

台灣社會
公益行動協會



J0036

Disseminating Orphan Innovations 普及孤立創新

By Susan H. Evans & Peter Clarke
[Stanford Social Innovation Review](#)
Winter 2011

作者：蘇珊•伊文斯 彼得•克拉克

插圖：Brett Ryder

史丹佛社會創新評論 2011 冬季刊

社會界人士投入了大量時間與金錢，試圖創造社會創新，但卻鮮少注意到將成功案例延伸至其他區域時，所面對的挑戰。傳播創新需要一套獨特且複雜的技能，通常需要根據當地的狀況，擬訂全新方案，而非僅僅只是完全複製。

Acknowledgement

Taiwan Social Enterprise Innovation and Entrepreneurship would like to express its gratitude for the translation permission from the authors Susan H. Evans and Peter Clarke, and the publisher of this article, Stanford Social Innovation Review.

誌謝

本文獲得兩位作者 Susan H. Evans, Peter Clarke 及出版刊物「史丹佛社會創新評論 (Stanford Social Innovation Review)」之翻譯授權，僅此表示由衷感謝。



背景介紹

本文開始所提到的「主顧－聖梅爾 Providence-St. Mel」學校，係位於芝加哥西區的一所高中。它於 1969 年，結合主顧高中及聖梅爾高中而成立。在 1978 年，當時所屬的天主教芝加哥教區 (Archdiocese of Chicago) 決意關閉學校。學校人員及當地社區熱心民眾，合作努力維持營運。因此，校長保羅·亞當斯 (Paul J. Adams) 與主顧修女會總會長羅瑞塔·薛佛修女 (Sister Loretta Schafer) 面談後，將校園土地免費過戶給亞當斯校長。因此，在 1978 年，主顧－聖梅爾高中重新開張，成為一獨立的私人學校，並在 1983 年增添初中，在 1987 至 1993 年間增添小學部門。

聖梅爾高中原是由天主教基督兄弟會 (Christian Brothers) 所創立，專收男生。主顧高中則是由總部設於印第安那州的聖瑪莉森林之主顧修女會，創立於 1929 年，專收女生。

該校由亞當斯校長接手後，全校老師戮力將位於芝加哥最惡名昭彰的西區學校，轉變成每個畢業生，都可攻讀大學的頂尖高中，成為美國高中教育界之典範。校長及教師們的努力過程，即是紀錄片《主顧效應 *The Providence Effect*》的背景。

美國主顧修女會於 1956 年，由 **Sister Marie Gratia Luking (1885~1964)** 在台灣創辦學校，即今日位於台中沙鹿的「靜宜大學」。「靜宜」二字乃取自其中文名字「陸靜宜 (Luking)」而來，同仁中常稱她為蓋夏姆姆 (Gratia)。

以上資料參考[維基百科](#)及[靜宜大學校史](#)

在西元 2009 年底發表的記錄片《主顧效應 *The Providence Effect*》，使一家位於芝加哥惡名昭彰的破敗西區 K-12 學校迅速受到矚目。這七位主顧－聖梅爾 (Providence-St. Mel, PSM) 的學生大多來自貧困、單親家庭；但 29 年來，所有畢業生都接受大學教育，以及一些頂尖學府所提供之獎學金殊榮。在片中可看到，學校的創辦人、校長以及老師，無一不滔滔不絕地介紹 PSM 成功的模式。政治人物與名人皆一面倒地讚揚此校。一位官員甚至宣稱：「我很想把這所學校，用影印機複製出來（建立更多類似的學校）。」

有人可能會認為，全國各地的學校從此將大量效仿 PSM 模式。但很奇怪的是，依紀錄片中的數據，全美近 15,000 所學校中，只有極少數的學校採用 PSM 模式。為什麼不採用？在片中，學校校長堅持：「這並不是什麼尖端科技，很容易的。」。儘管如此，該方案仍然是我們所說的「孤立創新 orphan innovation」。

