

# 「社會企業」的成功之道

三十會／魏華星

2006年6月28日

《經濟一週》

近年商界大談企業社會責任(Corporate Social Responsibility)，超級富豪更紛紛出錢又出力地投入慈善事業、反饋社會，如蓋茨、巴菲特等，仿佛大家都對界別之間唇齒相依的關係，有了重新的估量。而各界在參與社會的方法上，也發展出各種不同的形式，在部分發達國家，界乎商業機構與非牟利組織之間就孕育著另一個不容忽視的新概念——「社會企業」(Social Enterprise)。

最近在香港亦引起廣泛關注的「社會企業」並沒有統一的定義，但凡有關機構同時以社福及商業目的為經營目標，不論由商業機構或非牟利組織營辦，皆可被界定為「社會企業」。此概念旨在以商業經營的手法，協助處於弱勢的社會人士重新就業、融入社會，并自力更新；而組織亦能賺取足夠的盈利，以確保未來不斷持續的發展。社會企業發展得比較成熟的英國，就予以非常正面的評價，認為它能有效提升社福界資源投入的效益，政府亦因此積極在政策上作出配合。

類似社會企業的經營概念，其實早于香港已有一些先行者存在。但目前被定義為社會企業的172個本地機構中，沒有多少個能真正盈利、不靠任何資助維持，更遑論發展成具規模的經營個體。歸根究底，問題在於未能把「社會」與「企業」的元素無縫結合。筆者認為以下四點能有助社會企業進一步邁向成功：

一) 認清社福與商業目的之矛盾點與融合點，千萬別誤解提高盈利必然會犧牲受眾技能的培養。如一般商業經營，社會企業應嚴格監控如盈利、預算、投資回報(Return on Investment, ROI)等硬指標，但可以考慮把社會目的，制定到如員工表現指標(Key Performance Indicators, KPI)的軟指標裏；二) 社會企業(特別由非牟利組織營辦者)的上層、中層與前綫同事，必須要充分瞭解共同理念與具體目標，賦予負責營辦的經理足夠的權限，使他能彈性地與快速地解決經營上的需要；三) 來自商界人士或商業企業的參與，能有效平衡由非牟利組織營辦的運作環境。商人的經營管理手段，加上社工們導引受眾的經驗，會產生積極的協同效應；四) 在「完全庇護」與「完全競爭」的工作環境中取得平衡，令受眾能逐步適應工作之餘，也能對將來投身社會作準備。

社會企業的一個附帶好處是能夠為各界提供協作的平台，締造一個更和諧共融的社會。商界們的朋友，如果您不想等到成為超級富豪才發財立品的話，今天就為香港的社會企業出點力吧。