

社會團結經濟與鑲嵌性營運模式：博蘭尼取徑的嘗試¹

許甘霖（東海大學社會系）

（初稿，請問引用）

論文摘要

晚近各種異質多樣的社會與團結經濟（Social and Solidarity Economy, SSE）形式，作為營利組織和非營利組織之外，以及組織和機構形式之外的替代方案，正在全球蓬勃發展，即便能存活的不少，但多數黯然收場。社會與團結經濟除了作為描述性、概括性的概念範疇，是否還可能從既存可持續的案例中抽離出特有的「營運模式」，而有助於創建中或新創的社會與團結經濟形式之分析、診斷和評價的參考？

Karl Polanyi 強調經濟過程的鑲嵌性，將經濟現象視為複雜動機、多重整合方式及多價性社會制度之交織和交互作用的產物，這種整體性的視野為建立社會團結經濟的營運模式提供啟發性的分析取徑。本文借用 Collins 透過種族、階級、性別等社會分類的交織和交互作用，分析少數族裔女性的支配/壓迫現象的「支配矩陣」概念，將「經濟是個嵌置過程」重新概念化為「鑲嵌矩陣」，作為分析社會與團結經濟營運模式的方法學取徑。

這個「鑲嵌性矩陣」包含不同的動機、行為原則、制度模式和技術的使用，其中除了「獲利-交換-市場」這組排他性的「向量」外，其他要素都貫穿這個矩陣並與矩陣外的社會要素交織或互嵌，形成導致特定經濟與社會效應，並支持特定社會團結經濟形式可持續運作的機制，作者將此機制稱為「鑲嵌性營運模式」。

本文以七喜廚房為例，闡明剩食餐廳之鑲嵌性營運模式的樣態，並指出這種鑲嵌性營運模式分析的理論與實務意涵。

關鍵字：博蘭尼、社會與團結經濟、鑲嵌性、營運模式、剩食餐廳

¹ 本文的許多想法，得益於東海大學社會系「社會與團結經濟概論」課程中與修課學生的討論。該課程屬於社會系「社會團結經濟與食農創新」特色課群，並為東海大學「社會責任實踐計畫：誠食夥伴、好氣社區」的課程之一。

前言：全球的社會團結經濟趨勢，台灣的社會企業風潮

在資本主義持續擴大以全球為範圍的不均衡發展，以及「市場經濟（market economy）是唯一行得通的制度，除此之外別無替代方案（there is no alternative）」意識型態趨勢中，全世界各地的民眾和草根組織持續地嘗試和展現其他經濟模式存在的可能性。這些替代性的經濟模式在主流經濟模式之外或夾縫中，因為不受矚目而通常很隱蔽，或者因規模太小而零細化、邊緣化，包括各種類型的工人或消費者與生產者合作社、公平貿易運動、另類貨幣、社區支持農業（CSA）、剩食餐廳運動等，泛稱為**社會與團結經濟**（social and solidarity economy, SSE）。

這股風潮也在台灣蔓延開來，但以相當不同的方式且包含幾股不同的力量：政府透過不同部門推動社會企業和相關立法，大專院校廣開相關課程或育成中心鼓勵新創社企、草根倡議者和先行者落力推廣實踐。然而，台灣的**社會企業風潮**有幾個問題。首先，是「社會企業」（social enterprise）一詞的侷限性。無論如何定義，社會企業主要是個企業體（enterprise），但多數的社會團結經濟形式，既不是企業（如半官方組織、非營利組織、社區發展協會等）、也不是組織形態（如社區或社群網絡、合作平台，甚至是高流動性的鬆散團購社群），甚至不產生利潤（如社區換工互助）。由於各種社會團結經濟形式所需的社會條件不同，因而社會企業的框架，可能影響其他社會團結經濟的資源配置和發展空間。

其次，台灣的社會企業風潮有濃厚「商學思維」。這裡的商業思維不是營利思維（提高獲利能力才能存活），而是以「營利事業的營運模式」來思考、推動社會企業。「企業性」或「營運模式」成了社會企業的核心，而「社會性」成了類似企業形象的偶合要素。這當然不是說「營運模式」不重要，而是這種思維無法將社會企業宣稱的「社會性」納入營運模式，結果就是對「社會企業」這稱號的誤解、挪用，甚至是濫用。

第三，社會企業追求的另類價值難以納入營運模式中，成了一種據說與營利取向不相容的「理念堅持」，且正因這種理念的堅持，成了存活（或慘淡經營）的重要基礎。這種苦行僧精神，就長期而言無助於社會團結經濟的發展，就像強調「務農很辛苦」的農業推廣策略，對農業復興並無幫助一樣。

要解決這三個問題，必須跳脫社會企業的狹隘框架，並構思能納入社會團結經濟有別於主流營利事業之特性的「營運模式」概念。本文使用「社會與團結經濟」取代含義較狹隘的「社會企業」，嘗試提出一個能納入另類價值的「營運模式」概念。底下先簡述社會團結經濟的歷史、現狀與概念，並提出四個判別性定義（demarcational definition）；接著透過「經濟是個嵌置過程」的詮釋，闡述 Karl Polanyi 的整體性分析取徑，將之概念化為「鑲嵌性矩陣」，並與「營運模式」結合起來，成為用來分析社會團結經濟的「鑲嵌性營運模式」，再以剩食餐廳七喜廚房為例，演示鑲嵌性營運模式的運用。

一、社會與團結經濟的興起

根據 Miller (2010) 的考據，「團結經濟」(solidarity economy) 作為一個**組織經濟**的概念 (economic organizing concept) 最早出現於 1937 年西班牙內戰期間，Felipe Alaiz 提倡在城市和郊區的工人集體間創建團結經濟 (*economía solidaria*)。目前這個詞的用法則出現於 1980 年代初期的法國和南美洲。歐洲團結經濟 (*économie solidaire*) 的興起源於「社會經濟」(social economy) 行動主義，以及在傳統以市場和國家為主的制度之外透過「第三部門」政策來解決社會和經濟排除問題的悠久傳統。在哥倫比亞，團結經濟 (*economía solidaria*) 出現在合作社運動 (cooperative movement) 之中，而合作主義 (*cooperativismo*) 則是創建不同經濟體之政治願景的一部分。在智利，經濟學家 Luis Razeto 將團結經濟看成經濟的貫穿性「部門」(cross-cutting “sector”)，納入該部門的企業都具有合作與團結這種「經濟理性」(economic rationality)。在這些概念的基礎上，團結經濟逐步發展，成為不斷壯大的社會運動，並在世界各地形成強大的經濟行動網路。1997 年，國際團結經濟小組 (*Grupo Internacional de Economía Solidaria*，簡稱 GES) 在秘魯利馬召開會議，首次把世界各地努力實踐團結經濟的代表召集在一起，這成為後來的社會團結經濟洲際推廣網路 (*Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria*，簡稱 RIPESS) 的前身。

