

創造共享價值：效益、挑戰、因應措施

林沁雄*

摘要

本文旨在探討創造共享價值(Creating Shared Value, CSV)之效益與挑戰，並且延伸 Porter and Kramer (2011)之思維模式，以便研擬擴大造福社會之可行作為。透過強調源頭性之「需要」以及主張前端處理環境汙染等途徑，CSV 令企業在追求利得時亦展現貢獻社會的作為，這些很值廠商妥善規劃實踐藍圖，以達預期功效。另外 CSV 在解決所得分配與飢餓等問題時有力不從心之憾，而且無法捍衛劣質環保產品進口與無力實踐維權主張。針對這些，本文在確保經濟層面之社會利得並且開拓非經濟層面之社會利得的中心思想下，研擬因應對策，以擴大造福社會之層面，完整實現共享價值的目標。

關鍵詞：公平貿易、公共道德例外條款、企業社會責任、創造共享價值、資本主義

壹、導論

資本主義主張自由放任並且崇尚競爭，在尊重市場機能之作為下，至今已令企業得以追求效率與極大化利潤，同時亦滿足消費者追求多樣化產

* 東吳大學經濟學系教授。聯絡地址：10048 台北市貴陽街一段 56 號，聯絡電話：02-2311-1531 轉 3641，Email：lrch0917@scu.edu.tw。作者感謝匿名評審委員之寶貴意見。

品之需求，對提升物質文明提供卓著貢獻。然而在這些亮麗成果的背後卻產生眾多負面效果，而且隨著經濟全球化的開展，這些益加惡化，致使法律、道德與倫理之維護深受影響，對所得的公平分配、環境保護與永續發展、各項維權主張（譬如對勞工權益、男女平權、族群平等之維護）等亦帶來嚴峻的挑戰。

傳統的思維認為政府與非政府組織(Non-Governmental Organization, 或稱 NGO)是解決這些社會問題的兩大力量，企業無須扮演角色。然而自 1950 年代起，已有學者認為企業應當承擔責任，獻身於這些問題的解決。這個看法愈加受到重視，歷經 2008 年全球金融危機，直到 2011 年波特(Michael Porter)與克拉瑪(Mark Kramer)發表「創造共享價值」(Creating Shared Value, 簡稱 CSV)的論文後¹，企業善盡社會責任或解決前揭問題的觀點達到顛峰，至今已為普世化主張。CSV 主張在追求利潤的過程中，企業亦應解決前揭社會問題，達到共享價值(shared value)之目標，亦即達到同時創造經濟利得(economic value, 亦即創造企業利潤)與社會利得(societal value, 亦即促進社會進步或解決前揭社會問題)的境地。根據 Porter and Kramer (2011)以及兩位作者在後續的演講，已有不少腳踏實地的企業（譬如雀巢、GE、Walmart、Johnson & Johnson、Unilever 等）採行 CSV，而且收到顯著成果，因此 CSV 不是空談的理論，當實踐後成效是可高度預期的。

CSV 是一種企業策略，由於具根源性特質，對企業研究勢將帶來重大影響。自推出以來，CSV 已獲諸多正反兩面之評價²，其中採正面評價者多為企業與不少學界人士，彼等確認 CSV 在創造共享價值上的能力，而持反面評價者多集中在質疑 CSV 提升社會利得的力量，另外遂行 CSV 的三大途徑是否存有缺失亦是討論的重點。這些評論提供各界重要的參考，同時也顯示後續研究之必要。本文認為 Porter and Kramer (2011)為企業之造福社會提供深具價值的研究方向，不過尚存改善空間，尤其是在拓展非經濟層面之社會利得方面，因此將遵循該文之思維架構來進行後續研究，而且將目標置於剖析 CSV 之效益、挑戰、因應措施，其中前者（效益）代表造福企業與社會的強項，因此很值廠商妥善規劃與實踐，讓這些亮點確實發揮效果，次者（挑戰）顯示尚待加強之處，其需要後者（因應措施）是非常明顯的。希望本文之研究能幫助 CSV 企業落實預期效果，並且將造福社會之範疇由

原先侷限在經濟層面之設計，擴大至非經濟層面之社會利得，完整達到造福社會的目標。

本文結構如下，第貳節討論 CSV 之思想、達到目標之三大途徑、正反面之評價，第參節針對 CSV 進行反思與評鑑，探討其可為人類社會帶來之效益以及遭遇之挑戰，第肆節針對挑戰部分研擬因應對策，以幫助 CSV 企業落實預期成效，並且擴大造福社會之範疇至非經濟層面，第伍節結論。

貳、創造共享價值(CSV)

Porter and Kramer (2011) 認為 CSV 是企業策略之一環，不但可藉之建立競爭優勢、確保利潤、促進組織的永續經營，而且亦將解決不少社會問題，善盡企業之社會責任。本節討論文獻上有關 CSV 的相關事項以為後續分析的基礎。

一、CSV 之思想

波特與克拉瑪對前揭社會問題非常關注，希望經由經濟學與企業管理之思想來尋求妥當對策，令企業在追逐自身利得的同時亦能削減前列社會問題，達到企業與社會雙贏的結果。兩位學者所倡導之 CSV 即在此背景下誕生。波特與克拉瑪認為近二、三十年來，在面對劇烈的同業競爭以及股東要求短期績效的壓力下，企業經理人員經常進行企業重整、裁員以及遷移生產基地至低成本地區之行為，此外亦應用財務槓桿以收高金融報酬。這些作為導致產品大量生產、價格競爭、缺少真正的創新、缺乏有機成長（亦即靠企業本身發展，而非因併購所獲得的成長）、缺乏明顯的競爭優勢等問題。因此企業雖然獲得亮麗的盈餘，不過對長期經營並無多大貢獻；而且社區（與社會）並無得到好處，各界普遍認為這些盈餘是以犧牲大眾利益為代價，除帶來前揭社會問題外，對降低失業與舒緩不景氣亦無幫助。

Porter and Kramer (2011) 認為造成上列問題的主因即在企業本身，因為它們仍舊停留在過時的創造產值思維，不考量尚未被滿足的需求（族群）以及這些需求對企業長期成長的貢獻，此外缺乏創新與生產力之提升、缺乏對社區福祉的提升亦是重要因素。基此，該文主張若企業改變生產目標，在生產過程中亦回應社會希求（亦即將上列三項缺失融入於生產之考量），

則將收到兼具企業利得與社會利得之共享價值(Shared Value)³，令企業成就與社會進步並駕齊驅。因此實踐共享價值之重點是：企業在面對本身所帶來之社會問題時要思考如何將問題內部化，以便在極大化企業利得之同時，亦削減這些問題，使社會亦受利益。事實上，這些問題正提供企業獲利與解決社會問題的機會，廠商應該改變傳統不關心社會的心態，把握機會並投入資源來創造雙贏的局面。

二、實踐 CSV 之三大途徑

Porter and Kramer (2011) 認為經由下列三大途徑，企業可以實踐 CSV 之目標。以下根據該文以及兩位作者在相關演講會（譬如 Kramer, 2015 與 Porter, 2017）中所做的論述進行簡要討論。

（一）重新構想產品與市場 (reconceiving products and markets)

對眾多企業而言，重新構想產品與市場是實踐 CSV 的第一步，因此探詢當今產品是否已經滿足所有之社會希求？尚可開發那些產品來迎合未被滿足的社會希求？其帶來之效益與外部成本為何？這些都是重要問題。Porter and Kramer (2011) 主張企業應持續探索社會的各項希求，因為其可帶來更多社會利得，而且亦可幫助廠商發現適合推出之差異性產品，有利重新定位產品並尋獲利基市場。更重要的是，為了要滿足遭忽視的市場希求，企業往往要重新設計產品或配銷方式，因此勢將驅動另一波的創新，有益生產力的提升。

