



# Social Enterprise eNews

社會企業電子報



January 25, 2018 | KPMG Social Enterprise eNews

## KPMG 社會企業電子報

目錄：

### 【相關動態】

1. [回顧2017年英國社會影響力的六個發現](#)
2. [眾籌的局限與影響](#)
3. [香港：為什麼富裕的社會也需要社會企業](#)
4. [回顧2017-社會企業和影響力投資重要趨勢](#)
5. [持續追求利潤的社會影響力模式將是未來的典範](#)
6. [混合型融資，讓慈善創投及社會投資發揮最大價值](#)
7. [成功建立社會影響力夥伴關係，發揮更長遠影響力](#)
8. [5種穩健經營社會企業的模式](#)



### 【相關動態】

## 1. 回顧2017年英國社會影響力的六個發現

英國UnLtd在2017年12月份公布了關於英國社會影響力的六個重大發現如下：

1. 哈尼克行政區(London Borough of Hackney)透過與瑞士聯合銀行(UBS)合作，支持當地45位社會企業家，成功解決當地社區青年失業問題，改善2,000多人的生活。
2. 從研究參加大風險投資挑戰賽(Big Venture Challenge)120家社會企業的合作經驗得知，影響社會影響力投資市場長遠的策略為「鎖住社會使命目標」。
3. 英國開始推出口老化變革：藉由大樂透基金(Big Lottery Fund)資助，找來保健、政府福利和社會關懷領域專家，設計思考英國的人口老化問題及提出解決方案，為高齡化政策取得更好的參考。
4. 建立包容性經濟夥伴關係的必要性：社會企業新的合作夥伴關係應聚集政府、企業及民間組織。
5. 成長型社會企業尋找天使基金的重要性：UnLtd在2017年11月啟動了UnLtd影響力基

金，以解決社會企業草創期的就業機會問題。

6. 透過Spaces4Change (空間4變化) 計畫，興起16-24歲的社會企業家的四步驟為：發現、資助、支持和聯繫，有效來活化地方社區未利用或未充分利用的空間。

資料來源：UnLtd



## 2. 眾籌的局限與影響

2015年，全球眾籌融資達344億美元。這是2017年美國外援預算的80%。到2025年，全球眾籌業可能達到960億美元。而通過眾籌，發展中國家的未來發展可以更具彈性。

舉例來說：New Story (美國一家解決災後家庭重建的非營利組織) 利用眾籌在海地、薩爾瓦多和玻利維亞的七個社區建立了900多戶住宅。同時透過培訓當地人，賦權當地社區，購買當地材料以及讓社區參與設計過程。

但是，一般而言，在Kickstarter只有35%募資成功，而Indiegogo只有11%募資成功。

對新創企業來說，眾籌是募集資金最簡單的一步，但要注意的是：

1. 眾籌平臺本身是社交網絡，與Facebook和Twitter等網站會員多有重疊，是建立信任和社交媒體過程，若少於1,000個Facebook朋友，募資成功的可能性會降低60%。
2. 公開資金流向：向贊助者展示他們的資金投入哪裡?以及如何投入?是增加贊助金額和維持公共利益的強大策略。
3. 政府法規的阻礙：2012年，美國歐巴馬總統簽署「快速啟動企業創業法」，希望企業家不須透過眾籌，即可創造更多的就業機會。
4. 眾籌可包含股票、獎勵和捐贈，但大多數最受歡迎的為獎勵和捐贈。

最後，眾籌無法解決發展中國家的所有的弊病。除了幫助填補政府預算的不足，還與你能提供的募資方案有關。

資料來源：Global Envision



## 3. 香港：為什麼富裕的社會也需要社會企業

世界第三高個人所得 (大約新台幣8.8億) 在香港，而居住在貧窮線以下的100萬人口也在香港，2016年底，香港收入不平等達到40年來最高峰。2013年由政府成立的「社會創新及創業發展基金」(SIE基金)作為香港社會創新的催化劑，串連民營企業、學術界、慈善界等單位，透過解決社會及環境問題的創新方案，惠澤貧窮、年老、殘疾、單親等弱勢族群。SIE基金有一半以上的申請來自個人，30%來自私人企業，截至目前已累計1.9億港幣 (大約新台幣7.2億)，並支持80多家企業 (2018年目標為100家)。

