

益普索觀點

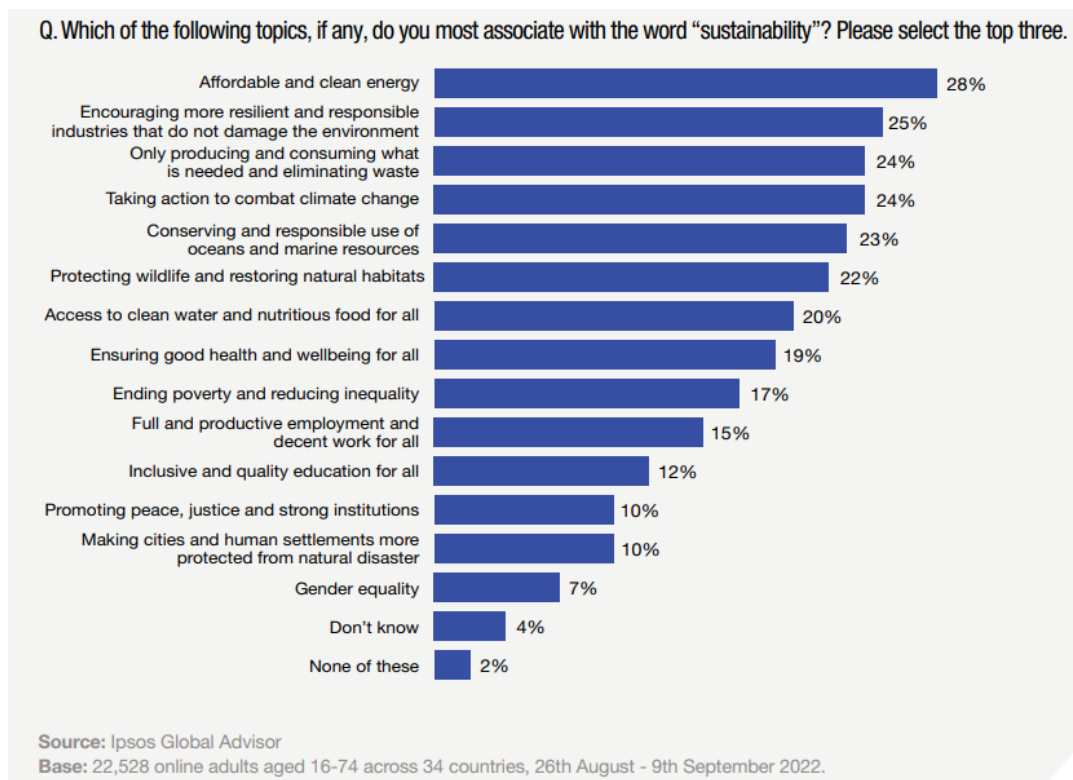
永續的意涵與全球觀點¹

「永續」這個詞在商業領域迅速流行起來，通常作為一個涵蓋 ESG (環境、社會與治理) 議題的總稱。它致力於在考量人類與地球需求的前提下，達成繁榮與發展。從社群媒體上的討論頻率可以看出，這個詞在網路對話中的使用也越來越頻繁。然而，對一般民眾而言，它通常更強烈地與環境議題相關。

環境議題與「永續」聯結最強烈

我們在 34 個國家詢問了人們「最能與『永續』這個詞產生的聯想」，環境議題占據了主導地位，其中能源、環境破壞、廢棄物與氣候變遷是最強烈的聯想主題。

「可負擔且乾淨的能源」名列第一，近三分之一 (28%) 的受訪者選擇它作為他們最能與「永續」產生的聯想。事實上，與「永續」相關聯的前六個聯想都是與「環境」相關的議題。



與「永續」一詞的聯想

資料來源：Ipsos Global Advisor

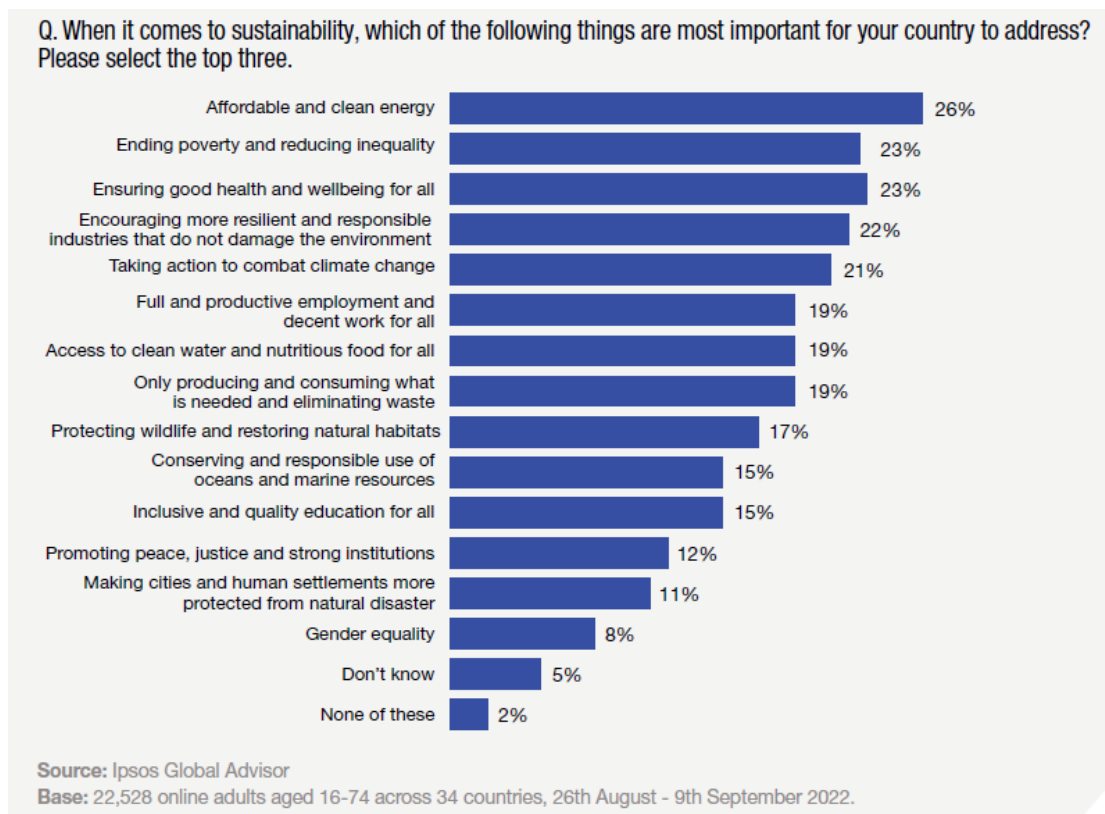
樣本基數：來自 34 個國家的 22,528 名 16 至 74 歲的成年人，調查時間為 2022 年 8 月 26 日到 9 月 9 日。

¹ Ipsos, 2023, "ESG Across Borders: The Cultural Context", https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-07/ESG-Across-Borders_The-Cultural-Context.pdf

永續發展的優先課題：環境與社會並重

儘管「永續性」通常讓人聯想到環境議題，但大眾在選擇優先解決的永續問題時，將環境與社會議題視為同等重要。

來自 34 個國家的民眾被詢問到希望國家在永續方面最優先解決哪些問題。結果顯示，「提供可負擔且潔淨的能源」仍高居榜首（26%），但隨後焦點轉向了核心社會議題，「結束貧窮與減少不平等」以及「確保所有人擁有良好的健康與福祉」分別以 23% 的比例排名第二和第三。



民眾希望國家優先考慮的事項：「環境」與「社會」分布均衡

資料來源：Ipsos Global Advisor

樣本基數：來自 34 個國家的 22,528 名 16 至 74 歲的成年人，調查時間為 2022 年 8 月 26 日到 9 月 9 日。

總結來說，永續性是複雜且多層面的議題，其關鍵在於清晰的溝通與務實的行動，尤其是對社會與環境的平行關注。對於政府與企業而言，只有同時兼顧全球公眾的期待與地方需求，才能在這場艱巨的挑戰中走得更遠、更穩。

文化差異影響對 ESG 的認識與優先順序²

在全球化的今天，企業和政府不僅需要理解經濟、技術和政策變遷，還需深入了解文化如何塑造社會對環境、社會和治理 (ESG) 議題的認識與優先順序。文化差異對 ESG 的影響，意味著不同地區和民族在面對環境保護、社會責任和治理問題時，會有截然不同的價值觀與行動模式。Ipsos 在進行一系列全球市場調查後，對這一現象進行了進一步的分析，並提出了三個關鍵的文化維度，這些維度不僅有助於理解各地 ESG 的認識差異，也為企業和政策制定者提供了切實可行的對策。

與自然的關係：征服或共生

人類與自然的關係在不同文化中有著顯著的差異。這些差異決定了各地如何看待自然資源的使用、環境保護的緊迫性以及可持續發展的實踐。

征服自然：許多西方國家 (如美國、澳大利亞) 在開拓與開發過程中，形成「征服」自然的傳統，尤其在自然資源豐富的國家，資源開採的商業壓力進一步加強了這種觀點。這些國家多以干預性的 ESG 方法進行行動，積極修復過去的破壞，類似於「我們製造了問題，現在我們來解決它」的態度。

與自然共存：在某些文化中 (如印度、巴西、印尼)，自然被視為恩賜，與自然的和諧共存是生存的根本，對大自然需抱以尊重態度。這些文化中常有永續的傳統習慣，如使用天然或可降解材料、節約資源、減少浪費等。當自然資源面臨威脅時，這些文化則更傾向於採取補償性措施，試圖恢復與自然的和諧關係。



² Ipsos, 2023, “ESG Across Borders: The Cultural Context”,
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-07/ESG-Across-Borders_The-Cultural-Context.pdf

責任歸屬：個人主義或集體主義

對於 ESG 責任的承擔，文化差異也顯示出明顯的區別。

個人責任

在強調個人主義的文化中(如美國、歐洲)，環保行動往往被視為每個人的責任，且每個人都應該付出個人努力來改善環境。他們認為即便是微小的行動也可以改變世界，尤其是當人們對過去對環境造成的損害感到內疚時，這種責任感尤為強烈。例如，許多人選擇減少生育、使用可持續品牌等來表達個人責任，從選擇綠色產品到減少個人碳足跡，個人行動成為改變的主要驅動力。

集體主義

集體主義文化(如印度、巴西等國)則認為推動環保與社會責任應該由機構和政府主導。在這些文化中，社會認為對環境的改變需要集體行動，而非依賴個人的努力。儘管對環保的認識日益提高，許多人仍然認為政府和大企業應該負責制定政策並引導社會向可持續發展邁進。

行動的動機與獎勵：長期與短期的利益驅動

在不同文化中，對於推動 ESG 的動機來源也有所不同。

造福世界 (長期利益)

許多已開發國家(如美國、澳洲和歐洲)強調的是「惠及世界」的長期利益，即使這些利益可能在短期內無法實現。這些國家的文化重視的是對未來世代負責，並願意為了全球環境的改善而作出妥協，即使這些行動不會在當前立刻見效。因此，這些國家的 ESG 行動往往具有強烈的長期承諾，集中在氣候變遷、資源保護等全球性議題。

造福自身 (短期利益)

然而，對於一些發展中國家來說，尤其是亞洲和拉美地區，民眾更多關注的是「惠及自身」的短期利益。在這些國家，民生問題、經濟發展和社會福利仍然是當務之急，這使得人們對那些不能立即改善生活的 ESG 行動持懷疑態度。尤其是在印度，當環保行動無法立即改善人們的健康或生活質量時，ESG 的推動將面臨較大的阻力。在這些國家，ESG 實踐需要更加注重如何與個人的即時需求和生活品質掛鉤，例如通過提高公共健康標準、解決空氣污染問題來激發民眾的積極參與。

ESG：如何改變消費者行為³

文化差異對 ESG 的影響不僅停留在價值觀與行動模式的層面，更深入地滲透到消費行為的轉變中。隨著全球對環境、社會和治理議題的重視，消費者的需求正在重新塑造市場格局，而製造商與零售商也正正面臨著調整策略的迫切挑戰。從個人選擇到品牌責任，ESG 正在成為改變消費行為和市場動態的核心驅動力。

消費者所面臨的挑戰

ESG 在實踐層面往往充滿挑戰，儘管部分消費者對永續發展和氣候變遷抱有責任感，但並不認為個人應承擔比企業和政府更大的責任。事實上，46%的消費者對自身對環境的影響感到內疚，卻有 60%認為企業在永續與道德方面的努力不足。消費者在落實 ESG 行為時面臨種種障礙：

缺乏意識

部分消費者對於購買決策對環境和社會的影響並不完全了解，或甚至不明白 ESG 的意涵與重要性。Ipsos 的研究顯示，約 20%的消費者屬於「不參與的否認者」(Disengaged Denialists)。意思是指那些對 ESG 議題 (通常是氣候變遷或環境問題) 既不積極參與，也傾向否認其存在或重要性的人。他們可能不是公開反對，但因為對相關議題缺乏興趣或認知，選擇漠視或拒絕承認問題的嚴重性。

可取得性

永續產品的取得往往不如傳統產品便利。許多環保或永續產品在配銷上存在侷限性，導致消費者無法輕易購買。無論是缺乏普遍性分銷渠道，還是選擇範圍有限，這些問題讓消費者在做出更永續選擇時倍感困難。

缺乏標準化

目前尚無全球一致的標準來明確界定何為符合 ESG 的產品。不僅標籤和規範不統一，許多聲稱具備 ESG 特質的商品，背後的細節和實踐透明度也不足。這導致消費者感到困惑，不知道如何在眾多選擇中做出真正符合永續價值的決策。

習慣與抗拒改變

³ Ipsos, 2024, ESG: 從心動到行動的旅程-消費行為改變的關鍵因素, https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2024-08/N202_MSU_Shifting_shoppers_ESG_attitudes_to_action_CHN.pdf

人類是慣性動物，改變長期形成的購物模式並不容易。即便了解永續產品的好處，有些消費者仍會排斥改變他們習以為常的購買習慣。例如，對於長期依賴塑膠製品或使用高碳排產品的消費者來說，轉而選擇永續替代品可能需要長時間的教育和激勵。

價格敏感性

雖然許多消費者表示願意支持永續產品，但價格仍是購買決策中的重要考量。永續產品往往價格高於傳統商品，並非所有消費者都願意或能夠支付額外的費用。這也就形成所謂的「說一套做一套」(say-do gap) 的挑戰。消費者可能口頭上認同永續理念，但在面對實際價格時卻選擇經濟負擔較低的選項，形成理想與現實的落差。

漂綠 (Greenwashing) 現象

部分企業為吸引消費者，刻意誤導其對產品或服務的環保效益的認知。這種漂綠現象引發了廣泛的不信任感，全球有高達七成消費者認為企業時常甚至經常使用誤導性的環保宣傳。當消費者不再相信企業的永續承諾時，ESG 的推動動力就被大幅削弱。

企業成為永續的驅動力⁴

儘管政府在推動永續發展方面具備重要的政策與執行力，但企業也有能力在縮小「說一套做一套」的落差中扮演關鍵角色。透過降低消費門檻、增強透明性、倡導行動並推動系統性改變，企業不僅可以回應消費者對永續的期待，更可以引領一場文化與市場的深刻轉型。企業的每一步努力，都是通往永續的重要驅動力。

把握消費者的核心需求

根據 Ipsos 的研究，消費者在進行與 ESG 相關的購買決策時，通常會從三個層次評估產品或服務的價值：第一，是否滿足即時需求；第二，是否對其生活環境有正向影響；第三，是否對全球環境產生積極影響。然而，研究也指出，消費者更傾向於首先關注個人利益，而非宏觀的環境效益。因此，企業需要將 ESG 策略從宏大的願景轉化為對消費者可感知、切身相關的具體行動。

⁴ Ipsos, 2024, ESG: 從心動到行動的旅程-消費行為改變的關鍵因素,
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2024-08/N202_MSU_Shifting_shoppers_ESG_attitudes_to_action_CHN.pdf

環境 社會 公司治理

使用環保包裝或減少包裝

33%

非常重要: 各地區

減少運營過程中的碳排放

28%

相對重要: 歐洲

提高產品的安全性

26%

相對重要: 亞太地區、中東及非洲和北美

透過創造就業機會來促進當地經濟發展

26%

相對重要: 中東及非洲和拉丁美洲

減少使用天然和稀有資源

25%

確保所有人都能獲得公平的對待和合理的報酬

25%

提升員工的健康與安全保障

24%

繳納合理的稅款

23%

減少產品開發中的動物實驗

23%

控制高管過高的薪酬和獎金

21%

將與政府和監管機構的溝通合作透明化

16%

增加供應鏈的透明度

15%

提升高層管理職位的多樣性、公平性與包容性

12%

制定永續策略的三個視角

怎麼做才對...比較好?



強大的組織在所有三個層面上都專注於實現目標。

他們確保人們在整個過程中的每一個階段都對自己的行為或成果感到滿意。

消費者在消費品產業中的 ESG 優先考量

資料來源：Ipsos 2023 年全球聲譽監測報告

樣本基數：來自 27 個國家的 19,000 名 16 至 74 歲的成年人，調查時間為 2023 年 4 月。

例如，食品與日用品行業中，消費者最關心的 ESG 議題主要集中於環境影響，包括減少塑膠污染、節能減排以及負責任的資源利用。然而，如果企業僅僅以「對地球有益」為賣點，而未能解釋這如何改善消費者的日常生活，就很難真正引發行為改變。企業必須深入了解消費者的心理痛點，將 ESG 行動與他們的生活需求直接聯繫起來。

提供解決方案，降低參與門檻

企業的策略應集中於降低消費者實踐 ESG 的門檻，並使永續選擇成為更輕鬆、便利的決定。以下是幾個具體方向：

1. 減少消費次數與頻率

乍看之下，這似乎與製造商和零售商的成長目標相抵觸，但實際上它抓住了一個正在興起的消費者趨勢。例如，提供建議，教導如何延長產品和服務的使用壽命，以減少購買次數，例如 UNIQLO 臺灣自 2014 年起推動「服裝回收再捐贈公益行動」，在社會大眾的愛心分享下，將回收的 UNIQLO 二手衣，捐贈給全台的弱勢家庭、獨居長者、偏鄉學童及街友等，將可能被丟棄的衣物，轉化為救援物資。

2. 倡導循環經濟，促進資源再利用

品牌如 Lululemon 利用循環技術將廢棄服裝轉化為可再生材料，提供了一個「無限循環」的永續模式。同時，推動回收計劃，例如提供折扣或獎勵以激勵消費者退還舊產品，從而降低消費者參與循環經濟的心理和行動障礙。

3. 獎勵措施

通過獎勵供應合作夥伴來激勵他們實施 ESG 行為。Patagonia 的 Impact Incentive 計劃會根據批發商在減少碳足跡以及參與當地社區環保行動的努力，給予回饋和折扣。亦或是臺灣便利超商給予 5 元折扣，以鼓勵購買咖啡的消費者自備保溫瓶。

4. 限制與懲罰

英國超市零售商 Tesco 發現，消費者會根據零售商的永續措施改變購買決策。為了表明在永續面向的決心並保護收入和顧客流量，Tesco 已經開始對那些「空氣包裝」的品牌進行懲罰（即通過增加包裝尺寸來吸引眼球，但實際內容物不變，特別是在洋芋片和穀物等品類），拒絕銷售此類產品。

連結品牌定位與消費者需求

僅僅滿足 ESG 的基本要求，如減少碳排放或資源浪費，已不足以使品牌脫穎而出。企業需要深度挖掘自身品牌的核心價值，將永續行動與品牌故事緊密結合，以創造更具影響力的消費體驗。例如，台積電（TSMC）作為全球領先的半導體製造商，一直以來在永續發展方面都扮演著領頭羊的角色。台積電在推動環保與

永續方面的努力，尤其體現在與供應商的合作打造綠色矽晶圓 (Green Wafers) 的創新計畫。

品牌也應避免隨機贊助與自身定位無關的永續或公益活動，這會使消費者對企業的誠意產生質疑。相反，所有的 ESG 活動應與品牌使命保持一致，並以消費者熟悉且能直接參與的形式進行，進一步強化品牌與消費者之間的情感聯繫。

實踐 ESG 承諾強化顧客關係⁵

總的來說，實踐 ESG 承諾不僅是對法規或社會趨勢的回應，還為企業創造顯著的競爭優勢。ESG 行動不應被視為成本負擔，而應視為一種能為公司、員工及消費者帶來價值的長期投資。永續經營能顯著提升營運效率，並強化顧客價值，從而提升品牌的市場競爭力，為企業帶來實質的回報。

為能實現 ESG 承諾以增進顧客關係，品牌必須將這些承諾融入顧客體驗來建立更有意義的顧客連結。

超越基本期待

僅關注減少浪費、使用可再生能源等基本 ESG 措施，品牌將難以從競爭中脫穎而出，並無法真正與顧客建立深層連結。這些措施屬於基本的保健因素 (Hygiene factors)，是所有品牌應該遵循的基礎，但並不足以吸引顧客產生情感共鳴。

實踐 ESG 承諾

ESG 承諾是品牌承諾的一部份。品牌的承諾由傳遞訊息的行銷活動、顧客體驗及與品牌互動共同傳遞，這些承諾為顧客設立了預期的品牌體驗。若品牌所宣傳的與實際行為間存在差距，則可能會破壞顧客的信任，引發認知失調。消費者可能會改變對品牌的態度 (如喜愛度降低) 或行為 (如減少或停止使用)。

