

[歡迎至各大網路或實體書店選購《與黑暗對話 1000 日》](#)

01 站在巨人肩上看得比較遠

在人類歷史的發展上，鮮紅欲滴的蘋果與人類文明的關係總是千絲萬縷深深的糾葛著，不信？隨手立馬就可以請出三位蘋果人物。第一位是受那比田野一切活物更狡猾的「蛇」之誘惑偷吃「分別善惡樹」上的果子，而被上帝逐出伊甸園的「女人夏娃」；如果當年夏娃不那麼貪嘴，如果她不把果子也拿給她的丈夫亞當吃，說不定今天人類還都住在美麗純淨的伊甸園裡，也不至於到處受到環境污染的迫害。第二位，是坐在蘋果樹下，被墜落的蘋果正中頭頂居然沒有腦震盪，還發現萬有引力與三大運動定律的艾薩克·牛頓爵士（Sir Isaac Newton），英國詩人亞歷山大·波普（Alexander Pope）有詩曰：「自然與自然定律，在黑夜裡隱藏，上帝說：讓牛頓來，於是，一切化為光。」神奇吧！第三位是特別鍾情被咬過一口的蘋果，搞得全球年輕人跟著追逐蘋果潮，並且經常讓臺灣電子代工龍頭們股票上下翻飛的蘋果電腦奇才史帝夫·賈伯斯（Steve Jobs）。

以上三位都是影響人類文明發展至深的巨人，一六七六年，牛頓在給朋友的一封信中如此寫道：「如果說我比別人看得更遠，那是因為我站在巨人的肩上。」對牛頓這樣的大科學家來說，這句話真的是過謙了，因為他本身就是一位了不起的巨人。然而經由牛頓的成功，或許我們可以將這句話詮釋出一個道理：只要站在巨人肩上，就有可能跟著成為巨人。因為，站在巨人肩上，我們可以看得更遠，省卻許多錯誤學習的摸索時間，甚至較有機會獲得事業上的巨大進步。對一個資源極有限，仍然缺乏社會共識與普遍認知的社會企業體來說，站在巨人肩上是一個重要的選擇，就像奇幻史詩電影《魔戒二部曲·雙城奇謀》中高坐在巨大樹人樹鬚肩上的哈比人皮聘（Pippin），最終掌握了決定聖盔谷之戰的勝利契機。因此，在我嘗試參與社會企業的開創時，如同牛頓與皮聘一樣，試圖尋找一個可以讓我們穩當站立得以高瞻遠眺的巨人肩膀。幸運的是，我們找到了三個：愛盲基金會、德國對話社會企業與香港黑暗中對話公司。

從社會企業組織能耐架構的五個構面來看，這三個相對於臺北黑暗對話社會企業弱小身軀的巨人肩膀，符合了社會企業追求發展時所不可或缺的核心價值、網絡關係、資源能力與創新、財務規劃與創業投資等五大項定義內涵。

1 愛盲為什麼要自國外引進視障品牌？

從表面上的互動與從屬關係來看，臺北黑暗對話猶如愛盲的附屬事業，但在實際法人基礎上，臺北黑暗對話與愛盲基金會卻是兩個所有權不相干涉的獨立事業體；若勉強說有，也不過就是「股東」關係而已，問題是愛盲為何要如此大費周章的去張羅、籌組與支援臺北黑暗對話？

經過二十多年的發展深化，財團法人愛盲基金會已經從當年一個動機單純、人力薄弱的社團組織，逐步蛻變成為高度專業化的視障社會福利服務機構。舉凡早期療癒、個案管理、定向行動訓練、心理諮商、視障教育、低視能鑑別、輔具評量、白手杖輔具免費提供、職技訓練、職業重建、視障就業輔導、生活自理、生活休閒、生活及藝術療癒、盲用電腦教學、低視能公衛教育、盲文數位出版、有聲視障圖書服務、庇護工場、視障公益事業、視障者權益及福利爭取、身障福利公共政策之研究與倡議、視障清寒學生獎助等等都已有卓著績效，眼下並且正在研擬擴大至視障老人安養、生態療癒，甚至身後處理等人道延伸服務。目前整個機構的編制員額超過兩百位，常設服務處於高雄市、臺南市、臺中市、彰化縣員林鎮、新北市之新店區與土城區、臺北市等地均設有固定辦公據點，服務網含括臺灣城鄉都會間百分七十以上的視障者需求。

