



「共享價值」在香港的認知與實踐  
概況報告及宏觀建議  
(2017年11月)

編制



支持機構



## 目錄

行政撮要.....	3
1. 引言.....	5
甲、 研究概覽.....	5
乙、 「共享價值」里程.....	5
丙、 調查方法.....	6
丁、 回應概覽.....	7
2. 檢視企業在實踐「共享價值」的里程.....	10
甲、 「理解與認識」階段（27間企業中的其中16間）.....	10
乙、 「準備與學習」階段（27間企業中的其中6間）.....	11
丙、 「採納與落實」階段（27間企業中的其中5間）.....	11
丁、 推進「共享價值」里程的機遇.....	12
「共享價值」個案.....	14
3. 提升本港對「共享價值」的認知與實踐.....	16
甲、 強化正在萌芽的「共享價值」趨勢.....	16
乙、 投資香港創新「共享價值」.....	17
丙、 開展項目於一至兩個重要議題上，營造更大的協同創效.....	18
4. 致「社創基金」的啟示及建議.....	20
甲、 清晰透明的策略，推動企業參與和合作.....	20
乙、 針對性地量度進度.....	20
附錄.....	22
慈善事業和外部成本管理.....	22
註釋.....	24

## 行政撮要

香港特區政府成立的社會創新及創業發展基金 (社創基金)，於 2017 年 7 月委託 FSG 進行一項研究，了解香港對「共享價值」概念的認識，以至實踐情況；並就推動本港企業實踐「共享價值」進一步普及化提出建議。所謂「共享價值」，是指企業在「創造經濟價值的同時，為社會創造價值，以應付不同社會挑戰，滿足社會需要」。「共享價值」作為一個營商的模式，可以同時改善社會和環境，故此在本質上，比起「社會捐獻」會消耗企業利潤，「共享價值」相對更具擴展性。因此，「共享價值」將會在紓緩本港的貧窮和社會孤立問題擔當重要角色，這亦是社創基金的宗旨及工作範圍。

當「共享價值」概念在全球開始被廣泛地採納，期望能具規模地應對迫切的社會需要的同時，企業仍需要持續地提升營運標準以減少對社會破壞的外部成本，並繼續投資在其社區以達致慈善目的。誠然，嶄新的商業模式涉及三大方面：開發能夠應對社會需要並有利可圖的營商模式，過程中需盡量減輕、甚至完全排除對社會破壞的外部成本，並盡可能為社會帶來除徵稅外的貢獻，包括金錢或物質方面。

本報告內容，將就目前在本港活躍的企業在理解和實踐「共享價值」情況，作出具體說明及就未來推動方向提供啟發。我們邀請了 174 間在本港經濟領域具代表性的企業，參與一項調查，並從中選取 12 間企業進行深入訪問。在 49 份回覆的問卷中，28 間企業表示他們在營商中正實踐「共享價值」，另外 20 間表示他們正參與社會服務和環境保護等活動，亦有進行慈善捐獻。然而，這 20 間企業並非是次研究的焦點，儘管已於上文指出其關連性。

研究中，我們嘗試採納 FSG 的一個架構，檢視企業在實踐「共享價值」的里程，解釋它們在不同階段所遇到的困難及機遇。這個為期橫跨數年的里程，從開始認識「共享價值」、把握第一次開展「共享價值」的機會、以至將整個概念全面融入企業策略和日常業務運作中，對於在本港進一步推動「共享價值」，提供了啟示。

### 本港企業在理解和實踐「共享價值」，相對處於起步階段

調查結果顯示大部份接受調查的企業對「共享價值」的認識仍然對處於起步階段，亦未完全掌握其概念。很多未能分辨「共享價值」與企業慈善捐獻和企業社會責任的差別。要提升企業對「共享價值」的認識，必需加強針對性的推動和能力提升的工作。

與企業進行深入訪問時，讓我們更仔細識別上述的情況，並提供更具體的建議，讓社創基金參考。

- **強化剛起步的「共享價值」運動：**我們建議向本港企業，持續地推動「共享價值」的概念，特別是針對主要企業的行政總裁，鼓勵他們在企業內落實「共享價值」。由於他們的重要性和影響力，能產生漣漪效應，有助促進其他同行企業參照和跟隨。在這方面，社創基金通過與不同政策局以及行政長官辦公室的緊密聯繫，可以扮演重要的協調角色；而社創基金於每兩年舉辦的「共享價值」論壇，已建立了良好的基礎。我們建議建立一個企業領袖的溝通平台，凝聚各企業的行政總裁，讓他們在「共享價值」的範疇中，成為關鍵意見領袖；並能開啟與其他新進的企業行政總裁的相互交流，更有效地推動「共享價值」運動。

- **以創新模式在本港推動「共享價值」：**「共享價值」是一個有效的策略，讓本地企業創造「共享價值」的方案以紓緩本港需優先處理的社會課題，例如：可負擔房屋、人口老化、廢物及污染等問題。部份香港大企業的業務位於香港以外地區，缺乏本地運作，難以產生實踐「共享價值」的機會。另一些小企業，由於規模所限，很難發展對主要社會和環境問題具影響力的「共享價值」方案。因此，社創基金需要發掘並聚焦一群最具潛力、有足夠規模、同時又能在本地發揮影響力的企業，以回應需優先處理的社會課題，讓企業互相交流學習一些本地及國際之有效做法，共同營造機會以協助企業推動「共享價值」。

### 跨界別合作是推動「共享價值」的最佳策略

調查結果亦顯示企業在考慮「共享價值」機遇或方案時，未能完全掌握本地社會或環境問題。這包括可負擔房屋或人口老化所出現的種種問題等。縱觀全球，任何不利創新或發展的政策、規管、常規及行為、供應鏈狀況等，都對落實「共享價值」產生不同的阻力。因此，企業需擴展與政府、非政府機構、以至其他持份者的跨界別合作，移除上述阻力，為創造「共享價值」營造更理想的環境。

- **為一至兩項主要社會問題帶來協同創效：**社創基金可以考慮啟動並資助一至兩個協同創效的項目，去針對一至兩項主要的社會及環境問題，(如：可負擔房屋、長者照顧、廢物處理問題等)。目標是要創造有利條件以落實「共享價值」的運作模式。這個運用協同創效的做法，對於推動跨界別合作成效顯著。社創基金具備條件把相關持份者連結起來，並投放資源於成功關鍵因素，以促成協同創效。社創基金可擔任「起動者」和「資助者」的角色，一方面推動政府決策局及部門與本地機構合作參與。

這份報告與分析概述了香港在實踐「共享價值」方面的整體評鑑。無疑，香港企業已存在一定的動力，重新思考它們參與應對社會及環境挑戰的角色，願意結合經濟價值和社會價值。在這個時機，社創基金可以發揮領導的角色，提供適切的支援，進一步推動「共享價值」。上述建議有機會發展成為一套周詳及明確的策略，後者亦是作為制訂相關策略目標及量度進度的重要元素。

# 1. 引言

## 甲、 研究概覽

香港特區政府成立的社會創新及創業發展基金 (社創基金) 於 2017 年 7 月委託 FSG 進行一項研究，旨在了解本港企業對「共享價值」概念的認識和實踐情況。此外，亦讓政府及其他持份者可以識別更多機會，以執行和提升「共享價值」概念。

「共享價值」概念發表於 2011 年出版的《哈佛商業評論》，Mark Kramer 及哈佛大學教授 Michael Porter 對「共享價值」的定義為：「在創造經濟價值之同時，亦能對應社會需要和挑戰，藉此為社會創造價值」<sup>1</sup>。文章歸納出三個「共享價值」的類別，分別為：重新構想產品及市場以迎合被忽略的社會需要、重新定義價值鏈上的生產力並為社會帶來裨益，以及發展社區協作。

「共享價值」與採用「回饋」形式的慈善捐款或「企業社會責任」(CSR)等做法不同，後兩者旨在改善營運標準，此為商業成本之一。發展「共享價值」是拓展業務和提升盈利的獨特策略；此外，它亦能改善社會及環境狀況。故此，「共享價值」之發展規模具有巨大潛力，讓企業回應聯合國所訂定的可持續發展目標。