2016年由SIE基金投資的社會企業FOOD-CO，此平台主要在解決剩餘糧食供應，匯集社會資源並將食物資料分類後發放資訊予食物援助機構，幫助匱乏以紓解貧困，積極推動惜食及共享文化，以減少食物浪費。平台推出6個月後，已完成近400筆交易，處理大約100噸的食物，此服務預計於2018年推廣至全香港18個地區。此外，社會企業經營模式已被納入大學的商業計畫中，另一個由SIE基金資助的計畫「啟發社創思維」(Nurturing Social

Minds )，為240多名畢業生和本科生提供了關於社會創業和慈善事業創業的跨界課程，此計畫也同時提供32家社會企業諮詢服務。

SIE基金主席張瑞祥教授表示：「香港政府很有錢，但錢並不能解決所有問題。我們的目標是鼓勵人們，特別是年輕一代，提出新的想法來處理社會問題」。SIE基金因強調「共享價值」，於2017年舉辦第二屆共享價值論壇，共計200名民營企業和非政府組織的決策者出席。截至2016年底，該基金吸引了610萬港幣（大約新台幣2,300萬）其他支持者的資金，並從民營組織獲得800萬港幣的額外投資和捐贈。

資料來源：Pioneers Post



## 4. 回顧2017—社會企業和影響力投資重要趨勢

### 1. 社會企業導入區塊鏈技術

越來越多的社會企業開始利用區塊鏈技術，例如：成立於2013年的秘魯社會企業塑膠銀行（The Plastic Bank）將區塊鏈實踐於永續發展。塑膠銀行計畫將塑膠當作貨幣，以食用油、電力和食物等必需品作為支付人們處理廢棄塑膠的報酬，再將塑膠轉賣給能重複利用的企業。為建立塑膠回收者與購買者相互信任的交易系統，2017年3月塑膠銀行採用IBM LinuxONE系統的區塊鏈服務，以擴增安全性及提升運作能力，服務數百萬名使用者。

### 2. 影響力投資獲得良好報酬

美國全球影響力投資網絡（Global Impact Investing Network，GIIN）發表了一份報告，評估了10多份關於私人股本、私人債務、實際資產以及個人投資組合的基金財務表現的研究報告。這些研究來自美國Cambridge Associates、McKinsey、GIIN公司及其他組織，且發現在私募股權、固定收益及實物資產等私募市場策略中，影響投資基金回報的分佈與傳統市場的結果相似，其中在私募股權方面，投資人表示2016年均股票投資的平均總收益預期介於4.9%至16.5%之間。

### 3. 影響力投資平台市場拓展

2013年在加拿大多倫多證券交易所上市的Social Venture Connection（SVX）企業，為提供投資與籌資的平台，關注再生能源、糧食安全、醫療照護，旨在實現經濟、社會及環境永續三重盈餘，為投資人及社會企業的合作創造社會影響力。此外，美國ImpactUs平台關注就業機會、環境永續、教育扶貧、清潔能源及可負擔居住等問題，投資人可以在這裡找到關於資金、公司營運等項目的研究和連接，透過私人債券和股票發行募集資金的企業可以上市。

### 4. 投資與社會環境關注並進

美國Calvert社會責任投資基金成立於1976年，關注的項目包括：環境永續和資源效率、公平的社會和尊重人權、企業責任治理和透明度；2017年更名為Calvert Impact，期望作為影響力投資和社會企業生態系統的重要一員。此外，成立於1936年的美國福特基金會（Ford Foundation）撥出10億美元（大約新台幣30億），用於改善貧困和不平等，初步投資於美國經濟實惠的住房（Affordable housing）及世界各地新興市場的金融服務機構，投資收益及後續獲得的捐贈將用於擴大投資份額，是迄今為止最大型的使命相關型投資（Mission-related investment，MRI）。



