



共享價值：締造競爭優勢
Shared Value : Creating Competitive Advantage

活動日程

日期：2015年9月9日

地點：北角油街23號港島海逸君綽酒店

08:30-09:00	登記	宴會廳門前，1/F
09:00-09:10	開幕	宴會廳 I，1/F
09:10-09:20	政務司司長致歡迎詞	宴會廳 I，1/F
09:20-10:20	主題演講	宴會廳 I，1/F
10:20-10:50	茶歇	宴會廳門前，1/F
10:50-12:15	互動小組討論 I: 創造共享價值案例及環球經驗分享	宴會廳 I，1/F
12:15-13:15	聯誼午膳	Harbour Grand Café 咖啡廳，3/F
13:15-14:45	分組會議 (請選擇其一出席): 分組會議 A: 以共享價值為目標的教育與創新 分組會議 B: 與弱勢群體溝通協作	宴會廳，1/F 宴會室 II 及 III，5/F
14:45-15:15	茶歇	宴會廳門前，1/F
15:15-16:30	互動小組討論 II: 與 Mark Kramer 對話	宴會廳 I，1/F
16:30-17:00	結語	宴會廳 I，1/F

論壇的緣起

今天的香港，有人成功把握機遇而令生活富足，不過，也有人感到朝不保夕，生活缺乏前景。儘管已有措施提供紓困的基本保障，但是，如果能夠尋求突破，讓那些在社會或經濟發展路上落後的人重拾機會，定當更為理想。社會創新原非新概念，但現代社會所帶來的種種壓力，促使世界各地渴望社會更加均衡發展的人再次重視社會創新。

對於商界人士而言，社會創新就是把真正符合社會所需的新產品、新服務、新方法、新策略推出市場。箇中意義在於企業可以善用其資產和技術，讓社會大眾同受裨益，加強企業在社會上的角色。這做法既可增強企業的競爭力，保障股東所得的利益，也可以建立顧客和其他利益相關人士對企業的信心，鞏固大家對企業在社會上經營業務的認同和支持。這種「共享價值」的模式，鼓勵企業尋求創新的方案，為本身的業務、為股東，以至為其身處的社會創造更大的價值。

社會創新及創業發展基金 (社創基金) 為香港的社會創新發揮催化劑的功用，推動商界、非政府機構、學術界、慈善機構與社會大眾的連繫，藉以尋求創新方案應對貧窮和社會孤立問題。社創基金舉辦本港首個「共享價值：締造競爭優勢」論壇，目的是讓商界領袖聚首一堂，探討「創造共享價值」模式如何在香港實施。期望參與論壇的人士可以得到啟迪，把「創造共享價值」融入他們的企業策略。

本論壇為全面推廣「共享價值」揭開序幕。社創基金之後會舉辦工作坊，並為企業探索如何推展「創造共享價值」項目提供支援。

何謂共享價值

「共享價值」指特定的政策和措施，公司藉此有計劃地提升競爭力並幫助改善其身處社區的經濟、環境和社會情況。

共享價值的重點是創新，商界需要推陳出新，在開啟下一輪經濟增長之餘，同時滿足社會需要。

共享價值與競爭優勢

制定共享價值措施的目的是：

- 賺取業務收益；
- 應對特定的社會需要；
- 善用公司資產以創造成效；
- 為業務和社羣創造可量度的價值和成果。

實行「創造共享價值」的方法包括：

- 重新界定產品和服務，藉提升效率、將產品特色化、開拓新市場和服務新顧客，滿足社會需要和提高業務回報。
- 提升價值鏈的效率，以創造生產力和改善質素並惠及社羣和公司的方法，製造商機，讓本來屬於貧困和亟需照顧的人士亦可參與。
- 為當地經濟發展創造新羣組，方法是投放資源於人才和小商戶並鼓勵創業發展，促進當地經濟增長以及隨之而來的消費需求。

論壇

歡迎詞



林鄭月娥
香港特別行政區政府
政務司司長

主題演講



Mark Kramer
FSG 顧問公司
共同創辦人兼董事總經理



閔熙京
希杰集團執行副總裁及
環球創造共享價值部門執行董事

論壇

互動小組討論 I：創造共享價值案例及環球經驗分享

承接主題演講的重點，本環節將會討論各種創造共享價值的方法，剖析「創造共享價值」這項新興的全球運動以及這項運動在香港推行的情況。本環節會概括介紹多家公司別具創意的「創造共享價值」方法，亦會討論商界在推動社會創新時所發揮的作用。

