

藍毛衣

14歲的美國女孩將一件穿不下的藍毛衣送進舊衣回收箱，
11年後，一位10歲的非洲小男孩穿著它，與原主人擦身而過。
相逢千里之外，她激動地看著衣領上的名字，
歲月留下的陳漬訴說一路的崎嶇，
陌生卻溫馨的連結，讓她深刻體驗：
一個善意的舉動，或許正影響著我們素未謀面的人。

這是賈桂琳·諾佛葛拉茲的生命故事，
經由一件童年藍毛衣的連結，我們看見人性裡善的循環。

The blue sweater

by Jacqueline Novogratz

賈桂琳·諾佛葛拉茲 著 姜雪影 譯

天下文化
社會人文

藍毛衣

「藍毛衣」是香港電影界的一個名詞，指那些在電影中擔任重要角色，但戲份不多，且往往在電影中扮演「壞人」或「反派」角色的演員。這些演員通常都是實力派演員，但因為戲份不多，所以往往被觀眾忽略。他們在電影中的表現，往往成為電影的一大看點。

THE
blue
sweater

THE
blue
sweater

藍毛衣

The blue sweater

by Jacqueline Novogratz

賈桂琳·諾佛葛拉茲 著 姜雪影 譯

| 社會人文 293 |

藍毛衣

作者／賈桂琳·諾佛葛拉茲 (Jacqueline Novogratz)

譯者／姜雪影

系列主編／吳佩穎

責任編輯／戴洛葵 (特約)、潘慧嫻

封面、內頁視覺設計／黃淑雅

封面照片提供／達志影像

出版者／天下遠見出版股份有限公司

創辦人／高希均、王力行

天下遠見文化事業群 董事長／高希均

事業群發行人／CEO／王力行

天下文化編輯部總編輯／許耀雲

法律顧問／理律法律事務所陳長文律師

著作權顧問／魏啟翔律師

社址／台北市104松江路93巷1號2樓

讀者服務專線／(02)2662-0012

傳真／(02)2662-0007；2662-0009

電子信箱／cwpc@cwgv.com.tw

直接郵撥帳號／1326703-6號

天下遠見出版股份有限公司

製版廠／立全電腦印前排版有限公司

印刷廠／盈昌印刷有限公司

裝訂廠／台興裝訂股份有限公司

登記證／局版台業字第2517號

總經銷／大和書報圖書股份有限公司

電話／(02) 8990-2588

出版日期／2010年1月25日第一版第1次印行

原著書名／*The Blue Sweater*

by Jacqueline Novogratz

Copyright © 2009 by Jacqueline Novogratz

Complex Chinese Edition Copyright ©2010 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.,

a member of Commonwealth Publishing Group

Published in agreement with Jacqueline Novogratz

c/o Marly Rusoff & Associates, Inc., through The Grayhawk Agency

ALL RIGHTS RESERVED

定價／350元

ISBN 978-986-216-482-2

書號：GB293

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

國家圖書館出版品預行編目資料

藍毛衣／

賈桂琳·諾佛葛拉茲 (Jacqueline Novogratz) 著；

姜雪影譯-- 臺北市：天下遠見，2010.01

面；公分.-- (社會人文；GB293)

ISBN 978-986-216-482-2

1. 貧窮 2. 經濟援助 3. 公益事業

551.84

99000814



我的家庭協助形塑了我這個人……

而他們也要與我一起，將這本書獻給我們更大的家庭——

全球千千萬萬無法享有金錢、生活以及生命安全，

卻和我們一樣擁有尊嚴及不屈不撓精神的人。

他們的時代終於來臨了；這本書是為他們寫的。



【推薦序】

在企業行為裡完成改良社會的目標

南方朔

資本主義並非長著人臉的野蠻人，只要以愛和公益存心，資本主義就可以完成慈善家所不能完成的使命。

最近，台灣引進了兩本很重要、很有啟發性，但也讓人覺得溫暖的著作。

第一本是艾金頓（John Elkington）及哈提根（Pamela Hartigan）合著的《1個理想×10種創新社會企業是門好生意》（*The Power of Unreasonable People*），這兩位作者乃是「施瓦布社會企業家基金會」的主要負責人，而該基金會則是「世界經濟論壇」創辦人施瓦布（Klaus Schwab）及其妻子所設立。這本著作以「任性」（unreasonable）為題，乃是指出絕大多數人都在「合乎理性」（reasonable），大家跟著既有的標準走，追逐自我的利益和利潤，這種人是讓自己適應世界，而「任性」的人則是「不合乎理性」，他們是真正的創造者，透過創造的成績來改變世界，讓世界來適

