

里仁事業公司的企業理論體系與實踐

陳振祥，銘傳大學企業管理學系
張雯惠，醒吾科技大學觀光休閒系

摘要

宣稱「最真實的好處來自利他而非自利」的里仁，從 1998 年第一家門市成立至今，已經發展成為龐大的潔淨、有機食品與用品的市場通路與供應體系。何以藉由「利他」的運作方式，在當前追求最大自利的經營思維之下，能夠營造出持續成長擴張的成果？本研究以企業理論體系的前瞻見解、作業見解、交叉見解來詮釋里仁的運作。里仁「以清淨的利他意樂，光復大地、淨化人心」的前瞻見解，引導農友有機種植、收購、加工、販售；制定里仁規範，來引導供應商提供潔淨、有機食品、用品。里仁「誠信、互助、感恩」的作業見解，引導供應商、農友、消費者間相互合作。里仁持續「關懷與陪伴」之交叉見解，引導與協助農友、供應商，度過產品開發、有機作物之產銷的難關。前瞻見解、作業見解、交叉見解引領里仁堅守著利他心，建構「從產地到餐桌」的完整供應體系；並發展出持續供應四千餘種潔淨商品；透過真誠的內省機制，徹底的實踐利他精神，面對與解決營運所遭遇的各種問題，逐步發展成為被社會大眾所依賴的通路平台。

關鍵字：里仁、有機、企業理論體系

Abstract

Lee-Ren, founded in 1988, is the major player on Taiwan, focus on organic, clean products, included foods, vegetables, and related items. How to create the value under the statement "The truth benefit come from altruism, not selfish." the company followed? The fore-sight, insight, and cross-sight will be discussed to understand the operation of Lee-Ren. The study found who followed the value of purity for human mind and environment to help farmer and producer to offer organic and clean items. Lee-Ren standard is way to ask and help them to clarify the procedure to fulfill items to customers through Lee-Ren stores. Trust, Teamwork, and Compassion are the ways Lee-Ren to solve all the problems which come from the clarity procedures within producers, famers, customers. For some special challenges need to overcome, Care and Accompany are the way to help producers and farmers. Through the Fore-sight, In-sight, and Cross-sight, Lee-Ren build the clean supplying system from place of production to dining table. The system offered organic and clean products more than four thousand items and build organic supplying eco-environment for population.

Key Word: Lee-Ren, Organic, Corporate Theory System

一、緣起

宣稱「最真實的好處來自利他而非自利¹」的里仁事業公司(以下簡稱里仁)，從 1998 年在基隆正式成立第一家門市以來，持續發展至今，已經成為在台灣設有 123 家直營門市、1 家加盟門市、以及 29 家海外門市與海外經銷商的龐大通路體系；加上許多非知名卻認同里仁的經營理念之中小型食品製造商、供應商、與有機耕作的農民，構成的一套獨特經營體系。此一體系的發展，是源自於一個稱為「誠信互助共同採購」，推廣無農藥、無化學肥料的蔬果產銷作業。在里仁商店尚未有具體門市以來，就開始制定並施行蔬果及加工食品的分級制度。由於國人追求無毒、健康的產品，促使此一體系持續成長擴張，不論門市據點的持續伸展、或者產品品項的持續增加，里仁公司對社會大眾的影響力愈來愈大。所以，此一強調「利他」經營的營運體系，已經獲得市場的支持。然而，里仁公司如何能堅持「利他」的經營理念，而且獲得消費支持？

由於里仁的經營主軸，是堅持以安全、健康、天然、有機為主體，少或無添加劑為主訴求的食品與用品之銷售通路，以利他而非自利的經營理念，主張「誠信、互助、感恩」的經營，將供應商、消費者、銷售體系串結一起。其中，最關鍵的是：將要如何取信於消費者？要如何獲得供應商的支持？這樣的經營理念，里仁的內部運作機制，又是如何實踐與維護此一理念？

隨著經營規模與營業據點的持續成長拓展，此一以「利他」為主軸，強調「誠信」的經營體系，如何能夠維繫此一理念的長期一致之指導性？又能夠不失長期營運發展所需的調適與環境因應能力？以經營理念而驅動事業成長的關鍵，在於所遵行的理念之長期一致性與引導性。這是非常關鍵的經營課題；尤其在企業的經營道德可能被質疑的環境裡，如何將理念結合到企業經營的領導與管理之各項機制中，成為相當重要的討論課題 (Rendtroff, 2017)。所以，本研究將以探討里仁如何將經營理念化為具體的事業經營活動的相關作法，以及探討這些作法所帶來的長期一致性。

藉由理念(ideology)來建構一家企業的營運體系，與由創造價值主張(value proposition)為主體而提出的企業經營模式(Johnson, 2010)，顯然有著不同的論述基礎。尤其企業經營理念之主張，與企業的價值創造主張，其所討論的方向與內容，應該是有些差異。企業經營模式之討論，通常與價值創造主張、關鍵活動、關鍵資源、獲利模式等四者的緊密互動有關，用於探討企業各項活動之間的關聯，對企業獲利的影響(Johnson, 2010)。

對於里仁所強調的「利他而非自利」的主張，由於此一主張與傳統的企業追求最大

¹ 取自里仁事業公司發行的里仁為美刊物，「從一顆慈悲的心出發」的專文之第一句話。

獲利之主張不同；因而，用描述追求最大獲利的企業經營模式，來探討里仁的持續成長與發展之影響因素，可能無法充分的揭示里仁的成功經營之基礎。因而，本研究將以企業理論模式之討論方向，探討強調利他的里仁經營內涵；並且對於里仁能夠長期成長的導因，加以系統性的探討，藉以說明遵行利他的內涵，是可行的；也期待本研究對於現今追求自利的經營思維，有所省思。

二、企業理論體系

一家長期具有競爭優勢的企業，通常具備一套持續創造價值的經營能力，以及由該能力為主軸所構成的決策引導機制，方能面對不同的環境變遷與挑戰；並且，藉由該特定的決策引導機制，在各項需要制定決策的過程中，都能夠做出正確選擇，據以引導企業長期發展；這些內涵被稱為企業理論(Corporate Theory, Zenger, 2013)。在此一論述之下，企業理論的構成，關鍵在於能夠長期的引導企業制定決策的價值創造準則。通常，此一企業的價值創造準則，會在創業階段逐漸形成，而且比較明顯的影響企業經營；但是，隨著經營環境變遷、企業經營範圍逐步擴張、或者經營團隊不斷更迭之後，在創業階段所秉持的價值創造準則，就可能漸漸的被扭曲、改變、或者淡忘、忽視，轉而形成與運用其他決策準則，致使業績逐漸惡化。然而，部分企業在遭逢經營危機之後，因為重新找回最初的經營決策準則，又重振經營效益、重返光榮；所以，企業創立之初由創業團隊所制定的價值創造準則，又被視為可以影響企業長期成敗的關鍵要素(Zenger, 2013)。

有關於企業理論(Corporate Theory, The theory of the Firm)的探討，有些學者是由交易成本觀點的廠商理論為出發，來探討企業的活動範圍(Carter and Hodgson, 2006 ; Coase, 1937; Williamson, 1985)；有些學者用知識基礎觀點來探討廠商的活動範圍之構成(Kogut and Zander, 1992; Conner and Prahalad, 1996; Demsetz, 1997)；有些則從財產權觀點來探討廠商活動（(Foss and Foss, 2005; Hart and Moore, 1990)）；有些則由廠商的資源能力與成長基礎，來探討廠商活動與效益之關連（Barney, 1991; Dierickx and Cool, 1989; Jacobides and Winter, 2005; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984）；有些則由代理理論之觀點，來討論廠商活動範圍與效益（Grossman & Hart, 1983; Holmstrom & Milgrom, 1991）；其他則從導致廠商失敗經營的因素來探討廠商行為（Milgrom & Roberts, 1988; Nickerson & Zenger, 2008）。不過，這些論點多數以廠商活動疆界(the boundary of the firm)的形成為探討的主軸，而且是以經濟性觀點為主體所討論的企業理論體系。本研究不是由這些方向來討論里仁的經營，因為這些觀點是以經濟觀點為出發，可能不足以解釋里仁的經營與發展，尤其里仁所強調的「最真實的好處來自利他而非自利」之邏輯觀點，顯然都與這些理論的立論出發點完全不同。

因而，需要用不同的思維或理論模式，來探討里仁長期成長發展的理論體系；也就是為何里仁能以「利他」的思維來引導企業經營，進而能夠持續推動成長？里仁又如何在制定各種決策的當下，都是依循「利他」的精神而展開各項活動，進而有效推動里仁的持續經營成長？相信這些問題都是值得深入探究的。

如果能夠洞察消費者的價值需求，而成為引導企業長期發展的決策準則，只能是循著消費者需求為方向，進而加以滿足的企業經營邏輯。這個邏輯的背後，是依循著特定的價值創造機制；因而，從這個觀點而言，使用前瞻見解(*fore-sight*)、作業見解(*in-sight*)、交叉見解(*cross-sight*)之三種不同的見解(*sight*)，而探討企業理論(Zenger, 2013)，是迥異於上述以經濟觀點探討企業理論模式。

里仁以透過「利他」之思惟，建構一套嚴謹的經營機制，才能長期的推動企業持續成長。如果用前瞻見解、作業見解、交叉見解三者，來解析里仁的利他思惟，是否可以推論出里仁所依循的企業理論體系？里仁的前瞻見解是否具體而明確，是否引導作業見解的實際運作，以及對利害關係人之間的交叉見解是否順利運作？而三者彼此間的關係是否可以建構成為一套引導里仁長期穩定運作的企業理論體系？

這三項見解的概念，簡述如下：

- 前瞻見解，所指的是企業長期經營發展，所依循的價值觀、使命、方針，以及所追求的成長方向等，這是企業經營決策時的最終依據。
- 作業見解，係指企業內部的各項運作之流程規劃、組織分工、協調合作、與確保效益等作業原則，用於引導所有的人員執行各項企業活動。
- 交叉見解，係指企業與各個利害關係人之間的業務互動往來時，所依循的原則、規範，以及引導促成相互合作之方式，用於促成所有的利害關係人之間的緊密合作。

本研究試著使用這三項見解，來分析里仁的企業理論模式期望能夠從中了解里仁的運作內涵，與支持里仁快速成長的企業理論系統。

三、里仁公司的起緣

里仁公司的兩大股東，就是福智文教基金會與慈心有機發展基金會兩個強調公益的社團法人。里仁公司的成立，是福智文教基金會創辦人「上日」常老和尚推動的慈心事業之一環。慈心事業的推展，是基於民國八十年代，幾乎所有的農民為了農產品收成、與避免蟲害等，而大量的使用化學肥料與農藥，一方面可以增加產量，同時也能減少病蟲害。

但是，在農地上大量使用農藥來殺蟲，對於生態的毒害作用是非常可怕的；加上農作物收成的農藥殘留，化學肥料對土地的傷害等，導致農作物收成之後，土地也受傷了，生態也被毀了，許多生物從此被滅絕；長期食用這些農作物的人們，也可能因為農作物的農藥殘留²，而損及身體健康。面對此種「遍地是毒」的現象，而且對於使用農藥者而言，又是造作佛法中所謂的「一時頓殺多生」之殺生惡業，這是造下非常嚴重的惡業³，未來將會引發嚴重的惡果報。上日下常老和尚面對社會上的多數農友，普遍使用農藥的現象，而覺察到問題的嚴重性，當時就選擇開始推動無農藥耕作的活動⁴。實際上，在面對農藥氾濫的大環境中，上日下常老和尚很憂心的指出：

