



Social Enterprise eNews

社會企業電子報



Jan 31, 2020 | Social Enterprise

社會企業電子報

目錄

【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

[2020 社會創新：千年一遭，時機正好](#)

【國際趨勢】

1. [危機化為轉機，加拿大社會企業為失業人口打造新生活](#)
2. [下一個十年：從千禧世代成為中堅，影響力投資主流化的三大動能](#)
3. [馬來西亞社會企業發展五大挑戰：撼動經濟，勢在必行](#)
4. [致力改變社會：埃及青年女性培力計畫](#)
5. [社區復興計畫振興城市公共生活空間](#)
6. [緬甸社會企業 Proximity Designs 運用設計思考打造雙贏解方](#)

2020 社會創新：千年一遭，時機正好

黃正忠 KPMG 安侯永續發展顧問股份有限公司 董事總經理

2020 年，是一個別具意義的數字，千年一遇。以 20/80 法則來看，21 世紀前面 20 年為了永續發展的打底工程已經要告一段落，接棒後面 80 年的工作正要展開。在 21 世紀全球舞台上打拼的企業們，已蓄勢待發。在這個階段，企業要往哪個方向去？不同領域自有不同風向，但「創新經營、永續發展」會是所有企業的共同課題。

目前國際和臺灣政府積極倡導的聯合國永續發展目標 (SDGs) 正式發布於 2015 年 9 月，193 個會員國通過其 17 項永續發展目標和 169 項具體目標，作為未來 15 年永續發展的綱領。經過幾年的鋪陳，越來越多具體行動展現：2019 年歐洲議會和歐盟成員國針對 2020 年歐盟的預算達成一項重大共識，即將大幅增加用於氣候行動的支出，預算分出至少 25% 投入 2030 年的氣候行動；新加坡淡馬錫控股成立 ABC World Asia (Active Economy, Beautiful Society and Clean Earth)，針對關注社會議題的社會創新組織發展投資業務；甫於 2019 年底落幕的全球影響力投資人論壇 (Global Impact Investing Network Investor Forum 2019) 更明確指出，未來企業落實 SDGs 的表現可能成為銀行評估企業信用及貸款利率的依據，非財務目標考量逐漸成為投資人焦點。不管是政府、資本市場、消費市場，都以行動開始表示永續發展的迫切，企業在做決策時須以更創新的思維全盤考量世界趨勢與外部影響力。

回到 2020 的話題，這個數字也可用另外一個角度來解讀：未來企業在思考經營創新影響力時，百分之二十緊跟趨勢脈動，另外百分之二十在於內部企業社會創新的能力。看到這裡讀者們可能會問，那另外的百分之六十呢？就在於企業與外界連結產生的影響力。現代的企業家已深刻認知企業經營不能單靠財務表現和內部治理，如何和外部世界「和平共存」，甚至「一起共好」才是棘手挑戰。2019 年 12 月初 KPMG、家樂福、鄰鄉良食共同舉辦的「不正常品牌大解密」論壇邀請了九家來自台灣與荷蘭的不正常品牌，解析他們如何透過不同做法贏得消費者的認同，而翻轉消費者對主流品牌的印象。荷蘭巧克力品牌「Tony's Chocolonely」代表特別來台分享他們如何從一位記者創業、沒人看好的小品牌，一步一步以「零奴工巧克力」的堅持，在這條辛苦寂寞的創業路上成長為荷蘭最大的巧克力品牌之一，證明堅持發揮正面影響力、在乎多元利害關係人的商業經營模式，也能成功營運且世名。今天企業推出銷量看漲的優良產品，但這個產品是不是間接或直接造成氣候變遷的兇手之一？在供應鏈上有沒有傷害勞工或環境？這些都會被市場放大檢視。如果外部性衝擊不在考慮之列，就算我們有好的產品、好的價格、好的行銷包裝，最後還是會造成世界往下沉淪。

