

淺談農業產銷班融合社會企業經營之發展意涵

撰文 | 技監參事室 劉方梅、洪忠修

前言

19世紀末德國經濟學家華格納法則（Wagner's Law）指出，政府的公共支出是國家經濟成長與國民所得成長的一項結果（an Outcome），而非原因（a Cause）；意謂著，政府所為的公共支出是國民所得成長的內生因素（Endogenous Factor）。在華格納法則下，對於一國之公共事務，國家與政府具有無可避免的責任；愈是經濟發展國家，愈是需要如此。Sedrakyan等人（2019）研究指出，對於促成國民所得成長的見解與主張，凱因斯假說（Keynes' Hypothesis）將國家與政府公共支出視為經濟成長與提高國民所得的外生政策工具（Exogenous Policy Instrument）。由此觀之，對於政府公共支出的政策意涵見解，華格納與凱因斯二者之理念著實完全迥異。

然而，無論如何，肇因於1970年代經濟波動與衰退，惡化的國家財政問

題再與總體社會失業問題間產生諸多負面交互作用。尤其是，北歐為主的歐陸西方社會中所謂福利國家（Welfare States），對於傳統社會福利項目經費的挹注量能與規模範圍，明顯日益縮減的現象。此一結果，造成部分發展社會福利導向的國家，已無法大力投入資金支持公共事務建設。與此同時，社會福利政策逐漸失靈之勢，促成新公共政策管理（New Public Management, NPM）的呼聲與日高漲。其結果，在新公共政策管理的理念引導下，引發所謂社會企業（Social Enterprise）組織與運作機制興起，儼然成為因應社會福利需求之創新思維作法之一。社會企業的目標發展，冀以運用其組織兼具多重效能的內涵，乃成為當代具備推動產業發展、社會福利與企業自我升級的三合一之企業經營管理顯學所在。具體而言，所謂社會企業以其多元事業職能與靈活運作機制等優異特質，肩負起一部分具有公共

任務與公益性質的社會照護工作。回顧伊始於1970/80年代，個案社會企業的具體功能與實質成效是謂有目共睹，以致諸多國家與政府部門試圖透過更多的政策引導，鼓勵成立足以解決特定核心社會問題的社會企業。

農業部門與農業產業相對於工商部門與二三級產業，生物性與生命性的產業特性，以致事業規模相對較小且量能受限。然而，對於具備普世價值的社會企業經營管理理念，用以提昇農業價值創造，頗值得吾人深入探討。尤其是，農村地區最廣泛分佈、最為基礎與最具核心的農業生產組織農業產銷班，可謂同時具備私經濟觀點追求經營利潤目標，以及公經濟領域實踐社會公共利益使命，學理上融合社會企業經營管理誠屬可行且具有深切探究價值。

新公共政策 管理社會企業體系

社會企業是近代新興專有名詞，黃德舜等人（2014）指出，一般對於社會企業學派的分類，主要可包括歐陸EMES學派、美國賺取收益學派，以及社會創新學派等三者。雖然來自不同的學派而各自有其不同的內涵定義，引領不同的發展意涵。然而，回顧1970/80年代國際社會間，由於西方諸多先進國家原先所推行的社會福利政策逐漸產生失靈情事。因而，遵循著新公共政策管理（NPM）理念所引導的社會企業機制因應而起，成為協助政府公部門提供社會公共服務的另一軌。就社會企業而言，既是名為所謂企業者，一般性的共識咸認為首當必須具有企業運作精神；亦即，二項企業必備的核心內涵，包括



榮獲模範農民獎的洪兆濡身為產銷班一員，樂於分享智慧栽培管理技術。

（一）強調追求利害關係人的共同利益，是為多多益善（The More the Better）的利潤觀點；（二）同時兼具達成社會公益目標與個別企業經濟利益的雙重功能，是為少少兼得（Less is More）的雙贏觀點。揆諸成立於1996年由歐盟經費支助的國際研究網絡組織EMES（International Research Network），歸納對於社會企業存在價值所提出的見解指出，社會企業探討的核心議題旨在建構社會公共價值、企業經濟利益與組織運作治理等三者，是為公共事務師法企業經營管理之意。易言之，按EMES的核心研究理念，所稱之社會企業組織存在的價值與其永續發展的宗旨，乃在於尋求透過有效的組織管理機制，達成社會公共利益與私部門獲取利潤的雙重目標。