應他們。這本書將近年來在全世界日益崛起的所謂「社會企業家」這種新現象，做了相當概括的整體描述，讓我們知道在這個不完美也不公平的世界，有許多創業家透過企業精神，獻身於各種具有改善貧富不均、創造符合人類公義，也具有環保意義的新專業，他們正在點點滴滴地改善著世界。

第二本則是知名公益創投基金「聰明人基金」(Acumen Fund)發起人諾佛葛拉茲(Jacqueline Novogratz)所著的《藍毛衣》。《1個理想×10種創新=社會企業是門「好生意」》是對「社會企業家」這個新現象、新趨勢所做的概括介紹；《藍毛衣》則是現身說法，將做為一個「市場導向的慈善事業家」或「社會企業家」的參與經驗、痛苦的歷程，以及收割的喜悅，提供出來與人分享。

在黑暗中點燈

上述這兩本書，我讀過後，都相當感動。因為它們讓人深深體會到，就在許多人都抱怨這個世界不公平、全球資本主義是如何製造出許多不幸甚或苦難的時候，世界上已有許多人並不抱怨，反而在黑暗中點起一小盞一小盞的燈火，為這個世界帶來機會與希望。他們正在把人類之愛，以另一種資本主義的運作方式加以展開。

而要談這兩本著作，首先可能必須先回溯「慈善」這個概念及其實踐過程中的改變。

人類從來就有善念，正因為心存善念，因而無論東西方，從很早開始，就有施粥施飯、濟貧助人，甚至捐獻給教堂、寺廟的善行，這也是人類榮耀上帝及諸神的一種良心呼喚。

而這種以「施捨」為核心的慈善，在十九世紀末開始出現一次大轉換。那就以皮波迪(George

Peabody) 為先驅，大企業家卡內基、洛克斐勒等人為主，所開創出來的「現代公益」。他們不再只是被動的施捨，而是主動的開創，如捐資辦學、資助醫學研究與科學創新，支持各種先驅性的教育與社會計畫等，這種現代慈善精神，舉世仍以美國為第一。就以二〇〇九年為例，儘管經濟不景氣，但是美國人民全年的慈善公益捐款估計仍可高達三千億美元左右。

不過，儘管現代慈善公益這種價值已遍及全球，但這種價值的實踐仍有一個最大的死角，那就是各國真正的窮人及世界上低度開發的地區。目前的世界，即便在已開發國家，貧富業已兩極，貧窮的人深陷在沒有希望的結構中，再多消耗式的慈善救助，對他們也是杯水車薪，而且對他們失去的尊嚴也完全無所助益；至於深陷在全球資本主義體系底層的低度開發國家，來自外國的慈善捐助或協助開發，它的意義更小，有時援助或協助開發，由於援助者的自我中心，它所引發的問題甚至可能還大過它意圖解決的問題。這些低度開發社會，在一九六〇至七〇年代，它們內部雖出現過「追求自主科技」以及「自主發展模式」這種聲浪，但因這些社會本身就低度發展，而且缺乏足夠的能力，因而所謂的「自主」，也只不過淪為空言。

這種情況的改變，一直要等到一九九〇年代後期才開始逐步出現。而毫無疑問的，尤努斯（Muhammad Yunus）鏗而不舍所開創出來的「微型貸款」，的確有著改變世界趨勢的意義，它顯示出：以一種企業經營的方式，可以更客觀有效率的完成行善的目標，這是一種寓有參與社會變革的資本主義運作模式，尤努斯的「微型貸款」可以讓窮人同樣能接近市場，開創機會，而可能更重要的，乃是窮人可以藉著自己的努力而獲得尊重與尊嚴。人道、慈善可以在企業行為中完成！尤努斯縱非第

