

香港社會 企業妙點子

在香港，也可以創業兼助人、賺錢而不昧良心。
香港人的創意、香港社會企業的巧思大揭密！
兼有海外對比案例。
香港人！可以做得更好。

謝家駒——主編



idea

商務印書館

長者家

—— 為長者尋找合適的安養服務

長者家的由來

孝是中國人最重要的道德，在中國歷史上源遠流長。中國人很早就開始崇尚這種德行，孝在最原始的文字、在卜辭裏頭的形狀就像一棵樹。樹上面枝繁葉茂，上面有枝葉，下面是根。不管枝葉多麼複雜，如何繁多，都根源於同樣的根。

孔子說過：“今之孝者是謂能養，至於犬馬，皆能有養。不敬，何以別乎。”也就是說現在很多人認為孝順父母就是能夠養活父母，父母有甚麼物質需求，就提供給他。孔子認為並非如此，他說你對你們家養的狗、養的馬，你也得滿足牠們的物質需求啊，孝和養狗、馬之不同，最大的區別就在於內心真正的尊重，是發自內心的一種道德。孟子也說過：“老吾老，以及人之老”。除了對自己家的老人家、長輩好，更應該帶着這種愛自己長輩的心去敬愛、尊重別人的長輩。

可以說，正是基於這種道德、理想，催生了今天香港的長者家，他們的理念就是“可以為長者及其家人帶來健康和快樂”；使命則是“令每個長者都有一個安樂窩，每個家人都能盡到孝道”，前者是孔子的敬，後者是孟子的博愛。愛是雙方的事情，讓被愛者感到幸福，也要讓施愛者有付出愛的機會和可能，在物質氾濫、現實逼人的香港，後者尤為難得。更難得的是，奉行這一接近儒家理念的長者家，是由伍致豐和黃卓健這兩個二十出頭的“番書仔”（海外留學生）創立。

長者家想解決的問題

長者家是一所以關懷長者為本的安老服務機構，致力為社會大眾提供專業及妥善的安老院舍挑選服務。他們的專業社工同事，全部都是註冊社工，專為有需要的長者提供不同的安老服務計劃。他們的服務內容主要分為兩個範疇，第一是“安老院一站通”，協助長者及其家人挑選合適的安老院舍，並提供一年住後跟進服務；其次，他們有多名全職的物理治療師，透過“長者服康”服務，為有需要的長者提供家居或院舍的復康治療服務。

🕒 長者家的創辦人伍致豐（左）和黃卓健



長者家的故事

他們窗明几淨的辦公室就在旺角火車站後面，臉上仍帶着稚氣的伍致豐和黃卓健在賓夕法尼亞大學讀書時就認識了，2005年他們畢業回到香港工作後也一直保持聯絡、時常溝通對社會的想法。

2006年兩人都離開了原來的工作，正式展開這項事業。黃卓健說到伍致豐，語氣滿是欣賞：“其實我們認識是從一起打乒乓球開始的，喜歡運動、為彼此強大的理念所吸引，他也很有現實的行動力，畢業後保持聯繫、討論社會問題，商量是否能用自己的方法解決，構思很多模式去實驗，最後覺得可以用自己雙手創造一些現實的改變出來，可以嘗試一下，而出來做這一項有社會意義的生意。”

伍致豐也指出：“孝道是中國人很核心的價值觀，許多人都很注重三代同堂、共敘天倫這樣的價值。但事實上長者都必須面對諸如身體逐漸衰弱、孤苦……等痛楚，這是一個必經的階段，而上一代往往因為沒有儲蓄、沒有為年老做好準備，而衍生出很多問題，雪上加霜。”

相對於香港這個特別的環境，外國的好處是地方大，而香港因為地方小，病人的復康生活受到限制。根據香港統計署的資料顯示，香港的人口老化比例是上升的，如果不把握機會在政策上、日常服務水準上好好調整，到後期就會暴露很大的問題，這是社會面臨的一個很大的壓力。”