由於獨特歷史根源和社會脈絡，以及具體形式的多樣性和異質性，有關「社會與團結經濟」的概念相當歧義。Miller 認為，在面臨替代性經濟方案問題時，倡議者通常忍不住制定藍圖來闡釋「經濟」應該怎樣運作。這些替代性經濟結構的「藍圖」雖然能當成釐清工作思路和激發行動的工具，但以之作為核心的社會變革策略卻存在問題：首先，沒有一個人或一個群體能夠為數以百萬的人規劃出一個經濟結構，藍圖規劃常常會失去集體想像和創造過程中產生的豐富內容；其次，這些規劃可能導致人們就政治路徑進行不明智的選擇，特別是淪為意識型態或路線之爭。

根據前述理由，Miller 拒絕為社會團結經濟下定義，而代之以特徵的歸納：首先，團結經濟是個開放的過程，是一種邀請，它追尋「路是走出來的」的理念，是「**包含各種運動的運動**」(movement of movements)，不斷尋求相互聯繫和可能性，同時堅持履行具有共同價值觀、旨在改造的責任。這種「運動」的優勢和創新之一在於能夠超越派系主義。其次，團結經濟的核心信仰，是人們具有為自己找到解決經濟問題之替代方案的創造性和能力，而團結經濟透過相互支援的方式將各種已經存在及剛萌芽的替代性經濟方案連結起來。

誠然，制定藍圖來闡釋「經濟」應該怎樣運作，可能落入宗派主義和路線之爭，但堅持特定理念而拒絕這種藍圖，也不見得能避免宗派主義和路線之爭。況且，我們不見得要有個「畢其功於一役」的整體性藍圖，但若有個微型藍圖，或許可以縮短試誤的過程，讓這個「包含各種運動的運動」更為蓬勃發展。為了這

個適足於實踐 (practical adequacy) 的目的，筆者根據 Miller 歸納的特徵及相關文獻，提出社會團結經濟的四個**判別性定義** (demarcational definition)。

首先，各種社會團結經濟，通常是主動 (proactive) 或被動 (reactive) 因應市場經濟或資本主義生產方式導致的具體社會問題而發展起來：如因應跨國企業對剝削小農的公平貿易、因市場環節不透明造成農食安全疑慮而起的消費合作社或社群支持型農業、因應食物浪費與飢餓並存而興起的剩食餐廳或食物銀行、對抗居住成為炒作標的而起的協力造屋...等等。就這意義而言，社會團結經濟通常有診斷體制和對治的意涵，此為其病理學 (pathological) 定義。這意味著，無論成功與否，任何社會團結經濟的創建，都至少對應一個**具體的社會問題** (specified social problem)。

其次，雖說經濟總是嵌置 (鑲嵌) 的過程 (instituted process)，但相較於典型的市場經濟和資本主義企業，以及實存社會主義的國有企業，各種社會團結經濟的運行更仰賴獲利以外的動機 (如庇護性購買、倫理消費)、交換以外的整合方式 (如二手物品的交換和捐贈)、市場和政府以外的制度機制 (如社群網絡和非政府組織)，甚至私有制以外的財產制度，以及貨幣以外的交換媒介 (如社區貨幣) 等，故謂社會經濟 (social economy)，此為其運作性 (operational) 定義。第三，各種社會團結經濟，無論是因應具體社會問題而興起或基於特定理念而創設，通常追求團結、合作、互惠、平等、公平或環保等規範性的價值和目標，而**有別於**競爭、效率、剝削、非個人化、利益極大化等市場經濟和資本主義企業的價值特性，故謂團結經濟 (solidarity economy)，此為規範性 (normative) 定義。

最後，根據前面三個定義，各種社會團結經濟的日常運作，將伴隨著緩解或解決對治之具體社會問題的後果。換句話說，社會團結經濟的運作**根據事實本身** (ipso facto) 將產生至少與其對治問題和標舉理念相應的外部性後果，此為其後果性 (consequential) 定義。這個定義的重要性在於：獲利本身不是社會團結經濟的必然結果 (可能是虛耗熱情和資金)，對「社會公益」的投注也不是根據獲利狀況而定的偶合現象。

根據以上四個判別性定義，社會與團結經濟可以初步定義為：**因應市場經濟或資本主義生產方式所產生的具體社會問題而發展起來的另類經濟形式，這種經濟形式追求有別於主流經濟體系核心價值以外的價值，且比主流經濟形式更仰賴獲利以外的動機、交換以外的整合形式及市場以外的制度模式為其運作基礎，而其例行、常態的運作本身，即產生緩解對治之社會問題的後果。**這樣的定義肯定不完備。筆者遵循 Aristotle 討論政治學時的建議：從不確定的前提出發談論某種題材，就只能在題材本身性質所允許的範圍內，尋求這類事物的精確性 (Nicomachean Ethics bk.1, ch.3. 1094b25)。

根據這四個判別性定義，比如說公平貿易運動 (fair trade movements)，起於「解決低度發展國家弱勢生產者，因包括跨國企業、資本主義市場和自由貿易的

結構性剝削而持續邊緣化之社會境況」的努力（此其病理學定義），倡議生產與消費關係中團結、合作、公平的價值（此其規範性定義），並透過公平貿易組織的中介以及公平貿易企業與弱勢生產者間的合作關係（此其運作性定義），協助弱勢生產者改善生產品質、經濟收入和社會處境（此其後果性定義）。

本文嘗試發展出適足於實作並能啟發、甚至導引實作的知識，單單是概念定義遠遠不夠。底下透過 Karl Polanyi 整體性分析取徑的重新詮釋，為社會與團結經濟的理論化尋找啟發性的概念資源。

