

Strategies in sustaining Social Enterprises run by NGOs in Hong Kong

Sania Yau

Chief Executive Officer

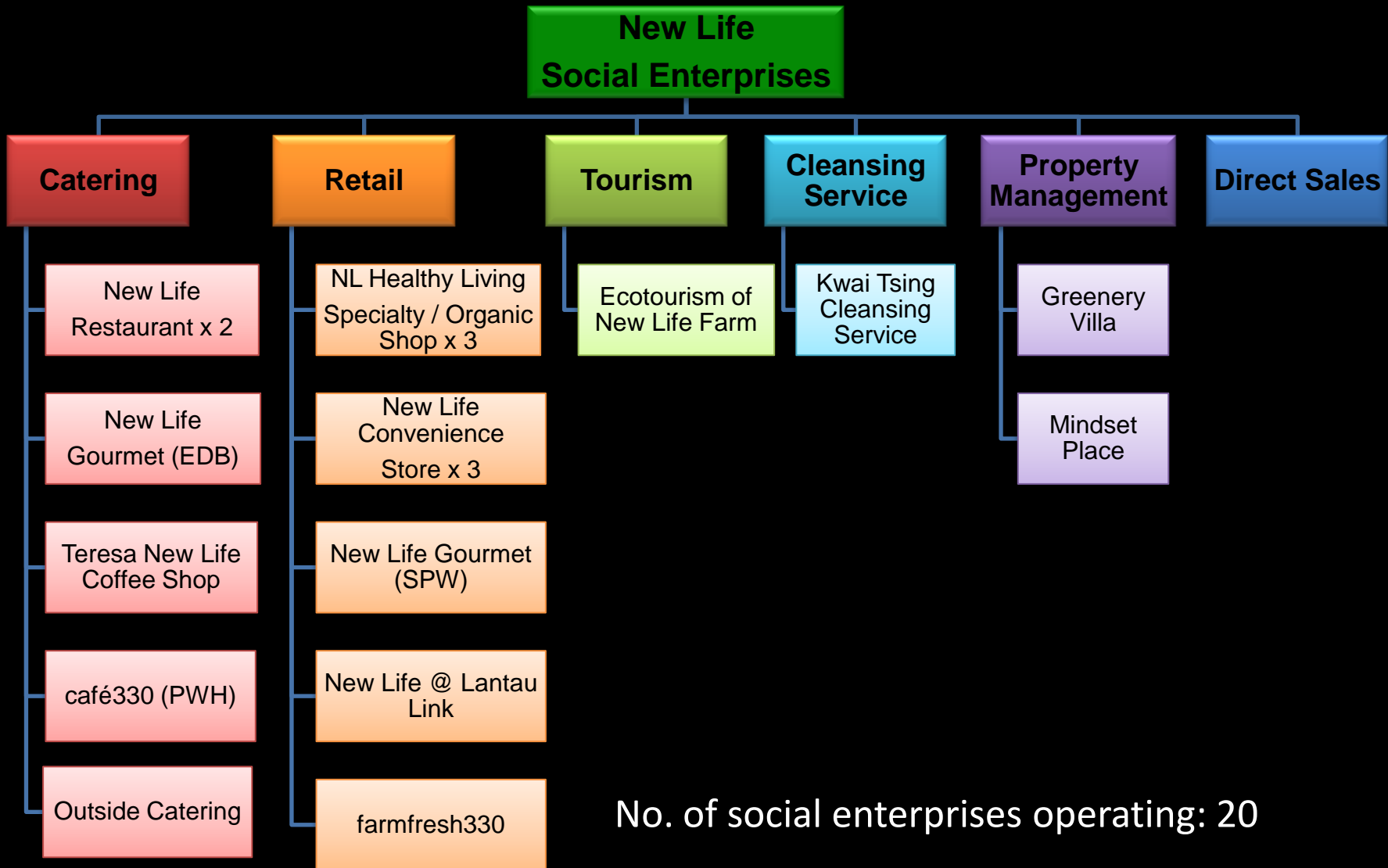
New Life Psychiatric Rehabilitation Association

Background of New Life

- An NGO established in 1965
- Operating 33 service units and 19 social enterprises
- Catering their residential, **vocational** and psychosocial needs
- Serving more than 12,000 PIRs every year
- Pioneer in operating social enterprises since 1994 as **one of the means** to solve vocational training and employment issues of service users



Types of our Social Enterprises



No. of social enterprises operating: 20

Challenge (1)

