

文章於 2017 年 1 月 25 日刊登於信報

企業社會責任 CSR 謬誤與真實

近年政改與陸港關係問題纏繞着香港社會，造成港人不少困擾與憂慮。對經濟和社會的深層次矛盾包括社會不公、市場扭曲、貧富懸殊與官商民互信，港人也不能掉以輕心。

在過去幾十年，很多企業高層只顧追求短期利潤和股東價值最大化（所謂「賺到盡」），犧牲了非股東持份者（如員工、顧客、公眾及環境）的利益，是導致今天腐敗資本主義許多問題的根由。

為了維持資本主義的正當性及可持續性，我們必須立即行動作出重整改革。近年來，一些另類的概念和做法受到愈來愈多的關注。它們包括企業可持續性、企業公民、三重底線、企業社會責任（Corporate Social Responsibilities, CSR）和創造共享價值（Creating Shared Values, CSV）等。這些都旨在改善大眾對商界的印象及創造更多「社會價值」。

須善待非股東持份者

然而，筆者懷疑有多少企業高層真正理解上述不同概念的內涵意義、根本假設及局限，甚至對 CSR 出現誤解。文獻一般界定 CSR 為企業承擔起對經濟、工作場所、產品、社區及環境的合規與道德責任。但 Social「社會」或「公益」一詞似乎過分鬆散模糊，它是意味着平衡地為不同持份者增值？或是主要指改善外部社區、社會或整個世界？公益性 CSR 活動是否愈多愈好？此外，企業在從事公益性 CSR 活動以創造更多社會（公共）價值之前，是否已先做到守法和照顧好員工、顧客及供應商？

事實上，許多大企業正在推行的 CSR 政策與項目，大多為公益或慈善性質，其一般旨在（a）彌補企業活動所造成的社會成本（補償性 CSR），（b）出於純良心利他主義（公益性 CSR）及 / 或（c）提升企業聲譽及業務增長（工具性 CSR）。然而，這些 CSR 項目大部分脫離了企業的核心業務，甚至被一些人認為是「耗錢」、「公關秀」或「形象工程」。而實際能產生多少社會價值或效益？仍很少有作衡量。

當然有些企業在從事公益性 CSR 之前，一直已善待其主要非股東持份者，也有些形式上遵從交易所的 ESG 報告指引、聯合國《全球契約》十大原則或 GRI 《可持續發展報告指引 4.0》。也有很多企業高層一方面跟從 MSV 教條並以此自肥，在守法或照顧員工、顧客及社區的利益方面，都未有足夠重視（即忽略其社會契約責任），而另一方面他們卻又廣做公益性 CSR 活動。後者顯然是一個矛盾和無效用的 CSR 策略。

由於缺乏對「持份者理論」的承諾，這些企業的 CSR 活動經常受制於股東利益的考慮。當企業業務或盈利情況受壓時，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，企業對 CSR 的承諾很多時會隨着經濟景氣、其盈利或股價狀況而改變。相反，如企業堅持履行社會契約責任及「持份者理論」，就會在任何情況下都兼顧不同持份者的利益，而非出於偶爾或有條件的良心。此類公益性 CSR 將繼續盛行，但企業的正當性仍受到質疑。

企業的基本責任就是透過合法和合乎道德地（包括把社會成本減至最低）對待各主要持份者以賺取合理利潤，並確保平衡這些持份者之間的利益。過度承諾投入純公益性 CSR 活動以創造更多社會價值，或許會受到大眾的讚賞，但一般不可長久持續（通常上市公司股東大會 / 董事會預先批准的 5% 年度利潤為可接受），私人企業或家族控股公司可能例外。

管理層不應犧牲股東及其他持份者的利益，過分慷慨地從事此類純公益 CSR 活動，除非額外的活動也能為企業帶來額外的經濟效益。這些創新的策略性 CSR 項目（基於企業自己的核心業務）以同時創造經濟和社會價值，與哈佛學者 Porter 和 Kramer 提出的「創造共享價值」（CSV）概念相類似。

值得注意的是，有其他公益目標機構（social-purpose organisations）如非政府組織、社會企業和 B 型企業，專注於特定的社會問題，比主流企業可創造更多的社會價值。通過採用持份者為本模式，主流企業可以協助或與公益目標機構合作以轉變自己成為積極的社會創新者，創造更多共享價值，並強化公民社會基礎和改良公共制度/政策。

政商學領袖作先行者

總括來說，如果企業只專注於股東利益、不着重持份者的看法和不理解其社會契約責任，只將資源大幅投入公益性 CSR，效益很有限甚至阻礙企業目的改革，因許多當前根本問題仍然存在而未解決。

我們需要結束以股東利益為上的市場慣例，並創造一個新的社會規範。重回持份者為本模式需要一個轉變過程，這個過程有賴地區內的一些有遠見和智慧的政商學領袖作出先行者的角色，創建改革力量的基礎。這個目標也可以透過教導大學商學院學生認識社會契約的本質和不同持份者的參與角色來達到。只有這樣透過眾多單位的努力，自由市場與大學商管教育才可以見到美好的未來。

作者為香港企業管治論壇主席、大學領導