

社會創新——香港社企發展研究

研究報告



2010 年 5 月 17 日

香港政策研究所

李正儀博士、陸人龍博士、陳雲根博士、梁建恆博士

社會創新——香港社會企業發展研究

研究委員會成員：

李正儀博士（主持人）、陸人龍博士、陳雲根博士、梁建恆博士、謝家駒先生、
潘國城博士、蔡海偉先生、譚穎茜女士、陳偉群博士（歿）、莊陳有先生、
紀治興先生、楊建霞女士、尹子信先生、李志輝先生、岑家輝先生、
黃培峰先生、鄧秀君女士（排名不分先後）

研究員：

陳雲根博士、梁建恆博士

研究助理：

卓靜萍小姐、黃志雲小姐、黃秀麗小姐、谷芷倫小姐

訪問員：

林芷宜博士、張文偉、黃婉慧、鍾凱鏗、余希華、蘇信恆、姚景文、林碧琪、
周綺清等

鳴謝：紀治興先生捐助十萬元支持是項研究。



©香港政策研究所，二零一零年一月

目錄

前言	1
第一章	2
社會企業和社會發展	2
西方社企研究概況	2
社企和社會發展	4
社企和公民社會	10
英國、歐盟及美國的社企定義	12
社企和社會發展	14
第二章	17
香港社企的發展及其特色	17
香港社會企業的歷史	17
香港社企的類別和組織型態	20
香港社企的特色和弱點	22
第三章	25
香港社企個案分析	25
研究方法	25
研究成果之一：一般概況	27
研究成果之二：典型個案分析	29
研究成果之三：什麼是精明的良心企業	33
第四章	35
香港社企發展的障礙	35
企業精神不足、資金短缺與管理欠善	35
市場狹窄	36
社會的認知及支持不足	36
制度上的障礙	37
第五章	39
社企發展前景及建議	39
社企的發展空間	39
政府的角色：創造支援和培育環境	42
(iv) 設立中介組織，鼓勵民、官、商、學的伙伴協作	44
結語	45
附錄	46
附錄一：香港社企發展的里程碑	46
附錄二：社會企業研究計劃訪談表格	48
附錄三：受訪社企名單	51
附錄四、社企訪談檔案	53
社企個案描述	53
1. 曙光裝修公司	54
2. 何文田體育館餐廳	56

3. 豐盛髮廊	58
4. 明途聯繫	60
5. 「互惠人才市場」計劃	62
6. 一線通平安鐘——長者安居服務協會	64
7. 救世軍家品店	66
8. 救世軍沙田公園小食亭	68
9. 東華三院自在軒餐飲服務	69
10. 東華三院創毅蔬果加工及批發服務	70
11. 東華三院華欣綜合清潔社	72
12. 和富社會企業	73
13. 頌恩護理院	75
14. 公平點——香港公平貿易動力	76
15. 鯉賞空間	78
16. Home Café	81
17. 活力店——香港復康力量	83
18. 幼兒康逸社/母嬰康逸社	85
19. 明朗服務有限公司	87
20. 康融服務有限公司	89
21. 樂融雅敘餐廳	91
22. 仁愛堂綠家居	93
23. 仁愛堂家務通——環保清潔服務	95
24. 關懷舍——基督教香港信義會	97
25. 嘉湖閣餐廳（已於 2009 年 6 月 4 日結業）	99
26. 傷青花藝舍	101
27. 力加服務有限公司	102
28. 百合谷茶餐廳——浸會愛羣社會服務處	104
29. 匡智會之園景軒（已於 2009 年 3 月結業）	106
30. 大澳文化生態綜合資源中心	108
31. 香港盲人輔導會之按摩治療中心	110
32. 有機空間之草菇培植	112
33. 悠閒坊	114
34. 回書店	116
35. 芊業坊	118
36. 懷智匡業	120
37. 明愛天糧	121
38. Green Ladies 二手店	124
39. 家居好幫手	127
40. 新生便利店	129

41. 甜蜜蜜新生咖啡店	131
42. 新生禮品廊	133
43. 新生糕美	135
44. 葵青清潔服務	136
45. 新生青麟山莊物業管理	138
46. 新生龍情聚（合約已於 2009 年 2 月 28 日屆滿，沒有再續約。）	140
47. 新生餐廳	142
48. 新生農社	144
49. 新生鮮菜店及新生鮮果店	146
50. 新生農場生態旅遊	147
51. 採得寶 Easy Mart	149
52. 長者家	150
53. 愛・服・飾南亞創藝	152
54. 英語會話班	153
55. 「黑暗中的對話」	154
56. 低碳管理顧問服務公司 Carbon management consultancy	156
附錄五、海外社企個案調查	158
1. National Trust UK (英國國家信託基金)	158
2. Eden Project (伊甸園計劃)	160
3. Ten Thousand Villages (萬村計劃)	162
4. Urban Harvest (城市收穫)	164
5. Creative Clay (創意粘土)	166

前言

社企是當代公民社會發展的其中一個新方向。近年，受到英美等國家的經驗和潮流影響，公民組織嘗試主動介入市場經濟運作，以嶄新的商業創意結合社會價值，如消除貧窮、公平貿易、社會公義、勞工權益、扶持弱勢社群等，憑藉企業運作模式，達到社會目標。然而，論述香港的社企發展，須注意香港本土的環境。香港在一九九七年遭逢金融風暴，引發經濟衰退，為了紓緩本地弱勢社群的困境，增加就業機會，香港政府乃於二零零一年開始以資助社企來達到扶貧的目標，成為香港社企發展的一個里程碑。香港扶貧委員會是港府最先處理社企定義的部門，該委員會二零零五年的報告（22/2005）說：「社會企業並無統一的定義。該等企業可資識別的主要特點，是其所有或部份業務同時追求商業及社會目的。」¹該委員會當時認為，正是由於定義不一，學術上未有正式研究以確定正式的數據，這點正好說明香港社企的數量和發展狀態只屬離型。

本研究的焦點是香港的社企，目的是探討如何以企業家精神實踐社會目標，促進香港的社會創新，造就新的社會價值。研究審視社企的核心概念、社會效益和經營策略、分析香港社企的概況及發展潛力，其面臨的外部及內部障礙，以及如何開創新的經營環境。本研究包括個案訪談、調查及分析，並嘗試建立一個描述香港社企的檔案方法。研究工作從理論框架出發，並突出香港的特色，注重具體的本地社企個案分析，理解社企面對的實際困難和發展機遇，並藉觀察個別社企如何創業、既有的福利服務如何轉型、商業技巧及市場創意如何發揮作用等，歸納意見。

¹ 扶貧委員會，文件 22/2005 號，第 1 頁。

第一章 社會企業和社會發展

社企可以從商業創意開始，也可以從福利事業開始。前者從商業模型之中注入社會責任，可以藉企業運作模式解決社會問題或創造社會價值，令自由市場變得更為豐富多元及更有人情味；後者可以幫助處於社會邊緣或甚而遭受排斥的弱勢社群透過參與商業經營而重返社會的核心之中，得到尊嚴並賺取生計。

社企定義繁多，難有一致看法，都是基於社企有商業創意、社會關懷及可持續發展的三重底線（triple bottom line）。誰有根本的存在價值（inherent status），是企業？還是社會關懷？要先成為成功的企業開始，還是要先從實踐社會價值開始？企業先行，還是社會先行？還是兩者同時進行，並行不悖？由於各地有不同的偏重，便有不同的定義，乃至引伸出不同的公眾理解和政府行為（如法律規定、資助方案等），因此，有必要訂立一個全面探討社企現象的理論框架。

我們可以首先檢視社企研究在西方國家的情況。

西方社企研究概況

在已發展的國家中，社企是近二、三十年間發展出來的新興事業，其研究仍只在萌芽的階段，也未正式走進「學術」的殿堂。Desa(2007)搜尋了從 1985 年到 2006 年間七份最高等的學術企業和管理學報，竟找不到有關社企或社企精神的文章。Alter (2006)指出，當社企越發重要的同時，我們對其相關的知識卻明顯匱乏；作為社會實踐的重要新興領域，社企也確實需要累積更多理論和實證，才可以有更深入的研究。此外，社企的貢獻和影響亦需要更準確的描述和測量。

英國 Cardiff University 的 Ken Peattie 和 Adrian Morley 在 2007 年期間，曾全面地回顧了社企研究的文獻；他們認為現存的文獻有不少缺口(2008)。英國政府在 2005 年小企業調查中，發現英國已有多達 55,000 個社企，產值達£ 270 億。但有關的研究薄弱，與其規模並不相稱。他們指出，現在研究社企的範式走向二元化，一種「研究」將焦點放在社會企業精神，強調個人主義和社會企業家作為「英雄化」的個體。另一種則將重點放在集體主義和合作成果。

在社企的初期發展中，重視「英雄主義」是可以理解的。相對於傳統的企業創新，社企的創新基於非常不同的想法(Dees 2001)。某些著述強調社會企業家的角色，認為他們能以大膽的方式，抓緊機會，運用企業技能創造社會價值。事實上在企業家的個人主義仍難立足的地方和文化裏，社創精神也難以發揚和

實現(Peredo and McLean 2006；Spear 2006)。因此，以「英雄化」個體為主要內容的著述是非常重要的，這些「英雄」的故事，就像歷史的英雄人物和他們的事蹟，往往能吸引大眾的注意，他們的思想和活動，成為社會新的智慧泉源，他們提倡的精神也會感染社會大眾和新一代。在學術上，他們累積起來的「個案」，可以成為研究的實証和理論基礎。

以社企作為一種集體社會現象的研究，在過去十年已有一些初步成果，不少學者開始以綜合的方法探索其發展狀況、型態和需要研究的課題；這些著述都值得我們參考；這裡可舉出幾個例子。Evers et al (2004)提倡一個三層球形架構：一個揉合了市場、狀態和民間社團的資源結構，資源分為營運收入、津貼支援和義務奉獻三種。Hockerts (2006) 亦從類近的角度，試圖分析社企在私有產值與創造公益之間的關係及矛盾，認為主流的管理研究沒有對這些現象的理論解釋，故難以此作為社企研究的基礎。

另外，亦有以企業管治的不同角度研究社企，特別以「管家論」(stewardship)和「持份者論」(stakeholder)的論述（如 Mason et al., 2007; Low, 2006）。其他包括財政來源（如 Brown and Murphy, 2003; Perrini and Marino, 2006）、成功因素或障礙（如 Sharir 和 Lerner 2006）、與公共事務的關係（如 Chapman et al., 2007）、外在企業支援服務（如 Hines 2006）、市場營銷（如 Shaw, 2004; Bird and Aplin, 2007）、人力調配、職員、志願者（如 Royce 2007）等。

上述著述都較集中於西方經驗的領域或個別關鍵議題，包括定義、章程、政策、支援和投資 (Jones et al. 2007)；其中一些圍限於社企的個別類型如自由貿易組織，信貸協會或者合作社，又或是過度集中在個案分析(Howorth 2006)。

較客觀的是 Haugh (2006) 曾經就現時的情況，列出了八個未來研究的主題，包括：1. 界定社會企業精神的範圍；2. 環境因素及其趨向；3. 機會和創新；4. 組織方式；5. 資源承購；6. 機會開發；7. 功能測量；及 8. 社會企業精神的教育和訓練。這是一個比較完整的研究架構。但社企畢竟是一個新興的社會事業、社會現象和社會活動。在不同的國家和地區，即使同受社企精神的啟發，亦會有很多不同的取向和型態，因而增加了問題的複雜性，社企的研究因此是充滿挑戰性的。其中單為給予社企一個最基本的定義，就已是困難重重。社企的廣泛性和靈活性；不同地區的文化差異、法律結構、地理範圍，以至社企本身的資助性質、盈利取向，關係和組織類型等，都會產生不同的結果和影響 (Defourny 2006；Jones et al., 2007)。Haugh 的建議確有助於社企的深入和比較研究。然而，我們亦要以更廣闊的角度去探求社企在人類社會發展中的地位和作用；同時，要具體地理解和分析社企在個別地區的發展道路。

從宏觀看，社企的出現和興起，與人類社會經濟發展帶來的貧窮問題有很

大的關係，但社企以企業型態立足並成長，在人類的經濟活動中佔有愈來愈重要的位置，亦凸顯其具有「經濟理性」的實質，應當成為今天「宏觀經濟學」的組成部分。再者，社企具有重要「社會目標」的內涵，因此也是當代「公民社會」發展及其價值觀的重要一環。我們必須從這些角度去理解社企的興起及其意義，尤其是社企在社會改革中的重要角色。

個別地區的社企研究，則必須回歸於其特定的社會時空，香港的社企亦須有具體仔細的研究和調查，始能構建適用的研究架構和理論，並作出有用的分析和建議。

本章下面各節是從宏觀著眼，找尋社企的歷史角色和定義，並檢視社企在歐美地區發展的情況。餘下各章則以微觀方法研究香港的社企。

社企和社會發展

發展與貧窮

「發展」(Development) 是人類提升和改善生活的一個過程或階段，也是許多國家的主要目標。發展經常被解釋作為一個經濟的問題，其實經濟的增長並不完全相等於發展。Immanuel Wallerstein 因此提出一些關鍵和基本性的問題如：「發展是什麼？」、「為誰及為甚麼要發展？」和「經濟的增長是否能承諾帶來生活水平的改善？」等²。

貧窮和落後往往帶來政治和社會的衝突和對抗、動亂、饑荒和文盲等 (Hui 2000)。然而，發展有潛在的不利副作用，工業文明和現代商業帶來了新的財富，但傳統自給自足農業經濟會老化，社會邊緣化；同時，社會不平等現象凸顯，傳統的生活、習慣、風俗文化在發展過程中瓦解，亦有新出現的貧窮問題。因此，雖然發展是人類社會發展的一個必要條件 (Rostow, 1990:6)，但也有學者會認為貧窮是發展的必然副產品 (Sahlins, 1968)。貧者往往缺乏適應新秩序的能力；沒有協助，他們將永久被關於繁榮門外。換句話說，市場主導的發展可能激化而不是減滅貧窮。

發展因此應該成為一個更平衡、更完備和更成熟的成長程式。在這個理念中，發展是指促進政治、經濟和社會條件的平衡進步，是一個多面的程式，當中包括整個社會和經濟體制的重建和再定位 (Todaro, 2000)，包括生計 (經濟)、自尊 (社會) 和擺脫政治奴役 (Todaro 2000)。

因此，發展必須有策略性的管理。在數十年前，Alexander Gerschenkron 即

² Immanuel Wallerstein：《發展是指路明燈還是幻象？》

認為發展的不同階段均需要政府不同程度的介入，以做好這種策略性管理，而其中一項主要工作就是消滅貧窮(1962)。福利經濟學家如 Sen (1999) 指出生產力發展和提供社會安全網的需要，從以確保貧窮者在發展中的福利。最近的重要例子包括聯合國開發計劃署 (UNDP) 的支援貧窮策略論文(Poverty Reduction Strategy Papers)、全球知識合作入口³ (Global Knowledge Partnership Portal)、以及由志願者成立的 Charity Focus⁴ 的支援貧窮計劃等。UNDP 把支援貧窮的概念轉化為千禧發展目標計劃，旨在根除貧窮、加強平等及提高貧窮者的權利。簡單而言，支援貧窮的挑戰是怎樣把總合經濟增長的收益，再分配到貧窮的民眾手中 (Ravallion and Chen, 2003)。

社企起源於慈善福利事業，因此跟支援和解決貧窮的理念關係密切，社會的整全和可持續發展，也正是社企的努力目標。當社企成為一個社會運動並發展到一定的規模時，它就不單是一個企業，而是一種全新的社會發展模式，為弱勢社群及貧窮者開啟機會和可持續的途徑。以支援貧窮為重點的發展議程，是為對抗貧窮、不平等和社會邊緣化的問題而設計；這與純由市場主導的商業發展資本化，並作為一種催化劑去促進經濟發展的方法有重要的區別。

社企雖以商業模式運作，但社企不是為股東謀取最大利潤，社企營運所得的利潤是用來再投資於該社會企業或其他社區用途，令機構帶有仁義性質 (philanthropic)。慈善團體或福利機構也會經營社企，但社企不同於慈善團體或福利機構，社企進入市場經濟，不依靠長期的撥款或捐助，而是以收取費用的模式來達致永續經營。光顧社企，要付出費用，換取產品、服務或專用權。即使是該市場是受到政府的政策優惠 (如政府採購優惠、租金減免等)，或者受到消費者的道義眷顧，它也是一個類似的市場 (surrogate market)，一樣要有企業管理，也要面對虧損和倒閉的風險。因此社企難以當作純粹企業或純粹慈善事業來理解，是因為社企是介於兩者之間，屬於混合經濟的範疇。我們可以將 Dee 的社企混合譜系概念 (Social Enterprise Hybrid Spectrum)，以下表顯示：⁵

³ Global Knowledge Partnership is a multi-disciplinary partner of governments, NGOs, inter-governmental organizations and the Third Sectors on poverty alleviation. More information can be found on <http://www.globalknowledge.org>

⁴ Charity Focus is an experiment by volunteers to build websites, provide technical assistance, and engage in a wide variety of projects designed to benefit the many non-profit organizations dedicated to public service. More information can be found on <http://my.charityfocus.org>

⁵ 原表見 Dee 1998。

純粹慈善事業<----->純粹商業

動機、方法及目標		善心為主社會使命為本社會價值	混合動機社會使命及市場推動社會及經濟價值	自利為主市場推動經濟價值
主要持份者	受益人	免費	津貼價格；或混雜津貼價格及免費提供	市值定價
	資金	捐助及撥款	低於市值的融資成本；或混雜捐款與市場融資	市值融資
	員工	義工	低於市值的薪金；或混雜義工與市值薪金	市值薪金及福利
	供應商	捐贈	低於市值的供貨；或混雜捐贈與市值供貨	市值定價

由上表可見，在慈善事業與商業之間，是一個延展的譜系，而社企則涉及兩者的特點，介於當中，有時靠近慈善事業，有時靠近商業。作為一種新變種的企業，社會企業在本質特徵上，是運用私人企業的方法來達致主要社會目標，使社企在形式組織上成為私營企業的「變種」(Defourny 和 Nyssens 2006; Dees 1998)，導致社企卡在常規商業、公共部門或者非盈利組織之間，成為一個「混雜」(hybrid) 或妥協地帶。不同類型的社企及其不同的環境因素，造就了商業和非盈利組織之間的交叉混雜，這是未來值得研究的有趣課題。

假如我們將經濟活動分為三個體系：第一個體系是私人的、盈利的(private and profit-oriented)；第二個體系是公共服務、計劃供應的(public service and planned provision)；第三個體系是自助、互惠及以社會為目標的(self-help, mutual and for social purpose)，則社企是位於第三個體系，然而社企也同時應用第一個體系的企業精神和管理方法和第三個社會體系的目標，因此形成了社企的混雜性質。社企有時以慈善活動開始，旁及商業；有時以商業活動開始，兼及慈善。更多的趨勢，是慈善意識與企業精神的相互結合，成為一體。

社企的企業精神和商業創意

社企是服從於市場的需求及支付能力的。社企的產生都具有明確的社會目的，其中不少都支援貧窮，但社會企業並不是社會主義經濟，它依然在市場經濟範圍之內，以貨幣而不是以權力來支付服務。很多時，一些社會價值無法以企業方式來實踐，經常是囿限於基本條件之不足，明明看見市場的需要，卻難

以調動資源，服務於社會需求，並滿足弱勢者的需要。社企照顧的範圍，如弱勢社群就業、弱勢社群的健康護理及家庭照料服務、社區環保、康樂文娛等，正是現時一般的牟利生意難以處理的範疇。一般的牟利生意照顧不到社企處理的範圍，大致有以下因素：

- a. **業務規模或經營模式不適合：**弱勢社群的支付能力不足，或者他們可以負擔的交易額所產生的利潤不足以養活一般的商業，零星交易的投資回報周期很長（至少三年），難以抵銷香港高昂的營運成本（租金和工資）。如果企業不採取適當的經營模式（business mode），難以存活；
- b. **業者的資訊障礙：**窮人不是一般市場調查的對象，在商業概念上他們也不是消費者而是受助人，一般商業掌握弱勢社群的資訊不足，不知道他們的需要；
- c. **業者的網絡障礙：**窮人一般在商人的社交圈子之外，是一般商業無法接觸到的邊緣社群。意識上也不會考慮將邊緣社群的網絡組織起來，成為較大的顧客群。如果不是已有網絡（如社福團體），要維持新的弱勢顧客網絡，需要很多人力物力。
- d. **業者的效益障礙：**即使能夠開發弱勢者的小眾市場（niche market），一般的商業營運模式或營運效益，也難以牟利；
- e. **難以估計的競爭行為：**假如公司或其他同業申請了政府補助或資助，難以預測政府政策的改變而影響競爭；及
- f. **消費者的資訊障礙：**即使有些產品（如本土農作）及服務（如陪診）有使用價值，也符合道義精神，然而一般消費者接觸不到。

開發新興的小眾市場或隱蔽市場（shunned market）、照顧弱勢社群的就業、培訓弱勢者、保護環境和促進社區健康，都是很有價值的工作，然而實踐這些社會價值，都不能採取一般的商業模式。成功的社企，尤其是一些靠非常的創意而產生、茁壯、成長的社企，往往可以打破這種「宿命」的限制。

舉幾個經典的社企例子，便可以發現社企的非凡商業創意：

- **鄉村銀行（Grameen Bank）：**屬於微型貸款，由 2006 年諾貝爾和平獎得主穆罕默德・尤努斯(Muhammad Yunus)於 1976 年在孟加拉創辦。向銀行進行貸款，借一千萬元容易，借一萬元卻很難。窮人無疑不能承擔大額貸款，卻可以承擔小額貸款，也需要小額貸款；而窮人珍惜其社會網絡，他們償還貸款的誠信其實很高；窮人以貸款經營的業務，都是他們十分熟悉和在行的業務（如農作、社區勞務等）。只要創立合適的商業模式，小額貸款一樣可以養活銀行，甚至是一家大銀行。鄉村銀行每年貸款以億計，現時為孟加拉規模最大的銀行，遍佈孟加拉數以千萬的村莊。

- **《大議題》(The Big Issue)**：由創辦者 John Bird 和 Gordon Roddick 在英國成立的一個報章推銷網絡，推銷員全是失業者及遊民。流浪乞丐固然是不具備即時聘用的條件，但是他們長期盤踞街頭，豈非是極為珍貴的街頭銷售網絡？他們不害羞、厚臉皮的乞討能力，豈非是推銷員必須具備的其中一項能力？只要加以訓練，他們就是很好的雜誌或其他產品的推銷員。
- **大城小廚學生餐 (Jamie Oliver's Kitchen)**：英國公立學校的學生餐只有每份 35 便士的預算，學生只好啃漢堡包和薯條等垃圾食品。只要讓學生嘗試美食及理解健康食物，只要令政府覺察垃圾食物如何損害國民的身心健康，製造更多的社會問題，政府的支付能力，其實不限於 35 便士，可以提高到 50 便士(小學)和 60 便士(中學)。問題是，先要有一個成功的例子。廚師 Jamie Oliver 願意與飯堂的廚娘分享他的名聲，創造奇蹟。
- **黑暗中的對話 (Dialogue in the Dark)**：由創辦者 Andreas Heinecke 在德國創立，以促進視力健康人士對視障人士的理解為目標。不必用視力就可探索環境，這是否一項很了不起的能力？失明人帶領健全視力的參加者，在黑暗的環境中探索前進，講解對話。失明人對環境觸覺的敏銳，是一項等待開發的才能，可以轉化為賺錢能力，取得專嚴。人們購買門票進入黑暗的展覽場，既是體驗經濟 (experience economy) 的消費，也對失明人的世界多了理解。然而，要從中設計出一個收費模式，卻需要非凡的商業頭腦。

在上述的四個例子，社會企業家積極調動資源，創立一個新的商業模式，令資源可以優化使用，爭取最大的社會效益。結果，不單可以成功經營，而且還以特許經營、傳遞創意、傳授技巧等方法，令更多地區可以採取其商業創意，令更多人得益，最終有助於創造一個強大、可持續及社會融和的市場體系。

這種社企不單只是福利事業，也蛻變和優化為具有完整商業理性和效率的企業，並成為重要的社會經濟發展模式。事實上，在過去 20 年間，社企的發展已打破了很多傳統的商業經營觀念。

上述例子突顯出創意的重要性，反映他們已經能通過新的思維，找出營運的成功之道，在市場立足並可以持續發展，甚至使弱勢社群成為有用的社會人力資源，能為他們自己獨立謀生，也同時為社會提供了有價值的服務。從經濟學的角度看，他們都能符合市場經營的思維邏輯，亦基於充分的商業理性。

企業社會責任

在探討社企的發展時，我們也會注意到近年在純商業活動中冒起的「企業社會責任」概念。早在一七九九年，威爾斯的棉花廠主羅拔·歐文 (Robert Owen)

主張為工人成立醫療基金，並且拒絕聘請十歲以下的兒童為勞工。他又認為賺取 5% 的盈利已經很多，這令到很多股東退出，然而也有新的股東認同而入股。很多資本家秉承仁義價值，在企業內提倡民主管理和員工福利，也以獎賞的方法或優惠價格令員工取得公司股份。過去 20 年，在全球化、貿易自由化的發展下，發達國家公民對企業的期望日高，由於這些因素的影響，不少政府和企業在勞工及環保方面的運作都制訂了企業社會責任標準。非政府組織和行業協會（如國際標準化組織、公平勞工協會、社會責任國際組織）也訂立標準，闡明在本土或海外獲社會認受的企業行為。一方面，企業要創造經濟價值，為投資者賺取利潤；另一方面，企業要實踐新的企業價值（corporate values），並且協助創造社會價值。公司不僅要保證品質，也要做個「企業公民」，依法納稅、做好環保和維護勞工權益等，也要有好的管治、熱心慈善公益和社區參與。香港的中華電力公司捐款參與環保教育工作、麥當勞餐廳聘用弱能人士為店員及星巴克咖啡店採用公平貿易產品等都是例證。港府也積極鼓勵商界投入「商界展關懷」、「社區投資共享基金」及「攜手扶弱基金」等資助或活動，促進企業社會責任。近年更有社企成功與商界建立合作關係，使商界的社會責任理念得以進一步伸延。其中的典範如：長者安居服務協會一線通「平安鐘」服務與香港煤氣公司合作，使煤氣公司上門例行檢查和維修的員工能同時注意長者獨居實況，並推廣平安鐘服務，正好體驗出伙伴合作的精神和雙贏的商機。

一般商業企業願意為社會價值付出額外的成本或放棄最大的利潤，甚或參與協助社企的發展，當中也具有經濟理性的層面：

- 實踐社會價值令公司有公益性的榮譽，容易加強顧客信任，也有利於擴大公司的社會網絡，穩定交易合約。
- 由於有份實踐社會公益而不大計較是否取得最大的薪酬回報，員工在社會工作上取得更深層次的滿足感和喜悅，令企業管理更為順暢，人際關係也較和諧。有社會責任的公司，以社會使命或更能吸引和留住人才，減低員工流失率。
- 經營社會企業有特定的困難，足以鍛煉商業創意，要員工有非一般的商業頭腦和耐力，此中提升了的經營能力可以回饋到其他業務之內。

但企業執行社會責任和社企的經營仍有其不同之處。企業社會責任一般只是私營企業的一個服務概念，以項目形式推行。社企則是包含社會目標為使命的企業，是獨立的個體運作或組織，下述的表列可以說明兩者的分別：

分辨標準	企業社會責任	社會企業
公司主體	一般的私營企業，多數是有一定規模的大公司或商團。	社會企業，多數是小型公司。

公司產權	私人持有	一般是「公共」持有
首要關注	公司的營利，分攤資源以社會責任促進母公司的商譽。	同時關注企業營運及社會目標，兩者是統一的。
資金來源及財政承擔	一般是在不影響公司財政健全之下的投入，沒有財政上的道義承擔，也不介意項目是否可以收回成本。	自負盈虧，以盈利預期來計劃服務 (income-based)。
營業形式與投入程度	不少是公司公關部門的項目，或者提供資助予其他社會服務團體的活動。若是後者，會選擇符合公司形象或願景的民間組織合作，但絕少介入民間組織的財政及實際營運。	社企的項目是公司本身的主要或全部業務。

可以說，社企與企業社會責任活動的目標大致接近，並不互相排斥。但社企所秉持的社會價值比私營企業依然較為顯著：

- a. **仁義價值**: 有核心的利他主義的價值觀，並以之為企業的使命；
- b. **義務承擔**: 對於受助人或社區有特殊的承擔，甚至是額外的義務承擔（如向弱勢社群的員工支付平等的工資）；
- c. **開明管理**: 一般來說，擁有民主的企業架構，賦予成員及員工更大的授權，一些社區提倡僱員擁有權，也願意向公眾問責
- d. **社會資產**: 創造社會資產，鼓勵義工參與，注重社區合作及建立長遠的關係網絡

不論如何，社企和商業機構的社會企業責任，同樣都重視社會目標，關注貧窮和追求社會的平衡發展，在精神上是共通的，兩者亦在很多方面可以加強合作，以取得相輔相成之效。

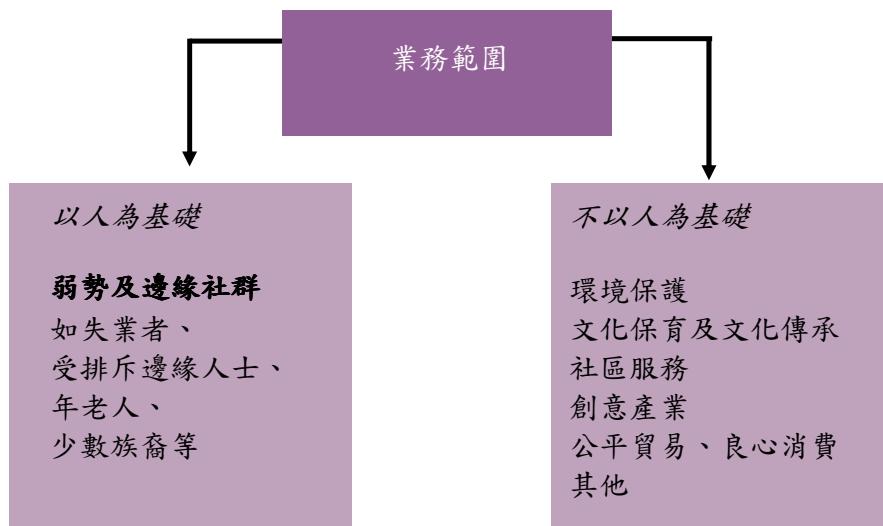
社企和公民社會

如上所述，一般的社企多起源於福利或慈善事業，他們服務的對象是各種弱勢社群，而社企的經營目標是達至某種「社會目標」為其使命。例如，通過對弱勢社群的幫助，從狹義而言是為該等弱勢個人服務，促成他們的新生、自食其力等。從廣義而言，這些服務成果也會促進社區的凝聚力，保障公民權例，發揚互相關懷的精神，協助個人的自我實現，減少貧富的不平等以至消滅貧窮等，均和現代公民社會的價值觀相一致，因此社企已逐漸演變為建設和促進公

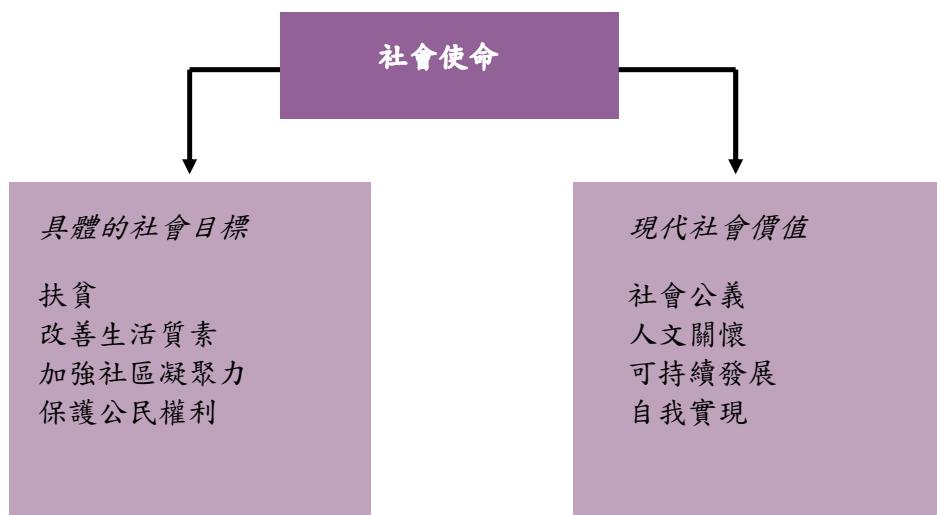
民社會的重要工具之一。

除了以具體的「人群」為服務對象的社企之外，一些新興的社企則較間接地以推動「公平貿易」、「社區服務」等形式出現，其服務的對象其實亦是一些和我們距離較遠的弱勢社群。此外，亦有一些社企以推動「優化保育」、「環境保護」或「可持續發展」等社會目標為主要目的，這些社企的服務對象已擴闊至全社會而非單純是弱勢社群，但其標榜的價值觀（例如良心消費）亦和今日的公民社會相符。他們以社企的稱號出現，是因為其活動亦以企業營運的方式，去達到今日公民社會的重要「社會目標」。（見下圖）

從業務範圍來劃分，社企可以分為「以人為基礎」和「不以人為基礎」兩種：



從社會使命的角度來分類，則社企可以達到一些傳統慈善事業以至社會保障和社區發展的具體目標，也可以幫助我們成就重要的現代公民社會價值：



在今天，社企已成為當代公民社會發展的重要方向和內容。

英國、歐盟及美國的社企定義

社企的發展源於歐美，其中一些社企已取得了很好的成績，並成為創意經營的典範。檢視這些地區社企發展的情況，可以加深我們對社企精神及其發展趨勢的了解。

英國的社企

社會企業自二十世紀七十至八十年代起開始發展，最早從英國倡導並逐漸擴展至世界各個角落，至今社企的發展亦最為蓬勃，其貿易及工業部於 1972 年曾為社企立下定義：「社會企業的主要追求是社會目的。其營利主要用以投資企業本身或社會，而非為股東或企業持有人謀取最大利益。」

在 2007 年，全英國共有 55,000 家社會企業，佔全部企業的 5%；僱員共有 775,000 人，當中三份之二為全職，此外尚有 300,000 為義工；全年總營業額為 2700 億英鎊，營業額的中位數為 285,000 英磅，當中 84%來自貿易。

在英國，由於社企可以註冊為「社會公益公司」(Community Interest Company, CIC)，在概念上，可以分辨一般的社企與法定的社企公司。英國官方對社企的定義有寬鬆的一面，也有嚴謹的一面，兩者的分別在於如何處置盈利。寬鬆的一面，是以商業手法達致社會公益 (business solution to achieve public good) 的機構即為社企，盈利是可以的，雖然這不是其首要目標。從嚴的一端定義，則社企必須是非牟利的組織。⁶

英國的社企的社會目標，大致有創造就業、培訓或提供本地社區服務，並抱有支持及發展本土生產力的觀念，對社會、環境及經濟的影響負上責任。企業的機構模式多數秉承「社會擁有權」(social ownership) 的觀念，企業雖然自營運，但受到託管人的監管，機構的盈餘回饋到企業本身，或用於社區的需要上。

英國在 2005 年進行的社企調查顯示，51% 的受訪社企設於弱勢社區之內，直接幫助弱勢社群；83% 表示其主要服務對象是有需要人士；51% 針對環境保

⁶ 英國政府的貿易及工業署認為，社企是「以履行社會目標為主的機構，該等機構的盈利基本上會根據此目標再投放於其業務或社區上，而非為了股東或擁有人賺取最大利潤。」“A business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximize profit for the share holders and owners” From “Social Enterprise: A Strategy for Success”, (former) Department of Trade and Industry, 2002, p. 13. (www.socialenterprise.org.hk)

護問題；33% 僱用殘疾人士；23% 為失業人士提供職位。此外，87% 的受訪社企向本地社區提供貨品及服務，如培訓班（20%），社會援助（12%）及解決住屋問題（8%）。⁷ 以此觀之，英國政府的社企定義，大致反映當地社企發展的實情。

英國是社企發展的先驅，國際間著名的例子如尤努斯（Muhammad Yunus）在孟加拉創立的鄉村銀行（Grameen Bank）、約翰·柏德（John Bird）的《大議題》雜誌（*The Big Issue*）、CaféDirect、傑米·奧利佛的「十五」（Jamie Oliver's Fifteen）等⁸，都已成為社企的經典。

歐盟的定義

歐盟方面，由於面對成員國的不同環境，其定義趨向寬鬆，任何將私營部門的企業管理技術與社會目標結合起來的企業，都可以稱為社會企業。一般而言，歐盟亦強調社企的社會擁有權（social ownership）。

歐洲委員會（European Commission）支持的民間自發組織「社會企業興起」（L'Émergence des Entreprises Sociales, EMES）說，「社企是社會整體經濟的一員，是將私人企業的企業家技巧結合強烈的社會使命運作的生意」⁹。社企具有多重的目標，例如（i）透過工作團結弱勢社群；（ii）提供社會、社區及環境保護服務；（iii）從事良心貿易（ethical trading），例如公平貿易等。

EMES 的研究報告，分別以經濟標準及社會標準，列出 9 個社企標準：

經濟標準方面：

- a. 無間斷的生產活動及/或產品及服務銷售
- b. 高度自主
- c. 顯著的經濟風險
- d. 維持最低的受薪僱員數量，同時結合金融及非金融資源、義工及受薪人員的工作

⁷ *A Survey of Social Enterprise across the UK: Research Report*. Prepared by IFF Research Ltd for the Small Business Service (SBA), UK Government.

⁸ 鄉村銀行是以小額貸款的方式援助農民購買農具、試種及從事小生意等，令農民可以自力更生，並且避免高利貸的剝削。《大議題》則是以佣金方式僱請露宿者推銷該時事雜誌，令露宿者重拾自信。CaféDirect 是以公平貿易方式，直接向非洲、印度等地的農民購買咖啡、茶葉、可可等飲品原料，幫助農民生計，推動良心消費，改善自由市場的價值，目前已是英國第五大咖啡供應商。「十五」會是廚師奧利佛甄選青少年釋囚之後，授予嚴格的廚藝，令他們經歷公開演出等考驗，建立自信和重投就業市場。

⁹ “They are businesses that combine the entrepreneurial skills of the private sector with a strong social mission that is characteristic of the social economy as a whole.” EMES, 2004。

社會標準方面：

- e. 有明確的目標，達致社區利益
- f. 使用公民的動力 (citizen initiative)
- g. 決策權力並非基於資金擁有權
- h. 強調參與的特質
- i. 盈利的分配受到限制

美國的情況

美國政府並無給予官方的社企定義，民間組織「美國社會企業聯盟」(Social Enterprise Alliance) 作出的定義，兼顧私人企業及慈善團體業務兩方面，而且較少限定社企的盈利用途，而著重社企的雙重身份：商業營運及社會目標並重。該聯盟的社企定義是，「任何採取賺取收入的營運策略，以支持其慈善或社會目標的機構或組織，均可稱為社會企業。與此同時，非牟利組織為了支持其慈善使命而經營的盈利生意或盈利策略，也可稱為社會企業。」¹⁰ 該聯盟強調的是收費服務的模式，而非注重於是否有盈利及如何處置盈利。社企可以收支平衡或者有輕微虧損，但已經聘用弱勢社群（如露宿者），其虧損少於社會用以支援無家可歸者的金額（政府的福利補貼），也算是成功的社企。著名的例子有 Greyston Bakery 及 Housing Works 等。¹¹

比爾·蓋茨（Bill Gates）在 2009 年初的世界經濟論壇提倡「創意資本主義」(creative capitalism) 之說，認為二十一世紀的資本主義應該創造一個消除不公義的市場體制，主張政府、商界、非牟利機構及個人應該提供相對便宜的產品或服務，擴大市場的範圍，令資本主義同樣滿足到富人與窮人的需要，令更多人可以分享資本主義的益處。蓋茨有舉出尤努斯等社企企業家為表率，創意資本主義之說，也有推動社會企業家精神的涵意。¹²

社企和社會發展

正如前文所述，社企定義繁多，難有一致看法。綜合本章所述，我們可以從兩個層面去了解和界定社企。

¹⁰ “An organization or venture that advances its social mission through entrepreneurial earned income strategies; and any earned-income business or strategy undertaken by a nonprofit to generate revenue in support of its charitable mission” Social Enterprise Alliance, USA

¹¹ Greyston Bakery 是一家在紐約州 Yonkers 市的餅店集團，盈利支持其公司基金會 Greyston Foundation，提供廉價住宅、社區託兒、照顧愛滋病人等服務。Housing Works 是一家在紐約市的非牟利機構，負責照顧愛滋病人及露宿者。機構營運廉價店、飲食到會服務及絲網印刷店等社企，用以支持慈善事業。

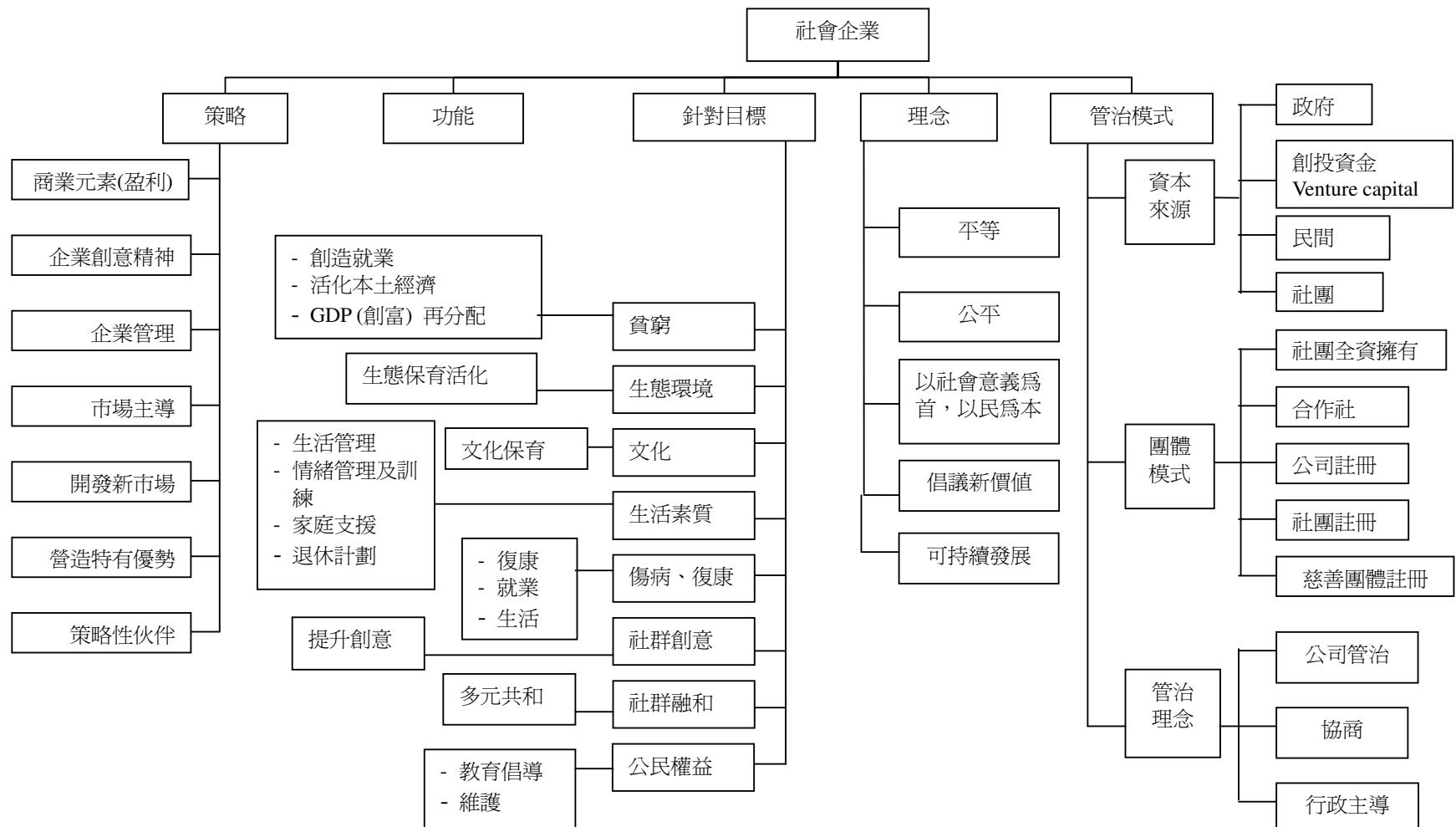
¹² Bill Gate, “How to Fix Capitalism”, p.26, in *Time*, 11 August, 2008. pp.24-29.

