



# Social Enterprise eNews

社會企業電子報



Dec 31, 2019 | Social Enterprise

## 社會企業電子報

感謝大家今年對 KPMG 社會創新與社會企業電子報的支持，團隊走入第五年，未來將持續在社會創新與社會企業領域與大家一起努力。KPMG 社會企業服務團隊，祝大家新年快樂，鼠年行大運！

### 目錄

#### 【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

[企業若是你的利害關係人，請別當他是金雞母](#)

#### 【國際趨勢】

1. [蘇格蘭政府為致力於環境行動的社會企業推出專屬貸款](#)
2. [傑米奧利佛的「Fifteen」告別市場，社企明燈走入歷史](#)
3. [聯合國網絡簽署影響力投資協議，可望吸引 30 億美金實踐永續發展目標](#)
4. [基金會應投資在永續領域發展](#)
5. [2019 歐洲社會創新競賽聚焦塑膠汙染新解方](#)
6. [2020 國際品牌的經營及發展重點](#)
7. [不正常品牌大解密：對現有商業世界的衝撞](#)

## KPMG 社會創新 - 視野眺望臺

# 企業若是你的利害關係人，請別當他是金雞母

黃正忠 KPMG 安侯永續發展顧問股份有限公司 董事總經理

談到阻礙社會創新與公益行動的關鍵，資源夠不夠通常是一個重要的課題，而在企業社會責任（CSR）方興未艾之際，各界的行動者第一時間常常想到的都是「爭取企業 CSR 資源的支持」，不過，究竟什麼才算是支持？是不是企業願意出錢就是支持？本月的社會創新瞭望台要跟大家深談的正是多數社會創新行動者對主流企業 CSR 的資源的四個誤解，以及我們建議大家面對資源需求時應有的態度。

### 誤解一：只要求別人的 CSR，沒看自己的 CSR

社會創新企業自己也是企業，必須從創立開始，便時時檢視自己在環境、社會與治理（ESG）上的理念、策略與落實的成果。要能夠獲得主流企業 CSR 資源的連結，善的使命及動人的故事是一時的，社會創新能夠有 ESG 堅實的基礎才是一世的。

### 誤解二：要求別人認同自己，卻不謙卑地了解客戶（KYC）

KYC 是主流商界做生意極為重要的一環，社創企業要與主流企業 CSR 資源架接，就應該深入掌握今日的企業客戶在 CSR 推進上要的是什麼、進程到哪裡、是否有機會與潛在企業客戶的核心本業和產品結合、自己的產品或服務是否能支援客戶的 CSR 策略並產生綜效。不能知己知彼，如何百戰百勝？！

### 誤解三：企業社會責任就是對任何人負責

除非你是企業的利害關係人，否則他不用為你負責。利害關係人（Stakeholder）這個觀念在近代的重要性愈趨提升，字面義就是自行動者本身的行動出發，所衍伸出的利益與危害中會影響到的族群。企業常見的利害關係人則有股東、消費者、員工（及其家屬），甚至是工廠周圍的鄰里、大學（潛在員工來源）等，當然自然環境也就不在話下。在和企業進行對話的前提上，我們必須也要從利害關係的角度出發，確認這個對話是有在同一個頻道上的，否則就容易牛頭不對馬嘴。企業通常會將其利害關係人的類別、溝通方式揭露於其永續報告書中。

### 誤解四：企業最好的支持就是給我錢

企業能支持的絕對不是只有金錢，而是包含了其本業相關的無形資源，例如：網絡、技術、品牌聲量等。雖然這些看起來不像金錢能實際入帳，常常在跟團隊討論這個方向的過程中，會讓人有不切實際之感。不過，千萬別忘了這些無形資源可以為我們的行動降低多少的成本。舉例來說，生產安心食品的社會企業，可以跟有高道德訴求的通路商合作，即便通路上有在上架費上打折了還是認為成本高升的立場下，我們得思考其無形中由他們所產生品牌信任度價值多少，我們又能從中促成多少成長？

### 在社會創新行動前，應先把利害關係人做好的釐清，才會知道行動方向與資源來源。

在陪伴眾多的社會創新組織、行動者構思其策略與行動方案時，我們都會回到最原則性的探討上。不外乎就是「社會使命釐清」還有「利害關係人鑑別」，正當各位開始構思要向企業進行洽談，甚至是募款的同時，請自問「企業是否

為我們的利害關係人」或者「企業如何是我們的利害關係人」？也請自問，自己是否是支援潛在企業客戶 CSR 策略與行動的最佳選擇？畢竟，只有這樣，與企業的對話才有可能開始，也只有這樣，我們才有可能向下討論各種程度的合作可能性。



