

# 使命商道

豐盛社企學會  
紀治興、陳國芳 編



# 使命商道

豐盛社企學會  
紀治興、陳國芳 編



# 目錄

## 綜論

---

- 06-07 紀治興：讓為人都尊祿的名為聖
- 08-11 陳國芳：宣教新挑戰 創效新模式
- 12-13 紀治興：更大的社企

## 創新社關

---

- 16-17 宣教自養的策略
- 18-19 靈巧像營商的宣教
- 20-21 營商宣教士背後的商人
- 22-24 做義工動手也動腦
- 25-27 人人都是宣教士
- 28-29 良心消費 播道會恩福堂
- 30-33 十一消費行動

## 社會企業

---

- 36-38 社企「空軍」與「陸戰隊」
- 39-42 從創業技巧到社會創業技巧
- 43-46 社工創辦社企的挑戰
- 47-50 「我·概念」的平衡收支之道
- 51-57 豐盛車房的轉虧為盈

## 社企背後的信仰價值觀

---

- 60-61 善良的僱主
- 62-63 我們在挑戰貧窮
- 64-65 窮與富
- 66-67 助人非「有錢佬」專利
- 68-69 社會企業號
- 70-71 社會效益鏈
- 72-73 付出哪會有障礙
- 74-75 為什麼要支持社會企業

## 社企運動

---

- 78-80 效益慈惠與效益投資
- 81-83 社企強化社會資本
- 84-87 社企運動的生命周期管理

## 結語

---

- 90-91 無能者的大能

使命商道

綜論



## 讓人都尊祢的名為聖

今年四月，香港公平貿易聯盟就「甚麼社群應該帶頭支持公平貿易」訪問了620人，結果82%受訪者選政府、62%選公共事業、52%選慈善團體、49%選大專院校及中小學、31%選酒店業，而選宗教團體的只有27%，僅僅高於選金融業的24%。這個結果反映，香港市民期望公營部門及非牟利團體支持良心消費，但對宗教團體期望不大，而宗教團體包括基督教、佛教、道教、回教、印度教等，故此，對基督教團體有期望的人其實少於27%。

若基督信仰是要人人都尊耶和華的名為聖，那基督徒就得思考如何化信仰為行動，以行動改變社會，收窄事實與希望間的落差，讓社會大眾知道基督教也可以走在最前。這方面可以借助香港社會企業發展去實現。

### 何謂「社會創業家」？

近年社會多了關於社會企業的討論，但很少人知道「社會創業家」（Social Entrepreneur）一詞。社會學家J. A. Banks於1972年定義「社會創業家」為運用管理技巧於社會建設的人。

我們知道社工的主要工作是籌募經費和提供服務，然而，社福界習慣凡事以人為本，長於計劃願景、組織動員及激勵領導，而不善於量度成本效益及創新，這個弱點便需要由管理技巧嫻熟的人來填補。

港人所認知的社會企業就是運用管理技巧於籌募經費的機構。在英國，非牟利團體能夠以營商獲得所需經費一半或以上的，便可稱為社會企業（Social Enterprise），香港的例子有已創辦25年的豐盛車房；而英美學界所說的社會創新（Social Innovation）指的則是運用管理技巧提供服務及生產社會效益，例如今年由豐盛社企學會及社福界多個平台組織合辦的「十一良心消費月」，目標是藉商業管理技巧，以同樣經費獲取雙倍效果。總括而言，「社會創業家」就是把管理技巧應用於籌募經費（輸入端）或倍增效益（輸出端）的人。

### 結合營商與宣教

同樣道理，管理技巧亦可應用於教會事工。2004年洛桑論壇提出「商業為使命」的宣言，呼籲釋放管理恩賜以回應呼召，正好為信徒於事奉中應用管理技巧護航，修平道路。例如壹國發展的梁建祖，他協助發展中地區的信徒經營小生意，既可謀生，又能擴闊社區接觸面，向更多人傳福音；又如生命樹的黃克勤牧師，他在柬埔寨以宣教本地化策略代替派遣跨文化的宣教士，以派遣一個傳統宣教士的預算去建立及維持當地八間教會，這兩個都是營商宣教的例子。

在本地運用管理技巧創新社會關懷的，則有博華思的柯廣輝，他以獨有的協作模式發揮社會資本，不斷促成個別優勢群體幫助弱勢社群的項目；機構 Asian Charity Service 則透過三種服務項目，每年推動百多名來自大企業高級管理層的知識型義工，幫助不同的非牟利組織籌款、計劃或管治；至於教授營商宣教課程的商人楊其輝，和在伯特利神學院推出一系列課程的陳敏斯博士，則將如何把管理融入事奉的知識傳播開去。他們反思實踐經驗，重新詮釋信仰的真實，無論是營商宣教抑或創新社關，總要益人榮神，讓更多人尊主名為聖。

今年社會企業高峰會，有專為宗教人士而設的使命商道論壇，分享教會、基督教機構和個別商界基督徒的營商宣教或創新社關經驗，並討論如何同時兼顧及平衡國度果效、社會果效及經濟效益。高峰會更超越空談，落地實踐，舉辦「十一良心消費月」，鼓勵有社會意識的市民在聖誕節前，自發在一個月內撥出三天，或在消費的預算內撥出十分一，採購社會企業或公平貿易的產品或服務，以消費行動改變社會，支持弱勢社群以工作有尊嚴地賺取生活收入。要藉著我們的服事，讓上帝的愛彰顯在人間。

紀治興

## 宣教新挑戰 創效新模式

現代社會交通網絡發達、資訊科技發展迅速、全球聯繫頻繁，在全球化的大氣候下，第三世界國家亦邁開發展的步伐，經濟、政治、社會、文化正在改變。但全球化也帶來一些社會結構問題，例如資源分配不均、貧富懸殊加劇等等。傳統的宣教策略在這變化當中面對新的挑戰。

宣教工作不光是宣教士的責任，更是每個基督徒應有的負擔。在這個急速變化的世代，需要集合各方專才組成宣教團隊支援宣教工作，才能面對宣教工場的挑战。愛澤基金會由數位有商界背景的基督徒於2007年成立及負責管理，2008年投入工作。基金會一直支援非政府組織在第三世界國家進行宣教工作，主動邀請不同的基督教機構同工合作，服事有需要的群體。

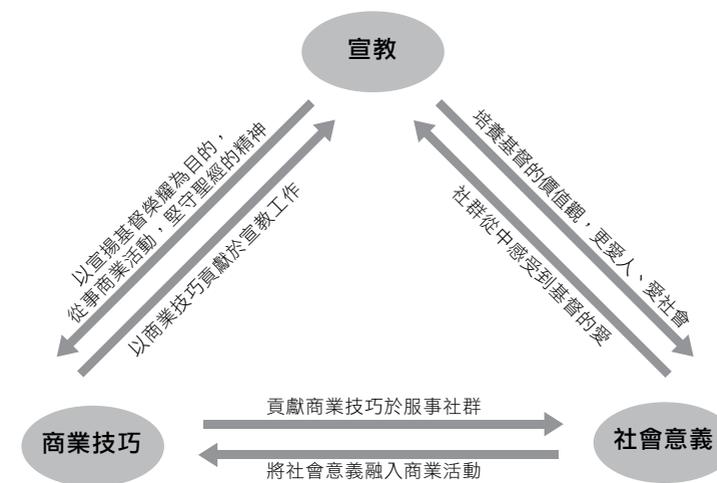
### 新時代的新挑戰

以往第三世界國家缺乏資源發展社會基本設施，宣教士便多以社會服務提供者的角色進入宣教工場，為當地建設教育、醫療等設施，並提供相關服務，藉此接觸當地社群，佈道傳福音。愛澤基金會起初兩年亦是循此模式支援宣教工作，然而過程中卻遇到種種的挑戰。

近年，第三世界國家開始經濟發展，吸引各界投資者在當地建設，當地政府已漸漸具備發展基本設施及社會服務的能力與資源，加上政治、經濟、宗教等各種因素，他們開始抗拒非政府組織的援手，令宣教工作受到相當大的制肘。傳統的宣教模式在非常貧乏的地方可能仍然奏效，但在逐漸發展的地區便漸漸行不通了。宣教士越來越難憑社會服務提供者的身份取得簽證，非政府組織在當地的活動亦受到限制。與此同時，第三世界國家在發展的過程中往往出現嚴重的貧富懸殊，人們需要福音，也需要得到生活上的支援。愛澤基金會在2010年回顧兩年的工作間所遇到的困難，反思宣教工作的成長空間，藉著上帝的召喚，加上基金會各人的專業知識及經驗，於是開始尋求開拓營商宣教概念的可能性。

### 營商宣教是一項創效投資

營商宣教，是一個結合宣教目的、社會意義與營商技巧的平台，協助宣教士以營商者的角色進入宣教工場，在當地營商，從而生產出宣教、社會及經濟效益，當中的經濟效益會繼續用於生產更多宣教及社會效益，形成一個可持續的循環。站在教會的立場，大家可能對「營商」一詞多少有點抗拒，但我們不妨換個角度來看。其實營商宣教是一項創效投資（Impact Investing），我們把擁有的資源投放在生產成效的平台上，而不是純粹追求財務回報。創效投資追求一種綜合的價值（Blended Value），就是福音、社會與經濟效益。



例如，基金會支援其他同工機構的語言及補習學校項目，在第三世界國家為人們提供語言教育及學習支援，並在當中融入聖經核心價值。這是一項具經濟能力的項目，過程當中既能傳播基督的福音，亦可提升當地人們的語言能力及學術知識。

### 營商宣教五大注意範疇

當要開拓營商宣教項目的時候，應要考慮以下五個範疇，而這些範疇亦是每一位有意從事營商宣教工作的同工們需要注意的部份。

項目經濟上的可持續性	項目必須要具有可持續發展的能力，至少能夠維持五年以上。
項目對社會產生的效益	項目必須具有社會使命，能造福當地社會，例如創造就業機會、提供教育服務、提倡環保精神、支援弱勢社群等。
項目的宣教作用	項目必須有助傳播基督的福音，不單是引領多少人信主，更重視的是質量。
機構本身的經驗及專長	機構過往若有相關的項目經驗或長期、穩定的社會服務經驗，會具有一定的優勢。
機構之間的持續合作空間	營商宣教可能需要數個機構一起合作。大家的理念必需一致。就如愛澤基金會期望與同工機構建立長久的合作關係，不只是贊助者（Doner）的角色，而是以協作者（Partner）的角色，與同工機構共同成長。

以往，不少同工對營商總存在負面的印象，但其實營商本來只是一種提供服務或產品的行為，若心存美善的目的，營商也可以成為服事弱勢社群、事奉基督的其中一種策略。在新時代、新挑戰下，結合商業與宣教事業的營商宣教，可能是宣教士的一條新出路。

聖經路加福音第4章第18-19節可以說是耶穌基督的使命宣言：「主的靈在我身上，因為他用膏膏我，叫我傳福音給貧窮的人；差遣我報告：被擄的得釋放，瞎眼的得看見，叫那受壓制的得自由，報告神悅納人的禧年。」

耶穌基督的教導是一個整全的使命，我們作為耶穌的門徒也需要學效祂實踐一個整全的福音以回應社會的挑戰。

陳國芳

## 更大的社企

2010年社企高峰會推出了兩本新書，一本是民政事務局出版的《社企營商二十式》，羅列了本港20間成功的社會企業，其中三分之一是基督教機構，而其總幹事或負責人是基督徒的更佔三分二；而另一本則是《社企與信仰》，在高峰會會場賣了70本，佔與會者數目的十分一。這反映出基督徒是現時香港社企運動的主力。當然，這也是因為很多社工都是基督徒。

40年前電視片集《星空奇遇》中的太空船Enterprise被譯作「企業號」；近年同名電影《星空奇遇》的太空船則被譯為「冒險號」，但其實企業（Enterprise）本來就是指一件複雜、冒險的志業。所以社會企業（Social Enterprise）不一定是一盤生意，也可以是尋求建立「好社會」（Good Society）一個宏大、艱難、冒險的企劃；這是「社會創新」，美國就有很多社企著眼於以創新的方法解決社會問題，而財政則依靠捐獻。

在香港，最大的「社會創新」就是轉化這個城市。社企的出發點是社會關懷：香港的相對貧窮問題在富裕經濟地區中情況最嚴重，草根階層對生活上的相對貧窮，而中層人士亦不一定快樂，他們心靈貧乏，在全球化洶湧而至的浪潮中，情況逐年惡化，而政府施政一直未能跟上形勢，只有撲火救火，未能治本清源。香港政府處於被動狀態，沒有能力獨力解決這個問題；而民間除了埋怨外，富建設性的主意及原形（Prototype）亦不多。

在聯合國每年都發表的「人類發展指數報告」中，香港在169個國家中排名第21位，排名最高的是挪威，隨後的是澳洲、新西蘭及美國，英國則排在第26位，新加坡在第27位，而中國是第89位，屬中度發展，津巴布韋是包尾的第169位。但在分類的「總體人生滿意度調查」當中，香港在0-10分的滿意度當中只得6分，排名第64位，在更深入的調查中，香港只有60%受訪者「認為人生有方向」，是全球最低。香港整體擁有極高的硬件發展，但有40%香港人感到人生無方向，既無方向，就更談不上如何自我實現（Self-actualization）了，可見香港人生活豐裕，生命卻貧乏。去年8月28日英國《金融時報》指出財富或收入超越某個水平後，便不能帶來更多快樂，反之高收入人士多從事高壓活動，而低收入人士則多從事輕鬆活動如交友或休閒，所以後者往往生活得比前者快樂。其實，快樂不是來自財富，而

是來自有意義的活動。富足並不一定是擁有很多，而是想做的都可以做，能夠自我實現。維克多弗蘭克（Victor Frankl）在其著作《Man Search for Meaning》中解釋：「快樂不能直接尋獲，而是隨著從事有意義的活動而來。」有意義的人生，是讓別人開心，自己過癮，這才是雙贏。

基督信仰群體應參與社企這個城市轉化的運動，如希伯來聖經當中的主流核心哲賢以賽亞和主流技匠尼希米，他們各自對國家民族的生存興衰有重大的影響力；處於邊緣位置上的阿摩司和耶利米，也同樣針對國族的處境和命運，提出了重要的批判與挑戰<sup>1</sup>。靈性不可能只有我與上主的關係。因為上主愛世界，因此沒有伸延至其他人關係的靈性只是一種封閉、甚至自戀的靈性。而愛上主就是愛上主所愛，既然上主所愛的是世界，所以人也要愛屋及烏，愛世界，愛上主所創造的人、生物及大地。靈性不是不合理地要人逃離世界，而是帶著基督的生命進入世界，並挑戰它、改造它<sup>2</sup>。這是道成肉身。最能效法耶穌的，可能就是在香港三百多間社企中打拼的社會工作者，他們甘願被銅臭所玷污，下海營商，目的是為弱勢社群帶來工作機會。

這個社會創新的使命可說是：「藉基督信仰，以社企運動，助生活及心耐貧乏者，尋求另類的未來。」它不一定能改地換天，轉化香港，但如能向前推動它這麼一點點，便已發出了先知的呼聲。

紀治興

<sup>1</sup> 謝品然《衝突的註釋》香港：建道神學院，1997，155頁

<sup>2</sup> 龔立人《糾纏的靈性：社會、倫理與教會》香港：香港基督徒學會，2006，123頁

使命商道

創新社關



# 宣教自養的策略

— 梁健祖（壹國發展、明途聯繫、第三世界營商訓練計劃）

不少基督徒都因有回饋教會的心而投身宣教工作，當中有人走得更前，把宣教工作的意義由回饋教會擴展到回饋社會的層面。梁健祖就是其中之一，他致力把自己在社會企業工作累積而來的經驗，融會到宣教工作當中，讓社企和基督教的理念並行。