《主顧效應》給予了大眾出乎意料的提醒，證實非常有效的社會計畫，往往無法在其他地點紮根。社會界大力集中投資，以促進創新，但他們似乎對於掌握移植成功創新至貧困地區之方法沒有多大熱忱。相關人士急需理解，要如何才能將有效的解決辦法，移植至其它地點。

本文將探討一個在原創辦點，備受讚揚的社會創新，卻未能成功移植至其它地點之實例。該創新包含取得「尚可食用，但不符販售品質」的新鮮蔬果，並透過食物銀行 (food bank)¹、愛心廚房 (pantries) 以及其它配送服務，將這些營養食物迅速發放至低收入戶手中－這似乎是個很容易複製的計畫。根據最近一次的統計，該項創新最終確實在全美其它超過 150 個地點紮根，但這個過程卻整整花了近 20 年，中間也經過大量的嘗試錯誤 (trial and error)。

我們懷疑孤立創新是兩個相輔相成，但卻是錯誤觀念的後果：首先，相對於在原點創建理念時所面對的複雜性及所需能量，普及 (dissemination) 行動是較單純的；再則，它僅僅只是一個複製的過程，原始理念的複本。我們的經驗卻指向相反結果：普及需要獨特且純熟的技巧，而且成功的普及需要在面對新的狀況下，客製化合宜的方案，而不僅僅只是全盤複製。我們希望，從我們所學到經驗與教訓中，可以幫助其他人學習如何將他們的社會創新，從孤立創新擴展為普及於世的措施。

創新者 (The Innovator)

1987 年 4 月，某個黎明的早晨，已退休的農產批發商韋斯 (Mickey Weiss) 從加州的比佛利山莊家中，開車至位於洛杉磯市區東南，廣闊的農產卸載碼頭，這是他以前經營的場所，現由他兒子丹尼斯接手。韋斯緩駛在鐵路護牆旁，看著那些無

家可歸的人們（有些是一家子人），吃著加熱的舊麵包當早餐。那日早晨，他走到兒子的碼頭旁，呼吸新鮮空氣，在他右側，發出巨響的堆高機舉起一托盤的草莓倒入垃圾桶，傾倒超過 1,000 磅的新鮮水果。

在韋斯 40 年的職業生涯中，目睹浪費丟棄物品的行為，對他而言，那是司空見慣的事。據他了解，將近三分之一到二分之一的新鮮蔬果，是到不了消費者的餐桌上的。相反地，這些易腐的蔬果甚至沒有被收成，或者即使是在收成後，最終還是被傾倒在垃圾堆裡。造成此現象的原因很多：農產品常等不及買方（無論是批發或亦是零售商）出現前，新鮮度就開始下降；或是變幻莫測的價格、快速運輸的要求，都使得食物變成消耗品。

那天早晨，韋斯靈機一動，為什麼僅僅只是食物保存期限太短，影響了商人（從大盤商至零售商）之間的業績，而浪費如此多營養的食物。韋斯是一位慷慨的人，常常支持慈善與教育事業。但直到 1987 年春天的某一天前，他從未想到可以連結這兩個想法：在自己的產業中大量的丟棄多餘食物，與僅僅只有數條街之隔，卻迫切需要食物的人們。

韋斯想到一個計畫，他說服批發市場管理單位租借給他 2,500 平方英尺塢倉，並在四周圈起柵欄。他開始請求他的前競爭對手，將即將被丟棄的農產品捐贈給他。他知道如何判別不良的貨品，像是南瓜開始在藤蔓端，慢慢出現褐色；他也知道如何向態度強硬的批發商，刺探捐贈商品的意願。他在學校招募志工，用電話聯絡洛杉磯地區的慈善機構，詢問使用免費新鮮農產的意願。很快地，社區愛心廚房、教堂、復健中心、低收入戶日托中心、受虐婦女保護協會以及其它慈善機構熱烈回響，紛紛派卡車前往韋斯的塢倉。沒有多久，數百萬噸的新鮮健康農產，從垃圾掩埋場被挪至有需要的人桌上。