第一個層次是社企本身的定義。所有的社企都必須結合明確的社會目標和企業經營(包括企業的可持續發展)，而兩者又當以社會目標為基礎，由此而區別社企與商業、慈善福利事業和商業的社會企業責任之不同。但社企是牟利與否，已不再亦無須成為社企身份的限制。另一應強調者，社企必須有充分的企業精神，而由於其特殊性，往往需要高度的創意；當今也不乏很多成功的例子。

第二個層次是社企在社會發展中的角色和意義。由本章可見，社企由「發展」中的扶貧事業演變成經濟平衡發展和社會改革的力量，由單純的社會目標(慈善福利)擴而為建構公民社會的重要動力和內容，甚至成為一種社會運動。其所牽動和連結的社會層面非常廣闊，顯現出其多元的性質和豐富的生命力。我們可以用下頁的圖表說明其情況。

社企的成功將會為人類社會的發展帶來新的面貌，成為 21 世紀人類歷史的其中一個重要篇章。

社企涵蓋的內容



第二章 香港社企的發展及其特色

廣義而言，不少傳統的社會服務團體屬下的收費業務，都帶有社會企業的性質。如此算來，香港一些歷史悠久的社福機構像東華三院(1870)等，都可以列入為社企¹³。但強調用企業精神創辦事業以達成社會目標的現代社企運動，是在上世紀七十年代英國等地萌芽，並於本世紀之初，開始在香港生根和發展。

香港社會企業的歷史

香港社企的歷史，可以分為幾個階段。在2001年之前為萌芽期，2001年至2008年間，在政府的推動和資助下，社企開始在香港興起和發展，其中包括無社企之名的初興階段（2001-2005）及政府正式以政策明確推動社企發展（2005-2008）。在2008年之後，社企逐漸成為社會運動，進入民間與政府互動和合作的階段。

萌芽階段(2001 年之前)

上世紀七十年代末，香港社福界已經知道英國進行的社企運動，但麥理浩總督期間（七十至八十年代初），政府對社福事業資助大幅提高，社福界因此不需要太擔心資金的籌措，同時在概念上和人力資源上都缺乏辦企業的思想準備和能力；但某些機構已開始引入商業經營的思維並作出嘗試，可算是社企在香港的萌芽。

1987年由鄧永漢、朱浩明、喬宏和蔡元雲等人創辦的豐盛職業訓練中心，為青少年釋囚，戒毒康復者和邊緣青少年提供職業訓練；中心以商業方式營運，在三年後達到自給自足，其後更以盈餘繼續發展並資助其他社福事業。中心雖沒有社企之名，但完全與當代的社企精神相符合。

在九十年代由一些復康機構(例如新生精神復康會)主導的「模擬企業」，也是社企的雛形。這些「企業」與商業營運方式接軌，透過面對真實的市場商業運作，與消費者直接接觸，在市場上實習，為一些殘疾人士踏入就業的公開市場作準備。1997年社會福利署成立了「康復服務市場顧問辦事處」，提供業務洽商、商業諮詢、專業培訓、市場推廣等支援服務，使該等模擬企業有力地成長，逐步衍化成為社企。

此外，在八十年代，亦有由宗教團體辦的各種餐廳、香港盲人輔導會辦的按摩保健治療中心（1992）、長者安居服務協會辦的「一線通平安鐘服務」（1996）、以及和富社會企業辦的護理院等，都是社企在香港的先驅。

1997年亞洲金融風暴爆發之後，政府削減公共開支，並開始重新考慮資助社會服務的方式，逐漸發展成為後來推動社企發展的新政策。在另一方面，社福界由於政府資助的減少和前景不明，生存甚至受到了影響，也須考慮引入多些商

¹³其他的例子包括：香港工會聯合會屬下的工人醫療所（1950）、香港中華基督教青年會屬下的國際賓館（1950年代）、循道衛理聯合教會屬下的海陸軍人之家（1950年代）。

業元素以維持服務。同一時期，香港在經濟轉型中產生了新的絕對貧窮、跨代貧窮和失業等問題，成為對社會和諧及經濟發展的新挑戰；社企的概念開始受到政府和民間的重視。

但在當時，一般社福界在心態上仍抗拒收費的做法，認為社福界宗旨是提供服務，收費是邪惡的，盈餘是不道德的。此外，不少人也排斥商業性質的活動。一些宗教團體建議以商業項目辦福利會被責罵，並被批評者要求社福界應做回社福的事。社企廣泛地被各方認同，是 2001 年政府推動社企發展之後的事情。

初興階段(2001-2005 年)

特區政府在 2001 年財政預算案中，宣佈向非政府機構撥款 5,000 萬元，為殘障人士創造就業機會。社會福利署於該年開辦「創業展才能」(Enhancing Employment of People with Disabilities through Small Enterprises) 計劃。根據社福署的簡介，『『創業展才能』計劃的目的是透過以市場導向為主的方式，及直接為殘疾人士創造更多就業機會，以改善殘疾人士的就業情況。『創業展才能』計劃透過撥款資助作為起動資金，以協助非政府機構開設小型企業業務，確保殘疾人士可在一個經細心安排而且氣氛融洽的工作環境中真正就業。』

在該年的施政報告中，特首董建華以「經濟轉型期中的社會政策」為題，論述在援助社會上弱勢社群的同時，亦要「幫助他們加強自力更生的意志和能力」；此外，他引述社會工作者的意見，認為「社會工作必須倚重社會的力量」。政府要「大力發揮社會基層人士的主動性」。為了推動這一概念，政府以前期基金三億元成立了「社區投資共享基金」(Community Investment and Inclusion Fund, CIIF)，由衛生福利及食物局負責。基金乃用於民間倡議的具體項目，用民間的積極性改善社區生活質素。

政府的兩項資助計劃，在隨後幾年促成了不少社企的誕生¹⁴。當時在政策上政府並未正式用上「社企」之名，但其精神和內涵均與社企吻合。「創業展才能」計劃強調透過市場導向為殘疾人士創造就業及協助非政府機構開設小型企業；「社區投資共享基金」推動以社會力量幫助弱勢社群自力更生；兩者都體現了社企精神。一般論者，咸以該兩個計劃可為香港社企發展史上的重要里程碑。

另可以提及者，乃僱員再培訓局在 2004 年起推出「家務助理」、「健康助理」及「保健按摩」等短期培訓計劃，協助中年失業者獲得技能，使其有機會重新投入勞動市場。計畫惠及社企聘用再培訓局的學員時，可以節省員工培訓費用；同時，該等課程也使到一些從事個人護理業務的社企容易創業。該培訓計劃雖然和社企無直接關連，其理念則和社企推動協助弱勢人士自力更生的理念相同。

其後，社企的發展進入了由政府以政策推動發展的階段。

政府以政策推動發展的階段(2005-2008 年)

在 2005 年初，香港整體經濟稍呈復甦，但貧窮的問題凸顯。特區政府為跨

¹⁴ 本研究中的很多社企，都是在兩個計劃的資助下成立的。

部門的扶贫工作廣徵意見，成立了「扶貧委員會」(Commission on Poverty)¹⁵。扶貧委員會由財政司司長唐英年主持，參與成員來自各個界別；政府部門參與者包括教育、民政、社福及經濟勞工等局。該委員會大致主張以社區為本的扶貧工作；同年9月，該委員會正式討論社會企業的問題，發表文件《從受助到自強—社會企業的發展》，倡議為發展社企提供支援的環境。扶貧委員會表示，政府認同「發展社會企業的好處，以提高弱勢社群，特別是殘疾人士的就業能力」；認為成立社會企業的目的，並非要取代傳統的福利服務模式，而是「在給予弱勢社群就業援助方面，除較為傳統的福利服務模式外，提供另一選擇」。

特首曾蔭權在2005-06年《施政報告》中，稱扶貧委員會要推動「以社區為本的扶貧工作」，理念是「助人自助」，重點是「促進就業及減少跨代貧窮」。又提到要幫助有能力工作的人「自力更生」和發展社會企業。提倡社企遂正式成為政府的政策。

由2006年開始，扶貧委員會及民政事務總署開始大力推廣社會企業發展。例如扶貧委員會於2006年4月舉辦了社會企業會議，邀請本港學者及社會企業家討論本港的社企發展的前景。該委員會更資助開辦「社會企業人員培訓課程」，培訓企業管理技巧。民政事務總署則自2006年始負責推行「伙伴倡自強—社區協作計劃」(Enhancing Self-Reliance Through District Partnership Programme)。該計劃初期注資1億5千萬元，推行以地區為本的扶貧工作，協助發展社區經濟項目的社企。該計劃由民政局及社福局負責，標誌著政府在政策上的社會轉移，即社企不應被單純視為福利事業，而具有更廣泛的社會建設意義。

2006年6月財政司司長唐英年在立法會就「全力推動社會企業的發展」議案致辭，稱推廣社企是扶貧委員會的重要工作。並就促進跨界別合作、商界與社福界的結合等題目作了政策性發言，提出推動社企的「行動綱領」，包括確定其「社會價值及認受性」、社企人員培訓、政策配合等，代表政府政策的進一步發展。同樣的思維，並反映於扶貧委員會2007年初的〈從受助到自強—社會企業的發展最新情況〉的報告中。同年特首〈施政報告〉，稱「香港要培養更多社會企業家，透過企業家的思維，利用商業策略達至社會目標」。報告正式提出要培養「社會企業家」，又稱要推動政府、民間、商界三方合作，以大力發展社會企業。這是政府對發展社企更明確的政策宣示。同年12月，由政府主導的社企高峰會召開，使社企成為當時傳媒的焦點所在。

在此期間，有更多的社企在政府幾個基金和計劃下成立；至2008年5月，全港共有284間由社會服務團體開辦的社企，平均僱用約10名員工。

此外，社會上開始有謝家駒等人士積極投入提倡社企的工作，成立香港社企論壇(Hong Kong Social Entrepreneurship Forum)發行有關社企的刊物與論著¹⁶；也有商界背景的人士和機構成立了各種推動社企發展的組織，如Social Ventures Hong Kong及光華企業等，香港社會服務聯會也會將社企發展引入為其經常工作。

¹⁵ 扶貧委員會任期已於2007年6月30日屆滿，委員會中止活動。

¹⁶ 例如由謝家駒主編的《新愚公移山：十個社會企業創業者的故事》、“How You Could Change the World: Social Entrepreneurs and the Rise of the Citizen Sector”等。

民間主導階段（2008 年後）

2007 年 12 月，民政事務局舉辦了「社企高峰會」，意味著政府對社企發展的積極性。及後，香港 10 餘個不同背景的團體和組織¹⁷在 2008 年 11 月共同發起「社企民間高峰會」，內容涵蓋國際研討會，展覽、創意比賽、戲劇和市集活動等；由於反應熱烈，主辦者決定將高峰會繼續辦下去，使之成為民間推動社企運動的重要平台。政府也樂見此發展，遂於 2009 年特首施政報告中正式提出成立「社企諮詢委員會」，民政事務局局長曾德成更於 2009 年 11 月出席第二屆「社企民間高峰會」為主禮嘉賓時，表達出社企發展應由政府帶動走向民間帶動的訊息，正展示出官民合作的另一個里程碑。2008-2009 年間，民間社企活動和組織相繼產生，例如社聯在匯豐銀行的支持下，成立了「社聯 - 汇豐社會企業商務中心」，目的是為社企提供商業諮詢服務。此外，社企總會（GCSE）的成立，代表了社企對營商概念的重視，他們並嘗試與政府討論中小企貸款基金是否可用於社企的可能性。同年，更有一些新成立的社企以普通有限公司的性質成立，以顯示它們對商業創意和自負營虧的決心。

香港社企的類別和組織型態

至 2009 為止，香港的社企可以從歷史背景和資金來源分為五個類別(不包括東華三院等收費服務組織)：

- i. 主要由社福機構自資發起的輔導就業項目：社福機構的傷殘者就業培訓，如庇護工場、基督教豐盛職業訓練中心的車房（1987）等，當中或許有一些接受政府津助的項目，但仍由機構籌集資金主動發起；
- ii. 受政府補助而由社會鼓動團體設立的社企項目及社企公司（特別是在 2001 年之後）；例如民協社企；
- iii. 非牟利組織成立的公司：如長者安居服務協會成立的「一線通平安鐘」（1996）；
- iv. 有商業集團附屬的慈善基金衍生的社企培育服務或社企項目：如光華社會企業、和富社會企業等。
- v. 此外，有一種在廣義上也可稱為社企的如公平貿易公司和 CarbonCare Asia（低碳亞洲）。其中公平貿易公司屬於終端的採購者和銷售商，社會服務對象在外地（產品來源地的弱勢農莊），社會目標也在外地實踐。不過，這類公司有些不會自認是社企，甚至因顧忌社企的標籤作用而拒絕社企的稱號。

若是以是否接受政府資助來分類，上述五個類別當中，則以 (i) 社福機構自資成立的社企與 (ii) 2001 年以來接受政府經費補助而由福利事業轉型而成的社企為主流。由於這兩類社企的數量遠較自資成立的為多，在短短幾年內形成「創業潮流」。這類以扶助弱勢社群為主的社企，即使它們不一定都可以永續經營，但也是現存的、備受社會關注的社企主流。他們多數是狹義的社企，也是本研究的主要對象(見下章)。

¹⁷ 「社企民間高峰會 2008」由香港政策研究基金有限公司主辦，合辦機構包括香港政策研究所、香港社會服務聯會、圓桌研究及教育協會、香港社會創投基金、香港大學學生發展及資源中心、香港創業論壇、光華社會企業、香港女工商專聯會、遊戲人間，協辦機構包括香港總商會、圓思顧問有限公司及香港房屋協會。

若論企業創意和管理能力，一些 (iii) 非牟利組織成立的社企公司，如長者安居服務協會成立的「一線通平安鐘」，也包括在本研究內。由於有充分的計劃和商業策略，瞄準目標市場，往往有可觀的持續發展能力。至於由 (iv) 商業集團附屬的慈善基金衍生的社企培育服務或社企項目，由於對商業創意和管理有較高的標準，再加上資金的後續力，將會是潛力甚大的社企培育者。

在近年的社企熱潮興起之際，往往令我們忽視一些長期存在的、有良善企業管理能力的社會服務單位，就是上文曾提及的傳統社會服務機構屬下單位的收費業務：如東華三院屬下的醫院、香港工會聯合會屬下的工人醫療所、香港中華基督教青年會屬下的國際賓館等，這些都值得日後再研究。特別是醫療服務單位，有優惠貧困市民或會員的措施，也值得納入社企範圍來考慮。

若以組織形態來分類，香港的主流社企包括有下列各種：

組織類型	營運模式	特色
有限公司	獨立的法人身分，一般有董事監管，管理層負責日常管理。經費來源有基金會投資、母公司資助及政府資助等多種結合。	有獨立的業務決策即市場策略，有稅務負擔。
註冊社團的屬下部門	多數是以免稅條款註冊的社團，以符合申請政府的創業資助的資格。	多數由社工兼管社企的項目。
註冊合作社	有社會服務機構的受助人組合而成，以集體參與式的方式管理，規定股金、財政及分紅等。一般由政府資助，在漁農自然護理署註冊。	缺乏獨立的公司法人身份，難以簽訂合約、購買勞工保險或第三者保險。
社區經濟項目	由社會服務機構開辦的項目，一般由社工協助管理，並申請政府的項目資助。	附屬於福利機構，自主決策能力和財務能力較低，依靠撥款資助，較少有持續經營的準備。

不論是勞工組織、合作社還是註冊的有限公司，均屬於經濟學上的公司，都是為了減低交易費用、提升效率而存在。概括而言，社企有三種不同的公司架構：

- i. 內部組織架構：一部門或盈利核心的形式於母公司內部運作，可以實際上佔用母公司的空間，於法律、財政、管理及經營方向均由內部隸屬於非牟利的母公司負責，管理體系、辦公室、職員及領導皆被合併。香港的例子有鄰舍輔導會屬下的何文田體育館餐廳。一般來說，香港社福團體主辦的社企合作社和社區經濟項目，都屬於這種架構。
- ii. 獨立法體架構：以一個獨立法體，以牟利或非牟利的形式運作。於法律、財政、管理及經營方向上均獨立於非牟利的母公司。如需要，職員、經常開支及辦公室可與母公司共用，或以正式合約制的商業形式租用。香港的例子香港生理衛生會之下設立的明途聯繫公司。

- iii. 同一法體架構：與母公司屬同一法體。運作上沒有母子或主副公司的分別，而社會企業就是企業中唯一的活動。在程序、行政及基本設施方面沒有清晰分界，表明兩項或以上的不同種類的商業活動存在。可以加入新的企業活動或社會事務以演變另一種架構；香港的例子有經營環保回收的睿衡有限公司（EcoSage）。

一般而言，根據海外的經驗，由於很多社企項目由政府或其他慈善基金接受一筆過的創業資助，都會採取合作設計社區經濟項目的形式試行，社工的薪水由機構支付，員工（受助人）可以直接攤分利潤，結業的程序也方便。此外，社企需要支付公平的薪酬，一般時薪高於市場水平，為了盡用收入來支付薪酬開支，必須壓縮行政經費和周邊開支。在此等條件限制之下，合作社或社區經濟項目是社企創業時期的自然選擇。

香港社企的特色和弱點

香港社企仍在初期發展的階段，因此其最重要的特點是大部分的社企的企業性格仍然薄弱。

由於政府的資助一般規定要有非牟利的註冊團體身份，因此香港的社企也多數由註冊團體附屬經營，或者開設有限公司經營。這是資助者的規定而衍生的管理模式，不一定代表社企的創意概念可行或交易額夠大，可以用有限公司的方法來經營。例如一家接受政府三年撥款資助、雇用弱智人士的餐廳¹⁸，餐廳享受康文署的租金優惠，但由於位置偏遠、業務前景不明及財務監督的要求，餐廳不設獨立的公司註冊，財務權及人事權交由非牟利註冊的母機構的財務部負責。此等社企符合資助和監督的要求，卻不一定有利於一般盈利餐廳的獨立營運和靈活市場策略，不能保障可持續的經營。

政府的三個社企資助計劃，都帶有強烈的工賑性質，而且限制申請者必須是非牟利的，有相當歷史的社會服務團體。因此，很多團體便將現成的服務弱勢網絡的計劃「包裝」為社企，申請撥款。有些社企甚至將「僱員再培訓局」的現成畢業學員組織為合作社，再向政府申請創業資助。這令到真正具備社會創意的計劃不一定獲得資助，也使到社會對社企有不適當的看法，容易視社企為改頭換面的福利服務。商界在伙伴合作或注資方面，往往也持此觀念，單純視社企為扶貧計劃的一種，又視之為政府的責任。

以「創業展才能」計劃為例，申請者必須根據香港法例第 112 章《稅務條例》第 88 條認可為真正慈善團體的非政府機構，具備獨立法人資格並獲得收授權在香港從事業務活動，方可申請撥款。非社署津助機構則需至少五年的慈善服務經驗才符合資格。該計劃是以促進殘障者就業的原則執行，並且放寬申請機構的殘疾者僱員比例，由 60% 降低至 50%，是具備培訓殘疾人士就業成分的工賑計劃。

「伙伴倡自強—社區協作計劃」與「創業展才能」一樣，亦規定申請者必

¹⁸ 例子採用鄰舍輔導會經營的何文田體育館餐廳。

須是註冊的非牟利團體，具備社團條例註冊（如《社團條例》第 151 章）及根據《稅務條例第 112 章》第 88 條獲得認可，屬於公共性質的慈善機構和信託團體。其他機構如提出申請，也須與慈善團體合作。故申請者都局限於社會服務團體。政府的資助原意，似是創造就業機會亦達致扶貧的目的，並且限定承辦人的福利團體身份，大體來說是忠實可靠的業務多於追求市場進取的企業。

由此可見，香港現存的大部分社企是由政府的社會政策所催生，而非由企業創意形成，故此香港很多社企的社會目標明顯，但企業性格薄弱，往往被人視為福利性質的事業，而非企業。基於這個創業背景，本地現存的社企無疑是提倡仁義的社會事業，大部分仍未算是講求營運的社會企業。2001 年以來，大部分社企湧現，並非是由於香港的社會創業精神蓬勃，而是與港府的福利改革(welfare reform)、基層扶貧工作和提倡社會凝聚力的政策性方向有關。

受資助的社企既受到福利改革的思維影響，也為符合撥款條件而忽視後續支持，很多福利就業性質的社企在創業兩、三年之後的「整固期」，由於不再得到政府資金或其他網絡的支持，有些便被迫結業。政府雖然要達到工賬的效果，卻夾雜投資的概念，資助時假設那些有福利就業或輔導就業轉型的社企須永續經營，在資助期過了之後，沒有提供後續資金或善後安排（如協助業務重整或合併），令很多工賬的項目轉瞬即逝，平白浪費了成立初期的資金，鄰舍輔導會的「互惠人才市場計劃」就是一例。由政府資助福利團體舉辦的社企項目，很多時隨經費削減而結業，也令其它的私營企業公司懼怕「社會企業」的標籤，害怕被顧客視為效益欠佳的「福利企業」。

在市場影響方面，政府對社企的資助項目，大多是主流私營市場暫時不會提供的服務，因此不會與市場形成過度的重疊或惡性競爭關係。然而，惡性競爭現象也開始陸續出現，例如當某些社企的業務意念被商界知悉而市場銷售網絡建立之後，很多所謂非主流的社企營業項目都被有效取代。速遞湯水服務便是好例子：由於鐵路公司加強地鐵站的銷售商鋪，很多售賣湯水及保健飲品的公司在車站開設分店，以靈活的銷售點而將部份社企的湯水遞送服務排擠出市場。¹⁹ 商界對社企的看法，雖然目前並未有研究調查，但從本研究得知，很多都抱著審慎或保留的態度。特別是中小型的同業，更懼怕社企有公帑補貼而有不當競爭，甚至有採取排擠的做法的，例如私營的家品店顧忌經營二手家品店業務的社企。顯然，這正反映出一種觀點和態度，但社企對於市場生態和業務創新有其獨特貢獻，如提高營業的道德標準，令消費者信任，促進業務的多樣化（如有機食物餐廳）等，卻未被廣泛認識。

根據社聯的社會企業資源中心在 2007 年的調查，截至 2007 年 3 月，全港共有 208 個由社會服務團體開辦的社會企業。²⁰ 這些社企主要集中在服務業，包括產品製作及銷售（30%）、家居服務（29%）、餐飲服務（13%）、一般清潔服務（11%）、個人護理服務（5%）及其他類別如裝修、搬運、有機農作、文化旅遊等（12%）。香港社企多數從事這些服務行業，可以看出香港本地營商環境的特點。

¹⁹ 由鄰舍輔導會屬下何文田體育館餐廳的負責人梁煥球先生在本年 8 月 7 日的訪談中提供。

²⁰ 本研究進行時期，未有更新的數字，待以後補充。

香港社企的特色和弱點可以從本研究的個案中充分地反映出來。香港的社企仍在初期發展的階段，已有一定的成績，但其弱點也是我們不可忽視的。

在下章，我們將從個案分析，進一步了解香港社企的成立背景和發展情況。

第三章 香港社企個案分析

由於「社會企業」的定義相當廣泛而現存文獻亦無法提供一個主導性的理論架構，所以有必要為是次研究提出一個操作性定義。我們採用的是狹義的「社會企業」概念，主要目的是為了評估及記錄香港社會企業的發展及現狀，從而歸納出影響香港社會企業運作及其產品和銷售機構表現的重要因素。

在狹義上而言，本研究集中了解以社本(pro-social) 及扶貧(pro-poor) 的企業為主線，一方面是如實反映當前香港社會企業的主流趨勢，另一方面也以此為基礎，研究香港社會企業模式的本土發展環境，從政策理念及具體運作的兩個層面上如何推動扶貧就業和社會融和，證明其公益成效，並且向公眾推廣這些社企的認受性。與此同時，我們也研究在社會效益、營運效率和產品增值的前提下，本地社企如何可以達致有盈利及可持續發展的營運。

研究方法

根據社聯的《香港社會企業服務指南 2007》，截至 2006 年 6 月，共有 48 家非政府機構經營或協助經營 187 個社企項目。截止 2007 年 3 月，全港共有 208 個由社會服務團體開辦的社會企業。截至 2006 年 1 月底，有 1,100 人受僱於社企，本地社企大多屬於微型企業（僱員人數不足 10 人）和小型企業（11 人至 49 人不等）。²¹

本研究調查工作以訪談的形式進行，在 2008 年 7 月至 9 月期間，共訪問了 43 家社企，並於 2009 年中再作訪問、並核實資料和更新內容，合共 56 家。由於狹義的香港社企只有二百多三百家，而本研究已訪談了五十六家，佔整體社企超過 25%。訪問的問題針對自身業務、創業故事、營運情況、對社企發展的期望和自我評價。問題分三部份，第一部份是社企的背景資料。第二部份是營運資料，主要是公司規模及組織性質。第三是概況性的意見，包括該公司的社企特質、創業概念、社會效益與自我評估是否達到社會效益、業務障礙與解決方法、退場準備、如何改善社企營運環境及香港社企的前景。問卷內容詳見本研究報告的附錄一。

這項調查研究的特色是多個並聯的專題個案研究。單一個案的記錄和探索有助建構一個本地社企特色為本的基礎理論，探討社企在香港的意義、障礙及前景。

個案研究亦輔以 10 位主要諮詢人專訪的方法（包括商管人才、貿易商、採購決策人、非政府組織的負責人和公益產品消費者的專業評議和經驗教訓），與社企營運管理人員的意見作一綜合比較，求同存異，使我們對本地的社企有一個裏外各方面都兼顧的全盤理解。基於香港經濟結構特點，香港社企以個人服務，產銷售，飲食或食品銷售服務，有機農作或文化康樂服務為主，故訪問的主要諮詢人也集中於產品生產商和一般零售採購商等，嘗試從消費終端（consumer end）的角度理解香港社企的效益。為確保意見的完整性，我們採用了德爾菲方

²¹ 本研究進行期間，仍未有 2008 年的統計數據。

法（Delphi method）以核實資料²²，並且通過與被訪者的交流，探索意見背後的思維和理念。

此外，本研究抽取一個小型的人口樣本作試驗性質的民意調查，目的是簡略了解普羅大眾對社會企業產品的認知、愛惡和價值評估等資料。礙於市民大眾對社企欠缺基本認識，而訪問員難以在電話之中詳細舉例解釋何謂社企，加上時間及資源的規限，是次民意調查的規模很小（只有 171 個），其目的只在加強對研究課題的認識而非作預測性的民意普查，調查規模對於研究結果的成效並無任何影響，卻證實香港市民對社企認知度之「低」和「不一致」的現象。

本研究使用多重方法、多角度和多面向的研究設定。實地訪談期間，訪問的研究人員就研究期間出現的新問題、新資訊（如突然岔開的話題）或新方向，不斷作出修正及增訂，務求全面及徹底地追蹤主題，獲取受訪者的深刻知識。這個方法，主要用作並聯專題個案研究和諮詢人專訪之中。

本研究聘用了十多名學生助理為訪問員，在培訓初期，會由研究員陪同訪問，示範談話技巧並且主持事後討論，總結意見，找出該受訪社企的企業意念和營運特色。重要的個案，如大型的社企或社企的母組織，將由研究員親自陪同執行，並且至少以三人對話的方式，確保意見可以多方面交流。邀請社企接受訪問的時候，訪問員會提供簡單的研究概念及預先介紹訪問題目。實際進行訪問的時候，會一系列投射性的問題，反覆發掘意見，避免因語言說明所造成的詞義混淆或受到訪問員引導的情況。專訪諮詢人的時候，主要是從社企的消費終端（consumer end）收集商業管理人、貿易商、採購決策人、非政府組織的負責人和公益產品消費者的見解，訪問也是由研究員陪同，圍繞主題採取綜合對話、反覆論證的方法，務求身份保密的諮詢人可以暢所欲言，使訪問員得到深度知識。

訪問之後，研究小組會以內容分析(discourse analysis)的方法，比較探索不同的被訪者怎樣申述社會企業、關社產品(socially concerned products)在他們社區內的發展及影響。除訪問社企負責人以外，如有可能，調查目標也包括數位社企的顧客、從業員、供應商或零售商、第三界別組織 (third sector organizations)的代表等。

由於資源和時間的限制，也由於香港的社企仍多處於雛型階段，本研究未能詳細探討社會效益及影響分配、利益轉移的情況及其相關問題。而這研究的其中一個重點在於探討「社會性企業架構」(social business framework)，為社會企業和資助團體、政府、商界及學界提供新思維。

²² 德爾菲方法是一套由專家小組為主，有系統、互動的預測方法。參與的專家會回答兩次或以上的問卷。每份問卷之間，會由協論員發就參加者於上一份問卷所回答的答案作匿名報告，以及其選擇該答案的原因。因此，此方法能促進參加者在參考他人的答案後，對自己的答案作更改。據認為，在此過程中，參加者所作出的答案將會除著問卷的次數相符；而參加者將會慢慢一致地將答案集中於「對」的答案上。該問卷的參加者將會在問卷的過程中接納新的理念。透過不斷的演變過程，「統一性思維」便能顯示出來。

研究成果之一：一般概況

香港的社企一般涉及的行業是個人服務（清潔、護理、陪診、理髮等）、產品銷售（復康、公平貿易等）、飲食或食品加工服務、工藝品、有機農作、文化旅遊導賞等²³。海外國家的金融（如微型信貸）、農業產銷合作社和文化康樂服務等形式在香港仍較少見。

在本研究訪談的 56 家社企之中，有 18 家是直接受惠於社會福利署及民政事務總署的社企創業資助計劃，其餘 38 家則是結合社福機構的資金、民間基金會捐獻及政府對社福機構的基礎資助而創業。當中，有 9 家稱以自負盈虧為資金來源、亦有來自創辦人及支持者、股東、所屬母會、獨立投資者等贊助或資金來源。由此可見，社企的融資來源以混合的模式（mixed mode）的為主，經營方式則大部份採取自負盈虧的運作模式。

營運性質方面，不少社企並無獨立註冊（10 個），表示它們是附屬機構之下的一個項目而已，另外有一定數目是註冊社團以及註冊社團或社福機構成立的有限公司（見下圖）。由於政府提供的創業資助規定了申請者必須是有長期營運記錄的註冊社團或慈善機構，故此這兩種持有方式在受訪社企中佔據一定比例，儘管這些持有方式不一定是最適合的創業方式。

類型	營運性質	受訪社企數目	百分比 (%)
甲 股份責任有限公司			
	有擔保有限公司(無註冊 S88)	6	10.7
	合作社	1	1.8
	獨資擁有	0	0.0
	合夥人公司	0	0.0
乙 註冊社團			
	有註冊 S88	5	8.9
	無註冊 S88	10	17.9
丙 無獨立註冊 / 附屬機構			
		10	17.9
丁 其他（包括沒有註明、自稱「有限公司」或「有限公司及註冊社團」）*1			
		24	42.8
	總共	56	100.0

*1 被訪者對於註冊性質填寫不清晰，為準確反映回應內容，只能作出此分類。

在受助人的種類方面，由於社企創業需要員工有一定的謀生技能，故此在本研究訪問的 56 家社企之中，51 家的重點是扶貧就業，當中多數社企的服務對象是以曾經就業而一度失業的邊緣社群為主，他們擁有再培訓的潛力，令社企的服務有競爭力。由於本地社企主要從事個人服務行業，需要對本地社會的語言和文化方面有基本知識，少數族裔員工則受到一定的限制，只能從事工藝及特色飲

²³根據社企總會在 2010 年初發表的調查報告（Benchmark Survey on Social Enterprises in Hong Kong, January 2010）。受訪問的 236 社企之中，30.9% 涉及零售業，34.7% 為社區及社會服務，34.3% 個人服務，其餘為一般商業服務性行為（14.8%）、餐飲酒樓（15.3%）、零售（30.9%）、製造業（5.1%）、建築（2.5%）、倉庫運輸（0.8%）等。

食等行業。當中佔 42.8%為其他，包括沒有註明、自稱「有限公司」或「有限公司及註冊社團」，由此可見大部分社企負責人並不清楚本身的營運性質，對社企營運的混淆正反映了受訪者對商業運作、經營生意認識不足。

圖表：社企類型分類

社企類型	社企數目	百分比*
扶貧就業	51	91.1
環保	13	23.2
文化	9	16.1
健康	9	16.1
長者服務	3	5.4
文化創意產業	3	5.4
青少年	2	3.6
少數族裔	2	3.6
生態旅遊	1	1.8

* 佔總數(56)比例。同一社企可涉及多於一種類型。

從本研究的實地訪問得知，香港的社企的創業動力，主流社企源自傳統慈善團體的服務計劃、政府扶貧基金及輔導就業的資助項目。前者屬於大型慈善團體既有項目的職業復康服務的營運轉型，以新的策略實踐機構的社會服務使命，由福利服務衍生出來。後者則由社區服務團體實踐企業創意服務社群的概念，透過申請政府的資助而創業。前者由既有社會服務的商業延伸（business arm of social service）而成，後者則以創業為本，由概念計劃開始創業（business from conceptual plan）。

對於慈善機構服務的商業延伸，其目標有兩方面，從社會效益而言，是嘗試將受助人融入真實的勞動市場和人際關係，促進康復的成效；從機構的營運效益而言，是要部份服務達到自負盈虧或最少可以收回部份成本，達致若干程度的可持續發展。對於社會服務組織的概念創業，其目標是協助弱勢社群重新投入社會，學習增值的技能，機構方面也可嘗試新的企業模式來實踐社會使命。經營這兩類不同的社企模式，要有不同的營運策略，政府的資助和政策支援，也可針對實際情況，採取不同的模式，給予政策支援、種子資金或持續性的營運補貼等。

由大型慈善機構主辦的社企，基礎雄厚，很多是復康服務的市場延伸，將生產線和勞工團隊更為向外開放，靈活回應市場需求，例如由庇護工場延伸到市場就業，享有訓練工場、行政管理等基地支援。庇護工場早期已有接訂單做工廠的某些簡單流程，如包裝、加工之類，但香港工廠北移之後，原料庫存、加工、付運、機器保養、貿易服務等核心生產流程相繼移出香港，以庇護工廠的工藝、規模和資金，即使調動福利界的資源，也無法自己經營整體的工業流程（需要一個工業園區的規模！），只好轉型做社區內的商業或個人服務，如寄宣傳單張、

洗衣、清潔、廚房食物配備加工、飲食、零售店等，並接受社會福利署「創業展才能」的資助，成為社企。自身業務轉型的迫切性，加上政府提供的資助，成為這類社企的創業契機。復康服務團隊成為香港社企的開路先鋒，並非偶然。本身有庇護工場營運經驗的東華三院，在2002年透過社會福利署「創業展才能」資助110萬元而創立的「創毅蔬菜加工及批發服務」，是一個很好的例子。

至於中小型的社區服務團體創辦的社企，很多都是小型或微型企業，也是本地小商人熱衷的創業範圍，如餐廳、裝修公司、環保回收、勞務中介等，缺乏基地支援，企業創意及營業技巧不足。目前屬於起步階段，員工又屬於市場未能吸納的弱勢勞工，經營頗為艱難，未能自負盈虧或達致可持續經營。

總括而言，接受訪問的社企單位負責人表示，他們都很意識到社企的社會效益，如提供服務受患者就業機會、生計及培訓；提倡公平社會；實踐利潤再投入；以及塑造社區網絡，提高受助人的自主性及減少依賴，重建信心及自我價值，協助弱勢社群重新融入勞動市場等。他們很多認為社企是可持續地發展社會服務的一個方法，可以更為有效及靈活地調配資源，提高社會服務的質量，惠澤更多有需要人士。不過，當中也有意識到本地社企的市場意識不足，很多業者是被其機構的產品驅動(product-driven)或供應主導(supply-driven)，以服務對象為中心，而不是先了解市場需要，由市場力量驅動(market-driven)其企業發展。此外，頗多社企受到「主場效應」(locality biased)的困惑，將服務範圍困於社區之內，不會向外尋求網絡支援，如跨區推廣或將產品的生產線放在中國內地。在企業定位方面，也有單頭馬車(single disciplinary domination)的現象，如單純為了扶貧而不會想到其他合作方式。目前錄得盈利的本地社企仍不多，不少社企仍需掙扎求存。

研究成果之二：典型個案分析

本節選出本地社企個案，分析其社會目標、營運狀況及商業策略。分別以企業的生命周期的概念，選出代表性的個案，描述創業、平穩、擴張、衰落等狀況，略述本地不同類型社企的生存之道。

- **計劃創業：**以可行的商業計劃預備開創社企。這裏選的是東華三院的創業型社企，是商界與社福界的合作計劃，然而也同時是該機構復康服務的業務伸延。
- **平穩經營：**勉強達致收支平衡，但未有能力擴張。這裏選的是鄰舍輔導會的何民田體育館餐廳。
- **擴張經營：**用複製成功經驗的模式，開分店或拓展特許經營。這裏選的是豐盛髮廊。
- **開拓市場：**以獨特的增值服務和擴大效益，在眾多競爭者之中突圍而出，佔領更多市場，成為出色的經營者。這裏選的是明途聯繫。
- **主導市場：**以獨特的經營概念及資源組合，在市場上佔領主導地位。這裏選的是一線通平安鐘。
- **削減規模求存：**面對商業競爭及政府資助滿期，但商業信譽及服務網絡仍在，削減開支求存。這裏選的是香港社區組織協會的曙光裝修公司。
- **衰落：**經營意念欠缺獨特性，面對同業競爭及政府資助滿期，結束營業。這裏選的是鄰舍輔導會的「互惠人才市場」計劃。

A. 計劃創業：「煮餸易」計劃（2008）

商界的網絡加社企的業務延伸

東華三院復康中心主辦、中華煤氣公司義務協助的「煮餸易」計劃，在2008年構思和推出，是福利機構與商界伙伴合作的範例。復康中心本來已有創穀蔬菜加工場，是位於黃竹坑的社企，聘用弱能人士。復康中心有上了軌道的採購、工場和餐飲設施，「煮餸易」是借助煤氣公司的用戶推廣網絡及烹調專業知識，將包裝好的餸菜包送到訂戶手上。該計劃標榜新鮮、健康和方便。包裝物料盡量減少，並採用可降解的環保膠盒。預計將來可以在鄰近地區的煤氣單信封之內推廣，或者在中產地區的超市發售。

煤氣公司本身有食店和烹調專家，向客戶推廣明火煮食。「煮餸易」鼓勵用戶在家造飯，增進家庭和諧，同時也會多用煤氣。煤氣公司可以在計劃中增進商譽，保持「商界展關懷」的美名。復康中心則視「煮餸易」為蔬菜加工和街市菜檔的伸延業務，而且可以共用原有的設備。商界與社企伙伴合作，是一個明顯「雙贏」的計劃。（訪談：2008年9月5日）

B. 平穩經營：鄰舍輔導會屬下何文田體育館餐廳

管理得宜，平平無奇也可生存

在山坡上的體育館餐廳，鄰近住宅區有廉價食肆與之競爭，餐廳本身是無大利可圖的小眾市場，關鍵是管理得宜、保持水準和節約成本，同時獲得政府康文署的優惠租用條件，故仍可平穩生存。餐廳有一百四十個座位，四成員工為弱智或精神病康復者，以保留錄用的原則維持有能力的員工，而不是培訓之後送出就業市場。管理餐廳的社工的家庭也是從事餐廳業務，故此熟悉此行業的運作。餐廳的財務直接由鄰舍輔導會負責，不夠靈活，但可以避免賬目不清和採購員收取回扣的問題。餐廳在運作中也邀請熟悉酒店和飲食的顧問，提供指導。

餐廳一般只能做午市及鄰近學校的學生餐，收入有限，也有做外賣和到會，和承接社福機構的餐會，幫補收入。湯水送遞服務由於受到地鐵站的湯水店競爭，年前已經停止。餐牌價格略高，兼職伙計的流失率也高，但因為菜譜簡單，廚師的薪酬比市場較低，若維持良好的人事管理及廚房應變，始終可以收支平衡。餐廳之所以能夠保持健全財政狀況的其中一個原因是食物種類不多但質素穩定，吸引一定客源，康文署也提供以分成（拆賬）的方式給予優惠租金，使之不必為搬遷和裝修開支等問題費心。（訪談：2008年8月7日）

C. 擴張經營：豐盛髮廊

加價反可以瞄準小眾市場，配合訓練需要

機構以訓練年青釋囚重投社會為主要目的。資金的來源是銀行貸款和教會捐獻。起初，基督教豐盛職業訓練中心在2001年於旺角染布房街（近火車站）創立豐盛髮廊，當時的地點人流不多，價格必須降低，為了維持收支平衡，必須壓低價格，這樣就要學徒多做，無法訓練手藝。顧客是來去匆匆的基層街坊客，不能鍛煉到學徒的溝通技巧。業主加租之後，在2003年結業。2004年底，訓練

中心在西灣河協青社外展中心大樓地下找到舖位，租約五年，有足夠的回本期，並且由於大有機會續約，髮廊的裝修和添置的器材亦較講究。負責的社工李超良先生的父親也是經營髮廊，熟悉該行業的業務。李先生認為，社企經營地舖，必須至少有5年租約，否則很難渡過整固期。

髮廊成立顧問委員會指導營運策略，放權予店舖經理，以略高於該區市價的價位，招徠附近中產住宅區的顧客，學徒可以做少一點宗數，但注重質素，細心服務，達到訓練的效果。以較高的價位，用小眾市場的策略找到中高檔的客路，配合培訓學員的需要，將來學員也可到尖沙嘴等地區謀職，該等地區的客路也是中高檔的客源。從2004年底在西灣何重新開業起計，髮廊在經營一年之後，已經回本，並且每年有穩定盈餘（2007年底的累積盈餘為40萬元）。至2008年，髮廊已有三名學徒畢業，並在尖沙嘴工作超過一年，久不久回來修習技術。目前髮廊已過整固期，故於2007年接受青衣一家基督徒開的雅歌髮廊之委託，以服務合約的方式管理，豐盛髮廊的運作經驗有望轉移。（訪談：2008年8月12日）

