



Social Enterprise eNews

社會企業電子報



July 28, 2020 | Social Enterprise

社會企業電子報

目錄

【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

- [人長青與企業永續均取決於好習慣](#)
- [五個準則引領企業基金會成為社會創新的推手](#)

【國際趨勢】

1. [加媒匯聚百位產官學界領袖發表「疫後綠色經濟白皮書」](#)
2. [從世界規模最大的發展影響債券，看「為社會衝擊付費」之合作典範](#)
3. [疫後員工所需的關鍵職能；「內部創新」與「社會創新思維」](#)
4. [印尼公私協力案例：班達島試行無塑料學校](#)
5. [疫情帶來新商機？三個檢視助社企判斷何謂「真」商機！](#)

KPMG 社會創新 - 視野眺望臺

人長青與企業永續均取決於好習慣

于紀隆 主席

「會計師，現在建立這麼多綁手綁腳的制度，能保證可以賺更多嗎？」

一位事業經營越來越有聲色的創業家向我談起了在籌資過程中，投資人要求他們導入內稽內控時心裡最真實的疑問。我想，這是每一位創業家（無論社會企業、新創）心中都有的痛點。每天上山下海為生存之際拼命時，從外部的潛在投資人，甚至我們這些會計師、管理顧問仍會耳提面命的建議團隊要逐步建立制度，究竟是為什麼？

事實上，管理制度建立是創業家在公司成長的過程中，逐步分工分層的過程。畢竟隨著應接不暇的成長期來臨時，事必躬親的緊盯細節往往可能會讓自己成為組織運作上的障礙，而你也容易被這些管理議題弄的每天七暈八素。究竟創業家該怎麼想？近期我很喜歡拿「生活作息」與「健康表現」來比喻公司在管理制度與營運績效上的關聯性，你可以想像這是一個健康檢查過程中，醫生或健身教練與你的對話情境（概念如下圖矩陣所示），基本上可以分為四種類型。

類型一：早睡早起、少吃多動的好學生型

【營運表現】穩健成長、【管理制度】隨著發展規模適度分工以及導入內稽內控流程

這類型的狀態我們比較不擔心，擁有有好的生活習慣與健康表現者，這只要按部就班的保持，理當不會有大問題也會穩健發展。

類型二：作息不規律還神采奕奕型

【營運表現】業績不差，些許可穩健成長、【管理制度】多數以創辦人說的算

這是我們最擔心且視為高風險族群的類型，雖然健康狀況出色，但作息非常的不規律。面對這樣的團隊，事實上我們會常常提醒它的高風險性，因為現在對生活習慣的漠視，可能會造成未來不可逆的健康狀況。

類型三：煞費苦心卻仍無結果型

【營運表現】毫無起色、【管理制度】具備適切的管理制度

有一種狀況是努力了老半天卻仍一無所獲的團隊，就是明明作息規律，怎麼老是看起來病恹恹的狀態。這樣子得做更進一步的檢查，可能仍需要時間（已看到好轉跡象）或者是本質的問題（如市場）。

