

由於資本主義制度備受抨擊，社會對企業的信任度也減弱，促使政治領袖制定削弱經濟成長的政策，企業界因而陷入了惡性循環。現在，我們必須重新界定企業存在的目的，而關鍵就是再造資本體制，並解放創新與成長的浪潮。

策略大師的企業社會責任新解

波特： 創造共享價值

Creating
Shared
Value

麥可·波特 Michael E. Porter 馬克·克瑞默 Mark R. Kramer

資本主義制度正備受抨擊。近年來，人們愈來愈覺得，企業是社會、環境，以及經濟問題的主要成因。人們普遍認為，企業的成就，是以損害社會大眾利益為代價的。

更糟的是，企業愈是積極承擔社會責任，人們就愈傾向將社會問題歸咎於企業。公眾眼中的企業正當性，已跌至近代史上的最低水準。社會對企業的信任減弱，促使政治領袖制定損害競爭力、削弱經濟成長的政策。企業界陷入了惡性循環。

有很大一部分的問題出在企業本身，它們仍困在一個過時的價值創造模式中，這個模式是近數十年間形成的。企業繼續以狹隘的

觀點看待價值創造，汲汲追求泡沫中的最佳短期財務績效，忽略最重要的客戶需求，罔顧攸關企業長期前景對社會的影響。也因為如此，企業忽視了顧客的福祉、攸關產業命脈的自然資源逐漸耗竭、關鍵供應商的生存能力，以至於企業產銷所在社區的經濟困境。企業也因此認為，不斷將業務運作遷往薪資較低的地方，是面對競爭挑戰的永續「解決方案」。政府與公民社會試著以犧牲企業利益的方式，來處理社會問題，結果往往讓問題變得更嚴重。數十年來，當我們在制定政策時，幾乎都假定經濟效能與社會進步之間，必須折衷取捨。

社會問題不是邊緣議題

企業必須帶頭，修復企業界與社會之間的裂痕。心思縝密的商業與思想領袖明白這一點，而一些新模式不錯的要素也逐漸浮現。但仍缺乏一個可指導我們的整體架構，大多數公司也仍囿於一種「社會責任」心態，視社會問題為邊緣而非核心議題。

解決辦法必須建立在「共享價值」(shared value) 這個觀念上，這是指在處理社會的需求與難題時，不但創造經濟價值，也為社會創造價值。企業的業務必須將公司成就，與社會進步重新連結起來。共享價值並非社會責任、慈善事業，甚至也不是永續發展，而是取得經濟成就的新方式。共享價值位於企業運作的核心，而不是邊緣。我們認為，這個觀念能引發新一波的商業思想大變革。

愈來愈多以精明著稱的公司，包括奇異(GE)、Google、IBM、英特爾(Intel)、嬌生(Johnson & Johnson)、雀巢(Nestlé)、聯合利華

(Unilever) 及沃爾瑪(Wal-Mart)，已開始重新構想，如何才能對社會與企業表現都有好處，並推行一些重要措施，來創造共享價值。但我們對共享價值所能產生的改革力量，仍只有初步的認識。若要發揮共享價值的力量，領導人與經理人必須發展新的技能與知識，例如，深入了解社會需求和公司生產力的基礎，以及跨越營利與非營利界線，與各方合作的能力。至於政府，則必須學會以適當的方式規範商業活動，鼓勵而非妨礙企業創造共享價值。

資本體制是滿足人類需求、提升效率、創造職位，以及累積財富最強的工具。但由於對資本體制的理解過於狹隘，企業未能充分發揮這個體制的力量，去解決社會上較廣泛的難題。機會一直都在，但都被忽略了。處理當前難題最有效的方法是，讓企業擔任企業的角色，而不是慈善捐贈者。我們該重新認識資本體制了。不僅社會迫切需要重新認識資本體制，顧客、員工及新世代，也正要求企業發揮更大的作用。

企業的目的，必須重新界定為創造共享價值，而不是只追求利潤。這個觀念將推動全球經濟下一波的創新，以及生產力的成長。它並將重塑資本體制，以及這個體制與社會的關係。或許最重要的，是學習如何創造共享價值，這才是我們恢復企業正當性的最佳機會。

超越折衷心態

企業與社會彼此對立的觀念，已經流行太久了。這種對立的部分原因，在於經濟學家把下面這個觀念普及化：企業若要提供社會效益，就必須節

麥可·波特

哈佛大學校聘講座教授，常在《哈佛商業評論》發表文章，六度榮獲本刊麥肯錫獎(McKinsey Award)。

馬克·克瑞默

與麥可·波特教授共創全球社會影響顧問公司FSG，擔任該公司董事總經理。哈佛大學甘迺迪政府學院(Harvard's Kennedy School of Government)企業社會責任項目資深研究員。

共享價值理念聚焦在社會與經濟進步之間的關係，具有引發下一波全球成長潮的力量。愈來愈多以精明著稱的公司，包括Google、IBM、英特爾、嬌生、雀巢、聯合利華及沃爾瑪，已開始推行一些重要的共享價值措施。但我們對共享價值的潛力，仍只有初步的認識。企業要創造共享價值，有三種關鍵方法：

- 重新構想產品與市場
- 重新定義價值鏈中的生產力
- 促進地方群聚的發展

每家公司都應從共享價值的角度，來考量決策與機會。這個觀念將促成企業創新及成長的新方法，並創造更大的社會效益。

制自身的經濟成就。新古典經濟學派認為，要求企業推動社會進步，就像保障安全或雇用殘障者一樣，對企業構成一種約束。根據這派理論，約束一家想盡辦法擴大盈利的公司，必然會增加該公司的成本，降低它的盈利。

另一個會造成公司成本增加的相關概念，是「外部效應」(externality)。企業製造出它們不必承擔的社會代價(如汙染)時，就產生了外部效應。當產生外部效應時，社會必須藉由徵稅、規範及處罰等手段，使企業將此效應「內部化」，而這個觀念會影響政府的政策制定。

這觀念也影響企業本身的策略，致使企業將社會與環境考量排除在經濟考量之外。企業常理所當然地認為，可利用所在的環境來經營業務，並抗拒對自己不利的法規標準。企業界將解決社會問題的工作，交給了政府及非政府組織。企業的社會責任計畫，成了回應外界壓力的措施，主要是為了改善企業聲譽，經營者將此視為一項必要的費用。任何更進一步的作為，都會被許多人視為濫用股東資金。至於政府規範商業活動的方式，則常妨礙創造共享價值。因此，雙方都假定對方會妨礙自己達成目標，並據此假定來採取行動。

共享價值的觀念則截然不同，它承認，界定市場的不僅是一般經濟需求，還有社會需求。這個觀念也承認，社會公害或缺陷往往會讓企業承受內部成本，例如，能源或原料的浪費、代價很高的事故，以及因正規教育不足，而必須提供額外訓練。

