

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

IBM 《2008 全球 CEO 調查報告》<sup>1</sup>顯示，來自 1130 位頂尖 CEO 的洞見，真誠的企業公民(Genuine, Not Just Generous)為未來企業應備的五大特徵<sup>2</sup>之一：

多數 CEO 都注意到了！新世代具社會意識的顧客、工作者、合夥人、投資人與行動主義者，對於企業社會責任 (CSR) 的期望不斷升高，他們正仔細地檢視企業經營的每一小步；基於關注廣泛社會議題的熱誠，大幅採取行動影響企業的採購決策。「拒絕危害」是 CEO 們針對 CSR 內涵的普遍認知，「化威脅為轉機」則是面臨 CSR 挑戰時的積極態度。69%的受訪者認為 CSR 能對企業產生正面影響，因此在未來三年，企業將計畫增額 25% CSR 相關範疇的投資，與非政府組織共同合作尋求解決方案亦是相當積極的策略。研究顯示：相較其他企業，目前專注於 CSR 的企業傾向投入更多新產品與服務的開發工作。展望未來，我們相信 CSR 的關注焦點，將會超越產品與服務，於企業經營的每一細節對整體社會發揮影響力。

... 節錄自 IBM 《2008 全球 CEO 調查報告》

是企業變友善了嗎？不只是經濟價值，積極創造社會價值，已然成為晉升未來企業的必要條件。

二十世紀以前企業被賦予使命的最佳寫照：「企業家唯一的責任，就是賺錢」，「企業的社會責任是幫股東賺錢」，這兩句話出自畢生鼓吹自由經濟的諾貝爾經濟學獎得主 Milton Friedman。而與政府、企業並列為社會三大部門的非營利組織，則在藝術、慈善、教育、政治、宗教和環保... ..等社會議題上，戮力彌補社會需求與政府供給間的落差。概括而論，當時的企業其目的在於創造經濟價值。

<sup>1</sup> 這是 IBM 兩年一度的研究報告，至今已至第三度進行全球性調查，同時也是歷年來針對企業 CEO 最大規模的研究。有九成五的訪談以面對面進行，收集來自 40 個國家，32 項產業，1130 位執行長、經理人、與資深事業部門領袖的見解。受訪 CEO 所屬企業，有 19% 是員工人數多於 50000 人的大型企業，亦有 22% 為員工人數少於 1000 人的中小型企業。

<sup>2</sup> 五大特徵包括：渴望變革 (Hungry for Change)、讓創新超乎想像 (Innovative Beyond Customer Imagination)、全球性整合 (Globally Integrated)、顛覆自我 (Disruptive by Nature)、真誠的企業公民 (Genuine, Not Just Generous)

至於非營利組織，則以向社會大眾募款及接受政府補助為後盾，創造社會價值。

然而，近年間這樣的既定公式已然蛻變：起初企業關注 CSR 的履行，只是少數自發性的宗教與慈善行為，直到涉及基本社會責任的相關法規陸續設立，多數企業才不得不正視 CSR，以達到法定最低要求標準。

企業從被動遵守走向主動重視 CSR 的發展方興未艾，企業始將關注焦點轉向所有利害關係人，不僅首要條件是必須為股東創造經濟價值，社會價值的創造亦是針對企業是否符合 CSR 的要求。其具體作為除了積極參與社會事務，檢視企業營運對社會環境的影響，也有越來越多企業主動發表社會責任報告書、環境報告書以彰顯企業對社會環境的反省與努力。

反觀非營利組織，儘管非以營利為目的，但財務資源的開拓及維繫，卻是社會價值創造與延續的基本根基。一向被動依靠外界贊助的形式並非長遠之計，越來越多非營利組織的成立，也直接影響到有限資源的競爭問題。因此，許多非營利組織開始師法營利企業，妥善經營管理，非營利組織營利化，進而創造期待能自給自足的經濟價值。雖然受到基本目的、社會期待與競爭基礎的限制使其成效有限，但是這樣的轉變，也逐漸減輕了資源全由外部取得的壓力。

甚至，更出現了既不屬於營利企業，也不全然是非營利組織的社會企業 (Social Enterprise)。社會企業具備一般企業的運作模式，提供產品、服務，但以社會目的為目標，保持組織彈性並且持續創新。「把企業與非營利組織，雙方都只能做一半的事情，全部都交給一個組織來連結，且能兼顧這各一半的事情，那便可以被稱做社會企業。(陳淑蘭, 2007)<sup>3</sup>」社會企業中，最為人稱道的是由孟加拉尤努斯 (Muhammad Yunus) 教授一手創辦的葛拉敏銀行 (Grameen Bank，或譯為鄉村銀行)，2006 年尤努斯及葛拉敏銀行共同獲得諾貝爾和平獎的殊榮，

<sup>3</sup>陳淑蘭，中華民國社會事業發展協會經理。2007/12/1 受邀參加政大科管所「未來發生堂\_社會創新與社會事業」研討會，本段節錄自未來發生堂《社會創新與社會事業結案報告》陳淑蘭經理的報告內容整理。

這是能把企業和非營利組織各自擅長的事，一起做到最好的經典個案。

由愛爾蘭 U2 樂團主唱 Bono 發起的 Product<sup>(RED)</sup>，亦具備社會企業的特質。相較於其他致力改善非洲愛滋病疫情獨立機構的創新之處在於：Product<sup>(RED)</sup> 串連熱門品牌（iPod、Motorola、AMERICAN EXPRESS、GAP、ARMANI、CONVERSE...等），發起 Product<sup>(RED)</sup> 運動。各公司設計的紅色商品(RED)，其部分比例的交易所得，須再透過 Global Fund 資助非洲地區的 HIV/AIDS 患者。以價格 \$199 的 iPod 為例，每賣出一台 iPod<sup>(RED)</sup> 須捐出 \$10；各品牌的捐助比例略有不同。據政大科管所「未來發生堂」<sup>4</sup>的研究成果表示：

