



# Social Enterprise eNews

社會企業電子報



Mar 03, 2022 | Social Enterprise

## 社會企業電子報

### 目錄

#### 【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

[石油經濟躍上檯面的困獸之鬥](#)

#### 【國際趨勢】

- [透過企業社會創新實踐共享價值 \( Shared Value \) 的商業模式](#)
- [教育是門好生意？投資新商機也投資未來](#)
- [幫助企業社會投資人與企業達成一致性的四大面向校準](#)
- [英國藉由休眠資產計畫 \( Dormant Assets Scheme \) 投資於服務貧困社區的社企](#)
- [南半球的社會企業發展模式四階段，為社會創新領域帶來新價值與借鑑](#)

#### KPMG 社會創新 - 視野眺望臺

### 石油經濟躍上檯面的困獸之鬥

黃正忠 | 安侯永續發展顧問股份有限公司 董事總經理暨 KPMG 氣候變遷與企業永續服務亞太區負責人

狼真的來了！一家電子產品製造大廠就在去年底被其品牌客戶要求在某生產基地所使用的電力，必須在 2022 年就達百分百使用再生能源電力；一家陸海空均包的物流運輸公司，也開始被其客戶要求得提供產品運輸的碳足跡；一家合成的化學大廠眼睜睜看著競業開始收割在可再生材料上吃盡苦頭後的訂單甜頭，只能蹣跚興嘆。急！是共同的心境，因為沒想到這一天來得這麼快。

聯合國氣候公約 COP26 格拉斯哥氣候協定雖然沒有令人意外的結論，但有幾個台灣不能忽略的訊號：(1) 暖化必須控溫在 1.5°C 以下、2050 必須淨零排放的減碳猛藥已經確立，工業界面臨巨幅減碳的嚴苛挑戰已經兵臨城下；(2) 逐漸減少沒有效率的化石能源補貼已經浮上檯面，油水電價格必須反映市場真實合理價格的壓力不可能躲避了；(3) 碳帳不能當混帳，產品碳足跡將會是商業模式的必要元素，完整精準的碳盤查與財務帳同樣重要；(4) 百分百使用綠電為邁向淨零勢在必行的行動，但台灣的綠電已經供不應求，進入兵家必爭的市場；(5) 越來越多國際企業宣布 2030 碳中和甚或淨零，供應商將在 8 年內捧著大筆鈔票尋找以自然為基礎的碳權(來自如造林、農業)來抵銷不能再減的碳排放量。

為了因應氣候行動淨零排放的國際壓力，台灣絕對必須走上化石燃料補貼去除的政策，換言之，廉價油水電的時代必須結束，轉而啟動確保社會與世代正義合理市場價格的時代。但這是一個高政治敏感度的議題，唯有藍綠二黨聯合邀集所有黨派主席共同簽署石油經濟轉型承諾書，宣誓將不以油水電價格調漲的議題作為今後所有選舉攻擊對手的手段，這個議題在選戰砲火中才能消停。倘符合社會與世代正義的市場價格調整不能到位，全體國民與國家經濟將會遭遇空前的打擊，受累於無法有效積極減碳的枷鎖，危及後代子孫的生存，國家也將持續陷入發展停滯且社會高度的動盪的境地。那個國家已處理完畢這個根本問題，那個國家就有機會打好低碳起飛的基石。而台灣在此困境上，落後先進國家至少三十年。

原來在 COP26 的格拉斯哥氣候協定草案中，係已採用將煤炭及對化石能源補貼淘汰(phase out)的字眼，後來正式定案版被協商決議成削減(phase down)，從一個積極堅定的立場妥協成消極軟化的主張，意謂著化石能源產業超過五百人出席此氣候峰會，在會場強力遊說、策動翻盤暨監督其支持之政治人物的龐大勢力，於護衛化石能源產業抵制積極氣候行動的角力戰中仍有絕對影響力。但我將其視之為困獸之鬥的白熱化，越激烈越代表著石油經濟已達日落西山的時刻。

我一直強調，台灣沒有一滴油，我們有何條件可以將加油站的油賣得比便利店的水還便宜？今年台灣的經濟成長率將超越 6%，經濟部卻仍靠中油吸收 500 億成本來創造天然氣凍漲的德政，難道我們只剩下為未來子孫留債這招，來營造當代的太平？實在無法理解這樣的做法如何驅動淨零碳排國家目標的達成！

這二年來的氣候極度異常，已經讓西方白人不斷逃難了，更甚者可以說開始大量罹難了，不積極落實氣候行動的成本太高、太恐怖了！如果我們還想對石油經濟的困獸之鬥躍上檯面之重大訊號視而不見、推諉行事，那真是連政治智慧都構不上，因為光是有沒有道德的根本層次就過不去了呀！