本研究之重點部分為一項以本港企業為對象的調查計劃，受訪者需提供有關其企業實踐「共享價值」的情況。本報告之基礎包括該項調查之結果，以及與抽樣受訪企業所進行的跟進訪問。

為免因採用「共享價值」這個專有名詞而引致混淆，調查以「俱社會效益及商業價值的商業活動及模式」為題的角度訪問受訪者。受訪者會首先被問及有關其企業現時在「慈善」和「企業社會責任」活動的投入狀況，冀能清晰地將兩者與「共享價值」的做法區分出來，縱使兩者並非是次研究的重點。

## 乙、 「共享價值」里程

企業不會頃刻成為「共享價值」的從業者。反之，企業會經歷四個階段的「共享價值」里程：

- **理解與認識**：理解何謂「共享價值」，與慈善事業或企業社會責任有何不同，以及如何發掘「共享價值」機會
- **準備與學習**：發展具「共享價值」的商業模式，策劃和推展先導計劃
- **採納與落實**：根據可量度之社會效益及商業價值，擴充及改善先導計劃至多個位置
- **擴展與推進**：複製「共享價值」原則至整間企業，並注入各營運範疇

圖 1 提供更多有關企業於各階段的共同特點和活動的資料：

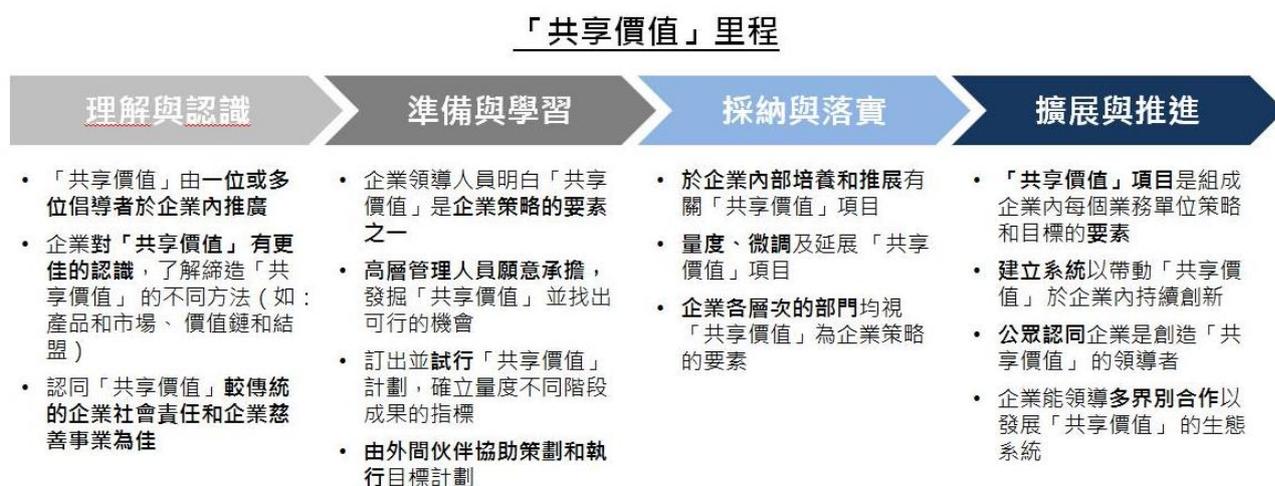


圖 1：「共享價值」里程的四個階段

### 丙、 調查方法

FSG 透過網上調查以蒐集企業資料，並於 2017 年 8 月份邀請企業回應。受訪者可選擇以粵語或英語回應，以粵語回應則會被翻譯成英語以作分析之用<sup>2</sup>。

本調查原本只包括 120 間企業，後來加入另外 54 間企業以蒐集更多回應。在確定抽樣受訪對象時，FSG 得到分別來自香港社會服務聯會(社聯)、社創基金以及另一本地合作夥伴，香港總商會的寶貴建議。該三間機構不單止協助確定抽樣受訪對象，更提供了相關的聯絡人資料，以及協調推廣和跟進等事宜。174 間受訪企業的分佈如下：

- **100 間企業為香港交易所上市企業當中，市值位列頭 400 名：**此 100 間獲揀選的企業正可代表本港的經濟結構，反映本地生產總值的組成，以及僱員的分佈。在本港沒有主要運作的企業則不包括在內。企業若已經在不同程度上被公認為正在推行可持續發展，如納入恒生可持續發展企業指數以及富時社會責任指數，則該等企業亦會被視為調查對象。
- **20 間由社聯、香港總商會及社創基金識別為「共享價值」進階參與者的非上市企業：**有別於上文提及的 100 間上市企業，揀選這些企業旨在確保調查能包括若干在本港建立一定程度的商譽，並且具發展前景的較小型企業，其所屬之經濟範疇不屬考慮因素之列。
- **54 間後期加入的企業：**大部分被揀選為此組別的企業，曾於 2017 年舉行之「共享價值」論壇中表示有意進一步了解「共享價值」概念。其餘的企業則由社聯和香港總商會建議，並預計會積極回應是次調查的受訪對象。最終，此組別包括了來自各行業的公共事業和私人企業。

調查题目的制訂是容許我們能根據以下圖 2 所示的工具，把受訪者按著「共享價值」里程的各階段來歸類。該工具把調查題目按著「共享價值」勾畫出 4 大層面；各調查题目的答案則分別對應於不同層面上，指向「共享價值」里程之各個階段。例如：企業若回應「共享價值」商業模式並非其核心業務，該企業則會被評為正處於「理解與認識」的階段之「商業模式及活動的相關度和集中度」的子層面上。透過結合企業的回應，以及 FSG 發展「共享價值」概念和協助

企業實踐「共享價值」的豐富經驗，我們可以把各個「共享價值」參與者作出歸類；甚或更準確而言，了解各參與者在本港推展的「共享價值」活動正處於「共享價值」里程的哪一個階段。

		理解與認識	準備與學習	採納與落實	擴展與推進	
1	對概念和機會的理解	商業模式及活動與所指向的社會問題 (第14題 + 分題)	比較透過「慈善事業」和「企業社會責任」解決問題而言，沒有不同之處	與「慈善事業」和「企業社會責任」有所分別，惟尚未證明社會與業務互相影響的關連	具體和數據為本的商業潛力(現在和將來)	清晰地(同時某程度上可以被量化)連繫至現時的業務競爭定位
		商業模式及活動的相關度和集中度 (第19-21題 + 分題)	並非核心	容許創新的機會	有關企業的目標和未來增長機會之具體狀況	成為現時核心業務，競爭力 and 企業目標
2	業務定位	管理與監督 (第16及18題)	個別企業的支持，企業持有的基金及/或企業社會責任部門	業務單位與企業領導	董事會之間的領導力(跨部門)	董事會之間的領導力和投資者(跨部門)
		資金來源 (第17題)	慈善基金	業務單位與可持續發展部的資金	企業創新資金	融合企業創新，業務單位和外部資金
3	執行	發展階段 (第22題)	策劃	先導	改良及提升	拓展
		量度商業，社會及環境效益 (第23-25題 + 分題)	廣義描述、假設	透過評估具體的影響力和公開數據，以量度進程	根據對影響力的評估，具體的單一初步行動	與企業整體的量度框架具有非常明確關係 + 動機
4	合作夥伴	合作夥伴的投入度 (第27題)	諮詢持份者	與個別合作夥伴一同策劃/執行	多個合作夥伴參與其中(即橫跨價值鏈)	生態環境的結合

圖 2: 「共享價值」里程分析圖表

此分析圖表揭示本港企業認識和執行「共享價值」的現況。同時亦引伸出一項假設，關乎如何協助企業在其「共享價值」里程上更進一步發展，當中亦揀選了部分企業進行跟進訪問，以肯定上述分析。訪問內容及建議將在後文另述。

## 丁、 回應概覽

在是次調查所揀選的 174 間企業中，有 49 間作出回應，回覆率達 28%。根據表 1 所示，即使後來加入的 54 間企業並非原初調查樣本的目標對象，受訪者很大程度上已能夠代表香港經濟。由於受訪者來自多個行業，所以調查受訪者總數超過 100%。綜觀首 5 個最常見的受訪企業營運的行業，當中 4 項為香港政府所定義的「4 大主要行業」：貿易 / 物流、金融服務，專業服務及旅遊業。而房地產縱使不屬「4 大主要行業」之一，惟該行業本身已對香港經濟作出重要貢獻。

