



# Social Enterprise eNews

社會企業電子報



May 28, 2021 | Social Enterprise

## 社會企業電子報

### 目錄

#### 【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

[共生共好的投資學 企業永續藍圖清楚了嗎？](#)

#### 【國際趨勢】

- [1. 美國以社會衝擊為導向的組織聯手倡議以「共融經濟」作為社會與環境風險的解方](#)
- [2. 印度農村電商新創運用數位科技力，提升農村婦女經濟能力](#)
- [3. 投資醫療科技，以疾病新解方改變病患人生](#)
- [4. 社會企業股權分配新機制，擴大社企規模與社會影響力](#)
- [5. 泰國社企 Local Alike 在疫情中屹立不搖，成為永續旅遊新動能](#)
- [6. 香港電商串聯在地社會企業，激盪疫情下多元合作想像](#)

#### KPMG 社會創新 - 視野眺望臺

### 共生共好的投資學 企業永續藍圖清楚了嗎？

黃正忠 | 安侯永續發展顧問股份有限公司 董事總經理

線性經濟意指遵循著「開採、製造、使用、丟棄」的經濟模式，產業鏈與消費者不永續的製造與消費行為使得環境不斷被人為因素破壞，在犧牲環境與社會的外部性下獲取利潤，產業經濟與環境永續變成難以兩全。輕環保長期讓產業與地方產生摩擦緊張關係，重大環境污染也易使營運中斷，造成企業經營與品牌形

象受損、甚或會衝擊到地方產業結構、不利吸引投資等結果。這樣的惡性循環並不被樂見，唯有設定企業永續藍圖，把多方利害關係人間融合的關係融入企業 DNA，才能挽救這失衡的關係，這也是 ESG (經濟、社會、公司治理)興起後各產業爭相積極投入的契機，如何不做假面功夫應付了事，更是企業推進永續經營的重要關鍵。

本期筆者透過「環境、產業、勞工」的互利共生關係加以說明，ESG 不再是以自己「獨活」，而是須攜手「共生」才有活路走。轉個思維，撇開以往工廠與地方社區可能好或壞的關係，開啟工業與社會的新對話，融入當地特色組織、文化，創造新的永續價值鏈，催生創新的商業機會，並創造良好的就業機會、安全保障的工作環境，與地方共生共榮邁向嶄新的翻轉。

以環境與產業為例，台泥綠能將在台東打造「紅葉谷地熱園區」，成為全台灣第一個結合地熱的再生能源、永續觀光與地方共生共榮的示範園區，歷經一年再生能源評估，取得當地部落同意開發再生能源後，讓鄉公所、企業與鄉親一同參與園區的規劃，並且承諾與鄉公所及地方共同努力推廣及發展當地原住民相關特色產業，與地熱資源的再利用模式。例如地熱能源如何有效循環利用以利發展當地農特產烘乾技術。透明公開又具尊重的溝通方式，順利完成這項串連多方利害關係人的計畫，建立一個綠色能源、循環經濟的新篇章。

以產業與勞工為例，寶成工業是全球具規模的運動鞋廠，在 1997 年印尼排華大暴動在暴民入侵廠區造成台商損失慘重當下，為什麼是少數不受其擾的台商之一，原因歸於早在 20 多年前開始投入企業社會責任，不分國籍把員工當作家人照顧，棘手的文化差異也是採尊重的態度，設清真寺，方便當地回教徒參拜，工作時段也盡量配合當地的朝拜習慣，這些作為讓廠區充滿「家」的味道，人心有了歸屬感便有安全感。因此暴動爆發時，當地員工反而自己組織成義勇隊，防止暴民闖入廠區守護他們心中的「家」。由此可見，企業如何對待員工，決定了能否被社會認可，而那些把員工看得比利潤還重要的企業，在經濟低迷時更具韌性地面對危機。

