



Social Enterprise eNews

社會企業電子報



Aug 27, 2020 | Social Enterprise

社會企業電子報

目錄

【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

[身為世界的紡織工廠，台灣不該缺席「有商機的好事」](#)

【國際趨勢】

- [1. 影響力評估：從「為什麼」到「怎麼做」](#)
- [2. 全世界最大的非營利、跨黨派社團組織是如何應對並看待疫情](#)
- [3. 社會採購的具體實踐 - SAP 通過 2 兆英鎊的採購平台來支持社會企業](#)
- [4. 領導人不可不知 培養員工內部社會創新秘訣](#)
- [5. 後疫情時代，銀行如何以衝擊投資形塑差異化戰略](#)

KPMG 社會創新 - 視野眺望臺

身為世界的紡織工廠，台灣不該缺席「有商機的好事」

黃正忠 董事總經理

KPMG 安侯永續發展顧問股份有限公司

大眾消費者最愛的快時尚品牌 H&M、ZARA、Uniqlo，近年來席捲了許多消費者的荷包，號稱一個禮拜會換一批上架的新款式的快速供貨讓消費者趨之若鶩，但整體紡織業及時尚產業所衍生出的爭議問題卻不容小覷。

環境資訊中心公開資料顯示，衣服的原料之一棉花的種植影響環境深遠。棉花田只占全世界的耕地 3%，然而使用於棉田的農藥量，卻佔全世界農藥用量的 25%。為了讓減少棉花被微生物及害蟲損害，農夫噴灑滅菌劑、殺蟲劑、落葉劑等化學藥劑。這些化學藥劑皆加速土地污染的惡化，甚至影響人體健康，更別提棉花還造成水資源的耗損。而冬天大家都喜歡的羊毛衣，更是破壞地表植被的元凶之一，以 BBC 揭露的資料顯示，因應羊毛的需求增加，蒙古草原放牧總量比起 90 年代多了三倍之多，因過度放牧造成蒙古草場的退化危機。

撇除了天然纖維，工業時代的產物人造纖維雖然減少水資源的取用，但人造纖維多半從石油而來，因此排碳量將是天然纖維的三倍之多，更因當中的微纖維溶解後將成為塑膠微粒，排入水中將增加河川及海洋的汙染。除了原料，長久以來以勞力密集為主的紡織業也因勞工權益問題經常被詬病，不論是因應農藥使用的健康問題，或是工作環境惡劣等等。

雖然看起來蒙古草原很遠、台灣也沒有種植棉花，但這些問題真的跟台灣沒關係嗎？

為了回應紡織業面臨的挑戰，現行有許多企業開始尋求與應用新的解方。為了解決原料造成環境的浩劫，近年開始有公司開始研發環保紗取代天然及人造纖維，例如社會創新組織富勝紡織面臨產業轉型，看見國外大廠對於環保材質的需求，轉而研發由寶特瓶製成的回收再生纖維，後續更開發多元再生原料，例如漁網、玻璃、稻殼甚至是牡蠣殼。興采實業也看見紡織業在強烈的市場競爭下，需要新的出路，因此研發出以咖啡渣融入寶特瓶的紗線，製成排汗除臭的衣物，成為公司一大賣點。台灣紡織業在原料上的變革，已逐漸從回收寶特瓶回的環保紗線，逐漸走向海洋塑膠廢棄物回收紗線，到生物可分解的多元材料之用，後勢值得期待。

至於勞動條件的創新，台灣的社會創新組織依然帶動起新的合作模式。位於高雄杉林區的杉林布包（大愛縫紉工作坊）即是以合作社形式帶動當地莫拉克風災受災戶婦女就業，而台灣在地文青品牌 - 印花樂則看到弱勢就業的社會議題，進而與大愛杉林合作成為上下游夥伴，成就商業需求之餘，也促進當地婦女就業機會。宏遠興業的「幸福台灣」品牌，更是循環經濟到共融商業模式的創新，走向與眾不同的通路市場。

當然，只靠業者還不夠，消費者的教育更是重要。去年報導指出，歐美及日本快時尚品牌瞄準台灣消費市場，在台灣鬧區插旗開店。或許產業面的思考，也該想想，教導消費者正確的購買、分清楚「需要」還是「想要」，是不是也是企業社會責任的一環呢？

透過業者自發性的創新行動，開始讓台灣產業產生變化，不只帶來商機，更帶來永續的明天。我常跟許多企業說，永續不只是做善事，永續是做好事，對你我跟下一代都好的事，與其一味洗腦企業要永續發展，我更常跟企業說，我們該「從社會參與找到商業價值」，有商機的好事，難道你真的不做嗎？