## 5. 持續追求利潤的社會影響力模式將是未來的典範

筆者Prayag Narula是LeadGenius的CEO，他觀察到社會企業的獲利能力和同時積極發揮社會影響力兩者間並不相互排斥。當「獲利型社會企業」將其社會影響力直接融入商業模式，確實可以建立一個成功的企業。做好事除了是社會企業的核心，Prayag也認為持續追求利潤的社會影響力將是未來的典範，他歸納有以下四個原因：

1. 首先，社會企業比非營利性組織更可永續發展，非營利性組織須仰賴政府資金、捐款、或一些政府的政策！然而社企透過其獲利模式，則能自己掌控自己的命運！
2. 其次，營利企業可以透過其他組織所不能的方式來擴大規模，公司的影響力更直接地影響到龐大的利潤。
3. 第三，現今的客戶、投資人和商業合作夥伴想要知道他們選擇的社會企業不僅是提供產品或服務，他們在尋找做好事與具備影響力的公司，他們會和那些價值觀與自己企業目標一致的公司有更密切的聯繫與互動。
4. 第四，社會影響力此點在招聘和留住員工方面有其優勢，僅靠薪酬是不夠吸引人的，員工會尋求那些價值和目標與自己一致的公司。

社會企業並不是偶然才形成的，社會企業需要規劃和承諾，社會企業可以隨著時間的推移而轉變，但無論哪種方式，事實證明追求利潤的社會影響力這件「正確的事情」會是公司做出的最好的商業決策。



## 6. 混合型融資，讓慈善創投及社會投資發揮最大價值

在2017年12月舉行之第13屆European Venture Philanthropy Association (EVPA)年會上，EVPA發表一份報告《社會衝擊融資 ( Financing for Social Impact ) 》，這份報告歷時9個月、超過30位社會投資專家共同研究，當中分析如何將資金調整到最符合社會目的之組織 ( social purpose organizations, SPOs ) 所需，以及多方角色如何在慈善創投與社會投資界合作，以提供更多資源給這些組織。報告中提出以下洞見：

### 1. 量身訂做的資金，才能確保SPOs獲得合適的協助，且利益與目標一致

為達上述目的，可以透過以下步驟：評估投資機構的條件、衡量SPOs的資金需求、對應投資機構的目標及SPOs的需求。過程中，投資機構會建置自己的風險/報酬/衝擊樣態；而SPOs的資金需求類型，則取決於他提供的產品或服務有無市場。

### 2. 良好對應投資機構的目標及SPOs的需求，能解決SPOs因缺乏資金而難以永續和規模化的問題

每一種投資工具都對特定的需求特別有助益，像是對於有潛力自主永續發展的SPOs，就該取得貸款或投資，而非贊助，以免造成過度依賴或是延遲商業手段的導入。

### 3. 混合型融資 ( hybrid finance ) 是讓投資機構客製化資金提供的方式

混合型融資是一種資金分配的手段，整合多種融資工具和不同種類的風險/報酬/衝擊樣態，讓慈善創投及社會投資市場有更多種可能。然而，目前在一些國家並不接受特定的投資工具，有待更多中介組織來建立投資機構與SPOs之間的橋梁。

想了解更多資訊，可參考EVPA的完整研究報告：Financing for Social Impact。

資料來源：AVPN



## 7. 成功建立社會影響力夥伴關係，發揮更長遠影響力

Connective Impact位於美國，是一間協助建立社會影響力夥伴關係的顧問公司，其創辦人Joanne Sonenshine對於合作關係的建立提供了以下幾個參考步驟，幫助各種規模大小的公司以及新創公司、社會企業、非營利組織，甚至當地政府能夠更簡單及更有效率地建立合作夥伴關係。

首先，每個組織在進行合作之前，都應先回頭釐清及理解自身的理念目標與動態，否則便很有可能在合作的過程中逐漸妥協，失去自身合作優勢，甚至模糊組織發展方向，所以在此階段，組織需要能夠明確描述出自身組織核心理念，並花費時間及耐心捕捉所有正在進行的活動和發展，了解自身狀態，最後排列出組織戰略的優先順序，確定哪裡存在對於合作夥伴的需求，找出哪些現有或潛在的合作夥伴擁有類似目標，或者擁有相輔相成的技能，並確實了解每個潛在的合作夥伴對於該合作所能帶來的優勢，以及可能產生的合作障礙。