**Unstable supply & high cost due to
lack of bargaining power**

Solution: Create own supply chain

Vertical supply chain provided by sheltered workers



Organic farming



Veggie Processing



Organic soy product
production

Bakery



Food packaging



Self-brand Products

新生
有機

Locally Grown Vegetable /
本地自家菜



正豆
D Beans

Organic Soy Product /
有機豆品



FRESH NEWS

Home-grown Organic Lemongrass Tea /
自家製有機香茅茶



Food Supply Chain

Organic Farming



Bakery



Food Packaging



Organic Soy Products



Farm/ Food
Factories



Retail



Catering



Benefits of Own Supply Chain

Service

- Creates training opportunities for sheltered workers

Business

- Stable supply
- Brand building
- Quality control

Challenge (2)

Employment issues of service users

Solution: Training + Employment Model

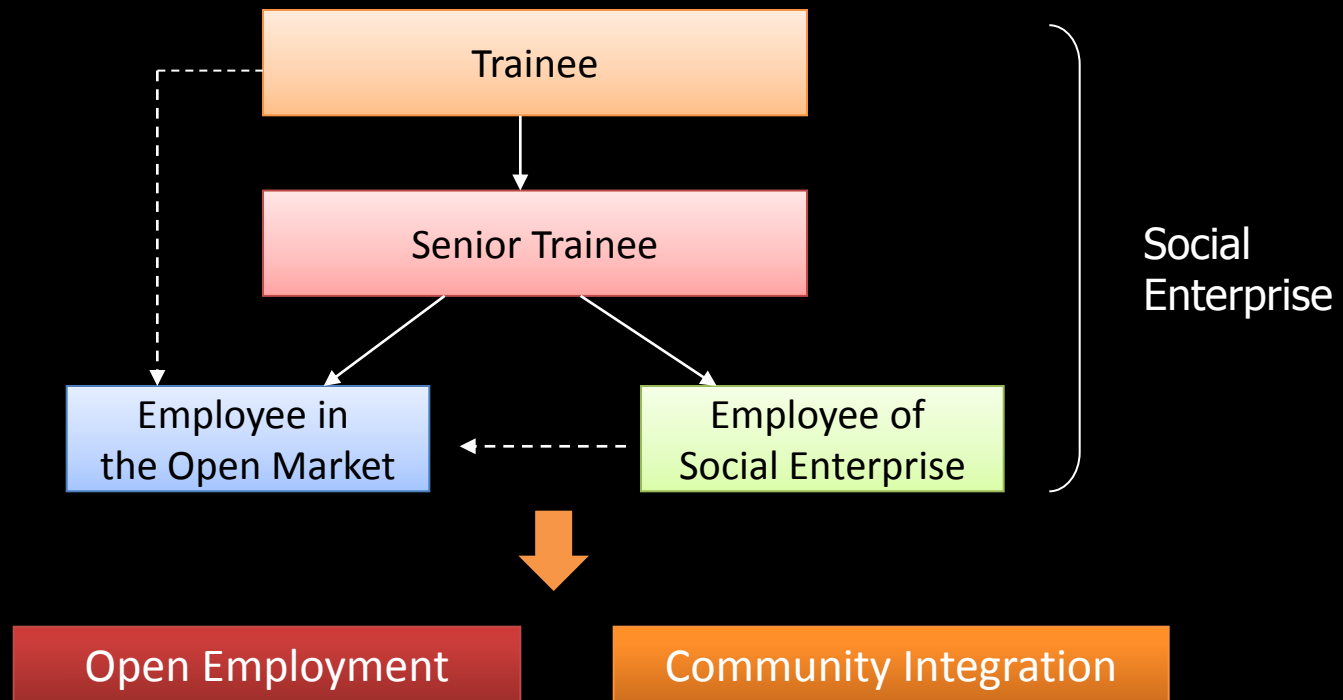
Limitations of people in recovery from mental illness for immediate employment



- Varied needs of SMI
- Non-linear recovery process
- Self-stigma
- Lack of work related skills
- Lack of good social skills
- More reactive to changes
- Easy drop-out

Model of New Life's Social Enterprises

A Combination of Training & Employment Model



A Combination of Training & Employment Model

Advantage

1. Increase no. of beneficiaries
2. Sustainability of service
3. Let them adapt to work first, then employ them if appropriate
4. Motivate service users to improve their work performance
5. Service users can earn a living during training period

Disadvantage

1. Balance between business and social objectives
2. Higher social cost:
 - Expenditure of training allowance
 - Extra workload of able staff

Benefits to SE's operation

- Creates a large pool of well-trained & experienced workforce
- Manpower can be deployed to support operation, especially at the beginning stage of new project
- Lower turnover rate after the trainees are employed

- *For Example:*

cafe330

No. of trainees deployed from other SEs in 1st month: 7

→ *Employed in cafe330 after they adapted to the new workplace*



Challenge (3)