二、鑲嵌性、鑲嵌性矩陣，與鑲嵌性營運模式

Karl Polanyi 的《鉅變》主要探討十九世紀文明瓦解的政治和經濟根源：市場與有組織的社會生活之基本要求兩者間的衝突，為十九世紀提供動力，並產生最終摧毀社會的典型張力和壓力，而外部戰爭不過是加速其毀滅。市場社會的問題在於其經濟是以私利為基礎：人的經濟活動是遵從所謂經濟理性，只要沒有外部干預，市場制度就會自發形成，因而最自然的是經濟體系由市場組成且只受市場價格控制，因而基於這樣市場的人類社會應該是所有進程的目標。藉助人類學和歷史學對原始和古代社會之經濟型態的研究成果，Polanyi 認為，但如此組織起來的經濟生活完全是不自然的。原始社會、古代社會及其後的歷史過程中，人類行為幾乎與這種觀點截然相反。

根據 Granovetter (1985) 的詮釋，對前市場社會之經濟現象的研究，實質論學派(substantivist school)認為，早期社會的經濟行為高度地鑲嵌於社會關係中，且鑲嵌性的程度(level of embeddedness)隨著「現代化」的推進而降低。而形式學派(formalist school)認為，經濟行為的鑲嵌性程度，在早期社會和現代市場中差不多，人類從來都不缺自利心和營利傾向。Granovetter 接受 Parson「社會行動主要是由內化的規範和價值所導引」這種唯意志論預設，將實質學派和形式學派的看法分別判定為過度社會化(over-socialized)和低度社會化(undersocialized)，而主張：無論在早期社會或現代市場中，經濟行為一向鑲嵌於社會關係中，但這種鑲嵌性的程度並不如實質學派宣稱的那麼高，也比形式學派所宣稱的更為顯著。(ibid.: 481-483)

Granovetter 的新經濟學宣言某種程度上促發了學界對 Polanyi 的重新關注，但也誤導了對 Polanyi 鑲嵌性概念的理解：Polanyi 對經驗性經濟體(empirical economy)的分析是從動機、整合方式(或行為原則)和制度形式間的複雜關係，整體性地加以把握，但在 Granovetter 這裡，這種經濟的鑲嵌性則化約為經濟行為中經濟動機與非經濟動機的相對優勢問題。以一種數理的類比來說，鑲嵌性在 Polanyi 那裡是一組包含不同性質、程度和維度的向量(vector)之和，在 Granovetter 這裡成了只有數量級(magnitude)的純量(scalar)之和。

底下將說明，Polanyi 在《鉅變》裡提出，而在〈經濟是嵌置的過程〉(The Economy as Instituted Process, 1957) 裡完整闡述的「整體性分析」，遠比 Granovetter 詮釋的更為立體、豐富，並提供理解社會團結經濟的重要啟發。

2.1 經濟是嵌置（鑲嵌）的過程

Polanyi 認為，十九世紀社會的先天弱點不是因工業社會，而是**市場社會** (market society)：市場社會是個**政治與經濟領域分離、商品虛構為思維定式** (mindset)、**自我調節市場為組織原則**的社會型態；也只有這種社會型態，才能提供**市場經濟** (market economy) 的存在條件。

市場經濟背後的兩個不尋常預設：首先，市場經濟是個只受市場控制、調節及引導的經濟體制，財貨生產及分配的秩序完全委諸這個自我調節的機制。其次，「價格形成收入」(prices form incomes)，所有收入皆來自市場銷售，也足以購買所有生產的財貨。除非社會以特定方式從屬於自我調節市場的各種需要，否則這樣的制度模式無法運作：市場經濟只能存在於市場社會中，因為市場經濟必須包含工業生產的所有要素，包括勞動、土地及貨幣。然而，勞動與土地不過是每個社會皆有的人類本身及其存在的自然環境，將之納入市場機制意味使社會自身的意義從屬於市場的規律。正是**藉助商品概念**，市場的機制才能與工業生活的種種要素相適應：商品是以市場銷售為目的而生產的物品，而市場則是買賣雙方的實際接觸點；工業生產的每個要素都能視為商品，受價格與供需機制的導引。這意味著每個要素都有其市場，並在各自市場中都被整合入供需的網絡，也都有與其供需相互影響的價格，而無數的要素市場進而交互連結成一個大市場。(Polanyi, 2001[1957]: 71-72, 74-5)

Polanyi 嚴厲批判關於勞動、土地與貨幣的商品假定，正因若讓市場機制主導人類命運和自然環境，甚至購買力及其運用，將會導致社會的瓦解。(Ibid.: 76) 這個批判的論據，來自 Polanyi 對“economic”之實質與形式意義(substantive/formal meanings) 的區分。Polanyi 認為，考察**經驗性經濟體** (empirical economy) 最大的阻礙，是“economic”之實質意義與形式意義的混淆：

“economic”之實質意義源於人類生活對自然和同伴的依賴。它是指人與其自然和社會環境之間的互相轉換 (interchange)，進而提供人類滿足物質想望的手段。“economic”之形式意義源於手段 - 目的 (means-ends) 關係的邏輯特性，常見於「簡約的」(economical) 或「節約的」(economizing) 這類詞語。它指的是這樣一個明確的選擇情境，亦即因為手段不足而造成要在手段的不同用途之間進行選擇。如果我們把決定手段選擇的規則稱為**理性行動** (rational action) 的邏輯，則或可用個權宜的術語來指稱這個邏輯變體，即**形式經濟學** (formal economics)。(1968[1957]: 139-140)

形式意義源自邏輯，指的是在不充分手段的不同用途間進行選擇的一組規則，是心靈的法則。而實質意義源自事實，指的既不是選擇也不是手段的不足，因人的生計（livelihood）不見得涉及選擇，即使存在選擇，也未必是受限於手段的稀缺，這是自然的法則。“economic”的這兩種根本意義，就語意而言處於對立且毫無共通之處。然而，由於近兩個世紀以來西歐和北美出現一種定價市場體系（system of price-making markets）所支配的經濟型態，格外適用以形式意義為基礎的方法，“economic”之形式與實質意義才得以相符（coincide）。(Ibid.: 141)

