

## 主題文章

\*\*\*\*\*

### 傑出社會企業家的十個特質

李志剛

(香港 彼得·德魯克管理學院 主席)

社會企業家的特質是「先天」的，還是「後天」的？如果是「先天」的，我們便應該努力地把這批「瘋子」找出來，並加以支持和鼓勵；如是「後天」的，我們便應該有系統地進行培訓，像工廠和學校一樣，「製造」更多的社會企業家。是「發掘」還是「複製」，我們可以辯論一輩子也不一定有真正的答案。但 2011 年 11 月，我們作了一個有趣和有意義的集體討論，在現場的 30 位來自全球的傑出社會企業家裡，300 人合力把他們這批改變世界的「瘋子」的特質找出來，並有系統地找出十個他們的共存和明顯的特質。這真是一個極大的收獲，更可成為未來檢視社會企業家的可靠標準。

事源在 2011 年 11 月 24 日晚，正是香港民間社企高峰會的揭幕晚宴，在場 300 個熱心並醉心支持社企發展的同盟好友，加上 30 位來自全球的傑出社會企業家共聚一堂，分享彼此參予社企發展的喜悅。但其中一個環節是悉心設計的，這便是各位傑出社會企業家跟來賓分享他們的成功經驗和未來的夢想。為著所有來賓都能充份參予和商討，我們特意安排 30 桌飯座，而每桌均有一位傑出社會企業家就座和分享。各位也有「任務」，就是向他們提問和回應，並在完成整個一小時的討論後，整桌的來賓都需要商討並歸納出 5 個他們對這位傑出社會企業家的領導特質。過了不久，全場所有來賓在其座上都能交上「功課」，我們拿著 30 桌 x 5 個的領導特質，並用人腦和電腦即時歸納，當我們把這 10 個領導特質找出來時，我不禁大聲說了一聲“Wow !! It is powerful.” 當你看完這十個特質，我相信你也會跟我有著一樣的反應。這十個特質就是：

#### (一) 熱情或激情(PASSION)

個人力量的來源不只是肉體所需求的食物和睡眠，而是心中的一團火，當你在做你喜歡的事，見你喜歡的人，締造一些只有你能改變的現實或一些他希望幫助的人得到真正的幫助時，不用說你也知道這就是「這團火」。每一個人不可能對所有事情或所有人都有「火」，但傑出社會企業家主動並集中精力做一些有「火」的事情，所以他們身上總會感覺到他們的熱力，不等如他們沒有問題或煩惱，但這團火就足以把所有問題化解。但人生不竟就是要作出「抉擇」，你有沒有「火」就是在於你的「抉擇」了。

(二) 堅持，甚至是固執(PERSISTENCE)

叫一個人在短時間內或一次性完成一件大事不是太難，但叫一個人在長時間裡都做同一件「小」事，恐怕就很難了。「羅馬不是一日建成的！」但傑出社會企業家都有一股堅持的力量，看不到夢想實現絕不罷休的固執。這個堅持也絕不單是從無到有的實現，更多是為了追求更高的標準，更有效益的營運，更大的規模和更能複製的商業模式等而堅持不懈地奮鬥，永不停步。

(三) 有遠見並能表達出來(VISIONARY)

很多人每天都只能忙於解決放在面前的困難和滿足眼前別人的需要，閒時有可能發些白日夢，讓自己也知道靈魂尚在人間的感覺。但傑出社會企業家不單有夢想和遠見，他們更能把深信不疑和如幻似虛的遠見清晰地表達出來，並化為目標與動力。21世紀的領導力研究都發現，眾多的追隨者所真正追隨的不單是一個領袖，而更是這位領袖所表達出來的遠見，因為人們真正能夠被改變的是這個認同的遠見。所以奧巴馬用了一個“CHANGE”的遠見，便能成為美國總統。

(四) 積極態度(POSITIVE ATTITUDE)

真正能夠考驗一個人的領導力絕對不是在資源豐富、位高權重之時，而往往是在資源不足、困難重重之時。成功的背後也往往是經歷眾多的困難，傑出社會企業家能以一種積極的態度面對種種的挑戰，因他們都相信每個經驗都是中性和寶貴的，都是未來成功的指示牌。所以在困難和挑戰的背後總是機會，而成功和讚揚背後也可能是個危機。所以積極態度能幫助他們持續向前和不斷學習的動力。這也是他們常帶著燦爛笑容的表徵。

(五) 創新精神(INNOVATIVE)