## 社企與宣教的交會點

梁健祖在三十之年開始計劃人生下半場的路，像許多基督徒一樣，梁希望為社會做點好事，也想回饋教會。經教友介紹，他輾轉加入致力為殘疾人士及弱勢社群創造就業機會的本港社會企業明途聯繫，在該機構工作的經驗，啟發了他日後投身宣教工作的路向：「在明途的幾年間，我發現有很多社會企業的核心價值，與聖經的真理不謀而合，例如社企旨在服事弱勢社群，而聖經裡耶穌也說他最關顧的也是貧窮人、最弱小的人。」

現時宣教工作面對很多難題，例如許多宣教工場都是「限制國家」，如孟加拉、印度等地，宣教士不能高調地傳福音；另一方面，當地人得教會引領信主後，都希望事奉神，但當地教會往往沒能力聘請這麼多人。梁健祖於是想到，社會企業模式或許可以成為當前困局的一個出口：「過去教會的宣教很傳統，差人去傳福音、講耶穌……我開始思考，能否把一些社企的元素放進宣教工場當中呢？」

## 社企個人化——宣教自養

梁的想法得到其牧者的支持，並在其引領下接觸到正在第三世界國家進行營商宣教的非政府組織Global Disciples。Global Disciples在各個宣教工場推行「第三世界營商訓練計劃」，教導當地人做小生意，在培訓過程中將營商的概念與聖經的真理結合，讓當地人聽聞福音，又可以養活自己。

「以往許多人一想到社企，總覺得要很大規模，像是開一家餐廳，聘請很多人，但其實社企也可以很個人化。」在有限的自由，有限的資源下，Global Disciples會協助當地人經營小本生意，這些小生意既能幫助個人，也能幫助當地社會，而且由當地人向當地人傳播福音，往往比起派遣外國宣教士的效果更佳。

例如，在柬埔寨，當地人收入微薄，且醫療資源匱乏，Global Disciples便教兩位當地基督徒婦女製作豆漿售賣，一方面讓原本在工廠工作，朝不保晚的兩人得到穩定收入，另一方面豆漿營養豐富，能為當地人提供健康飲食的選擇，而兩人亦可在售賣豆漿的過程中認識更多人，向更多人傳福音。

梁得到 Global Disciples 的啟發，於2009年與教友一起成立了非政府組織——壹國發展，組織更多個人、企業及團體服事貧窮國家。當中，針對可持續發展的項目便以社會企業模式營運，務求在避免不斷投放資源的同時，能更長遠及更有效的推行項目，並在過程中以生命影響生命。

營商宣教這種模式打破了現時宣教與社企兩者的局限，也讓宣教工作可持續發展下去，宣教工場的人得到穩定的收入來源，能夠同時維持生活與宣教工作，自給自足，教會無須無止境投放資源，亦能產生更大的社會效益，造福社群。

紀治興、陳國芳

# 靈巧像營商的宣教

— 黃克勤牧師（生命樹宣教網絡）

不少大型教會傳統上都會資助信徒或宣道士，前往海外宣教；一方面可向外地傳揚福音，另一方面藉此凝聚、團結會眾關心教會事工。不過，由於捐款主要來自會眾，加上通脹、匯率上升等因素，教會必需想辦法善用手上有限的資源，令最多人能接觸福音。

生命樹宣教網絡的黃克勤牧師曾任本地最大的華人宣教團體香港宣道差會副總幹事，負責統籌派赴海外宣道士的事宜。黃牧師除曾接受神學訓練外，同時擁有工商管理博士銜頭，在2004年及2006年，他先後創辦開心樹社會服務，以及獨立差會生命樹宣教網絡，提出以「商業形式宣教」的概念，透過海外宣教「本地化」（Localization）、與不同地區的伙伴建立策略性聯盟等方式，令教會投入海外宣教的一分一毫能發揮最大功用，讓更多人接觸福音。

## 宣教成本節節上升

黃牧師指出，全球最古老的差會希伯倫差會於百多年前成立，「當時宣道士可以一貧如洗，憑信心由歐洲坐船前往亞洲等地宣教，但現在宣道士離港宣教前需先為自己籌募生活費。」他說現時宣道士委身宣教事工的心志無庸置疑，但差會需要協助他們解決子女讀書、供養父母等實際生活問題，令派遣宣道士的金錢和時間成本極高。

現時派遣一名單身宣道士前往海外宣教，保守估計每年最少需20萬元；若是有妻兒的宣道士，一年費用可達40萬元。黃牧師說：「曾試過有宣道士前赴日本宣教，到埗後租屋需先繳交六個月租金，包括按金、上期、經紀佣金、給屋主的禮物等，未開始傳教已先需付逾20萬港元，還未計算每月生活費等。」

另外，宣道士的訓練時間和宣教年期也不成正比例，黃牧師表示，一名宣道士由開始接受訓練到可以真正赴海外宣教需時兩至三年，當中包括在港接受訓練、通過評核後為自己籌募旅費以及等待機會的時間。宣道士獲批到海外後，一般需先到當地所屬的工場接受一至兩個月的適應力評估，另需花至少一年時間學習當地語言，達到小學生水平才可正式宣教，不過若要表達較複雜的信息以及關心，很多時仍需靠翻譯協助。至於宣道士的「壽命」，以台灣為例，平均三至六年，而美國則是四至八年，香港的宣道士則一般介乎三至八年。

## 本地化策略 減低成本

從商業角度而言，上述傳統派遣宣道士的方法，無論時間或金錢成本均過高，因此黃牧師於2006年創立獨立差會生命樹宣教網絡，採用本地化策略培訓當地信徒傳教，並配合開心樹社會服務提供的各種社關服務，「打入海外市場」。

以柬埔寨為例，目前生命樹已在當地設有17間教會，牧養1,700名信徒，另照顧1,000名當地兒童。黃牧師說，當地有為數不少的信徒，曾接受美國 The Bible League 為期15個月的宣教訓練，但完成訓練後卻無機會牧會，「他們被迫返鄉下耕田、賣衫，頂多兼職傳道。」

因此2006年起，生命樹每月花約640元，聘請這批熟悉當地語言文化的「宣道士」傳教。一般而言，每間教會由一個三人小組負責，一人負責教英語，另外兩人專職傳道，負責牧養附近地區三至五個小組，而教會日常最少有一人留守，其餘二人外出傳教、舉行崇拜。連同宿舍、日常營運的開支，目標是以每月4,000元營運一間教會，即每年2.4萬元。以本港差遣一名宣道士每年至少20萬元計算，同樣費用足以聘請24名當地宣道士，並營運八間教會。

雖然海外宣教「本地化」可減輕成本，而且當地信徒熟悉當地語言、文化，更可提升宣教事工效益，不過黃牧師強調，上述做法不能完全取代海外宣道士，因為當地信徒缺乏正規神學訓練，講道、輔導等技巧比宣道士稍遜，而且新開拓的宣教地區亦需宣道士進入當地，負責建立工場、組織教會等工作。

談及未來發展，黃牧師表示希望「兩條腿走路」，一方面加強培訓信徒領袖，為教會長遠在當地紮根作準備，例如訓練領袖擔任「社區保健員」，提升他們的社會地位，並在當地設立「僕人學院」，提升信徒領袖牧養和神學的訓練；另一方面他希望加強兒童事工，令更多當地人可接觸福音。

紀治興、陳國芳

# 營商宣教士背後的商人

— 楊其輝 (Compassional Revival)

商業世界也是基督的工場，不少商界基督徒希望以其商業才能事奉基督，以基督精神改變商業世界。營商宣教結合商業運作與基督精神，正是讓商界基督徒運用一己之能事奉上主、貢獻社會的平台。

Compassional Revival的楊其輝就是其中一位投身這個平台的商界基督徒，他在商界打滾多年，亦從事社會企業及志願工作，近年應基督教機構創啟事工的邀請教授營商宣教，為有志從事營商宣教的教友、牧者分享他的商界技巧、知識和經驗，作他們的引路明燈。

## 營商作為一種見證

「營商宣教，離不開就是一盤具可持續性的生意，榮神益人，做到見證。」楊其輝說現時越來越多教友對營商宣教感興趣，主要是因為近年宣教工作面對許多困難，例如中國大陸對宗教傳播有嚴格限制。

營商不但能為宣教士提供另一個身份作為掩護，為宣教工作提供一個可持續發展的平台，也可以是福音造福社會的途徑。在商業運作的平台上傳播福音，為宣教工場的人帶來生活上切實的改變，可能比傳統的宣教模式更為有效，「其實做生意也是一種見證，我們按上帝的心意去做，發揮實際的影響力，把福氣傳給他人，遠勝千言萬語。」

## 教學者的角色

楊其輝任教創啟事工的營商宣教課程已兩年，累積200個學員，當中約40%為平信徒，另外也有差會、機構、教會的教牧等，約佔60%。楊其輝主要教授課程的導論部份，課程亦包括如何於營商宣教工作應用各種商業技巧，例如策略計劃、市場分析、宣傳、籌款等，最後讓學員嘗試撰寫營商宣教企劃，構想一個營商宣教項目，有部份學員更在課程結束後，把所學付諸實行，投入營商宣教工作。

這種課程有助教友了解營商宣教的觀念及運作，尤其改變了他們對商界的負面觀感，接受營商其實也可以是一種行善方式；亦讓有意從事營商宣教的宣教士獲得相關的知識及技巧，得以補足其弱項。更重要的是，學員在親歷過、感受過之後，將有助提升他們投入營商宣教行列的意欲。

誠如楊其輝所言：「專職宣教士的背後有很多人為他們祈禱，營商宣教士背後也需要有人支援、有人為他們祈禱、有專業人士給他們商業意見。」這類課程正好作為營商宣教士的後盾。當然，做生意沒有必賺必蝕，營商宣教亦總有風險，但若有更多商界基督徒願意分享自己的知識和經驗，成為營商宣教士的支援，自然可減低失敗機會，造福人群更多。

紀治興、陳國芳

## 做義工動手也動腦

— 王絳彥 (Asian Charity Services)

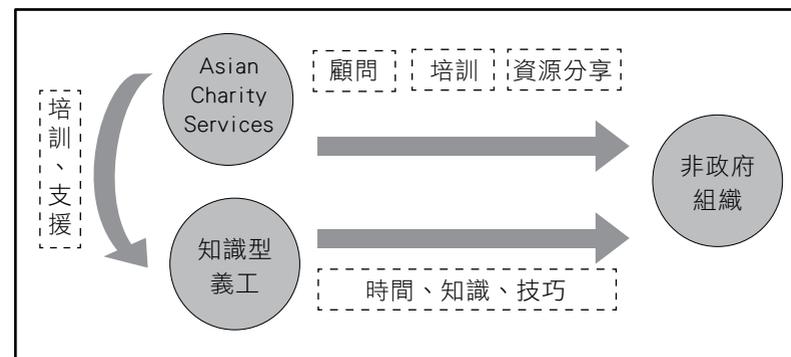
香港有不少非政府組織、慈善團體及社會企業一直致力為弱勢社群服務，但在營運的過程中卻常常走入困局——機構為了獲取及分配資源而做的行政工作對實際服務反而造成負擔；與此同時，許多具行政經驗的人願意把資源和時間投放在這些機構，卻又苦無適合渠道。Asian Charity Services (ACS) 便致力打破這個困局。

### 知識型義工的適切崗位

捐獻是付出物質資源的做善事方式，而做義工則是付出時間的做善事方式。不少人都想抽出自己的工餘時間，然而，傳統上對於義工的想像，總是勞動性的前線崗位，例如賣旗籌款、上門探訪、派發物資、大型活動助理等，其實做義工也有退居幕後，以貢獻知識代替勞力的另一種模式。

ACS是一個非政府組織，致力組織專業背景的人才，善用其能力與經驗，以最適合的崗位投入義務工作——以知識型義工身份支援本港的非政府組織。ACS副總監王絳彥 (May Wong) 說：「不少專業人才其實有參與義務工作的熱誠，但覺得最前線的工作未必最適合他們，ACS便提供一個平台，讓這些專才與非政府機構分享他們的知識。」

在跨國顧問公司工作多年的Catherine在教會和非牟利團體參與過不少義工工作，雖然工作很有意義，但一直覺得未能發揮自己的專門知識、善用自己的所長，直至她遇上了ACS。Catherine說：「我作為一個基督徒，其中一部份的使命是要影響社會的，我覺得是要從教會走出來，讓社會感受到基督的樣式。於是，我便加入了ACS。」在ACS的工作啟發了Catherine：「我不是去教他們，而是分享。在這過程中，我學會了從他們的角度去想他們需要什麼，而不是我覺得他們需要什麼。看見他們帶著笑完成工作坊，感到自己的確幫到他們，滿足感就在這裡。」



近年企業社會責任 (Social Responsibility) 與企業公民使命 (Corporate Citizenship) 的概念日漸普及，ACS與多個跨國企業合作，至今已累積超過700名像Catherine那樣平均擁有十年以上企業管理經驗的專才登記成為義工。May說：「我們的義工都是企業的高層管理人員，最少擁有十年行政經驗，他們的知識和時間都是非常寶貴的，而他們願意與機構、與社會分享。」有不少知識型義工更在參與ACS的服務後轉型加入非牟利組織工作，成為非牟利組織的長期顧問或董事。

### 機構持續發展

「ACS的成立，就是為了幫助其他機構，營運得更有效率 (Efficient)、更有效益 (Effective)、更可持續發展 (Sustainable)。」本港非政府組織通常由社福界人士負責，他們關心弱勢社群，善於與人溝通、相處，但專長卻不在營運。非政府組織一直對專業培訓有需求，但坊間卻鮮有專門為他們提供顧問及培訓服務的機構，ACS和它的知識型義工正好填補這方面的不足。

## 人人都是宣教士

— 柯廣輝（博華思）、陳敏斯（伯特利神學院）

May簡介ACS的培訓分三門課程：策略計劃（Strategic Planning）、董事層管理（Board Management）、籌款工作（Fund Raising），每一門課程需時六至八週，包括前期的機構分析、評估工作，三場工作坊，以及各場工作坊之間的跟進工作。

以參與了策略計劃及籌款工作兩門課程的青年機構啟勵扶青會（KELY Support Group）為例，ACS的義工建議他們重新檢視機構的工作，重寫機構目標，加強機構重視「朋輩互助」概念的訊息，並把服務範疇收窄、集中在特定議題上，專注服務缺乏自信心或受濫藥及酗酒禍害的青年。這令啟勵的形象更鮮明，不但更易找到服務對象，亦有助外界了解他們的使命，更樂於支持他們。

ACS自2007年至今，已服務超過73個機構、共90多個個案。以2011年為例，ACS服務26個機構，提供32個課程，共有126名義工參與，為每個機構提供平均130個小時的培訓及25個小時的顧問服務，亦即共提供3,740小時服務，以義工平均時薪市價2,000元計算，即一年內就為非政府組織提供了748萬市值的服務。

當前許多機構需要管理人才，而不少專業人士亦有志回饋社會，像ACS這樣的平台正是接通兩方，促成人力資源的配對，產出更大的社會資本。

紀治興、陳國芳

都市生活節奏急速，社會瞬息萬變，教會亦不能墨守成規，要隨時代和社會需要作出回應。因此如何趕上都市的步伐，進行宣教、牧養工作，成為現今教會的一大挑戰。

### 城市宣教

現職伯特利神學院柏祺城市轉化中心總監的陳敏斯，也曾是典型的都市人，她從事金融業20年，於1993年攻讀工商管理碩士期間，更是「忙到無時間理自己」，直至2008年決定退下火線，修讀教牧學博士，反思基督徒應如何在工作上見證上帝。至今年五月，陳擔任剛成立的柏祺城市轉化中心的總監，轉化中心開設四個以「城市宣教」為本的博士及碩士課程，她說：「不少基督徒以為每天上班下班，工餘抽空到教會事奉便已足夠；亦有牧者牧會多年不知道如何繼續向前走，轉化中心的課程正好讓他們重新裝備自己。」

