

【強化農民組織輔導】

優雅轉身， 展現農會綜合發展

文圖 | 輔導處 曹昌文



壹、前言

「社會企業」近年來在國際間蔚為風潮，各國政府試圖透過政策特意引導，以擺脫產業對政府經費補助的依賴，期待改善社會問題的同時亦創造經濟發展與就業機會，在國內外更已成為各國農業發展重要策略之一。

所謂「社會企業」是指解決特定問題為核心目標，透過一般商業營運模式在市場機制中自給自足，尋求自償性的經營方式或讓企業在追求獲利之外亦能兼顧社會價值、達到社會公益目的，並平衡社會發展。

根據社企流網站將社會企業定義為「一個用商業模式來解決某一個社會或環境問題的組織，其以解決社會或環境問題為使命，以市場策略為方法的企業組織。其盈餘主要用來投資社會企



農會產品精緻
實惠常獲得消
費者驚嘆肯定。

業本身、解決社會或環境問題，而非為出資人或所有者謀取最大的利益。」，而此節恰好與農會法中農會之宗旨與任務緊密相合。

因此，透過輔導農會以社會企業型態創新農村經濟事業發展，讓農村產業能夠永續經營，藉由盈餘及利潤讓農會組織及管理更為穩固，讓該農會有能力提升在地農業生產的質與量或加工技術等，改善農村人力就業，利益回饋農民，並解決在地的社會與環境等面向問題，不失為一良策。

貳、以社會企業來推動農業價值鏈之發展是可永續經營的商業模式

例如，美加、歐盟與紐澳等國分別藉由 Growing Home、Orange fiber、Ooooby 等農業社會企業推動地產地消、有機農業、社區支持型農業，甚至成功解決農產品產銷問題。與我國農業環境與生產條件相近的日本，除了同時結合社區營造與社會企業，以協助農村發展與振興地區經濟外，更發展出像是 Farmdo 等的農業企劃公司，作為種植跟銷售之間的流通橋梁，而有效提升農民收益。綜合來說，在主要國家以社會企業來推動農業價值鏈之發展，已證明是可持續擴張和永續經營的商業模式。

參、農會轉型開發多元經濟事業朝農業社會企業型態靠攏

臺灣農會已有百餘年之發展歷史，從過去到現在一直是臺灣農村發展的重要角色。農會為公益性質之社團法人，協助政府辦理農業推廣與輔導等工作，其經營除少部分協



助政策推動經費由政府補助外，其餘所需營運資金係由其經營各項事業盈餘支應，近年來由於全球化的風潮及社會結構變遷，農會經營面臨困境，為期農會能永續經營，農委會除提升農會信用部經營競爭力外，更積極輔導農會轉型開發多元經濟事業，就這部分而言，其與農業社會企業之型態與初衷是極為接近的。

在臺灣，農業社會企業的角色相當多元，既是生產者，也是教育者，改變社會大眾的認知，也賦予農產品新生命與新的社會價值，甚至是社區營造的核心，帶領農村進步及找到未來新的方向。農會未來要進步、求生存，就必須承擔起社會企業的角色，不可自外於農業社會企業的潮流，否則老農與青農世代交替的洪流，農業社會企業興起的替代效應，將會狠狠的把農會遠拋在後，逐漸消失，直到淡忘。

肆、農會透過講習訓練提升問題解決、新產品開發與行銷能力

考量各農會經濟事業創新發展及農民需求，農委會自 95 年起成立「輔導農會發展經濟業務計畫」迄今，至 106 年累計已輔導超過百家農會辦理經濟事業創新與發展，對於有



- ◀ 農會員工經由講習訓練提升所需職能。
- ▲ 顧問專家輔導農會店鋪營運並藉此增加在地就業機會。

心創新轉型經營並加強農民服務工作之農會，透過訓練講習改變員工觀念與傳授管理新知，提升農會員工對問題解決、新產品開發與行銷能力，同時輔導農會擬定經濟事業改善計畫或創新事業計畫，每年都透過產、官、學、研等各領域的專家一起評選出安全、健康、有潛力、有創意且能發揚農會在地產品、文化特色、具體可行且有經濟效益的農會計畫，作為年度重點輔導對象，目前已逐漸獲得顯著成果，並鼓勵結合農會在地優勢及多面向服務，提昇農產品附加價值。

伍、運用在地優勢，結合多功能服務，創新農會經濟事業

農委會希望透過輔導，持續協助農會發展具有在地特色的經濟業務，讓這些好的想法能付諸實行，推廣這些好的產品給我們民眾認識，同時期望農會能運用在地優勢，結合既有行銷、推廣、信用、保險等多功能服務，開創行銷通路、研發加工、休閒旅遊等新興事業，整合產業價值鏈，發展具地區特色的產業，成功利用地方產業特色經營經濟事業，使在地農民共同受益。