最後的結果，就是毒死、餓死、戰死。…，可是農藥的這樣下去的話，餓死與毒死的話，那是遍到整個的地球的⁵。

農民大量使用農藥來提昇農作物的收成與增加收入，但卻傷害了生態體系；因為持續使用農藥的結果，引發昆蟲抗藥性而要使用愈來愈多的農藥，農產品之農藥殘留現象就愈來愈嚴重。因而，出現毒死、餓死、戰死的狀態，是可能出現的。

上日下常老和尚又說：

這都是業力所感，而有趣的是，這個業都是我們自己造的⁶。

所以，上日下常老和尚面對農藥殺生傷大地的現象，設法要予以扭轉，而逐步的、透過全面性的推展無農藥耕作，努力尋求扭轉此一社會趨勢的方法。宋有發先生在回顧當年與上日下常老和尚之互動時，提到原本是要提供一塊土地給老和尚，用於興建僧伽修習的寺院；但是，老和尚收下了這塊土地之後，卻要求他繼續從事農業活動，而且是無農藥的農業活動⁷。這是上日下常老和尚推動無農藥農業活動的起點，也認知到剛開始推動的時候，一定不會順利，而且還有許多的困難與阻礙。因而，由點而線而面的漸次擴張，雖知扭轉社會趨勢很困難，但是還是要努力去推動⁸。

² 日常法師(講述)(民 100)。慈心(一)：為何要推廣有機無農藥事業 (89-108 頁)。台北市：慈心有機農業發展基金會。P.95 第 5 行至 P.101 第 11 行。

³ 法尊法師(譯)(民 99)。菩提道次第廣論(原作者：宗喀巴大師)。台北市：福智之聲。P.129 第 8 行。

⁴ 日常法師(講述)(民 100)。慈心(一)：嘉義朴子農場灑淨法會 (1-36 頁)。台北市：慈心有機農業發展基金會：PP.20-22。這段內容提到接受宋有發居士供養一塊土地，進而指示從事無農藥耕作。那塊土地就是目前的關西慈心農場，也是福智團體的有機教育基地。

⁵ 同註 2：P.101 第 8 行至第 10 行。

⁶ 同註 2：P.91 第 4 行至第 5 行。

⁷ 福智之聲(民 102)。慈心-從筆路藍縷到開枝展葉 (38-47 頁)。有機·光復大地見生機。台北市：福智之聲出版社。

⁸ 同註 2：P.92 第 4 行至第 14 行。日常法師(講述)(民 100)。慈心(一)：法人事業與在家居士學佛 (169-231

1. 奉行業果道理，推動無農藥耕作，種下正因扭轉趨勢

由於「上日下」常老和尚為僧俗二眾宣講《菩提道次第廣論》，並推動研討學習；分布於各地的許多居士，就成為推動無農藥耕作的執行者。「上日下」常老和尚推動有機無農藥、是不殺生義理的實踐，而引導弟子們具體實踐《菩提道次第廣論》內涵⁹；實際上，這就是把佛法實際用在生活當中，使得世間還能具有與佛法相應的氣氛¹⁰。然而，一開始並沒有相關經驗來從事有機無農藥的務農活動，剛開始推動的無農藥耕作，幾乎都被昆蟲咬食殆盡而無收成；或者只有極少數外貌極差的蔬果收成而已。可是，這些品相極差的蔬果，卻受到特定族群的歡迎與支持；因為他們知道這是沒有造下殺生之業的清淨蔬果。

另外，一些居士在農村收購農民為自己食用所種植少量的無農藥蔬果，提供都市中一些「上日下」常老和尚的弟子之需；這是里仁商店尚未成立之前，慈心事業早期的「誠信互助共同採購」之運作概念：有人負責收購無農藥之農作物、或者從事無農藥耕作活動，供應給另一群認同無農藥無化學肥料耕作之農作物的人。此一概念直接將生產者與消費者連結一起，也引發愈來愈多的人參與，逐漸增加能供應的有機蔬果，消費者人數也持續擴增。由於從事有機耕作與消費有機蔬果的兩個群體，都是認同「上日下」常老和尚依據佛教教法所推動的慈心活動，都認同「不殺生」之觀點，願意為彼此而付出更多力量，一起共同造下「善淨之業」¹¹。「上日下」常老和尚透過有機農業、產品的生產與銷售，將不同專長的俗家弟子都集結起來，共同實踐教法。當「上日下」常老和尚了解到農藥對人們、昆蟲的傷害之後，隨即要推動無農藥耕作的農作方式；但是，一位出家人怎麼可能指導從事有機耕作？此一想法號召一群人紛紛貢獻自己的能力或資源，開始發展無農藥農業。此一現象，「上日下」常老和尚將之稱為「共業」，老和尚說：

這是眾生的共業。…，這個緣自然就兜起來了…。¹²

然而，是什麼樣的力量將大家聚集起來，開始一個前所未有、純粹憑藉著佛法理念的指導，在沒有實際經驗下推動台灣的有機農業發展？由於潔淨的無農藥、無毒之不殺生理念，喚起了人們對潔淨食品的需求，而帶動更多人參與營造善淨環境的動機與力量。

頁)。台北市：慈心有機農業發展基金會：P.177 第 13-14 行。

⁹ 同註 4：PP.9-14。「上日下」常老和尚在第 14 頁中，特別揭示：「福智法人的事業部分，是在家居士為主的」。日常法師(講述)(民 103)。慈心(二)：里仁事業與敬業樂群(79-108 頁)。台北市：慈心有機農業發展基金會：P.82 第 9 行指出：「里仁事業就正好是在家居士學佛過程當中，是最好的一個必經的路程。」

¹⁰ 日常法師(講述)(民 100)。慈心(一)：法人事業與在家居士學佛(169-231 頁)。台北市：慈心有機農業發展基金會。P.189 第 11-12 行。

¹¹ 日常法師(講述)(民 100)。慈心(一)：嘉義朴子農場灑淨法會(1-36 頁)。台北市：慈心有機農業發展基金會。PP.32-34。

¹² 同註 11：P.23 第 8 行至第 9 行。

看到此種發展，^{上曰下}常老和尚說：

如果我們真的真正能夠做到的話，那由於這樣的社會上面身、心兩方面不被毒化，所以能夠維持一個和樂的世界。有了這個和樂的世界，佛法就有地方生根。…，假定得到了這個內涵以後，我們能夠把所有的人集中起來的話，就正因為靠著大家的力量，就我們有力量把佛法的這個真正的根培植起來¹³。

從這段內容當中，揭露著實際執行無農藥農業活動，有著非常高遠的目標與方向。透過生活環境的改造而形成和樂世界，匯集更多人共同為大家離苦得樂而一起努力。所以，無農藥農耕活動，成為在家居士實踐佛法的下手處，並且透過無農藥耕作而淨罪、集資¹⁴。所以，^{上曰下}常老和尚對這樣的作法，又說：

在家居士走增上生道，眼前就有一條非常廣闊的路在那兒，讓大家走上去¹⁵。

由上面的這段陳述，可以推論慈心事業的推動，是^{上曰下}常老和尚用於引導在家弟子實踐佛法之環境；而這一學習環境的建構，是配合當前的社會整體環境逐漸劣化之狀態，與引導朝向「身、心清淨」之方向發展之機緣。^{上曰下}常老和尚又說：

為什麼我們說，這件事情從法人事業的整體，到這個無農藥農場的提供，是我們在家居士真正的走《廣論》的走法？…，你們多多少少已經看得出來，只要我們盡心盡力去推展的結果的話，是不是跟我們相應的這個希望的結果現在就出現了？…，理論是這樣，可是我們的行為？總是跟它相反的。…，假定我們現在的行為能夠跟它相應的話，那是不是很順利的、很快的就向正面的方向，達到我們的目標了？¹⁶

所以，依據《菩提道次第廣論》的理論為基礎，以「業果道理」為核心，透由實踐佛法為推動有機無農藥耕作，來改變過去眾人因為無知而形成的錯誤趨勢。要扭轉此一社會發展的整體趨勢，就需要改變人們既有的觀念與作法；但是，這項改變談何容易。所以，^{上曰下}常老和尚是從局部性的試驗開始，把無農藥的內容介紹給參與《菩提道次第廣論》研討班的同學，漸漸的改變他們的理念。而當中有些信念非常堅固的中堅分子，非常具體的落實這樣的理念，逐步的落實了無農藥環境的發展趨勢，並且逐漸形成一股整體的力量；這樣的話，想要真正幫助到他人的機會，就成為有可能了¹⁷。

¹³ 同上：P.33 第 6 行至第 11 行。

¹⁴ 同上：P.32 第 1 行至第 2 行。

¹⁵ 同上：P.34 倒數第 1 行至 P.35 第 1 行。

¹⁶ 同註 11：P.25 第 8 行至第 14 行。

¹⁷ 日常法師(講述)(民 100)。慈心(一)：里仁物流成立緣起及宗旨 (37-50 頁)。台北市：慈心有機農業發展

慈心有機無農藥事業的發展，是「上日」常老和尚看到社會往錯誤的方向發展之際，透過佛法理念所推動之行為改變，逐步對社會整體趨勢產生改變，漸次形成扭轉社會發展趨勢的力量。而這股力量的背後，實際上又是「上日」常老和尚信守著一份能夠利益社會大眾的用心，「上日」常老和尚說：

「將來但願能夠人人受用。」…，這不是眼前的事情，但是我們的遠期目標。因為佛法裡面最重要的就是「因」，我自己能夠把準了，將來自然而然能夠產生這樣的效果¹⁸。

除了為了社會大眾的長遠利益之外，「上日」常老和尚又說：

以世間的來看，以人為的經營；拿佛法來去看，這是我們集聚的業力。而現在這個情況之下，假定我們盡心努力去推展的話，豈但是自利、利他；而且豈但是為了佛法，對整個的世間來說，保留繼續生存下去的元氣；對學佛來說，佛法的園地還保持地。而且任何一個立場來去看的話，你會發現它有無窮的利益在¹⁹。

所以，推動無農藥有機農業的發展，有著相當長遠的目標；而且所能產生的效能，也是相當多元的。有了長遠的目標，加上一群信念堅定的核心分子，信守著「上日」常老和尚的理念，堅持奉行無農藥耕作，與願意購買外相不佳的有機潔淨蔬果。然而，即使理念認同無農藥耕作，但仍有非常多的困難；例如從事有機無農藥的耕作者，需要忍受許多壓力，包括：家人、鄰居、朋友等異樣眼光；加上初期種出來的蔬果，更成為被嘲弄的話題。購買有機無農藥的農產品，也可能被家人、朋友，用異樣的眼光來看待，甚至被譏為被騙還不自知等。所以，看到環境被農藥造成如此巨大傷害時，「上日」常老和尚選擇的作法，並不是大規模的全面性推動，而是確立要往這個方向去做之後，就很堅決的去做。