換言之，愛盲既然已經擁有高度專業化及豐沛的公、私視障資源，若意欲開創一個與視障議題相關的附屬事業絕非難事，而今卻除了需要定期繳交常年權利金外，還得遵守許多受制於人的規範。究竟為何要多此一舉的去爭取這個國際品牌的授權呢？

第一，提升自我 建立自信

身心障礙者之所以被視為弱勢，除了社會成見的不公平對待外，同時也來自於身障者本身的自我限制，除了生理上的諸多困頓與不方便外，心理上的自卑與缺乏自信更是一個需要極大勇氣突破的難關。一個中途失明的視障者可以將自己禁錮封閉三、五年寸步不出房門；即使有朝一日，終於能夠走出居家樊籠，也還是受限於對周遭外在環境的莫名恐懼而不敢輕易踏出腳步。對自我的認同，是建立自信的第一步，因此若是希望幫助身障者能夠認同自己，最好的辦法之一莫過於協助視障者建立新的人際關係，而國際性的人際互動正是其中之一。

第二，國際聯盟 壯大聲勢

根據愛盲本身的既有條件創立一個社企體，「臺汁臺味」的土法煉鋼當然可以，但若是能夠因為參加一個具有國際性的聯盟組織，而使我們因此找到更理想、更有效的方法又何樂而不為？何況，這個聯盟關係除了可以為愛盲企圖創立視障新職種的長久努力，帶來有效可行的創意構想外，同時還能藉由快速提

升優秀視障工作者的強烈自信，以感染和鼓勵其他陷落自卑困境的視障者走出低潮，更是我們夢寐以求的。再者，一個以身障弱勢為主訴求的社會企業體，勢單力薄人微言輕本就生存不易，若是能夠找到理念一致的國際組織相互合作，不但事半功倍，而且能夠在原創之上嫁接出更多的新創果實。

第三，見賢思齊 相互學習

透過觀摩，比較容易找到學習新事項的竅門，而同儕間的鼓勵與良性競合更勝於現實市場上的惡質鬥爭。視障者在身心障礙圈子裡向來屬於弱勢中之最弱勢者，因此其所能獲得的資源及機會也相對最為有限，致使視障者為求自保而意識性的排他。或許經由「對話」能夠不斷的透過「分享」，將四散於黑暗中的孤獨者靠攏在一起，除了藉助彼此的溫暖生出共識與信心外，更能因團隊的形成而見賢思齊相互學習。事實證明，臺北黑暗對話視障團隊確實激勵出國內視障圈子裡少有的英雄情懷，夥伴們彼此惺惺相惜互以為榮。

第四，他山之石 創新出發

愛盲是一個受到政府高度監督的財團法人社會福利組織，在政治長期種種防弊機制的箝制下，如何於既有的基礎上，吸收外來的文化創意，進而找到非營利組織尋求自償性發展的契機，是愛盲全體工作同仁所朝思暮想的。社會企業的出現，適時遞補了這個角色，故而愛盲研擬、發起、籌組並極大化的支援黑暗對話社會企業，成功的自國外引進他山之石，然後自主性的於在地化過程中，不斷自省及追求，「什麼是臺北黑暗對話的核心價值？」、「什麼是臺北黑暗對話的希望特色？」、「臺北黑暗對話當如何體現愛盲的核心價值？」在這個藉由他山之石然後結合就地取材的演化中，逐漸厚植並展現出兩者特有的自我生命厚度。

2 德國對話社會企業創造了黑暗中的價值

「對話社會企業」(Dialogue Social Enterprise, 簡稱 DSE) 的創辦人安德烈·海勒奇教授是一位享譽國際的社會企業家，個性率直、笑顏燦爛，開口說話時總是如滔滔江水熱情不絕。塊頭壯碩，時露靦腆神情的安德烈，出生於一九五五年一個充滿政治文化極端衝突的家庭，父親的家人是德國納粹的支持者，母親娘家卻是二戰期間被納粹極力迫害的波蘭猶太族裔。這個特殊的身分，以及納粹德國時代的種種社會矛盾與種族迫害，促使年幼時的他不斷省思，為什麼有人有權可以去決定別人的生死？為什麼同在一個社會中，有些人卻總是遭受各種不公平迫害？社會中的弱勢個體或族群，難道就沒有可以溝通的適當管道和機會嗎？這種種被隔絕排斥於主流族群之外的弱勢感受，在他長大後有機會與視障朋友共事時，幡然再現。