資本主義講求效率，因此廠商將鎖定在容易銷售之產品（亦即提供有需求之產品，以提高獲利機會），而且進行大規模生產，以收規模經濟之效果，因此會遺漏不少消費族群（譬如因所得太低以致無法對市面上現存產品展現有效需求的人們），造成無法照顧這些族群的後果。此就提供企業實踐 CSV 的機會，因為廠商可設法找出尚未被照顧到之族群的產品，並且進一步提供之，因此企業得到新市場與更高利潤，而且社會上更多人得到需要的產品，整體之物質消費提高，社會利得因之而上升。瑞士諾華藥廠（Novartis，當今全球十大藥廠）在印度貧窮且無醫療設施之鄉村所進行之 CSV 即是典型之案例。Novartis 提供適合當地健康需要而且買得起的醫藥組合來滿足當地居民之需求，此不但提高居民日後之看診率、提升該公司

之銷貨收入，同時亦照顧這些居民之健康，滿足彼等對醫藥消費的需求，達到企業與社會皆蒙其利的結局。

提供前列產品帶來額外收入的機會，然而其額外成本為何？開發新產品是否會為廠商提高利潤？問題的關鍵在所遭致的成本不可高過收入。因此廠商必須有效率的生產以提高生產力，或經由創新活動（亦即引進更省成本的生產技術）來降低單位成本；這些都將使企業在產品市場中站穩腳步，建立競爭優勢，並且帶來有機成長，有利長期營運。

（二）重新定義價值鏈中之生產力 (redefining productivity in the value chain)

在創造最終價值的過程中，產品通常經過數個階段，而且每一階段皆牽涉到諸多企業與人類（譬如企業採行與勞工相關的工作環境與安全措施）、企業與社會（譬如企業採行之男女平權、種族平等待遇）、企業與自然環境（譬如企業對自然資源與水的使用，以及對環境之影響）等相關的事項。針對這些，在降低成本以提高競爭優勢的前提下，傳統經濟學或企業經營之觀點是將這些外部化（或不處理）⁴，因為面對後將帶來額外成本，不利利潤提升與競爭優勢。這種作法至今已衍生出不少社會問題（譬如勞資糾紛、男女平權與同工同酬、環境汙染與永續發展等問題），而且這些亦回過頭來，帶給企業更多生產上之難題，帶來更大的成本。

針對企業與自然環境之互動，Porter and Kramer (2011) 認為重新定義價值鏈中之生產力（亦即在生產的各個階段中，重新考量目前作為的妥當性，並且引進提高生產力的方法）是很好的作為，因為若企業開發新的營運方式，則可以降低成本，亦能保護人類賴以生存之大自然，達到企業與社會雙贏的結果。譬如對於環境汙染，傳統思維是減少汙染必定增加生產成本，因此不應從事之，另外企業即使會致力於汙染處理，其必是出於法規要求或稅賦考量。然而波特與克拉瑪指出愈來愈多的研究已經顯示（而且越來越多的企業相信）：環境績效的重大改善（亦即汙染的大幅削減），往往可藉由應用更好的科技來達到，不須耗費額外成本便能達成，因為企業可透過改善資源利用、提高流程效率、提升品質等方法來節省整體成本並減少汙染。這種在製造過程中引進新技術之創新或者改善資源之利用方式，即是價值鏈中生產力的再定義，其將帶給企業更具效率與降低成本的好處，更重要的是它降低汙染與減少資源浪費，有益環保與永續發展。

Walmart 經由減少包裝與改善物流之 CSV 作法為該公司減少每年 2 億美元支出，並且亦提高銷貨運輸量是此途徑的經典案例。經由此作為，Walmart 降低成本，亦減少對天然資源（譬如汽油、紙類等）的浪費，達到共享價值的目標。

（三）建立在地群聚 (building supportive industry clusters at the company's locations)

群聚(cluster)是指企業與相關廠商、供應商、服務提供者、物流基礎設施等都聚集在某一地區的現象或行為，因此群聚有降低搜尋成本與運輸成本、提升生產力與帶來創新的功效，而且對當地社會與其他企業亦產生良性效果，因為在群聚中，廠商帶來連鎖效果(linkage effects)，為社區創造工作機會，亦加深對區內其他企業的需求，帶動彼等之成長與發展，甚至帶來新企業的建立。這些對當地就業、經濟活力與所得水準的提升均有莫大助益，有益社會發展的推動。

在地群聚是化解反商情結的重要途徑，因為其帶來之外溢效果可以嘉惠當地社會與經濟，降低人們對企業剝削社會與污染社會的批評。因此當企業進行為改善群聚基本條件的人才培育計畫時，不但有利廠商本身，亦可提升該地區勞工之生產技能，造福勞工亦嘉惠其他廠商。另外當企業擴大出口時，在地群聚亦將帶來連鎖效果，擴大對相關廠商之需求、帶動其營運成長、提升該地區的就業，有利社會發展。此外 R&D 行為或吸引 FDI 亦有類似功效。以上作為皆是企業之策略性行為，是一項可以創造競爭優勢的 CSV 行為，對根留當地之永續經營極為重要，對提升社會進步、舒緩反商情結都有正向的貢獻。

三、正反兩面之評價

自發表至今，CSV 獲得眾多企業與學界人士關注，因此不但堪稱具有高度影響力，而且亦帶來諸多正反兩面之評價(Beschorner *et al.* 2017; Crane *et al.* 2014)⁵。在正面評價方面，CSV 主張將社會利得提升至策略層次，而且認為企業應將目標鎖定在「正確」的利潤上（亦即要追求同時提升社會利得的企業利潤），因此不但有利社會，而且亦將為全球帶來下一波的創新與生產力之提升(Dyllick, 2014)。此外有異於將固定的所得進行重分配之傳統思維，CSV 主張將 GDP 產值做大，亦即特別強調擴大經濟與社會利得(ibid)，

因此勢將嘉惠社會各階層。有別於傳統討論企業造福社會時不考慮政府角色的做法，CSV 主張政府應該制定擴大共享價值的政策，而且要訂定目標與刺激創新行為(Crane *et al.* 2014)，這些對企業落實社會利得將有不少助益。

在負面評價方面，文獻討論的重點集中在檢討 CSV 三大途徑的有效性，以及 CSV 在體現企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)時的問題。有關於前者，CSV 沒有考量經濟利得與社會利得之衝突是經常被討論的議題，因此在重新構想產品與市場上，Crane *et al.* (2014)認為 CSV 廠商在開發新產品時，其與社會進步的關係是必須注意的事項。譬如鴉片、菸草、槍械、石油產品等，生產這些產品可以提供尚未被滿足之消費者，而且亦可帶來經濟利得，不過卻不利社會利得。顯然的，這些不是 CSV 可從事的項目。此外在重新定義價值鏈之生產力上，如何透過供應鏈來創造共享價值經常是討論的對象。然而根據Nike、Gap、Walmart之經驗，這些企業在透過優惠價格來嘉惠下游生產者時，經常蒸發掉自身的利潤，而且當這些企業要求價廉且即時交貨之產品時，下游之（中國）供應者卻要求收入更多而且較緩速度交貨(*ibid*)。這種企業利益與社會利得相互衝突的現象影響企業照顧弱勢的誘因，亟須妥善面對。另外有關於在地群聚，其可能造成社區所得分配更趨惡化、移民、過度擁擠、嚴重依賴某產業等社會與經濟問題，這些是 CSV 須要注意的事項(*ibid*)。

