

深耕臺灣，打造農業願景
**企業深耕農村
社區共榮共好**

周奕成¹ 王翔榆¹ 黃秋萍¹



壹、農村再生結合產業發展，導入企業經營輔導

行政院農業委員會（簡稱農委會）水土保持局自99年推動農村再生政策，透過培根計畫，協助社區由下而上，提出與落實短中長期的農村再生計畫。突破過去單一社區或單純農業生產的輔導框架，於106年開始「農村社區企業經營輔導計畫」，強調創新升級及整合共好的農村社區企業發展方向，鼓勵農村社區產業轉型企業化經營，或引入外部企業投資農村，建構以商業模式解決農村、農民與農業問

| 註1：行政院農業委員會水土保持局。

題的產業價值鏈，扮演農村產業發展火車頭，以經濟活力支持在地社區發展，實現農村自主再生。

貳、整合輔導資源，創新升級農社企

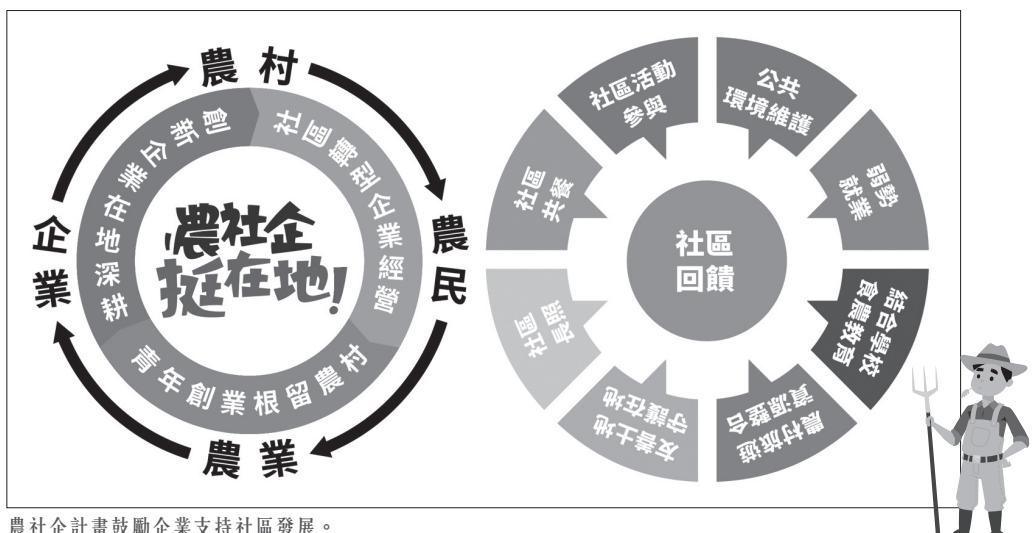
農村再生產業活化輔導對象曾以社區發展協會之類的社團法人為主，社區組織有著人事更迭頻繁、籌資不易、人才培育晉用制度不足，與通路、稅務等不利於產業發展之限制因素，因此，推動「農村社區企業經營輔導計畫」，引導具備產業經營雛型的農村社區組織，轉型為企業化經營型態，也鼓勵外部企業加強與農村社區的產業合作，以補助資金、顧問諮詢陪伴、多元行銷推廣，並整合跨部門輔導資源與合作網絡等方式，從生產、加工、行銷、人力資源、研究開發，甚至財務規劃等構面，協助農村

社區企業提升經營能量，從而深化並穩固農村再生產業活化之輔導效益。

一、分階段分類輔導適切對應農社企需求

「農村社區企業經營輔導計畫」以經營項目與農村社區產業生產、製造、加工、行銷相關之公司、合作社、獨資或合夥事業為輔導對象，企業所經營產業必須與農村社區產業之生產、加工、行銷密切相關者為限，業態擴及農業加工、農村旅遊、農村生態或文化創意事業等，而不局限於傳統一級農業生產。每年從100多家申請企業中遴選出20~30家農村社區企業，依據企業規模與成長需求，提供多元的輔導資源，有效協助農社企補足營運上的關鍵缺口。

