



# 解開社會企業的迷思與難局

自從財政司唐英年帶領的扶貧委員會提出「社會企業」的方案，加上曾慈權在連任特首選舉政綱內一再提出，令社會企業這一概念或詞語突然在香港流行起來。

但很可惜，政府及非牟利自願團體（下稱團體）從來沒有清楚解釋或界定什麼是社會企業，及其與商業組織或慈善商店有何不同。雖然近年很多社區團體扮演社會創業家（social entrepreneurs），紛紛創業，但對很多大眾市民來說，社會企業（social enterprise）仍然是一個陌生的名詞，不同的人有不同的理解，甚至誤解和混亂，也妨礙了社會企業在本港的發展。

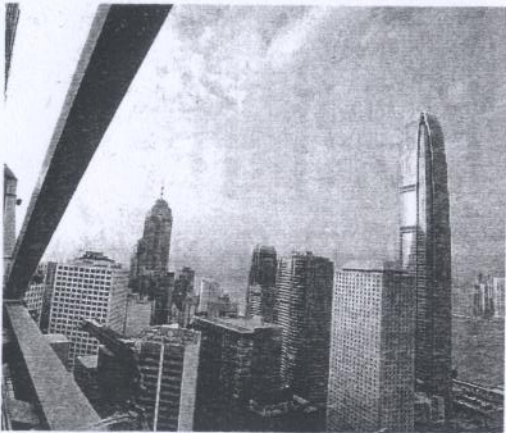
事實上，社會企業在西方社會已有近百年的歷史。雖然社會企業沒有共識的定義，但其重要特徵就是社會目標與商界創業精神的結合。簡單而言，社會企業（或簡稱「社企」）就是指能達致某一社會價值或目標（如服務單獨老人、幫助單親家庭父母、為殘疾或弱智人士提供就業等），並能夠自負盈虧甚至盈利的一門生意。與一般牟利企業不同，社企有兩個表現指標（double bottom-line）：財務性及社會性。社企不可（有學者加上環境性為第三指標）。社企從交易活動所產生的盈餘，將留存有關企業作發展，或用以投放於其他社會用途；而社企也可以透過其本身活動運作（如僱用殘疾人士）來達致社會目標。

社企有一定程度的獨立性和經濟風險，並著重受活動影響的人士之參與。雖然社企的種類和模式頗多，但其活動可綜合為三大類型：培訓與安置失業人士、為人服務，以及開發被忽略的地區。在西方，社企被視為界乎私有和公有之間的經濟體系，又稱為第三產業或社會經濟。

## 政府對社企的理解狹窄

曾慈權認為發展社會企業能使商界、團體及失業人士合作，達致惠及社群的目標。在特首眼中，社會企業的目的就是扶貧和創造就業，似乎忽略了其他的社會需要。

曾慈權亦指出政府能為社會企業提供較佳營商環境和支持措施，包括提供種子基金、低價批地及稅務寬減等。在香港，大部分現存社企都是由非牟利團體經營，起步資金主要來自政府民政事務署的一夥伴倡自強一社區協作計劃，社會



近年盛行企業社會責任，可吸引企業參與發展社會企業。

福利善的「創業展才能」計劃和扶貧委員會的種子基金，但普遍缺乏商界參與。社企也是一門生意，政府當局必須保持公平競爭，不應作過分補貼、資助或保護。

更重要的是社企不必重複現有的行業作不必要的競爭，而是鼓勵創意和創業精神，創設老人救命鐘就是成功一例。而現在社企主要是為弱勢社群提供就業機會而較忽視創新元素。例如開辦餐廳主要僱用殘疾人士、開設零售店聘用弱智人士、訓練盲人作按摩師，或由失業三行工人組成互助工程公司。這些都是主要為弱勢人士提供踏腳石，幫助他們重返社會和公開就業市場，甚至自行創業。

## 大部分社企三年內結業

目前英國來自社會企業的產值，佔當地生產總值僅百分之一，而香港社會企業的經濟總值微不足道，仍屬剛起步階段。一如外地，社企在香港發展路上遇到不少困難。

事實上，創業難，守業更難，創守社企就最難。很多人誤以為開辦社企容易，顧客會因為商店的崇高社會目標而多光臨。但研究證明其實產品質量、服務和價錢相若，顧客才會理會或支持商戶的社會目標。例如便利店的顧客都會避之則吉。有些人甚至對僱用殘疾人士的商店存有偏見，覺得他們的產品或服務質量較差。另外也有些人以為開辦社企資金較低而事實相反，例如獲免費或低廉舖租但地處偏僻和欠缺人流，隱藏成本高昂最終令社企得不償失。有些社企只籌獲足夠開辦資本，但卻忽視了未來的營運成本需要。據外國經驗，社企如要生存，至少一半的收入要來自營運活動（其餘可來自團體補貼或資助），因此自願團體經常性的籌款活動不可中斷。