此外，處理社會公害及束縛，未必會增加企業的成本，因為企業可藉由應用新的技術、營運和管理方式來創新，提升生產力，並擴充市場。

因此，共享價值並不是個人價值觀的問題，也不是「分享」企業已創造出來的價值，後者是一種再分配手段。共享價值追求的，是擴大經濟與社會總價值。採購上的公平貿易運動，是彰顯這種觀念差異的好例子。公平貿易的目的，是增加貧窮農民的農產品營收比例，方法是以較高的價格，收購他們同樣的產品。這雖然是情操高尚的做法，但基本上，公平貿易是一種再分配的手段，而不是致力擴大相關交易創造的總價值。如果從共享價值的角度出發，行動焦點應是改善種植技術、強化當地供應商及其他組織的群聚，以支援農民，如此才能提升農民的效率、產出、產品品質，以及永續性。如此一來，營收及利潤的規模就可擴大，農民及向他們採購的企業都能受惠。針對象牙海岸可可農的初步研究顯示，公平貿易可提高農民收入10%到20%，而共享價值投資，則可提升農民收入超過300%。實行新採購模式，以及發展出支援的群聚，雖然要耗費一些初始投資及時間，但報酬是所有參與者可共享更大的經濟價值，以及更廣泛的策略利益。

共享價值的根源

基本上，企業的競爭力，與它所在社區的健康，是緊密相連的。企業需要一個健康的社區，因

為健康的社區不僅能創造產品需求，同時還能提供企業關鍵的公共資產，以及有利的經營環境。社區則需要成功的企業，為居民提供就業及創造財富的機會。這種互相倚賴的關係，意味著公共政策如果損害企業生產力及競爭力，必定會弄巧成拙；尤其現在經濟全球化，營運設施及職位可輕易遷移，情況更是如此。有時候，非政府組織及各國政府會忽略了這種關係。

根據狹隘的舊資本主義觀念，企業透過賺錢貢獻社會，因為營利活動支持就業、薪資、採購、投資、稅收。企業的正常運作，就已貢獻了足夠的

什麼是「共享價值」？

共享價值的概念，可定義為一種企業的政策及營運方式，它們在增強企業競爭力之餘，還能改善企業所在社區的經濟與社會環境。創造共享價值的工作，聚焦在找出社會與經濟進步之間的關係，並進一步擴展這種關係。

這個觀念是假定經濟與社會進步，都需要以價值原則衡量。價值是指，相對於成本，你獲得了多少效益，而不是只考慮效益。創造價值是商界早就明白的概念：企業的獲利等於從顧客身上獲得的收入，減去相關成本。但企業極少從價值角度看社會問題，往往視為邊緣議題。這麼做，掩蓋了經濟與社會事務之間的關係。

在社會領域，以價值原則思考問題就更罕見了。社會團體與政府機構評估績效時，往往只考慮獲得的效益，或是耗費的資金。隨著政府與非政府組織開始更重視價值原則，它們必將更樂意和企業合作。

社會效益。基本上，企業是獨立自足的個體，社會或社區問題超出了企業應考量的合理範圍；米爾頓·傅利曼 (Milton Friedman) 批評企業社會責任這個觀念時，就是持上述觀點，而且他的說法頗具說服力。

近二十年來，企業管理思想深受這個觀點影響。企業誘使消費者不斷購買他們的商品。面對日趨劇烈的競爭，以及來自股東要求短期績效的壓力，企業經理人訴諸一波波的重整、裁員，以及遷移到低成本地區，同時提高財務槓桿，以歸還資本給投資人。結果往往導致產品變成大宗商品、價格競爭、缺少真正的創新、緩慢的有機成長 (organic growth，譯注：靠企業本身發展，而非併購所獲得的成長)，以及缺乏明顯的競爭優勢。

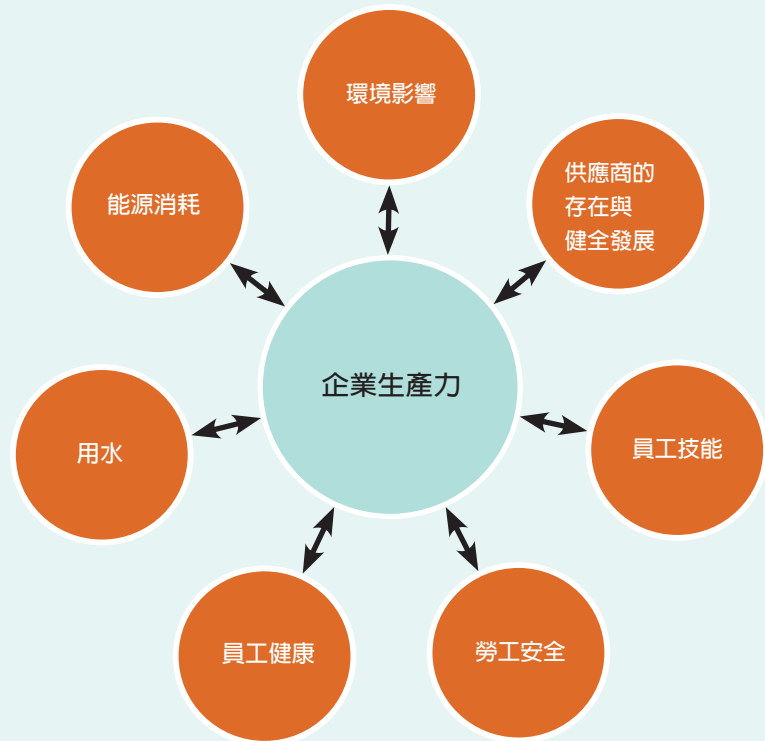
在這種競爭中，企業的盈利即使成長，企業所在的社區也感受不到什麼好處。相反地，大眾覺得企業的盈利，是以犧牲他們的利益為代價。在這波經濟復甦中，這種感覺尤其強烈，因為雖然企業盈利增加，但對壓低失業率、紓緩地方經濟不景氣，以及紓解企業所承擔的社區服務工作，幾乎毫無幫助。

情況並非一直如此。曾有一段時期，優良企業承擔多種任務，致力滿足員工、社區，以及支援企業的需求。但隨著其他社會組織的出現，企業逐漸卸下這些任務，有時候，是託付給其他組織。人們的投資年期愈來愈短，有關何謂適當投資的想法，也變得愈狹隘。隨著垂直整合的企業愈來愈仰賴外部供應商，外包及產業外移削弱了企業與社區的關係。企業的活動漸漸變得分散在各處，最後，往往就好像跟任何地方都不再有關係。其實，許多公司不再承認有故鄉，它們視自己是「全球型」企業。