在輔導資源的投注上，依據農社企營運規模與型態，分為「初階育



成」、「地區經濟」與「標竿企業」3個輔導階段，對應不同的輔導策略與補助額度，支持農社企從萌芽、茁壯到成熟，建構產業發展生命周期的完整輔導體系。「初階育成型」、「地區經濟型」與「標竿企業型」農社企的補助額度上限分別為150萬元、300萬元與500萬元，其中「標竿企業型」以接受過計畫輔導、執行成效良好，且新申請計畫具備創新、突破或擴大營運規模等必要性之農社企為限。

二、課程量身定做主題式沙龍匯聚企業能量

為提供農社企即時的專業諮詢並適切對應產業發展需求，農社企計畫成立「產業輔導專家總顧問團」，邀請企業管理、品牌經營、通路行銷、食品加工、食安管理與財務分析等各領域專家，輔導陪伴農社企，並檢核補助計畫執行成效，給予適時調整修正之建議。此外，農社企提供一系列企業經營課程，從企業初創所需各種技能面向切入，從食品加工、品牌設計、社群行銷、人力資源管理、財會稅務到銷售技巧等，由各領域專家傳授實務心法，貼近各階段農社企精進所需知能。更進一步設計主題式沙



農社企量身定做課程請專家傳授實務心法。

龍，依據不同主題，邀請特定農社企參加小班制的互動交流，讓業者在獨自面對「從1到N階段」的馬拉松式企業經營挑戰過程中，透過專業講師引導，讓農社企經營者們互相交流、借鏡與打氣鼓勵，建立夥伴情誼，更促進農社企間的合縱連橫，累積異業垂直、水平合作的各種可能。

參、結合農村好物多元行銷，提升農村經濟活力

鼓勵農村社區提升農特產品質量，每年辦理農村好物「選拔與推廣行銷計畫」，打造共同品牌，協助入選好物行銷推廣、媒合通路合作。為讓農社企開發出的優質產品，能有順暢的銷售管道與穩定營收，同時，也讓入選好物的業者獲得更多提升經管

能力的資源，將農社企計畫、農村好物選拔與推廣計畫做結合，共享產業輔導課程、諮詢陪伴與行銷推廣資源。

「農村好物選拔與推廣行銷計畫」104年開始推動，鼓勵農村社區持續創新研發特色產品並提升品質，為農村產業加值，每年透過專家遴選與網路票選，選拔出至少30項農村優質產品，至110年累計選出271項產品，除頒予獎座外，亦整合獲選產品進行共同行銷推廣及通路媒合，以行銷農村社區地方特色的魅力，帶動產業發展的競爭力，藉此活絡農村社區經濟。

農村好物對外積極辦理各種推廣工作，包含網紅直播、人潮熱點展售、網路導購等等，並積極搭建農村好物專櫃據點、媒合各類型通路，以此強化共同品牌的經營；對內則建構獲選好物業者交流互動平臺，激發業者間異業合作、結盟互助，同時加強好物產品檢驗，除業者自主檢驗確保符合法規要求，亦針對特定品項應加強檢驗項目，主動抽驗送檢，更偕同食安專家不定期查核好物業者加工場（廠）域，維護農村好物共同品牌的品質保證。

目前農村好物合作的銷售點有新東陽（關西服務區、桃機第一航廈專

櫃）、誠品書店知味市集（信義店、南西店、板橋店）、新光三越美麗市場（臺中店、臺北A11、天母店）、安永鮮物（新板店、安和店、大直明水店、內湖店）、雲林高鐵雲林物產館、新城風糖休閒園區；線上銷售通路則有全家行動購、真情食品館、i郵購-Postmall、誠品書店線上購物及農良品網。2021年，在全球遭受新冠肺炎疫情衝擊下，整合10餘家農村好物業者的產品，向北美華人市場試水溫，試圖擴大農村好物銷售通路，已成功進入美國舊金山灣區的心田超市及美國華人團購網。

運用農社企計畫引導農社企將產品開發、製程與包裝設計的創新工作等融入補助計畫執行，協助農社企優化自身產品，以符合農村好物選拔標準，鼓勵其參與農村好物選拔，銜接農村好物行銷推廣資源，至110年共協助67家農社企，計112項產品入選農村好物。