講者



倪以理
麥肯錫香港公司
管理合夥人



Mark Kramer
FSG 顧問公司
共同創辦人兼董事總經理



Manuel Rybach
瑞信銀行香港
亞太地區公共政策主管



閔熙京
希杰集團執行副總裁及
環球創造共享價值部門
執行董事



黃英琦
好單位
召集人及董事



陳琦
香港上海大酒店
企業責任及可持續發展總監



Dominic Scott
思科亞太區
政府事務與戰略副總裁



周文榮
三星電子香港有限公司
市務總裁



何偉國
思科香港與澳門地區
商用市場部銷售總監



Richard Welford
CSR Asia 主席

主持

論壇

分組會議 A：以共享價值為目標的教育與創新

在本環節，三間公司會闡述以教育為本的措施如何為當地社區增值的同時也為公司締造價值，亦會分享驅使他們接納「創造共享價值」的原因。

講者

論壇

分組會議 B：與弱勢羣體溝通協作

香港仍要面對貧窮問題。貧富差距日益嚴重，社會各界正積極尋求解決方法。本分組會議將透過三個各具特色的案例，審視與貧窮人士和弱勢羣體合作的不同方法，並探討香港可以借鏡的地方。講者也會根據實踐經驗論述「創造共享價值」措施賴以成功的必備因素。

講者



方煒
花旗集團
企業傳訊及公共事務主管



董玉國
雀巢大中華區
副總裁 (集團事務)



Penny Burt
VISA
亞太區政府事務及
公共政策副總裁



Mara Chiorean
CSR Asia 執行總監

主持

論壇

互動小組討論 II：與 Mark Kramer 對話

最後一節的互動小組討論會重溫論壇的部分主題。藉著與 Mark Kramer 對話，本環節會探討「創造共享價值」如何能夠成為推動香港社會創新的重要一環，亦會審視一些可以重燃創造力及創業動力的創新理念，以及剖析商界在創設不同經濟活動的羣組方面所擔當的角色。

講者



張益麟
興迅實業有限公司
董事總經理



張添琳
南豐地產
業務發展總監



吳柏年
畢馬威總監及
時裝企業持續發展聯盟
理事會成員



黃元山
香港中文大學
客席講師

主持

創造共享價值的實踐案例

「創造共享價值」是一種策略，藉著可以帶來盈利的業務模式應對社會挑戰，對於有承擔的企業而言，這是一種新的經營模式。現時，環球頂尖企業在擴展市場和提升盈利的同時，亦正在促進其身處的地方的經濟和社會發展。

在以下各頁，我們將列舉內地、香港和其他地方「創造共享價值」的成功例子。

期望經過這個論壇和參考成功案例之後，香港的企業可以得到啟發，採納「創造共享價值」模式，在提升競爭優勢而獲益之餘，亦造福社會。

創造共享價值的實踐案例

CJ 第一製糖 — 在越南農業供應鏈中創造共享價值



CJ 第一製糖的共享價值計劃

希杰集團 (CJ 集團) 是一家以韓國為基地的跨行業公司，業務遍及全球 23 個國家，並主要專注於四個領域：食品及餐飲服務、生物科技和製藥、娛樂和傳媒，以及零售和物流。2013 年，CJ 集團有感於需要一種新的商業範式，以結合商業營運以及社會和環境價值，遂成立了創造共享價值管理部 (CSV 部門)。

CSV 部門負責的其中一項計劃是由 CJ 集團的子公司 CJ 第一製糖 (CJ CheilJedang) 和韓國國際協力團 (Korea International Cooperation Agency) 在越南聯合發展的。CJ 第一製糖評價過其供應來源和消費市場，認定越南是重要的戰略地點。CJ 第一製糖與韓國國際協力團合作，結合持續進行中的可持續發展目標計劃 (Sustainable Development Goals initiative) 的意見，認為越南依賴農業的農村地區陷入貧窮的惡性循環，原因之一是極不堪的農業系統。CJ 第一製糖看到處理此地方性貧窮問題的機會：把越南的農村農民更好地納入 CJ 第一製糖的供應鏈機制。



CJ 第一製糖和韓國國際協力團開創了一個共享價值計劃，提高越南農民的能力，以改善公司的食品製造和分銷活動。為提高該地的農業產量，CJ 第一製糖與農民分享最先進的農業技術和作業方式，例如採用可持續的選種方式，並建立有效的基礎設施，例如在省內重新設計並恢復極為緊缺的農業灌溉系統。CJ 第一製糖也透過支持農民組織和提供小額信貸提高社區的能力，並參與翻新教育設施、改建村禮堂、幼稚園、小學等鄉村設施以改善生活水準。2015 年，CJ 第一製糖在當地一個村落推行一項計劃，在年底前為 188 個家庭安裝水管，從而確保該村落的所有 250 戶都有水可用。



