

招股集資

讓收支平衡的社企再擴充

文：周穎欣
攝：部分相片由受訪者提供

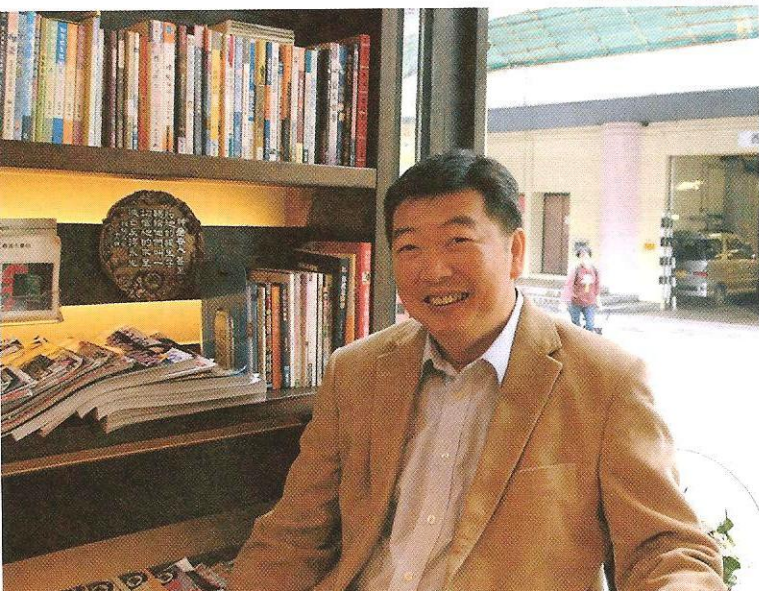
長貧難顧，是殘酷，卻又是香港高生活成本社會所要面對的現實。所以，社會企業單靠公帑資助或「一去沒回頭」的金錢捐獻作為最大財政來源的形式，始終有其局限，也未必是一眾社企長遠營運只能走的方向。有從事邊沿青少年服務的機構，便計劃將營運已達穩定收支平衡的業務，透過招股計劃，令服務進一步擴大，而招股亦是引入錢財與智才兼備股東的新途徑。

電影《英雄本色》內，堅叔車房的老闆二話不說就收留了剛出獄的黑社會大佬。戲假，卻有人真做。基督教豐盛職業訓練中心（下簡稱豐盛中心）董事鄧永漢 20 年前便找來一班教會人士，將從電影的感悟化作行動，於 1988 年成立了豐盛汽車維修中心，為釋囚提供工作機會。豐盛中心今天已進一步推展「社會預防」的工作，為邊青提供晉身髮型師的發展機會，他們至今有髮廊兩間，正計劃擴展多 10 間，預計所需資金 500 萬元。豐盛的董事相信，要加快籌集資金，「招股」是最有效的方法。

捐款成股東 參與感大增

本港部份慈善團體其實都會在旗下設立股份有限公司，並由團體全資擁有。豐盛中心計劃在持有特定比例股份後，將其餘股份出售。曾任中國惠普 (HP) 執行副總裁的另一豐盛中心董事紀治興認為，這個「創新」的集資方式更能充份使用社會資源。

豐盛中心董事紀治興



紀說：「很多中產都渴望回饋社會，但若藉慈善募捐，大家拍膊頭最多捐幾千；改以股票形式集資，20 萬元也有人樂意俾。」捐款人頓時升級成為股東，參與感大增，他們可以開股東大會、查看核數報告、選舉董事，又可以出售股票，理論上也可收利息。至於實力雄厚的家族基金，入股社會企業除了有上述優點外，最吸引的地方是可以將資金循環再用，當業務發展成熟後，便出售股份，將用同一筆資金幫助其他社企。

投放金錢為更有意義的參與及社會回報

雖以招股集資，但股東的盈利並非首要關注點，紀治興反而認為，中心應走一個完全相反的方向。他們的派息政策訂明，企業內 30% 學徒須是邊緣青年，「以我們的髮型屋面積，一般兩個學徒已足夠，但我們會傾向多請，通常請 5 至 6 位學徒，邊青比例大概是 50%，故此股東同意社企的社會任務很重要。」初步計劃，所有的股票交易，都需要獲得董事會通過，這變相成為一個篩選過程。董事會亦會與準股東面談，讓他明白，這不單是一項投資，更多是為了社會好處。