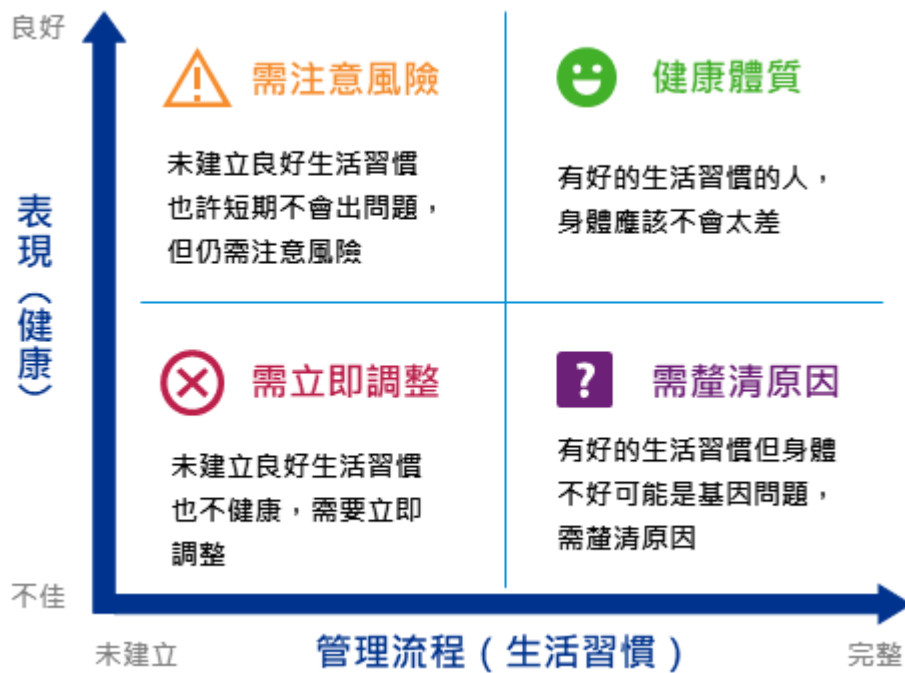
類型四：皇帝不急急死太監型

【營運表現】絲毫無起色、【管理制度】基本上無為

沒有規律作息，更沒有健康的表現，這種狀況需要馬上進行調整（健身房）與改善（送醫），不過關鍵在於團隊本身對於現在的狀況有沒有意識，多數時候是一種皇帝不急急死太監的狀態。

「原來是這樣，是時候該來健康檢查一下了。」經過解釋之後，這位創業家給我一個肯定的眼神。

你企業的生活習慣好嗎？企業要長青，就跟我們人一樣，必須要有好的生活作息，適度的時候為自己的企業安排一下健康檢查，有助於了解目前的狀況，更從中找到阻礙成長的關鍵議題，並加以改善。如果有需要的話歡迎不吝與我們聯繫！



五個準則引領企業基金會成為社會創新的推手

黃正忠 董事總經理

KPMG 安侯永續發展顧問股份有限公司

隨著 ESG 非財務績效指標揭露成為企業在企業社會責任 (Corporate Social Responsibility) 不可忽視的三大重心後，許多企業除了透過慈善捐助到第三方組織 (例如：非營利組織) 外，更以自家集團旗下的企業型基金會做為社會參與的起點，業務範疇遍布各類社會及環境問題，甚至更服務至國外地區，期望從成功的企業營運當中，成就「取之於社會、用之於社會」的無私奉獻精神，也成為集團撰寫企業社會責任報告書的「黃金亮點」。

隨著現行經濟與環境變遷，企業型基金會以企業資源捐助，做為慈善回饋的方式運作已逐漸引起反思，到底如何才能將資源應用更妥善與更回應現行的社會議題？KPMG 社會企業團隊提出「替社會參與找到商業價值」的體現，以社會創新做為根基，強調商業與公益不再只是天平的兩端，更能成為共創價值的組合體。富士比雜誌也倡議非營利組織應該持續以創新方式探索新型態服務方案，提升非營利組織最終的永續發展目的。

唐鳳政委對於社會創新的定義，意指藉由科技或商業模式的創新應用，改變社會個群體間的相互關係，並從改變中找到解決社會問題的新途徑。因此，企業型基金會的社會創新，可以從以下五個準則來檢視與發展：

- 一、 本業契合度：以企業自身產業出發，檢視旗下基金會業務是否扣合企業發展使命，以及核心產品及知識妥善被應用於社會參與。
- 二、 CSR 策略扣合度：檢視企業基金會業務是否與集團永續發展目標一致，是否被集團視為具策略性的長遠發展標的。
- 三、 創新創意程度：從多元合作模式及主題的創新程度，檢視基金會的動能是否也能與時俱進。
- 四、 利害關係人廣度：以企業基金會的角色，是否能做到集團充分的內外部議合？
- 五、 社會衝擊程度：衡量基金會業務是否有具體社會衝擊的量化呈現，以及長遠陪伴受益對象，甚至達到國際串連的行動。

