



Social Enterprise eNews

社會企業電子報



May 31, 2020 | Social Enterprise

社會企業電子報

目錄

【國際趨勢】

1. [衝擊投資的護盤策略，三階段回應社會所需](#)
2. [全球中介組織組防疫聯盟，攜手社企挺過新冠危機](#)
3. [後疫情時代，KPMG 給中小型社企面對風險的關鍵提醒](#)
4. [疫情逐漸趨緩，是時候該重新定位社會創新政策了！](#)

國際趨勢

衝擊投資的護盤策略，三階段回應社會所需

隨著新冠病毒在歐美國家持續延燒，全球產業供應鏈及跨國貿易均受衝擊，各國國內市場供需亦普遍削弱；如此一來，經濟社會條件相對弱勢者所面對的威脅，不僅是健康條件曝露於較高風險之下，更可預見在後疫情時代若總體經濟狀況不見好轉，該群體將首當其衝。


全球衝擊投資網絡 (Global Impact Investing Network · GIIN) 盤點過去投資人在面臨國際重大危難時所採取的關鍵行動與成果，進而提出「Response, Recovery, Resilience」三階段資金挹注策略，建議衝擊投資人在不同階段應分別聚焦於不同的投資主題及方法，使社會在面臨巨大衝擊時，能夠有相應的資金進場護盤，協助社企度過難關。

1. **Response**：資源應投入於解決最迫切的需求，包含即時性、流動性與整合性，由政府扮演公私部門資源調度的角色，衝擊投資人可以透過捐款模式參與。其資金主要用於醫療設備及醫療人員的防護裝備採購、民眾日常防疫用品產製、受疫情影響而未能滿足基本生活條件的社區援助等。

2. **Recovery**：第二階段的目標應聚焦在恢復公眾生活。各界應針對極需資金紓困之對象有所共識，政府通常會提供失業補助金、推出產業紓困計畫，衝擊投資人則以低利貸款、從寬認定原先之投資條件等方式，協助申貸對象與既有投資標的來穩定商業營運。

3. **Resilience**：此階段的資金將著重在尋找系統性的解方，用來防範相似的危機再次發生。衝擊投資人應深入探究使疫情加重的根本原因，標註重大議題並訂定社會衝擊目標，也可以錨定科技發展及永續環境等相關產業。投資人可使用的投資工具也較為多元，包含了股權投資、為成功付費 (Pay for Success) 及社會衝擊債券 (Social Impact Bond) 等，皆為可行之方法。

後疫情時代的經濟社會重建對各國而言無疑是巨大挑戰，然而，亦不失為建構資金挹注典範的新契機。衝擊投資人若能進一步整合標的之社會影響力成效及財務回報預測，引導傳統投資人擬定長線投資策略，社會環境永續議題才有可能被正式納入主流金融市場的資產配置組合。

資料來源：GIIN 

全球中介組織組防疫聯盟，攜手社企挺過新冠危機

在新冠肺炎持續肆虐下，不僅讓許多公司行號因為消費緊縮而掀起一股倒閉潮，對各地的社會企業組織而言，更是一場嚴峻的考驗。於此同時，各國政府因應疫情推出多樣的紓困方案，希望在此危急存亡之際，能夠支持這群對環境友善、關注社會議題的社會企業組織們度過難關。

此外，全球 40 間國際中介組織也共同組成「社會企業家因應新冠肺炎疫情聯盟 (COVID Response Alliance for Social Entrepreneurs)」，在 COVID-19 疫情期間提供資金、知識、經驗與因應方式來支持社會企業。此聯盟代表著 15,000 間社會企業的網絡，一共服務超過 15 億人口、跨越 190 個國家，尤其涵蓋生活條件最弱勢、最容易被忽視的群體。透過聯盟網絡的號召，希望支持世界各地的社企跨過危機，為這群志於改善社會與環境問題的社會企業們，提供市場無法滿足的需求。

「社會企業家因應新冠肺炎疫情聯盟」的運作，將由世界經濟論壇的姊妹組織「施瓦布社會企業家基金會 (Schwab Foundation for Social Entrepreneurship)」維持運作，組成涵蓋跨國的投資機構、育成機構、媒體等。目前總共已動員 7,500 萬美元的救助金，提供四大類型支援：

1. 評估與辨識社會企業的需求

2. 擴大可提供給社會企業的財務支援
3. 協調非財務的支持，包含社會採購、法律服務、科技應用等
4. 促進良好的集體溝通，尋求更全面的政策性介入

為了協助社會企業更輕易地取得所需要的資源，聯盟運用杜克大學社會創業家發展中心所建立的“Covidcap.com”作為資料庫，提供社會企業搜尋與應用。目前在這個資料庫上，除了來自中介組織，如慈善基金會的捐款、金融機構的融資貸款等資源外，也連結了許多如補助、非財務性支持等企業響應，讓社會企業挺過這次新冠疫情難關，此平台所支持的行動方案是否有效，將可做為其他中介組織參考。

目前台灣社會創新領域的中介組織所提供給社會企業的支持，主要集中在疫情衝擊調查、政府紓困資訊的整合等，而身在生態系中的社創夥伴們如何透過自身的角色、甚至彼此合作來提供更多、更積極的實質支援，將會是在後疫情時代最重要的挑戰，也呼應了永續發展目標的第 17 項合作夥伴 - 「Partnership」。

