

# 簡單麵包， 創造不簡單的 土地風景

## 喜願共合國



「喜願共合國」創辦人施明煌：  
從做麵包到種小麥，本來都是以小搏大，竟然愈玩愈大。  
最令人佩服的是，讓身心受限朋友都成了麵包師傅，  
麵包一塊賣十元也不賠錢；  
甚至，以行動催生各地小農種起小麥、大豆等雜糧，  
系列產品賣到大都市成績嚇嚇叫。  
施明煌更誇下豪語自我期許，  
農友『種』得出來，我們就『賣』得出去！  
一塊好滋味的簡單健康麵包，  
成為奪回台灣糧食自主權的先鋒，  
在地農糧、在地加工、在地消費的完美組合，  
創造出台灣不一樣的土地風景！



關注  
領域

弱勢就業、糧食自主





聽說花蓮有個傻瓜曾國旗，說是放下了台北建築師工作，返鄉玉里種植有機水稻，堅持以水旱輪作活化土地。「你真憨！秋收後土地這麼濕黏，小麥、大豆怎麼種得起來？」儘管幾度被鄉親訕笑，曾國旗信念依然不動如山。

還好，現在找到了盟友，曾國旗不再踽踽獨行。他將箱型小巴停在「喜願共合國」的一處金黃麥浪之前，果然引起參訪學員的一陣驚呼：「台灣也可以種小麥？」

原來，在這個傻瓜的後面，還有一個更大的傻瓜。做著所有人都不看好的傻事，持續帶領著一群小農沿著島嶼開闢麥田，更計畫栽種大豆、芝麻、蕎麥等多元雜糧。他就是「喜願共合國」的創辦人、江湖人稱「施總兼」的施明煌。

「喜願共合國」（統稱）在一九九九年四月一日愚人節創立。施明煌的造型與行事都相當性格，頂著黑色大目鏡、看起來幾分土匪，種小麥時落腮蓄

鬚，摘大豆時則光頭以明志，造型端看今年收成決定，算是一種什麼、像什麼」。

自十四年前辭去外銷工廠副總，施明煌開始與一群身心受限的弟兄（註一），做出簡單真實的「喜願麵包」，成為為農業社會運動者，發展出友善小麥契作、大豆雜糧復育有成的「喜願共合國」，推及建立一個「喜願社區協力農業營生群組」，實在是連他自己都始料未及。

創新力

## 簡單又健康的麵包， 經營處處見創新

**創業創新1：把資源放在需要處，而非賺錢的地方！**

出身工業工程專長的施明煌，原在彰化生產低壓自動控制燈具的機電公司擔任高階主管。公司內長年

### 喜願社區協力農業營生群組

所謂的「社區協力農業營生群組」(Rejoice Community Supported Agriculture Group)，在於鼓勵生產者、加工者、消費者與服務者間的彼此承諾，因此只要每位消費者能主動認識你的農友，認識你的作物，認識你的社區（全台灣都可視作一個社區），就能進而建立一個彼此身心安頓、穩實安命的營生群組。

「喜願共合國」的建國理念，就是「喜願社區協力農業營生群組」的實踐。推廣「在地農糧、在地加工、在地消費」，這輛滿載理想酵母的列車，猶如「麵包公車」蛻變成「喜願聯結車」，再次進化為「喜願火車」，正以高鐵的速度往前駛去。雖不是政治實體，也不是加盟連鎖，卻不斷嘗試著以自主營生的公民品牌與農業理想接軌，用行動做出改變。

推行生命教育，也把工作機會外包給當時「喜樂保育院」院生做零件包裝，讓院生賺取微薄收入。

當公司面對外銷成本的壓力，最直接的方式就是以自動化機械降低用工需求，為了節省幾毛錢的人工包裝成本，卻直接衝擊了這群院生的工作機會，施明煌不禁地難過自問：人的價值就該如此輕易被機器取代嗎？

△  
**三不原則原則：不接受捐款、不向社會募款，不申請補助**

無法說出口的現實殘酷，又逢「喜樂保育院」的創辦人瑪喜樂修女來訪，持續以真誠熱切的眼神詢問著：「這群孩子長大可以做些什麼？」

施明煌突然脫口而出：「不然，我們來做麵包吧！」一句承諾，他就此半隻腳踏入麵包世界，立志「要把資源放在需要的所在，而非賺錢的地方。」



「喜願麵包工坊」不是社福團體、社團法人基金會，創業之初，即堅持三原則：不接受捐款、不向社會募款，不申請補助，施明煌只想透過自主營運，與這群身心受限的夥伴，共建屬於自己的事業。此外，施明煌也不去類別化、或放大工作者身上的不足，帶給了許多社福組織更多的激盪思考，集合各種生命特質，也足以烘焙出扎實卻又充滿層次的香氣。