D. 開拓市場：明途聯繫

香港人口老化及復康醫學進步，長期的復康護理有很大需要，造就復康產品的市場。然而一般復康產品分銷店遠離醫院，病者要遠道購買，醫院提供的款式又少，商品服務不很妥帖。要招攬復康產品公司在醫院開分店，又只能提供自家藥廠或聯營商的產品，醫院及病人也要顧慮私營公司的客觀性。這造就了一個明顯的市場空間，容許非牟利而又有醫療信譽的社企經營。

明途聯繫是香港心理衛生會的附屬公司，可以說是非牟利組織的商業分支（commercial arm）。公司有僱用精神病康復者、弱智及單親婦女等弱勢社群的社會目標，初期受到「創業展才能」計劃的資助。機構在觀塘附近的車廠獲得巴士公司的合約，為巴士清潔，適合需要簡單工作環境的精神病康復者，然而競爭激烈，又不獲得清潔合約招標的優惠，很難獲利，需要從其他業務取得利潤支持。為此，該公司在2002年開始經營「卓思廊」（Cheers Gallery）便利店及復康產品店，由於僱用復康人士，得到醫管局的招標優惠，而且母機構是非牟利公司，又邀得很多醫生為顧問，其選取產品的客觀性獲得信任，售價也比坊間便宜兩至三成。店內產品選擇達三千多種，店員熱心服務，並且配合醫院的服務流程，減輕醫護人員的行政工作，提供上門送貨，及上病房試驗復康產品（如步行架）或流動小車提供選貨等增值服務。明途早在1998年設立醫院便利店，可以按照病人家屬的訂貨要求，每日為病人送上消耗性質的復康產品，如成人尿片，解決病床空間有限的煩惱，這種專門為醫院而設的度身式（customarized）的服務，由於要付出額外人力成本，是7-11等便利店不會做的。至今，「卓思廊」已有9家分店，是醫院內唯一開店的復康產品商。除提供零售服務外，公司也舉辦健康講座、出版《復康速遞》雙月刊及網上購物服務。明途更透過舉辦醫生講座及雜誌資訊推廣復康知識，而且提供各樣產品選擇，與市場上單一藥廠贊助的講座不同。明途實踐了跨資源的聯繫，包括商店、印刷媒體、網站及物流送貨，擴大了銷售效果。

員工政策方面，明途為店員提供訓練及情緒支援，如教導店員認識精神病及如何與精神病康復者相處，適合的員工獲得保留及長期聘用，不像其他很多弱勢輔導就業組織，將學員送出市場。

復康和醫療輔助產品是一個正在增長中的市場，非牟利的社企容易與醫院結成伙伴關係，有其競爭優勢。明途聯繫的管理層的特點是其成員大多是企業管理出身，並非由社工負責實際管理。曾經修讀心理學及企業管理的總經理楊建霞小姐（Yvonne Yeung）認為，社企要成功，必須有商業創意，找到小眾市場或隱蔽市場的「藍海」，之後建立強勁的增值服務鏈及掌握擴展規模（scale up）的方法，令自己成為市場典範，為入行競爭定下很高的門檻（high entry barrier），其他競爭者便不易複製其獨有的成功模式。（訪談：2008年8月21日）

E. 主導市場：一線通平安鐘

人口老化致使超過150名獨居老人在1996年的寒冬因失救致死，社會突然關注到如何改善獨居老人求救的通訊方法。長者安居服務協會在同年成立之後，積極尋找適合的「平安鐘」通訊硬件，連接拯救訊息的通訊網絡。營業最初的5年，由於規模不足，資源有限，安裝需時一個星期，協會負債近千萬元。在獲得信譽之後，該會籌得充裕資金，改善服務，令安裝可以一日之內完成，並且提供轉介社工、聯絡親友、家居維修、安排送飯、心理輔導、生活信息（如何處可辦理回鄉證）等增值老人服務。在寒冷季節和節日，求助中心也主動聯絡用戶，噓寒問暖，提供情緒支援。該會本身也聘用了約30位弱勢人士（中年人及低學歷者）為員工，至2007年底，員工約共有130人。

平安鐘服務是將現存的官方拯救服務電訊網絡，以長者需要的主題度身訂做（customised），經過揉合、調整和人性化（humanised），變成一個聯繫長者的網絡。擴大規模之後，具備經濟規模及信譽，成為品牌服務，其他弱勢社群也將可加入成為受助者。（根據出版資料整理²⁴，訪談日期：2008年8月23日）

F. 削減規模求存：曙光裝修公司

香港社區組織協會成立有限公司曙光裝修，為中年弱勢人士提供就業機會，並且服務區內長者等舊樓單位。負責人黃先生是社工，但其父親經營裝修生意，也熟悉行情。2007年1月，機構接受「伙伴倡自強」110萬元為啟動資金。當時，裝修業務本身面對惡性競爭（如同業報低價而事後藉口加價）、拖欠及客戶要求過高等問題，企業收入不穩定。此外，作為扶助就業的項目，管理人員也面臨管理中年失業的弱勢人士的工作紀律（嚴重遲到）、禮儀（如粗言穢語）及情緒等問題，要由社工及師傅輔導，有時更要以工種（如單獨工作的油漆項目）遷就某些脾氣不佳的員工。此外，由於福利署的「扣減政策」僵化，若員工超過每月2000元收入便要扣減綜援，使到領取低收入綜援的員工的工作意願不高，散工的性質也令員工不敢輕易脫離綜援網，做夠二十日便不敢再開工（日薪350元）。為此，曙光的負責人認為綜援戶口可以用一年寬限期，扣減綜援也可以用年度的方式計算，而不是按月計算。

裝修行業存在不少陋習，例如低價報單、高價埋單的不透明收費，甚至幫會滋擾等問題，曙光公司在市場也受到同業的若干排擠，然而建立聲譽之後，則受到消費者認同。此外，政府某些政策對此種社企的持續發展甚為不利，例如他們都有意承擔政府的投標項目，但政府的招標始終是以價低者得為原則，並且限制經營少於三年的公司投標，對新成立的社企不利。曙光經營策略方面，公司以

²⁴ 《社會企業》小冊，民政事務局，2007年12月，頁12-16。

母機構的聲譽而獲得信任，例如報價具體可信及具備參考作用，提供完善的事後服務（如執漏），為裝修界注入誠信（trust），除了訓練邊緣勞工之外，也創造了社會價值。管理則仿照一般裝修行業，以 10 位特約師傅加 20 多名散工的組合（labour pooling）方式，節省人力開支。公司一般依賴中小型單位的入伙裝修為主，此外，社福機構的小型工程及區內的老人申請房屋署的家居維修計劃貸款維修舊樓的單位，也為曙光裝修帶來生意。在 2008 年受訪時，此公司可大致達到收支平衡，但缺乏盈利。當時，他們正擔心在 2009 年 1 月政府資助結束之後，資金受影響，故其負責人估計公司會用壓縮成本的方法，減省全職人員，並租用閣樓單位辦公和利用市建局的空置鋪位為貨倉，應仍可繼續營運裝修生意。（訪談：2008 年 8 月 5 日）

G. 衰落：「互惠人才市場」計劃

鄰舍輔導會在沙田的「互惠人才市場」計劃

該會之前在社署支持之下成立單親家庭支援中心，資助婦女學習家務助理、剪髮、託兒等服務。在取得「社區投資共享基金」150 萬元的資助之後，於 2005 年 5 月至 2008 年 4 月期間推出「互惠人才市場」計劃，組織合作社，承接家居清潔、陪診服務等。計劃有明顯的工賑性質。合作社由社工和職員，社員已經學會用電郵和手機聯絡。由於起步容易，同業之間的競爭激烈，只能勉強找到熟悉的地區工作。2008 年 4 月，資助完結之後，合作社由於缺乏基地支援和品牌保證，容易散伙，營運多年的陪診工作隊也找不到其他社企接收，即使其他地區的鄰舍輔導會也不能接收。合作社現已解散。（訪談：2008 年 7 月 30 日）

研究成果之三：什麼是精明的良心企業

從上述案例可總結出，社企要達致有商業創意、社會關懷及可持續發展的三重底線（triple bottom line），並不容易。牽動這三條線，需要格外的魄力和創意，需要比傳統生意人更加敏銳的目光和同情心。

很多市場需要無法以一般的企業模式來提供，也許是由於商業創意和經營魄力不足，現有的經營模式不配合，未必是因為無利可圖，無法經營。

用個比喻，經營社企要有大象的品質。大象有搬運木材的耐力，也有有極高智慧，大象也善解人意，會流淚，有豐富的同情心。社企任重而道遠，社企創業家（social entrepreneur）除了任勞任怨，也要有聰明才智，靈活的商業運作思想，為社會效益提供商業解決方法。

上述的幾個本地案例，雖然歷史和規模難以與外國的社企相比，但也可以總結出，在香港高度發展的商業社會裏，成功的社企需採取下列六個經營策略：

1. 具清晰的社會使命；
2. 掌握未被開發的小眾市場或隱蔽市場（niche market）中的藍海；
3. 提供增值服務，建立獨特產品特性（product differentiation）；
4. 揉合跨越界別的不同伙伴，建立合作性的專業和服務網絡（cross-sectoral network）；
5. 取得客戶信任及社會認同，以社會資本建立企業誠信（trust）；
6. 管理人需有專業訓練或行業知識（expertise），社工背景的人才提供管

理並無不可，但該社工需熟悉該行業和懂得一般的商業管理或行業性營運。

上述的經營策略，除了第一個的社會使命之外，也正是普通精明企業 (smart business) 的生存之道，既有創意，又能迎合市場需要，又要有妥善管理。然而，是次研究發現，處於平穩經營的社企佔多數（見下圖表），這些多是獲得補貼的庇護工場及其延伸性質的社企。我們所訪問的對象中，只有少數社企能夠進入擴張經營、開拓市場及主導市場的階段，至於這些有擴張能力的社企所能達到的社會效益，目前仍難有準確數據作有系統的計算²⁵。這一方面反映了香港社企處於初級發展階段的現況，也反映了社企是一門良好的、卻是艱難的事業 (good but hard business)。

圖表：發展階段的分類

發展階段	社企數目	百分比
計劃創業	2	4
平穩經營	32	57
擴張經營	4	7
開拓市場	8	14
主導市場	1	2
削減規模求存	5	9
衰落	4	7
總數	56	100

社企要達致有商業創意、社會關懷及可持續發展的三重底線，需要格外的魄力和創意，需要比傳統生意人更加敏銳的目光和同情心。若以擴張經營 (4)、開拓市場 (8) 及主導市場 (1) 的標準來定義為可持續經營的話，本研究所調查的 56 家社企個案之中，只有 13 家 (23%) 達到可持續經營的標準，即可以在市場上立足甚至擴大經營，另外 32 家(57%)尚達到「平穩經營」。事實上，大部份社企是獲得補貼的庇護工場及其延伸性質的社企事業，受到母機構的資源補貼和公共產業的租金補助而勉強生存，不能算是靠企業經營的能力而達致自負盈虧。這一方面反映了香港社企的初級發展階段，也反映了社企是一門良好的、卻是艱難的事業 (good but hard business)。(repeated)而其餘 11 家(20%)處於開始創業或艱難經營的不穩定階段，當中更有 4 家(7%)於本研究進行期間處於衰落階段甚至已告結束營業。

²⁵「伙伴倡自強」社區協作計劃主席張仁良教授曾於 2009 年 11 月社企民間高峰會上發言時表示，在過去數年裡，在其計劃所審批的項目中約三分之一是虧蝕的，約三分之一是有營利的。社企總會於 2010 年初發表的一項調查研究報告也指出類似的現象。(Benchmark Survey on Social Enterprises in Hong Kong, January 2010)在 2004-2008 年 4 年間 40% 的社企是虧蝕的，約 25% 表示他們有營利。

第四章 香港社企發展的障礙

從本研究調查的 56 家社企個案來看，只有 14 家（25%）達到可持續經營，可以在市場上立足，其餘大部份是由於受到母機構的資源補貼和公共產業的租金補助才可生存，不能算是靠企業經營的能力而達致自負盈虧。香港屬於高度發展的商業社會，市場的信息流轉及資金集散快速，企業之間競爭激烈，商店旋起旋滅，即一般街坊小店在加租之下結業，也是常態，在此環境之下要處於弱勢的社企得到消費者的認同和支持，甚為艱難。高地價之下，香港的營商成本不菲，租金佔據的成本可觀，店舖加租的威脅巨大，令不少中小型店舖的生命周期短暫。社企的存在以社會價值為本，要維繫社會價值，需投入更多起動資本及智慧管理。在香港，僱用一般勞工的中小企已經處境艱難，更何況是僱用弱勢勞工而又必須顧及社會公義的社企？

本研究報告在前面已略提及，香港社企面臨政府政策傾斜、利潤微薄、市場隱蔽及顧客支付能力有限等各種困難，現在根據實際調查所得，以社企內部的企業精神和能量及外部的客觀環境限制的不同角度，分析香港大部份社企面對的經營困境。

企業精神不足、資金短缺與管理欠善

本研究進行的重要諮詢人（key informants）訪談，約見過 10 位對社企有業務接觸的人士，包括產品採購人、市場經理、會計師、上市公司主席、資深社工、環保組織負責人等，他們都認為香港的社企一般欠缺營運能力及企業家精神，市場定位、產品設計、庫存及供應鏈管理等技巧不足、公司的社會價值和品牌意識不明確，定價策略欠佳。社企的服務必須先行滿足消費者的個人需要和具備額外的競爭力（competitive edge），否則市民一般不願意支付社企的溢價（SE-premium），即是比市場價格略高的 5% 至 10%。²⁶

本地社企有社會目標，但一般缺乏商業創意，經營模式少有創新。不少社企的人員常規組合，都以社工為主，加上該機構在社區內的受助人網絡，在經營行業、創業概念和業務客戶範圍方面都有局限。很多社企在未能確定自己的小眾市場（niche market）之前，已經匆匆創業，之後才發現競爭激烈，客源不足，前路艱難。

除非主辦團體本身有人才網絡，社企在資金有限的環境下，不易招攬到優秀的管理人，引致計劃的執行力不足，企業管理不善。員工方面，邊緣的弱勢社群本身已受到社會或行業排斥，不一定是馬上可以投入工作的勞工。很多員工有技藝不足、情緒失控、紀律欠佳等毛病，需要管理人員循循善誘或作適當的崗位安排，甚至提供輔導，面對不少額外工作。員工的能力不足，也令部份社企不能順利擴充業務或多接生意。有時即使員工受了專業訓練，也難免流失到薪水較好的同業裏。

²⁶ 詳細報告，見附錄。

香港社企一般資金短缺，除了社福團體自己的財力、籌款網絡及政府的項目資助之外，一般籌募資金很困難，財政儲備也很有限，不能租用有利鋪位，以接觸更多客戶，更難以向銀行借貸。在資金不足、儲備有限的情況下，經營者難以應付業務遇上淡季的支出，也不能大量進貨以抵禦來貨漲價的預期，甚至不一定能安然渡過創業期，邁向整固業務的階段。政府在資助社企的時候，基本是建基於工賬概念，原意為協助弱勢失業者渡過經濟低潮，未能兼顧社企作為企業生命歷程——它們多數要渡過三年至五年的生存期，才可邁入發展期和往後的成熟期。很多接受政府資助的社企在三年後便要面臨中斷資助，對於缺乏管理能力的項目，政府也不打算付出後續資金。社企在營運暢順，累積了足夠客源的時候，又要準備結業了。

社會創新是社企發展的重點。「社企創投」本身就強調創新，以傳統市場經濟的商業架構、管理模式以至思維導向去管理社企，恐怕在初始階段便抹殺了創新的機會。社企經營的難度遠遠大於常規企業。投資者、貸款人、銀行、投資基金、政府甚至大眾的對社企的要求，都難以運用傳統的價值來評估。因此，新思維、新經濟模式的開展，尤為重要。否則，社企在當下競爭激烈的自由市場裏，並不容易成功。

市場狹窄

在市場方面，社企也受到客觀環境的限制，那就是市場狹窄。社企與一般企業競爭，也與社企自己競爭，容易引致社企的市場份額細小，無法維持收支平衡，若果經營者的企業能力不足，便難以克服困難，被迫結業。政府設立資助基金的時候，都以短期嘗試的方法，絕少承諾持續支持基金，引起社福團體快速提出計劃申請資助，以免落後於人，故此申請計劃的構思難免不夠成熟，產品具備的獨特性或增值能力不足，容易重複市場已有的商業服務，如餐飲、大廈清潔、汽車美容等，以致佔據的市場份額不足以生存。即使社企發掘了一些企業意念，如保健湯水速遞，也因私人企業很快取得經營意念而成功複製甚至提供增值服務，例如在地鐵站設立保健湯水外賣點，社企無法在資金上加碼競爭，終被排擠，離開市場。

此外，很多社福團體在創辦社企的時候，都是沿用機構既有的弱勢受助人網絡（如中年失業婦女），並且借助政府再培訓局的培訓課程提供的免費技能培訓（如家居清潔、保健按摩、陪月員等），以致創業概念重複，甚至在同區或鄰區重複，引致社企之間有所競爭。特別是競投清潔合約方面，競爭很是激烈。而政府在資助的時候，也是以獨立計劃的方式審批，很少以宏觀的角度審批，更不會給予專業或企業管理的顧問意見，或鼓勵同類的計劃合併經營或分拆市場，增加效率。待個別的計劃面臨同類社企競爭而要採用殺價等方式定價或投標的時候，變成同類相殘，若不能支付公平工資，就更難以達致原來的社會效益目標了。

社會的認知及支持不足

消費並不純是購買商品或服務，而是社會行為。除了是否有需要和價格是否合宜之外，消費者決定哪些貨品該買或不該買，包含認同或不認同某些商業行為的意味，消費者也不一定自覺。有時即使對社企付出較貴的價格，一些有自省能力的消費者（尤其是中產者）也不一定純作價錢上的比較而作出決定，若他們

明白到市場內較為便宜的選擇其實是隱藏了社會成本和環境成本，而社企是較為公平地支付了社會成本和環境成本的（例如公平的僱用條件和不使用農藥的農產品），他們也會樂於光顧。

根據本研究於 2008 年的一項初步電話調查所得，本地消費者對社企的認知不足，本研究取得的 171 位公眾人士的樣本中，發現本地民眾很多會將社企產品與一般的公益產品混淆，例如公平貿易產品、有機農產品及慈善機構籌款售賣的工藝品和食品等，雖然這些公益產品之中也有是由社企生產的，但始終概念不清，難以作進一步的深入調查。在訪問的 171 位公眾人士之中，當中只有 52 人（約 30%）有光顧社企或購買公益產品（如公平貿易產品）的經驗。在這 52 人之中，絕大部份支持社企的社會目標，只有 5 位說不願意付出額外價格來支付具有社會價值的服務或產品。²⁷但另一方面，他們對社企的支持度亦視乎本身需要及服務質素，對社企並無明顯的顧客忠誠度，比較過市場價格之後認為合理，才會光顧社企。

目前香港社企的「標籤」訊息仍然有混淆不清的現象，有時會被當作價格昂貴的盈利公司，有時又會被當作接受政府補貼、以服務社會為主的福利事業。假如消費者在使用社企服務的時候，不理解社企的精神，會有不當的期望；例如有人仍認為社企服務社會或接受政府補貼，價錢應該便宜一些；有時連政府的招標機構也在觀念上容易混淆，以為社企可以用市場的價格水平提供更好的服務質素，而不知道社企本身有額外的社會成本要支付，而市場上通行的較低價格，往往是由於隱藏了社會成本、壓抑工資、偷工減料、將貨就價等方法達致的。經營裝修、搬運等社企，很多時就被某些消費者拖欠尾數、事後壓價、威脅興訟等手法短付帳款，不少社企為顧存名聲，只好息事寧人。

本調查的樣本雖小，但恰與根據社聯在 2006 年 1 月的社企調查結果相若，當時的調查發現，在其訪問的 33 個社企之中，有 70% 表示社會大眾對社企的認同有限。要令社企得到認同，使消費者光顧社企，使一些社企不必視社企為負面的「標籤」，社企的主辦機構或需（如綠色團體一樣）爭取政府和商界支持，向民眾持久推行「公平貿易」和「良心消費」的宣傳和教育工作，全面理解社企的營運精神。

制度上的障礙

由於要擔負社會效益，社企實難以（也不會）採用很多商業上壓縮成本的手法（如壓低員工薪金、惡性競爭等），因此其經營往往比一般私人企業較為吃力。不少受訪社企或在起步階段時確實需要在制度上享有更多的優惠條件，始可生存，但由於政府資助社企仍處於初期階段，以扶貧及工賑的概念批出撥款，仍未建立支援社企的法律架構及營商制度。政府也未有法例定訂以社企登記的特殊商業登記或營業牌照認定，故此不少社企與一般企業無分彼此，也沒有稅務優惠。在公共招標政策方面，也不會有優惠社企的計分方法及容許小型社企參與投標的分拆投標制；公共採購優惠等制度更未確立。

以《合作社條例》運作的社企更面對公積金與保險等制度性問題。《合作社

²⁷ 詳細結果見附錄。

條例》規定，註冊一家合作社，最少須有 10 人，小型社企很難一開始便負擔 10 人的薪酬。在強積金方面，合作社之內的不少員工，既是僱主也是僱員，變相要供雙倍的強積金。保險方面，政府未有提供足夠援助或游說工作，使雛型的社企可以為合作社及社區經濟項目的成員購買勞工保險，或為社企的工作地方購買第三者保險。

此外，由於政府沒有訂立公平競爭法，很多「共同購買」等供銷合作社類型的社企，在大型超市限制供應商向其他分銷商供貨的銷售協議之下，供銷合作社無法取得足夠及多樣的貨源，擴大規模以生存。

在工賸性質的項目，由於福利署的扣減政策僵化，受助者超過每月 2000 元入息便要扣減福利金（綜援），致使領取低收入綜援的員工的工作意願不佳，散工的性質也令員工不敢輕易脫離綜援網，很多做夠了二十日便不敢再開工（日薪 350 元）。有意見認為在法制上，香港仍未能創造一個真正能鼓勵和支持社企發展的環境。

第五章 社企發展前景及建議

雖然香港大部份社企都未能符合所謂三重底線的標準，但社企是香港公民社會一個新的發展方向，也是市場經濟一個小的而意義重大的範式轉移（small but significant paradigm shift），既是社會價值的改革，也是企業價值的調整。在香港的本土環境裏，社企的其中一個目的，是透過合適的經濟活動，使更多邊緣社群可以融入社會核心，脫離貧困和孤立的狀態。在運作層面上，社企結合了仁義觀念的商業模式及弱勢社群網絡，實踐現代社會的新興價值，將弱勢社群從新帶入社會生活的核心，投入商品交易或勞務市場的生活，賺取社會需要和建立自我價值。

香港的經濟已經歷兩次產業轉型，處於高度發展階段，商界的營商能力靈巧，使到剩餘的產業發展空間不多，新行業的開發難度也大。然而，另一方面，本地的社會福利機構在社會捐獻及政府資助下，歷史悠久及組織龐大，第三部門及公民社會的管治有穩定發展。即是說，香港開辦社企的社福機構的組織基礎很強，但社企業務的營商能力仍弱。如何將商界的營商才能帶入公民社會，結成合作伙伴而不會過份互相損害，達致兩全其美，是香港發展社企的一大課題。

社企的發展空間

邁向經濟轉型、社會創新、扶貧就業與良心消費的混合經濟模式（Mixed Economy）

二十一世紀的經濟增長不再限於科技發明及資源開採，經營模式的改革也是一種增長動力。社企屬於跨越私人部門和第三部門的混合經濟（mixed economy），結合經濟效益及公共誠信，特別適合於健康護理、社區建設、創意工業、教育及自然保護，這些行業範圍都須要社會責任、文化創意和公信力，如日本的護理社企 Irodori 及 Florence、英國的家居護理社企 Sunderland Home Care Associates 及文物保育基金 National Trust 等。

然而，假若不能成功結合私人部門和第三部門，令消費者有信心的話，這些行業的開發很容易進入瓶頸狀態。政府部門當然可以承擔部份責任，但很難做到貼近消費者的度身訂做服務（customarisation）、兼備創意及成本效益。私營市場則由於受到盈利的局限，也不容易建立公信力。社企具備社會創新能力，適合開拓這些行業的未知領域，可以試驗很多創新的服務內容和經營方式。

接受本研究訪問的香港公平貿易動力的趙善榮先生說，社會創業比一般創業更難，需要一至兩倍的努力。最大的困難在可持續性，然而由於全球商業發展的大趨勢是融合商業目標及社會目標，因此社會創業的前景依然樂觀。²⁸ **社企的積極目標，是調動社會資源，創造新的經營環境，改變市場生態。**從明途聯繫和曙光裝修的訪問可見，社企對於市場生態有其獨特貢獻，如提高營業的道德標準，令消費者信任，從而打開隱蔽的市場。須知很多隱蔽市場，例如購買復康產品、健康護理服務、公平貿易產品或其他涉及健康或公義的服務，即使細微至為家居

²⁸ 2008年8月15日在「公平點」的訪談。

做小型裝修等，都是由於消費者的資訊不全面，難以找到可信的承辦商而放棄消費。換言之，社企有助市民提高消費意慾和消費信心。以此觀之，社企對於香港的經濟轉型，應該可作出相當貢獻的。

社企如果培育得法，可以改善市場生態，改變營業陋習，提倡良好營商作風(**good business practice**)，為僱用條件的社會責任奠定典範，為公司管治注入公義因素，提升整體香港的社會和諧。社企由於是介乎非牟利組織和盈利公司之間，大可促進香港跨界別的資金與人才流動力，造就車廂互通的經濟列車，將隱蔽市場帶回盈利市場，填充市場的漏洞，建立跨界別的旋轉門，為社會創造多元經濟，令更多人、更多的隱蔽市場可以重回主流（如圖示）：



各車卡之間的門是旋轉互通的，而社企是填補缺環（filling the missing link），令更多人可以上車，使經濟列車可以承擔更長遠的使命，負載更多的乘客。

在就業扶貧方面，從本研究的訪問得知，頗多工人退出勞動市場，除了是競爭激烈或公司倒閉的原因之外，是這些工人因為家庭因素、心理健康問題或者不滿意商業競爭的環境而甘願退出，即使手藝很好的裝修工匠、技藝和體力充沛的搬運工人，也因為厭倦行業內的爾虞我詐而甘願到社企工作，而社企的共享文化，確可以促進員工之間的技藝交流，提高服務水平。外國甚至有一些創意行業的從業員，也因為無法抵受私營部門的機構文化而選擇在社企工作；在一些少數族裔聚居的貧困地區或激進思想地區，社企更可以提供緩和衝突的工作環境，使到勞動力可以重投（或部份重投）市場，增加社會的生產力和凝聚力。²⁹ 在扶貧就業方面，社企將有獨特的貢獻。

對於廣大民眾而言，光顧社企也是消費行為的範式轉移。買一盒特別製作而又好味的巧克力，到某類餐廳光顧、出外剪髮、預約某些團體提供的清潔、護理、搬運或裝修服務，消費者解決自己的小問題之餘，也同時幫助社會產生持續性的行為典範，解決大問題。在光顧社企的同時，除了滿足需求之外，也參加社會的變革，即使要付出更高的代價，如較高的價格及較多的採購時間，推動良心消費（ethical consumption），協助社會創新。有些社企的消費行為本身就超越購買，而是參與生產過程的，例如有機農產品的銷售合作社或只售賣本土農產品的農墟等。這些都是市場的新趨勢，雖然目前仍處於小眾市場的規模，但也足夠令社企有發展的機會。

結合香港的本土環境，香港在健康護理、教育、社區建設和自然護理方面的公帑支持很大，成效卻不一定合乎理想。政府在推出社會福利改革、醫療改革、教育改革等公共服務領域，提出的服務外判和公私伙伴合作等議程，大可以容納社企介入為其中一個承辦主體，不論在僱用條件、社會目標和監管水平上，都可符合社會的公義要求，協助奠定外判服務的僱用標準，逐漸在第三部門建立混合經濟（mixed economy）的模式。而社企的有效營運和可持續發展性質，也節省

²⁹ So You Like to Play Guitar? Music-based social enterprise as a response to economic inactivity. P. 102. Social Enterprise Journal, vol.3, Issue 1, March 2007. pp. 101-112.

公共開支。以社企為其中一個承辦主體，也可奠定標準，為私營的承辦公司帶來示範作用。當然，這需要政府付出政治決心，也須要私營公司對社企有正確理解。

以中小企業而言，開發新市場是創業最重要的一步，社企亦然。社企要達致自負盈虧和創造社會價值，必須掌握市場，特別是隱蔽市場和小眾市場，從供應主導（supply driven）的策略改為需求主導（demand driven）的策略。由於目前開辦社企的社福團體多數是以社區為本，鑑於各區的人口構成、收入結構和營業條件不同，很難一概而論。必須是總結經驗，進行調查研究和試辦業務之後才可以得知市場實況。

有時即使模仿其他地區的同業，假如能夠針對本區需求，創造附加價值，也不失為創業良方。下面是根據調查所得，總結一些香港目前常用的社企創業理念：

- a. **服務增值法**：增加額外服務或公益機構的信譽保證。如裝修公司附加事後保養及公道報價，搬運公司明碼實價，絕不收取服務費（貼士）；陪月員增加醫療護理之外的中國傳統風俗上的分娩護理服務等。
- b. **長尾巴法**（long-tail theory）：將產品或服務形式略為改變，移植到另一市場，如餐廳附帶經營到會、包場舞會及外賣；高科技用於低科技人口（如「平安鐘」用於老人的概念）；創意產業和體驗經濟在低層消費（如文化旅遊）。
- c. **壓縮成本法**：二手店、環保回收等的來貨廉宜，賺取交易差價；飲食業借用公共產業，減低租金開支；服務業借助受訓的義工或綜援領取者，吸納部份薪金開支；合作社借助勞工組（labour pooling）減低薪酬支出等。公園小食亭、有機農場等盈利不足但競爭較少的微利行業，都可以用此法經營。
- d. **增大收入法**：以社企的良心消費概念，說服消費者付出足以維繫社會公義的價錢。

綜合上述，要發展社企並使其能善用資源，提升動力須要做到：

- 結合公民社會的現代價值及扶助弱勢社群兩個目標，推動社會向前發展
- 改革社企經營者的心態（mind-set）、社企的形象及觀感
- 界定小眾市場（market niche）及未開發的市場（undeveloped markets）
- 締造與別不同的產品特色及增值服務（product differentiation and adding value）
- 建構有效的跨界別網絡及伙伴合作
- 建立品牌及消費者的信任（Brand-building in consumer trust）
- 協助社企取得管理及專業技能

政府既以支持社企為施政政策，其最重要的角色，即在為社企創造支援的大環境。

以資金來源而言，社企有兩大潛力。借助現成的資金與規模所衍生的社企能量，例如慈善團體如東華三院有四億元的運作規模，一般商團有十數億元的資產或盈餘，假如撥出部份資金投入社企營運，不論是創業或注資現存的社企，都可發揮頗大能量，解決社企的資金累積和規模經濟的問題。此外，福利就業的基本能力培訓功效，可以營造有利的市場環境，不應忽視。政府在檢討之後，可以用合適的方法繼續支持。當然，社企在經營有方之後，可以合併成為社企的商團

(SE consortia)，形成規模經濟，推廣聯合品牌，爭取有利環境，發揮更大作用。

政府的角色：創造支援和培育環境

行政長官在 2008 年 10 月 15 日的《施政報告》演說中，肯定了社會企業有助在社區層面創造基層就業機會，政府會繼續提高公眾對社企的認識。民政事務總署在 2008 年初推行「社會企業伙伴計劃」，推動政府、商界及民間三方合作，並且繼續透過「伙伴倡自強」社區協作計劃，提供種子基金，支持新的社企（第 67 段）。

政府肯定社企的扶貧就業功能，繼續推廣社企概念，而且繼續提供創業資助及促進伙伴合作，是可喜的現象，然而，要推動本地社企茁壯成長，除了繼續提供創業資助之外，必須要有整體的支援環境。促進社企成長的環境，可以總結為四大類：

- a. 為社企提供較闊定義，並全面檢討現行與社企相關的政策措施；
- b. 政府制訂跨部門政務的社企政策；
- c. 推動社會企業，作為公民教育的重要環節；
- d. 在目前基礎上，設立中介組織，進一步促進民、官、商、學的伙伴協作。

(i) 為社企提供定義和廣泛推廣社企的理念

社企賺錢盈利以投入社會價值創造，盈利與公義的「雙底線」很難令社會一下子明白過來，傳統的投資基金及商業銀行也不敢貿然注資或借貸。社企容許盈利但又要將資產鎖定在公益用途，與傳統的非牟利機構的做法不同，必須要有新的法律規管方式，否則社企只能長期寄居於社福團體之下，以社福團體的既定聲譽為信譽保證，既不能以獨立的形式發展，在商業策略上也不能過份進取。

根據香港《稅務條例》第 88 條成立的慈善團體，限制資產只能用於慈善用途，禁止成員之間分攤入息財產及禁止管治組織成員（董事及受託人）收取薪酬，原則上是「慈善」及「非牟利」事業，要在社企引入資本市場及商界管理，必須為投資者提供若干程度的利潤回報（如設定派息上限），同時可鎖定資產的公益用途。

社企自己用公司章程的辦法可以做到某種資產鎖定的要求，但只要超逾 75 % 股東在大會上投票，章程也可改動。因此，以法律確定社企的公司身份是其中方法。英國和西班牙訂立《社會企業法》，清楚界定社企的法律地位。政府可研究可否採取英國的做法，為社企提供特殊的公司註冊，例如英國的公益公司（community interest company）或慈善公司（charitable company）註冊，用「社會公益認證標準」和遵守「資產鎖定」的規定，立法規管社企如何成立、解散、合併，對利潤及資產的轉移有清晰規定，規定要每年作出社會效益報告以供審查，有助社企確立身份和推廣形象，也方便捐助者向慈善公司捐款。社企是營利公司與非牟利慈善團體的混合，目前政府的政策明顯是偏向後者，但在過去幾年正在調整。而社會對於社企概念的認識也十分混亂，根據訪問所得，不論是商界、贊助人、消費者甚至政府部門，對社企都缺乏恰當的認識。有時是偏重於社會效益，有時是偏重於企業營運。偏重於社會效益的，會認為社企是政府或社福團體資助的慈善事業，不應收取高出市價的價錢，不應有盈利企圖，甚至會期望社企

提供部份義務服務（例如免費顧問諮詢及報價）；偏重於企業營運的，則會引致贊助人削減對社企的捐款，或者引致政府部門將社企剔除出慈善團體的優惠名單。例如長者安居服務協會的平安鐘服務在 2007 年由於在特首選舉論壇被某候選人評為最成果及最賺錢的社企之後，被傳媒廣泛報道，引致該組織在半年之間失去某基金的 600 萬元項目捐款。

缺乏特殊的公司身份，往往令社企恆久處於介乎私營企業與福利事業之間的尷尬地位，形象難免曖昧不明。如要推動社企發展，始終要使社企獨立經營，或促使現時附屬於社福機構的社企取得獨立身份，成為自行發展的公司。為了提高各界對社企的認識，確定社企的公司地位是值得考慮的。

(ii) 政府制訂跨部門政務的社企政策

為了統籌對社企的政策研究、資助方法及協調部門執行政策，政府應考慮訂立跨部門的社企政策，協調各部門與支援社企有關的政務，在必要時可考慮設立專責推動社企的組織或委員會³⁰。例如英國就成立了「慈善委員會」（Charity Commission）專責處理慈善組織及社企的事務。在扶貧委員會終止活動之後，政府如要在行政實務層面解決問題，可以考慮《施政報告》在 2008 年 10 月公佈的「創意產業辦公室」的制度的基礎和概念上，設立「社企辦公室」，統籌和協調各部門的社企行政規條、資助準則與執行細節。

我們建議跨部門的社企政策，應至少包括下面幾方面：

- **檢討資助機構：**針對行業性質和弱勢僱員的個別情況和數量，在明顯帶有工賸性質的項目可考慮有延續性的資助，不必在兩、三年後中止資助。
- **協助社企取得中小企貸款**，並在此基礎上推動商界對社企的投資。
- **提供公共產業予社企經營：**地價高昂是香港營商的一大障礙。社企礙於資本，一般不能負擔私人鋪位的租金，即使租用之後在兩年之後加租，多數結業收場。政府可考慮在政府產業、房屋協會、工廠大廈的商舖及寫字樓單位提供一定位置予社企經營，也可鼓勵公營團體將會址內的單位出租予社企。

(iii) 公共採購優惠

政府可樹立信任社企的榜樣，向社會企業提供公共採購的優惠，一方面可以扶助社企成長，另方面可以在公共空間展示社企的表現和成就，鼓勵更多私人機構採用社企的服務。在部份公共採購的項目，可以預留某些合約給予社企，為僱用弱勢員工的社企增加評分，並且降低公司資本及公司年資的門檻，或者採取分拆招標的方法，使社企可以承擔服務合約。當然，這些措施要在不損害其他中小企業公平競爭的大原則下制訂，例如一般中小企業如果具備社企的元素（僱用弱勢人士等），也可獲得類同的優惠。從事裝修的社企經常投訴，要加入房屋署的投標名單，公司需要提交 150 萬元的按金、擁有至少五年工程經驗及曾經承接達一千萬元的工程合約，遠遠超過社企的能力。然而，假如某些工序可指定由社企承投，或容許工程分拆，則社企仍有希望參與投標。

³⁰ 在此報告完成時（2010 年 2 月）特區政府剛成立社企諮詢委員會、其性質和成效仍有待分析和觀察。

外國有些地方會在政策上預留一定比率（例如 20%）的公共貨品採購或公共服務外判合約予社企。台灣的〈優先採購身心障礙福利機構團體生產物品及服務辦法〉規定，便將政府採購的 5% 權予僱用身心障礙者的福利機構事業（社企）。

公共服务改革是政府一項長期議程，在實施服務外判和公私伙伴合作時，政府可以委託社企為其中一個承辦主體，不論在僱用條件、社會目標和監管水平上，都可符合社會的公義要求，協助奠定外判服務的僱用標準。政府在二〇〇八年推行先導計劃，讓符合資格的社會企業優先競投三十八項政府清潔合約，金額共約涉及一千七百多萬，為社會企業提供約三百個就業機會。這些合約由十九個部門提供，服務遍及全港十八區。這也是一個好的試驗。

(iv) 設立中介組織，鼓勵民、官、商、學的伙伴協作

社企與商界要合作，社企與社企之間也要合作，社企與政府和學界更需要合作。目前個別的社企與商界伙伴合作，共同推動社企的相關公民教育價值觀、理念和思想，甚至共同營運計劃。然而，整體的合作仍有待中介人組織的成立。政府可以用資助等方法，促成社企成立社企推廣中心作用是成為資源和網絡中心，訂立社企的專業標準，提供訓練、諮詢及資源共享等服務，協助社企成長，並且協助社企之間的合作或網絡合併等事宜，令營運更有規模及效率。社企萬一結業，也有此等中心提供支援，或轉介員工到另一接收的社企網絡。

日本、歐洲及美國的商界都有社會企業創業基金（social venture capital）、種子基金或慈善創投（venture philanthropy）等資金，支援社企發展，香港也須鼓勵在商業機構的慈善基金之外成立「社企創投」基金。政府也可以借助大學或再培訓局開設課程，更可以用師友計劃（mentorship scheme），直接引入資深的商界人才為導師。在這方面，政府可考慮提供資源，以推動這方面發展。

在香港，商業機構也開始設立社企孵化器，但為數極少（例如社聯的社會企業商務中心及循道衛理中心社會企業孵化中心）現在仍只靠少數個別有心人士在探討、摸索和推動運作方式。他們都眼見社企的營運者缺乏商業管理概念，為社企提供創業支援及業務顧問服務。例如草擬業務計劃書（business plan）、資金籌募、法律、產品與市場開發、員工培訓與管理、財務管理及業績評估等知識和經驗。例子方面，和富企業曾資助一家清潔公司的社企，光華社會企業則組織過一家負責製作節日氣球裝飾的公司，由失業中年婦女為勞工。輔助社企的商界和專業組織方面，香港女工商專業聯盟及香港社會創投基金（SVHK）是少數的為社企提供專業指導的組織，包括創業指導和友導計劃（mentorship）。

除友導計劃外，商界注資和入股社企是最有效率的參與，當中的股份與投票權可以雙方商定，以保證公益性質，例如豐盛髮廊則採取 A 股與 B 股的方式分配私人股東與福利法人股東的投票權力。³¹ 然而，目前，商界的參與一般局限於提供捐助、鼓勵員工做義工或諮詢企業顧問服務，合資或注資社企的則較少，未能發揮活躍的股東功能。

³¹ 梁樹新，〈融資基本法〉，載《社會企業 2.0——「豐盛」營商手冊》，基督教豐盛職業訓練中心，2007。

結語

香港社會創業論壇主席謝家駒博士在 2009 年的社企民間高峯會上把香港社企發展形容為「長征」（long march），同時他也描繪 2008-2009 的發展為雨後春荀的「幼苗」（Green Shoots），這正表示社企正處於初步發展的階段。若要使之茁壯成長則仍需灌溉培育。

由於社企本身的概念新穎，並結合商業運作和關懷社會的特點，正迎合 21 世紀公民社會對公義和平的新體現，被視為一種「可持續的投資事業」（Sustainable investment），對社會可持續發展極具深遠意義。

事實上，自民間帶動的氣氛強化之後，這兩年來，香港社企發展的確出現新氣象，例如

- 一些新成立的社企以私營企業為本，不申請政府的資助；
- 中產專業人士對社企的概念認同和支持，並投資於新社企的設立，成為一個小趨勢；
- 慈善捐款機構開始對社企注意，並檢討其傳統的捐款模式，有些更嘗試投入和支持個別社企的發展項目；
- 有不同專業及商界背景人士正考慮籌組和成立投資社企的基金平台；
- 商界機構對社企的認同和支持的趨勢明顯提升，一些商界機構更樂意於與社企合作使之成為有具實質作用的「社會責任」企業（Socially responsible organization）；
- 商會或商界的專業團體（例如市務學會、會計師公會等）也增強對社企的支持；
- 傳媒對社企的報導也有所增加，使成功社企經驗獲廣泛的分享和認同；
- 在大學，不少工商管理課程內開始引入社企的單元，並透過參訪或個別項目學生體驗社企創業精神及其背後價值；
- 社企活動在 2009 年始，不斷探討與中學合作，使社企理念伸延至中學老師及高中學生。

社企的理念和精神正慢慢地得到社會上不同背景人士的支持，並受到商界，學界、贊助機構、傳媒及專業團體和人士的注意和認同。社企的發展仍要走漫長的路，若其能茁壯成長，官、商、民、學各界別的合作始終是不可或缺的重要因素。

