



Social Enterprise eNews

社會企業電子報



February 27, 2018 | KPMG Social Enterprise eNews

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，掌握國際最新趨勢，供您參考。

目錄：

【KPMG社會創新-視野眺望臺】

1. [企業社會創新\(CSI\)：兼顧營利與公益的永續策略觀](#)

【相關國際趨勢】

1. [企業投入社會支持 提升競爭優勢並讓新創社企贏在起跑點](#)
2. [世界經濟論壇年會報告：在分化的世界打造共享未來](#)
3. [CSI – 企業社會創新的六個步驟](#)
4. [用社會創新改變世界性挑戰](#)
5. [印度的循環型社會創新](#)
6. [人人都是社會企業家：用選擇促成改變](#)
7. [「有成效，才付酬」：社會影響力債券—以街友住屋為例](#)



【KPMG社會創新-視野眺望臺】

企業社會創新(CSI)：兼顧營利與公益的永續策略觀

(文/安侯永續發展顧問股份有限公司 黃正忠總經理)

無論是企業社會創新(Cooperate Social Innovation)，或者是社會企業(Social Enterprise)，皆是在面對環境/社會風險下，運用創新商業手法創造正面衝擊力(Positive Impact)來解決問題的策略行動(Strategic Action)。而別於社會企業(SE)，企業社會創新(CSI)更著重於多元利害關係人謀合，共同挑戰體制下既存的價值觀，以追求包容共善的韌性社會。

在國外，IKEA將弱勢社區的手工藝品納入其產品供應鏈，用商業帶動社區發展；可口可樂(Coke-Cola)併購推廣有機、公平貿易的誠實茶(Honest Tea)，培植落後區域茶經濟的發展。在台灣，點點善團隊與台北旅店集團透過巧思，讓憨兒的畫作成為飯店裝潢，讓心智受限者不在被社會價值觀侷限；陽光伏特家(綠點能創)和台灣大哥大號召群眾響應，為非營利組織興建太陽能電廠募資案，在台電未來20年購電政策支持下，捐款金額可望翻倍；鮮

乳坊成功進入全家便利店的供應鏈中，除了消費者可以獲得高品質的鮮乳外，也為全家便利店在消費者意識抬頭的消費市場中打響不一樣的品牌形象。上述這些不一樣的商業/公益行動，無庸置疑的正是社會創新最好的案例。

剖析上述企業所投入社會創新的行動，不僅能解決環境/社會棘手的問題，更能從多面向解讀成效，無論是企業形象提升、強化營運效能、拓展新市場，帶動新營收等，都是社會創新能為企業化解營利與公益間衝突的永續策略觀。而面對接踵而來的各種環境/社會風險，如何找出企業在市場上的永續藍海，將會是企業永續經營中無可避免的挑戰。

KPMG自2013年開始將陪伴社企(SE)發展視為自身的企業社會創新(CSI)的重點策略，從核心本業，如：會計、稅務、管顧、法律等專業出發，至今成功的協助社企與主流企業完成多項社會創新工作，累計專案規模超過上億的金額，過程中不僅只協助創業家成長，也在過程中協助企業客戶找到新的市場機會。

如果您正巧也在構思下一個發展階段的策略主軸，請留意我們每一期的電子報，我們將為您整理來自於全球最新的企業社會創新(CSI)、社會企業(SE)發展趨勢摘要；若您需要針對企業社會創新進行諮詢，我們將能協助貴公司從產業永續挑戰鑑別、企業重大性議題分析、策略執行規劃、社會創新成果評估等四個面相提供對應的顧問諮詢服務。

【相關國際趨勢】

1. 企業投入社會支持 提升競爭優勢並讓新創社企贏在起跑點

關注幼兒教育的NGO組織Room to Read的共同創辦人John Wood認為對於主流企業來說，投入社會支持不僅能夠解決社會問題，另一方面也能夠提升自身競爭優勢，像是與顧客創造更強的連結，招募到更好的人才、降低員工流動率、或是在社群媒體上創造出更多影響力強大且真實的聲音，且在另一方面，主流企業在資金及技術、經營能力上的優勢，也相當有助於處在早期階段、各方面都可能需要幫助的社會企業，讓其能夠撐過初期的發展階段，成長茁壯。

相關合作的案例，像是致力於提供單價不到4美元的眼鏡給發展中國家的社會企業VisionSpring，其總監Neil Blumenthal在5年後共同創辦了另一眼鏡電商品牌Warby Parker，以實惠價格提供給顧客設計師眼鏡，便與VisionSpring合作，給予資金以及人力資源上的支持，讓其能有可預期的資金來源，且對於Warby Parker來說，除了社會責任的展現外，也更讓此成為了其品牌與其他競爭者的重要差異，並提升品牌鑑別度。