那麼，從經濟的實質意義來考察經驗性經濟體又有何不同？這裡涉及 Polanyi 提出的經濟生活中交換、互惠和重分配這三種**行為原則**（principle of behavior）或**整合方式**（mode of integration），以及相應的**行為動機**和**制度模式**。Polanyi 根據前人及自己對原始經濟和古代經濟的研究指出：所謂的經濟動機其實源於社會生活的背景，經濟行動通常包含**複雜的動機**（如社會聲望、社會認同），並沒有所謂的單純的經濟動機。而人類經濟行為除了**交換**（exchange）之外，還有**互惠**（reciprocity）和**重分配**（redistribution）等行為原則或整合方式，除非既存制度模式有助於這類行為原則的實施，否則這些行為原則無法產生效力：互惠和再分配所以能在缺乏書寫記錄和複雜行政管理的情況下確保一個經濟體系的運轉，是因這些社會的組織符合藉助對稱結構（symmetry）和輻輳結構（centricity）這類模式作為解決方案的必要條件。Polanyi 特別強調，就對稱結構和輻輳結構這類制度模式來說，經濟只是其附屬功能。**只有在市場社會中，僅以獲利為經濟動機、只透過交換作為整合方式，且市場只作為交換的制度模式，成為社會的組織原則。**換句話說，Polanyi「經濟是嵌置（鑲嵌）過程」所指的，正是經濟活動中**動機的複雜性、整合方式的多樣性，以及制度模式的多價性（或多功能性）。**

那麼，又如何理解「**經濟重新嵌置（鑲嵌）於社會之中**」？在《鉅變》的第三篇，Polanyi 從第二次世界大戰甫結束時的時間點上展望：經過一個世紀的盲目「改進」後人類正恢復其「安居」（habitation）。若不想讓工業主義消滅人類，就得讓它從屬於人性的要求。傳統制度的崩潰沒有使我們處於真空，在那些飽受自我調節市場摧殘的國家裡，經濟體系不再為社會立法，也確保了社會對經濟體系的優位性。即使在原則上，市場體制也不再是自我調節的，因為**勞動、土地和貨幣都從市場撤離出來了**：在**勞動**方面，工資契約不再是私人契約，工廠條件、勞動時間、契約樣式，甚至基本工資，都在市場之外決定；工資差別在經濟體系中持續發揮重要作用，但在與金錢收入直接相關的動機外，其他動機可能比勞動的財務面向更為重要。在**土地**方面，是將土地併入明確的制度（如家園、合作社、工廠、城鎮、學校、教會、公園和野生動植物保護區等）。在**貨幣**方面，主要國家開始遵循功能財政的原則，財政預算是為了達成明確目標，稅收的目的不再是為了支出或投資。市場社會的終結並不意味各種市場的缺席。這些市場仍以各種方式繼續確保消費者的自由、顯示需求的轉變、影響生產者的收入，並發揮審計的作用，但已完全不再是個經濟自我調節的機關。

換句話說，「經濟重新嵌置（鑲嵌）於社會之中」，不過是在思想和行動上**體認並回復**經濟行為中動機的複雜性、整合方式多樣性和制度模式的多功能性，勞動、土地和貨幣因「去商品化」而不再是由市場調節價格的虛構商品。後市場社會不是回到前市場社會，而是社會從自我調節市場的從屬中解脫出來，從而提供更多自由可能性。

以批判實在論（critical realism）的術語重新描述，經濟現象是包含動機、整合方式和制度模式的聚現結構（emergent structure）。在**前市場社會**中，經濟行為為嵌置（instituted）、浸沒（submerged）於廣泛多樣的動機、整合方式和制度模式之中，而不僅限於獲利、交換和市場的組合。在**市場社會**中，市場經濟這個聚現結構由獲利動機、交換的整合模式，以及市場制度所組成。形成這個聚現結構的社會前提是勞動、土地及貨幣成為虛構商品，以及市場機制控制、調節及引導財貨生產及分配的秩序。一旦形成聚現結構，包括勞動、土地這類每個社會皆有的人類本身及其存在的自然環境，都得納入市場機制，從而使社會自身的意義從屬於市場的規律。在**後市場社會**中，勞動、土地和貨幣因「去商品化」而不再是由市場調節價格的虛構商品，經濟重新嵌置（鑲嵌）於複雜的動機、多樣的整合方式和多價的制度模式之中。

2.2 鑲嵌性矩陣：Polanyi 的整體性分析

Polanyi 的整體性觀點強調經驗性經濟體中人類動機的複雜性、整合方式的多樣性和制度模式的多價性如何**交織、互動、連結**在一起，從而提供**社會生活的穩定性**。就這個意義而言，Collins（2000）透過種族、階級、性別等社會分類的交織和交互作用，分析少數族裔女性的支配和壓迫現象的「支配矩陣」或「壓迫矩陣」(the matrix of domination or matrix of oppression) 概念頗具啟發性。循著「矩陣是向量合」的數學類比，筆者將「經濟是嵌置（鑲嵌）的過程」(economy as an instituted process) 重新概念化為「鑲嵌性矩陣」(matrix of embeddedness)：**我們觀察到的經濟現象，可以理解為具有特定因果作用力或傾向（causal power or liabilities）的各種動機、整合方式和制度模式等要素交織互動的聚現現象。**

循此思路，在前市場社會（pre-market society）的鑲嵌性矩陣裡，「獲利-交換-市場」這組向量「浸沒」、「鑲嵌」於社會架構中，社會甚至有意將之隔離在特定範圍內，使其對社會生活的影響降到最低（圖 1）