截稿當下，原油期貨價格每桶又高過九十美元了，有實施排碳總量管制與交易的國家，碳價也在減碳不力但法規趨力漸強的狀況下快速上漲。因應碳中和與淨零的快速發展，彭博新能源財經 (BloombergNEF) 於今年初發布《碳抵減市場前景報告 (Long-Term Carbon Offset Outlook 2022)》，模擬自願性市場 (voluntary market) 情境、科學基礎減量目標 (SBTi) 情境，以及混合情境下的碳抵減市場，指出 2050 年碳抵減最低價格為每公噸 47 美元，最高價格則為每公噸 120 美元。懸殊的價格範圍源自於碳抵減供給量與相關法規制度的高度不確定性，也使得未來碳抵減市場的前景難以預測。不過彭博警告，因應法規或供應鏈碳中和所需的碳抵減，三十年不到就可能漲幅達五倍之多，我國製造業再厲害，恐怕也無法招架得住碳價的修理了。

本文同步發表於中華民國全國工業總會《產業雜誌》民國 111 年 02 月號

## 國際趨勢

# 透過企業社會創新實踐共享價值(Shared Value)的商業模式

共享價值 ( Shared Value ) 是指企業藉由處理社會問題，在創造經濟價值之餘，也為社會創造價值。此一概念是由美國著名經濟學家 Michael E. Porter 所提出，認為企業若能將自身的目的重新定義為創造「共享價值」，不僅限於追求產品或服務的利益，而是著重在創造更好的社會，降低企業與社會之間的衝突。企業透過在其組織文化中融入社會使命，提高企業能力並改善公司所在地區的經濟和社會條件，產生有助於解決社會問題的創新模式。當公司將本業的成功與社會的共融聯繫在一起時，就會機會變得更有效率，並且凸顯產品的獨特性，拓展出新市場可能性。

目前已有眾多的跨國公司領導者，如聯合利華 ( Unilever )、雀巢 ( Nestlé )、英特爾 ( Intel )、沃達豐 ( Vodafone ) 等，開始專注於為社會問題創造解決方案，實施共享價值的商業模式 ( Shared Value Business Model )，意即藉由社會創新的手法來解決社會問題，同時為社會創造共享價值，擴大社會影響力。這種模式使企業能夠透過價值鏈創造競爭優勢、提高生產力及創新能力，同時產生社會價值。共享價值的理念之所以倍受矚目，是因為突顯了市場上仍有尚待開拓的大片市場，並考量社會問題衍生的企業內部成本，以及處理這些問題可以獲得的競爭優勢。Michael E. Porter 更認為共享價值的商業模式將會成為下一波全球經濟創新及生產力成長的驅動力。

以下藉由全球前三大建材公司之一的 CEMEX 為例，說明企業如何透過社會创新的手法，以商業模式攜手社區、員工、股東、非政府組織、政府以及其他利害關係人一起實踐共享價值。CEMEX 是一家總部位於墨西哥的水泥製造及建築材料公司，成立逾百年、名列世界 500 強企業，同時也是墨西哥第一大水泥公司，致力於為 50 多個國家的客戶和社區提供高品質的產品和可靠的服務。該公司設立了一個永續發展委員會，負責將永續發展納入公司策略，持續監控其發展計畫，並領導 CEMEX 在永續發展方面的策略方向。此外，其更開放來自各個地區的員工與永續發展團隊共同參與制定 2030 年的永續發展目標，整合多方意見後列出重點關注目標，包括健康和安全、永續建築、循環經濟、氣候變遷、空氣排放、生物多樣性和水等幾大領域。

CEMEX 的每個營業單位也都制訂了社區參與計畫 ( CEP )，該計畫致力於社區和環境兩大領域，其設有內部和外部委員會，負責說明及管理社區問題，持續與利害關係人進行溝通。CEMEX 過去已領導了超過百場以上的利害關係人進行對話，並與社區和地方當局合作解決關鍵問題，包括基本服務的取得、就業問題、金融包容性和居住問題，目前累計已與超過 1600 萬社區利害關係人展開議合。綜上所述，CEMEX 透過將創造共享價值的理念融入公司的營運目標，透過創新手法串聯多方利害關係人，持續對社區、員工、股東、非政府組織、政府以及其他利害關係人產生積極且正面的衝擊。

