

集合吧！

香港青年踐行

獨角獸是夢幻的，是雲端上的彩虹；  
社企卻是貼地的，是潤澤萬物的甘露。  
社會創業家都是勇敢的先行者，相比起雲端上的獨角獸，  
他們更像是無懼槍打的「出頭鳥」。當初，他們是如何冒出頭來？

吳木欣 伍詠欣 著



## 推薦序

得到吳博士的邀請，我能為她主編的《集合吧！香港青年踐行社企新理想》寫序，實在是非常榮幸。

我一口氣看完此書，最令我印象深刻的，絕對不是社企本身是多偉大的理想，不是商業手法的靈活運用，也不是科技如何協助中小微企業。反而，每一個創業年輕人背後的辛酸、堅持，以及對理想的追求，實在令我佩服及自愧不如。創業在香港這個高競爭的社會本身已經不易，再加上社企最基本的 Triple bottom line 概念所要求，書中的可持續例子絕對是萬中無一，極具參考及鼓勵性。翻閱著每一位受訪主人翁的故事，由夢想開始，經歷困難重重，他們不但沒有放棄，反而從中被啟發到不同的創意及變化。這種真實血淚換來的經歷，實在令我非常佩服他們的正向企業家精神。

在慈善團體的領域中，如何啟蒙和鼓勵「內創業家」的誕生，就是一個值得我們認真思考的重點。如何打破大型機構的框架，運用創業家的靈活性以及團體本身的優勢，這些都是此書帶給我的反思。

再一次感謝吳博士在此書詳盡地介紹了社會企業在香港及世界各地的發展情況及生態。社創從來不應該受年齡、教育程度及地域的限制，最重要是做好企業的透明度、專業的企業管理模式及重視企業道德，最後更能達致「Social Heart; Business Mind」。

**彭桓基**  
鄰舍輔導會副總幹事

## 自序

這本書是為香港的年輕人而寫。

許多年輕人熱愛香港，願意出心出力為社會謀幸福，才會毅然創辦社企。面對積存已久的社會問題，他們勇於創新，敢於求變，發掘新方法。筆者希望藉由出版微型社會企業的研究結果，讓社會認識香港年輕人的更多面向。

有人倡議環保，開一間超市，打正旗號售賣（快要）過期的產品；有人回收本來要送去堆填的咖啡渣，升級再造，成為上佳禮品；有人籌集卡路里，鼓勵公眾做運動之餘，同時處理糧食議題。有人關愛長者，覓得一種裝備，穿上即可讓人在一瞬間變老，體會老人家的困難，促進跨代溝通；有人希望推動社會多元共融，利用製香和香料茶，為少數族裔提供訓練及工作機會，也讓公眾有機會直接與少數族裔相處，互相了解；有人依然相信閱讀，靠書本連結出一個無遠弗屆的網絡。

或許公眾並不認識他們，但是他們確實一直為香港默默耕耘。

創業，到底有多困難？一切視乎營運年期。根據美國勞工統計局的數據，只有五成半的創業者能夠支撐到五年。本書採訪了七間社會企業，其中六間營運超過五年，他們作為 50/50 的「生還者」，是如何頑強地經營至今？

經營社會企業並不容易，相比起非政府組織或商業機構，社會企業需要平衡營利和社會目標，容易進退失據。面對經濟危機，企業很可能會減薪或裁員。然而，假如一間社會企業以創造就業

作為社會目標，到底應該裁員自保，抑或以保住員工飯碗為先？

新冠肺炎疫情席捲全球，波及各行各業。本書訪問的社會企業，在疫情之下依然堅持初心，服務社會。疫情初期，即使收入不穩，有人還是主動在社區派發防疫物資，甚至與其他慈善團體合作，為基層家庭提供食物援助。

隨著疫情發展，各間社企亦陸續尋出路。有人積極構思新方向，成功申請政府資助；有人鑽研網上體驗的活動方案；有人教導長者安裝和使用線上會面的軟件；有人善用逆境帶來的時間和空間，創新業務流程，為公司儲備將來的資源；還有人在疫情之前已經做好準備，靠完善的線上系統逆市擴展業務。