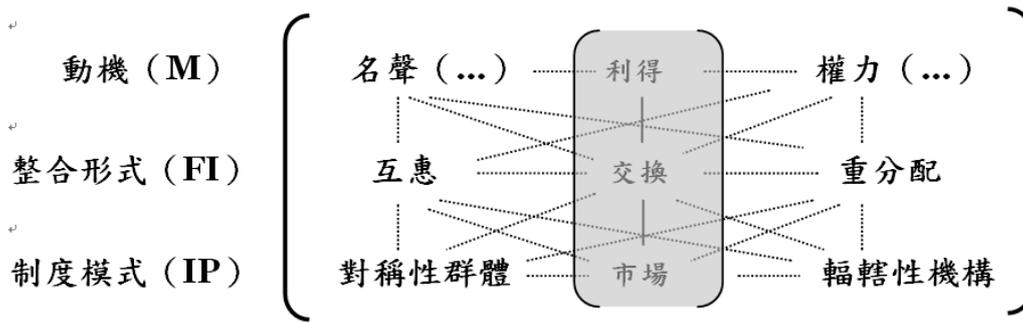


圖 1：前市場社會的鑲嵌性矩陣

在市場社會—亦即以市場經濟為主導、以自律市場為社會組織原則的社會—的鑲嵌性矩陣中，「利得-交換-市場」這一組向量聚現為社會生活的主導力量（市場經濟），使社會層面從屬於自律市場的運作（圖 2）。

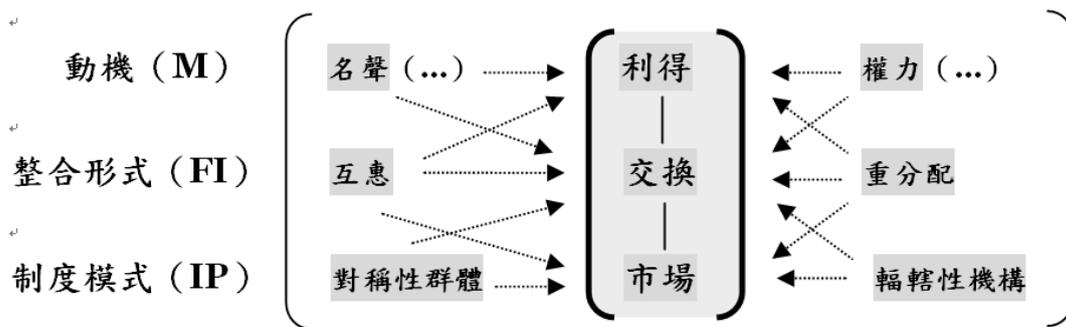


圖 2：市場社會的鑲嵌性矩陣（matrix of embeddedness in market society）

而在後市場社會（post-market society）中，勞動、土地和貨幣因「去商品化」而不再是由市場調節價格的虛構商品，經濟重新嵌置（鑲嵌）於複雜的動機、多樣的整合方式和多價性的制度模式之中（圖 3）。

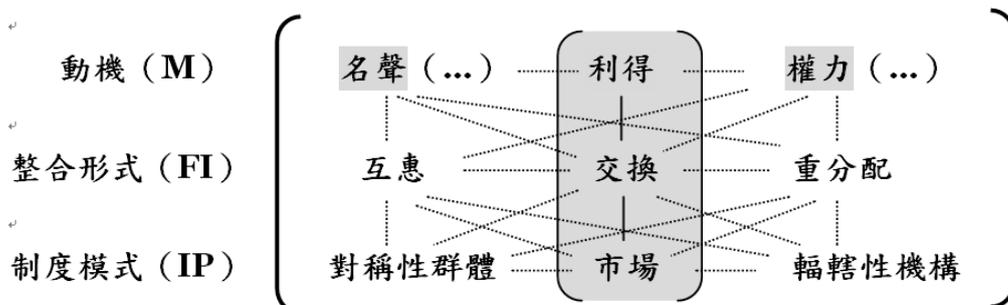


圖 3：後市場社會的鑲嵌性矩陣

透過「鑲嵌性矩陣」的概念，對具體經驗性經濟體的整體性分析得以聚焦於具有特定因果作用力或傾向的動機、整合方式和制度模式，考察這些要素如何交織、連結和交互作用，並產生怎樣經濟現象和社會後果。特別是「利得-交換-市場」這一組向量在整個經濟生活中扮演的角色和起的作用，以及其他社會向量對這組向量的影響。那麼，這個鑲嵌性矩陣如何運用在社會與團結經濟的分析？

2.3 從「鑲嵌性矩陣」到「鑲嵌性營運模式」

在廠商行為的領域裡，**營運模式**（或商業模式）（business model）的概念通常用來分析廠商如何配置資源創造營利。這個理論工具，包含大量的商業元素及其間的關係，並且據以描述特定公司的營運模式。它能顯示一個公司在以下一個或多個方面的價值所在：**客戶，公司結構，以及，以營利和可持續性盈利為目的，用以生產，銷售，傳遞價值及關係資本的客戶網**（Osterwalder, Pigneur and Tucci 2005）。營運模式的概念化有很多版本，Osterwalder and Pigneur（2010）綜合各種概念版本，提出了一個包含九個要素的營運模式，這些要素包括：

- (1) **目標客層**（Customer Segments, CS）：構成組織存在理由基礎的最重要要素，定義組織所面向的顧客族群。
- (2) **價值主張**（Value Proposition, VP）：透過何種產品和服務來解決顧客問題，並滿足其需求。
- (3) **通路**（Channels, Ch）：敘述如何與顧客交流以遞送創造出的價值。
- (4) **顧客關係**（Customer Relationships, CR）：敘述企業與特定顧客族群間有什麼樣的關係。
- (5) **收益流**（Revenue Streams, RS）：組織自顧客族群中獲得的收入流向。
- (6) **關鍵資源**（Key Resources, KR）：為執行商業模式所需的資產，除了實體資產外，也包括智慧財產和人力資源。
- (7) **關鍵活動**（Key Activities, KA）：能夠不斷創造價值，並提供給顧客的重要活動。
- (8) **關鍵夥伴**（Key Partners, KP）：組織在運作時至關重要的合作夥伴。
- (9) **成本結構**（Cost Structure, C\$）：事業在營運時特殊且必要的成本。

從前述鑲嵌性矩陣的角度來看，營運模式之於資本主義企業，就像形式經濟學之於市場經濟，聚焦於「利得-交換-市場」這組向量，而忽略其他動機、整合方式和制度形式對廠商行為的影響，以及**廠商收益以外的社會後果**，亦即，忽略廠商行為的**鑲嵌性**和**外部性**。因此，這種營利事業的營運模式或可稱之為**脫嵌的**

