

# 網路時代的開放與合作

楊文全

## ◆ 眾聲喧嘩對封閉型組織的衝擊

網路時代來臨對於傳統封閉型組織帶來最大的挑戰，莫過於組織在決策上要形成共識的困難。這是因為網路環境允許每個人依循個人的特殊偏好，輕易地在全世界的範圍裡找到同好們支持，走向自己的夢想。簡單地說，這個時代的驅動力放大了個人的偏好，或是反過來說，個人的偏好正在帶領著或是衝擊著這個世界的運作。由廿世紀遺留下來，強調長期合作關係的封閉式合作組織形式，無論是合作社，或是一般公司，都正面臨著新時代開放力量的挑戰。正是這個被時代釋放的自我意識，挑戰著封閉型組織成員共識的形成，特別是，這些固定的組織成員還得要持續地在組織運行的過程中，在一個又一個的組織決策上達成共識。在眾聲喧嘩之下，我們在現實中看到許多傳統組織不是苦於組織運作效率不彰，就是面臨崩解的命運。

## ◆ 自己的想法自己推

其實要面對百家爭鳴的組織困境，最簡單的解法就是「自己說的，自己做」。因為，在這個資訊爆炸、創意滿天飛的時代裡，真正帶領社會往前走的，已經不再是哪個主張或哪個理念，而是如何把主張、理念「做出來」。在筆者的經驗裡，當要組織內的倡議者自己帶頭實踐時，大概有百分之九十九的人都會因此把嘴巴閉起來。因為所有人都清楚，要把一個理想付諸實踐，在現實裡是有多困難啊！當最積極、熱情的倡議者都不敢帶頭做，還期待誰來實現這個理想呢？換句話說，只要在組織裡主張，倡議者必須自己帶頭做，那麼組織無法形成決策共識的困擾，幾乎就可以化解了。不過，如果有倡議者真的要在組織裡著手實現自己的理想，而其他人又覺得這個理想不可行，這個組織該如何因應呢？

## ◆ 組織裡的專案

讓倡議者自己發起一個專案，應該是最不易影響組織既有運作的方法。專案的

本質就是一個暫時的協作 (temporary collaboration)，在一個有限的時間段落裡，臨時性地集合人力、物力，共同為一個目標努力。專案可以避開組織既有運作方式與文化的限制，又能讓組織去探索可能經營的新領域。只是，倡議者必須在組織內部成功遊說足夠的人才與資金來參與他的計畫。如果，倡議者的理想連組織內的人才與資金都無法成功遊說，那麼，這可能代表這個理想在此時還只是個不切實踐的幻想，或是，這樣的理想並不適合這個組織。在這個情況下，倡議者可能就此打消這個念頭，或是乾脆在這個組織外部尋找可能支持這個理想的人才與資金。比較有意思的是，如果組織對於這個創新專案有興趣，但又不足以支應整個專案的需求，致使這個專案必須向組織外部尋求奧援，那麼，這個組織該如何面對呢？

#### ◆ 封閉型組織的開放挑戰

當然，要在專案上引進外部的資金與人才，組織就必然要在某個程度上打開自己的邊界。對於傳統的封閉型組織而言，打開組織的邊界是個很困難的挑戰。因為這個邊界既代表著組織內部的既得利益，同時也代表著組織的權力關係、制度、運作模式與文化。一旦邊界打開，就

不僅意謂著組織內的既得利益將受到衝擊，也將攪亂組織原有穩定運作的封閉式結構。換句話說，組織從封閉狀態要走向開放，是一個組織的跳躍式創新，必然是一個非常困難的決策。不過，除非這個組織不再想要有任何的社會影響力，甘於標準化的運作，否則，走向開放已經是封閉型組織在這個新時代的宿命。

