

# 社會創業者推動社會變革

謝家駒

## 愛創家 (Ashoka) 的冒起

Social Entrepreneur (社會創業者) 這個英文名詞的出現，只有大多三十年的歷史。全球各地都有社會創業者的存在，他們在不同領域，針對不同的社會問題，運用創意及創業精神，嘗試解決或減輕這些問題，有些效果異常顯著，有些則成效平平，但是他們都是推動社會前進的一股重要動力，做到一些政府及商業機構不能達致的社會效益。

過去三十年，社會創業者在全球範圍都有長足的發展，而由德雷頓 (Bill Drayton) 創立的『愛創家』Ashoka 機構，則是推動社會創業運動的一個最得力的組織。

德雷頓是美國人，現年 65 歲，出生於紐約，母親是來自澳洲的移民，父親則是個探險家，父母皆是民權運動的積極份子，德雷頓自幼便關注社會公義及社會不平等問題，中學時已顯露領導才能，他所創辦的 Asia Society 成為了全校最大的學生組織。他畢業於哈佛大學，然後取得獎學金到英國牛津大學深造，回到美國後再入耶魯大學進修法律。

六十年代的美國及整個世界，都是處於動盪的年代，既充滿生機，也暴露了各種各樣尖銳的問題，德雷頓選擇了加入著名的麥健時 (McKinsey) 管理顧問公司擔任顧問，任職達十年之久。跟著加入了卡特政府，任職於能源部，開創多項能源政策的改革。

1981 年，他創辦了『愛創家』(Ashoka: Innovators for the Public)。這個組織的性質相當獨特，它不是一個傳統的慈善機構，亦不是基金會，也不是一個社會企

業，又不是一個智囊團，而是一個類似創投基金(Venture Capital) 的民間組織，專注於推動及支持全球社會創業家的發展。

德雷頓以五萬美元來成立愛創家，到今天，年度預算已超過三千萬美元。資金來源全部是募捐得來，主要來自大型基金會及商業機構，三十多年來，都是運用同一模式來支援全球社會創業者的發展。2006 年，<美國新聞及世界報導> 雜誌與哈佛大學推舉德雷頓為美國 25 名傑出領袖之一。

### **民間力量推動社會變革**

早在八十年代，德雷頓便留意到社會創業者推動社會變革的角色。在世界不同地方，都出現一些來自民間的熱心人士，憑著強烈的熱忱及大無畏精神，針對一些重大的社會問題，運用他們的創意及創業精神，以嶄新的方法來解決這些問題。他們往往缺乏資源及資金，但懂得創造收入或是爭取社會上的支持，令他們的事業可以由小至大逐步擴展，造出舉足輕重的社會效果。

但在當時，這些人士的工作大多未被社會所重視，他們就是現在我們所說的社會創業者。Social Entrepreneur 這個名詞雖然並非德雷頓所創，但他是令到公眾留意到社會創業者之存在最得力的個人。

就在這個時候，德雷頓嘗試解答幾個重要的問題：

- 如何可以促進更多社會創業者的出現?
- 如何可以支持現有的社會創業者以擴大他們的社會效益?
- 如何可以令這些來自不同國家的社會創業者互相交流，學習或合作，以擴大他們在國際上的影響力?

德雷頓獨自一人，跑遍五大洲，通過明查暗訪，認識了為數眾多的社會創業者，深深受到他們的工作及熱忱所感染，他覺得需要創辦一個前所未有的組

織，來協助及推動這些社會創業者的工作，並孕育更多的社會創業者。

他設計了一個計劃，叫做 **Ashoka Fellowship Program**，根據一些嚴格的標準，挑選一些傑出的社會創業者，叫他們做 **Ashoka Fellow** (**Fellow** 這個字很難翻譯，固且暫用英文)，然後為他們提供三方面的支持：

〈一〉給他們相當於當地最基本生活開支的現金津貼，為期三年，作用是讓他們可以全部時間放在發展他們的事業；

〈二〉為他們提供免費的專業支援，例如管理顧問服務（主要通過麥健時顧問公司提供），讓他們的事業可以有機會進一步的發展；及

〈三〉每年組織多次大型活動，讓世界各地的社會創業者聚首一堂，分享經驗，互相學習，互相激勵。

總之，一旦成為 **Fellow**，愛創家就會想盡方法，協助他們精益求精，擴大他們的規模及影響力，而且是終生的夥伴關係，每一位 **Fellow** 既獲得很大的支援，但他們也向其他的成員提供協助，仿似一個大家庭。

