Doing Good While Doing Well

中信證券公司董事長　陳 冲先生

戴理事長致歡迎詞

各位會員各位來賓

今天我們很榮幸邀請到陳冲董事長蒞會專題演講，容許我簡單的就我所知向各位對陳董事長做一個簡單的介紹，陳董事長可謂德高望眾，其求學背景是台大法律系畢業，台大法律研究所之碩士前往德國研究，在法的領域研究非常深入，畢業以後之經歷前十五年在銀行業服務，直到擔任農民銀行企劃部經理時才被挖角到財政部，後十五年在財政部先後擔任公職，先後歷任金融局副司長、保險司司長、金融局局長、財政部次長，後轉到證券界、銀行界，擔任合庫董事長三年後才轉任中信證券董事長，整個經歷可說是非常少數在金融業界，橫跨三個領域。此外，他在國際事務亦涉及廣泛，擔任亞洲開發銀行理事、EAIC常務理事、強制汽車險補償基金擔任董事長。在學的方面他亦是中華大學的講座教授，相信在座的人可能有比我更清楚他的背景，就我個人而言，對他感受較為深刻的是，他在歷年來經常對學術界時事、專業有精闢的評論，他的評論除了專業以外更深入到生活領域中，從他的各項評論呈現出溫馨，非常關心法律專業運用到日常生活中，可以從其著作可見些端倪，早期之著作較偏向專業，如果大家有興趣去讀他去年所著『法國狼與貓頭鷹的故事』這本書就可以把他過去幾年很多對國際時事與專業領域所發生的事，用專業的評論加上他個人非常不同的想法與見解融入其中，今天他帶來的主題大家都猜不出他要講什麼？這個謎題就留給陳董事長自已來替大家揭曉。現在就以最熱烈掌聲歡迎陳董事長。

陳董事長演講內容

謝謝理事長及在座的會員，大家好。一個多月前理事長邀請我到會員大會來演講，我即想金融業中產物保險之核保真正關心到社會，畢竟社會讓我們成長，我想以社會的觀點來講這個問題，有時候沒有演講內容靠題目來吸引人，我想這個目的是達到了，過去一段

時間我們往往忘掉『論語』，但在香港重視『孔孟學說』，大陸更是不得了。有一次我在大陸開會碰到一個朋友，他把手機打開看簡訊，他花九十元訂個服務由資訊公司每天透過手機提供一則『四書論語』，他就把這一則『論語』背起來，因為在文化大革命時，他無法接受論語的學習，這種服務可以看出『論語』在大陸有一定的市場。

孔子將人分為君子和小人，不似我們將人分為男人、女人，在『論語禮仁篇』中就有一段君子喻於義，小人喻於利；按照傳統的想法君子只要利的事情就不要碰只管義的事，反過來只要碰到利就是小人，按照孔子的想法在座的人均是小人，因為大家均在產物保險公司擔任核保的工作均和利有關，現在時代不同，以前分為士、農、工、商，但是現在已經平等，不再將商視為最低級，因為現在要行義若沒有利之支持是無法實現的，即使是謀利也可以行義。Milton Friedman 經濟學巨擘在 70 年代曾言”The Social responsibility of business is to increase its profit.”企業的社會責任就是賺錢，我雖然無緣恭逢這位重量級經濟大師，但是我感覺得他是想講些矯枉過正的話，讓你們思考一下，一個企業是否要賺錢？昨天有一位企業家因內線交易案件被約談，當然檢察官會認為內線交易是違反法之事，但是他認為內線交易是件好事情，因內線交易可以加速資訊到達市場，其實他這種講法讓人覺得荒唐，但這就是要讓人對一件事情可以由不同層面去考量，不是只有單一層面的思考，若企業在合理合法的賺錢而什麼都不管的話，是否符合社會期待？一個企業若賺到錢，是否多少會回饋社會？不管多少，只要有一點回饋，企業就不是只有會賺錢。

Good 和 well 在字典裡多解釋為好，Do good 為做好事 Do Well 為表現好，講口話化一點，Do good 為好事，Do Well 就是要賺錢，企業如果在年終能 Do Well 賺錢對股東有所交待、Do good 做些好事，所以一個公司有下列三種選擇，一種為 Friedman 的信徒，Doing well is the only mission 公司唯一的任務就是要賺錢，本來公司營業的目的就是要謀利，另一種選擇為 Doing good will do well 當公司賺錢時就做些好事，當然公司不能沒有賺錢而每天要做好事，這是不可能的，第三種選擇即為 Do will by doing good 就是現在很多學者稱公司表現好是因為做很多好事，我覺得這有點高調，畢竟公司先要表現好才做好事，如果不賺錢如何向股東交待，而且這家公司無法持續生存。

