

# 善盡社會責任 之 企業王道

口述 / 施振榮 智榮基金會董事長

現今的「王道」，是大小組織的領導之道。  
而王道的核心信念就是  
永續經營、創造價值以及利益平衡。

企業的社會責任是因應社會需要而成立，成立企業是為了滿足供不應求的需要，或者是沒有注意到的、新的、未來的需要。做為營利事業，賺錢是「不得不」，否則便沒有存在的價值。它必須利用社會的資源創造出足夠的價值，產生適當的盈餘，讓企業永續經營發展。賺錢是永續的必要手段，因為對社會有貢獻，所以也是利他的成果。

無論是個人、企業或是各種法人機構，都應該善盡社會責任。



宏碁集團創辦人施振榮於二〇一四人醫年會專題演講「社會責任」，肯定慈濟人醫會深入災區的人道援助行動力，更希望大家能將社會責任視為己任，落實尊重生命及正視社會需求的人本關懷。攝影／陳基雄

人的存在如果對社會沒有貢獻，他就沒有必要存在，可以被淘汰；如果一個企業連 22K（月薪兩萬兩千元）都付不起，它本來就應該被淘汰。

經營企業有兩種報酬，一個是錢，一個是名，名利雙收，就如同經營一個人一樣。回饋社會是日常的工作，不應該僅限於回饋金錢，金錢只是其中一樣有形的東西，無形的還有很多。賺錢並不容易，所以捐款必須要能發揮效益，以能夠回饋社會為考量，而且不能讓受助者養成依賴的心態。

企業精神是一個團體為了達成特定任務，以有限的資源，利用有效的組織與管理，不斷地創新改善、挑戰困難的過程，所以企業精神不是只為了營利事業，也同樣適用於政府及非營利事業。當初將慈濟介紹給哈佛管理學院，就是我在外界看慈濟所做的許多事情，因為慈濟具有企業精神，能將資源做有效的利用，透過網絡傳遞管理方式與組織文化；動員迅速，每當有災難發生，第一個到現場的都是慈濟。對我來講，慈濟就是臺灣最大的「社會企業」。

我認為，醫院應該要產業化與國際化。醫師所做的是救人，好像不應該是個產業？但事實上，教育也是一個產業；慈濟也有教育，而人文當然是個產業，產業化都是跟企業精神有關。

### 類社會企業 克服三瓶頸

人類文明不斷地進步，從營利事業、非營利事業，一直到近來的社會企業。營利事業應該要有社會企業的觀念，稱之為「類社會企業」；即使是以非營利為角度的基金會，也要具備企業精神的角度，才能夠生生不息。

百年多以來，資本主義、民主政治以及管理教育，是近代促進社會進步的三大系統，所有的系統皆以法治為基礎。相對地，價值半盲、資源齊頭及行政防弊，是臺灣社會進步的三大文化瓶頸：

一、價值半盲文化：意即只看得見顯性的價值，而忽略了希望、未來等隱性價值，這是受到政治運作以及媒體的誤導，造成整個社會的價值敗壞。

二、資源齊頭文化：則是被選票所左右，有資源就齊頭主義、便宜行事，例如每一個縣市都要有國立大學，沒有競爭、沒有追求有效性以及品質。



三、行政防弊文化：這本來是正確的，但結果卻讓許多興利措施跟創新思維無法發展。

這些文化瓶頸就像周處欲除的三害，然而，大家都是共犯結構的一分子，要突破瓶頸就必須要有全民共識。

### 王道思維：永續經營、創造價值、利益平衡

最近三年半來，我花了很多精神在談「王道思維」。資本主義、民主政治與管理教育的系統越大，盲點、瑕疵就越多，想要修改並不容易，牽一髮而動全身，故要以王道思維來補足系統盲點，為人類文明進步做出貢獻。

現今的「王道」，並非孟子在兩千五百年前對當時的君主所提出的帝王之道，而是大小組織的領導之道。社團的社長就是王，一家之主也是王，必須要有領導之道，而王道的核心信念就是永續經營、創造價值以及利益平衡。

王道的來源，是因為美國知名的華人管理學家陳明哲，他是全球最富盛名的「國際管理學會」(Academy of Management) 主席，我跟他一個是學術界、一個是企業界，要一起傳承華人企業全球化發展的經驗，所以創立並命名為「全球王道企業領袖薪傳班」，同時提出「六面向價值總帳論」。

一九八九年我在總統府談科技島，提到臺灣生生不息的競爭力；對於價值和成本，我們很擅長成本控制，但是它有其極限，然而創造價值的空間卻還很大。價值可以分為六個面向，分別是屬於「有形、直接、現在」的顯性價值，以及「無形、間接、未來」的隱性價值，核心理念為六面向價值不減理念。

當這六個面向的價值平衡發展時，可以達成長期總價值的體現。整個資本主義系統，政府看的是短期，稅收趕快拿進來；員工看的是分紅趕快拿進來；投資人看的是賺錢趕快拿進來；企業執行長 (CEO) 的獎金更是靠短期決定。真正在經營的話，實際上要考量六個面向的價值，是總帳的思維。現今的半盲文化是人性加上系統本身所形成，很難克服，要靠組織領導人來解決這個問題。

