

Bikeworks: 用两个轱辘驱动社区

■ 彭涵

出现在电影以及文学作品中的自行车通常是青春与自由的意象表达。在现实生活中,自行车是出行工具,骑自行车是健身方式,也是改变青少年生活的社区生活。

在即将到来的暑假假期,你既可以选择“买买买”的购物生活,也可以选择和朋友欢聚,更可以选择挥洒汗水度过假日。对,你还可以使用工具修缮自己的自行车。英国伦敦的 Bikeworks 自行车商店将会提供“修车”课程。可以让你使用工作台、工具、润滑油、自行车手册图书馆以及专家咨询服务。在专家和志愿者的帮助下,你不仅可以让自己的爱车重新回到路上,还可以在这里售卖自己闲置的二手零件。

我们是谁?

——需求+构想=Bikeworks

Bikeworks 是以社区利益公司(CIC)的形式成立的。社区利益公司是一种较新的注册类型,产生于 2005—2006 年,主要针对社会企业。“社区利益”意味着企业享有私营企业被赋予的一部分自由,但不是以利润最大化和资本积累为最终目标。正像戴维所说,这种企业类型“无助于也无碍于企业做大,但对营销很有利”,因为人们一看到 CIC,就知道是社会企业。

Bikeworks 是两家初创时期的社会企业合并后的产物。戴维·米勒原本是东伦敦一家以社区为基础、以自行车回收为主营项目的社会企业经理。面对当地的自行车黑市交易,戴维感到忧心忡忡。他想到能不能创建一个项目,既能让弱势群体有机会骑车,又能帮助他们就业。为了实现这个目标,他决定设立一项计划。

他的计划得到了两家基金会的支持。2007 年初,埃斯梅·费尔巴恩基金会(Esmée Fairbairn Foundation)和城市桥信托基金(City Bridge Trust)同意为这个项目提供支持。与此同时,吉姆·布莱克莫尔(及搭档佐伊·波特洛克)创建了一家名“Bikeworks”的社区组织,利用现有资金购置数辆自行车,再在东伦敦哈克尼



区提供骑车培训。他们于 2006 年 11 月将它注册为社区利益公司,为自闭症儿童提供骑车培训。此时 Bikeworks 已经从布罗姆利社区中心和伦敦自行车运动协会取得了少量资助(约 10000 英镑)。

2007 年 3 月,戴维与吉姆见了面。此前,他们曾从朋友那里了解到,对方和自己有着相似的意向。正如戴维在一次采访中所说:“我希望拥有一个商业合作伙伴,我觉得他的技能和背景与我的期望很相配。”于是,二人成为了 Bikeworks 的联合董事,并开始精诚合作。

最初,戴维和吉姆的经营理念不尽相同,但是他们却拥有一个共同的载体:自行车。戴维的想法是以回收二手自行车为手段提供更多就业机会,而吉姆则更关注于通过骑车训练让更多残疾人学会骑车。他们很快意识到,其实可以通过独特而整合的方式来解决这些社会问题。

东伦敦地区存在着严重的就业问题和健康问题,部分地区的就业率以及赤贫社区的健康指标在全英国是最低的。Bikeworks 作为一家联合型社会企业,坚持“三重底线”原则(指企业盈利、社会责任、环境责任三者的统一),试图以自行车为媒介解决上述问题,从而达到使市民积极健康地生活、增加社区居民的活动量、实现二手自行车的

回收再利用、为劳动力市场的弱势群体提供培训、创造就业岗位和增加就业渠道等目标。

我们从哪里来?

——以自行车为载体

戴维和吉姆将 Bikeworks 设立在东伦敦维多利亚公园附近的贝斯纳尔格林社区的一个仓库里,因为此前他们二人都在这个社区工作和生活。起初,他们主要通过向地方政府签订自行车培训合同获得收益。与纽汉市签订的培训合同是他们签订的第一个大单(价值 100,000 英镑),这笔大单使 Bikeworks 获得了进一步发展。随后他们又与周边城市沃尔瑟姆福雷斯特市和陶尔哈姆莱茨市签订了培训合同。很快地,他们就从一家作坊式的小企业成长为每年为数千人提供培训的大企业。

同样重要的是,前期收入为 Bikeworks 发展其他业务提供了基础。例如,Bikeworks 随后从“星火计划”中获得了 75000 英镑的收入,这项收入又被应用到开发“流浪者计划”中。“流浪者计划”是把流浪者(或近日无家可归的人)培养成自行车机械师和培训师的一项计划。

近几年,在 Bikeworks 开展的多层次经营活动中,有两方面发展得最快。首先是它与私营企业的合作。Bikeworks 与新闻国际公司、伦敦劳埃德保险公司、普华永道会计师事务所等多家企业客户合作,在这些机构中推广骑车出行(及环保旅游)、提供培训和维修服务等,并且奠定了自己的收入基础。

建立自己的零售空间可谓是 Bikeworks 发展蓝图上浓墨重彩的一笔。2010 年年末,Bikeworks 在伦敦西部开设了第二家社区自行车中心,这也使其开始筹划设立一个零售空间和新的工作地点。随后,2011 年,Bikeworks 从旧址迁出,随后搬入东伦敦贝斯纳尔格林区一家临街而建的商店。售货地点不再是以前的仓库,而是现在的零售商店,营业额在几个月一下子猛增了许多。有了这笔收入,Bike-

works 的商业模式将更具可持续性,更有可能在瞬息万变的经济大潮中取得成功。

我们到哪里去?

