

競爭優勢與社會利益不衝突

公司與社會 有福同享

Strategy&Society

「企業社會責任」乍聽似乎與公司成長無關，甚至是衝突的。其實不然，公司可將社會責任融合在策略中，讓公司和社會彼此相依，而非互相摩擦，如此創造出來的成果將讓雙方互蒙其利，這是目前一般企業社會責任計畫望塵莫及的。

麥可·波特 Michael E. Porter

馬克·克瑞默 Mark R. Kramer

無論是政府、社運人士，還是媒體，都愈來愈懂得如何讓公司負起社會責任。許多機構會幫公司在社會責任上的表現排名，雖然採用的研究方式不無可議之處，但這些排行榜還是引起各界矚目。企業社會責任（corporate social responsibility，以下簡稱CSR）成了全球企業領導人的當務之急。

因此，許多公司提出了多項措施來改善他們對社會和環境造成的影響，結果卻不如預期。成效

不彰的原因有二：第一，公司和社會其實互相依存，相關措施卻視二者為彼此敵對；第二，這些措施迫使公司把社會責任視為一般性的議題，而不是讓每一家公司採用最適合本身策略的措施來回饋社會。

其實，現在一般展現CSR的方法都零零碎碎的，而且無法連結到業務和策略面，許多造福社會的良機就這麼錯失了。如果公司能援用核心業務的決策架構，來分析回饋社會的機會，就會發現CSR除了燒錢、讓公司綁手綁腳，或是辦一些慈善活動

Oil) 決定將廢棄的布倫特儲油平台 (Brent Spar) 沉入北海海底，引發綠色和平組織 (Greenpeace) 大舉抗議，並因此登上國際媒體的頭版頭條。此外，藥廠發現，雖然抗愛滋藥物不是他們的主要產品，非洲也不是他們的主要市場，外界卻期望他們對非洲愛滋病蔓延的情況採取一些行動。還有，社會上也有一些聲浪，要求速食業者和食品包裝業者對肥胖和營養不良等問題負起責任。

不論右派或左派，社會運動組織愈來愈積極引導社會大眾對公司施壓，也愈來愈有成效。為了

**現在一般展現CSR的方法都零零碎碎的，
而且無法連結到業務和策略面，許多造福社會的良機就這麼錯失了。**

外，也可以為公司帶來機會、創新和競爭優勢。

在本文中，我們將以全新方式來看待公司和社會的關係，不再把公司的成功和社會福祉視為零和賽局。公司如果運用我們提出的這套架構，便能瞭解本身在社會上造成哪些正面、負面的影響；也能藉此判斷哪些議題需要正視，並提出有效的處理辦法。從策略的角度來看，公司動用可觀的資源、專業知識，加上精闢的見解來造福社會，因此CSR可以成為社會進步的一大動力。

CSR萌芽

公民意識抬頭，給公司當頭棒喝

公司會開始關注CSR，並不完全是自發性的。如果不是社會大眾陸續反應了相關的議題，許多公司根本不會意識到這是自己的責任。這些「當頭棒喝」包括：1990年代初期，《紐約時報》(New York Times) 和其他媒體報導耐吉 (Nike) 在印尼的一些供應商虐待勞工，引發消費者大規模抵制耐吉的商品。1995年，荷蘭皇家殼牌石油 (Shell

引起社會大眾注意，就算有些議題和業界巨擘扯不上關係，這些組織還是對他們緊追不捨。例如，雀巢 (Nestlé) 是全球最大的瓶裝水生產商，所以當世界各地為了清水取得權爭論不休時，雀巢便首當其衝，儘管它這項業務只消耗全球清水供應量的0.0008%。相對來說，缺乏效率的農業灌溉每年消耗掉全世界70%的水供應量，這個問題顯然更加急迫，卻沒有現成的多國籍公司可做議論對象，因而乏人關注。

有關CSR的爭議問題，堂堂進入公司董事會。2005年，各公司有關CSR的股東決議案多達360項，議題從勞工工作條件到全球暖化都有。而政府主管機關也開始要求公司申報CSR的措施。例如，英國有項立法一旦通過了，所有上市公司就必須在年報中公布公司在倫理、社會和環境方面的風險。這一波又一波的壓力顯示，公司外部的利害關係人 (stakeholder) 正努力要讓公司對社會問題負起責任。畢竟，公司的行為如果不見容於社會，很可能會在財務上損失慘重。

一場CSR排行「遊戲」

許多機構評比公司在社會公益上的表現，並公布排名結果。這些「CSR排行榜」如果是長期評估，而且正確反映公司對社會的影響，就能夠左右公司的行為。可惜的是，目前的CSR查核表都沒有做到以上這兩點。

首先，各個排行榜採用的評估標準差異很大。例如，美國道瓊永續指數（The Dow Jones Sustainability Index）的評估標準包括某些經濟績效的指標，而「顧客服務」占的比重比「企業公民表現」高了將近50%。同樣知名的英國FTSE4Good指數則正好相反，完全不考慮經濟績效或顧客服務。就算評估項目相同，這些項目在最後計分所占的比重還是有相當差異。

除了評估項目跟比重的差異之外，還有一個更複雜的問題：怎麼判斷公司有沒有達到這些標準？大多數的媒體、非營利機構及投資顧問機構都缺乏足夠的資源，無法一一稽核龐雜的全球公司活動，因此他們通常會選擇有現成數據，或是取得費用低廉的評估標準，可是其中有些評估標準往往無法忠實呈現公司活動對社會或環境造成的影響。例如，道瓊永續指數根據公司董事會的規模來評估公司對社區的參與程度，可是這兩者可能完全不相干（註）。

而且就算評估標準可以正確反映公司對社會的影響，這些標準的數據通常都靠不住。大多數的排行採用意見調查來蒐集數據，可是調查的回應率往往不夠高，因此分析結果並不具有統計上的意義。有些調查是根據公司自行回報的數據，通常都沒有經過外界的驗證。公司愈是有事相瞞，就愈不可能回報。結果出現了一大堆沒有太大意義的CSR排行榜，幾乎每家公司都可透過排行調查來吹噓自己達到哪些社會責任，而大多數公司確實利用這個機會好好吹噓一番。

註：若要進一步了解CSR評比的問題，見亞倫·查特瑞吉 (Aaron Chatterji) 與大衛·勒文 (David Levine) 合著的〈推倒密碼牆：對非財務表現衡量標準的評估〉(“Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement,” *California Management Review*, Winter 2006)

CSR草創 公司美化形象，催生報告寫手

雖然公司已經注意到這些風險，卻對該怎麼處理一無所知。其實公司最常採用的措施並不是從策略或營運層面著手，而是把CSR當作美化形象的措施：目的是為了公共關係和媒體宣傳，其中最重要的做法就是發表一些浮誇的CSR報告，宣傳公司

