

美國哈佛大學商學院教授 Michael Porter 認為，現在正是一個最佳的時機，讓香港社會各界一同思考，商界、社會服務機構、慈善基金會和政府等，面對社會各種挑戰，究竟應該扮演甚麼角色。而最終改變的關鍵，在於能否成功令相關人士和機構，由理解到接納以賺取利潤為手段，進而發展出長遠可持續的營運模式。轉變的過程，他認為香港賽馬會進一步扮演著重要的角色，並且聯繫著公、私、社（即政府、私人企業、非牟利機構），透過溝通交流發掘創見和機會。2016 年「慈善共創 都市聚焦」國際慈善論壇，也許可以視作轉變的契機之一。

哈佛商管學大師： 慈善事業要



Philanthropy for
Better Cities Forum

Convened by
The Hong Kong Jockey Club
Charities Trust

A man with white hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and green tie, stands at a black podium. He has his arms outstretched to the sides. Behind him is a large blue screen displaying a close-up of his face. The background is a solid blue color.

可持續營運



在 Michael Porter 眼中，香港作為一個自由市場，有其獨特的歷史。

「請容許我大膽講句，在座仍然有不少人對賺取利潤這個概念非常抗拒。不過，我今天來到這裡，就是希望改變大家這種先入為主的想法。」在9月下旬的「慈善共創 都市聚焦」國際慈善論壇，主講嘉賓、哈佛大學商學院教授 Michael Porter 在答問環節中的這一句回應，可以算是對他自己所提倡的「創造共享價值」（Creating Shared Value），留下了一個強而有力的註解。

純粹捐獻不能持久

「創造共享價值」顧名思義，「創造」、「共享」和「價值」都是同等重要，Michael Porter 的創見在於將「創造」這個元素，帶回公眾的討論當中。傳統的慈善，主要功能在於資源的再分配，簡而言之就是捐獻。不過，單純的捐獻，始終及不上有創造價值能力的機構般可持續發展，這也就是「創造共享價值」的精神。

相信出席「慈善共創 都市聚焦」國際慈善論壇的與會者，對「創造共享價值」的精神不會感到陌生。畢竟，社會企業這個概念在香港也開始落地生根，但始終距離公、私、社緊密結合，應對社會和環境轉變等各種挑戰，仍然有一段漫長的路。

由香港賽馬會慈善信託基金主辦的「慈善共創 都市聚焦」國際慈善論壇，目標就是要提供交流平台，促進各方透過溝通建立長遠協作關係，共同面對挑戰，建立都市的美好將來。事實上，作為香港最大的慈善公益機構，香港賽馬會在促進這個都市的公益事業的發展，也有一個極為獨特的地位。

馬會具獨特地位

Michael Porter 認為，香港賽馬會在慈善事業上有許多創舉，扮演著楷模以及促進者的角色；它同時具有獨特地位，在社會上充當一個聯繫者。



一連兩日的「慈善共創 都市聚焦」國際慈善論壇圓滿閉幕，共吸引逾千人入場。

馬會在香港提供世界級賽馬娛樂及有節制博彩，回饋社會，改善民生。在二〇一五／一六年度，馬會透過各項博彩稅及利得稅，為政府庫房帶來破紀錄的二百零九億港元收入，連同十二億八千萬港元獎券基金撥款，以及刷新紀錄達三十九億港元的慈善及社區項目捐款，該年度直接回饋香港的金額，高達二百六十億九千萬港元，較上年度上升百分之四。而馬會慈善信託基金於「世界慈善指數 2015」中名列第六位，更是亞洲慈善公益機構中排名第一。

商界和社會的互動關係，一直在轉變。傳統由商界和企業建立的慈善基金會，最主要功能是向不同的社福機構提供撥款。到後來，商界漸漸發展出一套將各種企業社會責任（Corporate Social Responsibility）也一併融入的營運模式。「創造共享價值」的模式卻更進一步：企業要將解決社會問題轉化為商機，透過取得經濟效益建立可持續的營運模式。另一方面，非牟利機構也可以透過轉型成為服務提供者，取諸於民，用諸於民。

機構成價值創造者

「非牟利機構的管理層除了要提升管理及財務控制的水平，增加效率，在『創造共享價值』的框架下，他們更加可以選擇設計出新營運模式，或許有部份的收入來自政府以及慈善捐贈，但也可以重新定位成價值創造者，與其他商業機構合作，賺取利潤。重點是他們要明白，任何機構的最終出路就是要有能力自負盈虧，不能夠永遠依賴捐獻和補助運作。不少非牟利機構將大量時間和資源投放在籌款，變相就是減少了它們影響社會，改善別人生活的時間和機會。事實上，我也見到不少非牟利機構正在轉變，面這種轉變令人感到鼓舞。社企的概念，也不再是初創的機構所專有，就連傳統的非牟利機構也會透過參考社企的營運模式，提升營運能力，加強對社會需求的支援。」