或形式主義的營運模式（disembedded or formalist business model）（見圖 4）。

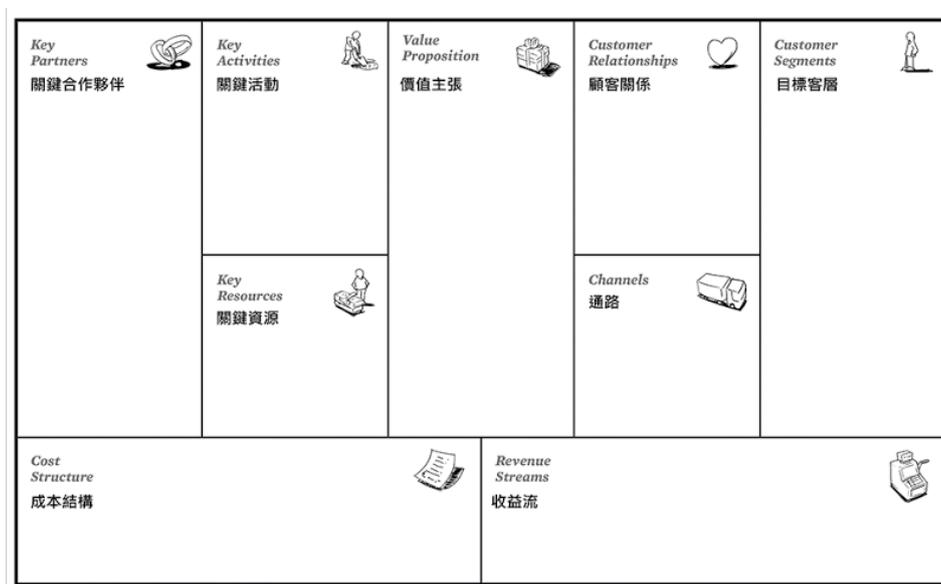


圖 4：脫嵌的營運模式（disembedded business model）

至少就前述四個判別性定義來說，典型資本主義企業相當不同於社會與團結經濟形式。雖然企業的營運總是鑲嵌在社會規範、關係和制度之中，但主要還是以「利得-市場-交換」這組要素為基礎。雖然企業總是有善盡社會責任的善意、標舉崇高的理念、宣稱為社會帶來正面效益，但根據定義，**營利事業的日常活動還是營利**。此外，資本主義營利事業與社會團結經濟的最大區別，是在社會與團結經濟的鑲嵌性營運模式中，**鑲嵌性與外部性為完整不可分割的要素**。據此，本文提出**鑲嵌性營運模式**（embedded business model）（圖 5），作為分析社會團結經濟營運模式的概念工具。

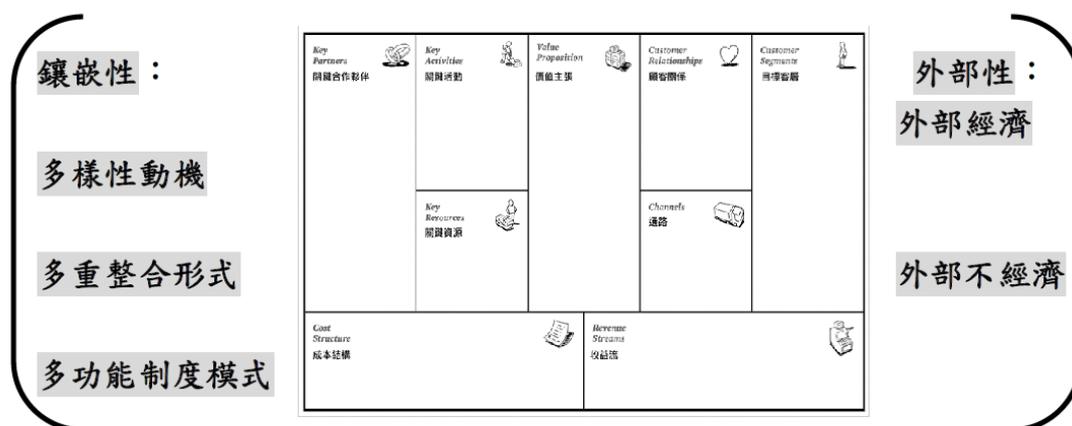


圖 5：社會團結經濟的鑲嵌性營運模式

根據前述四個社會團結經濟的區別判準，以及鑲嵌性營運模式的定義，社會團結經濟可以進一步概念化如下：**因應市場經濟或資本主義生產方式所產生的具體社會問題而發展出來的經濟形式，這種經濟形式的鑲嵌性和外部經濟為其例行、常態營運之必然而非偶合性的社會前提和後果。**據此，收購過剩水果、提撥一定比例盈餘作為清寒獎學金、專營有機農業的營利事業都算不上社會與團結經濟，因為這些企業的理念和社會責任**並非其營運的組成要素和伴隨後果**，即使因種種因素而暫時擱置，都不影響其營運。

三、剩食餐廳的鑲嵌性營運模式：以七喜廚房為例

七喜廚房²始於 2016 年 2 月，是台灣第一個民間經營的剩食共食實驗空間，將市場的醜蔬果及餐廳剩餘的食材料理成菜餚，以自由定價的方式與人分享。創建的初衷是為了解決糧食浪費問題，並照顧街友的溫飽。創建的最初四個月致力發展一套能夠長期支持街友溫飽的系統，於是請印度朋友指導，研發餐廳級咖哩調理包，將咖哩餐點及調理包的販售利潤全數投入營運與送餐成本，之後全心以推廣共食剩食為主。

七喜廚房所謂的「剩食」，指每天銷不完的食材。創辦人楊惠涵有鑑於**許多蔬果賣相差而乏人間津，但有人處於飢餓卻無法利用這些食材，因而想建立一個能將物資與人完整連結的網絡。**楊小姐發現，台灣自有糧食生產率只有 30%，其中卻有 3 成在收成後就被丟棄浪費，因此，七喜廚房逐漸轉變成以解決都市現今嚴重的食物浪費為主，便從向上市場出發，實地去市場拜訪攤販，開始收集市場會丟棄的蔬果。在這過程中，楊惠涵發現，菜市場的剩食時常外觀與一般蔬果無異，只因為當天賣不完，沒有保冷設備的攤販，自己食用不完的狀況下，就只能忍痛丟棄。當她邀請合作時，幾乎所有菜攤都開心答應，**「不用將醜蔬果浪費、還能做善事」**；有七喜廚房穩定收菜，攤販也能保持供給客人更新鮮的蔬果，而廚房收到的蔬果狀態也都十分良好，甚至有部分稀有食材。

