證如何成為協助組織變革？為了能深入且詳細地記錄 B-Corp 的企業加導向及思維模式，本研究特別選擇多個案研究法，進行多元（多個資料收集來源）且詳細（訪談法）的資料收集，以求多個案研究結果的深度與可信度。據此，本研究之研究目的、研究問題、多個案選擇與資料收集之間，具有相對應的一致性。以下分述本研究的分析結果。

一、B型企業的組織文化

多次訪談中，受訪者不約而同表示，利己且利他的核心價值是引導組織發展方向的準則，除了營收之外的成效更注重能否回饋社會、照顧員工、友善環境等面向。相較於短期的回饋，長遠的目標更重視之外，永續性也是他們的目標及願景，請參閱表三。

表三 訪談資料摘錄

編號	訪談摘錄	逐字稿出處	分析
1	很多很有熱血的青年他們想要創業都以利他為出發點了，這個就會跟我們台灣以前的氛圍差很多。	大愛感恩科技公司研發部 洪○○先生	創業年輕化，改變以往創業風格-利己且利他
2	我覺得我們應該扮演一個角色是說來把這個餅做的更大，自己能力越強自然能夠幫越多的人，這是我們的核心。		完完全全以利他為出發點-利己且利他
3	那為什麼我們要申請 B 型企業，其實並不是因為這五個類別，而是因為我們在做苦茶油復興之路。	茶籽堂行銷部 吳○○小姐	復興產業是主要目的-利己且利他
4	那我們希望可以有一個共利共生的模式，這個共利共生的模式其實就是 B 型企業希望的。		與農民的互動跟 B 型企業的理念不衝突-利己且利他
5	所以我們就希望可以在這樣的地方可以去砍掉檳榔樹，再去種苦茶樹，它不但是有經濟產值，它不需要農藥，它更友善土地。		改善土地、保護土地、經濟最大化-利己且利他
6	總之我們希望是說提升這個技術的價值、文化還有農業的價值，大概是這樣，這大概是我們現在在做的事情。		不但想復興、保護土地，還要讓農業更好-利己且利他
7	因為這件事情是一件對的事情，那我們就覺得可以去做，那我覺得有沒有可能因為我們做這件事情，帶動了這個產業的發展之後，我們同時也讓其他的產業一起來做這樣子的事情，這是一個循環。		想要把好的行為、思想傳達給其他人-善的循環，利己且利他
8	我們成立的時候就已經是抱著要回饋和分享的心想要把我們所做的事情，我們是一群十來位高階、外商、退休，至少都是 2.30 年的工作經驗。	天下顧問執行長 朱○○先生	成立理念主要為他人著想且人數不多-利己且利他

組織價值觀 (organizational values) 有時也被稱為公司價值觀 (corporate values) (Urde, 2003)。Gad (2001) 簡化地稱其為組織生活的規則 (rules of life)，其無時無刻且隨時隨地影響組織的行為與策略。Collins and Porras (1998) 更是直接將組織價值觀稱為核心價值 (core value)，認為其為組織必要且長期的信念，也是一組不受時間影響而變化的原則。核心價值除了可做為分析組織行為及策略的變數之外，也可進一步成為發展公司策略的資源，Urde (2003) 基於核心價值的概念提出核心價值基礎的公司品牌架構 (core value-based corporate brand)，Hansson and Klefsjo (2003) 則由核心價值的觀點，以多個個案研究的方式，提出小型組織如何執行全面品質管理 (Total Quality Management, TQM) 的數個階段。TQM 的推行涉及組織改變，以提升組織績效，而 B 型企業的推動同樣涉及組織變革，顯然核心價值是組織變革的重要內部因素。

由訪談資料中顯示，公司在認證前已朝與產業共利共生以及回饋社會的方向前進，認證 B 型企業的原因是明白自身企業對於內外部環境能做更多的事，這些是在核心價值的引導之下所創造的事業體，其背後所呈現的精神，基本上與 B-Corp 的核心價值相呼應，所以，對於申請認證 B 型企業的企業而言，此舉也是強化核心價值的一個手段。司徒達賢等 (1997) 認為：「組織文化是組織成員所分享的一些價值觀念，影響組織成員在組織中的行為與決策方向。」而此一影響組織行為與決策的因素，則受組織的基本信念，也就是核心價值的影響，因此，我們認為核心價值透過組織文化影響企業轉型為 B 型企業，亦即核心價值是影響企業朝向 B 型企業發展的關鍵因素。綜上所述，我們提出第一個理論命題如下：

