

永續、獲利不必二選一～《重新想像資本主義：全面實踐ESG，打造永續新商模》導讀

張靖之 / 《重新想像資本主義》譯者

今年以來，書市開始出現一些企業巨頭探討氣候問題、為氣候危機「冊」的著作，最有名的例子莫過於比爾·蓋茲的《如何避免氣候災難》（How to Avoid A Climate Disaster）。此外，著有《OKR：做最重要的事》（Measure What Matters）的傳奇創投家約翰·杜爾（John Doerr），也剛剛於11月出版新書《Speed & Scale: An Action Plan for Solving Our Climate Crisis Now》，提出一套解決氣候危機的行動計畫，此書尚未有中文版，但以台灣出版社的敏捷度，估計明年應可見中文版問世。

氣候危機不再只是科學家和環保人士大聲疾呼的議題，畢竟，暖化的威脅在世界各地都已愈來愈明顯，沒有人能置身事外，人類社會若再不做出重大改變，一旦進入不可逆的臨界點，一場毀滅性的氣候浩劫在所難免。而在現今這個基本上按資本主義遊戲規則運轉的世界，企業的影響力比誰都大，但面對氣候危機，企業究竟能做什麼？該怎麼做？做了之後對企業本身有什麼好處？關於這些問題，或許沒有人比哈佛商學院教授瑞貝卡·韓德森（Rebecca Henderson）更清楚。

韓德森是哈佛大學二十五位最高等級的「校級教授」（University Professor）之一，並身兼美國國家經濟研究局研究員、英國國家學術院院士。她曾在MIT史隆管理學院教授組織創新長達二十年，並擔任IBM、Motorola、思科、禮來、聯合利華、P&G等財星五百大公司的顧問，當通用汽車面對豐田來勢洶洶、柯達面對數位攝影取代了傳統底片、Nokia面對蘋果革了手機產業的命，她都曾為這些企業提供諮詢，經歷過組織變革的艱難，也見證了漂亮轉身的可能性。

十幾年前，韓德森開始在哈佛商學院開

設永續企業的課程，從一開始的二十幾名學生，到現在有三百多人選修，成為哈佛商學院最受歡迎的MBA選修課。她以課程為藍本，寫成《重新想像資本主義：全面實踐ESG，打造永續新商模》（Reimagining Capitalism in a World on Fire），書中大量引用第一手見證的企業永續轉型案例，諸如沃爾瑪（Walmart）、聯合利華，亞瑟王麵粉（King Arthur Flour）等成功企業，在轉向永續發展思維後，不僅開啟了新的視野，更建立起顧客、員工和供應商的信任感和參與感，帶動一波新的成長曲線。

出版動機

韓德森會寫這本書，背後有一個很強的動機。全書開頭提到她在英國長大的經歷，在她生命中留下兩個不可磨滅的印記，第一個是對樹木有一種永恆的眷戀。由於原生家庭問題很多，青少年時期的她經常一個人躺在一棵山毛櫸大樹上看書，看累了就讓視線穿過枝葉仰望藍天，百年老樹讓她感到被呵護，彷彿自己和某種超越個體生命的事物連結在一起。大學畢業後，韓德森在英國某家顧問公司負責破產廠商的解散清算，那些廠商都曾是全球市場上叱吒風雲的頂尖企業，最終卻不敵競爭，黯然倒閉，韓德森很好奇企業為何經常罔顧事實，變革為何總是困難重重，從此開啟了她對組織變革的研究，這是第二個印記。

這兩個印記原本是兩條平行線，研究組織變革是職業，對樹木的愛戀則是生活，休假時她到山裡健行，欣賞滿山樹木的豐姿，或者找棵大樹、鋪張毯子和兒子一起躺下來。在她的認知裡，樹木已在地球上存在了幾億年，當然會生生不息地存在下去。直到身為獨立環境記者的弟弟（也是作家），勸她讀一讀氣候變遷的科學研究，她才驚覺樹木的存在已非理所當然，氣候變遷導致大批樹木死亡，好些樹種瀕臨滅絕，森林消失的速度比生成還快，但面臨危機的不只是樹木，無所作為地放任氣候變遷發展下去，她兒子以及世上每一個孩子的未來，恐怕將是災難。

相較於比爾·蓋茲和約翰·杜爾這兩位企業巨頭主要從技術面探討減少碳排放，如何徹底改變現代的生產和生活方式，在剩下不多的

時間內達到碳中和或淨零排放；韓德森則是從制度面切入，探索如何建立一個盈利、公正、永續的資本主義制度。書中指出當前人類社會日益嚴重的三大問題：環境急劇惡化、貧富差距擴大，以及體制的崩壞。這些問題和二戰後資本主義的發展脫不了關係，這種發展自有其時空背景，最初以自由和公平為信念，立意良好，但演變至今，商業世界以追求最高利潤、「創造股東價值極大化」為真理，自由市場卻漸漸失靈，更糟的是，「我們的唯利是圖正使地球和全人類陷入險境」。

