

〈創愛的業〉

WBR 雙輪轉出非洲希望

【朱永光】

在實現一日地球村的今天，自行車是我們休閒娛樂或通勤代步的工具，但在非洲等第三世界國家，才正由「World Bicycle Relief (WBR)」掀起一連串自行車扭轉命運的行動。透過自行車最原始的功能，突破距離的障礙，對當地生產力、醫療照顧、教育及經濟活動等層面產生巨大的影響力。

WBR 是隸屬於國際自行車零件大廠速聯 (SRAM) 的非營利組織，2004 年南亞海嘯後，創辦人之一 F. K. Day 開始致力於推廣自行車的慈善運動。相較於步行，自行車可以增加承載五倍的物資、延伸四倍的行進距離，不但醫療資源可以更有效發揮，對於災後重建也有出人意料的成效。

隔年決定創辦 WBR 並深入思考如何連結產業鏈，將「自行車的力量與價值」落實在非洲等低度開發的地區。

「整合跨國供應鏈的既有資源，將效益永續傳遞、並擴大到需要的人們身上，一直是 WBR 努力的方向。」WBR 亞洲區經理鄭永權說。作法上，由美國總部負責資源整合及非營利機構的連結、在亞洲地區研發設計符合當地需求的車款及零件供應，另外在肯亞、尚比亞、辛巴威等國設有組裝工廠及維修店面。「Buffalo」便是在非洲因應而生的社會企業，專門生產販售可負重、耐用、高品質的自行車，用永續的商業模式為非洲帶來改變的契機。

WBR 也捐贈自行車予學校等弱勢族群，提升孩童的就學率，並發展出多元的行銷管道，與非營利組織合作聯名製造，提高醫療、援助人員在地的執勤效能；與企業合作成為社會責任展現的方式，有公司認購後再行捐贈，也有直接將自行車作為員工的福利獎勵，表現優異的員工只要分期負擔少部分費用，就可以擁有自行車，在生產營運及降低人員流動都發揮了實際的作用。

除了在自行車產業中培養專業技能人才、創造就業機會，也協助當地居民向銀行貸款購買自行車，原來一天只能提兩桶牛奶步行到市集販售的酪農，有了自行車後就可以運送更多牛奶，增加收入償還貸款，各行各業也有了擴大經營規模的可能。

「我們希望能逐步改善非洲當地整體的生活及經濟狀況！WBR 的理念不只是給魚吃、教他們捕魚，更重要的是要讓這池塘裡有魚！」

產業界的思維向來是以洩鬪 r 塔頂端客群的需求為導向，在自行車產業更是

明顯，碳纖維、輕量化、競速都是技術研發的重點，「實際進了非洲市場後，我們才發現這些都不管用，真正開始了解所謂「金字塔底層」的需求。」

要能載貨 90 公斤、又必須在難以想像的路況中行進，從煞車系統到防刺外胎，全部都要重新設計，才有壯如水牛般「Buffalo」系列車款誕生，「我想當初設計師及供應廠商應該都很傷腦筋吧！」鄭永權笑著說。

WBR 現在也進一步研發與自行車踩踏功能結合的周邊設備，例如用腳踏產生的動能剝離玉米粒，因為玉米粒的販售價格遠高於整支玉米，這樣每個家庭就可以再利用自行車生財。

有管理大師相信新興市場的金字塔底層商機無限，但我看到的是一個充滿社會責任感的企業，從金字塔底層的需求出發，引導出產品研發及商業營運的創新。

從改善教育醫療、維持生計到促進經濟發展，對非洲人民來說自行車不再只是交通工具，而是可以扭轉命運的希望。

（作者是美商中經合集團總經理，本文由社會企業創新創業學會合作委託撰寫，本專欄隔周二刊登）

【2014-03-25/經濟日報/B7 版/經營管理】