相反地，當顧客體驗能持續呼應並鞏固品牌承諾時，消費者將與品牌建立更緊密的關係並增加使用頻率。根據 Ipsos 的研究，縮小品牌承諾與實際作為間的落差已成為全球企業的首要挑戰 (47%)。在制定並傳遞永續承諾時，品牌不僅需要考量如何實現承諾，更應確保避免遭受漂綠指控。

⁵ Ipsos, 2023, 顧客體驗中融入 ESG- 強化顧客關係並為地球做對的事, https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-04/N172_CEX_Embedding%20ESG%20in%20Experience_TW.pdf

將 ESG 深植於顧客體驗

企業必須透過顧客體驗，具體展現其 ESG 承諾，以證明品牌的行動源於實際作為。因此，品牌的承諾應該與其核心產品或服務密切相關，並充分體現其獨特的價值主張。這樣的具體承諾不僅能在顧客體驗中彰顯品牌的誠意，還比那些較為空泛或不相關的承諾更具說服力。例如 IKEA 與企業合作循環家具服務計劃，推出「以租代買」服務；減量網購商品包裝，包裝商品的紙箱是來自 IKEA 的回收材料，將商品設計成平整包裝，提升運送效率；同時，改用引進電動大貨車，減少碳排放。

結語：洞察未來，從永續起步

在當今的全球化和高度互聯時代，永續已經不再是一個選擇，而是不可忽視的核心議題。益普索的研究表明，「永續」的多層次議題需要政府、企業和個人的共同努力，並在環境與社會層面找到平衡。更重要的是，不同文化背景對於永續的理解與行動模式存在顯著差異，這對全球化企業和政策制定者提出了更高的要求。

企業不僅需要履行基本的 ESG 承諾，更要將其轉化為能打動消費者的具體行動。從降低參與門檻到提供明確價值，從強化品牌承諾到避免漂綠指控，每一個步驟都關係到能否建立與消費者的深層連結。同時，企業要把握個人需求與宏觀效益之間的平衡，將 ESG 願景與日常生活的改善結合，推動更具影響力的永續轉型。

益普索的觀點是，永續的未來掌握在行動之中。透過文化敏感的洞察、明確的戰略佈局以及對長期利益的堅持，我們可以不僅為當代解決挑戰，也為未來世代鋪設基石。政府、企業和個體需攜手努力，將永續真正融入生活與經濟的每一個細節，創造共榮共生的全球未來。

研究背景與起源

當今，全球對自然環境保護以及社會責任的重視度不斷提高，企業如何落實 ESG 成為相當熱門的議題。從政府到企業，各界正積極採取行動因應這項全球性的戰役，而在這其中，企業的參與至關重要。透過落實有效的 ESG 策略，企業不僅能履行社會責任，更能推動自身和整體產業的轉型升級，從而實現長遠永續成長。

臺灣政府也積極回應國際趨勢，除了制定相對應的永續發展策略和法規，更推出多項計劃和融資方案，協助企業邁向永續轉型。例如，推動再生能源的使用、提升能源效率、鼓勵企業進行相關國際認證等；然而，永續發展勢必與國際接軌，借鑒國際成功經驗，才能協助臺灣企業在全球市場上站穩腳步，提升競爭實力。

在國際標竿方面，歐洲國家走在永續發展前端，持續完善相關政策與法規。其中，德國作為臺灣在歐洲地區中最大的貿易夥伴，其經驗特別值得關注。亞洲部分，新南向政策的推動使得東南亞國家的永續發展經驗日益重要。無論是亞洲經濟之首且在地理環境上有著與臺灣相似條件的新加坡、近年來因人口增長帶動經濟大幅增長的印度、東協第二大經濟體的泰國，這些國家的永續品牌案例都能為臺灣企業提供寶貴借鑒。

藉由汲取這些成功經驗，臺灣產業得以加速綠色轉型升級，深化國際連結，開創永續商機。



研究方法

本案透過重點國家的永續行銷案例分析，結合海內外專家的深度訪談，歸納出具體且實用的洞察與觀點，以協助臺灣品牌在拓展目標市場時，能有效運用永續作為，強化企業永續形象，進而提升國際競爭力。研究細項如下：

研究國家：德國、泰國、印度和新加坡

研究方法：

1. 案例研究與分析

國家	案例品牌與名稱
德國	Deutsche Telekom Without Consent : A Message from Ella
德國	Philips Refurb
泰國	Gourmet Market The cupboard to fight food waste
泰國	Dove #LetHerGrow
印度	Harpic Loocator #BeFreeToPee
印度	DSGroup # CatchTheRightBin
新加坡	DBS Sparks Season 2 : Everyday Heroes for a Better World

2. 海外電通與臺灣專家質化訪談

國家	訪談專家
海外電通	德國 Birgit Beecker (Dentsu Creative, Client Service Director)
	德國 Friederike Carpenter (Executive Project & Strategy Manager CEO)
	泰國 Oliver Kittipong Veerataecha (Group Chief Marketing Officer - Brand Innovation)
	泰國 Subun Khow (Chief Creative Officer)
	印度 Narayan Devanathan (Chief Strategy Officer)
	新加坡 Irwin Raj (Head of Sustainability, APAC)
臺灣專家	歐萊德 蔡怡穎 總經理
	天下永續會 高宜凡 副總監
	社企流 林以涵 共同創辦人暨執行長
	電通行銷傳播集團 王馥蓓 永續顧問長

德國



ESG 背景論述

永續發展實踐早，以氣候變遷和發展再生能源領域表現突出

身為歐盟創始成員國之一的德國，在全球永續發展的旅程中可為先驅者，其永續發展藍圖可追溯至 2002 年，早在當時已制定了國家永續發展策略，為環境保護和社會發展勾勒出明確願景。這項策略不僅確立了德國在永續發展領域的領導地位，更為其後續的綠色轉型奠定了堅實基礎。德國積極響應並落實聯合國永續發展目標 (SDGs)，特別在氣候行動和再生能源發展方面展現卓越成效。藉由能源轉型 (Energiewende) 計畫的推動，德國在風能、太陽能等再生能源的應用和技術創新上持續突破，為全球永續發展樹立了典範。這些努力不僅展現了德國對國際環境治理的承諾，也強化了其在全球永續發展對話中的影響力。

重視中小企業的參與，打造多方參與的永續發展文化

中小企業是德國經濟的重要支柱，為了協助其順利接軌永續發展，政府單位於 2016 年特別制定了《德國永續發展守則：中小企業指南》，針對中小企業提供了清晰且實用的永續發展框架，使其能夠依循標準化的流程推動 ESG 轉型。該指南不僅明確規範了永續報告的揭露範疇，更提供了具體的評估方法和實施建議，透過統一的報告框架和透明度標準，使中小企業得以有系統地檢視自身的永續表現，並據此制定改善計畫。這樣的制度設計不僅降低了中小企業在永續轉型過程中的不確定性，更有效提升了整體產業鏈的永續發展水準。⁶

嚴格的供應鏈新法規，為全球供應鏈治理建立新標準

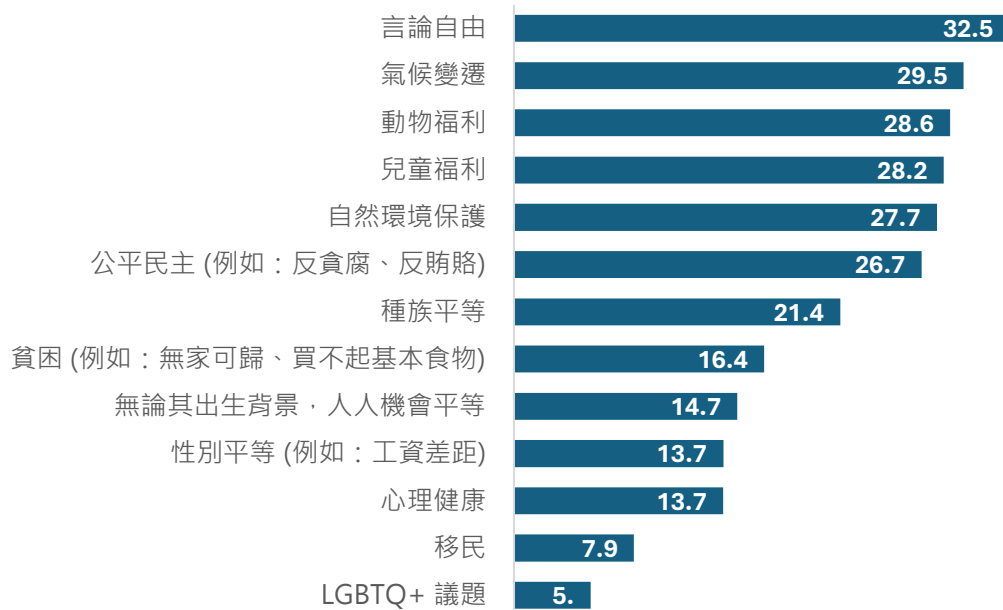
供應鏈盡職調查法 (SCDDA) 展現了該國對企業永續治理的嚴謹態度，要求企業在業務、供應鏈中識別、評估、預防、補救任何潛在的人權和環境違規行為，就算是發生在供應鏈夥伴身上的問題，也得概括承受。該法案在人權與環保定義上，不僅援引了《公民權利和政治權利國際公約》、《斯德哥爾摩公約》等重要國際規範，更明確列舉了具體的禁止行為，包括：人權面向 (例如：禁止雇用童工、強制勞動、就業歧視、同工不同酬、限制工會活動等)、環保面向 (例如：禁止使用

⁶ <https://www.casvi.org/h-nd-1346.html>

特定化學物質、不當處理廢棄物等)⁷。有別於以往期待「企業自律」，並沒有明確的裁罰規定，這項法律不但規定了監管機關，也明定了清楚的罰責。這樣具有實質約束力的法規，不僅展現了德國推動永續發展的決心，更為全球供應鏈治理樹立了新標準。⁸

品牌應優先回應言論自由議題，氣候、動物、兒童福利其次

根據電通 CCS 資料庫的調查結果，在德國消費者心中，言論自由是品牌最應該積極回應與維護的社會議題。這個現象深深反映了德國的歷史記憶和社會價值觀：作為一個曾經歷納粹統治的國家，德國特別重視防範極權主義和仇恨言論的再現。因此，雖然德國強調言論自由，但同時也設立了明確的法律界線，以防止言論自由被濫用於散播仇恨或歧視。值得注意的是，調查也揭示了德國消費者獨特的價值排序：動物福利和兒童權益的優先程度，高於環境保護議題。這樣的價值取向反映了德國社會對於生命和弱勢保護的深刻關注，也為品牌在德國市場開展永續行動提供了重要的參考方向。



企業/品牌應採取行動的議題_德國 20-64 歲

資料來源：電通 CCS 消費者調查資料庫

7

<https://voicettank.org/%E6%89%93%E9%80%A0%E6%B0%B8%E7%BA%8C%E7%B6%93%E7%87%9F%E5%85%A8%E6%B0%91%E5%85%B1%E4%BA%AB%E7%9A%84%E4%BE%9B%E6%87%89%E9%8F%88%E5%BE%9E%E5%BE%B7%E5%9C%8B%E4%BE%9B%E6%87%89%E9%8F%88%E4%BC%81%E6%A5%AD%E8%B2%AC%E4%BB%BB%E6%B3%95%E8%AB%87%E8%B5%B7/>

⁸ <https://esg.gym.com.tw/article/51867>

德國消費者對社會與環境議題的關注重點，展現出與亞洲國家明顯的文化差異。為了深入理解德國市場的獨特性，接下來特別聚焦於環境永續議題以及兒童權益保護的案例研究，更全面地掌握德國市場的永續發展特色。

案例研究

案例一、 Deutsche Telekom Without Consent : A Message from Ella

案例背景：德國電信，世界前五、歐洲最大電信營運商

企業轉型目標：成為銷售電信服務的軟體公司

德國電信 (Deutsche Telekom) 為全球領先的電信營運商之一，擁有超過 2.5 億名行動用戶、逾 4 千萬條固定及寬頻網路。⁹業務範疇包括提供固定與寬頻網路、行動通訊、IPTV (Internet Protocol television) 產品和服務等，同時也為企業客戶提供資通訊技術解決方案。德國電信業務遍及全球 50 多個國家，以美國 (收入占比六成)、德國 (收入占比兩成) 及其餘歐洲國家¹⁰為主力市場。

德國電信相信全方位的數位化是延續其過往成功的重要策略，於兩大先進市場——北美與歐洲的業務基礎也為公司轉型打下良好基底。德國電信除了持續提供電信網路的銷售和營運等核心業務，亦透過擴展雲端電信、強化人工智慧和數據分析應用等行動為企業轉型鋪路。

共存共榮的商業成長策略與企業社會責任

德國電信相信經濟、社會、生態發展的兼容性，並秉持此一理念，致力於在價值鏈上負責任地行動 (Acting Responsibly)。

在環境、社會、治理三大構面下，德國電信以「氣候中和」、「循環經濟」、「多元

⁹ <https://companiesmarketcap.com/telecommunication/largest-telecommunication-companies-by-revenue/>

¹⁰ https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.telekom.com/resource/blob/310518/ba9557e7724067a6ae43bb312a7db98b/dl-studiemoody-s-data.pdf&ved=2ahUKEwjYvf2W592IAxUwZvUHHZ_bBBAQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw0UBgaBiMxOu113J0rfQSmIhttps://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.telekom.com/resource/blob/310518/ba9557e7724067a6ae43bb312a7db98b/dl-studiemoody-s-data.pdf&ved=2ahUKEwjYvf2W592IAxUwZvUHHZ_bBBAQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw0UBgaBiMxOu113J0rfQSmI

兼容」、「數位社會」、「資料隱私與網路安全」、「法遵與風險管理」、「數位責任」、「永續供應鏈與人權」、「永續金融」九個主軸為核心發展其 ESG 行動方案。

從德國電信 ESG 策略架構中可看出，德國電信基於電信業經手大量消費者和企業客戶資料的產業特性，以及其欲轉型為軟體公司的商業抱負，在社會與治理構面下，都強調企業在數位時代中應主動負起保護客戶資料隱私、資訊安全，並增進整體公民社會數位素養的責任。

CR Strategy



德國電信企業責任策略架構

資料來源：[Deutsche Telekom](https://www.telekom.com/en/our-company/esg)

在 AI 浪潮裡擔起企業數位責任 (Digital Responsibility)

德國電信定義企業數位責任為「為了負責任地管理數位轉型之機會和風險所做出的努力」。而德國電信的企業數位責任目標有二，其一：避免負面影響 (Negative Impact); 其二：正向形塑數位化歷程。如德國電信於 2022 年即發表「企業數位責任」架構，將資安、數位參與、氣候與資源保護、法律與文化價值變遷、人權等相關議題納為制定對策時的考量要素。

The House of Digital Responsibility



德國電信數位責任架構

資料來源：[Deutsche Telekom](https://www.telekom.com/en/our-company/telekom-digital-responsibility)

問題與挑戰：當隱私與資安議題成為品牌的 ESG「必答題」

在德國電信發展「企業數位責任」架構和多項倡議的背後，既有回應企業本身數位轉型策略的需求，亦是公部門與公民社會多年來推波助瀾的成果。

隨著社會整體對 ESG 的意識和要求提升，對大型企業的期待也與日俱增。而歐盟作為德國電信的主要市場之一，其對隱私與資訊安全的要求也成為企業不可迴避的課題。無論從政治、經濟、社會或科技的角度來看，隱私與資安議題儼然成為德國電信的 ESG「必答題」，若答得好，能增加品牌聲量、獲得消費者信任，若答得不好，則可能失去消費者與投資機構支持、導致財務損失，甚至觸犯法規。

舉例來說，IBM 與波耐蒙研究中心（Ponemon Institute）發布的 2024 年《資料洩漏成本》報告指出，全球數據洩露的平均成本將近 5 萬美元，較 2023 年增長 10%¹¹，顯示在資安議題上準備不足的企業，在未來將面臨更大的財務風險。

¹¹ <https://www.ibm.com/reports/data-breach>

科技發展日新月異，利害關係人期待也是

企業應該回應的「隱私與資訊安全」範疇為何？答案似乎總在變化。從資料洩漏 (Data Breach) 到仇恨言論 (Hate Speech)、假消息 (Misinformation) 到深度偽造 (Deepfake)，新科技除了帶給人們便利的生活，也帶來新的社會問題。隨著科技演變，不同利害關係人也期待企業能在新興的各式問題中扮演更積極的角色。作為全球電信領頭羊，德國電信亦需透過多元方式回應包括消費者、公部門、投資機構等利害關係人。

如在歐盟，消費者資訊安全與權益受到高度重視和保護，2016 年發布的歐盟一般資料保護規範 (GDPR) 後，於 2024 年 2 月起生效的歐盟數位服務法 (DSA) 進一步加強對線上平台的監管。即便尚未受到直接衝擊，德國電信也即時於官方網站上表態支持，並分析政策對網路安全的影響。¹²

解決策略：建立清晰 ESG 目標，創造正向影響力，同時支持商業策略

德國電信建立的「企業數位責任」架構，除了創造正面環境社會影響力，亦支持公司成為領先數位電信商 (Leading Digital Telco) 的長期發展策略，有助於確保「企業數位責任」倡議獲得內部關注和長期資源投入。

善用夥伴關係，增強公信力和影響力

德國電信在多項倡議中運用夥伴關係 (Partnership) 擴大倡議影響力，合作機構從 NPO 至跨國科技公司都有，展現其倡議規劃上的靈活彈性。舉例來說，在「終止仇恨言論 (No Hate Speech)」計畫中，德國電信與非營利組織 HateAid 合作倡議，於官方管道分享 HateAid 對仇恨言論議題的觀點¹³。而在支持學校數位化 (Digitalization in School) 的計畫中，德國電信與微軟合作，提供弱勢學生包含行動裝置與微軟文書處理軟體的「數位教育套組」，並提供合作學校 SIM

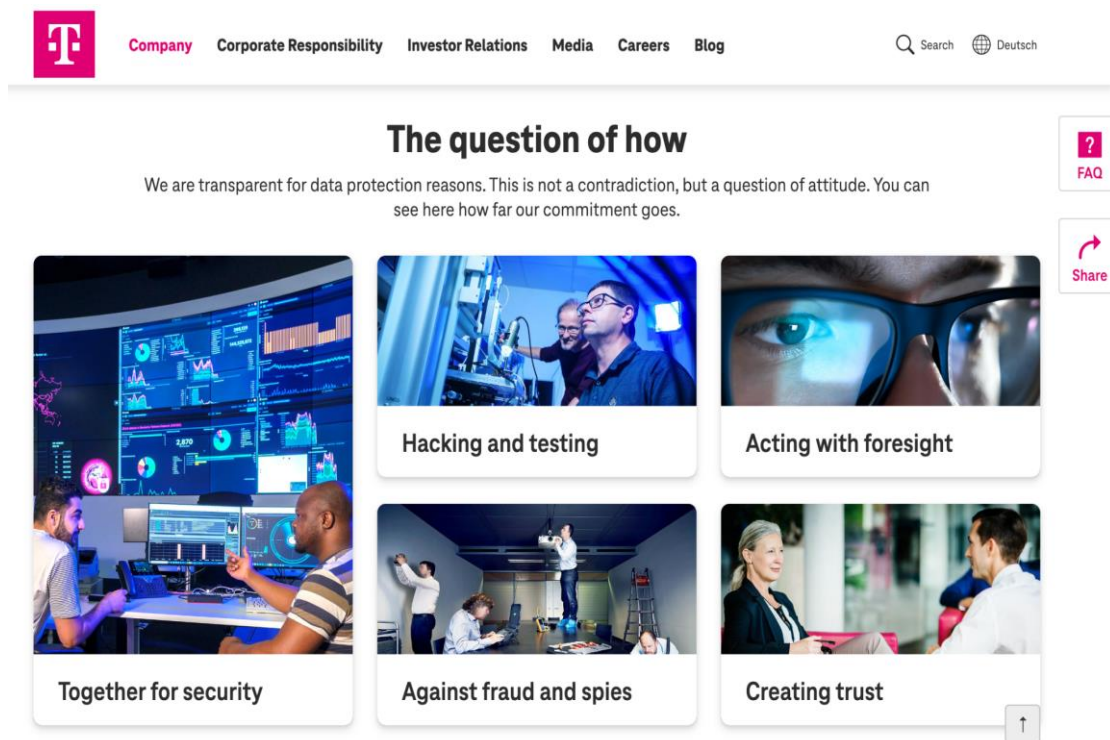
¹² <https://www.telekom.com/en/company/details/digital-services-act-dsa-1060552>

¹³ <https://www.telekom.com/en/company/topic-specials/no-hate-speech/detail/we-want-to-give-people-back-their-dignity-on-the-net-1043292>

卡補貼。14

不僅配合法規，更積極分享 ESG 成果與知識

德國電信積極展現其對「企業數位責任」的承諾，除了在隱私與資訊安全面向滿足基本法規要求，更在官方網站上創造多個專屬頁面，與利害關係人分享德國電信在「企業數位責任」、「資訊安全」、「數位教育」、「終止仇恨言論 (No Hate Speech)」等議題的 ESG 成果和知識，其中包含外部專家觀點、實用撇步等內容，系統性且透明的資訊分享，讓讀者可以快速了解品牌的 ESG 作為，並連結到相關網站和報告。



