

# 黑暗中對話——社會問題化作商機

張瑞霖

「社會企業」倡議以企業精神和營運模式帶動社會創新和變革，但經常被誤解為另類福利機構或扶貧慈善事業。事實上，社企並不只局限於那一個界別或行業，在香港面對競爭力下降和貧富懸殊的對立困局中，社企講求合作和關愛精神，或可為21世紀的共生發展提供出路。

本系列文章旨在突出社企的多面性，強調社會企業家的重要角色之同時，也從多角度了解香港社企在民間的活力：包括商界和年輕人的角色、官民商學合作的特點、社企營商之道、民間培育和投資平台，以及由社會創新帶出的新公民價值。本文由張瑞霖介紹「黑暗中對話」的營運經驗，帶出社企營商之道。

今年8月由社企「黑暗中對話」(Dialogue in the Dark)舉辦的五場別開生面的「暗中作樂」聲演會，在香港樂壇和大眾傳媒間引起不少討論，對「社會企業」有重新的認識。主流樂隊摒棄五光十色傳統演唱會的布局，在伸手不見五指的場館內，歌聲穿梭聽眾之中，用各種現場效果來傳達歌曲的意境。藉失明導賞員在黑暗中來回帶領聽眾的能力，去開啟聽眾認識世界的新視角，獲輿論一致讚賞。

## 強調創新寓教育於娛樂

「暗中作樂」聲演會的成功，除極大地提高「黑暗中對話」社企的知名度，及直接增加「黑暗中對話」體驗館的訪客人數外，亦吸引了更多企業參加我們的各種工作坊和活動。總結過去十八個月的成果，「黑暗中對話」營業額共達296萬元。今年7月份，公司首次獲得盈餘，標誌公司正走進新的發展階段。良好的財政收入亦容許我們逐步建立專業管理團隊。

回想整個籌備過程，從到德國考察，談判合作條款，至2008年9月正式註冊成為有限公司，開始試辦行政人員工作坊，獲得企業的熱烈支持。在2009年年中，透過香港社會創業論壇的網絡，吸引十九位來自各行各業的股東，籌集540萬元資金，於2010年2月成立永久性的「黑暗中對話」體驗館。由場館設計和落成，招聘失明導賞員及其它部門負責人，到開拓教育、旅遊及商務培訓市場，推動各項公關活動宣傳「黑暗中對話」等，這段「黑暗旅程」，霎眼間居然用了接近兩年的光景。

「黑暗中對話」至今已發展成為一個具規模的社會企業，工作團隊現時共有十一位健視及三十五位視障成員，並隨着業務的擴展，不斷吸納新成員。兩年來的體會，可以凝結成幾個主要觀點。



■「黑暗中對話」經營權購自德國，大大縮短企業的學習曲線。

(互聯網圖片)

「黑暗中對話」的使命，是希望改變社會對視障人士的態度，以同理心出發，接納及欣賞視障人士，並尊重視障人士的能力，亦希望透過黑暗體驗活動為健視人士帶來啟發。人們很容易產生錯覺，以為把「健視」和「失明人」關在完全黑暗環境下，讓他們各自對話，那麼活動的效果就能產生！海寧克博士用了二十五年的時間去摸索如何販賣黑暗，從中創造客戶價值，箇中自然有很多值得學習之處。

香港公司定位於購買德國的授權經營權，而非進行自己的摸索。這決定大大縮短企業的學習曲線，使我們對客人(未來參觀者)的心態有更深入的认识。工作坊應如何設計，授權方和我們深入討論及分析很多過去失敗和成功的個案，免除我們重蹈他們失敗的經驗。

體驗館的設計如何用聲音、氣味、景觀布置和導賞員的服務來滿足訪客，德國授權方亦分享很多他們各種市場調研的結果。全黑場館的安全當然亦非常重要。「黑暗中對話」是一種體驗性的寓教育於娛樂的活動，口碑是業務發展最重要的宣傳。

## 失明人士引導突破框框

當然我們並非主張外國的經驗完全適用於香港。我們主張的是要把國外行之有效的社企模式，進行透切的分析和理解，篩選適合國情的部分，在這個階上作本土化，以國外的成熟經驗促進中國社會創新的更快發展。

創新(Social Innovation)是社會企業良性發展之本。有別於慈善，社會企業不單是對有需要的人施加援手，更重要的是找尋到一種營運模式可以讓企業可持續發展。這就讓「如何把社會問題轉化成對社會大眾的價值(Value Proposition)」成為社企生存關鍵必須解答的問題。

