

社企運動 – 生命週期管理

Social Enterprise Movement – Life Cycle Management

- 社企的發展可分為三個階段 – 一) 從無到有、二) 從有到好、及 三) 從好到大
- 經過政府在二零零六年提出的伙伴倡自強計劃的大力提倡，現在香港的社企運動正處於從有到好的第二階段
- 要成功跨過第二階段，需要對社企的果效有正確的評價、及提高其成功率
- 若要提高社企的成功率，應該發揮社企的社福與營商的混合特質，將兩面為難變為左右逢源
- 我們提議 – 1) 營商方面，使用四五招實用的管理知識；2) 社福方面，提倡良心消費、知識義工、和社會創投基金的不同形式的支持以渡過營運初期的困難時期、及 3) 政府方面，贊助社企營運的應用性研究、鼓勵社企背後的思維及文化討論，及引進商業教練

社企在香港的發展，一如其他創新產品，在生命周期的不同階段需要不同的推動元素。

一、從無到有

香港政府二零零六年提出的伙伴倡自強計劃，可說是為社企發展正式拉起序幕。這是個從無到有的階段，目的是進佔灘頭陣地，主要是鼓勵一批先行者，嘗試採用社企這種嶄新模式創造社會效益；其方法則是透過經濟誘因如種子基金，再加上舉辦有關社企的海外考察、研討會、及培訓課程。現時在「諾曼第」灘頭上約有三百多家社企。

自二零零七年開始每年的社企高峰會，藉報紙及電台宣傳社企的概念，現時多了市民聽過社企。去年，豐盛的一個良心消費調查收回三百六十份回應，當中無宗教信仰人士而有購買過這三百家社企產品或服務的佔百分之十，而有宗教信仰人士而有購買過社企產品或服務的佔百分之十七；但這兩類回應者當中，有穩定光顧的同是不足百分之一。結果顯示社企的概念開始為人所識，但實體的經濟仍有待開發。另外，信仰的差別，顯示市民的價值觀對其落實支持社企的影響極大。

二、從有到好

社企發展的第二個階是從有到好，目的是建立制高點，重點是對三百多家社企的果效有正確的評價、及提高其成功率。

現時，坊間有種被誤導的錯覺，以為大多數的社企都是失敗，因為他們未能達致自負盈虧，其實這是本末倒置的論述。社企是為了公益目的而開辦的生意，公益目的是主、是目標，營商為次、是途徑。現時對社企的評估，只集中在作為一種途徑的生意，而完全忽略其所創造的社會效益。就像盟軍希望是在最少傷亡的情況下登陸諾曼第，結果傷亡不少但任務完成；我們在為犧牲的將士哀傷及致敬的同時，不能夠忽略的正是盟軍已經成功登陸、完成任務的結果。

另一方面，根據上月剛發表的 UBS-INSEAD 亞洲家族慈善基金研究報告，基金會最看重的是社會效益，佔受訪者百分之五十八；其次是營運效率，佔百分之四

十；第三才是項目是否盈利或可持續經營，佔百分之二十六。這正好反映社會人士最關注的是社會效益的彰顯，這才是重點。

其實，香港的社企相比起傳統的扶貧捐獻，在效益方面是「好好多」（之前兩篇關於工賑及社會資本的文章，已對社企的效益有所討論，請參考本會 2011 年 8 月及 9 月之研究報告）；每一百元的捐獻，頂多只有八十元是用在受助者身上；但一百元的資金，在社企會引致三百元的營業額，其中每年有五十元以上的工資是直接到弱勢社群的員工手裡，直至社企多年後結業為止。

而社企營商的成功率相比起傳統的小型企業，則是「好得不夠多」；香港的營商成本高昂，中小企環境困難，一般初次創業的小企成功率很少超過 10%，而社企有 22% 至 34%，已是相對地較好。但一般的觀點是，因為部份社企是以公帑開辦，以致認為大部份社企應該可以在短期內達至自負盈虧的這種極高期望。

若要提高社企的成功率，應該發揮社企的社福與營商的混合特質，將兩面為難變為左右逢源。在營商方面，關鍵是使用四五招實用的管理知識，例如將跨國企業行之有效的營商方法及模式，例如年度方針、月度業務回顧、顧客滿意度管理、員工評核等，經簡化後應用到社企的營運中。

以豐盛髮廊為例，它 2008 年透過私人集資以增加實力及擴展社會效益。一般公司集資，投資者除了資金外就沒有再付出的必要，只等待公司派股息；但豐盛的投資者卻投放他們的人際網絡，如介紹更多的客戶，又在社交圈子談論社企，鼓勵不同行業的朋友去支持社企，又鼓勵傳媒報導，爭取供應商折扣，邀請社工或從事輔導的朋友在工餘時的額外協助等等，都是在發揮社企比一般商業機構的資源優勢，此優勢亦令社企更有冒險能力，增大營運以擴大其社會效益，政府亦無需額外撥款，比起傳統的一個撥款只能幫助一個名額的受助者，實在地反映民間及商界之間的自願協作而帶來的規模效應。

在社福方面，關鍵是藉著所創造的社會效益，招聚不同形式的支持以渡過營運初期的困難時期；當中包括鼓勵更多的良心消費、知識義工、和社會創投基金等，吸引無論是錢財或知識的幫助。具體地說，很多社企都有社福團體作為後盾，在共享一些資源如場地使用，知識及技巧分享都令社企同樣地達到其社會目的，而不會由於要兼顧營運而在社會服務上打折扣。社企亦令傳統社福機構除了已有的捐款者外，接觸更廣泛及不同類型的支持者如知識型義工，例如會計或銷售專才

