

【社企案例】火之谷：英格兰的“桃花源”



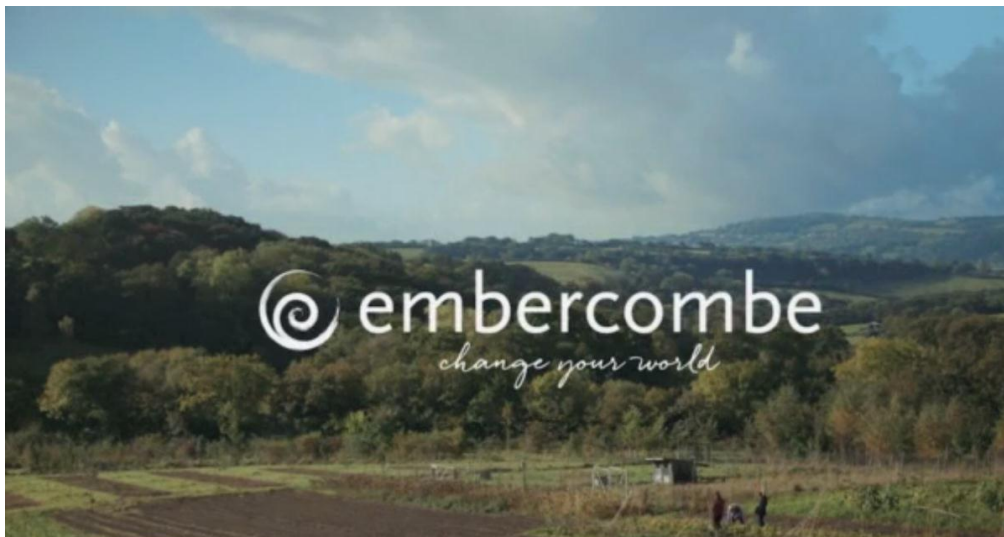
编者按

火之谷（Embercombe）是英格兰西南部的地名，也是一家社会企业，它像桃花源般遗世存在，形形色色的人在那里耕种、养蜂、生火、木刻，尽情地亲近自然、安静地反思生活；同时，它又试图将相互依存的古代社会和机遇挑战并存的 21 世纪相连接，培养并激励坚定的领导者创造真正可持续的世界。

“失去后才懂得珍惜，这似乎是人类的特性。”火之谷（Embercombe）的创始人蒂姆·麦克·马夏尔尼（Tim ‘Mac’ Macartney）这样说道。

火之谷是英国的一家社会企业。它所推崇的生活方式是：当今时代充满挑战，人们应当积极迎接时代孕育出的各种机会，并为建设公正的社会、可持续的环境和充实的精神世界而努力。

其使命是：“**触动心灵，激发思想，激励行动，创造真正可持续的世界。**”



关于火之谷（Embercombe）

与大多数社会企业不同，Embercombe 本身是个地名，位于英格兰西南部德文郡，大型国家公园达特穆尔公园也坐落于此。Embercombe 就毗邻该公园，占地 50 英亩。



从字面意思上看，Embercombe 意为火（ember）和土地或者一片小峡谷（combe）。这里是众多野生动植物的栖息地，拥有美丽的湖泊和一片占地 30 英亩的成熟阔叶林带。这里的生态系统不断发展，分别开辟了人类活动区域和自然环境保护区。



这里还有一个圆形的有机菜园和塑料大棚，由参加火之谷课程的游客和众多志愿者负责管理，全年提供充足新鲜的食物。火之谷的中心地带是一片医药植物园，在这里，人们安静地反思自己的生活，讲述自己的故事，还可以种植药草。此外，这里还建造了一个森林公园和苹果园，种植了成百棵树。



这片土地上坐落着两座村庄，房屋全部为圆顶帐篷。西面的村庄共有 28 户居民；东部村庄共有 21 幢温暖舒适的房屋，在这里人们可以尽情地亲近大自然。

当这片土地最初被买下时，这里曾被两个大型飞机库和私人飞机跑道占据。如今跑道已不复存在，不过火之谷将主要的飞机库改造成他们的主楼，用来开展工作坊、举办会议和办公的场所，并配有洗手间和淋浴设施。另一个飞机库被改造成大蒙古包式的餐厅和厨房，提供商业餐饮服务和一个有关木工活和维修的工作坊。



成立社企的灵感

在过去长达 20 年的时间中，麦克在美国师从土生土长的美国黑人混血导师学习医学，这些导师曾将这些智慧传授给世界各地的原住民，还包括英国人和中国人。在培训期间，他便开始尝试将两个不同的世界——强调人际关系、相互依存、尊重生命的古代社会，和与挑战与机会并存、每个挑战都意味着一次机会的 21 世纪——连接在一起。