該中心以柏祺博士（Dr. Ray J Bakke）命名，他是美國柏祺大學研究院創辦人，擁有豐富的城市宣教經驗，提出對城市的神學反省，乃由教會、聖經、教會歷史或傳統以及城市處境四大支柱建構而成，結合個人經驗，令基督徒重新思考在城市要面對的問題，並在「做神學」（Doing Theology）中經過這樣的過濾。課程嘗試讓學生從以上的神學架構，找出回應現今都市問題的態度和方法，並鼓勵學生以城市為實驗室實踐所想，以及推動教會事工城市轉化（Urban Transformation）。

其實，城市轉化就是指從過往以教會為本、堂會嚮導的服事，擴展到以城市為本、職場嚮導的服事，基督徒從自己的社會崗位釋放力量，發揮基督教信仰的影響力，帶來社會的文化轉化。這種模式的幅蓋範圍及深度，比過往只在教會中服事來得更大更深。

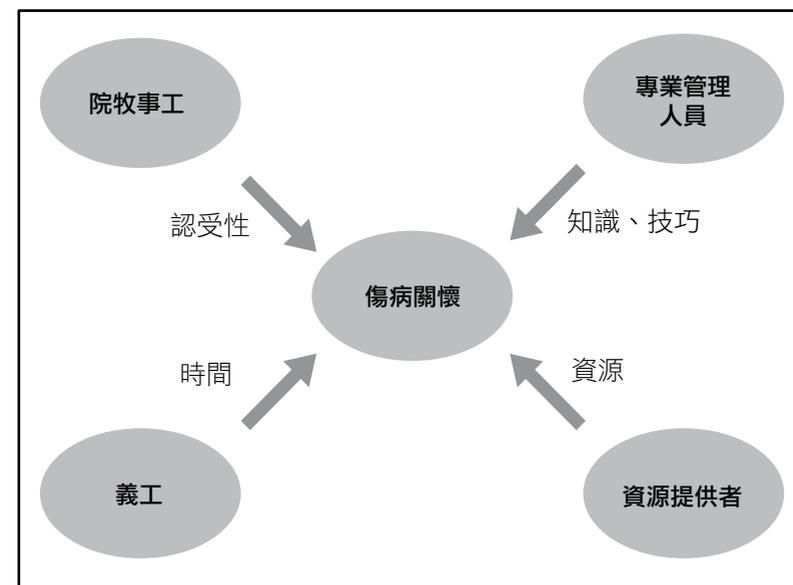
本身任職律師的基督徒柯廣輝，亦是積極實行城市轉化的一人：「例如在律師行中，我就是傳道人，幾位伙伴就是我的同工，未信的員工和顧客就是我的福音對象，我的專業群體就是教區，社會就是我服事的社群。假如每一個人都在他的崗位上，這樣定義教會，我們的影響力就非常大了，這文化改變就在於由堂會嚮導過渡到職場嚮導。」

### 協作需要一次又一次的實驗

柯廣輝又與朋友共同創立了博華思 (Professional Resources Centre)，旨在聯合不同的人士，共同思考及構建各種可發揮各人力量的模式，為城市帶來轉化。柯說：「協作 (Collaboration) 並不是坐下來就會發生的，我們需要協作者 (Collaborators)，帶領大家不停嘗試各種實驗。」

柯認為，協作者有五大重要目標和取向：一、**原則導向 (Principal Oriented)**，能夠堅守以工作背後的意義為原則；二、**需要導向 (Need Oriented)**，能夠識認出工作過程中各人的需要，並去滿足這些需要；三、**成效導向 (Result Oriented)**，能夠展示到工作每個階段的成效，以此作為工作的推動力；四、**關係導向 (Relationship Oriented)**，能夠關心工作團隊中的每一個人，促成彼此溝通，以助營造良好的工作氣氛及建立團隊精神；五、**實驗導向 (Experiment Oriented)**，每次工作都牽涉不同的人，各人有不同的需要，便要進行不同的實驗，找到正確的工作模式。

博華思的服事對象主要為病人、新移民、釋囚和吸毒者，他們也會協助傷病關懷項目。曾有十名院牧事工統籌新界西三家醫院的探訪關懷工作，獲二十個教會支持，另有三百名義工已出席七課兩小時的訓練，但由於院牧人手不足，令探訪安排效率偏低，也無法做到全面跟進。博華思於是充當協作者，助義工、院牧、專業的管理人員，以及資源提供者組成合作平台，義工貢獻時間、專業管理人員貢獻知識技巧、資源提供者貢獻資源，院牧則給予他們一個認受性，令傷病關懷的工作得到更多支援，可以延伸到傷病出院後的全人關懷。



或許，社會上若有更多基督徒能像陳敏斯和柯廣輝般，重新反思信仰生活，在各自崗位上利用其方式宣教，也成為「城市宣教士」，便能成就更廣、更深遠的城市轉化了。

紀治興、陳國芳

## 良心消費——播道會恩福堂

——譚子舜牧師（中華基督教播道會恩福堂）

近年，社會開始流行良心消費概念，鼓勵大眾將消費由純粹經濟行為化為一種有意識去推動正面社會價值的行為。不少民間團體鼓勵市民購買環保再造、公平貿易產品，光顧本土小店、社會企業，將社會意義融入日常生活當中。有本港教會亦積極投入這一場良心消費運動，主動連結多家社會企業舉辦良心消費月，鼓勵教徒關心社會。

「我們的會友一向有從事社會服務，例如社區探訪、家庭跟進工作等，內部一直有期望可以更主動、更進一步深入社會；加上我們位於貧窮的深水埗區，社會亦期望我們能為弱勢社群做點事。」播道會恩福堂譚子舜牧師就在內部與外部兩方面的期望下，踏上推動良心消費的路。

### 社企良心消費

兩年前，恩福堂舉辦一連串圍繞社會企業的崇拜主日、講座和主日學後，組成了一個社會企業探索小組。恩福堂的譚子舜牧師說：「這是一個平台，讓他們繼續尋索上帝會否呼召他們參與社企、他們人生的下半場會否走上社企這條路。」經過兩年時間，社會企業探索小組中，個別具有專業背景、管理經驗的教友已與一些社會企業作配對，開始支援社會企業發展；另有部份教友則進行了「良心消費與社會企業關注度」調查，在各團契中搜集意見。

譚牧師希望進一步推動會友參與社會企業建設，於是想到：「能夠成為社會企業家或社會企業員工的人不多，但人人都是消費者，從牧養理念或從群眾動員的理念去想，良心消費其實可以讓更多的人參與。這亦是相輔相承的，沒有良心消費者，社會企業又如何生存？」良心消費正好把社會企業、神學和大家眼中世俗得很，而又是生活必須的消費行為三者掛勾。原來，消費也可實踐社會意義和基督精神。

### 良心消費月

恩福堂將於本年十一月舉行良心消費月，在此期間，恩福堂講壇訊息將會尋索基督精神與良心消費的關係；又會舉辦社會企業展覽，邀請八個社會企業單位，向教友介紹他們的產品或服務；傳閱社聯的社會企業目錄，讓教友得到相關資訊，知道支持社會企業的渠道；舉行講道會及同場展覽，讓教友在講道會得到良心消費的訊息後，直接接觸社會企業產品及服務；又會進行講座，邀請社會企業公平點趙善榮主講香港良心消費發展，以及雷競業牧師主講良心消費的神學反思。

譚牧師說：「福音的整全性相當重要，除了口說，也要做。大家本身已擁有活出仁愛、公義、和平的性格，有這種性格便自然會關懷社會。」他期望良心消費月活動能帶給教友一個消費新想像，原來消費也可活出社會關懷、活出基督的愛。他建議教友可以在日常教友活動中嘗試應用良心消費的概念，例如在團契聚餐時，光顧社會企業的餐飲服務、教會慈惠工作可以派發社會企業消費券，代替大型連鎖店現金券等。

紀治興、陳國芳

## 十一 消費行動

**良**心消費概念近年越見普及，不少民間團體鼓勵市民有意識地購買環保再造或公平貿易產品，平日多光顧本土小店及社會企業，藉此把消費轉化成一種能推動正面價值的行為。其實，良心消費的核心概念是「取代」（Swap for Good），期求的效果是「兩不兩多」：不鼓勵額外消費、不是施捨、多了意識、多一層意義。

### 良心消費不是額外消費

首先，良心消費並不鼓勵大家為善行而購買根本不需要的服務或產品，造成浪費，反之，良心消費是期望大眾以公平貿易產品或社企的服務取代一般的產品及服務。即若你喜歡飲咖啡，可以喝公平咖啡取代一般咖啡；若送禮，可以考慮購買由智障人士生產的曲奇餅；若想跟家人或朋友消閒半天，可以參加由社企主辦的本地生態旅遊。

### 良心消費不是施捨

其次，良心消費不是施捨，因為良心消費的產品質素不一定較一般商品遜色，消費者其實可以同等價錢，購買物有所值的產品或服務。在今年四月，香港公平貿易聯盟邀請了約十位記者進行實驗，將公平貿易和非公平貿易但價錢相若的食品，如巧克力、小食等，讓記者試食後分辨來源，結果他們根本無法從食品的質量去辨別哪款食品來自公平貿易。換句話說，公平貿易產品的價格及質量跟一般產品看齊。

另外，豐盛社企學會在七月比較了21間社企餐廳和21間非社企餐廳的下午茶餐的滿意度，以五分為滿分，社企餐廳得分由2.2到4.5分，非社企餐廳平均得分為2.7到4.2分，可見有些社企餐廳仍在起步階段，但也有部份比普通餐廳更優勝。

### 良心消費是多一層意義

最後支持良心消費，是以行動建設一個負責任社會。良心消費是超越個人的物質上的需要，多了一層盛載他人的意義，讓弱勢社群體能藉工作賺取生活、獲得尊嚴、成長的機會及主流社會的接納。

根據豐盛社企學會的調查，67%良心消費者支持社企，是因為能助人自助，其次有57%是因為覺得更有意義。以創造就業的社企為例，每100元的營業額中，約10至40元是用於支付來自弱勢群體人士的工資；以基督教協基會的社企「我·概念」為例，每100元的收入，超過40元是用來支付所服務的青年人的工資。而在公平貿易的貨品中，雖然每100元的營業額中只有約四元是落到發展中地區的農民手中，但因為當地的人均國民生產值（GDP）只是香港的1-2%左右，所以實際的相對效益更大。藉良心消費，可以接觸本地正在掙扎的弱勢社群，間接鼓勵他們；將簡單的購買行為，變為既讓別人得益，又可滿足個人需要的善行，令消費更有意義。

### 良心消費是多了自覺意識

現時「消費」二字帶有爭議，在市場中消費代表引發產量的需求，是經濟增長的動力；但有部分消費是在促銷下不自覺地產生，做成浪費。所謂良心消費，就是指要有社會意識地去進行消費。

另外，消費者不應看輕自己的消費行為；每一次消費所蘊含的力量可能微小，但是，每一個人每天都要消費，如果我們將這些微小的力量集中，能量可以十分驚人。有意識的消費可以改變世界。良心消費，若能繼續得到不同圈子、不同背景的人士參與和支持，將有望真正遍地開花，在平常生活實踐到關懷弱勢的信念。

## 社會共同參與

香港公平貿易聯盟在四月份就「甚麼社會單位應該帶頭支持公平貿易」訪問了620人，82%受訪者選政府、52%選慈善團體、49%選大專院校及中小學及27%選宗教團體。民政事務局一直推廣愛心消費，又舉辦社企展。基督教女青年會則會在同工月會介紹十一消費。在院校方面，中文大學不單在全院校推行良心採購政策，又在新擴建的校舍中，特別向社企招標開設咖啡店，讓所有同學都可以藉消費行動，關懷弱小。

另外，亦有本港教會即將加入這一場良心消費運動，主動連結多家社會企業舉辦良心消費月，鼓勵教友關心社會。恩福堂將於本年十一月舉行良心消費月，講壇訊息將會尋索聖經精神與良心消費的關係；又會舉辦社會企業展覽，邀請八個社會企業單位，向教友介紹他們的產品或服務。譚子舜牧師說：「能夠成為社會企業家或社會企業員工的人不多，但人人都是消費者，從牧養理念或從群眾動員的理念去想，良心消費其實可以讓更多的人參與。這亦是相輔相承的，沒有良心消費者，社會企業又如何生存？」他期望良心消費月活動能帶給教友一個消費新想像，原來消費也可活出社會關懷。香港約有十分一人口是基督教徒，良心消費成為在平常生活中，對信仰的最落地一種實踐，藉著教友的行為，讓基督的愛彰顯在人間。

聖誕假期前是消費高峰期，包括購物自用、送禮予親友、或三數朋友一起消閒暢遊。一班來自公民社會中不同組織的良心消費支持者，包括豐盛社企會、香港社會服務聯會、社會經濟聯盟、及香港社會企業總會，聯合提出「十一消費」的行動，鼓勵富社會意識的市民，從十一月中至聖誕前，將其消費開支的十分之一，或一個月中有三天，轉向光顧社會企業、公平貿易店舖和傳統行業的小店，購買它們的產品和服務。化信念為行動，以行動改變社會。

紀治興

使命商道

# 社會企業



## 社企「空軍」與「陸戰隊」

社會企業需要適切的營商技能，到底商界的知識義工如何能夠幫助他們？其實創辦社會企業需要兩種技能，第一種是「空軍」型的技能，擁有着多是創辦人及董事會成員等社會創業家，他們高瞻遠矚，著眼宏大的社會目標，善於分享願景、召集資源人材、冒險創業。另一種是「陸戰隊」型的技能，需要此等技能的主要是個別社企的店長，他們每日都要面對收入及支出，正如步兵在打陣地戰，在生死邊緣掙扎，他們需要的是中小企的營運技能。在社企運動中，「空軍」型及「陸戰隊」型的兩種技能都很重要。

在香港，現時大多數的社企收入少於百萬港元，這意味著它們都是小型企業，故此中小企的營運技能正是香港社企運動成功與否的關鍵。有88%正處於虧損的社會企業店長，希望學習商業技能，成為能在巷戰中埋身肉搏的「步兵」。然而，目前經常發生錯配，「陸戰隊」被送去學習駕駛飛機，結果在激烈的業務競爭中陣亡。他們沒有深厚的行政承載能力，一般工商管理碩士課程的營商處方太複雜，反而三拳兩式的實用招數更合適。而且他們的競爭對手可能連一招半式也不懂，其實考第一不需要100分，只要比第二名多一分便是冠軍；此謂商業競爭中的相對優勢。

「每月業務審查和預測流程」是基本功夫。大多數管理入門課程將管理功能分為四類：即規劃，組織，領導和控制。企業不論大小都需要這些功能。對於小型企業，這些功能可以通過「計劃，執行，檢查和改善」等循環步驟來實施。可以配合這個流程的工具是「平衡計分卡」，用以顯示財務、客戶、內部業務流程、學習和成長等四方面成績，是一套綜合考核系統。然而，小企業的資源有限，每天面對生死存亡，店長只能集中處理財務業績，如果還有多餘精力，頂多再加上顧客滿意程度。

店長應每月檢討業務表現，與上月訂下的預計相比，找出差距及原因，然後預測本月的收入和利潤。如果預測的收入太低，必須計劃如何增加來自不同客源的收入；同樣，如果預測的利潤太低，必須減少開支項目或費用、及推遲應付帳款，以確保現金流。下個月到來時，重複演習。店長需面對上月所作的預測、和解釋任何實際業績出現的偏差。經過三至六次的月度預測和檢討的洗禮，店長將建立他對整體業務收支的瞭解，掌握如何增加收入客源貨源，並明白削減成本的關鍵。

《從優秀到卓越》的作者吉姆柯林斯指出，成功的組織需要一種「紀律」的文化，包括面對殘酷的事實及採取改善行動，絕不逃避；這也是在巷戰中要前進的步兵所必需有的紀律。每個月都用三數日去瞭解業務的細節、考察競爭對手致勝之道、與前線員工商量開源節流，在實戰的環境中戰鬥力逐漸提升。