附錄

附錄一：香港社企發展的里程碑

年份	機構或資助計劃	附註
2001 年	「創業展才能」資助計劃成立，由社會福利署負責	注資額為 5 千萬元
2001 年	行政長官董建華在《施政報告》中公佈成立「社區投資共享基金」	
2001 年	「社區投資共享基金」(Community Investment and Inclusion Fund, CIIF) 成立，由原衛生福利及食物局（現為勞工及福利局）負責	注資額為 3 億元
2002 年	香港社會服務聯會主辦「商界展關懷」	企業社會責任 (CSR) 運動，獎勵「企業公民」
2005 年	「扶貧委員會」成立，同年 9 月正式討論社會企業的問題，發表文件〈從受助到自強——社會企業的發展〉	委員會由財政司司長主持，除了政府中央政策組首席顧問及四位局長外，委員會成員亦包括有立法會議員、工商界及社會人士，非政府團體和學者等。
2006 年	財政司司長唐英年在 2006/07 年度《財政預算案》中宣布成立「伙伴倡自強——社區協作計劃」計劃	
2006 年 6 月 14 日	立法會通過一項「全力推動社會企業的發展」議案，促請政府採取措施，提升社群能力及建立正面社會價值	
2006 年	「伙伴倡自強——社區協作計劃」成立，由民政事務總署負責	注資額為 1 億 5 千萬元
2006 年 2 月	社聯屬下的「社會企業資源中心」成立	工作：推廣社企、培育社會企業家、交流平台、研究及提倡
2006 年 4 月 6 日	中央政策組舉辦「社會企業會議」	
2006 年 6 月 14 日	財政司司長就「全力推動社會企業的發展」議案致辭	
2007 年 2 月 1 日	行政長官曾蔭權競選連任，在其政綱中承諾，透過官、商、民三方合作，進一步促進社企發展	
2007 年 7 月 1 日	政府重組政策局，有關社企的政策歸屬民政事務局的職權範圍，採取地區為本的方式推動社企	
2007 年 9 月 13 日	香港社會服務聯會舉辦「社會企業責任論壇 2007」	

年份	機構或資助計劃	附註
2007 年 12 月 20 日	民政事務局舉辦「社會企業高峰會」， 海外社企專家 Simon Tucker 及 Chris Cusano 等應邀出席	
2008 年 6 月	循道衛理中心與香港大學社會學研究 中心創辦「社會企業孵化中心」(SEIC)	
2008	社會創業論壇 (Hong Kong Entrepreneurship Forum) 成立	鼓勵社會創業
2008	香港社會創投基金 (Social Ventures Hong Kong, SVHK)	培育社企
2008 年 11 月 16-23 日	香港政策研究所及社聯等機構聯合舉 辦首屆「社企民間高峰會」	有香港社企研究、展覽、 工作坊、創新獎勵及國際 社企論壇等活動
2009 年 11 月	第二屆「社企民間高峰會」	強調發展策略和投資機會，並成為兩岸四地的盛事
2009 年 7 月	社會企業商會註冊	

附錄二：社會企業研究計劃訪談表格

訪問檔案表

本訪問對象是社會企業、社會企業家及協助社企發展的相關機構。研究收集的數據只供本研究所用，不會對外公開或轉移作其他用途。本研究發表時，受訪機構的名字和受訪者的身份會以編碼隱藏。

本研究完成之後，受訪問者將會獲得政策研究所分派一份研究報告。受訪者也可向研究所索取一份評估報告。

本檔案表的資料不必全部填上，按照訪問對象的規模及提供資料的意願而定。有星號的資料是必須的。

第一部份：背景資料（如事前知道可以預先填上；*為基本資料，必須填上）

甲部、基本資料		
1. 機構名稱 *		
2. 是否附屬機構 (若是，寫出主機構的名稱)		
3. 項目名稱		
4. 業務名稱* (如與機構名稱不同；例如：店名)		
5. 創辦人		
乙部、營運資料（適用於有若干規模及願意提供資料的受訪者）		
6. 資本額及來源	資本額: _____ 來源: _____	
7. 其他資金 / 資助 (如有)	資本額: _____ 來源: _____	
8. 營業年數		
9. 分店數目		
10. 僱員數目	全職: _____	半職: _____
11. 每年營業額 (只可選擇一項)	<input type="checkbox"/> 0 - 10 萬 <input type="checkbox"/> 10 萬 - 50 萬 <input type="checkbox"/> 50 萬 - 100 萬 <input type="checkbox"/> 100 萬 - 300 萬	<input type="checkbox"/> 300 萬 - 500 萬 <input type="checkbox"/> 500 萬 - 1 千萬 <input type="checkbox"/> 超過 1 千萬 <input type="checkbox"/> 不清楚
12. 營虧狀況 (只可選擇一項)	<input type="checkbox"/> 錄得盈餘 <input type="checkbox"/> 收支平衡 <input type="checkbox"/> 錄得虧損	
	備註	
13. 註冊性質	甲、股份責任有限公司 Company limited by shares	

(只可選擇一項)		<input type="checkbox"/> 有擔保有限公司 Company limited by guarantee S88(慈善性質) (請選擇以下一項) <input type="checkbox"/> 有註冊 <input type="checkbox"/> 無註冊
		<input type="checkbox"/> 獨資擁有 sole proprietor
		<input type="checkbox"/> 合夥人公司 partnership
		<input type="checkbox"/> 合作社 co-operatives
		乙、 社團 Society (under Societies Ordinance) S88(慈善性質) (請選擇以下一項) <input type="checkbox"/> 有註冊 <input type="checkbox"/> 無註冊
		丙、 <input type="checkbox"/> 無獨立註冊 non-independent registration
		丁、 <input type="checkbox"/> 其他 (說明)
14. 主要經營及運作模式		<input type="checkbox"/> 產品設計 <input type="checkbox"/> 提供生產 / 服務 <input type="checkbox"/> 提供零售 <input type="checkbox"/> 提供批發 <input type="checkbox"/> 提供直銷 <input type="checkbox"/> 提供物流服務 <input type="checkbox"/> 出口 / 再出口 <input type="checkbox"/> 負責直接入口 <input type="checkbox"/> 其他
丙部、被訪者資料		
15. 被訪者及職位*	姓名: _____ 職位: _____	
16. 聯絡方法*	電話: _____ 電郵: _____ 地址: _____	
丙部、業務特點		
17. 創業概念及社會理念		
18. 企業目標		
19. 業務範圍 / 主要產品		
20. 業務對象		
21. 受助人對象		
22. 其他相關業務		
23. 品牌	名稱: _____ <input type="checkbox"/> 專利 有 / 無 <input type="checkbox"/> 註冊 有 / 無	

第二部份 概括性的意見（面談或電話訪問）

概念	問題
1. 企業意念	你覺得你的生意哪一部份最能發揮到社會企業的特質呢？如社會公平、優惠工資、利潤再投資等
2. 創業概念	你是怎樣創辦生意的呢？你認為你的生意有創意嗎？例如以新的方法解決社會問題、補充市場的不足、為弱勢社群找到生意機會、提供優惠價錢的服務。
3. 自我評價	你認為你的生意會或者已經做得社會效益嗎？（量度成功的方法；自我評估與政府的評估方法有否差異？）
4. 發展機會	會有進一步發展的機會嗎？
5. 障礙與解決方法	營業期間，你遇到什麼重大的障礙或困難呢？例如營業環境欠佳、政府的支持不足、生意管理困難、面對贊助人（包括政府）的要求（如財務匯報、公關活動等）。你想到解決的方法嗎？
6. 退場準備	有沒有退場的準備，例如在營業走下坡或生意倒閉的時候？
7. 經驗分享	有什麼經驗教訓值得與業界分享的？
8. 政策建議	政府可以做什麼來幫忙呢？
9. 民間建議	第三部門可以做什麼來幫忙呢？
10. 商界建議	商界可以做什麼來幫忙呢？如商會、商業專業團體、投資者等
11. 社企整體的前景預期	你覺得社企會持續發展成為本地的一種商業風氣或社會運動嗎？有什麼建議？（如何平衡兩者？解決社會問題的目標與自負盈虧的目標）
12. 雜項	還有其他意見嗎？

訪問員/記錄員姓名：

訪問日期：

附錄三：受訪社企名單

按：括號內為主辦機構；業務相連而在同一機構內的社企單位在此當作一個處理。

	機構名稱	業務名稱	發展階段
1	香港社區組織協會	曙光裝修工程有限公司	削減規模求存
2	鄰舍輔導會	何文田體育館餐廳	平穩經營
3	基督教豐盛職業訓練中心	豐盛髮廊	擴張經營
4	香港心理衛生會附屬公司	明途聯繫有限公司	開拓市場
5	鄰舍輔導會	互惠人才市場計劃	衰落
6	長者安居服務協會	「一線通平安鐘服務」	主導市場
7	救世軍港澳軍區	救世軍家品店 (救世軍恒安綜合復康服務及循環再用計劃)	平穩經營
8	救世軍港澳軍區	救世軍沙田公園 小食亭	平穩經營
9	東華三院	自在軒餐飲服務	平穩經營
10	東華三院	創毅蔬果加工及批發服務	平穩經營
11	東華三院	華欣綜合清潔社	平穩經營
12	和富社會企業	/	開拓市場
13	和富社會企業	頌恩護理院	平穩經營
14	香港公平貿易動力	公平點	平穩經營
15	基督教家庭服務中心	鯉賞空間	衰落
16	基督教家庭服務中心	Home Café	削減規模求存
17	香港復康力量	活力店	平穩經營
18	循道衛理觀塘社會服務處 —神愛關懷中心	母嬰康逸社 幼兒康逸社	開拓市場
19	香港善導會	明朗服務有限公司	開拓市場
20	扶康會	康融服務有限公司	開拓市場
21	循道衛理楊震社會服務處	樂融雅敘（餐聽）	平穩經營
22	仁愛堂	綠家居	平穩經營
23	仁愛堂	家務通	平穩經營
24	基督教香港信義會	關懷舍	削減規模求存
25	基督教香港信義會	嘉湖閣餐廳	衰落
26	傷殘青年協會	傷青花藝舍	開拓市場
27	香港神託會	力加服務有限公司	平穩經營
28	浸會愛羣社會服務處	百合谷茶餐廳 百合屋茶餐廳 愛群到會	平穩經營
29	匡智會	匡智松嶺綜合職業訓練中心—園景軒	平穩經營

30	香港基督教女青年會	大澳文化生態綜合資源中心	開拓市場
31	香港盲人輔導會	* 余兆麒按摩保健治療中心 * 萬瑞庭按摩保健治療中心	平穩經營
32	力加服務有限公司(神託會)	有機空間之草菇培植	平穩經營
33	香港仔街坊福利會社會服務中心	悠閒坊	削減規模求存
34	香港青年協會	回書店	平穩經營
35	香港唐氏綜合症協會	芊業坊	平穩經營
36	基督教懷智服務處	懷智匡業有限公司	平穩經營
37	明愛賽馬會社會服務中心	明愛天糧包餅工房	開拓市場
38	聖雅各福群會	Green Ladies 二手店	平穩經營
39	旺角街坊會陳慶社會服務中心	家居好幫手	削減規模求存
40	新生精神復康會	新生便利店	擴張經營
41	新生精神復康會	甜蜜蜜新生咖啡店	平穩經營
42	新生精神復康會	新生禮品廊	平穩經營
43	新生精神復康會	新生糕美	平穩經營
44	新生精神復康會	葵青清潔服務	平穩經營
45	新生精神復康會	青麟山莊物業管理	平穩經營
46	新生精神復康會	龍情聚	衰落
47	新生精神復康會	新生餐廳	擴張經營
48	新生精神復康會	新生農社	擴張經營
49	新生精神復康會	新生鮮菜店. 新生鮮果店	平穩經營
50	新生精神復康會	新生農場生態旅遊	平穩經營
51	香港神託會	採得寶 EasyMart	平穩經營
52	長者家	「安老院一站通」	平穩經營
53	香港聖公會麥理浩夫人中心	「愛·服·飾」南亞創藝	平穩經營
54	香港聖公會麥理浩夫人中心	英語會話班	平穩經營
55	DiD HK Limited	/	計畫創業
56	Carbon Care Asia Ltd (CCA)	/	計畫創業

附錄四、社企訪談檔案

社企個案描述

(修改於 17/07/2009)

本研究共訪問 56 家社企。由於訪問是循政府公布的社企名單而尋找願意接受訪問者，非政府資助的社企未能廣泛接觸。故此，受訪的個案之中，接近九成是政府資助的社企項目，當中絕大部分由社會服務團體開辦，且未有作獨立的公司註冊。非接受政府資助的私營社企只佔少數（2 家）。

由於本港目前仍未為有「社企」的公司註冊制度，本研究面對的困難是未能有系統地為私營或非政府資助的社企作普查及訪問。訪問期間，接觸的公平貿易商號及私營安老院等，即使其營運模式有社企特質，它們也未必願意承認自己的社企身份。因此，本研究的訪問對象，只能依循政府資助項目名單內的社企為主，該等社企都樂於承認其社企身份，且大多以社福機構的社會目標來營運。政府資助社企的計劃包括「創業展才能」（2001-）、「社區投資共享基金」（2001-）及「伙伴倡自強——社區協作計劃」（2006-）等。

在 56 個受訪社企之中，大部分以扶貧和促進傷健共融和就業為業務目標，缺乏商業視野，甚至在成本會計方面，概念也未盡清晰，例如有些項目經理負責多於一個項目，在運作上則借用母機構的辦公室、器材及人力等。在孕育階段，並未完全把成本計算清楚。換句話說，不少社企項目仍然停留於慈善機構的附屬收費業務（business arm of charitable organisations）的營運模式，尚未進展到有獨立性、商業營運性質的社企。

本調查訪問分為兩個部分。甲部是事實記錄，包括機構名稱、地址、業務類型、所屬機構、服務及產品。乙部意見是分析及評估，着重了解社企的創業理念、資助來源、營運策略、經驗分享及建議等。

每個訪問以自由交談的形式進行，歷時 1-3 小時。在對話之中，訪問員會盡量了解尋找該企業的經營特色。訪問之後，訪問員如實填寫問卷，並根據對話作出綜合對照，描述該社企的商業營運概念。由於頗多受訪的社企由政府資助，問及創意概念時，很多受訪者的回答，都是從社會目標衍生社企業務，而非以構思嶄新的商業營運模式為本。然而當問及經營的困難和經驗教訓的時候，受訪者便會反省商業思考的不足，憶述創業的原本構思，這樣才可以找到該社企的創業概念。

下列為所有受訪社企的簡介：

1. 曙光裝修公司

名稱	曙光裝修工程有限公司
社企類型	扶貧就業（低收入人士）
所屬機構	香港社區組織協會
地址	深水埗福華街 115-117 號北河商場 15A 地鋪
服務或產品	承接小型裝修工程、搬運及二手傢俱轉讓

2007 年 1 月，機構接受「伙伴倡自強」110 萬元為啟動資金，以靈活的判頭制度，加上社工輔導，安排低收入的失業中年人士為舊區的住戶做入伙裝修及舊屋維修。生意勉強維持收支平衡，且建立很好的誠信聲譽。目前在致力節約開支，力求在政府的資助期 2008 屆滿之前繼續營運。

1. 企業目標

協助失業的裝修工人重投工作，掌握就業技能及維持生活紀律，並幫助鄰近的住戶（如獨居老人）以相宜價錢維修家居，改善居住質素。

2. 業務範圍

承接小型裝修工程，搬運、家居維修、冷氣工程，二手傢俱轉讓等。

3. 社會目標

輔助低收入人士就業。對象是失業的裝修工人及領取綜援的低收入人士，有合群障礙及需要合適工作環境的中年工人。

4. 業務對象

中小型住戶的入伙裝修為主，舊樓裝修工程及投標公共建築合約的裝修部份。

5. 營業規模

以 10 位特約裝修師傅加 20 多名散工的組合（labour pooling），屬於小型企業。2007 的營業額為 380 萬。

6. 創業概念

母機構社區組織協會有見舊區的老業主需要價格相宜及誠實可靠的裝修服務，負責人黃先生是社工，但其父親經營裝修生意，也熟悉行情。於是成立「曙光」。

7. 資助來源

2007 年 1 月，機構接受「伙伴倡自強」110 萬元為啟動資金。此外，母機構社區組織協會提供社工支援。

8. 運作策略

裝修行業存在不少陋習，例如低價報單、高價埋單的不透明收費，甚至幫會滋擾等問題，曙光以社企的身份，給予忠誠可靠的服務，建立聲譽之後，獲得舊區客戶認同。人手方面，曙光維持裝修行業的判頭制度，但日薪則較為合理。此外，公司也用壓縮成本的方法，減省全職人員，並租用閣樓單位辦公和利用市建局的空置舖位為貨倉。

9. 經驗分享

作為扶助就業的項目，管理人員也面臨管理中年失業的弱勢人士的工作紀律（嚴重遲到）、禮儀（如粗言穢語）及情緒等問題，要由社工及師傅輔導，有時更要以工種（如單獨工作的油漆項目）遷就某些脾氣不佳的員工。

10. 品牌

忠誠可靠的裝修公司。

11. 障礙、機遇或發展前景

政府某些政策對此種社企的持續發展甚為不利，例如他們都有意承擔政府的投標項目，但政府的招標始終是以價低者得為原則，並且限制經營少於三年的公司投標，新成立的社企難以投標這些工程合約。

機遇方面，社企的社會價值及誠信保證在某些風險行業的營運有所幫助。裝修行業存在不少陋習，例如低價報單、高價埋單的不透明收費，甚至幫會滋擾等問題，曙光的正經生意作風，以母機構的聲譽而獲得信任，例如報價具體可信及具備參考作用，提供完善的事後服務（如執漏），為裝修界注入誠信（trust），在營運初期也受到同業的若干排擠，然而建立聲譽之後，則受到消費者認同。

2. 何文田體育館餐廳

名稱	何文田體育館餐廳
社企類型	扶貧就業（智障人士）
所屬機構	鄰舍輔導會
地址	何文田體育館
服務或產品	茶餐廳、社團到會

餐廳於 2000 年申請賽馬會撥款而創立，四成員工為弱智或精神病康復者，在山坡上的體育館設立，鄰近住宅區有廉價食肆與之競爭，餐廳服務是無大利可圖的小眾市場，關鍵是管理得宜、保持水準和節約成本，同時獲得政府康文署的優惠租用條件，目前仍可平穩生存。

1. 企業目標

協助智障人士就業。

2. 業務範圍

餐廳、外賣、到會及湯水送遞（已停辦）。

3. 社會目標

令街坊以合理價錢享用餐廳服務；培訓智障人士透過實際的工作環境訓練，接觸客人，投入服務行業，協助他們融入社會。

4. 業務對象

何文田附近的街坊、學生和體育館的使用者。

5. 營業規模

餐廳有 140 個座位，全盛時期員工 20 名，目前有 16 名；當中四成為智障人士，多數是廚房工及兼職侍應。

6. 創業概念

利用餐廳的工作環境，將學員培訓之後送入就業市場。社工可輔助餐廳員工認識智障人士的需要，協助彼此融洽工作。

7. 資助來源

餐廳曾經接受賽馬會撥款資助，目前得到康文署的租金優惠，並以自負盈虧的形式運作。

8. 運作策略

專注核心業務，控制開支及食物品質，是成功之道。餐廳在運作中也邀請熟悉酒店和飲食行業的顧問，提供指導。經過初年的摸索之後，經理決定從餐單的選擇，控制存貨，做到品質穩定，收支平衡。餐廳的定貨、入貨及使用均由不同職員負責，可以避免賬目不清和採購員收取回扣的常見問題。

9. 經驗分享

餐廳一般集中做午市及下午茶，且有暑假的淡季，收入不算穩定，而餐廳亦有做外賣和到會，也承接社福機構的餐會，增加收入。過去「鄰舍靚湯」（湯水送遞服務）亦是餐廳收入來源之一，惟近年湯水送遞服務競爭激烈，所以於 2008 年中停辦，以集中資源發展餐廳業務。此外，由於餐廳要面對外界的競爭，顧客亦會比較食品價格，故未能從調整價格以增加收入。另一方面，餐飲行業的人事流轉率高，餐廳需要有良好的人事管理及系統管理，以穩定食品質素，最終可以達至收支平衡。

10. 品牌

一般的社企餐廳品牌。

11. 障礙、機遇或發展機會

有店面的社企，舖位和租金是一大顧慮。經營餐廳除了食物品質之外，就是租金支出龐大及難以預算。康文署提供「殘疾人士服務機構競投飲食服務合約計劃」，以分成（拆賬）的方式給予優惠租金，使餐廳穩定下來，不必為搬遷和裝修開支等問題費心。撇除租金和搬遷的顧慮，已經可以保證繼續營運。

3. 豐盛髮廊

名稱	豐盛髮廊
社企類型	扶助就業（更新人士）
所屬機構	基督教豐盛職業訓練中心
地址	西灣河聖十字徑 2 號協青社大樓地下
服務或產品	理髮

髮廊在 2001 年於旺角成立，繼而搬到西灣河。現在，豐盛在香港有三間分店，分別有兩間在西灣河和一間在青衣，員工大都是少年釋囚，也有邊青人士，以中產人士為服務對象。髮廊希望透過訓練更新人士（尤其是少年釋囚）掌握理髮技巧，並訓練與顧客溝通，讓其重新融入社會。

1. 企業目標

訓練年輕更新人士掌握工作技能，重新投入社會。

2. 業務範圍

理髮。

3. 社會目標

減輕政府為解決邊緣青少年問題而造成的財政負擔。同時希望將少年釋囚及邊青人士對社會做成的負擔轉化成為對社會的貢獻，幫助他們擴闊社交圈子，透過工作建立自信。

4. 業務對象

一般市民，以能夠接受中價服務的人士為主。

5. 營業規模

現在，豐盛在香港有三間分店。員工大都由懲教處或社工推薦。三間分店共有 12 名員工，由 2 至 3 名師傅帶領。他們的工資主要分為三級：\$2,000 至 \$4,000，\$8,000 至 \$9,000 和多於 \$10,000。學員的培訓需要 18 個月，他們因應工作表現和年資而獲得晉升，最後甚至有機會成為老闆。開設一家髮廊大約需要 50 多萬，不少學徒儲蓄足夠的金錢後，更可自己開店。

6. 創業概念

髮廊成立時，訂立以中價理髮服務為創業概念。對知識水平不高的學員來說，理髮本身是一門比較容易掌握的手藝，這樣他們便不會產生力有不逮的情緒。這樣學員便不會因為高價服務的技術要求過高而不能應付，也不會因為低價服務的要求過低而失去學習意義。

7. 資助來源

資金的來源是母機構基督教豐盛職業訓練中心，主要透過私人機構和髮廊股東投資、集資所得，股東數目大約是十五個，資本額約 290 萬(連鋪)。股東投資的金錢是自負盈虧，而且股東在業務上有投票權。

8. 運作策略

基督教豐盛職業訓練中心放權予店舖經理，而店舖經理是一些富有經驗的髮型師，透過店舖經理的指導，學員能夠學習技術，還能夠從中學習做人的道理。同時，髮廊運用小眾市場的策略找到中價客路，從而配合學員需要。

9. 經驗分享

機構認為良好的管理是社企成功的重要因素。在管理業務方面，透過對內部員工的諮詢，

能夠使員工討論和檢討內部的問題，有助公司發展。此外，義工的數目和質素也需要控制和監管，加強義工對社企的貢獻。人事管理方面，管理層和員工有著不同的認知，所以他們能否成功磨合也是一大關鍵。加上，採用自負盈虧的股份制能使管理層更有效率地推動社企的運作。

10. 品牌

具穩定品質和社會使命的髮廊服務。

11. 障礙. 機遇或發展前景

能否賺取盈利仍然是社企發展的重大障礙，因為現今不少社企都因為財政問題而需要關閉。另外，店舖的選址也是維持社企營運的主要因素，社企需要在店舖的地點和市場定位作出配合。再者，員工的質素和資源的配備更是一個社企成敗所繫，故員工質素的監控亦是社企關注的重點，而員工的導師也需要經過嚴格的訓練和管理。雖然，該社企認為目前前景樂觀，但仍強調發展社企需要社會的配合，譬如退休人士增加和公眾的消費力都會左右社企的發展。

4. 明途聯繫

名稱	明途聯繫有限公司
社企類型	扶貧就業（精神病康復者）
所屬機構	香港心理衛生會
地址	九龍觀塘道 330 號威力貨運大廈 10 樓
服務或產品	復康用品店、復康用品直銷業務、便利店、清潔服務、市場推廣服務

明途聯繫是香港心理衛生會的附屬公司，可以說是非牟利組織的商業分支 (commercial arm)。香港人口老化及復康醫學進步，長期的復康護理有很大需求，造就復康產品的市場。然而一般復康產品分銷店在醫院以外，病者要遠道購買，醫院提供的款式又少，商品服務不很完善。

要招攬復康產品公司在醫院開分店，又只能提供自家藥廠或聯營商的產品，醫院及病人也要顧慮私營公司的客觀性。這造就了一個明顯的市場空間，容許非牟利而又有醫療信譽的社企經營。明途目前發展茁壯，不斷謀求增加分店及增值服務。

1. 企業目標

協助精神病康復者就業，並且為醫院及社區提供誠信可靠、選擇廣泛及體貼的零售服務。

2. 業務範圍

復康用品店、復康用品直銷業務、便利店、清潔服務、市場推廣服務。

3. 社會目標

訓練精神病康復者及弱勢社群投入社會，並且為醫院及社區的病人提供優質可靠的復康產品供應服務及保健知識。

4. 業務對象

醫院及社區的病人，以長期需要復康產品的人士為主。

5. 營業規模

2002 年創業至今，「卓思廊」已有 10 家分店，是醫院內唯一開店的復康產品零售商。2007-08 年度的營業額 2,503 萬元，盈餘 15 萬元。截至 2008 年 3 月，有僱員 108 人，當中有六成為殘障人士。

6. 創業概念

公司有僱用精神病康復者、弱智及單親婦女等弱勢社群的社會目標，初期受到「創業展才能」計劃的資助。機構在九龍西區及九龍東區獲得巴士公司的合約，為巴士清潔，適合需要簡單工作環境的精神病康復者，然而競爭激烈，又不獲得清潔合約招標的優惠，很難獲利，需要從其他業務取得利潤支持。

為此，該公司在 2002 年開始經營「卓思廊」(Cheers Gallery) 便利店及復康用品店，由於僱用復康人士，得到醫管局的招標優惠，而且母機構是非牟利公司，又邀得很多醫生為顧問，其選取產品的客觀性獲得信任，售價也比坊間便宜兩至三成。

7. 資助來源

以商業模式運作，初期得到「創業展才能」計劃的資助，後來自負盈虧。

8. 運作策略

明途早在 1999 年設立醫院便利店，可以按照病人家屬的訂貨要求，每日為病人送上消耗性質的用品，如成人尿片，解決病床空間有限的煩惱，這種專門為醫院而設的度身式 (customarized) 服務，由於要付出額外人力成本，是 7-11 等

便利店不會做的。店內產品選擇達三千多種，店員熱心服務，並且配合醫院的服務流程，減輕醫護人員的行政工作，提供上門送貨，及上病房試用復康產品（如步行架）或流動售賣車提供選貨等增值服務。

除提供零售服務外，公司也舉辦健康講座、出版《復康速遞》雙月刊及網上購物服務。明途更透過舉辦醫生講座及雜誌資訊推廣復康知識，而且提供各樣產品選擇，與市場上單一藥廠贊助的講座不同。明途實踐了跨資源的聯繫，包括商店、印刷媒體、網站及物流送貨，擴大了銷售渠道。

員工政策方面，明途為店員提供訓練及情緒支援，如教導店員認識精神病及如何與精神病康復者相處，適合的員工獲得保留及長期聘用，不像其他很多弱勢輔導就業組織，將學員送出市場。目前已有一半分店的店長由殘疾人士擔任。

9. 經驗分享

復康和醫療輔助產品是一個正在增長的市場，非牟利的社企容易與醫院結成伙伴關係，有其競爭優勢。明途聯繫的管理層的特點是其員工大多是企業管理出身，並非由社工負責實際管理。

10. 品牌

一站式的復康用品銷售商。

11. 障礙、機遇或發展前景

以優惠價格取得舖位及掌握小眾市場是個人服務型的社企生存的關鍵。曾經修讀心理學及企業管理的總經理楊建霞小姐(Yvonne Yeung)認為，社企要成功，必須有商業創意，找到小眾市場或隱蔽市場的「藍海」，之後建立強勁的增值服務鏈及掌握擴展規模(scale up)的方法，令自己成為市場典範，為入行競爭定下很高的門檻(high entry barrier)，其他競爭者便不易複製其獨有的成功模式。

公司的發展前景壯觀，不斷謀求開設分店的機會。

5. 「互惠人才市場」計劃

名稱	互惠人才市場計劃
社企類型	扶貧就業（單親、中年失業及、新來港婦女）
所屬機構	鄰舍輔導會
地址	沙田禾輦邨商場平台 R9-R12 號
服務或產品	陪診、暫託、清潔，褓姆、陪月、剪髮、簡單家居維修等服務

在社署支持之下，鄰舍輔導會之前在禾輦邨成立「單親家庭中心」，資助婦女學習家務助理、剪髮、託兒等服務。取得政府資助之後，組織合作社，承接家居清潔、陪診服務等，計劃以合作社模式運作。自 2004 年，政府不再資助「單親家庭中心」，該中心也停止運作。不過，機構得到「社區投資共享基金」的資助，改為推出「互惠人才市場」計劃，延續「單親家庭中心」的服務。

1. 企業目標

為單親、新來港及中年失業的低學歷、低技術的婦女，創造更多另類家庭友善的工作機會，讓她們妥善照顧家庭的同時，仍可運用個人才能，透過參與經濟活動，有尊嚴及有自信地，以工作來改善生活。

2. 業務範圍

陪診、託兒、家居清潔、家務助理、簡單護理、洗車等，以老人院舍的陪診服務較為有競爭優勢。

3. 社會目標

釋放隱蔽的家庭婦女勞動力，並且為社區的基層人士提供服務，改善家庭生活質素。

4. 業務對象

社區內需要個人護理照顧及家務照料的老弱傷殘人士、基層家庭及老人院舍。一般支付能力較低。

5. 營業規模

合作社在高峰期約有 240 名組員，繼續沿用「單親家庭中心」的會址，由中心的社工統籌，組員自行管理。組員每月收入由一千餘元至三千元不等。

6. 創業概念

協助沙田區單親、中年失業婦女及內地新移民從事家務助理、陪診、託兒等兼職工作，培訓技能，在照顧家庭的同時，幫補收入，建立社會關係。計劃有明顯的工賬 (social inclusion workfare) 性質，延續「單親家庭中心」的服務。

7. 資助來源

在取得「社區投資共享基金」150 萬元的資助之後，於 2005 年 5 月至 2008 年 4 月期間推出「互惠人才市場」計劃。

8. 運作策略

合作社採用自行管理的方法，增強靈活性，由中心的社工負責行政支援，社員之間用電郵和手機聯絡，安排派遣工作。

9. 經驗分享

「互惠人才市場」計劃突破現存勞動市場工時長、工資低，對家庭照顧者的不利因素，透過組織互助服務團隊，讓家長妥善照顧家庭後，仍可按自己的時間及能力來工作，並成功定立最低工資為時薪四十元，家庭照顧者已無憂地照顧家庭，並用有限的時間來工作，獲取合理的工資。

計劃推行至 2008 年初已經有三十個月，在現存勞動市場以外，互助服務團

隊累積服務收入共二百三十多萬。社區中每月有九百名居住院舍或獨居的長者、傷殘人士、有需要的兒童及家庭，在互惠人才市場中獲得服務，所提供的多元化，有彈性，可定期或不定期的服務次數，已超過二萬二千次。

超過二百名以照顧家庭、子女為主的單親、新來港及中年失業者，仍可參予經濟活動，發揮個人才能，並可重獲生活的意義及尊嚴。她們的生活圈子再不局限於家庭內，乃擴闊與社會保持密切接觸。

10. 品牌

陪診服務略有口碑。

11. 障礙、機遇或發展前景

在障礙方面，合作社起初被誤解為收取勞工介紹費的中介人組織，後來客戶理解多了，才知道是自負盈虧的合作社。

其次，合作社也面對著勞工保障、僱傭關係問題。營運一個互助服務團隊，是很難界定僱傭關係。亦即是說一個互助服務團隊較難維持妥善的勞工保障，例如是僱員的保險。如果服務團隊營運規模是比較小的，這樣的問題就不太明顯。但是，當服務規模擴大，僱用人員上百人，而且涉及的資金超過百萬元的時候，所面對的問題便隨之而增加和變得較難處理。基本上，勞工保險問題是必須解決，這有助於維持團隊提供有質素的服務和穩定客源。

再者，登記和管理數以百計的服務人員，以及達百萬元的員工薪酬，可以預計在財政、人事和行政方面，需要面對沉重的負擔。所有的問題非服務團隊可以獨力處理，還需要政府、非政府組織等各方的支持。

在發展前景方面，正如諾貝爾和平獎尤努斯的「窮人銀行」，認為窮人都有為自己謀生的動力，只是欠缺了謀生的途徑，為孟加拉婦女提供小額貸款，那小額款項在經濟相對落後的社會，已足以成為謀生的途徑，讓窮人成為自僱人士，善用本身已有的技能和經驗，重新掌握自己的命運，利用資金再發揮創意，邊做邊學地達到自力更生。同樣地，在現存勞動市場上相對弱勢的一群，都有為自己謀生的動力，「互惠人才市場」為婦女提供參與職工合作社營運的機會，就是提供一種謀生的途徑。她們可善用本身已有的技能和經驗，來營運、發展自己的合作社，仍有途徑運用個人才能來改善生活，發揮個人才能，並可重獲生活的意義及尊嚴。

合作社希望繼續建立職工合作社的營運模式，讓大量邊緣勞工，在機構的支援下，可持續發展她們謀生的途徑。此外，機構亦建議香港的商業機構應該在發展業務的同時，多承擔社會責任，減少以利潤和市場作為發展的方向。相信這些理念對社會企業發展和減輕貧窮問題有莫大的幫助。除了以商業發展社會企業外，還有很多不同的方法來推廣社會企業。

合作社認為改變社會政策也是推廣社會企業的一大出路。現在不少福利國家都面臨財政危機和高失業率的情況，這些國家都陸續希望以「工賬」取代「救濟」的形式去幫助貧窮人士。但同時又不能過分依賴勞工市場的協助，因為這樣會引起工作撤換（job displacement）和貧窮就業等問題。總而言之，必須促進社會共融，從而達到推廣社會企業的目標。

6. 一線通平安鐘——長者安居服務協會

名稱	一線通平安鐘
社企類型	長者服務
所屬機構	長者安居服務協會
地址	九龍黃大仙竹園（南）邨秀園樓地下 102-121 室
服務或產品	長者及有需要人士的全面支援及關懷服務

長者安居服務協會於 1996 年由一群熱心人士成立，旨在回應當時一股突如其來的寒流而引致逾百名獨居長者猝死的不幸事件，是本港唯一致力提供 24 小時「一線通平安鐘服務」予長者及有需要人士的非牟利慈善社會服務團體。

1. 企業目標

提供 24 小時緊急支援及關懷服務，讓長者能獲得即時及適切的援助。

透過長者熱線服務，回應長者之情緒及日常生活上之需要。

建立義工關顧網絡，發動社區人士關心長者，創造和諧美好的社區生活。

配合其他社會服務，填補社會服務空隙。在完善的轉介機制下，實現「全面關顧長者」的概念。

2. 業務範圍

透過「一線通平安鐘」及「隨身寶」³²服務提供二十四小時緊急戶內及戶外支援及關懷服務，讓長者能獲得即時及適切的援助，並透過「耆安鈴」³³長者熱線服務、「管家易」³⁴家居服務、「康訊通」³⁵及「居家通」³⁶等服務，全面回應長者在生活上的各項需要。

3. 社會目標

全面回應本港長者在生活上的各項需要，以確保他們能「獨居無懼·老有所依」。此外，本會更致力發展及推廣各項長者福利服務，為長者提供更完善的社區生活環境。

4. 業務對象

長者及其他有需要人士。

5. 營業規模

至 2009 年五月，全職員工有 189 人，半職員工有 24 人。

³² 「隨身寶」是一項為 60 歲或以上長者而設的戶外支援及關懷服務，特意為長者提供一個 24 小時緊隨身旁之支援，長者在有需要時只須按下「隨身寶」按鍵或拉出拉繩，便可聯絡長者安居服務協會 24 小時呼援中心，讓服務使用者在進行戶外活動時得到保障。

³³ 「耆安鈴」於 1999 年 7 月成立，為香港第一條由專人接聽，即時雙向對話的長者電話熱線。長者除可以透過電話查詢生活所需的資訊外，更可與社工或義工分享心事，抒緩情緒，尋求協助，解決困難。

³⁴ 「管家易」家居服務是長者安居服務協會於 2009 年開辦的另一項社會企業，目標是本著回應本地對「到戶式」家居服務的殷切需求，提供一站式優質管家服務。同時，亦為已接受再培訓的人士提供就業機會。

³⁵ 「康訊通」服務是協會於 2008 年 1 月展開的新服務。服務主要是與醫院管理局及醫院合作。「康訊通」服務內容主要包括三項：院後健康支援專線、24 小時電子病歷傳送及家居健康諮詢專線。

³⁶ 「居家通」長者家居用品店由長者安居服務協會營運，目的是為長者提供優質安居生活，協助長者在市場上採購適合而又價廉物美的產品及服務。同時「居家通」以社會企業模式運作，由退休人士負責日常店舖的運作，實踐「老有所為」的精神。而店內售賣的產品亦會按需要諮詢專家意見，確保產品適合長者使用。

6. 創業概念

1996年初一個持續的嚴冬，一股突如其來的寒流引致逾百名獨居長者猝死。有見及此，一群熱心人士花了半年時間，積極籌備及向各界籌款，成立長者安居服務協會，透過「一線通平安鐘服務」，為長者提供24小時的全面支援及關顧服務。協會透過先進科技配合以人為本的社會服務，打破地域和時間限制，為長者及有需要人士提供24小時的貼心關顧。多年來，協會與各社會服務機構和政府部門積極合作，務求讓服務使用者透過協會「一線通平安鐘服務」平台，得到有用資訊及全面可靠的即時支援。

7. 資助來源

以自負盈虧方式及捐款支持運作。

8. 運作策略

「以福利辦事業，以事業養福利」是協會的運作策略，透過優質服務以賺取盈利，並將盈利用於持續改善現有服務及開展更多創新服務。例如增設另一位於竹園（南）邨的呼援及關懷服務中心，提升電話系統設備、新增「隨身寶」戶外支援及關懷服務、「康訊通」及「居家通」等服務，務求全面回應長者在生活上的各項需要。

9. 經驗分享

創辦最初五年，基於服務拓展困難和資金緊拙，最高峰時負債近千萬；亦由於缺乏運作資金和相關經驗，服務使用者在登記後，往往需要等待一個星期才能獲上門安裝「一線通平安鐘」。

其後經過多方努力，協會透過貸款和大眾捐輸，總算渡過財政難關；再加上顧問機構協助檢視整個運作過程，將落單、約期和安裝的程序合二為一，同時亦改良電腦軟件，加上職員的積極配合，服務效率大大提升，整個流程最快可在24小時內完成。

10. 品牌

本港唯一致力提供24小時「一線通平安鐘服務」予長者及有需要人士的非牟利慈善社會服務團體。以「一線通平安鐘服務」為基礎，不斷因應長者需要，開拓以長者為本的服務，如「耆安鈴」長者熱線服務、「隨身寶」服務、「管家易」家居服務、「康訊通」及「居家通」等服務，務求全面回應長者在生活上的各項需要。

11. 障礙、機遇或發展前景

隨著香港人口老化，預料長者服務的需求會不斷上升。雖然「一線通平安鐘服務」已逐步踏上軌道，但協會仍會不斷改善現有服務及開拓創新服務，全面回應本港長者在生活上的各項需要。

7. 救世軍家品店

名稱	救世軍家品店(項目名稱：救世軍恒安綜合復康服務及循環再用計劃)
社企類型	扶貧就業（殘疾人士）；環保
所屬機構	救世軍港澳軍區
地址	店址：沙田乙明邨明耀樓地下 70-72 號 行政處：馬鞍山恒安邨恒江樓地下
服務或產品	二手家品收集及售賣

沙田家品店是獲社會福利署的「創業展才能」計劃資助，在 2004 年 11 月開始到現在。以龐大的網絡，收集市民捐出的家品，分類之後再在家品店售賣，以廉宜價錢賣二手物品予有需要的人，達到綠色經濟及社會服務的雙重目的。

1. 企業目標

推動傷健社會共融，並為殘疾人士提供就業，達致社會公平、保護環境和可持續經營等目標。

2. 業務範圍

收集商業機構及個人捐贈的辦公室及家用物品，將物品作公益處理：分發給香港有需要的人、運送到世界其他地方作救災或救濟之用、在家品店售賣，籌集款項支持救世軍的服務。

3. 社會目標

將二手物品作互惠性質的使用，達致公益及環保，並且以良好的社區關係（公益商店）訓練智障員工。

4. 業務對象

社會大眾，另外亦就社會上有需要人士，提供物資援助。

5. 營業規模

目前有 5 名僱員，其中 2 名為殘疾人士（智障及精神病康復者）。過去總共訓練了 7 名殘疾人士。

6. 創業概念

以公益的原則來實行二手物品售賣的概念，並且利用救世軍的社會誠信與龐大的收集捐贈物品網絡。

7. 資助來源

社會福利署的「創業展才能」計劃在 2004 年 12 月撥出 55 萬元為啟動資金。其餘有救世軍的「循環再用計劃」給予的貨源。

8. 運作策略

在社區關係相對穩定的沙田公屋及居屋區開設家品店，以真實的社會感情和街坊關懷訓練員工融入社會。

9. 經驗分享

在啟動初期，成員要協助選擇店址、裝修，學習宣傳等營業方法，店舖所在地雖然社區關係和諧穩定，但位置偏遠，需要加強在沙田地區宣傳，吸引顧客前來。最初要向街坊宣傳及解釋社會企業的概念：其實家品店並無得到房屋協會的優惠租金，而且貨源和顧客也不盡相同，不會造成不公平的商業競爭；反而透過此運作模式，促進傷健融合，強化社區關係和諧，有助於殘疾店員的工作。

建議在政府資助之內劃定一筆費用，支付商業顧問服務，助企業渡過難關。

10. 品牌

救世軍的品牌給人誠信的印象。在收集家居物品方面得到普遍支持，並已有一段長時間，一般人都會聯想到救世軍的捐贈箱或親自到家品店捐贈物品。

11. 障礙、機遇或發展前景

商店的地點鄰近救世軍的服務中心，社區關係和諧，由於地點較偏遠，鋪租較為低廉（但依然有成本壓力）。在店舖續約方面，仍要爭取支持，如政府亦可給予限制投標等優惠更佳。家品捐贈的貨源一樣受到經濟波動影響，貨倉和運輸的費用亦不菲，佔營運成本的四成，其餘為工資和租金。殘疾人士要在穩定的環境工作兩年，始可度過適應期，因此穩定的租約環境對此運作十分重要。整體而言，發展前景尚算穩定，但暫未計劃擴大經營。

8. 救世軍沙田公園小食亭

名稱	救世軍沙田公園小食亭
社企類型	扶貧就業（殘疾人士）
所屬機構	救世軍港澳軍區
地址	沙田源禾路 2 號沙田中央公園小食亭
服務或產品	售賣飲品和小食

自 2004 年 6 月開始營業，在公園的小食亭售賣冷熱飲品及小食，招待悠閒的遊人，可以在相對輕鬆的環境下，使智障人士及精神病康復者學到待人接物的技巧和簡單的店舖管理。

