

社會企業的概念、實踐與發展策略*

婁勝華**

因應全球金融海嘯對澳門經濟發展與社會民生的影響，特區政府構思於2009年“推出具有本地區特色的‘社會企業’計劃”¹。由此，原本並不為人注意的“社會企業”概念開始進入澳門的公共論述範疇。那麼，甚麼是社會企業？它與市場企業有何不同？政府何以會青睞社會企業？澳門是否具備了社會企業生長的环境與條件？社會企業果真可以在澳門生根發芽、開枝散葉，甚而至於碩果累累嗎？又或者像有的人所擔憂的那樣“種龍種，收跳蚤”呢？此以介紹西方社會企業的實踐入手，分析澳門發展社會企業的基礎條件、現實困境，探討社會企業在澳門發展的策略選擇。

一、社會創新：探索中的社會企業實踐

說到“社會企業”，對於澳門人來說，或許會感到陌生。其實，即使是在公認為社會企業較為發達的英國，“社會企業”同樣是一個新鮮而陌生的辭彙。因為與許多事物一樣，社會企業的實踐與理論並非總是同步發展，相互間卻存在著嚴重脫節現象。作為一個辭彙或抽象化概念，“社會企業”可謂相當年少。有人考察，社會企業（Social Enterprise）概念首次出現在1998年，是由法國經濟學家蒂埃里·讓泰提出的²。事實上，在此之前，經濟合作與發展組織（OECD）於1994年發表的一份報告已經使用“社會企業”概念來描述那些既利用市場資源又利用非市場資源以使低技術工人重返工作崗位的組織

* “本文系理工學院科研項目《澳門公共行政案例研究》（批准號RP/ESAP-1/2008）的成果之一”。

** 澳門理工學院公共行政學課程副教授。

1. 《中華人民共和國澳門特別行政區政府二零零九年財政年度施政報告》，第19頁。
2. 《透視社會企業：中國與英國的經驗》，第52頁。<http://www.britishcouncil.org.cn>

了。1996年，該組織的“歐洲對社會排擠的新回答”項目組織網絡（EMES）進一步對社會企業概念作出認定。³如此看來，在人類正在使用的辭彙海洋裏，“社會企業”一詞確實相當年輕。

然而，對於那些深具歷史知識的人來說，在接觸與使用“社會企業”概念時，出現某種似曾相識或久別重逢的感覺，也沒必要訝異。實際上，作為一項社會實踐，社會企業歷史悠久而內涵豐富，它承載著人類追求平等與均富的夢想，也並非是甚麼“消失的古老傳說”。因為近代以來類似的社會實踐無論中外未曾停歇，合作社就是其典型形式之一，至今猶然。從1824年英國人歐文（Robert Owen）在美國印第安那州創辦的“新和諧公社”到後來被國際合作社聯盟樹立為合作社榜樣的“羅虛代爾公平先鋒社”（Rochdale Equitable Pioneers，1844年由英格蘭西部的蘭開夏郡羅虛代爾鎮的28名紡織工人用自己節省的工錢創辦起來的小型消費合作社），形式多樣的農業合作社、濟貧合作社、住房合作社、加工銷售合作社、信貸合作社等在西方資本主義國家屢有實踐，並影響到東方，20世紀發生於中國的“工合運動”⁴，以至後來的合作化運動或多或少受到它的啟發與影響。至於由政府或非贏利團體提供的不以營利為目的的各種福利服務與培訓服務項目（活動）也並非始於今時今日。由此可見，作為社會實踐活動，社會企業或准社會企業始終以不同形式存在著，而不同的時代它也具有不同的形式。從歷史看，儘管社會企業源遠流長，但似乎從來未能夠發展成為一種佔主導地位的社會組織或經濟組織形式。反而，它總是每每在社會經濟遇到困難或者危機的時候受到社會重視，也時不時地閃現在那些批判資本主義經濟罪惡的憤世嫉俗的著作之中。因此，就不難理解，何以會在今時今日當美國金融海嘯引起的經濟危機重新席捲全球時它又再次進入世人的視野了。