### 三個成功案例

在2009年的社會企業高峰會中，三間社企分享他們透過定期的業務審查的經驗。

協青社的蒲吧在審查其業務後，決定調校其業務組合，收窄「戰線」，先放下表現欠佳的服務，重整資源，引入商業專才，集中發展有潛力的市場。去蕪存菁後，整體財務表現在數個月內大幅改善。站穩陣腳，並累積了一定成功營商經驗後，他們才重新發展當初擱下的業務，是以退為進的好例子。

## 從創業技巧到社會創業技巧

神託會屬下的力加公司從每月的業務審查，得出了一個明確的框架，讓前線員工每個月都有半天時間一同瞭解及評估業務情況，這大大擴闊了他們的視野，有助他們思考方向、改變營運策略。另外在集體參與的過程中，建立起由下以上的團隊氣氛，員工們都群策群力推動業務。

豐盛髮廊的業務審查涵蓋「平衡計分卡」的四個範圍，財務方面除了營業額及利潤外，亦記錄免費的媒體報道；客戶方面，則搜集了客源分佈及顧客滿意度；內部業務流程方面，記錄知識義工投入的創新項目；成長方面，記錄員工在團隊關係、共同目標、個人成長、及工作前途等的滿意度。豐盛藉「平衡計分卡」量度及改善其結構智力資本（Structural Intelligence Capital），亦藉此無形資本建立品牌。

不過，業務審查並非萬應靈丹，仍需要其他方面的配合，但它是改善業務不可或缺的一環。上述三個個案中，蒲吧代表一間約三年的社企；力加公司代表一間約八年的社企；豐盛代表一間23年的社企。業務審查的功能由業務決策，演化至團隊建立及栽培，最後是整間社企的管理。它們不是見步行步的「步兵」，是有陣有勢的「陸戰隊」。

紀治興

**根** 據哈佛商學院2008年的研究報告，初次創業的成功率平均是22%；若果失敗，下次創業的成功率仍是22%。若果初次創業成功，下次創業的成功率則升至平均34%，但再下次及以後仍是34%。這裡所說的創業，是指進入一個新行業，不包括開分店或特許經營。彼得·杜魯克（Peter Drucker）認為創業充滿風險，是因為太多創業者沒有採取行之有效的方法。創業沒有必勝之道，但必敗之兆倒是有跡可尋。

### 物色商機

在小型創業的個案中，大部份失敗的主因是沒有做好基本功課。在物色商機時，閉門造車，沒有自己動手做市場調查，也沒多找幾個熟悉該行業的人，有系統地詢問。

去年有個城市大學的女學生，花了一個早上，藉查問做負離子護髮的收費，走訪了西灣河30間髮廊，得知西灣河一帶的髮廊，洗剪吹由48元至195元不等；其中三成髮廊接近客滿，三成客量一般，餘下的四成則客稀冷清；而這四成的髮廊收費有高有低，但共同點是僱員都比較粗疏或冷淡。這些髮廊在過去三年，有一半已換了新老闆，可見這個行業競爭激烈。

市場調查讓有志創業者，能立足於事實去分析面前的商機，及客觀地評估自己相對於其他競爭者的優劣之處，從而考慮這是否一個值得追逐（Desirable）的市場。

### 勾劃營運概念

第二步是檢視可行性（Viable）。「可行」是指計算得出，收入將會比開支大。一般的創業計劃，都會詳盡描述所主打的產品或服務，以及推廣計劃，然後便跳到三年的收支預算；但預算中的每月營收，往往沒有客觀數據基礎，只是憑空臆測。這也是沒有實戰銷售經驗的創業導師和創業計劃

比賽評判的盲點。當中經常被忽略的是組成營業額的產品組合的平均單價及單量，以及憑單價及單量而作出的合理推算。單價是由產品的相對競爭優勢所支撐，單量則是由潛在的顧客數目及企業的產量，二者中較低者所限制。

創業者要計算每月最少需要有多少單生意量，才可應付租金、人工、生產成本等各項支出。有了組成營業額的單價及單量，便可以鎖定不同價位的客人數目，而這些客人數目亦成為推廣計劃的目標。以豐盛髮廊為例，每月租金、人工等支出約需16萬元，客人平均一次消費200元，故每個月需要800位客人。一般人是兩個月剪髮一次，故豐盛需要鞏固1,600位熟客。如何吸引到這些客人，並將他們由新客變為熟客，便是市場推廣及服務質量管理的目標。

市場調查及檢視可行性，有助收集及分析客觀數據，作出合理推斷。但光憑數字推斷出「事有可為」，也未必一定成事，因為做好這兩項功課只能降低失敗率，非成功捷徑；若推斷出根本沒有生存空間，便要重新計劃，以免因為明顯的失誤，輸掉金錢、時間、信譽及自信心，一沉不起；這正是創業過程中最主要的風險管理。很多沒有營商經驗的首次創業者，正正是因為犯上這些簡單錯誤而後悔不已。

## 創新賣點

要提高成功率（Achievable），就要著眼於創新賣點及發揮社交網絡這兩項功課。它們是藝術多於科學，沒有如市場調查及推算營業額等知識，被高度開發至成為大學的獨立課程；但若掌握得宜，便成為相對競爭優勢，增加成功率。

創新賣點是要從客人的角度，找出一個應該光顧這個企業的理由；而這些客人加起來，是要足夠支持所需的營業額。以社企食肆為例：今年有個理工大學的學生分別去了21間社企食肆及21間非社企食肆吃差不多的下午茶

餐；根據價格、服務、環境和味道去比較，以五分為滿分，非社企食肆的分數由2.7分至4.2分；但其中來自五個速食連鎖集團的食肆得分，竟全是集中在低端，由2.7分至3.2分；這是因為它們的優勢是資本，以地點為賣點，針對客人貪方便。而社企食肆的分數較參差，由2.2分至4.5分。她發現社企食肆的規模較細，但環境比非社企的明顯優勝，服務也更殷勤；另一方面，食物份量不及非社企食肆的「大件抵食」，味道也較清淡。她建議社企食肆應該發揮一己之長，以悠閒舒適、健康飲食為賣點，招徠喜歡享受環境氣氛的小眾客人。「賣點」決定後，店鋪的環境、產品質量、服務態度及收費都要隨之配合，突出與同一市場內其他競爭對手不同賣點。

## 社會資本

創業者一般不會擁用過程中所需要的各種資源，所以第四項功課是要找大量不同的朋友指教或幫忙，借力打力。好處首先是減少行冤枉路，這是大部份創業家受訪時所分享的心得；其次，「關係」是很多交易的潤滑劑，縮短建立互信的時間；最後是降低開辦成本。創業不單需要財務資本及人力資本，更加需要發掘及發揮社交網絡內的社會資本，以四兩撥千斤。

總括而言，創業技巧包括藉市場調查物色商機、以可行性勾劃營運概念、創造產品的賣點、運用社會資本以補充財力之不足。而過程中要籌謀先機，設法想多一步，行先一步，比他人早著先機，成為先行者，搶佔頭啖湯。另一方面，亦要未雨綢繆，多想一點應變計劃。以現金流為例，大部份首次創業者需要經一至兩年的生意週期，才明白行業的特質和潛規則；在第二至第三年才能提升及穩定產品至有競爭力的質量；在第三至第四年才能建立起品牌及儲夠熟客，以保障營業額；所以要預先設想好五年的現金流；這可以藉籌集更多資金、亦可以是想辦法可慳則慳，保留彈藥。

## 社工創辦社企的挑戰

### 自我實現

而開辦社會企業的，因為要肩負公益使命，需要再加上兩項功課：促進他人自我實現、及效益論述。社會創業家不是單單提供工作機會給弱勢群體，更要在初期協助他們習慣工作、及在後期藉工作成長。豐盛髮廊的一個學徒曾這樣分享：「這裡讓我成長了，也許是朋輩影響吧，大家這麼努力，我也不敢放鬆。曾經有客人不喜歡我，令我不開心，但現在我想『不要緊，總有人會喜歡我，重要的是繼續努力。』從前上學等放學，覺得時間好難過，現在倒覺得時間太快，每天處理幾個客人的髮型就下班了。現在我希望向染燙師的路進發。」社會企業是一個讓他們賺取薪酬、獲得新的身份、擴闊社交圈子、吸收新知識、建立有意義的生活秩序和訂立人生目標的轉化空間，也是從無力感邁向自我實現的過程。這是社企達成公益使命的關鍵。

### 效益論述

最後，社會創業家要清楚地說明所針對的社會問題的嚴重性、解決方案中所採用的變更理論和所達到的社會投資回報。這是對社企支持者的交待，及繼續獲取支持的負責任表現。社企支持者包括效益投資人、知識型義工、良心消費者、媒體及商業夥伴；若以金錢去衡量，他們的支持，足以扭轉盈虧。社企同時肩負社會服務及營商，是左右為難；但若能招聚上述的支持者，則可以左右逢源。

紀治興

自香港政府推出「伙伴倡自強」後，社工的營商心態及能力一直受到質疑。在2008年，香港政府中央政策研究所的報告，在「發展社企的阻礙因素」部份指出，營運社企的社工缺乏商業知識，不具備經營生意的專業知識，及制定市場策略的管理技能。另外，社工優柔寡斷，尤其是涉及到工人的紀律時，不是常常依決定而行。多數社工在兼顧牟利和社會使命雙重角色時，感到困難。直至今天，主流意見仍認為香港的社企發展緩慢，是因為大部分未能自負盈虧；而約九成的社企都是由慈善機構開辦，故此關鍵正正就是社工的商業知識及思維方法。然而這樣的質疑是否公平合理？香港的社企發展的問題，其實可以有系統地透過「4W1H」的比較研究去分析。

首先，我們得從營辦機構（Who）入手。在368間社企之中，有324間由慈善機構開辦，餘下的44間大部份是股份有限公司。前者能自負盈虧的約三分之一，後者則有一半；但若仔細分析，會發現後者當中，有9間來自同一集團，而創辦人本身亦是社工出身，故此扣除了這9間社企，非慈善機構開辦社企的成功率，其實也只有大約是三分之一。「社工缺乏創業精神，不懂營商，所以成功的不多……」，這話沒有錯，只是大家往往忽略下半句，就是「非社工出身的，也好不了多少，因為社會上根本絕大多數人都不善營商，故創業的少，打工的多。」

其次，可從社會效益（What）去比較。最近兩三年，多了人醉心於社企既富公益目的、又追求自負盈虧這個浪漫概念，他們較著重業務的盈虧，公益目的多是針對環保、有機、另類志趣的教育或經歷等；例如，豐盛社企學會收2,000元會費，安排會員做知識型義工；另外，大學生的社企創業計劃比賽，大多都以環保為主題，他們的對象是樂活一族的優勢群體。這些社企都有優化社會的長遠效益。

但另一方面，城市卻有一個正在淌血的傷口，他們是正在受社會忽視甚或排斥的弱能弱勢群體。往往只有慈善機構才會捨易取難，為他們著想和奔走，除了幫忙申請援助和提供服務外，亦會開辦社企，讓弱勢群體能藉工作有尊嚴地賺取工資，擴闊社交網絡、學習新知識、確立生活目標，重新得到社會接納。這些弱勢群體，除技能較低外，亦多因經歷令他們不易相處；其中一個例子是幫助邊青的豐盛車房及髮廊。但慈善機構的宗旨就是人文關懷，在優化與扶弱之間，人棄我取，專注於雪中送炭，這也是社工值得尊敬之處。優化社會的社企值得支持，而治理城市傷口的社企是不能不支持。

第三，可以從地區（Where）去比較。若果參考嚴謹的學術文獻，會發現在英美有盈利的社企也不多，尤其是對社企定義較嚴的英國。但另一方面，英國的社企仍然發展蓬勃，其中一個原因，是當地只要求社企總收入的一半以上，是來自商業營運，亦即是可以一半或更少的公帑或捐獻，便能提供服務，成本效益比是倍增。所以在自負盈虧的成功率上，外國的月亮並不特別圓。但香港人從小受資本主義洗腦，沉迷於成為商場上的英雄式人物，只醉心於自負盈虧這個絕對標準，不大接受以同樣成本但獲得數倍公益目的相對說法。

第四，可以從時間（When）去分析。很多人都認識以推廣公平貿易為主的公平點，和幫助年青人藉舞臺表現而成長的「我·概念」社企，他們同是在五周年時達到收支平衡。前者正計劃在港島開分店；後者則計劃開辦新社企，幫助更多年青人。仔細分析它們過去五年的發展歷程，頭三年他們是在學習行業知識，包括了解哪些產品或服務較受歡迎、質及量的管理、定價、推銷等。後兩年開始掌握如何留住舊客、建立口碑吸引新客，累積客戶以增加營業額；及降低平均成本，改善財務等。兩個個案都是花五年時間，去掌握行業知識和商業運作。因此五年是個魔術數字，豐盛、明途、和平安鐘達至收支平衡的

平均時間，也是五年。若以2006年「伙伴倡自強」計劃成立為正式起點，今年是第六年，社聯和「伙伴倡自強」都報告說本港社企的營運有進步，有更多能做到自負盈虧。

最後，可以從如何（How）去分析。豐盛就設計及收回226份問卷，以比較社工和非社工對商業管理方式的態度。其中一個主要結論，是社工主管與商界管理層，在短期業務不符理想時，所作出應變行動的力度有很大分別。

在社企的師友計劃的個案中，社工在財務狀況不佳時，大多只是會鼓勵同事繼續努力，希望情況會改善，另外是向所屬機構或向外尋求財政支援，這是力度不大的應變；而商界出身的經理，則會訂下時間表，探訪多幾個客戶去發掘一些潛藏需求，希望藉設計更貼身的方案去解決客人的要求，增加多點收入，這是積極的應變。豐盛髮廊在西灣河租舖開分店時，上手租客是因虧蝕需要提前解約，在她多次解釋其困難後，業主終於答應減了少許租金，並允許她找到新的租客頂租的話，便不用繳付租約內的餘下租金。這種好業主不多，而消極被動的租客永不會發現他們。

管理的四種功能：計劃、組織、領導及監控，構成典型的控制系統（Control System）；商業營運的目標主要是業務的利潤，透過月度評檢，在業務效果不佳時，會觸發改善措施，包括調整產品組合、減價促銷等；及逐步加強力度，縮短監控周期，直至達標為止。但社會工作的出發點是每個人都應活得有尊嚴、能自主、活出生命的潛能；社工的目標是人的改變，但這受很多環境因素影響，不易釐清因果關係，故難以量度社工的貢獻；所以社工的培訓是建立支持系統（Support System），很少有監控及即時的大刀闊斧的調整，只有事後評估。若將營商的監控比喻為有病便即時診斷吃藥，社工的事後評估則是驗屍報告。

## 「我·概念」的平衡收支之道

總結比較研究、個案分析及量化調查，正在營運社企的社工不是特別有問題，而是特別值得幫。特別有問題的只是港人對社企的認知及期望。在設計培訓社工營運社企時，要分清楚行業知識、商業運作及管理功能三種學問。培訓社會創業家，則要再加上「知其不易仍為之」的社會關懷及情操。行業知識是藉實戰經驗累積出來，需要以年計的時間。商業運作是指採購、生產的質量控制、推廣銷售、財務及人事等流程，若以價值鏈表達，這些運作是從左至右排列。管理功能是指計劃、組織、領導及監控，這些功能可以從上至下排列。現時本港部分社企的產品質量和營銷上的定位及定價應變得不夠快，阻礙了提高營業額、改善財務的速度。若果現金流不足支持更長的投資期，便會結業。培訓課程應該加重質量控制和營銷流程的監控管理。

紀治興

**基**督徒協基會轄下的「我·概念 (My Concept)」是全港首家提供表演藝術及節目管理服務的社企，為擁有演藝才華的青少年提供一條入行途徑，並透過表演服務賺取利潤，再以這些盈餘去幫助青少年。「我·概念」總幹事黃秀華表示「我·概念」成立的目標可歸納成三點：一、讓青少年有可持續發展的就業機會；二、帶領青少年入行為主，讓他們把夢想變成職業為輔；及三、為客戶提供表演服務。

