

# 社會企業

受訪者 | KPMG 社會企業經營管理顧問 侯家楷 Jeff 經理  
採訪 | 蔡昀芯、雷文韜、黃羽禎



侯家楷經理是投入社會創新、社會企業、衝擊投資領域、非營利組織治理的資深幕僚與實踐者，專業背景為社會學及企業管理，也是台灣少數橫跨營利、非營利、創新單位的整合性專業人士。

## 踏上永續的起源—關於社會學點滴

社會學給了很多看事情不一樣的訓練、很多價值的反省。用社會學看事情的角度會不一樣。Jeff 提及他曾協助視障者團隊創業，當聽聞團隊欲經營咖啡廳時十分詫異，細問才得知按摩對視障者來說，手一出力眼壓就會升高視力也會跟著下降，甚至有可能導致全盲。當大家都認為視障朋友只能從事按摩時，他們就難以擁有新的可能，而如何去開展新可能亦屬社會學的範疇。

在 Jeff 的職涯路上曾遇到過許多瓶頸，Jeff 的企管修得不甚理想，會計被當掉，能進會計事

務所是一件很神奇的事情。然而，當被問到專業知識時便會有代溝，直到在事務所待了七年後才敢說對會計有初步的認識，這是 Jeff 遇見的第一個瓶頸。

第二個瓶頸是「沒有想像力」，感覺年輕才有想像力，Jeff 時常覺得自己沒有想法，缺乏實作、感到沮喪，甚至有想過是否要離開這份工作。Jeff 以前覺得加入事務公司很帥，但真正加入後，才發現自己沒有養分、歷練不足。某位前輩當時和他說了一句話：「未來要看多遠，過去就要看

# 永續與營利的 新興平衡

11月中旬，我們有幸採訪到了侯家楷經理。那時經理剛上完清大EMBA的課程，我們本來預期像經理那樣的成功人士可能會很有距離感，但經理和我們想像的完全不同，客氣地要我們稱他Jeff就好，十分願意跟我們分享許多顧問業相關知識及建議大學生可以做的規劃。在歡快的氣氛下，一場關於社會學與永續經營的採訪之旅正式開始了。

得多。」因此Jeff就把近代金融市場、直接金融、間接金融的演進如何運作都研究一次，才慢慢有了這個社會到底長怎樣的感覺。

Jeff說道：學生們在這個時間點學的大多是教授們在現階段研究的或是當今熱門的議題。學校給的東西都是黑跟白，直接告訴我們現在要怎麼樣、要怎麼賺錢才有價值。如果社會是一缸水，每個不同時間點畢業的人的價值觀都是不同顏色的水，那麼這缸水便會混著各式不同的色彩，即人生中一定會遇到不同想法的人，學校沒有讓我們知道這個世界長什麼樣子，但這個世界每個人的想法都不同，不能總拿著道德的旗子譴責他人，而是要尊重每個人不同的想法。

KPMG 安侯建業

在Hacking之前，  
你必須知道的大小事

世界不永續趨勢、案例  
還有有力挽狂瀾的方法

安侯永續發展顧問股份有限公司

陳楷 經理

2010.10.17



# 永續經營

## 評估永續經營—社會企業與衝擊投資

以前各家公司大多注重營利，較常忽略環境和社會議題。KPMG 成立氣候變遷及企業永續發展服務外，亦提供方法讓企業在未來的金融環境裡，瞭解除了營利外，更應重視經濟與環境的均衡。