● 企業目標

扶助殘疾人士（智障及精神病康復者）就業，及達致可持續經營。

● 業務範圍

售賣冷熱飲品和簡單熟食，如魚蛋、雞翼等，也售賣小型玩具予兒童。小食亭領有食物製造廠牌照。

● 社會目標

以小店的方式，訓練弱勢人士就業，售賣優惠價格的飲品和小食，達至達至為社區提供服務。

● 業務對象

公園的遊人，平日一般是學生、主婦、退休人士等，假日則有家庭及遊客。

● 營業規模

有 2 名僱員，4 名訓練學員。

● 創業概念

在公園以售賣小食，提供零售訓練，裝備學員，以配合未來，投入公開市場。

● 資助來源

母機構救世軍提供創業資助，以自負盈虧之模式經營。

● 運作策略

公園是半露天的地方，生意 HKG:2800 氣的影響很大，只能控制貨物數量，避免儲藏過多。開業時試過供應午市套餐和外賣，但效果不佳，難與快餐店競爭，於是控制在核心業務：飲品、小食和小玩具，控制成本和保證質素。

● 經驗分享

小食亭生意較容易受天氣影響，雨天、嚴寒或酷熱均對小食亭不利。

小食亭的貨物保安也是問題，要額外小心，貨款均不應存放過量。

● 品牌

不適用

● 障礙、機遇或發展前景

康文署不發放公園場地的活動資料，難以應付突然的需求，只能自行打聽，或依靠團體通知入貨準備。小食亭的業務平穩，但每兩年續租約一次，也要準備康文署不續約而要結業。

9. 東華三院自在軒餐飲服務

名稱	東華三院自在軒餐飲服務
社企類型	扶貧就業（智障、殘障）
所屬機構	東華三院
地址	香港仔大道 20 號香港仔市政大廈 5 樓咖啡閣
服務或產品	餐廳及到會

在街坊人流頻密的市政大廈，提供基本餐飲服務。

1. 企業目標

培訓弱能人士就業，提供質素良好的餐飲服務。

2. 業務範圍

餐飲、外賣、到會。

3. 社會目標

訓練弱能人士的工作能力，重投社會，促進共融。

4. 業務對象

市政大廈內的顧客，街坊。

5. 營業規模

總共 20 多個員工，一般採用 1 個健全職員帶領 5-6 個弱能僱員的照顧方式。在午飯時間，可以做到 100 多份餐的生意。

6. 創業概念

飲食業能聘用頗大量的弱能人士，而且技能要求不高，適合弱能人士參與，飲食行業乃生活必需，需求有保證。

7. 資助來源

三年前獲得「創業展才能」計劃資助數十萬元創業，之後自負盈虧。

8. 運作策略

社企是一盤生意，採用商業模式運作，要照顧員工的福祉，也要令餐廳可以生存，故成本控制是重要考慮。

9. 經驗分享

社會價值是要付出成本的，經營社企有額外的成本壓力。僱用殘疾人士，人手要多一些。餐廳的樓面有 3-4 名殘疾人士，假如僱用健全者兩個已經夠了，也要有額外資源作人力培訓，故社企要比一般生意做得更好才有生存空間。另外，我們是以市場價格聘用弱能人士，如果弱能人士與普通人的工作能力一樣，他們也享有普通員工的工資。

10. 品牌

一般社企餐廳的品牌，有商業誠信和食物安全。

11. 障礙、機遇或發展前景

經營餐飲服務，很受食物質素和顧客人流的影響，租金和鋪位也是顧慮。同類的餐飲服務競爭存在，生意大幅增長機會不大，反而目標是維持客源穩定。另外會競投其他餐飲合約以擴大業務。

10. 東華三院創毅蔬果加工及批發服務

名稱	東華三院創毅蔬果加工及批發服務
社企類型	扶貧就業（智障、殘障）
所屬機構	東華三院
地址	香港仔惠福道 4 號賽馬會復康中心 D 座地下
服務或產品	蔬果加工及批發、街市零售菜檔

蔬菜加工是創新項目，能訓練弱能人士的紀律和毅力，日後他們出外就業便更有競爭力。

1. 企業目標

輔助弱能人士就業，經過真實環境的工作，為弱能人士提供真正的僱員身份及與市場掛鈎的薪酬，促進自力更生。

2. 業務範圍

蔬果加工及批發，供應予餐廳廚房、老人院舍及街市零售菜檔（蔬菜包及湯料包），包括送貨服務。鄰近的海洋公園也向工場訂購蔬菜和水果。

3. 社會目標

促進弱能人士就業及融入社會。

4. 業務對象

餐廳、飯盒商、街市菜檔、學校及院舍及。

5. 營業規模

共有職員約 40 人，僱用 20 多名殘疾人士，包括智障、聽障、殘障及精神病康復者。現時，每日處理 4,400 斤蔬菜，每年營業額約為 1,200 萬元。並且在華富村及香港仔街市經營零售菜檔。

6. 創業概念

由於 2002 年香港經濟衰退，院舍及私營餐廳急謀節省成本之法，餐廳的廚房空間不足，廚房雜工的工資也貴，很多廚房開始將蔬果加工的工序外判，節省空間和成本，也省卻採購原材料的行政費用。創毅設立蔬果加工中心，可以賺取餐廳廚房的加工費及服務費，也可以配售予志願機構轄下的復康中心和長者院舍。

蔬果加工是東華三院首個社企，加工工場有現成的停車落貨位置及貨物儲藏空間，智障者的工作能力不及健全人士，卻可以勝任單調而需要專注的蔬菜加工任務，不會覺得沉悶。

7. 資助來源

社會福利署「創業展才能」在 2002 年資助 \$110 萬元創業，自開業至今也能達到自負盈虧。

8. 運作策略

向蔬果批發商大量購入未分類和未加工的蔬果，依照客戶不同的要求，進行揀選、清洗、去皮、切碎等工作，保持新鮮及食品安全。

開源（增加客戶及銷售量）及節流（控制成本）是創毅念茲在茲的座右銘。

9. 經驗分享

這是東華三院首次以市場導向的商業服務，最初只是想供應志願機構院舍的蔬果，後來才掌握餐廳外判的商機。由於涉及新鮮食品處理，需要應付不同的交貨時間，有時要即日加工及靈活送貨，工場要計算人手、工資、殘疾員工的生產力及毛利率，制訂定價策略。

大量往餐廳送貨的時間一般是上午六時，很多員工要按照凌晨三時的編更表，自行坐通宵巴士回工場工作，他們需要經歷刻苦的工作紀律鍛鍊，可謂披星戴月，初期流失率很高，要以交通津貼、年終花紅、勤工獎等來挽留員工。員工收入增加之後，也回復家庭經濟支柱的自信心。私營餐廳交易方面，走數（賴賬）或拖延付款行內十分普遍，當初也吃個苦頭，後來懂得縮短付款期和選擇可靠的客戶。

10. 品牌

2003 年的農藥危機期間，創毅定期抽查蔬菜，並且撤換不穩當的供應商，保證商業誠信及食品安全，贏取客戶的信心及建立信譽品牌。

11. 障礙、機遇或發展前景

東華三院是大機構，有良好的信譽和本身的院舍網絡，對客戶來說是信心保證，但是這行業入場容易、競爭大，蔬果要保持質素及降低成本，跨區經營的規模要做大才能維持，，當中，成本控制和員工管理是關鍵所在。

11. 東華三院華欣綜合清潔社

名稱	華欣綜合清潔社(Prosperous Cleaning Service)
社企類型	扶貧就業（智障、精神病康復者）
所屬機構	東華三院
地址	九龍何文田常盛街 39 號六樓東華三院黃祖棠綜合職業復康中心暨宿舍
服務或產品	家居及寫字樓清潔、場地打蠟、高空清潔、汽車美容、小型維修及保養、園藝保養等

鄰近的海洋公園有外判清潔服務，東華三院的復康中心嘗試投標而成功，於是開展清潔社的服務。

1. 企業目標

社企在財政上達致自負盈虧，同時為弱能人士提供訓練及就業機會。

2. 業務範圍

為各大、小寫字樓、住宅、商業大廈提供優質、專業及多元化的清潔及保養等服務。

3. 社會目標

促進弱能人士自力更生，增進社會共融。

4. 業務對象

鄰近的家居、商業大廈和公司。

5. 營業規模

2005 年 8 月成立，業務穩定。營業額不便透露。

6. 創業概念

為社區人士提供一些配合他們工作能力的就業機會，達致雙贏。

7. 資助來源

社會福利署「創業展才能」計劃為社企提供優質的創業資助及第一年的營運資金。

8. 運作策略

盡量爭取鄰近地區的清潔合約，特別是公益組織，如長者院舍、學校、醫院等。

9. 經驗分享

有多名弱能員工經過在職訓練之後，已經提升工作能力，以在不同地方找到工作，達致自力更生。

10. 品牌

無。

11. 障礙、機遇或發展前景

清潔服務的競爭很大，加上現時經濟不景氣，社企面對很大挑戰。故此，企業會積極開拓多元化業務。

12. 和富社會企業

名稱	和富社會企業
社企類型	健康（護老）、文化（青少年交流）
所屬機構	和富慈善基金（和富塑膠有限公司持有）
地址	九龍彌敦道 574-576 號和富商業大廈 25 樓
服務或產品	青年發展、長者護理、教育服務

提供公益服務的慈善基金會在認識社企觀念之後，成為社企倡導者，但仍然以社會服務的目標為主，企業營運為輔助性質，以增進營運效益、減低成本。

1. 企業目標

增進社會和諧，實踐「人和家富，民和國富」的信念。

2. 業務範圍

以護老院及青少年文化交流服務為主。

3. 社會目標

將社會服務企業化，提供多元化和更有成效的社會服務。

4. 業務對象

青少年、長者及失業者。

5. 營業規模

有四個服務範圍：

- i. 有青年發展：蒲窩青少年中心、香港青年學院、中華青年交流中心
- ii. 長者護理：頌恩護理院
- iii. 教育服務：和富慈善基金李宗德小學、家庭持續進修學院
- iv. 仁愛服務：雪災籌款、四川地震籌款等

6. 創業概念

以公益服務轉型為社會企業。

7. 資助來源

和富慈善基金。

8. 運作策略

以社企倡導者的角色創辦或扶助社企。戴健文先生(傳訊委員會主席)認為和富社會企業與政府提出的社企定義仍有距離，例如和富現時的目標不在於收支平衡，而是擴大伙伴、義工網絡。暫時未完全實現商業企業的模式，而多以項目為主導、以義工為主要推動力，在提升社會服務效益方面仍有成效。

9. 經驗分享

官商民三方面的合作很重要。以和富扶助社企的經驗來看，一般小型的社企很難突破 4-5 年的營運關口，特別是餐飲和食品製造業，很多都因中途虧蝕而結束，捱不過企業成長的「低谷期」。社企能在第 3-4 年得到政府某程度上的幫助，十分重要。一些有關家庭服務的社會企業，如大廈會所清潔等，需要與私人屋苑的業主立案法團打交道，但法團人事更替頻繁，影響業務的穩定性，有時換了理事人選，社企連放置工具的空間也沒有，這些都是十分無奈的，社會對社企的支持和諒解仍然不足。

此外，多數由社福機構支持或發起的社企多由社工主理，但社工多缺乏企業觀念，特別在成本控制和市場意識不強，因此作出的商業決策多不符合成本效益及缺乏效率。香港市場口味轉變快，社企多缺乏能力或觸覺緊貼潮流，規模不夠大，易被淘汰。

10. 品牌

個別項目如蒲窩青少年中心、和富大埔，享有一定聲譽。

11. 障礙、機遇或發展前景

政府在扶植社企的時候應考慮對行內競爭者的影響，避免製造零和局面。政府應推動商界與社福機構合作，以個別商界企業的專長協助社企業務。

13. 頌恩護理院

名稱	頌恩護理院
社企類型	扶貧就業（低收入中年婦女）、健康
所屬機構	和富社會企業
地址	九龍塘對衡道 20 號 3-4 座 2-3 樓
服務或產品	安老院及護理服務

商業模式營運的長者護理院，保持合理收費，並培訓中年婦女為員工，加強服務的忠誠。護理院很快脫離母會的資助，並且有盈利可以回饋社會服務。

1. 企業目標

提供合理價格的長者護理服務，並提供知識及技能訓練，扶助失業婦女在安老行業就業。

2. 業務範圍

老人院舍、醫療護理、長期復康、輔導及轉介服務等。

3. 社會目標

扶助長者、失業婦女及新來港婦女。

4. 業務對象

需要護理的長者。

5. 營業規模

僱員 60 名以上。

6. 創業概念

成立於 1996 年，當時有鑑於社會對安老服務需求殷切，和富社會企業便以商業營運的模式創立護老院，並註冊「頌恩醫療護理有限公司」。商業盈利將用於和富基金會的社會用途之上。

7. 資助來源

和富社會企業基金及商業營運收入。運作一、兩年之後，已經自負盈虧，不必母會資助。

8. 運作策略

護理院是穩定的工作，聘用弱勢社群之中的婦女，訓練技能，使之成為技術員，便會提高工作的忠誠，因此員工的流失率相對很低。不少員工自開業工作至今。為了提高專業精神，母會特別聘請持牌護士為院長，也會優先聘請內地有保健員資格的新來港婦女，確保員工質素。

9. 經驗分享

近年物價上漲，護老院首次要提升住院者的租金，以便為員工加薪，應付生活開支。人才招募方面，向來很困難，護老工作需要知識、體力勞動和耐心，工作雖然穩定，但收入不多，新一代入行的很少。因此要自行培訓中年婦女為僱員。

10. 品牌

和富社會企業的品牌。

11. 障礙、機遇或發展前景

客人對護理服務的要求日高，增加院舍的工作壓力，唯有不斷提升服務品質，提供多元化的服務，勇於嘗試和改進。此外，商業營運的護理社企可以提供價廉物美的服務，商界開辦社企，可以回饋社會。商業營運的社企，盈利不可以歸股東所有，應該再投放於社會服務之上。

14. 公平點——香港公平貿易動力

名稱	公平點 (Fair Circle)
社企類型	環保 (公平貿易)、健康 (綠色有機食品)
所屬機構	香港公平貿易動力
地址	香港九龍廟街 308 號生發大廈 3 字樓 (佐敦地鐵站 C2 出口，近童軍中心)
服務或產品	公平貿易食品 (入口產品): 咖啡、茶葉、餅乾、糖果、朱古力、果乾、早餐麥片、糖、蜂蜜、果仁、米餅、麵包抹醬、香料、意大利粉、麵團及手工藝品。

公平貿易問題原本在香港少人關注，2005 年年底，香港舉辦世貿會議，社會討論多了，香港公平貿易動力 (Hong Kong Fair Trade Power) 於當年成立，在中國內地和海外農村直接訂購手工藝品、農產品及食品，建立業務生產點，幫助農村脫貧，在香港和中國推動公平貿易運動，加強消費者認同公平貿易。

1. 企業目標

以公眾教育，推廣公平貿易，以產品推廣公平貿易及有機產品，協助農民改善生活。

2. 業務範圍

目前提供的公平貿易產品包括：(1) 國內布藝產品；(2) 南亞及東南亞國家的公平貿易手工藝品，例如手造紙產品、賀卡等；(3) 公平貿易食品，例如有機咖啡、有機茶葉、有機餅乾等。

3. 社會目標

有三個社會目標：

- i. **保障工農**：致力讓生產者得到公平回報，建立穩定可持續的貿易關係，保障工農的生計。
- ii. **合作互惠**：促進生產者、消費者的合作組織，增強群體的互助互惠。
- iii. **責任消費、購買帶來改變**：通過教育及推動實際購買行動，加強消費者對社會及環境的關注，體驗購買公平貿易產品帶來的改變，讓工農更直接受惠。

4. 業務對象

生產者方面，是中國內地及海外農村。消費者是香港本地的居民。

5. 營業規模

一家分店，兩名僱員。在中國內地有多個生產點，如山西永濟的紅娘手工藝合作社。

6. 創業概念

推動良心消費，透過改變消費行為來改變社會，初期市場上只有「公平咖啡」出售，公平點認為可以擴大至其他公平貿易產品，於是開展業務。香港民眾關注公平貿易的實踐地一般都是非洲的農村，但公平點認為在中國落後地區實踐公平貿易的潛力很大。

7. 資助來源

自負盈虧。

8. 運作策略

以教育推廣來協助銷售業務，透過本地合作伙伴組織，銷售公平貿易產品。

9. 經驗分享

以環保為例，經過十多年不同機構的努力，環保產業開始在香港穩步增長，因此公平貿易的前景也是樂觀的。但當市場增長了，大企業就會大規模地參與，亦會構成一定程度的挑戰。就這個潛在挑戰，公平點將要投放更多資源，使大眾認識機構的工作以及推廣產品的獨特性，除了零售之外，也有網上售賣及夥伴商店售賣，在09年中約有50個分銷點。

「公平點」主要運作亦獲得不少來自民間的支援，例如有30多名大學生及剛畢業的職青組成的義工團隊，以及一些出錢及提供專業知識支援的中年專業人士等。

10. 品牌

已建立起本地公平貿易產品的品牌。「公平點」的品牌及產品設計現在是由專業設計師設計的，力求以專業的形象在同業中突圍而出。不少傳媒主動報導其產品，協助宣傳。

11. 障礙、機遇或發展前景

經營困難主要有三：(1) 認知度低；(2) 經驗不足；(3) 運作規模小。在香港認識及實踐公平貿易的人口只佔少數。商店頭兩三年都是累積經驗，幸好現在已摸索到大概方向。但由於運作規模小，缺乏規模經濟的優勢，現在主要面對效率低和成本高的困難。

面對以上困難，「公平點」目前及長遠的營銷策略是維繫支持者，建立忠誠的顧客群。「公平點」會定期舉行沙龍、講座等維繫顧客，並組織「公平點之友」，目標是增加會員人數至2,000人以上，使「公平點」可達至收支平衡，持續發展。不過，幸好現在主流市場缺乏公平貿易產品的選擇，忠誠的顧客仍能給予穩定的支持。

15. 鯉賞空間

名稱	鯉賞空間
社企類型	扶貧就業（低學歷人士）；文化（文化旅游）社區導賞及紀念品銷售
所屬機構	基督教家庭服務中心
地址	九龍觀塘鯉魚門安里西村 99 號
服務或產品	導賞團及銷售地區特色紀念品，利用文化保育來推廣鯉魚門。售賣鯉魚門特色紀念品、鯉魚門社區導賞服務及鯉魚門文化工作室

政府在 1998 及 1999 年分別提出「鯉魚門鄉村改善計劃」及「西岸公路」發展項目，引發起居民及商戶的關注。基督教家庭服務中心展開一系列保育及推廣鯉魚門歷史及地道文化特色的計劃，更嘗試結合保育與經濟發展，開展一個以社區為本及發動居民推廣本土特色的社會企業，藉此增強居民對社區的認同和歸屬感。其後成功申請到民政事務總署「伙伴倡自強」社區協作計劃資助推行鯉「賞」空間。

1. 企業目標

- 透過經營以社區為本及推廣本土特色的社會企業，為觀塘區製造就業機會。
- 由當地居民作為導賞員或紀念品營銷員，讓參與者從更立體地認識鯉魚門的本土文化特色。
- 發展及發掘鯉魚門獨特的文化特色，推動社區可持續地發展。

2. 業務範圍

- 售賣鯉魚門特色紀念品
- 鯉魚門社區導賞服務
- 鯉魚門文化工作室

3. 社會目標

透過推廣本土特色，讓社會大眾認識及珍視本土文化，有助該區經濟持續地發展，提升鯉魚門的地區價值。

聘用本區居民，製造更多就業機會，建立居民的歸屬感。

4. 業務對象

教育團體、社會服務及慈善團體、教會、私人機構及任何有興趣關心保育及了解本土文化特色的人士。

5. 營業規模

本計劃主要為觀塘區內有就業需要的人士，提供就業的機會。人手方面，主要有 1 位全職項目統籌、10 位兼職導賞員及 10 位兼職營業員。

6. 創業概念

以鯉魚門原有的優勢為基礎，針對社區人口的特性，加上機構在提供輔助就業計劃方面之豐富及具體的服務經驗，再配合推廣本土特色風貌遊，以發展鯉魚門本土獨有的文化特色旅遊，突破僵化單一的旅遊發展路向，為發展拓展空間、營造商機。

7. 資助來源

首兩年由民政事務總署「伙伴倡自強」社區協作計劃資助，第三年開始以自

負盈虧方式繼續營運。

8. 運作策略

- 於鯉魚門文化工作室展示特色景緻、居民生活面貌相片、具歷史及文化特色的展覽品。擺設由居民貢獻的舊物，藉此吸引遊客參觀及增加他們購買紀念品的意慾。
- 設計、製作及出售紀念品。
- 以鯉魚門為主題，製作「社區旅遊地圖」，內附香港旅遊資訊，開拓收入來源。
- 以鯉魚門文化工作室為基地接待參加者。由導賞員帶領本土風貌遊，介紹寮屋文化、人民生活面貌及賦歷史價值的古蹟和建築物。讓遊客認識社區歷史及文化特色的重要性，推動支持保育本土文化特色，令社區得以持續發展。
- 針對通識教育或全方位學習等學習模式、因應學校不同類型的研習主題，度身設計社區體驗或導賞服務。
- 聯繫區內海鮮酒家、商舖，在其舖內擺放本計劃的宣傳單張，甚至將部分貨品於海鮮酒家及商舖內寄賣，以擴闊銷售網絡。
- 聯絡各大專，中小學及志願團體等，主動邀請他們參與「社區導賞服務」，藉此加深他們對本土文化特色的了解或協助進行不同類型的研習。

9. 經驗分享

過往計劃著力發展一個以社區為本及發動居民推廣鯉魚門本土特色的社會企業，現已建立跨界別合作平台和伙伴支援網絡，為計劃提供多元並有利的發展商機。此外，與觀塘區內多間中、小學建立了合作平台。而一系列保育本土歷史及文化特色的工作，亦連結了不同界別，造就了跨界別合作，為計劃提供有利元素和合作環境。

10. 品牌

就鯉魚門是一個旅遊發展重點，在鯉魚門大力推行一系列倡議保育、搜集整理及推廣本土歷史及文化特色為主題的活動計劃中，獲得社會不少的認同及口碑，建立了一個社區文化旅遊的品牌。

11. 障礙、機遇或發展前景

障礙：

較依賴鯉魚門的旅遊發展形勢。若出現一些對鯉魚門旅遊業不利的因素，將會直接影響鯉魚門旅遊業。

服務的目標對象首以學校為主，其次為社會服務機構、本地及境外遊客。每逢學校的測驗、考試及長假期都影響報團數目，以致收入不穩定。同時其他地區所開辦社區導賞也愈來愈多，競爭愈來愈大。

機遇：

過去數年政府把旅遊業的收益視為香港的主要收入之一，樂意投放大量資源改善旅遊配套設施。鯉魚門分別得到觀塘區議會及旅遊事務署的重視，投放資源修整區內設施、改善海傍的用地，及增建了許多旅遊配套設施。為此社會企業計劃奠下良好的基礎。

旅遊概念的發展模式已趨向多元。發展出綠色、文化及生態旅遊等新的概念。而鯉魚門歷史及人文風貌，都成為鯉魚門發展文化旅遊的有利條件。同時再加入以居民參與的元素，展現地道的本土文化特質，讓旅遊人士可享受互動式的旅遊經驗。旅遊人士對當地文化有更深入的了解後，會增加他們購買紀念品的意欲，為社會企業帶來商機。

發展：

為配合業務持續發展，機構已申請其他資源，擬與區內團體合作，計劃在未來五年內，在區內設立鯉魚門民間博物館，把過去與居民合作所搜集得到有關社區的資料，有系統地展示出來，藉此向社會人士介紹鯉魚門的本土歷史及人文面貌。

此計劃以社區為本，以社會企業方式營運，其策略成功之處，是既可推廣本土特色吸引遊客，引入商機；又可以減低對參與者的標籤效果，令參與的失業或低收入人士不自覺是受助人，反而覺得自己對推廣本土特色的工作有重要的角色和影響力，增加其對社區之歸屬感。

16. Home Café

名稱	Home Café
社企類型	扶貧就業（智障及精神病康復者）
所屬機構	基督教家庭服務中心
地址	九龍觀塘翠屏道3號基督教家庭服務中心地下
服務或產品	售賣各式飯麵、三文治、小食、飲品、到會服務

原本創辦 café 的鋪位本身是一間餐廳，母會將餐廳外判給其他公司營運，後來母會收回來自經營，省卻添置器材，也可以支付較低租金，不必面對外面加租的壓力。位於基督教家庭服務中心大樓的外判餐廳結業之後，中心接手經營，經過試驗階段，最終成為訓練學員的社企餐廳。

1. 企業目標

提供學習機會與智障及精神病康復者，學員在餐廳完成訓練後，有一部份會簽約成為僱員，固定的僱員不會太多，會盡量提供機會給更多學員加入，使到他們建立自信，再尋找其他工作機會。

2. 業務範圍

餐廳服務及到會。

3. 社會目標

訓練智障者及精神病康復者自力更生，促進社會共融。

4. 業務對象

中心的員工及鄰近街坊顧客。

5. 營業規模

僱員8名，另有非僱員的訓練學員約20%。

6. 創業概念

學員容易接受飲食業培訓，餐廳的工種很多，不同程度和才能的學員都可以參與，可以洗餐具或者到廚房內幫忙。餐廳講究對內合作和對外推廣，對內的工作要組員之間互相支持，同步協調，對外則多了機會接觸人群，例如派單張和招待客人，養成群體合作和對人熱誠的態度，對將來在外邊找工作很有幫助。

7. 資助來源

母會提供低廉的租金，並且由於接收了上一手的生財工具，不須龐大的啟動資本，故未有申請資助。

8. 運作策略

人才是餐飲業的管理核心。社工對營運飲食業知識和經驗不足，必須由有飲食業背景人士運作，餐廳請來有經驗的經理和廚師，他們很諒解學員和清楚café的運作背景，做事投入，懂得做生意，同時十分重視社會目標，是優秀的人員組合。

9. 經驗分享

訓練弱勢員工的社企額外吃力。負責人表示，Home Café不算很有創意，但是有先天的優勢，就是得到母會支持和上一手餐廳留下的物資。有些餐飲社企倒閉，原因可能是當社企上了軌道，社工的協助就立刻減少，弱勢員工失去輔導和照顧，無法安心發揮能力，於是令服務水準下降。

因此café每日都有社工導師當值，使學員知道café不是一盤純粹的生意，而是與母會有密切關係的職業訓練。學員有時情緒不太穩定，有可能在訓練期間病發，因此每位學員都有社工跟進，而且定期開關懷小組，紓解壓力。

此外，客人起初也會懷疑社企餐廳的水準，例如會站在廚房門外觀看，擔心學員處理食物不當，因此需要時間使一般人加深了解和接納智障的學員，即使學員偶然做錯，也會包容。幸好很多客人都認識到 Home Café 在母會大樓，預期智障學員在此接受訓練，早有心理準備。

10. 品牌

◦ Home Café

11. 障礙、機遇或發展前景

餐廳營運一段日子，覺得有進一步發展空間，是一個合理和適合學員的發展模式，將來可能會去投標其他租金較低的舖位開社企餐廳。不過，餐廳的營運成本上升得太快，要自負盈虧很吃力，例如 Café 內的一些學員可能不是太能幹，而且 Café 差不多有 15 個學員，其他普通餐廳可能請幾位職員就可以完成所有學員的工作。

為了提高效率，Café 沒有減少學員名額，反而提供很多機會讓學員接受訓練，他們的進步是最重要的。為此，Café 在人力上的營運成本很大，只可以慢慢做到收支平衡。訪問期間，通帳加劇，餐廳要盡量尋找較便宜的供應商，開源節流，配菜的選擇減少了，只是主菜的分量仍維持不變。

17. 活力店——香港復康力量

名稱	活力店——香港復康力量
社企類型	扶貧就業（殘疾人士、長期病患者及精神病康復者）
所屬機構	香港復康力量
地址	九龍尖沙咀柯士甸道西1號漾日居1樓102室（行政）
服務或產品	活力店（售賣個人用品、報章及小吃）；活力傳意（電話市場調查及電話宣傳服務）；活力按摩隊（提供上門按摩服務，以辦公室從業員的肩頸按摩為主）

香港復康力量於1995年由一群傷殘的專業人士成立，是慈善復康服務機構，在社會福利署的資助及商界的協助下，成立多個社企。職業培訓中心以服務伸延的方法，透過商界和政府的協助，短期內發展出6個社企單位，提供職位予殘疾人士發揮所長。

1. 企業目標

發展多元化業務，使殘疾人士可以投入工作，發展自我。

2. 業務範圍

轄下6個社會企業單位，包括：「電話調查中心」、「活力傳意電話市務推廣」、「活力製作」、「沙田醫院活力店」、「瑪嘉烈醫院活力店」及「活力推拿按摩隊」，創造就業及發展機會予殘疾人士。個案訪問的活力店，則為病人及探病人士提供個人用品、報紙、飲品及小食等便利店服務；並為殘疾學員提供零售服務職業訓練及實習。

3. 社會目標

鼓勵殘疾人士發展自我，促進社會共融。

4. 業務對象

住戶、商界。

5. 營業規模

有6個社企單位。活力店則有兩個分店。

6. 創業概念

開設社企是就業培訓中心的服務延伸。殘疾人士就業培訓中心，為殘疾人士提供職業培訓、實習、就業輔助及工作機會。例如：電話市場調查、電腦美術設計及印刷、電腦文書處理、辦公室文員及店務員訓練等。

7. 資助來源

社會福利署的「創業展才能」計劃。

8. 運作策略

在平衡社會服務和企業管理之間，遇到很大困難。由於部分員工的工作能力低，導致訓練的費用增加，令生意的盈利下降。然而，活力店依然探索不同的社企服務，每月都有開會，刺激思維，開拓新的項目。

9. 經驗分享

經營社企的團體，可考慮成立一個特別的委員會，例如指導委員會，為社企注入多些商業管理觀念。政府也應該提供專業訓練和顧問服務予社企。

10. 品牌

活力店有較佳的品牌，其餘的則是一般。

11. 障礙、機遇或發展前景

福利團體經營社企，困難重重。香港不少中小企的生存環境嚴峻，假如缺乏

公共支援和消費者的認同，社福機構辦社企，在小型企業之內加入社會服務元素，只會面對更大的困難。若由商界發展社企，在企業內加入社福元素，反而容易一些，值得政府考慮和鼓勵。

18. 幼兒康逸社/母嬰康逸社

名稱	「母嬰康逸社」婦女及社區互助網絡計劃 「幼兒康逸社」婦女及社區互助網絡計劃
社企類型	扶貧就業（低收入中年婦女）
所屬機構	循道衛理觀塘社會服務處—神愛關懷中心
地址	觀塘翠屏邨翠榕樓地下 1-10 號
服務或產品	陪月服務：透過完備的陪月指導訓練課程，加強家庭婦女原有的坐月及育兒經驗，創造就業機會。 褓姆服務：照顧 6 歲以下的嬰幼兒的身、心成長及多元智能發展；常見嬰幼兒疾病及預防；嬰幼兒食物營養與健康及中醫食療與保健等。

市場上有陪月服務，但是質素參差，缺乏跟進和支援。育兒方面，很多家中的長者也開始有自己的生活，不願意全副精神投入養育幼兒，中產婦女則有事業兼顧，而外傭也不是理想的育兒模範。該中心有見及此，借助以前陪月服務的成功經驗，提升有生育經驗的婦女的潛能，提供產婦保健護理和育嬰的全套增值訓練，彌補市場的不足，並且開拓多元智能褓母服務的市場，協助中產家庭提供育兒及親職服務，培育優質的新一代。合作社在創立階段，已經籌備發展基金，為將來的可持續發展做好準備。這是一個為全社會增值的社企意念。

1. 企業目標

強化已生育婦女的自身經驗，使之可以在市場尋找陪月和育兒服務，增加婦女的價值和自信心，並且協助組織網絡，發揮助人自助的精神。

2. 業務範圍

以產婦及初生嬰兒為主的家居服務，如陪月；以嬰幼兒為主的家居服務，照顧六歲以下的嬰幼兒的身心成長及多元智能訓練；社區教育。

3. 社會目標

增強有生育經驗的婦女的自信心，提高知識及技能，使到產婦得到貼身護理，社會的下一代得到更為優質的成長照顧。另外，由於僱主多數是中產或富有的人，在聘請社員負責家居照顧的時候，也重新了解、認識另一個階層的人，從而產生互信，有助促進階級共融。

4. 業務對象

產婦及 6 歲以下的嬰幼兒。

5. 營業規模

共發展了兩個合作社，僱員共 101 人，每人平均月入約一萬元。

6. 創業概念

婦女生育、坐月和育兒的經驗，經過適當的專業培訓和市場策略，可以轉化為市場勞動力，增加婦女自信，也使到僱主找到合適的服務。婦女加入合作社，提供陪月和育兒服務之際，可以學習組織方法，即使將來退出合作社，學到的護理知識和管理技能也有益於家庭、工作崗位和整體社會。

7. 資助來源

衛生福利及食物局「社區投資共享基金」(CIIF) 的兩期資助，依此為 2003 至 05 年及 2005 至 08 年。幼兒康逸社褓姆服務獲資助 90 萬港元。

8. 運作策略

服務方面，該中心採用優化和產品多元化的策略，有全套的服務，也有項目式的服務，如嬰兒沐浴、煲薑醋等。培訓人力資源方面，以婦女的個人經驗和特質來開展陪月服務，增加自信心和說服力，每名學員都要經歷三個星期的基礎培訓，社員則要定時進行特別專題的培訓。在2000年，北京曾特設陪月員課程鼓勵未具備育兒經驗的大學生做陪月員，但證實失敗。

中心的客源以中產為主，很多有聘請外傭的經驗，因此要強調可靠和專業的服務。。合作社也有完備的管理架構，也有專業社員負責處理內外的投訴。未來計劃是擴展電腦化就業選配及記賬，以簡化繁重的配對記賬工作量，提高行政管理效率。

最後，要準備政府資助中止的一日，預備發展基金作將來之用。

9. 經驗分享

聘用一個願意委身、盡心盡意的統籌人員，是社企項目成功的關鍵。此外，充裕的人力及財政資源更是不可或缺。內部管理方面，社員要有擁有權(Ownership)，核心人員（「班底」）的投入很重要，例如「母嬰康逸社」成立初期，不論是服務訂價、在婦產科或婦嬰院作推廣、宣傳單張的設計、各服務的命名，所有過程都由社員一手包辦，親力親為，合作社是她們有份創立的，令她們更有歸屬感，令她們繼續貢獻。

10. 品牌

優質陪月服務及育兒服務。市場上有商業營運的陪月中介服務，社企營運的也多達二十多家，中心要思考「人有我有」到「人有我優」的服務優化策略。

11. 障礙、機遇或發展前景

每一個新社企的發展階段都有不同的困難和克服方法。起初在開拓市場方面甚有困難，幸有CIIIF分別贊助了兩年陪月服務及三年褓姆服務，可以支援人力及活動經費，宣傳推廣，建立初步的客戶群(clientele)。發展到了中期，由於合作社要自行負責活動經費，則面對人手不足及資源貧乏，要擴大人力網絡及爭取生意。到了後期，則要考慮擴充業務及籌組成立公司，要在服務收費之內開徵行政費，成立發展基金，並且尋找專業人士協助業務。

發展基金的概念，也值得其他社企借鑒。在發展基金成立前，合作社的營運費均是由機構補助的。每個社員如有收入，則將每月的總收入，抽出2至6%給機構作為發展基金。基金將用於合作社的未來發展。基金是合作社的後備資金，合作社仍然受政府資助時，不會動用。例如，「幼兒康逸社」的資助至08年3月為止，故此4月開始，活動費（包括增值班、康樂活動、營運費）便轉由發展基金代支。而2008年陪月服務新增多一項模式，就是從發展基金中支付顧問服務費給機構，以繳付八成人力資源的成本。至今，陪月發展基金累積金額已達六十萬港元，可以將合作社的發展穩固下來。

19. 明朗服務有限公司

名稱	明朗服務有限公司
社企類型	扶貧就業（更新人士、低收入人士、殘障等）
所屬機構	香港善導會
地址	九龍灣宏通街二號 寶康中心 五樓 十三室
服務或產品	家居及辦公室傢具搬運；展覽架裝拆及租賃；清潔及維修保養；臨時人力支援（介紹短期工、散工）

1997 年成立，2005 年開始達致自負盈虧。以搬運為核心服務的早期社企，當年是只此一家，營運超過 11 年，建立了誠信可靠的聲譽，至今已可以自負盈虧。

1. 企業目標

提供可靠及忠誠的社企搬運服務，建立專業的形象，員工要穿整齊制服，並且禁止員工收茶錢。

2. 業務範圍

搬屋或搬寫字樓服務為主，也兼營展覽架裝拆及租賃、清潔、食品生產及維修保養，並為客戶介紹散工。

3. 社會目標

為更新人士及其他弱勢社群提供就業機會，協助他們自力更生。

4. 業務對象

家居、寫字樓及展覽攤位承辦商。

5. 營業規模

目前有 5-6 名辦公室員工，臨時員工過百人。

6. 創業概念

以搬運公司來訓練學員的工作紀律、人際技巧及服務態度，方便他們重新投入社會。

7. 資助來源

香港善導會資助。

8. 運作策略

有商界的管理層及社工合作經營，管理層掌握決策，社工負責跟進員工的輔導工作。

9. 經驗分享

有客戶對社企有不當的期望，認為應該收費廉宜一些，或者以為社企怕事而隨便索償或興訟。政府的支持也不足，很多搬運合約的規模太大，社企難以承投，又或期望社企可以提供價廉物美的服務，這些都是不符現實的。話雖如此，社企自己也要緊貼市場標準，服務和價格不可與市場脫節。

10. 品牌

建立相當的誠信聲譽，客戶介紹生意。

11. 障礙、機遇或發展前景

更新人士容易有人際間的磨擦，社工要靈活跟進及調解。搬運行業的人手流動性很高，容易有跟隨朋友「埋班」而被其他搬運公司挖角等現象出現，管理者要事先評估留在公司的常規人手，以供調動。

此外，政府始終有穩定的服務需求，可以支援社企成長，可是由於官員有些懼怕與社企合作，認為手續麻煩，改而尋找商業搬運公司。建議政府進行內部宣

傳，改善對社企的看法，令更多公共的服務合約可以由社企承投。

20. 康融服務有限公司

名稱	康融服務有限公司
社企類型	扶貧就業（智障人士及精神病康復者）
所屬機構	扶康會
地址	新界荃灣石圍角邨 2 號停車場地下
服務或產品	清潔、消毒、滅蟲、小型裝修及維修保養、合作社零售業務

透過社會福利署「創業展才能」的資助，先建立維修保養服務隊，承接裝修及維修工程。原先只是「自給自足」的概念，即是公司聘請殘障人士，承接扶康會屬下服務單位和其他公司的維修及保養合約，及後因信譽良好及服務質素有保證，成功獲外界聘用為認可維修承辦商。

其後，更成功投得香港大學宿舍的清潔服務合約和醫院管理局大樓的職員合作社經營權。是一家業務多元化的社企工作團隊，聘用智障及精神病康復者，雖然面臨不少管理上的挑戰，但都能想到辦法化解，並且維持優良服務。

1. 企業目標

為智障及精神病康復者尋找適當的就業機會，鍛鍊自力更生的能力。

2. 業務範圍

- i. 室內外清潔服務 - 包括：寫字樓清潔、院舍清潔、室外清潔、洗手間清潔、大廈清潔、家居清潔。
- ii. 滅蟲服務 - 提供優質可靠的消毒、滅蟲服務。
- iii. 維修保養服務 - 包括：室內外裝修工程、地板工程、水電木工、傢俱維修、地板打臘及起漬服務等。

零售服務 - 經營「合作社」

3. 社會目標

提供就業機會予智障人士及精神病康復者，增強他們的自立能力，促進平等的就業權利。

4. 業務對象

家居、寫字樓、護理院舍、教會及學校等。

5. 營業規模

每年營業額達 1 千 6 百萬，僱員 60 人。68% 為智障或精神病康復者，曾創造一百多個實習機會。

6. 創業概念

透過承接裝修及維修保養工程服務，為殘障和弱勢社群人士提供在職訓練和就業機會。

7. 資助來源

母組織資助，自負盈虧。早期獲得社會福利署「創業展才能」計劃的資助 40 萬元。

8. 運作策略

由於從事服務性行業，公司處理的難題大部分都是一些人事上的問題，和正常的商業機構沒大分別。員工管理方面，除了金錢報酬之外，還要用不同的方法激勵士氣。由於社會對社企形象依然模糊，接項工程之間要談洽清楚，避免不必要的誤會。

9. 經驗分享

一些殘障人士會經常遇到健康、家庭或情緒問題，因而缺勤，令到其工作進

度緩慢。由於一些員工的技能水平不穩定，，為避免影響服務質素，公司會額外聘請一些幫工來頂替或補救，這會令到運作成本增加。

10. 品牌

有一定的聲譽。

11. 障礙、機遇或發展前景

在裝修、維修及保養的業務上，客戶的要求有時非常不合理，商議合約時需要清楚列明雙方的要求和條件，避免日後誤會。此外，政府提供的項目規模比較大，社企於人手及資源方面有限制，政府可以考慮拆細。

香港現時的精神病康復者有不少學歷很高的，因此不願意接受清潔等工作，公司要另外發展合適的業務。公司目前有幾條業務線路，會繼續開拓與工商界的合作領域，積極發展成為一間信譽良好和服務多元化的社會企業，為殘障人士創造更多的就業機會。

21. 樂融雅敘餐廳

名稱	樂融雅敘餐廳
社企類型	扶貧就業（智障）
所屬機構	循道衛理楊震社會服務處
地址	九龍塘歌和老街公園壁球及乒乓球中心地下
服務或產品	餐飲（餐廳）

1996 年成立的社企餐廳，以訓練基地的概念，透過正常員工與智障員工的互助精神，訓練智障員工的工作技能，重投社會。

1. 企業目標

以餐廳為訓練基地，培養員工的獨立工作能力，提高在外邊尋找工作機會，或者留在餐廳繼續服務或延長訓練時間。

2. 業務範圍

餐飲服務。

3. 社會目標

提供就業機會及見習機會給智障人士，並且使到社會人士理解他們，也認識社企的意義。

4. 業務對象

鄰近商場及辦公室的客戶及職員，康文署場館的服務使用者。

5. 營業規模

8 名員工，其中 3 名智障人士，5 名正常人士；另有 10-12 名見習生，全為智障人士。

6. 創業概念

在 1996 年，機構認為社會對智障人士的認識和接納程度及就業機會不足，便想到可以找一個地方做基地，使到社會人士可以接觸他們，亦為他們提供工作訓練及見習的機會，往後投得九龍塘的餐廳，命名為樂融雅敘，以社會企業的方式，經營餐廳。

7. 資助來源

母組織循道衛理楊震社會服務處。

運作策略

招請有飲食業經驗的員工，並要求他們發揮愛心，照顧智障同事。邀請熟悉商界營運的朋友成為餐廳的業務顧問，給予專業意見。

8. 經驗分享

招請有經驗的全職員工照顧餐廳業務，多些促進其他人對社企的認同。智障學員有時會遇到情緒問題，機構亦會請社工幫助學員，另外其他正常的員工也需要協助學員，發揮整體互助精神。

