

商社 共贏

了解商企創造
共享價值的動機

2020年11月

諮詢團隊



資助機構



摘要



關於 本研究

2019年，在社會創新及創業發展基金(SIE基金)的支持下，多家本地及區域組織(社會創業論壇、安永會計師事務所和颯高有限公司)聯同環球組織Social Innovation Exchange(統稱「諮詢團隊」)合力展開研究，著手了解商企創造共享價值背後的動機，並就如何更廣泛推廣商社共贏概念提出建議。

諮詢團隊認為「商社共贏」的定義廣闊，泛指商企以不同策略和做法為股東及其他持份者(包括客戶、僱員、供應商以至更廣大的社群)創造價值的行為。

我們透過18個案例探討商企以持份者為本的方法營商背後的動機和推動因素。我們亦試圖了解年輕人在影響商業行為上是否扮演愈來愈吃重的角色。我們在本研究的總結中提出了具體建議，指出不同持份者群組(尤其是政府、商界、教育工作者和媒體)可如何協助促進商社共贏概念廣泛在香港應用。

二十一世紀商社共贏的理念

在第1章，我們開宗明義提出「行善」應該是可持續業務戰略的核心部分而非附加議程。

新冠肺炎疫情引發了多個世紀以來全球最巨大的經濟、醫療和社會危機。社會各界包括私營企業是時候反思過去的方針並研究新的做事方法。疫情過後出現的新商業形勢將會是既複雜又不確定。在科技進步、貧富差距日益擴大、民粹主義抬頭及市場日益擁擠等多項因素下，商企將有好一段時間必須面對自我重塑及尋找新增長動力的壓力。

儘管本地商企的主流思想仍然認為創造盈利是商企的唯一目的而「行善」不過是單方面的付出或商企的志願服務，但現實是全球已變得愈來愈密不可分。大小商企已開始按共同利益和價值觀與僱員、客戶、供應商或其他主要持份者一起創造價值。

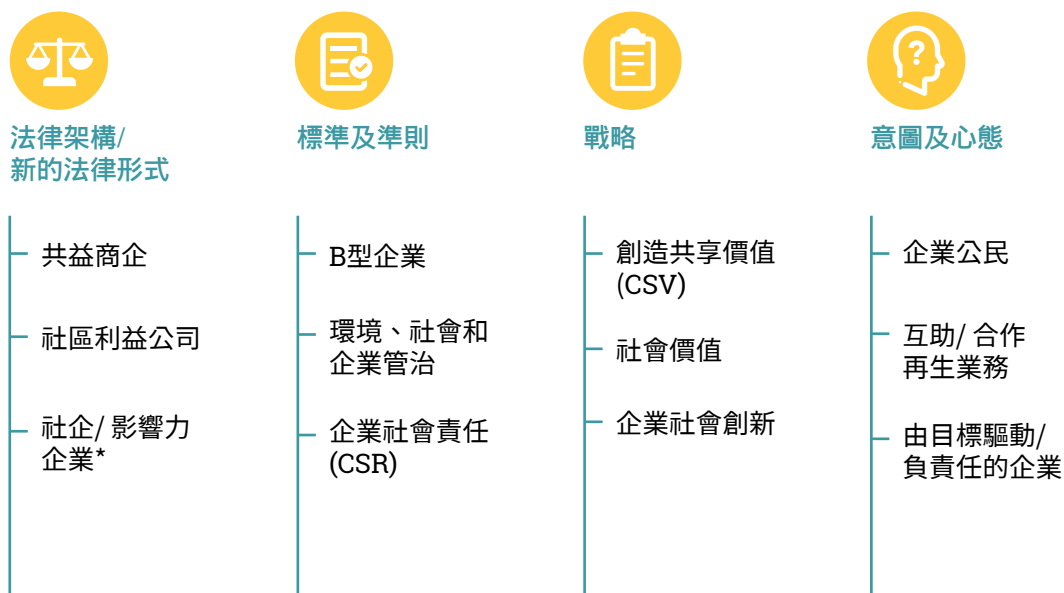
何謂商社共贏？ 商社共贏隨時日而演進



第1.2章指出的多個推動因素說明行善與公司戰略目標有關連關係，例如：在競爭激烈及擁擠的市場中，客戶對品牌的社會及環境影響有較高的意識；公司要吸引和留住人才並不容易；以及社會對商企的信任度有下降趨勢，商企面對的合規和披露壓力不斷增加。