天下、遠見雜誌已連續超過十年舉辦企業公民獎、企業社會責任獎，倡導企業應盡 ESG 與企業社會責任已非新聞，越來越多企業將 CSR 視為公司整體策略重要的一環，也將內部治理和外部影響力放在同等基準上嚴謹看待。在有效提升外部正面影響力上，我認為兩個方向是值得注意的：其一是善用企業不同組織的功能，比如說許多大型企業的基金會，如果只從事慈善、公關、非營利等工作就太可惜了，應該積極思考如何以基金會的角色出發回饋本業，不僅做好事又有益於企業發展。去年首屆於德國慕尼黑舉行的歐洲企業慈善與社會投資峰會 (C Summit) 以對企業基金會和社會投資有興趣的投資人為標的，聚集了來自 17 個國家/地區的 150 多家企業基金會和社會投資者，共同探討企業及企業旗下相關基金會間的經營及資金應用的問題，期望可以創造積極且效果極大化的社會影響力。基金會可以是企業的另一個經營平台，不僅回扣業務本身，更持續的將企業本身的理念推廣至不一樣的領域當中。

其二，和新興社會企業合作也是可能的解方。遠見自 2018 年開始增設的「社企之星」獎項可視為主流財經媒體拋出的風向球，將這些為解決社會問題而創立的商業組織帶上舞台。經濟部連續舉辦三年的 Buying Power 採購獎勵機

制，也積極鼓勵企業與不同的社會企業發展創新合作，如 2019 年的特別獎得主裕隆集團，和眾社會企業合作串連各地身心障礙、高齡照護與社會福利團體與無障礙計程車司機，建置全台無障礙服務資料，讓身心障礙者與照護者便利出行，推動臺灣無障礙交通和產業發展，結合裕隆製造運輸本業實踐無障礙交通創新。過去形象保守穩健的國營事業台電，也首次嘗試和社會企業玩轉學校一起打造教案，透過議題式遊戲的方式將節能環境教育融入遊戲中，將環保能源議題帶入校園。這些例子顯示，社會企業在傳統主流企業求新求變的路途中，能成為嫁接主流企業與趨勢結合產生影響力的重要夥伴，更能精準協助主流企業在本業基礎上擴大發揮，事半功倍。

我常跟同仁分享，隔靴搔癢式的改變不僅太慢，而且經常搔不到癢處，只是作作樣子。永續發展和創新經營絕對是必修課題，但企業在投入永續發展與企業社會創新時必要辨別產業重大性，制定精準策略且找到合適的合作夥伴，才能朝真正能發揮實際效益的標的產生影響力，否則一味浪漫地追求永續發展，可能白花力氣在不同目標間找不到癢處，隔靴興嘆。百分之二十掌握世界趨勢脈動，百分之二十發展創新策略，百分之六十連結社會創造外部正面影響力，企業永續經營方向就不會有太大差錯。兼具商業利益和社會價值的企業蓬勃發展代表社會的進步，也代表社會的良知，更是未來能永續發展的希望。展望 2020，前路險峻，但絕對精采可期。

本文同步發表於中華民國全國工業總會《產業雜誌》民國 109 年 1 月號



國際趨勢

危機化為轉機，加拿大社會企業為失業人口打造新生活

創立於 2001 年的加拿大社會企業 **Embers** 關注都市貧窮和就業議題。創辦人兼執行長 **Marcia Nozick** 觀察到溫哥華市區普遍存在的貧窮問題和社會邊緣人沒有工作機會，連最低生活水平工作都無法維持的絕望強烈相關，便決定協助這些社會邊緣人轉換人生跑道，因此創立了 **Embers**。

人們可能因種種不可抗因素影響工作技能而被迫失去工作，同時失去對工作的信心，遊走在社會邊緣。**Embers** 的成立就是想成為這些邊緣人的避風港，為他們提供合適的職能訓練，取得通往新職場的票券，透過技能塑造和再次被市場需要重建生活規律，重新擁抱社會。

Marcia Nozick 認為，能讓一個對社會絕望的人重新站起來，往前大步邁進，便是 **Embers** 的成功。光是 2018 年一年，**Embers** 就培訓了 2,000 名員工，除職場技能培訓，也提供受訓人工作場所溝通、解決衝突、團隊合作、時間管理和專業精神等服務，讓這些人對職場和社會生活能進一步的融入。工作表面上意味著收入，但更重要的是，象徵著工作者的自尊與信心。