另一例子則為護膚品牌Tatcha，Tatcha與關注幼兒教育的NGO組織Room to Read發展一項名為「美麗臉孔，美麗未來」的合作計畫，Tatcha將其部份利潤分配予Room to Read，讓其每一項產品不僅讓女生更美麗，也資助了世界各地女童的教育，且這不只是一個短期的推廣，對Tatcha來說，這更融入產品策略，並成為其商業模式的一部分。

資料來源：Stanford Social Innovation Review

2. 世界經濟論壇年會報告：在分化的世界打造共享未來

第48屆世界經濟論壇 (World Economic Forum, WEF) 年會於1月23至26日在瑞士達佛沃斯 (Davos, Switzerland) 舉行，超過3000名領導者從100多個國家前來，針對今年主題「在分化的世界打造共享未來」 (Creating a Shared Future in a Fractured World) 談論國際合作行動。2月初WEF發表年會報告，綜整超過400個正式場次、200個周邊場次的精華，包含共融社會的全球合作模式、永續成長的度量方法、促進工業4.0的行動；以下彙整部分論述。

對於全球合作，人們需要一個新的敘述

隨著自由主義受到民粹主義、排外主義等的挑戰，許多領導者回歸自由主義的核心價值，並反思如何從反對聲浪中改善。要成功航行於多極的世界，領導者須留意地緣政治如何影

響世界重要資源的掌控；須讓社會中低階層信服全球化的價值；須正視工業4.0對個人帶來的挑戰。整體來說，領導者需具備認知同理心，運用知識去理解他人，才能策劃可行的策略。

讓破碎的社會癒合，需要同理與慷慨

治癒分化的社會，需從共享對話 (shared dialogue) 開始。接納不同性別及信仰，尤其是讓女性及年輕人參與對話。領導人須同時運用軟硬實力，積極與最不認同自己的人溝通。富人須和更多人分享科技進步及全球化帶來的好處。諸多企業執行長也認可，他們的角色不再僅是提升獲利，還應該面對社會及政治議題，重建企業與公民社會的關係，協力促成共融多元的社會。

資料來源：World Economic Forum



3. CSI – 企業社會創新的六個步驟

企業透過社會創新重塑企業社會責任 (CSR) 即為企業社會創新 (CSI)，主要是發展中國家作為創造新市場以減輕貧困的方式。企業社會創新是一種企業資產運作策略 (企業技能、創新能力、管理敏銳性、規模能力等)，並注重企業經濟、社會及環境永續問題制定突破性解決方案，相關案例及6項特點如下：

為公司創造社會願景

美國陶氏化學 (Dow Chemical) 以此表達目的：「陶氏員工包含一些致力於解決全球挑戰的世界上最好的科學家和工程師，我們的創新引擎專注於提供有利於商業和對世界有利的新技術。」

把員工帶往願景努力的中心

自2008年，美國國際商業機器 (IBM) 派遣了1,000多名員工，前往20個國家進行為期一個月的服務學習任務，並與美國非營利組織群眾募資KickStart合作，提供非洲的非營利組織探索新技術，為當地企業家開發經營、銷售和供應鏈管理方面的模組化電子培訓課程。

培養內部創業精神

Jo da Silva創建「ARUP」國際發展諮詢公司，關注全球氣候變遷及民生基礎建設問題，提供技術諮詢和實際解決方案，以減少發展中國家的貧困並解決社會和環境健康問題，目前有13,000名合作的顧問，並為35個國家提供各項服務及解決方案。

使用社交部門進行研發及服務

參與全球服務項目的許多公司都與非營利性組織及公司合作，例如美國CDC Development Solutions、加拿大Digital Opportunity Trust及美國Endeavor。非政府組織在新興市場擁有專業知識並設置志工以加速跨文化社交，為企業在既有及欲開發的業務提供軟著陸 (soft landing)。

重新安排慈善事業以達創新

殼牌基金會 (Shell Foundation) 是荷蘭皇家殼牌集團 (Royal Dutch Shell) 於2000年成

立的獨立的英國註冊慈善機構，旨在為全球發展創造及擴展新的解決方案。將商業思維應用於能源部門相關的重大社會及環境問題，並力求在可行的情況下充分利用Shell的技能和網絡擴大發展影響力。

使用連接技術和社交媒體進行創新

諾基亞 (Nokia) 在好萊塢設立社會創新實驗室，積極參與娛樂媒體領域培養研究力量，強化其作為移動互聯網領域領導者地位的重要舉措。美國戴爾 (Dell) 推動「 Dell Powering the Possible 」。以科技的力量幫助中國縮小數位教育鴻溝、支持醫療健康、鼓勵社會創新、實施災害援助。

