

企管



社企、創造共享價值及B型企業의局限

何順文 | 純慧集 | 2016年10月27日

由於缺乏對「持份者理論」的承諾，企業之公益 CSR 活動經常受限制於股東利益考慮。當企業業務或盈利受壓時，非股東持份者的利益考慮往往被放諸於旁變成次要。

封面圖片：企業應該重視股東以外的不同持份者。（Pixabay）

時代改變，企業也非變不可。在過去十多年，歐美各國出現一些反思、探索和運動，以積極推動企業的改革，其影響力逐漸擴散至全球各地。除傳統的企業社會責任（CSR）外，較多人注視的新學說與運動包括社會企業（SE）、創造共享價值（CSV）、覺識資本主義行（CC）、及 B 型企業。但這些學說或運動因未有採納「持份者理論」，因此有其局限。

（A）企業社會責任（CSR）

目前大多企業所推行的 CSR 政策或項目，大多為對外公益慈善性質，一般旨在（a）彌補所造成的社會成本（補償性 CSR）、（b）出於純良心利他主義（關懷性

作家



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月出任恒生管理院校長。

CSR）、及（c）提升企業聲譽和業務增長（工具性 CSR）。但究竟能產生多少社會效益，仍很少有作衡量。

很多這些企業的高管仍追從「股東理論」或 MVS 教條，往往在守法合德和對待員工及顧客等持份者都未有足夠重視，或未視為其契約責任的一部份（甚至有企業一邊薄待員工與顧客，另一邊卻廣做環保和公益慈善活動）。在某角度來說，這是失卻平衡的做法。

由於缺乏對「持份者理論」的承諾，企業之公益 CSR 活動經常受限制於股東利益考慮。當企業業務或盈利受壓時，非股東持份者的利益考慮往往被放諸於旁變成次要。換句話說，企業是否良心企業及對 CSR 的承諾很多時會隨著其盈利或股價狀況而改變。相反地，如企業誠心堅持「持份者理論」，就會在任何經營環境中都履行社會契約責任兼顧不同持份者的利益，而非出於偶爾或有條件的良心。CSR 將繼續盛行，但企業的正當性仍受到質疑。

（B）覺識資本主義（Conscious Capitalism）

它由美國 Whole Foods 集團創辦人 J. Mackey 與學者 R. Sisodia 所創立。它假設當企業有良心，盈利只是一個過程和自然結果而非目標。採納這種理念的企業主要是基於道德信念和精神的呼召，也較接近持份者理論的假設。由於與顧客、供應商與社區建立良好互信的關係，其行銷和行政成本一般較低，因此毛利會較高。

但這個理念有其局限性。它缺乏一套可落實執行的方法，似是一套道德學說多於一套管理模式。再者，當個人主義和短線股東利益過份盛行時，這種良好醒覺動機可能失效。

（C）社會企業

至於社會企業，因狹窄資金來源和利潤分配問題局限了其增長。社企的總收入只是主流牟利企業的一個很少百分比，後者更是政府開支的十多倍。因此社企的影響力相對仍很少，只有主流企業才能製造可持續性的財富。

但主流企業不一定對一些社會問題感興趣，因此目前我們仍需一些社企作補充作用。長期來說，除非社企能與主流企業合作並借助後者的資金與能力資源，否則社企的增長潛力將很有限。主流企業的積極改革，重回持份者理論以創造更多社會價值，相信仍是長遠主要的出路。

（D）創造共享價值（Creating Shared Value）

CSV 為哈佛學者 Porter and Kramer 建立的營商理念，但多份文獻已指出其並無新意，只是 CSR 的變版。CSV 強調一方面提升股東的經濟價值，同時也要透過商業模式解決一些社會問題，即視某些社會問題為商機（例如開發手機 apps 向偏遠農民作農業教育和徵貸款）。

雖較多注重社會價值的製造，但 CSV 仍假設「股東價值最大化」MSV 及企業已守法道德（而往往實際並非如此），並忽略其他非股東持份者的利益。再者，很多大企業只會對某些有巨大生意潛力的社會議題感興趣，往往忽視其他較欠缺商機的社會問題。CSV 也忽略了經濟與社會目標的潛在衝突。CSV 是已知的一些管理常識，其附增效果將很有限。

（E）B 型企業

B 型企業（Benefit Corporation，簡稱 B Corp.），是一種介乎社會企業與主流企業之間的一種新型態牟利企業，也是近年一個環球反「賺到盡」的社會創新運動。

B Corp. 有潛力將傳統主流牟利企業轉變為一股提供社會價值的新力量。其公司章程明確地要在賺錢分紅之餘解決或舒緩一些社會問題，以市場力量改善這個世界而非只顧賺到盡。

這些 B Corp. 是在 2007 年由一間美國非牟利組織 B-Lab 發起並推出認證制度，以確保它們依法滿足既訂的公益及環保標準。經過相互協議，B Corp. 之間交易可互供優惠。在美國現時大多數州已立法批准公司註冊成為 B Corp.，發展至今全球 50 個國家已有近 2000 間經認證的 B Corp.，而在大中華地區正在起步階段。