以企業基金會來說，除了是企業展現社會參與的有效途徑，同時也是良好企業形象的延伸與展現。如何在不斷變動的環境中，使企業的社會參與為有效益的社會回饋，更進一步藉由基金會帶領企業邁向新型態的共享價值，是現在企業基金會負責人需要思考的發展目標。



國際趨勢

加媒匯聚百位產官學界領袖發表「疫後綠色經濟白皮書」

加拿大媒體 Corporate Knights 出版以「清潔資本主義 (Clean Capitalism)」為主軸的商業雜誌，推廣將社會、環境等成本與效益納入經濟體系的商業作為，並建立企業永續價值的評比標準定期公開發表。因應後疫情時期經濟復甦的來臨，其號召百位來自產官學各界的意見領袖發起“ Building Back Better” 計畫，研討如何在氣候變遷的視角下建構國內的經濟重建工作，並彙整成白皮書向聯邦政府提案，希望運用時代大洗牌的時機，由政府領頭投資在國內綠色經濟，奠定加拿大未來十年的經濟能朝向更永續與韌性的方向前進。

此公開研討聚焦在六面向：建築、電力、交通、重工業、森林與能源等，奠基在資本需求、就業機會創造、能源節省、碳排放減少等議題研究分析，由專家學者提出想法建議，並開放參與者提問，以公眾力量集思廣益後彙整為白皮書。提出以下七大策略：

- 一、 升級改造住家與工作空間
- 二、 促進電動車普及程度
- 三、 支持慢行交通 (Active Mobility) 發展
- 四、 推進綠色電網
- 五、 促進重工業邁向低碳經濟
- 六、 保留天然自然的森林與農地
- 七、 發展加拿大成為電動車元件與零碳天然資源的提供者

此十年計畫 (2021-2030 年) 僅需要聯邦政府每年投資 110 億元 (0.5% GDP)，即可為加拿大保障 630 萬年的就業機會、催生 6,810 億美元的私人投資，此外還能夠為國家節省每年 440 億美元的能源消耗、減少每年 242 百萬噸二氧化碳當量的溫室氣體排放，領導加拿大邁向低碳經濟世代。

Corporate Knights 運用在永續發展領袖網絡的號召力，匯聚多元的角色立場、發揮媒體的公共性，代表公眾向政府發聲。如今台灣也正迎接後疫情經濟重建的階段，政策或民間要著重投資在哪些產業、議題都影響著國家未來的樣貌，在其中媒體若能以創新且具有商業價值的方法匯聚各界聲音提供政策、市場永續發展的方向指南，不僅展現媒體的社會責任，也將擴大其社會影響力。

資料來源：Pioneers Post 

從世界規模最大的發展影響債券，看「為社會衝擊付費」之合作典範

來自印度的優質教育發展影響債券 (Quality Education India Development Impact Bond，簡稱 QEI DIB) 是全世界規模最大的影響力發展債券。2018 年，QEI DIB 由 15 個來自歐亞地區的營利及非營利組織與印度官方一同在聯合國大會上宣布發行，預計投入 1,100 萬美元，以提升印度相對弱勢的社區小學學生們的學習成效。

「優質教育」是聯合國第四項永續發展目標 (SDG 4)，縱使印度的小學生註冊率已達到 99%，學生的語言和數學程度卻落後同齡者應有的程度至少兩個學年。因此，QEI DIB 整合了風險投資人、服務提供者、社會衝擊成效管理與評估單位、成果投資人、技術及研究顧問等角色，透過「為社會衝擊成效付費」的機制，希望促使印度相對弱勢社區的 20 萬名小學生在 4 年內達到與其同齡的學習水平；長遠而言，則期望開啟受益人選擇未來道路、脫離貧窮的契機。

「為社會衝擊成效付費」的機制，是發展影響力債券 (Development Impact Bond，簡稱 DIB) 的核心概念。從 QEI DIB 來看，風險投資人—瑞銀慈善基金會 (UBS Optimus Foundation) 負責挹注 300 萬美元的計劃啟動金，讓 3 間印度的非營利組織 (KEF、GyanShala 與 SARD) 落實教育品質提升計畫；此外，為成果出資的 5 間國際大型基金會也承諾，若此計畫之社會衝擊目標達成，將投入超過 800 萬美元，返還風險投資人的原始資金與投資報酬、提供服務提供者獎金，並支付其他計畫所需費用。