「上日」常老和尚說：

我並不是說一口氣就有這個信心，這個信心是真正的、慢慢的一路摸索。我只是說現在我們應該慢慢的去嘗試。當我們學了《廣論》以後，他告訴我們一件事情：你要嘛，不做；要做的，不能斷。…，在起頭最好有一個比較好的規劃…，所以比較採取謹慎的態度²⁰。

慈心有機事業的推動，背後還是一群對師長提出的理念深具信心，而且在行為上願

基金會。P.50 第 7 行至第 11 行。

¹⁸ 同上：P.48 第 6 行至第 9 行。

¹⁹ 日常法師(講述)(民 100)。慈心(一)：為何要推廣有機無農藥事業 (89-108 頁)。台北市：慈心有機農業發展基金會。P.101 第 12 行至 P.102 第 3 行。

²⁰ 同註 19：P.99 頁第 2 行至第 5 行。

意徹底的互相幫助、互相依賴與扶持的人，在許多地方默默的付出。所以，要改變一個社會趨勢，的確付出的力量也不能小；個人的力量是非常有限的，只有一群具有共同願望的人，在一個高瞻遠矚的目與正確的理念引領下，才能漸次的產生作用。

所以，^上日^下常老和尚說：

這件事情的成功與否，終結起來，少不了團體。…真正幫助我們成功的，還是這個，而這個團體還要靠我們個人。…，必須互相幫助，我們心情是真正向這個方向走的。眼前的困難在那裡？因為以前我們都走錯了，明明是必須互相幫助、互相依賴扶持的，我們都走反了，所以這個習性現在要把它扭過來，真正做的就是這件事²¹。

整體而言，慈心有機事業的是依循佛法教理而實踐的事業；而能成為當前社會上的食品安全依靠，憑藉著就是^上日^下常老和尚信守著佛法教理，以無限悲愍社會大眾的心，拉著一群信心堅定的信眾，由點而線而面，逐步開展出來的事業。近年來，台灣從事有機耕作土地面積，已經逐年成長，有愈來愈多農友改變為有機耕作。淨化大地、光復大地、不讓大地為農藥持續染污的可行方向，已經具體的被執行開來。所有友善大地的經營成果，也透過一個被信賴的通路，呈現在更多人的眼前，讓社會大眾都可以參與其中。

2. 清淨發心、實踐教法，實現利他精神

慈心有機農業直接面對農友，發展有機農耕技術與有機資材等，協助有機耕作。里仁則是連結生產者與消費者，讓更多可以取得有機、潔淨產品。因而，從收購與販售有機農產品開始，逐步的加入有機農作物加工、潔淨無添加商品等，滿足更多人的生活需求。所以，里仁是通路服務。面對廣泛的社會大眾，里仁之運作理念，仍舊是依循佛法內涵，奉行利他精神。^上日^下常老和尚說：

我們真正重要的是，是不是我們做了這件事情，能夠真正地成就他人的健康？這個動機非常重要²²。

所以，強調健康、無添加的概念，並進一步去推廣，讓社會大眾注意到食品內容對身體健康的影響。此一推廣的用意，迥異於一般企業為了提昇營運績效所展開的推廣；因為里仁所面對的是廣大的社會大眾，對健康理念的推廣，一方面要喚起對潔淨、有機概念的認同，另一方面也要社會大眾來支持潔淨大地所生產的農產品。所以，里仁的推廣

²¹ 日常法師(講述)(民 100)。慈心(一)：經營慈心農場的基本理念(109-168頁)。台北市：慈心有機農業發展基金會。P.129 第 14 行至 P.130 第 6 行。

²² 同註 21：P.127 第 1 行至第 2 行。

活動，並不是為了要提升業績，而是期望能夠引導更多的人認識事實的真相，也為共同的利益而付出一己的力量。為了這個非常長遠的目標，最基本的工作就是要找到正確的方向，而且能夠做出正確的行為，努力的不受外在環境條件的影響。所以，里仁的推廣是從人們的健康下手，尋找正確的方法，來協助社會大眾，避免身體受到一些不利於健康的物質所傷害。因為能夠得到這樣的好處，進而能夠再度引導社會大眾共同參與各種利他的事情。上日下常老和尚說：

對全力投入的《廣論》同學來說，可以從這裡體驗到，他不是在這裡僅僅只是謀求一個健康的人生，或者單單只是有無毒害的食物可吃，也不是單單為了在這裡買到便宜的東西，而是應該清楚曉得，這是我們要想真正在菩提道走上去，集聚資糧的第一步，這是最重要的。…，我們要以這樣的理念來介紹給周圍的人，這就是為什麼我平時常常強調：我們做這件事情，不是求表相上面的成功，如果是求表相上的成功，那我們就失敗了。我們做慈心事業是在因地上的提升，當這件事情做對了，表相上面的成敗就暫時放在第二順位，…，主要的原因是，如果做這件事情的宗旨，以及達成宗旨的理念不能把握住的話，你即使經營成功了，哪豈不是跟你做這件事情的本身相矛盾嗎？²³

由這段話的內容，可以推測老和尚對於慈心事業所設定的目標與功能，是非常遠大的；而且是徹底的依據大乘利他的精神。至於里仁的宗旨；不是只為了提供健康、便宜的產品，而是要藉由這些來引導廣大的社會大眾，共同投入利眾的活動。所以，要達到這個遠大的宗旨，眼前呈現的各項表面成就，就不是所追求的標的。這段所揭示的內容，也包括一項非常特殊的指標，就是不能自滿於營運上所出現的表相成就，而是要以實踐宗旨、理念為標的。

因為里仁的宗旨迥異於一般的通路服務，對廣大的社會大眾確實有著不同的意義；而面對各種不同需求的消費者，的確會帶來相當大的處理難度。而里仁的經營定位明確，多數消費者知道所供應的商品都是有機、健康的；但仍會有些人難免有誤解。因而，所有的里仁服務人員，要用何種心情來面對所有的消費者？上日下常老和尚說：

就是我們就這件事情，我們怎麼樣一個心情對那個大地；同樣，我們怎麼樣的心情對我們周圍的那些人。這就是我們內心當中要慢慢地練習的，這件事情做起來，是相當困難，因為我們必須在這個地方改變我們的習慣²⁴。

²³ 日常法師(講述)(民 103)。慈心(二)：學佛先集菩提資糧 (51-62 頁)。台北市：慈心有機農業發展基金會。P.58 第 4 行至 P.59 第 5 行。

²⁴ 日常法師(講述)(民 103)。慈心(二)：慈心事業的長遠意義與價值 (109-166 頁)。台北市：慈心有機農

所以，以推動有機無農藥的農作方式，推動護生而讓大地不再受到農藥、化學肥料的汙染，漸次的恢復大地的潔淨，也就是光復大地。至於社會大眾的苦樂問題，也是放在心上，而且從各個面向來淨化人心。由於所設定的宗旨極為遠大，但是所能執行的下手處，卻需要相當務實的開展出來。因為一般人的習慣未必能夠如此長遠的考慮到自己所作所為，也未能直接聯想到能夠產生如此深遠的作用；反而，會因為自己過去的習慣而只強調眼前的績效，進而失去長遠利益的追求。因而，^上日^下常老和尚說：

道理是這麼說，可是要去實踐的時候，畢竟我們有自己的習慣，但沒關係，只要我們能耐著心，在此大家彼此同學！剛進來的時候，不太強調要馬上做成功，會給他一段時間，讓他把這個概念先轉過來，先建立好這個基本理念。…，下一步是怎麼把我們周圍的人帶上來。對於那些人，我們並不排除他們只是為了追求健康、為了力求方便而來，我們也不應該用高標準去衡量他們。…，對於普通一般人，當然也是為了對他們有好處而來，先只見世間利益，以來才會進步而見到深遠、未來的好處。另外對我們較高的同學來說，我們同樣談好處，只是我們的好處是非常深遠的為利人，為成佛而積聚資糧。所以雖然有些同學，現在不一定看得這麼深遠，那並沒關係。因此我們對外面的人尤其應該心平氣和地讓他們感覺到，只要跑到這裡來，對他一定有好處的。所以，我們不能用這樣的高標準去衡量別人，而是應該拿這個標準來提升自己。²⁵

這一段話揭示著里仁的運作，是先強調自己先改變原來的習慣，然後想辦法把周遭的人也引導進來、跟著改變。此一過程，是藉由健康等世間利益之追求為媒介，進而改變自己的習慣，與引導他人也一起參與改變。所以，這一段話揭示了里仁的運作過程中，所追求的宗旨之實踐次第，的確就是反應在「自利、利他」的宗旨之上，而推動改變的順序與方式，確實也是可以開展的地方。

實際上，^上日^下常老和尚對里仁的經營，有著非常深遠的目標與期盼存在其中，尤其是對於利他精神的實踐；因而，要具體的轉變在里仁體系服務的想法與習慣，也想要藉此而改變里仁所服務的社會大眾。當里仁推出幾乎無添加的「胚芽餅」而持續的熱賣，甚至經常因為缺貨而滋生不少的困擾，許多買不到的消費者提出了許多的抱怨。這件事情的發生，的確受限於供應商的供應能力不足，但卻也引發了里仁如何面對社會大眾抱怨等的直接互動問題。^上日^下常老和尚面對這個狀況而作出了這樣的指示：

你覺得法人事業，賣一個胚芽餅就滿了他的願了嗎？你是要滿他的這個願嗎？不

業發展基金會。P.127 第 8 行至第 11 行。

²⁵ 同註 23：P.59 第 7 行至 P.60 第 11 行。

是滿他這個願。你真正要滿他的願是因為幫他解決生死痛苦，他乃至他的什麼願他都不知道，…，卻要被苦樂問題推動，…，我都希望透過這個因緣，將來要把你從生死輪迴當中救出來，因為這樣，我要更努力！所以，這個總的願力是你一直應該放在心上的，…，平常的時候，我們就應該經常這個作為我們法人事業的中心目標²⁶。

另外，對於從事各項活動時，^{上日}常老和尚不斷提醒要留意內心當中的動機。對於里仁的營運獲得一時的成果之後，一再的提醒這個概念。因為^{上日}常老和尚也很擔心里仁在營運獲得豐碩的成果之後，是否會如同一般企業一樣，開始追逐更高的營收？或者如同一般企業一樣，流落俗套的去追求更高獲利？^{上日}常老和尚說：

關於那意樂，真正地能夠把握得住，很少…，把握是不容易把握，可是理念要弄清楚。…，理念不清楚的話，那對我們將來是一個很大的…損失²⁷。

對於里仁的動機，非常明確的指出：

我們真正重要的是，是不是我們做了這件事情，能夠真正地成就人家的健康？這個動機非常重要²⁸。

另外，對於里仁的活動，要在所設定的理念之下，堅持的努力作下去，直到面對各種考驗都能夠非常習慣的依據理念來應對；因為過去至今所累積的習慣，是很不容易改過來的；但是，那些習慣一定要被修正過來，才能徹底的依循理念展開各項活動。透過慈心的有機無農藥農產品，以及持續開發的無添加食品，提供給廣大的消費者，在食品方面可以成就消費者的健康。雖然如此，但是背後所依憑的佛法理念，卻讓里仁的經營理念，的確迥異於一般商業活動。^{上日}常老和尚說：