馬會主席葉錫安博士（右二）聯同政務司司長林鄭月娥（左二）等嘉賓，為「香港國際慈善及社企周 2016」主持聯合開幕禮。「慈善共創 都市聚焦」國際慈善論壇是為一連七日「香港國際慈善及社企周 2016」的頭炮。

Porter 教授趁出席論壇期間，與馬會主席葉錫安博士(右四)、副主席周永健(左三)、馬會董事陳南祿(右二)、李家祥博士(左二)、周松崗爵士(左四)、梁高美懿(右三)、楊紹信(左一)及行政總裁應家柏(右一)會面交流。



然而社會服務，始終不可能完全以商業模式運作，所以 Michael Porter 提出了「慈善基金會作為積極投資者」的比喻：「在一個共享價值的社會，牟利商業機構和非牟利社會服務機構之間的界線，會越來越模糊。話雖如此，但慈善基金會的角色仍然存在。作為資源分配的把關者，慈善基金會將會像活躍的投資者般，主動地去尋找項目，發掘和培訓人才，加強社會企業的管治。」



Porter 教授與勞工及福利局局長張建宗(右)及馬會慈善及社區事務執行總監張亮(左)，探討如何將共享價值應用於都市慈善事業。

魚與熊掌可兼得

作為面向社會大眾的機構，責任就是認清和了解所服務的人是誰，他們的需要又是甚麼，怎樣才可以不斷更新和提升服務的選擇和水平等。簡而言之，認為魚與熊掌可以兼得，賺取利潤和應付社會挑戰，不應該是對立的概念，而是相輔相成的兩條支柱；再加上政府作為第三條支柱，社會才可以更平衡穩定，而其中一個可能性，就是將一些傳統的「公共產物」(Public Goods)變成可以由民間機構以「私有產物」(Private Goods)的形式提供，一方面減輕政府的負擔，另一方面也改善使用者的感受和體驗，這正正就是創造價值的過程。

「慈善共創 都市聚焦」國際慈善論壇，可被視為連串轉變的起步點，不過在 Michael Porter 眼中，當中關鍵的轉變仍然是社會大眾對「賺取利潤」要有新的觀感：「我在哈佛商學院有不少學生，資質極為優異。雖然有不少人仍然選擇畢業後加入傳統的商業機構，但他們當中有近乎三分之一選擇投身改變社會為目標的初創企業。與此同時，教我感到驚訝的是，社會上亦有不少人對賺取利潤存有偏見。有時我也不禁反思，為何會出現這種想法？四、五十年前的世界，公眾不會覺得賺取利潤有任何問題。本來，任何一間企業或機構，只有在滿足到社會的需求，而消費者又能夠負擔時，才可以賺取得到利潤，當中又何錯之有？」



訪問現場片段，請瀏覽：

重新看待賺取利潤

「大家以為在香港地追求利潤是理所當然的事。但在過去幾天已經有不少人告訴我，他們覺得賺取利潤是一種剝削。我相信這種想法源於經濟結構轉變，不少傳統行業的消失引發出朝不保夕的不安全感，也有不少人擔心，自己在未來是否能夠保持現在的生活質素，繼而產生了對市場的不信任。事實上，我們在哈佛商學院，對這種現象是頗令人憂心的。當下的社會面對各種挑戰，企業如何自處不但影響到他們的形象，也影響到公眾對利潤這個概念的理解。」 **Michael Porter** 不但點出了轉變的關鍵，同時也道盡了當中將會面對的挑戰。

究竟香港有沒有條件變成一個共享價值的社會？在 **Michael Porter** 眼中，香港作為一個自由市場，有獨特的歷史；政府向來對社會發生的事情，盡量不加干預，也應該算是香港作為國際大都會的優點。在過去廿多年來，這個大都市也出現了許多新的挑戰；例如市民收入的差距在擴大、人口老化、公共醫療服務的負擔、甚至氣候環境變化等等。他察覺到，在自由市場的傳統與各種挑戰之間，香港社會存在著一定矛盾。雖然政府也推出了像最低工資和交通津貼等具針對性的政策，嘗試緩和當中的張力，但香港的企業，因為長期在自由市場的傳統下運作，所以未見有深度投入參與社會事務。慈善基金會雖然算是活躍，然而功能和模式上仍然傾向傳統。

上佳時機反思挑戰

正因如此 **Michael Porter** 更加認為，現在正是一個上佳的時機，讓社會各界一同思考，商界、社會服務機構、慈善基金會和政府等，究竟應該扮演甚麼角色。甚至可以說，成功過渡到一個能夠兼容市場運作和應付社會挑戰的共享價值社會，是處理當前社會面對各種挑戰，至為關鍵的第一步。

撰文：李兆富



Michael Porter於主題演講上，與參加者分享共享價值的概念。

