



Social Enterprise eNews

社會企業電子報



June 2022 | Social Enterprise

社會企業電子報

目錄

【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

[發展使命型事業的第一步與下一步](#)

【國際趨勢】

- [傳統手工藝再出發 打造永續商業影響力](#)
- [跨國飲料巨擘朝向無浪費世界邁進](#)
- [創新遊程結合文資保存 澎湖石滬的文化復興](#)
- [金融科技結合心理學 新創 APP 陪伴使用者脫離債務危機](#)
- [汽車大廠攜手非營利組織 為鈷礦產業的勞動環境開創新局](#)



KPMG 社會創新 - 視野眺望臺

發展使命型事業的第一步與下一步

安侯永續發展顧問股份有限公司 黃正忠董事總經理、侯家楷經理、邱瑾凡顧問師

在全球面對著生態浩劫、社會不均與區域政治不穩定等永續發展挑戰下，市場對於使命型事業 (Purpose-led business) 的呼聲越來越高。過去談到使命 (purpose) 皆讓人聯想到慈善事業，但是隨著全球社會創新創業 (Social innovation & entrepreneurship) 概念發酵下，更多的團隊企圖以商業模式來挖掘因應永續議題的解決方案，讓過往純以營利、非營利作為二分的界線將愈發模糊，而 KPMG 深信，經濟與永續發展根本不是兩難，只是誰先 (永續發展) 誰後 (經濟發展) 的決定。

使命型事業四大策略： SELC架構



使命型事業就是勇於將永續發展議題視為前提、己任，甚至是核心願景的事業。它們存在於各類型的組織型態，舉凡是：商業組織、非營利組織、合作社等，皆企圖在實踐使命的同時，善用經營管理強化可持續發展的能力。本文旨在介紹欲發展使命型事業的四大策略以及三種組織類型，提供團隊在建構使命型事業的第一步（策略鎖定）與下一步（組織類型設定）。

使命型事業的第一步：策略鎖定

辨別事業的發展重心是重要的，而 KPMG 提出了社會（Social）、環境（Environmental）、地方（Local）、文化（Cultural）等使命型事業的四大策略，簡稱《SELC》架構（如圖），以協助使命型事業能夠在創立之初就鎖定其核心策略。

社會（Social） 導向主要關注與人群相關的議題，目標透過挑戰、撼動體制，攜手社會上不同利害關係人打造多贏的共好價值。例如位於台中和平區泰雅族部落的伯拉罕共生照顧勞動合作社（後簡稱伯拉罕）為了解決部落人口高齡化問題，打破常見的移工居家照護模式，培育超過 50 為部落在地居家員，設計 24 小時不打烊的 All In One 共生型照顧服務模式，降低照護者負擔，也讓長者能夠安心在家終老。除此之外，伯拉罕也發現了地方本質課題，透過不同面向的解方設計一步步帶領部落變得更好，例如當地照服員因此獲得穩定收入得以改善生活、推動「友雞生活」方案倡議友善農法與長輩自我價值實現議題等，幫助偏鄉原民部落脫離既有就業與收入的困境。

環境（Environmental） 導向以氣候變遷、環境破壞等為主要關注對象，期待以創新的方式串聯科技力為環保找到解方。例如官田烏金合作社透過循環經濟翻轉菱角廢棄物，菱角殼過去是台南官田令人頭痛的農業廢棄物，無法由清潔隊處置也難以自然分解，焚燒更會造成空氣汙染。直到官田區區長帶領團隊開發菱角殼碳化方法，打造炭化設備使菱角殼變成可以吸附異味、過濾汙水的菱殼炭，再透過與地區居民共組合作社賦予菱殼炭經濟價值，使廢棄物成為「烏金」，而合作社盈餘也持續回饋到在地發展。

