

BEYOND CHARITY BAKE

儘管社企經營不易，仍有成功的案例值得借鑑。愛烘焙麵包工房（iBakery）在東華三院的支持下，今年三月在香港走過十五個年頭，其發展歷程也許能提供一些啟示。

「當初我只是一個社工，不知為何東華三院願意放膽給我去做。」負責人陳佩珊（Florence）回想起成立初期的感受。雖然擁有歷史悠久的慈善機構作後盾，但開設社企與一般生意同樣自負盈虧，還是要摸着石頭過河。「記得十多年前，社會成立不少基金，整個社會氛圍都在推動社企發展。我們當年（二〇一〇年）也獲得社會福利署『創業展才能』計劃資助。」

社企烘焙夢的起點

但提到iBakery的起點，還是不得不提東華三院的賽馬會復康中心。當時，該復康中心的規模說得上是全港最大，容納上千名院友；雖然位於黃竹坑偏遠地帶，卻成為理想的試驗場。「當時院長充滿熱誠，希望開拓更多可能性。他認為，既然院內匯集多人，何不多作嘗試？」Florence回想說。因此，復康中心抱着實驗精神，開始在中心內進行烘焙訓練和生產，將麵包賣給院友及其家人，一方面測試殘障人士是否適合烘焙工作，同時試驗生意潛質。他們打算，若然試驗成功，便把產品推至市面。





iBakery不僅屬於培訓基地，同時也是一個公開就業平台。學員們通過實際工作與社會保持連結，這正是Florence的初衷和目標。

(左) iBakery主打百餘元的西式午餐，如意粉、焗飯、漢堡包等，在金鐘區來說相當實惠。Florence表示：「加上舒適的用餐環境、沒有催促的服務，是吸引顧客光臨的主因，而非僅因社企身分。」

(右) 除了維持食物水準外，午餐菜單亦定期更新，例如焗飯就曾推出俄國牛柳絲、牛肝菌海鮮和拿波里汁海鮮等口味，比一般咖啡廳更常帶給顧客新鮮感，有效提升市場競爭力。



除了iBakery，東華三院旗下還營運其他社企餐廳及食品工場，包括Take a Break、U Deli、CookEasy等，共有十一個分支，主要招聘殘疾人士，並在二〇一六年時整合統一管理團隊，期望發揮協同效應。「由於復康中心的主要服務對象都是殘疾人士，所以我們很早便發現一個情況：庇護工場內，僅有百分之四的學員，能夠進入公開就業市場；其餘百分之九十六的學員，日復一日在工場工作，直至退休甚至終老。」Florence續指，現象促使她們構思自主經營商業項目，深入了解並打開服務對象的潛能，創造更多公開就業的機會，間接讓機構的餐飲版圖也逐步擴大。

打破4%魔咒

「本質上，iBakery是一個公開就業平台，因此我們對員工的工作態度，有着嚴格要求，只是我們會盡量按其需要和能力安排工作。」不過Florence補充，雖然培訓是她的主要工作，但她決不以「學員能否於主流市場受聘」定義經營成敗，「假如以此為目標，只會將最優秀的百分之四學員推向市場，其餘學員便難獲得應有關注。」曾有員工從學徒成長為酒店廚師，團隊當然感到欣慰；也有無法適應外部環境的同事，iBakery也願意重新接納。Florence強調，她的目標是發掘員工能力，提供發展空間，讓他們獨立工作、與社會接軌，才是最重要的事情。

有資助 也不能躺平

東華三院確實為iBakery提出了強而有力的支持。「沒有東華三院的資源和配套，很難達成現時規模。」Florence指出，大型機構的優勢，在於能承擔初創期的虧損，給予充足時間做出調整；但相對地，大型機構難免受制度約束，沒有小型機構的靈活性，「其實各有利弊，基本上我們面對的經營管理挑戰與普通企業無異，沒有所謂絕對優勢。」當遇上疫情，還是要水來土掩，洗心革面不再依賴實體店，從而積極建構網店。「從疫情得到最大收穫，便是催化完善網店。如今大家已習慣網購，我們線上銷售額也超越實體店。」



Florence從不賣花讚花香，更不會以「愛心曲奇」作招徠，而是將信心寄託於同事用心製作的品質。無需與坊間比較，iBakery靠味道爭取回頭客。

Florence亦強調，單靠愛心支撐，絕不足夠。以金鐘店為例，即使六成員為殘疾人士，也不會標榜「社企」這類常用字眼。對此，團隊方向非常清晰，「我們的曲奇要做得比別人好，別讓人認為社企產品等如低質。消費者即使不買我們的理念，也可買我們的產品。如果產品無記憶點，在香港很難生存。」由此引伸，定位精準非常重要。「我們主力聘請智障人士，所以產品方面，決定以易於訓練、標準化、工序可拆解的曲奇為主。」她憶述，店子最初只專注做好三款口味，整個團隊同心合力研究，做出水準後才開拓新品，「現在，即使我們不說出口，別人也會看見我

