

企業社會責任：牟利 vs 公益

企業管治

何順文、李元莎

大多數這些企業CSR活動，雖受大眾讚許，卻脫離其核心業務，並以為愈多這些活動，公司的形象聲譽就會愈好。一般來說，如果這些公益慈善活動佔公司預算一個很小部分，股東會都給予董事會或管理高層作決定。無論如何，高層不能太過疏爽在公益活動的支出，除非能證明對企業收入有幫助。如企業有大股東，這些決定就較容易。

但我們必須明白，這些公益慈善活動始終要付出額外成本，因此長期來說，類似的支出仍會影響公司的經濟價值與增長，甚至小股東的利益。至今為止，實證研究對CSR的財務影響仍很具爭議性。

透過創新提升共享價值

正如很多自由經濟學家指出，企業作為法人的唯一目標是盈利最大化，並將這些盈利歸還給個別股東，由他們自行決定如何用於公益慈善上。

由企業高層人員代表股東去花錢以提升公益或社會使命，很多時都是事倍功半，甚至削弱了政府在政策與再分配財富的功能。

因此，核心問題是：企業從事公益慈善活動可否同時將企業盈利最大化？社會問題可否轉化為商機或核心業務的一部分以增加收入？企業應否只從事能同時優化企業經濟價值與社會價值的活動？換句話說，我們就是要重新界定市場與企業的目標，需要一個新的理論架構來突破傳統狹窄的企業與CSR思維。

事實上，現時已有一些先鋒企業嘗試利用產品或服務創新，來創造共享價值（即經濟價值與社會價值）。第一步就是將企業使命引入社會使命的元素，例如雀巢把「飲食品業務」改寫為「營養與健康業務」；Pearson出版社把「教科書出版」改為「更佳學習效果」；而地氈製造商Interface甚至直接將企業使命寫為「在所有層面創造可持續性」。

由傳統公益性CSR轉化為共贏或共享

不必多說，所有企業都必須承擔最起碼的經濟、法規與道德責任。今天所謂的「企業社會責任」（CSR），大多數是指自願性的公益、環保與慈善活動，藉此補償企業所造成的社會成本或純出於良心以利眾生。

價值模式，是企業未來保持競爭力的重要出路。傳統CSR創造公益但忽略成本效益及企業經濟增長，雖是自願性質，卻未能配合盈利最大化的考慮。

相對地，共享價值強調當從事社會公益活動時，要兼顧成本效益，甚至可以將利潤最大化，未來並將成為企業競爭所需的模式。

用傳統的商業策略思維很難達致共享價值，企業必須透過定位、產品、服務、市場及價值鏈的創新來達致。例如最經典的例子就是1976年Body Shop首先提出不用動物測試來開發新產品，此舉同時贏得更多生意和環保價值。

北美保誠保險公司在1990年首先推出人壽保險受保人可在生前套現部分賠償金用作治病、購房及旅遊，也同時得到共享價值。近期的先租後買房、微貸款、電子學習、為農民特設的手機網上銀行及貿易應用等等，都是典型的業務創新兼社會創新。

類似的創新有一共同的特徵：為顧客及其他持份者取得更多價值，也同時增強企業的競爭力及盈利。這些舉措會令其他競爭對手跟從，逐漸變成一個不成文行規甚至成文規範，長遠地提升公民社會的基礎（civil foundation）。

如果沒有這些企業創新來加強公民基礎，政府就會加強立法監管。我們對政府和社會企業（社企）的依賴將愈來愈大，這顯然對企業來說並不是一件光采或具鼓舞的事。

主流企業與社企角色分工

社企在現階段扮演著重要角色。由於能擺脫傳統狹窄的盈利思維，社企創業家經常能對社會仍需求有更佳的觸覺，也更能找到新商機。但社企由於資本來源較狹窄單一，加上很有限的營運經驗、資源及市場推廣能力，因此，太多社企在幾年內都虧本而結業。其他限制包括股東一般不可分派超過30%的純利，也有個案發現社

企當有新投資者加入時將原本公益目標改變甚至放棄。因此，社企的社會貢獻始終有限。歸根究柢，我們還是需要更多的牟利或主流企業逐漸透過創新轉化為更重視共享價值。

資本主義在社會創新的威力不容低估。據美國一些統計數字，牟利企業的總收入是社企和NGO的約20倍，也是政府支出的7倍。主流牟利企業有更強大的資金和市場網絡，更多的管理資源和經驗，因此應該更能有效地鼓勵顧客採用有社會效益的產品/服務；再者，因為沒有限制分配盈利給股東作報酬，更容易引入新投資者加入。

但牟利企業並不會對所有社會問題感到興趣，也沒有能力解決一些社會問題，因此在目前我們仍須推動社企發展，以作補充輔助角色。

事實上，牟利企業與社會企業的區別亦愈來愈模糊。長遠來說，我們期望大部分牟利企業都會轉化成共享價值企業，因此，社企最大的貢獻不在目前於創造的社會價值有多少，而是迫使和激發更多牟利企業作出轉變。

近年北美出現的「B企業」（即beneficial corporations）的註冊，就是透過立法來區分傳統純牟利企業與已引入社會公益目標的牟利企業，讓後者更具市場透明度及獲得法律和稅務上的一些優惠，並可申請政府經費。到目前為止，世界上已有超過35個國家共1000多家企業註冊成為B企業。

總括來說，CSR主要是自願性公益慈善活動已是落伍，追尋社會公益目標不應與盈利最大化目標有所衝突。企業的目標可以從新界定為透過創新，同時製造經濟價值與社會價值。只有作出這個方向的改變，我們才可以重新找回自由市場和企業的核心價值，企業高管也可重拾更有意義和滿足感的生活。

何順文 simonhoshunman@gmail.com

李元莎 yuansha_li@uml.edu