



## B型企業重寫成功定義： 不求最賺錢，但求對世界最好

**如**果我們想像一家理想企業，可能會包括：公司要製造對環境友善、零污染的產品、提供員工優渥的薪酬與完善的福利制度，企業擁有清晰而遠大的使命宣言，無論經歷幾任領導者更替，都不會改變。

對照近來台灣社會充斥著「黑心企業」「無良雇主」的現象，這樣的描述顯得遙遠，似乎「對社會有益」與「企業利益」是難以共存的。

不過，早在10年前，就有一群人不僅想要成為這樣的企業，還想催生

更多企業加入他們的行列。

2006年，由運動品牌AND1創辦人傑·吉伯特(Jay Coen Gilbert)、巴特·胡拉翰(Bart Houlahan)和投資人安德魯·卡索依(Andrew Kassoy)提出「未來企業必須兼顧獲利、公益與公平」的願景，並且進一步成立非營利組織「B型實驗室」(B lab)，發展出一套「B型企業」的認證評分機制(針對企業財務、對待員工、供應商，與社會、環境相處，以及企業本身的公司治理等面向評分)，啟動企業

DNA改造運動的引擎。

「B」指的「Benefit」(好處、有益的)，相對於一般企業的主要營運目標是獲利(profit, 只對企業自身有益)，B型企業想要對上下游供應鏈、環境、消費者及員工等所有利害關係人，都有益處。

### B型實驗室認證， 孵化獲利與公益並存

這個概念來自於1990年代的AND 1，吉伯特跟胡拉翰一直都朝

著給員工優質待遇、定期做慈善等，善盡社會責任的目標前進，他們也確實做到了。

可惜的是，品牌抵擋不過市場競爭，AND 1於2005年出售給新東家，在下一任經營者接手後，取消了大部分對員工、供應鏈的承諾，企業的使命宣言蕩然無存，「造福社會、員工與供應鏈的AND 1」逐漸消失在世界上。

這件事讓他們開始重新思考：「在高度競爭的市場中，要如何打造一間

既有獲利、又能造福最多人的企業？」

在尋覓下一條路的過程中，第三名創辦人卡索依加入了。三人陸續參訪數百位企業家與投資人，最終發現大部分企業需要一個具有法律效力的第三方認證架構「不管是更換負責人、企業轉型，都不會撼動公司的願景。」協助他們在堅持初衷的同時還能持續成長，並且與競業做出差異化。

此外，也讓世人真的認可「這間好公司有好產品」，畢竟每家企業都會在「負面事件爆發之前」，宣揚

自己很有「良心」。

### 審核過程嚴謹， 超過4萬家企業申請

B型實驗室將過往抽象的「綠化」「優秀企業公民」等概念具體化，成為可測量的指標，內容包括員工待遇、社會關懷與環境治理等等。

有意願加入B型企業的公司，可以先在線上自我評估，漢尼曼指出，線上檢測的題目設計會因為公司規模、所屬產業與所在地而有所不同，

### 特別企畫 Mini Special Report

2016年《財星》雜誌(Fortune)將「B型企業」(Benefit Corporation, B Corp.)視為全球企業都應該關注的趨勢；宏碁(Acer)創辦人施振榮也曾公開表示，B型企業所提倡的「獲利與責任共存」，與他近年來提倡企業與社會共好的「王道精神」不謀而合，「未來台灣所有企業都應該走上『為社會創造價值』這條路。」

採訪·整理·撰文 / 陳書榕 編輯 / 張良姿 美術編輯 / 梁巧軒 攝影 / 賀大新

## → 4 問答，讓你一次搞懂 B 型企業！

### Q1: 什麼是 B 型企業？「B」代表什麼意思？

2007 年 B 型實驗室 (B Lab) 發起 B 型企業認證，強調企業應該將所有利害關係人，包括供應鏈、社區跟環境等等都納入經營理念，打造「一開始就以共利為目標的企業架構」。