General Perception of Inferiority of SE Products & Services

Solution: Operate with commercial mentality

General Perception

Social Enterprise's Image

- Charity-oriented
- Inferior quality
- Non-user-friendly
- Unattractive packaging and design
- Not too Low price but 'grass root image'



To compete in
commercial world



Patronage out of
charity is not going
to last





Poor image
reinforces stigma on
service users
(especially in rehab
field)

“Sub-standard” image of SE products



a) Business Proposition

- Well defined target market
- Viable business plan



b) Building Strong Brand

- Brand name
- Shop Design
- Brand Identity
- Collateral Design
- Marketing Strategies



- ✓ Uplift Image of SEs
- ✓ Increase Competitiveness
- ✓ Increase Sales
- ✓ Develop Customer Loyalty

- ◆ Commercialized
- ◆ Market-oriented
- ◆ Enrich customers' experience and confidence
- ◆ Lift brand value

New Brand for New Life SE



身Body



靈Spirit

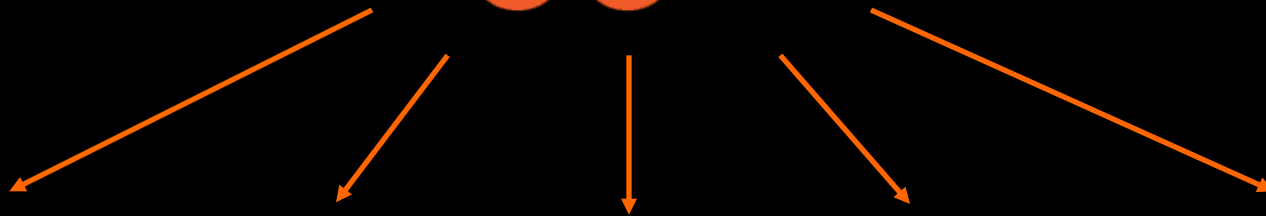
330

心Mind



An umbrella brand caters for different projects development

330



farmfresh330

cafe330

eshop330

紅 白 藍 330

ecotour330

farmfresh330



新生精神康復會屬下社會企業
A Social Enterprise of
New Life Psychiatric
Rehabilitation Association

Shop Design – farmfresh330



cafe330



新生精神康復會屬下社會企業
A Social Enterprise of
New Life Psychiatric
Rehabilitation Association

Shop Design – cafe330



Corporate Identity Design - farmfresh330



Name Card



Shopping Bag



Apron



Delivery Box



Stickers



Product Tag

Corporate Identity Design - cafe330

Pantone 469 U

cafe330

Pantone Orange 021 U

cafe330

Reversed White on Pantone 469 U

cafe330

Reversed White on Pantone Orange 021 U

cafe330

Pantone Orange 021 U on Black

cafe330

Pantone Orange 021 U on Pantone 469 U

cafe330

Logo



Food Packaging



Uniform



Traymat

coffee		熱	冰	凍
即磨咖啡	Hot-brewed Coffee	\$14	\$18	
冷沫咖啡	Cappuccino	\$18	\$20	
鮮奶咖啡	Latte	\$18	\$20	
莫加咖啡	Mocha	\$18	\$20	
美濃咖啡	Caramel	\$18	\$20	
近物精品咖啡	DarkRoast	\$14	\$18	
特濃咖啡	Espresso	\$14	/	
雙份特濃咖啡	Double Espresso	\$22	/	
大杯	Change to large size			+\$5
大杯	Change to large size			+\$5

Menu

other beverages		熱	冰	凍
檸檬	Lemon Tea	\$12	\$14	
檸檬水	Lemonade	\$12	\$14	
奶凍	Milk Tea	\$12	\$14	
朱古力	Chocolate	\$12	\$14	
加奶厚奶茶 / 加奶厚奶茶 (加糖)	Hot / Cold Thick Milk Tea with Flavored Powder / Sugar / More Syrup			+\$5
2L 熱飲	2L hot drink (thermal flask)			
熱咖啡	Coffee	\$140	/	
熱奶茶	Milk Tea	\$120	/	

cafe330 + +

本店有售「雙、綠、藍」系列產品，在店內購買即可享受優惠。
 還有多款精選飲品，歡迎光臨。
 For all Bright Day products, your purchase not only brings good health, but also helps bringing new life to people of every other nation.

An added value for customer

Bright Buy Message



你的惠顧不單為你帶來健康，更有助精神病康復者重建新生，
感謝你支持「慧」顧惠群的理念

Your patronage not only brings good health,
but also helps bringing new life to people in recovery from mental illness.
Thank you for your Bright Buy.