不管是否巧合，英國是公認的資本主義原鄉，恰恰也是社會企業較發達的國家。從早期的試驗性合作社組織到如今的社會企業，英

3. 時立榮：“轉型與整合：社會企業的性質、構成與發展”，載《人文雜誌》2007年第4期，第183-184頁。

4. 朱健：《工合歷程》，北京：金城出版社，1997年。

國擁有極其豐富的實踐形式⁵。而社會企業之所以在英國從20世紀80年代開始重新受到追捧，理論背景上，可以看作是安東尼·吉登斯（Anthony Giddens）倡導的“第三條道路”理論的現實注腳。如果說早期的合作社是對自由資本主義貪婪性擴張的消極反抗，那麼，現今的社會企業則顯然潛藏著矯正福利制度社會後果的野心，它企圖通過“變福利為工作”，把個人責任與工作福利相結合，從而令福利制度擺脫現實困境。說到底，社會企業仍然是緩解危機的產物，也正是在這個意義上，它被賦予了“社會創新”的使命。

之所以說社會企業是一種社會創新，乃因為它可以在政府失靈與市場失靈的領域承擔社會救補功能。從提供的產品與服務類型看，社會企業往往提供那些贏利型企業不願提供或達不到市場利潤水平的產品與服務。而政府在提供公共產品與公共服務時因其採取綜位取向，難以照顧到差別性需求，且不注重成本效益比。因此，那些政府可以讓渡出來，而市場又不願意進入的具有半公共產品性質的服務領域，正是社會企業施展抱負一顯身手的空間。從滿足社會需求來看，社會企業何嘗不是一種社會創新？！如果聯繫其不同於一般市場企業與政府的運營模式，無疑更能彰顯其創新特質。

與社會企業形式的多樣性相同，社會企業的定義也是多種多樣的。然而，共同的定義傾向在於從運營上如何使其與市場企業及公益組織相區別。與市場企業相比，二者區別不在於是否贏利，而在於如何處分贏利，社會企業的贏利不可以像市場企業那樣直接分配給股東，而是投資於企業本身，追求利潤最大化不是社會企業的目標，因此，與市場企業的自利性不同，社會企業具有公益性特徵。然而，與純粹的公益組織（如慈善團體）相比，二者區別不在於目標上是否追求公益，而在於運行模式的不同。如果說公益團體以接受捐贈或公共資源的輸入來提供服務的話，那麼，社會企業則以市場企業的運營模式，通過經營性活動獲取收入，藉以維持自身生存與發展。三者之間的區別可參見表1所示。

5. 據2005年的統計資料顯示，英國共有社會企業5.5萬家，從業人員達到47.5萬人，年營業額約為270萬億英鎊，佔全部GDP的1%。歐盟一項統計指出，目前“形式上屬商業，本質上屬非營利的社會企業”提供了880萬個工作機會，佔到15個老成員國授薪工作機會的8%。

表1 社會企業與市場企業、公益團體之區別

組織形態	動機與目標	運行方式	資本來源	勞動力來源	物資來源	受益者支付
市場企業	自我利益訴求，市場驅動，實現經濟價值	經營性	按市場利率取得資本	按市場水準支付報酬	按市場價格獲得	按市場價格支付
社會企業	混合動機，使命和市場驅動，實現社會和經濟價值	公益性 + 經營性	按低於市場利率取得資本，或捐款和按市場利率取得資本的混合	按低於市場水準支付報酬，或志願者和付酬員工的結合	按折扣價格獲得或捐贈與按市場價格獲得相結合	按補貼價格支付，或零支付與按市場價格支付結合
公益團體	追求社會利益，社會使命驅動，實現社會價值	公益性	捐贈與補助	志願者	捐贈	零支付

資料來源：《21世紀商業評論》第17期，第110頁。

從表1可知，相對於傳統的市場企業與公益組織來說，社會企業確實具有混合創新的性質。它位於公益團體與市場企業之間，兼具經營性和公益性的雙重特徵，它是以商業運作來實現社會價值，或者說為社會目標尋求商業解決方案。如果稱其為“公益企業”亦未嘗不可。典型的例子莫過於小額貸款的創始人、2006年度諾貝爾和平獎得主穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus）在孟加拉創辦的“鄉村銀行”（Grameen Bank，格萊塔銀行）⁶，一個用商業方式運作的旨在促進公益目標（反貧困）的社會企業。

作為公益企業，社會企業似乎與弱勢群體或地區存在著某種親緣性關聯。從傳統的社會企業活動的優勢領域——社會服務與社會福利到回應社會新需求的教育、環境等領域，社會企業的就業主體與服務對象多以弱勢群體為主。資料顯示，在歐洲，社會企業往往承擔著失業培訓與再就業的功能，其中發展較好的社會企業中，有一些是活躍在被剝奪地區從事重建工作的，著名案例有英格蘭西北部坎布亞那懷特港（Whitehaven）的重建是由WDC（Whitehaven Development