而「B」是指 benefit (效益)，強調 B 型企業不需藉由博取消費者「善心」才能生存，而提供對社會有益的服務或產品，達到永續經營的目標。



### Q2: B 型企業與企業社會責任 (CSR) 有什麼不一樣？

CSR 是指企業業務營運之外，加入對環境和社會的關懷，多數在企業行有餘力之後才會行動。但 B 型企業則是透過測驗檢查企業過去的經營狀況，是否已經在決策中考量全體利益關係人，以「人為本、自然為先」的經營理念為主軸。



「不能讓 3000 人的家具製造商跟 6 人的行銷公司，放在同一個天平上相比」。

初步評估可做為企業在審查之前的微調基礎，再來才是正式提出申請、繳交文件，進行最終審查，企業無論大小，只要有意願，都可以試著申請。

通過 B 型企業認證的公司，還必須同時簽署具有法律效力的管理文件，藉以宣示領導人會長期維護其社會與環境使命的決心，資格每兩年要經過重新審核。如此嚴謹的程序，才讓以環境保護文化著名的

美國戶外休閒服飾品牌巴塔哥尼亞 (Patagonia) 創辦人伊方·修納 (Yvon Chouinard) 點頭加入。

B 型企業所建構的法律架構，才能讓巴塔哥尼亞這種使命導向的公司，得以延續使命，」修納表示，他們希望該品牌數十年來成功的核心關鍵——環境使命，不會因為接班、對外募資或是經營權轉移等外部因素而消失。

B 型企業在 10 年的時間內，吸引超過 4 萬家企業申請認證，目前共有超過 1600 家企業順利取得認證。

B 型企業的出現，重新定義了企業

的成功，而這也符合策略大師麥可·波特 (Michael Porter) 認為企業典範即將轉移的歷程。

### 以回饋社會為核心價值，發展商業模式

波特在〈創造共享價值〉(Creating Shared Value) 一文中說明，企業長期以來都以非常狹窄的眼光看待「價值創造」，追求短期的企業營收績效，將成本降到最低，長久下來犧牲供應商的生存空間，以及大量損耗自然資源。時日一長，空氣汙染、地球暖化等種種問題浮現，社會大眾開始

### Q3: 如何成為 B 型企業？

第一部分先繳交審查文件，包括企業理念、架構、制度等等。第二部分則是量化測驗，測驗內容分為 5 個部分，包括社區、公司治理、員工、環境與影響力。

透過回答問題，評估企業得分，由分數決定企業是不是能夠成為 B 型企業的一份子。而該認證必須每兩年重新測驗一次，確保企業沒有因為外部因素而改變經營理念。



### Q4: B 型企業在全球發展的狀況？

自 2007 年發展至今，全球申請認證的企業超過 4 萬家，通過認證共有 1600 家。而亞洲除了韓國有 10 家 (亞洲最多) 之外，現在台灣共有 9 家 (DOMI、中華徵信所、綠藤生機、嘉威聯合會計、NPO Channel、瑞德感知、銘宇興業、茶籽堂、天下顧問)，是在 2015 年間成長家數最多的國家。



反彈，認為造成人類生存最大威脅的就是企業。

宏碁 (Acer) 創辦人施振榮更進一步指出，資本主義這種「爭一時而不爭千秋」的陷阱，讓領導人迷失方向，更成為企業發展遲滯下滑的主因。

波特認為，要解決社會與企業各執一方的敵對情境，企業必須拋棄過時的經營思維，進一步開始思考如何創造「共享價值」(shared value)，意旨在創造企業獲利的同時，也為社會做出價值貢獻。

這個觀念與《B 型企業，現在最需

要的好公司》作者萊恩·漢尼曼 (Ryan Honeyman) 不謀而合。漢尼曼指出，在由 B 型企業所組成的社會中，會出現一個新的經濟體系，在此體系中，拚的不是成為「世上」最好的企業，而是對「世人」最好的企業。

