

# 領導~跨界•連結•創新

## 2012 志工企業家高峰論壇

Leadership~Cross border, Connection, Innovation

2012 Volunteer Entrepreneurs Forum

# 論壇手冊

主辦單位：社團法人台灣公益 CEO 協會

協力夥伴：玉山金控、角映國際有限公司、福智文教基金會、  
遠見天下文化教育基金會、Touch Aero、智邦公益市集、厚生市集、東風經典食材、光原社會企業、陸保科技

2012.07.11

## 議 程

時間	方式與主題	主持/主講/與談
09:00~09:30	報到入場	*請出示該場次票券
09:30-09:50	始業式	主持人：台灣公益 CEO 協會理事長/ 卓火土  貴賓：毅鳴投資 (私募股權投資公司 CMIA Capital Partners)/創辦人&管理 合夥人李崇敏  毅鳴投資 (私募股權投資公司) 資深 合夥人/葉建文  <b>講題：跨國投資&amp;社會影響力</b>
09:50-11:50	專題演講、訪談、對話 <b>【變革領導~平凡創傳奇】</b>	主講人：王品集團董事長/戴勝益
11:50-12:50	Lunch	*請出示餐券領取蔬食餐盒，請自備筷子
12:50-14:20	工作坊 <b>【典範 VS. 實踐】</b>	主持人： 台灣公益 CEO 協會理事/李志強
14:20-14:40	Tea Time	*請自備餐具
14:40-14:50	舞動領導魅力	帶領人：Touch Aero 特聘講師/台灣 舞 動瑜珈提斯、球瑜珈創始人/于文蕙

14:50-16:50	主題研討：故事演講、座談 【打破商業的思維~BR Link】 【第四度空間的垂直綠牆奇蹟】 【通用的設計&自由的空間】 Q&A	主講人： 公益品牌 BR Link 行銷經理/陳玟潔 加百力國際公司總經理/黃博正 自由空間教育基金會董事長/唐峰正
16:50	散會	*請填妥回饋單及領導分享單，至服務台兌換紀念品 DM



## 目 錄

壹、	活動緣起.....	5
貳、	主講貴賓介紹.....	6
參、	台灣公益 CEO 協會簡介.....	13
肆、	協力廠商簡介.....	18
伍、	2012 志工企業家高峰論壇議 (8/10、9/16、10/19) .....	22
陸、	<附件>今日茶點故事~慈心有機農產系 列.....	24



## 壹、活動緣起

### 「志工企業家」改變社會

#### 志工企業家共同的特質：行動派

管理大師彼得杜拉克指出，志工企業家改變了社會的表現能量。

「志工企業家」一書提到，志工企業家，「心中必須有願景和信心，致力從零開始，創造出燦爛的遠景...碰到阻礙的時候，不斷找出新方法。」他們的目的是在解決社會問題，在傳統體制無法因應的同時，志工企業家的熱情與創意，帶來了改變的希望。

是志工，也是企業家的雙重身份，他們把改變世界視為職志，像企業般有組織地逐步建立自己的志工事業，抑或是從企業家出發，在經營事業同時，以經營企業之長才，邁向公益。

這群人的特質，在於行動力。因為看見了問題，找出新的解決方案來解決問題，並依據這個願景採取了行動，即使需要很長一段時間。但因願景的逐漸強化與擴展，最終產生了力量，改變了社會，成為新的典範。

跟上國際的趨勢，台灣也有越來越多的志工企業家，著力在改善、強化公共領域，或是針對公部門的角色進一步思考。在亞洲，公民社會相對發展較成熟的台灣，民間擁有活潑的生命力，志工企業家更是一股不容忽視的轉化力量。

#### 台灣公益 CEO 協會強調「領導人」的培植

台灣公益 CEO 協會成立宗旨，即在培養社會企業的領導人才。繼 2008 年教育基金會領導人系列高峰論壇的主題「發現~改變世界的力量」，台灣公益 CEO 協會持續推出 2012 年「志工企業家高峰論壇」，藉由活動辦理、講演討論，勾畫出台灣志工企業家的面貌與特質，不僅成為非營利組織領導人、幹部的學習典範，也促進公部門、企業和第三部門的對話，同時使未來將邁入社會的學生，也能提高對公益事業及社會企業的認識。



## 貳、主講貴賓介紹

### 開幕演講：跨國投資&社會影響力

#### 主講貴賓：Lee Chong Min (李崇敏)



毅鳴投資 (私募股權投資公司 CMIA Capital Partners)創辦人&管理合夥人

20 年以上私募股權投資，公司財務金融，商業管理與營運等經驗。

嘉吉 (Cargill) 亞太區股權投資與交易部負責人;

摩根大通(JP Morgan)股票和可轉換債券部負責人。

李崇敏於私募股權投資、創投、基金管理，證券投資等領域已有超過 20 年的經驗。創辦 CMIA 前，崇敏為嘉吉 (Cargill) 亞太區股權投資與交易部的負責人。早期也在各金融機構從事債券與股票等資本市場投資，例如

- Commercial Union 資產管理公司基金經理人
- 摩根大通(J.P. Morgan)證券與可轉換債券運營部主管，負責整個亞太外匯貨幣、資本市場等投資操作。除了金融專業的深厚經驗，崇敏本身也是數家新加坡慈善機構的管理委員，積極參與社會回饋服務。