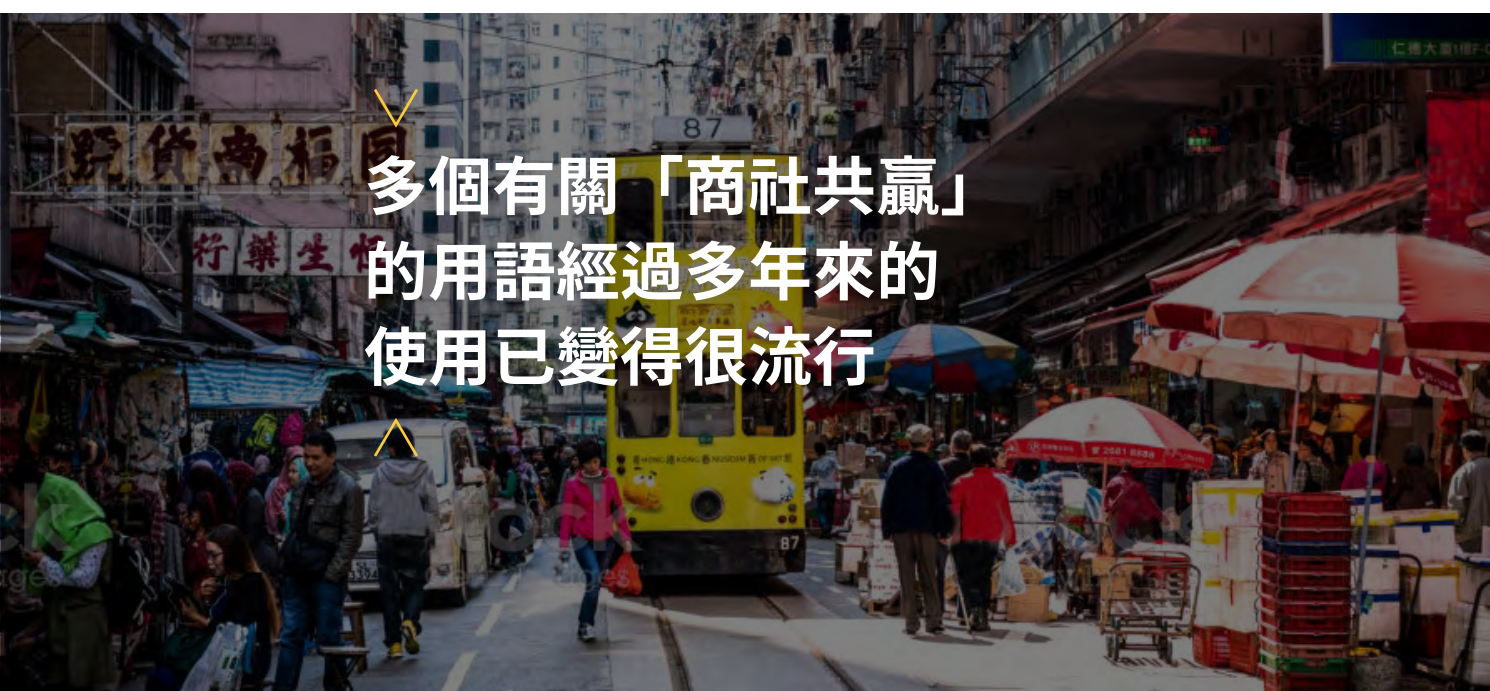
第1.3章和第1.4章認為，世界各地商企正以形形色色的方法陳述其公共目標，這證明商企已開始回歸營商的本來目的（就是服務社會）。這些陳述的許多用語均可互換使用，其含義或相同或非常相近。部分用語在世界某些地區有較高的流行度或相關性。