此外，參閱OECD（2003）報告指出，社會企業是一項既得以保持獨特的社會制度維度，並且能夠促進社會積極創新功能，透過所謂非營利組織（Non-profit Organization）體制之第三部門（Third Sector）的組織型態，參與社會體系運作並提供公共事務服務。換言之，社會企業組織運作所呈現的角色與功能，一方面，得以彌補政府公共部門傳統福利服務量能不足之處；另一方面，具有填補民間私人部門投入公益範疇限制之延伸。職是之故，社會企業體系既有如此多元的角色與職能，Bikse等人（2015）指出，社會企業確實可



屏東縣長治鄉果樹產銷班的紅龍果產品鮮豔欲滴。

做為社會進步與發展的動力所在。亦即，社會企業體系著實可以扮演著社會進步的幕後推手，促成整體社會的創新進步結果。然而，儘管社會企業得以做為社會成長發展的第三部門，其組織運作所需之財務量能終究為一項重要的關鍵因子。Kah（2024）指出，社會企業將商業原則與社會使命結合，以應對不同群體面臨的最複雜的問題；然而，同時卻面臨一定程度的挑戰，諸如資金、法律結構與市場動態等課題。黃德舜等人（2014）指出，以NPO組織為例之社會企業運作資金來源，主要有組織自籌、政府獎助、社會捐助等諸多途徑；其中，來自組織自籌仍是最重要的途徑。同時，檢視西方社會發展為例，雖說來自政府公部門的獎助比例明顯日漸降低；然而，仍是一項重要的支柱所在。

至於，在農業部門與農業產業發展方面，社會企業之經營理念同樣得以導入運用，Zografos（2007）在探討

社會企業對於鄉村地區發展的文章，藉由蘇格蘭地區實證為例指出，鄉村地區因面臨勞動力老化、所得偏低、環境遭受破壞等危害，發展鄉村地區生活、經濟與環境等，成為重要的課題。為解決這些錯綜複雜的課題，透過發展社會企業組織的多重功能，正足以提供鄉村地區民眾就業機會、改善居民所得與創造公共利益等多重發展目標。

農業產銷班 融合社會企業運作理念

學理上，農業產銷班之規劃組織與運用理念，乃是運用空間結構理論（Spatial Structure）之地理同質區的原理原則，於同質區內之居民與周遭的事物緊密交互作用，整合形成有信念、有系統、有組織的集合體。亦即，在特定的時空環境中，為求生存與發展而表現出的適宜行為活動之組合。至於，實務上農業產銷班的組成，乃是依據中央農業主管機關所制定農業產銷班設立及輔導辦法而設立者，係由年滿18歲農民為求生產經營效益，藉以自主與自發性籌組而成的農業生產經營組織，是為典型之任意團體組織。因此，所謂農業產銷班得以歸納具有2項專有屬性，包括（一）高度里鄰互助關係的社會價值（Social Value），以及（二）長期包絡生產效率的經濟價值（Economic Value）二



元。Slitine等人（2024）指出，社會企業具備對地方與區域發展之社會、經濟與環境等多元貢獻，更重要的是和諧的社會企業得以藉由滿足當地特定需求，在產業發展過程中促成地方社區的團結。由此觀之，導入社會企業運作精神的農業產銷班，按其班員組成原理與成立宗旨目的，正符合地域發展的社會企業意義，得以融合並滿足當地民眾所擁有與所需要之有形與無形的社會活動冀望與要求。