地方（Local） 導向聚焦地方發展，依循當地獨有的產業、地景、人文脈絡尋求增強地方韌性的創生契機。例如坐落於南投竹山蹲點 15 年的小鎮文創，創辦人何培鈞因為看到故鄉文化漸漸消逝，開始返鄉打造「天空的院子」老宅民宿與「小鎮文創」幫助地方產業發展，成功讓廢棄已久的台西客運站變成社區鄉土教材，甚至連停駛已久的巴士都復駛。除此之外，何培鈞亦將台灣的地方創生經驗輸出國際，成立「亞洲創生數位匯流中心」彙整地方團隊經驗與日本、中國、馬來西亞等國家進行交流。

文化（Cultural） 導向目標將有形或無形的文化資產進行保存、維護以及宣揚，使不同族群、世代之間可以在文化轉譯的過程中形成歸屬感並創造商業價值。例如長期深耕東南亞移工議題的非營利組織 One-Forty（台灣

四十分之一移工教育文化協會)，協助在台移工能保有其自身文化的同時也能認同台灣文化，設計符合移工需求的學校課程與線上學習平台，已有超過 7 萬位移工參與學習社群。同時，One-Forty 持續藉由不同的方式讓台灣人更認識移工的故事，減少偏見和刻板印象，創立 7 年來已有超過 5 萬名台灣民眾參與倡議活動，創造不同文化間能同理並相互感受的溫暖社會。

使命型事業的下一步：組織類型設定

在有了策略方向之後，可以透過三種組織類型打造使命型事業，包含商業組織、非營利組織、合作社：

商業組織雖以獲利作為主要驅動力，但不至於與使命互斥。只要透過商業模式設計，不論規模大小皆可以朝向使命型事業發展，例如國外戶外用品品牌 Patagonia 重視自然永續發展，提供產品終身免費維修服務，減少資源浪費並捐出 1% 地球稅、荷蘭解決奴工問題的東尼寂寞巧克力、台灣協助店家上架銷售即期食品進而解決剩食議題的 TasteMe、回收廢棄牛仔布料製成時尚服飾的 StoryWear 等，都是使命型的事業。若要選擇商業組織作為使命型事業發展的團隊，其行動方案多數來自於創造一個有市場性的產品或服務，同時間組織成員期望透過效能營運來達成財務面的報酬。

非營利組織不以營利為目的，這種組織類型的設立精神本身就是以環境、社會、地方或文化等永續議題為核心。在台灣可依照組織成立基礎分為社團法人與財團法人，社團法人為以會員為成立基礎的協會、財團法人為以財產為成立基礎的基金會。非營利組織大多靠捐款或專案款項維運，也有部分透過商業模式獲得市場收入。無論捐贈或者營業收入，非營利組織依法必須將其結餘留用於組織之中，不得像商業組織一樣得進行盈餘分配。因此，以非營利組織作為事業發展的團隊，通常耕耘的是公眾對於理念的支持與信任，而不以規模化成長為主要考量。

合作社兼容了前面兩者的特質，經營上實踐民主精神（一人一票為治理及決策依據），每個社員的聲音同樣重要，而因為合作社社員是股東（經營者）同時也可能是生產者或消費者，因此在營業上目標以社員間的利益共享為原則，為的是讓社員謀得最大利益，並實現共同使命與經濟。像是國內的主婦聯盟、嘉南羊乳、宜蘭行健有機村、高雄杉林布包都是以合作社形式存在的團隊。若要選擇合作社作為使命型事業選項的話，最重要的是在經營上必須要有貫徹民主精神、分享共同利益的決心，這樣才能在營運過程中創造社員的共同成長，否則容易陷入溝通成本過高，卻沒有營運效能的窘境。

使命型事業讓我們在不利於全球永續發展的商業環境中，看到了一盞證明永續、經濟不再互斥的明燈。無論我們原本關注的是哪一個面向的永續議題，皆可以參考《SELC》的四種策略找到事業的關鍵定位，再依照不同的經營需求，選擇組織型態，進而實踐使命、創造改變世界的新動能！

