

提升香港社會企業的競爭力：三維剖析

梁志滿博士*、巫麗蘭教授*、凌浩雲**、蔡振榮博士*、何愷芯*

*香港城市大學

**香港社會服務聯會社會企業商務中心

鳴謝：研究小組鳴謝教資會UGC Knowledge Transfer Earmarked Fund的財務資助

背景

「社會企業」(下稱社企)是一個融合了非牟利和牟利元素的組織，社企透過商業活動產生利潤，從而資助舉辦社會、教育、文化、宗教或慈善活動。為了投資和支持更多的社會活動，賺取利潤和財務回報對社企來說可謂不可或缺的。¹

近年，香港特別行政區政府和社會服務界積極宣揚社企應以企業思維和創新為本，讓弱勢社群通過就業達致自力更生，並滿足不同社群的需要。本港的社企在過去十年間發展蓬勃，根據香港社會服務聯會—社會企業商務中心的統計，本港的社企數目由 2008 年²的 222 間顯著增加至 2017 年的 654 間³，合共由 301 個團體營辦，當中有 147 間為《稅務條例》第 88 條豁免繳稅的團體。

社企除了為弱勢社群創造社會價值和就業機會外，對於促進社企精神和社會創新亦非常重要。然而，不少具有社會使命的社企在開業數年後，仍在苦苦經營，又或不幸結業。豐盛社企學會在 2015 年的研究報告亦隱約揭示了社企可持續性的問題。報告指，只有一成九的社企能在營運兩年後達致收支平衡或賺取盈利，有五成三的社企在營運五年後，才能賺取盈利。雖然數字上的增長令人鼓舞，但同時反映了不少社企需面對「虧蝕」這殘酷現實。該份報告亦指出，23%的社企會在開業 5 年內停止營運，非存活率在 10 年間亦增至 55%。

由過去主要依賴政府資助，直至成為一間可持續發展企業的轉型過程中，社企不但需面對實現社會使命的挑戰，還要維持經濟上的可持續性。社企從業者、政府和其他持份

¹ https://ebrary.net/8682/business_finance/social_enterprise_financial_sustainability

² http://www.hkcss.org.hk/uploadfileMgnt/0_2014116151119.pdf

³ [https://socialenterprise.org.hk/zh-](https://socialenterprise.org.hk/zh-hant/content/%E3%80%8A%E7%A4%BE%E4%BC%81%E6%8C%87%E5%8D%972018%E3%80%8B%E7%B6)

[hant/content/%E3%80%8A%E7%A4%BE%E4%BC%81%E6%8C%87%E5%8D%972018%E3%80%8B%E7%B6%E9%93%E5%B7%B2%E6%8E%A8%E5%87%BA](https://socialenterprise.org.hk/zh-hant/content/%E3%80%8A%E7%A4%BE%E4%BC%81%E6%8C%87%E5%8D%972018%E3%80%8B%E7%B6%E9%93%E5%B7%B2%E6%8E%A8%E5%87%BA)

者應深入了解香港社企成功與失敗的原因，而本研究旨在透過三維剖析：（1）投資和財務目標；（2）主要資金來源；（3）治理結構，從而分析提升本港社企競爭力和可持續發展所面臨的挑戰，以及社企精神如何影響社企的盈利能力、業務規劃和管理。



受訪社企

我們先後兩次隨機向不同社企發出邀請函，最終有 22 間社企同意參與本項研究，在 2017 年 12 月至 2018 年 4 月期間，我們分別向社企擁有人/創辦人或主要負責人進行了深入訪談。參與本研究的社企主要為零售業（45%）、餐飲業（23%）和工作坊（14%）。

在社企投資目標方面，五成五的社企有雙重投資目標，即是同時為社會帶來影響和財務回報，而其餘四成五的社企僅以「為社會帶來影響」作投資目標。在財務目標方面，只有不足三分之一的社企（32%）視「盈利能力」（營業收益多於支出）為財務目標，近一半社企（45%）的財務目標為「自給自足」（營業收益涵蓋支出），反映只要社企沒有虧損，他們也會感滿意。其餘兩成三的社企則接受虧損，其財務目標為「邊際貢獻」（營業收益為成本的一部分）。

在盈利能力方面，我們以過去 5 年作界線，研究發現 27% 的社企從沒有賺取任何盈利（無盈利能力），41% 的社企有 1 至 3 年獲取盈利（中等盈利能力），亦有約三分之一的社企（32%）在過去 4 年均有盈利（高盈利能力）。

在主要資金來源方面，41%的社企由私人出資，32%受非牟利機構資助，餘下的 27% 則由政府資助。在治理結構方面，大部分社企(64%)均是由非社企擁有者的經理管理，而其餘 36%的社企則由社企擁有者同時擔任經理一職。此外，有四成五的社企設立了監督/諮詢委員會，五成五的社企則沒有設立委員會。

投資目標及財務表現方面

研究顯示，相比僅以為社會帶來影響力作投資目標的社企，同時以為社會帶來影響力及財務回報為投資目標的社企更具競爭力和可持續性。在過去五年間，前者平均有 2.75 年獲得盈利，後者則有 2.1 年獲得盈餘。