下表並不包括商社共贏的所有用語，但最流行的用語已包括在內，內容主要概述商企如何超越股東價值轉移更廣泛地包容持份者和社會價值的不同做法。



*在香港和某些其他地方，社企還未屬於新的法律形式，但已是公認可同時實現商業和社會使命的戰略

在本研究中，我們使用「商社共贏」這個總稱來描述同時為自身及為社會創造價值的商企。



全球至本地 商社共贏在香港

我們快速審視全球情況後，發現各國政府對商社共贏經常採用的工具有以下數個：



**ESG 披露 –
政府最廣泛採用的行動**



**認可計劃 –
標準、認證和獎勵**



政府改變其採購政策



**經濟獎勵 –
提供資金及進行投資**



**能力提升 –
透過知識交流**



**夥伴關係與合作 –
政府與商界合力**

大勢所趨，各地政府現時都傾向制定政策及舉措促進商社共贏，而它們鼓勵商界的做法通常混合多種策略，以集合公私資源應對重大社會問題。第2.1章載有德國、北歐國家、中國內地、南韓和新加坡的例子。

在第2.3章中，我們研究推動商企在香港實行商社共贏的因素，並指出商企未有充分回應香港政府在這方面的獎勵及懲治措施。傳統商界對商社共贏的認識不足，也缺乏好奇心和需要去了解及實行商社共贏戰略。儘管政府已制定ESG規例要求商企就如何「行善」增加透明度，但大多數上市公司編制ESG報告時不過按本子辦事或例行公事。

我們的研究亦顯示香港的社會議程中缺乏有關商社共贏的討論。大多數商企將這概念等同回饋社會，或更具體等同幫助弱勢社群。投資界主要從「風險管理」角度看待商社共贏，首先強調的只是「氣候相關風險」和「環境面向」。儘管香港商企普遍缺乏行善的動力，但監管機構對這方面的前景看好。ESG現時的社會關注點在勞工慣例等等方面，對社區投資和共享價值的重視不足。因此，**創造共享價值有潛力於日後成為ESG社會披露環節的一部分。**

在第2.4章，諮詢團隊識別出多個與訪問目的相關的本地持份者，並與他們進行了26次訪問。附錄1載有完整的受訪者名單。

在訪問中，我們發現不論是中小企還是大公司，它們對商企在香港實行商社共贏的概念和應用都有點混淆。

從訪問得到的整體共識是，商社共贏有不同層次，無必要為不同的行善方式排列優先次序。受訪者強調的是從商業角度推廣商社共贏的重要性，並指出它能如何協助應對營商挑戰、確定新的增長領域、吸引和留住人才、管理風險以及吸引客戶和投資者。

其中一個重要的意見是有需要將商社共贏納入主流思想，使之成為創造優良業績一項不可或缺的策略。訪問又強調公司的創始人/最高管理層在推動商社共贏方面的重大角色，並指出政府可發揮更主動積極的作用，透過制定戰略和整全方案促進商社共贏。

透過研究案例了解商企 創造共享價值的動機

諮詢團隊以香港以至世界各地支持商社共贏的公司為對象進行了18項案例研究。這次研究快速審視了不同類型的相關活動，不算全面分析。有關報告乃根據主要於2019年第三、四季進行的訪問內容撰寫。

由於我們想知道的是推動商社共贏的原因，故研究工作圍繞商企行善的主要驅動因素進行，並按三大動機類別組織個案。事實上，驅動這些公司支持共享價值的原因很多，絕對不只一個。大家不應太嚴格看待有關分類，皆因動機都互有關連而非互相排斥。