Proposition 1: 核心價值是公司認證 B 型企業的重要因素，並以組織文化的方式存在於組織之中。

二、B 型企業認證與公司經營理念

根據訪談紀錄，這五間公司在尚未認證前已經在做友善環境、友善員工... 等活動，只是缺乏具體量化的標準，最多是企業內部自我的一個 CSR 評量檢測書。因為 B 型企業的理念與自身企業的想法很接近，因而申請認證 B 型企業。因此在尚未認證前公司的經營理念已與 B 型企業的理念一致，請參閱表四。

表四 訪談資料摘錄

編號	訪談摘錄	逐字稿出處	分析
1	因為我們事務所本身一直以來長期在做的事情就已經有到 B Corporation 的標準，所以我們沒有額外增加什麼負擔。	嘉威二代管理者 張○○先生	本身營業理念 B 型企業相符合，順理成章-理念一致
2	畢竟嘉威是中型事務所，那可能有時候跟四大的感覺就是好像我們還差人家一截，那其實後來才發現透過這認證申請才發現其實我們也有我們的獨特性。		利用認證讓自己與四大有差異性-認證動機
3	我們公司一開始成立，是兩個主軸，第一個是百分之百的回饋，第二個就算是環保，我覺得我們公司的核心價值是十二個字「環保人文、愛心接力、完全回饋」，這個就很符合 B-Corp 的精神。	大愛感恩科技公司 研發部 洪○○先生	創始理念符合 B 型企業所要的-理念一致
4	我們在做 B-Corp 認證的時候，公司沒有任何一個規章做任何改變，我們只是把該回答的問題回答完，他要我們提供英文的資料我們就提供出來，這樣就通過了，所以我們本來體質上來講就是屬於社會企業。		創始理念符合 B 型企業所要的-理念一致
5	他覺得說 B 型企業現在這個模式其實是很適合現在的茶籽堂，所以他就申請了 B 型企業，這就是大概我們為什麼要申請的原因。	茶籽堂行銷部 吳○○小姐	經營理念與 B 型企業一致-理念一致
6	公司理念跟 B 型企業的理念是一致的，所以說當你知有 B 型企業，它也能夠讓我們做得更好的話就提出申請。	天下顧問執行長 朱○○先生	具有上進心-理念一致
7	希望實踐健康和可持續性的生活方式，那這個理念其實跟 B 型企業是吻合的。	樂活節能屋創辦人 楊○○先生	根本理念與 B 型企業理念不謀而同-理念一致

由訪談資料中顯示受訪公司在尚未認證前均不是以這認證為目標，是在公司創立時性質已經類似 B 型企業的模式，因經營理念及核心價值已跟 B 型企業類似，彼此之間具有某種程度的相似性，所以申請成為 B 型企業的認證也就順理成章。關於組織變革的理論發展中，主要的兩大觀點分別是內部調適觀 (inner adaptation) 及環境淘汰觀 (environmental selection)，內部調適觀認為組織是一種複雜而具調適能力的系統 (complex adaptive system)，組織具有主動調適，甚至改變環境的實體 (鐘邦友，2002)。然而，另一派組織生態學的觀點 (Organizational ecology) 則不認同，認為內部調適觀點的學者，過分高估組織對於環境的調適能力 (Aldrich, 1979)，主要原因在於組織因為長期的運作經驗，而形成慣性壓力 (inertia)，因此形成組織對環境調適的阻礙。然而，陳家聲和鄭仁偉 (1997) 調查發現組織的調適力量與慣性壓力並存於組織，同時影響組織的變革行為與過程。陳家聲和鄭仁偉 (1997) 認為：「組織有追求未來發展的自白意志調適行為，也有延續過去發展維持現狀的慣性行為，這種寄望未來，延續過去的組織特性，共同存在於組織系統內，一起對組織改變的效果產生影響。」

