

**好好開社企 –
初創社企實用手冊**

SEBC logo HKCSS logo

Sponsored by HAB

目錄

頁

(一) 引言：好好開社企

(二) 社企 vs 一般企業

(三) 小測試：你準備好沒有？

(四) 初創社企五步曲：構思、孕育、創新、投資、創效

(五) 構思

1. 發掘社會問題

2. 搜集資料

3. 聚焦問題

4. 撰寫社會目標

(六) 孕育 1. 營商模式

2. 瞭解市場

3. 組織模式

4. 建立團隊

5. 企業管治

6. 撰寫業務計劃書

(七) 創新

1. 社企個案

2. 小測試：你的創新指數有多高？

3. 實用連結

(八) 投資

1. 主要概念

2. 本港為社企而設的主要資助計劃、比賽及投資平台

(九) 創效

1. 社會效益評估的要素及主要步驟

2. 常見社會效益評估方法

3. 為社會效益進行評估的本地機構

(十) 10 大常見問題

(十一) 有用資料：支援社企及初創企業的平台或計劃

1. 政府資源及支援

2. 社企支援計劃及平台

3. 其他相關計劃及支援平台

有關社聯-滙豐社會企業商務中心

免責聲明

(一) 引言：好好開社企

「我有一個好點子，又有意義，又可以賺錢。你覺得我應該從哪裏開始？」

「社會上有太多問題了，我覺得自己應該盡一點力，我覺得社會企業(社企)是最好的解決方案。」

「到了知天命的年紀，感覺過去從來沒有實踐過自己的夢想。若我現在才選擇開辦社企，會否太遲？」

我們的中心設有一條「社企熱線」，每天電話響過不停，同事們忙著解答各式各樣的問題。問題各異，但大家都抱著同一疑問：想開社企，如何做好？

近年，「社企」是最熱門被搜尋的關鍵詞之一。大專院校紛紛舉辦社企比賽；資助社企的基金及創投平台相繼成立；媒體也爭相報道成功社會創業家的故事。事實上，香港近年社企的數目如雨後春筍，由 2007 年約 200 間，增長至 2015 年近 580 間。以往，社企的發展主要由非政府組織(NGO)主導，而近年，越來越多來自商界、專業界別及院校的有心人士參與其中。

社企的數目多了，然而社企所發揮的社會效益如何？又有多少社企可以平衡「社會公益」及「經濟效益」的雙重底線，達至「義利兼備」？

開辦一間社企並不困難，能持守社企的價值，卻並不容易。多年來，我們的中心協助不少社企成立及營運。成功的例子固然有，失敗倒也不少。最常見的，是創辦人急於開辦社企，未有仔細思考自身的社會目標及定位，以致後來漸漸迷失社企的價值。又有社企雖有獨特的創見及點子，卻沒有合適的團隊執行計劃，以至功敗垂成。

《好好開社企》系列共有兩冊：第一部為《初創社企實用手冊》，涵蓋開辦社企的五步曲；第二部為《法律形式的選擇及運作建議》。

我們出版《好好開社企》的目的，顧名思義，是希望為初創社企提供實用的指引，讓社會企業家能實踐好點子，創造好效益。

來開卷吧！

(二) 社企 vs 一般企業

讓我們先釐清一些重要的概念 – 什麼是社企，以及它與一般企業之差異。

- 社企是什麼？

一般而言，社企是一盤用以達致某種社會目的的生意，例如為弱勢社羣創造就業和培訓機會、支援少數族裔、推動公平貿易、建設共融社區等範疇。社企以商業手法協助解決社會問題。社企所賺取的利潤主要用作再投資本身業務，以增加其社會效益，為股東賺取最大利潤並非唯一目標。在香港，目前沒有社企的統一定義，亦沒有社企的註冊制度及特有的法定形式。

可持續發展的企業營運模式

為社會帶來正面的社會效益

我們常常以「雙重底線」(社會公益、經濟效益)來說明社企的獨特價值。雙重底線的關係，其實是一個循環不息的互動。與一般社會服務不同，社企要有明確的商業目標，以維持其營運。但並非如一般的企業，社企的社會目標，是推動它持續發展的原動力。因此，「社會目標」與「商業目標」皆是缺一不可的元素。

- 社企與一般企業有何不同？

社企可以以不同的法律形式存在。社企的定義，並不取決於其法律形式，而是取決於其本質及最終目標。總括而言，雖然香港的社企以不同的法律形式運作，但都有其共同之處。

	一般企業	社企
主要目的	為經營者爭取最大的利潤回報	以可持續的經營模式達致其最終的社會目的
經營模式	爭取最大的利潤回報	達到社會目的及自負盈虧
社會目標	不是企業宗旨	是社企的核心價值
創造就業機會予弱勢社群	不需要	可被視作為其中一項社會目的，尤其是就業融合社企
分配利潤予企業擁有者	容許	容許，除非社企已獲得免稅的資格 然而，分配利潤予東主及股東亦並非社企的主要目的

在章程文件中明文述明經營本質及主要目的	非強制實行	(只適用於沒有取得稅務豁免的社企) 建議實行，請參閱《法律形式的選擇及運作建議》
利潤分配上限	非強制實行	同上
資產轉移限制	非強制實行	同上

詳細資料及具體建議請參閱《好好開社企 – 法律形式的選擇及運作建議》

(三) 小測試：你準備好沒有？

1. 對於我想處理的社會問題...
 - a. 我已經作出仔細的資料搜集與研究，以及向相關的持分者收集意見，並已好好整理 (5 分)
 - b. 我初步得知問題的核心所在，正在與持分者討論 (3 分)
 - c. 我沒想過這個問題 (0 分)

2. 我的社企方案...
 - a. 十分創新，能夠補足目前的政策及服務的空隙。我相信運用社企模式，能更靈活、更有彈性地回應問題 (5 分)
 - b. 雖然市面上有類似的服務，但相信我的方案更為完善及富有效益 (3 分)
 - c. 相比市面上提供的服務或方案，我的社企並不特別完善，亦並非富有效益 (0 分)

3. 我的社企方案處於...
 - a. 已有具體的計劃，亦正預備/正在進行測試 (5 分)

- b. 萌芽的階段，沒有測試過，但有向相關人士分享我的想法 (3 分)
 - c. 其實我沒有仔細想過 (0 分)
4. 怎樣形容你的團隊？
- a. 已初步組成一個團隊，亦已有成員全身投入了 (5 分)
 - b. 有幾個志同道合的朋友，但沒有具體分工 (3 分)
 - c. 只有我一個，說什麼團隊呢 (0 分)
5. 團隊所投入社企的時間有多少？
- a. 差不多是整天整夜了，我們全神貫注，並有成員願意全職參與 (5 分)
 - b. 雖然成員仍只是兼職參與，但整體士氣不俗 (3 分)
 - c. 大家都只是閒聊吧，沒有人認真投入 (0 分)
6. 開始要集資了，成員的反應如何？
- a. 已有集資計劃了，營運資金不是問題 (5 分)
 - b. 坦白說，仍未有具體的方案，不過我們會嘗試申請一些社企基金，亦預備約見社會投資者 (3 分)
 - c. 要籌錢？這與我無關 (0 分)

測試結果：

0-12分 想清楚，社企是否最合適的選擇？

或許你有一些想法，但仍未作出準備。你對所回應的社會問題不清晰、亦沒有仔細想過具體的方案。其實要解決社會問題，我們可以使用不同的方法，社企只是其中一種策略。你要想清楚，社企是否最合適的選擇？若你仍堅信自己的想法，那便要努力一點了。

12-20分 重視檢視方案，是否有些缺失？

你獲得的分數，讓你可以進場了。相信你已作出一些初步規劃，但仍未進一步實踐。你目前要做的，是重視檢視方案，看看有否遺漏。仍未跟持分者討論？找他們談談吧！尚未組織團隊？總會找到志同道合的人。多參加社企活動，或許你會遇見合適的隊友、投資者、潛在顧客。你現在應該脫離自己的框框！

20-25分 接近完美了，還欠什麼？

非常接近了！還差一點，你便可以成為真正的社會企業家。目前有不少社企的比

賽以及為原型項目(prototype)而設的種子基金。你可以試試看，藉著參與這些計劃，亦可以完善你的社企方案。

26 分以上 值得鼓勵，但當心亢龍有悔！

過去一段時間，相信你已作出很大的努力，值得嘉獎！你現在有足夠的實力去實踐你的社企夢想。但記著，計劃趕不上變化。市場的變化、社會的變化時刻發生。要時刻保持靈活，更要毋忘初衷。