對社會和環境做了哪些好事。像2005年的250大多國籍公司中，有64%公布CSR報告。有些公司將這份報告納入公司年報中，大多數公司則把CSR報告放在另外發表的「永續發展報告」裡。也因此，報告撰寫人這個新興的小行業應運而生。

通常，這類報告只是匯整報導公司推出的各項計畫，宣揚公司對社會福祉的重視，但其實這些計畫之間並無關聯，無法為CSR活動建立一個有條

理的架構，更別提展現什麼策略意涵了。況且這些報告的疏漏之處還十分明顯：例如，報告中可能提出文件說明某些部門或地區已減少污染、廢料、碳排放量或能源的消耗，卻不提整個公司在這些方面的情况。而他們對慈善活動的描述，往往只是說明投下了多少經費或多少志工工作時數，卻幾乎從來不提這些善舉造成什麼影響。當然，許下對未來的承諾，並宣布要達成明確績效目標的公司，更是少之又少。

在各大公司紛紛推出CSR報告之際，有關CSR的評等和排名也開始流行。平心而論，精確、可靠的排名固然有助於影響公司的行為，但是各個評等機構自行進行評等和排名，除了造成目前的混亂狀況外，恐怕也不會有太多其他的貢獻了（見邊欄：「一場CSR排行『遊戲』」）。

公司有責任成為良好的企業公民，還要「為所應為」。像美國一家頂尖的非營利CSR協會——「社會責任事業」（Business for Social Responsibility）就要求會員「在達成商業上的成就之際，也應秉持倫理價值，並且尊重世人、社會與自然環境」。

其次，「永續發展」的重點在於對環境和社區善盡照顧管理（environmental and community stewardship）。1980年代，挪威總理布倫特蘭（Gro Harlem Brundtland）曾為這項主張提出絕佳定義，並為全球永續發展企業委員會（World Business Council for Sustainable Development）引用：「既滿足當前的需求，也不妨礙未來世代滿足他們的需求。」

而「進場資格」的概念則是指：任何一家公司若要營運，都得獲得政府、各個社區以及其他無

企業「社會議程」不只要努力降低傷害，更要隨著社會進步的腳步，找出強化企業策略的方法。

為了跳脫這種混亂的狀況，許多公司領導人紛紛向經驗老到的非營利組織、顧問公司和學者專家討教。各式各樣有關CSR的文獻也隨之湧現，不過，這些文獻對公司領導人的指點還是不夠清楚。我們需要一套新辦法，能更有效地讓核心業務在營運和策略上考量到社會責任。但在深入探索之前，必須先理解CSR的幾個主要思惟方向。

CSR訴求

道德、永續、資格、信譽

大致上來說，高舉CSR大旗的人主要採取四大訴求：道德責任、永續發展、進場資格和信譽保證。

首先，關於「道德責任」的訴求，是主張

數利害關係人的默許或同意才行。

最後，談到「信譽保證」這個訴求，許多公司表示採行CSR計畫就是為了聲譽，因為CSR計畫可以改善公司形象、強化品牌、提升士氣，甚至拉抬股價。

以上所提的四大訴求，雖然促使CSR的思潮向前邁進了一大步，但當公司領導人面臨艱困的抉擇時，仍然無法為他們指引出一條明確的康莊大道。而且，在實際執行時，每個訴求也都是一些限制。

道德與成本的拉鋸

直到現在，CSR這個領域依然充斥著道德使命（moral imperative）。有些做法訴諸道德考量是很容易理解的，也確實可行，例如，誠實申報財務報

表和依法營運。道德使命的本質是不容質疑、必須全然服從的，但是大多數公司在面對社會責任時可沒這麼單純，往往得在價值觀、利益和成本之間取得平衡。就拿Google近期進軍中國的例子來說：美國顧客對新聞檢查（censorship）很反感，而中國政府在法令上又有諸多限制，結果形成許多難以化解的衝突。

至今企業界尚未發展出一套完美的道德機制，可以用來權衡不同社會利益之間孰輕孰重，以及社會利益和財務成本之間如何拿捏。製藥公司在考慮如何分配營收時，面對「資助窮人醫療照護」、「開發未來新藥」或「為股東提供股利」等用途，往往無所適從，而道德訴求更無法提供任何幫助。

三底線防堵短線

永續發展訴求的是一種開明的利己（enlightened self-interest），往往會引用所謂「三底線原則」，也就是衡量經濟、社會與環境三個層面的績效。也就是說，公司經營的方式應避免短視近利的行爲，以免對社會造成傷害，或是浪費環境資源，才能確保長期的經濟績效。如果相關議題正好符合公司在經濟或管理上的利益，就最適合採用這個訴求。比方說杜邦（DuPont）從1990年以來致力節省能源，至今已省下至少二十億美元。而麥當勞（McDonald）自從改變食品包裝材料後，固體廢物也減少30%。這些做法除了對環境有諸多裨益外，本身也都是商業上的明智抉擇。

不過在其他領域，「永續」這個概念卻顯得過於模糊且無意義。有人可能會說，透明化比腐敗更有助於公司「永續成長」；良好的聘雇做法比血汗工廠更能「永續經營」；慈善事業有助於社會的「永續發展」。這些說法固然都沒錯，但對於如何權衡長期目標與達成目標的短期成本，如何訂定優先順序，上述的說法實在沒有什麼幫助。而這一派

學者雖然提出這些有關取捨的問題，卻沒有提出一套解決問題的架構。有些經理人並不瞭解CSR的策略意涵，往往傾向延後實施CSR，以節省成本；但往後他們的公司若遭認定違反社會責任，反而會付出更大的成本。

公關做到讓出掌控權

進場資格這個訴求正好相反，顯得務實得多。公司可以根據這個訴求的具體辦法，找出與公司的利害關係人有關的社會議題，針對這些議題進行決策。這套方法也有助於公司與政府主管機關、當地居民和社運人士進行有建設性的對話，也許就是因為這個原因，必須取得政府許可才能進行的行業，特別常運用這套方式，例如，採礦業，以及其他受到高度管制的產業、開採自然資源的產業。常用這套方式的產業，還包括那些必須仰賴當地人的容忍才能順利營運的行業，例如，化學製品業這種會產生毒素或傷害環境的產業。

可是，公司如此迎合利害關係人的要求，等於是把自己對CSR議題的掌控權拱手讓給外人。利害關係人的觀點雖然重要，但他們絕不可能充分瞭解公司的能力、競爭定位，還有公司必須做的取捨。而且，某一個利害關係團體憤怒地撻伐某個議題，未必代表這個議題很重要（不論是對公司或是對全世界而言）。公司如果把CSR視為安撫這些壓力團體的工具，結果只會提出許多短期的自衛措施，這種永無止盡的公關安撫手段，對社會沒什麼價值，對公司也沒有策略上的好處。

滿足觀眾之後呢？

最後，信譽保證這一點雖然以策略利益為訴求，卻很難有具體成效。企業界對於信譽的重視，就跟前面談的進場資格一樣，都是為了滿足外界的觀眾。在消費者導向的產業，公司可能會高調進行各種展現使命感的行銷活動。至於在化學和能源這

