



Social Enterprise eNews

社會企業電子報



March 31, 2018 | KPMG Social Enterprise team

KPMG 社會企業電子報

每月發表企業社會創新、社企經營管理觀點，整合國際最新趨勢，供您參考。

目錄：

【KPMG社會創新-視野眺望臺】

1. [俗夠大碗已經不夠，談零售業者的社會創新契機](#)

【相關國際趨勢】

1. [社會創新系統改變 - 大願景或小目標？](#)
2. [企業永續發展2.0：促進市場轉型](#)
3. [以社會目的結合自身企業策略，抓住千禧世代消費力](#)
4. [社會企業與傳統企業合作，創造三贏局面](#)
5. [日本創業慈善基金 - 從捐款到社會創新](#)
6. [迪士尼投入近七億基金，解決供應鏈奴役勞工問題](#)



KPMG社會創新-視野眺望臺

俗夠大碗已經不夠，談零售業者的社會創新契機

(文/安侯永續發展顧問股份有限公司 黃正忠總經理)

零售業在現今消費社會中已是不可或缺的角色，口渴肚子餓時我們會想到便利商店來瓶涼飲或零嘴；廚房開火的材料會去量販店選購；換季的時候會去百貨公司、成衣店血拼一番。但是，這些我們最習以為常的消費型態當中，我們似乎很少思考過，這些產品怎麼來？所創造的價值如何分配？而賣不完的產品又到哪裡去？

去年我帶台灣學子赴歐參訪企業社會創新案例時，當時歐洲的酪農因不敵食品業與零售業商業模式的價格壓迫，大量退出供應鏈市場，引發乳製品斷鏈的警訊。而法國的家樂福據此在經過消費者意願調查後，支持一款由民間單位發起名為「C'est qui le Patron?!」(品牌意思是：誰是老闆)的公平貿易牛奶上架，由酪農自己定價後，家乐福再加上通路費，最後售價完全透明。價格雖然高一些，但熱賣結果證明了消費者的信任，也讓家乐福士氣大振，將此模式擴及其他食品。

另一個零售業的大議題—「剩食」也讓業者傷透了腦筋，據聯合國糧食及農業組織統計，

全世界每年生產的食物有近1/3 (約13億噸) 遭到浪費，其中，全球有45%的蔬果在生產後從未進到餐桌，而這也導致了生產者及零售商的成本增加。台灣的家樂福就與社企鄰鄉良食進行合作，開發出全台第一個反食物浪費品牌「O' Gaspi」推出「醜果雪酪」，將水果配送篩檢過程中因不美觀及不合市場規格的食材，送到符合國家標準的裁切廠，將果肉製作成冰棒，第一波限量12,000萬支，可以減少720公斤的食物浪費。

面對資訊越來越透明的資訊社會，我們看到零售業者做為消費者的代言人，能做到的就不應該只有俗夠大碗。消費者會更願意聆聽生產者背後的故事，也更關心產品的溯源性。所以，從家樂福的兩個社會創新經驗當中，我們可以明白，如何創造透明的參與機制與降低浪費的責任生產，將會是零售業者取信於消費者的下一波創新契機！

相關國際趨勢

1. 社會創新系統改變 — 大願景或小目標？

企業的「大願景」(big visions) 期望對有意義的事物做出貢獻，於表達價值觀的同時，也為集體行動的策略和共同點進行引導。但許多大願景本身太籠統，無法形成可操作的策略，為了解決這個問題，可將其分解成幾個稱之為「目標系統」(targeted systems) 的小目標，此目標反而可說明影響策略的重點，並結合社會創新模式說明這種變化如何促進大願景。相關案例如下：

1. 使用回收織物和稻草投入粘膠供應鏈，非使用樹木

世界上古老而瀕臨滅絕的森林正以驚人的速度消失，1999年於加拿大成立的非營利組織 Canopy，創辦人 Nicole Rycroft 與700全球多家知名的森林行業合作，從書籍出版商和印刷商，到引領潮流的服裝品牌和時裝設計師，幫助他們實踐環保採購，並為世界上受威脅的森林創造永續經營方案。

2. 美國各地的卡車司機合作，突圍人口販運網絡

全世界有超過四千萬的奴隸，在美國50個州都有人口販賣活動，受害者人數估計有數十萬。美國成立於2009年的非營利組織「卡車司機反人口販賣」Truckers Against Trafficking，與貨運行業、國家機構合作，在課程中納入反人口販運培訓，並動員這些參與者與聯邦、州和地方執法機構合作。

3. 孟加拉創造低價健康保險產品市場

2016年於孟加拉成立的APON與消費品製造公司合作，在工廠內外部經營商店，這些商品比工廠外零售商的工資成本低10%。從店鋪購買的每一筆產品，每花費100孟加拉塔卡 (約1.25美元)，工人可以獲得1個APON帳戶積分，得到200分，工人可獲得零現金健康保險 (zero-cash health coverage)，並獲得免費的醫療診斷和處方以及有效期為一年的人壽保險。