這種轉變大大促進了經濟效率。但在過程中，我們錯失了一些極為重要的東西，也就是許多更根本的價值創造機會。策略思考的範圍萎縮了。

競爭優勢vs.社會議題

處理社會關心的問題，可在許多方面讓企業的生產力獲益。例如，公司投資支持員工保健計畫，社會因員工及家屬的健康改善而受益，公司則將員工缺勤及生產力損失降到最低。下表顯示的一些社會議題，都和企業生產力關係很密切。



策略理論認為，企業若想成功，必須提出獨特的價值主張，滿足目標客戶群的需求。企業的競爭優勢，源自價值鏈的設計；所謂的價值鏈，是指企業設計、生產、銷售、交付商品、支援自家產品或服務的一連串活動。數十年來，商人致力研究企業定位，以及設計與整合營運活動的最佳方法。但企業界忽略了滿足社會基本需求的機會，而且曲解了社會公害與缺陷對價值鏈有何影響。我們的視野太狹窄了。

企業經理人在了解經營環境時，注意力大多只集中在自己所處的產業，或是與自己競爭的產業。這是因為產業結構對企業獲利能力的影響極為重大。但企業所在的環境，對生產力及創新可能產生的重大影響，卻遭到忽略。企業不明白，它們主要業務周邊的廣闊商業環境有多重要。

社會價值通到經濟價值

企業藉著創造社會價值來創造經濟價值，主要有三種方法：重新構想產品與市場、重新定義價值鏈中的生產力、在公司所在地區建立產業支援群聚。它們都是共享價值良性循環的一部分；改善其中一個領域的價值，就可為其他領域創造機會。

共享價值的觀念，重新界定了資本體制。這個觀念更有助於運用企業成就，來推動社會進步。也為企業廣開門路，讓它們得以滿足新需求、提升效率、產生差異及擴大市場。

創造共享價值的能力，同樣適用於已開發及開發中國家，儘管每個國家的機會有些差別。各類產業、各家公司的機會也有顯著不同，但大家都有

機會。此外，這種機會的廣泛程度，遠超過人們過去所知（共享價值的概念，是麥可·波特及馬克·克瑞默在〈公司與社會有福同享〉〔“Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” *HBR*, December 2006；全球繁體中文版同步刊登〕一文中提出探討的）。

方法1：重新構想產品與市場

當前社會的需求既多又大，包括健康照護、更好的居所、改善營養、照顧老人、加強經濟保障，減少損害環境。這些可說是全球經濟中最大的未滿足需求。在企業界，我們花了數十年的時間，學習如何分析及製造需求，卻忽略了最重要的需求。太多公司忘了最基本的問題：我們的產品對顧

客有益嗎？又或者，對顧客的顧客有益嗎？

在先進經濟體，滿足社會需要的產品與服務需求，正快速成長。食品公司向來偏重口味及數量，以刺激消費量成長，現在，它們重新聚焦在人

跨越營利與非營利界線

共享價值的觀念，讓營利與非營利組織的界線變得模糊。新類型的混合型企業正快速湧現。例如，正快速成長的營利企業「國際健康水」(WaterHealth International) 運用創新的水淨化技術，在印度、迦納、菲律賓的農村，以極低的成本，為超過一百萬人供應乾淨的水。公司的投資人不但包括致力支持社會公益的創投基金聰明人基金會 (Acumen Fund)，以及世界銀行 (World Bank) 旗下的國際金融公司，還有陶氏化學 (Dow Chemical) 的創投基金。革新食品 (Revolution Foods) 這家成立四年、創投基金支持的美國企業，每天為學生提供六萬份新鮮、健康、營養的膳食，賺取高於傳統業者的毛利率。15年前在孟加拉成立的營利 / 非營利混合型企業「廢棄物關懷」(Waste Concern)，已建立巨大的產能，每天可將七百噸廢棄物 (收集自鄰近的貧民區) 轉化為有機肥料，提升農業產出之餘，還能降低二氧化碳排放量。該公司由國際獅子會及聯合國開發計畫署提供初始資本，不但改善了所在地區的衛生條件，還透過出售肥料及碳排放額度，賺得豐厚的毛利率。

成功的營利與非營利事業之間的界線變得模糊，是我們能創造共享價值的有力證據。

們對更好營養的基本需求。英特爾及IBM都設法協助公用事業公司，利用數位智能技術節省用電。富國銀行 (Wells Fargo) 已推出一系列產品與工具，幫顧客編列預算、管理信貸，以及償還債務。奇異「綠色創想」(Ecomagination) 計畫下的產品，在2009年的營收高達180億美元；若是一家獨立的公司，這樣的成績可躋身《財星》雜誌企業排行榜前150位。奇異估計，綠色創想產品營收未來五年的成長率，將是公司整體營收的兩倍。

全新的創新方式正陸續出現，並創造出共享價值，以上只是少數幾個例子。企業創造出的共享價值，將使得社會獲得更大的效益。因為與政府及非營利組織相比，企業的行銷能力往往更強，能更有效地鼓勵消費者，接受那種可創造社會效益的產品與服務，例如，較健康的食品，或是對環保有利的商品。

服務弱勢社區與開發中國家，可帶給企業相同、甚至更好的機會。雖然這些地方的社會需求較已開發國家更迫切，但它們一直未被視為可發展的市場。如今，世人的焦點落在印度、中國，以及日益受到重視的巴西，它們讓企業有機會接觸金字塔底層數十億新顧客；普哈拉 (C.K. Prahalad) 已經就這點，提出很有說服力的說明。但其實，這些國家一直都有巨大的需求，就像許多開發中國家一樣 (編注：參見普哈拉和馬謝卡 (R.A. Mashelkar) 所撰〈普哈拉的創新境界〉[“Innovation's Holy Grail,” *HBR*, July 2010；全球繁體中文版同步刊登] 一文)。

先進國家的非傳統社區，也有類似的機會。例如，我們都知道，在美國，服務最不足的市場是城市貧民區，那兒居民高度集中的可觀購買力常遭忽視 (見「非營利組織的內城競爭力計畫」[Initiative for a Competitive Inner City] 相關研究，網址為www.icic.org)。

為低收入及弱勢消費者提供適當的產品，可

產生巨大的社會效益，而企業也能賺得豐厚的利潤。例如，提供行動銀行服務的低價手機，現正幫助窮人安全地儲蓄，並大大提升小農生產及銷售農產品的能力。在肯亞，伏達豐（Vodafone）的M-PESA行動銀行服務在三年內，就獲得一千萬名顧客的支持，目前處理的資金量，相當於該國內生產毛額（GDP）的11%。在印度，湯姆森路透（Thomson Reuters）為年收入平均兩千美元的農夫，開發了一項充滿希望的每月資訊服務。這項服務每季收費五美元，提供氣候與農產品價格資訊，以及耕作建議。這項服務估計接觸到兩百萬名農夫，初步調查顯示，有超過60%的農夫收入因此改善，有些人收入甚至增加兩倍。隨著資本體制在較貧窮的社區開始順利運作，經濟發展及社會進步的新機會呈指數式增加。