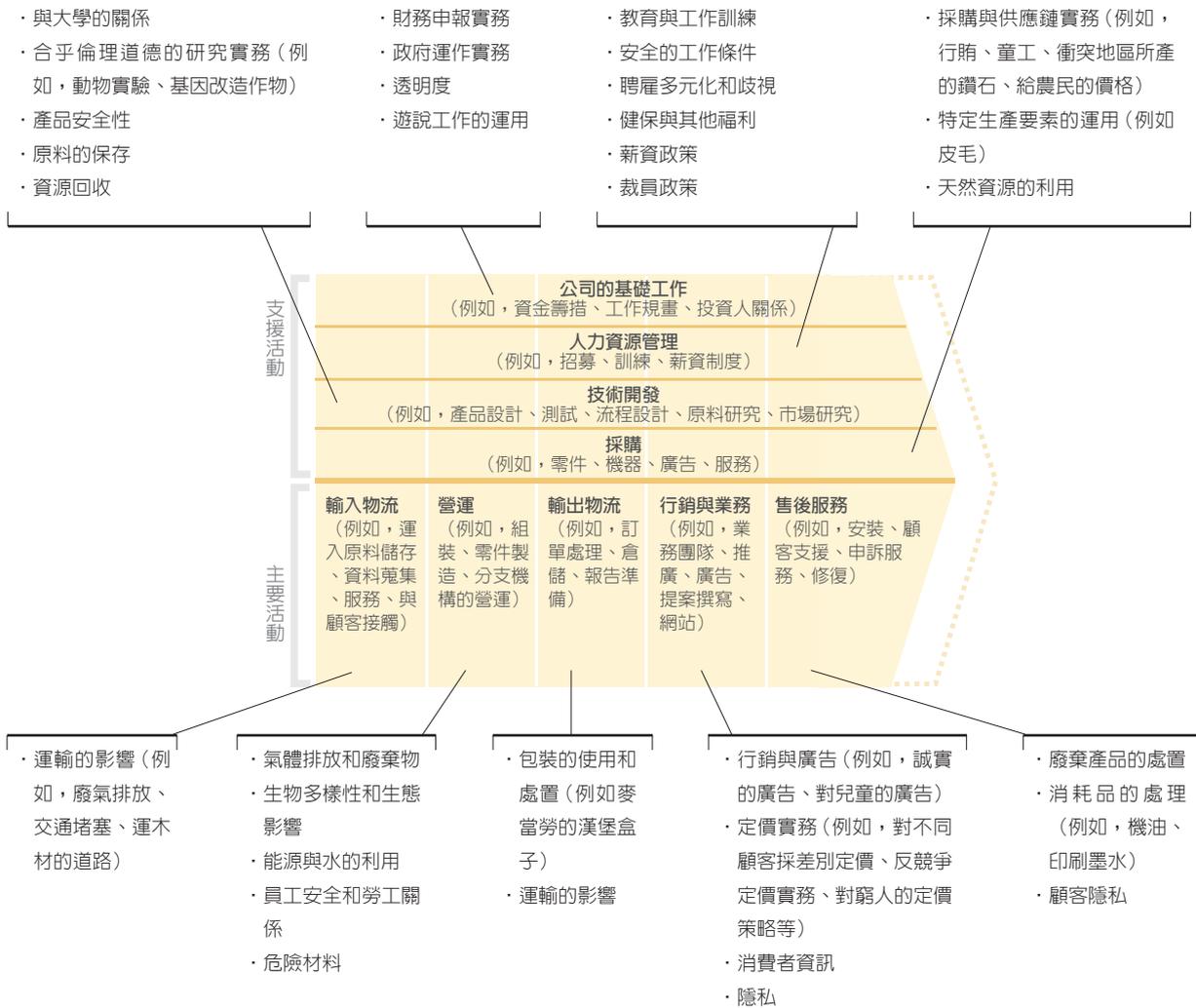
社會契機按圖索驥

公司應該採用分析競爭定位和規畫策略的同一套工具，來分析它們和社會相互依存的關係，如此才能專注在自己最具影響力的CSR活動上。公司不應該只是為了實現一時的行善念頭，或平息外界的壓力而推動CSR，而應該設定一組能為社會和自身帶來最大利益的CSR議題。

公司應以不同的方式運用這兩種工具。公司列出價值鏈各項活動對社會造成的所

表1：由內向外看 價值鏈對社會有何衝擊？

「價值鏈」呈現公司在運作時進行的所有活動，公司也可以根據這個架構列出那些活動對社會的正面和負面影響。這類「由內而外」的影響範圍很廣，舉凡聘雇和裁員政策，甚至是溫室效應氣體排放等，都包含在內，下表列出部分例子。



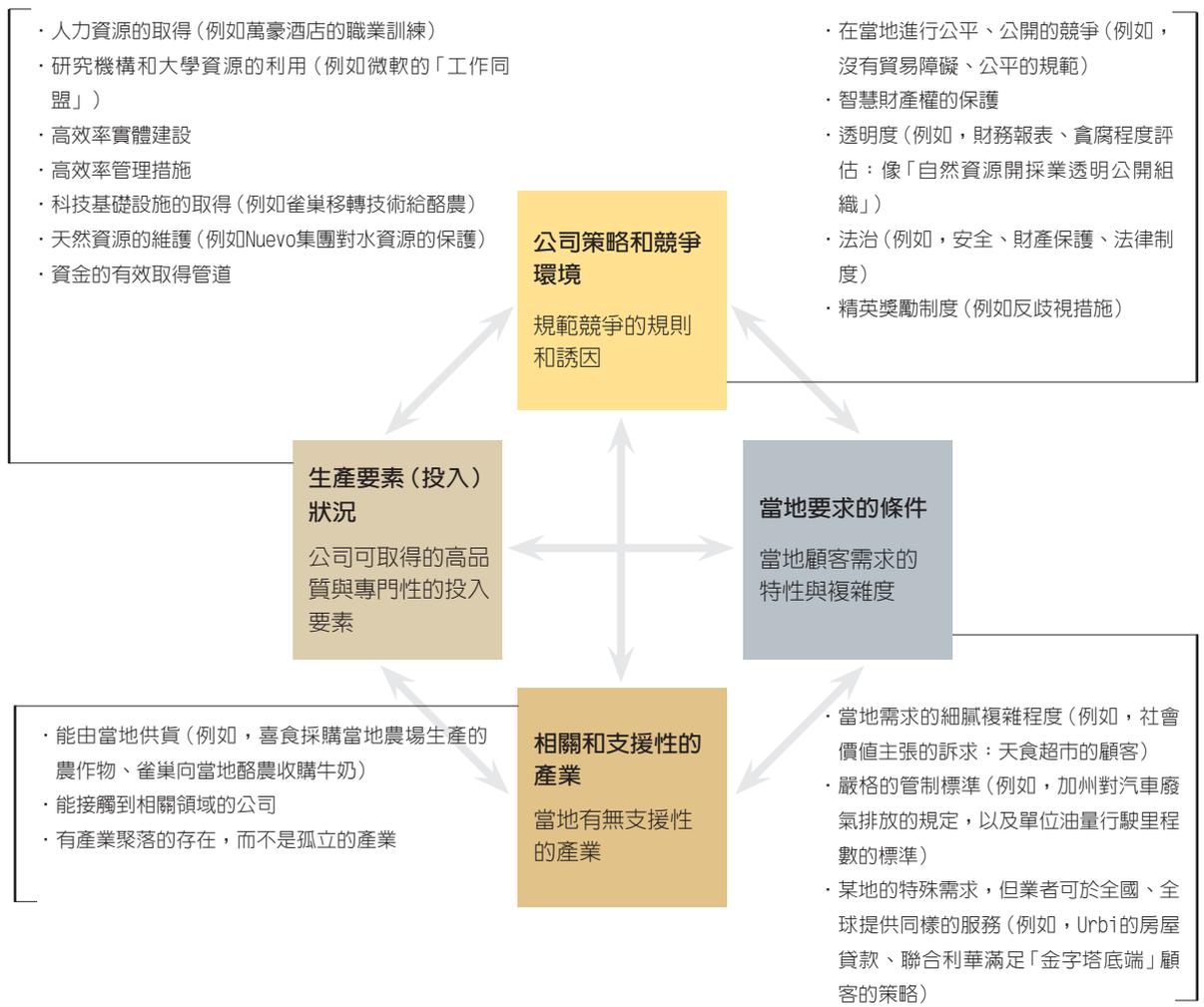
資料來源：麥可·波特所著的《競爭優勢》(Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985)