做有意義的生意

而他們當初在創立長者家時，除了考慮到這個社會趨勢，還有更多方面的考量，有的是在這個社會大環境下看到的，“因為我媽媽在老人院工作，從小我就耳濡目染、天天都聽到這些事情，所以我也有了這個印象。”伍致豐說。而黃卓健本身是讀復康醫學的專才，他在外國留學讀生物工程學，這些都是促成這個構想的因素，“他讀書看到很多案例，我也從自己的環境中了解很多，再看到這些資料、社會問題，幾個方面加在一起，最後讓我們發覺這樣的需要。每天打開報紙就看到社會對安老服務既失望又無奈，那麼我們的存在定位，就是為了長者的現在和未來。”伍致豐說，他們的理念和使命，是他們想要在日常工作中達成的；而他們構思的運作模式，就是希望在資本主義裏面達成社會理想，專業地、有意義和有原則地獲致利潤，平衡各方面需要，不止把理念作為包裝，而是融入每天的工作裏，讓它成為日常需要。

創新服務

他們在05年就有了這樣的理念，06年初正式營運長者家。最初也遇到很多困難。第一個大困難就是，在香港，許多長者服務都是由政府和非牟利團體來營運，所以當有私營公司出來提供這種服務時，業界與服務受眾都覺得很新奇，需要時間去適應。“和舊有的服務相比，我們同時注重兩點：‘安老院一站通’服務、‘長者服康’服務。在美國，類似的服務已經出現了二、三十年，但在香港這還是第一家，不少人就理念和專業性對我們提出質疑，這都是需要去教育市

場的，這都是挑戰。”那麼他們以甚麼具體行動消除誤解呢？“我們覺得最重要的就是先要做好服務，我們每個月越做越大，最重要原因是口碑。服務好了，人傳人，很多人會自己來找我們，合作夥伴包括了不同的家庭服務機構、安老院、社工團體、甚至學術團體。”

目前他們的生意還不敢說已經上了軌道，首先強調的還是營運穩定，“這對我們的客人來說是很重要的，即使開始階段時資金不充足，我們也不計較，在早先階段我們都完全沒有賺錢、甚至自己貼錢，為的就是能持續提供穩定服務給老人們。假如服務不穩定，就會傷害到當事人的信任，他那麼難得把自己的所有情況告訴你，很私人的家庭問題，就像是把自己交給你了一樣。如果你經營半年就消失了，那就是很沒有承擔的做法。”所以不管面臨甚麼樣挑戰或困難，

他們都盡量尋求資源去穩定服務。

大膽革新

長者家的營運收入，主要來自“安老院一站通”和“長者康服”服務。兩者的具體分工是，“安老院一站通希望做到我們的理念，案例進來後，我們首先了解老人家的想法，看是想進安老院、還是想回家，我們會根據需要來解決問題。如果是進入安老院，我們也會安排社工從頭到尾協助。”由於社工具備高度專業性，所以成本其實很高，如果沒有政府資助，很多私營機構就不會這樣做，所以長者家的作法算是很革新、很大膽的，但這也是他們成功的原因，因為他們保證了服務的質素。

接着，因為“安老院一站通”的資訊完整、且不斷更新關於安老院的資料，通過外部以及內部資訊，有選擇地根據需要把相關資料提供給長者的家人，令其更有保障。“安老院一站通”的同事了解每個案例的問題後會再提供專業意見，

🕒 長者家常舉辦老人關懷活動，讓老人家們樂開懷。



令長者更安全、更快復康，並提高生活質素，讓老人家保持心情愉快。之後“安老院一站通”還有住院後的跟進服務，並持續一年，“我們作為長者利益的代表，會去確保服務與之前的承諾一樣，首先我們會先假設他會不高興，因為預防勝於治療，要做一些適應的工作，就像新生入學一樣；也要把個別案例的照顧計劃去跟院舍的姑娘解釋清楚，說明我們的期望和家人的要求，也要給家人做一些心理建設，讓他們明白院舍生活的詳情，讓他們懂得去調適他們的期望，畢竟院舍和家庭是有差異的。之後我們會定期做一些探訪、跟進甚至舉辦一些活動，讓老人家高興。”

堅持不向長者收費

在伍致豐眼中，除了身為私營企業還全面使用社工工作以外，他們最特別、最創新的，就是“安老院一站通”的服務不收貧苦大眾的費用，“因為我們在開業前就研究過資料，得知社會上需入住安老院的還是以貧苦大眾居多，香港的貧富懸殊很嚴重，是 M 型社會，有 60% 的家庭總收入在 2 萬元以下。但每個家庭平均有三點幾個人，甚至很多家庭只有 1 萬以下的收入，這怎能養活家人乃至長者呢？所以我們的服務是要讓這些長者也能擁有安樂、讓這些家人也能盡孝道。”令老人家生活質素好點、心情高興點、身體也安全點，這甚至能夠給社會帶來改變。