不同時代的問題需要有不同的智慧與解決方法，承襲舊有路線與思維容易陷入往胡同裡鑽而找不到出路，企業在外部因素促使必須在 ESG 有作為時，狗急跳牆的狀況下把表面功夫做足了卻失了真正的裡子，問題依舊存在只是報應時候未到。因此企業永續藍圖的設定格外重要，將多方利害關係人納入規劃範疇，與社會對話溝通找尋新的解方，不僅能兼顧環境生態、永續經營、經濟發展、勞資良好關係、創新思維等，亦能將 ESG 真正做到裡子。

本文同步發表於中華民國全國工業總會《產業雜誌》民國 110 年 5 月號



## 國際趨勢

# 1. 美國以社會衝擊為導向的組織聯手倡議以「共融經濟」作為社會與環境風險的解方

美國影響力投資聯盟 ( US Impact Investing Alliance )、B Lab 以及由超過 50 家關注社會衝擊的組織所組成的聯盟，共同於 2021 年拜登總統上台後提出共融經濟成長白宮倡議 ( White House Initiative on

Inclusive Business Growth )，以協助拜登施政團隊解決美國國內所遇到的緊急危難：Covid-19 疫情下經濟重創、持續擴大的種族間貧富差異與氣候變遷。

此提案主要包含兩大訴求：

1. 強化利害關係人資本主義 ( Stakeholder Capitalism )：資本市場應改變企業遵循的規則與誘因，從過往的股東資本主義 ( Shareholder Capitalism ) 到顧及商業行為對所有利害關係人的影響，如企業須強化透明公開、責信並進行利害關係人治理。
2. 增加社區投資 ( Community Investing )：從 Covid-19 疫情所帶來的衝擊可發現不同地區所受到的衝擊程度有所差異，有色人種的社區能承受的衝擊程度較低，增加社區投資將能創造就業機會，促進在有色人種、經濟水平較低社區的經濟發展。

提案希望可由美國國家經濟委員作為主責與協調的角色，透過政府的政策推動來促使資本市場重視對員工、社區與環境的正面衝擊。此提案的訴求需要各界如企業、投資機構甚至法律制定者共同合作，從政策、法律、市場驅動力來打造「對所有人都好的共融經濟系統」。對於經過一年疫情重大衝擊亟需重建穩定經濟常規的美國社會來說，共融的經濟也許是檢討過往經濟政策疏漏處以及修復疫後經濟傷口的好做法。

資料來源：Pioneers Post



## 2. 印度農村電商新創運用數位科技力，提升農村婦女經濟能力

非洲迦納共和國北部城市 Saha，位在熱帶草原氣候帶上，有著相當長時間的乾旱季節，人民只能仰賴著人工池塘的蓄水度日。然而，池塘所儲蓄的水來自雨水，且容易被細菌與糞便汙染，每年有數千例因飲用不乾淨的水導致的疾病發生。即便曾尋求有效改善水源的方案，但當地貧困的家庭難以負擔維護工作與昂貴的費用，因此仍缺乏有效且可負擔的水資源改善方法。

兩位來自麻省理工的研究生為了大規模地解決當地水資源問題，於 2008 年成立「Saha Global」非營利組織，與當地社區建立夥伴關係，了解當地可負擔水資源處理的成本，藉由培訓當地社區婦女、與其簽約並捐贈資本設備，協助其經營小型、簡易與低成本的水資源處理事業，再以當地居民能夠負擔得起的價格，售出乾淨的水，婦女得因此賺取額外收入，建立起可持續性的事業。

除了水處理事業之外，Saha Global 深入當地社區舉辦潔淨用水教育講座，向居民說明水處理業務的重要性、發放安全的儲水容器，並持續監控社區水質與用水情況。目前此計畫已運作超過 10 年，已有超過 700 名婦女創業家、成立 246 家水處理事業，為將近 1.1 萬人提供乾淨水資源，Saha Global 同時也發現在 400-1000 人規模的村莊，獲得最好的效果，因此這計畫能透過村莊婦女微型創業的效果最佳。

2020 年因 Covid-19 疫情，迦納政府對於免費提供乾淨用水給居民有更大的壓力，且疫情期間乾淨水的消耗量是往常的 6 倍，Saha Global 的模式便十分值得村莊參考複製。Saha Global 也訂定目標，希望