有影響，其實就等於是擬定問題和機會的清單（主要是營運方面的議題），可以據此進行調查、排定先後次序，然後處理這些議題。一般來說，公司應該盡量消除價值鏈活動對社會造成的負面影響；有些公司活動則可能是很好的機會，可以讓公司對社會有所貢獻，並且創造獨特的策略優勢。

在面對競爭環境的問題時，公司不可能面面俱到，應該從表2的鑽石型架構當中，找出最具有策略價值的幾個領域。公司應該謹慎地找出一、兩項最具共享價值的議題，提升本身的競爭優勢，同時又能創造社會福祉。

表2：由外向內看 社會對競爭力有何影響？

有效的CSR計畫除了要瞭解價值鏈對社會的影響外，也得明瞭本身競爭環境中的社會層面，這種「由外而內」的關係，攸關公司生產力的提升和策略的執行。要了解這種由外而內的關係，可以運用下面所示的鑽石型架構，這個架構說明：公司所在地的環境（例如，交通基礎建設和政府認真執行管制政策）如何影響競爭力。



資料來源：麥可·波特所著的《國家競爭優勢》(The Competitive Advantage of Nations, 1990)

類聲名不佳的產業，公司對社會責任的重視大概就形同買保險，一旦爆發危機，之前累積的信譽可以緩和公眾的批評聲浪。這同樣是把公關工作和社會與公司的利益混為一談。有少數公司長期以來因為克盡社會責任而出類拔萃，像是班傑瑞冰淇淋（Ben & Jerry's）、紐曼食品（Newman's Own）、佩塔哥尼亞（Patagonia）與美體小舖（Body Shop）。即使如此，它們的努力對社會有何影響，

往獨立於營運單位之外，甚至也跟公司的慈善工作脫節。就外部來說，公司做了許多CSR的努力，但都只是為了應付個別的利害關係族群，或者處理比較敏感的議題，結果只能對社會造成零星的影響，因此錯失許多大好機會。公司創造社會福祉的力量分散了，一舉兩得造福當地社會和達成公司營業目標的機會也降低了。

利害關係人的觀點雖然重要，但這些族群絕不可能充分瞭解公司的能力、競爭定位或取捨之間的權衡。而且，不論是對公司或是對全世界來說，壓力團體憤怒地撻伐某個議題，未必代表這個議題很重要。

迄今還是很難論斷；至於帶來多少商業利益，那就更難講了。

公司聲譽對消費者購買偏好或對公司股價有何影響，這方面的相關研究一直沒有定論。而把CSR視同買保險的想法，由於公司行善跟消費者對公司的態度之間缺乏直接關聯，效果根本無法衡量。此外，公司的CSR計畫缺乏一套量化的評估方式，無從瞭解計畫的成效，一旦管理團隊更換或景氣循環變化，CSR計畫很可能就會遭到刪除。

這四大訴求有個共同缺點，就是過分偏重在公司和社會之間的緊張關係，而不是著重在彼此的依存關係。而且，四大訴求的論點都太過一般性，並不是針對個別公司的策略和營運而設計，也不是針對公司所在地區而量身打造。因此，這四大訴求都無法協助公司處理社會上最刻不容緩的議題，或是找出公司最能發揮影響力之處，反而提出一堆大雜燴式、彼此無關的慈善活動和CSR計畫，不僅跟公司的策略無關，對社會沒有實質貢獻，也無法強化公司的長期競爭力。

從內部來看，公司CSR計畫的訂定與執行，往

CSR升級

公司和社會，從對抗到合作

要提升CSR，必須充分瞭解公司和社會互相依存的關係，並把CSR融入公司活動和策略之中。

「公司和社會相輔相成」聽起來像老生常談，卻是不爭的事實，公司對此要有最起碼的認知，才能走出目前CSR計畫的困境。

成功的公司，必須建築在健全的社會之上。像是教育、醫療照護、平等的就業機會等議題，就與勞工生產力息息相關。而安全的產品和工作條件不但能吸引顧客，公司內部也可以降低因意外造成的額外損失。有效率地運用土地、水、能源和其他天然資源，則有助於提升公司的生產力。完善的政府機關、法律規範和財產權觀念，更與公司的效率和創新密不可分。嚴格的管理規範不但可以保護消費者，也保護公司免受剝削。最後，健全的社會能為公司創造需求：人們的需求獲得滿足後，會出現更多新的渴望。相反地，如果公司不擇手段，犧牲社會的利益，即使如願成功了，也只是曇花一現的幻影。

同樣地，要建構健全的社會，也需要成功的公司打基礎。公司能夠創造就業機會、財富、激發創新，以及提升生活水準，企業界在這些方面的成效，沒有任何一種社會計畫比得上。不管是政府、非政府組織（NGO），還是社會上的任何一位成員，他們在和公司鬥法時，或許能靠打擊公司的生產力獲得短暫勝利，但卻可能因小失大，因為公司和區域的競爭力下降、薪資零成長、就業機會消失，大家沒錢繳稅，當然就無力支持非營利組織，長期下來，「非公司」的一方還是輸家。