談到利益平衡，社會價值需要靠很多利害相關者共同來創造；要建構一個大家願意創造價值的誘因，利益平衡才能保持繼續





施振榮先生於二〇一四人醫年會演講，分享永續經營、創造價值、利益平衡的王道思維，臺下學員認真聆聽。  
攝影／徐金生

合作，發揮團隊精神。利益平衡本身是動態的，需要不斷調整，方能持續往前進步。許多的利益需要平衡，要靠不同的機制來建構，根據當時的時空組成的利益團體進行調整。

### 挑戰困難、突破瓶頸、創造價值

「挑戰困難、突破瓶頸、創造價值」是我的座右銘，人的存在與意義就是創造價值。價值何處尋？就在瓶頸之處，也就是我著力之所在；突破瓶頸，自然就產生價值。瓶頸為什麼會存在？如果容易的話、輪不到你，所以你不得不面對困難，進而去挑戰它。要達到有用，創造價值，你必須有上述這個邏輯。

我已經有了一個習慣，就是早上起床後「還好問題那麼多」，有很多瓶頸要解決，否則我會繼續睡下去。我不相信這個世界沒有問題，沒有問題的話就一點意義也沒有；至於方法、很簡單，「Me too is not my style」，跟隨並不是我的風格。跟著人家走、走不出所以然，競爭不過人家，找不到突破瓶頸之道。面對瓶頸，為什麼那麼多人在努力卻不得要領？你一定不能跟著別人做，這是基本上我的思維。

當初創業時，我的思考是傳統文化有很多值得繼續發揚的，但是也有很大的瓶頸，而其瓶頸已存在了數百年甚至更長。小

「挑戰困難、突破瓶頸、創造價值」是施振榮的座右銘，他認為人的存在與意義就在於創造價值。圖為二〇〇九年九月施先生伉儷參訪臺北內湖聯絡處環保站。攝影／曾東陽

學老師告訴我們「我們是一盤散沙」，很多師傅也總是要「留一手」，還有「中央集權」以及「家天下」，這些都是現代化與未來發展的重大瓶頸，同時也是讓人的潛能無法充分發揮、體現的組織文化。

只有在「利益共同體」、「不留一手」、「分散式管理」與「傳賢不傳子」的環境之下，人的成長才會更大。我在媒體上不斷地談「臺灣不缺人才，只缺舞臺」，讓他們能夠歷練、能夠成長，在臺灣、在兩岸甚至全世界發揮價值。「鎖國」真的是浪費臺灣的資源，尤其是最關鍵的人力資源。

### 人性本善 利他就是利己

我所做的努力，都是在挑戰一般人性的盲點。「享受大權旁落」，人並非三頭六臂，一天也只有廿四個小時，還要扣掉八小時睡覺，所以必須用人、授權才有可能做一點事情。為了要贏，我們追求的是「總帳論」，過程中可能因為錯誤的決策甚至是用人不當而認輸，但別為了面子而全盤皆輸，命比面子重要。想活得有意義，要變成「非常好用」，所做的事情、具備的思維一定是要「利他」，要貢獻社會就必須利他。利益要平衡的時候，就把自己放小一點，不只是讓「給



他人的派」變大，更是鼓勵大家都縮小自己，讓平衡變得更容易。單靠一個人去思考創新、很累，大家一起想、給大家一個機會，用利他的方法創造價值，給他舞臺、替他繳學費，這樣對自己是最有利的。為了達到建構激發人才潛能之舞臺，我以「人性本善」的組織文化去推動。

企業的經營在於創造價值，對於一般的非營利事業，也要創造價值、使用者付費。以慈濟來說，很多志工參與、出錢出力，讓自己活得更有意義，過著很充實的日子，這樣就建構了一個能夠生生不息的模式。非營利事業與社會企業成立的目標，重視的都是社會的隱性價值，想要建構的是讓有一些人願意給它更多的資源，造成一個生生不息的機制。

要善盡社會責任，必須以王道思維經營企業，為社會創造六面向的價值。訓練人才是不是企業的責任？社會普遍認為人才的培育是教育部的責任，其實還有家庭教育以及社會教育，時間長、影響力大，其重要性並不亞於學校教育。企業每天的營運都以回饋社會做出發點，行有餘力並以企業形象、經營專業能力，最後才是用資金來回饋社會。

現今在國際上，「錢」已經不是企業回饋社會的最關鍵，反而是如高雄氣爆事件後，台積電所投入的救災與重建，將有限的資源做最有效的運用。而臺灣在國際上具有競爭力的、最重要的教育與醫療兩大產業，要「社會企業化」，非營利事業則是「虛擬社會企業化」，對社會的服務才能繼續擴大。🌱

（整理自二〇一四國際慈濟人醫年會演講，整理／沈健民）

## 【演講者簡介】

### 施振榮先生

一九四四年出生於彰化鹿港，一九七六年與夥伴共同創立宏碁公司，二〇〇四年底自宏碁集團退休。於一九八八年以母親之名設立「施陳秀蓮文教基金會」，二〇〇五年更名為「智榮文教基金會」，專注於社會公益活動與人才培育，同時接任「國家文化藝術基金會」董事長一職。（摘自智榮文教基金會官網資料）