行業 <sup>3</sup>	受訪企業所佔的百分比 (n=49) <sup>4</sup>	增加的本地生產總值所佔的百分比(2015) <sup>5</sup>	聘用香港僱員所佔的百分比 (2015) <sup>5</sup>	公司市值位列香港交易所頭 400 名的百分比
貿易/物流	20%	22%	20%	9%
金融服務	27%	18%	7%	18%
房地產	29%	5%	3%	19%
專業服務	20%	5%	6%	15%
零售/飲食/消費品	14%	6%	13%	14%
旅遊 <sup>6</sup>	24%	3%	3%	13%
製造	4%	4%	1%	13%
資訊/ 通訊	10%	3%	3%	5%

表 1: 受訪企業所屬的主要行業分佈

不論是行業分佈，抑或是企業規模而言，受訪企業的分佈都相當平均。各受訪企業都有被問及其企業最近期的年度營業額，以及香港營業額所佔的百分比。此外，受訪者亦需提供其全職僱員的數目，以及駐香港全職僱員的百分比。表 2 及表 3 顯示受訪企業平均地包括了小型和大型企業<sup>7</sup>。表 2 及表 3 顯示受訪企業的規模十分平均。表 3 顯示，有大比數的企業在香港的營業額佔 81%或以上，及 / 或 81%或以上的全職僱員以香港為工作據點。

年度營業額(港幣)	受訪企業數目
0 - 5 億	10
5 億 - 50 億	7
50 億 - 200 億	12
200 億 - 500 億	8
500 億或以上	7

表 2: 受訪企業的年度營業額

受聘用的全職僱員數目	受訪企業數目
0-100	9
101-1,000	5
1,001-5,000	7
5,001-20,000	6
20,001 或以上	10

表 3: 受訪企業所聘用的全職僱員數目

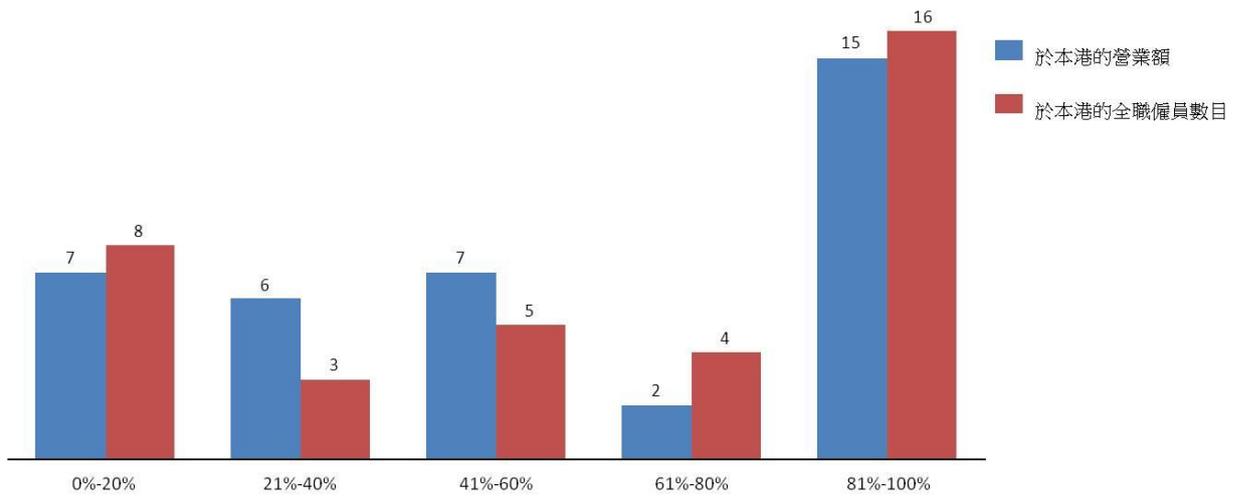


圖 3: 受訪企業在香港的營業額，以及駐香港全職僱員數目

## 2. 檢視企業在實踐「共享價值」的里程<sup>8</sup>

正如上述所說，49 間回覆調查問卷的企業中，28 間表示有進行「共享價值」的活動。除了一間外，其餘 27 間企業已提供足夠資訊，幫助我們判斷它們正處於「共享價值」的那一個階段。表 4 顯示這 27 間企業處於四個階段的分佈情況。當中，超過一半，即 16 間企業(59%) 正處於「理解與認識」階段，另外 11 間分別處於「準備與學習」階段及「採納與落實」階段；暫時仍未有企業達至「擴展與推進」階段。然而，綜觀全球，亦只有少數企業處於這個較高層次的階段。

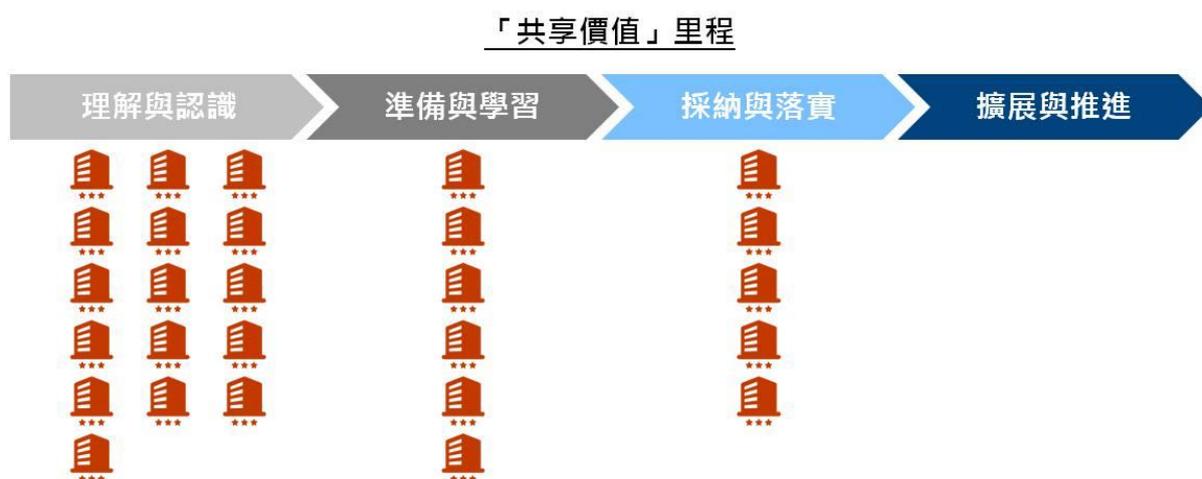


圖 4: 實踐「共享價值」企業在不同「共享價值」里程的分佈

為了進一步了解本港企業在這幾個階段實踐「共享價值」的情況，我們整理了受訪企業的回應，藉此對香港本地「共享價值」的應用有更深入的理解。我們嘗試列出每個里程中的重點，再描述有關企業在該重點的表現。我們亦會討論企業在不同階段，呈現對「共享價值」的誤解或偏離，從而提出具體建議，讓它們在「共享價值」旅程中，更上一層樓。

### 甲、「理解與認識」階段（27 間企業中的其中 16 間）

第一個階段的特點是企業嘗試理解及認識「共享價值」的概念，並考慮潛在的機會，將有關概念落實。處於此階段的 16 間受訪企業，顯示它們對「共享價值」的理解，仍然十分模糊，亦不掌握「共享價值」與企業慈善捐獻和企業社會責任的分別。例如，一間跨界別多元化大企業指出，它們的「共享價值」伙伴，是一個由企業基金會管理的獎學金項目，而有關項目與企業的營商策略沒有直接關係。另外，這些企業的普遍回應，只是說明其「共享價值」活動所產生的含糊而不具體的利益，但卻沒有明確解釋與業務的關係，對當中可產生的效益也沒有清楚描述。一間金融企業表示為 500,000 名年青人提供生活體驗活動，另一間地產企業指它們的活動為香港整體社會，包括社會資本及軟實力，提升價值。相對而言，「共享價值」的模式應該更具體及更清晰地展示可達至及可量度的目標，讓企業業務和社會互惠。