### △ 投資「人」而不是投資「設備」

剛開始，施明煌仰仗自己二、三十年的管理經驗，左手持續著原來的科技工作，右手學習烘焙技術製程，為「喜願麵包工坊」規劃建置生產程序、標準化作業，嘗試著兩者兼顧。沒料才過了三個月，就發現情況不對了。

施明煌原本估算投注兩百萬就已綽綽有餘。先期拿出一百八十萬投資烘焙、冷凍庫等硬體開辦費用，已是管理學上的「沈沒成本」，隨之還有房租水電人事等十幾萬的開銷不斷激增，算算「喜願麵包工坊」前三個月營業額總共只有七萬元，經營相當慘澹。

落入了無底深淵的施明煌，突然意識到，最大投資的是「人」，不是設備產能。

因為「人」是最大的資產，卻也是最大的變數。面對著一群身心受限的夥伴，雖然他們生性單純，但是要發揮出潛能與產值，涉及到每個人不同的情緒、環境、個體生命力、識讀能力與工作能力，絕非請到專業輔導打理、或建置想像中的 SOP（標準作業流程）就可以了。

施明煌相信，要帶領這一群孩子的那個關鍵者，本身一定也要有不一樣的生命特質。像是對自我過往既定思考的終結，施明煌決定向老闆遞出辭呈，被眾人取笑傻瓜、再把寶士賣掉換現金，他告訴自己：「唯有放低身段『撩落去』，才能顛覆、解構所有過去在企業界學到的知識。」



## 生產創新2：讓工作去適應人

工業管理本來就是施明煌的強項，但以人為主體的思考模式，卻是扭轉了長期以來追求「效率」的管理思維。換個腦袋想，作法也就會跟著改變，他發展出「工作該去適應人，而非人去適應工作」的生產策略，而且永遠把人放在第一位。

施明煌從相處開始觀察，發現夥伴們多具備基本的工作能力，尤其面對愈單純的工作，愈能發揮能力，甚至超越一般水準。如果能將生產流程重新拆解，讓一個師傅只做一件事，瞭解每一個人的特質，再放到適當的位置，即便程序變得繁多，一旦作業能步上軌道，生產管理就會變得相當有效率。

所以，在「喜願麵包工坊」裡，小至麵粉物料桶、工作區間定位線、物品的堆疊高度，都有提醒同仁的明確標示；大則如設備的操作方式、防呆系統、防錯裝置、得來速工具板、機具線控燈號等，也能因應弟兄（施明煌稱呼這群共甘苦的工作夥伴為弟兄）的身心限制，做出調整。

會死了。」情況逼迫他與現實妥協與和解：「一定要『去專業化』，讓每個人都成為師傅。」

### △標準化品管①：麵包不會騙人，只有人會騙人

施明煌不諱言地說，從備料選材、配比拌粉、加水攪拌、麵糰發酵到定溫烘焙，手工麵包雖然有形體上的差異，但吃起來的口感、着色、味道卻仍如一，一直是最烘焙業最困難的課題。

施明煌分享過去經驗說，「因為只要一個失敗，其他的一定嘛攏總歹去！」從最後結果就能判斷出過程中出了哪些差錯，所以「喜願麵包工坊」透過程序「標準化」（數量、時間、溫濕度）的方式來找出「真因」。「標準化」既可以讓工作者上手，也讓麵包可以自己說話，因為麵包的閃失會說明一切，像是酵母放太多、發酵時間過長、溫濕度失準、中間鬆弛發酵不足等因素追溯，這樣一來，工作夥伴連出錯、亂掰理由的機會都沒有，「麵包不會騙人，只有人會騙人」也成為喜願麵包的名言。

「喜願麵包工坊」就此成了工作者的舞台：早期的孩子們，一個負責取麵糰、一位分切秤重，另一位揉麵成形，三位一體卻次第有序，經過了一段時間的操練，早已駕輕就熟。簡單的麵包給了身心受限者發揮的機會，讓做的人歡喜、吃的人也滿足。

### 管理創新3：去專業化，每個人都是師傅

現在想吃簡單健康、口感扎實的「喜願麵包」，只要一通電話，宅配公司就能將貝果等穀物麵包送至全國各地。可是十多年前的每一個麵包，可都是施明煌親自送出的。施明煌回憶起那段日子，自己像個鐵人般地充當司機，為了避開擁擠車潮，每天凌晨三點出發，一路將麵包送至豐原、台中、彰化的生機飲食店……，直到早上八點送完再折返「喜願麵包工坊」張羅其他瑣碎事務。不管颶風下雨、連續三年，他都是以這種瘋狂的方式維持營運。