一人，但他無疑的已替「社會企業家」這種新角色做了先行的榜樣。在企業行為中也同時促成世界的改變，從此以後開始進入了人類的時間表。在《1個理想×10種創新II社會企業是門好生意》這本書裡，我們可以讀到無數的例證，他們沒有企業百大、五百大那樣的規模，但在人類新思惟、新價值的創造上，其重要性一點也不遜色。

而《藍毛衣》可能就更特殊了。諾佛葛拉茲在高中一年級時送進舊衣回收箱的一件藍毛衣，在過了十一年後，輾轉到了非洲，穿在一個十歲黑人小孩身上。這是一種奇遇，它象徵了人類社會同為一體，每個人與別人乃是互為兄弟姊妹的新價值取向。這也是該書所要傳達的訊息。

用新方法改善世界

諾佛葛拉茲是奧地利裔美國人，從小即因自己的家庭經驗而想走一條與別人不同的人生道路。她大學畢業後，年僅二十六歲即前往非洲工作，參與協助婦女創業等工作。她的非洲經驗使她學得了謙卑、傾聽，對西方公司及團體那種自以為是的心態的自我反省，也使她體會到，縱使貧困如非洲，只要善用資源，也都可以開創出機會。而最難得的乃是她是在盧安達的經驗，使她對盧安達胡圖族屠殺圖西族這種世紀滅種大屠殺，有著不同於常人的關照，而後在「洛克斐勒基金會」及「思科基金會」的資助下，設立了「聰明人基金」這個具有公益性的創投基金，以企業經營的方式，完成了諸如提供清潔飲水、便宜的眼球人工晶體，以及優質蚊帳……等計畫。這是一種新的企業模式，以不同於往昔的方法來調度技術、資金和市場，企業經營與社會慈善目標合而為一，資本主義並非長著人臉的野蠻

人，只要以愛和公益存心，資本主義就可以完成慈善家所不能完成的使命。《藍毛衣》這本著作，很清楚的呈現出一個「社會企業家」成長的過程，而最可貴的，乃是她初期的那些挫敗經驗及她所做的反省。

因此，「社會企業家」這個概念是可貴的。這個世界誠然極不公平，貧弱者有太多阻力橫亘在他們個人及社會發展的道路上，傳統的慈善事業很難有效的發生作用，但現在時代已改變了，現在已有愈來愈多的企業人與創意家，他們並不想發財致富，也不想只是詛咒黑暗，這是另一個企業世代的崛起，他們更想在企業行為裡達到改善世界的目標，以更有效的方式整合技術與市場，突破既有的困難。「社會企業家」這個新的志業，其實剛剛才揭開舞台的序幕而已，往後還會有更多機會在等待他們去開創。

「社會企業家」這種趨勢的出現，在現代「慈善公益」這個領域，可以說是第二次革命。卡內基那一代是第一次革命，它將企業家的責任意識標舉了出來，而第二次革命則設定出了新的企業精神，將企業與行善、社會變革等合而為一。我不知道這種「社會企業家」精神對台灣有何意義，但我相信，將來在我們社會裡一定也會出現這樣的人物，以極佳的做法，來解決我們社會的問題！

【自序】

他們形塑了我的生命風景

二十五年前，我並沒有明確的計畫來支持自己的熱情。

我當時所做的，就是如今我常建議年輕人的：

從當下能做的事做起，把握眼前的機會。

古人說：千里之行，始於足下。不幸的是，當我勇敢邁開自己的第一步時，卻栽了個大跟頭。我從小就夢想改變世界。二十多歲時，我隻身前往非洲，一心想要拯救那個「黑暗大陸」，但卻發現，非洲不想、也不需要我的拯救。在非洲，我看到許多立意良善的慈善、救濟行動弄巧成拙；這些行動不但沒有達到濟貧救苦的目的，有時反而使情況變得更糟。盧安達大屠殺對我深愛的盧安達人所帶來的巨大傷害，更讓我的遠大夢想萎縮。我開始認清，只要能讓這個世界有點小小的改變，或許就該心滿意足了。

然而，只有一點小小改變絕對不夠。這個世界上，窮與富之間的差距正急遽擴大，形成既不符合

社會正義，又難以永續發展的全球困境。我的非洲經驗讓我看到人類的驚人韌性。非洲之所以貧窮，不是因為當地人不夠努力，而是因為橫阻在他們面前的問題過於巨大。例如，孩子生病或丈夫去世就足以讓一個家庭的經濟完全崩潰，落入萬劫不復的貧困。