——关注社区利益

现在,Bikeworks 已经是一家拥有 30 多名工作人员、3 家商店的公司。他们拥有伦敦最受欢迎的自行车俱乐部,雇用及培训项目帮助 60% 的人们找到了工作。而他们的仓库也成为英国最大的自行车回收仓库,并提供着自行车瑜伽、自行车旅行等多种时尚服务。

作为一家社会企业,Bikeworks 所要解决的社会问题涵盖了健康、就业、流浪者、环境、残疾人等诸多方面。迄今为止,该组织已向数千伦敦人提供过自行车常规培训,其中许多人接受的是免费培训或是培训费用很低。接受培训后,人们的信心更足、骑车技术更好,这在很大程度上能够增强人们的能动性、提高整体自信心,并增进健康。

就业培训活动自 2009 年启动以来,已有 260 个无家可归的人完成了“建造自行车”(Build a Bike)的课程学习,有 61 名学生从“自行车工作计划”(Cycle into Work)毕业。在这些毕业生中,有 39 人成为了合格的自行车机械师;能够成功就业的人占到 57% (在职人数为 35 人)。巴克莱计划将在此基础上对 150 名弱势青年进行培训,力争让 50% 的人能够通过这条途径获得就业。

从环保的角度讲,Bikeworks 鼓励人们骑车出行,使用这一环保、可持续性的交通工具,减少对汽车的依赖及开销。另外,通过回收自行车,该组织还向世人表明,二手自行车可以翻新并被重新出售——这既提供了就业,又能让废旧自行车免遭填埋。Bikeworks 正是以这种方式将社会影响、环境影响和经济影响结合在一起,并服务于所在社区。

在英国各地,像 Bikeworks 这样经营自行车项目的企业数不胜数。但截止到目前,能够像 Bikeworks 那样将多种业务有机地结合在一起,并在同一个品牌

下经营的企业却少之又少。Bikeworks 是合伙关系(联合董事)的典范,是坚韧的典范,是灵活与创新的典范,是企业收入渠道多样化的典范。Bikeworks 已在伦敦西部开设了第二家社区自行车中心,目前正在寻求以特许经营的方式(有可能)将业务扩大到英国其他地区。

毋庸置疑,Bikeworks 至今已形成了巨大的影响——从帮助脑瘫儿童骑车去上学,到把流浪者培养成自行车机械师(并使得他找到一份工作)。Bikeworks 成立的目的是让东伦敦变得更健康、更具可持续性、更繁荣,并且正在努力向伦敦其他地区、甚至全英国拓展。其核心仍然是以自行车为媒介为社区带来改变。

是否可以借鉴?

就目前的情况而言,我们能从 Bikeworks 身上参考以下几个关键点:

其中最主要的一点是,多层次经营模式不一定是坏事。人们常常认为多层次经营模式会使精力分散、重点(还包括产品质量)不突出。对于 Bikeworks,这恰恰给了他们灵活性,以使其经营模式随着外部环境和经济形势的变化而随时调整。Bikeworks 一度依靠与地方政府签订合同获得主要收入,现在,与企业联手所获收入和零售收入的比重则越来越大。

Bikeworks 也是少数几个坚持“三重底线”原则的社会企业之一,实行经济效益、社会效益与环境效益相结合的商业模式,这在一定程度上归因于戴维和吉姆的愿景,即以自行车为媒介开展各种不同的活动,从而达到不同的目的。此外,在某一固定地点开展多种活动,也具有十分重要的意义:人们到这里修车或买车,能顺便了解该组织进行的其他活动(培训和就业计划),社区归属感和相互联络也随之增强。

最后,Bikeworks 的成功显示了人际网络和声誉的重要性。尽管 Bikeworks 的成功 95% 或在更大程度上要归功于员工的坚守与付出,但是,戴维在社会企业界以及吉姆在自行车行业内建立的联络网对 Bikeworks 每个阶段的成长起着重要的作用。此外,Bikeworks 获得的埃斯梅·费尔巴恩基金会和星火基金会的资助,以及“社会企业奖之最佳新社会企业奖”、“伦敦企业奖”等众多荣誉都有助于 Bikeworks 吸引和保留更多支持者和客户。

(据公益慈善学园)