世間之財，有我，一定沒有你，反過來也是如此。佛法之財就不一樣了，有我一定有你，有你一定有我，而且必須是兩者兼顧，財能夠互相互利增上。

依照各種因緣，這個因緣的真正構成，就是你、我、他，我們共同所依賴的是依報，所以這個一定是不能分割地形成的一部分²⁹。

由於強調為了他人健康而努力，而且強調人與人之間的合作，促成互利增上的作用。

²⁶ 日常法師(講述)(民 103)。慈心(二)：從胚芽餅事件談法人事業整體理念 (175-204 頁)。台北市：慈心有機農業發展基金會。P.197 第 11 行至 P.198 第 6 行。

²⁷ 同註 24：P.113 第 11 行至 P.114 第 1 行。

²⁸ 同上，P.127 第 1 行至第 2 行。

²⁹ 日常法師(講述)(民 103)。慈心(二)：里仁事業與敬業樂群 (79-108 頁)。台北市：慈心有機農業發展基金會。P.81 第 8 行至第 13 行。

里仁的產品開發人員為開發無添加的產品而努力，要求產品供應商改變配方；供應商依據要求，努力的改變配方與原料，做出精純無添加的產品；消費者願意接受真材實料、口味真實、無人工甘味的產品。在這樣的狀態下，供應商的產品有銷路、消費者可安心、里仁被信賴，透過大家的合作共同成就這樣的成果。此種作法，都不是用金錢來評量的，都是憑藉著能提供社會大眾所需之健康、可信賴的產品；而消費者、供應商、與里仁三者，在互信互賴的基礎下，共同造就了合作互利的架構。因而，不能單純的以金錢交易規模與獲利狀態，來評量里仁營運的成敗。此種「有我，一定有你；有你，一定有我」的合作互助邏輯，被轉化為實際的行動時，就是促成了里仁與供應方之間的緊密合作，與消費端也緊密合作，共同為追求健康人生而一起努力；此種關係，迥異於世間的企業經營活動架構，供應方與需求方之間的相互較勁、競逐利潤的經營方式。

當里仁的產品受到市場上廣受歡迎之際，是否會受到一般的商業經營思維的引導，而改變了彼此間的合作互利關係，轉而調整經營方向與作法？所以「上日」常老和尚提到：

所以，我在這裡只能說，真正的業績是什麼？就是做了這個事情以外，我們覺得我們心靈提昇了…，總希望我盡心盡力去做，對，沒錯，可是盡心盡力做的過程當中，是否是真的考慮這樣的一個特點來自他互利，這個我們需要的業績是在這個上頭！³⁰。

顯然里仁的設立，表面上看似為了慈心有機農業的農產品找出路，而銷售給社會大眾；但是，里仁營運的背後，卻是完全依據著佛法，揭示著非常非常純淨的利他心，依著深邃的法理所開展的企業宗旨、與深遠深遠的目標。這樣的內涵是由預見社會趨勢的趨於惡化，而設定的一套嚴謹的邏輯思惟，用於引導著里仁的各項活動展開。所以，這是里仁的前瞻理念之構成。

四、里仁公司的前瞻見解

透由上述的描述當中，應該可以了解里仁的前瞻理念，是依著佛法理念而設定。上面所描述的這些理念當中，可以非常清楚的歸納出里仁的前瞻理念。里仁，是慈心事業的一環；慈心有機農業發展基金會，藉由推動無農藥之有機經營，而引導愈來愈多的農民轉由有機耕種，因而這片土地將不再受到農藥與化學肥料的染污，也就是逐步達成「光復大地」之理想。里仁面對廣大的消費者，藉由提供無添加食品、或有機耕作之農產品，來維護龐大消費者的健康。更重要的是藉由這些商品的推展，引導社會大眾認同「光復大地」的理念，也達到「淨化人心」的作用；更透過里仁的經營，讓更多的社會大眾能夠

³⁰ 同上，P.105 第 11 行至 P.106 第 3 行。

接觸到「互助共榮」的理念，共同營造和樂的社會。所以，里仁是「上曰下」常老和尚規劃用於引導弟子具體實踐佛法的環境。因而，從以上的論述當中，本研究歸結出里仁所依循的前瞻理念：

以清淨的利他意樂，光復大地、淨化人心。

此項前瞻理念，樹立了兩大努力的方向：有機護生與人心淨化。而推動這兩大方向的依循，是以非常清淨的利他心為動機。此項前瞻理念，的確映照著非常一個基本的佛法理念，在《大般若波羅蜜多經》第 469 卷（P.2770）中的一段經文提到：

諸菩薩摩訶薩，要淨自心，福田方淨。

實際上，「上曰下」常老和尚不斷的策勉所有弟子要抱持著最清淨的意樂來推動里仁的相關業務；而且，不斷的追求心靈提升為主要的目標。所以，不斷的透過實踐而調整自己的心境、進而淨化自己內心的效果。「上曰下」常老和尚說：

藉著這樣的事情，能夠啊提煉、淨化我們的內心³¹。

又說：

內心上面變成功真正的一個經驗。我們世間上稱它為經驗，實際上就是我們實踐了以後，善、淨相應地「善淨業」…，了解了這善淨業地內心正確的概念，或者我們說意樂最重要。…，把內心的意樂轉過來的時候，對了！這我們要的就這個。

32。

所以，持著清淨的心，持續的努力轉化與淨化自己，是「上曰下」常老和尚持續給予的策勉。《菩提道次第廣論》也對心清淨的內涵有深切的說明，並且提策了心清淨的作法，包括對自己的要求與策勵，以及對待他人的態度等。因為內心清淨，所有的行為也成為造下善淨之業的基本。如果心清淨的狀態下，所有行為也都非常清淨，就能夠達到成果也是清淨的，並且可以得到許多微妙的善果。

所以，以下這段論述也可以成為里仁前瞻見解的立論根基，與展開作業見解的具體指導方向：

於其三緣，心清淨中待自有二，謂修彼因所有眾善，將用回向無上菩提不希異熟。由純厚意，修行諸因勢力猛利。待他有二，謂見同法者，上中下座，遠離嫉妒、比較輕毀、

³¹ 同註 29：P.86 第 8 行。

³² 日常法師(講述)(民 103)。慈心(二)：學佛先集菩提資糧（51-62 頁）。台北市：慈心有機農業發展基金會。P.48 第 3 行至第 8 行。

勤修隨喜。設若不能如此而行，亦應日日，多次觀擇所應行事。加行清淨中，觀待自者，謂於長時無間殷重，觀待他者，謂未受行讚美令受。已受行者，讚美令喜，行無間作不棄捨。田清淨者，謂由彼二意樂加行，能與眾多微妙果故，等同妙田³³。

這段話揭示著「心清淨、加行清淨、田清淨」的基礎；也就是來自於內心的清淨、行為的清淨，而得到清淨的成果。里仁所依循的「以清淨的利他意樂，光復大地、淨化人心」的前瞻見解，的確是依循「心清淨、加行清淨、田清淨」的內涵所展開各項具體的作為，與確實的落實利他精神。

五、里仁公司的作業見解

作業見解，是將前瞻見解實際推動執行時，所依循的基本觀點。秉持著「以清淨的利他意樂，光復大地、淨化人心」的前瞻見解，而展開各項內部作業的規劃與執行。以「利他意樂」為前瞻見解，要化為具體的作業見解，顯然迥異於一般的商業行為與習慣。因而，要實際執行前瞻見解，一定需要非常鮮明的作業見解為指導，用於引導所有的行為能夠朝向「利他」、而且是「清淨利他」。

實際上，老和尚非常擔心社會過度追求自利所造成的負面衝擊：原本應該是互助的社會，卻變成互相鬥爭、或不能信賴，甚或出現許多詐欺等行為。^{上曰}常老和尚說：

這個社會…必須要互助的，實際上也是一個互助、依賴著互助增長的一個社會呀，今天變成功相反哪，來互相鬥爭，…，互相不能信賴，…，因為彼此欠缺了互相的信賴，是不是我們有辦法把它轉過來？…，我們必須共同依賴的一個社會，現在大家已經走反了，所以產生非常惡劣的影響。所以這是說從人與人之間，到人與那種動物之間，這樣，然後又到人與自然界之間，那產生太過強烈的、過分的結果的話，我們都在毀滅我們自己³⁴。

所以，扭轉社會鮮明的自利趨勢為互助關係，有其非常深遠的意義與價值。如同前面提到的，^{上曰}常老和尚說過佛法之財，一定是：「有我，一定有你；同樣的，有你，一定有我。³⁵」在這個互利共榮的概念之下，里仁所展開的作業見解，同時會影響到里仁的從業人員、供應商、消費者等。里仁的各項作業上，所秉持的作業見解，依循^{上曰}常老和尚的這些開示內容，而歸納出三項基本要件：

³³ 法尊法師（譯）（民 99）。菩提道次第廣論（原作者：宗喀巴大師）。台北市：福智之聲。P.141 頁第 9 行。

³⁴ 同註 17：P.38 第 7 行至 P.39 第 7 行。

³⁵ 同註 29。

首先，該如何面對社會大眾？^{上曰下}常老和尚說：

我們寧願把嚴一點，這個，這個「誠信」是對我們非常重要的…，假定我們把握住這樣一個特點呢，那這個意義就完全不一樣了。所以這是我們就世間這個利害上面一去談，我們就可以體會得到這件事情對我們的價值³⁶。

從這段的開示內容，揭示了里仁的經營，一定要信守「誠信」原則。對於商人被稱為奸商的道理，就是因為源自於追求自己的更高獲利，而在許多作為上，不是真誠的面對消費者。所以，對於里仁的各項運作，要能夠與世間的所有商業活動不同，其中「誠信」就是最大的關鍵。尤其是從實際下田耕作，到送到消費者手中，都需要由「誠信」來貫穿，方能成為有意義的活動。

其次，面對誠信經營的過程當中，一定會遭遇到種種的問題與困難要加以解決。如果使用的解決方法，都是當前社會所使用的方法，也就是我們所熟悉的模式，可能就失去里仁的運作意義。所以，一定要努力的扭轉大家習慣的作法，才能夠把里仁建構為佛弟子為利眾所推展的事業。^{上曰下}常老和尚說：

這個正是我們真正要把它從這地方轉變過來的，這樣，這是一件很重要的事情，也是個大學問。也就是我想在基本方面，為什麼我們要勞駕各位同學，一起有機會就經常做這樣地互相的聚會，大家互相從這個經驗當中，互相成長，開拓我們的心胸，看看那問題在什麼地方。否則，假定我們不能這樣去做的話，所謂歷事練心，那是一句空話；敬業樂群，同樣地談不到³⁷。

要建構以「誠信」為主，提供有機、無添加產品給予社會大眾，一定會遭遇到許多的問題、許而夾雜多的困難；里仁內部的運作上，需要透過大家不斷的共同討論，由一次又一次的相互討論中成長。所以，在這段開示之中，揭示了里仁運作的「互助」原則，就是遇到困難時，透過互助合作之內省精神而解決問題、步步向前推進；而不是一般常見的爭相諉過的相互指責之態度。透過「誠信」、「互助」之原則推動各項的里仁業務運作，在面對種種困難的時候，才能堅持既定方向而持續努力，改變面對問題與處理問題的習慣與思惟方向。因而，面對要扭轉過去所習慣的思維方向時，需要有一股更為強大的力量來推動。所以，^{上曰下}常老和尚說：

