



社會 企業 全面體

什麼是社會企業：不是純粹的企業，亦不是一般的社會服務，社會企業透過商業手法運作，賺取利潤用以貢獻社會。它們所得盈餘用於扶助弱勢社群、促進社區發展及社會企業本身的投資。它們重視社會價值，多於追求最大的企業盈利。

自從特首曾蔭權於其施政報告中提出會大力扶持社會企業的發展之後，社會企業一時成了討論的焦點。事實上，近年不論西方社會及香港，都開始積極地討論市場或企業如何介入公益事業，推展官、商、民三方合作的平台，進一步推動社會資本的發展。然而香港的社會企業發展至甚麼程度？與市場又是否能有機地融合？能否一如特首所說，社會企業能解決失業問題？本專題走訪了相關的專家、開辦社會企業的非政府機構，以及參考外國經驗，嘗試勾勒出一幅本地社會企業的圖畫。

追溯香港社會企業的歷史，香港理工大學第三部門教研中心陳錦棠博士認為，香港的社會企業於二十世紀九十年代出現，並於二千年後的幾年迅速發展起來。「香港政府二千年後所推出的幾項資助計劃，例如社會福利署的「創業展才能計劃」、衛生福利及食物局的「社區投資共享基金」和民政事務總署的「伙伴倡自強」等，就對應的主題資助了不少社會企業單位的成立。」陳錦棠說。



陳錦棠博士

西方社會一直關注社會企業這個議題，各國政府均希望透過凝聚企業和民間組織的社會力量，在減輕政府財政壓力的同時，亦解決社會問題。陳錦棠說：「在政策層面，社會企業是『社會投資模式』的一種方式，特色是投資於建立個人、家庭及社區的能力，強化家庭凝聚力和建立社區網絡。經濟、義務工作、專業等等的投入，換來物質為本、提升人力及社會資本的回報。」社會企業採用「以工代賑」的福利方式，把向失業人士提供福利的救助制度改為鼓勵個人責任和促進就業的推動制度，並運用商業方案去處理社會福利資源調配的問題。

「金融風暴後，政府面對財政壓力，希望能夠卸下公共開支的龐大包袱，於是推出一系列如資源增值、服務外判等減低庫房開支的政策，或多或少對非政府機構帶來一定的壓力。一些有實力、有創見的機構開始轉變營運策略，引入市場化、商業運作等模式面對挑戰。」陳錦棠說。在社會、經濟和政策的互動之下，社會企業隨之誕生。

截至2007年3月，共有68間非政府機構，正在營運超過208個社會企業計劃。陳錦棠表示，它們有些由政府的基金資助成立，有些由現存的企業或私人基金資助，有些由本身所屬的社福機構支持，也有些由參與者自資成立。根據運作模式，香港的社會企業可分為五大類型：

- 1 公司/中小企模式**
非政府機構選擇根據公司條例，將轄下的社會企業註冊成為獨立公司，擁有獨立董事會和財務。
- 2 附屬單位模式**
社會企業依附本來的機構，以非政府經常性津助服務的形式運作，法律及責任則由機構承擔。
- 3 社會合作社模式**
社會企業由合作社成員共同擁有，所有成員對單位的運作和發展擁有同等的決策權。
- 4 跳蚤模式**
單位主要扮演統籌角色，向有需要人士提供場地，讓他們售賣產品和服務，參與人士既是生產者，也是銷售者。
- 5 合資模式**
非政府機構與商業機構合作，營運社會企業，雙方以合夥的方法，在資金、人力、經驗上作出交流和共享。

特首曾蔭權於四月宣布重組政策局的建議，當中亦有社會企業政策的最新發展。民政事務局常任秘書長林鄭月娥表示，該局已成立專責小組推動社會企業，她會親率小組，集合本港逾百間社會企業與特首會面，分享營辦社會企業的經驗，並會在三個重點扶貧地區天水圍、東涌及深水埗設立地區支援小組，積極協助社會企業成立。其工作重點包括培養一批具有企業精神的社會企業家、為社會企業註冊，以及營造不同的社會企業品牌等。

陳錦棠認為，社會企業能夠促進社會的和諧。「社會企業牽涉政府、企業和公民社會的合作和網絡，互相之間有知識和經驗的交流，不單讓沒有商業背景人士開始掌握市場運作的概念，商界亦能對弱勢社群有更多的關懷和幫助，直接推動企業社會責任的概念。」加上社會企業不採用傳統救助的方式，改為鼓勵服務對象自力更生，可提升他們的信心，重投社會公開就業。



