信報 2014年7月12日/13日

CSR：藉社會價值提升企業價值

企業管治

何順文、李元莎

本欄上文（6月28/29日）討論企業社會責任（CSR）的一些謬誤和核心概念、基本和策略性CSR的差異，以及選擇企業社會責任活動的理論框架。

正如上文指出，現時大多數企業的所謂CSR策略和活動，都是圍繞着環保、人權和公益慈善等性質為主。這些活動都需要涉及企業額外成本，但大多缺乏經濟效益。新的CSR理論架構，就是要改變這些狹窄觀念，通過解決社會問題和需要，倡議企業活動應兼顧企業價值和社會價值。

減少社會成本和解決社會問題不必犧牲企業盈利，經濟效益與社會改進可以並存。企業必須改變其傳統創造價值的途徑，重新重視持份者的需求及開發以往被忽略的商機。日益複雜的社會問題應是業務發展的核心，未來將見到更多企業透過社會創新來製造共贏。

透過創新強化公民社會

當然，勤勉地遵守現有的法律和尊重行規（包括企業慈善事務）是重要的，以維護現行的規範與公民社會基礎。但是，這種只依靠他人努力來建立規範的方法，無助強化公民社會基礎及企業長遠利益。

除基於社會需要以開拓新產品、新客戶和新創值方法外，目前只有很少企業和管理層選擇透過超越現有的法規、規範和慣例來強化公民社會基礎，以創新來創造更美好的世界而不犧牲利潤。

學者Roger Martin舉出的典型創新例子包括The Body Shop在1976年率先放棄利用動物測試來研發產品、Prudential在1990年實行人壽保單貼現（以讓老年病人能套現賠款作治病或旅遊），以及沃爾瑪（Walmart）在2009年推行可持續產品指標（Sustainable Product Index）的採購政策。

哈佛的Porter與Kramer也提及在非洲一些國家，電信商Vodafone與金融機構合作為千多萬農民提供廉價智能手機、網上銀行、和農作物交易服務（M-PESA），令總存款額達國家GDP的一成多。

這些和其他類似創新舉措具有一些共同特徵。第一，為顧客及/或其他持份者帶來益處。第二，這些舉措不會損害（相反會提升）企業競爭力、盈利或股東價值。第三，他們會促使競爭者和其他公司為了保持競爭力而仿效，從而使這些舉措或前沿革新成為新的行業或區域規範。這些規範將來便能成為新的法規，或強化部分公民社會基礎，為社會帶來巨大裨益。

Martin認為，有些前沿革新可由一間公司單獨推行以發揮最大成本效益，而其他革新需要與其他公司或組織一起推行才可行或有利（尤其是投資成本高、回報前景不明朗的創新）。如果有獨立的第三方協調推動和投資成本可按比例共同分攤，聯合行動/舉措會較容易落實。有些企業會同時參與前沿的單獨和聯合舉措。

如果企業和管理層不推行共贏的社會創新，公民社會基礎發展就會很緩慢。政府和立法機關將通過新的法規來建設這個基礎，公益創業家也會為這個基礎發展新改革。但這樣會導致社會不能依靠企業來強化公民社會基礎，這對於企業和管理者來說，都不是一個值得鼓舞的願景。

企業和管理層作為積極的改革者，任何時間應該至少有一項大膽、開創性和策略性的革新倡議（獨立或聯合的）在付諸實行。正如任何其他社會改革，有些項目會成功，有些會較未如意。隨着時間，在前沿革新方面取得一定成就的企業和管理層，除增加市場競爭力外，在其行業內外也將因其創新或責任感而獲肯定。

把企業社會責任主要理解為道德和公益活動是太狹隘，也並不全面。同時，高層次或策略性的企業社會責任活動不應與企業的盈利目標有牴觸，而是共贏。當能與企業長期成功作結合，CSR活動才最為有效。

須新理念重建市場信心

既然同樣看重經濟價值與社會價值，牟利企業（PE）與能自負盈虧的社會企業（SE）有什麼主要分別？衡量一家社企表現必須同時考慮其所創造的共贏價值，而非只看社會利益。由於不受制於傳統狹窄的商業思維，社會創業家經常更有效洞悉社會需要和商機。

相對NGO及社企，牟利企業推動社會價值創新也有其獨特優勢，包括其專業商管資源、能力及龐大市場推廣網絡。但牟利企業不可以針對所有類型的社會問題。事實上，如採用共贏或共享價值的理念，牟利機構與社企的分界已愈來愈模糊，社企的角色也開始有淡化的趨勢。

無論如何，我們應該反思企業、社會與人生的意義價值，明瞭企業和管理者的角色。我們需要一套能使企業和管理層重新思考其責任的新理論，令自己工作變得更實在，和為社會作出更有意義的貢獻。

企業不是要把公司的股價最大化，而是專注於真實的產品市場和顧客價值以賺取合理的利潤。企業的目的是創造共贏。這樣做，我們就能重建人們對商業和自由資本主義的信心。

何順文 simonhoshunman@gmail.com
李元莎 Yuansha_li@uml.edu