

一沙一世界 - 第 12 集 - 嚴俊民 - 社企先鋒
主持：Dede 嘉賓：Raymond 嚴俊民

Dede：歡迎大家收聽一沙一世界。我覺得今天請來的嘉賓他很厲害，從嬰兒出世至到死亡也跟他有關係，他的工作範疇實在太大，我最佩服他甚至可以轉營做社企。希望在這次訪問當中學習到什麼是社企，以及分享一下怎樣從陪月到善終服務也跟他有關係。好嗎？我身旁這位嘉賓就是 Raymond Yim，你好。不如你先介紹一下自己。

Raymond：大家好，我是 Raymond，嚴俊民。我是在 2005 年開始從事社會企業的，我的人生下半場就是做這事，上半場是會計師。下半場做些對社會有意義的事，最主要是因為宗教信仰。我是基督徒，就算怎麼樣也好，我覺得人到某時候是要回饋社會的。我很幸運，拿捏得到社企應怎樣發展，因為這是新的題目，我們的前任特首曾蔭權先生在 2007 年 12 月就在九龍灣跟香港人說什麼是社企。

Dede：你早他兩年？

Raymond：是。

Dede：厲害啊！

Raymond：幸運的，在 2005 年我認識一位女士，她在牛津大學教社企。

Dede：是。

Raymond：她在印度和非洲做不同的社企，我跟她在網上 Dating 十多年，就想印度和非洲的經驗在大中華地區能否發展呢？

Dede：你在說十多年前印度、一般人覺得較為落後的國家經已在運作社企？

Raymond：是啊。其實香港在社會企業的發展是比美國、英國慢起碼 30 年，香港在社企方面挺落後，所以我們要急起直追。不過，好消息是因為有一個叫「民間社企高峰會」的會議，每年 11 月最後一星期舉行，今年已第 5 年。慶幸香港現在成為兩岸四地，在大中華地區一個主要研討社企的地方。

Dede：可否簡單介紹什麼是社企？

Raymond：OK，政府在 2007 年的時候定義社企是什麼。當時有一個扶貧委員會，後來結束了。現司長再重新開始實施。他們是借用英國的定義，英國的定義是「雙底線 Double Bottom Line」，什麼是雙底線呢？一方面是要賺錢的、有盈利的。另一方面是可以達成社會目標的。這事本身是有些吊詭，試想當你賺錢時候，社會目標便可能要減低一點；當要達到某些社會目標時候，你便會少賺點錢。所以今年我在香港提出了新的理論，雙底線是解不通社企，使用兩個三角形來解通社企……

Dede：停一停。可以先說一下什麼是社會目標嗎？定義在哪裡？

Raymond：若以英國的定義就是第一部門是商界，第二部門是慈善機構，第三部門就是社企，為何會這樣說？社企做的，商界覺得這些是賺不到錢的、賺不到大錢的。而社會福利機構又做得不好，在中間有一個位置，社企便可以切入，所以社企因此而叫第三部門。

Dede：可否這樣簡單來說，以我理論覺得是從事一門生意，而這生意可以服務社會之餘，可能未必賺大錢，但是它能夠養活到一群人？

Raymond：是啊！

Dede：可否這樣說呢？

Raymond：可以這樣說。賺錢不是主要目標，而是看到有社會問題，列如失業問題，譬如說是中年婦女就業問題，你想到可以是做陪月服務，那便幫助這群中年婦女就業。這是第一個目標，第二個目標就是要想這生意怎樣可以持續發展，而又能夠賺到錢。

Dede：明白了。你所聘請的員工就是社會有可能暫時未能給機會他們去發展。

Raymond：沒錯。

Dede：例如更生人士、邊緣青年，殘障人士。

Raymond：沒錯、沒錯。

Dede：OK。但是如果蝕本怎辦？

Raymond：蝕本便大件事了。不過有兩個看法的，其實政府一直有種籽基金來支持社企，但是問題是有 85%，即是八成五是做得不好而蝕本倒閉。以我看來，是因為商業的經驗和知識不足夠，「社會企業」是要當成一個生意來看，但很多朋友當作社會服務或是社會服務的項目來做那就慘了，變相社會服務為第一。剛才我說為何「雙底線」有問題，如果社會服務排第一的話，我幫助到人們就業，但原來他是做不來的，做不好僱主或客人不收貨，生意便會蝕本。