(四) 初創社企五步曲：構思、孕育、創新、投資、創效

各位正在籌備開辦社企的朋友，或許你們正處於不同的階段。有人仍在考慮社企所針對的社會問題，有人已急不及待的成立公司及籌集資金。然而，希望各位稍為放慢腳步，重新以「初創社企五步曲」檢視自己的社企計劃，看看有否可以改善之處。

「初創社企五步曲」是我們綜合過去的經驗而設計的模式。這五步曲包括：

(以圖表表達)

構思

孕育

創新

投資

創效

第一步：構思

回應社會問題是社企的核心，但這往往是很多社會企業家忽略的地方。我們發現，

很多初創的社企家側重於對商業模式的規劃，而並非對社會問題的瞭解。他們花很多時間進行市場研究，卻並不多主動瞭解社區的需要。

要知道，若沒有充份瞭解社會問題以及現存的社區所需，縱有再完美的商業計劃，也與一般企業無異，這不是富有靈魂的社企。因此，認真「構思」，發掘社區需要及資源，是第一步，亦是最重要的一步。

第二步：孕育

坊間有很多孕育平台，為初創社企提供諮詢服務。可是，沒有初步的想法與基礎，事情不會做成。你是社企的始創人，亦應該是最稱職的孕育者(incubator)。在這階段，你要設計商業模式、瞭解市場需求、建立團隊、組織社企架構。在實踐之前，你應多參與社企的培訓課程、工作坊、社企診所等，好好裝備自己。

第三步：創新

人人說要創新，其實「創新」是什麼？是否每個社企都要有創新的元素，才是一個好的社企？事實上，很多人將創新及發明混淆了。社企不需要驚天動地的產品服務或方案。「創新」是以新的模式回應舊有的問題。社企富有創新元素，固然

理想，但為了創新而創新，結果只會本末倒置，這點要注意哦！

第四步：投資

有好計劃，沒有資金，也不能成事。政府近年推出了一些資助社企的種籽基金，大家可以考慮。有些基金以往只接受非牟利團體申請，現在私人公司亦合乎資格。除此之外，坊間亦有一些社企創投基金，重點投資富有潛力及高社會效益的社企，它們會以投資、貸款等不同模式提供協助。所以，只要是好的千里馬，便不愁遇不上伯樂。

第五步：創效

如何量度社企的社會價值？相信是大家正苦惱的問題。在初創社企階段，我們因為沒有具體的數據，以致很難明確地評估社企的社會效益。不用擔心，在這起步的階段，思考過這個問題，已經是不俗了。坊間有一些評估社會價值的工具，亦有一些工作坊教導相關知識。在這階段，先去瞭解一下。

(五) 構思：瞭解問題

在我們的中心工作，有時候像診所醫生，常常遇到一些需要協助的「急診」。

社企：「糟了，我的社企刊登了招聘廣告已有一段時間，但仍然沒有合適的人應徵。你們中心可以幫助我們嗎？我的公司要開業了！」

中心熱線：「沒有問題，你的社企想聘請哪些人士？你目前是透過哪些途徑招聘？」

社企：「其實我成立這個社企，是希望可以幫助單親家長就業。我們是一間社企酒樓，需要聘請不同崗位的員工。例如侍應、樓面、洗碗、收銀等。我現在需要午市及晚市的職員。我是一心希望可以聘請單親家長的，我可以支付市場工資哦！」

中心熱線：「你對單親家長的這份心意，真的很感謝。但這些崗位的下班時間，大概約幾點？」

社企：「要結帳、收拾等等，都應該是晚上 11 時半之後。」

中心熱線：「唔...你一心希望幫助單親婦女就業，那你跟她們談過她們的生活作息時間嗎？另外有沒有與相關的機構談過？」

社企：「沒有呢。那時候要忙著開公司、找舖位，哪有時間顧及。我看過報章一些報道，知道單親家長找工作很困難，才開辦這個社企。」

中心熱線：「其實不是沒有解決的方法。只是單親家長要照顧子女，你現在所建議的時間實在不合適。若家長在上班，誰人照顧他們的子女呢？這樣吧，或許你需要調整一下員工的上班時間，或分拆為不同崗位，作為我們俗稱的『師奶更』。我們亦會介紹一些相關組織給你，希望他們可以轉介合適的人士。」

社企：「謝謝你！」

社企不瞭解受助人所需，並不會吧！可是，上述的個案並不罕見，甚至可以說是時常發生。我們發現這是不少社企的盲點：創辦人心中有一腔熱誠，想解決某些社會問題或幫助某些群體，誤以為自己很了解問題所在，就一下子跳過，去作其他的規劃。當成立社企時，才發現原來還未認清問題本質。

1. 發掘社會問題

練習

「我的社企存在目的是什麼？」要解答這問題，確實有點虛無飄渺。嘗試用以下的思考框架，花 30 分鐘時間想想你的社企所回應的問題。

現時問題：	現時的狀態及社會的回應方案：
問題的空隙：	

例子：長者就業

現時問題： - 大部分的長者約 60 歲退休	現時的狀態及社會的回應方案： - 政府有相應的政策為長者提供退休保障，例如強積金、生果金
--------------------------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> - 大部分長者身體仍然壯健，工作能力仍然不錯 - 對整體社會來說，出生於「嬰兒潮」時期的長者陸續退休，企業將面臨大量的人才流失 - 這批長者相對上一代，有較高的知識水平 - 企業雖然想留住人才，但現時政策並不容許 - 企業亦希望給予年輕員工晉升的機會，若延長退休年齡，將是個兩難局面 - 不少長者希望可繼續工作，與社會有更緊密的聯繫 - 他們傾向選擇更有彈性的工作模式，讓他們可以靈活安排私人活動 - 可是，目前甚少協助長者找工作的平台 - 企業即使希望聘用長者作兼職員工，亦無從入手 	<ul style="list-style-type: none"> - 有些長者會運用自己的積蓄應付退休後的開支 - 某些企業延遲退休年齡，讓有工作能力的長者繼續工作 - 某些企業以彈性的方式聘用長者員工
--	---

<p>- 有一些行業，因為青黃不接的原因， 漸漸式微.....</p>	
<p>問題的空隙：</p> <p>就業市場上：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 市場上需要更多適合長者/退休人士的工作機會 2. 企業需要支援，以聘用合適的長者員工 3. 市場上欠缺配對長者員工及企業的平台 4. 退休人士所積累的經驗及智慧，有時未能承傳至下一代。某些工種或技術出現斷層的情況 <p>政策上：</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. 大部分的企業退休政策並不符合大勢所趨 6. 現時的退休保障並不足夠長者應付生活開支..... 	

在填寫這框架時，可考慮下列幾點：

- 盡量嘗試列出多項觀點，越多越好
- 從不同層面思考，例如政策層面、企業層面、市場所需，群體的想法與習性

- 在這階段並不需要作出篩選，天馬行空亦無妨
- 無須太快決定最終選擇的社企方案及模式
- 完成這項練習後，可向來自不同背景的朋友分享，聽聽他們的想法

2. 搜集資料

完成上述的思考過程後，你們應該會發現，問題很大、很多，而自己對問題的瞭解卻很少。不用洩氣，有感自己的不足，才是正常的反應。接下來是資料搜集的步驟。你們或許會認為，資料繁多，要認識社會議題有如大海撈針，該怎麼開始呢？

i) 二手資料：網上資料庫

透過報章、雜誌、互聯網搜尋資料，相信大家已駕輕就熟。以下重點介紹一些資料庫及網站，建議大家抽時間瀏覽。

a) 香港統計資料 – 政府統計處

網站上載有關香港社會各範疇的統計資料。除了人口普查報告及中期人口普查報

告外，大家亦可從相關的主題性及專題報告書，搜集個別群體的詳細統計資料。

舉例，統計處於 2014 年出版《第 62 號專題報告書》，分析殘疾人士及長期病患者的全港性統計調查的結果。這本報告書列載於 2013 年進行的一項有關該社群的統計調查。報告書涵蓋社群殘疾人士及長期病患者的估計人口、社會及經濟概況的資料、其照顧者的統計資料等等。不少社企聘用殘疾人士為員工，這報告書有助大家理解他們的社會經濟特徵。

網站：<http://www.censtatd.gov.hk/home.html>

b) 扶貧委員會 – 資料庫

若大家想知道貧窮人士的概況及統計資料，不妨參考扶貧委員會的資料庫。該委員會除了出版年度的《香港貧窮情況報告》之外，亦會針對個別社群進行研究。

例如，委員會上載了於 2014 年出版的《香港少數族裔人士貧窮情況報告》，特別分析各少數族裔族群的社會及經濟狀況等。

網站：<http://www.povertyrelief.gov.hk/chi/archives.html>

c) 香港社會服務聯會(社聯) - 扶貧資訊網

除了官方的網站外，坊間亦有其他組織對貧窮等社會議題進行獨立的研究。若大家想再瞭解有關貧窮、退休保障、社區經濟等議題，亦可參考社聯的扶貧資訊網。網站列載不同社群的貧窮數據，以及相關的研究報告及立場書。