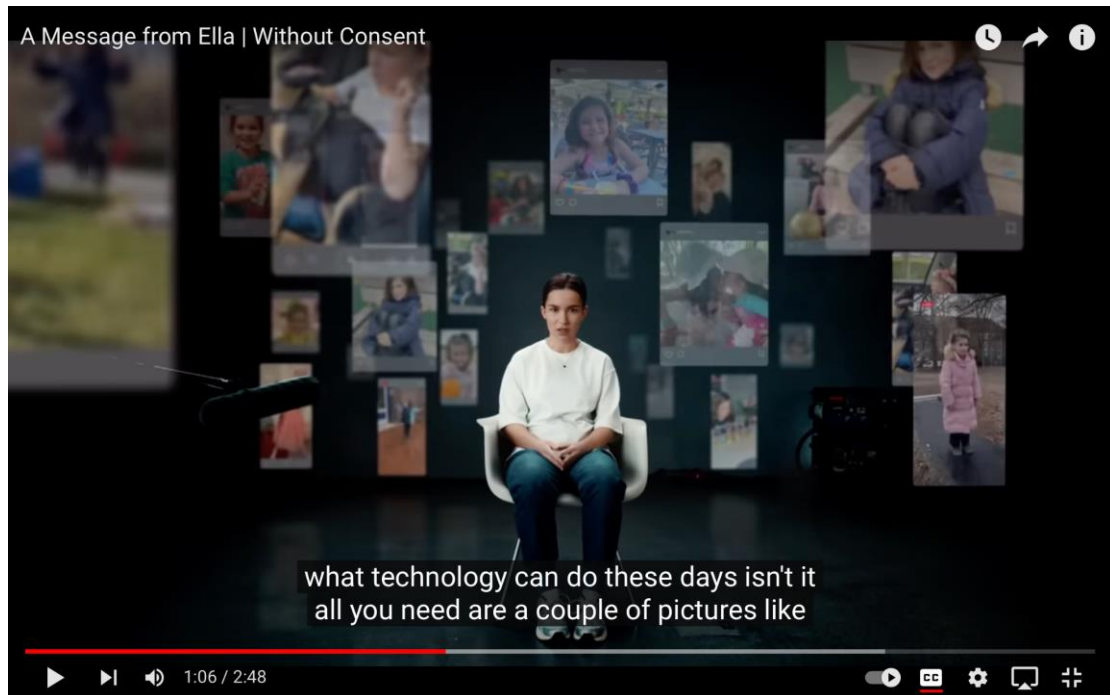
德國電信官方網站的「資料隱私與安全」專區

資料來源：[Deutsche Telekom](https://www.telekom.com/resource/blob/1064168/167b612f8aafd19fb05ef211658060c5/dl-corporate-responsibility-report-2023-data.pdf&ved=2ahUKEwizssTI592IAxVGdvUHHRd6EJ8QFnoECBgQAQ&usg=AOvVaw1SHd1pQOEge_U5xzCY-6_y)

執行與成效：「來自 Ella 的訊息」，德國電信敲響警鐘

提高大眾對分享兒童影像的風險意識

〈未經同意：來自 Ella 的訊息〉(Without Consent : A Message from Ella) 影片為「小心分享 (ShareWithCare)」倡議的一環。該倡議動機是提高大眾對在社群媒體上分享兒童照片與影片之風險的認識。



〈來自 Ella 的訊息〉欲喚起大眾對兒童影像隱私保護的重視

資料來源：[Deutsche Telekom](https://www.telekom.com/en/media/media-information/archive/sharewithcare-children-s-images-deserve-protection-on-the-net-1048376)

根據德國電信針對 795 位 0-14 歲兒童的父母之調查顯示，86 的父母會在網路上分享子女的照片和影片，而孩子越小，照片或影片被分享的頻率越高。85 的受訪者相信共享照片的收件者不會轉發給其他人。同時，65 的人不知道他們孩子的照片和影片去了哪裡。¹⁵

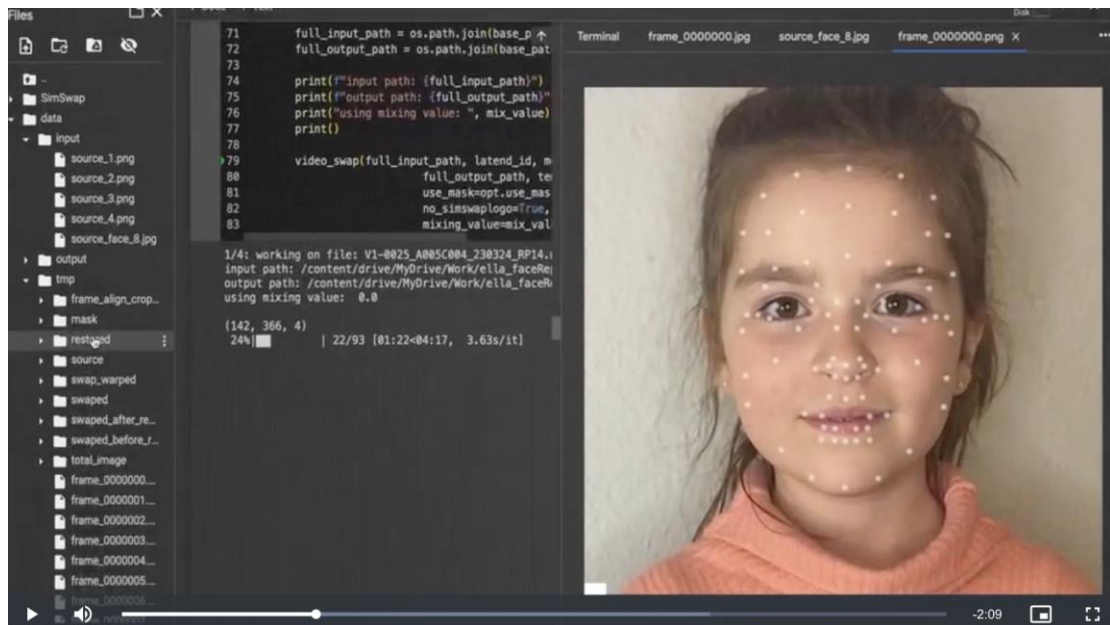
另一方面，英國巴克萊銀行 (Barclays) 的一項研究曾指出，在 2030 年，約 2/3 的身份竊盜案會與父母分享兒童照片有關。以此對比德國電信的調查數據，足見大眾對分享兒童照片的風險意識仍有待提升。

¹⁵ <https://www.telekom.com/en/media/media-information/archive/sharewithcare-children-s-images-deserve-protection-on-the-net-1048376>

巧妙運用深度偽造 (Deepfake) 技術，展現網路身份竊盜風險

該影片由創意行銷公司 adam&eveBerlin、恆美廣告 (DDB) 和製作公司 Tempomedia Filmproduktion 合作開發，影片中最引入注目的部分，即為深度偽造技術的使用。

影片製作團隊運用深度偽造技術創造了一個以女孩「Ella」為主角的敘事角度，由 Ella 親口述說童年照片未經她的同意就被分享到網路上，所造成的包括受同學霸凌、照片遭色情網站挪用、身份竊盜等嚴重後果。由深度偽造技術合成的影像以假亂真，一方面增加故事的說服力，另一方面也直接向觀眾展示，現今的科技讓身份竊盜變得越來越容易，回應兒童數位隱私問題刻不容緩。



〈來自 Ella 的訊息〉影片中合成照片片段

資料來源：[Deutsche Telekom](https://www.telekom.de)

創造社群討論、吸引媒體轉載

〈來自 Ella 的訊息〉影片首先在德國電信 YouTube 頻道露出，除了以英文和德文釋出，亦可看到波蘭文的官方版本。成功創造社群討論聲量後，〈來自 Ella 的訊息〉影片獲得大量媒體轉載，根據媒體公關公司 MINDSHARE 網站，〈來自 Ella

的訊息）影片於全球 71 個國家累計有超過 400 則媒體報導。¹⁶德國電信把握〈未經同意：來自 Ella 的訊息〉影片熱度，在相關新聞稿、文字露出中，皆提供大眾能進一步了解兒童網路安全知識並採取行動的資源。其中包括德國電信長期耕耘的「Teachtoday」倡議、線上兒童雜誌「Scroller」，以及「數位安全指南」等。

超過 2.5 億全球觸及，影響逾六成父母採取行動

「小心分享 (ShareWithCare)」倡議透過〈未經同意：來自 Ella 的訊息〉影片於 2023 年創造超過 2.5 億全球觸及的成績，為德國電信該年度「數位責任」相關計畫中擴及最廣者。透過大量媒體轉載，該影片所傳遞的關於「保護兒童影像隱私」的重要訊息亦於全球 71 國家發酵。¹⁷根據德國電信調查，該影片露出後，61%父母渴望了解更多保護兒童數位安全的相關資訊，而 2/3 的父母表示將不再於網路上分享兒童照片¹⁸。以上轉變顯示影片確實喚醒受眾對該議題的關心和行動的意願。

影片獲國際大獎肯定，擴大品牌影響力

〈未經同意：來自 Ella 的訊息〉影片揭示了數位世代中兒童所面臨的影像隱私風險。其運用深度偽造技術來增加觀眾共感和警覺心的創意手法，亦獲得國際大獎肯定，包括 2024 年 Clio 克里奧國際廣告獎，以及在 2024 年 Cannes Lions 坎城國際創意節中抱走二金二銅共 4 座獎項。¹⁹

¹⁶ https://www.mindshareworld.com/work/share_with_care_message_from_ella_deutsche_telekom

¹⁷ https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.telekom.com/resource/blob/1064168/167b612f8aafd19fb05ef211658060c5/dl-corporate-responsibility-report-2023-data.pdf&ved=2ahUKEwizssTI592IAxVGdvUHHRd6EJ8QFnoECBgQAQ&usg=AOvVaw1SHd1pQOEge_U5xzCY-6_y

¹⁸ <https://www.telekom.com/en/media/media-information/archive/sharewithcare-children-s-images-deserve-jprotection-on-the-net-1048376>; https://www.mindshareworld.com/work/share_with_care_message_from_ella_deutsche_telekom

¹⁹ https://www.mindshareworld.com/work/share_with_care_message_from_ella_deutsche_telekom

案例二、 Philips | Refurb

案例背景：從燈泡工廠起家的科技創新大廠

飛利浦 (Philips) 於 1891 年於荷蘭成立²⁰，從燈泡工廠起家，總部位於荷蘭，目前於全球 74 個國家銷售，並於 10 個國家設置工廠²¹，是當今最大的電子科技公司之一。主要生產消費性電子商品，包括個人保健用品 (如刮鬍刀、美容儀器)、家庭生活用品 (如廚房家電)、影音設備 (如音響)、照明設備等。主要目標市場與客群除了一般消費者之外，過去十年飛利浦逐漸轉型，聚焦於醫療健康科技產品²²，因此也包含醫療院所及企業。

飛利浦在 2013 年將品牌重新定位，以“Innovation and you”取代原本的“Sense and Simplicity”，體現飛利浦「透過有意義的創新改善人們生活」的使命。

問題與挑戰：德國電商市場的高退貨率，帶來環境挑戰

電商退貨便利性是優勢也是劣勢

在德國，家電市場的競爭格局相當分散，市場主要品牌包括博世 (BSH Hausgeräte)、寶僑 (Procter & Gamble)、惠而浦 (Whirlpool)、伊萊克斯 (Electrolux AB) 等。²³而消費者主要的家電購買管道超過 45% 來自電商網站²⁴。然而電商的消費者保護政策以及大部分德國廠商不收取退貨費用的便利性，雖然帶來了競爭優勢，也導致電商退貨率極高。

根據研究，在德國電商市場，每四個包裹就有一個會被退回 (24.2%)，而 2021 年運送的 5.3 億個包裹中，包含了將近 13 億件商品。其中 91% 的商品是時尚品

²⁰ <https://www.philips.com/a-w/about/our-history.html>

²¹ <https://www.results.philips.com/downloadcenter#ar23>

²² <https://www.philips.com/a-w/about.html>

²³ <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/germany-major-home-appliance-market/market-size>

²⁴ <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/germany-consumer-appliances-market>

類的服飾與鞋子。²⁵在這些退貨商品中，大部分都仍可以做為全新商品出售，而有 1.3% 的商品被丟棄。即使看起來只有 1.3% 的比例，也相當於 1700 萬件商品進到垃圾掩埋場。對品牌來說選擇直接丟棄的最主要原因是，退貨商品即使是全新的，也因為品牌要重新檢查商品狀態、重新包裝、重新運送的人事物流等各項成本，幾乎要製造一個新商品。研究結果更揭示了退貨對於環境的影響，不僅僅是製造出更多垃圾，在退貨與處理過程，更相當於 79.5 萬噸的碳排放，相當於一輛汽車行駛 53 億公里的碳排放。

飛利浦的機會點：減少退貨而產生的碳足跡

由於德國政府將氣候變遷法案正式寫入國內法，設定了到 2045 年實現淨零碳排放的目標，並計劃在 2030 年前將碳排放量減少至少 65% (相較於 1990 年)。²⁶德國作為歐洲國家中的「退貨冠軍」，也是飛利浦 (Philips) 最大的市場之一，不僅需要回應消費者需求，隨著碳排放法規日趨嚴格，也必須思考如何減少物流與退貨過程的碳足跡，推動其永續發展的品牌承諾與作為。

解決策略：透過產品設計與循環經減少環境影響

全生命週期的產品設計引領飛利浦永續創新

飛利浦認為將永續發展融入其業務經營是必要的，其企業使命是在 2030 年前每年改善 25 億人的生活²⁷，並且致力於聯合國永續發展目標 SDGs 第 12 項「負責任的消費與生產」，計畫透過循環經濟方案 (circular propositions) 來創造公司總收入的 25%。同時飛利浦也推動全生命週期生態設計原則 (Whole Lifecycle EcoDesign Principles) 進行 100% 產品設計。²⁸

早在 1994 年就提出的 Eco Design 其特色是以永續發展為主導來進行設計決策，也就是創新和設計的過程就必須考慮對環境的影響，根據飛利浦的估計，產品的環境影響 (包括使用過程中能源和材料的影響)，80% 都是可以在設計階段確定

²⁵ <http://www.retourenforschung.de/info-ergebnisse-des-europaeischen-retourentachos-veroeffentlicht.html>

²⁶ <https://www.bundesregierung.de/breg-de/schwerpunkte/klimaschutz/climate-change-act-2021-1936846>

²⁷ <https://www.philips.com/a-w/about.html>

²⁸ <https://www.philips.com/a-w/about/news/archive/standard/news/articles/2023/20230706-campaign-for-refurbished-products-highlights-philips-increasing-focus-on-circular-solutions.html>

的。²⁹透過生產可以翻新和重複使用的產品，提高產品使用的能源效率，以及謹慎選擇材料與包裝，減少對原料及新零件的需求，就有機會減少對環境的影響。

推動循環經濟提升消費者對翻新品的認知

綜合以上，考慮到德國的高退貨率以及其對環境永續的影響，飛利浦聚焦於推動循環經濟，採取了翻新選品（ Philips Refurb Editions ）的行動，以解決過度消費與浪費的問題。企圖透過這個活動，一方面挑戰人們對於購買新商品的思考，提高消費者對於翻新和重複使用商品的認知，一方面也藉此行動展現飛利浦如何透過生態設計原則進行永續創新，突顯其產品品質與技術創新能力。

執行與成效：販售翻新商品的新電商業務模式

翻新品的創新商業模式助品牌循環經濟發展

飛利浦選擇在 2023 年 4 月 22 日世界地球日上線其電商網站的新業務模式，僅販賣退貨（ Returned ）與翻新（ Refurbished ）的商品³⁰，以較低價格與同樣的全球保固期（ 2 年 ）售出。³¹

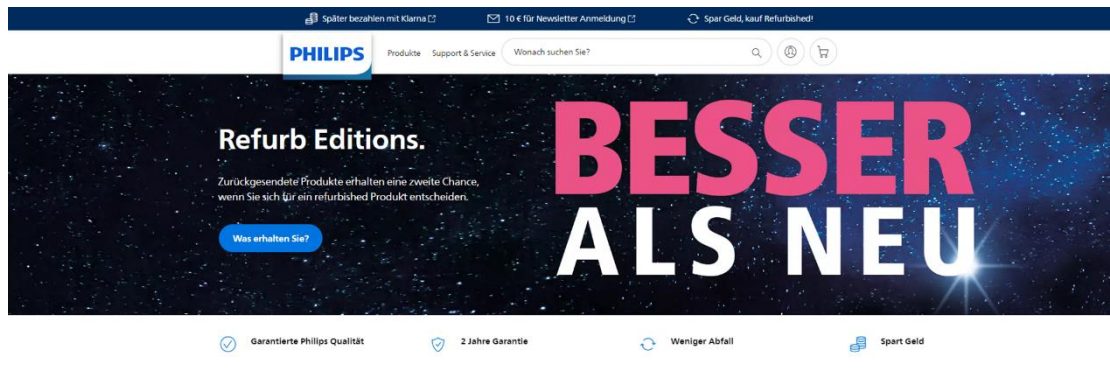
大部分飛利浦翻新產品，都是電商線上銷售並在 30 天內退貨的產品，少數是根據飛利浦訂閱計劃退回的產品。品牌在檢查退貨商品是否適合翻新後，所有與衛生相關的零件（例如刮鬍刀刀片）和電器安全相關的零件（例如充電器）都將被更換，經過產品測試以確保符合品質標準後，再重新包裝到原本的包裝或回收包裝（ recycled packaging ）中。

確保了衛生與安全零件後，這些翻新商品就如同全新產品，並且一樣享有相同的兩年保固，大大減少了消費者線上購買翻新商品的疑慮，降低購買的心理門檻。對於品牌來說，也在既有的新品銷售之外，以符合循環經濟的方式，創造新的業務增長來源。

²⁹ <https://www.philips.com/a-w/about/news/archive/blogs/innovation-matters/2020/20200729-demystifying-ecodesign-and-the-impact-when-we-get-it-right.html>

³⁰ <https://www.contagious.com/news-and-views/cannes-lions-2024-creative-business-transformation>

³¹ <https://www.philips.com/a-w/about/news/archive/standard/news/articles/2023/20230706-campaign-for-refurbished-products-highlights-philips-increasing-focus-on-circular-solutions.html>

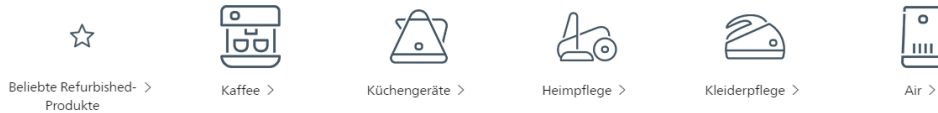


Refurb Editions 電商網站德文網頁

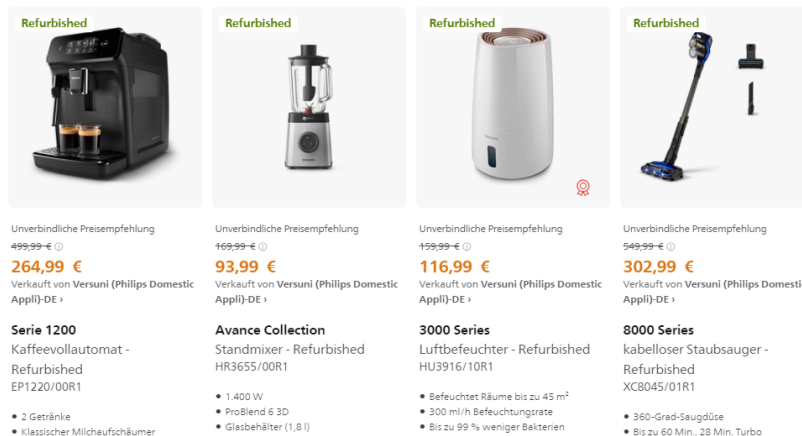
資料來源：Philips

Kaufen Sie refurbished Produkte indem Sie eine Kategorie auswählen:

Körperpflegeprodukte anzeigen



Beliebte Refurbished-Produkte



Refurb Editions 電商網站德文網頁

資料來源：Philips

AR 濾鏡身歷其境，強化退貨造成的環境問題

在行銷創意上，挑戰了傳統「新的等於好的」(New equals Better) 的觀念，發起「比新更好」(Better than New) 的活動概念，與荷蘭阿姆斯特丹的創意機構 LePub 合作，廣告宣傳活動從世界地球日開始，連續一週在柏林電視塔附近廣場，現場布置大型禮物藝術裝置，路人只要掃描 QR code，就可以輔以 AR 效果看到城市中充斥大量被退回的虛擬禮物，象徵著每年的垃圾量。

此外，透過 AR 互動，一方面能以視覺強化問題的嚴重性，另一方面也透過線下

線上的互動串聯，有效將消費者導流飛利浦電商網站，消費者可以藉此了解更多關於翻新選品計畫的相關資訊，並選購翻新商品。



位於柏林電視塔附近廣場的裝置藝術與 AR QR code

資料來源：Philips



AR 濾鏡效果

資料來源：Philips

善用品牌歷史資產，打造復古未來視覺創意

此外，LePub 也找來義大利純圖像生活方式雜誌 TOILETPAPER 的聯合創始人合作，以其擅長的風格，打造「復古未來」(retro-future) 的廣告創意。

其靈感來自 1910 到 1965 年間，飛利浦招募了許多平面設計師與藝術家來製造廣告素材，早期飛利浦的產品銷售對象主要為工廠、辦公室與飯店的商業市場，客戶只需要商品目錄即可；但隨著越來越多家庭使用電力照明，也間接促使了廣告素材的成長，其設計的廣告海報在荷蘭與國際市場都取得了成功。³²

回到現代，LePub 與 TOILETPAPER 協助飛利浦重新詮釋過去的海報風格，賦予未來科技感。不僅符合「比新更好」的概念，也以吸睛的視覺美感展示了飛利浦的翻新商品組合。藉由重新定義、展示新的再利用範例，傳達人們的生活不一定要依靠新商品，也可以實現。



