

社企成長路：愛烘焙

管理新思維



■左起：鄺家俊、徐伽、胡嘉麗、卓冠豪、陳志輝、陳佩珊、張耀南、陳祥光 (港台提供)

統籌：陳志輝 (中大EMBA課程主任)

主持：陳志輝、李靜宜、徐伽、張耀南、陳祥光、胡嘉麗、鄺家俊

嘉賓：陳佩珊 (東華三院賽馬會復康中心副院長)、卓冠豪 (愛烘焙義務顧問)

整理：謝冠東

陳：陳志輝 李：李靜宜

Florence：陳佩珊

Kenneth：卓冠豪 Andrew：徐伽

Richard：張耀南 Kenny：陳祥光

Cary：胡嘉麗 John：鄺家俊

李：社企是個有趣的觀念，它把兩項看似無法兼容的任務——造福社會和製造盈利，二合為一。

陳：社企就像一杯奶茶，只喝花奶或紅茶，總覺索然無味，但當兩者融合，而且比例恰到好處，就令人回味無窮。

李：中大EMBA五位同學便以社企作為研究對象，是次的嘉賓來自iBakery (愛烘焙)，也是他們其中一個研究個案。為何你們會選擇研究社企？

社企之道 化弱為強

Andrew：中大EMBA有六個支柱，其中之一是「社會為本」。我們幾位同學對以商業力量解決社會問題都很有興趣，第一次聚會正是相約在政府總部的iBakery。iBakery是東華三院屬下的社企，先問問Florence，你們為何會開辦這家社企？

Florence：iBakery的業務是麵包店暨餐廳，特色是聘用殘疾人士為主，開辦原因很簡單，就是創造就業

機會。

陳：坊間商店五花八門，為何選中麵包這門業務？

Florence：我們偏向經營餐飲業，因為它能提供不同工種，尤其烘焙，可以把工序切割得甚為仔細。我們的服務對象有不少是智障人士，那就可因應他們的能力程度，分配難度不同的工序。

陳：我認為，更難得的是，這些工作由他們來處理，可能更勝於普通人，例如普通人一般欠缺耐性，不願把一件微細的事經年累月重複做很多遍，至少我做不來。

Florence：事實的確如此。故我經常跟同事說，不要只針對disability (殘疾)，應該去除那個dis，反過來看看他們有哪些勝人一籌的ability (能力)，烘焙正適合他們發揮。因此社企並不一定比普通企業輸蝕，那只視乎你能否看過這種化弱為強的道理。

為弱勢找尋合適市場

此外，有一些潛力也要透過不斷開拓市場才能發掘。我們有一位自閉症的同事敏敏，善於繪畫，我們靈機一動，想到以她的作品來設計餅乾。我們最近進軍了婚嫁市場，她便以糖漿筆繪畫各式婚嫁主題的曲奇，在早前的「香港婚宴暨結婚服務博覽2013」裏大受歡迎，市民都讚不絕口。

陳：這塊喜餅與別不同，顧客買這塊餅，在美食以外還買來了一份感受。他們會感受到這班朋友原來才華洋溢，很值得支持。

Richard：我想把教授的問題再推前一步。東華三院是非牟利組織，為何會選擇做生意？聽Florence的個人介紹，其中也提到你在社工系畢業，從來沒有想過要做生意，但卻在4年前起步了，背後應該有一段有趣的故事吧？

Florence：我在東華三院主要從事復康服務，在復康過程中包括種種訓練，其中之一是就業訓練，我們亦會幫服務對象尋找工作。能力較高的找工作自然較順利，但有些服務對象雖然也有工作能力，卻未必能在市場裏謀得一官半職，於是我們把心一橫，自行經營一些生意，聘用他們。我們在2002年開辦了第一家社企。2007年，我們覺得麵包店可行，就開始做實驗：到2009年，我們滿意實驗結果，一來它能配合服務對象的能力，二來它也有市場，因此，在2010年開設了第一間地舖。

Kenny：你怎樣測試出這門業務有市場？

核心價值 建立共融

Florence：復康中心本身就是一個很好的實驗場所，我們先在復康中心從事生產，再把這些產品賣給復康中心的人，發現反應不俗。後來，甚至連附近南朗山道一帶的院舍和居民都聞風而至，購買我們的產品，足證它有相當的市場潛力。