Press Coverage on New Life's Brand Image



更新社企的 設計市場學

「多多益善、少少無傷」是大部分消費者對本地社會企業的普遍印象。或者出於的貨品更狂狂被標為「次等貨色」；而不少社企本身亦不太懂得從消費者的角度出發，提升服務或產品的吸引力，因而接受性偏低，無法普及推廣。

要令大眾改變購物習慣，轉向可持續的生活模式，這些社會企業一方面固然需要提升產品和服務質素，擁有與商業產品一般具用的競爭力；另一方面，也有必要建立新

形象，藉着創新的包裝及市場推廣方式，獲得市民大眾的關注。

新生精神康復會和獨立可持續公司 SLOW，聯同本地設計公司 CoDesign 的兩製社企創家，放棄一次性的包裝模式，反而讓設計師們直接投身，營造兩個聯手的社企品牌——新生會咖啡屋 Café 330 和 SLOW 的社區婦女就業計劃圓形肥皂。



社企咖啡屋 如何與連鎖咖啡店看齊？

Café 330 是新生精神康復會¹轄下 18 項社會企業中的新項目，咖啡屋的定位是健康生活，提供外賣三文治、有機沙律、糕餅和飲品，名字靈感取自「身心靈」的源音，意思是提供透過食物健康食品，令身體和心靈健康快樂，活在當下的意義。

新店位於沙田威爾斯醫院²樓，位置就在咖啡屋，面積只有三百多呎，光顧時間的大部分是醫護人員，早上和午飯時段是人流最暢旺，最受歡迎的食物是沙律、沙律和蛋糕。除了美食，人們亦喜歡坐在沙發上，聊聊天，氣流閒適。

為了令地方感覺明亮，室內以燈和白色作主調，又採用了鐵器木紋作物料；在遠空掛架其上，垂下幾盞鐵線製成的花朵燈罩，燈上刻用金屬噴管造成三個大大小小不同的燈罩款式，燈罩中隱藏起動物、蔬果等，這些溫暖的造型，為氣氛冰冷的醫院添上了愉快的調子。「身體和食物具有直接的關係，所以設計師在餐櫃上用一條圓形的線條把魚、肉、蔬菜連起來，以表達食物令人愉快的意義，也就是人與自然之間的和諧。」新生會的商業主管李麗蘭（Virginia Li）表示，選擇在醫院興建咖啡室，一來為了精神康復員工的適應能力，二來亦與店子的主題相呼，為了減輕成本開支，咖啡館的日常營運大部分由新生會的本地農場和食物工場支持，用上來自農場的新鮮有機蔬菜、鮮奶和食品由工場直接製作。

「Café 330 的目標，就是要跟外面的咖啡屋競爭品質相若。」
過往的社企項目，設計部分大都由社會內部負責，Virginia 曾經從事廣告和品

牌工作，她堅持要找設計師合作，令咖啡館由室內裝修至菜單，都具有完整的一致性。「概念是跟設計師們一起從名字開始構想，於劃除了咖啡館之外，還可以有其他將會問世的产品，務求從體驗出發，讓室內外外圍構構心靈的目標。」



Café 330
地址：沙田威爾斯醫院三樓暨創傷中心 1 樓
電話：2637 0112
營業時間：7am-9pm

*註：新生精神康復會（簡稱新生會），是本地唯一為精神康復症患者提供的全年機構，每年服務人數達 7,000 人，主要為精神病患者提供自修、職業培訓及康復，除由表相由康復工場之外，在 1994 年起也開辦了不同的社會企業，轄下的 18 項業務包括酒莊、糕餅工場、便利店、餐廳等等。



來自大地的新鮮農場，每日新鮮收成的有機沙律，平靚實計，非常可口。



自家鮮榨橙汁、健康數款三文治、小茶點兼外賣的咖啡館。



Café 330 的咖啡以暖色系為主，配上小巧的家具，營造舒適的氛圍。



咖啡屋採用綠漆長椅，都是來自新生會的復康會館，令為健康生、店員等等，創製的新生會商業主管李麗蘭（左三）、項目負責人 Krista Wong（左二）和職員合影。



餐紙上畫滿不同健康食物，以鮮性的字體讓人閱讀，一看就明白食人與食物之間的關係。

Press Coverage on New Life's Brand Image

撰文/陳曉輝 攝影/吳大宇 採訪/李慧嫻 攝錄/張永祥及RGL攝錄

四個關於綠色社企的形象改造工程。

陪蛋、老客、零創意、純為慈善、意義大過天。
曾幾何時，這是我們對社企出品的印象——對不起，這想法已經嚴重落伍了。
最近，幾個由社企策劃的環保商店和產品，包裝破格，點子新鮮，頗覆固有形象，叫人眼前一亮！