企業社會責任可以分許多不同層次，第一種為 Do no evil，就是不做壞事，企業只管賺錢不做壞事，即已是盡社會責任，現在很多軟體公司如 Google 公司的座右銘即為 Do not

be evil 絕對不做壞事，但是不做壞事即是高道德標準嗎？有時候企業做的事要合乎高道德標準還很難呢，就以 Google 公司董事長曾被美國國會邀請作證時，曾被問及所擁有之資訊是否涉及為共黨國家之情報單位所蒐集運用，是否涉及洩密？就可以看出要遵守自已公司之座右銘「絕對不做壞事」就很難做到。第二種為 profit first then CSR 就是公司先賺錢後再盡社會責任，這幾年來，我曾擔任保險事業發展中心所主辦的保險業競賽中的公益形象獎之評審主席，我看到很多業者不管產險公司、壽險公司做了很多社會公益的活動，而這些社會公益活動和公司的大小有關係，其實要公司有賺錢才能去做好事，否則公司虧錢，但捐助了十家孤兒院、捐了幾百萬給愛滋病患，如此很難向股東有所交待，但這些皆是過去傳統的，這幾年來發現 Risk management 風險的控管與我們保險業有所關係，現在很多學校已將保險學系皆改為風險管理學系，社會責任與風險控管結合在一起，其實若不一起，企業在生產的過程中可能所產生污染，可能會影響到社會環保污染，將面臨到訴訟，企業為避免司法問題、減少這些問題，就得做好風險控管，如此也可以說是盡了社會責任，這樣對企業而言，可以是一舉兩得。另一種為學者所推崇的建立社會價值的企業，也就是創造價值，我們國內有幾家很有名的綠色企業，他們辦公室之設計即可節省電能源之支出，他們的產品之生產過程重視環保之要求，有的汽車稱綠色汽車為省油的車，不僅可用油、電來為做為動力，對汽車之零配件部分採綠色標章，看起來他的材質並不是很高級，但這些材質所做的零配件一旦有所損壞時，即可丟棄，讓其自然分解不致造成汙染，在世界銀行指導之下，於 2003 年 6 月制定了赤道原則(The Equator principles) 並於 2006 年 7 月修正，目前有 59 家金融機構採納，當然這些金融機構之規模皆於百大之內，要遵守此項原則“ A set of environmental and social benchmarks for managing environmental and social issues in development project finance globally”。 金融機構之體質需相當健全否則無法實施，正如人一樣要扛 50 公斤的東西，如體形弱小即無法承擔。

現在我舉個實例，很多世界性之跨國公司在台灣設立，如果舉他們為例則有廣告之嫌，現所舉之公司並未在台灣銷售，如此即為非廣告，這家公司為 Ben&Jerry’s 冰淇淋公司，企業社會責任相當知名度，我有個老同學在美國當教授 30 幾年，當我到美國找他，他知道我喜歡吃冰淇淋即介紹我 Ben&Jerry’s 他們冰淇淋相當好吃，這是兩個猶太人年輕時為嬉皮開的，成立於 1978 年至今 30 年了，但是這家公司舉辦了 29 屆“ Annual Free Cone

Day”就是每年有一天到 Ben&Jerry’s 冰淇淋公司即可免費品嘗他們舉辦的冰淇淋回饋客戶，賺了錢以後他們舉辦過 17 屆“ Social and Environmental Assessment”活動，對自己評估公司是否盡到社會責任？對環境有沒有幫忙？一家冰淇淋到底能做什麼企業社會活動?其實他們非常細心，將公司之責任公告為三種責任，一為產品責任，另一為經濟責任，第三個責任即為社會責任，在每一點的責任皆談到對社會、地球環境的關懷，在產品責任就要求生產、銷售最好的品質，自然的冰淇淋原料，並尊重地球之環境， 在經濟責任當然是要賺錢，但對員工未來發展給予關心，提供很好的福利措施，至於社會責任要改善周遭環境，他所關懷的不僅在他公司工廠之所在地，也涉及社區、全美國，甚至整個國際，當兩個嬉皮年輕人剛開始創業，即有那遠大的社會責任，實屬不易。

這家公司為推廣和平即想出了 50 種方法來幫助和平，我很感謝我的秘書將這 50 種推廣和平的方式直接翻譯為中文，如要求員工“做個溫和的駕駛人”可以幫助和平，看到了這方式，我相當地感動，平時我們開車的時候，保持車與車之間距，突然有人方向燈不打即插進來，我們會相當生氣，心理會不太平衡，保持車距是為安全，但看了這個以後，我卻改變了思維，我讓他插進來沒有撞了他，等於是我救了他，如此一來，我做了一件好事情，做個溫和駕駛。每一件均是有意義的事情，比方說我們最近去參與投票選賢與能，選舉完成後街頭相當平靜，透過選舉，大家均尊重投票結果，他所舉的 50 種方法促進和平均與賺錢無關。

