

SWF001

The Sunshine Nut Company provides tasty employment in Africa

陽光堅果公司在非洲提供美味的就業機會



唐·拉森 (Don Larson) 先生 (圖中右一)

(圖片取自 [Sunshine Nut](#) 官網)

作者：唐·拉森 (Don Larson) 發表於 2013 思高世界論壇 [Skoll World Forum](#)

本文獲得作者拉森先生授權翻譯，僅此表示由衷感謝。

Acknowledgement: We appreciate the translation permission from the author, Mr. Don Larson.

話說 2007 年，就在我負責興建了世界上最大的全自動可可加工生產線，並開始上線運轉後，我對為企業賣命的生活開始大失所望。

我當時的計畫是為公司創造十億美元的營收。在 2005 年，我放棄了在「赫希氏 Hershey's」原本前途看好的職涯，冒險到一個我以為很有把握的新環境，但是投資者接受了一項收購的提議，使得那個機會落到一家世上最大的巧克力製造商的手上，那是一家瑞士公司。

要我離開食品工業，真是一個痛苦的經驗。我沒把握能在另一個主管下面長期表現傑出—因為人們的動機好像會隨著時間變動。

所以，我展開了一趟靈性之旅，希望能進行自我反省一番。這趟旅程包括一個 [SIMA International](#) (**System for Identifying Motivated Abilities**) 對我的積極能力的深度分析。根據 SIMA 給我一份長達 28 頁的報告，結論是：「唐喜歡針對艱鉅、多面向的問題，進行策劃並實施獨特、全方位的解決方案。」

在旅途中，我開始反省了一件自 2004 年以來就一直困擾我的事。當時我在非洲迦納的機場，當年我剛滿 40 歲。我被轉派到商品部門，擔任赫希氏的可可營運長，任務是引進創新及機會。

當時，我們剛從非洲叢林評估可可豆作物出來，這些可可豆會變成眾人所愛的可口巧克力。就在我們坐在候機室時，一群大學生的對話開始變得有點刺耳，只因為他們發現，原來我是世界上最大的可可收購者之一。

原本親切及友善的眼光變成厭惡的眼神，他們表示人們會如此貧窮，就是一些大廠如赫希氏者，付出的價格太低所致。

等一下！我們一向都是透過期貨市場向這些農戶購買可可。赫希氏是那家提供收入給幾百萬個家庭的公司。我們是解決問題的一環，可不是問題的一環。決定價格的是市場（供需法則）。

這些大學生談到「公平貿易 Fair Trade」才是解決之道；但是，人為地提高產品的價格，會導致因為缺乏需求而價格崩跌。我認為「公平貿易」只會在這個運動的支持者間小規模地運作。

那個在機場的對話一直讓我很不安，因為一個設計來消除貧窮的長期商業模式並不存在。那是四年前的事了，而當時我才剛被告知，我的熱情是用全方位的解決方案，解決最困難的問題。

很少有人真的見識到非洲人赤貧的生活樣貌。那種景象深深烙印我的腦海，長久無法抹滅。旅途中，我很快地突然靈機一現：「在第三世界國家興建食品工廠，才能帶來持久的經濟轉型。」

我越思考這個可能性，一個概念就越來越清晰。我把這概念稱為「陽光模式 [The Sunshine Approach](#)」。這個商業模式可以帶來希望、慈善、效果、尊嚴及卓越的競爭力。我會把我過去的成功要素融入這個概念。

這些要素是高績效團隊、才幹、競爭力、槓桿效率、可擴展性及普通常識。

在那個可可加工廠，我僱用了一個跨領域的五人工程師團隊，這在世界上其它類似的工廠，平均要雇用到 20 位員工。當你用一個精幹的團隊，用最高的效率運轉設備，而且你讓每人樂在工作，這會讓你的競爭對手很難匹敵。

在非洲鄉下可以做什麼？

在我二十多歲任職肉品加工廠時，我是兩個工廠裡唯一的工程師。在五年期間，負責處理資本設備的安裝工程，這包括了 73 件新的生產設備。這還包括工廠增建部分及配送中心的設計與興建。這個經驗給我足夠的信心，能稱職執行任何計畫，尤其是在第三世界的環境。

在 1994 年墨西哥貨幣大幅貶值之際，我被要求到該國協助赫希氏工廠。我將 Giant Kiss 巧克力從一個赫希氏的自動化生產線，轉移到墨西哥全手工生產線，當時我證明了使用人工代替機器，可以帶來顯著的節約。這個經驗在非洲也非常好用，因為我的目的是要雇用員工。身為一位工業工程師，還輔修自動化，我早已學到，沒有機器或機器手臂能像人腦一樣的具有多面性及能力。