6. 穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus）著：《窮人的銀行家》，吳士宏譯，北京：三聯書店，2006年。

Company，懷特港發展公司）與WCT（Whitehaven Community Trust，懷特公益信託）兩家社會企業共同推動的。正因此，在政府看來，社會企業的功能不單僅限於它可以提供社會需要的產品與服務，更值得鼓勵與推崇的是它通過安排弱勢群體的就業而兼顧到該群體的福利與尊嚴，使之融入社會，從而展現了創造社會資本、增強社會關懷、重建社會網絡與擴大公民參與的工具性價值。

二、澳門發展社會企業的契機與基礎條件

社會企業的創新實踐與公益功能，使之非常容易受到政府部門的關注，尤其是政府意圖衝破“福利僵局”又或是面對經濟衰退而引發的嚴峻就業形勢時，社會企業往往會作為替代性解決方案之一而進入政府視野。非但歐美，也不獨是澳門，大陸地區與香港的政府部門亦於近期不約而同地關注起社會企業問題，甚至制定相應的政策來推動社會企業的發展。

從社會企業興起的背景來看，即使全球性金融危機引發的全面性經濟衰退幸未降臨澳門，然而，不可否認的是週邊經濟環境的轉變已經開始影響澳門經濟。進入2008年下半年以來，連年跳躍性增長的博彩業發展勢頭開始逆轉，博彩企業的營收狀況轉差。11月，金沙集團宣佈因資金問題而暫停澳門金光大道的第五、六號地段發展計劃，即時影響到11000名建築工人。對於其中的2000名本地工人，儘管公司表示會協助調配到其他地盤工作，但若有關地盤因未必可全數吸納，屆時難免出現裁退的情況⁷。就在金沙集團宣佈暫停部分在建項目不久，另一家博企——皇冠酒店也開始實施所謂的“四選一”方案⁸，要求員工自願減薪。有分析指，進入2009年澳門或會出現裁員潮，包括中小企業。儘管澳門人力資源存在總量不足，然而，受限於勞動力素質，結構性失業在澳門一直存在，並成為困擾政府的社會問題。

7. “金沙炒九千外僱 力留澳工”，《澳門日報》2008年11月14日。

8. “四選一”方案是指該公司現職員工可以在下列四項措施中選擇其中一項：1、每月多放2天無薪假；2、每月多放4天無薪假；3、停薪留職；4、上3天班及讀4天書。實際上，即變相減薪。“皇冠四選一多揀兩日無薪假”，《澳門日報》2008年11月18日。

經濟環境的轉變使原本在博彩經營權開放後得到舒緩的就業問題再次成為政府施政的重要政策議題。然而，解決失業問題所慣用的“救濟+培訓”對策，過往實踐已經證明效果有限，且政府每每陷於被動。辯證地看，原有的失業應對機制面臨挑戰之時也正是創新措施的孕育之時，因此，換個角度看，對於澳門來說，未嘗不是發展社會企業的有利時機。

實際上，澳門發展社會企業不但面臨著難得的歷史機遇，而且擁有得天獨厚的基礎與條件。首先，澳門民間社團數量眾多，且因葡治時代公共物品供給的“政府缺位”而導致民間社團發展出“擬政府化”功能⁹，至今仍然在教育、醫療、社會服務等諸多領域發揮作用。可以說，民間社團具有長期的公益實踐，累積了相當的經驗。儘管社會企業的舉辦主體是多元化的，未必全部交給民間社團包辦，然而，既有實踐表明，民間組織從來就是興辦社會企業的主導力量。因此，為數眾多的經驗豐富的民間社團應該成為澳門發展社會企業的積極推動者與主要承辦者。其次，澳門產業結構獨特，它是以博彩旅遊業為龍頭，以服務業為主體的。應當說，旅遊服務業佔主導地位的產業結構是較適合發展社會企業的，因為社會企業的行業分佈雖然極其廣泛，但是，從集中程度看，商業、服務業、運輸業、醫療護理業、房產租賃業、社區服務業是社會企業分佈較為集中的行業。之所以社會企業集中於這些行業，是因為行業本身所要求的技術程度不高，適合吸納低技術水平與簡單技能就業者。可見，澳門現有的產業結構、城市類型與人力資源狀況是較為適合社會企業的生存與發展的。再次，澳門的和諧型社會文化可以成為發展社會企業的價值支撐。與其他社會組織一樣，社會企業不是孤立的，它需要得到賴以生存的環境支持，其中，社會文化價值的支撐是不可缺少的。澳門社會的兩大特質——中西文化交匯與傳統的熟人社會——造就了澳門獨有的社會文化性格：憐憫慈善的道德精神與和諧容忍的社會風氣。而社會企業是以實現社會責任與社會目標為使命，因此，崇尚人文關懷較之於標榜競爭至上的社會文化顯然更加契合社會企業的發展。