這些年輕人的故事，值得更多人知道。

在此特別鳴謝 THEi 香港高等教育科技學院支持《集合吧！香港青年踐行社企新理想》出版，是次研究亦獲得香港政府配對補助金資助。籌備本書的過程有賴多個機構提供資料或接受訪問，在此逐一鳴謝（排名不分先後）：香港社會服務聯會、社聯—社會企業商務中心、創匯點、好耆社、豐盛社企學會、創新園、香港社會創投基金、使命商業平台、香港社會企業總會、社會創新及創業發展基金、社會福利署、upcyco、SERcle、okapi studio、Eldpathy 歷耆者、Eco-Greenergy 綠行俠、GreenPrice 綠惜超級市場、Rolling Books 滾動的書和 FOODSPORT 膳動衡。

長路漫漫，前方困難重重，一群年輕社會企業家依然迎難而上。筆者將於本書細說年輕人創辦社會企業的故事，剖析他們的生存之道，如何利用知識開拓新道路，改善社會的種種問題，一點一滴讓香港變得更美好。

吳木欣

# 目錄

推薦序	4	第四章 微型社企：成功個案研究	
自序	6	okapi studio	
		一線香、一縷煙，洋溢四方	95
引言 飛吧，出頭鳥！	10	Eldpathy 歷耆者	
		跨代共生，迸發青銀花火	109
第一章 社會企業簡史		Eco-Greenergy 綠行俠	
社會企業的源起	27	升級再造咖啡渣，啟動環保列車	122
香港社企發展簡述	30	GreenPrice 綠惜超級市場	
		此日期前，宜拯救忌浪費	136
第二章 孵化創意：成功之前就是不斷失敗		Rolling Books 滾動的書	
新人想入場——你夠資本嗎？	49	三十歲開書店負債數十萬，十年後靠木頭車圓夢	153
年輕人邊走邊學邊試，創業三年後的自我檢討	53	FOODSPORT 膳動衡	
協創機構：創業補習社	64	卡路里都有得捐？以運動轉化食糧	169
第三章 生存之道：微型更加要創新		第五章 反思與展望	
中小微企才是社企的大多數	77	結語	189
社企創新為何重要？	79	成功之後，如何發揮影響力？	194
企業如何創新？	81	展望：發展使命商業，由利益走向共益	197
量度創新成效的指標	88	附錄一：《社企指南》申請準則	200
		附錄二：「社企認證」（SEE Mark）申請準則	202
		附錄三：「社創基金」計劃簡介	206
		附錄四：協創機構簡介	210
		附錄五：使命商業平台	213

# 引言

## 飛吧，出頭鳥！

有一間超市，打正旗號，售賣（快要）過期的產品，每月營業額高達六位數字，已經開設八間分店，開業至今一共拯救超過十萬件貨品。

本應送去堆填堆的咖啡渣，回收後升價十倍，成為送禮自用佳品，也是農夫排隊相爭的珍貴肥料，社企全年營業額過百萬元，純利超過 20 萬元。

世上原來有一種方法，可以讓人在一瞬間變老。社企從台灣引入一套高齡模擬裝備，公眾可以親自體驗長者生活，反思如何建立一個銀齡友善的社會。團隊採用「外送營運」模式，省去固定租金和大部分薪酬開支，舉辦超過八百場體驗活動。新冠肺炎疫情爆發之前，業務本來已踏上軌道，毋須依靠資助。

大學未畢業就踏足傳統製香行業，他大膽起用曲奇模具，製成品不止在鼻端傳香，還構成一頓視覺盛宴。後來，他還將香氣結合味蕾，利用一杯香料茶，促進多元文化交流。公司由一間變三間，部分業務已經能夠自負盈虧。

一個年輕人希望自己的工作帶有社會目標，搵工時卻遍尋不獲，毅然創業，不靠資助。邊走邊試，經過三年低潮，憑一個創新意念，將卡路里轉化成食糧，成功鼓勵公眾運動之餘，也為社會解決糧食問題。創業十年，公司純利每年達到六位數字，未來將會發展外國市場。

還有一個人，曾在三十歲的時候開書店，負債數十萬。十年後，他遇上社會創新的浪潮，與一隊小丑駛著一輛木頭車講書，成功將書本帶入學校、市集、商場，化身文化藝術活動的中介，靠一本本滾動的書連結出一間又一間書店、士多以至辦館。

以上，通通都是社會企業（下稱「社企」）。既是社企，又夠創新，還能自負盈虧，都是外國例子吧？

不，以上都是香港社企，創業至少五年，而且創辦人都是八十後或者九十後，成立社企時大多只有二十幾歲。

創業，到底有多困難？美國勞工統計局每年都會更新私營企業的營運狀態<sup>1</sup>，數據發現八成企業能夠熬過第一年，但是只有五成半支撐到五年，營運到十年的更只得三成半左右。換句話說，本書採訪的社企，都是 50/50 的「生還者」。

