

我們需要更多共享價值企業還是社會企業？

傳統企業社會責任（**CSR**），大多數是指自願性的公益、環保與慈善活動，藉此補償所造成的社會成本。然……

專欄：[純慧集](#) 作者：[何順文](#) 日期：2015-02-05



我們需要更多共享價值企業還是社會企業？

公益慈善 **CSR** 的概念已落伍

不必多說，所有企業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，藉此補償所造成的社會成本，或純出於良心以利眾生。

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少部分，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」在公益活動支出，除非能證明對企業業務有幫助。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，因此類似的支出仍會影響公司的經濟盈利，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。

正如很多自由經濟學家指出，企業作為一個法人，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，及 NGO 的補償角色。

因此核心問題是：牟利企業從事公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，現在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（Creating Shared Value），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。例如雀巢將「飲食品業務」改寫為「營養與健康業務」，Pearson 出版社將「教科書出版」改為「更佳學習效果」，而地毯製造商 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，是自願性質，未能配合盈利最大化的考慮。相對地，共享價值強調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，未來將成為企業競爭所需的模式。



沃爾瑪是創造共享價值的好例子。(Svenwikimedia commonsCC BY-SA 3.0)

企業透過創新來提升共享價值

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，此舉為他們贏得更多生意和環保價值。北美保誠保險公司在 1990 年代初首先推出人壽保險受保人可在生前套現部分賠償金作治病、購房及旅遊之用；沃爾瑪 (Walmart) 在 2009 年推行可持續產品指標 (Sustainable Product Index) 的計劃，也同時得到共享價值。近年的先租後買房、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，長遠地提昇公民社會的基礎 (civil foundation) 。

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，而其他則革新需要與其他公司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。

牟利企業與社會企業的分工

近年社會企業的蓬勃究竟是一件好事，還是反映了社會制度或資本主義的失靈？既然同樣着重創造經濟價值與社會價值，牟利企業與自負盈虧的社會企業有什麼主要分別？

近年另一趨勢為把慈善捐獻逐漸提升為公益事業，將私人財富來支持社會創業家以能改變這個世界。近年盛行的社會企業（social enterprises）或公益創業（social entrepreneurship）就是設法把社會需要和問題轉化為商機，結合社會目標與營商創業精神，以特別協助弱勢社群，增加新的社會價值。

社會企業（簡稱社企）就是指能達致某一社會價值或目標（如扶助弱勢、為傷殘人士提供就業、維權、環保等），並能夠自負盈虧甚至盈利的一門生意（相對 NGO 只靠政府資助私和民間捐獻）。社會企業與一般牟利企業同樣講求守法憑良心辦事，但不同之處在於前者經濟及社會價值並重（即所謂「雙重損益表」），並發揮自己對社會的特殊功能。換句話說，社會企業是既能回本（或不賠本），又擁有更高呼召的創業。社企從交易活動所產生的盈餘，將留存有關社企作發展，或用以投放於其他社創用途。而社企也可以透過其本身活動運作（如僱用殘疾人士）來達致社會目標。

在西方，社企被視為界乎私有和公有之間的經濟體系，又稱為第三產業或社會經濟，近年在香港的發展也十分迅速。社企在現階段能彌補牟利企業與政府部門在解決社會問題上的不足。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問題和需求有更佳的觸覺，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（近年的 lean start-up 簡約創業方式已能作改善），其他限制包括股東一般永久不可分紅或派發超過如 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力量始終有限。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。

但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 的二十多倍，也是政府支出的七倍多；在大中華地區，這個差距就更大，社企的比重微不足道。另外，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，因此應更能有效地鼓勵顧客採用有社會效益的產品 / 服務。再者，因沒有限制分配盈利給股東作報酬，更容易吸引新投資者加入。



在灣仔運行的「社區經濟互助計劃」是本地近年成功的「共享經濟」計劃之一。（網站截圖）

但牟利企業並目前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。因此在目前我們仍需推動社企發展，以作補充輔助的角色。事實上，牟利企業與社會企業的區別亦愈來愈模糊，很多商界領袖也漸成跨界別（企業、社企、NGO、與政府公職）領袖。近期漸盛行的共享經濟（sharing economy）的社會創新概念，就是提倡官、民合作，賦權地方社區市民互助，減少資源錯配，共創更多未來社會價值。

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，而是逼使和激發更多牟利企業作出轉變。將來社企的淡化或式微也許就是我們期待的趨勢。

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，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 100 多家企業註冊成為 B 企業。

新理論令企業高層活得更有意義

總括來說，把 CSR 理解為主要是自願性公益慈善活動，似乎已是落伍的觀念；認為只有社企能改變現今社會，也是不夠完整。追尋社會公益目標不應與盈利最大化目標有所衝突。企業的目標可以重新界定為透過創新，同時製造經濟價值與社會價值。

企業管理者除可收取豐厚薪酬外，要把其事業投入視為有真實內涵意義。他們必須在高薪以外找尋更高層次的目標，關心企業和所屬社區的長遠利益。如果管理者參與強化公民社會基礎和社會制度，他們會使自己生活變得更實在，和為社區作出更有意義的貢獻。

只有作出這個方向的改變（特別是在商學院），我們才可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。《富士比雜誌》創辦人 Bertie Charles Forbes 曾作出建言：「企業的目的是製造快樂。」也許所有形式的企業也應檢討其使命。

註：筆者與團隊目前正進行一項個案研究，收集和撰寫主流企業透過創新製造共享價值的經驗。有興趣參與的企業，可與筆者聯繫交流：

simonhoshunman@gmail.com



何順文

美國西雅圖華盛頓大學工商管理學學士、英國倫敦經濟政治學院資訊系統學碩士、英國百蘭福特大學會計與財務學哲學博士。曾獲頒英聯邦學人（Commonwealth Scholar）銜。2009 至 2014 年擔任澳門大學副校長（學術）。2004 至 2009 年任香港浸會大學工商管理學院院長兼公司管治與金融政策研究中心主任。1995 至 2002 年任香港中文大學會計學院院長。1998 至 2004 年擔任香港中文大學公司管治與會計披露研究中心主任。現為 Asian Journal of Business Ethics（《亞洲商業倫理學報》）編輯、Journal of Business Ethics、Advances in Business Ethics Research 及南開大學公司治理學術文庫編委。公共服務方面，現任香港企業管治論壇主席、中國高等教育學會理事、香港玉山科技協會理事以及多個國際團體的顧問、澳洲維多利亞大學策略經濟研究中心高級研究員及香港學者協會香江學者計劃學術委員會委員。2014 年 3 月出任恒生管理學院校長。