施明煌心想，「如果再這樣下去，撐不了多久我就會死了。」情況逼迫他與現實妥協與和解：「一定要『去專業化』，讓每個人都成為師傅。」

施明煌透過標準化與圖示化設計，讓身心受限的作者只要按照食物劇本，注意麵包工坊系統的「紅綠燈」，在「絕對標準」與「相對標準」的巧妙交互運用中，每個人都能成為一等一的師傅，不再需要坊間的烘焙師傅坐鎮！

### △日常製程管理②：沒有輔導，就沒有輔導員

「喜願麵包工坊」沒有輔導，就沒有輔導員，而是透過系統的建置，例如進銷存貨管理系統、產品條碼規劃、烘焙業衛生管理流程，進行生產作業管理。放下了老闆的控制與指揮，同仁逐漸發展出不需要「權威督促」、對自己負責的態度。即便施明煌公出遠行、出國觀摩習藝，麵包坊也能自主運作如常。

為了因應異地管理（二〇〇八年喜願在雲林荊桐鄉成立第二據點），施明煌再度發揮絕學專長，把原先早已落實在日常工作管理的程序，連結轉化為作業系統，成為即時、開放、分享的「行動化生產履



「歷史系統」，消費者得以隨時掌握訂單排程，就連第一線的麵糰攪拌者、生產者、包裝者的勞動價值都能被看見，「麵包坊的企業格局」也引發烘焙業界與社福產業的一陣關注。

#### 行銷創新 4：麵包和師傅就是最佳代言人

既然要賣麵包，總得要有品牌、有行銷，但是入不敷出的不斷消耗，早已無力負荷額外的支出。受過企業洗禮的施明煌反射性動作，就由「控制成本」開始：從麵包研發、生產製作、機具維修、行銷文稿、架設網站，「施總兼」無所不包。

#### △ 充滿生命力的 Logo，從招牌就看得出來

現今充滿生命張力、令人震撼感動的「喜願」兩字招牌 Logo 字形樣態，其實是喜樂保育院時期的弟兄們，一筆一劃寫出來的。

由於包裝袋上需要印刷設計商標，卻又實在請不起設計師，施明煌急中生智，委請同事發給每位弟兄一張白紙，仿寫出「喜願」二字。

麵包工場夥伴家青筆下的喜願商標圖案，猶如幾個純真澄澈的孩子，自在恣意地一步一腳印，向上堆疊、快樂嬉戲，撐起了世界，十幾年來一直被沿用至今，不知情的人總以為是出自某個名家之手。

即便只是將「喜願」兩字（極高辨識度的手寫體）放上招牌，無須刻意再向外透露雇用身心受限者的訊息，日後居住在鄰近社區身心受限的夥伴們也就陸續出現了。

#### △ 會發霉才健康！

剛開始的「喜願」，沒有能力製作花俏、精巧的麵包，天然簡單的穀物成了最佳選擇，也呼應著簡單又自然的工作夥伴，真材實料、值得細細咀嚼，成為日後的重要賣點。



但是穀類雜糧麵包，在十多年前的接受度並不高，尤其不若生機飲食觀念普及的都會區，小鎮上支持的人口實在有限。直到有一天，二林當地最大的機構組織「彰化基督教醫院」來到保育院進行義診，病理科葉坤土醫師順道買了幾個麵包，再把吃不完的放進冷藏室保存，沒想到竟然第三天就發霉了。

「麵包真的會發霉？實在是太棒了！」以一個專業醫生的理解來看，麵包終於會長霉，而且只消短短三天，就表示這是真材實料、沒有放任何添加的「好」麵包。葉醫師立刻逢人介紹、四處張羅，推薦「喜願」進入基督教醫院的合作社賣起麵包。

於是，鄉親們逐漸耳聞了一種「醫師、護士都吃的麵包。」也許不像一般麵包那麼香軟好吃，但絕對是健康又貨真價實的。而後，施明煌陸續接洽各地生機通路，並經由同樣關心身心受限者的彰師大特教系教授葉瓊華鼓勵，向台中綠主張「共同購買」（主婦聯盟前身）毛遂自薦，開啟了日後與「主婦聯盟生活消費合作社」，以及諸多綠色消費的友善

煌卻依然語帶驕傲：「替我們創造了很高的知名度。」

有著令人欽佩的反思性格、這個敢於夢想的江湖匪類，施明煌所有的藝術浪漫、細膩心思與創意行動就是這樣不斷自問反省出來的。永遠把「人的價值」擺在第一，始終忘形訴說著「喜願麵包」故事的快樂，不卑不亢，在工作場域裡盡現人文尊重。