有關於後者，CSV 是否可以充分體現 CSR 之功能？此問題是企業倫理學(*business ethics*)經常討論的項目，而且答案多為否定。CSV 忽視經濟目標與社會目標在實際上的相互關聯，因此將企業視為中心（主體），將社會視為衛星（次要者），而且應用經濟學利潤（或效用）極大之思維來進行分析(Crane *et al.*, 2014; Dyllick, 2014)。然而就實務而言，企業與社會之關係錯綜複雜，可能不是如此，或甚相反，因此 CSV 是否可發揮 CSR 功能並進一步帶來社會利得？答案是不明確的。另外，當企業利得與社會利得無法共同增長，或甚呈現替代關係時，廠商要如何實現共享價值？對此問題，CSV 之兩位作者僅用企業遵守法律與倫理標準來回答，至於其他做為或思考則未論及(Beschorner *et al.*, 2017)，此現象顯示 CSV 無法面對此項難題。

CSV 忽略企業與社會間的議題，僅集中在容易創造雙贏的案例，此種挑選最有利情況來討論(*cherry-picking*)，或者掩蓋真相 (*whitewashing*)，亦即不

討論有問題之項目)的作為是經常被批判的項目(Crane *et al.*, 2014 ; Dyllick, 2014; Economist, 2011)。事實上，此現象正顯現CSV尚未成熟(a bit undercooked，引自 Economist, 2011)之特質，其需要更多後續研究以達完備是非常明顯。由於正反兩面評價都具立論基礎，因此誠如Dyllick (2014)所言，現階段吾人勢須生活在這兩面向所造成的模糊性(ambiguity)之下。

參、CSV 之功效與挑戰

企業專精於生產與銷售，擅長經濟利得之創造，不過由於 CSV 同時注重企業與社會利得，因此文獻上討論 CSV 之重點通常落於後者，亦即社會利得之維護與創造。CSV 在提升社會利得上具有強大力量（尤其是在本文前言，波特與克拉瑪提及雀巢與GE等成功之案例上，或者在文獻所謂cherry-picking 之案例上），不過其足以造福企業與社會之強項為何？本節對此進行分析。另外，除文獻已提出之反面評價，CSV 在嘉惠社會時尚面臨那些挑戰？此亦是本節討論的重點。

一、CSV 之功效

CSV 具有不少正面效益，這些將令 CSV 成為企業樂於接受的作為，成為解決社會問題的有力途徑。以下討論重要的四項，這些堪稱是 CSV 亮點，業者實應妥善規劃，落實於生產過程。

(一) CSV 強調源頭性之「需要」有利共享價值之實現

「需要」(need)與「需求」(demand)有所不同，而且是討論 CSV 時必須釐清的概念。其中後者意指在具備足夠所得下，為滿足慾望所展現的消費行為，具有有效購買之意，至於前者則無此思維，通常是指滿足人類生活所必須的消費，至於是否具有足夠所得來購買則不是討論的重點。就消費行為而言，人類購買產品（亦即展現其「需求」）之根源是滿足生理或心理希求所產生的「需要」，為滿足此項「需要」，人類支付所得來消費經由廠商生產出來的產品與勞務⁶；而廠商經由販售這些產品來滿足人類最原始的需要，並進一步獲得利潤。換言之，在經濟世界中，「需要」衍生出消費者對產品的「需求」，為滿足此項需求，廠商製造特定型態（或樣式）的產品，經濟體系之供需行為因之而產生，資本主義因之而獲得確立⁷。

明顯的，「需要」是比「需求」更根源的項目，不過「需要」與「需求」之間究竟存在甚麼關係？事實上，其可能是一對一之關係，亦可能是一對多，或多對一之關係。亦即一個「需要」（亦即生理或心理上之希求）是否可透過對單一產品所形成之「需求」（亦即購買）來滿足？一個特定之「需要」是否可透過對多個「需求」中之某一個或多個來滿足？或者多種「需要」是否可透過對同一種「需求」來滿足（亦即完成對一種產品之「需求」（亦即購買）就可以滿足人類多種的「需要」）？上列問題非常重要，因為探討後可令經濟分析邁向更源頭的研究、廠商獲利行為獲得嶄新的思維，而且也可為企業之貢獻社會帶來全新的途徑。

在經濟學與企業理論中，「需要」與「需求」經常被視為具有一對一的關係，因此兩者被認為是無差異的項目。由於注重交易之完成，因此學者將「需求」認定是探討的中心；「需要」變成次要（或不討論），而且認為一項「需要」可經由對某一項目之「需求」來滿足。在此思維下，廠商生產某一產品來刺激消費者的「需求」或購買，進一步滿足買者生理或心理上特定之「需要」，企業則從提供該產品的過程中賺取利潤。這種傳統思維造就現今人類對消費、生產、交易、社會福利、社會進步的分析。

在現實世界中，「需要」與「需求」經常不是一對一，而是一對多或多對一的關係。在「需要」與「需求」是多對一之關係中，透過對一種產品之「需求」（或購買），消費者可滿足多個「需要」，此在現實世界中存有案例⁸。此時廠商可透過廣告來告知消費者，以增加對該產品之「需求」，滿足消費者多種「需要」，進一步提高本身之利潤。在此種關係下，進行CSV之必要性不大，因為生產該產品時並未提供聯合產品（亦即廠商在生產產品時，無法亦創造社會利得）⁹。不過在一對多的情況則不一樣，此時CSV將變成很有價值的作為。

當「需要」與「需求」呈現一對多之關係時，代表一項「需要」可經由對多種「需求」中之一項或多項來滿足¹⁰。此時若將傳統一對一的思維為轉變，亦即將生產具體產品來刺激「需求」，以滿足「需要」之思考方向改變，變成是以「需要」為思考中心，則必將帶來理論與實踐上的重大突破，大幅提高企業獲利的機會(Beschorner, 2013)。譬如在汽車產業中，當今思維是廠商生產具體的汽車與卡車(cars and trucks)來刺激消費者之「需求」

(或購買)，進一步滿足彼等對移動性(mobility)的「需要」。不過假如把思維的角度轉變，將對移動性之「需要」視為是目標，且將對特定產品所衍生出的「需求」視為是達到目標的手段，則新的商業機會將因之而產生。譬如豐田等汽車廠商若將自己定位為提供「移動性」之企業，而非僅只提供汽車與卡車之廠商而已，則除生產車輛之市場外，企業此時必將提供汽車分享概念(car sharing concept)下之新產品，或移動性次數(mobility passes)概念下之新產品，或……下之新產品(ibid)。企業因之而開拓更多創造利潤的新市場，而且消費者可透過更多「需求」之手段（譬如除購買汽車或卡車外、消費者亦消費汽車分享制度下之產品、消費移動性次數制度下之產品等）來達到相同的目的，亦即對移動性之「需要」。無可諱言，此時企業是贏家，因為創造出額外的市場與商機，而且社會亦將獲利，因為消費者達到目標的管道增多，更多之前無法達成目標者（譬如低所得、無法或不諳開車者）得以實現移動性之「需要」，社會整體之物質文明亦隨之提升。

CSV強調「需要」而非「需求」，因此將帶來上述結局。事實上，CSV三大實踐管道之第一項：重新構想產品與市場，即是此思想下之產物，因為其鼓勵企業由需要（非需求）的角度去探尋扣除現今產品外，尚可開發何種產品來滿足消費者相同的需要¹¹。這些作為當然可為企業帶來市場新契機，加大獲利空間，而且亦回應尚未被滿足之族群的需求，提升社會利得是必然的結果。

（二）CSV 主張前端處理之污染防治可令環境保護獲得根源性解決

在傳統思維上，企業在面臨環境污染的外部效果時，不遵循法規者採取無須負擔代價的偷排方法，遵循法規者採取購買污染權來進行排放，或者在法規限制下減少排放。雖然面對方法有異，不過在環境污染程度上，前一方法帶來無法控管的快速增加，後一方法帶來有限制的緩慢增加，兩者對每況愈下的環境污染皆無法提供有效的解決，因為彼等都帶來增加，只是速度上有差別而已。另外以處理污染的時間點而言，這些方法在生產過程中皆無處理污染，因此是隸屬問題發生後再尋求解決之道（本文稱為事後處理）的方法；相對於在生產過程中即已處理污染之作為（本文稱為前端處理），事後處理為企業與社會帶來之代價一定高於前端處理。

