

砂砾中的红宝石（Rubies in the Rubble）

英国（和其他一些国家）有一种叫做酸辣酱（Chutney）的食物。酸辣酱的制作方法是把切碎的水果或/和蔬菜配以醋、糖和香料熬制成果泥或蔬菜泥，最后再罐装密封。酸辣酱是一种调味品，无论是肉类、鱼类、奶酪、薄脆饼干还是任何其他你喜欢的食品，都可以用它来调味。

“Chutney”这个词源自梵文中的“*caṭnī*”，意思是“舔”。最初诞生于印度时，酸辣酱很可能是用水果制成的粘稠的果酱。商人们 18 世纪曾从印度带回异国食谱，当人们尝试复制这些美味的时候，便诞生了英国人今天所熟知的酸辣酱。

说到这里，你可能会问：这些和社会企业有什么关系？“砂砾中的红宝石”（Rubies in the Rubble，以下简称为“RiR”）就是一家利用剩余水果和蔬菜生产酸辣酱，并为失业者提供就业机会的社会企业。



大学毕业后创办社会企业

28 岁的珍妮·道森（Jenny Dawson）是“砂砾中的红宝石”的创始人。在苏格兰爱丁堡大学获得数学硕士学位后，珍妮便来到伦敦开始从事对冲基金管理工作。虽然为她带来了不菲的收入，但工作两年后，她还是决定依靠自己的力量拓展工作范围，创立一个品牌并做些有意义的事。

珍妮创办这家企业的灵感源自于有关“freegans,即免费素食主义者”（“freegans”，由 free（免费、自由）和 vegan（纯植物有机素食）合成的复合词）的报道。“免费素食主义者们”通过食用被丢弃或扔掉的食物来倡导一种不同的消费文化和最低限度浪费的生活。有关浪费的报道还让她了解到，英国人每年扔掉的食品和饮料高达 720 万吨。

在读过这些报道后的一天早上，她来到伦敦的一家蔬菜批发市场亲自开展调研。珍妮解释道：

“尽管冷风刺骨天也还没亮，但市场里已经人声鼎沸，挤满了各类相当传统的商贩和顾客，有英国人，有中国人，还有印度人，”她回忆道。“那里感觉就像是一个真正的社区，到处充满了欢声笑语。但在 100 米之外的停车场，人们已经倒掉的农产品已经堆了一小山，其中很多卖相相当好。因为无法预测人们每天

都会买什么而不买什么，商贩们只能把剩余的食品扔掉。还有飘洋过海从肯尼亚运来的荷兰豆，尽管品相完美，却还没来得及摆上货架就被成箱丢弃了，我真得感到特别可惜。”

背景：食品浪费

食品浪费是一个日趋严重的问题。英国每年浪费的食品多达 1600 万吨，而研究表明其中 60% 的浪费是可以避免的。这些原本可以避免的食品浪费每年又产生了 2000 万吨二氧化碳。

伦敦东部有一个名为新斯皮塔佛德（Spitalfields New）的市场。这个市场能代表英国乃至欧洲的大多数市场，这里每年扔掉的水果和蔬菜约为 12000 至 13000 吨，其中大约 60% 是可以食用的。

背景：就业

在所有适龄工作的伦敦人中，失业者占近四分之一（约 135 万）。在伦敦，每五名儿童中就有一名生活在失业家庭中。而在内伦敦，每四名儿童中就有一名儿童的父母双双失业。



怎么办？

如果珍妮·道森发现了这个问题并对其产生了兴趣，她会怎么做呢？“我在骑车回家的路上就找到了明确的答案，”她解释道。“必须立即保护好这些农产品。我从小在苏格兰西南部的一个农场中长大，我们那里一天到晚都在做酸辣酱和果酱。”

在思考如何把这个想法付诸实现的时候，她也考虑到可以利用这次创业为那些运气没有她好的失业人士提供就业的机会。珍妮成立公司时获得了社会企业支持机构 UnLtd 了 3900 英镑的资助，她用这笔钱支付了开办公司的费用。RiR 于 2011 年 9 月在伦敦颇受欢迎的博罗市场（Borough Market）支起一个摊位，

开始销售酸辣酱。珍妮认为，Unltd 在公司起步的初期为她提供了关键的个人支持：

“UnLtd 让我有信心把 RiR 变成现实，它让我充分认识到，有人认可我的想法，并相信它会产生积极的影响。在这种信心的推动下，我开始思索如何进一步把项目发展壮大，并最终让我们的品牌家喻户晓。”

RiR 现在创办了一个烹饪社区来处理这些废弃食物，并为生活在伦敦东部的弱势妇女提供志愿工作机会和就业机会。这个社区为妇女们分享经验，掌握技能和认识新朋友提供了一个安全的场所。在 RiR 工作的妇女都参与到生产的全过程中来——从原料准备到烹饪，再到销售——每个环节都可以让她们学到技能、增强信心。企业的目标是这些妇女通过积累这些就业经验一步步实现有意义的长期就业。



从小做起

你读到的一些社会企业或许已经发展到很大规模，还有些已运行多年或涉足国际业务。不论他们处于哪个层次，这些企业都是从无到有，从小到大一步步发展起来的。RiR 目前每周生产 200 罐酸辣酱，每周六在博罗市场上出售，同时也开通了网上销售业务。他们在新斯皮塔佛德的水果蔬菜批发市场还有一个活动厨房，可以直接使用被遗弃的产品。他们从市场中收集水果和蔬菜，运到活动厨房，亲手制作酸辣酱，再拿到摊位上销售。目前产品种类有：