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 8 月號



國際趨勢

影響力評估：從「為什麼」到「怎麼做」

過去在推動永續發展或是社會創新上，各利害關係人一開始的態度往往質疑、納悶——「為什麼我們要做這個？」然隨著過去幾年，全球普遍意識到社會、環境風險正急速加劇，利害關係人們慢慢瞭解企業社會責任、社會創新、地方創生及影響力投資的重要性，轉而詢問：「我們可以怎麼做？」

議題的發展帶動周邊工具的開展。以影響力評估來說，也連帶著因為影響力投資機制愈趨成熟而更顯重要。全球影響力投資網絡 (The Global Impact Investing Network，簡稱 GIIN) 的聯合創始人兼首席執行官 Amit Bouri 認為，影響力表現正成為所有投資形式中的「有力優勢」。

在 GIIN 今年度的報告《影響力度量和管理實踐狀況》前言中，Bouri 描述了影響力投資人已從側重買入初期影響力評估和管理 (Impact Measurement and Management，簡稱 IMM)，到專注在整合將其納入所有投資流程。這項研究針對 278 位影響力投資人進行了調查，是迄今為止 IMM 最全面的調查。研究發現，IMM 已經成為影響力投資人評估的重要參考依據。

許多投資人認為，影響力指標缺乏透明度是目前市場面臨的主要挑戰，而組織層面最常見的挑戰，則是無法將影響力結果與從市場所蒐集到的數據結果進行比較。影響力評估就是一連串步驟的展開，透過規劃、觀察、調查與衡量社會影響力，進而達到「提高問題被改善的效率」與「促進與利害關係人溝通」兩大目標的過程。

以下針對影響力評估過程，歸納出幾項重點：

1. 定義組織的願景以及達成願景的任務

在執行前釐清計畫的目的與執行手段，會使因果關係變得更加明顯和清晰。

2. 盤點組織的需求

釐清組織的影響力願景以及預期的結果，盤點這些面向將產生的預期結果，進一步釐清組織所需的資源，夥伴關係等利害關係人。

3. 選擇最佳指標來評估每個行動

全盤考量組織的資源、工具、時間、位置，爾後選擇適合的指標評估投資行動中的環節。不論是 IRIS +GRI 或 SASB 都可作為參考的指標，使相關利害關係人可以清楚的進行比較。這個步驟能使組織內部的評估指標標準化，使其具有一定的公信力。

4. 找到評估的方式

滾動式地更新影響力模式。這些結果將進一步使您的目標、願景和預期影響得以實現。

資料來源：Pioneer Post、youmatter、GIIN 

全世界最大的非營利、跨黨派社團組織是如何應對並看待疫情

美國退休人士協會 AARP (American Association of Retired Persons) 是全世界最大的非營利、跨黨派社團組織，擁有將近 3,800 萬會員。AARP 的宗旨是讓 50 歲以上的美國人能夠隨年齡增長選擇自己所喜歡的生活方式。作為一個有巨大會員數和影響力的團體，今年 AARP 也受邀參加投資銀行 Landmark Ventures 在 2020 年 6 月 2 日至 4 日舉辦了線上社會創新高峰會，分享他們對疫情下如何經營社群，並以科技創新方式協助會員度過衝擊。

AARP 的副總裁 Jean Accius 表示，AARP 於 COVID-19 疫情期間為受到影響的中老年人以及他們的家庭提供疫情相關資訊和資源。AARP 製作每日新聞、線上提醒及舉辦一系列讓大家能夠分享情報的線上分享平台。另為推廣社群互助的精神，AARP 開發了另外一個能夠讓同社區的人互相關心支持的線上平台。同時，他們還為大眾提供線上心理健康課程，幫助患有焦慮症等病患。

Accius 說，AARP 在看待疫情帶來的影響時相當樂觀，因為他們認為疫情啟發了大眾去尋找和他人接觸的新方式。AARP 利用網路平台和視訊工具，幫助分散在美國各地的家庭在疫情期間互相聯繫，以及召集各地的人士參與社會創新議題的討論。疫情可能也讓世代之間的距離更親近，給予世代間了解彼此的需求及想法的機會：大學生開始為行動不便的中老年人送餐；退休人士為沒有畢業典禮的大四生舉辦慶祝畢業的線上活動。Accius 認為，AARP 聚集了各界的退休長者，而這些長者有年輕人沒有的智慧和經驗，他們能夠陪伴引領年輕人走上更好的道路。

