

香港社會企業

透視香港社企實況 研究報告



香港社會企業

透視香港社企實況 研究報告



致謝

我謹代表研究團隊感謝民政事務局及社會企業諮詢委員會對本研究的支持。我們亦感謝香港社會服務聯會、公民社會研究中心、香港中文大學、受訪的專家、參與調查的社會企業、合作單位以及我們的朋友和同事的支持和寶貴意見。因為他們的大力支持，本研究報告才得以順利完成。

區玉輝

中心主任

香港中文大學創業研究中心

二零一四年四月

目錄

致謝	ii
目錄	iii-iv
報告摘要	v-viii
圖表清單	ix
第一章 香港社會企業的發展里程：簡介	頁 1 – 頁 6
<i>章節概覽</i>	
I. 研究背景及概述	頁 1 – 頁 2
II. 社企業界發展及討論議題	頁 2 – 頁 3
III. 「社會企業」和「創造社會價值」定義的註釋	頁 3 – 頁 4
IV. 社企業界概覽：社會企業問卷調查結果	頁 4 – 頁 5
V. 報告的主要論述	頁 5 – 頁 6
VI. 目標受眾和其他最新社企研究計劃	頁 6
第二章 社企的社會價值創造探討	頁 7 – 頁 16
<i>章節概覽</i>	
I. 社企價值創造過程：概述	頁 7 – 頁 8
II. 社企的社會價值創造：個案研究總結	頁 8 – 頁 14
III. 研究結果詮釋	頁 14 – 頁 16
IV. 研究意涵	頁 16
第三章 加強創新及創業精神	頁 17 – 頁 22
<i>章節概覽</i>	
I. 簡介：衡量社企的創業導向	頁 17 – 頁 18
II. 社企創新能力：企業導向問卷調查的結果	頁 18 – 頁 19
III. 研究結果解釋	頁 19 – 頁 21
IV. 研究意涵	頁 21 – 頁 22
第四章 加強執行能力	頁 23 – 頁 30
<i>章節概覽</i>	
I. 簡介：社企業界的培訓及能力建設需要	頁 23 – 頁 24
II. 香港現有的能力建設活動概況	頁 24 – 頁 26
III. 針對現有及理想中能力建設活動的研究結果	頁 26 – 頁 27

IV. 針對社企迫切問題及現行最佳營運方法的額外研究結果	頁 27 – 頁 28
V. 三個主要的領導能力建立方法：三「B」模型	頁 28 – 頁 30
VI. 研究意涵	頁 30

第五章 社企業界品牌營造及市場推廣 頁 31 – 頁 36

章節概覽

I. 社企業界品牌營造及市場推廣的概況	頁 31 – 頁 32
II. 「知」而後「行」:研究結果總結	頁 32 – 頁 34
III. 研究結果解釋	頁 34 – 頁 36
IV. 研究意涵	頁 36

第六章 建議及展望 頁 37 – 頁 44

章節概覽

I. 策略性願景及推廣社企的政策重點	頁 37 – 頁 38
II. 建議	頁 38 – 頁 44
III. 展望：未來數年的社企發展	頁 44

附件

附件一 研究方法	A1-1 – A1-3
附件二 社企問卷調查的發現	A2-1 – A2-9
附件三 社企個案研究	A3-1 – A3-20
附件四 電話調查概要	A4-1 – A4-17

社會企業諮詢委員會委託 「香港社會企業—透視香港社企實況」研究 報告摘要

研究背景

1. 社會企業諮詢委員會（社企委員會），為政府提供政策方針及政策制定的建議，支援香港社會企業的可持續發展。此研究由社企委員會委託進行，旨在深入調查香港社會企業（社企）的現況，並為政府、社企業界及其他持份者提出創新及長遠的建議。
2. 本研究建基於理論、文獻及實證資料，研究方法包括電話調查、社企問卷調查、聚焦小組討論及網上資料搜集（研究方法詳見研究報告第一章）。研究於 2013 年下半年至 2014 年第一季度進行。對比以往的研究，本研究除了檢視社企的營運效率和經濟效益外，還著重探究社企的社會價值和創新情況。

主要研究結果

社企業界的現況

3. 社企有著雙重底線的特色，既要履行社會責任，又要達致商業營運上的可持續性。香港社企發展已超過十年，公眾近年開始對社企有一定程度的認知。多年來，社企無論從政策角度或實際操作層面來看，都不負眾望，為社會服務良多。
4. 自 2001 年起，**就業融合社企**（即為弱勢社群提供就業，協助其融入社會的社企）不斷發展，以解決殘疾人士的就業問題。政府和非政府組織都視就業融合社企為有效紓緩貧窮問題的方法，並一直積極推廣。
5. 是次研究的受訪者中，83.3% 的社企（174 間社企中的 145 間）表示就業融合是其社會目標。香港有不少成功的就業融合社企，而其他類型的社企也在逐步發展。

隨著越來越多社企營運者嘗試運用社會創新來解決各種棘手的社會問題，不同類型的社企相繼出現。這些社企各有不同的社會目標、企業擁有權、管治架構和業務模式，業務亦不再局限於創造職位和就業融合，而是關注更廣泛的社會議題，例如環保、古蹟活化、提升社會凝聚力和安老服務等。
6. 研究結果顯示一些社企的特質，與商業範疇意義的**創業導向**（先動性、風險承擔和創新性）相關連。啟動資金來自投資者及沒有任何贊助機構支持的社企，都傾向於更有創業導向。然而，這些結果不應被簡化理解為社企特色與創業導向之間的直接因果關係。
7. 研究一些先驅社企的成功例子，讓我們知悉社企創新的重要元素：
 - a. 社會企業家在推動創造社會價值的過程中扮演著關鍵的角色。而對於就業融合社企來說，社會企業家的執行能力尤其重要，他們需將平凡的商業構想成功地實現出來；
 - b. 社會企業家擅於尋找「隱藏」在社區的資源，並運用創意將其轉化為有用的資產。利用閒置或被捨棄的資源創造社會價值，正是社會創業精神的重要元素；
 - c. 具創新思維的社會創業家營運社企時，會有較大的靈活性，他們會反覆嘗試，並從失敗中學習，從而帶動社會創新；及
 - d. 他們懂得建立夥伴合作關係，利用社會網絡去開展和擴充他們的社企業務。

8. 在發展階段方面，18% 的社企尚在起步階段，而 69% 的社企則正在平穩地經營或擴大規模。
9. 六成的社企是慈善團體屬下的部門或項目，另 37% 的社企則以公司形式註冊。
10. 62% 的社企在 2012 年達到了收支平衡或取得盈利。

公眾認知程度

11. 電話調查顯示（受訪者 789 名），**公眾對社企的認識有顯著的上升。78.5% 的受訪者對社企有所了解**，與數年前的同類研究比較，那時認識社企人士比例只佔約六成。約有 70% 的受訪者認同社企的特點是有如上文所述的雙重底線。
12. **約七成受訪者表示，在未來六個月內，他們必定或有可能會購買社企的服務或產品。**其主要原因是他們希望通過自己的消費來回饋社會。另外，受訪者認為，若相關社企銷售渠道的資訊可以更廣泛流通，相信會有助刺激消費者對社企服務及產品的需求。
13. 另一方面，**大部分公眾仍相信社企的主要功能是扶貧和為弱勢社群創造就業。**電話調查中，高達 84.9% 的受訪者認為社企旨在為弱勢社群創造就業。認為社企是以創新的商業模式來提供社會服務的，則只有約六成。是次研究認為，加強公眾對社企有關創新及創業精神價值方面的認識，對社企發展會有所裨益。

建議及展望

制度上的支持

14. 社企的發展需要**跨界別合作**。一直以來，政府是社企資金的主要來源，透過不同的資助計劃和推廣項目支持個別社企以及社企支援服務組織。其他持份者，包括社企支援服務組織、社福界、商界及學術界的積極參與尤其重要。**社企支援服務組織（包括來自社福界、商界及學界）一向在社企發展中扮演著重要角色。**政府應繼續大力促進跨界別的合作。
15. 支援社企發展的政策由民政事務局負責制定，並由民政事務總署提供支援。由不同政府部門管理的資助計劃，各自均有其需要達到的更廣義的社會目標（例如古蹟保育、環保等），而並非單單為了推動社企發展。我們相信，現在

由不同政府部門管理的多樣化資金來源有助社企發展，因此本研究團隊認為現時沒有需要將所有資助計劃整合為一。我們鼓勵相關的政府部門在設定資格準則時，在**公平競爭**的原則下，一併考慮**社企參與者所能創造的額外社會價值**。

16. 長遠而言，政府可考慮**為社企推廣提供一個薈萃平台**，羅列與社企相關的政府項目，並向社企業界發布相關資訊。通過與商業機構、學術界、非政府組織及其他持份者的合作，政府可以推動建立社企支援網絡，推廣最佳的營運實踐，找出服務缺口並創造協同效應，促進跨界合作。
17. 讓市民清晰地理解社企的本質和價值極為重要。我們應同時在公營及私營層面，繼續為社企提供的服務及其創造的社會價值進行推廣，為社企製造商機。然而，研究團隊**並不建議為社企的定義進行立法，或以立法方式把社會價值元素引入到公共採購流程。**因為這樣會形成由上而下主導社企發展，可能窒礙社企的創新潛力。故此，應維持業界主導的規範策略，同時保持目前具靈活性的社企定義。具體建議包括：
 - a. 鼓勵以**民間及業界主導**的方式去構建可信賴並能照顧各類型社企需要的各種登記和認證制度；及
 - b. 推動由社企支援服務組織開發備用的**法律範本**，並提供相關培訓，讓社企能運用現時《公司條例》中的法律條款，成立一些產權結構多樣化、有合適管治架構的新型社企。

培訓及能力提升

18. 政府及社企業界（包括社企支援服務組織）應該在就業融合社企的成功基礎上繼續加以發展。同時，它們應透過以下方法，促進新類型社企的出現，鼓勵社企發揮其創新能量：
 - a. 鼓勵社企在營運和企業擁有權上的創新；
 - b. 支持成立更多不同背景和導向的新社企（非傳統、由私人注資）；及
 - c. 支持社企嘗試以創新方法解決更廣泛的社會問題。

19. 政府應繼續與社區協作，**為社企帶來創新的動力，降低門檻，好讓不同的社區團體更容易參與社企工作**。具體而言，政府可考慮：
- a. 檢討現有各項社企資助計劃，繼續推動創新和社區參與；
 - b. 與支援服務組織合作，為潛在的社企投資者和營運者提供諮詢和支援服務；及
 - c. 讓來自各方的支援服務組織（包括學術界和非政府組織）有更廣泛的參與，發展一站式服務，為社企發展營造良好環境。
20. 研究團隊發現，自 2008 年起，已有相當多的社企支援組織和其他服務提供者陸續出現，以滿足社企在整體能力發展和培訓上的需求（例如：社企民間高峰會、香港社會企業總會、創不同等）。它們為社企提供各類支援服務，如協助發放相關資訊和提供諮詢、推廣共享工作空間和人員培訓等。大專院校一直以來也在支援社企發展方面發揮重要角色，如支援社企整體能力發展、促進跨界別、跨學科的交流及建立社企業界經驗分享平台等。這些持份者應繼續擔當這些獨特的角色及獲得支持，建議包括：
- a. 支援服務組織為社企提供多種類的支持，其中大部分是以個人層面給予社企營運人士及前線員工的技能培訓。僅有少數支援服務組織會給予社企在組織層面上的支援，而它們的支援服務通常也只惠及它們屬下的社企。
 - b. 正規和規劃良好的培訓課程及工作坊能加強社企從業員的商業技巧和行業知識，但社企營運者同時需要在社企界及在個別行業建立人際網絡，以交換商業資訊和獲取實用的行業知識。因此，社企界應持續推動業界交流和協作。
 - c. 現行的師友計劃仍有提升的空間。導師可能未了解就業融合社企所考慮的營運問題；或因為雙方背景不同，導師與學員在社企使命和價值上意見未能一致，因而阻礙了知識和經驗的傳達。
21. 對社企來說，**執行能力與創新同等重要**。故此，政府和社企業界（包括支援服務組織）應重視加強社企的執行及創新能力，尤其在以下幾個範疇：
- a. 補充現有培訓項目的不足，為社企提供牽手式的貼身扶持和協助，以落實執行服務；
 - b. 鑑於社企對知識及經驗分享的需求，加強支援培訓機構為社企不同層級的員工舉行知識分享工作坊；
 - c. 提供資源以便社企更深入地了解它們整體能力發展的需要，例如就培訓需求進行定期調查，公布調查結果，以便培訓機構制定更好的課程規劃；
 - d. 向社企支援服務組織提供支援，讓它們為社企師友計劃提供配對和跟進服務；及
 - e. 如社企管理層有充分理據，應容許現時接受政府資助的社企運用其年度預算聘用專業顧問諮詢服務。同時，專業顧問亦應發展及調整其諮詢服務，回應社企界的需求。
22. 目前一些就業融合社企出現**前線人力短缺（尤其是弱勢社群）以及培訓不足等相關人力資源服務的問題**，研究團隊建議政府應考慮提供種子基金，以資助建立一個或多個支援平台，協助社企招聘員工、進行資格評估和培訓等工作。

提高公眾對社企的認知

23. 隨著社企在社會目標、組織形態和股權結構上日益多樣化，需要加強宣傳和推廣一個既清晰而又共通的社企形象，讓公眾能明瞭社企發展的趨勢。研究團隊認為，清晰的共同主題對跨界推廣社企會有助益，而研究結果顯示，兩個適切的共同主題包括：「**鼓勵社企以創新方法解決社會難題**」和「**協助眾多持份者參與社企發展**」。我們應該同時凸顯社企的社會及創新價值，例如，實踐社會使命的社企同時可以是成功的企業。
24. 因應社企的數量正逐漸增多及規模不斷擴大，我們需要**刺激公眾對社企服務及產品的需求**以配合業界的發展：
- a. 通過**為整個社企界別進行品牌重整**，提升社企的品牌價值，並繼續為社企業界推行整體的市場推廣和宣傳活動；
 - b. 以「**副品牌**」**推廣策略**凸顯不同界別或不同服務類型社企的市場定位；及
 - c. 為社企提供資金、市場推廣和對外宣傳方面

的協助。

25. 為社企建立方便的**銷售渠道**，以更有效地吸引消費者購買社企的服務及產品，在社企業界（包括支援服務組織）的參與和支持下，政府應牽頭：
 - a. 鼓勵社企使用政府的場所，及在營運空間上與其他機構合作；
 - b. 與不同持份者探討（如非政府組織及商業機構）他們為社企提供更多地區銷售渠道的可行性；及
 - c. 持續加強推廣**良心採購**和**良心消費**。

跨界別合作

26. 對於下一階段的社企發展，加強**跨界別合作**是不可或缺的。這需要全體持份者（尤其是不同社區的服務使用者）在創辦社企期間持續和緊密地互動，以解決社區共同面對的社會議題/問題。而於不同社區使用社企服務的群眾，更可藉此建立社區認同和共享意識。政府及其他持份者應考慮：
 - a. 支持促進社企跨界別交流及合作發展的平台支援服務和各種參與支持社企的具體計劃。社企亦應積極地尋找更多機會與其他社企或其他界別交流合作；及
 - b. 支持建立一個適合社企創立及成長的生態環境。
27. 在社區層面**推動社企發展**有助營造和活化社區，並為社會培育嶄新的關愛文化，建議包括：
 - a. 政府可檢討現有社企資助計劃的使用情況，鼓勵更多社企植根社區；

- b. 社企業界、政府及其他持份者在推廣社企時，一併考慮它為社區及互聯網群體所帶來的經濟價值；
- c. 政府、社企業界及其他持份者（如商界）可根據社區的獨特需要，在不同的地區建立創新中心、「未來中心」和共享工作空間，並把它們組建成網絡；及
- d. 政府及其他持份者可提供種子基金，建立不同地區的網上社企地圖。

28. 促進不同持份者之間的合作，在社區**推動社企或成立社企項目**以解決該區的社會問題。對此，社企業界、政府及其他持份者應：
 - a. 鼓勵社企投入極需創新營運模式的行業（例如幼兒照顧服務）；
 - b. 尋求以各種方法為不同社群提供培訓，將未被充分利用的閒置勞動力變成社區內靈活可用的人力資源；及
 - c. 將著眼點由盡量擴大個別組織的社會影響力，改為著重增加對個別社區的「綜合影響」。

結語

29. 社企業界和其他相關的持份者都應作好準備，為香港未來社會帶來更廣泛的改變：
 - a. 香港的社企將著力以創新的方法為更多本港（以至海外）的社群和社區服務；及
 - b. 社企界別和政府應繼續與其他的持份者合作，將香港發展為社企及**創效投資**中心，長遠為香港創造新的競爭優勢。

圖表清單

圖 1.1	是次社企研究的整體研究概覽圖	頁 2
圖 2.1	價值鏈/價值創造框架，用以分析社企的價值創造過程	頁 7
圖 2.2	社企個案研究中模範社企名單	頁 8
圖 2.3	個案篩選的準則	頁 9
圖 2.4	行動導向 (Effectuation)	頁 12-13
圖 2.5	精實創業流程圖 (The Lean Startup Process-Diagram)	頁 13
圖 2.6	香港的共享公司	頁 15
表 3.1	評估創業精神的項目（創新性、先動性和風險承擔）	頁 18
表 4.1	供應者角度：社企界別現有的能力建設活動	頁 24
表 4.2	供應者角度：社企界別現有的能力建設活動（詳盡版）	頁 24-25
表 4.3	社企如何加強其能力？（可選多項選擇）	頁 26
表 4.4	社企從業人士心目中認為建立自身能力最理想的方法（最多選兩項）	頁 26
表 4.5	社企自行評估現正面對的首三項迫切問題	頁 27
表 4.6	社企採用的「最佳營運方法」（可選多項選擇）	頁 28
表 5.1	市民對社企的了解	頁 32
表 5.2	影響購買社企產品或服務的因素	頁 33
表 5.3	購買社企產品或服務時願意多付的金額	頁 33
表 5.4	購買社企產品或服務的銷售渠道	頁 33
表 5.5	新社企產品或服務的吸引度	頁 34

香港社會企業的發展里程：簡介

章節概覽

- I. 研究背景及概述
- II. 社會企業的業界發展及討論議題
- III. 「社會企業」和「創造社會價值」定義的註釋
- IV. 社會企業的業界概覽：社會企業問卷調查結果
- V. 報告的主要論述
- VI. 目標受眾和其他最新社企研究計劃

I. 研究背景及概述

- 1.1 本研究由民政事務局轄下社會企業諮詢委員會委託香港中文大學創業研究中心及社聯－匯豐社會企業商務中心（CE-SEBC 研究團隊）進行。研究目標包括：a) 總括香港社會企業（社企）業界的現況；b) 辨識營運社企的最佳營運和創新方法；c) 辨識社企培訓方面的需求情況與供應落差；及 d) 了解市民對香港社企的接受程度及期望。
- 1.2 是次研究項目要求研究團隊就社企業界的長遠發展策略，尤其是在社企對本地社區的社會價值方面作出建議。更具體而言，研究調查結果應有效協助社會企業諮詢委員會和政府計劃支援社企營運發展的最佳方法，促進社企在個別地區及全港層面上建立品牌，並制定策略性的宣傳推廣活動和培訓。

- 1.3 為方便讀者找尋上述 1.1 及 1.2 的關鍵研究主題，調查結果和相關建議會按以下結構撰寫。

- a) 社企對本地社區的社會價值：分析所選模範社企「價值創造過程」的個案研究結果，歸納及描述四個本土社企可行的發展路向，並探討它們與本土社區的關係（第二章）。

- b) 社企業界現時的創新能力：

參考社企問卷調查及聚焦小組討論所蒐集的調查結果，評估現時本土社企業界尋求及實現社會創新的能力（第三章）。

- c) 社企業界現時實踐創新的能力：

根據社企問卷調查及聚焦小組討論所蒐集的調查結果，審視社企業界現時實踐創新及推陳出新的能力，同時了解業界整體在能力建設方面的需要（第四章）。

d) 社企市場推廣及業界品牌建立的探索：

探索社企業進一步發展所遇上的主要阻力，
查看電話調查結果中有關市民對社企觀感和
有關社企在業界市場發展及品牌建立的相關
問題（第五章）。

e) 策略性發展社企業界的建議：

最後一章收錄了研究團隊對社企業界長遠策略性發展的建議，內容大致分為五部分，重點在於社企在建構及振興本地社區的社會價值（第六章）。

研究概覽圖 (研究問題/研究方法/結果/建議)

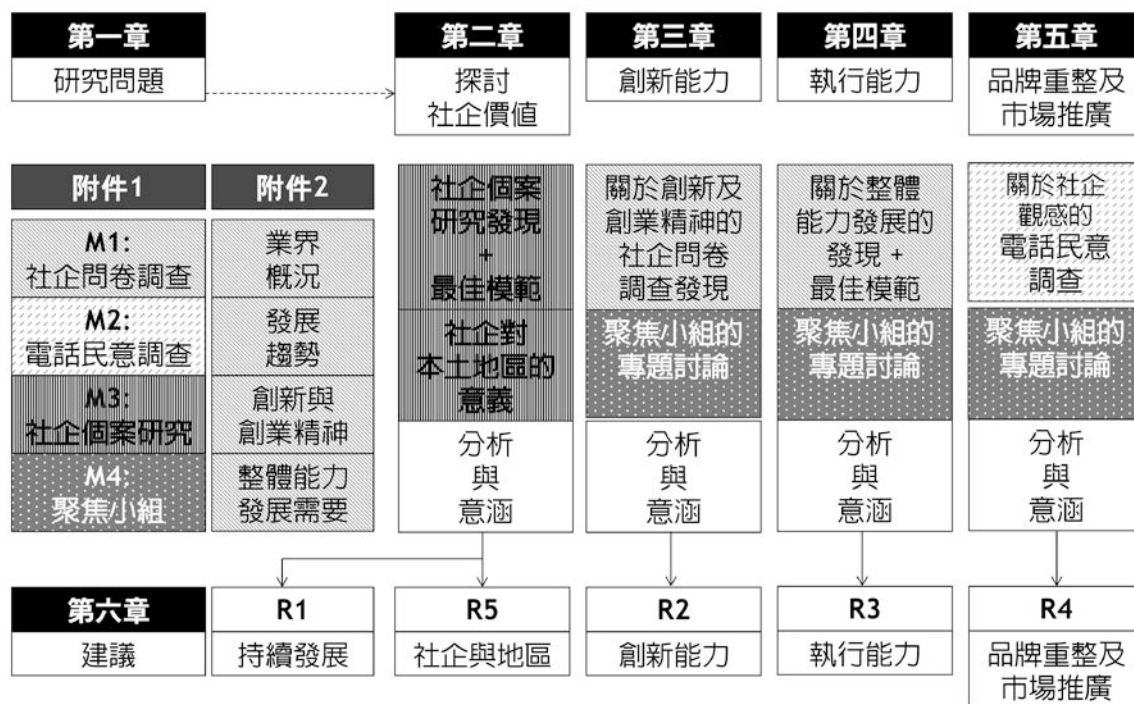


圖 1.1 是次社企研究的整體研究概覽圖

II. 社企業界發展及討論議題

- 1.4 為了對社企有更全面的認識，是次研究採用多種研究方法進行資料搜集，主要分為以下四種方法：(i) 回顧現存的社企資料庫，並聯絡現有的社企進行問卷調查；(ii) 以電話調查了解大眾對社企發展的看法，並與社企顧客進行有限度的市場營銷調查；(iii) 社企個案深入研究；及(iv) 與社企從業人士組成聚焦小組討論。本研究的進程和相關研究方法的詳盡資料載於附錄 I。
- 1.5 研究概覽圖（見圖 1.1）列明研究問題之間的關連、採用的研究方法（M1 至 M4）、第二至五章和附錄 II 的實證研究結果歸納，以及研究團隊如何由結果分析中得出新的政策建議（建議共分五項，R1-R5，見第六章）。
- 1.6 「社企」一詞，十多年以來已廣為香港普羅大眾所認識，而過去幾年社企發展的速度更是與日俱增，步步向上。多年來，社企無論從政策角度或實際操作層面來看，都不負眾望，為社會貢獻良多。
- a) 就業融合與扶貧：為應對殘疾人士的失業問題，早於大部分社企從業人士認識「社企」這個名稱和概念之前，「就業融合」社企已經於 2001 年應運而生，並自此成為政府扶貧工作的施政重點。
- b) 社會創新及解難：越來越多社企從業人士推崇以社會創新的方法去解決不同棘手的社會問題，因此更多的社企隨之成立，而它們渴望解決的社會議題，亦不再局限於創造就業或就業融合。它們現在處理的社會議題廣泛，

並針對各問題提出應對方法，議題包括人口老化、廚餘處理以及各項環保議題等。

- c. 特定政策範疇的理想執行者：由於社企在擁有權及管治安排上有著優勢，部分政府的政策範疇，如文物保育及環境保護等，會傾向選擇以社企模式運作。社企可以協助政府執行具規模的古蹟活化及綠化保育之餘，亦可賺取自己的營運資金自力更生。為了協助相關項目，政府很多時都會為社企提供計劃開始的啟動資金。
 - d. 社會資本及社區建立：推動社企發展時，其中一個較少被人談及而又較間接的方法，就是要推廣跨界別合作，創造社會資本。社會創業家有凝聚不同持份者及社區資源的獨特能力，因此社企業界一直是跨界別溝通及社區營造的搖籃。
 - e. 了解社企的價值創造過程：儘管社企界發揮了多元作用，我們對社企創造價值過程的了解仍相當片面和單向。社會大眾大多認為就業融合是社企的主要作用，但除了為弱勢社群創造就業外，我們並不了解社企界眾多創造社會價值的其他途徑。事實上，缺乏對社企如何通過創造價值以協助解決社會問題及社區營造的深刻理解，我們是難以建構及評估任何進一步發展社企的政策建議（我們將會在第二章全面探討本地社企創造的社會價值）。
- 1.7 此外，我們對不同種類社企創造社會價值的本質和過程的有限認識，亦會影響我們如何處理以下的議題：
- a. 社企業界的品牌身份及整體業界品牌的建設：社企界的品牌身份理論上應該與現有不同種類的社企創造出來的多元化價值連上關係。隨著社企界的發展越趨複雜及多元，在建立業界品牌時，讓社會大眾明白整個社企業界的一些共同價值十分重要。然而，社企界現時尚未確定應該採用什麼方式建設整體業界品牌，仍然有待討論及考慮（第五章將詳細討論有關建設整體業界品牌的問題，而第六章則包括相關的政策建議）。
 - b. 總結廣泛同意的社企定義：社企業界已就總結廣泛同意的社企定義是否必要及可行辯論多時。另一方面，業界亦一直致力發展社企註冊或認證系統。社企定義及認證系統很有

機會建基於某些特定的準則（例如社會目標、擁有權形式、管治安排等），但如何在這些準則上體現社會價值的創造，以及這些準則能多大程度反映社會價值，將是個難以解決的問題（相關定義詳見於第三節）。

- c. 立例促進社企的成立：不少社企法例的倡議者除了建立認證系統外，還經常提出另一建議，指政府應制訂法例，促進新型社企在創新的擁有權形式及管治安排下成立。不論是立法制定新的法定社企形式（如英國的社區利益公司），還是修改現有法例促進新型社企的成立（如修改及更新《合作社條例》），問題重點在於正式的法定地位能否大大提升社企在公眾心目中的認受性。
- d. 不同社企撥款計劃的管理：現時，政府有最少七種資助計劃可供抱有不同社會目標的社企申請。有意見認為政府應協調各種撥款計劃以推動社企的發展；亦有人建議政府重整或鞏固某些撥款計劃的運作。當中一個問題是申請資助成立社企的機構的性質直接取決於這些撥款計劃的評估準則。另一方面，有其他意見認為這些撥款計劃有各自的社會目標，例如扶貧、文物保育、環保等，並不是所有都與社企發展有關。社企只是其中一類合資格的撥款申請者，政府在評選撥款申請時應公平對待所有申請者。第六章將詳細交代我們在這議題上的看法。
- e. 以上所述的問題環環相扣，我們不能將其分開作獨立處理，否則我們可能會得出互相矛盾的施政建議，最終達至反效果。經過仔細討論，我們認為要深入調查香港現時不同社企的價值創造過程，以此為研究出發點。如此下來的調查結果可協助我們得出一個全面及一致的政策方向，解決這些對本地社企發展尤關重要的政策問題。

III. 「社會企業」和「創造社會價值」定義的註釋

- 1.8 研究其中一個主要目的是要勾畫甚至豐富社企從業人士及政策制訂者眼中「社會價值創造」的理解。因此，研究團隊在計劃及實行不同研究部分時，特意避免採用一個硬性的社企定義。本次有關社企整體現況的調查，特別為了向政

府提供參考資料制定未來政策。我們參考了民政事務局在其網頁對社企的定義：

「一般而言，社企是一盤生意，以達致某種社會目的，例如提供社會所需的服務...或產品、為弱勢社羣創造就業和培訓機會、保護環境、利用本身賺取的利潤資助其轄下的社會服務等。社企所得利潤主要用作再投資於本身業務，以達到既定的社會目的，而非分派給股東。」（民政事務局網頁，2013年2月26日查閱）

民政事務局則採用了以下的社企定義，制訂的新政策包括使用公共資源支援個別社企。這是參考了英國「社區利益公司」的定義，並經過香港社會的有關討論，再由社會企業諮詢委員會通過而得出的定義，過程嚴謹值得肯定：

「...一個運用創業精神和以自負盈虧形式營運達致特定社會目標的企業，其不少於 65% 的可分派利潤會重新注入企業以繼續致力實踐其社會目標...」

但為了醞釀創新的建議，在這份研究報告的其他部分（例如在第二章選擇模範社企作個案研究時），研究團隊採用了比較寬鬆的標準去識別社企，務求在考慮及分析相關政策時能包括新類型社企（例如在第二章介紹的「共享公司」多數為牟利及私人擁有，而另外一些分享行動則完全是非正式及屬義務性質的）。

- 1.9 在進行這個社企研究的過程中，研究團隊接觸了為數不少的社企從業人士及社企界的相關持份者，並與他們討論為社企界特別立法、制定公共採購守則、引入支持社企發展的政策或為社企訂立符合本地情況的統一法定定義，是否必要且可行。雖然有意見表示極力支持政府訂立法定定義，但考慮到推廣社企組織多樣化的政策目的、社企自身的多元社會價值及社企現時在香港的發展階段，研究團隊並不贊成上述由政府主導的方式，原因如下：

- a. 社企的法定定義：研究團隊認為一個嚴謹的官方定義或政府認可的社企認證系統可能會影響現有及新成立社企的創新潛能，阻礙了社企界發展的動力及現時廣為業界接納的市場主導發展方向。社企界現時規模相對較小而且正健康發展，並無任何為社企界立法的迫切需要。再者，考慮到發展的成熟程度及企業形式及業務種類的多元性，社企業仍處於發展階段的初期。政府在現階段維持一個

普及和較寬鬆定義的同時，讓業界自我規管相信是一個較好的選擇。

- b. 為公共採購引入社會價值的元素：社會同時還在爭論政府應否以立法方式，為公共採購的法理基礎引入社會價值元素（類似英國自2013年起實施的公共服務《社會價值法案》）。這種政策將刺激社會對社企服務的需求，同時協助改變一些現有的公共採購文化，讓公營部門在外判活動時更注重對社會及環境的影響。可是，考慮到本地社企界現時仍處於發展階段，以及界定與量度社會價值創造的困難後，研究團隊認為現時政府及本地社企業仍未準備好迎接政策改變。採用立法方式改變現時公共採購的政策有可能會帶來反效果。相反，研究團隊支持政府於社會各界推廣良心消費，使之成為公共採購程序中一個重要元素。
- c. 執行上的挑戰：在以上的兩個爭論中，研究團隊不贊成立法界定社企及將社會價值元素引入公共採購。我們相信政府應擔當領導角色，以協助發展和塑造社企界的生態圈，專注於以非立法的方式營造一個多樣化的市場環境。由於本地的社企業仍處於發展的早期階段，很多社企服務仍未發展成熟，即使是一些本意好的政策，如改革公共採購政策，在實行上亦有可能遇上難以克服的困難。因此，研究隊伍在這份研究報告中，不會建議以立法方法塑造社企營運環境。
- d. 社企定義及整體業界的品牌營造：從業界品牌營造的角度上看社企定義的相關討論將詳述於第五章的段落 5.9 和 5.10。

IV. 社企業界概覽：社會企業問卷調查結果

- 1.10 社會企業問卷調查為是次實証研究中的核心部分。研究團隊於 2013 年 7 月 22 日至 9 月 21 日期間進行問卷調查，向 419 間本地社企（包括獨立社企或其他現存組織轄下項目的社企）派發自填式問卷，並回收 187 份完成問卷，當中 174 份為有效回應樣本，有效的回應率為 41.5%。
- 1.11 採用 1.8 段對社企的定義，社企調查中的「社企」被分為兩類 (i) 由非政府組織成立的社企／社企項目，(ii) 其他擁有或沒有贊助團體的「獨立」社會企業（例如獨立或由社會投資組

織所成立的新創企業)。其他如商營機構的企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)項目,以及帶來社會或財政收益的「公共企業」則不包括在內。

- 1.12 長達七頁的問卷問及多方面的問題,全面回應研究中不同的研究範疇。問卷調查結果按照研究範疇分成三個主要部分,並於接下來的兩個章節及附錄II中分別列出。

- a. 社企的創業導向:問卷設有一系列的問題用以探究本地企業的創業導向(包括先動性,創新性及風險承擔等三個面向),調查結果及意涵的分析詳見第三章。
- b. 社企的培訓及能力建設需要:除了問及現時業界面對最急切需要處理的事項,以及最佳營運方法外,問卷調查中揉合了反映社企業界現有培訓和能力建設活動做法的問題,相關調查結果載於第四章。
- c. 整體現狀概覽:有關社企業界狀況的調查結果將在附錄II清楚列明及分析,包括社企法定形式與管治架構、社會使命與目標受惠者、業務性質與營運模式、規模與資助模式,以及其他業界一般數據資料。另外,針對業界一些顯著特徵及趨勢亦有作進一步分析,包括(i)不同類型社企的增長;(ii)社企與地方社區的互動;和(iii)正在擴效或掙扎求存的社企。讀者如對香港社企業整體現狀及其他主要調查結果感興趣,可直接參閱附錄II的討論部分。

V. 報告的主要論述

- 1.13 如開首所言,是次實証研究結果(包括社企問卷調查、社企個案研究、電話調查及聚焦小組討論)會於報告第二至五章作整理分析,而相關政策建議則會詳列於第六章。報告主要論述如下:

- a. 回顧本地社企業最初十年的發展里程,就業融合社企是主流的社企類別,通常由提供社會服務的非政府組織利用政府資助所創立。展望社企新的發展階段,研究團隊辨識了四個潛在發展方向,提出香港四個不同類型社企的發展趨勢:一、新一代就業融合社企;二、針對金字塔底層和被排除市場的社企;三、推崇協作消費/分享經濟運動的社企;

及四、推崇社會經濟運動的社企(見第二章2.15段)。

- b. 這四個類型的社企主要通過兩個機制創造社會價值:首三個類型的社企透過解決公共問題而創造社會價值,而第四種社企(參與社區經濟發展)則會透過推動社會資本的創造、社區建設和活化,創造多一層社會價值。前者透過生產/製造、銷售/交換、消費/使用三個環節引入社會創新,以回應以往未被滿足的社會需求;後者透過重新設計和設置「生產—銷售—消費」的經濟價值鏈條,連結不同持份者群體和社區階層,重新定位經濟活動背後的社會關係。
- c. 對政府而言,面對不同類型社企興起以及越見多元化的社企組織架構,以宏觀的策略視野和政策優次推動社企的持續發展十分重要。社企向來被視為創造就業和扶貧的政策工具,但從政策制定的策略層面來看,推動社企發展的政策目標不應僅限於此。從我們的個案研究可見,政府應該透過鼓勵社會創新和促進不同持份者參與兩方面,推動社企發展。
- d. 追溯香港社企的歷史背景,我們明白為何現時香港發展較為成熟的社企類型為就業融合社企,其他類型的社企則發展不全。社企下一階段發展要建立多元的社企業界,從而加強業界的創新能力和創業精神。政府要繼往開來,繼續推動就業融合社企發展,同時為發展新類型社企注入能量,兩者不分軒輊。
- e. 故此,研究團隊從(i)增加業界多元性;及(ii)促進不同持份者參與社企發展兩方面評估社企對社會創新的了解和執行能力。為加強社企業界的創新及執行能力,研究團隊提出一系列的建議(如公眾教育、政策和撥款上的支援、支援組織和「一站式」商店的建立等)吸引不同的社區群體(包括中小企、青年、青中年專業人士、退休人士等)投身社企界。
- f. 我們除了從供應層面上加強社企業界對社會創新的了解及執行能力,同時也要顧及需求層面,刺激/開拓社企市場,擴展社會經濟的規模。相關建議包括建立新的銷售渠道、業界的市場推廣支援、贊助「社交媒體」和「推動改變社會的媒體」行動。有見社企業界漸趨多元,我們也建議重整業界品牌,糾正常見的誤解和突出不同類型社企的相同之