在矽谷創投界，那些有可能增長至市值至少 10 億美元的初創公司，被形容為「獨角獸」。我一直在想，假如要類比成功的香港社會企業，它們又會是什麼神獸？

獨角獸是夢幻的，是雲端上的彩虹；社企卻是貼地的，是潤澤萬物的甘露。企業家的成功指標是金錢回報，社會創業家只是利用商業手段，創立可持續的經營模式，達到社會目的。

現有市場或機制總有缺陷，未能照顧所有社會需要。社會創業家善於察覺問題，更願意踏出一步，承擔風險，創立新事業去解決社會問題。過程中，他們善於構思創新意念，發掘甚至創造資源，遇上艱險要奮進，環境困乏依然要保持熱情。

社會創業家都是勇敢的先行者，相比起雲端上的獨角獸，他們更像是無懼槍打的「出頭鳥」。

當初，他們是如何冒出頭來？

香港社企的雛型始於八十年代，發展至今已超過三十年，經歷各種政策和社會環境改變，才演變成今日的模樣。根據前人的研究，現時的香港社企主要有以下三個特徵。

### **「非就業融合社企」增加： 著重社會創新，社會目標更多元**

社會企業沒有統一的定義，民政事務總署在網頁<sup>2</sup>上如此描述：「一般而言，社企是一盤生意，以達致某種社會目的，例如提供社會所需的服務……或產品、為弱勢社群創造就業和培訓機會、保護環境、利用本身賺取的利潤資助其轄下的社會服務等。社企所得利潤主要用作再投資於本身業務，以達到既定的社會目的，而非分派給股東。」

社企概念在香港出現之前，民間早已發展出各種方式，嘗試解決弱勢社群的就業問題。例如香港盲人輔導於1956年成立後<sup>3</sup>，開辦了七所職業訓練中心，為視障人士提供傳統職業訓練。新生精神復康會則於1968年設立全港首個農業式及工業式庇護工場<sup>4</sup>，為康復者提供工作訓練，協助他們適應社會。後來又有

基督教豐盛職業訓練中心於1987年成立<sup>5</sup>，向青少年釋囚、戒毒康復者和邊緣青少年提供職業訓練。

踏入九十年代，為了讓服務對象得到更多就業機會，慈善團體紛紛成立「模擬企業」<sup>6</sup>。香港盲人輔導於1992年<sup>7</sup>創辦全港首間按摩保健治療中心，新生精神復康會於1995年開設建生菜檔<sup>8</sup>。兩者都是以商業形式運作，需要面向真實市場。此外，香港婦女勞工協會亦於1996年成立女工速印互助社<sup>9</sup>，培訓基層女工實踐合作經濟。

1997年，因為爆發亞洲金融風暴，香港經濟萎縮，失業率持續上升。時任政府參考「以工代賑」的福利模式，推出資助計劃，鼓勵慈善團體成立「就業融合社企」（Work Integrated Social Enterprise）<sup>10</sup>，提升弱勢社群的就業能力。2001年，政府推出「創業展才能」計劃<sup>11</sup>，社會福利署撥款5,000萬元，希望為殘疾人士創造更多就業機會。2006年，政府撥款3,000萬元予民政事務總署，開展「伙伴倡自強」社區協作計劃，以便在地區層面推行包括社會企業的扶貧措施，並預留980萬元撥款，支援社會企業發展。<sup>12</sup>

以上兩個基金專為社企而設，起初只限根據《稅務條例》第112章第88條獲得豁免繳稅的慈善團體申請。香港社會服務聯會（下稱「社聯」）由2007年開始製作《社企指南》，統計及羅列全港社企的業務及聯絡資料。據統計，2007/08年度，一共有222個社企單位，參與成立社會企業的機構共有68間，機構全屬慈善團體。<sup>13</sup>



## 第一章

# 社會企業簡史

## 社會企業的源起

在社會企業（下稱「社企」）出現之前，社會一向由三大部門組成：第一部門是政府、第二部門是私營企業、第三部門是非牟利機構。「第三部門」這個用語，我們現時已習以為常，其實直到 1973 年才首次在學術領域出現，由社會學家伊茲歐尼（Amitai Etzioni）提出<sup>1</sup>。為什麼學術界在當時會關心第三部門？一切要由第二次世界大戰說起。