事情當然不該僅止於此。二十多歲時的理想主義，在我年過四十之後烈火重燃；我的動力不再是單純而沒有根據的熱情，而是深刻且務實的經驗所累積出來的真正樂觀。為了以一種全新的方式來面對貧窮問題，我在二〇〇一年創立了一個非營利組織——「聰明人基金」^①。我們的工作是募集慈善捐款，但不是用來做傳統救濟工作，相反的，我們將這些捐款投資於新創事業。這些新創事業願意承受某些世上最嚴苛的挑戰，創業家都和我們有相同的願景，願為政府失靈、傳統慈善事業也無能為力的地區提供最基本、最重要的服務，例如低廉的醫療、乾淨的水、遮風避雨的房舍，以及替代性能源等。我們從社會服務及財務兩種角度來衡量成果，更與全世界分享從中得到的成功經驗與教訓。

我們一再見證，當創業家將低收入者視為客戶而非貧窮問題的受害者，將市場視為「聆聽低收入者需求」的方式，因而創造窮人真正需要的服務與產品，成果是相當驚人的。這些創業家的目標是建立能自給自足的系統，為貧窮地區的民眾提供長久而廣泛的服務。

這種投資的報酬率通常令人吃驚。「聰明人基金」曾協助一位創業家設立公司，為二十五萬偏遠的印度民眾提供乾淨的用水；這是任何傳統自來水公司從未達到的成果，因為真正的窮人根本負擔不起一般的水費。我們也曾協助一位農業設備專家，將特別設計的灌溉系統賣給全球超過二十七萬五千位小農戶，讓他們的農穫和收入成倍數增加。我們還在非洲投資了一家蚊帳工廠，如今，這家工廠的

員工超過七千人，其中大多是工作技能較低的婦女，她們每年能製造一千六百萬頂堅固耐用、對抗瘧疾的蚊帳。

今天的我比年輕時更加相信，我們能成功解決貧窮問題，因為我們擁有人類有史以來最充足的技術、資源、科技以及想像力。同時，我也相信「可能性」，因為我親眼目睹一些極為重大的改變，在短短一個世代之內就得以完成。

我的史黛拉祖母生於一九〇六年。她出生於奧匈邊界的奧地利酒鄉勃根蘭（Burgenland）地區，後來和許多奧地利、捷克及匈牙利人一樣，她的父母帶著她和妹妹飄洋過海來到美國，在賓州的北安普敦（Northampton）落腳，希望能在此打造全新的人生。剛到美國不久，她的父母由於經濟拮据，養不起兩個小女兒，在史黛拉三歲那年將她和妹妹艾瑪送回故鄉奧地利。他們答應兩個小姊妹，一旦情況好轉，一定立刻將女兒接回這個新的國度。

後來的十幾年裡，姊妹倆輾轉於不同的親戚家，從未擁有過歸屬感。她們過著小女傭般的生活，有時甚至受到虐待，只有星期天才得以穿上僅有的一雙鞋。除了學會認真工作、相信上帝、努力往前看外，她們沒有受過任何正式教育。

我祖母那一代的女性結婚後，不但得生兒育女、出外工作補貼家計，同時還得打理家中一切大小事。史黛拉祖母在環境惡劣的磁磚工廠裡，辛苦地從事論件計酬的工作，星期天還得從早煮到晚，而且必須等男人吃飽後才能上桌，但她從來不曾有過一句怨言。她生了九個孩子，又親手埋葬其中三個不滿五歲就夭折的子女。她每天上教堂，低垂的目光下有著美麗而羞怯的笑容。我後來也在許多非洲

婦女的臉上看到與她一樣的笑容。

我的祖父母養大了六個孩子，他們的子女又為這個世界增添了二十五個小生命。我的祖父母，以及千千萬萬和他們一樣的人，從未企求過任何救濟；他們同甘共苦、彼此打氣，經由辛勤的工作與打死不退的決心，在這個為他們提供了無限希望與機會的國度裡，為子女鋪下了堅實的前程。因此，我和我的表兄妹們如今得以站在他們的肩頭上，繼續開創未來。