9. 參見拙著：《轉型時期澳門社團研究——多元社會中法團主義體制解析》，廣州：廣東人民出版社，2004年。

從組織基礎、產業結構到文化習性，澳門已經具備社會企業發展的基本條件，甚至是獨特優勢。那麼，是否意味著社會企業在澳門必定可以取得成功呢？答案仍然是不確定的，因為成功與否還視乎澳門社會是否具有使優勢條件轉化為實踐的能力。

三、破解澳門發展社會企業的現實困境

社會企業在西方發展的既有實踐表明，社會企業要想取得成功還必須突破從人才、資金到社會觀念乃至法律、政策等諸多方面的困境。而在澳門，儘管具備社會企業發展的環境與優勢，可同樣面臨著不少現實與可能的困境。

首先是人才困境。與市場企業一樣，社會企業同樣需要優秀的創業與管理人才，社會企業對社會企業家的渴求甚至比市場企業更顯著。事實上，發達的市場經濟社會都存在成熟的職業經理人市場，以及培養企業管理人的機制，比較起來，社會企業家的培養與遴選機制遠未形成，而社會企業對管理人技能的需求絲毫不比市場企業低，甚至某些方面的要求更加特殊。勿庸諱言，與其他地區相比，澳門的管理人才總量與結構均無優勢可言，澳門同樣缺乏社會企業家的養成機制。而社會企業作為實踐中的社會創新，加上社企員工的特殊性，就要求企業家具有創新的思維與不凡的經營能力，同時，社會企業的目標與使命還要求社會企業家具有奉獻精神與道義人格。因此，更增加了為發展社會企業而找到合格與優秀的社會企業家之難度。除了社會企業家外，社會企業的生存與發展也離不開其他相關類別的優秀人才，如技術人才與管理人才，而社會企業的公益性質限制了它很難像市場企業那樣依靠高額薪金作為招攬手段，因此，如何吸引、凝聚一批具創新精神且樂於奉獻的技術骨幹與管理精英同樣是社會企業創業以及持續發展面臨的重大挑戰。儘管對於社會企業的管理人才可以採取境外招聘，但是，如果完全使用境外人才來管理澳門社會企業，可能會出現如同現在的博企遇到的內部員工間利益與文化紛爭現象，因此，社企管理人才來源仍應以澳門本地為主，而以境外為輔。

其次是法律困境。社會企業究竟是企業，還是慈善組織？類似的問題並不純粹歸屬於理論範圍，如果社會企業投入運營，就需要合法的身份與地位，而社會企業的合法地位則必須從法律上得到明確說明。從澳門現有法律看，企業、社團與財團都由《商法典》、《民法典》等法律賦予相應的法律地位，而顯然對於社會企業尚未有明確的法律規範。社會企業的邊緣、模糊性質，以及形式上的千差萬別，可否能夠做到單獨立法？抑或通過增補或修訂法律條文等方法使社會企業適用現有的《商法典》以及包括會計制度在內的其他相關法律呢？如果社會企業的法律需求問題不能夠得到及時地回應，社會企業在起步階段就可能會遇到諸多障礙，更不用說它的持續發展了。相應地，如果缺乏法律規範，社會企業的監管又如何進行，難道社會企業無須監督，可任其自律仍可蓬勃興旺嗎？