二次大戰期間，英國經濟學家威廉·貝弗里奇（William Beveridge）於 1942 年發表《貝弗里奇報告書》（Beveridge Report），提出國家需要為人民提供最低限度的生活保障。戰後，聯合國成立，於 1948 年正式採用《世界人權宣言》，第二十二條列明社會上每一個人都有權享受社會保障<sup>2</sup>。

二戰快要結束前，英國工黨採用《貝弗里奇報告書》，順利勝出 1945 年的大選，隨即通過一系列法案，為國民提供「從搖籃到墳墓」的社會保障。時任首相艾德禮（Clement Attlee）更於 1948 年宣佈，英國成為世界上第一個「福利國家」。<sup>3</sup>

戰後三十年，又被稱為「黃金時代」（Golden Age），隨著世界經濟復甦，歐美大部分地區都成為現代福利國家，凱因斯式經濟學主導福利國家運作，政府擴大公共投資，提供完善福利，務求社會充分就業<sup>4</sup>。直到 1970 年代，兩次石油危機導致經濟不景，政府財政收入減少，公共支出卻不斷上升，福利國家難以負擔巨額福利開支，政府幾近失靈<sup>5</sup>。

面對財政危機，各國政府開始檢討福利政策。以美國及英國為例，列根總統以及戴卓爾夫人分別上台執政後，兩國的福利政策逐漸變成自由市場經濟導向，放棄大政府主義，不再強調全能型政府，改為推行新公共管理（New Public Management）模式，主張市場導向、地方治理、強調績效管理。<sup>6</sup> 政府透過競標及外判等方式，讓私營企業提供公共服務，一來可以減輕財政負擔，二來可以避免公共部門的官僚主義，有助提升服務效率<sup>7</sup>。

然而，新公共管理模式是也是一把雙面刃。假如私營企業以成本效益為先，肯定會捨難取易，弱勢之中的弱勢，反而更難獲取公共服務；假如政府要求私營企業確保每一個服務使用者都得到公平對待，又會導致經營成本大增，企業缺乏利潤誘因，反倒不願承包服務，導致市場失靈的困境<sup>8</sup>。

歐美政府開始加強與第三部門的組織協作，轉向新公共服務（New Public Service）模式，重視公民參與。政府透過減稅優惠及其他免稅措施，鼓勵國民直接捐贈非牟利機構，省卻政府重新分配稅收的過程。政府的角色變成公共資源的管理者，資助營運經費，由非牟利機構協作，處理社會議題，例如為失業人士提供培訓及工作機會，協助他們重返就業市場。<sup>9</sup>

當非牟利機構與政府愈走愈近，卻逐漸演變出過度依賴政府的問題，結構也趨向官僚化；加上非牟利機構本身的專業不足，營運效率偏低，引致管理問題，行政費用過高，就連大型機構也被揭發中飽私囊，最後出現志願失靈的問題。<sup>10</sup>

面對政府失靈、市場失靈以及志願失靈的公共治理困境，歐美各國於九十年代開始重視社會企業。社企的特色在於兼容營利與社會服務，成為政府、私營企業以及非牟利機構交叉點的「第四部門」。

根據歐美的學術研究<sup>11</sup>，社會企業可分成兩大學派。「賺取所得學派」（Earned Income School of Thought）強調社會使命，重點放在營運社企的組織，組織全屬非牟利，只是透過商業活動實踐組織的宗旨，因而對社企分配的利潤有所限制。「社會創新學派」強調社會創業精神（Social Entrepreneurship），看重社會效益（Social Impact）。社會創業家的背景可以是牟利或非牟利，例如基金會可以用慈善創投方式（Venture Philanthropy）開展或支持社創新項目，實踐企業社會責任。

## 第四章

# 微型社企： 成功個案研究

一個天馬行空的想法令香製品的形狀得以創新，成功為 okapi studio 打響名堂。



## okapi studio 一線香、一縷煙，洋溢四方

線香、印香、龍香、塔香……每一種香都有固定形狀，幼若線，粗若柱，或是一座塔，顏色來來去去都是啡紅灰綠。Max（鄭志堅）在大學畢業後，開設製香工作坊，本來打算教導客人自製傳統塔香。

