



10% Swap for GOOD
十行一善

作者：紀治興、簡仲勤、吳麗霞、葉子盈







目錄

序 營商揚善：提升社關文化 民政事務局副局長 許曉暉	004
-------------------------------	-----

理論背景篇

文化改造運動的啟步

理論：關於社企與社會營銷	
社企為何是公益	010
什麼是社會營銷？	020
以社會營銷的角度推展良心消費運動	026
以「商業營銷」經營「社會營銷」	032
背景：十一良心消費月緣起	
大方向從小意念而起 —— 「十一良心消費月」的緣起	034
「十一良心消費月」義工團隊	040

虛實要識

務虛篇

文化改造運動規劃及準備

1. 前瞻規劃 Proactiveness	
創新，營銷的賣點	046
風險評估 —— 承擔得起？物有所值？	049
2. 無限發揮有限資源 Resourcefulness	
「人人」的未來利益	052
社會資本的效用及力量	054
因公益而凝聚的社會資本	057
3. 社會效益計算 Articulation	
「數口」的市井智慧	062
圍數：設計「十一良心消費月」的目標	068
講數：數算「十一良心消費月」的效益	076

務實篇

領導項目管理及前線執行的經驗歸納

1. 領導力的七步方程式	082
2. 項目執行要知	089
3. 項目管理步驟：快人一步，主動出擊	102
項目管理工具：從方針規劃到行動清單	108

跋：發展社企作為「文化工程」與分工	114
小資料 活動口號：10% Swap for Good 十行一善的良心消費	118

營商揚善：提升社關文化

首屆「十一良心消費月」於2012年順利舉行，民政事務局很高興贊助支持，倡導社會效益投資（Impact Investment），並喜見各界朋友共同參與推動香港的社會企業發展，見證商界和社福界互動交流，協力合作面對社會挑戰，為社會締造關懷文化，創造更多可能性。

社會企業的意義，遠超越一盤賺錢的生意，或純粹的慈善事業，因為社企講求雙底線（Double Bottom-Line）和綜合社會投資回報（Blended Social Return on Investment），考慮盈利以外，更關顧社會需要。在社企的營運過程中，商界需要理解社福界，社福界亦要掌握商業技巧，政府同時提升純粹慈善資助的角色，共同作出更具多元效益的社會投資。

社企發展—階段之一：從無到有

對於具慈善公益而尚未發展成熟的社企，政府一直積極支持，其中自2006年開展至今六年多的「伙伴倡自強計劃」（伙伴倡自強），合共支持了140多家社企。期間為配合社企發展，自2011年開始把資助期延長至一年，並透過包括企業和個人的顧問配對以及培訓課程提升社企營運能力。政府同時支持業界的社企高峯會和學界的社企商業計劃比賽，以及舉辦聯合展銷和宣傳活動增加市民對社企的認知，長遠促進社企行業生態的平衡發展。這是香港社企發展登陸灘頭的階段。

社企發展—階段之二：從有到好

現時，項目啟動後五年的存活率達77%，百分之五十一已達收支平衡或有盈利，成功率較一般中小企高很多；而當初每一元的資助，每年會帶來約一元的營業額，約六年間為弱勢社群帶來兩元多的工資，發揮了社企以工代賑的乘數效應，也是當初扶貧委員會推廣社企的目的。



另外，得力於雙底線考慮與跨界別協作，社企能為社會創新帶來很多可能性。以營運特別的士接載輪椅使用者的社企「鑽的」為例，便想到讓個別車輛以不一樣的模式投資，各投資者可按個人公益慈善的考慮，和對經營生意的估量而決定投資方式。至於為聽障人士創造就業的「樂農」餐廳，也發展出其成功模式，生意在首年漸上軌道，供後來者借鑑。這兩家社企分別代表「創新地為弱能人士提供市場所需服務」和「為弱勢社群提供工作崗位」的商業模式，也是兩種主流的社企定位，體現香港社企發展逐漸立足高地。從當初擔心存活率、到今天既獲得社會投資回報、又有業務創新的個案，顯示社企發展正在過渡「從有到好」的階段。

社企發展—階段之—：從好到大

行政長官於2013年初宣布成立五億元的「社會創新及創業發展基金」，希望以更多元形式及更多渠道支持具公益意義的社企構思。有建議參考海外機構獎勵及培育社會創業的運作模式，仿效以相當港幣數千至數萬元的獎金鼓勵社會創新思維，再按成果分階段擴充資源上的支持；也有建議基金除了直接資助外，亦應考慮貸款或其他混合投資模式；我們會仔細研究各項建議並交由有關委員會認真討論，以早日推出新措施。

