

## 豐盛故事之二：銳意成長的髮廊

### 前言

基督教豐盛職業訓練中心於一九八七年成立。在經營汽車維修中心十四年後，董事局決定發展及擴大本業務，以致邊青能有更多的職業訓練的選擇。二零零一年，本中心決定開設兩個新業務——冷氣工程及髮廊。前者於二零零六年結束，後者則經歷了如過山車的起伏。

### 創業期

開展新業務的意念成真，全因為本中心其中一位董事所認識的基督徒髮型師「亞 Lam」。他被本中心的願景啟發，認同透過髮廊所提供的在職培訓來幫助邊青<sup>1</sup>。豐盛髮廊於是誕生，二零零一年在旺角一所商業大廈內營業，僱用兩名髮型師和一名學徒。

但是，自頭一天起便困難重重。優質廉價的服務未能補足店址和環境的缺點，導致業務持續虧蝕，財務積弱，髮廊只能夠幫助少數的邊青。

二零零三年，髮廊有機會搬到西灣河的青協外展中心。由於過往的業績不佳，要再投資於髮廊業務引起了董事局的關注。最後，是兩個邊青的成功改變人生的故事，推動董事決議作新的投資。雖然髮廊幫助的青年只有少數，但他們的每一個故事都感人至深。靈魂比數目字更加重要。

原本的髮廊於二零零四年六月結束，而新的豐盛髮廊於二零零四年十二月開業。我們成立了顧問委員會以管理髮廊的營運。由於決策過程被簡化，因此店舖經理能迅速回應每天的挑戰，例如僱用臨時員工以應付需要的改變。

*左圖是位於西灣河的豐盛髮廊。中間是全體員工於二零零六年一月參與戶外活動。右圖展示髮廊的內部。*



<sup>1</sup>二零零五年的香港青年統計報告(2005 Youth in Hong Kong Statistical Profile)，由香港大學社會科學研究中心出版 <http://www.coy.gov.hk/eng/report/doc/YouthStatisticalProfile2005.pdf>。藥物濫用資料中央檔案室的數據顯示，在 1997-2005 期間，二十一歲以下的濫藥者共有 2,255 名， p.76。濫藥因由主要是同儕影響 (53.8%)，然後是好奇心，陶醉感，希望緩減苦悶、抑鬱、焦慮等， p. 79。在 2004 年，共有 3,258 青年判罪囚犯，其中 187 名被判往勞教所，另外加 106 名被召回往勞教所， p.86。

