

經營社企 化助力為自身能量

事情的成敗，往往視乎機遇與滙合因素，近年迅速發展的社企正是一例。社企模式在本港已存在多年，若非社企乃現任特首所承諾的施政綱領，若非企業社會責任是近年流行於商界的論述，社企或許如很多曇花一現的計劃措施，只是在政策文件上一閃而過的詞彙而已。

數年間，本地社企的數目增長逾百，增長幅度接近50%、政府與商界投放數以千萬予社企的培育，這些機遇得來不易。

相比歐美的社企發展軌迹，本港的社企或多或少帶有較濃厚的福利色彩，這是歷史所然。縱使近年興起了一些由私人投資的社企項目，但此類型的社企畢竟只佔少數。

應擺脫受助思維

全港逾300間社企之中，超過八

成是由非政府機構開辦，大部份曾經或現正接受政府不同種籽基金計劃的資助。

雖說種籽基金的最多資助年期不多於3年，但仔細分析受資助單位的資料，可察覺一些社企已多年持續申請政府的補助。部分社企在資助期完結後未能自付盈虧，便由

母機構或其他資助計劃持續補貼營運。

社企與一般企業無異，在發展初期需要一段試驗期或過渡期。在這時期獲取政府或母機構的支援，實在無可厚非。事實上，社企因為要平衡「社會目標」與「財務目標」，很多時比一般商企須要更長的時間達至自

付盈虧。

但要注意的是，目前有部分社企仍以「資助模式」的思維去營辦社企，未能清晰地發展可持續的商業模型。

不少社企沒有將租金、行政費用及管理人員的工資等開支計算在損益表內，進行財務及銷售規劃時，亦沒準確計劃社企的所有開支。

以最低工資的實施為例，自最低工資於本年5月實施以來，有部分社企表示未能承擔上漲的工資而須大量裁減人手；反之，一些早作準備的社企預早修改了企業的商业模型，重新計算成本開支，它們不僅能持續經營，更能提升受聘員工的工資水平。

過去數年，商界透過捐款、捐獻物資、企業義工、社會投資等方式推動社企創新精神。商企與社企之間的關係亦更為緊密。

舉例，由一群中年低學歷婦女組成的社企「織職同盟」，接受企業捐助的織布物料，製作布藝產品，於市場出售。聖公會麥理浩夫人中心的「LMC愛服飾」，亦接受企業捐獻具民族特色的布料，製作創意產品，也有企業給予低廉的租金予社企租用辦公室或商舖，這些實際的支援對社企帶來甚多幫助。

然而，這些資助能否長遠，實是未知之數。

與企業建立商業關係

一些社企明白這盲點，已開始轉變自己與企業的合作模式。社企為企業提供優質的產品與服務，它們再不是受助的機構，而是優質服務提供者。例如「黑暗中的對話」、東華三院的「BICLINE生態旅遊」、社聯的「ACT Social Awareness Building Programme」都以「優質的服務提供者」為定位。



社企要持續發展，必須找尋自身的賣點和定位，淡化受助形象，提升競爭力。(黃軒圖片)

它們首要向企業推廣的是自己的優質專業服務，至於社企的社會價值與意義，則作為附加的價值，而非社企的「賣點」。

社企要與企業建立持續合作關係，可思考如何成為企業可信賴的商業夥伴。

又例如社聯——滙豐社會企業商務中心與一集團合作，在其轄下的連鎖便利店寄賣各類型的社企產品。社企固然得到難得的推廣機會，對企業來說，此類合作計劃亦有助它們吸引一群「良心消費者」，藉以開拓新的顧客群。

社企亦可善用企業的知識義工，幫助解決營商上的問題。企業的員工擁有多方面的知識，知識轉移有助社企提升員工的營商能力，使社企更能持續經營。目前，民政事務局的「社企之友」計劃、社聯的「社會天使」計劃均擔當着此類計劃的協調角色。

利己及他，達至雙贏，應是企業亦是社企可持續經營之道。社企的精神不在於空談，而在於從實際層面去推展。

特首的任期快將屆滿，社企的未來政策未明。企業社會責任雖未成陳腔濫調，但對企業來說再不新鮮，現時逾300間社企之中，有多少能夠居安思危，裝備好自己面對挑戰？

作者為社聯——滙豐社會企業商務中心高級經理

社企民間高峰會的目的是藉介紹海外及本地成功經驗推動社會創新企業家精神和社會變革。本年度高峰會將於2011年11月24至27日舉行，主題為「社會變革新動力：社會事業與創效投資」。網站：<http://www.social-enterprise.org.hk>

Social Enterprise Summit
社企民間高峰會
innovation . entrepreneurship . social change

致各大傳媒：

2011年10月3日，一些報章對本人作出失實的報導，本人深表震驚，並保留追訴的權利。

鍾惠明

2011年10月4日