

「麻煩」出現 促成社企商界合作

刊發於2020年12月17日

區玉輝

支持社會企業發展的資金及渠道愈來愈多，近年企業對社會的參與亦更加積極，例如創造共享價值 (CSV) 在香港變得普及，更多商業機構在關心賺取利潤之餘，亦顧及有效地解決社會問題。這是良好的發展方向，顯示了傳統的商界及社福界皆互相取長補短，針對自身的不足進行改變，從而更好地服務大眾。這個正面的改變亦帶來了以往不存在的問題，因為商界及社福界的角色變得模糊化，以往商界賺錢，社福界利用捐錢提供福利的狀況，可謂楚河漢界，賺錢就是利用市場賺盡，社會服務就是用獲捐贈的錢提供以愛心為本的免費服務，這個二分法的簡單決策基礎，正在變得不及時宜，理所當然 (taken-for-granted) 的認受性不再。奈何「水乳交融」又談何容易！

以筆者有參與的社創基金 (SIEF) 為例，有愈來愈多的商界及私人朋友遞交申請，這些都是已知的情況。它們與一般的慈善機構不同，申請的項目或多或少都有創新和科技的成份，雖然同樣針對社會上有需要服務的社群，惟亦涉獵一些在營運中的商業界別，例如網上銷售、職業推介等領域；再者，它們有意進行的項目並不局限於微利/摒棄市場 (shunned market) 或只會針對特定弱勢社群，而是實際上能擁有盈利空間，而且未來有可能擴展到以一般大眾作為對象。在這種情況下，如果說用公共資源補貼某些小眾進行商業行為，因而不公平的令它們取得競爭優勢，筆者相信大部分人不論是決策者或一般大眾，都不會認同。

與此同時，基金亦收到傳統社福機構遞交的創新思維申請，這本是令人高興的事情，但亦因此令如何運用公帑問題變得複雜。而令筆者感到矛盾的申請，正特別是一些開展期時候得到種子基金資助的社福機構，基金鼓勵它們用商業或更市場化的方式，以創新方法提供社福服務，到初步成功後，打算擴展，從而提供更全面或深入服務的時候，

再向基金申請擴展的資源。這些機構從服務弱勢的社群出發，開發出創新的服務方式或加入科技成份，進一步幫助服務的社群之餘，亦拓展新的空間，如果成功，它們大有可能創造更大的效果，能持續地擴大效果正正是社會及基金所樂見。問題是它們擴展之餘，正慢慢地在有意無意間侵入了一些營運中的商業界別，例如網上銷售、訓練教育這些有利可圖、眾多新創企業或成功企業汲汲地經營的行業，事實上不少還未回本。

補貼會否擠壓私企三大考慮

雖然社福機構不可營利，以提供福利為目的，是用公帑補貼讓它們壯大的一個原因，以往它們以服務弱勢社群為開始，因為沒有其他商業機構提供如此服務，資助它們無可厚非。但成長後，它們因為想擴大而要求資助金，幫助進入其他商業正在營運的領域，這就造成補貼會否擠壓私營企業的疑問。這裏筆者有三個考慮：第一、他們是否能較一般商業機構運作更有效率及更有效地提供服務？若然效率不佳，機構會浪費公共資源，而從營運能力、科技認識、規模等幾個方面考慮下，一般情況社福機構是無法與企業相比的。說到底，複雜多變，競爭激烈的領域是商企的專長。

第二、社企創辦機構及社會創業家，因為他們有正面的獨特文化、理念、魅力，可能是宗教原因或個人經歷及價值觀，可以為社會尤其是弱勢社群帶來賦權的好處，引導它們作出改變並推動社會進步。商業機構亦可以有獨特文化影響社會，但推動社會進步及賦權大眾是一般商業機構不會着重的。然而，單有理念而不能實踐並不實際，例如一個售賣由弱勢社群製作的物品專有網上銷售平台，在營運上可否與投資動輒過百萬、競爭激烈的各種網上平台比併？即使可以生存，公共資源應該運用在提供更好服務及弱勢社群，而不是放在經營網站銷售。

第三、若然私營機構有合謀牟利的可能，即是跟從「開荒」的社企進入萌芽的市場後，隨着市場得到證明並擴大後，私企以優勢成本等驅逐其他服務提供者，壟斷市場後提高價格謀取不合理利潤，在這情況下以公帑維護社企來維持競爭或向弱勢社群繼續維持服務，亦可以是資助的另一個原因。觀乎諸如亞馬遜及Facebook等企業正面臨壟斷的訴訟，此說法有其可能，但在香港現有的狀況下並不適用。

「麻煩」出現 促成社企商界合作

刊登於2020年12月17日

從好的方面看，既然商業機構已經考慮到社會需要，一方面繼續着眼擴大市場增加利潤，另方面亦開始向弱勢社群提供他們可以負擔的服務，一個可以憧憬的狀況應該是更多跨界別合作。在以上的情況，筆者希望看到從社福機構發展出來的社企與希望回饋社會達到利潤及服務雙贏的企業合作，各展所長，例如弱勢社群設計的產品可以在主流的銷售網站出售，而銷售網站亦可因此擴大產品及客戶；又例如訓練弱勢社群社企可以和職業中介公司合作，讓技能提升了的弱勢社群可以有更多工作機會，中介公司亦可以得到更多可僱者來擴展生意，一舉兩得。

要兩方合作未必如筆者所說的簡單，可能涉獵到機構理念及贊助人架構以至法規上的限制，社創基金及其他重要的持份者有責任促進。然而制度演化從來不是一件易事，這亦為什麼會有「嵌入制度的變革者悖論」(paradox of embedded agency)的說法出現，大家都習慣了在現有制度下思考，激勵機制亦傾向於維持現狀，故此創新觀念或做法出現後，必須發展到能夠製造麻煩，才能令各方的持份者進入深入嚴肅的討論、激辯甚至鬥爭，才會最終出現制度的改變。隨着社企壯大及商界看到創效的需要，真正的麻煩或許浮現了。還請各位進一步努力，讓麻煩促成改變。

註：本文為個人意見，不代表社企基金立場

作者為香港中文大學管理學系副教授，創業研究中心主任