



# Social Enterprise eNews

社會企業電子報



Sep 26, 2020 | Social Enterprise

## 社會企業電子報

### 目錄

#### 【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

[報復性旅遊，小心環境「報復」我們](#)

#### 【國際趨勢】

1. [一場疫情 如何推動企業內部員工照顧方案創新](#)
2. [社會創新，合作放大影響力](#)
3. [新冠疫情未消之際 各國推出科技創新長照新解方](#)
4. [衝擊投資：改變現況、帶來生機的市場思維](#)
5. [為成效而付費，替高效能的公共服務找到投資價值](#)
6. [不只為組織加分！發揮內部創業家精神，能有效提高員工職場成就感！](#)

#### KPMG 社會創新 - 視野眺望臺

### 報復性旅遊，小心環境「報復」我們

黃正忠 董事總經理

## KPMG 安侯永續發展顧問股份有限公司

隨著疫後新生活的開展，以及適逢暑假旅遊旺季，原本選擇出國的民眾轉而選擇留在國內旅遊，周末各大景點皆可看見眾多被悶壞的人影。近期新聞也報導澎湖、小琉球的觀光人潮，尤其澎湖在暑假首個周末的空運量即達 1 萬 5 千人，較去年旺季增加 50%。人潮雖然帶來了商機，卻也帶來對當地環境的沉重負荷。

隨地的菸蒂塞滿了下水道、街道上散亂著飲料杯、便當盒，墾丁發生海邊的地毯海葵、白色海葵被觀光客拔走，甚至把寄居蟹放進寶特瓶，造成寄居蟹死亡；澎湖海龜因為觀光客搭乘快艇，被快艇螺旋槳割得面目全非。以上還只是冰山一小角的台灣，放眼看一下現在國際新聞，疫情數一數二嚴重的英國，在同樣是觀光勝地的海灘景點照樣摩肩擦踵，英國當局因此還發布「重大事件」並警告嚴重時將關閉海灘；而新冠疫情最嚴重的美國，為了振興經濟開啟解封之路，卻也造成報復性出遊的人潮，恐再次造成感染高峰及破壞沿海環境。

今年初正當新冠肺炎疫情嚴峻時，NASA 科學家驚呼因活動大幅減少，因此中國及義大利上空的空汙減少，反而再次見到乾淨的天空，知名景點如威尼斯的海域也因此變得清澈；但隨著各國振興經濟的壓力，或是因應疫情趨緩而重啟經濟，卻迅速使地球生態蒙上陰影，這顯示經濟活動已造成的環境衝擊都是立即而重大。

但海洋環境保護與經濟活動真的不能兩相平衡嗎？

淨灘活動向來是企業實踐社會企業責任相當普及的活動，許多企業與環保團體及非營利組織合作，前往台灣各地海岸線撿拾海洋廢棄物，除了成為企業員工旅遊、志工日的活動主力，也順帶成為親子間在環境教育的天然教材，當然也成為企業對環境關懷的決心展現。根據 2018 年台灣生物多樣性觀測網登記的資料顯示，自 2008 年至 2018 年間，台灣光是被撿拾的海洋廢棄物，以塑膠為主即逾 115 噸，還不包括其他海灘廢棄物常客例如：玻璃瓶、菸蒂等等。這些活動雖立意良好也富有教育省思的意義，但總歸來說，是大家一起收拾已經造成的「惡果」，若能夠將淨灘行動化為未來的新商機，或許有機會將海洋汙染的解決提升為企業的成長策略與創新動能。

的確開始有人這麼做，主流企業有之，以解決環境及社會問題的社會創業家也有之。光寶科技以電腦設備代工為營業主力，看見塑膠廢棄物帶來環境的危害，除了從淨灘帶領員工及利害關係人認識海廢，更進一步與社會創新組織發展環保科技合作，透過研發的保麗龍溶解技術，能將保麗龍溶解後再製成為塑膠微粒，進而應用開發成鍵盤、滑鼠的原料。這項創新技術不但解決台灣沿海的廢棄保麗龍問題，光寶獲得了產品原料，更獲得國外客戶青睞與肯定。下一步光寶更將打造「可移動保麗龍減容貨櫃」，捐贈給金門及澎湖縣政府使用，一起協助解決台灣離島的垃圾問題。