在一個奉派協助視障同事的機緣中，那位年輕人獨立、自信、充滿陽光的表

現，讓他既驚訝自己原本對視障者的錯誤成見，同時對身障者無法合理的獲得社會資源而感到不平，這些主觀成見上的障礙，致使視障者即使具有足夠的能力也不敢或不能走出去展現自己。社會認知的極大反差，讓他開始深入思考應該如何化解族群差異？如何促進人際間的溝通與關係？更重要的是，如何幫助弱勢群體得到更好的生活？於是，他希望成立一個既能促使社會大眾減少成見、卸下心防、互信溝通，又能幫助身障者發揮所長、獨立自主的機構，這個理想因而成為他生命中不斷奮鬥的首要目標。一九八八年，安德烈正式創立了「黑暗對話社會企業」，並在一九九五年成立他第一個小型的社會企業體 DSE。多年來，他和他的團隊不斷開發出新的對話平臺，包括了視障者的黑暗對話、聽語障者的無聲對話、新移民的移民對話、溝通困難者的對話訓練、老年族群的老人對話、商業工作坊等等。今天，世界各地因為參與黑暗中對話（Dialogue in the Dark，簡稱 DiD）活動而感到心靈受惠的明眼人已達八百萬人，而因著 DiD 項目的推動而獲得嶄新生涯發展的身心障礙工作者更將近八千人。

全球 DiD 工作團隊在世界各地已經擁有許多強而有力的支持客戶，其中包括了世界經濟論壇、德盛安聯、歐洲商業學院、奇異電器、通用汽車、德意志銀行、瑞士聯合銀行、巴黎銀行、波士頓顧問公司、麥肯錫顧問公司、DHL 快遞等等全球頂尖企業機構。許多企業體更在內部的人力資源系統中，將黑暗對話工作坊作為員工職能提升與共識教育的必要項目。今天，臺北黑暗對話工作坊同樣也逐漸成為國內政府機關、各企業體、各級學校安排培訓課程的重要選項。

除了社會企業家、哲學博士與 DSE 董事長的身分外，安德烈同時也是一位充滿人性關懷的社會企業教授，在與他人的互動中，總是忘情的口若懸河，有如正值氾濫期的尼羅河，似乎不把所及之處盡情淹沒絕不善罷甘休。他為視覺黑暗賦予了一個我多年來服務視障者卻從未深思觸及的關鍵：黑暗不只是一種狀態，更是一個稀有的價值。經由這個價值的洗練，DiD 不但創造了一個在傳統職場中所沒有的視障新職種，而且將原本怯懦、自卑、失落的盲眼小貓培育成雍容大度、充滿自信的鷹揚雄獅；更重要的，這個人與人的黑暗溝通平臺為整個人類社會帶來了包容、同理與感恩。

3 香港黑暗中對話證明公益與獲利可以並行

二〇〇八年，香港黑暗中對話的重要舵手，也是後來公司的董事長張瑞霖先生，經過大半年的奔走努力，終於在當年年底，成功的將香港社會服務聯會（HKCSS）、社會創業論壇（HKSEF）、香港人力資源管理學會（HKHRM）、香港市務學會（HKIM）、香港女工商及專業人員聯會（HKWPEA）及香港社會創投基金（SVHK）等機構組成一個龐大的合辦集團，並在獲得《信報》的媒體贊助下，正式於二〇〇九新曆年後，舉辦了一場為期兩週的「黑暗中對話」行政人

員工作坊，每天三個場次，前後總計二十二場，這個差點把工作人員操到爆肝的卓越成果破了全球 DiD 聯盟的開課紀錄。

回顧二〇〇九年的香港，仍然處於世紀初全球金融風暴的嚴重餘震下，然而這個讓大家一起在黑暗中摸索探尋的奇特活動，卻受到社會各界的重視，九成以上的課程參與者都非常喜歡這個工作坊，認為這個體驗學習模式，可以讓大家發現自己的盲點，並經由領悟而突破個人及工作團隊的成長障礙，深刻體會此一努力比熟知的管理技巧更為重要。這個香港有史以來的第一次黑暗對話活動不但為香港社會帶來旋風式的黑暗衝擊，同時也促成黑暗中對話（香港）有限公司（DiD HK）在當年中順利成立。

二〇一一年九月，香港商務印書館出版了張瑞霖先生的大作《黑暗中對話：經營社會企業的體悟》。在書中，張先生坦然無私的將其兩年多來籌辦及經營香港 DiD 的種種經歷、心得感想、管理技巧、價值觀念與所有讀者們分享。這本書對同樣在摸索黑暗社企的我來說，有如達摩《易筋經》般的寶貴而實用，字字珠璣受教甚多。由於籌辦臺北黑暗對話，瑞霖不但是我的社會企業前輩，彼此成為好朋友，同時他更代表香港黑暗中對話成為臺北黑暗對話的天使投資人。

