

管理學大師彼得·杜拉克（Peter Drucker），曾以為企業管理和非牟利機構，為現代社會文明里程碑。這位管理學巨人所提出的概念，一錘定音，奠定現代企業的管理。晚年的杜拉克，獨關心社會責任，義助非營利組織，謀求以管理學改善人類福祉。

# 以營商思維 兼善天下

## ——謝家駒



**謝**家駒（74崇基社會）商界出身，曾任職南順集團及瑞安集團管理高層，出版多部專著。1992年創辦謝家駒管理顧問公司，以改變華人管理的面貌為己任。

退休後，謝家駒致力推動社會企業。除了出版書籍，更與志同道合的熱心人士組成「社會創業論壇」（Hong Kong Social Entrepreneurship Forum），推動社會創業精神；藉論壇、工作坊、探訪等，向有意投身社會創業者提供實用資訊及支援。

「社會企業有別一般企業，具備兩個條件：一為清晰公益使命，明確社會目標；二是創造收入及利

潤，以持續經營。」謝家駒強調社企不應仰賴政府資助，必須做到有能力自我持續。

「以經濟學家尤努斯（Muhammad Yunus）為例，在孟加拉所創立的鄉村銀行（Grameen Bank），以向農村婦女提供小額信貸和風險管理，打破赤貧並推動鄉村經濟。小額信貸（Microfinance）的經驗，為落後經濟發展帶來新希望。」只要具創意及經營得法，社企比捐款更有效解決社會問題。2006年，尤努斯亦憑此獲諾貝爾和平獎。



### 「社會創業論壇」

本港的社企起步較遲，港府大力推行，卻進展緩慢，不少仍靠資助。謝家駒說社企長遠發展，必須針對問題提供服務，開創利潤自力更生。

今年初，「社會創業論壇」成立後，大力推動社企的創業精神，定期舉辦論壇，邀請全球的傑出社

會創業者分享經驗。謝家駒本身是企管專家，但他以為舉辦課程，還不如參考個案來得實際。

創立論壇前，謝家駒每兩星期以社會創業為主題，定期撰寫專題文章，探討本港社企發展。最初以電郵與十多位朋友分享，現在已有超過六百名固定讀者。

今年五月，「社會創業論壇」與國際知名社企團體Ashoka Foundation合作舉辦論壇，邀請多位知名社會企業家訪港；包括德國的Andreas Heinecke。

「一般人以為，殘疾人士能力不及正常人，Heinecke卻觀察殘疾人士的過人之處；如失明人士聽覺靈敏，專注力驚人，從言語之間察覺對方情緒。Heinecke安排失明人士從事電話訪問，較健全人士更能洞察受訪者意向。」

Heinecke以為，扶助殘疾人士就業，先要打破既有觀念枷鎖；故此創辦了「Dialogue in the Dark」（DID）組織，由失明人士管理，佔



74年與鄭艾倫結婚合照。



07年參加陳志輝教授電台節目後合照。

地數千呎暗室內，模仿生活環境。參觀者在一片漆黑中，全憑失明嚮導的指示，感受失明者的日常生活。Heinecke期望透過改變大家的觀感，增加殘障人士的受聘機會。

「明年一月，『DID』將移師香港舉行二十場行政人員工作坊。」

今年十一月，「社會創業論壇」聯同本港九個社企組織，舉辦為期八日的「社企民間高峰會」，進行一連串大型活動推廣社企。

最初，謝家駒及志同道合者，只有寥寥數人，發展至今會員已接近一百人。論壇成員大部分皆具豐富從商經驗，義務擔任管理諮詢，協助社企檢討營商理念、管理、及銷售等運作。

## 創新思營

謝家駒深信，社會企業辦得成功，有數個先決條件。「創業者必須積極樂觀，感於有人為世忽略，才會古道熱腸，不辭勞苦協助。」

雖然不可能一下子改變整個世界。創業者專注個別社會課題，聚沙成塔，一點一滴改變現狀。

創業者確立願景後，最關鍵仍是設計產品和服務。「業務必須具經濟價值，對症下藥，解決特定社會問題，創造收入利潤，持續經營。」謝家駒表示，本港社企普遍弊病，在於缺乏創意，難以長久支撐。