## 社區互動創新5：里仁為美的信任回饋

當麵包品質邁向穩定，生產管理、營運效率愈見提升，通路與網路市場逐漸愈顯踏實。尤其二〇〇二年SARS危機，宅配逐漸成為主流，麵包坊的業績如同坐直昇機般大幅上揚，達到損益平衡，二〇〇四年喜願就開始舉辦音樂會，表達出對許多朋友、客戶一路相挺的熱情感謝。

△街坊鄰里都是喜願的好朋友

業者合作的機會。

△夥伴四處發名片，「我就是麵包師傅！」

不同於社福團體與受庇護者間的「服務關係」，施明煌與弟兄們則是「夥伴關係」，將工作當成眾人共同的事業，彼此命運休戚與共。

「名片是公司的形象，代表公司對工作者的肯定……。」多年前的某一天，施明煌正經八百地向夥伴們解釋名片的用途，卻愈講愈心虛、愈講愈羞愧，「我竟然沒想到為弟兄們印名片……。」省思後立即行動，從二〇〇三年的新春起，「喜願麵包工坊」就開始為所有的弟兄們印製名片，感謝一起打拚夥伴的辛勞、與他們分享一路成長的感動。

自此，麵包靈魂的主體、麵糰背後自信的生命張力，也就站出來，生命彼此緊密疊和。有趣的是，弟兄有時兩三天、一個月，就在村子裡把名片當DM發光光，令人哭笑不得，從尊重到欣賞，施明

彰化芳苑的「喜願麵包工坊」位處於農地上的農舍建築，沒有地址，唯有地政編號上的「芳林段一三八號」。神奇的是，儘管包裹上只寫著「芳苑喜願麵包」，郵差也能準確送達，在地鄉親也幾乎每個人都說得出「喜願」在哪裡。

街坊鄰里，不一定是喜願的主顧客，卻是喜願的好朋友，像是垃圾車的收運、社區停水停電通知，都有鄰居競相走告；農友若需噴灑農藥，會刻意避開麵包坊工作時段；若是遇上無人上班的假日，農友則化身「保全人員」，看前顧後、守護著麵包工坊；農忙時節，麵包工坊前的空地儼然成為農民採收與分類裝箱的場所，麵包工坊裡面更有吃不完的蔬果……。

「有時候抱怨別人不幫忙，後來才發現是我們沒有把手伸出去！」因此，施明煌決定採取主動，不時舉辦活動與鄉親熱絡互動。「里仁為美」在施明煌心裡不是口號，而是回饋鄉里的實際行動。畢竟未



來「喜願麵包工坊」的弟兄也勢必要走入社區，接受人際風雨的洗禮。

### △ 友善售價①：就是十元

在「喜願麵包工坊」的陳列架上，無論是有各種穀類吐司與頗受歡迎的榛果貝果、潛艇堡等各式歐式雜糧烘焙，都是不含多餘添加的健康取向麵包，只要食用前經過烘烤、熱蒸，穀香、果籽香還能更顯風味。

這種與大自然共生的健康麵包，來「喜願麵包工坊」買一個只要十元（包括貝果和餐包）。

「就是要常民價格。」施明煌認為，十元是價值問題，而不是價格問題。歷經通貨膨脹、物價飆漲，十元的常民價格幾已不復記憶，「守住價值，就是回饋鄉里、破除階級的開始！」

真的只要十元？會買「喜願麵包」的人，心裡可不希望「喜願」賠錢。施明煌揮著手表示沒問題：

「我稱這個叫作公車理論。」烘焙業中電力是最耗費的固定成本，當產量規模已跨越最低製程的成本，這些回饋在地販售的麵包只是台車中一小部分，就如搭上「順風公車」同步烘焙，成本就已經最小化。探查麵包工坊十餘年的訂單，以少量多樣化的客製化策略，已建構穩定的客群，如「主婦聯盟」、「友善小舖」、「台大員生消費合作社」、「長庚生物科技」等全台各地有機餐飲與健康食品通路。

原來施明煌背後的每個行動都有著思考依據，讓聞者無不一陣嘖嘖稱奇，才發現他果真是個「聰明的傻瓜」。

### △ 信任交易②：不設收銀人員，消費者自主付款

在農田環繞的雲林荊桐「喜願烘焙餐坊」外頭，一到下午四點半，經常停滿鄰近鄉鎮而來的各式轎車，在鄉間蔚為奇觀。在這裡，內部沒有收銀員，消費者必須自己倒咖啡、選麵包，自行結帳找零。



櫃台備有計算機，幾張鈔票、幾枚銅板就大刺刺陳放在兩層盒籃中。信任與託付的氣氛就這樣瀰漫在整個場域。

除了現場販售必須消費者自助結帳，凡是來電預訂麵粉、大豆或是麵包，都不必預先付款，麵包工坊或餐坊事後也不會催帳，更不檢核金額。儘管現在喜願產品透過網路、電話、傳真的訂購量，已佔每月營收的三成以上，付款機制依然仰賴客戶自主進行。在商業互信基礎薄弱的當代，這樣前衛作風尤其大膽，甚至不可思議。

