

在中國開展社會企業

謝家駒

蘇芷君和喬雲珊可能是大中華地區最具國際聲譽的社會創業者。

這兩位年輕女士，一個來自香港，一個來自台灣，在美國哈佛大學深造時認識，志同道合，攜手在中國內地偏遠地區創辦社會企業，嘗試用創業精神來改變這些地區的貧窮面貌。

近年來，中國政府提出西部大開發，推動當地經濟發展。可是，在幅員廣大的中國西部有不少地處偏遠山區的貧困社區，政府的發展規劃根本就鞭長莫及。這些群體長期與外面的市場隔絕，縱然擁有豐富天然資源，亦難以擺脫貧窮，改善生活。

蘇芷君和喬雲珊自信是屬於幸運的一群，有機會接受良好的教育，亦有相當的從商經驗，然而目睹內地過去數十年經濟雖然有長足的發展，但貧富懸殊的問題卻愈來愈嚴重，沿海城市一片繁華景象，但內陸廣大地區經濟發展卻仍然異常落後。

從商與扶貧相輔相成

她們在哈佛大學甘迺迪學院攻讀碩士學位的時候，接觸到社會創業（social entrepreneurship）這個全球性大趨勢，亦親眼見到很多成功及感人的例子；反觀內地，這方面卻是接近一片空白。

她們決定畢業後不再投身商界，而是運用自己過去從商的經驗，結合有關社會發展及民間力量推動社會變革的知識，為扶貧工作盡點力。她們未畢業便創辦了 Ventures in Development（簡稱 ViD）這間非牟利公司，先在美國註冊，立志以社會企業的模式為中國西部貧困地區的發展做點事。

中國西部這麼大，千頭萬緒，究竟從何入手？由 2005 年 3 月開始，兩人經過一年時間的醞釀，嚴謹地搜集及分析資料數據，多次進行實地探訪及考察，衡量多個不同的構思，又不斷調校和修正，最後鎖定以雲南及青藏高原一帶的貧困牧民為對象。她們看中牧民們家家戶戶都牧養牦牛，可以發揮極大的經濟和社會效益。統計數字給她們打了一枝強心針：全國有一千三百萬頭牦牛，其中九成在青藏高原。

ViD 目前開發了兩個社會企業：美香乳酪廠（Mei Xiang Yak Cheese）及牦牛絨編織公司（Shokay）。創辦時就定下明確目標，要在三年內做到收支平衡，業務必須持續發展，並且達致一定的社會目標：在不破壞環境而又保存藏民傳統生活方式的大前提下，建立牦牛副產品企業，增加牧民收入和發展機會，從而改善生計。

她們深信，從商與扶貧可以相輔相成。一直以來，不少做生意的人以為生意就只是生意，賺了錢才回饋社會。但社會企業則是一開始成立就同時兼顧經濟及社會的目標，既要

創造收入及盈利，同時達致社會目標。

來自香格里拉的芝士

牦牛乳酪的生產基地，就是雲南的香格里拉的浪都村。「香格里拉」是個頂浪漫的名稱，但其實這裏的牧民大多收入微薄，住戶每年平均收入在 2000 元人民幣以下。由於地理位置偏遠，道路又不發達，不少浪都村的村民每天要走路七小時，將牦牛奶運到市場，換來不到 10 元人民幣的收入。ViD 協助當地牧民組成新公司—美香乳酪廠，將乳酪生產企業化，讓牧民透過生產牦牛乳酪來改善生活，不用依賴售賣牛奶。乳酪廠由一個當地的藏族家庭擁有，營運資金則由 ViD 以貸款方式提供，並邀請得美國威斯康新的芝士專家來到浪都村，指導改進芝士生產的衛生標準及味道，以符合國際市場標準，目標是將芝士推銷到海外市場。

目前，美香乳酪廠的芝士在雲南香格里拉、上海及北京的旅遊區皆有出售。蘇芷君相信，將乳酪帶到消費力較高的地方，隨着零售價的提高，有助提升牧民得到的收購價，增加他們的收入。