處；同時可以建立副品牌，突顯不同類型社企的特色。

- g. 以上研究調查總結了四個策略性的發展方向，包括一、推動社企持續發展；二、促進創新及創業精神；三、加強執行能力；及四、進行業界整體品牌重整和市場推廣。而最後一個方向則帶領我們解決另一個民政事務局和社會企業諮詢委員會也關心的核心政策問題：如何將政府在社企業界宣傳方面的努力與民政事務局的政策連結，以促進地方社區的營造及活化？
- h. 除了採用 (i) 增加業界多元性；及 (ii) 促進不同持份者參與社企發展兩個指導性準則外，研究團隊認為推廣社企對社區建設和活化亦能有非常重要的貢獻。若致力將營造地方社區的常見項目和參與共享經濟的互聯網群體與社企發展連繫一起，社企業界一方面會成為孕育創新方法以解決社會問題的搖籃，另一方面則成為有助推動跨界別協作的平台，提高市民參與度。
- i. 機會處處，研究團隊建議政府考慮推行不同政策，包括建立全港性網絡，而當中有不同社會創新主題的樞紐和共享工作空間（當中設計考慮地方社區需要和特色）、規劃全港性的網上社會共享經濟地圖、協助新社企以不同擁有權形式成立（例如社會公司，社會合作社，社區共有企業等）。這些社企在社區層面上提供有利社區的服務（例如託兒服務、長者服務、保育和青年創意文化產業等），旨在改變現時提供服務的形式和在特定行業推陳出新。
- 1.14 實証研究的結果將於接下來的章節詳析，詳細的建議則列於第六章第二部分。

VI. 目標受眾和其他最新社企研究計劃

- 1.15 本研究受民政事務局及其轄下的社會企業諮詢委員會委託下進行。研究團隊認為報告的主要讀者是社企從業人士，以及與社創精神和創效

投資兩方面相關的社企支援組織。要實行本報告提出的建議，政府需要與社企業界緊密合作，建立更好的社企發展生態圈。因此，研究團隊的目標是希望此報告能促進不同持份者在社企發展上的協作。

- 1.16 值得注意的是，過去幾年有不少有關社企業界的研究，研究題目涵蓋多方面議題。這些研究調查由本港不同的研究機構及社企支援組織進行，而這類機構對社企業都有著很深入認識。研究團隊從中得到豐富的參考資料，現臚列如下，讀者在閱讀此報告時可作參考之用。

- a. Benchmark Survey on Social Enterprises in Hong Kong (2011 年 4 月)：香港社會企業總會委託政策二十一進行一項調查，收集香港社企營運特性的「基準資料」。
- b. Money for Good: Global Trends & Local Potentials in Engaged Giving & Social Investing (2011 年 11 月)：由香港社會創投資金進行的 Money for Good 調查了國際間「創效投資」的發展趨勢並反映在本地的發展潛力。
- c. Social Enterprise & Social Values: A Consumer Perspective Survey Report (2012 年 2 月)：香港社會企業總會與政策二十一合作，在社會企業聯展 2011 向與會者、社企營運者及途人進行實地問卷調查。
- d. 小心空隙：社會創新的落差：EngageHK 研究報告 (2013 年 8 月)：這份研究報告是 EngageHK 的最終成果，由「同舟共濟」主導，是個由持份者參與的活動，目標在於識別香港社會生態環境中現存的空隙。
- e. 關於政府撥款計劃的社會投資回報研究 (2013 年 8 月及 10 月)：豐盛社企學會運用宏觀的項目數據推出了兩本研究會刊，利用簡單的社會投資回報計算方法，審視在兩個社企撥款計劃中，政府作出資助撥款投資的效用。
- f. 社企發展新思維 (2013 年 10 月)：由智經研究中心進行，研究調查了社企的商業營運以及它們面對的困難，並為推動社企界的持續發展提出建議。

研究團隊建議，閱讀這份報告的讀者可同時參閱以上的研究報告，以便對香港社企創業的發展空間得到一個更全面的理解。

社企的社會價值創造探討

章節概覽

- I. 社企價值創造過程：概述
- II. 社企的社會價值創造：個案研究總結
- III. 研究結果詮釋
- IV. 研究意涵

I. 社企價值創造過程：概述

- 2.1 本章檢視香港不同社企創造社會價值的過程。本章分析一系列模範社企案例，說明成功的社企如何在不同營運環節中創造社會價值。在分析個案時會進一步檢視這些社企使用的創新方法和價值分配過程，特別是它們對於社區建設及活化的價值。
- 2.2 研究團隊參考下圖 2.1 的價值鏈/價值創造框架，說明社企的價值創造過程。本框架將社企的經濟營運劃分為生產／製造、銷售／交換、消費／使用和盈餘分配四個基本環節。
- 2.3 在這個框架下，本章將參照「生產—銷售—消費」三個主要營運環節及社企自行設立的盈餘分配方式（社企分配其經營盈餘的方法，如適用），分析每間社企創造價值的過程（包括經濟和社會價值）。由上圖可見，價值創造可以在上述流程中任何一個環節發生：
 - a. 生產／製造：很多社企都以創新方式整合社



圖 2.1 價值鏈/價值創造框架，用以分析社企的價值創造過程

區資源和其他生產條件，例如閒置的人力資源和「隱藏」的社區資產，在生產過程中創造社會價值。典型的例子包括就業融合社企

僱用弱勢社群、綠色企業推動減廢和循環再用，以及以社區為本的社企利用現有社區網絡來創造經濟利益。

- b. 消費／使用：社會企業家亦時常透過直接為有需要的社群提供產品和服務的方式，解決社會問題。有些社會企業家藉著直接提供服務，拓展新的市場；部分甚至改變現有市場。例如，有些社企為基層提供實用而大眾可負擔的服務。
 - c. 銷售／交換：銷售／交換基本上是生產和消費之間的連接環節，在許多社企的社會價值創造過程中扮演重要的角色。社會企業家如何在這個環節中整合社會需求和商業機會，向來是社企尋求擴效時面對的最大挑戰之一。例如，如何設計出最有效率的市場推廣和銷售／交換渠道，協助社企接觸到其目標消費群（包括中產良心消費者、個別弱勢社群或一般消費者）。
 - d. 盈餘分配：現時香港越來越多社企達至財政可持續運作，其中很多更能獲盈利。這些成功的社企不但在生產—銷售—消費的營運環節中創造社會價值，更可以將部分盈餘收入撥作支持特定社會用途。例如，社企將盈利用以支持贊助機構營運的慈善工作、社區利益公司（Community Interest Company）撥出特定比例的盈餘，再投資到社企，以進一步實踐其社會使命。
- 2.4 上述框架簡略地將社會價值的創造歸因於四個營運環節中，但實際的過程卻更為複雜。
- a. 跨範疇的價值創造：本研究為了比較分析研究個案，在分析框架上將營運環節做了簡單的劃分。事實上，很多成功的社企同時在多個範疇上創造價值。此外，社企很多時能創造多層次的社會價值，價值往往超出社企本身原定的社會目標（即正面外部效益），所以我們在研究過程中，不可能將社會價值只歸因於某個特定營運環節。
 - b. 社區參與和價值創造的新模式：在創造新產品/服務提供模式中，很多社企透過重新設計「生產—銷售—消費」營運模式，將眾多社會階層不同持份者群體聯結起來。這些社企藉著改變服務配置方式在本地社區建立社會資本，從中創造出多一層的社會價值。如是者，價值創造的過程將再次橫跨不同的營運

範疇。

- c. 價值創造 vs 價值分配：為充分理解社企價值創造的過程，我們應深入研究價值創造過程背後，社會價值如何分配到目標受益群體及其他持份者社群。換言之，要全面了解社會價值的創造過程，我們首先要知道誰是社企運作中目標受益群體和其他受益群體，以及當中創造的社會效應是否能惠及更廣泛社區層面的其他群體（外溢效應）。

- 2.5 基於上述的複雜情況，本章的個案分析將首先依據價值創造分析框架，展示模範社企個案在不同營運範疇中的價值創造，繼而闡述橫跨不同營運範疇創造社會價值的本地社企個案。個案分析將集中討論價值分配及檢視一些社企創造多層面的社會價值。在討論個案篩選和分析個案研究結果時，我們將進一步闡釋以上的觀點。

II. 社企的社會價值創造：個案研究總結

- 2.6 個案比較分析將涵蓋十間模範社企（「主要案例」）。十間社企的摘要介紹可參看附錄三。個案分析中的社企分類可參看圖 2.2。

就業融合社企：

（註：豐盛髮廊是股份有限公司，而另外兩家社企是由非政府組織營運）

1. 明途聯繫
2. 豐盛髮廊
3. 樂農

市場創造型社企：

4. 長者安居協會
5. 鑽的
6. 「要有光」（社會地產）有限公司

社企—創造多範疇社會價值：

7. 黑暗中對話
8. L Plus H

社企—參與社區經濟發展：

9. 聖雅各福群會土作坊
10. 鄰舍輔導會互惠人才市場

圖 2.2 社企個案研究中模範社企名單

2.7 社企研究個案的篩選原則，整體上依據 2.2 節的理論框架和 2.3 及 2.4 節所提及的相關準則。

- a. 第一個類別「就業融合社企」對應價值創造中「生產／製造」環節。就業融合社企是香港社企的主流類型，本研究選取了明途聯繫、豐盛髮廊和樂農三家社企，以展示香港就業融合社企的不同發展路徑。
- b. 第二個類別「市場創造型社企」對應價值創造中「消費／使用」環節。本研究的個案比較分析同樣選取本地三家著名的社企，分別是長者安居協會、鑽的及「要有光」（社會地產）有限公司。三家社企都以各自的方式激活了「被排除」的市場，服務當中的弱勢社群。
- c. 第三個類別的社企包括黑暗中對話和 L Plus H，兩者都是開創性社企，它們採納新式的企業擁有制度，以社區利益公司方式運作，並在多個營運環節中創造社會價值¹。
- d. 第四個類別的社企則包括兩家社區為本的社企，分別是聖雅各福群會土作坊和鄰舍輔導會互惠人才市場。兩者都致力推動基層社會經濟，為生產者和消費者提供另類的經濟體驗。

2.8 圖表 2.3 展示個案篩選的準則及其與社會價值創造中不同環節的關係。

	生產／製造	消費／使用	市場／銷售	價值／利潤	社會／環境
明途聯繫	✓				✓
樂農	✓				✓
豐盛髮廊	✓				✓
長者安居協會		✓	✓		✓

¹ 由於香港沒有可應用的社區利益公司條例，故上述兩家社企是以公司條例登記，但它們在公司憲章引入了社區利益公司的特徵，包括資產鎖定和利潤分配限制。因此，更準確來說，這兩家社企現在應該仍是被理解為自稱以社區利益公司身份營運的社企。

鑽的		✓	✓		✓
要有光		✓	✓		✓
黑暗中對話	✓		✓		✓
LplusH	✓		✓		✓
土作坊	✓	✓	✓	✓	✓
鄰舍輔導會互惠人才市場	✓	✓	✓	✓	✓

圖表 2.3 個案篩選的準則

2.9 十間社企個案涵蓋了不同的企業模式，展現了不同行業內價值創造的過程。首先，比較分析個案後，更能證明社會價值創造能在價值鏈／價值創造框架所提到的四個環節中發生：

a. 生產／製造：明途聯繫、豐盛髮廊和樂農都透過社企模式實踐理想的「以工代賑」理念，在生產／製造環節創造社會價值。三家社企都已跨越企業初創階段，更著重創造就業機會以外的社會價值。然而，它們擴效方式各有不同。明途聯繫講求擴展營運規模（scaling up），已發展為全港最大規模的三家社企之一，僱用超過一百位智障員工。豐盛髮廊重視深化對弱勢員工的關懷（scaling deep），其社會影響不單是創造就業和職前培訓機會，更為青年更生人士提供全面支持，藉以改變他們的人生，降低青年再犯罪的社會成本。樂農則改變飲食業原有的經營模式，以輻射出更廣闊的社會影響（scaling out）。樂農透過率先在餐飲業界僱用聽障人士，向同業展示聽障人士同樣能夠勝任前線服務顧客的工作，成功改變了其他僱主過往認為聘用聽障人士十分困難的想法。現時主流餐飲業界仍做樂農的做法。

b. 消費／使用：在消費／使用環節，長者安居協會、鑽的和要有光分別以它們的社企實踐及滿足過往未被注意的市場需求。長者安居協會是香港最早的社企之一，主要的社會目標是回應社區中獨居長者的緊急需求。經過多年的經營，它的經營範疇已涵蓋照顧長者日常生活、社會和心理的需求，包括協助長

者使用資訊及通訊科技與家人建立更好的溝通渠道。在繼續服務貧困長者的同時，長者安居協會正積極拓展較富裕的中產市場。鑽的為輪椅使用者提供基礎的點對點公共交通服務。鑽的的士費對很多潛在使用者來說仍相對昂貴，但它成功開拓了中產階層的「被排除」市場，為公眾擴展無障礙交通服務。要有光致力透過提供社會非法板間房以外的房屋選擇，以改變香港房屋市場的現況。雖然社企尚在創辦階段，規模有限，但已成功展示為金字塔底層社群提供住房產品不僅可行，更名為參與共同住房計劃的貧窮家庭提供優惠房租的「光房」業主創造龐大的社會價值。

- c. 銷售／交換：長者安居協會、鑽的和要有光的例子亦可用作展示社企如何在銷售／交換環節製造社會價值。銷售／交換環節在服務弱勢社群時特別重要，因為對金字塔底層市場來說，服務可達度和提供的服務本身同樣重要。長者安居協會「一線通平安鐘服務」之所以能創造巨大的社會價值，是因為它可以幫助長者於有需要時可即時聯繫緊急服務提供者，而這些緊急服務早在平安鐘出現之前就存在。「一線通平安鐘服務」為數以萬計的獨居長者家中安裝平安鐘，平安鐘則連接到電話中心及緊急服務提供者網絡，服務模式講求服務的可達度和提供方式。鑽的方面，要達到經濟效益的同時，可服務最大數量有需要的輪椅使用者，唯一的方法是研發一個能最大限度地增加六輛鑽的使用率之預約系統。要有光是一個配對多個家庭至光房的共同住屋計劃，其核心營運模式亦是將有限的房屋資源分配到一群最適合居住於光房的貧困家庭。如果配對恰當，社企可從中創造額外的社會價值（例如同住的家庭可以形成互助小組）。隨著光房數目增加，共同住屋服務網絡亦可成為一個服務分配的網絡，其他非居住的支援資源可以更有效地提供給光房住戶，例如為光房附近貧困家庭兒童提供的補習服務。總括而言，在這些個案中，社企針對目標服務受眾或客戶群體的需要，尋找最有效方式連接服務受眾，建立長久的服務分配網絡，透過直接提供服務解決目標群組的需要，來持續創造社會和經濟價值。

- d. 盈餘分配：盈餘分配是相對直接創造價值的

方式。在我們選取的社企個案中，很多社企是慈善機構的附屬組織或其資助的計劃（例如明途聯繫和樂農），或自身是註冊慈善機構（例如長者安居協會）。附屬於慈善機構的社企，所有的盈餘都固定用於繼續推動社企的社會使命，或贊助機構的慈善用途。其他社企，例如法國餐廳 La Parole，其社會價值創造主要以盈餘分配來實現，La Parole 運用盈利支持為低收入家庭兒童及青少年提供一對一專業語言治療的庭恩兒童中心。社區利益公司是近年社企創新而來的企業擁有制度，香港的例子包括黑暗中對話和 L Plus H。這種機構形式上的創新，一方面成功吸引私人的社會創投資金，另一方面確保社企有相當比例的淨收入用予支持社企實踐其社會目標。由於香港大多數社企附屬於慈善機構，以及過往錄得利潤的社企為數不多，怎樣以盈餘分配方式創造社會價值的問題沒有得到政策制定者和業界的關注。然而，社企的企業擁有權對於盈餘分配環節上的社會價值創造，以至社企整個價值分配過程上，都有很大影響，因此一直是不少其他國家推動社企發展策略上的重要議題。其他嶄新的社企擁有權安排，例如社會公司（以成立就業融合社企）、多元持份者社群合作社、社區共有信託基金或企業等，在致力推動社會經濟的國家中日益流行。另外，新興運動如英國日益擴展的公共服務互惠社及意大利和魁北克省的社會合作社，都協助拉闊這些國家的社企發展。

- 2.10 如前文所述，除了在每個營運環節中使用新方法改變和創造價值外，很多成功的社企事實上為多個社會範疇帶來正面影響。接下來四個個案，包括兩家社區利益公司（黑暗中對話和 L plus H）和兩家草根另類經濟計劃（土作坊和鄰舍輔導會互惠人才市場），將展示它們如何橫跨多個營運環節，以與眾不同的方法創造價值。

- a. 跨營運範疇的價值創造：黑暗中對話和 L plus H 皆是推進就業融合，分別為視障人士和過往從事製衣業的中年人士提供良好的工作機會。在創造市場和消費領域，黑暗中對話是一間獨特而領導市場的社企。它不但成功採用並改良德國黑暗中對話創辦者開拓的服務模式（體驗式導賞和行政培訓工作坊），並且開發了一系列著重建立同理心和推動社會

凝聚力的全新產品。L plus H 致力促進社會的愛和希望，重視建立不同社會階層和群體的社會凝聚力。它小心將不同背景人士連結起來，包括其工廠員工、消費者、企業支持者、學生等，推廣社企商業和慈善上的正面貢獻。L plus H 重視生產根源，致力復興香港高質素的成衣製作和本土工藝，旨在重建「香港製造」的品牌。兩家社企作為社區利益公司，皆抽撥經營盈餘和內部資源來支持社會投資或慈善活動，在盈餘分配的環節上也有創造社會價值。

- b. 透過社區經濟發展創造價值：與上述兩家社區利益公司不同，土作坊和鄰舍輔導會互惠人才市場分別在所在社區（灣仔和沙田）營運。它們原本的社會目標是促進社區發展，同時致力改善當地社區貧困居民的經濟情況。兩家社企當中遇到不少的困難。例如，在生產／製造環節上，貧困人士常常因為要照顧兒童和家庭成員而未能投入主流的人力市場；在消費／服務提供環節上，貧困家庭有很大的服務需求，但缺乏購買力。在這些背景下，社企須發展另類的經濟模式，包括引入其他的經濟誘因和參與者、重置生產和交換系統的「產品－銷售－消費」鏈條，為貧困家庭提供更切合他們處境的經濟活動。

土作坊是其中的例子：它在灣仔營運一個持牌食品加工工場，聯繫本地新界有機農夫提供新鮮本地食材，製作健康且高質素的加工食品，又在灣仔社區聘請員工，再以社企標籤或其他商業標籤包裝食品（例如與公平棧或健康工房結成社企伙伴）於不同的銷售點出售。為促進人力和其他生產資源的非金錢交換，土作坊亦推動另類社區貨幣系統「時分券」（在地交換及交易系統）。貧困家庭以他們工作時數換取時分，從而換得本來難以負擔的健康食材，例如有機蔬菜。總括而言，土作坊透過建立網絡和合作關係，讓社區不同的階層包括富裕和貧窮的居民都可以參與這個另類經濟模式，同時從中培育社會資本，社會效益亦因此擴散到整個社區不同參與者上²。

² 除時分制度外，其他能夠促成本地社區經濟成功的特徵，包括：為本地勞動力提供彈性工作時間、本地人才和居民提供義務支持、以現存本地市場的空間作為公共空間、參與式管理方法等等。

鄰舍輔導會互惠人才市場亦致力協助貧困人士（即單親家庭當中大部分有領取綜合社會保障援助之家長）重投就業市場。這些單親家長往往因為需要照顧兒童或其他家庭成員，而不能從事長工時輪班工作。這間社企旨在創造可以彈性上班的工作機會，以切合他們的家庭處境。互惠人才市場與 50 間機構合作，提供 20 種服務工種，包括陪診服務、家居清潔、安老院舍長者理髮服務等等。互惠人才市場解決了服務使用者和兼職僱員的需要，前者得到了價值低廉的個人社會照顧支援，後者得到了彈性上班的良好工作機會。價值創造的核心在於：一、社企平台如何提供一個有效的工作分配系統，分配社區閒置人力資源以符合服務需求；及二、參與計劃的成員如何自我規劃，從而提高整體人手的工作彈性。由此可見，價值的創造重點在於銷售／交換過程必須有效率地運作，並允許另類經濟活動出現並得以持續。這個社企發現，協助成員組成自務互助「合作社」（非正式註冊為合作社的工作小組），能夠最佳地發揮這些單親家長的勞動力。這些成功經驗讓社企制定計劃，支持成立更多類似「合作社」，釋放更多潛在的人力資源到創造價值的生產活動中。鄰舍輔導會互惠人才市場再次證明：以社區經濟發展的方式創造社會價值，須克服社區草根階層不同的問題，包括協調和動機等等微觀「市場失效」的問題。這些社企引入社會創新和另類經濟模式，為四個營運範疇的面向和層次帶來變化，協助改變參與市場的動機，並在過程中吸納新持份者社群及建立社區關係和網絡。

- 2.11 從上述的模範社企個案研究中，我們可以了解到價值創造和價值分配的三方面：一、社企創造社會價值的不同方法；二、創造出來的社會價值在不同社企模式下如何分配；及三、社企創造的社會價值如何連結到當地社區發展。

- a. 社會價值創造：從上述個案可見，社會價值創造可以出現於任何一個經濟範疇，而一些社企同時在不同範疇創造社會價值。除了在生產／製造和消費／使用範疇外，銷售／交換範疇常常是創造社會價值的重要一環，特別當社企致力服務金字塔底層市場時，服務易達的程度是控制成本和擴展營運規模的主要因素。社會價值創造有不同層次：有些與

個別持份者群體（例如僱員、金字塔底層服務使用者等）有較直接的關係，另外有些則較間接（並不代表這些關係是次要），甚或會分散到整個社區（例如著重社會資本創造的個案）。縱然不應誇大社企創造社會價值的影響，適當地追索社企活動的外溢效應是理解個別社企價值創造（和分配）過程的關鍵。

- b. 價值分配：上述討論引導我們考慮價值分配的問題，例如創造出來的社會價值如何分配到不同的持份者。如前所述，價值分配的問題不應與價值創造混淆。廣而言之，價值分配需要注意三方面：一、價值直接分配到特定有需要的群體，例如傷殘人士獲得工資以外的經濟及社會效益；二、社企若內化其創造的價值和獲得營運收入，便會出現盈餘分配的問題（見 2.9d 的討論），盈餘最終如何分配將取決於社企的擁有權形式，例如符合《稅務條例》第 88 條的慈善團體 vs 社區利益公司 vs 合作社等；及三、有些社企嘗試重新設計和整理本地經濟關係中「生產—銷售—消費」鏈條，讓社會價值可以分散到整個社區，惠及所有的持份者，包括較富裕的階層（如良心消費者、知識型義工等）和弱勢社群（例如營運生產者合作社的單親家長等）。我們應清楚區分價值分配是屬於上述哪者，而這些資訊將可以很好地用於考慮相應的支援措施，加強不同範疇的社會價值創造。
- c. 社企對本地社區的社會價值：以上社企價值分配過程的分析中，可見社企的社會價值創造和本地社區發展兩者的聯繫，而社企可透過兩個不同的渠道為本地社區發展創造價值。一、直接服務本地社區特定的弱勢社群。社企可以在生產／製造或消費的營運環節中創新，令目標弱勢群體直接得益，當中包括創造就業（生產／製造環節）或尋找方法滿足長久以來未曾被滿足的需求（消費／使用環節）。在這個情境下，個別持份者群體可以獲取和內化當中的社會價值。二、透過推動一種另類經濟模式，使社企創造的價值可擴展到整個社區，沒有單一群體可以內化這些已植根於整個經濟系統的價值。在此情境下，創新仍舊重要，但更為重要的是不同持份者群體活躍創造與維繫社會和經濟之間的關連。

2.12 個案研究比較分析了社企創造社會價值的不同方式，建立起背後的理論，也闡明模範社企如何以創新方法及潛在的最佳營運方法建立及維持它們的社會效應。在搜羅業界最佳營運方法時，研究團隊認為英國研究報告「公民經濟手冊」³提供了一個很好的參考框架，可以總結社企業界的實踐經驗。研究報告的參考框架包括了香港本地社企所用的最佳營運方法，亦涵蓋本地較少運用的範疇（areas）。從本地社企案例中可以找到以下四個常見的例子：

- a. 發掘主要角色：公民企業家 — 在所有研究的社企個案中，公民或社會企業家都扮演重要角色，確保企業的核心焦點是創造社會價值。這些社會企業家來自不同的背景，包括社會服務界別的資深社工、商界中年專業人士、開展人生第二次事業（慈善事業）的提早退休人士。社企業界需要尋求不同方式吸引潛在的社會企業家加入，以及消除加入社企行業的門檻（第六章將進一步討論如何吸引新人加入社企業界）。
- b. 再用現存資源：發掘潛在機會 — 不論是在生產／製造或消費／使用環節創造價值，絕大多數本地社企案例展示了如何有創意地運用「隱藏」社區資源，包括所有僱用弱勢群體的社企，或像是長者安居協會或要有光將服務需求與現有社區資源配對。發掘閒置或廢棄資源的價值是企業家精神的重要元素。個案研究中的社企展現了它們發掘和運用閒置社區資源，創造社會價值的比較優勢。
- c. 自由方法：社企創業框架 — 在創造價值和實現財政可持續性時，本地社企案例在反覆試驗上展現出營運彈性和自我修正的能力。服務規劃或許重要（正如黑暗中對話），但更重要的是社企營運者在社企創新歷程中皆採取開放方式及運用不同的技術如快速雛型方法去測試新構思。無獨有偶，豐盛社企學會在研究一批香港本地社企後，亦致力推廣一個由企業家精神研究引伸出來的實踐典範，建構框架以闡述新出現的創業模式。同樣地，早前引入本地社企的精實創業（Lean startup）方式亦有相似的看法。

³ Ahrensbach, T., Beunderman, J., Fung, A., Johar, I. and Steiner, J. (eds.) (2011) *Compendium for the Civic Economy: What the Big Society should Learn from 25 Trailblazers*. (London: 00:/ in association with NESTA & Design Council CAFE).

行動導向（Effectuation）從既定的資源和條件（主要包括決策者不可改變的特點和處境）出發，從不同方法所產生的衆多理想效果中選取，因此決策者不用事先設定未來目標……行動導向中決策環境是動態的，預設了不同決策者的互動……對比於起因果邏輯（Causation），行動導向的四個原則包括：

1. 可承擔的損失，而非預期的回報；
2. 策略聯盟，而非競爭分析；
3. 利用權變因素，而非現存的知識；及
4. 控制不可預料的未來，而非預測不確定的未來。

（Sarasvathy, 2001, 259）

圖2.4 行動導向（Effectuation）⁴

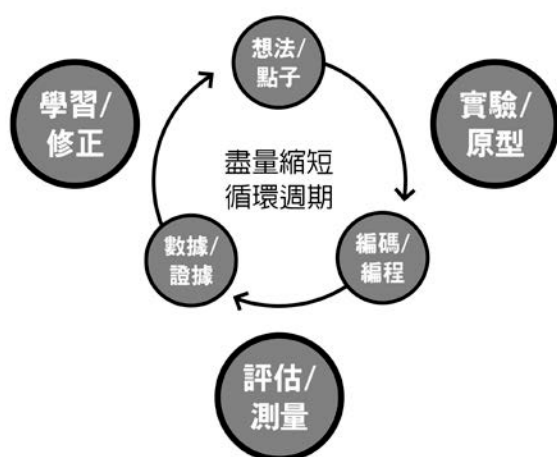


圖2.5 精實創業流程圖（The Lean Startup Process-Diagram）^{5,6}

- d. 社會網絡推動改變：擴效挑戰 — 現時已有充份文獻支持社會網絡推動改變的重要性，而

在本地社企案例中，兩家致力推動社區經濟發展的社企（土作坊和鄰舍輔導會互惠人才市場）示範了如何運用伙伴關係和本地社區網絡推動它們可行的另類經營模式，並在過程中擴展營運範圍。鑽的案例同樣富啟發性，當中展示了如何凝聚不同持份者群體，跨界合作創業。本研究中的其他社企亦運用了伙伴關係和社會網絡來協助開展營運和擴展規模。

- 2.13 以下提到的另外四個最佳營運手法亦突顯於「公民經濟手冊」研究報告裡。雖然本地一些社企亦採用了以下相似的策略，但總括而言本地社企業界在實踐的程度仍相對落後。未來政策措施可以考慮推動這些部分。

a. 共同投資：多元化資金來源 — 在十個模範社企案例中，大概四至六家社企採取共同投資的營運模式（視乎確切界定共同投資的方法）。這個看似不錯的比例並不反映香港社企業界的普遍狀況。事實上，雖然近年興起創效投資，共同投資遠遠不是常見做法，政府的資助計劃仍然是很多本港社企主要的資金來源。我們社企調查的結果亦顯示 73.6% 的受訪機構依賴單一的資金來源開展業務。我們會在第三章進一步分析融資對社企創業和營運策略上的影響。

b. 超越諮詢的參與：讓市民成為共同生產者 — 在社企推廣和組織發展中，有不同方式可促進市民參與，如共同管治、共同投資、分享理念和技術、共同提供服務、同儕互相幫助等。研究中一些社企同樣在提供服務時大力推動跨界別合作提供服務的系統，例如土作坊利用另類社區貨幣、鄰舍輔導會互惠人才市場成立非正式註冊的「合作社」工作小組、豐盛髮廊、鑽的和 L Plus H 運用知識型義工。然而，社企仍有空間服務更多不同背景的使用者並擴大持份者的參與。正如本研究表明，研究團隊認為鼓勵不同持份者參與是推動社企必要的政策方向，而第六章將深入討論相關的政策建議（亦可參考下文 2.18b 的討論）。

c. 在地經驗：建立有利的空間和社會條件 — 世界上很多成功社企運用的有效營運策略，其中主要的一個是在特定地區經營，收集相關的獨特經驗，並設法整合這些經驗到營運當中，以創造正面效果甚至帶來衝擊。本研究

⁴ Sarasvathy, Saras D. (2001). "Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency". *The Academy of Management Review*, 26(2): 243-263

⁵ 參考: <http://theleanstartup.com/principles>

⁶ 建立—評估—學習的循環是精實創業的核心組成部分。它強調「驗證式學習」，進行快速而科學的試驗和反直覺的實踐來加速產品開發的週期，不使用任何虛榮的度量標準來測量實際進度，以及了解顧客真正的需要。(Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*. New York: Crown Business.).

的十家模範社企案例中，沒有挑選那些嘗試將當地的獨特條件整合到營運中的社企個案。位於灣仔的土作坊可能是一個例外。快將開展的藍屋古蹟建築計劃與土作坊位置相近，而且同樣由聖雅各福群會管理，屆時土作坊有可能以地區為本的模式營運。本研究有意將社企社會價值的創造與本地社區發展（見 2.11c 討論）兩者連結，所以將進一步探討在地區和社區兩個層面上推動社企發展的策略。

- d. **確認價值所在：改變指標** — 英國研究報告最後提出的有效營運策略是評估社會效益和開發成效指標，這或者是在我們各研究個案中最弱的部分。本地社企雖認同這個部分是社企發展的重要支柱，但沒有社企投放資源改善評估社企營運影響的方法。現時業界常見的做法是結合學術界的研究，開發特別的評估框架，而一些社企則選擇性運用相關數據做宣傳和市場推廣。由於社企業尚在早期發展階段，業界整體上缺乏誘因去發展更嚴謹系統評估社會影響。然而，由於政府已經開始重視社企的影響力評估，情況或會改變。

III. 研究結果詮釋

- 2.14 個案研究結果對社企創造社會價值，和香港制定長遠的社企發展策略兩方面都很重要。為進一步理解其重要性，最好的做法是將研究結果同時參照本地社企業界的發展趨勢。從社企調查結果可見，過往十年就業融合社企穩定增長，而最近亦有更多「非就業融合型」和「非註冊慈善團體」社企的出現。這些社企由不同參與者所創辦（見附件 II 2.1 節的討論）。由於香港的社企類型越來越多樣化，社企創造的社會價值性質或同樣更多元化。
- 2.15 為最大限度地提升不同方面的社會價值創造，不同類型社企營運者可應用不同手法，以支持各類社企的發展。由此，研究團隊找出四個潛在發展方向，預視著香港四個不同類型社企的崛起：一、新一代的就業融合社企；二、針對金字塔底層和被排除市場的社企；三、推崇協作消費／分享經濟運動的社企；及四、推崇更廣泛社會經濟運動的社企。

- a. **就業融合社企 2.0**：就業融合社企是在**生產／製造環節**創造社會價值的典型例子。本地研究已指出這類型社企在就業融合方面的貢獻，

並展示若能恰當地實行這類社企模式，將有利於實踐以工代賑⁷。我們的個案分析亦顯示三家由非政府組織營運的就業融合社企透過擴展營運規模（scaling up）、深化對弱勢員工的關懷（scaling deep）及推動行業的改變（scaling out）來提高它們的影響力。香港若要繼續加強和發展社企業界，政府須繼續支持新一代就業融合社企的發展，讓這些就業融合社企投放更多精力，為傷殘和弱勢群體創造更大和更深遠的社會影響。

然而，就業融合社企的發展不是全無障礙的。從我們的社企調查可見，表明有在「掙扎求存或走下坡」的社企中，有顯著的比例是就業融合社企。由於調查中有一大部分的社企是就業融合社企，調查結果中有較高比例的就業融合社企在「掙扎求存或走下坡」並不令人意外。然而，回顧有經營困難就業融合社企的名單，它們共同特徵包括：一、這些社企都在競爭激烈的市場環境下經營；二、它們在經營上缺乏創新；及三、它們沒有強大的社區網絡支持經營。我們預計下一階段的發展，新一代就業融合社企一方面需要深化它們的價值創造，另一方面亦須致力使用一些 2.12 和 2.13 提及過的有效營運策略。

- b. **針對金字塔底層和被排除市場的社企**：第二個發展趨勢與越來越多社企運用商業方法回應過往未被滿足的社會需求有關，而服務對象為經濟金字塔底層的社群，因而在**消費／使用環節**創造社會價值。這些創新的社企如早期的長者安居協會到較近期的要有光，都證明透過建立適合的商業模式和運用精明的商業手法，不但可以照顧弱勢社群的需要，更能發展出一盤可持續而且有擴展潛力的生意，改變業界服務提供的範式。運用創新方法解決金字塔底層市場問題，是社企發展其中一個引起香港和全世界潛在社會企業家關注的議題。這個新趨勢的出現也一定程度上解釋了近年來「非就業融合型」和「非註冊慈善團體」社企數目增長的原因。（附件 II 2.1 節作出討論）

⁷ 參看兩期由豐盛社企學會提供的研究通訊：“Social Return on Investment (SROI) of Enhancing Self-Reliance through District Partnership (ESR) Projects”及“Social Return on Investment (SROI) of Enhancing Employment of People with Disabilities through Small Enterprise (3E) Projects”，載於 www.fses.hk

- c. 推崇協作消費／分享經濟運動的社企：第三個發展趨勢對應在銷售／交換環節創造社會價值，即透過分享閒置或沒有用的產品或生產材料（不論有否涉及金錢交易），讓人們更容易地使用服務⁸。分享經濟涵蓋協作消費運動，得益於近年互聯網和流動通訊科技的發展，現成為全球社企發展的一個趨勢。科技發展使分享的交易成本顯著下降，因而大幅提高服務提供的效率和可達度。在我們社企個案研究中，交通服務如鑽的可視為「舊式」分享公司。鑽的商業模式利用中央預約系統有效營運六輛輪椅的士為基礎。協作消費的概念對香港而言相對新穎，公眾未必會視這種新興起的分享公司是社企運動的一部分。再者，很多時候分享公司的目標消費者群體是中產階級，而非弱勢群體。例如，點對點汽車分享服務 Carshare.hk 和二手家具循環再用社企家點綠，都透過減少浪費資源和廢物創造社會價值，它們現有商業模式亦不直接服務弱勢群體。然而，這些分享公司的商業模式持續演變，它們有潛力擴展服務範圍，或將創新的服務惠及弱勢群體及金字塔底層市場。