B 型企業所談的共享價值，與過去眾人所認知的「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility) 不盡相同。前者追求的是企業在成立之初，就以「回饋社會」做為核心價值，發展商業模式。後者則是在獲利之後，才另外成立基金會或其他組織，進行慈善活動。

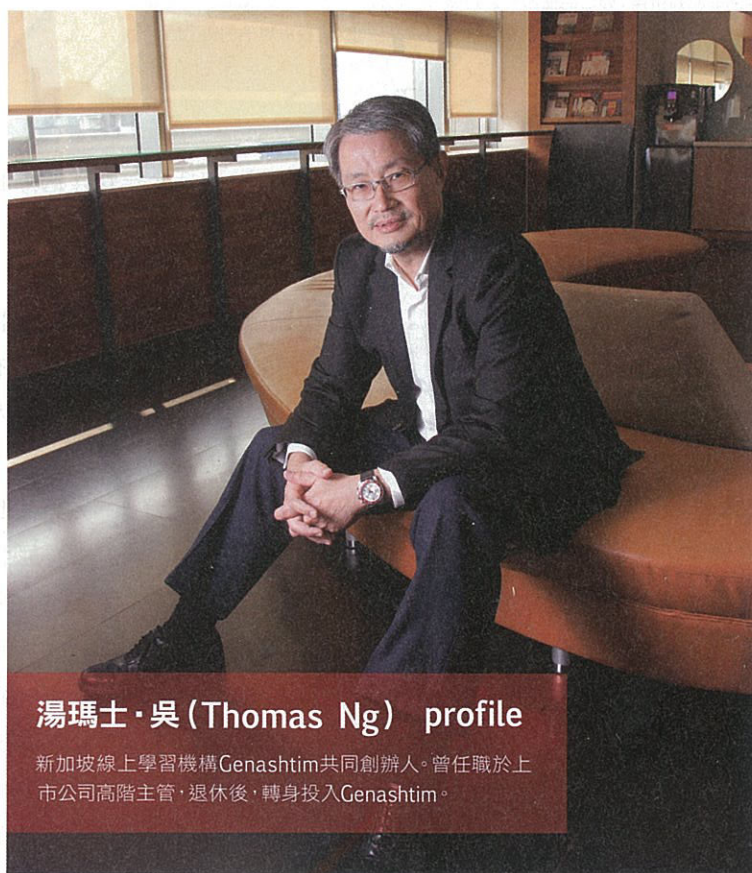
同樣地，B 型企業也不同于公益組織，正如肯夢 (Aveda) 創辦人朱平強調，B 型企業不依賴人的善心存活，而是必須提供一個難以複製的世界級產品與服務，朝建構永續的企業邁進。

領導學專家賽門·西奈克 (Simon Sinek) 曾在 TED 演講時提到，人們購買的不是你的產品，而是理念。顧客會希望知道「企業存在的目的到底是什麼」，我們希望藉由本次的特別企畫，讓所有的企業經營者深思，該如何打造「未來世界需要的企業」。

case  
2

線上學習機構Genashtim

# 設計「無差別」的工作方法，讓專業不受身體障礙所限



**湯瑪士·吳 (Thomas Ng) profile**

新加坡線上學習機構Genashtim共同創辦人。曾任職於上市公司高階主管，退休後，轉身投入Genashtim。

**「假如**你突然間失去了視力，會做什麼工作？」你不一定想當按摩師或販售彩券，但選擇似乎不多。其實仔細想想，身障人士除了身體差異外，他們的能力和一般人並

無不同，工作選擇本來就不該如此狹隘。

在新加坡，就有一家全由身障人士組成的公司，提供線上課程服務的Genashtim，客戶包括泰國麥當勞、

美國飯店集團Holiday Inn及零售商Kmart澳洲分公司等大型企業，公司內50名正職、上百名兼職員工都是身障者，例如視障與癱瘓人士。

「盲人使用電腦工作？」聽起來可能有點違反一般人的想像，新加坡Genashtim共同創辦人湯瑪士·吳(Thomas Ng)坦言：「這樣說來很抱歉，但我第一次看到他們也可以流暢地使用電腦時，確實大吃一驚。」