結果，反應慘淡。

愁到盡處，他忽發奇想：既然都是使用模具，不如改用曲奇模具製香？花朵、樹葉、楓葉、四葉草、聖誕樹、星星、小熊、飛鳥，看上去得體美觀，饒有趣味。配上一個松木香座，頓時成為一件充滿禪意的擺設，秒殺文青和女性市場。

燒香，原來不止要聞來香，還要看來美。

## 製香傳統，更需創新

「創業，因為我沒有什麼可以輸。」Max 說。回到 2015 年，他即將大學畢業。作為一個視覺藝術系學生，他自問畫畫不太行，攝影也不太好——跟大隊做設計嗎？他連設計軟件也不太懂得用。媽媽在家點香的習慣，反而成為 Max 創作的媒介。

預備大學畢業展覽的時候，指導老師 Peter Benz 建議他認真學習製香。在媽媽的同鄉介紹下，他花了半年時間，多次往返鄉下潮州，在一間香廠學會造龍香。製作畢業展覽時，Max 將日常物品捏成各種形狀的香：滑鼠、毛筆、雕刻……二十四天展期，一天燃燒一件，隨著一縷縷雲煙，他也正式告別讀書生涯。

為免失業，他決定創業。得知學校宣傳創業計劃，他伙拍幾位同學參加，最後獲得三萬元創業資金，創立 okapi studio，研發手工香產品，舉辦製香工作坊。然而，傳統香製品實在太過平凡，難以引起公眾好奇。

沒料到，一個天馬行空的想法，竟然為 Max 帶來一個產品創新的機遇。

形狀創新令香製品大受歡迎，鼓勵 Max 努力研發新產品。他鑽研各種製香方法，首先從氣味入手。「基本上，任何能夠製成粉的東西，也可用作製香。」神農嘗百草，Max 則聞百味，你想得到的和想不到的材料，他也曾用作製香。起初 Max 只會用三種材料製香，現時已收集超過四百種材料，香料地圖跨越多個地域。

製香材料如此多變，燒香時只能獨沽一味，豈不浪費？小朋友才會做選擇，作為成年人，Max 決定全部都要。別人問 why not both，他索性創作「一香三味」。一片葉形塔香，有三層顏色，紅色是肉桂，黃色是薑，綠色是艾草，燒香時會按時間揮發三種味道，從香味感受時光流轉，別有一番詩意。

款式多變，加上外型獨特，氣味創新，靠口碑吸引到愈來愈多客人，以及媒體關注和報導，成功令 okapi studio 走入大眾視線。

產品創新令 okapi studio 起死回生，Max 深明持續創新的重要。工作坊除了讓參加者體驗製香的樂趣，也設有各種打卡位，例如是文青喜歡的木製擺設，或者是 Max 從印度及尼泊爾帶回來的特別工具，大家雀躍地在個人社交媒體上傳打卡照，廣收宣傳之效。Max 創新業務流程，構思別出心裁的市場營銷方法，有助提升品牌的曝光率，更多人有機會認識到 okapi studio。

然而，街客始終有限，Max 只能做一日和尚敲一日鐘。有一次，其中一個客人在工作坊之後，邀請 Max 到企業給員工教班，意外為他打開另一道生意之門，開發業務流程。客戶由獨立的街客，延伸至企業、學校以及非牟利機構。

「起初我只會教製香，不懂得百貨應百客。」慢慢地，他發現企業比較著重提升員工的身心健康，學校則希望配合聯合國提出的永續發展目標，讓學生在製香時學習珍惜原材料，而非牟利機構通常是為了員工退休，希望製香有助療癒身心靈。「每一次接到新客戶，我都會因應新主題改變工作坊的內容。」Max 說。

最近，Max 和 Johnny 在 okapis studio 旗下開設一個全新的社區共建項目，名為「做得好好」，主力社區營造計劃，例如在不同社區探索尋香地圖，運用視覺、聽覺、嗅覺重新認識周圍的環境，提升身心靈健康，客戶是學校和非牟利機構。

「我會形容自己仍在努力中，其實創業以來一直未有穩定過，總會有新事情發生。」Max 並不計較成功的定義，他認為只要業務不用蝕錢，收入足夠自己生活便可。「我記得第一次去好薈社的時候，甚至不知道什麼是社會效益。創新、賦權、可持續發展——這是都是資助計劃常用的字眼，但是作為一般人，不會將這些說話掛在口邊。」