而在確立合作夥伴後，於關係鞏固之前，應確保彼此目標保持一致，了解每個組織在合作中的定位，並劃分出明確的工作流程及具體行動項目，且要能以有效的方法去定義及評估各組織的產能及合作成果，最後確保所有合作組織共識一致，且清晰明瞭合作細節。

夥伴關係不會永遠持續，且會因應不同環境或策略上的變化而變動，因此在每一段合作關係建立定期的關係檢核點，更能夠確保此合作關係沒有脫離焦點，並持續發揮其應有的影響力。

資料來源：Social Enterprise Alliance



## 8. 5種穩健經營社會企業的模式

社會企業為一種同時可以兼顧公益與營利的新型態組織。因此，社企能否永續經營下去，商業模式的選擇與運行將是重要議題。馬來西亞媒體VULCAN POST針對上述問題，歸納出5種模式，提供想要從事社會企業的朋友一些建議與想法：

1. **交叉補貼模式 ( Cross Subsidisation Model )**：此種經營模式常見於有著龐大社會經濟落差的貧困地區，這些社會企業通常提供全價(full price)服務，並將大部分的營收另外用於補貼食品、醫療、教育等重要服務上，但在正常情況下這些社企無法長期承受營運壓力。一家位於馬來西亞的社會企業Hospitals Beyond Boundaries (簡稱HBB)，主要為有醫療需求但無力負擔費用的病患提供醫療服務，例如HBB將從金邊三家助產機構獲得的利潤用在其他需要分娩醫療協助的準媽媽身上。
2. **購買與贈與模式 ( Buy-and-Give Model )**：企業使用一部分收入作為他們另外投入

社會事業或其他所欲支持的項目，比如Toms Shoes即是著名的案例之一；另一個案例為 Truly Loving Company ( TLC )，TLC利用企業獲利模式建立品牌，為他們所支持的慈善機構創造長期和可持續的收入，其中包括Rumah Aman, Nasam和其他一些慈善機構。

3. **共融事業模式 ( Inclusive Business )**：從本質上來說，共融事業是品牌在價值鏈中包含弱勢群體福利的典範，有越來越多品牌選擇使用這種策略，做為積極影響其事業體下利害關係人的方法之一。例如聯合利華已承諾將在西元2020年時，積極影響550萬人的生活。包括改善小農的生計、小型零售商的收入，以及增加青年企業家在其價值鏈中的參與。聯合利華藉由提供上述人員培訓、工作和創業機會來賦予這些團體權力，他們也將成為聯合利華位於世界各地的品牌大使作為回饋。
4. **市場關聯性模式 ( Market Linkage )**：Earth Heir是一個把賣家、工匠和來自貧困背景的個人與買家和用戶聯繫在一起的平台，而這些買家和用戶是他們平時自己無法訪問的。這些社會企業將本土藝術家和手工藝產品的銷售者與更廣泛的消費者群體聯繫起來。
5. **給與就業機會模式 ( Empowered Employment )**：這種模式通常是指以就業、培訓和指導的形式，提供被邊緣化和剝奪公民權利的社會企業，而不僅僅是一次性的捐贈。例如Picha這家社會企業專門幫助居住在馬來西亞的難民家庭，讓他們通過售賣自製家鄉美食的方式自食其力。餐館內供應的所有食品均由這些家庭親手烹製。Picha致力於打造一個更具包容性的社會，讓處於社會邊緣的群體也能融入社會。

資料來源：VULCAN POST



## 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
<a href="#">鍾沅佑</a>	安侯永續發展顧問股份有限公司 副理	+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

若您想暫停收取社會企業電子報之內容訊息，煩請以 [電子郵件](#) 告知。

[kpmg.com/tw](http://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](#)

© 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.