對公司來說，創造這種共享價值的第一步，是找出公司產品包含、或可能包含的所有社會需求、效益與公害。這種機會並非固定不變，而是隨著科技演變、經濟發展，以及社會要務的轉變而不斷改變。持續探索社會需求，可幫助企業發現，在傳統市場推行產品差異化，以及重新定位的新機會，並看出以往忽略的新市場潛力。

企業若想滿足遭忽視的市場需求，往往需要重新設計產品或配銷方式。這種要求，可能觸發同樣適用於傳統市場的重大創新。例如，微型貸款（microfinance）最初是為服務開發中國家遭忽視的融資需求，如今卻在美國快速成長，因為它滿足了遭忽略的重要市場缺口。

方法2：價值鏈生產力再定義

企業的價值鏈必然影響眾多社會議題，同時也受這些議題影響。這些議題包括：自然資源及水

的使用、健康與安全、工作環境，以及工作場所的平等待遇。社會問題可在企業的價值鏈中製造出經濟成本，創造共享價值的機會由此而生。即使企業不受任何規範，也無需繳納資源稅，許多所謂的外部效應，實際上仍會讓企業承受內部成本。產品過度包裝，以及排放溫室氣體，為此付出昂貴代價的不僅是環境，還有企業。例如，沃爾瑪藉由簡化商品包裝，以及重新規畫卡車行走路線，2009年減少車程一億哩，因此當年雖然賣出更多商品，相關費用卻減少兩億美元。此外，公司以新方式處置自

界定市場的，不僅是一般的經濟需求，
還有社會需求，而社會公害則可能讓企業承受內部成本。

家商店使用的塑膠，省下數百萬美元的垃圾掩埋費用。

新觀念比舊想法更強調：社會進步與價值鏈中的生產力是息息相關的（見表：「競爭優勢vs.社會議題」）。企業若能從共享價值的角度，發明新營運方式來處理社會議題，綜效會更強。但截至目前為止，極少公司能藉著改善健康、安全、環境績效、人才挽留及員工能力等方面，而充分提升生產力。

但情況的確正在改變。人們一度認為，減少污染必然會加重商業成本，而企業是因為法規要求與賦稅考量，才會致力減少污染。但現在有愈來愈多人認同以下的共識：環境績效的重大改善，往往可藉由應用更好的科技就能達到，不必耗費多少額外成本，甚至可透過改善資源利用、流程效率與品質，來節省整體成本。

社會企業家的角色

為社會問題找到有利可圖解決方案的，不僅是企業。整個世代的社會企業家正應用可行的商業模式，開創能滿足社會需求的新產品概念。社會企業家因為不受傳統商業思維拘束，在發現這類機會上，往往遠遠領先根基穩固的企業。創造共享價值的社會企業，能快速擴大規模，速度遠高於純粹的社會服務計畫，後者往往欠缺成長、自立的能力。

要評估社會企業的真正成效，必須衡量它創造的共享價值，而不只看它的社會效益。

在「競爭優勢vs.社會議題」表中顯示的每個領域，隨著人們更加理解生產力，並日益察覺只顧減少成本的短視做法是錯誤的（實際上，這類行動往往讓生產力降低或無法持續），新的營運方式正陸續浮現。以下，說明共享價值觀念改造價值鏈的一些重要方式，它們不只不是彼此獨立，還往往有相輔相成的效果。相關嘗試雖仍未有明確的結果，但未來幾年後，應會產生影響力。

改變1：能源消耗與物流

企業界正在檢視價值鏈各環節的能源消耗，包括生產過程、運輸、建築物、供應鏈、配銷通路，以及支援服務。早在碳排放問題成為全球焦點之前，由於能源價格飆漲，加上人們重新意識到有效使用能源造就的機會，就已觸發這場檢討。結果，企業界藉由應用更好的科技、回收利用、廢熱發電，以及許多其他方法，大幅提升能源效率，並創造了共享價值。

我們正逐漸認識到運輸的昂貴代價，這不僅是因為能源成本及碳排放問題，還因為運輸耗費時間，讓業務運作變得更複雜，增加庫存及管理成本。企業界正開始重新設計物流體系，以求縮短運輸距離、簡化流程，改善運輸路線等。這些措施都能產生共享價值。例如，英國零售商馬莎百貨（Marks & Spencer）的供應鏈改造計畫雄心勃勃，但一些措施非常簡單，像是停止採購運輸距離長達半個地球的商品，估計到2016會計年度，可替公司節省1.75億英鎊，並大幅減少碳排放。在檢討物流運作的過程中，企業對外包及營運地點的想法也會改變（我們稍後將談到這一點）。

改變2：資源使用

環保意識增強，加上科技進步，正促使企業革新水及原料的使用、產品包裝方式，並擴大資源回收與重複使用。這種機會適用於所有資源，而不只是環保人士指出的那些。科技進步促成資源的更有效利用，會滲透價值鏈每一環節，並擴及供應商及配銷通路。垃圾掩埋場的壽命將因此延長。

例如，可口可樂（Coca-Cola）已將公司的全球用水量，自2004年的基準降低9%，接近達成2012年前減量20%的一半目標。陶氏化學（Dow Chemical）推行節約措施，最大工廠的淡水使用量因此減少十億加侖：這個量夠讓近四萬名美國人使用一年，足足省下四百萬美元。印度的吉安灌溉（Jain Irrigation），是滴水灌溉系統的全球領導廠商，產品有助於節省灌溉用水，拜市場對省水技術的強勁需求所賜，近五年來，營收年複合成長率高達41%。

改變3：採購

傳統經營方式要求企業將產品大宗商品化，並且在與供應商談判時，要發揮最大的議價能力，即使是向小企業或勉強維持生計的農民採購也不例

外。近年來，企業迅速轉為向低薪資地區的供應商採購。

今天一些企業開始明白，遭邊緣化的供應商，無法維持高水準的生產力或品質，更遑論提升品質。藉由協助供應商取得投入要素、分享技術及提供融資，企業可改善供應商的品質與生產力，同時確保產量增加時供給無虞。改善生產力往往勝過壓低價格。隨著供應商日益壯大，環境影響通常會大幅減輕，而這將進一步提升它們的效率。共享價值由此而生。

雀巢咖啡品牌Nespresso，是彰顯這種新採購思維的好例子。這是雀巢成長速度最快的業務之一，自2000年以來，年成長率高達30%。Nespresso使用精密的濃縮咖啡機，以及單杯量的「鋁箔膠囊」，內裝來自世界各地的咖啡粉。這產品結合品質與便利性，擴大了優質咖啡的市場。