有心人通常少說話，多做事。一路走來，只要記住初心，做就對了。



Herman 從台灣引入高齡模擬裝備，穿上即可體驗長者的身體狀態。

## Eldpathy 歷耆者 跨代共生，迸發青銀花火

人是真的可以一瞬間變老。

上一秒，二十一歲的 Herman（陳浩民）仍是一個身壯力健的年輕人；下一刻，無論他怎樣使力，身子就是挺不直。勉強抬頭，眼前一片迷濛，Herman 只能看見 10 厘米內的事物。他放棄掙扎，索性躬著背慢行。外界的聲音，聽起來這麼遠那麼近，他似身在水底，聽不清岸上的人在說話。

走了沒多久，Herman 已經開始腰酸背痛。來到馬路口，他看不清紅綠燈的標誌，也不太聽到提示聲。他左顧右盼，直到其他途人開始過路，才敢邁步向前。然而，踏出每一步都費勁得令他懷疑人生，Herman 知道自己開始落後。

「還有多久轉燈？司機看得見我嗎？他們踩油開車的話我怎辦？」 Herman 內心慌張，下意識伸手求助。這時，一位長者主動攙扶，鼓勵他說：「慢慢來，我扶著你，還有幾步就到。」他聽見這句話，原本懸在半空的心，稍稍安定下來。

「衰老，原來就是這麼一回事。」他感喟。

到達終點，Herman 第一時間找地方坐下，馬上鬆掉駝背背帶，好好伸一個懶腰。「辛苦嗎？年輕人。」另一位長者笑問。眼前是一個荒誕得難以描述的情境：一群年輕人癱坐在椅上，累得像是剛剛登上喜瑪拉雅山，幾位長者在他們之間穿梭，反倒健步如飛。

這是一場高齡生活體驗，由台灣弘道老人福利基金會舉辦。參加者穿上一套高齡體驗衣之後，就能瞬間變老。整套裝備模仿身體衰退至八十歲的狀態，由頭到腳，相當齊全：音阻耳塞模擬聽覺退化，老化眼鏡模擬老花和黃斑症的視力，負重和約束裝備模擬駝背和手腕及手指關節退化，足托器及腳部負重模擬行動僵直、肌肉衰退的狀態。唯一的輔助工具，就是一支拐杖。

「原來老人家的生活是這般辛苦！」一位初中女生鬆綁後，不禁抱緊身旁的長者，淚水已在眼眶打轉。

Herman 知道，他找到了，他一定要將這套高齡模擬裝備引入香港。

## 道理人人知，如何令人明？

「因為嫻嫻，我在構思社企的時候，毫不猶疑選擇服務長者。」 Herman 說，他是 Eldpathy（歷耆者）的其中一位創辦人。

兒時住在大嶼山，由於父母需要外出工作，Herman 讀幼稚園的時候，外婆和嫻嫻每日都會入離島照顧他。嫻嫻住在九龍，入離島山長水遠，坐車又坐船。「現在回想也為她們感到辛苦。」他說。

很多事情，長大後才會明白，當年的小人兒在島上只覺無比快活。嫻嫻總有說不完的故事，肚子餓了就有熱騰騰的美食。嫻嫻去世後，前來憑弔的朋友跟 Herman 說起往事，總是稱讚她為人謙厚、見義勇為、不平則鳴。「我想，今日我會做社企，希望社會多一點公義，都是嫻嫻當年身教影響。」 Herman 說。



Herman 仍是嬰孩之時，嫻嫻已經親自照顧，二人關係親密，感情深厚。



客戶重視環保，願意認真回收咖啡渣，交由 Eco-Greenery 收費處理，共同成就升級再造的營運模式。

## Eco-Greenery 綠行俠 升級再造咖啡渣，啟動環保列車

「回想一切，就像電影情節一樣。」 Peann（譚沛楹）說。那一天，只是普通不過的工作日，Peann 在列車瞥見「伴你啟航」青年創業資助計劃的廣告。那一刻，她突然開始思考社會到底存在什麼問題，為什麼自己的工作好像與社會愈發脫軌？「我想自己可以在社會上出一分力。」

不知哪來的推動力，從未打算創業的 Peann 竟然認真研究資助計劃，在六大產業方向中選定環保議題。「我想將環保變得簡單和普及。」 Peann 找來拍檔 Jay（何世杰）一起參賽，敲定「屋苑廚餘回收方案」，勝出比賽並得到 30 萬獎金，於 2014 年創辦 Eco-Greenery（綠行俠）。