資料來源：Social Innovation Community



4. 用社會創新改變世界性挑戰

由Duke I&E公司社會創業部常務董事Matt Nash教授為紀念已故同事Greg Dees，延續社會創業研究和教育使命，幫助全美大學生所開設的學期課程—Gumball社會創業挑戰賽（模仿社會企業家穆罕默德尤努斯，創立鄉村銀行和僅27美元的小額信貸，以幫助孟加拉女性來擺脫貧困），教導學生如何設計好問題以及如何理解和解決問題的根源

整個課程包括閱讀、體驗式學習以及團隊任務。其中一節課，參觀國家社會創新組織Design for America時了解了以人為本的設計。過程包含六個步驟：辨識、投入、解構、分析、重組及試驗。

參與者透過這些步驟來解決已經確定的問題，同時，分成三到四個小組，每位學生每天領取27美元和27 gumballs，被賦予做同樣的事情：尋找有社會影響力的商機。完成挑戰賽之後，學生們將所得收入捐贈給了兩個社會影響力非營利組織：

1. Grameen America：創辦人Yunus，幫助美國生活貧困的女性建立小企業。
2. Kiva：利用互聯網和全球小額信貸機構聯結，使個人借出25美元，為世界各地的微型創業者創造投資機會。

最後，「透過創新，找出可持續的方式，以解決社會和環境問題」是這些獲得I&E證書的學生日後從事許多行業，如健康、教育、食品安全、水和衛生等最佳寫照。

資料來源：Duke Today



5. 印度的循環型社會創新

2018年環境績效指數評估各國如何保護生態系統和人類健康，並將印度列為180個國家中最低的177個。2017年，印度在RobecoSAM國家可持續性評估調查的65個國家中排名第56，以聯合國17項永續發展目標 (SDGs) 為考量。2014年，世界銀行估計印度環境退化成本每年為800億美元，並指出生態系統服務枯竭和農業產量下降等環境風險，將成為印度未來經濟成長的下一個主要制約因素。

恆河是印度最大及最重要的淡水資源，也是世界上污染最嚴重的河流之一。除了來自家庭和工業的污水外，人民也將廢棄物直接排放到河中，每年朝聖者在祈禱中祭獻出超過800萬噸鮮花，而用於種植這些花的殺蟲劑以及其他污染物產生的有毒砷、鉛和鎘，常伴隨各種痢疾、霍亂、肝炎和腹瀉等水傳播疾病而來，影響數百萬印度人的健康。

2015年，為減少河流污染的社會企業HelpUsGreen應運而生，他們收集丟棄在水中的花朵開創「花循環」，將100%有機混合肥料和香料供歐洲和印度消費者使用，同時僱用來自較

低社會經濟階層的婦女以提供生計，每天從30多座寺廟和清真寺收集1.5噸鮮花，此種經過設計恢復及再生的「循環經濟」(Circular Economy)，目標是保持產品、組件及材料的最高效用及價值，並透過創新流程和社區參與強化經濟、環境及社會挑戰，達到三重盈餘(Triple Bottom Line)實踐。

此種「循環經濟」亦可視為企業社會創新(CSI)，企業透過社會創新的再生運用及服務來實現可持續發展，主要目標是回饋到更廣泛的社會和環境福利，而不是個人或公司的利潤。CSI具有三個突出性質及特徵，可和「社會企業家精神」及「社會創新」等名詞區分：

1. 力求實踐全面的可持續發展。從一開始就以綜合方式考量干預措施的經濟、環境及社會成果，而不是將一個或多個看作偶然結果或過程的事後考量。
2. 側重於恢復性及再生性活動，這點不是非循環社會創新或企業的必要特徵。
3. 講求過程、產品及服務方面創新，以實踐循環為企業營運模式的核心。

資料來源：SSIR



6. 人人都是社會企業家：用選擇促成改變

在商業模式與社會責任整合的領域深耕30年、服務跨足全世界的美國社會企業Oliver Russell 創辦人 Russ Stoddard，於2017年9月出版一本書《Rise Up: How to Build a Socially Conscious Business》，書中對於如何經營社會使命為導向之企業，提出諸多洞見及指引，同時也給予社會企業家勉勵。以下節錄書中觀點。

以社會目的建立夥伴關係

透過建立夥伴關係，各式各樣具有類似社會目的、志同道合的組織，提出有趣的活動或合作。例如，Patagonia將2016年黑色星期五的營業額(超過前一年的三倍)全數捐給民間環保團體，不僅提供環保團體資金，也激發其消費者購買的動機。還有，Ben & Jerry和New Belgium Brewing合作，推出兩款新口味的啤酒，槓桿兩個品牌及各自的消費者，提升銷售量及社會議題的關注度。

