



Social Enterprise eNews

社會企業電子報



Jun 24, 2020 | Social Enterprise

社會企業電子報

目錄

【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

[面對疫後新常態的新能力](#)

【國際趨勢】

1. [戰「疫」結束了嗎？企業的永續發展及創新思維才剛開始](#)
2. [衝擊投資十年回顧：持續點燃投資市場引擎，疫情風波下仍舊續航](#)
3. [澳洲 2 萬社企籌組聯盟，籲政府訂十年發展策略來穩健社企與衝擊投資生態圈](#)
4. [因應全球疫情，七個小型社會企業的生存對策](#)

KPMG 社會創新 - 視野眺望臺

面對疫後新常態的新能力

打開衛生福利部疾病管制署官方網站，映入眼簾的是 COVID-19 新冠肺炎的即時全球統計數據。截至撰寫時間，全球已有超過 450 萬的確診病例數，超過 20 萬人死亡，經濟蕭條程度不在話下。路透社 5 月中的報導指出，美國支付機構 Veem 統計因疫情，美國境內預計有超過 8 成的中小企業在未來 1 年至 1 年半的時間內業務會受影響，而超過 9 成的公司會因經濟成長趨緩受嚴重衝擊。這只是信手拈來的其中一條外電新聞，回頭細數盤整，全球現在面臨的政治與經濟局勢，堪當亂世之時，但亂世總會過去，各界、各角色又該如何面對混亂後的「新常態」？我認為是對社會的溫柔與韌性。

隨著世界各國陸續邁入後疫情時代，企業家們開始思索，在疫情挑戰下如何突破勞力、原料調度過度集中的布局，為企業注入韌性與創新 DNA。美國、日本先前都開了第一槍，協助本國企業分散營運風險，逐步協助產業分散供應鏈，並重新審視 CP 值至上的價值觀。如今疫情趨緩，各種解法也持續研發中，但不可否認疫情已對世界造成重大甚至永久性的改變，遠距工作、供應鏈調整、視訊會議都是「做法」，在瞬息萬變的後疫情新常態，企業不妨檢視以下三個能力：應變能力、溝通能力及社會創新力，這三個能力將是面對未來新興機會與風險的新能力盤點：

一、應變能力

隨著此次新冠肺炎的席捲，可以發現固守原本的商業行為或模式大多行不通，因此企業如何在經營時能迅速偵測及辨識風險，同時啟動相對應的行動方案就很重要。我曾經就對航空業跟餐飲業的夥伴講過，需要大量面對第一線面對面接觸的工作，更應該注重健康風險相關議題，若無法提前把這樣的風險意識融入自身企業經營方針當中，像此次疫情大幅擴散的情況下，很可能無法迅速回應，變成「慘」業。

二、溝通能力

以企業的角度來說，對外怎麼讓客戶、消費者安心，證明自己即使面臨疫情嚴峻的狀況下，仍然保有品質與有效應變能力會是重點，在後疫情時代，一間企業是否具備讓客戶、消費者信任其風險控管能力以及公司治理的承諾，也將是疫情過後，外部將更嚴格檢視的環節。對內，企業也不可忽視員工溝通。如何在艱困時刻跟員工建立起緊密互動關係相當重要，過去常常跟企業討論這些非財務績效表現（ESG），其實也是提醒企業除了環境及社區，員工也是非常重要的因素，沒有員工，再厲害的企業可能也無法信心掛保證，能夠維持良好營運。

三、社會創新力

「小企業一直倒，倒到最後就會倒到你！」這是金管會主委顧立雄受商周採訪談銀行紓困時的一句警鐘。這也代表從新冠肺炎的大流行開始，全球化加速了全球危機反撲的速度，也更堅定的證實聯合國在 2015 年發表的「聯合國永續發展指標」最後一項「全球夥伴」的重要性 - 社會才能克服挑戰。「如何合作才漂亮，那就得回頭檢視企業自身的科技與商業模式，將本業資源投入社會參與，實踐社會創新力。」

以台灣來說，除了官方邀集各界力量共同防疫，民間的主動投入支持也不可缺少，從口罩國家隊開始打造防疫基礎，公私攜手凝聚產業鏈，將國家產業發展實力投入防疫工作。因應著疫情後的社會復原，社會創新組織也沒有缺席。以解決環境及社會問題為營利最終目標的社會創新組織，共同發起「Power Taiwan 暖心禮」，由社創組織提供產品及服務和企業攜手送暖。民間各種小型自發性的活動也不少，餐飲業者自發性為醫護送餐、服務業投入第一線防疫工作維持社會運轉，顯現出大家對現今社會的溫柔與關心。以情感連結為基底，串聯資源，創造多元合作的環境，才能一起攜手挺過這樣的疫情挑戰，也是溫柔與韌性的具體展現。