「我·概念」的運作模式是，先招募對表演藝術有熱忱的青少年，讓他們接受由母會社會服務部舉辦的培訓計劃，部份青少年經過約一年的訓練和實習後成為「我·概念」的受薪表演工作者，其他沒有加入「我·概念」的，大部份亦會找到自己的方向，或以業餘形式參與演藝事業。「我·概念」由2007年成立至今已舉辦了兩期演藝培訓計劃，總共吸引了200名青少年報名，兩期培訓分別有25人及8人加入了「我·概念」。

### 對產品服務的掌握

營商對社工而言是一項挑戰，他們要「摸著石頭過河」，碰釘在所難免，「我·概念」所走的路也並非一帆風順。

最初，由於負責社工營商經驗淺，加上不熟悉演藝行業，未能有效掌握市場情況，為「我·概念」作正確的市場定位。為了讓青少年有多些演出機會，他們只曉得以低價接生意，並開拓各種類型的服務，期望吸引不同的客戶層，但兩種做法均未能成功開拓市場或獲取利潤，例如主打婚禮市場的新服務和外借場地等等，都乏人問津，因此成立初期連年虧損。雖然虧損金額不大，但對於整體士氣構成一定程度的負面影響。

「我·概念」成立後的第四年，虧損情況仍未有明顯改善。由於士氣及種種原因，員工的流失率亦比以往高，經營環境亦彷彿每況愈下。其實，這時候正是「我·概念」黎明前的黑暗。經過多年的揣摩，他們已打下了根基，漸漸掌握市場需要，懂得重點發展自己擅長和受歡迎的項目，並以某

一類客戶群作為重點銷售對象，棄用以往「漁翁撒網」式的做法；另外，「我·概念」亦開拓了非表演項目收入來源，藉以穩定收入，維持日常營運。對自己提供的服務掌握透徹，為他們邁向成功奠下了基礎。

## 對宣傳推廣的掌握

他們憑藉自己不斷摸索和導師的指導，越見能掌握自己的定位。

「我·概念」又看中了互聯網無遠弗屆的優點，以電郵作為與客戶溝通的主要橋樑，並利用熱門搜尋器作廣告宣傳工具。近年來，針對社交網絡的急速發展，他們更開設了專用帳戶與外界接觸，上載演藝項目片段，方便客戶更容易接觸他們、了解他們。這些推廣渠道所費不多，宣傳效果卻很好。至於與客戶溝通方面，他們從導師那裡學會了如何辨別不同客戶的需要，從而掌握與客戶溝通的技巧，以及曉得集中尋找可以賺到更多利潤的表演項目，汰弱留強。另外，他們也學懂了詳細記錄和保存與客戶的洽談狀況，並記下有關項目的預算和報價，方便日後跟進，進而有效地掌握不同客戶的需要。

## 對合理定價的掌握

如前文所述，為了讓青少年有更多演出的機會，他們曾以比市場價格低的價錢接生意，效果卻不如理想。後來，「我·概念」漸漸掌握定價技巧，調高自己強項和受歡迎服務的價格，並集中發展。這樣，有限的資源便得以有效利用，長遠來說，亦有助減輕「我·概念」的財政壓力。

「我·概念」在營運上的不住追求進步，亦終於扭轉了連年虧損的劣勢，在2011年達到收支平衡。雖然帳面上他們仍未取得任何盈利，但他們的財政狀況仍一直朝正面增長，例如他們的接單量每年平均增加10%，穩步向上；毛利率亦由以往的50%增至去年的55%，並且鞏固了非表演項目的收入來源。因此可以說，收支平衡的成績肯定了「我·概念」過去的努力，是他們的一個里程碑，為指日可待的「轉盈」鋪路！

## 業務導師的貢獻

還值得一提的，就是「我·概念」多年的堅持吸引不少富營商經驗的有心人主動幫忙。他們有來自政府的、有來自民間的，諸如豐盛社企學會和香港社會服務聯會等等，他們充當業務導師提供意見及關係網絡，其中很多商業的實務理論和技巧，讓社工更能掌握數字上的管理，和更有效分析市場的不同需要：比如導師們教曉他們比較上個月和本月的收入、營業額和利潤等數據，再根據這些客觀的數字作出評估，找出可以改善的地方，從而計劃下個月的銷售目標。為了適時回應瞬息萬變的市場需要，他們更會每月定期開會，分析相關數據和情況，從而調整策略，爭取最佳效益。因此，導師的教導功不可沒。

## 社會回饋——青少年的進步

「我·概念」所服事的青少年亦與社企同步成長。經過多年的砥礪磨練，他們有好些已脫離「弱勢」，更擁有一份自己便是專業表演者的自信，這與他們初來乍到的時候有很大分別。

## 豐盛車房的轉虧為盈

他們甫來到的時候，仍不知道自己想做什麼，都是按人家吩咐做事。到了現在，他們只需簡單資訊，便懂得怎樣去預備。曾經有客戶投訴，覺得表演的青少年都很懶散，不專心排練，給人不專業的感覺。現在，他們一到表演場地，就懂得就位，也清楚自己的角色和位置。別要忽略他們的成長與社企其實有著相輔相承的作用，他們的演出越是穩定和有質素，就更肯定了「我·概念」開拓這條嶄新的道路服事青少年是成功的。

從青少年的得益可以看到「我·概念」不但在營運上取得一定成績，而且也達到了他們成立的目標，為總計200名青少年提供就業機會，當中有不少最終能脫離弱勢行列；在2011-12年度105萬元營業額中，就有43萬元是青少年的薪金，過去四年多就累計創造了170萬元的收入。2011年，「我·概念」亦終於在營運上轉危為機。

以上種種成績，固然是由於他們不住累積營商經驗，越見進步所致。可是，「我·概念」之所以能有動力不住進步，其實是源於他們對服事弱勢青少年的執著和堅持。他們的執著和堅持讓「我·概念」可用時間換取發展空間，要知道掌握營商技巧、領悟導師的指導，以至訓練青少年的表演技巧，全部都很花時間，不能一蹴而就。然而，憑藉他們的堅持，擴闊了一片空間，讓「我·概念」可以不斷追求進步。

陳惠玲、鄧銘謙

**豐**盛汽車維修中心於1987年成立，以幫助邊緣青少年建立有紀律的生活與獲得一技之長為使命，期望他們能夠重投社會，自力更生，並獲得別人的尊重。有別於其他八十年代成立的社會服務機構，中心創辦人早有社會企業的願景，認為生存必須有賴商業收益。

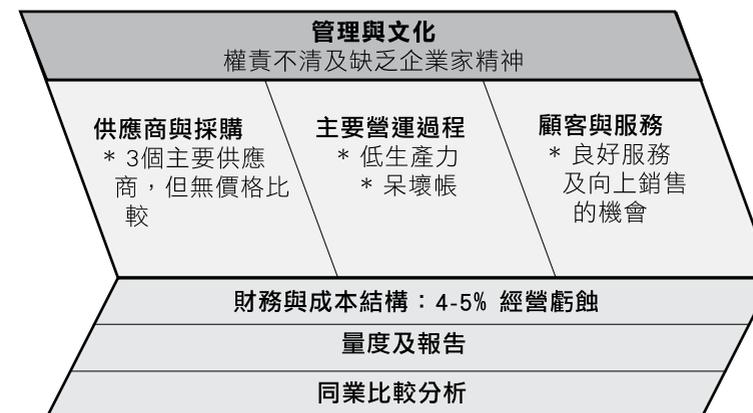
### 轉盈為虧的打擊

因有先見之明，豐盛汽車維修中心在最初的十年發展迅速，更有盈餘，但於1998年，中心內部發生了管理層變動，對外則遇上亞洲金融風暴，中心開始遇到營運的挑戰。

在2003年，他們成立了一個集合商界、社福界以及汽車工業界專才的管理委員會，以管理業務及加快決策過程。結果，中心的虧蝕由15%減至5%。但直至2005至06年間，中心仍錄得4-5%的虧蝕，亦積存了大量員工超時工作的補貼假期，應收但未收賬達收入的5%。同時，維修汽車的數量持續下降，員工士氣低落。

眼見同行有可觀盈利，中心卻虧蝕連年，他們於2006年決定重組管理委員會，招攬更多來自商界的人才，期望改善中心的業務狀況。

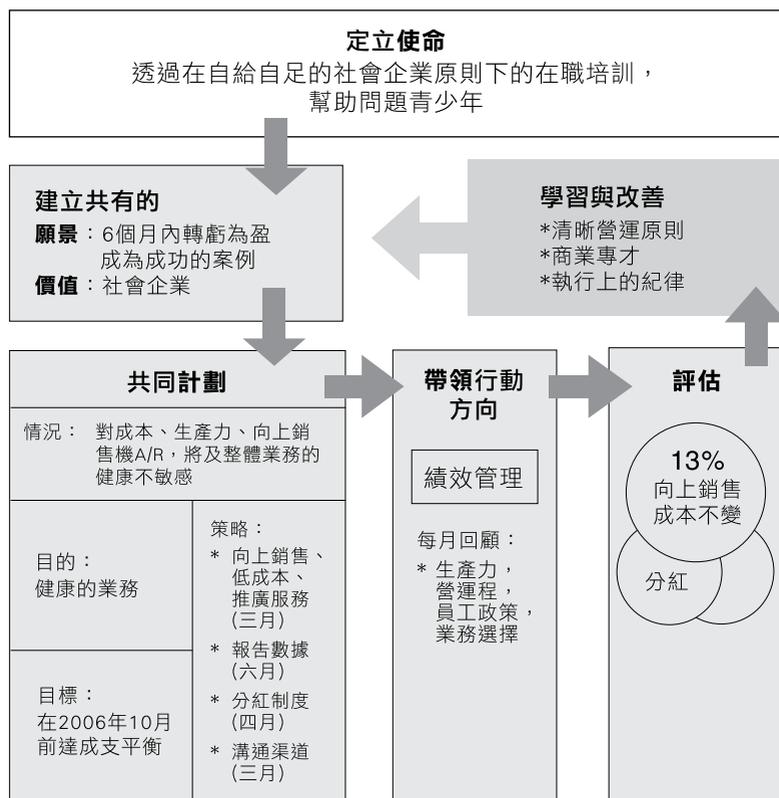
項目	關注項目	優先性	下一步
1	最近三年錄得4- 5% 的經營虧蝕	高	成本結構問題分析
2	手頭現金只能維持九個月的營運	高	應收帳款問題分析
3	因交通阻塞導致維修汽車數字下跌	中	決定中心搬遷或收車方法
4	汽車美容業務能改善收車過程	中	由項目3引致的事宜
5	維修數據電腦化	中	由項目1引致的事宜
6	員工士氣低落	低	由項目1引致的事宜



### 拆解「病源」

重組後的委員會成員在2006年首三個月，馬上就財務、成本結構以及主要業務流程方面進行全面分析；又前往參觀其他中型汽車維修服務中心；並對比大型汽車維修服務中心的營運數據。經過詳細分析發現中心有兩大重要問題，一是產量過剩，二是控制成本不足。

## 管理流程



對於如何改善盈利，委員會得出四個結論：首先，汽車零件支出佔了總成本58%，中心需要與供應商議價，透過整合購買量以爭取較佳價格；第二，中心必須致力向上銷售，以獲得更多收益；第三，中心應透過維修服務報告，了解每位技工的工作表現；最後，中心應實行六個月的分紅計劃，鼓勵員工有效控制成本和採取向上銷售策略，若能於六個月內取得三分之一盈利，便按薪酬比例直接與全體員工分享成果。委員會又根據五年計劃藍圖，制定了未來的願景。

### 重回盈利軌道

在2006至07年間，經營環境持續惡劣。與上年度比較，維修汽車的數量下跌了10%，但員工積極採取向上銷售，收入增加了4%，而成本則維持於同等水平，經過八年的營運虧蝕，中心終在全年業績回復收支平衡，若只看2006年首六個月更有盈餘。根據當時採取分紅計劃，全體員工獲分發相等於約薪金五分之一的紅利<sup>1</sup>。

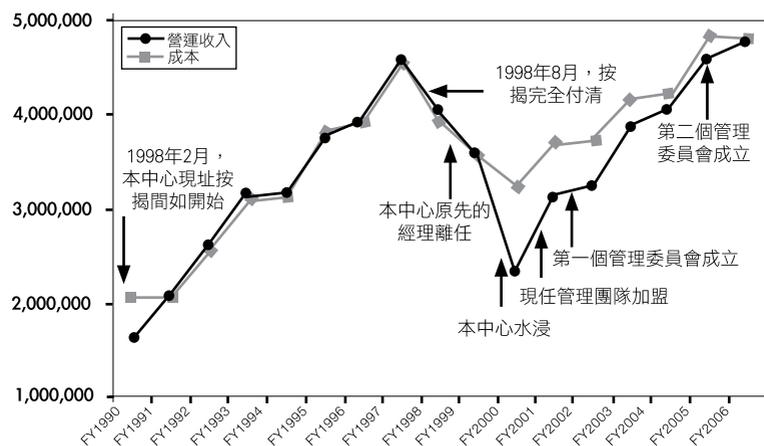
作為一項同業比較，在政府「種籽計劃」資助項目中，有23%獲得盈利，36%收支平衡，41%有虧蝕。

### 遺留問題及未來計劃

不過，收支平衡只是第一步，前路仍有挑戰。管理委員會分析得出，維修汽車數字下跌的部份原因，是因為中心主動放棄了一些沒有盈利的業務，但跌幅達10%卻是個警號，中心需要繼續改善生產力，以及積極推廣業務。

在著眼營運的同時，中心必須增加社會效益<sup>2</sup>。當時純業務能獲得3%的盈餘，但這些盈餘都用來支援邊青的在職培訓，他們的人數佔當時全體員工的一半及薪金的五分之一。中心必須創造更多社會效益，但前提是在業務營運上獲得更多盈利。

## 豐盛汽車維修中心的故事：轉虧為盈



1999年，水浸導致本中心關閉停業2個月。於2002年，獲得因水浸損失的賠償為80萬港元。

### 經驗總結

回顧豐盛汽車維修中心一路走來，由盈轉虧，再如何整頓業務，重回正軌，思維更新可說最重要一環。作為社會企業，必須有清晰的價值宣言，以引導決策上的優先次序。中心既要當是良好僱主，同時要掙扎求存，就得極力改變員工的思維，讓他們明白獲得盈利以維持業務的重要性。過程中，中心必需盡力為邊青提供更多的在職培訓，因他們才是社會使命的目標對象。

其次，一般社會企業人力資源較弱，但亦有優勢，就是較易能找到專業義工幫忙。當時的管理委員會內，每名義工的諮詢顧問市場時值數千港元<sup>3</sup>。再者，大約有20%<sup>4</sup>的顧客是因為支持本中心使命而使用我們的服務。因此，只要能擴大義工和顧客兩方面已有的優勢，就能補足人力資源的不足。

另外，社會企業沒有老闆，執行力就變成一大難題。因為往往就是這些極有熱情及浪漫的人才，才願意加入社會企業，並對之忠心耿耿，但他們不是老闆，很多時候會出現不知金錢支出的情況、無人承擔在困局下決定的責任、無人完成應做而未做的工作。這些狀況並不理想，卻情有可原，因此，重點不在更換他們，而是幫助他們建立執行紀律。這有賴管理層以身作則，改變過程約需要六至九個月的時間。

總括而言，在社會企業的成型階段，董事會需要建立清晰的社會使命，捐贈者才能被說服，提供種籽資金。在執行階段，董事會需要營造充滿商業氣氛的環境，以吸引商業專才加盟，參與營運事務。這是全贏局面，那些成熟的商業專才能夠透過社會企業貢獻他們的知識，回饋社會；而機構則從這些寶貴的專業意見中又能獲益良多。一個自給自足的社會企業，不需要社會資助其長遠的營運。社會企業有責任向捐贈者披露業績，以鼓勵他們把資助放到其他更需要協助的社會企業。當社會上有越來越多關注社會價值的顧客，一個健康的社會企業生態系統便能建立起來。