2025 年讓當地其餘 80 萬名居民能夠有潔淨用水，更希望能將此模式複製到其他有相同水資源問題的地區。

資料來源：The Economic Times, Crunchbase



### 3. 投資醫療科技，以疾病新解方改變病患人生

自 2020 年肆虐全球至今的新冠肺炎疫情，讓許多人更加重視健康議題，更凸顯藥品或疫苗的開發，往往需要大量資源的投入。近期，美國一家投資醫療的新創 Bioverge, Inc.，其支持疾病治療藥物或技術開發的基金執行長 Neil Littman 即於 Forbes 撰文指出，除了環境永續、貧窮問題，投資創新醫療技術的開發，也是可以創造深遠影響力並獲得財務報酬的衝擊投資選擇。

在傳統模式中，若將「做好事」與「醫療」串聯，人們多半想到的是捐助倡議健康議題或長期照顧患者的非營利組織，投入技術創新領域的善款金額則十分有限。全球最大的非營利組織影響力與營運評估平台 Charity Navigator 所提供的醫療非營利組織清單中，僅 15% 的組織關注新解方或技術的開發。對於患者人數較少或治癒難度高的疾病而言，大型藥廠或其他醫療相關企業由於所需金額高、研究時間長，也不願意積極投入。那麼在非營利組織力量有限、又沒有資源雄厚的大廠投入的困境中，這些疾病患者如何獲得治癒的機會呢？由衝擊投資人投資醫療新創的研發，將有機會從中創造改變，不僅串聯「做好事」與「醫療」，更與「投資獲益」並行。

對衝擊投資人而言，投資醫療產業即希望創造開發出新解方的影響力。而相對於大型生物製藥廠，醫療新創將更高比例的資源投入新藥或新技術的開發（每年投入研發金額為 60% 的年營收，遠高於前者的 22%），經美國食品藥品監督管理局（Food and Drug Administration）所批准的新藥中，也有高達 64% 的藥物來自這些新創公司（2018 年）。因此，透過投資醫療新創，投資人將能協助更多患者得到新的治療方式與治癒可能。然而，這樣的投資當然也存在風險，例如新藥開發失敗即包含財務上的風險、影響力的風險以及政府監管單位藥物批准與否的法遵風險等；此外，由於藥物或技術開發需時較長，因此較適合具備耐心資本的衝擊投資人投入。

新式醫療技術的開發，往往需要投入大量的資金與研發時間，但解方開發成功後，卻也可以同時創造新技術上市的財務報酬以及翻轉許多病患人生的正向影響力。這樣的投資機會正適合期待同時兼顧財務與影響力的衝擊投資人投入，也期待愈來愈多衝擊投資人的資源挹注將能協助找到更多疾病的新解方、改善更多患者與其家屬的生活。

資料來源：Forbes



### 4. 社會企業股權分配新機制，擴大社企規模與社會影響力

社會企業最常談論的不外乎是社會使命—希望解決什麼樣的社會問題、其社會影響力，以及如何擴大社會影響力。而在社會企業發展過程中，如何在商業利益中同時可以保有當初對社會使命與初衷的堅持，是所有社會企業在邁向規模化的共同考驗。無限運動員公司（Athletes Unlimited）透過新型態的股權設計 -

「使命股權」，要求投資人和該公司以預先商定的條件與該公司分享財務收益，其分享的利潤用於促進公司的使命，即發展運動員成為公民領袖和榜樣。

無限運動員公司 ( Athletes Unlimited ) 為首重女性運動員的女子體育聯盟。在這個聯盟中，沒有團隊負責人，甚至沒有任何團隊。相反地，運動員才是比賽中的主角。每位運動員在每周就會被重新分隊，球賽中不只算團隊積分，也算球員個人積分，並邀請球迷為球員的表現投票，這些跳脫過往傳統體育賽事以球隊為主體的操作方式，將有助於運動員跳脫團隊的光芒與印象，並促使每位運動員具有成為領袖的機會。

