



Social Enterprise eNews

社會企業電子報



September 25, 2017 | KPMG Social Enterprise eNews

KPMG 社會企業電子報

目錄：

【相關動態】

1. [社會創業家的3個捫心自問](#)
2. [社企在業務開發上的3個迷思](#)
3. [紐西蘭主辦2017年社會企業世界論壇](#)
4. [社企型公司章程設計工具](#)
5. [ImpactUs-新影響力投資市場連接社會企業和投資人](#)
6. [藝術組織從Nesta獲得240萬英鎊的社會投資](#)
7. [社會產品的四大陷阱](#)
8. [年營收八億的人事顧問公司，轉型為英國最大社會企業](#)
9. [三個訣竅教你如何開始投資社會企業，創造更大的社會影響力](#)
10. [新加坡交易所首創「社會可持續發展債券」擴大對東南亞婦女的信貸](#)



【相關動態】

1. 社會創業家的3個捫心自問

旨在解決社會問題的社會創業儼然成為了一股風潮，但社會創業背後要面對的不僅是消費市場的挑戰，更是要深入盤根錯雜的社會問題找到最佳的解決方案。

來自明尼蘇達的社會創業家Tori Uttley在Forbes上，以自身創辦社會企業More Than An Addict (旨在成癮者的學習、就業機會提供)的經驗提出了3個捫心自問：

1. 我們是否找到了問題的成因或癥結點 (Root-Cause) ? 還是我們僅僅是碰觸到了問題的現況 (symptom of the problem) ?
2. 市場上已經有類似的解決方案了嗎? 千萬不要盲目的進行社會創業，必須從既有的市場中尋找有沒有提供類似方案的組織，並且分析他們成敗的關鍵因素，再進行設計或者改變創業主軸。
3. 社會企業能不能從其他產業借鏡經驗? 很多技術在科技產業 (或善於應用科技的產業) 已經突飛猛進，但社會創業的領域可能尚未發展，建議可以參考在其他產業中的

技術應用案例，來提升社會創業的效率、效能。

台灣的社會企業在過去幾年如雨後春筍般地快速興起，但是能穩定成長的並不多見，這3個捫心自問的確是頗值得參考的提醒。

資料來源：FORBES



2. 社企在業務開發上的3個迷思

Scott Roy和Roy為美國銷售顧問公司（Whitten & Roy Partnership）的兩位共同創辦人，也擔任開發中國家的社會企業於銷售方面的顧問，而他們從中看見了多數人對社會企業進行積極銷售觀感不佳的問題，主要原因來自於大眾對銷售的負面刻板印象，且發現許多人認為銷售是一種黑暗的藝術，需要虛假的承諾，扭曲和積極的策略。因此，社會企業要破除這3個面向，首先要改變社會企業銷售人員的3個迷思：

1. 銷售就要善於舌粲蓮花？不，要先善於傾聽客戶的需求。

很多銷售人員都傾向不斷的闡述自己的理念或產品特性，但他們都忘了必須先傾聽客戶的需求。事實上，成功的銷售人員必須要善於傾聽客戶的需求，進而提出一個能夠結合雙方需求與價值（尤其是社會企業所推動的社會使命）的銷售方案，促成長遠的社會效益。

2. 折價一定能促進銷量？或許，但長遠而言人們只記得你的折價。

折價雖然是一個快速能吸引目光以及關注的手段，但長遠而言消費者可能只會記得你的折價，卻不會記得你的社會使命，這樣對社會企業要促成的社會改變是有傷害的。

3. 雇用有經驗的銷售人員？有好有壞，態度仍是社會企業銷售成功的圭臬。

有經驗的銷售人員雖然能夠快速上手，但過去所積累的銷售能力是否能符合社會企業的銷售模式？文章中提醒，特別是在行為變化的空間中，組織需要能夠與消費者進行以問題（需求）為導向之對話的銷售人員。社會企業不需要快速說話，快速消費品銷售員，這只會讓消費者更容易有負面感受。

資料來源：SSIR



3. 用咖啡創造社會影響力

英國Change Please 行動咖啡店創辦人Cemal Ezel 一次到越南旅行後，決定放棄在城市的的工作，並開創一家以服務街友為主的社會企業 Change Please。他表示「我喜歡咖啡，咖啡比較容易商業化」、「我也擁有物業，因此我可以用它來幫助街友，不僅提供住房，也可以給他們一份工作。」

另外，Cemal 看到 School for Social Entrepreneurs（社會創業培訓學校）的廣告，開始幫助、培訓街友成為咖啡師並設立Change Please。他們從業師那裡接受了12週的培訓，從製作完美的卡布奇諾咖啡到如何經營販售。在課程中，Cemal 支付了學員倫敦水準的生活工資、提供住宿，甚至幫助他們到銀行開戶。