公司和社會的領導人都只看見彼此的摩擦，忽略了雙方也有很多交集。由於公司和社會相互依賴，雙方都應秉持「價值共享」的原則，做出互惠的決策。如果任何一方為了自身利益犧牲掉另一方，就會陷入險境。就算獲得眼前的利益，卻會折損雙方長期的繁榮。

要落實「共存共榮」的理想，公司必須把社會觀點融入追求競爭力和商業策略的核心架構中。

CSR交集

社會議題，可能攸關公司命脈

公司和社會相互依存，有以下兩種形態：

首先，公司日常的營運活動會牽動到社會，這是一種「由內而外的依存關係」（inside-out

linkages）。在公司價值鏈中的活動，幾乎都會對社會造成或好或壞的影響（見表1）。公司對於聘僱員工、廢棄物排放和處置等日常活動造成的社會衝擊愈來愈重視，許多經理人卻仍然不明白其中的微妙之處和變化多端。例如，社會衝擊會依地點而有所不同，同樣的生產活動，在中國和在美國有著截然不同的影響。

由於社會標準的演變與科學的進步，公司對社會的衝擊也會跟著產生變化。例如，1900年代初期，人們以為石棉無害，經過五十多年的科學發展，累積許多相關證據後，大家才知道原來石棉會對健康造成極大威脅，公司必須為石棉造成的傷害負起責任。許多公司沒料到會有這麼嚴重的後果，終於慢慢走向倒閉的命運。由此可知，公司不能只觀察當前的社會影響，如果沒有一套可行的流程監督這些社會影響日後的演變，可能就會危及公司命脈。

其次，不單是公司活動會影響社會，社會上的情況也會影響到公司，而且同樣是好壞影響都有，這就是「由外而內的依存關係」（outside-in linkages）。

每一家公司都是在一個競爭的環境（competitive context）裡運作，這個環境對公司策略的執行力影響很大，長期來說更是如此。這個競爭環境裡很重要的一部分就是社會條件。競爭環境受到的重視，遠不及價值鏈的影響；但是競爭環境對公司和社會的策略性意義，遠比價值鏈重要。

競爭環境大致分成四大領域：第一是公司投入要素的質和量。例如，人力資源或交通基礎設施。第二是管理競爭的規範和獎勵制度。例如，保護智慧財產權、確保作業透明公開、防杜貪腐和鼓勵投資等政策。第三是當地需求的規模和細膩程度，影響這一點的因素包括產品品質和安全性的標準、消費者權益和政府採購的公平性。最後則是能否得到當地支援性產業的支持，像提供服務的廠商

表3：社會議題的輕重緩急

一般性社會議題	價值鏈對社會的衝擊	競爭環境裡的社會議題
這類議題不會受到公司營運的嚴重衝擊，也不會影響到公司的長期競爭力。	這類社會議題會受公司日常營運活動很大的影響。	這類屬於外在環境裡的社會議題，會對公司在營運地的競爭力造成重大影響。

和機械產品製造商等。

這些有關競爭環境的層面都可能是公司進行CSR的好機會（見表2）。例如，公司是否能招募到合適的人力，也許受到一些社會因素影響，其中有些因素是公司能夠著力的，像是當地的教育制度、有無足夠住屋、有無歧視情況（歧視會限制人力供應的多寡），以及大眾醫療保健設施是否足夠等。

CSR選擇

企業社會責任，無法面面俱到

再大的公司也不可能獨力解決所有的社會問

影響到公司的競爭力（見表3）。

每一家公司都應該要求旗下各單位及主要營運據點，將社會議題分成上述三類，並按照這些議題潛在影響力的高低來排序。不同的業務單位、不同的公司、不同的地區，會有不同的分類結果。

就拿贊助舞團來說，對南加州愛迪生電力公司（Southern California Edison）來說，只是一般性社會議題；但對美國運通（American Express）而言，卻是他們競爭環境中很重要的一環，因為他們得仰賴高檔娛樂、餐飲和觀光的消費收入。又如碳的排放對美國銀行（Bank of America）等金融服務業者來說，或許只是一般性社會議題；但優比速

**社會議題跟企業業務的關係愈緊密，
企業的投入和付出就會愈多，也更能造福社會。**

題，或承擔所有的社會成本，所以在進行CSR時必須有所取捨，最好是選擇跟本身業務相關的議題，其餘的則交由其他更適合的產業、非政府組織或相關政府機構來處理。而推動CSR的主要考量，不是計算值不值得，而是看能不能創造共享的價值，也就是說，不僅對社會有好處，對公司也有價值。

以下，我們將影響公司的社會議題分為三類。有許多社會理想值得追求，但公司應該縮小範圍，鎖定一些對自己最重要和最具策略價值的社會議題。

第一類，一般性社會議題：這類議題可能對社會很重要，卻與公司關聯不大，不僅不受公司營運的影響，長期來說，也不會影響公司的競爭力。

第二類，價值鏈的社會衝擊：公司日常的營運活動對這類議題影響甚鉅。

第三類，競爭環境的社會議題：這類議題指的是，公司所在地的外在環境當中，有一些因素會

（UPS）這類以運輸為主的公司卻認為，這個議題顯示他們的價值鏈會對社會造成負面影響；而像豐田（Toyota）這樣的汽車製造商，這個議題會同時影響到他們的競爭環境和價值鏈。此外，非洲愛滋病蔓延的問題，對家庭貨倉（Home Depot）這種美國零售業來說，可能只是一般性社會議題；對葛蘭素史克（GlaxoSmithKline）這類製藥大廠而言，是價值鏈造成社會衝擊的議題；而對英美資源集團（Anglo American）這類採礦公司來說，他們得仰仗當地的勞動力，因此屬於競爭環境的議題。

即使是員工種族多元化或節約能源這類大多數公司都會碰到的議題，對不同產業的重要性也大不相同。就拿健保福利的議題來說，軟體開發或生物科技這類產業在這方面的問題較小，因為他們的員工人數較少，薪資較高；但對需要大量低薪勞工的零售業者而言，這個議題的挑戰性就高得多了。

即使在同一個產業內，同一個社會議題對不

同公司的重要性也不盡相同，因為各公司的競爭定位不同。例如，在汽車產業，富豪汽車（Volvo）的競爭定位是以安全為主，而豐田汽車的競爭優勢來自油電複合引擎科技（hybrid technology）的環保效益。對個別公司來說，如果有些議題對旗下許多業務單位和營業據點都很重要，就可以針對這些議題來規畫屬於全公司的策略性CSR計畫。

如果有些社會議題對很多產業裡的很多公司都很重要，那麼最有效的處理方式應該是採用合作模式。例如，為了防杜貪污腐敗，19家大型石油、天然氣和採礦公司共組「自然資源開採業透明公開組織」（Extractive Industries Transparency Initiative），承諾將公開所有支付給營運所在國政府的款項。這些產業裡的大公司攜手合作，才能達到防止政府貪汙的效果，因為如果只有少數公司公開款項，腐敗的政府就會把這些公司列為拒絕往來戶，結果對社會並沒有益處。