再次是政策困境。儘管特區政府對社會企業發展所釋放出的政策取態相當積極而正面，令人鼓舞，然而，從施政構想到實際操作尚須經歷政策轉換。如何制訂促進社會企業發展的具體政策，對於政府來說，並非那麼簡單。縱覽全球，即使在社會企業較為發達的英國，政府制訂社會企業政策可謂相當謹慎。不是說政府消極對待社會企業的發展，而實在是需要顧及相關政策的社會影響，尤其是相關的扶持政策如何避免社會爭議。如，在稅收優惠方面，社會企業既然具有公益性質，是否可以像慈善組織那樣給予免稅資格？而在免除商業活動收入的稅務責任方面，社會認識並非沒有分歧。再比如，在政府採購方面，因為社會企業的公益性質，所以，政府部門傾向於在政府採購上實行向社會企業傾斜的政策。然而，政府此一行為可能涉嫌違反相關公平競爭原則的法律，甚至有違世界貿易組織（WTO）政府採購協議的條款。再說，政府採購如果採取公開競價投標的方式，實際經驗表明，在產品與服務的品質、價格等方面，社會企業與私人企業相比並無明顯優勢。如果不採取公開競價投標方式，既顯失公平，且存在以高價購買低質服務的風險。至於由政府直接投資社會企業，再以社會企業身份參與產品與服務市場競爭，則可能會被指為公然破壞市場法則。而政府對社會企業的過度“關懷”與保護，可能導致社會企業對政府的依賴，結果適得其反，反而削弱了社會企業的競爭力。

四、連鎖化社區企業：興辦社會企業的策略選擇

與社會企業面臨的機遇與風險相一致，既有的各國（地）社會企業實踐，有失敗的例證，也有成功的典型。那麼，特區政府提出的興辦社會企業之設想能否順利地轉化為成功的實踐，除了各種條件及影響因素的配合外，選擇契合澳門實際的實施方案，尤其是初始階段的設計，顯然是極為重要的。

（一）以就業為導向：社會企業政策目標的定位。

如前所述，儘管社會企業的形式千差萬別，而實現社會利益卻是所有社會企業的共同目標。當然，共同目標的一致並不意味著興辦社會企業的具體目標也是相同的，實際上，人們正是從社會企業具體目標的差異來區別社會企業的層次。西方社會企業發展的經驗顯示，初始階段的社會企業往往是以就業為導向的，屬於非正規就業組織，直接目標就是著眼於向弱勢就業群體提供工作崗位，使他們可以從勞動中獲得福利，以就業替代保障。與以創新為導向的社會企業不同，就業導向的社會企業既以弱勢群體的就業為工作目標，那麼，在活動領域與經營範圍上，難免會在一定程度上受到企業員工素質與能力的限制，因此，該類型的社會企業大量地存在於非技術性社會服務領域。按照特區政府施政報告的初步構思，考慮到澳門博彩業主導的產業結構，以及勞動力群體的整體素質，澳門興辦社會企業的政策目標應該定位於就業導向，而非創新導向。而就業導向的社會企業，無論是直接目標，還是功能效用，乃至價值追求，都與社會保障與社會福利政策相一致，因此，對於特區政府來說，興辦社會企業可以納入社會保障政策體系大範疇，進行統籌規劃與設計。

（二）扶持與監督：政府推動社會企業發展的角色。

儘管基於社會企業的就業保障功能而可以使其納入到社會保障政策的範疇統籌考慮，但是，社會企業畢竟不是政府福利機構或社會慈善機構，而是依企業模式運作，因此，它需要創業資本，且必須明晰資本所有權。從社會企業的資本來源看，在西方國家，成功的社會企業極少由政府全資擁有，因為社會企業並不等於政府企業。實際上，社會企業的資本來源與籌資管道是多元化的，有來自私人企業的投

資，也有個人集資成立的，經營資金同樣會從銀行以貸款方式取得。其中，來自於政府的多種形式的資金支持一直存在，且佔有一定的份額，特別是在社會企業發展的初始階段。同樣，在澳門興辦社會企業也離不開政府的資金支持。特區政府已經明確表示，“政府將撥出充足資源”來推動社會企業。問題是政府的資源會以何種方式運用於社會企業。或許簡單而直接的方式就是由政府操辦，但是，過往的實踐證明，政府直接操辦企業從事競爭性服務，不但紊亂市場秩序，而且企業成本高昂，終究難免改革的命運。因此，特區政府可以採納其他地區政府支援社會企業的成熟做法，即由政府以撥款方式成立“社會企業創業（發展）基金”，再以該基金名義通過入股或借款方式向經過遴選的有發展前景的社會企業“輸入”資金。同樣，在社會企業經營過程中，政府可以制訂相關協助政策，如稅務優惠，以及政府採購。鑒於特區政府提出的興辦社會企業之政策目標在於就業，因此，相關協助社會企業發展的政策可以考慮與就業目標相聯繫，比如，以社會企業吸納失業者的數量來配套支持資金或減免稅務的額度，從而鼓勵社會企業聘用就業弱勢群體。