本研究的個案公司具體地呼應過去的研究結果，換言之，個案公司呈現出對未來的調適行為，希望強化公司的競爭力，而申請認證是一個可能的機會，然而，在申請的動機上，有部份則是受慣性壓力的影響，認為 B 型企業的認證與公司本身的理念差異不大或不謀而合，並不會造成太大的困難或阻礙。另一方面，企業主也希望在規模較小時儘快將規範、精神甚至核心價值加強或是調整成符合 B 型企業的精神，這也是公司認證為 B 型企業的動機，較不會有日後像是內部默契不同而產生更大的問題。

綜上所述，我們提出第二個理論命題如下：

Proposition 2：自身具有 B 型企業特質之企業較傾向於進行認證。

三、B 型企業與企業家導向的關聯

本研究團隊根據五間公司個別的訪談過程及逐字稿分析，大致分析出企業之創業家導向，分別為前瞻性、自主性、創新性、冒險性、競爭性，由高至低作 1 到 5 的排序，受訪的企業領導人多數都是以前瞻性與創新性名列一、二名，請參閱表五。

表五 企業家導向分析

編號	公司	排序	1	2	3	4	5
1	嘉威聯合會計師事務所（創業者）		前瞻性	創新性	自主性	競爭性	冒險性
2	嘉威聯合會計師事務所（二代經營者）		創新性	前瞻性	自主性	冒險性	競爭性
3	大愛感恩科技股份有限公司		自主性	創新性	前瞻性	冒險性	競爭性
4	茶籽堂		前瞻性	創新性	冒險性	自主性	競爭性
5	天下顧問股份有限公司		前瞻性	創新性	冒險性	自主性	競爭性
6	樂活節能屋		創新性	前瞻性	冒險性	自主性	競爭性

根據研究領導者特質確實對於組織變革具有影響力。張霖庭（2011）的研究中發現，組織領導者的「指導型」與「表率型」特質對組織變革接受度有正面顯著的影響。吳曉蕙（2006）也發現領導者人格特質能影響企業經營績效，主要是因為領導者的人格特質直接影響領導者所選擇的領導風格，例如：結構與體恤的領導風格，而領導風格則影響了企業的經營績效。在環境變化的狀況下，組織變革常是組織回應環境的策略，以提升或維持企業的經營績效，而組織變革的成效又受領導風格的影響（劉自強、盧文民、張麗嬌，2012）。綜上所述，領導者特質、組織變革、領導風格與經營績效是彼此關聯的概念，也因此，領導者特質與發動組織變革具有潛在的可能性，而在本研究中，受訪的企業領導人多數都是以前瞻性與創新性名列一、二名。受訪的 5 間企業當中，經營者都擁有策略邏輯及逆向思考的思維，並選擇區隔市場，不與大品牌競爭。

因為目前市場上的競爭，仍有很大一部份是以品牌為主要的競爭策略，經營者其實心中不斷思考的還是如何突顯自己與競爭者的差異化，而 B 型企業可能被視為差異化的選項，儘管目前在台灣得到 B 型企業認證對於營收並無實質上太大的幫助，但還是願意做對於自身企業內外部環境好的事。

認證 B 型企業對於企業來說，在期待獲利之外，也能帶來一個具體的發展方向。企業家期望體會經營管理的連動性，意即在小規模時即導入利他的組織基因，對於組織來講會更好調整。這樣的經營者較具有長遠的規劃。例如：認證 B 型企業，對於樂活節能屋來說提供了一個明確的方向，同時也趁著公司規模還小能夠把策略方向定位正確。再者，因為企業前瞻性的眼光，看見對於未來節能市場的國際化需求，國際上對於公司的規範已事先想到，所以先從小規模開始調整方向，等到市場拓展海外時便可游刃有餘，展現了強烈的企圖心。而像嘉威及茶籽堂，因年輕人的創意可以更了解消費者的需求、提高國內品牌知名度甚至是朝國際化前進。綜上所述，我們提出第三個 理論命題如下：

