

## 主题文章

\*\*\*\*\*

### 杰出社会企业家的十个特质

李志刚

(香港 彼得·德鲁克管理学院 主席)

社会企业家的特质是「先天」的，还是「后天」的？如果是「先天」的，我们便应该努力地把这批「疯子」找出来，并加以支持和鼓励；如是「后天」的，我们便应该有系统地进行培训，像工厂和学校一样，「制造」更多的社会企业家。是「发掘」还是「复制」，我们可以辩论一辈子也不一定有真正的答案。但 2011 年 11 月，我们作了一个有趣和有意义的集体讨论，在现场的 30 位来自全球的杰出社会企业家里，300 人合力把他们这批改变世界的「疯子」的特质找出来，并有系统地找出十个他们的共存和明显的特质。这真是一个极大的收获，更可成为未来检视社会企业家的可靠标准。

事源在 2011 年 11 月 24 日晚，正是香港民间社企高峰会的揭幕晚宴，在场 300 个热心并醉心支持社企发展的同盟好友，加上 30 位来自全球的杰出社会企业家共聚一堂，分享彼此参与社企发展的喜悦。但其中一个环节是悉心设计的，这便是各位杰出社会企业家跟来宾分享他们的成功经验和未来的梦想。为着所有来宾都能充份参与和商讨，我们特意安排 30 桌饭座，而每桌均有一位杰出社会企业家就座和分享。各位也有「任务」，就是向他们提问和响应，并在完成整个一小时的讨论后，整桌的来宾都需要商讨并归纳出 5 个他们对这位杰出社会企业家的领导特质。过了不久，全场所有来宾在其座上都能交上「功课」，我们拿着 30 桌 x 5 个的领导特质，并用人脑和计算机实时归纳，当我们把这 10 个领导特质找出来时，我不禁大声说了一声“Wow !! It is powerful.” 当你看完这十个特质，我相信你也会跟我有着一样的反应。这十个特质就是：

#### (一) 热情或激情(PASSION)

个人力量的来源不只是肉体所需求的食物和睡眠，而是心中的一团火，当你在做你喜欢的事，见你喜欢的人，缔造一些只有你能改变的现实或一些他希望帮助的人得到真正的帮助时，不用说你也知道这就是「这团火」。每一个人不可能对所有事情或所有人都有「火」，但杰出社会企业家主动并集中精力做一些有「火」的事情，所以他们身上总会感觉到他们的热力，不等如他们没有问题或烦恼，但这团火就足以把所有问题化解。但人生不竟就是要作出「抉择」，你有没有「火」就是在于你的「抉择」了。

## (二) 坚持，甚至是固执(PERSISTENCE)

叫一个人在短时间内或一次性完成一件大事不是太难，但叫一个人在长时间内都做同一件「小」事，恐怕就很难了。「罗马不是一日建成的！」但杰出社会企业家都有一股坚持的力量，看不到梦想实现绝不罢休的固执。这个坚持也绝不单是从无到有的实现，更多是为了追求更高的标准，更有效益的营运，更大的规模和更能复制的商业模式等而坚持不懈地奋斗，永不停步。

## (三) 有远见并能表达出来(VISIONARY)

很多人每天都只能忙于解决放在面前的困难和满足眼前别人的需要，闲时有可能发些白日梦，让自己也知道灵魂尚在人间的感觉。但杰出社会企业家不单有梦想和远见，他们更能把深信不疑和如幻似虚的远见清晰地表达出来，并化为目标与动力。21 世纪的领导力研究都发现，众多的追随者所真正追随的不单是一个领袖，而更是这位领袖所表达出来的远见，因为人们真正能够被改变的是这个认同的远见。所以奥巴马用了一个“CHANGE” 的远见，便能成为美国总统。

## (四) 积极态度(POSITIVE ATTITUDE)

真正能够考验一个人的领导力绝对不是在资源丰富、位高权重之时，而往往是在资源不足、困难重重之时。成功的背后也往往是经历众多的困难，杰出社会企业家能以一种积极的态度面对种种的挑战，因他们都相信每个经验都是中性和宝贵的，都是未来成功的指示牌。所以在困难和挑战的背后总是机会，而成功和赞扬背后也可能是个危机。所以积极态度能帮助他们持续向前和不断学习的动力。这也是他们常带着灿烂笑容的表征。

