

陳嘉正 主席專訪實錄

企業的品格： 社會公益為臺灣企業 邁向更高成熟度發展的 必經之路

臺灣有三百萬以上人口以各種形式投入志工服務，也是國際間少數擁有專業志工法規的國家之一。雖然其間不乏由企業自主發起的活動，但這一股維持社會和諧的正向力量，卻往往未能在社會日趨反商的過程中被同時探討。如果企業參與社會公益，是臺灣邁向更高成熟度發展的必經之路，則當前便極有必要為企業找尋更多品格的標竿。本期專訪英國工程顧問公司 - 奧雅納 (Arup) 集團信託董事局陳嘉正主席，深入探究一個堅持社會責任的營利企業，其構築、經營並永續傳承公司核心價值之道。

採訪、撰文 / 臺灣產業科技前瞻研究計畫團隊 王怡方、陳文棠 (MIC)

ThinkWave：臺灣的貧富差距日增，反商情結亦有升高的風險，民眾希望對富有的企業家課重稅，但又擔心如此一來會造成企業的出走，甚而傷害就業與經濟的穩定。事實上，臺灣並不乏企業試圖藉由發展公益與慈善活動回饋社會，進而撫平社會的對立與焦慮。久仰貴公司長年在慈善福祉以及社會公益領域的精心耕耘與豐碩成果，特此請問主席：貴公司作為國際工程顧問界的代表之一，是什麼樣的契機讓貴公司走向重視社會公益之路？

陳主席：關於反商情結這個議題，英國政府從多年前就開始重視了，這件事緣起於 2008 年金融海嘯之後，年輕人發現公司管理階層的主管薪水很高，

相較之下，和年輕、較低職位員工的薪酬有極大的距離，造成社會的不平及反感，因此英國政府從 2012 年開始大力推動「員工持有公司 (Employee-owned Company)」的制度。這種制度的好處在於，員工擁有公司可以讓員工視自己為公司的一份子，共同創造財富。公司賺錢時，發財的不只是管理層，而是與員工共享利益；同時，如果受到景氣低迷波動的影響，公司也不會輕言解僱員工，這種作法也可以有效地穩定國家就業市場和經濟。

Arup 就是一個由員工持有的公司，也是英國政府當初在推動「員工持有公司」制度的模範案例之一，但有別於其他一般員工以直接持股方式擁有公司，Arup 是以成立信託公司的方式（員工信託及慈善信



Arup 是英國政府推動「員工持有公司」制度的模範案例，有別於其他以員工直接持股擁有公司，Arup 是成立信託公司，讓員工間接持有公司資產，在營運上有參與及發言權。

陳嘉正 主席

陳嘉正，台大土木工程系畢業，劍橋大學博士、前香港工程師學會會長、現任奧雅納 (Arup) 集團信託董事局陳嘉正主席。Arup 為世界上最頂尖的跨界別工程顧問公司之一，在 2007 年擔任 Arup 集團副主席之前，他曾擔任 Arup 東亞區以及奧雅納工程顧問香港有限公司主席達十多年，負責奧雅納集團在香港、中國大陸及亞洲地區的所有營運業務。

陳嘉正博士於 2003 - 2008 年間，獲選任為香港廉政公署防止貪污諮詢委員會成員。此外，並曾在英國、香港及其他地區的多家大學及會議上發表演講及授課，並就工程項目的規劃、設計及建造方面發表眾多論文。

託兩家公司)，讓員工間接持有公司資產，在公司營運上有參與及發言權，這個模式是創辦人奧雅納爵士 (Sir Ove Arup) 與他的合夥人們在 1970 年共同決定，並且一直發展及沿用到現在。

Arup 現在會以類似社會企業的方式營運，主要是因為奧雅納爵士本身是個重視社會精神、以人為本的領導者，他為公司訂定的六大目標，包括「優質的工作 (Quality of Work)」、「一體設計 (Total Architecture)」、「人本組織 (Humane Organisation)」、「正直及忠誠的處事方式 (Straight and Honourable Dealings)」、「對社會有積極貢獻 (Social Usefulness)」、「員工有合理的財富 (Reasonable Prosperity of Members)」，從這六個目標就可以看出 Arup 的核