剛開始的時候啊，要擋得住自己內心上頭的衝突，要擋得住環境上的衝擊，當我們這個兩個擋住了以後，那真正能形成功一種模式以後的話，它這根是站穩了，…，

³⁶ 同註 29，P.92 第 11 行至 P.94 第 6 行。

³⁷ 同註 29，P.88 第 7 行至第 14 行。

大家覺醒了以後，所以這個惡劣的環境哪，卻變成功我們最好的一份增長的一種滋養。…，他都是變成功助長我們、成就我們的一種最好的環境。當我們看清楚這一點的話，那個對立的心情你慢慢、慢慢完全消失掉了，自然消失掉了³⁸。

從這段開示中，里仁的內部運作原則加入了「感恩」原則。因為里仁所從事的所有活動，是基於扭轉當前的趨勢、習慣、與問題解決等大家習以為常的工作與生活方式。因而，要能夠充分認清外部環境所呈現的種種作為，都是滋長里仁致力於堅守「誠信」、「互助」等主軸所驅動的長遠利益。有了這份認識之後，才能對於所面對的種種環境挑戰與考驗，都視為「最好的一份增長的一種滋養」、「助長我們、成就我們的一種最好的環境。」一旦內心當中有了這樣地想法，面對困難與障礙的心境就完全不同，而會將許多的衝擊扭轉為「感恩」的思維。從這段開示之中，揭示了里仁運作的「感恩」原則。

透由「誠信」、「互助」、「感恩」三原則，揭示了里仁的各項作業原則與面對困難時的因應方式。因為有了這三項原則，在實際面對各種境界的時候，才有能力抵擋外部環境所帶來的衝擊、也抵擋長期以來的思惟習性與既有價值觀的衝擊。所以，^上日^下常老和尚說：

這個一定要先理念上先去建立，建立了以後一旦對境的時候，習慣還來了。…，在這個理念會在事相上面幫助我們不斷地，在那切磋琢磨當中，改善，提升，改善，提升。到最後呢，就產生一個效應，就是我們前面所仰望、所希望的這樣一個，剛才這利益跟這個理念哪，透過我們去實踐以後啊，漸漸開始產生，每一個人就看見那個轉化的效應。…，所以，這個漸漸、漸漸地，使得我們前面的信心就變成功一種實際上的智慧³⁹。

依循「誠信」、「互助」、「感恩」三原則的運作，需要有足夠的自省能力，不斷的透過省察自己的內心，是否願意面對推動利他的所有障礙，是否願意不斷的調整自己的作為，而做到遇到困難而自省、改善，尋求更好的解決對策而提升，這樣地漸次改善、提升，而看到愈來愈具體的推動利他所獲致的成效，並且積累愈來愈多的智慧能力，來面對逐漸劣化的社會發展趨勢所造成的衝擊。所以，在里仁在前瞻見解「以清淨的利他意樂，光復大地、淨化人心」之下，由^上日^下常老和尚所揭示的各項運作指導原則，用於引導里仁的日常運作。此一部分稱為里仁的作業見解，也就是：

誠信、互助、感恩

³⁸ 同註 29，P.94 第 10 行至 P.95 第 10 行。

³⁹ 同註 29，P.95 第 11 行至 P.96 第 13 行。

將「誠信、互助、感恩」三原則化為具體的行為準則，是推動里仁各項業務所依循的基礎。因為里仁的前瞻見解所強調「清淨的利他意樂」，也成為引導不斷的深化內省，而且善用種種環境變遷的力量，來修正與改善各種作法。因為不斷的向內覺察與自省，而形成「誠信、互助、感恩」之作業見解，成為推升持續進步的動力。所以，里仁所展開的各項日常行動，就是圍繞在「誠信、互助、感恩」這三項作業見解之下，逐步的建構發展各種管理機制，進而發展成為目前在市場上提供有機農產品、各項潔淨無添加食品的主要通路。

與供應商、有機農戶、消費者的互動，都是依循這三項作業見解所開展的原則，穩定的在市場上，供應有機、潔淨、健康、不添加的各項商品。為了達到這項目標，里仁制定了多項的管理規則、制度等，這是營運不可缺的工具，但是里仁真正的目的是為了眾人的健康。針對里仁的營運，^上日^下常老和尚說：

現在我們的目的是為了什麼？為了健康。那個健康的標準一定要達到，這就是我們的事，…，以前是我們一定要賺錢，但是我們不能虧本，那這個標準我們一定要、一定要把握得住⁴⁰。

所以，作業上的各項管理規定、制度，只是達成目的的工具；至於是不是一定要賺錢，都是其次；因為最重要的就是「為了健康」。因而，為了健康而提供的食品、用品，就是依循「誠信」的作業見解所開展，而且這個標準絕不能打折扣。至於是否會虧本，最關鍵的就是有否盡心盡力的去做各項活動。^上日^下常老和尚說：

我們眼前真正重要的事：我們做事情的人，是不是盡心盡力去做？…而不是說一切都是以盈虧為主⁴¹。

所以，里仁所制定的各項內部作業管理機制，是引導所有的人員盡心盡力的去做好每一件能為消費者健康的事情，而不是為了追求最高的獲利。里仁為了各項無添加食品、用品，以及有機蔬果的開發與供應，而建立兩個不同的團隊。這兩個團隊，其中一個是為了開發無添加的健康商品，不斷的尋訪有意願的供應商，協助與引導進行產品開發活動。另一個團隊就是非常務實的協助願意從事有機耕作的農友，引導與陪伴從事有機蔬果耕作的工作。里仁的產品開發人員與有機農戶的輔導人員，都能夠非常踏實的了解農友與供應商的行為，適時的提供必要的協助與支持。從另一個角度來觀察「誠信」，就是真實；產品開發團隊就是非常真實的邀請、引導與引導供應商，共同的真實面對產品開發過程，

⁴⁰ 日常法師(講述)(民 103)。慈心(二)：慈心事業的長遠意義與價值（109-166 頁）。台北市：慈心有機農業發展基金會。P.125 第 13 行至 P.126 第 2 行。

⁴¹ 同註 40，P.126 第 11 行至 P.127 第 1 行。

並給予完整的陪伴與支持。有機農戶的輔導人員，也真誠的面對農戶所遭遇到的種種困難，並給予最完整的協助與支持，陪伴度過種種的難關、考驗。所以，「誠信、互助、感恩」這三者交織成里仁與消費者、供應商之間的緊密相互依賴之關係基礎，也是實踐慈心事業的「光復大地、淨化人心」之基礎。

六、里仁公司的交叉見解

里仁與供應商、農友、消費者的關係，在「誠信、互助、感恩」的作業見解之下，又該如何產生彼此間真誠的互動，促使供應商、農友、消費者等利害關係人，逐步的信守利他的態度，促成彼此間更為緊密的互動，這是交叉見解所需要引領的方向。

實際上，里仁重視互助雙贏關係，強調農友、廠商和消費者間的關係，在「誠信」原則之下，里仁強調的利他精神，是要促成彼此之間都能夠感恩互助、攜手互利；而不是依循傳統的尋求最大自利、相互競爭逐利的關係。由於一般廠商依舊習慣於競逐最大獲利的經營思惟，對於里仁的利他精神，是否產生衝突？里仁在面對尋求最大自利的供應商環境下，透由利他精神，是否能夠改變供應商的思維方向，也是另一項值得討論的課題。

利他而非自利的思惟，具體化的轉化為「誠信、互助、感恩」的作業見解，確確實實的為供應商、農友、消費者的最大利益著想；而堅實的向內自省的功夫，是改變供應商、農友觀點的最關鍵力量，也提供了消費者最確實的可靠通路。此一過程中，里仁的「誠信、互助、感恩」之作業見解所引申而形成的交叉見解，就是最關鍵的導因。里仁對於消費者、供應商、農友的關係，因為不同的互動往來內容而有所不同。以下將分為不同角度來討論：

1. 里仁與消費者

里仁在各地設置據點開店經營的模式，通常是採取一樓是商店，二樓為上課研討教室之模式⁴²。採取此種模式，賴錫源先生回顧當年與「上日下常老和尚」的討論時，發現老和尚在有機食品的推廣上面，是以「慈悲為懷、利益眾生」為出發點，要「光復大地、淨化人心」，要幫助眾人有個很好的健康又和樂的世界；而此一目標，是藉由推展有機農業而達到此一目標，而不是積極的四處展店來追求快速的經營成長與獲利。里仁店面的推展，要深入社區，成為當地社區的民眾之身心靈的皈依處⁴³。所以，「上日下常老和尚」從慈心推廣有機農作，到設立里仁商店的目的，是要逐步推動而帶給大家一個健康、淨化人

⁴² 陳慧婷(民 105)。誠食。台北：天下雜誌出版。第 199 頁。

⁴³ 澈見 LucidiTV (民 105 年 8 月 14 日)。里仁為美 (微電影)。取自 <https://www.youtube.com/watch?v=nsHienPBlok>

心的社會。

所以，里仁公司的各個門市，並不是單純的商品交易之活動場所，而是提供社會大眾能夠修習心靈提升的場所⁴⁴，也是讓有心學習的弟子直接將所學習的佛法與服務相結合的場所。因而，為消費者提供服務，成為里仁的服務同仁淨化與提升心靈的機緣，而對消費者的服務態度炯異於一般的商場服務人員，也因而容易獲得消費者的持續支持，尤其是對於有機農產品的嚴格認證把關，確實遵守「誠信、互助、感恩」的理念，而獲得消費者的長期支持⁴⁵。

除了里仁供應以健康為主軸的商品之外，服務人員的態度與互動熱誠，也是與消費者之間關係的關鍵。實際上，由於各式消費者的需求不同，服務人員需要不斷的練習，才能漸次的改變自己的想法與問題處理的方式。上日下常老和尚說：

當自己能夠自、他比較之後，自己就容易放寬了心情，體諒別人，代別人怎麼去想這件事情。…，對境的時候，陷死的時候，這就是以前的煩惱習氣；緊跟著，這個一現起的時候，那煩惱習氣來，你繼續地這個煩惱就輾轉滋潤了。眼前那個境界來的時候，你了解了這一點，那以前那個煩惱真正再造的機會就可以減輕、提升了⁴⁶。

所以，里仁門市中的服務人員，透過與消費者之間的互動，是一種學習成長與心靈提昇的機會。透由長期持續的互動，而逐漸的產生相互影響之作用；里仁服務人員的利他心，表露在彼此間的互動過程中，逐漸的讓消費者可以感受到這份對他的關懷與協助。

2. 里仁與供應商

里仁公司的供應商，對於里仁的種種要求，如何得到認同，進而成為緊密的合作伙伴？究竟是用何種力量，讓供應商也願意支持里仁的理念，一起建構商場上難以重建的經營生態體系，就需要深入探討里仁的經營理念，如何獲得供應商的認同。

里仁販售的所有商品，都是產品開發人員與產品供應商之間，透過持續的緊密互動，要求供應商依據里仁所制定的規範，在少加或不加人工添加劑的狀況下，透過修正產品配方與製程，持續開發研究而得到的。此一開發過程所面對的最大問題，就是盡量少用人工添加劑，致使產品開發過程中，總是遭遇到原料取得困難或加工技術問題。