商業和社會的共享價值

對於韓國龍頭食品企業 CJ 第一製糖來說，保證優質農業產品的供應對其業務極其重要。CJ 第一製糖的主要原料由承包農戶提供，確保了穩定的核心生產基礎，加強了對供應的控制，提高了產品的品質和格價競爭力。在各個社區的能力建設和基礎設施開發方面的投入有助於建立積極的社會—商業循環，加強地方農民的自主能力，改善其生活，並使農業營運模式得以持續發展。與地方政府和企業的合作也提高了 CJ 第一製糖的業務知識，為其業務策略提供了寶貴的意見。通過在社區開展活動，CJ 集團在越南獲得了品牌知名度，也為該集團在一個前景良好的新興市場中建立了新的合作網絡，開創了新機會。

CJ 第一製糖將繼續尋找適宜在本地種植的農作物種類，並發展一套量度其共享價值模式的社會和商業效益的標準和準則。預期先導計劃的結果將為未來在越南其他鄉村農業地區的扶貧計劃帶來積極的啟示。



創造共享價值的實踐案例

思科 — 以思科網絡技術學院創造共享價值

思科的共享價值計劃

思科網絡技術學院計劃 (Cisco Networking Academy programme) 在 1997 年推出，目的是幫助學生培養有關信息與通信技術的基礎技能，以及解決問題、合作、批判思維和創業思維等其他就業技能。世界各地對信息與通信技術和網絡技術專業人員求才若渴，實踐學習活動和網絡模擬的訓練將會為業界提供人才基礎。

透過公私營合作模式，思科與教育機構、非牟利和非政府組織、政府，以及提供教學空間、電腦實驗室設備和合格導師的社區中心合作；思科則提供網上課程、教師培訓、導師的專業發展計劃，以及為學生提供以事業和就業為重點的項目。

網絡技術學院的課程包括豐富的多媒體內容、互動活動、視頻、遊戲、模擬和測驗，支持各種各樣的學習風格，並幫助學生將所學銘記腦海。課程模式結合課堂教學、網上課程、互動工具、實習活動，以及能向學生和教師提供即時回應的網上評估。學院讓學生勝任信息與通信技術行業的入門職位、繼續進修，並取得全球認可的資格，以維持組成全球經濟體骨幹的資訊科技基礎建設。

商業和社會的共享價值

網絡技術學院自 1997 年推出以來，已經有 550 萬人參與其中，現時 170 個國家的 9,000 所機構，包括學校、大學、社區中心和其他非牟利組織正提供網絡技術學院的課程。在 2005 年和 2013 年之間，120 萬名學生在完成網絡技術學院的核心課程後覓得新職。



網絡技術學院建立了一個生態系統，它聯繫學生、教育工作者和僱主，為他們帶來共享價值。與此同時，網絡技術學院讓學生熟習思科的產品和服務，在學生之間建立品牌忠誠度和偏好，這往往令學生產生為思科工作和使用思科技術的願望。

該計劃為思科創造的其他主要商業價值，包括收窄其主要市場的資訊科技差距——這不僅對思科如此，對其顧客及夥伴亦然——因而減少對業務增長的障礙，擴大思科的市場機遇。這個計劃也提高思科在主要持份者中的聲譽，當中以政府尤為重要，因技能和教育是許多國家的主要公共議程。

在這個「物聯網」時代，對資訊科技技能的需求不斷增長。思科在網絡技術學院的持續投資，將為行業帶來最新的課程，提高學生的就業成績，並為思科的業務增長建立穩固的基礎。



創造共享價值的實踐案例

香港上海大酒店 — 以酒店服務技能培訓計劃創造共享價值

香港上海大酒店的共享價值計劃

香港上海大酒店有限公司推出的少數族裔實習先導計劃，是該集團尊尚傳承 2020 願景中的一項社區發展計劃。這項與香港社會服務聯會和兩所本地中學合辦的計劃，旨在支援弱勢的少數族裔青年的個人和事業發展。