綜觀世界各國或臺灣目前的社會企業體其組織型式雖然呈現多元樣態，但是在標榜以商業模式的經營管理手段上，卻是音出同調看法一致。然而即使已經強調商業模式，但在實際經營管理上的鴻溝卻不小。尤其是財務方面，例如幾乎所有的社會企業體，都沒有能力獲得銀行系統的融資協助，故而只能在初始募集所得的有限資本中努力求存，以致發展處處受制，雖有創意卻難有表現，終日陷於巧婦難為無米炊的窘境，因此企圖在惡性循環下獲利，幾乎是天方夜譚。

然而，香港黑暗中對話卻在極短的時間內打破了這個社企魔咒。二〇一〇年七月達到當月收支平衡；自八月到隔年三月底的八個月裡，追平財政年度最初四個月的虧損，進而創造了當年的盈餘。同時，訂下於二〇一二年能夠補回開創期間的一百五十萬港元虧損，而達到真正的營運獲利。香港黑暗中對話在公司正式開創後短短不到兩年之間，不但損益兩平，而且彌補了開創初期的虧損而產生盈餘，這是社會企業經營史上一項了不起的成就，這其中除了整個工作團隊將士用命充分合作與努力打拚外，定然還有許多其他的有力因素存在，方能致使如此成果，這些成功元素正是我們所應該要深入研究、探討與學習的。

4 營利事業體的社會責任與社會使命

營利事業體無論其形式為無限、兩合、有限或股份有限公司，其基本營運目

的都是為了股東獲利，甚至為了追求公司或集團最大利益，可以枉顧社會公義、犧牲生態環境、榨取弱勢資源。但晚近以來，受到全球化與大型化競爭的影響，漠視或不肯落實社會責任的企業體，越來越難以爭取到必要的訂單，因此在積極追求利潤的同時，開始兼顧社會回饋的態度逐漸受到重視。事實上，這種具有社會責任的企業運營模式，不但被視為是企業體永續經營的重要方法，並且已漸次成為全球資本主義運作的重要趨勢。

相對於社會企業的崛起與發展，這些被稱為具有社會責任的企業，已然成為另一股新興的社會力量。根據對於社會責任體現的程度，可以將之再區分為一般主流企業與社會責任企業兩種。

一般主流企業在內控過程及工作態度上，重視價值鏈與供應鏈管理，注意生產流程的精實與及時，避免資源虛耗，甚至強調使用綠能；在產出消費上，將市場販售、價格、品質與品牌作為企業的訴求重點；在價值主張上，創造就業機會，提供身障者工作，規矩繳稅，公益捐贈，甚至主動的接受非營利組織或慈善團體所提供的商品或服務。

社會責任企業在內控過程及工作態度上，為了因應社會倫理與環境議題，比一般主流企業加倍的重視價值鏈與供應鏈管理；在產出消費上，除了將市場販售、價格、品質與品牌作為企業的主訴求外，同時強調或關注綠色及公平貿易；在價值主張上，以更具社會責任的運營模式經營企業，除了企圖建立更佳的企業形象外，同時以過半甚至全部的營利用於解決社會問題。

對身為社會企業的臺北黑暗對話工作坊來說，以上兩種營利事業體都是我們重要的訴求顧客，因為他們原本就比缺乏具體社會責任感的公司商號要來得有心，通常也比較肯傾聽，願意面對新事物，勇於接受新創意，能視改變為進步，主動參與態度積極。在臺北黑暗對話的客戶名單中，幾乎所有企業體都具有以上陳述的特質。

5 非營利社福組織是社會未來的心事業

愛盲基金會是一個創立有年的視障非營利社會福利組織，組織宗旨與服務對象明確，其長期以來積累之社會福利服務績效更是有目共睹。然而，對身為一個已經具有高度識別性與指標性的非營利組織來說，既有初始設定的角色定位需要堅持，更有面對環境流變更迭時的調整與創新，如何才能在這兩者之間取得合法與合理的平衡？

所謂的非營利組織（nonprofit organization），簡稱 NPO，通常也被稱為第三部門（the third sector）、獨立部門（the independent sector）或非營利部門（the

nonprofit sector)，它相對於政府部門與商業部門而存在。在定義上指的是不以營利為目的的組織，它具有合法的不以營利為目標的組織結構，以確保其服務公眾利益的過程受到監督；具有明確的服務宗旨；具有一個不至令個人利己營私的管理制度；本身具有免稅資格，同時能夠提供捐助者亦以減免稅的合法地位。