⁴⁴ 福智之聲(民 103)。優質服務與增上生道：2013 全區里仁店長複訓。福智之聲，213，42-50。

⁴⁵ 福智之聲(民 99)。堅定的抉擇。福智之聲，194，78-81。

⁴⁶ 日常法師(講述)(民 103)。慈心(二)：從胚芽餅事件談法人事業整體理念(175-204 頁)。台北市：慈心有機農業發展基金會。P.194 第 11 行至 P.196 第 3 行。

里仁的開發人員，對於供應商遇到問題而提出的要求，可以提供非常具體、務實的回應；而且對供應商的協助，又是全面性的陪伴。一旦產品開發過程遭遇問題，里仁的產品開發人員一定陪同尋求對策、提供建議，「陪伴」度過一次又一次的嘗試，直到達到預期的目標⁴⁷。甚至對於研究開發過程中，試產失敗的產品，也加以收購而協助供應商降低產品開發成本。這樣地全面在產品開發過程中的「陪伴」力量，是供應商感受到里仁與其他通路商最大的差異。因為這樣無私的陪伴，使得里仁與供應商之間的關係，是建構在此種緊密互動的基礎之上，共同的為市場上的食品安全而付出最大的力量。

- 里仁的產品標準

由於里仁的經營理念當中，強調純淨無污染的概念，並以自然、有機、真實、無添加為主體的產品概念，並超越國家標準而更為嚴格的限制可使用的食品添加劑品項，來規範供應商開發各式食品用品。「里仁加工食品規範」，把法令可以添加的食品添加劑的種類與項目，大幅度刪除政府許可使用之項目，只留下極少數尚不能排除使用的項目。因而，里仁所販售的食品與用品，幾乎都是獨家配方，而不是供應商自行開發、為創造更高營收所推出的商品。在產品開發的過程中，里仁所堅持的不添加原則，目的是為消費大眾提供對身體健康影響最小的產品；基於這份利益他人的利他精神，願意付出更多的精神與力量。另外，在產品開發完成而確認產品規格、配方之後，慈心有機認證機構的製程認證，又成為令一項非常務實、引導與協助廠商堅守規範的力量。

因而，在里仁架上的多數商品，都是由里仁的開發人員，用盡許多力量來說服供應商，為里仁客製化生產的產品。在此一概念之下，供應商為何願意付出更多的力量，來改變生產流程，甚至因而導致產量降低、生產成本增高的狀況？由於一些具有傳統生產技術的廠商，也不喜歡市場上使用添加劑生產的產品，但因為市場競爭之關係，而被迫採用。里仁的無添加要求，恰巧喚醒了這些記憶中的技術與味道⁴⁸。而且認為只有透過無添加的規範，才能提昇技術、回歸於挑戰傳統的食品加工上的技術能力。實際上，沒有使用添加劑的產品開發，是困難重重；但是，因為里仁堅持無添加的標準，也激發了廠商願意接受考驗與成功突破食品加工技術的限制，而在里仁的貨架上持續的增添新的產品⁴⁹。

- 里仁之產品開發機制

里仁的商品開發人員，需要依據里仁的產品規範，選定合宜的項目，探尋與說服供

⁴⁷ Funny Li. (民 106)。不簡單的純米滋味。里仁為美，45，12-15。文中提到餐御宴公司在開發純米製作的米蛋捲時，被要求不使用麵粉與雞蛋的過程中，遇到種種的困難；最後還是由里仁開發人員提供建議、改變配方而完成這項幾乎不可能的產品開發。

⁴⁸ 蘿絲 (民 102)。拜訪糕餅老舖-名隆食品老店新挑戰。福智之友，107，72-75。

⁴⁹ 莘蒂 (民 101)。米旦捲，挑戰不可能：餐御宴食品公司。福智之友，106，72-75。

應商進行產品或用品的開發。由於里仁需求，都要供應商願意改變製程與配方，才有可能進入開發程序；此一過程，通常都是「交心」的過程，也就是透過「理念說服」的方式，讓供應商認同，進而展開雙方的合作。由於里仁的不添加、或少添加的原則，往往異於供應商的既有思維，或者因為覺得很難而聞之卻步；因而，里仁的產品開發人員，往往要付出更多的心力，才能取得供應商願意實際展開開發作業。即使完成了初步的樣品，後續的原料安全證明、農藥殘留、重心屬等檢測，加上原料來源與等級、配方、製程、與環境評鑑等過程，都仍要耗費相當的時日。所以，要歷經兩年以上，才能完成一項產品開發工作的案例，頻頻皆是。

里仁的開發人員，會依據不同的情勢，給予不同的技術指導，甚至對試產品也做出保證收購的承諾；更有甚者，在開發失敗但仍可使用的素材，也加以收購而降低開發商的開發成本。透過這些不斷的陪伴，才逐一的開發出各式商品，讓貨架上的產品種類持續增加。實際上，里仁的陪伴，也是一種堅持；尤其一旦在產品開發階段中，遇到技術瓶頸時，里仁開發人員對於純淨無添加的堅持，更是贏得供應商的尊敬與全力配合，也讓供應商信服於里仁的堅持。

所以，在產品開發上，供應商看到了里仁的開發人員對於純淨無添加的堅持與執著，也看到想盡辦法要幫供應商解決技術、原料、加工等問題，更看到了處處為供應商著想的角度；供應商則在里仁的要求與堅持之下，逐步找回了產品生產的專業能力與信心，也提升了生產無添加產品的意願；此種互動往來的方式，並不是供應商與其他的一般通路往來互動時，可以看到的景象。

- 里仁的通路規則

在商品採購上面，里仁的通路規則：一、不會要求供應商要支付一般通路所要求的上架費；二、不必負擔產品促銷或贊助行銷費用；三、如果供應不及而斷貨，供應商需要解釋，但里仁不會加以處罰；四、只要品質沒有問題，一定幫忙銷售完畢，絕不輕易退貨。在這四個規則之下，里仁雖然已經是規模龐大的市場零售通路，但卻沒有一般商場上的通路架勢，反而以協助供應商的角色，讓各種純淨無添加的商品，順利的送到消費者手中，保護消費者的健康。

為了協助供應商確實提供純淨無添加的商品，里仁不會以要求降低供應價格來提高里仁的競爭力，反而以協助供應商取得純淨無添加的原物料，來降低供應商的經營成本。所以，里仁成立「里仁商品誠信互助原料供應鏈」的機制，將通過慈心有機認證的原物料推薦給里仁的供應商，此舉大幅的降低了里仁供應商取得原物料的食品安全风险。

里仁與供應商之間的誠信、互助關係，迥異於一般通路廠商與供應商之關係。里仁的產品開發人員，秉持著「上日下常」老和尚師的教誡，以利他為主軸，來協助與引導供應商改變製程、配方，而且非常堅持的信守里仁的無添加原則。由於這樣的堅持，使得多數的供應商，都透過里仁的引導，逐漸找回無添加開發與生產的樂趣與專業能力。所以，因為感懷於里仁所堅持的誠信、互助之情懷，而樂於堅持純淨無添加的生產與商品供應，構成里仁的獨特產品供應體系。里仁與供應商之間，透由感恩的力量，讓誠信與互助的關係更為穩固。

總之，里仁與供應商之間的關係，可以歸納為：緣著利他之精神，堅持無添加之原則，引導與協助產品開發與生產，進而構成里仁最堅實的供應體系。此一關係的基礎，在於里仁與供應商之間，為共同的目標而一起努力，而陪伴著各式產品的開發，逐步的發展出一項又一項受到市場歡迎的產品。所以，對供應商開發商品的「陪伴」，是一項非常重要的一項交叉見解。

3. 里仁與生產者

里仁的有機農作物供應商，並非是來自規模龐大的大型有機農場，而是許多規模不大的有機小農戶。三百餘家小農戶所供應的各式蔬果，成為里仁的主要蔬果來源。規模小、數量多、品類雜、品質不穩定的供應條件，如何成為里仁的主要蔬果供應體系？多數的有機小農戶，通常無法獲得大型市場通路的支持；但是，以小農為主的農業體系是現狀、難以改變的，也唯有輔導小型農戶從事有機耕作，才能確實的「光復大地」、讓愈來愈多的土地可以恢復健康。因而，里仁需要設計足以關懷所有農戶的蔬果收購機制，協助多數小農度過從事有機耕作上的種種困難。

- 農民、土地、與有機環境

實際上，里仁公司的主要股東之一，就是慈心有機農業發展基金會，這是為了推動友善利用土地之有機耕作而成立的非營利組織。1997年成立至今，致力於宣導有機理念，並且持續協助農友進行有機轉作，而辦理各項有機種植技術交流活動等，引導更多農民展開有機耕作。許多農友並不喜歡現行的慣行農法，尤其因為噴灑農藥而導致傷害到自己生命的案例頻傳之際，而欲改為不用農藥、不用化學肥料的耕作方式，卻又得不到相關的技術指導、或無法獲得穩定的收入；在這樣的進退失據的情況下，慈心有機農業發展基金會提供適度的指導與協助，就成為非常重要的助力；在理念的引導之下，一塊一塊的土地從原本使用農藥與化學肥料的耕作方式，逐漸改為有機耕作。

然而，從事有機耕作的農友，通常無法一開始就能夠提供市場所需的有機農產品，

而是需要一段漫長的有機轉作過程；加上改變耕作方式之後，蔬果的收穫狀態產生變化，導致在經濟上出現困難；所以，此一過程一定需要協助，也一定需要給予鼓勵與支持。因為如果沒有經過數年的有機轉作期間之修整，農田的土質無法調整為有機環境，就不可能從事有機耕作，一塊土地就不能轉為有機的潔淨土地，就無法有機會「光復大地」。因而，慈心有機農業發展基金會就會協助農民，提供必要的輔導，並且就會推介給里仁，由里仁協助將轉型期間的收成加以收購上架銷售，透過這樣的方式來協助農民展開有機耕作的轉型。而里仁貨架上也出現許多的有機轉作蔬果，其所顯示的意義，也就表現出里仁所透過的實際行動來協助農友從事有機轉作；因為這項陪伴，也促使台灣有著愈來愈多的有機耕作土地。

- 蔬果上架整理

農友送來的蔬果，通常都需要經過分級整理包裝，才能上架銷售；此一過程的處理，會造成農友蔬果耗損，也會決定農友收入。一旦蔬果品質較低而被列為較低價位的分級，農友收入就受到影響。里仁在的蔬果整理，除了專業人力之外，還有許多義工協助。這些義工能夠很用心的更精細的蔬果分級包裝，努力協助農友提高被收購的價格。

另外，由於農產品的產量，受到天候影響甚巨；一旦出現產量過剩的時候，里仁則安排進行必要的蔬果加工，例如透過冷凍冷藏儲存、或尋求加工體系製程冷凍食品等，來維持有機蔬果的市場價值⁵⁰。里仁的加工體系，也深知農友有機蔬果得來不易，願意配合如此不穩定的有機蔬果的收成，進行有機農產品的加工。所以，幾乎處處都考慮到農友辛苦付出，而且認為農友應該要獲得必要的報酬之心情，來面對農友所送交的蔬果產品。此種利他的精神，始終圍繞在里仁的運作之中。