一般以為資金十分重要，謝家駒笑言「No Money, No Problem」。創業者確要開拓資源，卻不局限於資金，更不能忽略

的是周邊技術、物資和專才。他說最好物色有共同價值的人士擔任董事，人數不必太多，出資數目不拘，在於增強投入感，群策群力，打好業務基礎。



## 外國社企家啟發

退休後，謝家駒投身推動社企，原來有兩個轉捩點。「太太送贈一本書《The New Philanthropists》，講述新興慈善家高尚精神，閱後大開眼界，接觸不同類型的慈善模式。」

《The New Philanthropists》為Charles Handy所著，講述一群幹勁十足的慈善家，以創新有趣手法推動公益，絕不遜色於以利潤掛帥的企業。這群「新慈善家」不單出錢，還以創新實務手法，長期解決社會問題。

另一個原因是謝家駒與妻子退休後，常與妻子把臂同遊，特別喜歡紐西蘭，機緣巧合下認識當地著名社會企業家vivien Hutchison，彼此甚為投緣，並深受啟發。

大概三十年前，紐西蘭失業情況嚴峻，Hutchison立志解決這個迫切問題，定期將意見刊印成簡報，廣發四方，見解漸引起迴響。當時政府成立專案小組，解決失業問題，卻束手無策，Hutchison自發成立「Mayors Taskforce」，邀請紐西蘭各地市長加入，集各市長之力，從社區層面鏟除失業，很快招攬超過九成半市長加入，甚見成效。

「Hutchison憑著兩大宗旨，改善紐西蘭的失業；分別是善待人民及善待環境。他的成就啟發了我，遂回港推動社企。」

社會為青少年提供優質教育、照顧老人福利、全面保護環境，種種工作必須人手推動，間接提供了就業機會。紐西蘭既缺乏工業，又以服務業為主，興辦社企可謂一箭

雙鵬。謝家駒以為，紐西蘭經驗可供香港借鑑，以改善基層就業。

遙想當年大學生活，謝家駒說七零年代初期成長的大學生，經歷六七暴動，思想較成熟，風雨飄搖之中，以天下為己任。大學時期，他也奠定了人生價值觀，雖寄讀山麓崇基，山巔新亞諸君，種下人文精神，卻竟木鐸相傳，才化成今日的一腔熱誠。✎



06年攝於紐西蘭度假時。

## 謝家駒 PROFILE 小·檔·案

- |       |  |
|-------|--|
| 74    | 中大崇基社會系<br>社會科學學士  |
| 75    | 英國曼徹斯特大學碩士   |
| 78    | 英國曼徹斯特大學博士   |
| 80-81 | 任職香港南順集團   |
| 82-92 | 任職瑞安集團   |
| 82    | 英國格蘭菲德商學院<br>工商管理碩士  |
| 85    | 與馮培漳合著出版《品質圈—企業管理新挑戰》  |
| 85    | 著作出版《Marks & Spencer: Anatomy of Britain's Most Efficiently Managed Company》 |
| 87    | 著作出版《經營管理的典範—英國馬莎百貨集團經驗剖析》   |
| 90    | 著作出版《脫胎換骨—流程創新與企業再造》   |
| 92    | 創辦謝家駒管理顧問公司  |
| 07    | 主編出版《新愚公移山—十個社會企業創業者的故事》   |
| 08    | 社會創業論壇聯席召集人  |
| 08    | 著作出版《How You Could Change The World》   |
| 08    | DID(HK) Ltd - Dialogue in the Dark 公司主席                                      |