## 豐盛故事之二：銳意成長的髮廊

### 收成期

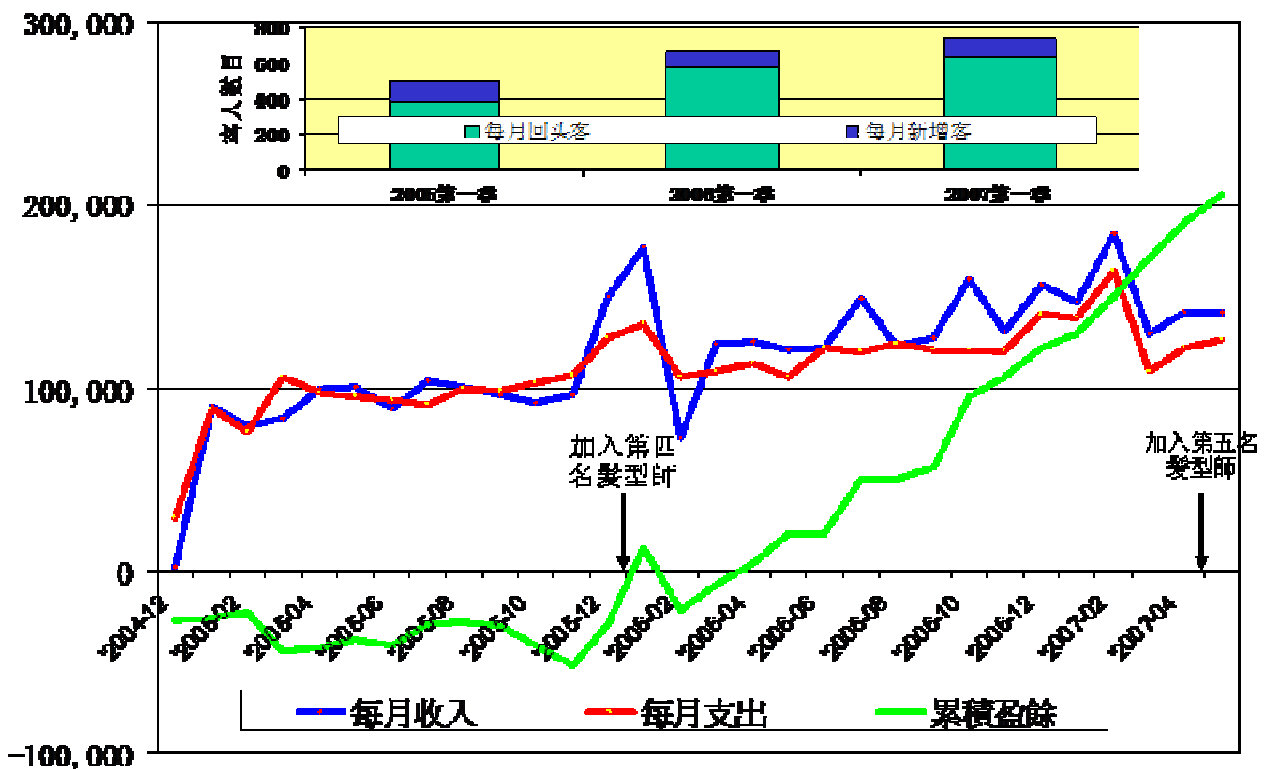
新的髮廊有亞南、兩名髮型師，以及五至六名邊青學徒。業務在初期差一些可收支平衡，直至十二個月後有第四名髮型師加盟，帶動了收入增長，便開始有盈利。

### 優質服務帶動業務增長

二零零六年首季，每月平均有四百九十六名客次。兩年後，數目增至七百三十六，有百分之四十八的升幅。此外，有百分之八十七的業務來自舊客。簡言之，忠誠顧客群已經形成及在不斷擴大中。

在一項於二零零五年初做的顧客滿意調查中，超過百分之九十的顧客滿意服務質素及環境。最普遍的回應是認為髮廊甚獨特。另一些意見是，髮型師和學徒的態度得體和有禮貌，環境不但舒適而且寧靜。約有百分之十的顧客知道本中心的使命，部份更有聽聞學徒的故事。這解釋了忠實顧客群的增長原因。

髮廊的定價策略是「優質服務，合理收費」。二零零五年首季，平均每次交易額為一百七十港元；現時為二百零八港元，有百分之二十二升幅。交易額增加的部份原因是更多顧客使用較複雜細緻的服務。這顯示有經驗的顧客對髮型師已建立了信心，因此願意嘗試較複雜細緻的服務。