1

開拓新商機的行善動機

「賺錢固然重要，但我們覺得這是我們行事的結果而非原因。我們重視影響。我們真心關懷我們的業務對周遭人士的影響。」

- 香港寬頻持股管理人及集團行政總裁黎汝傑

這些案例證明，尋找新商機及應對社會挑戰可以同時是商企行善的主要動機。我們在这一節列出了7家公司 — 3家來自香港，其餘例子來自台灣、菲律賓、日本和加拿大。

儘管這些公司之間的差異很大，但全部都將社會需求與業務需求並列。我們發現公司的創新能力與其行善及創造佳績的能力有很強的相關性。這些公司全部都重視創新，而且恆常開發新產品保持領先地位。

2

領導才能和個人志向推動行善

「我認為社會價值成為『關鍵財務因素』及成為商企須定期匯報的項目的時機已到。我呼籲所有朋友和競爭對手都這樣做。」

- 南韓SK集團董事長崔泰源於世界經濟論壇

在這類別的案例中，創始人或行政領導層是公司履行創造共享價值及商社共贏戰略的主要原因。這些案例中的每家公司都深受其創始人或領袖影響，公司的核心價值直接體現於公司與僱員的關係和公司的業務目標中。

3

外界或持份者的影響是行善的關鍵因素

「要有健康的公司，就必須有健康的社會。」

- 創始家族成員

本節案例中的公司都是因為某個催化因素而加強其對行善的承諾。催化因素可能來自內部，例如要招聘和挽留人才。公司視員工為資產，因此認同要創造共享價值，並與員工合力設計能夠同時推動行善並改善業務的戰略。

動力也可能來自外部催化因素或影響，例如政府法規、新政策或指導框架（例如聯合國可持續發展目標）。本節共有四個案例，兩個來自英國，一個來自中國內地，一個來自土耳其。

下表概述該18個案例。有關這些案例的詳細資料，請參閱第3章。

18個案例的公司概況 一覽表

公司	簡介	行善同時改善業務
<p>香港寬頻 有社會目標的盈利 (香港特區)</p> 	<p>香港寬頻集團旗下公司； 香港寬頻集團是領先的綜合電訊和技術服務供應商，總部設於香港，業務遍佈新加坡、馬來西亞、中國內地和澳門</p>	<p>#清晰的營商宗旨帶來有社會目標的盈利</p> <p>#進步的人才開發和管理策略使員工成為重要持份者</p>
<p>仁山優社 將社會問題轉化為商機 (香港特區)</p> 	<p>整全的康健服務供應商 (新世界集團旗下公司)， 滿足跨代護理需求</p>	<p>#人口老化激發利用數據和技術創新業務</p> <p>#願景及價值觀引導可持續發展</p>
<p>陞域集團 透過有目標的增長推行 可持續業務 (香港特區)</p> 	<p>家族企業集團，業務涵蓋房地產、酒店、金融服務和具有社會目標的創新業務</p>	<p>#投資初創企業以發掘業務增長機會</p> <p>#僱員獎勵計劃以培養學習文化和共享價值</p>
<p>Ayala 透過社會相關業務戰略 實現增長 (菲律賓)</p> 	<p>有185年歷史的家族企業， 是菲律賓最悠久、規模最大的企業集團之一</p>	<p>#扣連社會進步與經濟增長，為企業創造價值</p> <p>#使用有利可圖的業務模式尋找創新又與社會相關的方案應對國家挑戰</p>
<p>王道銀行 透過包容度高的產品創新 取得獨特市場定位 (台灣)</p> 	<p>台灣首家以本土數位銀行 定位的銀行</p>	<p>#吸引客戶支持慈善事業</p> <p>#透過包容度高的產品創新取得獨特市場定位</p>