未來復古廣告視覺

資料來源：Contagious

³² <https://www.philips.nl/en/a-w/philips-museum/stories/eyecatchers.html>



未來復古廣告視覺

資料來源：Phil



未來復古廣告視覺

資料來源：Little Black Book

廣告活動於 2023 年 6 月 15 日於戶外、平面媒體及社群媒體上推出，並於 6 月 20 日於漢堡 Rindermarkthalle St Pauli 市場開設快閃店，邀請過路的消費者「進來並發現未來 (come in and discover the future)」³³，除了深入了解計畫內容，也可於現場體驗商品並進行線上選購。



位於德國漢堡的快閃

資料來源：aDSof the world

兼顧永續與生意成長的商業轉型創新範例

「翻新選品」電商網站上線後，廣告行銷活動也幫助飛利浦售出了 52,000 件翻新商品，避免了 185 噸的電子產品垃圾，以及減少了 277 噸的二氧化碳排放。飛利浦也承諾將翻新商品做為電商網站優先的商品。

這個案例不僅帶來實際的銷售，也獲得了坎城創意獎 2024 年(Cannes Lions 2024) 的創意商業轉型創意獎 (Creative Business Transformation) 的全場大獎 (Grand Prix) 肯定。評審團主席也表示「地球要持續運轉，商業世界也必須轉型」，而飛利浦翻新選品的計畫需要改變生產產品、接收產品、包裝產品的方式，需要組織內部發生的一切都互相配合、有志一同，才能順利運作。不僅僅是一次性的創意廣告活動，飛利浦也將此模式正式推向十個國家的市場³⁴，其影響規模與為產業其他公司樹立的標準，也令人印象深刻。

35

³³ <https://www.philips.com/a-w/about/news/archive/standard/news/articles/2023/20230706-campaign-for-refurbished-products-highlights-philips-increasing-focus-on-circular-solutions.html>

³⁴ <https://www.philips.de/c-e/shop/refurbishment-story.html>

³⁵ <https://www.contagious.com/news-and-views/cannes-lions-2024-creative-business-transformation>

市場總結

德國作為歐洲的經濟龍頭，對永續發展的重視程度相當高。嚴格的環境法規、注重社會責任的消費者，以及日益完善的綠色金融體系，共同塑造了德國獨特的 ESG 市場。企業若想在德國市場取得成功，必須積極響應 ESG 趨勢，並將永續發展融入到企業的核心價值觀中。

進入德國市場的建議

漂綠風險與透明度的重要性：真實性是關鍵

根據德國電通 ESG 專家訪談表示：

「德國消費者對 ESG 議題的高度敏感度，偏愛具有低環境影響、使用永續包裝和具道德產品的品牌，使得企業在行銷時必須格外謹慎。任何虛假或誇大的可持續性聲明都可能招致『漂綠(Greenwashing)』指控，嚴重損害品牌形象。」

這迫使品牌需專注於透明且有公信力的行銷，需投入時間建立完善 ESG 揭露系統、尋求獨立第三方機構驗證等，可能將增加活動推展之時間成本。以飛利浦的案例而言，如何說服大眾接受「比新更好」的消費新主張，接受翻新產品而非購買全新商品，需要在產品品質上建立信任，展示其翻新產品在品質上仍有不輸於新品的優勢，才能贏得消費者的認可。

嚴格法規下的合規挑戰：商業利潤與永續之間的平衡

德國嚴格的 ESG 法規為企業的營運設定了高標準。企業在推動 ESG 行銷之前，必須先確保自身符合相關法規，這涉及到大量的成本和資源投入，需透過針對不同法規進行深入的風險評估、建立完善的監控機制等方式，應對複雜的法規環境。從飛利浦的案例中，也突顯了這一點的重要性，包括從產品設計就要考量到對環境的衝擊，自源頭開始減少影響，不僅需要持續創新的技術投資，也需要組織內部變革，確保所有員工在各層面都可理解與支持此一策略，才能在滿足市場需求的同時，實現商業利潤與永續發展之間的平衡。

德國供應鏈盡職調查法：確保整個價值鏈的永續性

確保全球供應鏈的道德行為是企業 ESG 行銷的一大挑戰。任何供應鏈環節的失誤都可能對企業品牌造成負面影響、損害企業聲譽，進而影響其作為社會責任品牌的市場推廣能力。德國供應鏈盡職調查法為企業的供應鏈管理設定了更高的標準。企業必須確保其供應鏈的每個環節都符合道德和環境標準，這不僅是法律要求，更是提升品牌形象的關鍵。這項法規為 ESG 顧問、永續科技解決方案提供商以及符合法規的供應商創造了巨大的商機。

展望德國 ESG 市場機會點

消費者普遍具永續意識，透過國際認證的機會降低進入門檻

德國在 ESG 起步上早於其他國家，因為長期的國民教育，人民對環保有深刻的理解，因此消費者的永續意識相對較高，也造就了對企業的永續承諾相對敏感的特色。企業可以藉由參展方式獲得第三方單位的國際認證，避免消費者對品牌持有漂綠的懷疑，還能藉此建立更強的品牌信譽。以真實且經過驗證的永續行動，贏得高度重視環保的德國消費者青睞。

德國經濟前景影響綠色投資，優先關注社會民生面的永續問題

德國嚴謹的 ESG 法規框架，加上消費者對永續產品的高度認同，本應為企業帶來創新發展和產品轉型的契機。然而，近期的國際局勢和經濟變化，卻為德國的永續發展進程帶來了新的挑戰。2022 年俄烏戰爭爆發後，能源價格飆升和碳排成本增加，促使企業將永續發展列為首要任務；隨後能源市場逐漸趨於穩定，減緩了產業從石化能源轉向綠色能源的迫切性。當前面對經濟疲軟的壓力，許多企業不得不將重心轉向維持營運生存，使氣候保護議題暫時退居次位，取而代之的，對於民生議題反倒成為目前首要關注的事項。

國際局勢與科技變化萬遷，與時俱進留意跨國市場動態，了解可能影響產業的因素，方能減少進入市場時的阻礙。

泰國



ESG 背景論述

「經濟自足哲學」為泰國永續發展奠定基礎

泰國在推動永續發展方面是東盟地區的領導者，不僅居東亞與南亞區第一，更曾受聯合國讚揚為「世界的榜樣」，其成功經驗值得借鑒。這與泰國獨特的「經濟自足哲學 (Sufficiency Economy Philosophy, SEP)」密不可分。

SEP 由泰皇自 1970 年提出，是泰國在永續發展道路上的重要基石。這套哲學強調適度、謹慎和社會免疫力，並以知識和美德為引導，為泰國的經濟發展提供了獨特的思維框架。上至泰皇、政府機關，下至民間企業、組織、人民都需遵循，是一種非常獨特的經濟模式。

●小補充：

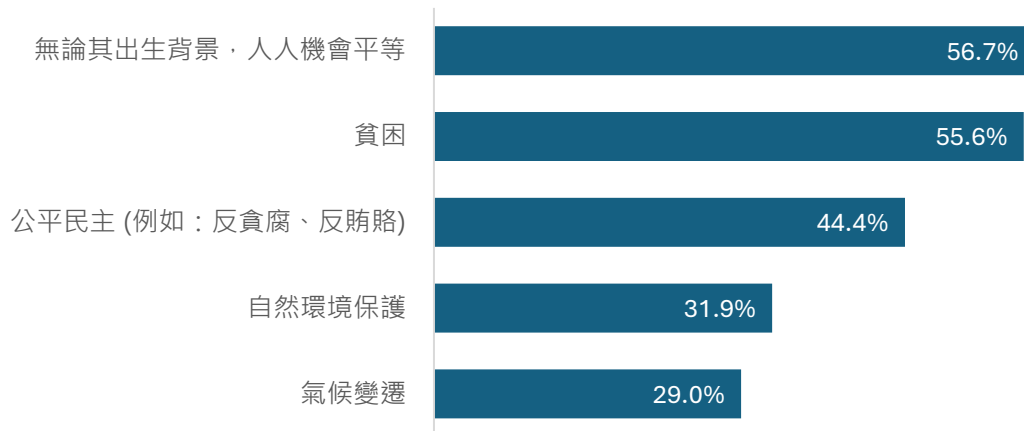
經濟自足哲學是謙虛、合理、免疫的中道，並且重視知識和道德，促使更好的經濟、社會和環境平衡，這一哲學旨在面對全球化與快速經濟變遷，幫助人民建立自足的生活方式。泰國的政府和社會組織經常將這一哲學應用於政策制定中，特別是在農村發展、貧困減少和環境保護方面，它被視為一種平衡經濟發展與環境保護、社會公正的有效方法。

回應永續挑戰，公私部門共同參與

泰國政府正在研擬《氣候變遷法》草案，此草案中的架構設計採用了「全政府行動 (Whole-Of-Government Approach, WGA)」原則，類似於其他國家的範例，並且在促進與利益相關方的協作方面，如來自私人部門的專家等。

除了推動《氣候變遷法》草案外，泰國政府還應在其他方面做好準備，以促進機構架構的成功運作，包括建立政府部門與利益相關方之間的網絡合作。除了確保各部門之間的合作能夠協調一致、無縫運作、不重複工作外，還應提升公眾的環保意識。讓政府帶頭並成為保護環境的榜樣，使政府部門、私人部門與公眾能夠共同推動政策，協調一致地實現既定目標。這種所有部門共同參與政策實施的做

法被稱為「全國共同行動」原則。³⁶



企業/品牌應採取行動的議題_泰國 20-64 歲消費者

資料來源：電通 CCS 消費者調查資料庫

社會公平正義相關議題明顯領先環境永續

電通 CCS 資料庫的調查結果揭示了泰國消費者獨特的社會關注焦點，在企業應採取行動的議題排序中，社會公平正義相關議題的關注度超越自然與環境保護，例如人人平等與貧困問題都各有超過五成五的消費者支持，而公平民主議題也有 40% 以上的關注。儘管環境永續攸關全人類的未來發展，但對泰國消費者而言，這個現象反映了泰國的社會現實：在追求環境永續之前，社會制度的公平與基本人權的保障可能是更需要優先處理的課題。

接下來將藉由泰國當地高端超市品牌以及跨國快消品企業在環境、社會議題上的操作來分析其成功的 ESG 行銷要素。

³⁶ <https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/research/economic-pulse/economic-pulse-202307.html>

案例研究

案例一、Gourmet Market | The Cupboard to Fight Food Waste

案例背景：Gourmet Market，世界級的美食目的地

泰國三大知名零售商之一 The Mall Group 成立於 1979 年，總部設立於泰國曼谷，並在當地上市，擁有 6 個購物商場，是第一個在泰國推出高端豪華購物中心的零售集團。³⁷

而 Gourmet Market 則是泰國著名的超級連鎖百貨超市，隸屬於 The Mall Group 集團旗下超市品牌，擁有 17 間分店³⁸，多半位於曼谷市區或鄰近郊區。以高端消費者及國外消費者客群為主，提供多元、獨特且高品質的泰國當地及海外進口產品，從新鮮蔬果、各式現成餐點到各項生活百貨皆有販售，將其品牌定位為「世界級美食目的地」。

除了有實體商店外，Gourmet Market 在 2021 年推出一站式購物平台，讓消費者不用出門就能以方便、快速地買到來自世界各地優質、新鮮的產品，朝向符合世界級標準的終極超市邁進。³⁹

問題與挑戰：極端氣候與剩食議題備受關注

氣候變遷，影響稻米出產大國

泰國糧食自給率（food self-sufficiency）超過 100%，素有東南亞糧倉之稱，更是全球稻米出產的重要出口國之一。自古以來，在泰國有一句俗諺：「水裡有魚，

³⁷ <https://www.themallgroup.com/index.php/brand-heritage>

³⁸ <https://gourmetmarketthailand.com/th/store-location>

³⁹ <https://thepattayanews.com/2021/06/26/the-mall-group-marches-strategically-forward-onto-digital-commerce-retail-launches-gourmetmarketthailand-com-the-ultimate-e-commerce-supermarket/>

田裡有稻 (ในน้ำมีปลาในนามีข้าว)」⁴⁰，「泰國是米倉」這一觀念深植於泰國人的心中，人們普遍認為泰國土地肥沃，物產豐富，能夠自給自足。

然而，近年來泰國在農業生產上面臨諸多挑戰，包含農產品因氣候而導致價格波動劇烈、抵禦自然災害能力不足、自然資源管理不善等問題，特別是水資源和土地資源的過度利用，使得糧食安全風險增加。⁴¹

此外，極端氣候也對以農產品為主要出口的泰國來說，造成嚴重影響。根據泰國農業大學的研究顯示，若泰國平均氣溫上升 2-3°C，稻米總產量將減少 10.18%；而若平均氣溫升幅達到 4.5°C，稻米總產量減幅可能擴大至 13.33%。另外，像是其他農作物如甘蔗、木薯和榴槿的收成也將受到顯著影響，甘蔗的收成可能下降 25%至 35%之間。⁴²

食物浪費問題高於全球平均

根據聯合國環境規劃署《2024 年食物垃圾指數》報告顯示，泰國人造成的食物浪費，排名世界第 77 位，平均每人每年 86 公斤，比 2023 年的 79 公斤高出 7 公斤，東協排名第二，高於全球平均。⁴³

泰國官方統計指出，2022 年泰國的「食物垃圾 (Food Waste)」數量為 1700 萬噸，且過去並沒有一個良好的食物垃圾管理系統。法政大學科學技術學院食品科學與技術系講師 Racha Thepsorn 指出，管理食物垃圾的兩大關鍵在於：

1. **生產者**：食物生產過量、準備過多或烹調時超過實際消耗量
2. **消費者**：未經計畫而消費，以至囤放過多食物而過期⁴⁴

直到 2023 年經由泰國污染管理部門制定出《食物廢棄物管理路線圖(2023-2030)》和《食物廢棄物管理行動計畫第一階段 (2023-2027)》制定了食物廢棄物管理行動的架構和方向，並在 2024 年初制定了目標，到 2027 年將固體廢棄物中食物

⁴⁰

https://l.threads.net/?u=https%3A%2F%2Fpantip.com%2Ftopic%2F38052112&e=AT381effFA8Ln_Sbl2RtvU_lcvfJRz14EmmWNPwSFN1J98Si7mTZEyN_T7ISxkxpL39LYt4NDXymTOeGo9mQzl0W3Hlu83j1wYGKRVV8S9v9KqelpbsVxeswycQ8UBMhwl3YZ8xLOVliddGl4gJX2lgYeM4m

⁴¹ <https://www.sdgmovement.com/2024/08/07/sdg-updates-food-security-in-thailand/>

⁴² <https://www.bangkokpost.com/opinion/opinion/2850748/climate-risks-threaten-thai-economy>

⁴³ <https://www.sdthailand.com/2024/04/kasikorn-research-food-waste-index-2024/>

⁴⁴ <https://workpointtoday.com/thailand-food-waste/>

垃圾的比例降低至不超過 28 (以 2021 年為基準年，食物垃圾比例為 38.76%，到 2027 年為 39%)⁴⁵

根據規劃，主要有 3 項措施：

1. 防止和減少食品分銷商和經營者、消費者以及剩餘食品管理的食品浪費
2. 餐廚垃圾的管理與利用
3. 開發管理剩餘食物和食物浪費的工具，包括向相關政府機構準備廢棄物分類和收集模式的建議，作為企業營運指南。

解決策略：身為永續零售商，The Mall Group 與利害關係人共創價值

以永續零售商角色主動出擊，推動顧客行為改變

The Mall Group 作為 Gourmet Market 的母公司，持續推動企業邁向永續零售商的角色。包括從零售源頭開始行動，2019 年起逐步減少塑膠袋使用、2020 年正式停止提供塑膠袋；與泰國自然資源與環境部合作創新比賽，提高社會大眾對於海洋塑膠污染的認識；2022 年與曼谷市政府合作，共同創建了泰國第一個可持續管理廢棄物的零廢棄物公園「曼谷零廢棄物公園」，透過與利害關係人合作，讓影響力加成、發揮更大。

此外，多家商場設置了電動車充電站，並與可口可樂合作推出了自動售貨機，讓顧客可以用回收的塑料瓶換取飲料，從而推動環保意識，並逐步改變顧客的行為。也與第三方驗證機構 Carbon Hero 合作，在產品標籤上展示產品的碳足跡數據，讓顧客了解每件商品在生產過程中排放了多少二氧化碳。⁴⁶

而在呼應食物浪費問題的行動上，Gourmet Market 也選擇從推動顧客行為改變著手。聯合利華的美乃滋品牌 Hellmann's 的全球品牌副總裁 Christina Bauer-Plank 曾表示：「沒有人一開始就想要浪費食物。人們通常都有好的意圖，想要做出積極的改變，但他們常常感到無所適從，不知道自己如何實際貢獻。」

而 Gourmet Market 開發的 The Cupboard to Fight Food Waste 便是試圖解決消費

⁴⁵ https://www.kasikornasset.com/th/market-update/Pages/HotTopic-20240805-food_waste-esg.aspx

⁴⁶ <https://www.thestorythailand.com/03/08/2024/134587/>

者的痛點——讓購物的過程成為具有社會責任的行為，提醒消費者在食品過期前進行食用，從而有效減少食物浪費，解決全球的食物浪費問題，讓消費者無痛達成永續行動。

執行與成效：Gourmet Market 開發 APP 小工具，打擊食物浪費

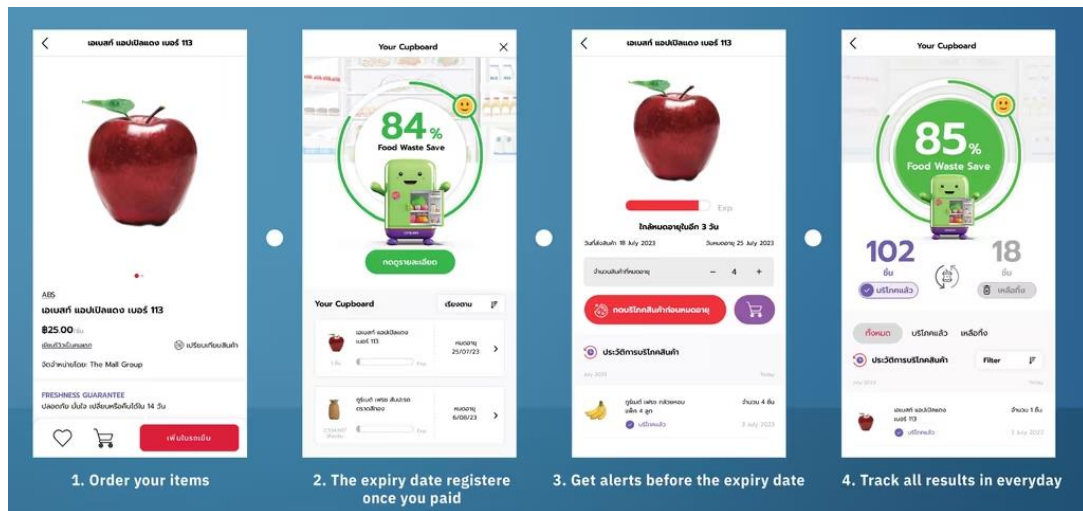
「The Cupboard to Fight Food Waste」，助人人實踐零剩食

面對日益嚴重的食物浪費問題，Gourmet Market 與 Dentsu Creative Thailand 攜手開發一款 APP 內的小工具「The Cupboard to Fight Food Waste」，可用來追蹤在 Gourmet Market 分店購買的食品到期日。消費者在使用 Gourmet Market 的 APP 購物時，可以選擇加入這款小工具，在食品接近到期日時，顧客便會在手機上收到通知。並且顯示幫助減少食物浪費的百分比，提供用戶更具體的行動回饋。



Gourmet Market 與 Dentsu Creative Thailand 合作打造 App 內的小工具

資料來源：[TrueID](#)



The Cupboard to Fight Food Waste 四步驟

資料來源：[Dentsu](https://www.dentsucreative.com/news/DC-Thailand-makes-Contagious-work-of-the-week)

Dentsu Creative Thailand 的創意副總監 Jakkrit Limkarn 提及：「許多泰國人並沒有意識到食物浪費的問題，但我們認為僅僅提高意識是不夠的，我們真正需要的是找到解決方法。因此，我們開發了『The Cupboard to Fight Food Waste』，這是一個簡單的工具，可以融入日常生活，讓每個人都能輕鬆採取行動。」

「Gourmet Market 致力於追求可持續發展。我們希望為超市樹立新標準，讓大家真正關注食物浪費問題。透過『The Cupboard to Fight Food Waste』，我們相信這將推動每個超市品牌支持並尋找解決這些問題的方法，以實現永續發展的世界。」The Mall Group 資深副總裁 Natee Srirussamee 表示。⁴⁷

⁴⁷ <https://www.dentsucreative.com/news/DC-Thailand-makes-Contagious-work-of-the-week>



當產品的有效期逐漸縮短時，APP 會提醒用戶盡快食用該產品

資料來源：[Campaign Brief Asia](#)

活躍用戶數成長 18.1%，有效達成議題與品牌關注度

數據顯示，The Cupboard to Fight Food Waste 在推廣上取得了亮眼的成果。應用程式下載量與活躍用戶數分別成長了 14%和 18.1%，同時也為品牌創造了超過 400 萬泰銖（約 11.4 萬美元）的公關價值。⁴⁸

此專案不僅在環保方面取得了進展，透過應用程式的使用，為超市提供了大量的顧客購買數據。這些數據可以幫助超市更好地了解消費者行為，進而優化庫存管理和個性化商品推薦。這是一個雙贏的局面：消費者避免浪費食品，超市則獲得了更多的數據支持與商機。