自 2013 年成立以來，Change Please 得到兩大收入來源的支持成功持續增長。其一，是在倫敦經營 pop-up stalls（快閃咖啡攤），也與企業合作，在大型辦公室及超級市場銷售，從賣咖啡中獲利。其二，是獲得了UnLtd的BVC（大風險挑戰）計劃的支持而擴大規模，也因得到顧問的大量幫助而擴大業務。建立更廣泛的收入來源，向大企業銷售的商業挑戰至關重要。建立「Change Please品牌」，與其他非社會企業競爭。Change Please的故事可以在競爭的市場中脫穎而出，但仍然必須按規定進行交付以建立誠信。

同時，Change Please也與具有專業知識的慈善機構合作，幫助他們創造最大的社會影響力。Change Please現在與Centrepnt（中心點慈善機構）合作支持18至25歲的街友，目的是儘早改變他們的生活。自從決定放棄工作並在2013年開始社會企業以來，Cemal已經走了很長的路，除了Change Please，另外還有三個社會事業，包括Old Spike Roastery

(咖啡店)和兩家餐館。

「從最初的擔憂，到創造並且實現這個想法，這過程真是太棒了！」對Cemal來說，看到兩個星期前還在接受培訓的街友，現在有能力去租房子、可以在ATM提款，這整個過程一開始只是在他腦中的一個想法，一直發展到一個可以親身感受到的具體成果。

資料來源：UnLtd



4. 社企型公司章程設計工具

英國UnLtd正與Bates Wells Braithwaite (社會服務機構董事局，簡稱BWB)合作，設計一種線上工具，讓有限公司可以使用它來改變公司章程和組織治理，以反應其社會目的。

UnLtd表示他們希望社會企業家和使命導向的企業，能夠平易地宣布並承諾不再一味追求利潤。該工具不但適用初創、成熟的企業，也適用於具有企業社會責任的企業，以及兼具商業目標創造社會影響力的社會企業。該工具是對2016年Mission-Led Business Review (使命導向企業評論)的建議，直接設計架構如下：

1. 要解決的問題是什麼？

證據顯示，有四分之一的人開始創業時，希望以某種方式使其企業具有社會目的。絕大多數企業使用標準公司「公司章程」，很少使用英國公司法定義不追求最大利潤為目的。這些企業這樣做的原因係不清楚相關規定，因此很少企業能夠獲得所需的法律扶助。

2. 解決方案

(1) 制定一套「最佳實踐」組織章程和指南，企業家可以使用符合他們需求的文字表述。

(2) 進行研究，以瞭解企業家在建立事業並考慮其目的時的經驗和偏好。

(3) 目前正在使用這些資料來設計和建構一個符合企業家基本需求的線上工具。這將把最好的設計思考帶入決策。

3. 如何參與？

該工具的模式現在已經準備就緒，計劃在2017年11月中旬上線，透過電子郵件聯繫將發送有關發布的詳細信息。

資料來源：UnLtd



5. ImpactUs—新影響力投資市場連接社會企業和投資人

ImpactUs是美國華盛頓特區的平台，提供投資人進行研究、資金連結，瞭解各類公司經營項目與營運的地方。平台資金來自美國MacArthur Foundation (為最大獨立基金會之一，關注氣候變遷、司法刑事、影響力/衝擊投資、核風險、尼日利亞社會問題)、美國Ford Foundation (為促進人類福利與發展的私人基金會，資金資助範圍包括支持高等教育、藝術、經濟發展、公民權利和環境等領域)、企業社區合作夥伴以及美國City First Enterprises (為一家非營利銀行控股公司和社會金融解決方的Accelerator-加速器，透過增加經濟利益和擴大低收入群體的機會來促進社會正義)。

ImpactUs與許多其他社會影響平台和股票交易所相結合，例如美國的Mission Markets (成立於2009年，提供廣泛的金融產品與服務，致力於投入永續經營的資本主義金融市場，結合投資人及相關專業人士影響力，為發展社會和環境任務重點的組織創造解決方案)、加拿大的SVX (成立於2011年，為企業、基金和投資人，尋求社會、環境影響以及財務回報潛力的影響投資平台，關注潔淨科技、健康、工作和學習，食品和社會融合等領域)和新加坡IIX (成立於2009年，與投資人和企業合作募集資金，關注全球氣候變遷、婦女生計，為邊緣化社區帶來醫療保健、潔淨能源、教育、農業及水資源等問題)。