相較於大企業，新創公司也不是等擴大了才來想永續經營，一開始就可以灌輸這些新的概念來解決問題，而這些概念可以延伸到衝擊投資。

衝擊投資又稱責任投資，或是影響力投資。衝擊投資概念上是透過投資的方式來解決問題，像投資社會企業家。投資人在投資的時候要怎麼評價衝擊投資這點很重要，以前可能是看公司賺錢能力，或者是有無發展機會。但現在提到衝擊投資的話，很可能會把解決環境問題的能力當作評價標準，並投資對環境無害或友善的公司。衝擊投資概念是在於去投資不製造額外環境問題的公司。像是思考，當做弱勢就業的投資時要怎麼評估？還有若是想要投資偏鄉孩子教育問題又要怎麼去做？Jeff 覺得影響力投資就像是一種光譜概念，走到最極端是完全不追求回報、只看影響力，另一個極端則還是以獲利為優先、不去製造問題就好。怎麼讓主流投資人、去重視這些問題也是現在較重要的議題。像社會企業是用公司或非營利組織透過實際工作發明產品或提供服務想解決問題，以前聽到投資能源，也許會想到太陽能、氫能、半導體，現在則希望能把環境和社會問題包裝成投資組合，這就是衝擊投資的概念。



## 進入管顧業的那些事—什麼樣的人適合加入

Jeff 認為顧問公司就像醫院分科分得很細，如果自己不能處理就去找能解決的人，不用什麼問題都自己解決。像骨頭有問題不能去看心臟科，這樣不會有答案。在一個事務所中會接觸到形形色色的人，一起扛著這個招牌，要懂別的部門在做什麼、在賣什麼服務。就算自己解決不了也要把客戶留在事務所。至於顧問諮詢是一個雙向的過程，會和來諮詢的顧客一起找尋問題。顧問業的邏輯是解決不了就不會接案子，因此便不會有接了案子後無法解決的問題。在面對創業家時，他們思緒很複雜，要陪他們聊出問題。而在面對大公司的時候，比較像分科過程，因為他們分工分得很細，解決不了要多方尋求幫助。

Jeff 提到剛入行時曾被社會歷練三十幾年的資深創業家質問憑什麼當他的顧問。他當下覺得自己沒有回答得很好，後來才發現顧問工作很強調研究方法。即便在一個顧問團隊也不一定每個人都有經驗。顧問業真正的訓練是即使不了解這個產業也要能快速利用訪談、一頓飯的時間就知道這個產業的上中下游、利害關係。因此顧問工作不一定要有創意或很聰明的人，而是要對人或產業有敏感度。

### 給學弟妹們的話

最後，Jeff 給了現今大學生一些建議，除了可以在現階段多去嘗試不同事情，覺得不喜歡就換，另外還有幾點也值得我們深思。

首先是「學習習慣」，可以判斷自己是比較喜歡自學還是屬於那種要別人手把手教會比較安心的人，前者也許適合新創公司，而後者適合大公司。另外就是安全感，安全感分兩種，其中一種是狀況不明的時候會很害怕的人，另外一種則是很享受不確定的過程的人。還有成就感的來源，這也分成兩種，一種是直接跟你有連繫，像煮菜或做產品。而像做顧問就是間接，給顧客的建議他們不一定會照做。有的客戶只是聽聽而已，很重視直接成就感的人就會對這種狀況很沮喪。而間接成就感的人就是客戶不買單也沒關係，反正他花錢買建議就是對我的認可。喜歡直接成就感也許就不適合做顧問。

再來要能夠了解自己喜不喜歡被別人管，面對混沌的狀況會不會很難受，需不需要很多直接成就感，推薦大家大學的時候去想一想。而下一步就要回過頭來看，社會上的兩個議題。「一是對什麼產業有興趣，二是對擔任什麼角色有興趣。」是對行政，還是研發，抑或是業務。要去探索這件事情，在一個組織裡面分兩種人，一種是增加資源或收入的業務、行銷、研發等，另一種是做行政工作的，幫組織省時間，這個典型就是秘書，若是秘書不能審查我時間，他就不能當我秘書了。所以要了解現階段喜歡什麼，然後去比較有什麼技能的限制在，有沒有學歷的限制在，然後再去追求。而不是盲目得去做大家都在做的事或別人告訴你的事，多了解自己也要去多了解這個大環境。