Embers 藉由培訓社會弱勢成長，改善都市社區生活水平，減少游離不定的失落者，達成大幅增加就業人口，降低醫療保健費用與社會援助費用的正面影響力。

資料來源：vancouversun



下一個十年：從千禧世代成為中堅，影響力投資主流化的三大動能

2020 年代將是影響力投資主流化的關鍵十年。根據聯合國的預估，若要在 2030 年達成永續發展目標 (SDGs)，每年尚需 2.5 兆的資金挹注。好消息是千禧世代 (1980 年與 2000 年之間出生的人口) 的投資人開始展現對於影響力投資的高度興趣，而他們也將在 2030 年以前成為全球經濟的中堅力量。

Karam Hinduja 是全印度第三富有家族 (the Hinduja family) 中的第四代，同時也是一位千禧世代的影響力投資人。Hinduja 在《富比士》雜誌的採訪中，分享了從 2020 年到 2030 年之間，影響力主流化的三大動能：

第一：顧客消費行為轉向社會環境友善

千禧世代在乎消費對於社會環境所造成的影響。此趨勢驅動部分公司改變其原有的產銷模式，特別是在消費品產業，例如：公平貿易、時尚革命 (Fashion Revolution)、道德時尚倡議 (Ethical Fashion Initiative) 等概念越來越受重視。而隨著資訊流通，消費者擁有更多選擇時，傳統上消費者黏著度較高的產業也將被此風潮影響。

第二：新興市場的吸引力大增

駐紐約工作的 Hinduja 也提到：「即便美國持續扮演全球創新中心的角色，近期的政治事件卻削弱了許多國際投資人的興趣。相信他們會將眼光轉移到新興市場。」此外，千禧世代在全球化的脈絡下成長，比起前人擁有更多跨文化的經驗，因此進行跨國投資的門檻對他們而言是較容易跨越的。

第三：千禧世代將掌握更多資本力量

隨著人類所面臨的社會環境風險越演越烈，千禧世代把「將風險轉為市場機會」視為己任。而當千禧世代掌握更多資本，也代表越來越多投資人會在追求財務回報的同時，將社會環境衝擊納入考量。

資料來源：Forbes



馬來西亞社會企業發展五大挑戰：撼動經濟，勢在必行

社會企業持續蓬勃發展，不僅對社會、環境產生影響，更能對經濟產生重大影響。在英國 Social Enterprise UK 2018 年的報告中，社會企業佔英國 GDP 的 3%，佔英國就業率的 5%，與整個英國的創意產業佔比一樣多，社會企業也為英國經濟貢獻一年約 600 億英鎊。

這股力量也在馬來西亞同步發展，但是馬來西亞的社會企業在撼動經濟之前還需要克服許多障礙。馬來西亞全球創新與創意中心 (MaGIC) 是國家企業家發展部 (MED) 的一部分，致力於發展社會企業認證 (SE.A)。除長期倡導社會企業的發展，他們還負責馬來西亞社會企業的認證。以下為馬來西亞全球創新與創意中心首席執行長

Dzuleira Abu Bakar 所指出馬來西亞社會企業的五大挑戰：

一、外界不了解或社會企業不符合標準

馬來西亞的社會企業仍處於起步階段，且外界經常將社會企業與慈善機構混為一談，這是完全錯誤的觀念。在 MaGIC 的認證標準中，第一：公司要具有可以衡量的社會或環境使命，第二：公司必須銷售產品或服務，第三：具備合理的營利商業模式的法人組織。具備以上三點，MaGIC 就會為他們提供支持與資源。

二、社會企業知道創業原因但缺乏落實方法

Dzuleira 表示：「即使社會企業的目標是做好事，他們也必須經營以營利為目的的業務，並有明確而具體的社會、環境目標。」這意味著社會企業從一開始就需要像企業家一樣思考，並且要知道如何產生收入。其中與世界各地企業、政府及非政府組織合作的機構針對組織文化所提出的研究報告 Failure Institute 指出：墨西哥有 38.3% 的社會企業在一年之內倒閉，表示這些問題並非僅只存在於馬來西亞。獲得 MaGIC 的認證不僅可以獲得稅收的獎勵外，還可以獲得聲譽，讓更多人相信社會企業的商業經營模式。