韋斯的慈善農產倉庫很快地就受到矚目，他在國家聽證會上得到了終結飢餓總統獎項 (Presidential End Hunger award)，並被老布希總統 (George H. W. Bush) 喻為「萬眾矚目的光芒」。洛杉磯時報等多家媒體都為韋斯撰寫，關於慈善倉庫的專題。有了鍍金般的背書和廣泛的宣傳，韋斯的想法照理說，肯定會迅速傳播。

傳播者 (The Disseminators)

在韋斯開始從事他大膽的構想四年之後，我們只能用迂迴的方式聯想到它。彼得·克拉克 (Peter Clarke) 當時是南加大的安南伯格傳播與新聞學院 (Annenberg School for Communication & Journalism) 院長，蘇珊·伊文斯 (Susan H. Evans) 則是該校學術發展部門的主任。有一天，來自農業部官員的一封信，建議該校應利

用其在媒體及宣傳上充足的影響力，對不過區區幾英里外的慈善倉庫，多加關注。

我們發現的狀況，讓人驚艷。韋斯充滿魅力、精明、熱心公益，談到自己的使命，更是口若懸河。而他的慈善配送中心 (Charitable Distribution Facility)，真正做到大規模地緩和飢餓狀況，以及改善人體營養，甚至有時一個月能配送兩百萬磅的蔬果。然而，為什麼韋斯的做法，僅僅只吸引休士頓食物銀行 (Houston Food Bank) 一家的模仿者？

此一創新，與其它成功的社會創新沒太大不同，它已經停滯不前，成為一個孤立創新，此模式要如何才能被其他組織所採納？

當時我們不知道答案，但我們知道：食物銀行的庫存，主要包括穀類食物、碳酸飲料、糖果、點心，以及其他較容易保存的食物；而低收入戶較不注重天天五蔬果這項國家標準。我們當時面對的，可能是一個大規模的公共健康干預措施，其規模之大，對於學術研究人員來說，可能超乎他們的想像。

我們以為，本於我們對普及創新的熟捻度，我們可以輕易地就把韋斯的創新推廣出去，使其不再沒沒無聞。在充滿傲慢（與無知）的狀況下，我們很有自信的估計，只要一年左右，便會成功，因為我們只要付出業餘的心力，指導全國各地食物銀行的領導者，如何做好農產集散，就可以了。

萬萬沒想到，我們最早選定的地區，花了整整兩年的時間，才開始推行生產計畫（1993年）。我們當時也料想不到，將近20年後，我們還在努力地將食物銀行，轉變為農產品配送單位。最後我們發現，要普及孤立創新，絕不會是一蹴可及的。

普及行動 (Dissemination)

我們的當下反應是要舉行座談會，邀集一些在某些區域進行農產品回收作業所需的個人或組織。透過致電給食物銀行和農產品批發商的上游廠商的方式，我們在全美，找到似乎有意願合作的五座城市，以進行設立捐贈暨配送系統。有了帕森斯基金會 (Ralph M. Parsons Foundation) 基金會的資助，我們邀請這些可能的合作夥伴至洛杉磯，參與為期兩天的會議。他們參訪韋斯的碼頭倉庫以及詢問他的運作情形。一位來自休士頓的代表，也分享了他的經驗。我們將洛杉磯方面的經營模式寫了一本詳細的手冊，內容包含各式表格和法律相關文件。我們將這五個城市的代表分成小組作談，討論關於如何普及創新之想法，包括障礙因素，以及如果謹慎行之的話，可能會成功的因素。與會者草擬了在各自城市的農產品計畫

的行動清單；我們也承諾不斷以電話聯繫，進行追蹤進展，並提供即時督促與鼓勵。

一年後，這五個城市從批發商那裏，定期獲得捐贈農產品的計畫，皆無任何明顯進展。經過多次電訪，我們終於知道癥結點在哪裡：我們其實是試圖移植洛杉磯的計畫模式。相反地，我們要移植的應該是農產品蒐集的概念，採用的應當是以當地食物銀行最適用的方式來進行。

