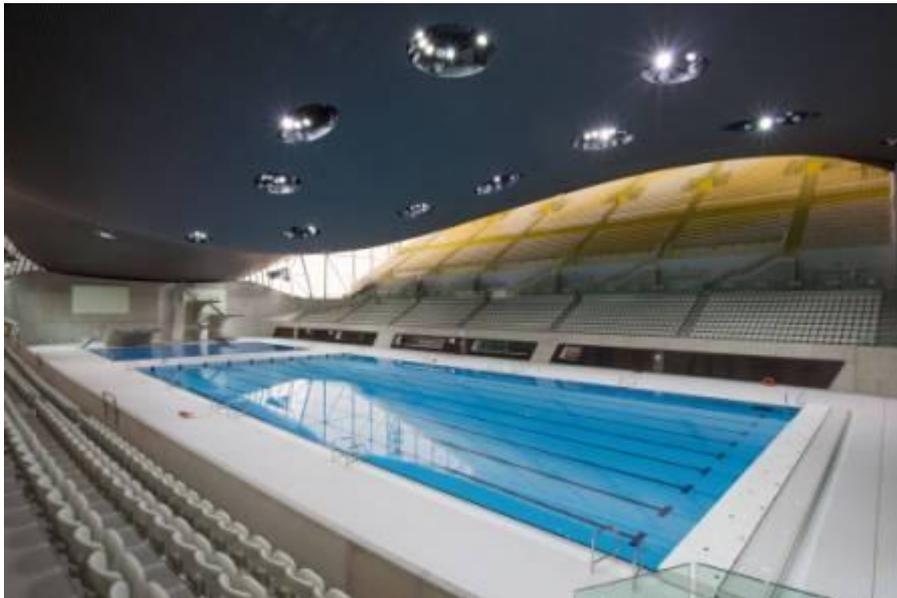


## 【社企案例】 社会、员工和环境三位一体的社会企业——GLL

几年前，如果你问人们社会企业能否成为 2012 伦敦奥运遗产的一部分，估计很多人会对此持怀疑态度，也更不会想到一个社会企业会接管奥运会的主要场馆。但在 2012 年 1 月，官方宣布一家社会企业——格林尼治休闲健身有限公司（GLL）将拥有管理奥运会水上运动中心和多功能体育场的权利。合同从 2013 年开始执行，为期十年。

这对英国社会企业来说是一件大事，对 GLL 来说更是折射了其一段长久的发展历史。



2012 伦敦奥运会水上运动中心内观



2012 伦敦奥运会水上运动中心外观

## 英国大使馆文化教育处

### 1. 早期历史

早在上世纪 80 年代末 90 年代初，伦敦格林尼治区的大部分休闲健身中心作为公共机构，都是由当地政府资助的。1992 年新一轮选举后，保守党政府开始执政并削减了地方预算。到 1993 年，资金缺乏的压力已经使得当地政府无力有效地运行这些休闲健身中心。

怎么办？

为了这些中心的持续发展，地方政府官员和中心管理者开会商议成立一个非营利机构（“社会企业”这个称谓在 1993 年还很少出现）。这个机构将在地方政府的监管下自主管理和运营这些休闲和健身设施，而不再直接归政府管辖。

进而很重要的一步是，原有来自镇政府的管理团队将由这个新的机构成员取代。这个举措将确保这些休闲和健身设施为当地社区服务，并专注于满足当地的需求。正如 GLL 执行总监马克·塞斯南（Mark Sesnan）所说，“为什么不让员工建立起他们自己的‘理事会’，然后把服务业务接管过来呢？”

这样，格林尼治休闲健身有限公司（GLL）即以“工业及互助会”（编者注：根据英国一个法案得出的名称类别，保证资产为社区利益服务，而不要被用于非计划的目的）的形式成立了，这是合作社最常用的合法注册形式。

### 2. 发展至今

1993 年 GLL 管理运营了 7 个休闲健身中心，年营业额不足 500 万英镑。今天 GLL 的营业额已经近 8000 万英镑，并代替 29 个地方政府管理着超过 100 个中心。一个中心一年接待的顾客就超过 2000 万人，而每年也会有数百万英镑重新投入到改善设施与服务中去。

人们在 GLL 的中心里可以进行各种健身活动，包括使用多种健身器材、25 米游泳池、桑拿和蒸汽房，以及舞蹈和健身操房。不同的中心还提供不同的特色项目和服务，例如攀岩、瑜伽和太极、武术和体操训练、羽毛球、壁球，还有适宜儿童和老人的活动等等。