社會衝擊目標之制定與追蹤，則與教育發展影響債券的「指導委員會」密切相關。指導委員會是該債券的核心治理單位，委員會由風險投資人及其中一成果投資組織所組成，由社會衝擊成效管理單位 (Dalberg Consultants) 負責維運，研究顧問則負責提供建議。

社會衝擊目標的制定，最初經委員會與所有為成效付費者認可；而每季一次的會議中，委員們則審閱社會衝擊成效管理單位所彙整的衝擊進度報告，並決議是否改變衝擊目標衡量方法、投入的預算與用途、新增服務提供者或解除合作關係等。上述委員會通過之決議，亦需經所有成效付費者共識才得以落實。

印度教育發展影響債券的總體成效將於 2022 年中對外公開。若此計畫成功提升了受益人的學習水平，未來，大規模且最棘手的社會環境問題，將有可能透過更多利害關係人的加入、良好的資源導入及分配模式，以及有效的社會衝擊目標設定與管理機制，而獲得改善契機。

資料來源：AVPN、QEI DIB 官網、UKaid 研究報告 

疫後員工所需的關鍵職能；「內部創新」與「社會創新思維」

疫情過後，企業被迫面對前所未有的不穩定環境及風險。為了在未來能更有彈性地面對挑戰，組織內部創新將成為企業因應疫情後的關鍵能力。此外，面對氣候變遷，除了追求商業上的價值，組織對於環境及社會議題的關注與投資，也將成為組織未來是否永續的關鍵因素。

世界經濟論壇 (World Economic Forum) 分享了由施瓦布社會企業家基金會、尤努斯社會企業中心，以及荷蘭 Porticus 基金會所發佈的一則報告。該份報告訪問了 50 位在企業組織內自發性運用企業本業的能力、發展解決社會問題方案的內部創業家 (Social Intrapreneur) 員工，了解他們如何以員工的角色，在組織內有效地推行社會創新，並歸納出六個社會創業家精神的關鍵要素。

要在組織內成為一位成功的內部創業家，除了第一步要先有「堅定的理念」，從個人強大的內在動機出發外，第二步就是要「採取有策略的手段」，爭取內部高層的支持。此外，更要在內部「發想有創意的合作方式」，找到對的目標族群深入研究，再進行小範圍的「測試」，以利各項參數的校準。最後，即是「執行」與「規模化」，並清楚衡量及評估所能帶來的衝擊，才能有效地擴大規模，為企業及社會帶來正面的效益。

透過在企業組織內部建立並推動社會創業家精神，不僅能促使企業組織之內部創新外，亦能培養員工們具有社會創新思維，結合公司本業與創新手法解決社會問題。如由工業氣體公司 Air Liquide 發起的 Access Oxygen 專案，為一項共融事業，與塞內加爾當地的微型創業家合作，提供產品、訓練，和數位工具，供應醫療用氧氣給塞內加爾的健康中心。

而製藥公司 Novartis 的 Arogya Parivar 專案，供應價格可負擔的藥品給印度偏鄉社區，這個計畫透過健康教育專案影響了四千萬人，為超過五百位社區工作者帶來收入，並為三百萬人提供診療；保險公司 AXA 推出 Emerging Customers 專案，為低收入及弱勢族群 (婦女、農夫、移工) 提供可負擔、易了解的新方案，協助這群第一次接觸保險的客群更容易了解並選擇適合自己的保險方案。

資料來源：World Economic Forum、The Guardians 

印尼公私協力案例：班達島試行無塑料學校

印尼每年估計有約 130 萬噸的塑料流入海洋，是世界第二大海洋廢棄物製造者。作為一個島國，印尼政府在廢棄物的蒐集、處理和處置方面面臨著巨大的挑戰。印尼班達島是班達海中部由 11 個小火山島所組成。因班達群島擁有特殊的地理環境，擁有豐富多樣的海洋生物，也因此讓當地政府特別重視海洋議題。