香港的大學入學競爭劇烈，少數族裔青年的中文書寫能力普遍較弱，在社會上面對不同的困難。酒店服務技能培訓計劃在 2013 年推出，對象為修讀旅遊與款待課程的學生。獲選參與的學生將得到六個星期的實習機會，在該集團旗下的公司實習，包括香港半島酒店、淺水灣酒店、山頂凌霄閣，以及半島會所管理及顧問服務轄下的國泰航空頭等及商務貴賓室和 Butterfield's。這個計劃提供一系列培訓課程，分為三個單元，內容從介紹香港上海大酒店的業務、服務培訓，到實習和導師輔導環節等，全都旨在支援少數族裔青年的發展。

商業和社會的共享價值

香港社會服務聯會每年為酒店服務技能培訓計劃進行社會影響評估，從個人、團體和社區三個層面檢視這項計劃的社會效益。評估結果顯示，這個計劃有助參與的學生提高自尊和社會技能，並培養他們投身酒店及旅遊業的興趣。除了提高社區中弱勢青年和邊緣群體的自主能力外，這個計劃亦為香港上海大酒店開拓招聘未來員工的新渠道，並促進了跨文化交流和理解，長遠為香港種族共融作出貢獻。



創造共享價值的實踐案例

三星 — 透過 Smart School 計劃為教育界注入新動力

SAMSUNG

三星的共享價值計劃

作為全球最大的資訊科技公司之一，三星電子有限公司（下稱「三星」）深信，對於優化現代的課室及確保下一代能掌握日後於職場所需的知識和技能，資訊科技的角色至關重要。三星以其教育科技專長為基礎，推出三星智能教學計劃 (Smart School Program)，致力在 90 個國家及地區創造共享價值，實現其為世界各地的人帶來正面改變的宏願。

在香港，三星智能教學體驗計劃 (Samsung Smart School Citizenship Program) 支持政府的「第四個資訊科技教育策略」，向入選的學校免費提供整套三星電子學習套裝一年。每套三星電子學習套裝包括 22 至 40 部預先安裝了三星智能教學方案的三星流動平板（數目按學校要求而定），以及一部多功能打印機。若學校實踐「回饋業界」的承諾，計劃完結時該校將獲贈三星電子學習套裝。在 2014/15 學年，計劃舉辦超過 3,500 班電子學習課堂，讓香港 67 所學校、21,700 多名學生受惠。



企業和社會的共享價值

三星的企業解決方案範圍廣泛，包括一系列與教育有關的產品，例如三星智能教學體驗計劃採用的三星智能教學方案。三星智能教學體驗計劃不僅令學校有機會免費試用嶄新的電子學習科技，讓學校受惠，同時也協助三星接觸其教育方案的潛在顧客，即當地學校、教師、家長和學生，擴大其客戶群。這些方案的實際應用也成為成功個案，有利銷售和推廣。



科技為教育工作者帶來創新和互動的教學工具，令教學更自主，然而部分學校可能缺乏資源和經驗，因此對於使用創新科技仍有所保留。在 2014/15 年的三星智能教學體驗計劃中，三星為教師提供培訓和教學支援，令他們在課堂上更輕易地進行電子教學。培訓由三星的員工和合作夥伴提供，除了提升教師對電子學習的知識外，更讓三星員工和合作夥伴更了解香港教育工作者所面對的挑戰，這對三星而言，是極為珍貴的市場情報。

三星智能教學體驗計劃也建立了一個電子學習社群，讓參與的學校透過定期聚會分享其電子教學進度。在 2015 年，三星推出了一項獎勵計劃，鼓勵參與計劃的學校與其他教育工作者和家長分享其電子教學經驗。積極參與的學校可獲贈額外的電子學習工具，加強其電子學習課堂資源。根據調查顯示，96% 的受訪參與教師表示電子教學改善了學生的參與程度，也提升了課堂體驗。調查結果肯定了三星智能教學體驗計劃同時以電子學習工具、技巧和知識為教師提供多方面支援，並促進香港電子學習社群的成長。在 2015/16 年，三星將繼續支持政府的「第四個資訊科技教育策略」和向本地學校進行推廣，務求令電子學習更廣泛地被採用。



創造共享價值的實踐案例

花旗集團 — 以「希望戶口」計劃創造共享價值



花旗集團的共享價值計劃

2008 年，花旗集團認為有需要支持天水圍地區的低收入婦女，因為她們當中很多人缺乏自尊並且面對重重就業困難。有見及此，花旗與東華三院合作展開「希望戶口」計劃。這是一項先導計劃，目的是幫助這些婦女建立個人、社會和經濟資本，培養積極的態度面對未來，最終增強她們自力更生的能力。這個計劃的對象其後從個人擴展到家庭。