等。

而在政府方面，可以贊助有關社企營運的應用性研究、鼓勵社企效益及背後的思維及文化的討論，更可以考慮引進商業教練，幫一批有潛質的社企扭虧為盈。

根據上述的亞洲家族慈惠基金研究報告，基金會對捐獻效益極滿意的只有百分之二十，頗滿意但認為有改善空間的佔百分之五十五，不滿的佔百分之六；可以說是百分之六十一希望捐獻效益的情況有所改善。而在慈惠項目的發展方面，基金會認為最重要的是社會企業家精神，佔百分之三十六；其次是價值為本的投資，佔百分之十七；可以說民間資金不是問題，但社企的效益應該能夠被描繪得更準確。

總的來說，社企的獨特雙面性，如運用得宜，可以充分發揮社福界、商界及民間的資源及網絡，以及各界別的知識 (know-how) 及最佳守則 (best practices)，將社會效益擴大而不一定需要更多的撥款。

三、從好到大

第三個階段是從好到大，目的是擴大版圖，加強社企的規模及數量。主要是建立主戰鬥群及補給綫。

戰鬥群的主力是能夠協調各社企平台組織的統籌機制，它可以是現時的社企諮詢委員會的強化版，增加各持份者界別或機構的代表；及加入財政預算，製訂科學的長遠發展規劃。措施可包括建立大、中、新三層的社企群組，提供推廣資源以壯大數個龍頭社企，成為有代表性的典範；又藉商業教練，增加雙底綫都成功的社企數量，早日累積社企百強；最後，透過教育及培訓，不斷製造新血開辦新社企，包括青年社會企業家、及提早退休的專業人士。左機翼是鼓勵如明施慎選的機構為社企評級，制訂可比較的標準，讓慈惠基金會及社會投資者有所依從，出資支援資有潛質的新星；右機翼是改善產品及服務的，建立優質標誌，讓消費者知所選擇。

補給綫的作用，是提供養分予社企的發展，塑造一種文化氛圍。文化是一種精神價值和生活方式，它通過累積和引導，創建集體人格。學者及公共知識份子們，可以透過研究及討論，帶出社企混合特質對改良市場經濟的意義；而關懷社會支持社企，就像關懷生態支持環保一樣，都是在改善衆人身處的環境，亦是人人都可以參與。

結語

香港社企的發展現正處於從有到好的第二階段，去年社企高峰會人數大增，但新增社企的數目卻放緩，反映出一種叫好不叫座的情況。現時百分之九十五的社企由非牟利組織開辦，他們營商的經驗較淺，對本地小型企業實用可行的知識也接觸不多，這好像正在諾曼第登陸的搶灘陸戰隊，雖無充足的彈藥，仍奮勇向前。所以，提倡實用知識與更多社企分享、花功夫研究社企的自身認知、定位和概念、及在論述上、精神上和言語上鼓勵各社企之友，這都是香港社企運動能否跨越第二個階段的關鍵。

- 完 -

研究團隊

紀治興 Kee Chi Hing

紀治興先生過往有 26 年在惠普(HP) 公司的工作經驗，退休前任職公司的環球副總裁及香港區董事長，擅長於業務扭困及快速成長。

紀先生是香港政府社企諮詢委員會成員，為政府提供社企發展之意見，他同時是豐盛社企、更生會、迴聲谷、香港公平貿易聯盟及香港公平貿易動力的董事。他在香港城市大學專長教授非牟利機構的市場學，又在本地大型教會教導社企課程。紀先生修畢於中文大學基督教研究碩士及神學研究碩士學位。

他的出版包括有《營商能耐可以改變社會》，《社企營商二十式》，《社企與信仰》，《豐盛辦 '髮'》；兩篇學術文章有《香港社會企業運動的實踐神學反省》，《香港社企的效益》。他的研究興趣是「社企的三重效益」及「社會資本與社企」。

關志康 Ted Kwan

關志康先生是豐盛社企的董事，司庫及榮譽總經理，亦同時是香港神託會財務小組成員。他經常在其他非牟利機構及教會中教授社企相關知識。關先生畢業於香港並在新加坡取得碩士學位。

關先生創立香港投資培訓學院，專門教授投資及金融業相關知識。關先生是特許財經分析師 (CFA charterholder)，並在星島旗下的進修生活雜誌中專欄分析財經時事。關先生曾任於香港公開大學講師，並在香港財經分析師學會參與持續進修委員會之工作。

關於我們

豐盛社企學會 (www.fses.hk) 是一非牟利組織，旨在成為香港社企運動之意見領袖。透過客觀的應用研究、出版刊物、及專業培訓，為熱心參與香港社企運動之人士提供適切的洞見、智慧、及管理知識。本學會是由基督教豐盛社會企業有限公司 (www.fullness-salon.hk) 於 2011 年成立，它為全港首間社企於 2008 年成功集資、鼓勵責任消費 (2009 年)、及推動知識型義工參與社企運動 (2010 年)。

以上的文件由豐盛社企學會發佈，其內容只供預定的收件人使用。其內或會載有私人及機密資料，如未獲授權，不得使用、披露、複製或分發有關內容。如你並非預定的收件人，請立即通知豐盛社企學會，並即時刪除這份文件。豐盛社企學會在任何情況下均無須因本文所載內容的不準確、不完整、有錯漏、或出錯而負上法律責任或其他責任，亦無須對收件人或任何其他人士因本文或與本文有關連而致直接或間接承擔、蒙受或經受的經濟或其他損失或損害負責。