心價值觀。我們不僅強調優質、專業、人本、正直，還要做「對社會有積極貢獻」的事，企業不要去做雖然賺錢但對社會無益的生意，只堅持做對社會有助益的事。如此一來，公司及員工的存在就會對社會有意義。

ThinkWave：對貴公司而言，企業的收益代表著什麼意義？對於管理階層而言，這些收益又是如何運用，才能讓企業實現永續經營的目標？

陳主席：我們的經營方針其中一項是「不做最大，要做最好」(We don't want to be the biggest. We want to be the best.)，Arup 的屬性與一般非營利

跟同行相較之下，Arup 提撥相當高比例的收益 (25%) 作為投資公司未來發展之用，這是因為 Arup 十分重視公司的永續發展。



的社會福利組織不同，我們的本質是工程顧問公司，但又要要在保有社會責任的價值觀下維持公司經營上的永續性，所以一定要獲取基本的利潤。然而，Arup 雖然是商業營利機構，但仍然著重於收益分配的公平性，除了一部份撥到慈善信託作公益用途之外，同時提撥 40%~45% 的收益作為員工內部分紅，25% 用在為未來公司發展的投資上，20%~30% 則是維持公司營運的現金流。

在這裡特別一提的是，跟同行相較之下，Arup 提撥相當高比例的收益 (25%) 作為投資公司未來發展之用，這是因為 Arup 十分重視公司的永續發展，例如我們成立 Arup University，投入大量資源於知識管理，大規模國際員工交流，鼓勵創新，提供年輕員工外派受訓機會，添置先進設施不斷提升競爭力，甚至於 2002 年起，於英國成立專責部門研究全球性前瞻的趨勢，這些可能都是其他同行企業較少做的規劃。

Arup 的規模一直是採取自然增長的方式，管理階層沒有預定未來的公司成長目標，也沒有預期要做世

界最大的顧問公司。我們相信如果做出對社會環境有益的建設，那麼客戶會繼續與我們合作，公司自然而然能夠茁壯，換句話說，公司的規模是成果 (Outcome)，不是策略 (Strategy)。也由於公司的信念背負著社會責任，我們時常向外界傳達「We shape a better world」的信念，在工程的領域裡，會盡量透過工程建設去創造一個更好的環境，構築對人類有益處的生活空間。

ThinkWave：這種貢獻社會的企業價值觀是怎麼在組織內部孕育的？員工對於公司的認同感高嗎？

陳主席：剛才提到的信託公司角色，肩負著公司文化、價值觀守護者的角色，身為信託公司第一個非英國人的主席，對我這個香港僑生的臺大子弟而言是一個榮幸、也是一個挑戰。在信託人組織裡，有一半的成員曾經在董事局擔任要職，包括兩位前主席、以及法律的執行長等，另外一半的成員從現有員工委任，包括了亞洲、歐洲、北美、澳洲等各區

代表。在這個組成中，前董事局資深成員負責維持公司過往的智慧和經驗，現有員工的加入則反映年輕世代的新思維，為自己 and 不同地區發聲。

企業價值觀的傳承需要長期經營，Arup 僅香港分公司每年就聘用一百多位新進的應屆畢業生，會有場合讓主管對新人說明公司價值觀。但老實說，觀念的養成無法只藉由形式上的宣示立即見效，而是要把它視為一種生活態度來經營。如何灌輸新進人員「重視社會責任」的觀念？可行的做法是在實際執行專案的時候，由資深人員帶著新進人員實際操作。例如一個超高層建築的結構設計專案，當新進人員完成安全係數的第一次計算，可能會覺得已經達到安全標準就可以交件了，但領導專案的資深人員可能要求下屬進行第二次或多次最佳化，即使花費的時間成本因此提高，但為了追求技術的突破及社會資源的善用，必要精益求精。久而久之，新進員工可以感受到公司對於品質及永續設計的堅持，經過許多專案磨練後，專業和社會責任的觀念自然可以植入員工的心中。