The Mall Group 資深總監暨數位零售及策略聯盟負責人 Natee Srirussamee 表示，「我們希望 Gourmet Market 應用程式能成為零售業的第一塊拼圖，推動泰國零售業意識到解決食物浪費的重要性，並且期望 The Cupboard to Fight Food Waste 成為減少食物浪費並促進可持續發展的重要推動力。未來，我們還將把這項過期提醒功能擴展至實體店鋪。」⁴⁹

⁴⁸ https://www.contagious.com/news-and-views/thai-supermarket-develops-app-to-sends-shoppers-sell-by-date-alerts?utm_campaign=CTOW&utm_content=278776074&utm_medium=social&utm_source=linkedin&hss_channel=lcp-848133

⁴⁹ <https://www.contagious.com/news-and-views/thai-supermarket-develops-app-to-sends-shoppers-sell-by-date->

有效推動大眾永續行為改變，獲廣告淨零獎入圍

「The Cupboard to Fight Food Waste」入圍 2024 年「Ad Net Zero」亞太地區最佳永續行為改變運動獎，展現了其在推動永續發展方面的努力。該獎項由廣告協會與 IPA 和 ISBA 合作設立，旨在協助廣告業透過去碳化廣告運營來應對氣候緊急狀況，並支持各行各業準確推廣永續產品和服務。最終的獲獎結果將於 2024 年 11 月 20 日揭曉。⁵⁰

根據泰國電通品牌行銷專家訪談指出：

「超市的案例展示了如何透過技術創新來解決問題，不僅提高了消費者對食物浪費的意識，還幫助企業利用數據驅動來提升顧客體驗和商品的庫存管理。未來，隨著技術的進一步發展，這種解決方案可以擴展到更多產品領域，進一步提升環保效益。」

alerts?utm_campaign=CTOW&utm_content=278776074&utm_medium=social&utm_source=linkedin&hss_channel=lcp-848133

⁵⁰ <https://www.campaignasia.com/article/campaign-ad-net-zero-awards-2024-shortlist-revealed/498505>

案例二、Dove | #LetHerGrow

案例背景：Dove，讓美麗成為自信的來源

聯合利華 Unilever，為全球第三大消費品跨國公司，僅次於寶僑 P&G 和雀巢 Nestle⁵¹，總部設立於荷蘭鹿特丹及英國倫敦。旗下共有 31 個品牌，其中 Dove 主要以個人護理產品為主。

Dove 以「讓美麗成為自信的源泉 (make beauty a source of confidence)」為核心使命，提供肌膚、頭髮等塗抹產品。在 2004 年推出「真實美麗承諾 (Real Beauty Pledge)」4 大承諾，協助所有女性與女孩建立自信：

1. **真實**：展現所有女性真實美麗的樣貌，杜絕數位和 AI 扭曲，不符合任何不切實際的美麗標準。
2. **多樣性**：多元展現不同女性的樣貌，不論身材、年齡、能力、種族、性別、風格等。
3. **自主性**：尊重每位女性對於定義自己美麗的看法，並如實傳達這些故事及聲音。
4. **建立身體自信**：協助下一代女性和女孩建立對於自己身體的自信與價值。⁵²

問題與挑戰：性別歧視根深蒂固使女性在泰國仍為脆弱群體

性別不平等根植於社會

泰國健康促進基金會及泰國男女平等基金會皆表示，大多女性是處於脆弱群體的一員，來自社會、傳統及文化上的不平等待遇，許多根深蒂固的習俗使一些有知識和能力的女性失去了在各領域工作的機會，讓她們被迫待在家中照顧孩子和服侍丈夫，且性別歧視的傳統深深植根於社會。

2017 年聯合國兒童基金會 (United Nations International Children's Emergency

⁵¹ https://web.archive.org/web/20090928221052/http://www.usatoday.com/money/world/2009-09-25-unilever_N.htm

⁵² <https://www.dove.com/us/en/stories/campaigns/real-beauty-pledge.html>

Fund，UNICEF）曾針對全泰國 398 所中學的 8837 名中學生和 692 名老師進行性別教育調查。調查報告發現，在性權利、性別平等、多元化以及尊重他人的權利等內容經常被忽略，缺乏性別教育觀念的溝通帶來了危險的後果，例如有 41 的職校中學男生認為，如果妻子不忠的話，丈夫可以毆打妻子，隱含著家庭暴力、性與性別的看法有著嚴重偏差。⁵³

促進婦女權利，政府扮演要角

2022 年泰國國家自願檢視報告（Voluntary National Reviews, VNR）中揭露，泰國積極針對促進婦女權利與創造性別平等上努力，且有所進展，如保護婦女和兒童免受家庭暴力、性騷擾和騷擾等措施，或是在泰國南部邊境省（SADC）建立兒童與婦女協調中心，並且提供婦女及兒童平等教育的權利，實施「全民教育」政策。

不遺漏任何人，實踐性別平權仍需努力

在政府積極地政策推動下，雖有所成果，但以聯合國標準檢視，泰國在實踐 SDG 5（實現性別平等，並賦予婦女權力）的進程中，仍需持續努力。根據「聯合國永續發展報（The Sustainable Development Report）」顯示，泰國於 SDG 5 的實踐狀態「仍存重大挑戰（Significant challenges remain）」，且分數停滯不前、甚至低於應有的改善速度。⁵⁴

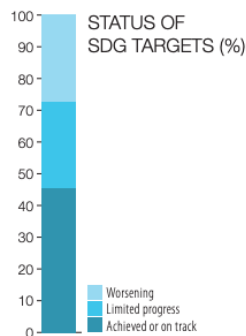
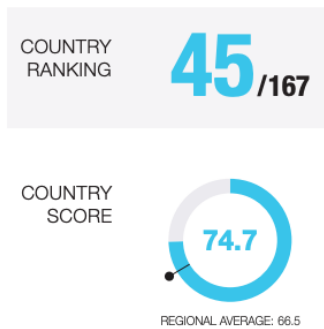
⁵³ <https://www.cna.com.tw/topic/newsworld/135/202002150002.aspx>

⁵⁴ <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/thailand>

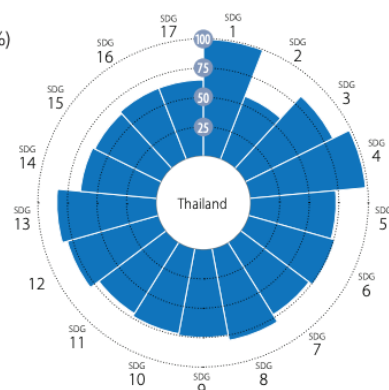
THAILAND

East and South Asia

OVERALL PERFORMANCE



AVERAGE PERFORMANCE BY SDG



SDG DASHBOARDS AND TRENDS



Note: The full title of each SDG is available here: <https://sdgs.un.org>

聯合國永續發展報告 (The Sustainable Development Report) 顯示，泰國於 SDG 5 的實踐分數「停滯不前 (Stagnating)」

資料來源：[The Sustainable Development Report](https://sdgs.un.org)

被束縛的美麗，高達 7 成女性對於自我外貌不滿意

2016 年的《多芬全球美麗與自信報告》調查，針對來自 13 個國家、10,500 名女性進行了訪談，發現全球女性對自己身體的信心正在逐步下降，不論是在哪個年齡或國家，美麗和外貌焦慮已成為女性和女孩在世界範圍內的共同挑戰。此份報告是 Dove 在該主題上進行第三次、也是最全面的研究，立基於 2004 年及 2010 年發布的兩次研究基礎之上。

報告顯示，有高達 85% 女性及 79% 女孩表示，當她們對自己的外貌不滿意時，就會放棄參與生活中重要的活動或場合，例如加入新社團或是與親密之人互動。此外，有 70% 自尊心較低的女孩表示，當她們對自己的外貌感到不滿意時，不會堅持自己的意見或決定；87% 的女性則會因外貌焦慮而抑制飲食或以其他方

式危害自己的健康。

有高達 69% 的女性和 65% 的女孩指出，自身對於外貌焦慮的關鍵因素是來自廣告、媒體對於不切實際的美麗標準，但儘管如此，71% 的女性和 67% 的女孩仍可望挑戰現有的標準，拋開既有定義下，更好地展現出不同外貌、年齡、種族、形體和尺寸的女性形象。⁵⁵

解決策略：發起倡議 #LetHerGrow，促成社會改變

Dove 自信計畫，協助下一代女性發揮潛力

Dove 自信計畫 (The Dove Self-Esteem Project) 在 2004 年啟動，為 8-17 歲的年輕人 (主要是女孩) 提供自尊教育⁵⁶，並與心理學、健康和身體形象等頂尖專家合作，開發一系列的教育資源，提升青少年對於身體自信及自我價值的建立。

計畫啟動已 11 年中，全球已有超過 625,000 名教師進行了 Dove 的自我價值工作坊，並且有超過 150 萬名家長參與了線上內容，共幫助來自 150 個國家的超過 1 億名年輕人。下一階段希望在 2030 年之前達成影響 2.5 億人的目標。

⁵⁷

懲罰性的剪髮，造成女孩自信心影響

長期以來，泰國各中學針對學生強制執行懲罰性剪髮。如果女孩的頭髮太長，就會被剪掉，即便是短頭髮但不在耳垂處，也會被剪掉，讓每個女學生看起來都是一樣的。⁵⁸雖然有些人認為嚴格的規定，有助於維持學校秩序，並教導年輕一代的紀律；但也有人認為這侵犯學生對於自我身體的處置權、侵犯學生選擇自我髮型權利。

⁵⁵ <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-dove-research-finds-beauty-pressure-up-and-women-and-girls-calling-for-change-583743391.html>

⁵⁶ <https://www.dove.com/th/stories/about-dove/our-vision.html>

⁵⁷ <https://www.dove.com/us/en/stories/about-dove/our-vision.html>

⁵⁸ <https://www.unilever.com/sustainability/take-action/initiative/forced-haircuts-in-thailand-lets-liberate-not-dictate/>



強制剪下學生頭髮的規定，造成學生自信心受挫、侵犯學生身體自主權

資料來源：[Mgi magazine](#)

Dove 透過研究發現，在 10 名年輕女性中有 7 名女性表示，強制剪髮的手段已經造成他們自信心的影響。⁵⁹另外，有超過 3/5 的高中生認為這些規定無法讓他們掌控自己的身體，或讓他們對自己的外貌感到羞愧。該研究還發現，強制理髮對 80% 的高中生的自信心產生了負面影響，並且近一半的高中生因為此規定而難以表達自己的想法。⁶⁰

執行與成效：喚起社會大眾的重視，找回孩子的自信心

短髮造型 QR code 吸引民眾呼籲不當的懲罰方式

Dove 與 Edelman 合作進行的一項深入研究，透過訪談學生、家長和教師，並與泰國兒童心理學家 Jiraporn Arunakul 合作，揭示了強制理髮對年輕女孩自信心的長期負面影響。研究結果顯示，即使頭髮重新生長，女孩們的自信心仍未能完全恢復。這項發現凸顯了學校採用這種懲罰方式的嚴重性，並引發了對其潛在心理傷害的關注。

⁵⁹ <https://www.edelman.com/work/dove-lethergrow>

⁶⁰ <https://www.bangkokpost.com/life/social-and-lifestyle/2305466/dove-seeks-to-end-forced-haircuts>

為了讓更多人了解強制理髮的危害，Dove 發起了「#LetHerGrow」運動，設計了以經典短髮為造型的 QR code，廣泛投放在戶外廣告和報紙上，鼓勵大家分享自身經歷，共同呼籲終止這種不當的懲罰方式。



以經典的短髮造型作為意向，以「#LetHerGrow」為號召，引起大眾討論和重視

資料來源：[Edelman](https://www.edelman.com/work/dove-lethergrow)

凝聚眾人力量，強化兒童自由發展的自我意識

#LetHerGrow 運動，更邀請了眾多知名人士，如新聞主播、意見領袖和藝術家，以短髮造型現身於電視節目和文化場域，掀起了一股強大的社會風潮。這場運動旨在凝聚眾人力量，共同抵制有害的強制剪髮行為，為孩子們打造一個能夠自由發展的未來。

Dove 美容和個人護理副總裁 Pakachat Taychaburapanone 表示，「當我們支援孩子的自信時，他們的自我意識就會增強，他們的可能性也會擴大。這就是為什麼我們致力於創造一個未來，使我們的下一代能夠成長為最偉大的自己。」⁶¹

⁶¹ <https://www.edelman.com/work/dove-lethergrow>



透過大量的平面、網路、影音等媒介宣傳#LetHerGrow 的理念

資料來源：[Edelman](https://www.edelman.com/work/dove-lethergrow)

激發全民討論，倡議曝光量高達 1.95 億

這項倡議行動，不僅引起大眾討論，更獲得了泰國政商界領袖的高度關注，如泰國第 30 任總理同時也是泰國知名房地產 Sansiri 創辦人 Srettha Thavisin、以及教育部基礎教育委員會助理秘書長 Nippon Kongweha 均對此表示支持，Nippon Kongweha 更指出：「Dove 的倡議，為提升社會對於女孩權利的意識提供了絕佳的平台。」。

據統計，該活動吸引了超過 50 家媒體爭相報導，包括電視、報紙、網路媒體和社群平台，累積了超過 200 篇媒體報導、品牌影片在各大平台上累積了超過 2600 萬次觀看，總曝光量高達 1.95 億次。在社群媒體上，#LetHerGrow 話題更是掀起熱潮，吸引了 735 萬人次討論，獲得超過 11 萬次的互動。此外，LetHerGrow.com 網站也湧入了超過 2700 名支持者，分享了超過 700 個真實故事，共同為改變發聲。⁶²

此外，該活動亦獲多項創意獎項肯定，包含 2022 The Drum AwarDS 的最佳綜合活動獎⁶³、2023 年坎城國際創意節的「健康與保健」和「玻璃師：變革之獅」類別銅獎，以及在 2024 年坎城國際創意節的「創意策略」類別中獲得銀獎。⁶⁴

⁶² <https://www.edelman.com/work/dove-lethergrow>

⁶³ <https://www.thedrum.com/news/2022/12/08/why-dove-campaigned-end-forced-haircuts-thailand>

⁶⁴ <https://www.edelman.com/work/dove-lethergrow>



#LetHerGrow 品牌影片在各大平台上累積了超過 2600 萬次觀看，總曝光量高達 1.95 億次

資料來源：[Edelman](#)

促使教育部取消不公平規定，深化社會影響力

在 #LetHerGrow 倡議之後，2023 年 1 月，泰國教育部正式宣佈，取消長期以來強迫學生理髮的不公平規定，讓更多的女孩能夠在一個更平等、更尊重多元性的環境中成長。此一成就讓 Dove 的品牌形象大幅提升，在泰國市場的品牌分數上漲了 15%，品牌知名度年增長 8.5%，整體品牌影響力創下 5 年來新高。

聯合利華泰國護髮業務負責人 Wichaporn Kanapongsa 表示：「我們很榮幸看到 Dove 致力於將泰國人如此重要的議題提上議程的承諾得到認可。在 Dove，我們相信積極的美麗和健康的生活方式，並希望繼續推動泰國社會的變革，提高女孩和年輕女性的自尊。」⁶⁵

⁶⁵ <https://www.thestorythailand.com/en/29/06/2023/104640/>

市場總結

泰國作為東南亞成熟的經濟體，在實踐永續發展方面的努力不落人後，同時，讓具有一定經濟能力的企業與民眾，開始關注環保議題與相關產品與服務。泰國政府力推「綠色經濟」，引外資建構韌性供應鏈，期望透過整合生物、循環與綠色三種經濟途徑，來促進永續經濟成長，讓泰國成為「東協的生物經濟中心」。

進入泰國市場的建議

了解當地文化差異與溝通方式，因地制宜的 ESG 策略

雖然英語是泰國的官方語言之一，但並非所有泰國人都能流利使用，加上泰國並非單一的文化體系，不同地區有著各自的語言、宗教信仰和社會習俗。企業在泰國市場中，應尊重當地溝通與文化習慣，勿以單一的市場策略籠統概括，例如應針對泰國北部、東北部、南部等不同區域，採取靈活的本地化措施。如此一來，才能更精準掌握當地消費者的需求與期待，針對當地議題與文化提出解決辦法，創造永續價值的最大化。

複雜社會議題須特別尊重文化與世代差異

面對複雜的 ESG 社會議題時，尤其是對於根深蒂固以來的傳統，雖隨著時代變遷有了不一樣的觀念轉變，但世代之間的隔閡是特別需謹慎處理的議題。例如多芬案例，對於保守傳統的長輩級消費者而言或許是一項過於新穎或跳脫世俗框架的操作，企業在評估適當的行銷手法與議題時，必須要避免與當地文化或社區產生摩擦，以維護品牌形象。

與當地學術界合作，建立品牌信任感以擴大社會影響力

對新品牌而言，與泰國的大學和研究機構合作，不僅能更深入了解當地市場需求，更能透過參與社區活動，建立與當地居民的信任關係。這樣的合作模式，企業不僅可以更好地規避潛在的文化衝突和經營風險，還能夠以更有機的方式擴大其社

會影響力。這種策略不僅有利於企業的商業成功，更能為當地社區帶來實質性的價值，實現企業與社會的共同繁榮。

展望泰國 ESG 市場機會點

ESG 與創意產業結合，創造品牌差異化

泰國正積極將 ESG 與創意產業結合，泰國電通專家表示：

「例如 ATMan Festival 是綜合音樂、藝術、靈性的慶祝活動，在活動中，主辦單位以永續發展為核心，致力於減少音樂節對環境的影響，並推廣環保措施，鼓勵參與者採取有意識且負責任的消費和廢棄物處理方式，並與當地組織合作以支持環境倡議。」

由這樣的案例可見，企業可以透過創意方式，將永續發展理念融入行銷活動中，吸引注重永續的消費者。

瞄準 Z 世代，連結年輕世代的價值觀

Z 世代對環境和社會議題高度關注，是推動 ESG 發展的重要力量。企業應積極與 Z 世代建立連結，了解他們的需求和價值觀，並將這些元素融入產品和行銷策略中。此外，泰國消費者高度依賴社群媒體，企業可以利用社群平台與 Z 世代互動，建立信任關係。

重視數據隱私，建立消費者信任

雖然泰國消費者熱衷於社交媒體購物，但對數據隱私的擔憂也日益增加。企業必須優先考慮數據保護，建立透明且值得信賴的品牌形象，才能贏得消費者的青睞。

承擔環境責任，持續創新並跨界合作

泰國在未來 ESG 的發展趨勢將更注重環境保護，泰國電通專家提及：

「企業應將地球視為最重要的客戶，不斷創新，尋找更具永續性的解決方案。」

而面對永續發展複雜之議題，跨產業間的合作將相當關鍵，例如泰國石化集團 PTT 旗下的領先能源巨頭 PTT Oil and Retail Business PCL (PTTOR) 兼賣咖啡，現已成為泰國第一大、全球第六大的連鎖咖啡店，甚至與老牌餐飲業訂定合作協議，並與外送平台建立雲端廚房合作夥伴關係，多角化經營零售商業務。⁶⁶ 專家提醒，企業應持續拓展視野、了解相關產業之實踐方法，並將這些經驗應用於跨產業的合作或是自身的 ESG 戰略中。

泰國市場充滿商機，但同時也充滿挑戰。企業若能深入了解泰國的文化、社會和市場環境，並採取適當的本地化策略，將能更順利地拓展泰國市場，並取得長遠的成功。

⁶⁶ <https://www.bnext.com.tw/article/65647/coffee-pttor-abroad>

印度



ESG 背景論述

印度具集體主義特色，政府在永續挑戰中扮演關鍵角色

印度政府近年來積極推動永續發展，並已在多個領域取得顯著成果，而根據市場研究公司益普索 (Ipsos) 指出，由於印度的集體主義文化，民眾普遍認為解決社會問題、推動 ESG 發展，政府扮演關鍵角色，應發揮帶頭作用。⁶⁷

同時，印度民眾對政府在 ESG 議題上的作為抱持著高度信心，認為政府已經制定了明確的計劃並正在積極推動。印度政府在推動氣候變遷和環保議題上尤其積極，然而，印度的政策在不同地區和產業的影響程度不一，使企業在實施 ESG 策略時面臨挑戰。

廢棄物管理問題延伸至整體社會的福祉

印度在固體廢棄物管理方面面臨的嚴峻挑戰，不僅僅是基礎設施不足的問題，還深刻影響了社會整體的健康。大量未妥善處理的廢棄物可能污染水源和土壤，威脅居民的生活環境和身體健康。這種情況尤其在貧困社區更為嚴重，因為這些地區通常缺乏足夠的資源來有效管理廢棄物。因此，改善廢棄物管理不僅是環境問題，更是一項社會正義的議題。