但獲得可靠的專用咖啡豆供給，是極為困難的事。咖啡種植者大多是非洲及拉丁美洲貧窮農村的小農，他們陷於低生產力、低品質、環境惡化限制產量的惡性循環中。為了處理這些問題，雀巢改造了採購模式。公司與咖啡農密切合作，就種植方式提供意見、為農民擔保銀行貸款，並協助他們取得咖啡苗、殺蟲劑，以及肥料等投入要素。雀巢在採購地建立設施，測量咖啡的品質，對優質咖啡豆支付較高的價格，來激勵咖啡農。每公頃的產量增加，加上咖啡豆的品質改善，種植者的收入因此成長。同時，雀巢穩定的咖啡豆供給顯著增加。共享價值由此而生。

雀巢的例子，其實內含更深遠的道理，那就是向有能力的本地供應商採購，好處很多。轉向其他地區和國家採購，會衍生交易成本，而且有許多效率不足的地方，可能會抵銷低薪資和投入成本的好處。有能力的本地供應商，可幫企業避開這類成本，還可縮短週期時間、增加彈性、提升學習速度，以及促進創新。在地採購不僅涉及本地企業，

還包括全國性或國際企業的本地分支。企業若實在地採購，供應商會日益強健，在獲利成長下可增聘人手，並支付更高的薪酬，而這一切，都可讓社區內的其他企業受惠，共享價值正是由此而生的。

改變4：配銷通路

企業正開始從共享價值的角度，重新檢視配銷通路。像是iTunes、Kindle，以及Google學術搜尋（Google Scholar，在網路上提供學術文獻）證明，有利可圖的新配銷模式，可大大減少紙和塑膠的使用。微型貸款則創造了一個向小企業提供金融服務、符合成本效益的新模式。

在非傳統市場，新配銷模式的商機可能更大。例如，印度聯合利華（Hindustan Unilever）正在建立一個新的直接到家通路系統，由弱勢女性創業者經營，服務人口少於兩千人的印度鄉村。聯合利華提供微型貸款及培訓，如今有超過45,000名創業者，在印度15個邦，服務約十萬個鄉村。這個通路系統取名「夏緹專案」（Project Shakti），不僅讓弱勢婦女學到經營技能，家庭所得往往因此倍增，還將衛生用品帶進農村，有助於減少傳染病的流傳，當地社會因此雙重得益。

這個例子彰顯企業行銷能力對社會的影響：企業有開拓偏遠市場的獨特能力，為有需要的消費者，提供能改變生活的產品，進而使當地社會受惠。

現在，夏緹專案為印度聯合利華貢獻5%的總營收，並為公司開拓了農村市場，在媒體貧乏的地區建立品牌，為公司創造了巨大的經濟價值。

改變5：員工生產力

企業已開始不再將焦點放在壓低薪資、縮減福利、業務外移上。經營者逐漸認識到，為員工提供合理的薪資、安全與健康保障、培訓及升遷機會，對生產力是大有幫助的。例如，許多公司習慣

性地致力壓低「昂貴的」員工健康保險成本，有些甚至完全取消這種福利。如今，許多龍頭企業已體認到，員工健康不佳，造成缺勤及生產力下滑的成本，比員工醫療福利的代價更高。想想嬌生的例子：透過協助員工戒菸（過去15年中，吸菸的員工減少三分之二）及推行許多其他員工保健計畫，在2002到2008年間，節省2.5億美元的醫療費用，每一元保健支出的報酬，高達2.71元。此外，嬌生也因員工較少缺勤及生產力提升而受益。如果工會也能更重視共享價值，這種對待員工的方式將能更快普及。

改變6：地點

企業界現在已認為地點不再重要，但這是一

個迷思。他們認為地點不再重要是因為，物流成本是低廉的、資訊是快速流通的，以及市場是全球性的。因此，營運地點的成本愈低愈好。經營者已不再那麼關心公司所在的社區。

這種想法過度簡化，且如今正遭到質疑。人們會質疑這想法，一部分是因為能源及碳排放的成本上升，一部分是因為企業更清楚體會到，高度分散的生產體系會造成生產力損耗，以及稍早提到的遠距採購的隱藏成本。例如，沃爾瑪的食品部在採購農產品時，正逐漸轉向鄰近該公司貨倉的本地農場。公司發現，在地採購節省的運輸成本，加上少量補貨的彈性，可補償遠方工業化農場價格較低的好處。雀巢正建立離市場更近的較小型工廠，並更努力增加使用在地原料。

不只對企業有價值……

本文的焦點主要是企業，但共享價值的原則，同樣適用於政府和非營利組織。

政府及非政府組織若能從價值角度思考，也就是考量相較於成本的效益，並且聚焦在效果上，而不是耗費的資金與力氣，工作會有效得多。行動主義者傾向從意識形態，或是絕對主義的角度爭取社會進步，好像追求社會效益，應該不惜任何代價。政府及非政府組織往往假定，經濟與社會效益必然得有所取捨，它們的做事方式讓這種取捨更普遍。例如，許多環境法規仍採取命令與管制的形式，執法行動旨在為難與懲罰企業。監管者若能聚焦在測量環境績效，以及引進環保標準與逐步實施期（phase-in period），支持那些可同時促進創新、改善環境、提升競爭力的技術，工作成效將大得多。

企業的責任，與政府或公民社會的責任之

間，向來有一道鴻溝，共享價值原則跨越了這道鴻溝。從社會的角度看來，價值由哪一類組織創造出來並不重要，重要的是，產生效益的，是那些能以最低成本創造最大效果的組織（或一群組織）。無論是出於商業或社會目的，找到提升生產力的方法，是同樣有價值的。簡單來說，所有社會領域的資源使用，都應依循價值創造原則。

幸運的是，一種新的非政府組織已出現，它們理解生產力及價值創造的重要性。這類組織往往能產生驚人的效果。「科技服務」（TechnoServe）組織就是例子之一，該組織和區域與全球型企業合作，在超過三十個國家裡，扶植具競爭力的農業群聚。「根源資本」（Root Capital）組織是目標相似的另一個組織，致力

企業在開發中國家的布局考量，也正在改變。腰果大廠奧蘭國際（Olam International）以往習慣將腰果從非洲運到亞洲，由勤快熟練的亞洲工人加工。如今，奧蘭在坦尚尼亞、莫三比克、奈及利亞、象牙海岸建立加工廠，訓練當地工人，因此節省加工及運輸成本多達25%，而且，當然也大幅減少了碳排放。這麼做，也幫奧蘭鞏固與當地農民的合作關係。公司直接雇用當地17,000人（95%為女性），間接受雇的人數也差不多，而且這個轉變，就發生在就業機會極度稀少的農村地區。