AARP 希望能夠持續扮演退休年長者的守護者，給與他們需要的幫助和資源，讓他們能夠活出自己想要的樣子，繼續綻放光彩。

資料來源：Forbes, Social Innovation Summit 2020 

社會採購的具體實踐 - SAP 通過 2 兆英鎊的採購平台來支持社會企業

自從社會企業概念開始於資本市場嶄露頭角後，如何結合現行企業需求及社會企業服務能量來達到共創價值的平衡是政府、社會企業與資本市場在努力思考的問題。社會採購即是一種利於多方利害關係人參與的方式，尤其對企業而言，採購是公司既定的經營流程，能在既定的工作流程中融入對環境及社會有益的環節，是再好不過的事了。以下介紹全球知名軟體供應商 SAP 如何透過社會採購成就巨大的社會影響力。

SAP 於 2012 年收購了採購供應平台商 Ariba，更名為 SAP Ariba，看中此平台巨大合作吞吐量（據統計 Ariba Network 促成的商務購買量是 Amazon、阿里巴巴及 ebay 總和的 2.3 倍），SAP 開放社會企業使用平台，促進社會企業透過此供應平台尋找契合的商業夥伴；SAP 更以身作則成為英國購買社會企業挑戰賽 (Buy Social Corporate Challenge) 的成員之一，將社會企業的服務及產品納入企業供應鏈中。此供應平台預計每年創造 2 兆英鎊的商機。

或許眾多企業會納悶，讓 SAP 願意投入如此多資源在社會企業的陪伴及採購的原因。SAP 全球客戶營運執行董事會成員 Adaire Fox-Martin 給予了最好的答案，他認為：與英國社會企業建立牢固的關係將有助 SAP 在業務上取得機會。透過 SAP Ariba Network 建立強大的平台，將企業買主與社會企業供應商串聯，將有機會吸引對社會採購有興趣的企業加入平台，創造更多串聯機會，同時擴大企業買主及社會企業的社會影響力。除了創造商機，與社會企業合作將促使企業從日常採購中實踐對社會有益的改變，無論是為弱勢婦女創造就業機會、通過永續材料保護地球，還是將利潤再投資回當地社區，都是能產生正面影響力的行動。

Tribu Meraki 是眾多與 SAP 合作以通過採購擴大全球影響力的社會企業之一，該公司成立於阿根廷，旨在幫助失業青年迅速獲得就業機會。Tribu Meraki 在該國和其他地區為 SAP 提供多媒體製作服務，該組織聯合創始人兼插畫家 Ivan Villasmil 表示，因為與高知名度的企業合作有助於旗下的年輕學徒打開更多工作機會。另一家合作社企為溫哥華烹飪培訓協會 HAVE，HAVE 是一間幫助溫哥華身心障礙者就業的非營利組織，與 SAP 合作運送蔬果至 SAP 當地辦公室。此項合作不只創造送貨員更多工作時數，也因為送貨員與 SAP 員工維持了良好的互動關係，讓送貨員不只獲得工作使命感，身心皆獲得顯著的進步與成長。

社會採購合作被 SAP 視為企業未來發展的重要手段，透過採購平台將有機會改變主流企業供應鏈與供應商的型態，創造更永續及具社會影響力的未來。

資料來源：SAP, Forbes 

領導人不可不知 培養員工內部社會創新秘訣

內部創業家 (Intrapreneur) 是創業家的一種新樣貌，他們是組織內的員工，他們能夠自發性地運用組織內的資源來達到創新，並與組織分享創新成果。然而，當領導者企圖在組織內推動組織內部創新文化時，有哪些需要關注的重點呢？Business News Daily 訪問了曾在企業中推行組織內部創新的企業主，並歸納出以下秘訣，提供想推行組織內部創新的領導者參考。

三種內部創業家的特質

內部創業家具有不同特質，分別為：擅於發想、勇於嘗試、付諸實踐，理想的狀態是一個組織或團隊能夠同時具有這三種內部創業家特質。

1. 擅於發想 (creators)

擅於發想新想法的人，永遠在尋找更好的解決辦法，並且不畏懼改變。他們看重事情的整體樣貌，而非細節。他們為專注發想的發想者而非想法的實踐者。

2. 勇於嘗試 (doers)

擁有此特質的內部創業家會實際執行發想出的想法。他們清楚大方向，且能聚焦在細節上，是一群負責且擅於溝通的員工。他們有非常強的意圖把手上的任務完成。

3. 付諸實踐 (implementers)