## 國際趨勢

### 蘇格蘭政府為致力於環境行動的社會企業推出專屬貸款

蘇格蘭政府 2019 年設立了價值約台幣 1,950 萬的基金「Boost It fund」，鼓勵從事解決環境問題的社會企業申請。此基金部分由蘇格蘭政府出資，並由社會企業中介機構 Firstport 負責辦理，每申請案可獲得約台幣 100 至 200 萬的貸款，以應對氣候變遷或其他環境問題。

Firstport 在過去十年，一直在為社會企業提供支持基金。他們指出：聚焦於環境問題的社會企業通常在初期需要付出比解決社會問題的社企更高的成本，且資源經常供不應求。「Boost It fund」具有償還制度，社企們會被要求在第一年就須償還定額，目標在三年內完全償還，償還比例視情況而定，但最終所有款項都會回到基金中去幫助更多起步者。Firstport 的 CEO 表示，這筆基金瞄準的是那些已經在穩定運作，但離目標仍有顯著距離，也還沒有條件去接觸資本市場影響力投資人的社會企業，希望透過基金支持協助他們跨過發展障礙。

Boost It fund 同時也是英國少數以氣候與環境行動為優先考量設立的基金，雖然氣候與環境問題已刻不容緩，但傳統上多數社會企業基金仍多以社會問題面議題為優先考量。蘇格蘭政府指出，希望 Boost It fund 能發揮潛力，刺激環境領域社會企業的成長與影響力，同時也成為蘇格蘭政府在發展國家轉型、零碳經濟並協助國家在 2045 年前達到零碳排放目標發揮貢獻，讓這些環境導向的社會企業成為支持國家發表目標的助力。

資料來源：Pioneer Post



### 傑米奧利佛的「Fifteen」告別市場，社企明燈走入歷史

英國名廚傑米奧利佛 ( Jamie Oliver )，以陽光健康的形象聲名遠播，也建立起龐大的餐飲帝國，然自 2017 年集團即陸續傳出經營困難之風聲，並於 2019 年 7 月宣布破產。旗下的「Fifteen」餐廳也在集團破產五個月宣布停業。

「Fifteen」餐廳名稱脫胎自「學徒 15 計畫」( Fifteen Apprenticeship Programme )，由傑米奧利佛食物基金會負責每年招募失學、失業或待業的年輕人，年齡介於 18 至 25 歲間，參與計畫的學徒不但學習烹飪，基金會還提供一對一的輔導制度，重視人際關係、家庭觀念，協助學徒設定人生目標。起初計畫並不順遂，第一批的 106 名學徒僅有一半順利畢業，即便如此並沒有打退 Jamie Oliver 的野心。2006 年 Jamie Oliver 與 CFF 基金會合作，在全球廣設主題式餐廳，隔年共雇用 6,400 學徒，此次計畫的畢業生就高達 80%，營收從 4 億 8000 萬台幣躍升至 80 億台幣，達到餐廳的事業巔峰。

傑米奧利佛食物基金會執行長 Neil Lovell 曾於 2014 年來台分享社企經營經驗，他表示基金會透過教年輕人烹飪，改善英國年輕人的失業問題，顯示經營社企不能光靠滿腔熱血，要以成果為導向，追求獲利也能實現社會目標。

「Fifteen」為 Jamie Oliver 集團旗下最明確標明社會企業成分的營業單位，但在集團破產後中能發現「社會企業」做為大集團的其中一部份亦難獨善其身，在餐飲市場競爭激烈、消費者習慣改變等多重挑戰下，就算是立意良善的社會企業，若沒有提出即時的解決辦法，也只能以收場作終。

「Fifteen」雖然最終結果不盡理想，不過其對於健康飲食的要求及為邊緣少年打造社會安全網的信念，仍是一非常有意義的經營理念。「Fifteen」掛上熄燈號不會是社會企業的終點，而是成為前車之鑑，期望未來可以有更多社會企業可以即時因應時代的轉變持續突破轉型。

資料來源：inews、KPMG 整理



## 聯合國網絡簽署影響力投資協議，可望吸引 30 億美金實踐永續發展目標

聯合國開發計劃署 ( United Nations Development Programme ) 以下簡稱 UNDP ) 和全球影響力投資指導小組 ( Global Steering Group for Impact Investment ) 以下簡稱 GSG )。在 2019 年 11 月的 GSG 影響力峰會上宣佈雙方將建立夥伴關係，引導更多資源投入於聯合國永續發展目標 ( SDGs ) 的實踐。