Cary：我曾多次光顧iBakery，發覺員工中既有殘疾人士，也有普通人，他們都無分彼此，對工作都異常投入。我想問你們在開店之前，有否制訂一套策略，做到彼此共融？

Kenneth：共融是iBakery的一個核心價值，其中的i便是inclusion (共融)。

Florence：我們本身就是集結不同能力的人。iBakery中有超過一半員工是殘疾人士，其中大部分是智障人士，那本身就是一個共融工作間。除了員工，我們也希望能做到與顧客共融。他們前來買我們的產品，也能感受到殘疾人士的工作能力和熱誠。假若殘疾人士只寄身在復康中心做背後的生產，就失去了這種visibility (能見度)，無法和顧客共融。

陳：殘疾人士固然渴望投身職場，但普通人為何又會有興趣加入iBakery？

Kenneth：在iBakery，普通人除了要做一般的工作，還要肩負起培訓服務對象的責任。跟他們閒聊時，我發現他們都充滿熱誠，而且很有滿足感。我身為iBakery的義務顧問，也很有共鳴，這份滿足感是在一般純粹滿足財務指標的商業機構，是難以企及的。

Florence：在午飯時間他們都會一起午膳，彼此間沒有一種導師與學員的界分，甚至有時一起到郊外燒烤，氣氛熱烈，打成一片，看在眼裏也是一幅很美麗的圖畫。

打破施與受界線

Richard：我記得Florence在iBakery也曾分享過，讓弱能人士教普通學生造餅。在這過程裏，到底誰是「施」？誰是「受」？我們以為健全人士是「施」，他們是「受」，但其實是他們反過來幫了我們，既教導我們，又給予我們滿足感。在社企裏，施與受的界線也被打破了。

John：香港租金高企，一般中小企單是滿足賺錢這個目標，經營也不容易，但社企還要同時兼顧社會目標，則更形困難。不過，社企也有它的強項，就是在社企服務的人，普遍較富熱誠，有的甚至抱着改變他人生命的想法加盟。因此，與一般企業不同，對於工作量，他們不會嫌多，不會斤斤計較。你們參與其中，又覺得為何社企的人都充滿熱誠？

Kenneth：在社企，跟你共事的都是志同道合的人，大家很容易擦出火花。商業機構較難燃起這種火花，因為在社企大家得以放下盈利為先的包袱，能兼顧社會目標。

Florence：做社企是會上癮的。社企能吸引各界別的善心人，他們都正能量充沛，令人嚮往。身邊亦會有很多人欣賞你的工作，為你打氣，令你愈來愈投入。

陳：說到租金高企，業主也是社企其中一個持分



■iBakery以聘用殘疾人士為主 (網上圖片)

者。他們會否嫌有殘疾人士經常出入，影響周遭地價，而拒絕租給你們？

吸納各方持分者

Kenneth：溝通工作十分重要。我們要跟店舖附近的持分者說明我們的社會目標，從而爭取他們的認同，希望他們能對這家社企持開放態度。對業主來說，收取最高租金，是否就一定最感滿足？也不一定。也許對他來說，租給社企的滿足感更大。

Andrew：作為一般市民，如想投入支持這些有意義的社企，又有什麼途徑？

Florence：第一步自然是購買我們的產品 (笑)。此外，我們也招募很多義工，Kenneth便是其中之一，去年iBakery便累積了1500個義工小時。大家如果有任何服務社會的意念，也可坐言起行，嘗試創立一家社企。我的體驗是，一旦你帶頭起步了，自然就能吸引四方八面志同道合的人，共襄善舉。

Richard：除了光顧社企，我覺得大家每次消費前，都可以深入探索一下產品背後的製造過程——它是由誰來生產的，背後有怎樣的故事，能創造怎樣的社會效益。那可能改變你的消費取態。良心消費，是每一個市民都可以參與的。

*「管理新思維」節目由中文大學行政人員工商管理碩士課程(EMBA)與香港電台合辦，周日

下午2時至4時在FM92.6香港電台第一台播出。

中大EMBA網址：<http://www.cuhk.edu.hk/emba/>



emba/

*節目預告：9月1日
題目：一起讀好書：《好策略·壞策略》(二)