18個案例的公司概況 一覽表

公司	簡介	行善同時改善業務
<p>7&i控股株式會社 為老齡化社會建立客戶忠誠及社會基礎設施 (日本)</p> 	<p>日本零售集團，最為人所知是該集團乃日本和美國7-11連鎖便利店的所有人，其投資組合包括超市、百貨公司、專賣店以及金融服務</p>	<p>#公司作為「社會基礎設施」也是零售網絡</p> <p>#與地方政府合作提供社會服務，增加商店受歡迎程度</p>
<p>Maple Leaf 發掘業務可持續增長的新方法 (加拿大)</p> 	<p>來自加拿大為並面向消費者的主要包裝肉類公司，於多倫多證券交易所上市；該公司已將產品選擇範圍擴充至包括肉類替代品</p>	<p>#透過先見之明及洞識下一代的需要進行可持續業務發展</p> <p>#以穩健的領導力推動戰略</p>
<p>興迅實業有限公司 與持份者共創業務方案 (香港特區)</p> 	<p>服裝供應鏈方案供應商，生產設備設於中國內地和香港</p>	<p>#可持續的價值鏈，賦予年輕人和高級技術人員較大權力，並提供個性化客戶體驗</p> <p>#投資於尋求增強業務並兼顧行善的初創企業</p>
<p>溢達集團 由可持續發展理念驅動的領導層 (中國內地/ 香港特區)</p> 	<p>縱向整合的紡織和服裝公司，以採用可持續發展常規見稱，全球員工逾55,000人</p>	<p>#員工靈活富彈性，秉持共享價值</p> <p>#先進的職工培育及管理政策指引業務決定</p>
<p>中電 以體制層面的願景創造共享價值 (香港特區)</p> 	<p>由香港聯合交易所上市、為香港八成以上人口提供高度可靠電力的中電控股有限公司全資擁有</p>	<p>#為整個行業提供優秀人才</p> <p>#善用內部和外界持份者的專業知識和資源</p>

18個案例的公司概況 一覽表

公司	簡介	行善同時改善業務
<p>羅氏集團 熱誠推動業務轉型 (香港特區)</p> 	<p>領先的服裝製造商，已擴充至零售和地產發展業務</p>	<p>#培養企業家 #以持份者為本的方法創意發掘商機</p>
<p>SK集團 將社會價值納入企業內部及建立社企生態系統 (南韓)</p> 	<p>南韓第三大企業集團，業務包括化學、石油、能源行業、電訊、建築、航運、高速互聯網和無線寬頻</p>	<p>#協助建立社企生態系統 #將社會價值納入內部決策，並將公司資產轉換為基礎設施以供共享</p>
<p>Outblaze 透過科技達到目標及可延伸的影響 (香港特區)</p> 	<p>數位媒體產品和服務公司，是向網上社群提供雲端計算服務和多語言傳訊服務的先行者</p>	<p>#藉著了解用戶需求發掘增長機會 #與社企和年輕人組成獨特的合作夥伴關係，進行遊戲測試</p>
<p>仁達科技 培育快樂的員工 (香港特區)</p> 	<p>系統整合諮詢和管理服務供應商，提供視聽解決方案和協作技術</p>	<p>#企業社會責任活動配合職工培育 #與僱員共創職場文化</p>
<p>Zorlu控股 為所有持份者建設可持續的明智生活 (土耳其)</p> 	<p>土耳其大型企業集團之一，業務遍及多個不同行業，包括電子、紡織、能源、地產發展等等</p>	<p>#聯合國可持續發展目標作為激勵內部革新的指南 #僱員致力宣揚機構的價值觀</p>

18個案例的公司概況 一覽表

公司	簡介	行善同時改善業務
<p>中國平安 應對農村社會挑戰，以加深市場滲透率 (中國內地)</p> 	<p>中資控股集團，從事保險、銀行、資產管理和互聯網金融業務</p>	<p>#向人民提供科技，舒緩農村貧困 #增加對農村的投資以鞏固多邊合作</p>
<p>Landsec 為所有持份者創造價值 (英國)</p> 	<p>英國大型商業地產發展及投資公司之一</p>	<p># 社會價值作為維持競爭力的方法 # 深入了解供應鏈以發揮社會影響力</p>
<p>Sodexo 從內部推動所有業務環節改革 (英國)</p> 	<p>來自法國的食品服務及設施管理公司</p>	<p>#監管框架提供機會加強業務 #以社會價值推動文化</p>