UNDP 助理署長 Ulrika Modéer 說道：「要達成聯合國永續發展目標，此項 SDG Impact 計畫仍有 30 億美金的資金缺口。我們的合作將連結資本市場上的關鍵角色，提供方法與工具，使 SDGs 相關的影響力計畫能夠擴散或是規模化，進而吸引資金挹注。」

UNDP 與 GSG 的合作立基於 UNDP 的 SDG Impact 計畫，包括以下重點：

- 一、 開發全球永續發展目標準則 ( SDG Assurance Standards )：此為影響力衡量與管理工具，投資人及企業可以搭配現有的影響力原則或框架，例如使用聯合國責任投資原則、Global Impact Investing Network Core Characteristics of Impact Investors 等，並由 UNDP 提供第三方認證。
- 二、 推出永續發展目標投資人策略地圖 ( SDG Investor Maps )：此為線上的市場數據智能工具，藉由聯合國搜集的數據，標註各國面臨的重大社會環境議題與價值鏈缺口，協助投資人辨識各地兼具永續與市場價值的產業、估算市場規模，進而吸引資金挹注。
- 三、 政策倡議與國際交流：辦理包括投資人聚會等倡議活動、對政策制定者進行影響力投資教育、連結 UNDP 位於各國的辦公室，提供各國顧問委員會官方支持、持續與跨國組織交流，例如：七大工業國組織 ( G7 )、二十國集團 ( G20 )、非洲聯盟 ( African Union )、東南亞國家協會 ( ASEAN )。

第一套全球永續發展目標準則已於 2019 年 9 月推出，此套準則針對私募股權基金而設計，債券與企業也將陸續擁有專屬的準則。而第一個永續發展目標投資人策略地圖則聚焦在巴西，一共從六個領域中標註出 21 個投資機會。GSG 加入後，將加強 SDG Impact 計畫中政策制定與影響力投資人的參與力道。



## 基金會應投資在永續領域發展

早期在電子郵件尚未如此發達、捐款還得依賴傳統郵件收發時，捐款人似乎更有耐心做長期投資。例如 1980-1990 年代時美國慈善基金會大量集中投資培育下一代的傑出學者和學術組織，許多大學都獲得豐厚的資源。雖然這種慈善的投入花費了非常長的時間，但同時成效也反映在：美國獲得了一群優秀的研究學者，甚至也影響美國政策的形塑。

而現在許多美國的慈善基金會投資聚焦在「大賭注」、「立即擴大規模」等追求快速成效的議題上，這種追求快速的投資方式雖為現在的主流，但可能不是最適當前挑戰的方式。以下進一步提供三項慈善機構發展的重點，讓未來領導人能在 2030 年後推動永續發展目標時有所依循。

- 一、重新定義慈善事業的發展領域。在 1970-1980 年間永續的概念已經出現在投資議題上，但是主要專注於環境問題。有別於過去，現今對於永續發展目標則更具普遍性及更深遠的定義。為了創造一可持續發展的世界，除了環境問題外，同時也關注減少社會暴力、不平等和腐敗的現象。永續發展不僅與能源和土地使用有關，同時也扣連到社會的發展和治理面向。
- 二、慈善事業需要考慮到合作伙伴的必要性。雖然已經有慈善機構與捐贈者集體行動的案例，但畢竟還是少數，每個單位都希望以某種光榮競爭的方式成為同類中的佼佼者，但這種心態可能影響彼此間發展良好的合作關係。在缺乏合作下，許多慈善投資者可能持續投資，但無法意識工作目標與永續發展目標是否保持一致，導致資源的浪費與效率降低。
- 三、慈善事業是否可以受到長期投資備受考驗。因應時代的變化和科技產業的飛速成長，長期、耐心的投資模式已被訴求可快速展現成效的科技創新相關慈善投資取代，但若慈善資源一窩蜂投入主流議題，對於其他協助達成社會公平、公正公義等較沒有直接快速效應的議題會造成排擠效應，許多當代問題無法以速成模式解決，慈善事業仍需持續關心社會的根本問題及達成原先的使命。

資料來源：Stanford Social Innovation Review



## 2019 歐洲社會創新競賽聚焦塑膠汙染新解方

由歐洲聯盟執行委員會（European Commission）舉辦的歐洲社會創新競賽（European Social Innovation Competition），2019 年以改善塑膠汙染為主題，吸引超過 500 組來自歐盟與相關國家申請報名。3 組得獎團隊分別介紹如下：