營業首年結束前，第四位髮型師加盟；自此，髮廊開始有穩定的盈利。迄今為止，累積盈餘已四十多萬，而起初开办成本為八十萬。

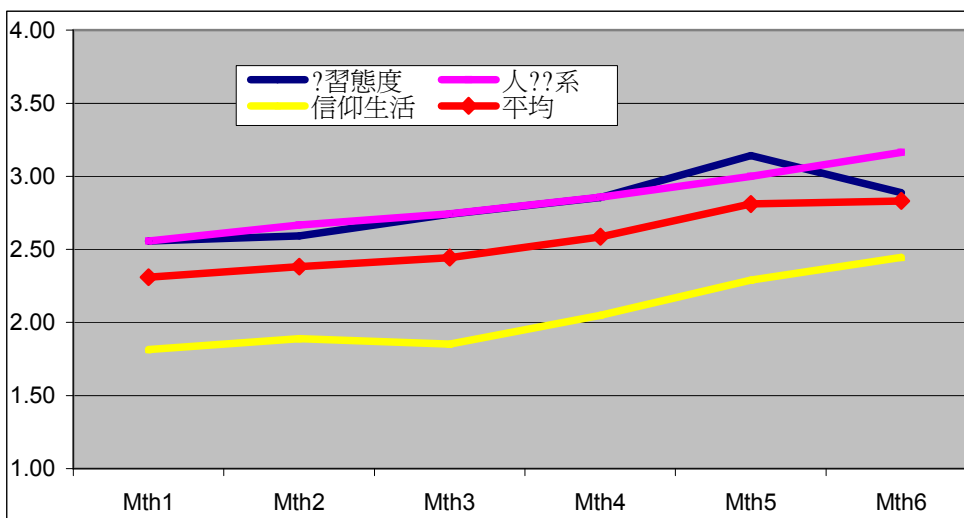
## 豐盛故事之二：銳意成長的髮廊

### 社會使命及社會效益

除了業務上的成功，髮廊在幫助邊青建立有紀律的生活、及獲得職業技能方面更有良好進展。現時超過一半的員工是邊青，佔總薪金支出的四分之一。他們一般需五至六個月來習慣有紀律的生活。整個過程由指定的髮型師督導及考核，當中包括技能訓練<sup>2</sup>外，還有藉基督教信仰及人生價值觀，建立良好的人際關係，培養積極的學習態度等三方面。因為是在職培訓，所以他們也有薪金。許多時，這也是他們首次因工作而獲得的酬勞，是他們有尊嚴的過活的起始點。當他們在髮廊工作超過六個月後，即使他們離開，很大可能會繼續這種有紀律的生活及工作模式。

一個重投社會的邊青，不單減少政府在保安及社福的支出<sup>3</sup>，個人的工作亦對本地的經濟作出貢獻，他的家庭成員如父母兄姊等，亦因浪子回頭而生活得更快樂。從量化的角度考慮，每個成功個案每能帶來等值最少二十萬<sup>4</sup>的社會果效<sup>5</sup>。豐盛髮廊在過去兩年多，共有九位學徒受訓超過三個月，其中三人是正六個月後離去，另外三人更超過十二個月；若只計算三個成功個案，則已產出六十萬的社會果效。

迄今為止，社會投資回報率<sup>6</sup> = (社會效益 + 財政盈餘) / 總投資額 = (60 萬 + 40 萬) / 80 萬 = 125%。可說是剛收回成本，以後便是淨收益。另外，实际的現金盈餘，亦可以另作投資，以擴大豐盛的社會使命。



左圖是學徒在最初六個月的進展，包括學習態度，人際關係，及信仰生活等三方面。

<sup>2</sup> 技能訓練的內容，按時進深，從起初的內務工作，待客禮儀，洗頭，到後期的電髮、染髮；因此不能前後期比較。

<sup>3</sup> 李大拔，錢明年，張越華 “香港特區藥物濫用的經濟成本” *中國藥物依賴性雜誌*, 2001年04期

<http://scholar.ilib.cn/abstract.aspx?A=zgywylxzz200104017> “1998年香港藥物濫用成本的總成本為港幣42.26億元，其中68%是社會成本，32%為私人成本。公共開支方面，總額是15.33億元，是全港所有公共開支的0.8%，其中治療與康復工作占36%，刑法機構開支占31%，福利開支占22%，醫療服務占7%，及預防、教育與研究占3%。藥物濫用的人均成本為港幣632元。結論：藥物濫用為社會及個人造成巨大的經濟損失，而有效的預防及干預的工作可大大減輕藥物濫用的經濟成本。”