高盈利能力的社企（過去 5 年間，最少有 4 年賺取盈利）傾向以「自給自足」或「盈利能力」作為財務目標，並較其餘的社企採取更嚴格的業務和財務管理。具體而言，八成六高盈利能力的社企會選擇「自給自足」或「盈利能力」作為財務目標。相反，五成沒有盈利能力的社企會以「邊際貢獻」（營運收益為成本的一部分）作財務目標。另外，超過七成盈利能力較高的社企均有業務計劃書，並較沒有盈利能力的社企更頻繁地使用預算來衡量業務表現及作現金流預測。

資金來源方面

我們根據受訪社企的主要資金來源分為三個組別，分別為非牟利組織資助、政府資助和私人出資，並比較了他們在業務和財務管理上的各項特質。我們發現八成六受非牟利組織資助的社企具有雙重投資目標，反映非牟利組織通常期望其子公司或單位能賺取利潤和自負盈虧。事實上，受非牟利組織資助的社企在過去五年間平均有 3.29 年獲得盈利。另一方面，只有三成三受政府資助的社企具有雙重投資目標，儘管很多受政府資助的社企都只有單一的投資目標，即是創造更大的社會影響力，但其盈利能力（2.67 年）則在三個組別中排第二。值得關注的是，即使由私人出資的社企視「盈利能力」為首要的財務目標，但其盈利能力卻表現最差（僅為 1.67 年）。不過，受政府資助的社企在財務規劃和管理方面卻評分最低。

治理結構方面

社企與其他牟利或家族企業一樣，若企業擁有者同時為社企的經理，其經營手法可能有別於一般經理，本研究發現受惠於不同資助的社企均有不一樣的治理結構。具體而言，67%由私人出資的社企是由社企擁有者管理，受政府資助的社企則有 33%是由社企擁有者管理，但所有受非牟利組織資助的社企則由具專業知識的經理管理。此外，由私人出資的社企較少設立監督/諮詢委員會（33%），但受政府資助和非牟利團體資助的社企分別有一半和略多於一半是設有監督/諮詢委員會。

再者，我們分別比較了同為社企擁有者的經理（下稱「擁有者經理」）及由非社企擁有者的經理（下稱「非擁有者經理」）兩者所管理的社企，並分析兩者的盈利能力和業務管理。結果顯示，後者較前者有較高的盈利能力，分別為 2.71 年和 2 年，而「非擁有者經理」管理的社企在財務規劃和管理上相對緊密、亦普遍作出較詳細的預算，包括初創階段的資本支出和營運支出，又會在業務計劃書中分析競爭對手，故以上結果與「非擁有者經理」較「擁有者經理」管理的社企更具競爭力和可持續性的論調是一致的。

至於本港社企應否設立監督/諮詢委員會？本研究顯示，設有監督委員會的社企較沒有監督委員會的社企，更傾向制定詳細的預算、修訂和落實業務計劃書上的內容，又會訂立更全面的初創商業計劃書，包括訂下產品/服務供應鏈等。

政策影響及建議

總括來說，本研究發現香港社企普遍不了解財務可持續性的重要性，也沒有視「社企」為牟利企業，即是透過賺取利潤後，再投資於非牟利活動。為了提升香港社企的競爭力和可持續性，我們分別向現有/新成立的社企、政府、資助機構和非牟利組織提出以下建議：

(1)社企方面

- 社企應訂下切實可行和可持續的雙重投資目標，並以可持續發展為方針來管理和營運社企。

- 社企應按季度（若非按月）作現金流、利潤及虧損預測來評估業務表現，並按情況修訂業務計劃和各項預測。當申請政府資助計劃時，社企應在商業計劃書中分析客戶和競爭對手及在財務報表中列明資本支出和相關的折舊開支。
- 社企應成立最少由三人組成的監督/諮詢委員會，當中包括最少一名委員具市場和營銷的專業知識、最少一名委員來自會計及金融的專業界別，以及最少一名委員來自與社企相關的行業。

(2) 政府及資助機構方面

- 政府或非牟利組織應積極招攬已退休的專業人士來鞏固專業團隊，作為社企（包括由私人出資的社企）的潛在導師/顧問。
- 政府應推出新的資助計劃，針對具競爭力、由私人出資的社企在初創階段的資本支出，提供一次性的資金援助。
- 政府各項資助計劃的審核委員會應最少增至三人，組成一個同時擁有市場和營銷、會計和財務，以及與被審核社企有相關業務經驗的審核委員會。

(3) 香港社會服務聯會(社聯)方面

- 社企主要負責人對其理想及自身管理能力的落差，反映了社企需加強管理層的培訓，社聯應為社企舉辦更多培訓工作坊，特別針對市場和營銷、產品/服務知識、會計、業務及財務管理等方面。
- 社聯應舉辦培訓工作坊，並邀請一些成功社企的現任管理層和從業員作培訓員，向業界分享他們的寶貴經驗。