- 一、MIWA（捷克）：MIWA 以智慧科技解方打造零浪費的食品購物商店，店內提供附有晶片的容器與商品承載裝置。消費者只要於 app 上輸入要購買的商品與份量，此商品承載裝置即會自動裝載商品於容器中，同時付款也是透過 app 自動完成。換言之，消費者即可透過科技完成所有購買程序。而 MIWA 透過直接寄送商品分配裝置給製造商來填裝新的販賣商品，而食品履歷則由製作商端以數位方式直接提供給 MIWA 與終端消費者，讓製造



商與批發商、批發商與消費者之間都運用科技解方創造循環原則，降低包材的使用和提高資訊的透明度。

- 二、 **Spraysafe** ( 葡萄牙 ) : **Spraysafe** 關注到歐洲有 40% 的塑膠只用於一次性包裝後即被丟棄。其研發出以植物萃取作為基底的噴霧，作為自然的食物保存方式，減少保鮮膜、塑膠袋等一次性包材的使用。**Spraysafe** 已獲得第一筆約台幣 600 萬元的投資、並與葡萄牙最大的食品批發商合作完成劑量的測試，接下來將陸續取得食品安全相關機構認可以及量產。
- 三、 **VEnvirotech** ( 西班牙 ) : **VEnvirotech** 將有機廢物轉換成生物可分解塑料的技術，不僅減少有機廢物對於環境的傷害，也可取代不可被分解的塑膠。其透過兩種商業模式運作，一是企業可直接購買設備，將剩食、污水淤泥等有機廢棄物放入設備中，透過自動化設定程序來進行轉換，不僅可減少碳排放、更能節省 40% 到 70% 企業每年於有機廢棄物管理的支出。另一種商業模式則是運用製作出來的生物可分解塑膠—微生物聚合 **PHA** 塑膠，開發成包材、生物醫學材料、3D 列印材料等。

塑膠曾被視為是帶來生活便利的解方，如今卻是為棘手的環境議題。這 3 個案例以不同的科技、商業模式切入來開發替代品或改變使用者習慣，同時也回應到歐洲市場對減塑的迫切呼籲，希望能夠確實降低整個社會對於一次性塑膠的需要，以更為永續的方式看待日常的便利。

資料來源：Pioneers Post



## 2020 國際品牌的經營及發展重點

專注於永續採購與社會使命導向的倫敦品牌行銷商 **Given London**，預測 2020 年品牌的發展趨勢將會朝公平守法、重新檢視並管理供應鏈和透過本業的資源去創造更大正面影響力的方向前進。隨著消費市場對於永續品牌的追求逐漸成為市場主流，品牌行銷該如何與其利害關係人溝通，便成為企業的經營重點，**Given London** 提出下列五項建議：

### 第一：少說話，多做事

國際大品牌越趨成熟，須持續創造新意抓住大眾目光，除掌握原有消費者也觸及更廣的消費族群。大品牌應該思考的是品牌核心價值，創造更多的機會去與消費者溝通，而非只是單純用推銷商品的方式進行品牌經營。

### 第二：透過品牌去填補大眾的心

品牌應該瞭解他的受眾為哪些族群，並針對這些利害關係人進行觀察及積極與他們對話。贏得大眾信任，並與消費者建立更深更緊密的聯繫，是延續品牌經營的重要方法。

### 第三：願意創新與改變的企業

越來越多投資人希望他所投資的公司，是一可以為員工著想且不畏於改變的企業。內部員工的經營及公司外部形象的操作也成為一種品牌經營形象的發展重點。例如：知名運動廠牌對於女運動員請產假給予不平等工資的消息傳出，對其公司便成為潛在的經營風險。

### 第四：循環利用成為主流意識

2019 年資源循環利用的想法成為主流，並於各領域中萌芽。循環經濟的實踐，在獲取並知曉材料背後的價值、管理資源、創建和產品使用。可預見在 2020 年，循環利用的概念將會被運用在更多領域並持續蓬勃發展，可為原有的產品或服務創造更高的價值。

## 第五：共贏共好

在過去的五年當中，社會企業、非政府組織和大企業一起實現許多創新性的合作。未來將會有越來越多新的挑戰出現，世界大品牌也更願意與這些中小型企業合作，一起共同解決眼前的挑戰。例如：Sky Ocean Ventures 基金，旨在投資可以幫助解決海洋塑料危機的公司，其與世界自然基金會和國家地理雜誌合作，對地方政府和科學研究院進行遊說，藉此與大機構合作讓更多人知道海洋塑料汙染對於生態的重要性。