我們低估了接受每個地方，對於地理、商業文化、慈善事業基礎架構等等，存在差異的重要性。我們同時發現在工作坊的氣氛中，所激發的熱度與投入，原來可以如此快速地消退。我們不斷被提醒，需要多次重覆並強調資訊，才能見到該有的學習進步的道理。我們也沒預想到，原來隨者時間推移，需要這麼多的團體一起合作，才能著手並維持一個社會服務計畫的進行。總之，我們一直在充當技術官僚；在新鮮農產業以及地方非營利食物銀行方面，我們缺乏實戰經驗。

那該如何提供更有個體化且完善的方式？我們開始參與兩個組織的全國性及區域性會議。這兩個組織的性質，包含了絕大多數地方糧食分發會碰到的議題：擁有超過 200 家食物銀行的糧食濟助銀行「二次豐收 America's Second Harvest」與「食物鏈 Foodchain」，這兩個組織含蓋了 127 個提供熟食的團體。（「二次豐收」與「食物鏈」後來合併，並更名為「餵養美國 Feeding America」。）我們結識了最有革新性的未來執行長，並能求教有關他們的執行方式。我們鑽研了全國的農產業目錄，並了解供應商在各州與城市的狀況。

最後，我們終於在安南伯格 (Annenberg) 與南加大的凱克醫學院 (Keck School of Medicine of USC) 創立了「從批發商至飢餓者 From the Wholesaler to the Hungry (FWH)」計畫。我們分發聯絡訊息給食物銀行，並邀請他們以電話或寫信之方式，來探詢他們進行批發農產品回收的可能性。

同時，在了解我們的根本理念是改善低收入者的健康後，許多全國型組織的領導人，開始提供他們的計畫空間，以協助我們讓群眾更加了解蔬果在飲食中的價值。在介紹中，我們督促執行長們了解，在他們緩解群眾飢餓之使命中，營養失衡與慢性疾病預防一樣重要。我們也出示在休士頓與洛杉磯成就之照片，於是這些資訊在執行董事們間，引發了熱烈的對話。我們針對每個成功機會較大的地點，開始進行後續追蹤聯繫，並提供下列服務：

我們會與 貴組織進行一個為期兩天的可行性研究 (*feasibility study*)。期間我們會：

- a) 與 貴組織行政團隊及董事會協商，對於您已經手之包裝商品部分之外，討論出生鮮農產品計畫的成本及效益；
- b) 將盡可能會見您的組織成員，從倉庫管理員到文職人員，向他們說明處理生鮮農產的困難點與優點；
- c) 安排您與三至四個潛在的農產品批發商，進行試探性會議 (exploratory meetings)，以探詢他們的參與意願；
- d) 至受援機構，了解他們關於獲取生鮮農產品的渴望程度與顧慮；
- e) 可以配合 貴單位意願，以您的名義向當地基金會與慈善捐贈者，介紹本計畫；
- f) 可以配合貴單位意願，拜訪當地衛生主管機關或政治人物；
- g) 在結束前，與您一起進行檢討會；
- h) 在一週內，您將會收到我們針對於在您所負責之區域，進行生鮮農產品回收計畫是否成功的詳細評估報告，並附上一份近期、長期試驗性措施所需的步驟清單。

這些服務工作都是免費的。在這些交流結束時，您可能會決定繼續努力從事生鮮農產品蒐集，假設如此，我們將繼續提供技術援助，以及幫助開發財務資源，以緩解新增成本 (incremental costs)。或者，您可能認為新鮮農產計畫，並不是 貴組織近期的目標，則我們將不再進一步叨擾。