- 產量變化與通路

蔬果的生產，極易受到天候變化的影響；有時因為天災而如「菜金」，有時卻盛產而如「菜土」。里仁如何調解蔬果供應不均的現象？由於里仁的消費者，都是長期的支持者；對於蔬果供應不穩定的狀況時，多數都會協助解決；例如蔬果盛產之際，賣場會適度的提醒多買幾把菜，來幫助農夫有機耕作⁵¹。由於里仁的食品加工體系逐漸成熟，遇到蔬果盛產之際，也轉由加工廠製成可以冷凍保存的商品，善用得來不易的有機蔬果。

所以，里仁的有機蔬果收購方式，存在著一股真實關切農民所得的態度，而且始終關懷著農民的所得、收成、與陪伴著度過一次又一次天候帶來的農場營運考驗。

⁵⁰ 慧軒（民 91）。蔬果美容師。福智之友，30，78-80。

⁵¹ 曾靖媛（民 91）。當蔬菜盛產時。福智之友，25，61-63。

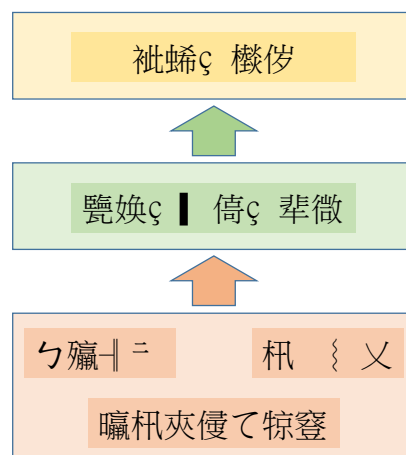
里仁與消費者、供應商、農友之間的互動往來關係，可以歸納出兩個最直接、又可以表現出里仁在利他、真誠的原則下，為提供社會大眾健康的食品、用品而互動之原則：

關懷、陪伴

透過關懷與陪伴，與供應商共同在技術、生產條件、原料上，逐步的取得一次又一次的突破，順利的開發出各種無添加食品。農友在有機耕作所遭遇到的天候、有機生產技術、收成等挑戰與考驗時，里仁的關懷與陪伴也沒有消失，而是站在關懷農民收成與繼續耕作意願的角度，為光復大地的潔淨耕作而努力。

七、里仁企業理論體系之實踐

依據本研究的觀察，里仁所呈現的前瞻見解，是：「以清淨的利他意樂，光復大地、淨化人心」；作業見解，是「誠信、互助、感恩」；交叉見解，是「關懷、陪伴」。由這三者所構成的企業理論體系，可以勾勒出圖一的架構概念。



圖一、里仁企業理論體系之架構概念

在此一概念之下，里仁企業理論的主體，圍繞在透過「清淨的利他心」，驅動「真誠內省」的機制，徹底落實於誠實的供應健康的、潔淨的食品用品與蔬果之運作機制，進而提升自己與利益他人。此一架構的核心，就是由「利他心所驅策」的行為，而實踐於「誠實的提供消費者健康、潔淨的商品與蔬果」的過程；一旦遇到困難或麻煩，則由「真誠內省」的機制，來尋求有效的解決途徑。透由此一企業理論體系，可以觀察到里仁並不是單純的只有扮演一家連鎖通路商的角色而已；而是跨越了通路商的角色，積極的扮演著推動市場上能夠充分提供健康、潔淨商品與蔬果的平台。

1. 利他心引導、建構出「從產地到餐桌」的供應鏈體系

由於利他心的驅使，里仁是直接介入了農產品契約生產的行為，而不是透過一層又

一層的供應體系。因為直接與農友接觸，透過契約生產而要求執行有機、或有機轉作的農耕作業，進而掌握了各類蔬果產品的供應條件，也掌握了有機或有機轉作蔬果的品質。甚至在有機蔬果的盛產期間，還協助農友進行有機蔬果的加工儲存工作，讓里仁的供應體系能夠掌握各種難得的有機蔬果加工後的資材，成為各項有機農產品加工的穩定原料供應來源。里仁的利他心，驅策著農友生產有機蔬果，也協助提昇農友的收成；甚至為了綠色生態保育，而與農友訂立契約收購不用農藥生產的蔬果，然後尋求這些蔬果的直接銷售、或是透過加工後銷售。因為利他心，里仁所得到的就是穩定的有機或有機轉作蔬果與加工品的供應，也引導著愈來愈多的農友從事潔淨的有機耕作。

由於利他心的驅策，里仁設定了可使用的食品添加劑的使用規範，並且依據這項規範來尋求供應商開發里仁貨架上的所有商品。里仁為了消費者的健康，在這股利他心之下，里仁設定了迥然不同於一般市場運作方式的產品開發規範，並且堅持要符合這項規範，才能成為里仁貨架上的商品。

由於利他心的驅使，里仁除了要求供應商依據產品規範來開發與供應各式商品之外，里仁更是推動了「誠信互助原料供應鏈」的原料供應機制，讓所有的供應商可以安心的取得已經經過驗證的原料。里仁的供應商卻可以輕鬆的獲得通過驗證的食材，里仁也因而更能放心的陳售各種潔淨、健康的食品、用品，進而讓消費者更為信賴與支持。

因為利他心的驅使，里仁設定產品開發規範、而且堅持徹底執行；里仁更直接介入有機或有機轉作農產品的收購與農友輔導，而且協助處理盛產的多餘蔬果產品；里仁成立「誠信互助原料供應鏈」，來協助供應商取得合格原料。這些行為都不是一般的通路廠商會做的，而里仁卻甘之如飴，因為里仁的利他心驅使著這些活動。為了協助消費者、供應商、農友，而願意付出更多的心力。因為利他心的驅使，里仁的行為迥異於一般的通路廠商，也成為里仁企業理論體系執行的主軸。

2. 真誠內省機制，實踐利他精神

里仁的真誠內省機制，是指為利他而遇到困難或問題時的處理方式。通常，一般的通路廠商如果遇到產品供應問題時，就直接就轉給供應商處理，通路商自己的責任不暴露在其中。但是，里仁所秉持的與供應商的互動關係之中，供應商不必負擔上架費、商品推廣費用等，而且里仁也不退貨給供應商，而是將所有的產品銷售責任都扛下來。

在清淨利他心的引導下，所有的商品開發都是為了消費者的健康，而所有的開發作業都是專為里仁而開發。如果里仁還是沿襲著一般廠商的作法，供應商必然會轉嫁相當高的經營風險在報價上；里仁與供應商之間的關係，將不是建立在互助與合作的基礎上，

消費者自然也無法得到合宜價格的商品。然而，里仁把產品銷售的責任扛下來之後，這樣的關係就轉變成為分工與合作關係；里仁好好的規劃產品開發方向與內涵，供應商用自己的能力專長來鑽研開發與生產供應，里仁又好好的把產品銷售出去，消費者就能夠用合宜的價格取得健康的商品；如此一來，里仁、供應商、與消費者三方，都能獲得最大的利益。

由於里仁是直接向農友收購有機蔬果，經常會因為天候狀況而出現產量暴增的狀況，此種看似非里仁應該承受的問題，里仁卻為了珍惜難得的有機蔬果而扛下了解決問題的責任。實際上，要扛下這樣的責任，如果沒有真誠內省的機制，里仁的服務同仁是不可能承擔下來的。真誠內省，可能就是轉個念頭，思惟的方向改了，心就轉了，問題也就解決了⁵²。這樣的透由內省而解決問題的經驗，在里仁內部不斷的流傳，也逐漸成為問題解決的範例、與思惟的方向。

整體而言，里仁對於前瞻見解：「以清淨的利他意樂，光復大地、淨化人心」；作業見解：「誠信、互助、感恩」；交叉見解：「關懷、陪伴」之企業理論體系的實踐，是透過徹底的利他心、與真誠的內省為推動力量，逐步的發展成「從產地到餐桌」的健康蔬果食品用品之供應體系。此一體系，持續匯集愈來愈多的有機農友與無添加供應商的力量，提供能長年供應的 4800 項商品；而直營門市之數量持續成長、銷售地點逐步擴張到其他國家、服務的社會大眾人次也持續提昇。里仁，成為社會大眾所信賴的品牌，或者獲得健康食品用品的通路，或者可以依靠的平台；此一背後就是一群深信「上日下常老和尚教誨的弟子，徹底奉行利他的精神，在誠實不欺的誠信行為之下，逐步的致力於解決所遭遇的問題，逐漸的改變供應商的態度與意願，漸次的讓愈來愈多的社會大眾支持之成果；此一成果，應該就是這套企業利他理論體系的實踐結果。

八、企業理論體系之比較

企業理論體系的關鍵價值，在於提供一套完整的經營活動檢視工具，讓企業活動的運作，都在這套檢視體系之中，一方面引導企業的各项發展，另一方面也時時檢視經營發展的內容有否偏離主軸。

Porter & Kramer(2011)提出共享價值的概念，認為企業的競爭力，與它所在社區的健康，是緊密相連的。企業需要一個健康的社區來創造產品需求，同時還能提供企業關鍵的公共資產，以及有利的經營環境。社區則需要成功企業，為居民提供就業及創造財富

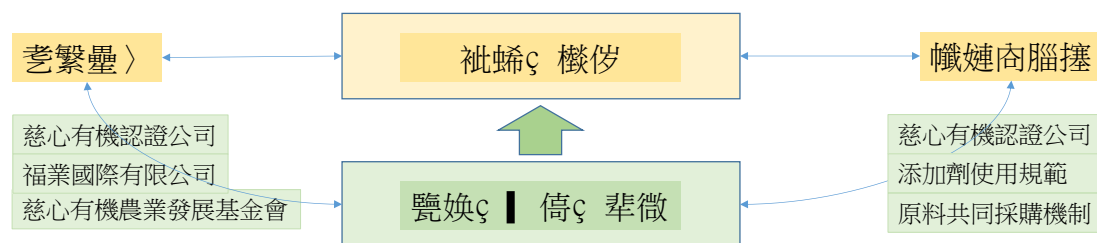
⁵² 滄浪(民 95)。農產加工、更上層樓。福智之聲，166，26-33。陳慧婷(民 105)。誠食。台北：天下雜誌出版。第 208 頁。

的機會。不過，此一論述仍舊是以自利為前提，而不是為了建構利他的經營體制。

強調利他的里仁與其供應體系，確實是緊密結合的企業生態體系，在前瞻見解的引領下，建構了作業見解，與開展了交叉見解，讓三百餘位小規模耕作的農友、與兩百餘家中小型的食物、用品供應商，願意堅持著有機、無添加的目標，為提供有助於身體健康的產品、有機蔬果而努力。此一系統，也是共享；但是，是共享著利他的理念，而獲得廣大消費者的支持。

所以，里仁的長遠經營，需要一套能夠時時檢視所有決策的準則，在關鍵時刻所作出的決策，都能夠依循目前所遵行與發展的前瞻見解、作業見解、與交叉見解。依據這些見解，而逐步發展出的決策準則，是否在環境變遷的過程中，也會隨著調整，或者不會變動，都將構成未來經營發展的重要課題，但是企業理論模式所指出的概念，在於這套既有的決策準則是恆久不變的。所以，本研究指出里仁公司遵循的決策準則，也是具有這樣的價值。