部份處於「理解與認識」階段企業的回應，也反映一些與「共享價值」偏離的特點。儘管有些企業認為「共享價值」是它們的核心，但它們的回應反映那些「共享價值」活動其實只處於非業務核心的邊緣位置。例如，一些企業描述它們的「共享價值」活動是處於策劃或先導階段，

與其主要業務所提供的產品或服務沒有明確關聯，而發展這些活動的期望較多為提升企業形象或加強員工參與。明顯地，這些活動與企業的業務和運作並不相關。總結來說，由於企業正處於「共享價值」里程中起步的階段，它們最需要的是企業管理人員的教育和培訓。

由企業提供的獎學金項目固然是好事，亦有機會改變數以十萬計的年青人的生活。然而，如果企業認為這類項目可以推進「共享價值」，將局限了企業拓展業務創新的機會。同樣，對「共享價值」概念的偏離，亦令企業無法通過業務之營運去幫助處理更重要的社會問題及滿足社會需要。

因此，在「理解與認識」階段，首要是幫助企明白甚麼是真正的「共享價值」概念，甚麼並非「共享價值」的範疇，亦要讓他們理解「共享價值」在其相關行業和處境的意義。有關教育和培訓，應該能夠具體、聚焦，並能提供真實的個案，以便它們容易掌握。

## 乙、「準備與學習」階段（27 間企業中的其中 6 間）

在「準備與學習」階段與「理解與認識」階段的最大分別，乃是處於前者的企業，已發掘到一項或多項實踐「共享價值」的營商模式，並開始進行發展及試驗。因此，在這個階段最重要的特點是「發展」及「試驗」有關營商模式，而企業亦致力準備和學習相關模式的運作。部份受訪企業嘗試將「共享價值」的營商模式融入其營商策略，然而，在將概念演化為具體活動方面，仍處於起步階段。例如，一間專業服務公司試圖掌握長者的需要，以便幫助它們的客戶爭取長者的市場。另一些受訪企業在推出和試驗「共享價值」活動方面，較為成熟，但其具體活動只側重於企業的指定客群。例如一間房地產發展公司考慮進入長者護理的市場，而另一間電子產品生產公司正試驗推出電子學習平台。

處於「準備與學習」階段的企業，對「共享價值」概念有較清晰的理解，但它們在量度「共享價值」成效方面，明顯不足。在六間處於此階段的企業中，沒有一間能夠提供具體的成效指標。儘管其中三間表示已開始拓展它們的「共享價值」模式，但亦未有說明活動的具體成效。我們明白某些活動剛剛起步，很難提供具體的成效數據，但由於企業未能將初步的成果加以整理，相信日後要量度具體成效，將會十分困難。

要投入更多資源，拓展「共享價值」活動，量度成效是十分重要。這亦是企業能否從「準備與學習」階段，步入「採納與落實」階段的關鍵所在。一個良好的「共享價值」概念、鞏固的合作伙伴是拓展「共享價值」的第一步。長遠而言，要拓展「共享價值」活動，延伸其策略，企業必需掌握足夠的數據，作出客觀、有事實根據的決定。

## 丙、「採納與落實」階段（27 間企業中的其中 5 間）

受訪企業中，有五間已進入了「採納與落實」階段，而它們亦有較進階的參與。這個階段最重要的特點是伙伴合作。其中一間從事健康護理業的社會企業，從招聘到提供護理服務，都以滿足迫切的社會需要為目標；另一間大型電訊公司，成立了一間附屬公司推出多項運用其業務專長的「共享價值」模式：包括一個電子車輛儲電站的聯營項目，以及另一個借助現有的連接設備建立的健康資訊平台；還有一間公共事業公司，發展了一項轉廢為能的項目，以商業營運的模式，為客戶提供更潔淨的再生能源。

上述例子說明這些企業對「共享價值」概念已有一定的理解。然而，從它們的回應中，亦未能一致表達其合作伙伴的重要性。在這五間企業中，有三間曾諮詢持份者的意見或建議，但仍未

將它們視為主要合作的盟友，讓它們在整個「共享價值」活動中，扮演更重要的角色。第四間企業更將焦點放在內部流程和價值鏈的重整，而忽略合作伙伴的參與。事實上，伙伴合作對「共享價值」能否成功，起關鍵性作用，亦是主要的支柱。企業缺乏更廣闊層面的合作伙伴，將大大限制它們在整體系統性的轉變，創造更大的影響能力。

因應上述對建立伙伴合作不同程度的理解，如要幫助處於「採納與落實」階段的企業，可以從建設伙伴合作平台開始。鼓勵更多伙伴合作，「共享價值」活動將可以更成功地落實，而個別推動「共享價值」的進階參與企業亦可應以定位在一個更大的生態環境內。這個生態環境應包括顧客、政府、民間社會，以至其他企業<sup>9</sup>。

要有效促進伙伴合作，企業可以在相關的「共享價值」項目中，加強論述社會價值與商業價值之間的聯繫。這帶出兩個作用：第一是內在方面，這種論述將增加企業內部的認受性和推動力，讓企業聚焦創造有關社會價值與商業價值；第二是外在方面，這種論述將協助企業尋找合適合作伙伴，特別是那些企業以外、對「共享價值」存疑、但卻認同相關社會價值的合作伙伴。

#### 丁、 推進「共享價值」里程的機遇

在問卷調查的結果中，我們發現了一些機遇，有助在本港推進「共享價值」。香港固然存在許多不同層面的社會需要，但某些需要無疑更為突顯。以下，將列出其中四項社會需要，並探討推進「共享價值」的機遇。

1. **可負擔房屋：** 2017 年 5 月，香港公屋輪候冊上輪候人數達到 282,300 人，而平均輪候時間達 4.7 年<sup>10</sup>。在私人房屋市場方面，高昂房地產價格被受關注。在一項 2017 年的統計發現香港樓房價格是每年總收入中位數的 18.1 倍，有關數據，位列世界之首。<sup>11</sup>
2. **人口老化：** 根據香港特別行政區發展局「香港 2030 規劃遠景與策略」文件顯示，香港 65 歲以上老齡人口，從 2014 年佔總人口 15%，將急促增至 2034 年的 30%<sup>12</sup>。需求護理服務的長者數目，從 2003 年的 77,000 人將倍增至 2015 年的 143,000 人<sup>13</sup>。直到 2015 年，資助安老院舍平均輪候時間為 26 個月，而 5,881 人在輪候期間身故，有關數字較 2005 年上升 73%<sup>14</sup>。
3. **污染及廢物：** 空氣污染在香港深受關注。根據世界衛生組織空氣質素標準，香港持續 15 年都未能達標，而單在 2017 年 1 月，與霧霾相關的求診個案，已達 300,000 宗<sup>15</sup>。固體廢物問題同樣嚴重。香港三個堆填區已接近飽和，2015 年香港生產的固體廢物，達 370 萬噸，是過去 5 年最高的數字<sup>16</sup>。香港在廢物回收的水平很有限，2011 年只有 0.5% 的塑料回收，2013 年輸出內地回收廢物被禁止，進一步顯示本地提升廢物回收設施的迫切性<sup>17</sup>。
4. **經濟機會不平等：** 於 2017 年，香港經濟不平等的情況進一步惡化：最富有的 10% 住戶，比最貧窮的 10%，賺取 44 倍的入息，比世界上大部份城市，差距更大，而僅次於紐約<sup>18</sup>。少數族裔，特別是南亞裔的情況，更為嚴峻。在 2014 年，來自南亞（包括印度、巴基斯坦、尼泊爾、斯里蘭卡、孟加拉）的住戶，貧窮率達 31%，較整體平均 16% 更高<sup>19</sup>。而婦女在人力市場的競爭方面，同樣面對顯注的困難。在 2016 年，貧窮人士中兩性在薪酬的差距是 39%，較 2001 年的 33% 上升，亦高於全球的 24%<sup>20</sup>。

除上述四項社會問題，「共享價值」亦可應用於**教育及醫療**兩項課題。往前看，對於本港不同社會問題的分析及優次之選定，將會是一項發掘「共享價值」機遇的重要工作。

無疑，我們不能期望個別企業去處理上述複雜的問題，然而，我們希望企業通過實踐「共享價值」，共同應對有關挑戰。尤其，某些具有獨特優勢的行業，更應共同集結力量發展「共享價值」項目，以應對這些社會挑戰。正如表四所示，在四個社會需要範疇中，有三成的受訪者，選取污染及廢物，作為其「共享價值」項目所針對的對象。