例如：

- 湖畔家庭中心(Lakeside Family Centre)，專門協助新加坡有需要之家庭。



## 主講貴賓：Yap Kian Woon (葉建文)



毅鳴投資 (私募股權投資公司) 資深合夥人

20 年以上私募股權投資，房地產&對沖基金等經驗。

新加坡銀行另類投資負責人

ING 私人銀行私募基金全球部負責人、3i 亞太地區總監

瑞士洛桑國際管理學院(IMD)MBA

葉建文早期進入私人股本行業之前，五年時間，在 Anderson Consulting 擔任管理顧問諮詢，之後完成瑞士洛桑國際管理學院 MBA 後，於 1999 年返回新加坡，開始在東南亞和中國的直接投資的先驅之一。

在私募股權投資領域已超過 20 年以上的經驗。

在加入 CMIA 前,擔任過數家國際金融機構的高階經理人，諸如：

- ING 私人銀行- 私募股權投資全球負責人。負責建立全球私募股權投資業務。
- 暨新加坡華僑銀行(OCBC 收購 ING 亞洲私人銀行部後，正式更名為新加坡銀行(Bank of Singapore)。被提拔為另類投資負責人包括對沖基金與房地產投資基金。四年間也擔任數基金的諮詢與投資委員會的董事。
- 于英國 3i 集團擔任亞太投資總監，開始私募股權投資的職業生涯，負責亞太高潛力企業之投資。

## 專題演講：變革領導～平凡創傳奇

主講貴賓：戴勝益/王品集團董事長



### 九條通 (戴勝益 2008/06/06)

- 1.敢拼、能賺、愛玩。
- 2.人生追求三順序: 健康第一、快樂第二、成功第三。
- 3.多學一點，多做一點，多玩一點。
- 4.思想要深入，生活要簡單，才有真正的快樂。
- 5.生命要尊嚴，生活要精采。
- 6.人生短暫，不能等待。實現理想，無可取代。
- 7.企業的規模，取決於老闆的氣度。企業的長久，取決於老闆的品德。
- 8.最大的成本是時間，最大的敵人是自己。
- 9.演戲可以綵排，人生不能重來。

### 戴勝益小檔案

1. 台灣大學中文系畢業
2. 現任王品集團董事長
3. 旗下事業群：王品牛排、ikki 藝奇、Tasty 西堤牛排、品田牧場、陶板屋、石二鍋、原燒、舒果、聚、大陸王品牛排、大陸西堤牛排、夏慕尼
4. 興趣：遊百國、登百岳、吃百店
5. 榮譽：中華民國第二十一屆創業楷模
6. 著作：董事長，愛說笑—聯經出版社



社團法人台灣公益 CEO 協會



## 典範 VS. 實踐 工作坊

主講貴賓：李志強

台灣公益 CEO 協會理事 / 光原社會企業共同創辦人 /

你說我演一人一故事劇團負責人

工作坊流程	時間
簡介	10 分鐘
建立連結	5 分鐘
工作單說明	5 分鐘
高峰經驗訪談	25 分鐘
匯集訪談經驗及小組討論	30 分鐘
完成海報	15 分鐘

我們相信，每一位參與者都是領導者，都有能力發揮自己的天賦，貢獻熱情；

我們相信，透過學習典範的風采，能夠增益領導者的視野；

我們相信，改變世界的首要之務是從我們自身做起！

在工作坊中，來自不同領域的領導者們將透過交流互動、分享討論與相互學習，建立跨界、連結與創新，同時擴展正向影響力。工作坊和工作坊之間的設計具有連貫性，同時每一場工作坊也都可以單獨參與和操作。

### 工作坊簡介

6/15 典範 VS 實踐 — 成功領導者的特質 透過高峰經驗訪談與小組腦力激盪，共同探索成功領導者成功的秘密。
7/11 典範 VS 實踐 — 跳出框架思想 透過小組討論、前饋和創意發想，為小組關切的議題探索新的可能性。
8/10 典範 VS 實踐 — 發揮正向影響力 透過小組交流、對話與分享，尋找變革的切入點。
9/16 典範 VS 實踐 — 用行動改變世界 透過願景建構與方案設計，發展可行的行動計劃。
10/19 歡慶豐收 — 點子嘉年華 Idea festival 行動方案分享(三分鐘)。

## 主題研討

### 一、打破商業的思維~BR Link

主講貴賓：陳玟潔/公益品牌 BR Link 行銷經理



#### 領導的信念/座右銘

「你在患難之日若膽怯，你的力量就微小。」  
「我靠著那加給我力量的，凡事都能作」

#### 送給未來領導人的一句話

「你在患難之日若膽怯，你的力量就微小。」  
既然人們不能確定下一秒會發生什麼，那就以勇敢來面對與堅持吧！因為往往就在那最後的堅持中，帶出成功甜美的果實。

#### 推薦未來領導人閱讀的書或電影

「聖經」、「永不放棄(Facing the Giants)」  
聖經集結了所有管理的真諦與重點。而「永不放棄」這部電影，擁有信念、勇敢並能堅持到底，是領導人最須具備的條件。

### 陳玟潔小檔案

1. 13 年訓練國內外兒童領袖與兒童師資的經歷。
2. 多年為弱勢家庭、新台灣之子、特殊兒童舉辦歡樂派對與心靈課程。
3. 每年帶隊參與國外幫助當地兒童的公益活動(印度、泰北、中國、印尼、馬來西亞…等地)。
4. 每年暑期定期舉辦在國內偏鄉部落的孩童品格夏令營(新社、台東、屏東、新竹…等地)。
5. 發起過聖誕禮物 BOX 活動，送愛到台東與花蓮，募集近 600 盒禮物。



## 主題研討

### 二、第四度空間的垂直綠牆奇蹟

主講貴賓：黃博正/加百力國際公司總經理



#### 領導的信念/座右銘

「追求卓越,讓人感動/失敗之後下一步是成功」

#### 送給未來領導人的一句話

「危機即是轉機,苦難是化妝的祝福」

#### 推薦未來領導人閱讀的書或電影

「活出美好」(約爾 歐斯汀著)