Dede：我認為一般人會跟慈善性質有點兒混淆。

Raymond：是。其實不同慈善，如果用英文表達會傳全神一點。若果說我們做 NGO，做慈善機構在說 Welfare 福利，福利是坐著拿的，而社企是 Workfare。

Dede：要做才有的。

Raymond：社企是要站著拿的，不能坐著拿的。

Dede：直截了當。介紹你那些有多少範疇。

Raymond：我第一間社會企業跟醫管局合作，是做「生、老、病、死」。生是陪月、老是陪老，即是上門幫助長者煮飯、做個人衛生、清潔、整理家居。

Dede：看醫生會陪嗎？

Raymond：不會的，看醫生是由「姐姐」陪。

Dede：看醫生是由「姐姐」陪。

Raymond：看醫生就是陪診，這個在香港大學記者招待會就是說癌症康復者如何服務癌症病人。

Dede：噢，是不同的。

Raymond：是啊。為什麼呢？因為現在坊間...又是很吊詭的，因為姐姐要找到一定收入，才能處理好生活。但問題是到公立醫院看醫生的老人家，

沒可能支付那麼昂貴的費用。

Dede：\$50 一小時？

Raymond：沒錯。但我現在用的方法是由癌症康復者幫助癌症病人。癌症康復者是一些過來人，現在最低工資\$28，我給\$30。但是他們主要不是為錢，他們因為自己的經歷，希望以過來人身份幫助他們。

Dede：但是若果最低工資\$35 的話，你們便要收取\$38 或\$40 的了。

Raymond：是啊。其實我也希望他們得到好一點的收入，所以社企是很特別的。為何我做生、老、病、死呢？其實部份是生意；賺錢的，部分是社會服務項目，賺了錢的用來補貼蝕本項目，亦有些是熱心人士、家族基金捐錢去支持某些社會項目。

Dede：OK。剛才說走進醫院陪一些病患者，大家一同分享，感覺性質似是義工多一點。

Raymond：也不是的，因為剛才我同意的陪老、陪診、癌症康復者服務癌症病人就是社會服務，這些是共通。但是陪月就不是了，現在陪月.....

Dede：陪月很昂貴。

Raymond：沒錯。

Dede：兩萬多。

Raymond：沒有那麼誇張。

Dede：有.....有，有分兩種的，有過夜和不過夜的。

Raymond：是啊。其實我說這個制度是藍海來的，管理學來說紅海就是大家做同一生意，大家在爭奪，譬如是你做茶餐廳、我做髮型屋，大家也在做同樣的東西。其實陪月是三年前我想出來的藍海戰略，就是怎樣令到弱勢婦女，即一些低學歷、低技術的女士能夠謀生呢？便想到陪月這個概念，想不到現在需求很誇張，像我就有 300 個陪月員。

Dede：300 個？

Raymond：是啊。現在好像 Book 到三月。他們起薪點已超過\$10,000，所以大學生有時也「O 咀」，因為大學生畢業也未必有\$10,000 一個月。

Dede：有少許問題，Raymond 你害怕出外被人打嗎？你與市場價錢好像不相符，以我所知陪月的價錢最少也超過\$15,000。

Raymond：我是做中價市場的，不是做很富有那些，富有那些便會是私家醫院。我的朋友說「Raymond 做得好的話，不如連私家院那些也做。」我說「其實不是的，因為私家醫院的病人是有能力的，他們可以找外面很多商界、很多名牌。」我們社企有兩種客戶，第一種客戶 (Primary Client)，就是弱勢婦女，幫助他們有一個就業機會。第二種客戶 (Secondary Client)，就是那些媽媽，因為一般在公立醫院誕嬰的是中產或低下層，我的社企是希望幫助這群人，而不是幫助富有的人。

Dede：從你那麼多的範疇職業裡，開始慢慢看是取於社會用於社會，是幫助中層，亦幫助低下層的人謀生。

Raymond：是啊。

Dede：為中層的人提供服務。Raymond，我想問一下，如果我真的想做社企，政府方面有什麼支持？

Raymond：其實挺好的。民政事務署有一個「伙伴倡自強」，這個就是慈善機構才可以申請，商界不能申請的。另外在社會福利署有一個叫「攜手扶弱基金」，即是叫慈善機構捉著商界的手幫助弱勢社群，這個叫 Matching Fund 配對基金。

