



封面故事

Thomas Bugert
Team Manager
Airbus Cimpa GmbH

“A few hours in darkness helps sharpen the identity of any manager.”

Klaus Schwab
D1D participant and Founder-Executive Chairman
of the World Economic Forum

your sense and perspective
unique, enlightening, world-class
will never be the same

另一種「探索」

黑暗
中對話

社企探索之行(二)

「你突然發現，在全黑環境之下，本來是盲的訓練員，不是盲的，自己反而是失明的人。」

Dialogue in the Dark (下稱 DiD) 由德國哲學家 Andreas Heinecke 於一九八八年創辦，是世界知名的特許經營社企企業，參觀者付費跟隨失明導賞員，進入全黑暗室，體驗盲人生活中經歷的各種場景，如戶外大自然 (真的有風聲、瀑布濺來的水點和植物的味道)、辦公室、家居 (如何上廁所?) 和餐廳 (真的要用餐)。這間特許經營社企目前已擴展至意大利、法國、奧地利、美國、巴西、以色列、日本和新加坡等地，明年一月將登陸香港。DiD 成功之處有四：一、充滿娛樂性，雖然入場費不算便宜，但體驗過程有趣，可能扭轉平日習以為常的思維；二、實際上這體驗場地往往用作大型企業鼓勵員工的領袖訓練課程，因為經過專家巧妙設計，在黑暗中要完

成指定任務，往往需要高明的領導能力和團隊精神——換言之，顧客完成「黑暗旅程」之後將會獲得好處；三、由於在暗室中，失明人與一般人角色倒轉，需要援助的反而是在日常生活中有正常視力的人，經專業訓練的失明導賞員不僅獲得一份工作，而且獲得尊敬；四、在世界各地均可取得盈利，故可持續發展，為更多失明人士提供良好的就業機會，由於屬非牟利機構，盈利撥歸盲人福利。

張瑞霖今年七月才接觸到 DiD，他接觸後大為驚奇，於是與社企專家謝家駒合資引入香港，初步可能只動用幾十萬，但如果將來要落實永久體驗場地，可能要動用數百萬資金，將來再擴展至國內，則可能要求千萬計的資金。香港的 DiD，目前只是試辦，考量過反應才會有進一步行動，到時可能會與博物館聯絡商談是否可利用博物館的一些場地。

張瑞霖最近到過德國漢堡體驗過當地的

張瑞霖最近到過德國漢堡體驗過當地的



“The only difference is that one can see when there is light, while other can see in darkness.”

High school student, Bangkok
Bangkok Post

Ming Pao Weekly, Issue 2088, Nov 15,
2008, Hong Kong: Ming Pao Magazine Ltd.

They DiD experience it

- over six million people have joined DiD
- 150 cities in 25 countries have hosted the exhibition
- more than 5,000 blind people have been employed



張瑞霖 (左) 與社聯合辦「黑暗中的對話」工作坊，談到德國「試玩」經驗時哈哈大笑。

DiD，第一個感覺是一行數人的團隊一進入會場，馬上變得「親密」，因為人人都害怕走失，第二個感覺是，聲音變得溫柔。「原來在黑暗環境，我們與人溝通，全靠聲音，我們評價一個人，再不能靠樣貌外表，再不能靠名牌，再不能靠身光頭靚。」

DiD 最厲害之處是，過程中完全不談不要歧視等大道理，參觀團友出來之後，自有各人入心入肺的感受。「主流社會有一個假設，傷殘人士是弱者，你們能力較低，我們選擇不聘用你，即使聘用你，也是因為同情。」事實上，盲人訓練員在過程中「觀察入微」，往往在事後討論中，盲人訓練員提問的問題會使參與者大吃一驚，例如他會問「為什麼過程之中你沒有讓陳先生參與」又或「為什麼你覺得自己的主張一定對。」等等。

經歷黑暗中對話之後，張瑞霖發現：「他們需要的是機會，他們不需要的是同情。」

對很多人來說，發現失明人士對很多事情比自己清楚，是一種很大的心靈震撼。「他的能力不比你弱，只是大家能力不同而已。」在外國，很多調查顯示，參與者之後更願意聘請失明人士，而且大部分參與者在五年後仍會記得導賞員的姓名。

DiD 在外國其實有三種形式，一是工作

坊形式（團隊在漆黑中嘗試完成指定任務），二是設立場景，三是享用一間完全漆黑的餐廳食物。香港暫時只引入第一種。關於黑暗中對話，有興趣者可瀏覽以下網址：www.dialogue-in-the-dark.com。

本身是「社會創業論壇」其中一位創辦人的張瑞霖說，成立香港的 DiD 適值金融海嘯，固然出乎他和謝家駒計算以外，不過他確信金融海嘯引發的社會問題，將會令更多優秀社企可以生存，原因是社企本來的目標就是為了解決社會問題而設的，當社會有更大的需要，優秀的社企自然可以生存下去。

「社企與一般企業一樣要經受市場『無形之手考驗』，唯一分別是，辦社企，會有更多熱心人士主動給予支持。」張瑞霖鼓勵年輕人加入社企，他的兒子碩士畢業後加入了英國一間社企，發展空間非常大，一些大型項目由他兒子一力負責，相反，他一些同學選擇進入投資銀行，即使在一年前海嘯未爆發之前亦對他兒子工作表示羨慕。張瑞霖說，我們的滿足感其實並非來自金錢，「金錢儘管多到花不完，但並沒有為人帶來快樂」，真正的滿足感來自面對挑戰、解決問題，而社企目前能提供給年輕人的機會比一般大型企業更多。



源起

德國的 Dr. Andreas Heinecke 在任職電台記者時，受到失明同事啟發：失明人士的能力不遜於視力正常的人，在某些方面他們甚至更為優勝。為打破社會對殘障人士的固有想法，同時為失明人士提供平等的工作機會，他在 1988 年創辦社會企業「黑暗中的對話」，20 年來已有逾 20 個國家 600 多萬人曾參觀展覽和參加體驗式工作坊，並僱用了 5000 名失明人士。「黑暗中的對話」還在美國和歐洲，獲得多項社會獎項和榮譽。事實上，多家跨國企業如 Allianz、Philips、Nokia、Airbus 和 Unilever 等，都曾以「黑暗中的對話」培訓管理團隊。香港社會創業論壇和香港社會服務聯會明年一月將合辦為香港需特別設計的「黑暗中的對話」行政人員工作坊。查詢：2891 0438。