網站：<http://www.poverty.org.hk>

d) 香港青年協會 - 青年研究中心

若大家想重點瞭解香港的青年概況，可參考青協青年研究中心的研究報告及數據。該中心出版的青年意見調查、青年趨勢分析等報告，有助大家知道青年人的價值觀及行為。

網站：<http://yrc.hkfyg.org.hk>

e) 智經研究中心

智經研究中心是一所獨立的民間智庫，主要探討及分析香港各種經濟、社會及民

生課題。該中心定期發布不同類型的專題研究報告，其中有關「社會經濟流動」的環節，尤其值得大家參考。例如，該中心於 2015 年曾發布《協助單親人士就業·提升人力資源發展》的報告，分析單親人士個人特徵之數據，對我們瞭解這群組甚有幫助。

網站：<http://www.bauhinia.org>

ii) 一手資料：觀察與交流

能夠親自與受助群體及相關的持分者交談，從而理解他們的需要及特質，當然是最佳的資料搜集方法。可是，要親身接觸某些群體，可能並不容易。我們建議大家參考由一些團體安排的參訪活動，從而理解有關的社會課題。透過參加這些活動，大家可以親自與弱勢群體以及服務提供者交流。若想交流更具深度，亦可在相關團體擔任義工，慢慢建立網絡及積累知識。

除此之外，大家亦可透過訪談、聚焦小組、問卷調查等研究方法搜集所需資料。這當然是最理想的做法，但大家亦需考慮自己是否有足夠的資源、時間及專業知識去實踐這些工作。

實用資料：

- 社會福利署 (社署) - 服務單位名單

網站上載了提供社會服務之單位名單，涵蓋家庭及兒童服務、安老服務、社區發展等範圍。你們可以瀏覽這些服務單位的網站，查看有否開放予公眾參與的活動以及擔任義工的機會。

<http://www.swd.gov.hk>

- 社聯 - 機構會員名單及《社企指南》

社聯目前有超過 400 間會員機構，包括受社署資助的社福團體以及一些非受社署資助的組織及平台。這些組織所推動的社會議題甚廣。此外，社聯轄下的社聯-滙豐社會企業商務中心出版的《社企指南》，涵蓋了全港逾 500 間社企單位的聯絡資料。若大家想進一步瞭解社企的運作，亦不妨親自考察。

社聯會員名單：<http://www.hkcss.org.hk/c/membership.asp>

社企指南：<http://www.socialenterprise.org.hk/en/sedirectory>

- 香港公平貿易聯盟

近來有不少社企有志推動公平貿易。若大家對此課題有興趣，可參加由香港公平貿易聯盟所舉辦的活動。活動的內容十分有趣，有市集、放映會、學校活動等。

相信你們能透過這些活動認識志同道合的朋友。

公平貿易聯盟：<http://www.fairtradehk.org>

3. 聚焦問題

經過上述過程，你會觀察及瞭解到社會問題的真實情況。接下來，你可以開始聚焦處理問題了。對應剛才思考框架，用 45 分鐘將你的觀察記錄下來：

練習

例子：長者就業

<p>問題的空隙：</p> <p>就業市場上：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 市場上需要更多適合長者/退休人士工作的機會 2. 企業需要支援，以聘用合適的長者員工 3. 市場上欠缺配對長者員工及企業的平台 4. 退休人士所積累的經驗及智慧，有時未能承傳至下一代。某些工種或技術出現斷層的情況... 	<p>觀察所得：</p> <p>就業市場上(長者角度)：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 長者的生活作息時間是怎樣？... 2. 長者理想中的退休生活是什麼？... 3. 長者希望退休後繼續工作嗎？... 4. 哪一類型的長者希望繼續工作？... 5. 長者能夠應付的工作？... 6. 長者希望的工作模式？... 7. 長者找工作面對的困難？... 8. 他們如何處理這些困難？... <p>就業市場上(企業角度)：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業希望聘用退休長者嗎？... 2. 企業的政策及資源是否配合？... 3. 年輕的員工有哪些想法？... 4. 企業目前遇到什麼困難？... 5. 企業願意付出額外資源解決人手問題嗎？...
--	--

可考慮的方案：

1. 開辦社企，直接聘用長者(參考例子：銀杏館)
2. 開辦一所幫助長者找工作的職業介紹所，向長者收費
3. 開辦一所幫助長者找工作的職業介紹所，向企業收費
4. 開辦一所社企顧問公司，為企業培訓長者，以及協助企業推行長者友善政策
5. 自己不開辦社企，但鼓勵有興趣的長者自組公司，自己從旁協助....

綜合分析：

- 部分長者願意在退休後繼續工作，但工作模式及時間需要有彈性
- 大部分長者不願意付佣金予中介機構
- 部分企業願意付中介費用，但大企業傾向與較知名及大型的職業介紹所合作
- 一些中小企需要彈性的人手，亦願意聘用長者
- 中小企願意付中介費用，但金額不多
- 自己沒有任何有關職業配對的知識、經驗及網絡，但團隊中有成員具有相關經驗
- 自己擔任長者機構的義工多年，認識不少長者、其家人及服務長者的團體.....

初擬方案：

- 成立為長者配對工作的社企，向企業收取費用

- 初期的重點客戶是中小企，建立品牌後，可向大企業推廣
- 雖然有成員具相關經驗及網絡，但自己並不熟識這行業，需要邀請更多專才加入

當你仔細地記錄所搜集的資料後，你會發現事情的可行性，以及自己有否把握去實踐方案。

以上述個案為例，若成立為長者而設的職業介紹所，可以幫助更多長者就業，本來是一個不錯的想法。可是，開辦一間社企，收入來源及商業模式的可持續性是十分重要的。搜集資料後，你們發現長者不願意付中介費用，而大企業一般只相信具知名度的職業介紹所，因此在創業初期，要打進大企業的市場，實在並不容易。

反之，中小企需要具彈性的人手，而他們亦願意支付一點費用予中介機構。收費不多，但若參加的企業數量足夠，收入已可以維持社企的營運。當社企積累相當的經驗及成功個案後，便可擴大規模，向大企業推廣服務。

4. 撰寫社會目標

社企與一般企業不同，一般企業的目的是牟取最大的利潤，而社企的意義在於解決社會問題。因此，「社會目標」是我們的核心價值。那如何讓大眾得知我們的社會目標呢？

為自己的社企撰寫社會目標，是最重要的一步。我們建議大家將社企的社會目標在章程以及社企的宣傳物品清晰地表達，讓大眾知悉你們成立社企的目標。

你們可翻閱本系列第二部《法律形式的選擇及運作建議》，我們提供各種範例讓大家參考。

(六) 孕育

要創辦能持續發展的社會企業，除了需要清晰的社會目標，亦要有實而不華的商業計劃，再配合合適的組織模式、團隊以及企業管治計劃。當然，充分瞭解市場和持分者的需要亦是必要的。

有別於一般社福團體，社企需要有可持續的營商模式，以帶來穩定的收入來源。故此，如何創造收入來源、獲得盈利，對初創社企來說十分重要。

營商模式就像社企的引擎，提供前進的動力。在撰寫計劃書時，不妨先嘗試以下的思考方式，策劃一個既富有社會價值，又可持續發展的社企商業方案。

1. 營運模式 (請以圖型表示)

願景，是社企的一個長遠目標，可以是具啟發性的概念，或是能改變社會的想法。具體及清晰的願景，能有助滿足相關持分者的需求，如合夥人、顧客、職員、受惠群體、投資者/ 資助者等，策劃更周全的營運策略。

例子：假設你的社企是扶助少數族裔群體的，你的社企願景可以是「確保少

數族裔得到公平的待遇，享有全面參與勞動市場的權利及機會，並融入社會。」

- **宗旨**，是精簡直接的商業概要，可隨著你的營商模式或業務發展而修正，但願景則要盡量保持。

例子：假設你的社企是聘用少數族裔人士的服飾店，你的宗旨可以是：「透過在服飾店創造培訓及就業機會予少數族裔，讓他們的收入提高，以改善生活質素。此外，亦能讓少數族裔人士一展所長，並融入社區。」

- **改變理論 Theory of Change (TOC)**

我們可以透過改變理論，連接社企的願景及宗旨。簡單而言，改變理論指因著某特定的條件或狀況，而產生不同的改變。

假若能有甲、乙、丙的條件或情況，期望的改變就會發生。例如，某社區的貧窮人口很多，我希望讓區內人士能夠脫離貧窮，生活質素得到改善。這是我的最終願景。

我們可作出假設：若能夠在社區創造更多合適的就業機會，該區人士的生活質素

能夠提升、社區人士就能夠脫離貧窮。

現在，讓大家來練習一下。你的社企有什麼願景？又如何達到？

練習

達成社企的最終願景，我們需要投入哪些資源 期望有什麼產出及效果？長遠???