Dede：停一停。可否說得詳細一點？

Raymond：即是說如果商界給\$1，政府便會給\$1，上限是\$3,000,000。商界和慈善機構要達到 Partner 的項目，而項目是能幫助到弱勢社群的。但商界那\$1 可以不是現金，政府當然是現金，商界那\$1 譬如說是投放一名經理，一個月投放 20 小時。例如經理的薪酬是\$1000 一小時，等同商界的\$20,000，即是經理的服務時間可以配對政府的\$20,000 現金，這個已經在進行中的了。但最近有兩個新項目大家

可能聽過，電視也有賣廣告，第一個是財政司司長提出的 **Micro-finance** 微型貸款，這個其實是抄自 **Muhammad Yunus**(穆罕默德·尤努斯) 2006 年諾貝爾得獎人，他在 **Bangladesh**(孟加拉)用 **US\$ 1** 借給婦女開始他們的生意。另外一個就是我們香港大學專業進修學院校友會，有份說服財政司撥款 1 億出來，現在已撥款了，以貸款形式，上限為 **\$300,000** 一個個案，借給一些既有心的社企，又能夠幫助社會人士借錢。

Dede：都是那句，我覺得「這個世界上，你願意勤力、願意做，便有飯開，不用擔心。」

Raymond：對。

Dede：現在新一代的年輕人心態不積極做事。

Raymond：是藉口。若果你問我，不論是大學生、坐完牢後的小朋友跟我聊天也是，反正也沒有機會、買不到樓。我覺得不是這樣，我常常提及獅子山下的精神。我是在公屋長大的。怎樣衝出公屋？就是靠自己勤力，而不是政府給錢我做生意、給錢我做社企，給錢做這樣做那樣去脫貧。那時很簡單，人生就是大學，總之你努力讀書，入到大學後，你將來的生活便能夠改善。最諷刺的是，現在香港有 8 間大學，大學教育後又怎樣呢？整套的政策，這不是我的強項。

Dede：所以現在大學生的薪金也不夠 **\$10,000**。

Raymond：是啊。

Dede：當日你讀完大學怎樣也有 **\$10,000** 多。

Raymond：是啊。但說到底對社企是好的。我現在有很多大學生，因為三三四新學制原故，譬如香港大學——我的母校——的社會科學系，社會科學系一定要做社會服務的。我做顧問的香港理工大學商學院的同學一定要有 300 小時社會服務才可以畢業。我覺得這個要求是好的，這可以令大學生在求學時期有機會接觸社會另一面。我聽很多大學生說如果好像李嘉誠就好，當然李生很成功，但是除了看上面外，我覺得也要看下面，即是社會裡還有很多低下層人，希望他們透過服務有機會明白。這種叫 **Service Learning**，或叫通識教育，到前線深水埗、天水圍去，看看一些較貧窮的地方窮人是怎樣生活的。

好讓他們將來出來工作時，不會只是顧銀紙掛帥。我覺得這是不公道的。

Dede：節目餘下幾分鐘，我想跟你聊些內心世界的東西。

Raymond：是。

Dede：做了那麼多行業，十幾樣的社企，令你最感動或最大安慰是哪一範疇呢？

Raymond：其實每一範疇也有的。社企真的是用心去做，我到中、小企商開會時候被朋友罵「Raymond，香港的人那麼厲害，什麼生意你也做到，社企賺到錢又說不能分、又要幫助弱勢社群。」我說「不是啊！回報不是錢的回報，不論做生、老、病、死也可以看到不同場景，你也會被感動。」例如我幫助過一個三十歲的男士，是做地盤，他的太太在醫院過世，又沒什麼錢，想做好一點。我說好的，錢按政府的價錢做，當完成後他流著兩行眼淚雙手捉着你，一個大男人裝修工人，坦白說，三句唔埋兩句粗口的人，他這樣捉緊你又流著淚說：「嚴生，真的多謝你！」。我覺得這些用錢買不到的。就算是能像人們上市賺了一千幾百萬也只是銀紙，說到底我們香港人的心其實是為有錢人服務嗎？還是要服務社會？我們很清晰。當你的心是要服務社會的時候，你的回報就會有很多。所以在社會上認識很多好朋友，例如認識 Dede 妳。若果我不是做服務社會，而是做會計師，未必能認識到很多妳這樣的好朋友。我覺得這些回報不能用金錢來量度的。