■ 圖上左側：「少唔THE ONE」比平日更熱鬧，因為多了一個神秘「洗手亭」，幾位婦女推着本報車穿窬，到處叫人洗手洗手！

一切為了宣傳一支新添加物——蛋黃肥皂。

這項環保項目由社企OW製作，本報有拍攝主任梁

肥參與，創出聯乘機會，改善她們生活。

皂液成分為椰子油、橄欖油、檸檬油、香茅油等，

混半點化學添加，那樽都是由回收來的，消毒後循環

再用，大大減少塑膠垃圾。

產品推出以來，除了網上訂購，只在首飾工藝中心

和少數綠色商店找致，未算普及。

可是社企SLOW只屬小本經營，硬得開拍廣告

廣告？事後團隊費無思量之際，聯誼訪時發現一隊由

其間設計師製作的戶外素食餐，看來像極每日運動

小販的水錶車！

於是她們聯袂一試，取得協議後，找水工師傅設計

一台洗手亭，放滿一支支皂液，加個錄音，隨時隨地

也可洗手。

未幾，婦女用本報車把皂液瓶上街頭人試用，成為

流動宣傳工具，過往由R&M短片，更添得林一隊同

工聯席，在網上可試定製！

創章宣傳下，終於有成果：早版THE ONE主動接

觸與該誌合作，讓洗手亭駛入商場範圍，為期十

天；另外還辦了講座，寫上「同我哋」！

最新消息是，幾家設計精品店，包括嚟仔Kazoo、

歐雅Zag等，也決定引入肥皂上架。

一支支天然皂液，牽着這輛亮麗洗手亭，終於走出

屋宇，遠軍出市了。



壹。肥皂



「蛋黃肥皂」由OW製作，其「蛋黃」成分為椰子油、橄欖油、檸檬油、香茅油等，混半點化學添加，那樽都是由回收來的，消毒後循環再用，大大減少塑膠垃圾。

Kopki / 灣仔日誌/ 灣仔日誌 # 2549 4254
之漢生活網/ Xing / 網誌/ 網誌 # 116 / 18號/ 灣仔日誌 # 2375 0255



貳。豆漿

■ 圖一：這把「正豆」拿上手，有點不習慣，因為：瓶身扁扁，手拿頗大——完全不像一般豆漿，反而更像一瓶威士忌！

它是服務精神而來的「新生命」出版的有機豆漿，聯名全港IKEA和中環超市ThreeSixty上。

材料是中買大連的有機黃豆，無基四豆油，也不下任何劑；負責煮豆漿的，是該會的精神與

理想者，藉此建立自信，自力更生。

不過新項的，還是這製成豆漿時，方方正正的，在瓶解上排在一起，再入膠紙而市的一種

豆漿，將瓶形一做縮小，方便帶上街頭。

紙瓶無白色調，確實無味，香味豆漿的質素

加，實屬上乘之作。的「自備」，幫他們的真情到

白，可謂是真心豆漿！

紙身物料也有心思，用成本較高的「椰樹內

牌」，行內人知稱「5號牌」，可抵受攝氏120度高

溫，放入熱飲不會釋出有害物質，幫助人們保護

再。

瓶身扁扁，更不會感到煩瑣——因為新生命

決定和區區肥皂合作，把豆漿轉回收，變成洗手

液的新標！



我每日除了花豆品工場受到，回家還會
做家務，很勤力吧！我不怕辛苦，只希望
受到別人的尊重，希望顧客做我們的
有機豆漿覺得健康，飲得開心！



新莉
豆漿製作師傅與
製成工場



大馬路由「正豆」
的紙瓶，更添得林一
隊同工聯席，在網
上可試定製！

「蛋黃肥皂」由OW
製作，其「蛋黃」成
分為椰子油、橄欖油、
檸檬油、香茅油等，
混半點化學添加，那
樽都是由回收來的，
消毒後循環再用，大
大減少塑膠垃圾。

Press Coverage on New Life's Brand Image

飲食男女 9/9/2011

差。咖啡店



■ ■ ■ 冰冷 / 單調 / 嚴肅 / 不安——都是醫院cortain的代名詞。

當我踏入這間由醫生聯袂的Cafe330, 心裏頓時打出一問號: 這裏真是醫院飯堂嗎——暖色木板、磨邊沙發、燉黃燈光、富庶綠意, 可愛健康——簡直比星洲的夜總會親切得多!