位於風和日麗的南台灣，台灣潛水企業有限公司是一間發展專業潛水及旅行的社會創新組織，除了提供國際級潛水體驗，台灣潛水也是亞洲第一間具 B 型企業資格的潛水教育中心，透過帶領民眾深入海底，進行環境保育，每年更捐出營業額 1% 捐予國際環境組織「1% for the Planet」，希望達到商業與海洋保育的平衡。而參加活動的飲食造成的一次性塑膠汙染也是海洋中的大宗廢棄物，看見這樣的問題及商機，青瓢有限公司建立食器租賃系統，可以提供予各活動會場供民眾使用，並主動提供回收、清洗跟倉儲等機制，降低大家製造大量垃圾的機會，更帶動循環經濟新商機。

另外一個發起淨灘運動的社會創新組織「re-think 台灣重新思考環境教育協會」，不只舉辦淨灘活動，更進一步將民眾撿拾而來的廢棄物製成「海廢圖鑑」，成為 2019 年德國紅點設計獎得主之一。透過精緻的圖片設計、逗趣的來源介紹，讓認識海洋廢棄物不再只是「撿垃圾」的行動，更有一本具設計感的資料庫做為環境教育的參考資料。

海洋環境破壞的解決已經刻不容緩，需要大家從消費、商業製程甚至環境教育著手，除了持續透過多元活動來增加民眾對海洋環境威脅的警惕，更重要的是大家在各種淨灘活動的體悟是否能成為未來消費的選擇，大自然終究是會「迴向」的，不要在各種報復性消費跟旅遊後，讓環境主動來「報復」我們。

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 9 月號



## 國際趨勢

# 一場疫情 如何推動企業內部員工照顧方案創新

2020 年一場疫情大幅改變了世界，全球各地的企業亦遭受嚴重影響。然而，方興未艾的企業社會責任浪潮，卻促使許多跨國企業做出不同以往的選擇：即便營收大幅下滑，企業仍願於此時透過基金會捐款、持續提供員工薪資保障、推出中小型商家救助基金等方式，扶助社會其他群體度過難關。除了財務支援外，面對工作型態的巨變，企業也開始透過員工照顧政策的創新，傳達對員工心理健康及生活品質的重視。

據 *Harvard Business Review* 報導，疫情期間遠距工作的型態及封鎖的政策使得逾七成受調對象感到更孤單、且承受更龐大的心理壓力。這些數字顯示出現代人對心理健康照護的需求日益提升。因此，許多企業開始透過下列方式改變員工照顧政策：

- 提供心理諮商課程：星巴克免費提供全美員工 20 堂專業心理諮商服務，降低員工向專業諮商人員求助的門檻。
- 註冊線上心理諮商軟體或課程：消費性商品大廠聯合利華則提供全球逾 6 萬名員工十四天的心理健康復原力線上課程，協助員工面對疫情所帶來的改變與壓力。
- 提倡生活品質保障：微軟、高盛等企業透過提供員工照顧家人及孩童的彈性休假制度，提升員工及其家人的生活品質；福斯集團則推出鼓勵生活與工作均衡的政策，傳達對員工生活品質的重視。

疫情下企業發展遭受嚴重衝擊，然而，許多企業仍選擇在此時挺身而出，發展更好的員工照顧模式。未來，工作模式可能隨著此次疫情永久改變，回到公司治理 ESG 的角度來說，疫情也喚起公司管理層對員工心理健康狀態的重視，將長久成為員工照顧政策不可或缺的一環。

資料來源：weform, Harvard Business Review 

## 社會創新，合作放大影響力


自 2020 年 3 月開始，全球各地接連許多「非必要」的服務停止營運。身在台灣或許沒有特別強烈的感受，但是對於澳洲的許多社會企業來說，過去幾個月像一輩子一樣漫長。許多社會企業被迫重新擬定他們的商業模式，並推出嶄新的多方利害關係人合作模式，以適應疫情所展開的新時代。

