

一只水牛的乡村社企实验

■ 陈旭

在台湾海峡的对岸,乡村弱势儿童也是社会教育难以完全顾及的群体。台湾儿童福利联盟曾在《2013 偏乡弱势学童学习贫穷分析报告》指出,几乎全部的(94.9%)受访偏乡弱势学童没有接触过任何英文杂志,四分之一(25.52%)受访偏乡弱势学童无法写完 26 个英文字母,四分之一的(25.3%)五、六年级受访偏乡弱势学童无法答对四年级的英文题目。另外报告也指出,在艺术课程上弱势学童与优势学童的差距也十分明显。

而有这样一只“水牛”正切中这一社会痛点,发起一系列行动,深耕于台湾乡村,并促进城乡交流,掀起一场乡间的社企实验。

所谓“水牛”,其实是水牛出版社连同两家水牛书店、两层楼的有机农产品集市和一家以法餐厅为主的社会企业。这只“水牛”的主人叫罗文嘉。

水牛前传

罗文嘉本是台湾政客,但在 2010 年后,他逐渐远离政治圈,返乡归田,开始琢磨种植有机稻米,并设立了一个有机稻米品牌——“我爱你学田”。

定居乡村后,罗文嘉切实感受到了农村资源,尤其是教育资源的贫乏,遂联合愿意种植有机米和有机农产品的农户,发起“我爱你学田计划”——让参加销售有机农产品的农户把收入的一部分用于为新屋乡儿童开设免费英文课和打击乐课。

2012 年 6 月,罗文嘉从朋友手中接过了水牛出版社。这是一家创立于 1966 年的老出版社,为了降低库存成本,罗文嘉接手后首先要想办法安置近 7 万册的库存书以及约 800 多种书目。这时,他想到了新屋乡的老房子,于是便将这个老房修整一番,当作水牛出版社的库房用了。



罗文嘉通过水牛书店串起城市与乡村

水牛书店问世

水牛书店的诞生纯属意外,却也在情理之中。罗文嘉自己说是“为了圆小时候的梦想,顺势在出版社库房前面开了间书店”,这就是新屋乡水牛书店,2013 年 4 月 6 日正式开业。

有过农村生活经历的小伙伴可能知道,在农村找书店买几本课外书是何等地困难。

而水牛店内图书的来源有两种:来自水牛出版社出版的新书,以及向社会募集的二手书。

在水牛书店开业前,新屋乡仍没有像样的书店,罗文嘉计划依托书店推广乡村阅读、支持乡村儿童教育,因此给书店做了定位:完全非营利,所得收入全部捐给“我爱你学田计划”,并采用社会企业的模式推广乡村阅读,丰富乡村儿童教育资源。

书店的核心业务有四项:1.18 岁以下的学生,凭水牛爱读书集点卡,在水牛书店借满 20 本就可以换取 1 本店内新书;2.所有读者可以用自己看过的书换任意一本店内的二手书;3.所有读者买书有优惠,新书打八折,二手书打五折;4.书店联合“我爱你学田”计划,鼓励大家认养学田的有机稻米和农产品,并不定期举办田野体验活动,从而推动销量。

此外,水牛书店会招募志愿者加入运营,并且为所有捐书人制作捐书卡,并在店内书墙上永久展示,鼓励捐书。

台湾儿童福利联盟的《2013 偏乡弱势学童学习贫穷分析报告》指出,“优势学童家中藏书普遍超过 30 本,但有 66.4%的偏乡弱势学童家中书籍不到 10 本;在常见的学童刊物中,47.5%的偏乡弱势学童对此完全没有接触,反观优势学童,有 41.6%接触到三种以上学童刊物,呈现明显的阅读差距”。由此,新屋乡水牛书店也在客观上切中了偏乡儿童阅读资源缺乏的痛点。

学田计划+水牛书店,使新屋乡的孩子们可以享受免费的教育课程和阅读资源。罗文嘉在采访中说:“希望能借此改善偏僻乡村儿童资源相对都市缺乏的现象。”这也是水牛的使命之一。

城市支持乡村

毕竟,农村消费力有限,水牛书店和“我爱你学田”要在竞争中存续下去并实现自给自足,需要开拓新市



这是水牛书店新设的土沟分店,书籍只借不卖,作为社区阅读基地服务当地儿童

场。

同年 11 月,罗文嘉在台北市开了第二家水牛书店,这是一家带有极强社会目的的营利性书店。罗文嘉说:“社会企业用营利来支持社会的需要,营利过程也要达成社会目的,这是为何我与有机农产和视障按摩师合作,就是让小众和弱势也能创造自己的价值。”

这家位于台北的水牛书店是怎么实现商业与社会兼顾的呢?