「站在公平交易的原則上，生產者應該要信任消費者。」施明煌如此相信，並認為麵包的單價並不高，如果為了預防七百塊的最低訂購金額損失風險，而多請一個工讀生，「風險」與「控管成本」不對等，而且也沒有道理。這種凡事確認查核的作法也不是施明煌樂見的。

回歸現實，麵包工坊或餐坊也的確掉過錢，遇過帳款總額短少。「就算被惡搞也沒關係，我們尊重人

性。」施明煌向夥伴們重申：儘管沒有神話，也不會因為今天掉了兩千元，就改變這個決定。「堅持的本身就是特色，不僅是產品品質特色，更會內化為喜願獨特的組織文化，文化就像組織的根盤。」施明煌將手中緊握的信念，堅定揉進了麵包粉糰中。

「喜願麵包」獨特的信任客戶行銷價值，多年來就這般揉合自體發酵，無須媒體廣告、商業行銷，只憑藉著口耳相傳，就在鄉里間傳遞出美味與感動。

## 喜願出品，好吃必買！

喜願麵包、小麥、大豆等產品，清淨素食朋友也可享用。

喜願共合國系列產品

推薦理由



貝果

### 包麵願喜

法式田園全家福

法國鄉村最具代表性的家常麵包，融合濃郁多穀物，搭配些許堅果與葡萄乾，層次口感鮮明。

德國黑裸麥吐司

萃取黑裸麥精華、老麵酸粉，烤後麥香、穀香濃郁。質地厚實，富含微量元素、營養價值高。

可做炒麵、湯麵、日式涼麵（強力推薦）、義式拌麵。搭配喜願本土涼麵醬，就是夏日微辣的完美組合。

喜願小麥

麵條

### 麥小願喜

喜願白醬油

本土豆麥釀造，正港台灣血統、無化學調味。鹹中自然回甘，光是醬油拌飯都讓人飄飄欲仙、一再回味。

傳統全麥麵茶

天然焙炒，沖入熱水就可即食的古早味。也可與奶油草本植物併炒，作為各式濃湯油酥。

本土黃豆／黑豆  
（非基改）

台灣大豆多仰賴進口，九成以上都是有安全疑慮的基改大豆。本土黃豆不僅健康、豆香更濃。DIY打豆漿正風行，為自己來杯健康的豆漿吧！

黑芝麻粉

香氣濃郁，可直接沖泡成芝麻糊或加入牛奶、豆漿。上下游新聞市集盛讚：「有了喜願黑芝麻粉，早餐再也回不去沒它的日子。」

涼麵醬

白芝麻搭配花椒，增香解膩。也是一款萬用沾醬，搭配火鍋或白煮肉，風味一級棒！





小麥革命

## 繼麵包烘焙之後，立志成為復育小麥等雜糧推手

### 小麥復育行動1：讓小麥在台灣重新扎根

施明煌回憶起五年前，民生物資突然大幅飆漲，麵粉「隨人喊價」從四百元飛漲至七百元，產業猶如突遭綁票勒索。「商場的手段沒有對錯，只是選擇。有人選擇順服轉嫁，有人選擇收攤下台，但也有人選擇對抗自立自足。」施明煌選擇了後者，於是不斷思考，「如果台灣自己能種小麥，為什麼需要靠進口？難道台灣種不出小麥嗎？」

### △ 抵制麵粉飆漲，邀小農契作種小麥

施明煌爬梳歷史、走訪各地發現：「台灣不是不適種小麥，而是缺乏產銷計畫性的培植，尤其在中美『貿易平衡』的壓力下，『是我們刻意自己選擇遺忘了小麥！』」「看看台灣這張圖，靠海、靠山



都能種小麥。不過，從生產效能與性狀看，台灣西南沿海一帶的表現相對穩定。」

為了捍衛經營成本，施明煌決意抵禦國際麵粉寡頭的壟斷壓迫，栽進了契作小麥的變革之路，但進入核心後才驚覺：得先解決農業與別人的問題。為了讓小麥在台灣重新扎根，施明煌從二〇〇七年開始契作小麥一公頃，從三公噸小麥收成種起；二〇一二年全台契作總面積達到六十五公頃，雖受雨害卻能突破一百公噸；而二〇一三年進展至契作二百公頃，小麥收購量更將上看五百公噸。另外，也已經在花蓮玉里成立第三個營運基地，架構「喜願共合國」（喜願社區協力農業營生群組），逐步納入大豆、雜糧等原料自給自足的範圍。