香港面對的主要社會及環境問題	具潛力落實「共享價值」的行業	有關行業的回覆企業數目	回覆企業中，通過「共享價值」回應相關問題的企業數目
污染及廢物	貿易／物流、製造、零售／飲食／消費品、物業發展／管理、公共事業	28	15 (54%) <sup>21</sup>
經濟機會不平等	旅遊、貿易／物流、專業服務、金融服務	33	9 (27%)
人口老化	健康護理、金融服務、物業發展／管理、零售／飲食／消費品	32	5 (16%)
可負擔房屋	物業發展／管理、金融服務、公共事業	26	2 (8%)

表 4: 香港面對的主要社會及環境問題、不同行業通過「共享價值」活動回應相關問題的企業數目

要注意的是，部份社會問題領域，如可負擔房屋，受相關法例規管，增加了企業回應問題的阻力。此外，雖然「共享價值」商業模式能具規模地應對社會及環境問題，但非能單靠這方案去解決所有問題。例如：「共享價值」商業模式或能紓援由個人及營運引致的污染及排放量；但如果「共享價值」商業模式與其他企業社會責任措施、行為習慣的改變以及有效的法例規管相互配合，在應對社會及環境問題上將獲更大的效益。(見 3.丙部分)

然而，在抽樣受訪企業中只有 49 間企業表示其「共享價值」商業模式已經與社會及環境問題接軌，這反映香港企業對「共享價值」的認識仍十分不足，更遑論它們將業務結連到香港社會和環境保護的問題，產生「共享價值」的效果。

邁向未來，將一些成功對應本港主要問題的「共享價值」個案作深入研究及指出成功要素將有助提升各行業對這課題的認知與及發掘機遇。以下列舉了數個本地的實例以解說上述課題。

## 「共享價值」個案

### 個案：香港電訊 – 透過數碼健康監察提昇健康水平

預料香港面對人口急速老化的問題將會持續，意味著更多患有慢性疾病的病人需接受全面而繁瑣的治療方式，而長者往往容易忘記按時服藥或因意外而受傷，令他們感到十分吃力。

為了解決這些問題，香港電訊推出了一個名為「e 体健」(eSmartHealth) 的服務，包括網上健康監察平台以觀察健康狀況以及是否配合治療。香港電訊夥拍醫療儀器公司及長者照顧機構，實時監察體重、血壓、血氧、體溫及血糖水平。連同安裝在家居的攝錄鏡頭和動態感應器以記錄長者在家中活動程度的數據。該些數據會被記錄在網上平台，方便病人、家人及醫生查閱，有助醫生修訂治療方案或適時介入。

「e 体健」是企業創造「共享價值」的一個明確例子。香港電訊協助用戶按照服藥療程，尤其是長者用戶，藉此提昇病人的生活質素並減輕醫療系統的負擔。透過把不同種類的數據整合於單一平台，有助用戶了解其健康狀況；此外，平台亦為用戶提供健康資訊內容。就香港電訊的角度而言，「e 体健」深化了為寬頻用戶及醫護專業人員提供的服務，讓企業從芸芸市場競爭者中突圍而出。

### 個案：香港中華煤氣有限公司（煤氣） – 把廚餘轉化為生物氣體

香港的廢物處理問題迫在眉睫，廢物生產量在過往三十年增加了 80%，遠遠超越了同期 34% 的人口增長<sup>22</sup>。香港的土地資源十分珍貴，因此，不斷地興建更多堆填區並非長遠可行的解決方案。本港的固體廢物當中，有 40% 是廚餘，最終接近全數被棄置於堆填區。

煤氣公司最近開始把一項新技術投入商業運作，該技術能夠把廚餘轉化為生物氣體，繼而用作生產煤氣的原料，最後把煤氣輸送至各住宅及商業用戶。該公司首個投入運作的生產廠房設於中國內地，並積極探討在香港建設同樣廠房的可行性。

煤氣公司的生物氣體轉化廠房是一個展現「共享價值」商業模式的極佳例子，具有非常清晰的社會影響力：其轉化過程能減少廢物質量達 90%，餘下的 10% 則被轉化為肥料。若能夠擴充這項轉換技術的規模，將有效減輕本港在廢物管理方面的負擔。此外，該技術的商業價值十分明顯，就是應用於製造該公司的主要產品及服務 – 即供應煤氣至各住宅及商業用戶。透過將社會效益，與成功投入商業運作的新技術互相結合，煤氣公司的「共享價值」商業模式能夠讓企業從市場競爭者中突圍而出，一如上文有關香港電訊的成功個案。

### 個案：香港鐵路有限公司（港鐵） – 投資職業培訓，培育下一代人才

香港正面對本地年青人才供求方面的嚴重錯配。由 2008 至 2015 年，有 26% 的大學學士學位畢業生入職一些無需專業知識的文職或其他職位；對比於 1994 至 2001 年，該項數字只有 12%<sup>23</sup>。從企業角度而言，情況亦相若。一項在 2015 年進行的研究發現，65% 的本港僱主反映因為人才供應短缺，難以填補職位空缺，對比上一年的數字增加了 9%<sup>24</sup>。

港鐵作為本港其中一個規模最大的僱主，嘗試透過投資在一系列職業及在職培訓課程，以解決上述的人材錯配問題。例如自 1978 年創辦的「學徒訓練計劃」，已經培訓了超過 1,500 名年青人。港鐵更於 2015 年推出「從校園到就業」計劃，旨在「促進商業及社會界別合作，讓本

港年青人的技能及抱負，與經濟發展的需要互相配合」<sup>25</sup>。該計劃贊助了一個跨界別高峰會，以探討如何透過港鐵提供的資助或其他形式的支持，促成切合年輕人所需的方案。

同樣地，港鐵的「共享價值」視野是十分清晰的。每當為員工提供技能培訓，抑或與年青人溝通以了解其需要時，港鐵致力探討如何幫助他們找到理想職業，盡展所能的可能性。成功推動此目標，有助解決社會需要，尤其本港正面對收入增長不均的狀況。在商業角度而言，港鐵的投資能增加聘用所需人手的可能性。此外，亦可促進更高的運作效率以及減輕招聘及人手過盛的成本。

### 3. 提升本港對「共享價值」的認知與實踐

在問卷調查中，其中 28 間企業回應有推行「共享價值」活動。我們邀請他們分享在策劃及推行有關活動時，遇到的挑戰和困難，以及它們期望得到甚麼來自外界的支援，以克服有關困難。這些回應有助我們思考一些命題和假設，與 12 間企業進行更深入的面談。那些面談對象涵蓋三個處於「共享價值」不同階段的企業，並包括了不同規模（大、中、小型）、不同行業（貿易、物流、金融服務、物業發展、專業服務、零售、飲食、消費品、旅遊、製造）的公司。

深入面談的目的有兩點：

1. 更準確了解不同企業在策劃及推行「共享價值」活動時，遇到的挑戰和困難；
2. 發掘「社創基金」在支援企業參與或提升現行「共享價值」項目的機遇。

從上述的問卷調查及深入面談中，我們整理了以下三個重點，讓「社創基金」考慮，支持本地企業在「理解與認識」、「準備與學習」及「採納與落實」共享價值等方面做得更好，從而紓緩本港的貧窮和社會孤立問題。

#### 甲、 強化正在萌芽的「共享價值」趨勢

綜觀問卷調查的結果，和我們就本地企業在「共享價值」里程的觀察，顯示大部份企業對「共享價值」缺乏足夠的理解及認識，以至有關概念與慈善捐款和企業社會責任的分別。受訪企業特別指出，它們不掌握在提供社會效益的同時，如何建立賺取盈利的商業模式。它們認為具體例子、個案、企業間的分享和學習均十分需要。