CSR計畫 分類、排序，建立公司社會議程

將社會議題分類、排定順序，目的在於為公

一般性社會議題	價值鏈對社會的衝擊	競爭環境裡的社會議題
優良的企業公民	降低價值鏈活動對社會造成的傷害	從事策略性的慈善活動，借力使力改善競爭環境裡的重要領域
回應式的CSR	改造價值鏈活動來造福社會，同時強化公司的策略	策略性的CSR

司建立明確的「社會議程」（social agenda）。公司的「社會議程」不僅只是考量社會大眾的期望，更要追求社會和經濟雙雙受惠的契機；不只是一要降低傷害，更要設法改善社會條件，以強化公司的策略。

「社會議程」當然必須回應利害關係人的需求，但還必須更進一步，投入大量資源和心力，推動真正兼顧公司策略的CSR計畫（見表4）。藉由策略性的CSR，公司才能發揮最大的社會影響力，並為本身創造最大的利益。

CSR回應 讓公司逐利不致重傷社會利益

回應式的CSR（Responsive CSR）包括兩個要素：扮演好企業公民的角色，因應處理利害關係人關心的社會議題；其次，努力降低公司活動目前和未來可能會對社會帶來的不利影響。

公司必須成為社會的優良公民，這是推行CSR的必備條件。地方上許多組織都仰賴公司捐助，而身為這些積極參與社會的公司員工，也會與有榮焉。

頂尖的企業公民不只是捐錢就好了，他們得提出明確、可以衡量的目標，並長期追蹤施行的成效。奇異電器（GE）認養美國公立高中的計畫，就是一個很好的例子。奇異公司在美國的一些工廠附近，有幾所公立高中的狀況不佳，奇異於是認養這些高中，五年期間共捐給每所學校25萬到100萬美元不等的金額，有時也捐贈物資。奇異的主管和員工積極參與，與校方合作以瞭解需求，並且輔導學生。根據一份獨立的研究報告，十所從1989到1999年接受這類資助的中學幾乎都有顯著進步，在五所原本表現最差的學校中，有四所的畢業率從30%提高一倍，達到60%。

這類立意良善的企業公民計畫，不但能提升公司的聲譽，也能改善公司和當地政府，甚至其他

重要機構的關係，而且，奇異的員工也以參與這類活動為榮。不過，公司本身得到的好處卻很有限。奇異公司的這項計畫雖然頗有成效，但是對公司的業務並不重要，對招募和留任人才的助益也不大。

回應式CSR計畫的第二個部分是，盡量降低公司價值鏈活動對社會造成的傷害。這在營運上是一大挑戰。

公司旗下各單位的價值鏈可能對社會造成的影響實在太多，因此許多公司採用CSR查核單，將社會和環境的風險全都標準化。例如，全球永續發展報告協會（Global Reporting Initiative）列舉出141項CSR議題，針對不同的產業還設計了補充的額外議題，該協會提出的綱領迅速成為CSR報告書的標準範本。

列出重要議題是很好的開始，不過公司得設計出更符合所需、更主動積極的內部流程才行。每個業務單位的主管都可以根據價值鏈的各項活動，有系統地瞭解每個營運據點的活動會對社會造成什麼影響。

在這方面，營運主管特別能夠幫得上忙，因為他們最接近實際工作的執行。挑戰最大的就是預測未來對社會可能產生的影響。舉例來說，英國的家庭用品國際連鎖店B&Q（在台灣的合資公司稱為特力屋）開出一份列舉十幾項社會議題的清單，內容從氣候變化到供應商工廠的工作條件等，根據這份清單，系統化地評估旗下數百家分店的數萬種商品，判斷哪些產品可能會有社會責任風險，並盤算在外界施壓之前，公司可以先行採取什麼行動。

就價值鏈造成的大多數社會問題而言，並沒有重新改造價值鏈的必要。公司應該針對每一個社會問題，找出最佳實務做法，並留意這些實務做法的演變。有些公司會採取比較主動積極的態度，有效化解價值鏈對社會造成的問題。這樣做能讓公司獲得一些優勢，可是就跟採購和其他營運面的改善一樣，任何優勢可能都維持不久。

CSR策略

找到公司與社會共享的價值

對公司來說，策略不只是在實務作業上求精進，更要找出自己獨特的定位，採用不同於競爭對手的方式，以降低成本，或是為特定顧客群提供更好的服務。這些原則除了應用在公司和競爭對手或顧客的關係外，也適用於公司與社會之間的關係。

公司的策略性CSR（Strategic CSR），並不是要成為優良社會公民，以及降低價值鏈對社會造成的傷害，而是要推動一些能為社會和公司創造明確且可觀利益的計畫。雖然策略性CSR計畫的數量可能較回應式CSR的計畫少，卻能兼顧「由內而外」和「由外而內」的層面，共享的價值便由此產生。

在產品和價值鏈方面，有許多創新的機會可以造福社會，同時提升本身的競爭力。例如，豐田汽車為了回應社會對汽車排放廢氣的疑慮，推出採用油電複合引擎的Prius，後來更推出一系列兼具競爭優勢和環保概念的創新車款。油電複合引擎排放的有害廢棄物只有傳統車輛的10%，耗油量也只有傳統車款的一半。美國《汽車趨勢》（*Motor Trend*）雜誌將Prius選為「2004年最佳車款」。Prius的技術遙遙領先其他同業，連福特和其他汽車製造商都得向他們取得技術授權。豐田汽車在顧客心目中建立了獨特的地位，他們的技術逐漸成為全球通用的標準。

墨西哥營建公司Urbi之所以成功，是因為他們運用創新的融資工具，像是可以從貸款人薪資中扣繳的彈性抵押貸款等，讓弱勢顧客也買得起房子。法國最大銀行農業信貸銀行（Crédit Agricole）推出與環境有關的特殊金融商品，像是針對節省能源的房屋修繕計畫、或有機農場的認證審核，提供財務規畫，這些做法在市場上獨樹一幟。

策略性CSR還有一種做法，公司可以選擇能夠強化本身競爭力的社會議題，推動CSR計畫，如此

策略整合經典：雀巢牛奶專區

雀巢和小型農場的合作模式，彰顯了社會進步與公司競爭優勢間的共生關係。雀巢過去三十年來在非洲銷售嬰兒配方奶粉的做法一直備受爭議，聲譽也蒙上陰影。但有意思的是，該公司在許多開發中國家都有極為正面的貢獻。就拿雀巢在印度開發牛奶業務的歷程為例：1962年，雀巢想進入印度市場，取得了官方許可在摩加（Moga）北部成立一座乳牛場。這個地區的人民貧窮潦倒，沒有電力、交通運輸、電話與醫療服務。平均一個農民只有不到五英畝的貧瘠田地可以耕種，而且缺乏灌溉水源。他們大多只養一頭牛，所產的牛奶也只夠自家食用。剛出生的小牛有60%會夭折。由於農民沒有冰箱和運輸設備，也無法測試牛奶品質，因此無法把牛奶運到遠處，牛奶往往也會遭到污染或稀釋。

