

## 豐盛故事之四：社會企業 2.0

### 社會使命

豐盛的核心使命是透過職業和在職訓練，以及基督信仰，以幫助邊青，尤其是那些曾吸毒和犯輕微罪行的，重建有紀律的生命。商業活動只是一個提供訓練機會的平台，並確保使命能夠持續實踐。

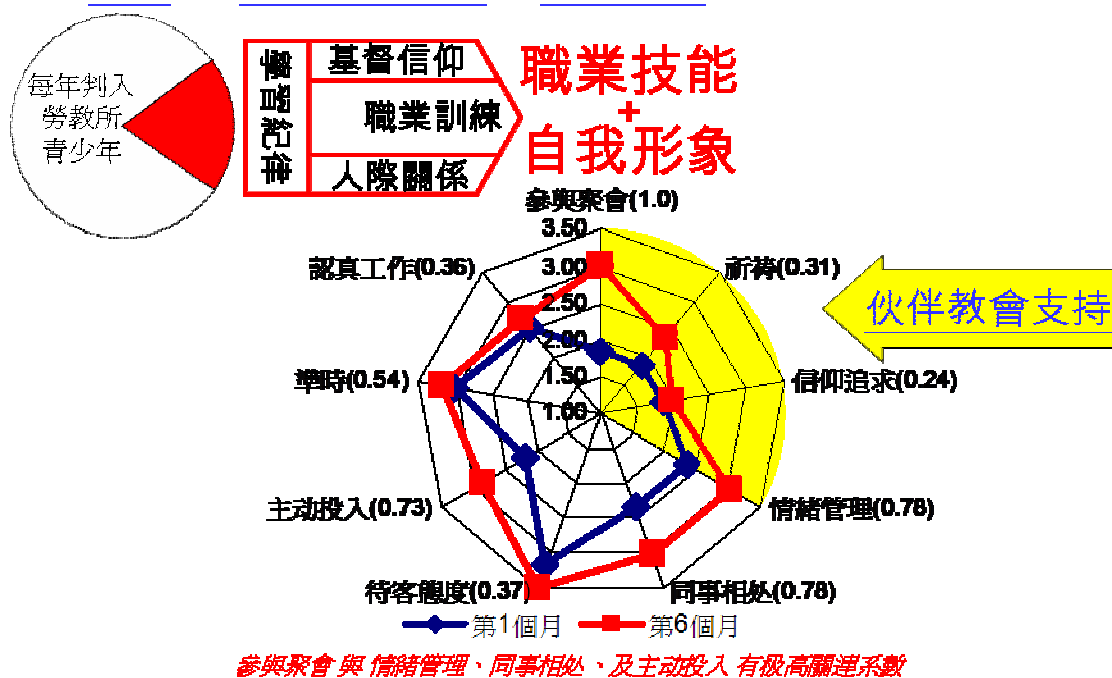
根據二零零五年的香港青年統計報告<sup>1</sup>，在藥物濫用資料中央檔案室<sup>2</sup>的名單上，有 2,255<sup>3</sup>個吸毒者，於一九九七年至二零零五年間登記，年齡在二十一歲以下。另外，在二零零四年有 3,258<sup>4</sup>個青年判罪囚犯。在當中，有 293 個青年人被判入訓練中心服刑。總括來說，在 3000 多個問題青年中，有百分之十被判入訓練中心服刑，這群青年人亦是豐盛使命的對象。

現時，豐盛提供大約十二個訓練學額給邊青，他們可以在汽車維修中心當學徒，或是在髮廊當學徒。以一年內有 296 個青年罪犯被判入訓練中心服刑為基數，我們幫助當中百分之四。

## 豐盛的使命

藉基督信仰，以社會企業，助更新人士，融入社會。

邊青 豐盛職業訓練 畢業學徒



<sup>1</sup> 二零零五年的香港青年統計報告(2005 Youth in Hong Kong Statistical Profile)，由香港大學社會科學研究中心出版 <http://www.coy.gov.hk/eng/report/doc/YouthStatisticalProfile2005.pdf>

<sup>2</sup> 藥物濫用資料中央檔案室(Central Registry of Drug Abuse, CRDA)

<sup>3</sup> 二零零五年的香港青年統計報，第 76 頁

<sup>4</sup> 同上，第 86 頁

## 豐盛故事之四：社會企業 2.0

豐盛的社會效益可以循兩個向度提升，其一是調整業務組合，以提高社會投資回報<sup>5</sup>；其二是擴充業務的營運規模，以提供更多的訓練學額。例如，髮廊的社會投資回報率是汽車維修中心的八倍，因為髮廊的資本投資只是汽車維修中心的三分之一，而前者的學徒訓練時間只是十八個月，相比後者則需要四年時間。未來的投資應放眼在類似性質的業務，如投資額低、學徒訓練時間短。另一個向度是增長業務，以下將作論述，首先是回顧歷史，接著是展望未來的業務藍圖。