國際趨勢

傳統手工藝再出發 打造永續商業影響力

亞太社會創新合作案例專欄 第一篇：Viet Trang Handicraft

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) 獲獎創新合作案例。此獎項旨在透過評選探索連動多元利害關係人的社會創新模式，並鼓勵更多有志者投入此領域；獎項包含環境永續獎 (Biosphere Sustainability)、經濟共融獎 (Inclusive Business)、社會共榮獎 (Social Prosperity) 及評審團特別獎 (Special Jury Prize) 等類別，四年來已吸引超過 23 國、共 270 件案例申請。

Viet Trang Handicraft 成立於 1970 年代，是一家歷史悠久的越南手工藝品供應商，長期從事天然纖維編織工藝品的生產與出口。然而，自 2015 年二代接手起，這間看似即將被時代淘汰的傳統產業，因著「積極性 ESG」的創新策略行動，於 5 年內營收規模成長超過 10 倍之多，充分掌握了永續市場的新商機。

在這場可謂天翻地覆的永續改革中，Viet Trang Handicraft 以過去深耕地方傳統編織文化的經驗為基礎，重新打造出 Handicrafts for sustainable lifestyle 的品牌核心價值，並設定以下三項永續任務：

1. 環境保護：不僅於產品編織原料上向地方農民採購海草、棕櫚葉或一般視為農業廢棄物的玉米殼葉，以保護當地植被、減少碳排放，更透過與外部單位合作開發自然染劑 100% 取代化學染劑，有效避免水汙染問題。
2. 藝術家賦能：生產過程中，手工藝職人並非僅進行單純的編織工作，而是能進一步發揮其專長與經驗投入產品設計與開發，並實際與海內外的消費者進行連結、獲得回饋。如此一來，職人們將能同時享有收入提升、技藝精進與自信建立等成長。
3. 傳統工藝發展：傳統手工藝市場原先面對消費者願付價格低、工藝家勞動條件不佳的困境；透過上述藝術家的賦能工作、積極開拓海內外電商平台與家居品牌等新興市場以及為地方政府政策建言，此品牌嘗試翻轉手工藝產業逐漸式微的命運、開創嶄新的發展契機。

隨著上述策略行動逐漸開花結果，Viet Trang Handicraft 不僅穩定與 600 名當地職人合作生產，更將產品銷售至五大洲超過 20 個國家、年營收達 200 萬美元 (約新台幣 5,956 萬元)。若以 KPMG 提出的「積極性 ESG 策略」四大途徑檢視，Viet Trang Handicraft 的轉型正是透過自本業重大議題出發的 S (社會)、E (環境)、L (地方)、C (文化) 各層面社會創新行動，達成社會、環境與經濟共融發展的成功典範。

資料來源：Viet Trang Handicraft



跨國飲料巨擘朝向無浪費世界邁進

全球前五大飲料公司之一的可口可樂 (The Coca-Cola Company)，因其每年於各地銷售超過 1,000 億個一次性飲料瓶、使用約 300 萬噸塑膠包裝的問題，長期為環保團體詬病。例如國際減塑運動 (Break Free From Plastic) 即連續 4 年於塑膠污染稽查報告中，將可口可樂列為全球製造最多塑膠污染的企業。因此，可口可樂於 2018 年發起 World Without Waste 計畫並提出三個關鍵目標，希望透過循環經濟解決其包裝造成的浪費和氣候問題。

1. 設計 (Design)：以 2030 年達飲料包裝至少 50% 使用回收材料為目標，持續開發回收塑料或紙漿製成的瓶身與可再回收填充的系統等。例如與法國國家樂福 (Carrefour)、美國漢堡王 (Burger King) 等通路合作，嘗試建立消費者購買後回收瓶子再進行填裝、銷售的封閉式循環系統，以及由丹麥的新創公司 Paboco 協助開發出可盛裝碳酸飲料的紙製容器，並計畫經持續測試後以 FSC™ (森林管理委員會) 認證的永續紙漿來量產。