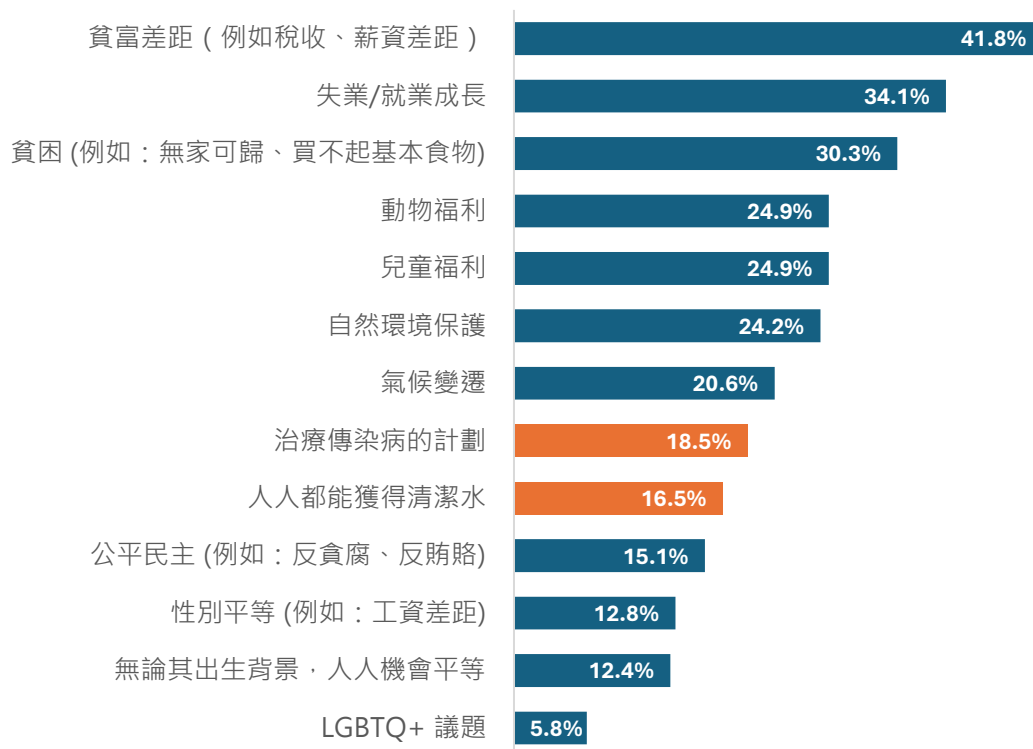
貧富差距影響 ESG 推行

印度的貧富差距問題極為嚴重，前 1% 的人口掌握了 90% 的財富，這種社會不平等加劇了推動 ESG 發展的挑戰。由於中低層階級的消費需求與生存壓力龐大，這些人往往難以負擔與環保相關的選擇或參與社會責任行動。他們更加關注基本的生活需求，而非長期的永續發展目標，因此難以參與環保和社會責任行動，也直接影響了 ESG 在印度的推行效果。

⁶⁷ <https://www.ipsos.com/en/esg-across-borders-india>

維持基本生存需求的改善更受消費者關注

根據電通 CCS 消費者調查，貧富差距問題居首，約有 40% 的消費者認為品牌應該正視並採取行動；緊接著是失業與貧困議題。這個結果反映了印度長期存在的社會經濟挑戰。值得關注的是，CCS 調查特別針對印度的在地情況，加入了傳染病防治和清潔用水等選項。這兩項議題各獲得近二成的關注度，甚至超越了社會平等相關議題的重要性。這樣的數據揭示了一個深層現象：雖然社會不平等確實存在於印度社會，但在當地民眾眼中，潔淨用水的取得和疾病防治等攸關生命安全的議題將更為迫切。



企業/品牌應採取行動的議題_印度 20-59 歲消費者

資料來源：電通 CCS 消費者調查資料庫

案例研究

案例一、 Harpic | Harpic Loocator : BeFreeToPee

案例背景：Harpic，超過百年的浴廁清潔品牌

Harpic 為跨國快速消費品公司「利潔 (Reckitt)」旗下的一個品牌，該公司以衛生、健康、營養產品聞名，總部設於英國，業務拓展範圍涵蓋六大洲、超過 68 個國家與地區，知名品牌包含杜蕾斯 (Durex)、舒立效 (Strepsils)、滴露 (Dettol)、益節 (Move Free) 等⁶⁸。

Harpic 於 1918 年第一次世界大戰尾聲時誕生，當時，一位名叫 Harry Pickup 的衛生及供暖工程師 (Sanitary and heating engineer)，在彈藥工廠中發現硝酸銨與水混合後能製成強效的清潔劑，自此擷取其姓名而成的 Harpic 品牌便推出馬桶清潔劑、衛生紙捲等產品推廣到世人面前，創下驚人的銷售數字。Harpic 亮眼的成績，引起家族企業 Reckitt 的注意並於 1932 年完成收購。⁶⁹

投入逾百年的清潔領域，Harpic 自詡為世界第一的浴廁清潔品牌，致力為全世界的人提供良好的衛生條件，品牌深信，獲得安全、清潔的衛生設施應該是一項基本人權。Harpic 之目標市場包含缺乏浴廁設備之發展中國家、以及需要高級加熱便座與智慧廁所設備之已開發國家。⁷⁰

⁶⁸ <https://www.reckitt.com/our-company/>

⁶⁹ <https://www.harpic.co.in/all-about-us/our-brand-story/>

⁷⁰ <https://www.harpic.co.in/all-about-us/>



Reckitt 以衛生、健康、營養產品聞名，旗下有許多品牌。

資料來源：[Reckitt](#)

問題與挑戰：打造生活基本，政府、企業為推動永續的要角

生活資源缺乏，基礎設施待強化

Harpic 於官網中提及，目前在印度，缺乏足夠的用水量已成為許多家庭維持廁所清潔和衛生的主要障礙。超過 6 億印度人面臨嚴重水資源短缺，預計到 2030 年水資源的需求將是現有供應量的兩倍，情況將會變得更糟。⁷¹

根據世界銀行 (World Bank) 指出，印度擁有世界 18% 的人口，但只有 4 的水資源，使其成為世界上水資源最緊張的國家之一。而氣候變遷可能會加劇對水資源的壓力，使該國洪水和乾旱的頻率和強度增加。⁷²

重視「共存共榮」，九成企業積極投入社區福祉

在企業 ESG 實踐面向上，深受印度傳統文化影響，重視「共享共榮」的價值。長期以來，印度文化強調節制、平衡與集體主義，這樣的文化底蘊使得印度的 ESG 不僅注重環境保護，更強調社會公平與包容，強調「為所有人創造機會 (creating access for all)」。⁷³

根據 Deloitte 印度企業 ESG 準備度調查報告指出，多數受訪企業將部分投資用於社區福祉計畫，尤其在生命科學、醫療保健、房地產、建築、科技業參與度最

⁷¹ <https://www.harpic.co.in/caring-for-people/>

⁷² <https://www.worldbank.org/en/country/india/brief/world-water-day-2022-how-india-is-addressing-its-water-needs>

⁷³ <https://www.ipsos.com/en/esg-across-borders-india>

高 (超過 90%)、消費品業與金融服務業次之 (超過 70%)。⁷⁴此結果表明，越來越多企業認為，投資社區不僅能提升企業形象、加強與利益相關者的關係，還能創造共享價值，共同面對社會和環境挑戰。

正如印度電通 ESG 專家於訪談中提及：

「隨著企業對社會責任與社會影響力日益重視，未來企業將更願意投入於提高當地社區的生活質量和經濟發展，而不僅僅是追求盈利。」

解決策略：不僅提供清潔產品，更為民眾生活加值

滿足消費者理性與感性需求，為人類提供更好的衛生條件

Harpic 認為，若無乾淨的衛生環境，將導致人們健康、生命的威脅。該品牌致力透過浴廁清潔產品，為每個人提供更好的衛生條件。以「清潔創造改變 (the clean that makes the difference)」為品牌核心價值，Harpic 強調，清潔產品能從多個層面提升眾人的生活品質。在功能上，Harpic 提供高效清潔，讓生活環境煥然一



新；在情感上，Harpic 讓使用者對清潔產生自豪感，體現對自我健康及家庭的關懷。⁷⁵

Harpic 致力透過浴廁清潔產品，為每個人提供更好的衛生條件。

資料來源：[Harpic](https://www.harpic.co.in/all-about-us/we-re-the-clean-that-makes-a-difference/)

⁷⁴ https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/about-deloitte/in-Deloitte-India-ESG-Preparedness-Survey-Report_noexp.pdf

⁷⁵ <https://www.harpic.co.in/all-about-us/we-re-the-clean-that-makes-a-difference/>

實踐循環精神，目標達 100% 包裝可回收

在環境面向上，Harpic 致力在製造流程和產品設計中實現 5R—減少(Reducing)、再利用(Reusing)、替代(Replacing)、回收(Recycling)和確保可回收性(Ensuring Recyclability)，積極與眾多合作夥伴攜手，打造更環保的產業鏈。目標在 2025 年前，達成 100% 的包裝可回收或重複使用、到 2030 年，減少 50% 的原生塑膠包裝，並透過清楚的產品標籤和線上資訊，實現 100% 的成分透明度。⁷⁶

支持衛生建設，改善百萬人生活

在社會面向上，Harpic 積極推動衛生改善，為社會做出貢獻。他們與關注全球水資源議題之非營利組織 Water.Org 合作，在印度、印尼和肯亞等地，為弱勢社區提供永續的家用水和衛生解決方案，截至目前，已成功改善 110 萬人的生活，並募得 7.84 億美元的資金，用於支持家庭衛生設施的建設。

執行與成效：Harpic 打造 APP，助印度女性不再受如廁困擾

印度女性在公共場合不易找到乾淨衛生的廁所，甚至導致健康問題

懷抱「獲得安全、清潔的衛生設施應該是一項基本人權」的信念，Harpic 發現，在印度，有許多女孩輟學，婦女辭職並避免任何形式的旅行，是因為無法使用乾淨、安全和衛生的廁所。

根據一份在德里進行的調查顯示，70% 的女性在公共場合找不到廁所，平均要花 60 分鐘尋找衛生的如廁地點。為了避免這種困境，81% 的女性減少飲水量，導致健康問題。更甚者，為了避免使用公共廁所，78% 的女性減少長時間旅行或避免從事戶外工作。種種數據顯示，公共衛生設施的缺乏嚴重影響了女性的生活品質。

打開「Harpic Loocator」，輕鬆找到乾淨安全的廁所

有鑑於此，Harpic 推出一款名為「Loocator」的應用程式，希望幫助女性能夠輕鬆地找到身旁的公共廁所。透過 Loocator，使用者可以透過搜尋功能找到附近的廁所，也可以針對廁所進行評分，並提供有關水、肥皂、衛生紙、清潔度和照明

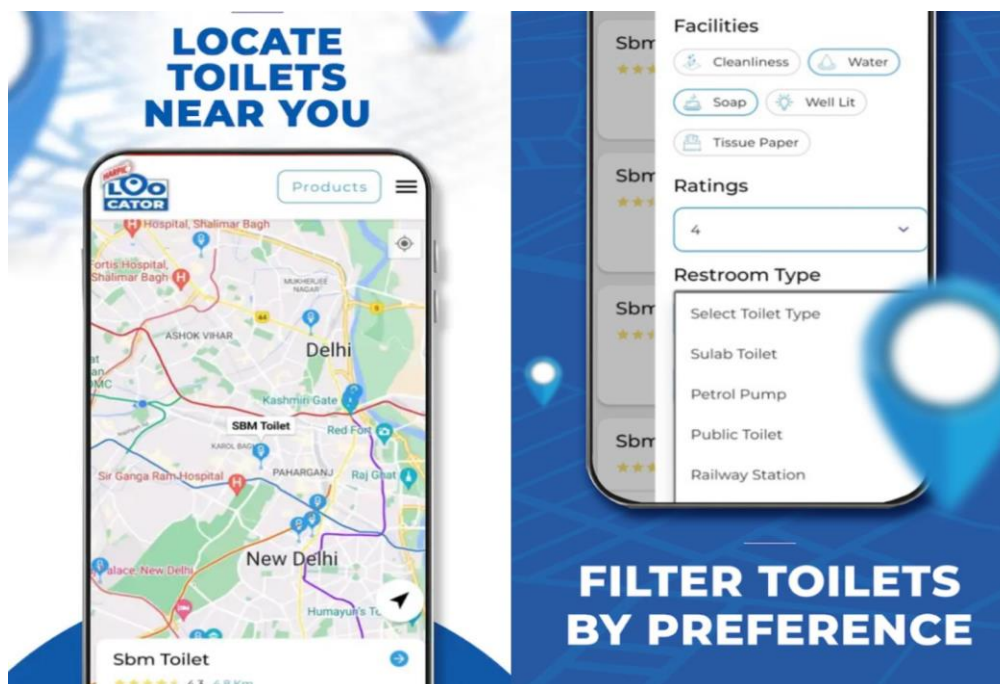
⁷⁶ <https://www.harpic.co.in/caring-for-the-planet/>

的資訊，有效緩解女性難以找到乾淨廁所的問題、並降低因無法上廁所而造成的生活影響。⁷⁷



Harpic 推出「Loocator」的應用程式，希望幫助女性能夠輕鬆地找到公共廁所

資料來源：[Harpic india](https://www.harpic.co.in/loocator-app/)



透過 **Loocator**，使用者可以透過搜尋功能找到附近的廁所，也可以針對廁所進行評分，並提供有關水、肥皂、衛生紙、清潔度和照明的資訊

資料來源：[Harpic india](https://www.harpic.co.in/loocator-app/)

⁷⁷ <https://www.harpic.co.in/loocator-app/>

#BeFreeToPee，呼籲大眾重視女性如廁問題

在推出 Loocator 後，Harpic 發起為期 4 週的「#BeFreeToPee」活動，推出一支影片展現不同女性無法在外找到廁所的無助感。該影片由廣告代理商 tgthr 製作，tgthr 共同創辦人暨商務長 Aalap Desai 表示：「我們發現女性在通勤時面臨最大的挑戰。長時間的塞車，讓她們不得不忍耐尿意，身心備受煎熬。因此，我們與電台主持人合作，特別在交通最繁忙的路段，推薦評級為 4 星的公共廁所，以減輕她們的困擾。」⁷⁸



Harpic 發起為期 4 週的「#BeFreeToPee」活動，推出一支影片展現不同女性無法在外找到廁所的無助感

資料來源：[Harpic india](https://www.harpicindia.com/)

更進一步，Harpic 在婦女節期間，與印度兩大廁所提供商—SulabhInternational 和 PVR Nest 攜手合作，共同清潔了使用率最高的公共廁所，為女性創造更舒適、衛生的如廁環境。

為擴大受眾對女性如廁議題的重視、推廣#BeFreeToPee，Harpic 採用多渠道廣告策略，涵蓋 YouTube、Meta、Google Search、Google UAC 和電台，以提高品牌曝光率。Desai 指出：「利用不同的媒體平台，我們讓更多人了解並參與我們的活動，進而提高應用程式的下載量。」

⁷⁸ <https://www.socialsamosa.com/cannes-lions/tgthr-shortlisted-entry-cannes-lions-2024-4748259>

APP 逾 6 萬下載，成功模式有望引入新加坡

此活動成功觸及印度超過 1.63 億名女性、獲得了超過 8400 萬盧比的媒體曝光，並吸引了 64,000 多人下載應用程式。從影視圈到體育界，眾多印度知名人士皆對這款 App 表達了高度關注。像是演員 Akshay Kumar、Chitrangda Sing、Soha Ali Khan 皆強調了該應用程式的關鍵性。印度女子板球隊前隊長 Mithali Raj 以及女性活動家 Sonali Khan 和 Rani Ko-HE-Nur 亦對此表示贊同。

世界廁所組織 (World Toilet Organization) 的創辦人兼總監 Jack Sim 更表示，希望能將這款 APP 引入新加坡，以改善當地女性的生活。⁷⁹

榮獲坎城創意節銀獎，促進議題曝光度與品牌影響力

除此之外，在 2024 年坎城國際創意節 (Cannes Lions International Festival of Creativity) 中，#BeFreeToPee 影片於「玻璃獅：文化改變 (Glass : the Lion for Change)」類別中榮獲銀獎肯定。⁸⁰

Reckitt 南亞地區衛生用品部門的市場總監 Saurabh Jain 表示，「『Be Free To Pee』活動充分展示了我們致力於為消費者提供解決所有浴廁問題的決心。當我們開始倡議並討論許多印度女性所面臨的挑戰時，我們呼籲大家加入我們，使用『Loocator』APP，對您周圍的廁所進行評分，幫助女性做出更好、更安全的選擇。」⁸¹

⁷⁹ <https://www.socialsamosa.com/cannes-lions/tgthr-shortlisted-entry-cannes-lions-2024-4748259>

⁸⁰ <https://www.adgully.com/harpic-loocator-s-silver-win-at-cannes-lions-brings-cheer-to-tgthr-and-avian-we-147272.html>

⁸¹ <https://www.businesswireindia.com/harpic-launches-loocator-app-empowers-women-on-the-go-with-access-to-usable-public-toilets-to-prevent-pee-paranoia-88959.html>

案例二、 Catch Spices |

#CatchTheRightBin

案例背景：DS 集團產品多元，融入消費者日常生活

DS 集團 (Dharampal Satyapal Group) 是一家印度跨國公司，也是一個在印度和國際上均有業務的快速消費品企業集團。成立於 1929 年，總部位於諾伊達 (Noida)，該集團產品線已多元化至口香糖、食品和飲料、糖果、乳製品、酒店款待、農業以及奢侈零售等領域，還包括高級調味煙草和其他業務。

香水店起家到糖果零食領域的家族企業

1929 年，DS 集團創辦人 Dharampal Sugandhi 在德里 (Delhi) 開設了一家香水店，成為 DS 集團的起點。初期，店鋪主要生產香氛、調味檳榔、玫瑰水和煙草產品。1958 年，公司推出了自己的第一個菸草品牌 BABA，隨後又推出了 Tulsi 等其他品牌。但直至 1980 年代才開始多元化發展，公司推出了口腔清新劑 Rajnigandha 和糖果品牌 Pass Pass。1987 年，集團進入食品和飲料領域，推出了 Catch 品牌，瞄準廚房中的調味香料，包含鹽和調味胡椒瓶等。1999 年 Catch 拓展產品線進入飲料市場，首推礦泉水品牌 Catch Natural Spring Water，之後相繼增加調酒、透明口味水、汽水和果汁等。

2000 年代，DS 集團擴大業務範圍。在糖果領域，推出了 Rajnigandha Silver Pearls、Maze、Chingles 和 Pass Pass Pulse 等產品。集團還進入了飯店業，收購商務和休閒物業。此外，集團也跨足投資了農業領域，包括農林業和水耕農產品種植。2019 年，DS 集團成為瑞士奢華品經銷商 Lalique Group SA 的主要股東之一，向上接觸奢侈品市場。2023 年則與高級瑞士巧克力品牌 Läderach 合作，將其引入印度市場，同時收購了擁有大眾巧克力品牌 LuvIt 的 The Good Stuff 公司。

關注技術與技術發展，集團重視以人為本的社會與環境議題

DS 集團目前由第三代企業家 Ravinder Kumar 和 Rajiv Kumar 擁有和管理。發展歷程顯示了一個家族企業透過多元化策略在不同領域拓展業務。從最初的香水店，公司現在的業務涵蓋煙草、食品、飲料、酒店和奢侈品等多個領域。

根據市場顧問公司 WARC 分析⁸²，為了抓住高端化趨勢和不斷增長的奢侈品市場，DS 集團進入了巧克力領域，並擴大了其在生活方式和酒店業的產品範圍。除了上述考量，DS 集團也認知到消費者更傾向於永續發展的品牌，因此在 2024 年，除了提升技術、關注數據收集外，以人為本以及對環境和社會的議題也成為該集團關鍵推展重點。透過這些策略，不斷提升其品牌影響力，並在印度快速消費品市場中保持競爭優勢。

擄獲中產階級的心，Catch Spices 在印度調味品市場占有一席之地

這次在 #CatchTheRightBin 專案中扮演先驅角色的 Catch Spices (以下簡稱 Catch) 品牌，其主要目標客群是 25 至 55 歲的都市中產階級和新興中產階級消費者。這群消費者多為受過良好教育的白領或是專業工作者、小商家負責人或家管。他們大多居住在印度的大中型城市及周邊地區。這些消費者追求有品質的生活，注重健康和便利性，同時對食品安全和口味有較高要求。他們具有較強的品牌意識，願意為優質產品支付溢價。

除了核心目標群體外，Catch 品牌主要針對印度本土市場，但也吸引了一些對印度香料和調味品感興趣的國際消費者。這些消費者大多是生活在現代都市環境中的核心家庭或雙薪家庭。因此，Catch 品牌透過滿足這些消費者的需求，在印度調味品市場中占據了重要地位。

⁸² <https://www.warc.com/content/feed/brand-in-action-how-ds-group-delivers-creative-impact/en-GB/8982>

問題與挑戰：丟對垃圾桶在印度不是容易的事

每年垃圾只有 1/5 是有被完善回收分類的

普遍世人的印象中，印度可能是一個垃圾與廢棄物處理不佳的一個國家。民眾能將垃圾丟進垃圾桶，已經善盡公德心以及良好公民義務。但實際上，從 1960 年代開始，不同知名品牌都在包裝上做了標示，除了善意勸導消費者要將垃圾處理好，還有告知其應該要做好分類。然而，根據研究顯示，每年 62 萬公噸廢棄物中，只有五分之一是有被分類、回收的。

問題出在，人們其實並不清楚哪些垃圾應該丟進哪些垃圾桶，才是做到完善的回收。街上有形形色色的垃圾桶，但可回收的垃圾桶究竟是哪一個，他們並不清楚。

目前，DS 集團的總部位於北方邦諾伊達市，擁有研發中心和生產設施。2022 年，集團總部獲得了美國綠建築委員會(USGBC)的能源與環境設計先鋒獎(LEED)白金認證。2023 年，公司達到了淨零碳排放的標準。然而，在一家大企業的努力下，印度仍面臨嚴重的垃圾問題。若是沒有善盡分類回收的責任，印度未分類垃圾預計到 2048 年將超過 1,250 萬噸。