資料來源：Sustainable Brands

# 不正常品牌大解密：對現有商業世界的衝撞

*編按：本月電子報特別收錄於 2019 年 12 月 18 日財團法人安侯建業教育基金會、家樂福、鄰鄉良食共同主辦之「不正常品牌大解密」論壇之活動紀錄，邀請許多「不正常品牌」一起分享大家如何「不正常」，未來怎麼繼續「不正常」。*

本次論壇，我們邀請荷蘭知名社企「東尼寂寞巧克力」( Tony's Chocolonely ) 首度登台分享其商業模式及社會影響力，也同步邀請 8 位在原料、商業模式、供應鏈及產製等在各方面都有「異於常人」堅持的品牌創辦人齊聚一堂，一起分享大家如何「不正常」。這些新興品牌，對於某些消費者而言，是更貼近自己價值觀的選擇，他們也透過自己的消費來選擇未來期待的生活。這些品牌對於原料、商業模式、供應鏈的堅持，不斷在衝撞主流商業世界的既定標準，獲利模式逐漸轉型，期待打造更友善的社會。

巧克力是讓人感受到幸福的食物，然而幸福背後的真相，卻是由諸多的辛酸血淚堆積而成。全世界的巧克力生產中，60%是來自迦納及象牙海岸，有 250 萬名農夫種植原料。而這些巧克力供應給全世界的消費者，每年創造極大收益，然而這些農夫卻長期身處於貧窮之中，除了剝削之外，還有童工的問題，原因皆來於巧克力莊園(中盤商)以非常低廉的價格收購原料，加工再製後銷售至世界各地，創造極大收益。東尼寂寞巧克力( Tony's Chocolonely ) 創辦人原是記者，在採訪過程中發現了巧克力生產鏈中利益分配不均，造成生產者的極大痛苦，消費者卻仍然開心享用巧克力，因此創辦東尼寂寞巧克力，希望未來全世界皆能生產「100%無奴工、無剝削的巧克力」，2018-2019 年東尼寂寞巧克力銷售了 4,300 萬片巧克力，提供 6624 位農夫相較於原巧克力莊園收購價超過 300 萬美金的額外營收。

除了荷蘭的東尼寂寞巧克力之外，台灣也有許多「異於常人」的品牌堅持，逐漸在改變主流的商業世界。家樂福作為通路，持續思考如何回應挑選「好產品」提供給消費者，而這兩年積極推動食物轉型計畫，過程中透過這些「不正常」的品牌，讓消費者有機會認識到消費背後的生產故事，也更清楚認知消費是可以改變這個社會。御鼎興的製醬人已來到第三代，期待將文化、美學的概念融入傳統製醬產業中，讓更多年輕人願意回鄉傳承；福灣巧克力出於對美食的熱愛，學習咖啡、茶、酒並將其融入可可產業當中，創辦人也考取巧克力評鑑師的執照，打造台灣自己的原產巧克力；源天然的創辦人來自台東，透過黑纖米的推廣，逐步改善台灣人的飲食習慣並減少精緻澱粉帶來的肥胖，更創造

許多在地的就業機會；而動物社會研究會作為非營利組織，看見了「格子籠生產」對於動物權利的危害，積極推動非籠飼雞蛋，讓雞隻能夠有更好的生活環境，落實動物福利。

本次論壇同時也邀請到茶籽堂、印花樂、愛瘦身、束衣小舖等「不正常」的生活用品品牌，茶籽堂復興苦茶油文化，在南澳製作苦茶籽，並以苦茶為原料製作洗沐用品，透過品牌的力量，帶著人們回到土地；愛瘦身的起源來自於兩位創辦人希望健康瘦身的念頭，發現市面上缺乏正確的瘦身知識，因此創辦媒體，希望將健康的瘦身方法提供給社會大眾。印花樂看見了台灣紡織業逐漸凋零，因此將美學的元素融入傳統紡織業，期待影響更多使用者；束衣小舖則陪伴乳癌術後的姊妹，從術後內衣的客製到術後陪伴姊妹逐漸恢復自信心，展現抗癌後堅定的一面。

這些品牌對於自己在走的路，以及想要改變的議題都有清晰明確的定位。未來我們也非常期待有越來越多「不正常」的品牌開始衝撞主流的商業世界，共同創造更美好的社會。



## 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 專案負責人

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

E: [jeffhou@kpmg.com.tw](mailto:jeffhou@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](#)

© 2019 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.