2012 年，由民間致力於海洋議題的基金會 German foundation BandaSEA e.V.和 Luminocean Foundation 一起支持和經營班達島上的廢棄物管理系統。除建置系統外，基金會對於島上人民的健康和環境議題教育等面向也有深入的投入，希望可以從根本性的習慣和觀念去做改變。因為他們深知，只有改變生活方式，才能永久減少海洋中的塑料廢棄物。因此，班達島的學生成為這個計畫的核心。基金會透過教育未來決策者環保和自然生態系的概念，從小培養學童養成環保習慣。學生們在學校所學的知識也會帶回家中間接影響家人們的行為和想法，間接改變島上人們的習慣。

此計畫進行六年後，在 2018 年終於成功於班達島的一家學校成功試行永續教育課程，校內皆使用可重複再利用的自製陶器餐具碗盤，成為零塑料廢棄物的試行學校。基於首例的成功經驗，計畫將持續於另外 42 所學校約 42,000 名學

生繼續推行。本計畫成功的試行案例也被印尼政府看見，並將其視為重要的參照對象。印尼政府預計擴大此無塑料廢棄物學校的教學及執行模式於印尼各地的小學作為學生們重要的一門課程。

2020 年初印尼政府宣布為了在 2024 年實現完全無塑料污染，政府研擬出幾點行動：減少塑料的用量、應用可重複利用材質重新設計塑料產品包裝、到 2025 年塑料蒐集量及回收量可以達 80%、建立或擴展塑料廢棄物處理系統。希望可以透過上述行動減少海洋污染的頭痛問題。也因此，印尼政府對於班達島試行成功的案例非常看重，希望可以透過複製參考這個成功模式，讓國家的下一代更了解環境和健康等議題的重要性。

資料來源：Lighthouse foundation, World Economic Forum 

疫情帶來新商機？三個檢視助社企判斷何謂「真」商機！

疫情除了對各產業帶來衝擊，但也因此產生許多新的問題及需求，激發許多創業家的點子，然而這些點子能不能成為真正的商機，在解決問題的同時找到可永續經營的商業模式？本文提供三個視角，協助社會創業家檢視何謂「真」商機。

一、 檢視創新方案在疫情趨緩後的市場性

最好的創新方案是為了解決具體的、有急迫性的以及規模龐大的問題。這次疫情帶來的危機凸顯了某些問題的急迫性，相應的解方也因此出現。然而，創業家們必須捫心自問，從現在起的三至五年，這些問題是否仍然存在，且需要現行的解決方案？為了確定這個新產品或服務所要解決的問題是長期存在的，建議社會創業家回頭檢視過去，使用 2019 年或更早之前的數據來分析市場可能的規模，並且檢視該市場是否有因為疫情而增加或減少對於該解決方案的需求。

二、 以客戶為中心，即時調整產品 / 服務

若您是為了回應疫情衝擊而產出新解方的社會創業家，請冷靜思考：該解決方案是否符合「客戶的需求」？一旦疫情趨緩，是否還會有足夠的客戶、市場來拓展業務？每個創業家在將點子轉變成商業模式前，皆需進行市場測試，找到自己的客群，並且以用戶為中心來調整產品、服務，在疫情期間，更應時時關注他們的需求是否產生任何改變。

三、 確定商業模式可永續發展

目前許多因應疫情而產生的解決方案都是免費提供，然而依照目前的經濟情勢，新創組織要找到長期的贊助者可能很困難。因此，應回頭檢視目前的商業模式要如何獲利，以及生產流程中是否可以減少成本，來確保商業模式能產生營收並逐年成長。

在疫情衝擊之下，激發了許多創新解方，但在一頭栽進去之前，建議創業家們停下腳步，檢視自己商業模式是否能持續提升營收並擴大社會衝擊，這才是永續經營的關鍵。

資料來源：Harvard Business Review 

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.