在歐美，由於控股權與管理權一般分開，令 B Corp. 的管理人員比股東有更大的決策控制權，有可能違反創辦人或股東的營商願景與目的。另外一如社企，當有新股東加入時有可改變其原來的公益目標。

雖然 B Corp. 股東願意捐資或投資不求正常回報，並信任受僱管理人員追求公益目的，但這類的股東數量畢竟很有限。如股東期望較高的回報，這又可能與管理層的意願並非一致。當然，在亞州特別是立大中華地區，B Corp. 一般屬小型企業，股東往往參與管理營運，這可減少股東與管理層之間潛在的代理成本（agency cost）。但當這間 B Corp. 規模發展愈來愈大，期望高回報的新股東會愈來愈多，這個矛盾衝突就會凸顯出來。

由於不願公開顯示其盈利能力，B Corp. 的招股能力有一定限制。再者，B Corp. 捐資者未如慈善或非牟利機構可給予免稅或減稅的誘因。由於可見 B Corp. 只適宜小型企業並由股東直接營運管理，也因未能解決集資、利潤分配與稅務的問題，其發展潛力和影響仍有其局限。

上述的幾項運動都是旨在擺脫 CSR 與社企的限制，相信改變社會的主要力量仍要倚賴主流的牟利企業。但正如前述，除非能真正採納持份者理論而作出改革，否則為非東創造的價值將很有限。香港大多大企業對上述觀念似乎有點後知後覺，相信要加倍努力迎頭趕上。

商業 3.0：推動「持份者為本企業」模式

要確保經濟、社會及環境的可持續發展，我們必須將現有偏差的觀念摒除，重新思考可持續發展與企業社會責任的真義。我們要重新了解企業的目的，將世俗的「成功」與較無形的「價值」作區分。這些價值目標包括重新構建一個更平等互信、關愛與和諧的社會環境。而企業高層就是要為不同持份者創造類似長遠價值而非只是為股東賺最多的錢。

我們要改變以股東利益為上的市場慣例，並要在大學商學院內教導學生認識企業的社會契約本質和不同持份者的參與角色。因此筆者近期正推動建立新一代的「持份者為本企業」（stakeholder-based corporations, SBC）模式。

在這個 SBC 模式下，筆者首先建議企業改革其董事會組成，重新思考董事的公共角色並將至少一個席位撥給員工代表，甚至逐步納入其他非股東持份者的代表。透過新法規政策，企業要將董事及高層管理的法定授信責任擴展至所有主要持份者，容許非股東持份者有法律權利在法庭挑戰董事會決定。

另外，企業高層也應積極考慮設立一個持份者諮詢議會（Stakeholder Advisory Council），將不同持份者代表放在同一會議桌上，共同商議公司的未來發展方向和對重大決策作諮詢。

在管理層薪酬獎賞制度上，筆者建議將獎賞機制更多與公司產品市場表現、非股東持份者的評價（而非只是股價），及其他非財務表現指標作掛鉤，並逐漸取消發行高層股份期權獎賞計劃。在普通員工薪酬上，筆者建議公司高層可承諾將每年純利的如不少於 30% 作為中下層員工花紅獎賞，並將高層與低層員工的薪酬差距盡量縮小，減少貧富懸殊的趨勢。企業亦應給予前線低層員工更合理的待遇（包括提升最低工資），及優化員工的退休福利（包括支持改變現行強積金對沖機制）。

大企業除守法納稅外，應支持政府徵收更高的企業利得稅率（如增加 1% 至 2%），和加開資本增值稅與高層股票期權行使入息稅。

最後，筆者也建議企業高層在任何時間應主動推行至少一個大型與基於自己核心業務的社會創新計劃，以幫助解決某些急切社會問題及強化公民社會基礎，並

利用這些創新項目為企業開設新的業務增長點。這些創新計劃可以由企業單獨進行，也可以聯同其他企業、社企或 NGO 機構一起進行，以創造最大的持份者效益。如能進一步將社會投資回報（social return on investment）納入為效益指標，將使企業更重視投資效益，也能吸引更多相信持份者理論的投資者垂青負責任企業。

企業高層與商學院的價值觀改變

我們必須先要厘訂清楚我們對公司高層的期望，才可以制訂衡量他們表現的指標。企業高層除收取豐厚薪酬外，也要把其事業努力視為一個崇高感召，工作要有真實內涵意義，須在名利權以外找尋更高層次的人生目標，為不同持份者創造更多價值。這也會令他們的生活更感實在和有意義。

同樣地，現今的年青中下層僱員也愈來愈重視企業的文化信念及工作的內在價值，以決定是否加入或留在某一企業內。這樣的共同改變與努力，我們就能拯救和重建資本主義自由市場的核心價值。

要建立新一代環球負責任的商界領袖，我們必須重新理解公司的目的和責任，而這個重回持份者為本模式的轉變需要一個過程。這有賴地區內少數有遠見智慧的商界領袖與商學院學者作出先行者的角色，率先帶領整個運動的推進，以創造一股改革新力量。只有這樣，我們才可看到自由市場與大學管理教育的未來。