七喜廚房起於「因市場規格及商品促銷而造成食材的浪費的同時，部分弱勢者卻因無法獲得足夠的食物而陷於匱乏甚至飢餓」（此其病理學定義），倡議減少浪費並照顧弱勢（此其規範性定義），方法是建立食物銀行或剩食餐廳等回收機制（此其運作性定義），將浪費的食材移轉給需要食物的人（此其後果性定義）。從前述四個判別性定義來看，完全符合社會團結經濟的判準。那麼，如何分析七喜廚房的鑲嵌性營運模式？先從鑲嵌性（Em）開始，接著是外部性（Ex），最後再「嵌入」作為企業體核心的（脫嵌）營運模式。

² 對七喜廚房的簡介和分析，來自創辦人楊惠涵小姐在東海大學的演講（演講題目：剩食與共食：從理念到行動；2017/4/19）及募資平台上的說明：〈七喜廚房剩食餐廳－讓蔬果與甘苦人一起重生！〉（<https://www.flyingv.cc/projects/15325>，取用日期 2017/11/14）、

根據前述「鑲嵌性矩陣」的意涵，鑲嵌性指的是經濟行為嵌置於動機的多樣性、整合方式或行為原則的複雜性、制度模式的多價性，以及其間的交織互動關係。底下依序討論七喜廚房涉及的動機、整合方式（行為原則）和制度模式（社會結構）。

首先是**涉及社會行動者的動機**。七喜餐廳的顧客包括喜歡透過用餐時間與鄰里互動的社區居民、既能解決午餐問題又能助人的贊助型顧客、出於好奇心或歡喜心而來體驗、見識的體驗型顧客，還有出於其他如教學目的而光顧的學生參訪者等。這些顧客來電消費的過程中，也可能因工作人員的介紹而購買待用券或料理包。由於**餐點是用「剩食」料理的且與街友吃的同款**，並不足以提供根據主流經濟價值界定的合理消費效用（consumption utilities），故來店用餐、超額定價、捐助現金、購買待用券和料理包的動機，當然不侷限於自利的獲益（gains），還包括關懷弱勢、贊助好事等利他動機；即使是自利的動機，也不限於獲利；透過募資平台捐款的贊助人更是如此，並無對價的獲益。**剩食供應者**也是七喜餐廳的重要夥伴。根據楊惠涵的說法，許多菜攤或餐廳老闆知道剩食餐廳的理念和作法後，甚至是免費贈送。這可能不只是「反正也要丟掉，就拿去吧」的心態，還涉及與浪費和助人行為相關的傳統價值和觀念（如浪費＝討債、揮霍福緣，助人＝做功德、結善緣）。**工作人員也是重要的夥伴和顧客**，從市場行情來看，打工換宿或打工換餐算是廉價勞動，若無獲益以外的動機，其實是自願受剝削。

其次是**剩食餐廳涉及的整合方式或行為原則**。除了透過交換取得營運設備、非屬剩食的食材和水電瓦斯之外，也涉及**食材、現金和無償勞動的「贈與」**（屬於「禮物」的範疇）。打工換宿或換餐根據的不是等價交換原則，而是基於**互助或互利的社會規範和道德義務**。此外，回收、處理、料理剩餘食材而為街友供餐，基本上是一種類似「以稅收支應社會安全支出」的**重分配**。當然在此贈與、互惠、重分配和交換之間並非涇渭分明，而是複雜交織在一起。

第三是剩食餐廳涉及的**制度模式或社會結構**。除了政府的「青年創業貸款」提供餐廳購置場所和設備的營運資金，並透過市場交換購取一部分食材和設備外，**鄰里關係**和同時也是人際關係網絡的**剩食回收網絡**，也取代市場透過價格機制進行資源配置的功能。但最重要的是**網絡平台**，包括七喜餐廳藉以取得部分資金的網路募資平台和推廣理念的媒體平台，更包括七喜廚房本身就是個平台：既是**剩食回收的平台**，也是願意以不同方式關懷弱勢的人與需要幫助的弱勢遭遇的「場所」。

七喜廚房的營運本身，無論損益如何，都伴隨著許多**外部性**，特別是外部經濟。除了每天開張便產生避免食材浪費和供餐給街友的社會後果，至少還有幾種外部經濟，包括做為食農教育的**教學場域**（學校課程參訪）、**公民參與的體驗場域**，以及以非主流方式發揮**社會安全網**的功能。

理解七喜廚房這個剩食餐廳的鑲嵌性和外部性後，接著「**嵌回**」其（脫嵌）

的營運模式。但我們將《獲利世代》作者建議的檢視次序反轉過來：(9) **成本結構 (CS)** 方面，與其他餐廳比較起來，七喜廚房透過剩食回收和打工換宿換餐，大大降低了材料費和人事費；(8) **關鍵夥伴 (KP)** 除了剩食供應者，還包括提供勞動力的打工者、換宿者和志工；(7) **關鍵活動 (KA)** 除了剩食的回收、處理、料理和供餐外，還包含以捐贈形式支出的街友供餐，以及發揮「促銷」功能的理念推廣，有助於吸引顧客和捐贈，以及賣出料理包和待用券；(6) **關鍵資源 (KR)** 當然是回收的剩食，以及住宿和餐點換而來勞動力。前述四個與成本相關的項目，讓穩定的(5) **收益流 (RS)** 成為可能：現金收入主要來自相對低成本的餐點、捐贈、料理包和待用券；維持(4) **顧客關係 (CR)** 的方法是可以接受的餐點(咖哩有良好的掩蔽功能且口味比較容易保持穩定)和實際的剩食回收和照顧街友，在此故事行銷和理念推廣扮演重要角色。而在(3) **通路 (Ch)** 方面，實體產品主要是店面，捐贈則主要是募款平台。前述整個環節，都是支撐其(2) **價值主張 (VP)**：**以剩食餐廳解決食材浪費與弱勢捱餓並存**這一組社會問題。在前述八個項目的基礎上，(1) **目標客層 (CS)** 就可以是各種基於不同和複雜動機的「客群」，還包括食材供應者和志工，且可以持續擴大。(圖6)