9. 品牌

無。

10. 障礙、機遇或發展前景

由於大部分學員的能力不高，營運效率便會降低。因此餐廳需要更多人手，訓練時間也加長，令餐廳開支增加。然而機構認為餐廳可以幫助學員，值得繼續支持。負責餐廳營運的管理人員很多時欠缺企業管理經驗。

有見及此，機構便請來有飲食業經驗的員工負責看管日常運作，另外更請顧問來為餐廳做數據分析和市場調查。長遠希望餐廳可以自負盈虧，機構會考慮申

請「大牌」銷售更多類型的食物，令餐廳有更大的擴展空間，增加智障人士的工作機會。

22. 仁愛堂綠家居

名稱	綠家居
社企類型	扶貧就業（低收入人士、婦女等）、環保
所屬機構	仁愛堂
地址	新界屯門建發街 11 號好景工業大廈 B 座 9 樓 11 室
服務或產品	有機食品及環保家居用品銷售、環保清潔服務

綠家居是仁愛堂首個申請政府資金啟動的社企計劃，為區內低收入居民提供就業和培訓機會，也以相宜的價格為區內居民提供有機產品，是產銷兩方面都考慮低收入人士的社企。

1. 企業目標

推廣有利環境生態的食品和用品，並且以優惠的價格售賣，使到低收入的市民（如長者）都可以享用有機產品。

2. 社會目標

為屯門區內的弱勢社群提供就業機會及付予優惠工資，改善生計，並以合理價格提供優質產品與區內及鄰近地區市民。

3. 創業概念

以有機食品及家品店，培訓員工熟習零售業務，如銷售、展銷、宣傳等。

4. 業務範圍

有機食品銷售及送遞服務、環保家居用品銷售、環保清潔服務及環保教育活動。

5. 業務對象

屯門區內及其他地區居民（以家庭婦女為主）、政府的供應合約（禮品訂單）等。

6. 營業規模

全職僱員 5 人，並聘請區內婦女及「展翅計劃」的青少年兼職。另有網上商店及不時在屯門區內擺銷售攤位。（有特別訂單時聘請十多名臨時工）

7. 資助來源

「伙伴倡自強」計劃的兩年啟動資助（2007-09），仁愛堂的人力支援。

8. 營運策略

有機產品的銷售生意平穩，然而由於過去幾年的糧食價格上升，店舖需要壓縮成本及擴張客源。例如不會租用展銷會的攤位做推廣，因為它幾天便要四萬多元租金，只會考慮租金廉宜的區內攤位。擴張業務的方法反而集中在承接政府、醫院等公共機構的節日禮品訂單，以有機食品為主題。

9. 經驗分享

經營社企與營運一家福利機構的流程不同，市場競爭激烈，而且當中也有大集團，因此要注重成本效益，例如店舖會直接大量入口，然後購買包裝機器，將貨品拆細售賣。此外，也要注意市場趨勢，例如採用微波爐盒的食物包裝。

10. 企業品牌

區內的有機店品牌。

11. 障礙、機遇或發展前景

例如在訪問期間，糧食價格和運輸成本不斷提升，有些糧食產品更上升 50%，令店舖的毛利相對減少，整個有機產品的零售業面臨很大壓力。社企由於要提倡有尊嚴的工資，因此人力成本比其他店舖為高，要想方法開源節流。

貨源方面，除了幾個公平貿易和有機品牌之外，會額外採購內地和台灣的有機認證產品，銷售綠家居自己的有機秀珍菇和綠慧公社的肥皂，爭取廉價的貨源，並且引入香港不熟悉的新牌子和新產品，增加店舖貨品的新意。定價策略方面，則針對區內的消費力，有高、中、低三個方向，務求有所選擇。

23. 仁愛堂家務通——環保清潔服務

名稱	家務通——環保清潔服務
社企類型	扶貧就業（低收入人士、智障、殘障等）、環保、健康、文化
所屬機構	仁愛堂
地址	新界屯門建發街 11 號好景工業大廈 B 座 9 樓 11 室
服務或產品	環保清潔服務（收費已包括環保清潔用品及僱傭保險在內）、提供「綠色萬能阿姨」環保清潔訓練班

借助僱員再培訓局的畢業學員，加入綠色清潔的概念，成立環保清潔隊，並且以靈活的時間調配及簡單的收費原則，提升競爭力。

1. 企業目標

提倡使用環保的清潔物料及具備環保清潔知識的家務操作，保護環境，並且協助區內婦女就業，改善生計。

2. 業務範圍

提供環保清潔服務及環保清潔訓練。

3. 社會目標

為婦女提供就業機會及改善生計，並推廣環保清潔的概念。

4. 業務對象

家居、辦公室、學校及社團。

5. 營業規模

清潔隊大約有 40 名臨時工，營業額不高。

6. 創業概念

由於環保意識提高，很多家庭不想用有毒的清潔劑，仁愛堂舉辦「綠色萬能阿姨」的訓練班，傳授環保家居清潔的知識，學員也可以參加環保清潔隊，提供服務。

7. 資助來源

仁愛堂資助和營運收入。人力方面，則借助僱員再培訓局的「家務通」訓練出來的家務助理，加入環保清潔的觀念。

8. 運作策略

借助僱員再培訓局的「家務通」的基本訓練，再加上環保清潔訓練班，打造自己的綠色家居清潔的品牌。

9. 經驗分享

清潔服務的客戶個個不同，有些要求很高，為了保證商譽，如果學員的服務不及格，就要中止合約。此外，學員多數是屯門、天水圍區的低收入人士及婦女，服務的家居很多是中產家庭，在工作態度和人際溝通方面，都要設法適應。因此在工作初期，都有同事跟進。當然，這是要付出額外人力成本的。

10. 品牌

「綠色萬能阿姨」的家居清潔服務，標榜清潔用品無害人體及不污染環境，已有一定品牌。

11. 障礙、機遇或發展前景

近日坊間已經出現不少標榜環保清潔的服務，仁愛堂的家務通以靈活的時間調配及簡單的收費原則，提升競爭力。收費方面，是每小時 65 元，包括環保清潔用品及勞工保險，跨區工作需要另收交通津貼。季節性的清潔服務，如農曆新年的大掃除，也可安排。此外，就是依靠母組織仁愛堂的網絡，招攬更多區內社

團的生意。

24. 關懷舍——基督教香港信義會

名稱	關懷舍
社企類型	扶貧就業（低收入人士等）、健康
所屬機構	基督教香港信義會
地址	行政：屯門建泰街 6 號恆威工業中心 C1 座 13 樓 C8 室 門市西鐵元朗站 S15-16 號店
服務或產品	長者及復康產品銷售

為長者及復康者提供護理產品，並且建立品牌。

1. 企業目標

提供就業機會予中年婦女等低收入人士，並且為長者及長期病患者提供價格合理的復康產品。

2. 業務範圍

長者用品及復康產品，適用於長者、長期病患者及需要長期臥床人士。

3. 社會目標

扶貧就業，並為長者設計一些保護他們及幫助他們復康的產品，以改善他們的生活及減輕因疾病而引起的不便。

4. 業務對象

長者、長期病患者。

5. 營業規模

每月不定，一般每月營業額少於 10 萬元，僱員 3 名。

6. 創業概念

提供基層職位及培訓機會，支援就業困難人士，例如元朗區的中年婦女。產品設計及研發則針對有困難的長者，如長期病患、行動不便、長期臥床者等，配合護理及家居安全。

7. 資助來源

「伙伴倡自強」的兩年資助，母會資助。

8. 運作策略

由於分店的位置不佳，在西鐵元朗站的入閘範圍，引致業務虧蝕，要達到自負盈虧的目標尚有一段頗長的距離，因此於合約期滿後已將門市關閉。此外，就是要多研發新產品，以發展「信義牌」的品牌，增加用者認知，以平衡營業額的不穩定。

9. 經驗分享

店舖的客流不穩定，而且市場競爭激烈，創業時過度樂觀，以致租的舖位過大，多出一間空置舖位，增加了成本。社企的營業也受到申請時承諾的限制，如必須聘請某數量弱勢社群。此外，復康產品屬於小眾市場，人客散落在老人院及社區之內，很多是隱蔽的，不易接觸。

10. 品牌

「信義牌」產品標誌。

11. 障礙、機遇或發展前景

一般社企要平衡生意業務及社會任務兩者，非常困難。店舖將盡量減低成本，考慮如何使用旁邊空置的舖位，並且使到產品發展多樣化。為了接觸隱蔽的客戶，會多進行電話及網上訂貨。同時，亦會增加業務，加入「陪診服務」，增加收入，並聘請區內 25 名婦女做陪診員。其後，會重新發展「信義牌」的復康

用品批發及銷售，以建立「信義」品牌。

25. 嘉湖閣餐廳（已於 2009 年 6 月 4 日結業）

名稱	嘉湖閣餐廳
社企類型	扶貧就業（低收入人士、青年）
所屬機構	基督教信義會
地址	新界天水圍天湖路一號嘉湖會所 P 字樓
服務或產品	西式餐飲、外賣、包場等

在天水圍區開業的社企餐廳，扶助低收入人士就業，然而客源不足，必須克服重重困難，始可生存。約有 9 成的學員成功渡過實習期，重新投入外間社會找到工作，也有繼續升學的。

1. 企業目標

協助區內低收入人士就業，特別是低學歷，沒有工作經驗的青少年。

2. 業務範圍

西式餐飲，外賣派對及餐盒訂購，生日會及大型活動訂場服務，戶外燒烤包場及到會食物訂購，特色蛋糕訂購。

3. 社會目標

提供在職培訓空缺及本區工作機會予區內弱勢人士。

4. 業務對象

區內居民及商場的人客。

5. 營業規模

每月營業額\$220,000，僱員約 20 人（包括兼職）。

6. 創業概念

以青年職業訓練的概念，嘗試在天水圍商場內提供優質的餐飲環境，以此扶助青年等低收入人士就業。

7. 資助來源

「伙伴倡自強」提供兩年資金開業。母會另有資助。

8. 運作策略

僱用本區缺乏工作經驗及低學歷的青年作實習生，為期 3 個月，提供實際就業機會及職業培訓，培訓後介紹職業，幫助他們重新投身社會，自力更生。

9. 經驗分享

訓練青年就業，面對員工管理的問題，如工作態度不好（遲到、無故曠工），不滿實習生薪酬過低等，有時要交由青年本身的社工跟進，以解決問題。

市場方面，該區的餐飲業市道不穩，客源有限，而且來貨的物價飆升，該區客人對價格尤其敏感，不能隨便加價。該商場食肆眾多，競爭激烈。

10. 品牌

提倡「不一樣的消費，不一樣的意義」，環境舒適，座位「背對背」的情況絕不發生。

11. 障礙、機遇或發展前景

社企要兼顧商業和社會服務，經營不易。負責人是社工出身，經驗及技術不足，餐廳的地理位置不理想，人流稀疏，但又難尋找其他位置搬遷。餐廳也有參加師友計劃（mentorship），從專業人士取得經驗和建議，嘗試盡量減低成本，如減低兼職人手數目，增加宣傳（如網頁，單張）及擴充業務，希望可以達至收支平衡，自負盈虧。

已經結業

由於連年虧損，加上資助期屆滿，在未能收支平衡的情況下惟有選擇結業。
而原有餐廳員工亦已轉介往其他餐廳就業。

26. 傷青花藝舍

名稱	傷青花藝舍
社企類型	扶貧就業殘疾人士
所屬機構	傷殘青年協會
地址	九龍橫頭磡村宏基樓地下 14-15 號
服務或產品	花店

2002 年開業，不刻意標榜社企，花店以質素取勝，達致社企和收支平衡的目標，並且考慮擴充。

1. 企業目標

為殘疾人士提供培訓及就業機會。

2. 業務範圍

鮮花、花束、花籃、花球、紅白二事花牌、場地佈置等。

3. 社會目標

為殘疾人士提供就業機會，促進社會共融。

4. 業務對象

各界人士，社團，殯儀館等。

5. 營業規模

年營業額約 1 百萬元，僱員 4 人，其中 2 人是傷殘人士。

6. 創業概念

花藝服務，實踐社企花店的概念。

7. 資助來源

社會福利署「創業展才能」計劃在 2003 年資助。

8. 運作策略

殘疾人士雖然力氣不及健全人士，但有耐性，適合花藝工作。店舖有生氣，來花店光顧的客人一般心情輕鬆一些，店舖環境也適合精神病康復者。

9. 經驗分享

保持服務素質，保持良好口碑，顧客自然會樂於代為宣傳。要堅持社會抱負及目的，及客戶信任社企的精神。店長是業界中人，熟悉花店業務，入職之後改變了經營方法，較為重視質素及包裝多給予客人鮮花的份量。此外，員工管理要較花些時間，健全員工要學會與殘疾員工相處，要付出更多耐性和鼓勵他們。

10. 品牌

社企花店的品牌。

11. 障礙、機遇或發展前景

花店達到營業及社企的目標，有盈餘，有可持續發展的空間，只要資金充足，一定考慮擴充。花店要主動出擊，加強對市場的觸覺及反應，使產品既能合符市場需求，價格也合理。淡季時，要利用時間準備旺季的工作。社企不一定要比同行便宜，始終要以服務質素取勝，亦不必特意以社企作標榜，博取生意。

27. 力加服務有限公司

名稱	力加服務有限公司
社企類型	扶貧就業（智障人士及精神病康復者）
所屬機構	香港神託會
地址	沙田沙角邨美雁樓地下 1-2 號
服務或產品	洗車服務

承接醫院、政府合署職員洗車服務，接觸認同復康社群的客源，依商業運作的模式，成立有限公司，謀求生存空間。初期以職業訓練的目標為主，2003 年 10 月得到社會福利署「創業展才能」計劃的資助成立，受資助條款的限制，聘請的員工其中 60% 為復康人士（輕度智障或精神病復康者）。早期洗車服務的員工全部來自本會轄下庇護工場之洗車訓練學員。成立營運至今，分別和救世軍、保良局的復康單位合作，提供洗車訓練，從而聘為來公司洗車員工。

1. 企業目標

輔導精神病康復者、智障人士就業，融入社會。

2. 業務範圍

為醫院、政府合署員工，和各大公司、企業提供洗車服務、汽車美容。

3. 社會目標

促進健全、精神病康復人士就業及社會共融，培養以勞動換取報酬的工作習慣，以工代賑，減低對綜援金的依賴。

4. 業務對象

醫院、政府合署、各大公營機構的員工。

5. 營業規模

營業額浮動不定，至 2008 年中旬計算，每月處於 \$38,000 至 40,000 之間。
目前的僱員有 10 名，多為時薪員工。

6. 創業概念

以洗車行業訓練弱勢人士，希望可以自力更生，並且賺取穩定的收入。通過適當的工種選擇和訓練環境，提高復康人士的受訓機會。

7. 資助來源

創業的資金來自社會福利署的「創業展才能」計劃資助。

8. 運作策略

最重要的社企營運策略，是以務實的作風，制訂有競爭力的收費，提供優質的服務，合理的員工薪酬，從而達到收支平衡，以便公司可以持續經營和發展。目前洗車員工的工資復康人士的時薪是 \$16-20，失業及中年再就業人士的時薪為 \$26-\$30。公司的客源主要是威爾斯親王醫院的醫生、沙田政府合署的員工及沙田新城市中央廣場多間公司的客戶。他們都理解弱勢員工的處境。現時公司在三個洗車場地合共承包約 200 輛汽車的清潔工作，以套餐形式收費，收費由 \$160-\$400 不等，可算是成功的份額。

9. 經驗分享

管理人員（林先生）的薪金來自機構，減輕了公司的整體薪金支出。醫院也提供很大的方便和體恤，有助減輕成本負擔。公司的支出主要是員工的薪金（90%）及洗車的物料費。。維持收支平衡的努力，近年已有成果，未來希望可以完全自負盈虧，在經濟上成為獨立的單位。

10. 品牌

在威爾斯親王醫院，沙田政府合署，及沙田新城市中央廣場，以及地區內有一定的口碑。

11. 障礙、機遇或發展前景

力加因應持續發展，及提高服務水平，因而計劃在醫院內用組合屋工作間，方便儲藏工具及提供其他汽車保養服務，藉此增加收入來源，於2006年9月向威爾斯親王醫院提出申請。醫院回覆就有關的申請作出詳細考慮後，未能就建議作出安排。

由於缺乏工作間，汽車美容服務就難以順利進行。幫助輔導弱勢就業的社企，從社署的資助體系離開之後，到市場競爭，需要一段時間適應，力加期望各方面或顧客不要太快當社企是一盤普通的生意，因社會企業不是純粹的企業，亦不是一般的社會服務，社會企業透過商業手法運作，賺取利潤並藉此裨益弱勢社群貢獻社會。

28. 百合谷茶餐廳——浸會愛羣社會服務處

名稱	百合谷茶餐廳、百合屋茶餐廳、愛羣到會
社企類型	扶貧就業（復康者）
所屬機構	浸會愛羣社會服務處
地址	香港灣仔愛群道 36 號
服務或產品	餐飲、到會

一九八二年創立，是浸會愛羣社會服務處在二十年前建立的社會企業，百合谷原本是一家飯堂，為了加強訓練及適應市場，改為茶餐廳，然而為了訓練復康者，又將餐廳的服務流程簡化，只供應套餐。為了增加訓練的員工名額，也將利潤較好、節省服務人手的自助取服務取消。整個過程，顯示社企為了社會目標及商業策略而作的平衡及靈活適應。

1. 企業目標

提供飲食訓練以及就業機會，使復康者重新投入就業市場。

2. 業務範圍

飲食，以套餐形式為主，設有限點菜服務。供應早餐及午餐為主，也有晚餐。

3. 社會目標

提供價廉味美的飲食，並訓練復康者投入社會。

4. 業務對象

一般顧客，以所在地的居屋住客及工作人士為主。

5. 營業規模

有兩家分店，百合谷及百合屋。員工分為實習及全職就業兩種，由於供應套餐的策略成果，在 2007 及 2008 年都有合理的盈利。

6. 創業概念

以餐廳的訓練環境，方便員工進入社會，使他們得到一技之長，並且學習承受若干工作壓力。開拓到會服務也帶來更多的就業機會。

7. 資助來源

營運收入為主，自負盈虧。

8. 運作策略

為了達到社會責任的目標，公司將售賣價調到比市場便宜 10%，希望能夠吸引不同的顧客，使到公司可以聘請更多的員工。

9. 經驗分享

該公司的服務對象是以青年人為主，復康成功的百分比是 50%，超過了政府要求的標準。然而，經營飲食業涉及很多條例，要領取不同的牌照，該機構希望政府主動向社企提供技術性的支援。經營社企最重要的是要有自己的企業策略，使之與社會目標結合，政府的金錢資助不是最急需的，商界的意見也不一定能夠在社企使用。

在 2003 年的沙士疫症期間，飲食業經營困難，但餐廳並無削減人手，並且減價 10%，吸引更多的顧客光臨。近年則因為材料和燃油的價錢上升而加重成本，必須注意妥善安排，盡量節約。

10. 品牌

歷史悠久，略有區內的品牌。

11. 障礙、機遇或發展前景

附近的茶餐廳多數提供餐單點菜，但百合谷的員工無法承受全面的茶餐廳業務，

因此餐廳供應套餐為主，使服務流程簡單及快捷，也能控制食物存貨，節省成本。自助餐的利潤不錯，然而為了鍛鍊員工及招聘更多學員，公司反而取消自助的服務方式。

員工方面，餐廳很難找到一些有工作經驗又有使命感的員工，並且可以包容復康者，彼此合作。復康員工的薪金合理，生產力也不錯。餐廳自負盈虧的要求嚴謹，但所有的盈餘必須回到社企的基金，不能當作投資利潤，因此百合谷可以開分店。該公司認為，社企不是企業的避難所，社企經營得法，是有實力與市場競賽的，不一定會比中小企遜色。

29. 匡智會之園景軒（已於 2009 年 3 月結業）

名稱	匡智松嶺綜合職業訓練中心—園景軒
社企類型	扶貧就業（智障人士）
所屬機構	匡智會
地址	香港麥當勞道 1 號花園國際賓館 6 樓
服務或產品	西式餐飲、外賣到會、場地出租及曲奇餅工場

一家培訓智障人士的餐廳，於 2004 年創業。以舒適的服務環境，使智障學員及一般市民在餐廳接觸，增加學員的自信心，也促進社會人士對智障人士的信任及認同。餐廳在提供培訓機會及商業成本效益方面，做到很好的平衡。

1. 企業目標

為智障人士提供餐飲業的在職培訓，如顧客服務、準備膳食等，以及透過員工的生活，從工作及共同娛樂，培養信心及能力，方便日後投身外界工作。

2. 業務範圍

供應餐飲服務，以早、午市為主。

3. 社會目標

為智障者（輕度及中度）提供就業培訓，透過與客人的接觸及交流，重新投入社會，並為一般市民提供機會，於舒適自然的環境下親身接觸智障者，消除歧視，達到社會共融。

4. 業務對象

客人多為國際賓館的會員，附近的學生及市區工作人士及學員的家長等。

5. 營業規模

員工約 15 位，當中有 2 位導師，4-6 位義工及 7 位學員。

6. 創業概念

餐廳有多種工作實習及接觸客人的機會，環境壓力屬於中度，適合智障人士培訓。國際賓館的客人一般較為包容智障人士的服務。

7. 資助來源

母會、企業資助（籌款活動）及場地出租。

8. 運作策略

以食物品質及服務水平吸引客人為本，良好的人際關係網絡也可帶來額外的生意機會，例如政府和商行接納了餐廳的服務之後，會租用他們場地開記者會，傳媒有機會接觸餐廳及報導。此外，傳媒界名人的認可也是相當有效，例如飲食節目主持人「蘇施黃」介紹該餐廳的食品，增加不少慕名而來的客人。

9. 經驗分享

餐廳的訓練制度成立 4 年，已有 12 位學員成功畢業，於外界市場謀生。訓練成效取決於社會整體經濟狀況及學員條件。市道好的時候，餐廳可以多聘請學員，訓練的時間也視乎學員的能力，一般由 1 個月至 3 年不等。

社企有自負盈虧的壓力，要懂得平衡社會目標及經濟效益。

由於餐廳強調培訓的效果，因此會盡量提供培訓學位及時間，而不是聘用能力高或有經驗之員工，節省人力開支以賺取盈利。這樣的員工策略，換了在一般的餐廳，確是不符合成本效益的。管理方面，社企餐廳卻與外間的餐飲業一樣，要面對外界激烈的競爭。

餐廳也要解決來貨上漲，義工和訓練學員的流動率高的問題，需要努力克服。此外，餐廳管理層也要與學員的家長妥善溝通，學員的家長大多都比較緊張

學員的身體及心理狀況，對工作環境的要求較多。

10. 品牌

客人相當支持及滿意餐廳的服務，開業至今，累積不少忠實客人。

11. 障礙、機遇或發展前景

不論是資金或其他資源，政府對社會企業的資助不應只限於啟動期，例如「伙伴倡自強」的基金只有兩、三年，之後便要自負盈虧。有些社企需要的資助確是應該維持固定而長遠，至於提供穩定的客源予社企，則不一定需要，始終社企要尋找自己的穩定客源。另一方面，政府對社企的定義應該略為放寬，方便社會目標與商業運作模式的配合，牟利的社企如果社會目標明確，也可以得到若干程度的資助。

客源方面，反而商界可以做合作伙伴，提供長期及穩定的客源。例如在社企餐廳，商界客源租用場地舉行會議或活動，幫助社企賺取盈利，也有助於商界宣揚企業形象。社企要小心經營，因為社企萬一失敗倒閉，會傷害及影響到弱勢員工的心理。最重要的改變，是社會人士能改變對社企的定義及界線，不應該過分注重自負盈虧，而應該公平衡量社企的商業效益及社會使命，這樣才可以刺激社企的創新及發展。

30. 大澳文化生態綜合資源中心

名稱	大澳文化生態綜合資源中心
社企類型	扶貧就業（低收入人士）、環保、文化
所屬機構	香港基督教女青年會
地址	大嶼山大澳永安街 61-63 號地下
服務或產品	大澳文化旅遊、參與活動及生態導賞

早在成立社企之前，女青年會在上世紀八十年代已在大澳協辦導賞活動，替當時失業的大澳居民製造就業機會，到九十年代初，香港經濟好轉，活動一度停止。

女青年會以前在大澳辦事處有一隊社區工作隊，當年從事漁業及曬鹽工作的居民無法繼續經營，經濟和人口逐漸萎縮，而且偏遠地區的社區支援網絡較弱，社區式微，弱勢社群集中，多為長者、小孩、低學歷的中年人、新來港婦女等，因此以文化旅遊的方式，創造互惠交易的機制，令大澳居民的技藝和生活經驗可以得到肯定，並且賺取金錢回報，促進地方的生態及文化保育，並且活化社區經濟。

1. 企業目標

為大澳的閒置人口製造適當的就業機會，將老漁民的手藝創造新的價值，將一些不能在市場上賺錢的技術重新給予肯定和報酬。向市區居民介紹大澳的文化風俗，促進香港人的文化認同。此外，也以培訓學員的方法，提高居民的環保意識、文化保育意向及地區自豪感。

2. 業務範圍

文化旅遊、土產售賣、參與式的民間技藝教學活動（如曬鹹魚）及文娛活動（行山、遊船）。

3. 社會目標

大澳居民（多為長者、低學歷的中年人、新來港婦女及小孩）

4. 業務對象

本地及外國遊客，對大澳的文化及自然生態感興趣者。

5. 營業規模

多數是自由招聘的當地居民，臨時工佔多數，母會派出一名社工協助，另有一名項目主任。

6. 創業概念

大澳有豐富的地方文化及社區經濟，漁民的技能如織魚網、曬鹹魚、鄉土風情、節慶及棚屋等，都有旅遊吸引力。希望可以將地區資產轉化成地區經濟活動，製造就業機會，活化地區經濟。

2003 年沙士疫症之後，香港興起綠色旅遊，女青年會辦了一些單項活動如行山或乘船，慢慢建立規模，因此當政府推出「伙伴倡自強」計劃時，就決定成立社企，在 2006 年創辦資源中心。

7. 資助來源

自負盈虧。

8. 運作策略

開拓新的商業機會是文化旅遊達致可持續發展的方法。資源中心有手工藝零售網絡，鼓勵商戶將手做的紀念品放在中心寄售，利潤按協議拆賬。中心在 2008 年派員往廣州交易會，尋找適合的製造商，承造適合在大澳售賣的新商品。對外

機構合作方面，中心與大澳的少林武術文化中心協作，承辦半天導賞遊；又協辦旅遊發展局的旅遊萬花筒活動，向不同國籍遊客推廣大澳。

9. 經驗分享

文化旅遊要訓練當地人為自由契約員工（freelance），由中心統籌活動。在員工管理方面要有技巧。因此每個月中心內部都會開會，討論遊人的問卷意見調查，每季也會定期邀請大澳居民開分享會，提升講解技巧，例如示範曬鹹蛋時要配合展板，使聽不到講解的遊人也可了解過程。

訓練導賞員分三級制度，評核導賞能力，最低級的導賞員不可單獨帶團。另外，中心也會自行檢討，例如活動是否需要更多新意，觀光船安裝廣播系統會否更適合等等。假若員工提供的服務質素欠佳，中心會提供免費訓練，如最終仍未能及格，只好請他離隊。由於推動大澳發展關乎居民的自身利益，因此僱員在質素控制上的問題不大。

10. 品牌

略有品牌。

11. 障礙、機遇或發展前景

在財政上做到可持續發展，是一個核心問題。社企必須賺到利潤，否則只會結業，但同一時間要令參與的大澳居民有一定收入。有時參與的居民可能出價太高，因此需要跟他們商定合理價錢和如何分賬。例如零售項目方面，中心希望可以扣起一半或以上的利潤為基金，導賞項目大約百分之十幾，實習項目（如曬鹹魚）大約百分之二十。由於生意不穩定，中心無法承諾優厚的薪水，只能以盈利分成的方法，令參與的居民得益，也可節省中心的人力成本開支。

觀感方面，市民始終不大明白社企的身份，有時要求折扣或相宜的價錢，商界則視社企為不公平的競爭者。這些都需要政府為社企定立較好的定義。在經營環境方面，政府也不大支持，例如大澳旅遊最需要旅遊巴士接送及協助點到點的旅程，然而政府總是懼怕損害大嶼山的巴士專利而不批准中心僱用專門的旅遊車。

資源中心的主任指出，政府和社會都必須明白，社企無法做到商業化，社企只是提供社會服務的一個模式，政府不一定要提供資金，但必須給予政策支援，例如租金優惠、業務配套等。現時社企在政府資金資助下可以有短期的繁盛發展，但很多社企（大約七成）都無法經營超過一年。在現行的政策下，社企的存活率不大，社企不可能有很多的利潤，因為社企除了要顧及經濟目標外，亦要顧及社會目標，如資源中心的運作就要顧及「公平貿易」的原則，在運作上要支付契約員工和持份者的合理的薪酬或盈利，以致資源中心的邊際利潤低，增加營運困難。因此，社企只能處於邊緣位置，十分需要官、商、民合作，才能扭轉局面。因為社企根本沒可能比大企業賺得更多，故此商界可以考慮由幾個大企業聯手支援一個小社企，政府也要通過政策修訂，為社企開綠燈。

如情況許可，資源中心將來會推出一個名為「大澳之友」的計劃，透過義務工作或身體力行的方式，鼓勵遊人帶更多人認識大澳和支持大澳的社區經濟發展。

31. 香港盲人輔導會之按摩治療中心

名稱	余兆麒按摩保健治療中心、萬瑞庭按摩保健治療中心
社企類型	扶貧就業（視障人士）
所屬機構	香港盲人輔導會
地址	九龍深水埗南昌街二四八號地下（余兆麒中心）； 新界屯門青福里八號地下（萬瑞庭中心）
服務或產品	穴位按摩及美容服務

創業十六年，提高視障人士的就業機會，在真實環境的工作空間，重拾自信心。

1. 企業目標

提供真實的工作環境及合適的工種，培訓視障人士就業，促進自力更生。

2. 業務範圍

保健穴位按摩、美容纖體及水療服務、流動按摩服務及按摩訓練興趣班。

3. 社會目標

為視障人士提供就業機會，締造傷健共融的和諧社會。

4. 業務對象

本地居民及遊客

5. 營業規模

每年營業額約 450 萬元，有兩家分店，僱員有 33 人，包括管理、行政支援、助理及約 20 名失明人士。

6. 創業概念

為視障人士尋找合適工種，善用殘疾僱員之技能，提供真實環境的訓練，協助就業，並幫助市民保健及美容。長遠的目標是協助視障者在市場就業。

7. 資助來源

自負盈虧。

8. 運作策略

維持服務品質優良可靠，並積極留住客源，提供多元化的服務及擴充規模，鞏固成果。

9. 經驗分享

該會的服務得以生存，是由於使用總部的地方，因此不用交租，節省成本。由於有總部的行政支援，流動按摩隊於政府資助期滿之後就能自己生存。然而，成功的社企必須要有企業家精神。社企在成立之初，要好好把握時機，一開始成立便要用各種宣傳來吸引第一批客人，之後以優質服務及優惠價格來留住客人。

推銷的流程如下：(1) 客人首先要知道有此服務的存在 → (2) 客人嘗試使用服務 → (3) 以良好的服務來留住客人 → (4) 獲得一批常客 → (5) 擴充業務：搬至地舖，開分店，增加服務種類（如足底按摩、美容按摩），並且以不斷的培訓提升僱員的技術及能力，保持高質素。

該會鼓勵員工參加交流團（如 2008 年假北京舉行世界盲人聯盟亞太區盲人按摩研討會），與世界各地之同業交流技術及心得，擴闊視野。高質素的服務是吸引顧客的根本，該會講求服務至誠，提供正規培訓，技師集理論、知識及實際技巧於一身。該會也訓練出受國家水平認可的專業按摩師（培訓包括體能鍛鍊、考試等），也有專業之美容師對學員提供免費的短期美容訓練，令高質素的服務得以保持。最後，社企沒有同行的陋習，例如不足鐘的按摩等。

10. 品牌

創業 16 年，除有地區品牌，中心也於知識產權處登記商標。

11. 障礙、機遇或發展前景

成本方面，申請及續領按摩牌照的費用不菲，而且限制及條款太多，增加不少行政成本。加上按摩中心的營運成本高，必須保持某營業額才能維持，有時會壓縮宣傳費，反而不利於開拓客源。由於現時政府對按摩保健的分類及發牌定義太廣，沒有對各種不同的種類作出區分，而按摩及美容的服務內容不盡相同，因此該會希望政府對保健按摩與按摩治療要定出不同的行業區分及發牌準則。

受到職業訓練局及部份非牟利團體所提供的同類型培訓計劃影響，按摩師的人數上升，同行之間的競爭更加激烈，令流動按摩隊近來的營業額下降。現該會嘗試向各大型公、私營機構推廣。

32. 有機空間之草菇培植

名稱	有機空間
社企類型	扶貧（精神康復者及基層婦女）、環保、健康
所屬機構	力加服務有限公司（香港神託會）
地址	新界屯門石排頭路 17 號 109 室
服務或產品	草菇培植及銷售

有機空間是香港神託會、葵涌醫院及半島創意三者組成的合作計劃。葵涌醫院職業治療部與一家研究有機菇類的公司「半島創意」合作，教導學員培植草菇。力加服務公司目睹成功例子，便成立「有機空間」，由「半島創意」提供技術支援，培殖菇類。「新意農場」也是合作伙伴之一，介紹往大埔農墟開店，拓展銷路。結合醫院、有機耕作技術公司及社會服務團體的努力，開創有機菇的溫室培植工場，並在期間改進物流及銷售環節。有機空間證明，社企可以是「學習型企業」。

1. 企業目標

有機空間的英文是 O2 Zone，名字有兩個 O，第一個 O 是 Opportunity（機會），第二個 O 是 Organic（有機），是以有機耕作為基層開拓就業機會，賺取生活所需，自力更生。

2. 業務範圍

以溫室培植有機菇類售賣，如金頂側耳菇（珊瑚菇）、白本菇、滑子菇等，並銷售其他有機食物及健康用品。

3. 社會目標

為精神病復康者提供就業機會，並倡導安全飲食和健康生活。

4. 業務對象

一般民眾，以該會的業務客戶為本。

5. 營業規模

聘用 3 位失業婦女照顧溫室，5 位婦女從事銷售工作，4 位精神病康復者從事物流，協助送貨。

6. 創業概念

安全而有機的食物在香港大有市場，於是成立「有機空間」。

7. 資助來源

2007 年 12 月獲得「伙伴倡自強」計劃資助 72 萬元。

8. 運作策略

掌握產銷環節是農業管理的命脈，有機農產品需要拓展客源。公司在大埔及錦田的農墟擺檔推銷，並取得超市（City Super）及酒店（黃埔海逸酒店）的訂貨。此外，力加公司也寄通訊給會員，推銷有機產品，如：有機菇類、有機茶葉、有機乾貨、護膚品等。

9. 經驗分享

有機菇必須保持新鮮及表面濕潤，需要及時送貨，否則會變壞。公司起初委託運輸公司送貨，後來為了節省送貨的成本，便自行送貨，並且聘請精神病康復者跟車協助，一舉兩得。此外，安排婦女配搭庇護工場的學員在展銷會擺檔，互相照應。周末，則在錦上路上的小店擺檔。

10. 品牌

創立品牌 Golden Green，由葵涌醫院職業治療部、半島創意有限公司和力加

服務有限公司合作。

11. 障礙、機遇或發展前景

種植有機菇要有技術和耐性，公司特別聘請婦女在負責溫室培植工作。然而，由於婦女要照顧家庭，周末便不能來幫忙。精神病康復者方面，由於他們十分珍惜工作機會，會努力投入，跟車送貨的工作沒有問題。員工是計時薪的，工資成本很大。展銷會的租金也很貴，不能長時期租用，租用食環署管轄的街市攤檔及錦上路的小店便可以減省成本。社企租用街市檔位，租金便宜一些。

公司想社會人士把他們當作是中小企業，可以申請創業基金或公開競爭投標。與商界的合作是十分重要的，如超市、酒店、商場等，可以找到銷路。展望在未來兩年，「有機空間」可以創造 23 個全職及 5 個兼職的職位。

33. 悠閒坊

名稱	悠閒坊
社企類型	扶貧就業（低收入人士）、環保
所屬機構	香港仔街坊福利會社會服務中心
地址	香港鴨脷洲海怡路 12A 海怡廣場西翼 311 店舖
服務或產品	回收及售賣二手消閒物品

借助南區緊密的社會網絡，將二手物品的捐贈者、受患者及商場業主連結起來，便可以開辦二手店。

1. 企業目標

收集及售賣二手家居消閒產品，推廣家居用品循環再用的環保概念，宣揚保護環境的精神，並為居住於香港島南區的低學歷、低技術待業人士提供就業機會及相關的在職訓練，培養自力更生精神。

2. 業務範圍

回收及售賣二手物品，包括書、CD、玩具、家電、傢具、電腦、文具、體育用品等。業務主要是回收及售賣二手家居消閒產品，包括影音光碟、消閒書籍、雜誌及玩具等。

3. 社會目標

促進家居消閒物品循環再用，減少製造垃圾，並且以銷售業務培養待業人士，促進就業機會。

4. 業務對象

一般民眾，以當地居民為主。

5. 營業規模

生意額穩定。共有 8 位員工，其中 5 位全職（包括 1 名經理、1 名文員及 3 名售貨員），3 位屬兼職（包括 2 名兼職售貨員，1 名兼職雜務）。

6. 創業概念

獲區內的商界、學校、地區團體和街坊支持，捐贈書籍、玩具等物品，配合政府的資助，開辦二手消閒物品店，幫助南區的待業人士和匱乏家庭。

7. 資助來源

「伙伴倡自強」計劃資助，業主提供優惠租金。

8. 運作策略

二手物品要注意清潔及品質，該會保證物品已清潔，品質可靠而價格廉宜，否則原銀奉還或退換貨品。二手店的員工薪金開支佔營運成本的最大部分，若要達致收支平衡，其中一個方法是考慮減低人手開支。員工管理也有些問題，長期失業人士的工作意欲不一定高，開始的時候不可苛求，要注意溝通，編更的安排要合理，令他們容易適應工作。

店舖沒有明顯的門，盡用空間，牆身只是髹漆油，貨架則是組件，節省裝修開支，也給人樸素的感覺。萬一兩年後因加租而要搬走，貨架也可拆散再用，不會浪費。

9. 經驗分享

得到「伙伴倡自強」的資助之後，部署在兩年之後可以持續經營。第一年的目標是要穩定內部運作，因此機構行政部門的監察嚴謹，如：突擊檢查現金流轉是否健全等。該機構會善用轄下服務單位做暫時存貨，為解決存貨累積問題，現正加強對戶外展銷，清理存貨。至於堆積過久的存貨，如一般的書籍雜誌，則要

當廢紙賣予回收商。物流方面，以前是用先收先賣(first in, first out)的方法，現在改為即收即賣方法(last in, first out)，先在店面出售，再考慮存放貨倉。

南區的歸屬感較強，鋪所在地的業主委員會認同社企，二手店雖然是小生意，卻可帶動人流，惠及鄰近的食店等。該會也與海怡半島的業主委員會合作舉辦回收活動，而他們則要求註明回收活動是幫助南區待業人士和匱乏家庭，十分認同社企的目標。有些捐贈者希望見到物品可以惠及本地的家庭，而不是轉送到無法得知的海外地方。區內街坊不時也會提出意見，例如貨品價錢是否合適、貨品需要裝配什麼零件、店舖服務和銷售策略如何改進等，令人欣慰。

南區有社企工作組 (SE Working Group)，該會也曾到區議會講解社企的概念，而區議員也會分享營商經驗。

該會有一位理事熟悉企業管理，經常提供實際知識，每星期都來店舖巡視，指導如何擺貨，如何加快銷售，售貨員如何招待客人等。

10. 品牌

該機構服務在南區有一定聲譽，得到很多業主立案法團支持。

11. 障礙、機遇或發展前景

二手店的人力需求很大，雖然薪金開支沉重，但人手卻不足夠，例如不夠人手做貨物分類，管理存貨等。間中也有國際學校的學生做暑期義工，協助檢驗電子產品。二手店的物品來源依靠捐贈，但很難預算品種和數量。貨品的定價也不能做到客觀。

政策建議方面，政府要提供一定的資金資助和政策支援，例如在新的規劃範圍內提供社企的營業空間，給予優惠租金，並要推廣社企概念，促進合作共識，這樣可以方便社企在社區開展業務。

商界方面，除了捐助之外，也可提供營商的意見，或協助宣傳推廣。地產發展商也可考慮提供鋪位予社企，促進企業社會責任。社企項目除了扶貧之外，也可創造社會資金 (social capital)，例如福利會的社企活動，有助建立社交網絡，例如在中產屋苑如貝沙灣、南區、深灣軒等，都有中產人士義務參與。

34. 回書店

名稱	回書店
社企類型	推廣環保文化、推廣閱讀文化及提供青少年就業
所屬機構	香港青年協會
地址	九龍油麻地彌敦道 523 號禮基大廈二樓 B 室
服務或產品	售賣二手書籍

「回書店」是二手書書店，以促進知識傳播及環保，為青年人提供就業機會及工作培訓。然而，即使是買賣二手書籍的小生意，也要努力創新和進步，拓展貨源和客源，才可以持續發展。

1. 企業目標

「回書店」目標是賺取利潤並製造更多就業機會，為青年人提供就業的另一出路。

2. 業務範圍

設門市售賣二手書籍，以及各區舉行流動展銷會。

3. 社會目標

建立二手書書店的目的是實現「知識改變命運」，為市民提供廉價、多元化的優質二手書籍，讓市民自我增值，終身學習。同時希望藉著售賣二手書籍推廣環保訊息，為好書覓得新主人，延續書籍使命。

4. 業務對象

大眾市民。

5. 營業規模

全職僱員 3 名，包括 1 名副店長，2 名店員(見習生)。2008 年 5 月正式開業。

6. 創業概念

「書」需要有人閱讀才能拼發潛在的生命力；「知識」需要薪火相傳才能達致改變命運的功能；「社會責任」需要各界參與及支持才能有更大的社會效益。「回書店」正好將這三大元素連在一起，以營運二手書書店為二手書業務帶來新動力。

7. 資助來源

獲得「伙伴倡自強」計劃的資助

8. 運作策略

回書店的裝修簡潔，書本擺放整齊，擺脫一般二手書書店的髒亂感覺，是繁囂鬧市一片小綠洲。店內的書籍全由市民捐贈，藉以凝聚社會資本，讓大眾一同參與支持青年社會企業。除一般門市營運外，亦在各區舉辦流動書展。

9. 經驗分享

樓上店舖的租金雖比地舖便宜，但需要更多推廣工作配合，吸引顧客。書店曾到附近地方派發宣傳單張，但成效並不顯著。而資金所限並不能負擔昂貴的廣告費用。。員工管理方面，書店有聘請青少年，為他們提供訓練。而管理書店對青年人來說不太吸引，因此他們相對地對工作的熱誠較低，因而選擇其他類型的工作。書店的個案顯示了香港社企在商業運作模式上的普遍問題：著重社會目標而忽略商業運作上的策略調整。