在深入面談中，受訪者更指出，企業行政總裁的參與十分重要，他們可以帶領整個運動，讓更多不同企業理解和認識「共享價值」的重要性。

*「對我們來說，最大的挑戰是說服管理層認真考慮『共享價值』的機遇，他們的理念仍然十分傳統，未考慮到社會問題其實可以帶來商機。」*

*「行政總裁參與『共享價值』至為重要，『社創基金』可以舉辦行政總裁圓桌會議，邀請政府官員與行政總裁出席，藉此鼓勵他們支持『共享價值』的工作。」*

要在一間企業全面推行「共享價值」的創新營運模式，行政總裁的領導是十分重要的。在《財富》雜誌的「改變世界」排行榜 2017 大多數企業均擁有一些像聯合利華(Unilever) Paul Polmen 及默克藥廠 (Merck) Ken Frazier 一般的領袖，能在發展「共享價值」議題作領導者<sup>26</sup>。

問卷調查的回應，顯示企業的領導層均有參與「共享價值」的活動，然而，由於大部份企業仍處於「共享價值」里程的起步階段，我們需要進一步強調「共享價值」有助產生商業價值。能夠選擇合適的溝通渠道與傳媒伙伴，可以有助吸引行政總裁和管理層參與「共享價值」。

基於受訪企業的回應及 FSG 的經驗，我們建議：

「社創基金」針對香港主要企業的行政總裁，強化正在萌芽的「共享價值」趨勢。

理念：鼓勵香港主要企業的行政總裁，參與推動「共享價值」，有助本港企業的長遠發展及競爭力提升，亦有利推廣給本港其他企業。

- 檢視現有的行政總裁交流平台，如：團結香港基金「商社聚賢」平台或 Shared Value Project HK 集結力量以鼓勵更多企業領導的參與。
- 分享本地個案，突顯香港企業通過投資「共享價值」，提升競爭力，達至長遠業務增長。
- 提供外國個案，供本港企業參考，了解如何對應一些主要的社會及環境問題 (如：可負擔房屋、人口老化等)
- 透過不同媒體，宣傳「共享價值」的工作。
- 邀請政府官員和行政總裁出席由社創基金舉辦的「行政總裁圓桌會議」，討論「共享價值」和潛在的機遇。
- 考慮舉辦香港「共享價值」獎勵計劃，或與媒體合作，選出最佳示範個案。

## 乙、投資香港創新「共享價值」

要通過創造「共享價值」，達致其目標，「社創基金」須強調企業如何在回應社會及環保問題的同時，帶來商機，提升它們的競爭力。然而，本港許多大企業，業務均在香港以外地區。它們在推動「共享價值」時，可能回應了中國內地的貧窮問題，或者菲律賓的勞工問題，但對本港的社會問題，未必有顯著的果效。

另一方面，98%的本港企業是中小企，僱用員工在 100 名（製造業）或 50 名（服務業）以下。這些企業合共聘用了 130 萬名員工，或整體勞動人口 46%<sup>27</sup>。在與一位中小企東主訪談時，我們觀察到由於「共享價值」需要商業模式的創新，這類小型企業缺乏足夠資源，發掘或創造「共享價值」。即使他們願意嘗試，所創造的「共享價值」仍然十分有限。

然而，要推動「共享價值」，不可能沒有本地企業的參與。因此，「社創基金」必須掌握不同行業的特色，針對性地提供資金和政策支援，建立企業的能力，推動社會創新，從而啟發更多具特色及與企業有關聯的「共享價值」新嘗試，回應香港各種社會及環境問題。作為第一步，最首要是將香港主要的社會及環境問題按「共享價值」的潛力排序作考慮。接下來，「社創基金」可考慮制定有關準則，挑選目標企業組群，包括在植根本地經濟的企業（如：超過 50% 的業務及利潤均在香港進行）、業務與社會問題相關的企業（如物業發展、運輸、衛生護理、金融服務等）、出現新領導或跨代交接的企業、具規模並產生具大影響的企業等等。

「社創基金」可以借鑒不同機構已經建立的商界參與社會平台支援企業實踐「共享價值」，如香港工業總會的「工業獻愛心」表揚計劃以及香港社會服務聯會的「商界展關懷」計劃等，它們均建立了相關準則。此外，近年積極發展的社會企業亦有不少創新的營商概念，以上種種均能為「共享價值」的發展奠下一定程度的基礎。

「社創基金」可為特定的企業組群，建立極針對「共享價值」的支援，以便更有效地回應貧窮和社會孤立等問題。

理念：讓「共享價值」在本地企業發酵並廣泛落實，對回應香港主要社會及環境問題，十分重要；同時，相關的經驗、創新意念，亦可啟發世界各地的大城市，從而確立本港在「共享價值」的領導地位。

- 通過「共享價值」的研究、列舉本港主要社會及環境保護議題的優次，並發掘相關的企業群組或個別公司。
- 為目標企業組群，推行試驗性的支援項目（如通過比賽撥款，專業諮詢服務等），提升它們有關「共享價值」的意識和能力，並協助它們嘗試創新的商業運作模式。
- 提供種子基金、共同投資、政策支援（包括法規狀況），推動極具潛力的「共享價值」商業模式。

### 丙、 開展項目於一至兩個重要議題上，營造更大的協同創效

「『社創基金』的最大優勢是與政府不同部門及公民社會的密切聯繫，我們在『共享價值』的旅程中，明白到成功之道取決於法規的改變以及相關參與者的委身，並避免以資助的模式運作。作為商業機構，我們必需保持競爭力。」

正如上述所示，最嚴峻的社會和環保問題，很可能反而有最大機會創造「共享價值」。目前，較少企業以可負擔房屋、人口老化等被受關注的社會議題，作為「共享價值」的焦點，顯示這類範疇受到複雜及系統性障礙所限制，包括法規、常規及行為、服務供應等，使企業無法發揮其潛能。如圖 5 所示，企業並非單獨運作，其商業運作一般受其四周的生態環境所影響。改變有關生態環境，並非個別公司力所能及，因此必須與政府部門、非政府機構和其他伙伴共同合作。

「作為一間建築公司，我們很難有機會與發展商和運輸及房屋局探討公共房屋的課題。我們即使有創新的方案，但沒有土地，我們很難將計劃落實，因此必須與相關持份者共議。」

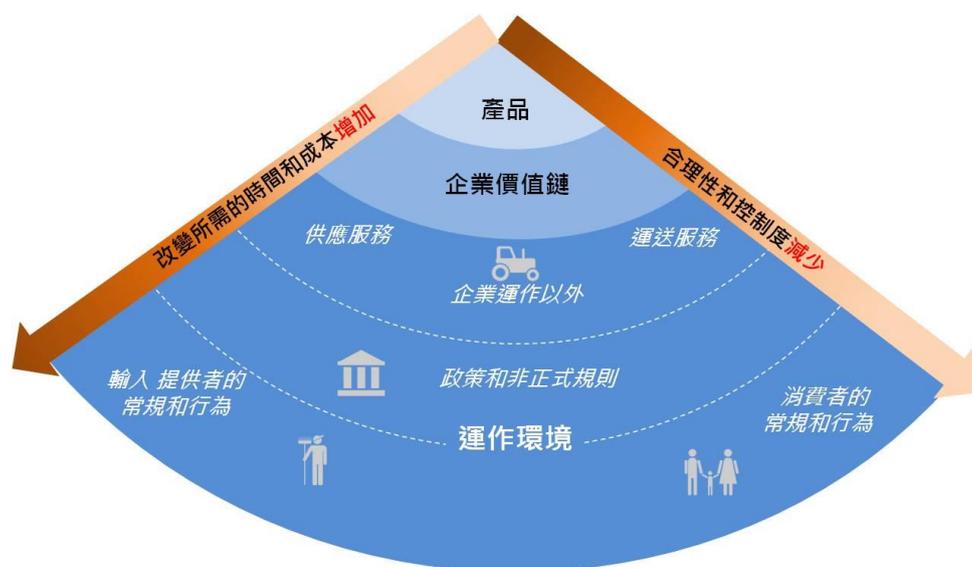


圖 5: 「共享價值」的生態環境，展示「共享價值」的產生在不同層面如何被阻礙或釋放

問卷調查的受訪者期望政府更大的支援，而深入訪談中，受訪者更具體指出政府可扮演更積極的角色，推動企業通過「共享價值」的商業模式，協助社會解決可負擔房屋和人口老化等問題。他們更提出「社創基金」在這些領域上，可以發揮推動和倡議的角色。