這家屬社會新生命旗下開業不久的餐廳, 330, 因為健康、心、愛、尊重是我們除了身體健康, 心層上也要保持快樂。

要快樂, 可先由食物着手。這裏提供的三文治、沙律、蛋飲等輕食、午餐和一般咖啡店沒兩樣, 但暗藏其背後一番計算: 做沙律的三文魚、大蝦等, 含豐富Omega-3, 可以穩定情緒; 蔬菜類、大龍草等多種生果色反水溶性纖維, 可以預防心血管疾病; 具抗氧化功效的薑蒜、茄中則因壓力產生的自由基; 香茅、羅漢草則是大自然的天然抗藥——這些令人輕鬆愉快的食材, 透過最健康的烹調方法。

就連「即棄」餐具也天然, 由小麥製成, 質淨耐用, 客人可帶回家繼續使用, 雙重地得益一舉。

快樂, 也源自背後一份助人自助的精神。那群生醫是精神健康使者, 奉獻關懷對人群, 惠及社會。

現在, 店子已成為醫生護士、與病患交流的小角落, 甚至協助病者上落轮椅來解圍, 一對一協助開便大排長龍。

據說, 新生命旗下幾間社會餐廳中, 唯一有氣力繼續的, 就是這家屬在醫院內的小咖啡店。

Cafe330 # 沙田威爾斯親王醫院主樓醫務中心一樓# 2637 3x12

104
EAT AND TRAVEL WEEKLY



飲食男女 9/9/2011

肆。有機店



■ ■ ■ 除了社會餐廳, 新生命轄下還有兩家「養生食品」, 專賣各種植物有機蔬菜, 拉過遠近店內, 就深賞而平罕, 誠不上市應無難事。

然而, 最近他們在大坑開了一家分店, 和一貫形象迥然不同。夾在華興、地產代理之間, 格外醒目; 落地大玻璃, 透進一室陽光; 蔬菜放入一個個木箱內, 貼紙的排列整齊, 帶點外國farm market的感覺; 瓜是種類齊備都是平實的。看台菜板上, 附送幾句暖心說話, 人情味濃厚, 就連店子名字也變得動聽——Farmish 330, 農場真話, 聽來已覺新鮮了!

這裏應有的種別齊, 容納由專門的菜園者剛運送到貨架上, 選擇較一般的全蛋、蛋黃、素蛋、香茅茶、秋葵、尖椒、白苦瓜——甚罕有機小菜、香草和菌菇都可找到。

社會資源有限, 擺放蔬菜的紅酒樽, 酒樽也發揮其作用, 有型之餘, 尚合理原則。

不過這裏最討人歡喜的, 就是那種親切氛圍。

店員最熱情, 客人甫踏入口口, 即像朋友般接著笑臉打招呼; 只要解圍幾次, 便會記得你的名字和飲食喜好, 為你推介當日蔬菜。

收銀櫃旁邊掛滿一張張環保紙的scope, 負責詳細解釋, 然後請你拿購物清單——目的是要我們多對海家人下廚做菜, 用「住家菜」來鼓勵習慣。

其實, 這裏和一般有機食品的最大分別, 除了有機種植, 還包括空氣中攝獲到一點點「家」的味道吧。

Farmish 330 # 大坑壹號壹號2樓地下西區C舖# 2891 7x13



108
EAT AND TRAVEL WEEKLY

c) Quality Assurance

- ISO22000 (Food safety management systems)
- HACCP (Hazard analysis and critical control points)
- Training for frontline & managerial staff



To maintain
quality standard

c) Quality Assurance

- Organic Certification



Certified Organic Veggies of New Life Farm



香港有機認證中心
Hong Kong Organic Certification Centre

Certification No. HKOCC023



香港有機資源中心
認證有限公司 (HKORC)

Certification No. C04001

To ensure food safety
and increase
customer's confidence

Challenge (4)

Lack of Marketing Resources & Budget

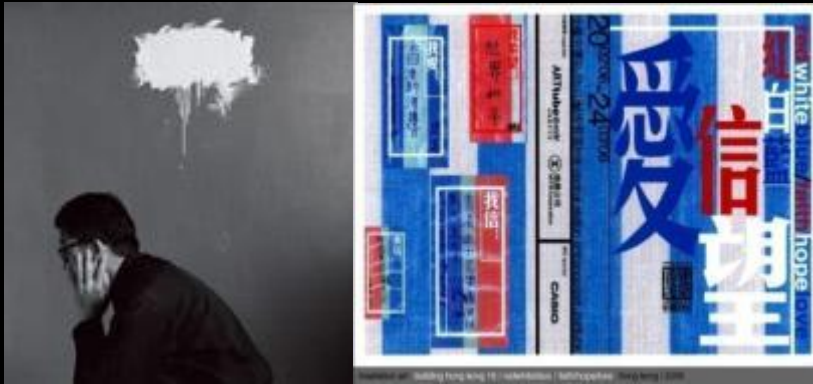
Solution: Develop strategic partnership

Partnership with CoDesign

- Brand identity and interior design for cafe330 & farmfresh330
- New packaging design for New Life self-brand products