「希望戶口」在花旗銀行開設，參加者包括家庭主婦和青年，他們每月在戶口存入港幣 200 至 500 元，攜手扶弱基金和另一個慈善基金即按 1:1 作配對同等金額給予參加者，為期兩年。這個方式幫助參加者累積資金以實行長期計劃，並鼓勵他們養成定期儲蓄的習慣。此外，這個計劃為參加者提供導師支援網絡和個人、財務和事業發展技能的培訓班，幫助參加者提高自力更生的能力，長遠來說改善生活質素。花旗也動員旗下員工擔任導師，藉此了解參加者的需要。



商業和社會的共享價值

「希望戶口」計劃的使命是緩解香港的貧窮狀況，改善低收入家庭的生活質素。在水圍開展的計劃使參加者的就業率增加了 50%；幾乎全部參加者表示他們養成了穩定的儲蓄習慣。計劃在水圍開始，現已擴展到其他地區，包括屯門、鴨脷洲、沙田、大角咀、深水埗和元朗，至今讓 200 多個家庭、600 多個參加者受惠，成果包括全部參加者培養了儲蓄習慣、70% 的參加者就業（21% 全職，49% 兼職）、28% 不再需要綜援或減少接受綜援，以及 58% 自行創業。

「希望戶口」計劃的成功模式備受認同，在 2011 年獲得香港社會服務聯會的傑出伙伴合作計劃獎，在 2013 年獲得香港財務策劃師學會的傑出家庭財務策劃教育大獎。這個計劃也成為香港特區政府的兒童發展基金的良好參考。

雖然「希望戶口」計劃需要投入大量財務和人力資源，受惠人數有限，但這個計劃是花旗在香港的主要項目之一，它顯示商界和社區之間的強大共享價值——花旗和東華三院都看到有需要協助特定社群緩解貧窮，也看到「授人以魚不如授人以漁」如何實現經濟價值以及社會進步。

與此同時，這個計劃更是花旗鼓勵員工參加社區工作的員工參與計劃的一部分。至今超過 100 名花旗行政人員加入成為義工，為參加的家庭提供培訓、與他們分享經驗並提供支援。鑑於「希望戶口」計劃的成功，花旗集團基金在 2011 年還資助了一項研究，探討在香港設立長期小額信貸計劃的可行性。



創造共享價值的實踐案例

Visa — 以「Visa 政府解決方案」創造共享價值

VISA

Visa 的共享價值計劃

多米尼加共和國是人口稠密的小國，依賴福利的貧窮人口眾多。由於許多合乎領取福利資格的人沒有銀行戶口，以往政府得以人手發放福利。食物往往給了不合資格的人，而許多應該領取食物的人卻一無所得。2003 年，多米尼加共和國遭逢嚴重經濟衰退，使問題更加嚴重。

在 2004 年，多米尼加社會津貼部 (ADESS) 與 Visa 和四家金融機構合作推行「團結預付卡」(Solidaridad prepared card)，發給名為「Eat First」津貼計劃的受惠人。其後 Visa 協助參與計劃的街頭商店和地方商戶安裝超過 4,500 個付款感應器，人們可以使用團結預付卡在這些商店買賣食品雜貨。此卡只能在參加計劃的商店中使用，不能在自動櫃員機提款。這個付款系統獲得成功後，社會津貼部更在其中加入「上學獎勵計劃」，提供補助金鼓勵適齡學童上學。

有了 Visa 預付卡計劃以後，多米尼加共和國能追蹤並控管福利的分發，確保受惠的是最需要的人，並減少分發津貼的成本。該系統已引證為簡單且有效，多米尼加共和國現在使用 Visa 團結卡來分發十種不同的社會補貼，包括對低收入大學生的支援、燃料、氣油及電費補貼。根據社會津貼部的資料，截至 2014 年 2 月，該部門已透過 Visa 團結卡向超過 100 萬名受惠者發放逾 16 億美元的津貼。

商業和社會的共享價值

電子付款的價值越來越得到認同，而未使用銀行和金融服務的人口眾多，尚待開發的潛力巨大。在電子付款系統之外，Visa 還以不同地區為目標開發各項理財教育計劃，遍及至世界各地 40 多個國家及超過 3,300 萬人，幫助他們加深了解理財知識並達致妥善理財。Visa 與地方政府合作推行援助計劃和提供工具增強理財知識，不僅為當地人取得生活必需品帶來便捷和讓更多人享受金融服務，Visa 也得以進入新的市場，為其未來的業務保留忠誠顧客。這顯示支付科技服務提供者如何能為社會和自身創造共享價值。