麦克起初同机构领导合作的动机在于，他坚信只有在商界才能最大程度地发挥自己的才能，为子孙后代创造福祉。后来，他改变了这一立场，无论年长或年幼，无论是特权享有者或是弱势群体，无论是失业者还是劳动过剩者，所有人都是他为之奋斗的对象。这一关注点的转变主要有两点原因：第一，在夸大价值观、推崇一致的体系中，商界领导人往往是盲目热情的参与者；第二，大多数普通人都了解一旦找到真正热爱的事业并且与其他人一起为之奋斗时，自己的力量会有多么强大。

对于麦克而言，“我们都不知道是否为时已晚。但是我们知道我们拥有现在，我们有能力做出一番事业。无论你是谁，你都能面对挑战，无论你是享有特权，还是被边缘化，亦或属于弱势群体。”



“火之谷”做什么？

火之谷提供服务的核心都基于三个问题，所有前来参观的人都将被问及：

- 1、我真正热爱的事业是什么？
- 2、我有什么才能？
- 3、我要承担哪些责任？

麦克解释道：“我们认为当你回答了这些问题并依据答案做出行动时，我们已经激励了你开始从自身做起去创造一个真正可持续的世界。这是一个有着巨大影响力和潜力的开始。”

火之谷同形形色色的个人、团体、企业以及组织共事，激励有改革能力的领导者为创造一个真正可持续的世界而努力。它邀请个人和机构参与发现自我领导力潜能之旅，参与领导力主题活动和课程。比如领导力项目就包含以下课程选项，可以让不同年龄段的人在短短几周内发生改变：

- “旅程”——该项目对所有成年人开放。
- “催化剂”——该项目专门针对 18-25 岁的成年人。
- “野外生存技能”——该项目针对 13 岁以上的参与者，内容包括自然环境中生存所需的技能，比如生火、搭建住所、手工木刻和跟踪等。

其中，“旅程”和“催化剂”是深度体验项目，参与者将同这里富于经验的培训师一起（通过小组、个人和一对一等形式）探索自己与这个世界间的联系和能为世界所做的贡献，充实自己的生活。



还有一些针对领导力具体技能的培训，如：

- “畅所欲言”——公共演讲培训，帮助参与者找到自己最真实的想法，就与自己切实相关的问题交流想法。
- “促进转变”——培训内容包括同他人共事的技巧，帮助参与者清楚表达观点，付出行动，完成目标。



为志愿者提供机会

任何人都能成为这里的志愿者，希望长期做出贡献、改变世界的志愿者可常驻该社区，不管是收割粮食、烹饪还是协助举办音乐界或篝火晚会，大家总有机会尽情参与其中。



实践技能项目

寻求环保的生活方式是火之谷日常生活的一部分。这里提供许多具体技能的培训，让参与者手工劳作，平静身心更深入地参与，比如：

- 利用自然发酵法制作面包，保存蔬菜
- 寻找食物
- 天然养蜂

工作的意义

火之谷并不与特定的团体合作，而是鼓励所有人参与其中。不管是希望近亲自然保持内省的人们，还是“边缘化”团体或正在经历各种人生境遇的人群（比如失业，经济危机，歧视或者心理问题等），任何人都有机会参与其中并获得收益。

麦克说：“能否做出正确的选择取决于洞察力和勇气——我们自身的以及在社会中一起生活、工作的人的洞察力和勇气。我们是时候向前迈进了。不论年纪大小，贫穷或富有，失业或过度劳作，幸福或悲惨，我们每一个人都需要有所作为。火之谷存在的意义就是鼓励你努力成长为一名坚定的领导者，适应力强，充满雄心壮志。我们一直苦苦等待的人就是我们自己。”

运营方式

同许多社会企业一样，火之谷拥有一个十分能够鼓舞人心的创始人。但是它的存在绝不是因为某一个人的魅力或者工作，而是因为很多人的领导力和团队合作。火之谷主要有两个群体在负责运营：

- 核心团队：既有雇佣员工也有志愿者，既有兼职人员也有全职人员，根据董事的指派负责火之谷的日常运营。这支团队定期举行会议，每名成员在组织工作中承担不同的责任（场地与维护、实地学习、运营、厨房与食品、人力与发展）。
- 董事会：负责为核心团队提供工作上的支持、创意与指导。

董事会的成立是火之谷不懈努力的重要基石，成立火之谷理事会的想法起源于“[环形法则（The Circle of Law）](#)”这一概念，而在很多传统理念中都能看到这个概念的痕迹。