幫助你勝過生命中可能遇到的困境，並在每一天經歷到驚喜,樂與滿足而活出美好。

---

#### 黃博正小檔案

1. 屏東農專園藝科系畢業
2. 現職：加百力國際公司總經理



## 主 題 研 討

### 三、通用的設計&自由的空間

主講貴賓：唐峰正/自由空間教育基金會董事長



#### 領導的信念/座右銘

「寧願燒盡不願銹壞」--喬治·萊斯里·馬偕博士

#### 推薦未來領導人閱讀的書或電影

「今天暫時停止」

---

#### 唐峰正小檔案

1. 台灣通用設計獎創辦人
2. 基金會簡介：創造真正自由的環境空間。因生活設施、用品的設計、製造過程的忽略，而剝奪了許多人的使用權。自由空間教育基金會，盼望所有的人了解通用設計後，而共同協力透過教育、設計執行、製造生產。實現以人本精神出發的原則，解決「人」在生活中可能面對的不便及傷害，讓人不因身體、年齡及心理障礙限制，讓每一個人擁有被公平的對待及被服務基本的權利及尊嚴！創造一個使用上省力、簡單易懂，使用結果令人安心、舒適，真正的無障礙的自由空間！
3. 為推廣通用設計教育基金會從 2006 年開始舉辦通用設計競賽，每年至全台設計系所，植入通用設計理念種籽至未來的設計人才心中！盼望著未來社會環境能藉著我們所推動的通用設計，而能有更好的改變，達到無障礙的自由空間！



## 叁、台灣公益 CEO 協會簡介

### 台灣公益 CEO 協會成立的真情告白

#### 改變給夢想一個新開始

引述美國詩人艾德溫馬克漢一段既簡單又深澳的話:「年少追求夢想時懷抱信心是何等美妙,但更美妙的是在飽嚙人生歷練後還能說:原來夢想是真實的」

一群不斷的求進步永不自滿過去的成就、自許擴張跨入下一個公益境界、迫切培育公益事業的接班人、永不放棄尋求改善或解決社會及環境問題之來自不同類別的第三部門的領導人。

#### 發現—改變世界的力量

2008 年 10 月經過一個月的集訓「公益 CEO 的 12 堂課」為「發現—改變世界的力量」,該次活動之參與人員共計 94 人次,值得一提的是,51 位學員都是目前相當活躍的公益團體之執行長或重要主管,不僅提升了他們的專業,同時也促成了 CEO 之間的交流聯繫,一方面直接協助每個公益團體的穩定發展,間接影響工作人員及利害關係人,此外,也創造出 CEO 經驗交流與知識管理的網絡平台,未來的影響力不容小覷。

2008 年公益 CEO12 堂課結束了,改變為了讓世界變得更美好的夢想如漣漪般擴散交織;讓我們一起夢想盼望一同籌劃新的計畫、經歷與探索吧!

2009 年公益 CEO 夥伴成立公益 CEO Club,以非正式組織運作方式盼望提升



層次為擴大視野的公益事業做準備。

• 承諾與行動

- 一、 形成社會議題的資源支持網絡的小組團體；如有機農業的專業技術、人才及行銷、貧童教育、社區經濟等
- 二、 平時透過網路社群傳達活動訊息及議題討論
- 三、 公共事務平台討論的公益 CEO 論壇
- 四、 88 風災及時社會議題回應，一個月內募集資源成立信德重建基金，幫

助阿里山鄒族小農快速重建社區及恢復耕作

五、 挑戰學習活動

月	一月	二月	三月	四月	五月	六月
主 題	共識營	部落的陽光 盛宴--台東 阿朗	使命與領導 --台中嶺東 文教基金會	參訪李家同 博幼基金 會—竹東	社會企業實 踐-阿里山瑪 納	參訪里仁社 會企業
月	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月
主 題	社區學校 -----耕心蓮 苑教育基金 會	兩岸 NGO 交 流— 行動力體驗 學習中心	大安溪部落 共同廚房	和諧社區論 壇—社區學 校研發中心 啟動	輔大學生分 享	全國教育基 金會年會

- **實踐—改變世界的力量**

2010 年 6 月 30 日-台灣公益 CEO 協會正式誕生了

- **願景：**公益組織有能力，發揮行動力、公信力、影響力，讓世界更美好。
- **使命：**運用教育計畫培養公益領導人才。

一、 對於想要進入 NGO 的朋友們，我們思考如何在一開始就給予溫暖的協助；對於已在 NGO 的朋友們，我們思考著如何為他們充電。我們認為適時地提供有系統的教育計畫，讓有志從事公益事業或已是 NGO 的從業人員得以不斷地提高本職學能，建立從發現問題到解決問題的能力，是重要的途徑之一，這也是我們的使命，是實現願景的重要策略。

二、 公益事業永續發展的基地、社會企業家的創業搖籃  
定義 CEO Club，是一個跨越非營利、營利、政府機構等領域，積極參與公益作為引領社會變革的領導人，滿足思想砥礪、經驗傳承、提供行動力彙集、發揮綜效、建立信任的整合交流平台。

三、 領導經驗的生命傳承  
CEO Club 集結多重領域的知識工作者、企業家、議題領導人士，運用師徒情誼奠定重要經驗傳承，以貢獻者的角度，建立領導者知識薈萃系統，分享智慧發揮群策群力利他精神，突破單一組織的能力與限制發揮對目標任務的驚人影響力。讓社會前進的動力與熱情不再孤掌難鳴。

#### 四、 創意義題的全新品牌

作為社會進程的關鍵領導品牌 CEO Club，能積極反應現代社會各層面運作所遇到難題的創新解答，主動發展重大議題研究並舉辦領導高峰會議分享領導經驗、發表重大成果。