再思社會企業的定位

社會企業在其他國家並不是新鮮事，英國政府早已成立社會企業組，研究可能阻礙社會企業發展的行政與法律問題，並透過立法為社會企業訂立新的法定形式，即社區利益公司 (community interest company)；芬蘭亦有「社會企業法」，加強社會企業的地位。但在香港，對於社會企業的概念及內容的討論，則是近年才開始。



蔡海偉先生

不同的人對社會企業的內涵、定義、由誰來推動等議題，均有不同的詮釋。香港社會服務聯會政策倡議及國際事務業務總監蔡海偉表示，社會企業包含兩個重要元素，所指的是「雙重底線」，即是營利目標與社會目標的追求。「社會企業以商業手法運作，賺取利潤用以貢獻社群與社會，並且達至自給自足的目標。但有異於一般的私營企業，商業運作只是一項策略，實踐社會目標才是社會企業最終尋求的意義。」

現時各界對於那一類富有社會意義的「商業」活動才算是社會企業並未取得共識。我們所指的社會企業是一企業的「實體」、企業的「營商手法」，還是企業的「精神」？

蔡海偉指出，部分社會企業以自給自足的模式 (self-sufficiency model) 運作，獨立於母機構，有自己的員工、薪酬及福利制度，以至董事會，這些社會企業在美英等地較流行。另一類社會企業同樣透過企業的營商手法賺取所得，讓其社會使命得以繼續延續，政府的補助、商界的捐獻、市民的支持仍然重要，但並不是這類事業的主要經費核心。

縱使社會企業不須一定以企業實體這模式存在，美國學者Gregory Dees指社會企業需要富有社會企業精神的人員帶領。他們要有以下的特質：



蔡海偉說：「掌握機會、勇於創新及突破框框，是現在不少社會企業遇到的問題。營辦一間社會企業的開支不少，以美國的數據為參考，成立社會企業的平均開支為20萬美元，約需2年半時間才能收支平衡。有多少母機構願意投資開辦社會企業以及承擔風險？這視乎機構的思維能否革新。」

社會目標的追求

在香港，社會企業主要由扶貧委員會、社會福利署及民政事務總署推動，故此大家都以「扶助弱勢」、「創造就業」的角度詮釋其社會目標。但參考其他地方的社會企業類型及其社會目標，其實更為多元化。「有一些稱為社區事業(community enterprise)，透過社區本身的人力及環境資源，在當區創造就業機會，英國就有社會企業參與社區更新或重建，並僱用居民提供服務。在香港，最近開幕的大埔「水陸墟」，讓地區漁民以漁船接待旅客來回吐露港，體驗捕魚、撒網滋味，並設置攤檔讓漁民和青少年創業擺賣，成為一個全新的就業平台。」蔡海偉說。

很多人對社會企業有一個憂慮，恐怕「雙重底線」之間有所衝突。蔡海偉說：「首先，『營利目標』及『社會目標』不是先後次序的關係，而是需要同時秉持的。第二，『社會目標』是社會企業的根基，沒有這根基的社會企業變得沒有意義。至於『營利目標』，我們應視之為達至『社會目標』的策略，不能僵化地套上一般企業的商业運作模式。縱使在某些情況下我們可以享有額外的優勢，如大眾對母機構的信任，但這不能抵消要同時持守雙重底線這壓力。」他續稱，如果機構貿然開辦社會企業，沒有足夠的分析及評估，最終浪費龐大投資之餘，更對服務使用者造成負面影響。



社會企業的舵手

社會企業是否應該只由非政府機構來掌舵？在美國，很多知名的社會企業皆由商界人士創辦、投資或營運。而哈佛大學、耶魯大學、杜克大學等學院均有開辦社會企業課程，並與商界合作協助有潛質及創新意念的學員開辦社會企業。也有所謂社會創投資金(social venture capital)投資協調弱勢人士創業。以上種種，在香港都有很大的發展空間。

蔡海偉認為，關於誰來掌舵這問題，有些基本理念要先釐清。首先，只要對社會目標有堅持，在營利分配及運作上清晰，社會企業是可以由任何人士或團體開辦的。第二，對社會企業在營利上的分配及社會目標的評估是必要的，若缺乏監察機制，很可能會出現魚目混珠的問題。在香港，由於社會企業多由具慈善性質的非政府機構開辦，所以評估與監察的問題並不是社會關注的問題。「非政府機構有沒有資源及能力營辦社會企業？商界可以甚麼形式參與？政府政策應否向聘用殘疾或其他弱勢社群的社會企業傾斜，都是值得探討的問題。」