Rahdari等人（2016）研究歸納指



出，社會企業得以及應當承擔社會責任領域，可以由具體的5個面向分析之，諸如環境、社會、經濟、利害關係人與自願性等維度。由此觀點，完全呼應農業產銷班的組織特性。蓋，從事生命性與生物性特質的農業生產經營，本即需要高度結合與依賴環境因子而行，是謂天行有常，不為堯存、不為桀亡之意。至於農業產銷班其人為的組成原理正是由農民以完全自願性的自主意願所組成之任意性團體組織，是謂具有一定程度的社會性。其次，參與班隊組織班

員之間具有相互平等地位，班公約主要是遵循民法互信互賴與規範私人之間權利與義務關係為運作基礎的私法行為，高度自律用以約束與嘉惠參與班隊的所有利害關係人之團體組織。再者，藉由集合個別小農力量組成的班隊，實質達到擴大生產的規模經濟（Economies of Scale）效果與範疇經濟（Economies of Scope），分享班隊創造的共同利潤等經濟利益。職是之故，農業產銷班的組織原理，正足以吻合Rahdari等人（2016）主張社會企業訴求的環境、社會、經濟、利害關係人與自願性等要義與內涵。

融合研析發展構想

農業產銷班的組織運作與班員的組成而言，基於取之於社會、用之於社會的理念，以及班員皆是在地農民的特性，農業產銷班的經營盈餘，不僅分享於參與生產經營的班員，更可回饋於里鄰。然則，此一觀點正是社會企業提供公共服務的精神所在。洪忠修等人（2009）研究調查指出，農業產銷班常見履行的社會責任，主要包括共同事業盈餘之班員分紅、班隊基金之貸款互助、捐助社區急難救助、舉辦社區餐會、班員子女獎學金等，體現經濟性與社會性2項層面的實質價值與責任。具體而言，農業產銷班履行上述所稱之企業社會責任，正得以表現出農業產銷班組織存在的3個深邃面向意義：

一、履行公平正義

就班員參與班隊組織的基本目的，其本質正是為了追求更大的生產經營利潤。因此，讓班員獲取應有利益正是履行公平正義的意義。

二、實踐利他主義

班隊以取之於社會、用之於社會（by and for Local People）的利他精神，將獲利回饋鄉里共享，是為實踐利他主義。

三、追求進步主義

農業產銷班參與農村地區社會公共事務，提供農村地區社會服務職能，正如同Bikse等人（2015）所指做為社會進步與發展的動力所在，扮演社會進步幕後推手，是為追求進步主義。

社會企業雖已成為普世價值，國內傳統農業部門與農業產業的推展卻是相對不足，甚至稍嫌落後之憾。當然，學理上運用融合（Inclusive）的理念用以調和不同屬性的社會個體，著實具有人文社會進步的意涵與表徵。洪紹樸（HUNG, 2022）研究指出，融合理念的運用與推展必須深切了解不同屬性個體間的差異，具體因子包括個別能力、文化素養、內在價值觀等。因此，吾人在討論農業產銷班融合社會企業經營之發展課題之際，自須深切了解箇中可能面臨的問題性質而予以對應建構發展思維。首先，在問題性質分析層面，客觀


上，由於農業生產經營規模相對不大，復以產業特性致傳統生產者普遍具有保守的態度，是以應加強其對社會企業意涵的真實認知。再者，對於企業的社會責任，多數迷失認為係屬於企業組織責任而不在於個人。如是，在農業產銷班組織與班員之間，對於農業產銷班導入社會企業運作理念，仍需適當排除這類具有矛盾與衝突性的負面氛圍因子。其次，在建構發展思維層面，針對農業產銷班導入社會企業經營管理課題之際，對於典型的小型經濟體與企業經營管理相對較受限的農業產銷班團體組織，冀以其願意且能夠積極投入社會企業運作領域，參與更多的公共事務活動。除了藉由道德力量鼓舞與班隊自主自律外，著實尚需要予以必要的協助，諸如實質輔導之必要的獎助輔導、優先產銷調節與採購等相關貨幣性與非金融性的政策輔導措施，藉以維繫並增強其營運能力等，足以維持永續參與社會企業公共事務的能量。