4. 墨西哥的農村水資源管理系統，讓設計者及當地社區之間形成反饋循環

在墨西哥農村和城郊社區，有2000萬人無法獲得安全用水，成為人民健康風險和社會邊緣化的主要因素之一。成立於2006年的Cántaro Azul，透過不同的安全衛生水解決方案，建立了跨產業聯盟，並倡導須召集計畫設計者和社區力量，共同改善人們的健康及生活品質，目前水解決方案影響了家庭、社區及學校約10,000人。

資料來源：SSIR

2. 企業永續發展2.0：促進市場轉型

半個世紀以來，企業永續發展的概念有相當大的進展。從1970年代環境法規建立，至今全球則有超過九成的CEO認可永續發展對公司的重要性，近五成的前100頂尖美國MBA計畫涵蓋企業永續課程。然而即便如此，世界上的重大環境及社會問題仍持續惡化，目前企業永續發展模式能促成的改變，似乎已經達到瓶頸。

密西根大學永續企業系的教授Andy Hoffman指出，第一階段的企業永續發展著重在「企業

整合 (enterprise integration) 模式，意即企業回應市場改變，整合永續作為在既有的商業發展上，透過「減少不永續」以增加競爭力。而下一階段的企業永續則是「市場轉型 (market transformation)」，是用商業的力量改變整個市場，從組織改變擴大到市場轉變，透過「創造永續」讓市場轉型。

企業促進市場永續轉型，有幾個值得著墨的新概念：

1. 新營運流程：優化企業價值鏈的各個環節，從線性轉向循環經濟。
2. 新夥伴關係：企業與多方利害關係人建立夥伴關係，如非營利組織、政府、競爭者，甚至看似毫不相關的公司。
3. 新政府連結：作為政府的引路明燈，有建設性地遊說、參與政策制定，能更全面促成永續改變。
4. 新透明責任：從價值鏈的各種數據中辨識風險與機會，公開分享企業的缺失及改變，激發同業的意識與行動。

資料來源：SSIR



3. 以社會目的結合自身企業策略，抓住千禧世代消費力

當今社會將出生於1980年至2000年之間的人稱做「千禧世代」(Millennials)，這群人在全球化以及經濟混亂的世界中成長，他們更加在乎事情背後的意義，並喜歡關注重要議題，因此千禧世代在消費時，傾向挑選關注社會議題的公司產品，除此之外，根據史丹佛大學商學院的一項研究顯示，來自歐洲及商學院的商學院MBA學生有90%都傾向於為致力於社會責任的組織工作。

而除了開始關注社會議題，並將其納為社會責任計畫一部分之外，更重要地應該是將社會目的納入企業策略，並成為企業長遠發展目標的一部分，舉例來說，澳大利亞的一家企業 Bottle 4 Bottle，每當他們賣出一瓶化妝水或噴霧溶液時，都會同時也捐贈一瓶優質配方奶粉給有需要的孤兒或被遺棄的孩子。此外還有Thirty One Bits，一家使用100%可回收材料製作烏干達女性項鍊和配飾的公司。Thirty One Bits制定了一項五年計畫，提供醫療保健，財務諮詢和社會支持，幫助婦女創業。且Thirty One Bits並非直接分享利潤，而是確保烏干達婦女能夠獲得可持續的收入，並有能力撫養子女。在全球各地有成千上萬的企業透過支持社會目的及憑藉穩固的行銷策略和強大的社群媒體力量，讓自己更被這世界看見及讚賞，進一步銷售出更多商品。

根據統計數據，在美國，到了2025年，千禧一代將占美國勞動力的75%，且消費能力估計為2.45萬億美元，具有相當高的消費力，因此，若要抓住這項未來發展，社會責任應該成為首要任務。但同時也必須仔細挑選關注議題，以能夠結合公司事業，成為長遠策略的其中一部份。

資料來源：HuffPost



4. 社會企業與傳統企業合作，創造三贏局面

一般來說，社會企業的經營模式雖然能解決一些被政府及傳統企業忽視的社會議題，卻相對缺乏資源。社會企業除了政府補助及民間善款之外，透過與傳統企業的合作，只要兩者相互配合得宜，不只能解決社會議題，亦能獲得盈利。

舉例來說，香港寬頻是一提供網路服務的傳統企業，而iEnterprise則是協助傷健人士就業的社會企業。而香港寬頻將部份電話熱線服務外包給iEnterprise，並且負責提供職業訓練。透過此合作模式，iEnterprise於六個月內即達到收支平衡，傷健人士除了獲得穩定收入，亦能重建信心，而香港寬頻也因此更有效地運用資源。

另一案例則是丹麥的領先網路供應商GlobalConnect與社會企業Specialist People Foundation (SPF) 的合作。SPF是一致力於解決自閉症患者失業問題的社會企業，透過自閉症患者高於常人的專注力，結合完整培訓，訓練他們成為顧問，為傳統企業提供服務。GlobalConnect曾使用SPF的服務，聘請他們為網路電纜工程提供指導。透過此合作，GlobalConnect不單只是提高企業形象，他們也認為SPF的指示準確，服務穩定性相對較