出外傾生意，遇上第一盤冷水，就是屋苑並無急切需要回收廚餘。於是，Peann 和 Jay 嘗試開拓大型餐宴的回收市場。處理廚餘需要使用大型機器，他們為此飛往韓國、台灣和大陸等地取經及考察，最後從台灣引入了一部多功能廚餘堆肥機。

然而，搵客困難，支出龐大，公司漸漸入不敷支。二人當機立斷，調整業務策略——假如是因為多種廚餘混雜，令升級再造及經濟價值降低，有無可能集中處理單一廚餘？

二人鑽研市場需求及各種廚餘的特性之後，發現咖啡渣是非常有潛質的材料。量多、雜質少，帶有天然香味，還能轉化成各種日常用途，例如吸濕、吸味、打蠟、磨砂、驅蟲、堆肥等等。花了一年時間轉型，二人決定創新商業模式，在香港引入新類型的產品和市場——提供回收咖啡渣服務。為了業務可持續發展，他們構思了一個自我循環的營運模式：升級再造咖啡渣，成環保產品、售賣其他環保產品，以及舉行教育工作坊。

毫不起眼的咖啡渣，到底值幾多錢？

### 自我循環的商業模式

#### 1. 商業模式創新：回收咖啡渣

香港人每天產出高達 12 噸咖啡渣，相當於 12,000 公斤。一般人都會以為咖啡渣主要來自咖啡店或酒店，原來擁有多層寫字樓的國際商廈才是大戶，每星期製造至少 100 公斤咖啡渣。

Eco-Greenery 創造新市場，提供每星期上門回收咖啡渣服務，每次收費 250 元起，每周回收量超過 700 公斤，每月營業額可達 15 萬至 20 萬元，一年營業額達到 200 萬至 300 萬元。全城

咖啡渣回收運動（Zero Grounds Coffee Campaign）是公司的最主要業務，除了咖啡店和酒店，個別商廈、商場、銀行以及私人企業都是長期客戶。

明明是 Eco-Greenergy 需要咖啡渣，為什麼客戶反而願意付費處理？

「因為我們從來都不缺咖啡渣。」Peann 笑說，「反之，我們是協助客戶處理廢物。」對於部分企業而言，本來就要付費處理垃圾，與 Eco-Greenergy 合作反而有助提升形象。加上聯合國近年力推「永續發展」，大型企業的內部政策均有一定指標，主動回收咖啡渣可說是相對容易入門。正因為服務收費，客戶願意安排資源認真處理咖啡渣，做好垃圾分類。Eco-Greenergy 得到不含雜質的咖啡渣，後期加工亦更有彈性。

## 2. 業務流程創新：升級再造咖啡渣

Peann 和 Jay 花了大量時間研究咖啡渣特性，創新業務流程，開發產品。他們針對企業客戶研發四類升級再造禮品，分別是手工皂、花盆、堆肥以及壓製品。禮品可以客製化，包含企業標誌，作為紀念品送禮，體面又有特色。Eco-Greenergy 會按客戶要求報價，同時擔任服務提供者以及產品製造者，公司業務得以多元發展。

二人希望令環保變得簡單及普及，公眾更容易參與。別人的方便，背後是他們的苦苦堅持。「不是堅持營運九年，而是堅持環保原則。」Peann 說。製作禮品講求精美，客人基本上都會要求獨立包裝，按行業慣例就會使用塑膠袋。然而，Peann 和 Jay 深明許多人都未必會乖乖回收所有包裝，變相每做一件環保禮品，就會衍生另一件塑膠垃圾，完全違背成立社企的初衷。

行內常用塑膠包裝，皆因價廉物美，但是並不代表沒有使用替代材料。Eco-Greenergy 在市場營銷上創新，自願制定標準，選擇費用較高的紙製品，一方面能製作精美大方的禮品包裝，另一方面也能減低對環境造成的傷害，並成功說服客戶採用。「我們相信，凡事不止一種解決方法。」Peann 說。