澳洲社會採購認證平台 *Social Traders found* 的一項調查發現，有 57% 的社會企業的收入在疫情下出現了大幅下降。但是有 96% 的社會企業仍維持營業狀態，其中絕大多數企業仍將營運目標放在增長上。接受調查的社會企業中有四分之三表明，他們在疫情席捲下，仍有能力增加其社會影響力。

實際上，一些社會企業反而從這次新型冠狀病毒的大流行中找到發展的契機。舉例來說，遠程醫療社會企業 Umbo 在疫情期間，市場需求增長了 5,800%，驗證了提供培訓課程並允許臨床醫生遠距操作的可能。儘管現在要完全了解這場危機的嚴重性及其長期影響還為時過早，但許多社會企業已經勇敢地調整現有營運模式以應對疫情新時代，產出新的生存方法。我們可以在全球社會企業對新型冠狀肺炎的回應故事中找到一條共同的線索，那就是「合作」。

以下分享一個令人振奮的合作案例。The Social Outfit 是一個具有使命感的知名時尚品牌。他們為移民和難民提供時裝業的專業培訓，並輔導就業。然而在這次全球大規模的疫情肆虐，使得他們在經營實體店以及推動社區活動時受到嚴重的打擊。好在受益於 Social Impact Hub、Social Traders 和 Westpac Foundation 等社會創新中介組織的幫助，The Social Outfit 接受數位策略師輔助，透過數位策略師針對電子商務策略的規畫，跨組織的新技能得以彼此共享，幫助 The Social Outfit 找到新方法（如買一送一的口罩），重新定位並履行自身的企業使命需求。

而臺灣甫結束的官方獎項「亞太社會創新合作獎」，也持續鼓勵亞太地區的社會創新組織共同合作來放大影響力。今年即使在疫情衝擊下仍有近百件來自 16 個國家的合作案例踴躍角逐，和世界分享他的的精采故事。外部風險持續挑戰人類發展之下，唯有連結不同單位讓資源效益最大化，才是永續經營關鍵。

資料來源：PRObono, Social Good Stuff 

## 新冠疫情未消之際 各國推出科技創新長照新解方

隨著新冠病毒疫情的發展，不僅各國防疫措施不斷調整，大家期盼的疫後經濟復甦與社會活動全面回溫更是遙遙無期。而因為疫情造成的封城、限制活動措施，除了造成許多長照中心與社區據點無法正常營運，也讓許多本來就缺乏社交活動的高齡族群與獨居長者們，面臨生活無法自理、被社會孤立的窘境，也間接衝擊了高齡者的身心健康。

這次的新冠病毒疫情，導致高齡者下意識擔憂可能無法渡過這次的難關，也沒有資源可以立即安撫心靈上的恐懼與空虛。除此之外，也因這次疫情停止了所有社交活動，會導致高齡長者的活動能力退化、認知功能下降，尤其對於失智症的患者來說是很大的衝擊，很可能加速失智症惡化。不少強化社會參與、人際互動的日間照顧中心也因為疫情而減少活動，甚至暫停營業，對長輩不是一個好消息。

為了讓高齡族群在疫情期間能夠持續維持並參與相關活動，在美國佛羅里達州的塔拉哈西老年中心，即時開發了線上互動網站，並錄製相關課程影片提供高齡長者在居家隔離時，也能夠線上參與過去在中心舉辦的實體課程。此外，輔導人員也透過線上視訊與電話語音聊天的方式幫助獨居老人度過孤獨與沮喪的疫情時期，截至 2020 年 8 月已有超過千名老人通過與輔導人員及志工的電話訪視，彌補了疫情隔離期間的社交聯繫。

因為疫情，讓許多原本較少機會使用數位科技的高齡族群，有了許多人生中的「第一次」，像是運用新科技在疫情隔離期間仍能如常生活。澳洲阿德萊德「現代高齡化全球中心」研究顯示，疫情期間澳洲有 23% 60 歲以上的高齡人口首次運用新科技（如：智慧型手機、平板或是視訊），而且每五個人之中（22%）就有一位長者曾用過線上看診的服務，使用線上看診服務的比例甚至比 19% 曾經線上購物的比例都來得高。更多高齡者，因為疫情，開始在生活中運用更多新科技。雖然先從醫療健康領域開始，但有很大的潛力可以擴散到生活的各個層面。