資料來源：CEMEX



## 教育是門好生意？投資新商機也投資未來

教育向來被視為翻轉階級的關鍵，但當教育資源無法普及、甚至在數位時代下距離平權愈來愈遠時，政府的投入是否是足夠且唯一的解方？管理 1,090 億美元、屬美國最大的私人股權投資公司之一的 TPG 資本 ( TPG Capital )，旗下兩檔衝擊投資基金 Rise Fund I、Rise Fund II 即跳脫窠臼、驗證教育議題也可以是門好生意，於獲得投資報酬時，也為未來主人翁創造嶄新的成長契機。

Rise Fund I、II 以「尋找可持續創造衝擊的解方」為目標，至今已投資近 11 億美元的影響力資金於多種類型的教育新創領域。於校園中，此檔基金支持了 DreamBox Learning，以線上平台的方式提供學生有趣且個人化的學習，讓科技做到「因材施教」的理想境界；迅速累積使用者達 400 萬人，協助更多學校提供學生更優質、有效的學習體驗。而校園外的學習需求，Rise Funds 同樣覓得適合標的，投資 InStride 為企業設計員工

於就職間學習的全套計畫；此舉不僅賦能員工自我實踐，也增加企業對人才的吸引力、持續精進員工職能。除此之外，於教育創新解方的投資，並未侷限於關注課堂知識累積，更關注其消弭社會不平等的潛能：舉凡協助金融機構提供基礎金融教育以達成社會財務兼容發展的 EverFi、以線上特殊教育與諮商服務補足學校相關資源缺口的 PresenceLearning 等社會企業，均是 Rise Funds 投資與陪伴的對象。

於 Rise Funds 負責教育領域投資的 John Rogers 分享：「許多傳統的私人股權投資公司經常陷入追求數字成長的陷阱、忽略品質。」然而，對 Rise Funds 而言，經過衝擊評估驗證、明確的看見受益人在這些教育新創的陪伴下提升其能力，進而追求更好的生涯發展，這樣的投資才是創造了真正的價值。共同管理者 Steve Ellis 更進一步指出，投資過程中也觀察到，唯有能夠實際為受益人帶來正向改變的企業，方能持續吸引既有使用者持續使用、也讓新使用者源源不絕的加入。對 Rise Funds 而言，投資教育新創的過程，不僅是為教育平權、社會平等注入新活水，對長期影響力與價值創造的關注，更協助此檔衝擊投資基金持續辨識具備永續成長潛力的投資機會。

資料來源：Barron's



## 幫助企業社會投資人與企業達成一致性的四大面向校準

隨著共享價值、循環經濟、B 型企業等社會創新模式蓬勃發展，許多過去僅關注財務資訊的投資人，也開始檢視所投資的企業標的對於社會與環境所造成的影響。然而，儘管聯合國成員承諾於 2030 年達成永續發展目標 ( Sustainable Development Goals, 簡稱 SDGs )，但根據研究顯示僅有不到一半的企業針對 SDGs 目標進行衡量。爾近在西方越來越多公司開始接觸到企業社會投資人 ( Corporate Social Investor, CSI )，例如：Impact Economy Innovation Fund, Investors' Circle, General Electric 等，都期待透過合作夥伴的建立產生更大的社會影響力。

企業社會投資人與一般傳統贈款、慈善基金會、企業基金會、企業社會加速器、社會企業不同，作為非營利機構的一部分，可以動員來自公司、非營利組織和政府等利害關係人，針對共同關注的問題進行合作。此外，由於企業社會投資人並非以財務回報作為主要目標，故可承受更高的風險讓創新點子進行孵化和測試。

雖然可預期與企業結盟所帶來的影響力，但對於企業社會投資人而言，與企業的一致性更為重要。這邊所指稱的一致性可解釋為與企業核心能力的連結，也可理解為與企業核心業務、策略、行銷能力的關聯。根據歐洲公益投資協會 ( European Venture Philanthropy Association, EVPA ) 的研究，發現企業社會投資人與企業可透過四大面向校準以達成一致性，分別為：業務、產業、主題性、非物質性。以下將逐一解釋各面向的調整所代表的意涵。

### 1. 業務校準

為了對於企業的社會與環境產生直接且正面的衝擊，採取三種業務校準的模式：一、企業社會投資人和公司共同合作以辨識並加速解方發展，其中企業社會投資人作為孵化器，公司則作為加速器，待企業社會投資人孵化社會創新想法後，便可向公司展現其業務相關性，將其整併入公司之價值鏈中，達成社會影響力。二、能用公司及價值鏈的知識和專有技術，透過公司與供應商或製造商的關係及其對市場專業知識、技術和創新的理解來實現目標。三、幫助企業社會投資人挑戰和激勵公司，堅持包容性和永續投入。