「我可以去商店並用卡付款……我認為整個過程十分簡便。我買到牛奶、燕麥片、糖、米、油、麵食……我過得比從前好多了。」

— Maria Alta Gracia Reyes Alberria, 團結卡用戶

創造共享價值的實踐案例

雀巢中國 — 通過鮮奶採購創造共享價值



雀巢的共享價值計劃

在世界各地，雀巢一直採取與農戶合作的方式採購農業原材料，例如鮮奶、咖啡等。通過提供免費和長期的培訓和技術支持，雀巢的農學家不斷幫助農戶提高原材料的質量和產量，轉而，雀巢以具有競爭力的價格直接從農戶處購買該原料。這樣就形成了三贏局面：農戶獲得穩定的收入來源、當地社區在商業活動的帶動下而繁榮發展、雀巢獲得可靠的優質原料供應而因此推出美味、健康和營養豐富的產品取悅消費者。

作為最早在中國大陸投資的外商企業之一，雀巢得以在尋求鮮奶供應時採用「創造共享價值」的模式並於 1987 年在中國東北的黑龍江省雙城建立第一個奶區。之後，另兩個奶區建成，一個位於山東省萊西，另一個位於中俄邊境的內蒙古呼倫貝爾。

自從幾年前，尤其 2008 年的三聚氰胺事件之後，中國的乳業開啟了前所未有的加速轉型，從傳統的小農戶發展至現代化大規模農業。大型農場遍布全國，由此引發了一系列新的挑戰，例如農場效率、環境影響、疾病控制等。但管理這些新農場的專業知識明顯不足。



為了支持健康和可持續的轉型，雀巢決定在雙城建立奶牛養殖培訓中心。中心於 2014 年 10 月落成，包括一個培訓中心、三個大小不同的牧場以及實驗室。通過與國內外頂尖大學和乳業價值鏈各個環節的領先公司合作，培訓中心每年為約 700 名農戶和乳業專業人員提供世界一流的培訓和牧場實踐。培訓中心面向整個行業開放，在支持中國乳業變革方面處於獨特的地位，更成為解決當前乳業面臨挑戰的重要力量。



商業和社會共享價值

在過去 20 年，雙城奶區的 3 萬名農戶接受了雀巢農學家提供的培訓。雙城沒有乳業的傳統，卻因乳業而繁榮，成為「中國最大的奶牛縣」。超過 20 萬名本地居民直接或間接因奶牛養殖獲益。另一方面，雀巢得以確保安全可靠的高品質奶源供應，而這對有不同食品安全顧慮的消費者極其重要。

奶牛養殖培訓中心將雀巢創造共享價值的承諾提升至新水平。培訓中心為政府、乳製品行業、雙城當地社區、農場主、小奶戶和雀巢本身創造共享價值。對於政府和乳製品行業而言，培訓中心幫助確立轉型的標準；對於奶農和農場專業人士，培訓中心為其提供所需指導；對於雀巢，培訓中心為其贏得尊重、信任和商譽，而這對雀巢的長期發展至關重要。雀巢因其 30 年前建立雙城奶區，成為公認的先驅，而奶牛養殖培訓中心的建立使其成為助力當前乳業轉型的貢獻者。

創造共享價值的實踐案例

興迅實業有限公司 — 推動「本地創造 To Make Locally」
創造共享價值

興迅集團
GRANDION GROUP



興迅的共享價值計劃

興迅實業有限公司（興迅）是以香港為總部的服裝供應鏈公司，專長於服裝設計、絲印、刺繡、裝飾花邊和製造。中國大陸的勞工成本正在上升，許多公司正把工廠搬到其他國家以減低成本，但興迅以創新的思維重新思考這個問題，重新制訂商業模式，2015 年初在香港成立「本地創造 TML」(To Make Locally) 創意智慧工業發展計劃。「本地創造 TML」計劃不再不斷追逐較廉價的勞工，反而將目標放於為香港衣服生產過程的不同階段增值，以復興香港昔日繁榮的製衣業，並透過提高效率和使用新的商業模式獲得競爭優勢。

成立「本地創造 TML」項目的理念是發展以香港為基地的全面而可持續的服裝價值鏈，項目內容涵蓋設計、低碳足跡生產 (Low Carbon Footprint Production [LCFP])、三維打印和數碼印花，以及線上線下 O2O (Online To Offline) 平台。