來說，我們最終想創造哪些價值(impact)？大家可以透過以下簡單的改變理論說

明上述要項。(Can't print out the whole sentence)

簡單的改變理論：

小結：

撰寫商業計劃時，能精簡說明你的社企是做甚麼、社企存在的原因與價值，以及

如何實行，誰會付款購買你的服務或產品，基本上你已順利完成了大部分的規劃

至於明確的開支和收入預算、市場策劃，和宣傳推廣等，可根據效益價值鏈的投

入、產出，以及業務活動所需要的經費，再詳細列明。

2. 瞭解市場

作為一個初創社企，你可能會不自覺地專注在自己的點子，而忽略了不同持分者的需要。其實要瞭解市場，必須認識你的所有持分者，因為他們每一位的參與都能夠為你的社企帶來不同的影響力。例如，若能清楚知道「受惠者」與「顧客」的分別，了解他們的需要，再定出優先次序，對品牌定位、議訂合約和價目、營銷策略、市場推廣等，便能事半功倍。

練習

社企有哪些持分者？設想你將開辦一間聘用長者的社企餐廳，想想有哪些相關的持分者，他們有哪些特質及期望？

完成上述表格後，再回答下列問題，將有助你撰寫業務計劃。

- i) 你的社企提供甚麼？
 - 提供甚麼產品/服務予目標群 (受惠者、顧客)
 - 用甚麼渠道或方法接觸目標群，瞭解他們的需要 (受惠者、顧客)
 - 如何回應目標群 (受惠者、顧客) 的需要

- ii) 你的社企所提供的產品/服務價目如何？

- 與貿易夥伴關係如何
 - 所提供的產品/服務需要接受規管或申請相關牌照
- iii) 顧客能在哪裡購買你的社企產品/服務?
- 目標顧客的購買習慣如何
 - 如何鼓勵顧客採用你的產品/服務
- iv) 受惠者能在哪裡得悉你的服務?
- 受惠者身處的社區情況如何
- v) 你的社企為何是最好的產品/服務提供者?
- 有何獨到之處
 - 與競爭對手有何不同
- vi) 怎樣的業務活動才算成功?
- vii) 列出三項主要的業務活動及執行方案。

小知識

有沒有想過，社會大眾對社企的印象如何？顧客又是否認同社企的理念？

以上問題對社企創業家來說十分重要。民政事務局於 2013 年委託香港中文大學及社聯-滙豐社會企業商務中心進行一項名為《香港社會企業—透視香港社企實況》的研究。當中研究單位進行了一項電話調查，訪問逾 1000 名的市民大眾，瞭解他們對社企的看法以及其消費行為。研究的結果相當有趣，我們發現：

- 大眾對「社企」這一名詞的認知度很高。有 78.5%的受訪者聽過這一名詞
- 廣播媒體的宣傳十分有效，73.3%的受訪者表示透過這媒介認識社企
- 68.8%的受訪者認同社企既要賺取利潤，同時亦要追求公益目標
- 有 72.4%的受訪者認為「既賺錢、又追求公益目標」的模式可行
- 雖然大眾對社企的認知度很高，但有超過一半(54.3%)的受訪者在受訪的半年內沒有購買過任何社企產品
- 但有 69.5%受訪者卻表示，在未來半年內「一定會」或「可能會」購買社企產品
- 有購買社企產品的受訪者表示，希望自己的消費能夠回饋社會(58.2%)及認同社企的社會理念(48.7%)是他們支持社企的原因
- 60%的受訪者表示，他們願意付出更高的價錢購買社企產品
- 77.9%的受訪者願意付出額外 10%或以下的價錢購買社企產品

- 受訪者認為「一般超市及便利店」(61.5%)及「屋村或屋苑商場」(53.2%)是最方便他們選購社企產品的地方

上述結果有助大家瞭解潛在客戶的特質。詳細內容可參閱研究報告：

<http://www.social-enterprises.gov.hk/tc/research/research.html>

3. 組織模式

任何人也可以在香港設立業務，開設公司和社會企業。凡有業務往來者，除了需要向香港公司註冊處提出申請成立公司外，亦須向香港稅務局的商業登記署申請商業登記證。現時本港的社企，有部分也選用有限公司的組織模式，分別是擔保有限公司和股份有限公司。

有限公司的擁有人須承擔「有限法律責任」，但合夥、獨資經營公司和無限公司的合夥人或擁有人均須負責該業務的全部債務和責任。而有限公司因受到公司治理制度限制，公眾可隨時查閱有關股東、董事及公司的訊息。有限公司的透明度較高，較容易說服投資者注資或方便申請各項資助與貸款。

成立社企與一般企業有別之處，是社企必須視社會目標為業務重心，所以在揀選組織模式時，要多加留意哪一模式能符合該社企的宗旨及願景，並能有助業務發展。詳情可參閱《好好開社企》第二部：《法律形式的選擇及運作建議》。

4. 建立團隊

當你決定開辦社企，團隊是你的最大資產，亦是最大投資。如何物色合適的職員或夥伴，跟你共同實現願景，是你的最大挑戰。在尋找夥伴之時，除了大家要志向相投外，你亦需要考慮以下條件，網羅一些跟你截然不同的夥伴。

每個社企的特性不同，它們需要的專才亦不一樣。另外，一個團隊應盡量網羅來自不同背景、擁有不同才能的夥伴，才能讓社企均衡地發展。設想我們的團隊全是領袖型的獅子、或只是實幹型的牛，那將會出現什麼狀況？

練習

嘗試回答以下問題，檢視你有否所需要的專才。

- i) 需要甚麼專業/技能/知識的專才，你的業務活動才得以順利進行？這些專才對你的業務活動有多重要？

- ii) 身邊已有這些專才嗎？若沒有，有沒有方法能找到？

iii) 若沒有門路，你自己能獨自學得上嗎？

iv) 能有其他可取替這些專才的方法嗎？(例如外判工作)

一般來說，團隊成員擁有多方面的性格，你會發現難以簡單地將他們歸類。例如成員 A 既是實幹型，同時對團隊亦很忠誠。

你可以嘗試從社企的角度設想：「這一個成員對社企的最大價值是什麼？他的獨特特質是什麼？」這問題有助你將他們歸類，若你發現這成員對社企的發展沒有什麼特殊的價值，便要想想他是否適合留在你的團隊當中了！

練習

5. 企業管治

企業管治是管理和監察公司的制度。無論是以項目形式管理，還是以有限公司來營運的社企，都需要制定一套管治方法。目前香港沿用的基本企業管治由《公司條例》所載的主要法律規則所組成，主要是有關董事會及股東會議和其職責及補救方法。

實踐良好的企業管治，對社企來說更為重要，因為社企本打著以社會目標為首，利潤則足以維持持續發展的旗號來經營。而社企的擁有權、董事人選和人數都可有很大的變化，所以愈來愈多客戶、利益相關人士及僱員也會關注公司的企業管治。

企業管治大致可分為下列各點：

- i) 成立董事會及委員會
- ii) 建立合適的企業文化及領導風格
- iii) 制定業務目標與策略
- iv) 改進決策流程
- v) 建立組織架構

- vi) 管理風險
- vii) 制定災難恢復計劃
- viii) 編制財務報表
- ix) 制定預算
- x) 制定表現指標

(供參考的組織架構圖)

董事會成員之理想條件:

- i) 財務技巧：有財務專業的背景，能掌握商業運作及帳目的重要性
- ii) 買家經驗：能洞悉目標群的需要，有助制定銷售策略
- iii) 人力資源技巧：為員工制定合約及提供專業的意見
- iv) 資深管理技巧：能擔大總管角色，權衡管理與營運
- v) 創業技巧：志同道合的想法，有熱誠及喜歡解決問題，勇於面對挑戰

良好企業管治的要素如下:

- 董事由獨立人士擔任

如果社企的董事同時亦是公司的擁有人、朋友委任的企業家、或是參與公司日常業務管理的人，董事會便很有可能會偏袒這些成員的意見。若大部分董事都是獨立非執行董事，則可避免董事會產生偏見，更能避免與管理層之間出現利益衝突，從而能夠為公司利益作出獨立而客觀的判斷。