另外舉一個例子，他們原來用一家高級餅乾做為原料，但後來他們發現這家餅乾公司的控股公司有家子公司在生產香菸，香菸在美國遭受排斥，很多大樓均禁菸，所以為了吸菸往往還得到樓下街上吸菸，於是另外找了一家 Greystone Bakery 餅乾公司合作供應餅乾，這家公司所生產的餅乾當然不是最頂級的餅乾，當然有他一定的水準，為什麼選擇這家公司的產品最主要 Greystone Bakery 為 Greystone Foundation 的產品，他是一個非營利組織不以賺錢為目的， 主要為照顧低收入戶，包含提供收容中心、居家與孩童照顧、衛生醫療、職能訓練計畫等，如此採購他們所生產的餅乾自然的能提供失業者職能訓練與工作機會，另一方面他們採購冰淇淋原料時，以小型家庭農場為夥伴(Small-Scale Family Farm)為原則，他們認為小型農場是美國中西部社會很重要的力量，因為隨著都市發展計畫與經濟轉型，小型家庭農場面臨巨大生存挑戰。在美國，小型家庭農場不敵企業化農場的經濟

規模，近 6 成小型家庭農場因經營不善而倒閉， 對他們要與那麼多小型農場合作，品質的控制、成本較貴，但他們為了盡社會責任寧願選擇小型農場合作，幫忙這些小型農場，當然 Ben&Jerry's 同樣也要求這些小型家庭農場不給予乳牛注射賀爾蒙並簽訂協定，通常注射賀爾蒙的乳牛，牛乳的產量會多一點，但這種牛乳含賀爾蒙，對人體健康是否有影響?他們就在他們生產的冰淇淋上標示所用的原料牛奶沒有含賀爾蒙。在包裝方面，他們公司亦是環保包裝的領導者，他們所用的紙盒不比其他公司紙盒一般的白，通常較為不白，因為一般紙漿以氯化物進行漂白，製程中常排放大量工業廢水，產生戴奧辛、致癌原等毒素危害人體健康， 因此你選購冰淇淋時，紙盒若為不太白時，這樣子你是做件好事，如此可以減少大量工業廢水排放減少戴奧辛及致癌原的產生，其實他們所採用的包裝均尋求環保並經 FDA 認證的包裝素材，對原料供應商均要求重視環保及對地球的尊重， 如未漂白環保紙板的引進，這些要求均對成本之提高有所影響，但他們為了盡社會責任，仍繼續採行，實在不容易。他們亦正視全球暖化問題，由於汽車、燃煤發電廠、砍伐森林造成全世界二氧化碳大量排放的來源，因此，"Resolve Sioux Tribe Wind Turbine project"倡導乾淨能源技術—風力發電，來改善全球暖化的現象，他們亦研究製作冰淇淋時如何減少二氧化碳的產生。

對關懷兒童未來的努力，他們更是不遺餘力。他們認為美國在核武防禦能力與軍事採購上均堪稱世界第一，但對貧窮兒童的關懷與兒童醫療問題均遠落他國。況且，專家認為即使減少 130 億的軍事預算也不會影響美國的軍事與防禦能力。 他在最近的研討會或演講場合極力主張重新檢視聯邦政府的預算編制，對貧窮兒童、兒童健康醫療與疫苗等多投注些心力，但很可惜的是這家公司三年前被財團併購，但財團母公司對他們冰淇淋公司的部分並不敢去碰，因為他們知道 Ben&Jerry's 的企業社會責任已深入人心。

那到底企業社會責任是什麼?在有的場合中，學者專家認為公司治理即為企業社會責任，但公司治理即是企業社會責任嗎？有的人認為法令遵循就是企業社會責任，產官學要求你守法，學界要求你公司治理要設立獨立董事，但遵守法令即為社會責任嗎?其實公司治理本身多少壓力是源自 stakeholder 的壓力，這利害關係人不是只有你的股東，還包括客戶、往來的供應商、銷售對象等多少有關係，他們給你壓力，在股東大會檢視你的盈餘呈現。至於法令遵循是一種法律義務，我認為企業社會責任不是法令的要求，也不應該有

利害關係人給你的壓力，就像 Ben& Jerry’s 冰淇淋公司，他就是要做這些事情，有些是和冰淇淋有關的，如關懷兒童，畢竟兒童是他銷售主要對象，有些是和冰淇淋沒有關聯的，如推廣世界和平的五十種方法，這些事情和冰淇淋實在沒有什麼關聯。在沒有什麼關聯之下，即使沒有法令要求他如此做，也沒有任何利害關係人給予壓力，要他們去推廣世界和平。君子可以“義大利”就是君子可以行義大於利，那公司可以從“小義大利”著手，做些小義，畢竟公司還是要賺錢。自從我離開公職以後，在幾家公司工作，這些公司多是賺錢，有人賺錢就得行些義，像去年在尾牙前即宣布，公司將分配獎金給同仁，在尾牙那天宣布要贊助某家醫院，同仁捐多少，公司相對捐出多少，因為公司同仁已有了利，自然行義就較為容易，同仁捐了兩百萬，任何公司均可行。吃冰淇淋也可以成為好公民，因為吃了 Ben & Jerry’s 冰淇淋除了滿足口慾外，亦做了些好事，雖然基於健康因素不能吃過多，但為了做好事不妨吃冰淇淋。