只是無心插柳

雀巢在摩加成立農場是業務需要，不是為了CSR。雀巢的價值鏈源自瑞士，在各地的分支機構都是收購當地的牛奶，乳源來自當地眾多的小農場。雀巢要在摩加建立這樣的價值鏈，就必須改造當地的競爭環境，這麼做能夠為雀巢和摩加創造龐大的共同價值。

雀巢為每個鎮的農場設置冷藏設備，並派出卡車到這些農場蒐集牛奶，隨車的還有獸醫、營養專家、農藝學家和品質專家。除此之外，公司並為染病的牲畜提供藥品和營養補給品，每個月還為當地農民舉辦訓練課程。農民瞭解牛隻的飲食攸關牛奶品質，而牧草種植地的灌溉則攸關牛隻飲食的養分。因此，靠著

雀巢提供的資金和技術支援，農民終於可以開挖以往無力負擔的深鑽井。在灌溉情形改善之後，不但牛隻吃得飽，小麥和稻米等農作物的產量也增加了，進而提升當地人的生活水準。

從180人到產業聚落

雀巢的牛奶工廠剛開張時，當地只有180個農民供應牛奶給他們，如今當地供應牛奶的農民已經增加到七萬五千人以上，牛奶工廠每天兩次派卡車到六百五十多個鄉間乳牛場收購牛奶。初生牛隻夭折率下降了75%。牛奶的產量攀升五十倍。由於牛奶品質提升，雀巢給農民的價格比政府規定的還要優渥。農民每兩個星期收到一次貨款，穩定的經濟來源讓他們可以取得信用貸款。當地隨之出現許多競爭業者，逐漸形成乳牛場和牛奶工廠的產業聚落。

現在，摩加的生活水準遠高於鄰近地區。90%的家庭都有電力，大多數家庭有電話；所有的村子都有小學，許多甚至還有中學。摩加的醫生人數為鄰近地區的五倍。當地農民的購買力上升，雀巢產品的市場規模也跟著擴大，為雀巢帶來更大的經濟利益。

雀巢和小型農場的合作是公司策略的核心，公司因此得以取得穩定且優質的商品，無須支付中間人費用。雀巢其他的核心產品（咖啡和可可）通常也是採用類似的方式，向開發中國家的小型農場採購。在巴西、泰國以及其他十幾個國家，包括最近加入的中國，雀巢都在複製摩加經驗：包括在當地設置收購據點、訓練農民並提供先進技術，結果在每個地區都很成功，公司與當地社區共存共榮。

也能創造共享的價值。公司和社會因此形成共生關係，任何一方的成功都會帶動另一方進一步蓬勃發展。一般來說，社會議題跟公司業務的關係愈緊密，就愈能夠利用公司的資源和能力來造福社會。

微軟跟美國社區大學協會（American Association of Community Colleges, AACCC）形成的「工作同盟」伙伴關係，就是一個好例子。因為缺乏資訊科技的人員，微軟的成長受到很大的阻礙；目前光是在美國，就有45萬個以上的資訊科技職務出缺。社區大學共有1,160萬名學生，占美國大學生的45%，可以大幅紓解人才荒的問題。可是，微軟發現社區大學面臨特殊的挑戰：資訊科技的課程沒有標準化；課堂上使用的技術往往已經過時；教職員缺乏專業進修管道，無法與時俱進。

活動，可以強化社會層面的改造；同時，投資改善競爭環境，可望減少公司價值鏈活動面臨的限制。

萬豪國際酒店（Marriott）就是一個很好的例子，不但支持社區服務組織，而且將這些慈善投資跟內部計畫結合，大幅降低公司招募基層員工所需的成本。社區裡的服務機構會把長期失業的人介紹給萬豪酒店，由萬豪提供他們180小時的免費課程以及工作現場訓練。結果為社區帶來很大的好處，也降低了萬豪進用新人的成本。有90%的人受訓後進入萬豪酒店工作。一年之後，超過65%的人還在公司服務，這樣的留任率遠超過一般水準。

一旦把價值鏈的活動和競爭環境的投資整合起來，CSR計畫就能融入公司的日常營運之中。例如，雀巢直接跟開發中國家的小型農場合作，向他

**並不是每一家公司都能像天食超市這樣，
完全秉持社會議題建立價值主張，但在價值主張中納入社會考量，
能為公司的競爭定位開創一個嶄新的領域。**

針對這三個問題，微軟斥資五千萬美元，展開一項五年計畫。除了捐贈金錢和產品外，還派出員工義務協助評估學校需求、設計課程、成立教職員進修機構。微軟志工和公司指派的人員可以運用本身的核心技能滿足社會所需，這和一般的志工計畫截然不同。結果微軟不但造福許多社區，而且為公司帶來直接的好處，未來的好處可能更加可觀。

CSR力量 經濟價值與社會價值匯流

開拓價值鏈的創新，與紓解社會對競爭力的限制，這兩項都是創造經濟和社會價值的有力工具。然而，前述幾個例子顯示，如果能結合這兩股力量，將產生更強大的影響力。公司透過價值鏈的

們採購國際業務所需的牛奶、咖啡和可可等基本大宗物資（見邊欄：「策略整合經典：雀巢牛奶專區」）。雀巢在許多地方投資興建基礎建設，並積極傳授世界級的知識和技術，數十年下來，不僅提升地方的經濟發展，還改善醫療保健和教育，因此為社會做出很大的貢獻；而雀巢本身則獲得大宗物資的直接穩定貨源，足以維繫獲利豐厚的全球業務。雀巢這項特殊的策略和他們的社會影響力密不可分。

CSR融合 懂得整合，就能抓住商機

「策略」的核心是一個獨特的價值主張：公司能滿足自己顧客群的哪些需求，而其他業者卻辦

不到。公司在價值主張中納入社會層面的考量，讓社會影響成爲整體策略不可或缺的一部分，這才是最具有策略性的CSR。

就拿天食超市（Whole Foods Market）來說，它們的價值主張是：爲注重食品健康和環保的顧客提供有機、天然、健康的食品。天食超市之所以能在食品零售業界獨樹一幟，還能以高價行銷，就是因爲公司對社會議題的重視。天食透過各分店的採購程序，向各地的農場採購。天食超市列出近一百種不健康、或會對環境造成傷害的成分，在採購的過程中，食品只要含有其中任何一種成分，採購人員都會一一剔除。公司自行製作的食品也都適用同樣的標準。例如，天食的烘焙食品都採用未經漂白或不含溴酸鉀的麵粉。