10. 品牌

社企二手書店之中，屬於先鋒，略有名氣。

11. 障礙、機遇或發展前景

「回書店」附近有同類型的二手書書店鋪，市場競爭激烈。為拓展更多客源，「回書店」推出印花制度以吸引顧客重訪書店，並以口碑提高書店的知名度。

除一般門市售賣外，店員亦需出外收集捐贈之書籍、並進行整理，分類及上架等工作，加上需要兼顧展銷會，故此在運輸費及人力資源需求上亦加重了營運成本的負擔。

由於社會大眾對企業的認識仍然不足夠，對社企的支持因此不大。若社企以「幫助社會上有需要人士」為賣點，則未必能得到很多人士的支持。故此，「回書店」著重提升服務水準，讓顧客感到產品物超所值。同時，「回書店」亦會建議政府宣傳社企的營商原則，令市民理解商業背後的社會目的，加上商界的支待，如：提供顧問服務及贊助，相信可增加社企的成效。

35. 芊業坊

名稱	芊業坊
社企類型	扶貧就業（殘障）、環保
所屬機構	香港唐氏綜合症協會
地址	總店及貨倉：香港新界荃灣沙咀道 57 號荃運工業中心二期 20 樓 F 室 第一分店：香港新界屯門良德街九號盈豐商場一樓 71B (芊業坊 I) 第二分店：香港新界屯門新青街 1 號務本樓地下 1 號鋪 (芊業坊 II) 第三分店：香港新界荃灣川龍街 88 號協和廣場地下 15, 16 號鋪 (芊業坊 III)
服務或產品	售賣二手衣物及家庭用品

以綠色生活的觀念，收集及售賣二手衣物及家庭用品，促進物品循環使用，也培訓殘疾人士，助長社區經濟。

1. 企業目標

創造更多就業及銷售訓練機會予唐氏綜合症及其他殘疾人士。提高大眾對殘疾人士的接納及認識，推廣共融。推動環保概念及社區經濟，共同建設美好的生活環境。

2. 業務範圍

收集由大眾市民或廠商捐贈的物品發售。當中，衣服鞋襪必須全新；文具、玩具、飾物、運動器材、娛樂及家庭用品等必須至少有八成新。該店暫不接受大型傢具及電器捐贈。

3. 社會目標

促進存貨及舊物再用，減低廢物，並且提供價廉物美及多類型的物品，供區內居民選購，助長互惠性質的社區經濟。

4. 業務對象

市民大眾。

5. 營業規模

分店數目 3 家。芊業坊 I 和 II 的門市，大約有 14 名員工。三間分店，均有 1 名全職店舖主任負責，並有 4 名全職店務員及 2 名兼職店務員。而廠房方面有三位殘疾的僱員負責倉務員的職責，1 名市場助理及一名文員。而芊業坊由一名營業經理負責整體的管理工作。芊業坊除了店舖主任、市場助理及營業經理外，全部均為殘疾人士。

6. 創業概念

促進物品循環再用，減少廢物。

7. 資助來源

「伙伴倡自強」、公益金及協會自資營運。

8. 運作策略

以一站式服務，連接收集及銷售環節，物品以超值至抵價發售，以客為尊。

9. 經驗分享

協會的貨倉面積較店舖大，可以存放一定數量的貨品，但也要避免存貨積壓，店舖會以減價方式速銷，也會透過網上渠道出售單一大量的貨品，定期清貨。

由於芊業坊與營運成本上作適當的控制，故人手方面較短缺，希望於業務營運理想時能作適當的人手招聘以協助企業的發展。賬目管理方面，商店仍可應付。店舖的員工訓練政策是提供長期工作機會，能幹的學員會獲得聘用。店舖不會刻意要在半年或一年之後，將學員轉介到外面的商業機構工作。

10. 品牌

在區內有一定聲譽。

11. 障礙、機遇或發展前景

於荃灣找到街鋪開設了第三家芊業坊分店。社企二手店面對的困難與一般企業所遇到的差不多，租金太貴或商舖由大型企業控制往往不接納二手店舖與商場內立足，期望有機構或商場可以提供優惠租金及認同我們的企業。

店舖現回收的貨品種類包括：飾物、衣服、手袋、玩具、文具、舊書、裝飾擺設、家庭用品、電腦、顯示器、配件、小型傢俬（如茶几、鞋櫃、餐枱、椅）、各類貨辦、存倉貨等，但必須積極尋找新的捐贈商，找多些貨源才讓全店舖有生存空間。芊業坊希望商界支持，多些捐贈過期貨品、出口貨辦等。令他們的業務得以繼續發展。店舖的社區關係不錯，街坊很喜歡來店舖搜尋物品，有時也有外國人經過，入店購物。同街坊熟絡之後，他們便會繼續光顧。

36. 懷智匡業

名稱	懷智匡業有限公司
社企類型	協助殘疾人士就業
所屬機構	基督教懷智服務處
地址	石硤尾大坑東邨東海樓地下 9-15
服務或產品	直銷代購服務、家居清潔、汽車清潔服務

懷智匡業有限公司首先嘗試開展直銷代購業務，培訓學員從事送貨服務。其後於 2002 及 2003 年獲社會福利署「創業展才能」計劃撥款開展汽車清潔業務、直銷代購服務及清潔服務。

1. 企業目標

公司透過業務營運，為殘疾人士開創就業及在職培訓機會，以達致康復及自我照顧的目的，發揮殘疾人士的個人能力。

2. 業務範圍

直銷代購服務、清潔服務、汽車清潔服務。

3. 社會目標

殘疾人士。

4. 業務對象

一般市民。

5. 營業規模

創業至今七年多，每個業務均多於 10 名員工，但人數會因應客戶增減而有所變動，目前員工數目約有五十多人。

6. 創業概念

殘疾人士自力更生。

7. 資助來源

社會福利署「創業展才能」計劃。

8. 運作策略

價錢合理、質素要有保証。

9. 經驗分享

社企經營不易，收入穩定及成本控制很重要。

10. 品牌

略有品牌。

11. 障礙、機遇或發展前景

社企必須有營商技巧，才可以成功取得生意和投標合約。社企之間也要良好交流。商界可提供營商的意見，協助社企增強競爭力。至於政府，可以考慮給社企優惠，方便競投中小型的服務和合約。

37. 明愛天糧

名稱	明愛天糧包餅工房
社企類型	扶貧就業（精神病康復者及智障人士）
所屬機構	香港明愛
地址	新界葵涌荔枝嶺路31號明愛賽馬會社會服務中心低層
服務或產品	麵包、蛋糕、曲奇、月餅及各式甜品

初期並沒想過要發展社企，主要都是以技藝訓練為主。後來得到院長的支持和掌握銷售網絡，嘗試為葵青區的院舍、老人院、中途宿舍和幼稚園供應麵包。客源穩定下來之後，才開始發展社企。以綜合職業復康工場為起點，以機構網絡內的院舍為試驗顧客，開展麵包及餅點烘焙，逐步發展到網絡外的顧客，並部署開設門市，務求以多種的工作崗位來培訓學員。

1. 企業目標

為精神病康復者及智障者提供就業機會及社會接觸，並鼓勵學員學習更高級的技藝，方便日後以較高的資歷，在市場找尋同類的工作。

2. 業務範圍

烘製麵包餅點及送貨。

3. 社會目標

以真實的工作環境，鼓勵學員學習技藝及融入社會。例如送貨可以接觸到外界社會，門市服務可以提升人際接觸和感情交流。技藝方面，工場除了初入行的包裝工作之外，當助理的還獲得傳授烘焙等技術，令學員在學習過程之中，將自己當作正常的員工，提升自信心。當學員累積了一定的經驗之後，工場可以介紹工友到相熟的店舖，例如零售餅店，將學到的技巧和經驗，應用到其他相熟的行業機構。

4. 業務對象

公司、機構。

5. 營業規模

大約於2006年開始經營，目前集中在工場生產和批發，店舖已於2008年12月正式開業。最初僱用了1名師傅，及幾位學員接受訓練麵包烘製工藝。現在有3名師傅，4名殘疾人士，另外包裝部有4至5個輔助就業的崗位，2名兼職。運輸則有1名工友負責。每個項目均有培訓學員與健全員工，數量各佔一半。

6. 創業概念

一家社企在創業之初，內部顧客可幫助起步。大型社福組織的關係網有其優勝之處，例如明愛有教堂、醫院、學校、社區中心等網絡資源。

食物製造是社企之內的可行生意，能與多個行業銜接，工種能細分，能找到合適的康復者來參與。該工場的主要訓練對象為精神病康復者，都有工作能力，只是缺少工作經驗。食品製造的流程順暢，他們亦能在較輕鬆的環境下，發揮才華。此外，食品製造屬於良心事業，社企有一定的優勢。

7. 資助來源

多方面的資助，包括個別善長蘇沙夫人、瑞士基金、社會福利署的「創業展才能」基金等。

8. 運作策略

明愛天糧可分為批發和零售兩方面。批發上的策略，以批發價去做，包括送貨。顧客可到中心或透過電話下訂單購買，容許少量訂購，市面上不設零售。康

復者需要一段時間才能真正投入工作。綜合職業復康服務中心的麵包工場提供的訓練崗位，較有彈性，可以不斷給予各種機會，使學員發揮所長。例如當他們工作得不快樂時，可以盡量安排從事其他工種，做到以人為本。一般的社企可能只得一種工作模式，但麵包工場的工作崗位較多。

9. 經驗分享

首年只有 2 名師傅，第二年則開始半自動化。訂單雖然越來越多，但卻很少會要求工友加班。第三年，希望可以擴大原有的模式，將會以開展首間店舖為目標，並希望能發展出一套營運模式，若該模式能成功發展，會考慮複製該營運模式再發展。基本上，發展過程可分成幾個階段：首先是庇護工場內的技術培訓，其次是供貨予網絡內的顧客，然後將業務擴展到非牟利機構以及明愛機構和公司，作為推銷點。最後是開設門市，與社區人士保持接觸，開展真實的業務 (real business)。

新店設在荃灣區，預計於 2008 年 12 月中開業，屆時將會僱用不同的學員，例如在烘焙、零售兩方面。在工場製造的半製成品，會運送到店舖加工製造，店舖便可以有新鮮、健康的出品，打造成本地品牌。

部署之中，是將成功的營運模式複製，在不同的社區嘗試。例如：中央製造工場可以支援兩、三家店舖。品質控制方面，工場用內部評估的方法，例如設內部顧客 (internal customers) 做質量測試，然後再作評估，以保持質量，留住訂單。在開展社企的時候，可以透過服務聯網來維持穩定性，例如明愛的內部顧客，即學校、社會服務單位、宿舍、醫院，以及不同的堂區的支持。

長遠來說，最好能邀請到一些來自資源中心或企業的商業顧問，給予意見。過往，工場曾請教美心集團的市場部高層，如何提升品質。美心集團設有「QC Team」，每日早上會有專人到不同分店作食品測試，再與市場調查作比較，而且美心亦設有研發小組。這些資源都是普通非牟利機構難以擁有的，但可以借用。

10. 品牌

「明愛天糧」。

11. 障礙、機遇或發展前景

開展社企需要多方面的知識，例如工場的經理本身從事工商界，熟悉營運，能善用企業的思考方法。對非牟利機構而然，最大的困難並非只在管理人員身上，而是需要其他專業人員的協助，例如市場學專才、產品設計員，這些在過往都是被忽視的環節。對一般的公司機構，可以分部門、每部門有其專業範疇；但在非牟利機構，管理人員卻需要照顧到多個部門的人員，專業程度自然不及一般公司的好。

發展企業需要多方面的配套，例如進行市場調查及推展業務，目前的宣傳仍是不足。相比起其他商業機構，工場較為缺乏資源。一般而言，政府的支援亦只限於啟動資金，工場要靠自己，從不同的網絡裏嘗試。

庇護工場與真正的工作間不同，一般公司要求員工能長時間工作，但庇護工場則採取彈性方式，例如設有小食時間、或提供時間與社工閒聊和參與小組活動等安排，令學員容易適應些。

從事社企生意，無論是人力、資源和網絡上都是重要的資產但社企一樣受到昂貴的租金及薪酬開支的問題困擾，卻不能與私人機構看齊，社企一般無權利申請中小企貸款。

社企政策方面，政府「講一套，做一套」。以台灣為例，台北政府願意撥出最有價值的土地，給予殘疾人士來發展社企，陽光加油站便是代表之一。但在香港則沒有這樣的優惠。當工場要發展社企時，店面的選擇極為困難。社企需要政

府的實際支持，以便宜的租金或設租金補助，扶持社企成長。

過往，工場曾嘗試在旺角的創業軒寄賣麵包，但政府卻害怕此舉會影響到其他商營機構的既有利益。因此，政府只願意給予工場極為有限的發展空間，不想浪費太多資源，更不希望收到商界的投訴。政府這種心態，是很難大力支持社企發展的。

38. Green Ladies 二手店

名稱	Green Ladies 二手店
社企類型	扶貧就業（低收入婦女）、環保
所屬機構	聖雅各福群會
地址	灣仔石水渠街 85 號聖雅各福群會地下（陶瓷店的閣樓位）
服務或產品	收集優質二手女士用品（衣物、手袋及飾物），並出售經過整理的回收物品

一家二手衣物店，於 2006 年開始，經過試業和不斷的市場摸索，定出售賣中檔辦公室女士服飾的市場定位，在不需政府或機構注資創業的情況下，以試業的盈利為啟動資金，成功開業。

1. 企業目標

回收衣服再售賣，減低廢物和堆填區的壓力，並且僱用低收入的中年婦女，增加邊緣化社群的就業機會，並且令某些中年婦女可以融入社會，增強自信。

2. 業務範圍

收集及再出售女士衣物及服飾。

3. 社會目標

減低廢物及培訓中年失業或低收入的婦女。

4. 業務對象

一般民眾。

5. 營業規模

由福群會的具市場經驗同事負責管理，聘請了 3 名婦女，她們的平均年齡大概在五十至六十歲之間，當中兩位靠綜援收入，其中一位則已六十多歲。為了方便婦女工作，以兼職及時薪制度聘用，大概兩日或兩日半，平均月薪有 2300 至 2500 元，時薪則約 30 元，另外有銷售的佣金獎勵，為售價的 5% 至 10%。

6. 創業概念

二手店的概念於 2006 年底構思，2008 年初開業。當時一名女士來電詢問會否回收舊衣物，她說生產孩子之後，有許多不稱身但完好的舊衣服，卻又不願意隨意放到街上的回收箱。她曾有一次壞經驗，在放置舊衣物於回收箱後數十分鐘，已發現箱內的衣服不翼而飛，懷疑衣服被人偷去變賣。她於是主動聯絡聖雅各福群會，希望以捐贈方式，令舊衣物能真正用在慈善用途。

其次，部份婦女亦曾向該會透露，一些設置在屋苑鄰近的回收箱，其所回收得來的物品，去向未明。很多街坊想送走舊衣物，或會以數磅衣服、舊電器、舊報紙去換取一些生活用品，如清潔液。無論是就環保或就業方面，當時該會看到了市場有回收衣物的需求。

2006 年尾及 2007 年頭，該會主動和一些屋苑單位聯絡。為確保回收衣服的質素，選擇先在擎天半島、寶馬山這類的地方開展回收服務。經過數次回收行動後，發現收回來的舊衣物質素優良，而且該區的居民都願意作無條件的捐贈，不必用日用品交換。衣服累積到一定數目後，便開始真正考慮以公平價格出售。

銷售點自然成了個問題。鋪租高昂，尤其是在灣仔區，一般地舖開價已廿多萬一個月。試業階段，租用文娛中心的兩日攤位，當時的租金為兩萬元，而開檔兩日的營業額則為三萬元。僱員薪金、人力義工等開支不算，開檔略有微利，而且換來營業經驗。此後，多次到文娛中心試賣二手衣物。經驗積累了一段時間後，便開辦 Green Ladies 二手店舖。

7. 資助來源

創業基金八萬元，由幾次「打游擊」方式的擺檔售賣得來的利潤，竟然不需母會的資助，儘管該店相信，福群會是歡迎這個計劃的。八萬元用在裝修店舖、買 POS 電腦系統、籌備網頁，剛好夠用。他們曾經申請「伙伴倡自強」作擴充店面之用，但不成功。

張仁良教授曾經到過該店，發現 Green Ladies 雖然未獲政府資助，但竟已自行開店，而且生意不錯。張教授解釋，是第一批獲資助的二手店的生意不大理想，於是當局略有遲疑，但他發現 Green Ladies 的客路集中在辦公室女士（OL），銷售策略正確。

8. 運作策略

起步要平穩，講求根基，避免為開舖而強行開舖。以該店的經驗，是先看準市場上的需求，搜羅充裕的貨源，再找一些租金低廉的渠道去銷售貨源，以獲取更多營銷經驗，最後才部署開店。

開業的時候不要強求大規模，店舖損耗成本的速度很快，而且要熟悉地區。該店在 2008 年 4 月開業，就在聖雅各福群會樓下，開的是一家閣樓舖。最終，該店都只能在母會的物業內開舖，外面的租金太昂貴。然而，該店仍嘗試僱用一些固定的員工，至營運後半年或一年後，如果可以做到收支平衡，才會考慮在其他地方（如在九龍）開設分店。

9. 經驗分享

該店為了管理存貨及訓練員工，用了 16,000 元購買一套 POS 系統，目的是市面通行的條碼制式，也寄望員工熟習之後，可以在其他零售行業求職。

店舖衡量過銷售路線，由於店面很細，不能採用綜合銷路，必須將銷路窄化。該店放棄了男士服裝、童裝等，男士捐贈的衣物都是穿得很舊，市面的新衣服價格也不貴，二手童裝也欠缺顧客，於是店舖定位是辦公室女士的中檔服裝路線，期望收集的衣服是 OL 品味的時裝及名牌手袋之類，有時即使接到倒閉店舖的消息，有高貴的晚禮服等，都不能接收，原因是即使售價低廉，也不能在平常日子穿着。捐贈內衣、絲襪、運動鞋等的，即使潔淨及光鮮，也只能轉介予福群會網絡內的其他二手店售賣。

該店也曾跟隨其他商業二手店外出收購，吸收經驗，商業二手店是出錢收購的，可以到場揀選項目付錢買回，但該店是慈善性質，不能揀選，只能靠經驗判斷是否出發去回收，或將回收到的不適用物品轉交救世軍等網絡及規模較大的二手店。

有時捐贈者打電話說有優質衣物，但到場觀看，發現只有少數才是合適的，身為 NGO 也有服務社會的責任，不能拒絕其他衣服捐贈的，但如此出車的費用卻付出了。因此，後來只能事前向捐贈者解釋，該店要的是優質的中檔女性衣服，其他的便叫捐贈者考慮送到各機構。

在售賣高檔的名牌手袋時，也要注意它們是否冒牌貨。外行人很難分辨冒牌貨，該店曾經拿某些名牌手袋到米蘭店詢問，發現是冒牌，就連其他高價手袋或限量版的名牌都不敢展出，只能放在倉庫，等候集中數量之後，再找人來查看是否正牌。萬一售賣的是冒牌，除了犯法之外，也會累及福群會的名聲。也有大型時裝公司捐贈的過期時裝，但會事先剪去衣服上的招牌，並以私人名義打電話聯絡捐贈。這些公司不想顧客知道，稍為過期的時裝都會整批捐贈出去的，可以在二手店買到。

大概六成的貨可以出售，由於有電腦條碼制度，可以辨認存貨，一個月清一次架，滯銷的便減價，再賣不出便以磅計數，賣予回收商。衣服雖然乾淨，但總

有臭丸味，清洗價錢很貴，特別是乾洗，要百多元一套西裝，因此店舖寧願將價格降低，告訴客人，售價盡量便宜，喜歡的客人可以自己清洗。一般衣物清洗，則用附近洗衣店的磅洗。

10. 品牌

依靠聖雅各福群會的口碑，售賣女士中檔衣服。

11. 障礙、機遇或發展前景

訓練中年婦女做二手時裝店的店員，要花些時間，首先是學習用電腦的條碼系統來理貨和上架。其次，她們只認識舊日的名牌或有大量電視廣告的名牌，新的名牌或在潮流雜誌賣廣告的名牌便不知道，例如 miu miu 的西裝褲或 D & G 牛仔褲，本來可以賣高些價錢，但如果不懂貨，便會標價二十多元賣出，反而一些舊日的名牌，本應要標價低一些的，卻標了高價。員工需要負責人講述潮流知識，方才懂得。

宣傳方面，也有些報紙雜誌訪問，電台節目也有介紹。至於存倉，貨倉在該大廈的四樓，只是一個小房間，因此只能一邊收集一邊售賣，不會大肆宣傳可以接收衣物捐贈，否則無法處理。至於寄賣舊物品，由於貨品貴重，需要保安設施，暫時不能做。時裝店要面對盜竊問題，但防盜警鐘門要九萬多元安裝，無法負擔，該店常有衣架被盜，原因是衣架是透明膠造的，也防滑，是時裝店用的專門衣架。

員工溝通是個問題，要每月開會坦誠交流，有話要交給下一更的員工，要寫在留言簿，以免失誤。最重要的是員工對店務有歸屬感，能放權的便要放權。暫時沒有分工，日後可以考核成績，互相推選一名店長。也會請外面開時裝店的朋友來講授經驗，例如模特兒公仔的服飾配搭。

經營社企最重要的是維持動力 (dynamic)，要相信社企可以帶來社會的轉變，而且要有耐心，瞄準市場的目標客源，發展出一套商業模式，方便同業參考，不必一窩風去申請資助，隨便開業。

至於競爭力，很多商戶都不覺得社企是競爭者，反而常有心注資幫忙，或傳授經驗。然而由於社企的限制，一般只能請求顧問服務，不能在商業上合作，例如不能將收回的物品交予商業二手店發售，或者做聯營伙伴。

39. 家居好幫手

名稱	「家居好幫手」社會企業
社企類型	扶貧就業（低收入基層婦女）
所屬機構	旺角街坊會陳慶社會服務中心
地址	九龍大角咀福全街 45 號
服務或產品	上門家居服務

配對勞資雙方的家居服務中介人，協助低收入婦女尋找工作機會。開業之後，機構和項目經理都經過重新學習的歷程。

1. 企業目標

為低收入及領取綜援婦女提供就業機會，幫補生活開支。

2. 業務範圍

家居清潔。

3. 社會目標

協助低收入婦女尋找就業機會，並且填補市場的資訊缺口，令僱傭雙方都可以接觸。

4. 業務對象

一般家庭，以附近奧運城的中產家庭為主。

5. 營業規模

2007 年 3 月創業。約有 20 人參與計劃，數目不穩定。時薪 \$40-50，平均月入 \$5,000 左右。項目依然賠本，仍無法自負盈虧。

6. 創業概念

以中介公司的業務模式，為弱勢婦女介紹家務助理的工作，並為需要這些服務的家庭尋找適當的勞工。政府推出的「伙伴倡自強」資助，也是開業的動力。

7. 資助來源

「伙伴倡自強」計劃。

8. 運作策略

使用母會的地方及辦公資源，節省租金及辦公室支援的開支。唯一的開支是經理的薪金及宣傳費用。

9. 經驗分享

旺角區的社區太大，而參與項目的僱員數目很少，無法應付過多的需求，很難掌握宣傳的力度。宣傳過分用力，則招來的生意無法應付；宣傳不足，又不能為婦女提供足夠的就業機會。母會的規模也不大，屬於小型的社會服務機構，不能支援社企服務擴張的工作。

由於經理欠缺營商經驗，而母會的社工也不能協作業務，又沒有商業聯繫可以取得企業諮詢服務，因此經理只好自行進修商業課程，增加認識。如要發展社企，要聘請合適的經理，或者機構的社工自己修讀企業管理的課程。經理也不要兼顧太多事情，專心於社企項目。

10. 品牌

無。

11. 障礙、機遇或發展前景

社會人士對社企的信息很混亂，有些認為社企得到母會的支援，價錢應該廉宜一些。不明白社企是以商業模式運作，要收取正常的市價，而社企也有本身的社會使命和負擔，也不能減價競爭。

業務方面，社企應該互相幫忙，交流經驗，共同宣傳，做好社會教育工作，不要誤會社企是浪費社會資源，取得租金、注資等優惠條件之後開業，妨礙自由競爭。大眾要理解社企的社會服務目標，商業收益是用在社會目標之上的。這些負面看法不除，則很多現存的社企都不敢自認是社企。

建議政府不必支援太多社企創業，應該重質不重量，先協助現存的社企穩定下來。此外，資助的成效指標不應只注重受惠人數，其他方面也要量度，例如機構投入的社企教育資源。商界則可提供顧問服務。

40. 新生便利店

名稱	新生便利店
社企類型	扶貧就業（精神病康復者、弱勢社群等）
所屬機構	新生精神康復會
地址	(1)九龍亞皆老街 147A 九龍醫院西翼大樓地下; (2)九龍南昌街 290 號石硶尾公園體育館地下; (3)九龍亞皆老街 147A 九龍醫院康復大樓地下
服務或產品	售賣日用品、食品及飲品；提供花籃訂製、報紙送遞及電話訂購

於 1995 年先引入便利店先導計劃，於九龍醫院設置流動小賣部，有見小賣部的成功，遂進一步擴展服務，開設便利店。

1. 企業目標

提供多元化的就業訓練及真實的工作環境，如收銀、理貨、採購和接待客人等，使康復者可以接觸社會，鍛鍊工作及社交技能。

2. 業務範圍

售賣日用品、食品及飲品；提供花籃訂製、報紙送遞及電話訂購。

3. 社會目標

促進弱勢人士就業及社會共融。

4. 業務對象

一般民眾。

5. 營業規模

分店有 3 家，創業日期依次是(1) 1997 年 10 月；(2) 1999 年 9 月；(3) 2001 年 3 月。僱員共 7 位，其中 4 位為殘疾，2 位弱勢社群，1 位健全。

訓練崗位方面，九龍醫院及石硶尾便利店分別為服務使用者分別提供 12 至 15 及 8 至 10 個工作訓練名額。2007 至 08 年，共有 35 名服務使用者在新生便利店接受訓練，其中 5 名已成功公開就業。與此同時，便利店聘用了 3 名精神病康復者及 1 名弱勢社群人士為職員。

6. 創業概念

以便利店的銷售服務，建立真實的工作環境，使到康復者可以投入工作及融入社會。

7. 資助來源

母會的資源。

8. 運作策略

開辦社企前應先定下整體及長遠發展目標，開店要選擇合適的地點。之前要擬定計劃，檢視是否有足夠的營商經驗，不要貿然開業。

9. 經驗分享

產品定位方面，為宣揚健康的飲食習慣，便利店會繼續推出健康、有機小食及飲品予顧客。

10. 品牌

母會的品牌。

11. 障礙、機遇或發展前景

暫時未遇到重大的障礙或困難。若面對虧蝕，必須要控制虧蝕的情況及加以檢討，作彈性的處理，要善於變通，以靈活的策略解決問題。

社企必須要實事求是，不能只參考別人的成功經驗，有樣學樣。面對問題，必須

要先看清楚問題本身的根源，對症下藥。

擴大網絡聯繫十分重要。母會一直致力與商業及公營機構建立緊密及雙贏的伙伴合作關係，為服務使用者謀求福祉，促進社企發展。透過多方面的伙伴合作策略，可以取得合作機構提供的資源、場地或優惠租金，協助社企的發展。

41. 甜蜜蜜新生咖啡店

名稱	甜蜜蜜新生咖啡店
社企類型	扶貧就業（精神病康復者及殘障）、文化創意產業
所屬機構	新生精神康復會
地址	九龍東鐵尖東站 35 號（梳士巴利道出口）
服務或產品	咖啡店及特色小食

TNT Entertainment Ltd.與新生會合作開設全港首間鄧麗君小姐主題咖啡店，於 2009 年 1 月開業。咖啡店為該會的社會企業之一，為精神病康復者提供就業及工作機會。咖啡店獲得「鄧麗君文教基金會」以及社會福利署「攜手扶弱基金」撥款資助。

1. 企業目標

聘用精神病康復者參與店內的工作，為精神病康復者提供就業及工作機會。文化方面，咖啡店為大眾及喜歡鄧麗君的朋友提供一個舒適的聚腳地，使到他們有地方懷念鄧麗君，又可享用美味的咖啡糕點小食。

2. 業務範圍

咖啡店及特色小食。

3. 社會目標

扶助精神病康復者就業及融入社會，並紀念香港本土文化。鄧麗君是台灣歌星，但在香港走紅、發行唱片及長期居住，在華人世界（特別是七、八十年代的祖國大陸）擁有大量歌迷。香港紀念鄧麗君，也顯示香港作為文化創意產業基地的價值。

4. 業務對象

一般民眾及鄧麗君歌迷。

5. 營業規模

目前暫時有一家店舖，僱用 6 名員工，其中 4 位屬於精神病康復者及殘疾人士，2 位健全人士，並提供 6-8 個培訓名額。

6. 創業概念

咖啡店會售賣鄧麗君家鄉古坑出產的咖啡、新鮮有機麵包糕點、台式風味小點等，是全球首間以鄧麗君為主題的咖啡店。以擁有無數歌迷的鄧麗君為紀念主題的咖啡店，有一定的客源和宣傳網絡，咖啡店訓練精神病康復者，相信念舊和溫情的歌迷容易與咖啡店的學員相處。

7. 資助來源

由「鄧麗君文教基金會」贊助，並獲社會福利署「攜手扶弱基金」撥款資助。

8. 運作策略

以紀念歌星為主題的咖啡店，並且售賣台灣地道咖啡及小食，是社企和創意產業的成功結合。

9. 經驗分享

締結多方面的合作，是擴大社企網絡的方法。此項合作計劃是鄧麗君歌迷和社會福利署的「攜手扶弱基金」聯合資助的，標誌了商界、政府及社福界三方的緊密合作，具備多重意義。歌迷的參與，為咖啡店保住基本客源，也可充當基本的宣傳網絡。紀念歌星的咖啡店，也會引來各地歌迷到來光顧，並且有一定的媒體報道。

10. 品牌

首家以鄧麗君為主題的咖啡店。

11. 障礙、機遇或發展前景

訪問期間仍在籌備開業階段，金融海嘯仍未爆發，當時預計整體營業前景樂觀。

42. 新生禮品廊

名稱	新生禮品廊
社企類型	扶貧就業（精神病康復者）、文化創意產業
所屬機構	新生精神康復會
地址	青衣青嶼幹線觀景台
服務或產品	售賣由精神病康復者製作之特色手工藝品

在旅遊景點的歡樂氣氛下，售賣殘疾人士的手工藝品，推廣香港本土文化及增進傷健雙方的認識。

1. 企業目標

提升精神病康復者的工作技能，包括零售及推廣技巧、手工藝示範、產品展示、倉務管理及收銀工作等，促進康復者的自信心。推動本地旅遊業及文化創意，透過售賣人手製作及富香港特色之紀念品，向遊客推廣本地文化，並感受到香港對弱勢人士的社會關懷。

2. 業務範圍

由精神病康復者製作之特色手工藝品，產品種類繁多，包括軟陶磁石貼、鎖匙扣、座枱擺設、文儀用品、手製賀卡、布藝製品、個人飾品、杯及杯墊、儀式紀念品、節日禮品、婚嫁禮品、香港特色紀念品、兒童玩物、公司禮品等。

3. 社會目標

為康復者提供訓練及就業機會，協助融入社會。

4. 業務對象

遊客。

5. 營業規模

2005年10月開業。受訓人數8位，其中6位為精神病康復者，2位為健全人士。

6. 創業概念

新生會轄下多個庇護工場為康復者提供多元化的手工藝及產品製作訓練，提升工作技能及自信心。製作產品深受歡迎，令新生會有信心開店售賣。新生禮品廊於2005年10月開業，由兩間設計別緻的玻璃屋組成，是特別為本地及海外旅客而設的禮品店及小食亭。

7. 資助來源

母會資助及庇護工場提供貨源。

8. 運作策略

先以手工藝產品累積一定的聲譽，再找尋合適的地方開店。遊客一般對香港文化好奇，也較為包容及體諒弱勢社群的店員。

9. 經驗分享

新生會做了客戶意見調查，當中有百分之九十四的客戶表示滿意或非常滿意禮品廊的服務質素，尤其是職員及學員的服務水平。客戶亦非常欣賞由學員所造的手工藝品，讚揚其設計精緻而且極具創意。客戶的認同與讚賞，提升了學員的自信心及自我價值。

10. 品牌

紀念品及工藝品。

11. 障礙、機遇或發展前景

開業至今，尚算順利，暫時沒有遇到重大的障礙或困難。新生會將不斷豐富

產品的種類及款式，以配合市場導向及提高價格的競爭力。同時，亦積極聯繫各區議會、本地旅行社、學校及社區團體，組織本地旅行團前往青嶼幹線觀景台，向公眾推廣專門售賣殘疾人士手工藝品的社會企業店舖。

然而，現今公眾對於社會企業的定義仍然存在混淆，政府應該多加宣傳，鼓勵現有的社企自我持守社會價值及義務承擔，並且協助有經驗之人士多設立社會企業，增加聲勢。

43. 新生糕美

名稱	新生糕美
社企類型	扶貧就業（精神病康復者、殘障）
所屬機構	新生精神康復會
地址	九龍塘沙福道 19 號教育統籌局九龍塘教育服務中心東庭平台 02 室
服務或產品	咖啡及小食

咖啡店在 2006 年 8 月開業，是前教育統籌局首個邀請社會服務機構開辦的限制性投標項目，借助教育局的場地，為教育工作者提供社企服務，推廣社企及加強對精神病康復者的認識和理解。

1. 企業目標

將社會企業的概念推廣到教育界，間接推動公眾教育，使更多人認識精神病康復者也能照常工作及接待客人。

2. 業務範圍

售賣咖啡、三文治、糕點、健康小食、香草曲奇、果凍等

3. 社會目標

促進精神病康復者就業及融入社會。

4. 業務對象

教育工作者及訪客。

5. 營業規模

2007-08 年度的總營業額合共逾 93 萬元，已達到收支平衡。僱員有 3 位，當中 2 位精神病康復者，1 位健全。2007 至 2008 年度，新生糕美共有 21 名學員接受工作訓練，當中 4 位已成功公開就業。

6. 創業概念

向教育界推廣社會企業的概念，從而鼓勵更多教育團體、機構及學校採用社企的產品及服務，為殘疾人士創造更多工作機會。

7. 資助來源

「創業展才能」計劃的資助及教育局給予的優惠租金。

8. 運作策略

借助教育局內的設施及固定客源，提供精美的咖啡及小食。該處經常有大批訪客，為縮短顧客購買食品的時間及提高服務效率，咖啡店提供多款套餐以供選擇。

9. 經驗分享

由於只有一家咖啡店，必須努力實現食品多元化，留住客人。過去一年，新生糕美透過增加產品的種類，提昇顧客服務的質素，帶動營業額持續上升，業務穩步上揚。為配合顧客對飲食健康的關注及需求，除傳統咖啡外，該店也提供三文治、健康小食、健康午餐盒、鮮製沙律、有機豆漿及新鮮水果，食品種類相當多元化。在冬天更提供熱烘烘的早餐及蜜糖飲料，為寒冬增添暖意。

10. 品牌

在教育界有一定聲譽。

11. 障礙、機遇或發展前景

開業至今，一切順利，預計前景穩定。答謝每日惠顧早餐或午餐的客戶，已訂立了不同的銷售聯繫策略及客戶忠誠計劃，以回饋客戶的支持，穩定客源。

44. 葵青清潔服務

名稱	葵青清潔服務
社企類型	扶貧就業（精神病康復者、殘障）
所屬機構	新生精神康復會
地址	新界葵盛西邨第十座 101-118 號
服務或產品	為康文署屬下葵青區 14 個康樂活動場地提供清潔服務

新生會於 1999 年成功投得葵青區政府康樂設施的清潔服務合約，是該會獲得的首個大型清潔合約，合約金額超過港幣 600 萬。首個葵青清潔服務合約始於 1999 年 2 月，為前區域市政局屬下葵青區 14 個康樂活動場地提供清潔服務。其後新生會獲得康文署多次續約，服務場地逾 80 個，服務範疇亦由清潔擴展至場地管理支援。

1. 企業目標

為精神病康復者提供較傳統室內庇護工場更具復康效用的社區工作訓練，使他們踏出庇護環境，發展其工作及社交能力，融入社區。清潔服務隊也為其他弱勢社群帶來就業機會，自力更生，建立積極人生。

2. 業務範圍

提供場地清潔服務。

3. 社會目標

復康就業。

4. 業務對象

康文署的場地使用者。

5. 營業規模

目前有 122 名學員參與工作，當中有 12 位康復者、70 弱勢及 40 名健全人士。

6. 創業概念

選擇鄰近的熟悉社區，在政府的康樂場地開展清潔服務。康樂場地一般不會太難清潔，場地使用者也不會太難相處，是頗為理想的康復者培訓基地。

7. 資助來源

母會及政府合約制庇護工場。

8. 運作策略

政府的康樂場地一般不會太難清潔，而管理人員也理解康復者的訓練需要，可以作為庇護工場外的中轉基地。此外，清潔的場地位於葵青區，鄰近復康者的宿舍。

9. 經驗分享

開辦社企前應先定下整體及長遠發展目標，其次是選擇熟悉的社區，這些因素都會影響一個社企發展的成敗。

10. 品牌

無。

11. 障礙、機遇或發展前景

續約順利，政府對服務滿意。暫時也沒有擴大服務範圍的計劃，以穩定為主。

每年在意見調查中，受訪者對該會學員之服務質素評分相當高，他們更認為此計劃增加了對康復者之了解及接納，透過雙方之接觸建立起友誼，發揮很大的公眾教育功用。展望未來，該會會繼續發展及推廣不同層面的清潔服務。

45. 新生青麟山莊物業管理

名稱	青麟山莊物業管理
社企類型	扶貧就業（精神病康復者）
所屬機構	新生精神康復會
地址	新界青麟路 8 號青麟山莊（復康院舍）
服務或產品	復康院舍的清潔及保安服務

青麟山莊宿舍位於屯門青麟路，鄰近屯門醫院，佔地 18,214 平方米，前身為青山醫院政府宿舍，經重新裝修後給予不同的社會服務機構之服務使用者居住。2005 年 9 月重新裝修後，政府將其撥歸多間康復機構作為宿舍之用。新生會獲得此場地的清潔及保安合約，作為提供職業康復服務之用，為精神病康復者開創新的工作訓練機會。

1. 企業目標

新生會一向主要提供零售、清潔、餐飲等工作訓練和社企計劃，此計劃開拓了物業管理的新工種，為康復者帶來新的工作機會及訓練項目，增加日後在公開市場的競爭力。

2. 業務範圍

清潔、保安工作、場地保養、公眾設施維修、收集及清理垃圾箱等綜合工作。

3. 社會目標

以真實的工作環境和院舍清潔及保養工作，為學員提供「社區為本」的工作訓練，發展多方面的潛能。工作範圍非常多樣化，包括：保安工作（包括人流控制、巡邏、遇事報告及記錄）；公眾地方的清潔工作（包括停車場、去水渠及其他公眾設施）；收集垃圾及清潔公眾垃圾箱；場地保養工作（包括灑水、剪草、清理樹葉殘枝、施肥及除蟲工作）；以及簡單的公眾設施維修工作。

4. 業務對象

院舍的院友。

5. 營業規模

自 2005 年 9 月開始營運，僱員 3 名，全為精神病康復者。

6. 創業概念

為鄰近的復康院舍提供清潔及保安服務，提供真實的工作環境和多樣化的工作技能培訓，並且使學員可以在熟悉的社區就業，逐步過渡到在公開市場的工作。

7. 資助來源

新生會及院舍當局的優惠投標條件。

8. 運作策略

院舍物業管理開創了新的工種及訓練，有別於以往只有課堂的技能傳授，使學員學以致用，懂得服務及交流。特別是院舍保安及簡單保養的工作，可以培養學員的社會交流和判斷能力。院友對服務的康復者也較為體諒，有互相支持的良好環境。

9. 經驗分享

訓練效果良好，現時已有多位精神病康復者擔任全職或兼職的清潔及保安工作，而部份場地的保養工作亦交由學員承擔，鍛鍊獨立工作的能力。

10. 品牌

院舍清潔及保安，是新生會的嶄新社企服務。

11. 障礙、機遇或發展前景

院舍工作進展順利，服務品質和訓練效果優良，證明當初的選擇正確，新生會將繼續開拓相關的物業管理服務，為精神病康復者創造嶄新的職業培訓及工作機會。

46. 新生龍情聚 (合約已於 2009 年 2 月 28 日屆滿，沒有再續約。)

名稱	龍情聚
社企類型	扶貧就業（精神病康復者）、文化創意產業
所屬機構	新生精神康復會
地址	九龍荔枝角公園道 1 號荔枝角公園小賣亭
服務或產品	售賣傳統小食及由精神病康復者製作之手工藝品

龍情聚位於富有中國嶺南園林特色的荔枝角公園，毗鄰美孚新邨，由 2003 年開始投入服務。配合荔枝角公園的嶺南園林風格，售賣傳統小食及由精神病康復者製作之手工藝品，開展社企與文化創意產業的結合業務。

1. 企業目標

為康復者創造訓練及就業機會，並且增加庇護工場工藝品的銷路。康復者獲得工作機會，可以協助弱勢社群自力更生，也為康復者建立正面的社會形象，有助融入社會。

2. 業務範圍

售賣中國傳統小食及精神病康復者製作的工藝品。

3. 社會目標

扶助精神病康復者就業，並且推廣中華傳統文化。

4. 業務對象

公園的遊人。

5. 營業規模

目前有 2 個小賣亭，多部流動小賣車，僱員 9 名，其中 7 名為精神病康復者，1 名弱勢人士，1 名健全人士。計劃開展至今，共聘請了 11 名精神病康復者，是項計劃為康復者創造了 4 個培訓名額及 7 個工作職位。2007 至 08 年度，龍情聚的總收入超過一百萬元。庇護工場的工作訂單也有增加，至今小賣亭已售出超過 \$400,000 由康復者製作之手工藝品。

6. 創業概念

新生會回應政府在推動弱勢社群就業及發展本地旅遊的政策，配合荔枝角公園之園林特色的文化亭，推廣中國文化，售賣傳統小食及工藝品，為康復者提供就業機會。

7. 資助來源

「創業展才能」計劃（2003 年）。

8. 運作策略

庇護工場的工藝品可以配合中國文化主題而製作。「龍情聚」售賣傳統小食及工藝品，除了區外遊客之外，毗鄰的美孚新邨也屬於中產區，有一定的消費力，並且諒解弱勢人士。

9. 經驗分享

過往一年，文化亭不斷改善服務，包括增加食物的種類如爆穀、中式糖水及鮮果沙冰等，並於節日慶祝時期（如中秋節）延長營業時間至深夜，增加收入。

10. 品牌

傳統文化小食及工藝品。

11. 障礙、機遇或發展前景

龍情聚位於戶外，銷售情況受天氣的影響，去年卻獲得可觀的盈利增長。由於公園有文化特色，有一定的遊人，鄰近的社區也很支持。展望未來，會繼續為

康復者創造嶄新的培訓及工作機會。

47. 新生餐廳

名稱	新生餐廳
社企類型	扶貧就業（精神病康復者、殘障）、健康（有機餐飲）
所屬機構	新生精神康復會
地址	(1) 九龍南昌街 290 號石硶尾公園體育館地下 (2) 新界青衣青敬路青衣泳池
服務或產品	餐廳、外賣及到會服務