#### ◆ 以專案為基礎的開放型組織

廿一世紀網路的普及，迎來了開放式合作的黃金年代。經由網路的媒介，全世界的陌生人們，只要志同道合，就可以一起為共同的目標打拼，維基百科就是一個最為人知的典型案例。在台灣社會裡，遍地開花的群眾募資，集合眾多使用者的力量，持續地支持各種創新產品的問世；透過社群軟體的團購，也早已隨時隨地地以各種形式，發生在網路社群、住宅社區與辦公大樓之中，左右著生產者們該生產何種產品的決策。這種幾乎沒有時間與空間邊界、不受社會或社群制度與文化限制、甚至是個人偏好影響，以個人主動參與為基調的專案合作，早已透過各種組織形式，驅動著這個時代前進。



圖 1 小農春耕團體敬拜日



圖 2 農務



圖 3 收穫季合影



圖 4 2008 年穀東地圖



圖 5 穀東聚會



圖 6 穀東聚會



圖 7 穀東聚會

以下，本文將以一群小農在宜蘭縣員山鄉深溝村廿年的歷程中，發展出來的三種專案組織，包括：穀東俱樂部、倆佰甲新農育成平台，與慢島生活有限公司為案例，具體說明封閉型組織的決策困境？組織如何從封閉向開放轉型？轉型需要付出的代價是什麼？以及以專案為基礎的開放型組織，又是如何可以靈活地回應市場與社會不斷變遷的需求？

#### ◆ 穀東俱樂部

穀東俱樂部成立於 2004 年，是一個由數位通路業者與不少家庭用戶共同出

資，支持一位田間管理員（農夫），管理五甲三分地水稻生產事務的非正式組織。這個組織以預約訂購、計畫生產與風險共同承擔的方式，支付農夫固定的薪資。其目的在於希望可以讓農夫不必再看天吃飯，安心地從事生產工作。這個類似消費合作社的組織，創立的宗旨非常理想，只是，在實際執行上，還是面對了一些挑戰。

在眾多挑戰當中，最值得在此討論的是，具有組織決策權的出資者，也就是通路業者與家庭用戶，彼此之間對於這個組織的期待是不同的。前者想的是有機稻米的新興市場，後者想的則是消費合作社運動。前者只需要田間管理員將收成的稻穀一次交貨，因此，一整年只考慮支付田間管理員一期稻作為期半年的薪資，但後者需要田間管理員提供整年按月的出貨服務，所以有必要支付管理員一整年的薪資。結果在唯一一位、無法被取代的田間管理員也醉心於消費合作社運動的狀況下，俱樂部不得不調高了稻米收購價格來因應所需要的成本，並導致通路業者無利可圖而退出組織。就這樣，穀東俱樂部持續了四年做為消費合作社的型態。不過，要以一位農夫及其小家庭在生產端支應這個理想的社會運動，顯然是太沈重了。

2008 年，在農夫另一半對於家庭生活不應受社會運動干擾的堅持下，農夫辭去田間管理員的工作。由於沒有人能夠在生產端接手撐住這個社會運動，這個組織因此轉型為由農夫自己作主，承擔生產風險，出資者則轉型為以固定價格買米，單純的預購者。在這個轉型下，原有理念型的家庭用戶，有不少因此不再繼續參與，甚至連穀東俱樂部當初的創辦者也因此退出。至此，穀東俱樂部成為一個單純以購買來支持這位年輕農夫投入農業的行動，而成員間彼此不必然相互認識的消費者群。

然而，有趣的是，就是在穀東俱樂部成為一個以網路連繫支持者購買稻米的產銷型態後，才真正觸發了後進的新農夫們「有為者亦若是」地大量湧入深溝村。

### ◆ 倆佰甲新農育成平台

2013 年，許多新農開始跟隨穀東俱樂部的腳步來到深溝村，其中約有十多位新農在這一年，參與了剛創立的倆佰甲——一個非正式小農合作組織，第一年的水稻生產運作。這些小農都是從不同都市來到深溝村的外地人。由於大家是在春耕的過程中陸續加入，彼此並不太認識，因此，在插秧後的正式聚會中才發現，每個人對於很多事情都有自己的想法，而這些的想