紀治興

<sup>1</sup> 在2007年4-9月，車房再次錄得盈利，全體員工獲分發相等於月薪50%的紅利。原因是單只是零件及雜費，每月已比2005年同期省減了4萬多元。

<sup>2</sup> 社會效益 (Social Impact Assessment, SIA)，可參閱[http://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_Impact\\_Assessment](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_Impact_Assessment)

<sup>3</sup> 四位汽車事工委員全來自商界、三位在跨國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。委員會四人，1年12次會議，每次2小時；總共96小時。以時值400美元計，總值超越30萬港元一年。

<sup>4</sup> 2005年問卷調查中有10%受訪顧客因為支援本中心使命而使用我們的服務，在2007年9月問卷調查中則有20%。

使命商道

# 社企背後 的信仰 價值觀



## 善良的僱主

—— 一個對上帝有真誠信仰的人，必然懂得用託管的態度去看待自己所擁有的財富及資源。當下社會普遍認為良心僱主應該付出最低工資，這沒有錯，但還可以做得更廣更闊，成為上帝的善良管家，讓工人活出生命的本質。正如彼得·杜魯克所說：「每個人都需要收入、需要社群、更需要挑戰——讓他們有所作為，受人尊敬。」

### 讓弱勢社群活得豐盛

香港的邊緣群體包括智障人士、長者、中年婦女、新移民、釋囚、少數族裔等，他們大多沒有工作機會，但其實並非沒有工作能力，只是在就業市場中欠缺競爭力，因為僱主未必願意為他們建立無障礙的工作環境。有基督教機構向智障人士傳福音，發覺他們雖然可以領取綜援，解決基本生活所需，又因接受了基督而擁有信仰生活，但他們多是獨身，沒有工作，漫長的虛空日子讓他們感到痛苦。

工作能讓人活得更豐盛，現時已七十多歲的賢姐就是其中一個好例子。她年輕時是從事西服縫紉的女工，專接遊客生意，本已退休多年，但自兩年多前加入有基督教背景的基層婦女手藝職業培訓裁縫工場「利百加」兼職工作，自此她的生活變得充實。現時她的身分是作息有時的車衣工人，而不是一個無所事事的長者；她多了14個同是長者，而且有講有笑有活力的車衣同事，經常與她交換設計及裁剪心得；她多了工作上的挑戰，經常要思考如何縫製新布製品，每次克服困難，她都很雀躍；她亦多了收入，能夠享受在勞碌中所得的「分」（傳二10）。賢姐的「分」反映出上帝造人的三個考慮：公義、慈愛及創造。

### 作上帝的管家 抱持上帝的三個考慮

上帝的公義，是要叫每個人起碼能夠有尊嚴地生活，生養眾多，遍滿地面；所以，讓員工賺取可以應付基本生活的工資，得以飽暖、不用擔心明天的生活，是僱主應有之義，以最低工資為起點，以後便是多勞多得（太二十9-10）。

上帝的慈愛，是要人相交相愛，有所歸屬，彼此敬讓，所以良心僱主應該建立及維持一個和諧的工作環境，就像「利百加」的工作間，雖然不是位處甲級商廈，但員工都期待上班，彼此之間可以談天說笑，令別人開心，自己過癮，是一種有意思的生活。反面教材則是去年在深圳發生「十三跳」的工廠，雖然那家工廠設有健身室及泳池，但員工工作時不准聊天，每天長時間默默工作，再優厚的薪金也不能補償孤獨的愁苦。

上帝作為創造者也是一切創意的源頭。人在解決問題、發揮創意、找出方案的過程中，活出創造者的形象。不論是裁縫師剪製新衣飾，或是髮型師為客人設計髮型，勞力後最享受的，不一定是美酒佳餚，而可能是創作的過程及看見作品完成的一刻。克服挑戰是一種自我超越，不一定要翻江倒海、改地換天，但努力後看到成果，能在快樂的疲累中獲得靈性上的滿足。縱使不是每一種工作都有創作或設計的元素，但每個工作都有可以改善的流程及環境；二十多年前已流行的品質管理概念，就是讓最前線的工人商討及建議如何改善工作及提升效益，既讓公司得益又讓員工投入及成長，創造雙贏。

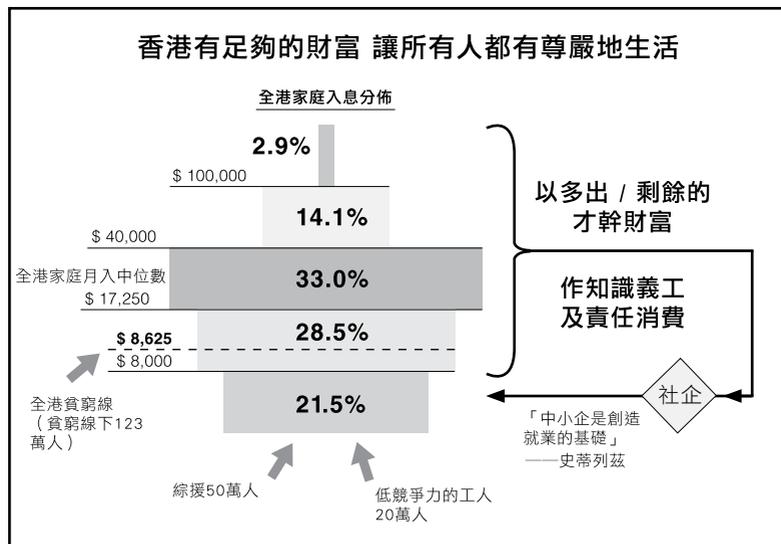
僱主作為上帝的管家，也同樣要創造機會讓工人獲取身、心、靈的滿足；即使最後未能完全達致目標，但我們已開始願意改善自己，嘗試以此視野去運用私有財富，成為善良的僱主。

紀治興

## 我們在挑戰貧窮

2009年10月，《商業周刊》給香港帶來了一個另類的「第一名」：在11個富裕經濟體中，香港富人與窮人的差距是最大的。香港家庭月入中位數在17,250元，貧窮線被定義為中位數的一半，即8,625元，而大約有22%的家庭，即123萬人活在貧窮線下，經過計算後，其實只要剩下那78%相對富裕的家庭願意提供3%的家庭收入或資源，為窮人提供機會，那麼所有的貧困家庭都可以移到貧窮線之上。

在那123萬貧窮人口中，有50萬人需要依靠綜援生活，但當中約20萬人並不是長期病患者，也不是老人家，而是能力較低，或者工作效率較慢的人，也有部分是低學歷和低技術的一群，如新移民、中年婦女等等。其實他們並非沒有工作能力，只是競爭力稍遜，而且欠缺機會。



## 社會企業是一個出口

同月，時任特首曾蔭權在施政報告中說：「香港作為『城市經濟體』，要解決就業及貧窮問題，仍要依靠經濟增長，共同創富。若要維持以福利為主的紓困措施，必須大幅調整稅制，提高稅率，我相信市民不會認同這個做法。群策群力推動產業發展，才是治本之道。」然而，他在施政報告稱會推動的知識和創意產業，其實並不會僱用低技術工人。

其實，需要群策群力推動的是施政報告中另外述說的社會企業。香港很多社企都是中小企，創辦目的就是為低技術人士提供工作機會，賺取薪金、尊嚴及社群關係。諾貝爾經濟獎得主史蒂列茲指出：「中小企是創造就業的基礎。」這是因為大部分中小企是「勞力密集型」，營業收入主要是用來支付薪金。

## 社會企業的特有優勢

社會企業聘請競爭力較遜的工人，又要維持業務的競爭力便要依賴其特有的優勢，包括不求投資財務回報的社會創投基金、協助改善產品質素的知識義工、良心消費市場的需求及媒體的免費報道及宣傳。香港人其實愛心不少，根據2010年5月份發表的責任消費調查，受訪者願意多付20%以支持社企的產品或服務，2010年6月份發表的知識義工調查則發現受訪義工平均每周花4.3小時幫助社企，約相等於每周標準工作40小時的10%。

時任特首曾蔭權在施政報告中說需要改革的，其實不是稅制，而是價值觀：我們作為公民，可以改變社會，解決貧窮。社會資本體系中的動員及配置機制則尚待建構：讓78%相對富裕的家庭參與社企運動，成為知識義工或採購社企的產品或服務的良心消費者，將3%貧窮線上的資源送往貧窮線下的家庭。

社會企業展示了一幅迥異的可能世界的圖象，哪怕我們最後未竟全功，但至少我們敢於想像另類的未來。

## 窮與富

記得一次在醫管局分享參與社會企業運動的經驗，解釋社會企業如何透過業務所帶來的收入以支持社會服務永續經營，為弱勢社群提供就業及培訓，紓緩他們的困難。一位顧問醫生很感動，在休息的時候上前來說：「這是一個饒有意義的運動，但我連跟我女兒相處也沒有時間。我能否捐些錢支持這項工作？」這位五十多歲的顧問醫生職業生涯非常成功，但他既不能從事他覺得有意義的活動，更為沒有時間陪伴家人而感到內疚，大概也只有很少時間投入自己的愛好和興趣。他有豐富的資產，但並沒有豐富的人生。

### 生活的四個玻璃球

生活可比喻為四個玻璃球，就是我們的工作成就、興趣愛好、家庭親友及社會貢獻。兩隻手四個球，這意味著我們必須像一個雜技人，在任何時間都只能握着一個或頂多兩個球在手中，其餘的要投擲到空中。雖然我們可能會專注更多的時間在其中一個球，我們仍然需要撥出一定數量的時間給其他三個球。否則那三個球必定會從空中跌落到地上摔碎，而我們不一定能重整破碎了的玻璃球或另覓新球。

在我們早期的職業生涯，大多數人的精力和時間都投放在追求事業的成功、提高生活的質量。然而，在追求成就的同時，往往在有意無意間犧牲了其他三個玻璃球。上述的顧問醫生就是一個例子，他沒有時間從事他認為有意義的活動，沒有時間盡父母的責任陪伴孩子成長，他並不快樂；但他認為自己不能改變現況、沒法擁有更快樂的生活，他活在別人的期望以及自己對自己的期望下，認為應該努力工作，尋求最大的成就，但擁有事業成就並不等於保證擁有豐富的人生。

### 生活意義在於自我實現

追求事業成就是重要的，不單是賺取生活上的物質需要，也是讓一個人獲得知識和發展人際關係的主要途徑。問題是那種「永不足夠」的慾望，令人無法抽身。

貧乏的生活並不一定是擁有很少，而是希望擁有更多；富足並不一定是擁有很多，而是想做的都可以做，能夠自我實現。惟有知所適止，我們才能夠過一種能有選擇的生活，成為時間表的主人，例如在工作成就上知所適止，就能將時間及精力分配到家庭親友、社會貢獻及興趣愛好。希望該顧問醫生能減少工作量，或尋找另一個較輕省的職位，空出時間與家人相處，做一些自己覺得有意義的事。

紀治興

## 助人非「有錢佬」專利

不少朋友第一次聽我說起社會企業，常常會不其然地回應：「哦，就是到不同的地區收集舊衣物，或在社區中心發起二手買賣活動那種團體。」如果你也是這樣想，未免把社企想得太狹義了。其實，現時香港的社企從事很多不同範疇，例如家居服務及個人護理、設計與印刷、飲食、美髮、按摩、零售、裝修搬運、環保回收、二手買賣，以至清潔服務等等，可謂各適其適，而且越來越具創意。或許，你會問：那麼社企與一般商界企業有什麼不同？

### 助人自助

社企跟一般商界企業最不同之處，乃在於其目的，社企除了為社會提供各種服務外，也給弱勢社群創造就業和培訓的機會，而它的最終目標，就是在社會建立起一種關懷文化 (Caring Culture)，從而達到助人自助之目的。也就是說，即使自己是受助者，也可以在有限的能力下幫助別人。當然，至今仍有不少人受傳統概念影響，以為助人就等同捐獻，而捐獻當然是富有人家的責任，所以助人只屬於富戶的責任。不過，現實的情況又真的是這樣嗎？我們且先看一些統計數字。

根據一份調查了本港200萬個家庭的報告顯示<sup>1</sup>，香港家庭的入息中位數，約在17,500元。收入在這數目之上至40,000元之間的，為中產家庭；多於40,000元的，屬於高收入一族，而月入高於100,000元的，便屬富戶；貧窮線則訂於月入8,000元。香港現有大概50多萬個家庭在這條貧窮線以下，人數約是120萬。是項調查還顯示了一個特別現象，就是最願意去當義工的市民，來自家庭月入5,000元至20,000元之間的組別；而最缺乏動機當義工的市民，則來自家庭月入20,000元至40,000元的中產分子。

另一項調查則發現<sup>2</sup>，家庭月入在貧窮線至中位數之間的一群，最願意作「良心消費」，也就是說，他們願意多所付出一點，去幫助弱勢社群。當然，涉及的金額不會太大，但卻反映了助人並非富戶的專利，而我們亦斷不能小覷這群願意付出的低收入人士的力量，雖然他們所並沒有雄厚財力，但卻絕不是沒有能力 (Powerless)。

### 全民參與的社企運動

你或會再問，這跟社企又有什麼關係呢？其實社企的理念，正是鼓勵全民參與，亦正合乎聖經的教導——富有的人有能力，固然應該幫助窮困的人；而窮困的人只要有些微力量，同樣也可以幫助別人。留意這裡所謂「窮」的定義，並非指吃不飽、穿不暖，而只是比別人窮而已。社企就是要幫助窮困的人，讓他們找到適合的工作，助己繼而助人。

讀到這裡，你是否覺得社企的存在，很有意思？

紀治興

<sup>1</sup> 基督教豐盛社會企業於2010年6月13日發表的「知識義工調查」

<sup>2</sup> 香港海港青年商會於2010年5月23日發表的「責任消費調查」

## 社會企業號

40年前電視片集《星空奇遇記》內的太空船，英文原稱「Enterprise」，當時普遍譯作「企業號」，而最近電影《星空奇遇記》內的太空船則重新譯作「冒險號」。其實英文「Enterprise」本來就帶有冒險的意思，所以又可以說企業本來就帶有冒險的意思，社會企業更是指尋求社會改變的冒險志業，正如葛克隊長在無邊無際的太空闖盪探索，雖然旅程中遇到許多意想不到的危險，但也充滿浪漫情懷，尋找到宇宙新文明的希望。社會企業家尋求社會改變的路途同樣危機處處，惟有「摸着石頭過河」，雖不一定能翻天覆地，但如能向前推動它這麼一點點，便已一生無悔。根據最近一項有關社企知識義工的調查，社會上有兩個熱心群組。

### 中產中年的人生下半場

兩個熱心群組的其中一群是中年的中產人士，他們辛勤半生，營營役役，身邊開始面對親友離世，自己人生也進入下半場，促使他們反思人生的意義，但沒有人能給他們答案，反而是他們要對自己的人生有所交待。有人希望活得有意義，但忙得連跟親人相聚也沒有空，就像《誰挪動我的乳酪》的老鼠，即使現況極壞，也不敢有所行動，如同坐在一所打開門的牢房中，卻自覺沒有辦法離開，雖不用擔心生活，但不能隨心所欲，充滿無力感。其實，這些中產中年正如彼得·杜魯克所說：「需要收入、需要社群、更需要挑戰——讓他們有所作為，受人尊敬。」現時有幾間社企都是由這些尋求人生下半場的中年所創辦。

### 八十後追尋的烏托邦

另一組熱心人就是八十後，他們不滿現時香港及世界的貧窮、環境破壞及各種不公平現象；他們有一顆單純的心，沒有太多顧慮，只想追尋理想的世界，地上的烏托邦。調查顯示，最願意成為社企知識義工的年齡群組正是25-30歲的青年人，佔該群組受訪者的45%。本地有幾所大學，都成立了關懷社企的學會，亦有社企商業計劃比賽。在另一個責任消費調查中，八十後也比八十前更願意購買社企的產品及服務。