即便是都市中的一般民眾，對於丟對垃圾桶仍感到疑惑

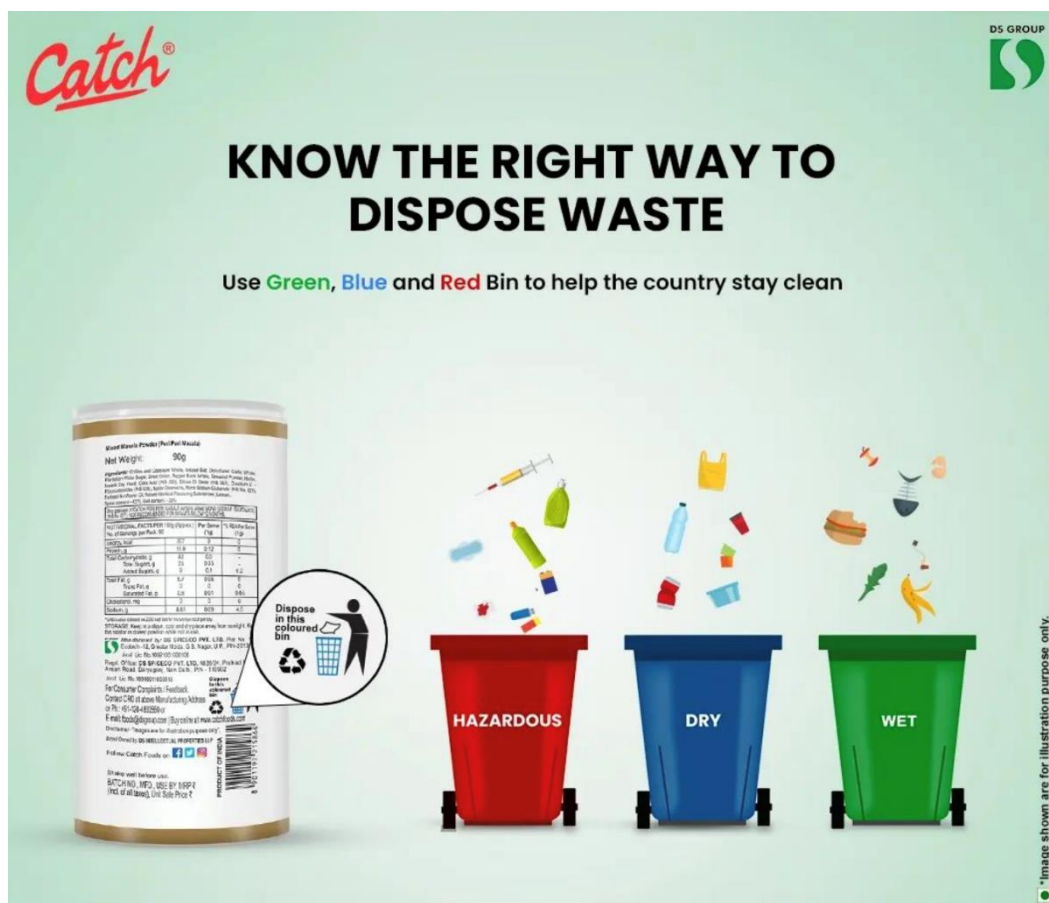
資料來源：Catch FoodSYouTube 頻道

解決策略：從具基本教育水平的民眾開始，溝通垃圾如何妥善分類

修改示意圖的標示顏色，降低丟錯垃圾桶的可能

印度大型商業集團 DG 集團透過旗下香料品牌 Catch 發起一個行動，將包裝上的小人物「Tidyman」，依照垃圾桶的顏色，修改示意的標示。當消費者看到不同顏色的 Tidyman，就知道使用完畢後的包裝，該投入哪一類的垃圾桶，降低消費者錯置垃圾桶的可能性。

以印度飲食習慣來說，香料與茶米油鹽是相同等級的重要的烹調用品。會長期並時時刻刻的出現在一般民眾的身邊。在印度市場中，Catch 提供中產階級家庭日常飲食所需，所以可以首先溝通具有一定教育程度的民眾，達到提升垃圾妥善分類的目標。



DS 集團旗下食品飲料品牌 Catch 改變商品包裝上的細節，嘗試讓消費者更容易掌握廢棄物處置的正確方法

資料來源：Catch_foodDSInstagram

執行與成效：改革產品包裝，提升垃圾分類的意識

修改示意圖的標示顏色，降低丟錯垃圾桶的可能

DS 集團將其 Catch 品牌產品包裝上的黑色垃圾桶符號替換為藍色、綠色及紅色彩色垃圾桶符號，以對應不同顏色垃圾桶要收集的廢棄物，包含代表回收有害有毒物質的紅色垃圾桶、收集乾燥廢棄物的藍色垃圾桶，以及收集富含水分的綠色垃圾桶。

這個新舉措目的在於指導消費者在使用產品後，將包裝丟入正確的垃圾桶。在這一波改造案中，DS 集團改造了三億個 Catch 包裝。透過包裝改革，提升人們對廢物分類重要性的認識，促進、灌輸並培養在日常生活中就負責任地做好廢物分類的習慣。

廣告推廣與社群媒體的全面性溝通，宣導善丟垃圾的理念

接著在 2023 年二月初發起「#CatchTheRightBin」行動，首先釋出三支廣告影片，喚醒世人對於印度廢棄物處置失靈的窘境，以及即將面臨的災害。DS 集團並於當年度六月開始與 Dentsu Creative 合作來執行這個活動，推出多媒體管道的意識宣傳活動，包括從數位平台、戶外廣告 (OOH)、社群媒體平台，以及直接接觸消費者的線下宣傳，虛實整合做全面性溝通。該活動也鼓勵其他品牌採用這種方法，使廢物分類對消費者來說更容易。



#CatchTheRightBin
n 透過社群媒體平台舉辦簡單的連連看競賽，只要連對了正確的廢棄物與垃圾桶就能參加抽獎

資料來源：Catch_foods
Instagram



民眾參加連連看活動，並分享在自己的社群平台上

資料來源：manishsaxena46 社群平台帳號

藉由廢棄物館例的宣導，契合集團永續發展策略的目標

DS 集團舉辦的 #CatchTheRightBin 專案，最終達成 7,500 萬民眾的觸及、全印度 115 間學校、超過五萬民學生成為活動大使。由於 DS 集團的永續發展策略著重於水管理、能源管理、回收和廢棄物管理以及材料節約，所以，#CatchTheRightBin 行動有效使得該集團邁向訂定的目標。

市場總結

印度和新加坡在推動永續發展方面展現了不同的策略與努力。印度作為快速發展的經濟體，關注環保議題的主因是為了保有人人得以公平生存的機會，其著重於環境保護與基礎設施建設，以實現經濟與環境的雙贏。相較之下，新加坡作為區域內的經濟強國，早已走在前端，透過嚴格的 ESG 法規推動企業轉型，並鼓勵民眾參與綠色消費。政府推動「綠色經濟」戰略，吸引外資投資，並以打造低碳、循環經濟為目標，力求成為區域內的永續發展領導者。

進入印度市場的建議

專注當地社區影響力，降低因外國品牌身分而產生的陌生與不信任

Harpic 的案例充分說明了品牌應積極參與當地社區事務的重要性；本土品牌執行 #CatchTheRightBin 透過改善日常包裝，就能貢獻印度民眾著重的社區貢獻力，更是相得益彰。透過投入資源於社區影響力項目，不僅能提升品牌形象，更能彰顯企業的社會責任。當品牌能與當地緊密連結，並為社區帶來實質的貢獻，就能有效降低因外國品牌身分而產生的隔閡，進而提升在地認同感。因此，在執行 ESG 行動時，首先要做到讓當地居民感受到對社區整體的改善動力，才會獲得其關注與支持。正如印度電通 ESG 專家所言：

「當品牌能為社區創造價值，其來源地便不再是消費者關注的重點。」

積極與政府合作，尋找企業共享資源推動永續發展

考量到印度的 ESG 發展與政府政策息息相關，專家建議品牌在進軍印度市場時，應積極與政府部門建立合作夥伴關係。透過善用政府政策所提供的優勢，企業可更有效地推動環保及社會責任項目，進而獲得更廣泛的社會支持與資源。此外，印度部分企業樂於將其 ESG 策略與技術開放共享，這種開放式的合作模式不僅能擴大企業的社會影響力，更能激發更廣泛的產業參與，共同推動印度的永續發展。以 #CatchTheRightBin 舉例，Catch Spices 除了希望能將這樣的解決方案與技術與其他公司、政府機構共享外，也希望能將其推廣成一個政策，幫助大眾

更有效地進行垃圾分類和處理，減少對環境的影響。

避免政治與民族議題，因地制宜制定策略以靈活應對市場獨特性

在印度市場行銷，品牌應避免觸碰政治和民族主義的敏感議題。印度政治環境複雜多變，例如過度強調「印度製造」等本土化口號，可能被解讀為政治表態，引發不必要的爭議。

此外，印度市場呈現高度多元性，當面對複雜的社經地理環境，品牌須先找到與自己最鄰近的消費者做最初步的溝通。以 #CatchTheRightBin 為例，透過旗下香料品牌 Catch Spices 作為能接觸其廣大中產階級的優勢，第一波先溝通相對簡單的垃圾分類任務，就能先改善環境教育上的不足，提升民眾環保意識，增強政策執行力度。

企業應避免一刀切的策略，而是根據各地區的獨特需求，制定客製化的 ESG 策略。例如，在煤炭產業發達的東部地區，企業可著重於能源轉型和環境保護；而在高科技產業聚集的南部地區，則可強調創新和人才培育。

展望印度 ESG 市場機會點

永續成長成為企業新共識，投資趨勢轉變

近年來，印度創業者、企業領導人和投資者逐漸意識到，單純追求快速成長的商業模式已不再可行。永續發展和社會責任成為企業競爭力的新衡量標準。投資者也開始將 ESG 因素納入投資決策，為符合 ESG 標準的企業提供更多資金支持。

廣告宣傳的素材選擇，廣播的影響力不容忽視

品牌進入印度市場推動 ESG 策略時，藉由與當地電影明星和運動界人士合作，進行宣傳可以增進能見度。另外，除了數位媒體與電視戶外廣告，廣播在印度的影響力仍相當大，透過增加曝光來宣傳，讓人們獲得在社群媒體上談論的素材，將會是虛實整合的好方法。

循環經濟前景看好，為企業帶來新的商機

印度傳統的循環經濟模式具有一定基礎，隨著政策支持和社會意識的提升，為循環經濟相關技術和解決方案提供了廣闊的市場空間。這個巨大的商機正吸引著全球各國企業的目光。臺灣在資源回收處理與再製技術經過長期發展已趨於成熟，對臺灣企業而言，這無疑是一個難得的發展機遇。

◎小補充：

「循環經濟」是一種資源可再生與環境永續的思維，透過推動永續消費與生產、提升資源使用效率與加值化處理廢棄物之目標，推動創新的循環商業模式、產品綠色設計、建立循環合作網絡與能資源化再利用，搭配創新的技術與制度發展，來減少原物料的消耗，設法以更少的資源來創造更多的價值，確保地球有限的資源能以循環再生，達到資源循環零廢棄。印度再生能源部（MNRE）宣布，為應對氣候變遷，該部推動循環經濟，執行廢物轉化為能源（WTE）計畫，該計畫至 2026 財年期間的預算支出為 60 億盧比（約 7,500 萬美元），政府將補助廠商設立垃圾焚燒發電廠，透過城市、工業、農業廢物中產生沼氣、天然氣、電力。



新加坡



ESG 背景論述

新加坡具 ESG 法規先驅地位

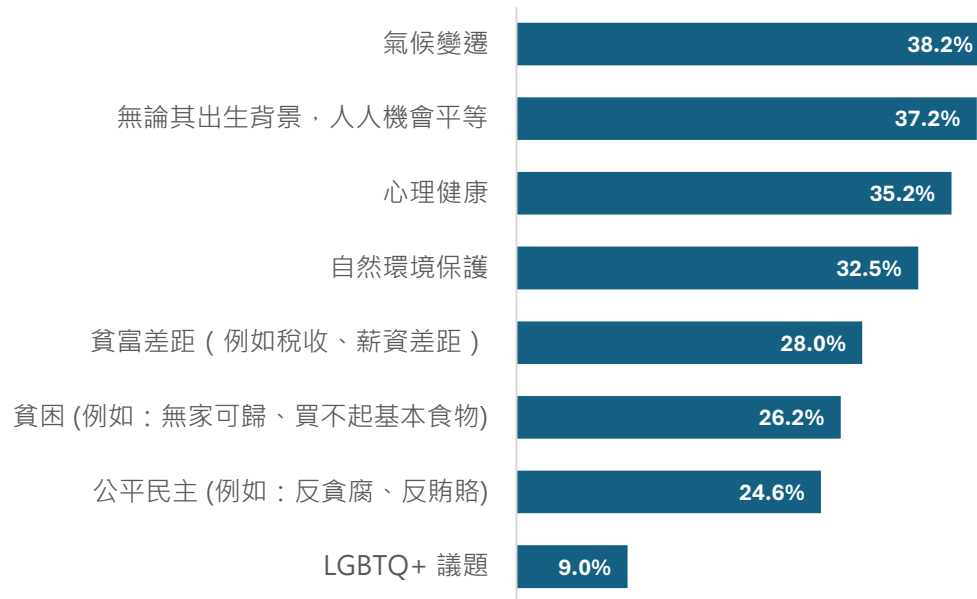
新加坡是亞洲最早推行 ESG 法規的國家之一，要求企業在年度報告中揭露 ESG 相關數據並接受審計。這些法規不僅僅是形式上的合規要求，更直接影響了企業的日常運營，特別是對那些高排放的企業構成了嚴格的約束。透過這樣的法規驅動模式，企業不再能忽視其對環境的影響，必須將可持續發展納入經營決策中。

永續金融是淨零排放關鍵推手

金融機構不僅能透過投資和融資引導資金流向低碳產業，更能透過自身營運的減碳，帶動整個產業鏈的轉型，在氣候變遷議題中扮演重要角色。自聯合國頒布 2025 年淨零目標，全球金融機構紛紛加入重要的產業倡議，如氣候相關財務揭露建議 (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)、碳會計金融合作夥伴關係 (Partnership for Carbon Accounting Financials, PCAF) 等。消費者對企業實踐 ESG 之期待亦是金融業必須正視之課題。

氣候變遷與人人平等同等重要，心靈富足也是關注議題之一

電通 CCS 消費者調查顯示，新加坡民眾對企業社會責任的期待展現出已開發國家的特色。氣候變遷議題高居首位，與印度等發展中國家重視貧富差距和基本生存需求形成鮮明對比。這個差異清楚反映了兩國社會發展階段的不同：新加坡作為東南亞經濟領頭羊，其民眾已經開始關注更宏觀的人類生存議題。另外，特別的是心理健康的比例也達到三成五，也就是如馬斯洛需求理論中，唯有滿足基本生存需求，才能進一步追求更高層次的生活品質。促使企業不僅要持續關注環境永續議題，也應加強對員工及社會大眾心理健康的支持，平衡環境與社會責任。



企業/品牌應採取行動的議題_新加坡 20-59 歲消費者

資料來源：電通 CCS 消費者調查資料庫

案例一、 DBS | Sparks Season 2 : Everyday Heroes for a Better World

案例背景：星展銀行，亞洲領先的金融服務集團

DBS 星展銀行是亞洲領先的金融服務集團，提供全面的銀行解決方案，包含個人金融服務（如存款、貸款、信用卡）、企業金融服務（如企業貸款、貿易融資）、數位金融（如行動銀行）等。

星展集團總部設於新加坡並於當地上市，業務遍及 19 個市場。積極開拓亞洲 3 大成長區域，即大中華、東南亞和南亞地區。⁸³ 星展銀行是新加坡第一家簽署淨零銀行聯盟（NZBA）的銀行，亦導入氣候相關財務揭露（TCFD）框架，致力確保所有業務和產業的氣候相關財務均被完整揭露，從而為利害關係人提供更有意義、更透明的氣候相關財務資訊，支持產業進行低碳經濟轉型。⁸⁴

問題與挑戰：回應國際趨勢與社會期待，金融業 ESG 作為備受矚目

多數消費者期待金融業永續作為

除了回應國際上日益蓬勃之淨零趨勢，消費者對企業實踐 ESG 之期待亦是金融業必須正視之課題。根據國際網路市場研究公司 YouGov 發布之調查指出⁸⁵，超過半數的新加坡與亞太地區消費者皆認為，企業應善盡社會責任，確保對環境、社會產生正向影響。過半數的消費者表示，會支持、並向朋友或家人推薦落實社會責任之企業或品牌。

⁸³ https://www.dbs.com.tw/iwov-resources/pdf/LegalDisclaimersandAnnouncements/09_CSR_Report/01_CSR_Report/2023_DB_S_sustainability_report.pdf

⁸⁴ https://www.dbs.com.sg/corporate/sustainability/our-path-to-net-zero?_gl=1*1aaku0c*_gcl_au*MTA2NTc5ODMxNi4xNzlyODQwODgx*_ga*MTc5NzUxMzYyNi4xNzlyODQwODgy*_ga_9474QH2N83*MTcyNjgxNTAyNC44LjEuMTcyNjgxNTcwMC4zOC4wLjA

⁸⁵ <https://www.eco-business.com/news/half-of-singaporeans-want-sustainable-brands/>

大多數的新加坡民眾還認為，金融機構應該提供更好的永續投資方案與資訊⁸⁶；而據 Visa 在新加坡所做的調查⁸⁷，61 的新加坡消費者希望實體卡由可持續材料製成；45 的新加坡消費者願意將使用信用卡或其他類似服務積累的獎勵回饋、點數捐贈給永續事業。

解決策略：星展 3 大永續策略，成為讓世界更美好的最佳銀行

秉著「致力成為讓世界更美好的最佳銀行 (Best Bank for a Better World)」之願景，星展以「負責任的銀行 (Responsible Banking)」、「負責任的企業營運 (Responsible Business Practices)」、「創造超越銀行業的影響力 (Impact Beyond Banking)」為 3 大永續策略，積極為利害關係人創造長期價值、實踐永續發展。

88



星展 3 大永續策略

資料來源：[DBS Sustainability Report 2023](#)

⁸⁶ <https://www.straitstimes.com/business/banking/younger-consumers-want-to-go-green-urgently-how-can-financial-institutions-help>

⁸⁷ <https://thefintechtimes.com/paving-the-eco-way-consumers-in-singapore-tap-into-sustainable-payment-methods-visa-study-reveals/>

⁸⁸ https://www.dbs.com/iwov-resources/images/sustainability/reporting/pdf/web/DBS_SR2023.pdf?pid=sg-group-pweb-sustainability-pdf-dbs-sustainability-report-2023

在負責任的銀行 (Responsible Banking) 面向上，星展銀行將永續精神納入投融資業務，除了透過 ESG 盡職調查管控相關風險之外，也將企業客戶的資金需求與永續結合，提供永續連結貸款、綠色授信，支持客戶變得更加永續，並轉向低碳商業模式。

在負責任的企業營運 (Responsible Business Practices) 面向上，星展銀行持續將環境與社會友善的考量納入日常營運之中，響應綠色採購，將永續經營採購原則、供應鏈道德行為守則納入採購合約。

在創造超越銀行業的影響力 (Impact Beyond Banking) 方面，星展銀行致力成為一股向善的力量，支持具有影響力的企業，並提升弱勢社區，以促進積極的環境和社會正向影響。2014 年星展銀行成立了價值 5 千萬星幣的星展基金會，以支持社會企業家。從那時起，星展銀行已經支持了超過 800 家具有影響力的企業，並通過提供醫療保健、教育和就業機會，影響了超過 80 萬人的生活。

2023 年，星展承諾在未來 10 年內投入高達 10 億新幣，以改善低收入和弱勢群體的生活和生計，並培養一個更具包容性的社會。從 2024 年起，星展每年將在新加坡和其他主要市場投入高達 1 億新幣。

星展銀行首席執行官 Piyush Gupta 表示：「疫情後經濟復甦不均衡和居高不下的通貨膨脹加劇了金融弱勢群體的困境，使其在維持生計方面面臨嚴峻挑戰。作為一家以目標為導向的銀行，星展銀行一直積極回饋社會。然而，在日益充滿挑戰的時代，我們希望為那些資源最少的人強化支援，讓他們獲得人生所需的基本機會。」⁸⁹

執行與成效：星展推出迷你劇集，用親民媒介啟發大眾永續認知

真實故事改編，創造大眾共鳴

為提高大眾對永續發展的認識，並鼓勵企業與個人為環境與社會做出正向改變，星展推出迷你劇集《Sparks》，以真實故事進行改編，提供貼近大眾生活情境的

⁸⁹https://www.dbs.com/newsroom/DBS_commits_up_to_SGD1_billion_over_next_10_years_to_step_up_support_for_vulnerable_communities_and_catalyse_social_impact?pid=sg-group-pweb-foundation-hero-dbs-commits-up-to-sgd-1-billion-over-next-10-years

故事，吸引廣泛的受眾關注社會議題。

星展銀行表示，當代社會充斥各式資訊爭奪受眾的注意力，欲推廣永續發展精神、傳遞相關資訊，必須避免流露自以為是、或說教的態度，找到獨特的講故事方式。而他們發現，青壯世代受眾較容易對真實故事產生共鳴，因此便催生出發展線上迷你劇集的点子，作為推動永續相關內容的媒介。

Sparks 第一季描繪一群銀行家努力改善他人生活的故事，展現「目標」和「擁有正確的銀行夥伴」如何讓每個人的人生更加充實，並從銀行業務中獲得更多樂趣。此劇集於 2016 年推出，總共 10 集，在亞洲獲得了超過 2.5 億的瀏覽量。