此一架構體系，如果深入探究作業見解與交叉見解之間的關連，這一部分加入整個里仁的相關機構之角色，會發現所有的相關機構，都是為了協助供應商、農友等，穩定的提供無添加、有機、健康的食品與蔬果而設置。此種協助供應商、農友穩定的供應商品的機制，是多數市場一般通路所沒有的機制。此種機制的設計，都可以充分的反映在交叉見解中的「關懷、陪伴」之內涵中。此項關懷與陪伴，帶給有機農戶與產品供應商，在邁向有機耕作、與開發無添加食品用品的過程中，得到非常大的支持力量。此種與供應商之間的關係，迥異於一般商業活動中的利益競逐的關係。里仁體系中，作業見解與交叉見解之間的關連，可以用圖二來加以表示。



圖二、里仁企業理論體系之作業見解與交叉見解之關連

所以，里仁的企業理論體系，建構在以利他為主軸的意樂之上，透過「光復大地、淨化人心」的遠大目標，因為清淨的利他意樂而開展出不斷自省的「誠信、互助、感恩」之作業見解，然後透過「關懷、陪伴」之交叉見解，引領著許多的中小型有機農戶、與無添加食品供應商，一起為廣大的社會大眾，提供有利於身體健康的各式食品用品。

所以，約略了解里仁的企業理論體系之後，如果由決策邏輯主軸、滿足消費者之理

念方向、與供應商的利益關係等三面向，進行比較里仁的利他體系、與一般商業的自利體系，可以歸納為表一所示。

表一、里仁利他體系與商業自利體系之比較

比較項目	里仁利他體系	一般商業自利體系
決策邏輯主軸	利他：心靈提升	自利：最大獲利
滿足消費者之理念方向	以健康為主軸，引導扭轉對食品的認識，與引導選擇有機健康產品	以增加銷售為主軸，配合或引導消費者的偏好而開發與供應商品
與供應商的利益關係	以關懷與陪伴為主軸，鼓勵並協助供應商堅持有機、無添加的原則，開發與供應商品	以最大利益為目標，要求供應商致力降低價格，並要求分攤促銷等費用，努力的擴張銷售量

所以，里仁的利他經營之企業理論體系中，藉由必要的陪伴與關懷，協助與引導所有的供應商，為滿足消費者的健康需求而努力的供應產品；里仁的作法，是藉由關懷與陪伴，在供應商能夠全力投入的合作環境下，開發與供應消費者所需的潔淨產品。此種作法，迥異於一般商業傳統的彼此競逐獲利的思惟，供應商與通路的關係並不是處於合作對等的立場。因而，秉持利他精神的里仁，可以得到供應商的全力支持，對於維持產品的品質穩定與長期一致的作為，有著非常堅實的基礎；而所有的優質產品，都因而能夠獲得消費者信賴與支持。

里仁與有機蔬果供應之農友關係，也是以利他精神來協助與陪伴農友，讓農友可以度過一次又一次的生產變化，而且能有穩定的有機耕作收入。里仁的作法，不但設法讓有機農戶能夠堅持有機耕作，而且還能夠形成有機農耕社區、與生態環境。堅持「誠信、互助、感恩」的作業見解之下，只要能夠利益到消費者、供應商的行為，都是里仁會積極推動的事項。

九、環境變遷之影響與後續研究建議

即將年滿二十年的里仁，在這段漫長的歲月裡，的確為市場上提供了滿足人們追求健康需求的產品用品與蔬果等。這段歲月裡，也是廣大的社會大眾不斷的經歷食品安全的不安年代。不容諱言的，當環境對於食品安全有疑慮時，堅持利他精神與誠信的里仁，一定會得到更多的消費者支持。這是里仁企業理論體系的實用性所呈現的必然、或是環境需求所引導的結果？

1. 環境需求的推動力量

由於社會上對於無添加、有機、潔淨的食品、蔬果等需求，受到多次的食品安全風暴的影響之後，有快速提昇的現象；至少消費者的安全、健康意識已經大幅度提昇，願意付出略高的代價來獲取可信賴的商品。里仁對於「為了健康」的堅持，在食品安全都不成信賴的環境下，就成為消費者最大的依靠。如果環境需求如此，里仁的企業理論體系所扮演的角色，就需要從另一個角度來觀察。

由於農藥、食品添加劑的濫用，致使部分消費者的生活都受到困擾，甚至供應商也不願意持續的使用大量的食品添加劑來生產食品。因而，里仁在有機蔬果的開發、與潔淨無添加食品用品的開發上，可以得到一些外部的推進力量。以食品供應商而言，由於希望不用添加劑生產、希望回復往昔的產品純真風味、以及追求真實的品質等，供應商與里仁的互動過程中，得到的是里仁利他精神的對待，而且是迥異於一般通路的營運成本負擔，而成為里仁與供應商之間持續的緊密合作之推進力量。這是供應商因為認同里仁所追求的健康理念，而加入里仁的供應體系之中，成為推升里仁成長的力量。

有機農友從事有機蔬果的種植，也有著相同的背景；也就是農友都可能受到農藥的傷害，而尋求潔淨的農耕環境；但是，受制於市場對於蔬果品質的要求，有機栽種的蔬果品質顯然較差，而影響到有機耕作的收成。里仁所追求的「光復大地」的主張，就需要這些農友共同的參與，因而，里仁的市場通路成為許多有機小農的依靠。里仁，也因為這些小農的參與，而有著足夠的蔬果來滿足消費者需要。

所以，在市場需求持續成長、供應端的力量持續匯集的過程中，里仁的利他精神、加上真誠自省的「誠信、互助、感恩」見解，提供了供應商最恰當的支援，也給予消費者最高度的信賴，更促成了里仁的持續成長發展。

2. 持續成長擴張與模式之適用性

里仁的營運規模，因為能夠滿足消費者的需求，也能獲得消費者的信賴，一定可以持續的推動成長；可是，因為有機蔬果供應條件、因為潔淨無添加食品用品的供應，是否成為里仁成長的推動障礙？此一企業理論模式可以化解此一障礙嗎？尤其里仁的規模逐步擴張到一定的規模之後，部分更具規模的大型食品、用品供應商，覺察到里仁的通路已經具備足夠的獲利空間時，是否會用不同的動機來尋求進入里仁的銷售體系？如果供應商是以最大自利的動機來與里仁互動，里仁的利他精神與供應商的最大自利原則，如何形成良性的互動，而不致於造成相互的損傷？

以里仁當前的營收規模而言，並未充分滿足廣大消費者對於食品安全的需求；持續成長的空間是可以預期的。但是，持續成長所需的產品供應能力，可能是一道相當嚴峻

的關鍵。因為一旦原料供應有困難，又有商機在呼喚時，有否放寬標準而損及所堅持的誠信原則？這是一項嚴峻的課題，也是里仁體系的供應商會遭遇的問題。然而，如果持續依循里仁的企業理論體系，此一問題應該就不是問題。

另外，所有的供應商雖然參與了里仁的供應體系，獲取合理的利潤也是基本的能力與條件；有著更大型的食品供應廠商願意參與里仁的供應體系，只要產品符合規範，也不成為問題。因為里仁所信守的利他心，在里仁企業理論體系之運作下，依舊可以維持一定的引導作用。

3. 後續研究建議

以利他為主軸的企業理論模式，里仁的確從內而外，從所有門市的運作，到供應商、農友的關懷與陪伴，建構了堅實的企業理論體系，而將發揮非常獨特的長遠價值。然而，本研究為探討里仁所依循的核心精神，而對於「上日下常」老和尚所開示的理念等，進行較為深廣的探索，而提出里仁企業理論體系的概念。這些概念當中，雖然有許多實際執行的事例可以加以說明，但仍就處於事例的觀察，而不是全面性的資料收集與驗證。因而，這是可以持續展開後續研究的方向之一。

其次，里仁的供應體系當中，許多供應商與里仁互動往來之後，是否會受到里仁的企業理論體系的影響，而認同利他心、真誠內省的概念，進而影響到本身的業務內涵、與往來的廠商？雖然有些事例顯示部分供應商也用同樣的概念來解決所面對的問題，但是仍舊可以朝向有系統的資料收集與分析，用於掌握供應商經營內涵變化的程度。所以，里仁的供應體系受到里仁企業理論之影響的程度，也是值得後續展開研究的課題。

第三，里仁的經營規模持續擴張，使用的人力規模愈來愈龐大，內部的各項管理機制的完善程度，也是值得關切的課題。由於各項的管理制度與規章，引導著許多例行與非例行決策的進行；這些制度規章的設計，所依循的基本價值觀點，與里仁的企業理論體系是否配合，或者會進行何種方式的修正，都是值得持續觀察的課題。

參考資料：

Barney, J. (1991). ***Firm resources and sustained competitive advantage.*** *Journal of Management*, 17(1), 99–120

Carter, R., & Hodgson, G.M. (2006). ***The impact of empirical tests of transaction cost economics on the debate on the nature of the firm.*** *Strategic Management Journal*, 27: 461–476.

- Coase, R.H. (1937). ***The nature of the firm***. *Economica*, 4, 386–405.
- Conner, K.R., & Prahalad, C.K. (1996). ***A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism***. *Organization Science*, 7(5), 477–501.
- Demsetz, H. (1997). ***The firm in economic theory: A quiet revolution***. *The American Economic Review*, 87(2), 426–429.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). ***Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage***. *Management Science*, 35, 1504–1513.
- Foss, N., & Foss, K. (2005). ***Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view***. *Strategic Management Journal*, 26, 541–553.
- Grossman, S.J., & Hart, O.D. (1983). ***An analysis of the principal-agent problem***. *Econometrica*, 51(1), 7–45.
- Hart, O.D., & Moore, J. (1988). ***Incomplete contracts and renegotiation***. *Econometrica*, 56, 755–785.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). ***Multitask principal –agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design***. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7, 24–52
- Jacobides, M., & Winter, S. (2005). ***The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production***. *Strategic Management Journal*, 26, 395–413.
- Johnson, Mark. 2010. ***Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal***. 中譯：白地策略：打造無法模仿的市場新規則，台北：天下文化。
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1988). ***An economic approach to influence activities in organizations***. *American Journal of Sociology*, 94, 154–179.
- Nickerson, J.A., & Zenger, T.R. (2004). ***A knowledge-based theory of the firm: The problem-solving perspective***. *Organization Science*, 15(6), 617–632.

Penrose, E.T. (1959). ***The theory of the growth of the firm***. New York: Oxford University Press.

Porter, M. E, and K. R. Kramer. 2011. ***Creating shared value***. Harvard Business Review, 89(1):62-77.

Rendtorff, J. D. 2017. ***Business Ethics, Philosophy of Management, and Theory of Leadership***. In J.D. Rendtorff (ed.) Perspectives on Philosophy of Management and Business Ethics. Ethical Economic Studies in Economic Ethics and Philosophy 51. Springer International Publishing.

Williamson, O.E. (1985). ***The economic institutions of capitalism***. New York: Free Press.

Zenger, Todd. 2013. ***What is the Theory of Your Firm?***. Harvard Business Review, 91(6):72-78.