根據外國資料顯示，絕大部分的社企在三年內結業。原因是社企本質上是商業機構，須面對激烈的市場競爭，但往往因缺乏優勢和有效管理令社企逐漸失去競爭能力。很多這類社企的管理人都是社工出身，沒有營商管理知識或經驗，特別在市場推廣、成本控制和質量控制方面。有些社企創辦人誤以為不必理會賺錢多與否，只要生意能生存及達到某些社會功能就已足夠；但事實是社企的社會價值只是衡量他們是否成功的多項指標之一。

相反地，社企只賺錢是不足夠的，還要衡量其社會價值，例如顧用殘疾人士兩年後，究竟有多少人仍留任，員工平均月薪的增幅，以及員工減少倚賴公共福利和服務的程度。很多社會創業家往往未能平衡商業目標與社會目標；因此有關自願機構應改變其思維和態度，努力學習營商管理之道。另一個問題就是缺乏商界的參與。理論上，商界可以下列一個或多個途徑參與，成為社會創業家以履行企業社會責任。

- 一、注資成立，擁有及自行管理社企。
- 二、直接注資或設立社企發展基金，協助自願團體成立及管理社企。
- 三、將公司外判業務如清潔和保安交由社企負責。
- 四、提供管理諮詢及培訓服務給社企領導與員工。

因社企往往與企業的策略和核心業務不符，筆者一般不贊成企業擁有及自行管理社企。實際上，很多大企業不懂社企理念，只願意每年作慷慨慈善捐贈，而不欲花精神時間打理或指導團體社企從事商業營運活動；但近年因盛行企業社會責任的概念，這有助吸引企業參與以上的合作關係。

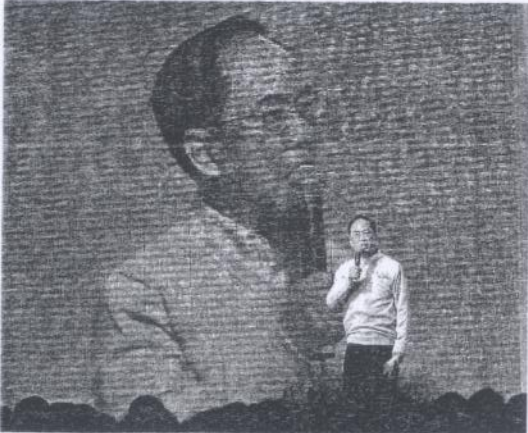
## 官商社民合作推社企發展

在發展社企時，不能單靠政府的資助，如獲官、商、自願團體和弱勢社群的多方合作努力，社企的發展空間和潛力機會將較大。特首多次強調調員官商民三方合作，更點名要求大財團領袖協助推動社企發展，並準備在〇七年中召開「社會高峰會」。扶貧委員會將鼓勵商界在三個層面推動社企，包括：①「師友計劃」，協助培訓管理人才（類似〇六年開始社聯和商界的合作計劃）；②由商界及銀行提供資金，成立仿效英國的「慈善銀行」，以低息貸款給有志成立社企的單位；③為全新的「社會公益公司」立法，即以非慈善性質的公司形式進行商業活動，而且可向個別股東派發股息。藉此吸引商界成立社企。筆者對前兩項方案表示支持，但對最後一項則表保留，因派息做法可能違反了社企的原來精神。

由於很多非牟利團體缺乏知名度、網絡和公關資源，較難直接要求商界伸出援手，因此政府要扮演一種極中界角色，向商界推介社企，促成配對工作。另外，政府可統籌商界在地區發展社企以解決地區的就業和其他社會問題。

在香港社企仍在起步學習階段，各持份者也在學習中，從而找到一個最適合香港的社企管治模式。社企的健康發展，也有利香港構建一個和諧社會。

何順文 浸會大學工商管理學院院長兼教授  
李元莎 浸會大學工商管理學院博士研究生



曾慈權點名要求大財團領袖協助推動社會企業發展