Porter and Kramer (2011)認為環境污染是生產過程中資源浪費的結果，其

將帶來生產之不具效率，而且令企業的生產成本提高，不過假如妥善面對，廠商將提高生產力與競爭力，進一步提高企業之績效（利潤）。基此，兩位學者皆認為環境污染的大幅改善可經由應用更好的科技來達成，企業無須墨守成規，停留在現今作為，亦即無須遵循現今通行之生產方法與流程，待生產完成後再耗費龐大之處理成本來達到法規之要求。事實上，企業可透過改善資源之利用方法、提高生產流程之效率、提升品質等方法來節省整體成本並減少污染。誠如前一節所述，這種在製造過程中應用新技術之創新行為將改善資源之利用方式，帶給企業更具效率與降低成本的好處，因此即是價值鏈中生產力的再定義。更重要的是它在生產時（或之前）即已考量如何降低污染，有益該問題之徹底解決。

以此觀之，CSV 是採取前端處理之面對策略，試圖令污染在生產過程中即已降低或消失，在此情況下，後續的污染處理成本就隨之而降低或消失，不但有益廠商成本的降低，亦令社會所承受的污染下降，達到共享價值的境地。相較於傳統面對污染的思維，CSV 顯是較優的做法，因為前端處理是根源性思維，可收釜底抽薪之效。

（三）CSV 是體現企業社會責任(CSR)的管道

傳統經濟學認為企業目的在追求自身利潤，不須考量對社會造成的效果¹²，然而在管理學界，Bowen (1953)卻早已思考企業對社會應承擔甚麼責任之問題，開啟近代研究 CSR 的大門。該文對 CSR 做初步定義，而且界定現今之討論範圍：CSR 意指企業人士要盡到的義務(obligation)，以便在採取特定政策、決定、行為時滿足社會價值與目標；由於社會價值與目標並非僅生產一項，因此追求經濟利得並非企業的唯一工作。Bowen 之思想獲得諸多迴響與擴充，McGuire (1963)是重要里程碑，該文認為除經濟與法律上之義務外，企業對社會亦應承擔責任(responsibility)，而非僅只義務而已。Carroll(1991)所提之「企業社會責任金字塔」進一步闡釋社會責任，而且明白指出在承擔社會責任時，企業要做的事項以及彼等之層級關係。根據該文，生產產品來造福人類（並且追逐利潤）是企業主要的工作，因此經濟責任是企業對社會的最根本項目。法律責任是更上一層之事項，亦即在生產與追逐利潤外，企業亦要遵守法律與既存之遊戲規則。道德責任是更高一層的項目，因此除前二項外，企業有義務進行正確、公平、正義之行為，

而且要避免傷害之行為。慈善責任是最高層次的項目，在善盡前三項之餘，企業亦要扮演公民之角色，貢獻資源於社會，以提升人民之生活水準。

上列思想在現階段已為各界（包含企業）認同，因此企業對社會所肩負的責任包括生產產品、不違背法律規範與道德倫理、扮演企業公民之角色來提升社會利得，這些包括削減貧富差距、處理環境汙染、注重永續發展，以及、勞工權益、男女平權、族群平等基本人權，因為這些都是社會之共同利益，是社會進步的表徵。就 CSV 而言，三大途徑對拓展弱勢團體之消費、推動環保與永續發展、提升社區福祉等均可提供貢獻，而且程度可觀（譬如前揭 Novartis 與 Walmart 等案例），此代表 CSV 企業在擴大自身利潤之餘，亦能扮演企業公民的角色，幫助彼等體現社會責任。

（四）CSV 旨在拯救（補強）資本主義

在 CSV 眾多正面功效當中，拯救（補強）資本主義是很重要的一項。資本主義是規範當今全球生產行為、交易制度、產品與利得分配體系的制度。不過誠如前述，除物質文明外，資本主義發展至今已為人類帶來很多弊端，而且有愈趨惡化的結果。這個現象顯示資本主義在現階段已面臨重大危機，亟須謀求改良之道，以免面臨被唾棄之命運。

無可諱言，資本主義是經濟制度上的設計與實踐，因此如欲根本解決現今面臨的諸多問題，吾人須要制度上之徹底改變。CSV 主張在現今資本主義下，企業改變其思想與作為，在提高利潤之餘，亦解決前揭社會問題，以減少社會大眾對企業的指責，降低各界對資本主義的詬病。基此，雖然無法從制度上徹底改變，CSV 拯救（補強）資本主義的用意是非常明顯，因為其希望透過善盡企業社會責任來修補該體制帶來之缺失，有利各界持續使用（亦即提供補破網的功能）。

CSV 這種思想代表其認為交易要在價格體系下進行，因此自由貿易(free trade)是重要的主張，然而這種主張與現今盛行之公平貿易(fair trade)存有不少差異¹³。雖然公平貿易與自由貿易皆想為人類帶來利得，不過兩者在源頭思想與實際做法上是有不同：公平貿易之目的非在拯救資本主義，反而有不遵循市場機能或拋棄資本主義的性質。根據公平貿易倡導組織(Fair Trade Advocacy Office)之定義¹⁴，公平貿易是根基於對話、透明性、相互尊重等原則所形成的貿易伙伴關係，其目的在追求交易的更加公平。為刻意幫助弱

勢勞農工脫離脆弱的態勢、邁向更安全與更具人權的境地，公平之產品交易價格並非遵循市場供需機能而產生，而是考量生產成本，之後再加上令社會更公平正義、環境更健康的必要成本而制定。對公平貿易而言，其目的是在提供兼顧人權的公平工資給這些弱勢勞農工，而非市場工資，亦非法定最低工資。基此，公平貿易是提升社會利得之管道，不過其不為資本主義補破網，其要揚棄資本主義的思維與做法是很明顯的。

與公平貿易相反，CSV 並未主張揚棄市場機能，仍然要遵循價格機能與現今全球經貿組織的規範，不過其並非將生產目標單獨放在提高自身利潤抑或提升社會利得，而是將後者當成是前者的聯合產品(joint product)，以便在生產產品並追求利潤的過程中，同時得到經濟利得與社會利得。以扮演之角色言，由於生產與創造利潤是企業的首要目標，因此經濟利得是企業的主角，然而 CSV 亦要兼顧社會利得，因為解決資本主義帶來之社會問題亦很重要；社會利得非首要任務，因此可稱為配角。CSV 是要在生產過程中令主角與配角皆彰顯角色，致使企業與社會皆蒙其利，因此可以降低階段大眾對資本主義的責難，拯救或補強資本主義之用意非常明顯。

二、CSV 之挑戰

本文第貳節之反面評價提供 CSV 後續的研究方向，除這些尚待改進者外，本文認為即使在 Porter and Kramer (2011) 的思維架構下，在實現共享價值時 CSV 亦具其它負面項目（或挑戰），令預期效果無法確實展現。這些項目非常重要，因為企業可引以為鑑，在實踐 CSV 時審慎小心，避免陷入困境。

（一）CSV 在解決所得分配或飢餓等問題時有力不從心之憾

公平貿易注重分配正義，因此就如同在特定之產出大餅中，尋求令弱勢團體分到更多利得的作法，以兼顧人權與永續發展，並提升該階層人員之物質文明（消費）。至於 CSV 則有不同的想法，其目的在將產出大餅做大，在此同時不但廠商利得增加，而且弱勢團體分配到的部分亦加大，因此所得分配不均問題將獲得改善。以此觀之，CSV 是優過於公平貿易，因為整體產出擴大，而且弱勢族群所得提高。不過仔細思維後將會發現，事情並非如此單純，CSV 在分配正義（即改善所得分配不公）上是存有無力