2. 收集 (Collect) : 提出 2030 年 100% 瓶罐回收的目標，並依據各國市場的垃圾回收基礎建設程度提供不同的支持。例如於部分開發中國家直接攜手當地業者回收塑膠瓶罐做為再生原料，或於疫情中提供業者資金支持、回收塑膠再製的防疫面罩等，促進地方回收產業發展。
3. 合作 (Partner) : 透過於全球各地積極倡議資源回收、攜手供應鏈夥伴開發新型瓶罐或回收舊瓶罐、成立減塑議題創投基金等行動，持續推動無塑無汙染的自然環境。

然而，即使有了上述自本業重大環保議題出發的永續方針，且於 2020 年發布報告書提出至少 22% 包裝已使用回收材料、每售出 10 瓶飲料即有 6 個瓶子被回收等成果，可口可樂於 2021 年國際減塑運動發布的報告中，仍是位居塑膠垃圾製造排行之首。可見面對大量生產製造塑膠垃圾的事實，如可口可樂一般的大型企業仍需更積極地提出且落實減塑行動，方能真正展現力挽狂瀾之效、達「無浪費世界」的願景。

資料來源：Break Free From Plastic, BBC, 2020 World Without Waste Report



創新遊程結合文資保存 澎湖石滬的文化復興

國人因受到疫情限制暫時無法出國旅遊，離島旅遊即成了度假首選，其中澎湖身為台灣第一大離島，加上花火節、雙心石滬等知名景點遊程，更是近期熱門的選擇。然而，雙心石滬不僅是代表型的拍照打卡景點，實也是具有高度國際性與文化價值的遺產，值得妥善保存與欣賞——以石滬文化保存為己任的「離島出走工作室」便因此誕生。

就地取材以石頭堆疊而成的石滬，是傳統透過潮汐圍困魚群的重要捕魚工具：當潮水升起時，魚群隨之游入石滬中，潮水退去時則僅有小魚苗能從石頭縫隙中游回大海——可說是兼顧當地海洋永續發展的捕魚方式。過去，澎湖曾有八成漁獲量來自石滬，更曾是全世界石滬最密集的島嶼，榮登「台灣世界遺產潛力點」。然而隨著現代漁業快速發展，石滬逐漸失去其價值、面臨荒廢。有感於石滬文化對澎湖的重要意義，兩位澎湖青年於是 2017 年返鄉成立「離島出走工作室」，期待以石滬為核心找到文化保存的經濟價值，並延伸出新型態的永續產業。

「離島出走工作室」將傳統石滬漁業轉型為新形態遊程，打破過去只在岸上與「雙心石滬」合影的旅遊框架，設計實際踏入、夜訪、參與修復等 4 種石滬體驗遊程，增加遊客對當地傳統漁業文化以及永續漁業的認知和認同。此外，工作室也持續推動石滬文資保存作業，透過實地走訪、空拍紀錄、資訊平台搭建乃至青年匠師培訓等，不僅讓澎湖超過 600 口石滬被世界看見，也讓 10 位傳統匠師得以傳承技術予 5 位青年，號召石滬擁有者自主投入修復，使石滬的美能永久長存。

經由推動石滬文化的復興，「離島出走工作室」期待能藉此縫補人們與傳統文化、海洋環境間斷裂的關係，發展出地方獨特的文化價值。若是有機會到澎湖旅遊，除了與雙心石滬合影之外，不妨也了解石滬背後的輝煌歷史和永續意涵吧！

資料來源：離島出走



金融科技結合心理學 新創 APP 陪伴使用者脫離債務危機

美國信用卡市場上琳瑯滿目的行銷策略鼓勵民眾使用信用卡消費，甚至以刷卡還卡債，卻沒有金融機構協助欠下卡債的使用者從根本解決債務問題，造成全美卡債金額連年創新高，2022 年第一季已達 8,410 億美元（約新

台幣 25 兆元)。面對這樣的社會問題，金融科技 APP「Debbie」以心理學角度出發，設計出誘導使用者改變習慣的獎勵機制，期待協助「卡奴」徹底脫離欠債的惡性循環。