在 2001 年，有一位新的 CEO 在赫希氏到任後，引進了他的外部採購顧問團隊，任務是設法刪減數百萬美元的經費開支。他們最後發現所能做的很少，因為我早在五年前就逮到那個機會，早處理了！突然間，我被賦予新創的職位「全球採購總監 Director of Global Sourcing」，還附帶一個那位新任 CEO 的命令：「所有採購策略都要先經 Don Larson 批准才算數！否則一毛錢都不准花！」

那兩年我真是一帆風順，運用權力與談判能力，為公司的利潤多貢獻了超過一億美元。這又讓我高升到另一個新創職位「策略採購總監」，負責監督十四億美元的業務。

看到非洲的資源被浪費，叫我非常心痛。善加利用數量的匯集與槓桿操作，可以使每一塊錢發揮倍數的作用。

話說 1997 年，赫希氏在美國推出了盒裝巧克力。這個位於加拿大新斯科舍省 (Nova Scotia) 已有 75 年歷史的工廠，無法擴廠以提高其產量，只能眼看著生意流失，損失數百萬美元。我在一個月內搬到那裏，開始接手經營事業且立即為財務止血。三年後，我們的規模從 250 位員工擴增到 700 位。因此，我相信只要業績開始成長，想要在非洲擴展人工作業就容易得多了。

要想出解決方案，需要的是普通常識。當你目擊在收割季節，裝在小瓶子的廉價酒，被大量地運送到偏遠的農村，而此同時兒童卻在挨餓及生病時，你會了解光是給農夫比公平貿易價格更多的錢，可能並不是最好的做法。

在 2009 年，我為坦尚尼亞政府提供免費的諮詢工作。他們帶我到全國各地參觀農村。農夫並不需要知道更多更好的技術，因為已經有人在教他們了。他們的收成一大半都在田裡腐爛掉了。他們需要的是市場。有些顧問告訴他們應該將收成出口到歐洲，但他們缺乏道路、港口或可行的作業流程。

他們需要的是食品加工－將他們的收成轉換成耐貯存的商品。食品因此能保存好幾年－這一方面可提供出口，在食物短缺季節，也可避免挨餓。

陽光模式融合上述元素，尤其是著重在轉型。我了解三重效益 (triple bottom line) 有關財務、環境及社會的模式。但施捨是不夠的，這必須超越社會效益，而將轉型效益也包含進來。這就是為何我提出了「**四重效益 Quadruple Bottom Line**」的說法。陽光模式就會是融合財務、環境、社會及轉型目標。

這個商業模式建立在將公司淨收益的 90%，發放給非洲的窮人及孤兒。所生產的產品能在世界上最高級的零售店銷售的激勵，提供了轉型所需的動力。這會讓非洲小農得以參與這個過程，並得到合理的報酬。我們會將食品加工廠設在鄰近農村社區，以提供他們市場管道及工作機會。這些世界級的工廠也會在當地大學當作食品加工教學使用。

這發送出去的 90% 經費中，有 30% 會透過 hand-ups（舉手表示自願參加計畫），而不是 handouts（施捨）的方式回到農戶手上，這些為了提高生活水準的計畫包括乾淨的水井、營養補充品等等。我們則會善用所分配的經費，購買肥料、樹苗、建築材料、鑿井設備、醫療用品等等，讓每一塊錢都發揮倍數效果。

另外 30% 則會用在照顧孤兒上。我們的工廠將大量雇用這些剛要離開孤兒院的年輕人，進一步教育他們，將來希望能晉升他們擔任領導職位。

最後的 30% 則將會在其它非洲國家，建立其它食品項目的食品公司，以擴散陽光模式所帶來的繁榮。

所以，我現在已在執行這個模式的路上。這條路引領我到莫三鼻克，這兩年來，我與我的家人在這裡建立了陽光堅果公司。我們的小型烘烤工廠所雇用的 50 位員工，意味著在去殼工廠會雇用超過 1,000 位員工，也就是有 50,000 個農戶家庭從我們收購的腰果收到合理的價格。

請留意你的身邊何處可以買到這些美味的產品，讓自己成為驅動窮人、孤兒及渴望機會的人轉型的動力。

提供他人希望從未曾如此美味。



陽光腰果產品系列。來源：Sunshine Nut 官網

關於作者：

- [Don Larson](#) (唐·拉森) 是陽光堅果公司創辦人及首席執行長。
- [本文首次發表](#)於思高社會創業世界論壇 ([Skoll World Forum on Social Entrepreneurship](#))，對世界上最急迫的社會議題，促進創業模式及創新解決方案首屈一指的國際平台。

進一步了解陽光模式，請參閱官網圖解 [Sunshine Diagram](#)

譯者：陳美華

翻譯機構 (Translated by)：

台灣社會公益行動協會

Taiwan Social Good 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，不得轉為營利用。