這種趨勢極可能促使企業改造價值鏈，將部分業務活動遷到較接近總部的地方，並減少主要生產基地的數目。直到現在，許多公司仍認為，全球

化意味著將生產流程遷移到勞工成本最低的地方，並改造供應鏈，追求即時的成本節約效果。但在現實中，最強的國際企業，往往是那些在重要社區有較深根基的公司。企業若能欣然接受這種有關營運地點的新觀念，將可創造出共享價值。

上述例子顯示，以共享價值的觀念再造價值鏈，可為企業帶來重要的創新機會，創造大多數企業錯過的新經濟價值。

方法3：促進地方群聚發展

沒有企業是完全獨立自足的。每家公司的成就，都會受到提供支援的公司，以及相關的基礎設施影響。企業生產力及創新能力極受「群聚」（clusters）影響。所謂群聚，是指某領域的業者、

為那些微型貸款嫌大、一般銀行嫌小的企業與農民提供融資。自2000年以來，根源資本組織已向282家企業放款超過兩億美元，透過這些企業，接觸到四十萬名農夫與工匠。該組織為拉丁美洲、非洲140萬英畝有機農田耕作提供融資。根源資本組織常與企業合作，以未來交貨的訂購單，作為對農民放款的抵押品，並協助強化企業的供應鏈，改善採購投入要素的品質。

一些私人基金會也開始明白，和企業合作，對創造共享價值大有幫助。例如，比爾與美琳達蓋茲基金會已和一些全球領導企業建立合作關係，在開發中國家扶植農業群聚。基金會慎選適合各地區氣候與土壤條件的大宗商品，讓該地區

享有真正競爭優勢。參與合作的，包括科技服務及根源資本等非政府組織，以及政府官員，他們處理「競爭前問題」（precompetitive issues），為所有參與者改善群聚及價值鏈。這種運作方式讓人看出來，幫助小農提高產量，無法產生持久的效益，除非他們的產品確定有人買，有企業能在作物採收後迅速加工處理，以及有一個包括高效物流基礎設施、可靠投入要素供給的在地群聚。要創造這些條件，企業的積極參與必不可缺。

具前瞻思維的基金會，也可扮演公正仲介的角色，緩和小型在地企業、非政府組織、政府及企業之間，因力量不平衡而衍生的恐懼。這種努力需要一個新假設：唯有各方有效合作，才能創造共享價值。

政府規範與共享價值

政府規範得宜，可鼓勵企業追求共享價值，規範不當則會妨礙這種努力，甚至迫使企業在經濟與社會目標之間作出取捨。

市場要運作良好，必然需要適度規範，最近這場金融危機，清楚地證明了這一點。但法規的設計及執行方式，決定了規範體系是對社會有利，還是損害社會利益。

促進共享價值的法規會設定目標，鼓勵創新。它們強調某些社會目標，創造一個公平的競爭環境，鼓勵企業投資創造共享價值，而不是致力擴大短期盈利。這種法規有以下特徵：

首先，它們會設定清楚、可測量的社會目標，無論目標是關於能源使用、醫療保健，或是安全問題。在適當的情況下，它們會為資源（如水）設定反映真正成本的價格。第二，它們會設定績效標準，但不會規定達成標準的方法，讓企業有自由發揮的空間。第三，它們會考慮產業的投資或新產品週期，定出績效標準的逐步實施期。這種期限，讓企業有時間以符合產業經濟法則的方式，開發、引進新產品或運作模式。第四，它們會建立通用的測量及績效報告系統，由政府投資建立一些基礎設施，以收集可靠的基準資料（如每個社區的營養不良情況）。這可激勵企業持續努力超越當前目標。最後，合宜的法規

需要及時、有效率地報告結果，必要時可由政府稽核，而不是要求執行繁瑣、代價極高的法規遵循流程。

阻礙人們創造共享價值的規範方式，則截然不同。它會強迫人們遵循特定的做法，而不是聚焦在可測量的社會進步。它會規定達成標準的具體做法，妨礙創新，而且幾乎一定會增加企業的成本。政府掉進這種規範陷阱時，會產生反效果，引發企業的強烈抵制，進一步阻礙政府希望促成的社會進步，扼殺可提升競爭力的共享價值。

即便是良好的規範方式，也會遭囿於舊思維的企業抵制。但隨著人們普遍接受共享價值原則，企業與政府在許多方面，對如何規範將有更一致的看法。企業將明白，適當的規範其實可促進創造經濟價值。

最後，政府有必要以適當的法規，限制企業以剝削、不公平，或是詐欺手段牟利，損害公眾利益。例如，政府必須執行嚴格的反托拉斯政策，以確保企業經營有成的效益流向顧客、供應商，以及勞工。

相關企業、供應商、服務提供者和物流基礎設施，都集中在某一地區。矽谷的資訊科技業、肯亞的切花業、印度蘇拉特（Surat）的鑽石切割業，都是群聚的例子。

群聚並不都由企業組成，還包括像學術課程、產業組織，以及標準組織等機構。群聚也仰賴所在社區的各種公共資產，例如，學校與大學、乾淨的水、公平競爭法、品質標準，以及市場透明

度。

成功且成長中的區域經濟體，都有引人注目的群聚，它們在促進生產力、創新及競爭力上，扮演關鍵的角色。如稍早所述，有能力的在地供應商能提升物流效率，讓合作更順暢。本地區若在培訓、運輸服務及相關產業方面，擁有較強的能力，也有助於提升生產力。相反地，如果欠缺支援群聚，生產力就會受損。

群聚的基本條件若有不足，也會讓企業承受內部成本。例如，低劣的正規教育，會讓企業承受員工生產力偏低、必須提供額外訓練的代價，而低劣的交通基礎設施，則會增加物流成本。性別或種族歧視，會削弱企業的人才庫。貧窮會限制商品的需求，並導致環境惡化、員工健康不佳，以及保全費用攀高。隨著企業與社區日漸疏離，儘管上述問題的代價日趨沉重，企業對解決這些問題的影響力卻衰減了。

企業建立群聚以改善生產力，同時處理群聚基本條件的缺陷或不足時，就能創造共享價值。例如像前面提到的，企業培養或吸引有能力的供應商，可產生許多採購方面的效益。管理思想幾乎從不曾集中探討群聚與地點的問題。許多經濟發展方案也忽略了群聚問題，它們只仰賴個別的改善措施，忽略關鍵的配套投資，結果以失敗收場。

無論在開發中還是已開發國家，建立群聚的關鍵，就是形成自由、透明的市場。市場效率不彰或遭到壟斷時，勞工會被剝削，供應商收取的價格不合理，價格也不透明，生產力在這樣的環境下會受損。建立公平自由的市場，通常需要許多伙伴的配合，若能辦到，企業將可獲得可靠的供給，而供應商則有改善品質與效率的動機，本地居民的收入及購買力可大幅提升。經濟與社會發展的良好循環由此而生。