## 2. 產業校準

在產業校準中，企業社會投資人渴望解決與整個行業相關的社會挑戰。他們將使命與行業中特別關注的社會問題保持一致，以促成最佳的實踐方法或製定新的產業標準。藉由追求行業一致性，企業社會投資人可以產生三個優勢。一、由於企業社會投資人追求整個在產業內創造改變，故將傾向於系統地思考。二、追求產業一致性的企業社會投資人可以利用特定資產（包含：專業知識、網絡和其他有形資源）與產業環境所具備之既有綜效推動社會影響力。三、整個產業的挑戰將使企業社會投資人驅動產業參與者為營運設定更高的標準，也使服務對象上更具包容性。

## 3. 主題校準

主題校準意指企業社會投資人將其使命與對公司具有重大意義的社會議題（例如：水資源短缺是飲料生產商的重大議題）保持一致，並且有以下三個優勢：一、使公司和企業社會投資人能夠在方法論上互補，並可以利用彼此的專業知識和經驗。二、主題一致性使企業社會投資人向員工展示商業行動在社會議題上的影響。三、企業社會投資人讓公司在尋找商業發展案例時同時注重社會面向，以建立對社會議題的敏感度和制度化支持。三、最終，公司也可能開始投資於社會議題。

## 4. 非物質調整

企業社會投資人追求非物質的一致性，以增強其利用公司資產（例如：員工或公司關係）有效地運作的能力。可通過三種方式增強企業社會投資人的社會影響。一、在最需要的地方進行操作並產生影響；不必受到過多限制。二、即使使命與公司無關，也可能受益於公司的非物質資產、專業知識（例如：本地語言技能）或聯繫（例如：合作夥伴或分銷管道），通過非物質上的調整，企業社會投資人有了可信賴的忠實夥伴。三、隨著時間的推移可能會受影響的重要社會趨勢，能提早注意社會問題達到預防的效果。

相信通過識別企業社會投資人之間的異同，可幫助業者更好地理解企業社會投資，並使他們能對一致性及其策略方法進行更細緻的討論，反思自身在該產業中的定位，藉由結合市場和非市場的戰略來實現社會影響力。

資料來源：Sandford Social Innovation Review, B the change

# 英國藉由休眠資產計畫 ( Dormant Assets Scheme ) 投資於服務貧困社區的社企

英國在 2022 年 2 月發布了升級白皮書 ( Levelling Up White Paper )，旨在幫助英國振興經濟、提升民眾生活品質，其中部分資金來自休眠資產計畫 ( Dormant Assets Scheme )，為徵收超過 15 年沒有任何活動紀錄、同時無法追查擁有者的銀行帳戶資金，此筆資金共釋出了 4,400 萬英鎊，將資助在慈善機構和社會企業的營運發展上。

其中，獲此筆基金 2,000 萬英鎊 ( 約新台幣 7 億 5,800 萬 ) 提撥的 Access 基金會 ( Access The Foundation for Social Investment )，提出混合式資金對於社會企業的重要性，可以為面臨財務困難的社會企業提供更靈活的資金運用，也為政府難以觸及的社會問題提供有效改善。

Access 基金會執行長 Seb Elsworth 表示，社區需要社會企業解決社會問題並提供就業機會，英國政府提供的 2,000 萬英鎊提供社會企業所需的小額貸款，與其他投資人的貸款資金組合成為混和式資金，讓資金投資將更有機會深入以前較容易被忽視的地方及社區。

休眠資產計畫 (Dormant Assets Scheme) 透過閒置、長期未使用的資金幫助社會弱勢，而這筆資金實力不容小覷，截至目前已投資超過 8 億英鎊至相關領域上，未來英國政府也預計再釋放約 8.8 億英鎊幫助縮小社會貧富差距，將會有更多社會企業獲得計畫的資助，觸及更多公部門過往難以解決的社會議題，提升貧困地區獲得多元的就業機會。

資料來源：Pioneers Post, GOV UK.