### △ 復育行動①：重現小麥金黃色記憶

小麥本就是粗放作物，喜歡砂質土壤、不怕鹽化，只要通風良好、日照時數充足，就會長得好。台灣小麥適種期在每年的十一月至三月，「夏稻冬麥」更

考量到小麥種植經驗已在庶民記憶完全消失，串連契作卻可成為教育農民和消費者的媒介，不但讓台灣的秋冬有更多元的種植選擇，也讓好久不見的台灣小麥再現江湖。「冬天看麥田，而且麥田很漂亮喔！」施明煌調皮眨眨眼。

### △ 復育行動②：推動糧食自主意識，鼓勵生產並創造選擇

稻米原為台灣主食，但國人飲食逐漸受西化影響，自二〇〇九年開始，小麥已一躍而成台灣最大食用類作物。更驚人的是：台灣的麥子近乎百分之百都是由國外進口，幾乎等同於台灣稻作量。況且，台灣的糧食自主率只有三十二%，遠低於歐美的一百二十二%、日本的四十%。原因就是「獨尊稻作」，種植過度傾斜。

施明煌憂心說道，「農產品貿易化早就對台灣造成極大衝擊，我們必須承認雙主食的存在事實，並且要認識糧食過度依賴進口的危險。」否則屆時「糧

是在地農村原貌。從雲林「麥寮」、彰化福興「麥厝庄」、屏東恆春「麥仔田」的傳統地名，就能窺得過往栽種小麥的軌跡。尤其台中的大雅，至今仍大面積栽種小麥，還是名聞遐邇的金門高粱的主要原料，當然也就成了金門縣指定用的小麥種源。

攤開施明煌在二〇一〇年的小麥契作地圖：北自陽明山，苗栗苑裡、灣寶，台中大雅、彰化二林、芳苑，台南學甲和佳里、高雄美濃、屏東恆春、到台東池上、花蓮玉里、壽豐及宜蘭員山，環島種植二十一個據點，甚至有些還通過有機認證。從契作分佈全台各地的活潑性來看，見證了小麥在台灣果然能夠適地生長，重現在地小麥全盛時期的版圖。

施明煌推廣契作小麥，豪邁口吻帶有創意：「我希望遍地開花。」所以，他不考慮大面積集中耕作，反而廣邀各地小農共同契作，迫使政府注意到此事的嚴重性，從佈「點」開始，逐步連「線」，最終構成環島「網」，讓僵化的公務體系產生壓力。」

「食危機」面對的，不只是期貨操作下的價格波動而已，只要產地國降低出口量，國際供給吃緊甚或油價飆漲，隨時都會有搶糧風險。

儘管台灣小麥不可能「取代」進口小麥，但施明煌仍堅持差異化種植，提供另一種選擇，以「加入」創造價值。從找尋適合台灣土地與氣候的種籽開始，施明煌選擇不透過政府、農會團體，直接與獨立小農合作，一路陪伴農友面對的挫折、保價收購、承擔風險，奠定對小麥農作的管理基礎。二〇一二年，契作農友已達四十五位，小麥大豆的契作農友更超過一百位。

### 小麥推廣革命2：在地農糧、在地加工、在地消費

從二〇〇七年推廣種植小麥，因為掌握足夠的麵包銷量，讓「喜願小麥」有了籌碼跟農民談合作。過去施明煌自己買機器磨粉、焙炒，尚可自行應付，





但隨著小麥種植的量、能之任督二脈逐漸打通，以及為了讓麵粉達到最小量入庫、幫農友種植的小麥找到未來，接下來就必須重新尋找適宜的麵粉廠與選定適合的商品加工選項，幫助產銷連結。

### △ 推廣行動①：從加工端創造需求

回復在地小麥種植，要得因應氣候、雨量、土壤、病害等種種變異，推廣已不容易，還要面對進口小麥價格時而回跌的壓力。再者，自產小麥的加工，更是面臨前所未有的困難：既要冷藏存放、還要以最小體積完成倉儲運輸；更由於本土小麥進廠可研磨量少，無法滿足現有極大化工業碾製生產，流程作業負擔相對變大，後續配粉程序更是繁瑣，少有下游廠商願意承接委託加工。

「當你真心渴望追求某種事物的時候，整個宇宙都會聯合起來幫你。」至少《牧羊少年奇幻之旅》一書是這麼說的。感動於施明煌的梦想與發心，專業研磨的麵粉廠如「洽發麵粉」、「宏興麵粉」，生



產各式麵條的「三風食品公司」都表達願意不計成本相挺，協同喜願重新連結斷裂的供應鏈，推進台灣小麥勇敢走入群眾。

### △ 推廣行動②：啟動大麵神計畫，本土小麥產品飄香

走進有機通路「里仁」或居家賣場食品區，映入眼簾的有個喜感「大麵神娃娃」的搶眼包裝。這個有著大大圓臉、麥穗髮瀏的「大麵神」，不只是尊神，還化身為麵條、麵茶與麵粉的代言人，在可愛之餘更有期許：要把「百分百本土小麥」製作而成的產品推入常民生活。