“但如果我們收錢，就只能服務有錢人，那就沒有意義了。不能把好的東西帶給大部分人，那並不是我們所希望的。我們是可以選擇向政府拿錢、成立 NGO，但社會資源就只有那麼多，太多人去分就沒有了。我們覺得，既然自己有能力，就還是把這些資源留給 NGO 吧，讓他們可以服務更多人。我們寧願自己辛苦些、自己掏錢來補貼也沒關係。我們覺得安老院服務除了商業還有社會責任，這就是我們理念的重點。”

面對質疑

但長者家也因此受到許多誤解和挑戰。第一個挑戰就是私營安老服務對習慣思維的衝擊，人們覺得這不應該是一個賺錢的商業行為；第二個挑戰是大部分人不明白長者家後面的苦衷。為甚麼選擇這個模式？為甚麼長者家會向安老院收取費用，這樣一來長者家是否就代表了安老院的利益？長者家是否就跟地產中介經紀公司一樣呢？這誤解很常見，伍致豐說社工界有一半都對長者家這一創新的模式有所保留，抱持觀望態度。

☞ 為老人家帶來一些歡笑與關懷，也是長者家的目標之一。



企業管理檢討

社工的不理解如何去平衡、去解決呢？伍致豐覺得，最重要的還是要利用有限資源去達成他們的理想和使命：“去做市場教育讓大部分人明白，我們也很主動和社工界溝通聯絡，歡迎他們來參觀、討論，我也邀請他們打電話來討論。將來打算做一本小冊子詳細解釋我們的理念和正在做的事情。香港理工大學護理系也給我們做了個報告，對我們的模式提供了一些意見，對我們的服務也多有正面評價和肯定。”他們也會把這報告跟一些 NGO 界的管理階層分享。

批評與誤解

網上的討論區中，NGO 界對於長者家是否屬於社會企業也有爭論，因為有人認為社會企業一定是由 NGO 所成立、並聘請社會弱勢社羣工作的，但長者家請的社工卻都屬於精英，所以認為長者家並不是社企。“其實我們也有聘請大量弱能人士兼職，但我們並未特別標榜，因為我們想把精力都放在對老人的具體幫助上。”伍致豐解釋道。那麼長者家與一般 NGO 最大的差別在哪裏呢？他們認為：他們的事業是對社會企業的新理解。

“不想在詞語概念上計較，因為社會上有很多需要幫助的人，我們不應該先收窄門檻，應該先把能幫助人的措施納入我們的範疇，不需要先去定義到底是不是社會企業。我們創造



一張張的紀念旗，都是各界對長者家努力不懈的感動。

資源、納稅，而政府可以把我們的稅金用於支援有需要的 NGO，這裏我們擔當的角色是一種挑戰。”

家居安老服務

除了協助長者及其家人挑選合適的安老院舍及跟進服務，長者家的居家安老服務，規模也一樣大，因為住在家中的老人比住安老院的要多，這甚至是他們更重要的着眼點。居家安老服務主要分為五大範疇：復康服務，針對長期病患，有物理治療、心理治療等幫助其整體復康；支援性工作，包括介紹傭人和簡單的起居照顧；護理服務，以護士為主；家居改善服務，如醫療用品的提供、為病人而進行的家居改裝；醫療儀器的購置和使用指導。

目前長者家遭遇了兩個很大的障礙：一是社會仍認為老人服務應該是慈善、而不應是生意。他們解釋道：“其實不是為了賺老人錢，而是為了提高服務的質素、為了社會進步。資本主義制度的使用其實使資源能更有效

分配，我們利用資本主義的方式來達致社會理想。”二是模式上，大家可以接受居家安老服務，接受使用物理治療、看醫生等應該付錢這一概念，但難以接受免費轉介安老院的服務。每次長者家的推廣人員都要費盡口舌解釋。

難忘的經歷

即使是這樣困難，回顧創業過程，他們仍然記得許多激勵過他們的難忘事情。伍致豐想起有一年冬天，“我們想主動幫助有需要的人，於是在佛教醫院門口守候，結果遇見一位菲律賓籍老人，傾談下發現，現行的社會制度裏根本沒有任何可以幫助他的機構和措施，我們就費盡心思替他找辦法；那是一個特別寒冷的冬天，他抱着我們哭了接近半個小時。之後