值得強調的是，在實踐中，支持社企發展與不干涉社企經營行為，往往被誤解為放任或忽視監督。實際上，社會企業需要支援，也需要監督。社會企業的公益產權特性，較之於私人企業，就更加需要政府與社會監督。如果政府忽視對社會企業的監督，不但可能導致社會企業難以健康發展，同時，對於政府來說，也是一種失責行為。作為社會企業的監督者，在監督內容上，政府以市場與社會管理主體身份可進行外部監督，或者以社會企業出資人身份進行內部監督，通過不同形式的監督，在確保社會企業不偏離經營目標的基礎上，實現社會企業的可持續發展。

（三）連鎖型社區企業：發展社會企業的主要形式。

社會企業能否生存，並得以持續發展，說到底，並不取決於政府的政策支援或資金投入，而取決於社會企業提供的產品與服務是否為市場與社會所接受。因此，確定興辦何種形式的社會企業，關鍵在於選擇何種產品與服務作為社會企業的經營內容。一般說來，社會企業所提供的產品與服務是市場企業與政府部門不願意或不經濟的項目。

換言之，社會企業活躍的領域恰是市場失靈與政府失靈的領域。歷史地看，澳葡時代政府公共物品與公共服務的供給缺位導致澳門社會服務與社區建設長期處於滯後與短缺狀態，雖然自進入過渡時期直至回歸以來，政府積極回應社會需求盡力“補課”，社會福利與社會服務嚴重短缺的狀況得到一定程度的緩解，但是，距離高質素生活的要求仍然存在相當差距。另一方面，從未來社會發展看，人們對教育培訓、醫療保健、環境保護等方面的需求將處於持續高成長狀態。而在這些領域，恰恰是社會企業較之於市場企業與政府部門更能發揮其優勢的。因此，對於制訂澳門社會企業發展規劃的特區政府來說，何不展社會企業之所長，補澳門社會之所需呢？

具體地說，傳統的社會福利與社會服務，以及發展中的教育培訓與衛生環保的共同消費對象都是社區居民，因此，社區建設始終是各類居民服務的操作平臺與基本依託，也是社會建設的基礎工程。而澳門社區建設的滯後狀態卻是不爭的事實。因此，選擇社區型社會企業作為澳門興辦社會企業的起點較為契合澳門社會的實際需求，也符合特區政府提升居民生活質素的施政目標，相信會得到官方與民間的支持與認可，成功機會較大。至於社區型社會企業的形式可以“社區發展公司”註冊，經營服務範圍主要包括社區建設與社會服務兩個方面。在社區建設方面，配合政府社區發展規劃，開展完善社區功能的社區設施建設與整修工程，美化社區環境。在社區服務方面，凡是社區居民物質生活與精神生活需要的各類社會服務都可以提供，範圍涵蓋社區文化、社區衛生、社區治安、社區環境、社區福利等服務項目。配合多樣化服務的需要，企業形式亦以多樣化為宜，如社區超市、社區食店、老人中心、社區學校、保安公司、維修公司、幼兒託管所、健康諮詢室等等，可以承接政府、企業（包括大型博彩公司）或社團單位的委託經營業務，也可有針對性地向居民提供個性化服務，社區內不同形式企業以社區為中心組合成綜合性社區發展公司，再由不同社區發展公司聯結成全澳性“社區發展總公司”，以連鎖化方式進行規模經營，最終形成覆蓋澳門的經營服務網絡。

當然，社會企業的成功，除了充足的資本、優秀的企業家，以及扶持性政策投入等硬體條件外，還需要加強社會各界對發展社會企業

的認識。因此，特區政府可以與民間組織共同舉辦一些旨在推廣社會企業的活動，提高社會企業的社會認知程度，消除社會對發展社會企業的疑慮，優化社會企業的發展環境，使社會企業與市場企業各得其所，相得益彰，發展社會企業與強化市場企業社會責任同步推進，共同推動澳門的和諧、穩定與持續發展。

總之，作為一種被賦予了社會創新使命，甚至寄託了某種社會理想的組織形式，社會企業始終處於不斷的探索與實踐過程之中，而在澳門發展社會企業，雖然是政府因應經濟減速可能引起的社會就業問題的回應性政策，其實，在組織基礎、產業結構與社會文化方面，澳門具備發展社會企業的條件與優勢，同時也應該看到，在社企經營管理與技術人才、法律規範與政策等方面還存在著諸多困境或空白，因此，選擇以連鎖型社區企業的形式作為澳門興辦社會企業的起點，穩步推動社會企業在澳門的生長與可持續發展。