此平台只開放給通過認證的受邀投資人，目前已有4家上市公司參與。共同創辦人兼副總裁 Liz Sessler表示，平台主要投入在環境、淨水、教育、健康食品和保健等專題領域，以非財務的「三重盈餘」(triple bottom line)經濟、社會與環境生態為主題，也有非財務與財務盈餘的混合模式。此計畫預計在2017年底前達到約1.5億美元的資產、10年內達到30億美元，目前已進行350多次交易。四家上市公司包括：

1. 「Iroquois Valley Farms」成立於2007年，為美國伊利諾伊州一家農地金融公司，運用私人投資資金，透過租賃或抵押融資促進農民擴張計劃。
2. 「Shared Interest」成立於1994年，為美國紐約一家非營利投資基金，透過部分信用保證來幫助低收入社區的貸款，幫助企業成長及創造就業機會。
3. 「Common Bond Communities」成立於2016年，為美國中、西部最大的非營利經濟實用住房供應商，已有超過6000個租賃公寓和連棟別墅，提供一般民眾、弱勢族群負擔得起的住房服務。
4. 「Envest Microfinance」成立於2006年，致力於穩健財務市場機制，彌補小額信貸和金融市場之間的差距，擴大小額信貸的範圍，提供微型企業融資及協助發展，以促進金融服務普及。

資料來源：Forbes



6. 藝術組織從Nesta獲得240萬英鎊的社會投資

英國「Arts Impact Fund藝術影響基金」700萬英鎊投資經費，由Nesta基金會（成立於1998年，2012年被英國政府定位為推動公部門改革的計畫執行單位的一環，研究聚焦在強化創新產生經濟效益、投資社會福利型新創企業、提供政府創新的政策作法及提供資金支援英國的創意產業）、英格蘭藝術委員會Arts Council England（成立於1994年，由政府資助但獨立運作的機構，致力於推動表演、視覺藝術和文學藝術）、美國Bank of America Merrill Lynch（成立於2009年，為美國銀行旗下企業與投資銀行業務部門，在資本市場提供收購與兼併、股權與債務等服務）、英國Esmée Fairbairn（成立於1961年，投入藝術、兒童和青少年、環境、餐飲和社會變革方面的社會投資），以及葡萄牙Calouste Gulbenkian基金會（成立於1956年，基金會總部在里斯本，另有英國分行，支持的活動涵蓋：藝術、教育、科學、全球人類發展）資助。截至目前為止已投資近540萬英鎊給16個組織，2017年8月最新一輪投資共有8個組織共獲得240萬英鎊資金，被投資單位有5年以上的貸款償還，利率在3%至9%之間。

8家接受投資的組織有英國Birmingham Royal Ballet（伯明翰皇家芭蕾舞團成立於1940年，培養青少年發展舞蹈專業並從中建立自信心）；英國Fuse Arts Space（成立於2014年辦理展覽、藝術家講座及研討混、書籍陳設、電影放映的交流空間）；義大利Make it Sustainable（為企業永續發展進行認證的公司，重視經營理念、產品服務與經濟、環境及社會方面之間的平衡）；英國MeWe360（成立於2002年，將非營利發展機構MeWe Foundation與商業投資部門MeWe Trading CIC結合在一起，再將投資獲利回饋到慈善機構，以支持更多新興企業）；英國Studio Wayne McGregor（由知名編舞家Wayne McGregor成立的藝術空間，為藝術開發、創意實踐、科學和技術研究方面的交流場所）；英國藝術組織V22（成立於1931年，主要收集當代藝術，辦理展覽、教育、研討會活動，並提供藝術家實惠工作室）；Village Underground（成立於2006年，辦理音樂會、俱樂部、藝術展覽、戲劇表演，並出租實惠價格工作室給藝術及創意工作者）以及英國Walk the Plank（成立於1992年，向銀行募資購買一艘挪威老式渡輪，轉變成歐洲第一艘巡迴演出船，成為具代表性的戶外藝術公司）。

Nesta執行董事Helen Goulden表示：獲得資金和融資對於藝術組織的畫廊營運、場地經營和工作室持續開放至關重要。因此，「藝術影響基金」投入到藝術組織運作，如果商業模式能夠償還所需的資金，這些組織必須提供社會和財務回報。所有被投資單位必須說明他們所進行的計畫及活動對個人或社區的積極影響，這些成果必須落實在公民身份、社區發展、健康福祉、青少年教育等面向其中之一。