最早接受我們邀請的食物銀行之一，位於巴爾的摩。由於在鄰近的馬里蘭州杰薩普 (Jessup) 小鎮有一批發市場，想必是個重要的供應場所，於是我們帶韋斯一同前往。他教導我們如何與碼頭主人和管理員閒聊，這次訪問都按照計畫進行。該食物銀行的執行長似乎被說服，要開始著手進行生鮮農產品業務。

儘管一週一週過去，卻沒有明顯的進展，更沒有適當的耽擱理由。最後，在挫折中，我們只好致電給執行長，於是，我們撒了謊：「有好消息了。」，我們說，有一位支持者與巴爾的摩有點關係，希望見到巴爾的摩食物銀行，分發大量的新鮮農產品，而且我們有 1,000 美元支票捐款，可做為創業資金。我們說，如果巴爾的摩決定以嚴謹的態度，建立長期的計畫，我們將在當天就郵寄此支票。（事實上，這並非捐款。）執行長沉默下來，清了清嗓子，「把支票寄過來吧！我們將在兩週內開始運作。」

巴爾的摩遵守了諾言。該食物銀行在兩年內，每年處理高達一百萬磅的新鮮農產品；截至今日，它所經手的食物配給量還在陸續增加。經過兩年的努力，我們終於達成首筆成功的輔導記錄。

接下來的幾個月內，我們去了其它的城市，在達拉斯、堪薩斯市、芝加哥、西雅圖等幾個城市，慢慢的有一些機構開始展開他們的計畫。有一些機構甚至開創了新方法，諸如徵求、匯總、分配易腐食物等等。我們研究最受人矚目的創新作法，並且出版一系列的手冊，供其他城市參考。

隨者越來越多組織採納我們的模式，我們開始在糧食救援組織全國性及地區性的會議中，提出更具有說服力的講座。我們改變方式，以成功的農產品計畫代表，組成小組討論以代替演講。他們的資訊細節確實、充滿自信、清楚到我們只能望其項背。經過三年的努力，我們已經培育了 17 項計畫。

當然，問題還是有。有一個計畫在啟動將近一個月後，一位食物銀行的主任，氣沖沖地來了一通電話：「我就知道會發生這種事！我的碼頭收到 5,000 磅爛香蕉，現在怎麼辦！？」。另有幾通來電顯示，其實，食物銀行能收到狀況良好的食用大蕉實屬幸運，大蕉是拉丁美洲居民的主食，對食物銀行的絕大部分服務對象來說，是很珍貴的資源。另一天，一家食物銀行的主任，叫一受暴婦女收容所的廚子，打電話來表達她的沮喪：「我這裡收到 20 磅很醜的東西，他們說，那叫奇異果。」。她又說：「我把它們煮熟了... 下一步該怎麼做？」。諸如此類之事告訴我們，許多生鮮的農產品，對於食物銀行業界而言，是既新鮮又陌生的。

我們可從巴爾的摩的經驗了解到，盡早獲得初期的資金，即使是金額不大，但還是可發揮關鍵性的作用。在 1994 年，我們認識到慈善家海倫·索瑞夫 (Helene Soref)，她願意從索瑞夫基金會 (Samuel M. and Helene K. Soref Foundation) 資源，提出了一個非比尋常的承諾，即每當 FWH 旗下的糧食救援組織，準備要開展試驗性生鮮農產糧食計畫時，她會依據我們的推薦，在 15 個工作天內開立一張支票給該組織。這個及時的支持，通常是 \$12,000 到 \$20,000 上下，在推動生鮮農產計畫熱忱正高時，非常具有關鍵性。終於，有 51 個組織得到索瑞夫基金會雖然僅只一次，卻是及時的補助金。這些資金讓受贈機構，得以聘請額外的司機或農產品遊說者、租一台冷藏車、幫助機構購買冰箱... 諸如此類，可使計畫更有進展。如果必須拖到下一個會計年度，才能編支出預算，可能會使一個食物銀行的領導人，失去對計畫的熱忱。