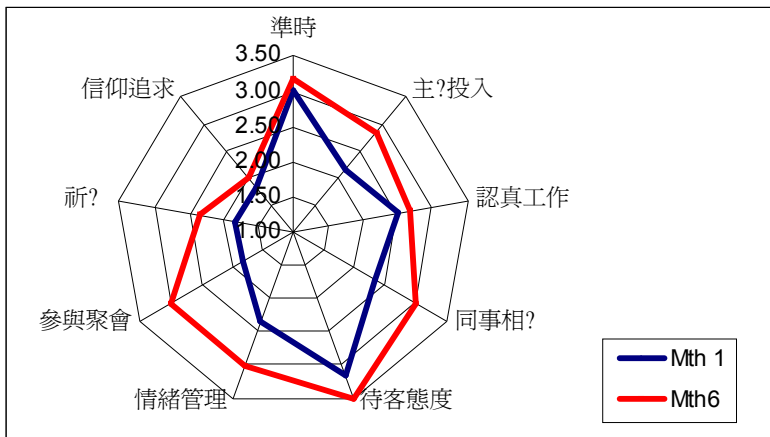
<sup>4</sup> 假設每個成功重投社會的邊青，能較其他邊青早兩年工作，如成為髮型師，而每年薪金十萬元；則社會上多了價值二十萬的工業產值。要注意的是工齡多了兩年，工資應以最後的工資計算。

<sup>5</sup> 社會效益 (Social Impact Assessment, SIA), 可參閱 [http://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_Impact\\_Assessment](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_Impact_Assessment)

<sup>6</sup> 社會投資回報率 (Social Return on Investment, SROI), 可參閱 [http://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_Return\\_on\\_Investment](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_Return_on_Investment) . 或更詳盡的 [http://www.socialvc.net/data/N\\_0001/Resources/live/GSVCSIA3SROI-2.doc](http://www.socialvc.net/data/N_0001/Resources/live/GSVCSIA3SROI-2.doc)

## 豐盛故事之二：銳意成長的髮廊

下圖是將這三方面的詳細指標，在第一個月和第六個月的考核結果，作出比較。關連分析<sup>7</sup>顯示信仰生活與主動投入(+0.73)，同事相處(+0.78)，情緒管理等關係密切(+0.78)。



每年我們舉辦三至四次分享會，由髮型師和學徒到教會和大學述說他們的故事。學徒分享他們的改變及在髮廊工作對他們家庭的影響，不只對聽眾來說十分感人，對髮型師更具鼓舞作用，因他們的教導和關心沒有白費。髮型師雖然沒有受過社工訓練，但全都是基督徒，加入髮廊只因社會使命。他們是學徒的主要教練和導師，不單傳授技巧知識，更影響他們如何活出有尊嚴的生命。

左圖是在香港理工大學社會學系的分享會。中間展示學徒的工作情況。右圖是感恩會。



### 擴展期

二零零六年尾，另一個機會出現。一位基督徒聽聞豐盛髮廊的故事，故邀請本中心協助管理其位於青衣的髮廊。本中心跟他簽了服務合約，由二零零七年起負責管理髮廊。髮廊的管理和訓練邊青的方法，在這所髮廊裏再度被應用。預計需要一至兩年的投資期，

從二零零一年在旺角的慘淡經營，然後二零零五年在西灣河轉虧為盈、及積極的邊青培訓工作，到二零零七年在青衣的新業務，豐盛髮廊總算踏上成功之路。

<sup>7</sup>關連分析 (correlation analysis), 另外的數字為準時 0.54, 認真工作 0.36, 待客態度 0.37。

## 豐盛故事之二：銳意成長的髮廊

### 經驗總結

第二間髮廊能夠成功，有賴眾多因素結合，包括店址、員工質素、針對中檔市場的定價策略，以及因下放權責給店舖經理而產生的靈活性。業務目標達成，鼓勵了髮型師亦致力實踐社會使命。他們願意花更多的時間教導和建立學徒，不單是職業技能，更在紀律和價值觀方面。關連分析顯示信仰生活與學徒的成長，關係密切。最後，髮廊的社會投資回報率十分吸引，我們希望能夠複製這類社會企業模型。

*作者：紀治興, 豐盛董事, 退休前為惠普中国区副总裁及惠普香港公司董事总经理。*