為使支持女性球員發展的社會使命能夠進一步被鼓勵與鞏固，無限運動員公司 ( Athletes Unlimited ) 創辦人喬納森·索羅斯 ( Jonathan Soros ) 運用稱為「使命股權」的方式，使投資人有機會獲得令人滿意的財務回報，同時直接支持公司的非財務使命。「使命股權」運作方式為，當投資人投資無限運動員公司時，他可以自訂預計回收報酬，因此當投資結果高於他的自訂報酬數時，無限運動員公司即可以當初投資人所訂定的回收報酬回購其持有的股票。舉例：公司每股為 1 美元價格，分別有 A, B, C 三位投資人接受 5%, 10%, 15% 三種上限需求，如果公司能夠在一年後分配 100 萬美元，則可以通過以 1.05 美元的價格從投資人 A，1.10 美元的投資人 B 的股票中回購股票。

除了設計新型態的股權分配機制，公司也通過清晰的治理結構來確保設立初衷能獲得鞏固，並留有充足的現金來動撥。有鑑於女性職業運動員的薪資歷來被低估，無限運動員選擇將這些利潤的 50% 分配給運動員本身，使每個運動員對未來職涯發展具高度期待。

透過使命股權的設計，以及對使命的關注，無限運動員公司在公司價值上的確成長有限，不少投資人對於股東回報有限的作法仍持觀望態度，更降低對公司財務前景的正面態度。不過對於無限運動員公司來說，管理層和董事會成員都必須在決策中考慮所有利害關係人和公眾的利益，而不僅僅是股東的利益。為了長遠的共好發展，無限運動員公司希望「使命股權」可以為社會企業釋放下一波創新和融資浪潮中發揮作用，促使員工及消費者透過投資力量，引導公司平衡使命與利潤。

資料來源：Harvard Business Review



## 5. 泰國社企 Local Alike 在疫情中屹立不搖，成為永續旅遊新動能

旅遊業向來被認為是帶動地方產業發展、振興經濟的一帖良藥，然而在 COVID-19 的肆虐下，旅遊業受到重創，根據聯合國世界旅遊組織 (World Tourism Organization, UNWTO) 的報告顯示，2020 年國際旅遊的次數相較 2019 年減少 74%，約 1.3 兆美金的產值，各國預期 2022 年才能迎接國際旅遊的復甦。

雖然疫情對於產業帶來重創，但對許多觀光景點的生態而言，卻是獲得了喘息空間，許多政府也趁著這個機會制定出對於環境更友善的法規，讓在地觀光能夠永續經營，而「永續旅遊」的概念在疫情期間也受到更多重視。

泰國社會企業 Local Alike，即是發展永續旅遊(sustainable tourism)、社區旅遊(community based tourism) 的代表，透過三種不同的商業模式，協助社區建立永續經營的旅遊產業：

(1) 社區旅遊產業發展 (Community Development)：由 Local Alike 尋找希望投入社區發展的贊助者，例如：政府單位、企業；設計教案協助當地社區理解永續旅遊、社區旅遊的概念，並提供產業發展的建議

(2) 社區遊程設計 (Community Based Travel Tour)：由 Local Alike 跟當地社區共同設計遊程，並由 Local Alike 銷售給團體客人，例如：企業員工旅遊以及散客。Local Alike 跟當地社區會再進行分潤，同時提取部分收入打造社區發展基金，協助當地社區建設，例如：發展文化博物館、設置垃圾回收系統。

(3) 線上平台銷售 (Online Marketplace)：Local Alike 自行經營電商平台，銷售不同社區旅遊的遊程（註：上架者並不一定需要與 Local Alike 共同開發遊程）

自創辦以來的這 7 年，Local Alike 與 50 個政府機關、企業共同合作，協助超過 200 個社區梳理地方文化脈絡、找到與當地環境和平共存的旅遊形式，進而設計出專屬於當地社區的遊程，而透過這些遊程，為社區們帶來超過 5400 萬泰銖（約等於 4860 萬台幣）的收入。