解決或力量有限的問題。

眾所周知，公平是比較後的結果，因此公平並非絕對之觀念，而是具有相對之特性，是比較不同成員後所彰顯出來的結果。CSV 目的在擴大社會之產出大餅，而且令企業與弱勢團體之所得均提高，不過假如弱勢團體所得增加的幅度小於企業增加的幅度，則前者還是處於貧窮的境界。進一步而言，在多重階級之現實世界中，當弱勢團體所得增加的幅度均小於其他階級增加的幅度，則前者依然處於整體社會最貧窮的困境。從實務之角度言，以上憂慮並非空穴來風，因為在資本主義下，企業創造財富（或所得）的能力遠高於其他階級，因此在將產出大餅做大的過程中，企業主獲利將最大，其次為受薪的中產階級，最後為弱勢階級。此代表弱勢階級所得雖有增長，然幅度卻都低於其他階級，因此無法在所得分配的階梯中往上爬升，仍將隸屬最下階層的貧窮階級。因此在 CSV 之作為下，弱勢階級之相對所得是否可以往上攀升，答案並非樂觀。

另外一方面，CSV 重要的主張（或思維）即在應用經濟手段（模型）來面對飢餓、健康、飲水、環境等問題¹⁵；這些問題與貧窮（或所得分配問題）皆有很大的關連，因為當無法改善弱勢人口在所得分配所處的劣勢時，解決飢餓問題將大打折扣。無可諱言，CSV 可以小幅提升弱勢團體之絕對所得，因此可以微幅增加彼等本來就有限的消費，不過這種微幅的增加是否能解決當今之飢餓問題？此是須要擔憂之事。尤其是這些小幅增加之所得，在扣除物價上漲後，實質購買力之增加變得更加微小，對消費與飢餓的解決可能形同杯水車薪，無濟於問題之解決。以上考量亦適用在健康與飲水方面。另外必須注意的是，由於貧窮與飢餓問題未獲有效解決，在求溫飽或建立比較利益產品之思維下，弱勢族群或後進國家破壞環境（譬如濫墾、破壞雨林、忽視環境保護等）之行為勢將層出不窮，不利環保與永續發展之推動。

基於上述，改善弱勢人口在所得分配上所處的劣勢是非常重要的，而且為求真正改善，CSV 必須有所改良或搭配其他措施，否則對公平正義以及飢餓、健康、飲水、環境等四項問題的解決將有力不從心之憾。明顯的，此缺憾在公平貿易之案例上是較不嚴重，因為雖不追求擴大產出大餅，提升弱勢團體的相對所得是其宗旨，其思維與伴隨之作法就如同在其他條件

不變的前提下，提高該團體對所得的持分比率，因此該團體所得占全體所得之比重提高，貧窮程度隨之下降。以此觀之，公平貿易在此方面的作為對 CSV 是有借鏡之處。

（二）在當今經貿制度下 CSV 無法捍衛劣質環保產品進口亦無法落實維權主張

如前所述，社會進步需要諸多項目的齊頭並進，譬如產出之提升與所得之分配妥當，削減環境汙染，促進永續發展，維護法律與倫理道德，促進勞工權益、男女平權、族群平等；任何足以提升這些項目之行為皆可帶來社會利得。透過 CSV 三大途徑，企業集中在前面三項的考量，希望在提高企業利得之同時亦處理這些議題；由於這些項目可以進行本益計算，因此可謂經濟層面之社會利得。基於企業之擅長計算收益與成本，Beschoner (2013)認為 CSV 對於提升經濟層面之社會利得顯是專長項目。不過除經濟層面外，社會利得尚具其他項目（譬如前列勞工權益、男女平權、族群平等），這些不易估算成本與效益，而且超越經濟領域，成為 CSV 無力面對之項目。基於此項考量，Beschoner (2013)認為 Porter and Kramer (2011)提供「僅會變一種把戲之小馬般的研究途徑」(one-trick pony approach)，因為其無力面對非經濟層面之社會利得。

維護法律與道德倫理須要個人自我要求、內部稽核、政府推動等，任何企業都應該進行，不過此時 CSV 可著墨的空間不大，因為這些不是廠商生產過程中之聯合產品，很難經由生產而達成。然而對於環保與永續發展、勞工權益、男女平權、族群平等項目，這些卻可以內化於生產過程，成為廠商追求利潤之聯合產品，因此 CSV 有不少發揮的空間。就 CSV 企業之環保作為而言，因為是屬於前端污染防治，因此在生產過程中企業即可採取相關行為來減少汙染，提升社會利得。以此觀之，CSV 企業一定可以提升環保之社會利得。不過由於進口替代產品會影響本國廠商之生產¹⁶，因此在現今經貿體制下，劣質環保產品很容易大量進口，其低廉的價格必將取代本國 CSV 企業之產品，打擊廠商生產與進行環保的意願。另外，在貫徹維權主張上，雖然這些不易測量本益，並且不在 Porter and Kramer (2011)之討論範圍，然而其是非經濟層面之社會利得，而且也能經由 CSV 產製出來，因此很值企業與學界將之納入嘉惠社會之範疇。明顯的，此時不但可擴大企業嘉惠社會之範圍，讓更多人受益，而且前列 one-trick pony approach 之譏

諷就可消失於無形。由於捍衛維權主張在短期內將增加成本，但是卻不易增加收益，造成廠商利潤下降，打擊彼等採行之意願，因此假如沒有伴隨配合措施，經由維權途徑來提升社會利得的廠商必定不多。

在削減劣質環保產品之進口以及貫徹維權主張之作為上，前者涉及國際貿易，後者亦可透過經貿體系獲得解決，因此全球經貿架構實是重要管道；換言之，WTO貿易組織與規範對這兩項扮演重要的角色。觀諸當今情勢，為解決這兩問題所做之進口救濟措施在WTO架構下通常不被認同，因為其經常被視為違背該組織之國民待遇、無歧視、自由貿易等原則，而且很難適用該組織第XX條款（WTO之例外條款，主要是指為維護公共道德或環保兩項考量所訂之例外條款）之規範。由於WTO之規範影響全球貿易以及各國之交易行為，上列情勢深深影響企業主，造成企業在提振這些社會利得時不具興趣或誘因。然而對一般人而言，解決這兩問題的重要性卻是非常明顯，這些對於社會進步的功效亦是無庸置疑。企業主之理念與一般人的思維存有很大的落差。

值得思考的是：在當今WTO架構下，CSV廠商是否須要捍衛此類產品之進口或落實維權主張？企業究有多大意願來面對這些議題？顯而易見的，在創造共享價值下，前者之答案當然是肯定的，不過後者之答案將有很大的不確定性，因為這些項目在現階段被企業接受的程度低。基此，如何提高CSV企業對這兩議題之重視？其因應之道為何？這些是深具意義的課題。

肆、面對前揭挑戰之因應措施

觀諸Porter and Kramer (2011)，經由「重新定義價值鏈中之生產力」來創造共享價值是該文之另一特色，因為在生產的各個階段中，廠商可經由企業與人類、與社會、與自然環境等面向來重新考量目前作為的妥當性，並且引進足資提高生產力的方法以便創造企業與社會利得。對於企業與自然環境之互動，CSV具有前端處理汙染特質，因此容易創造社會利得，不過尚有削減劣質環保產品進口的難題須要面對，至於企業與人類、與社會之互動，該文沒有討論，成為亟待加強或擴充之項目。另外本文第參節亦指出，CSV在提升弱勢族群消費能力（所得）以解決飢餓、飲水、健康等問