結語

農業產銷班的產業基礎既是土地相毗連或經營相同產業之農民者，人員組成係由當地志同道合農民自主性地共同組成。一方面，地緣上班員之間本質上即具有高度的里鄰關係，人員之間的互動自是密切不已；另一方面，農業產銷班為典型組織運作的集合體，其產銷行為正是體現班員經營共同的合夥事業

之意，融合並滿足當地民眾所擁有與所需要之有形與無形的社會活動空間之社會價值。

值此21世紀總體形勢快速發展與變遷之際，Musinguzi等人（2023）指出，藉由發展農村地區或農業產業性質的社會企業參與各種公共事務，諸如農業發展、農村金融服務、農村文化旅遊、農村教育服務等。一方面，不僅得以改善農村地區農業產業的生活生計；另一方面，並促進農村地區社會朝正向力量的變革發展。是以，當代探討農業部門農業產業發展之際，具體探究農業產銷班導入社會企業經營管理的理念與運作機制，以及如何藉由社會企業管理原理，提昇農業部門與農業產業的價值創造等，自

是當前農業建設發展刻不容緩課題之一。做為國內農業部門與農業產業最根本與最核心架構的農業產銷班，不論是由私經濟觀點追求產業的經營利潤，或是由公經濟領域實踐社會的公共利益，學理上導入社會企業經營管理應屬可行且具有實質價值創造。職是之故，同時藉由內部資源關鍵量能之提昇，諸如農業產銷班的人才資質發展、業務精進規劃，以及外部資源效率鏈結之整合，諸如總體社會環境的科技進步、財務支援等，引導農業產銷班組織導入社會企業運作。誠如華格納法則所言之內生成長，做為農業部門發展與農村地區發展的內生力量所在，農業產銷班組織運作與職能脫胎換骨蛻變成長，是謂實踐農業政策創新思維時代意義。

參考資訊

1. 洪忠修、劉方梅（2009）。〈CSR策略在農業產銷班價值創造之芻議〉，《農民組織學刊》，13。
2. 黃德舜、鄭勝分、陳淑娟、吳佳霖（2014）。〈社會企業管理〉，《指南書局》。
3. Bikse, V.; B. Rivza; I. Riemere (2015)。〈The Social Entrepreneur as a Promoter of Social Advancement〉，《Procedia - Social and Behavioral Sciences》，185：469-478。
4. EMES, RESEARCH NETWORK FOR SOCIAL ENTERPRISE, <https://emes.net/>
5. HUNG, Shau-Pu (2022)。〈Challenges of Special Education in Taiwan〉，《27th Annual Conference of the North American Taiwan Studies Association》，Washington, D.C. U.S.A.
6. Kah, S. (2024)。〈Social Enterprise〉，《Encyclopedia》。
7. Musinguzi, P.; D. Baker; R. A. Villano (2023)。〈Interrelationships amongst critical success factors and rural social enterprises' performance in a developing country context〉，《Journal of Rural Studies》，100。
8. OECD (2003)。〈The Non-profit Sector in a Changing Economy〉，https://www.oecd.org/en/publications/the-non-profit-sector-in-a-changing-economy_9789264199545-en.html
9. Rahdari, A.; S. Sepasi; M. Moradi (2016)。〈Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises〉，《Journal of Cleaner Production》，137：347-360。
10. Sedrakyan, G. S.; L. Varela-Candamio (2019)。〈Wagner's law vs. Keynes' hypothesis in very different countries (Armenia and Spain)〉，《Journal of Policy Modeling》，41 (4)：747-762。
11. Slitine, R.; D. Chabaud; N. Richez-Battest (2024)。〈Beyond social enterprise: Bringing the territory at the core〉，《Journal of Business Research》，176。
12. Zografos, C. (2007)。〈Rurality discourses and the role of the social enterprise in regenerating rural Scotland〉，《Journal of Rural Studies》，23：38-51。