- 策略性規劃及業務運作由不同人士擔任

建議適用於沒有董事會的小型社企，因為規劃策略的人毋須管理公司的日常運作，可以專心策劃長遠的業務計劃。

- 引退政策

無論是業務的拆夥或買賣安排，必須預先計劃妥當並得到各有關人士(例如：股東、家族成員)的同意。

- 可靠的系統和程序

有了可靠的系統和程序，即使擁有人不在(例如患病)，社企仍可正常運作，或順利移交他人管理。

- 可靠的帳目

即使是最小型的社企，具備可靠的帳目不僅可以使企業家了解業務的進展，也可

令放款人相信其為殷實可靠的公司。

- 主要表現指標

這些指標(例如：財務、市場推廣、產品/營運)乃用以量度公司、管理層、甚至董事會的表現。

- 薪酬及人力資源政策

要吸引優秀人才，社企在薪酬、獎勵、紀律及解僱方面必須具有透明度。

良好的企業管治制度，可為社企帶來以下好處：

- i) 提升社企的整體表現
- ii) 為社企未來的業務及發展打好基礎，增加商機
- iii) 吸引投資者和資助機構，有助社企擴張
- iv) 加強社企在處理危機和對市場走勢作即時反應等方面的能力
- v) 增強市場對社企的信心。企業醜聞會影響整個行業，令投資者卻步

若大家不懂得如何規劃社企的企業管治守則，可參閱由廉政公署出版的《社會企業的內部監控》。這小冊子涵蓋企業管治的各種範疇，例如財務管理、採購及人

事管理等。

http://www.icac.org.hk/filemanager/en/Content_1031/internalcontrol.pdf

f

6. 撰寫業務計劃書

撰寫社企業務計劃書並不是容易的工作。或許你們認為，只要有好的點子便足夠了，何須大費周章將點子寫下來呢？其實，撰寫計劃書是一個檢視想法的過程。到你開始著手撰寫計劃書之時，便可能發現自己的點子未夠周全，需要更多規劃

不同資助機構及社會投資者的要求各異，但一般來說，社企業務計劃書包括下列

主要範圍：

主要範圍	主要內容
引言及介紹	● 社企概要
	● 社企的願景、宗旨及社會目標
社會問題分析	● 社會問題現況
	● 社企如何回應社會問題
	● 社企的目標受惠社群
市場分析	● 行業現況及趨勢
	● 目標客戶群分析
	● 競爭者分析
整體策略	● 社企的策略

	<ul style="list-style-type: none"> ● 社企的獨特性、優點、缺點、機會及潛在風險
管理及執行計劃	<ul style="list-style-type: none"> ● 短、中、長期的執行計劃
	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業管治計劃
	<ul style="list-style-type: none"> ● 人力資源計劃
	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場推廣計劃
	<ul style="list-style-type: none"> ● 風險管理計劃
	<ul style="list-style-type: none"> ● 其他計劃(如技術發展)
財務分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 短、中、長期的財務預測
	<ul style="list-style-type: none"> ● 收支平衡分析
社會效益評估	<ul style="list-style-type: none"> ● 社會效益的量度
	<ul style="list-style-type: none"> ● 預期會達至的社會效益
附件	<ul style="list-style-type: none"> ● 例如：合作夥伴名單、市場分析數據等

實用網站：

UnLtd 的社企工具箱: <https://unltd.org.uk/socialentrepreneurshiptoolkit/>

七) 創新

談到創新，很多人以為創新是指石破天驚的發明，或是原創特有的構思。其實所謂創新，是以新的方法回應舊的問題。創新並不是天才發明家所獨享的，我們作為社企創業家，只要跳出既有的框框，嘗試從另一角度去觀察社會，運用新的解決方案，便是創新。其實每人均擁有改變社會的力量，亦即有創新的能力。本章節將會以三個本地不同的社企為例，為大家展現創新的一面。

1. GREEN LADIES :

GREEN LADIES 屬於聖雅各福群會轄下的社會企業，創立於 2008 年，由 2011 年起改為以舊衣寄賣模式營運，至今共有四間店舖，分別兩間在灣仔，一間位於西營盤，以及一間在黃大仙，是香港一間富有特色的環保社企。

GREEN LADIES 的創新，並不只是回收舊衣、推動環保。它的創新在於其寄賣模式和營商之道。為了提高寄賣衣物的質素，GREEN LADIES 於 2011 年改變營運策略，讓寄賣者最多可獲得以售出價格的三成為報酬。此外，GREEN LADIES 主要接收當季時令款式，以提升銷售機會及減少

積存的問題，有別於傳統的二手衣物銷售模式，這是 GREEN LADIES 營商策略的一種創新。

此外，GREEN LADIES 透過這二手衣物寄賣的平台，讓一班擁有零售經驗的中年婦女展開人生下半場。不少擁有豐富零售經驗的婦女在結婚後成為家庭主婦，她們已離開職場多年，難以再重投銷售行列。GREEN LADIES 提供機會予這些婦女做回老本行，達至雙贏的局面。經驗豐富的售貨員，不但懂得為衣飾定價及選取衣物，還懂得閱讀顧客心態。她們強調「諗清楚先好買」，鼓勵顧客選擇最合適自己的衣物，避免過度消費。

提升寄售衣物及服務員的質素後，GREEN LADIES 的品牌亦隨之建立，成為一家專業的二手衣飾店。另外，GREEN LADIES 亦希望透過改變香港人對穿著二手衫的心態，逐漸改變大眾的消費模式。

網址: <http://greenladies.sjs.org.hk/main.html>

創新亮點: 有效的營銷策略, 改變消費模式, 重新規劃人力及物力資源。

2. 要有光

樓價高、租金貴，一直是香港的重大社會問題。「要有光」推出嶄新的創效租務「光房」計劃。一方面讓單親家庭能夠以可負擔的租金租住房屋，同時幫助業主善用物業。直至 2016 年 2 月，已有超過 40 個住宅物業作「光房」用途，惠及 80 多個家庭。

「要有光」的創新，莫過於他們能看準香港物業市場上逾 4 萬 8 千個空置單位，以及有 30 萬名業主擁有兩幢或以上的物業。「要有光」負責管理空置單位，擔任「二房東」收取佣金作為收入來源，讓社企能夠持續經營。

此外，「光房」這計劃以整體家庭支援配套為中心，不但締造空間讓受助家庭與同住單位建立鄰舍關係，亦會動用不同的義工網絡，協助家庭脫貧。義工們每月家訪「光房」，跟進租戶的需要，以提升他們的脫貧能力。

現時，除了向小業主承租物業外，「要有光」亦開始跟商界、社福界及政府合作，在港、九、新界各區營運多個「光房」單位。政務司司長林鄭月娥於 2015 年 7 月曾表示，「光房」計劃與政府的扶貧理念不謀而合，並會大力支持，計劃將約 40 個由地政總署收回的現屬政府擁有的舊

宿舍單位交由「要有光」管理，改造成「光屋」，惠及更多有需要的家庭。

網址: <https://www.lightbe.hk/index.html>

創新亮點:

資源重整與共享，為結構性問題開闢出路。

3. Alchemist Creations

Alchemist Creations 由三名年青設計師於 2012 年創辦。他們深信能將被忽略的廢棄物盡顯光芒 (Turn Neglect Into Shine)，希望能透過產品設計以及簡化生產產品過程的工序，為庇護工場的學員帶來改變，讓庇護工場的產品闖出香港，揚名海外，創造既創新又可持續發展的香港品牌。

Alchemist Creations 的升級再造鋁罐手錶，更獲得 2013 年德國的紅點設計大獎 (Red Dot Design Award - Best of the Best 2013)，證明他們的設計具時尚又創新，現時已出口至意大利、荷蘭及德國等歐洲地方。

Alchemist Creations 的成功，開拓了 DESIGN FOR GOOD 的領域。他們一顆想改變社會的心，得到了機器製造商的技術支援及庇護工場導師的支持，為學員提供既簡單又合適的生產機器及流程。Alchemist Creations 與庇護工場合作，出產一批又一批國際級設計大獎的手錶，成就一眾在社會上被忽略的學員。Alchemist Creations 不但提升了庇護工場學員的技能，亦同時增添了他們的自信。

Alchemist Creations 深信能將構思推廣至其他工場，並與不同的產品設計師合作，在未來能設計更多「香港製造」的品牌。

網頁: <http://www.alchemisthk.com/about-us/>

創新亮點: 透過創新設計, 不僅使廢料物盡其用, 更提升庇護工場學員的能力與自信心。Alchemist Creations 更以身作則燃起廠家及其他設計師的熱誠, 鼓勵他們積極參與項目, 發揮各界所長。