其實台語中的麵條常稱「大麵」，至於「大面神」則是「厚面皮」的意思。從麵粉升級為麵條，喜願小麥的「大麵神」就此進入了常民凡間。這個料理方便且沒有保存壓力的親民食物，灑上油蔥、注入滾湯，就是手中捧過的溫暖記憶。有了活潑朝氣的圖案設計加持、「主婦聯盟」的致力推廣，本土小

麥頓時脫胎換骨，開啟了在地農產的全新面貌。

### △ 推廣行動③：異業合作，進入主流市場

曾被識貨、嫌價，也歷經猶豫困頓，施明煌仍一步一腳印，引領眾人看見小麥新價值。四年多的時間，復育台灣小麥儼然成為一項公民行動，不僅吹響了生產者多元種植的號角，也召喚著大型企業履行企業社會責任，支持拓展導入消費市場。

二〇一一年，「喜願小麥」幸運地得到「聯華實業」（台灣最大規模的麵粉廠）的承諾，決定與世界平均栽種面積最小的「喜願麥農」攜手合作，改善過往台灣小麥面臨磨粉、品質分析與銷售問題，並且為了因應喜願有機小麥的種植，特地在製程與專用倉儲上進行改造。透過「聯華麵粉」的專業銷售體系，果然迅速地讓各大連鎖烘焙以及台灣諸多國際比賽烘焙大師，都開始選擇以台灣本土小麥麵粉作為基底，以專業研發支持在地食材。

值得一提的是，「喜願小麥」正透過「里仁」接受食品的反恐驗證，準備將喜願全麥麵條產品進軍美國！「為什麼他可以賣我們東西，我們不可以賣回去？」施明煌總是不斷用商業行動挑戰意識型態，果然是個好樣的傻瓜狂人。

### △ 如果我能為農業做一件事？

想做什麼，就做什麼。這施明煌就好像過動的土匪般，不安於室。從做麵包到種小麥，本來是「以小博大」，竟然「愈玩愈大」：到了小麥契作第四年，他再度看到了大豆的困境，乃與台南學甲、嘉義東石、苗栗苑裡、花蓮玉里等全台小麥班底的農友們一拍即合，決定再成立「大豆特工隊」與「雜糧聚樂部」繼續為推動農業活化種植而打拚。

「不斷鼓勵農友種小麥，那又是一種不負責任的態度。」施明煌解釋，禾本科的稻麥易受相同病蟲害威脅，無法終止減緩用料以及達到土地活化的目的。反倒是多元雜糧輪作，既可低資源和低人力

投入，也無須整天除草除蟲，最能友善土地豆麥輪作，以大豆固氮作物的特性，既可降低用肥，並可中斷蟲害代間史，是有效友善土地的方式之一。

「只要農友『種』什麼，我們就『做』什麼；農友『種』得出來，我們就『賣』得出去！」由「喜願共合國」串起斷裂的產銷橋樑，鼓勵消費者從吃當地改變農業種植，都是維繫著那股初始原念：建立一個以由生產者、加工者、消費者和服務者互相承諾、相互支持的社區協力農業營生群組，致力推進「在地農糧、在地加工、在地消費」，期許以農友生活的農村，生產的農作物，在不同的風土環境中，孕育出不同的人文歷史，共好共生相伴。

### △ 企業行動就是社會運動

「活著就是最好的利潤。」施明煌反覆以此自我勉勵。二〇一二年「喜願小麥」終於轉虧為盈，成為群組中最高營業額的事業體。在「喜願小麥」前四年虧本時，都是靠「喜願麵包工坊」支持著，



可以說，沒有「喜願麵包工坊」就沒有「喜願小麥」。現在「喜願小麥」活下來，就要照顧「喜願大豆」，形成互補互助的實體群組。

「意志是理想的引擎，油料是新台幣。」施明煌再以簡單譬喻，感謝所有以實際消費行動支持喜願的朋友，這股最堅實的財務支持。每回小麥、大豆農作收成期周轉金額龐大，不免因為現金流壓力感到「皮皮剝」，但「高理想就是高風險，不該找一群人來投資你的風險。」寧可享受著朋友互信借款得到的祝福，推辭商業資金的投注，施明煌至今仍舊獨資，未來將發行「穀票」、認穀權證（註二）促進生產者與消費者間的互信合作，以實質的行動力支持社區協力農業。