題時亦面臨隱憂，恐無法順利完成。以上顯示CSV創造社會利得之思維或作法尚有改善空間，很值學者投入後續研究。

探討前揭挑戰之因應對策存有諸多面向，不過解決現存文獻提出之反面評價，以及延續Porter and Kramer (2011)之思維架構並且再加擴充，以鞏固預期成果或開拓更多嘉惠社會之層面是兩個重要管道，因為兩者都足以創造更多社會利得，落實共享價值的目標。如前所述，Porter and Kramer. (2011)對創造社會利得具有很大功效（如前所述，雀巢、GE等企業已採行，而且收到顯著成果），因此其研究架構深具意義，不過尚具改善空間（尤其是須要處理前揭兩大挑戰）。雖然CSV以經濟分析為主，將企業視為中心，將社會視為衛星的作法遭到Crane *et al.* (2014)與Dyllick (2014)之批評，本文認為當今唯獨企業具有解決前揭社會問題之能力；若將位置互換，必將無法達到目標。基於上列考量，在面對挑戰時，本文採取第二管道來進行後續研究並且研擬因應對策。這種作法沒有針對反面評價來進行研討，因此可能帶來cheery-picking的指責，不過即使在這些「容易」的案例下，CSV所帶來之社會利得亦將極為龐大，同樣可以達到造福社會之目標。這種「先營造並且實現『容易』之案例，並且期待反面評價及早獲得解決」的策略顯是面對前揭挑戰之可行方案。

在上述思維下，由於前一挑戰涉及CSV三大途徑有效性之問題，後一挑戰涉及開拓其他社會利得之思考，因此鞏固三大途徑現有作為之預期成果，以及開拓非經濟層面之社會利得成為擬定因應對策的思考方向。在此思維下，本文提出下列四項因應措施，以幫助企業落實嘉惠社會的目標，其中第一、二項目的在鞏固CSV三大途徑之預期成果，幫助企業確實發揮經濟層面之社會利得，第三、四項目的在透過實踐維權主張來開拓非經濟層面的社會利得（這些是CSV未觸及，但可設法達成之項目）。

一、擴大與NGO以及社會企業之合作以確實發揮經濟層面之社會利得

一般而言，NGO之目的是在追求社會進步，而且彼等在這方面經驗豐富，已有豐碩的成果。與NGO類似的，社會企業亦有相同的特質。廣義而言，社會企業指的是一個用商業模式來解決某一個社會或環境問題的組織，其服務範圍包括提供具社會責任或促進環境保護的產品、為弱勢社群創造

就業機會、採購弱勢或邊緣族群提供的產品等，近年來更擴大至教育機會、兒童健康、住家、水資源、氣候變遷等項目¹⁷。至於CSV，其主體是企業，傳統的目標是利潤極大，對於提升社會利得當然重視，然而在這方面尚未具有豐富經驗，因此所推出的作為可能無法達到目標。

提升經濟層面之社會利得是CSV之強項，然而誠如前述，CSV在解決所得分配或飢餓等問題有力不從心之憾，因此須要配合措施來確保目標之實現。截至現階段為止，一些CSV業者已經參考公平交易之作法，以減少上述弊端。譬如在雀巢公司（CSV企業）幫助邊際生產者生產咖啡豆的案例中，該公司採用公平貿易組織的主張，對這些生產者提供金融、肥料、技術訓練等幫助，以提高生產力與品質，既有利廠商利得之提升，亦提高弱勢族群之所得。這是一項很好的作為，很值擴大應用到其他案例上，因為這種提升相對所得的作法對改善飢餓、健康、飲水等之效果較為龐大。另外，CSV業者亦可參考公平貿易打破全球經貿結構束縛的思維，在任何國際經貿組織中，形成一股力量，為弱勢團體發聲，爭取有關法規之修訂。不過對於CSV業者與社會企業之合作，目前則未聞先例。嘉惠社會的管道繁多，CSV廠商日後有必要擴大與上列深富經驗的公益團體進行合作，截長補短來探討適當作為，以更有效解決社會問題。

二、參考環保例外條款之判例並致力於削減劣質環保產品之進口

在一個內部相互關聯的結構中（譬如全球經貿體系），整體的規範（譬如WTO之條文與爭端判例）對成員之利得分配扮演重要角色。以WTO為例，該組織之規範影響世界各國亦影響全球每一個人類，因此組織條文與規範理應由各成員國共同制訂，而且成員國理應彙整國內各階層意見，之後綜合呈現在WTO會員大會之討論。然而在實務上，現階段這種民主的思維並未受到重視，除企業主外，各國對經貿議題的主張鮮少納入不同利益團體之意見¹⁸，造成企業或產業公會的意見成為該國主張的唯一（或主要）依據。因此企業對攸關社會發展的經貿議題具有重大的影響力量。

結構決定一切，這種說法有過分之弊端，然而其點出結構調整在解決問題時的重要地位。WTO現存法規與判例是在順暢會員國交易之前提下所制定出來，因此社會進步的議題可能被忽視，因為這些並非該組織創立之

本意。此現象明白指出 CSV 廠商在面對劣質環保產品進口以及實踐維權主張的困境。對於前者，CSV 業者誠然不具多少著力空間，不過彼等可經由充當政府制定政策之後盾的角度著手，間接達到目標。

WTO 第 XX 條款（亦即例外條款）是當今會員國欲施行進口限制以保障自身權益時可援引的依據；在環保方面，削減劣質環保產品之進口救濟措施主要是與條款第 XX (b)（亦稱環保例外條款）最為相關。因此更具體之作法是，CSV 廠商可以聯合同業共同投入資源，探討該例外條款之歷屆判例，分析個別案例為何不被核准，或者被核准之理由，以深入了解問題之癥結與爭端解決機構之思維。這些不但有益企業運作，而且亦值提供經貿部門，對削減這些產品之進口限制措施提供有利說帖，亦能在爭端解決時提出有力辯護。

三、推動人權並令其包含於 WTO 「公共道德例外條款」之範疇

WTO 第 XX (a) 條款載明在尊重締約國保護公共道德、人類與動物健康、耗竭性天然資源等條件下，各國可援引此條款（亦稱「公共道德例外條款」，Public Morals Exception）來主張該國可以施行保護措施，以維護前揭宗旨。

觀諸記錄，自 GATT 創立以至現今之 WTO，「公共道德例外條款」之爭端解決僅有六個判例，顯見各界對此條款之陌生或不重視。探究箇中原因，維護人類尊嚴(dignity)之「世界人權宣言」與追求效率與經濟利得之 WTO 貿易規範，兩者長期以來相互獨立與平行發展實是重要因素。然而誠如前述，經濟全球化已造成很多社會問題（譬如影響環保或重挫人權主張），因此追尋效率之經濟行為已重大影響人權之進展，兩者至今已非相互獨立，而是糾結一起，而且某一項正大幅影響另一項之推展。在此情形下，維護人權之法規與追求經濟利得之法規實不應再平行發展，兩項法規應相互合作才有機會為人類帶來更正面之功效。基於經濟利得是提升人權之重要管道，不過卻僅為照顧人類尊嚴（人權）的一個面向，人權團體認為經濟發展實應在人權之目標下進行，WTO 貿易規範應當順從當代之人權標準(Diaz, 2014:358)；在此思維下，經濟行為方有機會追求人類整體之公平正義。雖有此正面發展，不過貿易商或企業主對此一主張並不樂觀，彼等