第一,书店推出阅读空间,入店顾客每人付 150 台币即可任选一杯饮料在阅读区随意阅读;第二,书店为视障人员提供就业,引入视障按摩师和视障咖啡师;第三,在书店门口定时销售新屋乡有机农产品;第四,不定期地开展免费或付费的活动,比如亲子阅读类、亲子手工类活动、春耕活动等;第五,台北水牛书店的营收用于支持新屋乡水牛书店的运营。

“城市支持农村”,这句话用来形容这两家书店之间的关系正合适。罗文嘉自己说,水牛书店(台北店)是乡村在城市的一个窗口。

市集支持教育

由于书店门口的有机农产品很受欢迎,罗文嘉就在书店的隔壁开了“我爱你学田市集”,这也是一家社会企业,收入用于支持乡村教育课程的经费。

市集的地下一层和一层销售有机农产品,二层则开了一家餐厅,那为什么会选择这样的组合呢?

市集合作的农户一般是个体户,之前,他们种什么、种多少,罗文嘉就卖什么、卖多少,但是供给很不稳定,品种也非常单一。于是,罗文嘉转变收购方式,开始向农户下订单,种什么、种多少,品质标准先确定好。这样一来,双方的利益都有保障,而

且还利于形成稳定的客户群。

在保证供给之后,就要拓展销量,所以罗文嘉索性在市集二楼建立餐厅。餐厅请来法国菜专业大厨,推出特色菜品。同时,餐厅开设食材培训班,还提供代客人料理食材等服务,客人可以全程在场观摩学习,既能保证销量,还能向城市居民宣传有机农产品。

罗文嘉在台北做的是营利企业,依靠高品质建立起与消费者之间的信任关系,没有着力“销售”公益情怀。“我的产品要有优势,否则最后会侵蚀社会企业的价值,让消费者误以为社会企业代表的只是一个高理念、低品质的东西。”罗文嘉认为,想经营一间成功的社会企业,必须在自由市场的激烈竞争中达到自给自足,他说,“不能期待大众接受你的产品只是基于同情,或是理念支持,因为那只是一次性的。”

这是水牛与消费者的关系,那水牛又是如何让员工认同社会企业价值的呢?

笔者认为罗文嘉用的办法是“体验”与“鼓励”。他说:“坚持要做有良心的企业,员工训练也很重要。无论是水牛还是学田,员工都必须下田受训,亲自踩在土地上,从劳动中获得更深刻的理解。另外,员工必须轮流值班卖菜、顾门市,就连编辑也不例外。从耕田到贩售,员工们知道每一个付出,都是为了土地。”

总结

在罗文嘉手中成长的这只“大水牛”,有很多得天独厚的优势。罗文嘉深耕政坛多年,积攒了很多经验和资源,所以最初转向社会企业时也许没有那么艰难。不过从一个学田计划一间书店渐渐养成一只“大水牛”,也着实没有那么容易,这需要对社会企业有着精准的认识。罗文嘉以自己的生活为基点,从追求健康

农产品,到为乡村教育出力再到沟通城乡,最终为城市的孩子们带来田野世界、身与心舒畅的生活,为偏乡的孩子们带去了书籍、知识和未来。

因此,笔者以社会企业运营的视角总结了五点:

1.关于社会企业的价值认知清晰,罗文嘉对社会企业及其价值有自己的认识,并且十分清楚,他在此基础上整合自己的资源,设计自己的产品及销售思路,所以产品就不会跑偏。

2.大水牛更像一个互相支持的企业生态链,把社会问题交由非营利的企业去解决,而非营利企业的生存交由营利企业去解决,两类企业相对独立,又可纳入一个大的集团,实现自给自足。如今很多组织或公益超市一头开展营利业务,一头开展非营利业务,一不小心就搅在一起,反倒形成了不好的羁绊。

3.从企业成本控制上看,书店与出版社直接对话,销售者与小农直接敲定订单,都是打通产业链条的上下游交流渠道,这是水牛独特的优势,对一般社会企业来说,顺着这个思路开拓一下,未尝不可。

4.罗文嘉在经营理念上不再捆绑销售公益情怀,重点放在保障产品的质量与优势。例如,学田有机米曾参加过好米竞赛,而且得过名次。把消费者的需求放在第一位,从而在市场竞争中站稳脚跟。

5.罗文嘉社会目的明确,探索适合的社会服务方式。社会企业的社会目的比较明确,各显身手的是商业的运营方式。送书下乡是传统的助学方式之一,但送书是单次行为,每次书目固定,数量有限,而乡村书店的方式既保证了乡村书籍源源不断地供应,又可避免直接送书服务中图书不能更新反被束之高阁的弊端。商业的思维用在送书下乡上,书店及其经营方式也就应运而生。(据公益慈善学园)