通過這個方式，於 1981 年選出了第一位 **Ashoka Fellow** 後，至今已在世界各地七十多個國家，選出了超過 2,100 名社會創業者加入這個社群，形成一股推動社會變革的龐大力量。

他們的事業範圍極為廣泛，包括：扶貧，掃盲，普及教育，改善衛生，改革醫療，環境保護，人權，社會公義，保護兒童及婦女，勞工權益，消滅歧視，經濟發展，社區發展等等。

目前祇有一名華裔人士獲選為 **Ashoka Fellow**，她名叫 **Karen Tse**，是一位居住於日內瓦的美籍華人，她專注於發展中國家的刑事法律改革，其組織 **International Bridges to Justice** 曾在多個亞洲國家（包括中國）進行廣泛的工

作。估計在不久的將來，愛創家會在大中華地區物色及選出 Ashoka Fellow。

## 嚴格的評選標準

愛創家所採用的標準可謂極度嚴格，亦曾為一些團體批評為過於苛刻，但愛創家卻認為絕對有此必要，以下是評選標準的精粹：

〈一〉創新概念——愛創家要求的是革命性的新概念，必定要是一個嶄新解決問題的方法，足以徹底改變現存的模式。例如改造一間學校不算是創新概念，但能改變教育系統的概念才可入選。

〈二〉創業精神——能夠被選為 Ashoka Fellow 的一定要具備創業精神，具體地說，是要能運用創業精神來解決社會問題，包括兩項重要特質：一是能勾劃出具感染力的願景，二是同時能腳踏實地將計劃付諸實行。

〈三〉社會效益——愛創家要求所選社會創業者的工作是有機會創造出具大的社會效益，而且可以引發他人仿效，令到對社會的影響不斷擴大，甚至伸延至其他地區及國家。

〈四〉道德素質——每一個候選人必須是可以令人絕對信任的人，這是必備的條件，因為愛創家相信，社會創業者要領導重大社會變革，必須要有人所共見的道德力量，才能感染到他人參與及支持他的工作。

要成為 Ashoka Fellow 的候選人，通常是已經開展了事業一段時間的人士，創造性的意念已付諸實行，並初見成效，愛創家就是希望支持這些人士進一步擴大他們服務的規模，更充分發揮這創新意念的威力，達至更大的社會效益。

例如本系列文章(由 8 月 5 日起逢星期二年連載)所介紹的下列數位都是 Ashoka Fellow: <黑暗中的對話>的海勒奇，<重生>的艾黛羅，<世界廁所組織>的沈瑞華，與及公平貿易的維斯。他們都是在事業發展早期便獲選，從而得到

更多機會擴大規模及影響力。

運用這些標準選出來的社會創業者，為數雖然不算很多，但全部都是精英之選。根據愛創家的統計，獲選後五年內，有 93% Ashoka Fellow 的工作為其他獨立團體所模仿，有 56% 成功地影響了國家政策的改變。

## 不可抗拒的公民力量

德雷頓相信，社會創業者的冒起，並不是一個偶然的現象，而是有不可抗拒的客觀因素促成，但當然也需要有個人的意志及力量。

他指出，自從工業革命在西方國家出現以來，商業部門為人類世界帶來飛躍性的轉變。在追求利潤的動機下，配上科技的創新，商業機構的生產力在過去二百多年不斷提升，大大提高了生活水準及質素，但同時也產生了很多社會問題。二十世紀以來，很多國家的政府忙於解決這些由經濟發展所產生的問題，西方社會所出現的『福利國家』制度，正反映著政府嘗試解決社會問題的努力。然而社會不斷變遷，新的社會問題也隨之而來，很多都是商業部門及公營部門無法或無能為力應付及解決的，需要由民間社會的力量去尋求解決方法，社會創業者正是所謂公民部門（citizen sector）的一股新興力量，他們比傳統的慈善機構及非政府組織更具靈活性及創意，故能成為推動社會變革的動力，愛創家的使命，就是助長這股力量的成長。

德雷頓認為，社會變遷是無可避免的現象，但變遷可以是前進或倒退，社會進步不是必然的發展，而是需要社會力量有意識地推動社會前進。商業部門唯利是圖，不會刻意解決或改善社會問題，公營部門受政治及政策所限，往往亦不能反映社會的良心及願望，祇有公民部門才是推動社會變革及進步的最重要力量，而社會創業者正是公民部門中的新興力量，任重而道遠。

作者爲<社會創業論壇> 召集人