人人都能貢獻國家所需的幫助

社會創業家應貢獻所能於解決國家的問題。「國家」並不是指主權國家，而是整個「世界」；至於社會創業家，也不限於商業人士，而是每一個人。小至我們平常的消費選擇，其實都是在支持一個我們想要的世界。因此在消費時，多注意第三方的認證、產品背後的故事、公司的政策等。我們必須培養將商業用於更高的使命，以貢獻公共價值與促成共融社會。

社會創業家需不斷給自己挑戰

作為社會創業家，我們需將自己視為有環境及社會意識、眼光敏銳的消費者。可思考以下問題：我的採購清單是否為有社會使命的組織？當地供應商是否涵蓋其中？如果沒有，又是為什麼？在採購的同時，將自己視為衝擊投資人，讓每一分錢都能貢獻於良善的循環。上述都仰賴思考，但都只是簡單地多想一步，從日常選擇和行為一步步改變，就能促成一個更美好的世界。從今天起，當一個社會創業家吧！

資料來源：GreenBiz



7. 「有成效，才付酬」：社會影響力債券—以街友住屋為例

英國社會金融(Social Finance UK)在2010年率先推出全球首例，只有在計畫達到預定成果

時才能獲得報酬的社會影響力債券 (social impact bond) · 且募集了500萬英鎊 (700萬美元) 用於減少英格蘭彼得堡監獄出獄囚犯再犯罪的計畫。到了2018年1月 · 已有24個國家發行了108個社會影響力債券。

這種方法亦稱為「pay for success (為成效付酬)」 · 常發起於中央和地方政府 · 私人投資者(慈善組織和企業家)則結合政府 · 提供前期資金 · 確保公共服務達成預定成果並證明可促成更多投資。另根據社會金融資料庫顯示 · 全球住房問題是社會影響力債券的第三大領域 · 募集近4億美元 · 影響超過70萬人。其中已發行的27個債券中 · 有10個已經成功地返還全部投資。

在美國 · 2016年湯森路透基金會Thomson Reuters Foundation為丹佛市發行五年、價值860萬美元的改善「無家可歸 - 監獄循環」社會影響力債券 · 為250名長期無家可歸的人提供適用住房的緊急服務 · 以及衛生保健等其他服務。這250人的社會支出通常每年約為730萬美元。同時 · 丹佛市政府同意支付8個公、民營中央及地方政府的基金會和基金高達約1140萬美元 · 條件是執行者須投資一定的費率--超過15美元/天 · 以幫助250名參與的更生人出獄後的穩定安置住所。一年之後 · 研究發現 · 前100名參與者中有89%仍然處於穩定住房狀態。全部成效的數據要在三年後才能匯整 · 但預期會減少再犯之監獄經費支出達35%到40%。受到初步結果的鼓舞 · 丹佛市長邁克爾漢考克2017年要求額外資金 · 以將該計畫擴大到另外100名參與者。

雖然社會影響力債券因實施所需的時間冗長及建立契約的複雜性而受到批評 · 需要進行更多數據分析。但對支持者來說 · 這種方法正改變政府的工作方式。

資料來源：Thomson Reuters Foundation



【近期活動訊息】

1. 【社會創新企業培力課】全方面發掘客群 · 用市場驗證Try出你的市場力！

想知道如何了解顧客需求、測試產品的銷售力嗎？

想知道如何設計顧客問卷、精準投放廣告嗎？

在經濟部中小企業處帶領下 · 資策會與KPMG安侯建業以「市場驗證」為核心 · 開設三場系列課程 · 帶你全方面發掘客群 · 用市場驗證Try出你的市場力！

報名連結如下：

1. [好產品也要找到市場 · 市場驗證起步走](#)
2. [問卷設計心法 · 解析顧客實際需求](#)
3. [數位廣告投放教戰 · 精準找到目標受眾](#)

2. 【跨產業交流講座】各大產業全新CSR解析 · 創新合作無限可能

將邀請各產業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。針對報名活動的社創企業 · 現場將抽出3-5個單位請其分享社創理念、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！

【金融業場次】

活動名稱：金融業 - 企業CSR推動與案例分享

活動時間：2018年4月27日(星期五) · 下午14:00 -16:00

活動地點：社會創新實驗中心 – A1創藝廚房

報名網址：<https://www.tax.com.tw/ClassDetail.aspx?eid=691&web=3>



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。

姓名	職稱	電話
黃正忠	安侯永續發展顧問股份有限公司 董事總經理	+886 (2) 8101 6666 Ext.14200
侯家楷	安侯永續發展顧問股份有限公司 專案負責人	+886 (2) 8101 6666 Ext.15177

新訂戶

若您的同事、長官或好友也期望收到氣候變遷及企業永續發展電子報之內容，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](#)

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

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

© 2017 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.