## (五) 创新精神(INNOVATIVE)

每天在大街小巷、广告宣传、使命口号等总看到很多「创新」的用语，但往往讲创新是天下无敌，做创新时都无能为力的。普通人最多也是提出一些创意，但能实践创意并提升客户满意度和认知价值是极少的。杰出社会企业家都是不甘于现状，总有无穷的想法，希望用新的方法和创意，增加价值。这种创新精神是能带领他们迈向高峰和达到更高标准的工具。很少社企项目是没有创新性的，也只有创新才能把社企在市场中屹立不倒呢！

## (六) 动员能力(MOBILIZING ABILITY)

伟大的事情纵然是由一个人提出，但也要由很多人来完成。彼得·德鲁克提出「谁是领导？有跟随者就是领导！」很多人误以为有雇员就是领导，这是彻底的错。杰出社会企业家和真正领导一样，都能激励和推动别人参与他们的使命和工作，同行者绝不单是雇员，可能是自愿者、朋友、专业人

仕、商人甚至是客户。他们能用清晰的使命和远见，再加上高尚的人格，动员来自各方的同盟好友，在同一的信念上，全心全力地充份参与。

#### (七) 营商智慧(STRONG BUSINESS SENSE)

有爱心的人很开心和轻易地帮助另一个人，但如要帮助 10 个人，可能你便需要找人合作；如要帮助一万人的话，恐怕没有一套可持续的营运模式是很难做到的。杰出社会企业家都有强烈的营商智慧，在内部管治之资源运用、制定目标、战略规划、收入模式等都有一套清晰的管治模式。不竟资源有效运用，和可靠的收入模式是使命延续的重要因素。很多有爱心的慈善家都容易忽略这点，唯杰出社会企业家看重的不单是这一时刻的「良好感受」，而是长远带来的持续改变和对社会的正面影响。

#### (八) 关怀的心(CARING)

圣经说：「爱心若没有行为是死的。」而现实社会「行为若没有爱心也活得不久」。过往也看见很多人从「公事公办」和「毫无感情」地作慈善工作，抚心自问有更多的人是「别有用心」地作。而「关怀的心」正是一个最好的验证慈善行为的指标，杰出社会企业家必定对别人甚至大自然有很大的关怀和尊重，这种关怀的心是能让他们透入别人的处境里，以同理心面对当前的问题，从而找出答案或方案。关怀的心是把人与人关系重建并带来快乐之根本。所以社会企业家都愿意把「爱心」与「行为」结合的先驱。

#### (九) 授权与栽培(ENABLING AND EMPOWERING)

传统企业家与社会企业家其中一个最大的分别就是「栽培与共享」的心。社会企业家很多都愿意分享其成功秘籍和主动栽培下一线的领袖，反观传统企业家则视之为「商业秘密」，而下一线的员工只是工作「执行者」。栽培是从人性出发，而培训是从工作出发。杰出社会企业家往往非常主动地栽培下一线的领袖，授权给他们执行应当的工作，从中提供辅导与帮助。真心为了改变社会的人往往都有一颗「大我」的心，更愿意分享和建立别人，也不会独占权力，这也是杰出社会企业家有很多追随者的原因。

#### (十) 改革启动者(DRIVER OF CHANGE)

主流的领导理论把领袖分为 3 种：

(1) 变革型领袖 (2) 营运型领袖 (3) 放任型领袖。

眼看目前众多的杰出社会企业家，绝大多数都是变革型领袖。他们都是能把问题变成机会，把困难变成挑战和把平凡变成不平凡的改革启动者。杰出社会企业家都是不甘于现状和不只听命于别人指令的人，他们往往是第一个跳出来提出改革方案的先锋，也往往是受人攻击的最佳对象，所以在提出改革的同时，他们也能有很大的抵抗逆境和面对批评的能力，简单一

句就是一种坚毅不屈的打不死精神。

纵观这十个领导力特质，我不禁反问怎可能一个人有这么多特质或拥有所有这样特质的人可能已不是一个「常人」。生命的珍贵是在于有爱和意义，通过持续的学习与成长，更能渐催至善。现今社会或现今年青一代的自我心态已到了一个极点的现实，如他们能看准这十个杰出社会企业家的领导力特质，并加以实践与应用，他们的生命在茁壮成长的同时，必能让整个社会，甚至整个世界产生正面的改变。

如彼得·德鲁克说道：「管理的本质不在于知而在于行。」我已不再问社会企业家是「后天」或「先天」，而是化为各样行动，多管齐下地栽培和发掘更多有这十个特质的人，一起创造一个公义、公平和没有贫穷的世界。

**《环球华人宣教学期刊》第 29 期，2012 年 7 月。**

(谢谢作者供稿！)