公司在自家的主要營運地點建立群聚時，公司的成就便愈能帶動社區的繁榮，反之亦然。企業的成長對社區繁榮有加乘的效果，因為公司接著會需要支援服務，因此在相關產業創造出工作機會，同時促使新企業誕生，而對輔助服務的需求也將增加。一家公司致力改善群聚的基本條件，可嘉惠其他業者及當地經濟。例如，一家公司的人才培養計

畫，可讓市場上有技術的勞工增加，讓許多其他業者受益。

雀巢也致力為Nespresso建立群聚，大幅增強了公司新採購方式的效果。公司著手在每個咖啡產區建立農業、技術、財務和物流企業，培養當地的相關實力，以進一步支持高效率及高品質的在地生產。雀巢帶頭幫農民取得咖啡苗、肥料，以及灌溉設備等必要的投入要素；強化地區農業合作社，協助它們融資，購買生產優質咖啡豆所需的共用濕磨機；並支持一個為所有農民提供種植技術建議的計畫。雀巢並和知名的國際非政府組織雨林聯盟（Rainforest Alliance）合作，教授農民較能持續的種

**沃爾瑪藉由簡化商品包裝，
以及重新規畫卡車行走路線，減少了碳排放，
並省下兩億美元的成本。**

植方式，提升產量的可靠性。在這個過程中，雀巢改善了生產力。

Yara是一個企業致力改善群聚基本條件的好例子。Yara是全球最大的礦物肥料廠商，它發現，非洲許多地區因物流基礎設施不足，農民難以有效率地取得肥料，以及其他必要的農業投入要素，收成也很難有效率地運往市場。Yara正在處理這個問題，辦法是投資六千萬美元進行港口及道路改善計畫，希望能在莫三比克及坦尚尼亞創造出「農業成長通道」。Yara與當地政府合作推動這項計畫，並獲得挪威政府的支持。光是在莫三比克，農業成長通道預計將讓超過二十萬名小農受惠，創造35萬個職位。這項計畫將有助Yara開拓市場，但成果將支持整個農業群聚，產生巨大的加乘效果。

建立群聚不僅能為新興經濟體創造巨大效益，對先進國家也一樣。北卡羅萊納州的研究三角區(Research Triangle)就是個重要例子，彰顯了政府與民間的合作，如何透過發展資訊科技與生命科學等領域的群聚，創造出共享價值。當地政府與民間部門的持續投資，讓該地區獲益匪淺，就業、所得與企業業績都大幅成長，而且在這次經濟衰退中，表現優於大多數地區。

為了支持所在社區發展群聚，企業必須找出物流、供應商、通路、培訓、市場組織，以及教育機構等領域的不足。接下來，是聚焦在那些對公司生產力與成長構成最大障礙的問題，並分辨清楚，公司在哪些地方可直接發揮影響力，哪些地方與各界合作更符合成本效益。公司創造共享價值的最好機會，就在這裡。企業排除群聚中的弱點以促進成長，其效果遠比強調社區的企業社會責任方案好得多；後者的效果通常非常有限，因為它們處理太多問題，並未將焦點放在價值上。

但雀巢、Yara，以及研究三角區的例子顯示，如果想改善一個地區的基礎設施或體制條件，往往需要多方的集體行動。企業應設法尋找合作伙伴，以便有人分擔成本、提供支援，並貢獻必要的技能。最成功的群聚發展計畫，是由民間部門、產業組織、政府機構，以及非政府組織協調合作的計畫。

實踐共享價值理念

企業各種獲利的價值並非都相等，金融市場狹隘短視的觀念，早已忘了這一點，而大多數管理思想也不例外。具社會意義的獲利，代表更高層次的資本體制；社會在這個體制下，得以進步得更快，企業則有更大的成長空間。企業與社會共同繁榮的良性循環由此而生，企業的獲利因而可長可久。

雖然共享價值的基本理念是：大家都遵循

法規與道德標準，並設法減輕企業造成的危害，但當創造了共享價值後，效果不只是這樣而已。藉由創造社會價值，去創造經濟價值，將是推動全球經濟成長最強勁的一股力量。這個觀念讓我們對顧客、生產力，以及影響企業成就的外部因素，有了新的認識。它突顯人類有待滿足的巨大需求、有待耕耘的巨大新市場、社會與社區問題衍生的企業內部成本，以及處理這些問題可獲得的競爭優勢。直到現在，企業根本不曾以這個角度來檢視業務。

與現今大多數企業在社會領域的努力相比，創造共享價值將能獲得更大、更持久的成果。例如，企業若視環保工作為提升生產力的動力，而不是應付外部壓力、但求心安的措施，在這方面就能大有進步。再想想居住問題，實踐共享價值理念的金融服務業者，會推出有創意的產品，審慎協助人們購屋。墨西哥營建商Urbi明白這一點，開創了「先租後買」(rent-to-own)的房貸融資方式。美國的主要銀行業者卻採取相反的做法，它們大力推廣難以持續的融資方式，讓社會與經濟慘遭重創，然後還宣稱自己是對社會負責的企業，理由是它們已捐錢給公益事業。

企業創造共享價值的最佳機會，必然跟本身業務密切相關，而且是在對公司業務最重要的地區。這種機會可為企業貢獻最大的經濟效益，企業因此可長期投入。這種機會，也是企業可調動最多資源的地方，而其業務規模與市場影響力，讓企業有能力幫助解決特定社會問題。

有趣的是，許多率先實踐共享價值的企業，它們的資源卻很有限，它們是開發中國家的社會企業家與公司。這些局外人更能清楚看到相關的機會。在這個過程中，營利與非營利機構的分際變得模糊。

共享價值的理念，正界定出一整套所有企業都必須接受的全新最佳實務。它也將成為企業策略

不可或缺的一部分。策略的關鍵，在於選擇獨特的定位，以及實踐此目標的獨特價值鏈。共享價值的概念，讓我們看到了許多有待滿足的新需求、有待推出的新產品、有待服務的新顧客，以及設定價值鏈的新方式。而且，創造共享價值產生的競爭優勢，往往比一般成本與品質的進步更持久，也將打破模仿及零和競爭的循環。

創造共享價值的機會相當普遍，而且日益增加。雖然並非每家公司在每個領域都有這種機會，但根據我們的經驗，只要企業的各事業單位了解這個概念，就會發現愈來愈多機會。例如，奇異的綠色創想計畫雖然花了十年時間，但如今