要克服創造「共享價值」面對的系統性障礙，企業、政府、非政府機構、基金會各方必須一同合作，發揮集體的影響力。「協同創效」是透過來自不同界別的參與者，針對共同關注的課題，通力合作，才可以產生更大的集體影響力，解決有關社會問題。不少經驗證明，跨界別合作的主要成功因素包括共同關心的議題、彼此認同的量度準則及方法、互惠的活動、緊密的溝通、和鞏固的支援。

「社創基金」已經開展了一些項目，在學前兒童教育、過渡性房屋等方面，與非政府機構、社會企業等合作，創造協同創效。然而，有關項目主要屬於協調慈善捐獻、政府投資等性質。

**「社創基金」可發掘「共享價值」的機會，針對香港一至兩個主要的議題（如廢物處理、房屋、人口老化等）開展項目，借助「共享價值」的商業模式，營造更大的協同創效。**

理念：在一至兩個重要議題上，展示官商民合作，讓公眾了解具體、有意義的進展，是確保「共享價值」發展的動力能持續之關鍵，驅使商界以「共享價值」的模式投資。

- 「社創基金」應扮演「啟動者」及「資源提供者」的角色，推動「協同創效」。這包括善用其網絡，聯繫不同的參與人士；投資在研究的工作；舉辦有關會議；為一個中立、具專業實力的機構提供資源，有利專業的推動；以至投資設計一個共享的量度系統。研究及為「共享價值」主要議題（包括上述提及的 3.甲及 3.乙）作優次排列，物色不同界別相關的先導者，辨認出「共享價值」機遇的主要系統性障礙。
- 凝聚不同先導者，開展及建立共同關心的議題（例如可通過上述提及的總裁圓桌會議），並物色中立、具專業實力的機構，協助專業的推動。
- 為「協同創效」提供資源，包括持續溝通及設計一個彼此認同的量度框架。並實踐 3.b.中具針對性的能力建設，以支持「共享價值」商業案例的建立。

## 4. 致「社創基金」的啟示及建議

通過今次問卷調查及深入探訪，了解本地企業在「共享價值」里程中走到那一個階段，我們得到了不少啟示，讓「社創基金」考慮，如何有效提升本港企業認識及採納「共享價值」，作為營商的模式。

### 甲、 清晰透明的策略，推動企業參與和合作

是次研究提供了初步的評估，為「社創基金」提供了具體的指引，讓它在未來工作上，更有效提升本港企業認識及採納「共享價值」。正如受訪公司的期望，「社創基金」可以訂定更全面、清晰的目標，通過具策略性的流程，設計不同活動，成為它們在商業運作模式創新上，堅實的伙伴。

*「許多人仍不掌握『社創基金』的具體工作，因此應該增加基金的目標和策略的透明度。」*

*「現時，『社創基金』過於聚焦社會企業…他們應提出長遠的願景，訂定清晰的策略。以我所知，『社創基金』與某些相關機構，提供撥款。」*

*「目前，一般人對『社創基金』的認識不多，也不知道它的工作範疇。『社創基金』應該讓更多企業的總裁認識他們。」*

從問卷調查及深入探訪的回應中，我們就上述三個主題，得到清晰的方向。「社創基金」只要循有關方向，訂立具體行動方案，配合其他項目，便可發展一個全面穩妥的策略。企業掌握了「社創基金」的目標、策略和行動方案後，便可更有效地與其他公司、非政府機構、社會企業、以至政府合作，達到紓緩本港的貧窮和社會孤立問題的目標。

是次研究為如何提升企業認識及採納「共享價值」提供了啟示，然而它並未有深入探討本港的社會及環保需要，亦未有檢視公、私營界別或者公民社會在商關議題上的活動。我們也未沒有評估「社創基金」的具體資源和專長。在「社創基金」訂定及落實未來策略，這些都是重要的考慮因素。例如，就商界而言，為了有效制定「共享價值」的業務計劃以回應社會需要和環境問題，企業需要考慮其核心業務對社會和環境所帶來的效益的同時，並與其相關持份者協商。因此，鼓勵香港主要企業的行政總裁，參與推動「共享價值」和跨界別合作是重要的一環，但如果缺少了相關持份者的參與和諮詢，它們將無法奏效。

### 乙、 針對性地量度進度

「共享價值」里程的架構可以幫助我們掌握企業認識及採納「共享價值」的水平。其四個主要層面 — 掌握「共享價值」的概念及發掘機會；為企業營商找尋定位；採納及落實有關項目；建立伙伴合作 — 應為能力建設及量度成效提供清晰指引。

正如前面第二部份指出，企業對「共享價值」缺乏基本認識，使他們回應問卷相關問題未必可靠，因此，我們需要跟進，並作更深入的分析，檢視有否矛盾的地方。從這個角度看，個別訪問能讓訪問者更有效檢視每個答案，以至更準確掌握企業在「共享價值」的里程。

另一方面，我們可以為參與圓桌會議的行政總裁、或者其他能力提升活動的參加者，量度他們參與活動後，對「共享價值」的認識及掌握度的轉變，從而了解這些活動的成效，並作出調整及改進。

前瞻地看，「社創基金」可以通過制定全面的策略，為不同項目及切入點，訂定清晰目標和不同階段的工作指標。「共享價值」的里程可作為整體的量度指引，但具體進程應先以項目層面去評估。

## 附錄

### 慈善事業和外部成本管理

49 間回覆問卷的企業中，絕大部份（48 間，或 98%）表示它們投資或進行的活動回應了香港的社會及環保問題。以下圖六顯示，這些公司通過三類不同活動，參與處理香港社會及環保問題的企業數目。

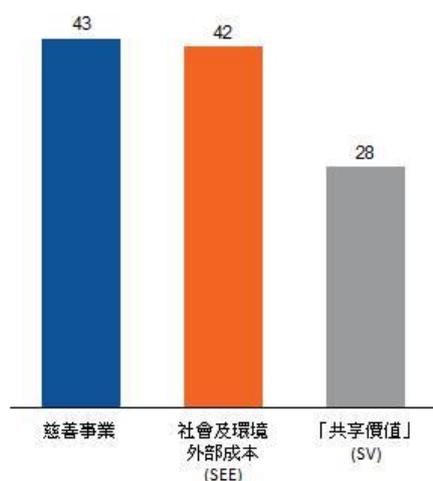


圖 6: 受訪企業現正進行的各類活動

從以下圖 7 和圖 8，我們看到企業分別在慈善活動(N=43)及外部成本管理(N=34<sup>28</sup>) 中，主要針對的五個最重要議題。

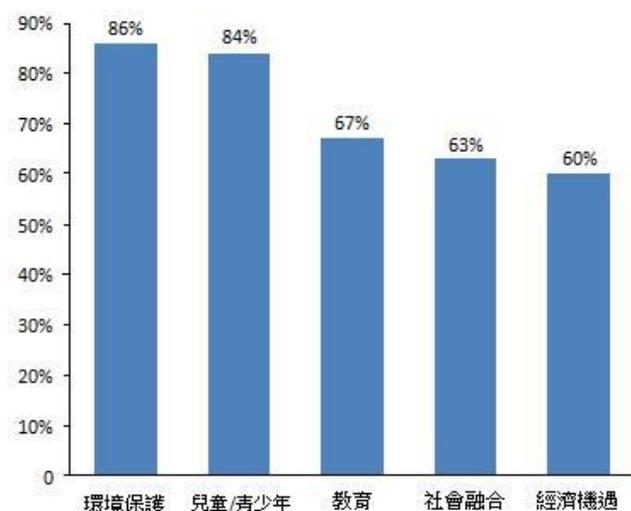


圖 7: 五項企業認為最常見的慈善活動所應對的議題

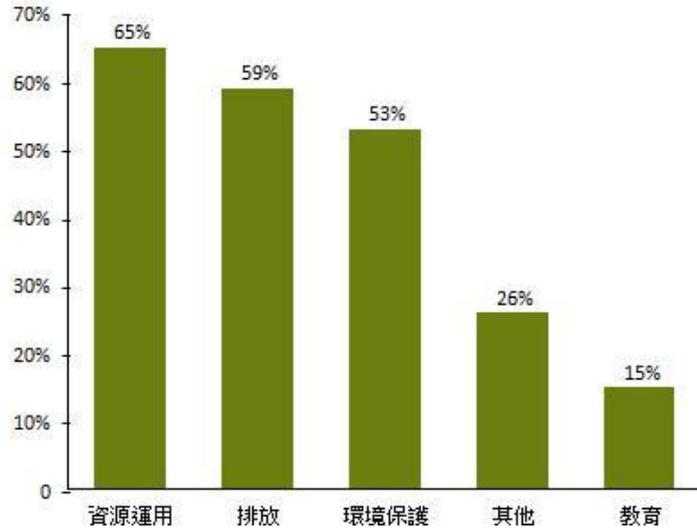


圖 8: 五項企業認為最常見的外部成本管理議題

閱讀圖 7 和圖 8 時，必須注意兩點。第一，只有兩個議題同時出現在兩個圖表中，包括「環境保護」及「教育」。外部成本管理名單中，企業主要關注「資源運用」、「排放」、「環境保護」等議題，這與某些普遍的標準監管架構中，考慮環境、社會、管治等範圍相近。有趣的是，回應問卷的企業對環保的關注，比其他普遍的標準更為重視，如工作安全等<sup>29</sup>。這可能反映香港面對廢物處理及空氣污染等問題的嚴重性。