他在一次機緣巧合下發現，透過特殊的電腦工具及系統性的訓練，視障者也可以跟視力無礙的工作者一樣流暢的工作。

這不禁讓他思考：身障人士只是身體受傷了，專業能力並沒有受損，但這卻讓他們的求職之路大幅受限。因此，湯瑪士想要建立「無差別」的工作環境，做到身障者與一般工作者的「工作平權」，而Genashtim正是在這個初衷之下孕育出來的B型企業(Benefit Corporation)。

考量到多數身障者無法自理出門，也因此湯瑪士必須重新思考、設



① 透過設計遠距工作法，Genashtim的員工來自世界各國。  
② 此標誌是由身障者加上一台筆記型電腦結合而成，說明員工的身體雖然有障礙，卻無損他們的專業能力。  
③ 盲人也能使用電腦？答案是只要透過特殊設計的有聲鍵盤，他們便能操作無礙。

計企業架構與工作方法，讓所有流程都可以透過網路在家完成。

## 遠距面試和工作，降低行動不便的障礙

以面試為例，員工可以先上Genashtim的網路平台登錄預約，面試者會先收到一則湯瑪士錄製的短片，透過影片大致介紹工作內容，湯瑪士會請所有人同樣透過影片回覆他們對公司的期望，以及簡單的自我介紹，這是第一關。

第二關，湯瑪士邀請團隊所有主管一起討論誰適合成為他們的新夥伴，一切面試流程與所有你認識的企業無異，甚至Genashtim的團隊必須針對新夥伴的身體健康狀況，有更嚴謹與慎重的考量，最終才能在職位與工作內容上，做出最合適的決定。比方有名全身癱瘓的夥伴，他在發生意外前是名電腦工程師，現在雖然失去四肢的行動能力，但還是可以透過聲音聲控電腦，因此

湯瑪士仍然尊重他的專業，指派他擔任系統工程師。

教育訓練自然也是在線上完成，而正式上工也不例外。也因此Genashtim沒有、也不需要實體辦公室。湯瑪士表示，在這個有「先天上限制」的架構下，讓Genashtim獲得「額外」的優勢：「我們徹底消除了實體辦公室的能源消耗，並大幅節省紙張，達到環保的目的。」

## 不以做公益吸引客戶，強調專業服務

由於系統不須面對面，所以大部分使用者不會知道幫他服務的員工是身心障礙者。湯瑪士說，剛開始其實非常擔心使用者會認為「員工的健康狀況會影響服務品質」，但從2008年系統上線至今，每周進行的客戶滿意度調查顯示，平均分數都在4.8分以上(滿分5分)。

「用品質讓客戶相信，Genashtim是間提供專業服務的公司，」湯瑪士

強調，他們把所有相關資訊都放在官網上，只是不主動告知員工為身障人士，因為Genashtim從來都不把自己定位為「慈善公益」企業，自然也不需要強調員工的特殊性，吸引大眾的「善心」。

採訪中，湯瑪士親自示範連線的過程，我們也認識了這群工作夥伴，「我的人事經理每天都會幫我從菲律賓、中國跟馬來西亞招募適合的夥伴加入，」湯瑪士慎重地介紹他的左右手Villy，她大學畢業前遭逢一場重大車禍導致癱瘓，因此沒有完成學業拿到大學文憑，但14年後Villy加入這間公司，憑著她的專業一路升遷。

「他們在人生中失去了一些事物，仍舊堅強，」湯瑪士感慨地說，總會有人對他致上感謝之意，認為Genashtim提供給身障者更多工作機會，但他自認為從員工身上得到更多，「即便命運之船沉到谷底，也要靠自己的努力躍出海面。」