小測試：你創新嗎？

想知道自己有多創新？大家憑直覺回答下列問題吧！

		同意 / 不同意
1	創新是構想新穎及富有創意的點子 Innovation is the act of coming up with new and creative ideas	Y / N
2	創新是一個隨機性的過程 Innovation is a random process	Y / N
3	創新是一小撮有天份的人所專有的 Innovation is the exclusive realm of a few naturally talented people	Y / N
4.	創新的最大障礙是缺乏組織的資源及相關知識 The biggest obstacle to innovation is a lack of organizational resources and know-how	Y / N
5.	創新最重要是為市場帶來新的產品及服務 The most important type of innovation involves bringing new products and services to market	Y / N
6	培養職員的創意思維能促進創新	Y / N

	Teaching employees to think creatively will guarantee innovation	
7	提問能夠激發創新 The most powerful way to trigger your brain is simple ask it a question	Y / N
8	大部分的社企及公司追求漸進的創新，而並非顛覆性的創新 Most social enterprises and companies pursue incremental rather than disruptive innovation	Y / N
9	大部分的社企及公司組織架構並不有利於創新 Most social enterprises and companies are not structured to innovate	Y / N
10	聽取顧客意見是創新的好方法 Listening to your customers is a great way to innovate	Y / N

參考來源：<福布斯> ‘Test Your Innovation IQ’, 2011 年 12 月 6 日

答案：

1. 錯誤 – 創新不只侷限於構想，更重要的是實踐。再創新的點子若然不付諸實踐也是徒然。

2. 錯誤 – 創新不是隨意或天馬行空的過程。創新的過程須要規劃、管理，並要時刻量度成效。
3. 錯誤 – 每個人都具有創新的能力，而非一小部分「天才」所獨有。只要我們用心發掘及思考問題，嘗試從不同角度分析事物，每個人也能夠創新。
4. 錯誤 – 在組織內推動創新過程，最大的障礙不是欠缺資源或相關知識，而是大家因循的習性。有時候，組織過往的成功，反而會讓它滿足於現狀，窒礙創新。
5. 錯誤 – 產品及服務的創新，或可為公司帶來更多利潤，但並不一定最重要。有些時候，工作流程上的創新、制度上的創新可能更為重要。
6. 錯誤 – 創意思維不是創新的唯一答案。將構思付諸實踐需要多方面的條件配合。
7. 正確 – 提出疑問，確實有助我們構思創新點子。透過提問，我們可以思考更多的可能性，而創新，正正是從這些可能性衍生的。
8. 正確 – 一般而言，顛覆性的創新需要天時地利的配合，並不容易達到。公司很多時構思及實踐的是漸進式創新。例如設計流程上的創新，讓生產更具效率；或重整現有資源，讓社會效益提高等等。

9. 視乎情況 – 高度分工的組織架構不利於創新及交流。培養及建立跨部門的工作文化有助推動創新。
10. 視乎情況 – 某些時候，顧客的意見有助推動產品及服務創新，但仍然要考慮多方面因素，如市場及社會的實際需要、項目發展階段及資源等等。

若你得到 8 分或以上 – 你是創新達人，常常湧現既新穎又具實踐力的點子！

若你得到 4-7 分 – 你是創新執行者，在推行創新點子的過程中，也能扮演稱職的執行角色。

若你得到 4 分以下 – 你是創新新手，或許未有足夠經驗及視野去構思及推動創新點子。要多學習、多觀察，多提問！

實用資料：

向大家介紹一些實用網站，讓大家發掘更多全球有趣的社會創新點子以及實用工具。

- DIY 社會創新工具 – 英國國家科技藝術基金會(Nesta)介紹各種激發創新點子的工具。D-Development (發展), I-Impact (創效), Y-You(你！)

<http://diytoolkit.org/>

- 由 McKinsey 製作，有關社會創新的分析及個案分享

<http://mckinseysociety.com/topics/social-innovation/>

- 歐洲社會創新 – 歐洲各國的社會創新點子

<https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/>

- 社會創新研究文章 – 由 Nesta 發表的文章，分析不同創新設計方法的優劣

https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/design_what_works_what_could_work_better.pdf

- 社會創新指南 – 介紹社會創新的實用工具、相關比賽及個案

<http://www.newschool.edu/social-innovation/resources/>

(八)投資

對於初創的社會企業家，「投資」相對「構思」、「孕育」、「創新」來說確是有點實際的難度，因為大家可能缺乏財務管理的經驗，不習慣處理數字和財務分析，以致往往成為初創社企不能持續發展的致命原因。

事實上，近年政府、商界及學界對於社企的資助大為增加。學界及商界提供各項種籽基金及不同的創投、集資等機會。初創社企已較容易獲取財政上的支援。

坊間有不少有關財務預算規劃的參考資料，以下讓我們重溫幾個主要的概念。

1. 主要概念

- **財務預算：**

財務預算反映預期的財務狀況、包括收入、支出及預計營業額。現金流量預算反映的現金流向；銷售預算反映產品或服務的成本、銷售收入及利潤之關係。

規劃財務預算有助社企掌握企業未來的規劃，社企亦能依據財務預算的結果進行發展、投資等方面的決策。財務預算是有時限性的。我們需要持續地比對預測及實質的數據來修正對社企發展的預測。

- **資本支出：**

資本支出是購買或提高固定資產價值所要支付的費用。例如購買物業、器材所需的費用。

- **營運支出：**

相對於資本支出，營運成本是企業持續性、日常性的開支。例如員工薪金、租金、市場推廣的開支等。

- **收入：**

收入一般指透過銷售產品及服務而獲取的金錢，社企除了要自負盈虧，或會接受其他捐助或贊助，然而社企長期依賴捐助補貼收入這情況並不理想，須重新檢視營運模式及財務可持續性。

此外，社企須小心分辨「捐助收入」及「營業收入」，以免過份樂觀估評營業表現。

- **支出：**

支出可包括眾多項目，例如：

- (1) 銷貨/銷售成本
- (2) 營運開支
 - (a)薪金及津貼
 - (b)租金及地租
 - (c)水電煤等
 - (d)電腦、軟件等資訊科技有關費用
 - (e)郵遞、運輸等
 - (f)宣傳及印刷費
 - (g)交通及會議等費用
 - (h)專利權、核數、公司註冊費用等專業服務費用
- (3) 利息支出
- (4) 稅項

收入-支出 =(+)-營運盈利 /(-)-虧損/ (0)收支平衡===》短、中、長期的財務預測

● **現金流：**

現金流是指企業在固定時間可以自由支配的現金。現金流等於企業的稅前利潤加折舊，減去資本支出。現金流對於企業十分重要，因企業時常需要現金去開發新產品、償還債務等。

工業貿易署為初創企業設計了不同的預算分析表範本，大家可作參考：

https://www.success.tid.gov.hk/tc_chi/bus_sta_up_inf_ser/bud_spr/bud_spr.html

2. 本港為社企而設的主要資助計劃、比賽及投資平台

以上只列載部分支援平台及基金計劃，詳情請瀏覽有關網站。

(九) 創效

初創社企五步曲最後一步是「創效」。

這一步對你們來說或許有點陌生。然而，在構思社企點子的過程中，相信你們曾經反覆思考一些問題：社企的價值何在？我們應該如何向外界表達社企的價值？另外，社企的存在，為服務對象以至整個社會將帶來什麼影響？這些都是作為一個認真的社企創業家需要思考的問題。

1. 社會效益評估的要素及主要步驟

為何要做社會效益評估？

或許有人會這樣想：我的社企對解決社會問題有著重大意義，而且是獨一無二的，未能客觀評估社企的價值，往往是某些社企創業家的盲點。或許有人認為進行社會效益評估只為了滿足投資者及外界的期望，在衡量社企的社會效益時，時常出現錯誤估算甚至誇大的情況。其實有效的社會效益評估有助改善社企營運和策略檢討。

什麼是社會效益評估？

「社會效益評估是分析、監察和管理政策、計劃、規劃、項目開發等有規劃性介

入所造成的社會改變，這些社會後果可以有意的或無意的，亦可以是正面或負面的。社會效益評估的主要目的是確保有更可持續的、公平的生物物理及人類環境。」 (F. Vanclay, 2003)

‘Social Impact Assessment (SIA) includes the processes of analysing, monitoring and managing the intended and unintended social consequences, both positive and negative, of planned interventions (policies, programs, plans, projects) and any social change processes invoked by those interventions. Its primary purpose is to bring about a more sustainable and equitable biophysical and human environment.’
(F. Vanclay, 2003, ‘International Principles for Social Impact Assessment’, *Impact Assessment and Project Appraisal*)