打造茄士咩品質的牦牛絨

一直以來，牦牛身上的毛並無多大的經濟價值。自從蘇芷君和喬雲珊來到青海之後，情況有着迅速的改變。她們相信牦牛絨有很大的發展潛力，因為它可以製成品質足以與「茄士咩」相比的絨料。她們花了半年時間找來專家去鑒定牦牛絨的品質，分析如何將牦牛絨應用到編織、漂染等過程的效果，甚至研究牦牛與草原保育工作的相關課題。2006 年年尾，Shokay 品牌終於誕生了，藏語正是「牦牛」的意思。現在已生產出一系列的產品，主要市場是歐洲、日本、美國及澳洲，在香港一些高級精品店亦有售。一條女士的頸巾，售價高達 2000 港元。

雖然 Shokay 現在已逐漸成爲一個頗有名氣的品牌，但開始建立這個項目的時候，卻絕不輕鬆，首先就要建立收購原材料的工作。在遼闊的青海省，村落散落在山嶺上，要找牧民收牦牛絨，可不是易事。兩位創辦人要親自到偏遠的村落，向牧民及當地幹部講解整個計劃的理念及運作，又挨家挨戶走訪牧民家庭，了解他們的實際生活狀況。結果得到良好的反應，首年就有三千多名牧民參與供應牦牛絨。

蘇芷君回憶當時的情況仍然很感動。她記得很清楚，當時的牦牛絨市場根本不成形，只有極少的買賣，而且牧民賣的都是未經梳理的牦牛毛，品質較粗糙；當時市場的收購價爲 5 元人民幣一公斤，而 ViD 收的是經梳理後較柔軟的毛絨，收購價錢根據品質，最高可達 200 元人民幣一公斤，無怪牧民都樂意參與。

現在她們已大大擴展收購牦牛絨的範圍，遍及青海多個牦牛聚居的地區，共有五千多個遊牧家庭提供牦牛絨，大大改善了他們的生計。她們相信，這個業務的潛力相當大，可

擴展至西藏、四川、蒙古甚至印度及尼泊爾等地。

經過兩年多的艱苦創業，目前這兩個社會企業已站穩陣腳，可望短期內自負盈虧持續經營，並將會在這個基礎上逐步擴大規模，讓更多的貧窮社區受益。這是兩位創辦人過去幾年來夢寐以求的事。

然而，她們的志向並不止於此。從 ViD 創辦的第一天，她們就有更大的理想，她們希望通過身體力行，用事實證明社會企業在中國可以生根，即使在落後偏遠的貧窮地區，亦可以創辦出可實現經濟及社會目標的社會企業，為扶貧以至整個社區的經濟發展作出貢獻。公司的名稱 Ventures in Development 就是想表達這個意思。

目標成爲創投基金

ViD 的長遠目標，是發展成爲一家類似創投基金的機構，專門發掘、孕育及支援社會企業的發展。兩位創辦人知道，要傳統的創投基金去做這件事是難之又難，而且即使願意，也不一定懂得去做。最關鍵的就是，她們現在有創辦社會企業的經驗，透過自己的實踐，她們會更能洞悉商機，更準確地評估創業者的能力及決心，以及知道用什麼方法來支援他們事業的發展。與此同時，ViD 可以在資金市場上給予人信心，方便吸引資金作進一步的投資，擴大 ViD 的影響力。

事實上，蘇芷君和喬雲珊的偶像就是 Google 的創辦人，她們曾寫道：「Sergey Brin 和 Larry Page 在史丹福大學讀書時，設計 Google 的雛形，又可曾想過會掀起一場互聯網搜尋器的革命？如果他們純粹基於現實考慮，就不會申請停學，押後完成博士學位的时间，屢敗屢試去找人投資這個發明。每個成功故事的背後，起碼有十個失敗者的故事，企業家其實是冒險家，他們在理想與現實之間尋找到恰到好處的位置。」

說得好，但關鍵首先要有理想，且看蘇芷君和喬雲珊能否在中國大地掀起一場社會創業的革命。

關於 Ventures in Development 的進一步資料，可參閱謝家駒主編的《新愚公移山：十個社會企業創業者的故事》，郵購請電 2396 6468。