## 南半球的社會企業發展模式四階段，為社會創新領域帶來新價值與借鑑

在大眾印象中，我們經常預期創新技術來自北半球，然而，在商業蓬勃發展的北半球國家中，社會創新運動還未受整個經濟體注意，創造大規模社會衝擊。反觀在弱勢人口分布較密集的南半球國家中，則有許多創新企業正大規模解決問題，透過創新、整合、拓展、成熟四階段將社會衝擊最大化，成為作為全球社會企業的典範指標。以下將針對四階段進行舉例與說明：

### 階段一：由研究開始的創新

成功的社會創新始於對欲解決的社會與環境問題進行徹底研究建立清晰的商業案例。例如，印度拉賈斯坦邦 (Rajasthan) 的太陽能烹飪和照明產品分銷商 Frontier Markets，在推出產品之前藉由訪談與專案小組進行許多的實地調查，以深入了解目標客群。無論身為非營利性質或商業導向組織，成功的社會創新組織策略均須奠基在真實客戶的經驗證據上。然而，在已開發市場中，新的社會企業行動往往忽略了這一重要步驟，誤以為潛在客戶群會優先從強調公共利益的供應商處購買，創業家須避免落入這樣的迷思。

### 階段二：面對挑戰下的整合

社會企業的經營較一般新創企業更不容易，面對組織成長障礙、缺乏短期內成長顯著的財務數字，經常導致創辦人和其他早期團隊成員退出。根據麥肯錫的研究指出，對於成長中的社會企業來說，招募到合適的人才是最大的困難，儘管籌資、物流等挑戰隨著組織規模的擴大而變得更加容易，但規模拓展卻也會加劇問題的產生。在肯亞和衣索比亞開展消除貧困計畫的社企 Nuru International，創辦人 Jake Harrison 從早期一開始就著手，建立了人力資源職能系統，賦予組織從業者領導職能避免人才流失。

### 階段三：壓力下的市場拓展

新興市場的社會企業往往比已開發市場的社會企業有更大的雄心壯志，經常服務於既有利基再細分的市場或提供現有產品的替代品，從而創造更大的公共利益。因此，對於北半球的社會企業的生存而言，擴大服務規模往往不是首要之務。相比之下，新興市場的社會企業針對的是服務不足或根本沒有服務的大多數人，這些客戶的收入通常較低，導致每位客戶的利潤更加低落，因此必須為提高使用者人數才能彌補這些低利潤。

如印度亞拉文眼科醫院 (Aravind Eye Hospital)，藉由制定創新標準化流程進行高度分工的，讓服務可擴及更多人群，現已成長為世界級的眼科醫療機構。而 Aravind 的目標不僅僅是提供出色的眼部護理；它以成本

為導向的流程標準化分工，更可以協助消除在全球範圍內可避免的失明現象。隨著自身業務的增加，Aravind 與世界各地的醫院共享其模式，從而擴大其影響力。這些例子顯示社企可從大處著眼，並從一開始就針對規模擴展有所規劃。

#### 階段四：逐漸成熟的超越期

一旦商業模式與規模確立，社會企業就可以積極嘗試改變整體社會運作中的問題，擴大產生正面衝擊。自僱婦女協會（Self-Employed Women's Association，簡稱 SEWA）是一個典型的例子，該協會最初是印度自僱婦女的工會，但如今它代表 130 萬會員並為其提供服務。該組織針對影響其成員的政治問題如街頭小販的監管制度遊說政府，促使在 2004 年至 2014 年間印度中央政府發布一系列旨在正式確定街頭小販經濟地位的政策。SEWA 能夠將其觀點納入國家立法，產生正面衝擊，保障婦女權利，要達成這樣的目標，組織必須要有預期產生的改變擘劃出一清晰的概念，針對目標提出如何影響及變革的新方法。

綜上所述，成功的社創組織在初始的社創團隊們對於滿足客戶需求進行了嚴格的研究、仔細地計劃如何獲得競爭優勢，包括投資和管理合適的人才。一旦商業模式到位，這些社會企業就會將他們的創新應用到新的環境中，並儘可能廣泛地傳播與複製，以達成社會影響力的放大與擴散。

資料來源：Sandford Social Innovation 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 Niven Huang**

安侯永續發展顧問(股)公司

董事總經理暨 KPMG 氣候變遷與企業永續服務亞太區負責人

+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

— [社會企業服務團隊](#)

— [Social Enterprise Service](#)

## 管理您的訂閱 **Manage your subscription**

KPMG 台灣所提供數十種不同專業/產業領域之免付費電子報，提供您最新趨勢及洞察觀點。若需管理您的訂閱狀態，請登入 [KPMG Campaigns 系統](#)。

## 意見及諮詢 **Inquiry/Feedback**

我們誠心希望精心規劃的主題與內容能真正切合您的需求，您的意見與批評將是支持我們繼續努力提昇內容品質的動力。盼您撥冗賜教。[點此填寫回饋](#)

[home.kpmg/tw](https://home.kpmg/tw)



**KPMG Apps**



**KPMG Campaigns**



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

本電子報發送自 KPMG 安侯建業聯合會計師事務所。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 firm. To manage your subscription, please log in to the [KPMG Campaigns platform](#).

© 2022 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.

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