

Gorton Monastery: A Journey to Save 'Manchester's Taj Mahal'

哥顿修道院： 寻找商业与社区利益的“黄金分割点”

“哥顿修道院绝对是一笔无价的历史遗产！”——1996年随丈夫迁入英国曼彻斯特东部社区的艾莲·格里菲斯(Elaine Griffiths)被一座宏伟的哥特式建筑震撼。然而她很快发现一个可悲的事实：年久失修已使修道院病入膏肓，在大多数人眼里它毫无价值。她觉得这种情况必须改变，于是创立了圣弗朗西斯与哥顿修道院信托(The Monastery of St. Francis & Gorton Trust)，开始了艰难的拯救计划。

1 英镑赢得产权

艾莲当时面对的是一个难以收拾的烂摊子：始建于1861年的哥顿修道院(Gorton Monastery)已经彻底失去了往日的荣光——工业革命之后涌入的大量人群曾使这个社区异常活跃，而修道院则是社区的灵魂和中心，承载了宗教场所、学校、剧院、俱乐部等多种功能。但从20世纪70年代开始，曼彻斯特的工厂不断关闭，就业机会的减少导致社区人口不断外移，修道院也随之衰落。1989年，最后的6名老修士离开之后，修道院被卖给了一家房产公司，他们打算将其改建成公寓进行出租。然而开发计划并未成功，在这家公司破产后，修道院的产权在1993年转给了苏格兰皇家银行。在此之后的三年内，修道院完全无人看管，建筑内部的人为破坏和盗窃损失非常严重。

1996年，艾莲的信托机构虽然已经接管了修道院，但只能进行一些简单的维护工作，产权的缺失导致他们无法获得任何资金支持进行重建。事情在1997年出现了转机，世界历史文化遗

址基金把哥顿修道院列入世界濒危遗迹清单之中，同时上榜的还有庞贝古城、泰姬陵、埃及帝王谷，这个消息造成了很大的影响。而他们当然也没放过这个宣传良机，干脆就把修道院叫做“曼彻斯特的泰姬陵”，引来众多媒体报道。这次公关攻势的效果很快显示出来：苏格兰皇家银行以1英镑的价格把修道院的产权转让给了信托机构。

他们面临的另外一个难题是：如何去拯救修道院？在与很多居民进行讨论之后，他们决定把修道院的发展同整个社区的重建联系起来，把未来的修道院定位成一个公共空间而不仅仅是一个宗教场所。这个决定也奠定了哥顿修道院项目作为社会企业的基础——修道院自身的发展服务于社区的利益。以这一目标为指引，艾莲和伙伴们从1998年开始举行一些教育和培训活动，来解决社区的文化、卫生、就业等方面的问题。

屡败屡战的开发计划

虽然只花1英镑就取得了产权，但是修道院的修复至少需要600万英镑。艾莲从1997年开始向遗产彩票基金、英国基金、建筑基金等基金会寻求资金担保，并提交了以服务社区为宗旨的修道院开发计划。

然而彩票基金否决了她的计划，理由是计划书过于强调社区服务功能，缺乏必要的商业性，难以获得稳定的收益来保证持续发展。

好在艾莲以前曾担任一家食品企业的高管，商业运作经验丰富，她很快对计划书进行了修改，说服两位经营宾馆的



宏伟的哥顿修道院在1997年被列入世纪濒危遗迹清单中

朋友承诺投资400万英镑，再加上彩票基金提供的资金，就能把修道院改建成一个新的宾馆，同时带动周边教育中心、健康中心和生活中心的发展。这个计划看起来非常完美：修道院有稳定利润，投资者得到回报，当地的社区也将获得很多就业机会。可是彩票基金再次给予否定，认为这个计划“过于商业化”，营利功能超过了为社区服务的功能，不愿提供担保。

一切似乎又回到了起点，艾莲不得不再次修改计划。此时他们已经进行了一系列社区活动，有了运作社会企业的一些实际经验。第三次提案保留了原宾馆计划中的会议功能，但把利润率控制在一定水平，并增加了一个以修道院的设计师Edward Welby Pugin命名的会展中心，展出修道院历史及建筑师生平。Pugin家族三代都是著名建筑师，伦敦议会大厦就是其代表作之一，因此Pugin中心不但能够吸引游人，对于争取遗产彩票基金的支持也很有帮助。

第三次提案找到了商业与社区利益的“黄金分割点”，终于获得通过。2002年7月，哥顿修道院从几家基金会获得400万英镑的担保，对艾莲而言，胜利似乎已近在咫尺。然而直到2004年12月，欧洲地区发展基金配套的180万英镑担保才最终确定，这又给信托机构带来了不小的麻烦。

化解“100万危机”

随着时间的推移，修道院的

维修成本不断增加。修道院内部的楼层在2004年那个潮湿的夏天里倒塌，这意味着维修成本将增加到700万英镑，而基金会却不愿意投入更多资金。“你们必须尽快筹集那额外的100万，保证整个计划顺利进行，否则我们将撤回资金。”

修道院重建再次遭遇难题，但2004年的艾莲已经成为成熟的社会企业家。利用社会企业自身的一些优势，再加上有效的商业运营技巧，她再次成功地化解了危机。

社区居民的支持是社会企业所具备的独特优势。为了保住基金会的600万英镑，艾莲他们发动整个社区进行了一场声势浩大的签名活动，几乎所有的居民都承诺：即使100万的资金缺口导致修道院的修复不能尽善尽美，他们仍然会优先选择修道院的各种服务设施。

2005年4月，基金会宣布将继续提供资金。此时信托机构已经搬进附近一家学校的闲置房屋，他们在那里开始实施“天使计划”，并把新办公室称为“The Angels”。

修道院内部有很多精致的圣徒雕像和天使悬塑需要修复。艾莲巧妙地把这笔“成本”变成“资本”，来帮助筹集那额外的100万。“你只需要付50英镑就可以‘收养’一个天使，或者‘拯救’一位圣徒，我们会提供证明文件来纪念你的捐助，同时你还可以得到一个小天使雕像作为纪念。”这些纪念雕像由社区内一些失业的年轻人经过培训之后制作，所以“天使计划”不仅能够为修道院筹集维修资

金，还为社区创造了就业机会。类似的项目还有很多，他们在2005年情人节上演的戏剧《罗密欧与朱丽叶》就获得了4500英镑收入。

全面发力推动社区重建

修道院的修复工作从2005年8月正式开始。一楼将建成会议和活动中心，而二三楼将改建为办公室。原本只供高级神职人员使用的礼拜堂将改作静修室，而原来用作忏悔的小屋也将进行改造，以恢复部分宗教功能。

经历了长达十年的抗争之后，圣弗朗西斯与哥顿修道院信托已经成为一个出色的社会企业，艾莲和身边的六七位核心成员分工明确，在30多位志愿者的帮助下，在拥有8万人的社区内组织各种发展项目。从某种程度上来说，哥顿修道院项目已经成为带动整个社区重建的发动机，获得了民众的认可，被列入英国社区重建目录。

越来越多的人看好这个地段，一些房产公司开始到周边进行开发。而哥顿也在借助他们的力量来进一步发展，艾莲曾经想在修道院里为残障人士建造一些住房，但没有足够的资金，就把一些空地转让给这些开发者，再用这笔钱去修建住房。

艾莲现在有了一项额外的工作：对周边地区的发展进行规划，对开发商进行指导，寻找商业开发与社区发展的更多“黄金分割点”。

(据《21世纪商业评论》)



艾莲因成功拯救哥顿修道院被当地社区居民视为英雄般的人物