以下是進行社會效益評估時或須考量的因素：

F. Vanclay 在 2003 年發表一份有關社會效益評估的文章中，指出一些進行社會效益評估的要素，以下是一些參考重點。

- 社會效益評估旨在創造一個在生態上、社會文化上及經濟上更可持續及公平的環境。因此，進行社會效益評估應有助推動社區發展、充權以及社會資本的建設。
- 社會效益評估有助項目的持分者瞭解其目標，以及讓項目發揮最大的正面影響，而不是純粹減少負面的影響。
- 社會效益評估建基於在地知識(local knowledge)以及持分者的參與。因此在進行社會效益評估時，持分者的參與是十分重要的。

所謂的社會效益，有什麼實際的例子？

- 持分者的福祉 – 在經濟上、精神上、社交上有否正面的效果？
- 社區的發展 – 社群的凝聚力有否加強？社區的網絡是否更緊密？
- 政策 – 政策會否讓更多人受惠？他們的生活有否改善？
- 文化 – 具有特色及價值的傳統、習俗等是否得以承傳及發揚？
- 環境 – 生活環境質素，例如空氣質素、污染問題是否得以改善？

某些社會效益是可以量化的，例如為弱勢社群創造的就業數目。有些社會效益則較難用數量去量度，例如弱勢社群的自我形象是不能量化的社會效益。

進行社會效益評估，有哪些重要的步驟？

- 評核者須與社企項目及或與社企團隊有緊密聯繫
- 鎖定項目有關的持分者(例如項目創辦人、受惠群組、顧客以及合作夥伴等)
- 協調及邀請持分者參與社會效益評估包括訪問及其他資料搜集
- 記錄及保存項目或社企運作的資料
- 確立參照對象(baseline)及搜集參照對象的效益，以進行比較
- 辨識及描述那些可能影響效益的行動並擬定相對應變策略

2. 常見社會效益評估方法

坊間有眾多的社會效益評估工具。英國的 nef (national performance programme) 曾作出介紹及比較的, 已有超過 20 種評估工具及設計方法, 例如 SROI SE balanced scorecard, social accounting, GRI guideline 等 : <http://www.proveandimprove.org/tools/index.php>

沒有一種評估工具是最好或最完美的。大家使用評估工具時, 應先考慮項目的特性及自己能承擔的能力。例如, 社企的大小規模、社企目標所側重的範疇(例如環保、社區)、社企所能負擔的費用、專業認證是否需要等。大家可參考 nef 對不同的評估工具所進行的比較及分析, 選擇適合自己的工具 : http://www.proveandimprove.org/tools/documents/Tool_comparison_chart2.pdf

在眾多的方法中, SROI 及 Theory of Change 比較常見, 以下將略為介紹。

(i) 社會投資回報 Social Return on Investment (SROI)

「每一元的投資或資助, 可以產出多少社會效益?」簡單來說, SROI 旨在回答這一條問題。SROI 從傳統的成本效益分析發展而來, 是一個幫助社企或組織去瞭解、量化及貨幣化其項目所創造的社會、環境和經濟價值效益的成果導向型 (outcome-based) 評估工具。SROI 重視持分者的參與以及資訊的透明性。在進行評估的過程中, 持分者的期望及想法能夠得以反映。

進行 SROI 的六個重要步驟 :

- (a) 確定 SROI 將覆蓋的範圍，確定所涉及的主要持分者；
- (b) 建立效益價值鏈或改變理論(theory of change)，說明輸入、產出及成效之間的關係；
- (c) 尋找相應的數據以證明成果。隨後嘗試將所有的成果貨幣化；
- (d) 在收集數據及進行成果貨幣化的過程後，確保這些成果是因項目的出現而產生，而不是因其他因素所造成的；
- (e) 總算(d)所計算的結果，減去項目所造成的負面影響。最後與項目的投資作出比較；及
- (f) 與持分者分享結果及建議，為項目帶來改善。

SROI 運用「投資回報」的表達分式，說明社企的社會價值。這方式讓社會投資者、資助機構及大眾較易掌握。然而，礙於資料搜集以及貨幣化過程的限制，我們要客觀理解評估所得出的「社會投資回報率」。我們不應單憑這數字去決定社會效益的大小。資助機構及社會投資者亦應避免單純比較不同社企的「社會投資回報率」，而決定項目的優劣。因為不同社企的特性，會影響其產出的社會回報數值。

有用網站：

SROI Network : <http://thesroinetwork.tumblr.com/>

Social Value UK: <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide>

(ii) 改變理論 Theory of Change (TOC)

「我的社企最終希望帶來什麼改變？如何達到這些改變？」 TOC 回答的是這兩個問題。SROI 是社會效益的貨幣化表達，而 TOC 則是社企對其終極願景的描述、規劃與實踐。透過描述社企的願景，所需的投入、預期的產出及成果，社企可持續地檢視其發展方向，以確保不會偏離社企的目標。

設計 TOC 的五個步驟

- (a) 確認及說明社企的終極願景、長遠目標以及相關的假設；
- (b) 採取「由後推進」(backward mapping)的方式，說明達至最終願景的中期目標及策略；
- (c) 設計具體及可量度的指標，確保這些指標與終極目標的一致性；
- (d) 設計相應的行動方案。透過實踐這些方案，社企能夠達至終極的目標；及
- (e) 除 TOC 圖表外，亦須以敘述的方式(narrative approach)描寫社企的願景。

練習

花 20 分鐘，嘗試為你的社企建立改變理論。

有用資料：

“Creating Your Theory of Change – NPC’s Practical Guide”

<http://www.thinknpc.org/publications/creating-your-theory-of-change/>

3. 為社會效益進行評估的本地機構

進行社會效益評估需要專業的知識。一般來說，若進行簡單的評估，社企可自行記錄及分析社企的產出及成果。但若大家需要更嚴謹及複雜的分析，我們建議你們邀請相關的專業團體協助。目前香港主要有以下的相關團體：

香港社會效益分析師學會

<http://www.hkisia.org/>

豐盛社企學會

<https://www.fses.hk>

香港社會企業總會 - 社企認證

<http://www.seemark.hk/>

社會影響研究中心

<http://sia.hkcss.org.hk/>

專家分享

紀治興先生是豐盛社企學會的主席，多年來協助不少社企改善營運。近來紀先生著手研究香港社企的社會效益，讓我們聽聽他的建議。

1. 你覺得社企及一般企業，在創造社會效益上有哪些分別？

社企重視對員工的充權，是以人為本；而一般企業的邏輯往往是以賞罰操控員工的行為，以利為本。所以當社企及一般企業需要在營利與社企效益之間作出取捨時，一般企業會選擇前者，而真正的社會企業家會堅持後者。

2. 初創社企在估算自己的社會效益時，往往無從入手，應該如何規劃？

你可以先參考社企資助計劃對於社會目標的要求。例如，社創基金(SIE Fund) 著重扶貧、減貧以及防止社會孤立，大家可以從這幾方面著手。好像 Work Integration Social Enterprise (就業融合社企), Subsidized Services Social Enterprise (補貼服務社企), Plough-Back-Profit Social Enterprise (回撥盈餘社企)，它們的社會效益，主要是為弱勢群體帶來的收入以及節省公營開支。若是與防止社會孤立有關的社企，它們的社會效益可以是社會資本的建立，社會效益是這些社會資本所產生的價值之總和。若你想計算社企的社會效益，可以參與英國政府第三部門辦公室(Office of the Third Sector)的 SROI 指引。

3. 有一些社會效益難以量化，初創社企應該如何表達？

只要是對某件事情有不同感受，就可以將感受分成不同級別，這已是量化，例如有關參與者的感受，例如滿足感、幸福感 (Well-being)等。若你想將這些數值以貨幣去計算，可以參考英國政府財政部(UK Treasury)的 Green Book。

4. 社企在評估自己的社會效益時，一般會犯哪些錯誤？

- 在量度社會效益時，常犯錯誤是不知道哪些數值是「切題的 (Relevant)」、「重要的 (Material)」及「可比較的 (Comparable)」；
- 要知道自己評估出的效益是否「可靠 (Reliable)」，應該找一個富有這方面知識的社會企業家用同樣的方法再評估，他得出的 SROI 數值應該與你的相近。若得出不一樣的結果，可能是你估算 SROI 的方法不夠客觀；及
- 最後，坊間有不少教導量度社會效益的課程，若大家想深入瞭解這課題，可以參加有關課程。

(十) 10 大常見問題

1. 社企跟慈善機構的分別?

社企以自負盈虧的模式營運，主要收入來自產品及服務銷售，跟傳統非牟利機構或慈善團體主要依靠捐款或贊助營運的模式有所分別。

2. 誰可以在香港開辦社企?

廣義來說，任何人都可以在香港開展社會企業。

3. 社企等同非牟利嗎?

