

行政摘要

1. 智经研究中心（下称「智经」）委托盈珈顾问有限公司就检讨香港社会企业（下称「社企」）进行研究（下称「研究」），旨在了解社企在香港的营运情况及面对的挑战，并就社企的可持续发展提出建议。
2. 研究方法包括检索文献；透过参与研讨会、访谈、焦点小组会议、网上问卷调查收集意见；以及分析个别社企的财务表现。

社企在国际间的发展

3. 社企见于不少已发展的经济体系，但国际间对于社企并没有统一的定义。一般而言，社企以商业模式运作及透过交易赚取收入。大部分社企为弱势社羣提供就业／培训机会。此外，社企的考量在于社会利益而非获取最大利润，并将大部分利润用于追求社会目的上。社企成立形式不一，在追求社会、环保及经济效益上（三重底线），亦有不同的重点。近年，各地更接受社企赚取及分派利润。
4. 各地政府为社企提供各种支援，例如在政府内部成立专责小组协助社企发展、为社企赋予法定地位、提供财务援助、推出税务优惠、利便社企争取公营合约、促进跨界别合作，以及组织推广活动。
5. 其他持份者包括商界、学界及发展较成熟的社企，亦致力推动社企发展，包括建立认证计划、改善社企的融资渠道、推广社会特许经营模式，以及提供学术支援。

社企在本港的发展

6. 香港社企的特征与其他地方接近。一般来说，社企在追求社会目的时，例如为弱势社羣创造就业／培训机会，亦藉着提供服务／产品获取收入。
7. 香港政府近年积极采取行动支援社企发展，包括成立咨询委员会、提供财务援助、促进跨界别合作、提高公众对社企的认识、培养社会企业家精神，以及让社企优先竞投政府合约。
8. 因应本港社会经济发展和公众对社企的期望，政府在不同阶段为社企发展提供相应支援。早期的支援措施始于 2001 年，主要以市场导向方式，直接

为残疾人士创造更多就业机会。2002年至2007年可以说是社企的播种期，重点在于透过加强社区互助与跨界别合作，以应付贫穷问题。在接着的萌芽期（2008年至2010年），政府加强支援服务、为社企制定政策，以及提高公众对社企的认识，争取公众支持。经历上述数个阶段后，社企发展迈向了新的一页，例如政府鼓励更多非牟利机构参与社企发展和引入创新及创业精神模式的新概念，促成社会效益及建立社会资本。

9. 政府以外，其他持份者在促进社企发展方面亦有一定的角色，包括提供财务援助、培育社会企业精神并创造有利环境，以及提高公众对社企的认识。
10. 过去几年，在政府及其他持份者的努力下，社企及社企项目在数目上均有上升；至于非根据《税务条例》第88条注册为慈善机构的社企，数量亦增加不少。
11. 虽然本港社企的业务多元化，但普遍可归纳为四类，分别是生活百货、饮食、护理与医疗及清洁服务。值得注意的是，本港社企的营运目的以追求社会效益（特别是为弱势社羣提供就业／培训机会）多于环保或经济效益。
12. 普遍来说，社企有多于一个的资金来源，包括政府资助（特别是开业资金）、所属团体资助及营运收入。大部分社企的经营处于亏损状态，少数达致收支平衡，获得盈利的社企可说是凤毛麟角。值得注意的是，有社企在没有依靠资助或捐款的情况下，仍能够获得盈利。
13. 智经从问卷收集得来的资料显示，获利的社企有较多义工帮忙，报称亏损的社企则相对多依赖受薪员工，并将大部分的营运开支用于支付薪金。
14. 社企一般都具备一定形式的问责制度，如定期举行董事局会议及公布财务报告。不过，社企就透明度及透过年报披露资料供公众监察方面则有待完善。我们亦留意到部分社企负责营运计划的管理层只具有社工背景。
15. 社企营运成功有三个关键要素，分别是充足的准备工作、良好的领导和管理能力以及灵活的应变能力。近年亦见有社会企业家以社会创新形式发展成功的项目。
16. 本港社企面对不同的挑战，包括筹集资金困难及营商环境严峻；欠缺相关经验／专业知识及人力资源管理问题；社福机构及商业投资者面对文化冲击；公众对社企认识不足；以及难以评估社企的社会效益。另外，亦有社企认为政策支援未完善，未有确定的社企定义以及法律架构。

17. 综合而言，社企面对两个主要挑战，一是难以在财政上自给自足，二是营商技能及经验不足。由于社企这个概念在海外的较长时间，在应对上述两方面的挑战时，本港可以有所借鉴，包括协助社企筹集资金、鼓励私人投资、减轻社企财政负担、提升及丰富社企营运者／员工的技能及经验，以及增强公众对社企的认识与消费者信心。
18. 社企营运是一门生意，尽管肩负着社会使命，亦须维持财政的可持续性。业界是时候改变思维，确立以商业模式营运社企。此外，各界亦须配合，提供全面支援以回应社企的需要。

建议

19. 智经在「思维改变」、「资源整合」及「商业运作」三大方向下，提出六项建议供参考。我们期望有关建议能推动社企在自负盈亏的原则下持续发展。

一、 思维改变

社企须摒除传统福利模式，提供对社会有利而非只着眼于扶贫的项目。政府应协助推动社企发展的新方向，让社企以一个对整体社会有利的商业模式运作。这些社企须实现社会目的，例如为弱势社羣创造就业机会，或提供社会需要但难确保高回报的产品／服务。

为实践这个方向上的转变，建议政府为那些准备采用新商业模式运作的社企提供支援。商界亦应加强支持社企发展的角色。长远而言，商界可将社企精神融入商业运作之中，将企业愿景结合社会目的。

智经建议 -

1. 推行认证计划，给予获认证社企财政及其他支援，并增加公众认同及投资者信心；及
2. 增强商界人士的社会责任意识，从而扩大社会效益。

二、 资源整合

政府与其他持份者应协助社企采取积极措施以改善不足之处。然而，现时各界的支援并不集中，社企需要一个全面、系统性、综合的平台以获取资讯、支援及培训。

智经建议 -

3. 扩大「社会企业支援小组」的功能，以一站式专责监管及推动社企发展。

三、 商业运作

其中一个使社企可维持财政持续性的方法是以商业模式运作，当中包含两个重要因素，分别是足够的财政资源以及适切的市场策略。社企不应再依赖政府或所属团体，而要探索其他融资渠道、推广其机构与产品／服务及复制成功的业务模式，以助业务发展。

智经建议 -

4. 探索其他融资渠道，如贷款及私人投资；
5. 加强促进社企发展的宣传；及
6. 推广社企特许经营模式。

总结

20. 社企发展令人欣喜，产品／服务覆盖不少领域，亦为弱势社羣带来更多机会与尊严。目前社企在本港经济体系中只占一小席位，智经相信在政府、商界、其他持份者以及社企本身的共同努力下，再加强创新精神，社企发展有极大潜力。
21. 以社会福利或扶贫思维模式经营社企，不利社企发展，亦限制其对社会和经济的贡献。与此同时，更多有心人如社会投资者希望给予社企更多协助。为此，业界须摆脱固有思维以争取这些支持。
22. 成功的社企须以创新和创业精神及自负盈亏的商业模式运作，从而实现社企可持续发展（即收支平衡）、促进社企的进一步发展、为整体社会带来更多效益。