每個人都是不可或缺的

今天，全世界的窮人都在尋找機會，讓自己擁有更多尊嚴；他們也許需要一點助力，但卻希望儘量靠自己的力量來實現理想。如今我們所擁有的工具與科技，正足以為所有人提供真正的機會。

此刻，生活在這個地球上的人，都該享有人類最基本、最重要的價值：人人生而平等。我們不能再以文化或階級來區分這個世界。人類共同的前景，必須仰賴所有人都懷著相同的信念——我們在同一條船上，所有人都是唇齒相依的。事實上，這個「人類一體」的願景，或許正是我們這個世代所必須面對最重要、也最複雜的挑戰。在這個願景中，市場經濟、公共政策扮演著吃重的角色，慈善事業也不例外。在全體人類必須共同創造的改變中，每個人都扮演重要的角色，一個也不能少。

然而，該從哪裡開始？二十五年前，滿懷理想、希望改變世界的我，和如今許多身懷熱情及能力的年輕人一樣，腦海中並沒有明確的計畫來支持自己的熱情。當年的我，根本不知從何做起；我只是一個半工半讀完成大學的中產家庭小孩，一心追求從事非營利事業的人生，但這個夢想簡直是個超級

大挑戰。那時我根本不認識這樣的人；我的人生典範似乎都活在書本中，或者早已作古。

我當時所做的，就是如今我常建議年輕人的：從當下能做的事做起，把握眼前所有機會。這本書的內容就是我的旅程，充滿熱情及些許人生智慧。確實如此。回首當年，那個勇於冒險的女孩，為了追求更具全球化願景的人生，放棄了銀行金飯碗；那時她具備了膽識、教育與技能，同時也不斷體認到，單靠膽識、教育與技能，無法引領自己走向成功。

這本書，獻給這樣的人——不求快速解決問題、不相信世上只有一種意識型態的人；不在乎別人賺多少錢，只在乎是否所有人都能獲得基本福祉、享有自由與尊嚴等天賦人權的人；相信單純的真理，同時深知自己面對的問題極其複雜，需要最細膩的解決方案的人。

我選擇的道路挑戰了許多我最初始的想法。第一次前往非洲，面對巫毒的威脅，讓我質疑外在在當地發展中能扮演什麼角色。眼見與我一起工作、生活多年的一些婦女，在盧安達大屠殺中既是受害者也是加害者，更迫使我開始重新思考人性的本質。見證柏林圍牆倒塌，讓世人將此視為「資本主義的勝利」，同時目睹資本主義制度如何殘酷對待世上最貧窮的人口，又讓我不得不開始另覓出路，希望全球化經濟所帶來的無窮機會，能遍及地球上的所有人類。與世上最富有的人見面或共事的機會，更讓我開始探索慈善事業與個人行動可能為世界帶來的大規模改變——尤其是在貧窮的議題上。

我的故事其實是許多人的生命故事的總和，這些不同凡響的人，形塑了我部分的生命。他們來自世界各個角落，包括柬埔寨的和尚、美國資深國會議員、終生住在非洲某個茅屋裡的男人、洛克斐勒基金會主席、在茅屋前跳舞的肯亞婦女、失去家園的巴基斯坦小女孩，以及僅靠四公升牛奶掙扎求生

的大屠殺倖存者。他們為我提供了無可取代的寶貴經驗，讓我明白，人類面對巨大困難時擁有如此驚人的能量，人類的本質是如此相似，還有最重要的是，每個人都是獨立的個體，同時也擁有共同的尊嚴。即使是那些承受了難以想像的苦難、深深烙印在我記憶中的人，也從未失去對生命的盼望與幽默感。

我從這些偉大的人身上得到支撐下去的力量，相信沒有什麼是不可能的。他們讓我堅信：人類可以、也必須努力創造一個不同於以往的世界，在這個新世界裡，每個人都該享有打造自己人生所需的資源。這是人性尊嚴的起點，它屬於世上最貧窮的人，也屬於每一個人。

● 聰明人基金 (Acumen Fund) · 由洛克斐勒基金會 (Rockefeller Foundation) 與思科基金會 (Cisco Foundation) 協助催生。