在英國的 Guild Care 日間照護中心，也逐步導入科技產品以輔助年長者，拓展科技成為特色活動的選項之一。Guild Care 在疫情期間不僅利用陪伴機器人、互動遊戲、創新的復健形式來解決高齡長者的社交需求外，更利用虛擬實境（Virtual Reality）技術，讓患有失智症的年長者體驗回到過去的感覺，重返他們年輕時去過的地方，回憶過去的生



活。除了照護議題外，英國的 **Fabulous over 60** 網站，則是針對年長交友這塊去做經營。許多年長者在疫情期間無法出門，就透過這個網站與親朋好友及周邊鄰里分享自己的生活故事和討論社區議題。

在新冠病毒疫情結束尚未看到曙光時，許多原有的服務方式將會因應此次的疫情衝擊而衍生創新的服務方式與作為。或許在不久的未來，年長者也可以用虛擬世界參與社會活動，例如：利用虛擬世界與姐妹喝下午茶。無論是平時無法自主行動，或因疫情無法出門的老人，用科技一樣可以與社會接軌及與人互動。

資料來源：AnkeCare、Silver Linings Global、Tallahassee Democrat 

## 衝擊投資：改變現況、帶來生機的市場思維

上個月是美國商業圓桌會議 ( U.S. Business Roundtable ) 決定從股東資本主義轉為利害關係人資本主義的一週年。儘管在這一當中，疫情所帶來的影響威脅著傳統資本主義、傳統的投資和經營行為，但資本市場有辦法用資本的力量去挽救世界嗎？

市場上對此有相當熱烈的討論。有些人便提出既然「衝擊投資」是能夠在不減少商業回饋的情況下成為解決氣候變遷等全球性問題的解方，也許能解決疫情所帶來的問題。但是也有些人說衝擊投資是一個被過度理想化的概念，在進行投資時必定要在收益和影響之間做取捨。

其實兩個觀念都沒有偏誤。以氣候變遷為例，經濟學家估計如果要在 2030 年前把全球暖化控制在 1.5°C 以內，必須要花費大約 100 兆美金。換句話說，私人投資人必須接受每年損失約 1 兆美金。當然，成功之後的收益一定能夠大幅增加，甚至超越之前的投資金額。但是在那之前投資者必須願意賭上龐大的資金和風險。

衝擊投資是能夠對社會和環境問題帶來生機、改變現況的。過往的投資人經常只在意自身財務回報，而不需為他們所造成的負面影響付出代價。因此，以下整理出了三件投資人能夠為改變現況所做的事：

### 一、 尋找被忽視的投資機會

投資人須極大化他們在現行制度中能夠造成的正面影響。特斯拉所發明的公用事業規模的電池 ( utility-scale battery ) 就是一個好的投資的例子，不但對這個社會有貢獻也為特斯拉帶來了巨大的收益。

### 二、 鼓勵投資人追求更高的目標

投資人對於產生正面影響力必須要有更狂野宏大的想像。當想要造成特定的影響時，應該要積極去尋找能夠產生最高回報的方法，這樣才可以極大化影響力，做出更有效的衝擊投資。

### 三、 促使政府更改現有的制度

投資人若聯合起來足以讓政府了解到減少外部成本的重要性，使所有投資都成為能對環境和社會造成正面衝擊的衝擊投資。政府也可以利用增加碳定價等新的機制將社會回報和收益做平衡，共同努力讓世界變成一個利益和社會影響力一樣重要的社會。

資料來源：Harvard Business Review 


## 為成效而付費，替高效能的公共服務找到投資價值

英國政府每年花 800 億英鎊委託第三方組織提供重要的社會服務，其中大多數的委託合約是「為服務付費」，意即政府僅支付第三方組織提供各項服務所需之費用。對第三方組織而言，「為服務付費」的合約限縮了他們在服務過程中為擴大社會影響力，而優化工作項目的空間。從政府的角度來看，此類型的合作方式不僅無法保證社會服務的成效，亦難以針對特定社會議題的改善累積數據。

