

## 如何運用 5 億社企發展基金建議書

嚴俊民會計師

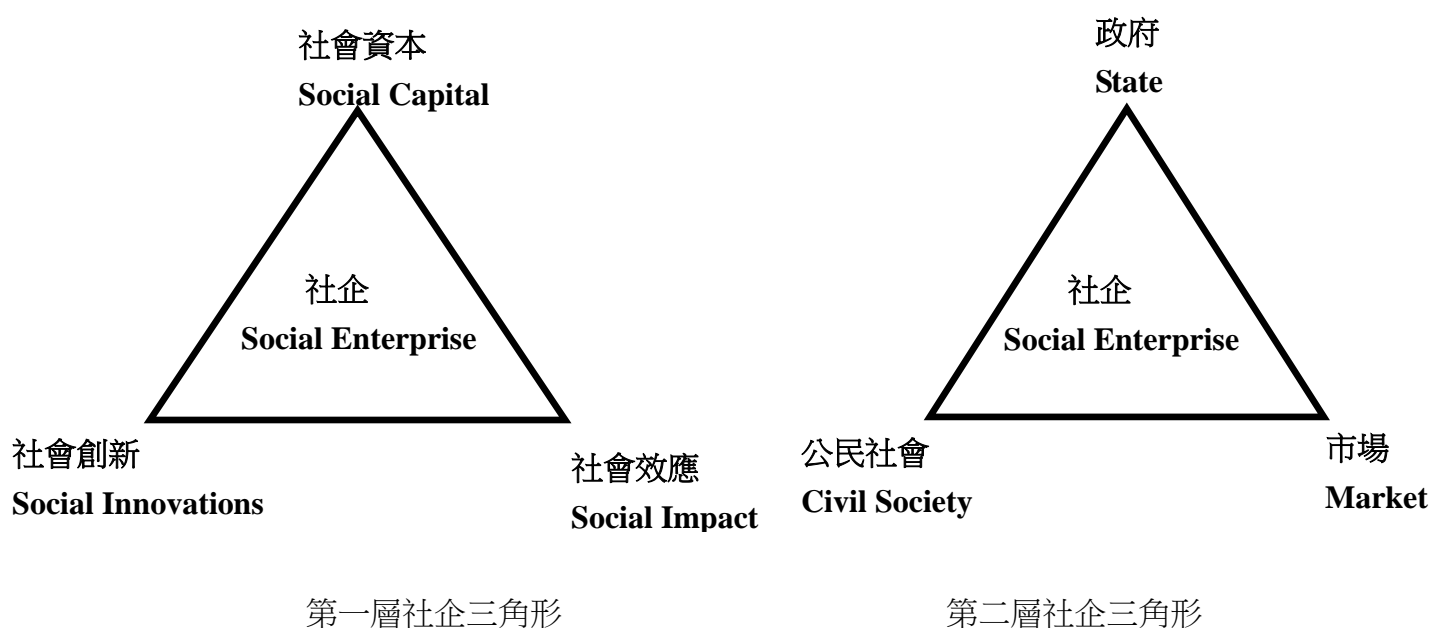
香港社會企業策劃有限公司創會主席

香港民間社企高峰會籌委及義務司庫

特首梁振英先生於七月份宣佈成立 5 億社企發展基金。香港社會企業策劃有限公司(HKSEIC)在一直提倡「民、商、官、學」四界別合作的大前提下，有機會在互聯網與 CY 分享社企在香港發展方向，這 5 億撥款實在是大喜消息。

5 億到底應該如何運用呢？縱觀現今香港 300 多間社企大部分由非政府機構(NGO)引入政府種籽基金經營，多數未能持續發展，又有少部分社會企業家有心人，將外國社企引入香港，雖然未達到全然社會創新 (social innovation)，但不失為一項本土複製創新的社企項目。

引用筆者自創「社企三角關係理論」



社企可能有兩個發展方向：

1. 社企市場化，即與中小企無異，但要加上社會目標 (social mission)，現在市場出現不少「社會企業家課程」(social entrepreneurship)或者「商業計劃書比賽」(business plan competition)，全部都是正能量去建設和諧社會，但始終認為企業家或社會企業家的培訓從書本中學習的都是概念性質的東西，很難「落

地」，課堂教授的管理技巧唯有透過 MBA、EMBA 加上社會科學 (social science)課程。至於商業計劃書更有趣，早在 90 年代申請政府種子基金，擬訂商業計劃書是必須，後來又有人認為是紙上談兵，現在又開班教授寫計劃書，個人認為與以上企業家課程相同只是入門思路過程(mind map)練習而已。

2. 社企幫助政府解決一些不是福利政策可簡單處理的社會問題如貧富懸殊及失業問題，正好給社企一個空間如 WISE (work integration social enterprise)，福利 (welfare)是不用付出努力，但社企是要從工作中獲取回報 (workfare)。解決就業及扶貧亦是香港社企或稱第三部門 (third sector)要達到的社會目標。
3. 社企不論市場化或幫助政府扶貧/解決失業問題都一定要負起建立或參與公民社會的責任，將盈利回饋社會，例如：發動義工服務或者在社區安排免費講座，否則與商業營運或慈善事業沒有分別。

走筆至此，很多人會問：既然社企沒有定義，何謂成功社企？這等於問一間商業機構或 NGO 成功因素，根本很難回答。反之，筆者會問「如何建立一間有效的香港社企」(what makes social enterprise effective in HK)。

一間有效的社企一定具備一個社會創新意念，同時有效地運用社會資本對社會產生正面效應，更要在該行業有領導地位，因為能引入藍海策略(blue ocean strategy)，使持份者各取所需，商業模型可複製及提升(replication & scale up)。反之，解決政府問題可能可以不斷得到政府資助而持續發展但不保證有盈利。相對來說，一間無效(ineffective)的社企只專注社會目標(social mission)而忽略商業策略，亦沒有營商能力唯有單靠政府資助生存。

總的來說，如何運用 5 億社企發展基金：

1. 從孵化 (incubation)角度，資助已成立 9 個月至 1 年能初步體現以上條件的中小企業。
2. 從 NGO 角度，資助非政府機構旗下引用藍海策略發展幫助政府解決社福問題的創新企業。
3. 從複製及提升角度，資助已成功達至盈利或起碼自負盈虧的社企。
4. 從學術角度，通識教育/國民教育引進社企認知課程，鼓勵同學正面關心社會。