第二點是不同議題在慈善活動當中的分佈相對較平均。企業可以報告 12 項不同慈善活動所應對的議題（不包括「其他」選項）。而 43 間企業中，大部分都報告了「環保」及「教育」有相關慈善活動，而只有「健康」(18/43, 42%) 及「房屋」(1/43, 2%)沒有被選取。在考慮到如此廣泛的活動分佈，以及每間企業頗低的平均慈善開支（見下表），難免令人質疑這些活動如何讓企業在追求目標上帶來策略性轉變。

#### 慈善開支

43 間企業當中，有 26 間活躍於慈善活動，並能提供最近期用於慈善活動的年度開支。根據統計所得，這些企業用於慈善用途的平均支出為港幣 5 千 380 萬 (美金 690 萬)，或等同於營業額的 0.54%。

## 註釋

<sup>1</sup> Michael Porter and Mark Kramer, “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, January-February 2011.

<sup>2</sup> 調查問卷中、英文版本，請參閱附錄。

<sup>3</sup> 除在上表所列之行業外，受訪者還包括來自基建、公共事業、教育、醫療健康等行業的企業。

<sup>4</sup> 由於部分受訪企業屬於多個行業，百分比的總數大於 100%。

<sup>5</sup> 數據來源：香港統計署。

<sup>6</sup> 旅遊業包括酒店及酒店管理，但不包括零售及飲食業。

<sup>7</sup> 49 名受訪者中，44 位提供年度營業額，當中 37 位有細分在香港業務所帶來的營業額。而全職員工人數方面，49 位受訪者中，37 位提供總體全職員工人數，當中央 36 位提供香港業務所聘用的全職員工人數。

<sup>8</sup> 由於研究的焦點是「共享價值」，這部份只包括「共享價值」相關的資料。企業其他的慈善捐款及企業社會責任活動所針對的議題，可參考附錄。

<sup>9</sup> Mark Kramer and Marc Pfitzer, “The Ecosystem of Shared Value,” *Harvard Business Review*, October 2016.

<sup>10</sup> Associated Press, “Hong Kong housing crisis: shoebox and ‘coffin homes’ a challenge for city’s new leader,” *The National* (United Arab Emirates), 10 May 2017, <https://www.thenational.ae/world/hong-kong-housing-crisis-shoebox-and-coffin-homes-a-challenge-for-city-s-new-leader-1.32235>.

<sup>11</sup> Uptin Saiidi, “Here’s why Hong Kong’s housing market is so expensive,” CNBC, 9 April 2017, <https://www.cnbc.com/2017/04/09/heres-why-hong-kong-housing-is-so-expensive.html>.

<sup>12</sup> Hong Kong Special Administrative Region Planning Department, *Baseline Review: Population, Housing, Economy and Spatial Development Pattern*, November 2016.

<sup>13</sup> Jeffie Lam and Ernest Kao, “Hong Kong’s ageing time bomb a cause for concern,” *South China Morning Post*, 27 June 2017, <http://www.scmp.com/news/hong-kong/health-environment/article/2099749/hong-kongs-ageing-time-bomb-cause-concern>.

<sup>14</sup> Jennifer Ngo, “One in three elderly Hongkongers living in poverty despite slight overall drop in number of poor,” *South China Morning Post*, 10 October 2015, <http://www.scmp.com/news/hong-kong/economy/article/1866074/more-elderly-people-hong-kong-living-below-poverty-line>.

<sup>15</sup> Benjamin Haas, “Where the wind blows: how China’s dirty air becomes Hong Kong’s problem,” *The Guardian*, 18 February 2017, <https://www.theguardian.com/cities/2017/feb/16/hong-kong-death-trap-dirty-air-pollution-china>.

<sup>16</sup> David Robson, “Hong Kong has a monumental waste problem,” *BBC Future*, 27 April 2017, <http://www.bbc.com/future/story/20170427-hong-kong-has-a-monumental-waste-problem>.

<sup>17</sup> Elaine Yau, “Hong Kong’s recycling firms struggle with plastic peril,” *South China Morning Post*, 20 August 2013, <http://www.scmp.com/lifestyle/health/article/1297795/hong-kongs-recycling-firms-struggle-plastic-peril>.

<sup>18</sup> Cannix Yau and Viola Zhou, “What hope for the poorest? Hong Kong wealth gap hits record high,” *South China Morning Post*, 9 June 2017, <http://www.scmp.com/news/hong-kong/economy/article/2097715/what-hope-poorest-hong-kong-wealth-gap-hits-record-high>.

<sup>19</sup> Oxfam Hong Kong, *Survey on the Enhanced Chinese Learning and Teaching Support For Non-Chinese-Speaking Students in Primary and Secondary Schools*, January 2016, [http://www.oxfam.org.hk/content/98/content\\_24743en.pdf](http://www.oxfam.org.hk/content/98/content_24743en.pdf).

<sup>20</sup> Oxfam Hong Kong, *Report on Women and Poverty (2001-2015)*, September 2016, [http://www.oxfam.org.hk/content/98/content\\_31064en.pdf](http://www.oxfam.org.hk/content/98/content_31064en.pdf).

<sup>21</sup> Companies were counted as targeting “pollution and waste” if they reported shared value activities targeting the “emissions,” “use of resources,” or “environmental protection” problem areas.

<sup>22</sup> Ernest Kao, “Hong Kong prepares for the next battle in its war on waste,” *South China Morning Post*, 28 April 2017, <http://www.scmp.com/news/hong-kong/health-environment/article/2091181/hong-kong-prepares-next-battle-its-war-waste>.

<sup>23</sup> Hong Kong Legislative Council Research Office, *Challenges of manpower adjustment in Hong Kong*, Research Brief Issue No. 4, June 2016, <http://www.legco.gov.hk/research-publications/english/1516rb04-challenges-of-manpower-adjustment-in-hong-kong-20160607-e.pdf>.

<sup>24</sup> Alex Lo, “Young people need the right skills to ensure Hong Kong’s future,” *South China Morning Post*, 5 August 2015, <http://www.scmp.com/comment/insight-opinion/article/1846581/young-people-need-right-skills-ensure-hong-kongs-future>.

<sup>25</sup> MTR Corporation, *The City Unlimited: Sustainability Report 2016*, May 2017, <https://www.mtr.com.hk/en/corporate/sustainability/2016rpt/pdf/mtrfull2016.pdf>.

<sup>26</sup> <http://fortune.com/2017/09/07/change-the-world-social-impact/>

---

<sup>27</sup> [https://www.success.tid.gov.hk/english/aboutus/sme/service\\_detail\\_6863.html](https://www.success.tid.gov.hk/english/aboutus/sme/service_detail_6863.html)

<sup>28</sup> 雖然有 42 間企業指出有推行外部成本管理活動，當中只有 34 間列出一至兩項所針對處理的議題。問卷可讓企業列出最多達個外在管理的範疇，但可列出多項慈善捐輸活動。

<sup>29</sup> 只有兩間受訪企業指工作崗位上的職業安全是外在管理焦點，因此在表八中，只包涵在「其他」當中。