資料來源：World Economic Forum 

後疫情時代，KPMG 給中小型社企面對風險的關鍵提醒

在部分地區疫情逐漸趨緩、供應鏈及產能逐步恢復之際，隨之而來的課題將是消費信心低落帶來的經濟緊縮，消費者變得更加謹慎。於此同時，社會企業該如何撐過這段關鍵時刻並持續維持營運，在後疫情時代找到一片天，是所有社會創業家都必須思考的。依據經濟部中小企業處 109 年度針對全台 60 家 Buying Power 社創優良產品廠商所進行之全面性電訪，以及 KPMG 針對中小企業所提出的疫情因應策略，整理出以下兩個社會企業在面對疫情的現況及因應建議：

1. 檢視產品、服務的「客戶易達性」

在疫情期間，除了消費緊縮，人們的生活習慣也有了顯著的改變，無法出門去公共場所、必須保持社交距離，都讓在實體通路販售商品的社企面臨極大挑戰，消費者無法購買，生意一落千丈，然而已經建置好電子商務的社企，因為消費者不能出門只能以網路購買，營收不減反增。因此，在後疫情時代更要重新檢視目前販售通路的「易達性」是否足夠，未來我們迎接的可能是更多人足不出戶的時代，通路如何佈局才能讓消費者輕而易舉地購買產品、服務，創業家們須審慎衡量如何配置資源。

2. 掌握組織的關鍵優勢，在疫情之下快速變通

當世界準備迎接後疫情時代，社會企業也不能恪守於過去的經營模式，必須理解自己的關鍵優勢為何，以其為本，快速變通來回應新需求。來自馬來西亞的社會企業 Biji Biji Initiatives 是一個透過設計來實踐循環經濟的社會企業，「設計及自造者精神 (Maker Spirit)」是其關鍵優勢。

在疫情期間，醫療面罩的生產需求大增，他們應用自己的設計能力，結合製作布料的社企，讓在疫情期間的失業者代工以維持收入，迅速生產醫療面罩供一線醫護人員使用，不僅發揮了自己的關鍵優勢、幫助到了辛苦的醫護人員，也讓失業者能夠養家餬口，一舉數得，而醫療面罩的製作也成為 Biji Biji Initiatives 新的商業模式。

3. 檢視目前現金水位，提早準備

在疫情期間，很多訂單都取消或是延遲，又以外銷、B2B 合作這兩塊受到最多影響，創業家面臨現金流不足，無法支應薪水、管銷支出，讓許多經營者不得不忍痛裁員或是要員工放無薪假來節流。面對當前危機，創業家應檢視目前的現金水位，並且針對不同的情況訂定出不一樣的應對政策，如：訂單減少造成營收下降 50%，裁員減少人事支出 30%。

因應疫情，社會企業可透過開發新的商業模式、新產品來增加營收，因此需要產品開發的費用，計算未來三個月會需要多少現金流，並且思考現金流的來源，無論是要貸款、找投資人協助或是募資，皆須先做打算，才能帶領員工撐過此次危機。

資料來源：KPMG Australia 

疫情逐漸趨緩，是時候該重新定位社會創新政策了！

從年初至今，全世界都因此波疫情所苦，各國也紛紛針對疫情採取相關強硬的經濟政策來救急。在過去 30 年間，傳統的經濟政策多半奉經濟學家亞當史密斯「一隻看不見的手」為圭臬。在經濟正常運作時，人們希望政府不要干預市場的運作，讓市場可以自由運作；但當市場失靈時，政府就有義務要採取應急的糾正措施以解決當前的經濟問題。除了各國政府需對傳統經濟活動之紓困與振興政策「硬起來」，連引領社會前進的社會創新政策同樣也需要政府主動拉一把。

對於後新冠疫情時代，各國的社會創新政策紓困方案多朝兩個面樣進行。一是從研發、知識產權申請等面向的政策性補貼；二為廣泛性的基礎建設補助，如競爭政策、大學科學教育、基礎研究資金投入和數位基礎設施發展投資等。依此模式，國家政策對社會創新制度而言，乘載著創新體系的標準知識建立的角色，是建立者也是推動者。

新冠病毒 (COVID-19) 大流行帶給人類與以往不同的挑戰。除了國家衛生系統成本的增長外，疫情也造成國家經濟停滯甚或倒退，讓諸多企業面臨嚴峻的挑戰。因此各國政府也因應疫情，承諾投入巨額的經濟刺激方案來活絡市場。但這樣的方式將會面臨的挑戰是：必須具有永續且前瞻地創新政策和明確的執行措施，並能將政策貫徹於中央及地方。除了經濟議題外，嚴峻的疫情也讓政府開始重新評估並檢視其過去長期的投資項目和創新政策的執行方向。具前瞻性的創新政策是需要國家通過資源的重新洗牌和分配，進而減少浪費，提高產業和整個經濟的效益，讓在艱困時刻的資源可以被用在刀口上。

對於全球來說，疫情在短期到中長期間會產生重大且負面的經濟衝擊，但卻使我們能夠回歸到社會的本質去檢視原有的社會政策該如何促進創新及活絡應用，藉此活化及改善以培養知識及創新驅動型為主的經濟及社會創新政策。例如：中國最大的零售商 JD.com 認知到疫情期間應最大程度的減少接觸，故將其自動送貨機器人技術用於提供醫療用品和日常生活必需品，藉此保護醫護人員和大眾並在艱難的時刻傳遞溫暖，一起對抗 COVID-19。

資料來源：Mondaq News、BBC、International Monetary Fund、Social Innovation Academy 

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.