又例如與戰爭有關或對環境污染有重大潛在不確定性的專案，我們會主動放棄參與，即使營業額可能受到負面影響，但更會讓員工明白，我們對人類及地球保育的責任。

ThinkWave：社會公益的精神，運用在開發中國家跟已開發國家的方法是不是會有些不一樣？要怎麼克服文化的差異，將社會公益精神落實在不同開發程度的國家？

陳主席：的確，Arup 在英國成立，而英國是一個社會福利較健全的國家，當地年輕人很早也很輕易地接受社會責任的想法，也比較能認同去做對於社會有益但利潤較少的事業。而開發中國家多追求高成長率與急促發展經濟，當地人對於社會責任觀念確實比較薄弱，可能因為生活環境未達一定水平，員工當然希望盡量多賺錢來改善生活，所以要花較長時間灌輸他們社會責任的觀點。實際上的處理原則是，指派一個觀念成熟的主管或團隊到當地展開新



Arup 員工在雲南咪露村為村民興建便橋

業務，並且把價值觀帶給當地的同事、甚至是客戶。我很喜歡舉中國大陸為例，Arup 在 1995 年開始到中國大陸深圳成立辦事處，早期在當地聘用的都是中國工程院校的菁英。對於他們而言，身處於經濟正在快速發展，市場機會眾多的環境下，很自然會急於問公司可以讓員工得到什麼個人機會，要求公司投資員工。多年後，有大陸員工開始自發性籌款幫助貧瘠山區修建學校。2008 年汶川震災，Arup 支持員工積極義務投入災後重建服務。又如 2012 年公司撥款港幣 60 萬（約新臺幣 236 萬元）參與「無止橋基金」¹（註 1）雲南專案，與香港及大陸大學合作，從橋樑的設計、組裝測試、到實際施工，員工們又透過自發性籌款，犧牲自己的假期親自深入山區親手進行建造。這時候你會發現，「我們做到

註 1 「無止橋基金」是香港的慈善團體，成立於 2002 年，目的是要鼓勵香港與中國大陸學生義務為貧困及偏遠的農村設計和修建便橋及村莊設施，而 Arup 在雲南咪露村特殊鋼橋專業提供工程方面的全面設計及施工義務服務。

灌輸新進人員「重視社會責任」的觀念，可行的做法是在實際執行專案的時候，由資深人員帶著新進人員實際操作。



北京奧運場館：鳥巢及水立方

了！」Arup 的社會公益觀念已經逐步在改變部分員工的價值觀，而且是自然而然，透過長時間的專案合作，由前輩傳遞給後進一種新的生活態度。

另一個例子是在美國；與開發中國家不同，美國的社會文化較為功利主義、利潤至上，對於社會企業精神的拓展是另一種考驗。某次我在紐約跟一位畢業後就進入 Arup 工作，資歷大約 4、5 年的員工聊天，她說：「大學同學問我為什麼在 Arup 工作這麼久還不換工作？『Four years, and you are still with Arup? There must be something wrong with you!』」。原來在美國服務於同一個公司太久，會被人質疑是否已經失去競爭力。我反問，既然如此為什麼妳還留在這裡工作，她表示因為認同且重視 Arup 的企業精神，並享有空間做自己喜歡的設計，讓她覺得在這裡工作是一件很值得驕傲的事情。

要改變一個世代的觀念，讓他們重新重視不具金錢價值的想法需要很長的一段時間。賺錢獲利固然是帶給員工滿足感，但是靠自己的技術，設計出對社會有意

義的工程建設，更會讓員工心中獲得莫大的成就。

ThinkWave：貴公司參與的案子不少與公共工程建設有關，就貴公司與多國政府合作的經驗，您認為要如何透過企業的力量，進而影響政府，讓國家朝進步、創新的方向前進？