Partnership with another mountainman



Wong Ping-pui, Stanley
(alias another mountainman 又一山人)

*is the first one who uses
Red-White-Blue in art,
depicting the spirit of Hong Kong people*

- Develop a crossover brand

又一山人
Creative Design



New Life
Production



=



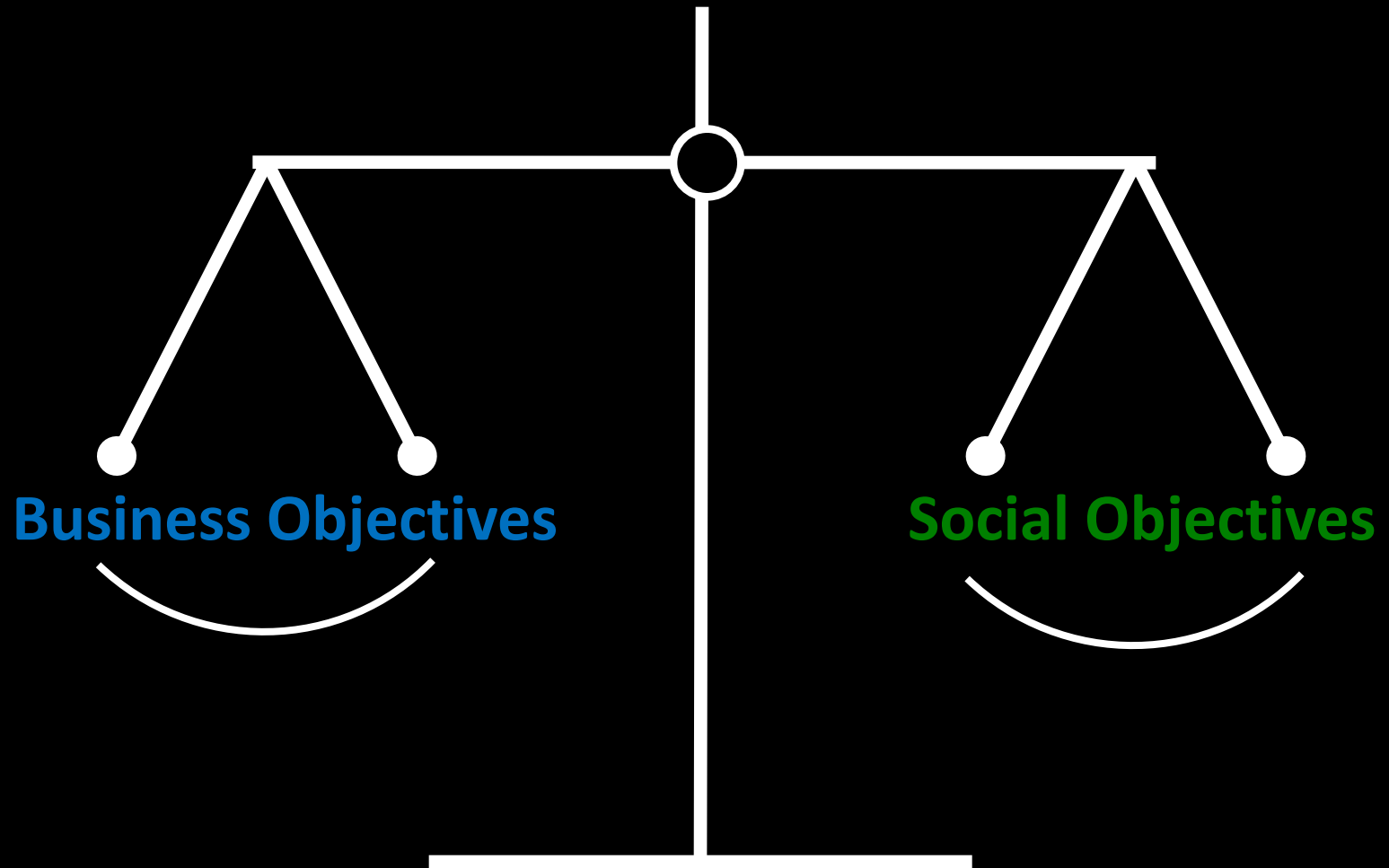
Challenge (5)

Handle double bottom line of SE

Solution: Strategic Review of SE Projects

- Develop a matrix to evaluate SE's performance based on double bottom line

Business Vs Social Objectives



Business Review

Double Bottom Line

\$ surplus

- **Financial Value** : Surplus / Deficit generated from the project at operation level