了解香港Y世代及Z世代

諮詢團隊就香港1,000名Y世代(25-34歲)及Z世代(18-24歲)人士進行調查顯示：
Z世代選擇僱主時，商社共贏因素非常重要：
四大最重要因素：

每10名 Y世代及Z世代人士中，
就有7名 認為商社共贏可應對重大業務挑戰

45%
晉升機會

44%
合理的工作
時數

41%
良好企業管治

40%
與公司價值觀
產生共鳴

每10名就有8名

認為在影響消費及選擇僱主方面，商社共贏因素將會變得愈益重要

57%

的回應人士認為香港公司在
商社共贏方面落後於國際公司

25%

的Z世代自覺是變革推動者

國際經驗顯示社群一直在影響商業行為上扮演重要角色。特別是歐洲和北美的Y世代和Z世代，他們越來越表露出偏好那些目標和價值觀與他們有共鳴的品牌和僱主。諮詢團隊進行了定性和定量研究，以了解香港的Y世代和Z世代在態度上是否與其他國家的同代人相近。



部分主要研究結果如下：

1. 在消費和選擇僱主方面，功利因素仍然是受訪者的首要考慮因素。但某些商社共贏因素對他們來說也相當重要，尤其是在Z世代選擇僱主的時候。
2. 商社共贏因素被認為較企業社會責任因素更加重要
3. 預期商社共贏因素日後將會愈趨重要
4. 在實行商社共贏上，香港被指落後國際社會
5. 商業環境是實踐商社共贏的最大障礙
6. Y世代與Z世代對於誰是推動變革的推手持不同意見；Y世代認為媒體和政府最重要，Z世代則認為是聯交所/投資者以及年輕人他們自己。

我們的定性和定量研究的結果都很相近及一致。香港的Y世代和Z世代對商社共贏均表示讚賞及歡迎。儘管這個概念並非他們作出消費選擇時考慮的重要因素，但在選擇僱主時，尤其是Z世代選擇僱主時，這個因素的影響力較大。廣告對受訪者如何做選擇的影響微乎其微，這就引起了透過廣告影響消費選擇或建立品牌忠誠度的投資回報問題。公司履行企業社會責任對年輕人的消費及僱主選擇亦似乎沒有太大影響。

有關定量研究詳細結果的報告，請參閱附錄5。

建議

如何鼓勵變革及促進商社共贏

在最後一章，我們就如何將共享價值納入業務戰略提出一系列建議，商企可考慮然後各自實行。我們還探討政府及其他持份者可採取哪些行動鼓勵商企作出改變實行商社共贏。

我們的建議分四類，旨在探討應該做什麼、如何做以及誰可支持改革：



1. 將商社共贏與公司核心業務扣連

應對社會挑戰應被視為嶄新商機，而非只會帶來虧損的副業或企業社會責任 / 慈善業務。



2. 僱員作為行善的資源/僱員作為資產

內部影響是公司支持商社共贏概念的重要推動力；公司與僱員共同建立目標明確的使命，公司也特別關注僱員的福祉。



3. 了解並回應年輕持份者不斷轉變的期望

商企應了解年輕持份者作為消費者和全球公民在喜好上的變化，這是從戰略前瞻及業務發展的角度推動商社共贏的重要因素。



4. 強化政府在認可和促進商社共贏方面作為推動者的角色

政府應成立高層次工作小組推廣共享價值、表揚先行者公司的貢獻、檢視採購或其他政策以鼓勵商企就社會問題提供解決方案，以及提高整個社會對商社共贏重要性的瞭解。

有關每個類別中的建議，請參閱下頁的列表：

建議 1



將商社共贏與公司核心業務扣連

應/可做什麼？

- 將社會目標納入公司願景，以使各業務活動的方向一致、使公司能應對世界的復雜多變以及加強內部變革的動力
- 採取資產為本的方法，審視當前的社會挑戰及可以應對此等挑戰的商業能力及資產
- 採取持份者為本的方法，培育持份者成為可以長期創造可持續回報的資產