對於農會經濟事業之創新與發展，農委會極為重視，除以計畫進行輔導外，並透過聘請輔導顧問團提供經營、行銷與組織改善之診斷及諮詢服務工作，以強化輔導效果。另為廣泛行銷農會之創新產品，宣導消費者支持及愛用農會農產精品，農委會已連續 11 年辦理「農漁會百大精品展」，精選各農漁會研發之特色精品介紹給國人，獲得消費者廣大的迴響，同時也激勵農漁會更加重視經濟事業發展，建立並維護優質農漁會產品形象。

陸、案例分享—從一條香腸展開的社企流公益行銷

臺中市大安區農會辦理安農肉品品牌行銷，特別舉辦「安心嚐·愛心長」活動先拋磚引玉捐出 1,000 條紅酒香腸，呼籲民眾一起攜手做公益，捐香腸給鄰近地區弱勢戶民眾每戶 1 盒紅酒香腸好過中秋。香腸每條市售 25 元，配合愛心公益活動農會只收成本 20 元，「1 條不嫌少、1,000 條不嫌多，一起來做好事」，農會事後也寄發票及感謝狀給捐贈者。該農會統計至 104 年 9 月 4 日活動截止，已募集達 13,000 多條香腸，約可造福大安、大甲、外埔區約 500 多戶弱勢戶，並於 9 月 10 日於大安區公所公開舉辦捐贈儀式，以昭公信。

農會帶頭做公益目的是為幫忙地方弱勢族群，在發揚愛心之餘如果能順便帶動農會品牌知名度，增加農會收益，那也是公益活動附帶的效果，值得鼓勵農會積極推動。

柒、輔導農會及社會企業以開創農村社區產業新契機

隨著網絡系統、科技技術、交通運輸、消費行為及產業環境的改變，促使產業結構及市場趨向不斷地因應時代及消費者需求而轉型，然而各級產業並不會消失，只是需要因應變遷而不斷蛻變轉化。全球商品投資大師吉姆·羅傑斯於 2012 年說過：「10 年後農夫將開藍寶堅尼，證券營業員開計程車和拖引機為農夫工作」，經過 5 年許多年收數百萬的專業農民已陸續浮出檯面，足以顯現農業並非是夕陽產業，而是透過創意、創新及科技技術，創造一番新局面，塑造出一個個實力頂尖的新世代農師。

藉由農委會政策引導，輔導農會以社會企業型態創新發展農村經濟事業之概念，係由農會結合農村社區運用在地資源、農村特色或文化，擬定事業改善計畫或創新事業計畫經由專家顧問評選具發展潛力之計畫，擇優給予輔導，以專家顧問輔導作為支援後盾，鼓勵農會挹注資金投入發展社會企業及農村社區產業，優先服務弱勢族群，提升農村社區經濟事業之發展，降低全球化對於農村之不利衝擊，強化農村在地產業發展支持力量，增加農村在地就業機會。

捌、行政院為塑造社會企業友善發展環境已核定社會企業行動方案

行政院為塑造社會企業友善發展環境，於 2014 年 9 月 4 日核定社會企業行動方案，由 12 個部會聯手推動，以營造有利於社會企業創新、創業、成長與發展的環境。農委會在社會企業

發展起步階段，先以農業青年、農村社區為社會企業主要推動對象，盼能藉此運用社會企業民間能量創造農業永續發展利基。

就農業發展而言，社會企業經營內涵包括：真正有機農業、小農聯合生產、產銷整合聯盟、農事服務提供、農業文化體驗、生態環境保護、地方社區營造、偏鄉區域發展、農業科技發展等。因此，輔導農會以社會企業型態創新發展農村經濟事業之概念也諳合行政院已核定之社會企業行動方案。

玖、農會有人才、有專業、有資金、有通路是發展社會企業的良好基磐

目前推動農業社會企業的過程中，仍有相關挑戰亟需解決。首先，各界對於農業社會企業之認識與共識仍待建立與凝聚。其次，農業社會企業目前尚未有明確的定義與定位，而其影響力評估方式亦有待發展。此外，亦需建置農業社會企業之相關行政管理機制與輔導體系。尤其，臺灣現階段似無專屬社會企業之法定組織型態，是否需考量農業之需求與發展特性，建立農業社會企業之登錄制度，或如何從既有組織、公司篩選以育成新的農業社會企業，均為建置農業社會企業行政管理機制與輔導體系之重要議題之一。

農會經營主體不變，農會4年1次的理監事改選不影響農會人員對經濟事業的經營，反而有持續回饋利益給農民的壓力，而農會員工主事者工作時間與業務相對社區組織顯得穩定；另外則是農會有專責人力、有專業能力、有營運資金、有行銷通路，這些都是農會以社會企業型態發展農村經濟事業之良好基磐。

綜上，輔導農會以社會企業型態創新發展農村經濟事業，農會之經營主體穩定不變，而農會員工主事者工作時間與業務相對顯得穩定；另外則是農會有專責人力、有專業能力、有營運資金、有行銷通路，這些都是農會以社會企業型態發展農村經濟事業之良好基磐，也是可以快速解決上述發展「農業社會企業」問題或困擾之極佳方案。



農會產品文創風的精美包裝提升產品價值。



臺中市大安區農會捐贈香腸助低收入戶過個好節。