- 「共創共享創業中心」Co-Creation Hub：集合不同的香港設計師及有志創業人士，幫助他們在生產、商業營運及銷售上提供平台及支援，以增加其創業的成功率。
- 「低碳綠色生產中心」：成為品牌生產的支援後盾，並聘請本地前製造業員工及培訓新來港婦女，提供就業機會、創造社會效益、並為成衣製造業作技術傳承。
- 「三維打印及數碼印花中心」：藉著引進新科技及環保的打印技術及快速補貨系統，可生產少批量、高質素的快速時尚服飾。
- 「線上線下品牌體驗中心」：集合不同香港設計師及品牌，除了提供網上銷售，更有實體展銷平台。



商業和社會的共享價值

興迅成立「本地創造」項目的最初目的是帶動策略性價值鏈轉型，使用的方式和締造的價值與共享價值模式一致——透過重構產品和市場、重新定義價值鏈中的生產力，以及促成本地集群發展創造共享價值。

興迅在處理一個傳統行業面對現代經營的劇烈挑戰時，在其價值鏈各處創造共享價值。「本地創造」項目聘用剛退休或已轉型的專業技師和培訓新港來人士，釋放香港隱藏的勞動力，同時實現其復興香港製衣業的理想，並且協助建立「香港創造」品牌。項目致力於發揮香港的競爭優勢，包括頂級設計人材、貨物、資訊和資金的自由流通，以及能保護知識產權的完善法律制度。「本地創造」引入先進的製造技術，提高了其價值鏈的生產力，加強了公司的競爭力，亦為客戶、供應商及相關持份者創造了共享價值，「本地創造」從設計到銷售階段的高效率營運模式，減低了客戶須面對的市場風險和存貨成本，並可開拓新市場，為終端客戶提供個性化消費體驗。



後續活動

社創基金正推動一項「創造共享價值」的全面計劃，而本論壇是整項計劃的首階段項目。在本論壇結束之後，有意進一步探討「創造共享價值」的團體和機構，會另獲支援，以深入研究如何將這策略付諸實行，發展和推行本身的「創造共享價值」業務計劃。

第二階段：創造共享價值工作坊

我們將會舉辦為期一天的工作坊，以供受本論壇啟發而有意進一步探討如何創造共享價值的企業主管參加。工作坊將舉辦三次，每次最多可以讓 20 人參加。工作坊旨在讓參加者深入了解如何設計並實施「創造共享價值」的業務模式。這個階段的參加者會開始構思和評估具發展潛質的業務計劃。

第三階段：提供指導協助制訂創造共享價值業務計劃

完成第二階段的參加者如確實有意實施並測試其「創造共享價值」業務計劃，將獲提供意見和指導，透過市場研究、相關各方參與和建立夥伴關係等途徑，進一步建立其業務計劃。

第四階段：計劃定案及實施

完成第三階段的參加者將繼續獲得支持，為業務計劃定案，並實際推行「創造共享價值」項目以解決貧窮問題。我們的目標是在這個全面的「創造共享價值」計劃完結時可以推出數個實際可行的業務計劃。

第二階段：創造共享價值工作坊

我們將會在本年九月至十一月舉辦三次內容相同的工作坊，每次為期一天，供有意進一步研究和探討共享價值概念的企業參加，作為本論壇的後續活動和發展共享價值計劃的第二階段項目。工作坊旨在讓有意採納共享價值概念的現有企業經理先行構思意念和測試市場反應，以便作進一步規劃。工作坊的最終目的是擬定一些具發展潛質的項目，以便在第三階段時給予進一步指導和支援。

工作坊概要 (九月二十四日、十月二十二日、十一月十二日)

主題	內容
1 共享價值的機遇	<ul style="list-style-type: none">為共享價值定義重新界定產品與服務價值鏈與開放的商機創設不同經濟活動的羣組
2 推行共享價值項目	<ul style="list-style-type: none">公司推行項目的過程確定要回應哪些社會需要公司資產和專業技術的調度實習如何將共享價值與特定公司配對
3 共享價值與社會創新	<ul style="list-style-type: none">認識創新在籌劃共享價值措施的重要性企業內的社會創新過程構思如何提供產品和服務以回應社會需要締造共享價值與社會創新的文化
4 個案研究與項目推展	<ul style="list-style-type: none">共享價值措施的例子共享價值項目與衡量成效的方法制訂共享價值措施參加者的後續工作