手工創意專門店 發掘南亞裔婦女技能

香港聖公會麥理浩夫人中心源於幫助區內南亞裔人士融入社區的理念，年初於葵涌廣場開辦售賣由南亞裔婦女製作的手工布藝產品的商店「LMC Love Multi Culture」。

香港聖公會麥理浩夫人中心服務幹事王馥雅表示，店舖的出現並不是源於營商的決定，而是基於機構一直以來的社區自強理念。「區內的南亞裔人士大部分面對語言障礙，常徘徊於低工資、就業不足的境況，而女性（特別是巴基斯坦裔婦女）在他們的傳統中是持家者的角色，賺錢養家則是丈夫的責任，致令她們更難就業幫補家計。」LMC獲民政事務總署「伙伴倡自強——社區協作計劃」的贊助，協助南亞裔婦女運用其傳統民族特色的刺繡和針線穿珠技巧，生產具民族特色的手工布藝產品，然後透過零售方式出售，賺取收入。

1. 王馥雅（左五）及Sarah（左四）經常與計劃的女工溝通及交流。
- 2/3. 位於葵涌廣場的專門店。
- 4/5. 專門店售賣的工藝品。



本身為巴基斯坦裔的中心助理組織幹事Sarah負責統籌生產線。「初時叫她們幫手，她們還不信會有人工，而丈夫亦反對她們工作。我們唯有利用婦女下午的時間，叫她們來中心製作產品，及至產品出售獲發工資，她們才明白這計劃可以幫助到生計。」Sarah說，最難的便是維持足夠的人手製作產品，以及如何把傳統手藝本地化。「店舖要營業，不能只賣幾件貨品，如何維持產品的多元化相當考功夫。我還要兼任質素管理，叫她們的手工要精細點，這才合乎香港人的口味。」

店舖現時除了有南亞裔婦女製作產品及管理外，其他非政府機構亦會把類似的產品放於店內寄賣，以壯大貨品類別。另外，為了讓產品符合本地消費者口味，中心與區內的香港專業教育學院設計系合作，由該系同學提供設計的意見，以完善產品的整體質素。

中心總幹事沃馮嫻琮認為，像她們這些較小型的社會企業運作，與地區組織及其他非政府機構的合作非常重要。「上次參與社聯舉辦的展銷會，有一間從事按摩服務的社會企業對我們製作的咕啞很感興趣，現正商議洽購，讓顧客來按摩時使用，他們也願意若顧客喜歡可以代為售賣，叫我們喜出望外。」

店舖自一月開業以來均能收支平衡，每月營業額約兩萬元。王馥雅稱很多顧客當知道了店舖是由非政府機構營運後，也不會議價，而且還覺得很有意義。Sarah亦親身體會到同鄉們的改變。「以前他們參加中心的興趣班只是打發時間，但現在有收入，雖然不多，也是一大動力，推動他們多學習，多接觸本地人。」現時店舖連生產線，約有十五、六人，當中包括一名南亞裔女性為店務助理。

總幹事沃馮嫻琮表示，「我們的社會企業營運仍主要以服務使用者利益為大前題，讓他們能重新就業，重投社會就是我們的目標。畢竟非政府機構擅長的是做服務而不是做生意，政府應該多些支援社會企業，多些地區宣傳，讓多些地區人士認識，地區網絡就會自然而然地開展。」

寵物店幫助弱勢就業 集培訓與實習於一身

樂群社會服務處旗下的Pet's Dream House於2006年5月開業，以社會企業形式運作，主要售賣寵物時裝、寵物攝影及寵物日常用品。

樂群社會服務處中心主任劉頌欣本身熱愛飼養寵物，她想到利用寵物服務來幫助弱勢社群重新投入社會。「我們以寵物店零售行業為本，讓待業人士、智障復康人士及婦女能於此進行寵物零售培訓，並提供門市實習機會，從而提升他們的技能及自信，重新投入勞動市場。」

開業之初，她也做過市場調查，發覺市民花在寵物身上的金錢愈來愈多，可見寵物店零售的前景頗佳，於是她大膽向機構提議這個寵物店的想法。「我們沒有申請任何基金，資金都是由機構負責，這樣自由度會較大。不過，金錢並非我們首要考慮的因素，反而服務使用者能否受益才是我們最關心的。」