「為成效付費」的合約 ( Social Outcomes Contracts，簡稱 SOC )，則有效解決了上述問題，替社會上相對弱勢的族群帶來翻轉困境的契機。第三方組織得到的經費來自於他們的服務成果，所以他們不會被原先所認列的工作項目限制，更有動力提供創新的解方及超乎預期的服務品質。在此狀況下，政府公共服務預算的使用效能也隨之提高，使服務對象 ( 社會上相對弱勢的族群 ) 受惠。

然而，正向的社會改變往往仰賴系統性的變革，該由誰來整合扮演不同角色並使用不同手段來改善相似議題的第三方組織？如何賦能各個組織提升其服務品質？應該用什麼方法來衡量服務成果是否有助於改善特定社會議題？因此，SOC 中多委由衝擊投資機構或衝擊顧問組織擔任專案管理者，而英國指標性的衝擊投資機構：Bridges Fund Management ( 簡稱 Bridges ) 就是與政府、第三方組織共同推動 SOC 的全球先驅。

從 2012 年至今，Bridges 在英國共管理了 40 個為正向社會改變付費的專案，議題橫跨孩童服務、無家者、青年就業、健康與社會照護，這些專案一共替英國政府創造了 1.3 億英鎊的社會效益。舉例來說，英國諾福克郡政府在 Bridges 的協助下開展「家庭治療計畫 ( Stronger Families ) 」，預計協助 400 個面臨暴力等家庭失能威脅的 8 歲至 15 歲孩童能安全地和原生家庭一起生活、重新建立內在支持系統；從社會安全網的角度來看，這樣的舉措亦有望替政府省去 5 年 700 萬英鎊安置孩童的成本，進而吸引在乎捐款效益的民間贊助者參與其中。SOC 在公私協力解決社會問題的領域上，預計能持續扮演減低行政成本和提升合作效率的角色。

資料來源：Bridges 

## 不只為組織加分！發揮內部創業家精神，能有效提高員工職場成就感！

內部創業家精神 ( Intrapreneurship ) 是後疫情時代，組織內部不可或缺的能力。除了能有效運用現有資源，協助組織創新，減低營運風險，更因為內部創業家精神具有：發揮創意與領導力、建立他人對自己的信任、創造影響力等特質，能間接提升員工在工作上的成就感。

而員工可以如何將內部創業家精神落實在工作中，進而提升每天的成就感呢？Post University 線上商學院碩士學程負責人 Douglas S. Brown 提出了幾個在每日工作中有效實踐內部創業家精神的簡易方法：

### 一、不被老闆的「可是……」阻擋各種新的可能

多數員工在公司提出新想法時，往往因為老闆的一句「可是……」而作罷。作者建議，與其直接放棄，不如嘗試轉個彎，多花一些時間去研究、了解老闆的顧慮是什麼，而自己又能如何說服老闆嘗試新的做法。

### 二、成為提供解方的人

你的老闆絕對不缺洞察問題的能力，他需要的是能夠提供解方的員工。除了幫助你的老闆找到問題，你更應該盡可能幫他想到多種解決方法，並試著向你的同事分析箇中差異、優劣勢，協助團隊做出好的決定，幫助組織踏出改變的第一步。

### 三、勇於說出你所知道的

就算你只比別人多懂一些，也應該勇敢地說出來。不管是在會議、信件中，都可以適當地表達你的想法與建議。當你開始嘗試這麼做，你就會逐漸變成組織內創意、知識，與創新的來源。


### 四、超出老闆的期待

你的老闆有許多目標和業績壓力，而你的職責就是幫助他達成這些目標。確保自己了解老闆的需求，並幫助他更快、更有效地達到目標。像這樣不停地創造新的價值，其實就是內部創業家精神的體現。

### 五、說得像，也要做得像

內部創業家精神的重點之一是你所展現出的行為。透過模仿你想要成為的角色，並展現出你的能力、態度、行為，能有效讓組織裡的人信服，進而順利地踏出創新的第一步。

內部創業家精神不但能夠有效協助組織創新，更能夠為員工帶來正向的職場體驗，創造長遠的正面影響，值得組織領導者投入資源並加以支持。

資料來源：WIRED 

## 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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](http://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.