展望未來，我們期望不同行業能發展出「龍頭」社企，規模足以發揮牽頭作用，以社企影響社企。同時，我們也期待社企界培育更多新血，鼓勵個人發揮創意和創業精神，以社企關愛社會，在全球社會面對各項挑戰的當下，共同重建「行商有道」及推動「營商揚善」的儒商傳統。

2012年首屆「十一良心消費月」口號「10% Swap for Good」(十行一善)，是倡議我們需要從個人層面出發，建立進一步關愛社會的文化氛圍；藉社會各界更多朋友的支持和參與，共同建立豐厚的社會資本。這種公民意識及參與，正是社企發展能否持續壯大的補給線，為「從好到大」的階段作好準備。

欣悉「十一良心消費月」，除了成功獲得大眾媒體爭相報道良心消費外，更面對面向兩萬多位朋友分享理念，同時吸引8,000人光顧社企，超額完成營銷目標，成績令人鼓舞。每次參與其中，認識更多有意義又經營出色的社企，總感到無比欣喜。過程中看到每位負責籌劃的熱心好友，各自運用自己的社會網絡，引入商界、學界、演藝界、宗教界等朋友，加強香港的社會資本建設，讓社企圈子不斷擴闊，真正發揮「一加一超越二」的效應。

衷心期望各界的協作在未來發展得更深入、更多元、更廣泛，往後活動亦更具規模，感動更多朋友，使良心消費的正能量繼續為香港發熱發光。

民政事務局副局長

許曉暉

2013年5月



理論背景篇

文化改造運動
的啟步

社企為何是公益

在資源匱乏時，人為生存需要自私；但當資源豐足時，人便會開始關注身邊人和事，邁向無私(Selfless)。心理學大師馬斯洛提出的五層需要，以自我實現(Self-actualization)為最高，當人體驗到活着的終極意義，而又能夠追求這種意義活動，便達到人生最大的內在滿足。

在富裕的社會，所有人都應該可以追求自我實現，弱勢社群也不例外，每個人都有機會活出自己的本質，獲得人生的內在滿足，此為所有人的共同利益，即所謂公益目的(Community Interest)。社會企業正正是為公益目的而成立，論其成敗得失，主要是看它所創造出的社會效益(Social Value Creation)；其次，這些社會效益應以最具成本效益的方法

(Cost-effectiveness) 創造，而最理想的情況是不用長期投入成本，仍然能持續產出社會效益，亦即是能夠藉着商業營運而自負盈虧。至於一些未能財政收支平衡的社企，由於其產出社會效益的成本，遠低於傳統慈善機構的開支，故仍值得支持。

英國社企的定義，是企業的逾半收入必需來自商業營運，換句話說，來自捐獻或公務資助不會超過收入一半。

這也是英國「大社會」*(Big Society)的出發點。相比香港人單純以賺蝕作為社企是否值得支持的標準，英國首相卡梅倫更傾向從成本效益角度考慮，他看得通透社企的功能及價值，並作出全盤考慮。

不是每一個人都可以創辦社會企業，但人人都可透過良心消費去支持社企發展。本地社企多以創造就業機會給弱勢社群(Work-Integration Social Enterprise, WISE)為主；下列的例子，旨在說明社企對失業或無業者的重要性。

一、追求幸福——回聲谷的弱勢社群

人生應當有所追求，太多的空閒便成為空虛。基督教機構回聲谷主要服事弱能人士，並向他們傳福音。有一次，一個已信主而領取綜援的弟兄，向總幹事訴說他的痛苦：他行動不便，朋友不多，認為自己結婚的機會不大。他每天都在等待周末可以跟朋友見面，然後就是等待每月發放的綜援，好讓他可以大吃一頓。未來漫長的數十年，都會是這樣沒有意義的重複等待。空閒成為空虛，是折磨人生的痛苦。沒有目標的人生，是活着的死亡。他卑微地希望能夠有一份工作，讓生活有難易起伏，而他可以藉克服挑戰肯定自我；工作，讓他離苦得樂，安身立命，真正的活着。

* 「大社會」是英國首相卡梅倫於2009年競選時提出的社會改革理念，提出將權力從政治家手中拿走，並將之交給民眾。