- **策略與目標：**提供有系統的教育培訓課程，培養公益領導人才，來實現使命願景。
- **組織簡介：**專業素養，發揮標竿影響力

我們是一群經驗豐富的公益事業 CEO 及產官學界代表，非常了解非營利組織領域不同議題發展及掌握社會變遷，可以建構專業知識交流與創新經驗交換的平台，創造有效解決社會議題的策略與執行方案。

1. 會員大會
2. 理監事會

#### 台灣公益 CEO 協會 第一屆理監事成員

職別	姓名	單位	職稱
理事長	卓火土	宏達社會福利慈善基金會	董事長
副理事長	朱楠賢	國立科學教育館	館長
常務理事	陳於志	百略學習教育基金會	執長
理事	李志強	光原社會企業	監事



理事	李筱貞	雅域全球股份有限公司	總經理
理事	曲慶浩	財團法人天主教白永恩神父社會福利基金會	董事
理事	張芳德	臺北市內湖社區大學	主任秘書
理事	陳昭如	華科事業群慈善基金會	董事長
理事	林依瑩	弘道老人福利基金會	執行長
常務監事	邱慧珠	鄭福田文教基金會	執行長
監事	何宗勳	公民監督國會聯盟	執行長
監事	李耀淳	崇善童軍文教基金會	董事長

### 3. 管理執行團隊

CEO Club 是一個相當扁平化的組織，管理經費會儘量降到最低，大部分的人力都參與『業務經營』的專案部門。組織內部設有推動終極目標的發展委員會、導入專案管理的業務經營部門及一般會務行政管理部門。林淑娥擔任秘書長負責營運、夏道緣擔研發主任、江盈誼擔任行政管理主任社團法人台灣公益 CEO 協會。網址：[www.ceoclub.org.tw](http://www.ceoclub.org.tw)，電話：02/23820788，傳真：02/23820733，地址：台北市愛國西路 9 號 5 樓

## 肆、協力夥伴



TOUCH AERO® 有氧健身運動服飾，創立於 1994 年，台灣品牌、台灣生產、台灣製造，產品行銷台灣十餘年，並擴展至亞洲各國。專為運動所須嚴選出高彈性及功能性布料，結合創新設計概念，其專業性、功能性極具市場肯定。



「公益市集」是智邦生活館於 2011 年 10 月推出的公益服務。智邦生活館願以微薄的資訊力在這些熱情的夥伴背後，為大家提供支援，藉由幫助 NPO 來幫助社會。能有助於改善 NPO 工作者組織內部的作業流程，讓公益的參與和運作更有效率！



遠見·天下文化教育基金會的成立就是進一步的結合多方面力量，持續推動閱讀與學習。在推動進步觀念中，率先創設了企業社會責任獎、二十五縣市評比、環保英雄獎、服務業獎等等；鼓勵優秀的企業、優秀的縣市、優秀的個人得到應有的尊敬。



「角映」，是全方位創新影片製作事務所，深度了解客戶需求，專業打造「鑽石價值」廣告。有效針對客戶需求、品牌經營、策略行銷的重要性，廣度分析，整合資訊，量身策劃製做高品質影片，開創未來無限商機。



東風經典食材研發與供應純淨、滋養、風尚的食材，同步積極推動「良知消費」與「土地復耕」的觀念及行動。愛土地，戀家鄉，感受四時交替，覺醒東方養生務實的飲食哲學，不但可以維護身體健康，更可以同步回饋台灣土地。



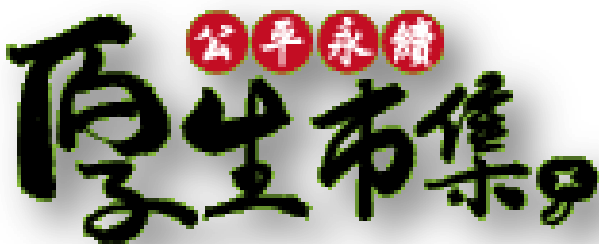
履行企業社會責任 (CSR) 致力社會責任投資(SRI)，一直是玉山經營百年大業重要的使命與承諾。玉山於公司治理、社會公益、落實環保、志工服務、學術教育、藝文活動等方面皆不遺餘力，善盡企業公民責任。



光原社會企業是由曙光計畫團隊和一群願意為環境盡一份心力的原住民以及原住民的朋友所創立，透過建立部落小農生產網絡，創造部落在地就業機會，脫離貧窮，吸引年輕人回流，傳承部落文化之外，並提供消費大眾平價且健康的有機蔬菜，讓消費端生產端及台灣土地間產生完美對話。



陸保科技——您的最佳人脈行銷軟體



厚生市集建立短而透明的供應方式，支持「地產地銷」的小農經濟。唯有尊重農產品的季節特質、天候因素，吃當令食材等方式，才能吃到最合宜的農產品。我們的社會企業策略方向為「便利、新鮮、便宜、直接、精簡、透明」，並成為公平交易的示範平台。



慈心有機農業發展基金會  
支持，提供里仁有機食品

里仁經營的出發點，是希望透過和生產者與消費者在「誠信、互助、感恩」的互動中，落實關心健康、關愛大地、關懷生命的慈心理念，而里仁的「業績」，是從業人員在做事的過程中，因為盡心盡力的付出而讓心靈提升，並且在提升自己的同時也利益到他人。