法當中有不少是彼此衝突的。

在這些衝突當中，導致這個組織在第一年水稻收割前一天就分裂的原因，還是在於這個組織應該是封閉的？還是開放的？主張組織應內外有別的成員，認為倆佰甲應該是一個農村運動團體，彼此應該在發展目標上有極高的共識，新成員的加入也應該有一個嚴謹的審認，但其他的成員則是單純地嚮往田園夢，在初入農村時需有人陪伴才加入倆佰甲的，因此，他們認為這個組織應該對所有想要加入的人是開放的。最終，主張倆佰甲應為農村運動組織的成員，要求以表決來決定倆佰甲的走向，結果他們在表決輸了以後，主動全數退出。倆佰甲就正式成為協助新農夫來到深溝村的開放平台，並因此促成了深溝村小農的群聚。

不過，由於這個開放平台的運作並沒有明確的制度化，導致許多成員間的爭議無法有效地處理。關鍵的爭議仍是封閉與開放。2017 年春耕後，這個平台因為部分核心成員不想再協助新農夫進場而引發內部衝突。但因為這個平台的工作都是義務性質的，沒有任何約束力，因此，在這些核心成員退出後，倆佰甲也因此對外公開宣佈，不再協助新農夫進場。不過，想要繼續為都市人走進深溝村開路的小

農們，在沈澱一年後，引進商業化制度，開辦了慢島生活有限公司。

#### ◆ 慢島生活有限公司

2019 年慢島生活有限公司創辦之初，七位合作的股東只是為了想一起以商業化的方式為農村做事，但其實並沒有一個明確的共同目標。即使其中有幾位股東想協助都市人進來農村生活，也不太知道該採取什麼樣的商業模式來運作。由於每位股東想做的事都不太一樣，因此，慢島生活公司在一開始就採取了專案自負盈虧的方式運作。有想法的股東必須自己發起、領導專案，並承擔專案的各種風險，而慢島公司的功能，就是由專長商業運作與財務規劃的執行長，義務提供專案是否可以推動的初步諮詢，同時公司可以開立發票，支持專案的商業運轉（這是深溝小農社群最需要的功能）。

其實，深溝小農社群的能量本來就是慢島公司運作最重要的基礎與資源，因此很自然地，慢島公司不僅同意股東所發起的專案可以與公司外部的人合作，即使是來自公司外部社群夥伴所發起的專案，也可以來找公司的股東合作。同時，慢島公司並沒有固定支薪的人員，連執行長也一樣，因此，在營運成本很低的情況下，公司本身更是沒有必須找到可以賺錢的營

業項目的壓力。簡單地說，慢島公司本質上就是一個支持各種專案發生與運作的開放平台。

2021 年春季，旨在協助都市人來農村生活的慢島學堂成功開辦，就是由一位股東發起，逐漸捲動公司內外人力物力的專案成果。這個專案的啟動，並沒有經過公司股東們的正式同意，甚至當時的執行長還覺得這是年長股東的幻想，為什麼慢島公司要投入這樣的業務？但由於是專案制，所以任何專案的發起都不會在一開始就被否決，因而有了從無到有發展的機會。就這樣，到今年秋季，慢島公司已經順利開辦了四期的慢島學堂，同時，也順利地協助十二位學員在畢業後開始耕種自己的水稻田，其中有六位學員還在這個過程中，從都市移居宜蘭、深溝。

本文最後想說的是，在這個新的時代裡，只有開放型的組織才能彈性、靈活地抓住它難得的機遇，實現它想要做的事。至於傳統封閉型組織朝向開放，本文只能說，這已經是無法迴避，必須勇往直前的時代挑戰。

〈本文作者楊文全係穀東俱樂部前穀東及 2022~23 年田間管理員、倆佰甲新農育成平台創辦人、慢島生活有限公司共同創辦人〉