三、人才短缺

Failure Institute 報告中也指出：人才管理和招募不佳也是社會企業失敗的主要原因之一。Dzuleira 表示：通過 SE.A 的認證，馬來西亞的社會企業就有機會可以獲得認可，表示其對於社會和環境是有貢獻的。在競爭激烈的市場中，也可以因為這項認證而脫穎而出，同步幫助社會企業吸引人才和留住業務機會。

四、創業家們彼此學習不足

Dzuleira 表示，若不了解其他社會企業在做什麼，創新或創造新產品與服務並不是一件容易的事。社會企業之所以失敗，是因為太多的社會企業試圖做同樣的事情，進而降低自己在飽和市場中的生存機率。

MaGIC 舉辦「社會創業知識日」和「社會創業訓練營」，透過成為社會企業的知識導師，建立社會企業發展和社會影響力的基礎，建立起所有社會企業家聚集、共享思想和相互學習的場域。

五、改變公眾觀念

許多馬來西亞人仍認為社會企業只是一次性的社會責任活動，Dzuleira 想改變這種狀況。可以執行的最佳方法是教育和曝光度，這就是為什麼「影響力採購」義賣活動和與公司的戰略合作夥伴關係有助於吸引更多關注的原因。

Dzuleira 總結：「並非所有企業都能將商業模式轉變為社會企業，相同的，並非所有的社會企業家都想像主流新創公司那樣擴展自己的業務。追溯創立社會企業的動機，對於某些人來說，這是可以自己成為老闆的自由；而對於另外一些人來說，則是與特定問題根深蒂固的情感聯繫，這將產生持久且積極的影響。由於產業還很年輕，這是進行戰略投資的絕佳機會，社會企業將能帶動國家經濟轉變為更加公平永續的經濟環境。」

資料來源：Vulcan Post



致力改變社會：埃及青年女性培力計畫

埃及的青年女性培力計畫 “Young Changemakers (YCM) Competition for teenagers”，鼓勵埃及 16-19 歲的女性青年發想具有社會影響力的行動，希望能透過青年培力與計畫實行支持在地社區。這項計畫由國際社會企業網絡 Ashoka 於 2019 年 7 月發起，並與英國文化協會 (British Council)、英國社會企業顧問公司 Red Ochre 共同籌辦，共選出來自 15 省份的 60 位參賽者。其中，英國文化協會旗下的發展暨創意經濟基金 (Developing Inclusive and Creat

ive Economies Fund，簡稱 DICE Fund) 主要提供計畫資源上的支持，而 Red Ochre 則協助訓練青年創業家解決問題、批判性思考等能力，以及提供社會創業的相關知識。

若要探討支持社會創業行動，可從埃及的現況問題談起，特別是聚焦於女性青年創業家。埃及官方統計機構的資料顯示：2017 年 15-19 歲的國內女性青年占比為 4.2%，然而參與創業的女性的比例為 1.7%，比起男性的 18.8%或是全球女性平均的 10.4%都低了很多。此外，埃及正面臨城市、鄉村經濟發展與人口密度的龐大差距問題，有 19% 的全國人口住在埃及市區，光 2019 年國內遷徙統計中，就有 100 萬人移居至開羅省，間接衍生出的鄉村發展問題是社會創業家的機會點。同時這些問題的改善將協助達成埃及在 2030 年永續發展目標：兼榮性發展、經濟與社會正義。

雖然 YCM 計畫才剛開始實行，但這三個主要計畫籌辦單位皆長期致力於支持社會創業家。其中 Ashoka、英國文化協會的參與單位更是聚焦於女性培力，藉由各自的優勢與專業有助於計畫的進行與發酵。接下來可以期待這些解決方案的落地，為埃及在地帶來實質的改變。

資料來源：Pioneers Post, EgyptInnovate



社區復興計畫振興城市公共生活空間

在你我的生活圈當中，無論是販售新鮮食品和農產品的小區超市或市場，或是擁有和大自然接觸的社區公園，皆是繁榮社區公共生活圈的重要基石。

近年，在東南亞國家協會 (Association of Southeast Asian Nations，ASEAN) 因亞太區經濟快速的發展替城市帶來許多隱形的壓力，城市裡無數的商業高樓大廈，卻間接造成都市的公共空間限縮，社區鄰里內人的連結也因此疏遠。