認為現階段經由WTO來推動人權最多僅只是一個願望，在實務上是一個幻想(ibid:359)。雙方在認知上存有莫大差異。

純就遂行CSV而言，人權擁護者之思想是非常妥當，因為若將人權思想內化於WTO貿易規範，不但可破除企業對人權僅只願望或幻想之看法，而且亦能提供企業營運準則，方便實踐上列之維權主張（因為這些均屬人權範圍）。根據Guanlin (2018)，在WTO以往之判例中，「例外」是一個與時俱進的概念，而非靜態的定義。因此對於人權，雖然在建立「公共道德例外條款」時並未受到注目，不過該思想或主張在現階段已為各方關注與接受的道德項目，而且亦為國際（法）發展的重要方向，因此WTO實有必要將之納入此例外條款之範圍。尤有甚者，在WTO對「公共道德例外條款」之判例中，爭端解決機構對公共道德雖無明確定義，但認定的標準似有漸趨寬鬆的趨勢(Du, 2018:69)。在EC-Seal Products案例中，海豹免於殘酷死亡之福祉已被爭端解決機構接受，成為要求「例外」之理由。¹⁹基於此判例，在全球各界之價值觀中，假如吾人認為追求人類福祉並不亞於追求動物福祉的話，則國際認同的人權標準更應該包含在「公共道德例外條款」之範圍內。

以上顯示，於情於理，人權實已具備列入公共道德範圍之條件，因此CSV廠商實可聯合同業，共同投入心力，令上列國際法學界之看法付諸實現，亦即令WTO「公共道德例外條款」具備人權特質，以加深企業實踐維權主張之誘因，進一步嘉惠企業與員工之關係，促進社會之進步。前已述及，在CSV三大途徑之第二項（亦即重新定義價值鏈中之生產力）中，企業在生產時都會牽涉到與人類、與社會、與自然環境之互動，這些都是CSV創造社會利得可資利用的管道。維權主張多發生在企業與人類或與社會之互動中，由於該主張與企業利得在短期內多為相互替代，因此須要借助外力推動方能順利進行。可以確定的是，當WTO「公共道德例外條款」具備人權特質時，維權主張之推動獲得國際認同，廠商施行之誘因提高，企業與人類或與社會之互動更加和諧，有利社會利得之創造。更重要的是，CSV提升社會利得之範疇因之而擴大至勞工權益、兩性平等、族群平等，嘉惠社會之層面與程度獲得更大提升。

四、以有機成長或永續經營的心態來面對維權可以獲得的正面效益

誠如前述，比較成本與短期收益後，廠商通常不願利用維權管道來嘉惠社會，因此除前揭令人權（維權）納入「公共道德例外條款」之範圍外，CSV 企業亦必須了解並獲得由之產生的利得，以強化進行之誘因。在確保勞工權益上，這項利得非常明顯，因為落實後員工對企業之忠誠度必定加強，此無形資產在提升向心力之餘，對產出與收益將有正向助益；另外怠工與偷竊等情事亦將減少，有助成本之降低。此外勞資糾紛將因企業的注重勞工權益而下降，不但減少雙方衝突與罷工事件，對廠商成本與長期營運亦是利多因素。尤有進者，確保勞工權益之作為將獲得社會大眾之認同，除提升社會形象外，亦可喚起消費大眾對該企業產品之更多消費，有利企業之收益。這些正面功效事實上都存在而且不容忽視，不過因為多屬無形且非立即性，容易被追求有形與短期利潤之廠商忽略，因此值得強調。

以上正面效益在男女平權、族群平等（尤其是新住民）上亦有異曲同工之效。就男女平權而言，除上列功效外，女性員工因之而願意真正投入生產，而且質優女性獲得高階決策機會，企業增添高生產力之人才，對公司營運有正向貢獻。在新住民方面，幫助企業產品外銷至新住民母國，或者有益拓展國外分公司至新住民母國是值得強調的效益，這些再加上前揭功效，相信 CSV 企業將更有實踐之意願。

無可諱言，上述利得多屬中長期性質，因此可能阻礙企業落實維權主張之意願。CSV 是一種企業策略，其功效多非短期顯現，因此對於維權主張之利得，企業更應以有機成長或永續經營的心態面對，如此方能提升 CSV 廠商實踐維權的誘因，進一步擴大企業造福社會的層面。

伍、結論

自問世以來，CSV 已獲業界與學界高度關注，同時也收到諸多正反兩面之評價，此現象顯示 CSV 尚未達成熟階段，亟需各界投入心力進行後續研究。本文由此思維出發，希望分析 CSV 之效益與挑戰，在彰顯效益之餘，亦針對挑戰部分提出因應對策，除有益企業落實 CSV 三大途徑之預期目標外，亦開拓彼等嘉惠社會的其他層面。CSV 具有多項效益，重要者包

括(1)將思維重點由「需求」轉為「需要」，因此可為企業開拓市場與利潤，而且亦可迎合尚未被滿足族群之消費，進一步提升社會整體之福祉，(2)主張透過前端處理的方式來面對環保議題，對問題提供根源性解決，可令汙染大幅削減，(3)幫助企業體現社會責任，(4)有利資本主義之重建。前述三項很值企業妥善規劃與實踐，以令追求共享價值之亮點確實發揮功效，在追求企業利潤之餘亦嘉惠社會大眾。

CSV 希望為社會提高產出水準、提升弱勢（或尚未被滿足）團體之消費、削減汙染、帶動社區發展，這些都是企業擅長之經濟層面的社會利得，因此容易獲得實現；不過對於促進社會進步之非經濟層面，CSV並未觸及，成為尚待加強的領域。深究 Porter and Kramer (2011)，本文認為在解決所得分配或飢餓等問題上，CSV 將有力不從心之憾，令提升經濟層面之社會利得無法確保。另外在當今經貿制度下，CSV 無法抗拒劣質環保產品之進口，而且亦無力確保各項維權主張，阻礙業者創造非經濟層面之社會利得。以上兩項挑戰均須妥善面對。

一般而言，進行後續研究約有兩個方向，一為根據現存文獻之反面評價，進行研討並尋求解決方案，另一為承續原作思想架構，但將思維層面轉變或擴大，以得到嶄新或涵蓋更多面向的結論；以上兩者對議題均提供貢獻，有益學術研究之推動。本文認為Porter and Kramer (2011) 是創造共享價值的有力管道，是深富價值的研究架構，因此採取後一方向來進行延伸性研究，希望可以改善 CSV 之現存缺失（亦即前述兩項挑戰），幫助業者鞏固預期目標並且開拓更多層面之社會利得。

在此思維下，在面對前列兩項挑戰時，本文認為擴大與NGO以及社會企業之合作，師法其相關作為可以確保 CSV 落實經濟層面之社會利得。在削減劣質環保產品之進口方面，廠商可著力的空間誠然有限，本文建議CSV 企業參考WTO環保例外條款之判例，並且製作有力說帖，增強政府在限制進口或面臨爭端解決時之論述與說服能力。另外在維權方面，基於企業利得與社會利得在此時多為相互替代的態勢，本文認為廠商從事之誘因不大，因此更應以有機成長與永續發展之角度來面對。在此思維下，聯合同業共同推動，以便將維權主張所隸屬的人權納入WTO「公共道德例外條款」之範疇，以及彰顯維權可獲得的正面效果，兩者皆可強化 CSV 廠商實踐維權