### 3. 运营机制及原因

#### - 使命

GLL 的休闲健身中心是如何作为社会企业运营的？他们的目标是什么？

GLL 是这样阐释其使命的核心内容：

- 1) 为顾客提供优质服务并减少其使用服务的限制
- 2) 为员工提供全方位发展使其在行业中成为佼佼者
- 3) 拥有成功的业绩、利益相关者有效的共同管理、充足的财务保障和未来可行的规划
- 4) 通过低碳减排，从而把对环境的影响降到最低

对于很多社会企业，他们实现社会影响的途径跟这些影响本身一样重要。对 GLL 来说，这跟他们的使命及目标相关，也跟他们的组织架构相关——换句话说，谁拥有管理权以及谁来做决定。

## 英国大使馆文化教育处

### - 员工有话语权

GLL 的理事会组成人员来自不同的利益相关者，包括顾客、政府工作人员、外部专家，及非常重要的群体——员工。这种多重利益相关者的管理机制保证了不同成员都有权发表意见来决定机构如何运转，进而在机构的各个层面实现了赋权和主人翁意识。作为一个合作社，GLL 也为员工设置了“会员资格”用以投票决定与机构运转有关的事宜。

GLL 的会员资格对公司所有正式员工开放，不管他们的办公地点在哪里。会员费用为一次性缴纳 25 英镑。员工需要认同 GLL 的职业条款才可成为会员。并且，成为正式会员之前也会有一年的考察期。

GLL 的目标是有至少 50% 的正式员工能成为会员，尽管这是一项繁复的工作。目前已经有大约 53% 的正式员工选择成为了会员（短期的和临时的员工不具备申请会员资格）。

每年的员工大会上都要对加入理事会的员工代表进行选举。“你得参加员工大会才能有机会投票。通常都有 60%-70% 的员工参加——这可意味着每年都有好几百人啊。”马克·塞斯南说到。

员工代表的选举通常都在激烈的竞争中展开，每个候选人都有机会向员工阐述他的愿景和理念。理事会成员每三年换一届，每年都有三分之一的成员退下来。GLL 努力确保理事会能够包含不同的人群，既有均衡的性别比例也代表多样的种族文化。

如果一个大型的社会企业像这样以一个员工合作社的形式运转，那么组织内部的交流沟通无疑非常重要。为了联系员工，GLL 设有定期的电子通讯，他们认为这不仅是一个管理工具，也提供了一个谏言献策的平台。每年，他们也会组织所有正式员工在伦敦一个大剧场里召开一次员工大会，使员工有机会和管理人员对话和讨论。

最后，GLL 还通过中心的顾问委员会、“对话管理者”的会议、及项目公开咨询会等方式让本地居民直接参与到服务的管理和发展中来。

### - 为什么这样做？

为什么 GLL 要用这种方式，而不是采取一种更典型的等级结构进行管理？因为 GLL 认为，员工是真正了解业务的人，他们知道公司在每个层面上都在怎样运行，而这些会直接影响决策的制定，这样能够帮助 GLL 成为一个真正由员工主导的企业。与那些仅仅从外部聘请非执行董事的公司相比，这是一个很大的优势。

关于这种方式是否会导致管理不稳定或产生什么问题，马克·塞斯南说，“员工个人都有机会买一份股份，而且我们也鼓励所有员工都购买而成为公司的股东。虽然人们会对我们每年选举是否能保证管理的稳定性而产生疑问，但事实上，如果那些理事会的员工代表表现很好，他们会不断获得连任。”

## 4. 他们取得了哪些成绩？

一个公司可以有员工主导的管理架构，但它同时要确保其在激烈的市场竞争中生存下来，更要高效完成使命，并对世界有所贡献。

## 英国大使馆文化教育处

GLL 认为他们的影响主要集中在以下方面：

- 创造一个更健康、更有活力的伦敦
- 跟合作伙伴一起开发跨领域项目，包括健康、犯罪转化以及青少年教育等
- 提高残障人士使用健身设施的便利性
- 将社会企业和社区利益置于其业务的核心
- 在设施上不断投资以保证满足当今消费者的需求
- 结合持续的投资，除了要削减为合作伙伴提供服务的成本，还要创造职业发展的便利并实现招聘本地化
- 跟其他致力于公平贸易的社会企业和机构合作