我們幫他處理了問題，他給我們寫了五、六百字的感謝信。”這樣的信，他們收到過上千封。“這樣我除了在理論層面上知道可以幫助人，還親身體會到其可行性，不是紙上談兵。”這是伍致豐最寶貴的收穫。

黃卓健也有類似的回憶：“在服務初期我們很缺經費，以近乎零的資本去做，更需要的是個人努力。06年春節前後，我們到不同地方的醫院門口尋找有需要的老人，我們在4、5度的溫度下，站在那裏發放黑白影印傳單、親口解釋我們的服務不下千次。有一天我們堅持站到醫院關門的那最後一刻，有個人出來跟我們說：醫院要求他的家人明天一定要出院，現在馬上就得找安老院，但他一無所

☞長者家就像個大家庭，年輕的員工用關懷自家長輩的心情服務每一位個案。



知。我們連夜替他想辦法、帶他去看合適的院舍，結果第二天就找到合適的，老人家也安全、順利地搬了進去，以後去看他他也很開心。”原來堅持到最後一刻是有收穫的，伍致豐和黃卓健從開始構想這盤生意的 21、22 歲到現在的 25、26 歲，成長了不少，開始明白以前為甚麼別人會誤會自己，原來的年少氣盛，發展到現在，通過更多的溝通了解，他們也覺得自己成熟了。

擇善固執

現在，無論長者家是否被認同為社會企業，兩個創辦人的未來展望都同樣富有社會責任心。黃卓健希望在安老服務計劃上可以做得更廣泛、深入；成熟之後，希望能以長者家為基礎，進一步接觸、幫助解決更多的社會問題。伍致豐則希望長者家能在香港做到有口皆碑，讓廣大市民認識何謂安老服務計劃，如何幫助我們盡到孝道、如何保障老人家；也希望居家安老計劃能让更多人願意花資源去認識和使用、能在 NGO 界也得到認同。

“老吾老”，很多人都能做到，但長者家不但更進一步地做到了“以及人之老”，還希望有更多人和他們一起做，把人口老化這一不可避免的、發達社會常見現象，由所謂的“社會問題”轉變成一種傳統道德在現代社會所能應對的境遇，相信孝道終能彰顯，澤及被遺忘的階層。因為有一些普世的價值是不可忽略的，這些腳踏

實地的年輕人，正在努力用商業的手段，來傳承非商業的美德。

不同的聲音

在考慮是否該把長者家加入這本書的過程中，不同的聲音紛紛出現，有些社福界的朋友說：他們怎能算得上是社會企業？與兩位創辦人詳談之後，隨即決定他們也應有一席之地，理由很簡單，旁人是否認為你是社會企業並不重要，關鍵在於是否真的有誠意地提供了一種社會上確有需要的服務。

這兩位年輕創業者，有理想、有勇氣、有承擔，不也值得讓大眾給他們一些空間，去證明他們的理念是行得通的。

退一步來說，既使長者家不是一個社會企業，但若他們的服務確實幫得到老人家，那又有甚麼相干？以另一個很成功的企業 The Body Shop 來說吧，這家公司採用了非常革命性的作法，完全不用動物測試來製造化妝品，結果空前成功。雖然不是一般意義的社會企業，但卻對社會有很大的正面影響。長者家若是能達到這個地步，倒也不錯。

長者家或許應該慎重考慮其他的一些作法，例如出版一份年報，將他們的理念及執行成效清楚展示出來，將有助消除誤解，因為這個服務確實有其存在價值，相信讀者終有一日也會有同感。



有夢想和愛心的人喜歡做公益，富創意和敢冒險的人喜歡創業，

同時擁有這些特質的人最適合當社會企業家。

歐美愈來愈多公益創業的成功例子，香港近年來也出現不少既能解決社會問題，又能營利的社會企業，本書挑選了香港十個案例，此外，又對照了十個海外的成功案例，讀者同時獲得海內外共20個社會企業的妙點子。

香港十個案例包括老人服務、有機食品、為復康者或傷殘人士提供就業機會、協助企業提升社會責任，甚至直接協助發展社會企業。

香港社會 企業妙點子



HK\$58.00



ISBN 978 962 07 6405 9



PUBLISHED AND PRINTED IN HONG KONG

商務印書館(香港)有限公司

<http://www.commercialpress.com.hk>