在第三部門的框架思維下，愛盲組織發展上有四個重要任務，或者說是挑戰必須面對，晚近的若干年來，會內不斷的在這些重要課題上反覆思考，希望能夠尋找並走在正確的道路上。

- 第一、 在訂定明確的組織宗旨下如何保持與時俱新。
- 第二、 能夠持續的進行組織價值的風險評估分析。
- 第三、 維持並擁有足量的認同公眾且鼓勵其參與。
- 第四、 保有面對環境變遷時的重整勇氣與正確作為。

管理學大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）說：「非營利組織是一種點化人類的媒介，他們的共通性在於提供社會變遷，造就脫胎換骨的人類。」著名的人群組織管理學者邁倫·韋納（Myron E. Weiner）則認為，非營利組織提供了各式服務或從事各種活動的原動力，可以追溯到一種基本的意識形態，亦即促成社會上每一個人生活品質的最高水準。換言之，非營利組織的使命不但是一個對社會的承諾，並且也是一種人與人、人與環境間和平共處，達到天人合一的願景。

如果愛盲的非營利社福組織是我們社會保有慈悲公益的一顆心，那麼欲將形之在外者當如何施為？在此當下，社福事業與社企事業之間的體用關係，立即鮮明的躍然紙上。

6 社會企業與社福事業間存在體用關係

「體用」原本是傳統文化中的一個重要概念，體談的是基礎，用講的是作用或應用。沒有體，用無從發生；而沒有用的體，則在根本上就失去了意義。體用是一個相互對應存在的關係，如果社會企業與社福事業間確實存在於一個整體的體用關係，那麼，哪一個屬體？又哪一個屬用呢？

由於社會企業的定義到目前為止，依然還是眾說紛紜的莫衷一是，有些看法或歸類，甚至將非營利事業組織也一併納入，例如英國的 BIS（Department for Business, innovation & Skills）就將凡事業體年度總營收中，捐贈與補助比例不超過百分之七十五，所得盈餘分配股東的比例不超過百分之五十者，均視為是社會企業。根據這個寬鬆認定，臺灣幾乎所有的非營利社會福利組織，都可以被納入是社會企業了。當然，假設這個認定有朝一日成為臺灣社會企業立法的主

要基礎，那麼前述的體用關係或許就不存在了。但在尚未有公認定見或明確法律陳述前，我個人仍然抱持兩者間存在著明確的體用關係，至少臺北黑暗對話與愛盲基金會之間的關係就是從這個體用概念下衍生出來的。

就體的基礎性來說，視障服務是非營利組織愛盲設立的宗旨，創造與提供視障者多元就業機會是愛盲運作的目標之一，消弭社會障礙提高身障者工作尊嚴是愛盲努力的重要使命。愛盲希望透過創新，在傳統職務再設計的成見下找到新的發展途徑。臺北黑暗對話存在的價值正是植基於愛盲的基本宗旨，但是卻在應用上生發出絕然不同於愛盲原本多年來的舊思維與老習慣，極大程度的跨越了非營利組織傳統上的網綁與束縛，在原本的老株上嫁接出一樹新燦爛。

社會企業事業體的創立、育成雖然來自各種不同的企圖、需求和資源整合，而非必然是由非營利組織轉型所致，但不可否認的，她是非營利組織擴大自償性發展的重要出路之一。然而，政府相關主管機關對非營利社福組織的財務管控近乎網綁，再加上不同行政部門間的意見相左，使得即便是在不違法且沒有任何風險的狀況下，運用累積餘絀都無法可行。因此，我們強烈的期待政府主管機關能夠將相關行政法規適當的鬆綁，允許非營利社福組織在合理狀況下，合法的轉投資社會企業事業，不但能夠激活非營利組織的生存，同時也將對臺灣的社會企業發展起到一個重要的振興作用。

以上的陳述，亦即意在說明體用之間的相互對應是一個多麼重要的關係，其有如合體中的陰陽二面，反映用的為陽，反映體的為陰。《易經》上如是說：「陽在外陰之使也，陰在內陽之守也。」陰體主在助陽使之以為發揮，而陽用重在藏精使之得以厚植，臺北黑暗對話為陽使，愛盲相對為陰體，二者和合即為表裡虛實。