在「社會企業號」中，這兩組成員的出發點或許不一樣，中產中年是防守型，為自己的人生尋求意義；八十後則是進取型，尋求社會改變，但他們同樣在追尋一種真正有意義的人生，建立一種另類的市場經濟，讓別人開心，自己也過癮。

紀治興

## 社會效益鏈

生長於破碎家庭的安仔（化名），中三輟學後認識了一群不良少年，並因為一次集體毆鬥而被判入勞役中心，且遭留案底。三個月的鐵窗生涯令他痛定思痛，決心重新做人，無奈獲釋後卻無法找到工作，也沒有人為他指引前路，在一片茫然之下，他又重投不良少年的圈子，並再次犯事……或有人會為這少年感到惋惜，然而如此這般的真實個案，其實不斷在你我身邊發生。十個重犯者，有九個也曾決心痛改前非，無奈社會不接納，也欠缺支援，摧毀不少年輕生命。

從經濟的角度出發，罪案亦為社會帶來不少負擔。數字顯示，去年有81,125宗刑事舉報，當中42,000人被檢控，22,000人被判監。不是太多人會意識到，原來為了這4萬多人，我們每年竟需花上107億元公帑，其中負責拘捕疑犯的警隊佔77億元、處理法律程序的律政署佔4億元、囚禁與管理犯人的懲教署又佔24億元、為犯人提供支援的社會福利署也要花2億元。也就是說平均每年要在每個犯人身上花費約25萬元。這些統計讓我們知道，原來罪案問題也會直接影響庫房開支。

### 豐盛的轉化機制

那麼，我們有何解決策略呢？丰盛社會企業的「社會效益鏈」可以是一個方向。丰盛從懲教署接收犯過事的邊緣青年，安排他們加入丰盛髮廊當學徒，讓他們一邊工作，一邊受訓。除了知識、技能上的傳遞，丰盛還重視他們的生活紀律、學習態度、工作態度、情緒掌控、主動性及人際關係等，並向他們灌輸正面的信念，只要肯努力，可剪出美麗人生，看到前面是有成功機會的，引發他們的動力。工作時間之外，豐盛的髮型師亦會兼任生命導師之角色，和他們分享、分擔生活上的喜怒哀樂，一起同行；而髮廊團契則可以讓他們接觸到基督教之信仰，引領他們尋找生命的真正安息處與力量來源。

在這樣的轉化機制氛圍下，這些邊青再犯事的機會明顯低得多。丰盛進行過一項調查，訪問曾受訓的邊青，結果在79%願意提供資料的受訪者中，有82%找到工作，18%更重新上學，成績令人鼓舞。生命改變當然最值得感恩，同時也為政府減少開支，以前述的數字計算，只要有一名邊青轉化過來，不再犯事，政府每年便可節省25萬元，十個便是250萬元。

「社會效益鏈」就是形象化地說明丰盛所做的工作與為政府節省開支之間，當中那一環一環相緊扣的關係。只是單憑丰盛一個社會企業，能夠凝聚的力量實在太小。因此，我們還需要更多有心人加入，如聖經所說，作這世界的光，將溫暖傳送得更遠更廣。

紀治興

## 付出哪會有障礙

某天，一個小朋友隨父母到動物園參觀，忽然他發現老虎所住的鐵籠大門打開了，嚇得馬上抱著父母，一家人隨即向管理員投訴，怎料管理員卻一臉自若地說：「放心吧！牠是不會走出來的，因為牠已習慣了牢籠內的生活，看不到自己的能力。」聽起來，大家一定會對那頭老虎深表同情，但又可有想過，其實有不少人也是被困在那中門大開的牢籠中，不懂越過一步而不自知呢？

不少人認識到豐盛或其他社會企業的使命後，都會深表欣賞地說一句：「真好。」以表支持，又或者慷慨地捐出一點善款作為心意，然後他們跟那社會企業之間的關係便結束了，沒再延續下去。對他們來說，這是十分理所當然的事，因為他們認為自己只能做到這麼多。當然，對於鼓勵和捐助我們是感激的，但其實大眾可以做的，卻並不止於此。我們最希望的，是匯集更多同行者一起上路，那麼社會企業的精神才能慢慢凝聚成一股改變社會的力量。

### 不同角色的同行者

事實上，任何人也不應小覷自己對社會企業的貢獻，因為總有方法適合你去成為我們的同行者。比方說你是一位有良好經濟基礎的大忙人，你可以選擇成為社創投資者，這與捐錢不同，捐錢，捐了便沒有了，但投資到社會企業當中，你卻有機會得到回報，同時又在支持社企的發展；若你沒足夠的資金投資，那可以選擇成為知識型義工，知識型義工與普通義工的不同之處在於你能夠將上天所賜的天賦運用在義務工作的實踐上，若你是一個市場推廣經理，你可以出謀獻策，幫助社會企業制定宣傳策略，若你是一個會計師，則可以幫助社會企業分析相關數據，以助開源節流，無論你的專長在那方面都好，天生你材，總是有用的；縱或你真認為自己沒有一技之長，又或者沒那麼多時間投入義工服務的話，那麼你可以選擇成為良心消費者，什麼是良心消費者？很簡單，以豐盛髮廊為例，你來理髮便行了，想一想，當你在社會企業消費時，其實已經是同時在做善事了，這又何樂而不為呢？

### 循環不息的力量

有時我會想，上帝之所以將地球造成一個球體，可能就是要喻意世界是圓的，一切也是循環不息地流動，所以今天當我們付出金錢、時間、知識或體力去幫助別人時，其實那股力量也會很微妙地，用不同的方法重臨在自己身上。社會企業需要更多有心人加入去付出，才能更有秩序和效率地發展的。而要讓關懷起動，就要從踏出第一步開始，否則，我們只能繼續各自停留在那中門大開的鐵籠內說：「我實在很想為社會出一分力，只可惜我被困在這裡，有心無力。」誠然，老虎可以留在籠牢中，但人卻是應該活在社群裡。所以，鼓勵大家今天就踏出第一步，去選擇屬於你的角色與崗位。

紀治興

## 為什麼要支持社會企業

**當**樓價已升溫至要政府出招遏止炒風的今天，大家是否仍然相信，仍有人一家四口擠在百餘呎的板間房裡生活呢？當大家在五星級酒店享用著一頓價值數百元的自助餐時，你又可能會想到還有人要在快餐店吃其他顧客的剩飯呢？這些看似極端的例子絕不是冰山一角，根據數字顯示，香港的700萬人口當中，有123萬人活在貧窮線下，其中相信也包括不少更新人士。

豐盛髮廊的創辦人，當初就是發現到只有16%更新人士能有穩定的全職工作，所以開設車房，為他們創造就業機會。本書前文〈社會效益鏈〉已經解釋過豐盛髮廊如何幫助邊青自力更生，使他們不輕易墮入重新犯罪的網羅中，以減少政府開支。但其實豐盛的力量微不足道，我們只得兩間分店，就算每間能聘請六個邊青，合共也只是18個，根本算不上什麼。

### 丟失了的愛心

或許有人會說，這些數字並不是甚麼新發現。是的，問題就在於生活在香港這個商業文化主導的社會，大家似乎都逐漸習慣了這些數字，只關注私人的問題，傾向發展個人內在的和諧、安靜和純潔，對於社會的貧富懸殊，最初可能還會有一點惻隱，但慢慢便如聖經所說，丟了當初那份愛心。我遇過不少朋友，他們都是社會上的精英，當知道我在推動社會企業的事工時，都會友善鼓勵，但就推說自己沒能力及時間參與；當我建議他們可投資到社會企業，成為社創投資者時，他們又會以「不熟不做」為理由而婉拒，甚至只是鼓勵他們略盡綿力到社會企業消費，他們也顧左右而言他。其實說穿了，就是沒有那份心。

### 收獲不一樣的美麗

常常有人問我，為什麼會出錢又出力去推廣社會企業，原因其實很簡單，就是我看到社會企業的價值所在，同時也感受到參與的過程中，所體驗那份不一樣的美麗。當然我沒有辦法也不會勉強別人去做什麼，但如果你是主內之弟兄姊妹的話，我由衷地鼓勵你多支持社會企業的發展，一如聖經中的人物約伯、彌迦和保羅一般，發揮自己的生命力，正面地影響他人。若時間許可，不妨成為一位知識型義工，透過參與更深入認識社會企業，以及當中工作的每個人，你必會體驗到那份獨特的價值所在，然後發現一方面你正在為別人付出，但到頭來所得來的祝福，卻可能比付出的更多。

紀治興

使命商道

# 社企運動



## 效益慈惠與效益投資

社會企業是為了公益目的而開辦的生意，本港社企當中有七成是為了提供就業機會予所服務的弱勢社群，包括精神康復者、智障、弱能、長者、單親婦女、新移民、雙失青年、少數族裔及更生人士等。

雖然近年公眾對社企的認識逐漸增加，但認知仍然有限。其中有一種意見認為，與其開辦社企扶貧，倒不如直接的慈惠捐贈，但他們不了解二者的效益分別其實很大。社企除財務回報外，還有三重社會效益，即工賑、減省社會成本及增加社會資本。

### 社企效益勝慈專捐贈

根據明施慎選 (iDonate) 對本港200間慈善機構的評級，其中只有81間有披露詳盡數字。這些機構每100元的捐獻收入中，扣除用於籌募捐款的費用、員工薪酬及行政開銷等，平均只有55元是用於提供服務，其中一間相當著名卻獲低評級的機構更只有七元用於提供服務，而評級最高的十間機構則約有80元用於服務項目開支。

豐盛社企學會訪問了五間規模較大及能自負盈虧的社企，包括明途聯繫、神託會、復康力量、黑暗中對話及豐盛，它們的起動投資額中位數是460萬元，每年營業額是總投資的三倍，單是發給弱勢社群的工資，每年平均已經是總投資的51%，兩年合共是102%，遠遠超越上文提及評級最高的十間慈善機構的80%，亦超越社企自身的總投資額。由於它們都能夠自負盈虧，這種效應會維持多年，無需依靠捐獻，直至經營環境惡化。

豐盛社企學會亦訪問了三間總投資額少於100萬元的社企，其中兩間仍在投資期，它們未能平衡收支的其中一個原因在於它們發給弱勢社群的工資較高，平均每年超過其投資額的60%。現時在商業營運上有盈利的社企不多，但社企的母機構或創辦者都看到社企的價值並不單是盈利，而是其帶來的綜合回報，願意長線投入，為公益目的及社會效益的堅持而持續經營。

對受助的弱勢群體而言，除了直接獲取工資外，還有其他的正面影響。一般來說，傳統的慈惠福利容易令受助者依賴，但以工代賑的方式，卻能幫助他們建立信心、技能及實際工作履歷，讓他們日後能投入主流就業市場，讓他們脫離依賴。同樣是6,000元，透過工作賺取比單單接受施予來得更尊嚴及滿足感。撇除工資，工作本身亦能帶來滿足感甚至成就感。正如彼得·杜魯克所說：「每個人都需要收入、需要社群、更需要挑戰——讓他們有所作為，受人尊敬<sup>1</sup>。」

同樣的100元，若作慈惠捐獻，受助者的一次過得益平均是55元；若在規模較小，甚至仍然虧蝕的社企，100元的投資卻有60元會成為受助者的工資。因此，就算此社企在一年後倒閉，受助者所得的仍然比福利多；若投資在能持續經營的社企，則更會出現倍乘效應。我們冀望政府及風險慈善家更加看重這種成本效益。

### 工賑減省社會成本

邊緣群體未能融入社會，社會是需要為此付上代價的，亦即是所為社會成本，包括防止或解決社會問題所需要直接支出的公帑，以及因社會問題衍生出來的其他社會福利支出。目前因社會成本量度及統計困難，相關的報告不多，較實質的數字包括政府每年約要花費100億去防止罪案發生、破案捉人、作出檢控、囚禁、及協助釋囚更生。現時，很多釋囚因找不到穩定的全職工作，結果要走回舊路，如果能夠提供就業機會予更新人士，讓他重投社會，可減省之社會成本可量化為每人每年約25萬元；又例如，一個智障人士若能夠成功公開就業，政府在綜援及支持就業的支出估計每年可減少約十萬元；又如長期失業者獲得聘用，可以使其家庭脫離綜援，政府每年的津貼亦減少約五萬至十萬多元。這些都是工賑能減省的社會成本。

### 社會資本增加

除促進社會共融外，社企作為市場運作的營商企業，其倫理規範、對人和環境的互惠與公平、管治的透明度等，都彰顯出一種另類的價值觀。資

## 社企強化社會資本

本主義下，市場交易事事以利為先，鼓勵個人的自我滿足及成就，只要合法，人情倫理不受重視，導致社會內的倫理資本下降。社會的進步，可以從個人的選擇反映出來，例如選擇支持環保、公平貿易、社會企業等，正是人們超越物質層面而達致道德層倫理層面之選擇，彰顯出社會的另一種進步，而由此衍生出的社會創業、風險慈善、知識義工、良心消費等等，都正在提升香港社會的倫理資本，推動關懷文化。

### 財務回報

根據海外的經驗，能賺取巨額盈利的社企是鳳毛麟角，因為就算社企能夠不斷創新，立足藍海，負責營運的社會企業家，通常都會運用盈餘幫助更多有需要的人，而這正是當初創辦社企的目的，主次很分明，這也正是社企與企業社會責任的分別。

現時有更多社企透過證明其社會效益及持續經營的能力，吸納新資金，擴大規模。有些三年前透過招股集資的社企，今天茁壯成長，開始讓股東轉售股份，平手離場，令風險慈善家的資金可以調配至更有需要的項目。期望不久之後便有社企能讓股東在有薄利的情況下轉售股份，以助建立新的社企資金市場。

### 建議

政府推廣社企的下一步，應加深普羅大眾對社企效益的認識。現時政府對社會效益的宣傳不多，沒有捉鹿脫角，未見整理及公佈相關的工賑、所減省的公帑支出、所增加的社會資本的個案和數字等。民政事務局所支持的「伙伴倡自強——社區協作計劃」、社會企業挑戰賽、社會企業高峰會等，都應該著重社會效益，正本清源，讓公眾對社企有更準確的認識，推動更多參與及支持。

紀治興、關志康

<sup>1</sup> Drucker, Peter (1999), *Managing Oneself, Management Challenge of 21st Century*, Butterworth-Heinemann

城市要昌盛，除財富及人才外，社會資本是第三個要素；所指的是人際間的資訊及交往網絡、彼此的信任程度、行為規範和慣例。一個社會資本豐厚的城市，人與人的相處及機構間的合作不用浪費資源於彼此提防，可以有更多互助及分享，資訊和知識流通，創新及創意蓬勃。

香港社會企業政策的目標可分為三部份：一、為弱勢社羣創造就業機會；二、鼓勵跨界別協作；及三、建立新的關懷文化。正好對應弱勢社群的個人社會資本、社企的機構社會資本與及香港的整體社會資本等三個層面。

### 為弱勢社羣創造就業機會

香港九成的社企由非政府組織開辦，七成是為弱勢社羣創造就業機會。非政府組織擅長為弱勢社群建立個人社會資本，尤其是以受助者的人際關係和社區資源作為其助人自助的相互支援系統。工作為受助者搭建個人社會資本的台階，建立有互信的人際網絡，除了在工作崗位上認識同事、顧客及朋友外，亦有助重建家庭關係、擴闊在同一界別內其他社交圈子。

其中一個成功案例是由「社區投資共享基金」資助、樂群社會服務處籌辦的「簡單家居維修就業計劃」，該計劃惠及共二百多位基層工友，為他們創造就業機會，既提升職業技巧、表達能力和自信心，亦讓他們有機會衝破樊籬，突破自我，參與決策工作。工友的家庭關係亦得到改善，又因投入成為義務導師而加強了社區內的互助。

### 鼓勵跨界別協作

社福與商業混合性質賦予社企獨特的社會資本，這些社會資本對提升社企存活率和擴大經營規模，都大有裨益。商業機構與社會服務機構的傳統合作方式主要是金錢贊助，而社企的商業性質則帶來另類合作關係的可能。