天食超市不僅在採購的實務作業上致力維護大自然和環境，在興建分店時，也將原生建材（virgin raw materials）的成分降到最低。不久前，天食採購了風力發電的再生能源額度，爲數相當於所有分店和工廠的全年總用電量，是《財星》五百大公司中，唯一能完全抵銷他們所耗電力的公司。他們還把腐爛的農產品和可分解廢棄物運載到當地的堆肥中心，並將卡車改裝成採用生化燃料（Biofuels）行駛的環保概念車。不只如此，各家分店採用的清潔用品也很環保。天食還成立了「悲憫動物基金會」（Animal Compassion Foundation），協助農場以更人性、更天然的方式飼養牲畜。簡單來說，這家公司價值鏈上幾乎所有的環節都強化了公司價值主張的社會層面，讓天食超市在競爭對手中獨樹一幟。

並不是每一家公司都能像天食超市這樣，完全秉持社會議題來建立價值主張；但是，在價值主張中納入社會考量，能爲公司的競爭定位開創一個嶄新的領域。目前政府對相關議題的管制日多，公司遭受外界批評和要求爲事故負責的可能性也日益提高，加上消費者對社會議題的重視與日俱增，因

此愈來愈多產業和公司把社會價值主張納入本身的競爭優勢。舉例來說，北美最大的機構與餐廳食品經銷商喜食公司（Sysco）推動一些計畫來保護小型的家庭農場，並且採購這些在當地的家庭農場生產的農產品供應給客戶，從而創造了公司獨特的競爭優勢。全球多國籍公司也領悟到，公司和社會的整合中蘊藏了大量商機，例如，奇異的「生態願景計畫」（Ecomagination）強調開發水質淨化技術和其他「綠色」事業；聯合利華（Unilever）則致力開發新的產品、包裝和經銷體系，以滿足世界上最貧窮人口的需求。

CSR組織 拋開形象包袱，積極打造策略

公司和社會需求的結合，不是光靠善意和強勢的領導就辦得到，舉凡組織設計、從屬關係和獎勵方式也都需要調整。很少有公司會讓營運主管根據社會議題在營運上和競爭環境上的重要性，來排定議題的先後次序。更少公司會把慈善公益活動和CSR計畫整合在一起；至於把社會議題考量融入核心價值主張的公司，更是少之又少。要做到上述這幾點，公司就得改變目前常見的CSR和公益活動的進行方式，注重實質而非形象，並以明確的整合策略，取代以往沒有條理的做法以及防衛心態。

目前公司的做法著重在衡量利害關係人的滿意度，可說是本末倒置，真正應該衡量的是社會影響力。

營運主管必須瞭解，競爭環境「由外而內」的影響力對公司有多麼重要，而負責CSR計畫的人員也應該清楚價值鏈的每一個活動。公司在評估營運經理的盈虧績效時，應該把CSR裡面有關價值鏈和競爭環境的投資納入評估標準。

上述這些改變可不是擴大職務範圍就可以辦到的，還必須克服許多根深柢固的偏見。許多營運經理不管碰到什麼社會議題，總是抱著「我們對抗

他們」的防衛心態；同樣地，許多非政府組織都對公司靠追求社會價值來牟利的做法看不順眼。公司要想發揮公司策略中社會層面的力量，這些態度就非改不可。

策略一定會牽涉到抉擇，公司的社會責任也不例外，重點在於應該選擇在哪些社會議題上著墨。公司面臨短期績效的壓力，不可能面面俱到顧及所有的社會議題，因此他們必須把創造共同價值視同研發工作，是一種有助於未來競爭力的長期投資。如果公司採用我們列舉的原則，持續投資CSR和公益活動，那麼已經投入的數十億美元必然能為公司和社會雙方帶來更大利益。

措施，例如他們懲罰有生產力的公司，結果這些國家陷入貧窮的泥沼，薪資水準低落，而且低價出售天然資源。公司擁有知識技能和資源來扭轉這樣的局面，無論是在開發中國家，或是先進國家的經濟落後地區，都是如此。

公司不能用這個做藉口，以欺騙手段取得眼前的利益，或對他們在社會和環境造成的影響視若無睹。不過，CSR不能只處理公司已經犯的過錯（雖然這一點確實很重要），也不能局限於當地的公益活動、災難救助或為弱勢族群紓困而已（當然，這些也都是有價值的貢獻）。公司努力在日常營運活動當中，以及競爭環境的社會層面上，創造

每家公司可以找出本身最有能力解決、 同時能讓公司取得最大競爭優勢的一些社會問題。

推動回應式CSR計畫的公司，必須扮演優良的企業公民角色，並處理公司對社會造成的所有傷害；但是策略性的CSR必須更有選擇性地推動CSR。社會期待公司處理的社會議題有好幾百種，但其中只有寥寥幾項確實能夠對社會有所貢獻，或者為公司帶來競爭優勢。公司如果能做出正確抉擇，配合本身的核心策略，積極主動推出整合的CSR計畫，必然能將只會零散回應各種棘手議題的業者遠拋在後。

CSR使命 把沉重責任變獲利契機

公司提供工作機會、投資、採購，以及公司的日常營運，都能為社會帶來深遠的正面影響。公司對社會和各個社區最大的貢獻，就是促進經濟繁榮，但是政府和非政府組織往往都忽略了這個基本事實。有些開發中國家扭曲了對商業的規範和獎勵

共享的價值，不僅可以促進經濟繁榮和社會進步，而且很可能會促成社會和公司改變對彼此的觀感。非政府組織、政府和公司都不應再從「企業的社會責任」來考量，應該改採「企業的社會機會」的觀點。

公司必須徹底扭轉昔日根深柢固的觀念，才能把社會責任視為契機，而不是損害控制或公關活動。不過我們深信，CSR對公司的競爭優勢會愈來愈重要。公司無須對全世界的問題負責，也沒有這樣的資源。每家公司可以找出本身最有能力解決、同時能讓公司取得最大競爭優勢的一些社會問題。

解決方案如果兼顧公司和社會的共同價值，就算沒有民間或政府補助，也能夠順利地進行下去。經營良好的公司選出自己充分瞭解而且攸關自身利害的社會議題，投入龐大的資源、專業知識和管理人才來解決這些問題，就能為社會帶來福祉，公司在這方面的影響力，會遠超過其他機構或慈善

組織。



（胡瑋珊譯自 “Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility ,” *HBR*, December 2006）

麥可·波特

哈佛商學院教授，經常為《哈佛商業評論》撰文，近作為〈新執行長的七大驚奇〉（“Seven Surprises for New CEOs,” *HBR*, October 2004）。他同時也是《競爭策略》（*Competitive Strategy*）等一系列重要著作的作者。

馬克·克瑞默

（Mark.Kramer@FSG-impact.org）

非營利的「FSG社會影響顧問公司」執行長，也是哈佛大學甘迺迪政府學院的「企業社會責任計畫」資深研究員。波特和克瑞默共同創辦FSG社會影響顧問公司和非營利研究組織「有效慈善中心」。