## 伍、2012 志工企業家高峰論壇議程

### (8/10、9/16、10/19)

8/10(五) 09:30- 09:50	始業式	
09:50- 11:50	專題演講、訪談、對話 【組織文化領導~回到熱情的原 點】	主講人：玉山金控總經理/黃男州
12:50- 14:20	工作坊【典範 V.S 實踐】	主持人：台灣公益 CEO 協會理事/ 李志強
14:50- 16:50	主題研討：故事演講、座談 【自然純淨的綠色奇蹟~歐萊德】 【Go Green~DHL】 Q&A	主講人：歐萊德公司總經理/葛望平 DHL 績效管理部總監/楊 淑媛
9/16(日) 09:30- 09:50	始業式	
9:50- 11:50	專題演講、訪談、對話 【整合領導~跨界&連結&創新】	主持人：中央研究院社會學研究所 所長/蕭新煌 主講人：President and CEO, Independent Sector/Diana Aviv
12:50- 14:20	工作坊【典範 V.S 實踐】	主持人：台灣公益 CEO 協會理事/ 李志強
14:50- 16:50	主題研討：故事演講、座談 【NGO 績效管理的挑戰】 【NGO 資源整合平台的運作與發 展】 【實踐公民參與&行動的平台】 Q&A	主講人： 中華民國社會事業發展協會 執行長/陳淑蘭 台灣公益 CEO 協會理事/耕莘文教 基金會董事/曲慶浩 社區大學全國促進會 理事長/林朝成

<p><b>10/19(五)</b> 09:30- 09:50</p>	<p>始業式</p>	
<p>09:50- 11:50</p>	<p>專題演講、訪談、對話 【願景領導~從搖籃到搖籃】</p>	<p>主講人：台達集團創辦人暨董事長 /鄭崇華</p>
<p>12:50- 14:50</p>	<p>主題研討：故事演講、座談 【一場環境公民意識崛起的反國光 石化運動】 【在地消費、低碳生活】 【有機大地、生命永續】</p>	<p>主講人： 彰化環保聯盟副理事長/蔡嘉陽 厚生市集創辦人/張駿極 慈心有機農業發展基金會董事長/ 賴錫源</p>
<p>15:20- 16:50</p>	<p>志工企業家高峰論壇閉幕式</p>	

## 陸、〈附件〉今日茶點故事~慈心有機農產系列

### 「得來不易的胚芽餅」

胚芽餅是怎麼誕生的？里仁公司開發人員不斷地與餅乾工廠老闆互動，雙方有了共識——為大眾健康，不要化學添加物，老闆逐漸打破「沒添加物不可能做出餅乾」的概念，全力配合，最後終於做出天然無添加物的餅乾。在開發人員與老闆一來一往的過程中，開發人員堅持理念卻又不失委婉；老闆認為不可能卻又願意嘗試。故在此不厭其煩的呈現過程全貌，讓有緣者能看到他們的用心。

胚芽餅在生產者（福義軒廠）與銷售者（里仁公司）的互信、互助合作之下誕生後，廣受消費者青睞，曾創下剛一上架兩天便把一週的量銷售一空的景象。由於消費者熱烈支持，給予生產者與銷售者無比的信心，願意再接再厲往前邁進。現今里仁能夠研發更多的天然健康食品，影響更多廠商，消費者實在功不可沒。

里仁人員為了找營養、健康的餅乾，遍尋各種品牌，發現幾乎都摻有蛋粉（蛋香料），曾商請廠商把蛋粉拿掉，得到的答案卻是：做不到。由此可見，想買一包純淨、不含添加物的餅乾，多麼不容易！

恰巧那段時間，雲林大悲精舍有一批有機紅蘿蔔渣，法師商請福義軒食品廠加工做成紅蘿蔔餅乾。法師和老闆商量：「添加物能不加就不加，油、糖愈少愈好。」老闆想：用農產品來加工，這是一項高難度的任務，是福義軒從未有過的經驗，且又要儘量不含添加物、少油、少糖，不知是否能做得出來？不過曾老闆倒也樂於接受挑戰，他爽快的回應：「我會盡力而為。」學食品出身的曾老闆，原本以為自己的觀念已經很先進，自己的產品也很符合政府標準了，沒想到還有一批人，對食品的要求是那麼嚴謹。紅蘿蔔渣比率高達百分之二十五左右的紅蘿蔔餅乾做出來了，反應不錯，這讓他知道還是有一群喜歡天然產品的消費群在。

有了生產紅蘿蔔餅乾的經驗，當里仁公司的食品開發人員想開發健康餅乾時，很自然地就想找這家食品廠。聯繫後，老闆也樂意合作，雙方約定日期到工廠，請工廠先試作少量產品。本來那一天對福義軒的生產是不方便的，開發人員聽了也想以廠商方便為主，正打算先回台北，隔日再南下，沒想到老闆不好意思讓大家南北奔波、舟車勞頓，便決定無論如何都要撥出時間來為里仁試做產品。初接觸，雙方便能為對方著想，為以後的合作打下良好的基礎。

福義軒特別挪出半天時間，停掉生產線，準備試作三種產品讓里仁挑選。「我們一到工廠，老闆就把三種餅乾的原料配方放在桌上，所有的原料、比例清清楚楚，毫不保留，其坦誠的態度，讓我們既驚訝又佩服。」開發人員憶起那一幕，語氣充滿讚歎，因為這是從未有過的事。





由於之前老闆與法師接觸的經驗，所以給里仁的配方已去掉不能加的添加物了，配方中所寫的都是老闆認為做餅乾一定要加的。但開發人員看了以後，還是希望能儘量不加化學添加物，於是又和老闆坐下來逐一討論哪些原料、添加物可以用，哪些不能加。其中較有問題的是：

白油——這是植物氫化油，價格較便宜，因可塑性良好，故廣為烘焙界使用，但因脂肪酸飽和度較高，會使血液中膽固醇濃度增高，請教老闆可否換別的，老闆說可用鮮奶油代替，臨時請人出去買，其成本比白油貴三倍。