其實，紀治興看準的，除了這班中高收入人士的資金外，還有他們本身亦是一種資源。當提早退休已是中高收入人士的生活新趨勢，他們都希望可以過有義意的生活。這班專才擁有的知識、才幹和人脈，往往是機構最為缺乏的。根據豐盛中心的調查發現，40% 的社會企業委員會完全沒有商界人士參與，70% 受訪機構都渴望有人可以擔任企業顧問。

管理技巧有供有求，卻未能配對，問題在於建立信任的過程太長。「你不能貿然到社區中心，說『我是 HP 董事總經理，想做一些義務的顧問工作』。關係總要慢慢建立，可能要參加幾次會議，一年後有人認識你，信任你，知道你不會搗亂，才開始給你簡單工作，整個信任建立過程可能需時兩年，但這些中高收入人士沒有耐性等下去。」

於是，讓人才與社企一拍即合，成為紀治興招股計劃的另一目標。由於社企與股東在入股前已經面談過，大可以根據股東的經驗及背景邀請他加入顧問委員會，對公司的營運提出意見。有別於一般捐獻之後各行各路的疏離關係，股東與機構之間的感情關係較強。



以最少資金 得最大決策權

要社會企業長線發展，除了尋找一班理念相同的投資者外，中心亦要堅守大股東的位置。若以持股 51% 計算，豐盛最少要 260 萬。當初為了集資而招股，然而第一筆資金從何而來，成為另一個問題。於是，紀治興發揮商家本色。他參考太古集團，將股份分拆成 A、B 股，每股價格相同，但 A 股卻擁有以倍數計的投票權，於是豐盛中心便可以較少的資金，得到較大的決策權。「我們也可以限制董事會內委員會確保至少有 4 名是 NGO 的人。」

當然，要處理如股東急需出售股票兌取現金，又或者股東過身後，遺產繼承人理念不同等等問題，仍需要時間揣摩。

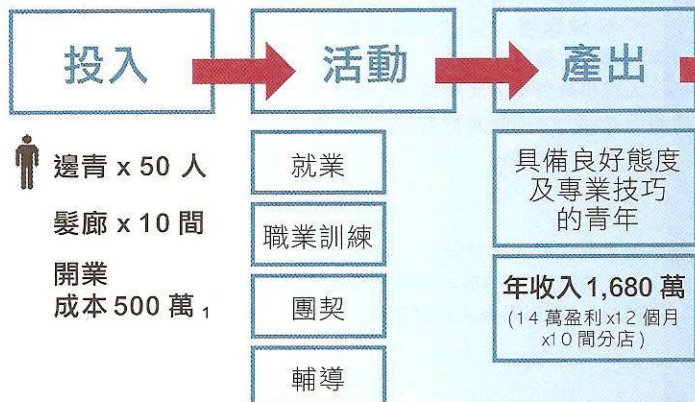
相比起每年以千萬元計盈利的大機構，投資在月入 14 萬的豐盛髮廊，可以分派的利息不算可觀；但如果販毒及偷竊被

判入獄是部份濫藥邊青可能走向的歪路，那麼一個青年重獲新生的價值，才是入股最重要的原因。且撇開青年重建信心、與家人關係修補等一大堆難以量化的貢獻不談，單從經濟角度來看，協助邊青重投社會的效益並非小數。據估計，每名囚犯每年所花費的社會成本為 30 萬，當中包括警力、司法制度以及監禁開支。以豐盛髮廊每年僱用 50 名學徒、50% 成功率計算，則可以為社會節省 720 萬元成本之餘，更為本地生產總值增加 240 萬元。(見上圖)

去年，藝術家又一山人與 Roundtable Community 聯手製作出版的《明天日報》，結集了作者們對這未來香港的想像，榮登頭條的新聞是「香港回歸 50 年 首間社會企業在港上市 2047 獲超額認購 30 倍」。距離社企上市，我們還有漫漫長路，慶幸，有人踏出了第一步。

豐盛中心草擬的業務計劃及成本效益預算

豐盛髮廊 (擴展 10 分店)



1. 每間髮廊成本 80 萬，若逐步擴展，以 A 店盈利幫補開設 B 店，估計需要資金 500 萬

社會