成功例子包括香港社會創投基金和皇冠汽車合作的「鑽的」、東華三院和煤氣公司合作的「煮鑊易」、善導會和海皇粥麵合作的「有稷計劃」等。商界在這

些計劃當中扮演的不是捐獻者，而是供應商、宣傳伙伴或顧客。這是一種互惠雙贏的商務安排，社企在業務上得以借助商界伙伴的資源；而商界則在無須耗費慈善預算的條件下，可藉幫助社企，彰顯濟弱扶貧的善心，從而獲得消費者的嘉許。這是一種富創意的企業社會責任，有助提高品牌價值。

除與商業機構合作，社企亦可以商業方式招聚不同界別的支持者。透過股份集資的豐盛及黑暗中對話，藉着開放擁有權，招聚來資金、不同界別的專才及背後不同的社會網絡，加速其成長，成為社企與不同界別的人才人脈協作的案例。支持者因投資社企而獲得股東的身份，盡量投入資源；又因為社企的社福性質，支持者不會斤斤計較個人的財務得失，而較看重對社會的效益。

## 建立新的關懷文化

一個地區的社會資本，主要彰顯在不同的社會議題上，透過體驗或深思後的反省和論述，豐富大眾的思維和智慧，並培育出更多自願組織，讓市民共同參與社會事務。

銀杏館的長者員工所示範的不是老有所養，而是「老有所用」；長者也能夠幫補家中收入，對香港經濟有所貢獻；2009年，一名約七十歲的員工領班隻身訪問豐盛髮廊，交換社企的管理心得，彰顯終身學習的典範；去年有四萬人曾體驗「黑暗中對話」，其中九成人不再同情視障人士，轉而欣賞他們另類的解決障礙能力。這不是在空談社會共融，而是讓大眾親身體驗，並從而轉化思維。

## 關懷是因為有意義

社企幫助的不單是草根階層，也包括中上階層。2010年豐盛的知識型義工調查顯示，若以五分為滿分，「覺得做知識型義工有意義」一題得到平均4.6分的評分，社會中上階層人士之所以願意投入社企，正因為在參與過程中，能夠體會到隨著從事有意義的活動，油然而生的真正的快樂。

有專業人士願意付2,000元年費加入剛成立的豐盛社企學會，尋求貢獻一己之長的義務工作，成為社企教練或協助撰寫研究報告等，推動香港社企發展。根據去年浸會大學學生的調查，豐盛髮廊的常客中有一半（約1500人）願意多走八分鐘路程、多付16%服務費去支持豐盛的社會使命，原因是覺得助人自助很有意義；豐盛亦有投資者平價出售股份，將資金轉至更有需要的項目，資金積壓了三年，但這些投資者對並沒有冀求財務回報，只因為他們尋求的是社會效益，而不是派息。

人們投入社企，成為社會投資者、知識義工及良心消費者等，追尋一種內在的意義，就是讓別人開心，自己過癮。以馬斯婁的「五層需要」理論作分析，社企不但幫助弱勢社群成為僱員，獲得生活的安全感、從屬感與及個人的尊嚴；亦讓專業人士能超越名利，追尋自我實現的平台。社企不單彰顯出思維的轉化，更搭造出一個能夠讓支持者持續參與建設社會的平台。

社企帶動思維轉化的進路，與傳統非牟利組織舉辦的公眾教育很不一樣，非牟利組織的做法是推出免費或廉價的講座，參加者只能被動地接受，而社企的對象則需要付出，並主動投入。

## 社企強化香港的社會資本

現時香港社會企業的發展日漸壯大，不單培育了三百多家社企，亦催生出平台機構如社會創業論壇、社企總會、香港社會創投基金、社企投資會等組織，亦有每年舉辦的盛事，例如社企挑戰賽、社企高峰會、社企獎、社企展及社企之友等。這些平台機構、比賽、高峰會及不同社會企業家的演說和分享，都旨在推廣以冒險創新的行動尋求城市轉化的理念。讓更多市民成為支持者。這些組織和活動都成為香港整體社會資本的一部份，讓經濟資源自願地由中上層流到基層，使受助者脫貧的同時，助人者亦獲得心靈的富足。

紀治興、關志康

## 社企運動的生命周期管理

社企在香港的發展，一如其他創新產品，在生命周期的不同階段需要不同的推動元素。

### 從無到有

香港政府2006年推出的「伙伴倡自強計劃」，可說是為本港社企的發展正式拉起序幕。這是一個「從無到有」的階段，透過經濟誘因，加上舉辦有關社企的海外考察、研討會及培訓課程，鼓勵先行者嘗試採用社企這種嶄新模式創造社會效益，以搶佔灘頭陣地。現時在「諾曼第」灘頭上約有300多家社企。

自2007年起，每年的社企高峰會都藉報紙及電台等渠道宣傳社企的概念，讓更多市民知道社企的訊息。2010年，豐盛進行良心消費調查，收回360份回應，當中有10%無宗教信仰人士及17%有宗教信仰人士曾購買過這300家社企產品或服務，但這他們當中會定期光顧社企的同樣是不足1%。結果顯示社企的概念開始為人所認識，但實體的經濟效益仍有待開發。另外，信仰背景的差別則顯示受眾的價值觀對其落實支持社企的影響極大。

### 從有到好

第二個階段是「從有到好」，建立制高點，使三百多家社企的果效有正確的評價及提高其成功率。

現時，坊間有種本末倒置的論述，只集中於社企作為一盤生意的效益，完全忽略當中所創造的社會效益，令大眾誤以為大多數的社企都是未能達致自負盈虧的失敗生意。其實，社企是為公益目的而開辦的生意，公益目的為主，生意為次，不應只顧其生意而忽視其社會效益。

根據2011年UBS-INSEAD亞洲家族慈善基金研究報告，它撥款最看重的是社會效益，佔受訪者58%；其次是營運效率，佔40%；第三是項目是否盈利或可持續，佔26%。這正好反映社會效益才應該是關注重點。而基金會對受它捐獻的社企進行捐獻效益評價，當中讓基金會極滿意的只有20%，頗滿

意但認為有改善空間的佔55%，不滿的佔6%，所以可以說有61%接受基金會捐獻的社企的情況有待改善。

其實，香港社企的社會效益比傳統扶貧捐獻的效益高得多。100元的捐獻，最多只有80元是用在受助者身上；但100元的資金應用於社企，則可生成300元的營業額，其中每年有50元的工資是直接到弱勢社群的員工手裡，直至社企結業為止。

而社企營商的成功率相比起傳統的小型企業，則只略高一點；香港的營商成本高昂，中小企環境困難，一般初次創業的小企成功率只有約22%，而社企則有30%左右。由於部份社企是以公帑為本金開辦，令人期望社企可以短期內自負盈虧。能發揮社企社福與營商的混合特質，將兩面為難變為左右逢源，是提高成功率的對策。營商方面，關鍵在於四、五招實用的知識，例如將跨國企業行之有效的營商方法及模板簡化後引用到社企，包括年度方針、月度業務回顧、顧客滿意度管理、員工評核等；社福方面，關鍵則是藉所創造的社會效益，招聚不同的支持以渡過困難時期，包括良心消費、知識型義工、社會創投基金等。政府應該贊助有關社企營運的應用性研究，鼓勵對社企效益及背後所需的思維及文化的討論，更可以考慮引進商業教練，幫一批有潛質的社企扭虧為盈。

根據上述的亞洲家族慈善基金研究報告，在慈善項目的發展趨勢方面，基金會認為最重要的是社會企業家精神，佔36%；其次是價值為本的投資，佔17%；可以說只要能平反大眾對社企效益的誤解，民間資金不是問題。

同樣地，香港亦有一批願意花錢和時間去改善弱勢社群處境的人，但由於社企的觀念尚在萌芽階段，坊間一面倒報導自負盈虧的情況，使人忽略了社企獨特的雙面性——既是企業又是慈善，正是這種特性令社企左右逢源。以豐盛髮廊為例，它2008年透過私人集資以增加實力及擴展社會效益。一般公司集資，投資者除了資金外，就不需要再作付出，只需等待公司派股息；但豐盛的投資者卻會投放他們的人際網絡，如轉介客戶；在社交圈子談論社企，鼓勵不同行業的朋友去支持社企；鼓勵傳媒報道；爭取供應商折扣；邀請社工或從事輔導的朋友在工餘時的提供額外協助等等，處處發揮社企的資源優勢，此優勢亦令社企更具冒險能力，增大營運規模以擴大

其社會效益，政府亦無需額外撥款，比起傳統一筆過撥款只能幫助一名受助者，社企實在地反映民間及商界之間自願協作而帶來的規模效應。

另一方面，很多社企都有社福團體作為後盾，能夠共享資源，如場地使用、知識及技巧分享等，都令社企在達到其社會目的的同時，不會因兼顧營運而在社會服務上打折扣。社企亦令傳統社福機構除了捐款者外，接觸更廣泛及不同類型的支持者，例如會計或銷售專才等知識型義工。

社企獨特的雙面性，如運用得宜，可以充分發揮社福界、商界和民間的資源及網絡，以及各界別的知識 (Know-how) 與最佳守則 (Best Practices)，將社會效益擴大而不一定需要更多的撥款。但要成為一個成功的協作平台，需要的是一種態度，以正確看待及欣賞彼此不同，整合各界別之長處，而不是互相比較；理解對方的做事方式，而不是以批判眼光去看別人的弱點。社企的董事會或創辦人的視野及思考高度是一不可或缺的因素，所以我們經常反覆強調社會公益才是社企的目的，只有對社企的觀念被轉化，看到社企的優點，才能構成一股正面的能量，衝破固有思維，推動官、商、民的全面協作，創造更大的社會效益。

## 從好到大

第三個階段是「從好到大」，加強社企的規模及數量，擴大版圖，主要工作是建立主戰鬥群及補給線。

戰鬥群的主力是能夠協調各社企平台組織的統籌機制，它可以是現時社企諮詢委員會的強化版，增加各持份者界別或機構的代表，加入財政預算，製訂長遠發展規劃。措施可包括建立大、中、新三層的社企群組：提供推廣資源以壯大數個龍頭社企，成為有代表性的典範；藉商業教練，增加雙底線都能成功的社企數量，早日累積社企百強；最後，透過教育及培訓，不斷製造新血開辦新社企，包括青年社會企業家及提早退休的專業人士。左翼是鼓勵明施慎選的機構為社企評級，制訂可比較的標準，讓慈善基金會及社會投資者有所依從，出資支援有潛質的新星；右翼則是改善產品及服務，建立優質標誌，讓消費者知所選擇。

補給線的作用是提供養份予社企的發展，塑造一種文化氛圍。文化是一種精神價值和生活方式，通過累積和引導，創建集體人格。學者及公共知識份子可以透過研究及討論，帶出社企混合特質對改良市場經濟的意義；而關懷社會支持社企，就像關懷生態支持環保一樣，都是在改善眾人身處的環境，亦是人人都可以參與的。

## 結語

香港社企的發展現正處於「從有到好」的階段，去年社企高峰會人數大增，但新增社企的數目卻放緩，反映出一種叫好不叫座的情況。現時90%的社企由非牟利組織開辦，他們營商的經驗較淺，也不常接觸實用可行的本地小型企業知識；就像正在諾曼第登陸的搶灘陸戰隊，雖無充足的彈藥，仍奮勇向前。

在此希望能對以下的社企及其一名成員致敬：

「香港的教育制度着重培育學生的語文及邏輯智能，餘下的多元智能多不被開發。『我·概念』是安排青少年作舞臺表演的社企，讓他們可以有夢想，但也不是人人都可以夢想成真。其中一個小伙子，努力了三年但仍未能達到要求，但他的毅力與堅持感動了周遭的朋友，亦對自己的人生有所交待。他所彰顯的是人要為夢想努力，享受過程中快樂的疲累及同行者間的友誼，最終結果無人能保證，但若然成功便是紅利。」

所以，提倡與更多社企分享實用知識、花功夫研究社企的自身認知、定位和概念、以及在論述上、精神上和言語上鼓勵各社企之友，都是香港社企運動能否跨越第二個階段的關鍵。

紀治興、關志康

使命**商道**

**結語**



## 無能者的大能

不少人有一種錯誤的觀念，以為只有社工、教師等專業人士才能助人，又或者必須要有豐厚的學歷和知識，才有能力影響他人的生命。但其實人際間的相互祝福與力量流動，從來都不受這些條件限制。

2010年4月25日，《明報》新聞版刊登了一則鼓舞人心的報道，一個被慣稱為「車房仔」的車房學徒，聯同另一熱心市民，救回一名在觀塘海旁跳海的中年漢，成為救人英雄。那位車房學徒叫梁家水，21歲，他是基督教豐盛職業訓練中心轄下社會企業豐盛汽車服務中心的學徒。在成功救人之後，他難掩興奮地向記者分享說：「好像有新生命在手中誕生一樣！」

我被這則報道深深感動，感動我的是這位救人英雄，原本是一個渾渾噩噩過日子的年輕人，自從加入豐盛成為學徒後才開始慢慢尋著自己的價值，以學得一門維修汽車手藝為目標。阿水雖懂游泳，卻從未學過拯溺，坦言對於是否跳海救人也猶豫了一會，但後來他還是鼓起勇氣跳進海中。我很好奇地想，假如阿水不是到了豐盛工作，沒有從中經歷過成長的起跌，還是當初那無所事事的小伙子，他會否有那股勇氣和決心呢？也許未必，因為人總是有過經歷，才較容易對他人的處境產生同理心。

100%豐盛髮廊的店長兼高級髮型師阿Ken，就是一個最佳例子，他15歲開始吸毒，曾經兩度自殺，也試過因拒捕而被判感化。阿Ken的生命，曾是那麼破落與混亂，後來靠著信仰和家人支持，他終於成功戒毒。母親不離不棄，加上主耶穌基督的捨身大愛，令阿Ken獲得重新站起來的力量，亦因為主的

恩典，今天阿Ken已搖身一變，成為經過歷煉而重生的火鳳凰，一心效法耶穌幫助別人，無條件擁抱走了歪路的新一代，希望挽回他們失喪的靈魂。現時，阿Ken除了負責管理店舖和為顧客理髮等日常業務外，還會教授一班學徒做人處事的道理，又會聽他們分享生活上的不如意，提供解決的建議，他雖沒有接受過社會工作或心理輔導的專業訓練，卻總是能體貼學徒的心，可說是眾人的心靈導師，相信這正正是因為他也是「過來人」，所以明白在成長路上的掙扎與跌倒時的痛楚。這位如盧雲神父在其作品中所言的「負傷的治療者」，真的做到「一個人抵達之境，應超越他掌握的範圍。」他用自己的生命，去祝福著其他人的生命。

以上兩段真人真事都讓我看到，原來曾遭別人視為無能的人，在生命改變之後，也能夠發揮影響他人生命的大能，讓我看到人生原是充滿希望，也更肯定豐盛的信念——給跌倒過的人一個機會之重要性。

紀治興

## 出版資料

# 使命商道

### 豐盛社企學會

編者：紀治興、陳國芳

### 出版：思網絡

執行編輯：鄭敏華

助理編輯：周穎欣、林綺雯、成曉宜

平面設計：劉碧玉

封面設計：白海寧

地址：葵涌葵豐街1-15號盈業工業大廈B座7樓727室

電話：2127 4503

網址：[www.project-see.net](http://www.project-see.net)

ISBN：978-988-15022-6-1

定價：港幣\$40

2012年11月第一版  
版權所有，不得翻印

ISBN 978-988-15022-6-1



## 編者簡介

### 紀治興

簡歷：現為基督教豐盛社企學會主席  
前惠普環球副總裁、香港董事總經理

學歷：香港中文大學神學研究文學碩士  
香港中文大學基督教研究文學碩士  
哈佛商學院TGMP  
香港大學電機工程學士

### 陳國芳

簡歷：現為愛澤基金會總幹事  
前為銀行董事、企業首席財務官及執行董事

學歷：加拿大約克大學經濟系學士  
香港中文大學崇基學院碩士生

定價：港幣 \$40