地方創生，旨在尋找可以振興現有公共空間以使社區受益的方法，藉此促進社區間的聯繫和增強在地的文化認同感。ASEAN 為此議題於 2019 年底在馬來西亞吉隆坡舉辦為期一週的「地方創生研討會週」，以如何營造城市歸屬感和有效建立社區與城市周圍環境的連結議題為主軸做探討，希望可以找出解決城市減壓的辦法。

馬來西亞城市社會復興組織 Think City 長期致力於解決當代城市問題和城市振興計畫。Think City 認為公共區域的營造是每個人齊心協力創造出的環境，小到個人大到城市、社區皆是城市經營的關鍵且重要角色。換言之，要創造社區與社會有效的連結，得透過串聯多方利害關係人才能達成的目標，例如：地方政府、房地產開發商、里長和非政府組織等皆是在執行地方創生過程中不可或免得必要成員。創造城市的宜居性和打造高品質的生活質量，除了外部單位的執行外，你、我都要替自己所居住的環境盡一份心力。

資料來源：The ASEAN Post



緬甸社會企業 Proximity Designs 運用設計思考打造雙贏解方

過去的商業世界因追求利益最大化，在生產的過程中忽視了環境、社會所受到的傷害。當世界風險越來越多，環境、社會問題層出不窮，「追求商業價值」、「降低環境、社會風險」這些概念不再相斥，取而代之的是「創造正向社會

衝擊、創造雙贏」的風潮。「社會企業」即是在這樣的背景下逐漸崛起的經營風格，透過商業手段解決社會問題、創造多方受益的經濟價值，是社會企業最核心的元素。

Proximity Designs 是於 2004 年在緬甸創立的社會企業，致力於改善緬甸鄉村個體戶農夫的經濟狀況。創辦人 Aung Din 於家鄉緬甸觀察到在緬甸的鄉村中，個體生產的農夫長期被剝削，卻沒有任何產品或是服務可以協助這些農夫提升生產力，或是提供融資、協助他們理財。

當地農夫最大的痛點是缺乏完善地灌溉系統，每天都需要透過人工的方式以水桶去裝水，為解決這個問題，Proximity Designs 運用設計思考的流程，發想出解方，打造出一系列只需低技術安裝和操作的灌溉工具：只需用兩隻腳操作塑膠製的水泵，未受過正規物理教育的農民也可以知道如何自行安裝，完全代替了人力水井抽水，然售價只需要 16 美元。

其中名叫「水點」的水滴灌溉系統更具顛覆性，此灌溉系統的鋪排喉管需要用電和馬達，以壓力直接而緩慢地把一滴滴水滲入植物根部，過程中完全不用人手，不用添水，大大地增加農耕效率。而且灌溉過程是以科學計算，藉此達到真正省水省力。「水點」的水滴灌溉系統不僅省電、省人力、省水外，整套系統只賣 36 美元，且好操作農民可以自行安裝。

Proximity Designs 可以說是「社會企業」的經典案例，透過設計思考、商業思維提升緬甸農民生產力，解決緬甸農民的貧窮問題，創造雙贏。

資料來源：INSEAD

聯絡我們

如您想了解更多 KPMG 氣候變遷及企業永續發展電子報 之內容，或有任何問題與建議，歡迎聯絡我們及參考我們的網站。

黃正忠

安侯永續發展顧問(股)公司 董事總經理

T: +886 (2) 8101 6666 Ext.14200

E: nivenhuang@kpmg.com.tw

侯家楷

安侯永續發展顧問(股)公司 專案負責人

T: +886 (2) 8101 6666 Ext.15177

E: jeffhou@kpmg.com.tw

Key links

— [社會企業服務團隊](#)

— [Social Enterprise Service](#)

新訂戶

若您的同事、長官或好友也期望收到 **KPMG 社會企業電子報**之內容，請本人以 [電子郵件](#) 的方式，並告知單位與部門名稱、姓名、職稱及聯絡電話，我們將透過電子郵件為其寄上本電子報。

退訂戶

若您想暫停收取社會企業電子報之內容訊息，煩請以 [電子郵件](#) 告知。

[home. kpmg/tw](#)



KPMG in Taiwan apps



[Privacy](#) | [Legal](#)

You have received this message from KPMG in Taiwan. If you wish to unsubscribe, please [click here](#)

For information and inquiries, please [click here](#)

© 2020 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.