Scores of Social Values

deficit

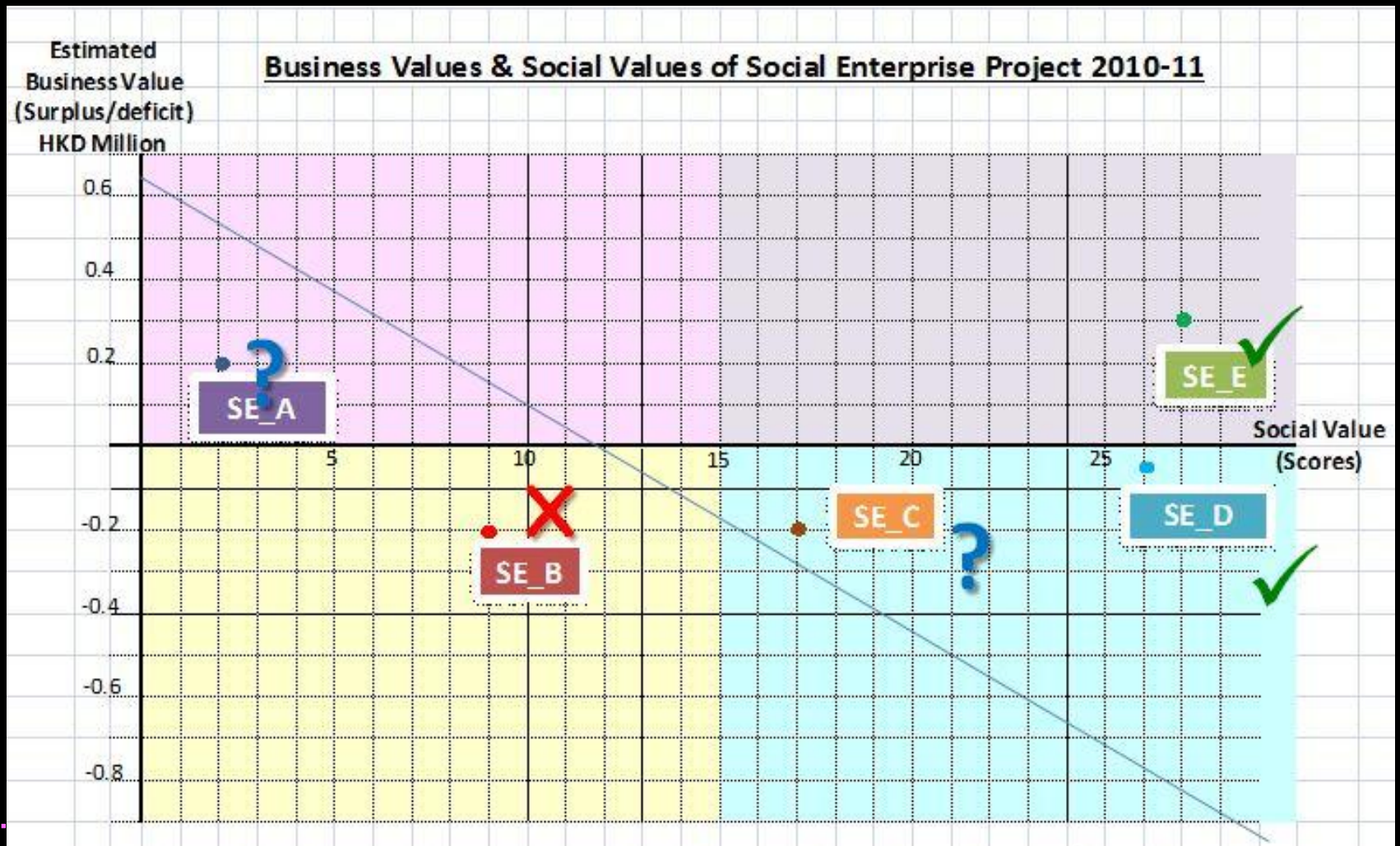
- **Mechanism of rating Social Values:**
 1. No. of training placements offered
 2. No. of disabled/ disadvantaged employees
 3. Relevance of training to open market
 4. Public education / community integration
 5. Image building of the organization

Summary of Financial / Social Value

Project	Financial Performance (Annual surplus/deficit)	Social Values					Total Scores
		No. of Training Placement	No. of Disabled / Disadvantaged Employee	Training Relevant to Open Market	Public Education & Community Integration	Image Building for the organization	
		as at Mar 2011	as at Mar 2011	(Max. 5)	(Max. 5)	(Max. 5)	
SE_A	\$200,000	1	0	1	0	0	2
SE_B	-\$200,000	4	2	0	2	1	9
SE_C	-\$200,000	3	2	4	4	4	17
SE_D	-\$50,000	13	3	4	3	3	26
SE_E	\$300,000	10	2	5	5	5	27

6. Stop the bleeding

Financial/Social Value Matrix



Thank You !

www.nlpra.org.hk