Product<sup>(RED)</sup> 扮演的不僅是聯合商品平台，更是能串聯不同企業與消費者的「品牌」。Product<sup>(RED)</sup> 發現個別單一企業進行公益行銷時無法整合串聯的缺口，透過靈活的 brand 操作與特殊的價值獲取模式，替企業也替 Global Fund 找到新出口！對企業而言，藉此可提升社會形象，間接增加本身的銷售金額，亦大幅縮減自行舉辦公益活動的支出及相關廣告成本。對 Global Fund 而言，Product<sup>(RED)</sup> 的加入，使資金籌募效率成長了九倍，總金額超過 4500 萬美元。Product<sup>(RED)</sup> 在經濟價值的層面上，創造了一個多贏互利的模式。

... 節錄自「未來發生堂」《社會創新與社會事業結案報告》

Product<sup>(RED)</sup> 不僅提供一個改善社會問題，須同時考慮經濟價值與社會價值創造的思維，能有效整合知名企業與非營利組織各自擅長的領域，更是 Product<sup>(RED)</sup> 的成功關鍵。

研究背景陳述顯示，對於企業或非營利組織而言，創造經濟價值亦或社會價值，不僅不再有壁壘分明的責任歸屬，兩迥異型態的組織能緊密合作，或者透過一新型態組織予以連結，皆有助促進經濟層面與社會層面兼備的價值產出成果。然而，經濟與社會一向被認為必須有所取捨，在創造價值的過程中又能如何共存？當更多人有能力參與組織創價過程時，組織的價值創造又將如何發展？

---

<sup>4</sup>「未來發生堂」為政大科管所與政大創新與創造力中心，自 2006 年起，延續 2000 年的「網路逐夢學園」，從人文需求與社會脈絡，探索未來產業經營模式所成立之專案。過去曾探討未來移動生活、社會事業、通用設計等七大主題。未來發生堂官方網站 <http://www.sensingthefuture.net/>

## 第二節 研究目的

追溯歷史的軌跡，針對經濟價值與社會價值的論述，早期可歸納為廣義的責任觀點，也是 CSR 觀念初發展的訴求，「取之於社會，用之於社會」是企業營運因此必須共同承擔社會議題的基本邏輯，消費者勢力的興起亦為企業必須看重責任的壓力來源。至於非營利組織的責任更因直接取得來自社會的資源，應該在公眾的監督下有效善用，甚至要能達到持續對社會發揮影響力的期望。

責任觀點因自由化政治思潮而起，主要概念是減輕政府的責任，具體作為是減少政府在社會福利的補助與支出，解除營業活動的限制，給予民間單位更多的責任。然而，單就責任觀點而言，源自社會期望的責任加諸在企業或非營利組織上皆是越來越不可承受的重，責任觀點亦基於經濟價值與社會價值是在對立兩端，游移於取與捨之間難以定奪。

化被動為主動的力量，是不論企業或非營利組織皆在創造價值的過程中，發現了兼顧經濟價值與社會價值的好處，企業可因此取得差異化利基，非營利組織主動開創經濟價值亦能減輕資源壓力。自利的說法於是大肆地被廣為宣揚，從積極面看來儘管是自利，尚能說服企業與非營利組織謀圖改變，但是在消極面又出現了目的備受質疑、角色錯亂、避重就輕... ..等疑慮。

上述責任觀點與自利觀點，皆是基於價值創造以機構（企業或非營利組織）為中心思考的假設而成立。發現欲於企業經營納入社會考量，其障礙是從事哪些活動既不會遭到質疑，也不會傷害到經濟價值。此外，儘管目前對於環境面的價值創造是有助於企業營運成本降低已為可確認的方向，但是廣泛的社會價值缺乏量化衡量標準，亦難有如經濟價值般的市場出現。以自利為前提的價值創造，雖然將以創造企業與社會的共享價值為目標，但也正是這基本邏輯，難以支持經濟價值與社會價值全面地共同創造。

回歸到價值創造的理論基礎，C.K. Prahalad 在《消費者王朝》一書中提出了劃時代的價值共創架構，說明當價值不再只是企業透過產品服務創造提供，而由企業與消費者的共創經驗產生價值時的種種鉅變。緊接著於《金字塔底層大商機》一書中，提到開發金字塔底層市場，首先必須相信他們並且共創價值；價值內涵不僅只於經濟層面，更透過創新創意解決積習已久的社會問題。甚至又在最新出版的《普哈拉的創新法則》作者序裡主動說明前兩本著作的關聯：

雖然兩本書表面看來毫無關聯，但其實兩書傳達的是同一個觀念，都在談創新和價值創造的三個重要面向。第一，價值，可以和顧客一起不斷地共同創造出來—不管是西方的富貴客，或者是巴格達和印度的窮酸客。其次，不可能有任何一家公司，本身就具備和顧客共創價值所需的一切知識、技術和資源。每家公司都必須學著從不同的來源取得資源。第三，新興的市場將是創新的活水源頭。

... 節錄自《普哈拉的創新法則》作者序中譯文

價值共創架構下，能創造更大經濟價值已被廣為驗證，機構如與個人共創解決社會問題，亦能創造社會價值。因此，本研究便透過個人為中心的價值共創架構，觀察機構與個人參與經濟價值與社會價值的創造脈絡，尋求經濟、社會價值可同時發展，取得機構與個人共識之可行性研究。