1997 年，卡夫食品公司 (Kraft Foods) 重新調整其慈善捐款方針，將重心放在對抗飢餓及營養失調上，並邀請我們協助該公司設計後來眾所周知的「社區營養計畫 Community Nutrition Program」。卡夫願意開始一新系列的補助款，以幫助一些具有至少一年實務經驗的計畫。我們雙方都同意需要建立績效評量 (performance metrics)，我們訂定指標，諸如收集有營養食物的成長，降低丟棄數量，除了原來庫存的食物，機構也要增加易腐食物之收集量，以及在經營計畫中，

維持「實現目標 achieving targets」與「持續計畫 sustaining the program」間之一致性。

在 1997 年至 2009 年間，我們經手管理卡夫的補助款計畫，直至社區營養計畫停止運作。期間，我們在提交超過 1,100 個申請案中，推薦了將近 700 個獎項。卡夫的補助金總額超過 3,000 萬美元，大幅改變了食物銀行的常規。

生鮮農產計畫現今已是稀鬆平常之措施。他們每年回收超過 4 億磅的新鮮蔬果，自 1991 年來，這數量增長了 25 倍。在許多組織中，食物中佔大多數的皆是生鮮農產品，遠遠超過碳酸飲料、甜點、烘焙食品...等從前食物銀行的主食。越來越多食物銀行，分配生鮮農產品至他們最偏遠的分支機構，如偏遠的農村教堂，使普羅大眾皆有攝取均衡營養的管道。

客製，非複製

19 年來的努力，讓我們認識到，僅僅是將創新一成不變地複製到他處是行不通的；相反地，再好的創新也需要應地制宜。所謂複製，其實是「反覆製造相似的版本」。這種熱望曾成功帶動商業加盟制度，因它的一致性能易使其達到經濟規模、集中市場、並提高盈餘。假日酒店 (Holiday Inn) 與麥當勞 (McDonald's) 就是這樣擺脫人們對它們的刻板映像。

有些社會創業家擁護、支持複製作法，我們的經驗引領我們朝向客製化方向前進。推動生鮮農產計畫要領，是要了解各地實際差異；要真正實現傳播創新，而非因為這些差異而飽受挫折，我們就必須面對現實。

客製化也意味著，我們必須在新地點辨識出所必須適應的障礙。我們發現有三種思維，阻礙因地制宜的進行。首先，食物銀行通常都是戰戰兢兢地經營，且防禦心強，深信普羅大眾安於貧窮，對食物銀行的努力並不領情，因此也不願額外提供回收與分配生鮮農產品之服務。再者，他們對於所依賴的食品產業了解甚少，也不會想到大盤商會願意將易腐食物，在過期前就貢獻出來，讓有需要的消費者能獲得營養的食物。最後，食物銀行早認定，飢民與服務他們的相關機構，已習慣於簡便食品 (convenience food)，而會排斥新鮮農產品。

我們一旦了解這些思維，便能一一解決。我們幫助食物銀行重新自我定位，讓他們視己如同對抗慢性疾病的士兵；這態度讓他們結交到更多盟友後，他們開始更能接納創新。我們幫他們了解捐贈者的商業經營模式，包括在產品流通的緊要關頭，捐贈注定要成為過剩物資的庫存做慈善，也會為捐贈者帶來經濟利益。最後，