每天在大街小巷、廣告宣傳、使命口號等總看到很多「創新」的用語，但往往講創新是天下無敵，做創新時都無能為力的。普通人最多也是提出一些創意，但能實踐創意並提升客戶滿意度和認知價值是極少的。傑出社會企業家都是不甘於現狀，總有無窮的想法，希望用新的方法和創意，增加價值。這種創新精神是能帶領他們邁向高峰和達到更高標準的工具。很少社企項目是沒有創新性的，也只有創新才能把社企在市場中屹立不倒呢！

(六) 動員能力(MOBILIZING ABILITY)

偉大的事情縱使是由一個人提出，但也要由很多人來完成。彼得·德魯克提出「誰是領導？有跟隨者就是領導！」很多人誤以為有雇員就是領導，這是徹底的錯。傑出社會企業家和真正領導一樣，都能激勵和推動別人參與他們的使命和工作，同行者絕不單是雇員，可能是自願者、朋友、專業

人仕、商人甚至是客戶。他們能用清晰的使命和遠見，再加上高尚的人格，動員來自各方的同盟好友，在同一的信念上，全心全力地充份參與。

#### (七) 營商智慧(STRONG BUSINESS SENSE)

有愛心的人很開心和輕易地幫助另一個人，但如要幫助 10 個人，可能你便需要找人合作；如要幫助一萬人的話，恐怕沒有一套可持續的營運模式是很難做到的。傑出社會企業家都有強烈的營商智慧，在內部管治之資源運用、制定目標、戰略規劃、收入模式等都有一套清晰的管治模式。不竟資源有效運用，和可靠的收入模式是使命延續的重要因素。很多有愛心的慈善家都容易忽略這點，唯傑出社會企業家看重的不單是這一刻的「良好感受」，而是長遠帶來的持續改變和對社會的正面影響。

#### (八) 關懷的心(CARING)

聖經說：「愛心若沒有行為是死的。」而現實社會「行為若沒有愛心也活不久」。過往也看見很多人從「公事公辦」和「毫無感情」地作慈善工作，撫心自問有更多的人是「別有用心」地作。而「關懷的心」正是一個最好的驗證慈善行為的指標，傑出社會企業家必定對別人甚至大自然有很大的關懷和尊重，這種關懷的心是能讓他們透入別人的處境裡，以同理心面對當前的問題，從而找出答案或方案。關懷的心是把人與人關係重建並帶來快樂之根本。所以社會企業家都願意把「愛心」與「行為」結合的先驅。

#### (九) 授權與栽培(ENABLING AND EMPOWERING)

傳統企業家與社會企業家其中一個最大的分別就是「栽培與共享」的心。社會企業家很多都願意分享其成功秘笈和主動栽培下一線的領袖，反觀傳統企業家則視之為「商業秘密」，而下一線的員工只是工作「執行者」。栽培是從人性出發，而培訓是從工作出發。傑出社會企業家往往非常主動地栽培下一線的領袖，授權給他們執行應當的工作，從中提供輔導與幫助。真心為了改變社會的人往往都有一顆「大我」的心，更願意分享和建立別人，也不會獨佔權力，這也是傑出社會企業家有很多追隨者的原因。

#### (十) 改革啟動者(DRIVER OF CHANGE)

主流的領導力理論把領袖分為 3 種：

(1) 變革型領袖 (2) 營運型領袖 (3) 放任型領袖。

眼看目前眾多的傑出社會企業家，絕大多數都是變革型領袖。他們都是能把問題變成機會，把困難變成挑戰和把平凡變成不平凡的改革啟動者。傑出社會企業家都是不甘於現狀和不只聽命於別人指令的人，他們往往是第一個跳出來提出改革方案的先鋒，也往往是受人攻擊的最佳對象，所以在提出改革的同時，他們也能有很大的抵抗逆境和面對批評的能力，簡單一

句就是一種堅毅不屈的打不死精神。

縱觀這十個領導力特質，我不禁反問怎可能一個人有這麼多特質或擁有所有這樣特質的人可能已不是一個「常人」。生命的珍貴是在於有愛和意義，通過持續的學習與成長，更能漸催至善。現今社會或現今年青一代的自我心態已到了一個極點的現實，如他們能看準這十個傑出社會企業家的領導力特質，並加以實踐與應用，他們的生命在茁壯成長的同時，必能讓整個社會，甚至整個世界產生正面的改變。

如彼得·德魯克說道：「管理的本質不在於知而在於行。」我已不再問社會企業家是「後天」或「先天」，而是化為各樣行動，多管齊下地栽培和發掘更多有這十個特質的人，一起創造一個公義、公平和沒有貧窮的世界。

**《環球華人宣教學期刊》第 29 期，2012 年 7 月。**

(謝謝作者供稿！)