這一類內部創業家非常擅長將事情執行完成。他們關注最終的目標，也擅長協調、談判與鼓舞他人。他們即使在高壓下也能有很好的表現，沒有什麼能夠阻擋得了他們。

而一個組織在推行內部創新時，除了內部創業家，另一個不可或缺的元素是組織領導人樹立的良好示範，以下有四個來自曾成功推行內部創新的企業主所提出的訣竅，提供想要推動組織內部創新文化的領導者參考：

1. 確保過程的透明 (Be transparent)

信任你的員工，讓他們了解公司重要的營運資訊並參與決策，如此可讓他們有實質的參與感。同時，鼓勵員工給予想法上的回饋也是一個促進交流的好方法。

2. 獎勵主動積極的行為 (Reward proactive behavior)

管理者不需要時時控管員工的工作細節，相反的，應該獎勵那些主動積極採取行動的員工，這樣可以帶來更多內部創新的動力。

3. 問題出現的時候就想辦法解決 (Fix problems as they arise)

在一個講求創新的環境，非常重視能夠擔負責任並解決問題的能力。因此，領導者應該示範並鼓勵員工，無論問題的大小都可以利用創新的方法立即解決眼前的問題。

4. 鼓勵良性競爭 (Encourage healthy competition)

就像傳統的創業家精神，內部創業家精神也需要健康的競爭，以刺激員工達到最好的成果。但是領導者必須時時提醒員工，在內部創新時，彼此間的成功是相輔相成的。

組織領導人在推行內部創新時，除了樹立良好的模範帶領員工往正確的方向，也不能忽略依照員工的特質來鼓勵他們落實創新。最重要的是讓員工真正了解，並感受到他們是推動組織重要改變的一員，才能有效地打造一個具有內部創新文化的環境。

資料來源：Business News Daily 

後疫情時代，銀行如何以衝擊投資形塑差異化戰略

麥肯錫顧問公司在《The future of private banking in Europe: Preparing for accelerated change》報告中指出，疫情對於西歐地區私人銀行所帶來的挑戰主要為投資回報下滑及顧客服務與關係管理線上化。在高度不確定的狀況下，客戶更加倚賴投資顧問的建議。麥肯錫顧問公司建議西歐的私人銀行採取三大因應策略：借重科技優化客戶體驗、降低營運成本並提高工作彈性，以及在本業使命中納入社會價值。這也呼應了 Morgan Stanley 的研究：「90%的千禧世代投資人希望他們所做的投資與個人價值觀相互扣合，且他們在乎自己的投資是否能為社會帶來正向改變」。目前 KPMG 也正在全球推行 KPMG Impact 行動，希望透過專業的專家諮詢網絡提供客戶在面對當今全球風險時可以如何做出應對，對社會產生正向影響力。

其中，銀行在本業使命中納入社會價值的方法，摘要如下：

戰略高度面，衝擊投資是創造差異化的關鍵：根據歐洲公益創投協會 (EVPA) 的調查，驅動歐洲地區銀行參與衝擊投資的主要因素，分為滿足客戶需求、形塑競爭優勢、實踐決策者個人價值觀、落實銀行文化，以及善盡企業社會責任。綜觀而論，以上因素皆應指向如何在高舉「財務回報」的市場樣態中，透過重新排列「財務回報」及「正面社會衝擊回報」的優先次序，創造自身與同業之間的差異化。

品牌溝通面，社會使命植入品牌願景：做為財富管理者，銀行在訂定使命與願景時，需要將正面社會衝擊納入考量，進而在下一個世代的資產擁有者心中留下「共創正面社會衝擊」的品牌印象。從廣告、公關行動、招募訊息到服務環節設計，皆應落實使命與願景，以吸引新客戶或提升客戶體驗。

產品價值面，創新金融商品分散總體環境風險：面對後疫情時代持續升高的總體環境風險，銀行應利用衝擊投資較適合長線操作的特性，設計能夠保護資本同時創造社會價值的金融商品（例如：將社會價值融入保本型投資商品、另類投資工具等），以加強風險管理並使投資回報更趨穩定。

資料來源：evpa, McKinsey & Company 

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 經理

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

E: jeffhou@kpmg.com.tw

李宓怡

安侯永續發展顧問(股)公司 高級顧問師

T: +886 (2) 8101 6666 Ext.17566

E: erinli1@kpmg.com.tw

李若寧

安侯永續發展顧問(股)公司 高級顧問師

T: +886 (2) 8101 6666 Ext.18236

E: ninglee@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.