我們付諸行動，將食物銀行主管們帶到第一線，讓他們與機構志工及食物受助者面對面談話，結果後者口徑一致、異口同聲地說：「我們需要更多新鮮食物。」。

客製化的過程相當繁雜，但它對於創新在新地點能被順利採納是不可或缺的。我們透過經驗，總結了八項教訓，可供日後他人傳播創新之用。

客製化創新之八大教訓

- 1. 客製化規劃者必須了解創新的運作細節，並被認定是個對當地情況，有全然了解的人。**我們必須掌握食物銀行經營細節的專業知識、食物銀行與捐贈者的財務狀況，以及從田間至家庭的完整食物鏈要素。我們也必須掌握難測的溫度控制；卡車、鏟車、起重機以及其它設備的詳細規格及功能；附近垃圾掩埋場的收費標準，諸如此類。只有這樣，我們才能統整出完善的解決方案。
- 2. 客製化規劃者必須了解當地具體情況、接納各種方案，並設計專為當地量身訂做的活用方案。**我們不僅要了解食物銀行的經營細節，也要知道每個地點的具體情況。該區有集中批發市場嗎？這些接受捐贈的機構在該區如何分佈？該機構是否會需要額外的冷藏設備？如此，有權宜之計可供替代嗎？在找到這些問題答案的過程中，我們積極地假想，不同的計畫在不同地區會產生哪些不同的結果。我們前往其它城市，學習當地食物銀行發明的可行點子，並在適用的城市散播分享。我們撰寫並分發實用手冊，記錄各個食物銀行已構想之方案，供大眾免費索取。
- 3. 在此，客製化規劃者必須投入大量時間，包括——旅行至這些城市，以及設法讓那些充滿不確定性之地點，成功採納所移植的社會服務模式。**客製化規劃者必須有耐心地定期監督進展，過度時期可能是好幾年，而非短短幾星期或幾個月，即可見到改變。我們不計里程去拜訪各地食物銀行，也資助同業交流，派遣食物銀行負責業務人員至全國其它地區拜訪同業。我們在食物銀行的全國性與區域性會議中，舉行工作坊，對於方案具有豐富經驗的與會成員，能有效地指導新手。我們邀請既機靈又親切的食物銀行執行者，與我們一起參訪正在考慮執行生鮮農產品計畫的地點。我們很喜歡循序漸進，舉凡尚未跟進的食物銀行，我們會等高層有所變動後，再次嚐試，設法說服。
- 4. 客製化規劃者必須確定採納計畫所面對的阻礙，以及諒解對方一些根深蒂固、妨礙新想法紮根的心態。**我們慢慢地體認到食物銀行的掙扎困擾，他們對於農產業運作已有先入為主不正確的觀念，以及對於低收入民眾如何接受新鮮農產品有既定的看法。一旦我們體認到這種思路，便能積極地反制它，設法使人們打開心房，擁抱新觀念。

5. **客製化規劃者需要有強而有力的證據，以彰顯創新價值：效益之價值，該方案要確保那些效益的特性，以及利用人力及財力資源，以達成目標。**當我們與食物銀行面談時，我們一直強調四項事實－有些在食物銀行開始運作時，甚至在 1990 年代都尚未被理解。首先，我們的解釋是建全的飲食中，充分的蔬果是不可或缺的，因為它們可預防並應付許多慢性疾病。再者，相較於日常開支，市面上新鮮農產品之費用已爆漲；反之，點心類和飲料類實際上則變得相對便宜。第三，比起中產階級社區，低收入社區的鄰近商店，通常提供較少的營養食品，他們提供之食品，通常是品質較低卻價格偏高。最後，大多數經歷糧食不足的美國公民，只能從緊急食物網絡收到接濟。基於以上事實，食物銀行開始重新構思，將他們的核心使命，從飢餓救濟漸轉移到疾病防治－這是個重大的轉變。
6. **客製化規劃者必須在各個定點，遴選至少一位具有策略地位之人作為楷模。**每個採納定點需一位願意承擔個人風險的人，來實現農產品計畫。而這位楷模要善於對外結盟，且絕不輕易放棄。我們持續與各定點楷模保持聯繫，以幫助試點計畫推行，並且在經營上的小差錯成為致命傷前，將之排除。當然，每個組織的狀況都不同。有時，食物銀行的執行長會事必躬親；但我們也發覺，有些低階成員、批發捐助者及他們的眷屬，還有一些慈善家，都樂於成為我們的盟友。
7. **客製化規劃者必須適時地掌控創業前期資金 (seed money)，才能幫助計畫在草創時期，趁創業熱情正高時，可積極主動幫助培養前導工作 (pilot efforts)。**我們了解小額創業本金更勝於巨額補助，適度的前期資金能誘使受贈者，深度投入自己的想法，使得計畫能持續下去。
8. **客製化規劃者必須將成就歸諸他人，一旦計畫能順利進行，就應適時退出。**新地點的營運與其領導人，必須掌控一項創新作為的發展；否則，當規劃者離開後，便無人能讓創新持久運作。社會創新的普及率與其採納者的投入成正比，採納者必須深刻了解，他們是在發想新計畫，而非僅僅仿照他人的獨創模式。規劃者必須適度轉讓職權，才能贏得最終勝利。我們避免引人矚目，婉拒出席盛大開幕儀式，拒絕為生鮮農產品計畫命名，每當有人對我們表達謝意時，也保持謙虛。我們極力主張，食物銀行應自己做出關鍵性決策。在過程中，我們很感激美國農業部長與優比速基金會 (UPS Foundation)，對我們的付出之表揚，但我們並未為此發佈新聞稿，自吹自擂。