資料來源：Pioneer Post



7. 社會產品的四大陷阱

非營利組織和其他社會部門組織熱衷於使用網路工具來完善自己的服務，隨著成本下降和應用程式變得無所不在，這些專業組織也同時發現，可以利用數據去設計解決方案。

然而，值得一提的是，現今主要的產品開發過程，常與傳統的社會部門組織吸引資源和管理工作流程的方式相衝突。美籍非裔Eric Cantor（編註：Eric Cantor與Google,MTN和Grameen基金會成立，並領導了非洲首個社會影響發展實驗室AppLab）在自身產品創新的過程中，在4個主要領域，看到了常見的陷阱出現：資金、身份、操作和實驗，並提出其看法：

1. 資金陷阱：產品的創新需要不斷反覆運算、實驗和學習，而且失敗風險高。雖然科技產業的資金和生命週期是透過一個既定的風險模型來解釋，但大多數社會部門的資助者都希望規避風險，他們預計一定數量的慈善補貼資本，可以對可預測的用戶數量產生明顯的影響。
2. 同一性陷阱：創新團隊很少考慮創新對現行模式的影響，或者在線上和線下計畫如何共存。
3. 開發團隊需要明確的指導原則，即何者為不容改變的或易受外界影響的，才能藉以真正反映組織身份和聲音的方式建立。
4. 操作陷阱：產品開發人員需要了解他們如何在組織內發揮作用，以及所需技能和資源，包括一個組織的總體擁有成本。產品創新團隊，組織核心需要一個明確框架，以便團隊如何做出與清晰的假設和學習議程相關之決策。
5. 實驗陷阱：在產品開發完成之前，組織也必需建立減輕風險的途徑。理想情況下，建設者應該有一個測試和試點計畫，以便他們能夠管理任何缺點，避免傷害任何個人，但應極力避免因害怕失敗而嘗試新事物。

綜上，Eric Cantor希望透過瞭解風險和在產品創新之前建立降險策略，組織可以在加深影響的同時節約資源。

資料來源：stanford social innovation review



8. 年營收八億的人事顧問公司，轉型為英國最大社會企業

年營收超過八億英鎊、英國第二大的人事顧問巨頭Cordant Group，在2017年9月正式轉型為社會企業，成為英國最大的社會企業。這家1959年創立、營運表現良好的大企業，為什麼要轉型成社會企業？他們又該如何實踐其社會使命，發揮影響力？

Cordant Group的執行總裁菲利浦·烏爾曼（Philip Ullmann）有感於現今社會的不穩定性，認為資本主義不能真正解決問題，決定將公司轉型為社會企業，並持續諮詢英國社會企業協會（Social Enterprise UK）的執行長彼得·霍爾布魯克（Peter Holbrook）和將在未來5年評估其社會影響力的Bates Wells Braithwaite的合夥人兼董事吉姆·克利福德（Jim Clifford）。

目前，Cordant Group已修改其公司章程，涵蓋社會承諾、年度股東紅利上限、管理層年薪上限（為最低工資的20倍）等。至於社會使命策略，Cordant Group鎖定醫療保健、教育、就業，這3個領域和其核心本業與客戶產業分布相符。

在醫療保健領域，Cordant Group將用他們開發的資訊系統來改革英國國民保健（National Health Service），期許醫療人員能將更多時間投注在病人身上，而非繁雜的程序。至於教育，烏爾曼認為英國教育系統陷入停滯，單向的授課方式使學生難以獲得啟發；他們將和知名教育改革者與演講人理查·吉維（Richard Gerver）設計一套增進師生互動的教育計畫。而針對就業，身為人力資源公司，Cordant Group希望讓人們能在最合適的崗位上發揮影響力，讓最底層的員工也能表達想法。

轉型成社會企業的想法，烏爾曼用一年的時間才說服公司其他人，也設定管理層年薪40萬英鎊的上限。他瞭解可能因此錯失人才；然而，認同公司願景相當重要，他希望員工擁有足夠圓滿的生活後，能將幸福分享給社會。

資料來源：Pioneer Post



9. 三個訣竅教你如何開始投資社會企業，創造更大的社會影響力

明智的投資可帶來個人或企業的收穫，但對越來越多投資人來說，投資已經不只關乎到金錢。近年來，一些世界上最大的創投也開始把社會企業放在他們的投資藍圖之中，但社會企業是新興的企業型態，因此許多投資人並不知從何下手，所以對於想尋找新機會的首次投資人，有三件訣竅幫助投資人找尋具有社會使命感的企業進行投資。