分享經濟及分享香港

分享經濟是一個開始在香港扎根的全球性運動。

《分享香港》於 2014 年 4 月出版，書中介紹了一系列本地分享經濟的案例。Carshare.hk 和家點綠是其中兩個例子。

Carshare.hk (<http://carshare.hk/>)

點對點汽車分享經常被引用作為協作消費的經典例子，而汽車分享運動在北美和歐洲非常流行。Carshare.hk 成立於 2013 年，看準資源共享和協作消費背後龐大的價值，是香港版本的點對點汽車分享模式。Carshare.hk 利用創新的資訊科技平台創造了一個車主

和租客互信的社群，促使車主將他們閒置的私家車轉成可賺取盈利的資產。

家點綠 (<http://www.green-dot-home.com.hk/>)

家點綠成立於 2012 年，致力於收集和循環再用家具及家品。有些收集得來的家具會捐贈予公眾，而其他家具將於二手市場出售賺取收入，部分收入捐贈給牟利/慈善機構。這間社企贏得由香港城市大學火焰計劃舉辦的「探索及孵化新理念、體現及擴伸社會成效」計劃冠軍。

*鄧崇銘、黃英琦、阮耀啓主編，《共享香港：從社會企業、公平貿易、良心消費到共享經濟》，印象文字 2014

圖 2.6 香港的共享公司

- d. 推崇參與更廣泛社會經濟運動的社企：最後一個可行的社企發展趨勢與廣闊意義上的社會經濟運動有關，土作坊和鄰舍輔導會互惠人才市場都是當中的例子。如之前個案討論中提及，這些社企推動社區經濟發展，而它們的方式是重新打造本地經濟系統中「生產－銷售－消費」的鏈條，促進社區不同階層社群的參與，推行另類經濟模式，為參與者帶來不同經濟體驗，例如土作坊運用另類貨幣和鄰舍輔導會互惠人才市場成立另類「合作社」。與分享經濟不同，社會經濟有長久的歷史，不過兩個運動亦有很多相似的地方。社群會通過不斷「分享」而建立，這些在分享經濟中建立而來的「無形社群」將慢慢變得以地方及社群為本，如有不同種類的「臨時跳蚤市場」用作二手物品交換平台。我們可以預見兩個運動將互相配合，甚或在個別服務範疇和地方整合起來，以服務社區各階層更大的需要，包括經濟富裕和社會邊緣的群體。

- 2.16 以上預期的趨勢日後會否實現仍是未知之數，我們也沒有足夠的數據可推測到未來五至十年間可能的發展情況。根據本研究的範圍，分析集中在香港本地情況，沒有考慮本港以外的範圍。從社企調查結果可見，現時就業融合社企發展相對較好；而近年來，特別在 2009 年以後，新類型的社企出現，包括致力為貧困和弱勢社群創造市場的社企，與旨在改變市場習慣、使

⁸ 分享經濟 (Sharing economy) 是運用一系列新方法讓物件的擁有者可以將他們「閒置」的物品分享予有需要人士。他們通常透過互聯網協助互相通訊，所以較以往使用的系統更能提高「閒置」物品的使用量。

Schiffes, J. (August 6, 2013). Sharing our way to prosperity (Part 1). 載於 RSA Action and Research Centre: <http://www.rsablogs.org.uk/2013/social-economy/sharing-prosperity/>

地區資源運用更有效率的社企。總括而言，社企案例分析大致上符合我們對香港社企發展趨勢的認識。

IV. 研究意涵

2.17 通過以上潛在發展趨勢的預測，政府應如何制定即時和長遠策略，從而捉緊社企發展趨勢，在即將出現的轉變中得益？研究團隊認為政府應集中精力於兩個宏觀手法，以推廣社企社會價值創造：一、鼓勵社會以更多創新方法解決公共問題；及二、促進不同持份者參與社企發展。

2.18 在 2.15 提及的四個社企類型中，我們大致做以下區分：首三類型社企以尋找方式直接參與解決公共問題來創造社會價值，最後一類（參與社區經濟發展的社企）則透過創造社會資本、社區營造和活化來創造多一層的社會價值。

a. 社會創新與解決公共問題：首三類個案的社企在生產／製造、銷售／交換和消費／使用的環節引入社會創新，以回應社會上過往未被滿足的需求。就此來說，支持它們的重點是鼓勵社會創新，促進正面、有根本性改變。

b. 營造社區和創造社會資本：最後一類的社企重新設計和設置「生產－銷售－消費」的經濟價值鏈條，將不同持份者群體和社區階層結連起來，使到大眾能重新發現經濟活動背後與社會的關係。支持這些社企創造社會價值的核心在於促進不同持份者的參與。

2.19 關於社企在社會價值創造的研究結果有著多方面的意涵。我們總結了五個範疇，並將在第六章進一步引伸說明相關的建議。

a. 社企作為政策工具：社企業界回應的社會議題數之不盡，而多年以來策略焦點都放在創造就業和扶貧。然而，從政策制定的策略層面來看，發展社企的政策目標不應僅限於此。

政府應從更宏觀的策略視野和政策優次的角度來推動社企持續發展。民政事務局作為統籌發展社企工作的部門，應率先協助政府制定社企發展上的政策焦點，並與持份者共同實踐願景。

b. 推廣多元化：我們研究分析預計香港有可能興起的四種不同類型社企。從政府的角度來看，或許並非所有新興的社企類型值得政府資金支持，政府或可投放較多的精力在個別類型社企。然而，考慮到推動社企發展的兩大政策目標（提升社會創新和鼓勵不同持份者參與），政策前提應該為令更多不同背景的人士成為社企經營者。

c. 社企成立和經營：隨著新一代社企的興起，社企組織越來越多樣化，我們可以預見社企業界在不久將來，需要重新檢視社企成立和經營的法律基礎。政府也許不必要為社企的成立修訂新法例，但應仔細為不同類型的社企考量，提供其他簡單的成立方法，以配合特定社企經營者的需要和營運要求。

d. 社企與本地社區營造：作為本研究核心探究的課題，研究團隊重點檢視社企創造社會價值和其對本地社區發展的潛在貢獻。研究結果顯示社企應重視參與，以社區為本，以此成為一個能解決廣泛社會政策議題的渠道。政府應考慮整合推動社企發展到不同的政策方針之中，以促進本地社區發展和市區重建。

e. 推廣最佳營運方法：2.12 及 2.13 臚列了一系列創造社會價值的潛在最佳營運方法及創新策略，展示本地模範社企行之有效的營運方法，並指出業界有待提升的地方。政府可以制定相應政策，以促進本地社企經營者測試和採納潛在的最佳營運方法，例如在提供服務時鼓勵使用者參與，以及推動共同投資等。

加強創新及創業精神

章節概覽

- I. 簡介：衡量社企的創業導向
- II. 社企創新能力：企業導向問卷調查的結果
- III. 研究結果解釋
- IV. 研究意涵

I. 簡介：衡量社企的創業導向

- 3.1 時移世易，創新及創業精神成為所有組織成功和可持續發展的關鍵，社企亦不例外。營運社企意味著持守「雙重底線」，即平衡「社會使命」（social missions）及「企業可持續性」（business sustainability）兩項價值追求，這無疑令社企在發展上倍感困難。
- 3.2 過往有關香港社企業界狀況的研究均著眼於社企社會目標的實踐及提供整體行業的統計數據，甚少著墨研究社企的營運方面。有見及此，社企問卷調查從創業精神的角度出發，探討社企在營運上的可持續發展。
- 3.3 在商業競爭中，「創業精神」（entrepreneurship）意指利用創新方法，找尋新的商機。本研究採用為商界而設的「創業導向」（entrepreneurial orientation）建構來研究香港社企。作為一個發展完善的商業研究模式，「創業導向」的量度包括幾方面。本研究只選用其中三個：創新性

（innovativeness）、先動性（proactiveness）和風險承擔（risk-taking）⁹。

- a. **創新性**量度企業有否表現出自身的創意，而非抄襲競爭對手。
- b. **先動性**量度企業有否抓緊機遇，領先同業，迅速回應市場或競爭對手。
- c. **風險承擔**量度社企是否願意在面對各種不明朗因素下仍進取地承擔風險。
- d. 這三個「創業導向」的方向不單概括了創業活動，也帶出了創業精神的精髓及反映出企業的商業策略。

- 3.4 十項摘錄自過往研究¹⁰的評估項目可以反映社企如何實際地營運。受訪者以四分評分機制

9 Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, 21, 135–172.

Miller, Danny. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms." *Management Science*, 29(7), 770–791.

10 Terjesen, Siri; Lepoutre, Jan; Justo, Rochida; and Bosma, Niels. (2009). *Global*

(由「非常不同意」至「非常同意」)表示自己的選擇。研究團隊就著上述三個方向，計算相關項目得分總和，得出三套創新指標，並透過計算三套指標的得分總和，得出反映整體創業導向的一個大指標。這表示每間社企的創業導向評估共包括一式四項的指標（創新性、先動性、風險承擔和整體創業精神）。十項的評估項目羅列如下：

創新性： - 去年，我們於產品和服務管理上作出重大改變。 - 去年，我們推出多項新產品或服務。 - 去年，我們以創新方式推廣或提供產品和服務。 - 我們認同研究與發展的重要性，並且追求科技和服務的創新。
先動性： - 我們積極發展新市場或客戶組群。 - 我們經常獨領行業，率先推出新的產品、服務、管理技巧或生產技巧。 - 整體而言，我們重視比同業競爭者較早推出新產品或意念。
風險承擔： - 面對不明朗因素時，我們傾向主動抓緊機會而非變得保守。 - 為達到營運目標，我們行動更迅速和大膽。 - 我們喜歡發展高風險高回報的計劃。

表3.1 評估創業精神的項目
(創新性、先動性和風險承擔)¹¹

Entrepreneurship Monitor: 2009 Report on Social Entrepreneurship. 載於
<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2519>

Zhang, Yuli and Chen, Hansong. (2011). Entrepreneurship. (2nd ed). Beijing: China Machine Press.

11三項評估創業精神的項目(創新性、先動性和風險承擔)的可信度系數(Cronbach's Alpha)分別是 .761, .621 和 .722；而關於創業精神所有項目的可信度系數是.868。創業導向是一個為學界認可去量度創業精神的指標。基於問卷題目數量有限，這研究只選擇了部分量表作問卷調查。縱使部分可信度系數出現限制，但總的來說，以

II. 社企創新能力：企業導向問卷調查的結果

3.5 以下將根據三個不同主題詳列企業導向調查的結果，包括一、贊助團體及創業導向；二、啓動資金及創業導向；及三、社會目標及創業導向¹²。

3.6 贊助團體及創業導向

- 如附錄 II 中概述所言，社企的管理異常複雜。贊助團體不僅協助創立社企，在組織及指導社企員工營運業務上也扮演了關鍵角色。因此，社企的創業導向和其贊助團體的性質之間的關係十分重要。我們從兩者的關係中找出值得關注的發現。
- 調查結果發現，社企的創業精神程度與其贊助團體有關。我們將社企分成兩組一由非政府機構成立的社企，以及非政府機構以外的組織成立的社企，然後比較它們的平均數（由非政府機構成立的社企=2.74 vs. 非政府機構以外的組織成立的社企=3.06）。這發現意味著由非政府機構以外的組織成立的社企比由非政府機構成立的社企更具創業性（ $p<.001$ ）。
- 當我們按其贊助團體的性質將社企分類（如沒有贊助團體、贊助團體不屬於/屬於《稅務條例》第 88 條轄下慈善機構），調查結果更加明顯。我們比較不同性質的贊助團體的平均數，發現沒有贊助團體的社企獲得最高的平均數（沒有贊助團體的社企=3.11 vs. 其贊助團體不屬於/屬於第 88 條轄下慈善機構的社企=3.03 / 2.74）。這顯示獨立的社企更具創業精神（ $p<.001$ ）。

3.7 啓動資金及創業導向

- 啓動資金是另外一個可能與創業導向有關的因素。啓動資金有各式各樣的形式和來源。投資（資本）、貸款及捐款是三種常見的資金來源，用於開展業務。每種形式會帶來不同程度的風險、回報和社企參與度。資金的來源亦會反映出不同持份者的考慮。例如，

上量表測試的結果仍然是有效的。

12 上述主題反映社企部分的主要特質。研究團隊將這些特質（贊助機構、啓動資金和社會目標）各自再細分為兩至三個類別，並作進一步統計學分析(即 t-test 或 ANOVA)及比較它們的平均數。

由商界資助的社企和由政府資助的社企在運作上可能有很大分別。社企從業人士會根據資金提供者的興趣和價值觀來營運社企業務。從單一來源獲得資金的社企只需要滿足某一特定資助者的要求，但由多個資助者資助的社企則需要評估及平衡不同資助者的利益。因此，我們分析了啟動資金的不同形式，啟動資金的多樣性和啟動資金的性質（政府資助 vs. 非政府資助）與創業導向之間的關係。

- b. 分析顯示，啟動資金與創業導向之間存在關係。我們根據啟動資金來源有否投資性質將社企分成兩組。我們比較了兩組的平均數（資金來源有投資性質的社企=2.95 vs. 資金來源不含投資性質的社企=2.72）。結果顯示資金來源有投資性質的社企比不含投資性質資金的社企更具創業精神（ $p=.001$ ）。
- c. 在啟動資金的多樣性方面，我們根據社企依靠單一或多個資金來源將它們分成兩類，然後比較了兩者的平均數（單一啟動資金來源的社企=2.77 vs. 多個啟動資金來源的社企=2.96）。我們發現有多個資金來源的社企比只有單一資金來源的社企更具創業精神（ $p<.05$ ）。
- d. 我們再根據社企啟動資金的來源，將其分成兩類（政府資助 vs. 非政府資助）。非政府資助的社企比政府資助社企的平均數高（政府資助社企=2.74 vs. 非政府資助社企=2.92），這代表非政府資助的社企很可能比政府資助的社企更具創業精神（ $p<.05$ ）。

3.8 社會目標及創業導向

- a. 協助弱勢社群就業是本港眾多社企主要的社會目標之一，這亦是香港有那麼多就業融合社企的原因。社企問卷調查中，159 間社企透露了弱勢社群員工佔全體員工的百分比，有超過 80% 受訪社企表示曾聘請弱勢社群為員工（81.8%）。
- b. 為評估「為弱勢社群創造就業」的社會目標與其創業精神的程度會否相關，我們將社企聘請弱勢社群員工的百分比分成四組（零=0%；低=1 至 20%；中=21%至 60%；高= 60%以上）以方便進一步分析。
- c. 研究顯示，社企弱勢社群僱員佔全體員工的比例與社企的創業精神程度有關。在比較各個組別的平均數後（社企沒有聘請弱勢社群

員工=3.10 vs. 弱勢社群員工佔全體員工低百分比的社企=2.83 vs. 弱勢社群員工佔全體員工中等程度百分比的社企=2.73 vs. 弱勢社群員工佔全體員工高百分比的社企=2.75），我們發現聘請較少弱勢社群員工的社企更具創業精神（ $p<.05$ ）。

- d. 社企直接聘請弱勢社群員工是最明顯最常見達到「就業融合」的方法。然而研究發現，有社企會以較間接的方法以達到「就業融合」的目標，如外判工序予庇護工場。我們透過分析問卷數據，探討不同類型社企如何應對以「就業融合」作為社會目標。
- e. 135 間受訪社企表示推廣就業融合是它們的社會目標。研究結果證實「就業融合」的社會目標和社企創業精神程度存有關連。我們比較了就業融合（WISE）和非就業融合社企（Non-WISE）社企的平均數（就業融合=2.77 vs. 非就業融合=3.08），結果顯示非就業融合的社企較就業融合社企更具創業精神（ $p<.05$ ）。

- 3.9 總括而言，社企的特色與其創業導向呈現關連。沒有贊助團體、非政府機構以外的組織成立、非著重就業融合、接受具投資性質的撥款、擁有多元化啟動資金來源，以及不依靠政府資助成立的社企更具創業精神。從問卷數據所得出的相連關係有可能屬因果關係，而社企的創立特色和撥款來源亦有可能影響其創業精神。不過，這只是其中一個可能而非必然的結論。專家和社企持份者將能協助釐清社企成立、特色和創業行為之間錯縱複雜的關係。

III. 研究結果解釋

- 3.10 本研究針對社企特徵及其創業精神程度之間的關係，為了在解釋有關調查結果時能言之有據，我們邀請了社企營運者及社企業界其他消息人士，包括學者、義務社會天使、傳媒及商界協作者，一起參與聚焦小組的討論。雖然與會者普遍同意調查的結果，但他們同時對某些結果作出批評及提供其他解釋。
- 3.11 就著以上有關社企創業導向的觀察，我們根據聚焦小組的討論總結出四種可能的解釋。一、自我選擇引起的生態問題；二、背負協助弱勢社群的使命；三、營運社企時的人才錯配；及四、撥款者的期望。透過了解這四種可能的解釋，我們能更全面深入地認識社企的營運及其

創業精神。首兩項解釋相對直接，並於下列兩個子段落審視；至於後兩項解釋因素則分別於3.12節及3.13節作較詳細探討。

- a. **「自我選擇」引起的生態問題：**社企創立的動機各有不同。一部分社企基本上因為社會的新觀念而創立，例如以創新的方式去解決社會問題；一部分社企主要因為服務對象的需要而創立，例如為弱勢社群人士創造就業職位。社企創立的的不同原因會影響它們選擇哪種特定管治制度及組織結構，這些組織上的因素將影響社企創業精神的程度。一位受訪者認為社企創業程度迥異其實是社企「自我選擇」的結果。
- b. **背負協助弱勢社群的使命：**有受訪者表示：「當我營運一盤商業生意，即使生意不可持續也不算大問題—因為我隨時可以另創一盤新生意；但營運社企必須可持續發展，因為受僱的弱勢社群員工很難在其他地方找到工作。」這段說話顯示了就業融合社企為追求社會理念而難以變得更具創業精神。商業企業存在的原因是賺取利潤，但社企存在的原因則為了解決社會問題，背負著社會目標。參與社企營運的社會工作者或會擔心作出錯誤的決定導致社企倒閉，令很多有需要的人士失去依靠。這問題在就業融合社企尤其明顯，因為它們需要顧及弱勢社群的求職本錢。如果就業融合社企倒閉，弱勢社群員工比其他員工將遭受更大損失；因為其他員工尚有更多的選擇。有鑑於這嚴重的後果，這些社會工作者傾向於迴避風險，且有更多原因依循既定方式去營運社企。

3.12 聚焦小組的參與者提供的第三種解釋關於營運社企時的人才錯配：

- a. 除政府撥款外，很多社會工作者為非政府組織創立的社企之成功付出了很大努力。大部分非政府機構創立的社企都由社工管理，而它們仍能持續創新。例如，鄰舍輔導會互惠人才市場由鄰舍輔導會支持；土作坊則由聖雅各福群會支持（於第二章中有分析）。它們利用了創新及具彈性的做法，成功提倡有尊嚴地工作，推廣工作與家庭的平衡並加強社區連繫，而這些社會價值很難在主流商界中得到。
- b. 來自非政府組織及商界創立社企的社企持份

者表示，發展社企需要多元技能。但有部分參與社企營運的社工欠缺商業知識及技能。一名來自非政府機構的聚焦小組的受訪者解釋了分工錯配的意思。

「社會工作者接受的訓練與社會服務相關，而非做生意或賺取利潤。他們有自己的一套道德規範（作為社會工作者）。我們應當認清楚社會工作者的角色應該是協助商界實踐社會責任。社會工作者不是在營運社企（做生意），而是在進行自強計劃，幫助弱勢社群自力更生。（因此）社企需要和商界合作，而不是要求社會工作者重新學習何謂商業。」

- c. 這段說話反映出社會工作者與商界的合作對社企業界發展至關重要。社企業界與商界都應該負責自己的專業範圍：社會工作者應該為社企的社會目標把關，商界則應專注於商業和財務的管理。創造一個鼓勵商界及社企業界合作的環境尤其重要。

3.13 第四個原因是撥款來源者的期望影響社企發展：

- a. 香港政府一貫支持社企發展，提供了各種撥款和種子基金，包括「社區投資共享基金」，「創業展才能」計劃（3E計劃）以及「伙伴倡自強」社區協作計劃（伙伴倡自強計劃）等。調查結果顯示，大部分香港社企依賴單一啟動資金來源（73.6%），約四分之三的受訪社企透過基金和捐款籌集啟動資金，另有過半數受訪社企指出它們尤其依靠政府撥款支持（57.5%）。顯然，政府仍是社企發展的重要資金來源。
- b. 很多社企雖然在政府不同撥款的支持下創立，但社企申請撥款時須符合各種條件。有社企持份者指出，政府訂明的申請條款和要求並不常以「創業精神」為考量，而是以社企聘請弱勢社群員工佔全體員工的比例，或是否能按時完成與政府預先協定的發展目標為準。商界最常見的創業活動有長遠發展和創業規劃，如研發與發展新產品，但這些活動卻經常遭到不少社企從業人士忽視。「伙伴倡自強」計劃運用公帑支持有特定社會目標的社企，自然較注重營商的可持續性，然而創新及創業往往為了長期利益而需要承擔一定程度上的風險；若資助計劃能在兩者之間取得平衡，將會鼓勵更多創新的大型項目申請撥款。

- c. 大部分撥款計劃要求申請的社企符合《稅務條例》第 88 條轄下慈善機構的身份，在如此規定下，不是由非政府機構成立的社企之創業計劃難以成功申請政府撥款支援。部分社企從業人士沒有刻意根據現有資助計劃的要求來修改他們的商業計劃，因為其商業計劃可能是前人沒有實行過的，又或者需要花費大量資源來證明該計劃在財務或市場上的可行性。
- d. 政府在運用公帑必須審慎。特別在社企成立初期，市民對社企的認識較為簡單（大部分人只認識就業融合社企），以為政府有責任彌補社企任何財政損失。社企持份者明白，亦接受此做法。由政府資助的社企傾向於在營運上持較保守的態度，因此，有需要創造更多誘因來驅動他們變得更加有創業精神。參與聚焦小組的社企持份者重申，具創新和具創業精神的計劃，需要有足夠的發展彈性和空間，尤其以政府撥款的項目為甚，應該投入更多的資源支援具創業精神的計劃。
- 3.14 儘管眾多社企持份者認同創業導向和創新是社企發展的關鍵，他們亦同時指出，不論是否具創業精神，社企對社會都具價值。其中一個聚焦小組成員以提供清潔服務的就業融合社企為例，指出雖然清潔服務難以與「創新能力」扯上關係，可是其出色的服務表現令社企的市場佔有率大大提高。這個案例反映出社企不一定要靠創意和創業精神以達到（至少在財政收入方面）良好的營運表現。
- 3.15 有趣的是，問卷調查發現，雖然就業融合社企的創業精神程度較低，財政表現卻比非就業融合社企更好。社企的財政表現由受訪者以 5 分為滿分的評分制度評分（仍有較大虧損=1；仍有虧損=2；收支平衡=3；有盈餘=4；有較大盈餘=5），是分析中的因變項（Dependent variable）。社企的性質則為獨立變項（independent variable），主要分成兩類（就業融合社企 vs. 非就業融合社企）。研究比較了兩者的平均數（就業融合社企=2.98 vs. 非就業融合社企=2.52），結果顯示社企的性質和財政表現存有關連（ $t=2.215$ ； $p<.05$ ）。
- 3.16 總括而言，研究反映從「創業導向」上看，社企不一定要具備創新性及創業精神。本研究採用的構念來自商業研究，著重競爭、研究與

發展（R&D）及發展新產品和服務。社企要達到不同的目標，應付不同的持份者，及由不同的專業人士營運。創新能力和創業精神程度建基於現實情況及需要。儘管創新和創業導向是社企發展的關鍵，社企業界必須包容及支持不同種類的社企蓬勃發展。正如問卷調查結果和聚焦小組所示，即使不與 3.3 節提及的創業導向的三個方向一起衡量，社企仍可以具創新性和創業精神。它們以具創意的的方法照顧弱勢社群的需要，指引有關當局尋找資源和解決難題，與持份者建立互信，尋求協作機會並成立新服務機構。

IV. 研究意涵

- 3.17 查爾斯·里德彼特曾經建議社企界，「...要解決社會問題，我們不能夠像派送包裹一樣，直接為社會上有需要的人提供協助；相反，必須與他們一起解決相關的社會問題。社會企業重要的地方在於與弱勢社群合作的過程，而非單為他們服務或提供協助...」¹³儘管社企需要具創業性，我們必須同時考慮到社企本身之成立目的及社企持份者的目標。這研究提出了一些值得整個社企界參考的建議。
- 3.18 問卷調查的結果及聚焦小組對結果的解讀，為社企業界的改善方向提供深遠啟示。我們特別強調推廣社企多樣性，加強創新能力及反思能力建設支援三個重要範疇，並於第六章作詳細的相關建議。
- a. **推廣社企多樣性：**就業融合社企、非就業融合社企及其他新形式的社企以不同方法為社會作出貢獻。自社企運動在香港推行以來，社會及政府都傾向支持就業融合社企的發展。基於就業融合社企已步上軌道，以及社企需要解決新的社會問題，我們在未來應多著重支持社企種類多樣化發展，透過微調現有的計劃或推出新計劃，例如新的撥款計劃及社企能力建設發展，從而達到目標。
- b. **加強創新能力：**社企的持份者勾勒了一幅引領社企走向成功的藍圖，成功的社企必須有強大的市場適應力及創新能力。可是大多數社企規模小，資源有限而且獨立營運，隨著

¹³ 摘錄自香港社企民間高峰會 2013 英國國家科技與藝術基金會(Nesta) 客席高級院士查爾斯·里德彼特的「跨國會談」演辭。

市場出現新需要，社企現有的能力（如人力資源和發展新產品的能力等），未必能夠足以應付。

- c. 反思能力建設支援：除了小部分由熱心的贊助團體支援的社企，大部分社企－尤其是那些需要較長期的投資或只願意承擔極低風險的社企，都缺乏解決自身弱項的能力。與此同時，很多志願者都渴望協助社企獲得持續的成功。可是，配對具熱誠的志願者予合適

社企的過程往往都所費不菲，而人才錯配及糟糕的建議更可令社企付出沉重代價。這些是現時整個社企生態圈的不足之處。個別社企不會亦不能解決這些系統性的問題。問題的出路在於整個社企業界與社會合作，尋求公共資源建立支援平台，鼓勵社企支援組織完善服務，及為吸納新人才與資源奠下基礎，提供解決問題的新方法。

加強執行能力

章節概覽

- I. 簡介：社企業界的培訓及能力建設需要
- II. 香港現有的能力建設活動概況
- III. 針對現有及理想中能力建設活動的研究結果
- IV. 針對社企迫切問題及現行最佳營運方法的額外研究結果
- V. 三個主要的領導能力建立方法：三「B」模型
- VI. 研究意涵

I. 簡介：社企業界的培訓及能力建設需要

- 4.1 本章主要回顧香港社企業界現有的能力建設活動以及創業培育支援。本研究從社企問卷調查中蒐集社企從業人士現時營運方法的資料，從中探討及分析社企的能力建設需要和現時培訓項目的不足。
- 4.2 現時社企支援組織和大學在社企發展初創階段已為社企業界提供足夠的能力建設項目和支援服務，當中包括管理層在內不同層級員工的培訓項目。大學擔當了揉合社企價值於創業精神和商業理念的主要角色，負責的能力建設項目不勝枚舉，包括由香港中文大學創業研究中心舉辦的香港社會企業挑戰賽，主力訓練大學生及畢業生參與社企相關的工作；又例如香港大

學聯同香港中文大學應社會企業諮詢委員會的要求而提供的試驗培訓項目，填補社企初創階段培訓不足的問題。此外，社會福利署於 2001 年推行「創業展才能」計劃，雖然主要著眼於發展就業融合社企和協助殘疾人士就業，但是就推動社企成立而言，無疑是嶄新的突破。有見計劃的成功，社署於翌年成立市場顧問辦事處，名為「創業軒有限公司」，為「創業展才能」計劃下的社企提供全面的能力建設支援，包括培訓課程、配對服務、商業支援、交易服務等，成功孕育了不少出色的就業融合社企。

- 4.3 扶貧委員會於 2005 年成立，繼續運用「撥款者—企業培育」模型推動成立社企，並認為社企有效達到扶貧目的，希望通過推動成立地區社企，改善貧窮問題。為回應此訴求，民政事務總署於 2006 年成立「伙伴倡自強」社區協作

計劃。這項撥款計劃包括各種能力建設項目的資助，例如師友計劃和商務諮詢服務等，確保受資助社企可持續運作。

- 4.4 自 2007/08 年度起，新的社企支援組織和支援服務提供者加入社企業界，擔當培育及能力建設的任務，令社企發展進入新局面。2007 年，扶貧委員會為支持香港社會服務聯會的社會企業資源中心（即「社會企業商務中心」前身）推動社企發展，聯同四所本地大學推出首個社企證書課程。同年，全港首個由大專院校舉辦的「香港社會企業挑戰賽」啟動，孕育了不少創新的社企計劃；「香港社企創投基金」則引入社會投資及風險投資的模式作為社企發展的方向。翌年，「社會創業論壇」、「社企民間高

峰會」、「香港社會企業總會」等支持社企發展的活動和組織亦相繼成立。

- 4.5 以上的支援服務提供者、新晉的社企支援組織，以及相繼成立的大專院校組織（包括「豐盛社企學會」、「創不同」、「仁人學社」、「睿智計劃」等）為社企創業家和有志於投身社企的人士提供大量能力建設服務的選擇。撥款者與支援服務提供者亦透過緊密的合作，推出多元化的能力建設服務。

II. 香港現有的能力建設活動概況

- 4.6 研究隊伍檢視了市場現有的能力建設活動並將資料歸納於以下表 4.1 及表 4.2。

	低參與度	中參與度	高參與度
個人層面	• 一次性訓練 • 「最佳營運方法」分享平台 • 企業考察 • 非正式人際網絡拓展	• 師友計劃 • 系統化證書課程	• 私人指導 • 社會企業家培育計劃
組織層面	• 專為社企提供的一次性諮詢服務 • 社企網絡拓展平台	• 單一方案顧問服務 • 改革管理	• 社會投資/擁有權模式
業界層面	• 社企網絡拓展平台 • 社企獎項/比賽 • 聯合商業業務解決辦法（例如商業範本，折扣）	• 社企獎項/比賽及培育計劃 • 全面顧問服務	• 社會投資平台 • 社企培育者

表 4.1 供應者角度：社企界別現有的能力建設活動

	低參與度	中參與度	高參與度
個人層面 (加強社會企業家/社企從業人士個人能力的針對性措施—包括培訓課程、分享平台、人際網絡、師友計劃、社會企業家的指導和培育。	• 「社會創業論壇」培訓工作坊 • 「仁人學社」培訓工作坊 • 「社會企業商務中心」培訓工作坊及分享平台 • 「香港社會企業總會」培訓工作坊 • 「社企民間高峰會」 • 「火焰計劃」培訓工作坊 • 「創不同」培訓工作坊 • 「好單位」培訓工作坊 • 「賽馬會社會創新設計院」培訓工作坊	• 「仁人學社」密集式培訓課程 • 「社會企業商務中心」證書課程 • 各大專院校的計劃 • 政府提供的師友計劃	• 「香港社會創投基金」附屬 Sonova Institute 及相關投資計劃 • 「仁人學社」社會企業家培育計劃

	• 「英國文化協會」工作坊 • 各大專院校計劃 • 政府提供的課程		
組織層面 （提高社企能力的針對性措施——一次性諮詢服務，計劃為本的顧問服務、培育服務、改革管理服務等）	• 「豐盛社企學會」諮詢服務 • 「社會企業商務中心」一次性諮詢服務	• 「豐盛社企學會」的深入顧問計劃 • 「社會企業商務中心」的深入顧問計劃 • 「香港社會創投基金」的計劃 • 「香港社會企業策劃有限公司」的計劃 • 「好單位」為社企提供的培育支援 • 「英國文化協會」的投資計劃	• 「香港社會創投基金」的計劃 • 「香港社會企業策劃有限公司」的培育者計劃 • 「亞洲公益創投網」的投資計劃 • 其他社會投資平台
業界層面 （針對提升整個社企業界發展的措施——社企計劃比賽，共用工作空間、獎項、培育者與專業界別合作的義務服務網絡，聯合商業業務解決辦法，社企界的質素認證證書等）	• 香港社會企業挑戰賽 • 社企民間高峰會 • 「社會企業商務中心」對社企業界的業務支援 • 「好單位」的共用工作空間 • 「賽馬會社會創新設計院」的支援 • 亞洲社企創新獎 • 各式各樣的社企比賽及獎項 • 不同的合作伙伴為業界提供義務專業服務，例如香港律師會，麥肯錫公司	• 「香港社會企業挑戰賽」對得獎者的支援 • 「社會企業商務中心」的種子基金（星展銀行，半島酒店） • 「豐盛社企學會」的研究項目 • 「香港社會企業總會」社企認證 • 「好單位」對社企的培育支援	• 政府各類的資助計劃 • 市場上的社會投資者

表 4.2 供應者角度：社企界別現有的能力建設活動（詳盡版）

- 4.7 以上列表從兩個面向檢視能力建設活動：(i) 介入程度：獨立社會企業家、社企單位，或整個社企業界；(ii) 參與活躍度：社企/社企創業家及服務提供者/培育者的投入程度。
- 4.8 要了解有關訓練及能力建設服務的情況，可從個人層面、組織層面，及整個業界的基建層面三方面入手。
- a. 個人層面：於個人層面方面，社會現有不少的技能訓練、分享平台及師友計劃。各支援

組織為社企的中層管理人員提供不同種類的技能提升工作坊及分享會，包括實習工作坊、商業技巧訓練、企業分享、企業考察團及單對單師友計劃。一般而言，參加這些活動的社企從業人士不需要投入大量時間高度參與。但也有一小部分的支援培訓活動更密集及更深入，務求培育有潛質的社會企業家。

- b. 組織層面：對比社企從業人士的訓練，社企在組織層面上得到的支援服務較少；部分組

織會為其屬下的社企提供顧問及培育支援。由於資源的限制，這類支援服務提供者無法提供現有服務予所有社企。

- c. **業界層面**: 在整個社企業界的能力建設方面，我們發現目前有為數不少由大學及不同社企平台籌劃的比賽及獎項；然而，比賽的後續培育支援比較缺乏。現時正在試行不同的業界能力建設活動，例如為保證社企質素而推行的社企認證計劃（SE Mark），由支援服務提供者和專業人士協會合辦的義務服務，以及為推動業界發展及共用工作空間而提供的種子基金。
- d. 總括而言，於社企業界能力建設服務的提供者方面，我們觀察到自 2008 年起，大量社企平台組織及支援服務提供者相繼出現。它們為社企從業人士提供多樣的支援，而多數著重為個別社企從業人士提供技能訓練。於組織層面上，只有小部分支援服務提供者開放服務予全部社企；更多的情況是它們只支援有聯繫的所屬社企。

III. 針對現有及理想中能力建設活動的研究結果

- 4.9 由供應角度檢視能力建設活動後，在以下部分將以需求角度分析，並探討社企現有獲得相關知識及意念的途徑。

- a. 表 4.3 顯示了社企用於獲得知識及技能的一般方法。問卷調查結果顯示，社企從業人士主要透過參加由政府、非政府機構或大專院校所籌辦的技能訓練活動，提升能力。他們也會從專業團體及同業舉辦的分享會中獲得相關技能。值得注意的是，網上資訊也是社企獲得相關知識的一個重要渠道。

排名	社企現行獲得相關知識及意念的途徑	數量/ 百分比 (%)
1	出席由政府、非政府組織或各大專院校提供之研討會／論壇／工作坊／課程	124 (71.3%)
2	專業團體或其他組織的經驗分享	120 (69%)
3	非正式的同業分享	118 (67.8%)
4	網上資訊	110 (63.2%)

5	社企董事會或委員會成員的專業建議	81 (46.6%)
6	書籍或出版刊物的資訊	73 (42%)
7	參與／主辦本地或海外交流團	60 (34.5%)
8	建立定期的經驗分享平台	50 (28.7%)
9	至今我仍毫無概念	6 (3.4%)
10	其他	2 (1.1%)

表 4.3 社企如何加強其能力？（可選多項選擇）

- b. 與此同時，我們也調查了社企從業人士心目中認為建立自身能力最理想的方法。結果顯示現時的能力建設活動與社企從業人士理想中的能力建設活動出現落差（見表 4.4）。

排名	社企理想中獲得相關知識及意念的途徑
1	專業團體或其他組織的經驗分享
2	非正式的同業分享
3	出席由政府、非政府組織或各大專院校提供之研討會／論壇／工作坊／課程
4	建立定期的經驗分享平台
5	社企董事會或委員會成員的專業建議
6	網上資訊
7	至今我仍毫無概念
8	參與／主辦本地或海外交流團
9	書籍或出版刊物的資訊
10	其他