泡打粉——泡打粉有膨鬆作用，是一般餅乾不可缺的材料，但其磷酸鹽含量過多，怕吃多了造成人體鈣磷比例不均衡，導致鈣不為人體吸收。開發、評鑑人員不能確定此項原料對身體的影響，當場電詢更專業的人員，最後同意可以加。

氫粉——氫粉是為了膨鬆作用，一般餅乾都會用。但有些書上提到氫鹽（氫粉屬氫鹽成分）有毒性，對這些有爭議性的添加物，開發評鑑人員提議能不加就不加。老闆知道要拿掉氫粉會有很大的困難，但願意試試看。

就這樣老闆進去調配室與在此工作三十多年的老師傅們溝通，他們聽了之後沒說什麼，隔了一陣子，師傅出來把老闆叫進去，並告知沒有氫粉是沒辦法做的。就這樣開始了一場危機與轉機的拉鋸戰，也是考驗開發評鑑人員面對困難的抉擇與勇氣；此時開發評鑑人員也詢問老闆：「若試作失敗了將如何處理？」老闆說沒關係，可以餵豬，開發評鑑人員覺得如此糟蹋了老闆的苦心，也太浪費物資，馬上表明如果試作失敗，里仁願意全數買下，因為那裡有一群人，較重視產品的內涵，當他們知道有不加添加物的餅乾，會很樂意支持。

怎知餅乾師傅見與老闆溝通不了，就親自出來向開發評鑑人員明白表示，「沒有氫粉不能做」，開發評鑑人員也委婉商請可否先不加，試作看看，若不行再來加，並非一定不能加。而這些從小就在工廠做餅乾，經驗豐富，已是五、六十歲的老師傅，當然不會因此動搖其多年的經驗，所以當他們互動之後，更是理所當然的再次表示：「氫粉是做餅乾最基本的添加物，一定要用，非它不可。」只是老師傅的堅持並沒有澆息開發評鑑人員的心，並和老師傅說明為何要如此做的理由：「因為我們需要健康的餅乾，但並不想為了滿足口感，而添加不必要的添加物。好比原先的餅乾已拿掉許多不需要的添加物，和一般的餅乾比較起來已有六十五分了，但若這次從一百分開始試，做不成再往下降，也許九十五分、九十分……但至少我們從一百分開始試，做不成我們會很坦然，並清楚知道我們為什麼要放此添加物。假使我們由低標準往上試，是很容易滿足並停留在此的。」再進一步提出與素鬆、米粉等廠商合作成功的實例後，這群老師傅終於答應試試看。

所有的原料經過攪拌→靜置發酵→三道研壓→折疊→再經三道研壓→壓模→入爐烘烤→噴油→冷卻→包裝。師傅很謹慎地計算烘烤時間，因為是重新做的配方（老師傅們從沒做過不加添加物的餅乾），且新配方材料很紮實，組織沒空隙，烘焙時間很難拿捏，烘烤技術就很重要



了。

大家緊張地等著、等著……餅乾出爐了，開發評鑑人員迫不及待的拿一片來嚐嚐，覺得還不錯。也請師傅們以他們的專業經驗來嚐嚐看如何？「哈哈……」從師傅們爽朗的笑聲中，表示他們還算滿意，臉上的表情由遲疑、擔憂而欣然放鬆，真是精彩。看著這群師傅開心的表情，開發評鑑人員也跟著鬆了一口氣。然而以老闆的專業經驗來看，仍有些地方要改善，例如：邊緣較黑、中間稍嫌軟、口感仍嫌太硬、不夠香、不夠脆等。

如果你以為故事就此劃下完美的句點，那可不！回到台北後，開發評鑑人員便開始著手寫餅乾的評鑑報告，沒想到審核後原可添加的泡打粉仍須拿掉。開發評鑑人員再和工廠聯絡，請他們再試作不添加泡打粉的餅乾，老闆竟二話不說就同意。幾天後，回電給開發評鑑人員說試做的餅乾已寄出，開發評鑑人員問老闆：「依您專業的水準覺得如何？」老闆以沉重的口氣回答：「我看那個產品不行，因為外觀有點皺皺的。」放下電話，開發評鑑人員的心涼了半截，心想好不容易進展到這個地步，難道非加泡打粉不可嗎？

在收到餅乾後，懷著忐忑的心打開，看看外觀並試吃一口，嗯……再吃一口，咦？並不如老闆說的難吃呀！經過多人的試吃評估後，覺得可以接受這樣的產品。最後經請示主管，決定不添加泡打粉。另外，非常「虎鼻師」的開發評鑑人員，一聞味道馬上察覺有異，經詢問，原本曾老闆覺得用某品牌的鮮奶油太貴，想嘗試改用其他廠牌的油。開發評鑑人員考慮過，即使換了較貴的油，售價還可接受，所以最後還是決定用較好的原料。里仁所開發的產品，是為了廣大消費者的健康著想，對這一點，開發評鑑人員當然有所堅持，曾老闆最後也從善如流。對於外焦、內又不熟的問題，老闆先從時間、溫度、速度等烘培技術去改善，但都無濟於事。這樣持續約二個月，最後從模具下手，改變模具孔洞，才做出老闆稍滿意的香脆餅乾。

不添加色素、香料、乳化劑、品質改良劑、氫化油脂、氫粉、泡打粉的胚芽餅乾上架了，口碑非常好，一傳十、十傳百……台北里仁商店常常賣到缺貨，其他有機商店也想向福義軒餅乾工廠訂貨。里仁不把餅乾配方視為專利，工廠可自由販賣給有機商店，只要銷售者願意賣，消費者便容易買到這個產品，就能利益更廣大的群眾。