高，從實際層面改善了業務。

社會企業與傳統企業的合作，得益於傳統企業的豐富資源，再與社會企業的創新觀點及服務結合，既有效地解決社會議題，亦能為企業與社企帶來收益，此三贏合作模式可能成為未來社會創新發展的大方向。

資料來源：團結香港基金

5. 日本創業慈善基金 — 從捐款到社會創新

日本基金會 (Nippon Foundation) 2013年與7、8個合夥人、企業等社會投資夥伴 (SIP)，如Bain & Company日本公司 (從事顧問諮詢)、Clifford Chance律師事務所和VOX Global Japan KK (提供媒體、傳播及通信諮詢)，合作設立日本創業慈善基金 (Japan Venture Philanthropy Foundation, JVPF)，初始資本為1億日元 (105萬美元)，提供社會企業財務支持、管理能力建構等。

以Houkago NPO Afterschool組織為例 (利用校園安全設施，搭配當地居民以「公民教師」的身份，成為兒童放學後，提供不同的體驗場所)，該基金與社會投資夥伴會在三到六個月的盡職調查期間，使用變化理論和邏輯模型以及Excel等廣泛可用的工具，和該組織一起制定關鍵影響力評估指標，以確保該組織使命並達到長期目標。最後，透過季報和年報向現有和潛在捐助者報告其社會影響力。

首先，日本基金會會有2-3人參與該組織，投資經理每週花一天時間，負責處理公關和出版物、一般捐款及會計，而SIP的首席執行官每週花3天時間，提供管理諮詢，並與組織一起制定5年發展方案，含評估需求及檔案管理。

JVPF以透過財務和能力支持為資助組織的方式，堪稱典範，因為它有勇氣脫離傳統的資助方式，並通過其發現問題與組織緊密合作，以實現量身定制的成果。

資料來源：AVPN

6. 迪士尼投入近七億基金，解決供應鏈奴役勞工問題

根據國際勞工組織 (ILO) 和人權組織Walk Free Foundation估計，在2016年全球約有2500萬人為強迫勞動。現代奴隸日漸受到全球關注，越來越多的監督和消費者對企業施加壓力，以確保其供應鏈不存在強迫勞動、童工和其他形式的奴役勞工問題，例如化妝品、衣服、智慧型手機，供應鏈往往遍布各個國家，從採購原材料到開發出最終產品，都難以確定供應鏈上剝削勞工的情況。

總部位於美國的基金會Humanity United與大型公司、英國政府合作設立近七億台幣的營運資金Working Capital，為首度投資於創新的基金，以確保公司的供應鏈不再有「現代奴役」，此基金隸屬於時裝零售商C&A，以及華德迪士尼公司 (Walt Disney)。

Working Capita總經理指出：「市場對於透明、負責任的企業供應鏈需求不斷的提升，我們看見創新的解決方法，不只滿足大型跨國公司的需求，更讓數百萬弱勢勞工受益。」，此資金將投資在繪製供應鏈圖、幫助工人提出申訴、尋找到合法雇主並了解他們的權利的新興科技上，其中包含使用區塊鏈 (blockchain) 追蹤產品從生產者到消費者，以及幫助企業衡量其供應鏈的實踐風險。

資料來源：Thomson Reuters Foundation

近期活動訊息

1. 「Buying Power社會創新企業產品及服務採購獎勵機制」說明會

今年度輔導以「Buying Power」為主軸，說明會中將說明如何協助社創企業穩健業務能力及開拓B2B市場，同時增進媒合上市櫃公司及大型通路，以多元形式與社創合作，如採購、

公關活動、CSR專案等，全力和社創夥伴共同開拓商機。

想了解更多政府資源嗎？快一起來報名說明會吧！

報名連結如下：

中部場（日期：4/2，地點：臺中社會創新實驗基地）：<https://goo.gl/QHr2AE>

南部場（日期：4/3，地點：美麗島會廊五福廳）：<https://goo.gl/C65rLw>

1.【跨產業交流講座】金融業 - 企業CSR推動與案例分享

4月27號跨產業交流講座於社會創新實驗中心舉行，邀請金融業CSR代表性企業，分享CSR理念、與社創企業合作案例及合作需求；針對報名參與活動的社會創新企業，現場會抽籤3-5個單位分享其社創理念、經營模式及產品服務介紹，期以促進多向交流並嫁接主流企業與社創企業資源，共同找到企業蛻變與發掘台灣新優勢的可能！

報名連結：<https://goo.gl/ocRiEq>

聯絡我們

如您想了解更多 **KPMG社會企業電子報** 之內容，或您的客戶有相關需求，歡迎聯絡我們。

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

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

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。

kpmg.com/tw

KPMG in Taiwan apps



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

INTERNAL USE ONLY

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

If you have any questions, please [click here](#)

© 2018 KPMG Sustainability Consulting Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares 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.