表 4.4 社企從業人士心目中認為建立自身能力最理想的方法（最多選兩項）

- c. 專業團體的分享和培訓課程雖被視為有效獲取知識的方法，不少社企從業人士仍渴望有更多正式或非正式的同業分享會。雖然社企普遍通過搜尋網上資訊以獲取相關知識，但只有少數社企從業人士認為這是有效的能力建設方法。
- d. 研究隊伍從聚焦小組及個案訪問中觀察到類似調查結果。儘管正規及有系統的訓練課程／工作坊能夠提升社企從業人士的商業技巧及

最新的行業知識，但社企營運者希望得到更多拓展網絡的機會。分享平台和社企業界之間非正式的分享正好能夠滿足上述兩項要求，社企從業人士可互相交換最新的商業資訊，並獲取實用的行業知識。

- e. 現時，由政府部門和支援社企的服務團體籌辦的師友計劃尚未達到預期效果，某些個案會出現導師及學員錯配的情況。例如學員希望獲得導師協助，解決社企營運上遇到的前線困難，但導師卻在決策層工作，往往不熟悉企業的日常營運；也有例子是導師和學員的使命及價值觀不一致，阻礙了知識和經驗的傳達。

IV. 針對社企迫切問題及現行最佳營運方法的額外研究結果

- 4.10 這次社企調查中，有一條問題要求受訪者列出他們營運的社企現正面對的迫切問題。每一間社企可以選擇最多3個項目，結果列於表4.5。

排名	社企自行評估認為現正面對的迫切問題 (最多3個選項)
1	培訓前線員工
2	削減營運成本
3	與合作伙伴建立協作網絡
4	在社區建立顧客網絡
4	建立/尋找有效的宣傳平台
6	解決租賃權/會場問題
7	培訓管理層員工
8	改善品牌形象
9	改善服務質素
10	滿足顧客需要
11	尋找借款/撥款
12	尋求導師或顧問的指導
13	建立銷售網絡及增加收入
14	研究及發展
14	聘用合作社成員
14	其他

表4.5. 社企自行評估現正面對的首三項迫切問題

- a. 當大部分的能力建設服務提供者專注於訓練及裝備管理層員工，社企更在意的是前線員工訓練，令我們有點兒出乎意料的是，有43.1%的受訪社企把「培訓前線員工」放在16個選項中的第一位。

- b. 相比起「培訓前線員工」，只有17.2%的受訪社企選擇「培訓管理層員工」為迫切問題。於聚焦小組及個案訪問中，我們發現部分社企面對相似的難題：如何招聘及訓練那些本身同時是社企服務對象的殘疾或弱勢社群前線員工。這是就業融合社企面對的獨有問題，因為這類社企需要花費更多功夫及特別的技巧，發掘屬於弱勢社群人士的優點，並將其轉化成社企資本。

- c. 要解決這問題，部分社企會與第三方的支援組織（例如專門服務特定弱勢社群的非政府組織）合作，招聘和訓練前線員工。而那些隸屬贊助團體的社企（尤其那些由非政府組織支援的社企）則可以從相同贊助團體屬下的社會服務單位獲得支援服務。

- d. 研究團隊觀察所得，小部分的支援服務提供者為滿足上述市場需要，應運而生。其中有一間社企推出專為年長或提早退休人士而設的工作配對平台，收到來自社企界、甚至是商界的查詢。

- e. 「現正面對的迫切問題」一表中的其他項目大多是個別營運者的特殊需要，例如續租及與合作伙伴建立協作網絡。另一方面，有很多項目如建立宣傳平台及品牌營造，則有賴社企營運者的共同努力。無疑，能力建設服務提供者及支援組織需要為本地營運者策劃出合適有效的服務，尤其針對一些規模較小、無法肩負起如大型市場推廣及品牌營造活動的社企。為了支援這些佔大多數的小型社企，整個社企業界有必要集思廣益，制訂適用於整個業界的支援計劃，例如發展聯合市場推廣平台及業界溝通模式等。

- 4.11 在社企問卷調查中，研究隊伍設計的其中一條問題問及受訪社企有否為改善商業表現及效率而採用某種「最佳營運方法」。問題結果詳列於表4.6。

- a. 大部分社企利用內部資源及贊助機構的連繫以減低營運成本和擴大銷售網絡（92.4%），例如很多社企與贊助機構共用工作空間及接

受免費的行政支援；某些非政府組織也調動自己現有的員工去監督社企計劃，減少因監督而要支付的費用。分散收入來源（91%）及建立與第三方組織或企業的合作夥伴關係（83%）也是社企普遍採用的「最佳營運方法」。

- b. 接近 70% 的受訪者指出，他們有訂立量度財政回報及社會影響的指標。這固然是一個很高的比率，可是結果並未反映出這些所訂指標的成熟程度。另外，67.5% 的社企表示會進行市場研究以了解顧客的需要，59.8% 的社企則表示在推出產品和服務前先參與研究及發展，以了解社會需要。

排名	改善管理效能的最佳方法
1	利用內部資源及網絡連繫以減低營運成本和擴大銷售網絡
2	分散收入來源以避免過份依賴單一撥款來源
3	與其他組織或企業建立合作夥伴關係，擴闊業務網絡
4	簡化行政結構或程序，加強營運效率（例如採購過程及招聘過程）
5	投放資源於員工培訓
6	訂立量度財政回報及社會影響指標
7	進行市場調查了解顧客需要
8	投放資源建立社企品牌及利用現有宣傳平台
9	改善組織架構
10	進行研究並推出切合社會需要的產品/服務
11	尋求專業的商業顧問服務以改善企業表現
12	聘用專業人士以管理社會企業
13	與其他社會企業/組織共同購入大量產品或服務以節省購買成本
14	併購時列明盈利分配及資產轉移限制

表 4.6 社企採用的「最佳營運方法」（可選多項選擇）

- c. 少於 40% 的受訪者曾諮詢顧問服務以改善社企的營運，原因之一可能是社企業界內合資

格的商業顧問有限。此外，顧問服務所費不菲，對中小型社企來說負擔太大，因此它們傾向使用支援組織及義務專業人士組織提供的相關免費服務，可惜，這類服務的供應非常有限。

- d. 在訪問及聚焦小組中，有社企從業人士分享了其他令自己對諮詢顧問卻步的因素。有部分社企表示，難以獲得最高管理層的支持使用顧問服務（部分個案，需要贊助機構董事會的批准）。另一部分社企對於要與外來顧問分享機密資料有所保留。而且，業界普遍對諮詢顧問的效果及作用存有疑問。

V. 三個主要的領導能力建立方法：三「B」模型

4.12 社企從業人士列出一連串管理上的挑戰，當中欠缺合資格的領導層人員（即缺乏營運社企的管理人才），是妨礙社企—包括領先於市場的社企—擴充規模的主要障礙。根據我們的個案訪問，社企一直採用三管齊下的方式去應對管理人才短缺的挑戰，包括一、從外部招聘；二、從內部培訓；及三、尋求外部的能力建設支援。其中一位受訪者稱之為「購入—培訓—借用」模型（Buy—Build—Borrow Model），亦即三「B」模型，以協助我們了解社企的領導人才發展情況。

- a. 從外部招聘（購入，Buy）：有成功的個案顯示，部分在業界中表現最好的社企曾從商界招聘人才（例如「明途聯繫」及「長者安居服務協會」）。很多在香港土生土長的創新社會企業創辦人，出身於商界（如「要有光」）或其他非社會服務界別（如「鑽的」）。
- b. 從內部培訓（培訓，Build）：對一些社企來說，訓練機構內部管理人才也是常用做法。這些社企通常由具有強烈創業導向的創辦人或董事會成員所領導。一般而言，有潛質而又具有特定行業技能的人才會先被社企聘用，接受內部培訓，然後再逐漸擔當管理的職務。採用這種策略的成功關鍵，是要建立合適的組織文化。
- c. 尋求外部協助（借用，Borrow）：在這種策略下，社企尋求外部的能力建設支援。實際的合作模式會因應能力建設提供者的本質，以及兩者之間建立及維繫關係的方式而有所不同。例如，如果某社企是能力建設提供者透

過私人資產（L Plus H）或風險投資（如香港社會創投基金的投資者）模式所擁有的話，該社企得到的能力建設支援將會更充裕，甚或建立相互問責關係。如果欠缺擁有權的連繫，雙方能建立的關係很大可能會比較疏離（例如某些「社會天使」計劃）；又或者雙方的關係只基於合約（付費的顧問支援）或義務支援（企業社會責任計劃的企業義工）。

- 4.13 三「B」模式有條理地總括了我們對社會現時能力建設活動的觀察。根據表 4.6 有關社企現行最佳營運方法的調查結果顯示，71.6% 的社企投放資源於員工培訓（「培訓」模型）；而較少部分（38.1% 及 34.3%）社企表示採用顧問服務（「借用」模型）及招聘專業人士營運社企（「購入」模型）。我們從聚焦小組及個案訪問中收集了更多有關這三個模型的成敗因素。

4.14 「購入」模型：在社企業界日漸流行

- a. 越來越多的社企選擇聘請專業的管理人員擔任高級的管理職位，包括私人擁有的社企，以及隸屬贊助機構而擁有獨立管治結構的社企（連同就業融合社企在內）。這些資深的管理人員有豐富的商業管理經驗及特定貿易知識，當中部分人在加入社企業界前更在商界出任重要的決策職位。
- b. 在採用此模型的社企中，這批社企「新血」和來自所屬社會服務組織的決策人之間有著明確的分工。從很多例子可見，擁有社會服務背景的決策人更著重推動實踐社企的社會任務，而商業上的運作則放手交由商業管理人才去做；他們亦成為贊助機構管理層及社企管理團隊之間的溝通橋樑。部分社企更採用獎勵計劃，包括額外獎金計劃及其他按表現計酬的方案，提升員工的積極性。
- c. 此研究也有提及失敗例子。一些受訪者分享了新入職員工與社企原有員工的文化衝突。來自非政府組織的社企從業人士非常重視社企的獨特性—規模小，需要在雙重底線中取得平衡，以及就業融合社企面對的高昂人力成本。以上的條件都要求社企決策者做出謹慎且彈性的決定。擁有豐富行業知識但與社企抱有不同社會願景的人士並不能成為理想的決策者人選。

4.15 「培訓」模型：雖廣受採納，但困難重重

- a. 「培訓」模型是社企在能力建設方面最常用的策略。採用「培訓」模型與「購入」模型相比成本較低；與「借用」模型相比，則更可靠及可持續發展。誠如早前就著問卷調查結果的討論提及，現時大量的能力建設活動均是為社企管理層員工而設。然而，社企在採用「培訓」模型的關鍵在於自身培訓決策層員工的能力。社企創辦人或董事會成員親身指導員工進行決策是不可或缺的一部分。
- b. 一些社企和其贊助機構甚至會透過重組自身組織架構以培訓員工。員工若有企業家精神和對營商有敏銳觸覺，將被委派策劃創新的社企計劃。某些社企組織曾成立獨立的部門，推動內部創意和文化革新。採用此方法的弊端就是窒礙了實行「跨領域創業」。社企缺乏特定的行業和貿易知識，若在開放市場上與相同行業的中小企競爭，必定處於相對的劣勢。更甚的是，部分社企或涉獵很多不同行業的活動，此舉令社企領袖難以有效營運及管理橫跨眾多商業領域的社企。
- c. 另一個為社企採用的方法是著眼培訓中層管理人員接掌較重要的管理層職位（如商店經理和部門主管）。設計銜接管理層位置的職業階梯，防止人才流失。在某些個案中，一些屬於弱勢社群的員工甚至有機會晉升至管理層。如果社企著重賦權予員工，「培訓」的模型便會與不少社企的價值主張不謀而合。

4.16 「借用」模型：培訓「培訓師」的需要

- a. 從檢視表 4.1 及 4.2 有關現存能力建設活動的概況可見，現有不少社企支援組織為社企提供不同的諮詢及顧問服務。這些服務的性質由一次性參與度低的活動，以至需要社企及能力建設組織高度參與的長期顧問計劃。
- b. 然而，「借用」類的能力建設服務有兩個主要的不足之處，大大削弱了它們的效果。第一，大部分的能力建設提供者（例如來自商界的義務專業人士）在顧問技巧上並沒有獲得良好的培訓。常見的情況是，社企人士花費大量時間應酬這些義務顧問，實際上卻沒有得到太多有效的資訊。第二，接受任何訓練及顧問服務的先決條件是評估服務需要。可惜，業界現時沒有使用足夠的資源（包括金錢和時間）去進行相關評估。
- c. 除顧問服務外，師友計劃在社企業界中亦十

分常見。對於現時的師友計劃（於 4.9 e 段中曾討論），社企從業人士期望從導師身上得到實用的商業指導，可是，大部分導師只能提供策略性建議，惟未見具體。某些社企從業人士甚至認為，來自中小企的中層管理人員才最明白社企的需要。在顧問服務及師友計劃的成功例子中，成功的主要因素包括師友之間的互信、雙方參與的熱誠和適當的品質控制。

- 4.17 某些社企或會同時採用三種策略，但實際採用哪種能力建設模型須取決於社企不同的本質，例如擁有權安排、是否由非政府組織的贊助機構創立等。此外，由於不是所有社企都有足夠的財政資源及內部能力採用「購入」及「培訓」策略，「借用」模型很有可能繼續是多數社企獲取新知識及加強管理能力的�方法，因此有迫切需要改善現時提供給社企的能力建設計劃的質素。

VI. 研究意涵

- 4.18 在這一章中，研究團體著手檢視了社企的培訓及能力建設需要，並探討現時能力建設支援是如何提供，包括通過個人、組織和業界不同層面，以及業界最常採用的領袖培訓模型（三「B」模型）。
- 4.19 研究結果似乎反映本港社企業界現時的培訓及能力建設活動並沒有不足。然而，相關活動「數量」縱然可觀，業界應該更關注活動的「質素」。據研究團隊的觀察所得，領袖層缺乏管理人才是社企擴充規模的最大阻礙，即使在市場上領先的社企也面對同樣問題。問卷調查結果顯示社企從業人士需要更多與同業交流分享的機會，訪問結果則特別指出有需要為個別社企「度身訂造」能力支援服務。
- 4.20 以下將總結關於社企的訓練及能力建設需要的研究結果意涵。相關建議會在第六章作進一步討論。
- a. 支援及介入程度：研究結果顯示，現有的能力建設支援與社企從業人士希望獲得的支援之間存在落差。在個人及組織層面上現有的

能力建設服務在數量上似乎足夠；但在業界層面上，則缺乏深入的同業經驗分享會。社企從業人士十分珍惜在分享平台上與同業分享經驗的機會。

- b. 獲取貿易相關知識的需要：社企需要獲取實用的行業知識及實際經驗，而社企從業人士亦對獲取貿易相關知識有很大需求。為達此目的，很多社企從業人士著眼參加與特定行業相關的知識分享平台，並不是那些以社企業界為主的。此外，培訓及交流活動的目標對象應涵蓋所有不同職級的員工，而非只限於高層決策者。
- c. 需要評估及服務配對：由於對需要評估的重視程度不足，很多社企不明白它們真正的能力建設需要。反之，很少社企會進行需要評估，評估自身是否已預備好尋求顧問服務，以及認清什麼服務種類才最切合需要。我們應該設立機制，強化需要評估，為有需要的社企能力建設提供者配對適當的服務。
- d. 檢討顧問及師友計劃：不同顧問服務及社企師友計劃的成效差異很大。社企業界非常依賴商界的義務服務支持社企發展。這些來自商界的義工的質素，及他們為社企提供諮詢及/或顧問服務前所作的準備，都會大大影響這些顧問及/或師友計劃的價值。值得一提的是，現時很多義務顧問都缺乏所需的顧問技巧，很多時候導師與學員的配對結果未盡人意。由此可見，社企業界有需要檢討如何籌劃顧問及師友計劃。
- e. 發展「一站式」人力資源中心：有見現時社企行業缺乏管理人才，市場上出現商業管理專才（愈來愈多管理專才有志投身社企業界）和潛在的社企僱主或新成立社企之間的配對空缺。同樣地，我們可以發展類似的人力資源服務，協助某些欠缺非牟利組織贊助機構支援且獨立營運的就業融合社企，例如為他們提供人力資源服務，協助弱勢社群人士做好加入社企業界的職前準備。

社企業界品牌營造及市場推廣

章節概覽

- I. 社企業界品牌營造及市場推廣的概況
- II. 「知」而後「行」：研究結果總結
- III. 研究結果解釋
- IV. 研究意涵

I. 社企業界品牌營造及市場推廣的概況

- 5.1 為了解市民對社企的接受程度和期望，研究團隊特意委託香港中文大學香港亞太研究所電話調查研究室於 2013 年 9 月 9 日至 18 日期間，進行有關香港社企品牌營造及市場推廣的電話調查。
- 5.2 電話調查問卷設計其中 14 條問題，旨在收集受訪者對香港社企營運不同方面的意見，另有額外問題收集受訪者的背景資料。研究室利用傳統的隨機抽樣電話調查方法，成功訪問 1005 位十八歲或以上的市民。附件四詳列了電話調查的問題和結果。
- 5.3 與以往同類的調查相比，是次電話調查採用更全面的準則，以「知、明、信、行、慣」五方面，檢視公眾對社企的接受程度。

- a. 「知」（認知，Awareness）：社企是個嶄新的概念，市民或需要時間去留意並了解這個新的組織類型。這次電話調查的其中一個重點就是協助我們了解受訪者對社企的認知程度，及得知社企存在的途徑。
- b. 「明」（明白，Appreciation）：評估市民對社企認知程度只是調查中基本的部分，大眾未必真正明白社企與一般組織不同的特質。因此，電話調查問卷中加入有關對「社企」概念的問題，以衡量市民對「社企」的理解程度。
- c. 「信」（相信，Acceptance）：在得知社企的存在和明白其背後的概念後，市民要相信社企是個獨特的組織類型，能達到造福社會的期望。如市民對社企的認同較高，表示大眾普遍對社企持正面看法，而且堅信社企營運模式的可行性。
- d. 「行」（行動，Action）：要檢視市民對社企的認同是否已達到一定程度，不單要市民對社

企持正面態度，而是要提供實質的支持：即購買社企的產品或採用其服務，以持續支援社企業界的發展。因此，電話調查問卷中包含數條選擇題，評估消費者對社企產品的購買行為，尤其要研究他們選擇社企產品或服務的動機。

- e. 「慣」(習慣, Accustomed to): 一些確信社企營運模式，並已坐言起行，購買社企產品或採用其服務的市民很有可能成為社企運動的長期支持者。為使這些市民成為長期顧客，社企需要解決很多現有的阻礙因素，如欠缺方便的社企產品銷售渠道。因此我們在問卷調查中加入相關問題，進一步探討當中的限制及阻礙因素。
- 5.4 涵蓋「知、明、信、行、慣」五方面的框架兼具分析及宣傳的效果，曾於公平貿易及良心消費運動中改變了消費者的購買行為。我們將循著這五方面作詳盡分析，找出加強宣傳香港社企的方法。
- 5.5 除了電話訪問調查外，研究團隊亦從個案訪問中收集了社企社會價值創造的相關研究結果；在聚焦小組的討論中，我們也收集到對社企品牌營造及市場推廣的獨特見解。電話調查及個案訪問的結果總結將詳列於下一部分，而研究結果的深層意義及其啟示將於以下的第Ⅲ及第Ⅳ節作進一步分析。

II. 「知」而後「行」: 研究結果總結

- 5.6 以下總結了市民對社企的接受程度和期望的電話調查結果（有關全部 14 條題目的電話調查問卷內容及結果，請見附錄Ⅳ）。

認知程度（「知」）

- a. 結果顯示，大部分香港市民早已留意到社企的出現（78.5%受訪者表示他們對社企有所聽聞，可見附錄Ⅳ第1題），當中青年人（18-29歲）和成年人（30-59歲）為數最多，分別為88.6%和81.3%，而老年人則佔62.6%。除年齡以外，教育程度亦是市民對社企認知程度其中一個重要指標。
- b. 比較香港大學民意研究計劃於2009年進行的電話調查中類似問題的結果，受訪者對社企

的認識由2009年的59%上升接近20%。¹⁴這反映政府和社企業界於過去四年多在提高市民對社企認知程度的協作上取得成功。受訪者表示從不同的途徑得知「社企」這個名詞，當中以廣播媒體佔最多數（73.3%），印刷媒體（39.6%）和互聯網或手機（19%）排列第二和第三（見附錄Ⅳ第四題）。

明白程度（「明」）

- c. 表5.1列出四題檢驗市民對社企本質了解的問題（表示聽過「社企」的受訪者續答），最多受訪者選擇「促進就業融合」（84.9%），其次為「屬非政府社會服務組織的商業機構」（74.2%）。約三分之二受訪者（68.8%）認同社企需要持守「雙重底線」，大概60%受訪者同意社企曾以創新的營商模式服務社會。

有關市民對社企了解程度的問卷問題 (有效樣本: 789)	
1	社企是由非政府社會服務組織所營運的商業機構
2	社企以創新的營商模式提供社會服務
3	社企在賺取利潤時同時致力達成社會目標
4	社企旨在為弱勢社群提供就業機會

表 5.1 市民對社企的了解

相信（「信」）

- d. 問卷設有兩條問題，評估市民是否相信社企能同時滿足照顧社會及經濟兩個目標（所謂「雙重底線」），探討(i)他們是否認同社企追求「雙重底線」的營運模式；及(ii)他們是否認為此模式切實可行。
- e. 第一條問題探討受訪者是否認同社企營運模式的基本價值主張（即這模式是否可取），對此有76.5%受訪者表示認同（非常認同：14%；認同：62.5%）。跟進的問題則進一步評估受訪者是否贊同社企能夠實踐「雙重底線」（即模式是否可行），當中也有72.4%受訪者

¹⁴ 「香港市民對社會企業認知程度意見調查2009」是由浸會愛群社會服務處及星展銀行（香港）有限公司共同委託香港大學民意研究計劃於2009年2月2日至2月4日期間進行。

表示「雙重底線」模式切實可行（非常認同：6.1%；認同：66.3%）。

行動（「行」）

- f. 雖然市民對社企的認知程度很高，只有 17.9% 的受訪者表示自己在過去 6 個月「經常」（2%）或「間中」（15.9%）購買社企的產品或服務，大部分受訪者「甚少」（21.8%）或「完全沒有」（54.3%）購買過社企的產品或服務（見附錄 IV 第 8a 題）。當問及會否在未來 6 個月購買社企的產品和服務，有 62.3% 受訪者表示「可能會」，更有 7.2% 受訪者表示「一定會」。少於五分之一受訪者說自己「不會」，另 11.4% 則表示「不知道」（見附錄 IV 第 8b 題）。有關購買社企的產品或服務的原因，最多受訪者認為「自己的消費能夠回饋社會」（58.2%）為重要因素，其他的建議原因所佔的百分比都不超過 50%（見下表 5.2 及附錄 IV 第 9 題）。

	受訪者考慮購買社企產品或服務的原因 (有效樣本：699，可選多項選擇)
1	希望自己的消費能夠回饋社會
2	認同社企的營運模式或社會目標
3	社企的產品或服務的價錢不貴
4	社企的產品或服務的質素不差
5	對社企品牌有信心
6	社企的位置夠方便
7	社企產品和服務的銷售渠道夠多

表 5.2 影響購買社企產品或服務的因素

- g. 有趣的是，表示會在未來 6 個月購買社企產品或服務的受訪者中，達 60% 人士（699 人中的 419 人）指出，即使社企產品和服務較同類昂貴，自己仍願意多付金錢去購買。從下表 5.3 可見，這 419 位受訪者中有 73.6% 位人士願意多付 10% 的金額，另外 12.5% 人士願意多付 20% 的金額去購買社企產品或服務。（見附錄 IV 第 10, 11 題）

	購買社企產品或服務時願意多付的金額 (有效樣本：419)
1	多過 20%
2	最多 20%
3	最多 15%
4	最多 10%
5	最多 5%
6	不知道／很難說

表 5.3 購買社企產品或服務時願意多付的金額

- h. 其餘 306 位受訪者表示「不會」或「不知道會否」在未來 6 個月購買社企產品或服務。其背後原因多不勝數，不清楚銷售渠道為主要原因（43.6%），其他則包括不肯定社企對社會的貢獻（16.6%），社企店舖太少（14.7%）及對社企品牌沒有信心（13.2%）（詳情請參見附錄 IV 第 13 題）。

習慣支持社企

- i. 為鼓勵更多的市民實踐「為善而換」（swap for good）和養成在社企消費的習慣，擁有足夠且方便的銷售渠道為其中關鍵。如表 5.4 所示，419 位表示願意支付較多金錢購買社企產品或服務的受訪者當中，過半數認為屋村或屋苑商場（53.2%）和一般便利店及超市（61.5%）是銷售社企產品或服務的方便渠道；設立於各區的社企墟市（32.1%）和社企商品專門店（42.5%）亦受潛在社企客戶的歡迎。然而，只有約四分之一（25.2%）的受訪者認為直銷或網購是銷售社企產品或服務的方便渠道（見附錄 IV 第 12 題）。

	方便你購買社企產品或服務的銷售渠道 (有效樣本：419，可選多項選擇)
1	屋村或屋苑商場
2	一般便利店及超市
3	直銷或網購
4	在各區設立的社企墟市
5	在各區的開設社企商品專門店
6	其他

表 5.4 購買社企產品或服務的銷售渠道

- j. 鼓勵更多市民繼續支持社企的另一方法，是在潛在客戶所住社區提供更多社企產品及服務，解決他們個別需要。電話調查問卷的最後一題問受訪者如果社企從業人士在他們的社區推出新服務或產品，會對哪些產品或服務類型最感興趣。從表 5.5 可見，潛在客戶對不少產品或服務種類都抱有興趣，當中包括有機食品或本地農產品（53.6%），聘請長者的食肆餐廳（41.8%），家居清潔及維修服務（37.1%），推動本土文化的興趣班或導賞團（34.7%），以及二手或環保家品（32.7%）（見附錄Ⅳ第 14 題）。

	若社企在你的社區內推出產品或服務，你最感興趣的是： （有效樣本：1,001，可選多項選擇）
1	有機食品或本地農產品
2	聘請長者及由長者提供服務的食肆餐廳
3	家居清潔及維修服務
4	推動本土文化的興趣班或導賞團
5	二手或環保家品
6	婦女手工藝
7	日間托兒服務
8	其他
9	全部都不感興趣
10	不知道／很難說

表 5.5 新社企產品或服務的吸引度

- 5.7 除了以上有關檢視市民對社企認知和期望的電話調查外，我們亦從個案訪問中探討了社企社會價值創造和業界品牌營造的議題。

社會價值創造和業界品牌營造

- a. 個案訪問中有關社企社會價值創造的重要結果已於第二章詳盡討論。訪問中，我們問到社企從業人士如何 (i) 構思社會使命和價值；及 (ii) 如何在生產、服務提供、價值分配的過程中影響社會。
- b. 所有受訪社企都曾全面探討自己在營運過程中構成「社會影響力」的因素，這種探討同

時是社企規劃策略過程中不可或缺的一環。很多社企都經歷過這樣一個「尋找自我」的過程以更加了解、調整或進一步肯定自己的社會使命。這樣的自我探討過程在本質上，對社企的品牌價值和內容至關重要。

- c. 換言之，個案訪問結果反映出社企品牌發展與社企的社會使命和社會影響力息息相關。儘管很多受訪社企並沒有進行過正式的品牌營造，但作為持續策略規劃的一部分，它們都對自身的社會使命（和品牌價值）作出過仔細探討。社會在過去幾年間對社企的認識已更深入，但隨著香港社企追求的社會使命越趨多元化，要確立並統一社企形象亦只會越來越難。

III. 研究結果解釋

- 5.8 上面詳述的問卷及研究結果屬意料之內，亦與近年我們觀察到的社企發展趨勢一致。

- a. 電話調查發現接近 80% 的香港市民留意到社企的出現。相對於同類調查於五年前只得不足 60% 的結果，顯示出市民對社企的認知有顯著提升。香港的社企誕生於 90 年代後期/00 年代早期，當時為回應弱勢社群持續的就業問題，在政府及非政府組織主導下成立。因此，直到現在仍有大多數人將「就業融合」及「非政府組織營運的商業機構」等標籤與社企掛鉤。
- b. 儘管市民對社企的認知在近年有所提高，但市民對社企的社會使命存有認知差異，公眾的印象仍停留於表面，並已過時，不知道現今社企正在追求多元的實際目標。這觀察同樣適用於就業融合社企：雖然這類社企的創立源於政府當時的資助政策，目的為弱勢社群提供就業機會，但時至今日，當中較為成功的就業融合社企（包括在我們社企個案訪問中的三間就業融合社企）發展成致力達成多元社會目標的社企，不再單以創造就業為目標，很多領先於市場的就業融合社企已經為社會帶來其他正面深遠的影響。
- c. 另一方面，研究團隊留意到有部分社企（包括我們研究中的社企個案）在推廣活動時會避免提及自己屬於「社企」的身份，因為「社企」的身份難以配合它們期望建設的企業形象或品牌身份。這些社企傾向選擇強調

自己想推廣的某一社會價值，或者用一些較新穎的標籤如「社會創新」和「社創精神」去識別自己，而非自身的社企身份。

- 5.9 為了進一步反映有關情況，研究團隊向四個聚焦小組會議的參與者展示了電話調查的撮要及個案研究的結果，要求參與者在整個界別的品牌營造及市場推廣方面分享他們的看法，焦點討論重要論點羅列如下。

整個社企行業的品牌營造及品牌重整

- a. 這次研究的其中一個目的是要就協助社企營造品牌提出建議，我們訪問了聚焦小組的參加者有關社企業界進行整體品牌重整的需要。社企業界「品牌」其中一個核心元素是社企對社會的價值和影響。現今的社企已經不再單純服務弱勢社群，而是慢慢邁向推動其他同等重要的社會價值的新方向。但問題是，我們如何才可有效地將「社企走向多元價值」這信息傳遞給公眾。
- b. 在聚焦小組的訪問中，有支持亦有反對重整整個社企業品牌的意見。考慮到我們的研究結果顯示公眾對社企的認識存在「認知差距」，不少社企從業人士支持品牌重整及認為有需要建設一個涵蓋整個社企業界的「企業溝通方案」，以轉化公眾對社企的印象（以及帶出品牌信息）。雖然品牌重整的過程絕不容易，但他們強調，持份者能從中得到各種好處，而且來自不同服務範疇的社企從業人士可以交換意見，發掘彼此的共通點，並尊重各自社企的多元化及多樣性。
- c. 反對者則認為現階段重整整個業界的品牌不切實際而且並不可行，社企業界連為社企界定一個普遍、易被接納的定義仍無法做到，要為所有類別的社企統一建設一個新的品牌身份恐怕徒勞無功。重整整個業界的品牌亦有潛在風險：社企界中一些非屬主流類別的社企很可能會被忽略，而建設統一社企品牌有可能將社企定型，局限了社企的想像力及發展。最後，一些與會者亦認為品牌重整應由社企根據自身情況個別進行，而非統一在業界層面上進行。

社企定義、社企個別的品牌及副品牌營造

- d. 聚焦小組的參與者在討論過程中，針對有沒有需要統一社企的定義及其作用展開一次又一次

一次的辯論（見第一章 1.9 段），又或是業界應該接受事實上社企有不同的社會作用和特色¹⁵。由於社企業界意見不一，一些社企從業人士產生了為各個類型的社企個別建設副品牌的想法。有些與會者相信這是一個較實際可行的方法，能有助分別各社企類型的不同；但亦有人提醒此舉可能容易令市民感到混淆，也未必能為整體社企業帶來實質好處。

- e. 有人也許會把社企業界為建立社企認證標準而做的工作（例如嘗試建立認證系統）¹⁶和 brand 營造混淆。發展認證標準有助推動社企提升表現及推廣，而有效的品牌營造更重要的是能連結起關心相關社會議題的不同類別的社企。隨著社企越來越多元化，有採取建設副品牌的策略以更好地連結不同社企類別及相關社會議題的需要。

- f. 最後一點，與會者似乎同意品牌營造應該交由社企自己個別進行。對於很多社企來說，在建設企業品牌價值時，如一般企業以持續改善產品質素及價格的方法，相比起強調自身的「社企身份」（雖然兩者都同樣重要）似乎更有意義。部分現有社企正在致力淡化其社企身份，在為社會帶來好處的同時亦提供具市場競爭力的產品或服務，藉以提升整體的品牌形象。

- 5.10 以上所列的內容只概述這次聚焦小組辯論的精髓，關於整個社企業界品牌營造的辯論並未獲得一致的結論。我們了解到整個社企界建設統

¹⁵由「社聯—匯豐社會企業商務中心」撰寫的《社企指南》是香港廣受認可的一份社企列表；在決定申請人能否進入《社企指南》時，社企商務中心會透過申請人遞交的一份自我申報表初步評估其資格。「十一良心消費運動」一向紀錄每年參與它們這項年度行動的社企產品/服務供應商。其他支援服務提供者亦有它們自己的社企（或某些社企的附屬團體）名單或聯絡，這些群組包括聯繫公平貿易組織的香港公平貿易聯盟，連結生產或職工合作社的香港合作社發展聯盟，以及組織涵蓋面較廣義的社會經濟運動和包括部分社企的香港社會經濟聯盟。

¹⁶在進行這項研究期間，香港社會企業總會有限公司及香港城市大學「火焰計劃」合作，正研究一個「社企認證系統」；「十一良心消費運動」亦準備於2014年推出「十一良心消費運動Q嘜」，為提供優質產品或服務予良心顧客的社企提供認證。另外，一些國際認證系統如「B型公司」(B Corp)也被本地社企採用作為它們的社企認證（現時香港已有一間社企成功取得「B型公司」的資格）。

一的品牌形象／重整品牌，以及為不同類別的社企採取建設「副品牌」策略的利弊。然而，業界若決定重整品牌，其策略必須考慮到所有不同類型的社企為解決不同的社會問題而建立。所建設的新品牌及新業界身份絕對不應忽略社企業界的多元化及多樣性。

IV. 研究意涵

- 5.11 這一章探究了社企的品牌營造及市場推廣。兩個議題皆探討對社企市場的需求，因為這是支持社企長期發展及推動良心消費運動的基本因素。培育一個強大的社企市場需要多方面的配合，包括品牌建立、有效的市場營銷傳播及建立銷售渠道。
- 5.12 研究結果為社企品牌建立及市場推廣帶來重要啟示，相關的建議將會根據以下主題分類，於下一章詳述：
- a. 「知」而後「行」：不少香港人已經嘗試使用社企的產品或服務（17.9%受訪者），可是相比起市民整體上對社企的認知程度，社企市場仍然有很大的發展空間。如何令市民不只「認知」社企，而是提供實際「行動」支持是問題的關鍵，我們有需要進一步探討提升消費者參與度及吸引消費者的方法。
- b. 建立銷售渠道及製造市場空間：電話調查評

估了使用其他銷售渠道，以及在社區提供新的社企產品及服務兩個方法的潛力。現時社企的產品或服務缺乏位置便利的銷售渠道，是市場推廣的一大阻礙。建立新的銷售渠道及創造其他市場空間將會是兩項推動市民超越認知，以實際行動支持社企的重要工作。

- c. 有效的市場營銷傳播：很多社企營運的規模都比較小，無法進行有意義的市場銷售活動。有鑑於此，政府應該在市場推廣及宣傳上肩負起重要的角色，繼續協助社企業界進行整個行業的市場推廣及媒體宣傳。基於社企的獨特性及其重視創造社會價值的特質，業界在未來的市場推廣計劃中應加強使用社交媒體。
- d. 整個行業的品牌重建：聚焦小組在社企業界應否進行統一建設品牌一事上亦未取得共識。與此同時，研究結果反映市民普遍對社企存有誤解，認知的社企形象流於表面並且過時。為了進一步推廣社企的發展，政府需要考慮如何處理品牌建立及社企身份建立的問題，反而會否推行一個正式的品牌重整行動並不重要。其他建設品牌與「副品牌」策略的可行性亦需要作進一步的研究。

建議及展望

章節概覽

- I. 策略性願景及推廣社企的政策重點
- II. 建議
- III. 展望：未來數年的社企發展

I. 策略性願景及推廣社企的政策重點

- 6.1 香港政府推動社企發展的策略性願景與政策目標如下：

政府致力於推動社企的發展，為弱勢社群創造就業機會，幫助他們自力更生，亦為不同界別和機構提供嶄新渠道回應不同社群需要，從而營造新的關愛文化，提升社會和諧。¹⁷

- 6.2 以上的政策說明涵蓋了社會價值創造的不同方面（詳細分析見第2章），包括以下五種：（1）社企在生產過程中推動就業融合；（2）提供服務，滿足不同社群需要；（3）運用創新方法，回應未被滿足的社會需要；（4）為不同界別和組織提供新的合作平台；及（5）以加強關愛文化和社會和諧為最終目標。