狄更斯在法國大革命的背景之下寫出「雙城記」膾炙人口的名言：「這是最好的時代，也是最壞的時代」，我們得相信疫情之後，有新時代的機會，也有新時代的風險，如何在機會與風險之中，兩者兼顧並懷有對社會的溫柔，才是新時代永續經營的「第一步」。

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 6 月號



國際趨勢

戰「疫」結束了嗎？企業的永續發展及創新思維才剛開始

2020 年 6 月上旬本土疫情大解封後，台灣在疫後新生活開啟嶄新的一頁。隨著生活步上正軌，企業也開始對後續發展進行盤整以利重新出發。世界經濟論壇針對此次在新冠肺炎下對企業造成的影響做了三個層面的警示：

1. 環境：封城讓地球獲得喘息空間，預計到 2020 年全球二氧化碳排放量將下降 8%
2. 群體：此次疫情後社會結構沒有想像中具有恢復力，疫情加劇對窮人和弱勢族群的傷害
3. 商業活動：數以萬計的企業在疫情流行期間倒閉，最多可能有 40% 企業消失

從上述三大層面影響我們可以發現，企業若要永續發展，無法再對未來不可預期的危機坐視不理，更需要對環境及社會造成的風險進行有系統的控管及納入未來企業經營方針，且無人可以置身事外。美國匹茲堡大學行銷管理學教授 CB Bhattacharya 在其新書《Small Actions Big Difference》提出三個企業在重新調整過程中須納入考量的因素：

1. 重新定義公司發展宗旨：領導者須闡明公司須為「利害關係人」創造價值，而非只為「股東」創造價值，因此企業的存在也具有為社會服務的價值，唯有如此，企業的永續目標才能引導公司向前。而社會企業正是在企業發展宗旨與使命上，著重社會投入的新興企業。
2. 賦權予利害關係人：企業在永續發展過程中，除了發展企業使命的動機，更須將永續思維融入於員工及其他利害關係人的行動中，成為日常生活的一部分。蘋果公司環境政策及社會計畫副總裁麗莎·傑克遜表示，蘋果在產品設計及製程過程，便將材料回收率及環保意識納入考量，同時請供應商一起推動乾淨能源產品。
3. 多元合作夥伴：隨著全球互動日趨緊密，靠單一企業來解決問題的可能性越來越小。Marks & Spencer 永續長說：「如果我們周圍的一切都敗了，我們也將會敗。」聯合利華永續生活計畫是個好例子，透過永續採購，採購盧安達、斯里蘭卡等地小農茶葉，同時成為道德茶葉合作夥伴成員，透過非營利組織、政府合作，提供小農穩定生活，以及提供消費者更優質的茶品。

未來環境及社會問題日益緊迫，疫後新時代的企業經營再不永續，就太晚了！

資料來源：World Economic Forum, Unilever, Business Insider, Apple Insider 

衝擊投資十年回顧：持續點燃投資市場引擎，疫情風波下仍舊續航

全球衝擊投資網絡 (Global Impact Investing Network · GIIN) 於 2020 年 6 月 11 日發表第十版年度衝擊投資人調查 (2020 Annual Impact Investor Survey) ，意即從 GIIN 於 2010 年發表第一版年度衝擊人調查開始，全球衝擊投資市場已往前推進了十年。根據 GIIN 估計，截至 2020 年為止，全球衝擊投資市場規模約有 7,150 億美元，GIIN 2020 年度之衝擊投資人調查一共涵蓋了 294 個衝擊投資人、共管理 4,040 億美元的衝擊投資資產，具有相當程度的代表性。