### 財務歷史

豐盛的第一個業務是在一九八七年成立的汽車維修中心。最初獲得的捐款是一百八十萬港元。數年後，我們收到另一些捐款，相繼開設了麪包店、冷氣工程公司，以及髮廊。所有用作開店的資金，佔過去二十年的總捐款收益的三分之二。

### 社會投資回報

$$\text{社會投資回報\%} = \frac{\text{財務回報} + \text{社會效益}}{\text{投資金額}}$$

$$\text{20年豐盛的社會投資回報} = \frac{(\text{總資產} \sim 1 \text{千萬}) + (>100 \text{學徒} + \text{就業職位})}{(4 \text{百萬})}$$

$$\text{社會效益} + \text{財務回報} = \text{投資金額} \times \text{社會投資回報\%}$$



### 豐盛未來3年的策略

加入董事會或顧問委員會，他們所提供的意見或顧問服務，價值約為最少一百萬港元<sup>6</sup>；而他們的影響，已反映在汽車維修中心最近轉虧為盈的業績上，以及髮廊生意的增長上。在最近的二十年，所營運的總收入約為七千萬港元。

金融風暴後，香港經濟低迷，我們籌款協助中心渡過了困難時期。這些款項佔總捐款收益的百分之三十一。所有這些資金加起來大約略少於四百萬港元。

二十年後，這些資金變成爲值一千萬港元的有形資產，包括估值約六百多萬港元的汽車維修中心的店面。另外，現金和應收未收賬約有一百萬港元，汽車維修服務及髮廊的業務約值二百多萬港元。最後，豐盛吸引了一群專業人士

<sup>5</sup>社會投資回報率 (Social Return on Investment, SROI), 可參閱 [http://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_Return\\_on\\_Investment](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_Return_on_Investment) 或更詳盡的資料 [http://www.socialvc.net/data/N\\_0001/Resources/live/GSVCSIA3SROI-2.doc](http://www.socialvc.net/data/N_0001/Resources/live/GSVCSIA3SROI-2.doc)

<sup>6</sup> 在 15 位董事及委員中，11 位來自商界，5 位是在專業服務或諮詢顧問行業；其中 3 位在跨國 IT 公司工作，1 小時諮詢收費由 200 至 600 美元，中位數為 400 美元。每年董事會，汽車事工委員會，髮廊事工委員會；新事工委員會；會慶及未來發展委員會；也有特別加插會議或加時，和邀請其他專業人士為指定題目提供意見 (例如 ISO900，五常法，社企運作等)。總值超越 100 萬港元/年。