主張之意願，擴大嘉惠社會之範圍。希望上列四項因應措施可以幫助 CSV 企業鞏固預期成效，並且有效拓增造福社會之非經濟層面，更加完整實現共享價值之境地。

附 註

1. 兩位作者在此之前即在各種場合大力提倡，然就正式發表並獲廣泛引述而言，Porter and Kramer (2011) 堪稱代表著作。
2. 詳請參閱 Beschorner *et al.* (2017)，Dyllick (2014)，或本文第貳、三小節之討論。
3. 此處之社會利得與公共利益類似，意指照顧社會整體之利益，或解決前揭問題，促成社會進步 (social progress) 之結果。
4. 環境污染或許是一個例外，因為迫於法令規定，企業必須面對此問題，不過彼等通常採行事後處理的方法來面對汙染（請詳本文第參節之討論）。
5. 國內有關 CSV 之文獻繁多，不過多集中在如何應用之討論，與本文之關聯性不大 [譬如方曉萍(2011)探討如何應用 CSV 於某特定行業，林子晴(2018)探討採用 CSV 對競爭優勢之利益]，因此以下討論將集中在相關之國外文獻。
6. 為求精簡，以下均以「產品」稱呼「產品與勞務」。
7. 論者或謂需求與需要固然不同，但人們常常因為需要，才會產生更多努力誘因，因此需要之角色很值多加著墨。不過 CSV 注重需要、強調需求與需要之區別，這些應是本文討論之重點。本文目前之論述已針對這些，說明需要在經濟或商學位居源頭之重要性，假如針對需要再做其他方面之討論，則將偏離 CSV 之主題或模糊討論之焦點，因此本文不進行這些論述。無可諱言，需要其他方面之重要性很值另闢其他文章討論。本文作者感謝評審委員對此議題提供寶貴意見。
8. 譬如魔術頭巾，透過對該產品之「需求」（即購買），消費者可滿足多種「需要」，亦即帽子之「需要」、裝飾之「需要」、保暖（頸部或頭部）之「需要」，等。
9. 請詳本文第參、一、（四）小節之討論。
10. 譬如下述案例，或者本文第貳節述及 Novartis 之案例。在 Novartis 案例中，為維護健康「需要」，人們可在對藥品或醫務服務之多種「需求」（即購買）中，尋找某一項或多項來滿足此項「需要」。
11. 誠如本文第貳節所言，這些新產品不應有害人類健康（譬如毒品或多糖、鹽、脂肪之產品）或令惡化治安（譬如槍械），因為彼等創造經濟利得，但有損社會利得。
12. Friedman (1970) 即是典型的代表。
13. 公平貿易與自由貿易不同，後者系指交易要遵循市場機能所決定之價格去運作的經濟制度，此即資本主義所強調；前者則不是，其做法請詳下述。另外此處之公

平貿易與美國經常在國際貿易場合主張之公平貿易亦有不同。兩者英文名字皆為 fair trade，不過國際貿易中之公平貿易是指在雙邊貿易上，一國進口支出與出口收入之差距不應太大。本文所指之公平貿易是以弱勢勞農工為中心，希望在交易過程當中，這些人之人權能獲得維護。

14. 請詳 <https://fairtrade-advocacy.org/definition-of-fair-trade/>。
15. 源自 Insight: Idea for Change: Michael Porter-Creating Shared Value: the Role of Corporations in Economic and Social Development. 2010 CECF Corporate Philanthropy Summit. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=z2oS3zk8VA4>.
16. 亦即來自國外，且在我國境內與本國廠商之產品形成相互競爭的進口品。
17. 源自「甚麼是社會企業」，社企流網站。<http://www.seeheart.com.tw/social-enterprise>。
18. 此由當前環保團體、維權團體等之聲音鮮少納入該國對 WTO 經貿議題之主張即可見端倪。
19. 在 EC-Seal Products 爭端解決案例中，挪威與加拿大控訴 EU 針對海豹或海豹產品設定禁止進口之障礙，因為 EU 規定上列產品之進口需要滿足 1). 原住民獵殺，或 2). 海洋資源管理而獵殺兩條件。挪威與加拿大控訴 EU 作法違反 WTO 最惠國待遇、國民待遇等原則，要求 EU 取消上列限制。WTO 爭端解決機構 (appellate body) 對這些指控有的贊同，有的保持緘默，不過卻引用 WTO 公共道德例外條款，XX (a)，認為 EU 上述禁止進口是保護公共道德必要之作法。請詳 https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/1pagesum_e/ds401sum_e.pdf 由於在 EU 規定下，海豹之死亡方式較人道，不過在挪威與加拿大商業思維下之大量屠殺將使動物之死亡甚為殘酷，WTO 此一判例將維護動物福祉再次提升，由原先保護動物生命或健康 (XX (b))、維護耗竭性自然資源 (XX (g)) 之思維，上升至免於殘酷死亡之公共道德考量 (XX (a) 條款)。

參考文獻

- 方曉萍(2011)，*透視創造共享價值提昇企業經營成效之研究：以 A 藥廠護眼衛教宣導活動為例*，臺灣大學國企系商學組學位論文。
- 林于晴(2018)，*以共享價值角度探討企業競爭優勢之創造*，政治大學企業管理研究所 MBA 學位學程學位論文。
- Beschorner, T. (2013), "Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach." *Business Ethics Journal Review*, 1 (17), pp. 106-112. Available at: <https://bejreview.files.wordpress.com/2013/09/bejrv1n17beschorner.pdf>.
- Beschorner, T. and T. Hajduk T. (2017), "Creating Shared Value. A Fundamental Critique." In *Creating Shared Value - Concepts, Experience, Criticism*, edited by J. Wieland, Berlin: Springer. pp.27-37.
- Bowen, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, A. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." *Business Horizons*, pp. 39-43.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L., and Matten, D. (2014), "Contesting the Value of Creating Shared Value." *California Management Review*, 52 (2), pp. 130-153.
- Díaz, E. S. (2014), "Human Rights and the 'Public Morals' Exception in the WTO." Unpublished Dissertation. University of Hamburg.
- Du, M. (2018), "How to Define 'Public Morals' in WTO Law? A Critique of the Brazil-Taxation and Charges Panel Report." *Global Trade and Customs Journal*, 13 (2), pp. 69-74.
- Dyllick, T. (2014), "The Opposing Perspectives on Creating Shared Value." *Financial Times (London)*, April 24.
- Economist (2011), "Oh Mr. Porter-The New Big Idea from Business's Greatest Living Guru Seems a Bit Undercooked." *The Economist*, March 10.
- Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits." *New York Times Magazine*, September, 13.
- Guanlin, Q. (2018), "The Balance between 'Public Morals' and Trade Liberalization: Analyzing the Importance of Article XX (A) of the GATT and Its Application." *Amsterdam Law Forum*, 10 (2). Available at: <http://amsterdamlawforum.org/article/view/437>.
- Kramer, M. (2015), *Creating Shared Value*. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=eN-FceI7Rj1s>.
- McGuire, J. W. (1963), *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. (2017), "Strategy: Creating and Sustaining Competitive Advantage." Keynote Speech on

Strategy. *Institute for Competitiveness, India*. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=EvvnoNAUPS0>.

Porter, M., and M. Kramer (2011), "Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth." *Harvard Business Review*, 89 (1), pp. 62-77.

Soochow Journal of Economics and Business

No.101 (December 2020) : 81-108.

Creating Shared Value: Benefits, Challenges, and Response Measures

Richard C. H. Lin*

Abstract

This article aims at exploring the benefits and challenges of CSV and, by following the Porter and Kramer (2011) approach, designing response measures to tackle challenges. CSV stresses on needs, rather than wants (demands), that open the horizon of benefitting society and business at the same time. It emphasizes on the fore-end pollution control, rather than the post production clean-away, which protects environment at the outset of production. These are effective ways of benefitting society that necessitate related measures from businesses. In addition to positive impacts, CSV faces several challenges that need careful treatments. CSV is incapable of facing the deteriorating income distribution and, hence, unable to effectively deal with the problems of hungry, health, and clean water. This is harmful to the poor. CSV is impotent to resist imports of poor-quality environmental products and is unable to safeguard human rights related issues, which is necessary in expanding the scope of societal value. We propose four measures to deal with these challenges in order to ensure the objective of the CSV and to increase the scope of societal value.

* Professor, Department of Economics, Soochow University.

Keywords: Capitalism, Corporate Social Responsibility, Creating Shared Value,
Fair Trade, Public Moral Exception Clause