1. 集體投資

投資社會企業對投資人來說是艱鉅的行動，因為以社會目的為主要目標的社會企業並不以利益為導向，也因此在一開始的生存上皆看似危機重重，所以為了把投資的風險最小化，但又希望能創造可觀的投資成果，建議投資人可以選擇共同投資資金，除了降低風險之外，團結力量大，因此也更有機會藉由投資創造更大的社會影響力。

共同投資的方式不只能夠讓有相同想法的專家們彼此連結在一起，如此規模化的做法也讓交易費用等成本降低，創造了一個更有效率的方法，但也得到更高的投資報酬成果。

2. 找位募資專家聊聊

不論是投資地方的民間企業或是國際性的企業，一個專業的募資專家都能夠幫助發想這一切該如何開始，即使你已經確切地知道你想投資在何處，財務顧問的角色也可以協助確定你的期望與目標，同時也確保你考慮到了像是節稅、社會影響力報告書、未來接續的機會等層面。此外，若是特別專注在社會企業領域的顧問，便更能依照你的期望去連結到對的企業、或是想要找尋資金的創業家，幫助你節省金錢跟時間，同時讓每一筆投資創造最大的成果。

3. 實地瞭解企業與其社會環境

對於想投資社會企業的人來說，決定第一步往往很困難，而對於投資人來說，若想將資金投注在加強企業的社會使命，那麼瞭解該企業以及其背後的社會環境便是必須的，在對於企業營運現況、社會使命背後的現況及問題瞭解之後，便更能夠幫助你瞭解個人的期望與企業實際的期望有無落差，並能夠進而評估是否該投資該企業。

資料來源：Startupgrind



10. 新加坡交易所首創「社會可持續發展債券」擴大對東南亞婦女的信貸

受到美國國際開發署 (USAID) 支持應運而生的影響力投資「民生債券」已經公佈，將在新加坡證券交易所 (簡稱IIX，成立於2009年，與投資人和企業合作募集資金，關注全球氣候變遷、婦女生計，為邊緣化社區帶來醫療保健、潔淨能源、教育、農業及水資源等問題) 上市發行800萬美元，4年來投報率為5.65%。新加坡交易所因此成為影響力投資發展中，第一個列出社會債券的交易所，其運作方式是加強社會改善兼併盈利的金融模式。

此項目可視為「世界上第一個雙重關注金融和社會投報的債券」、「婦女生計債」，該基金成立宗旨在於為東南亞地區38.5萬名婦女增添生命力。透過債券募集的資金，將用於支持東南亞婦女的生計和金融機構發展事業的項目，透過開放資金購買必需品、創造資產並提供就業培訓。

美國國際開發署 (USAID) 表示：此債券提供了一個比實體更容易提供諮詢服務的渠道，透過將風險較低的貸款與已建立的小額信貸機構結合起來，對風險較高的貸款進行影響力，這種債券也降低了投資人的風險。此債券的運作是從投資人那裡收集金融資產，然後在小額信貸貸款機構和具有專業知識及地區基礎設施的「影響力企業」組合當中進行資金配置。

債券只是快速增長的影響力投資市場的最新一步，這是將社會變革與財務利潤相結合的模式，作為傳統捐贈者資助項目的替代方案。在美國國際開發署 (USAID) 參與婦女生計債券的趨勢中，捐助者越來越支持轉向私營部門，作為解決緊迫社會問題的項目和公司的長期資金來源。

根據全球影響力投資者網絡 (Global Impact Investor Networ，簡稱GIIN) 2016年度對209位影響力投資人的調查報告顯示，發現目前的投資已經取得了廣泛的成功，導致了未來幾年投資將大幅上漲的預期心態。報告表示：「絕大多數受訪者表示，他們的投資已達到或超出了對這社會變革 (98%) 和財務業績 (91%) 的預期」，並表示「大多數受訪者認為，大型金融公司進入影響力投資將會使市場專業化，並引入急需的資本，亦有多數受訪者認為會存在投資使命移轉或與此趨勢相關的影響力投資風險將被稀釋」。

資料來源：Southeast Asia Globe



聯絡我們

如您想了解更多 **KPMG社會企業電子報** 之內容，或您的客戶有相關需求，歡迎聯絡我們。

姓名	職稱	電話
黃正忠	安侯永續發展顧問股份有限公司 董事總經理	+886 (2) 8101 6666 Ext. 14200
鍾法佑	安侯永續發展顧問股份有限公司 協理	+886 (2) 8101 6666 Ext. 16817

新訂戶

若您的同事、長官或好友也期望收到氣候變遷及企業永續發展電子報之內容，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

若您想暫停收取氣候變遷及企業永續發展電子報之內容訊息，煩請以 [電子郵件](#) 告知。



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

Privacy | Legal

© 2017 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.