儘管許多中小型旅遊業因為疫情而結束營業，但 Local Alike 仍然屹立不搖，2020 年的營收相較 2019 年甚至翻倍成長，縱然這些成果對於整體旅遊產業只是冰山一角，但從 Local Alike 的例子中也能發現，社區型的永續旅遊會是帶動觀光產業轉型的一種動能，也是讓文化、環境能夠保留給下一代的不二法門。

資料來源：KPMG 社會企業服務團隊整理



## 6. 香港電商串聯在地社會企業，激盪疫情下多元合作想像

亞太社會創新合作案例專欄 第四篇

本系列特別分享由經濟部中小企業處主辦，KPMG Taiwan 執行之「亞太社會創新合作獎 (Asia Pacific Social Innovation Partnership Award) 得獎創新合作案例，主題橫跨「環境永續」、「社會共榮」、「經濟共融」三類別，三年多來，已吸引超過 20 國共 234 件申請案例。

在香港，許多社會創新企業在銷售方面陷入困境，難以打入了主流市場。而近年來 COVID-19 全球肆虐，更加惡化了零售企業的銷售前景。

面對這樣的困境，COVID-19 大流行卻也證明了沒有任何一個企業或產業可以靠自己生存，香港 WE+ Social Ventures Marketplace 運用這樣的概念，並從中看到一線的曙光。WE+ Social Ventures Marketplace 為社企產品電商平台，由香港影響力投資機構協助媒合社會企業，串接社企至既有電商平台 HOME+。在促進責任消費的同時，社企可透過平台組成的聯盟，將不同的本土企業聚集在一起建立更加多元化的產品組合，並在日益競爭的電子商務市場中測試水溫、建立明確的目標導向定位。如為公平交易主題的不同商家，聯合將產品打包成跨品牌的禮盒等。

累計到今年 2 月，自 WE+ Social Ventures Marketplace 從 2020 年 11 月啟動的四個月以來，已串接 13 家社企產品與服務上架於平台，並達成了約 500 筆交易，約有 400 個客戶遍及香港所有 18 個地區，其中 30% 為平台回頭客且已開始養成將「有意識的消費」納入購物習慣，同時也協助在疫情下零售受打擊之社企獲多元收入挹注，展現了在疫情中多元合作如何建構支持系統。

資料來源：WE+ Social Ventures Marketplace



## 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 Niven Huang**

安侯永續發展顧問(股)公司 董事總經理  
+886 (02) 8101 6666 Ext.14200  
[nivenhuang@kpmg.com.tw](mailto:nivenhuang@kpmg.com.tw)



**侯家楷 Jeff Hou**

安侯永續發展顧問(股)公司 經理  
+886 (02) 8101 6666 Ext.15177  
[jeffhou@kpmg.com.tw](mailto:jeffhou@kpmg.com.tw)



**李宓怡 Erin Li**

安侯永續發展顧問(股)公司 副理  
+886 (02) 8101 6666 Ext.17566  
[erinli1@kpmg.com.tw](mailto:erinli1@kpmg.com.tw)



**李若寧 Ning Lee**

安侯永續發展顧問(股)公司 副理  
+886 (02) 8101 6666 Ext.18236  
[ninglee@kpmg.com.tw](mailto:ninglee@kpmg.com.tw)

## Key links

如您想了解更多 KPMG 社會企業電子報之內容，或有任何問題與建議，歡迎聯絡我們及參考我們的網站。

— [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氣候社會企業電子報，請本人以[回覆電子郵件](#)並填妥單位與部門名稱、姓名、職稱及聯絡電話，我們即會為您訂閱。

### 退訂戶

若您想暫停收取社會企業電子報，煩請以[電子郵件](#)告知。

---

[home.kpmg/tw/Social-Enterprise](https://home.kpmg/tw/Social-Enterprise)

KPMG in Taiwan apps



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

本電子報發送自 KPMG 安侯永續發展顧問股份有限公司。服務據點：台北市 110615 信義區信義路 5 段 7 號 68 樓(台北 101 金融大樓)。

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

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

© 2021 KPMG Sustainability Consulting Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.