自 1999 年起，新生精神康復會於石硶尾室內體育館開設新生餐廳，開始為服務使用者提供餐飲業的職業訓練。2006 年，該會於青衣泳池開辦了另一間新生餐廳及小賣部，為服務使用者帶來更多餐飲工作的訓練機會。

1. 企業目標

培養精神病康復者重新適應社會的信心及能力，提供多元化的工作訓練及與公眾共融的環境。

2. 業務範圍

「新生餐廳」非常注重食物和服務的品質，致力推廣健康及有機飲食，並確保食物衛生、美味，服務員以禮待客。餐廳除堂食及小賣部外，亦承辦各式茶聚活動、生日會、外賣及到會服務。

3. 社會目標

扶助精神病康復者就業，並提倡健康飲食。

4. 業務對象

場地的使用者及訪客，以一般街坊為主。

5. 營業規模

兩家分店，石硶尾店於 1999 年 9 月開業，青衣店於 2006 年 7 月開業。石硶尾店的每年營業額為 330 萬元(2007-2008)；青衣店 212 萬元(2007-2008)。新生餐廳成立至今，共有 35 名學員接受工作訓練，其中有 5 位已成功公開就業。兩家分店的僱員共 26 位，其中 18 位為殘疾人士，8 位健全人士。

截至 2008 年 3 月 31 日，石硶尾餐廳共有 14 名訓練員及聘用了 4 名殘疾人士。青衣餐廳則有 15 名員工，其中 11 位為殘疾人士；過往一年，共有 15 名學員接受訓練，當中 8 名已成功公開就業。

6. 創業概念

以有機餐飲為號召的餐廳，配合不同地區的消費力及顧客品味，採取適當的促銷方法，務求聘用精神病康復者的餐廳得以穩步營業，並得到場館當局兩度續批租約。

7. 資助來源

華人慈善基金資助初期裝修，僱員再培訓局資助啟動經費

8. 運作策略

認識市場和採取適當的促銷方法，是兩家餐廳的策略。石硶尾新生餐廳業績平穩增長，外賣到會服務更有口碑，建立了忠誠的客戶網絡。2007 至 2008 年，餐廳的全年總營業額達 330 萬元（較去年增長 25%），當中有 170 萬元來自外賣到會服務。

青衣泳池新生餐廳開業雖不足兩年，但在 2007 至 2008 年度的業務已有顯著的增長。2007 年 3 月，在餐廳入口處安裝了燈箱招牌後，配合策略性的市場推廣計劃，提供不同主題的餐單如有機南瓜套餐、火鍋、石頭飯、聖誕大餐等，堂

食的顧客數量大幅增加。去年，餐廳的總營業額達 212 萬元，較前一年的業績有雙倍增長。石硶尾店以價廉物美的外賣為增長點，青衣店則以時尚及環境主題來吸引堂食顧客。

9. 經驗分享

經營飲食業，口碑很重要，在公營場館經營社企，必須管理完善，形象健康，取得管理當局的認同。兩家餐廳都標榜不加味精的有機飲食，衛生方面，更獲得食物環境衛生署評為五星級食肆。由於管理妥善，獲得場館的管理當局認同，兩度獲得續約，受康樂及文化事務署續約至 2011 年，盈利從 01 至 02 年度的 170 多萬元躍升至 05-06 年度接近 300 萬元，而且到會服務的客人每年也有超過 20% 的增長。

10. 品牌

有機餐飲。

11. 障礙、機遇或發展前景

暫時未遇到重大的障礙或困難。兩家新生餐廳會繼續以創新模式推廣有機及健康飲食予市民大眾。目前以穩定業務為主，不尋求快速擴張分店。

48. 新生農社

名稱	新生農社
社企類型	扶貧就業（精神病康復者）、環保、健康
所屬機構	新生精神康復會
地址	1. 新界屯門西鐵站大堂 45-46 號 2. 沙田馬鞍山線大圍站大堂 20-21 號 3. 九龍西鐵線南昌站大堂 9 號 4. 九龍東鐵線尖東站 36 號 (梳士巴利道) 5. 大嶼山愉景灣愉景廣場地下 G30 號
服務或產品	有機農產品種植及食品加工。

迎合健康飲食的潮流，新生會屬下的新生農場早於 2000 年開始推行有機耕種，種植有機蔬菜及各式香草。自 2004 年開始，先後於屯門(2004)、大圍(2005)、南昌及尖東(2006)四個港鐵車站以及愉景灣(2007)開設新生農社。有機農產品是市場潮流，但必須經營有方。新生農社由鄰近地區的農場銷售轉型為鐵路沿線的連鎖店，證明社企面對營業困難，服務轉型及產銷線的重整，可以穿越黑暗，開拓出路。

1. 企業目標

推廣有機耕種及有機食品，促進健康教育，為精神病康者提供培訓機會。

2. 業務範圍

有機蔬菜生果、健康雞蛋、有機香草盆栽、有機烘焙、有機燕麥片、新鮮有機豆品、有機糧油食品、飲品及小食、天然蜂蜜產品及花茶等。

3. 社會目標

香港人開始關注健康飲食，食用不含化學肥料、農藥及防腐劑的有機食品成為新趨勢。新生農社提倡有機耕種及有機食品，有助社會的健康教育，並且為康復者帶來合適的工作環境。

4. 業務對象

一般市民，關注健康飲食及支持社企的人士。

5. 營業規模

各農社的開業時間是(1) 2004 年 4 月 (2) 2005 年 5 月 (3) 2006 年 9 月 (4) 2006 年 10 月 (5) 2007 年 9 月。2007 至 08 年間，5 家新生農社的總營業額合共 730 萬元。總共僱用 22 位員工，其中 15 位為康復者，7 位健全人士。除了日常僱員外，另提供 73 個培訓名額。學員之中，其中 11 位完成訓練，在市場就業。

6. 創業概念

為推廣健康飲食，以社會企業及連鎖店形式開設新生農社，售賣每日由新生農場新鮮運到的有機蔬菜，引入時令的有機水果及其他健康食品，為市民提供健康的選擇，同時更為康復者開創多個訓練及就業機會。

新生會早前開設的「建生蔬菜」，由於屋邨人口老化，消費力不足，為拓展客源，遂於 2004 年與前九廣鐵路公司開展了策略性的伙伴關係，開設新生農社。

7. 資助來源

新生會、鐵路公司的租金優惠。

8. 運作策略

早前開設的「建生蔬菜」，獲得有機認證，銷售點位於屯門的早期屋邨建生邨，後來發現客源有限而且消費力不足。新生會決定轉型，建立有機農產的連鎖

店，引入更多有機農產及食品，由種植、收割、加工到銷售，為學員提供多個工種及多元化的培訓機會。農社的職員及學員都有統一的制服，建立先明確的形象。

9. 經驗分享

由社區經濟的農場到連鎖店的農社，新生會經歷了服務轉型，成果令人振奮。根據新生農社於2007年5月進行的問卷調查發現，在200位受訪者中，97位的顧客滿意農社的產品及服務，認同農社可以幫助康復者融入社會，自力更生，並可推廣有機飲食及環保的訊息。

10. 品牌

本地有機農產品的品牌。

11. 障礙、機遇或發展前景

展望未來，有機農產及食品的前景良好。新生會的農場及各庇護工場將繼續攜手開設生產線，製造有機豆品及烘焙食品等健康食品，以配合有機食品市場的急速發展，並繼續透過新生農社向市民推廣有機及健康飲食。

49. 新生鮮菜店及新生鮮果店

名稱	新生鮮菜店及新生鮮果店
社企類型	扶貧就業（精神病康復者、殘障等）、健康
所屬機構	新生精神康復會
地址	九龍慈雲山毓華街 23 號慈雲山中心 2 樓街市 84 號（鮮菜店）及 74 號（鮮果店）
服務或產品	新鮮蔬菜及水果零售

掌握市民的健康飲食潮流，在 1997 年 7 月在街市開設店舖，減低租金成本，並且用人力資源重組及流程改造的方法，令利潤增加四成，證明企業管理的技巧，也可以用在社企身上。

1. 企業目標

為康復者提供有別於傳統庇護工場的訓練模式，訓練康復者的銷售技巧、賬目處理、溝通及人際技巧等，提升市場競爭力，方便投身公開市場。此外，該店進一步實踐傷健共融理念，加強社區與康復者的接觸和溝通，打破隔閡。

2. 業務範圍

售賣蔬菜及水果。

3. 社會目標

促進健康飲食及傷健共融。

4. 業務對象

一般市民及鄰近街坊。

5. 營業規模

去年，兩店總收入分別達 300 萬元及 100 萬元。僱員共 6 名，其中 3 名為殘疾，1 名弱勢人士，2 名健全人士。除了固定的僱員外，另提供 14 個培訓名額。

6. 創業概念

該會於 1994 年在屯門創辦建生蔬菜，承繼此店的成功經驗，並且利用街市現成的客源，建立有機產品銷售的差異定位（product differentiation），開設新生鮮菜店及新生鮮果店。

7. 資助來源

華人慈善基金資助初期裝修，僱員再培訓局資助前期經費。

8. 運作策略

在街市開設蔬菜及水果店，不必自行開拓客源，而且街市檔的租金一般較為廉宜，可以支持業務持續發展。

9. 經驗分享

新生鮮果店及新生鮮菜店在慈雲山社區服務超過十年，建立了良好的客戶網絡，業務保持穩定增長，長久的營業歷史，也證明了社區對復康者的接納。近期，經過人力資源及業務流程重組後，鮮果店及鮮菜店的產品質素得以改善，毛利增加，盈利增長達百分之四十，證明社企也可以運用企業改革技巧，增加利潤。

10. 品牌

有機蔬菜和水果的「新生」品牌。

11. 障礙、機遇或發展前景

由於市民注重飲食健康，新鮮蔬菜及水果的銷路前景美好。展望未來，新生鮮果店及新生鮮菜店會繼續改善營運模式，達致可持續經營。

50. 新生農場生態旅遊

名稱	新生農場生態旅遊
社企類型	扶貧就業（精神病康復者、殘障等）、環保教育、生態旅遊
所屬機構	新生精神康復會
地址	新界屯門新福路 33 號
服務或產品	有機耕種、農產品加工及生態旅遊

1968 年新生農場成立，旨在為精神病康復者及智障人士提供工作訓練。其後健康飲食成為潮流，農場於 2000 年開始有機耕種，後來更接受社會福利署「創業展才能」資助，在 2006 年 8 月開展生態旅遊業務，新生農場生態旅遊是全港首項以社企模式營辦的生態旅遊項目。耕種與大自然接觸，是充滿希望及喜悅的經濟活動，可以鍛鍊體能及培養耐性，特別適合精神病康復者的就業培訓，加上生態旅遊的增值項目，更可以推動環保教育及傷健共融，並且開拓多方面的收入。生態旅遊是新生農場的衍生服務，更是增值項目

1. 企業目標

推廣健康生活及生態保育，訓練康復者，並促進傷健共融。

2. 業務範圍

有機耕種、農場展覽館、互動農場、小組活動、茶室、蔬菜加工及處理、園藝、生態旅遊

3. 社會目標

以耕種的方式協助精神病康復者康復及就業，以生態旅遊促進傷健共融。

4. 業務對象

一般市民、學校等。

5. 營業規模

僱員 10 名，其中 6 名是康復者，4 名健全人士。

6. 創業概念

耕種是與大自然接觸，減低壓力，又可鍛鍊體能、持久力及穩定情緒，特別適合訓練康復者。蔬菜加工及處理則可訓練專注力，手眼協調及空間感，至於其他生態旅遊活動，則促進社會接觸，方便將來出外就業。

設立農場及開辦生態旅遊的目的除了為康復者提供培訓及就業機會外，亦向大眾提供公民教育，透過親身接觸加強對康復者的認識及接納，並推廣健康生活的概念，宣傳環境保護及精神健康的訊息。

7. 資助來源

2006 年獲得「創業展才能」計劃資助而開辦生態旅遊項目。

8. 運作策略

生態旅遊必須要景點多元化及容許親身經歷，並且有度身訂造的旅遊服務。新生互動農場佔地 4.1 公頃，設有不同主題的教育及觀景區，包括有機農業展覽館、有機香草園、有機蔬菜種植區、蝴蝶園、本草園及有機仙人掌園等。由康復者擔任的導賞員，沿途為遊人介紹及講解有機種植及環保知識，並透過互動及遊戲形式，讓參觀者學習有機種植概念，親自體驗耕種的樂趣，以及學習以稻草、種子及石頭等自然素材製作大自然手工藝，增加對大自然的保育意識及欣賞能力。遊人更可在農場的茶座品嚐有機香草茶及自家製的特色有機香草甜品、小食。

此外，農場可因應不同團體、公司、學校及屋苑的需要，安排參觀新生農場以及香港其他生態景點，度身訂造各式各樣趣味盎然的生態團體旅遊。

9. 經驗分享

社企要持續發展，增值服務十分重要。此計劃對環境，市民健康及企業三方面均帶來顯著效益。首先是提倡保護生態系統，減少浪費天然資源。其次，市民可享受大自然環境，以及獲取有關大自然及有機耕種的知識，親身體驗。企業方面，則是增加商機，為康復者製造更多職位。

10. 品牌

新生農場生態及文化旅遊的品牌。

11. 障礙、機遇或發展前景

生態旅遊舉辦以來，收效良好。審視未來，農場會推陳出新，發掘更多嶄新有趣的生態旅遊項目，向公眾宣揚綠化環境、生態保育及有機生活的訊息。

51. 採得寶 Easy Mart

名稱	採得寶 Easy Mart
社企類型	扶貧就業（長期失業人士）、環保、健康
所屬機構	香港神託會
地址	* 荃灣沙咀道 328 號寶石大廈地下（香港神託會耀荃中心） * 大埔墟街市新界大埔鄉事會街 8 號大埔綜合大樓 W40
服務或產品	直銷有機、健康及天然產品，附設送貨服務

2002 年開始營運，2007 年開始售賣有機產品及 GIVE GIFTS。短期目標是希望兩年之後可以做到收支平衡及自負盈虧，長期目標是有盈利。

1. 企業目標

推廣健康而優質的生活，並為弱勢社群創造就業機會。

2. 業務範圍

售賣本地有機蔬果、菇類及進口有機蔬果、健康食品、優質肉類及環保天然用品。設計、製作 GIVE GIFT 及生產各款禮品。

3. 社會目標

提倡有機食品及健康生活，並扶助弱勢社群就業。

4. 業務對象

一般市民、街市顧客。

5. 營業規模

兩家分店。目前仍未達到收支平衡，收入以政府資助的種子基金補貼營運。

6. 創業概念

直銷有機、健康及天然產品，為基層市民提供有機食物的選擇，亦為弱勢社群提供就業機會。

7. 資助來源

「伙伴倡自強」計劃資助。

8. 運作策略

由開業到達致收支平衡，需要三幾年時間，因此開業地點必須選擇租金便宜的地方。食環署管轄的街市攤檔租金廉宜，而且有基本的人流保證。

9. 經驗分享

有機食品並非社企獨有，大型的超市已捉摸到小眾市場的潮流，例如 Taste 超市可以從供應商直接入貨，來價較便宜，其他非牟利機構也是社企的競爭對手，必須有自己的產品和客源，才可以生存下來。

10. 品牌

商店為顧客挑選優質安全的蔬果和菇類，擁有「綠之選」的品牌。所有供應的本地農場均已獲「香港有機資源中心認證有限公司」發出的有機認證，確保來源安全。

11. 障礙、機遇或發展前景

商店曾經被客人投訴，原因是售賣的有機豬肉由代理商提供，而不是直接入貨，價錢比較貴。全職員工由神託會提供，其他員工多數是長期失業人士，對工資、假期、工作時間等，都有要求，但卻不能客觀衡量其工作能力是否值得。管理員工有些困難。兼職員工以婦女居多，周末要照顧家庭，人手比較緊張。兼職員工是計時薪的，但合符理想的兼職員工也難以招募。展望前景，有機食物仍有可為。

52. 長者家

名稱	長者家
社企類型	長者服務、復康服務、扶貧就業（弱勢社群）
所屬機構	長者家
地址	九龍彌敦道 786 號中興大廈 11 樓全層
服務或產品	長者護理服務

創辦人之一的伍致豐的母親在老人院工作，他從小就耳濡目染，認識安老服務。另一創辦人黃卓健，在外國讀的是復康醫學，兩人都知道香港人口老化，但安老服務的質素卻良莠不齊，因此興起創辦一所私營長者服務機構的意念。他們在 2005 年有了創業的構思，2006 年初正式營運長者家。機構採用美國的安老服務模式，以創新的長者個案管理及復康服務，自行堅守三層底線的原則，實踐社企的理想。

1. 企業目標

為長者帶來健康及快樂的院舍生活及家居復康護理。

2. 業務範圍

個案管理、院舍轉介及輔導，家居復康護理。

3. 社會目標

幫助長者、護老者及弱勢社群。

4. 業務對象

長者及需求復康護理者。

5. 營業規模

2005 年創業，現在已經達致收支平衡。將來的利潤會投放到社會服務之上。

6. 創業概念

創辦人是二十出頭的兩名香港「番書仔」（海外留學生），創辦長者服務機構，目標是實踐中國人的孝道。長者家認為，社會企業不一定要由 NGO 成立、並聘請社會弱勢社群工作的，長者家聘請有註冊社工團隊，也有聘請大量弱能人士兼職，但顧慮到外間對社企的種種誤解，並未特別向外宣傳社企的特質。

7. 資助來源

自籌資本，自負盈虧。

8. 運作策略

強調全面的安老及護理服務，有社工、護理員及物理治療師，負責全面跟進問題。初成立的時候並無廣闊的人際網絡，要靠優質和全面的服務吸引長者及其家人選用服務。機構亦聘請多名全職的物理治療師，為有需要的長者提供院舍或家居的復康治療。

9. 經驗分享

由於香港仍未有私營社企，政府對私營的社企具有戒心，不能公平對待。特別是在香港，許多長者服務都是由政府和非牟利團體來營運，當有私營公司出來提供安老服務時，業界與服務受眾都覺得很新奇，需要時間去適應，令他們接受「安老院一站通」的長者個案管理服務。

在美國，類似的服務已經出現了二、三十年，但在香港還是第一家，不少人質疑其理念和專業地位，只能靠優質服務，爭取口碑。擴大網絡之後，現時的合作夥伴包括家庭服務機構、安老院、社工團體、甚至學術團體。

10. 品牌

「安老院一站通」的長者個案管理、院舍轉介及輔導服務。

11. 障礙、機遇或發展前景

長者家的創業信念，是做有意義的生意。目前生意還不敢說已上了軌道，首要的還是營運穩定。起初的時候，啟動資金不足，但創辦人也不計較，甚至補貼金錢，也要持續提供穩定的服務給老人。服務不穩定，就會傷害到當事人的信任，長者有時會將自己的所有情況告訴機構的社工，包括很私人的家庭問題，就像是將自己交託予機構一般。如果經營半年就消失，那是沒有承擔的做法。因此，不管面臨甚麼樣挑戰或困難，機構都盡量尋求資源去穩定服務。

由於機構強調有社工長期協助，具備高度專業性，因此運作成本其實很高，如果沒有政府資助，很多私營機構就不會這樣做，所以長者家的作法算是很革新、很大膽的，但這也保證了服務的質素。「安老院一站通」的同事了解每個案例的問題後會再提供專業意見，令長者更有安全感，更快康復，並提高生活質素，令老人家心情愉快。轉介長者入住院舍之後，「安老院一站通」還有跟進服務，並持續一年，要把個別案例的照顧計劃與安老院的姑娘解釋清楚，說明機構的期望和家人的要求，也要為家人做一些心理安慰，使他們明白院舍生活的詳情，便懂得去調適他們的期望，畢竟院舍和家庭是有差異的。

「安老院一站通」的服務不收貧苦老人的費用，機構服務除了商業還有社會責任，這就是社企理念的重點。創業期間，他們四出尋找客戶。2006年春節前後，他們到不同地方的醫院門口尋找有需要的老人，在4、5度的氣溫下，站在那裏派發黑白影印傳單，親口解釋機構服務。有一天他們堅持站到醫院關門的最後一刻，有個人出來跟他們說，醫院要求他的家人明天一定要出院，馬上就得找安老院，但他一無所知。兩人連夜替他想辦法，帶他去看合適的院舍，結果第二天就找到合適的院舍，老人家也安全、順利地搬了進去，雖然沒做成什麼生意，但也很開心，日後還去探訪老人。這就是社企的概念了。

發展前景方面，創辦人相信如果政府有社企的註冊架構，會鼓勵更多私人資本去創辦社企。

53. 愛・服・飾南亞創藝

名稱	LMC「愛・服・飾」南亞創藝
社企類型	扶貧就業（低收入的少數族裔）、種族共融
所屬機構	香港聖公會麥理浩夫人中心
地址	工作坊：香港新界葵涌和宜合道 22 號 LMC 鋪址：新界葵芳葵涌廣場 3 樓 TOP 世界 3111 號鋪
服務或產品	LMC 的意思是 Love Multi Culture，愛多元文化，社企中宣揚「互相關愛、互相尊重」的信息，無分種族國籍。

#（根據香港聖公會麥理浩夫人中心聯絡人 Ms Nora Wong 王馥雅小姐，電話：2423 5062，於 10/06/2009 傳真給香港政策研究所的文件中，表示該社企不願意把訪問內容公開及作附件）

54. 英語會話班

名稱	英語會話班
社企類型	扶貧就業（少數族裔、弱勢人士）、文化
所屬機構	香港聖公會麥理浩夫人中心
地址	香港新界葵涌和宜合道 22 號
服務或產品	由南亞裔英語導師提供英語會話班予弱勢人士

#（根據香港聖公會麥理浩夫人中心聯絡人 Ms Nora Wong 王馥雅小姐，電話：2423 5062，於 10/06/2009 傳真給香港政策研究所的文件中，表示該社企不願意把訪問內容公開及作附件）

55. 「黑暗中的對話」

名稱	「黑暗中的對話」Dialogue in the Dark – Experiential venue & Business Workshop
社企類型	扶貧就業（視障人士）
所屬機構	「黑暗中的對話」Dialogue in the Dark Hong Kong Limited (DiD)
地址	Unit 1103, 13/F, Charm Centre, 700 Castle Peak Road, Kowloon
服務或產品	為商界行政人員和社會人士舉辦體驗失明生活工作坊

國際知名的「黑暗中的對話」(Dialogue in the Dark，下稱 DiD)於 2009 年首次引進香港，並曾在一月份舉辦了一個以商界人士及管理人員為對象的工作坊，負責人期望工作坊能令參加者體會盲人的苦處，並真正關懷及接納視障及傷健人士。

1. 企業目標

Dialogue in the Dark 希望能為健全人士和殘障人士建立橋樑，打破兩者之間的隔閡和從前的誤解。機構也希望為視障人士創造就業，給他們一個機會為社會作出貢獻，並從而加強社會大眾對視障人士的關注和包容。

2. 業務範圍

為商界行政人員和社會人士舉辦體驗失明生活工作坊。

3. 社會目標

Dialogue in the Dark 希望透過工作坊，讓健全人士（包括商界和社會大眾）認識和了解視障人士的困難，並讓視障人士發揮他們的功用，從而促進社會融合，以及為視障人士創造就業機會。

4. 業務對象

商界人士和社會大眾。

5. 營業規模

6. 創業概念

Dialogue in the Dark 由德國人 Andreas Heinecke 在一次偶然與盲人工作的機會下於一九八八年創辦。DiD 是由失明人士作導遊，帶領學員於一個全黑的環境，在不同場地如家居、公園、酒吧等地方學習接觸不同事物；在角色被對換下，體會盲人的生活。現在全球超過一百五十個城市曾作 DiD 的展覽。

7. 資助來源

DiD 的資本來自獨立投資人士，資本額約為港幣三百萬元。

8. 運作策略

DiD 是股份責任有限公司，營業時間有 9 個月，機構的全職員工有三名。

9. 經驗分享

工作坊曾經舉辦過大大小小的工作坊，他們希望能讓參與者在黑暗中運用其他感官功能，如聽覺或說話，藉此發揮更多內在潛能。參與者只能以說話表達自己，連表情都沒有，不可以打眼色或做些小動作，故說話內容要更精確，有助他們於完全陌生的環境解決問題。

不少商界人士或慈善機構如香港盲人輔導會也曾經參加 DiD 課程。這些參與機構認為這令他們更深刻的體會到盲人的苦處，提升他們與盲人溝通的技巧，有助他們日後為盲人提供更加貼心細緻的服務。

另外，工作坊除了參加者有得著外，作為導遊的失明人士亦有全新體驗。因

為失明人士要在工作坊中帶領及協助參加者完成不同工作，當參加的商界人士亦要聽令於他們時，會令失明人士明白自己也有能力，從而增強自信心，甚至為他們創造就業機會。

10. 品牌

「黑暗中的對話」Dialogue in the Dark 已成爲註冊的品牌。

11. 障礙、機遇或發展前景

工作坊期望能在香港找到一個永久場地，以解決成本問題，令更多香港人能認識這個組織。

56. 低碳管理顧問服務公司 Carbon management consultancy

名稱	低碳管理顧問服務公司 Carbon management consultancy
社企類型	環保（低碳管理）
所屬機構	低碳亞洲 Carbon Care Asia Ltd (CCA)
地址	香港中環嘉咸街 41-43 號天安城商業大廈 23 樓
服務或產品	旗艦產品包括低碳領袖計劃、碳狀況檢查、低碳新體驗、碳足印量度、自願性碳抵銷等。

低碳亞洲身體力行，通過量度碳排放、提供減排、減耗建議和碳抵銷等行動，令論壇的閉幕禮成為一項實質的低碳新體驗活動。低碳亞洲希望提高社會大眾對氣候變化的關注，從而改變舊有的生活習慣或營商模式。

1. 企業目標

低碳亞洲的目標是成為亞洲市場在 2012 年前，將低碳管理引入香港、內地及鄰近地區的企業、機構以及社區團體，並宣傳低碳價值，使其實踐成為主流。

2. 業務範圍

協助客戶管理、監測、匯報它們的碳排放狀況，並同時提供減排和碳抵銷的方案。

3. 社會目標

低碳亞洲致力向客戶和伙伴機構推廣如何減少溫室氣體排放信息，同時研究各種減碳方案及推出多項碳管理計劃，務求通過對客戶的服務。實質地減輕氣候變化帶來的環境影響。

4. 業務對象

中、小型企業，公共機構，非政府組織，民間團體及社會人士。

5. 營業規模

低碳亞洲自 2008 年成立，目前有 10 名員工，5 位為全職，5 位為半職。而機構董事會主席為莊陳友先生，下有董事會成員，來自各界的顧問和專業伙伴。過去一年，機構的營業額約 100 至 300 萬港幣，財政錄得虧損情況。

6. 創業概念

成立低碳亞洲有限公司的宗旨，就是讓香港的商界和社會人士，採取碳管理和碳抵消等實質行動，在關愛地球方面坐言起行。機構認為香港必須趕上其它世界級城市的做法，在商界及普羅大眾間製造減碳的內部需求，從而發展一個自願性減排的本地市場。

機構希望香港市民和商業機構，可以通過自願購買碳抵消，注資各類可再生能源項目，也同時平衡了自己的碳足印。而低碳亞洲所選擇的可再生能源項目，不單用作減低碳排放，亦同時注重為當地帶來豐富的可持續效益。

7. 資助來源

股東。

8. 運作策略

產品設計、提供生產服務及零售

9. 經驗分享

環境保護署於七月三日假香港會議展覽中心舉辦第一屆「綠色香港·碳審計」週年典禮活動，表揚香港不同行業的機構及團體，過去一年支持低碳經濟，承擔和執行活動以支持減少溫室氣體的排放。週年典禮以「低碳經濟，綠色未來」為主題，由環境局局長邱騰華先生於席上向共 107 家自願參與此項計劃的「綠色

機構」代表頒授《減碳約章》，低碳亞洲也是「綠色機構」之一。

在 2008 年，低碳亞洲致力配合特區政府在應對氣候變化方面的政策方向及呼籲，不但身體力行，在公司運作上盡量節能減排，更同時為不同類型的客戶設計減碳方案，並推動他們以購買碳抵消來平衡各類活動所造成的碳排放。

來年，機構將繼續推動低碳經濟，通過發起的「450K 減碳先鋒行動」具體宣揚減碳訊息，致力將香港建構成低碳社區。

10. 品牌

無論是跨國公司，中、小型企業，公共機構，非政府組織或民間團體，低碳亞洲均能提供一系列完整的產品與服務，協助客戶管理、監測、匯報它們的碳排放狀況，並同時提供減排和碳抵銷的方案。機構的產品系列都是根據最尖端的科研和技術，並符合國際標準。所有產品與服務，均由低碳亞洲屬下精於商務及環境問題的專業團隊負責。機構的旗艦產品包括低碳領袖計劃、 碳狀況檢查、低碳新體驗、碳足印量度、自願性碳抵銷等。

11. 障礙、機遇或發展前景

財政虧損。

附錄五、海外社企個案調查

1. National Trust UK （英國國家信託基金）

名稱	National Trust UK
社企業務	以環境保育及文化保育為本，促進教育及文化旅遊
社企類型	促進自然及文化保育，維繫社區團結
所屬機構	National Trust UK
地址	The National Trust, PO Bix 39, Warrington WA5 7WD
服務或產品	海岸保護、文物建築託管及保育、花園及公園保育、文化旅遊及教育

成立於 1895 年的信託基金會，接受公眾捐贈產業、文物建築、海岸生態區、花園及紀念藏品，負責管理及保育，並以此舉辦旅遊、住宿、飲食及教育服務。

12. 企業目標

保育自然環境及文物建築，進行文化教育及自然教育，使到每一位國民都有機會參與保育及欣賞自然和文化遺產。

13. 業務範圍

文物保育、社區發展、文化旅遊及教育。

14. 社會目標

保育國家文化及自然遺產，促進社區的人文保育，使到人人有參與和欣賞的機會。

15. 業務對象

本國青年、學生及海外遊客。

16. 營業規模

持有 707 英里的海岸線物業、626051 英畝的郊野土地、215 間花園大宅、40 座堡壘、76 個自然保護區、6 個世界文化遺產、12 個燈塔、43 所酒館及旅舍。每年投放超過 1 億 6 千萬英鎊於保育的基礎建設，與 4 萬家公司有合作計劃，當中有 2 千個專門的保育計劃。

17. 創業概念

由維多利亞時代的三位慈善家希爾（Miss Octavia Hill）、亨德（Sir Robert Hunter）及朗士禮（Canon Hardwicke Rawnsley）於 1895 年創立。面對工業化及過度都市化的衝擊，接收業主不願或不能管理的土地及房產，用公眾託管的方式來保育自然環境及文化遺產。

18. 資助來源

公眾捐助、會員費、遺產捐助及營運餐廳、旅舍及商店的收入。

19. 運作策略

訓練用義工協助管理，並且以教育及旅遊計劃爭取公眾支持。

20. 經驗分享

管理層盡量做到專業、公平、透明和問責，決策果斷而有企業創意精神，迅速反應民意，藉此爭取捐款人及大眾的支持。保育自然環境的時候，盡量結合社區人士的努力，爭取地區認同，例如在市郊建立優美的自然環境，使到城市宜於居住。在古蹟舉辦文化旅遊的時候，也推廣可持續發展的概念，使到參觀者得到心靈上的體驗，支持環保及文化保育。大多數的保育都是要補貼經費的，必須用文化旅遊的收入來彌補虧損。

21. 品牌

國家級的保育機構。

22. 發展前景及參考價值

該機構不屬於牟利組織，但必須以企業家精神來營運，否則無法保育龐大的產業。各個保育計劃以策略企業單位（Strategic Enterprise Unit, SEU）的方式營運，各有特色，聯合起來有乘數效應。教育計劃是營運思維的核心，透過教育，使到民眾對公眾物業及文化傳承有歸宿感，支持自然及文物保育。

該機構的保育任務十分艱巨，屬於體積龐大的社企，因此公眾的歸屬感至為重要，有了公眾的支持，便可動員民眾捐獻及捐助，並且繼續發展業務。對於香港而言，該機構在活化文物建築及保育環境的經驗，值得文化保育部門及社企參考。

2. Eden Project（伊甸園計劃）

名稱	Eden Project
社企類型	環境保護及自然生態教育
所屬機構	Eden Project
地址	在聖巴斯鎮（St Blazey），距離康和（Cornwall）郡的聖奧斯德市（St Austell）兩公里。前身是開採高嶺土剩下的礦坑。
服務或產品	自然教育、承接慶典及演唱會等

將瓷泥礦坑復修之後，建設為大型植物溫室，2001 年成立之後，吸引無數訪客，並舉辦大型的流行活動。

1. 企業目標

以植物種植的實例，促進自然教育，探索人類和植物的關係。

2. 業務範圍

自然教育活動，承接慶典及演唱會等。

3. 社會目標

促進自然教育及植物保育。

4. 業務對象

學生及一般民眾。

5. 營業規模

佔地 15 公頃，聘用 600 名員工。投資額為 1 億 3 百萬英鎊，每年訪客達到 1.16 百萬人，經濟效益有 1 億零 2 百萬英鎊。

6. 創業概念

開採高嶺土（瓷泥）之後剩下的礦坑，建築師嘉林肅（Nicholas Grimshaw）建議興建溫室，豎立藝術雕塑。園區分別設有地中海植物溫室及熱帶雨林植物溫室，教育民眾認識植物及保護生態，於 2001 年啟用。

7. 資助來源

主要來自獎券基金（Lottery Fund）等公共撥款，合共 1 億 3 千萬英鎊，少量來自私人及企業捐獻、活動收益等。

8. 運作策略

積極展開伙伴合作計劃及增進商業收益，除了招攬大型表演活動之外，園內的 Eden Shop 有花園植物出售、園藝諮詢服務、禮品、有機肥料、書籍及 DVD 等。Eden Community 則積極利用 Blog 及 Facebook 的途徑，照收義工、促進籌款及建立會員（Eden Friends）。

9. 經驗分享

活動要做得大些，有創意及結合其他網絡，實施多元化的發展方案。

10. 品牌

著名的自然教育機構及溫室建築群，吸引多項活動在此舉辦，如 2002 年借出予電影公司拍攝《鐵金剛》系列之《不日殺機》(Die Another Day)，2005 年舉辦非洲籌款演唱會 (Africa Calling)。園區並為大英博物館的非洲花園供應部分植物。

11. 障礙、機遇或發展前景

伊甸園計劃是康和郡最著名的旅遊經典，八分之一的訪客都因該計劃而遊覽康和區。在 2007 年 12 月 6 日，伊甸園計劃邀請所有康和郡的民眾參加 pub quiz，打破世界記錄，並且為康和郡贏得 5 千萬英鎊的獎券贊助。最近該園區的吸引力有所下降，但園方仍致力推展自然教育等計劃，維繫遊覽人數。

3. Ten Thousand Villages (萬村計劃)

名稱	Ten Thousand Villages
社企類型	以手工藝品促進鄉村就業，保育民族文化
所屬機構	Mennonite Central Committee (基督教門諾派中央委員會)
地址	704 Main Street, PO Box 500, Akron, PA 17501-0500
服務或產品	手工藝品銷售

此計劃是公平貿易概念的先行者之一，一九四六年成立，鼓勵發展中國家的農村用環保方法製造手工藝品，在美國或加拿大銷售，賺取公平的報酬。

1. 企業目標

促進公平貿易及可持續發展，促進發展中國家的就業，改善原住民的生活質素。

2. 業務範圍

手工藝設計、製作及銷售。

3. 社會目標

促進公平貿易，為發展中國家的工匠尋找公平報酬的機會，改善生活。

4. 業務對象

亞洲、非洲及拉丁美洲的發展中國家的農村。

5. 營業規模

在美國擁有超過 156 個銷售點。在 2008 年度，總資產值為 1 千 3 百萬美元，在美國的銷售額達到 2 千 5 百 50 萬美元，比起去年增加 8.6%，電子貿易為 69 萬 6 千美元，有 34% 增加。淨收益為 1 百萬美元。美國及加拿大的銷售總額是 3 千 9 百萬美元，總採購額為 1 千 4 百萬美元。

6. 創業概念

創辦人拜樂 (Edna Ruth Byler) 在 1946 年遊覽波多黎各，認識當地的女匠人，開始採購和銷售服務，幫助改善生計，並在 1952 年於瑞士巴賽 (Basel) 的門諾派世界會議 (Mennonite World Conference) 內介紹「海外縫紉及工藝計劃」 (Overseas Needlepoint and Crafts Project)，逐漸展開銷售業務，幫助原住民自力更生。

7. 資助來源

門諾派的教會。

8. 運作策略

尋找公平購買及銷售的方法，令工匠可以自力更生，給予定期和穩當的採購，付款準時和快捷，不斷擴大貨源，保持銷售網絡及市場佔有的增長。

9. 經驗分享

向低度就業的工匠採購工藝品，但必需保持品質，維繫市場競爭力。銷售途

徑要多元化，並且合乎北美洲消費者的環保意識。鼓勵消費者認識製作人的文化背景，尊重其生活習慣。妥善利用現存的資源和義工，例如借助義工管理倉庫，減低成本。

10. 品牌

歷史悠久的公平貿易工藝品公司。在 2008 年，此計劃獲得 Ethisphere Institute 及 Forbes Magazine 評選為全世界最具商業倫理的公司之一 (World's Most Ethical Companies)。

11. 障礙、機遇或發展前景

不要羞於賺錢，關注本地消費者的感受，充滿熱情及保持專業性及市場敏銳度。目前該組織正在穩步發展。

4. Urban Harvest (城市收穫)

基本資料方格

名稱	Urban Harvest
社企類型	以有機農作的知識，解決貧乏社區的糧食和社會問題，並促進土地使用的社會責任
所屬機構	Urban Harvest Inc.
地址	2311 Canal St, Houston, TX 77003
服務或產品	耕作知識傳授、種子售賣、種植規劃、農墟等

善用市內的閒置土地，使到家庭、學校和社區都可以用有機耕作和園藝的方法，生產蔬果及糧食自用或售賣，提倡食用本土蔬果，改善生活，提高自信，促進環境保護及社區團結。

1. 企業目標

用家庭園藝及社區種植的計劃，解決糧食、貧窮及青年犯罪問題，促進本土經濟及善用閒置土地，增加社會凝聚力。

2. 業務範圍

傳授有機的蔬果種植知識，舉辦都市農墟（Bayou City Farmers Market），學校園地及青年園藝，社區園地開發及耕作。

3. 社會目標

善用閒置土地，促進有機耕作及有社會責任的土地使用，協助貧窮及失業青年自力更生，治療心靈，並增加社區認同。

4. 業務對象

美國北部的貧困社區。

5. 營業規模

在侯斯頓經營 135 個園區，是北美第四大的社區耕作計劃。

6. 創業概念

創辦人倫道博士（Dr Bob Randall）是生態學家及人類學家，曾經在撒哈拉沙漠協助居民耕作，1987 年在跨宗教饑餓聯盟（Interfaith Hunger Coalition）計劃，協助建立第一個社區種植園。他的意念很單純，就是設立地方，傳授種植知識，使到民眾可以在後園種植，得到有品質的食物，解決自己的食物及心靈問題。啟動資金是 500 美元，1994 年的年度預算是 80 萬美元。倫道博士獲侯斯頓市譽為「侯斯頓英雄」。

7. 資助來源

私人捐助及會員費用。售賣種子、果樹及農具的收益。

8. 運作策略

積極與生物學家、農學家及社區合作，解決本土小型農作的特殊問題。善用義工，協作農業知識傳授、農具維修及書籍出版。

9. 經驗分享

盡量做得知識在地（local）和社區親近，貼近市民和社區的實際需要。例如農墟的員工可以提供服務，代理市民售賣小額農產品，每日收管理費 10 美元，如當日的銷售額在 150 美元以下，則免收管理費。此外，針對不同的需要，用講習班、實地指導、書報、網頁及農學圖書館的方法，傳授知識。

10. 品牌

北美著名的社區園藝公司。

11. 障礙、機遇或發展前景

配合環保及食用本土食物的趨勢，機構發展良好，特別在學校、社區有優秀的聲譽。

5. Creative Clay (創意粘土)

名稱	Creative Clay, Cultural Arts Center
社企類型	以藝術教育及展能藝術，促進傷健及種族共融
所屬機構	Creative Clay, Inc.
地址	Cultural Arts Center, 1124 Central Avenue, St. Petersburg, FL. 33705
服務或產品	藝術教育、外展服務、藝術品售賣

以藝術教育促進傷健和種族共融，在佛羅里達市建立基地之後，拓展到其他地方，並且積極爭取各方面的捐助。

1. 企業目標

推廣展能藝術及多元智能，促進傷健共融，使藝術能給民眾帶來歡樂和滿足感。

2. 業務範圍

為佛羅里達州 Pinellas County 的居民帶來各種體驗藝術的機會。

3. 社會目標

促進社會參與藝術及協助傷健共融。

4. 業務對象

以佛羅里達市

5. 營業規模

有一家藝術中心、商店及銷售網站。

6. 創業概念

Creative Clay 在 1995 年開創首個藝術計劃 **Daily Arts Program**，啟動資本是 1 千美元，由 Pinellas Park Knights of Columbus 捐助，隨後註冊成為非牟利團體。籌得其他捐款之後，開展 SMARTart (1999)、artlink (1999) 等，artlink 在 2003 年擴展至日本，並且在亞洲區有 25 個中心。

7. 資助來源

佛羅里達市政府及市文化中心的資助，企業、教會及基金會的捐獻，後者包括銀行、教會、藝術教育基金及商業旅遊協會等。

8. 運作策略

推出新的擴大服務項目，走出佛羅里達及傷殘人士的群體，連結更大的網絡和捐助者。例如 artWORKS (2001)、Community Arts Program (2003)、ESE Pinellas County School Transition Program (2008) 等。例如 ESE Pinellas County School Transition Program 2008 得到 Pinellas County School Board 每年 \$104,000 美元的服務合約。Summer Arts Camp (2009) 則是協助有殘障的兒童與其他兒童一同學習藝術，改善能力，得到 Queen's Court、Rays Foundation 及 Rotary Club 的捐助。Peace Project (2008) 則得到 Allegany Franciscan Ministries 的捐助，另

外 Society for Arts In Health Care, SKOLL Foundation, Ford Foundation 及 the National Endowment for the Arts 也有贊助。

9. 經驗分享

必須熱誠投入服務，並且提出大型項目，積極開拓各種捐助和贊助，合力將計劃推展。

10. 品牌

在佛羅里達州有聲譽，也馳譽於國際的傷健服務和展能藝術教育界。

11. 障礙、機遇或發展前景

發展趨勢良好，該組織的捐款運動尤其出色，除了游說基金會、教會和企業捐獻之外，也用頗為具體的方法籌集民眾捐款，例如列出認捐名單(Creative Clay Cultural Arts Center Wish List)，當中有\$25 為兒童添置一本 128 頁的圖書 *Acrylic Revolution*，\$50 是一次藝術外展服務(如帶小孩到博物館和圖書館)的巴士汽油費，\$65 是獎勵一名小孩參加藝術課程的獎學金，\$500 為小貨車更換新的輪胎等。