社企跟企業一樣需要自負盈虧，然而賺取利潤不是社企的唯一目標。社企設利潤分配限制及資產鎖定，其餘再投資用作業務發展，從而達至更大的社會效益。

4. 社企跟企業社會責任的分別?

社企首要目標是達至特定社會目標而同時維持收支平衡；從企業社會責任角度來說，一般企業嘗試將對社會造成的負面影響減至最低，而賺取更多利潤往往是誘因。

5. 社企要交租嗎?

社企跟一般企業無異，一切營運支出如租金、水電煤以至員工薪金等均須考量為營運成本。假若社企獲母機構或其他機構任何形式的資助(如提供營運場地)，均須於財務紀錄反映。

6. 社企可派發花紅或獎金嗎?

可以，但良好的企業管治下須交由公司董事局成員表決通過。

7. 社企會清盤、倒閉或破產嗎?

無論是以有限責任或無限責任法律模式成立的社企，若面臨倒閉或結束業務時，也需要處理清盤或破產問題。

8. 社企要繳稅嗎?

社企須遵循法例報稅及繳稅。除根據《稅務條例》(第 112 章)第 88 條獲豁免繳稅的屬公共性質的慈善機構或慈善信託名單上的公司將獲豁免。

9. 社企可接受捐款嗎?

社企可以接受捐款或贊助。然而，社企以自負盈虧模式運作，收入主要來自產品及服務銷售，而非依靠捐款或贊助營運。

10. 怎樣識別本港的社會企業?

雖然現時香港沒有相關的社會企業法律及註冊制度，但市民可以從不同渠道找到社企。社聯-滙豐社會企業商務中心自 2007 年開始每年編製《社企指南》，以印刷本、網上搜尋器及手機應用程式（App）等形式，羅列全港社會企業的資料供公眾查閱。指南獲香港特別行政區政府支持及認可，是各政府部門、公營機構、企業及院校履行責任消費的重要參考資料。其他渠道包括香港社會企業總會推出的「社企認證計劃」、香港經濟日報集團旗下資訊網站「經濟通」社企廊專頁；由民政事務局與社會企業諮詢委員會舉辦的「社企獎勵計劃」、民政事務總署「伙伴倡自強」社區協作計劃以及社會福利署「創業展才能」計劃資助下開辦的社企等等。

《社企指南》 http://www.socialenterprise.org.hk/zh-hant/sedirectory_c

(十一) 有用資料：支援社企及初創企業的計劃及平台

1. 政府資源及支援

- 民政事務總署「伙伴倡自強」社區協作計劃 (伙伴倡自強計劃)

http://www.had.gov.hk/tc/public_services/en_self_reli/index.htm

- 社會福利署「創業展才能」計劃

http://www.swd.gov.hk/tc/index/site_pubsvc/page_rehab/sub_listofserv/id_enhance/index.html

- 社會創新及創業發展基金

<http://www.sie.gov.hk/>

- 發展局「活化歷史建築伙伴計劃」

<http://www.heritage.gov.hk/tc/rhbt/about.htm>

2. 社企支援計劃及平台

- 香港中文大學 - 香港社會企業挑戰賽

<http://hksec.hk/>

- 香港城市大學 - 火焰計劃

<http://www.projectflame.hk>

- 仁人學社

<https://education-for-good.com/>

- 豐盛社企學會

<https://www.fses.hk/>

- 好單位

<http://goodlab.hk>

- 香港青年協會賽馬會社會社創中心

<https://m21.hk/sic/tc/latest.php>

- 香港社會服務聯會 – 滙豐社會企業商務中心

<http://www.socialenterprise.org.hk>

- 香港社會服務聯會 – Impact Incubator

<http://www.socialinnovation.org.hk>

- 香港社會服務聯會 – 社企指南

<http://socialenterprise.org.hk/en/sedirectory>

- 香港社會服務聯會 – 好好社企

<http://www.goodgoods.hk>

- 香港社會服務聯會 - 星展社企優化基金及星展社創計劃 <https://www.dbs-socialinnovators.hk>
- 香港社會企業總會
<http://www.sechamber.hk/>
- 香港社會企業總會 - 社企認證
<http://www.seemark.hk/>
- 香港社會效益分析師學會
<http://www.hkisia.org>
- 香港理工大學 - 好薈社
<http://www.goodseed.hk/>
- 香港理工大學 - 賽馬會社會創新設計院
<http://www.sd.polyu.edu.hk/en/j.c.-innovation-tower/jockey-club-design-institute-for-social-innovation>
- 香港理工大學 MICRO FUND
<http://www.polyu.edu.hk/ife/polyumfund/>
- 香港社會企業策劃有限公司
<http://www.seic.hk/>
- 社會創業論壇

<http://www.hksef.org/>

- MaD SCHOOL - “創不同學院”累積學習計劃

<http://www.mad.asia/posts/759/MaD-School/>

- 香港生產力促進局 - 「好社意」

<https://www.smeone.org/>

- 社企民間高峰會

<http://ses.org.hk/zh>

- 香港社會創投基金

<http://www.sv-hk.org>

- 心苗亞洲基金

<http://www.cn-sowasia.org/>

- 葉氏家族慈善機構

<http://www.yehfp.com>

- UnLtd HK

<http://www.unltdhongkong.org/>

3. 其他相關計劃及支援平台

- Blueprint

<http://blueprint.swireproperties.com/>

- Chinese University of Hong Kong - Empowering Young Entrepreneurs Program (EYE Program)
<http://entrepreneurship.bschool.cuhk.edu.hk/eyeprogram>
- CUHK Pre-Incubation Centre (Pi Centre)
<http://www.picentre.cuhk.edu.hk/>
- 商務及經濟發展局「創意智優計劃」
<http://www.createhk.gov.hk/tc/home.htm>
- 數碼港培育計劃
<http://www.cyberport.hk>
- 數碼港創意微型基金
<http://www.cyberport.hk/zh-tw/about-cyberport/our-5-centres/entrepreneurship-centre/about-ec-cyberport-creative-micro-fund>
- 環境局「環境及自然保育基金」
<http://www.ecf.gov.hk/>
- 香港青年協會香港青年創業計劃
<http://ybhk.hkfyg.org.hk/>
- 香港設計中心 - 設計創業培育計劃
<http://www.hkdesigncentre.org>

- 香港科技園 - 網動科技創業培育計劃
<http://www.hkstp.org/zh-HK/Services-Programmes/Incubation-Programme/Incu-App/Application/Admission-Criteria.aspx>
- 香港科技園 - 生物科技創業培育計劃
<http://www.hkstp.org/zh-HK/Services-Programmes/Incubation-Programme/Incu-Bio/About-Incu-Bio-Programme.aspx>
- 香港科技園 - 科技創業培育計劃
<http://www.hkstp.org/zh-HK/Services-Programmes/Incubation-Programme/Incu-Tech/About-Incu-Tech-Programme.aspx>
- 投資推廣署 - start me up
<http://www.startmeup.hk/>
- 創新科技署「創新及科技基金」
<http://www.itc.gov.hk/ch/funding/itf.htm>
- 勞工及福利局「社區投資共享基金」
<http://www.ciif.gov.hk/>
- 社會福利署「攜手扶弱基金」
http://www.swd.gov.hk/tc/index/site_pubsvc/page_supportser/sub_partnership
- 香港創業實驗室
<http://startlab.hk/>

- 香港按揭證券公司 - 小型貸款計劃

http://www.hkmc.com.hk/chi/our_business/microfinance_scheme.html

社聯-滙豐社會企業商務中心

社聯-滙豐社會企業商務中心是社聯轄下一個主要推動社會創新及社會企業發展的協作平台。2008 年獲滙豐銀行慈善基金以及社會福利署 – 攜手扶弱基金資助成立，支援逾 570 間本地社會企業及其受惠者。我們通過各項伙伴計劃，促進商界、專業團體與社會企業之合作；提供起動及擴展基金，支持社會大眾開辦社會企業，並透過各項能力建設及公眾教育活動，推動責任消費及社會創新。

我們的團隊

社會創新、社企基金及夥伴合作

企業採購及社企銷售平台

社區資源及社企空間

社會認知體驗活動及社區旅遊

地址：香港灣仔軒尼詩道 15 號溫莎公爵社會服務大廈 10 樓 1002 室

電話：2876 2491

傳真：2876 2496

免責聲明：

本手冊的作者及出版商盡力確保所提供資料的準確及可靠，但並不保證本手冊的

準確及可靠，無論如何，將不會就任何不準確、或遺留、或依靠此處的資訊所作出的任何決定、作為或不作為所引致的任何損失或損壞承認任何責任。此手冊的任何部分，皆不能被視為法律、會計、市場學、或其他專業意見。讀者應就自身目的或涵蓋自身目的的題目事宜詢問自己的專業顧問。