Proposition 3：具有前瞻性與創新性的企業領導人，較可能驅使公司朝向 B 型企業的方向發展。

伍·結論與建議

一、研究討論

本研究透過多個案的研究，了解認證 B 型企業的內部條件與領導人的企業家導向特質對於組織進行認證之影響。透過多個案訪談，進一步分析這些資料，我們確認組織的內部條件-核心價值及經營理念-是促使企業參與 B 型企業認證的重要因素，此外，領導人的企業家導向特質也同樣趨勢企業參與 B 型企業的認證。以內部條件來說，由於企業的經營理念與 B 型企業非常相似，在深入了解 B 型企業的價值後，進而申請認證為 B 型企業，除了突顯自身與同業的異差之外，也是企業家對自我的高規格要求，也期許自我能做的更好之外，更是對於 B 型企業推廣對社會、環境及員工的各種觀念之贊同，此研究結果雖來自於由內而外的分析觀點，但卻產生 Gehman & Grimes (2017)提及的類別支持 (category promotion) 相似的結果。

而經營公司的核心價值是利己且利他，並與產業共利共生的觀念，是公司認證 B 型企業的重要因素，而認證 B 型企業也是強化既有核心價值的手段之一，此核心價值是認證 B 型企業公司的動力來源，對公司來說，B 型企業

認證亦是一個很好的外來指引。根據分析資料顯示，個案中之中小型的企業都是希望在組織尚未擴大前，將組織的營運方向設定為與 B 型企業的制度一樣，調整成好的方向，以免未來公司擴大編制再進行改善，將會造成相當大的阻礙，亦或是起初之經營理念與 B 型企業之精神相符合，不會因此而讓公司營運走偏或是用較長的時間、精力去執行。

至於企業在內部條件成熟之後，是否會實際著手認證成 B 型企業則涉及企業家導向，而中小型企業整體展現的企業家導向，由於規模小幾乎決定於企業領導人，本研究在訪談分析中發現，五間企業之企業家導向皆以前瞻性及創新性名列一、二名，顯示企業的領導人若具有前瞻性與創新性的特質，該企業較傾向於申請認證成為 B 型企業，主要原因可能是因為這兩種企業家導向的特質，能夠帶領者看到 B 型企業所帶來之益處，並且有規劃地執行組織變革，逐漸改善公司之 DNA。

二、實務建議

認證 B 型企業為目標作為組織內部改革的一種手段，較適合中小型企業，其中原因是因為組織規模較小，在組織內部人員理念及價值也較相同，就算公司草創理念並無與 B 型企業完全相似，也因規模組織較小，內部能慢慢導正成大家理念一致的可能性也較高較容易，所承擔之風險相對降低許多。而會進行內部組織的變革除了因前瞻性與創新性的企業家導向特質促使外，主要原因就是為了企業能朝向永續發展為目標邁進，及因應內外部環境的變化，進行的計畫性之組織變革。

臺灣目前極積極推動 B 型企業的認證，然而，推動工作並不容易。基於本研究的結果，建議以下三點推動臺灣的 B 型企業認證。

(一) 成立不限 B 型企業領導人的相關組織

根據研究命題一，企業文化中的核心價值是讓企業參與 B 型企業認證的主要原因，所幸 B 型企業推廣的對象以中小型企業為主，組織行為、文化與價值觀的可塑性高，易由企業領導人影響。只要能透過透過社群的長期薰陶與學習，可望改變企業領導人的價值觀，因此，建議推廣的進程中，可推動與認證 B 型企業相關的社群組織，且不設立須為 B 型企業領導人的入會門檻，此舉可望扭轉企業的核心價值與經營理念，同時也可能長期薰陶並培養企業主的前瞻及創新特質，可為長期推動 B 型企業做準備。

(二) 協助潛在的 B 型企業面對組織變革的過程

根據命題二，企業自身具有 B 型企業特質的企業較易於進行 B 型企業的認證，其關鍵在於企業與 B 型企業之間的相似性越高，預期中的組織變革阻力與困難會越少，換言之，預期中的組織變革困難與阻力也是參與 B 型企業認證的主要考量之一。然而，多半中小企業主並未具有處理組織變革的準備，同時也缺乏相關的經驗，透過有經驗的 B 型企業領導者，以老手帶新手的方式，能大幅減少潛在 B 型企業面對認證過程的風險，透過減少認證過程的摸索成本及風險，應能提高參與認證的意願。此一協助企業面對組織變革困難與阻力的策略，可結合第一點建議辦理，經由協會的講座活動或非正式交流，應可提高企業認證的信心，或實際解決組織變革的問題。