肆、企業扎根農村，社區共好善循環

農村社區企業經營輔導計畫與其他企業輔導、產業補助計畫最大的不同，在於農社企



計畫強調企業與社區的合作發展，鼓勵農社企以企業資源挹注社區，逐步帶動農村發展。計畫累計輔導了152家農社企，均提出對在地農村社區的回饋或社區支持方案，從公共設施與環境維護、社區共餐、弱勢就業、老人長照，到對於社區學校食農教育、農村旅遊資源的規劃整合等多面向的協助，農社企不僅從農業生產、加工與農村產業深化連結，更把利他共好的企業精神轉化為實際行動，支撐著農村社區自主永續的發展。

一、社區轉型企業經營

農社企計畫協助社區組織轉型微型企業，以企業經營方法升級社區在地產業，再以營運所得支持社區發展，像是彰化埔鹽鄉大有社區社區發展協會理事長吳素秋女士，成立金碳有限公司，成為社區組織經營產業轉型為社會企業的先驅，以生物碳為企業特色，在農社企計畫支持下，持續深入研究，逐步擴大金碳稻契作面

積，盈餘支持社區發展，營造大有社區成為埔鹽地區青年返鄉就業與創業孵育中心，做到讓大有社區青銀攜手，邁向「青年有舞臺、遊程有特色、產業有市場」的社區願景。

二、青年創業根留農村

支持青年返鄉或留鄉創業，為農村社區打好再生活化的根本，是推動農社企計畫的宗旨之一，雲林縣水林鄉的好蝦問男社創辦人李富正用不同於傳統的養殖方法，創造差異化商品，突破過去被中盤商控制的養殖市場，透過農社企計畫執行「好蝦·雲林海味嘻遊記」計畫，取得穩定人力的資金來源與精進智慧養殖、倉儲系統，搭配體驗行銷，讓消費者親自到產地參觀體驗養蝦過程，進一步發展成具地方特色的休閒養殖漁業。

三、創新企業在地深耕

除了扶植在地農社企，如何引入外部的創新企業，投資、深耕農村社區，也是農社企計畫另一個著力點，茶籽堂（捷順企業）以B型企業認證、社會創新企業之姿，長期蹲點、深耕宜蘭縣蘇澳鎮的朝陽社區，茶籽堂提出「南澳朝陽社區活化計畫」整合南澳農村資源，第一步先建立苦茶樹契作模式、栽培管理SOP，與農民契作苦茶樹，與社區建立緊密連結、信任關係，接著藉由自身品牌力，導入行銷、企劃活動，深度規劃設計朝陽社區的建物、設施、



好蝦問男阿正返鄉翻轉養殖產業。



景點紀錄與旅遊品牌形象，辦理朝陽社區小旅行體驗活動，配合農委會水土保持局（簡稱水保局）投入改造社區餐廳、建設觀海公園，創造農旅人潮，為社區注入經濟活力。

伍、展望

從 106 到 110 年，經過將近 5 年的努力，農村社區企業經營輔導計畫創造出備受肯定的輔導價值與實績，投入農社企產線及設備的改善，以填補設備缺口、汰舊換新、節能省工、擴大產能與精進加工品質為目標，有效提升農社企生產技術及產能，並已輔導 19 家農社企的加工廠（場）域通過 ISO 或 HACCP 驗證，同時配合農委會政策，協助 3 家農社企完善初級加工場設備。在投資農社企硬體設備的同時，計畫更支持農社企進行品牌與包裝的重新設計和行銷，至少有 65

家企業，運用了計畫資源，重新規劃與推動自家的品牌定位、識別設計、衍生包裝與行銷策略等。

目前輔導的 152 家農社企，總計創造出 47.29 億元產值、3,231 個就業機會、促進企業投資農村產業 12.76 億元，也帶動 2,454 人次的青年返鄉從農或協助產業發展。而水保局將「青年回鄉行動獎勵計畫」與農社企計畫串接成一個完整的輔導體系，前者鼓勵有想法、有意願進入農村的青年學子或回鄉青年提出具有實驗性或創新的技術、工法、教育、服務、行銷或科技等創新計畫構想，試圖改善農村生活、環境、產業、教育及就業等問題，後者則支持青年進一步將創新計畫落實為具永續發展性的營運模式，期盼有更多的青年、社區或企業一起投入農村、企業、農民三方共好的正向循環。