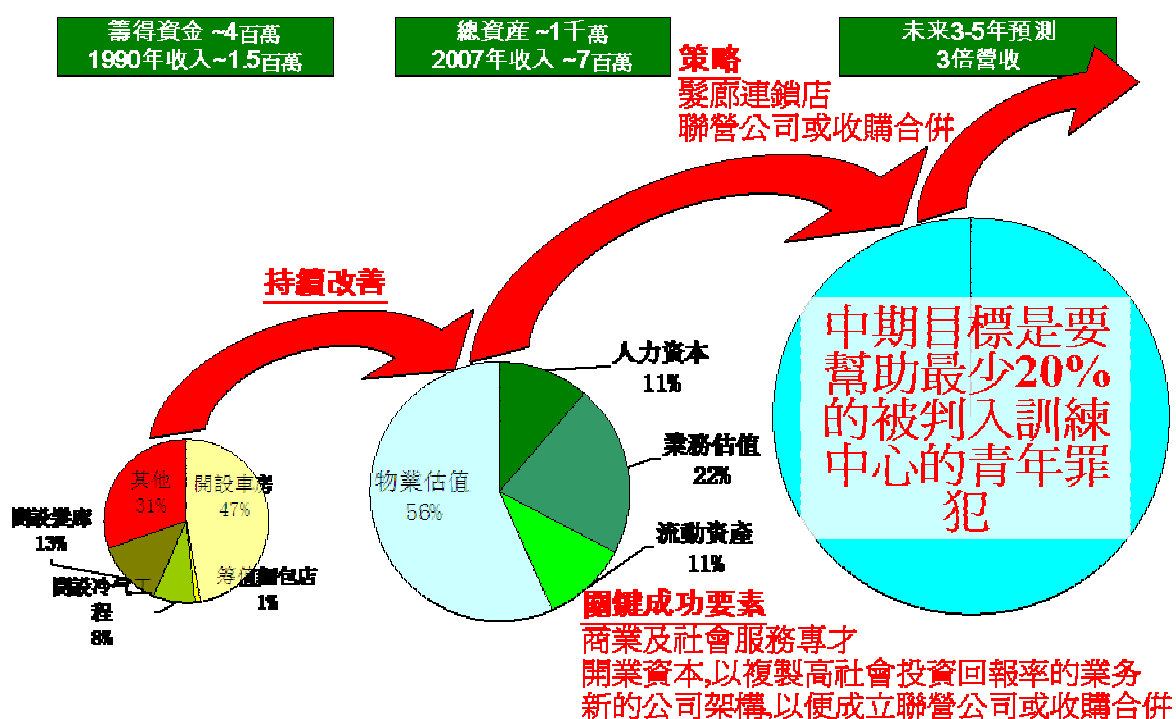
## 豐盛故事之四：社會企業2.0

### 財務方向

若豐盛能提供五十至六十個學額，將有百分之二十的被判入訓練中心的青年罪犯得到幫助。

要達致以上的社會效益，我們除了要繼續經營現時的汽車維修業務外，還要再加上有十間舖的髮廊連鎖店，或有類似社會投資回報率的業務。在這個假設中，業務收入將會有約二千萬港元。我們已經有兩間髮廊，需要再投資的是開設多八間新舖，或是收購現有的髮廊，或是透過與有近似的價值觀和異象的基督徒老闆，合辦聯營公司。所需要的新資本總額是四百萬港元。

## 豐盛的財務歷史及展望



當方向已定，最終的業務組合將視乎有何機會，包括新的業務模式出現，及額外的商業專才加入豐盛隊伍。一個例子是，可考慮酒樓和食品工廠的業務機會。現時，我們有一小隊人員，為非牟利機構提供商業管理上的建議，所得的回報是，能獲取該行業的知識和聯系。在決定是否擴展至哪些行業前，我們需要了解該業務的可行性，以及預計能有多少的社會投資回報率。

### 成功要素

#### 專業人士義工

我們繼續尋找更多有相似價值觀和異象的專業人士，邀請他們以顧問委員會或董事會的義工身份，加入豐盛的大家庭。人才是主要的成功因素。除了商業專才，我們亦需要富社會服務管理經驗的人士，協助如何提升社會影響力。而牧師則能從基督徒社會責任及公共神學的觀點，來指導我們的異象，以及提供建議，如何透過基督信仰轉化邊青。

## 豐盛故事之四：社會企業 2.0

### 社會服務效益

汽車維修中心和髮廊的社會投資回報率 相差極大，這提醒了我們，要懂得針對社會服務行業的成本－利益分析。這不表示我們應該忽略低社會投資回報率的業務，但在決定投資新業務時，應該做一些分析和考慮。

再者，有關如何幫助邊青改變的理論，需要更詳細的分析和改善，尤其是在生態系統的設計及傳遞過程。這包括持續改良我們的訓練計劃，當中有職業技能發展、學習態度及紀律、人際關係管理，以及信仰培育。爲了確保轉化更新的果效能夠持續，我們要做一些跟進工作，如追蹤學員於畢業後數年的表現，以及作出適時的協助。

### 知情的支持者

我們需要更多的資金來發展新業務。雖然我們能夠依靠累積盈餘來增長業務，但這未能有助更快地提供更多的訓練學額，會阻礙我們幫助邊青的使命。我們的哲學，是透過集資和籌款來開展新業務，以及專業管理來確保該業務能自給自足。所有盈餘，都會用來增設額外的訓練學額，除非學額因設施不足而受到限制。

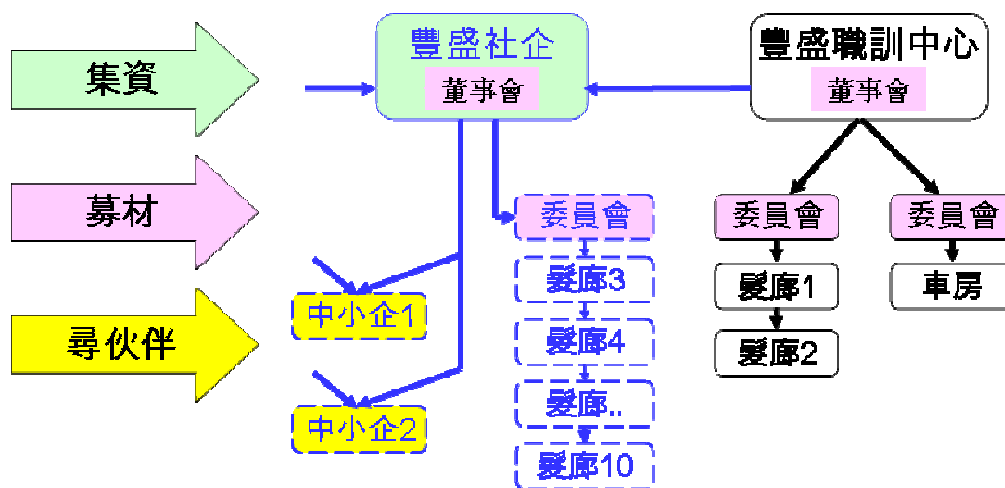
我們相信，有些很多成功人士希望積極回饋社會，正在尋找有良好往績，及能自我更生的非牟利機構。豐盛正是其中的一個選擇。