(三) 初期推動對象，以企業主特質為選擇標準

根據研究命題三，領導者特質企業領導人的特質影響中小企業決定是否進行 B 型企業認證的傾向，尤其是具有前瞻性及創新性特質的領導人較易於推動 B 型企業認證，因此，初其推動的對象以規模小，容易由領導人特質主導的企業為主。而這類的企業成立時間多半較早，甚至是新創企業，企業主也較為年輕，這類的新創事業通常會透過創業家小聚等非正式或正式的方式建立網絡連結，透過人際網絡或社群可讓推廣資源更精準地運用。

對台灣的企業來說，國內市場狹小一直是企業成長的困難，因此，台灣企業更需要國際化策略，而認證 B 型企業適合運用在與國外產業接合，也可以是一種推廣企業之國際能見度的策略，因為取得 B 型企業認證等於是取得一種保證，是良好企業的代表，外國的企業人士可以不必擔憂其合作風險而建立起信任關係，因此，與國外聯繫會更加方便、容易且機會更多，對於極須仰賴國際化活動的台灣來說，推動 B 型企業也能提升長期的國際競爭力。

參考文獻

- 司徒達賢 (1997)，策略管理，台北：遠流出版社。
- 吳曉蕙 (2006)，領導者人格特質與企業經營績效之關係研究。大葉大學事業經營研究所碩士論文，未出版，彰化。
- 陳盈如 (2016)，”社會企業之定義與其對於傳統公司法挑戰之迷思”，政大法學評論，145，頁 87-145。
- 陳家聲、鄭仁偉 (1997)，”自主調適與組織慣性理論之整合實證分析-以台灣電子業 ISO9000 認證為例”，臺大管理論叢，8，頁 191-233。
- 陳嘉彌、潘慧玲、魏惠娟、張明輝、王麗雲 (2004)，”當前影響學校發展學習型組織因素之探討”，教育與心理研究，27，頁 307-324。
- 黃江燈 (2008)，”轉型經濟中企業策略導向與關係策略形成研究”，東亞論壇，459，頁 1-9。
- 張子揚 (2009)，”社會企業創業議題：社會創新與管理融入”，創業管理研究，4，頁 85-105。
- 張霖庭 (2011)。領導人特質與變革推動策略對組織變革接受度之影響-以 C 公司為例。中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 劉自強、盧文民、張麗嬌 (2012)，”組織成員的變革認知、工作滿意度、領導風格與離職傾向之關聯性研究-以中山科學研究院轉型行政法人為例”，北商學報，21，頁 21-48。
- 鍾邦友 (2002)，”組織慣性理論對學校組織變革的啟示”，學校行政，17，頁 31-39。
- Aldrich, H. (1979), "Organizations and Environments," New Jersey: Prentice-Hall.
- Alvord, S. H., Brown, L. D. and C. W. Letts (2004), "Social entrepreneurship and social transformation: an exploratory study," The Journal of Applied Behavioral Science, 40(3), pp. 260-282.
- Austin, J. E., Stevenson, H.H. and J. Wei-Skillern (2006), "Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?" Entrepreneurship Theory and Practice, 30(1), pp. 1-22.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," Journal of management, 17(1), pp. 99-120.
- Collins, J.C. and Porras, J. (1998), "Built to Last," London: Random House.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship, search date: 2016.10.15, From <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case>.
- Drucker, P.F. (1985), "Innovation and entrepreneurship: practice and principles," New York: Harper and Row.
- Dyer, W. G. and A. L. Wilkins (1991), "Better stories, not better constructs, to generate better theory a rejoinder to Eisenhardt," Academy of Management Review, 16(3), pp. 613-619.