結論

造成社會利益分配不均之部分因素，可能是傳播好主意時，必然之時間延遲所造成。然而，我們相信笨拙與消極，也是造成即使有絕佳的創新，卻無法有效傳播的重大因素。

芝加哥的主顧－聖梅爾校長表示，該校之成就並不是甚麼尖端科技，但支撐這創新移植的背後確實有其科學性，而這在一定程度上，值得向成功案例學習。想要這種學習例子有增加的趨勢，熱衷於推廣社會利益人士就必須了解，創造與普及社會創新，需要許多不同領域的人才，當人們想要在一個新地點推出創新行動，就必須有為當地量身打造的準備－甚至，也許尤其是為了追求更遠大目標，而放棄榮耀與功勞。

客製化行動必須不辭辛勞，比起單純複製更細緻入微，而這也常是將孤立創新成功普及於他地的唯一方法。對我們而言，所投入的額外努力，已經得到回報了。

註釋

1. 在此篇文章中，所提及的食物銀行，我們了解有許多糧食救援組織，並不會自稱為食物銀行，也不隸屬於「餵養美國 Feeding America」組織。有些是拾穗組織（gleaning organizations；拾穗原意指農田收割後，用手工方式，將遺留田間的零落作物收集食用；這裡指收集農戶、銷售管道剩餘食物，提供給窮人的慈善組織，美國最有名的拾穗組織為 Society of St. Andrews），或是新鮮熟食救援組織。在我們的工作中，已幫助收集並分配新鮮糧食給飢民的各類組織（不僅只是食物銀行）。

關於作者：

蘇珊·伊文斯 (Susan H. Evans) 係南加大的安南伯格傳播與新聞學院 (Annenberg School for Communication & Journalism) 研究員。她與彼得·克拉克共同主持（南加大的）「從批發商到飢餓者 From the Wholesaler to the Hungry」研究計畫；兩人並合著《你必須了解的現代醫療：如何從醫生、家人及朋友處得到最大支援 *Surviving Modern Medicine: How to Get the Best From Doctors, Family, and Friends*》

彼得·克拉克 (Peter Clarke) 係安南伯格傳播與新聞學院及凱克醫學院的預防醫學系教授。他與伊文斯實地測試，並改進了一個電腦系統「Quick! Help for Meals」，為慈善愛心廚房提供客製化的食譜及烹飪秘訣。

轉載自 史丹佛社會創新評論 [Stanford Social Innovation Review](#)

譯者：楊庭芳

翻譯機構 (Translated by)：

台灣社會公益行動協會

Taiwan Social Interest Action Association

台灣社會企業創新創業學會

Taiwan Social Enterprise Innovation and Entrepreneurship Society

輔仁大學社會企業研究中心

Social Enterprise Research Center, Fu-Jen Catholic University, Taiwan

本文版權歸原作者及原網站所有。本網站翻譯文章僅供個人使用。
如需下載，請尊重著作財產權，不得改版或轉為營利用。