受到第一季高人氣的鼓勵，星展銀行於 2019 年推出了 **Sparks** 第二季，以「Everyday Heroes for a Better World」為主題，探討包括社會不平等、塑膠污染、食物浪費等議題，故事靈感都來自星展基金會支持的真實社會企業。

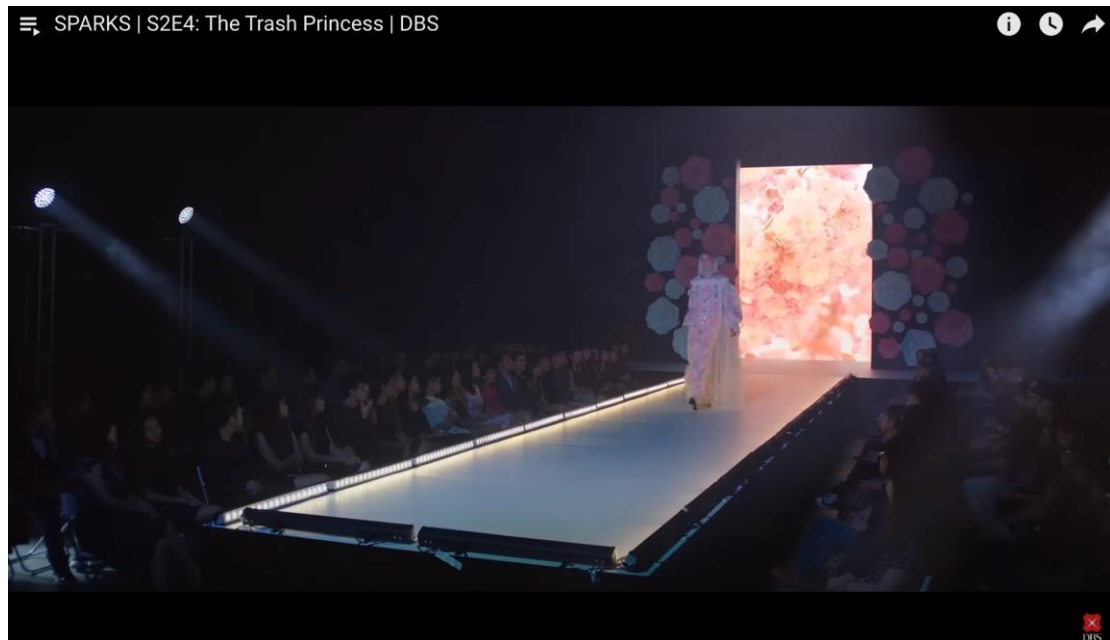


星展銀行於 2019 年推出了 **Sparks** 第二季，以「Everyday Heroes for a Better World」為主題

資料來源：[DBS Sparks Season 2: Everyday Heroes for a Better World - The Shorty Awards](https://www.dbs.com.sg/sparks/season2)

在 **Sparks** 第二季上映期間，星展在社交媒體平台上，創造高分享度的內容，以

擴大劇集的話題性，例如，為了推廣劇集中以永續時尚為主題的第四集〈垃圾公主 (The Trash Princess)〉，星展更製作了一款名為「Fashion Slowdown」的擴增實境遊戲，以傳達「每個人都可以通過減少購物來為更可持續的未來做出貢獻」。在 2 個月內，便累積 16 萬名使用者玩了這款遊戲，為 Sparks 帶來高度的關注。⁹⁰



Sparks 第二季第四集垃圾公主以永續時尚為主題

資料來源：[SPARKS | S2E4 : The Trash Princess | DBS](#)

劇集破億觀看，啟發近 4 成民眾願採永續行動

Sparks 第二季獲得 2.7 億次觀看和 900 萬次數位互動，顯見該影片觸及之受眾範圍相當廣泛。更重要的是，根據劇集播畢後的民調顯示，近 40 的觀眾表示，他們受到啟發，願於生活中採用更永續的做法。

而在劇中出現的社會企業，其商業查詢與網站流量亦有所增長，如新加坡 Bettr Barista、香港 Eco-Greenergy 的網站流量分別增長了 40 和 35%；而中國大陸 LongGood 與 REmakeHub 的產品和解決方案的查詢量增長了 10 以上。這些數字顯示出 Sparks 第二季的受眾，有意願關注、支持落實永續、促進正向影響之企業。

⁹⁰ <https://shortyawards.com/13th/dbs-sparks-season-2-everyday-heroes-for-a-better-world>

贏得多項國際獎項，擴大星展品牌聲量

對星展銀行而言，Sparks 劇集強化了消費者對永續的認知度與行動度、也帶動他們長期支持的社會企業之曝光度與討論度，促使星展銀行獲得多項大獎肯定，包含 2020 年 Reuters Events 的道德企業責任獎目的驅動傳播獎 (Ethical Corporation Responsible Business Awards-Purpose-Driven Communications)、2020 年亞洲公共事務金標準獎廣播及影視獎 (PublicAffairs Asia's Gold Standard Awards-Gold Standard Award for Broadcast and Video)、以及 PProvoke SABRE 亞太獎金融服務類別獎 (PProvoke's 2020 SABRE AwardsAsia-Pacific-Financial Services)。

Reuters Events 道德企業責任獎目的驅動傳播獎提及：「星展銀行透過劇集，改變了『英雄』的概念，在提供具體解決方案的同時，吸引觀眾對永續發展重要性的關注。原創、幽默、時而遊走邊緣，但絕對充滿了真實的訊息和解決方案，可以吸引觀眾，使企業和社區受益。」

AWARDS & ACCOLADES

"DBS took a creative approach to brandbuilding, thinking about how to connect with their audiences in a meaningful, long-term way. ... By taking a topic that would resonate with so many, and presenting it in a very human way, DBS stands out as a purpose-led brand memorable beyond its products."

YouTube Works Awards (SEA) 2021

"DBS has transformed the notion of 'heroes' through a TV series approach to capture the attention of its audience on the importance of sustainability while providing tangible solutions. Original, humorous, on the edge at times, but definitely full of real messages & solutions to captivate viewers benefiting both business & communities."

Reuters Events/Ethical Corporation Responsible Business Awards 2020



The Telly Awards 2021
Branded Content - Series/Scripted/Narrative (Bronze)



Webby Anthem Awards 2022
Sustainability, Environment and Climate (Campaign - Brand)



PRCA SEA Awards 2021
Best Corporate Social Responsibility Campaign



Shorty Awards 2018
Branded Series (Silver)

Sparks 劇集強化了消費者對永續的認知度與行動度、也帶動星展銀行長期支持的社會企業之曝光度與討論度，促使星展銀行獲得多項大獎肯定。

資料來源：[Sparks](#)

金融業獨特永續行銷切角，著重社會責任

根據新加坡電通專家表示，新加坡的銀行業在推廣永續發展的角度是非常不同的，包括財務教育、綠色投資和女性賦權等社會項目。這些行銷策略與其他行業的環保行銷形成對比—例如新加坡房地產行業積極推動環保行銷，通過實踐節能措施和減少資源消耗來吸引消費者參與。這些措施包括推廣使用節能建材和智能管理系統，以彰顯企業對環境的承諾。金融業則更加注重於提升社會責任感和財務知識，旨在談論如何改善民眾的經濟生活。

市場總結

進入新加坡市場的建議

熟悉政府政策方向，尤其碳稅相關的法規政策

新加坡政府對未來的計畫非常明確，舉例來說，新加坡 2030 綠色計畫(Singapore Green Plan 2030)⁹¹ 動員公、私部門與一般消費者，共同創造永續解決方案；新加坡自 2019 年起根據碳定價法 (CPA) 開徵碳稅，2024 年碳稅由每公噸 5 新幣提升至 25 新幣，並預計最晚在 2030 年以前將持續調升為最高 80 新幣；此外，新加坡也計畫成立跨國碳權交易平台 (Climate Impact X, CIX)，期待滿足跨國企業的不同需求。因此外國企業在進入新加坡市場前，應先了解當地政府的政策和長遠規劃。政府對 ESG 的重視意味著企業必須調整其業務模式，才能在新加坡持續發展。此外，必須特別留意當地的環保法規和社會責任要求，避免因違規而遭遇罰款或品牌形象受損的風險。

多元族群組成而帶動的差異化行銷

新加坡擁有獨特的消費市場生態，雖然總人口僅 500 萬，但高達 40% 的比例為外籍人士，因此組成了豐富多元的消費群體。這樣的人口結構造就了一個競爭激烈且充滿活力的消費環境，消費者可以在各類產品和服務中自由選擇。值得注意的是，本地新加坡人與外籍居民在永續議題上可能展現出不同的觀點和消費偏好。因此，企業若要在這個獨特的市場中脫穎而出，必須採取精準的市場區隔策略，針對合適的客群量身打造行銷方案，以確保能夠準確觸及目標客群，提升品牌在競爭市場中的優勢地位。

ESG 報告從合規到競爭優勢的掌握

在新加坡的商業環境中，ESG 報告已成為企業營運的重要指標。新加坡交易所 (SGX) 不僅將 ESG 報告列為上市公司的強制要求，更將其視為評估企業永續發展能力的關鍵標準。對外國企業而言，提供透明且具體的 ESG 資訊，不僅是滿足法規要求，更是在這個重視永續發展的市場中建立品牌公信力的必要條件。因此，企業應著重於 ESG 報告的質量，包括數據的準確性、目標的具體性，以及

⁹¹ <https://www.greenplan.gov.sg/>

改進計劃的可行性。這不僅有助於提升企業在當地市場的競爭優勢，更能為企業在新加坡的長期發展奠定穩固基礎。

企業應重視言行一致，避免「漂綠」情形

漂綠 (Greenwashing) 問題在新加坡的市場中備受關注，許多企業因害怕被指責為虛假宣傳而選擇綠色沉默 (Green Hushing)，即不公開或減少談論其在 ESG 方面的努力。這導致消費者信任度下降，也讓真正具有可持續發展承諾的企業面臨挑戰，這一個現象凸顯出企業在制定 ESG 行銷策略時需更加謹慎和透明。

展望新加坡 ESG 市場機會點

臺灣技術優勢結合新加坡區域綠能生態系統，擴大社會影響力

在永續能源領域，新加坡正積極推動區域性綠能合作計畫，透過與緬甸、越南等鄰國建立跨境能源網絡，致力於將自身打造成亞洲綠能樞紐。臺灣企業可以利用自己的技術優勢，與新加坡的綠能發展戰略接軌，藉由科技與製造業在全球具競爭力，結合新加坡的綠色供應鏈系統，將為企業帶來擴大影響力的機會。

在地生產政策的推進，垂直農業發展新契機

為了強化糧食安全，新加坡政府推出了極具前瞻性的「30 by 30」願景計畫，目標在 2030 年前將本地糧食自給率提升至 30%。面對土地資源有限的挑戰，新加坡大力發展垂直農業，透過建設多層式智慧農場，充分利用有限的空間創造最大的糧食產量，減少對進口糧食的依賴度，更為農業科技產業開創了嶄新的發展契機。政府透過各種優惠政策和資金支持，積極鼓勵企業投入農業科技創新，包括水耕種植、智慧化監控系統、人工智慧應用等領域。這使新加坡逐漸發展成為亞太地區重要的農業科技創新基地，吸引了眾多國際企業前來投資發展。

淨水設施、防洪系統的持續投入以因應氣候變遷帶來的挑戰

新加坡民眾對水的依賴也在增長，目前正因為氣候變遷，許多島國正經歷水土流失，而新加坡的陸地面積也因為海平面的上升而變小，面對氣候變遷帶來的挑戰，新加坡政府在淨水設施、防洪系統等基礎設施上不斷積極投入。臺灣企業若具備

淨水技術或創新水資源管理解決方案，將有助於新加坡的氣候韌性建設，或藉由參與當地政府投資的基礎建設項目，提供相關技術支援，將進一步推動國內 ESG 發展，為企業創造更好的經營環境。

市場將由政策驅動轉往消費者驅動，關注消費者需求變化

雖然目前新加坡的 ESG 發展主要由政策推動，但隨著本地產品生產和消費者綠色意識的增強，預計未來市場將逐漸轉變為由消費者需求驅動。根據《遠見雜誌》2024 亞洲青壯年價值觀調查⁹²，新加坡年輕人可說是亞洲最為積極的青年族群，尤其在渴望成功和冒險精神度上的表現明顯較突出，且具有國際視野，他們對於生活與工作的態度充滿積極向上的正面感。這對企業來說是可掌握的市場機會，關注消費者價值與需求的變化，找出其核心價值作為溝通內容的素材，在面對未來時拔得頭籌，在眾多消費選擇中攻下心占率，進入優先考慮的選單評比中。

⁹² <https://gvsrsrc.cwgv.com.tw/articles/index/14904>

總結

「時間緊迫。以當前的進展速度來看，如果不提高目標、不加快步伐，這個地區到 2030 年將無法實現任何永續發展目標。」聯合國亞洲及太平洋經濟社會委員會副執行秘書這樣表示。⁹³

縱使亞洲與歐洲國家 ESG 起步時間不相同，但共同目標都是為保持或延長資源的生產使用性和資源基礎的完整性，使自然資源能夠永遠為人類所利用，不會因耗竭而影響後代人類的生產與生活，簡言之，在提升和創造當代福祉的同時，不能以損害下一代利益為代價。

無論當地國家優先關注的方向為自然環境保護或是民生社會議題，從以上各國的永續行銷案例中結合臺灣永續相關專家的訪談，歸納以下觀點與結論，作為企業未來進軍國際市場（歐洲、東南亞國家）時策略參考依據。

ESG 政策法規與企業國際競爭力的挑戰

符合當地法規政策是進軍國際市場的首要任務

ESG 是全球的趨勢，尤其是隨著環境問題的加劇，品牌的永續發展已從選項轉變為必要條件。當企業進入國際市場，尤其是歐盟國家，面臨最重要的挑戰之一是如何符合當地的 ESG 法規。歐盟在全球推動碳排放標準和碳關稅，對進口產品設置了較高的門檻，要求的不僅僅是產品品質，還包括碳排放、環保標章等永續實踐等多方面的合規措施，否則將面臨碳關稅等懲罰性政策。以德國和新加坡為例，前者的供應鏈盡職調查法(SCDDA)不但規定了監管機關，也明確定義責罰，後者的新加坡 2030 綠色計畫 (Singapore Green Plan 2030)為城市綠化、永續生活和綠色經濟各方面梳理和制定了明確的目標，這兩個國家的相關政策皆為品牌營運樹立了高標準，也成為進軍當地市場首先要面對的任務。

臺灣企業資源有限，須提前佈局以接軌國際

然而，這對於臺灣企業而言，尤其是中小企業，將會是極大的挑戰。因為通常這

⁹³ <https://www.kantar.com/inspiration/sustainability/marketing-a-better-future>

些企業的資源有限，難以立即落實相關政策或法規。但隨著國際市場對永續發展的需求愈加迫切，臺灣企業若不積極應對這些挑戰，將失去進入國際市場的機會。因此，臺灣企業需要提前進行佈局，取得國際認證，進行合規的操作規劃將會是企業的首要任務。

B2B 與 B2C 市場的策略區別

企業在進行國際市場擴展時，應根據 B2B 和 B2C 市場的不同特點調整其策略。

B2B：依賴國際認證與夥伴關係強化競爭力

在 B2B 市場，企業更依賴專業領域中的認可和名譽，因此在進行行銷時，應專注於特定的產業標準和需求。獲得認證和獎項可以顯著提高企業在市場上的競爭優勢，如 ISO 或 BSI 認證，這些認證不僅幫助企業達到合規要求，還能建立品牌信任感。舉例來說，臺灣美妝保養品牌歐萊德最初透過參與歐洲各國的競賽，以產品品質與綠色理念贏得市場認可，並改變了當地消費者對亞洲品牌的刻板印象。再者，串聯與合作夥伴關係的力量，放大影響力，例如德國電信的案例藉由與多元夥伴的合作，包含非營利組織 (NPO) 至跨國科技企業，充分展現其在倡議規劃上的靈活性，除了加深在市場上的競爭力以外，更在創造正面影響力的同時也支持商業策略的未來發展。

B2C：與經銷商合作進行因地制宜的品牌推廣

對於 B2C 品牌而言，消費者的行為模式、價格敏感度和對永續發展的需求更加多樣化，企業在推廣永續產品時，必須考慮如何平衡價格、傳統利益和趣味等需求，才能吸引更多消費者的注意。臺灣中小企業在 B2C 市場中，由於預算有限，往往依賴經銷商進行市場推廣。雖然永續產品在國際市場上的需求逐漸上升，但價格、品質和產品的實用性仍然是消費者決策的重要因素。企業在推行永續行銷時，必須平衡這些需求，並根據不同市場的特點調整其行銷策略，才能在激烈的市場競爭中脫穎而出。以泰國舉例，對於複雜的 ESG 社會議題時，更是需要審慎處理，多芬案例便是一項擺脫世俗傳統議題的操作；而印度對於永續議題的關注上，能夠維持基本生存需求的條件改善更是受到消費者重視，Harpic 的案例便以支持衛生建設來改善大家的生活，以符合當地國家強調社會公平與包容、為所有人創造機會的集體文化主義為本，客製不同的行銷推廣手法，在符合當地文化

與規範下創造更大的社會影響力。

政府、第三方機構合作共創永續發展

有能力自行轉型的大企業已經紛紛進行永續轉型，而臺灣的中小企業在面對 ESG 要求時常常受限於資源限制，導致難以投入大量資源進行永續轉型。因此，與政府或是第三方機構（如：社會創新組織）的合作是推動永續發展的關鍵。

政府助攻：中小企業邁向永續之路

為協助中小企業因應永續轉型需求，臺灣政府已陸續推出多項補助計畫，主要聚焦於三大領域：「節能減碳」、「數位轉型 / 智慧製造」及「產品研發與開發 / 產業增值」。其中，經濟部工業局推出的「以大帶中小型製造業低碳及智慧化升級轉型補助」即為代表性方案之一。然而，這些補助計畫目前只能解決燃眉之急、現階段入門門檻過高的問題，但從長遠發展角度來看，企業更應該善用這些補助資源作為永續經營的起點，或是透過與政府單位建立夥伴關係，善加利用與政府合作的優勢，提升執行效率，還能獲得更廣泛的社會支持與資源，加速永續發展目標的實現。以印度 #CatchTheRightBin 為例，藉由與政府機構共享解決方案的計畫，幫助大眾一起減少對地球的傷害。唯有如此，才能在實現永續目標的同時，也確保企業的競爭優勢，創造環境保護與企業發展的雙贏局面。

社創組織攜手開創永續新局

企業在 ESG 實踐上可分為「消極性轉型」與「積極性創新」：前者秉持著「避險」的目標，採取的作為偏向單點式，例如發布永續報告書，這樣的作為大都是為了「合規」，避免被貼上不永續的標籤；而後者則扮演「解方提供者」的角色，從產業相關的關鍵議題出發，致力開發創新的產品或服務。「社會創新」就是一種積極性的 ESG 實踐，透過根本性改變既有社會運作模式，追求更公平且具韌性的解決方案。在此脈絡下，社會創新組織（簡稱社創組織）擔任重要推手，協助企業發展落實有效且永續的方案，以解決社會問題並擴大影響力。

企業透過與社創組織的合作，探索永續議題或發展社會創新項目，根據社企流訪談分享，對於跨國型的品牌而言，雖會有全球既定的永續策略，但到了臺灣市場仍需要決定什麼樣的全球策略適合在臺灣執行，此時像是社企流這樣的平台，就

會扮演類似中間經紀人的角色，協助企業做出本地化的策略選擇與社創組織合作，而對於企業永續目標尚未明朗的中小型企業來說，可能需要的是社創組織提供更全面永續顧問服務。社創組織的服務內容多元，從策略諮詢到專案執行支援皆有涉獵。無論採取何種合作模式，其最終目標都是透過跨組織協作，強化企業因應永續風險的治理能力，並創造社會、環境與經濟三方共贏的價值。

國際 ESG 市場中的不同機遇

隨著全球各國對永續議題的關注度提升，不同國家之間關注的議題也有所不同，因此選定合適的切角進入該市場是企業進駐時需考量的焦點。

歐洲市場重環保，品牌需消除刻板印象

歐洲國家，消費者大都具有較高的永續意識，因此對於環保產品的需求與標準較高，根據臺灣美妝保養品牌總經理表示，因為亞洲勞力密集的原因，歐洲人普遍容易將亞洲品牌與污染或廉價畫上等號，因此如前所述，參展與獲獎是消除刻板印象的一種方式。

新興市場需挑選合適的國家與客群

亞洲國家，尤其是新興市場，因地區的經濟發展和教育水平的差異，消費者對環保和永續的需求有所不同，除了更加關注價格和社會影響力以外（如印度的社會責任議題），如泰國和印度在前面章節所述，企業需要根據不同市場的文化背景和政策要求進行 ESG 策略調整。印度#CatchTheRightBin 的例子便是透過旗下香料品牌 Catch Spices 作為能接觸其廣大中產階級的優勢，進行分眾溝通，優先改善環境教育上的不足，再由提升民眾環保意識，增強政策執行力度。此外，選擇了人均收入較高以及對於多元文化或種族包容度較高的國家同樣也是需要注意的重點，藉由對於不同國家的高接受度，減少對外來品牌的排他性，不僅能降低品牌進入市場的門檻，進而增強市場適應性。然而，這些市場仍需要透過教育和推廣增強消費者對永續產品的理解和認同，因此以故事行銷的方式建立產品與消費者情感的聯繫，並利用當地的文化背景進行深度聯結，從行銷到教育，深化與消費者的關聯，才能強化品牌形象進而打開市場能見度。