店舖最終選址機構中心的一角開業，節省了租金成本。劉頌欣與一些商界的行家聯絡，為參與的服務使用者提供就業培訓，包括寵物的料理以至店舖零售管理等，開業至今超過20位服務使用者接受培訓。培訓完畢，他們便需在店舖工作當為實習，支取實習津貼。「我們會聯絡如連鎖寵物店、獸醫診所等僱主網絡，讓學員在實習後能重投就業市場自力更生。」劉頌欣說。



在資源有限的情况下，店舖的環境及貨源的多寡，自然不能與財力較佳的商業連鎖寵物店媲美。「幸好我們得到批發商的信任，准許我們不用大量入貨，以控制成本，而我們亦盡量以低於市價少許的水平發售商品，以保持競爭力。我們也有獨家售賣某牌子的狗衣服，因為製造商知道我們的性質，於是把門市售賣權獨家給予我們（該品牌一直只於網上發售），銷路還算不錯！」另外，店舖亦會為顧客舉辦狗狗生日派對及提供寵物攝影服務，其中生日派對的服務頗受顧客歡迎。

開業至今，劉頌欣表示每月尚可達致收支平衡。「我們資源不多，宣傳主要靠網上寵物新聞組及網頁留言板，估不到效果也不錯，很多顧客都是從網上得知而前來光顧的。更意想不到的是一些寵物雜誌，竟主動幫我們宣傳、給予廣告版位等，可見商界其實也很支持社會企業的。」

像Pet's Dream House這一類小型的社會企業單位，劉頌欣認為資金固然重要，但若想得到更進一步的發展，公眾教育便很重要。「很多顧客都是光顧後才知道我們是非政府機構開辦的，他們會一直光顧，因為覺很有意義。市民現在對社會企業的認識有限，又或者以為服務質素一定比不上商界。其實只要政府多點宣傳社會企業，當愈來愈多市民認識之後，市場自然會漸趨龐大，社會企業的發展才會成熟穩健。」

1. 店舖為狗主舉行狗仔派對。
2. 店舖售賣寵物的日常用品。
- 3/4. 狗仔禮服。

非營利組織企業化 台灣的經驗



台灣的社會企業發展相當蓬勃。台灣逢甲大學合作經濟系助理教授汪浩接受訪問時表示，台灣政府於推動社會企業上較為積極，並委託大學作為社會企業的顧問，研究其運作、行銷、產品改善等方面，從而改善社會企業的競爭力。

「台灣自八十年代中期開始，地方意識開始催生，各種地方非營利組織相繼成立。及至1999年『九二一』大地震，地區的災情嚴重，政府於是成立社區巡迴小組，結合民間NGOs推動重建工作，從而激發起各地方的本土意識的發展，這可算是NGOs邁向企業化的開始。」

汪浩說，地震後很多弱勢社群均有生計問題，當時有NGOs成功輔導部分弱勢婦女，利用她們擁有傳統客家美食技藝，成立出售傳統小食的企業，並取得良好的成績。「事實上，台灣受全球化的影響，80年代中期以後面臨台幣升值、生產成本上揚，以及勞動力短缺等不利因素，資金外移引致結構性失業增加，單從1996年到2003年失業率幾乎上升一倍至50萬人。」政府經過地震重建計劃的經驗後，開始撥款執行「永續就業工程」計劃，成為主導社會企業發展的「多元就業開發方案」的前身。

「『多元就業開發方案』透過連結政府部門與民間組織，在各地地方發展不同的社會企業計劃，讓地方的失業人士能找到工作，以解決失業的問題。」事實上，截至2004年為止，「多元就業開發方案」已經創造了近五萬個就業機會。「最重要的是，超過八成的社會企業單位認為，多元就業開發方案可以協助社會企業的長期發展規劃，對一個具有社會使命卻又資源貧乏的NGO來說極為重要。」汪浩說。



當中較成功的例子，如「社團法人台中縣殘障福利協進會」幫助殘障人士製作禮品，更獲得迪士尼公司認可，成為協力廠商；「彰化縣王功蚵藝文化協會」以社區環保為主軸，將蚵（蠔）殼這種被認為是無用的東西，結合創意製造出富有社區特色的商品，打造「蚵畫人生」的社區品牌。汪浩說：「好像我手上這幾個利用竹炭衍生的產品，包括麵條、雪糕的食品，均是結合最新的科技把地方上的塑膠再加工改良，再由大學提供行銷及包裝的意見，市場對產品的反應非常好。」