們的心思、理念和努力。」 Florence分享最近令她欣喜的事：不少人於東華三院就職典禮上購買他們的京都抹茶手工蛋糕後，紛紛反饋大讚：「蛋糕還是很美味，保持到高水準！」

吸引各界多元協作

以實際行動和成果，讓別人清晰看見團隊的付出，iBakery逐漸得到愈來愈多企業的投入和協作。「若沒有協作的部分，我們很難生存。」 Florence以上環無限極廣場的分店為例，原本只屬期間限定店，但至今已經營五年多，「因為業主認同我們而建立協作關係，而以優惠租金與我



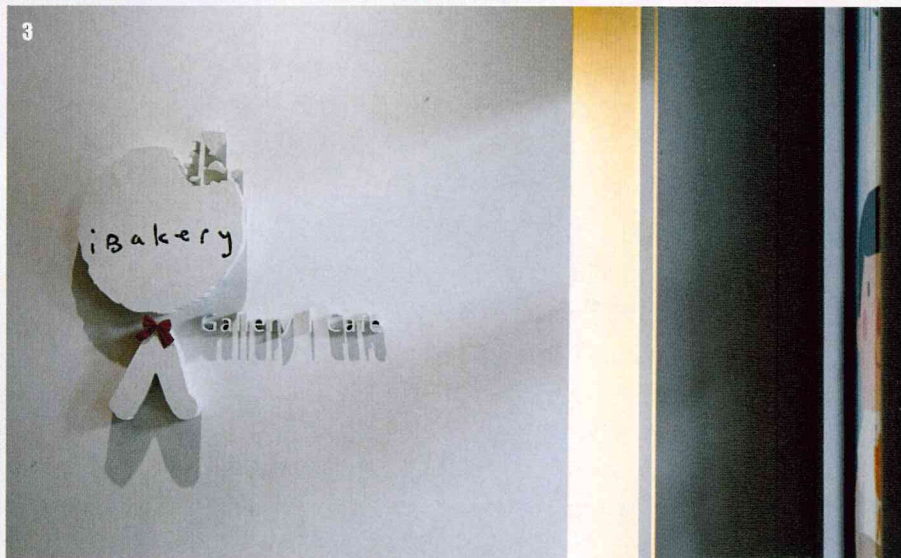
們一直續約。」協作模式亦不斷創新發展，從為物流公司順豐訂製節日禮盒，到企業包場、舉辦工作坊，沿途獲得不少正面迴響。」

協作機會既能增加盈利，亦可讓iBakery充當社會教育角色，讓公眾接觸特殊需要羣組，認識他們的能力和價值，促進社會共融。除了曲奇，Florence希望不日聚焦發展照護食（care food，又稱軟餐）。這個起初由CookEasy研發出來的產品，現在已走入餐廳，成為堂食，屬於協同的其中一個環節。她相信，其效應可引發社會對老齡化、吞嚥困難等議題討論，同時推動相關知識的普及化。

感恩互助 共創正能量

談及香港當下的社企氣氛，Florence語帶感觸表示，「儘管iBakery未必稱得上非常成功，但能發展成今天的規模，實有賴社會各界的支持，包括出席其十五周年派對的企業夥伴、機構代表或個人支持者，他們都曾獻出其專業知識和實戰智慧，為我們鋪出可持續路徑。」更讓她驚訝的是，同行未必是敵國，「我們亦常跟目標相同的社企，如新生會、明途等聯繫交流，他們總是無私分享。」這讓她不時回想初心——只要對社會有裨益，而自己力所能及，定必傾囊相授，全力以赴。

經營社企，確實比小型企業難，因為社會使命會帶來額外成本，因此非得根據所聘用的特殊人士要求、市場定位和產品特色，設計出屬於自己一套的生存方式。「我只可說現時的營運方式適合iBakery，未必能放諸四海。」即使在商言商，同行也是競爭對手，Florence還是認為：「多些NGO，甚至非NGO去做社企，一起了解社會需要然後再作回饋，一定是好事。就像最近敘福樓將旗下十二間餐廳變成自修室，還為應屆文憑試考生提供免費汽水，便正正為社會增添正向氣氛。」



- 1 餐廳沒有誇張的大字招牌宣揚社企身份，白色牆面搭配灰調梳化，配以精緻小裝飾和木製家具，散發濃濃文青氣息，在金鐘營造出一個適合用餐和活動包場的悠閒小天地。
- 2 除開設工作坊外，iBakery近年也推出多款周邊產品，一步一腳印實驗社企可能性。
- 3 社企模式經營的生意，人工支出高於同類企業，因需持續培訓員工，故租金應控制在總支出的百分之十以內。