餅乾大熱銷，連曾老闆也始料未及。有機商店訂單湧至工廠，限於人力無法送貨，後來里仁就和工廠協商，以後對外的配送，就由里仁負責，讓想要賣胚芽餅的商家都能賣，讓更多消費者也能受益。

餅乾上市之後，又有人反應餅乾太油，開發評鑑人員便請問老闆在餅乾上噴油的目的何在？老闆說，是為了美觀及口感滑潤，於是開發、評鑑人員建議他，是否可以少噴油或不噴油，老闆聽後馬上叫員工將油量減半，事後並試作了不噴油的樣品，里仁公司職員吃了都很能接受，這就是現在賣場上大家買到的胚芽餅。



胚芽餅乾從上架後好幾個月，工廠員工每天加班到晚上十點鐘，例假日也趕工生產，仍然供不應求，常有缺貨現象。想當初洽談研發時，曾老闆曾有一番真情告白，他說：「從營利的觀點來看，絕對不會接受這種生產要求，因為成本增加，銷售量又是未知數，但是想到能為消費者的健康盡一份力，觀念一扭轉，就不再用純利益的角度去衡量了！」也許是這樣的善心善念摻進餅乾裡，才讓它這麼膾炙人口。

而今，面對餅乾大賣的熱況，當初令人忐忑的「未知數」，突然變成串串喜悅的驚歎號，這樣的轉折應是「天公疼憨人」的印證吧！

有一天曾老闆的弟弟建議想研發巧克力蛋糕，但是蛋糕要保持三個月不壞，就要添加防腐劑。曾老闆告訴弟弟：「我們好不容易邁向健康食品這條路，怎麼可以再走回頭路？」胚芽餅乾熱賣，單是胚芽餅乾這一項產品，已讓福義軒食品廠上上下下忙得喘不過氣，原來的舊產品根本無暇生產，老客戶陸續來催貨。曾老闆又面臨十字路口——要撥出部分時間來生產、供應舊產品嗎？這次他僅略加思索即做出抉擇，那就是暫停生產舊產品，全部生產胚芽餅。

先前開發評鑑人員曾請附近的沙拉醬工廠，為里仁研發不加添加物的沙拉醬，但老闆怕做出來消費者不能接受，故不願研發，但當他看到福義軒在淡季時，生意竟然應接不暇，因此也轉而努力研發不加添加物的沙拉醬。

還有一家餅乾廠，主動和開發評鑑人員聯繫，表明願合作生產同樣的胚芽餅乾，而且每包售價低十元。一包少十元，每次訂貨數百箱，那可是個大數目哩！一般生意人將本求利，聽到這麼好的條件，必定欣然允諾，但里仁感念福義軒當初的配合，並未答應與這家餅乾廠合作。

由於天然的胚芽餅做出來了，且廣受歡迎，里仁公司得以再進一步與「義美」食品公司合作，希望帶動市場朝向少或無添加物的食品，並開發不同種類的餅乾，滿足不同年齡層消費者的需求。

## ● 鳳梨酥 滿口鳳梨香 傳統好味道

鳳梨酥是相當傳統的點心，做得好的皮酥餡美，一塊接一塊大快朵頤時，卻很可能吞進埋藏隱憂的不好成分。

很多鳳梨酥做酥皮的油採用氫化過的油脂，裡面難免會有反式脂肪鍵，而且為了防油脂變味，廠商多加抗氧化劑。裡面金黃色的餡料，當然不是真正的鳳梨，因為熬糖的鳳梨是褐色的，而且不會那麼軟，可想而知也有文章。

九十四年九月，里仁為消費者找原料較好的鳳梨酥來充實年貨大街，找到一家開了三、四十年的 GMP 工廠，因為該廠不用危害健康的氫化油脂，而是用價格高了不少的安佳脫水奶油。拜訪廠商時，開發人員發現該廠的鳳梨酥也有外銷日本及美國。



除了油脂的問題，一般市面上流通的產品因為低價競售，為了降低成本，內餡大多是經過漂白、加上鳳梨香精和色素的冬瓜醬；外銷日本的不能加香料，可經漂白、加色素，但需檢測硫酸根離子，以確保漂白後殘餘的二氧化硫仍在標準值內；外銷美國的鳳梨酥則不能漂白或加色素，但可以加香料。

里仁請廠商依美規的餡，用新鮮的鳳梨和冬瓜熬成醬，酥皮不摻蛋，製造一批年節產品。沒想到這個產品很快就銷售一空，有一位消費者因為里仁的鳳梨酥成為老祖母的最愛，到里仁的全省分店追貨，買不到便直接找廠商，指定要買里仁的鳳梨酥，可惜就出那一批而已，這也讓廠商見識到有機市場的潛力。

里仁也意識到消費者的需要，便和廠商談到如何進一步改善，讓鳳梨酥成為一般商品。經過半年多的試做與互動，決定內餡以三分之二的鳳梨醬加三分之一的不漂白、不加色素香料的冬瓜醬，雖然顏色比一般鳳梨醬的色澤更暗，但不離自然原則又軟硬適中，提供消費者健康自然的另一個選擇。

## 姹紫嫣紅 百變風情 ——桑椹系列產品

平日是鋼琴調音師的李禎峰，在中年築起了別人想都不敢想的有機農夫夢。為了圓夢，李禎峰在屏東縣新園鄉成立「果林有機桑椹園」。然而有機栽培必須面對的困難和挑戰，一樣都沒少。

桑椹不同於一般集體運輸、集貨的農產品，它是一採收就得立即處理的果實，加上採收期僅二十多天，若沒即時出售，就只能眼睜睜看著桑椹發酵。為了拓展通路及保存鮮果，李禎峰從購買一個小雪櫃開始，一路買到大型冷凍櫃。保存的方式是摘採之後馬上清洗，接著直接進入冷凍櫃，一刻不得閒。但經常採收一半就被迫喊停，因為冷凍櫃已經滿了！