然而，汪浩表示台灣的社會企業仍然面對不少挑戰，包括能否持續性地解決就業問題、社會企業的管理能否趕上現代化及制度化、計劃普遍規模過小且欠競爭力、忽略推銷及品牌的塑造等。「台灣社會企業常常出現的現象是，一旦開始獲利，便只顧業績而忽視了其社會目標，這一點需要特別注意。另外，我們的競爭優勢在那裏？我們應如何利用台灣本地文化的特點，來推動社會企業的發展？再之後，我們又能否輸出台灣本土的文化，在全球化的市場中找到恰當的定位呢？」

- 1 / 2 / 3. 台灣社會企業利用炭改良成不同的用品及食物。
4. 多元就業開發方案推動了台灣社會企業的發展。



Social Enterprise in Hong Kong

Social Enterprise (SE) becomes a hot issue recently. Dr. CHAN Kam-tong, Head of Unit for Third Sector Studies, Hong Kong Polytechnic University, gave a brief account on the development of SE. SE in Hong Kong was initiated at the 90s of 20th century and grew rapidly after 2000. "Instead of providing welfare support to the unemployed, SE adopts a "work integrated" approach which encourages disadvantaged individuals to work independently and become self-reliant."

At the end of March 2007, there are 68 NGOs assisting or undertaking 208 SE projects. To further promote SE, Home Affairs Bureau is planning to set up a special team responsible for the training of SE managers, setting up a registration mechanism for SE and organizing a Social Enterprise Summit chaired by the HKSAR Chief Executive. Dr. CHAN expressed that SE can facilitate social harmony for it engages and enhances experience exchanges of the Government, business sector and civil society to work together for disadvantaged groups.

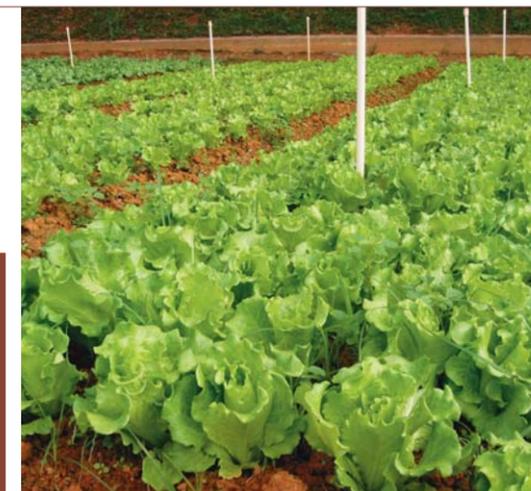
"SE is different from general business for it upholds the so-called "double bottom line" : profit making and social objective. Business operation is the means to achieve the ultimate social goal," said



Mr. CHUA Hoi-wai, Business Director (Policy Advocacy & International Networks) of the Hong Kong Council of Social Service. SE could be set up and operated by any organization and individual, however, to avoid malpractice and abuse of the SE status, a monitoring mechanism should be introduced to oversee and evaluate the objectives achieved by SE.

Two SEs share with us their experiences. Pet's Dream House, a SE unit of Lok Kwan Social Service, provides pets caring services and pets products. It provides job training as shop assistant for the unemployed and mentally handicapped. Fiona LAU Chung-yan, Centre-in-charge of Lok Kwan Social Service said, "Other than financial resources, public recognition and support are the most important factors contributing to the further development of SE in Hong Kong."

LMC (Love Multi Culture) Shop, run by HK SKH Lady MacLehose Centre, locates at a shopping mall in Kwai Fong, selling handicrafts made by minority groups, mainly female Pakistani. "By engaging the minority groups in making products with their traditional craftsmanship, it provides job opportunities for the minority groups to integrate into local community," expressed Nora WONG Fuk-nga, Project Officer of LMC.



"In Taiwan, non-profit organizations flourished in mid 80's. Due to the earthquake in 1999, more and more NGOs set up SE to provide jobs for vulnerable groups so as to revitalize local community," said Dr. Hao WANG, Vice PEO of School of Management Development, Feng Chia University. Taiwan government is proactive in promoting SE and universities are commissioned to serve as consultancy to examine the operation, marketing and product improvement of SE so as to enhance its competitiveness in open market. Besides, the Diversified Employment Development Scheme was introduced to network government departments and NGOs to develop various SE projects and a total of ~ 50,000 jobs were created as at 2004. 80% of SE units regard the Scheme a successful one for it helps SE achieve sustainable development. It is hoped that HKSAR Government can adopt various measures to further promote SE in Hong Kong. 