<p>鑲嵌性 (Em)：(1) 動機：社會互動(鄰里居民)、實用兼助人(贊助型顧客)、好奇心或歡喜心(體驗型顧客)、關懷弱勢、贊助好事、避免浪費、結善緣、做功德。(2) 整合方式：贈與、交換、互惠、重分配的複雜交織。(3) 制度模式：政府、市場、鄰里關係、剩食回收網絡；募資平台和網路媒體；餐廳本身即剩食回收平台，及關懷弱勢和弱勢需要之間遭遇的場所。</p>				
<p>KA：剩食的回收、處理、料理和供餐；以捐贈形式支出的街友供餐；透過理念推廣吸引顧客和捐贈，賣出料理包和待用券。</p>	<p>KP：剩食供應者、提供勞動力的打工者、換宿者和志工；</p>	<p>VP 或具體社會問題的解決方案：以剩食餐廳解決食材浪費與弱勢捱餓並存的社會不公平現象</p>	<p>CR：供餐、剩食回收、供餐街友、故事行銷、理念推廣。</p>	<p>CS：各種基於不同和複雜動機的「客群」，還包括食材供應者和志工，且可以持續擴大。</p>
	<p>KR：回收的剩食，住宿和餐點換而來勞動力</p>		<p>Ch：店面(實體產品)、網路平台(捐贈)。</p>	
<p>CS：因透過剩食回收和打工換宿換餐，大大降低了材料費和人事費</p>		<p>RS：餐點、捐贈、料理包和待用券所得</p>		
<p>外部性 (Ex)：特別是外部經濟。除了每天開張便產生避免食材浪費和讓街友得飽的社會後果，至少還有幾種外部經濟，包括做為食農教育的教學場域(學校課程參訪)、公民參與的體驗場域，以及以非主流方式發揮社會安全網的功能。</p>				

圖 6：剩食餐廳的鑲嵌性營運模式

雖然缺乏七喜餐廳具體的財務資料，這個鑲嵌性營運模式的分析也指出七喜廚房之鑲嵌性營運模式的三個特點：有別於市場經濟的**價值主張（VP）**體現於營運的**外部性**如何緩解或解決**具體的社會問題**，獨特的**鑲嵌性**如何形塑特殊的**成本結構（C\$）**和**收益流（RS）**，以及以餐廳為**回收網絡的中心**和**解決具體社會問題的平台**。此外，前述分析也凸顯剩食餐廳的**可持續性（sustainability）**和**課責性（accountability）**問題：剩食回收處理和料理的相關收益，是否足以支應為街友供餐的支出？若成功地**穩定產生盈餘**，**這些盈餘如何分配**？**在什麼情況下，剩食餐廳就不再是社會團結經濟了**？這些問題都不容易回答，但也無法迴避。

結語：探索一種能起變革作用、有活力的鑲嵌性營運模式

本文以七喜廚房為例，分析剩食餐廳這類型社會團結經濟的嵌性營運模式，闡明 Karl Polanyi 的整體性分析取徑如何有助於社會團結經濟的概念化和理論化。從 Polanyi 整體性分析取徑來看，社會團結經濟或可定義為**具有鑲嵌性營運模式的經濟形式**，正是基於這樣的鑲嵌性營運模式，符合前述的四個判別性定義的經濟形式，才成為所謂的社會團結經濟。

這個鑲嵌性營運模式，衍生出幾個重要的理論問題和實務問題：首先，各種社會團結經濟的類型（如公平貿易、剩食餐廳、社區支持型農業、消費合作社、生產合作社等），是否有**獨特可以辨識和概括的鑲嵌性營運模式**？這些不同類型的社會團結經濟，有哪些與主流經濟形式共通的和特有的**基礎建設（intrastructure）**？不同類型的社會團結經濟，又有那些共同和個別特有的基礎建設？**非企業體型態**的社會團結經濟形式（如網絡、社群和平台），是否適於鑲嵌性營運模式的分析？與具有企業組織的社會團結經濟形式，又可以有怎樣的**關係**？這些問題的答案，有賴於對其他的類型社會團結經濟形式的實例分析和概念化，以及鑲嵌性營運模式的進一步修正。

最後，以上問題的答案，或許也有助於既有和新創社會團結經濟的診斷和構思（如新創事業的企劃），以及政府角色的定位和適切推動政策的擬定（如建構共用的合作平台）。

參考書目：

- Aristotle 著、廖申白譯注，(2003)，《尼各馬科倫理學》(*Nicomachean Ethics*)。北京：商務印書館。
- Collins, Patricia Hill. (2000) *Black Feminist Thought: knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. New York, Routledge.
- Miller, Ethan (2012)，〈團結經濟：主要概念和問題〉，《開放時代》，第6期。(另收於嚴海蓉等編，2014，《社會經濟在中國：超越資本主義的理論與實踐》，社會科學文獻出版社。頁38-59)。
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 3, 481-510.
- Miller, Ethan. (2010) "Solidarity Economy: Key Concepts and Issues." In in Kawano, Emily and Tom Masterson and Jonathan Teller-Ellsberg (eds). *Solidarity Economy I: Building Alternatives for People and Planet*. Amherst, MA: Center for Popular Economics..
- Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons
- Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves and Tucci, Christopher L. (2005) "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept," *Communications of the Association for Information Systems*. 16, 1, 1-25.
- Polanyi, Karl. (1957) "The Economy as Instituted Process." in *The Sociology of Economic Life*, edited by mark Granovetter and Richard Swedberg. Boulder, CO: Westview Press.
- Polanyi, Karl. (2007)，《大轉型：我們時代的政治與經濟起源》(*The Great Transformation*)，浙江人民出版社。第三篇(第19-21章)。
- Wright, Erik Olin，2012，〈指南針：指向社會主義的替代性選擇〉，《開放時代》，第6期。(另收於嚴海蓉等編，2014，《社會經濟在中國：超越資本主義的理論與實踐》，社會科學文獻出版社。頁3-37)。
- 許寶強、渠敬東 選編，(2001)，《反市場的資本主義》，中央編譯出版社。第1-3章。(Karl Polanyi 的〈市場模式的演化〉、〈自我調節市場與虛構商品：勞動、土地與貨幣〉、〈經濟：制度化的過程〉)