- 6.3 鑑於社企在香港開始發展的歷史背景，我們能理解為何現時香港的就業融合社企相比有其他社會目標的社企發展得更好。公眾依然視扶貧和創造弱勢社群的就業機會為社企的主要功能。雖然公眾對社企的認知越來越高，但是大部分公眾還沒有認識到社企的特點：社企是一個嶄新的平台，容許不同界別和機構用創新方法照顧不同社群的需要。

- 6.4 社企業發展的下一步將面臨社企的組織樣式與社會目標變得多元化，而且業界創新思維和創業能力亦有所加強¹⁸。考慮到政府營造良好的環境讓社企發展，上述的新平台將推動不同界別和社區更積極參與社企運動的發展。

- 6.5 目前，不同的政府部門各自推行支持社企發展的項目／計劃，而這些項目各有不同之基本目的。¹⁹ 民政事務局一直以來負責制定政策，發

¹⁷ 民政事務總署 <http://www.social-enterprises.gov.hk/en/introduction/policy.html>（2013年）

¹⁸ 一個多元的社企界別擁有三個不同的特質：新的市場參與者會有多樣的導向和背景；對於解決社會問題有眾多的創新方法；以及社企有能力去解決更廣泛新出現的社會問題。

¹⁹ 見第4章4.1-4.4節。

展和推廣社企，同時支持其他推廣社企的措施。要取得進一步發展，政府首先可以盤點不同部門支持社企的工作進展和成果，整合其有利社企支援服務的相關信息。如此下來，政府在共享信息、協調工作、推廣最佳營運方法、找到服務缺口和創造協同效應各方面上，能更容易與其他持份者合作，包括商業機構、學術機構與非政府組織。

- 6.6 鑑於現時逐漸有更多的新型社企出現，社企的組織架構亦越來越多樣化，社企界在推廣時若有清晰的共識，結果將更理想。本研究調查，尤其在第 2 章的案例研究中，得出兩個應成為政府推動香港社企發展方向的共識，分別是「鼓勵社企以創新方法解決社會難題」和「協助眾多持份者參與社企發展」。
- 6.7 政府一直以不同的計劃支持多個持份者合作，推動社企發展²⁰。無論亟待解決的社會問題是什麼，政府都應維持這樣的策略性角色。在制定社企發展的政策時應嘗試尋求共同基礎，促進不同背景的持份者合作，包括市民、商界、社企、社區和商業機構。誠然這些持份者有著不同的觀點或利益立場，但通過創建新的合作平台和制度，所有持份者皆能得到更好的回報，達到最大的影響力。
- 6.8 我們將建議歸納成五組，為每組建議各起標題，並在接下來的段落中分別有詳細的提綱。首先，研究團隊建議政府「評估現時支持社企不同計劃的工作進展」，從而得出一個整體的政策願景。另外兩組建議針對社企界的能力建設需要，分別是「增強社企創新和創業精神」以及「加強社企界的執行能力」。第四組建議討論的是「社企界的品牌建立和市場推廣」，而最後則是「連結社企發展與本地社區建設」，以作為一個解決區域和鄰里間社會問題的途徑。

II. 建議

- 6.9 為了讓讀者能充分理解我們提出的建議，這個部分應該連同前面的章節一起閱讀：

[R1] 促進社企的持續發展（第 2 章）

[R2] 加強培訓及創業精神（第 3 章）

[R3] 增強執行能力（第 4 章）

[R4] 社企界的品牌營造和提高市民對社企的認知（第 5 章）

[R5] 連結社企發展與本地社區營造（第 2 章）

[R1] 促進社企的持續發展

- R1.1 回顧過去所作的努力，研究團隊發現社企業界和政府可以將工作重點放在兩個新方向，那就是「鼓勵社企以創新方法解決社會難題」和「協助眾多持份者參與社企發展」。社企將營運重點放於這兩方面，能達至扶貧、創造弱勢社群的就業機會，以至處理其他眾多不同的社會問題²¹。

(a) 研究團隊認為，政府主要的角色是制定策略輔助社企的發展和推廣。除此之外，政府亦為社企項目提供撥款支持。

(b) 我們建議，民政事務局在推動社企發展和協調屬於不同社區的持份者之外，還應該再次肯定社會創新和多持份者參與這兩個項目的重要性，以此作為持續支持社企的主要工作方向。

- R1.2 在邁向下一階段的發展時，一個更多元的社企業界有助於推動社會創新。因此，政府應利用過去的成功經驗，進一步促進就業融合社企發展，但長遠而言，更重要的或許是要善用新出現或新型社企帶來的創新能力。

(a) 我們建議政府鼓勵社企採用創新及多樣化的營運方法及（或）擁有權形式。具體來說，政府應更大力支持不同創業導向和背景的社企成立，以及為非傳統、獲得私人投資的社企提供支援，鼓勵它們嘗試採用創新的方法解決更廣泛的社會問題，而非限於就業融合和扶貧。

(b) 私人成立的社企不屬於《稅務條例》第 88 條下的慈善機構，然而，對於提升社企業界的多樣化及其創新精神，卻不可或缺。有關的政府部門應考慮向此類社企增加撥款支持，亦應制定補充政策幫助不同類型的持份者建立新的社企（相關的政策建議見以下段落 R2.3 及 R2.4）。

²⁰ 社企獎勵計劃、社企摯友計劃、香港社會企業挑戰賽，及活化歷史建築伙伴計劃等等。

²¹ 關於一些實際例子，參看第 2 章的個案研究，包括鄰舍輔導會互惠人才市場，黑暗中對話及樂農等等。

- R1.3 讓市民清晰地理解社企的本質和價值極為重要。我們應同時在公營及私營層面，繼續為社企提供的服務及其創造的社會價值進行推廣，為社企製造商機。然而，研究團隊**並不建議為社企的定義進行立法，或以立法方式把社會價值元素引入到公共採購流程**。因為這樣會形成由上而下主導社企發展，可能窒礙社企的創新潛力。至於社企登記或認證方面，研究團隊發現，目前有數個不同的非由政府主導的相關項目。這類項目雖然獨立運作，但將所有資料合併來看，能更全面體現社企／社會經濟運動的現狀²²。繼續支持本地以及海外的社企支援組織建立更多更成熟的社企培訓認證和評審系統對於社企界的發展會有所幫助²³。此外，隨著新型社企的增長，可能會出現為增加對特定「副類別社企」認可的新計劃²⁴。有見及此，研究團隊建議民政事務局繼續鼓勵業界主導，構建不同可信賴的登記和認證制度，照顧個別副社企業界的需要。
- R1.4 在某些國家，通過立法來支持新型社企的法定架構是普遍的做法²⁵。但是，研究團隊認為，香港不太可能以同樣方法，達到相同的理想效果²⁶。在諮詢過研究非牟利機構和社企的法律專家後，研究團隊相信有意建立更複雜擁有權社企的個別人士及組織，可善用現行的《公司條例》以達至制度上的創新及推動良好的管治。法律專家特別提到，《公司條例》已經容許社企以新的形式建立，例如社區利益公司，多持份者社群合作社，以及社區擁有的企業等等；而推廣備用的法律範本，並提供相關培訓或將更加有效²⁷。

22 見第5章段落5.9d節的註腳。

23 見第5章段落5.9e節的註腳。

24 部分社企副類別的海外例子，包括英國的社會公司(social firm)，英國的社區利益公司(CIC)，意大利的多持份者社會合作社(multi-stakeholder social co-operatives)，日本和韓國的消費者合作社，首爾已取得認可的共享公司(recognised sharing companies)等等。其中社區利益公司、社會合作社與消費者合作社，它們各自的所在地均特為它們訂立專門的法例，以支持這些新形式的社企發展。

25 例子包括英國的社區利益公司，日本和南韓的消費者合作社，意大利和加拿大魁北克省以照顧兒童及長者為主要服務的多持份者合作社等等。

26 見第1章段落1.9。

27 為了降低成本，提供支援服務的機構可聯同法律專家一起為有意成立社企人士開發備用的法律範本。這些法律範本，包括標準的公司組織大綱和組織章程，用

- R1.5 支援社企發展的政策由民政事務局負責制定，並由民政事務總署提供支援。由不同政府政策局/部門管理的資助計劃，各自均有其需要達到的更廣義的社會目標（例如古蹟保育和環保等），而並非只為了推動社企發展。我們相信擁有多個資金來源對社企發展有益處，因此並沒有需要將所有資助計劃整合為一。研究團隊鼓勵相關的政府政策局及部門在設定資格準則時，除了維持公平競爭環境的原則，亦應考慮申請社企能創造的額外社會價值。為此，民政事務局應該了解與協助社企實踐其社會價值，並適當地促進社企在整體社會利益上的參與。長遠來說，政府應考慮為社企業界提供一站式支援服務的方法。

R2| 加強培訓及創業精神

- R2.1 本研究探討了現有社企的商業創業導向（即創新性、風險承擔和先動性）。研究發現，啟動資金來自投資者及沒有任何贊助機構支持的社企，都傾向於更大程度的創業導向。然而，這些結果不應被簡化理解為社企特色與創業導向之間的直接因果關係（見第3章的研究發現）。
- R2.2 聚焦小組討論就著研究發現作出更多更清晰的闡述。第一，參與討論的持份者理解政府的資助計劃是社會公共資源，需要謹慎處理。部分申請政府資助計劃的創新社企可能認為已有前人實踐過的商業計劃或選擇從事大眾熟悉的生意會有助增加得到撥款的成功機會。第二，現有社企大部分是就業融合社企，而本研究中的商業「創業導向」不一定能最完全地捕捉其「創業精神」的本質。就業融合社企以努力和創新想法，克服了制度、慣常觀念和資源上的限制，實屬難能可貴。但對於多數就業融合社企來說，創辦人及經營者在創新和風險承擔方面的能力不需要很強。對他們而言，要在社福界的限制下適應、改善和實行現有的最佳實踐方法，執行能力可能更重要。

以配合社企不同的擁有權，有助社企支持者根據各自喜好和按照其擁有權或管治的需要，較容易建立不同類型的社企。另外，一些法例如《有限責任合夥條例》，亦可用作創立新型社企時所需的法律基礎。然而，最為人熟悉的《公司條例》能靈活地定出公司組織章程大綱及章程細則中不同持份者之間的關係，因此，它一般會被視為成立社企時的最佳選擇。《公司條例》中的「有限公司」形式允許參與成員靈活地申明各自的權益，切合不同組織形式的社企需要。

R2.3 根據我們提出的兩個重點－「加強社會創新」和「促進眾多持份者的參與」，我們建議政府與社區攜手，為社企提供創新的動力，降低不同社區團體參與社企運動的門檻。

(a) 通過有機和非有機增長的不同方法（即協助中小企業成立新的社企業務部門或將其現有的業務部門轉化為社企），中小企業界可在擴張社企發展中擔當重要角色。政府應考慮與一些支援社企的服務組織合作，向有興趣發展社企業務的中小企提供建議和支持。民政事務局應諮詢工業貿易署及其他處理中小企事宜的政府部門，探討利用現有的中小企資助計劃來協助中小企設立社企的可能性（如是者，工業貿易署及貿易發展局也可為中小企提供與社企發展相關的諮詢服務）。另外，新成立的社會創新及創業發展基金（社創基金）亦可以支持中小企提出用來解決香港貧窮問題的創新項目。

(b) 對社企市場而言，社區群體如青少年、青壯年專業人士以及提早退休人士也有機會成為重要的新血。現時，已有支援團體與教育機構針對這些群組提供相關的教育、培訓、支援及諮詢服務。民政事務局亦一直贊助為大專生而設以推廣社企參與度為目標的項目如香港社會企業挑戰賽。與上述鼓勵中小企參與的建議相似，民政事務局應繼續讓更廣泛的群組支持社企發展，例如學界及非政府組織。這些團體可以一起為潛在的市場參與者提供支援，協助成立一個一站式服務點，整合現有及新的支援服務。

R2.4 現在還有三個問題影響社企的市場加入者，包括：(i) 有否種子基金容許試行創新的社企想法；(ii) 新的社企從業人士如何能深入地接觸本地社區及了解社區需要；以及 (iii) 如何提高新創社企的存活率。關於種子基金，我們除了檢討現有社企資助計劃的運作以外，亦需要找到新的資金來源。而有關社區參與跨界別合作的問題不僅包括促使新的市場參與者加入社企運動，還包括在發展社企時尋找方法加強所有持份者之間的交流，特別是不同社區的服務使用者，透過彼此的緊密互動建立一種共同擁有社企之感。最後，對於業務模式的建立與新創企業的諮詢，我們應提供支援及顧問服務。

(a) 作為種子基金，新成立的社創基金由效率促進組管理，應該與支援社企的團體合作，推出新的資助計劃。研究團隊認為這些新的資助計劃能鼓勵及引發社會創新，但建議當中之目的不應僅限於扶貧及預防貧窮。研究團隊深知社創基金所涵蓋的層面有其限制，因此建議使用其他社企資助計劃（例如社區投資共享基金、環境及自然保育基金），甚至非政府的外部資源，以支持其他不只以扶貧為目標而有意義的社企項目。

(b) 加強持份者及使用者的參與是此報告中反覆提及的一個重要政策目標。我們建議民政事務局可考慮提供支持社企的一站式服務，促進跨業界的交流和合作，推動社企業發展。這包括：討論社企發展的策略及支援措施；整合不同持份者及資源，促進社企項目發展或鼓勵持份者參與社企工作；分享更多有關最佳實踐方法及成功社企項目的範例。這些措施應該在全港及地方社區兩個層面上實施（亦可參看建議 R1.2 及 R5）。其他的支持政策包括協助新型社企以嶄新的擁有權制度成立，促進社企服務的使用者參與和共同生產（關於開發法律範本幫助創立新社企的建議，見段落 R1.4）。

(c) 香港正逐漸形成良好的生態系統，支持與資訊及通訊科技相關、甚至其他類型的企業成立。就提供支援社企成立的服務而言，發展相似的系統將會對整個業界有幫助。實際上，大部分參與共享經濟運動的營利社企已經接觸過現有的創業培育和天使投資者。但我們仍須承認，社企為了達到雙重或三重底線的目標，面臨著一些獨特的挑戰。因此，我們建議應為社企度身訂造支援服務及獨特的營運模式，以提高新社企的成功機會²⁸。

[R3] 增強執行能力

R3.1 時下很多社企都是以有效落實它們的商業模式為其奮鬥目標的開始。因此，相對於創新能力，社企營運者往往可能會自然地吧重點放在社企的執行能力。

R3.2 因此，本研究著手調查社企界在培訓和能力建設方面的需要，並特別關注兩個主題：(i) 為社

²⁸ 例如，精實創業 (Lean Startup) 是一個新的模式和方法，以提高各類新創業務（包括新項目、新產品和新企業）的成功率。（詳見 www.leanimpact.org）

企提供能力建設支持的不同層面，及 (ii) 進行需求評估及知識轉移的不同能力建設模式（見第 4 章的相關研究發現）。對於前者，能力建設可分三個層面，即個人、組織及業界層面；就後者而言，研究團隊發現不同的社企以不同方法採用「購入、栽培及（或）借用」的 3B 模式（Buy-Build-Borrow），招募所需的人才及人力資源²⁹。

- R3.3 本研究發現顯示，現有的能力建設支援未能完全滿足社企從業人士的真正需要。例如，許多社企從業人士渴望在業界（社企業界）及副界別（行業或產業）兩個層面上，有更多與同業分享及交流學習的機會，但現時大多數培訓是針對提高社企從業人士的個人能力，如不同的課程或特別研討會。社企需要更多的引導以落實真正應用培訓中學習到的內容。
- R3.4 鑑於社企從業人士對業界和副業界層面上知識分享的需求，我們建議民政事務局與提供培訓及其他支援服務的機構合作，或為它們提供撥款，為不同層次的社企員工舉辦有關特定行業或整個社企業界的分享工作坊。另外，為了更好地評估社企從業人士對培訓的需求，民政事務局應投入更多資源以理解社企的需要和能力建設計劃，譬如定期進行相關調查，並將調查結果發送到培訓機構，讓它們完善課程編排。大專院校及社企平台組織一直也在社企的能力建設及知識轉移方面扮演重要角色，同時以跨學科的視角及海外社企最新的發展方向協助社企發展，例如精實創業等等。此類工作應繼續，而政府也應一如既往提供支持。
- R3.5 就「3B 模式」而言，不是所有社企都有足夠的資源和內部能力來「購買」和「栽培」人才，「借用」無疑將繼續成為多數社企獲取知識及加強管理能力的主要方式。當中現有的主要不足之處如下：(i) 投放在需求評估的資源（金錢和時間）不足；及 (ii) 大部分協助社企能力建設的人士（例如來自商界的義務專業人士）沒有接受過顧問和指導技巧的相關訓練。

(a) 我們建議配對服務應該更嚴謹，而提供配對服務的社企支援組織應得到充足資源進行基

本研究，一方面理解社企的需要，另一方面尋找和招募有相關知識和熱情的義工。上述可以由業界或得到政府贊助支持的社企支援機構來實現。

- (b) 協助義務專業人士學習所需的顧問技巧十分困難，而且費用高昂。因此，我們建議集中力量發展有效的師友計劃，用來配對社企與義務專業人士。民政事務局和其他支援組織可以參考在英國非常成功的 Pilotlight 模式，提升現有社企師友計劃的成效。
- (c) 一些社企實施正式項目（資助或義務服務）時，確實有尋求諮詢服務的需要。對於這種情況，研究團隊相信它們應該考慮尋求專業的顧問。目前多數政府資助計劃都不支持社企用於顧問服務上的開支。研究團隊建議，不同資助計劃的秘書處在謹慎使用公帑的同時，應更靈活處理相關事宜，允許包括社企在內的成功申請者將部分預算用於顧問服務。社企的管理層應要證明顧問服務是有需要的。面對社企業界潛在的巨大需求，專業顧問亦應該發展為社企提供的服務。
- R3.6 研究團隊亦觀察到社企業界領導及管理層缺乏人才，尤其缺乏管理新業務部門的人才（例如新店長）。對於部分（即使是市場領導的）社企來說，這可能是影響社企擴張的障礙之一。這些計劃擴效的社企很多時候已經發展出一個可複製的業務模式，甚至已募集到擴效資金，但是它們對於成立新的業務部門仍然非常謹慎。這是因為這些社企要培訓出既可履行社企「雙重底線」的使命，又能在管理方面表現出色的人才並不容易。
- R3.7 更多社企甚至難以從它們渴望服務的弱勢社群中招聘員工。就業融合社企其中一項重要的貢獻，就是它們能找到弱勢群體身上被忽視的特質，並且將這些特質轉化為實現就業融合的資產。在比較成功的就業融合社企中，通常都有第三方的非政府組織（或在某些例子中是該就業融合社企的贊助機構），為弱勢社群提供入職前的支持和基本的培訓。
- R3.8 現時，某些服務業的副行業與一些殘疾人士團體的就業融合情況仍有改善空間（例如，聽障人士於餐飲業任職）。而事實上，我們發現不單只就業融合社企有聘請弱勢社群僱員的需要，市場上其他行業的僱主也在尋找相同機會。

²⁹ 如第 4 章所討論，社企在面對管理人才短缺問題時，它們會用以下三種方法處理：(i) 購入：從社企以外地方聘用人才；(ii) 栽培：從社企內部培育人才；(iii) 借用：從社企以外尋找能力建設者協助內部培訓人才。

R3.9 鑑於某些就業融合社企的服務領域缺乏管理人才和人力資源，我們建議政府應考慮利用種子基金建立一個或多個支援平台，支持社企進行管理層和更多前線員工的招聘、資格審核、培訓和職位配對的工作。我們預期這類人力資源的支援平台亦將可獨立成為社企，長遠達到財政上的可持續發展。

[R4] 社企界的品牌營造與提升市民對社企的認知

R4.1 除了加強社企界的創新和執行能力，我們同時亦須培養市場需求，刺激或擴展社企的市場，以消化社企擴充後增加的供應。相關任務包括品牌營造、有效的市場推廣及營銷渠道的建立。

R4.2 社企界的整體品牌形象應該可反映現時不同社企創造的多元價值。隨著社企界越來越複雜和多樣化，更重要的是向廣大公眾清晰地表達及傳播社企界的共同價值。

(a) 我們建議為整個社企界重整品牌，消除公眾對社企普遍的誤解，強調不同種類的社企之間共同點。從業者應仔細考慮社企界的核心品牌價值，例如多元化、創新性、公民參與和跨界別合作等等。品牌重整有助發展一個適用於整個社企界的市場推廣計劃。

(b) 承上所述，民政事務局除了應強調政府一再重申的政策方向—「鼓勵社企以創新方法解決社會難題」和「協助眾多持份者參與社企發展」之外，也應強調社企從業人士處理的社會問題越來越廣泛。同時亦應著重社企的社會及創業/創新價值，例如社企既實現社會使命，也是成功的創業者。

(c) 由於社企界越來越多元化，研究團隊也建議採用「副品牌」策略以凸顯屬於本港不同副界別或不同類型社企的獨特性（例如就業融合社企，處理「被排除市場」的社企，新出現的「共享企業」等等）。這樣的「副品牌」策略能夠凸顯香港新興社企多樣化，有助向公眾推廣新型社企。

R4.3 考慮到現時大部分社企的市場推廣及媒體宣傳能力有限，政府應繼續幫助社企實施業界性的市場及媒體推廣計劃。民政事務局過去已經在不同地區支持舉辦社企市集及透過傳媒推廣，尤其是一些成功的社企；過去兩年亦支持籌辦良心消費運動，以及多年來支持舉辦社企民間高峰會及其他活動。

(a) 我們建議民政事務局考慮在現有推廣活動的贊助基礎上，再提供額外撥款支持建立為整個社企業界專責市場和企業傳播的辦事處，作為一站式服務點；符合資格的社企可獲支持，開展市場推廣和公共關係活動。

(b) 我們並建議民政事務局繼續為合資格的社企提供財政支持，以開展媒體及市場推廣活動。為了增加社企在社交媒體的曝光率，民政事務局亦可考慮將此併入「社企獎勵計劃」比賽的年度最佳社會創新組別中，提供預算讓獲獎社企聘用專業的公關業界人士，進行社交媒體的推廣活動，協助社企或社企得獎者向目標服務使用者及公眾宣傳本身的社會創新能力。

(c) 民政事務局亦可考慮資助一系列的低成本「改變社會的媒體」活動作為補充，邀請媒體專家、紀錄片製作人和「解困新聞學」的實踐者探究和披露各樣影響不同社區的社會問題根源，並邀請有潛質的社會創業家提出解決問題的創新方法。

R4.4 研究結果顯示，現時社企缺乏便利的銷售地點，令潛在顧客難以購買和使用社企產品或服務。要幫助社企擴展市場空間，政府應構思政策來解決兩個有關「空間」的問題，包括實體空間及政策空間。

(a) 就實體空間而言，政府可率先鼓勵社企，尤其是新創立的社企，使用（或共同使用）政府樓宇及其他合作機構所能提供的工作空間。政府應與其他持份者（例如其他部門、公共服務機構、商界等）一同探索以創新方法，例如「臨時店（亦稱快閃店）」、每月一次的市集，甚至跳蚤市場，在不同地區增加社企產品的銷售渠道是否可行。

(a) 對於政策空間，我們建議政府不僅要繼續在公共採購時提倡良心採購，亦應向其他公共及資助機構提供關於社企的資訊，從而鼓勵它們使用社企的服務和產品。此外，政府可以參考其他有前瞻性的亞洲城市，致力於建立某種城市身份，例如公平貿易城市（日本的熊本市是亞洲第一個獲得「公平貿易城市」稱號的城市）³⁰，將香港打造成一個和諧的

30 有關公平貿易城運動 (Fairtrade Towns movement)，詳見 <http://www.fairtradetowns.org/>

共享城市（韓國首爾市政府正在努力將首爾變成亞洲最卓越的共享城市）。³¹

[R5] 連結社企發展與本地社區營造

R5.1 民政事務局的社企政策提到要建立一個新渠道，讓社區參與解決自身社區的問題。基於相同精神，研究團隊深信社企在本地社區的發展將對社區營造及活化作出重要貢獻，以在社會上培養出嶄新的關愛文化。最理想的情況是，社企界成為肥沃的土壤，孕育出由下而上的創新，以解決眾多的社會問題。另外，社企界亦可以提供一個政策平台，促進跨界對話及激發市民與社企共同生產的動力。

R5.2 雖然我們懷著上述強烈的信念，研究發現卻表明現時社企界缺少本地社區的參與。只有約一半的受訪社企表示它們對支持／改善所在地區有所貢獻，少於一成的受訪社企將「社區」視為社企營運中最重要的兩個持份者組別之一；而顧客（佔 87.3%）及僱員（佔 79.7%）被看作最重要的兩個持份者組別，或許並不意外。

R5.3 儘管不是完全出乎意料，研究發現顯示，政府還有很多空間推動社企在本地社區發展。舉例說，「伙伴倡自強」社區協作計劃的資助計劃已經成功地加強了社會融合，擴大了社企業界所處理社會問題的範疇。但是，社企的營運需要持久和更強的支持，才能深化地區合作和跨界別合作參與。「社區投資共享基金」致力於建立社會資本，其明確的政策目標就是要促進公民參與。但是，根據部分申請者評論，該基金在考慮會否支持一些有社會導向的經濟活動時，差不多只看重義工的支持，社區的互助精神已長期被排除考慮範圍之外。從這兩個例子可以看到，我們可以將社企發展促進社區經濟發展的潛力作為未來資助計劃的目標之一。

R5.4 我們意識到，以社企促進社區發展及鼓勵社區人士合力解決區內社會問題，無疑是一個明顯的重大機遇。我們建議政府實施明確而有針對性的政策，將社企發展與傳統的地區經濟發展計劃連同新興的網上社區共享經濟連結起來。

(a) 研究團隊建議各地區團結力量，根據地方社區的獨特需要和特質，以不同主題成立創新

中心、未來中心和共享工作空間，內容包括長者支援、青年就業、設計及升級再造中心、工藝保育、古蹟及本地文化等等，並在最後組建一個大型的跨地區網絡。為支持這個項目的推行，我們應使用現有公共資源，例如區議會推出的資助計劃，進行輔助性的社區需求評估。商界和地區團體也應該參與在內。

(b) 政府亦應考慮提供種子基金設計全港性的社會經濟／共享經濟計劃搜尋器，方便使用者找到社企及其他地區的經濟發展項目地圖，這類似於在餐飲入門網站上的餐廳搜尋³²。在這樣的一個平台／入門網站上，社企能就著顧客對產品或服務質素發表的個人意見作出回應，亦可分享草根經濟活動如何創造社會價值，互動性甚高；同時這個以共享經濟形式建構的地圖指南亦可以支持社企在本地社區層面的銷售和市場推廣活動（例如，提供社企導賞團的路線及有關其他區內的景點資訊）。

R5.5 正如段落 R1.4 所述，開發備用的法律範本可協助本地社區成立新型社企（如社會公司、多持份者社群合作社、社區共有企業等等），幫助不同地區團體成立新社企，對應社區內未被滿足的社會需要。通過引入本地草根階層加入社企的市場，這項政策有助激發不同服務行業在服務形式上的創新。

(a) 現時個別行業亟需創新，例如社區為本的照顧兒童計劃、鄰里長者家居照顧及社區醫療服務等，研究團隊建議政府協助推廣其價值。新的市場參與者可以改變現時特定行業的結構，觸發行業結構及營造手法上的轉變。

(b) 一些社區人士往往因為現時多數服務業的人事慣例（例如超長工時），難以進入主流勞動市場。為了找出本地社區未被充分利用的潛在人力資源，我們建議民政事務局與勞工及福利局和其他服務提供者商討方法，向這類相關社群提供針對性的職業培訓。通過整合新型社企的人力資源管理模式與針對特定社群的職業培訓，釋放閒置的人力資源，提高現有勞動力的靈活性和流動性。

³¹ 詳見首爾市政府網頁資料 (2014) "Seoul, the Sharing City" Project, <http://english.sharehub.kr/>

³² 有關合力消費 (collaborative consumption) 及共享經濟運動的討論，見第2章段落 2.15c。共享經濟地圖可以與餐飲入門網站類似，例如 Openrice, Foodspotting 等等。

R5.6 最後就營造本土合作精神而言，社區的服務提供者及負責區內管理資助項目的政府官員都需要改變提供服務的文化。除了專注於擴大各個機構的影響力外，還應該以社區整體福祉為出發點，建立嶄新的「眾效」（Collective Impact）思維³³。政府由此可以與社企、非政府組織及其他社區組織合作，為同一社區追求共同目標。民政事務局應諮詢地區參與者及其他相關持份者，創造實現眾效所需的條件。

III. 展望：未來數年的社企發展

6.10 社企發展已經在香港紮根，新型社企不斷湧現，香港社企發展正在邁向新的發展階段。在這個發展趨勢下，社企業界及其他持份者應該歡迎並做好準備迎接香港更廣泛的轉變和社會利益：

- a. 香港作為一個國際都市，其服務對象及產生的影響並不局限於香港本土之內³⁴。一些立足於香港的社企甚至只為香港以外的地區服務。當新生的社企發展服務多個社區或市場

的願景可以付諸實行，它們將可創造龐大的社會影響，吸引更多人才和技術落戶香港。這將為香港的社企生態圈帶來正面影響，即所謂的「成功孕育更多成功」。

- b. 社企界創造出來的益處甚至可以向教育界及商界擴展。創效投資已發展成為金融界的一個資產類別就是一個很好的例子³⁵。香港能發展成為一個創效投資中心，聚集社會創新者、創效投資者、家族基金會以及社會企業家。在他們的通力合作下，香港有機會得到更好的工作、更有活力的社區以及更精彩的生活方式，使香港成為一個區域性的社企中心，擁有優良基礎建設與法律制度以外的新型競爭力。

6.11 本調查以及當中的建議是以探討社企現時整體狀況及現有持份者的結論為基礎。立足現在讓我們能夠構想未來。誠然，我們無法預料將來發生的事。但當香港社企業界向前邁進時，依然可以牢記這句給創新者的格言：

「能預知未來的唯一方法就是創造未來。」

³³ Kania, John; Kramer, Mark. (2011). *Collective Impact*. Stanford Social Innovation Review, Winter, 36-41.

³⁴ 香港是一個市場和整體面積都比較細小的地方。當很多社企紮根於香港的同時，它們應善用身處香港的優勢（基礎建設、競爭環境、人才庫、資訊、資金），服務本地以及香港以外的社區。

³⁵ Kaplan, Robert S. and Grossman, Allen S. (2010, October 1). *The Emerging Capital Market for Nonprofits*. Harvard Business Review.

Chow, C (2015). *Responsible Investments in Hong Kong in The Handbook of Responsible Investment* Routledge: London (forthcoming). Final version accepted by the UNPRI Academic Network.

附件

- | | |
|-----|-----------|
| 附件一 | 研究方法 |
| 附件二 | 社企問卷調查的發現 |
| 附件三 | 社企個案研究 |
| 附件四 | 電話調查概要 |

研究方法

1. 社企研究的核心要素

- 1.1 是次研究運用了多種方法，務求對社企進行全面研究調查，當中包括以下四個要素：
 - a. 社企問卷調查。為了考察香港社企的現況，我們派發問卷到超過四百間社企及社企單位。關於社企整體現狀的主要發現將收錄在附件二，而其他有關社企的創業導向及能力建設需要的研究發現則分別在第三及第四章有詳盡的討論。
 - b. 電話調查。為了確定公眾對社企的接受程度和期望，我們在 2013 年 9 月委託香港中文大學香港亞太研究所電話調查研究室，以傳統的隨機抽樣方法進行了電話訪問調查。調查結果的總結將收錄在附件四，而當中的主要發現在第五章詳細探討。
 - c. 模範社企個案研究。研究團隊找出十間模範社企例子，訪問社企負責人及深入分析個案，藉此了解不同類型社企創造社企價值的過程。當中主要的調查結果在第二章有詳細的討論，十間模範社企的概要另外收錄於附件三，方便讀者參考。
 - d. 與社企從業者組成聚焦小組。我們舉行了四個聚焦小組討論，要求與會者對一些調查結果作出評論，並提出能滿足社企發展需求的方法。聚焦小組討論的發現已合併寫於研究報告內（特別在第三章至第五章）。
- 1.2 針對各研究方法的主要考慮以及研究活動的進一步資料，將在以下部分有更詳盡的論述。

2. 社企問卷調查

2.1 問卷設計及資料搜集

- a. 為了考察香港社企的整體現況，我們利用自填問卷向社企進行了社企普查。問卷分為三部分：背景資料、組織特點、社企的管理及營運效率。
- b. 調查在 2013 年 7 月 22 日至 9 月 21 日期間進行，問卷以兩種方法派發予社企，一是以中文大學使用的網上研究平台 Qualtrics 製作網上問卷，受訪社企只需要輸入由系統提供的網址，填妥網上問卷；二是社企以郵寄、電郵及傳真回覆填妥的問卷。
- c. 調查根據社聯《社企指南》及香港社會企業挑戰賽的資料庫、政府「伙伴倡自強」社區協作計劃的相關資料及其他資料來源，共邀請 419 間社企參與是次問卷調查，期間以電郵及電話聯絡跟進情況，更特地設立熱線回答社企查詢與提供技術支援。研究團隊密切關注整個調查過程。
- d. 調查結束後，我們成功收回了 187 份問卷，而在 174 份有效問卷中，80 份通過網上平台收集得來；另外 94 份是以郵寄、電郵或傳真方法收集得來。有效回答率為 41.5%。

2.2 品質管理

- a. 我們鼓勵社企以網上平台回答問卷，確保數據能即時存入系統，避免人手輸入資料時產生錯誤。以郵寄、電郵或傳真方法收回的問卷則以複式數據輸入系統，確保數據被正確輸入。
- b. 我們亦會致電聯絡所有受訪者，提醒及鼓勵他們回答問卷上所有問題。所有調查數據會通過數據清理的程序，並與回應問卷的人反覆核對，保證數據完整、準確及有效。

3. 社企個案研究

3.1 個案挑選與分析框架

- a. 研究團隊為了解不同類型社企創造價值的過程，挑選出模範社企個案，並以「價值創造鏈/框架」進行分析（見報告第二章 2.2 段）。個案的篩選理據在第二章 2.6-2.8 段有詳細解釋。
- b. 除此之外，我們發展了額外用於個案訪問的分析框架，當中涉及五個方面：1) 社企組織發展史、2) 創新與企業家精神、3) 社企創造價值的過程、4) 各持份者的參與情況及 5) 市場營銷、品牌建設與公眾宣傳。

3.2 個案訪問

- a. 在 2013 年 7 月 29 日至 10 月底期間，我們與各社企代表進行親身的面對面訪問（L Plus H 除外），收集第一手資料（見下表一）。受訪者有的是社企的行政總裁，亦有的是負責監督社企管理的董事會重要成員（例如樂農及豐盛髮廊）。

表一

社企名稱	主要受訪者	訪問日期
鄰舍輔導會互惠人才市場	招家章先生	2013 年 7 月 29 日
長者安居協會	梁淑儀女士	2013 年 8 月 16 日
樂農	凌浩雲先生	2013 年 8 月 19 日
明途聯繫	鍾偉成先生	2013 年 8 月 21 日
黑暗中對話	彭桓基先生	2013 年 9 月 24 日
鑽的	梁淑儀女士	2013 年 9 月 24 日
要有光（社會地產）	余偉業先生	2013 年 9 月 24 日
豐盛髮廊	關志康先生	2013 年 9 月 27 日
土作坊	鄭淑貞女士	2013 年 10 月 31 日

- b. 研究團隊一般會派出三人訪問小組，一人為訪問者，另兩人則提供協助。每次訪問平均需要約一個半小時。所有訪問都有錄音紀錄，所有資料會保密，並只作研究用途。
- c. 至於 L Plus H 的資料，主要取材於香港大學睿智計劃研究小組製作有關社企的多媒體教學材料。他們在網上教學平台上開放這些資料予公眾參考。在這次研究開始之前，我們其中一位研究員亦曾為另一個獨立的研究計劃訪問過 L Plus H。因此這次 CFE-SEBC 研究團隊只是搜集公眾可見的資料，更新個案內容，而非再次獨立訪問。

4. 電話訪問及社企顧客市場調查

4.1 問卷設計

- a. 為了了解公眾對社企的接受程度和期望，我們委託香港中文大學香港亞太研究所電話調查研究室進行電話調查。
- b. 問卷包括十四條問題，目的是為了得知受訪者對香港社企營運各個方面的意見，以及額外一些有關個人資料的問題。更具體來說，問卷針對五個準則（“Five As Framework”）來調查市民對社企的接受程度，分別為認知（Awareness），明白（Appreciation），相信（Acceptance），行動（Action）和支持社企的習慣（be accustomed to supporting SE），其中更詳細的解釋可見於報告第五章 5.3 段。電話訪問以傳統的隨機抽樣方法，成功訪問了 1005 個 18 歲或以上市民。