正不斷為公司開發出非常暢銷的商品與服務。公司每一個重大決定，都可以從共享價值的角度檢視。我們的產品設計，能融入更多社會效益嗎？我們是否已提供服務，給所有可從我們產品受益的社區？我們的運作流程與物流模式，是否最能節約能源與用水？我們能改變新工廠興建方式，對社區做出更大的貢獻嗎？群聚功能未盡完善之處，正如何拖慢我們的效率與創新速度？一個營運據點能如何改善我們的社區？如果各個地點從經濟角度考量不相上下，哪個地點的社區能獲得最大的效益？企業若能改善社會環境，往往也就改善了商業環境，從而啟動正回饋環路（positive feedback loop）。

創造共享價值的三種方法相輔相成。例如，強化群聚可幫企業增加在地採購，減少供應鏈分散的程度。企業為了推出滿足社會需求的新產品，或是服務遭忽視的市場，必須在生產、行銷、通路等價值鏈環節上推陳出新。而新的價值鏈布局，將促使大眾對下列各領域產生需求，這些領域包括：節能、保護資源、支援員工的設備與技術。

企業若想創造共享價值，必須在上述三方面，為每個事業單位量身設計具體的績效指標。雖然有些公司已開始追蹤各種社會影響，但直到目前為止，還是很少公司會將它們跟業務層面的經濟利益

共享價值vs.企業社會責任

企業對所在社區的投資，應改為以創造共享價值為指導原則，取代企業社會責任理論。企業社會責任計畫主要考慮聲譽，跟公司業務僅有非常有限的關係，長期來說，很難找到充分的理由支持，因此難以維持。至於創造共享價值，則跟公司的獲利能力與競爭地位密切相關，它利用公司獨特的資源與專長，藉由創造社會價值，去創造經濟價值。

企業社會責任

>價值：行善

>公民義務、慈善、永續性

>自行決定該怎麼做，或是回應外部壓力

>與利潤極大化無關

>議程取決於個人喜好及對外報告的要求

>成效受限於「公司足跡」及企業社會責任預算

例子：公平貿易採購

創造共享價值

>價值：相對於成本的經濟及社會效益

>為企業及社會同時創造價值

>競爭行為不可或缺的一部分

>與利潤極大化密不可分

>議程取決於公司具體情況，於內部產生

>整家公司的預算必須重新編列

例子：改造採購方式，以提高品質與收益

兩者都假定大家會遵循法規與道德標準，並設法減輕企業造成的危害。

連結起來。

創造共享價值將涉及緊密的新合作方式。雖然有些共享價值機會是一家企業可獨自掌握的，有些機會則最好是多方合作，動用跨越營利與非營利、民間與政府界線的見解、技術與資源。如果企業嘗試獨自處理社會問題，往往會事倍功半，在著手發展群聚時更是如此。主要業者也可能需要聯手改善競爭前的基本條件；然而，在以塑造好名聲為

**嬌生公司投資支持員工保健計畫，
節省了2.5億美元的醫療費用。**

目的的企業社會責任行動中，這種情況並不常見。成功的合作計畫會依據數字行事，說清楚該有哪些結果，跟所有利害關係人的目標緊密相連，並藉由清楚的績效指標追蹤進度。

政府與非政府組織可促進、增強共享價值，也可阻礙人們創造共享價值（詳情見邊欄：「政府規範與共享價值」）。

資本體制的下一波演化

共享價值是推動下一波商業創新，以及成長浪潮的關鍵。過去，因為狹隘的管理觀念與短線思維盛行，社會機構之間分隔加深，企業與社會早已失去連結。現在，我們要重新將企業成就與社會繁榮連結起來。

共享價值讓企業聚焦在正當的獲利上，也就是能產生社會效益，而不會危害社會的獲利。資本市場無疑將繼續迫使企業產生短期盈利，而一些企業也肯定將繼續以漠視社會需求、損害公眾利益的

方式牟利。但這種獲利往往只是短暫的，而這些企業也將錯過更大、更好的機會。

此刻，我們應以更寬廣的視野，來看待價值創造。許多因素會帶給我們創造共享價值的空前機會，這些因素包括：員工與公眾的社會意識日益增強、天然資源日趨減少等。

我們需要一個更成熟的、不忘服務社會的資本體制。但這種服務社會的意志，不應是出於慈善考量，而應出於對「競爭」及「創造經濟價值」更深刻的認識。這是資本體制的新一波演化，它讓我們有更好的新方法，去開發產品、服務市場，以及建立有生產力的企業。

創造共享價值，可說是廣義的亞當·史密斯「無形之手」概念，它打開了製針廠大門（譯註：亞當·史密斯曾以製針廠的運作為例，說明分工的巨大經濟效益），納入更廣泛的影響因素。創造共享價值並不是慈善事業，而是一種自利行為，藉由創造社會價值，去創造經濟價值。如果每家企業都致力創造與自家業務相關的共享價值，社會整體利益將受惠。此外，在社會大眾的眼中，企業也會獲得正當性；因為當政府在制定扶植、支持企業的政策時，民主體制也得以順利運作。適者生存的法則仍有效，但市場競爭將讓社會普遍受惠，而這些方式，都是我們本已失落的。

創造共享價值，代表一種跨領域的新管理方式。受營利事業與社會機構之間的傳統隔閡影響，公共與私營部門的人，往往走向不同的教育與職涯途徑。結果，只有極少數的企業經理人，對社會與環境議題有深刻認識，因此未能超越現今的企業社會責任模式；而社會部門的領袖，極少擁有設計、實踐共享價值模式所需的管理訓練，以及企業家思

想。儘管愈來愈多商學院畢業生渴望找到更大的意義，而且社會創業的概念也愈來愈吸引他們，但大多數商學院仍在傳播狹隘的資本主義觀。結果是大家錯失良機，甚至憤世嫉俗。

走出商學院象牙塔

商學院課程必須拓寬某些領域。例如，如何有效利用與管理所有資源，將主導下一世代的價值鏈思維。消費者行爲及行銷課程，將不只教授遊說方法及創造需求，還必須學習人類的深層需求，以及如何服務非傳統客戶群。群聚及營運地點，對企業生產力及創新能力的影響，將成爲商學院的新核心課程；經濟發展將不再只是公共政策，以及經濟系的課題。商業與政府課程，將檢視社會因素對企業的經濟影響，而不只是探討法規的影響與總體經濟。金融課程則必須重新思考資本市場，能如何實際支持企業創造真正的價值(這是資本市場的根本目的)，而不是只讓參與金融市場的人受惠。

共享價值這個概念一點也不含糊。我們提議的商學院課程變革不是本質上的改變，也沒有背離創造經濟價值的原則。這種改變代表我們對市場、競爭，以及企業管理的認識邁進新階段。

並非所有的社會問題，都能靠共享價值方案解決。但共享價值讓企業有機會動用技術、資源及管理能力，帶領社會進步，那種方式，往往是最好心的政府與社會機構也無法辦到的。在這個過程中，企業可再度贏得社會的尊敬。 ◡

(許瑞宋譯自“Creating Shared Value,” *HBR*, January-February 2011)

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。