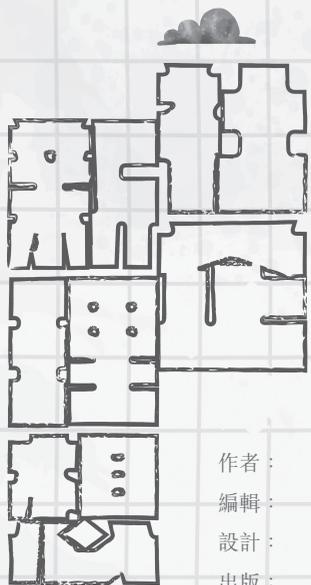


回收只是第一步，升級再造禮品才能為咖啡渣增值，令業務能夠可持續發展。

## 3. 舉辦工作坊及導賞團

Eco-Greenergy 其中一個目標是環保教育，不時舉辦導賞團以及咖啡渣升級再造工作坊。參加者可以親身了解香港本地回收咖啡渣第二生命的歷程，同時學習環保知識，應用於日常生活。

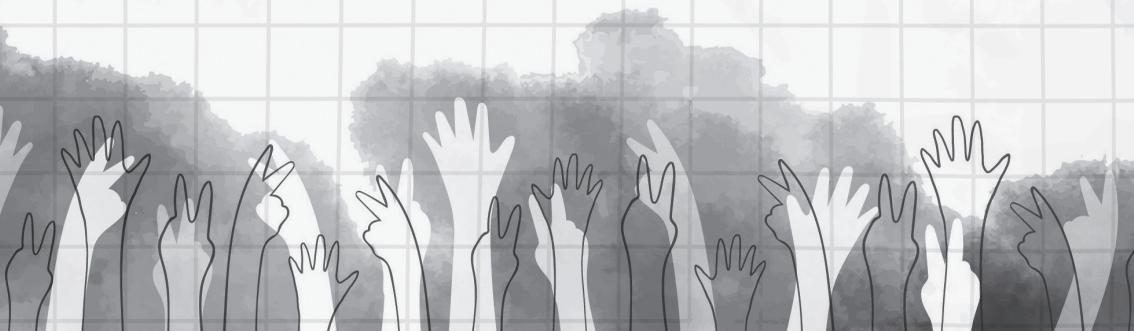
舉辦收費的工作坊及導賞團，正正是公司的其中一個業務，公眾可以參加定期舉辦的場次，企業、機構或學校則可以包班，開班人數大約是十五至二十人。參加者可以親手將咖啡渣製成手工皂或蚊香，或者學習使用咖啡渣種植，甚至學習紮染布製品。完成工作坊後，參加者會得到製成品。



# 集合吧! 香港青年踐行

作者：吳木欣、伍詠欣  
編輯：Margaret  
設計：4res  
出版：紅出版（青森文化）  
地址：香港灣仔道133號卓凌中心11樓  
出版計劃查詢電話：(852) 2540 7517  
電郵：editor@red-publish.com  
網址：<http://www.red-publish.com>

香港總經銷：聯合新零售（香港）有限公司  
出版日期：2023年7月  
圖書分類：社會科學/ 企業  
ISBN：978-988-8822-78-2  
定價：港幣98元正





有一間超市，打正旗號，售賣（快要）過期的產品；

做運動消耗的卡路里，竟然可以轉化成食糧，為社會解決糧食問題；

世上原來有一種方法，可以讓人在一瞬間變老，學習同理長者生活，促進跨代共融；

也有人用一杯香料茶，打破種族和文化隔膜；

本應送去堆填區的咖啡渣，回收後升價十倍，成為送禮自用的佳品、農夫排隊相爭的肥料；

還有一個人曾在三十歲的時候開書店，負債數十萬。十年後，他遇上社會創新的浪潮，靠一本本滾動的書連結出一間又一間書店、士多以至辦館。

以上描寫的都是創業至少五年的香港社企，創辦人成立社企時大多只有二十幾歲。根據美國勞工統計局的數據，只有五成半的創業者能夠支撐到五年。換句話說，他們都是 50/50 的生還者。

企業家的成功指標是金錢回報，社會創業家只是利用商業手段，創立可持續的經營模式，達到社會目的。

許多年輕人熱愛香港，願意出心出力為社會謀幸福，毅然創辦社企。面對積存已久的社會問題，他們勇於創新，敢於求變，發掘新方法。作者希望藉由出版微型社會企業的研究結果，讓香港社會認識年輕人的更多面向。

高科院  
Thei

ISBN 978-988-8222-78-2



9 789888 822278 >



專業出版 國際銷售

紅出版文化平台

加入我們：www.red-publish.com

ModE

上架建議：社會科學／企業

定價：港幣 98 元正