Dede：不要聽 Raymond 說得那麼輕鬆、開心，有一次無意聽到他說其實用了六年時間捱過這段日子的。

Raymond：是。

Dede：那六年沒有朋友看好你。我記得初認識他時，他說「今時今日的 300 個陪月也是我開始做的，當時沒有人看起我的，人人也說我傻。」我想你說一下這段辛酸史。

Raymond：好的。到現在香港已有很多人知道什麼是社企，初時香港人不知道這個新概念的。我覺得自己是貪心的，因為沒有人做、不會做，我便做。一開始的時候人們不太明白你在做什麼，但是我覺得這沒關係。不論有沒有宗教信仰也好，第一就是信心、社會資本。社會資

本就是你有什麼朋友、有什麼網絡能成事。第二就是創新的意念，香港人做生意很會創新，但你要將舊的意念創新為新的又很重要。當你有社會資本、有關係之後，還要看這跟中、小企業有什麼分別。生意對社會的影響力很重要，譬如陪月怎樣影響社會？我們的國家領導人常說「和諧社會」，中國人說「修身，齊家，治國，平天下」，女人在家很有地位，如果能令女人地位可以提升，令弱勢婦女有一個和諧家庭，才會有和諧社會。要從這角度來看。

Dede：但你是男人，開了一間陪月公司，你又怎樣打進這個市場？

Raymond：我剛才說過，能看到社會問題，才做到生意。有人說「**Raymond**，真的很厲害，做陪月竟然可以賺到錢。」。幾年前有件新聞是一個媽媽抱著嬰兒在商場頂層跳下來，當然最後是死了。我便覺得香港是一個國際金融中心，為何會有這些事發生呢？

Dede：好像是深水埗。

Raymond：是啊，是一些貧窮地區。我便想低學歷、低技術的婦女不能在會計師樓工作，有什麼行業可給她們做呢？理論上生過小孩的應該都懂得照顧小朋友，但原來不是，在考試時不夠一半合格率。我想陪月能夠幫助他們，便從這個地方出發，這個就是第二個三角形，怎樣用我的關係、社會資本，重新包裝「奶媽」這個概念，「陪月社企」怎樣幫這群中年婦女就業機會，社會效應就是讓弱勢婦女有工做，公立醫院誕嬰的媽媽有一個合理價錢的陪月服務。

Dede：明白，也辛苦啊！一個男人理解女人誕嬰的需要，何時需要陪月。**Raymond**，一句稱讚你「體貼」。

Raymond：我覺得這個是恩典。近期跟人聊天才說，不要用宗教，其實中國人說：「好心有好報」，這句話是真的。當你好心做一件事時候，接下來的自然會走得順暢，當然中間會有困難，但到最後也是走得到的。」好像 **Dede** 剛才說沒人看好我，有生意不做，做這些事，但是始終相信香港還有好多有心人。以及有心做一件事，希望為香港做些事，我覺得做到了。

Dede：好。多謝 **Raymond** 的分享，我相信這個訪問出街後會影響一些觀眾及聽眾，他們會想一些關於社企的生意。

Raymond：好啊，我也希望看到。其實任何生意也可變成社企，在香港是最好的，因為沒有定義，所以做什麼也可以說是社企。當然若用我的研究有部份 **Criteria** 要做得好。這個其實可商榷的，因為我的策劃中心也幫助有心人開展不同社企。不過不能只有一個意念便開社企，要些實質的東西，例如說有什麼人脈關係，開茶餐廳是否因在區內認識很多人呢？你的茶餐廳跟別人的茶餐廳有什麼不同呢？茶餐廳是聘請普通人？還是聘請坐完牢的小朋友、弱勢人士做？是很不同的。

Dede：是啊。最緊要都是那句「要用心來經營真正的社會企業。」

Raymond：沒錯！真的要講金和講心，所以我聘請同事不是要人，是要你的心，因為若果你沒有心，你的社企便很難、很難成功。

Dede：因為你很難包容那群伙記。

Raymond：沒錯，因為你要帶著他們一步一步行，人們是看事實，說沒有用，說一套做一套，人們不會相信你。最緊要是用心，我真的是這樣做，跟著我這樣做，你的社企便有機會成功。

Dede：好。多謝 Raymond。

Raymond：多謝。