4.2 電話訪問調查中心的資料搜集

- a. 電話調查在 2013 年 9 月 9 日至 18 日期間進行。電話訪問員都受過香港亞太研究所電話訪問室的相關訓練，利用電腦輔助電話訪問系統進行訪問。抽樣框架以最新中英文版本的香港住宅電話簿為基礎，並從中隨意抽出一批住宅電話。
- b. 為確保抽樣框架覆蓋了電話簿內外的住宅電話號碼，被抽中的那批電話號碼的最後兩個數字將會刪去，並由電腦隨機號碼取代。目標受訪對象為十八歲或以上能說廣東話或普通話的香港居民。
- c. 電腦系統以隨機抽樣形式先抽出一個家庭，而該家庭將會最快生日的成員會成為是次調查的受訪者。有 1005 個訪問成功進行，回應

率為 44.3%。最大的抽樣誤差比率為少於 $\pm 3.09\%$ ，可靠度為 95%。

- 4.3 社企客戶市場調查（由「思網絡」獨立進行）
- 為了更好參照電話訪問的調查發現，CfE-SEBC 委託獨立市場調查顧問公司思網絡，進行額外針對社企顧客的市場調查，了解他們的消費習慣，以便日後制定策略吸引更多人支持社企及參與良心消費活動。
 - 思網絡直接與「良心消費月」活動籌委會合作，取得現有及潛在社企客戶的聯絡方法，並接觸他們。思網絡參考本研究的電話調查的問卷，設計討論題目與社企客戶進行單對單半結構式訪談或聚焦小組討論，邀請受訪者分享購買社企產品及服務的經驗，並探討他們願意參與良心消費活動的程度。
 - 思網絡以立意抽樣及雪球抽樣的方法訪問了廿四人，進行了九個單對單訪問及四個聚焦小組討論。他們將調查結果編成一份「聚焦小組調查報告」，內容與電話調查得出的結論大部分一致。在合適情況下，這份市場調查的觀點併入了報告第五章有關公眾對社企觀點及期望的討論內容。

5. 社會企業人士組成的聚焦小組

5.1 籌備聚焦小組討論

- 研究團隊在收集了調查的初步發現後，舉行了四個有社企持份者參與的聚焦小組討論，讓與會者就著初步的研究結果作出評論，並提出能滿足社企發展需求的方法。
- 研究小組首先概括地向與會者報告初步的調查結果，內容分別與以下四個主題相關：1) 社企的創業導向、2) 公眾對社企的印象及重設社企品牌的需要、3) 社企培訓及能力建設的需要；及 4) 建立推廣社企發展的生態系統。

5.2 資料搜集

- 四節聚焦小組討論分別在 2013 年 10 月 3 日至 12 日期間舉行，每節討論約兩小時。每次討論的與會者數目介乎七至九位，共三十一位社企持份者曾參加討論。與會者有超過一半為社會企業家，其餘的分別為商界代表、學者、傳媒及公眾（見下表二）。每次討論都有不同背景的人士參與，務求鼓勵各界之間有更多交流及討論。

表二

與會者背景	參加者數目
學者	4
商界人士	9
社會企業家	16
傳媒及公眾	2

- 所有聚焦小組討論都在灣仔的社聯-匯豐社會企業商務中心內舉行。小組主持首先會提供討論主題的背景資料，然後再讓與會者評論調查的初步結果。所有討論環節設有錄音紀錄，而所有資料亦會保密，並只用作研究用途。

社企問卷調查的發現

1. 重點調查結果

1.1 調查的基本資料

- a. 首個由民政事務局發起的社會企業調查，以自填問卷形式，在 2013 年 7 月 22 日至 9 月 21 日期間進行。
- b. 是次調查共邀請 419 間社企（包括獨立社企及附屬於其他組織的社企計劃）。調查結束後，我們一共收集到 187 份問卷，當中有 174 份為有效問卷。有效回答率為 41.5%。
- c. 174 間給予有效回答的社企（下稱「受訪社企」）處於不同的發展階段。當中約六成四認為正處於增長期，18.4%認為在起步階段，12.6%則回覆指正在掙扎求存及走下坡，只有 5.2%回覆指企業正高速擴展。（見圖一）
- d. 大部分受訪香港社企（89.1%）在贊助機構的支持下成立，只有超過一成受訪社企沒有贊助機構。（見圖二）贊助社企成立的機構可分成兩類：一為符合《稅務條例》第 88 條獲豁免繳稅的註冊慈善團體（75.3%）；二為非註冊慈善團體（13.8%）。

1.2 社企的組織模式與管理

- a. 針對組織模式的問題，約六成受訪社企回覆自己為註冊慈善團體屬下的部門/計劃，37.6%為註冊公司，只有四間社企的法定架構註冊為合作社或社團（佔受訪社企 1.2%，各有兩間）。這些結果顯示慈善團體在培育及支持社企的過程扮演重要角色（見圖三）。
- b. 社企的管理安排則較為複雜。經過調查分析後，我們認為根據社企及贊助機構的關係可以構想出新的分類方法。如圖四所見，四個分類為 (a) 獨立社企、(b) 孵化/創效投資機構

培育的社企、(c) 牟利私營機構培育的社企及 (d) 非政府組織培育的機構。

- c. 贊助機構參與管理社企的程度因應管理安排的四個類別而有所不同。第一類社企沒有贊助機構。第二類社企的贊助機構是透過類似孵化器或創效投資者。這類的贊助機構通常在社企成立初期提供支持，在一般情況下不會經常參與社企管理。而第三及第四類的贊助者不是私人企業就是非政府組織，它們很多時會積極參與社企的管理，並提供多方面的支持。

1.3 社會目標及服務對象

- a. 大多數社企（在 174 間受訪社企中，佔 145 間，即 83.3%）是屬於就業融合社企（見圖五）。而在這些聘請弱勢社群員工的社企中，大部分社企（60.6%）聘請超過六成員工來自弱勢社群（見表一）。
- b. 受訪社企首三個主要的社會目標為「製造就業機會，支援弱勢社群」（83.3%），「促進社會共融」（79.9%）及「開拓全新服務／服務模式，回應社會訴求」（64.4%）（見表二）。由「製造就業機會」一項的統計數字中可見，就業融合社企在現時的社企空間佔有重要位置。調查結果亦顯示大部分社企在營運時普遍擁有多於一個社會目標。

1.4 社企業務及經營模式

- a. 社企的業務十分多元化，最常見的三項業務分別為「飲食及食品製造」（30.5%），「生活百貨」（28.7%）及「教育及培訓」（21.3%）。以「商務支援」、「醫療及護理」、「環保及回收」為業務的受訪社企分別佔 14.4%、13.8% 及 12.1%（見表三）。

- b. 至於經營方法，大部分社企仍然使用傳統銷售渠道，超過一半受訪社企提到主要的銷售渠道為自設零售點/服務點 (55.2%)，另有 47.7% 的受訪社企指以機構/公司內部推廣的方法銷售產品或服務（見表四）。如同一般企業，社企根據本身業務而採取相應的銷售渠道（見表五）。
- c. 網上銷售的方法亦越來越受歡迎，37.9% 受訪社企回覆指網上銷售為主要銷售渠道，為社企業界第四個主要銷售渠道。有少數社企 (2.3%) 亦提及依靠媒體/社交網絡吸引潛在顧客（見表四）。

1.5 企業規模及資金模式

- a. 很多社企的規模很小，六成受訪企業聘請十名或更少的員工，只有 2.9% 的受訪社企有超過一百名員工（見圖六）。
- b. 由調查結果所得，差不多一半的受訪社企表示啓動資金數目為五十萬港元或更少（見圖七）。調查結果又顯示，近乎七成半受訪社企 (73.6%) 依賴單一的啓動資金來源，其餘的則擁有多元的啓動資金（見圖八）。
- c. 大多數受訪社企 (74.7%) 的啓動資金來自資助及捐款，43.1% 受訪社企通過自資/其他投資籌備資金。借貸卻不是一個受歡迎的籌備啓動資金方法，只有 10.9% 受訪社企選用了此方法（見圖九）。
- d. 在通過資助及捐款籌到啓動資金的受訪社企中，57.5% 是從不同的政府基金/計劃中籌得資金，遠高於其他潛在的資金類別如慈善/非牟利組織基金 (10.3%) 及商界捐款 (7.5%) 這兩個項目（見圖十）。
- e. 超過八成受訪社企的營業額少於五百萬港元，35.5% 的受訪社企年度營業額介乎一百萬至三百萬港元（見圖十一）。而財政表現方面，超過一半受訪社企 (62.9%) 達到收支平衡或有盈餘（見圖十二）。

2. 亮點與發展趨勢

- 2.1 就業融合社企的增長及非就業融合社企與「非 88 條」社企的出現
 - a. 自三十年前社企運動開始，就業融合社企一直在社企業界扮演領導角色。首間社企百合

谷社區茶座在 1982 年成立。在過去十至十五年間，有賴多個資助計劃（包括「創業展才能」計劃及「伙伴倡自強」社區協作計劃）提供創立社企的財政支持，就業融合社企在過去十年有著明顯的發展。近年來，就業融合社企持續茁壯成長，非就業融合型社企也開始在香港出現（見圖五）。

- b. 同時，近年來亦有越來越多不隸屬慈善團體的社企（所謂「非 88 條社企」）出現。據調查顯示，自 2007 年起，共有 19 間獨立社企成立，而由牟利的私營贊助機構組織而成的社企則由 2002 年起開始成立，至今共有 25 間社企（見圖十三）。比較過去五年 (2009-2013)，有 31 間「非 88 條社企」成立，而符合《公司條例》88 條的社企則有 66 間成立。

2.2 與地方社區的接觸及交流

- a. 為了更詳盡地分析現有社企提供服務的地區分布，研究團隊參考了社聯—匯豐社會企業商務中心出版的《社企指南 2013》的資料。
- b. 《社企指南 2013》的資料顯示，在 407 間社企中，僅過一半提供的服務覆蓋全港，其餘社企則只在特定的地區服務。而這些在特定地區服務的社企中，社企服務最多分布在屯門及油尖旺區，只有極少數是在離島及西貢區（見表六）。
- c. 本問卷調查內另有兩條關於社企及地方社區關係的問題。只有約一半受訪社企表明有「支援/改善社區/地區服務」（見表二）。在選擇首兩個社企營運最重要的持份者時，僅有大概 12% 受訪社企視社區為其中之一（見表七）；反而顧客 (87.4%) 及員工 (78.2%) 是最常見的選項。

2.3 高速發展 VS 掙扎求存/走下坡的社企

- a. 在問及受訪本地社企正處於哪個發展階段時，約有百分之五的受訪社企認為自己正高速發展，而約有稍為超過一成社企則認為自己正掙扎求存或走下坡（見圖一）。我們為了可以找出正高速發展或走下坡的社企，再仔細查看了兩組相關社企的名單。
- b. 在九間認為正在高速發展的社企中，有三間是從事飲食與食品製造業的就業融合社企，皆由復康相關的非政府組織成立。其他六間社企有不同背景及營運模式：三間的成立與

社會投資有關；另兩間成立之目的是為了地方社區經濟發展；還有一間是由年輕大學畢業生成立的獨立社企。

- c. 至於在廿二間認為自己正在掙扎求存或走下坡的社企中，大概有三分之二是就業融合社企，剩下的三分之一包括了以公平貿易、生活百貨、教育、零售甚至資訊科技為業務的小型社企。名單上的社企大部分為就業融合社企並不出奇（因超過八成受訪社企皆是以就業共融為社會目標）。此外，我們找到它們以下的共通點：1) 業務的市場競爭環境激

烈、2) 營運傾向欠缺創新；及 3) 相對缺乏緊密社區網絡作營運基礎。

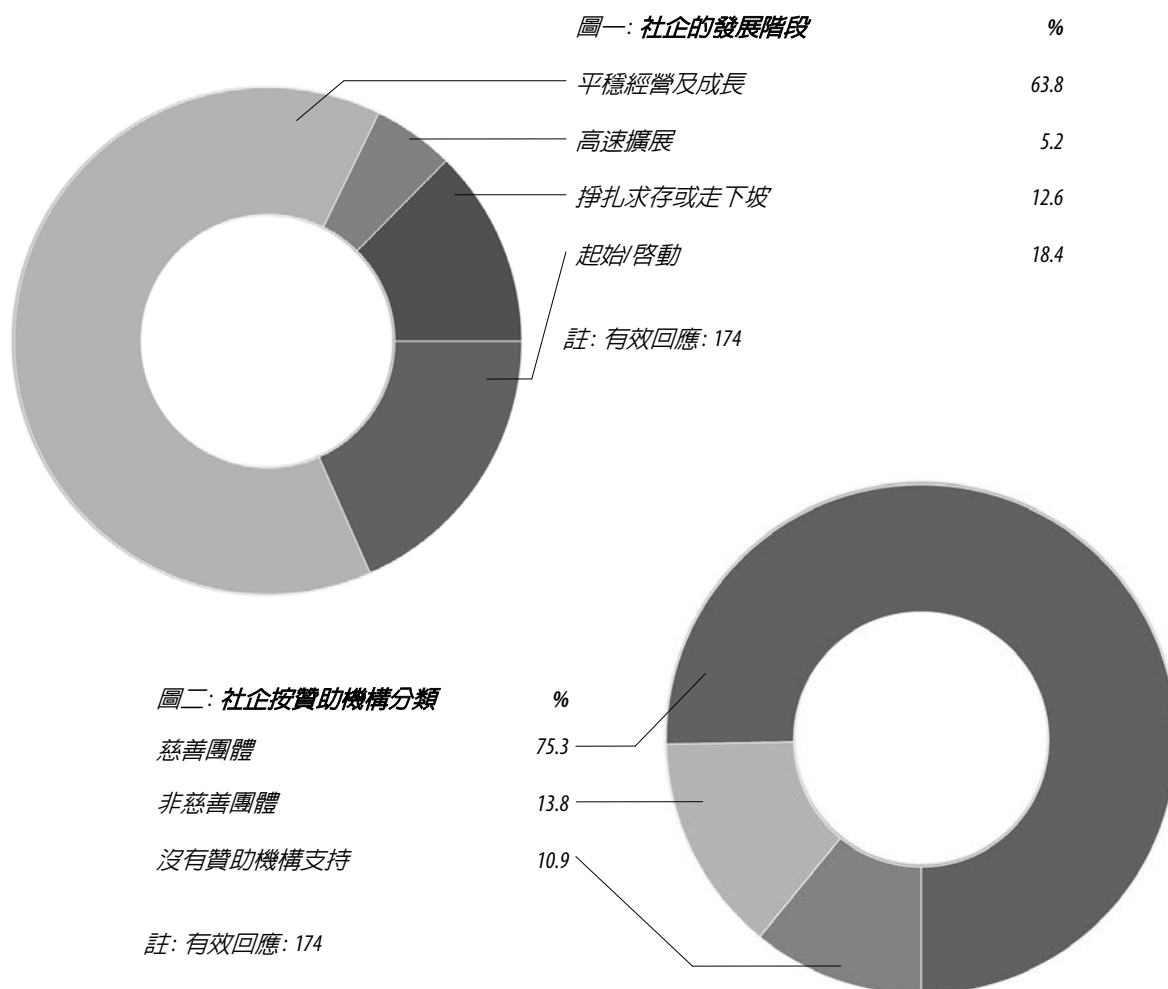
3. 調查有關社企創業導向的發現

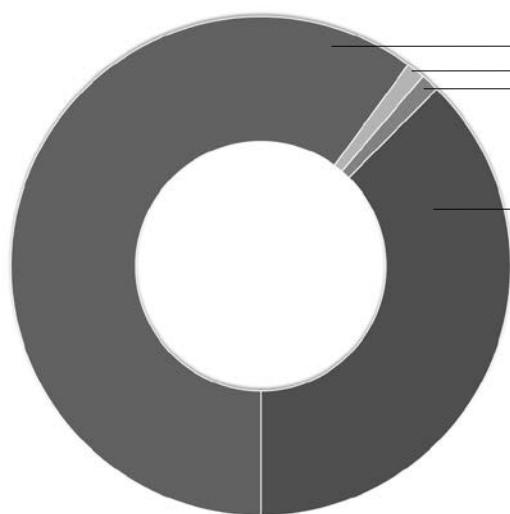
詳情請參閱報告第三章。

4. 調查有關社企培訓及能力建設需要的發現

詳情請參閱報告第四章。

統計圖表





圖三: 社企的法定架構

%

註冊慈善團體屬下的部門/計劃

60.1

社團

1.2

合作社

1.2

註冊公司

37.6

註: 1. 有效回應: 174

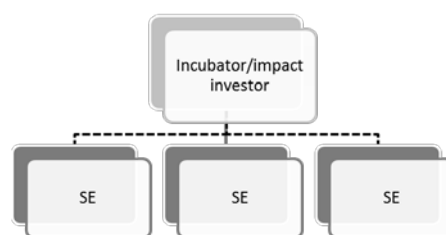
2. 公司類型包括股份有限公司、擔保有限公司及無限責任公司

3. 由於四捨五入，百分比的總和不等於100%

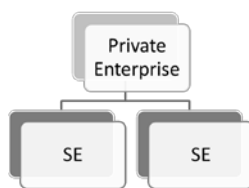
圖四: 社企與資助機構的關係



a. 獨立社企



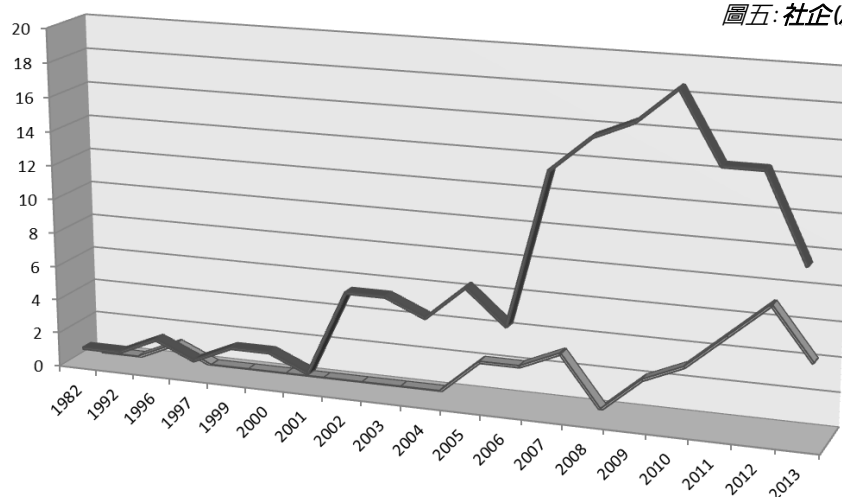
b. 孵化/創效投資機構培育的社企



c. 牟利私營機構培育的社企



d. 非政府組織培育的機構



圖五: 社企(就業融合vs. 非就業融合) 與成立年份

■ 就業融合社企

■ 非就業融合社企

註: 有效回應:

就業融合社企: 145 及非就業融合社企: 29

	1982	1992	1996	1997	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
■	1	1	2	1	2	2	1	6	6	5	7	5	14	16	17	19	15	15	10	145
■	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	0	2	3	5	7	4	29

表一: 社企聘請弱勢社群員工的百分比

弱勢社群員工的百分比	數目 (%)
沒有	31
1% 至 20%	11 (7.7)
21% 至 60%	45 (31.7)
60% 以上	86 (60.6)
缺值樣本	1

註:

1. 弱勢社群包括長者、殘疾人士、失業或低收入人士 (包括綜援人士)、低學歷及低技術人士、少數族裔、新來港人士及更新人士等

2. 有效回應: 174

表二: 社企的社會目標

社會目標 (可選多項)	數目 (%)
製造就業機會, 支援弱勢社群	145 (83.3)
促進社會共融	139 (79.9)
開拓全新服務/服務模式, 回應社會訴求	112 (64.4)
倡議公平貿易及良心消費	104 (59.8)
支援/改善社區/地區服務 (例如: 社區保母)	95 (54.6)
推動環境保護	95 (54.6)
推動教育發展, 支援學習平台	88 (50.9)
提供改善健康的服務	78 (44.8)
推動創意文化藝術	58 (33.3)
其他	3 (1.7)

註: 除了“推動教育發展, 支援學習平台”的有效回應是 173, 其餘各項目的有效回應為 174

表三: 社企的行業分布

行業 (可選多項)	數目 (%)
飲食及食品製造	53 (30.5)
生活百貨	50 (28.7)
教育及培訓	37 (21.3)
商業支援	25 (14.4)
醫療及護理	24 (13.8)
環保及回收	21 (12.1)
創新科研	14 (8.0)
家居清潔及小型裝修	12 (6.9)
服飾零售	9 (5.2)
物流及汽車服務	8 (4.6)
其他	8 (4.6)

註: 各項目的有效回應: 174

表四: 社企主要銷售渠道

銷售渠道 (可選多項)	數目 (%)
自設零售點/服務點	96 (55.2)
透過社企中介組織銷售	37 (21.3)
於其他零售點寄售	30 (17.2)
會員訂購及推銷	37 (21.3)
機構/公司內部推廣	83 (47.7)
透過展銷活動銷售	67 (38.5)
網上銷售	66 (37.9)
與其他合作伙伴互相推銷	57 (32.8)
口碑	9 (5.2)
傳媒或網上社交媒體	4 (2.3)
其他	2 (1.1)

註: 各項目的有效回應: 174

表五：社企的銷售渠道及行業

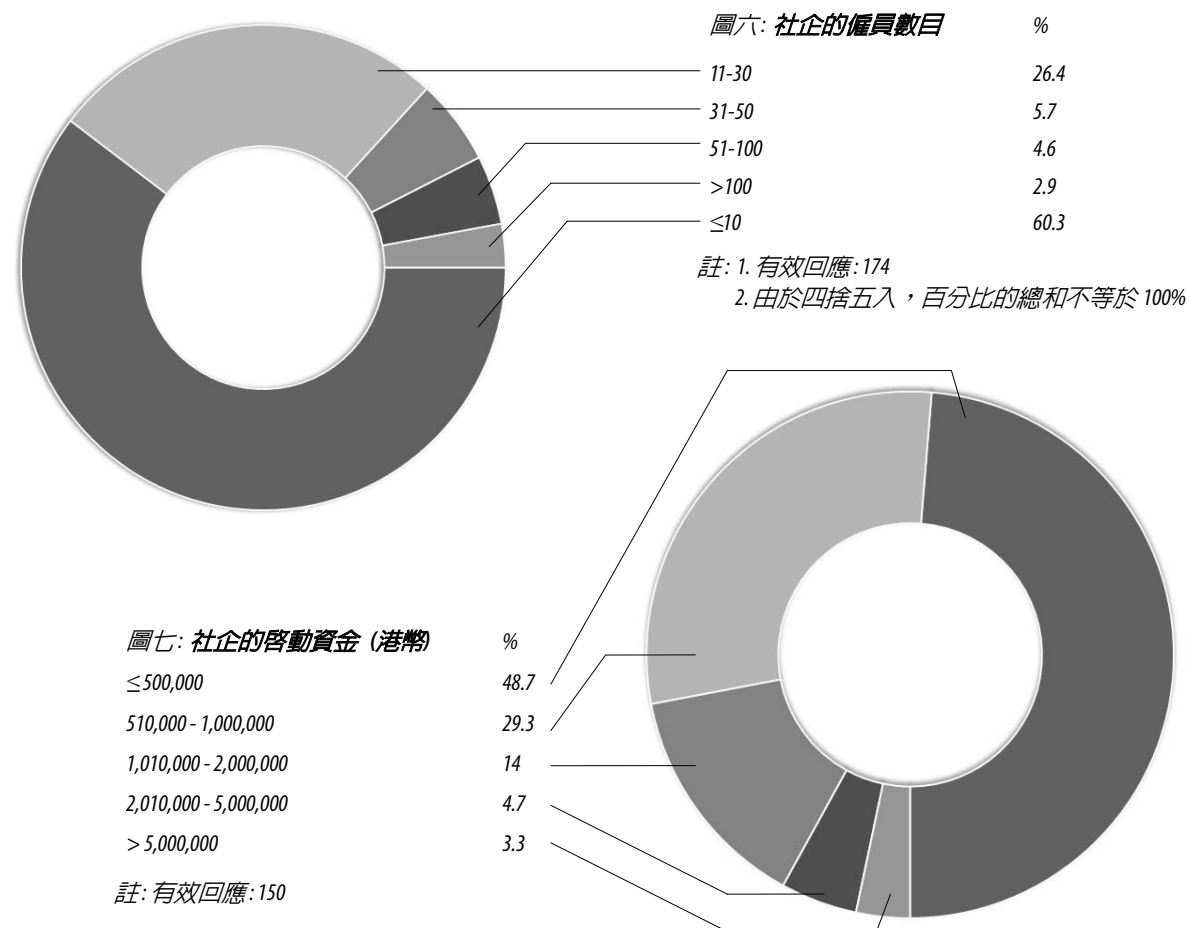
	服飾零售	飲食及食品製作	家居清潔及小型裝修	物流及汽車服務	生活百貨	環保及回收	醫療及護理	商務支援	教育及培訓	創新科研	其他
自設零售點/服務點	7 (77.8)	42 (79.2)	6 (50.0)	3 (37.5)	34 (68.0)	11 (52.4)	15 (62.5)	6 (24.0)	13 (35.1)	5 (35.7)	4 (50.0)
透過社企中介組織銷售	3 (33.3)	13 (24.5)	4 (33.3)	1 (12.5)	14 (28.0)	6 (28.6)	3 (12.5)	6 (24.0)	8 (21.6)	3 (21.4)	3 (37.5)
於其他零售點寄售	6 (66.7)	11 (20.8)	1 (8.3)	1 (12.5)	15 (30.0)	5 (23.8)	2 (8.3)	4 (16.0)	10 (27.0)	1 (7.1)	2 (25.0)
會員訂購及推銷	2 (22.2)	10 (18.9)	2 (16.7)	1 (12.5)	18 (36.0)	5 (23.8)	5 (20.8)	1 (4.0)	9 (24.3)	4 (28.6)	2 (25.0)
機構/公司內部推廣	1 (11.1)	27 (50.9)	8 (66.7)	4 (50.0)	25 (50.0)	7 (33.3)	9 (37.5)	15 (60.0)	17 (45.9)	7 (50.0)	4 (50.0)
透過展銷活動銷售	3 (33.3)	19 (35.8)	7 (58.3)	3 (37.5)	26 (52.0)	9 (42.9)	11 (45.8)	9 (36.0)	14 (37.8)	5 (35.7)	3 (37.5)
網上銷售	5 (55.6)	22 (41.5)	5 (41.7)	0 (0.0)	23 (46.0)	8 (38.1)	15 (62.5)	12 (48.0)	17 (45.9)	7 (50.0)	4 (50.0)
與其他合作伙伴互相推銷	4 (44.4)	18 (34.0)	6 (50.0)	1 (12.5)	21 (42.0)	4 (19.0)	10 (41.7)	8 (32.0)	18 (48.6)	6 (42.9)	3 (37.5)
口碑	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (8.3)	0 (0.0)	1 (2.0)	0 (0.0)	4 (16.7)	2 (8.0)	2 (5.4)	0 (0.0)	0 (0.0)
傳媒或網上社交媒體	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (12.5)	1 (2.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (5.4)	0 (0.0)	1 (12.5)
其他	1 (11.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (4.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (2.7)	0 (0.0)	0 (0.0)

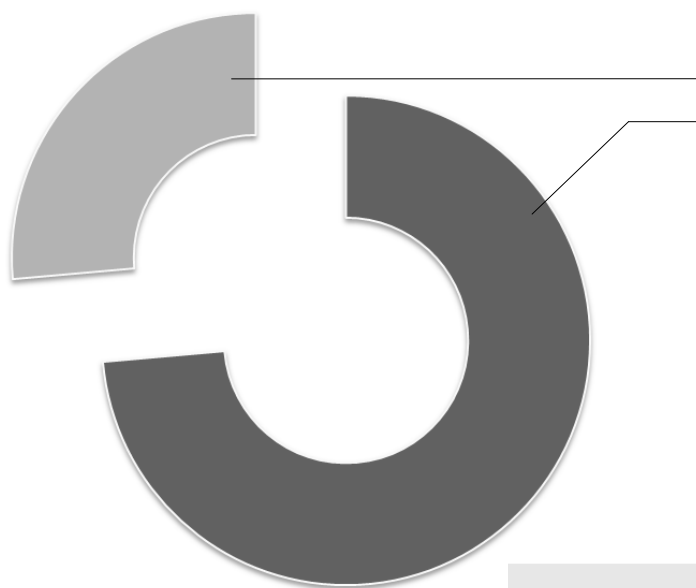
註：

1. 各行業的有效回應：服飾零售：9，飲食及食品製作：53，家居清潔及小型裝修：12，物流及汽車服務：8，生活百貨：50，環保及回收：21，醫療及護理：24，商務支援：25，教育及培訓：37，創新科研：14，其他：8

2. 主要銷售渠道及行業均可選多項

3. 社企數目 (%)



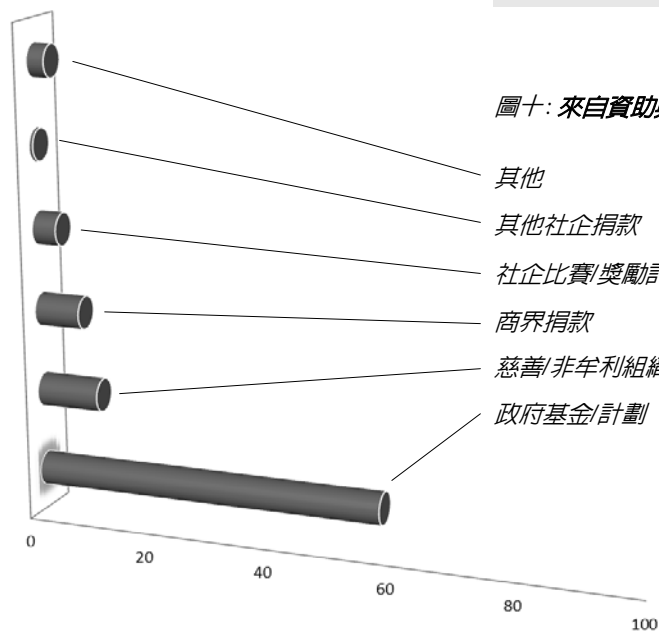
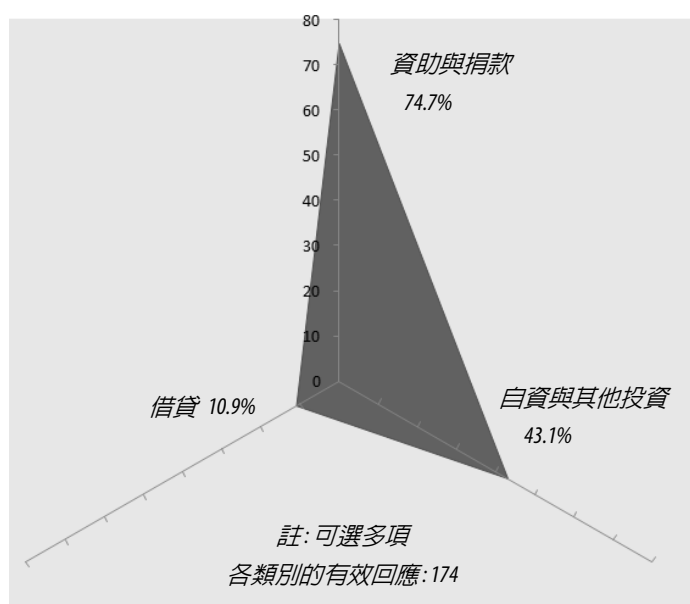


圖八：社企的啓動資金來源 %

Source	Percentage (%)
多於一個來源	26.4
單一來源	73.6

註：1.共三款啓動資金來源，包括資助與捐款、自資與投資，以及借貸
2.有效回應：174

圖九：社企的啓動資金種類



圖十：來自資助與捐款的社企啓動資金 %

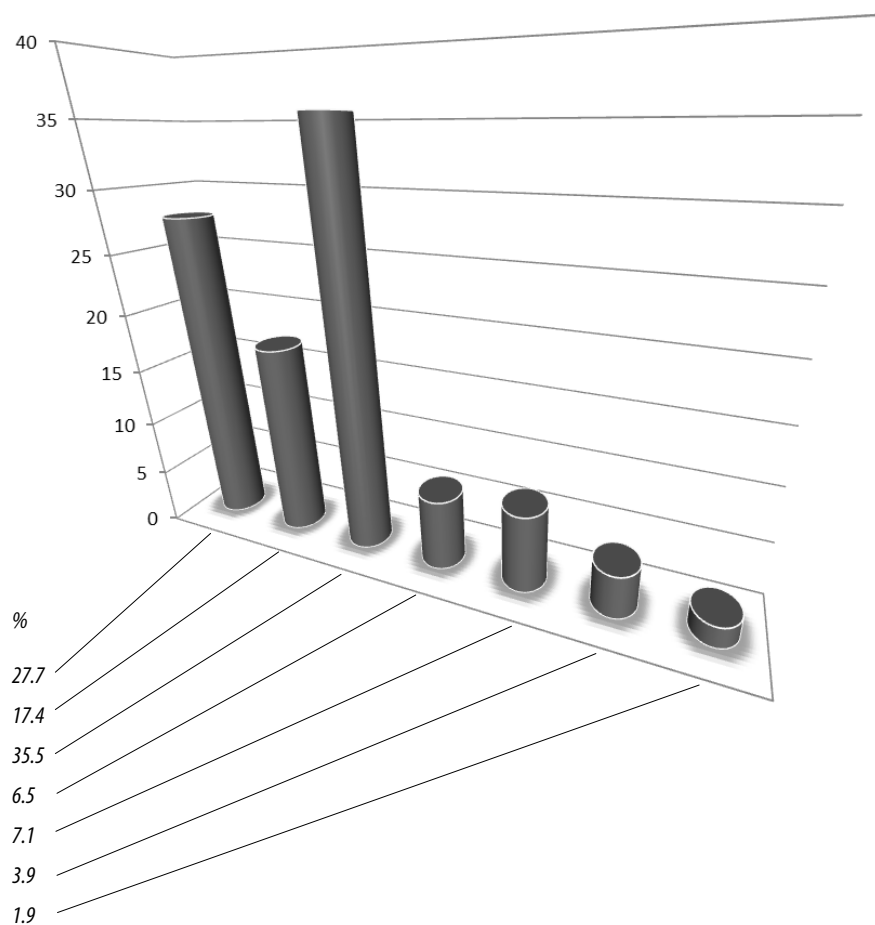
Category	Percentage (%)
其他	2.9
其他社企捐款	0.6
社企比賽/獎勵計劃	4
商界捐款	7.5
慈善/非牟利組織基金	10.3
政府基金/計劃	57.5

註：可選多項
各類別的有效回應：174

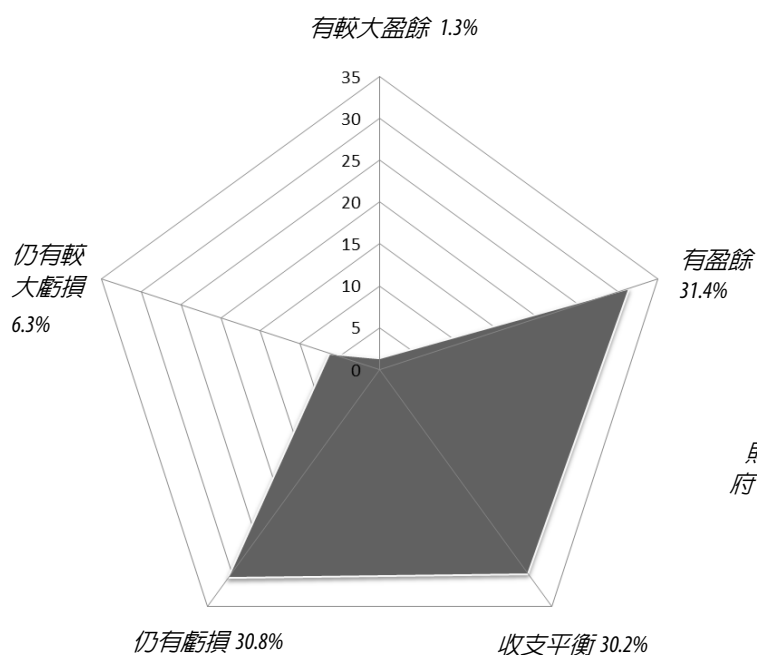
圖十一：社企在過去一個財政年度的總營業額（港幣）

≤ 500,000
 510,000 - 1,000,000
 1,010,000 - 3,000,000
 3,010,000 - 5,000,000
 5,010,000 - 10,000,000
 10,010,000 - 25,000,000
 > 25,000,000