此調查分別針對衝擊投資市場樣貌、衝擊評估方法落實狀況，以及後疫情時代的衝擊投資意向進行研究，主要結論如下：

1. 衝擊投資市場牽引力持續延燒：2011 年，有 75% 的衝擊投資人認為衝擊投資市場仍在發展初期；到了 2020 年，則有 69% 的衝擊投資人表示衝擊投資市場正在穩定成長、21% 認為準備高速擴張，且沒有任何衝擊投資人認為市場正在萎縮。另外，投資人認為相較於十年前，取得重大進展的市場動能包括「關於市場趨勢、投資表現與最佳投資方法的研究」及「複雜的影響力評估管理與實踐方法」。
2. 打造系統化的衝擊評估方法，做為未來市場飛升基石：根據 2010 年的報告，85% 的衝擊投資人自行擬定衝擊衡量方法；十年過後，高達 89% 的衝擊投資人借重外部方法與工具來制定衝擊目標、挑選衝擊表現指標、向利害關係人報告，且多應用 3 種以上的衝擊評估方法與工具。其中，大約 73% 的衝擊投資人使用 SDGs (多用於衝擊目標制定) 、46% 使用 IRIS Catalog of Metrics 及 36% 使用 IRIS+ Core Metrics Sets (多用於衝擊表現指標挑選與衡量) 。
3. 衝擊投資動能不因疫情風波而平息：儘管 2020 年上半年的新冠肺炎疫情對於全球人民的健康與經濟發展帶來重大影響，57% 的衝擊投資人表示他們不太可能因此改變原先準備挹注於衝擊投資的資金、20% 表示有可能減少投資金額、15% 則表示可能增加。

資料來源：GIIN



澳洲 2 萬社企籌組聯盟，籲政府訂十年發展策略來穩健社企與衝擊投資生態圈

新冠疫情對全球投資金融市場影響巨大，澳洲的各州社會企業網絡於 2020 年 5 月組成「澳洲社會企業網絡聯盟 (the Alliance of Social Enterprise Networks Australia) 」，參考昆士蘭州、維多利亞州的成功經驗，呼籲澳洲政府訂定國家社會企業與社會衝擊投資 (Social Impact Investing) 發展策略、制定十年期的行動方案。其中，建議優先措施包含成立國家影響力基金 (National Impact Fund) 、協助社會企業度過 COVID-19 的經濟衝擊等。

澳洲的社會衝擊投資相較於其他地區發展較早、也較為盛行。澳洲政府於 2019-2020 年間，撥出 5 百萬美金成立社會衝擊投資工作小組 (Social Impact Investing Taskforce) ，希望發展能建構起政府在社會衝擊投資市場角色的策略。在 2020 年初對外發布期中報告時，由 7 個社會企業網絡 (代表著國內的 2 萬間社會企業) 組成的澳洲社會企業網絡聯盟，對政府提出發展建議，希望發展十年計畫來穩健澳洲的社會影響力生態圈。其中，包含三個優先基礎行動以定義範疇、強化社會企業動能：

1. 建構國內的社會衝擊評估架構與框架
2. 發展國家社會企業普查，包含如經濟貢獻、社會效益等

3. 建立國家影響力基金，協助社會企業度過 COVID-19 的經濟衝擊

KPMG 澳洲分所在國家社會衝擊投資發展中扮演重要角色，不僅協助政府發展社會衝擊債券（Social Impact Bond），還引入投資資金支持社福組織或社會企業從事社會服務工作，也將協助維多利亞州政府評估其在社會企業市場的投入效益。相較於澳洲，台灣的社會創生態圈對於社會衝擊評估的重視才剛開始萌芽，但社會衝擊評估的重要性也在生態圈的壯大下愈加重要，無論是國家層面上政策資源對於生態圈創造了多大的影響，或是個別社會企業改變了多少群體的生活等，評估結果將可促成更有效的跨界溝通、並提升資源運用的效率，透過滾動的評估與檢視創造最大化環境與社會價值。

資料來源：Pioneers Post 

因應全球疫情，七個小型社會企業的生存對策

從年初至今，全世界都因這波疫情所苦，因為疫情期間許多國家頒布禁足令，讓不少企業也依政府政策讓員工在家上班、商家無法開門營業，造成原有的商業活動必須停擺，或是另謀新路經營。而在此疫情期間，小型的社會企業（泛指員工人數少於 5 人之社會企業）雖然因量體小可以快速因應疫情帶來的衝擊，然而也因組織較小，未必會有足夠的準備金來度過這次難關。

Pioneer Post（英國先鋒報）分享了由馬來西亞全球創新與創造中心（Malaysian Global Innovation and Creativity Center，MaGIC）針對全球小型社企面對疫情衝擊的回應做了一份調查。該問卷訪問了全球來自各產業的 239 間社會企業，調查結果顯示：有 4 成的社會企業擔憂自己必須被迫停業。

究竟小型社會企業面對這波疫情能否全身而退？Pioneer Post（英國先鋒報）對於調查結果歸納出 7 個全球小型社企度過難關的對策：

1. 保持冷靜並持續推進：少部分地區並未受到太大影響，經營狀況一如疫情之前

- 在越南胡志明市的社會企業 Enablecode，聘僱身心障礙者來提供企業資訊服務。遠端工作在疫情之前已是常態，也因越南政府積極管控疫情，在 4 月中旬後，生活和商業已經恢復正常運作。
- 英國的社會企業 Shaktiism 販售由印度的弱勢或身心障礙婦女所製作的織品。創辦人 Jitna Bhagani 表示，為了協助印度婦女度過疫情期間大規模封鎖造成的經濟困難，因此提早開始營運、販售，也在營運初期（今年 4 月）大獲好評。