「黑暗中對話」成功地把「黑暗」打造成對學生的生命

教育，對社會大眾建立同理心和社會共融的教育，對管理人員在急劇變遷的商業環境如何實施領導力的培訓，對追尋另類娛樂活動等的消費者提供觸動心靈的感官新體驗。

初辦「黑暗中對話」，腦海中滿是如何把失明人用於建立各種商業活動，以便使失明人能享受一份「有尊嚴」的工作。隨着企業活動的深化，我更能感受「健視」的群體通過失明同事的引導，更能突破自己各種框框，重新認識自己和社會的關係。

公民社會和商業社會傳統上總是含有很多摩擦和對抗。雖然「企業社會責任」已經成為當今商界的潮語，但從心底裏，商界從來就不相信社會企業會提供甚麼商機，亦不可能成為他們的合作伙伴。然而隨着商譽對企業業務及在資本市場的價值日益重要，商業企業亦踏出和社會企業合作的路。

然而，社會企業亦需要理解為何合適的商業伙伴對社會企業如此重要。「黑暗中對話」認識到利用市場現有銷售人員及通道的重要性，主動接觸同行，以讓利的方式謀求雙方的合作。例如在吸引海外遊客參觀體驗館，我們必須為旅行社留出利潤空間，以吸引他們把參觀「體驗館」作為行程之一。在開拓利用全黑暗的環境進行管理培訓，我們亦主動和主要的培訓機構合作，共同辦班，共享利潤。這樣安排，能讓商業增加業務量和服務內容，讓社企降低費用，兩全其美，成雙贏局面。

## 小組成功研發品酒服務

社會企業異於商業企業最主要之處，就是金錢只是企業存在的必需條件而非目的！所以在打造團隊的過程中我們更重視培養創業精神，而非非常規的金字塔的管理模式。

很多參加建設「黑暗中對話」的員工，都是迎着我們的社會目標而來的。他們中有很多願意犧牲以往的高職厚祿，追求的是能有工作的空間，創新的自由，享受項目成功所帶來的成

就感和滿足感。

「黑暗中對話」裏我們有很多項目小組，若發現某一個市場機會，我們就會組成新的獨立團隊去研究及進行項目的商業化。例如「黑暗中品酒」一項，就是由一位受感動的品酒師、一位業務人員、一位失明人士和一位志願者，用了三個月的時間不斷嘗試和推廣，現成功地成為我們企業的主要服務項目之一。在「黑暗中品酒」，客人可以拋開身份、學識、容貌的差異，全神貫注聆聽品酒師的介紹，自己的喜好就完全依賴嗅覺和味蕾來判定。活動完結後，大家分享個人見解及在黑暗中獨特的體會。此項產品的成功印證了「創業者平台」的威力。

## 憑公信力調動社會資本

作為社會企業家，誠意是你的最重要的資產。當其他人被你的真心打動時，機會的大門就會打開。很多「黑暗中對話」的支持者都是參加了我們的工作坊或體驗館後，被感動而加入我們的志願工作團隊。這些志願者帶來很多不同階層的社會關係，為我們打開通往教育界、旅遊界、商界、社福界等的大門。憑着口碑及支持者的幫助，「黑暗中對話」在零廣告費的局限下，依然迅速地打開市場，得到各界人士的幫助，就是社企調動得來的社會資本(Social Capital)。

當然，支持者對企業的信任，是調動社會資本的基礎。社企要建立公信力，在管理上必需建立獨立於管理團隊的董事局。財務必需透明，讓持份者都能了解各種財務資源的運用。組織上亦應持開放的原則，讓有能力、有意願的志願者參加工作。「黑暗中對話」邁向成功的路還很長，要學習的地方還有很多。兩年社企生涯讓我打開狹隘的生活圈子，認識到無數的能人異士。在這群體中，每一分的努力都是被肯定的，並鼓勵你去追尋自己的夢想。

衷心地祝願每一位同行者成功！  
社企民間高峰會文章系列之四·下周刊出另一輯文章

(本文轉載自《社會創業家》雜誌，由公益組織發展中心(NPI)出版。)



## 社企民間高峰會

社企民間高峰會的目的是藉介紹海外及本地成功經驗，推動社會創新企業家精神和社會變革。本年度高峰會將於2010年11月19至21日舉行，主題為「21世紀的社會企業：創新價值、新夥伴關係、共同發展」。本高峰會將安排不少社會創業家(包括德國「黑暗中對話」創辦人)現身說法。網站：<http://www.social-enterprise.org.hk>