陳主席：由於我們不上市上櫃、不向銀行貸款，自然可以維持公司營運的獨立性與自由度，提撥很大一部分的經費做一些「不賺錢的事」。就像貴研究計畫一樣，Arup 在英國的前瞻研究部門，負責為公司觀察未來 20、30 年的世界趨勢，告訴公司世界如何變化？未來會產生什麼新的驅動力？而公司業務應如何去因應？會不會衍生新的產品或服務等。這種事沒有辦法馬上為公司賺錢，但我們做出成果的話，可以啟發政府或其他企業去思考更遠的未來議題，我們也可以用創新、前瞻的視野服務政府單位。所以說，投資未來、讓自己有創新的能力，對

企業來說，的確可以產生實質影響力。

另一方面，Arup 承接案件的收費絕對不是業界最便宜的，然而政府肯出較高價來找我們負責設計案件，是因為「Arup」本身的品牌價值，可稱之為「建築工程界的 Louis Vuitton」。打造品牌的首要條件，第一就是 Arup 肯進行創新的設計；再者是對於客戶絕對正直，從不走捷徑或後門；而且因為公司成員的榮譽心，所以重視設計品質；以及做一個絕對誠實的顧問，客戶如果諮詢工程意見，Arup 會純粹從技術分析，不受其他外力影響。在種種特點的堅持下，長期下來就建立了客戶對我們的尊敬與信任。

ThinkWave：除了社會公益的觀點外，其他有什麼實際的例子，是貴公司為國外政府或產業帶來的變化嗎？

陳主席：以實際經驗來說，是為當地帶來創新的能量。一個國家的工程建設體系往往有很完整的設計、施工規則，但如果規範訂得太死，工程師容易陷入作品設計不夠有創意的窠臼。以 2008 年北京奧運為例，Arup 為中國大陸設計了鳥巢與水立方兩棟特殊的建築物，跳脫當地設計規範，配合客戶「突破」之訴求，結合 Arup 的能力與人才，讓雙方合作之下，設計出有些人覺得很超時代的建築。也許在當地有很多高專業水準的工程師過去不敢突破框架，但是藉由特殊的案例，可以讓年輕人的天分、想法、野心得以落實。

比方說，與 Arup 合作設計水立方的當地設計院，當時的規模僅一百多人，經由這些工程專案的合作，給予了他們技術突破的經驗和成長的機會，現在已經拓展為 4,000 人以上的機構。Arup 拓展國外事業不僅僅是執行工程專案而已，我們更遠大的目標是耕耘、培植當地人才，這也是一種社會責任的展現。所以無論香港或臺灣，要走向國際的前提是政府以及企業需要努力營造創新的環境，讓年輕人有機會發揮創意。如果政府的規範太嚴或墨守成規，那我們就無法實現許多具特殊性、前瞻性的想法。

ThinkWave：最後想請問陳主席，臺灣在香港眼中的特質是什麼？如果要讓企業把公益的事業做得更好，應該從何開始？

陳主席：很多香港人認為臺灣人民的文化素質要比自己相對的高，包括科技以及文創的人才皆然。尤其這幾年香港的年輕人很嚮往臺灣的生活模式，像是咖啡、書店、藝術、民宿這種洋溢人文色彩的旅遊及生活型態，都是深受香港人所稱許的。

回到企業的轉型部分，我想政府應該很難去要求現有的公司都改造成「員工持有」的型態。我只能說，企業價值觀念的養成，對新創事業比較容易。我認為臺灣既然有大量的青年人才、豐富的文化背景，以及高水準的人民素質，透過新創事業來開啟公益領域的大門，應是較可行的。也就是說，年輕人於合夥創業時，若一開始就把公司的信念塑造為貢獻社會、共創財富、共享利益、找回公平正義的理想，如此一來，「員工持有公司」的模式，即有成功的機會。

採訪側記

在訪談間，可以感受到陳主席對於在 Arup 服務 40 年的驕傲，以及對創辦人理念的認同，原來企業也能「以德服人」。一個「有品格的企業」也許無法為公司管理階層創造大量的財富，但可以帶給旗下員工對工作的熱情、以及自我實現的成就，或許臺灣企業該學習的，不僅是表面上的盈利分配、傳承訓練等模式，而是從人本之心出發的經營態度。