2. 轉戰線上市場：疫情之下，實體商店的經營十分困難，開始線上販售

- 英國一家提供動物輔助治療和培訓諮詢的社會企業 HumAnima，在疫情期間其將所有的諮詢服務及課程改成線上或是電話的方式進行，讓企業仍然可以正常運作。
- Isle of ARTisans，斯里蘭卡一家販售在地工藝製品的社會企業，疫情前以實體店面的販售為主，在疫情期間經歷兩個月的封鎖，完全沒有營收，因此迅速轉為線上銷售，並仍在評估在疫情後是否要回歸實體經營的模式。

3. 發展新商業模式：面對大規模封鎖、疫情衝擊，嘗試新的商業模式

- 尼泊爾的社會企業 Aji 致力於高齡者的賦能，希望他們同時有健康的身體及心靈。在疫情之前，Aji 以銷售由長者手工製作的毯子、珠寶來協助長者建立對自己的認同。然而，在疫情期間，所有商業活動均停止，為了生存，他們做了新的嘗試：與企業合作，提供企業關於「銀髮社群」的專業知識，這個小的嘗試不僅開發了新的商模，也協助 Aji 度過目前疫情的難關。

4. 提供符合市場需求的產品，如：製造口罩

- YK Collections 是一家位於緬甸販售當地製作的手工藝的商店。因應疫情，緬甸政府宣布鎖國導致其產品無法販賣給觀光客，藝術家便開始製作棉口罩以支持當地的醫護社群，同時帶來一點收入。
- Francia Boakye 原先將在愛丁堡營運 The Sewing Café，透過一起編織，讓寂寞的人可以互相陪伴，然因為疫情衝擊導致實體活動無法舉辦，因此轉而開設線上課程，教大家如何製作口罩。

5. 持續經營社群：雖然不能營運，仍可以使用社群媒體來維繫與消費者的互動


- 斯里蘭卡的社會企業 Sustainablee，主要販賣由當地工匠所生產的環保可持續使用的產品。但是因為疫情期間，許多原物料、供應商以及運輸業都跟著停擺，只能選擇暫時歇業渡過疫情。然而他們仍然持續經營社群媒體，透過#gardentothetable 的系列貼文鼓勵消費者在家種植蔬菜和香草，減少無法出門所帶來的心理壓力，也期待未來可以開設電商來銷售產品。

6. 尋求幫助：沒有營收時，適時尋求外界援手，才能持續協助該社企關懷的對象

- 於衣索比亞的社會企業 Tamsalet Kitchen，其餐廳的員工多為弱勢婦女。因疫情期間，餐廳的生意大大銳減，導致餐廳無法支付薪水給員工。因此，餐廳決定與當地的外送平台 Deliver Addis 合作，改成以外賣的形式繼續營業。同時，許多仰賴餐廳剩食的無家者、失業者，因為餐廳停業而受到很大的影響，Tamsalet Kitchen 也自掏腰包每日供餐，並與當地的藝術家、攝影師社群合作，販售作品補貼這個行動。
- Sambol Setting 是斯里蘭卡一家永續民宿，同時也提供家暴受害者庇護，在疫情期間因鎖國政策而沒有任何營收，所幸這間民宿與慈善機構合作，因此仍有充足資金，能夠協助在宵禁之下長期待在家中，因此有更高風險被家暴的族群。

7. 因應疫後新常態而發展的新商業模式

- Tony Carne 與他的 9 歲女兒 Jumanah 在疫情期間共同創辦了 A Letter from the World，採訂閱制，定期寄送世界各地的風土民情、故事給孩子。Carne 表示，這個社會企業希望能協助在疫情期間在家工作、更長時間陪伴孩子的父母，提供有趣的教材來讓孩子認識世界各地，同時也與目前暫時無法工作的導遊合作，由他們設計不同國家的內容。

資料來源：Pioneers post, free malaysia today 

在疫情趨緩後的「防疫新生活」時刻，臺灣社會更需要團結及溫暖的共好力量，陪大家一同走過疫後重建的時光！
KPMG 社會企業服務團隊邀請您一起與社會創新組織為臺灣注入暖心的力量！為社會增添更多暖暖的元氣動能！
[Power Taiwan 暖心禮預購中](#)，為您年節送禮首選！

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

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

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.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](#)

© 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.