### 具彈性的公司架構

最後，爲了要盡快達成目標，另一個方法，是透過建立不同的伙伴關係，以加速業務增長。因此，豐盛擴大了其公司架構，在豐盛職業訓練中心（這是一間免稅的非牟利機構）之下註冊了一間股份有限公司：豐盛社企，以致我們能夠集資、成立聯營公司、或從事收購合併的活動。

## 豐盛願景及業務模型

目標：3-5年內學徒增至50人；營業收入增至2千萬



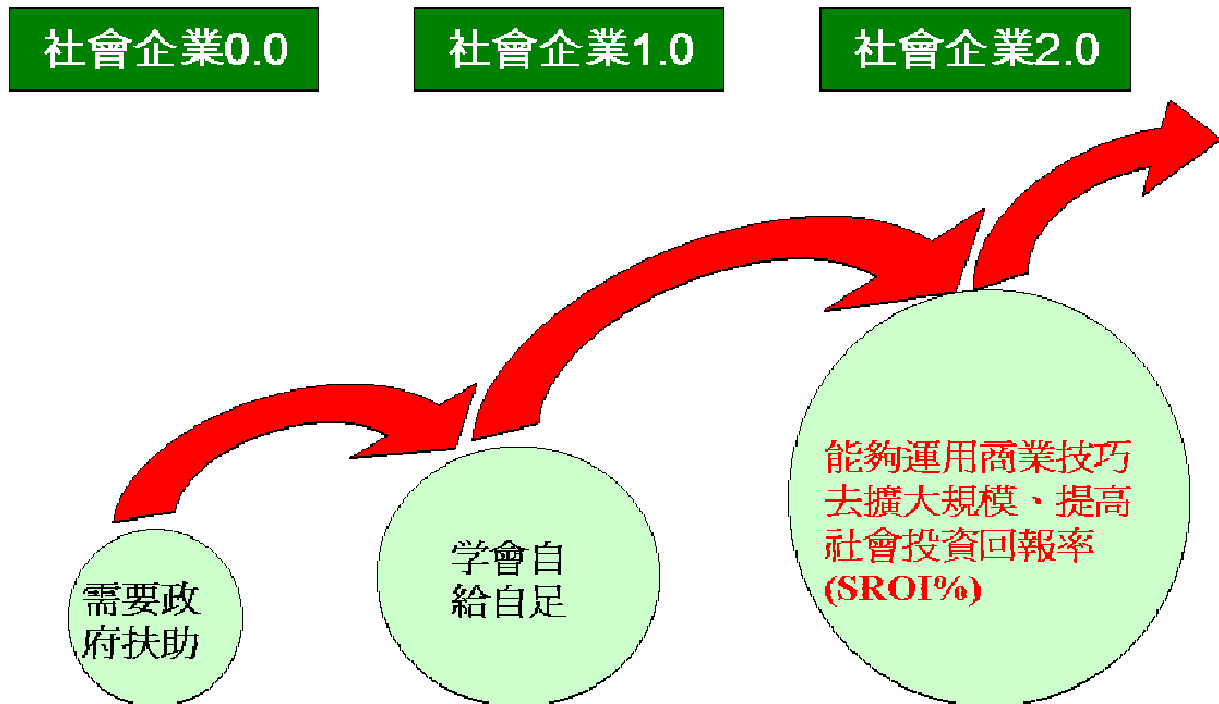
豐盛社企的關鍵成功要素：董事會的管治  
社會服務及營商的管理能力  
髮廊店長

## 豐盛故事之四：社會企業 2.0

### 後語

若果社會企業 0.0 的版本，代表社會服務機構，正在學習透過商業營運以提供社會服務，故需要政府的扶助及私人的捐助；則社會企業 1.0 的版本，代表已學會自給自足。而社會企業 2.0 的版本，就更進一步，能夠運用商業技巧去擴大規模、提高社會投資回報率。

## 社會企業的發展



作者：紀治興，豐盛職業訓練中心董事，前香港惠普董事總經理及中國惠普副總裁。