追根究柢市場失靈原因

為什麼市場會失靈？韓德森認為有三個原因，首先，外部效應沒有適當的定價機制，也就是我們沒有為破壞付費。化石能源很便宜，只是因為我們沒有把氣候成本、汙染成本、醫療成本算進去，以燃煤發電為例，如果把這些成本都加上去，根據相關估計，美國目前的電費只是燃煤實際成本的四成而已。

其次，許多人不再享有真正「機會自由」所必需的技能，因為經濟成長的利益大部分落入富人口袋，富人愈來愈懂得掌控資源，把成就傳給下一代，社會流動性愈來愈低。此外，企業愈來愈有辦法按照自己的利益制定遊戲規則，也就是說，現代資本主義的市場，已經不再是真正自由與公平的市場。

那麼，已經喪失自由與公平理念的資本主義，該怎麼打掉重練？韓德森提出五項關鍵要素，並以拼圖比擬，每項要素都是完整拼圖的一塊，無法單獨存在，也缺一不可。這五項要素實際執行起來，就是企業不能只是創造股東

價值，而應該創造有利社會的「共同價值」，同時還要建立尊重員工、把員工視為事業夥伴並賦予權力的「使命導向型組織」；「重整財務金融制度」，以更完善的ESG（環境、社會、公司治理）永續指標來衡量企業的優劣，並尋找其他資金來源，向不只在乎賺取最大報酬的影響力投資人、消費者或員工募資；整個業界一起合作，建立「自我規範」，訂定行為準則或分攤建立永續供應鏈的成本；企業發揮影響力，監督政府建立「包容式制度」。

相信很多讀者看到這裡，不免心裡暗忖：這不過就是一幅紙上談兵的理想國拼圖。但韓德森在每一塊拼圖下，都羅列了許多案例，這些案例並非得天獨厚，或天時地利人和而僥倖成功，就只是主事者有改變現狀的勇氣，以及做對的事的決心，而且這些主事者也不盡然是公司領導人或高層，也有一般員工或中階主管。從革除廢棄物處理業界陋習、搖身變成高科技資源回收公司的挪威Norsk Gjenvinning公司，協助茶農轉型、使旗下立頓茶包得以採購百分之百永續農法茶葉的聯合利華，到努力透過烘焙把人連結在一起的亞瑟王麵粉，還有視員工和供應商為夥伴、以人為本的豐田，這些企業都在創造共同價值、追求使命的過程中，同時做到削減成本、降低風險，以及擴大市場需求。

永續轉型、重新建構資本主義

有幾十年企業諮詢顧問經驗的韓德森，當然深知企業要變革有多麼困難，她在書中舉了一個令人印象深刻的例子。多年前，她和

Motorola呼叫器部門開會，力勸該部門大力投資智慧手機這種新技術，當時距離黑莓機盛行還有好幾年，蘋果iPhone問世則是更後來的事了。呼叫器部門主管用狐疑的眼神看著韓德森，挑眉說：「我懂了。你的意思是，我們應該投資幾百萬美元在一個不確定會不會存在的市場，但可以確定的是這個市場會比我們現有的小；去開發一種不確定會不會被顧客接受的產品，這種產品的商業模式能帶來的利潤，又幾乎可以肯定比現有的產品線低。妳還提醒我們，在做這項投資的時候會遇到嚴重的組織問題，因為現有的業務就已經很缺資源了。妳可以再說說看，為什麼我們要這樣做嗎？」

為什麼要永續轉型？為什麼要重新建構資本主義？韓德森在書中說得很清楚：「一切照舊不是可行的選項，必須找到新的運作方式，我們的星球才能存活下去……這個轉型將大大顛覆我們習以為常的事物，但往往也會帶來莫大的機會。」如果你還是有類似Motorola呼叫器部門主管那樣的疑惑，韓德森也提醒，改變已在發生，而且變得非常快，如今千禧世代在求職的時候，會找認同永續發展和包容不同理念的公司；全球最大資產管理集團貝萊德（BlackRock）已明文要求旗下投資的公司，不能只有漂亮的財報，還必須證明對社會有所貢獻，讓所有利害關係人都受惠。

因此，不管你是企管人士、企業主、想在工作中實踐永續和公平正義理念的上班族，又或者只是憂心氣候危機和貧富差距持續惡化下去，卻又毫無頭緒自己能做什麼的個人，《重新想像資本主義》都很值得好好讀一讀。