註：有效回應：155

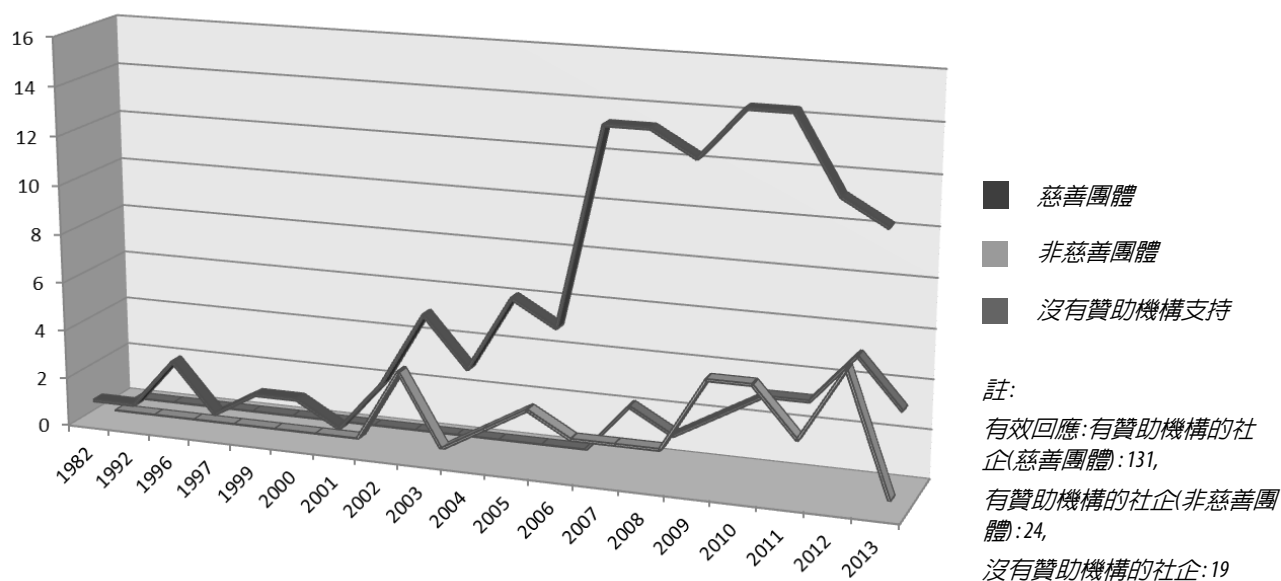


圖十二：社企在過去一個財政年度的財務表現



註：
 財務表現已扣除所有補貼如：政府、贊助機構或其他團體的補貼
 有效回應：159

圖十三：社企分布：贊助機構及社企成立年份



	1982	1992	1996	1997	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
慈善團體	1	1	3	1	2	2	1	3	6	4	7	6	14	14	13	15	15	12	11	131
非慈善團體	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	2	1	1	1	4	4	2	5	0	24
沒有贊助機構支持	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	3	3	5	3	19

表六：社企的服務地區分布

全香港	208	海外地區	4
離島區	2	中西區	18
葵青區	5	東區	6
北區	5	南區	5
西貢區	2	灣仔區	16
沙田區	19	九龍城區	4
大埔區	18	觀塘區	18
荃灣區	8	深水埗區	15
屯門區	20	油尖旺區	20
元朗區	10	黃大仙區	4

表七：社企最重要的持份者(最多兩個組別)

持份者	數目(%)
股東	10 (5.7)
員工	136 (78.2)
顧客	152 (87.4)
政府	20 (11.5)
社區	21 (12.1)

註：各項目的有效回應：174

註：有效回應：407

資料來源：社聯-匯豐社會企業商務中心・《社企指南 2013》

附件三 社企個案研究

個案一：MentalCare Connect 明途聯繫

相關資料

成立年份

1996

贊助組織

香港心理衛生會

公司背景

明途聯繫為香港最早成立的就業融合社企之一，業務廣泛，包括復康用品專賣店網路「卓思廊」、《復康速遞》雜誌、網上商店「復康速遞」、咖啡店 Cheers Café 與麵包店「喜點」及為好幾個有規模的職工會提供團購服務的「悅購點」等。

明途聯繫于建立初期經營便利商店，及後採取「藍海策略」開拓商機，致力擴展較少人留意的復康產品市場，銷售產品予公共醫療機構的病人。在復康產品市場競爭日漸激烈的情況下，它認為有必要發展新業務，這勇於創新的精神與業務擴展策略對公司能否生存與持續發展至關重要。為了優化公司員工架構，明途聯繫從商界尋求人才，並提供豐厚的聘用條件及晉升機會。

如何創造社會價值？

生產/製造

近七成明途聯繫復康產品商店的員工曾患有精神疾病，通過工作他們得到經濟獨立與別人的尊重，改變了自己的生命。明途聯繫與其他社企及非政府團體皆有生意上的合作，為擴寬社會經濟網路作出貢獻。

消費/使用

明途聯繫為復康產品市場提供更多有用資訊，簡化購買相關產品的過程。它不單在醫院內設立專賣店，其《復康速遞》雜誌與網上商店亦深受顧客歡迎。

價值分配

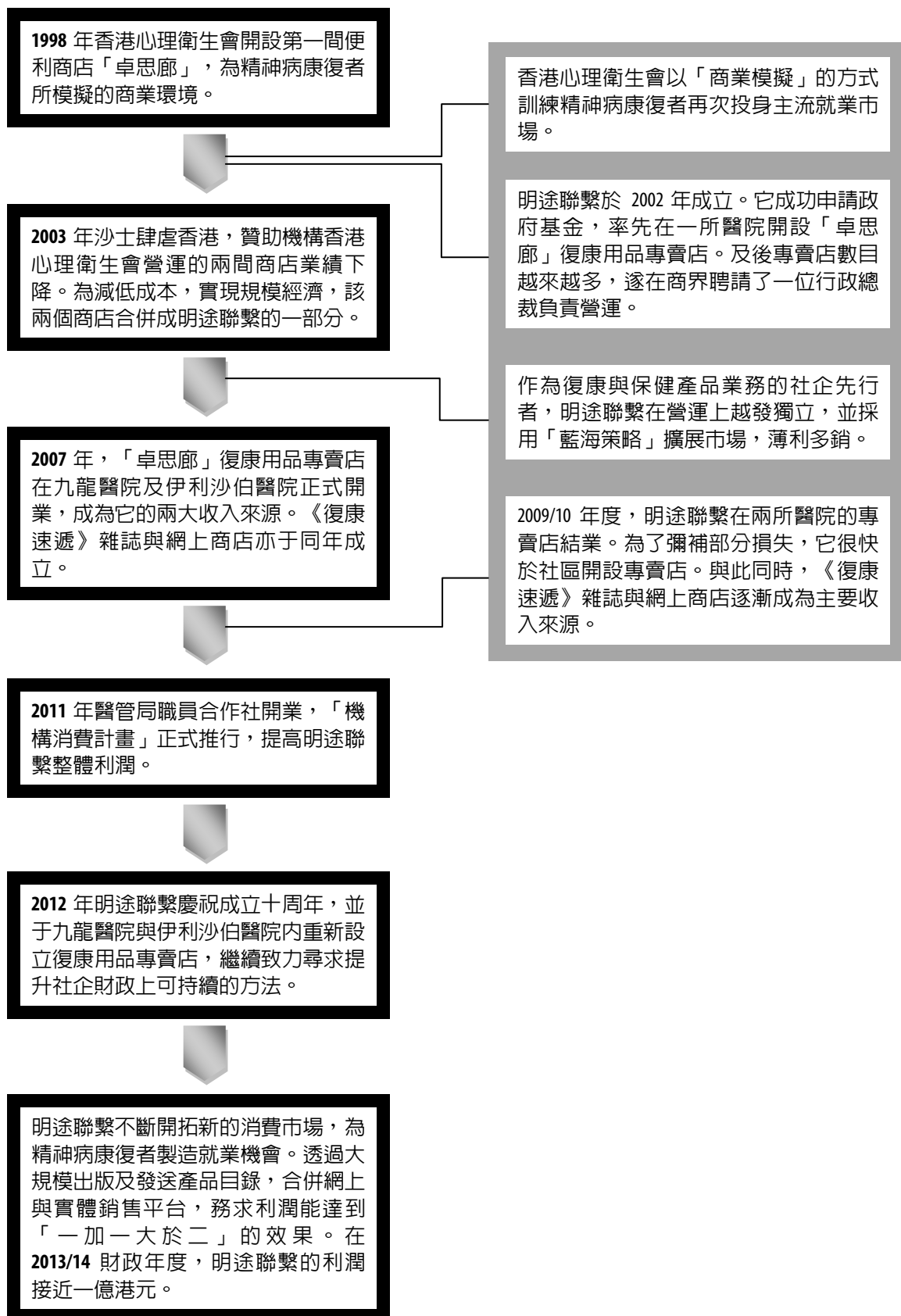
明途聯繫為員工提供表現獎金，並再投資於公司發展。明途聯繫的例子向其他行業的公司證明聘請精神病康復者為員工實是可行。

150 位員工中 104
位為精神病康復者

79,268,485 港元
2012-13 年度收益

21
間附屬社企

發展時間表



個案二：Fullness Hair Salon 豐盛髮廊

相關資料

成立年份

2001

公司背景

豐盛髮廊是一間就業融合社企，讓年輕更生人士與邊緣青年有機會成為髮廊見習造型師，最終希望以此協助他們找到正式工作維持生計，重新融入社會，而非自暴自棄、繼續犯罪。豐盛髮廊沿用「學徒制」，每位見習髮型師都有一位有愛心和耐性的高級造型師為「師傅」。「師傅」不單指導他們髮廊工作的相關知識，更成為他們的人生教練。豐盛髮廊之社會使命並非是培養學徒為高級造型師，而是為學徒們提供為期兩年在生活上的支持，好讓他們能回歸主流就業市場，然後騰出空位予新人。

豐盛髮廊就似是一架火車，乘客人來人往。然而這架火車在過去十三年無間斷運行，把得到的企業經營、管治和人才發展等多方面的寶貴經驗，與其他理念相似的就業融合社企分享。

如何創造社會價值？

生產/製造

豐盛向邊緣青年提供培訓機會，為他們訂立穩定而且有規律的生活時間表，從而鍛煉他們變得更自律。豐盛亦鼓勵學徒們學習更進階的技巧及技術，協助他們建立自信、自尊，更重要的是找到對生命的希望和渴望改善生活的決心。

在豐盛內，員工之間的關係就像是家人一樣，學徒們能在這裡找到真誠的友誼與支持。不少學徒在離開豐盛後仍經常回去探望。而這種感情是雙向的，不少高級造型師與管理人士在幫助學徒們的生活重上正軌後，同樣感到十分安慰。

消費/使用

豐盛同時為有需要人士，如老人及殘障人士，提供理髮服務。

價值分配

豐盛髮廊百分之十六的收入用作支付學徒的工資，並將全數淨利潤用作再發展，開設更多分店，務求為社會帶來更多好處。

超過 50

過去四年培訓學徒人數

13

豐盛營運年資

16

擁有不同背景的股東

發展時間表

2001 年，基督教豐盛職業訓練中心在旺角開設首間豐盛髮廊，聘請邊緣青年與更生人士。

2008 年，基督教豐盛社會企業正式成立，成為首間直接向投資者籌措資金的慈善機構轄下社企。

2011 年，豐盛位於青衣的髮廊因為經營困難而結業。

2013 年，豐盛雖然有擴充的計畫，卻只能繼續營運兩間髮廊。未能擴充的主要難題為昂貴的租金與缺乏合資格的導師。

豐盛選擇開辦髮廊，是因為青少年能藉此學習一門手藝，得到努力工作的動力與看到生命的希望；而且服務業需要員工學習禮貌和耐性，工作更具挑戰性。2004 年，豐盛首間髮廊由旺角遷至西灣河繼續營業，而第二間髮廊則在 2007 年於青衣開業。

基督教豐盛社會企業董事會成員來自社會各界，全部以義務形式工作。董事會不但十分投入於營運髮廊，而且積極學習、改善與自我評價髮廊發展狀況，並於每年訂立主題，致力達到預期的業績。

擔任學徒們導師的高級造型師一定要對照顧學徒有著很高的承擔，這使豐盛找到合適導師人選的過程十分困難，也減慢了豐盛的擴充計劃。

豐盛樂於與其他社企分享幫助邊緣青年的經驗，然而其他社企很難從中吸收和學習，若要改變邊緣青年，社企必須有全人發展的配套及充分的投入。

個案三：Happy Veggies 樂農

相關資料

成立年份

2009

贊助組織

香港影視明星體育協會

公司背景

樂農是一間素食餐廳，聘請的員工有一半為聽障人士。他們為顧客提供健康的素食，同時通過聽障員工與顧客互動，推廣社會融合。在餐廳內，聽障與非聽障侍應分別穿上綠色及黃色的制服，以茲識別。餐廳經理強調員工關係融洽，員工之間如家人般相處，聽障員工的流失率為零。樂農的出現打破了餐廳老闆素來對聽障人士的誤解，因為聽障人士事實上同樣能在前線很好地招呼顧客。餐廳的營運表現卓越，於開業的第一年後便達到可持續發展。

如何創造社會價值？

生產/製造

樂農是就業融合社企，它不以聽障為弱點，反之視其為優點，致力協助聽障人士實現所有潛能。在樂農的幫助下，聽障人士得到經濟獨立的生活與自信，也擁有給予支持的社交圈子。

消費/使用

樂農精心設計餐單，推廣健康素食。

價值分配

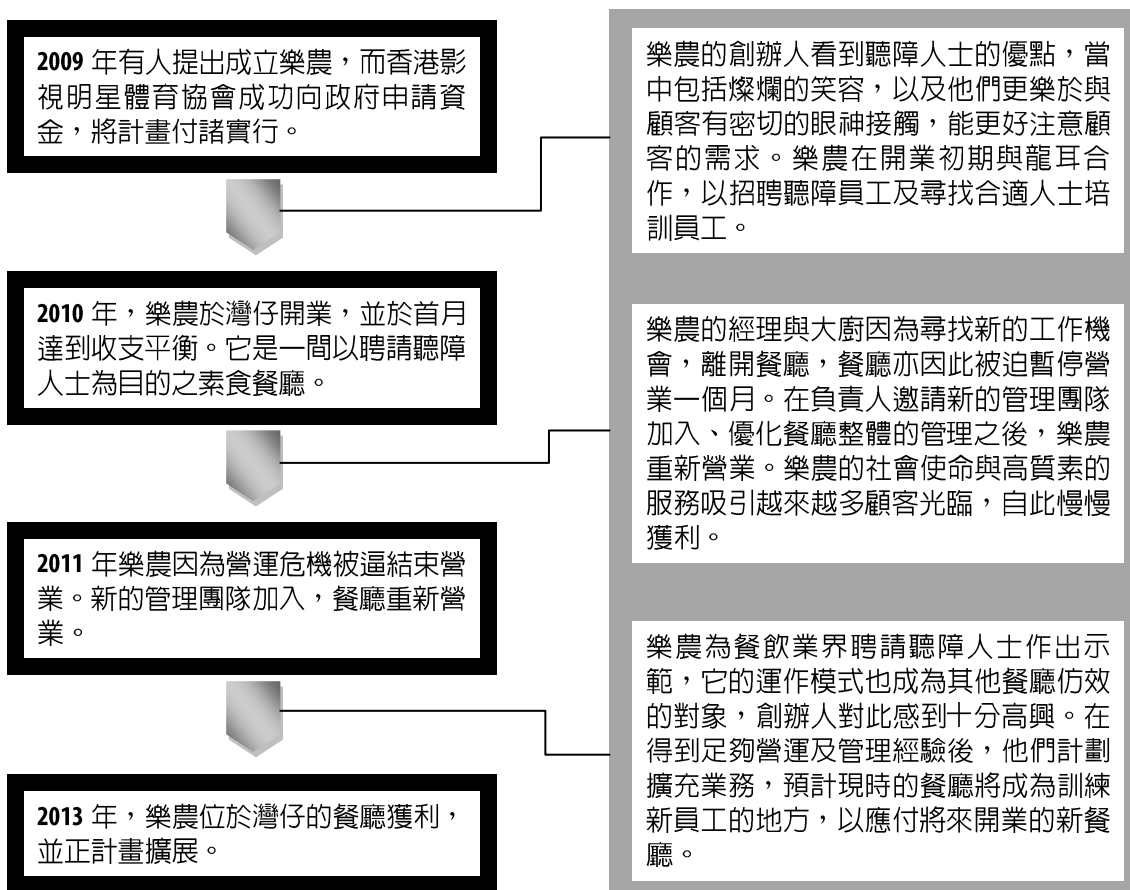
樂農的利潤部分用於員工花紅，部分則用作擴充服務與發展餐廳的資金儲備。它為聽障人士製造就業機會，改善他們的經濟狀況及和家人的關係。樂農樂於與其他餐廳分享自身的營運經驗，成功說服其他餐廳聘請聽障員工。

6,000,000 港元
2012 年收入

200,000
累積顧客

超過 10%
每年加薪

發展時間表



個案四：Senior Citizen Home Safety Association (SCHSA) 長者安居協會

相關資料

成立年份

1996

公司背景

長者安居協會自成立以來，一直為長者提供各項服務，包括平安鐘、隨身寶、平安手機（考慮長者切身需要而加設特別功能）、管家易等。由起初為獨居長者提供緊急服務、提供對長者的心理支援，到現在發展長者適用的智慧手機及手機應用程式，以助他們更好與家人聯繫，長者安居協會見證了社企如何應對居港長者不斷改變的需要。在過去的日子裡，它的服務物件亦由獨居長者，推及至所有有需要的長者。一直以來，長者安居協會運用合適的科技，研發創新的產品和服務。它的成功有賴於社區的大力支持及對長者需要的深切理解。長者安居協會作為屬於《公司條例》88條下豁免繳稅的慈善機構，一直得到各界善心人士的捐款與義工的支持，並盡力為所有無法負擔費用的長者設平安鐘。

如何創造社會價值？

生產/製造

長者安居協會發展了一支十分獨特而專業的服務團隊，能應付長者多方面的需求。它亦成為一個特別的平臺，收集社會各方（如科技公司、商界的企業責任部門、義工及政府）的資源，為長者提供合適的服務。若非有各方支援，這些服務可能無法推行。

消費/使用

平安鐘在緊急情況下十分有用。長者安居協會為大批長者安裝平安鐘，在政府的間接資助和善長捐款的幫助下，貧窮的獨居長者家中也能裝置平安鐘。

近年來，長者安居協會將注意力集中在研發創新的科技產品，以應付「新世代長者」不斷改變的需求，以維持他們的身心健康。

價值分配

長者安居協會是一間非牟利組織，所有盈餘全用作發展協會內其他服務。它現正籌備的新計畫如「生命·歷情」體驗館，教育公眾尊重並欣賞長者，進而在社會宣傳關懷文化。

6,902,816

累積求助來電

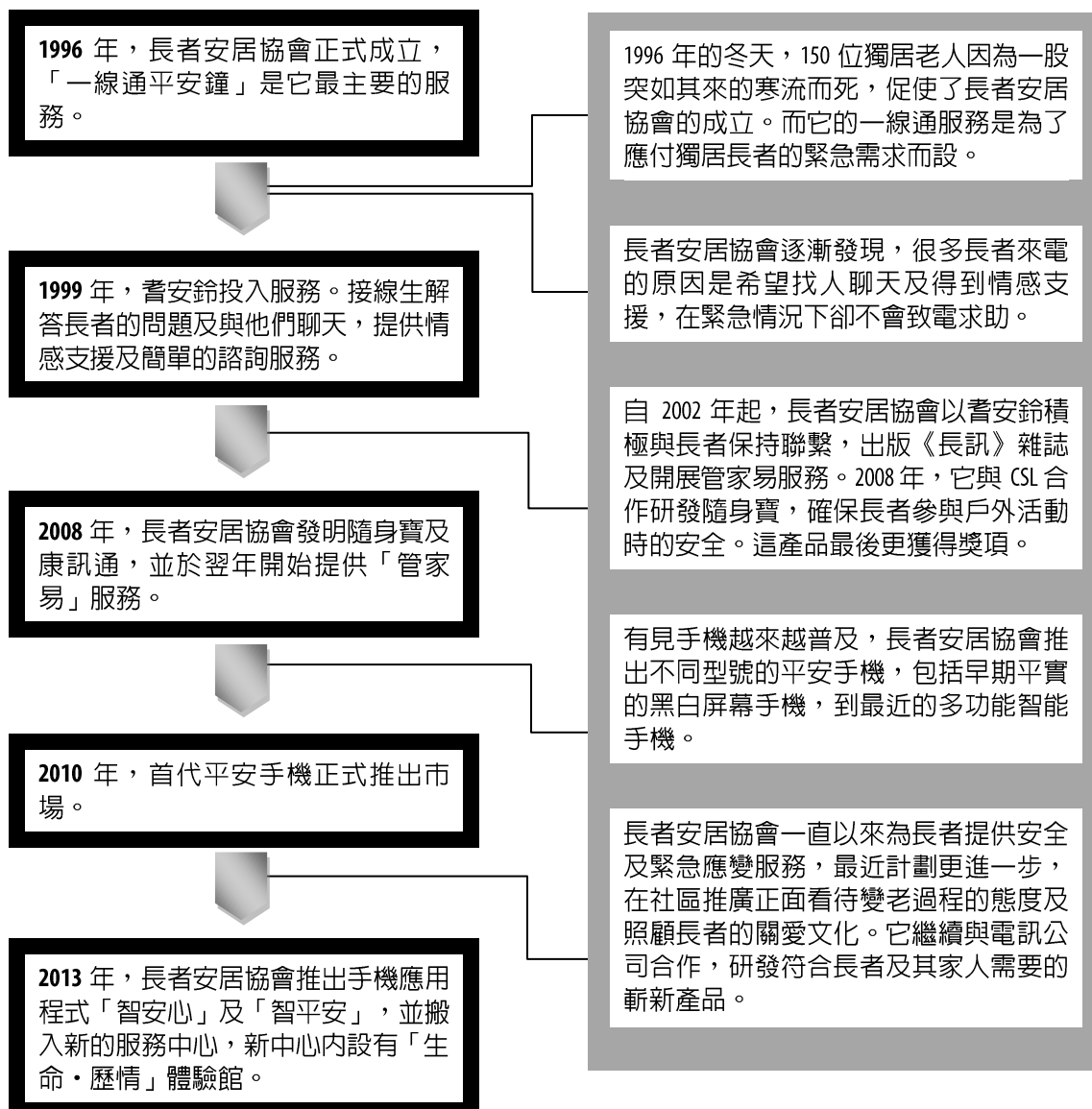
21,708

獲免費安裝平安鐘累積人數

66,911

累積義工服務時數

發展時間表



個案五：Diamond Cab 鑽的

相關資料

成立年份

2010

公司背景

鑽的提供的計程車服務十分方便輪椅使用者。現時社會缺乏顧及輪椅使用者需要的高質素點對點接載服務，鑽的之出現正好填補這空缺。

鑽的運用啓動資金從日本購入五部計程車，並與借出牌照的的士營運商合作，以提供服務。它先把計程車租予自雇的士司機，並在司機們經過特別訓練後才正式開始服務。鑽的之電召中心首先接收預約電話，然後再分配工作予五位司機。因為鑽的運作成本高，只有中產或以上人士才有能力支付租用鑽的費用。然而，鑽的努力利用各基金會及商界的資源，以助低收入的輪椅使用者在特別情況下也能租用鑽的。

2013年，有社會投資者幫助鑽的購入第六部計程車，希望藉此得到社會及經濟回報。現時有百分之九十七的預約來自輪椅使用者及攜有體積過大行李的乘客。

如何創造社會價值？

消費/使用

鑽的以合理的價錢為輪椅用戶提供高質素的點對點運輸服務，安全而且方便。輪椅使用者出入較容易，可使他們享有更活躍的社交生活。

價值分配

鑽的積極提倡為輪椅使用者建設無障礙的環境。它與有關政府部門分享資料，催促政府設置更多無障礙的行人通道。鑽的同時是其他交通服務公司改善無障礙運輸的示範例子。

36,000

使用鑽的累積人次

30,000

在 24 個月內預約次數

80%

收入來自輪椅使用者

發展時間表

2010 年，梁淑儀女士希望開設為輪椅使用者提供無障礙點對點接載服務的生意，經過多番研究後，鑽的正式成立。

梁淑儀女士透過香港社會創投基金的三百萬港元，加上向銀行借款的一百萬港元，成功創辦鑽的這家社會企業。鑽的其他股東包括的士營運商、安老院營運商及多個獨立投資者。不少專業人士與義工付出時間與心思幫助梁女士營運鑽的。

2010 年五部專為輪椅使用者而設的計程車運抵香港。鑽的與借出五個牌照的的士營運商成為合作夥伴。

鑽的在成立之初最大的問題是如何取得昂貴之的士牌照，因為每個牌照所值高達六百萬港幣。最後幸得全港最大之的士營運商同意借出五個牌照。梁淑儀女士透過職業訓練局找到五位專業的自僱的士司機駕駛鑽的。

2011 年，五部鑽的在九龍區投入服務，於首月完成了 160 個預約服務。

鑽的作為社企得到不少媒體的關注與報道，得到了有效的市場推廣。它未來最主要的難題仍然是高營運成本，以及無法預期五部舊鑽的之消耗情況。為了提高影響力，鑽的尋求與很多非政府組織及企業建立合作伙伴關係。最近，鑽的開設了新平台「鑽的休娛」，與輪椅使用者組織及分享無障礙運輸與娛樂活動的資訊。

2013 年，第六部鑽的在港島區投入服務。

個案六：Light Be (Social Realty)

要有光（社會地產）

相關資料

成立年份

2010

公司背景

要有光向有需要的家庭提供安全和低成本的住房，有志以此創造新的脫貧方法。創辦人余偉業先生相信為低收入家庭解決居住問題能減輕他們的財政壓力，有助他們脫貧。

香港有不少空置住宅。要有光認為若是有可靠的中間人安排，這些業主將會願意向有需要的家庭租出單位。要有光印證了這看法。

要有光發展的第一步放眼於幫助單親家庭。在一些非政府機構的協助下，要有光聯絡到一些單親家庭，並安排約兩至三個家庭分享一個兩至三房的住宅單位，這些單位稱為光房。光房只作過渡住宅用途，每個家庭最多可租賃光房三年。在這三年間，要有光不單代表房東管理租賃事宜，更幫助住在光房的家庭，解決他們即時的需要，協助他們制訂計畫，務求使他們在租賃期完結時變得生活獨立，能順利遷出光房。

如何創造社會價值？

生產/製造

要有光保證了業主有租金收入，雖然租金僅為市價的一半，但對比完全空置單位、沒有任何租金而言，可得到更好的經濟回報。現在，那些空置的單位因為要有光的關係有著實際用途，業主同時能藉此得到社會回報。

消費/使用

低收入家庭通過要有光的光房計畫獲益不少，因為光房的居住環境對比起他們以相同租金在市場找到的居所環境更佳。

更好的住屋環境不但減輕他們的生活壓力及其他負面的心理影響，也幫助他們建立正面對待貧窮的態度，更有利於小朋友的成長。再者，兩至三個家庭租住同一間光房，住客間逐漸能建立互相支持扶助的關係。要有光也為這些家庭安排了其他支援服務。

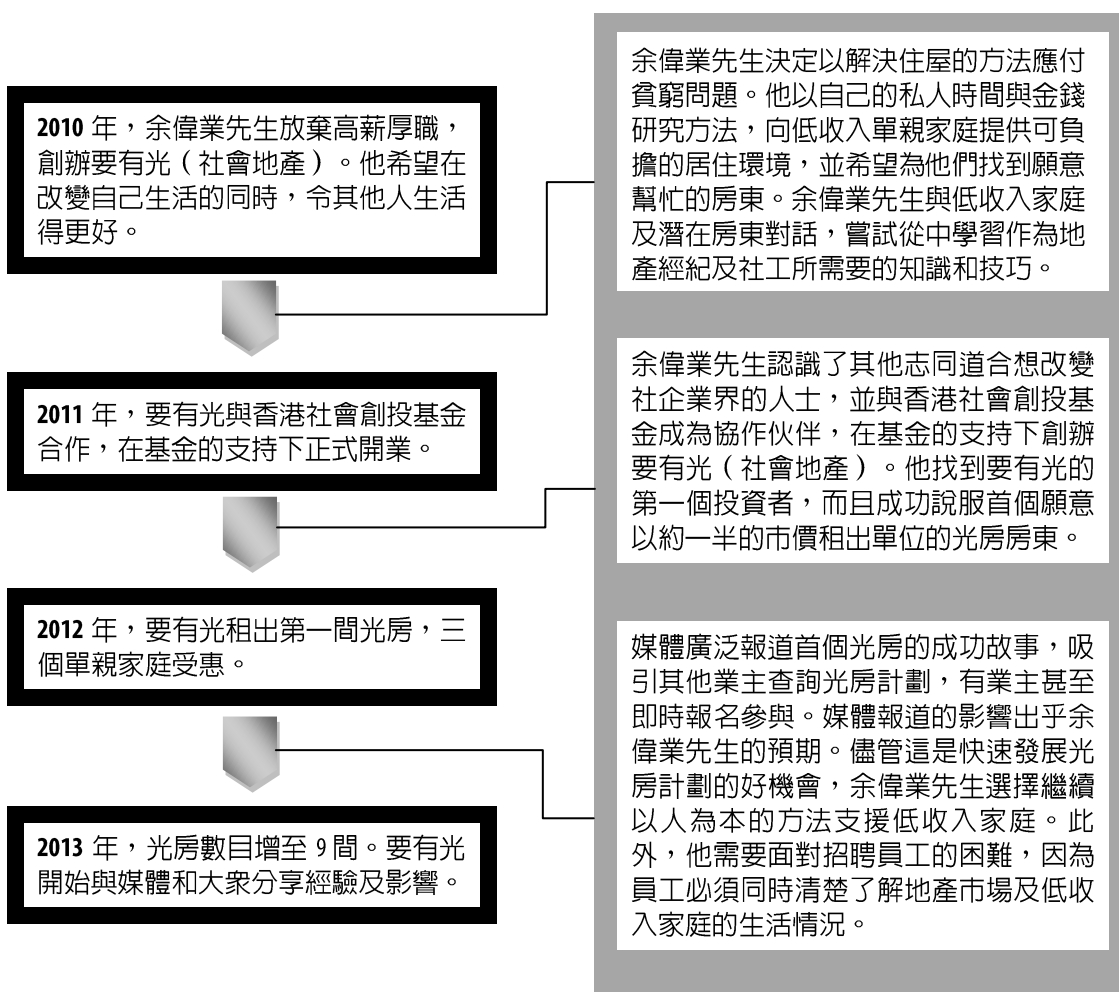
9

2013 年光房數目

21

2013 年居住在光房的家庭數目

發展時間表



個案七：Dialogue in the Dark (DiD HK)

黑暗中對話

相關資料

成立年份

2008

公司背景

黑暗中對話（香港）由德國的對話社會企業特許經營，為參加者提供具教育意義的娛樂。兩位創辦人張瑞霖先生及謝家駒博士前往德國學習黑暗中對話的社企模式，並將經驗帶回香港。黑暗中對話現成為香港最成功的社企之一，每年吸引大批人士參觀及參加工作坊。

起初，兩位元創辦人期望通過黑暗中對話（香港）證明由投資者擁有的社企亦能達到財政上的可持續發展，為社會帶來正面影響。他們沒有尋求政府資助或社會捐款，而是從社會投資者中籌集成立資金。黑暗中對話仍在不斷學習，鼓勵職員之間進行開放的溝通，嘗試新事物並從錯誤中學習。黑暗中對話每位元職員都是企業內的領袖，每年亦會推廣新的意念。它不單建立了鮮明的社企品牌，更建立了由下而上的發展模式，一直推動企業創新。

如何創造社會價值？

生產/製造

黑暗中對話給予視障人士發揮長處的機會，增加了視障人士的自信心。除了就業共融，它正考慮進一步幫助視障人士，採購及發展「黑暗中製造」系列產品，發展屬於視障人士的社企並探討「非視覺設計創作」的可能性。

消費/使用

黑暗中對話讓大眾更瞭解視聽障人士，對他們更有同理心。無數人士在參觀黑暗中對話或參加工作坊後，學會欣賞身體殘障人士的長處，改變對失明及失聰長久以來的誤解。

價值分配

黑暗中對話（香港）先將部分收益撥入用作再投資的内部基金，及獨立的慈善基金之中，再分發花紅予投資者。慈善基金將運用收益說明有需要人士實現個人目標。黑暗中對話亦有設立屬於自己的企業義工團，服務其他有需要人士，例如長者。

16,000,000 港元

2012 年度收益

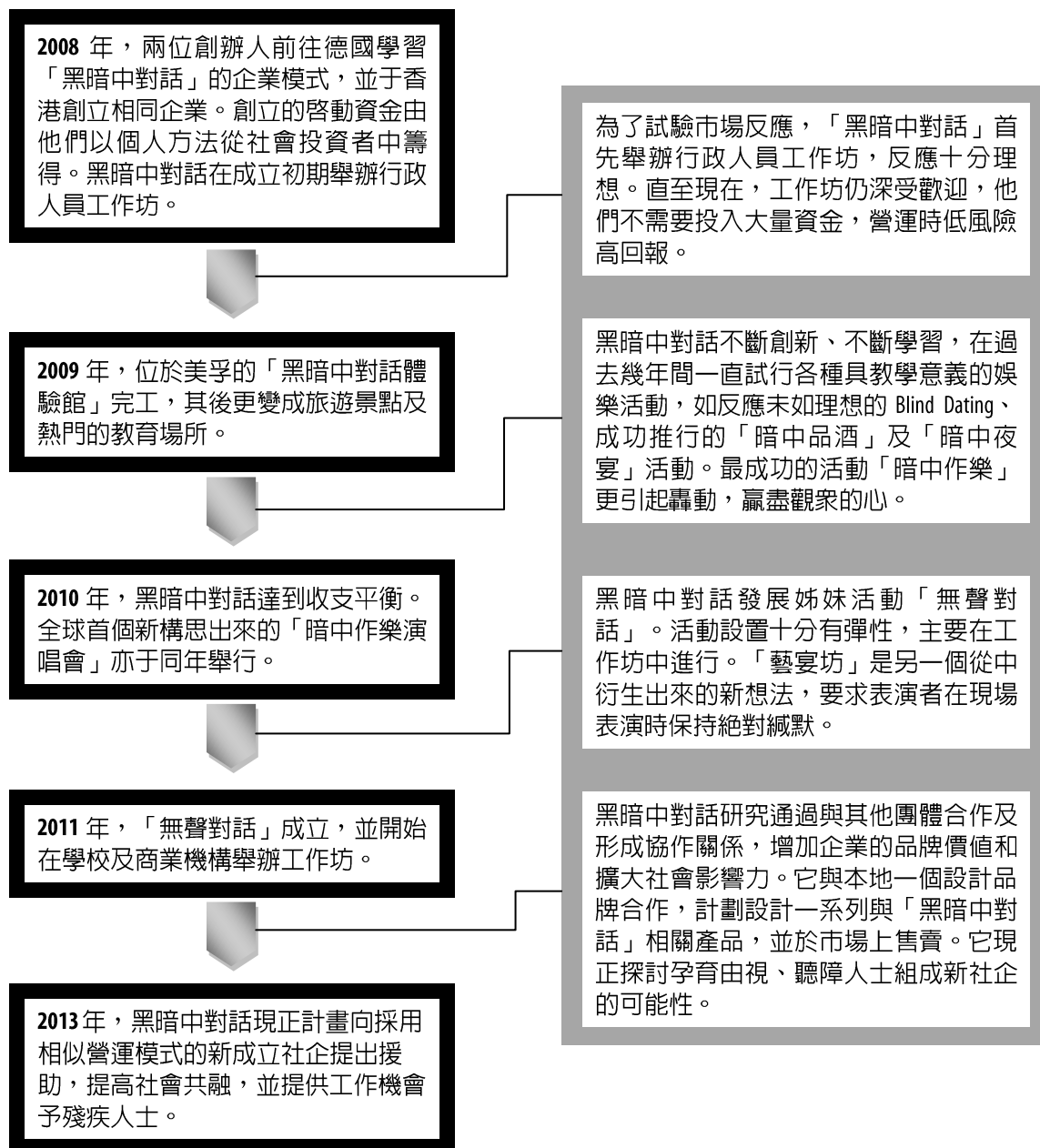
170,000

2010-2013 年間累積參觀人次

54

視/聽障員工人數

發展時間表



個案八：L Plus H Fashion Limited

相關資料

成立年份

2010

公司背景

L Plus H Fashion (L Plus H) 的企業宗旨為「與社區，為社區」。公司英文名字 L Plus H 代表公司期望愛 (Love) 與希望 (Hope) 能為員工及顧客帶來正面影響的信念。創辦人沿用在英國開始發展的「社區利益公司」模式成立公司，致力為投資者帶來經濟及社會回報。