論壇主辦者

社創基金

社創基金為香港的社會創新發揮催化劑的功用，致力促進商界、非政府機構、學術界及慈善機構與公眾合作，以創新的方案解決貧窮和社會孤立問題，締造社會效益。基金主要經由協創機構，為有抱負的個人人士或團體提供資源進行研究、能力提升，和支持不同階段的創新項目，包括扶助新意念醞釀、提供實踐種子資金，以至協助他們擴大營運規模。社創基金希望促進生態系統發展，令社會創業家茁壯成長，創新意念、產品及服務能有效應對社會需要，而有能者則得以發揮所長。(www.sie.gov.hk)



活動夥伴

CSR Asia

CSR Asia 是亞洲地區首屈一指的可持續發展商業實踐顧問公司，亦是 Mark Kramer 和 FSG 顧問公司創立的 Shared Value Initiative 中唯一的香港代表。

CSR Asia 於 2004 年成立於香港，目前在香港、新加坡、吉隆坡、曼谷、東京及愛丁堡設有辦公室。我們專注於亞太區的可持續發展，因而對亞洲持續演變的企業社會責任議題有獨特的見解。

我們通過一系列的活動推廣亞洲整體企業社會責任的發展，包括免費向公眾提供的 CSR Asia Weekly，及其他活動和培訓課程。(www.csr-asia.com)

The logo for CSR ASIA features the letters 'CSR' in a large, bold, black font, with the word 'ASIA' in a smaller, bold, red font positioned to the right of 'CSR'.

論壇協辦單位

FSG FSG 顧問公司以協助各界領袖推動社會改革為使命。透過提供策略、評估和研究，我們協助各個領域的團體和人士尋求現今各種社會難題的解決方案。

我們的團隊與世界各地領先的基金會、企業、非牟利組織和政府緊密合作。我們重新定義社會改革的形式，並通過增大現有資源的影響力、利用已有項目作為基礎增加有關知識和實踐及啟發各地有志發動改革者等方法追求更深遠的影響。(www.fsg.org)

豐盛社企學會 (FSSES) 豐盛社企學會於 2011 年成立，為一註冊慈善團體，宗旨是研究、收集，及傳播實用的社會創業知識。主要的對外活動包括每年的十一良心消費運動、使命商道論壇、社創校園通識計劃、與香港大學專業及持續進修學院合辦的「社會企業管理」課程、和每月的豐盛學堂等。現時會員及附屬會員約 200 人，當中的活躍知識義工約 70 人，主要來自商界和專業界別，為推動香港社創發展作出貢獻。(www.fsesses.hk)

麥肯錫公司 麥肯錫公司是國際領先的管理諮詢公司，1926 年創立於美國，為企業和公共機構提供有關戰略、組織、運營和技術方面的諮詢，其 9000 多名諮詢顧問分佈在 70 多個國家超過 100 個分公司中。麥肯錫的大中華區分公司由北京、香港、上海、深圳和台北五個分公司組成。三十餘年來，一直致力於幫助本土領先企業改善管理能力和提升全球競爭力，並為尋求在本地區擴大業務的跨國企業提供諮詢，同時也積極參與中國公共政策諮詢和公共事業建設。我們已經為例如汽車及先進製造業、能源、金融、零售業、運輸、基礎設施等超過 15 個不同的行業的 2000 多家客戶提供了諮詢建議服務。在我們的客戶中，國有企業大約佔 20%，國內私營企業佔 40%，跨國企業佔 30%，公共和社會機構佔 10%。為了適應客戶需求，麥肯錫開發了諸多專有的“麥肯錫解決方案”，比如麥肯錫數字化方案 (McKinsey Digital Solution)，麥肯錫組織健康度指數 (McKinsey OHI) 等等。如今，我們在大中華區的五座城市擁有 400 名諮詢顧問和超過 60 位具有國際背景的合夥人。同時，100 多位專業研究人員和 300 多位專業支持人員負責為其提供支持。(www.mckinsey.com)

香港社會創投基金 (SVhk) 香港社會創投基金 (SVhk) 成立於 2007 年，是香港最早成立的慈善創投基金，致力推動社會創新的發展。SVhk 為香港的社會企業提供資金及非資本的支援，以創新及可持續的方式解決社會及環境問題。

SVhk 成立至今參與超過 20 個社會創新項目，包括《鑽的》無障礙的士、《光房》可負擔房屋、《綠色星期一》、《全城街馬》及《遊樂道教育》課後支援計劃等。(www.sv-hk.org)



支持單位



網站 : www.sie.gov.hk
Facebook : www.facebook.com/sie.fund
Youtube : www.youtube.com/SIEFund
手機應用程式 : www.sie.gov.hk/app

本小冊子的電子版(中/英)可於論壇網站下載:



<http://www.sie.gov.hk/sharedvalue/2015forum>