如何實行？

- 建立變革管理指導框架，以啟動商社共贏
- 實施戰略前瞻流程，為大趨勢帶來的影響作好準備
- 重塑及重新界定企業社會責任團隊為內部變革的推動力以創造共享價值
- 採用設計思維方法

誰可推動進程？

- 董事會也參與其中；並實行董事會成員多元化
- 向投資者和持份者提供相關信息，使他們可參與其中

建議 2



僱員作為行善的資源/僱員作為資產

應/可做什麼？

- 以共同目標協調僱員，以吸引他們、與他們溝通及提高他們的生產力
- 超越義工活動，專注於對僱員有重要性的社會議題
- 視僱員為創新及開發新商機的資產

如何實行？

- 從小處開始，發掘可同時創造社會和商業價值的機會
- 特設內部系統和架構催化變革
- 培養創新的文化並鼓勵參與
- 將社會價值納入積效評估系統

誰可推動進程？

- 聘請高層人員專門推動及支援內部變革

建議 3



了解並回應年輕持份者不斷轉變的期望

應/可做什麼？

- 將年輕持份者視為促使公司與時並進及有助發掘新商機的資產
- 態度要真誠 — 加強商企與年輕持份者的感情聯繫

如何實行？

- 動機營銷作為行善手法之一
- 支持年輕企業家，作為行善策略之一
- 制定培訓計劃培養年輕人成為業界日後適當的從業員

誰可推動進程？

- 各商學院應更新及重新設計相關課程，連繫行善與業務改善
- 教育工作者應支持價值觀教育和公民教育，從小培養學生成為負責任的全球公民

建議 4



強化政府在認可和促進商社共贏方面作為推動者的角色

應/可做什麼？

- 擔任召集人及透過高層次督導工作促進跨部門和跨界別夥伴關係
- 與全體持份者合作製定《商社共贏宣言和行動計劃》
- 將商社共贏納入香港可持續發展目標
- 香港交易所與各監管機構認真執行ESG披露規定

如何實行？

- 考慮及制定新的公共採購政策
- 進行可持續發展目標配置，以確定哪些可持續發展目標可鼓勵商企創造正面的社會影響
- 促進真誠的公私營夥伴關係以達致服務創新
- 表揚行善的公司，並與中介機構合作提供鼓勵和獎勵
- 與包括媒體在內的各持份者合力提高社會對商社共贏概念的認識

誰可推動進程？

- 確定合適的政府部門 (例如政策創新與統籌辦事處) 帶頭制定新議程及與各局和各部門進行協調
- 確定數個重要的支持者，推動這些人士在多個領域 (例如數位技能提升及社區健康) 中推行若干具體及可行的計劃/項目 (作為最易達成的目標)

總結

諮詢團隊感謝社會創新及創業發展基金以及付出寶貴時間分享其支持商社共贏相關想法和行動的所有人士、公司和機構。

我們認為，商界旨在牟利而非牟利機構負責行善這個傳統二分法已不再合時。事實上，我們深信商界更有條件以最有效、最創新、最靈活和最高效的方式應對社會挑戰。大家應著眼於探討一個目標導向及以持份者為本的戰略可怎樣從以下方面為商企帶來利益：

- 迎合客戶需求以發掘新的增長機會
- 以共同目標協調僱員及不斷提升僱員技能，以吸引僱員、與他們保持溝通及提高他們的生產力
- 加強品牌與目標客戶之間的感情，以吸引、聯繫和留住客戶(尤其是Z世代)
- 管理供應鏈風險，改善交貨的質量、成本效益、速度和可靠度
- 管理聲譽風險，不以損害不同持份者利益的方法來謀取利潤
- 增加業績、降低成本及吸引長線投資者，改善企業財務的可持續性

我們的研究提出了多個可供採用的特定策略和方法，這些策略和方法由一條中軸貫串起來——我們需要一個新的敘述方法，而商企在推動這個轉變上當起著關鍵作用。