翻開施明煌的人生字典，「實踐」就是最好的批判。五年多來，沒有與農友簽訂任何紙本契約，情義相挺的「信任」更是他的信念。不只是浪漫熱情，引領著一群「傻子」成為「信徒」，大膽串連弱勢小農以行動建立農糧自主，催生發展出一段由



消費者、生產者自主推動的意識行動。而這樣的企業行動，不就是一種強而有力的社會運動！

註一：基於你我都有各自的能力限制，施明煌以「身心受限者」取代具有負面意涵標籤的「身心障礙」。日本更友善稱呼為「身體」不自由的人。

註二：「穀權憑證」，挑戰現行金融體制的大膽創意行動。消費者可以透過現金「認穀」，轉換成一年所需的小麥大豆（豆漿、醬油等）實際產品，鼓勵生產者與促進直接消費、改變產銷體系、提高糧食自主率。如同股票市場中的「穀民」，也能得到穀利回饋。

### 【不一樣的做事態度】

施明煌認為，十元是價值問題，而不是價格問題，守住價值，就是回饋鄉里、破除階級的開始！從食材上的自然、到價格上的親切，都召喚著地方鄉親徒步、騎腳踏車、「歐都麥」專程前來購買，施明煌直呼：「那種被接受的感覺，真好。」





敢夢、敢做、  
企業就不同

## 《喜願共合國》的挑戰×創新

### ◎ 勇於挑戰的難題：

1. 弱勢就業：身心受限的朋友，在成長路上必然將面對就業的問題。除了社會福利機構，能否有一個地方能夠讓他們自立自主、發揮潛能，穩實安身立命？
2. 糧食自主：國際糧價長期波動飆漲，影響民生甚鉅。已躍升台灣主食的小麥，幾乎仰賴進口，等同台灣稻作量，但公部門與社會大眾卻對「糧食依賴」所造成的危險，仍未做出反省行動。

### ◎ 創新的解決策略與經營模式：

1. 創業創新：放資源在需要的地方，非賺錢的地方本著「創業」精神，不接受捐款、不向社會募

款、不申請補助，嘗試以自身專業所長與資源能力、海納生命樣貌，與身心受限者共創自立自足的事業。

2. 生產與管理創新：去專業化，每個人都是師傅發展出「工作該去適應人，而非人去適應工作」的行動思考，將流程重新拆解、工具重新設計，讓身心受限的工作者皆能得心應手、駕輕就熟。
3. 行銷創新：信任客戶的口碑行銷：不收取預定訂金、不設櫃台結帳人員、網路購買無責任退款，不創造凡事檢核的體制，以信任驗證台灣的美麗成熟，就是最好的口碑行銷。
4. 社會工程創新：企業行動就是社會運動：打破過往「台灣不能種小麥」的迷思、引領社會正視「糧食自主」的重要性、實質提高「糧食自給率」，也迫使僵化的農業公務體系重新思考，進而改變休耕補助的種作生態。

### DATA

喜願共合國

#### 企業名稱

喜願行。「行」是名詞，也是形容詞，更是動詞。

#### 產品內容

健康穀物麵包，友善小麥、大豆等雜糧製作，豆麥雜糧加工消費品。

#### 成立時間

喜願麵包工坊（一九九九）、製作台灣小麥（二〇〇七）、製作大豆（二〇一一）。

#### 營運位址

喜願麵包工坊（彰化芳苑）、喜願烘焙餐坊（雲林莿桐）、喜願農作製作（全台，目前已有三個規模較大的製作自治區，分別是「一三八自治區」（彰化芳苑）、「二三八自治區」（雲林莿桐）、「三三八自治區」（花蓮台東）。

#### 喜願麵包網站

<http://naturallybread.yam.org.tw/>

#### 喜願小麥製作

<http://www.raivan-what.net>

#### 喜願大豆特工隊

<http://www.raivan-soybean.net/>

#### 喜願雜糧俱樂部Facebook

<https://www.facebook.com/TaiwanGrains.Club>

#### 哪裡買得到

喜願共合國自治區、主婦聯盟、上下游新聞市集、里仁有機、二四八農學市集等相關友善通路。

### 個案延伸討論

### 讓夢想發光的創新與挑戰

#### 1. 你的夢想是什麼？

施明煌想與一群身心受限的弟兄共創自己的事業，促使他創辦「喜願麵包」，那呼喚你內心深處的使命又是什麼？如果還沒有，現在就開始想一想？

#### 2. 對於所要投入解決的社會問題或服務對象，了解有多少？

施明煌從自身受到國際糧價波動的壓迫，看到糧食自主的重要與農業問題。不妨現在就走入問題現場，看看可以怎麼做？

#### 3. 檢視自己的優勢和專長是什麼？

明煌將本身的工業工程專長，運用在工作流程改造，讓身心受限者展現了主體生命力。想想看，什麼可以讓助人的事業可以有好的開始？