L Plus H 聘請中年婦女為工廠員工。這些婦女都曾在紡織廠工作，但因為八十年代香港製造業廠家遷移工廠到大陸後失去工作。L Plus H 知道無法以低價錢在市場上競爭，因此著眼於利潤率高的高價針織品市場，而要成功則需要員工有更好的紡織技巧及技術。

L Plus H 跟隨社區利益（社利）公司的規則，制定利潤分配限制及資產鎖定。利潤分配限制指的是公司最多只能用百分之三十五的淨利潤向股東發放紅利，其餘必須用作社會利益用途；資產鎖定則指公司資產必須以公司名義所擁有，不能以股東個人的名義，最多只可以在特殊情況下，將資產轉移至其他社利公司或慈善團體名下。

如何創造社會價值？

生產/製造

L Plus H 幫助前工廠員工重新回到製造業工作，從中重獲尊嚴，實現自我。員工來自不同年齡層，例如年輕的設計師與中年的工廠員工，推廣了跨代交流與融合。L Plus H 有時亦會在午餐時間為工廠員工組織教育講座。

消費/使用

L Plus H 目標令「香港製造」的品牌重新崛起，令香港製造業與經濟的發展更多元化。工廠十分看重產品質素及技術。它在中環的零售店舉行公開講座，請來支援其社會目標的社會各界人士主講，並邀請顧客參加，目的讓顧客瞭解更多有關 L Plus H 背後的故事。

價值分配

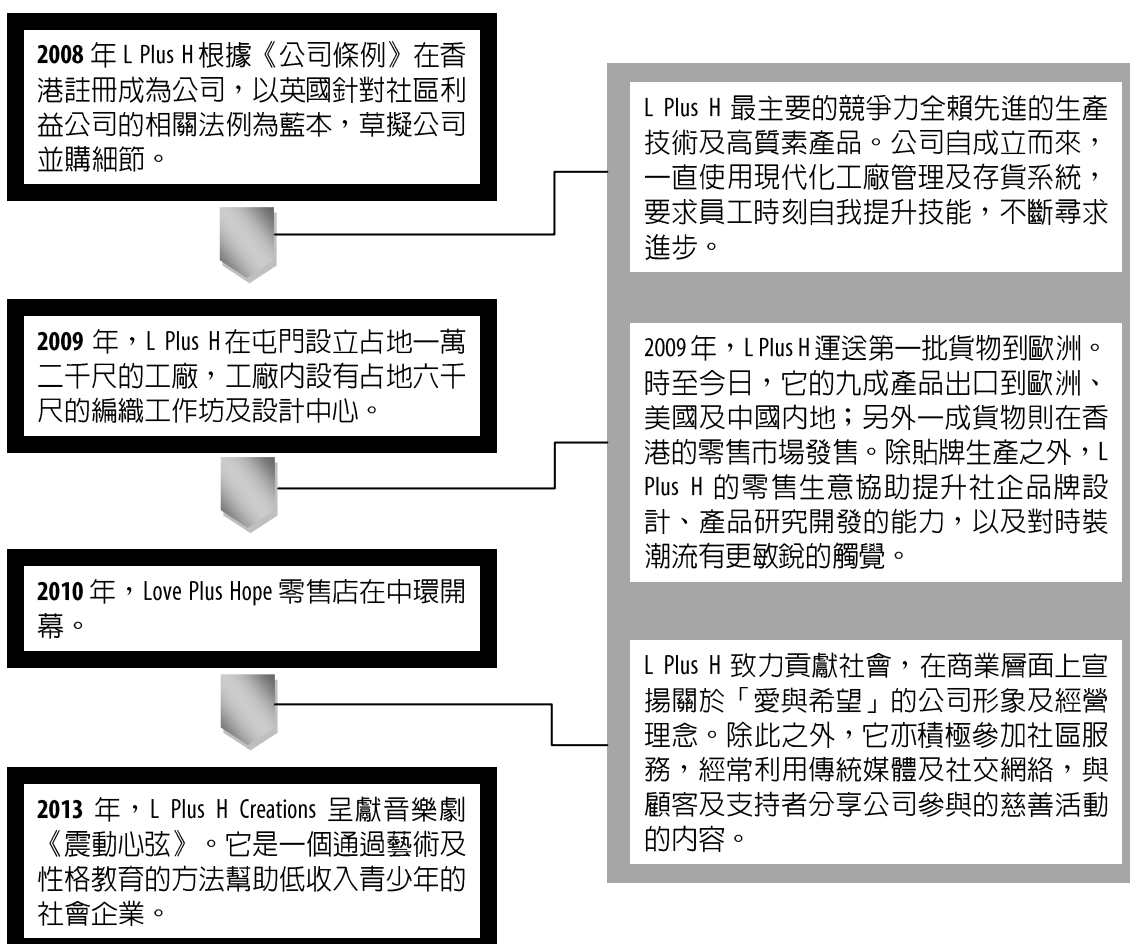
L Plus H 積極參加社區服務，例如通過草根非政府團體向有需要人士免費派發毛衣。L Plus H 股東成立的幼吾幼慈善基金，讓約七百個低收入家庭的小朋友得到私人補習機會。

2013 年，L Plus H 的姊妹組織 L Plus H Creations 說明來自低收入家庭的學生籌辦音樂劇，實現他們的潛能，提升自信。

8,000 – 10,000
每月製造紡織品件數

超過 70
位來自不同年齡層的員工

發展時間表



個案九：Ground Works 土作坊

相關資料

成立年份

2007

贊助組織

聖雅各福群會

公司背景

土作坊推廣本地食品生產，促進食物生產者與顧客的聯繫。此社企售賣本地農夫種植的有機蔬菜和灣仔街坊處理的加工食品。除此之外，他們在不同節日會根據傳統配方，利用優質食材製作應節食品。

土作坊的加工食品全由人手製作，健康、環保而且高質素。加工食物部門位於灣仔，以現金及時分券為酬勞聘請街坊工作。土作坊最受歡迎的產品為「三糖三醬」——以芝麻、花生及腰果為主材料而制的糖果及醬料。街坊及市民可以用現金加上時分券在土作坊購買產品。

土作坊是個社區發展計畫，加深顧客與農夫及食物製作者的關係，以及幫助他們重新找回傳統食物的味道。

如何創造社會價值？

生產/製造

土作坊動員社區街坊，特別讓一些只能彈性兼職上班的婦女，在繼續可以照顧家庭的同時能賺得額外收入。工作機會不但令這些婦女增添活力，而且得到社區支援及更好的社交生活。

除此之外，本地農夫及材料供應商在公平貿易中得益，農地亦因為農夫沒有使用除蟲劑及化學肥料而更健康。

銷售/交換

土作坊引入新的交易制度「時分制」，有利於低收入人士參與另類經濟活動。

消費/使用

顧客可以享用高質素的食物，知道食物的來源，瞭解食物的製作過程，不用為食物安全問題而擔心。

價值分配

收益平均分發街坊工人及用作再投資之用。土作坊創造了經濟及社交機會，讓街坊可以聚在一起，有更多交流，從而建立了更緊密的社區。

1,233,575 港元

2012-13 財政年度的銷售收入

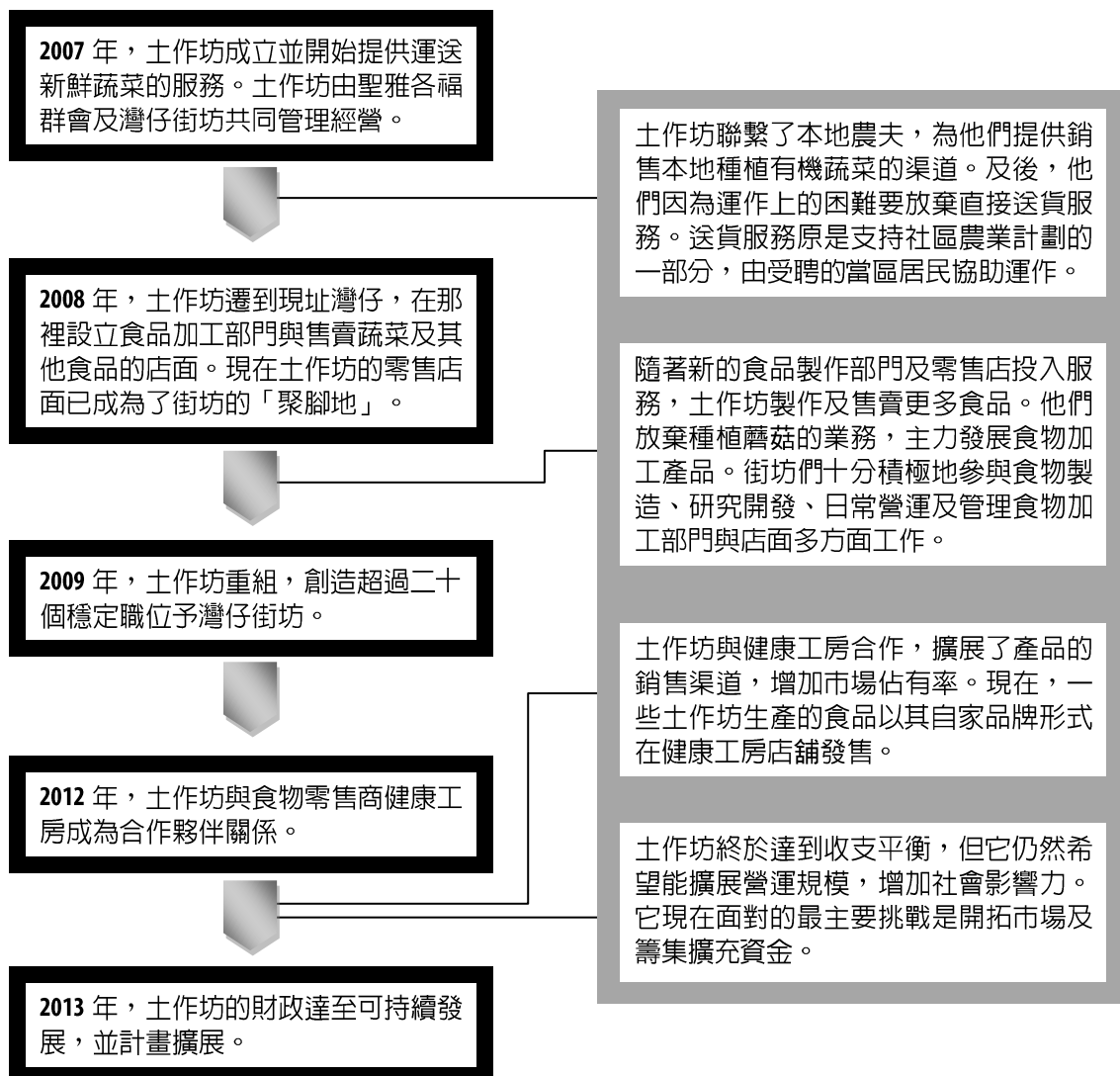
8,869

社區街坊總工作時數

54

個合作商店或組織

發展時間表



個案十：NAAC Alternative Human Resources Market

鄰舍輔導會互惠人才市場

相關資料

成立年份

2005

贊助組織

鄰舍輔導會沙田服務中心

公司背景

鄰舍輔導會互惠人才市場考慮到單親父母因需要照顧家庭，無法任職市面上大量需要長時間工作的職位，致力為他們製造容許彈性上班時間的工作機會。

鄰舍輔導會互惠人才市場與五十間機構合作，設立仲介平臺為他們配對合適的員工。這些機構提供的服務有二十種，包括病人陪診服務、家居清潔、理髮等。鄰舍輔導會互惠人才市場的口號為「體面工作，尊嚴勞動，社群共用」。

如何創造社會價值？

生產/製造

鄰舍輔導會互惠人才市場為單親媽媽製造更具彈性的工作機會，希望能通過就業融合使她們得到尊嚴及自信。它亦鼓勵任職不同服務團體的單親媽媽們組成類似合作社的組織，以培養自己統籌組織的技巧及人際交往的能力。

消費/使用

服務使用者得以用可負擔的價錢，享受在市場上或許所費不菲的個人護理社會服務。由於提供服務以地方社區為單位，使用及提供服務的人可以從中建立良好關係。

價值分配

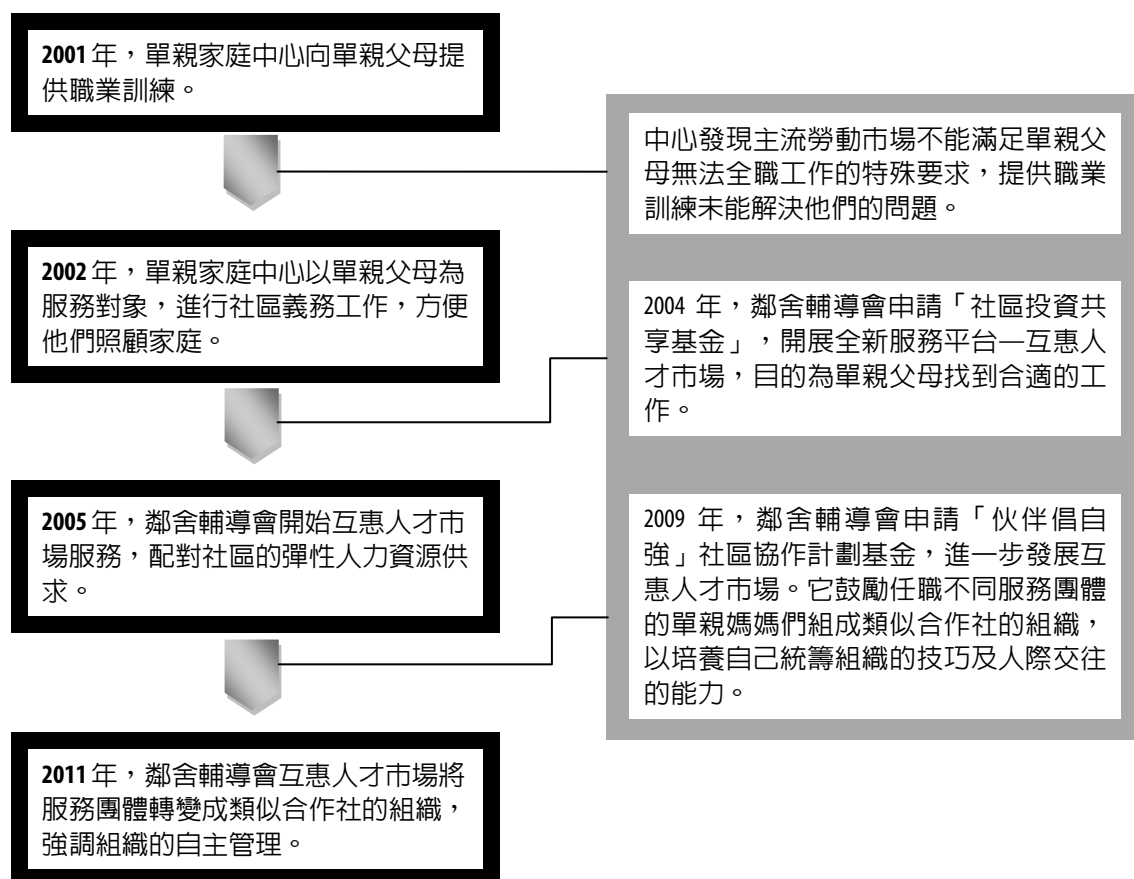
鄰舍輔導會互惠人才市場索取百分之五的行政費用作提供配對服務。其餘收益則為會員所有。此社企平臺服務地方社區，加強了低收入家庭之間的情感聯繫與社區支援網路。這些累積而來的社會資本十分重要。

240,000 港元
每月收入

1,700
每月使用服務人次

120
每月服務提供人數

發展時間表



附件四

電話調查概要

香港中文大學香港亞太研究所
電話調查研究室

香港市民對社會企業意見調查

二零一三年九月九日至十八日

(版權屬香港中文大學創業研究中心，
任何節錄或複印須經該中心授權)

抽樣方法及調查概況

調查日期	: 2013年9月9 日至18日（晚上6時15分至10時15分）		
調查對象	: 十八歲或以上能操粵語或普通話的香港居民		
調查方法	: 電話隨機抽樣訪問		
抽樣方法	: 先從最新的香港住宅電話簿（中、英文版）中隨機抽出若干電話號碼；為了使未刊載之住宅電話號碼也有機會被選中，將已抽選的電話號碼最後的兩個數字刪去，再配上由電腦產生的隨機數字；當成功接觸住戶後，再以隨機方法（最快下個生日）選取其中一名符合調查資格的家庭成員作為訪問對象。		
成功樣本數目	: 1, 005		
調查執行結果			
電話號碼總數			26, 000
未能成功接觸:			19, 844
1無效電話	11, 751		
2確定為非住宅	764		
3傳真或密碼	2, 437		
4線路繁忙	399		
5沒有人接聽	4, 493		
成功接觸:			6, 156
6沒有合適受訪者	537		
7其他問題（包括一接聽即掛線但未確定為住宅及未經抽樣）	3, 350		
8受其他家庭成員拒絕（已確定為住宅但未確定有合適受訪者居住及未經抽樣）	887		
9受合適受訪者拒絕（已經抽樣）	321		
10預約合適受訪者但最後未能接上（已經抽樣）	56		
11成功訪問	1, 005		
成功回應率（包括受其他家庭成員拒絕）	44. 3% [1, 005 / (1, 005 + 56 + 321 + 887)]		
抽樣誤差	: 以 1, 005 這個成功樣本數對母體進行推論，假設受推論的變項為二項分配時，其樣本標準差為0. 0158；若將可信度（confidence level）設於 95%，推論百分比變項時最大可能樣本誤差為 ± 3. 09% 以內。		

調查結果（頻數及百分比分佈）

Q1「喺呢個調查之前，你有冇聽過『社會企業』或『社企』呢個名稱呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 有聽過	789	78.5	78.5
2. 沒有聽過	216	21.5	21.5
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 1005 缺值樣本 0

Q2「請問你係透過咩渠道認識『社企』呢？」【讀出1-6】（可選多項）

	頻數	以有效樣本數 為基數之百分比
1. 廣播媒體	578	73.3
2. 印刷媒體	312	39.6
3. 互聯網或手機	149	19.0
4. 戶外媒體	58	7.3
5. 親友介紹 / 子女曾參加有關活動得知	67	8.4
11. 其他：路過見到 / 屋企附近有 / 公司樓下	10	1.2
12. 其他：曾購買其產品或服務	5	0.6
13. 其他：工作關係認識	17	2.1
14. 其他：區議員 / 區議員辦事處	2	0.3
15. 其他：學校 / 通識課程	15	1.9
16. 其他：聽講座	3	0.4
17. 其他：社區中心 / 志願機構 / 基督教信義會	5	0.6
18. 其他：行工展會認識的	1	0.1
19. 其他：大廈活動由社企提供食物	1	0.1
20. 其他：去該店時店員講	1	0.1
21. 其他：住屋邨就會知	1	0.1
22. 其他：小冊子 / 書	1	0.1
88. 不知道 / 很難說 / 忘記	13	1.6
總計	1238	156.9

有效樣本 789 缺值樣本 216

註：由於答案多於一項，總計百分比

超過100%。

[表中的百分比依以有效樣本數（即789人）為基數計出]

Q3「請問你有冇聽過『銀杏館』、『豐盛髮廊』、『黑暗中對話』、『卓思廊』同埋『鑽的』呢啲機構呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 有聽過	318	31.7	31.7
2. 沒有聽過	687	68.3	68.3
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 1005 缺值樣本 0

Q4「請問你係透過咩渠道認識佢哋呢？」【讀出1-5】（可選多項）
【只計聽過以上機構的受訪者】

	頻數	以有效樣本數 為基數之百分比
1. 廣播媒體	218	68.5
2. 印刷媒體	133	41.8
3. 互聯網或手機	85	26.8
4. 戶外媒體	34	10.7
5. 親友介紹 / 子女曾參加有關活動得知	38	12.0
11. 其他：路過見到/屋企附近有 / 公司樓下	6	1.8
12. 其他：曾購買其產品或服務	4	1.3
13. 其他：工作關係認識	14	4.5
15. 其他：學校 / 通識課程	12	3.7
16. 其他：聽講座	1	0.4
17. 其他：社區中心/志願機構/基督教信義會	1	0.4
20. 其他：去該店時店員講	1	0.3
22. 其他：小冊子 / 書	1	0.3
88. 不知道 / 很難說	4	1.4
總計	553	173.8

有效樣本 318 缺值樣本 687 註：由於答案多於一項，總計百分比超過100%。

[表中的百分比依以有效樣本數（即318人）為基數計出]

Q4R「請問你係透過咩渠道認識佢哋呢？」【讀出1-5】（可選多項）
 【只計沒有聽過「社企」但有聽過以上機構的受訪者】

	頻數	以有效樣本數 為基數之百分比
1. 廣播媒體	4	25.9
2. 印刷媒體	5	32.5
3. 互聯網或手機	5	33.5
4. 戶外媒體	2	15.9
5. 親友介紹 / 子女曾參加有關活動得知	4	27.3
11. 其他：路過見到/屋企附近有 / 公司樓下	2	15.2
12. 其他：曾購買其產品或服務	1	8.3
總計	24	158.4

有效樣本 15 缺值樣本 990 註：由於答案多於一項，總計百分比超過100%。

[表中的百分比依以有效樣本數（即15人）為基數計出]

Q5a「『社企』係非政府社會服務組織所經營嘅商業項目，請問你同唔同意呢啲講法呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 同意	585	58.2	74.2
2. 不同意	117	11.6	14.8
8. 不知道	87	8.7	11.1
0. 不適用	216	21.5	缺值
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 789 缺值樣本 216

Q5b 「『社企』係利用創新嘅商業模式去提供社會服務，請問你同唔同意呢啲講法呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 同意	478	47.5	60.6
2. 不同意	207	20.6	26.3
8. 不知道	104	10.3	13.2
0. 不適用	216	21.5	缺值
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 789 缺值樣本 216

Q5c 「『社企』係賺取利潤並同時追求公益目標嘅企業，請問你同唔同意呢啲講法呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 同意	543	54.0	68.8
2. 不同意	163	16.3	20.7
8. 不知道	82	8.2	10.4
0. 不適用	216	21.5	缺值
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 789 缺值樣本 216

Q5d 「『社企』要為弱勢社群創造就業機會，請問你同唔同意呢啲講法呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 同意	669	66.6	84.9
2. 不同意	78	7.8	9.9
8. 不知道	41	4.1	5.2
0. 不適用	216	21.5	缺值
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 789 缺值樣本 216

Q6「你認唔認同『社企』呢種兼顧賺錢，同時追求公益目標嘅經營模式呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 非常認同	141	14.0	14.0
2. 認同	628	62.5	62.5
3. 不認同	129	12.8	12.8
4. 非常不認同	11	1.0	1.0
8. 不知道 / 很難說	96	9.6	9.6
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 1005 缺值樣本 0

Q7「你認為呢種要兼顧賺錢，同時追求公益目標嘅模式可唔可行呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 非常可行	62	6.1	6.1
2. 可行	667	66.3	66.3
3. 不可行	146	14.6	14.6
4. 非常不可行	23	2.3	2.3
8. 不知道 / 很難說	107	10.7	10.7
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 1005 缺值樣本 0

Q8a「你喺過去半年有幾經常購買『社企』嘅產品或者服務呢？係經常、間中、好少，定係完全冇呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 經常	20	2.0	2.0
2. 間中	160	15.9	15.9
3. 好少	219	21.8	21.8
4. 完全冇	545	54.3	54.3
8. 不知道 / 很難說	60	6.0	6.0
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 1005 缺值樣本 0

Q8b「你喺未來半年會唔會光顧『社企』呢？係一定會、可能會，定係唔會呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 一定會【續問Q9】	72	7.2	7.2
2. 可能會【續問Q9】	626	62.3	62.3
3. 不會【跳問Q13】	192	19.1	19.1
8. 不知道【跳問Q13】	114	11.4	11.4
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 1005 缺值樣本 0

Q9「你會考慮購買『社企』嘅產品同服務嘅原因係咩呢？」【讀出1-7】（可選多項）

	頻數	以有效樣本數 為基數之百分比
1. 希望自己的消費能夠回饋社會	407	58.2
2. 認同社會企業的營運模式或者社會目標	341	48.7
3. 對社企品牌有信心	125	17.9
4. 社企的產品或者服務的質素不差	208	29.8
5. 社企的產品或者服務的價錢不貴	209	29.9
6. 社企的位置夠方便	105	15.1
7. 社企的產品/服務的銷售渠道夠多	86	12.2
11. 其他：幫助到弱勢社群/能夠提供老人家服務	5	0.7
12. 其他：產品或服務適合自己	11	1.6
13. 其他：好奇心去知道何謂社企	3	0.4
14. 其他：社企的產品特別，在其他商品比較難搵 / 產品種類多	2	0.2
15. 其他：社會上每個人都會購買/有需要就買	5	0.7
16. 其他：希望社企能做得更好	1	0.1
17. 其他：社企形象比較正面	1	0.1
88. 不知道 / 很難說	24	3.5
總計	1532	219.2

有效樣本 699 缺值樣本 306

超過100%。

註：由於答案多於一項，總計百分比

[表中的百分比依以有效樣本數（即699人）為基數計出]

Q10「如果『社企』嘅產品或者服務比同類貴，你願唔願俾多啲錢去購買呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 願意【續問Q11】	419	41.7	60.0
2. 不願意【跳問Q14】	183	18.2	26.2
8. 不知道 / 很難說【跳問Q14】	97	9.6	13.8
0. 不適用	306	30.5	缺值
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 699 缺值樣本 306

Q11「如果要俾多啲錢去購買『社企』嘅服務/產品，你願意俾多幾多錢呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 最多5%	103	10.3	24.7
2. 最多10%	223	22.2	53.2
3. 最多15%	33	3.3	7.9
4. 最多20%	36	3.5	8.5
5. 多過20%	17	1.7	4.0
8. 不知道 / 很難說	7	0.7	1.8
0. 不適用	586	58.3	缺值
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 419 缺值樣本 586

Q12「你認為下面嘅銷售渠道方唔方便你購買『社企』產品呢？」【讀出1-6】
(可選多項) 【此題完成後跳往Q14】

	頻數	以有效樣本數 為基數之百分比
1. 屋村或屋苑商場	223	53.2
2. 一般便利店及超市	258	61.5
3. 直銷或網購	106	25.2
4. 喺各區設立社企墟市	135	32.1
5. 喺各區開設社企商品專門店	178	42.5
11. 其他：流動車	1	0.3
12. 其他：在地鐵站設outlet	1	0.2
88. 不知道 / 很難說	3	0.8
總計	905	215.9

有效樣本 419 缺值樣本 586 註：由於答案多於一項，總計百分比超過100%。

[表中的百分比依以有效樣本數（即419人）為基數計出]

Q13「點解你唔會購買『社企』嘅產品或者服務呢？」【讀出1-8】（可選多項）
【此題只供在Q8b回答「不會」及「不知道」的受訪市民作答）】

	頻數	以有效樣本數 為基數之百分比
1. 不肯定社企點樣能夠幫到社會	51	16.6
2. 不認同社會企業的營運模式或社會目標	24	7.9
3. 對社企品牌沒信心	40	13.2
4. 社企的產品 / 服務質素比較差	11	3.6
5. 社企的產品 / 服務比較貴	24	7.9
6. 社企提供的產品 / 服務種類太少	16	5.1
7. 不清楚社企的產品 / 服務的銷售渠道	134	43.6
8. 社企店舖太少	45	14.7
11. 其他：不認識社企 / 宣傳不足	16	5.3
12. 其他：屋企附近無社企店舖	7	2.3
13. 其他：自己冇錢 / 經濟狀況不好 / 待業	11	3.6
14. 其他：不需要社企所提供的產品 / 服務	8	2.7
15. 其他：其他店舖都可以買到	1	0.2
16. 其他：好少買東西	2	0.8
77. 其他：將離開香港	2	0.5
88. 不知道 / 很難說	44	14.3
總計	436	142.3

有效樣本 306

缺值樣本 699

註：由於答案多於一項，總計百分比

超過100%。

[表中的百分比依以有效樣本數（即306人）為基數計出]

Q14「若然有社會企業喺你所住嘅社區推出新嘅服務，你會對以下邊啲類型嘅產品或服務感興趣？」【讀出1-7】（可選多項）

	頻數	以有效樣本數 為基數之百分比
1. 售賣有機食品或本地農產品	537	53.6
2. 二手或環保家品店	327	32.7
3. 日間托兒服務	181	18.1
4. 由長者提供服務的食肆	419	41.8
5. 婦女手工藝	227	22.7
6. 家居清潔及維修服務	372	37.1
7. 推動本土文化的興趣班或導賞團	347	34.7
11. 其他：健康食品	1	0.1
12. 其他：文化服務興趣班	1	0.1
13. 其他：二手書店 / 二手教科書	2	0.2
14. 其他：日常用品	2	0.2
15. 其他：醃製醬油產品	1	0.1
16. 其他：單車維修	1	0.1
17. 其他：電腦產品	1	0.1
18. 其他：運動類型的商品	1	0.1
19. 其他：洗衣服務	1	0.1
20. 其他：由年青人辦的咖啡店	1	0.1
21. 其他：婦女經營的食肆	1	0.1
22. 其他：老人服務	2	0.2
23. 其他：遊戲機	1	0.0
24. 其他：由青少年（尤其是失業青年）創作的產品	1	0.1
25. 其他：生果	1	0.1
26. 其他：產品服務最緊要夠平	3	0.3
66. 其他：全部都不感興趣	19	1.9
88. 不知道 / 很難說	92	9.2
總計	2540	253.7

有效樣本 1001

缺值樣本 4

註：由於答案多於一項，總計百分比

超過100%。

[表中的百分比依以有效樣本數（即1,001人）為基數計出]

受訪者個人背景資料

SEX 受訪者性別

	頻數	百分比	有效百分比
1. 男	455	45.3	45.3
3. 女	550	54.7	54.7
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 1005 缺值樣本 0

AGE 「請問你今年幾多歲呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 18-19歲	27	2.7	2.7
2. 20-29歲	174	17.3	17.5
3. 30-39歲	165	16.4	16.6
4. 40-49歲	193	19.2	19.3
5. 50-59歲	199	19.8	19.9
6. 60-69歲	119	11.9	12.0
7. 70歲或以上	118	11.8	11.9
9. 拒絕回答	9	0.9	缺值
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 996 缺值樣本 9

EDU 「請問你嘅教育程度去到邊呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 無正式教育	27	2.7	2.7
2. 小學	117	11.6	11.7
3. 初中	158	15.7	15.8
4. 高中 / 預科	262	26.1	26.2
5. 專上：非學位課程	116	11.6	11.6
6. 專上：學士或以上學位課程	321	31.9	32.1
9. 拒絕回答	4	0.4	缺值
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 1001 缺值樣本 4

WORK 「請問你而家有無做嘢呢？」(包括全職及兼職)

	頻數	百分比	有效百分比
1. 有工作	544	54.1	54.3
2. 無工作：失業、待業【跳問HOUSE】	42	4.1	4.2
3. 無工作：學生【跳問HOUSE】	74	7.4	7.4
4. 無工作：主理家務【跳問HOUSE】	139	13.8	13.9
5. 無工作：退休【跳問HOUSE】	198	19.7	19.8
6. 其他（請註明）【跳問HOUSE】	5	0.5	0.5
9. 拒絕回答	3	0.3	缺值
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 1002 缺值樣本 3

OCCUP 「請問你嘅職業係乜嘢？」【此題只問有工作的受訪者】

	頻數	百分比	有效百分比
1. 經理及行政人員	67	6.6	12.4
2. 專業人員	65	6.4	12.1
3. 輔助專業人員	88	8.7	16.3
4. 文員	109	10.9	20.4
5. 服務工作及商店銷售人員	95	9.5	17.7
6. 漁農業工人	1	0.1	0.2
7. 工藝及有關人員	44	4.4	8.3
8. 機台及機械操作員及裝配員	24	2.4	4.5
9. 非技術工人	43	4.2	8.0
99. 拒絕回答	9	0.9	缺值
0. 不適用	461	45.9	缺值
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 536 缺值樣本 469

HOUSE 「請問你依家住緊嘅單位係買嘅定係租嘅呢？係公營嘅、定係私人房屋呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
1. 租住公營房屋	313	31.1	31.5
2. 租住私人房屋	116	11.5	11.7
3. 自置公營房屋	159	15.8	16.0
4. 自置私人房屋	398	39.6	40.1
5. 其他，例如員工宿舍	5	0.5	0.5
8. 不知道 / 不清楚	2	0.2	0.2
9. 拒絕回答	12	1.2	缺值
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 993 缺值樣本 12

INCOME 「請問你全家每個月嘅收入大約有幾多呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
0. 沒有收入	40	4.0	4.2
1. 少於\$5,000	30	2.9	3.1
2. \$5,000至少於\$10,000	80	8.0	8.5
3. \$10,000至少於\$20,000	188	18.7	20.0
4. \$20,000至少於\$30,000	172	17.1	18.3
5. \$30,000至少於\$40,000	136	13.5	14.4
6. \$40,000至少於\$50,000	77	7.7	8.2
7. \$50,000至少於\$60,000	47	4.7	5.0
8. \$60,000至少於\$70,000	15	1.5	1.6
9. \$70,000 或以上	98	9.7	10.4
77. 不定	8	0.8	0.8
88. 不知道	50	5.0	5.3
99. 拒絕回答	64	6.4	缺值
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 941 缺值樣本 64

REL 「請問你有冇宗教信仰呢？如有，咁係乜嘢宗教呢？」

	頻數	百分比	有效百分比
0. 無宗教信仰	655	65.2	65.6
1. 拜神 / 拜祖先	50	4.9	5.0
2. 天主教	48	4.7	4.8
3. 基督教	162	16.1	16.2
4. 佛教	79	7.9	7.9
5. 回教 / 伊斯蘭教	1	0.1	0.1
6. 道教	4	0.4	0.4
99. 拒絕回答	7	0.7	缺值
總計	1005	100.0	100.0

有效樣本 998 缺值樣本 7

附錄一：有關調查資料加權的說明

為了調查資料更能反映香港人口分佈的真實情況，資料進行分析時都配以加權（weighting）處理。加權因子主要按香港政府統計處公布的2013年年18歲或以上性別及年齡分佈為基礎，將調查中所得的有關分佈與人口統計的分佈作比例性調整，以便使調查的性別及年齡分佈接近2013年年人口的分佈。有關資料表列如下：

年齡組	電話調查 (%)		2013年年人口分佈 (%)		加權因子	
	男 (A)	女 (B)	男 (C)	女 (D)	男 (C÷A)	女 (D÷B)
18-19	3.0120482	3.2128514	1.4049774	1.3287258	0.4664525	0.4135659
20-29	6.9277108	6.0240964	7.9382848	9.5606606	1.1458742	1.5870697
30-39	7.3293173	7.9317269	6.7507057	9.8461988	0.9210552	1.2413689
40-49	8.0321285	11.8473896	8.3292774	11.0159317	1.0369950	0.9298193
50-59	8.5341365	13.5542169	9.7034297	10.2453032	1.1370137	0.7558757
60-69	7.2289157	8.0321285	5.9995457	5.9963010	0.8299372	0.7465395
70或以上	4.2168675	4.1164659	5.3635744	6.5170836	1.2719333	1.5831744
拒答*					1.0046083	0.9961865

* 為了減少缺值個案，拒答年齡的受訪者其加權因子依整體人口統計分佈的性別比例加權。

鼓勵社企創新 促進多元參與

如欲索取更多有關是次研究報告的資料，可瀏覽以下網頁：

entrepreneurship.bschool.cuhk.edu.hk/SEresearch

市民亦可於以下網頁下載詳盡的研究報告及摘要：

www.social-enterprises.gov.hk

研究團隊

Center for Entrepreneurship
The Chinese University of Hong Kong
香港中文大學創業研究中心

www.cuhk.edu.hk/centre/entrepreneurship

HKCSS – HSBC Social Enterprise
Business Centre (SEBC)

社聯 – 匯豐社會企業商務中心

www.socialenterprise.org.hk

委託單位

Home Affairs Bureau and
the Social Enterprise Advisory Committee
The Government of the Hong Kong
Special Administrative Region

香港特別行政區政府 民政事務局及社會企業諮詢委員會

www.social-enterprises.gov.hk

The Chinese University of Hong Kong