以上这些标题中包含了很多不同方面的影响，但是让我们重点来看一下 GLL 在以下几个领域里的影响：

- 残疾人
- 老年人
- 公众参与活动
- 健康计划
- 科技提高利用率

### - 残疾人

GLL 有 28 个为残疾人量身定做的项目，以鼓励他们参与体育运动。为了做到这些，GLL 尽力保证残疾人使用休闲健身中心的便利性，而且还定期举办主题活动或开放日活动，比如各区镇的残疾人开放日、学校残奥会，以及国家视觉障碍者运动会等。

2011 年，GLL 通过其“体育基金”支持了 95 个优秀残疾人运动员参加了残奥会、聋奥会及特奥会等体育赛事。

### - 老年人

GLL 的服务对象也包括老年人。它的“全伦敦俱乐部健康项目”为老年人群特别设计了一系列活动。一年一度的“俱乐部健康运动会”把来自伦敦各区的老年参赛者聚集到一起，他们代表各自的区镇参加一系列活动、运动项目和比赛。

### - 公众参与活动

GLL 每年会参与到 40 个社区活动中，帮助超过 28 万人提高了运动和休闲的意识。他们也参与到“2012 伦敦开放周末”项目中，在五个区镇的休闲健身中心举办了各种体育活动。

### - 健康计划

除了开展“不妨试一下”活动（鼓励人们尝试没做过的事），GLL 还为超过 4000 人提供了“锻炼指导计划”。他们还提供了免费游泳的机会，人们可以到中心免费游泳，希望借此鼓励他们坚持游泳、增进健康。

部分娱乐休闲中心还以为当地人提供医疗项目和服务见长。比如，格林尼治初级护理教学协会（GTPCT）在当地的一个休闲健身中心引进了一个心脏康复项目。东伦敦一个休闲健身中心开展了一项心理健康试点活动，为一系列心理健康课程做普及工作。2010 年超过 480 人从这个项目的心理健康课程中受益。

### - 科技提高利用率

## 英国大使馆文化教育处

网上预约已经改变了人们前往休闲健身中心的方式，科技也同样帮助各个中心把服务面扩展到更大的人群。例如，针对不同的中心，网上提供了多语种的指南，以保证社区内不同文化背景的人群得到平等的服务。

有很多中心还在前台配备了有声指南及耳脉，这样可以方便听力障碍者更好的使用他们的设施。

### 对这些影响的认可

一些社会企业通过“质量标识”这些外部认可和奖项来证明自己的服务质量和方式已经达到了一定的标准。虽然并不是所有的社会企业都这么做，不过 GLL 认为这些是证明他们社会影响的重要指标。他们已经获得的奖项或“标识”包括：

- “Quest”奖（专门关注企业是否为客户提供优质服务的奖项）
- “社会企业认证”（由英国社会企业认证公司颁发的认证，可以帮助人们辨识其社会企业的身份）
- “投资于人”奖（英国领先的员工管理标准奖项，鼓励企业通过员工的发展而更好的发展）
- “客户服务优质奖”（由英国内阁办公室独立评选的奖项）
- “碳排放量可信任标准”
- 被伦敦城市消费指南杂志《Time Out》评为最佳娱乐休闲中心
- 国际标准化组织 ISO14001:2004——环境管理标准

GLL 还获得了英国首相大卫·卡梅隆颁发的一个奖项。当首相颁发这个奖时说：“恭喜 GLL 荣获最新一届的“大社会奖”。GLL 充满热情地为顾客提供价格合理的娱乐健身设施，并不遗余力地鼓励更多的人参与到健身运动中，他们的确是在为提高社区民众的福祉而服务。”

### 5. 未来发展

GLL 虽然已经不再局限于其发源地——格林尼治小镇——而迅速发展起来，但还是把发展范围大致控制在伦敦及周边地区。它目前已跟 29 个区镇政府签订了休闲健身中心的管理合同。它的目标是到 2013 年增加到不少于 100 个营运中心（已经做到了），营业额增加到 1 亿英镑。而且它还积极地投入到 2012 奥运遗产的运营工作中。“我们的夙愿是通过奥林匹克公园来传递社会企业的信息，并借此登上世界舞台。”马克·塞斯南说。现在签订了接管水上运动中心的合同，这表明他们已经在实现理想的路上迈出了一大步。

总的说来，不管是通过奥运会还是日复一日的实际运作，GLL 一直致力于提倡健康和积极的生活方式，为社区民众提供便利的服务以提升其健康和幸福指数。未来，GLL 还将会运营图书馆和运动场等项目。



编译：社会企业家技能项目组，如转载请注明原文网址。