- Eisenhardt K. (1989), "Building theories from case study research," *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Gad, T. (2001), "4-D Branding," London: Financial Times Prentice Hall.
- Gehman, J. and Grimes, M. (2017), "Hidden badge of honor: how contextual distinctiveness affects category promotion among certified B corporations," *Academy of Management Journal*, 60(6), pp. 2294-2320.
- Hansson, J. and Klefsjö, B. (2003), "A core value model for implementing total quality management in small organisations," *The TQM Magazine*, 15(2), pp. 71-81.
- Hoopes, D. G. and Madsen, T. L. (2008), "A capability-based view of competitive heterogeneity," *Industrial and Corporate Change*, 17(3), pp. 393-426.
- Kelly, M. (2009), "Not just for profit," *strategy+ business*, 54(Spring), pp. 1-10.
- Kim, S., Karlesky, M., Myers, C. and Schifeling, T. (2016), "Why companies are becoming B-Corporations," *Harvard Business Review*, 17(June).
- Lumpkin, G.T. and G.G. Dess (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135-172.
- Mair J. and I. Marti (2006), "Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction and delight," *Journal of World Business*, 41(1), pp. 36-44.
- Miles, M. B. and Hjuberman, A. M. (1984), "Analyzing qualitative data: A source book for new methods," Beverly Hills, CA: Sage.
- Miller, D. (1983), "The Correlates of entrepreneurship in three types of firms," *Management Science*, 29(7), pp. 770-791.
- Minichiello V., Aroni R., Timewell E. and L. Alexander (1995), "In-depth Interviewing (2nd ed.)," South Melbourne: Longman.
- Ocasio, W. (1997), "Towards an attention-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 18(summer), pp. 187-206.
- Patel, R. I. (2010), "Facilitating stakeholder-interest maximization: accommodating beneficial corporations in the model business corporation act," *Thomas L. Rev.*, 23(135), pp. 135-156.
- Sagawa, S., and E. Segal (2000), "Common interest, common good: creating value through business and social partnership," *California Management Review*, 42(2), pp. 1-24.
- Schumpeter, J. A. (1934), "The theory of economic development," Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Urde, M. (2003), "Core value-based corporate brand building," *European Journal of marketing*, 37(7/8), pp. 1017-1040.
- Williams M. (1997), "Social Surveys: Design to Analysis. In: T. May (Ed.) *Social Research Issues, Methods and Process*," Buckingham: Open University Press.
- Yin, R. K. (1994), "Case study research: Design and methods (2nd ed.)," Thousand Oaks, CA: Sage.

Factors to being certificated as B Corporation: the perspectives of entrepreneurial orientation, and organizational change

WEI-TIEN HUNG, JUN-XIAN LI, CI-LIANG JHUANG, YI-SYUAN LIN,
MENG-TING TSAI *

ABSTRACT

B-type Corporation was a promoted idea recent years in western world. The aim of the initiative is creating positive impacts to whole society through changing the nature of businesses. The number of businesses which were certificated as B-type Corporation is increasing. However the researches focusing on B-type corporation is still rare. The lack of related researches, especially the studies aiming to understanding the antecedents, and its impacts of being a B-type corporation, may lead to a limitation to promote the B-type Corporation initiative. Therefore, the aim of this research is to explore the factors influencing a business intention to transfer toward a B-type corporation on a basis of perspective of entrepreneurial orientation and organizational change. The authors used a multi-case design to collect interview data and secondary data, and analyze these data to propose a set of theoretical propositions to echo to the research question. The research found findings. The first, the fit between the core value of a business, and original belief of the B-type Corporation is the critical factor to push a business thinking of being a B-type corporation. The second, proactiveness and innovativeness are the significant characteristics of a business willing to change to be a B-type corporation. In the process of organizational change, the evaluation criteria provided by B-type corp. lab were a useful tool to guide the business to reduce risks of change, and to verify nature of their business. Finally, we suggested that B-type corporations in Taiwan should create and strength their network to leverage their reputation to differentiate from other businesses. That could create an environment to encourage the growth of B-type Corporation.

Keywords: B-type Corporation, entrepreneurship orientation, organizational change

* Wei-Tien Hung, Assistant Professor, Department of Recreation Management, Shich-Chien University (Kaohsiung campus). Jun-Xian Li, College Student, Department of Recreation Management, Shich-Chien University (Kaohsiung campus). Ci-Liang Jhuang, College Student, Department of Recreation Management, Shich-Chien University (Kaohsiung campus). Yi-Syuan Lin, College Student, Department of Recreation Management, Shich-Chien University (Kaohsiung campus). Meng-Ting Tsai, College Student, Department of Recreation Management, Shich-Chien University (Kaohsiung campus).