火之谷认为董事会的成立是他们不懈努力的重要基石，他们为建设一个健康、创新且充满道德责任感的社会企业而奋斗。董事会不做决策，它的主要任务包括：

- 所有事关 **Embercombe** 愿景与实践的事件将会在这里由整个社区的代表们和平解决。
- 订立一项问题解决机制，使得 **Embercombe** 的利益相关方能提出与社区密切相关的问题，展开对话，最后提出具有建设性的决议。
- 使 **Embercombe** 的愿景与价值观维持稳定，练习和发展深入倾听、理清思路、不断学习和增加建设性对话的。
- 协助董事与 **Embercombe** 的管理团队开展工作，提供深刻见解、建议和想法，使他们深入了解并切实履行自己的职责。
- 为 **Embercombe** 提供核心动力，巩固其地位，为子孙后代的幸福而努力，提高成功应对前方多种多样的挑战的能力。
- 成立 **Embercombe** 董事会的想法起源于“[环形法则（The Circle of Law）](#)”这一概念，而在很多传统理念中都能看到这个概念的痕迹。

环形法则

想像有一群人围圈而坐，他们是部落中各个群体的代表，有猎户、军事首领、艺术家、歌手还有诗人。人群中还有母亲和年轻人的代表，坐在儿童与成年人周围。设想一下，每一个群体都派来两名代表：一名女性和一名男性，男女比例均衡，社区内的所有民族都拥有均等的民主代表。

在这个委员会圈子（the Council Circle）的中心升起了一小簇火苗——属于孩子们的火（the Children's Fire）。委员会对关乎部落的重要事件进行商议，这簇火苗不断提醒他们牢记部落中的儿童问题。照看这簇火苗并指导委员会进程的是四位老人：两名女性和两位男性。这四名智者没有投票权，但拥有否决权，以便指导委员会的工作进程。他们也由部落内部民主选举产生。

作为一家社会企业，Embercombe 董事会承担了不同的责任和权力，目前它的成员都是 Embercombe 利益相关方的代表。成员能在此提出任何问题，分享想法，探索新思路。从这个意义上，它像是一种负责制或者社会影响力的衡量办法，但它却是整个组织的核心。当 Embercombe 开始作为社会企业成立时，其路线并非如此，当时是由创始人兼首席执行官麦克一人推动组织的发展。但是后来确立机构愿景时摒弃了原来的想法。麦克解释说：

“我们做出了决定，摒弃之前的经营模式，机构中不再有阶级之分。我辞去了首席执行官一职，每一个人都明白 Embercombe 董事会将我们所有人团结在一起。起初的六到九个月非常艰难，但是现在情况在一步步好转。比如，我们曾讨论过：‘我们的薪酬不能因人而异。所有人的薪酬都应该是一样的。’那我就必须考虑一下这个问题了，因为我的工资是最高的！不久之后我便做出决定，所有人的工资都均等了。现在，我们目标十分明确，充满了干劲。”



你的梦想是什么？

也许你在读这篇文章的时候想：“这些全部都很有道理，但是一切的前提是你需要拥有一片土地来完成这些事情，除非拥有大量财富和权利，否则一家社会企业根本无法做到。”尽管在通常情况下这是事实，但是火之谷从一家私人飞机场转变为一家“美丽”的社会企业的事实告诉我们事情总是出人意料……

1983 年，麦克供职于一家传统的商业管理培训中心，当时他仅仅是一名园丁。他很好奇培训中心的工作，因此有时在工作中故意靠近他们，偷听他们的对话。有一天，他问中心经理自己是否能参加一次工作坊。“行，”经理说，“但是不许和任何人交谈或者发表任何言论。”会议中，两名代表起了争执，甚至开始打架！经理不知所措，而麦克成功解决了这次事件。



Embercombe 的创始人麦克（Tim 'Mac' Macartney）

1987 年，他成为该所培训中心的咨询主管。两年后，他在伦敦拥有了自己的雇员和一家组织发展咨询公司。该咨询公司的工作团队专业熟练，态度认真，并且极富创造性。之后公司将业务拓展到了俄罗斯和波兰。

1997 年，在成功指导一场长达四年的文化项目后，麦克的客户问他：“你的梦想是什么，麦克？你真正热爱并且想去做的是什么？”麦克回答从成为一名园丁起，他便一直想拥有一片土地来“助人成长”。那时，这位客户打开了自己的支票簿，给予了他经济上的帮助，支持他购买土地，实现梦想。1999 年 4 月麦克买下了 Embercombe 这片土地。尽管并没有听起来那样简单，直到 2006 年，在几番努力后这片土地的大门才完全开放，网站也正式上线。如今，Embercombe 日益繁荣，已发展为活动举办中心，来自各行各业、世界各地的人们都来到这里，参与其中。

社会企业问题

因此，如果您在看了这篇关于火之谷的故事后受到了启发，或许你可以开始行动，当然首先是问问自己那三个问题。在回答这些问题后，试着思考、感觉并聆听这些答案对您的项目或者社会企业有何意义：

- 1、我真正热爱的事业是什么？
- 2、我有什么才能？
- 3、我要承担哪些责任？

来源：英国大使馆文化教育处社会企业项目，转载请注明。

图片：Embercombe

火之谷官网：www.embercombe.co.uk

原文链接：www.britishcouncil.cn/programmes/society/news/embercombe