- 芒果酸辣酱
- 坚果李子酸辣酱
- 辛辣味番茄酸辣酱
- 苹果生姜酸辣酱
- 紫洋葱辣椒酸辣酱
- 梨胡桃酸辣酱

从意想不到的来源收集反馈

与所有优秀的社会企业一样，珍妮·道森确保她和她的团队亲自品尝自己的产品，并就其产品的品质是否优越从不同渠道收集信息。其中有一个非常规的途径让她尤其引以为豪。

“我写信给女王，问她最喜欢哪种酸辣酱，我想在 2012 年登基钻石大庆时送她一罐。她可能以为我只是个 10 岁大的孩子，不过还是以可爱的口吻给我回了信，说她不能告诉她究竟喜欢哪种口味，但很乐意品尝一下我的酸辣酱。于是我把我们的几种产品送给了她，她非常喜欢！”

以富有客户为营销对象

和任何其他企业一样，社会企业也必须清楚自己有哪些客户，并为自己产品的定价找到合理依据。RiR 的产品每罐售价 5 英镑。在英国，普通超市中出售的酸辣酱一般标价为 1.5 至 2 英镑。由于英国仍未摆脱经济衰退（和加剧的不平等）典型的英国家庭都不会出太高价钱——因此，所有销售昂贵或“优质”产品的企业都必须清楚自身的营销策略。对于某些社会企业而言，这让它们有机会向有钱又愿为产品的社会效益支付更多的“客户群”销售或推销价格可能稍高但可以产生巨大社会效益的产品。

RiR 以非常有效并能够吸引这些客户的方式完成了自我定位并打造自身的品牌。他们还利用自身的背景来进行市场营销——一个年轻、有志向的创始人，以及她创办这个社会企业的理念。这些举措成功吸引各大报纸、网站以及其他媒体的竞相报道。

然而，为了实现这一目标，他们必须确保产品优异的品质和味道。RiR 认为这对社会企业来说非常重要，因为人们不会仅仅因为你讲述的动人故事而购买你的产品，而是要与其他传统产品相比更加物有所值。珍妮同时认为，为解决食品浪费问题而生产的产品绝不是什么二流产品，这点十分重要：“目前，英国为解决食品浪费问题采取的措施都具有相当程度的慈善性质，人们把这种产品和二流产品联系在一起，”她说。“我觉得很重要的是让人们了解到，我们的产品完全是一流的，与商店里产品的品质并无高低优劣之分。”



截至目前，珍妮已经雇佣了两名员工。她希望一旦与维特罗斯这样的零售商签订批量供货的零售合同便立刻扩大公司的规模：“那天离开市场以后，我还想到生活中弱势的个体和他们如何因某天从梯子上摔下来一生为此所累”她说。“我们都是人，但又因为不同的工作和不同的穿着被人分成三六九等。通过提供工作机会，我想帮助他们找回自尊和自信。”

为什么要创办社会企业？

珍妮曾考虑设立慈善企业，但认为慈善机构不能找到社会问题的解决之道，而负有社会责任的企业有更大的机会有所建树。“社会企业将成为解决社会问题的新途径，因为他们能可以通过盈利保证可持续性，通过提供工作岗位赋予人们力量。我始终相信，你可以用商业的头脑和慈善的心来经营一家公司。我有我的抱负。一旦拿定主意，我就一定要取得成果。”

RiR 知道，相对每年被浪费的数百万吨食品而言，他们所挽回的食品只能算九牛一毛。他们希望自己的微小贡献能为推动解决食品浪费问题尽一点绵薄之力。许多社会企业的主题与之类似，他们也都在不遗余力地鼓舞大家加入到他们关注的问题的队伍当中。



可复制的商业模式

RiR 理念的重要特点之一就是这种模式能够在世界各地绝大多数城镇中得到复制。不论北京、开普顿还是巴塞罗纳，每个主要城市和乡镇中都少不了批发市场，也存在着食品浪费的现象。RiR 相信，他们的工作可以在世界各地的其他城市中得到复制或者以特许经营的方式开展。

珍妮计划在伦敦以及英国其他城市的批发市场附近开设商业厨房，并尝试果酱和汤等产品。对他们而言，水果和蔬菜的保鲜不成问题，因为他们可以迅速用光大量农产品。此外，如果制作酸辣酱、果酱和汤类产品，一年四季都有种类繁多的时令蔬菜和水果可供使用。从这个角度来说，这种模式在任何地点都可以轻松复制。

公司名称的由来？

在英语中，“**Rubies in the Rubble**”（砂砾中的红宝石）是一个相当醒目并且让人不易遗忘的名称。不过，它究竟有什么含义？“砂砾中的红宝石”的寓意是任何事物都有内在之美，我们可以找回被隐藏或错过的价值。红宝石指那些被社会遗忘或抛弃，但仍蕴含着巨大能量的珠宝（在这里指人）。只要有机会，我们

就能够调动他们以积极和高效的方式行动起来。”有些人关切地指出，在品牌中使用“砂砾”（**rubble**）这个字眼可能会让她丢掉一大批潜在客户。对此，珍妮坚定自己的看法：“我想声明的是，砂砾中的确有红宝石，”她说，“在这个充满贪欲的世界中，我们拥有太多根本不需要的东西，却又在远未达到自然寿命前就把它丢弃。我们因此也变得懒惰了。”

“砂砾中的红宝石”说明不仅砂砾中有红宝石，你还可以利用在许多人眼中再寻常不过、毫无吸引力可言的餐桌常备食品来创办一家社会企业。今天，如果有人的餐桌上有“砂砾中的红宝石”，他们就会知道，眼前的美味调味品在制作过程中发生了何等不寻常的事情。

编译： 社会企业家技能项目，如转载请注明原文网址

更多信息：<http://www.rubiesintherubble.com>