又因為賣不出去，所以桑椹收不到三成。「剩下的果實，就當肥料吧！」李禎峰苦笑說。一因緣下，里仁義工聽見他的心聲，大呼可惜！里仁開發人員感受到他堅持有機的用心，決定集思廣益開發桑椹相關產品。

2011年春，果林的桑椹掛滿枝頭，里仁收購了八噸有機桑椹。桑椹含有豐富的鐵質、花青素、鈣質及十八種胺基酸、多種維他命、胡蘿蔔素、葡萄糖、果糖、蘋果酸等，是營養豐富的好果實。開發人員絞盡腦汁，除了製作出廣受歡迎的桑椹酥，還有多樣產品，讓有機桑椹化作百樣風情。

**有機桑椹果粒凍：**為里仁製作梅精果凍的豐喜食品公司，董事長廖憲平十分認同里仁產品不加化學合成添加物的理念，再次合作研發可常溫保存、方便攜帶的有機桑椹果粒凍，突破了坊間

必須冷藏鮮果果凍的限制。製作過程首重前置處理，特別以糖漬、低溫熬煮的方式，避免破壞花青素，同時抑制微生物生長，且可達到果粒均勻、顏色透亮的效果。再加上適量桑椹原汁，潤澤口感。其中果膠成分是由海藻萃取的植物膠體，絕不含動物膠。咀嚼一口 Q 彈滑潤的有機桑椹果粒凍，飽滿的果粒在口中滑動，說不出的滿足與幸福！

## 原鄉飄香—台東卑南竹香咖啡

來自中央山脈與海岸山脈之間，經由台東卑南大溪吹入太平洋黑潮所孕育的「竹香咖啡」風味獨特，讓人忍不住想啜飲一口！掛耳式的濾泡咖啡，喝起來不酸不澀，就在喉韻渾厚中，蘊含了多少愛鄉愛土的情懷！

竹香咖啡豆屬於阿拉比卡品種，1901 年由日本人自印尼爪哇引進種苗，開始在屏東試種，1912 年推廣到台東、花蓮等地，目前台東縣種植咖啡的面積大約 150 公頃。竹香咖啡是產學合作的心血結晶，由台東縣卑南鄉咖啡產銷班員與工研院、石材暨資源產業發展中心、蘭陽技術學院、台東縣工策會合作研發。產品屬低咖啡因，據說銀髮族也可以放心品嚐，其獨特風味並贏得農委會 2008 年的「地方特產伴手禮」！

除了歷史悠久，台東的咖啡還有一項優勢。產銷班阮勇光班長說：「台東地處北緯 22.5 度、東經 121 度，而且面向太平洋，氣候涼爽、日照充足，適當的溫、濕度和肥沃的土壤，這些天然條件都很適合種植阿拉比卡咖啡樹。」當竹香咖啡入選為地方伴手禮，這種國家產品榮耀，讓身為產銷班長阮勇光更覺得有責任為台東的農耕做出模範！

基於愛鄉、愛大地的情懷，阮勇光種植的咖啡樹採自然農法。走在咖啡樹園裡，白鷺鷥、烏秋、兔子、野豬、山羌及隱身草叢中的蚯蚓、昆蟲等多到目不暇給，處處生機盎然。

阮勇光強調種植技術最重要，而傳輸技術須先傳遞理念。由於咖啡樹是淺根系植物，如果農友砍樹種咖啡，就需植回等量的樹木，而且咖啡樹適合蔭下栽種，如此，半日照的特性，加上淺根植物夾雜深根大樹，有利水土保持，「一兼二顧，何樂不為？」卑南鄉盛產竹子，阮勇光利用老化的竹子作為燃料，竹叢去老留新，生生不息。燃燒後的竹炭碎屑還可以回收作成福袋、除臭劑等 DIY 材料。這是阮勇光的用心，總想為產銷班的班員創造更多的經濟效益，因此製程中從頭到尾、從裡到外充分創造價值。竹香飄散後山，也飄進每位支持本土咖啡者的心坎裡。



## 慈心

### 有機喝茶趣

喝出元氣 喝出活力 喝出心天地

種植有機茶 保留大地生命力

喝茶，當然要喝好茶。這裡介紹的是「有機茶」。

翡翠水庫像一顆深藏在新店、石碇山區的綠寶石，是大台北地區數百萬人口飲用水的來源。

翡翠樹蛙在翡翠水庫上游，外型討喜，身體綠得就像翡翠一般，為台灣特有種綠色樹蛙，數量稀少。翡翠樹蛙以皮膚幫助呼吸，很脆弱，環境若有農藥污染，可能就無法生存。青蛙把卵生產在沒有污染的農地，然後發育成蝌蚪。蝌蚪必須生活在水中兩、三個月以上，這段發育成長時期如果受到農藥污染，蝌蚪就會全軍覆沒。所以只要能看到蝌蚪的地方，就表示這兒沒有受到嚴重的污染。

坪林茶園位於翡翠水庫集水區，集水區保育直接影響下游水庫的水質與水量。集水區茶園耕作占農耕面積一半。坪林有機耕作方式所占面積愈大，水庫源頭的水質維護就愈有保障。

邀請大家一起守護這顆美麗的綠寶石。支持不使用農藥、化肥，採友善水庫的農耕方式所栽培的優質茶。

邀請大家一起喝淨源茶，護水庫。

賞一方坪林景，  
喝一口有機茶，  
留一塊清淨地，  
耘一畝慈心田。



社團法人台灣公益 CEO 協會