此款 APP 中提出以下三大服務，陪伴使用者一步步擬定健全的理財計畫：

制定可行的還款計畫：盤整使用者的債務狀況、信用卡額度、帳戶儲蓄額等，幫助使用者針對目前的金錢使用狀況訂定可行的還款計畫，並即時追蹤債務償還進度。

建立良好消費習慣、理財觀念：透過小額獎勵金給付的機制，鼓勵使用者閱讀理財文章、改善日常消費行為等，翻轉過往一步步身陷債務危機的生活模式。

展開中長期理財規劃：穩定還款的同時，也協助使用者佈局未來穩定儲蓄、投資、退休金準備等，杜絕債務問題的發生。

Debbie 測試版 APP 甫推出 5 個月即獲得超過萬人註冊，並於種子輪募得 120 萬美元（約新台幣 3.5 億元）的資金。接下來，此新創公司預期透過與金融機構攜手合作，建立穩定的商業模式、引注資源投入，協助廣大飽受卡債所苦的民眾正面迎戰債務問題、展開新的人生。

資料來源：Forbes, STARTUP SAVANT



汽車大廠攜手非營利組織 為鈷礦產業的勞動環境開創新局

隨著氣候變遷與環境永續意識高漲，各國紛紛推出化石燃料排放限制政策，世界汽車大廠也緊抓未來工業發展趨勢，開始積極研發並推出電動車。其中，用於防止電池過熱、維持電池穩定性「鈷」礦正是電動車鋰電池中的必要原料；然而，佔全球 70%「鈷」礦來源的主要生產地剛果民主共和國（Democratic Republic of the Congo）卻不斷出現勞動條件剝削、女性或童工歧視及虐待等嚴重的社會問題—顯示汽車產業雖以電動車款因應 E（環境）的風險，卻也暴露出 S（社會）、G（治理）兩個面向的困境。

為積極應對上述挑戰、鞏固重要礦產來源，電動車大廠之一福特（Ford Motor Company）自 2021 年起即由其採購部門攜手旗下公益基金（Ford Fund）、線上群眾募資及捐物平台 Global Giving 等數個非營利組織募集資源，與剛果推展自然資源管理的 Oil and Mining Governance Center 合作啟動銅鈷礦產供應鏈中的從業婦女賦權計畫（The Promoting the Empowerment of Women in Copper and Cobalt Mineral Supply Chains Program）。此計畫由當地婦女訪談中分享的真實需求出發，提供金融教育、商業管理、採礦創新和領導力方面的培訓，不僅賦能婦女改善其勞動條件、免於因相關知識不足遭受雇用者剝削，更期待協助婦女自主建立並營運小型的企業或合作社組織，成為具競爭力的原料供給者。最終，在整體經濟環境改善、家庭負擔減輕後，福特亦希望藉此朝向礦產生產零童工、還給孩子童年與受教機會的目標邁進。

對短視近利者而言，不擇手段地壓低生產成本、提高獲利，是企業經營的唯一目標；然而，隨著永續發展的警鐘敲響，企業如何盤整每項關鍵原料採購、生產製造乃至配送銷售過程的內外部成本，進而採取能與社會、環境共存共好的行動，方為長久經營的關鍵。

資料來源：Ford, Wilson Centerp



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

KPMG 安侯永續發展顧問 (股) 公司

董事總經理暨 KPMG ESG 亞太區負責人

+886 2 8101 6666 Ext.14200

nivenhuang@kpmg.com.tw



侯家楷 Jeff Hou

KPMG 安侯永續發展顧問 (股) 公司 經理

+886 2 8101 6666 Ext.15177

jeffhou@kpmg.com.tw



李若寧 Ning Lee

KPMG 安侯永續發展顧問 (股) 公司 副理

+886 2 8101 6666 Ext.18236

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



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](#). If you wish to unsubscribe, please [click here](#).

© 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.